

令和7年度 経営管理研修会

〈当番幹事 岡山支部〉

メインテーマ 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～

令和7年度経営管理研修会が11月27日(木)、岡山県医師会館と岡山コンベンションセンターを会場に、65病院205名と多くの参加者が集い開催された。

午前中は5議題12グループに分かれてグループ討議が行われ、活発な議論が交わされた。

午後は重井文博会長の開会挨拶に始まり、南和広域医療企業団 副企業長 松本昌美先生から「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～」、株式会社フジワラテクノアート 代表取締役副社長 藤原加奈氏から「“多様な個の躍動”を実現する人的資本経営の実践」、京都大学 大学院医学研究科 医療経済学分野教授 今中雄一先生から「『新たな地域医療構想』と医療経営・制度改革」の充実した3題の講演があり、山田晴基事務長代表幹事の閉会挨拶で研修会を終えた。

その後、講師の先生方を交えて交流会が開催され、親睦を深めつつ貴重な情報交換の場となった。



▲重井会長 開会挨拶

物価や人件費の高騰が続き、全国で多くの病院が赤字を計上する厳しい経営環境の中で、この研修会で参加者それぞれに「未来地図」への何らかのヒントを得られたものと思う。

(重井医学研究所附属病院 事務部長 由比濱恒明)

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
(南奈良総合医療センター 名誉院長)



自治体病院の現状と役割

自治体病院は一般医療に加えて高度急性期や救急・小児・周産期等の不採算医療、政策医療を担っており、病院数及び病床数は平成19年度以降、それぞれ約100病院、約3万床減少したが、中小市町村やへき地等を多く抱える都道府県において公的な役割を果たしている。

医療提供体制を取り巻く状況(超高齢化・人口急減)と医療需要の変化

2040年に向けて高齢者人口が急増する一方で生産年齢人口は急減するため、医療圏ごとに65歳以上人口の増減が起こり急性期医療のニーズに変化が生じる。また、85歳以上の高齢者が増加することで救急搬送や在宅医療の需要が大きく増加する。したがって、今後の医療のあり方は病院完結型から地域完結型に変化していくことになる。

地域医療構想

現地域医療構想に続く2040年を見据えた「新たな地域医療構想」は、入院医療だけでなく、外来、在宅、介護との連携を含む医療提供体制全体の課題解決を図る方向で検討されているが、定量的データに基づく医療機関機能の区分により、役割分担が明確化されることになる。

過疎・高齢化の進んだ南和地域における公立3病院統合・

再編事業

南和医療圏所在の公立3病院はいずれも急性期病院であり、約6割の患者が医療圏外に流出する状態であったことから、「南和の医療は南和で守る」という基本理念を新たに掲げ、県知事のリーダーシップのもと「1つの急性期・回復期病院」、「2つの回復期・慢性期病院」からなる南和広域医療企業団が2016年4月に誕生した。

南和広域医療企業団3病院開院後の病院機能向上・経営改善の取り組み

企業団3病院は重症患者受け入れを担う「断らない病院」と医療・介護連携を担う「面倒見のいい病院」を目指し、設立当初から中期計画を策定、部門別のアクションプラン設定や進捗管理を実行している。統合再編の効果により、令和5年度における類似22病院とのベンチマークでは病床稼働率、医業収益でトップクラスの実績をあげることができた。

まとめ

病院機能向上と経営改善の成功のためには、地域医療をどう守るかという課題に対して、自院の将来像や担うべき機能・規模を明確化すること、医療だけでなく行政や地域住民を巻き込みながら、その実現に向けて努力することが重要である。(岡山赤十字病院 事務副部長 梅原良介)

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



株式会社フジワラテクノアートは、味噌・醤油・清酒など日本の発酵文化を支える醸造機械メーカーとして長い歴史を持ち、国内シェア80%を誇る。現在は微生物の力を応用した新素材・化粧品原料・機能性食品、代替たんぱくなど新産業領域にも挑戦している。顧客とともにプロセスを共創し、研究開発から量産体制までを一貫して支援する“微生物インダストリー・プラットフォーム”の構築も進めている。

人の力を最大限に生かす人的資本経営の中核として、「社員一人ひとりが発信者となり、学び合い、変化を楽しめる組織」を掲げる。

女性の事業承継、改革と抵抗の中、独自のリーダーシップで、守ることは何か？働いている人の思いを受け止め、

若手からベテランまでが自ら意見を発信する文化を育てた。改革の目的を経営者自ら丁寧に伝え、取り残される社員をつくらないことを重視したことが成功の要因であると述べた。

