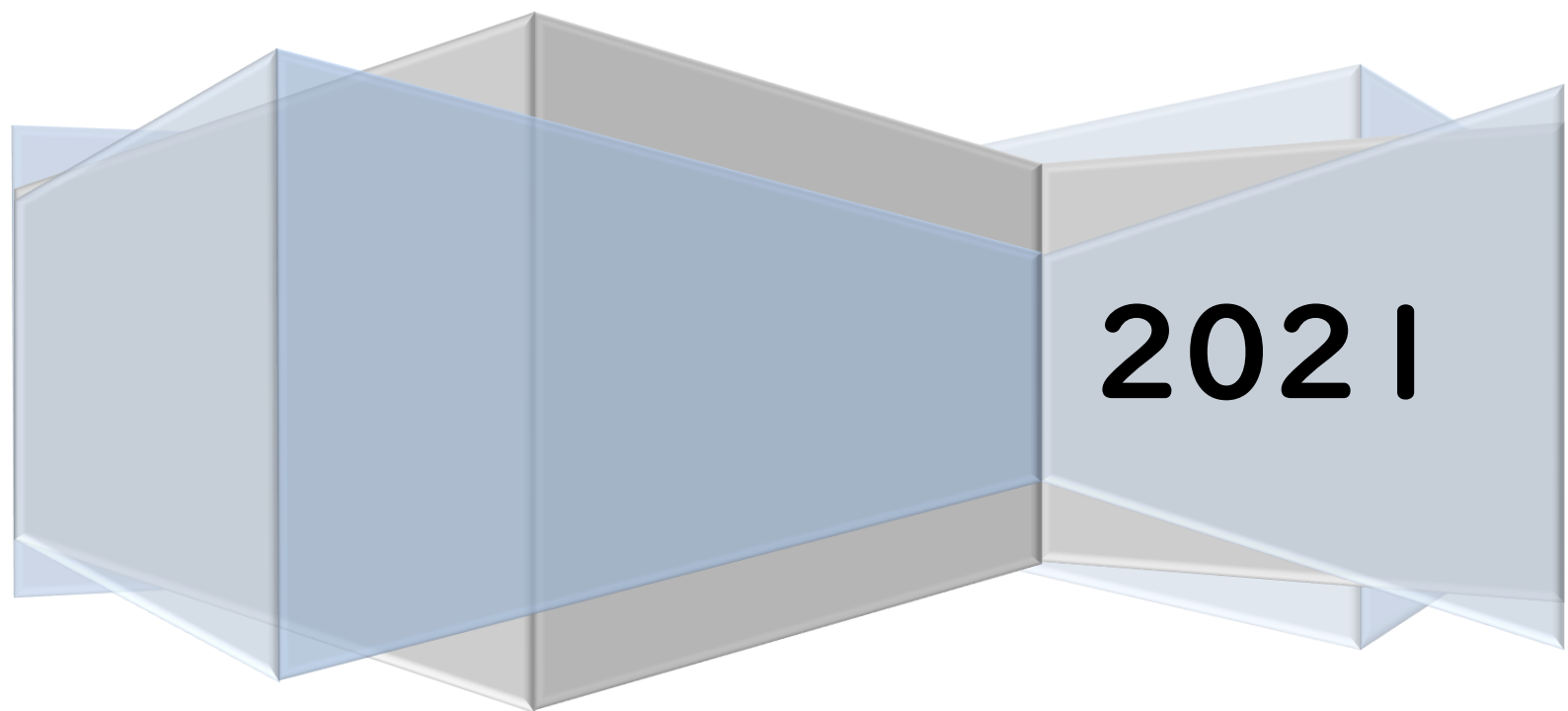


上尾中央医科グループ

キャリアパスの概要

ラダーを正しく理解し活用するために

AMG リハビリテーション部 育成委員会



2021

内 容

はじめに	3
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】	3
導入にあたって	3
AMG リハビリテーション部 人財育成制度が目指すもの	4
AMG リハビリテーション部 人的資源管理に関わる委員会	4
キャリアパス運用規定(抜粋)	5
キャリアパスを運用する目的	6
キャリアデザイン	6
AMG リハビリテーション部キャリアパスのイメージ	7
AMG リハビリテーション部キャリアパスの進め方	8
キャリアデザインの見直し	9
キャリアパス転換の方向.....	9
一般職向け段階的個別能力開発の仕組み AMG ラダー(抜粋)	10
求める人財⇒期待されるセラピスト像へ	10
能力評価と能力開発	10
役職者向け役割等級制度の仕組み.....	11
AMG マネジメントラダー(抜粋)	11
AMG リハビリテーション部マネジメントラダー導入にあたって	11
マネジメントラダーの位置付け.....	12
期待されるマネジメント人財像	12
マネジメント人財像の構成	13
各クラスの役割定義	13
監督職・管理職 登用への流れ.....	14

高度プロフェッショナル者向け役割等級制度の仕組み	15
AMG 認定スペシャリスト制度(抜粋)	15
AMG リハビリテーション部認定スペシャリスト制度変更にあたって	15
認定スペシャリストの位置付け	15
期待されるスペシャリスト人財像	16
認定スペシャリストの申請	16
おわりに	17
関連する文書	17
キャリア支援委員会発行	17
育成委員会発行	17
その他	18

