

Take's Effective Leadership and Management for Physicians

志水太郎の

愛され指導医に なろうぜ

最高の現場リーダーをつくる

志水太郎 著

日本医事新報社

◎ 序 文 すべての医師がリーダーの力を伸ばすために

この本は日本の現役の総合内科医が書きました。指導医が、どうすればメンバーの信頼を得てチームの性能を最大化し、また教育者として後輩たちの力を効果的に引き出せるかについてのアイデアをまとめた本です。現在、医師は2年の初期研修とそれに続く3年程度の後期研修の後に、指導医としての役割を担うようになるのが一般的です。しかし多くの場合、「指導医」という名前がつく前から医師は指導・教育の役割を担うこととなります。たとえば、初期研修医でも2年目になれば後輩を指導しますし、後期研修医やチーフレジデントになればさらに多くの研修医を指導することになります。学年が上がるにつれ、プレイヤーとしてだけでなくリーダーや教育者としての視点とそれに基づいた行動を要求されることとなります。

2004年から新しい卒後臨床研修制度に伴うスーパーローテーションが始まり、それ以来、研修医の平準的な診察技能を高めようという機運も高まってきました。プレイヤーとしての技術を高める教育環境は改善されてきたものの、リーダーとして「医療チームを率いる技術」「教育する技術」の訓練は、残念ながらまだ誰もが容易に学べる環境にはないのではないかと思います。

プレイヤーとして成功するのは簡単ではないかもしれませんが、それと同時にリーダーとして成長することも、別の次元で簡単ではないかもしれません。プレイヤーとリーダーのスキルはお互い独立しているようにも見え

ます。しかし、医療チームのリーダーがプレイヤーとして本当の意味で成功するには、チームの連携やバックアップが必須です。その意味で、プレイヤーにとってもリーダーの技術、つまりリーダーシップとマネジメントの柱を確立させておくことは非常に重要だと思っています。

指導医にとって、教育者の側面は重要です。ギルド的要素の強い医師の社会で、ベッドサイドをはじめリアルなハンズオンやアートの教育が果たす役割は、医学知識の教育と同等かそれ以上に大きいものですし、その伝承は講義スライドを通してではなく、生身のコミュニケーションにより行われるものです。筆者はこれまで、いくつかの指導医向け講習会に講師としてご招待いただいたことがありました。その際、若手からベテランまで幅広い学年の指導医の先生方にお会いして感じた彼／彼女らのニーズとして、「教育に熱意がないわけではない。ただ、どう教えればよいかがわからない」「手本がない」というご意見、そして「良い方法を提示されなくても自分にはできない」というご意見が多かったように感じます。

日本医事新報社の磯辺様から「指導医向けの本を書いてほしい」というお話をいただいたとき、最初、自分の学年でそのような本を書くのはまだ早いのではないかと思います。しかし、今の私の学年だから書けることが、自分に学年の近い新人指導医たちの役に立つのなら、と結局は快諾させていただきました。

本書では指導医という言葉でなく、あえて「リーダー」という言葉を使っています。指導医という名称を使うと、研修医を臨床面で指導する印象が強くなってしまおうと思ったからです。上級の医師にとって研修医と一緒に仕事することは、チームワークや業務効率といった純粋な臨床医学の側面だけでない関わりもあります。

指導医は医師チームの中で研修医や医師スタッフの医学的な監督・教育だけをすればよいというわけではなく、医学的側面だけにとどまらない指導者の立場として活躍する場も多いからです。そこで指導医よりも少し意味が広い言葉として、リーダーという言葉を用いています。

また、医師チームのリーダーとして仕事をするのと、様々な職種を含む医療チームのリーダーとしてチームをまとめていくことには共通点も多いと思います。医師チームのリーダーであることと医療チームのリーダーであることは、医療施設で勤務する上では切り離せない関係だと思いますし、業務を円滑に運営するためにもどちらもバランスよく仕事を遂行していくことが大切だと思います。

その意味で、この本の主な読者対象はこれから指導医になっていく後期研修医以上の学年の若手医師たちですが、医療チームに携わる多くの方にもお楽しみいただける内容にもなっているのではないかと思います。

この本が日本の医療現場のリーダーたちの成長に貢献することを願っています。

それでは、Enjoy this book!!

