

YCU医療経営・政策プログラム Newsletter



「YCU医療経営・政策プログラム」（旧病院経営プログラム）は、おかげさまで今年度9期生を迎え、200名近くの修了生を送り出すこととなり、修了生は、研究の継続、職場での実践等様々な活躍をされています。

このNewsletterは修了生の現在のご活躍をお伝えし、修了生同士の交流・ネットワークづくりに貢献すること、このプログラムの継続的なご支援をいただくことを目的に創刊いたしました。

毎回お届けする修了生インタビューでは、参加のきっかけ、課題について、研究テーマと経過、実践事例、今後の展望などを伺います。

Interview 01

修了生インタビュー

「研究したとおりに、病院が変わった」



築50年超・病床稼働率2～3割という厳しい状態の病院を引き受け、経営再建から120床への建て替えまでを牽引してきた岡本さん。研究テーマ「地域包括ケア病棟の経営課題と分析」は机上で終わらず、増床申請の承認、現地建て替えの意思決定、そして地域ネットワークづくりへと、そのまま実務に結実しました。その軌跡を伺いました。

このインタビュー全文は[Webで公開中](#) →
興味深い話はまだまだ出てきます！



Guest Profile

岡本 正太 さん

(おかもとしょうた)

2期生（2019年度）

横浜石心会病院 事務部長

1995年大学卒業後、石心会グループに入職し一貫して病院事務職を歩む。川崎・埼玉・東京の各拠点を経て2016年より現職。同院の経営再建・増床・建て替えを牽引。

研究テーマは「地域包括ケア病棟の経営課題と分析」

横浜での地域ネットワークづくりの期待もあって参加

着任した病院は築50年超・病床稼働率2～3割という厳しい状態。地域包括ケア病棟で再建を図るも黒字化に至らず、2018年の横浜市病床整備事業への増床申請も選外となった。市から返ってきたのは「地域連携を進めてください」という言葉。法人の本拠地は川崎であり、横浜・鶴見では「ある種アウェイ」―地域とのつながりの薄さを痛感し、途方に暮れて情報収集をしていたときに偶然見つけたのが当プログラムだった。勉強に加え横浜での地域ネットワークづくりへの期待もあり、2019年度・2期生として参加を決めた。

なぜ、地域包括ケア病棟は増えないのか

60床規模の地域包括ケア病棟単独では、経営が前方の急性期病院の動向に左右され安定しない。人手不足と人件費率の上昇、増床申請の選外、老朽化した建物の建て替え資金一課題が山積する中、「需要は明らかなのに、なぜ地域包括ケア病棟は増えないのか」という現場の実感からくる問いを、研究テーマ「地域包括ケア病棟の経営課題と分析」に据えた。民間医療法人として経営を成立させながら、公益事業をどう成り立たせるか、自分が一度うまくいかなかった日々の実務そのものを、客観的な数字とアカデミックな枠組みで捉え直す機会だった。



人件費を含む費用面まで踏み込んだ地域包括ケア病棟の収支シミュレーション（4モデル）を設計

自院の失敗経験を出発点に、回復期リハビリテーション病棟の先行研究に着想を得て、人件費を含む費用面まで踏み込んだ地域包括ケア病棟の収支シミュレーション（4モデル）を設計。「実際どのくらいの線なら収支が成り立つのか」が現場として一番知りたいことだったからだ。指導教員の松村先生からは「地域包括ケア病棟はこのままではうまくいかない」という問題提起を受け、鶴見区の人口が2060年頃まで増え続けることなど、このプログラムで「真面目に数字を集めて研究した」地域分析がモデルに組み込まれていった。そして研究は机上で終わらなかった。このプログラムを通じて横浜市内の医療機関・大学関係者とのネットワークが広がった結果、2年後の増床申請では60床から120床への倍増が承認される。建築費高騰などの想定外はあったものの「ほぼ計画どおり」に進行し、2026年3月に建て替えが完了、現在120床で稼働している。シミュレーションも「今やってみると結構いい線。当たらずとも遠からず、肌感覚とすごく合っている」と振り返る。

