

これらの取り組みに加えて東海林は、自らのリーダーシップのあり方についても熟考を重ねている。そのなかで現在大切にしているのが、「人蕩」という言葉だ。

「蕩という漢字には、＼ところかす＼という意味がある。たとえば、当院の方針である『断らない』を実践するには、医師に自分の専門外の患者でも受け入れてもらう必要がある。そのために何をすべきかを考えたとき、給与や待遇だけではなく、リーダーが職員をとろかしていることも重要ではないかと思いついた。職員に嫌な仕事でも楽しんでもらうことがリーダーの役割であり、人蕩を実践していくことがリーダーシップなのではないかと思っている（東海林）」

医療は特別ではないという気づきがターニングポイントとなる

目指す姿を達成していくために、さまざまな取り組みを実行し、自らのリーダーのあり方を

問いつけている東海林だが、その原動力となっているのは、「医療は特別ではない」という思いだという。

「外科医として一生懸命技術を磨くうちに、いつしか医療は人の命を救う特別な仕事だと思ふようになっていった。しかし『医療は特別なものですか』と真正面から問われたとき、その答えがノーであることに気づかされた」と東海林は言う。医療は病気を治し、人を救う尊い仕事だが、それは社会のなかで一つの役割を担っているにすぎないという考えを持つようになったことが、東海林にとってのターニングポイントだった。

「自分たちは特別だと思っている限り、そこで思考停止に陥る。それでは変わりゆく社会に対応できないし、将来的に役割を果たすことができなくなってしまう」と話す。

元日本医師会会長の武見太郎は「医療は医学の社会的適応である」と言ったが、東海林は社

会環境が激変するなかで、医療や病院の役割も再定義していく必要があると感じている。それには医療は特別なものではないという前提に立って、医療のあり方やニーズに対応する方法を常に考え続けていくことが求められている。

東海林が描く将来の病院像は「ポピュレーション・ヘルス・マネジメント」の実践の場だ。「高齢者はフレイルや認知症、嚥下機能の衰え、社会性の低下などスパイラル的に状態が悪化していく。そうしたなかでは、一人ひとりの病気をマネジメントするという考え方よりも、地域を集団として捉えてその健康にアプローチするポピュレーション・ヘルス・マネジメントのほうが効果的ではないか。嚥下機能の回復に特化した病院や認知症のケアが充実した病院など、高齢者のステイジごとに適切な医療サービスが提供できる環境をつくっていくことが、これからの病院に期待される役割ではないだろうか」と考えをめぐらせている。（本文敬称略）

撮影＝横関一浩、関口宏紀

トップとしてのおもな歩み

2007年 高砂協立病院院長
外科医としてキャリアを積み、院長に就任

2013年 東京さくら病院院長
新病院開設に伴い、準備段階から参画。開院と同時に院長に就任



しょうじ・ゆたか

1983年、国立浜松医科大学医学部卒業後、東京医科歯科大学第二外科研修医。都立広尾病院麻酔科、新潟県立十日町病院外科、都立墨東病院心臓血管外科などで勤務し、94年、ウィスコンシン医科大学外科に留学。95年、ハーバード大学外科、97年、東京医科歯科大学第二外科医局長を経て、2007年、協立医療生活協同組合高砂協立病院院長に就任。13年より現職

大切にしているもの

「家族」と「時」

今年の初めに「時」について考えるという目標を思いつき、「時」がつく文章や言葉があればメモをするようにしている。

趣味

映画鑑賞、ゴルフ

印象に残っている映画は女性の友情を描いた「Beaches」と軍事アクション「Tears of the Sun」。

若手医療経営士へのアドバイス

20年前にアメリカに留学したとき、ボスに「医療への需要は加速度的に増していくだろう。しかしそれに応えるのはマーケットエコノミーだけでは難しい。いまだ、それ以外の手法を誰も見つけていない」と言われたことを記憶している。若手経営スタッフには常に心を開いて変化を受け入れてほしい。そして、変化する社会に合わせて医療を再定義し、先の問いに対する答えを見つけてほしい。

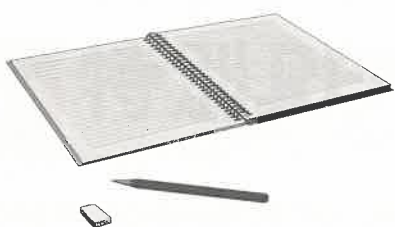
Monthly Word

今月の言葉

職員に嫌な仕事でも楽しんでもらうことが
リーダーの役割

——東海林 豊（医療法人社団城東桐和会東京さくら病院院長）

「リーダーの肖像」より



「リーダーシップとはどういうものか」。

この問いに対してダニエル・ゴールマンは、①ビジョン型（Vision Leadership）、②コーチング型（Coaching Leadership）、③調整型（Democratic Leadership）、④仲良し型（Affiliative Leadership）、⑤ペースセッター型（Pacesetter Leadership）、⑥指示命令型（Commanding Leadership）——の6つのリーダーシップのスタイルを示した。また、ロバート・グリーンリーフは部下に奉仕するサーバントリーダーシップを提唱している。

どのリーダーシップも間違いではなく、リーダーのキャラクターや組織の風土、場面に応じて適切なものを実行していくことが求められるが、これは決して容易ではない。

東海林院長は「職員に嫌な仕事でも楽しんでもらうことがリーダーの役割」だとし、「人蕩」という言葉を大切にしていると話した。嫌な仕事を引き受けてもらうには、給与や待遇、評価といった「方法論」もあるが、楽しんでもらうとなればハードルは高い。そこでカギとなるのが、＼人をとろかす＼ことであり、リーダーにはそのための「人間力」が不可欠だと東海林院長は言う。

リーダーシップは小手先のテクニックでは成り立たない。それは医療現場を巻き込み、経営をリードしていく医療経営士にも言えることではないだろうか。