

実務教育の進め方手引き

2025 年 10 月初版

公益財団法人 MR 認定センター

はじめに

本手引きは、2026 年度の MR 認定制度改革に伴い、認定企業の実務教育導入及び継続プログラムの設計・運用を支援することを目的として作成されたものです。

MR が医療関係者から信頼されるパートナーとして、患者志向に立ち、医薬品の適正使用に貢献する存在となるためには、単なる知識や技術の習得にとどまらず、日々の業務と連動した実践的な資質の向上が不可欠です。実務教育は、MR の資質(知識・技能・倫理観)を段階的かつ継続的に高めるための基盤であり、現場での行動変容を促す仕組みとして位置づけられています。

これらを構築する上で、その根底にある考え方は、「MR の主体的な資質向上を支援する教育の設計と運用」です。教育担当者が、「MR の内発的な動機を引き出し、現場での実践を通じて資質向上を促す」ために設計者、企画者、運営者としてよりの確にお取り組みいただけることを目指しています。

本手引きでは、教育担当者が実務教育の各プログラム(導入/継続)を体系的に設計・運用するための基本的な考え方、構造、プロセス、支援体制、運用サイクルなどを網羅的に整理しています。特に、教育の目的と目標の明確化、教育プロセスの 7 つのコンポーネント、関係者の役割と支援の在り方、PDCA サイクルによる継続的な改善など、実務教育の質を高めるための要点を具体的に提示しています。

自社の体制や教育環境に応じて、例えば以下のような取り組みに活用いただけることを期待しています。

- 再確認、体系化、再構築、カリキュラムの拡充
- 関係部門と連携しながらポイントを押さえたプログラムの構築
- 適切な運用と改善のサイクルの促進

本書が、実務教育の本質を捉え、MR の資質向上を MR が主体的に取り組む効果的なプログラムの構築と運用を実現するための指針となることを願っております。

公益財団法人 MR 認定センター

2025 年 10 月

目次

総論編

1 MR 認定制度における実務教育とは.....	1
1) MR に求められる資質	1
2) 実務教育の 4 つの科目	1
2 2026 年度認定制度改定でさらに重要になる実務教育.....	2
3 実務教育における「プログラム」の定義.....	2
4 本手引きの役割	2
5 関係者の役割別一覧表.....	3

運用編

第 1 章 実務教育におけるプログラムの全体像	5
1 基幹要素	6
1) 目的と目標.....	6
2) カリキュラム	8
2 運営支援体制	13
1) 組織的体制	13
2) 人的支援.....	14
3 社内運用基盤	15
1) 制度的な基盤	15
2) 物理的な基盤.....	16
第 2 章 プログラムの運用サイクル.....	17
1 目標構築フェーズ	17
1) ステップ 1: 実務教育の目的設定.....	17
2) ステップ 2: 現状把握と課題設定	18
3) ステップ 3: 目標の設定(GIO・SBO)	19
2 カリキュラム構築フェーズ	20
1) ステップ 4: モジュールのテーマ設定	20
2) ステップ 5: リソースと体制の設計	21
3) ステップ 6: 各モジュールの開発・構築	21
3 実施フェーズ	25
1) ステップ 7: 実施.....	25
2) ステップ 8: モニタリング.....	27
4 検証・改善フェーズ	32
1) ステップ 9: 効果の確認と検証.....	32
2) ステップ 10: 改善と次期設計への反映.....	32
5 多層的な PDCA による運用の促進.....	34
1) 実務教育の目的につながるプログラム全体の PDCA	34
2) 教育担当者としての PDCA(教育担当者が提供者、関係協力者とともに回す)	34

3) 支援者としての PDCA.....	34
4) MR 本人としての PDCA.....	34
第 3 章 プログラムの実効性を高める関係者の関与と支援の工夫.....	35
1 MR が当事者として取り組むために	35
1) プログラムの対象者としての期待と役割	35
2) MR 自身による行動ベースでの振り返りと改善のための支援	35
2 上同等の支援者の適切なかわり	36
1) 日常のかかわり	36
2) 評価の標準化・平準化	37
3) 評価者の育成と支援	38
4) フィードバックの実践・フィードバックの質の向上と環境づくり	39
第 4 章 MR 認定センターとの情報共有	40
1 情報共有の目的	40
2 情報共有の構成と流れ	40
1) 計画の届出	40
2) 修了認定申請内容	41
付録	
プログラム設計者向けチェックポイント	43
MR 本人向けチェックリスト.....	44
上司向けチェックポイント	45

総論編

1 MR 認定制度における実務教育とは

実務教育は、MR として患者志向に立ち医療関係者から信頼されるパートナーとなるために必要な実践的資質を習得し、生涯にわたって向上することを目的に行われます。

基礎教育で得た基礎的知識を土台として、認定企業が実施する実務教育導入及び継続プログラムを通じて以下に示す MR の資質を高め、実践の場での質の高い行動につなげていきます。

1) MR に求められる資質

以下の、「知識」、「技能」、「倫理観」を有する

知識

医学・薬学、倫理、法規や医療制度などの基礎的なものから、自社医薬品およびその関連領域など実践的なものまで、背景や根拠とともに体系的に習得し、継続的に更新され、医療関係者との専門的な対話に活用できる情報

技能

医療関係者と良好な関係を築き、医療関係者が抱える医療における課題、ニーズを的確に捉え、理解するとともに、科学的根拠に基づく医薬品の適正使用に関する情報を、正確に、簡潔に、適切に提供・収集・伝達できる力

倫理観

専門職としての役割と使命、製薬企業の社会的責任を自覚し、医療の公共性と安全性および患者志向を優先して位置づけ、法令・規範・社内ルールを遵守することはもとより、誠実・公正で、透明性のある態度と行動を貫くための判断軸及び行動原則

2) 実務教育の 4 つの科目

MR 実務教育は、「倫理」、「安全管理」、「技能」、「その他企業が必要とする科目」で構成されます。

倫理

MR として活動するにあたり、自身の役割と責任を理解し、法令、規範及び各種ルールを遵守の上、医療関係者から信頼されるにふさわしい態度及び行動を実践できるための学習

安全管理

MR として活動するにあたり適正使用の推進、並びに医薬品の安全性監視活動及びリスク最小化活動を正しく実践できるための学習

技能

MR として活動するにあたり医療関係者と良好な関係を築き、科学的根拠に基づき医薬品の品質・有効性・安全性の情報を提供・収集・伝達することを実践できるための学習

その他企業が必要とする科目

実務教育導入及び継続プログラムにおいて自社製品知識、製品関連情報をはじめ認定企業が必要と判断したもので、その内容が実務において実践できるための学習

2 2026 年度認定制度改定でさらに重要になる実務教育

2026 年度の MR 認定制度改定では、制度創設以来目指してきた「MR が医薬品の適正使用に資する者としての自覚と責任を持ち、誇りを持てる職業とすること」、そしてそれが「MR が医療関係者・社会から信頼され、期待に応えること」につながることを、現状に則して実現するために整備を進めました。

MR が医療関係者に信頼されるパートナーとなるためには、変化・発展する医療環境に対応しながら、MR に求められる資質—すなわち、知識、技能、倫理観—を継続的に高めていかねばなりません。これらの資質は、座学や短期的なトレーニングだけでは十分に養成されず、実際の業務を通じた経験の積み重ねによって向上していきます。

実務教育は、MR の日々の活動と密接に連動することで、知識を実践で活かし、技能を磨き、倫理観を行動として体現するための基盤として機能します。

すべての MR が、医療関係者から安心して面会を受け入れられる水準に達すること、また、将来ビジョンに示される“信頼される MR”を実現するためにも、実務教育はその基盤としてますます重要性を増していきます。

3 実務教育における「プログラム」の定義

MR が医療関係者から信頼される存在となるために必要な、知識・技能・倫理観という 3 つの資質を高めていくことを目的とし、実務教育で認定企業が実施する一連の取り組みを「プログラム(実務教育導入プログラム/実務教育継続プログラム)」として定義します。

適切な目標・基準・成果確認方法を設定の上、「知識の習得」「(知識・技術活用の)訓練と応用」「実践想起(実地での適用への具体化)」「実地での実践」「評価とフィードバック」「継続的な改善」などのコンポーネント(教育プロセスを構成する独立した機能的要素)で構成される一連の計画的なプロセスが核となり運用される取り組みです。

プログラムは、上司などの支援者や同僚の関与と、MR 一人ひとりが「自ら資質を高めたい」という内発的な動機がプログラム全体と結びつくことによって、段階的かつ循環的に資質を高めていくことを実現します。

プログラム

目標とする成果の達成を促進する仕組みと仕掛けを持つ体系的な学習の枠組みとして、MR 認定制度では修了認定に関する以下を設定

- ・基礎教育学習・認定プログラム
- ・実務教育導入プログラム/実務教育継続プログラム
- ・復職プログラム

4 本手引きの役割

本手引きは、MR の実務教育に関する全体像を捉え、体系的に設計・運用するためのガイドです。関係者が共通の認識を持ち、実務教育の本来の目的を見失うことなく、効果的にプログラムを運用することを目的としています。

実務教育の質を高めるためには、関係者それぞれが自らの役割と責任を理解し、個別の施策が分断されことなく、全体として一貫した方針のもとで運営されることが不可欠です。

本手引きは、実務教育を構成する各要素の関係性を明確にし、目的達成に向けた運用上のポイントや注意点を整理するとともに、具体的な実施方法や改善のヒントを提供することで、実務教育の効果を最大限に引き出すことを支援するために、以下の３つの役割を持つと考えています。

■ 実務教育(導入/継続)プログラム運用の基盤を提供する

実務教育の意図や趣旨、狙い、構造、構成を把握の上、効果的に運用するための基盤となる情報や考え方を提供する

■ 関係者が共通認識を持ち、実務教育の質を高める

各役割者が理解すべき基本的な考え方を整理し、プログラム運営における共通理解の形成と関係者が MR の行動変容を促進する取り組み、仕組、仕掛けを理解し、MR 個々に影響を与えることを支援するポイントを提示することで実務教育全体の質を高める支援します

■ 実務教育の運用を支援し、MR の主体的な資質向上を促す

MR 一人ひとりが主体的に取り組むことを促進する、実践的なヒントを提供します

5 関係者の役割別一覧表

本手引きを活用する対象は、主に教育担当者を想定しますが、関係する役割を提供者サイド、関係協力者と MR サイドに大きく分類し、それぞれの役割者が本書を参照することにより、実務教育の意図をより深く理解し、かかわることができると考えています。また、教育研修担当者として様々な役割の方がどのように実務教育にかかわるかを意図するうえでも本書を活用できます。

提供者サイド	教育担当者	実務教育におけるプログラム全体の設計や運用・マネジメントを担う企画者や運営管理者
	実施者	クラスルームの運営や実践想起をサポートするトレーナーやインストラクター
関係協力者サイド	協力者	実務教育の科目に対応する関係部署・関係者 (ときに、科目テーマに関連する情報を教授する関係者)
	支援者	実地での実践を確認・指導し評価する上司や指導者、成果確認を支援する評価支援者 (トレーナー等が対応する場合も含む)
MR サイド	MR	主体者としてプログラムに取り組む当事者 (導入プログラムにおいては MR 予定者)
	同僚	課題を共有し資質向上にむけ共に取り組む者 (メンターを含む場合もあり)
	同行者	導入プログラムにおいて MR 予定者に同行する MR

運用編

第1章 実務教育におけるプログラムの全体像

MR が医療現場で信頼される存在となり、そうあり続けるためには、日々の業務を通じて必要な資質を身につけ、それを磨き続けることが欠かせません。その基盤となるのが、実務教育の導入/継続プログラム(以降、プログラム)です。

