事例No.	471
公表年度	H28
団体の属性	一般市
団体名	神奈川県三浦市

事例区分	公営企業

タグ	・病院事業 ・組織改革

事例種類	経営形態の見直し

事例内容・タイトル

神奈川県三浦市立病院の「総務省公立病院経営改革事例集」番外編（地方公営企業法の全部適用、経営効率化）

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介（平成28年６月号）

先進事例紹介



神奈川県三浦市立病院の「総務省公立病院経営改革事例集」番外編

神奈川県三浦市立病院事務局総務課主査
金枝晃芳

1. はじめに

総務省は、「経済財政運営と改革の基本方針 2015」で「国公立病院の経営改善等について、優良事例の横展開を行う」とされたことを踏まえ、経営面で成果を挙げている 20 病院を選定して「公立病院経営改革事例集」（以下「事例集」という。）を作成しました。

公立病院改革ガイドラインが策定された当時、地方財政法による資金不足比率が 20%を超え、一時は「再生不能」とまで言われた三浦市立病院が、数年後には経常収支の黒字化を達成し、地方財政法上の資金不足額を解消した奇跡と言われる復活を果たした取り組みがこの「事例集」に取り上げられています。

私は以前からこの「公営企業」の愛読者であり、2016.2 月号の橋本市民病院、2015.9 月号のさいたま市立病院の経営改革の内容を見て、事務局の職員とも、「うーん、そうそう、三浦市立病院と同じだよね。」と話していました。

つい先日視察に来ていただいた団体様とも、「橋本市民病院さんの掲載内容は自治体の財政力や、病院の規模は違うけれども、三浦市立病院とも共通するところがありますよ。」と話していたところです。事例集に掲載されている三浦市立病院の取り組み内容も、これらの先進事例に取り上げられた病院と本当に共通するところが多いのです。

そこで、管理者をトップとする三浦市立病院の全体の経営改革の取り組み内容については、この事例集（総務省のホームページにも掲載されています。
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01zaisei06_02000131.html）をご覧いただくこととし、ここでは、140 人程度の病院職員の中で 10 名程度の弱小軍団の行政職として、この改革に当初から携わることが出来た私の視点から、事例集スピンオフ作品を描いてみました。

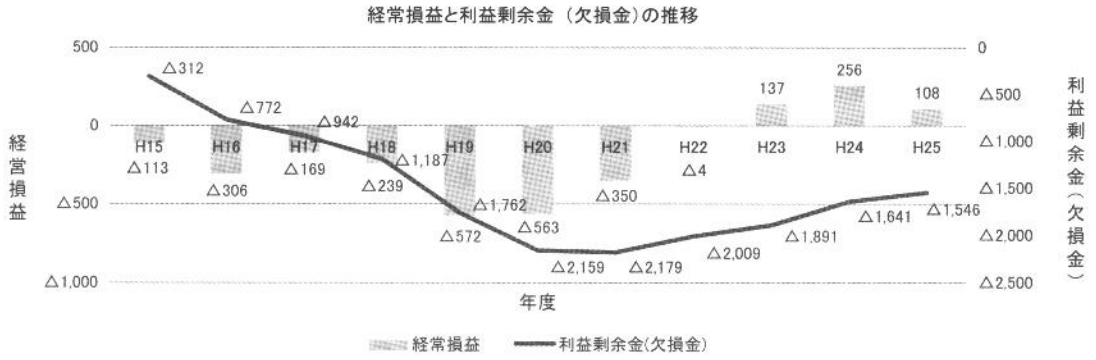
一体どのようにして設置者である市長部局が三浦市立病院の改革に力をいれたのか、また、民間から採用された新事務長（以下「民間事務長」という。）から次々と提案される民間的手法と呼ばれる項目に対し、行政職がどうやって法律に基づき、