さらに同氏は、女性経営者ネットワークの構築や「太陽プロジェクト」など、地域の人的資本を活かす取り組みにも積極的に関わっている。性別にとらわれず、多様な個が能力を発揮できる環境づくりは、企業だけでなく地域全体の活性化につながると強調した。

本講演を通じて、人的資本経営とは単なる人材投資ではなく、「多様な個が躍動し、挑戦し、価値を共創する企業文化を育てること」であると結ばれた。

(万成病院 事務部長 河田晴雄)

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



高齢化が急速に進展する中、一人の高齢者を支える人数は1965年の9.1人から2050年には1.2人まで減少すると見込まれており、従来の「65歳以上は一律に高齢者」という考え方は実態と合わなくなりつつある。財政赤字と社会保障費の増大を背景に、負担増と効率化を両立させながら、質・効率・公正・持続可能性・レジリエンスを備えた医療システムを構築する必要がある。人口減少と医療ニーズの変化を踏まえ、医療機能分化と連携を進める政策として地域医療構想が推進されている。

新たな地域医療構想では2040年頃を見据え、85歳以上の増加に伴う医療と介護の複合ニーズへ対応するため、病院だけでなく、かかりつけ医、在宅医療、介護との連携を含めた地域全体の体制整備が求められる。「治す医療」と「治し支える医療」の役割分担を明確化し、地域完結型の医療・介護提供体制を実現する方針である。また病床機能には回復期に加えて「高齢者急性期対応」が整理され、医療機関は都道府県へ機能報告を行う仕組みが導入される。

医療の質の見える化も重要性を増し、医療機関単位のQIに加え、地域全体のパフォーマンス指標が拠点化・役

割分担・連携強化の判断材料となる。拠点化すべき領域では集約と連携を進め、日常診療では分散化によるアクセス確保が不可欠となる。

医師少数地域では、医師の定住のみでは解決が難しく、多拠点診療、拠点形成、ICT活用、遠隔研修や遠隔診療支援などを通じた医療充実策が鍵となる。医師教育は地域医療維持における重要な柱である。

また医療提供の基盤には組織文化があり、質改善や安全、経営、データ活用、組織変革力に影響を及ぼす。使命感に支えられた良質な組織文化の醸成は、地域医療の発展に直結する。

さらに医療・介護・保健分野の大規模データは制度改革や政策立案、組織マネジメントの高度化に大きな可能性を持ち、科学的根拠に基づく政策形成と評価を促進する。本講演は、地域医療構想の現状と今後の方向性、そしてデータ活用の意義を多角的に示すものであり、膨大な資料分析が求められる今後の取り組みにおいて大きな示唆を与える大変有意義な講演であった。

(岡山中央病院 事務長 横田季史)

議題別グループ討議

(5議題12グループ)

グループ討議①-A-I これからの病院の持続可能な経営戦略
2040年を見据えたビジョンと病院の戦略

13病院13名・オブザーバー 1名参加

高齢人口ピーク時代に向けた病床機能・人員体制の見直し、持続可能性を支える幹部層の育成と承継計画、自院の強みを活かした将来構想の策定、コストマネジメントへの取り組みについて事前アンケートに基づき、意見交換を行った。

収益増加については、KPI（重要業績評価指数項目）の管理が徹底されているか。項目として新規施設基準の取得、集患の取り組み、レセプト監査（加算が算定できる診療録への記載の工夫等）、医師の働き方、保険外事業（有料個室数のコントロール等）、ベッドコントロール、クラウドファンディングや補助金の活用などが挙げられた。その前提として、医療法や地域医療構想なども踏まえた戦略が必要であるとの意見が出された。

経費削減では、DXの推進とAIのRPAの活用による業務効率化、人員部署・配置・雇用形態の見直し、給与体系（手当含む）の見直し、取引業者の見直しと価格交渉の徹底などが挙げられた。特に人件費では定年制度と退職金の在り方について活発に議論がなされた。

人材確保では、まずは応募問い合わせ数を増加させること、採用数と実働数を管理することが挙げられた。他院では隙間時間の労働力を活用した院内アルバイト制度や単発アルバイトの外部サービスの活用などの情報提供があった。

幹部育成ではいずれの病院も大変苦慮していることや組織の若返りの重要性が共有された。人事ローテーションやキャリア形成の可視化、継続的なフォロー、トップ経営層からの期待が示されることと、自院への共感創出が求められているなどの意見が出された。