この章では、これらのプログラムを構成する3つの主要な機能領域

- 「基幹要素」 目的と目標、カリキュラム
- 「運営支援体制」 組織的体制、人的支援
- 「社内運用基盤」 制度的な基盤、物理的な基盤

について整理し、それぞれの役割と関係性を概説します。

これらをどのように組み合わせ、機能させていくかについては、次章で運用サイクルとしてまとめます。

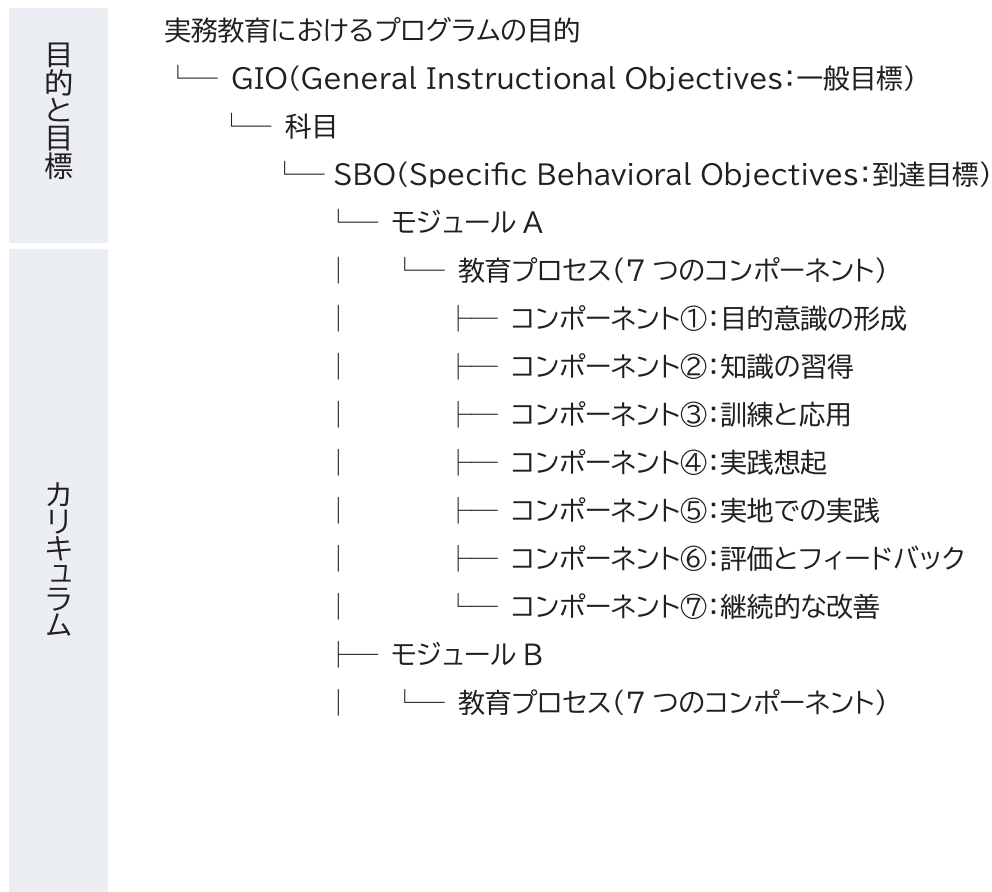
<プログラムの構造:イメージ>



1 基幹要素

プログラムの中核を成すのは「目的と目標」、そして「カリキュラム」で、これを基幹要素と定義します。MR の資質向上に向けた取り組みに意味を持たせ、体系立てた教育全体の効果を支える要となります。

基幹要素は下記の構造を持ちます。



この構造に順じて、「目的と目標」、「カリキュラム」の内容を概説します。

1) 目的と目標

プログラム全体の設計と運用を支える出発点として、「目的」と「目標」について、およびその関係性を整理します。ここで示す目的は、実務教育を通じて MR が目指す状況や役割を明確にするものであり、各科目における目標は、その実現に向けて一定期間に達成すべき具体的な行動水準として定義されます。これにより、教育の設計・実施・評価において一貫した判断基準が得られ、プログラム全体の方向性と意図を明確に保つことができます。

(1) 実務教育におけるプログラムの目的

実務教育におけるプログラムの目的は、MR が医療関係者から信頼される存在となるために必要な資質(知識・技能・倫理観)を、日々の業務と連動したプログラムを通じて高めていくことであり、「MR の将来ビジョン」や、各企業が描く「あるべき MR 像」を実現する基盤となります。

(2) 一般目標:GIO(General Instructional Objectives)

GIO(General Instructional Objectives)は、教育的観点から実務教育の目的を短中期的に具体化した全般的な目標であり、各科目の目標(SBO)を統合した目標です。

SBO と連動・連鎖しながら、プログラム全体の設計・運用に一貫性と整合性をもたらします。

① 到達想定期間

GIO の到達期間は、目的と現状とのギャップの大きさや、達成に向けたステップに応じて、次の到達点までの期間を設定するものです。1 年から 3 年程度の短中期スパンが想定されます。

(3) 各科目の到達目標:SBO(Specific Behavioral Objectives)

SBO は、GIO の実現に向けて科目ごとに設定される、当該年度内に到達すべき具体的な行動としての達成目標です。各科目には 1～3 個程度の SBO が設定されます。特に倫理および安全管理については、実務教育認定基準で定められた SBO に準拠して設定されます。

① 達成までの期間

SBO の達成までの期間は、継続プログラムでは年度内に設定します。導入プログラムにおいては、実施に必要な期間を各認定企業が定めるものとし、導入プログラムを完了する予定日が属する年度を、当該プログラムの実施年度とします。

② 基準

各科目における修了の可否や、より高い到達目標の達成を判断するためには、あらかじめその条件を定めておく必要があります。これらの条件は、具体的な行動や成果の達成度を示す「水準」と、その具体的な行動を示す「指標」によって表現されます。これにより、行動を客観的に確認する第三者による評価が可能になります。到達レベルを複数段階で設定する場合には、それぞれの水準に応じて、指標もよりレベルの高い内容を加えるなど、変化させる必要があります。

②-1 水準

行動や成果が、どの程度の状態に達していれば適切と判断できるかを明らかにするために、「水準」を設定します。

ここでいう水準とは、その到達度を判断する際の尺度であり、段階的に整理された目安です。たとえば、実務教育認定基準では、最低限求められる水準として「医療関係者から安心して受け入れられる行動」が示されており、さらに「信用される」「信頼されるパートナーとして認識される」といった、3 つの共通レベルを設定しています。

技能やその他企業が必要とする科目においても、修了に値するかどうかを判断するための尺度をあらかじめ設定しておくことが不可欠です。また、企業が独自により高い到達目標を設ける場合には、それに応じた段階を設け、判断の枠組みとして明示しておくことが求められます。

②-2 指標

各科目における到達状況を確認するためには、「どのような行動が見られれば、目的に沿った取り組みができていると判断できるか」を明確にしておく必要があります。

このような判断の拠り所となる具体的な行動や成果を、「指標」として定義します。倫理や安全管理の科目では、実務教育認定基準に SBO と対応する行動要件や行動項目が設定されていますが、そのうち、行動項目が指標に該当します。技能やその他企業が必要とする科目においても、同様に「どのような行動が確認できれば、目的に沿った実践がなされているといえるか」を明文化することが求められます。

また、より高いレベルを目指す場合には、行動の質や複雑さ、継続性などを段階的に整理し、指標に加えるなどすることにより、段階ごとの行動の違いが明確になるように設計することが重要です。

③ 成果確認方法

成果の確認、判断は、支援者が、あらかじめ定められた水準と指標に基づき、MR の実地での実践状況を確認することで行われます。

支援者は、主には上司となりますが、企業の体制や、プログラムの運用によってはトレーナー、教育担当者なども想定されます。成果の確認は、同行・同席時の観察をはじめ、日常の業務活動を通じて得られた情報に基づいて確認することも含まれます。

また、単回での確認にとどまらず、複数回の観察や異なる視点からの確認を組み合わせることで、成果判断の確度を高めることができます。

自己評価、また、クラスルーム内などでの模擬的なものではなく、実地で第三者により客観的に基準に基づき評価します。

2) カリキュラム

カリキュラムは、各科目に設定された到達目標(SBO)に対応する各モジュール(テーマと教育プロセスで構成)の総合的なパッケージで、以下の構成要素を持ちます。

- モジュール： 目標(SBO)に対応する、MR が取り組むべき課題や主題と教育プロセス
- 教育プロセス： 段階的な教育の流れ・段階。コンポーネントの連なり
- コンポーネント： 教育プロセスを構成する独立した機能的要素

なお、カリキュラムにはスケジュールや教材・ツール等が内包されています。

(1) モジュールのテーマ

各科目において設定された目標(SBO)に対して、MR が取り組むべき課題や主題を MR が理解しやすい形で表現されたものです。

テーマの設定方法としては、以下のような設定方法があります

- SBO に直結する形で設定
- SBO の達成に必要な要素に分解して設定
- 複数の SBO を横断的に扱い、包括的な課題から設定

テーマは単なる項目の列挙ではなく、MR が「なぜこの内容に取り組むのか」「どのような行動につながるのか」を具体的に想起できるよう設定されることが重要です。

(2) 教育プロセス(コンポーネントの連なり)

教育プロセスは、MR が知識を習得し、それを実務に応用・定着させるために設計された 7 つの段階的なステップで構成されるモジュールの主要な構成要素です。

目的意識の形成から始まり、知識の習得、訓練と応用、実践想起、実地での実践、評価とフィードバック、そして継続的な改善へとつながる流れを意図しており、各コンポーネントが相互に連動しながら段階的、時に循環的に機能するように設計することが重要です。



① コンポーネント(教育プロセスを構成する独立した機能的要素)

教育プロセスは、MR の行動変容を段階的に促すために設計された一連のステップで構成されており、それぞれのステップは「コンポーネント」として独立した機能的要素を持ちます。

各コンポーネントには、教育担当者が設計・実施・検証を行う際の指針となる「ねらい(意図)」と「ゴール(到達の状態)」が内在しており、これらを明確にし、連鎖させることで、カリキュラムの一貫性と実効性が高まります。以下に、各コンポーネントを概説し、「ねらい」と「ゴール」を概要レベルで提示します。

■ コンポーネント①「目的意識の形成」

MR が「なぜこのテーマに取り組むのか」「自分にとってどのような意味があるのか」を具体化し、実務との接続を意識したうえで、主体的に取り組む構えを整えることを言い、教育プロセス全体の根幹を成す極めて重要な段階です。

この段階で形成された目的意識は主体的な取り組みを促す内的動機の形成に寄与するといわれており、以降のすべてのコンポーネントにおいて、内容の受け取り方や行動へのつなげ方に直接的かつ継続的に影響を与えるため、教育プロセス全体を通じて持続的に作用するマインドセットとして、最優先で確立されるべきであると考えられます。

ねらい	ゴール
MR がテーマの意義を理解し、実務との接続を意識して主体的に学習へ向かう姿勢を整える	MR が「なぜこのテーマに取り組むのか」を自ら説明でき、前向きな姿勢を持つ

■ コンポーネント②「知識の習得」

MR が必要な情報や概念を整理し、構造的に理解する段階です。

テーマに関連する実務に必要な情報、基礎的・専門的知識、理論、仕組み、考え方や技術を体系的・構造的に理解するとともに、知識の背景や根拠を深く掘り下げたり、また技術を習得・応用し、スキルとして高めることの有効性を認識したりし、「なぜこの知識・技術が必要なのか」「どのように実践で活用されるのか」を納得する状態になることが求められます。

ねらい	ゴール
必要な情報や概念を構造的に理解し、実務との関連性を納得したうえで知識やスキルを定着させる	MR が知識の背景や根拠を理解し、実務で活用するイメージを持っている

■ コンポーネント③「訓練と応用」

MR が習得した内容を、実務に近い状況で扱い、行動に変換する段階です。

ケーススタディやロールプレイングなどを通じて、知識を行動に変換する力を養います。グループワーク等も行い、状況判断や対応の選択を繰り返し、再現性を高め、又、想定される発生事象について、その事象が発生する原因を探ることで適切な対応を見出し応用する力を養います。

ここでは特に、メンバー間のやり取りから生まれる相乗効果を意図することが求められます。

ねらい	ゴール
習得した知識を実務に近い状況で扱い、行動に変換する力を養う	MR が状況判断や対応の選択を通じて、知識を行動に変換できる

■ コンポーネント④「実践想起」

MR が学んだ知識や技術、その訓練内容を、自身の実務にどう活かすかを具体的に思い描く、実務教育の中核的なプロセスです。

この段階では、MR が実際の業務や遭遇する場面を想定し、自身の経験や現在の課題と照らし合わせながら、自らの行動を事前に構成します。

実践想起の質が高まることで、実地での判断や対応の再現性と確実性が向上し実務に結びつくため、この段階は、単なる実務への橋渡しではなく、実務教育の成果を実地で発揮するための実質的な起点として機能します。実践想起は、クラスルーム内で実施に限らず、MR 個人の職務環境下で自律的に取り組むことも想定されます。

一方、この実践想起は個人差が大きく現れることも想定されます。この個人差は、目的意識、自身の課題の認知などの内面的な要因が大きく影響するため、教育担当者はこれらを支援する仕掛け・仕組みを具体化する必要があります。