公立病院改革のお手伝いを出来たのかを述べ、全国の公営企業に従事する行政職の方々に、このような取組みを共感していただき、参考にしていただけたらうれしいと思います。

2. 三浦市立病院の改革が始まる以前に何が起きていたのか？

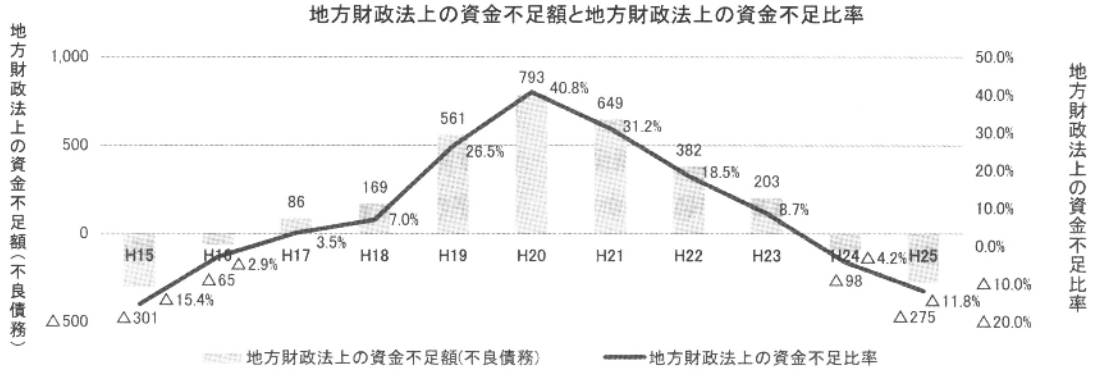
(1) 経営状態

三浦市立病院は平成 16 年に新病院が完成しましたが、それ以前から経常損益が赤字の状態が続いていました。平成 19 年度決算は 5 億 7,195 万 7 千円の経常損失を生み、累積欠損金（当年度未処理欠損金）は 17 億 6,247 万 5 千円となっていました。



（単位：百万円）

	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
経常損益	△113	△306	△169	△239	△572	△563	△350	△4	137	256	108
利益剰余金(欠損金)	△312	△772	△942	△1,187	△1,762	△2,159	△2,179	△2,009	△1,891	△1,641	△1,546



単位：(百万円)

	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
地方財政法上の資金不足額(不良債務)	△301	△65	86	169	561	793	649	382	203	△98	△275
地方財政法上の資金不足比率	△15.4%	△2.9%	3.5%	7.0%	26.5%	40.8%	31.2%	18.5%	8.7%	△4.2%	△11.8%

地方財政法上の資金不足は平成 18 年度末の 7.0%から平成 19 年度末は 26.5%となり、私が三浦市立病院に異動した平成 20 年度からは、地方債を借りるにも許可団体となってしまい、「公営企業経営健全化計画」を総務省に提出しなければならなくなりました。資金繰りは悪化し、銀行からの一時借入金で給与等を支払う自転車操業が常態化していました。こうして、三浦市立病院は神奈川県では唯一、全国でも 52 団体しか借りることのなかった、公立病院改革ガイドラインに基づく平成 20 年度の時限措置である「公立病院特例債」を借りることとなりました。

(2)　病院の事務局の状態

このような経営危機の中、平成 19 年度には、136 床の病院に対して、旧事務長をトップとして庶務課 7 人・医事課 3 人の 2 課体制の合計 11 人が在籍していました。

庶務課 1 人（以下「K さん」という。）と医事課 1 人を除く 9 人は、市の人事異動に左右されるローテーションによる短期間での異動が行われていました。この 2 人はプロパー職員ではありませんが、病院に 20 年以上在籍していた職員で、K さんはあと数年で定年を迎えようとしていました。

設置者である市長部局は、三浦市立病院が赤字続きで、累積欠損金（当年度未処理欠損金）が急激に膨らみ続けている非常事態にもかかわらず、1 年毎というお決まりの時期に、病院も企業会計も初めてという人材を次々と送り込み、「黒字も赤字も、医師の稼ぎ次第」のような、事務局から発せられるぼやきともいえる説明に、手をこまねいている状態だったと思います。

全国の中小自治体の企業会計の事務に従事されている方は、十分承知されていることと思いますが、潤沢ではない人員の中、職員 1 人のカバーする業務内容は非常に多く、企業会計の知識の無かった職員がほんの数年で、経営に進言出来るほどのスキルを身につけることなど出来るはずがないのです。残念ながら三浦市立病院の改革当初も、管理者となる院長は、正確な経営指標による現況把握と、経営改善の具体的項目やそれを根拠とした財政計画や今後の経営目標を示されていない状態でした。

(3)　狼少年といわれるほど

私は、行政職員 300 人程度の三浦市では唯一、病院と同じ公営企業となる水道事業に 11 年間在籍し、「人事・法制・企画・財政・会計・契約・管財」等業務を、5 人前後の水道部庶務課の一員として、従事していました。11 年という在籍期間は三浦市としては異例で、いつの間にか、三浦市行政職の中で、K さんの次に企業会計を扱う業務に長く籍を置く職員となっていました。

