

## 令和6年度第2回 小樽市立病院経営強化プラン評価委員会 議事概要

日 時 令和6年9月6日（金）午後6時30分～午後7時10分  
会 場 小樽市立病院 2階講堂  
出席者 委員長 藤原健祐氏（小樽商科大学大学院商学研究科 准教授）  
副委員長 中村博彦氏（中村記念病院 理事長・院長）  
委 員 夏井清人氏（小樽市医師会 理事）  
山崎範夫氏（小樽商工会議所 専務理事）  
長谷淳氏（北海道税理士会小樽支部 税理士）  
病 院 局 並木病院局長、有村院長、馬淵統括理事、櫻木特任理事、  
信野特任理事、金内理事・副院長、深田理事・副院長、  
山下理事・主任医療部長、濱崎理事・看護部長、佐々木事務部長、  
今井主任医療部長、小野主任医療部長、鶴谷薬剤部長、  
小笠原放射線室長、小山田検査科室長、長谷川副看護部長、  
渡辺栄養管理科主幹、難波臨床工学科主幹、  
橋本患者支援センター次長  
事 務 局 伊藤事務部次長、木戸事務部主幹、渡辺事務課長、荻原経営企画課長、  
三田医事課長、堀合診療情報管理課長

### 【1 開会】

（委員長） お晩でございます。本日はご多忙のところお集まりいただきありがとうございます。  
す。

ただ今から、「令和6年度第2回小樽市立病院経営強化プラン評価委員会」を開催いたします。

### 【2 協議】

（委員長） それでは、議題2の「協議」に入らせていただきます。

前回の委員会でスケジュールを協議し、今回の第2回と次回の第3回の委員会で、皆様から「令和5年度 of 取組状況及び収支状況等に対する意見」と「経営強化プランの推進に関し必要な事項についての意見」をいただくことになっています。

まず、事務局から配付されている資料について説明をお願いします。

（事務局） 《資料①～④について概要を説明》

（委員長） 資料①～④について、ご意見やご質問はありますか。

（各委員 発言なし）

（委員長） 本日は、資料②経営強化プラン評価集計表の基本目標1から5と、収支状況について、意見や質問をいただきたいと思います。

各委員の評価については、事前に資料を確認していただき、事前評価をしていただいておりますが、委員会としての評価については、今回の議論も踏まえ改めて次回の第3回委員会にて、皆さまと詰めていく形にしたいと考えております。

それでは、まず、資料②経営強化プラン評価集計表の1ページから4ページ、取

組状況の評価、「基本目標1 地域医療構想等を踏まえた当院の果たすべき役割・機能」についてですが、ご意見やご質問はありますでしょうか。

(各委員 発言なし)

(委員長) 私から一つよろしいでしょうか。

患者満足度調査についてコロナの影響もあり実施されていないことから、評価Cと辛めにしました。この調査は過去に実施されていたかどうか、それがどのような形で行われていたのか伺います。

(事務局) コロナ前の令和元年度以前に、小樽商科大学の協力を得て患者満足度調査を行っていたことを、引継ぎで聞いておりましたが、この場に詳細な資料を持ち合わせていないため、後日、内容について委員の皆様にお伝えしたいと思えます。

(委員長) コメントにも書かせていただきましたが、日本医療機能評価機構の「医療の質指標基本ガイド」の中でも患者中心性という言葉が入っていて、患者満足度を超えるといいますか、患者経験、P Xと言われているものがプロセス指標として重要であるとの記載がございます。私も、病院経営のなかでP Xが非常に重要であると考えていて、研究領域として取り組んでいる部分もがございますので、何かご協力できることがあればいいのかなと考えておりました。

その他、いかがでしょうか。

(各委員 発言なし)

(委員長) 続きまして、資料②経営強化プラン評価集計表の5ページから6ページ、取組状況の評価、「基本目標2 医師・看護師等の確保と働き方改革」について、ご意見やご質問はありますでしょうか。

