

マネジメント視点から肝炎医療コーディネーターの活躍を考える研究

研究分担者 斐 英洙 ハイズ株式会社 代表取締役社長

研究要旨

【背景】肝炎医療コーディネーターの活躍には、チーム医療が不可欠であることが明らかとなったが、その推進に関しては、経営学および組織行動論的視点からのアプローチが効果的である可能性があり、過去の文献等をレビューしながらその可能性に関して研究する。

【方法】文献等を中心にレビューし、これまでの筆者の病院経営事例を基に考察する。

【結果】肝炎医療コーディネーターの育成には人の理解や人を活かす技術の理解が進むと、育成のスピードは加速する。専門職育成のプロセスにマネジメント視点が入ることで、専門職視点のみならず、生産性や効率性の視点が加わり、より効果的かつ効率的に患者へ提供する価値向上のサイクルに入り得る。

【結語】他産業で開発されたマネジメント理論や技術でも医療界に応用可能なものは多くあり、積極的に導入することは、限られた資源での最大効果を求められる医療には必要不可欠と考えられる。これらのマネジメント技術は特に肝臓専門医や行政や医療機関の責任者が習得することが重要であると考えられる。

A . 研究目的

これまで、本研究班では、多職種からなる肝炎医療コーディネーターの活躍には、チーム医療が不可欠であることが明らかとなったが、その推進に関しては、経営学および組織行動論的視点からのアプローチが効果的である可能性があり、過去の文献等をレビューしながらその可能性に関して研究する。

B . 研究方法

下記の文献等を中心にレビューし、これまでの筆者の病院経営事例を基に考察する。

- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.13. New York: Academic Press. pp.39-80.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. A. Dienstbier (Ed.), *Perspectives on motivation*. : Lincoln: University

of Nebraska Press. pp.237-288.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Self-determination theory. In P. A, M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins, (Eds.), Handbook of theories of social psychology. Volume 1. Los Angeles: SAGE. pp.416-433.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R. M. Ryan (Ed.), The Oxford handbook of human motivation. New York: Oxford University Press. pp.85-107.
- In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, February 7, 2006, by Thomas J. Peters (Author), Robert H. Waterman Jr. (Author)

C . 研究結果

Deci の報告によれば、1 つは「自己決定」ということにこだわりを持つということである。自己決定をしたという心理的報酬が、部下の生産性やモチベーションを向上させると報告している。ただし自己決定には条件があり、部下に対して行動の選択を与えることが重要である。つまり、“これをやっつけ”ではなく、“A か B、どちらかやっつけてください”と、選択肢を与える。2 つ目の条件として、その選択肢の中に“A はこういうことだよ、B はこういうことだよ”と、選択肢の中に十分な情報を提供する。そういった指示を受けた部下、メンバーは非常にモチベーションが高くなると言われている。逆に、メンバーの生産性を下げる口癖として“これだけやっつけて”、つまり選択肢が

ない状況、情報がない状況である。これを 2 つセットにすると、“とりあえず、これだけやっつけて”となり、全く部下の自己決定感を奪ってしまい生産性が上がらず、ロボット扱いになってしまう。

また、個人の生産性とは、個人の要因と環境要因の関数であるといわれている。個人要因とは自分の技術、知識または経験、そういった個人に委ねられるものである。一方、環境とはその人が囲まれている状況である。マネジメントにおいて、個人の能力を短期間に向上させるのが難しければ、個人が囲まれた環境を整備する、環境を変化させる、そういった配慮がチームリーダーには重要である。その 1 つに、アメリカの学者 Rosenthal が解明した自己成就予言モデルがある。ある複数の児童 A 群を不作為に選び、A 群の担当教員に“A 群の子たちは今後能力が開花するよ”と伝えておく。A 群およびその保護者には何も伝えない。講義を重ねた上で 8 か月後に知能検査を行ったところ、A 群は他の児童よりも成績が有意に向上した。Rosenthal の分析によると、担当教員は児童に対して期待の言葉をかけていた。何かが出来たとき、“良くやったね”や、“次はがんばろうね”など無意識のうちに声をかけ、期待を伝えることで A 群の児童は頑張っていくという効果があった。これは「教師期待効果」と言われている。リーダーがチームメンバーに対して、“彼らには無理だろうな”、“肝炎医療コーディネーターなど、ちょっとうちでは無理だろうな”ではなく、“彼らなら出来る”、“うちの病院なら肝炎医療コーディネーターがワンサカ育つ”といった期待をすることによって、それが行動に滲み出るということである。その行動が滲み出たことによって、それを受け取った部下、メンバーたちが喜び、さらに拍車をかけて行くということになる。そのようなリーダーの期待は非常に重要である。本研

