

令和7年度 経営管理研修会

開催日時 令和7年11月27日(木) 10時～18時

会場 岡山県医師会館 2階 三木記念ホール (講演)

岡山コンベンションセンター・岡山県医師会館 (グループ討議)

【テーマ】 医療経営の未来地図 ～人・地域とともに描く持続可能な病院づくり～

－ 内 容 －

〈午前〉 議題別グループ討議 5議題 1 2グループ

〈午後〉

講演 I 『病院機能向上と経営改善の取り組み ～公立病院統合再編事業を通して～』

南和広域医療企業団 副企業長 松本昌美 先生

(南奈良総合医療センター 名誉院長)

講演 II 『“多様な個の躍動”を実現する人的資本経営の実践』

株式会社フジワラテクノアート 代表取締役副社長 藤原加奈 氏

講演 III 『「新たな地域医療構想」と医療経営・制度改革』

京都大学 大学院医学研究科 医療経済学分野 教授

／ヘルスセキュリティセンター長 今中雄一 先生

令和7年度 経営管理研修会 アンケート集計 (令和7年11月27日)

65病院 205名 (座長3名含) 参加 (アンケート回答) 144名

テーマ 医療経営の未来地図 ～人・地域とともに描く持続可能な病院づくり～

1. 議題別グループ討議について。

A.

議 題	参加者	オンザパー	回答	a. 大変勉強 になった	b. 勉強に なった	c. どちらも 言えない	d. 勉強に ならなかった
① これからの病院の持続可能な経営戦略 A-I 2040年を見据えたビジョンと病院の戦略	13	1	13	7	6		
① これからの病院の持続可能な経営戦略 A-II 2040年を見据えたビジョンと病院の戦略	11		9	6	3		
① これからの病院の持続可能な経営戦略 A-III 2040年を見据えたビジョンと病院の戦略	12		7	5	2		
① これからの病院の持続可能な経営戦略 B-I 経営リスクへの対応・施策	13	1	10	5	5		
① これからの病院の持続可能な経営戦略 B-II 経営リスクへの対応・施策	12		9	5	4		
②-A 地域における連携強化と課題対応	13	1	7	7			
②-B 地域における連携強化と課題対応	13		11	7	4		
③-A 人材の確保・活用、人材(人財)の育成について	15	1	11	9	2		
③-B 人材の確保・活用、人材(人財)の育成について	15		8	6	2		
③-C 人材の確保・活用、人材(人財)の育成について	15		9	9			
④-A 医療 DX の活用について	14	1	8	6	2		
④-B 医療 DX の活用について	14		7	4	2	1	
参加グループ未記入			9	9			
合 計		165	118	85	32	1	

B. 感想があれば一言。

①-A-I 2040年を見据えたビジョンと病院の戦略

- ・すき間時間のバイトはよかった
- ・今まで持っていなかった視点を教えていただいた。ありがとうございました
- ・他病院のご意見などお聞きすることができた
- ・各病院の悩みと取り組みが勉強になった
- ・リーダーが様々な情報をお持ちで、解決のヒントを得られた
- ・リーダーが分かりやすい資料を見せて下さったのでよかった
- ・多くの課題はあるが、大中小病院に関わらず共通した打開策を共有することができた

①-A-II 2040年を見据えたビジョンと病院の戦略

- ・各病院の今の情報を得ることができた
- ・他院の工夫が参考になった
- ・県内でも人員確保については地域格差があり、2040年問題は深刻な問題
- ・皆が困っていること…人材・資金。将来的な(人口推移)見えているが十分な準備に至っていない。でもよく考えておられる
- ・時間配分がよく分からなかった
- ・時間が足りないと感じた

①-A-III 2040年を見据えたビジョンと病院の戦略

- ・他病院の取り組みや課題の共有を通じて、工夫や考え方を学べた
- ・他病院の取り組みを知ることができて勉強になった
- ・倉敷平成病院のお掃除ロボットのお話が参考になった ・時間通りの進行で良かった
- ・具体的な対策が聞けた。実際に紹介していただけるのでありがたい