その私が、病院事業に異動してすぐ、ある組織に病院の決算状況を説明しに行った際、その担当者は私を「狼少年」と呼び、ひどく憤慨していました。最初はなぜだか分からなかったのですが、計画では黒字なのに決算では大きく赤字を出し、それでも多額の借金を申請しようとしている三浦市立病院に対して憤慨していたようです。

黒字の水道事業の時には良好な関係を築いていた私でさえ、異動した途端に、関係が悪化してしまうほど、三浦市立病院の状況はもう失敗の許されない状況となっていました。

3．事務局の改革

本気で病院改革に動き出した市長部局

(1)　民間人を公募で募集

病院の赤字体質の改善のため、市長部局は、病院職員の意識改革と、民間的手法を取り入れた経営の改善を目指し、民間病院等経営経験のある民間人を公募で募集し、任期付き一般職員（事務長）として平成 20 年度に採用しました。この民間事務長は改善提案 70 項目をスピード感を持って行うと宣言し、着手し始めました。

市長部局はその後、この民間事務長が思いどおりに活躍できる環境を整えるように、適任と思われる行政職を病院事業に送り込むこととなります。

(2)　一般会計交流職員の増強

ア　事務局人数は半減し、ほぼ入れ替わる

民間事務長を迎えるにあたり、事務局の体制にも変化が起きました。ベテラン職員の K さんと私が入れ替わりとなり、その後も、3 ヶ月毎という異例なスピードで「経営改革」に重きを置いた人材が投入されました。それぞれに必要とされるスキルを持った人材が異動してくるその光景は、まるでプロジェクトチームが編成されるようでした。人材が重視され、平成 19 年度末に 11 人いた事務局職員は半年後の 10 月には、民間事務長を含む 6 人と激減しました。そして、その後も時期を選ばず事務局職員の異動が行われた結果、平成 21 年度には、事務長 1 人、総務課 5 人、医事課 1 人（ベテラン職員）、の 7 人体制となり、平成 19 年度に在籍していた 2 人を除き、全員が入れ替わるという激震が起きました。

イ　一蓮托生の 3 本の矢

激しい人事異動の中、私を含む 3 人の市役所経験 15 年程度の職員が総務課に集まりました。1 人は、法制・契約・企画等を異動し、そこで中心人物だった人物、もう 1 人は、私と水道事業で 7 年間机を横並びで執務し、その後は財政に在籍していた人物です。この 3 人は平成 21～27 年度まで、市長部局の配慮もあり病院に在籍できたため、お互い協力しながら、数々の改革の舞台裏として、管理者や民間事務長を支えることが出来たように思います。

(3)　本庁に在籍する職員の応援

ア　急激な変化に対する市長部局のフォロー

今までの事務局職員の短期間でのローテーションでの弊害から、私は異動した 4 月から公立病院改革プラン・公営企業経営健全化計画の作成（許可団体となった病院事業は 5 月の起債申請に必要不可欠）、日々の経理事務、決算事務を短期間で仕上げなければならない状態でした。さらには、民間事務長の 70 項目に及ぶ改善項目の実行にも関わりました。病院事業に関して全くの素人だった私は、身動きの取れない状態となりました。この状態を憂慮し、市長部局は、水道に異動した K さんを、在籍は水道事業のまま、2 ヶ月ほど病院事務に従事してもらうフォローをしてくれました。当時快くフォローをしてくれた水道部長と、それを許可した人事課長は 2 人とも、私の恩師であり、オール三浦市で病院の経営改革を応援してくれました。

イ　更にミッションを持った人材が送り込まれる

平成 20 年度に策定された三浦市立病院改革プランの中で、

平成 22 年度からの「全適への移行」と「医療職給与の適正化」は避けては通れない道でした。入れ替わった事務局職員が 70 項目ある改善項目を遂行しながら、この最大のプロジェクトである「全適への移行」と「医療職給与の適正化」を行うことは、かなり厳しい状態でした。

設置者である市長部局は、平成 21 年度に企画課と人事課に在籍する職員 2 人に対し、兼務辞令を発し、1 年間病院に机を置きこのミッションに従事させました。毎日、片付かない業務と、改善項目に挑んでいた私達は、彼らを PKO 部隊と呼び大歓迎しました。

