

令和7年9月4日

会員各位

(公社) 日本医業経営コンサルタント協会
会長 川原 丈貴

不確実性の時代に挑む —— 地域医療の次世代を担うマネジメント人材育成

メタステージ：医業経営人材養成研修プログラム

ファシリテーション専修コース〈ケース&演習〉開講のお知らせ

政策を理解し、現場を動かし、地域をつなぐ —— 対話を導き、意思決定を支えるメソッド

◎ メッセージ：担当講師より

変化の時代に必要なのは、知を磨き、現場を支え、地域に貢献できる人材です。
本コースは、会員同士が互いに学び合い、未来を切り開くための貴重な場です。ぜひご参加ください。

◎ 本コースの趣旨

医療政策・制度改革が進む今、医業経営人材には **知識・技能・態度を統合した「ファシリテーション力」**が不可欠です。
本コースは「医業経営人材養成研修プログラム」の一環として開講し、ケースメソッドを用いた実践的演習を通じ、短期間での成長をめざします。

◎ 本コースの概要

医療環境は人口動態の変化、制度改正、地域格差、物価高騰、人件費上昇などによる不確実性に直面しています。VUCA時代に求められるのは、次の力を同時に発揮できる人材です。

- 政策の理解 / 戦略的判断 / 多職種協働 / 地域連携

本コースは、こうした課題に応える **速修型プログラム** として設計されました。

◎ 本コースの意義

地域医療の持続可能性を確保するためには、以下のプロセスを推進することが不可欠です。

- 政策や制度の理解の醸成
- 組織を超えた対話と合意形成の促進
- 未来志向の意思決定の実行

本コースでは、ケーススタディとグループワーク型の演習を組み合わせ、**「制度理解 × 戦略的思考 × 対話力 × 実行力」**を総合的に養成します。

◎ 日程とカリキュラム

- **日程：令和7年10月24日(金)・25日(土)・26日(日)** 3日間連続
- 1日目(12:00-18:00)：**現状把握と論点抽出**(情報の整理と共有)
- 2日目(9:00-18:00)：**課題分析と仮説構築**(拡散思考と収束思考)
- 3日目(9:00-16:00)：**解決策の創出と評価**(合意形成と行動変容)
- **講師**：西山信之(当協会副会長/認定登録 医業経営コンサルタント/MBA/診療放射線技師 他)

◎ 本コースの特徴

- **ケースメソッド演習**：実際の医療経営課題を題材に、複眼的な分析と意思決定の体験を提供
- **ファシリテーション重視**：多職種・多立場の意見を引き出し、合意形成に結びつける技術を習得
- **速修かつ実践的**：短期間で「知識・技能・態度」を統合的に養い、現場で即活用できる力を育成
- **地域医療志向**：医療機関にとどまらず、行政や他機関との連携を視野に入れた学びを重視

◎ 主な研修内容

- ケーススタディ（本年度公開された多様な実際の事例を題材）
- SSM（複雑で不確実性に満ちた現実世界の意思決定状況〈問題〉を構造化する方法論）の実践
- リッチピクチャーによる課題状況の可視化
- フレームワーク（MECE／PEST 他）での情報整理
- 拡散思考→収束思考の実践
- システムシンキング／ロジカルシンキング
- What ツリー（要素分解）／Why ツリー（要因展開）／How ツリー（問題解決）
- CATWOE 分析（ステークホルダー・変換プロセス・世界観 他／多面的考察）
- ゴミ箱理論と優先度評価（合意形成と意思決定）

◎ 会場・受講料

- **会場**：当協会本部事務局内会議室（東京都千代田区三番町 9-15 ホスピタルプラザビル 5 階）
- **受講料**：60,000 円 消費税込 ※全日程一括申込のみ受付
- **履修認定**：全日程出席で 20 時間 ※厚労省研修（特記参照）体験参加で 10 時間加算予定
- **定員**：20 名以内（先着順）／最少催行人数：6 名（5 名以下の場合は中止）

