

リーダーの心構え

奈良県立病院機構

平成26年度 ホスピタリティ・コミュニケーション研修

2014年9月27日

大和高田市立病院

山下慶三

自己紹介

山下と申します

- 基礎免疫の研究 14年
- 人の支援 15年（企業 9年、病院 7年）
- 尊敬するヒト
 - ソクラテス、仏陀、カエサル、デミング、坂本龍馬
- 信条
 - 各々の想いを職場でよく実現できるよう工夫する

香川真司



ゴールだけを狙わずとも
チームを機能させることに意識を向ければ
ゴール数自体も
チームでの存在感も
増していける

ブンデスリーガ 蹴球白書 by ミムラユウスケ

リーダーの心構え

お伝えしたいこと

リーダーは

個性の平等を
確信していて欲しい

協調こそが 職場をワクワクする場に変える

- 部分が**協調**しないシステムは、破綻します
 - 臓器・細胞が協調しない生き物は、病気になります
 - パートが協調しないオーケストラは、良いメロディーも和音も奏でることはできません
 - ゴールを狙わず、自陣も守らないチームは、ワールドカップに出場できるはずもありません

大人の**協調**を導くには **リーダー**が必須

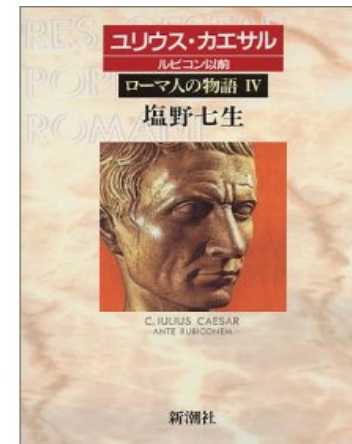
- 協調する術を備え、
- 協調する術を人に教える



- 誰もがができることではありません

- 職員に、人としての上・下はありません
 - 人権を備えていることで、どの一人も尊いです
- しかし、我々一人一人は
 - 物事の全てを見られるわけではなく、
 - 見たいと思うことしか見ない人が、ほとんど
- そのうえ**協調**する術は、
 - 学校でも職場でも教わらず、
 - それゆえ、見たいと思う以上のことです

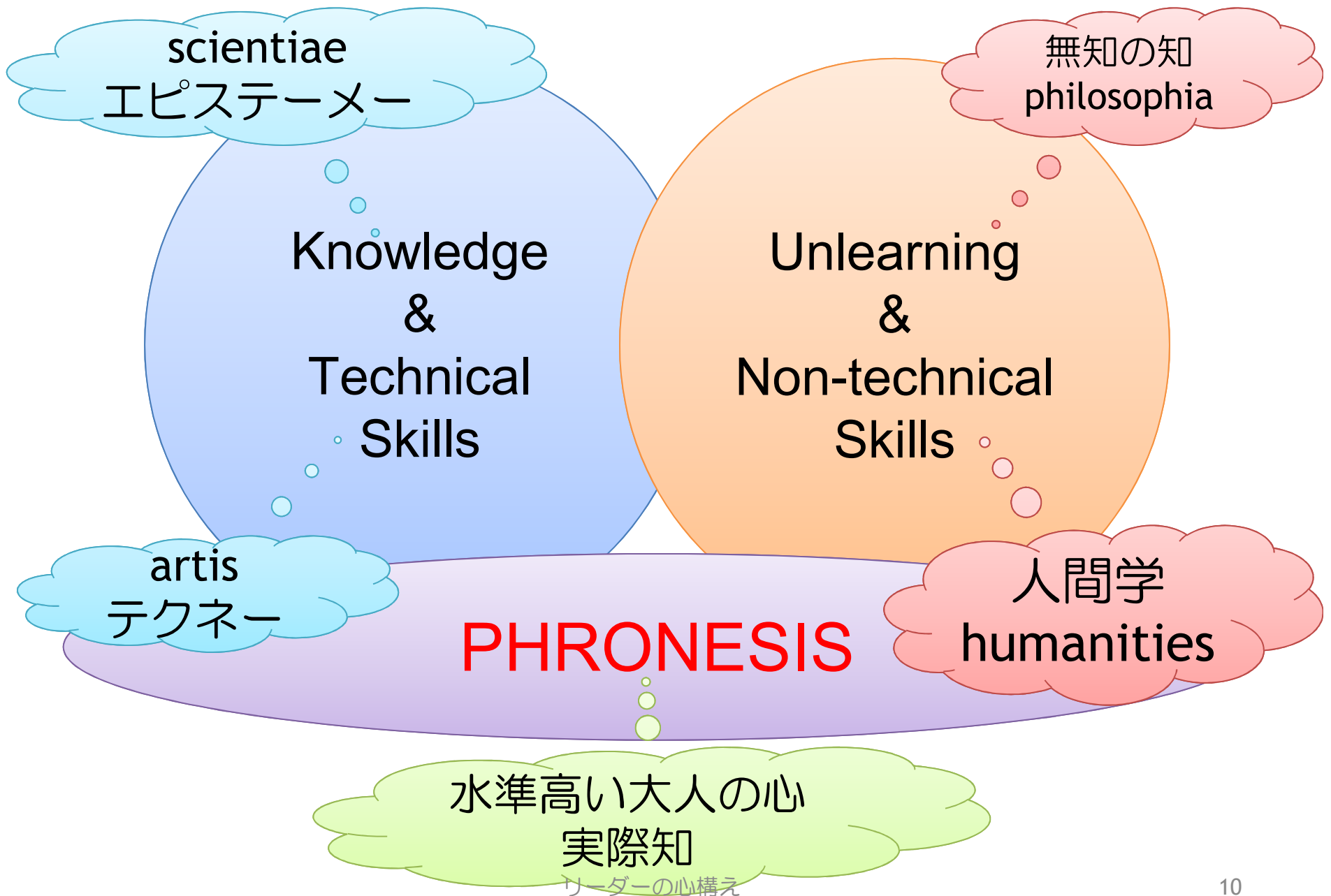
人ならば、誰でも
物事のすべてが見えるわけではない
ほとんどの人は、
見たいと思うことしか見ない



