

医師マネジメント

「ポイント⑥」働くことで増える報酬

医師への正当な評価は 経営資源の最大活用にもつながる

ホワイトボックス株式会社代表取締役社長 石井友二

医師も一人の人間
正当な評価を求めている

医師は患者を救うのが当たり前だ、と考える向きは今もつて多いのではないかと「モンスター・ペイシエント」は論外としても、生半可な医療の知識をもち、医師に意見を言う患者が多いと、複数の病院の医師や事務長が話す。医師は昼夜を問わず働いて当たり前という考え方は、医師との良い関係を生まない。

医師も人間である。使命感に燃えて懸命に診療活動を行ったとしても、誰からも評価されなければやる気も萎える。医師の努力に目を向ける必要があるのだ。
もちろん、これはすべての医療スタッフにも通じる

話ではあるが、本稿では医師に絞って議論を進めてみたい。そうした対応を必要としない医師もたくさん存在するだろう。しかし、一般的には人として他人から評価されたいと思わない者はいないはずだ。

医師一人ひとりと話をすると、そうした話題になることがよくある。ある若手の医師は、「当直し、そのまま少々の仮眠だけで現場に立ち続けているのに、上司からは励ましや感謝の言葉を聞いたことがない」とつぶやいていた。

医師たちの退職を目の当たりにして、医師を尊敬しつつ、コンビニ受診を止めて、地域医療の灯を絶やすべきではないと立ち上がった地域住民のもとに、一人

また一人と医師が戻ってきたというエピソードがメディアで流されている。

医師の大変さを理解し、医師の立場に立ち医療を考へ始めた住民の姿勢を、医師は自分たちに対する評価と受け取ったのではないかと。正しい評価は相手の立場に立たなければ生まれてこない。評価は、客観的な基準によりここまでできたら評価する、という上から目標をもつものではなく、相手を認めるなかから生まれる感謝の気持ちとあって良いかもしれない。

**経営に大きく貢献した際は
医師にも適正に還元すべき**
では、その感謝の気持ちをどう表すのか。BSCや目標管理制度を導入し、職

員の業績評価を行い賞与に差をつけモチベーションを高めるといった政策をとる病院が多い。

しかし医師に関しては、大半が固定給であり、何か特別な働きを評価し報酬に反映させる給与体系をもっている病院は少ない。何年も同じ報酬といった病院も散見される。財政面でない袖は振れないことはあるとしても、多くの患者を救った結果、また合理的な医療を行った結果、得られた成果については、医師にも適正に配分すべきではないか。

明確な感謝の気持ちとして一定の活動成果をあげた医師には、何らかの形で報いていくことが必要だ。どうしても報酬に反映させるのが難しければ、せめて感謝状でもいい。

もっとも最近では、外来で患者を診る、紹介をすべて受ける、救急車を受け入れる、入院患者を受け持つ、手術をする、逆紹介をする、稼働率を上げるといったこ

とにインセンティブを出す病院も増えてきた。

もちろん、活動の成果を評価するこうした考え方に反対する医師もいるが、病院という経営資源を最大活用できるようにすることは間違いない。成果は評価の証として職員の賞与や医師へのインセンティブとしても配分される。インセンティブは医師のモチベーションを高め、他のスタッフとのチームワークを強固なものとし、患者に還元される。医療設備も充実するだろう。さらに患者が増加し、病院の機能が果されるといった好循環を生むことにつながるのだ。

専門外の患者を診なければならぬ当直をリスクが高いと嫌がる医師が言った。「インセンティブがでるといふことは評価されていることと同義だ。そうであれば私は自分のリスクを冒して当直をする」。この医師の深い思いを病院幹部は噛みしめる必要がある。