

# 学会受講報告書

## ACHE2025 Congress on Healthcare Leadership

2025年5月15日

組織人事コンサルティング部	松浦 総太郎
リサーチ&インテリジェンス事業部	近藤 瑛佑
戦略コンサルティング部	松井 俊輔

# 目次

---

1. 学会参加の目的
2. 研修内容
  1. ACHE2025の概要
  2. 受講プログラム
  3. 松浦（リーダーシップの洞察：後継者計画）
  4. 近藤（医療保険制度と公衆衛生）
  5. 松井（事業承継と経営層の育成）
3. 現地視察の共有
4. ヒューストン訪問を通しての学び

付録 写真レポート

# 1. 学会参加の目的

# 目的

本学会参加に際して設定した目的および達成状況は、以下の通りである。

No.	目的	達成状況
1	アメリカのリーダーシップを中心とした医療経営における知識の習得	計24件の プレゼンテーションを聴講
2	アメリカ在住の日本人医師とのコネクション構築	JMTXとの勉強会の アポイントを確定
3	病院視察によるアメリカの医療の現状把握 MDアンダーソンメディカルセンサー、ベイラー医科大学、ヒューストンメソディスト病院	保険制度の解説、手術室の 見学を通して実態を把握

## 2. 研修内容

# ACHE2025の概要

## 〈日程〉

2025年3月23日（日）～3月27日（木）

## 〈会場〉

George R. Brown Convention Center 1001 Avenida de las Americas Houston,  
Texas 77010

## 〈概要〉

- アメリカ医療経営者協会（ACHE）は90 年以上にわたり、51,000 人の会員からなるコミュニティによって推進された。
- アメリカ国内における医療機関でのケーススタディを基にした、病院経営に関するリーダーシップ論のセッションが行われた。
- ACHEは国際的な学会ではなく、アメリカ国内に限ったものであり、専門組織のマネジメントにおける課題発見と問題解決の視点を得ることが可能である。
- 講演者の日々、現場で感じている・考えている・行動しているリアルな事例を聴講する。
- 展示会場では、アメリカのビジネススクール紹介をはじめとして、医療機器メーカーや出版社などが参加している。

# 受講プログラム（1/2）

---

- Monday Speed Networking and First-Time Congress Attendees Orientation
- Selecting Stellar Hospital Board Members to Foster Future Success
- Building Successful Consultant Partnerships: The Art of Getting What You Need and Want
- Reimagine Work: An Integrated, Multi-Segment Solution to Solving Healthcare Provider Workforce Shortages and Challenges
- Enhancing Health Plan Partnerships to Drive Community Healthcare Value
- Leadership Insights: Succession Planning—Is Your Institution Prepared? Are You?
- Build a Clear and Shared Vision for the Future
- Building the Value-Based Enterprise: Transforming Healthcare Delivery for Optimal Outcomes
- Optimizing Performance in an Irrational Market
- Perspectives on Rural Healthcare Quality, Equity and Collaboration
- Socially Determined: The Healthcare Executive's Role in Health Equity
- Leveraging Community Partnerships: Where Population Health, Global Budgeting and High-Quality Care Meet
- Building Resilient Healthcare Teams: PAs and NPs Are Shaping the Future of Healthcare

## 受講プログラム（2/2）

---

- Planning for and Managing Healthcare Resource Demand for Vulnerable Patient Populations
- Proving Public Health Can Be Financially Sustainable
- Optimizing Provider Compensation: Real-Life Strategies and How-To Guide for Community Based Not-for-Profit Hospitals
- The State of Chronic Disease Management and Solutions to Impact Equitable and Evidence-Based Care
- Leadership Insights: Navigating Payer Partnerships for a Sustainable Financial Future Reimagining the Community Hospital in a Challenging Market
- Revenue Renaissance: Innovating for Clinical Growth, Wellness and Diversified Revenue Streams
- Organizational and Strategic Success via Front-Line Managers: How Two Systems Achieved Sustainable Change and Positive Margins
- Hot Topic: A Lens on Talent Strategies: Preparing Your Organization
- Fearless Leadership: Psychological Safety and the High-Performing Healthcare Organization
- Healthcare Is Not an Individual Sport: Developing Physicians Into Team Leaders
- Leading Through the Noise: Froedtert ThedaCare's Journey Through Integration and Cultural Transformation

