

桐生市議会 教育民生委員会 行政視察報告書

視察都市	福岡県飯塚市 人口 123,212 人 (R8 年 02 月末日 時点)
視察日時	令和 8 年 5 月 19 日 (火) 14 時 30 分 ～ 16 時 00 分
訪問先	株式会社麻生 飯塚病院
参加者	辻 正男 関口 直久 北川 久人 山之内 肇 佐藤 光好 河原井 始 小島 強
視察目的	職場の環境改善・業務改善について

■ 視察内容:

対応者:

飯塚病院 常務取締役 経営管理	部長 池 賢二郎 氏
飯塚病院 経営管理部 DX推進室	室長 田中 雄一郎 氏
飯塚病院 経営管理部 経営戦略グループ	経営企画室 副室長 東 竜也 氏
飯塚病院 経営管理部 人事環境グループ	総務課長 吉田 孝一 氏

株式会社 麻生 病院コンサルティング事業部	副部長 武田 頼彦 氏
株式会社 麻生 病院コンサルティング事業部	ディレクター 重枝 光太 氏
株式会社 麻生 病院コンサルティング事業部	倉元 孝太 氏

◎視察の背景と目的について

福岡県飯塚市(人口約 12.3 万人)に位置する株式会社麻生 飯塚病院は、筑豊医療圏の中核を担う 1,006 床の急性期病院であり、増築、改修工事をしながら一番古い建物では、建設から 65 年が経過している。

大正 7 年(1918 年)に麻生太吉翁が「郡民を救いたい」という理念のもと炭鉱病院として設立して以来「日本一のまごころ病院」を掲げ、2024 年にはデミング賞、さらには「日本一働きやすい病院 AWARD」を受賞している。

本視察では、同院の「TQM(総合的品質管理)」、「現場主導のDX」、「教育体制」を調査し、教育民生委員会各委員の所感と専門コンサルティングによる客観的データを統合して、桐生厚生総合病院の改革および本市の公共施設マネジメントへの具体的提言を取りまとめる。

◎DXの本質と「引き算のマネジメント」について

同院のDX戦略において最も示唆に富むのは、「システム導入 ≠ 生産性向上」という明確な認識である。DXを3つの階層に分類し、個別施設レベルのDXの本質は単なるデジタル化ではなく「体験の再設計」とであると定義している。

○「足し算のDX」が招く現場の疲弊

既存の非効率な業務(紙ベースの処理、二重入力、形式的で無駄な会議など)を残したまま、新しいシステムやAIを導入しても生産性は向上しない。これを「足し算のDX」と呼び、現場に混乱をもたらす典型例として強く戒めている。

・失敗するDXの構造

[既存の非効率な業務(カオス)] + [新しいシステム] = [「IT操作」という新たな業務負担の増加]であり、カオス(整理されていない状態)をデジタル化しても、誰も使いこなせない複雑なシステムが完成するだけである。

例えば「舗装されていないデコボコ道(古い慣習)に、フェラーリ(最新AI)を走らせることはできない」という比喻は、行政のデジタル化においても全く同じである。

○解決策としての「引き算のマネジメント」

この状況を打破する根本的な解決策が「引き算のマネジメント」である。業務をデジタル化する前に、不要な工程を徹底的に削ぎ落とし、プロセスを極限までシンプルにすることが先決となる。

・目指すべきDXの構造

[カオス] - [無駄] = [整ったプロセス] + [ITシステム] = [真の生産性向上]

○生産性を劇的に高める「3つのステップ」

飯塚病院では、以下の順序を違えずにDXを推進している。

- ・止める・削る：デジタル化の前に「その業務は本当に必要か?」を問い直し、不要な工程を捨てる。
- ・整える：整理されたシンプルな業務フローに対して、初めてデジタルという「エンジン」を載せる。
- ・人を活かす：片手間の事務職ではなく、カオスを楽しみ知恵を絞る「変革の専門家」を育成する。

「DXとは、テクノロジーを導入することではない。テクノロジーを使って『古い慣習』を捨て去ることである。」こと示している。

◎ 現場主導の全員参加型改善活動(TQM)について

「自分たちの職場は自分たちで良くする」という文化を根付かせるため、全職員がキャリアの段階に応じて参加する「改善人材開発プログラム」が構築されている。

活動名	概要と目的	実績と特徴
EK活動 (Everyday Kaizen)	個人レベルでの日常的な業務改善。問題に気づきPDCAを回す基礎力を育成。	1ヶ月以内・1人で実施。 参加者は2014年の121人から2023年には797人へ拡大。
TQM活動 (QCサークル)	チーム(5～10人)での改善活動。データを用いた科学的アプローチを習得。	8ヶ月間。看護部等ではAI利用や記録簡素化で活動時間を捻出する環境整備を実施。
KW活動 (Kaizenワークショップ)	部署の重点課題や事業計画達成に向けた活動。管理職を含み生産性を向上。	2～3ヶ月間。リーダーは主任以上が務め、改善推進本部がサポート。

