

# 目次

はじめに — 病院の人材開発にも「専門性」を！ —

## 序 導入編 — 院内教育を推進する体制と体系 —

人材開発部門、当院の場合 .....	2
人材開発支援室の体制と業務内容 .....	4
教育体系とは？ .....	7
教育体系構築の意義 .....	7
教育体系構築の5ステップ .....	9
職員成長の「羅針盤」として、教育体系を活用する .....	12

## 第1部 研修事例編 — 職員の成長に応じたロードマップを描く —

第1章 大前提 — 研修を“占い”にしないために — .....	14
あらためて、研修の特性を確認する .....	14
研修を「使い切る」ために、現場ができること .....	16
使うも八卦、使わぬも八卦……？！ .....	19
第2章 管理職研修	
— “他者を通じて物事を成し遂げる” ために — .....	20
なぜ「階層別研修」が必要か？ .....	20
役割変化の大きい「管理職」 .....	22
管理職への移行を、「研修を通じて」サポートする .....	23
【実践例1】神奈川県済生会「新任管理職者研修」 .....	26
【実践例2】調布東山病院「実行力強化研修」 .....	33
第3章 中堅職員研修 — 「経験の質」を底上げするために — .....	43
中堅職員に必要な教育支援 .....	43
【実践例3】神奈川県済生会「“現場発の医療経営” シリーズ ベーシックコース／アドバンスコース」 .....	44

「描いて進める力」を底上げする .....	60
【実践例4】 済生会横浜市東部病院「tion 研修」 .....	63
<b>第4章 若手職員研修 —「関係構築力」の総点検—</b> .....	70
“関係構築力”の重要性 .....	70
「きく力」は“聴く”と“訊く” .....	71
「伝える力」としての報連相 .....	73
関係構築力“総点検”のすすめ .....	75
【実践例5】 全国済生会事務（部）長会 人事・人材開発部会 「初任者研修」 .....	76
<b>第5章 新入職員研修</b>	
— 社会人・医療人・組織人への移行を支援する — .....	84
学生から社会人・医療人・組織人への移行を支援する .....	84
【実践例6】 済生会横浜市東部病院 「新入職員オリエンテーション」 .....	86
【実践例7】 調布東山病院「新入職員導入研修」 .....	91
【実践例8】 済生会横浜市南部病院「新採用者研修」 .....	99

## 第2部 研修設計編 —「経験・勘・度胸」から「方法論」へ—

<b>第6章 効果・効率・魅力ある研修を目指して</b> .....	106
研修設計で共通して押さえるべきツボ .....	106
研修における3つの質 — 効果・効率・魅力 — .....	107
「経験・勘・度胸」から「方法論」へ .....	108
研修設計の5つのステップ .....	109
<b>第7章 分析の初期段階は「情報収集」</b> .....	112
スライドを作る前に、やるべきこと .....	112
研修設計における「入り口」と「出口」 .....	113
複数の切り口からニーズを分析する .....	113
果たして、解決策は研修でOKか？ .....	115
設計前から現場との接点を持つ .....	116

情報収集の次は“絞り込み”を行う .....	117
<b>第8章 「入り口」と「出口」を明確化する .....</b>	<b>118</b>
情報収集から受講者の分析へ .....	118
設計は、まず「目標設定」から .....	120
3つの視点で「出口」を絞り込む .....	121
課題内容から考える学習目標 .....	122
<b>第9章 評価方法を設計する .....</b>	<b>124</b>
研修評価の方法を決める .....	124
<b>第10章 研修から実践への「懸け橋」を設計する .....</b>	<b>129</b>
受講者・現場・事務局の三者で“ONE TEAM”を作るために ..	129
研修前は「動機の醸成」を .....	130
研修中は「集中できる環境」を .....	133
研修後は「学習転移の促進」を .....	134
<b>第11章 本番の「つながり・流れ・魅力」を設計する .....</b>	<b>137</b>
学習内容の「つながり」を作る .....	137
導入・展開・まとめの「流れ」を意識する .....	138
研修の「魅力」を増すために .....	141
<b>第12章 講義と演習の展開、そして教材開発 .....</b>	<b>145</b>
講義と演習の組み合わせを考える .....	145
「マイクロフォーマット」のすすめ .....	147
学習教材の開発 .....	148
<b>第13章 “教えない研修”で、受講者を支援する .....</b>	<b>151</b>
【実践例9】 済生会横浜市東部病院	
「新人看護職員対象 医療機器研修」 .....	151
「根拠に基づいた」研修の必要性 .....	151
設計の核にある、2つの方法論 .....	152
“教えない研修”の設計 .....	153
受講後の反響と研修内容の進化 .....	156
“教えない研修”の効能 .....	157

