

Title	医療におけるリーダーの資質要素についての分析：リーダー・パワーの視点から
Author(s)	並河, 孝次; 香月, 祥太郎
Citation	年次学術大会講演要旨集, 26: 285-288
Issue Date	2011-10-15
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10121
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

医療におけるリーダーの資質要素についての分析 ーリーダー・パワーの視点からー

○並河 孝次（立命館大学・洛和会音羽病院），香月 祥太郎（立命館大学）

1. はじめに

近年の医療技術開発の進歩によって、医療機器や医療材料が高機能化され、治療技術の向上によって確実性、安全性といった医療品質の向上によって心臓疾患やその他の病気に対する治療効果が向上してきた。

一方で、国の政策によって医療費の削減がなされ、医療行為による医師や病院などに支払われる報酬額が抑制された。この影響から医師を含めた技術者の獲得や高度な機器や設備投資などの厳しい経営上の問題が惹起された。このような厳しい医療環境においても、高機能な医療を患者に提供することは、医療従事者の使命であり、医療技術を戦略的に投入していくことが重要である。医療経営に技術戦略を実践的かつ効果的に適用するには、医師や看護師、技士といった技術者の能力育成と人的統制が必要であり、そのような人材の持つ潜在的な力を引き出し、技術者を指揮・統制することのできるリーダーの存在が重要な役割を持つと考えられる。

医療における技術者を中心としたリーダーの資質は、その組織的な形態からそれらの組織的な文化や慣習によって資質の特徴に変化があらわれると推測される。また、リーダーは医療を学ぶ時代から現在の立場に至るまでに種々の経験をしており、そのような経験が資質の成長性と特性に変化をもたらしていることが考えられる。今回は、医療におけるリーダー資質要素について調査分析を行った例について報告する。

2. 医療におけるリーダーの定義

本研究で定めるリーダーとは病院経営に参画する職員であるとともに、医療現場に従事する人材を統括し、各組織において業務運営の決定権や人事権をもつ責任者とし、院長、看護部長、診療部長、コメディカル責任者、事務長などの役職者とする（図1）。

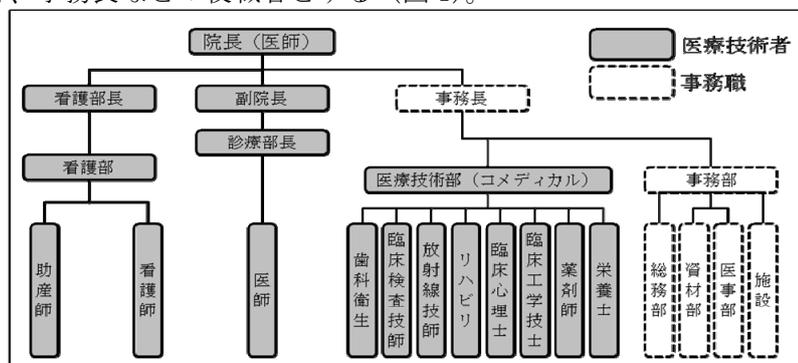


図1 病院における組織図の一例

3. 調査・分析方法

本研究の対象とする医療組織のリーダーの資質として、医療の品質向上に影響力を持つ各医療従事者のリーダー・パワー（ソフト、ハード）に注目した。リーダー資質の要素はジョセフ・ナイの定義¹⁾と筆者の人材育成の経験、その他先行研究からソフト・パワー：ビジョン・コミュニケーション、SQ (Social Quotient)、EQ (Emotional Quotient)、及びハード・パワー：決断力、統括力、強制的指導力、PQ (Politics Quotient)とし、表1に示す調査項目を設定している。

今回の調査対象施設としては、京都市内にある中規模病院（一般病床数400床以上）の施設で、救急領域や先進的医療を積極的に取り組んでおり、医療技術者が多く所属する総合施設において検証した。調査は医療組織のリーダーである院長をはじめ、副院長、診療科部長、看護部長、看護師長、事務部長、技師長を対象とし、調査はアンケート形式で5段階評価によって実施した。