①-B-I 経営リスクへの対応・施策

- ・それぞれの病院の取り組みを共有することができた
- ・他院の状況や取り組みで、自院に取り入れることがあり参考になった
- ・他病院の実情を知るよい機会になった
- ・リーダーとして2時間で多くの議題を回すのは大変だった
- ・リーダー、サブリーダーの方が頑張っておられた ・面白いが時間が足りない

①-B-II 経営リスクへの対応・施策

- ・各病院の課題や取り組みを共有できた ・他院の取り組みが参考になった
- ・毎年他の病院の対応等が聞けて参考になる ・自院で検討すべき課題が明確になった
- ・グループ病院の内容を聞くことができて参考になった
- ・普段交流することのない他院の事務長さんなどから、いろいろ困りごと・実践例をお聞きすることができ勉強になった
- ・実践につなげることができる情報がたくさんあった

②-A 地域における連携強化と課題対応

- ・他院の悩み・取り組みを聞き大変勉強になった。横の関係性・連携が広がればうれしい
- ・他施設さんの取り組みを聞くことができ学びが深まった
- ・話しやすいムードで会が進み、かつ即実践に活用できるアイデアをいただき勉強になった

②-B 地域における連携強化と課題対応

- ・情報共有だけでなく、他施設の取り組みがよく分かった
- ・他院の取り組みが聞けて良かった。同じ悩みを抱えている病院が多かった
- ・普段連携が少ない地域の病院と交流できた
- ・普段連携することがないエリア・領域の病院と会話できたのは貴重な機会だった
- ・グループの中で、3つのグループに分かれたことで密に意見を交わせたが、その他の病院の意見が聞きにくかった
- ・自院努力も大切だが、協力も更に大切

③-A 人材の確保・活用、人材(人財)の育成について

- ・人材確保のためと、各病院の取り組みを教えていただいた。楽しかった。リーダー・サブリーダーの方の話が上手だった
- ・人材育成、人材確保について有益な情報を得ることができた
- ・自院もできていることもあると自信になることと、まだまだやれることがあるという所が明確になった
- ・どこの病院も同じような問題があり、共有することができた

③-B 人材の確保・活用、人材(人財)の育成について

- ・さまざまな病院の様々な取り組みが共有でき有意義だった
- ・他施設の方、他職種の方の話が聞けて良かった
- ・他の病院の取り組みが知れて良かった
- ・どの病院も同じ悩みがあった。自院でできる改善策が考えられた
- ・リーダーが初参加の方だったため進行に苦慮されていた印象。題材が複数あったため、働き方改革・人材定着だけで終了したので、扱う数をもう少し絞ってもよかったと思う
- ・時間が足りないので、テーマを絞るかグループを小さくするかしていただきたい

③-C 人材の確保・活用、人材(人財)の育成について

- ・問題・課題が共感でき、今後の取り組みの参考になった
- ・人材育成・人材確保に関する課題は、地域の病床数に関わらず同じであると理解した。参考になる取り組みを知ることができ、今後検討していきたいと思った
- ・病院の規模に関係なく悩みは似ていて、皆さま対策をいろいろ取られており、勉強になった
- ・人材を育てる取り組み等、共有できる情報交換ができた
- ・悩みの解決にはならなかったが、参考になる意見を聞いてよかった。持ち帰って反映したい

④-A 医療 DX の活用について

- ・他病院の情報がいろいろ聞いて良かった
- ・各病院の具体的な取り組みを聞くことができ、とても参考になった
- ・他病院の方々の DX 推進に向けたご苦労や進め方等、とても参考になった
- ・各病院、DX に対し苦労されていることを改めて実感できた。今回の討議内容が生かさればと思う

④-B 医療 DX の活用について

- ・他病院の AI 導入の内容が聞いて大変勉強になった。提案しようと思う AI があった
- ・他院の事例を聞くことができよかった
- ・特定の方の発言が多く、グループ討議として今一つと思った

参加グループ未記入

- ・他病院の取り組みを早速自院に取り入れたいと思うようなことが聞いて大変参考になった
- ・課題が共有できた
- ・フリートークが多かったため、各施設の悩みなど共感できることが多かった。方向性など確認することができた

