

令和7年度第3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7年11月27日（木）午後6時30分～午後6時50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 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）
薄井洋仁氏（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 幹事 税理士）
病 院 局 有村病院局長、越前谷院長、信野特任理事、深田理事・副院長、
金戸理事・副院長、安部事務部長、小野主任医療部長、市村主任医療部長、
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、大口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、
三田医事統括室長、堀合医事統括室主幹

【1 開会】

（委員長） お晩でございます。本日はご多忙のところご出席いただきありがとうございます。
ただ今から、「令和7年度第3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。

本日は、評価報告書の協議、決定がテーマとなっております。皆様方にお配りしている評価報告書案については、これまで開催した2回の評価委員会で、皆様方から出していただいた質問や意見、それに対する病院からの回答をベースに私の方で作成いたしました。

また、評価報告書作成に当たり、必要であろうと感じた箇所については、病院側に確認をして追加をしております。

この評価報告書案については、本日の委員会で協議し、修正すべき点があれば修正して、後日、完成版を有村病院局長へ私からお渡しするということになります。

それでは、早速ですが評価報告書案の内容について審議していきたいと思います。報告書の構成の概要についてご説明いたしますと、1ページ目に目次、委員会資料、2ページ目に本報告の目的、本委員会の評価の方法を記載しております。

3ページからは項目別評価として令和6年度の取組状況について、8ページ目には令和6年度の収支状況について記載しております。9ページには、小樽市立病院経営強化プランの総合評価として、私の方で皆様方の意見をベースに記載しております。今年度はこのような形でまとめておりますが、構成について皆様からご意見等あればと思います。いかがでしょうか。

（各委員 発言なし）

(委員長) 構成についてはよろしいでしょうか。

(各委員 異議なし)

(委員長) それでは、各項目を確認していきたいと思います。

まず、3ページから4ページは、令和6年度の取組状況 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、総合評価を B としております。これに関して、今の段階でも構いませんが、皆様方から追加でご提案等がございますか。

(各委員 発言なし)

(委員長) よろしいでしょうか。それでは、この内容で承認いただいたこととさせていただきます。

続きまして、5ページには、基本目標2 医師・看護師等の確保と働き方改革について、総合評価を B としております。これに関して、皆様方から追加でのご提案等がございますか。

(各委員 発言なし)

(委員長) よろしいでしょうか。それでは、この内容で承認いただいたこととさせていただきます。

続きまして、6ページには、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、こちらも総合評価を B としております。これに関して、皆様方から追加でご提案等がございますか。

(各委員 発言なし)

(委員長) よろしいでしょうか。それでは、この内容で承認いただいたこととさせていただきます。

同じく6ページは、基本目標4 施設・設備の最適化について、こちら総合評価を A としております。これに関して、皆様方から追加でのご提案等がございますか。

(各委員 発言なし)

(委員長) よろしいでしょうか。それでは、この内容で承認とさせていただきます。

続きまして、7ページ、基本目標5 経営の効率化等について、総合評価を B としております。皆様方から追加でのご提案等がございますか。

(各委員 発言なし)

(委員長) よろしいでしょうか。それでは、この内容で承認とさせていただきます。

続きまして、8ページには令和6年度の収支状況について、総合評価を B としております。これに関して、皆様方から追加でのご提案等がございますか。

(各委員 発言なし)

(委員長) よろしいでしょうか。それでは、この内容で承認とさせていただきます。

最後に、9ページは小樽市立病院経営強化プランの総合評価を B としております。これに関して、皆様方から追加でのご提案等がございますか。

(副委員長) この文書の内容で問題ないと思います。質問ですが、RPA化について、現実にはどの程度進んでいますか。

(有村局長) 事務部門ではかなり進んでいると思います。ただ、それを臨床的なところに適用していくことが、本来のあるべき姿であると思います。旭川赤十字病院ではそれ

をかなり上手くやっているみたいなので、そこを参考にして、もう少し臨床的なところ、我々に役立つところのRPA化にしていきたいと思っています。

(委員長) 前回の委員会にRPAの導入結果について資料があったかと思います。そちらの資料も評価報告書には追加しますので、よろしくお願いいたします。

(薄井委員) 8ページの経営指標に係る数値目標の部分について、こちらの記載は、あくまで数値を記載するという形で、要因や内容については、最後の総合評価で記載するというような理解でよろしいでしょうか。

(委員長) 私はそういう認識でおりますが、事務局のほうではいかがですか。

(事務局) はい。同じ認識です。

(委員長) 今、全体的に意見を伺ったところですが、他に全体を通して何かございますでしょうか。

(各委員 異議なし)

(委員長) よろしいでしょうか。それでは、こちらで承認ということで進めさせていただきます。

報告書全体に関しまして、文言の細かな修正が発生する可能性もありますが、これに関しては私に一任させていただきまして、基調に関してはこの内容で進めたいと思いますがよろしいでしょうか。

(各委員 異議なし)

(委員長) ありがとうございます。

それでは、この「小樽市立病院経営強化プラン評価報告書【令和6年度】(案)」に関しては、細かな文言など修正があるかもしれませんが、成案として進めさせていただきます。ありがとうございました。