（岡山中央病院 事務長 後安元三）

グループ討議①-A-II これからの病院の持続可能な経営戦略
2040年を見据えたビジョンと病院の戦略

11病院11名（オブザーバー 1名含）参加

事前アンケートに基づき、高齢人口ピーク時代に向けた病床機能と人員体制の見直しを中心とした各病院の課題や取り組みについて情報交換を行った。

病床機能については、それぞれの病院の存在する地域や役割機能に合わせて、病床機能の変更やベッド数の変更を考えていた。病院の建て替え費用が高騰する中で建て替え等の課題を抱えていた。人口減少の中、自院だけでなく、地域や県内全体の状況を見据えて病床の在り方を考えていく必要性を共有した。病床削減の中で個室化を進め、患者の満足と共に個室料で収益を補完している病院もあった。



人員体制は、医師の高齢化や確保の課題、看護師や看護補助者の確保の課題が共有された。人員確保のための、採用活動の工夫や外国人労働者の活用、働いているスタッフが疲弊せず働くための工夫などが話し合われた。また、職員のダブルワークとして、院内の人員不足部門での職員の活用を行っている病院もあった。

（慈圭病院 看護部長 岩切真砂子）

グループ討議①-A-III これからの病院の持続可能な経営戦略
2040年を見据えたビジョンと病院の戦略

12病院12名・オブザーバー 1名参加

事前アンケートに基づき意見交換を行った。

- ①病床機能・人員体制の見直しについては、地域包括医療棟の算定を行った病院は黒字となっており、転換を検討したい病院が多かった。人員体制については効率化に向けて総合受付・入退院支援センターを設置し、分散配置から集約による省力化やDX推進をどの病院も行っている。
- ②幹部層の育成と承継計画については、若手の向上心を刺激できるよう外部や院内研修を通じて魅力ある病院作りに力を入れている。すでにM&Aを実施した病院もあったが、多くは未定であった。
- ③将来構想の策定については、病院機能に応じて救急応需率向上のための体制整備や在宅医療事業拡大に向けた人員配置、地域との連携強化など各病院で取り組みを実施している。
- ④コストマネジメントについては、各病院で電力会社やエレベーター保守業者等の変更、委員会の電子化（紙、時間コスト）、積極的な補助金活用、清掃業者からお掃除ロボットへの変換等、日々努力していることが窺えた。

（佐藤病院 地域連携室長 宇民やよい）

グループ討議①-B-I これからの病院の持続可能な経営戦略
経営リスクへの対応・施策

12病院13名・オブザーバー 1名参加

参加した病院はいずれも人材確保からハラスメント、防災、サイバーセキュリティに至るまで、多様化する経営リス

クに対し、外部機関との連携やシステム導入、明確なルールの設定を通じて多角的な対策を実行していた。特に、職員が安心して働ける環境づくりには力を入れていた。ハローワークと連携した人材確保策や、外国人技能実習生の受け入れ、障害者雇用の積極推進などにより、職員の誰もが働きやすい環境を目指していた。

パワハラ対応については、ハラスメントを許さないトップの姿勢を明確にする、アンケートを通じて実態を把握する、相談窓口担当の負担軽減などの意見交換を行った。ペイシメントハラスメント対策としては、患者対応の担当者(警察OBなど)を配置する、弁護士に相談し警告文を发出する、院内の役職者がメディエーション研修を受講して対話能力を向上させるなどの意見が挙げられた。

その他、災害やサイバー攻撃に関する備え、患者の安全を守るための院内施設・顔認証システムなどについても話し合った。

(岡村一心堂病院 経営企画室部長 三宅京子)

グループ討議①-B-II これからの病院の持続可能な経営戦略 経営リスクへの対応・施策

11病院12名・オブザーバー 1名参加

事前アンケートをもとにグループ討議を行った。

労働環境のリスク対応については、パワハラに対して対応の難しさを訴える意見が多かった。パワハラの定義を正しく認識している職員が少ないという意見や、指導をパワハラと捉えられてしまい、特に若い職員の対応に苦慮しているという意見もあった。また、医師の暴言や部下からのパワハラについても懸念が示された。

メンタルケアについては、メンタル面で休む職員が多くなっており、相談窓口や交流会の設置などの対策は講じているが、休職後に回復してもその後退職する職員が多く、人材確保に苦慮しているとのことであった。

BCPについては各病院とも策定済みであったが、マニュアル対応に偏りがちで、現場での現実的な対応を考へて作成していく必要があるとの意見や、アクションカードを作成して即時対応が行えるよう工夫している病院も複数あった。また、結果に着目したBCPを用い、その計画をマネジメントするBCM(事業継続マネジメント)の取り組みを行っている病院もあった。

