

後輩を育てる 動物病院の フレーム ワーク

第18回

現場レポート:ダクタリ動物病院グループ
プロフェッショナルとしての
“ワーク・エンゲージメント”



田中リサ

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。

はじめに

今回、取材にご協力いただいたのは、東京都にあるダクタリ動物病院グループ。病院名の「ダクタリ」とは、スワヒリ語でドクター（医師）という意味です。アフリカの野生動物たちを守る獣医師と獣医学への敬意、そして「人間・動物・自然の相互作用、絆を大切にする」という思いがこの名前に込められているそうです。

同院の開業は1964年。総合院長の加藤 元先生が「ヒューマン・アニマル・ネイチャー・ボンド (HANB)」を理念に、東京都杉並区に病院を設立してから50年以上の歴史を重ね、現在は東京医療センター、代々木病院、久我山病院の3病院から構成されています(図1)。また、安心して現場がやるべき仕事に没頭できるよう、ジェネラルマネージャー含め3名の事務局スタッフが、しっかりと運営面でのバックアップを行っています。

このような環境のもと、獣医師12名、動物看護師24名、トリマー6名の大所帯をパワフルに率いているのが、3病院すべての院長を務める野内正太院長。野内院長は、20年前に新卒で同院に入り、加藤総合院長の理念を引き継ぎ、「ヒューマン・アニマル・ネイチャー・ボンドのために働く人材」「少数精鋭のプロフェッショナル人材」「チーム医療を行える人材」の3つの柱でスタッフの育成に力を注いでいます。

今回、特に焦点を当てたいのは「少数精鋭のプロフェッショナル人材を育てる」という育成理念です。常に自らの知識、技量、そして意識をブラッシュアップし続けていく人材をいかに育てているのか？ ダクタリ動物病院グループの人材育成への取り組みをご紹介します。

病院DATA

●病院名:ダクタリ動物病院グループ

●スタッフ構成(図1):

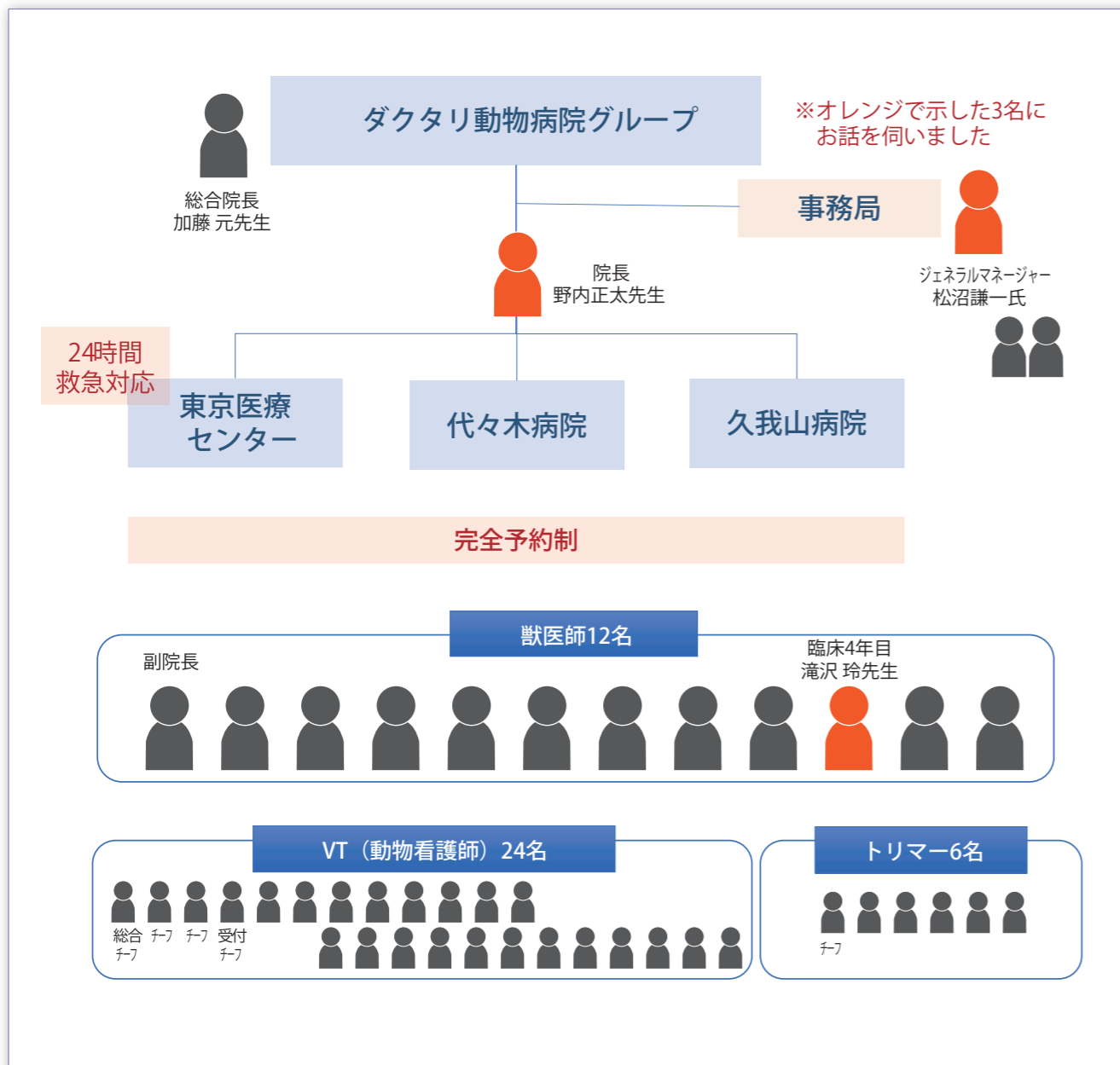
獣医師:12名、動物看護師:24名、トリマー:6名
(2019年5月現在)

