

# 小児科診療 UP-to-DATE

2019年12月3日放送

## 将来の小児科医に求められるリーダーシップ

大阪市立総合医療センター 小児集中治療部  
 医長 赤嶺 陽子

私がお話しする内容は、これからの医師に必要な新しいリーダーシップを学ぼう、というお話です。

そもそも、リーダーシップとはなんのでしょうか？ リーダーシップというのは、実は私たちが考える以上に複雑な現象で、社会的、心理学的・または経済学的な研究対象であり、長年世界中で、研究され続けています。つまり、我々医科学分野とは別の、大きな学術分野です。過去の偉大なリーダーたちの特徴や行動が研究され続けています。理論としては6系統に分類されているとされています。

その一説によりますと、こう定義される、とされています。Leadership is Influence、つまり、影響を与えることです。必ずしも、地位や年齢が高いこと、ではないということが、とても重要なポイントです。では、その影響力の種類は？ 良いか、悪いか？ どちらでしょうか。

良い影響力は真のリーダーと言えるでしょう。悪い影響力は、「パワーハラスメント」とよばれるかもしれません。でもみなさん、パワーハラスメントって、最近よく言われるようになりましたが、いつからなんなのでしょうね？

### リーダーシップは研究されている ⇒学術である



- ・過去の良きリーダーたちの特徴・言動などを研究
- ・理論: 6系統に分類される

Trait Theory	Behavioral Theory
Situational Theory	Process Theory
System Theory	Cultural Theory

例えば、研修医に対して、一緒に処置をしていて手がふさがっている。教えようと思って、足でチョット蹴ったとします。昔はそんなのは普通だった？と思われるでしょうか。例えば、研修医に対して、「お前」と呼んだとします。これも、常識でしょうか？

何を常識と考えるかには、ジェネレーションギャップが存在します。つまり、理想のリーダーシップ観には、ジェネレーションギャップがあります。

まず、団塊の世代、ベビーブーマーと呼ばれていますが、年齢で言うと今 60 歳以上の方々です。この世代は、下の意見は聞かないのが普通です。自分達が若い時からそれが常識だったからです。命令には逆らわないのが普通だったので、いつもトップダウンで意思決定をします。権威・権力志向で、これを持ち続けることが「成功」ですので、再雇用になってからも、言う事を聞かせようとしています。

かたや、ミレニアム世代、30 代研修医たちですが、真逆の価値観です。権威・権力には興味がなく、成功とは、ライフ・ワークバランスが取れていることだと考えます。効率よく働いて、夢は「アーリーリタイアメント」です。

ジェネレーション・ギャップ 理想のリーダーシップ観が異なる		
Baby Boomers 団塊の世代	1943-1960 (59-77yo) 院長・教授	権威・権力志向 「成功」=権力 トップダウン・下の意見は聞かない 自分だけで意思決定する
Generation X 第2ベビーブーム ~昭和後期	1961-1981 (38-58yo) 部長・副部長	権威・権力に懐疑的 自立性や独立性を重視
Millennials ミレニアム世代 昭和終盤~平成	1982-2002 (~37yo) 医長・シニアレジデント 後期/初期研修医	過渡期・板挟み・ジレンマ 権威・権力に興味は薄い ライフワークバランス重視 「成功」の価値観が異なる

狭間のジェネレーション X、今の 40 代ですが、ここは板挟み世代です。どっちの気持ちも分かるけど、どっちの気持ちも分かりません。権威・権力には懐疑的ですが、ベビーブーマーというロールモデルを見て育っているので、古いリーダーシップを模倣しがちです。古いリーダーシップを真似してトップダウンのスタイルを身に付けてしまうと、若手が付いてこないため、この世代は悩みます。

ですので、私は、40 代が新しいリーダーシップを学ぶことが、ターニングポイントだと考えています。

良いと考えられているリーダーシップは時代とともに変化します。たった 1 人が権力を持つスタイルから、全員で発揮するスタイルが現代の新しいリーダーシップになっているわけです。これは、医療に限ったことではなく、その他の経済業界でも同じような変革が起こっており、取り残された企業は潰れて行っています。

かつて 1 人の医者が何でも



決定していた時代とは異なり、現代の医療は複雑化しています。今の医療は、いろんなチームが協働する必要があり、ここでも、複数のリーダーが役割をシェアするスタイルがフィットするわけです。

時代は前にしか進みません。ということで、新しいリーダーシップを学ぼう！と思うわけですが、具体的に今日は、3つの事をお話ししようと思います。

一つ目は、よいリーダーは、自分を客観視する術を持つ

二つ目は、よいリーダーは、「価値観」の多様性に敬意を払う

そして最後に、よいリーダーは、心の知能指数が高い

という内容です。

### よいリーダーは、自分を客観視する術を持つ

まず一つ目の、自分自身を客観視する術を持つ、ですが、どうやったら自分を客観視できるでしょうか？

「自分がみえてないなあ〜。」っていう人が、皆さんの周りにいませんか？ 自分のことかしら、と、ドキッとしますね。

科学雑誌 Lancet の片隅に、こんなことが書いてあります。「What makes great leader is the Presence of strengths, not the absence of weaknesses.」つまり、完璧である必要はなく、強みを活かすことが、よいリーダーの条件であると。