その他、備蓄食料の備蓄状況やセキュリティ対策について活発な意見交換が行われた。

(万成病院 総務管理課長 升本 浩)

グループ討議②-A

地域における連携強化と課題対応

13病院13名・オブザーバー 1名参加

地域医療を取り巻く環境変化の中で、医療機関同士がどのように連携を強め、今後増大する医療・介護需要に対応していくかが主なテーマとなった。各施設が日々の実務で感

じている課題を共有しながら、地域全体としての“連携力の底上げ”に向けた具体的な取り組みについて意見交換が行われた。

病診連携の現状と課題では、病院によって病診連携の成熟度は大きく異なるが、今後クリニックとの関係構築が重要として挙げられた。紹介を断らない内部体制の整備も必須。また、訪問活動(営業)の必要性としては、クリニック訪問は重要で、医師同行はさらに効果が高い。訪問する際は、自院の“強み(売り)”を整理して伝える必要があるなどの意見だった。

この他にも、「一般病院と精神科病院との連携の現状と課題」「人材確保、次世代の育成」「ICT・医療DXの運用状況」などの意見交換を行った。

討議を通じて、課題の多くが共通しており、地域の事情は様々であるものの、まずは情報共有の仕組みづくりと関係性強化を地域全体で進めていく必要があるとの認識を共有した。次年度以降、自院での取り組みのヒントを得られた。(岡山協立病院 地域医療連携センター課長 木村久子)

グループ討議②-B

地域における連携強化と課題対応

12病院13名・オブザーバー 1名参加

事前アンケートを基に、各病院の現状と課題について意見交換を行った。

1. 理想的な施設間連携の在り方
連携において院内で重視している点・課題
ICTの活用状況・課題
理想的な連携体制
2. 患者確保～連携病院・連携施設との関係づくり
他施設との定期的な情報交換や会議の有無、内容
紹介元・紹介先との関係構築についての取り組みや工夫
紹介・逆紹介、患者確保に関して、感じている課題や悩み
3. 地域連携強化による紹介・逆紹介体制の最適化
紹介・逆紹介の流れにおける課題
地域連携パスの活用状況や課題
紹介・逆紹介体制を強化するために必要だと考える施策や支援

前半はテーマ毎にグループに分かれ、各病院の現状を共有した上で、課題や対応策について意見交換を行った。病院規模や地域特性が異なる中でも、多くの共通課題が確認された。

後半では、参加者から「ICTの活用」「集患・経営」「自院職員の意識統一」に関する質問があり、対応病院から取り組みや課題が紹介され、それらを踏まえて全体討議を行った。

(岡山旭東病院 地域連携室長 細谷佐也加)

経営管理研修会特集

グループ討議③-A

人材の確保・活用、人材(人財)の育成について

14病院15名・オブザーバー 1名参加

事前アンケートに基づき、各病院の取り組みや問題点について情報交換を行った。

- ① 働き方改革への対応取り組みや課題について
 - タスクシフトを進めている
 - AI問診の活用・インカムの導入・AIによるシフト自動作成
 - 時間外業務削減の推進・有給取得の推奨・男性育休取得推奨の取り組み
 - オンコール体制は時代に合わず見直しが必要
 - 子育て世代の中堅看護師が離職し教育体制が構築できない。そのため業務量が軽減しない
 - ② 人材確保に関する取り組みや課題について
 - 退職者にアンケートを実施し退職理由などを調査した
 - 多様な勤務形態・短時正職員制度の活用
 - 定年を70歳にし、給与等も下げない制度に変えた
 - ③ 次世代リーダーの育成取り組みや課題について
 - リーダー研修を積極的に受講してもらう
 - 適性がありそうな人でもリーダーをやりたがらない職員が増えている
 - ④ 院内での教育・育成の取り組みや課題について
 - 隙間時間で学べるeラーニングを導入した
 - 研修会への参加支援・研修費用の補助を実施している
 - ⑤ 地域における人材育成の取り組みや課題について
 - 他院連携室との人材交流、見学・研修受け入れを行っている
 - ふれあいセンター等で行われる研修に講師として職員を出している
- 以上のように、活発な意見交換が行われた。

(セントラルシティ病院 事務部長 杉本雅俊)



グループ討議③-B

人材の確保・活用、人材(人財)の育成について

14病院15名・オブザーバー 1名参加

- ① 働き方改革への対応について
 - 他職種で業務を分担するタスクシフト・タスクシェ

アの導入、医療DXの推進に伴い勤怠システムや給料アプリの導入、生成AIや音声入力などのICTツールの活用で、業務の効率化や時間の有効活用につなげている。

② 人材確保に関する方策について

就職説明会、インターンシップの実施、特定技能外国人の受け入れを多くの病院で行っている。また人材定着・離職防止として、ほめて育てる風土作り、柔軟な勤務体制の調整など働きやすい職場環境の整備を行っている。

