



医療経営士ニュース | これからの医療現場を担う経営人材のための機関紙

# MMS NEWS

2025 3 月号

Vol.169

毎月1回発行(通巻169号)  
編集:日本医療企画

一般社団法人日本医療経営実践協会 〒104-0042 東京都中央区入船3-8-7 ザ・ロワイヤルビル5階 TEL.03-3553-2906 http://www.JMMPA.jp/

第14回「全国医療経営士実践研究大会」神奈川大会 大会テーマ決定!

## 医療経営士の原点から考える未来 強固な経営基盤を確立させる戦略的マネジメント

日本医療経営実践協会は、2025年11月22日(土)・23日(日)の両日にわたり、神奈川県川崎市のステーションコンファレンス川崎において、全国医療経営士実践研究大会を開催する。5年ぶりとなる2日間の開催で、初日には懇親会を開催予定。ぜひ多くの医療経営士の皆さまに足を運んでいただきたい。

### 多様性を育んだ地から 医療経営士の未来を発信

14回目となる医療経営士の全国大会は神奈川県川崎市を舞台に、「医療経営士の原点から考える未来——強固な経営基盤を確立させる戦略的マネジメント」をテーマに行われる。

横浜をはじめとして、神奈川は幕末の開港以降さまざまな文化を受け入れ、多様性を抱えながら発展してきた歴史がある。当協会は今年創設15年を迎えるが、医療機関所属の方だけでなく、多様な業種のさまざまな職種の方々が医療経営士の資格を取得され、医療経営の現場で活躍することで、独自の発展を遂げてきた。今回、この神奈川の地

で医療経営士の原点に立ち返り、そこから新たな未来を考えていくことには大きな意味があるだろう。

今大会の大会運営委員長は、2020年に当協会創立10周年記念「功労賞」を受賞した社会福祉法人恩賜財団済生会支部神奈川県済生会横浜市東部病院の三角隆彦院長が務める。

### 医療経営士として歩むべき道 を照らす道標として

今大会は関東支部の神奈川県研究会が果たす役割も大きい。同研究会は2014年に地域に根ざした研究会として発足、2017年2月より医療経営士による運営事務局を設け、自主研究会のトップランナーとして活動を継続してきた。これ

までほぼ隔月に1回のペースで研究会を行い、昨年5月には節目となる50回目の研究会を開催している。

同研究会の代表を務める横浜市東部病院DX推進室副室長の金城悠貴氏(医療経営士2級)には今大会の企画段階から参画していただいており、研究会としての登壇も予定されている。自主研究会による登壇は2年前の大阪大会で関西医療経営勉強会(世話人会代表・前田哲氏)以来2度目の試みとなるが、これまで以上に地域色が色濃く感じられる大会となりそうだ。

全体のプログラムは今後決定していくが、現時点で大会運営委員長である三角氏による基調講演と株式会社メディアヴァ代表取締役の大石佳能子氏による特別講演が決定している。その他詳細に

ついては、順次本紙および協会WEBサイトにて発表を行う。医療経営士による演題発表ももちろん実施される。5月中旬以降、詳細の発表ならびに受付も開始される予定だ。

全国大会は医療経営士が全国から集い、地域や職種を越え親交を深めていただくことが大きな目的でもある。多くの会員にご参加いただくことを願っている。



医療経営士の新たな未来を会場で体感しよう(写真は昨年の福岡大会)

## 第14回 全国医療経営士実践研究大会 神奈川大会

大会テーマ

# 医療経営士の原点から考える未来

——強固な経営基盤を確立させる戦略的マネジメント

開催日

2025年  
11月22日(土)  
23日(日)

大会運営委員長 | 三角隆彦 社会福祉法人恩賜財団済生会支部神奈川県済生会横浜市東部病院院長

会場 | ステーションコンファレンス川崎

※5月中旬より参加申込受付予定。  
詳細・最新情報はホームページにてご確認ください。

【お問い合わせ先】 一般社団法人日本医療経営実践協会事務局 ☎03-3553-2906 taikai@jmmpa.jp



# 自院ならではの栄養管理を守る決断 全面委託の病院給食を内製化へ



## 委託給食会社の撤退で 内製化へと舵を切る

物価高騰の影響もあり、今多くの病院が厳しい経営状況にある。なかでも病院給食については頭を悩ませている病院も多いのではないだろうか。これまでの全面委託から内製化へと舵を切った神奈川県済生会横浜市東部病院で事務部副部長を務める内田力氏(医療経営士3級)に、その選択と戦略についてお話を伺った。