※グループ3病院の合計スタッフ数

●病院HP

<http://www.daktari.gr.jp/index.html>

図1 ダクタリ動物病院グループ組織構成



●お話を伺った皆さん



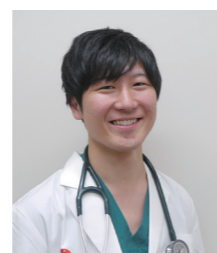
野内正太院長

臨床20年目。3病院すべての院長を務める。加藤元総合院長の理念を引き継ぎ、スタッフの育成に力を注いでいる。



松沼謙一氏
ジェネラルマネージャー

すべての病院スタッフが充実した人生を送れるような器を提供したいと運営面から病院を支えている。



滝沢 玲先生

臨床4年目。さまざまな機会をとらえ、プロフェッショナルとしての知識・技術を磨き、後輩の育成にも尽力する。

プロフェッショナルとしての「ワーク・エンゲージメント」

今回、お話を伺ったのは野内正太院長、臨床4年目の滝沢 玲先生、そしてジェネラルマネージャーの松沼謙一氏の3名です。皆さんのお話を伺って、筆者の頭に一番に浮かんできたキーワードが「ワーク・エンゲージメント」という言葉でした(ミニ知識①参照)。

「ワーク・エンゲージメント (Work engagement)」という言葉、耳にしたことはあるでしょうか。「work (仕事)」「engagement (没頭)」と直訳すると、なんだか「ワーカホリック (仕事中毒)」のような状態?と思ってしまうのですが、実はまったく違うもので、愛着心・絆・思い入れといった「仕事に対するポジティブで充実した心理状態」のことをワーク・エンゲージメントといいます。

具体的には、次の3つがそろった状態のことを指します。

- ・仕事に誇りややりがいを感じている (熱意)
- ・仕事に熱心に取り組んでいる (没頭)
- ・仕事から活力を得てイキイキとしている (活力)

もっと簡単にいうと“イキイキ”や“面白い”“大変だけどやめられない!”そんな感情をもって仕事ができている状態で、単に楽しいというよりもオタクのようにハマっている、子供のように時間も忘れて没頭してしまっている、これと似たような感情で取り組んでいる、そんなイメージです。「夢中型の努力」という言葉がぴったりくるかもしれません。

実は、このワーク・エンゲージメントについて、日本は驚くほど低いという調査結果があります。

「日本は、『熱意あふれる社員』の割合が6%しかない」。2017年の5月、アメリカのギャラップ社が発表した世界各国の働く人たちの「エンゲージメント調査」の結果について、日本経済新聞は見出しでこう伝えました。アメリカの32%と比べても大幅に低く、調査した139カ国中、なんと日本は132位という結果だったそうです。なんとなく低いことは予測していたものの、その数字には驚きました。

そんな中、お話を伺ったダクタリ動物病院グループの皆さんからは、「プロフェッショナルとして獣医療への熱意・没頭・活力をいかに高め続けるか?」に挑戦し続ける姿を強く感じました。そして、院長や運営側のその思いをしっかりと受け止め、獣医師としての仕事にエンゲージしている若手獣医師がいました。

その背景を「理念」「機会」「挑戦」の3つのキーワードでひもといていきたいと思います。

プロフェッショナルとはどうあるべきか?

