

第1部  
介護職員へのOJTを通じた人材育成  
のあり方の検討

# 第1章

## 介護職員へのOJTを通じた 人材育成の取組み実態調査

## 第1章 介護職員への OJT を通じた人材育成の取組み実態調査

### 1. 実施概要

一概に OJT (=On the Job Training) といっても、その意味合いは多義、広義であり、いわゆる Off-JT は、職場を離れての研修（法人や事業所での座学研修、職場外でのセミナーや講義受講）と整理されるのに対し、OJT は「職場を通じての研修、業務を通じて行う研修すべて」と位置づけることが可能である。

介護キャリア段位制度は、介護現場で用いる OJT ツールとして位置づけられるが、本仕組みでは、介護技術力を測る指標として、「評価基準」を明示し、介護の手順、基準を明確化し、介護専門職として、当然身に着けておかなければならないスキルを示している。また指導担当者を配置し、指導の手順を明確化したものとなっている。

介護キャリア段位制度は、介護スキルに関する「評価基準」を日常業務で活用し、「当たり前」に至るまで定着させ、結果として技術力の向上（ケアの質の向上）を図ることをねらいとした OJT ツールの一つ、と整理できるが、業務上のスキル向上にむけた OJT の仕方には、本制度の活用の他にも、様々な手法が想定されうる。

そこで本事業では、介護サービス事業者を対象に介護職員 OJT の取組み実態について調査し、介護業務の現場での人材育成の実態を探るとともに、組織的、計画的、継続的に OJT を機能させていくためには、どのような工夫が求められるのか、実施のための要件を探るため、調査を実施することとした。

調査においては、介護キャリア段位を用いた OJT 事例（活用事業所）と、それ以外の方策をとる事業所との共通項や差異分析等を行い、介護事業所における、OJT 実施のための要件を探るもの、とした。

#### (1) 先行調査の整理

介護職員の OJT を通じた人材育成のあり方の調査を行うに当たり、先行研究の整理を行った。そのうち、人材育成と人事評価制度の導入状況に着目し、新人職員に対する OJT の実施状況について言及しているもの（調査①）、介護職員の離職と定着の観点から調査し、定着に向けた策として、人材育成・研修に取り組んでいるとの実態調査（調査②）、新任介護職の育成、定着には、チューターシステムによる OJT 手法の導入が効果的であるとの研究（調査③）、事業者内の実施研修においては、「採用時研修・新人教育」の実施割合（81.7%）と比較し、「中堅職員研修」の実施割合が低い（37.2%）ことに言及しているもの（調査④）、正規職員・非正規職員別に人材育成・指導の実施状況に着目し、職場内外研修実施割合よりも、「上司による定期的面談」の実施割合が低いことに言及している調査（調査⑤）、人材育成の方法として、重視しているものとして、内部研修（79%）や外部研修受講（77%）

に比べ、職場でのOJTは低い(50%)との調査結果を示したもの(調査⑥)などが挙げられた。その他、先行研究調査からは、特に新任介護職の育成方策としてのOJTに関しては、複数の実態調査が確認されたが、階層別OJTの実態として、新人職員以降の職員層(2-3年目の職員、中堅職員等)のOJTについては、実施実態、育成方法、課題等詳細にまで言及したものは確認されなかった。このため、本事業では、介護職員のOJTのうち、特に、入職後1年目の職員(新人職員段階)以降の人材育成の実態として、特に入職後2~3年目の介護職員の人材育成の取組みに着目し、実態調査を行うこととした。

参考) 介護事業所におけるOJTに関する先行調査の例

No.	調査名	実施機関、年度
調査①	2012年 介護施設の人材育成と人事制度に関する調査	医療経営情報研究所、2012年
調査②	介護人材の定着と育成に関する調査報告書	社会福祉法人大阪府社会福祉協議会、2015年
調査③	介護施設における人材の育成・確保に関する研究	橋本正明 立教大学コミュニティ福祉学部、2012年
調査④	介護労働者のキャリア形成に関する研究会	財団法人介護労働安定センター、2009年
調査⑤	介護人材確保にかかるアンケート調査	社会福祉法人愛媛県社会福祉協議会、2014年
調査⑥	滋賀県における介護人材育成の現状と課題	滋賀県
調査⑦	福祉施設におけるキャリアパスおよび人材育成に関する実態調査	東京都社会福祉協議会、2010年

## (2)アンケート調査実施概要

### 1)目的

本調査は、介護事業所の教育研修、また OJT を通じた人材育成の取組として、特に、入職後 2～3 年の介護職員（中堅職員層）に対する OJT の取組実態を中心に伺い、OJT 実施上の課題、指導者養成の実態、組織的・継続的・効果的に OJT に取り組むための方策等を探ることを目的に実施した。

調査名：介護職員への OJT を通じた人材育成の取組み実態調査

### 2)調査対象

- ①介護キャリア段位制度を用いて OJT を実施している事業所（全国）のうち、1 名以上のレベル認定者輩出実績を有する事業所の人材育成担当者（1,290 件）
- ②全国老人福祉施設協議会 会員事業所、全国老人保健施設協会 会員事業所、全国介護事業者協議会 会員事業者

### 3)調査の方法

- ①キャリア段位取組事業所に対しては、管理者宛に e-mail にて協力依頼及びアンケート用 URL を通知の上、WEB 上にて回答（入力）いただいた。
- ②介護関係団体会員事業所に対しては、各団体事務局の協力のもと、ホームページ、メールマガジン等を介して、協力依頼及びアンケート用 URL で通知し、WEB 上にて回答（入力）いただいた。なお、調査に関しては、施設・回答者ともに任意の記名式とした。

### 4)調査内容

	主な設問事項
基本属性	法人・事業所、サービス種、事業所職員数、介護職員数、介護職員の採用者数・離職者数
教育研修体制	教育研修部署・担当者の設置状況 教育研修費、介護職員の研修費（新任／入職後 2～3 年の介護職員）
人材育成状況	キャリアパス制度の整備状況
人事評価制度	人事評価制度の整備状況
入職2～3年の介護職員の OJT	OJT 実施状況／指導担当者の選定／所要期間／業務手順・基準／手順の整備状況／実施状況／取組成果／課題
人材育成の推進	人材育成に向けての支援ニーズ

