

一人ひとりの医師の負担を軽減するためには、後輩に仕事を教え、徐々に「任せる」ことが大切になるのではないのでしょうか。カリキュラムのない後輩育成で、いかに上手に任せるか。現場の医師と人材育成のプロに聞きました。

医療現場の任せる技術

文・越藤綾子 構成・児崎洋平(本誌)



研 修医に対する教育

働省が定めた到達目標が一定の目安となる。しかし、後輩として一緒に現場に入る医師をどう育てていくかは、上級医師の力量によるところが大きい。経営コンサルタントとして3万人以上の人材育成に関わってきた小倉広氏は、今年1月、「任せる技術」(日本経済新聞出版社)を上梓した。同書では、後輩に仕事を任せることにも「技術」が問われるとしている。任せることの意義について、小倉氏は次のように語る。

「任せる」の重要性は医療も一般産業も同じ

「任せられる後輩の利益としては、一段階上のレベルの仕事を得得できることです。仕事を任せられることは、スキルアップやキャリアアップに直結します。一方、任せる側の利益は時間が空くことです。だからといって、ラクができるということではなく、本来の役割である『未来を作る仕事』に着手できるのです」

小倉氏の言う「未来を作る仕事」とは、「いつかやりたいけれど、時間がなくて着手できない」といった類いの業務である。一度のミスが取り返しのつかないことにつながる場合がある。患者の安全を担保し、事故や訴訟が起きないようにしなくてはならない。そのうえで、任せる仕事を見極める必要がある。どんな仕事を任せるか。小倉氏が重視するのは、「後輩のビジョン実現につながる

「未来を作る仕事」の時間を確保するために

「目の前の仕事をするのは若手の仕事。リーダーは、職場環境の改善や関係諸方面との信頼関係作り、新規分野のリーチなど、将来のための仕事をしなくては組織の問題は永遠に解決しません。それは、一般産業も医療も本質的には同じだと思います。後輩に上手く仕事を任せていくことで、自分だけでなくみんなにとっても働きやすい環境が構築されていくのです」

多くの場合、医師はプレイングマネージャーとして、自身の仕事を行いながら後輩の指導もする。「自分でやったほうが早い」と感じる場面も多いかもしれないが、他の専門職も同じ悩みを抱えているという。

「弁護士や会計士も、現場のプレイヤーでありながら後輩の育成が必要。プレイヤーとしての仕事と、マネージャーの仕事の比率が9対1くらいになりがちな職業です。しかし、半々を目標に仕事を任せていかなければ、後輩の育成と未来を作る仕事の両立は難しい」

では、後輩に仕事を任せる際には何に留意したらよいか。仕事を任せることができるように伝えることである。「同じチームの仲間でも、将来のビジョンはさまざまです。任せる仕事が『こんな医師になりたい』という後輩のビジョンにつながっていると思えなければ、彼は負担にしか感じないでしょう。逆に、任せられる仕事がビジ

「育ててから任せる」から「任せて育てる」への転換

「教育心理学における心理的行動の1つに、ピグマリオン効果とゴーレム効果という考え方があります。前者は、期待されることで、実際の能力以上に成長すること。後者は、期待されないでいると本当に何もできなくなってしまうことです。たとえ、十分に一人前ではなかったとしても、ある程度期待して仕事を任せないことには、それ以上の成長は見込めません。育ててから任せるのではなく、任せて育てる。この発想の逆転が大事なのです」

もちろん、一般の産業と違って医療



小倉広著 1,470円/日本経済新聞出版社



小倉広氏
経営コンサルタント。青山学院大学経済学部卒業後、(株)リクルート入社。企画室、編集部を経て組織人事コンサルタント室課長。03年より(株)フェイスホールディングス代表取締役。著書に『任せる技術』(日本経済新聞出版社)など。

東 京慈恵会医科大学附属病院・上部消化管外科の西川勝則氏は、

食道癌が専門。現在、2人の後輩医師とともに診療にあたっている。「食道癌の手術は8〜9時間に及び、難易度が高い。習熟度が上がるまで時間がかかるため、どのように若手に任せるか難しい面があります。ただ、当院でも年間30例と症例数の少ない疾病だからこそ、早く習得させたい。適性を見て、できるだけ早い段階で任せるようにしています」

外科の技術継承ゆえ、基本的に口で説明するというよりは「見て覚える」方式になる。ある程度、見学の回数を重ねたところで後輩に任せるというが、常にスムーズであるとは限らないそうだ。