2. 講演 I 『病院機能向上と経営改善の取り組み ～公立病院統合再編事業を通して～』

講師 南和広域医療企業団 副企業長 松本昌美 先生

A. 講演を聞いて

大変勉強になった	勉強になった	どちらとも言えない	勉強にならなかった	未記入
39名	76名	22名	0名	4名

B. 感想があれば一言。

- ・自院でも参考にさせていただきたい項目があり、勉強になった
- ・地域医療構想の進展に必要なプロセスがよく理解できた
- ・地域や行政との関わり方がよく分かった
- ・行政との連携も大切
- ・病院統合について、事例を知れた
- ・事業の取り組み、とても大変ではあるが、素晴らしい取り組みだと思う。思いやりのある取り組みだと思う
- ・高齢化・人口減少等、身近な内容であり、とても興味を持つことができた
- ・様々な制度の中での取り組み、地域連携医療や病床管理の重要性がよく分かった
- ・県南西部医療圏においても、いずれ訪れるであろう未来の姿(あるべき姿)をご教示いただいた
- ・医療圏での連携、機能分化。倉敷地域でしている更に大きな圏域で、公立病院でしていることがすごいと感じた

- ・ 病院機能と地域に求められる医療のコミットが大切
- ・ 人員の確保、地域との連携を強化していくことの大切さを感じた
- ・ 救急受入れや稼働率 UP のための取り組み等、様々なことが勉強になった
- ・ 幅広く様々な施策をすることで、非常に高い稼働率・受入率が実現できるということが分かった
- ・ 団結力を感じた。地域の理解があるからこそできるのであろう
- ・ 断らない病院、面倒見の良い病院、当院も頑張りたい
- ・ 黒字になった後の余力を持たせる方法を施策する重要性を認識した
- ・ 今後の課題であると考えてはいるが、実際に成功された例が見られて良かった
- ・ 公的機関の状況がよく分かった。取り組みは面白かったが、稼働率 90%超での事業収支(一)はびっくりした
- ・ 稼働が高いのに繰り入れがないと黒字にならないのは何故？ 人件費か
- ・ 統合についての取り組みを知ることができたが、公立病院と私立(民間)病院の収支の違いもあり、どのように参考にするべきかと感じた
- ・ 大切な話なので、オンデマンド視聴ができればよい
- ・ 行政の支援が必要だが、小さな町では経営改善はやはり難しい
- ・ 公立病院と民間病院では、行政のサポートが違うなと思った
- ・ 市町村立は、運営・財務ともに民間とは大きく違うので・・・
- ・ 公立病院ならではの課題・解決方法で、参考にできそうな難しいような・・・
- ・ 公立病院では黒字となっているが、交付金があるため一般病院とは違う気もした。3 病院の統合・建替えも行政がする分スムーズな印象を受けた
- ・ (公立病院なので実行できたかも知れないが) 救急は分散するより、集中する方がやはり効率的だと思った
- ・ あれだけ多様な活動一つも拠出金がなければ赤字なのは、問題だと思う
- ・ 保険制度のお話は少なくして、実際に取り組まれたことをもっと詳しく話してほしかった
- ・ 自院とはタイプの違う病院の話で、少しいメージが湧きにくかった
- ・ 取り組みのスケールが非常に大きく、なかなかイメージがつきにくかった
- ・ 勉強にはなったが、規模が大きくてイメージがわかなかった
- ・ 公立色が強いため、参考になりにくい

3. 講演Ⅱ 『“多様な個の躍動”を実現する人的資本経営の実践』

講師 株式会社フジワラテクノアート 代表取締役副社長 藤原加奈氏

A. 講演を聞いて

大変勉強になった	勉強になった	どちらとも言えない	勉強にならなかった	未記入
118名	19名	1名	0名	3名

B. 感想があれば一言。

- ・ 素晴らしい内容だった
- ・ ソフト面はかなり参考になった
- ・ 異業種の話がとても刺激的だった
- ・ 参考になる面が多々あった
- ・ 病院でも導入したい内容が多かった
- ・ 実際に見学に行きたいと思った

