

産業動物獣医療におけるチーム獣医療

上松瑞穂[†]（宮崎県農業共済組合生産獣医療センター）

チーム医療

チーム医療は、厚生労働省が平成22年に提出したチーム医療の推進に関する検討会によると「医療に従事する多種多様な医療スタッフが、各々の高い専門性を前提に、目的と情報を共有し、業務を分担しつつも互いに連携・補完しあい、患者の状況に的確に対応した医療を提供すること」と、一般的に理解されている。チーム医療は、患者本人、医師、看護師、臨床検査技師、薬剤師、診療放射線技師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、臨床工学技士、介護士、管理栄養士、栄養士、調理師、医療・精神科ソーシャルワーカー、診療情報管理士、医療事務職等の国家資格または資格を有するメンバーで構成されている。チーム医療を行うことによって、疾病の早期発見・回復促進・重症化予防など医療・生活の質の向上、医療の効率性の向上による医療従事者の負担の軽減、医療の標準化・組織化を通じた医療安全の向上等が期待されている。近年では、チーム医療を支えるメンバーの一員として各分野において教育が行われており、文献検索システムのPubMedで「チーム医療」と検索すると、1990年代には300報程度であった論文数は、この30年で大きく増加し2024年には77,000報を超えており、特に新型コロナウイルス感染症によるパンデミック以降ではパブリッシュされる論文数のベースが2倍以上に増加している。

チーム獣医療

チーム獣医療は小動物臨床分野で愛玩動物看護師が獣医師とともに獣医療提供を行っている一方で、産業動物臨床における個体診療においては、獣医師が一人で診療車を運転して往診し、看護師、臨床検査技師、薬剤師、放射線技師、事務職員等の全ての役割を獣医師の仕事の範疇として行っているのが一般的である。

家畜伝染病予防法、飼養衛生管理基準は必要に応じて改正され、農場ごとに担当の獣医師または診療施設（家畜保健衛生所と緊密に連絡を行っている者または施設に

限る）を定め、定期的に当該獣医師または診療施設から当該農場において飼養する家畜の健康管理について指導を受けることが、家畜の飼養者に対して求められるようになった。また日本獣医師会が主導する農場管理認定獣医師制度においては、「From Farm to Table」の考え方の下に畜産物という食の安心安全に対して獣医師が果たすべき役割について変化を求めている。産業動物臨床を取り巻く状況は、この20年で大きな変化をしており、養鶏、養豚に続いて牛の飼育農場についても少頭数飼育農場が従事者の高齢化に伴い廃業し、大規模化、專業化、法人化を遂げ大きな変化が生じている。そのような中でも個体診療の本質は変化しておらず、獣医師が往診に関して、ほとんど全ての事柄を行っているケースが多い。しかしながら、農場が大規模化、專業化、法人化する中で畜産業のビジネスパートナーとして獣医師に求められている役割を一人で全て行うには限界が生じるようになった。さまざまな資格を持つメンバーが構成して医療提供を行うチーム医療と比較して、産業動物臨床におけるチーム獣医療とは、獣医師どうしの能力の補完という意味合いが強い。これまでの家畜診療所では小さな農場を小さなエリアで個体診療を主として経営してきた。よって獣医師の多くはジェネラリストとしての能力が求められ、逆にいえば高度な技術や滅菌を必要とする外科的処置や再生獣医療等については産業動物臨床現場では行うことはなく、二次診療施設である大学へと症例を引き継ぐか、家畜を処分してきた。都道府県において農業共済組合の合併に伴い、家畜診療所においても形式上ではあるが一つの大きな家畜診療所が形成され、これまでよりも大人数の獣医師が一つの組織の中で働くことができるようになった。女性獣医師が増加し、60歳以上の男性獣医師が増加し、共働き世帯が増加し、男性獣医師もワークライフバランスを家族と相談しながら働く時代になった。多様な人財が家畜診療所に加わったことで、多様な価値観や考え方が存在した方が、組織が柔軟に強くなることを学んだ。獣医師の中にはジェネラリストを極めたいと考える方がいる一方で、スペシャリストになることを望む方もいる。大きな組織ではそれぞれの獣医師の特長を生かして、適材適所に配置することで自

[†] 連絡責任者：上松瑞穂（宮崎県農業共済組合 生産獣医療センター）

〒 889-1406 児湯郡新富町新田 18802-3

☎ 0983-35-1116 FAX 0983-35-1137

E-mail : m.uematsu@nosai-miyazakiken.jp

己実現や自己成長を得る機会を増やすことができると分かった。大きな診療所にしたからこそ得られた機会であろう。また、産業動物分野では募集数に対して応募者が少ない状況が全国的に続いており、獣医師それぞれの自己実現や自己成長を得る機会がその職場にあるかどうか、採用や離職防止に対して重要になっている。