見たいと思う以上のことに
気付かせる

見たいと思う
以上のことを見る覚悟

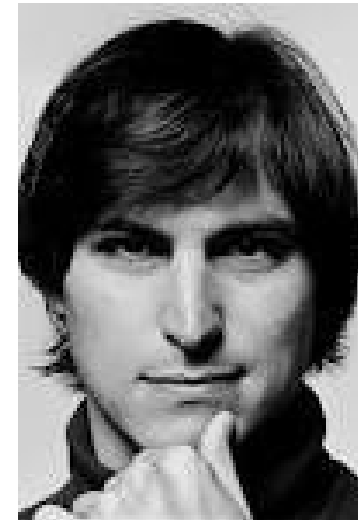
水準高い大人の心



Technology alone is not enough

*It's **technology** married
with **liberal arts**, married
with the **humanities**, that
yields us the result that
makes our heart sing*

Steve Jobs



1955-2011

Understanding of human emotions

*... success in the practice of
medicine depends
to a large extent
on the understanding of
human emotions*

Mayo WJ.

The social training of the surgeon and physician. 1932

William J. Mayo

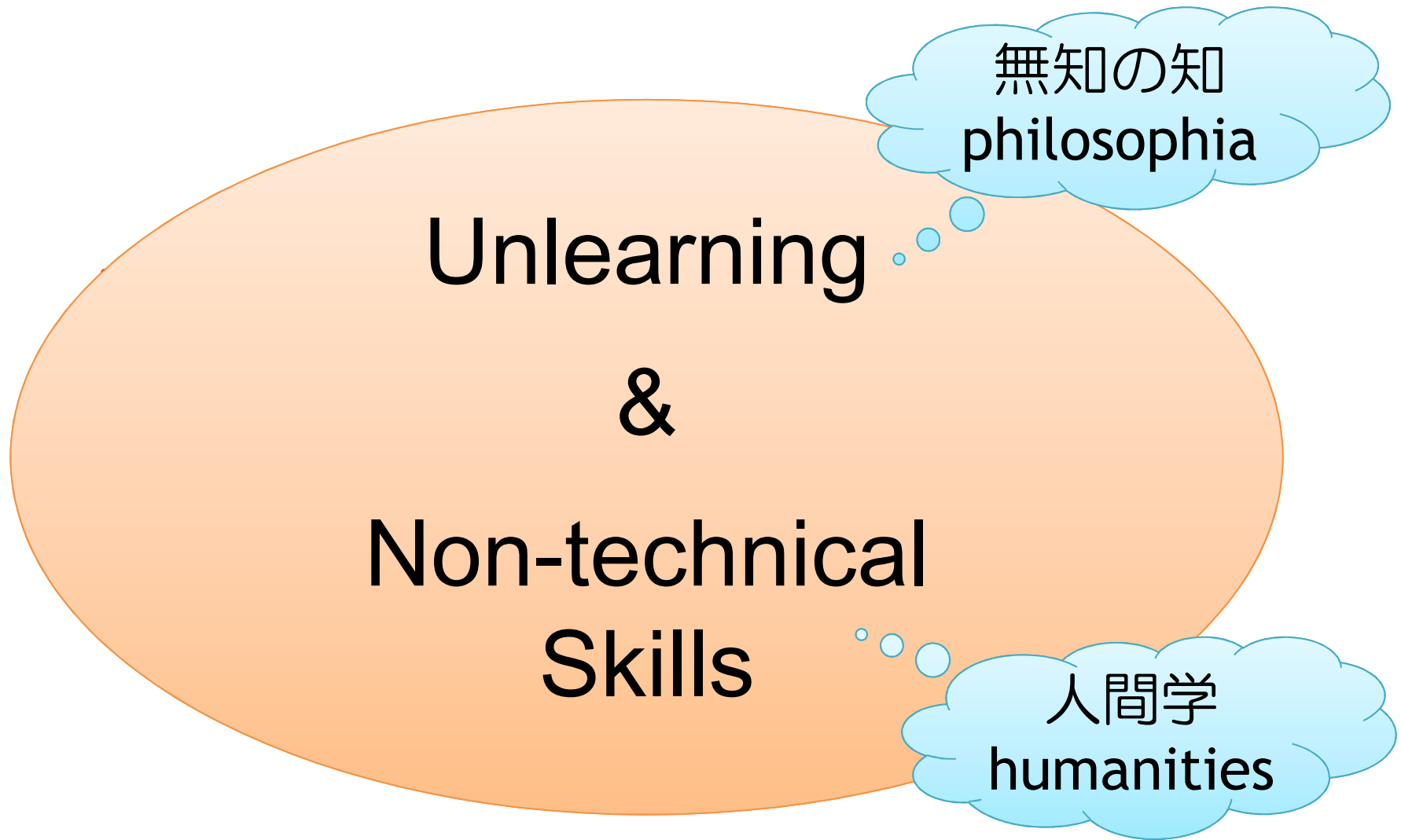


Dr. William J. Mayo, date of photograph unknown

1861-1939

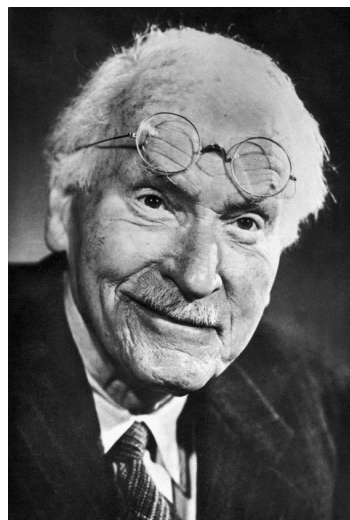
協調する術（すべ）は

意図して育まないと
身に付かない



自分の考えが普遍的だとか、
真に正しい とは
思い込まないで欲しい

Carl Gustav Jung



1875 -1961

心の働かせ方のタイプ

- 外向（E） vs 内向（I）
- 感覚（S） vs 直観（N）
- 感情（F） vs 思考（T）
- 判断的（J） vs 知覚的（P）

外向 vs 内向

外向：話し合おう！

- 今、周囲でおきていること
- 話しながら、考えをまとめる
- 行動、人との関わりから学ぶ
- 周囲の人や出来事に、進んで関わる
- 興味を、広げる

内向：考えてみます！

- 自分の内面で起きていること
- 書くことで、考えをまとめる
- 内省や、内的体験から学ぶ
- 1人であることを好み、自分を表現することが少ない
- 興味を、掘り下げる

