

連載 第5回

研修④ 管理職研修

—“他者を通じて物事を成し遂げる”のために(3)—

前回は、新任の管理職を対象とした研修事例を紹介した。今回は、管理職の実行力向上について、実践例を共有する。「実践例2」は、医療法人社団 東山会 調布東山病院の人材開発課 課長代理の阪下絵美氏にお話をうかがった。

実践例2 調布東山病院「実行力強化研修」

1. 本研修の実施背景

(1) 組織の概要

医療法人社団 東山会は、急性期病院である調布東山病院（東京都調布市、病床数83床）、および2つの透析クリニックを運営し、職員数437人（2019年4月時点）を擁する医療法人である。同院は、地域の医療機関、介護事業所、救急隊、地域包括支援センター、行政等と連携し、予防医療から在宅医療まで、トータルヘルスケアサービスを提供している。

組織としては「ひと成長型組織」を目指し、人財育成を積極的に推進している（人は未来を創る財産という意味で人財としている）。特に、現理事長の小川聡子氏が2009年に創業者である先代から経営を引き継ぎ、当法人の存在価値を再定義するとともに、組織基盤を強化して職員の成長を支援することで、地域へ貢献し続けることに取り組んできた。その中で、技術力の育成のみならず、組織人としての人財育成が重要な取

り組み課題であると認識されてきている。

現理事長の就任以降、職員には種々の研修を実施することで、各階層におけるマインドセット、およびスキルの向上を図ってきた。2012年からは管理職、監督職、一般職に向けた階層別研修を、さらに2014年からは「東山塾」として、人間力と技術力を向上させ未来を創ることを目的に、四画面思考（開発者 近藤修司：ありたい姿・なりたい姿・現状の姿・実践する姿を4象限それぞれに記述することで、自分ごとで未来を創る思考をまとめ、行動開発・振り返り・宣言の3つの行いを高めていく方法）を取り入れた選抜型研修を実施している。その他、新入職員向けの導入研修、人事評価制度に基づく考課者訓練も実施している。

(2) 管理職に抱いていた課題感

管理職に関しては、まずは研修を通じて自身の期待役割が何かを議論し、その成果物として“役割基準書”の策定に至った。その後も毎年研修を継続し、病院内外の環境変化を踏まえて自部署のやるべきことを

定め、方針に落とし込むビジョンメイキングの研修を実施してきた。これらの研修を通じ、管理職としての役割認識と責任感は十分に醸成されてきたと感じている。

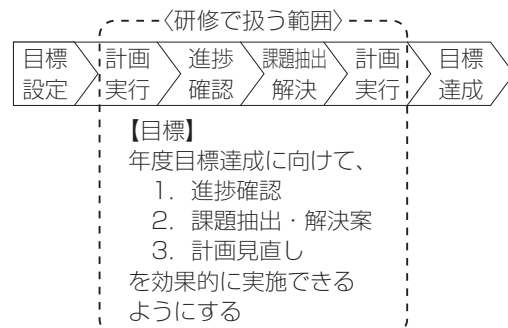
一方で、立案した計画を実行に移し、部署目的、ビジョンを実現していくためのスキルが不足している点に課題感があった。年度初めに部署ごとに行動計画を策定し、月次の経営会議にて進捗報告する仕組みはあるものの、計画実現の方法は管理職の経験値に委ねられており、達成状況にばらつきのある点が課題視されていた。そこで、2018年の院内教育方針を「実行する“能力”を身につける」と掲げ、管理職の実行力向上支援として研修を企画するに至った。

当初はロジカルシンキング、つまり、問題解決のフレームワークなどを習得する研修を考えていた。しかし、東山会の文化、特に現理事長が推進してきた各自の専門性・持ち味を生かしたチームワーク主体の全員主役文化（例：年一回の職員総会開催、地域の関係者も巻き込んだ各種ミーティング等）を鑑みるに、ロジック寄りの問題解決手法よりも、職員同士の対話によるリフレクション（内省）を主軸に据えた手法のほうがマッチしていると考えた。