はじめに

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る。対象疾患も増え、介入患者は多岐に渡っている。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ある。

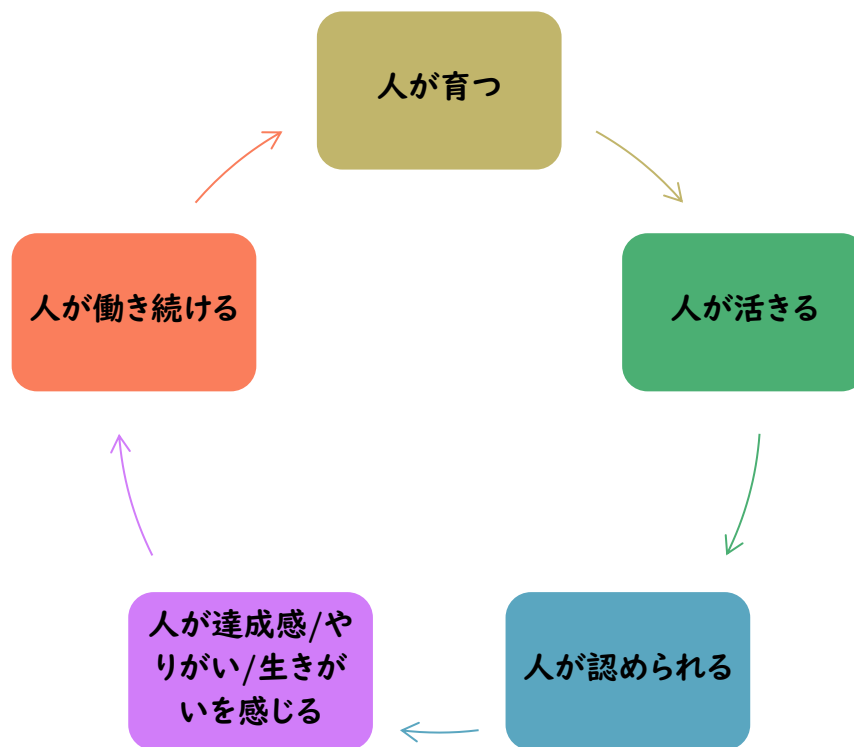
また、高齢化が進む中、対象患者・利用者の生活を守ることはもちろんのこと、厚生労働省が目指している在宅復帰促進やそのための生活の活動・参加へ働きかけ、在院日数短縮、医療費削減などリハビリテーション専門職はすべてに関わっていると言える。

リハビリテーション部は、PT・OT・ST に必要な基本的能力（入職後 3 年程度で身に着けるべき技術・知識・考え方）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る。

そこで、ラダーにクラス 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ぶことに差が生じないようにしている。

AMG リハビリテーション部 人財育成制度が目指すもの

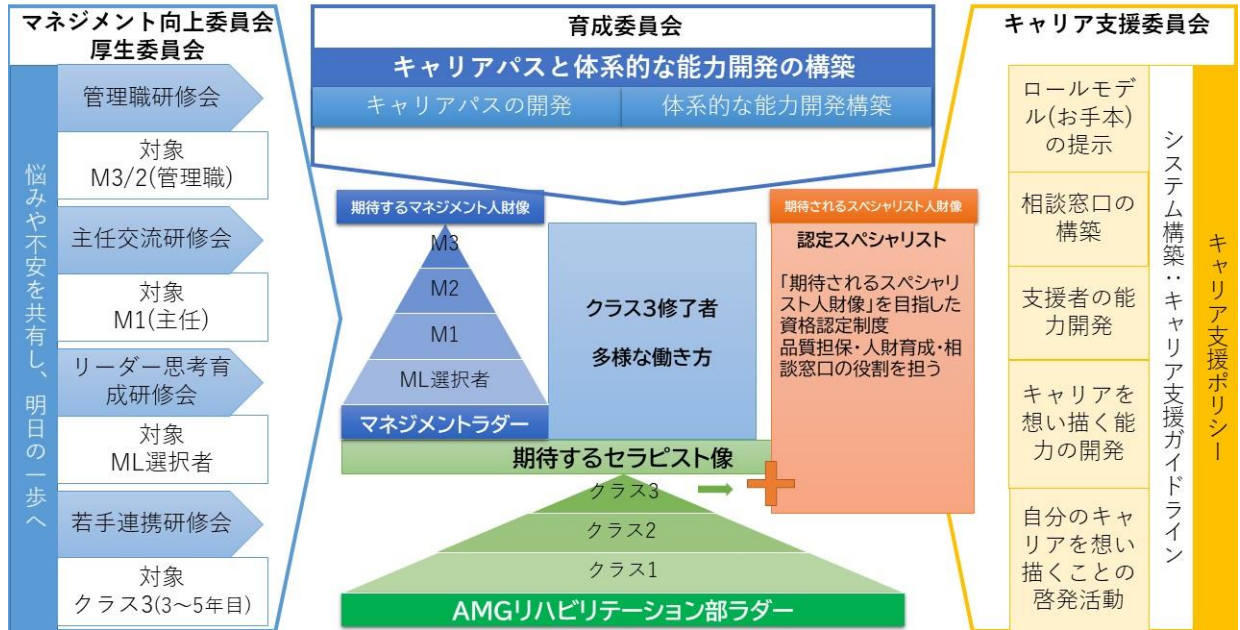
AMG リハビリテーションの品質向上



AMG リハビリテーション部 人的資源管理に関わる委員会

委員会名	委員会の役割	セラピスト個人が得るもの
育成委員会	人財育成の仕組みを作る	セラピストとして期待に応える能力を得る
キャリア支援委員会	人財育成の仕組みを活用	なりたい自分を考えるスキルを得る
マネジメント向上委員会 厚生委員会	モチベーションマネジメント	期待される役割・期待を果たすためのヒントを得る