まずは、自らの知識、技量、そして意識をブラッシュアップし続けていく人材を育てていくための背骨はどこにあるのかを知りたくて、ジェネラルマネージャーの松沼氏にお話を伺いました。「プロフェッショナルとしての責任とやりがいを体感できる場所」。松沼氏は同院の理想とする姿をこう表現しました。

「私が常々スタッフに伝えているのは、『我々は専門職であり、プロフェッショナルなのです。その誇りをもって、自分は何者なのかを仕事を通じて社会に訴えていきましょう。いわれたとおりにやるだけでは単なる作業なのです』ということです。これは獣医師だけでなく、VTも同じです。当院は、誰もがプロフェッショナルとしてリスペクトされていますし、それだけの知識と技術と経験を積める体制をつくっていきたくて思っています」と松沼氏は話します。同院ではVTに対しても動物医療のプロフェッショナルとしての高い意識を求め、さまざまな挑戦の機会を与えているとのこと。取材前に見学させていただいた際に、VTの皆さんの表情やコミュニケーション、動きをみていただけに、大いに納得しました。VTの育成については、チーフや育成主任をはじめとする幹部がしっかりと体制をとっているため、院長はじめ先輩獣医師たちは若手獣医師の育成に集中できる環境になっています。

同院では、新卒獣医師の場合、3年間で総合的な臨床経験ができるよう育成のロードマップを描いています。3年目以降は日本動物病院協会 (JAHA) の認定する一般認定医、内科認定医、外科認定医の取得を推奨し、実際に多くの獣医師が取得しています。しかし、ただ単に知識、技量のレベルアップを目的としているわけではありません。その過程でいかにプロフェッショナルとしてのあり方を追究し、愚直にチャレンジし続けるか?というプロセスこそを大切にしています。

そこにはプロフェッショナルの厳しさを自ら経験してきた院長やジェネラルマネージャーの強い思いがあるようです。「専門職、プロフェッショナルは、知識・技術がなければ、経験がなければ、怠ればいつか必ず失敗し、その責任を自ら負わねばなりません。プロフェッショナルとは、その責任を果たすために、とてつもない努力が必要なのです。でも、だからこそ何かをやり遂げ

ミニ知識 ①

ワーク・エンゲージメント

ワーク・エンゲージメント (Work engagement) とは、仕事に対するポジティブで充実した心理状態のこと。「燃え尽き症候群 (バーンアウト)」の対極概念として研究がはじまり、2000年代からヨーロッパを中心に普及しはじめました。従業員の心の健康度を示す概念の一つともいわれ、仕事のパフォーマンスを上げる「“攻め”のメンタルヘルス」としても注目を集めはじめています。

