

# AMG リハビリテーション部ラダー 【段階的個別能力開発のしくみ】

## 概説

Ver2.0

平成 28 年 3 月  
AMG リハビリテーション部 育成委員会

## I. AMGリハビリテーション部ラダー【段階的個別能力開発のしくみ】導入にあたって

上尾中央医科グループ協議会 リハビリテーション部 奥村博文

近年、PT・OT・STに求められる能力も、幅が広くそしてより深くなっている傾向があります。対象疾患も増え、介入患者は多岐に渡っています。技術的な能力だけでなく、診療報酬・介護報酬改定時などは、病院・施設の運営においても、リハビリテーション科から意見を求められるほどです。

また、高齢化が進む中、対象患者・利用者の生活を守ることはもちろんのこと、厚生労働省が目指している在宅復帰の促進やそのための生活の活動・参加へ働きかけ、在院日数の短縮、医療費削減などリハビリテーション専門職はすべてに関わっていると言えます。

当グループとしては、8年ほど前から、一部の病院でラダー導入のための準備を始めています。その後2年ほど前から、グループ全体のラダーを準備しています。

私どもは、PT・OT・STの必要な基本的能力（入職後3年程度で身に着けるべき技術・知識・考え方）においては、働く施設（病院や老健）やステージ（回復期リハビリ病棟や老健通所リハビリ、訪問リハビリといったもの）において大きく変わるものではないと考えています。

そこで、我々のラダーについては、クラス1～クラス3までの大方3年間程度で身につけられる能力（基本的に施設や働くステージによって変わらない枠組み）を設定し、就職する施設によって学べることに差が生じないようにしています。

クラス3まで修了している職員については、役職者・管理者となり得るようマネジメントラダーも含め、現在作成中でございます。今後は、学生教育や後輩教育に携わる職員においては、ラダーに関する一定の条件を設けることや、マネジメントラダーを修了した職員に昇格のチャンスを与えるなど、能力開発と仕事内容、人事考課、昇格等がリンクする制度に作り上げて生きたいと考えております。

また、自分たちが行ってきたリハビリテーションの効果を、統計的に検証し、常により良いリハビリテーションの方法の確立に邁進してまいりたいと思っております。

AMG リハビリテーション部ラダーの作成にあたっては、育成委員会の方々を含め、多くの方々にご協力を頂いております。大変なご準備を本当にありがとうございました。今後は全国のPT・OT・ST を目指す方々が、「しっかりとした技術・資質を身に付けるために、上尾中央医科グループに就職したい」と思えるように体制作りをしていきたいと思っておりますので、今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

## II. AMG リハビリテーション部ラダー【段階的個別能力開発のしくみ】とは

### a. AMG リハビリテーション部ラダー【段階的能力開発のしくみ】の定義

人財育成に関係する用語として、「職能要件」「クリニカルラダー」「キャリアパス」など様々なものが用いられている。類義的に用いられているものもあり、共通理解のもと人財育成を進めるには混同を避けなければならない。

AMG リハビリテーション部（以下、リハ部）では【個人が段階的に能力開発をする仕組み】を「ラダー」という用語を用いることとする。

また、人財育成のアウトカムとして「期待されるセラピスト像」を明示し、それを達成できるような能力開発と能力評価を一体とした【成果基盤型教育(OBE: Outcome Based Education)】を導入することとする。