AMGリハビリテーション部 人的資源管理に関わる委員会



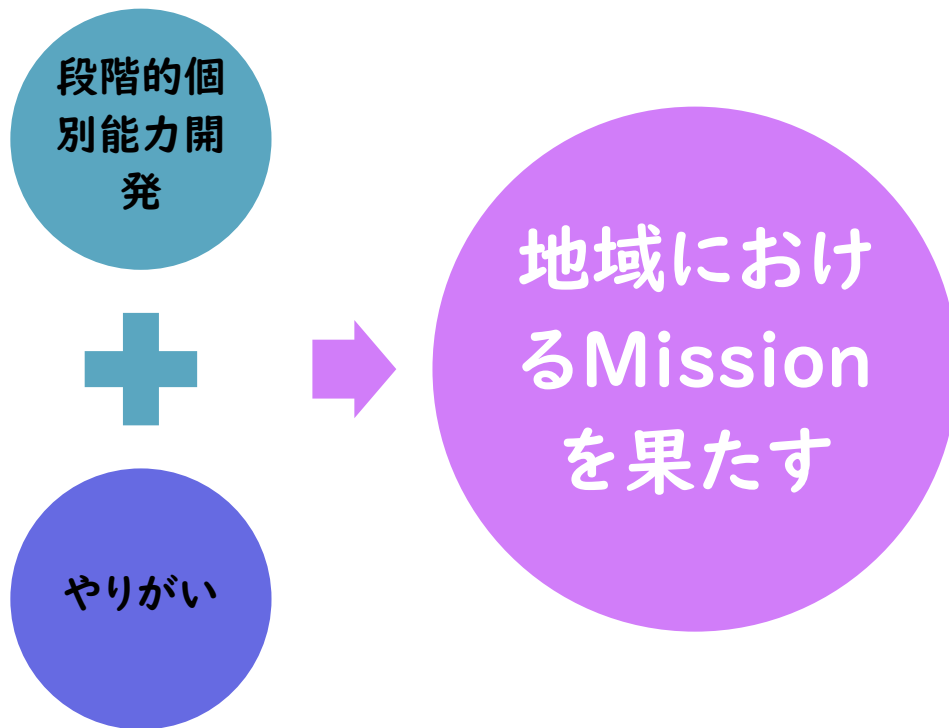
キャリアパス運用規定(抜粋)

AMGリハビリテーション部キャリア支援ポリシー

AMGリハビリテーション部は、
地域と組織に“愛”を抱き、
“やりがい”や“夢”をもって
働き続けられる
スタッフを育成する。

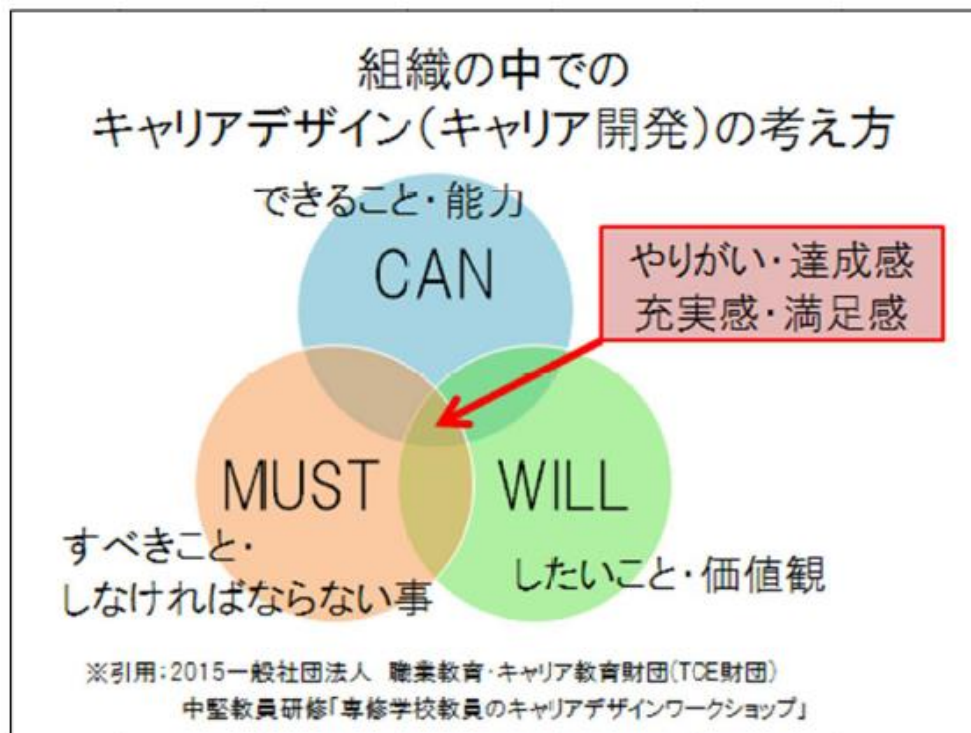
その為に、
スタッフ1人1人が
自身のCan・Will・Mustを自覚し、
自律的・主体的に自身のキャリアを
考えられる力を育成する。

