

後輩を育てる 動物病院の フレーム ワーク

第15回
現場レポート:久山獣医科病院
“あり方”に基づいた
後輩育成

はじめに

現場レポートの第3弾となる今回は、「久山獣医科病院」にお邪魔しました。

久山獣医科病院の開業は昭和27年。東京都豊島区巢鴨の地に病院を構えました。「犬・猫を病院に診せるなんて…」という考え方が多かった時代から、巢鴨のホームドクターとして長い歴史を築いています。

現在の院長 久山昌之先生はお父様である先代院長の築いてきた信頼のバトンを引き継ぎ、25年もの間、院長として地域の獣医療を支えています。

常勤獣医師は3名。日本の小動物臨床施設の約95%を占める中小規模動物病院の1つであり、その育成の「あり方」と「やり方」は多くの読者の皆さんにとって、非常に身近でリアルな「ホームドクター育成のヒント」となるのではないかと思います。

病院DATA

●病院名:久山獣医科病院

●スタッフ構成(図1):

獣医師:3名、動物看護師:3名(2018年10月現在)
※その他に非常勤獣医師2名も診療を行う

●病院HP

<http://www.kuyama-vet.com>

育成のバックボーンとなる院長の方針

インタビューで常と感じたことは、久山院長の“熱量”です。病院運営、診療方針、育成の方針など、すべてにおいて、熱をもって、ありたい姿を明確に語る姿が印象的でした。育成の具体的な方法をお伝えする前に、そのバックボーンとなる院長の考えをご紹介しますことが必要でしょう。

なぜならば、「Being(あり方)」が軸として確立しているからこそ、育成の「Doing(やり方)」もまた明確になるものであり、それが「Having(結果)」を左右するからです(図2)。育成のやり方、手法ばかりに着目するケースも多くみられるなか、「何のために?」という目的からやり方をブレイクダウンしているからこそ、久山院長は「ブレない育成」ができているのだと実感しました。



田中理咲

RISA TANAKA

株式会社JPR所属。動物病院スタッフ育成コンサルタント。航空会社勤務で培った接遇力、研修講師として蓄積した人材育成スキルをベースに、動物病院の抱えるさまざまな課題を「スタッフ一人一人の力の最大化」で解決に導く。動物病院に特化したプログラム開発、体験型研修で「変わるを楽しむ」人材を育成する。

図1 久山獣医科病院の獣医師



久山昌之 院長
(27年目)

大学病院で2年外科を学んだ後、実家である同院へ。院長に就任して25年。これまで約20名の勤務医の育成にあたってきた。



江州智行 先生
(2年目)

他院で1年間の臨床経験をして、同院にて勤務開始。現在、唯一の常勤勤務医として院長、副院長に見守られながら診療を行う。

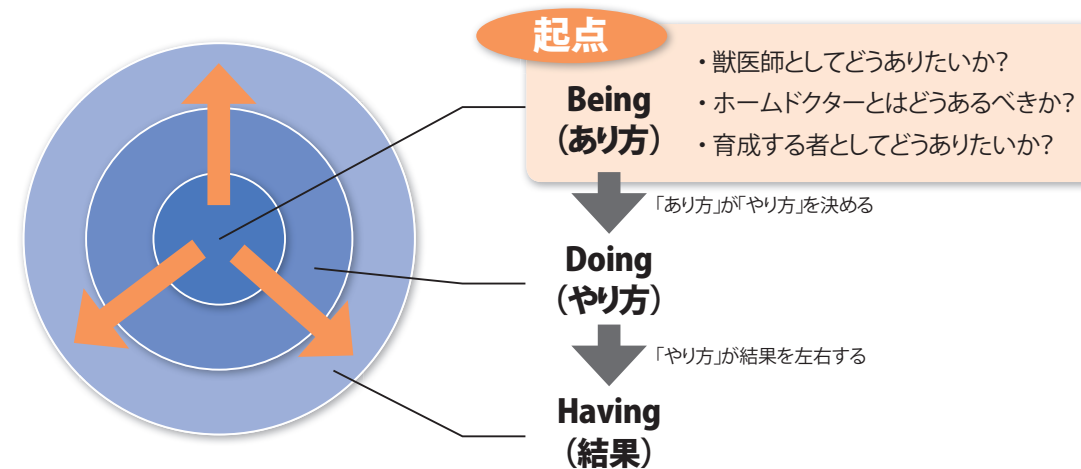
久山佳余子 副院長
(●●年目)