「いつも手術前には念入りにイメージトレーニングをするのですが、それでも経験の浅い医師は手が止まってしまふことがあります。患者が退院するまでの時間は同じでも、手術時間が長くなったり、出血量が多かったりすることも。そんな時、状況によっては私がフォローしますが、また本人に戻し、なるべく最後まで遂行させます。最後までやり遂げることで学びになるからです」

後進が育つことで科のビジョンが描ける

西川氏は、2人の後輩医師たちの習熟度かなり上がってきたことを嬉しそうに語る。「大学病院ではありませんが食道外科は少人数体制ですから、基本的に同じメンバーで手術に臨みます。その分、密な指導ができ、最近では息が合ってきたように感じています。後輩医師は卒業10年と卒業6年ですが、すでにパートナーに手術を任せることができるようになってきました」

後進が育ってきたことによって、西川氏は、今後のビジョンを描くことができている。

「私自身、3年前に大学に戻るまでは、外の関連病院で食道外科を立ち上げ、全責任を負ってきました。その経験を現在教えている後輩にもしてもらいたいと思っています。いずれは後輩と外の病院の医師を入れ替え、当院の食道癌手術の手法がスタンダードになっていくことを目指しています」

外科における「任せる」とは？

手術録、手術中の様子をみてできる限りやらせてみる



西川勝則氏
東京慈恵会医科大学附属病院 外科学講座 上部消化管外科 講師。1990年東京慈恵会医科大学卒業。アメリカ留学、町田市民病院勤務を経て、09年から現職。専門は食道癌。

「上手になるには？」

信頼関係と使命感の共有で 任せる風土が培われる

限られた人しかできない選ばれた仕事。その誇りを先輩が語り、背中を示すことで誤解は避けられるでしょう」

「任せた」あとの見守り方は？」

小倉氏は、仕事を任せた時の見守り方を「初めて自転車に乗る子どもを後ろを支える感覚」と表現する。

「骨折してはいけなけれど、膝をすりむくくらいは経験させたい。そんな気持ちで意図的に手を離すことが肝心です。もちろん、いざとなったら手を貸すにしても、ギリギリまで本人一人に力を発揮させることで、人は成長します」

少し離れて見守るには、定期的なミーティングの実施が欠かせない。

「ありがちなのが、任せたあとで『なにかあったら声をかけて』というスタンスです。それではうまくいきません。後輩は困ったことがある時ほど、声をかけにくいものだからです。週1回か月1回、短い時間でもいいのでミーティングの時間を固定することです。落

後 輩に仕事を任せるといっても、すぐに思い通りにならぬ違いもある。そこで、18ページに登場した小倉氏に、「任せ上手」になるためのコツを聞いた。



「人前になる前の後輩に仕事を任せた場合、仮にミスが起きてしまつと本人はやる気を失うし、周囲も困る。だから、かつてはすぐ手を貸していました。しかし、過保護になると人は育ちません。現在ではあえて見守るようにしています」

こう語るのは、聖隷横浜病院消化器内科の片倉芳樹氏。片倉氏は主任医長として、日々、若手医師の指導にあたっている。安全を担保しながら後輩を育てるために、「仕事を任せるタイミング」には留意しているという。

「診断も内視鏡も、症例数だけでは判断はできません。それよりも、症候、病態、検査、診断、治療および禁忌の全体が分かっているかどうか、重要な点だと思います。診断であれば、どんな疾病を疑って、なぜその検査が必要かと、頭のなかでフローチャートを作成できていれば、仕事を任せていい

ち着いて話す時間を定めることで、部下は安心して相談できます」

任せて失敗した時はどうフォローする？」

では、仕事を任せた後輩に患者からのクレームがあった場合などはどうするか。法的な問題を抜きにいえば、先輩が責任をとるべきというのが小倉氏の考えだ。ただし、「本人も一緒に責任をとらせたい」と付け加える。

「仕事を任せる際には、作業だけでなく、責任もセットで任せなければ、やりがいも成長もありません。クレームの対応などは、先輩とともに本人も針のむしろを経験させるべきです。時々、テレビなどで上司が全ての責任を背負うシーンがありますが、結果として本人の成長にはつながりません。あらかじめ『最終責任は先輩（上司）が負い、遂行責任と報告責任は本人にある』と伝えておくとういでしょう」