チーム獣医療の実践例

宮崎県農業共済組合の家畜診療所には、受精卵移植(ET)チーム、群疾病マネジメントチーム、乳牛チーム、肥育チーム、高度獣医療チームが存在し、活動している。宮崎県内には7診療所11施設あるが普段はそれぞれの診療所で活躍している獣医師が地域の枠を超えてチームとして活動している。チームに所属している獣医師を観察していると、日常はジェネラリストとして往診をしているが、チームで活動するときはスペシャリストに変身しているかのようだ。

ETチームでは、家畜受精卵移植師や臨床検査技師が獣医師と一緒に活躍している。獣医師の能力の補完という意味ではなく、さまざまな人財が登用できるということから受精卵事業は時間生産性が最も高く、多様な人財を内包できるチーム獣医療の最たるものであるといえよう。大きな診療所になったことから、これまでは二次診療施設(大学)へと搬入していた体幹近位部の骨折等の症例については高度獣医療チームが担うようになった。ここでも臨床検査技師による検査に加え、画像診断や吸入麻酔による全身麻酔を利用した手術をチームで行うことでこれまで家畜診療所では行っていなかった検査や処置、手術が可能となった。獣医師がスペシャリストを目指したいと思ったときにそれを実現できる仕組みがあれば自己実現や成長の機会を得て、獣医師の働きがいや生まれるのではないかと考える。チームにはそれぞれリーダーとサブリーダーがいるが、組織における管理職ではなく、それぞれのチームで選任されており、課長補佐級が担っているケースが多いようだ。組織における管理職になる前の訓練にもなるのではないかと期待している。

宮崎県農業共済組合には生産獣医療センターがあり、生産獣医療の提供を生産者の受益者負担で行っている。個体診療をしない獣医師が存在していて、それぞれの分野でスペシャリストとなっている。生産獣医療では、生産者から「行為」ではなく「結果」を求められる上に、農業共済制度の外で全てが行われることから自由ではあるが、獣医師がスペシャリストであると共に、生産者に求められる存在であり続けることが求められる。平たくいえば、結果が出せない獣医師は契約を打ち切られるということだ。家畜共済制度の中では往診依頼により個体診療を行い、その個体が治癒しても死産に至っても行為

ごとに定められた点数が得られる。この仕組みで昭和から続いてきた制度の上で獣医師は仕事をしているケースが多いし、家畜診療所で指導的立場にある人々は個体診療と損害防止事業を行うことが生産者から求められていると考える方が多いのではないだろうか。しかし、畜産業の変化は養鶏、養豚に続いて養牛にも起こっている。畜産業のプロと獣医師のスペシャリストがビジネスパートナーとして産業を発展させなければいけない時代がすでに到来している。生産獣医療におけるチーム獣医療では、全員がジェネラリストである上に各分野でのスペシャリストとして獣医師と獣医師が互いの能力を認めあい、必要としている農場に最適な形で配置することが必要とされている。自分は繁殖牛や子牛管理を専門とするが、自分の担当の農場で肥育の能力を求められたら自分よりも能力の高い獣医師を迷わず生産者に引き合わせる。自分の能力を最大限に高めることは当然のこととして、あるレベルまで行ったら万能の獣医師などいないのではないかと思う。生産者に自分の能力の過信や驕りのせいで儲かるタイミングを逃してほしくはない。このような意味で、生産獣医療におけるチーム獣医療は、獣医師相互の能力の補完という意味で行われていると思う。

チーム獣医療における管理職の役割

チーム獣医療は、スポーツでいえばバスケットボールのようなイメージだ。5人がコートの上に立っているが、5人それぞれに役割や特長があり、全員が目標を一つにしていて、オフフェンスしたりディフェンスしたりしている。獣医療の現場には勝ち負けという概念は存在しないし、男女混合チームだが、そのあたりはスポーツでいえばということでご容赦願いたい。いいたいことは、同じ目標の下に、そうなりたいと本心で願っている獣医師が集まってチームを組めば、一人でやる獣医療の何倍もの力になるということだ。そして個人の能力ややりたいこととは無関係に、同じ役割を本人が望まないのに担わせてもそのチームは力を発揮できないということでもある。全く同じ考え方の獣医師は存在しないし、全員違うからさまざまな考え方が生まれ、対話することで補完され、獣医療が良いものになっていくと思う。

