

医療現場の人材養成

多職種チームで活躍できる 人材養成を目指して －筑波大学附属病院の取り組み－

筑波大附属病院
総合臨床教育センター部長
前野 哲博

チーム医療教育推進室コーディネーター
稲葉 めぐみ

今月号では、医療現場での人材養成について、筑波大学附属病院（以下、筑波大学病院という）での取り組みを紹介します。筑波大学病院では「患者中心の医療を実践する人材養成の体系化」をテーマとしたチーム医療を実践できる人材の養成に、TWI研修を活用した研修プログラムが展開されており、成果を出しつつあります。取材にあたっては、このプロジェクトの推進母体である総合臨床教育センターの前野哲博部長とチーム医療教育推進室の稲葉めぐみコーディネーターにご協力いただきました。

1. 医療現場の実情と 人材養成事業のスタート

この事業は、平成23年度の文部科学省の「チーム医療推進のための大学病院職員の人材養成システムの確立」という大学教育改革の支援事業に採択されたものです。公

募には、全国52の大学病院から応募があり、その中から選定委員会による厳正な審査を経て、8つの大学病院の取り組みが選定されました。筑波大学病院の「患者中心の医療を実践する人材養成の体系化」はその8つの内の1つに選ばれ、この事業がスタートしました。

なぜ今チーム医療を担える大学病院職員が求められ、筑波大学病院はそうした人材の養成に取り組もうとしているのでしょうか。このことについて前野部長は「近年、医師不足や医療の高度化・複雑化に伴う業務の増大により医療現場は疲弊しており、これまでのやり方では、日本の医療は早晚立ち行かなくなると考えられます。このことは、高齢化がますます進み、国民が質の高い医療を切実に求める我が国の将来にとって、極めて重大な問題なのです。

この難局を打破するために、本事業では医療現場の組織力を高めることで、医療現場における既存の役割分担を抜本的に見直すこと



筑波大学附属病院外観

もに、多様化する医療ニーズにいち早く対応できる医療チームを構築し、それを実践できる人材の養成を目標としています。これまでもチーム医療の重要性は理解されながらも、各種の医療職が各々の専門分野を独自に教育されることが多く、職種の壁をなかなか乗り越えられないことが問題視されてきました。高い専門能力を持つ病院職員が、お互い緊密な連携の下で「互いに教え合う」文化の醸成を図り、課題の解決を目指す本事業の意義は極めて大きいと考えています」と、説明されています。

そうした考えのもとに、筑波大学病院では「患者中心の医療を実践する人材養成の体系化」事業を提案したそうです。病院で働くスタッフ全員が、医療人としての共通言語を活用し、その上でそれぞれの専門性を活かすこと、さらには在宅医療を含む地域医療および社会との連携を重視する点が「今後の医療の発展に大いに寄与するもの」と選定委員会から高く評価されています。

2. 緊迫した課題解決への新たな道

世界でも有数の長寿国となった日本の医療費が、OECD諸国中では低位にあることは、意外なほど知られていません。つまり、世界的な見地からみれば、日本の医療現場は、スタッフの熱意と工夫により、安いコストと少ない人手で、すでに極めて効果的にその役割を果たしています。反面、既存のシステムでは、これ以上の医療の効率化は限界にきているのも事実というのが、本事業実施の背景だそうです。

文部科学省の支援を得た本事業の推進により、必要に応じて他業種のノウハウも取り入れながら、患者中心の医療を実践するスタッフが、笑顔で働ける新しい医療チームの構築が目指されています。そのために、既存の役割分担を抜本的に見直すとともに、多様化するニーズにいち早く対応できる医療チームを構築し、それを実践できる人材の養成を目標としたそうです。具体的には、以下の二つを柱に事業が計画されました。

- 「互いに教え合う」文化の醸成
 - 高い専門能力を持つ病院職員が、職種の壁を越えて教育に当たります。
- 人材養成の体系化・標準化を図る
 - 優れた人材が職種を超えて確実に育つ環境を実現します。

そこで着目されたのが、産業界で実績のあ

(図表－1) 大学病院が抱える今日的課題

- 人材養成のプロセスが標準化されていない・研修にバラツキがある
- 職種・部門を超えたコーディネート機能が弱い
- 他の職種を学びたくても適切な教育資源が乏しい
- チーム内のマネジメントがうまくいかない、「分業」から脱せない
- 最高の医療を提供したいがマンパワーに限界がある