感覚 vs 直観

知覚機能

感覚：事実だけ、お願い！

- 目を向けるのは、現実や事実
- 焦点は、事実や具体的なこと
- 実際に起きていること
- 信頼するのは、経験情報
- アイデア・理論は、応用を通じて

直観：今後を見通せます！

- 目を向けるのは、可能性
- 焦点は、想像やアイデア
- 現実の背後のパターンや意義
- 信頼するのは、ひらめいたこと
- 実践の前に、アイデア・理論を

シャガールの絵



リーダーの心構え

連想ゲーム

- 今から、ある言葉を挙げます
- メンバー各自は、言葉から連想する単語を口に出してください
- 書記の方は、それらをもらさずに素早く紙に書き留めてください

雨

思考 vs 感情

判断機能

思考：筋が通っているか？

- 距離を置いて、分析する
- 原因と結果から、考える
- 合理性を大切にする
- 毅然とした印象を与える
- 公平であること、特に人々が公平に扱われるよう望む

感情：自分に大切なこと？

- 対象に共感する
- 自分の価値観から、考える
- 調和や人間関係を大切にする
- 気持ちを大切にする
- 一人一人の事情・気持ちに配慮する

判断的態度 vs 知覺的態度

外界への接し方

判断的：すぐに手を打とう！

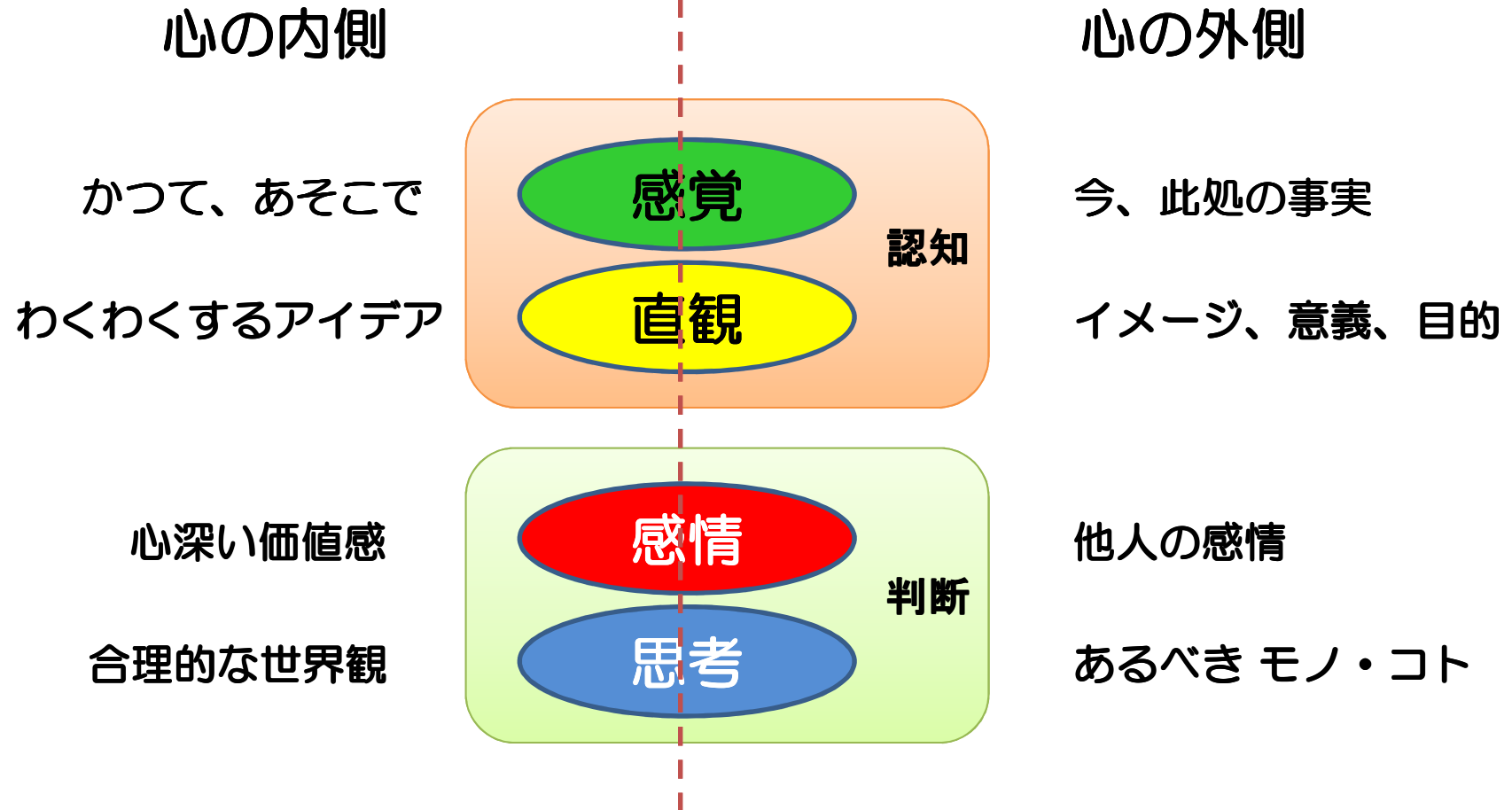
- スケジュールに沿って行動する
- 望むのは、想定内の整理された生活
- どちらかと言えば、几帳面
- 短期的もしくは長期的な計画を立てる
- 課題を集結させ、素早く判断する
- 最後の大あわてを避ける

知覺的：まず様子を見よう！

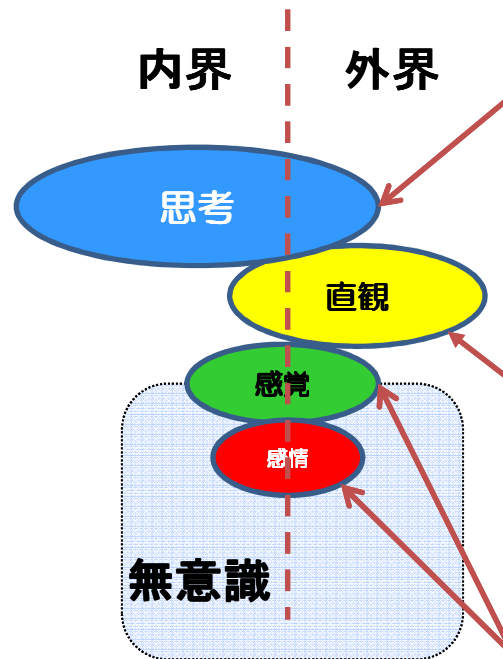
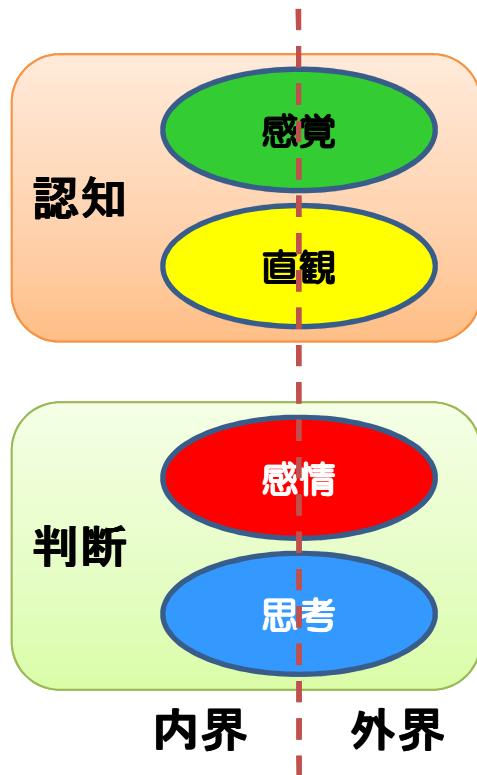
- 状況に応じて行動する
- どちらかと言えば、柔軟で雑然としていても平気
- 格式張らない
- 計画を立てず、制約に囚われない
- 可能な限り変更が効くようにしておく
- 最後に、一気にやり遂げる

