

診療所における スタッフ育成の進め方

Contents

- 1 診療所における人材育成のあり方
.....
- 2 スタッフの能力を引き出す風土をつくる
.....
- 3 スタッフ育成体制の構築ポイント
.....
- 4 モチベーションアップの仕組みづくり
.....
- 5 スタッフ育成システム事例
.....



1

診療所における人材育成のあり方

>>>理想的な人材育成に求められるもの

「優秀な即戦力を獲得したい」多くの院長先生はこう望んでいるはずですが。しかし、現実には、採用したスタッフを一から育て、戦力化していくことが求められています。

本稿では、スタッフの人材育成をテーマとして、システムの構築や運用法等について事例を交えて解説します。

(1) 診療所における人材育成の課題

診療所が人材を育成するにあたり、次のような課題があるとされます。

育成に必要な予算や時間が確保できない
 スタッフ個々の技術レベルに偏った評価になりがち
 スタッフ自身がどのようなスキルを身に付ければよいのかわからない
 指導・育成の基盤となる円滑なコミュニケーションが図られていない

小規模の組織である診療所は、規模の大きい病院等と比較して研修予算も職員数も少なく、人材育成に資本を投下しにくいいため、技術的スキルのみを評価してしまい、組織を構成する上での基本行動が身につけていないまま年数を重ねるケースもあります。この体制では、個別・具体的な技能に偏った成長しか期待できません。

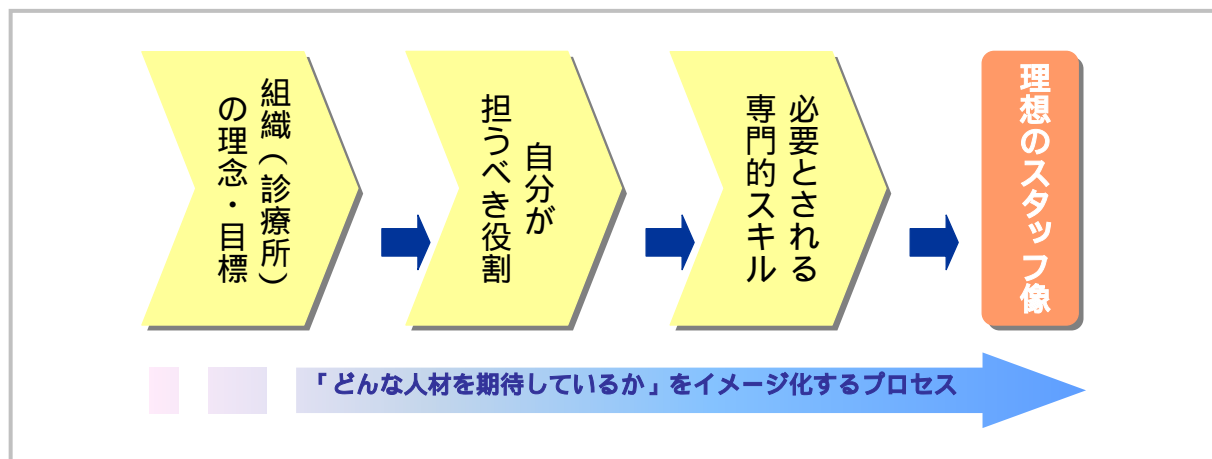
育成を実施する側の課題として、診療所が求める人材像を示した「人材育成方針と目標」、すなわち「組織のベクトル(=目指す方向性)」が明確になっていないことが挙げられます。

具体的な教育計画やゴールを示されないまま、新たに入職したスタッフが自ら目標を設定することは困難です。

(2) 理想のスタッフ像を示すこと

スタッフを育成するには、適切な教育担当者がロールモデル(手本)を示しながら、診療所の理念から落とし込んだ目標や役割を理解させ、各スタッフに期待するスキルを習得させるように導くことが必要です。

< 理想的な育成計画の展開 >



また業務レベルについては、自院にとって必要なスキルの項目を決めてチェックリストを作成し、日常の部下の観察を行います。そして、上司と部下、先輩と後輩が互いに業務修得レベルを定期的にチェックして、面接を行います。