トップダウンで機能するならば、そのままでもいい？」

単なる負担の押しつけと誤解されないには？」

「最低限必要なことは、仕事を任せるときに『あなたのキャリアアップのため』であると伝えることです。ただし、それは本筋ではありません。任せる以

レベルに達していると思います。一方特定の疾病のみしか見えなくなつていたり、あらゆる検査項目にチェックを入れていたりしては時期尚早と判断せざるを得ません」

「引き際」を知っているからこそ任せられる

内視鏡など技術の習熟度が問われる仕事の場合も基本は同じだ。

「内視鏡を行う後輩の表情やしぐさ、汗の量を見ていると、全体を俯瞰して考えているのか、単に行き当たりばつたりでやっているのかの違いが分かります。前者の場合は、途中で後輩の手に負えないと判断して交替しても、確かに難易度が高い場合が多い。スキルアップしたいという気持ちが伝わり、より任せて育てようと思います。一方後者は習熟度が低いと感じることが少

科ごとの違いでいうと、外科はトップダウン方式がとられると言われる。小倉氏は「手術など緊急性の高い時にはトップダウンしかあり得ません。ただ、それだけでは人材が育ちにくい」と話し、時にコーチングの手法を取り入れることを提案する。

「コーチングとは、『この通りにやってみろ』と指示するのではなく、『自分ならどうする？』と考えさせるコミュニケーション手法です。自分で考えることで、仕事に対するやりがいや責任感が生まれます。普段、トップダウン式の現場でも、少し余裕のある時はコーチング式のコミュニケーションで上手に仕事を任せてみてはどうでしょうか」

一方、個々の裁量が大きいことがある内科などは、情報の共有が肝心だ。「個々人が独立して動く組織は、情報共有を意識しなければバラバラになりがちです。お互いの上手いこと、失敗したことを共有する『ナレッジミーティング』を定期的に行うことが理想的です」

人に仕事を任せることは、決してラクではない。しかし、その壁を乗り越えることで得られるものがある。明日後輩に何かを任せるとき、それが成長につながるかどうか意識してみたいかがだろうか。

前の信頼関係が何より大事です」

信頼関係を築くためには、日頃からコミュニケーションは言うまでもなく、医療現場の場合、医師としての使命感を伝えることも重要になりそうだ。「大変な仕事を癒すのは、信頼関係と使命感です。医師は人命を救うという

なくありません」

片倉氏は、さらに「引き際」が分かっていることも重要だという。

「完全に一人前ではない後輩に仕事を任せるのは、大きなミスや合併症を起こさないことが大前提です。日頃の会話や診療を通じて、どこまで危険性を理解しているかを判断します。知った顔をせず、無茶をしないと思える医師にはその後も任せようと思います。そういう医師は、概して上級医師の診療をよく見ていますし、消化器内科を究めたいというビジョンが明確です」

ただ、できるだけ後輩に仕事を任せて育てたいと思う反面、自分の症例が

ける「診断も内視鏡も、治療全体を理解して任せるかを見極める」

片倉芳樹氏
聖隷横浜病院 消化器内科 主任医長。1996年聖マリアンナ医科大学卒業。仙台オープン病院および聖マリアンナ医科大学附属病院を経て、2010年から現職。専門は肝臓脾内科。

How to 人を育てる「任せ方」7つのポイント

- 1 無理を承知で任せる**
適切な負荷がないと人は育たない。「育てながら任せる」ではなく、「任せて育てる」への転換を。
※医療現場では細心の注意が必要
- 2 任せる仕事を見極める**
相手の習熟度や将来のビジョンを見ながら、意欲的に取り組める仕事を任せてみる。
- 3 任せる。と伝える**
たんなる負担の押しつけと誤解されないように、「あえて任せている」ことを口頭で伝える。
- 4 ギリギリまで力を発揮させる**
任せた仕事で目標達成することが成長につながる。先輩はすぐ手を貸してはならない。
- 5 口出しを我慢する**
口出した瞬間に後輩のやる気は失われる。少し離れて見守りつつも、あえて黙る我慢を。
- 6 定期的にコミュニケーションする**
後輩を励まし、アドバイスするために、定期的なミーティングを設定することが大切。
- 7 仕組みを作って支援する**
後輩が仕事を遂行しやすい人員配置など、働く環境を整えることに時間を割きたい。