- ・ 組織作りの考え方が聞けた
- ・ やはり企業は人だと考えた
- ・ 面白い、素晴らしい内容だった。岡山にはこんなすばらしい会社があることを初めて知った
- ・ 講演がとても上手だった。進行、内容ともに医療とは違うが良かったと思う
- ・ 医療以外の業界の話は新鮮だった。別の機会でも他の業界を知りたい
- ・ 製造業の強みが活かされて、病院では難しい取り組みもあった
- ・ 人的資本経営がすごくよいサイクルで動いているよい事例で感服した
- ・ 理論+実績（売り上げ増）で成果を上げているのが素晴らしい
- ・ 女性の活躍できる職場作りを考え直したいと思った
- ・ 「女性が働きやすい職場＝皆が働きやすい職場」が心にささった
- ・ 女性活躍する社会に病院ももっと具体的に取り組むことがイメージできそう
- ・ 女性管理職の育成が課題であり、参考になった
- ・ 女性活躍が素晴らしい
- ・ 人的資本のあり方がよく分かった
- ・ 人材育成の参考になることがあった
- ・ 人事制度改革のお話に深く感銘を受けた
- ・ 人材の考え方、部下と関わる際の参考にしたい
- ・ ジェネレーションギャップは若手指導においてよく感じていた。参考にさせていただく
- ・ 人材定着に向けた取り組みに参考になる内容があり良かった
- ・ 取り組みなど具体的に教えてもらい、持ち帰って実践したいと思った
- ・ 一朝一夕には実現できない取り組みの推進は素晴らしい。あっぱれ
- ・ 戦略的な取り組みで良い結果が出たことは素晴らしいと思った
- ・ 今までのやり方でなく、新しい考え方を育てる必要がある
- ・ 強みを言語化して採用に活かしていきたい
- ・ 経営者へのシフトチェンジと、理にかなった改革
- ・ 積極的に新しい取り組みをすることで、選ばれる会社になっていることが素晴らしいと思った。参考にさせていただきたい事例も多々あった
- ・ 組織の活性化に関して具体的な事例をあげて説明があり参考になった
- ・ 人材育成・確保、企業へ方向性を浸透させていくことの大切さに気づけた
- ・ とても聞きやすく分かりやすく、共感たっぷりに拝聴した。病院・製造業関係なく人材・育成はどこまでも課題であり、その分やりがいもあるものだと感じている。YouTube 見ます!
- ・ 岡山の誇る企業として応援させていただいている。組織運営で重要なこと（男性・女性）の強みや特性を理解し合うことからだと自分も思う。共感できることが多くファンになった。ありがとうございました
- ・ 岡山の企業のトップとして大変やる気があった
- ・ 理想、ビジョン、想いを言語化・明確化して、人材育成につなげているところが素晴らしいと思った
- ・ 自分たち（職員）のボトムアップ、自主性を大切にする姿勢を学んだ
- ・ 人材育成、組織風土改革にはかなりのエネルギーが必要だと思うが、“必ず変わる!”というビジョンを持ち続けることで、つながっていくのだと思った。参考にさせていただく。パワーをもらった
- ・ 人材＝資本、選ばれる企業にならなければ将来はない
- ・ 資本を生みにくい医療機関での人事評価が知りたい
- ・ 病院にとって、もともと人は資本ではあるものの、コア技術と人資本で価値を創造したこと