実践想起は、実務教育の成否を分ける鍵となるコンポーネントとして、各モジュールにおいて重点的に位置づけることが求められます。

ねらい	ゴール
学んだ内容を自身の実践にどう活かすかを具体的に構成し、実務への橋渡しを行う	MR が自身の実践における活用場面を想定し、行動計画を自ら構成できる

■ コンポーネント⑤「実地での実践」

実地での実践を通じて、これまでの取り組みを表出させる段階です。知識や訓練の成果がどのように発揮されているかが問われます。

実際の活動の中で、想定した最善の行動を試み、事前に想起した行動との差異や、課題を把握し、自ら改善することを促進することが求められます。

ねらい	ゴール
実際の業務の中で学習成果を発揮し、行動の再現性と改善力を高める	MR が実務の中で学習内容を活用し、行動の結果を自ら振り返り改善できる

■ コンポーネント⑥「評価とフィードバック」

活動を支援者すなわち上司等の第三者によって客観的に評価するとともに、強みと課題を明確にして MR 本人と共有し、資質向上や MR としての成熟を促す段階です。

評価の良否だけでなく、支援者と MR との対話を通じて行動の背景や意図を明らかにし、それらを踏まえたフィードバックにより MR と課題認識を共有して、具体的な行動を想起させることを促進します。

なお、ここで言う評価とは、「上司等の支援者が実地での MR の行動を確認し基準に則り判断すること」を言い、いわゆる人事的な考課、査定等ではなく、MR の資質向上の支援にあたっての対応、実務教育の修了認定にあたっての根拠となる成果確認を指します。

ねらい	ゴール
支援者(主に上司)による客観的な評価と MR との対話を通じて、強みと課題を明確化し、次の行動への気づきを促す	フィードバックや対話を通じ、MR が自身の行動の背景や意図を説明でき、課題認識を共有できる

■ コンポーネント⑦「継続的な改善」

フィードバックやこれまでの取り組みをもとに、次の行動を再設計する段階です。現状とのギャップを認識し、必要な修正や新たな取り組みを構想することを促進します。

ねらい	ゴール
課題をもとに、次の行動を再設計し、資質向上のサイクルを継続させる	MR が現状とのギャップを認識し、必要な修正や新たな取り組みを構想できる

このように、教育プロセスは「知っている」から「できる」、そして「実務で発揮できる」状態へと段階的に移行するための構造であり、教育担当者は設計者として各コンポーネントの意図と役割を理解し、適切に組み合わせることが、実務教育の質を左右します。

モジュールとしてテーマごとに教育プロセスは構成されますが、実際の MR 活動では、複数のテーマが重なり合い、横断的に対応する場面も多く見られます。そのため、カリキュラムの設計においては、個別のテーマの理解を深めるだけでなく、複数の内容を関連づけて捉える視点を提供したり、プロセスの統合を企図したりする場面も出てきます。

教育担当者として MR が「テーマを超えて内容をつなげ、実務で活かす」ことができるよう、実践への適用や判断力の強化を支援していくことが求められます。

なお、導入プログラムにおいては、実施での実践及び、評価とフィードバックがプログラムの中で行われます。実地での医療機関の訪問や医療関係者との面談等に対して単独の活動はできないため、指導者・監督者の同行が必須となります。ついては、実地での実践及び成果確認を行うにあたっての十分な期間、同行者、評価者の確保の下行わたることが前提となります。

<各コンポーネントの「ねらい」と「ゴール」一覧>

コンポーネント	ねらい(設計意図)	ゴール(到達状態)
①目的意識の形成	テーマの意義を理解し、実務との接続を意識して主体的に学習へ向かう姿勢を整える	MR が「なぜこのテーマに取り組むのか」を自ら説明でき、前向きな姿勢を持つ
②知識の習得	必要な情報や概念を構造的に理解し、実務との関連性を納得したうえで知識やスキルを定着させる	MR が知識の背景や根拠を理解し、実務で活用するイメージを持っている
③訓練と応用	習得した知識を実務に近い状況で扱い、行動に変換する力を養う	MR が状況判断や対応の選択を通じて、知識を行動に変換できる
④実践想起	学んだ内容を自身の業務にどう活かすかを具体的に構成し、実務への橋渡しを行う	MR が自身の業務における活用場面を想定し、行動計画を自ら構成できる
⑤実地での実践	実際の業務の中で学習成果を発揮し、行動の再現性と改善力を高める	MR が実務の中で学習内容を活用し、行動の結果を自ら振り返り改善できる
⑥評価 とフィードバック	支援者との対話を通じて、強みと課題を明確化し、次の行動への気づきを促す	MR が自身の行動の背景や意図を説明でき、課題認識を共有できる
⑦継続的な改善	課題をもとに、次の行動を再設計し、資質向上のサイクルを継続させる	MR が現状とのギャップを認識し、必要な修正や新たな取り組みを構想できる

2 運営支援体制

プログラム全体やカリキュラムを円滑かつ効果的に運営し、継続的な改善を組織として支えていくためには、運営支援体制の整備が欠かせません。この体制は、教育を一過性の取り組みで終わらせず、MR の資質向上を日常的に支える仕組みとして機能します。

運営支援体制は、プログラム全体に対する組織的な支援と、実地での人的な支援の両面から構成されており、それぞれが役割を分担しながら、プログラムの質と実効性を高める基盤となります。特に実務教育では、教育内容と現場での実践が接続されていること、そして継続的かつ適切な支援が受けられることが重要です。運営支援体制は、こうした接続性と継続性を意識して設計・運用される必要があります。

1) 組織的体制

実務教育におけるプログラムを組織として安定的に運営し、継続的な改善を支えるためには、関係部門や専門人材が連携する体制の整備が不可欠です。ここでは、教育担当者が所属する部門内外の組織的な支援体制の構成と役割について整理します。

(1) 関係部門

プログラムの設計・運用においては、教育部門/教育担当者だけでなく、専門的な知見を持つ関係部門との協働が不可欠です。以下に示す部門は、各自の専門領域から教育内容の妥当性や実務との接続性を支える役割を担います。教育担当者は、これらの部門と適切に連携し、プログラム全体の質や実地での適応性を高めることが求められます。

安全管理部門：

MR 活動におけるリスク管理や安全対策に関する内容について、教育内容の監修や事例提供を通じて支援します

エシックス＆コンプライアンス部門：

法令遵守や倫理的行動に関する教育テーマに対し、方針の明確化やケースの提供、監修などを行います

人事・経営戦略部門：

人材育成方針や経営戦略との整合性を踏まえ、実務教育の位置づけや優先度の調整に関与します
バリューチェーン関連部門：(創薬・開発・製造・PV・MA・マーケティング他コマーシャル関連部署等)
実務に直結する情報や視点を提供し、教育内容が現場の業務と乖離しないよう支援します。更新される社内外情報に基づき、実践的資質向上の強化に寄与することが期待されます

(2) カリキュラムの実施に関与する人材

カリキュラムは、各モジュールの提供者として企画運営者や実施者が適切に対応することで運営されます。教育担当者は、これらの人材がそれぞれの立場や専門性を活かして役割を果たせるよう、目的や設計意図の共有、必要な準備や支援の提供を行うことが求められます。

実施者(インストラクター・トレーナー)

各モジュールのテーマに応じて、知識やスキルの教授や指導、演習、実務への応用の支援などを担います。専任者、教育担当者、安全管理やコンプライアンスなどの専門部門の担当者、あるいは MR の上

司であるマネジャーなどが登壇することもあります。MR の理解や実践状況に応じて、講義・演習・フィードバックなどを通じて行動への橋渡しを行うことが期待されます。

教育担当者(特にカリキュラム運営管理者)

各モジュールの進行状況を把握し、カリキュラム全体が計画通りに運営されるよう調整・管理を行います。進捗のモニタリングや関係者との連携、教材や評価手法の整備など、教育の質と一貫性を保つための基盤づくりを担います

2) 人的支援

プログラムの効果を高めるためには、カリキュラムの枠を超えて、日常業務の中で MR を支える人的な関係性が重要です。ここでいう「人的支援」とは、MR の実践や行動の変化を促すために、周囲の関係者が日常的に関与し、支援する仕組みを指します。これは、教育の一貫性を保つだけでなく、現場での実践を通じた資質向上を支える基盤となります。

教育担当者は、こうした人的支援が機能するよう、上司や同僚が関与しやすい仕組みやタイミングの設計、支援者への情報提供や働きかけを行うことが求められます。

(1) 支援者(上司等)

各モジュールの進捗を把握の上、MR の実地での活動の観察・評価、フィードバックすることなどを通じて、教育と実務の接続を支援します。MR 一人ひとりの状況を把握し、適切な課題設定や行動の方向づけを行うことで、実務の中での実践と成長を後押しします。特に、日常業務の中での声かけや振り返りの機会の提供は、行動の定着に大きく寄与します。

(2) 同僚(及びメンター)

各モジュールを同時に取り組む同僚(及びメンター)は、同じ立場や近い経験を持つ存在として、日常的な相談や助言、経験の共有を通じて実務教育を支える重要な役割を担います。特に、訓練と応用の場面においては、実際の事例やその背景にある要因とともに深掘りすることで、MR が状況に応じた判断や対応の視点を広げることができます。但し、表面的な対応経験ばかりが共有されることがや特定の MR の価値観による考え方に傾斜してしまうことには注意が必要です。それぞれの事象・事実の深堀から得られた要因を把握して初めて、他者に応用可能な対応が想起されることが重要なポイントとして認識される必要があります。

これらを踏まえ、MR がそれぞれの経験とそこから導かれる要因、その対応・課題を言語化し、さらに他者の視点を取り入れるプロセスを通じて、実践的な対応力や判断軸の明確化が促されます。こうした対話や協働の機会は、単なる知識の確認にとどまらず、実務に根ざした行動の質を高める支援となります。

(3) 同行者

特に、導入プログラムでは、実地での実践を行うにあたって、MR 予定者は必ず指導者・監督者との同行が必要となります。多くの場面で先輩 MR が同行者となることが想定されるため、同行をする MR は、各科目の修了の基準を把握の上、MR 予定者の実地での実践等を支援することが求められます。

3 社内運用基盤

プログラムを効果的に設計・実施・改善していくためには、社内の制度的・物理的な運用基盤の確保と活用が不可欠です。教育担当者は、これらを戦略的に整備・活用することが求められます。

教育担当者は、これらの運用基盤を整備するだけでなく、資質向上のプロセスとどう接続させるか、実地での MR の行動変容をどう支えるかという視点で設計・運用することが求められます。

1) 制度的な基盤

制度的な基盤は、認定企業が MR 認定制度にコミットメントし、MR 認定要綱及び細則に準拠した教育研修システム(体制や仕組み)が社内に組み込まれていることを前提として、プログラムをより安定的、継続的かつ実効力あるものとして適切に運営するための社内的な規則やルール、費用の確保、仕組み等が整備されていることを指します。属人的な運用に依存せず、組織として一貫性と持続性を確保するための土台となります。

(1) MR 認定制度と連動した社内ルール等の整備

プログラムを組織的かつ円滑に運用していくためには、学習時間の確保、受講義務、評価基準などに関する方針やルールを明文化し、関係者間で共有しておくことが重要です。これらが社内で明示されることで、MR にとっての納得感や教育の正当性が高まり、プログラム全体の実効性と継続性を支える基盤となります。

(2) 予算

プログラムの設計・運営・検証に必要な費用を確保することは、プログラムの確実な実施と質の担保に直結します。人的コスト、教材開発、システム利用料、外部講師費用など、目的に応じた予算設計が求められます。

(3) 管理システム

プログラムの進捗状況や受講履歴、評価結果などを把握・管理するための仕組みは、教育の可視化と継続的な改善に不可欠です。ここでいう「管理システム」とは、LMS(Learning Management System)などの専用システムに限らず、Excel や社内共有フォルダなどを活用した運用も含めた、情報の一元的な整理・活用の仕組み全般を指します。

管理の方法は各認定企業の体制によって異なりますが、いずれの場合も以下のような観点が重要です：

- プログラム全体および各モジュールの進捗状況を把握できること
- MR ごとの履歴や成果を蓄積・参照できること
- 成果確認結果やフィードバック内容を記録し、必要に応じて共有できること
- 必要に応じた分析や改善に活用できること

教育担当者は、自社の運用実態に応じて、「何を、どのように記録し、どの範囲で共有・活用するか」を明確にし、管理の仕組みを設計・整備することが求められます。教育の質と継続性を支える情報基盤として機能することが重要です。

2) 物理的な基盤

物理的な基盤とは、プログラムを実際に運営・実施するために必要な具体的な環境やツールを指します。これには、MR がカリキュラムに取り組みやすくなるための環境整備に加え、上司等の支援者が適切に関与し、行動の確認やフィードバックを行いやすくなるための支援環境の整備も含まれます。