◎ 申込方法・締切

- 会員専用ページより Web 申込または所定申込書を FAX 送信
- **締切**：令和 7 年 9 月 30 日（火） ※定員に達し次第終了

◎ 研修特記：地域医療の未来を拓くファシリテータ育成プログラム

- 本コースは、「厚生労働省 医療経営人材養成研修事業」（※）におけるグループワークに先立ち、会員の皆さまに提供します。
- 実践的なグループワークを通じて、医業経営に不可欠な合意形成力や協働を進めるスキルを磨き、将来のファシリテータとしての資質を向上させることができます。
- 一定の条件を満たす希望者には、アシスタント（無報酬）として研修運営に関与する機会を検討しています。これらの体験は、修了レポートに代わる履修認定加算（10 時間）として評価される予定です。
- 本コースで特に優れた成果を上げた方は、今後の類似研修事業においてファシリテータ候補としてご活躍いただく可能性があります。ただし、必ずしも候補となるわけではありませんので、その点了承いただければ幸いです。
- 学びの場にとどまらず、実際のプロジェクトに携わることで、自身の成長を実感できる貴重な機会となるでしょう。
- 本コースの研修を通じて実践力を磨き、地域医療の未来を支える人材としての第一歩を踏み出していただくことを願っています。

※ 厚生労働省 医療経営人材養成研修事業

地域の基幹的な病院等の経営幹部に対し、地域における医療提供の持続可能性を高め、医療制度への理解や病院の経営力を高めるため、実務に即した医療経営に関する学びの場を提供し、経営能力を総合的に高めることを目的として令和 7 年度に実施する厚生労働省の委託事業であり、今年度事業については当協会が受託しました。

受講対象者は、地域医療支援病院や公的病院等の病院長、事務長等の経営幹部として、今年度に 2 回、各 5 日間（座学 2 日間、グループワーク 3 日間）実施するものです。

第 1 回研修のグループワークは 11 月 7 日（金）～ 9 日（日）に当協会が所在するホスピタルプラザビル会議室 2 階において実施する予定です。

◎ 本コースの演習プログラムの視座に関する参考情報

◆ 地域医療の持続可能性を確保するために、今、学ぶべきこと

本研修は、医療制度の変化や地域医療体制の再構築が急務となる中で、医療機関に求められる経営能力を、**制度理解と実践知の両面から高めることを目的**としています。VUCA（不安定・不確実・複雑・曖昧）な環境下において、病院経営の持続可能性を確保するには、**単なる知識の習得だけでなく、多様な視点から課題を捉え、現場で即応できる「判断力」「実行力」「対話力」**が求められます。

そのため、本研修では、MECE などの論理思考フレームを活用して情報を構造的に整理し、**拡散思考と収束思考を往還させながら意思決定プロセスを訓練**します。あわせて、**医療現場特有の複雑な意思決定過程を現実的に捉える「ごみ箱理論」**や、**シェアド・リーダーシップ**といった組織論的視点も学び、**チームとしてのマネジメント力を高める機会**とします。

また、研修中には**グループワークやダイアログ（対話）**を通じて、**参加者同士の経験や気づきを相互に共有し、実務に活かせる知見を多角的に深めます**。トーキングサークルによる**内省と「場づくり」**による心理的安全性の確保は、**知識の定着と態度変容を促進**する上で重要な役割を果たします。こうしたプロセスを通じて、職場における**「組織の成功循環モデル（関係性→思考→行動→成果）」**の実現に寄与することを期待しています。

以下に、**グループワークで使用するフレームや理論、キーワード**を整理しています。この内容が、理解を深めるだけでなく、経営課題への応用や現場での対話の素材として活用いただければ幸いです。

■ 理論なき実践は無謀、実践なき理論は空虚、手法なき理論は不毛

医療経営における実践は、制度や現場のリアリティに根ざしながらも、**再現性と妥当性のある理論に裏打ちされてはじめて意味を持つ**。また、**理論が現実に貢献するためには、具体的な手法と結びついていなければならない**。この視座は、制度・戦略・組織に関する知見を、**実践現場における意思決定や組織変革に応用可能な形で橋渡しすることの重要性**を示しており、研修全体を貫く哲学的基盤となる。

