

連載 第11回

研修⑩ 新入職員研修

—社会人・医療人・組織人への移行を支援する(2)—

今回は、新人研修時に必要な要素を列記し、それらを網羅した当院の実践例を紹介した。今回は、中小規模病院において、新人研修の目的を再考し、プログラムを改善した例を取り上げる。本連載第5回（2019年8月1・15日号）に続き、今回も医療法人社団 東山会 調布東山病院 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「新入職員導入研修」

医療法人社団 東山会は、病床数83床の急性期一般病院である調布東山病院（東京都調布市）と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。

2008年に現理事長体制となり、人と組織の想いのベクトルを合わせる組織人としての人材育成を重要な取り組み課題の一つとしている。その一環として、新入職員向けの導入研修が、組織人としての育成に関して有効性が高い場になると考え、2018年に新入職員導入研修（以下、導入研修）の再構築を行った。

1. 研修再構築の前提～モチベーションとエンゲージメント～

導入研修といえば、入職式、組織方針説明、医療安全など必須研修項目の実施などがイメージされ、半ば恒例行事として形式的に実施されるケースも多いと思われる。

しかしながら、入職時は「この法人で働

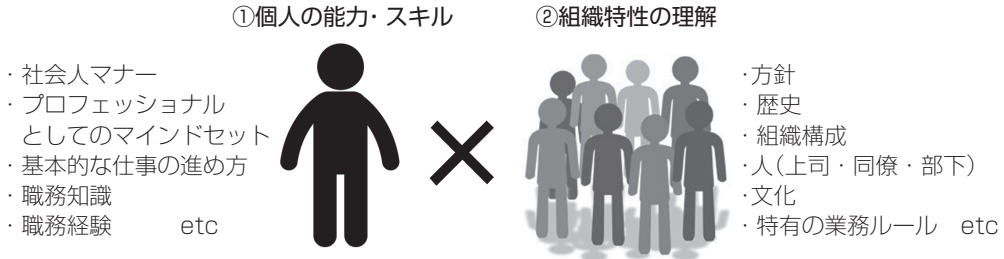
くスタート地点」であり、一度しかないタイミングのため、ここでどのように対応するかは実は非常に重要である。

個人が組織で成果を出すためには、大きく3つの要素が必要と考える。第1に個人の持つ能力・スキル、第2に組織の方針や人、ルールといった組織特性の理解、そして第3に、行動を起こし成果を上げる土台としての高いモチベーションである（図1）。

多くの場合、就職に際しては、自分でよいと思った組織を選択して入職するため、入職時のモチベーションは高い位置から始まるが、実際に入職したあとイメージと相違があった場合、時間経過とともにモチベーションが下がる。いわゆるリアリティショックである。そこで、イメージと実際の相違を少なくする、もしくは、想像以上によいと感じてもらうことで、入職後も継続的にモチベーションを維持・向上させることを、組織は目指す必要がある。

以上から、入職時の高いモチベーション

図1 組織で成果を上げるために必要な3要素



を維持・向上させることが、新入職員が組織で成果を出せるようになるためのポイントの一つである。

一方、職員の組織に対する愛着心や思い入れのことを、エンゲージメント(engagement)と呼ぶ。このような感情は多くの場合、組織側の努力もあって初めて職員側に生じるものであるため、最近では「個人と組織が対等の関係で、互いの成長に貢献し合う関係」のことを指すとされている。導入研修は、職員がエンゲージメントを最初に感じる場であるとも言える。

以上、モチベーションとエンゲージメントという2つのキー概念をもとに、実際の準備・設計を進めていった。

2. 研修再構築の3つのポイント

再構築以前の導入研修は、入職式と組織方針、必須研修項目をカバーした簡潔な内容で構成されていた。図2の左側である。再構築にあたっては、以下の3点を踏まえ

て業務を進めていった。

(1) 「研修目的」の明文化

導入研修の目的を「新入職員の早期戦力化を促進し、組織の目標達成に寄与する」と明文化した。ここでいう「早期戦力化」とは、組織の目的に沿った行動・成果をできるだけ早いタイミングで出せるようになってもらうことである。職員が行動し、成果を上げることは組織に有益であるだけでなく、職員本人もやりがいや貢献感を持つことにつながり、結果、エンゲージメントの向上に寄与することになる。