これらの活動は人事評価(等級制度)と連動しており、デミング賞受審の際には全所属長が「実情説明書」を作成し、自部署の課題を振り返る機会としている。



図2 飯塚病院 改善人材開発プログラム

◎圧倒的な人材定着率と確保の要因(ソフト面の強化)について

○ 看護師の定着:セル看護提供方式

2013 年より、ナースステーションではなく患者の病室近くで業務を行う「セル看護提供方式」を導入。患者の急変に即応でき、安心感が増すとともに、残業時間が月平均約 1 時間に削減された。結果として、新人看護師の離職率はほぼ 0%(2023-2024 年度実績)という驚異的な数値を誇っている。

○ 医師の確保:教育型ハイパー病院

同院は圧倒的な症例数を誇り、先輩が後輩を熱心に指導し合う 30 年来の教育文化が根付いている。築 65 年の古い建物であっても、「最新の技術が学べる」「実践力を養える」というソフト面の魅力により、九州大学医局をはじめ全国から優秀な若手医師が集まっている。

◎麻生コンサルティングによる桐生厚生総合病院への分析と提言について

今回の視察に際し、株式会社麻生コンサルティング部より桐生厚生総合病院の現状に対する客観的な分析レポートが提示された。これは今後の方向性を決定する上で参考となると考える。公表されているデータに基づく評価であることを認識して利用しなければならない。

- ・経営目標の明確化: 現状 64%の給与比率を 55%前後へ改善し、経常赤字(2 億 3,600 万円)からの脱却を目指す。
- ・指標の評価と余地: 救急件数(年間 2,500 件)や 1 日当たり入院患者数(292 人)は、現状の医師数でも妥当な水準であり、さらに伸びしろがあると評価された。
- ・赤字要因の特定と機能分担: 年間 200 件以下の分娩件数や、NICU・小児専用病床の運用が大きな赤字負担となっている。民間病院との機能分担を含めた「機能の選択と集中」が不可欠である。
- ・病床・体制の縮小再編: 人口減少等の外的要因を踏まえ、現在のニーズ規模・医師数規模に合わせた病床の縮小を含めた抜本的な体制見直しが急務である。

質疑応答

Q1. 各部署単独目標の「質の向上」と TQM 活動の目標の違いはどこにありますか？

A1. 違いはありません。TQM (QC サークル) 活動のテーマは、サークルメンバーの力量によって、部署目標であったり、病院の事業計画重点テーマであったり、部署の問題解決であったりします。

Q2. 経営理念の実現への目標なら何でもよいのでしょうか？ 会議などで他部門からの調整や指摘を考慮して目標の変更などもあるのでしょうか？

A2. 事業目標につきましては、外的・内的要因により目標値や目標そのものを変更することが起こりえます。TQM 活動のテーマにつきましても、現状把握を行った結果、それほど問題ではなかったと分かり、テーマを変えることがあります。

Q3. EK 活動、TQM 活動、KW 活動は全職種ですべて実践しているのでしょうか？ また、これらを実践するのにあたり、業務時間内に行っているのでしょうか？ もしくは時間外でしょうか？

A3. 誰がどの活動に参加しても良いように構築しております。ただ、改善人材開発プログラム（図 2）の対象者は、人事制度の等級制対象者となっております。改善勉強会はすべて時間内で開催しております。活動そのものについても、時間内にできるように所属長に促しております。ただ、活動環境としましては、EK 活動と KW 活動は概ね時間内に出来ておりますが、TQM 活動については特に看護部が時間捻出に苦労しております。発表資料の作成により以上に凝ってしまうサークルや、データのまとめが不得手なサークルがあり、一概にすべてを時間内とすることが難しいのが TQM 活動ですが、AI 利用や、記録物の簡素化など、可能な限り環境を整えているところです。