るTWI研修でした。TWI (Training Within Industry) を日本の医療界に有効に導入できるか、という壮大な実験が始まったのです。

3. ノンテクニカルスキルの教育を医療現場へ導入

(1) 専門職にも総合的な知識・技能が求められる時代へ

医療関係者は各分野の専門家であり、それぞれの分野については第一線のプロフェッショナルですが、日進月歩の高度先進医療を厳しい労働環境の中で、しかも安全・確実に実施していくことは、並大抵の努力では成しえません。実際に筑波大学病院の職員のみなさんは、休日でも自主的に各専門分野の研修等に参加することが多いそうです。また、緊迫した医療現場の中での教育訓練となれば、組織としても人命に直接かかわる研修への優先度が高くなるのは当然です。しかしながら、それと表裏一体に社会人であれば当然身に付けるべき仕事や人をマネジメントするための教育が二の次にされてきたのも事実のよ

うです。

特にチーム医療の現場では、患者さんのために多職種が力を合わせて治療にあたります。高度化・複雑化の一途をたどる医療の現場で、多様な患者さんのニーズにきめ細かく対応したサービスを、少ない人数でクオリティを担保しながら実施するには、既存の枠組みを超えた新たな連携が必要になります。そのためには、メンバーの考えを理解しながら組織を効率的にマネジメントする能力の開発が必要であり、そこで、そうしたノンテクニカルスキルの教育手法を産業界から学んではどうか、としてTWIが導入されたそうです。

(2) TWI研修の導入

筑波大学病院では、我が国の病院が抱える課題の主なものを、チーム医療を推進する見地から図表－1のように整理しています。

これらの解決策の1つの柱として考えられたのが、チームのマネジメント力を養成する訓練体系として産業界で確立されていたTWIでした。

TWIは企業内の監督者訓練コースとしてもともとはアメリカで開発された訓練プログラムですが、戦後の早い時期に日本にも導入され、わが国の産業界の発展に大きな貢献を果たしてきたと言われています。

日本においては、トレーナー養成をはじめとした研修コースを、

一般社団法人日本産業訓練協会（以下、日本産業訓練協会という）が1955年の発足以来展開しており、これまでに2万人を超える企業内トレーナーを養成してきました。

TWIでは、部下を持つ監督者には以下に示す2つの知識と4つの技能が必要とされ、その4つに対応する研修（コース）が整備されています。

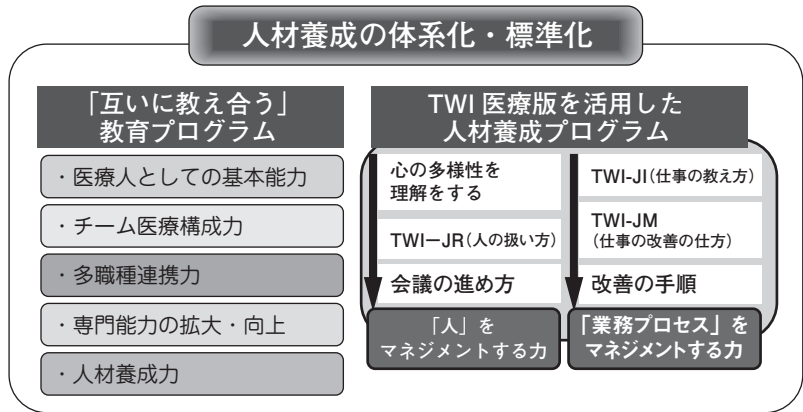
【2つの知識】

- 仕事の知識：仕事の知識に明るいこと
- 職責の知識：職責の知識を熟知していること

【4つの技能】

- 教える技能：仕事の管理、部下の訓練ができること
- 改善する技能：仕事を改善する能力があること
- 人を扱う技能：部下を上手に扱う能力があること

（図表－2）人材養成の体系化・標準化



安全作業の技能：職場の安全・衛生管理ができること

筑波大学病院の事業では、

- ・仕事の教え方：TWI-JI(Job Instruction)
 - ・改善の仕方：TWI-JM(Job Method)
 - ・人への接し方：TWI-JR(Job Relations)
- という3つのコースを導入しました。