### 5) 調査期間

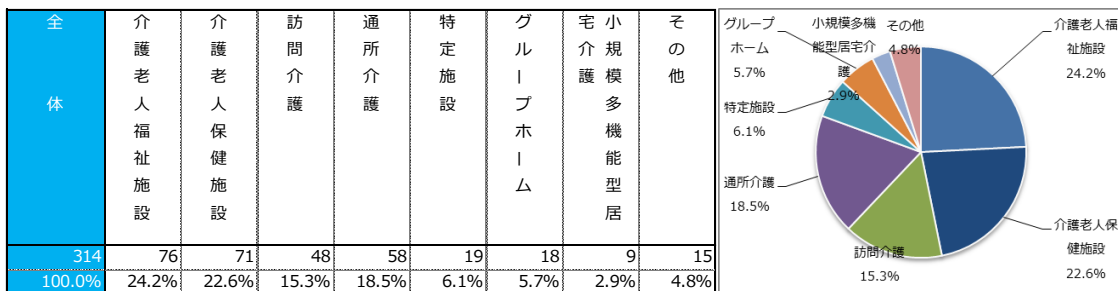
- ・平成 29 年 2 月 1 日(水)～2 月 22 日(水)（3 週間）

## 2. 実施結果

### (1) 回答事業所の属性

アンケート回答のあった介護事業所（計 314 事業所）の主たるサービス種別について、介護老人福祉施設が 76 事業所と最も多く、介護老人保健施設が 71、通所介護が 58、訪問介護が 48 事業所となり、施設系サービス及び居宅系サービス事業所等から回答が得られた。

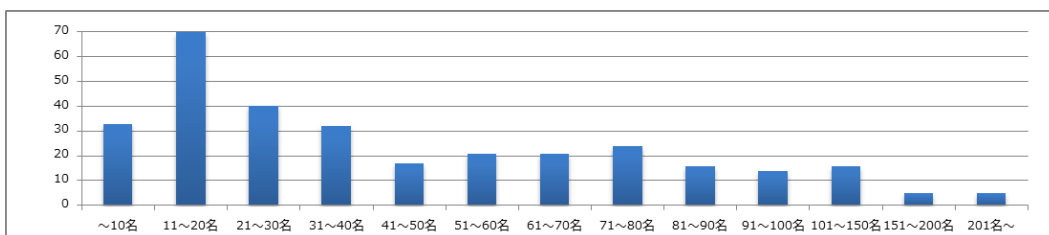
＜サービス種別内訳＞ n=314



アンケート回答のあった介護事業所の総職員数及び介護職員数（正規職員・非正規職員・合計）については以下の通りであった。

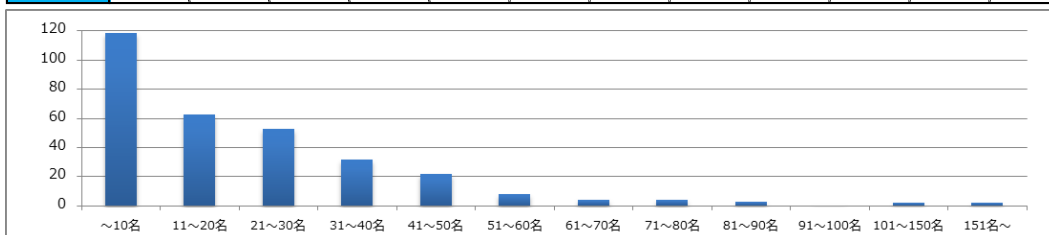
＜総職員数＞ n=314

全体	～10名	11～20名	21～30名	31～40名	41～50名	51～60名	61～70名	71～80名	81～90名	91～100名	101～150名	151～200名	201名～
314	33	70	40	32	17	21	21	24	16	14	16	5	5
100.0%	10.5%	22.3%	12.7%	10.2%	5.4%	6.7%	6.7%	7.6%	5.1%	4.5%	5.1%	1.6%	1.6%



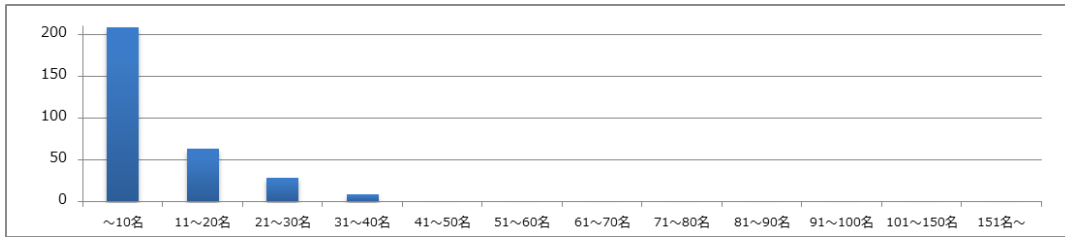
＜介護職員数（正規職員）＞ n=312

全体	～10名	11～20名	21～30名	31～40名	41～50名	51～60名	61～70名	71～80名	81～90名	91～100名	101～150名	151名～
312	119	63	53	32	22	8	4	4	3	0	2	2
100.0%	38.1%	20.2%	17.0%	10.3%	7.1%	2.6%	1.3%	1.3%	1.0%	0.0%	0.6%	0.6%



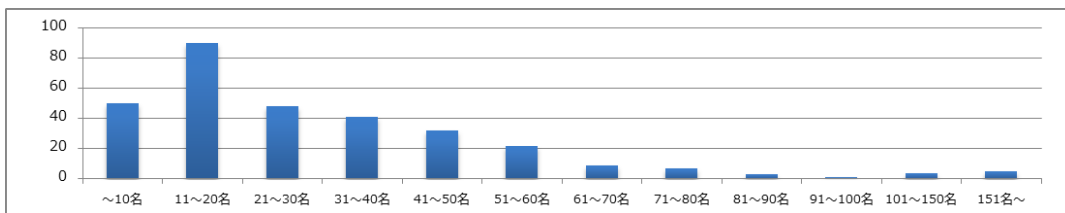
<介護職員数（非正規職員）> n=314

全 体	～10名	11～20 名	21～30 名	31～40 名	41～50 名	51～60 名	61～70 名	71～80 名	81～90 名	91～100 名	101～ 150名	151名～
314	208	64	29	9	0	1	1	0	0	0	1	1
100.0%	66.2%	20.4%	9.2%	2.9%	0.0%	0.3%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.3%



<介護職員数（合計（正規職員＋非正規職員））> n=312

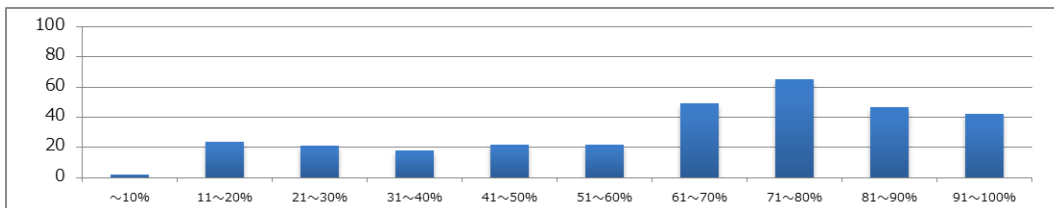
全 体	～10名	11～20 名	21～30 名	31～40 名	41～50 名	51～60 名	61～70 名	71～80 名	81～90 名	91～100 名	101～ 150名	151名～
312	50	90	48	41	32	22	9	7	3	1	4	5
99.4%	15.9%	28.7%	15.3%	13.1%	10.2%	7.0%	2.9%	2.2%	1.0%	0.3%	1.3%	1.6%