プログラムが機能するためには、MR と支援者の双方にとって、取り組みやすく、関与しやすい物理的条件が整っていることが不可欠です。

(1) 時間

MR が業務と並行して各モジュールに取り組むためには、計画的な時間の確保が必要です。これは、クラスルームでの学習時間にとどまらず、実地での実践、振り返り、フィードバックの時間も含まれます。また、実務教育の強化にあたって、上司等の支援者が観察/確認判断(評価)・フィードバックを行うための時間も、あらかじめ組み込まれることが必要で極めて重要なこととなります。

これらを考慮した十分な時間を確保した期間の確保が必要となります。なお、導入プログラムでも、実地での実践、評価とフィードバックがプログラム内で行われるため、十分なこれらを担保する十分な期間の設定が必要です。

(2) 場所

クラスルーム、職務環境、実地での活動など、各場面に応じた場の想定が必要です。特に、実践想起やフィードバックの場面では、MR が安心して取り組める心理的安全性のある空間が求められます。

また、上司や支援者が観察・対話・評価を行うための場(例:同行訪問、一対一の面談など)も、業務の中に自然に組み込まれるような設計が望まれます。

(3) 教材・支援ツール

講義資料、e ラーニング教材、ケーススタディ、実践想起ツール、評価ツールなど、教育プロセスに応じた教材の整備が必要です。これらは、MR が行動を具体化するための支援となるだけでなく、上司等の支援者が観察・評価・フィードバックを行う際の視点や基準を共有するためのツールとしても機能します。

(4) IT 等のインフラ

オンライン学習や遠隔支援を可能にするための IT 環境(ネットワーク、端末、アプリケーションなど)は、柔軟な運用とアクセス性を支える要素です。特に、MR と支援者が双方向にやり取りできる仕組み(例:フィードバック記録、進捗共有ツールなど)は、行動の定着と継続的な支援に大きく寄与します。

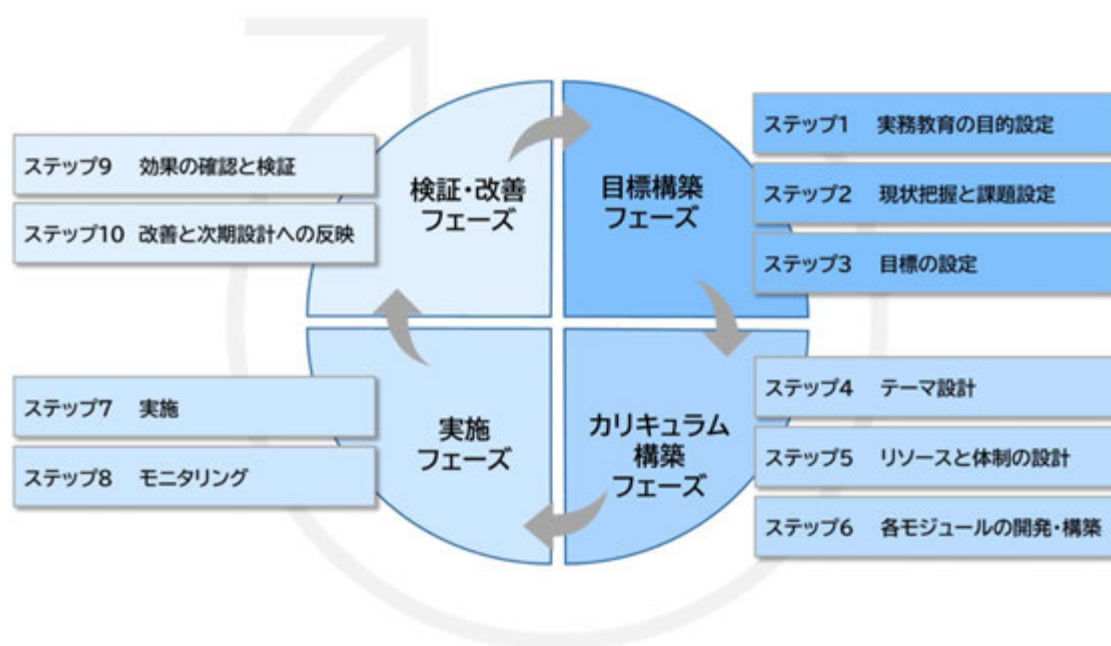
第2章 プログラムの運用サイクル

プログラムは、前節の「実務教育におけるプログラムの全体像」で示した、基幹要素、支援体制、社内運用基盤が適切に展開されて初めて機能します。

本章では、プログラムを実行可能な形に落とし込み、継続的に改善していくための運用サイクルについて概説します。

運用サイクルは、4つのフェーズに大別された10のステップで構成されています。

なお、ステップ6～9では、教育プロセス(7つのコンポーネント)を軸に、該当するステップの実務内容を概説しています。



1 目標構築フェーズ

方針策定フェーズでは、実務教育の一貫性を保つ土台となる目的と目標を定めます。ここでは、目標設定に向けたステップを概説します。

1) ステップ1: 実務教育の目的設定

各認定企業においては、MR 認定センターが示す「MR の将来ビジョン」に加え、自社が掲げる「あるべき MR 像」などを含む理想とする姿に、MR がプログラムを通じて段階的に近づいていくことが目的となります。

この目的を実現するためには、どの資質を、どのような状態で、どのように育成していくかを明確にすることが、目標設定やカリキュラム構築の基盤となります。

その第一歩として、理想とする姿に含まれる内容を、MR をはじめとする関係者が共通して想起できるようにすることが重要です。

たとえば、将来ビジョンの記載内容を例にとると、自社において理想とする「患者志向に立った医薬情

報の提供・収集・伝達」とは何であるのか、「Patient Centricity」とは自社ではどう定義しているのか、「医療関係者から信頼されるパートナー」とは自社 MR にとってはどのような状態を指すのかを具体化する必要があります。

その上で、MR の実践的な資質の発揮に焦点を当て、4 つの科目(倫理、安全管理、技能、その他企業が必要とする科目)との関連を明確にし、どの資質をどのように発揮すべきかを確認可能な行動として明確にしておくことが求められます。

2) ステップ 2: 現状把握と課題設定

理想とする姿や、次ステップで設定する GIO(一般目標)と対比しながら、現場や MR 本人の現状を多面的に把握し、教育によって解決すべき課題を明らかにします。このステップは、以降の目標設定やカリキュラム設計の方向性を左右するため、理想とする姿・GIO・現状の 3 つを往還的に参照しながら、課題を的確に捉えることが、教育プログラム全体の質を高める鍵となります。年度をまたいで理想とする姿や GIO が継続する場合は、検証結果から得られたものを現状として活用することも可能で、一方、理想とする姿のその状態や GIO などの目標の変更や調整がある場合には、現状把握をし直す必要も出てきます。

なお、教育担当者が現状把握や課題設定をする際には、自身が把握する個々の事例などのバイアスを排除し、組織全体としての傾向や共通課題をマスとして捉える視座を持つことが大切です。その上で、設定した課題が MR の背景や状況にどのように適応可能かを見極める視点が求められます。

(1) 現状把握

現状把握においては、単に理想とする姿とのギャップを確認するだけでなく、GIO との整合性や実現性を確認する視点も重要です。これにより、中長期的な理想とする姿の実現と短中期的な目標の両面から、現状との差分を具体的に捉えることができます。

現状を把握するには、各社で様々な手法を用いていると考えますが、以下のような手法を組み合わせることで活用することが想定されます。

- 行動観察: 実地での実際の言動を記録・分析し、表出される行動特性を把握する
- 360 度評価: 上司・同僚・部下・本人による多面的な評価を通じて、客観性と多角性を確保する
- 定量データの活用: 活動ログ、パフォーマンス変化、業績指標などの数値データを分析する
- インタビュー・アンケート: 本人の意識や背景要因を把握し、行動の裏にある認知や価値観を補足する

定性的な情報を的確に把握するのは比較的難易度が高いですが、カテゴリー別にラベリングし解析するなど、定性情報の分析手法を用いて情報を具体化することができると考えられます。

これらの情報をもとに、理想像や GIO と現状との間にあるギャップの性質(知識・技能・倫理観のどこに問題があるか)や、ギャップが生じている背景要因(環境・制度・意識など)を分析し把握します。

(2) 課題設定

課題とは、MR が理想とする姿に近づくために、教育を通じて変化を促すべき事を指します。これは、現状と理想とする姿の間にあるギャップをもとに明らかにされ、次ステップで設定する目標(GIO・SBO)と密接に結びついています。

課題を設定するには、ギャップの「大きさ」だけでなく、「なぜそのギャップが生じているのか」という

要因分析が不可欠です。たとえば、知識の不足によるものか、判断の癖や行動習慣によるものか、あるいは環境や制度の影響かといった観点から、ギャップを構造的に捉え深堀し、要因を見出す必要があります。

次に、その中から教育によって変化を促すことが可能な領域を定めます。すべてのギャップが教育で解決できるわけではないため、プログラムによる介入が有効な部分に焦点を当てることが重要です。

そのうえで、変化を促すべき事”を、3つの資質に照らし合わせた行動・判断・態度などの具体的な表現で言語化します。また、行動変容の可能性を考慮することで、課題の優先度の判断にもつながります。

課題が曖昧なままでは、目標も曖昧になり、教育の設計や検証が困難になります。的確な課題設定は、教育設計の質を左右する重要なステップとなります。

なお、このタイミングでの課題設定は、集団を対象とした比較的マクロ視点での課題設定となり、1～3年の時間軸での教育の方向性を見出すことを目的に行われます。また、SBOが定まった際の、問題解決のための課題設定は相対的に粒度が小さくなりますが、教育担当者としてはこちらも集団としての課題設定がメインになります。

3) ステップ3: 目標の設定(GIO・SBO)

実務教育の目的とプログラムの成果を明確にするために、GIO(一般目標)およびSBO(行動目標)を設定します。これらは、以降のカリキュラム構築や行動を評価する基準設定の基盤となります。

(1) GIO(一般目標)の設定

GIOは、MRの将来ビジョンや理想像を踏まえつつ、教育的視点から実務教育の4つの科目を統合した当面到達すべき目標を定めるものです。

前ステップで明らかになった課題や現状とのギャップを参照しながら、「プログラムを通じて、MRがどのような状態になるのか」具体化します。

この際、現状と理想とする姿との差分が大きい場合には、そこに至るまでのステップを想定し、そのうち最も手前の到達点をその期間と共にGIOとして設定することになります。これにより、現状を踏まえた上で達成可能性のある目標設定が可能となり、プログラムの実効性が高まります。

GIOは、プログラム全体のねらいと進行の見通しを明確にし、以降のSBO設定やカリキュラム設計における判断の軸になります。ついてはGIOが行動変容可能な領域に焦点が当たっているか、複数のSBOに展開可能な概要と方向性を持っているかを確認することも必要です。

(2) SBO(達成目標)の設定

SBOは、GIOを科目ごとに具体的な行動レベルに落とし込み、MRが到達する目標を明確にするものです。GIOとの連動を図りながら、実地での実践と接続しているか、行動として具体的に「…できる」表現で記述されているか、MRの行動変容を観察・評価可能な形で定義しているかなどの観点のもと設定する必要があります。

なお、認定企業によっては、各科目で修了認定に求められる必須のレベルを上回る到達目標を設定する場合もあります。その際には、必須のレベルをクリアすることを前提にすること、その達成度を判断するための「指標」と「水準」もあわせて明確に示すことが必要です。分けをするなどで分かりやすくしておくことも求められます。

ここで目標として設定する到達レベルは、次フェーズのカリキュラムの構築にあたっての基盤となりま

す。

実務教育認定基準においては、目標レベルを下表のように 3 段階に設定しています。認定企業でさらに高い目標を定める場合、そのレベル(例えば、自社標準レベル、模範レベル等)は、必ずしも、レベル 2、3 と同水準でないことも想定されます。

レベル	説明
レベル1 医療関係者から安心されるレベル	医療関係者からみて、やっつけて当然と思われる必須のレベルを指す。 (いわゆるminimum requirement)
レベル2 医療関係者から信用されるレベル	医療関係者の期待どおりのことができているレベルを指す。
レベル3 医療関係者から信頼されるパートナーとしてのレベル	MR認定制度が目指すMRの将来ビジョン、姿であり、医療関係者の期待を上回るレベルを指す。