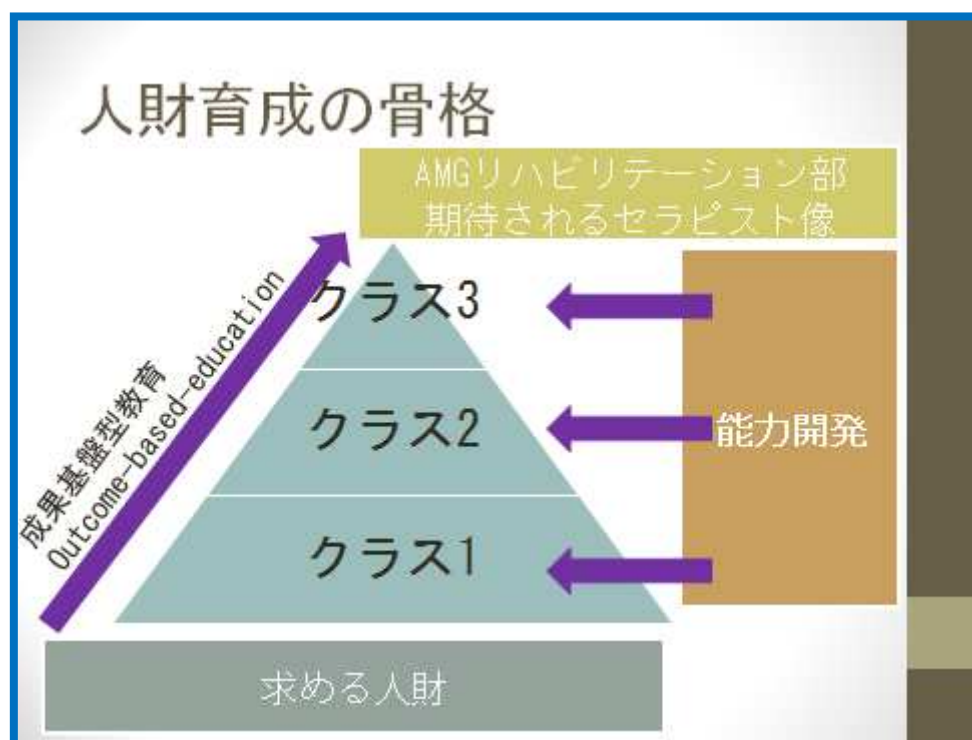


図 1.AMG リハビリテーション部 人財育成の骨格

### b. AMG リハビリテーション部 求める人財

リハ部の理念や運営方針に基づいて「求める人財」を以下の通りに定めている。

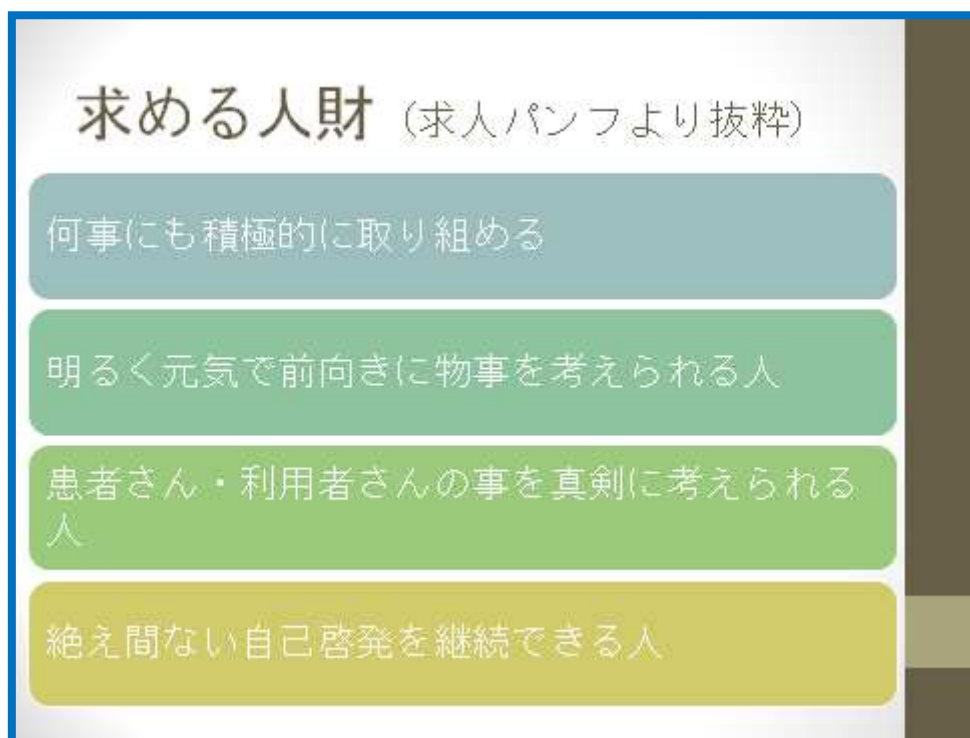


図 2.AMG リハビリテーション部 求める人財

c. AMG リハビリテーション部 期待されるセラピスト像

リハ部の人財育成のアウトカムとして「期待されるセラピスト像」を図 3 の通りに定める。

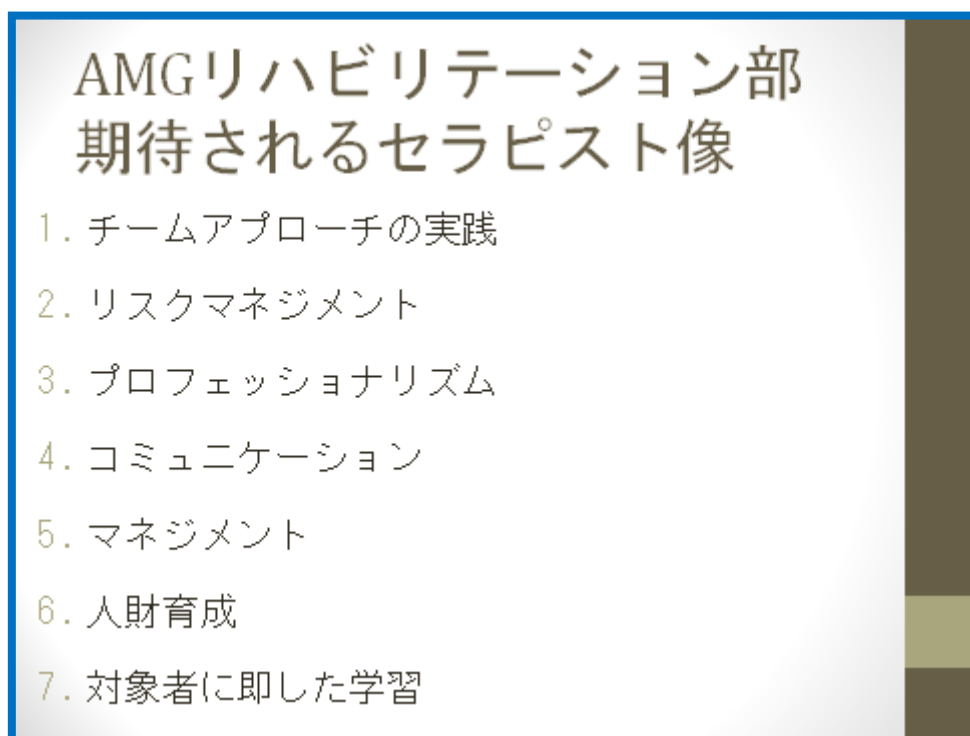


図 3.AMG リハビリテーション部 期待されるセラピスト像

各項目における具体的なセラピスト像を次に示す。

#### 1. チームアプローチの実践

- 多職種の役割を理解し、自らも専門職としての見解を発信することができる。
- カンファレンス等では多職種の意見を引き出し、共通の方向性を見出すことで効果的な連携が図れる。
- チームの一員として機能し、対象者にも主体性を求めた関わりができる。

#### 2. リスクマネジメント

- 個別事例において未然にリスクを把握し、事故が発生した際にも適切な対応ができ、組織内で発生しうるリスクに対しても分析・対策を実行できる。
- また、スタンダードプリコーション、経路別対策を理解した上で感染対策を実施できる。
- 災害発生時にも適切な行動を選択し、被害を最小限に止めることができる。

#### 3. プロフェッショナリズム

- 専門職として倫理的な診療、職能集団としての規範、自身で設定した高い行動基準によって個人並びに社会の健康と幸せに対する責務を果たしつつ、治療者として対象者に対する気遣いと思いやり、尊厳を維持することに努める。

