

# 医師マネジメント

「ポイント③」尊敬できる上司

## 働き盛りの医師のやる気を左右する「上司」という存在

ホワイトボックス株式会社代表取締役社長 一石井友二

部下のやる気を

上げる上司、下げる上司

仕事をしていくうえで、上司は部下の鏡になるべき存在である。上司は任せられた組織の管理職や監督職であり、部下を使って仕事で成果を上げる責任がある。できる上司は、病院の方針を受けて自ら日々の診療活動を行うとともに、任せられた組織活動が円滑に進むよう病院と調整を図る。組織を取りまとめ、目的を達成しようとするのである。上司の仕事のスキルが高く人格者であるとき、部下は上司を尊敬し、一緒に仕事をしたいと望むものだ。逆に、仕事のスキルが低く人間的にも魅力のない、加えて医療への情熱もなく

真剣に生きていない上司だったらどうか。間違いなく部下は、仕事に対するモチベーションを落とす。

上司から状況を聞かれることもなく、指示を受けるのでもなく、ただ与えられた場所をひたすらあわただしい時間を過ごして毎日を終える。コミュニケーションがないばかりか、仕事を怠けている姿勢が見えてしまえばなおさら。上司としての仕事だけでなく、医師としての仕事まで放棄して部下にそれを押しつける、といったことがあれば、もはや論外である。

部下を過労に追い込み退職させる上司

ある病院の医長は、院長から何回注意されても、病

医師はすぐにナーコールを押し、院長を呼び、退職を申し入れたという。彼は、その医長のもとで退職した3人目の医師になった。

また、別のある病院の医局では、夕方帰宅すると必ずオンコールを切ってしまう部長がいる。不慣れた部下は、救急車を受けられない。相談する相手がないからだ。彼は院長に諭されオンコールに出るようにはなったが、相変わらず仕事に熱意をもっていない。

また、ある病院には、元院長や副院長が医局に名を連ねている。ところが、外来に少しでるだけで、病棟の患者さんは一切診ない。結果、中間の医師にいわせがきて、寝る間もなく働き、退職寸前まで追い込まれてしまった。事務長が理事長に相談し、彼らを一人ずつ理事長室に呼び、「あと半年以内で、少なくとも(患者を)10人持たなければ給与は半分にする」と勧告したという。

「能動的に部下を使う」意識づけを行う

上司がなぜ上司としての仕事を果たさないのであるのかについては、さまざまな理由があるのだろう。それらを一つずつ解決していかなければ、結局その部下が苦しみ、仕事に対するやる気を削がれてしまう。働き盛りの医師を守れなければ医療は成り立たない。経営者はそのようにしたら、上司の仕事のスキルが高くなるのかについて考えなければならぬ。

たとえば、権限規程を作成する。そして上司に病院経営への参画を促し、責任者として自覚をもってもらう。成果が上げればインセンティブを提供することも必要だろう。

このような仕組みを用意して、「尊敬される上司」となるため、能動的に部下を使い成果を上げよう」という意識を醸成することが求められる。