(各委員 発言なし)

(委員長) 皆様、評価としてはBを付けられており、概ねご理解いただいているということでもよろしいでしょうか。

(各委員「異議なし」)

(委員長) 続きまして、資料②経営強化プラン評価集計表の7ページから8ページ、取組状況の評価、「基本目標3 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組」について、ご意見やご質問はありますでしょうか。

(各委員 発言なし)

(委員長) コメントの内容を見ますと、BCPについて今後策定していければというコメントを頂いております。

(副委員長) BCPの策定を職員が行うことはなかなか難しいことから、外部のコンサルを入れながらやっていった方が、作りやすいのかなという感じがします。

(佐々木事務部長) 早めに作るという部分では、コンサルを入れる有効性はあると思いますが、やはり自分達の事であることから、コンサル会社に作ってもらったという形よりは、まずは自分達で何ができるのかということが必要になってくるので、それを主眼にして、ICT部会でやらせていただいているところです。

(副委員長) もちろん病院側が主体となるのはそのとおりですが、多少、スピードが早くなるのかと思います。

(佐々木事務部長) 今年度の進捗状況を見ながら、必要に応じて検討させていただきます。

(山崎委員) 今日はたまたま、6年前のブラックアウトの日だった気がします。市内の電気が全て消えて、私どもは小樽駅前のビルで仕事をしていますけど、48時間電気がつきませんでした。そのことを踏まえながら、昨今特に災害のバリエーションが多くなってきておりまして、いつ起きるか分からないというような時代の中で、市内の企業にBCPの策定をお願いしながら、我々もお手伝いをしながらやってきております。実は、私どもの商工会議所のBCPも大体出来上がりつつあります。特に、病院の場合はできる限り早めにあった方がいいのかなという印象です。

(委員長) 恐らく地域における災害の発生は、業界に関わらず変わらないと思います。既に他業界で行われているものを参考としたり、外部コンサルの力が必要であれば、そういったものを入れていくのも、いいのかなと感じました。

その他、いかがでしょうか。

(各委員 発言なし)

(委員長) それでは続きまして、資料②経営強化プラン評価集計表の9ページ、取組状況の評価、「基本目標4 施設・設備の最適化」について、ご意見やご質問はありますでしょうか。

(長谷委員) 業務のRPA化について、具体的にどのような分野から実施していくのか、伺いたいと思います。

(佐々木事務部長) RPAについては、先行して市役所本庁で入れておりまして、その部分については、当院でも使用できると言われておりますが、病院業態の場合、本庁とは必ずしも一致しない部分が多々ありますので、今年度、病院独自で入れております。主に、医事課業務の部分を中心に、今まで手作業でやっていたことをRPAを使って省力化を図っているところです。

(委員長) 私からも一つよろしいでしょうか。DXの推進にトップダウン、ボトムアップの両輪が不可欠とのコメントをさせていただいたなかで、ミドルアップダウンの意思決定をなさっているということで、ミドルマネージャーの能力が求められると思います。恐らく、現場で診療とかをされている、いわゆるプレイングマネージャーのような形になっているのかなと思いますが、日常業務が忙しい、マネジメント業務も忙しい、そういうような状況で上手く回らない、あるいは、そういったことへの対応がなされているのか、伺いたいと思います。

(有村院長) すみません。最後の部分が聞き取れなかったのですが。

(委員長) 中間管理職が忙しいので、働き方改革といったものもあるなかで、業務を減らすことや、マネジメントの時間を確保するというような対応ができているかどうかといったところを、伺いたかったのですが。

(有村院長) そういう意味ではあまりなかったのですが、DXの方は、情報システム委員会などに、かなり専門的な先生や、SEなどがおります。トップダウンというよりは、そういう委員会からの情報を主体として、上と下でやっていくという形をとっているという意味のミドルアップダウンです。