第14章 外部講師とタッグを組むために .....	159
「心に火をつける」存在として .....	159
外部講師に依頼するメリット・デメリット .....	160
具体的な関わり .....	162
第15章 院内講師が育つ仕掛けを作る .....	167
「名誉な講師の仕事」を、担当者として支える .....	167
院内講師のメリット・デメリット .....	168
講師が育つ仕掛けを作る .....	169
【実践例10】神奈川県済生会	
「“現場発の医療経営”ベーシックコース 講師ミーティング」..	170
第16章 「最高の舞台」を作る準備と運営 .....	173
“研修当日”という舞台の成功に向かって .....	173
事前準備のポイント .....	173
研修当日のポイント .....	177
日々の体験が、研修運営のヒントに .....	180
第17章 評価結果を「今後」に生かす .....	181
研修評価の「活用法」を考える .....	181
研修の継続を判断する .....	182
研修の質の向上を図る .....	184
研修の現場活用を促進する .....	185
研修結果を院内広報に活用する .....	186

### 第3部 OJT・自己研鑽編

#### — 部下との関わりの質を上げ、仕事の質を上げる —

第18章 OJTの特質を振り返る .....	190
OJTのメリット・デメリットを意識する .....	191
OJTの「方法論」を身につけよう .....	195
第19章 日常業務を“価値ある経験”に高めるために .....	196
「現場での学び」が9割 .....	196

経験学習で、日々の業務を価値ある経験に .....	196
OJT を PDCA サイクルに沿って行う .....	199
<b>第 20 章 計画に必要な「自分・相手・仕事・周囲」の視点 .....</b>	<b>202</b>
OJT の対象は新人？ .....	202
OJT 準備における「4つの視点」 .....	203
OJT のキックオフ面談 .....	206
職員としての「基本行動」を定着させるために .....	207
<b>第 21 章 大人の学びとストレッチ・エンジョイメント .....</b>	<b>209</b>
OJT も「大人の学び」で進めよう .....	209
「経験から学ぶ力」の3要素 .....	210
「ストレッチ」を OJT に生かす .....	211
「エンジョイメント」を OJT に生かす .....	213
<b>第 22 章 自立を促すための「足場かけ」 .....</b>	<b>216</b>
部下の自己効力感を上げるために .....	216
自立を促す5つの「足場かけ」 .....	216
「足場かけ」のノウハウを、組織の財産に .....	222
<b>第 23 章 部下の成長段階に沿って支援する .....</b>	<b>223</b>
成長段階に応じて「計画的に」働きかける .....	223
新入職員	
—「仕事の基盤」と「人のつながり」を作るために— .....	224
若手職員—仕事をやりきり、「独り立ち」するために— .....	225
中堅職員	
—「個人から組織へ」と、視点と行動を移していくために— .....	228
部下の「 <sup>いかだ</sup> 筏下り」と「山登り」に寄り添う .....	229
<b>第 24 章 「リフレクション」で現場の学びの質を高める .....</b>	<b>231</b>
「日常の職場」で振り返る機会の必要性 .....	231
「リフレクション」の意義と方法 .....	231
リフレクションの方法①：部下自身で気づきを得る .....	232
リフレクションの方法②：部下に気づきを与える .....	234

「実るほど <sup>こうべ</sup> 頭を垂れる 稲穂かな」	236
<b>第 25 章 現場実践者インタビュー</b>	
— 部下の自立を促す上司の関わり —	237
現場の部下教育に「理論」を生かす	237
何気ない会話を、問題解決のきっかけに	239
問いかけることにより、部下の個性を生かす	241
【解説 1】理論・問いかけ・タイミング	243
部下を「つかず離れず」で支援する	244
“いい目標”を立てる	245
足場かけと足場外し	245
新人の変化よりも“こちら”の変化を！	248
研修と OJT の連携	249
【解説 2】「任せること」について	250
<b>第 26 章 自己研鑽 — 特に「学会発表」に関して —</b>	252
「自己研鑽」を支援するために	252
「学会」を通じて成長する	253
学会本番までの 4 ステップ	255
学会参加を組織文化に	259
<b>第 4 部 人材開発担当の成長編</b>	
— 常に“一歩先”の人材開発を目指して —	
「自走力」と「目的意識」の両輪で、職務にあたる	262
“一歩先”の人材開発を進めるための「4つの行動」	263
あとながき — 学びを止めないために —	269
用語索引	271
図表索引	272
参考・引用文献	277