もともと当院では「栄養管理で患者を元気にする」という方針のもと、かなり力を入れてやってきました。給食は全面委託。決して安くはないのですが、そこは病院としても重視するというところでしっかりお金をかけてやってきました。実は去年の春の段階から、委託会社より全面委託が難しいという話があり、当院で一部業務を引き取っていました。栄養部門の仕事が増えたにもかかわらず、増員が難しかったこともあり、ギリギリの状態でした。献立の見直し等を行う余力もなく、とりあえず回していくしかないといった状況で、職員も疲弊してしまっていました。また人が減って忙しくなると、どうしても余裕がなくなってしまうのでミスも起きます。モチベーションも下がってしまいますし、あまりいい環境とは言えなくなっていました。

その中でさらに委託費の値上げの話が出てきて、仕方がないと思ってはいたのですが、結局人手不足でもう契約を終わらせたいという委託会社からの申し入れがありました。全面委託ができなくなったこともあって、その前から他の委託会社にも声を掛けてはいました。「すべてこちらのやり方に合わせてもらえるなら」というところはあったのですが、そうなるとう当院が理想とする栄養管理とは異なってしまうし、栄養部長とも相談のうえこれはできないという結論になりました。そのときに「内製化すれば自分たち流にできますよね？」という話は出ていましたが、人が集まるかどうかは未知数ですし、募集が間に合わなかったことを考えるとリスクが大きすぎます。一旦は委託会社の言い分をのんで、その間にしっかり計画練って体制作ってから考えようかという話をしていたのですが、結果としてその余裕がなくなりました。

最終的に病院として栄養へのこだわりは続けるという方針が確認され、内製化を進めていくということに決定いたしました。内製化に向けて、まずは栄養部長にロードマップを作ってもらおうところから始めました。栄養部長が頭の中で描いている「こうすればできるのではないか」というイメージをみんなが共有・共感してもらうことが必要だったからです。栄養部長とは何度も話し合いを行いました。こちらが押し付けるのではなく、栄養部長に自分で決めてもらえるようにサポートをしていきました。

## 明確な方針を出すことで 前向きな人材が集まる

ただ直接の採用になると盲点だったのが、当院にはその変則的な就業時間に当てはまる常勤の給与体系がなかったことです。人事部と相談しながら急遽整える必要がありました。募集を始めたところ、以前当院に派遣されていた委託会社の方がいて、声を掛けたら「ぜひやりたい」と言ってくれて、早々に現場責任者級の方を抑えることができました。また栄養大学等にも求人を出したところ、予想以上に手応えがありました。どこに派遣されるかわからない委託給食会社に入るより、希望するところで働きたいという栄養士や調理師が少なくなくなりました。当院の「栄養管理をしっかりやりたい」という思いにも賛同してくれて、志を持って来ている人が来てくれたことで、何とか人員の目途が立ちました。

人がいないからといって栄養管理の質を下げる等、病院のポリシーを変えていたら人が集まらなかったかもしれないですね。そう思うと、やりがいを感じてもらえる職場づくりの重要性を改めて感じました。新年度が実際に始まってからいろいろ細かい問題が出てくるかもしれませんが、栄養部門も職員が増えたことで活動の幅も広がっていきそうですし、「栄養管理で患者を元気にする」という目標の実現に向け、組織体制として良くなっていくものと期待しています。内製化しても朝の準備がキツイというのは現実としてあるのですが、そこは見直しているという話は栄養部長として聞いているところです。今回の委託から内製化への変更については、院長も栄養部長も「その方向でやりたい」という意思が明確でしたので、その思いを実現させるためにどうすればよいかを考えるのが事務方としての役割でした。どのような仕組みにすれば経営的にきちんと回していけるのかを考え、現場の想いを尊重しながら体制を整えていくという、医療経営士としての責任が果たせたのではないかと思います。

社会福祉法人恩賜財団済生会支部  
神奈川県済生会横浜市東部病院

〒230-8765

神奈川県横浜市鶴見区下末吉三丁目6番1号

TEL:045-576-3000

許可病床数:562床(重症心身障害児(者)施設サル

ピア44床、救命救急センター病棟24床、ICU10床、

NICU6床、GCU8床、SCU6床など)

<https://www.tobu.saiseikai.or.jp/>

## 第3回医療経営士実践研究大会東北支部大会 地域支部での深掘りによって 全国大会のその先を目指す



日本医療経営実践協会東北支部は2月22日(土)、ハーネル仙台(宮城県仙台市)において第3回医療経営士実践研究大会東北支部大会「医療経営士の働き方が病医院を変革するin仙台」を開催した。ヘルスケアビジネス経営人材育成研究所所長の石井富美氏による特別講演や、昨年12月に開催した全国医療経営士実践研究大会福岡大会の演題発表再現、自主研究会であるみやぎ仙台ネットワークによる実践報告発表会等を行い、東北の医療経営士を中心に約50名が参加した。