キャリア支援委員会 2017

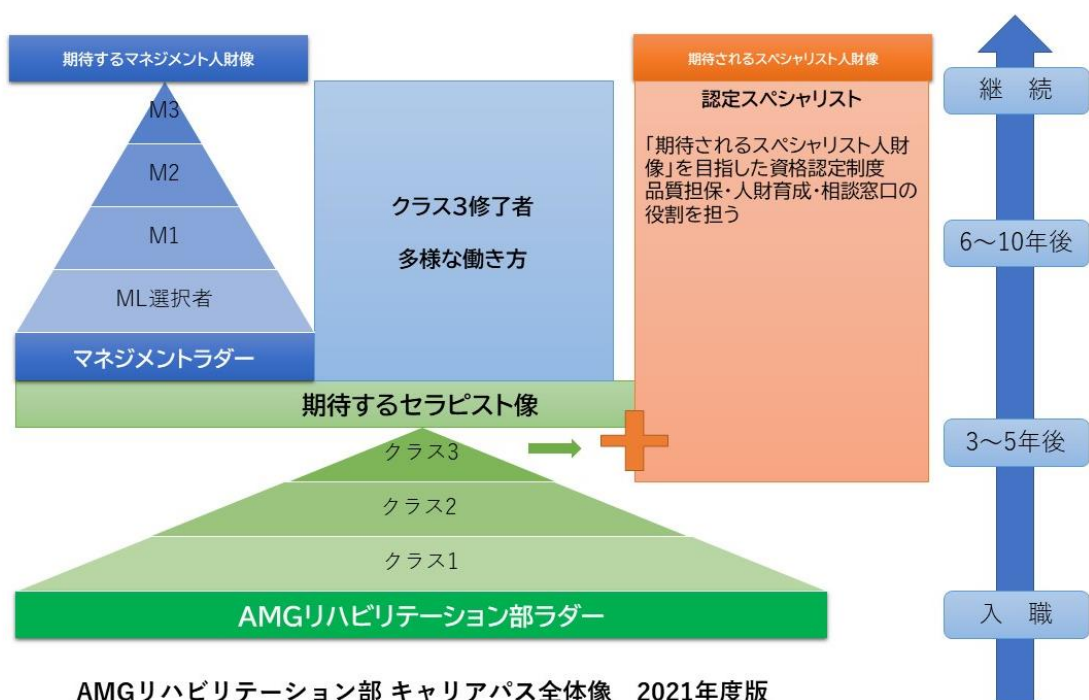


キャリアデザイン

自身の MUST(すべきこと)・CAN(できること)・WILL(したいこと)を理解し、なりたい自分像(キャリアビジョン)に向かって行動計画を立案・実践していくキャリアデザインを行っていく中で、キャリアパスの ML(マネジメントラダー)・SL(スペシャリストラダー)・クラス3 修了者のいずれを選択するのか、どこまでを目指すのか等を自己決定することが重要



AMG リハビリテーション部 キャリアパスのイメージ



※矢印はおおよそのイメージ



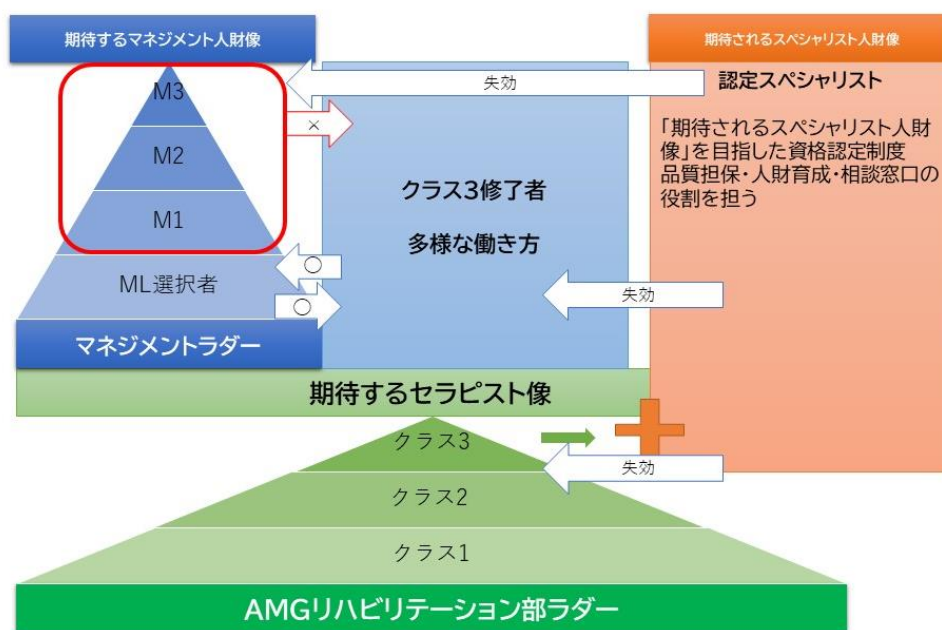
ラダーを修了することによりセラピストとして行う職務を全うできる能力が担保される性質上、クラス3まで昇級し、ラダーを修了することとする。

