

<エッセイ>

医師キャリアを創る・支える：不確実な時代を生き抜くために

Shaping and Sustaining a Medical Career:

Thriving in the VUCA Era

三澤園子*

Sonoko Misawa

私たちは今、かつてないほど「予測のつかない時代」を生きています。医師という職業も、その例外ではありません。少子高齢化による生産年齢人口の減少と経済成長の鈍化は、今後、医療提供体制や医師の働き方に確実に大きな影響を及ぼすでしょう。VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代において、キャリア形成に求められるのは、「これまで通り」や「皆がそうしているから」ではなく、自らの頭で「どう考えるか」「どう行動すべきか」を問い続ける姿勢です。これまでと同じことを、漫然と繰り返しているだけでは、自らを成長させることも、人を育てることも、そして医療と医学を持続的に発展させることも、難しいのではないかと、そんな危機感を、私は持っています。

「予測のつかない時代」においても、それぞれの個人が「自分らしく」活躍し、輝くためにはどうすればよいのでしょうか。若手・中堅の皆さんには「成長・活躍＝医師キャリアを創る」ために、マネジメント層の皆さんには「環境づくり＝医師キャリアを支える」ために、どのように考え、アクションしていけばよいのか。本稿では、私自身のこれまでの経験や考えに基づき、ヒントをお伝えできればと思います。

I. 不確実な時代を生きる私たち

新型コロナウイルスのパンデミック、生成AIの登場、地政学リスクの高まり——世界はかつてないスピードで変化し、私たちの暮らしや働き方も大きく揺さぶられています。この変化の速さが、かつてのように緩やかに戻ることはあるのでしょうか。おそらく、それはないと考えます。

私たち人類（ホモ・サピエンス）が地球に登場したのは約30万年前とされています。そのうち約29万年は狩猟採集社会が続き、農耕社会が始まったのは約1万年前。そして、産業革命はわずか250年前、情報化社会の到来はここ30–40年の出来事に過ぎません。人類の歴史の99%以上は大きな変化のない時代であり、急速な進歩と社会変化は、残りの1%未満のわずかな期間に集中して起こってきました。テクノロジーの進歩に伴い、社会の変化は加速する宿命にあり、この流れは、これからも続くと予想されます。

医療の世界もまた、例外ではありません。かつての医師キャリアは、専門分野を磨き、決められた道筋を辿れば、一定の社会的評価や収入が自然と得られる時代にありました。しかし、約20年前と比べても医療現場は大きく変化しています。医学の進歩に伴い、検査や治療手段は著しく

* 東京科学大学脳神経病態学分野

増加し、コンプライアンス遵守や医療安全、インフォームドコンセントなどに関わる業務も増えています。一方で、医師の給与水準は大きく変わらず、業務量と責任だけが着実に増えている印象です。働き方改革により労働時間管理は厳しくなったものの、業務量が減ったと言う実感は得られないまま、「やるべきこと」が医師の肩に変わらずのしかかっています。加えて、保険診療の枠内では、経験や資格が診療報酬に反映される仕組みもありません。「割に合わない」と感じている医師が、かつてより増えたように思うことがあります。

社会の変化とともに、若手・中堅医師の価値観も変わってきました。生産年齢人口の減少、経済成長の鈍化という社会構造の変化を目の当たりにし、同年代が早くから保険診療の枠を超えた「直美」や「起業」などのキャリアを模索する姿を見て、医師としての将来に不安を感じる場面もあるでしょう。

一方で、マネジメント層の方々は、自らが育った“昭和・平成の価値観”と現代の若手・中堅層との間にある意識のギャップに戸惑い、「人が育たない」「続かない」と感じつつも、従来のやり方をなかなか変えられずにいる。変えようと思っても、どうすればよいかわからない。そんな状況に心当たりのある方もいらっしゃるのではないのでしょうか。

II. 若手・中堅層の皆さんへ：「キャリアを創る」考え方

変化の激しい時代においては、医師のキャリア形成も従来通りとはいかなくなりつつあるのかもしれない。医療も社会も大きく変わり、これまでのロールモデルをなぞるだけでは通用しない可能性があります。