専門分野を学ぶ多彩なプログラムとともに、TWI研修を軸とする人材養成プログラムが、「人」や「業務プロセス」をマネジメントする力の養成のために使われる計画となっています（図表－2、写真－1参照）。

前野部長からは、「筑波のこの事業は、単なる専門別の知識を深めるのではなく、包括的にノンテクニカルスキルを学ぼうという点でユニークな取り組みだと思う。少ない人手でクオリティの高いサービスを提供したいというニーズは、医療従事者共通のものなので、このプロジェクトは医療界の大きなプレ



(写真－1) 多彩な研修会 (広報用ポスター)

イクスルーになりうるのではないかと考えています」というお話をうかがいました。壮大な構想の中で、TWI研修が組み込まれたことがわかります。

(3) TWI医療版の開発

TWIのコースは、基本的に共通の手法で整理されており、各コースとも1枚のカードにより監督者が部下の指導をできるように訓練します。既存の研修プログラムでは、医療現場への適応が困難な点も見受けられたことから、筑波大学病院の事業では「TWI医療版」の開発が、計画段階からの大きなテーマの1つとして掲げられていました。

当初は、TWIの標準研修時間である10時間(2日間)で、病院職員の都合を考慮した週末の土～日曜日を利用して始められましたが、多忙なスタッフからは「2日間連続してスケジュールが空けられない」、さらに「研修時間が長い」とされ、そのままでは多くの人には受け入れてもらえない研修となってい

まいます。また、想定される場面が製造業での作業現場であることから、題材や用語等の点で違和感がぬぐえないという課題も提起されました。

医療版では、筑波大学病院と日本産業訓練協会の協働で、研修の質と効果を担保しながら、合計7時間(1日)のコースが開発されました。今後は研修で使われる事例もできるだけ医療

関係のものを取り入れたいと考えられており、3つのコースの研修をうまく組み合わせ、医療版を仕上げていきたいとの抱負をうかがうことが出来ました。

4. TWI研修の実施と現場の反応

(1) 研修の実施状況

平成23年度の事業初年度から、事業担当者を中心に参加者を募りTWI研修が始められました。平成24年度の実施状況は図表－3の通りです。

院内のみならず筑波大学病院が地域医療教育センターを置く地域病院のスタッフ等も含めた参加者があり、職種も、医師、看護師、臨床心理士、理学療法士、薬剤師、事務職、診療放射線技師、歯科衛生士、臨床検査技師、臨床工学技士、管理栄養士、社会福祉士、メディカルクラーク等と非常に多彩なメンバー

(図表-3) 平成24年度のTWI研修実施状況

	実施回数	参加者数*
TWI-JI(仕事の教え方)研修	3回	14名
TWI-JM(業務の改善の仕方)研修	1回	5名
TWI-JR(人(をめぐる問題)の扱い方)研修	2回	13名
合 計	6回	38名

*参加者数には、オブザーバー参加者を含む

となっています(図表-4、写真-2参照)。

(2)研修参加者の反応

研修アンケートでは、参加者全員から「役に立つと感じた」との回答を得たとのことでした。また、研修に参加したことで、研修内容への関心が高まることもわかってきたそうです(図表-5参照)。

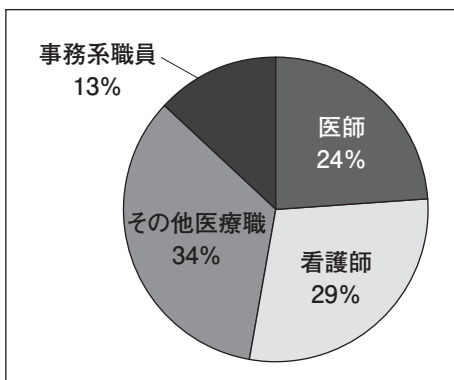
さらに、実際に研修を受講した職員の方々から様々な感想が寄せられました。以下に研修アンケート回答より抜粋した内容を掲載し