究班の量的・質的調査からの分析でも“上司からの指示がない”という現状を明らかにしたが、「期待する」という心理的配慮は、マネジメント技術として軽視できない部分である。

もう一つ生産性を上げる技術である「MBWA」は、米国で流行しているマネジメント技術である。マネジメント・バイ・ウォーキング・アラウンドという“ウロチョロする”、“散歩する”という意味であり、リーダーが意味もなくグルグル現場を回ることである。意味をもって現場に行くということではなく、現場をウロチョロすることで、部下から話しかけられる、患者から話しかけられる、普段気づかないことに気づく、そういったことでマネジメントが前に進む、と米国の学者(Tom Peters)は述べている。アメリカの巨大なコンピューター会社であるヒューレット・パカードでは、全社挙げて MBWA を実践しマネジメント力が向上していると言われている。

D. 成果

産業の構造化、人材の進化のプロセスは「I型人材からT型人材へ」と進化する。I型人材とは、専門知識、技術をひたすら追求していく、医学の専門を追求していくようなイメージである。ただ追求ばかりしていくと、タテ割りになってしまう、なかなか大きな事はできなくなるというのは世の常である。T型人材とは、専門領域を持ち、且つ、ヨコにも広い視野を持つ、異なる職種に対してもアプローチできる、こういうものがビジネスの世界ではマネジメント力が高いと言われている。これから、チーム医療または病院を牽引していく医師は、リーダーであり、当然ながら専門知識、技術力というのはエキスパート、プロフェッショナルだと思われる。その上にTの文字、マネジメント力を付けると無敵の人材になると言える。

現在、T型人材の次の型人材が求められている。Tの文字の横棒の下にもう一つIがあって という文字になる。専門知識をもう一つ持つ、ということである。例えば、医師と弁護士、非常にハードルは高いが、最近では型人材という言葉が出てきている。ただ、型人材になるにしてもマネジメント力は必須である。肝炎医療コーディネーターの活動を支援するのは、現時点では、肝臓専門専門医が中心であるが、さらに枝分かれし、B型肝炎の専門またはNASHの専門、ある意味型人材かもしれない。これからは、チーム医療、総力戦といったヒューマンの手術も必要である。病院とは、人が人に対して、患者さんに対して、われわれ医療職が価値を創る場所である。人材をいかに活かすかということが、これからの病院の力、チームの力に直結する部分である。人材を活かす技術がこれから必要になるリーダーの技術であり、マネジメントとは、人材を活かす、人材を輝かせる技術である。

このように他産業で開発されたマネジメント理論や技術でも医療界に応用可能なものは多くあり、積極的に導入することは、限られた資源での最大効果を求められる医療には必要不可欠と考えられる。

E. 結論

今回、肝炎医療コーディネーターの育成および活動の向上について過去の文献等をレビューしながら経営学および組織行動論的視点から述べた。肝炎医療コーディネーターの育成には人の理解や人を活かす技術の理解が進むと、育成のスピードは加速する。専門職育成のプロセスにマネジメント視点が入ることで、専門職視点のみならず、生産性や効率性の視点が加わり、より効果的かつ効率的に患者へ提供する価値向上のサイクルに入り得る。多くの高度化した産業では効率性や効果判定を集団としての成

果として捉え始めており、医療の世界にもチームや組織の成果の極大化を進める必要性がますます叫ばれるようになる。したがって、チームや組織のリーダーであり、肝炎医療コーディネーターを養成する司令塔にもなり得る医師はチーム成果の極大化を目的としたマネジメント技術の習得がこれからますます重要となってくる。他産業で開発されたマネジメント理論や技術でも医療界に応用可能なものは多くあり、積極的に導入することは、限られた資源での最大効果を求められる医療には必要不可欠と考えられる。これらのマネジメント技術は特に肝臓専門医や行政や医療機関の責任者が習得することが重要であると考えられる。

F . 研究発表

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

なし

1 . 特許取得

なし

2 . 実用新案登録

なし

3 . その他

なし

