

# キャリアアップシステムの現状報告と今後の展望 -機構における人材育成の問題点を踏まえて-

田中成和<sup>†</sup>第71回国立病院総合医学会  
(2017年11月10日 於 高松)

IRYO Vol. 73 No. 4 (197-201) 2019

## 要旨

国立病院機構における作業療法士の人材育成には，その育成自体を困難にするいくつかの特徴がある。

同一職員が同一職場に長期的に在籍しないことや，診療の機能分化に加え政策医療も担うため領域が多岐にわたること，若い療法士しかおらず指導役がはっきりとしないことや指導役を担えるだけの人的資源が不足していることなどいくつかの特徴があげられる。

そのため九州グループでは，配置されたその施設の体制・姿勢に大きく依存していた人材育成体制を転換し，グループ全体を通じて体系的に人材育成できるようキャリアアップシステムを構築した。キャリアアップシステムとは現場研修（on the job training: OJT）を中心としながら新人が卒後5年を目途に「基本的なリハビリテーション（リハ）の進め方を学び，他の施設で未経験の疾患を担当しても，先輩方の教育や自己学習により対応可能になること」を目標と掲げているほか，「具体的な目標を掲げ，業務に取り組むことにつなげること」，「管理職としての学習に加え，リハ部門発展のために考え行動できる人材となる」などのキャリアの醸成に加え，外部協会・学会等の資格やグループ主催研修の職場外研修（off the job training: Off-JT）も含んだ包括的な教育概念である。

九州グループの中ではキャリアアップシステムの一部として新人教育相談窓口であるプリセプターに対する養成研修会が定期的開催されている。そのプログラムは相談者であるプリセプターとしての心構えや新人用キャリアパスのつけ方など多岐にわたっている。研修会実施後のアンケート調査では，新人教育に役に立ちますか？という質問に対し，94%の参加者が「とても役に立つ」「役に立つ」と回答しており，参加者から一定の評価を受けているものと思われる。

一方で，人的資源の問題は依然残されており指導者として費やせる時間的な余裕が少ないことや，多岐にわたる領域に応じたキャリアラダーやマニュアルが必要である。さらに今後は管理職用キャリアパスの作成も必要になるなどの課題も残している。

キーワード 国立病院機構，作業療法士，人材育成，キャリアアップシステム

国立病院機構福岡東医療センター リハビリテーション科 <sup>†</sup>作業療法士

著者連絡先：田中成和 国立病院機構福岡東医療センター リハビリテーション科 〒811-3195 福岡県古賀市千鳥1-1-1  
e-mail: tanakas@fukuoka2.hosp.go.jp

(2018年6月29日受付，2019年1月18日受理)

Status Report and Future Prospect of Career Development System: Based on the Problems of Human Resources Development at NHO

Shigekazu Tanaka, NHO Fukuoka-higashi Medical Center

(Received Jun. 29, 2018, Accepted Jan. 18, 2019)

Key Words: National Hospital Organization, occupational therapist, advancement of human resources, system of career advancement

---

## はじめに (背景)

---

現在、医療の進歩とともにリハビリテーション(以下リハ)の対象者は多岐にわたり、身体障害・精神障害・発達障害の多分野で、急性期の患者から慢性期・終末期の患者までさまざまな病期を支える必要が出てきた。国立病院機構(以下機構)のリハ部門においても、以前は政策医療の筋ジス・重心のリハが中心であったが、社会情勢の変化に対応し、今日ではさまざまな疾患へと適用範囲が拡がり発展し続けている。

一方、機構における人材育成は配置された施設にゆだねられ、その施設の体制・姿勢に大きく依存しているのが現状である。とくに各施設に配置されて間もない時期には、その施設の中での作業療法士(OT)の担う領域、その地域における自施設の役割、同グループ内の他の機構施設がどのような診療機能を担っているのか全くわからず、どのような道筋で自己を成長させればよいのか、傍らにロールモデルが見当たらない中で日々の業務に取り組みねばならない。リハ部門は施設内でも年々大きな役割を果たすようになってきており、今後のさらなる発展のためには人材育成の体制構築が急務である。

このような背景の中、さらなるリハ技術の充実をもって国民に資するべく卒後教育体制の見直しが必要になった。そこで新人教育を含めた新しい人材育成体制を確立すべく、九州グループではキャリアアップシステムが構築された。

---

### 機構における OT の人材育成上の特徴

---

機構における OT の人材育成には、それ自体を困難にするいくつかの特徴がある。

第一に、機構における各施設が担う機能は、精神科や高度急性期、神経筋疾患の慢性期疾患など各施設により機能分化がなされていることに加え、政策医療も担わなければならない領域が多岐にわたる。そのため、機構の一員である OT は、どのような施設に配属されたとしても対応ができる人材として育成される必要がある。臨床場面においてはスペシャリストとしての活躍が求められつつも、一方で機構という組織全体で見たときには、ある一定のジェネラリティーも同時に求められる環境下にある。