ます。当初予想していた効果だけでなく、他部署の人同士の交流が持て、職種間の相互理解にもつながったという副次的な効果もあったようです。

■TWI-JI(仕事の教え方)について

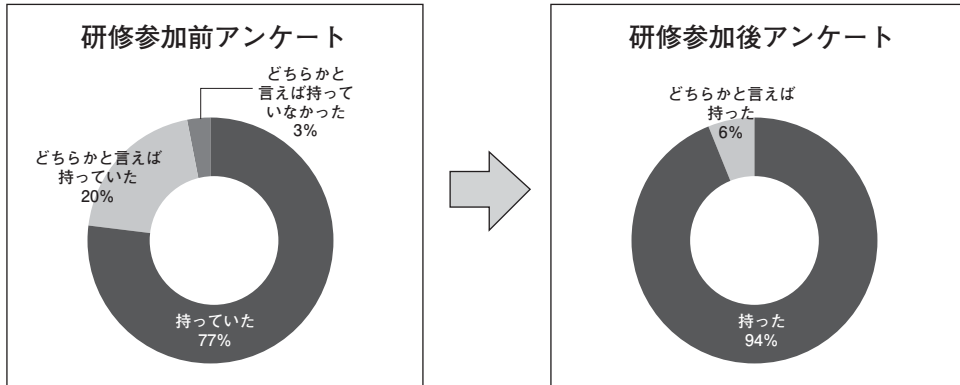
- ・他部門の業務を知るうえでも自分の業務を見直すうえでも重要。
- ・実践に役立つ内容だったと思います。
- ・明日からの仕事に活かせそうです。ありがとうございました。
- ・TWIの他の研修にも興味があります。こ

(図表-4) TWI研修参加者の職種別内訳
(平成24年度)



(写真-2) TWI研修風景

(図表-5) TWI研修の内容への関心



ういった研修が院内研修としてすべての職種に、入職後5年目ぐらいの人に機会があると良いと思います。

- ・年齢や経験年数に関わらず、教育を行う立ち位置のものは皆が受講しても良いと思います。
- ・非常に興味があったので、すごく勉強になりました。今まで、教える側としてこれまでに準備をしていた事はありません

でした。(中略)まずは、私が後輩に指導する所からはじめてみます。

- ・初めて参加しました。このような研修があったとは知らなかったのですが、皆にももっと広めていくと良いと思います。

■TWI-JM(改善の仕方)について

- ・実際に参加してみて、作業を分解する意義がわかりました。
- ・細目に分けて自問するシートを活用することで自分の所属する職種以外の仕事がよく判った。同職種間で行っても効果的な研修になると感じました。
- ・これからの医療界に絶対必要なスキルだと思います。とても勉強になりました。
- ・病院の中のいろいろな部署の人が混ざっていて、部署どうしの相互理解が深まるのでとても良いと思いました。まさにチーム医療の主旨にあったものだと思います。
- ・改善の仕方を学ぶことで、今まで見えなかったものが見えるようになった。改善



の余地はないと思えた事も細目にしてみる事、皆で話してみる事で思わぬ発見に結び付くことが分かった。

- ・初めての研修で想像がつかなかったが、医療分野でも実行可能な手法だったので、現場で活かすことができれば良いと思う。
- ・様々な職種・職場と一緒に研修を受けることによって、問題意識を共有できてよかったです。医療の世界にいと、このような研修を受けるチャンスが少ないので（自ら進んで受けることも少ないので）、とても充実した時間でした。

■TWI-JR(人の扱い方)について

- ・実践的な研修で大変勉強になり、有難うございました。
- ・演習（半日）が中心だったので短く感じた。
- ・事実を書き出して整理することによって、問題を表すことは大切なことだと感じた。
- ・参加者の意見を聞くことによってとても参考になった。自分の思っていることを話すことができるともよかったです。
- ・多くの方が受けられるとよいと感じました。継続的に行っていただきたい。
- ・非常に有意義でありました。問題を扱う監督者が安心できるのではないのでしょうか。
- ・人の扱い方には、今も日々悩んでいるので、これから今日の研修を生かしていきたいと思います。

