

## マネジメント視点から見た肝炎医療コーディネーター養成における リーダーシップ・組織構築のあり方

研究分担者 斐 英洙 ハイズ株式会社代表

### 研究要旨

肝炎医療コーディネーター（以下、肝炎 Co）の普及には、その活動の主たる場である医療機関での啓発や組織内理解が必須である。また、肝炎 Co の養成に関して、養成者のリーダーシップとチームマネジメントがその養成の律速段階を左右する。医療におけるリーダーシップや医療機関経営者の意思決定過程に関してこれまでヒアリングを行ってきた。それらから得た知見を通じて、肝炎 Co の養成という新しくかつ発展的取り組みに対するリーダーシップとチームマネジメントに関して考察する。

### A．研究目的

肝炎医療コーディネーター（以下、肝炎 Co）の養成・普及には、養成者のリーダーシップと戦略的事業マネジメント、養成を取り巻く外部環境因子の分析が不可欠である。マネジメントの格言の通り「戦略の誤りは戦術では取り返せない」ため、近視眼的技術論だけでなく、組織行動論・HRM（human resource management）、モチベーション理論、外部環境因子分析等を理解したうえで、養成課程における長期軸の組織戦略を構築する必要がある。

### B．研究方法

チームビルディング、ロジカルシンキング、PEST 分析、広報戦略等のマネジメントスキルに関する視点から肝炎医療コーディネーター（以下、肝炎 Co）の養成・普及について言及した。

### C．研究結果

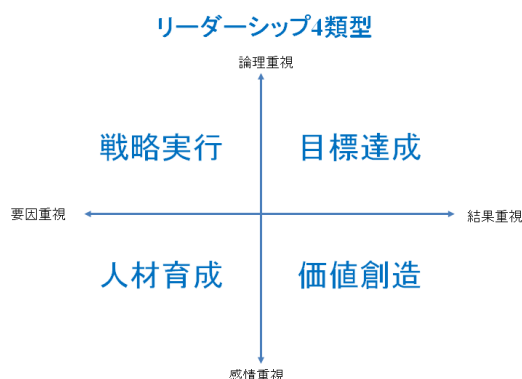
肝炎 Co 養成のリーダーシップを考えるにあたり、様々なリーダーシップ理論をベースとして取り組むことは効果的である。リ

ーダーシップ理論として代表的なものは、マネジアルグリッド理論や PM 理論等が挙げられる。マネジアルグリッド理論では、「構造づくり」「配慮」という2つの軸に基づいてリーダーシップに関する行動を分析する。PM 理論では、「課題遂行(Performance)」と「集団維持(Maintenance)」という2つの軸で分析する。多くの理論から分かることは、「業績・仕事」(=結果)を重視するか、「人・組織」(=要因)を重視するか、でリーダーの類型分類を試みている。そもそも、リーダーシップとは、

- ・ 理念や価値観に基づいて複数の目標を創造する
- ・ 目標を設定しその実現のための体制（仕組み）を構築する
- ・ 目標実現のために部下の意欲や能力を活用し成長させる
- ・ 目標実現のための課題や障害を解決する

等で説明されるものである。換言すると「自己の理念や価値観に基づいて、魅力ある目標を設定し、またその実現体制を構築し、

人々の意欲を高め成長させながら、課題や障害を解決する行動」とも言えるだろう。一方、肝炎 Co のヒアリングを分析すると、「どのようにプロジェクトを進めていけばよいか分からない」「院内の位置付けや事業推進の方法に自信がない」「自分の役割が不明瞭だ」等のリーダーシップ発揮に関する課題を多く目にする。そのために、肝炎 Co 養成に関するリーダーシップのあるべき姿を明示し、それに必要なエッセンスを集中的に研修等に導入することが有益と考える。前述のリーダーシップ論を簡潔に図示すると下記となり、リーダー候補者がどの象限に位置するか、また本プロジェクトではどのタイプのリーダー像が必要とされているかを明らかにすることがプロジェクト推進のエンジンとなり得る。