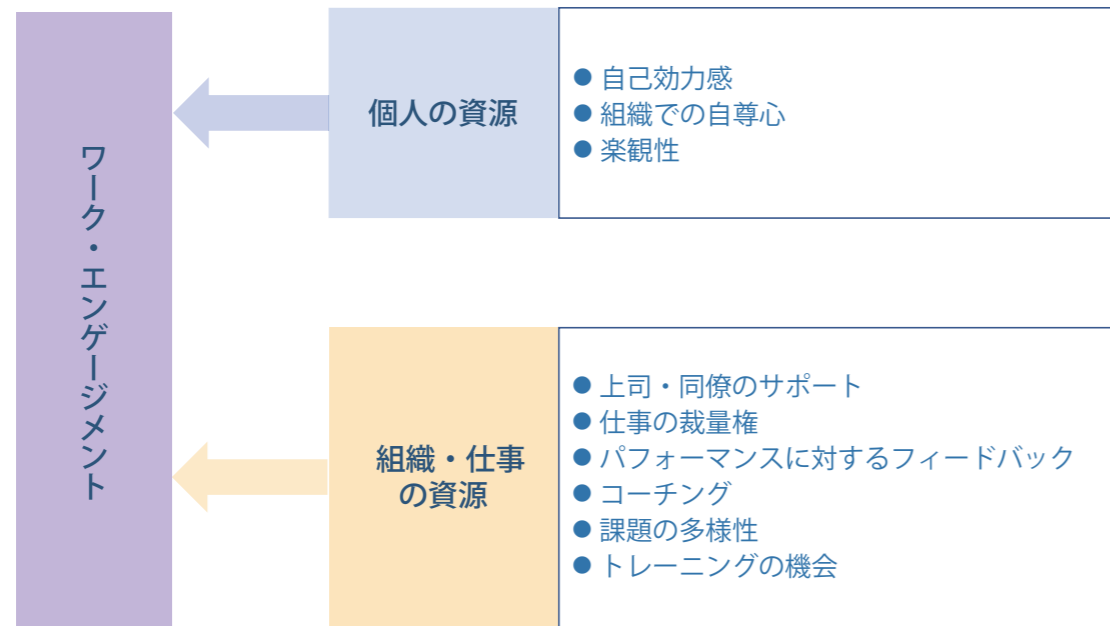
「働き方改革」や「ワークライフバランス」といった社会の動きの中で、「働く時間と成果 (生産性)」にばかり注目が集まっていますが、「どんな気持ち、感情で仕事をしているか?」という点も決して忘れてはいけません。また、「メンタルヘルス」と

いう点でも、不調者を出さないといった守りの姿勢だけでなく、いかにやりがいをもって働いてもらい、それによって診療の質を上げていくか?という攻めの姿勢こそが、今後重要になってくるでしょう。

日本におけるワーク・エンゲージメントの第一人者、東京大学大学院准教授の島津明人氏によると、ワーク・エンゲージメントを高める要因は、「個人の資源」と「組織の資源」の2つに大きく分けられるといえます (図2)。

このように要素を並べてみると、ダクタリ動物病院グループでは、組織として個人に与えられる“エンゲージメントのきっかけ”を多く提供しているように感じました。

図2 ワーク・エンゲージメントの規定要因



たときには、とても言葉では言い表せない最高の気分が得られるのだと思います」と松沼マネージャーはご自身の経験を振り返りながら話します。

今年臨床4年目を迎える滝沢 玲先生にも、新人時代を振り返りプロフェッショナルとしての意識が強く芽生えた事例を教えてくださいました。「新人の頃、自分の力不足を感じて大きく落ち込むことがありました。多くの方がそんな私をみて励ましの言葉をくれる中、2つ上の先輩が、一番ショックを受けていたその瞬間に『あのときは、こうするべきだった』と真つすぐに伝えてくれました。人には“最も響くタイミング”というものがあると思います。そのタイミングで厳しい言葉をかけてくださったことに、不思議と“嬉しい”という感覚があったのを覚えています (滝沢先生)」。このような指導がプロフェッショナルとしてのあり方を育てていくのだということを実感します。

また、運営側の立場として、どのような姿勢で現場をサポートしているのか? 松沼氏にもその想いを伺いました。

印象的だったのは、「例えば、65歳まで仕事をすると (もっと長いかもしれませんが)、その歳までこの仕事を選んで本当によかったと思えるようになってほしい。彼らがやりたいことに、病院としてどれだけの器を提供できるか? それが私の仕事だとも思っています」 (松沼氏) という言葉。プロフェッショナルとして本当に充実した人生を歩んでほしいという想いが土台にあること。これがあるからこそ、時に厳しい言葉があっても前に進めるのではないかと感じました。

プロフェッショナルの軸となる「理念」

ここでは、同院の理念教育に焦点を当ててみたいと思います。

「加藤総合院長が開業当初から理念としているHANBのために、獣医療を科学的に正しく実践することを理念として、獣医師のモチベーションを向上させる育成プランを作成しています」。野内院長へのインタビューで真つ先に出た言葉は、開業時から脈々と受け継がれている病院の理念でした。

同院に入ると、スタッフはまず、一般財団法人J-HANBSのアシスタントインストラクターの資格を取得するそうです。J-HANBSは「HANB=人と動物と自然がともに生活し触れ合うことで、その中に生まれてくる相互作用」に着目し、動物と人間の架け橋、橋渡しになる