介護職員のうち正規職員の占める割合は以下の通りであった。

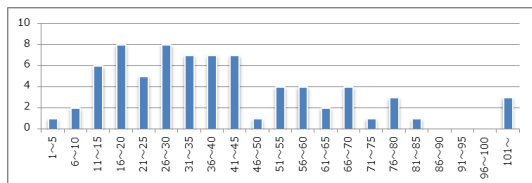
<正規職員の占める割合＝正規職員÷（正規職員＋非正規職員）> n=312

全 体	～10%	11～ 20%	21～ 30%	31～ 40%	41～ 50%	51～ 60%	61～ 70%	71～ 80%	81～ 90%	91～ 100%
312	2	24	21	18	22	22	49	65	47	42
100.0%	0.6%	7.7%	6.7%	5.8%	7.1%	7.1%	15.7%	20.8%	15.1%	13.5%



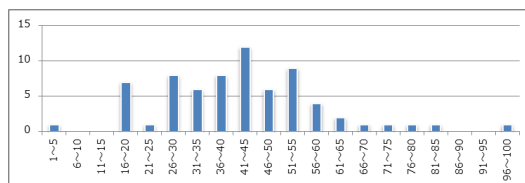
主なサービス種別ごとの事業所あたりの介護職員数（正規職員＋非正規職員）分布及び平均職員数（正規職員＋非正規職員）、正規職員の占める割合（正規職員÷（正規職員＋非正規職員））は以下の通りであった。

<介護老人福祉施設> n=76



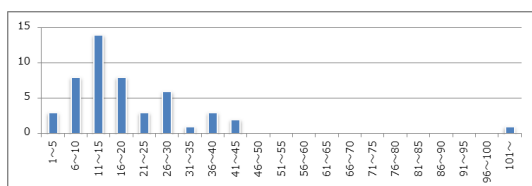
平均介護職員数：43.4人  
正規職員の占める割合の平均：74.3%

<介護老人保健施設> n=71



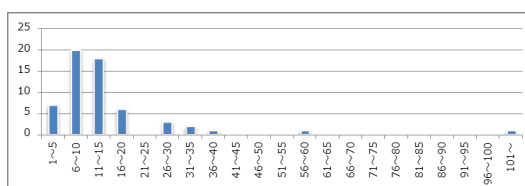
平均介護職員数：44.2人  
正規職員の占める割合の平均：78.0%

<訪問介護> n=48



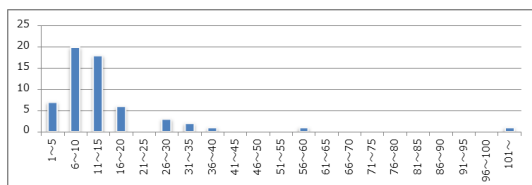
平均介護職員数：18.2人  
正規職員の占める割合の平均：40.1%

<通所介護> n=58



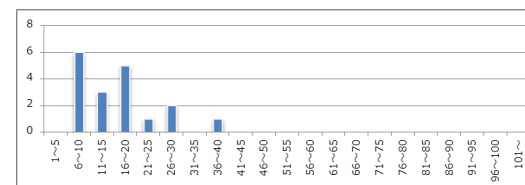
平均介護職員数：13.2人  
正規職員の占める割合の平均：49.1%

<特定施設> n=19



平均介護職員数：26.5人  
正規職員の占める割合の平均：66.2%

<グループホーム> n=18



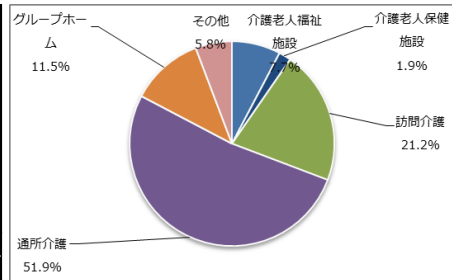
平均介護職員数：16.4人  
正規職員の占める割合の平均：68.5%

事業所あたりの介護職員数、10名以下の事業所、11名～30名の事業所、31名以上の事業所のサービス種の割合は次の通りであった。



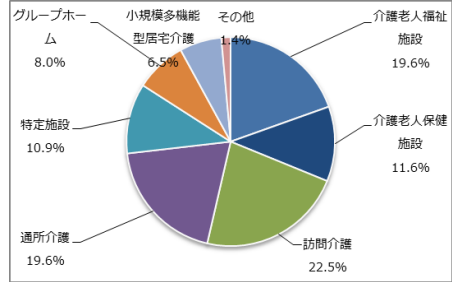
<介護職員数 10 名以下の事業所> n=52

全 体	介護老人福祉施設	介護老人保健施設	訪問介護	通所介護	特定施設	グループホーム	宅介護 小規模多機能型居	その他
52	4	1	11	27	0	6	0	3
100.0%	7.7%	1.9%	21.2%	51.9%	0.0%	11.5%	0.0%	5.8%



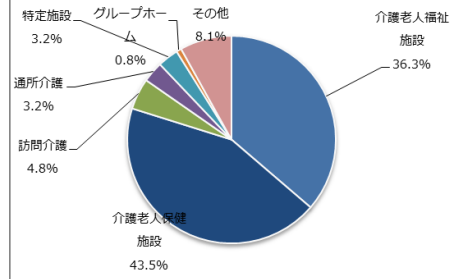
<介護職員数 11 名以上 30 名以下の事業所> n=138

全 体	介護老人福祉施設	介護老人保健施設	訪問介護	通所介護	特定施設	グループホーム	宅介護 小規模多機能型居	その他
138	27	16	31	27	15	11	9	2
100.0%	19.6%	11.6%	22.5%	19.6%	10.9%	8.0%	6.5%	1.4%



<介護職員数 11 名以上 30 名以下の事業所> n=124

全 体	介護老人福祉施設	介護老人保健施設	訪問介護	通所介護	特定施設	グループホーム	宅介護 小規模多機能型居	その他
124	45	54	6	4	4	1	0	10
100.0%	36.3%	43.5%	4.8%	3.2%	3.2%	0.8%	0.0%	8.1%



アンケート回答のあった事業所の正規職員、非正規職員それぞれの採用率（採用率＝採用者数÷介護職員数×100）は以下の通りであった。なお（公財）介護労働安定センター 平成 27 年度「介護労働実態調査」によると、正規職員の採用率は平均 18.3%、非正規職員の採用率は平均 22.4%となっている。