また、本プロジェクトをさらに広めるためにも、肝炎 Co と本プロジェクトメンバーとの関係構築、さらに、肝炎 Co 自身の職場や地域における多くのステークホルダー（利害関係者）との関係構築に関して、PRAM（プラム）モデルの浸透を図ることも今後は検討したい。PRAMとは、Planning/Relation/Agreement/Maintenanceの頭文字を取ったもので、コミュニケーションの理論のひとつである。ステークホルダーの関係性においてWin-Winの関係構築のための枠組みであり、質の高いコミュニケーション構築のためのフレームとも言える。

計画をたてて、関係性を作り、合意を形成し、関係を維持するという手順で信頼関係を築きあげていく。

#### 全体のPlanning（交渉計画）

コミュニケーション計画は、業務の目的を業務に関わる全員で確認するプロセスである。円滑な業務遂行のためには、誰に、どのような情報を、どのタイミングで提供すればよいかを明確にすることがまずは必要となる。そのためには、リーダー自身が関係者に割り振る仕事の棚卸をしっかりとしておかなければならない。

#### Relationの形成（関係形成）

リレーションとは信頼の意味である。コミュニケーション計画を実施するうえで、リーダーと関係者間に必要な絆を深めるプロセスである。信頼がない状態で難しい課題を関係者に振ってしまうと、間違いなくチーム運営は滞ってしまう。

#### Agreement（合意形成）

リレーションが形成されてくると、業務の目的を実現するための行動について合意する段階に入る。日々の業務では同じ目的意識を持っていても、手段や時期、順序など様々な面でやり方が異なることがある。したがって、リーダー自らが論理的に自分の意見をはっきりと言い、関係者の意見を傾聴して、お互いが納得できる妥協点を見つけ、共通の目的の為に合意を形成していく。関係者はいずれもプロ意識が高い職種が多いので、合意を前提とした相互理解が更なる信頼を生むきっかけにもなる。

#### 関係のMaintenance（関係維持）

一度関係を築いた後は、継続的なフィードバックを通じてさらに良好な関係性を維持しなければならない。リーダーと関係者は本プロジェクトを通じて成長し、信頼を深めていく。一回きりの関係性ではないため、業務がうまくいった時だけでなく、うまくいかなかった時にも、一緒に振りかえり、

次回さらに良い結果を出すにはどのようにしたら良いかを考えていくプロセスが必要となる。命令しっぱなし・報告しっぱなしの関係性よりも、お互いのフィードバックの場を創ることがコミュニケーションの深化には必要となる。

この PRAM モデルを肝炎 Co 養成のプロセスに入れることで、ある程度のコミュニケーションの質を担保できる人材を育成するとともに、リーダー候補者同士が同じ枠組みでそれぞれの課題を語り合えるべく、孤立せず相互補完的な視点からリーダー育成を目指していく。

#### D . 考察

医療関係者は医学知識や看護知識は豊富にあるものの、組織行動論・HRM 等の人的資源管理の視点やプロジェクトマネジメント等の事業推進のスキルが発展途上である点が指摘されることが多い。

肝炎 Co 人材を戦略資源として捉え、有効活用するための仕組みを体系的に構築・運用することは重要である。また、人材のモチベーションの維持・発展を意識的に戦略に練り込んでいく視点も必要である。また、KPI ( key performance indicator : 主要業績評価指標 ) 実現のための必要な人的資源の需要を予測し、予測に基づいた採用、教育・育成、配置することも戦略構成要素の一つである。よって、肝炎 Co の養成・普及を加速させるためにも、これらの視点がプロジェクト内に浸透することで、より効率的・効果的なアウトプットを目指したいと考えている。

#### E . 結論

肝炎 Co 養成のリーダーシップはこれまで前例がなく、思考錯誤が続くことが予想される。場当たりのかつ闇雲な思考錯誤ではなく、リーダーシップ行動理論等、ある

程度の枠組みで眺めることで効率的かつ効果的な人材育成を目指していきたい。

#### 参考文献

- ・ 「MBA リーダーシップ」、グロービス・マネジメント・インスティテュート、2006 年
- ・ 「部下との信頼関係は“PRAM”で築こう」、裴英洙、日経ヘルスケア誌、2015 年

#### F . 研究発表：なし

1 . 論文発表：なし

2 . 学会発表：なし

#### G . 知的所有権の取得状況

1 . 特許取得：なし

2 . 実用新案登録：なし

3 . その他：なし

