

めざせ!!

メディカルエグゼクティブ

監修：国際医療福祉大学大学院医療福祉経営専攻教授 角田 圭雄

第17回

リーダーに求められるスキルの変化

CASE



ある病院の糖尿病内科で診療部長を務めているA先生が、副院長に就任することになりました。同院はここ数年、経営状況がかんばしくないこともあって院内の雰囲気は暗くなり、職員のモチベーションが低下しています。そうした中であって院長は、糖尿病内科を患者の多い診療科に育てたA先生の手腕に期待し、病院運営の立て直しに向けてリーダーシップを発揮してほしいと副院長に抜擢したようです。

確かにA先生は、長年にわたって臨床にたずさわって、糖尿病診療に関する深い知見と高いスキルによって、患者を集めることに成功しました。しかし、病院の経営やマネジメントについては、ほぼ素人。「何をすればよいのか」と途方に暮れてしまっています。

|| 職位で変化する必要なスキル

A先生のように、臨床に邁進してきた医師が病院経営などにたずさわらうようになり、困惑してしまうケースは珍しくないでしょう。とはいえ、A先生は、これまでも糖尿病内科を率いてきたわけですから、マネジメント層の一員として自分の科のメンバーを取りまとめてきたことに間違いはありません。

ただし、実は、同じマネジメント層といえども、職位によって必要なスキルが変化するとした理論があります。ハーバード大学教授のロバート・カッツ氏が提唱した『カッツ理論』(⇒STUDY①)です。同理論では、マネジメント層に求められる能力を、①テクニカルスキル、②ヒューマンスキル、③コンセプチュアルスキル——の3つに分類。周囲と良好なコミュニケーションを保つための②の

重要性は、どのような職位でも変わらないものの、マネジメント層の中での職位が上がるにつれ、発揮すべき①と③のスキルの比率は変化するとしています。

診療部長のA先生の例でいえば、これまで、臨床の知識や技術といったテクニカルスキルが、必要なスキルとして大きな比率を占めていました。しかし、副院長という高位の職位では、知識や情報を数理分析し、総合的判断をくだすことで物事の本質を見きわめるコンセプチュアルスキルが、より必要とされるのです。

|| 時代が求めるリーダーシップ

リーダーに要求されるスキルは、職位の違いだけでなく、時代によっても変化します。

かつて求められていたリーダーは、予測可能な環境で与えられた目標の達成や問題解決

を行う人材であり、経験や勘が重視されてきました。ところが、現代のように激変する環境下では、リーダーには時代の変化を読み、想像力を発揮して、さまざまな問題に対応できる能力が欠かせず、データ分析などのエビデンスにもとづき、考察・実行する力も要求されます。

変革型リーダーシップに注目

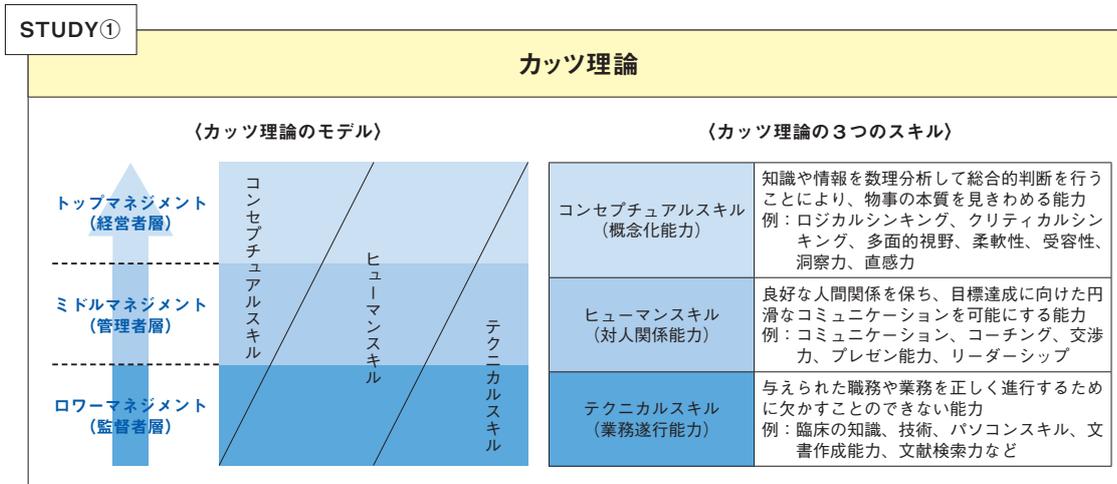
社会を取り巻く環境が不安定で、不確実性が高い時代にあって有効なリーダーシップのひとつに「変革型リーダーシップ」が挙げられます。米国の政治学者ジェームズ・M・バーンズ氏が提唱した概念で、予測困難な環境変化を読み解き、時には集団全体の利益を一時的に損ないながらも変革に取り組み、メンバーの価値観や態度を変化させて組織を動かすというものです。

変革型リーダーシップには、①ビジョン、

②変化への嗅覚、③奨励、④緊張感の醸成、⑤育成、⑥ネットワーク、⑦配慮——という7つの特性があります^[1]。それぞれの詳細は(⇒STUDY②)のとおりですが、リーダーが将来のあるべき姿を語り、それに向けて組織のメンバーを動かす施策を講じるものであり、新たに病院のマネジメントに乗り出すA先生には、大いに参考になるでしょう。

NEXT STEP

A先生は、まず病院の掲げる「ミッション(社会に対してなすべきこと)・ビジョン(あるべき姿)・バリュー(具体的にやるべきこと)」を職員にあらためて示して共有。そして、職員に資格取得を奨励したり、他の医療機関との交流の促進を図って硬直化した組織に新風を送り込んだり、さらには若手職員を経営メンバーに加えたりしました。こうした施策の結果、職場に活気が生まれ、A先生は良い手応えを感じ始めています。



STUDY②

変革型リーダーシップ

①ビジョン	将来あるべき姿を語り、メンバーがビジョンを理解し、注意を払うようにする
②変化への嗅覚	組織を取り巻く環境変化の流れを読み、意味づけを行う
③奨励	ビジョンを実現するための具体的なプロジェクトに対してチャレンジすることを奨励、促進する
④緊張感の醸成	困難な課題を与えたり、高めの目標を設定したりするなど一定の緊張感を生み出す
⑤育成	変革の厳しさに耐えられる人材を日ごろから育成する
⑥ネットワーク	トップや他部門との人的ネットワークを構成する役割を担う
⑦配慮	メンバーの感情変化に敏感に対処する

RECOMMENDED BOOK

- ・『MBA的医療経営』
著：角田圭雄／発行：幻冬舎
- ・『戦略的医療マネジメント』
編集：角田圭雄／発行：中外医学社

[1]金井寿宏：リーダーシップ入門 日本経済新聞社(2005)