院長夫人であり、診療のパートナーでもある。子育てに一段落ついた現在、院長とともに診療を行い、後進育成に力を注ぐ。



非常勤獣医師

図2 Being(あり方)・Doing(やり方)・Having(結果)



Being①:獣医師としてどうありたいか?

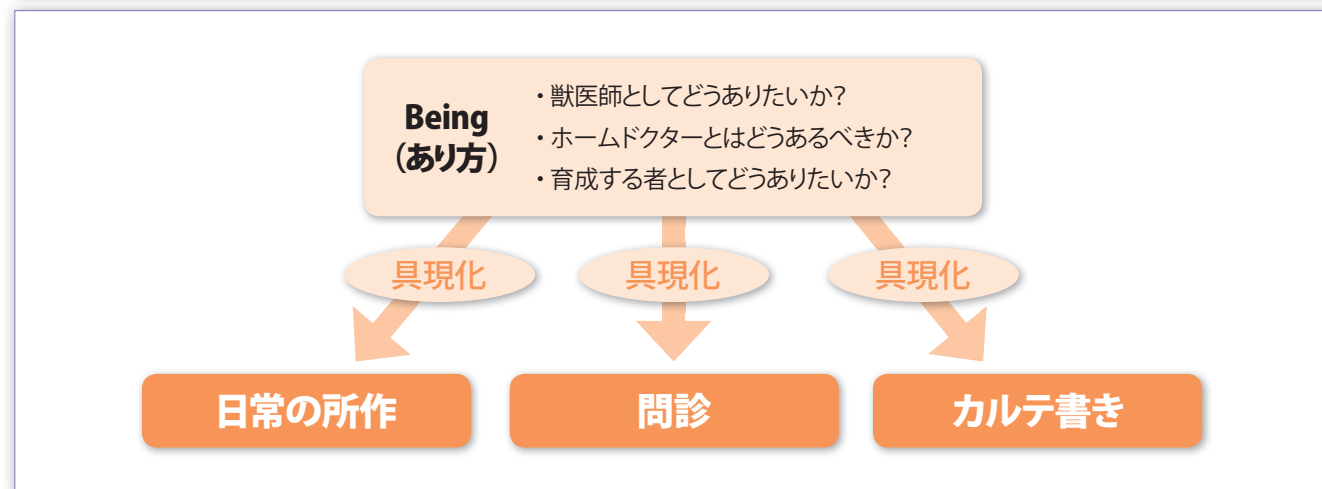
- ・ただ治すのではなく、動物が最高の状態にいられるようにすること
- ・ブレずに「筋の通った正しい医療」を行うことだけを考える
- ・守るべきは動物。動物をないがしろにして飼い主に迎合はしない。ただし、気遣いはするべき
- ・獣医師の成長は、動物と飼い主の犠牲のうえに成り

立っていることを自覚すること

Being②:ホームドクターとはどうあるべきか?