2 カリキュラム構築フェーズ

本フェーズでは、プログラムを構成するカリキュラムについて、実施内容とともにその仕組み・体制を整備し、実施に資する準備を整えることについて概説します。

1) ステップ 4: モジュールのテーマ設定

本ステップでは、前フェーズで設定された目標(GIO・SBO)および明らかになった課題をもとに、各モジュールの「テーマ」を設定します。テーマは、モジュールの一つ一つを作る起点となり教育プロセスの内容を具体化するうえでのベースとなります。

教育担当者は、これらの設定意図を明確にし、以降の教育プロセスとの連動性を意識した構成を行うことが重要です。なお、テーマは、自社の課題に合わせ柔軟に設定されます。

テーマ例: 倫理のレベル 1 の SBO、行動要件/項目を参考にして

例 1_倫理:医療施設内での立ち居振る舞いとマナーを備えた MR 活動の実践
(倫理 SBO1 に直結するものとして)

例 2_倫理:患者中心の視点に立った MR 活動と医療関係者との信頼構築の実践
(倫理 SBO1、倫理 SBO3 の複数の SBO 包含するものとして)

例 3_倫理:MR 活動における法令遵守と倫理的判断の実践
(GL 遵守、院内ルール of 遵守、個人情報保護等の要素で構成するものとして)

2) ステップ 5: リソースと体制の設計

本ステップでは、ステップ 2(現状把握と課題設定)で明らかになった課題と、ステップ 4(テーマ設定)で設定されたテーマをもとに、教育を実施するために必要な人的・物的リソースを見積もり、確保します。

トレーナー、インストラクター、支援者などの関係者について、それぞれの役割や関与のタイミングを明確にし、連携体制を構築します。

また、年間スケジュールや実施体制について、調整を行いながら、実行可能となるよう設計します。

また、ステップ 6(各モジュールの開発・構築)での具体化を通じて当ステップの内容を再調整するなど、前後のステップを柔軟に行き来することも考慮します。設計の整合性と実行可能性を高めるために、必要に応じた微調整を行うことが想定されます。

3) ステップ 6: 各モジュールの開発・構築

本ステップでは、ステップ 5(リソースと体制の設計)で整備されたリソースと体制を踏まえ、各科目・テーマに沿って教育内容を具体化します。

ステップ 2(現状把握と課題設定)で明らかになった課題をもとにステップ 4(テーマ設定)で設定されたテーマと達成目標を起点に、前章「1.2.1.1 教育プロセス(コンポーネントの連なり)」で整理された構造的な流れ(目的意識の形成、知識の習得、訓練と応用、実践想起、実地での実践、評価とフィードバック、継続的な改善)をもとに、内容・教材・手法・確認／検証方法などを設計し、MR の実地での実践における行動変容を促すカリキュラムを構築します。

各コンポーネントには、テーマに連動した具体的な「ねらい」と「ゴール」を明確に設定し、それらが教育プロセス全体の流れの中で連動していることが重要です。また、各モジュールは、クラスルーム、自職場や自己学習環境、実際の業務活動など、教育プロセスの目的や内容に応じた多様な場で行われることになります。これらを踏まえた各モジュールの開発や構築が、各科目の目標達成に向けた一貫性と実効性を高めます。

また、MR が主体的かつ継続的に資質向上に取り組むことを支える仕組みとして整備することもあわせて求められます。

なお、このフェーズで構築された各モジュールは、実施を経た際に、SBO の達成への寄与、MR の科目ごとの修了に値する状態や自社目標の達成につながっていることが意図され、設計されていることが前提となります。この前提のもと、のちのステップ 9(効果の確認と検証)における検証が可能になります。

「各モジュールの開発・構築(概説と例示)」

以下に概要をお示しします。なお、例示は、「患者志向」や「医療関係者との信頼関係構築」をテーマとしていることをイメージしてお示しします。

コンポーネント① 目的意識の形成
目的意識の形成は、各モジュール設計の出発点であり、MR が自らの業務と教育テーマを結びつけ、「自分ごと」として主体的に取り組む構えを整える重要度の極めて高いコンポーネントです。 当該のモジュールに取り組むことで得られるポジティブな状態への期待感と、取り組まないことによるリスクや停滞への危機感の両面から働きかけ、言語化に至らせることを意図することで、MR の納得感と内発的動機を高めることができます。 これらを以下と合わせて具体化するための教材の開発を進めます。 ・MR の実務環境や課題に即した問いかけ ・MR が自らの業務と照らし合わせて意味づけできるストーリー
設計・構築ポイント(例)
■ 実務との接続を意識した導入設計(医療現場での患者視点の重要性を示す実例を踏まえる等) ■ 「なぜ患者中心の視点が MR に重要か」を MR が自分ごととして捉えられる問いかけを設計 ■ グループワークや MR 自身の期待感を言語化するワークの設計

コンポーネント② 知識の習得
各モジュールで取り上げるテーマに関連する知識や情報、技術を体系的に整理し、レクチャー資料、e ラーニング教材、動画などの教材を開発します。MR が当該の知識を習得する意味を理解できるよう、背景や根拠を含めた構成が求められます。その際、 ・「詰め込みすぎないこと」 ・「自身の活動への転用がイメージできること」 ・「新たに学ぶべきこと」 等を考慮しバランスよく設計します。 なお、レクチャーにおける各パートでの「ねらい」と「ゴール」を定めておくことにより、効果の高い教材を開発することが可能になり、適切な運営に寄与します。 必要に応じ専門部門・関係部門と連携し、内容の正確性や妥当性を担保します。最新の社内外情報を反映するための情報提供も受ける必要もあります。
設計・構築ポイント(例)
■ 信頼構築に関する理論・制度的背景を整理 ■ 医療が「患者中心」にシフトしていることを踏まえた医療関係者の期待を可視化する資料の活用 ■ 医療関係者との信頼関係が情報の質と適正使用を左右することを照らし合わせた教材の開発

コンポーネント③ 訓練と応用
MR が知識や技術を実地での実践に応用できるよう、ケーススタディ、ロールプレイ、演習などの設計と教材開発を行います。状況設定は、実務に近い状況を提供し、発生要因の認識共有や、判断や対応の力を養う構成とします。 また、「学んだとおりにやってみる」→「オーソドックスな状況」→「実務に近い状況」と段階を踏む等、効果を促進する設計を行います。実例や背景情報の活用により、演習のリアリティと実効性を高めることも意図します。 このコンポーネントでも「ねらい」と「ゴール」を定めることで効果を高めることが期待されます。
設計・構築ポイント(例)
■ ケーススタディの準備:患者背景を踏まえた実務に即した情報提供のあり方を検討 ■ ロールプレイの設計:医師との面談で「患者中心の視点」を意識した対話練習のポイントを設計 ■ グループで成功・失敗事例を深堀し、発生要因を把握することで認識が共有化することを可能にするワークの設計 ■ 同僚等からの視点で信頼構築の観点を評価するレビューシートの準備

コンポーネント④ 実践想起
MR が自身の業務を想定し、どのように行動するかを具体的に思い描けるよう、リフレクションツールや行動計画シートなどを設計します。過去の経験との照らし合わせや、次の行動への準備を促す構成が求められます。 インストラクター・トレーナーが、実践での活用可能性や実務との接続性を確認することで、想起の質を高める支援が可能になります。
設計・構築ポイント(例)
■ MR が自身として「患者中心の視点を持った活動とはどういうことか」を言語化したり、「患者視点が欠けていた場面」等を洗い出したりすることが可能なツールの準備 ■ MR が自らの業務に落とし込めるよう行動計画を具体化するツールの整備 ■ MR 個別の実践場面想定や自分なりのチェックポイントを設定できる My チェックリストの作成 (想起したことを文字に書き落とすことを促進)

コンポーネント⑤ 実地での実践
MR 本人が実務の中で行動を試みる*ことができるよう、実地での実践を促すための設計を行います。行動例や観察ポイント、記録方法などを整備し、MR が自らの業務の中で実践しやすい環境を整えます。 MR が安心して行動できる支援体制(上司との相談、日常の業務報告での確認) *MR の職務特性上、失敗を前提とした試行はできないため、現時点で最善を尽くすことを前提とした取り組みとなります
設計・構築ポイント(例)
■ 実践行動の自己確認ポイントを明示したチェックリストを作成 ■ 実践後の自己評価ツールの作成 ■ 上手くいったこと、うまくいかなかったことを記録するツールの作成
コンポーネント⑥ 評価とフィードバック
MR の行動を客観的に評価できるよう、基準に基づく評価ツール(チェックリスト、面談ガイド、フィードバックシートなど)を整備します。評価は単なる結果ではなく、行動の背景や意図を共有する対話の機会として設計します。 支援者(評価者としての上司、インストラクター・トレーナー)と共有し、運用や評価の一貫性を確認します。必要に応じて、評価者向けのガイドや研修も設計します。
設計・構築ポイント(例)
■ 評価者用確認のポイント、評価シートの作成 (MR の自己評価と上司評価を比較できるなどの工夫) ■ 面談の質を高めるための対話のポイント設計(例:行動の背景を問う) ■ フィードバックガイドの作成
コンポーネント⑦ 継続的な改善
MR 本人がフィードバックをもとに次の行動を再設計できるよう、継続学習の仕組み(フォローアップ教材、自己学習ツール、振り返り支援ツールなど)を整備します。改善のサイクルが自然に回るよう、業務との接続性を意識した設計が求められます。 必要に応じて支援者と連携し、実地での継続支援(面談、観察、助言など)が行えるような仕組みを設計します。
設計・構築ポイント(例)
■ 継続学習ツール(行動チェックリスト、振り返りシート)を提供 ■ 職場内での成功事例・失敗事例を共有する場の設定、社内インフラによる共有の設計 ■ 定期的なフォローアップ面談の仕組みの設定

なお、カリキュラム全体や一部のモジュールの実施を外部委託する場合は、自社の課題に沿った内容を共有、調整し、該当する課題の改善に焦点が当たるよう十分な連携が必要となります。

3 実施フェーズ

本フェーズでは、ステップ 2(現状把握と課題設定)～6(カリキュラムの開発・構築)で設計・準備された教育プログラムを、実際に MR に対して展開します。

実務教育のプログラムにおける各カリキュラムの実施は、知識の習得にとどまらず、MR が現場での実践を通じて行動変容を起こすことを目的としています。

そのため、クラスルームだけでなく、実地での実践支援や学習環境の整備、支援者との連携、MR 自身の主体的な資質向上を促す仕掛けなど、複合的な要素を含む運用が求められます。

また、教育の実施と並行してモニタリングを行い、MR の反応や行動の変化を多面的に捉えることで、教育の質と整合性を保ちつつ、柔軟な対応と継続的な改善につなげていきます。

なお、実施にあたっては、各年度ごとに、プログラムの全体像、GIO、各科目の SBO、カリキュラム内の各モジュールの構成や概要が MR、MR が所属する組織・MR の上司に共有されていることが必要です。

1) ステップ 7: 実施

本ステップでは、これまでに設計・準備されたプログラムを、MR に対して具体的に展開します。

各モジュールは、各コンポーネントが段階的に連鎖して設計されています。これらを計画どおりに実行するために、実施にあたっては、MR 本人の主体的な取り組みを軸としつつ、インストラクター・トレーナー、上司、同僚などがそれぞれの立場から支援・関与することが重要です。これにより、実務との接続性と実効性がより高まります。

「実施フェーズで行う活動概要」(誰が・どんなシチュエーションで・何をするか)

以下に概要をお示しします。あくまで一例として、各企業でのアレンジがなされることを前提としています。

コンポーネント① 目的意識の形成	
誰が	どのようなシチュエーションで
インストラクター・トレーナー (含:専門部門の登壇者)	クラスルームでのレクチャー ピアラーニング、グループワーク等
何をする	
- テーマの意義や目的を伝え、実務との接続を明示する - MR が「なぜこのテーマに取り組むのか」を自分ごととして捉えられるよう支援する - 主体的な取り組み姿勢を引き出す導入や問いかけを行う	

コンポーネント② 知識の習得	
誰が	どのようなシチュエーションで
インストラクター・トレーナー (含:専門部門の登壇者)	クラスルームでのレクチャー e ラーニング、自己学習環境等
何をする	
- 必要な知識や情報を提供し、構造的に理解できるよう支援する - 資料や動画、確認テストを通じて理解度を高める - 実務での活用を意識した説明や問いかけを行う	

コンポーネント③ 訓練と応用	
誰が	どのようなシチュエーションで
MR 本人、およびその同僚 サポート役:インストラクター・トレーナー、上司	クラスルームでのワークショップ、 ロールプレイ、ピアラーニング等
何をする	
- MR 本人が、ケーススタディやロールプレイを通じて知識や技術を行動に変換する訓練を行う - 同僚との対話や検討を通じて、視点を広げ、対応力を高める - インストラクター・トレーナーは、進行支援やフィードバックを通じて行動変換をサポートする	