業務チェックリスト項目例【看護一般職】

	できない	できる	指導レベル
(診療所理念)			
理念、ビジョン、あるべき姿の理解			
会議や委員会への参画			
(研修)			
日常業務の研究的対応・記録			
図書・雑誌の管理			
看護関係関連学会への参加			
外部の関係会議等への参加			
(職業倫理)			
患者の秘密保全の理解			
個人情報保護方針の理解			
プライバシーへの配慮			
(観察)			
個々の患者について、看護のニーズの明確化			
適切な環境であるかどうかの観察（待合室などの室温、採光等）			
待合室の患者の状態の把握（急変時の対応、小児・高齢者への配慮）			
個々の患者の状態を十分に把握し症状について観察を行なう			
(身体的な援助)			
個々の外来患者の体位が安楽にかつ、適切に保てるように援助			
医療器具使用患者の援助がその使用目的など十分に理解			
(診療の介助)			
個々の患者の疾病に対する治療の介助・処置・検査等を安全で確実に実施			
医師の行なう診断の介助を適切に実施			
(事故防止)			
緊急事態発生には、予め定められている手順に基づく沈着な行動を取る			
安全対策マニュアルの内容を把握し、現場での実践に活用			
(健康の保持、増進への援助)			
疾病についての正しい知識を患者・家族へ伝達			
日常生活での注意事項を理解させる			

>>>自院のスタッフ育成の取り組みを分析する

スタッフ育成には、診療理念の明確化から実際のシステム運用まで、さまざまな取り組みが必要です。研修だけを取り上げても、スタッフが個別に取り組む自主研修、院内で行なう研修や外部講師の招聘、海外視察研修等と多岐にわたります。

しかし、実際に人材育成の体制やツールを備えることが困難である場合や、また「人材を育てたいが、何をどうすれば良いのかわからない」と、なかなか具体化に着手できないケースも多いと思われます。

そこで、下記のチェックリストをもとに、現在の自院の人材育成の取り組みについて診断してみましょう。チェックできた項目が5個以下の診療所については、早急に人材育成の仕組み作りが必要です。

<スタッフ育成の取り組みチェック>

診療所の経営理念・方針を明確にしている
普段からスタッフとの対話を心掛けている
就業規則等院内のルールを明示している
院内に育成担当者がいる
明確な期待像をスタッフに示している
具体的な育成計画をスタッフに示している
人材育成の時間を定期的に設けている
外部から講師を招聘し勉強会を実施している
海外研修や先進医療機関への研修を毎年実施している
評価制度等モチベーションアップの仕組みを取り入れている

2

スタッフの能力を引き出す風土をつくる

>>>人材育成の風土づくり

前章で紹介したチェックリストを元に、具体的な取り組みの流れをみていきます。人材育成のポイントは、スタッフが成長する意欲を持ち続けられる風土づくりから始まります。

院内風土は、院長が目指す理想を明確にすることにより基盤を整え、院内ルールや対話を実践するクリニックを目指す取り組みを進めていくことで醸成します。

(1) 院長が描く理想像を明確にする

院長の理念、すなわち診療所の理念が明確になっており、それがスタッフに浸透していなければ、院長の理想とするサービス提供は実現しません。今後の方向性、ターゲットとする患者層、将来の事業展開、アピールポイントを整理したうえで文書化しておき、常にスタッフに提示できるようにします。

【整備すべき項目】

院長（クリニック）の理想像	・・・	今後目指すべき方向性、ターゲット患者層
院長の経営ビジョン	・・・	将来の事業展開
自院のセールスポイント	・・・	診療特性、差別化している戦略

(2) 院内ルールをつくる

医療従事者としてルールの遵守を徹底するためには、院内のルールを明確に示しておく必要があります。当院にとって許されない行為は、入職時にきちんと説明しなければなりません。