表1 リーダー・パワーの分類（資質要素）

資質要素		行動特性
ソフト・パワー	ビジョン	将来計画を明確にし、一貫した態度で目標達成に向け行動
	コミュニケーション	医療患者や医療従事者とのコミュニケーション（対話）における行動
	SQ（社会性の知能指数）	人の意見や価値観に共感し、周りの意見等を重要視する行動
	EQ（心の知能指数）	感情の状態を理解・調整し、適切な対応が実践された行動
ハード・パワー	決断力	緊急度の高い医療現場で、治療の方針や業務戦略、組織の方向性を判断・決断する行動
	統括力	各職種の人材をまとめ、チーム医療を実現するための行動
	強制的指導力	メンバーの言動・態度が混沌化した場合に、強制的に指導する行動
	PQ（駆け引きの知能指数）	目標を達成するために、高圧的な態度を効果的に活用する行動

分析方法は回収されたアンケートを分類し、第一に、資質要素の各項目より得られた評点から平均点を求め、さらに、各資質要素の平均値において職種間で有意な差があるのかt検定によって検証した。第二に、ソフト・パワー及びハード・パワーそれぞれに影響を与えている要因（資質要素）を職種別に重回帰分析によって検証した。尚、目的変数をソフト、ハード・パワーとし、説明変数をソフト・パワーは、ビジョン、コミュニケーション、SQ、EQとし、ハード・パワーは、決断力、統括力、強制的指導力、PQとした。

4. 結果

アンケート回収状況は、対象者 90 人中 71 人（回収率 78.8%）、有効回答は 66 人（回収率 73.3%）であった。

(1) リーダー・パワーの傾向と資質の特徴

資質項目ごとの平均点によればリーダー・パワーの職種別の傾向として、すべての職種においてソフト・パワーがハード・パワーに対して高い評点を示しており、統計的な有意差も示された。（表 2）。

表 2 医療におけるリーダー・パワーの傾向

資質	職種				全体	
	医師	看護師	コメディカル	事務職	n=66	
	n=14	n=27	n=17	n=8	平均	検定
ソフト・パワー	2.72±0.981	2.69±0.971	2.72±0.926	2.64±1.013	2.68	n.s.
ハード・パワー	2.19±1.188	2.09±1.111	2.27±1.088	2.37±1.145	2.14	n.s.
検定	***	***	***	***	***	

注 1)*:p<0.1, **: p<0.05, ***:p<0.01, 非有意:n.s.

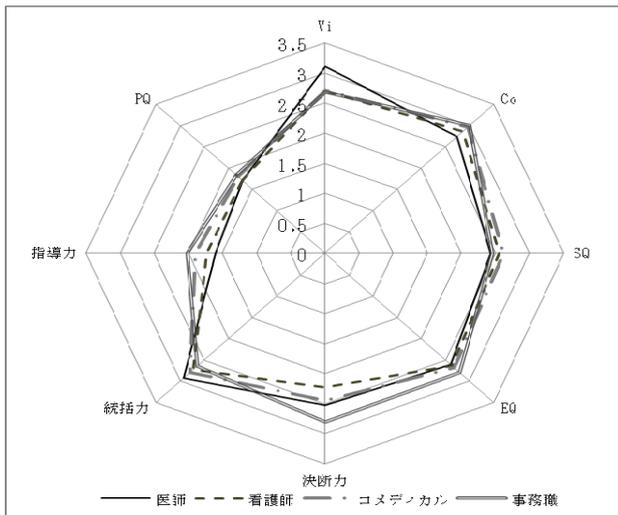
(2) リーダー・パワーの資質比較

リーダー・パワーの各資質の特徴として、ビジョン、強制的指導力において職種間の有意差がみられ、ビジョンは医師、強制的指導力は事務職が高い傾向を示した（表 3、図 2）。

表 3 医療におけるリーダーの資質要素比較

資質要素 (評価項目数)		職種				検定
		医師	看護師	コメディカル	事務職	
		n=14	n=27	n=17	n=8	
ソフト・パワー	ビジョン (4)	3.11±0.947	2.70±0.976	2.71±0.901	2.68±0.972	**
	コミュニケーション (4)	2.75±0.995	2.86±0.976	2.97±0.860	3.01±0.935	n.s.
	SQ(4)	2.43±0.970	2.56±0.979	2.62±0.962	2.46±1.034	n.s.
	EQ(4)	2.61±0.908	2.64±0.942	2.69±0.866	2.80±0.814	n.s.
ハード・パワー	決断力(4)	2.52±1.078	2.23±1.058	2.45±1.063	2.58±1.096	n.s.
	統括力(4)	2.93±0.912	2.73±0.954	2.80±0.893	2.64±0.944	n.s.
	強制的指導力(4)	1.61±1.056	1.73±1.021	1.90±0.919	2.13±0.879	**
	PQ(4)	1.71±1.171	1.72±1.078	1.80±1.052	1.83±1.11	n.s.