(2) 院内関係者の当事者意識を醸成

研修を効果的に実施するにあたり、かわる職員すべての当事者意識の醸成は大変重要と考えた。新入職員の入職は、受け入れ部署と人事部門だけでなく、組織全体で歓迎・受け入れ・支援の雰囲気をつくるのがエンゲージメントの向上につながるからである。

当法人では、多職種が参加する研修・育

図2 導入研修プログラムの再構築

■旧導入研修

日程：2017年4月1日（1日間）
参加者：17人（新卒3人、既卒14人）

時間	内容
午前	入職式
	東山会病院方針・各部門方針説明
	職員総会DVD放映
	医療安全
昼	昼食
午後	禁忌薬の取り扱い
	医局紹介
	接遇マナー研修
	オリエンテーション・手続き
	個人情報管理
	各部署紹介
夜	懇親会

■新導入研修

日程：2018年4月1日～4月4日（4日間）
参加者：17人（新卒5人、既卒12人）

時間	4月1日	4月2日	4月3日	4月4日	
午前	連絡事項	社会人マナー研修 (院外で受講) ※新卒のみ	連絡事項	連絡事項	
	入職式		ユマニチュード研修	接遇マナー研修	
	方針説明			人事制度	
	医療安全概論			昼食	
昼	昼食会	ユマニチュード研修	ユマニチュード研修	ユマニチュード研修	
午後	医療安全各論			連絡事項	連絡事項
	組織紹介				
	コンプライアンス				
	システム				
夜	規則・施設				
	懇親会				

成マネジメント委員会が組織されている。今回は同委員会による全面バックアップのもと、研修担当として半年間、経営陣や管理職が参加する種々の会議体に出向き、研修目的を共有したうえで導入研修の重要性、および全職員の協力が必要であることを説明した。

一方で、導入研修の講師を務める職員とは個別に打ち合わせ、同じ意識で取り組めるように働きかけを行った。

(3) 新入職員のための研修設計

研修設計に際しては、組織目線で習得してほしいことの網羅以上に、新入職員のための研修となるよう、主に次の3つのポイントに留意した。

①経営陣との交流

新入職員が経営陣や組織方針を身近に感じられることは、組織とのつながりを深め

るために有効である。

そこで、理事長、院長、各部門長からの方針説明時間を十分に確保するため、例年60分であった講義を90分に延長した。新入職員が法人の目指す方向、およびそれに沿って各部門がどのような方針で業務に取り組んでいるかを最初に理解することは、これから現場に配属されるに当たり、どのような心持ちで業務に取り組めばよいかを知る重要な機会となる。

また、研修初日には、経営陣との昼食会を実施した。新入職員3～4人と役員2人でテーブルを囲み、ざっくばらんな雰囲気での会話を通じ、結果的に打ち解けた場ができたように思う。法人の方針を提示する役員も同じ組織で働く一人として、新入職員には親近感を感じてもらえたようである。

図3 業務に生かせる情報提供

- 各講義に目的とまとめのスライドを挿入
- 担当者名と連絡先を明記

〈各講師に配布したスライドテンプレート〉

<p>〔冒頭〕この講義の目標</p> <ol style="list-style-type: none">1. (例) ○○○○についての基本知識を確認する2. (例) ○○○○についての当院でのルールについて理解する	<p>〔巻末〕まとめ</p> <ol style="list-style-type: none">1. (例) ○○○○において重要なポイントは●●であること2. (例) ○○○○について、不明な点があれば○○科/○○までご相談ください
--	---

- 学習効果の向上
- 関係部署の各担当者との交流促進

②業務遂行の円滑化支援

新入職員が導入研修で受け取る情報量は膨大であり、業務を通じて徐々に理解していく項目も多い。そのため、各講義のスライドには、冒頭に講義目的、巻末に内容のまとめを設け、その分野の担当者名前と連絡先も漏れなく掲載した(図3)。不明点の連絡先がすぐ分かるようにすることで、配属後、新しい組織になじむうえでのストレスの軽減を図った。

