

「魔法の方程式」を 探す旅の途上で

次代を担う若い医師たちへ

西川 正憲
藤沢市民病院院長



流れに身を任せた先の「今」

2023年4月1日、私は藤沢市民病院(536床)の院長に就任しました。今回、「これから院長を目指す、あるいは将来その重責を担うかもしれない若い先生方に向けてメッセージを」と依頼されましたが、正直に申し上げて、私は決して最初から「院長」というポストを目指してキャリアを積み上げてきたわけではありません。1985年に医師になり、呼吸器内科という専門分野に出会い、ただ目の前の患者さんを救いたい、病態を解明したいという一心で臨床と研究、育成に没頭してきました。英国への留学も、当院での勤務も、その時々の恩師や先輩方の導きに従い、「与えられた環境の中で、できることを一生懸命にする」という姿勢で、時の流れに身を任せてきた結果が、今の私を作っています。ですから、「院長になるためにこれを準備せよ」という戦略的なアドバイスは私には不向きかもしれません。しかし、予期せず組織のトップに立った一人の臨床医として、その景色・視座がどう切り替わったのか、そしてどのような葛藤があったのかをお伝えすることは、何らかの気づき、ヒントになるのではないかと考えています。

臨床医の景色・視座、院長の景色・視座

院長室の椅子に座ったあの日、私の中で最も大きく変わったのは「時間」と「対象」への視座でした。臨床医としての私は、目の前の患者さんの診断と治療に全力を注ぎ、その結果は比較的短期的なものでした。しかし、院長としての「患者」は、病院という組織そのものです。そしてその治療—組織改革や風土の醸成—は、投薬のように即効性があるとは限らず、年単位、あるいは10年単位の時間を要するものも少なくありません。

就任当初、私は病院の運営指針に「安心して働ける職場づくり」を掲げました。コロナ禍という未曾有の危機を乗り越えた職員たちは疲弊し、コミュニケーションが希薄になり、病院全体の空気がどこか重苦しいものになっていたからです。私はまず、「相手をリスペクト(respect)することから始めよう」と掲げ、挨拶のような基本的な承認行動を実践しました。私自身の目には、挨拶を返してくれる職員が増え、少しずつ明るい兆しが見えたように感じられました。しかし、就任から1年が経とうとする頃、一通の無記名の投書が届きました。『院長先生はそうおっしゃいますけど、私が勤めている部署は全く変わっていません。』頭を殴られたような衝撃でした。院長から見える景色・

肌感覚と、現場の職員が感じているそれらとは、大きな乖離があったのです。院長が号令をかければ組織が一瞬で変わるような「魔法の方程式」など存在しない。その厳しい現実を突きつけられた瞬間でした。

Acknowledge and respect each other と Update, version up

この経験を経て、私はより一層、2つの言葉を大切にするようになりました。一つは「Acknowledge and respect each other（お互いに承認し、尊重し合う）」です。病院には医師だけでなく、看護師、薬剤師、技師、事務職員など、多様な専門性を持ったプロフェSSIONナルが集まっています。働き方新時代となり、価値観も多様化する中で、チーム医療を機能させるための基盤は、お互いの承認、尊重と心理的安全性です。心理的安全性とは、単なる「仲良しクラブ」を作ることはありません。何か問題が起きた時、あるいは新しい提案がある時に、職種の垣根を超えて率直に意見を言える環境のことです。それがなければ、高度な医療安全も、質の高い患者サービスも実現し得ません。

もう一つは「Update, version up（成長）」です。私の専門である呼吸器内科の領域は、この40年で劇的に進歩しました。かつては治せなかった進行期肺癌が、今では長く共存できる病気になりつつあります。医療技術が常にupdateされていくように、私たち医師自身の働き方やマインドセットも、時代に合わせてversion upしていかなければなりません。私自身、副院長になるまでは「24時間365日働くこと」が美德だと思っていました。しかし、今は違います。リーダーである私自身が心身の健康を保ち、休息をとる姿を見せなければ、部下たちも休むことができません。自分自身のOSを書き換える柔軟性を持つこと。これもまた、リーダーに求められる重要な資質だと感じてい

ます。

準備しておいてよかったこと

「準備」について一つ挙げるとすれば、それは「関係性の構築」に尽きます。私は長年、地域の医師会の先生方と勉強会や検診業務を通じて顔の見える関係性を築いてきました。院長という立場は孤独になりがちですが、院内外に相談できる先輩や仲間がいること、そして地域全体で患者さんを診るネットワークがすでに構築されていたことは、私にとって最大の幸運となりました。若い先生方におかれましては、院内はもちろんのこと、地域の医療関係者や多職種の方々と、利害を超えた関係性を平素から築いておいてください。その「縁」が、将来必ずあなたを助けてくれるはずです。

次の50年へのバトン

当院は創立50周年を経て、次の50年に向けた歩みを進めています。老朽化した西館の建て替えという大きなプロジェクトも控えています。私は新しい建物の完成を院長として見ることはないでしょう。しかし、私の役割は、ハードウェアとしての建物を完成させること以上に、その中で働く「人財」を整え、次世代にバトンを渡すことだと考えています。「ここで働いて良かった」「自分の後輩にも勧めたい」。職員一人ひとりがそう誇れる病院にすること。それが結果として、地域の患者さんに「揺りかごから看取りまで」の安心を提供する最良の医療につながると信じています。

魔法の方程式はありません。しかし、対話を諦めず、お互いに承認し、尊重し合い、成長し続ける勇気を持つこと。それさえあれば、どのような困難も乗り越えていけると私は信じています。未来の医療を担う皆さんの「Update, version up」を、心から応援しています。