5. 筑波大学附属病院での今後の展開

これまでの実施経験から、TWIは段階を踏んでシステマティックに考えていくので、専門職にとって理解しやすい手法と捉えられたようです。すでに研修を、業務に活かした事例も出てきており、これが成功し業務がより円滑に進むようになれば、医療従事者不足問題の解決の糸口にもなりうると考えられているそうです。これまでの医療現場では、こうしたノンテクニカルスキルの研修には親しみがなく、TWIについて知っている人が病院内には少ないこともあり、自主的に研修に申込みスタッフがそれほど多くなかったことから、スタッフに関心を持ってもらう事が大切と考えられました。そのため、院内広報紙などでも特集し、一人でも多くのスタッフにTWI研修についてまず知ってもらえるよう取り組まれています（図表-6参照）。

「これまでは、まずは自分たちが経験してみよう、仲間を増やそうという段階であった。次の1年は自分たちで作ろうという1年になる」と前野部長が話されているように、これから地域医療を支える多くの保健医療施設でも活用できる、TWI医療版の整備が本格化します。はたしてTWI研修は、日本の医療界で有効に導入されるのか、今後の展開に大きな期待が持たれる筑波大学病院の人材養成の取組みです。

(図表-6) 人材養成プログラムについての院内広報

《問題》 トヨタ車はなぜ世界の人々に選ばれるのでしょうか？

— 秘密は、高いスキルを持つ従業員の育成方式「KAIZEN」にあります。 —

トヨタ自動車は、実は60年ほど前に倒産しかけていた、と言ったら意外に思われる方が多いかも知れませんが、それほどトヨタ自動車の成功は、今や当たり前のこととなっています。では、どうやってトヨタは会社を立て直し、半世紀あまりで乗用車シェア世界一に登りつめたのでしょうか？ その秘密は、従業員の育成方式「KAIZEN」にあります。

トヨタは、製造技術の革新だけでなく、人を育成する方法の改善「KAIZEN」によって、**不断の人材育成に取り組むことで、高品質な製品を効率的に安全に生産し、世界一であり続けているのです。**

医療現場も産業界と同じです。職員は、**高い専門的なスキル**（職種ごとにそれぞれ専門的な知識や技能）だけでなく、**組織人として主体的にチームに関わるスキル**：人を育成するためのスキル（仕事の教え方、コミュニケーションのとり方）や、チームをまとめ上げる力（リーダーシップ、マネジメント力）などが備わって、初めて患者さんのニーズに合った質の高い医療を提供し続けることができます。

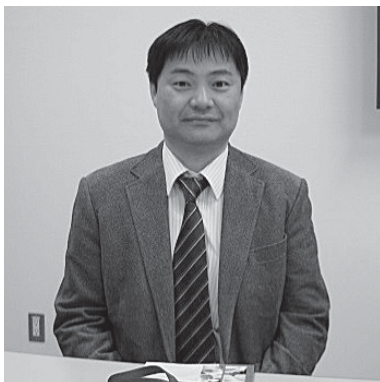
ですから、筑波大学附属病院では職員一人一人がこうしたスキルを身につけ、今以上に**自信をもって安全安心な医療**を提供できるよう、「患者中心の医療を実践する人材育成」の取り組みを開始したのです。

人材育成プログラム

- 世界的にも注目を集めているトヨタの人材育成「KAIZEN」の手法を用います。
- 社会人として全職員に必須の「業務の改善の仕方」や「仕事の教え方」などについて、少人数体験型研修会で、コンパクトな2日間で学べるプログラムが準備されています。
- これまでの医療現場の教育プログラムには、あまり入ってこなかった、人を育成するためのスキルを基本から学べる研修会です。
- 参加者アンケートでは、研修内容が**医療業務に役立つ**といった意見の他に、**多職種が参加していることで部署同士の理解が深まる**、という効果が示されています。
- ただ今、**秋の研修会参加者を募集中!!**
少人数研修のため、申込み先着順となります。未来のリーダーを目指すあなたも、ぜひご参加ください。



こういう研修、今までなかったね!



総合臨床教育センター部長
前野哲博 氏



チーム医療教育推進室コーディネーター
稲葉めぐみ 氏

おわりに

以上、筑波大病院における取り組みについて、推進部門のお二人からのお話を元に、編

集部が執筆いたしました。なお、記事の内容の一部は、文部科学省ならびに筑波大学附属病院の本事業ホームページ (http://www.hosp.tsukuba.ac.jp/team_iryō/)、チーム医療教育推進室からご提供いただいた資料などを参考といたしました。