

令和2年度厚生労働科学研究費補助金（地域医療基盤開発推進研究事業）

地域医療構想の達成のための病院管理者向け

組織マネジメント研修プログラムの開発研究

分担研究報告書（繰越分）

## 病院幹部に対する参加型オンライン研修の工夫

研究分担者 種田憲一郎（国立保健医療科学院）

### 研究要旨

本研究は地域医療構想の達成のための研修プログラムを開発することを目的としているが、2021年度も新型コロナウイルス感染症による影響で、その感染拡大防止のために対面での集合研修は困難となり、多くの対面集合研修が中止・延期、またはオンライン上での研修となった。そこで本分担研究においては、オンライン研修であっても、より効果的な研修とするためにはどのような研修方法の工夫が必要であるか、研究分担者が実施したオンライン研修をレビューして検討した。その結果、完全なオンライン研修であっても、インタラクティブな参加型集合研修を実施することで、ほとんどの受講者が気づきを得て、業務に役立つ学びとなり、評価の高い研修を実施することが可能であった。「参加型」である研修の特徴は、主に以下の2つの要素が実施されている状況である：A) 受講者が語る、B) 受講者が作業をする。そして、このとき一緒に受講している仲間と共に学ぶことが特徴であり、複数の受講者が集合して学ぶ必要性・意義がある。今後感染の再拡大が避けられない状況においては、オンライン研修の実施は不可欠であるが、本研究で示唆された研修方法の工夫を実施することで、オンラインであってもより効果的な研修となることが期待される。

### A. 研究目的

医療を取り巻く環境は大きく変化しつつあり、地域の医療を支える医療機関においても、その変化に適切に対応し、かつその変化を予測し、戦略的に対応し続けること、すなわち戦略的組織マネジメントが求められている。その地域の医療を支える医療機関の長である病院管理者は、医師として臨床には長けているが、管理者としては、多くの場合、組織マネジメントについて体系的に学習する機会がなく、その研修プログラムが求められている。

さらに個々の病院においては、人口高齢化に伴う医療ニーズの多様化、医療技術の進歩等による業務内容の専門分化と複雑化、診療科の特徴や地理的条件等による医療人材の確保が困難となるなど、病院職員の負担が課題となっている。これらについては、医師をはじめとする病院職員の働き方改革など、勤務環境の改善などが、国の施策として進められている。

このような医療機能分化や働き方改革等の施策に対応し、かつ安全で質が高く治療・ケアを効果的・効率的に提供するためには、各

病院の幹部職員の役割が極めて重要である。しかしながら、経営管理・組織運営・施設管理など病院の事業継続につながる人材育成については、病院の自助努力に任されており、病院の管理者を対象とした教育機会も限られている。このことから、地域の医療提供体制を確保するための地域医療構想を推進する上で、病院の幹部職員を対象とした体系的な研修プログラムを開発・提示する必要性が高まっている。

#### (新型コロナ感染症と研修体制)

一方で 2021 年度も新型コロナ感染症による影響で、その感染拡大防止のために対面での集合研修は困難となり、多くの集合研修が中止または延期となった。当該研究者の所属する国立保健医療科学院においても、2020 年 4 月から予定していたほとんどの研修において、対面での集合研修を中止し、可能な範囲で、オンライン上での研修として実施した。

通常の対面での集合研修の成果の一つは、研修後にも相談できる仲間づくりである。院内の集合研修においても、自身の所属部署を超えた組織横断的な、相談しやすい組織づくりが研修の成果の一つであると考えている。しかしながら、感染拡大に伴い、受講者同士の接触を制限するためにオンラインでの研修、とくにオンデマンドの個人での学習が急速に普及しており、そのような研修では、なかなか「お土産」を得ることが容易ではない。

また対面集合研修であっても、一方的な講義ではなく、インタラクティブな参加型の研修で、受講者が互いに多くの意見交換をする機会を設けて、何らかの気づきを得て、腑に落ちる学びを得て、翌日からの何らかのアクション・行動変容につなげられるよう、研修を企画・運営することが必要である。しかし

ながら、このような研修は「密」になりがちで、従来の対面集合研修が実施できない医療機関、団体が多くある。

#### (本研究の目的)

そこで、本研究は、地域医療の中心的役割を担う病院の幹部職員(病院長・事務部長・看護部長等)を対象とした人材育成のための研修プログラムを開発することを目的としているが、本分担研究においては、研修対象者(病院幹部職員など)が、対面集合に限らず、コロナ禍のオンライン研修であっても、どのような方法であれば、効果的な集合研修が実現できるのかを検討する。