# 受講の学び：松浦（リーダーシップの洞察：後継者計画）

2025ACHE全体を通じて、人事分野とりわけリーダーシップ、組織開発に関するテーマが多く散見された。受講したテーマの中でも「①Healthcare Is Not an Individual Sport:Developing Physicians into Team Leaders」や「②Fearless Leadership:Psychological Safety & the High-Performing Health Organization」などは代表的なものであった。

①については、医師が医療組織におけるリーダーシップを発揮するための支援方法としては、アドバイス的な内容に限定されていたが、医師に求めるリーダーシップの役割自体が顕著化しており、そのためのプログラムが重要である（協賛企業に大学やeラーニングが多かったことも背景としてあると思うが）ことが論じられていた。

②については、心理的安全性について、4つの心理的安全性の段階とVUCAに対するリーダーの行動様式、駄目なリーダー（レジュメではBoss）の例示、氷山モデルや戦略と組織の運動方法など、我々が管理職研修で使用するようなレジュメの参考になる内容であった。心理的安全性については賛否があるものの、このような機会でも使用されていたことも踏まえて今後活用していく。

また、「Leadership Insights:Succession Planning-Is Your Institution Prepared? Are You?」では、組織の事業承継について標準的な手順も含めて説明されていた。言い換えると、事業の承継や引継ぎが日本以上に頻繁に行われていることの裏返しであると考えた。

# 受講の学び：近藤（医療保険制度と公衆衛生）

## アメリカの医療業界の現状

民間保険と公的保険（メディケア、メディケイド等）の割合で診療収益も利益率も大きく変わってくる。高齢化や貧富の差の拡大、市民の予防活動の不足により**公的保険の利用者が増加することで病院の収益性は低下するため、急性期医療を中心に提供している大病院においても重大な問題と捉えている。**日本の地域医療構想のように機能分化を行い、近隣の病院で連携をしてこの問題の対策を進めていく必要性はアメリカにおいても同様であった。大きな違いとして、公定価格ではないことや**保険者と医療提供者の利害関係を一致させることにより、戦略と実行を工夫すれば十分に打開ができる**ことが挙げられる。アメリカは医療費の対GDP比が高い割に健康アウトカムが低いため、全てを模倣できる訳ではないが、ビジネスと公衆衛生の両方を向上させるような施策は学ぶ価値が大きいと感じた。

## Valued-Based Healthcare(VBHC)の重要性

そのような状況で注目されているのがVBHCであり、患者にとっての価値を最大化することに焦点を置いた医療を指す考え方である。「**価値=アウトカム÷コスト**」の考え方であり、患者価値を定義し、**患者価値と売上の最大化を目指しつつ、コストを最小限にすることを目指している。**売上を増加させることだけではなく、売上とコストの双方を下げて粗利を最大化するような手段を取り、**患者と経営の双方にメリットを出すようなWin-Winの対策**も検討されている。見学先のMDアンダーソンの生駒医師も同様の考え方を推進しており、ロボット手術をすることでその分の加算を請求するが、在院日数を短くしてトータルコストを下げるようなValueの作り方をされていた。日本では医療の質とコスト、患者負担と病院経営がトレードオフの関係になっているが、この構造を変えなければ正しい医療の発展と持続可能性は実現できないと感じた。地域医療構想と病院経営の両方の視点でVBHCの実現に向けた情報収集を進めていきたい。

# 受講の学び：松井（事業承継と経営層の育成）（1/2）

## 1. 日本国内の病院における事業承継の現状と課題

厚生労働省の調査\*によると、病院の開設者・代表者は高齢化の一途を辿り、2018年時点で平均年齢は64.3歳となっている。このような状況を踏まえて、医師会を中心に承継対策を推進するようになっているが、**事業承継を達成するには根深い組織の課題の解決が必要**になる。