序

導入編

—院内教育を推進する体制と体系—

中堅以上の規模の企業であれば人材開発部門を持つところが多いが、病院で独立した人材開発部門を持つところはまだ数少ない（済生会の資料によると、全国 81 病院中、人材開発室、教育センター等の人材開発部門を有するのは 11 病院である）。

この序章では、まず病院における人材開発部門の一例として当院の場合を取り上げ、組織体制と業務内容、そして業務の進め方を説明する。その後、組織の理念・基本方針から人材開発の個別の施策に至る一連の流れをお伝えする。

## 人材開発部門、当院の場合

社会福祉法人済生会は、1911 年の開設以来 110 年余り、“施薬救療”（せやくきゅうりょう）の創立の精神を引き継ぎ、全国で種々の医療・福祉事業を展開している社会福祉法人である（図表 0-1）。その済生会の一員である済生会横浜市東部病院は、横浜市で 5 番目の地域中核病院として 2007 年に開院した。横浜市鶴見区・神奈川区を中心とする横浜市東部地区において 3 次救急を担う一方で、重症心身障害児（者）施設を院内に有する等、横浜市の政策医療の拠点としての役割を果たしている。

開院当時は全国から集結した医療従事者等、約 850 人のスタッフで運営を開始した。その後、業容拡大と共に徐々にスタッフ数を増やし、開院 15 年目となる 2022 年 4 月 1 日現在、常勤職員数は 1,482 人の規模となった。

31 の職種からなる多種多様な職員をまとめるべく、当院では「医療を通じて生命（いのち）を守る」と題した 4 つの理念、併せて 7 つの基本方針を掲げている。基本方針の 6 番目に「働く職員のための病院作り一人材の育成、より健全な労働環境の整備」を掲げており、患者さんに良質な医療を提供する前提として、職員個人の成長にも重点を置いていることを明記している（図表 0-2）。

当院の人材開発センターの全体像を図表 0-3 に示す。2007 年の開院



図表0-1 済生会の概要

**社会福祉法人 済生会**

明治44年2月11日、明治天皇は、時の総理大臣桂太郎を召されて「恵まれない人々のために施薬救療による済生の道を広めるように」との済生勅語に添えてお手元金150万円を下賜された。桂総理はその御下賜金を基金として全国の官民から寄付金を募って同年5月30日 済生会を創立。以来今日まで「施薬救療」という創立の精神を引き継いで保健・医療・福祉の充実・発展に必要な諸事業に取り組んできた。

総裁 秋篠宮皇嗣殿下      会長 潮谷義子      理事長 炭谷 茂

■本部 = 東京    支部 = 40都道府県

■管下の医療・福祉施設

病院81 診療所19 介護医療院1 介護老人保健施設29 救護施設1  
 児童福祉施設25 老人福祉施設122 障害者福祉施設9 看護師養成施設7  
 訪問看護ステーション63 地域包括支援センター31 地域生活定着支援センター5  
 その他10 合計403（数字は令和3年度）  
 さらに巡回診療船「済生丸」が瀬戸内海の59島の診療活動に携わっている。

■職員数 全国で約6万4,000人。

（機関誌『済生』2022年11月号より）

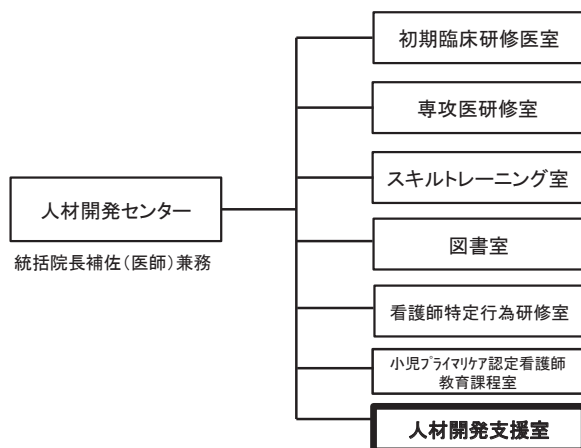
※2017年、本部には済生会保健・医療・福祉総合研究所（通称「済生会総研」）が設立された。