人たちを育てる機関です。獣医療のその先にある動物と人との幸せな関係。これをその最終ゴールとして、追い求める理念を学ぶことからプロフェッショナルへの道がはじまります。

しかしながら、「日々の診療の中で何をすることが、その実現となるのか?」経験の浅いスタッフにはなかなか答えがみえずに、頭でわかっていても行動が伴わないということはないのでしょうか? そんな疑問を野内院長にぶつけてみました。

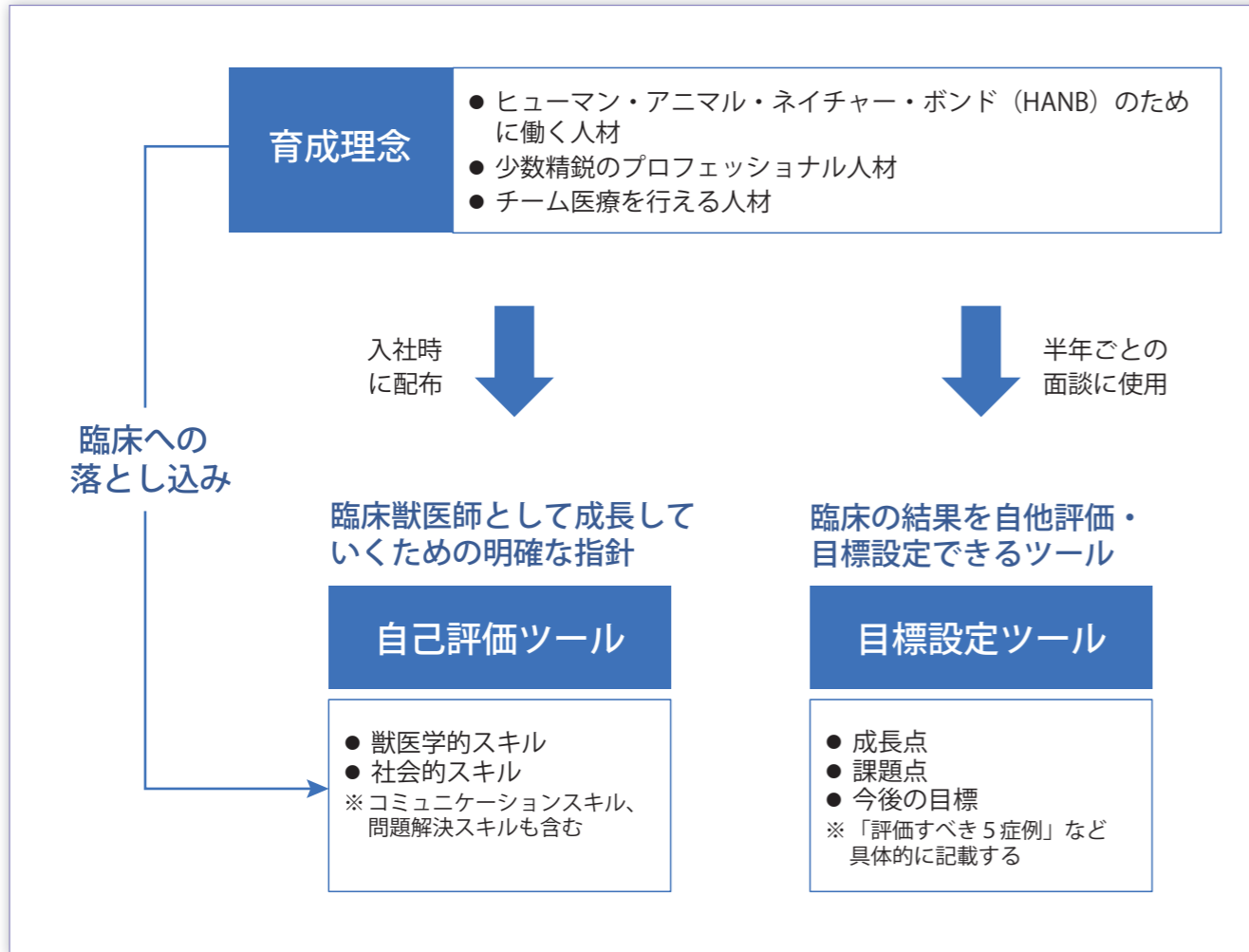
「科学的根拠をもった正しい診療を優先する獣医師と、飼い主の話を傾聴し寄り添って希望を叶えることを優先する獣医師と、大きく2つのスタイルがあるように感じます。でも我々が目指しているのは、この両方。両方があってこそHANBだと思うんです。実際にトラブルが起きた場合、やはり科学的なエビデンスに沿った判断であったかどうかは大きいわけで。でも、飼い主は自分の想いとニーズをわかってくれることを求めている。これは新人なら特に迷うところです。だから、日々の診療ケースの中でどうすることが両方をとるということになるか? を具体的に伝えるようにしています。例えば、緊急で来院されたはじめてお会いする飼い主が、話はいいから、検査もいいから、とにかく治療だけしてほしいと仰っているとします。こんなケースの場合、いくら科学的な根拠に基づいた判断であったとしても、いきなりこちらの言い分を伝えてしまっただけでは、聞いてもらえないわけです。そんなとき『わかりました。でも、まず苦しさをとるために酸素を吸わせてあげましょう。それからしっかりお話を伺いますね』というような、落ち着いてもらうためのワンアクションを入れる。そうすることで、小さな信頼が生まれ、こちらのいうことも聞いてもらえる余白をつくることができるのです。もしかしたら、獣医学的には正しい手順ではないかもしれませんが、不安からくる攻撃性は不安を解消するとけていくこともある。こういうワンアクションがHANBなんだと、事例をあげて話をします」。そう野内院長は話します。