## B. 研究方法

当該研究者が 2021 年度に実施した研修(主催は国立保健医療科学院、某病院団体など)の実施方法とその研修評価をレビューした。これらの研修において、より効果的な研修が期待される研修方法として、一方通行の講義のみでなく、可能な限り、参加型でインタラクティブな方法で研修を試みた。

#### (倫理面への配慮)

本研究は承認された研修そのものを対象とし、個人を対象とせず、研修に参加した個人が特定されないよう得られた情報は匿名化されており、研究倫理面に関する事項はない。

## C. 研究結果

2021 年度に実施した研修のうち、代表的な研修として、国立保健医療科学院において実施した病院幹部を対象とした研修(テーマは地域医療連携マネジメント)の評価を記載する。

#### 研修受講者(13名):

- 医師 7 名 (うち病院長 3 名、副病院長 3 名)
- 看護師 6 名 (うち看護部長 1 名、副看護部長 4 名)

**受講者の所属病院の規模 :**

約 70 床から約 600 床

**研修期間 :** 5 日間 (約 34 時間)

**研修体制 :** オンライン (Zoom)

**研修方法 :**

- 事前課題 (受講者の医療機関の課題把握)、
- 講義
- グループワーク (1 グループ 3 から 4 名)
- ビデオ視聴
- ロールプレイ
- Zoom 機能の活用 (投票機能、チャット、ホワイトボードなど)
- 質問紙 (戦略に関して) の回答・意見交換
- 課題解決のための取組み案のまとめ・発表
- 研修ふり返り (毎朝、最終日に川柳・短歌)

**研修全体の評価 :**

(1) 満足度

- とても良かった 10名 (76.9%)
- 概ね良かった 3名 (23.1%)
- どちらかという良かった 0名 (0.0%)
- 良くなかった 0名 (0.0%)
- 無回答 0名 (0.0%)

(2) 業務に役立つか

- とても役に立つ 10名 (76.9%)
- 概ね役に立つ 3名 (23.1%)
- どちらかという役に立つ 0名 (0.0%)
- 役に立たない 0名 (0.0%)
- 無回答 0名 (0.0%)

(3) カリキュラム全体の構成

- とても良かった 6名 (46.2%)
- 概ね良かった 7名 (53.8%)
- どちらかという良かった 0名 (0.0%)
- 良くなかった 0名 (0.0%)
- 無回答 0名 (0.0%)

(4) カリキュラムの割合

- |         | 講義の割合      | 演習の割合       |
|---------|------------|-------------|
| ● 多かった  | 2名 (15.4%) | 2名 (15.4%)  |
| ● 良い    | 9名 (69.2%) | 11名 (84.6%) |
| ● 少なかった | 2名 (15.4%) | 0名 (0.0%)   |
| ● 無回答   | 0名 (0.0%)  | 0名 (0.0%)   |

(5) 開催期間・日数について

- 現状で良い 12名 (92.3%)
- 長い 0名 (0.0%)
- 短い 1名 (7.7%) (7日間希望)
- 無回答 0名 (0.0%)

(6) 開始・終了時間について

- 現状で良い 13名 (100.0%)
- 時間変更が必要 0名 (0.0%)
- 無回答 0名 (0.0%)

**自由記載 :**

- 「他のグループの発表、活発な質問を通し、多くの学びがありました」
- 「それぞれの課題を共有するとともに、解決へのステップの考え方等に学ぶことが多かったです」
- 「発表される方の企画書がしっかりとできていて、こういう風に作成するんだよというところが分かったような気がします。参考にして、自分でも作っていただければと思います。企画書の作成など全くしたことがなく、今後、

自分で何かを達成したいということへの対処法として、活かしていければと思います」  
 - 「各々の立場、置かれた環境で、工夫して、連携を推進していくことが、大事だと感じました。5日間楽しく過ごせました」  
 - 「地域医療連携についての地域包括ケアシステム等、基本的な考え方が理解できました。自施設の立ち位置を確認し、地域医療を推進するためのやるべきことや将来の計画策定の考え方について学ぶことができました」  
 - 「地域病院の院長として、とるべき方向、その方法など 骨格をご指導いただいた」

川柳・短歌 (研修全体のふり返し) :

- 人々中心 その人らしく 生きられる社会
- 医者不足 幸福連携 これにあり
- 改革に 抵抗勢力 当たり前 絶えざる変化も 心地よきかな
- 患者中心 改めて感じる 難しさ
- Zoomでも 感じる熱意 地域へと
- そろそろか 介護認定 我が人生！
- 地域への 参画急げ 時間ない！
- 顔が見え 上手くいきます 連携よ

- 地域とは 連携なくして 成り立たず
- 見る視点 変えると見える 解決策
- 地域のため みんなで目指そう フレッドを！
- ノーノーに ノーノー言わせぬ 戦略設計

