

日本病院会雑誌の銷夏隨筆 2025 に投稿した内容です。ご一読ください。

## 非常事態宣言

十和田市立中央病院 事業管理者 丹野弘晃

病院経営が火の車である。暗い書き出しになってしまうが、事実なので如何ともし難い。「病院経営非常事態宣言」と称した内容を10枚のスライドにまとめて、院内部署19か所を回り、10分程度で現場職員に直接訴えた。約250名の職員が、対面で聴いてくれた。タイトルを緊急事態とするか、非常事態とするか迷ったが、危機が差し迫っている状況（緊急）でもあり、平常時とは異なる事態（非常・有事）でもあるのだが、コロナ禍でも使われた聞きなれた緊急ではなく、非常事態を選択した。

主な内容は、過去10年間の純損益の推移を示し、2年前までは累積で黒字を計上していたが、2023年度の赤字でその分が吹っ飛び、2024年度の赤字で奈落の底へ。数値の記載はご勘弁を。続いて、赤字転落の要因を内部（基盤診療科医師の不在等）と外部（賃金・物価の上昇等）に分けて分析し、基本的には内部要因の改善で乗り切るしかないことを要請し、日本病院会を含む6病院団体が提示した「このままではある日突然、病院がなくなります」のスライドを借用し、危機感を共有した。

当院は自治体病院なので、首長との情報共有が欠かせない。実は4期16年にわたりお世話になった前市長が勇退され、2025年1月に十和田市長選挙が行われた。その結果、次点との差が296票という激戦を制し、青森県内10市の中で、ここ十和田市に県内初めての女性市長が誕生した。新市長は、市議会議員で副議長も務めていたので、市立病院の運営についてはある程度理解していたと思う。これまで病院運営を後押ししてくれていた前市長の後継ということもあり、当院としてはありがたい結果となったのだが、市長に就任した最初の3月議会で、決算状況を踏まえた上での病院次年度予算案が審議され、病院事業の行く末が危ぶまれるような収支状況を深く知ることになった。新市長としては公約の一つである子育て支援に力を入れたいところだったが、まずは喫緊の課題が病院事業の安定という大問題を突き付けてしまうことになった。そのような厳しい船出の中、新市長は大変前向きでかつ謙虚であり、「病院のためには何でもやる」と自ら申し出てくれた。実際、前記の現場回りでは、19部署中12部署に同行してくれて、病院経営への協力を共に訴えてくれた。病院経営が危機的状況であることの現場への浸透力が、一気に増したと感じている。また、各診療科の代表医師との面談にも同席してくれて、直接医師の考えや要望を聞いてくれた。感謝の一言であり、病院一丸となった経営改善の機運醸成に大きく関わってもらった。

自治体本体の維持のためには当院の経営改善は必須であり、今年度が勝負と考えている。人財は整ってきている。前向きな一体感が最も重要であろう。決して甘くはないが、病院経営が安定し、子育て支援をサポートできるような事業収支になれば、新市長への最高の恩返しになるのだが。

2025年6月27日