

めざせ!!


# メディカルエグゼクティブ

監修：愛知医科大学内科学講座肝胆膵内科学准教授(特任) 角田 圭雄

第3回

## 医療機関の管理職が意識したいリーダーシップのあり方

### CASE



A先生はある病院の内科部長に就任し、安全で質の高い医療の提供をめざして熱心に部下を指導しています。しかし、中堅医師は専門領域の探究に熱心あまり研修医の育成に手がまわらず、研修医がミスを繰り返しています。また、別の若手医師は医療スタッフとうまくコミュニケーションがとれておらず、科の運営に課題を感じています。一方、病院の収益低下を受け、経営層からは受診患者を増やす方を検討するよう指示されています。多方面で課題を抱えたA先生は、「自分にはリーダーシップがなく、管理職に向いていないのでは」と悩んでいます。

#### リーダーシップは誰もが修得可能な能力

リーダーシップは、天性のものではなく誰もが修得でき、開発可能な能力です。ですから、A先生においても、管理職の立ち位置と果たすべき役割を理解すれば、課題を解決できるでしょう。

上司（病院であれば経営層など）と部下との間に挟まれる、いわゆる中間管理職のリーダーシップには、①上司への影響力、②他部門との調整力、③部下への指導の3つの要素が存在します（⇒STUDY①）。この前提に立ち、A先生がとるべき方策を探ってみます。

#### 上司や他部門との調整が必須

まず、①に関しては、たとえば書類業務削減や医療スタッフへのタスクシフトによる医

師の負担軽減策を経営層に提言するなどの方策が考えられます。収益改善を求める経営層に医師の負担軽減策を提案するのは意外に感じられるかもしれませんが、事務作業が減れば医師は診療に専念できます。結果、診療レベルが上がって患者増につながり、経営にも寄与するので、A先生の理想の医療と経営層の要求への対応を両立できるのです。

②については、普段から他部門と積極的にコミュニケーションをとる「連携型リーダーシップ」が求められます。病院では異なる技術を持つ専門家が相互に依存・調整してサービスを提供しているので連携は必要不可欠。そこでA先生は、看護部長や薬剤部長などとの連絡を密にし、若手医師や各部門の医療スタッフが垣根なく活動できる風通しの良い組織風土の醸成に努めるようにしました。

## 部下の成熟度によって臨機応変に

③の部下に対する指導では、「ミンガン研究」で提唱された理論が参考になります。同理論では、リーダーシップには、仲間からの信頼、個性の違いの認知、気配りといったことを重視する「人間関係志向型」と、仕事の仕方や進め方などの技術的側面や達成を重視する「仕事志向型」があるとしました。そして部下を信頼し権限を委譲する人間関係志向型のほうが、事細かに部下に注文をつける仕事志向型より好業績だと報告しています。

では、望ましいリーダーシップとは人間関係志向型なのか——。一概には言えないとするのが「SL理論」(⇒STUDY②)です。同理論では、相手の成熟度によってリーダーシップのあり方を変化させるよう提唱しています。未成熟なメンバーへは仕事志向型を重視

し、成熟度が上がるにつれ、人間関係志向型を強めるべきと推奨しています。

これを知ったA先生は、中堅医師に対し、研修医育成をミッションとして明確化しつつも、専門分野の研鑽にも十分取り組める環境を保証するような人間関係志向型の方針を打ち出しました。一方、まだ未成熟な研修医には、きめ細かな指導を行う仕事志向型の姿勢で接するようになりました。

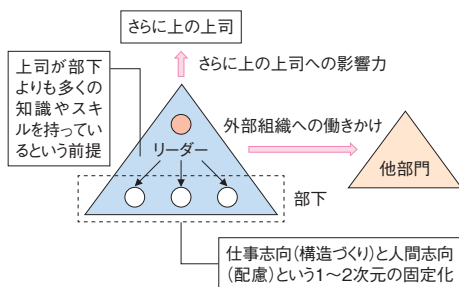
## NEXT STEP

A先生の相手に応じた適切なリーダーシップの使い分けは、やがて成果を生むようになりました。医師の負担軽減、他部門との連携強化、部下の指導法の見直しといった方策が奏功し、医師全体の診療レベルが向上。患者や、患者を紹介する診療所の満足度が改善して患者数が増加したのです。こうしてA先生は、経営層の要求を満たすとともに、自身のめざす理想の医療にも近づけました。

### STUDY①

#### 中間管理職に求められる3つのリーダーシップ

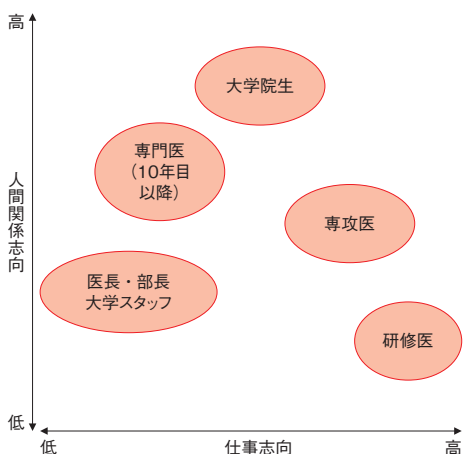
中間管理職は、部下への指導に加えて上司に影響力を発揮するリーダーシップ、さらには協働関係にある他部門への働きかけにおいてもリーダーシップが求められる。



### STUDY②

#### SL (Situational Leadership) 理論

相手の成熟度によってリーダーシップのあり方を変える考え。SL理論を医師に当てはめると、研修医では「人間関係志向型」より「仕事志向型」が重要だが、専攻医、大学院生と成長するにつれて仕事志向型を軽減し、人間関係志向型を強める。部下がより成熟すれば、両志向とも軽減することが可能になる。



### RECOMMENDED BOOK

- ・『リーダーシップ入門』  
著：金井寿宏／発行：日経文庫
- ・『MBA的医療経営』  
著：角田圭雄／発行：幻冬舎