総合医学会報告

シンポジウム：「チーム医療を効果的に実践するための職種連携 -権限と責務-」

明日のチーム医療に向けて「進化するチーム医療と医師の役割」

岡田千春†

第65回国立病院総合医学会
（平成23年10月8日　於岡山）

IRYO　Vol. 66　No. 8（375－377）2012

要旨　従来は医師が個人的に医療現場をリードする医療が通常の形態であったが，医療内容の多様化にともなって医師個人の技量だけに依存するものではなく，医師を含む多職種混成のチームが患者中心の医療を目指すことが重要となってきた．そのためには，メンバーが目標を共有し，その目標達成に向けてそれぞれの役割を分担することが大切であり，医師は率先して他職種の意見を尊重し，対等な立場での議論が必要であると考えられる．

医師における人材育成の現況は，診療専門領域に特化した育成が中心となっている．医師のチーム医療における役割分担は理解されているが，チーム医療に即したリーダー教育は十分とはいえない．さらに，チーム医療には多職種をまとめながら機能するための連携型リーダーシップが必要である．この点では，医師だけでなく他の医療職，事務職においても連携型リーダー教育は必ずしも十分とはいえない．よって，将来に向けては，拡大するチーム医療を機能させるために，医師をはじめ医療職，事務職に対する連携型リーダーの教育・育成が重要となってくると考えられる．

キーワード　医師，チーム医療，連携型リーダーシップ

はじめに

従来の医療においては，医師が個人的に医療現場をリードする形態が通常の状態であった．これは，法的に診断・治療内容の決定，手術などの医療処置・処方が医師の業務と規定されていることにもよるが，医療内容が比較的簡潔だったころの患者と投薬・処置を行う医師との個人と個人との関係の上で医師が職人的なスキルを発揮するという意識が残っていることにもよると考えられる．しかし，医療の内容が多様化した現代では，医師一人が個人として治療を行うということはまれとなり，複数診療科の医師のチームとして，さらには病院全体のスタッフのチーム・組織として治療を行うという形態に変化してきている．しかも，その傾向は今後ますます顕著となってくるといわざるを得ない．このような医療の内容が多様化するとともに医師を含む多職種混成チームが患者中心の医療を目指す時代において，

国立病院機構本部　医療部　†医師
（平成24年2月27日受付，平成24年5月11日受理）
The Roles of MD for Our Future Health Care as a Team
Chiharu Okada, NHO Head Quator
Key Words: medical doctor (MD), team approach in medical care, cooperated leadership

●医師は自施設内での組織横断的なチーム医療においての役割が問われている.
●チーム医療は機能分担だけでは成り立たない，連携が必要.
●連携がうまくいくためには，メンバーが目標を共有し，その目標達成に向けてそれぞれの役割を分担することが大切．そのためには医師は率先して他職種の意見を尊重し，対等な立場での議論が必要．その結果，自職種の役割が明確になり，職種間の理解も深まる.
●目標の設定（診断・治療計画，入退院基準，日々の達成目標等）に主体的にかかわることが医師の役目.
●将来は，医師には自施設だけでなく地域医療におけるチーム医療に主体的にかかわる役割が求められている.

医師はどのような役割をはたせばよいかをこのシンポジウムで議論を行った.

他職種との連携における医師の役割

従来の医師が指導的にかかわる医療から，多職種混成のチーム医療では必ずしも医師が自動的に主導的役割をするとは限らない状況になっている点を考慮した．そこでこのシンポジウムでは，他職種との連携における医師の役割についての議論を機構内医師２名に加え，医療外の大学から，民間病院の看護部門からそれぞれ１名のシンポジストに参加してもらった．まず医療外からシンポジストとして参加していただいた神戸大学経営学部の松尾教授からは，病院全体を一つのチームとしてみた場合，医師（院長），看護（看護部長），事務（事務部長）の三職種が協働したときによりよいパーフォーマンスが得られると事例研究から導き出された結果が示された．その協働において，医師（院長）が牽引するパターンもあれば，看護，事務の牽引する方針を医師（院長）がサポートするパターンもあることも指摘された．さらに，看護の立場からまた機構外の民間病院の視点から参加していただいた近森病院の久保田看護部長からは，同院のチーム医療の発展のためには医師の看護への権限委譲が大きなポイントとなったとの事例が紹介された．このように，従来の医師が指導的立場としてチーム医療に関与するという図式だけでなく，医師が他職種の意見を尊重して対等な立場，あるいはサポート役に回る連携も重要であることが浮かび上がってきた．左図に議論のまとめを示す.