コンポーネント④ 実践想起	
誰が	どのようなシチュエーションで
MR 本人	クラスルーム内や自職場で、 リフレクションツールやワークシートを活用して
何をする	
- 自身の業務を想定し、どのように行動するかを具体的に思い描く - 過去の経験を振り返り、次の行動に向けた準備を整える - 行動計画を立て、実地での実践に備える	

コンポーネント⑤ 実地での実践	
誰が	どのようなシチュエーションで
MR 本人	実際の活動の中で(例:医療関係者との面談等の情報の提供・収集・伝達の場合とその前後)
何をする	
- 実務の中で、想定した最善の行動を行い、知識や訓練の成果を表出させる - 得られた効果や課題を把握する	

コンポーネント⑥ 評価とフィードバック	
誰が	どのようなシチュエーションで
支援者(上司等)と MR 本人	実地での活動 活動の直後や面談の機会
何をする	
• 上司等の支援者が行動を観察し、具体的なフィードバックを行う • 対話を通じて、MR 本人が自己評価や振り返りを行い、行動の背景や意図を言語化する • 強みと課題を共有し、次の行動に向けた方向づけを行う	

コンポーネント⑦ 継続的な改善	
誰が	どのようなシチュエーションで
MR 本人	実地での業務、自己学習、フィードバック を受けた後の行動の中で
何をする	
• フィードバックで得た課題をもとに、次の行動を再設計する • 実務の中で再度行動を試み、改善を図る • 自らの行動を振り返り、継続的に資質向上に取り組む	

2) ステップ 8: モニタリング

各モジュールの実施と並行して、モニタリングを行うことは、教育の質と実効性を保つうえで不可欠です。教育担当者においては、各教育プロセスのモニタリング情報を適宜集約し、教育全体の整合性と改善点の把握をすることが求められます。その際、教育担当者の立場として持つべき視点は、

- 各コンポーネントの実用度
- インストラクター・トレーナーなどのインストラクション技術やその質
- 支援者等の関与者の対応度合い(量・質)
- MR の主体的な対応

などがあげられます。

これらの情報は、プログラムの全体を評価する材料であるとともに、経時的な行動の変化を観察し、想定外の異常が発生していないかを確認することも含まれ、必要に応じて柔軟に該当のモジュールの変更・調整を行うことにも活用されます。また、MR 自身による自律的な振り返りと自己評価を促す仕組みを組み込むことで、自ら行動を見直し、改善に向けて取り組む姿勢を支援することにもつながります。モニタリングの結果は、教育内容の改善や MR 個々が修了資するか否かの判断の副次的な根拠として活用されることも想定されます。

教育プロセス実施時に行うモニタリング設計と視点・観点の整理

コンポーネント① 目的意識の形成		
何を確認するか		MR がテーマの意義を理解し、自身の業務と結びつけられているか
教育担当者の視点	コンポーネントの実用度	▪ インTRODクシヨN設計の妥当性 ▪ 教材・資材の妥当性
	インストラクター・トレーナーの技術	▪ 動機づけの問いかけ ▪ ストーリーテリング ▪ 場づくり
	MR の状況	▪ 反応の傾向、理解度のばらつき ▪ 自己課題の明確化度合い
情報の集約方法		▪ オブザーバーとしての参加 ▪ インストラクター・トレーナーからの情報 ▪ ワークシート、発言記録等

コンポーネント② 知識の習得		
何を確認するか		MR が必要な知識や技術を理解し、実務との関連性を把握の上、習得に勤めているか
教育担当者の視点	コンポーネントの実用度	▪ レクチャー内容の妥当性、適切な構造化・体系化 ▪ 理論的背景の提供、背景説明 ▪ 実務との接続性・
	インストラクター・トレーナーの技術	▪ 構造的・体系的な説明 ▪ 専門知識の適切な翻訳(平易な言葉での説明) ▪ MR の理解度の把握と対応
	MR の状況	▪ 習得度の差異、理解度の分布 ▪ 教材の活用進捗 ▪ 実践活用の明確化度合い
情報の集約方法		▪ オブザーバーとしての参加 ▪ インストラクター・トレーナーからの情報 ▪ 教材の活動度、進捗度、テスト等の正誤

コンポーネント③ 訓練と応用		
何を確認するか		MR が実務を想定した場面や対応のイメージを描き判断や行動の観点を拡大し行動に転換できる状態になっているか
教育担当者の視点	コンポーネントの実用度	- 教材のリアリティ - 要因把握ステップの内在化 - 適切かつ多様な対応方法の惹起
	インストラクター・トレーナーの技術	- 演習誘導 - フィードバックの妥当性 - 状況判断の支援
	MR の状況	- ケースの発生原因の把握 - 経験の一般化 - 課題設定や対応策の質 - 訓練機会の均質度合い
情報の集約方法		- オブザーバーとしての参加 - インストラクター・トレーナー、支援者(上司等)からの情報 - ロールプレイ記録、ピア・グループのレビュー記録

コンポーネント④ 実践想起		
何を確認するか		MR が知識を行動に変換できているか。対応力が養われているか
教育担当者の視点	コンポーネントの実用度	経験との照合、リアルなシチュエーションの想起 強化・改善する行動のポイントの具体化 行動結果の良否判断のポイントの明確化
	MR の状況	上記の具体化 行動計画の具体化 実践の準備度合い
情報の集約方法		- オブザーバーとしての参加 - 支援者(上司等)、インストラクター・トレーナーからの情報 - 行動計画ツール、リフレクションツールなどの記録

コンポーネント①～③については、特に提供者サイドの設計や運営の良否が、MR の主体的な関与、また、モジュール全体の質に影響します。のちの検証の対象として、質の向上に寄与するポイントを把握しておくことが重要です。

コンポーネント⑤ 実地での実践		
何を確認するか		MR が実際の活動で、計画した行動を実施しているか
教育担当者の視点	コンポーネントの実用度	▪ 速やかな実践 ▪ 行動の定着、行動変容への貢献 ▪ 内省とその内容のレポートへの反映
	MR の状況	▪ 実施数や頻度 ▪ 行動の質の向上 ▪ 行動上の障壁
情報の集約方法		▪ 支援者(上司等)からの情報 ▪ 行動計画ツール、リフレクションツールからの実践報告 ▪ 日報等の業務レポート

コンポーネント⑥ 評価とフィードバック		
何を確認するか		支援者による適切な成果確認と、フィードバックを通じ MR が行動の背景や意図を言語化し、強みと課題が両社で共通認識となっているか
教育担当者の視点	コンポーネントの実用度	▪ 必要十分な成果確認機会 ▪ 適切な成果確認 ▪ フィードバックの適切さと MR の納得
	支援者の関与	▪ 必要十分な成果確認機会の確保 ▪ 基準に基づく成果確認 ▪ フィードバックの適切さと MR の内省の促進 ▪ 評価のばらつき(標準化・平準化ができているか)
	MR の状況	▪ 納得度合い ▪ 課題に対する次行動の明確化
情報の集約方法		▪ 支援者(上司等)からの情報 ▪ 成果確認結果、面談記録 ▪ MR の自己評価、行動計画・リフレクションツールの更新情報 ▪ 日報等の業務レポート

コンポーネント⑦ 継続的な改善		
何を確認するか		フィードバックや自身の内省に基づき、次の行動を再設計し実施しているか
教育担当者の視点	コンポーネントの実用度	- 活動の起点としてのフィードバックや内省の関与 - 行動の変化 - 資質向上への貢献
	支援者の関与	MR の状況に応じた適切な関与
	MR の状況	- 課題に対する次行動の具体化と実施 - 行動の質的变化、資質向上への貢献度合い
情報の集約方法		- 支援者(上司等)からの情報 - 改善計画ツール、実践記録、フォローアップ記録 - 日報等の業務レポート

ステップ 6(評価とフィードバック)、ステップ 7(継続的な改善)においては、MR に対する以下のような観点での振り返りを促すことも有用です。

- なぜその行動を選んだのか
- その判断はどのような前提や判断基準に基づいていたか
- 結果を受けて、考え方や判断基準を見直す必要はあるか

MR の行動変容を支援するにあたり、単なる行動の修正にとどまらず、行動の背景にある「判断基準」「前提」を問い直す視点を共有することにより、MR がより深く自身の行動を見つめることを通じて、持続的な資質向上を行うための鍵となります

4 検証・改善フェーズ

「検証」とは、ある取り組みや仮説、設計が、意図した通りに機能しているかどうかを、客観的な根拠に基づいて確かめることとなります。

プログラムの全体設計や、各モジュールの実施内容が、MR の行動変容や資質向上という目的や、設定した目標に対して想定どおりとなったのか、どの程度効果を発揮したかを確認し、次の改善や再設計に活かし循環的に機能させるためのプロセスとなります。

本フェーズでは、プログラムを通じて得られた成果を多面的に検証し、得られた知見をもとに教育内容・方法・支援体制を改善することで、教育の質と実効性を継続的に高める取り組みについて概説します。

検証と改善は、教育担当者が「何が機能し、何が課題だったか」を冷静に見極め、次期プログラムに反映するための重要な取り組みです。単なる振り返りではなく、教育の目的と成果のつながりを再確認し、より実務に根ざした教育設計へと進化させるための基盤となります。

1) ステップ 9: 効果の確認と検証

成果を確認するにあたっては、MR の理解度や行動の変化を多面的に検証する必要があります。ここでの検証は、単なる結果の確認ではなく、教育設計や実施内容が意図通りに機能したかどうかを確かめるプロセスです。

ステップ 8(モニタリング)で得られた様々な指標などを通じて、各モジュールやプログラム全体が実務にどのような影響を与えたかを確認します。教育担当者は、カリキュラム全体や、各コンポーネントの実施方法やゴールの到達度、支援体制、MR の行動の変化など、モニタリングで得られた情報をもとに、成果につながった要因や阻害要因を分析し、次の改善に向けた課題を明確にします。

この検証を通じて、教育の「実施内容」と「実務での変化」のつながりを可視化し、次期設計の根拠とすることが重要です。

また、期待した成果が得られなかった場合や、各コンポーネントの内容と実際の業務や環境に乖離が見られる場合など(例:実際の業務と合っていない、支援体制が機能していない、MR 全体の成熟度に合っていない、目標設定が実情と乖離している場合等)には、設計時に想定していた条件や対象者像を問い直す必要性も確認しなければなりません。

効果の確認と検証は、プログラムの単なる運用改善にとどまらず、構造的な再設計やプログラムの進化を促進することを可能にします。

2) ステップ 10: 改善と次期設計への反映

検証によって得られた情報は、教育の改善と次期設計に直結します。教育担当者は、MR の行動変容や現場での実践状況、関係者からのフィードバックをもとに、MR がどの段階でつまづいているかを分析するなど、教育プロセスのどこに改善余地があるかを特定し、必要な修正を加えます。

改善は、単なる修正ではなく、「次期のプログラム全体がより効果的に機能するための再設計」として位置づけられます。目標設定、カリキュラム構成、支援体制、評価方法などを見直すとともに、継続的な資質向上を支える仕組みや、現場での実践を促進する環境整備も含めて反映することが求められます。

教育担当者は、検証結果を「設計の根拠」として活用し、教育が現場で機能するための条件を整える役割を担います

また、プログラムの効果が想定するレベルに達しない場合、単に教育プロセスや指導方法を見直すだ

けでなく、「そもそも設定した GIO(一般目標)が現場の実情や企業戦略と整合しているか」、「SBO(行動目標)が現場での実践に十分に結びついているか」、教育環境が整備されているかといった、目標の連鎖や組織としての環境そのものの妥当性を再検討する必要があります。

なお、導入プログラムにおいては、プログラムの対象者が毎回変わるため、対象者の状況によっては、改善の方針がマッチしない場合もあります。カリキュラムに本質的な改善点が無いかなどを検討するとともに、対象者の状況を速やかに把握して、フレキシブルに対応を変化させるポイントを見出しておくなどの工夫も必要となります。

5 多層的な PDCA による運用の促進

プログラムの運用においては、単一の PDCA サイクルでは捉えきれない複数のレイヤーにまたがる PDCA が存在します。

具体的には、以下に示すような複数の立場・視点からの PDCA があり、それらは重層的に機能する構造を持っています。

教育担当者は、それぞれの PDCA が適切に回るように設計・支援し、全体としての整合性と連動性を保つことが求められます。

教育の成果は、単にプログラムの完成度だけでなく、関係者一人ひとりが自らの PDCA を主体的に回し続けることによって、初めて実現されるものです。

1) 実務教育の目的につながるプログラム全体の PDCA

(設計者としての教育担当者が回す)