(委員長) そうしますと、委員会には現場の方は入っていないのですか。

(有村院長) ある程度入っているのですが、そこが主導権を握って、上がそれを承認して、下が実際の使い勝手を考えて、意見を出してやっていくという決め方しております。

(委員長) その他、いかがでしょうか。

(各委員 発言なし)

(委員長) では、続きまして、資料②経営強化プラン評価集計表の10ページから13ページ、取組状況の評価、「基本目標5 経営の効率化等」について、ご意見やご質問はありますでしょうか。

(各委員 発言なし)

(委員長) 患者満足度調査は過去に実施しているというお話がありましたけど、従業員の満足度調査について、過去の実績はいかがでしょうか。

(事務局) 先ほど、資料③の1ページ目でご説明いたしました。市役所の本庁では満足度調査ということでやっております。それに病院も市の一機関ということで参加しましたが、病院職員全員に対する満足度調査は実施できていない状況で、必要性は十分認識しておりますので、実施に向けて進めたいと思っております。

(有村院長) 補足してよろしいでしょうか。公式な形ではできておりませんが、いろいろな取組がありまして、例えば、アプリシエイティブ・インクワアリー 甲南大学の北居先生をお呼びして、職員の組織開発、それも前向きな組織開発ということで、パイロット的に取り入れたりしております。北居先生が留学されたりしたことなどで、上手くいかないところがありますが、職員にアンケート調査をすると、意外に職員の考えが見えてきたりしているので、取組を深めていきたいと思っております。人材開発はよくやりますが、組織開発の方は出遅れていると思っております。病棟単位ですが、いろいろな問題が、不文律の何か問題があったりして、そういうところを取り上げていって、前向きな形での問題解決、つまり、解決手法を責任転嫁の形ではなく、前向きで組織の強みを明らかにして、その副産物として問題を解決していくようなやり方、新しい試みをパイロット的にしております。

(委員長) ありがとうございます。先ほどは、ペイシエント・エクスペリエンスのお話をさせていただきましたが、エンプロイ・エクスペリエンスという考え方もございまして、まだ研究領域としてはそれほどしっかりなされてる部分ではありませんが、働いている方への調査というものも、今も既になされている部分もあるとお聞きしましたが、是非、引き続き実行いただければなと考えております。

その他、いかがでしょうか。

(各委員 発言なし)

(委員長) それでは、続きまして、資料②経営強化プラン評価集計表の14ページから15ページ、「収支状況の評価」について、ご意見やご質問はありますでしょうか。

(各委員 発言なし)

(委員長) 既に夏井先生からご質問をいただいたものに対し、回答をいただけているということで、夏井先生、こちらでよろしいでしょうか。

(夏井委員) はい。

(副委員長) 私は、評価Cにしておりますが、どうしても同業であるため甘くなるといいますか、そのくらい状況が厳しいです。診療報酬についても、令和6年は一層厳しくなっておりますので、目標を作っても達成できないのが当たり前というところもあって、要するに、国としては医療機関をある程度淘汰しようと考えていると思いま

す。そういう意味で、客観的な状況が厳しいと思います。

(委員長) 私もそう感じております。

その他、よろしいでしょうか。

(各委員 発言なし)

(委員長) それでは、全体を通して、ご意見やご質問はありますでしょうか。

(各委員 発言なし)

(委員長) 委員会の冒頭でもお伝えしていますが、委員会としての評価については、今回の議論も踏まえ改めて次回の第3回委員会にて、皆さまと詰めていく形にしたいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

### 【3 その他】

(委員長) 次に、議題3「その他」ですが、皆さまから何かございますか。

(各委員 発言なし)

(委員長) ご発言が無いようですので、次回の開催日について、事務局からお願いいたします。

(事務局) 次回、第3回の委員会ですが、10月の開催を予定しております。具体的な開催日につきましては、後日改めて各委員のご予定を伺ったうえで決定させていただきますので、よろしくお願いいたします。

### 【4 閉会】

(委員長) それでは、本日用意された議題は全て終了しましたので、これで終了いたします。どうもありがとうございました。

以 上