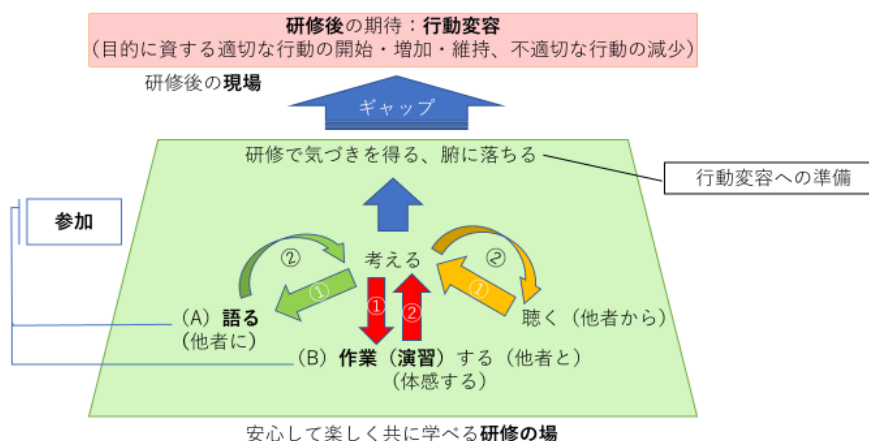
D. 考察

オンライン研修においても、従来の集合研修と同様に、参加型でインタラクティブな研修の工夫を実施することで、ほとんどの受講者が気づきを得て、業務に役立つ学びとなり、評価の高い研修を実施することが可能であった。あらためて、業務に役立つ参加型で集合して実施する研修の目的・特徴について、以下に考察する。

1) 参加型集合研修の目的 (図)

受講する受講者の貴重な時間を拘束する集合研修において、可能な限り「楽しく学ぶ(楽しく+学ぶ)」機会とし(単に楽しいだけではなく)、受講者の一人ひとりが何らかの気づきを得て、研修終了後には、研修の目的に資する何らかの行動変容につなげることが期待され

図) 参加型集合研修の目的・特徴



る。ここでいう行動変容とは、研修目的に資する何らかの行動を（まだ実施していない行動であれば）新たに開始すること、既に実施している行動であればその行動の頻度を増加・維持すること、そして逆に不適切な行動を減少させる・止めることである。

しかしながら「安心して楽しく共に学べる研修の場」と「研修後の現場」との間には、期待される行動を実践する観点からは、大きなギャップがある。即ち、研修の場では実現できると考えられた行動を、実際の現場では実践することが困難となることがある。このギャップを埋めるための行動変容は、受講者が単に一方的な講義を聞くだけの受け身の研修では実現が困難と思われる。研修のテーマに関して受講者が主体的に考える機会が多い「参加型」であることがより効果的である。即ち、考えることで、何らかの気づきを得て、腑に落ちる学びとなり、研修後の行動変容への準備ができ、現場での行動変容が起きる可能性が高まると考えられる。そして行動変容の準備のために考慮しておくべきことは、「安心して（psychological safety）楽しく学べる研修の場」を創る様々な工夫と配慮である。更に、研修後に学びを実践する現場においても、行動変容の実現を高める現場での工夫と支援も必要である。

## 2) 参加型集合研修の特徴 (図)

それでは、行動変容を高める「参加型」である研修方法の特徴について考察する。講師が教えたこと（教えるべきと考えたこと）を一方的に伝える「講師中心」ではなく、受講者が主体的に考え、気づきを得る「受講者中心」の研修である (図、表)。そして参加型の研修では、主に以下の2つの要素が実施されている

状況である。このとき一緒に受講している仲間と共に学ぶことが特徴であり、複数の受講者が集合して学ぶ必要性を示している。

### A) 受講者が語る：

受講者が自分の意見等を語る（記載する）機会をつくる。語るために受講者は考え、受講者は自分の意見等を語り（または記載し）言語化・可視化することによって、自分の意見等を整理し、自ら気づきを得ることができる（コーチングでは「オートクライン」とも呼ばれる）。また、同じ立場である受講者の誰かが、その場において語るため、同時に他の受講者は、強制されることなく、必然的にその意見等をより関心をもって聴く機会となる。演題の上から話す専門家（受講者の立場とは異なる）の講師の一方的な講義を「聞く」（または聞かされる）こととは異なり、「そんな考えもあるのか」など、仲間と共に学ぶことで新たな気づきを得て、より行動変容を促進する機会となる。このことは、いわゆる「ナッジ」の考え方が応用されているとも考えられる。