このように市長部局は、管理者を中心とした病院経営改革の裏で、当時の民間事務長（平成 24 年度からは、次の事務局責任者が指揮をとる。）を中心として、事務局が経営改革の実行部隊として活躍できるよう、今までとは明らかに異なる方法で、三浦市立病院を応援しました。このことは、経営改革の成功の重要な鍵だったと思います。

(4)　プロパー職員を採用し、体制を強化

平成 22 年度に三浦市立病院は一部適用から全適へ移行しましたが、管理者は平成 25 年度から、病院独自で事務局職員の採用を始めています。まだ移行途中ですが、「医療や病院経営に詳しい事務局職員」の安定した存在は、今後の病院経営の最大の武器となると思います。これからは、私たち市長部局職員が、急激な影響を与えることなく、どうやって入れ替わっていくのかが大きな課題となっています。

4. 改革当初の病院の弱点

(1)　誰がやるの？

改革当初、トップダウンの改革では本当の改革にはならないと、病院内部のボトムアップの改革を促す、私を含む 20 人程度のプロジェクトチームが作られました。医療職を中心に各セクションの若手中堅の代表からなるそれは、リバイバルチームと名づけられ、どんなことでも、出来ることからはじめようという滑り出しでしたが、「こうしたい、あれがない、ああしたらいいじゃないか」という現場のストレスを言い合うだけの、まるで評論家の井戸端会議になっているなと感じました。「自分で目標をたて、行動する」モチベーションは、空回りしてしまい、この先は事務局が先導するのが早道だ、と感じるものでした。

(2)　家計簿を示せず

三浦市立病院の、医師・看護師・各種技師等の国家試験資格を持つ医療職は圧倒的に多勢で医療法等に基づく、良質の医療の提供を当然第一に考えていました。一方で改革に力を入れ始めた小数派である市長部局からの交流職員の事務職は、経営を第一に考えざるを得ませんでした。病院の人は「これが無いあれがほしい」・本庁の人は「明日食べる米がないのに」と真二つに分かれ、それぞれが、お互いに不満を持っている状態でした。そこには、財布の中でやりくりする家計簿が皆に知らされていないからだと強く感じました。

(3)　組織が組織でない

当初は何をやるにも、「私はそんなこと聞いていない」というセリフが飛び交いました。筋を通して所属長に伝達しているのにもかかわらず、部下がそういうのです。そんなセリフは裏を返せば、

上司の情報伝達が悪いと言っているようなもので、自分の上司批判にもあたるのですが、それに気づくどころか、皆自分を正当化するため、必死のようでした。この病院に限ったものなのかは分かりませんでしたが、少なくとも市役所という行政職の視点から見ると異様なものでした。

(4)　末端まで伝わる情報伝達の仕組みがない

三浦市立病院の経営が悪化し存続の危機にあり、コスト意識を職員全員が持つ必要があること、今いくら足りなくて、あと何年でいくら必要なのかという、具体的な情報を、以前の事務職は医療職全員に発信出来ていませんでした。そこで当時、職員全員を対象とした、経営説明会を数回開きました。しかし、参加人数は少なく、職員全員にその情報が伝わるどころか、病院の職員だけでなく、いつの間にか患者の間で「民営化するらしいよ」みたいな怪情報が流れ、「民営化反対！」という投書がくるほど、情報伝達がうまくいきませんでした。

5. まずは、問題提起・意思決定・情報伝達のインフラを整える

とにかく、職員全員が一丸となることが大事と考え、事務局は、問題を提起し、決定がなされ、その情報が末端の職員まで伝わる以下の仕組みを作ることを急ぎました。以下のような会議が、定期的に繰り返し、繰り返し行われることで、池に落ちた石の波紋が広がっていくように、情報が伝達していくようになりました。

(1)　幹部ミーティング

毎朝、管理者・看護部長・事務局管理職・医局の部長が参加しています。ここでは、昨日あったことや、今日、各セクションで伝えてほしいこと等の内容がざっくばらんに話されます。

(2)　週報会議

毎週月曜日診療前の 15 分程度、各セクションの主査級以上が全員出席し、管理者から最近の話題や状況等が話なされます。次に各セクションから先週の診療実績や、他セクションへの診療枠空き情報等の報告が行われます。そして、主に事務局を中心に、今週の予定や事務連絡を行います。