後輩に「理念」が伝わる時

野内院長の話を受け、滝沢先生にも伺ってみました。滝沢先生は、自身の獣医師としての土台となっている先輩からのある指導の話をしてくださいました。

「1年目の最初の頃は、自分の心配から検査をしがちだったんです。そんなとき、ある先輩にこう言われました。『この検査、滝沢先生が獣医師として本当に必要だ

図3 ダクタリ動物病院の育成ツール



と思ってやったのであればいい。でも、自分の不安を埋めるためにやっているとしたらそれは違う。はっきりとそう言ってくれたんです。あの言葉は今の自分の獣医師人生、診療スタイルに大きく影響していて、決して忘れられない出来事です」(滝沢先生)。

新人獣医師への指導としては、よくある事例かもしれませんが、滝沢先生の話の中で印象に残ったのは「はっきりとそう言ってくれた」という言葉。配慮や気遣いはもちろん後輩に対しても大切だと思います。それがあつことで、スムーズに受け止められ、成長速度が高まることも確かです。しかし、病院として、獣医療のプロフェッショナルとして、本当に大切な「軸」を話すときには、「それは違う」とはっきりといい切ることができ、何年経っても、すぐに思い出せる“あのとき”を創れる先輩。そんなずしりと重いひと言を真っすぐに伝えられる

先輩の「熱意」と「仕事への没頭」が後輩のエンゲージメントを促進させるのだと、改めて感じました。

さらに、HANBを実際の診療の場面で具現化するための「自己評価表」についてもお話を伺いました(図3)。「ダクタリ動物病院のスタッフとしての行動規範、獣医師が身に付けるべき社会的・獣医学的スキルを箇条書きにした自己評価表を入社時に配布しています。これは加藤総合院長がアンバサダーを務めているコロラド州立獣医科大学の学生評価表を参考にしたものなんです。獣医学的知識のみならず、クライアントとのコミュニケーションや問題解決能力の養成に主眼をおいた評価基準が記載されており、当院の目指す臨床獣医師へと成長していくための明確な指針を示してくれています」(野内院長)。

また、指針を示すだけでなく、その「結果」をともに

評価、フィードバックする仕組みもあるようです。この点について滝沢先生は、「半年ごとに院長と面談があるのですが、『できるようになったこと』『反省点や課題点』『今後の目標』を自分なりに整理できるシートがあるんですね。その中で『評価すべき5症例』という項目があって、自分で自分を評価できる症例をあげるんです。それはこういう症例でこういう処置をしたという技術的な話だけでなく、そのときの飼い主への説明やエデュケーションで納得していただいたかどうかといったコミュニケーション面の評価も含まれます。これは私にとってはとても価値があります。というのも、自分で『できた!』と評価するレベルと上の方が『できている』と判断するレベルの違いが明確にわかるからです」と話します。