#### 4. コミュニケーション

- 社会人として円滑な人間関係が構築できる。
- 具体的には、対象者や多職種に対して、公平な態度で接することができ、傾聴する姿勢、礼節を持った言葉遣いや態度で業務を実施できる。

#### 5. マネジメント

- 法令順守はもちろん、組織の方針を理解し、質の高いリハビリテーション提供のため、自己管理、対象者管理、チーム管理が適切に行える。
- 基盤となる自己管理においては、自身の行動を振り返り、課題解決に向けた自己研鑽が、対象者管理においては、対象者の生活の質向上に向けた目標管理や計画立案が適切に行える。
- それらをチームが掲げた方針や目標に沿って展開できる。

## 6. 人財育成

- 後輩・新人・学生からの相談に乗り、指導者と学習者の視点から問題解決の援助を行うなど、適切な援助を行なうことができる。
- また、組織内で研修を計画・企画し、講師を務めるなど、人を育てる組織風土をも醸成する。

## 7. 対象者に即した学習

- 対象者との関わりを振り返り、課題に気づくことができる。
- またその課題を解決するために資料の検索や日常業務で収集したデータをもとに研究を行うなど、リハビリテーションの質を向上できる。

### III. AMG リハビリテーション部の職員特性と人財育成の必要性

#### a. AMG リハビリテーション部の職員特性

リハ部に所属する職員は、理学療法士 1,150 名、作業療法士 570 名、言語聴覚士 237 名でセラピスト数の合計は 1,957 名（2015 年 4 月末現在）と 2,000 名を超える勢いで増加している。