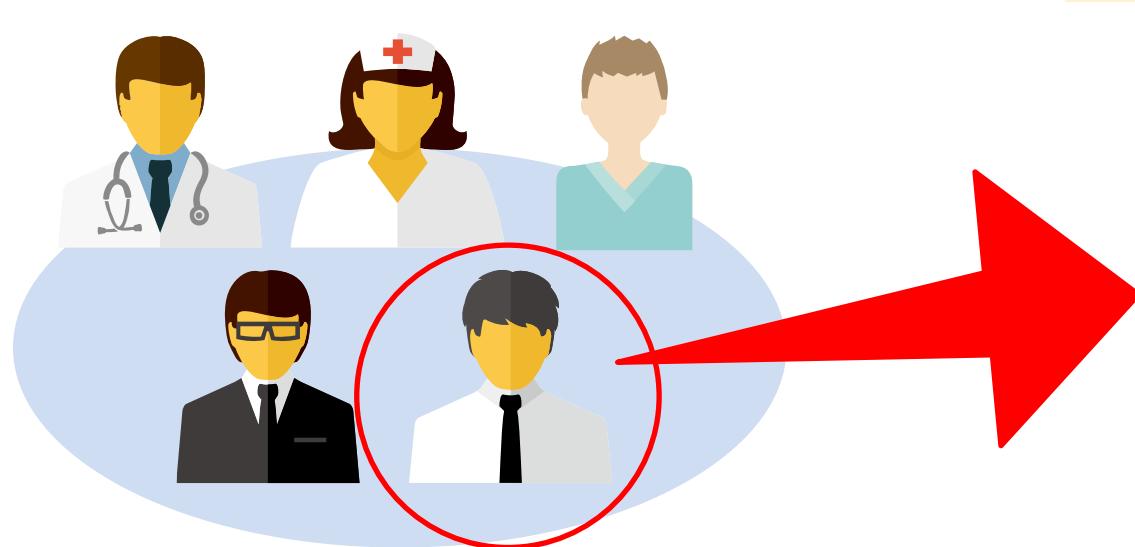
その代表的な課題の1つに**経営層の人材育成**が挙げられる。病院の運営には医療の知識だけでなく、経営の知識や能力が求められ、その双方を兼ね備えた人材は限られる。特に、地方の病院では人材不足が深刻を極めており、**後継者と一丸となって組織運営を行う経営人材を育成することは、困難な状況**である。

## 2. 経営人材の発掘と当社サービス向上の示唆

組織内における人材の能力を適切に評価し、経営層の適正配置および育成を行うことは、事業承継を円滑に推進するための大きな要因となる。当社の人材育成・研修に係るコンサルティングは、顧客のニーズに合わせて、役職ごとに最適な育成・研修が可能である。一方で、**顧客のニーズに過度に焦点を合わせると、病院市場全体で想定される経営人材の能力と照らし合わせることは難しくなる**と予想される。

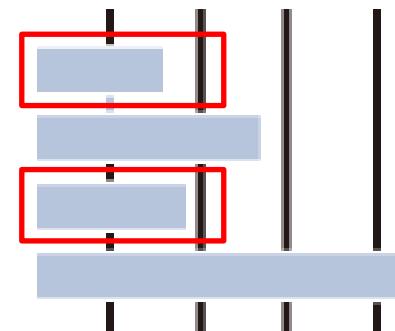
そこで、**経営を担う人材に求められる能力や適性を、病院市場全体でベンチマークングすることにより、育成・研修の有効性を向上させることが可能になる**と考える。

参考：「医療施設の合併、事業譲渡に係る調査研究報告書」（厚生労働省、2020年3月）



経営層の中でも、求められる職務能力・適性は異なる

## 向上させるべき能力の研修を実施



各職種ごとに求められる職務能力および適性を市場全体とベンチマークすることで、効率的に経営人材の育成を可能にする

### 3. 現地視察の共有

# MDアンダーソンメディカルセンター

MDアンダーソンメディカルセンターでは、生駒医師との面談および院内視察を行った。

## 1. 経歴

- 慶應大学医学部卒、済生会宇都宮病院初期研修、慶應大学外科学教室外科研修後、2011年よりUniversity of Texas Medical School at Houstonにて外科研修、2015年よりMDアンダーソンがんセンターにて腫瘍外科研修。2018年より腫瘍外科医として肺臓がんと胃がんのロボット手術を専門。（JMTX HPより）

## 2. MDアンダーソン・キャンサーセンターの概要及び視察内容

- MDアンダーソンはがん領域において全米1位の実績を誇る。
- モンロー・ダナウェイ・アンダーソン氏による寄付にて設立。ヒューストン市の医療センターを作るという政策と個人の寄付が大きな推進力となり、ここまでの大規模と技術が集約されている。
- ダヴィンチを9台保有しており、生駒医師のように若い医師でもロボット手術を行う機会を得られている。



## 3. アメリカのValue-Based Healthcare (VBHC) について

- 生駒氏はVBHCに着目し、論文等も執筆されている。特にロボット手術においては患者価値の向上と患者負担の抑制、病院経営への貢献を同時に実現できる施策として提言している。
- ロボット手術は必要な執刀医を減らし、質も高く、在院日数の短縮につながっているため、DRGのような1入院ごとの包括評価においては効果的であると感じた。日本のがん診療についても現在検討会で議論されているが、このような発想で捉えることの重要性を学んだ。

