

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6回

## 人材のコモディティ化に抗うメディカルエグゼクティブ

### CASE



内科医のA先生は最近、何人もの医師が長い時間をかけても見つけられなかった、ある難病に対する効果的な治療法を、大量の学術論文を読み込ませたAIが、わずか数10分で発見したというニュースを見聞きました。そして、「やがて医師の仕事は、発展の目覚ましいAI技術に取って代わられてしまうのではないかと不安を感じ、自分は医師として、どのように生きていくべきかと考え込んでいます。

#### すべての知識労働者がめざすべき道

将来、医療の知識や技術の多くはAIで代替可能になると予想されています。そこで危惧されるのが「医師の仕事は誰がやっても同じ」という人材のコモディティ化（機能や品質の差異がなくなり商品価値が汎用化される現象）です。そんな時代に医師がアイデンティティを持ち続けていくには、「メディカルエグゼクティブ」になる必要があります。

多くの方は「エグゼクティブ」と聞くと、重役などの経営層を連想し、自分は関係ないと思われるかもしれませんが、実はそうではありません。エグゼクティブとは「execute（実行する）」の形容詞です。したがって、その意味は「最後までやり抜く実行力のある人材」と定義するのが適切でしょう。

著名な経営学者ピーター・ドラッカーは、「すべての知識労働者はエグゼクティブにならないといけない」と述べています。その

言葉どおり、すべての医師はメディカルエグゼクティブをめざすべきなのです。

#### インターフェースを果たす困難さ

メディカルエグゼクティブに求められることとして、米国医師エグゼクティブ学会は、①質の高いケア技術・専門性を持つ、②質の高い患者サービスの提供、③高い生産性、④ヘルスケアリソースの適正使用、⑤同僚と良好で生産的な関係を保つ、⑥組織と地域に貢献する——の6点を挙げています。一般臨床医と比較すると、一般臨床医が、患者に向き合って治療に専念するという、言わば医療の「部分最適」を追求するのに対し、メディカルエグゼクティブは、病院全体の経営戦略を描いたり、病院の生産性を向上させるなど、医療の「全体最適」を担います。

しかし、こうした立場では必然的に患者との接点は少なくなり、患者に感謝されるような喜びを感じる機会が減ります。また、意見

が対立しがちな経営層と医療職との間の「インターフェース（橋渡し）」という難しい役割を演じなければなりません。さらに、一般臨床医なら、たとえば自ら専門技術を磨いて診療の成果をあげられますが、メディカルエグゼクティブは、あくまで経営層や医療職に行動を働きかける役割。他者に努力を促して各々ががんばってもらうことでしか目的を成し遂げられないのです（⇒STUDY①）。

### 孤独を乗り越えた先の未来

このようにメディカルエグゼクティブは、経営層と医療職の板挟みになったり、院内での自分の役割の不明瞭さに戸惑ったりすることも少なくなく、そうした中で院内外の人々とコミュニケーションをとるなどして情報を集め、意思決定をくださる必要に迫られます。そのプロセスにおいては、孤独を覚えること

も少なからずあるかもしれません。

しかし、意見を集約しつつ決断すべきときには決断し、新たな段階に進む仕事はAIには困難で、メディカルエグゼクティブにしかできないことです。ぜひ、メディカルエグゼクティブをめざし、医師として新たなアイデンティティを確立する挑戦に取り組んでいただきたいと思います（⇒STUDY②）。

### NEXT STEP

従来、患者の治療だけを大事にしてきたA先生ですが、メディカルエグゼクティブをめざすと心に決めました。臨床の一部を部下に任せつつ、経営層と密に連携しながら、医師や各職種の業務改革などの取り組みに乗り出しました。患者と接する機会が減ったり、職種間の調整に手間取ったりと辛い場面はありますが、職員同士で多くの協働が生まれ、患者満足度が高まり、病院に活気が芽生えてきたことに喜びを見出しています。

#### STUDY①

##### 一般臨床医とメディカルエグゼクティブとの対比

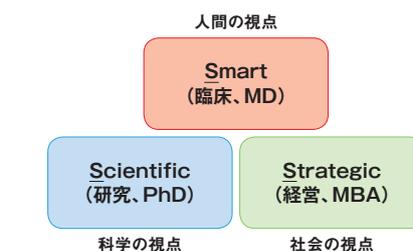
一般臨床医はコミュニケーションの対象が主に患者であり、患者ケアの専念に重きを置く。メディカルエグゼクティブは院内外の多くの職種と接触を持ったうえで、多くの施策に取り組み、医療の全体最適をめざす。

	一般臨床医	メディカルエグゼクティブ
業務	患者ケアに専念	戦略的な計画、質保証、コスト削減、生産性改善、マーケティング、販売、広報
視点	部分最適	全体最適
強化	患者からの直接強化を得る。患者への行為によって認められ、感謝される	代理強化に頼らざるをえない。他人の努力によってしか成功しない
コミュニケーション	対 患者	対 医療従事者や管理者、行政（インターフェース（橋渡し役）を担う）

#### STUDY②

##### メディカルエグゼクティブに必要な3S

メディカルエグゼクティブには、臨床家としてスマートにこなす力（Smart）、研究者として科学的に考察する力（Scientific）、経営面から戦略的に計画を立案できる力（Strategic）の「3S」が必要になると考えられる。



出典：『MBA的医療経営』（著：角田圭雄）

#### RECOMMENDED BOOK

- ・米国医師エグゼクティブ学会 『医療マネジメントのエッセンス——臨床・研究に続く医師の第3のキャリア』  
監訳：青木則明、大田祥子、大石まり子／発行：ヘルスサービスR&Dセンター（CHORD-J）
- ・『プロフェッショナルの条件——いかに成果をあげ、成長するか』  
著：P.F.ドラッカー／発行：ダイヤモンド社
- ・『MBA的医療経営』  
著：角田圭雄／発行：幻冬舎