<採用率（正規職員）> n=311

全 体	0%	1~10%	11~20%	21~30%	31~40%	41~50%	51~60%	61~70%	71~80%	81~90%	91~100%	101%~	平均
311	87	59	82	32	20	10	4	2	3	1	9	2	17.4%
100.0%	28.0%	19.0%	26.4%	10.3%	6.4%	3.2%	1.3%	0.6%	1.0%	0.3%	2.9%	0.6%	

<採用率（非正規職員）> n=295

全 体	0%	1～ 10%	11～ 20%	21～ 30%	31～ 40%	41～ 50%	51～ 60%	61～ 70%	71～ 80%	81～ 90%	91～ 100%	101%～	平均
295	78	25	62	39	27	18	6	3	9	3	19	6	28.1%
100.0%	26.4%	8.5%	21.0%	13.2%	9.2%	6.1%	2.0%	1.0%	3.1%	1.0%	6.4%	2.0%	

アンケート回答のあった事業所の正規職員、非正規職員それぞれの離職率（離職率＝離職者数÷介護職員数×100）は以下の通りであった。なお（公財）介護労働安定センター 平成27年度「介護労働実態調査」によると、正規職員の離職率は平均15.1%、非正規職員の離職率は平均18.0%となっており、正規職員の離職率が平均値より4.5%も低い事業所からアンケート回答が得られている。

<離職率（正規職員）> n=311

全 体	0%	1～ 10%	11～ 20%	21～ 30%	31～ 40%	41～ 50%	51～ 60%	61～ 70%	71～ 80%	81～ 90%	91～ 100%	101%～	平均
311	117	70	71	29	12	7	3	0	1	0	1	0	10.6%
100.0%	37.6%	22.5%	22.8%	9.3%	3.9%	2.3%	1.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.3%	0.0%	

<離職率（非正規職員）> n=295

全 体	0%	1～ 10%	11～ 20%	21～ 30%	31～ 40%	41～ 50%	51～ 60%	61～ 70%	71～ 80%	81～ 90%	91～ 100%	101%～	平均
295	109	30	60	26	22	19	5	5	6	0	5	8	21.7%
100.0%	36.9%	10.2%	20.3%	8.8%	7.5%	6.4%	1.7%	1.7%	2.0%	0.0%	1.7%	2.7%	

アンケート回答のあった事業所の正規職員、非正規職員それぞれの増加率（増加率＝（採用者数－離職者数）÷介護職員数×100）は以下の通りであった。なお（公財）介護労働安定センター 平成27年度「介護労働実態調査」によると、正規職員の増加率は平均3.2%、非正規職員の増加率は平均4.4%となっており、正規職員の増加率が平均値の約2倍となる事業所からアンケート回答が得られている。

<増加率（正規職員）> n=247

全 体	0%	1～ 10%	11～ 20%	21～ 30%	31～ 40%	41～ 50%	51～ 60%	61～ 70%	71～ 80%	81～ 90%	91～ 100%	101%～	平均
247	112	61	44	5	7	7	0	1	2	0	8	0	6.8%
100.0%	45.3%	24.7%	17.8%	2.0%	2.8%	2.8%	0.0%	0.4%	0.8%	0.0%	3.2%	0.0%	

<増加率（非正規職員）> n=233

全 体	0%	1~ 10%	11~ 20%	21~ 30%	31~ 40%	41~ 50%	51~ 60%	61~ 70%	71~ 80%	81~ 90%	91~ 100%	101%~	平均
233	96	36	39	19	20	7	1	2	3	0	10	0	6.4%
100.0%	41.2%	15.5%	16.7%	8.2%	8.6%	3.0%	0.4%	0.9%	1.3%	0.0%	4.3%	0.0%	

アンケート回答のあった事業所の正規職員、非正規職員それぞれの 1年目の介護職員の離職率（離職率＝1年目の介護職員の離職者数÷介護職員数×100）は以下の通りであった。なお（公財）介護労働安定センター 平成27年度「介護労働実態調査」によると、正規職員の1年目の介護職員の離職率は平均5.4%、非正規職員の離職率は平均8.0%となっている。

<1年目の介護職員の離職率（正規職員）> n=311

全 体	0%	1~ 10%	11~ 20%	21~ 30%	31~ 40%	41~ 50%	51~ 60%	61~ 70%	71~ 80%	81~ 90%	91~ 100%	101%~	平均
311	191	75	28	7	5	4	0	0	1	0	0	0	4.6%
100.0%	61.4%	24.1%	9.0%	2.3%	1.6%	1.3%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	

<1年目の介護職員の離職率（非正規職員）> n=295

全 体	0%	1~ 10%	11~ 20%	21~ 30%	31~ 40%	41~ 50%	51~ 60%	61~ 70%	71~ 80%	81~ 90%	91~ 100%	101%~	平均
295	174	40	31	17	12	8	1	2	3	1	1	5	11.3%
100.0%	59.0%	13.6%	10.5%	5.8%	4.1%	2.7%	0.3%	0.7%	1.0%	0.3%	0.3%	1.7%	

一方、2～3年目の介護職員の離職率（離職率＝2～3年目の介護職員の離職者数÷介護職員数×100）は以下の通りであった。なお（公財）介護労働安定センター 平成27年度「介護労働実態調査」によると、正規職員の2～3年目の介護職員の離職率は平均5.6%、非正規職員の離職率は平均5.9%となっており、2～3年目の正規職員の離職率が平均値の約1/2となる事業所からアンケート回答が得られている。

<2～3年目の介護職員の離職率（正規職員）> n=311

全 体	0%	1~ 10%	11~ 20%	21~ 30%	31~ 40%	41~ 50%	51~ 60%	61~ 70%	71~ 80%	81~ 90%	91~ 100%	101%~	平均
311	200	75	28	5	2	0	0	0	0	0	1	0	3.5%
100.0%	64.3%	24.1%	9.0%	1.6%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	

<2～3年目の介護職員の離職率（非正規職員）> n=295

全 体	0%	1～ 10%	11～ 20%	21～ 30%	31～ 40%	41～ 50%	51～ 60%	61～ 70%	71～ 80%	81～ 90%	91～ 100%	101%～	平均
295	211	33	28	11	2	5	1	1	0	0	2	1	6.3%
100.0%	71.5%	11.2%	9.5%	3.7%	0.7%	1.7%	0.3%	0.3%	0.0%	0.0%	0.7%	0.3%	

アンケート回答のあった事業所の正規職員、非正規職員それぞれについて、総離職者のうち、1年目の介護職員の離職が占める割合（1年目の介護職員の離職が占める割合＝1年目の介護職員の離職者数÷介護職員総離職者数×100）は以下の通りであった。なお（公財）介護労働安定センター 平成27年度「介護労働実態調査」によると、総離職者のうち、1年目の介護職員の離職が占める割合は正規職員で平均35.6%、非正規職員で平均44.2%となっている。