(3)　病院運営会議

毎月 1 回、最終木曜日に管理職全員をメンバーとする院内最高意思決定機関として開かれます。審議案件と報告案件に別れ、事案を決定していきます。報告案件では毎月必ず決算見込み（赤字の場合は今後の達成目標）を発信します。

(4)　庁内パソコンのインフォメーション・電子カルテのインフォメーション

新着情報として、常に情報発信します。電子カルテを扱う職員は医事委託業務職員も含め誰でも見ることが出来ます。これは内容の許可を得れば誰でも情報発信出来るので、管理者の訓示や、新人紹介などにも使われています。

(5)　緊急招集

管理者が緊急に臨時職員や委託職員を含む全職員を対象に行いました。なかでも、年度内での黒字が厳しそうになったとき、まだ間に合うからと、全員が上積みで 1 人 1 日 5 千円稼ぐ「5 千円キャンペーン」という目標を掲げ招集したときは、自分の職場を自分で守ろうという意識が爆発し、その年見事に黒字を達成しました。

6. 民間的手法の導入にあたり苦労したこと

民間病院等経営経験のある民間事務長の採用は経営改革の目玉でした。以下に述べるように、行政的手法との融合に苦労しましたが、「井の中の蛙」であった私たちにとって、民間ではあたりまえだったのかもしれない手法を知ることが出来たのは幸せなことだったと思います。

(1)　大きなプレッシャー

赤字続きの公立病院は「悪」、黒字が出せる民間病院は「善」、たった1人の民間人に従えばなんでも改善する、そんな漠然とした空気感を持って、民間事務長が、市長・議会・世論を見方にし、絶対的ヒーローとしてやってきました。「全適」への移行時には「全部摘出」とささやかれるほどでした（笑）。三浦市立病院が、あえて民間譲渡や独立行政法人への移行・指定管理者制度の導入を選択せず、公立病院そのものであることを選択したにもかかわらず、行政的手法を続けることが「悪」であるかのような大きなプレッシャーが行政職にはかかりました。

(2)　民間的手法（ヒーロー）と行政的手法（悪者）の衝突

民間人が描く民間的手法をそのまま取り入れようとすれば、まじめな行政職ほど、衝突が生まれます。地方自治法・公営企業法等に多くの壁がありました。当時、経営改革という大きなミッションを背負ってやってきた民間事務長にとって、どうして民間ではすぐ出来ることが、公立病院ですぐに出来ないのか？そんな思いを抱かせ、プレッシャーをかけてしまったことが多々ありました。それでも私たちは、同じ方向を向き、出来ないことを並べるのではなく、出来ることを探そうと努力し、お互い納得するまで民間事務長と話し合いをし、少しずつでも項目に取組んでいきました。

ア　衝突の一例

（ア）変更契約

民間事務長はさっそく委託契約の見直しに取り組み、締結したばかりの契約を減額する話を業者と次々とまとめていきました。減額金額は、内容のあるものだけではなく、企業努力・出精値引きという形で提示されましたが、その後は行政職のお役目となりました。裏付け根拠を考え、仕様を変更し、契約課と協議し、必要な書類を作成する。公立病院であるがゆえに、三浦市には三浦市の事情があり、その後は三浦市の各課関係職員との調整も必要で、どうしても時間がかかりました。お互いが、お互いの立場で我慢しながら前へ進み続けました。それでも、結果的に、平成20年度で9件の変更契約等を含み約2千万円の減額に成功しました。

（イ）公認会計事務所に経理を委託？

民間では、公認会計士等の事務所に汎用ソフトを導入してもらい、経理処理を委託している、三浦市立病院には委託会社の指示によりパンチングする人だけで事足りる。この提案に、私たちは最後まで反対しました。民間譲渡や独立行政法人への移行・指定管理者制度の導入を選ばなかった公営企業に、民間で行われている商法に基づく経理事務を導入することに、具体的な提案や納得出来る道筋がみられなかったためです。民間は「善」、行政は「悪」、私たち行政職にプレッシャーのかかった、典型的な例でした。

私は、悪である反対勢力の一番手となってしまいました。話し合いを行い、導入は見送られました。地方公営企業会計基準の見直しも、最小限の事務局人数で乗り越えることが出来た今、このことは正解だったと思っています。