注 1)*:p<0.1, **: p<0.05, ***:p<0.01, 非有意:n.s.



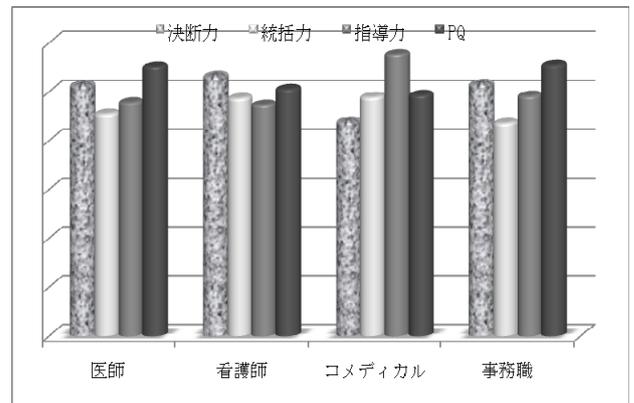
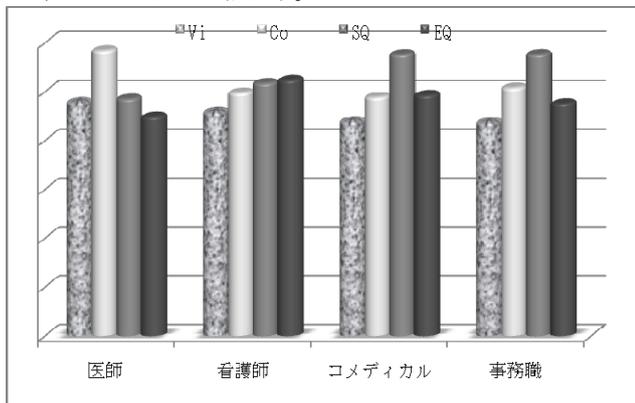
*Vi: ビジョン、Co: コミュニケーション

図2 医療におけるリーダー資質の要素比較

ここで、評価項目は、ソフト・パワー、ハード・パワーを表す資質要素を評価する内容を示している。
 (例、ビジョン: 1. 自身の人生における実現目標を長期的視点で常に意識している。 2. 自身の職場における実現目標を中期・長期的視点で常に意識している。等、詳細は略)

(3) リーダー・パワーに影響を与えている資質

各職種のリーダー・パワーに影響を与えている資質として、ソフト・パワーについて、医師はコミュニケーション、看護師はEQ、コメディカルと事務職はSQという分析結果が示された。また、ハード・パワーにおいて、医師はPQ、看護師は決断力、コメディカルは強制的指導力、事務職はPQという分析結果が示された(図3)。



ソフト・パワー

ハード・パワー

*Vi: ビジョン、Co: コミュニケーション

図3 リーダー・パワーに影響を与えている要因(資質要素)

5. 考察

(1) リーダー・パワーの分類

リーダー・パワーの分類では医師、看護師、コメディカル、事務職の全ての職種においてソフト・パワーが強調されていることが明確となった。そして、リーダー・パワーに影響を与えている資質要素をみると、
 ① ビジョンは、医療技術力の向上に対する研究や新たな技術、資格取得の計画的姿勢が大きく影響していると考えられる。

② 強制的指導力は、職場の部下や同僚などが組織方針や他のスタッフに対し不満を抱き、恣意的な言動が見受けられた場合に、個々人の言動に左右されず組織の方針を優先した対応及び姿勢が関連していると考えられる。