- ・ 多様性を大切にし、個が活躍できる職場環境を作られていることを参考にさせていただきたい
- ・ 職員一人ひとりの意見を実際の形にすること、対話すること。取り組める参考となることがたくさんあり、実践していきたいと思った
- ・ 働く職員のセルフモチベーション、傾聴、対話の大切さ
- ・ 対話、傾聴の大切さ。強みと課題にアプローチは新人教育にも通ずると感じた
- ・ 傾聴から生まれたビジネスの成功モデルは、自身の業務にも活かそう感じた
- ・ 先生のマネジメント力、行動力、熱意、やる気、元気（パワー）どれも凄いいし、何より職員一人ひとりを大切にしているからこそだと思った
- ・ 一人ひとりを大切に育て、組織力をUPすることが大切
- ・ 職員を大切にすることが人材育成に繋がり、組織として支援する具体策を学べた
- ・ スタッフのやる気を引き出すために、しっかり意見を聞いてそれを改善していきたいと感じた
- ・ 職員の意識を変えていくということ、とても大変なことだと感じている。まずは、自身の考え方から変えていこうと思った。対話大切ですね。頑張ります!!
- ・ 働きやすい環境、離職率の低下等、様々な取り組みが参考になった
- ・ 働きやすい環境づくり、人材育成の参考になった
- ・ ベテラン勢をうまく誘導し、新しいことを始めるには本当に時間とご苦労があったと思う。自分の実施する研修に取り入れられる内容だった
- ・ 育休中の情報共有については、よい制度だと思った
- ・ 若手との関わり方など、もっと詳しくお話を聞きたいと思った
- ・ とても興味深いお話で、もっと聞きたいと思った
- ・ フジワラウェイやマネジメントウェイとして、指針の冊子がほしいと思った
- ・ サーバイツールの活用してみたい、反応がこわいが

4. 講演Ⅲ 『「新たな地域医療構想」と医療経営・制度改革』

講師 京都大学 大学院医学研究科 医療経済学分野 教授

／ヘルスセキュリティセンター長 今中雄一先生

A. 講演を聞いて

大変勉強になった	勉強になった	どちらとも言えない	勉強にならなかった	未記入
35名	57名	32名	10名	7名

B. 感想があれば一言。

- ・ 様々な切り口からのお話を聞くことができた
- ・ 今後の業務に生かせる内容だった。ありがとうございました
- ・ 数字を基に説明され、納得しやすかった
- ・ データでここまで可視化されることに驚いた。自院ではまだまだ活用を進めていく必要性を感じた
- ・ 内容が盛りだくさんだったが、データを集めることが大切だと思った
- ・ データに基づく分析、制度改革が大事だと感じた
- ・ データに基づく説明をしていただいたので、自院の今後の運営に活用していきたいと思う
- ・ データから見て、自分達ができることの情報発信は大切だと感じた
- ・ 今後の医療体制、組織づくりに参考になった

- ・ 地域・行政の協力があり、質の高いサービスを提供できる。地域との連携を大切にしたい
- ・ 目の前の課題だけではなく、国としての医療背景に沿った体制づくりの必要性を感じた
- ・ 2050年の未来がすぐそこに。現実問題の浮き彫りがより明らかになった
- ・ 厚労省のDPCについての取り組み方の見本を教えてもらった。よく考えた制度であり、病院はしんどくなっている
- ・ DPCを使うことでベンチマークしやすくなり、自院の強み弱みを早くしやすくなったと思う。QIPなど先進的発想ですすめていただきありがとうございました
- ・ 組織文化が大切なことがよく分かった
- ・ 前向きな組織文化な病院になりたいと強く思った
- ・ 組織文化が前向きな職場はチームワークも良く、医療の質が高い!! 大切だと感じている
- ・ 医療に関する状況・数字を、統計を示しながら解説してくださりありがとうございました。内容がとても難しく100%理解できた!と言い切れない部分はあるが、現在の取り巻く環境を知れて良かった
- ・ 総合拠点化が必要医療のダウンサイジング、Drの後輩育成も大切だが具体策があるとよかった
- ・ プロとしての成長・満足度と患者の満足度に相関性はあっても、ワークライフバランスや給与・仕事の満足度と相関性が見られなかった
- ・ 膨大な情報・データの紹介であり、消化しきれなかった。持ち帰ってよく資料を確認したい
- ・ 難しかった・内容が難しかった(3)
 - ・ 何が重要なのか分かりにくかった
- ・ 話が専門的で難しく、理解できなかった
 - ・ 伝えることは難しい
- ・ データの意味を理解することが難しかった
 - ・ 新たな感は少なかった
- ・ 見える化されたデータの活用が難しい
 - ・ 情報がとても多かった
- ・ 資料が古すぎる感じがした
- ・ 地域医療構想をメインに話していただき良かった
- ・ タイトルの内容をもう少し聞きたかった
 - ・ 伺いたい内容と違った
- ・ テーマを絞った方がよかったのではないか
 - ・ 話の内容が大枠すぎたと感じた
- ・ 少し聞き取りにくかった
- ・ 聞き取りにくく、専門的なことが多かったため分かりづらかった
- ・ 話が聞きにくく何も伝わってこない。集中できなかった