# ヒューストン・メソディスト病院

ヒューストン・メソディスト病院では、兒子医師との面談および院内視察を行った。

## 1. 経歴

- 渡米後はニューヨークで内科のトレーニングを受け、テキサス州では感染症を専門にしている。また、現在は西本先生と共に、日本人医師の海外スキルアップ支援プログラムを立ち上げている。

## 2. アメリカの医療現場の特徴

- 病院経営は非常に競争が激しく、特にニューヨークでは病院の倒産も多い。
- アメリカでは、各診療科の医師数が国によって管理されているため、大手病院で勤務するためには、アメリカ国内や東南アジアなどから来た医師と激しい競争を繰り広げる必要があり、その難易度は非常に高い。
- テキサス州ヒューストンでは、石油産業、宇宙産業、そして医療産業が発展しており、特にMDアンダーソンが有名である。兒子医師が勤務しているメソディスト病院は臓器移植が盛んであり、昨年は約600件の移植実績を誇る。また、ヒューストンでは医療ツーリズムを行うため、サウジアラビアなどから患者を受け入れることもある。さらに、ヒューストンでは移民が住居を持っている場合、セーフティネットを通じて医療を受けることができる点が特徴的である。

## 3. 日本との違い

- アメリカでは病院間に競争意識がありながらも、患者治療や研究には協力の意識がある。
- 医師の給与は日本より1.5~2倍高く、インセンティブは病院との契約による。
- 寄付金文化も強く、特にサウジアラビアなどからの寄付が多い。

## 4. 保険制度の実情

- アメリカの保険制度は患者の重症度や治療内容を基に請求金額が決まるため、メソディスト病院では約8割の請求金額しか受け取れない場合がある。

ベイラー医科大学では、福田医師と面談および院内視察を行った。

## 1. JMTX（日本テキサス医学振興会）設立の経緯

- 日本人が海外に行くと、現地の医療制度や保険の仕組みがわからず、必要な治療を受けられないことが多いという問題に対処するために設立された。
- 福田医師はアメリカ・ペンシルベニアで勤務していた際、治療を受けていない人を支援するボランティア活動に参加し、その後、コロナ禍でアメリカの状況を発信していた経験を活かして団体を立ち上げた。
- この団体設立の功績も大きく、ヒューストンの他の団体から評価されるようになった。

## 2. 日本の病院経営の課題

- 医療機関のマネジメントにおいてはリーダーシップを發揮する人が少なく、かつ小規模な病院が生き残りやすいという問題があり、これにより、危機管理能力が低くなっているとの指摘があった。
- 医師不足が深刻で、特に女性医師が勤務を続けるためにはパートナーだけでなく、パートナーが勤務する組織のサポートも必要であると警鐘を鳴らしている。

## 3. アメリカの医療の特徴

- アメリカでは、ナースプラクティショナー（NP）という、診療行為が可能な看護師がいる。
- NPになるには看護師としての資格を持ち、大学院博士課程を卒業する必要がある。
- アメリカの医療法は州ごとに異なり、かかりつけ医制度が発展している。
- 認知症患者は自宅で過ごすことが多く、肥満体型のアメリカ人が寝つきになりやすい。
- 難病の治療は都会の病院に送られ、広報力や営業力が高い病院が患者を集めの傾向にある。