(3)　取り返せる？失敗もありました

私たちは改革を急がなければならなかったため、多くの失敗も経験しました。今だから言えますが、「失敗を恐れず、成功の大きさに比べればそんな失敗は乗り越えられるよね」と、事務局で励ましあいながら、どんどん未着手事項を進めていったのを思い出します。

例えばトータルSPDの導入ですが、当初から「在庫は業者持ち、封を開けた瞬間に費用が発生する、貯蔵品は存在しなくなる。」という間違った知識で、「たな卸購入限度額」の予算設定をしませんでした。しかし、そのことは診療材料のみで、薬品については間違いであることが判明、さっそく、年度当初の4月1日の専決処分承認議案を提出することになってしまいました。民間と公営企業の経理方法等の違いは、民間にはわからない部分も多いので、出来るだけ先の先まで、公営企業側に立って、様々なシミュレーションをして行うことが必要と感じました。

7. 大きな効果が出た委託料の削減への取組み

「膨大な契約数を、年度当初からの契約だから暇がないといって、実質的な競争原理が働く競争入札に付することなく、新年度に入ってから一生懸命書類を整える」、視察に来ていただいた病院等との情報交換をしていると、そんな病院が多いようです。結果として競争原理が働かず、高コスト化し、経営を圧迫することとなっています。三浦市のルールに従って、条件付一般競争入札を出来るだけ取り入れるように契約事務を進めている三浦市立病院の取り組みは、参考にしていただく部分もあるようです。取り組み内容を以下の項目にそって紹介させていただきます。

(1)　仕様の見直し

これについては、病院の人員体制等の事情に大きく左右されるものと考えます。見直す気になれば、年度途中の変更契約からでも出来るのではないでしょうか。

(2)　数の縮小

民間事務長のアイデアで、平成22年度に施設管理16業務と宿日直業務を1本化しました。契約事務の簡素化、管理責任者を新たに追加し施設管理業務の一元化、契約規模の拡大でより一層の競争原理が働き、数だけでなく、この委託料だけでも年間15,000千円が削減されるなどの効果がありました。その後も、私たちはその発想に気づき、出来るだけ数を減らすことに着目し、平成20年度に59件あった委託は平成26年度には新たに始めたものを加えても49件と減少しております。

(3)　債務負担行為や長期継続契約等の複数年契約への移行

これも、行政職がどうやったら事務を軽減できるかに気づき、取り組みました。数をまとめられなくても、複数年契約とすれば、規模は大きくなり競争原理がさらに働きます。また、時期を年度当初からずらしていくことで、契約事務に関する事務が集中することもなくなりました。平成28年度には8契約が複数年契約となっています。

(4)　随意契約の見直し

医療機器の保守に関して、適正価格がわかりずらく、購入したメーカーのほぼ言い値で随意契約をしている病院が多いと思います。三浦市立病院は平成 26 年度 49 件のうち、27 件（55%）が 1 者との随意契約です。この 27 件中の内訳は医療機器関係が 16 件(59%)、システム関係が 5 件(19%)です。

ここになんとか競争原理を働かせたかったので、行政職は考えました。平成 25 年度の CT 導入から、医療機器購入と保守委託の合併入札を始めました。医療機器購入時から、特定のメーカーを買いたがる医療職に対し、機種を決めずに仕様を定め、どのメーカーでも競争に参加できるように、数値で納得させられるかどうかが、行政職の力の見せ所となります。

8. 管理者の下で、ひとつなぎになるもの

ひとつなぎの大秘宝を求め冒険を続けていく海賊を主人公とした漫画があります。「それぞれが船長を信じ、それぞれの活躍の場で、今自分が出来ることを力の限りやる」という登場人物の姿が、三浦市立病院の改革中の職員の姿に何度も重なりました。「事例集」には載ってない、この、三浦市立病院という船の船員の取組みを、ほんの少しだけですが、この機会にぜひ紹介させていただきたいと思います。

(1)　影の事務局プロパー職員

事務局臨時職員は、一般会計交流職員と違い在籍期間を異動に左右されません。手薄な人数の事務局を長年の間、安定して影で支えてくれています。

ア　総務課臨時職員

臨時職員は、外来のトイレットペーパーの異常な消費を抑えようと、後ろの予備を置くのをやめ、ペーパーが 2 つしか入らないケースにまでカギを付ける思い切った案を用務員に相談し、補充の回数を多くしてもらうよう清掃業務委託職員に依頼し、事務局へ提案をし、実行しました。効果もありましたが、苦情も多くありました。しかし、それよりも、「病院がなりふりかまわず、本気で経費削減にとり組み始めたんだ」というピリッとしたメッセージが、外来患者だけでなく、病院職員全員へも伝わるという、思わぬアナウンス効果がありました。