人材育成の現況

従来から医師の教育・育成においては診療技能の向上に重点が置かれていたが，最近ではさらに専門医認定制度にみられるように診療領域全体を網羅するものより診療専門領域に特化した育成が中心となる傾向が進んでいるようにみえる．このような傾向から，医師のチーム医療における役割分担が大事であることは理解されているが，現時点においては他職種との連携に必要な教育・育成は重要視されているとは言い難い．医療現場において医師は，一定の年齢，経験段階になると院内の医療安全，チーム医療に主体的にかかわるよう求められるようになるが，その時点で突然その職務につくように求められるのが通常で，それまでにそのような環境を想定した教育・育成を受けることはない．以上のような事情から，チーム医療が重要となった現在の医療環境においても，医師に対するリーダー教育は必ずしも十分とはいえない．また，一部を除いて医師個人もチーム医療に主体的にかかわる準備ができているようにもみえない.

これに対して現在もっともリーダー教育が進んでいるのは，看護部門であると考えられる．病棟などの部門ごとに分かれ，多数の看護スタッフを統率するためには，副師長，師長，部長に至るリーダー育成が不可欠であるからである．この点が，シンポジストの久保田看護部長の指摘のように，チーム医療が機能する課程において医師から看護師への権限の一部委譲が必要となった理由かもしれない．しかし，リーダーシップをとることは，職種に帰属するものではなく，その状況ごとにおいて適切なチームの構成員が柔軟にリーダーシップをとることが大切であり，さらにもっとも基本的なことは，誰が，どの職種がリーダーとなるかではなく，それぞれのスタッフが連携しチームとして能力を発揮することが重要である．この点からは，リーダー教育の進んでいる看護部門ですらも他職種との連携という意味での連携型リーダーシップの教育・育成は十分とはいえない.

●チームにおいては，その状況においてもっとも適切な人がリーダーシップを発揮することが大切.
●連携型リーダーシップが必要.
●しかし，医師をはじめ医療職・事務職などの医療にたずさわるスタッフに対する連携型リーダー教育は必ずしも十分ではない.
●連携型リーダー育成を考えた医師のみならず各スタッフの研修，教育，環境整備が必要.

今後の人材育成〜近い将来に向けた構想

以上のように，チームにおいてはその状況においてもっとも適切な人がリーダーシップを発揮する必要があり，なおかつ他職種との連携が円滑に進むよう連携型リーダーシップが重要である．しかし，現時点では医師のみならず他の職種でも連携を重視したリーダー研修・育成が十分行われているとはいえない．そこで，機構本部として2011年９月より取り組んでいる富士医師宿泊研修においては，医師だけでなく，看護職，事務職にも参加してもらい将来病院を担うであろうミドルマネジャーの研修を行っているが，内容として連携型リーダー育成を強く意識している．まだ，取り組みが始まったばかりであるが，来期はさらにチーム医療，連携型リーダー育成を目指した研修として育てていきたいと考えている．医師自体ではないが，医師を含めたチーム医療に新たな局面をもたらすものとして特定看護師の養成がある．このシンポジウムでも，この特定看護師の教育に医師としてかかわっている東京医療センターの矢野部長より特定看護師の教育・育成を通じて今後どのようにチーム医療が変わっていくかの解説があった．また，地域連携パスのパイオニア的存在である熊本医療センターの野村部長からは，地域医療の視点から医師には今後自施設の中だけでなく地域医療におけるチーム医療に主体的にかかわる役割が重要になってくるだろうとの予測がなされた．

ま と め

従来の医師が個人的に医療現場をリードする医療ではなく，医師を含む多職種混成の組織横断的なチームが患者中心の医療を目指すことが必要である．そのためには，メンバーが目標を共有し，その目標達成に向けてそれぞれの役割を分担することが大切であり，医師は率先して他職種の意見を尊重し，対等な立場での議論が必要．さらに，将来に向けては，今後ますます進むであろうチーム医療を機能させるために，医師をはじめ医療職，事務職に対する連携型リーダーの教育・育成が重要となってくると考えられる．

〈本論文は第65回国立病院総合医学会　シンポジウム「チーム医療を効果的に実践するための職種連携 −権限と責務−」において「明日のチーム医療に向けて「進化するチーム医療と医師の役割」」として発表した内容に加筆したものである.〉