

手術漬けの外科医から 病院長へ

神山 俊哉

医療法人社団静和会 静和記念病院病院長



大学病院での臨床医生活

24年間勤めた北海道大学病院を退職し、2022年に静和記念病院長に就任いたしました。北海道大学を卒業後、北海道大学第一外科に入局、複数の道内基幹病院で外科の修練をし、2年の研究生活で学位を取得したあと釧路労災病院外科部長として地域医療に従事しました。

外科医としてのターニングポイントは、1996年に藤堂省教授が在任中のピッツバーグ大学に肝移植、肝臓外科の勉強に行き、これまで見たことがない医療に驚きを感じたことです。1997年に北海道大学に着任された藤堂教授に「一兵卒」から大学で勉強しなさい

と言われ、1998年に北海道大学病院に戻り、肝切除を中心とした外科治療、肝移植に携わりました。このころは生体肝移植プログラムが開始されたばかりでしたが、次第に症例数も多くなり、2週間に1回、生体肝移植を行っていましたので、自宅に帰るのは深夜になることが多かった記憶があります。働き方改革などない時代でしたので、早朝7時からの症例検討会に参加しなくてはならず、その後、今度は肝細胞癌などに対する肝切除を行う手術三昧のハードな生活をしていました。この臨床の間にも、研究は大事で「世界に目を向ける」と指導されていたので、国内外の学会準備、論文作成を行い、2006年のボストンで行われたAmerican Surgical Association (写真)で発表する名誉を得ました。

最終的には診療教授として指導を行ってきましたが、病院経営に関連することはほとんど経験しませんでした。ただ病院長になってから気が付いたことですが、藤堂教授のもとで3年間、医局長を務めさせていただき医局運営を任されたことは、集団をまとめる、組織を運営するという点では非常に勉強になったと感じています。若い人を育てること、教育が大事で、これをしっかり行えば次第に組織は成長すると、医局長時代に言われ続けました。確かに人の入れ替わりが激しいと職員のスキルが上がらないから質が下がる。質



中央が筆者。



が下がると信用を失うという負の連鎖を病院長になって感じることもあり、組織の中での「人」という部分の重要性を大事にしています。

病院長というリーダー

病院長になってからは、聞いたことがない病院経営に関する用語などがたくさんあり、まずは事務の方々が発する言葉を理解することが大変でした。就任前の漠然としたイメージでは病院長室での管理職業務が中心と思っていましたが、結構、臨床の場で期待されることが多く、この点は、臨床中心で働いてきた身としてはむしろ肌に合った感じでした。一方、当病院は大病院ではないものの、大学医局とは規模も質も大きく異なり、医局長レベルでタクトを振るのとは違うと感じましたが、病院経営でリーダーとなり、臨床でもリーダーとなって引っ張ろうと決心しました。しかし、さて真のリーダーとは如何なるものか悩んでいた、その時に役立ったのは2020年のトヨタ労使会議の席で豊

田社長が言った、英国高級百貨店チェーン創業者の言葉から引用したものでした。「皆さん、ボスとリーダーの違いをご存じでしょうか？」という問いです。

ボスは私と言う、リーダーは我々と言う。ボスは失敗の責任を負わせる、リーダーは黙って失敗を処理する。ボスはやり方を胸に秘める、リーダーはやり方を教える。ボスは仕事を苦役に変える、リーダーは仕事をゲームに変える。ボスはやれと言う、リーダーはやるうと言う。

ここでは、ひょっとするとリーダーを良いリーダー、ボスを悪いリーダーと置き換えるとわかりやすい項目もあるかもしれませんが、自分自身が見本となるべきリーダーとなり、また新たなリーダーを発掘、育てていく、それに向かって努力をしている人をしっかりと評価していく、そして病院で働く「人」を育てていくことを肝に銘じながら、信頼され、地域に密着した医療を提供できる病院運営に励んでいきたいと考えています。