心の潜在力は、無限

認知 vs 判断

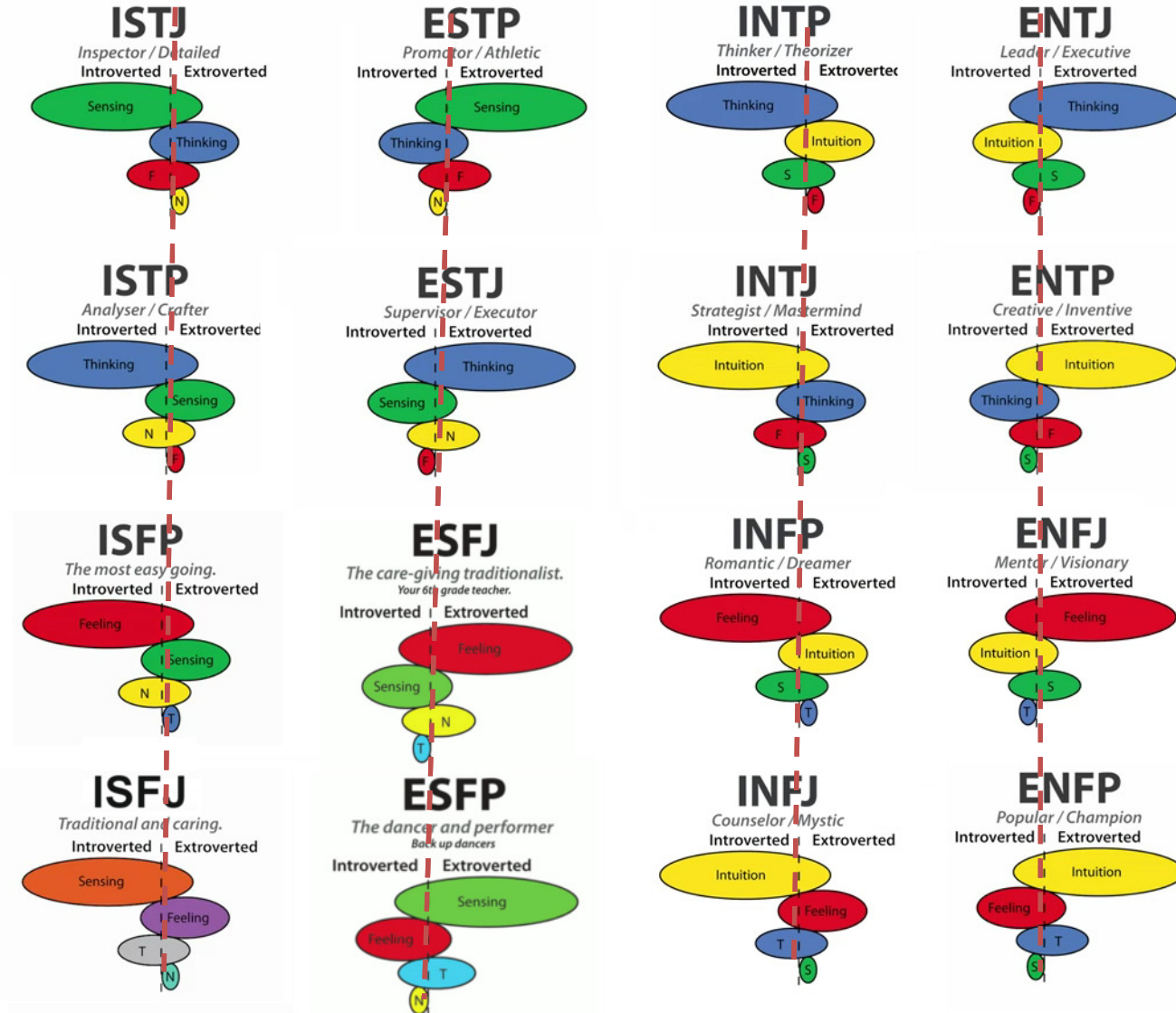


個人の心の働かせ方には 生まれつきの個性 (= タイプ) がある



- **主機能**
 - 生まれつき得意な機能です
 - 4機能のうち、どれか一つ
- **補助機能**
 - 主機能を補います
- **第3機能、劣等機能**
 - ほぼ、無意識

16通りの個性



タイプ毎の特徴 1

知覚の向き

	内向・感覚 思索的な現実家	外向・感覚 行動的な現実家	内向・直観 思索的な革新家	外向・直観 行動的な革新家
リーダーシップ スタイル	現場で必要なことに 配慮する	実際に行動する	何をしたら良いか、ア イデアを提供する	熱意を表明する
現場に求めること	内省できる静かな環境 規則的な勤務 業務手順と例外の記載	活気ある人との交流 規則的な勤務 具体的な実践	内省できる静かな環境 状況に応じた勤務 研究的な挑戦	活気ある人との交流 状況に応じた勤務 先駆的な挑戦
関心をもつこと	実際の考え方	実際に役立つ行動	抽象的なアイデア	物事の仕組み・関連 性
学習の焦点	現状や将来に応用でき る喜び	現実の仕事改善できる 喜び	学ぶことや創造自体の 喜び	創造性や洞察が高ま る喜び
組織に求めること	実務的な管理、目に見 える継続性	営業、生産、製造等の具 体的な成果	研究開発等から生み出 す先見性	マーケティング、広 報、新規事業開拓等 を介する進取性
モットー	そのままにしておこう	まずはやってみよう	違う観点から 考えてみよう	とにかく 変えてみよう