マネジメンタダーに関しては、自律的・主体的に考えたキャリアデザインを尊重し、昇級しない選択もありうる。ただし、組織管理上の必要性も考慮し、決定のすべてを本人に委ねるものではない。また、昇級しない選択をした場合に関しては、部下が当該職員の上位に就くことも容認したものとする。

キャリアデザインの見直し

キャリアは、時間的持続性・継続性をもった概念であり、人生における様々な転機を迎えることにより、役割や大切な人との関係性、日常生活、自分自身に対する見方の変化し、その影響を受ける。それに伴って、定期的ないしは節目での見直しが重要となる。

キャリアパス転換の方向

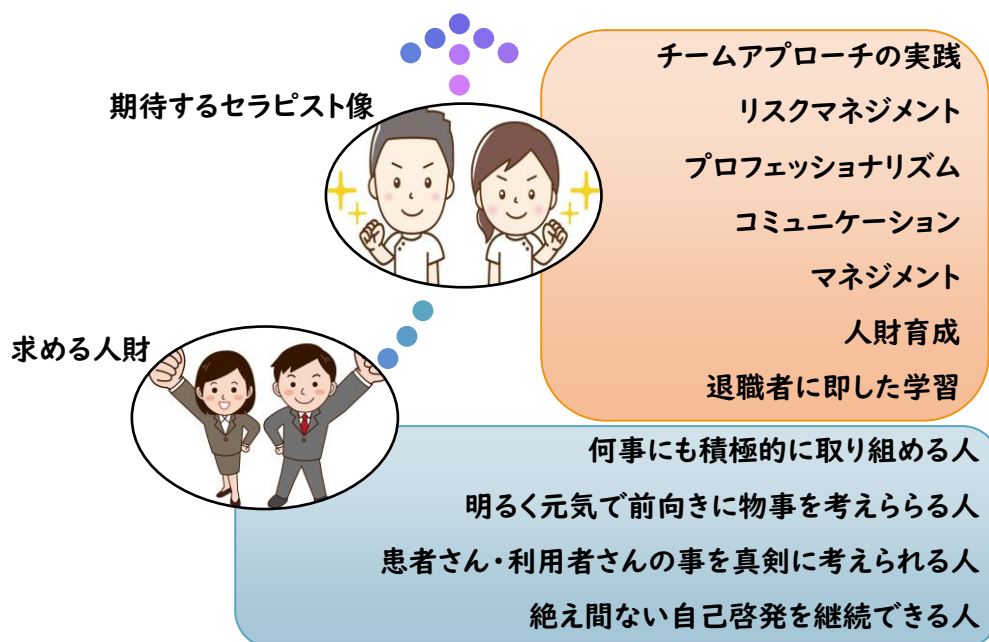


キャリアパス転換の方向

キャリアパス転換の方向	方法
クラス 3 修了者から ML 選択者	所属長に申請し、面談の上、決定
ML 選択者からクラス 3 修了者	所属長に申請し、面談の上、決定
ML からクラス 3 修了者	原則、認めない。やむを得ない場合は下記の通りの手順にて進めること ①所属長に申請し、面談 ②所属長からリハ部長へ連絡 ③リハ部長との面談の上、決定
認定スペシャリストからクラス 3/クラス 3 修了者/ML 選択者/ML	認定スペシャリスト運用マニュアルに規程する通り、以下のいずれかに該当する場合は失効する。 ➢ 申請条件となっている資格の未更新などによる失効 ➢ 認定スペシャリスト活動計画報告書の未提出 ➢ 所属長、部長が配置意義を満たせていないと判断した場合 ➢ 本人による申し出

一般職向け段階的個別能力開発の仕組み AMG ラダー(抜粋)

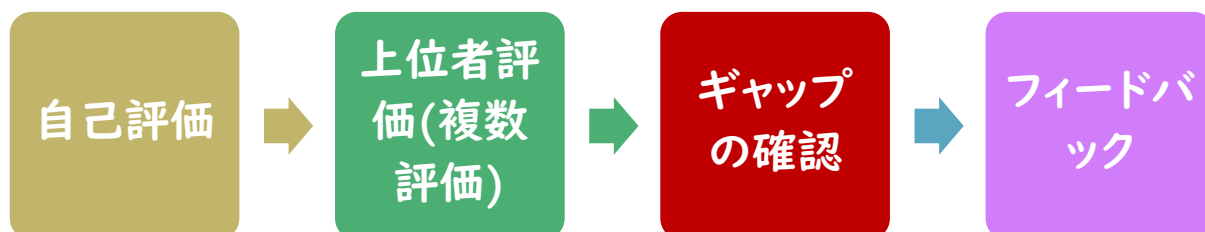
求める人財⇒期待されるセラピスト像へ



能力評価と能力開発

各クラスの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。

また、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。



役職者向け役割等級制度の仕組み

AMG マネジメントラダー(抜粋)

