

診療所トップに求められる真のリーダーシップ

【最終回】リーダの資質

大きな事業を成し遂げるためには チャレンジ精神と連携力が不可欠

Written by
武藤真祐

むとう・しんすけ ● 東京大学医学部卒業後、同大学院博士課程修了。同大学医学部附属病院等を経て、06年からマッキンゼー・アンド・カンパニーでコンサルティング業務に従事。10年1月に祐ホームクリニック、11年9月に石巻市に分院を開設。現在、ヘルスケアリーダーシップ研究会理事長として次世代のリーダーの育成に取り組むとともに、高齢先進国モデル構想会議代表として、在宅医療を中心に、高齢者を地域コミュニティで支える包括的なサービスモデルの構築を試みている



© Paylessimages - Fotolia.com

**準備をしておかなければ
チャンスはつかめない**

自分が医師を志すことになったきっかけは、6歳の時に野口英世展に連れて行ってもらったことである。彼が自らの努力によって、多くの人を助けたことに感銘を受け、「自分も困っている人を救うことに一生をささげたい」と思ったことを覚えている。

実際に医師となり、循環器内科医として約10年間、心臓カテーテル治療や救急医療に取り組み、恩師からの推薦もあつて宮内庁で待医を務めるなど、やりがいのある日々を送っていた。しかし、訪問診療で高齢者のアパートに訪れた時、荒れた部屋や孤独な老人の姿を目の当たりにし、今まで見えていなかった日本の高齢社会の現実を直面した。

「日本の社会システムを変えなければならぬ」と強く決意し、社会を変える力をつけるために、戦略的コンサルティング企業に身を転じ、MBAや米国公認会計士といった資格を取得。一昨年ようやく在宅専門のクリニックを開設し、複数の専門医がグループとなつ

て、24時間365日の対応を実施している。現在は石巻市においても在宅専門のクリニックを開設し、医療や介護に加え、食品、住居、金融、法律などの企業・専門家が連携し、高齢者を支援していく「高齢先進国モデル」づくりに取り組んでいる。

これまでの人生を振り返りながら考えてみると、チャレンジする精神と多くの人と連携することの大切さを感じる。

誰もが納得するような社会正義に基づいたビジョンを掲げたとしても、Establishment（社会的な権威を持つている階層）を含めた反対派の存在など、それを実現するのは簡単なことではない。こうした障壁があつたとしても、何かを成し遂げる人はチャレンジ精神を持つて乗り越えているものだ。

まだまだ、「何かを成し遂げた」と胸を張って言える実績は残していないが、小学校時代は中学受験、高校時代は大学受験、大学生の時は医師国家試験に最大限の努力をするなど、自分自身、子どもの頃から、チャレンジする気持ちを持つて、節目節目において、自分ができる最大限の努力をしてきたと思

う。

石巻市に在宅専門の診療所を開設すると考えた際にも当初、「難しいのではないか」「ニーズがそれほど多いとは思えない」といった意見を多数いただいたが、「成功するのが難しいのであれば自分がやつてやろう」と決意を新たにすることを覚えている。

もちろん、こうした感情だけで事業を始めたわけではない。自分が石巻市を訪問した5月の段階から、秋には医療チームが引き上げらるだろうし、ボランティアも減るため、いずれ在宅医療が必要になると考えていた。リーダーは、ある程度、近い将来を見据えて準備をしておく必要がある。

石巻市における在宅専門の診療所の開設を含めた現在の活動に対して、「成功している」と称賛してくれる人もいるが、偶然の産物と言えるようなことも少なくない。しかし、どんなチャンスが来ても、その時にアクションが起これなければ意味はない。自分は現在のような活動をするために、組織を離れてフリーの立場になり、研鑽を続けてきた。日頃から準備をしていない限り、チャンスをもたす

ることはできないと考えている。

**人と接する際には
人間としての敬意を払う**

読者のなかには学級委員を務めるなど子どもの頃からリーダーとしての役割を果たしてきた人もいるだろう。しかし、自分もともとリーダーとして他者を牽引するタイプの人間ではなかつたし、医師になつてからも人を引っ張るような役割を務めてはこなかつた。診療所の院長や、NPO法人「ヘルスケアリーダーシップ（IHLS Institute for Healthcare Leadership）」の理事長などリーダーとしての活動を始めたのはむしろ最近のことである。リーダーとしての仕事を進めるなかでつくづく感じるのは、多くの人と連携しなければ、大きなことはできないということだ。

東京都と石巻市の2つのクリニックでは50人のスタッフの協力のもとに在宅医療を展開できているし、独居高齢者といった厳しい状況に置かれた方々の生活を支えていくためには医療や介護に加え、食事や住まい、日用品、金融、法

律などさまざまな関係者が有機的に連携していく必要がある。

余談だが、これまでの自分を振り返ると、危うい方向に行きそうな時に、誰かが引き止め軌道修正してくれたこともあつた。自分は運命論者であり、やはり人の縁は大切だと思ふ。

人と接するうえでは、上司や部下、ライバルなど、どんな関係であつても人間としての敬意を払うことが大切だと考えている。自分はスタッフや外部の人たちと接する際には、常にケアリングであることを心がけている。

ただ、さまざまな活動を行っているのと、診療所の現場スタッフと意識の乖離が生じることがある。自分が思い描いていることと、現場のスタッフが行っていることは同一線上にあるのだが、私が医療や介護以外の人たちと会つたり、ミーティングをしていることの意味を理解できないスタッフもいる。そのため、コミュニケーションを密にとりながら、自分たちが目指している方向は同じであるもの、役割は違うことを理解してもらうことで、組織全体としての調和を保つように努めている。

もちろん、活動を大きくしていくためには、フォロワーに主体的な活動を行ってもらうことも重要だ。活動が大きくなるにつれて、フォロワーにもリーダー的な役割が求められるようになる。彼らを育てるためにリーダーには、ある程度の失敗やビジョンに沿わないことも許容することが求められるだろう。

今までの人生のなかで、人から言われて印象に残っている言葉がいくつかある。その一つが「自分にしかできないことを、自分の言葉で語れるような人間になれるか」である。人間の長い歴史からすると、一人の人間の一生は一瞬のようなもの。その短い時間に自分しかできないものをどう実現するかを常に考えている。自分でなくてもできることは、人にお願ひせざるを得ないのは自明だ。

前述したとおり、自分は実現したいと考えている目標や夢を持っているものの、「何かを成し遂げた」と胸を張れる人間ではない。いまだ苦悩し続ける毎日だが、本連載で紹介してきたことが、少しでも読者の方々の考えるきっかけになれば幸いである。