2. 実施概要

上記の背景を受けて、本研修の目的を「部署のミッション・ビジョン・目標の達成に向けて、必要な課題解決能力を身につけ、自部署が抱える課題に対して解決策を導き、行動計画に落とし込むことができる」とした。

図1 本研修の対象範囲と目標



そして、研修目標を「年度目標達成に向けて、1. 進捗確認、2. 課題抽出・解決案、3. 計画見直しを効果的に実施できるようにする」と定めた。目標設定から達成までのプロセスにおいて、年度半ばで計画の進捗状況を振り返り、さらなる実行に向けた課題の明確化を行ったうえで、以降の実行力を高めていこう、という流れである（図1）。

年間計画で例年、管理職研修の実施時期を11月と定めており、かつ、年度計画も折り返し地点を過ぎたタイミングのため、想定した実行力支援のテーマを扱うのに絶好のタイミングとなった。じっくりと話し合いの機会を確保する意図から、実施は土日1泊2日の合宿形式（2日目は午前中まで）とした（図2）。

研修の対象者は、課長級の管理職（医師除く）31人である。研修効果を考慮して17人と14人の2グループに分け、週を改めて実施した。さらに、幹部（部長級）が2日間で7人、ファシリテーター（進行役）として参画した（詳しい役割については後述）。

なお、研修全体の進行および適宜実施する講義は株式会社日本経営に依頼した。以

図2 研修スケジュール概要

時間帯		内 容
1日目	午前	・オリエンテーション ・講義（管理職として必要な問題解決思考）
	午後	・年度目標の振り返りと気づき ・目標に対する掘り下げ ・目標達成に向けた計画の策定
2日目	午前	・講義（部下としてのリーダーの導き方） ・計画発表 ・振り返り・総括・閉会挨拶

下、研修の主なポイントを3点、説明する。

（1）事前課題「部署目標の振り返り」

部署目標のうち、進捗しているものと進捗の思わしくないものについて、それぞれ、やったことと実現したこと、そしておのこの進捗の要因を、各受講者がA4版のシート1枚にまとめ、研修に臨んだ。

（2）講義「問題解決思考」

目標振り返りの前に、問題解決思考の要点を確認した。主な内容は、次のとおりである。

- ①「やること」（プロセス・行動）と「実現すること」（アウトカム・成果）は明確に区別する
- ②問題を、技術的課題（技術的な問題）と適応課題（人の思いや関係性が絡んで起こる問題）に分けて対応する
- ③適応課題の解決には、関係者の話のきき方が重要（例：「聞く」と「聴く」の違い）
- ④目標の達成基準は数値・状態・スケジュールのいずれかで設定する
- ⑤「どうして〇〇になったのか」（原因分析）以上に、「どうすれば〇〇を達成でき

るか」（問題解決）の視点で思考を進める講義によって受講者の目線がそろい、以降のグループワークにおける質疑応答のレベル感を一定以上に保つことができる。

（3）グループワーク「目標に対する掘り下げ」

本研修の真骨頂である、内省のグループワークである。内省はリフレクションとも呼ばれ、自分自身で今までの行動を振り返り、良かった点、変えるべき点を自身の中で整理することである。また、他者と対話することにより、一人で振り返るよりも一気に内省が促される効果がある。

今回は、研修として意図的に用意した場において対話を進めることで内省が深まり、自分では気がつかなかった点があぶりだされ、受講後の現場で、新たな行動が促進されることを企図した。

具体的な進め方を見てみよう。事前課題で取り組んだ各自の部署目標の進捗状況をグループ内で共有した後、幹部である部長7人が、進行役として各テーブルに1人入る。その後は図3のステップに沿って、受講者が進行役、およびメンバーの質問に回答する。

ファシリテーターからの質問内容は事務局で用意し、かつ、回答者に対してアドバイスは行わない。サポーターからの質問も、尋問や糾弾はせず、事実確認や掘り下げ質問に限定した。これらにより、あくまでも回答者の返答から気づきが促されるように工夫した。

