

臨床のきれはし

浅田 英輔

Sheet12

decisiveness

ここ最近、「フラジャイル 病理医岸京一郎の所見」という漫画にハマっている。岸京一郎という病理医をめぐる、いわゆる医療漫画なのであるが、この中で一貫して語られているのは、判断や決断の責任だ。決めるといふことの重要さ、責任の重さ、そこまでたどり着くためにやるべきことの大切さについて、繰り返し描かれている。病理医なので、病気などを診断することがメインであり、診断を決めることがテーマになるのはもちろんだが、「自分の人生を決めること」「自分が大事にすることを決めること」など、とにかく「自分がはっきりと決断すること」について描かれる。決断とは、ここまで力を尽くしてなされるものなのだと見せつけられるのである。無駄に思えることもあるし、それをしたから必ず報われるものでもない。正しいと思える決断だからといって、誰もが賛同するものでもない。むしろ、自分の決定を通すために戦わなければならない場面も多い。岸京一郎は、そこは決して譲らないのだ。

フラジャイルについて語りたことはたくさんあるが、今回は「決断すること」について考えてみようと思う。

この頃、業務の効率化に触れることがちらほらあり、組織としてどうすれば短時間に多くの仕事がこなせるようになるのか考えている。ひとつの職場において、仕事が進まないのはなぜだろうと考える。

有能なスタッフがいないのか？上司がダメなのか？給料が低だからやる気が起きないのか？仕事が多すぎるのか？ICTの活用ができないのか？無駄を削ることができないのか？

原因はいろいろと考えられるし、どれも当てはまることだろう。近頃考えているのは、判断、決断の大切さだ。

我々は、仕事だけでなく日常生活の中で、大小非常に多くの決断をしている。

「何時に家を出ようか」「傘を持ってでかけるのかどうか」「昼ごはんは何にするか」「今日の子どもの迎えは誰がいくのか」といった毎日のことから、「洗濯機を買い換えるかどうか」「次の車検はどうするか」「引っ越すのかどうか」「子どもが熱あるがどうするか」「子どもを塾にいかせるかどうか」「習い事をやめたいと言っているのをどうするか」「妻が怒っていることをどうやってなだめるか」などなど、様々なものを決めていかなければならない。それには、「天気予報で降水確率

90%っていったるんだから、傘を持っていこう」と決めやすいものから、「妻がなぜ怒っているかわからないし、お詫びに物を買っていったら逆にもっと怒りそう」など、正解がわからないものもある。そういうものも、決断していかなければならないし、正解がないものほどエネルギーを使う。金額や責任、今後への影響が大きいものほど、考えなければならぬものは多いし、それに伴って「決断すること」自体に消費するエネルギーも多い。今日の晩ご飯のメニューを決めるより、マイホームを建てるかどうかを決めるほうが、だいぶ多くのエネルギーが必要だろう。仕事の上では、何千万円もする新規案件の契約の相手を決めるのにも多くのエネルギーが必要だろう。賞賛や批判につながるかどうかというものも関係が大きい。

行政における新型コロナウイルスに関する決定は、「通常業務をどこまで縮小するか」といったものや「この人を入院とするか、ホテル療養とするか」「どの職員をホテル療養対応に回すか」「どこの病院に入院させるか」「マスコミへどこまで発表するか」といったものなど、さまざまな事のひとつひとつへの決定に気を遣う＝エネルギーをつかうものが多い。

児童相談所に来る虐待相談でたとえると、「明らかなひどい身体的虐待」であれば、一時保護するという判断は難しくないことが多い。国が示した指針に合致するし、保護する理由も明確だし、保護者が怒鳴り込んできても対応は大体決まっている（もちろん、簡単だという意味ではなく、対応や継続的な支援に対するエネルギーはとて多く必要）。保護しないという決断をしたほうが批判される可能性が高いのも

