

厚生労働行政推進調査事業費補助金（肝炎等克服緊急対策研究事業）
分担研究報告書

マネジメント視点から見た専門医と肝炎医療コーディネーターの関係性に関する研究
研究分担者 裴 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、専門医との協調と相互理解が必須であり、チーム医療ともいえる。その関係性構築に関して、マネジメント理論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、これまでの筆者のマネジメント事例を基に考察する。

【結果】肝炎撲滅には専門医単独での行動には限界があり、肝炎医療コーディネーターの協力が不可欠である。チームビルディングや相互信頼の醸成等、肝炎医療コーディネーターからの理解と協力を得るためには専門医自身が人材マネジメントについての学びが必要であり、チームから“選ばれる”ためにはセルフブランディング思考が重要と考えられる。

【結語】マネジメント理論や技術は医療界に応用可能なものは多くあり、専門医が積極的に導入することでより良いチーム医療へ発展する可能性が高い。特に、チームリーダーたる医師がチームメンバーから“選ばれる”ための行動論を身に着けることはチームが円滑に機能していく際には必須の技術であろう。

A. 研究目的

肝炎医療コーディネーターと専門医との良好な関係構築はチーム医療推進には不可欠であり、その関係性構築に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る。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、これまでの筆者のマネジメント事例を基に考察する。

- ・ Tuckman, Bruce W (1965). "Developmental sequence in small groups". Psychological Bulletin. 63

(6): 384-399.

- ・ Essentials of Organizational Behavior, Global Edition 14th Edition, Pearson, Stephen P. Robbins
- ・ Amy C. Edmondson, Harvard university. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6451&facInfo=pub>, <https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/>
- ・ Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology,

- 18(1), 105-115.
- ・ The New York Times 「What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team」
 - ・ Deci, E. L. (1975). Intrinsic motivation. New York: Plenum Press.
 - ・ In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, February 7, 2006, by Thomas J. Peters (Author), Robert H. Waterman Jr. (Author)
 - ・ 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. (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.
 - ・ 松田 憲・楠見 孝 (2002) . 単純接触効果を支える表象形成過程の検討—概念の典型性が好意度評定と再認判断に及ぼす効果— 日本心理学会第 66 回大会
 - ・ 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.

C. 研究結果、D. 成果

チームビルディングの理論背景には、心理学者の B.W. Tuckman が提唱した「タックマンモデル」がある。以下の 4 つのフェーズでチームが形成されていく。

① Forming 形成期

メンバーはお互いのことをあまりよく知らない。また、共通の目的等も分からず模索している状態。他のメンバーが一番優秀な人の手足になることで 65~70 点くらいのパフォーマンスがとれる状態。

② Storming 混乱期

目的、各自の役割と責任等について意見を発するようになり対立が生まれる。各々が好きなことや不満を言い出すので、チームとしてのパフォーマンスは落ちる。ただ、本音を言い合えるチームになるためには不可欠なフェーズ。

③ Norming 統一期

本音を出し合った上で、チームメンバー全員が納得するカルチャーや行動規範が確立する。他人の考え方を受容し、目的、役割期待等が一致しチーム内の関係性が安定する。各メンバーの良さが引き出されてくる。

④ Performing/Transforming 機能期

チームに結束力と一体感が生まれ、チームの力が目標達成に向けられる。個々の力「以上」のパフォーマンスを出すチームは必ずこの状態になる。

チーム形成におけるポイントは「混乱期」

を越えられるかどうかにかかっていると言われている。多くのチームは「storming」の段階でコンフリクトを恐れて「forming」に逆戻りするか、空中分解することが多い。メンバー個々の力以上のものを出せるチームに昇華するためには、厳しい「storming」の時期を乗り越えないとならず、ここにチームリーダーの力が問われる。

また、プロジェクトの良好なパフォーマンスには、チーム内部の関係性が重要と言われている。チームの効果性に影響する代表的な重要因子として「心理的安全性」がある。心理的安全性とは、対人関係においてリスクある行動を取ったときの結果に対する個人の認知の仕方であり、「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられるかどうかである。さらに、リーダーによる心理的安全性の担保には、次の3つの意識を排除することが重要視される。

1. 「無知・無能」の排除
2. 「邪魔」の排除
3. 「ネガティブ」の排除

そして、チーム内でメンバー個人ができる取り組みとして、仕事を実行の機会ではなく学習の機会と捉えること、自分が間違っているということを認めること、好奇心を形にし、積極的に質問すること等がチーム内の心理的安全性を担保するのに役立つ。

また、チームメンバーのモチベーションを維持発展させるためには、メンバーが自己決定感を持つことが重要とされている。ただし、自己決定には2つの条件があり、メンバー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ことが重要である。チ

ームリーダーである専門医は、この点に注意してメンバーと接する必要がある。

さらに、知覚的流暢性誤帰属からは、リーダーとメンバーの頻回な接触が重要と指摘されている。知覚的流暢性誤帰属とは、ある刺激に接触し続けることで、刺激に対する知覚情報処理レベルでの処理効率が上昇することによって刺激への親近性が高まることであり、この親近性の高まりが、刺激自体への好ましさに誤帰属される。つまり、ある刺激に触れれば触れるほど好きになっていく現象であり、単純接触効果ともいわれている。稀にしか接触を持つことがないよう、リーダーはこまめにチームメンバーとの接触やコミュニケーションを持っておくことが肝要とされる。

E. 結論

肝炎医療コーディネーターの活躍には、専門医との協調と相互理解が重要であり、一つのチームとして機能するためにはリーダーである専門医がチームメンバーである肝炎医療コーディネーターのモチベーションをコントロールしたり心理的安全性を担保することがチームのパフォーマンスに寄与する可能性が高い。専門医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、チームの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であろう。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専門医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と言える。

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