また、個人情報保護に関連する等、重要な事項については文書化することが必要です。

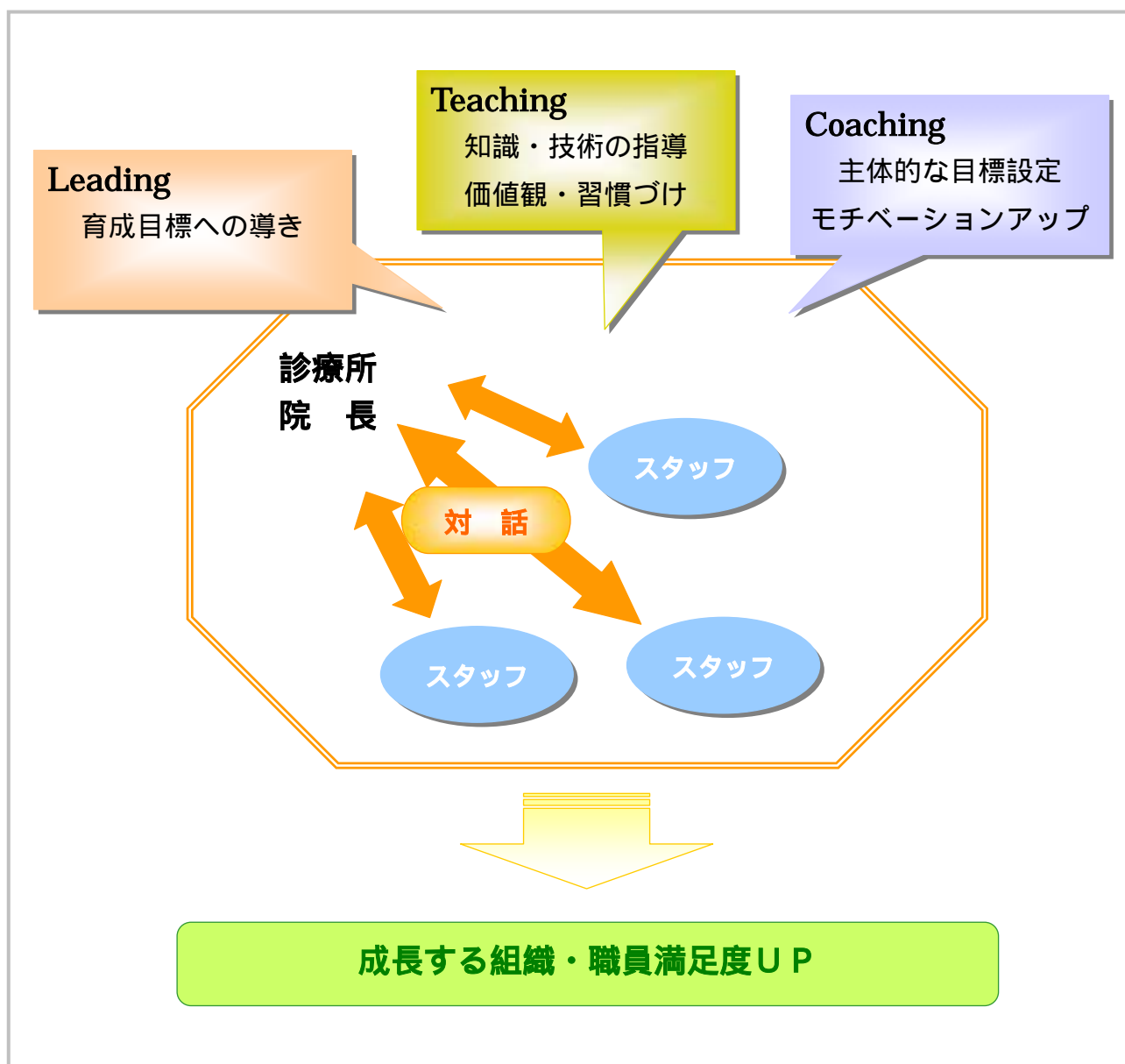
【整備すべき院内ルール】

就業に関するルール	・・・	就業規則
個人情報の取り扱いに関するルール	・・・	個人情報保護規定
業務に関するルール	・・・	各種マニュアル

(3) スタッフの対話を実践する

良い人材育成を実践している診療所では、スタッフとの関わり方における具体的なツールとして、スタッフとの対話で「リーディング (Leading)」「ティーチング (Teaching)」「コーチング (Coaching)」を効果的に活用しています。

スタッフ個々の育成目標に向かって、各自の成長意欲を促し、必要な知識・技術や価値観を適切な時期に示すことを繰り返し、スタッフ自身が主体的に目標を設定し、これを目指した行動計画を策定できるように促します。



3 スタッフ育成体制の構築ポイント

>>>スタッフ育成体制の基本

まだ戦力とはいえないスタッフを、ここでは新たに入職した「新人スタッフ」と定義して、育成により戦力レベルに到達させるための仕組み作りについて解説します。

(1) 新人育成担当者を配置する

新人スタッフを育成する体制づくりでは、新たにスタッフが入職した部署にプリセプター（新人育成担当者）を配置することが有効です。

新たに入職したスタッフには、担当プリセプターが日常的かつ直接的に指導することが望ましいでしょう。プリセプターは、個人の能力に合致したきめ細かい対応をすることや身近な相談者として、悩みへの対応や心理的なサポートを行います。