- ・目の細かい篩(ふるい)であること、ざるであってはいけない。小さな変化も見逃さず、飼い主の不安や疑問、不満は必ずその場で解決する
- ・動物の性格や体質はもちろん、飼い主の性格や事情なども知っておくこと

図3 Being (あり方) が最も必要とされる場面



- ・病院として1つの診断と治療、考え方は統一すべきである
- ・自分が納得するまで向き合ったうえで飼い主と話す。100伝えるなら120知っている必要がある

Being③: 育成する者としてどうありたいか？

- ・家族同然に大事にし、家族として普段の生活からアドバイスをする。嫌われること、煙たがられることを厭わず、人間教育を第一とする
- ・残せる財産は、教育と人の縁。育てるというよりも培うという感覚をもつ
- ・本人が変わる、あるいは変える努力がなければ教えることは不可能である
- ・イエスマンや意味のない気遣いはいらない。お互いに切磋琢磨できるような環境をつくる。スタッフは子供であり友人でありライバルである。でも最終的には自分が守るべき存在である

今回、多様な質問をさせていただきましたが、久山院長の答えはすべて明瞭でした。Being（あり方）は一切ブレることはなく、ただそれを「育成の場面」に落とし込んでいるだけなのです。そして、これらのBeing（あり方）が最も必要とされる場面はどこか？を明確にして、その場面での育成に時間と労力を注いでいることがわかりました（図3）。

日常の「所作」が“あり方”を現す

「性格は顔に出る、生活は体型に出る」などといわれますが、獣医師の人柄、人間性は何に出るのでしょうか？後輩獣医師の人柄、人間性が垣間みえるのは、どんなこと、どんなときですか？

久山院長は「人間性は“所作”に出る」とおっしゃいます。「飲みに行って、さあ帰ろうとなったときに椅子をしまわない。他のお客様がいるところで上着をバサッと着る。こんなとき、私はスタッフを叱ります。煙たがられたり、細かいと嫌われたりするかもしれませんが、そんなことは気にしません。なぜなら、日常の所作が雑な獣医師は、ものの考え方、診療、手術、飼い主様への対応、すべて雑なはずです。獣医師としても人としてもかっこいい人は、小さなことに“気付き・感じる”ことができるんです」（久山院長）。

深い納得感がありました。こういった“所作”は、礼儀作法やマナーというジャンルで扱われ、後輩育成においても社会人マナーとしての指導に終わりがちです。しかし、“なぜ獣医師にとってそれが必要なのか？”まで昇華して伝えられる人はそう多くはないと思います。

「“気付き・感じる”というのは、獣医師としてとても大切な感性であり、必要な資質です。どんなに検査ツールが発展しても、動物を診る・触れる・感じるというのが獣医師の基本だと思うんです。気付きと気遣いから診療ははじまる。もっというならば、待合室の温度が上がっているとか、壁の額縁がちょっと曲がっているとか、そんな小さなことに気付けない、何も感じない人が、どうして動物の細かな様子や変化に気付けるのでしょうか？

そんな鈍感な人がどうして飼い主様の感情にまで目を向けられるのでしょうか？視野が狭いと目にも入らないし、考えも至らない。日常の所作へのこだわりは必ず診療や飼い主様への対応に現われるんです」と久山院長は話します。

筆者が新卒で航空会社に入社し、客室乗務員として仕事をしていたときのことをふと思い出しました。ストッキングが伝線していることを先輩に指摘され、こういわれました。「ストッキングの伝線は、いかに雑に動いているかの証。それに気付かないのは目配りがないことの証。それは必ず接客に反映される」。20数年経って改めてその言葉の奥深さを実感します。当時は「細かいな・・・」と斜めに受け取っていたように思いますが、なぜかことあるごとに思い出し、じわじわと時間をかけて腹落ちしていきました。

目にみえる“コト”の指摘に終わらず、なぜそれが起きていて、何につながっていくのか？ということ点を点ではなく線で伝えることができてこそ、深い気付きにつながります。後輩のちょっとした所作に違和感を感じるときは、なぜ違和感を感じるのかを少しだけ考えてみてはいかがでしょうか？ 答えが、獣医師として大切なことの何かにつながっていたとき、それは細かくても、ウザがられても“伝えるべきこと”になるのではないのでしょうか。

ジェネラリストのスペシャリストのキモは「問診」

久山獣医科病院が目指すのは、ホームドクターと高度医療提供病院の両立です。そのなかで、獣医師は「獣医療分野におけるジェネラリストのスペシャリスト」として、正しい一次診療＝総合診療を行わなければならないという確固たる意思をもち、育成にもあたっています。