タイプ毎の特徴 2

気質

	感覚・判断的態度 守護者	感覚・知覚的態度 職人	直観・感情 理想家	直観・思考 論理家
リーダーシップ スタイル	伝統と安定の維持 物事の統合	現場の課題解決 課題・緊急事態への対応	他者を仲介し、 説得・支援する	ビジョンを示し、 システムを構築する
仕事の進め方	義務感、責任感、勤 勉・献身	器用、時間を惜しまない	価値やひらめきを他者 に伝える	考え・対応に創意工 夫や論理をもたらす
学習スタイル	一つ一つ段階を追う	今必要なことを、その都 度 活動を通して	自分と向き合いなが ら、体験・イメージを 深めながら	客観的で分析的なプ ロセスを介して
周囲への貢献	実務的な管理、タイミ ングの良い判断・成果	予期しないことへの迅速 対応	独自の視点 可能性やビジョンを描 くこと	複雑な問題を戦略的 に分析すること
周囲から どう見られたい？	仕事に誠実で、信頼で きる人	臨機応変で、リスクを冒 せる人	嘘が無く、分け隔て無 く人を受け容れる人	有能で論理的な人
トラブルの きっかけ	官僚主義的な言動	ご都合手技的な言動	理想主義的な言動	競争主義的な言動