一方、院長（管理者）は、院内で新人育成に責任をもつ者として、組織が新任者の指導の意義や目的、方法などを共有し、新人の人材育成プログラムが実現可能となる体制を整備、構築する役割が期待されます。また、新任者が効果的に到達目標を達成できること、さらにプリセプター自身が成長できるような支援が重要です。

(2) プリセプターの適任者

プリセプターは、原則として中堅期にあり、かつ新人と同職種の職員とします。

これは、直接指導にあたるため、新人の特性を十分理解できる身近な先輩であると同時に、新人が1年後や3年後の自分をイメージできる存在にもなりうる、職業上の役割モデルとなるからです。

さらに、新人の業務内容を日常的に把握でき、必要に応じて共に実施することができるように、新人と同じ業務を担当する者をプリセプターとして任命することが一般的です。

また、院内で同職種の指導者がいない場合、専門的な部分は他分野の指導者の支援を受けることが必要になる場合もあるでしょう。

>>>育成に不可欠な能力開発制度

将来の診療所の方向性に照らし合わせて、今、何に取り組むべきかについて、職員全員で真剣に検討する必要があります。その上で、能力開発に対する計画を策定し、これに基づいた実施をしていきます。

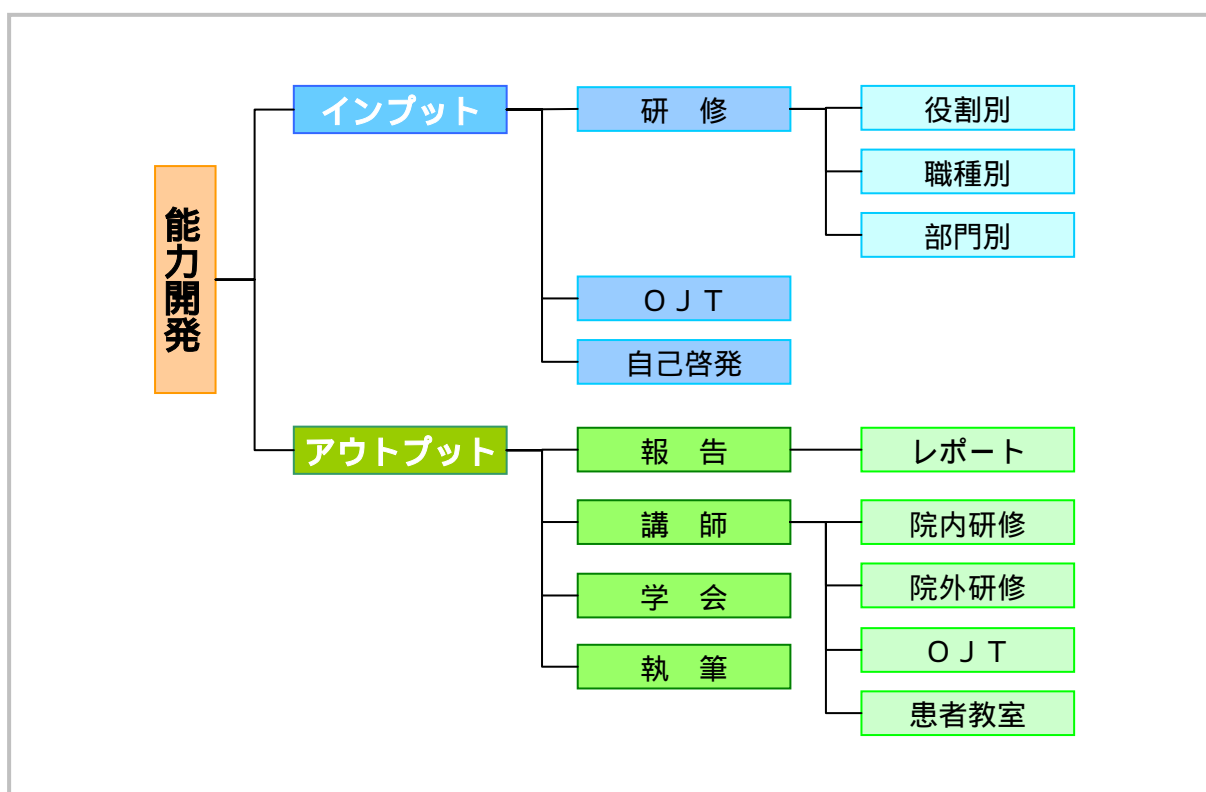
(1) 能力開発体系の理解

能力開発はインプットとアウトプットに分類することができます。

インプットの構成は、まず研修として役割別、職種別、部門別研修が挙げられます。また、OJT(指導を受ける場合)と自己啓発もインプットに該当するとして分類できます。

一方アウトプットについては、院内での報告をはじめ、院内外研修、OJT(指導をする立場)、患者教室における講師役の担当、学会や執筆活動が上げられます。

能力開発体系図



(2) 知識をアウトプットする場の設定

特に成果を出すためには、研修やOJT (on the job training : 職場内研修)、自己啓発等の知識のインプットに併せて、上司への報告、講師担当、学会発表、執筆活動のように、スタッフが研修によって習得した知識をアウトプットする過程に重点をおくことが必要です。

これにより、研修成果が院内で共有できるとともに、発表が取り組みのゴールとなるため、大きな達成感を得ることができます。

4 モチベーションアップの仕組みづくり

>>>職種別レベル設定と昇給等とのリンク

(1) 職能給制度・目標管理制度・クリニカルラダーの連動

努力を重ねて成果を挙げたスタッフを褒めることによって、その後のやる気を引き出すことができるのは当然ですが、昇給等の各制度とリンクさせることによって一層の効果を発揮します。スタッフの理想像を示し、それに向かって取り組みをする過程で、目標管理やレベル設定による昇給変動等の工夫を検討してみましょう。