そのなかで、特に重要視しているのが「問診」です。「うちは問診とか説明に時間をかけます。特に初診の場合は2～3時間かけることもあります。採算面からいえば決してよいやり方ではないいんですけど、総合診療を正しく行ううえでは時間をかけるべきことだと考えています。問診に限って言えば、適切な問診ができれば、必要かつ最小限の検査で動物に負担をかけずに済みます。また、問診は飼い主様との会話、コミュニケーションの機会であり、エデュケーションの機会でもありますから、問診に関してはかなり細かく、厳しく指導しています」（久山院長）。

獣医師として必要なスキルを総合的に試される問診の

場面。同院ではどのようなやり方で指導を行っているのでしょうか？「具体的には、まず私の問診を一から十まで聞いてもらいます。例えば、食欲1つを聞くのであっても、飼い主様の『食欲ある』と獣医師の『食欲ある』には、実は違いがあります。そこをどんな質問を通して正確に聞き取っていくのか？ そういうところを学んでほしいんです。それに、ときに飼い主様は本当の情報がいつらくて隠したりすることもあります。そこをどのようにコミュニケーションをとりながら切り崩し、とことん本当のことを追究していくか？ 問診は一方的なものでなく、コミュニケーションのツールです。そのプロセスをどう組み立てていくのかを実践的に学び取ってほしいんです」と久山院長は話します。

そして、実際に新人獣医師が問診にあたる際には、院長は問診の会話をみえないところで聞いています。ときには、問診を終えて戻ってきた獣医師に「ここが足りない。飼い主様はこういう気持ちでいてるんじゃないの？ もう一度行ってきて」と指示すること、またカットインして院長自身が問診に加わることもあるそうです。これは、新人獣医師にとってはかなりプレッシャーに感じるのでは？ と、同院の勤務医、臨床2年目の江州智行先生にもお話を伺いました。「確かに気にはなります（笑）。でも、実際にやってみないと気付かないことがたくさんあって、指摘されてはじめて足りていなかったことに気付けますし、2回目に行くときには、心のもちようが変わります。面と向かつてはあまり褒められることはないんですが、時々間接的に褒めてくれることがあって、それがとても嬉しくて頑張れます」（江州先生）。

実は取材時も、江州先生の問診の場面に遭遇したのですが、院長は単にダメ出しをするのではなく、「なぜそういったの？ 根拠は？」と聞いたうえで、「僕が説明しているところを聞いたことあったっけ？ この飼い主様はこういう経緯があるからこう伝えた方がいい。どう？ いける？ いけない？」と丁寧なやりとりをさせていました。気付いたときに指導するのではなく、気付くために観察して聞く。そして、丁寧なフィードバックと再度チャレンジできる機会をつくり、最後の手段として飼い主と動物のためにカットインに入ということを徹底されている姿が印象的でした。

「カルテ書き」も育成の機会

同院では毎日、午前の診療後、午後の診療後に1時間程度（長いときは2～3時間）カンファレンスの時間を

ミニ知識 : 学習の4段階

1970年代に体系化された心理学である神経言語プログラミング（Neuro Linguistic Programing：NLP）に、「学習の4段階（図4）」という考え方があります。人は次の過程を経て、物事を学習していくという考えです。

- 【第1段階】 無知の無能（知らないからできない状態）
- 【第2段階】 意識の無能（意識してもできない状態）
- 【第3段階】 意識の有能（意識すればできる状態）
- 【第4段階】 無意識の有能（無意識にできる状態）