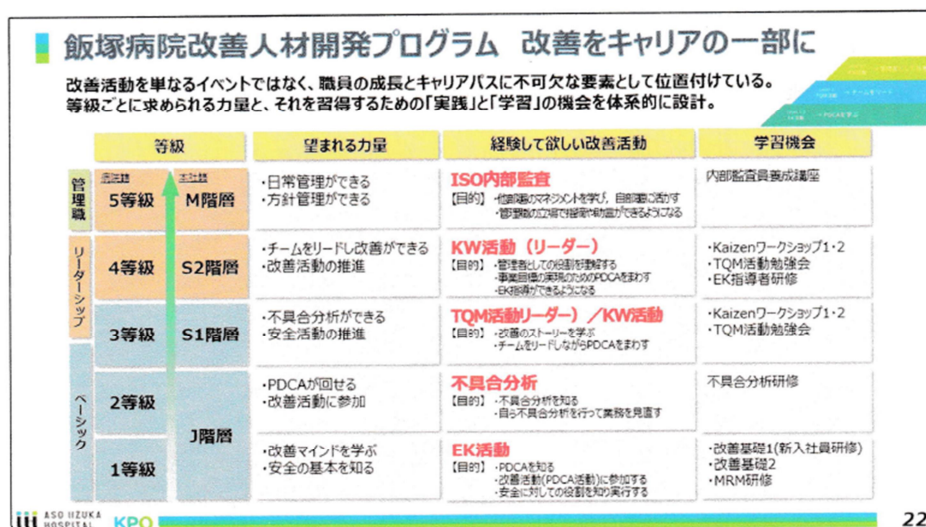


図2 飯塚病院 改善人材開発プログラム

Q4. デミング賞の前後で何か変化したことがありますか？

A4. デミング賞挑戦が決まってから、各部署の所属長は自部署の日常管理について、TQM アドバイザーの先生方から図3のようなインタビューを受け、それに答えられるように、様々な取り組みを可視化する訓練をしました。

それは、デミング賞審査のために提出する「実情説明書（図4）」という冊子となりましたが、所属長にとっては、貴重な経験となりました。 病院幹部も、当院の方針管理や特徴的な取り組みについて、役割に沿ってプレゼンテーションを担当し、「実情説明書」の作成にも関わることで、TQM（総合的品質管理）（図5）の理解を深めました。 但し、受賞から3年が経ち、幹部も所属長も多く入れ替わり、直接関わったスタッフが減少する中、どのようにTQMを維持・向上させるか、大きな課題となっています。

日常管理：皆さんの業務は上手く行ってますか？

- 業務は何ですか？
- その業務は上手く行ってますか？
- **それは何でわかるのですか？**
- 最近行った改善はありますか？
- 標準化はできてますか？
- 人材育成、力量評価はどうやっていますか？
- ……

現場リーダーの仕事

- Run the business
- Improve the business



榎近先生	金子先生	佐野先生	梶原先生
早大教授	東海大准教授	拓殖大准教授	靜岡大准教授

図3 TOMアドバイザーによるインタビュー

自部署のTQMを見直す「実情説明書」

5 案例题

5-5 概要

[illegible]

5-2 第2期

募集期	2 名	学芸会からアシスタント (SA)	18 歳
		【主な業務】	
管理部門 業務系 事務系 技術系 その他	総務業務	外会議対応・成績調査票・賞状印刷・送付交付金より構成され、外資・内資両方を含むの総務・経理専門より人材のネットワークなど	
	OI業務	各製品の特約店を中心とした販売、展示会出展事務、展示品出展準備・メンテナンス (TPO) など	
	販売業務	地元製品の調整、海外ローカル販路調整、心臓病療養調整、製品の紹介など	
	成績 調査業務	業績管理指導事業や販売先々々への販路調整、他の治療ステップへの誘導等を行う	
	チーム 活動	各部門チームと連携を促進する取り組み、業務サポートチーム、福利厚生チーム、研修実施、発掘など	

图 5-1 組織図 (2002 年 3 月 4 日現在)

6-3 感動の原点

— 課程・要綱点 —

- ② 製品管理の権限が、時間がかからない。また、製品管理の権限は、

＝活動の重点＝

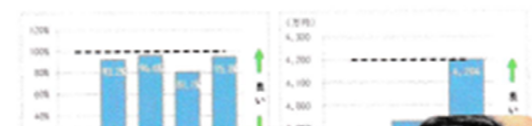
- ① 株式会社さんーのハイリスク債など定められた債の保有割合の実績率を100%にする

5-4 答案

- ① 外資企業さんへのハイテク支援など定められた業種の振興施策の実施率を100%にする
- 外資企業さんへの技術支援等（技術人材・経営技術・資金など）の対応施策の割合が、活動前の26.9%から活動後は30.2%に増加した（図表2）。
- 業種の調査では、活動前は80%以上がIT系上、業種の特定とそれ以降に向けた新たな対策の実施率は、実施（計2019年12月）の調査では95.3%に回復し、IT系以外の2割台水準を回復しても、効果は持続している（図表3）。