<総離職者のうち、1年目の介護職員の離職が占める割合（正規職員）> n=194

全 体	0%	1～ 10%	11～ 20%	21～ 30%	31～ 40%	41～ 50%	51～ 60%	61～ 70%	71～ 80%	81～ 90%	91～ 100%	平均
194	74	0	9	13	16	19	4	13	5	2	39	38.7%
100.0%	38.1%	0.0%	4.6%	6.7%	8.2%	9.8%	2.1%	6.7%	2.6%	1.0%	20.1%	

<総離職者のうち、1年目の介護職員の離職が占める割合（非正規職員）> n=188

全 体	0%	1～ 10%	11～ 20%	21～ 30%	31～ 40%	41～ 50%	51～ 60%	61～ 70%	71～ 80%	81～ 90%	91～ 100%	平均
188	66	0	5	4	7	24	2	13	8	3	56	48.2%
100.0%	35.1%	0.0%	2.7%	2.1%	3.7%	12.8%	1.1%	6.9%	4.3%	1.6%	29.8%	

一方、アンケート回答のあった事業所の正規職員、非正規職員それぞれについて、総離職者のうち、2～3年目の介護職員の離職が占める割合（2～3年目の介護職員の離職が占める割合＝2～3年目の介護職員の離職者数÷介護職員総離職者数×100）は以下の通りであった。なお（公財）介護労働安定センター 平成27年度「介護労働実態調査」によると、総離職者のうち、2～3年目の介護職員の離職が占める割合は正規職員で平均36.9%、非正規職員で平均32.7%となっている。

<総離職者のうち、2～3年目の介護職員の離職が占める割合（正規職員）> n=194

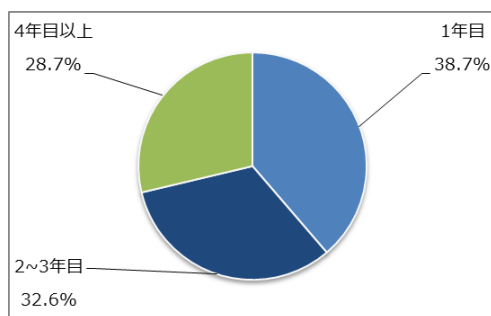
全 体	0%	1～ 10%	11～ 20%	21～ 30%	31～ 40%	41～ 50%	51～ 60%	61～ 70%	71～ 80%	81～ 90%	91～ 100%	平均
194	83	2	16	10	19	18	2	5	3	2	34	32.6%
100.0%	42.8%	1.0%	8.2%	5.2%	9.8%	9.3%	1.0%	2.6%	1.5%	1.0%	17.5%	

<総離職者のうち、2～3年目の介護職員の離職が占める割合（非正規職員）> n=188

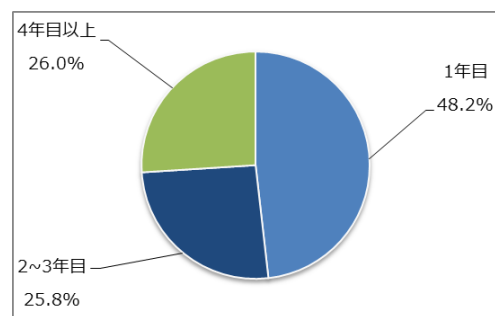
全 体	0%	1～ 10%	11～ 20%	21～ 30%	31～ 40%	41～ 50%	51～ 60%	61～ 70%	71～ 80%	81～ 90%	91～ 100%	平均
188	103	1	7	8	16	19	6	3	1	0	24	25.8%
100.0%	54.8%	0.5%	3.7%	4.3%	8.5%	10.1%	3.2%	1.6%	0.5%	0.0%	12.8%	

アンケート回答のあった事業所の正規職員、非正規職員それぞれについて、介護職員総離職者のうち、1年目の介護職員及び2～3年目の介護職員の離職が占める割合をグラフで表すと以下の通りであった。なお（公財）介護労働安定センター 平成27年度「介護労働実態調査」によると、正規職員について総離職者のうち、1年目の介護職員の離職が占める割合は平均35.6%、2～3年目の介護職員の離職が占める割合は平均36.9%となっており、正規職員の2～3年目の介護職員の離職が占める割合が平均値よりも4.3%も低い事業所からアンケート回答が得られている。

<正規職員>



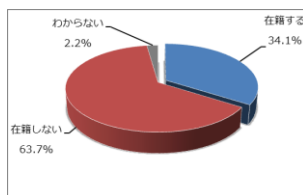
<非正規職員>



アンケート回答のあった介護事業所の介護キャリア段位制度の取り組み状況について、事業所内にレベル認定者が在籍するか、またアセッサー（評価者）が在籍するかについては以下の通りであった。

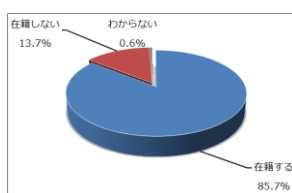
＜レベル認定者の在籍状況＞

全 体	在 籍 す る	在 籍 し な い	わ か ら な い
314	107	200	7
100.0%	34.1%	63.7%	2.2%



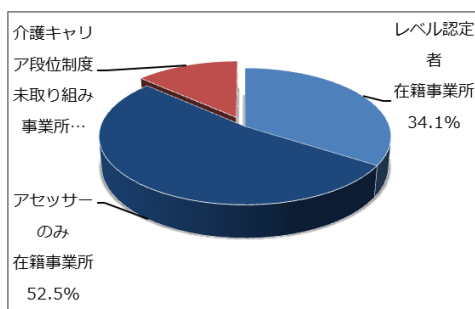
＜アセッサーの在籍状況＞

全 体	在 籍 す る	在 籍 し な い	わ か ら な い
314	269	43	2
100.0%	85.7%	13.7%	0.6%



また、レベル認定者が在籍して且つアセッサーも在籍する事業所は 34.1%、アセッサーのみ在籍する事業所は 52.5%となり、レベル認定者・アセッサーともいない、介護キャリア段位制度に未取り組みの事業所からの回答が 13.4%のアンケート回答となっている。

全 体	在 籍 ベ ル レ ベ ル 事 業 所 の 認 定 者	在 籍 ア セ ッ サ ー の み	介 護 キ ャ リ ア 段 位 制 度 未 取 り 組 み の 事 業 所
314	107	165	42
100.0%	34.1%	52.5%	13.4%
100.0%	86.6%		13.4%