二〇一四年二月

志水太郎

※この本では多くの場面で「メンバー」という言葉を使っていますが、多くの場合は初期・後期の研修医を想定して書いています。また、初期と後期の研修医で指導を分けるような場合は、初期か後期かを明記するようにしています。それ以外の医師やそのほかの多職種からなるスタッフについては明示して記載を分けています。

なお、この本で指す「現場」は、主に研修指定病院の急性期病棟を意識して書いています。

最初は一人から始まる

筆者はこれまでの8年間のキャリアで、日本の200以上の病院・診療所に勤務してきました。そのほとんどが、医師になって5〜7年目に日米を往復して過ごした3年間に勤務した施設です。5〜7年目といえば、日本の内科医であれば一般的には後期研修が終わり、指導医としてキャリアをスタートさせる頃で、その期間を日本の様々な医療機関で過ごしたことになります。北海道・知床半島の日本最東端の一人診療所に勤務したこともあれば、一度にショック患者を4人同時に診なければならぬような都市部の忙しい救急病院の当直にいたこともあります。非常勤で病院を渡り歩くときは一匹狼の傭兵稼業、常勤・非常勤で勤務した教育病院では打って変わってチームを率いてベッドサイドを回る日々、そんなバリエーションに富んだ毎日です。それに加えて後期研修が終わるあたりから現在まで、日本、米国、カザフスタンの約30の大学や病院で医学生と研修医への教育活動を行ってきました。

様々な職場を経験して感じたことは、医療現場はどこでも同じようにチームがあり、そのチームに最適な方向に皆で進んでいくための舵取りをするのがチームのリーダーだということです。伝統的に、また職種の性質からチームリーダーは多くの場合、医師が担います。医師は現場の全医療職の中でオーダー（検査・治療など）の起点にいる職種であり、その意味で医師が臨床現場でリーダーとして立つのは適切だと思います。

たとえ医師が1人しかない孤立無援の夜間の現場だとしても、そこにナースが1人いればそれは立派な医

療チームです。そこにさらに薬剤師、事務当直までいればそれは既に一つの多職種医療ユニットであり、限られたリソースとともに複数人のスタッフからなるチームを適切に機能させることがリーダーとしての重要な仕事になります。

様々な職場での経験から、現実的に医師にはどんな場所でもチームを上手にまとめる力、つまりリーダーシップが必要になると考えるようになりました。では、そのリーダーシップはどのようにして得られるのでしょうか。まずは、「このリーダーのもとで自分の力を発揮していこう」、そうメンバーに感じてもらうところがスタートだと思います。それにはリーダーの人柄や臨床能力など様々な要素も影響しますが、中でも最も大事なことは、メンバー皆が協力してくれるからこそチームが維持・機能できるという感謝の気持ちです。「いつもありがとう、助かります」「一緒に頑張りましょう」という言葉や気持ちだが、「このリーダーを助けよう」「一緒にやろう」というメンバーの気持ちを強めます。

チームをつくっていく上で必要になるリーダーシップは誰もが最初から持っているわけではないでしょう。しかし、リーダーとしてチームをまとめていこうとリーダーシップを意識したその一人から、良いチームワークの発揮が始まると考えています。

ポイント

リーダーシップを意識するところから、リーダーの仕事は始まる。
そして、リーダーシップの中心をなすのはメンバーへの感謝の気持ちである。

「リーダーシップ」と「マネジメント」の違い

チームをまとめる力を「リーダーシップ」と「マネジメント」という二つの要素に分けてみます。この二つは混同されがちですが、根本的な違いがあります。

リーダーシップとは人と人との関係を中心に据え、チームが向かうゴールや未来を明確に定め、メンバーにそこに向かう意欲を持たせることです。つまり、未来を明確に描き、語ることで仲間の行動を後押しするので、医療現場におけるゴールは様々です。一人の入院患者の病状が改善すること、これは医療チーム・医師チームの大きなゴールの一つです。感染管理チームのリーダーであれば「手洗いの遵守率をいつまでに何%まで上げる」という目標、クオリティ・マネジメントのチームが掲げる「自施設の door to t-PA time（病院到着から t-PA 静注開始までの時間）の1時間以内の達成率を何%まで上げる」という目標も、それぞれ種類は違うもののチームのゴール設定になるでしょう。または、新しいシステムやコンセプトを組織に持ち込むという変革もゴールになります。

このようなゴールを達成するためにリーダーは航路図を描き、一緒に仕事をするメンバーが明確な意志と目標を持って協力し合えるように心を砕き、情熱的な心とコミュニケーション能力でメンバーの行動を後押しします。

一方、マネジメントは人でなく達成すべき仕事・業務を中心に考えます。指示系統や問題解決のプロセスな

どに焦点を当てつつ、メンバーの様々な特徴（知識、経験、目的、技術、才能）を見つけてそれをうまく適用し、チームを効率的に機能させることに力を尽くします。

この二つをあえてクリアカットに分けると、表1のようになります。

まとめると、

- 人ありきのリーダーシップ、業務ありきのマネジメント
 - 協調を重視するリーダーシップ、指示系統やプロセスを重視するマネジメント
 - 前向きにゴール設定をするリーダーシップ、繰り返す中で効率性を考えるマネジメント
- と言えるでしょう。

表 1

リーダーシップ	マネジメント
対人関係中心	業務中心
協調的	指示的
新しいこと、変化	日常業務