教育担当者が中心となり、プログラム全体の設計(Plan)、実施(Do)、効果の検証(Check)、改善と再設計(Act)を通じて、教育の質と実効性を継続的に高めていくサイクルです。これは制度設計やカリキュラム構築、評価基準の整備など、教育の「仕組み」を対象としたマクロな PDCA です。なお、実務教育の強化を促進するうえでは、インストラクター・トレーナーや支援者の育成の視点も重要になってきます。

2) 教育担当者としての PDCA(教育担当者が提供者、関係協力者とともに回す)

教育担当者は、各モジュールの運用状況を適宜観察し、実地での実践も含めた各モジュールのモニタリング情報をもとに、柔軟に調整・改善を行う PDCA を実施者、関係協力者と回します。これは、教育の「運用」における判断と対応力を支えるサイクルです。

これらを取り組みは、ご自身の教育担当者としての資質の向上にも反映します。

3) 支援者としての PDCA

実地で MR を支援する上司等もまた、日々の観察や面談を通じて、MR の行動を確認(Check)し、必要な助言や課題設定(Act)を行うことで、実務と教育の接続を支えています。これは、教育の「実践支援」としての PDCA であり、MR の行動変容を促す重要な役割を担います。これらの取り組みは、MR を育成する支援者としての資質向上に寄与していくものと考えられます。

4) MR 本人としての PDCA

MR も、プログラムを通じて得た知識や技術を実地で実践の中で取り組み、内省するとともに、支援者等からのフィードバックも含めて、自らの行動を振り返り(Check)、次の行動を再設計し実行(Act)するという、自己の資質向上に向けた PDCA を回しています。これが、教育の「当事者」としての自律的なサイクルになります。

第3章 プログラムの実効性を高める関係者の関与と支援の工夫

プログラムの効果を最大限に引き出すためには、教育担当者による設計や運用だけでなく、関与する支援者（上司等）、協力者（関係部門等）、そして MR 本人の主体性が重要な要素となります。

本章では、プログラムの実効性を高めるために必要な役割者の関与と支援の在り方を整理し、日常業務と教育活動が乖離しないようにするための工夫を提示します。

教育は一方的な提供ではなく、総論編の 5（役割者一覧表）で示した「提供者サイド」「関係協力者サイド」「MR サイド」の各役割者の相互作用によって成立するものです。これらが機能するためには、支援のタイミング・方法・環境を意図的に設計し、各役割者が無理なく関与できる仕組みを整えることが求められます。

特に本章では、MR 本人と上司等の支援者に焦点を当て、彼らが現場での実践力を高めるために果たすべき役割と、教育担当者による巻き込み・支援の工夫について具体的に示します。

教育担当者は、これらの役割者を単なる協力者として捉えるのではなく、プログラムの目的や設計意図を共有し、主体的に巻き込みながら役割を発揮してもらうことが重要です。

1 MR が当事者として取り組むために

実務教育におけるプログラムは、MR が自らの業務や役割と結びつけながら取り組み行動変容を起こすことで、初めて成果として評価されます。本項では、MR が教育の「受け手」ではなく「当事者・主体者」として、自らの行動を点検し、必要な改善や工夫を重ねていくための支援の在り方を整理します。

1) プログラムの対象者としての期待と役割

MR は単なる受講者ではなく、自らの業務や役割と結びつけて取り組むべき「実践の担い手」として位置づけられます。MR には、実務教育の目的や目標を理解し、自らの課題と結びつける姿勢が求められます。

2) MR 自身による行動ベースでの振り返りと改善のための支援

MR が当事者として改善に向けて取り組むためには、自らの行動を具体的な事実に基づいて振り返り、次の行動につなげていくことが重要です。的確に自己の現状を把握するためには、実際の行動を記憶や印象ではなく、あらかじめ定められた指標や水準と照らし合わせて確認することが有効です。

教育担当者として、以下の視点を、様々な教育プロセスの中で MR に提供することが必要になります

- 行動ベースでの振り返りの重要性：「何をしたか」「どう対応したか」を具体的に確認することで、再現性のある改善を促す
- 水準・指標に基づく確認：あらかじめ定められた行動の基準に照らして、自分の行動を客観的に見直す
- 他者とのすり合わせによる視点の拡張：上司や同僚との対話を通じて、自分では見えにくい行動の背景や影響を確認する
- 次の行動へのつなぎ方：振り返りを単なる「反省」で終わらせず、実務との接続を MR が自ら考え「何が課題となるのか」、「次にどうするか」を具体化する

2 上司等の支援者の適切なかかわり

実務教育の効果を最大化するためには、MR 本人の主体的な取り組みに加え、直接関わる上司等の支援者の適切な関与が不可欠です。本節では、日常的な関わりから評価・フィードバックに至るまで、上司等が果たすべき役割とその具体的な支援のあり方について概説します。

教育担当者は、これらの視点を踏まえ、上司や支援者が関与しやすい環境づくりや、関係者との連携を意識したカリキュラム設計や運用が重要です。

1) 日常のかかわり

カリキュラム内の各モジュールは、自社の定める目標に到達するために設計されますが、対象者の MR としての成熟度に差異があることを踏まえると、個々の習得度にはばらつきが生じることを考慮しておく必要があります。

これらを補完するためには、日常的に MR を指導・支援する上司等の関与が重要になります。また、それは MR 育成の本質でもあります。

実地での指導が MR 一人ひとりの活動に対する目的意識の表出度合いと活動の質の表出度合いに応じて柔軟かつ個別に行われるよう、支援にあたっての考え方を整え対応することが効果的です。

なお、ここに示す目的意識は内面的な要素を含むため、上司等が恣意的に判断するのではなく、それがどのように行動として表れているかを丁寧に観察できるような視点や指導の枠組みを提供することが重要です。その上で、MR の状態に応じた適切な支援を行っていく姿勢が求められます。

MR の状況に応じた日常の関わり

	活動の質が高い	活動の質が不十分
活動に対する 目的意識が 明確	より高いレベルの活動を支援する ・ 定期的に共感を示す ・ 成果の基準を明確に伝える ・ リスクを共有しながら任せる	支援する ・ 業務を成長の機会として位置づける ・ こまめに声をかける ・ 対話を通じて考えを引き出す
活動に対する 目的意識が 不明瞭	関心を引き出す ・ 業務の意義や価値を共有する ・ 質の高い行動への謝意を伝える ・ 本人の考えを引き出す対話を重ねる	指導する ・ 目標や手順を具体的に示す ・ 理解度をこまめに確認する ・ 業務を通じた経験を積ませる

2) 評価の標準化・平準化

上司等の支援者によるMR個々の評価は、成果確認のみならず、対象となるMRの更なる資質向上の重要な手段となります。また、プログラムの成否や質を保つための重要な要素にもなるため、上司等の支援者に定期的なガイダンスを行い、評価の標準化と平準化が重要です。

評価の基準や方法があいまいなまま運用されるのではなく、評価者として、誰が評価しても一定の判断ができるよう、評価の観点や水準を明確にし、関係者間で共有することが不可欠です。

以降に、評価の標準化と平準化について概説します。なお、これらの取り組みは、人事評価を担う部門や担当者が持つ知見の活用も有効です。

(1) 評価基準の標準化

プログラムにおける評価の質と一貫性を確保するためには、目的に沿った科目ごとの評価基準、すなわち、評価指標(何を評価するかを横軸に)と評価水準(どの程度できていれば良いかを縦軸に)を明確に定義し、すべての評価者にわかりやすく共有することが不可欠です。

評価対象となる行動や成果は、求められる水準に対応した指標として具体的かつ明瞭な言葉で記述することで評価の曖昧さを排除しMR本人の納得感と資質向上への動機を高めます。また、評価は主観的な印象に依存するのではなく、行動ベースの観察に基づいて、客観的かつ事実に基づいた判断が行われるよう設計され、評価者がこの内容を正しく理解することまでを含めて標準化とすることがあります。

このような標準化により、評価の信頼性が向上し、MRの資質向上に向けたフィードバックがより効果的に機能することが期待されます。

なお、倫理、安全管理については、実務教育認定基準解説の読み合わせ等により内容の理解を促進することが前提となります。

(2) 評価プロセスの標準化

評価の信頼性と継続性を確保するためには、評価のタイミングや方法を一定程度共通化し、MR一人ひとりに対して確実に評価が行われるよう、MRが実地での実践を開始した一定期間後などに複数回のタイミングでの同行を設定し、観察や記録方法を標準化する等、仕組みを整えることが重要です。これらにより、組織全体として適切で客観的、かつ継続的な評価が行われることを可能にします。なお、同行だけでなく、実地での実践が確認できる場面を具体化しておくことなどで、様々な場面で評価できるようになります。

これらの評価の流れをプロセスとして明文化し、MR・評価者の双方が迷わずに取り組めるようにすることで、評価の実効性と納得感を高めます。これにより、評価が単なる結果の確認にとどまらず、MRの資質向上を支援するための一貫したフィードバックサイクルとして機能することが期待されます。

(3) 評価者間の平準化

MRに対する評価の一貫性と公平性を確保するためには、評価者間の判断基準のばらつきを抑えることが不可欠です。評価の観点や判断基準に差が生じると、MRの納得感や評価の信頼性に影響を及ぼす可能性があります。

この課題に対応するためには、評価者間での事前すり合わせだけでなく、個人情報に十分配慮した匿名化された実例ベースのケースを用いたクロスレビューを実施し、どの観点で差が出たか、なぜその

ように判断したかを話し合い、また、必要に応じて、評価基準の再確認や補足説明を行います。これらの取り組みにより、評価のばらつきを抑え、組織全体としての評価の質と一貫性を高めることが期待されます。

3) 評価者の育成と支援

プログラムにおいては、上司等の支援者による評価が適切に行われることが極めて重要です。

MR の上司は、適切な評価を行い、メンバーを育成することに役割と責任を持ちますが、役割が与えられたから「できる」わけではなく、適切な評価を行うための知識と技術を習得していることが求められます。

評価の質と一貫性を高めるためには、評価基準やプロセスの整備といった仕組みの構築とともに、評価者としての役割と責任の自覚はもとより、評価を行うための技能を有することが大切になります。

プログラムの実施を通じて、評価者が適切な判断を行い、MR の成長を支援する役割を果たすためには、認定企業としての継続的な評価者育成、支援が求められます。

以下のような取り組みを参考として示します

- 評価基準の理解を深める研修
- 評価の観点や水準を正しく理解し、共通認識を持つための機会の提供
- 観察・記録・フィードバックのスキル向上
- MR の行動を客観的に観察し、適切に記録・評価し、建設的なフィードバックを行うための実践的なスキルの習得
- ケーススタディやロールプレイによる実践的なトレーニング
- 実際の評価場面を想定した演習を通じた、判断力や対応力の向上

(1) 【補足】評価協力者への育成ポイント

職務上 MR を評価する立場でないものが、プログラムの運用において一時的・補助的に評価に協力することを必要とする場合には、該当する対象者に対して、以下のような観点での育成・支援が重要です。ここで注意しておかねばならないことは、レベルの高い行動ができるものが必ずしも、適切な評価や指導ができるわけではないということとなります。

該当者に適切な支援と育成を行うことで初めて、プログラムをサポートし、全体の質と一貫性を高めることができます。

■ 役割の明確化

- 評価協力者に対して、「なぜ自分が評価を担うのか」「どのような視点で評価すべきか」を明確に伝え、納得感を持って関与することへのマインドセットを図る

■ 評価観点の共有と簡易ガイドの提供

- 評価の観点や行動指標を簡潔にまとめた評価ガイドやチェックリスト等を提供し、評価の質を担保する

■ 基本スキルの習得の機会

- 観察のポイント、記録の取り方、フィードバックの伝え方など、実践的なスキルを学ぶ機会を設ける

■ 心理的安全性の確保

- 評価協力者が「評価することに不安を感じる」「自分の評価が正しいか不安になる」といった

心理的負担を過度に抱えないよう、評価はあくまで MR の資質向上の支援の一環であるというメッセージを伝える

■ フィードバックのフィードバック

- 評価協力者自身にも、評価内容に対するフィードバックを行い、評価スキルの向上と自信の醸成を図る

なお、当該の評価協力者から成果確認を受ける MR には、安心して指導を受けることが受けられるよう、これらの対応が評価協力者の個人的な指導ではなく、役割を与えられていることや、成果確認のスキルを習得していることなど評価協力者の育成の概要を伝えておくことも重要です。