「割に合わないから、ほどほどに」と考えたくなるのも自然なことです。特に社会保障の先行きが不透明な中では、そう感じることも無理はありません。しかし、医学の進歩により知識の増加スピードは著しく加速しています。一生を通じて学び続けなければ、第一線の医師として適切な医療を提供し続けることは難しくなるであろうことも事実です。

また、公的保険がほぼすべての医療をカバーする現状が、この先もずっと続くとは限りません。高額な先進医療が公的保険から外れ、高度なスキルを持つ選ばれた医師が提供するようになる可能性もあります。さらに従来の医療機関の枠にとどまらず、ヘルスケア産業全体を見渡せば、医師が活躍できるフィールドはさらに広がります。つまり、医師が活躍できる場所と方法はこれまでとは異なっていく可能性があります。しかしいずれの道に進むとしても、経験と知識の積み重ねは、自身の選択肢を広げ、時間単価や自由度を高めることにつながる可能性があります。

一方で、プライベートライフも重要です。結婚や出産・育児などのライフイベントは、人生を豊かにする大切な要素です。ただ注意が必要なのは、最も伸びしろの大きい若い時期に「ライフ」に軸足を置きすぎて学びや挑戦を先送りにすると、中堅以降の伸び悩みに繋がってしまう可能性があることです。結果として、歳を重ねてから「ライフ」に時間を割きにくくなったり、年齢に応じた尊重とやりがいの得られるポストにつけなくなったりする可能性もあります。

あくまでも私の肌感覚ですが、勉強に時間を割かなくなっている若手医師が、少しずつ増えてきている印象があります。働き方改革により、業務に必須でない学習が「自己研鑽」と位置付け

られたことが引き金になったように感じています。「努力すること」や「勉強すること」は「損だ」とする論調にも時々遭遇します。一方で、惜しみなく時間とエネルギーを注ぎ、努力を重ねている若手医師も沢山います。「求められる医師」と「代替可能な医師」の二極化の傾向が今後顕著になっていくかもしれません。医師の需給が拮抗し、供給過剰に転じるという予測があります²⁾。しかし、スキルと知識を持つ「求められる医師」が供給過剰になる可能性は低いと考えています。

では、知識とスキルはどのように磨いていけばよいのでしょうか。やや相反するとも言える2つの考え方をご紹介します。ひとつは「強みの掛け合わせ」です。今、大切であると考えられていることが、未来も大切であるとは限りません。リスクヘッジのために、自らの強みを複数持つこと、いくつかの専門性を組み合わせ、相乗効果を発揮できるようなスキルセットを意識することです。もうひとつは、変化が激しい時代であっても「変わらないこと」を大切にすることです。医療・ヘルスケアで変わらず重要なことと言えば、人の「生命」「健康」「人生」を守ることです。そのための知識と経験を積み重ねることの価値は揺るぎません。つまり何をすべきか迷ったときには、「変わらないこと」へと回帰します。変化が激しく先の見えない時代であっても、基本を大切にしつつ、リスクヘッジも意識することで、将来の選択肢を増やすこと、やりがいのある仕事に恵まれることに繋がる可能性が高まります。

Ⅲ. マネジメント層の皆さんへ：「キャリアを支える」考え方

マネジメント層に求められるのは、若手・中堅が成長し活躍できる環境づくりです。私から提案したいのは、日本社会の構造変化に合わせた「適切な見直し」、具体的にはダウンサイジングの視点です。医療・医学を取り巻く環境は、過去20年間でも大きく変わってきましたが、今後5-10年で、更に大きく変化することが予想されます。投入される資金や人員が減少することが推察され、これまでの規模や仕組みをそのまま維持することは難しくなるでしょう。

医学部の定員は一定であり、医師数自体は当面は大きく変わりません。しかし、医療や研究を支える人の確保が徐々に困難になると予想されます。また国の歳出において、研究などの科学振興への投資は元より限られています³⁾。今後も大幅に増えることは残念ながら期待できません。これまで、日本は医薬品市場において一定の存在感を示してきました。しかし、人口減少と医療費抑制の流れを考えると、市場規模の拡大は見込めず⁴⁾、治験や臨床研究への投資も縮小する可能性が高まっています⁵⁾。

