

医師マネジメント

〔総括〕医師がやる気になる方法

医師が望んで勤務するような病院づくりにより全員が取り組むべき

ホワイトボックス株式会社代表取締役社長 一石井友二

最大限に医師の力を発揮させる環境をどのようにつくり出すか

この連載では、「医師が」やる気になる「ために」はどのようなことに留意してマネジメントを行えばよいのかについて、①訴訟がないこと、②魅力あるリーダーの行動、③尊敬できる上司、④質の高いスタッフ、⑤クレームのない職場、⑥働くことで増える報酬、⑦疲労がない職場、⑧有能な部下、⑨高い文化度、⑩欲しい医療機器を購入してくれる――の10テーマに分けて考えるべきポイントを考察してきた。これらの根底に流れる思想は、「医師が持つ力を最大限発揮してもらえ環境をどのようにつくり出すかを考える」ことに尽き

る。

医師は小さいときから努力を重ね、常に競争のなかで勝ち抜いてきたエリートである。数々のエリートコープスがあるなかであえて医療を選択し、そして自らを犠牲にして懸命に働いている医師は数多い。私はこれまでに50病院以上の医師と話をしてきた。彼らはある意味純粋で、それゆえ仲間や病院と軋轢を生む者も稀にいるが、彼らを尊敬し、よく話をしていけば、間違いなくこちらの言い分にも理解を示してくれる。

医師を聖人視せず 人間として向き合う

病院のなかでこれまで私が見聞きしてきたことからわかったのは、あまりにも

医師同士、あるいは経営幹部と医師が話をしていない、ということだった。心底から信頼しあつた関係をつくりあげている理事長と医師たち、あるいは院長と医師たちの関係をもつ病院は数えるほどしかないのが実情である。

事務長がバッファーになることが多いものの、病院トップが医師とことごとく話し合ふべきだと、つとに思う。しかもそうした話し合える仕組みは属人的な工夫ではなくシステムとして担保する必要がある。

病院トップと医師が議論したうえで診療科別戦略を明確にし、定量化された成果をもとに、当該診療科の医師が自分の思う医療ができていないのかを毎月検証す

る。できていなければ、医師の思いを実現する手段を病院トップが真剣に考え、支援する――。私たちは、このシステムを「フリーフィング(短期の報告)システム」と呼んでいる。こうした取り組みを通じて医師と病院トップが一体となることができはじめ、地域医療に貢献することができると考えている。

医師は人間である。聖人視してはならない。医師を人間として理解できれば、もっと真摯に話し合えるはずである。「医師なら少々無理をお願いしても大丈夫だろ」と考え、追い詰めることがあつてはならない。医師も他の職員と同様、病院にとつては「守るべき」存在なのだ。個人的な事由による退職は別にして、医師不足による医療崩壊の原因は、大学医局の医師引き揚げだけでなく病院側にもあることを認識すべきである。

医師にとつて魅力的な病院であれば、医師は自ら病院勤務を望むはずである。少なくとも積極的に退職を決意することはない。これが私が多くの病院で、数十人の医師にインタビューし導き出した結論である。

医師を中心として病院幹部や看護師、「コメディカル」事務職が一丸となり、よい医療の提供をめざす。医師を取り巻くスタッフは医師の「指示待ち」ではなく、能動的に動いて医師が働きやすい環境を提供しなければならぬ。そのために医師を支えるすべての職員が各々の能力を最大限に発揮し、成長を続けなければならない。医師も自らを真摯に見つめ、不足するものを補完する必要がある。お互いが高めあうためのシステムや文化、思想が病院に求められる。そして、病院トップはそれらをつくりだすための病院マネジメントを徹底して修得する。

その結果、医師は「やる気」になり医療は再生する。これを本稿の結論としたい。