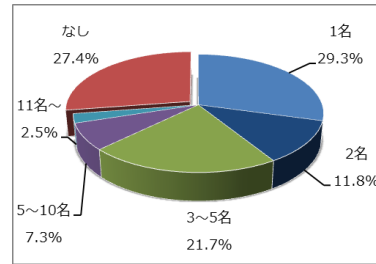
## (2) アンケート結果

### 1) 教育研修担当者の配置について

事業所における教育研修担当者の人数について以下の通り回答が得られた。事業所において教育研修担当者があると回答した事業所は約7割となった。

<事業所における教育研修担当者の人数>

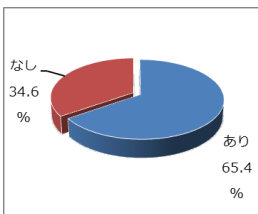
全 体	1名	2名	3~5名	5~10名	11名~	なし
314	92	37	68	23	8	86
72.6%	29.3%	11.8%	21.7%	7.3%	2.5%	27.4%



また、事業所の規模での教育研修担当者の有無傾向を調査する為、介護職員数の規模、10名以下の事業所、11名から30名の事業所、31名以上の事業所において教育研修担当者の有無を比較してみたところ、教育研修担当者があると回答については10名以下の事業所では65.4%、31名以上の事業所については77.4%と、12%の違いが見られ、介護職員数が多い事業所ほど、教育研修担当者の配置が多くなる傾向がみられた。

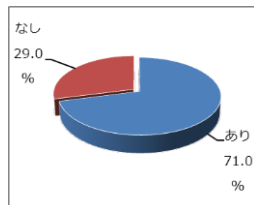
<10名以下の事業所>

全体	あり	なし
52	34	18
100.0%	65.4%	34.6%



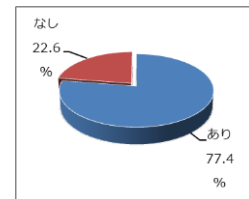
<11名から30名の事業所>

全体	あり	なし
138	98	40
100.0%	71.0%	29.0%



<31名以上の事業所>

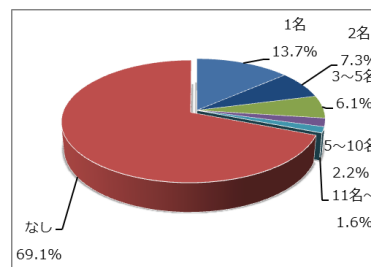
全体	あり	なし
124	96	28
100.0%	77.4%	22.6%



次に、教育研修担当者の専従化状況として、法人における専従の教育研修担当者の人数について、以下の通り回答が得られた。法人において専従の教育研修担当者があると回答した事業所は約3割となり、法人全体での教育研修担当者の専従化は困難な状況にあるといえる。

<法人における専従の教育研修担当者の人数>

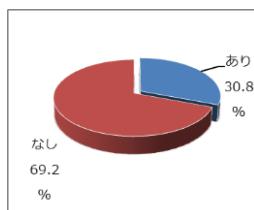
全体	1名	2名	3~5名	5~10名	11名~	なし
314	43	23	19	7	5	217
30.9%	13.7%	7.3%	6.1%	2.2%	1.6%	69.1%



また、法人における専従の教育研修担当者の有無について、事業所の規模での有無傾向を調査する為、介護職員数の規模、10名以下の事業所、11名から30名の事業所、31名以上の事業所において教育研修担当者の有無を比較してみたところ、専従の教育研修担当者がいるとの回答については10名以下の事業所では30.8%、31名以上の事業所については24.2%と、教育研修担当者の配置傾向とは逆に、介護職員数が多い事業所ほど、法人での専従の教育研修担当者化教育研修担当者の配置について、少なくなる傾向がみられた。

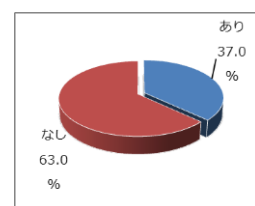
<10名以下の事業所>

全体	あり	なし
52	16	36
100.0%	30.8%	69.2%



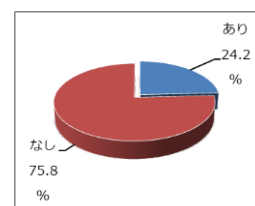
<11名から30名の事業所>

全体	あり	なし
138	51	87
100.0%	37.0%	63.0%



<31名以上の事業所>

全体	あり	なし
124	30	94
100.0%	24.2%	75.8%

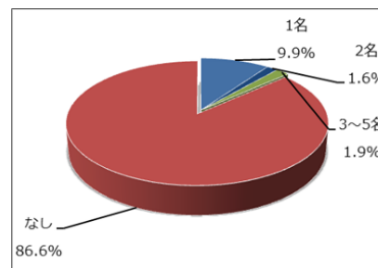




次に、教育研修担当者の専従化状況として、事業所における専従の教育研修担当者の人数について、以下の通り回答が得られた。事業所において教育研修担当者があると回答した事業所は約7割となったものの、教育研修担当者を専従化していると回答した事業所については約1.5割に留まった。介護事業所においては法人での教育研修担当者の専従化が困難な状況であることはもとより、事業所においては更に教育研修担当者の専従化が困難な状況にあることがいえる。

<事業所における専従の教育研修担当者の人数>

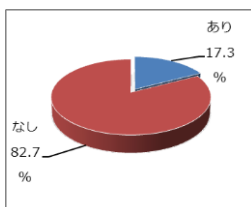
全体	1名	2名	3~5名	5~10名	11名~	なし
314	31	5	6	0	0	272
13.4%	9.9%	1.6%	1.9%	0.0%	0.0%	86.6%



また、事業所における専従の教育研修担当者の有無について、事業所の規模での有無傾向を調査する為、介護職員数の規模、10名以下の事業所、11名から30名の事業所、31名以上の事業所において専従の教育研修担当者の有無を比較してみたところ、専従の教育研修担当者があるとの回答については10名以下の事業所では17.3%、31名以上の事業所については8.1%と、教育研修担当者の配置傾向とは逆に、介護事業所での教育研修担当者の専従化についても、介護職員数が多い事業所ほど多くなる、という傾向はみられなかった。