AMG リハビリテーション部 マネジメントラダー導入にあたって

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

①「マネジメント」の変化と必要性

現在の日本は、高齢化の進み方も時代の変化もめまぐるしい。我々にとって「マネジメント」という言葉が意味するものも、従来の職員教育や業務管理、収益管理等だけでなく、地域の（健康）管理なども含めた大きな意味となってきた。役割・期待が増えるにあたって、能力の高い「マネジメントが出来る人」を多く作り出すことが、時代の変化に対応する必須の条件となる。

②AMG リハビリテーション部におけるマネジメントラダーの役割

「マネジメントが出来る人」を作り出すためには、「一定の技術、経験を持った人」を対象に「マネジメント技術」を身につけてもらう必要があります。「一定の技術、経験を持った人」とは、AMG リハビリテーション部ラダーのクラス3 修了者であることを条件といたします。各施設におかれましては、一般職向けのリハビリテーション部ラダーの構築、更新をどうぞよろしくお願いいたします。

③「マネジメント」の魅力について

職員意識調査などの結果では、上司の働きぶりに対して尊敬の念をもっている職員が多いものの、主任・管理職を目指したいという職員が少ないのも事実である。一般職の方から見ると、主任・管理職は責任が重く、仕事が大変そうに見えるのかもしれない。しかし、患者様ご利用者様の生活が変化するのを見ると楽しいのと同様、職員が働きやすい職場に変化するのを見ることも楽しく、施設そのものを変化させることも可能となってくる。

管理職を目指す職員が増えることで、能力の高い「マネジメントが出来る人」の発掘もしやすくなる。一般職の方は、ぜひとも将来のビジョンの一つに「マネジメントが出来る人」に成ることを加え、施設や地域をマネジメントすることの楽しみを感じていただきたい。

④AMG リハビリテーション部における「マネジメントラダー」が意味するもの

しっかりとした組織を作り、維持していくためには、「マネジメントが出来る人」で、科内職員の評価が高い職員を昇進させたい。したがって、昇進については「マネジメントラダー」を連動させる意向である。

マネジメントラダーの位置付け

一般職ラダーを修了した後に選択することが可能となる。必ずしも全職員が選択しなければならないものではない。

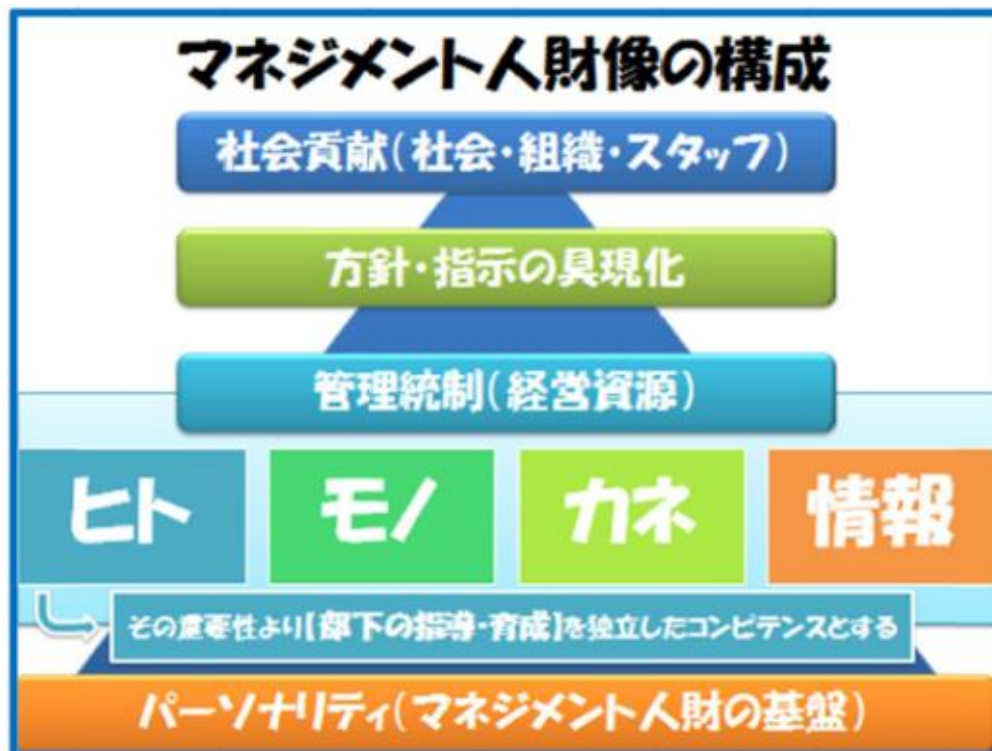
「期待されるマネジメント人財像」を目指して、能力評価及び能力開発が一体となったマネジャーを目指す個人が段階的に能力開発をする仕組みである。与えられた役割によって格付けを行う役割等級制度を採用し、3 等級（M1/M2/M3）とする。マネジメントラダーは、AMG リハ部として各クラスや職位に共通した役割を定義づけるために各施設統一で導入することとする。