研究と人材開発の両面から済生会の理念を実現する組織として、人材開発においては次世代指導者研修、全国済生会臨床研修指導医のためのワークショップ、済生会地域包括ケア連携士養成研修会等、済生会職員全体向けの研修を主催している。

図表0-2 東部病院の理念と基本方針

<b>理念</b>	<b>基本方針</b>
<p style="text-align: center;">私たちは医療を通じて 生命(いのち)を守ります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安心して受けられる医療</li> <li>・患者さんに優しい医療</li> <li>    ・常に一步先の医療</li> <li>・地域社会に貢献する医療</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 医療の質の向上 より質の高い医療、特に安全な医療</li> <li>2. 患者さんとご家族の満足度の向上 患者さんに信頼される医療</li> <li>3. 患者さんが参加する医療の展開 患者さんの権利の尊重</li> <li>4. 高度な急性期医療および専門医療の提供 先進的な医療、福祉と連携した総合的な医療</li> <li>5. 地域から選ばれる病院作り 地域住民、地域医療機関とのパートナーシップの構築</li> <li style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6. 働く職員のための病院作り 人材の育成、より健全な労働環境の整備</li> <li>7. 安定した経営の確保 病院として責任ある経営</li> </ol>

図表0-3 職員の「学び」を支援する人材開発センター



時から、当院には現在の当センターにあたる組織が存在した。当センターは、地域医療推進の基幹部署である医療連携センターや医療の質を総合的に管理するTQMセンターと並ぶ院長直轄組織であり、役員の医師(統括院長補佐)が人材開発センター長を兼務している。

当センターは7つの部署からなる。初期臨床研修を主管する初期臨床研修医室、専攻医のプログラム管理をする専攻医研修室、BLS (Basic Life Support、一次救命処置) やICLS (Immediate Cardiac Life Support) 等、医療系研修の管理運営を行うスキルトレーニング室、図書室、2017年度に開設した看護師特定行為研修室(院内外の看護師を受講生として受け入れ)、2021年度に認定看護師養成機関として開設した小児プライマリケア認定看護師教育課程室、そして、筆者の所属する人材開発支援室である。このように業務対象は院内にとどまらず、院外の医療者も対象とした医療人育成の拠点として運営している。

## 人材開発支援室の体制と業務内容

人材開発支援室は2015年度に開設された。院内研修等を多職種で企

画する前身の部署が存在はしていたものの、全員が兼務者で構成されていたため、専従職員を置いて人材開発領域の業容を拡大・深化させる、当センターの基幹部署として現体制に改組され、現在に至っている。

現在の人材開発支援室は、筆者を含む専従者5人（全員事務職）と兼務者8人（看護師、薬剤師、臨床検査技師、診療放射線技師、臨床工学技士、管理栄養士、公認心理師、事務職）から成り、全職員対象の教育施策の企画・運用を主業務としている。

業務割合としては、全職員向け研修の企画・運用業務に多くを割いてはいるが、ほかにも医療系養成校の窓口として病院実習業務の事務管理、教育機器の管理・運用、職員が保有する認定資格の一括管理（人事室と連携）、当院職員が学会の学術集会会長を務める際の事務局支援、そして看護師特定行為研修および認定看護師教育課程の事務局として、講義の運営管理や厚生労働省・日本看護協会等、関連機関とのやりとりと、その業務内容は多岐にわたっている（図表0-4）。

次に、業務の進め方について述べる。上述の通常業務を専従者が行うことに加え、原則月1回の当室全体会（通称、支援室会議）に専従者・兼務者全員が集まり、年度計画の進捗共有やその時々が発生した案件に関して議論および意思決定を行っている。

当院では各部署とも、バランスト・スコアカード（BSC）をアレンジ

#### 図表0-4 人材開発支援室の業務内容

- ① 各種研修の企画・運営（階層別・テーマ別）  
※全職員対象を主に扱う。
- ② 医療系学校等依頼の実習・研修関連事務
- ③ 教育環境の整備（eラーニング、大型プリンタ等）
- ④ 研修受講履歴・認定資格の管理
- ⑤ 研究支援（学会事務局等）
- ⑥ 看護師特定行為研修事務局  
（講義運営支援、厚生労働省対応等）
- ⑦ 小児プライマリケア認定看護師教育課程事務局  
（講義運営支援、日本看護協会対応等）