

めざせ!!

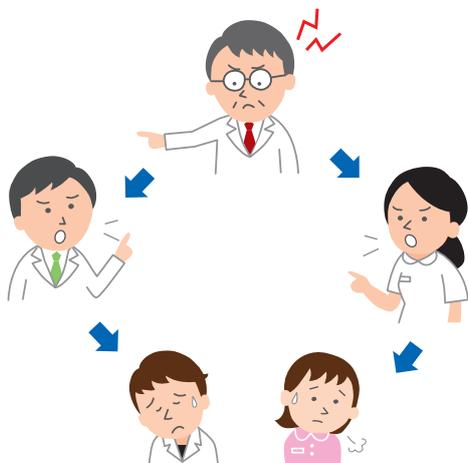
# メディカルエグゼクティブ

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12回

## リーダーの奉仕が求められるサーバントリーダーシップ

### CASE



A先生が院長を務める病院は、最近、外来患者が減少傾向にあります。苦境を脱しようと、A先生が各診療科や部門の部長に対してこと細かく命令するようになると、その意を受けた部長たちが現場の医師やメディカルスタッフへ、あれこれと細部にいたるまで指示を出すようになりました。ところが、次第に現場の医師やメディカルスタッフが上司の顔色をうかがって仕事をするようになり、院内がギスギスした雰囲気になりました。患者満足度も下がり、ますます患者が減る事態に陥ってしまいました。A先生は、どうすべきなのかと頭を抱えています。

#### 支配型は医療に馴染みにくい

ひと言でリーダーシップと言っても、いくつか種類があり、A先生がとったのは「支配型リーダーシップ」と称されます。このリーダーシップは、たとえば、企業において経営者などのリーダーが新商品の開発をトップダウンで意思決定し、その実現に必要な指示を部下にくだす場合には向いているでしょう。

しかし、ものを言わない商品を取り扱う一般的なビジネスとは違い、各々で異なる事情を抱えている患者が“主役”であり、そうした患者に現場の医師やメディカルスタッフが接して成立する医療においては、リーダーが一方的な命令を出す支配型リーダーシップは馴染みにくいかもしれません。

では、医療に求められるのは、どのようなリーダーシップでしょうか。考えられるひとつが「サーバントリーダーシップ」です。

#### メンバーが主体的に動く環境を

サーバントリーダーシップは、米国のロバート・K・グリーンリーフが提唱した概念で、サーバントつまり「使用人」という言葉が示すとおり、リーダーは、まず相手に奉仕し、その後、相手を導くというリーダーシップの形態です。

サーバントリーダーシップでは、支配型リーダーシップのように組織の上の者が部下に命令し、「義務」として仕事をさせるのではありません。あくまでチームの一員として、メンバーへの奉仕や支援を通じて周囲から信

頼を得て、メンバーが「主体的」に協力してくれる状況をつくります。

サーバントリーダーシップで重要なのは、部下が自分自身ですべき仕事を定めるように誘導すること。そのためにリーダーはチーム共通のビジョンを示したうえで、コミュニケーションや信頼関係の構築を重視します。メンバーが自分で仕事内容を決定するように導くためのプロセスはさまざまですが、チームとしてリーダーが掲げたビジョンに向けて進んでいくので、個人の仕事へのモチベーションやチームとしての生産性は向上します。

### リーダーはビジョンを掲げよ

近年、医療はある種の“サービス業”の側面を持ち始め、患者からの要望が多くなるなどして、現場が疲弊しやすくなっています。このような状況で、A先生が命令ばかりしていたら、現場はますます疲弊してしまうでしょう。だからこそ、A先生が発揮すべきはサ

ーバントリーダーシップと言えそうです。

A先生は、チームがめざす具体的なビジョンを示すとともに、患者と直に接する医師やメディカルスタッフが迷いなく仕事ができるような環境を整え、そのうえで個別の判断は現場に任せるような方策をとってみてはどうでしょうか。

### NEXT STEP

A先生は、患者満足度向上を最重要のビジョンに掲げ、自らが権限を振るうのではなく、現場の医師やメディカルスタッフの権限を大きくして患者満足度の向上を促し、さらにその功績を高く評価するようにしました。同時に、もし患者からの暴言などのトラブルが発生した際には、医師やメディカルスタッフ側に立つと明言しました。

こうして医師やメディカルスタッフが委縮せずに患者と向き合える環境をつくったことで彼らのモチベーションは上がり、患者満足度も向上して患者が増え出し、経営状況に改善の兆しが表れ始めました。

#### STUDY①

##### 新しいリーダーシップスタイル

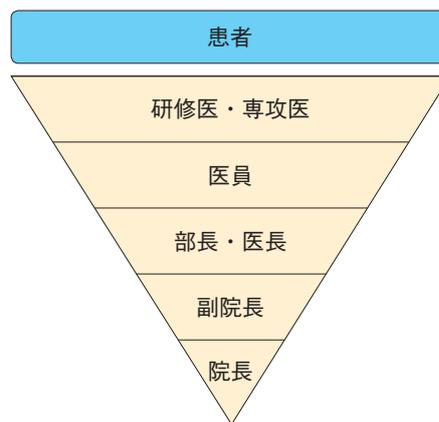
変革型 リーダーシップ	環境変化を先読みして、組織そのものを大きく変革させていくリーダーシップ。ビジョン、変化への臭覚、奨励、緊張感の醸成、育成、ネットワーク、配慮の7つの特性を有する
サーバント リーダーシップ	職場やプロジェクトのメンバーを支援して、目標達成に導く、奉仕型のリーダーシップ。ビジョンを示したうえで、奉仕や支援を通じて周囲からの信頼を獲得し、主体的な協力を引き出すことを強みとする
ビジョナリー リーダーシップ	ビジョンを創造し、組織構成員にビジョンを受け入れさせようとする行動するリーダーシップ。組織構成員の個人目標と、組織目標が理念的次元で統合され、表裏一体となることを強みとする

#### RECOMMENDED BOOK

・『MBA的医療経営』 著：角田圭雄／発行：幻冬舎

#### STUDY②

##### 病院におけるサーバントリーダーシップのイメージ



従来の支配型リーダーシップでは、ポジションが上がるほど上層に行き、頂点に組織のトップが君臨する「ピラミッド型」になる。

一方、サーバントリーダーシップでは、患者と直に接する現場スタッフをポジションの高い者がサポートする「逆ピラミッド型」になる。