第二に、年々人事交流が活発となる中、同一職員が同一職場に長期的には在籍しないことがあげられ

る。異動は職員の適材適所が図られ組織に新しい風が入ってくるメリットがある一方、本人が望むスペシャリティー<sup>かな</sup>を叶えるための異動が必ずしも可能ではないデメリットもある。施設側の視点でも、ようやく育てきたスペシャリストが流出してしまうという懸念から、人材育成に対して必要以上に時間をかけづらい環境があげられる。

第三に、とくに OT においては若い職員が多く、指導者としての役割を期待することが難しい職場が存在すること、さらには指導役を担えるだけの人的資源が不足していることがあげられる。

第四に、職場長が他職種であることが多く、専門性が異なるために細部について理解してもらいにくい特徴があげられる。

---

### キャリアアップシステムとは

---

キャリアアップシステムとは新人が卒後5年を目前に、先輩方からの現場研修(on the job training: OJT)を中心とした「いくつかの疾患を経験することで基本的なリハの進め方を学び、他施設で未経験な疾患を担当することになっても、先輩方の教育や自己学習により対応可能になること」を目標と掲げているほか、5年以降も「具体的な目標を掲げ、日々の業務にも積極的に取り組むことにつなげること」や、「管理職として学習や経験に加え、機構の中でリハ部門発展のために考え行動できる人材となる」などのキャリアの醸成に加え、日本作業療法士協会の専門・認定療法士や各学会等の認定療法士(呼吸療法認定士や心臓リハビリテーション指導士)、さらには特定技能派遣研修・グループ主催研修の職場外研修(off the job training: Off-JT)も含んだ、包括的な教育概念である(図1)。

---

### プリセプターとプリセプター養成研修会 (以下研修会)について

---

現在、九州グループではキャリアアップシステムの一部として新人教育相談窓口であるプリセプターに対する研修会が定期的に開催されている。

プリセプターは、医療人としての基本的な事項や実践的な知識・技術のない不安な状況におかれた新人の気持ちや状況をくみ取り適切に援助する役目を負う。そのため、プリセプターはそういった気持ちに共感しやすいよう卒後概ね5年以内に採用された

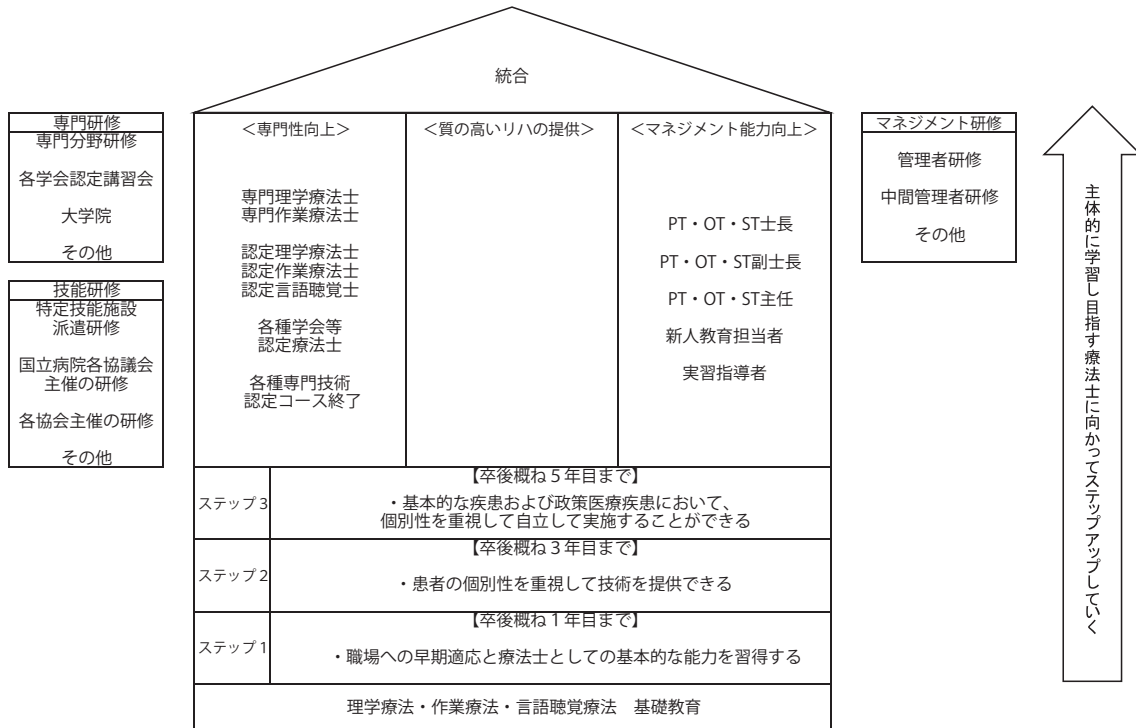


図1 国立病院機構におけるキャリアアップシステム全体図

ものが望ましいとされている。また、プリセプター1人が新人を育てるわけではなく、相談窓口としての役割が重要である。課題に応じて実際の教育・指導は各々の分野で適切な職員が対応し、職場全体での支援体制を構築していくことが職場長に求められていることが特徴である。