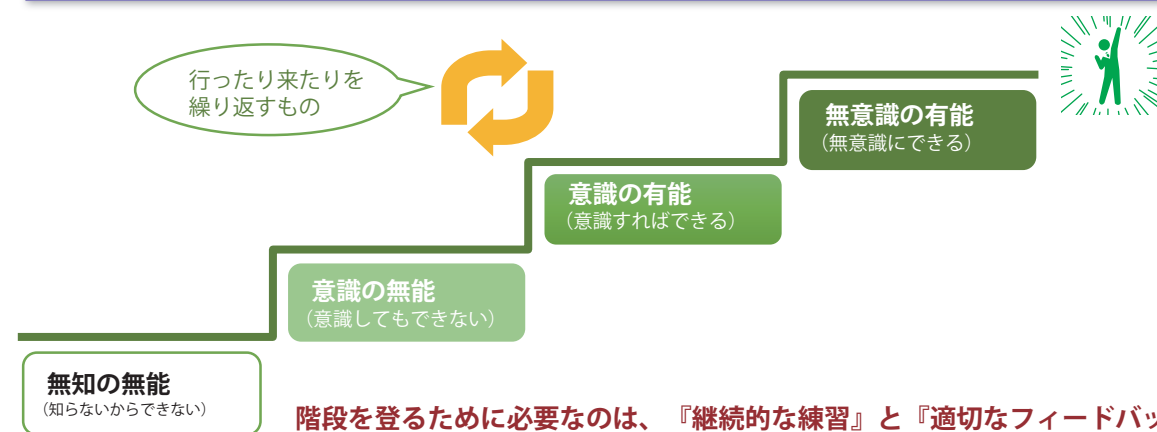
自転車の乗り方でイメージしてみると、以下のようになります。

- 【第1段階】 乗り方がわからないから乗れない
- 【第2段階】 乗り方は教えてもらったが、思うように運転できない
- 【第3段階】 慣れてはきたが油断すると転んでしまう
- 【第4段階】 考えなくても、体が無意識にペダルのごき方やバランスの取り方などを覚えている

第1段階（無知の無能）から第2段階（意識の無能）へのサポートは比較的簡単です。「やってみせ、やり方を教えること」で簡単に一段あがることができます。しかし、第2段階と第3段階との間には壁があり、多くの場合、行ったり来たりを繰り返します。これを「意識トレーニングの壁」ともいいます。そして、この壁を乗り越えるには「継続的な練習」と「適切なフィードバック」しかないといわれています。

久山院長の問診指導は、この壁を乗り越えるための継続演習とフィードバックの繰り返しにより、第4段階へ進むサポートをしているといえるのではないのでしょうか？ 第2段階と第3段階との間にある壁は、本人にとって突破口がなかなかみえない辛い時期でもあります。この段階でどれだけ興味をもって観察して、適切なフィードバックを行い、さらなる継続練習の意欲と機会を与えることができるかが重要といえるでしょう。

図4 学習の4段階



とっています。「うちは担当医制をとっていませんが、病院として1つの診断と治療、考え方でなければならぬというのが私の考えです。あの先生はこういったけど、この先生はこうではダメというような状況があってはいけないということです。それは病院として成り立っておらず恥ずかしいことだと思います。1つの病院は1つの考えに基づいて診療すべきです。そういった意味で、カンファレンスは診療方針、病院の考え方を統一させるために非常に大切な時間です」と久山院長は話します。

カンファレンスでは、各症例に対して相互に考えを述べ合うことを大切にされているそうです。「ものの考え方や理念は一緒になって欲しいけど、診療に関しては僕も気付かせて欲しいし、相談しながら進めていきたい」というのが院長の考えです。そのため、「なぜそうしているのか？」という根拠までを聞き合うことを大切にされているということです。そのうえで、「経験がある者が工夫して先にみつけたものは、積極的に後輩にも教えてあげたいですね。我々は動物に犠牲になってもらうな

かで成長していきます。動物への負担を考えると、やらせて学ばせるよりも、先に教える方がいいんじゃないかと思うんです。自分がした苦労を伝えて、その苦労の上にさらに後輩は苦労を重ねて成長していくんだと思います」（久山院長）。