### B) 受講者が作業する：

受講者は何らかの作業（演習）を課されることで、自ら考えることが必要となり、何らかの気づきを得る機会となる。実際に手を動かす作業だけでなく、クイズなどの問いかけをして、自ら考えさせる演習も気づき得るよい機会となる。また、作業（演習）には、1人で実施できること、2人組みで実施すること、そして3人以上で実施することなどの工夫ができる。それによって、他の受講者と共に学び、受講者が語る機会がさらに増え、またより楽しく学ぶ機会となる。

これらの2つの要素を満たす作業を介して得られた気づきは、自分自身の考えであり、行動変容にもつながりやすいと考えられる。

### 3) 参加型集合研修の特徴（講義との比較）（表）

いわゆる一方的な講義と比較して、参加型集合研修（以下、参加型）の特徴を整理し、考察した（表）。講義は会話の方向性がしばしば一方向である。そのため講義では、講師の話術による影響が大きく、一部の講師を除けば、講師の多くは内容の専門家であっても、必ずしも上手く話す訓練を受けていないので、往々にして講義は一方的に「教える」という学びのスタイルであり、受講者にとっては聴覚的・視覚的な刺激が単調・限定的で、聞かされている・眺めるという状況となる。更に、自らの意見等を語る・作業するという機会もないので、徐々に居眠りをする受講者が見られることも少なくない。その結果、受講者が考えること、気づきを得る機会も少なく、楽しい経験が得られず、むしろ講義が苦痛となり、時に新たなことの学びへの抵抗が増し、行動変容の準備・期待がほとんど持てない状態となる。

これに対して参加型では、会話の方向性が講

師と受講者との双方向であり、更に複数の受講者同士を含めて多方向となる。「ともに学ぶ」学びのスタイルであり、そのための工夫・仕掛けをすることで、講師の話術の影響は小さくなる。即ち、講師の話術に左右されず、受講者は他の受講者の発言に対して関心を持って聴き、観察し、聴覚的・視覚的な刺激が増す。その結果、受講者が自らの意見等を「語る（表出する）」機会が増え、また作業（演習）をすることで、受講者が考えること、気づきを得る機会が多くなり、楽しい経験が得られることも多くなると考えられる。これによって、新たなことの学びへの抵抗は減少し（unfreezing（解氷）された状態）、行動変容の準備がより高まることが期待される。

これらの特徴は、オンライン研修に限らず、対面集合研修においても同様である。

### E. 結論

オンラインの研修であっても、参加型でイン

表) 参加型集合研修の特徴（講義との比較）

	(いわゆる) 講義	参加型集合研修
会話の方向性	一方向 	双方向～多方向 
学びのスタイル	教える	<b>ともに学ぶ</b>
講師の話術の影響*	大	小
聴覚への刺激	0～(++)* 聞く（聞こえる、聞かされる）	+～+++ 聴く（関心をもって聴く）
視覚への刺激	0～(++)* 見る（見える、眺める）	+～+++ 観る（観察する）
<b>語る（表出する）</b>	<b>0</b>	<b>+～+++</b>
<b>作業（演習）する</b>	<b>0</b>	<b>+～+++</b> 
考える	0～(++)*	+～+++ 
気づき	0～0	0～000
楽しい	0～(++)* 	+～+++ 
学び（変化）への抵抗	不変～むしろ増加、ときに減少	減少（unfreezing 解氷）
行動変容の準備・期待	0～+	+～+++

タラクティブな研修の工夫を実施することで、ほとんどの受講者が気づきを得て、業務に役立つ学びとなり、評価の高い研修を実施することが可能である。

「参加型」である研修の特徴は、主に以下の2つの要素が実施されている状況である：A) 受講者が語る、B) 受講者が作業をする。そして、このとき一緒に受講している仲間と共に学ぶことが特徴であり、複数の受講者が集合して学ぶ必要性・意義がある。

病院幹部を対象としたオンラインの参加型研修の評価からは、オンデマンドの単独での研修では得られない、また一方的な講義を聞くなどでは達成できない、効果的な研修であるエビデンスが示唆されている。

また、昨年度（令和2年度）の研究においては、オンライン研修を一人で実施することは困難であるが、オンライン研修の特徴を理解し、複数の人員でチームとして取り組むことで、完全なオンライン研修であっても、楽しく学べて、業務に役立つ、他人に推薦したいと感じる研修を実現できることを示した。

今後も感染の再拡大が避けられない状況においては、オンライン研修の実施は不可欠であるが、本研究で示唆された研修方法の工夫を実施することで、オンラインであってもより効果的な研修となることが期待される。

2. 学会発表  
なし

H. 知的財産権の出願・登録状況（予定を含む。）

1. 特許取得  
なし  
2. 実用新案登録  
なし  
3. その他  
なし

#### F. 健康危険情報

なし

#### G. 研究発表

1. 論文発表  
なし