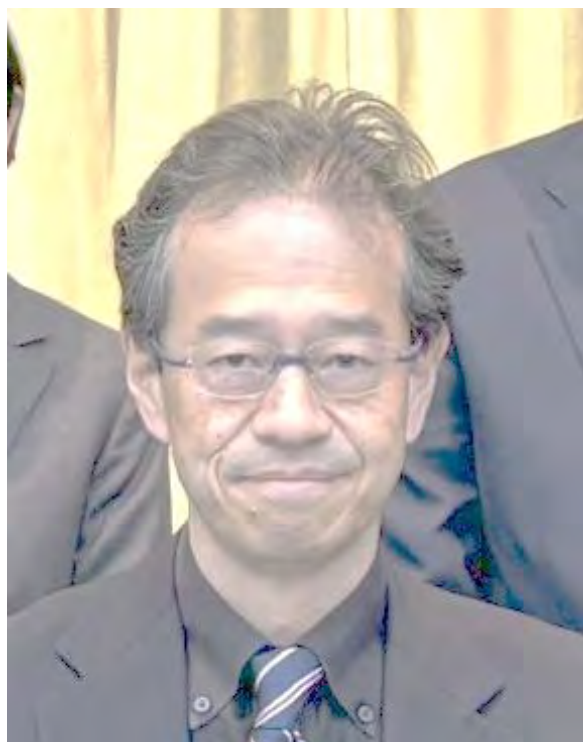
2倍の増床申請が承認。建て替えにはプログラムで学んだ人口動態も決め手に。

「役に立ちまくり。メリットしかない」と言い切る。現在地で建て替えるか移転新築かを悩んだ際は、このプログラムで学んだ人口動態（鶴見は2060年頃まで人口増）が「この土地は絶対に手放してはいけない」という結論の決め手になった。「このプログラムに行っていなかったら、駅から離れた土地に建てていたかもしれない」。人的ネットワークも実務に直結した。麻酔科医の招聘が市大との縁につながり、コロナ禍には同時期に建て替えを進める病院と物資を融通し合っただけで危機をしのいだ。論文で描いたシナリオは増床・整形外科の軌道化・建て替えという形で現実となり、現在は地域屈指の症例数を誇る整形外科を経営の「ハイパワーのエンジン」とし、その収益力で採算面では厳しいが地域に不可欠な医療分野を支える——「経営と公益性」というテーマ設定時の問題意識が、そのまま病院の運営構造に実装されている。

Interview 02

修了生インタビュー

「早期すい臓がんを、ひとりでも多く見つけたい」



Guest Profile

窪田 賢輔 さん

(くぼた けんすけ)

5期生 (2022年度)

横浜市立大学医学部教授・附属病院内視鏡センター長

1991年順天堂大学医学部卒。都立広尾病院・済生会中央病院、千葉大学を経て、2004年より横浜市立大学。すい臓・胆管・胆嚢の悪性腫瘍など難治性疾患を専門とする。研究テーマは「新病院-内視鏡センター構想 ―附属病院・横浜市の医療推計より、優先事項をどこに置くか?」。修了後はSIMBA（国際マネジメント研究科社会人大学院）に進み「横浜市すい臓がん早期診断プロジェクト」代表を務める。

すい臓・胆道領域のスペシャリストとして日々の診療にあたる傍ら、プログラムでの学びを起点に「横浜市すい臓がん早期診断プロジェクト」を推進する窪田賢輔先生。特別研究の提言は、新病院への移転を待たずにリカバリールーム増設という形で実現しました。研究がどのように現場の変化へとつながっていったのか伺いました。

インタビュー全文は[Webで公開中](#) →
興味深い話はまだまだ出てきます！



コロナ禍で経営学を学んだ人たちの話に強く惹かれて

出発点は「早期のすい臓がん患者を見つけたい。診断手段として内視鏡が有用だから、内視鏡室を拡大すれば患者は増えるはず」というシンプルな発想だった。しかし考えを深めるうちに、内視鏡室の中だけで頑張っても患者は増えないことに気づく。患者に来てもらうには、広報や医師会、横浜市といった外部との連携が欠かせない。ちょうどコロナ禍で学会や国際学会が軒並み中止となり、じっくり考える時間ができた時期、オンラインの勉強会で経営学を学んだ人たちの話に強く惹かれた。

「人を惹きつけるし、実用的。これを勉強していけば、患者さんのリクルートがもっとうまくいくかなと思ったんです。」ネットで横浜市立大学の病院経営プログラム（現在の医療経営・政策プログラム）の存在を知り、受講を決めた。

治療介入できるすい臓がんの患者さんを増やすには

すい臓がんは患者の絶対数が少なく、発見時には手遅れとなるケースが大半だった。一方、内視鏡センターの現場では、鎮静下内視鏡が主流となる中でリカバリールームの不足が受け入れ数のボトルネックに。回復に2～3時間を要する高齢者が一人いるだけで後続の検査が回らなくなる構造的な課題があった。そこで新病院移転を見据え、コロナ前後の診療・経営データと横浜市の医療推計から、10年後の内視鏡センターのあるべき姿を構想する研究テーマを設定。

「今まで手遅れだった患者さんをシフトさせて、治療できる患者さんを一人でも増やそうというのが目的です。」

特別研究ではリカバリールームの倍増を提言。病院長に交渉して増設が実現し、内視鏡の回転率が上がる

プログラムでは経営や社会保障制度の基礎知識を幅広く学んだ。田中利樹先生からは、病院経営における意思決定には必ずデータの裏付けが必要だという姿勢を、データの具体的な扱いは黒木先生から学んだ。「田中先生は病院の中核でいろいろなことを動かしている方。データを持ってプランニングをする、その考え方を聞いてびっくりしました。神奈川県にこんなデータがあるのかと初めて知りましたね」。そしてこの学びは机上で終わらなかった。特別研究では「新病院移転時にはリカバリールームを倍増すべき」と提言していたが、統合・移転計画が遅れる中、移転を待たずに実現に動いた。データ分析の知見をもとに事務方と「5年間で投資額を回収する」試算を作成し、病院長に直接交渉。2025年12月、リカバリールームは6室から10室に増設された。これにより内視鏡室7室のフル稼働が可能になり、回転率が向上して患者数も増え始めている。「学んだ経験や知識が、非常に活きました。」