■ シェアド・リーダーシップ

医療現場においては、特定の個人のカリスマ性に依存するのではなく、**チーム全体で自律的にリーダーシップを分担し、協働することが求められる**。シェアド・リーダーシップは、**多職種連携や現場参加型の変革を促進するリーダーシップスタイル**であり、**リーダーシップの流動性やフォロワーシップの重要性**に注目することで、持続可能な病院経営に寄与する。

■ VUCA (Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity)

医療提供体制は、人口動態、財政状況、感染症など不確実で複雑な環境要因の影響を受けやすく、まさにVUCA 環境の中にある。この概念を踏まえることで、**予測不能な状況における柔軟な施策立案と意思決定の必要性**が認識され、経営幹部としてのレジリエンス（精神的回復力・耐久力）と適応力の重要性を理解する。

■ 最強組織の法則

医療現場における**変化対応力や創造性は、個人の能力に依存するのではなく、組織全体が学び続ける文化と構造を持っているかにかかっている**。ビジョンの共有、チーム学習、自己マスタリー、メンタルモデル、システム思考の**5つの柱**を通じて、**変化に強い組織を育てる道筋**を示す。本研修では、**変化対応型の組織づくりの戦略的基盤として、この考え方を実践的に探求**する。

■ システム思考

医療機関の経営課題は、**単一要因ではなく複数の要素が相互に影響し合う複雑系として現れる**。システム思考は、こうした要素間の因果関係を可視化し、**部分最適ではなく全体最適を志向する視点を提供**する。研修では、**制度・組織・人の動きを相互作用の中で捉えることで、持続可能な改善策の設計力を育むことを目的とする**。

■ 組織の成功循環モデル

好循環を生み出す組織には、「**関係の質**」→「**思考の質**」→「**行動の質**」→「**結果の質**」→…という循環構造がある。これを理解することで、**短期成果だけでなく、持続的な改善を生むための組織文化醸成の視座**が得られる。リーダーとしての**振る舞いが組織全体に与える影響を学ぶ基盤**となる。

■ グループワーク

医療現場における経営課題は多職種・多部門が関与する複雑な構造を持つため、**他者との視点共有と協働的問題解決**が不可欠である。グループワークは、参加者同士の経験を統合しながら、実際の病院経営に近い**チームとしての意思決定プロセス**を疑似体験する手段であり、**実践知の共有と構造的思考の涵養**に貢献する。

■ 場づくり

優れた学びや協働は偶然には起こらない。**物理的・心理的・社会的な「場」**を意図的に設計・運営することが、**対話、学習、創発の質を左右する重要因子**である。特に、病院という縦割り構造の中では、**越境的な対話を可能にする場づくりの技術**がリーダーに求められる。

■ ダイアログ（対話）

異なる価値観や立場を持つ関係者同士が共に意味を見出していく過程が、**経営改革の第一歩**である。ダイアログは、判断を急がず、**相互理解を深めながら共通の認識を形成する対話の技法**であり、特に医療組織における**合意形成やビジョン共有に効果的**である。

■ トーキングサークル

心理的安全性が確保された「**話す・聴く**のルール」が定まった場において、**内省的対話を促進する手法**である。トーキングサークルは、**経験の意味づけや気づきの共有、職位を超えたフラットな対話**を可能にし、研修参加者同士の**信頼関係構築と学習効果の深化**を支援する。

■ 意思決定理論

病院経営においては、**限られた情報と資源の中で迅速かつ合理的な判断**が求められる。意思決定理論は、そうした複雑な選択肢の中から**合理性・妥当性・納得性のある決定を導くための枠組み**を提供し、**個人および組織の意思決定能力を体系的に強化**する。