### 医療経営士として何ができるかを 大局的な視点から考える

特別講演にはヘルスケアビジネス経営人材育成研究所所長の石井富美氏が「病院を変革するための医療経営士の働き方」をテーマに登壇した。石井氏はまず「2040年を見据えた医療介護のあるべき姿」を厚労省等の資料を踏まえて解説。昨年からは第8次医療計画で在宅が重要視されていることを指摘し、「自分たちの病院が向いている方向が医療計画の方向性と合っているかをチェックしておくことが大事」と述べた。そのうえで公的医療保険の枠を超えヘルスケア産業市場という大きな枠組みで捉えていくことが必要だとし、「国が進めようとしている予防・健康づくりという分野は医療者がアイデアを出していかなければ進まない。病院・施設だけでなく地域での生活に視点を移し、積極的に関わっていかなければならない」と強調した。

後半には医療経営士の働き方について、参加者がそれぞれ自分の仕事を分解して考えるワークを実施。現状やこれまでの実績と目指す姿等を改めて整理してみたうえで、「医療経営士としてなりたい姿に向かって、自ら働き方をデザインしてい

くことが重要だ」とメッセージを送った。

### 現場からの視点での新たな気づきを 共有することが新たな一歩となる

次に昨年12月に開催された全国大会の演題発表に登壇した東北支部の医療経営士2名による再演が行われた。福島赤十字病院の金子瑛氏が「経営改善実行のための『チーム作り』と『アクションプラン』の活用」、医療法人松田会事務部長の佐竹直也氏は審査委員奨励賞を受賞した「人間関係がカギとなる病院経営～I病院の統合と変革の実践報告～」を改めて発表。両名とも全国大会での発表後にさらに進んだ取り組みの続きも入れ、新たな視点を提示し、全国大会に参加できなかった方はもちろん、参加された方にとっても新たな気づきを得られる貴重な機会となった。

大会の後半は東北支部の医療経営士自主研究会である「みやぎ仙台ネットワーク」とのコラボレーション企画として開催。社会医療法人康陽会中嶋病院法人管理室の三橋知佳氏が司会を務め、済生会神奈川県病院患者サポートセンター/医療連携室渉外担当の今川康正氏、中嶋病院の文屋樹氏、一般財団法人やまとコミュニティホスピタル光ヶ丘スペルマン病

院の常任理事で経営企画室長を務める金子高志氏の3名が登壇した。

今川氏は渉外担当として近隣の医療機関のほか、自治体やマスコミへもアプローチをすることでブランディングに努めた経緯を紹介。文屋氏は看護師の新卒採用について、効果的な就活サイトの活用や学生向け説明会から採用に繋げた事例等を報告し、学生からモテる病院になるための手法を伝授。金子氏は営業利益率-7.7%だった病院を1年半で単月黒字を達成できるまでにV字回復させた病院再建の取り組みを報告した。

終了後には講師、登壇者も参加しての懇親会も開催。地域の医療経営士同士による交流が図られ、新たなネットワークづくりの場となった。



各講演後の質疑応答では多くの質疑が交わされた



# 最新医療経営

最新情報を踏まえ新たな病院像を描く  
「経営の時代」の羅針盤  
PHASE3  
フェイス・スリー

4月号  
好評発売中!!

レ  
ポ  
ー  
ト  
病  
院  
経  
営

## 「新たな地域医療構想」で見えてきた 2040年の日本の医療

2024年4～12月に厚生労働省で開かれた「新たな地域医療構想に関する検討会」。2040年頃の医療のあるべき姿を念頭に、従来の病床機能だけでなく、在宅医療や介護、さらに医師偏在にまで議論が及び、「とりまとめ」では医療計画の上位に位置づけることも明記された。本企画ではここで語られた話題を振り返り、「2040年の日本の医療」を考察するとともに、病院に期待されている役割にも焦点を当てる。

詳細・ご購入は  
コチラ





第44回  
「医療経営士」  
3級資格認定試験の  
合格者を発表

新たに502人の合格者が誕生！  
受験者累計は6万人を突破！

一般社団法人日本医療経営実践協会は3月17日(月)、第44回「医療経営士3級」資格認定試験(2月16日(日)IBT方式により実施)の合格者を発表。新たに502人が合格した。3級受験者の累計は6万724人となり、6万人を突破した。

第1回試験以来15年で  
受験者累計6万人超え

受験申し込み者1491人、受験者1390人のうち502人が合格、合格率は36.1%(前回38.5%)となった。受験者数の累計は6万724人となり、2010年9月の第1回試験以来、15年間の積み重ねで6万人を突破した。合格者数累計は2万5583人となっている。