これらの対話を人数分、行ったうえで各自で下半期の行動計画を練り直し、翌日の

図3 グループワークの手順

■役割：ファシリテーター：部長、回答者：グループから1人ずつ、順番に
サポーター：他のメンバー

■手順：回答者1人に対し次のステップ1～4を行い、次のメンバーに交代する

ステップ	内 容
1	回答者は、ファシリテーターからの質問に回答する
2	サポーターからフィードバックを受ける
3	サポーターが、回答者に質問する
4	回答者の気づきを、進行役、サポーターと共有する

図4 事後アンケート（自由記述抜粋）

- ・立ち止まっている自分を客観的に振り返ることで、活動継続の意欲を取り戻せた。
- ・他部署がどんなことで悩んでいるのか聴けた。自身にも当てはまる部分もあったと思った。
- ・自分の苦手な部分、避けて通りたいところが、問題になっていると分かった。
- ・今後、自部署で下半期に取り組むことが明確になってよかった。
- ・管理者は、とにかくアドバイスをしがちだが、質問することで相手に気づかせることが大きな意味を持つということが分かり、実践に役立つと感じたことがよかった。
- ・スタッフの面談時、活用できるくらいになりたいと思いましたが……。

発表で締めくくる、というのが、本研修の一連の流れである

3. 受講後の効果、および今後の展望

事後アンケートと行動変容の両面から、本研修の効果を振り返ってみよう。

（1）アンケート結果

アンケートの自由記述回答をみると、①自分の見えないところに気づけた、②他部署の課題共有ができた、③質問の大切さに気がついた等のコメントが多く、想定した初期の狙いは達成したと考えられる（図4）。

（2）行動変容

本研修で課題として挙げた内容が事後に進展し、成果に現れてきた。ここでは2つの例を挙げる。

例1）透析患者送迎の内製化

一人で通院できない患者がクリニックで維持透析する際、送迎バスを運行していた。

しかし、運行は外部委託のため諸般の制約があり、クリニックの意向を十分に反映した状態とは言いがたかった。そこで、送迎バスの運営を内製化すべく検討していたタイミングで、本研修が開催された。

ファシリテーターとして研修に参画していた経営本部長の福垣順三氏は、当時のグループワークの様子を次のように振り返る。

「透析クリニックの看護科長から『透析患者送迎の内製化』を1年前に相談されていたのですが、諸般の事情で実現が後ろ倒しになっていました。グループワークで私がファシリテーターを務めていたグループにその看護科長がいたのですが、透析患者に対する真摯^{しんし}な想いを吐露して、透析患者の送迎が進んでいないのは看護科長自身の取り組み姿勢にあると内省するのを聴くにあたり、心の奥底から突き上げてくるものがありました。自分の未熟さ、いい加減さを

痛感し、自分自身が変わらなければと感じ、気づいたら、経営幹部、管理職がそろっている前で『透析患者送迎の内製化』を宣言していました」。

その後、上層部を説得し、看護科長とともに現場を巻き込んで準備を重ねた結果、2019年4月に送迎の内製化が実現した。

例2) 腹膜透析事業の進展

高齢化に伴い、体の負担が少ない在宅医療を推進すべく、本研修をきっかけとして、受講者の一人が在宅での腹膜透析の提案をするに至った。現在、導入に向けて準備中である。

「ただの研修で終わってしまっている管理職研修が多いなかで、経営幹部や管理職が自ら気づき、一步前に踏み出していく行動変容につなげる研修になってきたと思っています」(前出の福垣氏)

(3) 目標達成の状況

管理職の部署目標の達成状況を比較してみると、2017年度は75.0%だったのが、研修実施後の2018年度は86.7%と、大幅に上昇している。

4. 事務局による振り返り、および今後の展望

企画担当した阪下氏は、今回の研修をこう振り返る。

「対話により課題認識が深まり、次の一步を踏み出すきっかけになりました。今後は、この対話スキルを日常業務の中で、部下に対して発揮できるように身につけていくところが課題です」