【3 その他】

(委員長) 次に、次第3番目の「その他」について、今回の評価委員会で今年度最後の開催となりますが、全体を通してのご意見、または今後の経営強化プラン推進に関するご意見、委員会の進め方等に関してなど、何かありましたらお伝えいただきたいと思いますのですが、いかがですか。

(副委員長) 患者満足度調査や、職場環境満足度調査などは、BCPもそうですが、特に市立病院としては最初にやらなければならないことであるので、よろしくお願いいたします。

(委員長) ありがとうございます。今、私の方でも、後ろで協力をしておりますので、まもなく一部は開始できるかと思っております。よろしくお願いいたします。その他、よろしいでしょうか。

(各委員 発言なし)

(委員長) ありがとうございます。それでは最後に有村局長より一言いただければと思います。よろしくお願いいたします。

(有村局長) 委員長の藤原先生、副委員長の中村先生、それから、委員の皆様、ご多忙のところ3回に渡り、経営強化プランの評価、議論をいただきまして、心から感謝を申し上げます。

非常に厳しい医療状況で、今、中村先生がおっしゃったことが、多分一番大事なことでだろうというように、最近色々な会に出て思います。つい先週ですが、MCヘルスケアという、共同購入の関係会社が主催する会が東京で開かれて、そこに出席しました。その時に、ジョンソン・エンド・ジョンソンで叩き上げて、そのあと、ハンバーガーの日本マクドナルドの社長になって、現在はウォルト・ディズニー・ジャパン代表取締役社長の日色さんという方の話を、非常に面白く聞かせてもらいました。

結局、彼が言っていたのは、エグゼクティブコミュニケーションと、エンパワーリングリーダーシップという、その2つについて言っていたと思います。要するに、我々、経営陣は、登るべき山を示すと。で、その登り方については、現場に任せるという、そういうやり方、つまりその組織を、統一のベクトルを持って自律的に楽しみながら、運営していくという、そういう組織が今の時代に求められている組織であって、そういうことを考えると、中村先生がおっしゃった、満足度調査みたいことで組織文化を醸成するとか、こういう厳しい環境、医療環境の中で強い組織を作って、課題に対峙していくというのが正しい王道ではないかなと今思っている次第です。

ですから、本来この経営強化プランにそういう内容がもう少し盛り込まれるべきだったのかなというふうに、後になってから思います。いずれにしてもそういう状況の、非常に厳しい状況の中でも、特に市立病院は非常に難しく、事務はほとんど市役所の職員ですので、出向して、ある期間慣れたところでいなくなってしまう。まあ、4年間ぐらいでいなくなってしまう。医者の方はというと、働き盛りの若い医者は、ローテーションで来てる医者で、大学へ戻っていくので、帰属意識がどうしても大学へ向いています。そういう二重苦か三重苦くらいの状況で、その中でどういうふうにしてその組織文化を醸成していくのかというのが、最大の課題なんだろうなと思いつつ、日色さんの講演を聞かせていただいたということで、それに向けて、徐々にですが、我々の考え方を変えながら、今までの手法は通用しない世の中になりつつあるということ認識しておりますので、ぜひともこれからもご協力いただきたいというふうに思っております。以上です。

【4 閉会】

(委員長) 閉会にあたりまして、私の方から一言、お話しをさせていただきます。改めて委員の皆様には、本会へのご参加と、ご意見をいただいたことにお礼申し上げます。また、市立病院の皆様におかれましては、委員会の進行にご尽力いただいたこと、ありがとうございます。令和6年度の取組を総合的に振り返りますと、病院経営の基盤強化に向けた施策は着実に進展をしております、中長期的な持続可能性に資する重要な前進があったところが評価できるかと思います。他方、収支の面については、人件費高騰など全国の公立病院が共通して直面する外部要因の影響もあって、計画を下回る結果になっているかなと思います。しかしながら、局長もおっしゃっていましたが、組織がしっかり機能することがまずは重要だと思いますし、病院固有の費用構造をより精緻に把握して、改善効果の大きい領域へ戦略的に資源を配分していくという姿勢、特に組織に関するものが重要になりますが、そういつ

た配分をしていく必要があると思います。そして、こういう山を登っていこうとした時に、自分を律するという、自律的な組織みたいなものが今、重要であるというように言われておりますけれども、そういった人材・組織をどう作っていくのかというところが非常に重要になってくるかなと思いますので、そういったところは、先ほど中村先生からもあった通り、従業員の満足度調査だったり、P X 患者満足度調査ですね、そういったものでフォローをしていけばいいのではないかなと考えております。すでに、収益改善に向けた努力というものは見られておりますので、これら施策を継続するとともに、得られた成果を確実に積み上げていくことを期待しております。

改めて我々も含め、地域住民に対して手厚い医療を提供いただいていることに感謝を申し上げまして、閉会の挨拶に代えさせていただきます。

それでは、本年度の評価委員会はこれにて終了とさせていただきます。どうもありがとうございました。

以 上