一方、日本には国際比較でも多いとされる病院数・病床数⁶⁾に加え、医療と医学を支えるインフラとも言える、学会、認定・専門医制度、診療ガイドライン等の仕組みや制度が、成長の著しい豊かな時代に生まれ、その後大きく発展してきました。これらは日本の医療水準の向上と維持、医学の発展に大きく貢献してきたことは間違いありません。先人たちの先見性と献身の賜物です。しかし、今後予想される人材と資金の不足を踏まえると、従来と同じ規模・水準で維持することは難しくなると予想されます。

人口減少が進む時代においては医療機関を適切に減らし、機能を集約化していくことが、より

よい人材育成と勤務環境に繋がると考えられます。加えて、医学・医療や社会の進展によって増加の一途にある業務量に、学会関連の業務やガイドライン作成などが重層します。マネジメント層や中堅層の研究や家庭生活の時間を実際に圧迫している現状も見受けられます。

少し先の未来を見据え、計画的かつ戦略的にダウンサイジングを進めていくことは、現在のマネジメント層にとって重要な課題と考えます。また、人材確保が難しくなることを考えると、早い段階からデジタル化やAI活用を強力に進める必要があります。日経センターの予測によれば、日本はAIを活用し、生産性の向上や人材の適正配置などの社会変革を進めれば、50年後のGDPは世界4位、進められなければ11位に後退するとされます⁷⁾。

しかし成長や拡大、あるいは現状維持は賛同を得やすい一方で、撤退や縮小、変革に向けた合意形成は、往々にして困難を伴います。さらに、その舵取りに求められるリーダーシップに対しては、必ずしも明確なインセンティブが用意されていないのが現実です。

それでも、この難しさに真正面から向き合わなければ、次世代の医療を担う人材は疲弊してしまいます。医師としてのキャリアも、雑務に追われるばかりで、望むような成長が難しいものになってしまうかもしれません。結果として、私たちの職業から魅力が失われ、優秀な人材が医学・医療の世界から離れていくことを、私は危惧しています。若手がいきいきと成長し、自らの力を発揮できる環境を整えることは、先を歩む私たちにとって、最も重要な課題の一つです。

IV. おわりに：未来への扉の鍵はあなたの手の中に

「Every wall is a door. And you have the key.」アメリカの哲学者・詩人であるラルフ・エマーソンの言葉として知られています。これからの時代、望むようなキャリアは待っているだけで自動的に築かれるものではありません。

若手・中堅層には、変化を恐れず、多様なことに挑戦しながら、自らの強みを育てていくことが求められています。一方で、マネジメント層には、従来の仕組みを見直し、次世代を支えるしなやかな環境を整えることが期待されます。

医療と医学という営みが、人の命と尊厳に関わる以上、その現場を担う医師のキャリアも、社会全体にとって大切な資産です。未来の医療を希望あるものにするために、私たち一人ひとりの行動が問われています。

文献

1. Densen P. Challenges and opportunities facing medical education. *Trans Am Clin Climatol Assoc.* 2011 ; 122 : 48-58.
2. 医療従事者の需給に関する検討会 医師需給分科会. 医療従事者の需給に関する検討会 医師需給分科会 第5次中間とりまとめ. 令和4年2月7日.
<https://www.mhlw.go.jp/content/10801000/000894411.pdf>
3. 財務省. 令和7年度一般会計予算歳出・歳入の構成.
https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/condition/002.pdf

4. IQVIA INSTITUTE, Global Use of Medicines OUTLOOK through 2029
5. 厚生労働省. 医薬品業界の概況について. 令和4年8月31日.
<https://www.mhlw.go.jp/content/10807000/000982834.pdf>
6. 厚生労働省. 医療提供体制の国際比較 OECD加盟国との比較. 令和4年3月2日.
<https://www.mhlw.go.jp/content/10800000/000905110.pdf>
7. 日経新聞. 50年後の日本、AI社会変革でGDP4位 日経センター予測 進まなければ11位に後退、生産性向上で週休4日も. 2025年6月13日.
<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO89328950S5A610C2EP0000/>