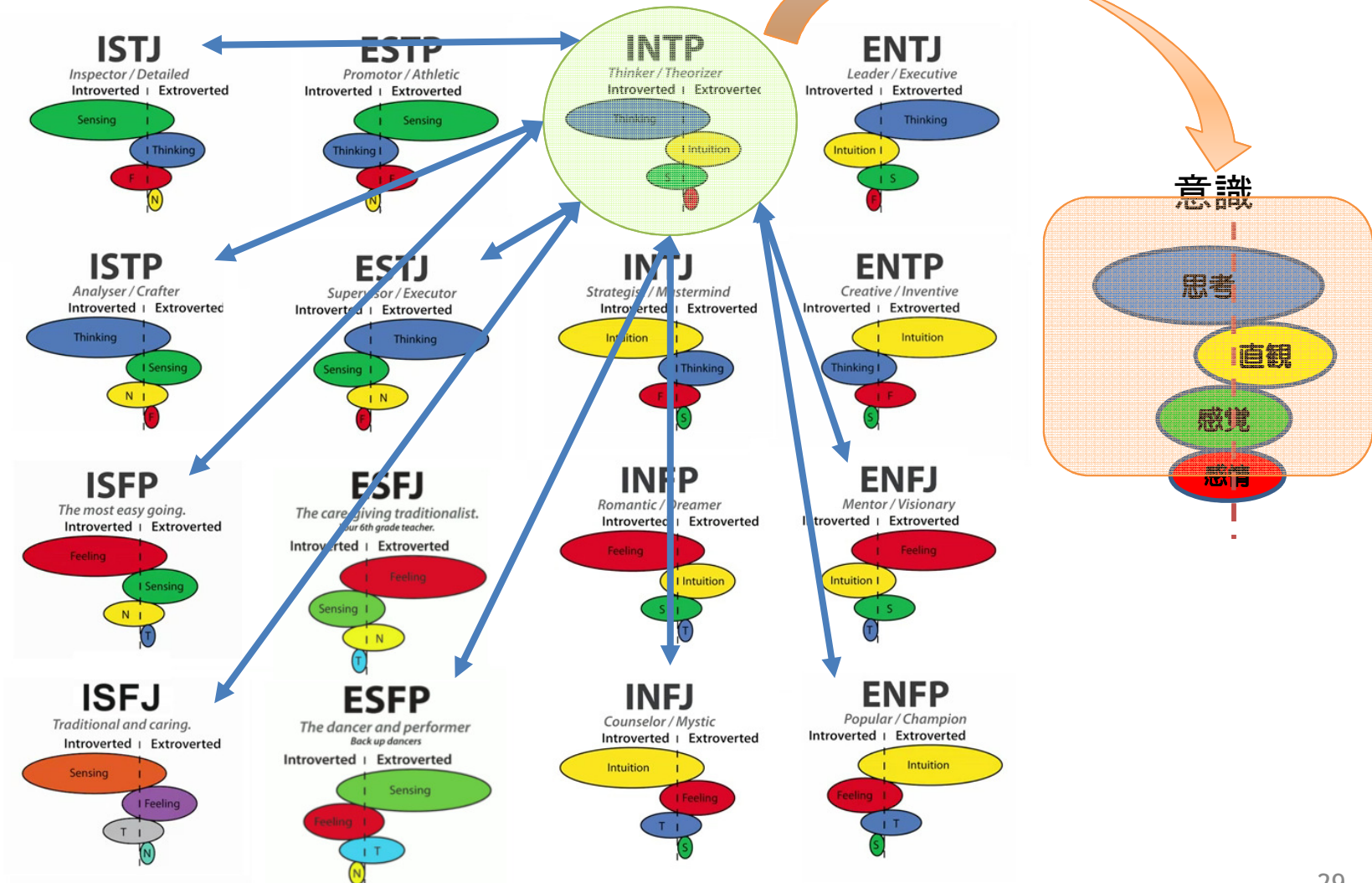
ユングのメッセージ ①

自分以外の15タイプは
異なる個性



どの人の考えや感覚も
絶対的でない

弱点に挑戦する 同僚との対話から始まった



ユングのメッセージ

青年期以後にすべきこと

- 新しい活動、趣味や興味・関心に心惹かれていたら、勇気をふるって それをやってみなさい
 - 魅力を感じずにいた力量を伸ばせば、もっと豊かな自分に気づく
 - 使わずにいた機能を活用することで、主機能、補助機能をもっと上手に使えるようになる
- 主機能・補助機能だけを使い続けると、その人の成長と学びは止まってしまう