研究テーマはSIMBAを経て「横浜市すい臓がん早期診断プロジェクト」として実装

プログラムでのテーマはSIMBA（国際マネジメント研究科社会人大学院）を経て、「横浜市すい臓がん早期診断プロジェクト」として実装されている。当初は横浜市大単独・約80万人の医療圏で始まったが、横浜市医師会の仲介により3年前から横浜市全体・約380万人規模へ拡大。内科・外科双方に専門医が在籍する市内8つの拠点病院で、年間20～30人程度の早期すい臓がんを診断している。（進行がんを含めると2年間で100人超）プロジェクトは10年契約の研究として現在3年目。データの質を保つため拠点病院は8施設で固定し、10年間のデータを蓄積していく方針だ。現在は大学の学長裁量経費で運営しながら、外部資金の獲得にも挑戦中。企業との連携の可能性も出てきており「大きなものが取れたらまた報告します」と意欲を見せる。

Events

YCUシンポジウム 2026/8/29(土) 9:30

令和8年度のSIMBA合同シンポジウムを開催します。
場所：YCUみなとみらいサテライトキャンパス + Zoom

講演者：

青木 拓也（東京慈恵会医科大学）
飯田 淳子（神奈川大学）
松井 拓己（松井サービスコンサルティング）

モデレータ：

根本 裕太郎（横浜市立大学）

[お申込みはこちら→](#)



Information

2027年度 横浜市立大学 大学院 国際マネジメント研究科 社会人特別選抜 (SIMBA)入試日程



出願期間：2026/9/28(月)～9/30(水)
第1次選考：書類審査
第2次選考：2026/11/7(土)

* 入試説明会（オンライン・対面開催）
2026/8/29（土）13：00～
上記YCUシンポジウムと同時開催



← [入試説明会お申込みはこちら](#)

2027年度 YCU医療経営・政策プログラム 10期生募集

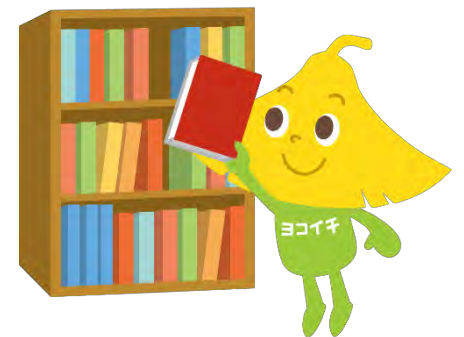
当プログラムも今年度で200名近くの修了生を輩出し、来年度は節目の10期生を迎えることとなります。今までの実績を活かし、働きながら学修できる週末や遠隔（オンライン）での開講、病院・医療経営に精通した講師陣によるケーススタディなど実践的な知識の獲得を目指すプログラムを提供していきます。多くの修了生がこのプログラムを活かして活躍しており、今後、学びや交流の機会を更に増やしていく予定です。9月下旬に募集要項の発表、応募期間は10月を予定しておりますので、ぜひ関心を持ちそうな周りの方にもお声掛けください。

Recommended Books

Recommended by; 原 広司先生

『ストーリーとしての競争戦略 ―優れた戦略の条件』
楠木建 著（東洋経済新報社、2010年）

言わずと知れた経営学の名著です。事例を通じて、「人から見えないところで、他者がマネできない方法」によって戦略が構築されていることが手に取るようにわかります。たとえば、スターバックスは居心地の良さが目につきますが、それだけなら他社でも簡単に再現できます。実は、その裏に他社には絶対実現できない戦略があるのです。医療の世界とは随分違いますが、「知の探索（知らない世界に飛び込む）」をするつもりでご一読してほしいと思います。



After the Interview

Editor & Interviewer; 高橋 正徳

横浜市立大学 J-PEAKSコーディネーター
5期生（2022年度）修了後、SIMBA、博士後期課程に進学し現在2年次

このプログラムを修了した皆さんに、「あの学びを何か形にしたい」「大学とのつながりを、ここでもう一度感じてもらえたら」——そんな思いを込めて、このレターを作りました。第1号ということもあり手探りでしたが、当時の学びが今どう活かしているのかを届け、何か新しいことを始める一歩になればと思っています。



Contact, Published by

YCU医療経営・政策プログラム事務局
E-mail : hp_mgt@yokohama-cu.ac.jp
Website : 公式サイトは [こちら](#)

Privacy Notice

掲載している写真・氏名・所属・インタビュー内容等は、本人の同意を得て掲載しています。無断転載・二次利用はご遠慮ください。