③ 院内での教育・育成の取り組みについて

目標管理や個人面接の実施、院内研修ではオンデマンド視聴やWeb配信など工夫している。また経験年数に応じて4区分に分けた研修でグループワークを実施して、部署や職種の枠を超えた交流を行い、新たな学びの機会を作っている病院もあった。

④ 地域における人材育成の取り組みについて

出前授業の実践や小学生対象の病院見学ツアー、中学生職場体験の受け入れなど、地域に密着した取り組みを行うことで次世代を担う人材への医療に対する理解を深め、また地域との共存を行っている。

短い時間の中で他職種と同じ課題に向き合い、各病院の取り組みや現在の課題を共有し意見交換ができた。

(岡村一心堂病院 看護師長 大口由佳)

グループ討議③-C

人材の確保・活用、人材(人財)の育成について

14病院15名・オブザーバー 1名参加

事前アンケート調査に基づき、取り組み、工夫、課題等の情報交換を行った。

- (1) 働き方改革への対応では、時間外削減を目的に研修の開催時刻を午前中に変更、チャットの活用、インカム・AI問診・シフトの自動作成の導入等を工夫していた。
 - (2) 人材の確保に関する方策では、インスタやホームページをイベント毎に更新、オープンホスピタルの開催、職員紹介制度やお帰り制度、福利厚生充実として永年勤続者職員旅行や景品と賞金の贈呈、リフレッシュ休暇の取得、レクリエーションを取り入れていた。
 - (3) 次世代リーダーの育成では、人事考課制度の運用として評価制度を導入、基本給やボーナスへ反映、スタッフが困っていることや、やりたいこと等を話し合える次世代の会を作り、現場から吸い上げた意見をボトムアップし、その内容を上層部で検討、実践してもらうことでモチベーションの維持・向上につなげていた。
 - (4) 院内での教育・育成の取り組みでは、研修会の開催、OJT、eラーニングを導入していた。
- 各病院が抱えている課題や悩みは地域に差はなく、人材育成や定着に向けての人材確保に苦慮していた。
- (重井医学研究所附属病院 副看護部長 千田京子)

グループ討議④-A

医療DXの活用について

13病院14名・オブザーバー 1名参加

医療DX推進に関する多角的視点から、各病院における取り組みおよび課題を共有し、導入・運用に伴うコストや体制整備の現状について整理を行った。事前アンケート結果を踏まえ、現場が直面する業務負荷や改善の方向性を確認しつつ、DX導入が組織全体に及ぼす影響について意見交換を行った。

AIによる診療の効率化、情報の分析やレセプトチェック等の業務の負担軽減による効率化に資する具体的事例が多数紹介された。これらのツールには強みと課題の双方が認められ、現場適合性、費用対効果、人員配置、運用維持体制等を総合的に考慮し、導入可否を検討している病院が多かった。なお、医療現場の人手不足が続く中、DXは業務負担軽減の観点から不可欠であり、その効果を十分に発揮させるためには、現場との継続的なコミュニケーションを図り、業務実態に即した設計・運用支援を整備することが重要であるとの認識が共有された。

短時間ではあったが、各病院の具体的事例と課題を把握することができた。

(山陽病院 事務部主任 難波佳子)

グループ討議④-B

医療DXの活用について

14病院14名・オブザーバー 1名参加

病院DXの現状と課題について熱心な意見交換が行われた。議論の中心となったのは「AIの利活用」と「IT人材の育成」。

AI分野では、セキュリティ監視によるサイバー攻撃対策、複雑なりハビリスケジュールの自動生成、音声認識技術を用いた議事録作成、RPAによる定型業務の削減など、先進的な取り組みが共有された。これらは業務効率化に寄与する一方、部門間システムのデータ連携や費用対効果の検証、個人情報保護への配慮など、現場ならではの課題も浮き彫りになった。

また、多くの病院が直面する「医療IT人材の不足」については、市場での採用難易度が極めて高い現状が報告された。打開策として、院内人材の登用・育成や外部専門家の活用に加え、医師や看護師を含む全職員のデジタルリテラシー底上げが急務である。今後も組織の枠を超えた知見の共有を継続し、医療の質の向上と働き方改革の両立に向けた取り組みを推進していくことが確認された。

(万成病院 情報システム課長 河田智之)