ゴールを示すだけでなく、そこに至るプロセスを評価表で示したり、プロセスを本当に踏めているのかを多角的に確認できる機会があることで、スタッフが理念をより実現しやすい状態へとナビゲートできているようです。

プロフェッショナルとして育つ「機会」

同院の特徴の1つに、アメリカの最先端の獣医療を間近に学べるというのがあります。ここでは、ワーク・エンゲージメントを促進させる「機会」という観点から、同院ならではの取り組みをご紹介します。

加藤総合院長は、一貫して世界で最も進歩したアメリカの小動物獣医学とその教育の紹介、日本の小動物病院のレベル向上と継続教育に尽力してこられました。その中で得たコネクションをフルに活用して、スタッフにアメリカの最先端の獣医療に触れる機会を提供しています。これは非常にうらやましいと思われる先生方も多いのではないのでしょうか。

3年目を過ぎると、加藤総合院長に随行する形で海外の学会やコロラド州立大学獣医学部付属の動物病院を訪問するといった機会もあり、滝沢先生もアメリカの獣医療の規模や質を肌で感じ、大きな刺激を受けた1人です。

「加藤総合院長のアレンジのもと、コロラド大学のティーチングホスピタルの各科で一日中アメリカの獣医療を学ぶ機会をいただきました。日本では会うことのできないすごい先生方と会うことができたり、日本にはまだ入っていない薬や診断アプローチの仕方の違いに驚いたりしました。例えば手術でいえば、麻酔専門の獣医師がおり執刀医が執刀に集中できる環境が整っていたり、VTの職域が広く確立されていてアカデミックな分野で

も活躍の場が多くあったり。アメリカの獣医療のすごさを体感しました」(滝沢先生)。

ただ、海外で出会ったのは「すごい!」「いいな!」だけではなかったようです。「内科においては日本の獣医療も決してひけをとらないんだという自信も生まれました。加藤総合院長が常々言っている『診断を大切に予後予想を立てること、身体検査の重要性、自分で触って、自分の目でみて必要な検査をする』という当院では当たり前のことが間違いのないことなんだという確信も生まれました」と滝沢先生。このように客観的な視点で日頃の診療を振り返る機会はそう簡単にできるものではなく、非常にうらやましい限りです。また、このような海外での刺激と学びは、個人でとどまらず「フィードバックセミナー」という形で、他のスタッフに共有されるそうです。その他にも、交換留学という形で海外の獣医学生が実習しに来る機会もあるとのこと、同院ならではのネットワークで、幅広い学びの機会が仕組みとして構築され、プロフェッショナルとしての大きな成長機会となっています。

グローバルな視点をもつことも、同院のプロフェッショナルとして非常に重要な要素。ダクタリ動物病院だからこそのリソースを最大に活用したこのような仕組みづくりに、スタッフへの期待を改めて感じました。

プロ意識を育てる「挑戦」の機会

ダクタリ動物病院グループの中核となる東京医療センターでは、24時間救急対応をしていますが、新人獣医師もなんと入社3カ月目から宿直がはじまり、これが1年目からプロフェッショナルの責任とやりがいに出会う機会となっています。

新人獣医師にとっては大きな壁であり、その壁を自らの力で乗り越える「挑戦」の機会です。

「一見無謀のようにみえますが、宿直は獣医師にとって大きな学びのチャンスであると位置付けています。宿直では、小さくはないプレッシャーのもと診断を下すことも多いわけですが、そのことは獣医学的知識の向上にとっても大きく影響していきます。そして、そこで得られた成功体験は自信につながり、2年程経過すると新人獣医師にみえないくらい、とても逞しく成長しているのです」と野内院長は話します。

そして3カ月での宿直デビューは、若手獣医師にとっては「怖いけれども、大きな挑戦の機会」として肯定的に受け止められているようです。

「正直に言うと、やはり最初は怖かったです（笑）。でも今は、自分を成長させるよいプレッシャーだったと感じています。『自分でなんとかするんだという意識が育つ→なんとかできたときの喜びが大きい→獣医師としての自信』というように、プレッシャーがなければ味わえない喜びがありました。そして、それが自信に変わっていきました。重症例を診る機会が多いことで、勤務年数以上の大きな成長につながっているとも感じます。それに24時間体制の病院がまだまだ少ない分、よくなったときにとても感謝してもらえらるんですね。これは本当にやりがいになります」（滝沢先生）。プレッシャーのかかる挑戦をすることにより、プロ意識とやりがいの両方が体感できているということです。

