

「思考回路の修正」から始まる 病院長の日々

池田 直也

医療法人南労会紀和病院病院長



大学から地域病院へ 一異なる現場に身を置いて

2024年4月より和歌山県橋本市の医療法人南労会紀和病院(299床)で病院長を務めています。それまで私は奈良県立医科大学消化器・総合外科で准教授を務め、臨床・研究・教育という3本柱を中心に活動していました。病院長という全く異なる職責に身を置いて1年、ようやく日々の業務に少しずつ慣れ責任の重さとやりがいを実感しています。紀和病院は「命の輝き(QOL)を大切にする医療・介護を行います」を理念とし、急性期から回復期、在宅・介護サービスまで幅広い医療を担う地域密着型の病院です。病院長の役割は大学医局での管理職とは全く異なるもので、最初は戸惑いの連続でした。臨床・研究・教育という明確な柱を持つ大学と異なり、民間病院の運営はあらゆる要素が複雑に絡み合うため、病院長は患者、職員、地域社会、全ての関係者にとって「顔が見える」存在であり続けることが求められます。まさに“医療の現場の責任者”としての在り方を日々学んでいます。

医局長経験が支えとなる

異動当初は「自分にこの職務が務まるのか」と自問

する日々でしたが、思いがけず役立ったのがかつての医局長経験です。医局長は、教授と医局員の間を取り持ち、時に緩衝役として組織のバランスを調整する職務です。病棟ベッドの調整や他科との交渉、関連病院への派遣調整、研究会開催や寄付金集め、外部病院や学会との交渉など、まさに多岐にわたる業務をこなすなかで培った実務力と対人調整力は、現在の病院長業務にそのまま生きています。特に感じるのは「俯瞰する力」の重要性です。1つの専門領域に集中していた大学時代とは異なり、病院全体を見渡す視野が不可欠です。その視野の広げ方、視点の持ち方を、医局長時代に無意識のうちに訓練できていたのかもしれない。病院長職を目指す先生には、ぜひ医局長など“番頭役”の経験をお勧めしたいと思います。

評価の難しさと誠実に向き合う

大学では、教員の評価は学会発表や論文、研究費獲得実績といった客観的指標に基づいて行われていたため、一定の公平性が保たれていました。しかし現在は人事考課制度に基づいて、業績・能力・情意の3点から評価するため、とりわけ主観に左右されがちな情意評価と能力考課には評価の難しさを感じています。管理職の評価がそのまま昇進や処遇に結び付くため、公



平性・透明性の確保が重要です。制度の運用だけでなく「納得感ある評価とは何か」を常に考え続けています。今後は360度評価のような多面的評価の導入も検討したいと考えています。

病院長としての“思考回路”の再設計

多くの外科医が50歳を超えると「セカンドキャリア」を意識するようになります。定年を機に“メスを置く”外科医もいますが、その後の選択肢として管理職への転身も1つの道です。「プレイヤーからマネージャーへ」という表現がありますが、それは単なる職務変更ではなく“思考回路”の大きな修正を伴います。手術の成功や患者の回復を日々追いかけていた一医師が、今度は病院全体の経営、職員の働きがいや満足度、地域との信頼関係など、より抽象度の高い問題に向き合うことになるからです。経営の安定なくして職員の充実もなく、ひいては患者満足度も得られません。

種をまき、水をやり、育てる楽しみ

私が病院長として大切にしているのは、「地域になくってはならない病院」を目指すという信念です。そのためには、医療の質を高め、職員のモチベーションを高めることが不可欠です。病院機能評価にも積極的に取り組み、病院の“現在地”を見える化し、改善を続けています。また、和歌山県内での知名度向上も重要な

課題の1つです。その一環として、医師会や看護協会主催の研究会への演題応募を職員に奨励しています。良い発表をするためには、日々の業務の中から“seeds（種）”を見つける力が必要です。その種に気付き、水をやり、育て、花を咲かせ、成果を实らせる。こうした経験が職員一人一人の自信や成長につながりモチベーションも高まると信じています。2025年4月の南労会学術研究発表会では、事務部門の職員が「選定療養費導入前後の分析」を発表し、注目を集めました。医療職でない部門が自らの業務を研究対象とし、成果として発信する姿に大きな可能性を感じました。今後は医療マネジメントや病院管理の全国学会での発表も後押ししたいと考えています。

おわりに 一地域と共に歩む病院を目指して

病院長としての仕事は日々新たな学びの連続です。「自分の専門を極める」ステージから「組織全体を育てる」ステージへの移行には時間も覚悟も必要ですが、地域に根差した病院の価値は確実に職員の努力と連携によって支えられています。

病院という“生き物”と共に歩み、その鼓動を感じながら、これからも地域と共に生きる病院づくりを進めていきたいと思います。