チーム獣医療を成功させるためには管理職が果たすべき役割が多い。管理職とはマネージャーである。マネージャーはプレイヤーではない。だがプレイヤーのことを良く観察して知っている。職場においてはプレイングマネージャーという言葉があるが、利点としてはプレイヤーとしてのスキルを維持しながら現場の温度を感じ続けられることだろう。診療所においては、採用ができずに後ろ向きな理由でプレイングマネージャーをせざるを得ないところもあるかもしれない。でもプレイヤーの割合を大きくし過ぎると、所員の観察ができなくなり、対

表1 手続き的公正性のチェックシート

<input type="checkbox"/>	意思決定は正確な情報に基づいてなされている
<input type="checkbox"/>	決めたことがうまくいかなかった場合に意見を述べたり、異議を申し立てたりする機会が与えられている
<input type="checkbox"/>	意思決定によって影響を受ける全ての関係者が意思決定に参加している
<input type="checkbox"/>	意思決定は一貫している
<input type="checkbox"/>	意思決定によって影響を受ける全ての人の考えが、意思決定をする前に聞かれている
<input type="checkbox"/>	意思決定やそれに基づく実施の結果について、事後に意見や情報が集められている
<input type="checkbox"/>	意思決定について分からないことがあれば、説明や追加情報を要求することが可能である

話す時間が減り、所員がどうなりたいと考えているのかが分からなくなり、どのように適材適所に配置するのが良いのかも分からなくなり、チームは崩壊していく。そもそも、チームで獣医療提供を行うことで獣医療をもっと先へ、もっと高みへ、これまでできなかったことができるようになる達成感を得たいとチーム全体、マネージャー（管理職）自身が思っているかも大切なことである。チーム獣医療が成功できるかどうかはそのチーム内の心理的安全性の高さに加え、それぞれの能力を自他共に認めあっている状態を維持できるかどうかにかかっている。その意味で、管理職は自分を職場における環境因子ととらえることが求められるし、チームのパフォーマンスが出ないのだとすれば、メンバーの観察不足、対話不足、傾聴の不足、適材適所の配置ミス等を疑わなければならない。個人的にはマネージャーを続けるうえで、「組織公正性」という言葉を非常に大切にしている。組織公正性は手続き的公正性と相互作用的正性から成り立っており、手続き的公正性とは職場組織における意思決定の手順プロセスに関することで、相互作用的正性とは上司の部下に対する接し方に関する公正性のことである [1]。興味のある方は表1, 2を使ってご自分の職場環境をチェックしていただきたい。これらの全てにチェックがつく診療所やチームでは、パフォーマンスが高いレベルで行われているだろうし、逆の場合は獣医療提供の質の低下にとどまらず、最悪の場合、メンタルヘルスの悪化、離職等が起こっている可能性がある

表2 相互作用的正性のチェックシート

<input type="checkbox"/>	上司は部下の考え方を考慮している
<input type="checkbox"/>	上司は独りよがりなものの見方をしないようにすることができる
<input type="checkbox"/>	上司は意思決定やその影響について、部下にタイミングよくその情報を提供している
<input type="checkbox"/>	上司は親切心と思いやりをもって部下に接している
<input type="checkbox"/>	上司は部下の従業員としての権利に対して理解を示している
<input type="checkbox"/>	上司は誠実な態度で部下に対応している

と思う。

チーム獣医療における管理職の役割は、まず獣医師がどうなりたいと考えているかを聴き、適材適所に配置し、チームとしてどうなりたいかを共有し、目標を設定し、あとは任せることに尽きると思う。目標へ行くのに回り道したことを失敗ととらえるよりも、経験ととらえれば、ただの通り道にすぎない。自分も多くの回り道をしたが今になってみれば大したことではなく、ここへ来るための通り道にすぎなかったと思う。構成する獣医師が歳をとって交代していっても、目標がぶれなければ、メンバーから新メンバーへとバトンが渡されるだけのことであり、獣医療自体はより洗練され、どんどん良いものになっていくのだと期待できる。管理職はそれなりに経験を積んだ年配者になるケースが多いと思う。経験が邪魔をして押し蓋になりがちなこと、自分は老害にもなり得る存在であることを、常に自分に言い聞かせることも申し添えたい。

産業動物獣医療におけるチーム獣医療は、個体診療から群管理へ、それがやがて生産獣医療を求められるようになった畜産業の変化と同調するかのように、産業動物獣医療を担うさまざまな人財の能力を生かし獣医療がより良いものになるために必要とされ始めた。まずは自分を知り、他者を知り、さまざまな考え方を内包しながら前へと進めていきたい。

引用文献

- [1] 井上彰臣：職業性ストレスと組織的公正，ストレス科学研究，25，7-13（2010）