【実践のポイント】

等級ごとの職能要件書の作成・・・担うべき役割・業務の明示
 目標管理制度・・・チャレンジシートの活用（半期ごとに個人面談による評価実施）
 クリニカルラダーによる職能等級（新人・一人前・達人・管理者）との関連付け
 レベルに応じた昇給額・賞与設定（*）

* 看護職におけるレベル設定事例

レベル	昇給額
達人レベル	5,000 円
一人前レベル	3,000 円
新人レベル	1,000 円

>>>院内表彰制度・報奨金制度の導入

スタッフのモチベーションアップのために、院内表彰制度や報奨金制度を取り入れている診療所もあります。

院内表彰制度は、成長したスタッフや育成に貢献したスタッフをスタッフ同士で投票し、上位優秀者を表彰して、賞品等を贈呈する方法です。

また、スタッフが研修して習得したテーマを学会や院内で発表させ、それを評価する意味で報奨金を支給している診療所もあります。最近では、人材紹介を報奨金制度の選考項目の中に含めているケースも見られるようになりました。

(1) 院内表彰～職員投票による貢献度合の評価

院内表彰制度は、職員投票によって、患者から感謝されたスタッフや業務改善に取り組んだ、あるいは育成に貢献したスタッフを選出し、上位優秀者を表彰するとともに賞品や賞金贈呈によって奨励する方法です。

この場合には、表彰の対象が特定の人に固まらないように毎回選考対象となる項目を変え、スタッフ全員が表彰されるような工夫と配慮が必要です。

【選考対象項目】

患者サービスに関する項目
 業務改善に関する項目
 医療安全対策等リスクマネジメントに関する項目
 スタッフ教育に関する項目
 院内の衛生管理に関する項目 等

(2) 報奨金制度～成果に応じて奨励する

報奨金制度は、スタッフが取り組んだ研修等の成果を発表する場を設け、その結果に応じて一定の報奨金を支給することによって奨励する方法です。

人材確保が厳しい事情の影響からか、有資格者の人材紹介を報奨金の選考対象となる項目に挙げ、スタッフに金銭を支給する診療所も増えつつあります。

支給を受けたスタッフは、次の研修のための投資として有効に活用しています。

【選考対象項目】

項目	点数	条件
院外講師	10点	正式な依頼があり、院長が認めた者
論文発表(院外)	30点	法人(診療所)の名前を掲載
院内での研修発表	5点	演者に限る
人材紹介	50点	ライセンス者 (看護師・准看護師) (ケアマネージャー) (薬剤師) (放射線技師)

1点：1,000円の設定

5 スタッフ育成システム事例

>>>ポイント^①は継続すること

この章では、実際に育成に取り組んでいる診療所の事例を紹介します。いずれにも共通しているのは、必ず効果が出ると確信を持ち、中断することなくコンスタントに取り組んでいるという点です。