リーダーは

個性の平等を
確信していて欲しい

個性の平等を確信出来る人

100人に一人もいない

Lawrence Kohlberg



1927-1987

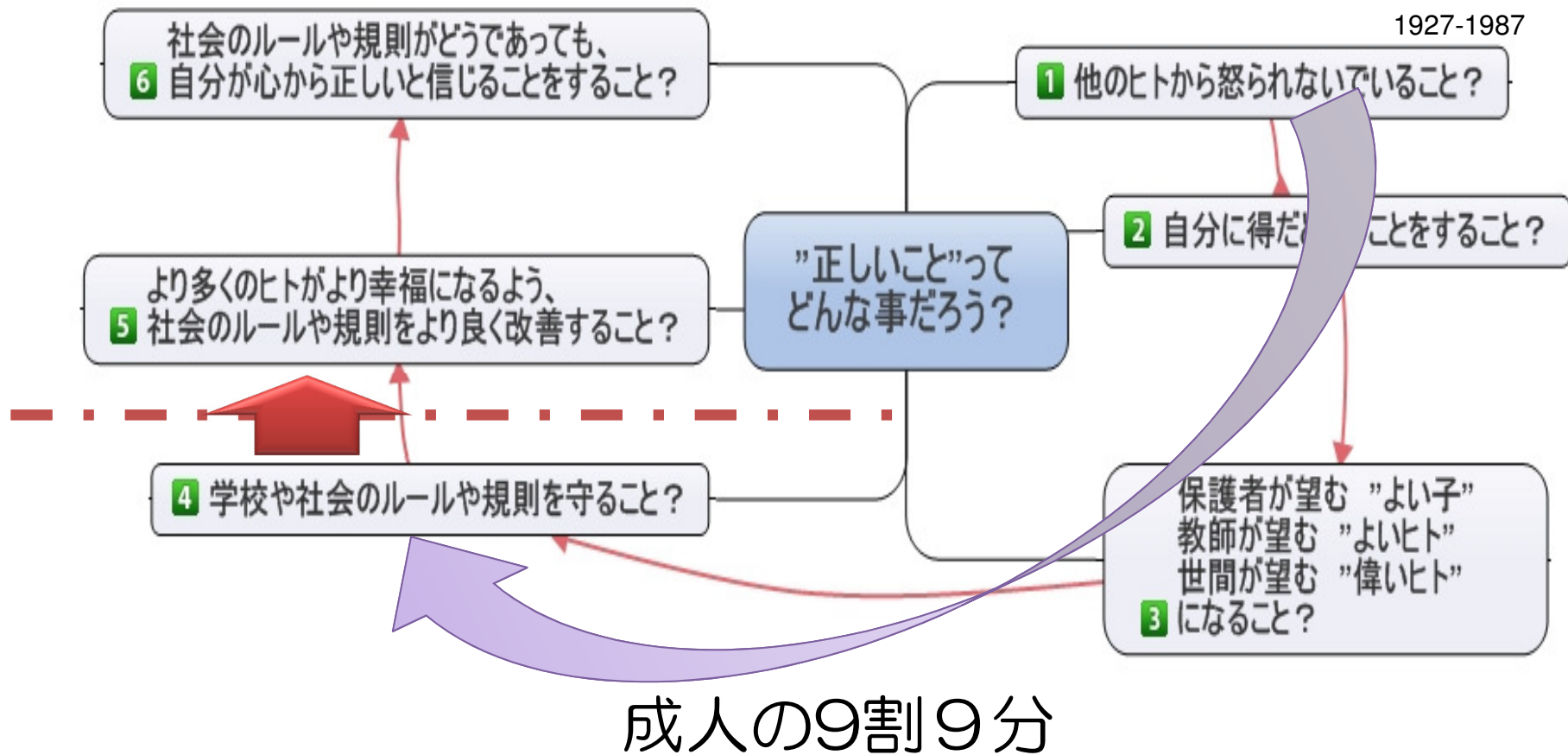
リーダーの心構え



1927-1987

心の水準

正しいことってどんなこと？



水準を決めるもの = Non-technical Skills

他者の考えや気持ちを推し量り、対人交渉に生かす力量

役割取得能力

水準

他者の感情が自分とは違うとは理解していても、
その理解の仕方は自己中心的である

1

かなり複雑であっても、
親しい友人の気持ちであれば理解できる

2

少し離れた関係の友人の立場や気持ちを理解できる

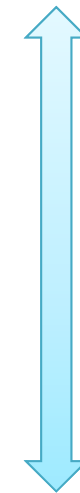
3

様々な視点で、一般社会人の気持ちを理解できる

4

人が個々には異なろうと、
擁護すべきは人権と理解している

5



9割9分

心の水準を知る手立てはあるか？

360度評価

「誰が正しいか」でなく、
「何が正しいか」に関心を注ぐ

自分より有能な部下を恐れない

頭脳より人格を重視する

自分の仕事に高い基準を設ける

Peter Drucker



リ-1909の200巻え

心の水準を知る手立てはあるか？

360度評価

自分の考えをチーム合意より先にする

自分の利益をチーム目標より先にする

ヒトを手のひらに乗せて躁る

自分の非を他人のせいにする

心の水準を知る手立てはあるか？

360度評価

人の眼に触れない処でも良いことをする

すべき刻にすべきことをする

仕事を最後までやり遂げる

物事の本質に心を啓く

患者と同僚の期待に応える

同僚の成長を支援する

心の水準を測る

「半沢直樹」の世界 ①

半沢

大和田

- | | | |
|---|-------------------|---|
| × | 自分の考えをチーム合意より先にする | ○ |
| × | 自分の利益をチーム目標より先にする | ○ |
| × | ヒトを手のひらに乗せて躁る | ○ |
| × | 自分の非を他人のせいにする | ○ |

心の水準を測る

「半沢直樹」の世界 ②

半沢

大和田

- | | | |
|---|--------------------|---|
| ◎ | 人の眼に触れない処でも良いことをする | × |
| ◎ | 顧客と同僚の期待に応える | × |
| ◎ | 同僚の成長を支援する | × |
| ◎ | 物事の本質に心を啓く | ○ |
| ◎ | すべき刻にすべきことをする | ○ |
| ◎ | 仕事を最後までやり遂げる | ○ |

「半沢直樹」の世界

「4水準以下の心」 vs 「5水準以上の心」