その多くは 5 年目以下の若手が中心であり、「期待する人物像」を目指して、やりがいが見いだせる人財育成を行う必要性が高い。

#### b. 人財育成の必要性

他業種においては人財育成・人事考課のシステムは一般的であり、医業でも遅ればせながら導入が盛んに行われており、四病院団体協議会や回復期リハビリテーション病棟協会でも推奨されている。

組織として職員に対し、「期待されるセラピスト像」を明示し、人財育成をすることにより職員の内発的な動機づけをし、ひいては提供するリハビリテーションの品質向上を図る。

## IV. ラダー概説

### a. 概要

Ⅱ-a に示した通り、「求める人財」から「期待されるセラピスト像」を目指して、【個人が段階的に能力開発】を進めていく。

具体的には 4 つの能力（臨床実践能力、人間関係能力、管理能力、育成・研究能力）とそれと連動する課業および詳細項目に関してクラス 1 から 3 までの 3 段階を設定している。

### b. 対象

対象は【常勤の理学療法士・作業療法士・言語聴覚士】とする。

原則 60 歳以上の嘱託、派遣、非常勤職員は対象外とする。

\*常勤に対し 2/3 以上勤務している非常勤職員は対象

### c. クラス（職階）の考え方

一般職のクラス（職階）を到達レベルにより以下の通りに設定する。

職位	クラス (職階)	到達レベル
一般職	クラス1	基本的業務に助言・指導を要す
	クラス2	基本的業務を自立して行える
	クラス3	基本的業務および学生・後輩の指導が行える

図 4.クラス（職位・職階）別到達レベル

クラス 3 修了後に関しては、まずはマネジメントラダーを作成予定となっている。



d. クラス別要求レベル（詳細項目）

各クラスにおける総合的な到達レベルは図 4 に示した通りである。

詳細項目における要求レベルは以下の 3 段階とする。

△：助言指導を要する（監視や指導がないと支障をきたす可能性があるレベル）

○：自立して行える（多少のミスはあっても、業務に支障がないレベル）

◎：指導できる

クラス別の詳細項目に対する要求レベル別紙 1【AMG リハビリテーション部ラダー クラス別要求レベル一覧】を参照のこと。

e. クラスアップと能力評価

① クラスアップ

- 評価によりすべての詳細項目において要求レベルをクリアした場合は、上位クラスへ進むこととし、経験年数のみでは上位クラスに移行しない。
- ただし、各施設の業務形態により当該詳細項目の業務が発生しない、もしくは著しく頻度が少ない場合は、各施設における規定に定めるところとする。
- 各クラスの滞留年数は規定しない。
- 結婚・育児などライフイベントや個人のキャリアを尊重し、上位クラス（クラス 2 以上）への意向は強制しない。

② 能力評価

● 基本事項

：評価は複数で行い、シミュレーション（OJT 含む）や行動評価など複数の評価法を用いることが望ましい。また、評価方法は推奨される方法を委員会として提案するが、実施方法は各施設に一任することとする。期間や時期は、業績や能力の変化を把握する為にも年度ごとが望ましく、評価時期は少なくとも「年度当初」・「中間」・「年度末」の 3 回が推奨される。

- 評価進行のフロー

要求レベルに応じた個人目標に対し、その時点でどの程度達成されているか対象者と上位者の評価を行う。その結果に基づき、フィードバックを行い能力開発の計画の修正することが基本となる。フィードバックを変化と現状から共通認識のもと進める為にも、書式を定め、記録を個人ごとに整えることが望ましい。