4) フィードバックの実践・フィードバックの質の向上と環境づくり

MR の行動変容や資質向上を支援するうえで、フィードバックは欠かせない要素です。単なる成果確認結果の伝達にとどまらず、具体的な行動に基づいたフィードバックを、適切なタイミングで継続的に行うことが、実務教育の効果を高める鍵であり重要な手段となります。

(1) フィードバックの設計とタイミング

フィードバックの効果を高めるためには、「いつ」、「どのように」行うと良いかをあらかじめ設計しておくことも必要です。MR が実地での実践を重ね、行動に変化が見えるタイミングを想定し、成果確認を行いその直後にフィードバックを行ったり、必要に応じて面談の場を設定したりするなど、MR が自身の行動の状況や変化を振り返りやすいタイミングで行うことが効果的です。

(2) 具体的・建設的なフィードバック

フィードバックは、他者比較や抽象的な印象ではなく、基準と照らし合わせて観察された具体的な行動や成果に基づいて行うことが基本です。良かった点や工夫された点を主にしながら課題や改善点をあわせて伝えることで、MR の理解と納得感が高まり、次の行動につながりやすくなります。伝え方にも配慮し、相手が受け取りやすい表現を心がけることが重要です。

(3) フィードバックを活かすための環境づくり

フィードバックが効果を発揮するためには、MR が安心して受け止め、次の行動に活かせる環境が必要です。いわゆる人事考課としてではなく、「資質向上のための支援」としてフィードバックを受け取れるようその意味合いを共有しておくことが大切です。

また、対話や振り返りの機会を日常業務のフローの中に組み込むことで、日常的な育成の機会を構築することも可能となり、組織としての MR 育成の環境づくりにも寄与します。

第4章 MR 認定センターとの情報共有

1 情報共有の目的

実務教育の確実な実施及び修了認定に関する届出と受付、修了認定申請と修了認定を通じ、MR 個々の実務教育としての資質認定を行うとともに、MR 認定制度における認定企業全体の教育の質の向上と、制度の信頼性を保持することを目的に以下の情報を共有します。

■ 修了認定に関する情報の共有

MR の実務教育の成果を客観的に確認し、修了認定の妥当性を確保する

■ 教育研修環境の整備に関する情報の共有

教育研修体制やプログラム設計、運用上の課題や工夫点から、教育環境の整備に資する情報を集約し、実務教育の質的向上、実務教育を通じた MR の実践的資質向上に生かす

2 情報共有の構成と流れ

情報共有は、MRO を通じて、プログラムの実施にあたっての計画の届出（認定企業）とその受付（センターサイド）、プログラムの修了に伴う、修了認定申請（認定企業）とその情報に基づく修了認定（センターサイド）により行われます。

1) 計画の届出

計画の届出は、MR 認定要綱細則第 25 条及び 28 条に基づき、以下を共有します。

(1) 届出内容

修了認定に関する情報

- 対象年度、開始予定日及び終了予定日
- 当該プログラムの GIO(4 科目すべてを含む)
- 倫理、安全管理及び技能の SBO、基準及び成果確認方法

教育研修環境の整備に関する情報(共有可能な特記事項)

- 前年度の検証により得られた効果・成果に影響する要因・課題等
- 当年度の教育研修上の工夫点、改善点並びに必要な応じ自社基準に関する情報等

この際、

- GIO、各科目の SBO(到達目標)が適切に表現されていること
 - 基準として、水準と指標が適切に設定されていること
 - 成果確認方法が妥当であること(誰が、何を、どう評価するか)
 - 共有可能な教育研修環境整備に関する特記事項の記載がなされること
- を留意したうえで届け出ることが求められます。

(2) 提出方法・時期

導入プログラム： 実施計画で指定した開始予定日の前日まで

継続プログラム： 年度初日以降開始日の前日まで

2) 修了認定申請内容

修了認定申請は、MR 認定要綱細則第 26 条及び第 29 条に基づき、以下を共有します

(1) 申請内容

修了認定に関する情報

- 開始日及び終了日
- 倫理、安全管理及び技能に関する修了に値するとする判断とその根拠
- 当該年度の継続プログラムにおける実務教育の修了者名簿

教育研修環境の整備に関する情報(共有可能な特記事項)

- 工夫した点、効果を上げた事項とその要因、残る課題、次年度の改善点等

この際、

- ・ 企業が責任をもって判断していることを示すコメントがあること
- ・ 判断の根拠となる情報が明示されていること

指標・水準に基づいた成果確認の結果のサマリ

定性的・定量的な情報(例:評価スコア、行動観察記録、フィードバック内容などの総括的な情報)

- ・ 共有可能な教育研修環境整備に関する特記事項の記載がなされること

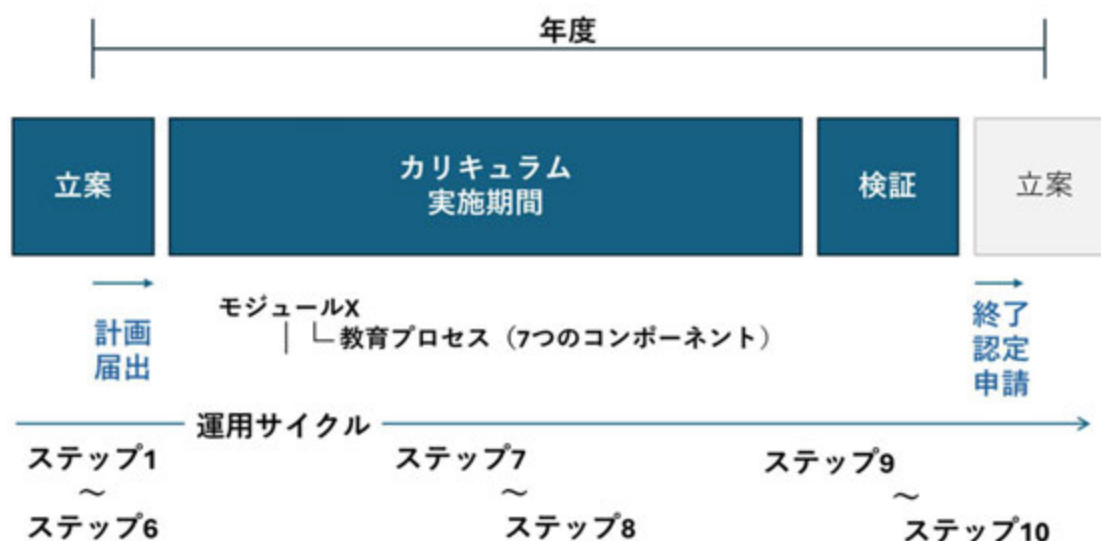
が明示されていることを確認の上、修了認定申請することが求められます。

(2) 提出方法・時期

導入プログラム: 実施計画で指定した年度の末日を超えない 1 か月以内

継続プログラム: 年度の末日を超えない 1 か月以内

<計画届出と修了認定申請のスケジュールイメージ_例継続プログラム>



付録

付録

プログラム設計者向けチェックポイント

MR の内発的動機とプログラム全体の結びつきを高めるための設計視点の確認

1. プログラムの目的と目標の明確化
□ 自社の「あるべき MR 像」や「将来ビジョン」との接続が明確か □ GIO(一般目標)と SBO(行動目標)が整合的に設計されているか □ MR が「なぜこのモジュールに取り組むのか」を自ら説明できる構造になっているか
2. 実務との接続性の確保
□ 教育内容が MR の業務課題や現場の状況と結びついているか □ 実践想起や実地での実践を通じて、行動変容につながる設計になっているか
3. 内発的動機を惹起する仕掛けの設計
□ 目的意識の形成を最優先で設計しているか □ 期待感(取り組むことで得られるポジティブな状態)と危機感(取り組まないことによる停滞リスク)の両面から動機づけがなされているか □ MR が自らの業務と教育テーマを結びつけ、「自分ごと」として捉えられるような問いかけやストーリーが設計されているか
4. 教育プロセスの段階性と連動性
□ 7つのコンポーネント(目的意識の形成～継続的な改善)が段階的かつ循環的に設計されているか □ 各コンポーネントに「ねらい」と「ゴール」が明確に設定されているか □ MR が「知っている」から「できる」、そして「実務で発揮できる」状態へと移行できる構造になっているか
5. 支援体制の設計と関係者の関与
□ 上司や同僚が MR の取り組みを支援・促進できる仕組みがあるか □ 評価とフィードバックが、行動の背景や意図を共有する対話の機会として機能しているか □ 対話を通じた課題認識の基づき取り組みを促進する設計になっているか
6. 教育環境とリソースの整備
□ 実施に必要な時間・場所・教材・IT 環境などが整備されているか □ MR と支援者双方が取り組みやすい物理的・制度的な基盤があるか □ 教材やツールが、MR の行動変容と支援者の関与を促進する設計になっているか
7. 継続的な改善と PDCA の設計
□ 教育担当者、支援者、MR 本人それぞれの PDCA が設計されているか □ モニタリングや検証を通じて、教育の質と実効性を高める仕組みがあるか

MR 本人向けチェックリスト

自らの資質向上に向けて、学びの姿勢・行動・内省を促すための自己確認項目

1. 目的意識と自己理解
☐ 自身の業務の目的や価値を明確に言語化できているか ☐ 自分の強み・資質向上にむけた課題を把握し、意識的に取り組んでいるか ☐ プログラム全体や各モジュールの意図や位置づけを理解し、自分の資質向上にどう活かすかを考えているか
2. 実践への取り組み姿勢
☐ 実務の中で、資質向上の機会を意識的に捉え、最善の行動が選択できているか ☐ 行動の結果だけでなく、プロセスや意図を振り返る習慣があるか ☐ 支援者からのフィードバックを前向きに受け止め、次の行動に活かしているか
3. 学習サイクルの活用
☐ 自身の経験を振り返り、意味づけ・仮説化・再設計を行っているか ☐ 他者の経験やフィードバックを、自分の学びに変換できているか ☐ 行動→振り返り→改善のサイクルを自律的に回しているか
4. プログラムへの関与の質
☐ プログラムの各ステップ(事前課題、実地活動、振り返り、面談など)に積極的に参加しているか ☐ 自分の言葉で考えを表現し、対話を通じて理解を深めているか ☐ プログラムを「やらされるもの」ではなく、「自分の成長の機会」として捉えているか
5. 資質向上の実感と次の目標
☐ 自身の行動や考え方に変化が生まれていることを実感できているか ☐ 資質向上の実感を周囲と共有し、次の目標設定につなげているか ☐ 自分の成長が、患者・医療関係者・社会への貢献につながっていると感じられているか

上司向けチェックポイント

MR の行動変容と資質向上を支援するために、日常的な関与・評価・フィードバックを効果的に行うための視点の整理

1. 日常的な関与の質
☐ MR の目的意識と行動の質の状態に応じた柔軟な支援ができているか ☐ MR の業務の意義や価値を共有し、主体性を引き出す対話が行われているか ☐ 質の高い行動に対して、共感や謝意を示す関わりができているか
2. 実地での観察と指導
☐ 実務の中で MR の行動を観察し、具体的なフィードバックを適宜行っているか ☐ 行動の背景や意図を丁寧に確認し、MR との対話を通じて課題認識を共有できているか ☐ MR の行動の再現性や改善を高めるための支援ができているか
3. 評価(成果確認)の標準化・平準化
☐ 評価の水準と指標に基づいた客観的な評価ができているか ☐ 他の評価者との判断のばらつきを抑えるためのすり合わせやレビューが行われているか ☐ 評価結果が MR の納得感と次の行動への動機づけにつながっているか
4. フィードバックの質とタイミング
☐ 実地での活動直後など、適切なタイミングでフィードバックを行っているか ☐ 抽象的な印象ではなく、具体的な行動に基づいた建設的なフィードバックができているか ☐ MR が安心してフィードバックを受け止め、次の行動に活かせる環境が整っているか
5. 継続的な支援と改善の促進
☐ MR の行動変容に向けた継続的な支援ができているか ☐ フィードバックをもとに、MR が次の行動を再設計するプロセスを支援しているか ☐ MR の資質向上に向けた PDCA を、適切にサポートしているか

実務教育の進め方手引き

初版発行 2025 年 10 月 15 日

作成協力 シェルパワークス株式会社

発行元 公益財団法人 MR 認定センター

〒103-0023 東京都中央区日本橋本町 3-3-4 日本橋本町ビル 9 階

<https://www.mre.or.jp>

本書の無断複写、記録媒体への入力、その他一切の複製は著作権法上での例外を除いて禁じます。