また、研修資料は印刷物の配布に加え、資料データは職員が誰でも閲覧できるように法人全体の共有フォルダにアップした。これにより、新入職員の所属長も内容を確認でき、研修での学習内容を踏まえて現場指導に当たれるようになっている。

そして、研修当日は適切な休憩時間の確保、飴などのリフレッシュメントの提供等を行った。いずれも細かな配慮ながら、研修を通じて新入職員が組織から必要とされ、支援されていると体感してもらうことを狙いとした。

③同期入職者とのつながりを強化

同期入職者との連帯感を育むことは、職

員のエンゲージメント向上に役立つ。そこで、受講者の座席をスクール型式ではなくアイランド型に配置したり、名前を覚えやすいように卓上ネームプレートを設置したりすることで、複数人の同期との会話を促した。

また、研修日ごとに席替えを行い、新入職員の孤立や固定グループ化の予防にも配慮した。研修初日は同じ部署や職種など打ち解けやすいグルーピングにし、別の日には医師も含めて多職種のグルーピングにした。さらに、これまで別枠で研修を行っていた医師についても、原則として他職種と一緒に参加できるように業務を調整した。

以上により、エンゲージメントの向上と同時に、多職種連携による業務遂行による効果があることを期待した。

以上を踏まえた2018年度の研修プログラムが図2の右側である。プログラムにはユマニチュードや人事制度の説明など、組織として注力している項目を追加した(図4)。

3. 実施結果

実施結果として、受講者アンケートの一

図4 導入研修プログラムの変更点

	2017年度	2018年度
参加者	全員 医師は1日目の午前中のみ	全員 医師も原則として参加
日程	1日間	4日間
研修の流れ	講師のスケジュール都合による講義設定	受講者の理解を重視し、概論から各論へ講義展開
プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ・セレモニー (入職式、懇親会) ・組織方針 ・必須研修項目 	<ul style="list-style-type: none"> ・セレモニー (入職式、昼食会、懇親会) ・組織方針 ・必須研修項目 ・組織として注力する項目 <ul style="list-style-type: none"> - 社会人マナー外部研修(新卒) - 院内接遇マナー研修 - コマニチュード研修 - 人事・評価制度研修

図5 2018年度導入研修 アンケート結果

※自由記述を一部抜粋
<p>〈全体について〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アットホームな雰囲気、各部署が目標を持って積極的に取り組んでいるのが伝わってきました。ここに入職できてよかった。頑張っていきたいと思える内容でした。 ・東山会のみんなで一緒に頑張っているところ、温かい想いが伝わり、これから共に働くことができると思うと、とてもうれしいです。明日からまた頑張ろうと思います。 <p>〈講義について〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・動画や実例があり、イメージしやすかった。組織全体の方針も分かりやすく、全員が同じ方向を向けるように感じた。 ・一つひとつ丁寧で、それぞれ医師の紹介などがされていて、どんな方なのかを知ることができたのでよかったです。 ・事例を使った説明やDVDなどがあり、理解しやすかった。 ・一つひとつのスライドが見やすく分かりやすかった。 ・具体的に教えていただき、大変分かりやすかったです。

部を紹介する(図5)。自由記述から、組織とのつながりに言及したエンゲージメントを表すコメントが複数寄せられた。アンケート結果から、研修を通じて組織や人とのつながりを意図的に深めていくことは、新入職員の貢献意欲の向上につながる事が確認できた。