5. 今後の経営管理研修会に望むこと、また経営管理研修会に対する意見等をご記入ください。

(感想・意見)

- ・ ありがとうございました(3)
 - ・ 大変勉強になった。ありがとうございました
- ・ いつも貴重な講演を準備してくださり、ありがとうございます
- ・ 大変有意義なグループワーク、貴重な講演を聞くことができ、とても勉強になった。機会があればまた是非参加したいと思う
- ・ グループ討議及び講演において、内容・時間配分ともに満足している。初参加だったが、来年以降もぜひ参加したいと思った
- ・ グループワークと為になる講演の企画、ありがとうございました
- ・ 他施設・他職種との意見交換ができて、とても参考になる。また講演では、組織づくりについて勉強になる

- ・初めて参加させていただいた。他院の状況や解決方法・対策等を伺うことができとても勉強になった。講演会も普段聞くことのできない内容で。勉強になった。ありがとうございました
- ・自施設の参加者を増やしていけたらと考えている
- ・企画・運営をありがとうございました
- ・異業種の経営者の話は大変参考になる
- ・医療業界以外の方の考え方を聞く機会はあるがありがたい
- ・フジワラテクノアートの藤原先生の話がとても印象に残った。企業でも医療でも「人」を大切にすることは同じで、とても新しい取り組みも知れて勉強になった
- ・グループ討議や藤原様の講演の中で、人材にいかにか主体性を持たせるか！ その必要性を再認識した。ありがとうございました
- ・グループ討議を職種別に行ってほしい
- ・グループ討議は、同じくらいの規模の病院の意見も聞きたいと思った
- ・グループ討議は、事前質問に対して時間が足りない。やり方を考えてみてはどうか
- ・グループ討議のとき、名前が分かりにくかった。名札がもっと上にあつた方がありがたい
- ・90分→60分程度で講演の時間を。懇親会を早く始めてもらいたい
- ・長時間で疲れた
- ・講演は2つで良いと思う
- ・現状、今後の病院経営が大変なことは見えるが、具体策をもっと知りたいと感じた。構想のみでなく実施できることを知りたい
- ・参加費をもう少し安くして、より多くの人に参加してもらえるようにしてほしい
- ・最初にマスク着用のアナウンスがあつたが、1列目や2列目など前列の方の半分くらいが着用されていなかったのが少し残念だった（開催案内にも記載があつた）

(希望内容)

- ・他職種の方の講演を、これからも聞きたい
- ・業種の違った方からの話が、また聞きたい
- ・ワクワクする地域医療の開発
- ・BCPについて詳しく知りたい
- ・地域医療構想、外来在宅医療介護連携、マネジメント（人材）
- ・講演Ⅰの内容で、実際の取り組みをオープンに話してくれそうな方をお願いしてほしい
- ・岡山県全体で取り組めるようなシステム化など、希望を提案できるような場ができればと思う
- ・他にも成功している企業の話も聞きたい
- ・中小規模病院の組織改革・経営・DX
- ・メンタルヘルケアについて詳しく知りたい

*アンケートの記入者

a. 事務(部)長 18名	b. 事務長以外 119名	未記入 7																
<table border="1"> <tr> <td>院長他医師</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>看護部長等看護職</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>次長・課長他事務職</td> <td>43</td> </tr> <tr> <td>MSW</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>薬剤師</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>リハビリ職</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>社会福祉士</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>未記入</td> <td>37</td> </tr> </table>		院長他医師	10	看護部長等看護職	20	次長・課長他事務職	43	MSW	5	薬剤師	1	リハビリ職	2	社会福祉士	1	未記入	37	
院長他医師	10																	
看護部長等看護職	20																	
次長・課長他事務職	43																	
MSW	5																	
薬剤師	1																	
リハビリ職	2																	
社会福祉士	1																	
未記入	37																	