- ② 基幹管理指導料の年間算定金額を 4,200 万円にする

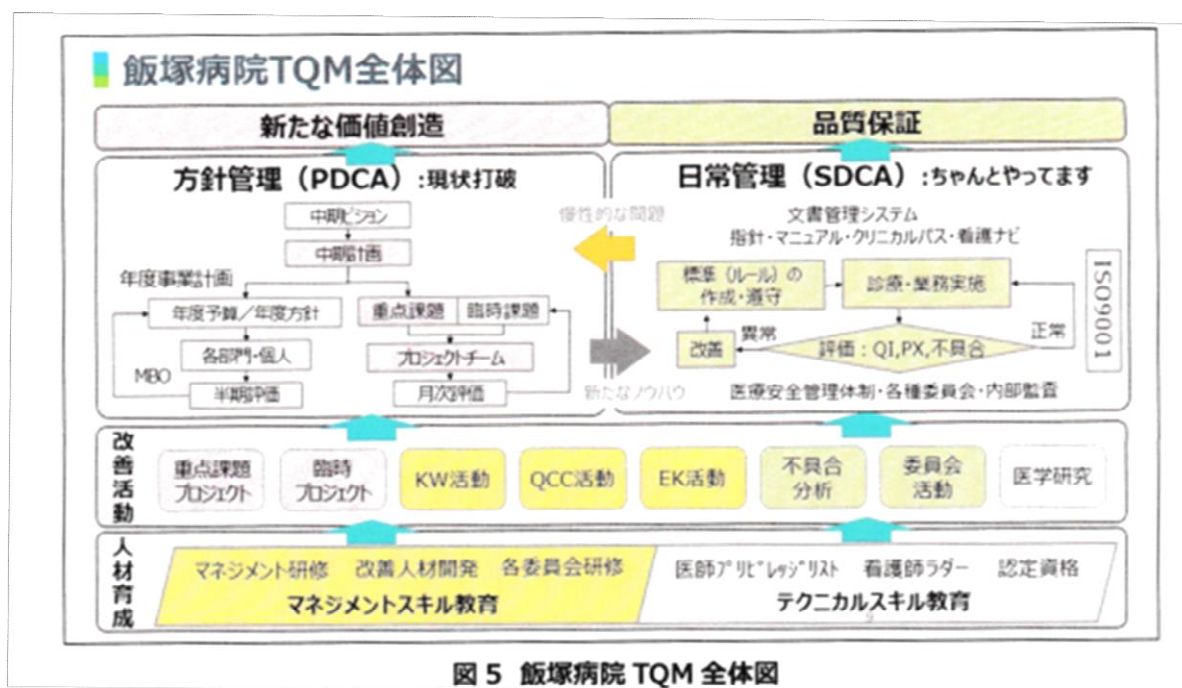
- 愛知県警視庁の警員数は1915年度から増加傾向にあり、2020年度に目標の2,000名を達成した（図2-3-3参照）。
- 愛知県内各消防本部において、愛知県警視庁と協働して防犯活動を実施している。愛知県警視庁の防犯活動は、愛知県警視庁の防犯活動と協働して防犯活動を実施している。
- 愛知県警視庁の防犯活動は、愛知県警視庁の防犯活動と協働して防犯活動を実施している。
- 愛知県警視庁の防犯活動は、愛知県警視庁の防犯活動と協働して防犯活動を実施している。



受審のためでなく、自分たちの活動を振り返り、課題を見いだすために、自分たちがやってきたことを書いてみることは、組織が成長するために重要です。



図 4 実情説明書例



■ 視察成果による当局への提言または要望等：

本視察を通じ、「ハード(新病院建設)」に頼らずとも、「ソフト(理念、改善風土、教育体制)」の充実によって病院は再生し、人材が集まることが実証された。当委員会としては、以下の点を今後の市政および病院改革の柱として強力に推し進める。

「引き算のマネジメント」の実践：病院現場や教育・保育現場において、システム導入の前に既存の無駄(過剰な会議、手書き記録等)を廃止し、本来の業務に集中できる環境を整備する。「DX とは古い慣習を捨て去ること」という本質を市政全般に適用する。

現場主導の改善と「実情説明書」の導入：学校再編や公共施設マネジメントにおいて、上意下達ではなく、各現場が自らの実情と課題を可視化する「実情説明書」の手法を取り入れ、現場の納得感を伴う改革を進める。

桐生厚生総合病院の「選択と集中」の断行：客観的データに基づき、不採算部門(一部の周産期・小児機能等)の民間との役割分担や病床縮小を含めた「機能の再整理」から逃げず、持続可能な地域医療体制を再構築する。

市民に喜ばれる真の「まごころ病院」を取り戻すため、本報告の知見を今後の委員会審議および政策提言に最大限活用して参りたい。

以上