さらに、カンファレンスはカルテ書きの時間でもあるそうです。「診察時は飼い主様の言葉そのものをしっかりカルテに書き留めることに集中します。獣医師の解釈の入った言葉にならないことが重要です。ただ、診察中にカルテに書き込めないことも多くあります。ですから、診療後に丁寧にカルテを作成する時間をとっているんです」（久山院長）。

同院のカルテは非常に分厚いのが特徴です。お子様が受験生であるとか、お母さんの介護中であるとか、ご家族の事情もこと細かに記してあります。また、いつ電話をもらうのか？ 次回は何を聞く予定なのか？ なども細かく書かれ、それをみれば誰でも飼い主のことを理解でき、1つの見解をもって診療にあたることができます。

「実は、カンファレンスは勤務医と一緒にカルテを書く時間をとったことから始まっているんです。人が増えて意識統一やコミュニケーションの機会も必要となり、カンファレンスという形にしましたが、カルテをともに書きながらともに学び合うことができるんですよね」と久山院長が話すとおり、現在の勤務医の江州先生もその効果をこう語りました。「例えば、アレルギーやアトピーで来院されたとき、当初は問診で何を聞いたらいいか迷うこともありました。でも、カンファレンスでカルテをみていると、こういうことを聞けばいいんだとか、こういう情報がこんな風に活用できるんだな、など多くの気付きがあります。また、担当していない子についても、次にその子を診るときに、どんな風に考えればいいのか？ をあらかじめ考えることができるので、ゼロからでなく診察できます」（江州先生）。

「病院として1つの診断と治療、考え方は統一すべきである」「小さな変化も見逃さず、飼い主様の不安や疑問、不満は必ずその場で解決する」というこれらのホームドクターとしてありたい姿を実現するための時間として、カンファレンスを活用されている点が非常に印象に残りました。

転機となった恩師のひと言

ここまで、Being（あり方）の実現につながる育成の実例をご紹介しましたが、このような信念のある育成の

土台となる経験についても久山院長にお話しただけました。「大学病院における2年の経験の後、事情があって実家の病院に戻りましたが、その際に恩師がこんなことをおっしゃったんです。『君はもう弟子じゃないよ。もう対等なんだ』と。とてもプレッシャーのかかる言葉ではありましたが、これまでは後ろ盾があったが、これからは自分がダメだったら代わりにやってくれる人はいないんだよな、甘えてちゃダメだなと気付かされました。ただ、その恩師は私にとってはいつまでたっても“越えられない壁”なんですよ。お山の大将になっちゃダメだぞと思わせてくれる存在であり、自分の成長のバロメーターともなる存在であり続けています。恩師のことを考えると自分を律することができるんですね。おこがましいですけど、自分もそんな存在になれたら幸せだなと思っています」（久山院長）。

久山院長が最も幸せを感じる瞬間は、部下である獣医師が「いい先生ですね」と褒められることだといいます。そして、スタッフと患者さんが評価されること＝自分の評価として捉え、後進の先生たちこそが自分の生きてきた証だと感じられるそうです。これまでに勤務した獣医師は20名を超え、開業して院長の立場になっている卒業生も多いといいます。「長く居てもらえるのは嬉しいですけど、どんどん自分のやりたい道に進んでくれる方が嬉しいですね。実のところ、私が残せるのは教育と人の縁しかありません。自分のコピーをつくりたいわけではなく、それぞれがそれぞれの道を進むために必要な教育と縁を手渡せたらと思っています」（久山院長）。

久山院長もまた、卒業された先生方にとっては越えられない壁であり、自身を律する存在となっていることでしょう。

まとめ

今回は、久山獣医科病院の人材育成についてご紹介しました。きめ細やかな指導は、院長の理念はもちろんのこと、接触頻度と距離感の近い小規模組織だからこそ実現しやすいものだと感じます。記事に書ききれなかった多くのお話があり、一部しか紹介できないのが残念ですが、育成のバックボーンとなるBeing（あり方）の重要性を改めて感じた取材となりました。久山獣医科病院の皆様、お忙しいなかご協力くださり本当にありがとうございました。