

北海道医療大学にみる戦略的人材育成

小川 由美子

1. 問題の所在と目的・方法

(1) 問題の所在

岐阜県立病院の院長が著者の勤める学校を訪問された際に語られた言葉が、本論文のテーマの問題意識の基盤にある。「ここにいると、ゆったりとして落ち着きますね。」その言葉を聞いた時、地域性のことを言っているとは思ったが、今では、ゆったりしすぎる自学の気風の表れに対する示唆として受けとめている。当時は、医療を取り巻く環境、そして大学を取り巻く環境が厳しい状況においても、「まだ大丈夫」という気持ちがどこかにあったことは確かだ。

2008年6月、厚生労働省「安心と希望の医療確保ビジョン」における「安心と希望の医療確保」のための3本柱として、医療従事者の数と役割、地域で支える医療の推進、医療従事者と患者・家族の協働推進が示された。具体的には、医師養成数の増加と医師の勤務環境の改善、職種間の役割分担と協働に基づくチーム医療の推進、コメディカルの雇用数増加が主な施策である。人類史上未曾有の高齢化社会を迎え、従来の「治す医療」から、予防を重視した「支える医療」へと向かっている。医師を中心とした医療から、医療に携わる者全員の協働、すなわちチーム医療の充実により、安心と希望の医療を確保する方向に社会は転換してきている。この「安心と希望の医療確保」のためには、送り出す医療従事者の資的向上が重要となる。疾患を対象とした治療に止まらず、当該患者の社会・文化環境を含めた全人的治療を自覚した人材が求められる。このように医療系大学を巡

る環境は大きく変化し、医療界で求められる人材の質も変容を迫られている。それに対応できていないのではないかと感じている。

(2) 研究の目的・方法

経営の視点からの人材育成、すなわち理事長・学長のリーダーシップが機能する人材育成の経営戦略の在り方に焦点を当て、それが可能な条件、方法や効果について明らかにすることを目的とする。そのための方法として、医療系大学の戦略的人材経営の未来系モデルになりうる先行事例を選び、訪問調査法によるデータの収集と分析を行うこととした。

2. 論文の構成と概要

第1章では、医療系大学を取り巻く外部環境の変化を正しく見定める。具体的には、学生数・進学率の変化、国の教育改革、医学教育行政の動向等を具体的に示す。

第2章では、医療技術者養成の今日的課題を探る。医療技術者養成校が抱える問題や、自学で実施している学生満足度調査結果から学生の知的な資質に加え、知的な資質以外の課題も掴む。医療系大学等の教員は、臨床実習地の確保、学生の質、実習地の質、新入生の確保等について問題視している。一方学生は、一概に「学生の質が変わった、学力の程度が低くなった」とは言い切れない。上位の学生から下位の学生まで多様な学生がおり、それぞれの学生の特性に合った決め細やかな教育が重要であろう。

第3章では、北海道医療大学におけるヒアリン

グ調査結果を中心に大学の発行物等を利用して、北海道医療大学の概要と取り組みの訓細を報告する。

結びでは、戦略的な人材育成に焦点を当て、北海道医療大学における人材育成の仕組みの構造と機能等について明らかにできた点を整理する。そしてこれらの整理を踏まえて、その成功要因について考えてみる。訪問調査から明らかとなったこれまでの知見については以下のように整理できる。

(1) 北海道医療大学には組織を方向づけるリーダーシップによる経営戦略が代々存在し続けた。とくに廣重前学長及び松田現学長がメッセージを発信し続けた意味は非常に大きい。このことは関係者が語った次のコメント、すなわち「中長期計画の策定については、廣重理事長のリーダーシップにより実現できた。組織づくりは、トップの意向がなければ組織全体を動かすことはできない。また、将来計画の基本目標はトップが策定し、それをどのように掘り下げていくかというところで事務局が絡んだ」からも理解できる。

(2) 意思決定や合意形成の組織マネジメントの特徴として次の点が挙げられる。意思決定のプロセスは、企画調整会議を通して、将来的な方向性を定め、その後学部長会議を経て、学長から常任理事会等へと進めていく流れが構成員に共有されている。また教学と法人（経営）の協働プロセスも明確にあり、教職員と理事による協働の合意形成システムが構築できている。そのことは、「事務スタッフが全ての会議に関わり、情報収集とその分析を組織的に行い、その情報が的確に教学組織に伝達され、それを基に全学的な方針の決定がな

されている」という関係者のコメントに確認できる。とくに、教務・学生支援に関する事柄はほとんどが教学組織と事務組織の良好な連帯協力関係によって維持運営されている。

(3) 戦略的企画組織を1990年の早くから立ち上げ、大学基準協会の第1回の相互評価に自ら名乗りをあげて早々と認定されたり、数年の間に改善・改革が進められ、戦略230項目のうち63%を実現するなど、今後も持続する有効な戦略マネジメントが長く機能してきた点も北海道医療大学の特徴である。そのことは、「苦難の連続であったと言えるべきかもしれない北海道医療大学の経営。しかし堂垣内理事長並びに安倍学長のもとで1990年に『21委員会』が立ち上がり、大学の改善策が積極的に検討されるに及んで、事態は大きく動き出した」との関係者の語りにも表現されている。

(4) 大学の今後を担う人材育成戦略を先導する大学教育開発センターが2007年度に設置された。この新センターの活動成果はこれからであるが、その目的と内容をみると、これまで構築され定着してきた経営戦略マネジメントがあって、このような戦略的人材育成の拠点が成立したとみることが可能である。具体的には、導入教育、教養教育、基礎教育、補習教育、語学教育をはじめ、医療系大学として学部に通じる医療基盤教育、コア教育、地域連携教育、その他入学前教育や卒業後教育などの教育プログラムを全学的な協力によって推進する。さらに、医療基盤教育を中心とする全学教育では、各学部が有機的な連携教育を実践するなかでチーム医療を実践する医療専門職の人材を養成することも本センターの教育戦略となっている。