また、一般職ラダー同様、成果基盤型教育（OBE: Outcome Based Education）を採用している。

期待されるマネジメント人財像



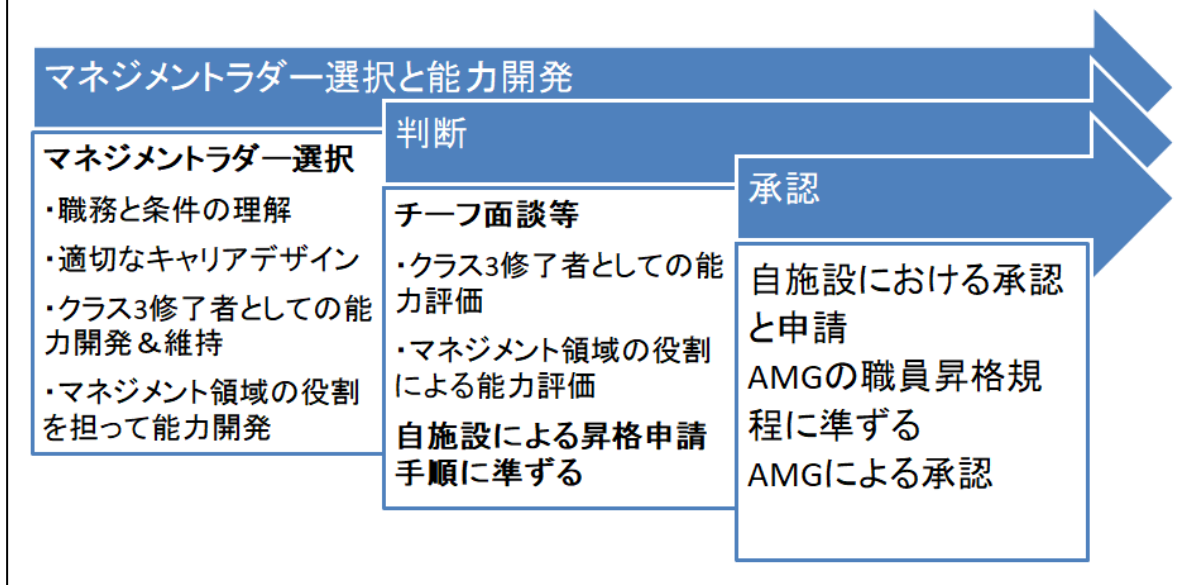
マネジメント人財像の構成



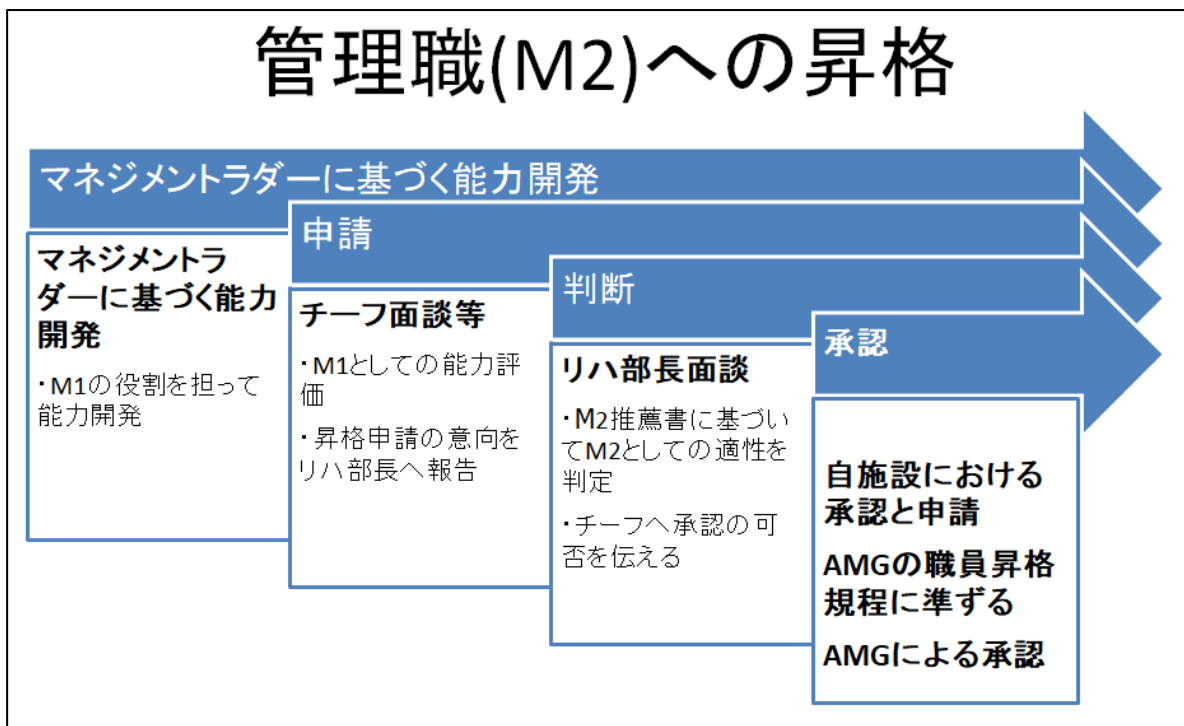
各クラスの役割定義

各職位の役割定義(AMG I/Iハ部版)		
AMG I/Iハピリテーション部マネジメントラダー(役割等級制度)		
クラス	職位	内容
M3	科長	科内業務の管理 組織の運営方針に基づいてI/Iハ(技術)科の事業計画を立案し、必要な資源の調達・活用により、効率的に組織を運営する。 経営参画 社会情勢や地域における当該組織の役割を鑑み、経営層の意思決定に提言する。
M2	係長	科内業務単位の管理・上長の補佐 I/Iハ(技術)科の事業計画立案に参画する。 また 担当科内業務単位(部門・係等)において必要な資源の調達・活用により、効率的に組織を運営する。
M1	主任	科内業務単位の監督・上長の補佐 当該部署の事業計画に基づいて、資源を有効活用し組織を運営する。 また 実践の場で部下の職務遂行を評価し、必要な助言・指導をする。

主任職(M1)への昇格



管理職(M2)への昇格



高度プロフェッショナル者向け役割等級制度の仕組み

AMG 認定スペシャリスト制度(抜粋)

AMG リハビリテーション部認定スペシャリスト制度変更にあたって

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

変化がめまぐるしいこの時代において、リハビリ専門職に求められる知識・技術は、非常に幅広く、かつ専門的になっている。これはゼネラリストの育成はもちろん、高い専門性をもったスペシャリストの育成が不可欠であるということである。専門職の中で更に高い専門性を有するスペシャリストの育成と高い専門性を実際に活かせる機会を創出することが、組織にとって、ひいては患者様・利用者様にとっても、非常に重要なことである。

リハビリテーション部には、急性期・回復期・生活期・介護期・終末期・老健入所・通所・訪問リハなどはもちろん、スポーツリハ・心リハ・がんリハ、養成校の教員に至るまで選択肢がある。各ジャンルにおけるスペシャリストと呼べるセラピストも少なくない。

そのような状況の中、スペシャリストとしてのキャリア開発を促進するべく、2017年にスペシャリストラダーを構築した。この仕組みを活用してキャリアアップされる職員がいた一方で、既に高い専門性を発揮しているセラピストがマネジメントの役割を担っていること等、対象となる職員が限定的であった。そこで、スペシャリストラダーの仕組みを見直し、認定スペシャリスト制度へ変更することとした。いわゆる認定制度とすることで、既に高い専門性を活かしているセラピスト、これから専門性を高めたいセラピストが申請、活用しやすくなったと考えている。