では、どうやって強みを発見しますか？ あなたの強みはなんですか？ と聞かれて即答できる人は、意外に少ないと思います。周りの人に聞いてみたりして、ぜひ一度この事について考えてみると良いかと思います。

### よいリーダーは、「価値観」の多様性に敬意を払う

二つ目の、「価値観の多様性に敬意を払う」というのは、これは、「あなたが、大事にしている事」は何ですか？ということ。こう聞かれると漠然としすぎて、なかなか答えられませんが、すこし具体的にしてみましょう。

あなたのお葬式を想像してみてください。参列者が来ています。耳を澄まして、参列者が何を話しているか、聞いてみましょう。「なんとか、な先生だったね」に、入って欲しい形容詞はなんですか？「優しい先生だったね」と言われたい人もいるでしょうし、「優秀な先生だったね」と言われたい人もいるでしょう。その人が、人生を通して目指している医師像は、

#### あなたのお葬式を想像してください

・参列者が来ています。  
耳を澄まして、参列者の会話を聞いてみましょう。  
どんな話をしていますか？

- ①「△△△な先生だったね。」(同僚)
- ②「□□□な人だったね。」(家族)



個人個人違います。「優しい医師」を目指している人に対して、「優秀な医師を目指さないと、おかしいだろう！」とは、言えない訳です。価値観の違い、多様性に、敬意を払うことが良いリーダーの条件です。

### よいリーダーは、心の知能指数が高い

最後に、よいリーダーの条件で、最も大事な Emotional Intelligence をご紹介しましょう。Emotional Intelligence は、EQ : Emotional Quotient とわれ、よく IQ の対称とされます。EQ は IQ よりもリーダーシップに重要な役割を占める、と言われていています。医師の IQ が高いだろうということは、想像できそうですが、果たして、EQ はどうでしょうか？

EQ は、「こころの知能指数」とも言われています。具体的にどういうことなのでしょう？ 5つの要素があると言われていています。それは、自己認識、自己統制、モチベーション、共感、ソーシャルスキル、の5つです。

自己認識とは、例えば、「イライラしている」時、あ、自分はイライラしているな、と気づく能力です。これが周囲に与える影響も、同時に理解できることを言います。これができる人は、自信があり、ユーモアを持つ余裕があります。

自己統制とは、このイライラを上手くコントロールして、周囲に気付かせない能力です。常に冷静でいられる余裕があり、一貫して気持ちのアップダウンがなく、周囲から信頼されます。冷静な統制能力は、変化や不確実な状況にも対応できます。

モチベーションとは、常に自

分自身に目標を持ち続けられる人、それを達成すべく努力し続ける能力です。強い達成意欲が長期間持続します。なので、一つや二つの失敗に対しては楽観的でいられます。バーンアウトもしません。「楽観的」というのは、リーダーシップにおいて非常に重要とされています。懐が大きいとも言えるのでしょうか、あまり細かすぎるのは、よいリーダーとは言えません。

共感とは、他者の立場に立って理解しようとする態度や能力のことです。異なる価値観への配慮ができ、優れた教育者にもなれます。

**EQはIQよりもリーダーシップに重要な役割を占める**

<b>自己認識</b>	「自分はイライラしている」等、自分の感情が分かる 自分の言動・感情が他者に与える影響が分かる	<ul style="list-style-type: none"> <li>自信がある</li> <li>自己評価ができる</li> <li>笑い飛ばすユーモア</li> </ul>
<b>自己統制</b>	「自分のイライラ」等の感情を冷静にコントロールできる アンガーマネジメントができる 衝動的に行動せず、慎重に判断する冷静さを持つ	<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼できる・一貫性がある</li> <li>不確実なことに対応できる</li> <li>変化に対して柔軟</li> </ul>
<b>モチベーション</b>	権威・権力・地位・名声・金銭以外の目的と情熱 粘り強く精力的に目標に到達しようと努力し続ける	<ul style="list-style-type: none"> <li>強い達成意欲</li> <li>失敗に対して楽観的でいられる</li> <li>途中で投げ出さない</li> </ul>
<b>共感</b>	他者の感情を理解する 他者の感情を受けても対応できる	<ul style="list-style-type: none"> <li>優れた人材を育てる</li> <li>異なる価値観への配慮</li> </ul>
<b>ソーシャルスキル</b>	人間関係マネジメントとネットワーク構築に長けている 合意点を見出して調和を築く	<ul style="list-style-type: none"> <li>変化をリードできる</li> <li>チームを構築できる</li> </ul>

ソーシャルスキルとは、簡単に言うと、「顔が広い」、ことです。顔が広いだけではなくて、自分の意見を言い、喧嘩しないで仲良くできる能力のことで、変革を導くようなチームを作れる優れたリーダーの条件になります。

アインシュタインの語録に、「知性は強い腕力を持つが、人格を持たない。従って、仕えることはできても、導く事はできない。」とあり、まさに IQ と EQ の違いを見事に表現しています。

以上、よいリーダーに必要な 3 つの条件についてお話ししました。よりよい小児医療を提供できるよう、新しいリーダーシップを是非一緒に学んで行きましょう。

「小児科診療 UP-to-DATE」

<http://medical.radionikkei.jp/uptodate/>