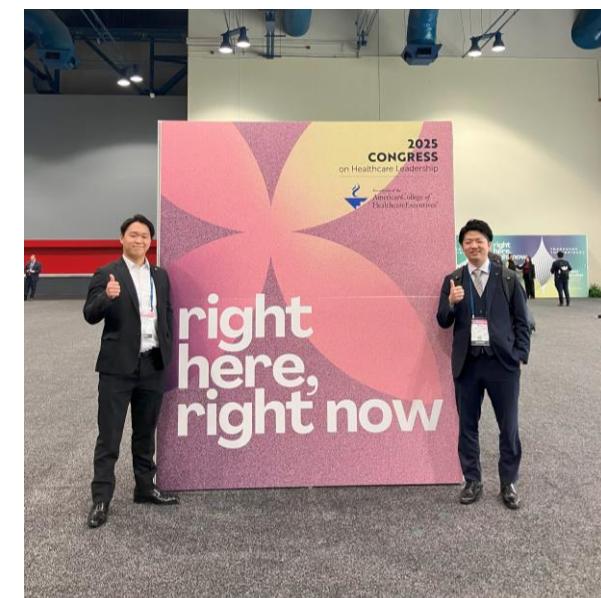
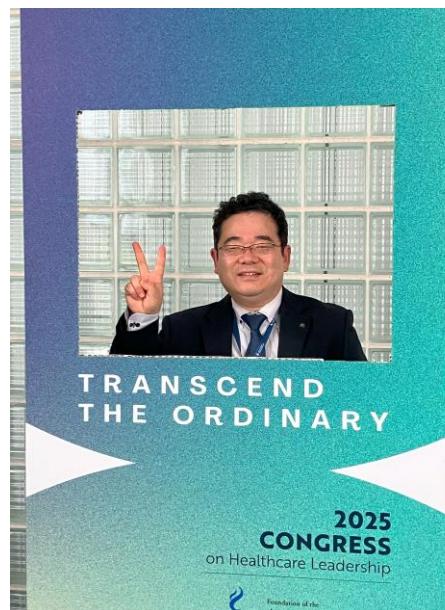
## 4. ヒューストン訪問を通しての学び

# 学びの共有

本研修を通じて多くの知識や新たなマインドセットを身につけることができました。アメリカの制度やマネジメントのあり方、現地で働く医師の危機感、そのようなトピックを通して、日本の医療提供体制の課題も浮き彫りになってきました。

今年度のACHEのテーマは「no better time（今が最高のタイミング）」であり、「right here, right now（ここで、今すぐ）」というキーワードも至るところにありました。1週間の海外出張は容易ではなく、業務も多忙になりましたが、家庭や職場の方の協力もいただきながら実現できました。多忙な中で挑戦できない状況や、やらなければいけないことに追われてしまいがちですが、本当の意味で経営課題や社会課題を解決していくためには、何を学ぶにしても今が最高のタイミングであり、学びを深める挑戦をし続けることの大切さを、参加者3名は改めて胸に刻みました。

この機会を活かして、将来にわたって日本の医療介護の発展に貢献してまいります。



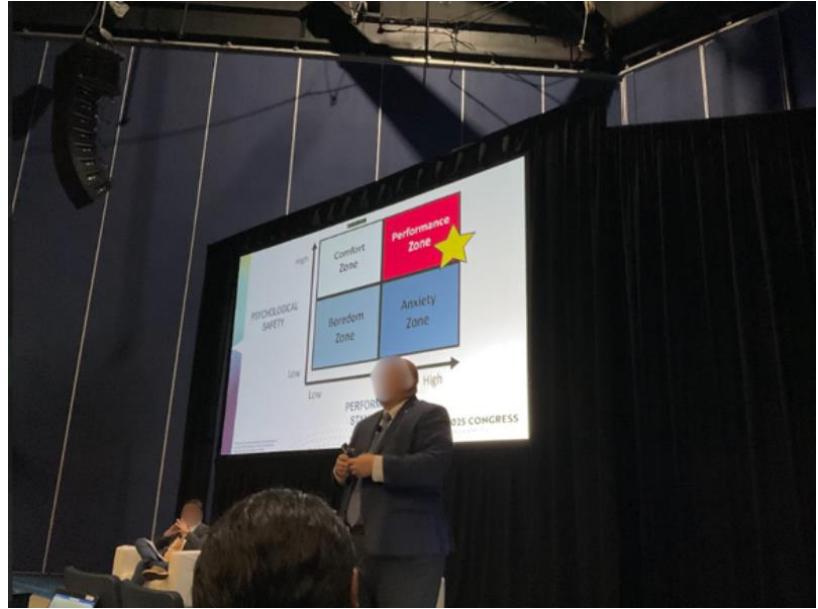
この度は、ACHE2025に参加させていただき、  
多くの有益な知見を得ることができました。  
この場をお借りして、以下の方々に感謝の意を表します。