ここで少し気になるのが、「任せる側の不安はないのか？」という点です。この辺りの気持ちを野内院長に伺いました。「不安がないわけではありませんが、宿直デビューに向けて段階的に指導をしていますし、迷ったらいつでも連絡がとれる体制など、万が一のバックアップ体制も整えています」と野内院長。セーフティネットはしっかりと張ったうえで、思い切り挑戦させる。それが、1年目のうちから「挑戦癖」となり、挑戦することが当たり前な組織にもつながっているのだと感じました。

重ねて、野内院長は宿直への挑戦はコミュニケーションのトレーニングとしても価値があると言います。「夜間ならでのコミュニケーションってありますよね。緊急性が高かったりして、問題を抱えている動物の飼い主は時に感情的であるため、正確な状況把握ができないまま、予後を問われることも少なくありません。飼い主の感情を共有する聴き方や包容力、時にリスクが完全に排除できないような困難な状況にあっても、正しい獣医学的知識に基づいて、飼い主がポジティブな意思決定ができるよう精神的なサポートが重要です。そんな中で小さな失敗も経験しながら成長していく姿が本当に頼もしいです」（野内院長）。

「楽しい」と「充実」

冒頭でワーク・エンゲージメントのお話をしましたが、以前、ある方から「仕事における『たのしい』とは『楽しい』ではなく、『充実（たの）しい』であるべきだ」と伺ったことがあります。

考えてみると「楽しい」と感じるときと「充実している」と感じるときでは、そこにある要素が違うように思います。

さて、皆さんのこれまでの獣医師人生の中で、「最も充実感のあった体験」とは、どのようなシーンでしょうか？ 筆者の場合、全然できなくて、周囲からもなかなか認められなくて、「もういやだ！」と何度も暴言を吐きながら仕上げたコンテンツが、やっとの思いで世に出たとき。これが最も充実感のあった体験なのですが、そこには山や谷や敵や味方など、さまざまな登場人物と環境があったように思います。充実を感じられる体験というのは、そのプロセスに何かしらのスパイスが必ず存在するのではないのでしょうか？ 人が「充実」を感じるには、「困難」というスパイスが必要なのだそうです（ミニ知識②参照）。

後輩育成の一つのあり方として、あえて困難を体験させ、「後輩の充実体験の“スパイス”になる」ということも重要なコトなのかもしれません。

まとめ

今回は、ダクタリ動物病院グループの後輩育成について「少数精鋭のプロフェッショナル獣医師」を育てる過程を「理念」「機会」「挑戦」の3つの視点でお伝えしてきました。

後輩の「プロフェッショナルとしての職業人生の充実」を願った取り組みが非常に印象的でした。

ダクタリ動物病院グループの皆様、お忙しいなかご協力いただきありがとうございました。

ミニ知識 ②

充実体験に必要な6つの要素 (図4)

多数のビジネス書籍を出版している福島正伸氏は、「人生や仕事を通じて充実感を得るには、6つの要素（ポイント）が必要である」と説き、多くの共感を得ています。

●人生や仕事を通じて充実感を得るための6つの要素（ポイント）

- 1. 目標**
これが実現できれば最高だということをリアルに明確にイメージできること。行動できない一番の理由は、目標ややりたいことが不明確であること。
- 2. 困難**
あらかじめできるとわかっていることはいくら達成しても充実感を得られない。そのプロセスに困難があることで、体験の価値が高まる。
- 3. 努力**
自分自身が努力をした自覚があること。結果がみえない中で努力を継続していることで、その体験

はさらに自らが手にしたものだと思えるものになる。

- 4. 諦めない**
諦めずに挑戦し続けること。途中、諦めたくなった自分を奮い立たせて、挑戦する決断をしたことが、その人にとって価値あるものとなる。
- 5. 自発的**
自発的に、自分の意思でやりたいことをやっているものであること。たとえ思い通りにならなくとも、その環境の中でどう意思決定をするか、自分で決めていること。
- 6. 仲間**
仲間、協力者、サポーター。同じ思いを共有する仲間、そして自分が努力したことで喜んでくれる人など、仲間とともにゴールに向かい困難を乗り越えていく過程が価値となる。

図4 充実感に必要な6つの要素