認定スペシャリストの位置付け

認定スペシャリストは、AMG リハ部にて示されている「期待されるスペシャリスト人財像」を目指した資格認定制度である。

認定スペシャリストは、「期待されるセラピスト像」を目指した「AMG リハビリテーション部ラダー」のクラス3以上の AMG リハ部職員が申請可能な制度である。なお、取得は任意となる。

期待されるスペシャリスト人財像

認定スペシャリストは、その専門知識・技術を発揮し、「組織におけるリハビリテーションの質の担保」、「人財育成」、「セラピスト・対象者・関連職種からの相談窓口」としての役割を果たすことが期待される。ただし、各施設の状況によりこれらに対する需要は様々である。したがって、施設の状況を理解する能力も必要となる。また、このような指導的立場や相談を受ける立場では、人格者であることが必要であり、模範を示せる人物であることも必要となる。



認定スペシャリストの申請

1. AMG リハビリテーション部ラダークラス3以上。

2. AMG リハビリテーション部認定スペシャリストで認められた資格を取得している。ただし、以下の①～③の条件を育成委員会で満たしていると判断される場合は資格要件の中に追加していく。

- ①一定の研修期間がある
- ②試験による能力評価がある
- ③更新制度がある

おわりに

これまで、キャリアパスの概要について重要なポイントを抜粋して整理してきた。しかしながら、その詳細は【関連する文書】に示すそれぞれの文書を参照されたい。

相談窓口も掲載されているため、不明な点については問い合わせいただければ幸いである。

関連する文書

下記の関連規程および帳票類は AMG 協議会リハビリテーション部ホームページ内、職員専用ページにて閲覧、ダウンロードが可能である。

キャリア支援委員会発行

キャリア支援ガイドライン Ver.1.1
キャリアデザインに関わるシート[資料 1]
キャリアプラン作成補助シート[資料 2-1]
キャリアプラン作成補助シート(記入例)[資料 2-2]
キャリア支援に係る自社評価シート[資料 3]
参考資料「キャリア支援のポイント」
参考資料「キャリア支援 Q&A」

育成委員会発行

AMG リハビリテーション部ラダー

ラダー概説 Ver.2.0
クラス別要求レベル一覧及び能力開発一覧

マネジメントラダー

マネジメントラダー運用マニュアル Ver.1.1
マネジメントラダー Q&A
マネジメントラダー(M2)推薦書
マネジメントラダー推薦書(記入例)

認定スペシャリスト制度

スペシャリストラダー運用マニュアル Ver.2.0

認定スペシャリスト認定資格

認定スペシャリスト申請書

認定スペシャリスト推薦書

認定スペシャリスト面談票

認定スペシャリスト活動計画報告書

その他

キャリアパス運用規定 Ver2.0