“頭の良い” 人

- 4水準以下

- 大和田専務、大和田夫人、岸川部長、福山次長、貝瀬支店長、古里課長代理、小木曾次長、灰田検査役
- 浅野支店長、江島副支店長、江島夫人
- 東田社長、田宮社長、野田課長、羽根専務
- 黒崎検査官



- 5水準以上

- 半沢直樹、半沢夫人、内藤部長、近藤 直弼
- 浅野夫人
- 竹下社長、湯浅社長

5水準以上の心

過去の人々

- **日本**

- 横井小楠、吉田松陰、佐久間象山、勝海舟、坂本龍馬、中江兆民、緒方洪庵、福沢諭吉
- 本田宗一郎、豊田喜一郎、西堀栄三郎

- **ヨーロッパ・アメリカ**

- ソクラテス、プラトン、アリストテレス
- ヒポクラテス
- カエサル、オクタヴィアヌス、トラヤヌス、ハドリアヌス
- レオナルド・ダ・ビンチ、ガリレオ・ガリレイ
- エドワーズ・デミング、メイヨーの医師たち

5水準以上の心

今を生きる人々：世界医師会

- ジュネーブ宣言
 - 人権や市民の自由を侵害する場合、**たとえ脅迫されても** 医師は医学的知識を使わない
- マドリッド宣言
 - 医師集団は、**個々の医師の職業的行為を律する** ことに責任を負う

リーダーの要件

- **心の水準** > 第5水準

– 下記の「できる」を360度評価で実証できる

- ✓ 業務に高い基準を設ける
- ✓ 「誰が正しいか」よりも、
「何が正しいか」に関心を注ぐ
- ✓ 頭の良さよりも、人格を重視する
- ✓ 自分より有能な人を恐れない
- ✓ 人の弱みをあげつらわない

ピーター・ドラッカー



1909 - 2005

「ドラッカー」 上田淳生より

対話を、現場で！

事件は会議室で起きてるんじゃない！
現場で起きてるんだ！！（踊る大捜査線）

様々なところに視点を置いて、
他者の気持ちを理解する

半沢直樹の
フットワーク

現地・現物
（トヨタ）

職場を ワクワクする場に変える

リーダーのすべきこと

協調を導くリーダーに センターが教えることができること

- 職場から恐れを追い出す
- 業務の無駄を減らす
- 業務のバラツキに対処する
- 見たいと思う以上のことを見る
 - 自分自身でも、同僚にも
 - 意識して、自分のタイプの劣等機能を使う
 - 異なるタイプの同僚を遠ざけず、同僚から学ぶ

ドラッカー



1909 - 2005

デミング



1900~1993

見たいと思う
以上のことを見る覚悟
&
協調する術

水準高い大人の心

医療職教育研修センター

リーダーの心構え

リーダーは

個性の平等を
確信していて欲しい

香川真司



ゴールだけを狙わずとも
チームを機能させることに意識を向ければ
ゴール数自体も
チームでの存在感も
増していける

ブンデスリーガ 蹴球白書 by ミムラユウスケ

リーダーの心構え