■ フレームワーク

医療経営に関する思考や分析を、直感や経験に頼るだけでなく、**再現性のある形式で可視化・共有するにはフレームワークの活用が不可欠**である。例えば、「**拡散と収束**」「**MECE**」「**CATWOE分析**」などの枠組みを活用することで、**問題の構造を明確化し、意思決定の納得性と説明責任を担保**する。フレームワークは、**思考を支える「道具」として、実践の質を高める基盤**となる。

■ 拡散思考と収束思考

医療現場における課題は、しばしば**唯一の正解が存在しない場合が多い**。拡散思考は**多様な選択肢や視点を創出し**、収束思考はその中から**実行可能な解へと絞り込むプロセス**である。この両思考を意識的に切り替えることで、**創造性と実現性のバランスを考慮した課題解決策**が可能となる。

■ MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive)

経営課題を整理・分析する上で、「**ざっくり、ぼんやり、モレ、カケ**」をなくし、**重複や抜け漏れのない構造化**が必要である。MECEは、経営分析や戦略立案における**情報整理の基本原則**であり、**論理的な可視化と共有理解の精度を高める上で不可欠**である。**全体像と部分構造を同時に捉える力を育む**。

■ CATWOE分析

複雑な利害関係者が絡む医療経営の課題において、**ステークホルダーの立場や価値観の違いを整理し、合意形成の手がかりを得るための有効な技法**である。CATWOE分析は、**問題の本質を多角的に捉え、システムの変革に向けた本質的な洞察を導く手法**であり、特に**経営層がリーダーシップを発揮する場面で有効に機能**する。

■ ごみ箱理論

医療機関の現場では、意思決定が必ずしも合理的なプロセスで行われるとは限らない。ごみ箱理論は、**問題・解決策・関係者・タイミングが偶発的に結びついて意思決定が行われる**という現実を説明する理論であり、**組織運営の曖昧さを前提とした柔軟な意思決定スタイルの理解**を促す。

<申込書> FAX 03-5275-6991

フリーコール：0088-21-6996/TEL：03-5275-6993

申込締切
9/30(火)

※定員に達した場合は締め
切ります。

(公社)日本医業経営コンサルタント協会 事業部事業課 行

令和7年度(令和7年10月)「応用・実務研修」(メタステージ)
“「医業経営人材養成研修プログラム」ファシリテーション専修コース”
テーマ「政策を理解し、現場を動かし、地域をつなぐ一対話を導き、意思
決定を支えるメソッド」

会員 No.		電話	
氏名			
連絡先 (住所・所属等)	※当協会の登録通信先と異なる場合のみお書きください。 〒		

【個人情報の取り扱いについて】

本研修のお申込みにより取得した個人情報は、本研修運営にのみ使用し、事業終了後速やかに消去いたします。また、当協会個人情報保護方針に基づき利用し、安全かつ厳密に管理します。詳細は当協会ホームページのプライバシーポリシー (<https://www.jahmc.or.jp/privacy/>) をご確認ください。

合計受講料：60,000円(税込)

・会員専用ページにログイン後 Web 申込みするか、この用紙を FAX 送信にてお申込ください。

【受講料のお振込みについて】

- ・原則として、下記のいずれかの口座にお振込みのうえ、下記情報と共にお申込ください。
- ・振込済み受講料は、事前に受講キャンセルの連絡がある場合に限り、返金いたします。
- ・請求書や領収書をご希望の場合は、お手数ですが、当協会事務局担当部署までお知らせください。

振込予定のいずれかの口座を○で選んでください。【必須】

お振込みの際は、通信欄で受講者の会員番号・お名前・研修月日をお知らせください。

A 郵便振替口座	B ゆうちょ銀行	C 三菱UFJ銀行
00140-8-549669	0一九(ゼロイチキュー)店 当座預金口座 0549669	市ヶ谷(イチガヤ)支店 普通預金口座 0524761

【口座名】公益社団法人日本医業経営コンサルタント協会

振込日(予定) 【必須】	令和 年 月 日
振込人名義 【必須】	
その他ご連絡事項	