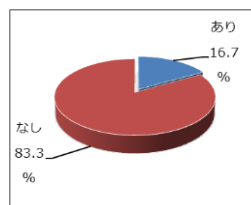
<10名以下の事業所>

全体	あり	なし
52	9	43
100.0%	17.3%	82.7%



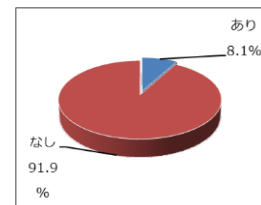
<11名から30名の事業所>

全体	あり	なし
138	23	115
100.0%	16.7%	83.3%



<31名以上の事業所>

全体	あり	なし
124	10	114
100.0%	8.1%	91.9%

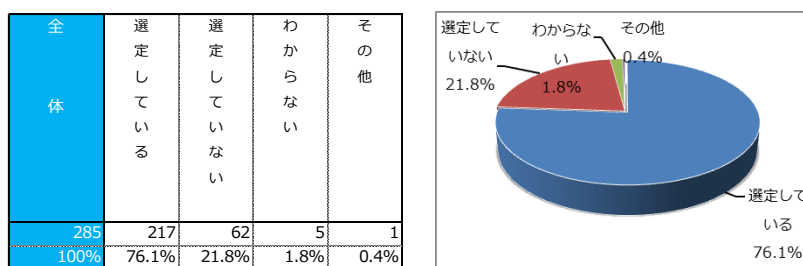


次に、事業所における教育研修担当者の配置にあたっての、1年目の介護職員に対する教育研修担当者の選定実施状況と、2～3年目の介護職員に対する教育研修担当者の選定実施状況については、以下の通り回答が得られた。

【1年目の介護職員に対する教育研修担当者選定状況】

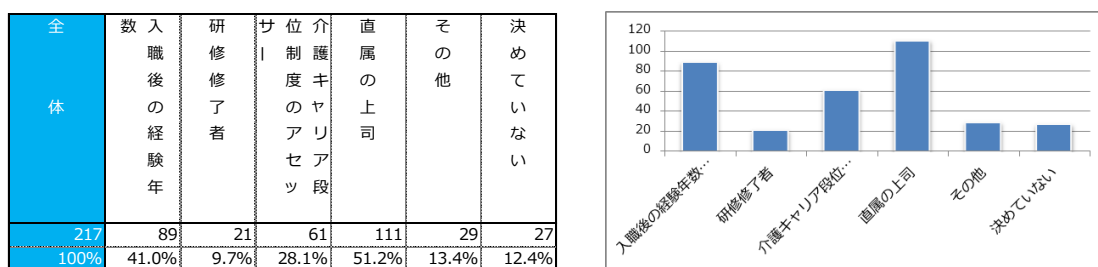
教育研修担当者を配置するにあたり、その教育研修担当者について選定を行っている事業所は76.1%となり、1年目の介護職員に対する教育研修担当者の選定は高い割合で実施されている。

<1年目の介護職員に対する教育研修者の選定実施状況>



また、選定を行っている場合の教育研修担当者の選定基準について、直属の上司が最も多く、51.2%となり、また、経験年数で選定している事業所も41.0%となった。

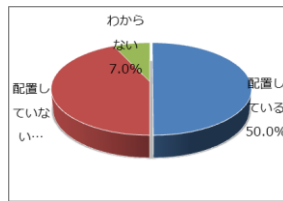
<1年目の介護職員に対する教育研修者の選定基準>



なお、プリセプター制やメンター制等を導入し、新規採用介護職員個別に教育研修担当者を配置している事業所は50.0%となり、教育研修担当者を選定しマンツーマンで教育研修を行っている割合が高く見られた。

<プリセプター制やメンター制による教育研修担当者の配置>

全 体	配 置 し て い る	配 置 し て い ない	わ か ら な い
314	157	135	22
100.0%	50.0%	43.0%	7.0%

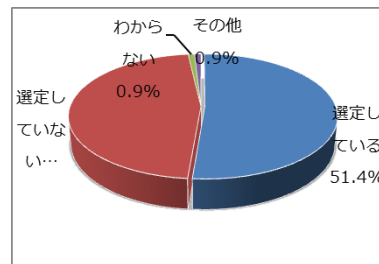


【2～3年目の介護職員に対する教育研修担当者選定状況】

教育研修担当者を配置するにあたり、その教育研修担当者について選定を行っている事業所は51.4%となり、1年目介護職員に対する教育研修担当者の選定実施は76.1%であったことから、1年目介護職員に対する選定と比較すると、選定の実施率が低くなる傾向にあるといえる。

<2～3年目の介護職員に対する教育研修者の選定実施状況>

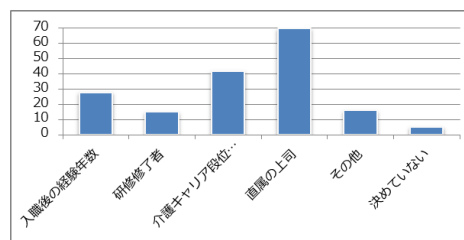
全 体	選 定 し て い る	選 定 し て い ない	わ か ら な い	そ の 他
220	113	103	2	2
100.0%	51.4%	46.8%	0.9%	0.9%



また、選定を行っている場合の指導担当者の選定基準については以下の通りであった。1年目の介護職員に対する指導担当者の選定基準について、入職後の経験年数での選定が41.0%だったところが、2～3年目の介護職員に対する指導担当者の選定については24.8%、一方、指導担当者として直属の上司が51.2%だったところが、2～3年目の介護職員に対しては61.9%となるなど、2～3年目の介護職員に対する教育研修担当者の選定状況について、1年目の介護職員に対する選定状況と比較すると、選定を行うことの機会の減少、また、選定基準が不明確となっていくことが明らかとなった。

<2～3年目の介護職員に対する教育研修者の選定基準>

全 体	入 職 後 の 経 験 年 数	研 修 修 了 者	サ イ ト 制 度 の ヤ リ ア セ ツ ト	介 護 キ ャ リ ア セ グ メン ト	直 属 の 上 司	そ の 他	決 め て い ない
113	28	15	42	70	16	5	
100.0%	24.8%	13.3%	37.2%	61.9%	14.2%	4.4%	

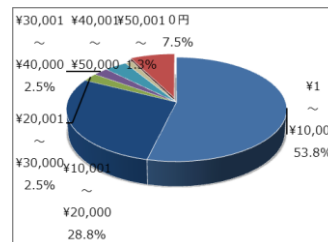


## 2) 教育研修費用について

事業所における介護職員（正規・非正規含む）一人あたりの1年間の教育研修費について以下の通り回答が得られ、平均10,614円となった。

<介護職員（正規・非正規含む）一人あたりの1年間の教育研修費>

全 体	¥1 ～ ¥10,000	¥10,001 ～ ¥20,000	¥20,001 ～ ¥30,000	¥30,001 ～ ¥40,000	¥40,001 ～ ¥50,000	¥50,001 ～ 0円	平均
80	43	23	2	2	3	1	6
91.3%	53.8%	28.8%	2.5%	2.5%	3.8%	1.3%	7.5%
							¥10,614