また、今までは階層別研修として、同階

層の職員に対し一斉に研修を提供する形式を主に進めてきたが、現行の管理職には基本的なスキルセットの提供がほぼできてきたため、今後は新任管理職やフォローアップでの研鑽^{けんさん}を希望する職員向けに、選択型での研修提供を検討しているという。

5. 全体の考察

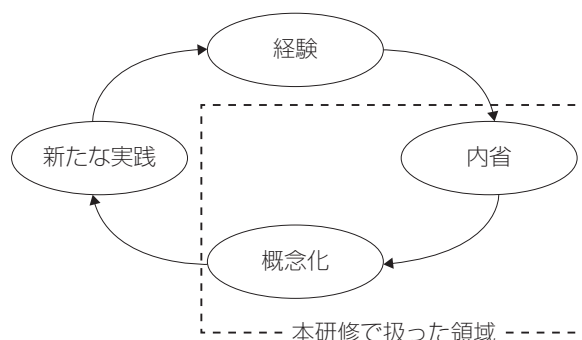
各管理職とも、期初に責任を持って目標を設定したのはいいが、達成に困難さを感じたとしても、日常業務や想定外の問題が種々発生する状況では、後倒しになってしまいがちである。今回は「進捗」をキーワードに、日常の仕事のあり方や仕事の進め方を俯瞰することで新たな視点を得られたのが、本研修が奏効した要因だろう。

ここで、先人の知見を2つ紹介しながら、本研修を振り返る。

まず、「70:20:10」という、人材開発で有名な比率がある。米国ロミンガー社の調査で、経営幹部にリーダーシップの発揮に有用だった事柄は何かを質問したところ、70%が自身の経験、20%が上司等からのアドバイス、10%が研修との結果であったという。この知見を借りれば、この「70%」の質をいかに上げられるか、つまり、日々の業務経験から、さらなる目標達成への推進力を見つけて前に進めるかが肝と考える。そのためには、折に触れて内省を意識的に行うことがカギであると、今回の受講者に気づいてもらえたと思う(この点は、以降でOJTを扱った際に再度触れる)。

また、人材開発の議論でよく引き合いに出されるデイビッド・コルブの経験学習モ

図5 コルブの経験学習モデル



デルに照らしても、内省に関する支援は有効であると分かる。図5のように、コルブは経験・内省・概念化・実践のサイクルを経て自分の経験を適宜振り返って“教訓”を引き出し、さらなる経験に応用していく学習モデルを提唱した。本研修ではこのサイクル中、「内省」と「概念化」に焦点を当てた。周囲からの質問により、受講者が自らの実践を振り返り、“次の一手”を見つけることにつながったわけである。

進行役の幹部には、一定のスクリプト（台本）で質問を投げかけていただいた。経験値豊富なだけに、つい最初からアドバイスをしてしまいそうになるが、そうすると幹部の想定した「正解」をもとに今後の業務を進めていくことにもつながり、課長が自身で乗り越えていく力の醸成には足かせとなってしまうことも多い。言いたい気持ちを抑え、まずはじっくりと話を聞くことの大事さが、本研修の例からも読み取れる。

また今回は、事務局の目配りと行動力も特筆に値する。外部講師に運営をお願いしてはいるが、企画段階では研修担当が自院

の課題を十分に踏まえたうえで、提案に違和感があれば遠慮なく意見を述べ、プログラムの改善を進めてきた点、主体性を持って企画に当たっている様が垣間見られる。

また、グループワーク実施に際しては、進行役である部長への事前説明を十分に行っていた。個別に企画趣旨と役回りのポイントを説明したうえで、会議体でも十分な合意を得る等、目配りがきいた運営につながっている。本連載第2回で、「前後の準備で8割決まる」ことを述べたが、研修を通じて成果を目指すロードマップを自ら描き、行動することをまさに体現しているように思う。このような人材開発担当が、医療界に増えてくれることを願っている。

今回は、中堅職員に対しての知識・スキルを向上させる試みを紹介します。

【参考文献】

中原淳・金井壽宏『リフレクティブ・マネジャー 一流は常に内省する』光文社新書
株式会社日本経営の研修資料「医療法人社団東山会 2018年度 合宿研修」