③ リーダー・パワーにおいてソフト・パワーが強調されたことは、患者を中心とした医療サービスへ変化

してきたことが関連していると捉えられる。その一方で、医師や看護師などの医療従事者不足、厳しい環境に耐えられない人材の離職などの医療情勢において、働きやすい環境づくり、人材が離職しないような人材育成体制の構築を実施している組織が増加傾向にあり、この状況がソフト・パワーを強める影響要因の一つと考えられる。

(2) リーダー・パワーに与える影響要素

① 医師は、ソフト・パワーにおいてコミュニケーションが関連しており、患者の疾病に対する訴えを確実に抽出し、治療方針の説明、理解、合意といった一連の医療行為が影響していると考えられる。さらに、治療には多くの技術者が最大限の能力を発揮し協同によって高度な医療を提供するため、人材との対話力が高くなっていると考えられる。また、ハード・パワーについて、PQが関連しているのは医師が治療行為において責任的立場であるため、緊急性を要する状況下やその他どんな状況下でも技術者を牽引する使命感から、人材をまとめる駆け引きや場合によっては相手の弱点を利用する行動が影響すると考えられよう。

② 看護師は、患者や家族の不穏や不安な状況を理解し、そのひとつひとつを心理的観点から支援する立場からEQがソフト・パワーとの関係性を強めていると考えられる。また、ハード・パワーについては、決断力が関連していることが示されており、医師が不在の状況で、患者の訴えから状況判断をする機会が多いため、決断に対する能力が高くなっているものであろう。

③ コメディカルは、ソフト・パワーにおいてSQが深く関係しており、医師や看護師から技術提供の依頼によって業を行っている客観的立場や、多岐にわたる技術力を個々人のチームワークによって発揮する行動が関連性を高めた要因と考えられる。また、ハード・パワーにおいて強制的指導力が影響しており、資格や業務上において医療機器を駆使することや専門的な技術力で治療等に関わりを持つため、その他の医療職種に比べて技術向上に対する意識や思い入れが強く、自身の鍛練をはじめ、後世の技術者に対する期待により、厳しく時には強制的な指導となる傾向にある。

④ 事務職は、ソフト・パワーにおいてSQが関連しており、前述におけるコメディカルの状況とは違い多くの技術者が日々安定した労働力を維持するために、就業、業務の規律を改善する裏方の立場が影響していることが考えられる。ハード・パワーにおいてPQが関連している要因として、技術者が医療情勢や経営戦略、就業規定に沿うような行動を実現するために、多くの人材と駆け引きし、調整、厳格中立な機会が影響していると考えられる。さらに、部下や同僚にも同様な対応がされていることが推測される。

6. まとめ

本研究では、医療におけるリーダーの資質要素についてリーダー・パワーの視点から分析を試みた。

リーダー・パワーの分類では、すべての職種で現在の医療情勢をあらわしているのかソフト・パワーが強調される結果となった。また、各資質要素について職種によって特徴的な傾向が見受けられ、医療資格や日々の業務環境、使命感などが影響していることが示唆された。しかし、今回の調査は一施設に限定して実施したことやアンケートを中心に実施しているものであり、医療組織におけるリーダーの資質の概略を捉えることはできたが、今後、対象施設を増やし、リーダーへのヒアリングなど調査内容を拡大し、組織からの影響などリーダーの育成に関して研究を進める予定である。

そして、医療におけるリーダー像が提起できれば、様変わりする人的資源や医療価値観の相違する人材の育成などへ活用することが可能と考える。さらに、今後の医療経営において、技術者などのリーダー資質を考慮することで、より効果的かつ確実な医療技術、機能を高め、厳しい医療環境において多くの患者へよりよい医療を提供する一助となることが期待できる。

参考文献

- 1) Joseph S. Nye Jr. (2008) 「リーダー・パワー」. 日本経済新聞出版社 (北沢格訳)
- 2) Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis (2009) 「EQを超えてSQ リーダーシップ」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』(2009年2月), 22-32.
- 3) Roderick M. Kramer (2006) 「鬼上司の復権」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』(2006年9月), 84-99.
- 4) The Changing Nature of World Power: Joseph S. Nye, Jr. Political Science Quarterly, Vol. 105, No. 2 (Summer, 1990), pp. 177-192
- 5) John P. Kotter (2005) 「リーダーシップ論」(黒田由貴子監訳者) (第13刷). ダイアモンド社