1st 自己評価

2nd 上位者評価（複数評価）

3rd ギャップの確認

4th フィードバック

f. 能力開発

① 能力開発の基本的な考え方

能力開発は原則的に『本人が自主的かつ計画的に進めるもの』である。

AMG リハ部ラダーでは同じ知識・技術を前提として、クラス 1 から 3 を到達度『助言指導を要する』『自立して行える』『指導できる』に分類している。

上記より、必要な能力開発は基本的にクラス別ではなく、課業もしくは詳細項目毎に設定することとする。

また、AMG リハ部のスケールメリットを活かして、近隣施設での研修を互いに利用することや老健・病院それぞれの特性を生かした協力体制を構築することが望まれる。

## 能力開発の基本的な考え方

能力	対象	クラス1対象	クラス2対象	クラス3対象
基礎能力	評価	必要な能力開発は 育成委員会にて 整備済み	必要な能力開発は クラス1と同様	必要な能力開発は クラス1と同様
	治療			
	緊急対応			
	危機管理			
	説明・同意			
	倫理的行動			
記録				
人間関係	礼儀・挨拶・空 気性	必要な能力開発は 育成委員会にて 整備済み	必要な能力開発は クラス1と同様	必要な能力開発は クラス1と同様
	互助			
	積極性			
	内省・問題解決			
知識	運送方針・目標 管理	必要な能力開発は 育成委員会にて 整備済み	必要な能力開発は クラス1と同様	必要な能力開発は クラス1と同様
	安全管理			
	労務管理			
	集荷管理			
	販売管理			
育・研 発・研 究	研究	必要な能力開発は 育成委員会にて 整備済み	必要な能力開発は クラス1と同様	必要な能力開発は クラス1と同様
	企画運営			
	教育力			
				指導するための研修

図 5.能力開発の基本的な考え方

### ② クラスによる能力開発の実施主体

AMG リハ部ラダーにおけるクラス 1～3 の能力開発は基本的な内容となることが想定されるため、各施設においても十分に実施可能であるという観点から実施主体は各施設とすることが適切である。各施設による能力開発の企画・運営に関する業務負担を軽減するために育成委員会にて AMG リハ部共通の資料および指針を作成した。

共通資料および指針をそのまま使用する、または自施設に合わせてカスタマイズをして使用することを推奨する。

ただし、すでに AMG リハ部ラダーと連動した能力開発が実施されている場合には既存の能力開発をラダー当該項目の能力開発として差し支えない。

クラス 3 修了者に関しては、必要となる能力開発はより先進的かつ専門的となることが想定される。

よって、AMG リハ部主催の能力開発に関してはクラス 3 修了者を対象とし、より難易度の高い内容とする。具体的には技術研修会や PT/OT/ST 部会研修がこれにあたる。

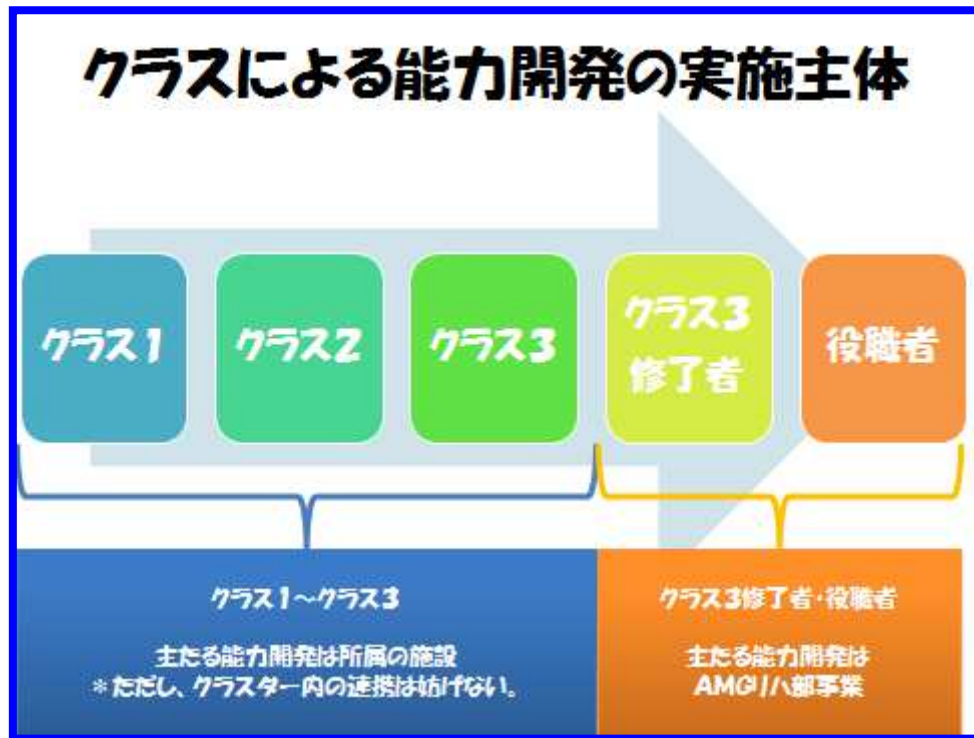


図 6.クラスによる能力開発の実施主体

③ AMG リハビリテーション部ラダーと連動した能力開発

①に示した通り、クラス 1～3 の能力開発に関しては AMG リハ部のスケールメリットを活かし、育成委員会において各課業・詳細項目と連動した共通資料および指針を作成した。その一覧を別紙 2【AMG リハビリテーション部ラダーと連動した能力開発一覧】に示す。