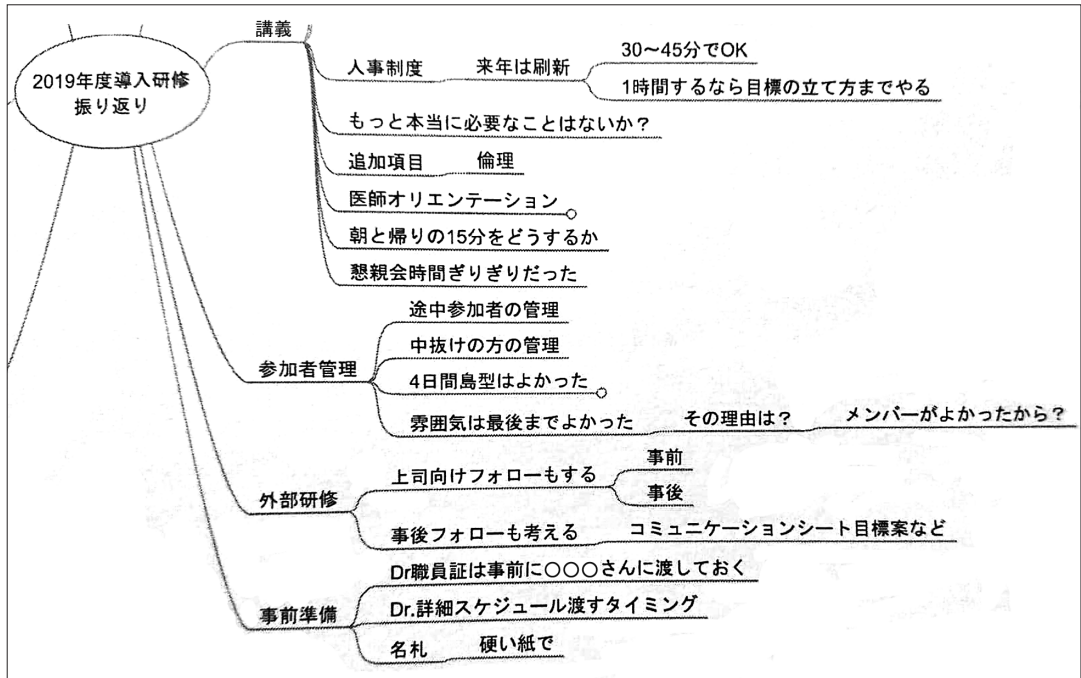
なお、研修の良好点や来期に向けた検討点は1枚のシートにまとめ、次回の検討を本格的に着手する際の参考にしやすくしている(図6)。

4. さらなる改善

2019年度の導入研修では、新たに2つの取り組みを行っている。

第1に、医師向けのプログラムを創設し、研修の2日目に組み込んだ。以前は全体研修のみで速やかに診療に入っていたが、他職種と同様、法人の方針を十分に伝え、かつ、診療に際しての必要最低限の関係者(看護、薬剤、検査等の部門)と顔合わせを図ることで、診療場面における関係性向上の

図6 振り返りシートの一部



促進を図った。

第2に、期中入社者向けの導入研修を開始した。4月ほどの研修時間は取れないものの、近い入社時期の新入職員をまとめて（例：8月・9月・10月入職者は10月に導入研修実施）研修のダイジェスト版を実施することで、4月入職者同様に、中途入社者のエンゲージメントを図ろうという試みである。

5. 今後の展望～導入研修を、新たな組織文化構築のきっかけに～

エンゲージメント向上に着目して導入研修の計画・実施を行うことは、新入職員の組織化の促進およびモチベーションの維持・向上につながり、早期戦力化に貢献できる可能性がある。

今後の課題としては、入社時の意欲が実際の行動につながっているかの検証方法を検討し、研修と現場実践の相互関係を強化していきたい。

導入研修で一体感を感じるのは、新入職員だけではない。法人全体で同じ目的を持って導入研修にかかわることで、関係者全員で新入職員を迎え入れる意識を醸成できた点は、導入研修後にもよい影響を及ぼすことが見込まれる有意義な結果となった。この取り組みを続けていくことで、職員全体で新入職員を歓迎し、支援をすることを組織文化とし、定着させていきたい。

【参考文献】

「エンゲージメント」『HRpro 用語集』
https://www.hrpro.co.jp/glossary_detail.php?id=162 (URLは、2020年1月16日時点)