わかる。「一時保護する」という決断に要するエネルギーは、まだ少ないほうだ。

微妙な心理的虐待などは難しい。目に見える明らかな傷などはないが、子どもに悪影響が出ているのはプロが見ればわかる。一時的にでも家から離れた方がよさそう。でもそれを保護者に理解してもらうのは難しい場合も多い。今日保護しなければ、明日命にかかわる、ということでもない。でもいまこのタイミングでなければ保護は難しいかもしれない。などなど、考えることが多く、決定する人の裁量で判断しなければならぬものが多い。

こういった「どっちもありだが、どちらかに決めなければならない」「しかも、それは自分以外の多くの人への影響が大きい」ものは、決めた人の責任を問われることになる。当然、なぜそう決めたのか、根拠や理由を言語化する必要はある。でもその根拠も絶対のものではない。結果にも責任が付きまとう。こういうものの決断をするには、とてもエネルギーを使う。

また、判断をいつも1人でしなければならぬ場合はよりエネルギーが必要だろう。家庭であれば、パートナーがいるなら、たまには人のせいにできるのだ。もちろん、2人で話し合っ決めて、2人の責任にすることがよい。そうすることで、だいぶ気持ちが楽になるのだ。組織で管理職として決定するのであれば、信頼できるNo2がいると、だいぶ楽になるだろう。ただし、最後に決めるのは長（課長やら部長やら所長）の大きな役割のひとつである。

こういった決断について、現代の職場では非常に脆弱になっているのではないだろうか。私は公務員組織しかほとんど知らないが、決定力の弱い長は、会議の間でもはっきりしたことが言えず、「所長がOKといえば終わる会議」が延々と長引いたりする。すぐに「本庁（県庁）に確認しろ」とか「国はなんと言っているんだ」とか「他県ではどうなってるんだ」といったことを言いたがる（もちろん、キッチンと県庁や国に確認しなければならないものもたくさんある）。

一般的な民間企業も似たようなものではないだろうか。検討、決裁に時間がかかることが日本的企業の問題だとされることもあるが、「上長の意見を聞かなければ決定できない人になる」という弊害はとても大きいだろう。「上司がダメダメだからだ」というニュアンスに聞こえたかもしれないが、その上司だって10年前は部下だったはずで、たぶんそのころから大して変わっていない。これは、長年かけて培ってきたことの結果であり、特定のダメ上司の問題だけでなく、システムの問題と考えられる。

我々は、もう少し「決断すること」「決断したこと」に意識を向けるべきである。日常的に起きる小さな決断について、「誰が決めたことか」「自分は決定に参画したのかどうか」「うまくいかなかった場合は、誰がどういう形で責任をとるのか」「次に決定しなければならないのは何か」ということを、もう少し明確に、具体的に、見えるようにしていくことが大事なのではないか。

先ほどは「所長がダメだ」とか「課長がなってない」みたいな言い方をしているが、そもそも、どこの組織でも「所長と

は」「課長とは」といった教育・指導をしているのだろうか。管理職研修はしているようだが、「業務管理とは『計画的に仕事しなさい』とか、遅れていたら『間に合うようにしなさい』と部下に言うこと」くらいの理解しか得られていないとしか思えない。管理職がやるべきことについては、まだまだ「見て学べ」の域にあるのではないだろうか。

もっと若いときから、決定すること、判断することを明確にしていくことが大事である。「あなたがそう決断した」「自分がそう決めた」という経験は誰でもしているはずだが、あいまいなままになっているのではないか。

岸京一郎は、診断について他の意見が出た時に、病理医は自分の意見をしっかり持ち、戦うべきだとしている。「そこで戦わない病理医はクソでしょ」「病理医の価値がない」と言い切る。「診断はどうしても間違いがある」「8割正しければよいほうだ」という臨床医に対して、「ウチは10割出しますよ」と言い切る。人としての性格は置いておくとしても、そうありがたいものである。