橋本社長をはじめ役員、各部門長の皆様には、  
本学会に参加させていただく機会をいただきましたこと、  
心より感謝申し上げます。

JMTXの皆様、お忙しい中、会食および病院視察の機会をいただき、  
誠にありがとうございました。

# ～付録～ 写真レポート

# 写真レポート（1/5）

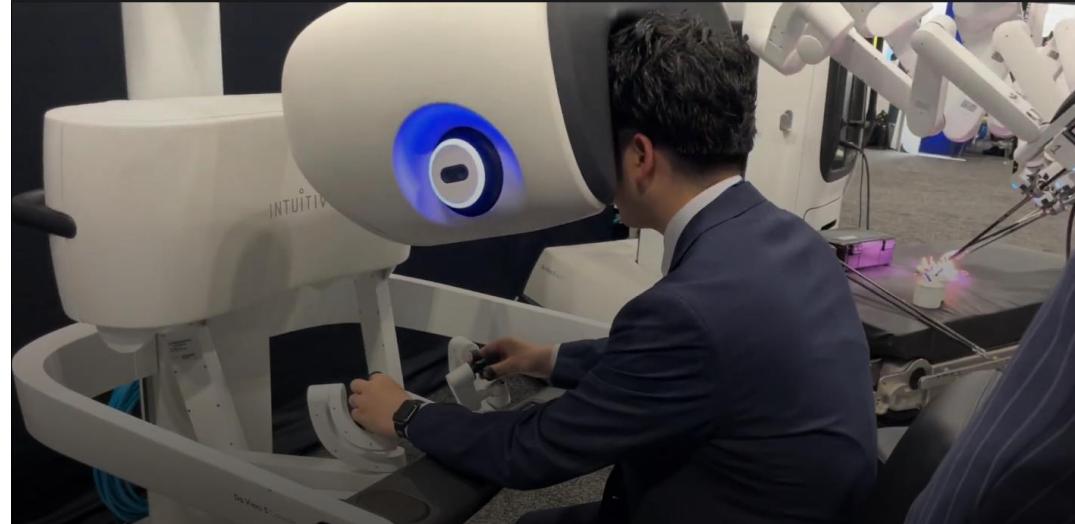


(左上)  
経営者同士のディスカッションを聴講

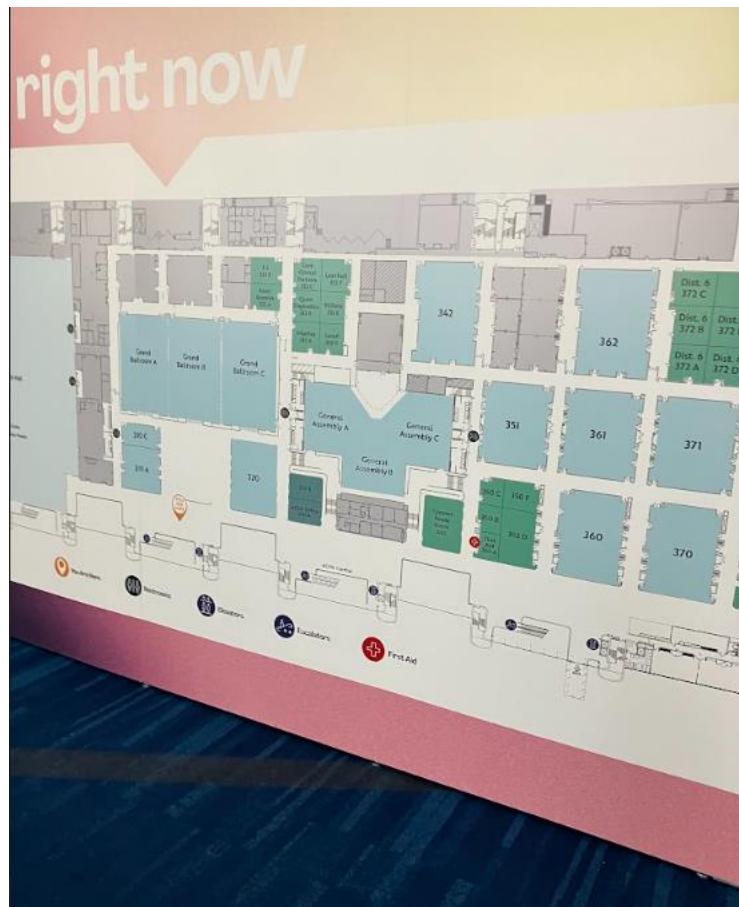
(右上)  
当日のプレゼンテーションの様子

(左下)  
会場の様子  
当日の会場には、7,000人以上が参加

## 写真レポート (2/5)



展示会場にて、ダヴィンチを操作する近藤さん



会場図  
同時に30程のセッションや  
プレゼンテーションが行われた

# 写真レポート (3/5)



JMTX様との会食  
税理士法人日本経営（松本、上西、木戸、石田）と共に日本とアメリカの医療について談話



ベイラー医科大学から見る  
MD Anderson Cancer center