(1) サービスのあるべき姿を習得する勉強会を毎月開催

この診療所では、スタッフが現場対応で困ったことやほめられた対応をクイズ形式にして、院長を交えて毎月開催する勉強会で検討しています。それぞれのケースではどのような対応が適切なのかについて、スタッフ間で意見を出し合い、議論することにより、診療所全体の対応が良くなったと患者から評価されています。

【過去に院内で出題された対応クイズ】 ~ 藤原ENTクリニック耳鼻咽喉科の事例

Q1	<p>診察中、院長宛に某病院の勤務医の先生から電話がかかってきました。内容は現在、通院中の患者様の検査結果について、教えてほしいという問い合わせです。勤務医の先生のお名前を聞くのは初めてです。あなたはどのように対応されますか？</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: 20px;">この中の正解を各スタッフが考える</div> <ol style="list-style-type: none"> 1 「はい、すぐに院長に、おつなぎします。少々お待ちください」 2 「誠に申し訳ありません。ただ今、診察中なものですから、診察が終わり次第、折り返しすぐにこちらからご連絡をさせていただきます。 病院の内線は何番にお掛けしたら、よろしいでしょうか」 3 「わかりました。ただ今、院長は診察中なので、わかる範囲で私の方でお答えします」
Q2	<p>患者様から「本日10時に検査予約をしていたのですが、仕事の都合で行けなくなりました」と電話がかかってきました。(電話の向こうの患者は少し急いでいる様子です) キャンセルの電話は9時半過ぎです。さて、あなたはどのように対応しますか。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 「はい、わかりました。キャンセルしておきます。キャンセルは、もっと早めに、ご連絡ください」 2 「今日はキャンセルですね。では、次回の予約はいつにしましょうか。」 3 「お忙しそうですね。では、次の予約は後日でも、ご連絡をお待ちしています。(手短に対応する)」

(2) コーチングを活用したコミュニケーション改善

この診療所では、院長がコーチングスキルを学びスタッフ対応を変えた結果、スタッフとのコミュニケーション力が向上しました。その結果、スタッフは研修にも積極的に取り組むようになり、院内の雰囲気明るくなったという成果が表れました。

< Iメッセージと YOUメッセージ ~うまく使い分ける >

Iメッセージ

自分を主語にしてほめる
話し手の意見として、ほめられたことを受け入れやすい

「君の頑張りは、私の刺激になるよ」
「君の提案は素晴らしいと思う」

YOUメッセージ

相手を主語にしてほめる
手放しに褒められたと感じる場合と押し付けや不信感を覚える場合もある

「最近、頑張っているね」
「君の提案は素晴らしいよ」

【院長のスタッフ対応 ~スタッフの意欲を引き出す一言】

以前のスタッフとのやり取り 指示命令型が中心

「どうしてできない！」
「当たり前なことだろ」
「そんなこと考えなくていい」
「とにかく、頑張ってくれ」
「言うとおりにすればいい」

コーチングの実践として心がけている一言

「君の受付対応は、患者さんの話をよく聞いてくれていて、患者さんもニコニコになるからうれしいよ」

「よく、できたじゃないか」(あくまでも院長・管理職のサポートはあるが、スタッフが頑張った評価に重点をおく)

「君なりの問題意識を持って考えてくれていたのだね。それがわかって、うれしいよ」

(3) 他院交換研修会と実地研修の実施で交流

地域密着型の内科診療所では、診療科の違う他の診療所と連携して交換研修会を実施しています。現場で経験した問題点や情報を共有したり、診療所相互の連携を強化したりすることができ、スタッフにおいても、他院の取り組みに刺激を受けて、いろいろな提案を積極的に実施するようになりました。

【情報交換した他院の診療科目とテーマ】

整形外科クリニック「リハビリに関する情報交換会」
耳鼻咽喉科クリニック「補聴器の取り扱い方」
眼科クリニック「糖尿病による失明・網膜症」
歯科診療所「口腔ケアに関する勉強会」 他

(4) 患者対象の情報提供セミナー講師

2カ月に1度の頻度で、約1時間の枠で患者対象情報提供セミナーを開催している診療所もあります。講師は、診療所スタッフが持ち回りで担当して実施しています。

患者の評判もよく、スタッフにとってもいろいろな資料に目を通したり、わかりやすい資料を工夫したりするなど、個々のレベルアップにつながっています。

【過去に開催した患者対象ミニセミナーテーマ】

医療保険制度改革について
窓口負担金が変わります
インフルエンザにかからないために
中高年のためのメタボリック対策
実践！健康体操 他