イ　医事課臨時職員

事務局職員の激しい異動の中、医事課正規職員は、ほぼ 1 人という苦しい状態で、臨時職員は自分たちで役割分担を決め、医師・看護師を引きつれ車を運転し、各施設に赴き出張健診を行い、利益を上げ続ける地道な活躍をしてくれています。

(2)　周辺機関とのネットワークの構築

ア　アイドル医師

管理者である院長まで当直をこなすという、決して十分ではない人数でこの病院を支えてくれる常勤医師達、本当にすごいなと思っています。そのなかでも、赴任以来、三浦市の訪問診療・訪問看護等をひとつなぎにする圧倒的な存在感を見せる女性医師がいます。訪問診療、365 日 24 時間、携帯電話を片手に、市内を駆けずり回り患者を見守ってくれます。市民、市内事業所等を集めて行われる年 1 回のシンポジウムでは、この先生の講演に皆、涙を惜しまず共感し、なんともすがすがしい思いになり、皆ここに来て良かったと言ってくれます。私もこの病院にいることが出来てよかったと思う瞬間です。

イ　検体検査受託

臨床検査科は、臨時職員を含む職員全員で、検体検査受託での市内診療所の検体回収に毎日出かけます。繰り返し行われるこの検体回収のおかげで、三浦市立病院と診療所等との顔の見える関係を最初に作ってくれました。

ウ　公開講座

民間事務長から交代した次の事務局責任者が、介護事業所等から意見を調査研究し、翌年から、地域医療科が関係者を対象に毎回テーマを変え、公開講座を月１回程度開催し始めました。テーマにより看護科・リハビリテーション科・薬剤科・感染対策チーム等が講師となっています。情報提供・情報交換の場として、地域のネットワーク作りに貢献しています。

(3)　看護部のパワーはやはりすごかったです

入院患者用に入院セットはその売上げによって、三浦市立病院に収入があります。導入当初はメニューも少なく、患者にとっては抵抗があったと思います。看護部はそれでも、売上げをあげようと入院患者に必死で説明し、100％に近い販売率という実績を残しています。

(4)　市民も応援してくれました

訪問看護・訪問リハ・出張健診・検体回収、これらに使用している車は、亡き夫が大好きだった三浦市立病院の力になればと、残された婦人が寄附してくれた車です。このありがたいお話に、私たちはサプライズで亡き夫の誕生日の「222」というナンバーをプレゼントしました。今では婦人からいただいた「222」を付ける車も４台となり、市内を元気に走行しています。そして、その車を見かけるたびに、婦人は微笑みを浮かべてくれます。

9. 最後に

今回は、公立病院経営改革事例集のスピンオフ作品として、管理者や民間事務長以外にスポットをあてながら述べさせていただきました。

医師は病気を治すことが出来る、看護師は患者の心に寄り添うことが出来る、行政職でありながら同じ「病院人」になった私はいったい何が出来るのか、何をモチベーション（目標をたて、行動する）としたらいいのか自問自答しながら、あっという間に過ぎた日々でした。

三浦市立病院が、自分の子供の世代まで、時代に沿いながら存続出来るように経営が安定する手助けをすることが自分のモチベーションだったのかなと今は思っています。

今回は述べることが出来ませんでしたが、医療職給与の適正化など、痛みを伴う改革を、あえて泥をかぶり悪者になってこの病院を去っていった仲間達がいました。私は弱く、一人だけでは出来ないものばかりでしたが、助けてくれる多くの仲間がいてくれたこと、本当に感謝しています。

三浦市立病院は、存続の危機を脱し、経営が安定化しつつあります。そこには、たった一つの事柄、たった一人の功績ではない、それぞれの人にそれぞれの物語の積み重ねがあった、そんな思いが強く沸いてきます。

私たち、市の人事異動に左右される行政職が、病院に在籍出来る時間は少ないですが、これからも、出来ることを見逃さずに前へ進んでいき、今育っているプロパー職員にこの意思を引き継いでいければと思います。私たちは皆、ひとつなぎの大秘宝はこの先にあると信じています。