研修会は、内示の発表後に決定したプリセプターに対して、キャリアアップシステムの概要やプリセプター制度について体系的に学ぶことができる研修会である。国立病院理学療法士協議会九州部会・国立病院言語聴覚士協議会九州部会と協力しながら内示後から当該年度末までの間に開催している。

そのプログラムは相談者であるプリセプターとしての心構えや新人用キャリアパスのつけ方、コーチング・メンタリングの考え方、心の健康など多岐にわたっている。

新人用キャリアパスとは、新規採用者またはそれに準ずる者が1年間の取り組むべき行動目標を抽出したものであり、理学療法士・作業療法士・言語聴覚士共通の行動目標となるものを「新人用キャリアパス（共通）」とし、作業療法実践における専門的な行動目標を抽出したものを、「OT 新人用キャリアパス」とした。キャリアパスは、新人教育期間の採用半年後と1年後に記入してもらい進捗状況を把握し、その後の課題・目標等を検討する教材として

活用する。記入された結果を基に新人を評価し、責めるような指導に陥らないよう、その後の課題を明らかにし新たな目標作りに役立てる目的として活用する（図2）。

研修会実施後のアンケート調査では、全体を通じて新人教育に役に立ちますか？という質問に対し、94%の参加者が「とても役に立つ」「役に立つ」と回答しており、研修会参加者からは一定の評価を受けているものと思われる。「あまり役に立たない」「全然役に立たない」への回答はいずれも0であった（表1）。また自由記載においては「グループワークで他者の意見を聞いたのはよかった」「新人教育だけではなく中堅の振り返りの場になるのでとてもよいと思う」「成功例、失敗例は今後プリセプターをしていく上で参考になると思う」などの感想が得られており、研修会自体が新人教育におけるある一定の役割を果たしていることが示唆された。

### 今後の課題

リハ科の人的資源は豊富にあるといい難く、指導者として費やせる時間的な余裕が少ないことがあげられる。加えて各施設の診療機能が多岐にわたっているがゆえに、各領域（各施設）に応じたキャリアラダーやマニュアルが必要である。また、現状、新

新人用キャリアパス(共通)

◎:自立してできる  
 ○:少し指導を受ければできる  
 △:指導のもとでできる  
 N:経験がない

大項目	小項目	一般目標	行動目標	入職後 6か月	入職後 1年
専門職としての対人接触能力	良好な対人関係を築く為の患者に対する姿勢	医療者としてのマナーとモラルが保たれ、相手に不快な思いをさせない	身だしなみを整えることができる		
			適切な言葉使いができる		
			電話・手紙・メール等適切な対応ができる		
		患者を尊重し、理解するよう努め良好な関係を作ることができる	守秘義務を遵守することができる		
			患者の話を傾聴することができる		
			受容的(共感的)態度をとることができる		
			適切な距離感を保つことができる		
			患者ニーズを把握することができる		
			患者の気持ちを考えることができる		
	自己の臨床技能に対する専門職としての自覚・責任感	自覚と責任ある行動をとることができる	治療を説明し同意を得ることができる		
			患者のモチベーションを高め、治療に繋げることができる		
			治療行為の危険性を認識し、回避することができる		
			規約・規則等を守ることができる		
			スタッフ・患者との約束を守ることができる		
			患者のプライバシーを保護することができる		
			専門職種としての職業倫理を理解し実践することができる		
			自身が行った治療について適切に記録することができる		
			自己の体調管理ができる		

図2 新人用キャリアパス(部分)

新人が入職後半年・1年後に記入し、プリセプターと課題目標を検討する

表1 プリセプター養成研修会実施後のアンケート調査結果

新人教育に役立ちますか	
とても役に立つ	50%
役に立つ	44%
普通	6%

規採用者の入職5年後にどのようにキャリアを積んだのかチェックができていないため継続したフォローアップも必要であろう。さらに今後は管理職用キャリアパスの作成も必要であると思われるが、現実的にそれを指導する人材がないことも同様の問題としてあげられる。

結 語

現在、国立病院作業療法士協議会主催の研修会や管理職研修が行われているが、最も体系的に活動できているものとしてプリセプター養成研修会があげられる。一方、OTとしての教育体制は協議会単体で完成するものではないため、外部の日本作業療法士協会やその他関連学会の研修会も十分活用すべきである。拡大の一途をたどるリハの領域や、多様な診療機能を持つ機構の組織の一員として、OTもリハ部門の理念に沿って主体性を持って行動することが求められており、そのためにはそういった外部での研鑽機会も活用しながらさらなる一体性をもった生涯研鑽ができる体制を構築していくことが急務であると考えられる。

〈本論文は第71回国立病院総合医学会シンポジウム「作業療法士の人材育成を考える -NHOにおける卒前教育から卒後教育,そして未来へ-」において「キャリアアップシステムの現状報告と今後の展望」として発表した内容に加筆したものである.〉

**著者の利益相反:** 本論文発表内容に関連して申告なし.