今試験は初めてIBT方式を導入して行われたが、システム障害により一時的試験が正常に行われない状況となった。こうした事情を鑑み、対象者の方々には6月および10月の会場試験への振り替えを実施する。当初はIBT方式による

再試験の実施を検討し、プログラムの改修・検証・運用テストを行った。しかしトラブル発生のリスクを完全に払拭するに至らず、早期実施は困難と判断、会場試験への振り替えとなった。

今後のIBT方式での試験実施については、引き続き運用テストを重ね、万全な体制を整えたいうえで判断する。方針が決定次第、本紙および協会ホームページにて発表を行う。

金融機関が高い合格率  
さらなる活躍を期待

今回の試験について年代別に見ると、受験者、合格者とも40歳以上49歳以下が最も多く、次いで30歳以上39歳以下となっており、従来と傾向の差は見られな

った。なお、50歳以上59歳以下では合格率が前回の45.6%から33.7%と10ポイント以上の下落となった。勤務先別では受験者数では医薬品製造・卸売が最も多く、合格者数では病医院勤務者が最多。医薬品製造・卸売は合格率が27.0%とやや苦戦している様子が見受けられる。その一方で、これまで合格率が他業種に比べて低い傾向で、前回も12.5%と苦戦していた医療機器製造・販売が45.1%と大きく数字を伸ばす結果となった。

また前回試験で合格率が45.8%と躍進した金融機関は、今回も47.3%とさらに数字を上げており、全業種中最も高くなっている。多くの医療機関が経営難に陥るなか、安定した医療体制を継続していくためには金融機関が果たす役割も

大きくなると予想される。金融機関の医療経営士にはさらなる活躍を期待したい。医療経営士としての活動がここからスタート！

3級試験合格者は今後入会申請を行い、医療経営士としての資格を得る。多くの医療経営士が合格後も自己研鑽を重ね、それぞれの地域で精力的に活躍している。現在、全国には14の医療経営士による自主研究会があり、それぞれ独自の活動を願っている。

動を行っている。そうした場に参加することで、自身の知識・スキルの向上はもちろん、他の医療経営士との接点が生まれ、新たなネットワークを構築することが可能だ。

それぞれの研究会の情報は会員に向けて配信されるメールマガジンや協会ホームページで確認できる。関心のあるものにはぜひ積極的に参加し、全国の医療経営士とともに活躍いただくことを願っている。

【表1】 第44回3級試験および過去試験累計 結果概要

	第44回試験	第1~44回試験累計
受験者数	1,390人	60,724人
合格者数	502人	25,583人
合格率	36.1%	42.1%

【表2】 第44回3級試験 年代別構成

年代	受験者数	合格者数	合格率
29歳以下	240人	91人	37.9%
30歳以上39歳以下	372人	122人	32.8%
40歳以上49歳以下	427人	171人	40.0%
50歳以上59歳以下	323人	109人	33.7%
60歳以上	28人	9人	32.1%

【表3】 第44回3級試験 勤務先別構成

勤務先	受験者数	合格者数	合格率
病医院	400人	175人	43.8%
医療関連企業	216人	86人	39.8%
医薬品製造・卸売	534人	144人	27.0%
医療機器製造・販売	51人	23人	45.1%
金融機関	74人	35人	47.3%
大学生・短大生	8人	1人	12.5%
その他	107人	38人	35.5%

※勤務先別の「金融機関」は第6回から、「医薬品製造・卸売」は第23回から、「医療機器製造・販売」は第30回から追加された  
※勤務先別の「その他」には、弁護士、税理士等の士業、建設会社等の一般企業が該当する

医療経営士 3級 2級 資格認定試験

医療経営士 資格認定試験 日程

試験日	2025年 6月15日
受験エントリー期間	4月1日火~5月1日木
受験料支払締切日	5月2日金

※受験エントリーにはマイページへの登録が必要になります。詳しくは協会ホームページをご確認ください。

	第45回「医療経営士3級」	第29回「医療経営士2級」
受験料 <small>※手数料別途</small>	9,100円(税込)	16,000円(税込) 両分野受験者 14,000円(税込) 分野受験者 (分野合格者)
受験資格	年齢、学歴、国籍等の制約はありません	3級資格認定試験合格者かつ、本協会正会員
試験会場	札幌・仙台・東京・金沢・名古屋・大阪・広島・高松・福岡・那覇 <small>※2025年3月現在</small>	

団体受験 ◇受験者10名を超える場合、団体としてまとめて申し込みできます。  
◇一定の条件を満たした場合、認定会場制度をご利用できます。※審査があります。

受験エントリー  
4月1日火  
開始!!  
同僚や  
お知り合いの方に  
ご紹介ください