また、事業所における教育研修費について、事業所の規模での傾向を調査する為、介護職員数の規模、10名以下の事業所、11名から30名の事業所、31名以上の事業所において教育研修費を比較してみたところ、10名以下の事業所では平均4,079円、11名～30名の事業所にて平均13,895円、31名以上の事業所については平均8,197円と、教育研修費については、介護職員数での規模において顕著な傾向はみられなかった。

<10名以下の事業所>

平均	4,079円
	(n = 7)

<11名から30名の事業所>

平均	13,895円
	(n = 39)

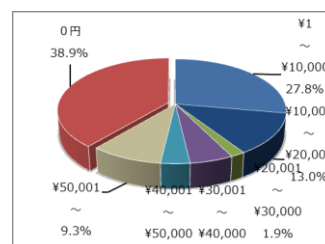
<31名以上の事業所>

平均	8,197円
	(n = 34)

次に、事業所における教育・研修費として、1年目の介護職員（正規・非正規含む）に対する教育研修費と2～3年目の介護職員（正規・非正規含む）に対する教育研修費の状況について以下の通りとなった。介護職員（正規・非正規含む）一人あたりの1年間の教育研修費について平均10,614円であったことから、1年目の介護職員（正規・非正規含む）に対する教育研修費は介護職員全体平均の1.3倍、2～3年目の介護職員（正規・非正規含む）に対する教育研修費は介護職員全体平均と同等となり、介護職員の経験年数経過によって教育研修費用が減額となる傾向が見られた。

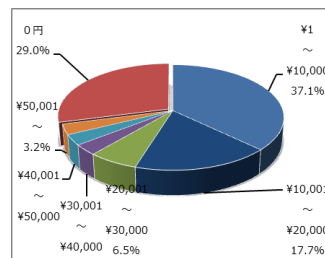
<1年目の介護職員（正規・非正規含む）の教育研修費>

全体	¥1 ～ ¥10,000	¥10,001 ～ ¥20,000	¥20,001 ～ ¥30,000	¥30,001 ～ ¥40,000	¥40,001 ～ ¥50,000	¥50,001 ～ 0円	平均
54	15	7	1	3	2	5	21
100.0%	27.8%	13.0%	1.9%	5.6%	3.7%	9.3%	¥13,588



<2～3年目の介護職員（正規・非正規含む）の教育研修費>

全体	¥1 ～ ¥10,000	¥10,001 ～ ¥20,000	¥20,001 ～ ¥30,000	¥30,001 ～ ¥40,000	¥40,001 ～ ¥50,000	¥50,001 ～ 0円	平均
62	23	11	4	2	2	2	18
100.0%	37.1%	17.7%	6.5%	3.2%	3.2%	3.2%	¥11,007



また、1年目の介護職員（正規・非正規含む）に対する教育研修費と2～3年目の介護職員（正規・非正規含む）に対する教育研修費のうち、それぞれのOFF-JT研修費、OJT研修費の平均は以下の通りであった。OFF-JT研修費について1年目の介護職員（正規・非正規含む）に対するOFF-OJT研修費と比較すると、2～3年目の介護職員（正規・非正規含む）に対するOFF-JT研修費について約3/4となった一方で、OJT研修費については1年目の介護職員（正規・非正規含む）に対するOJT研修費と比較すると、2～3年目の介護職員（正規・非正規含む）に対するOJT研修費は半額以下となった。介護職員の経験年数経過によってOJT研修費が大幅に減額となる傾向が見られた。

【1年目の介護職員（正規・非正規含む）の教育研修費】

<OFF-JT研修費>

平均	9,019円
	(n = 49)

<OJT研修費>

平均	2,990円
	(n = 48)

【2～3年目の介護職員（正規・非正規含む）の教育研修費】

<OFF-JT研修費>

平均	6,874円
	(n = 55)

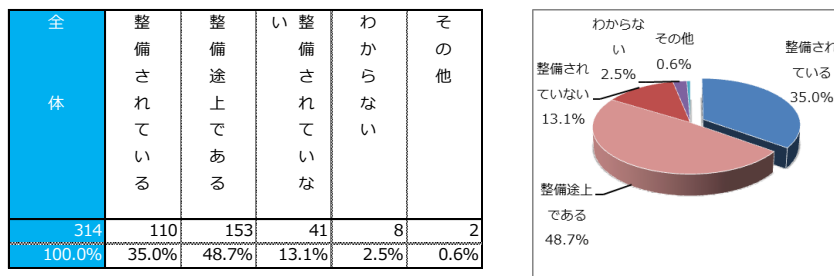
<OJT研修費>

平均	1,135円
	(n = 53)

### 3) キャリアパス及び人事評価整備状況について

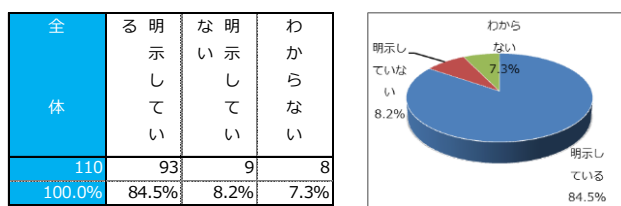
事業所における介護職員のキャリアパス制度の整備状況については以下の通り回答が得られ、キャリアパス制度の整備途上であると回答した事業所が 48.7%となり、約 5 割の事業所において介護職員のキャリアパス制度を整備中であり、整備を必要としている状況であった。

#### <介護職員のキャリアパス制度の整備状況>



また、介護職員のキャリアパス制度の整備状況について整備されていると回答があった事業所について、職位・職責等を設定するとともに、それらのポストに就くことができる要件の明確化状況については以下の通りであった。介護職員のキャリアパス制度が整備されている事業所について、概ねポストに就く要件は明確化されていた。

#### <職位・職責等設定とそれらのポストに就く要件の明確化>

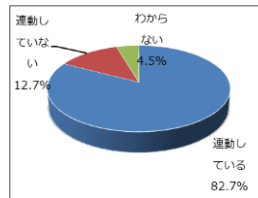


またキャリアパスとの連動項目として、人事評価（業務遂行度合等の評価）との連動、賃金体系との連動、また、介護職員の人材育成における研修計画との連動、介護技術評価との連動、といった連動状況については以下の通りであった。

キャリアパス制度が整備されている事業所においては、キャリアパス制度と人事評価を連動している事業所が 8 割以上となり、多くの事業所で連動しているとの回答であった。

<キャリアパス制度と人事評価（業務遂行度合等の評価）との連動状況>

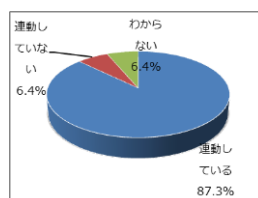
全 体	連 動 し て い い	な い 動 し て い い	わ か ら な い
110	91	14	5
100.0%	82.7%	12.7%	4.5%



また、キャリアパス制度が整備されている事業所においては、キャリアパス制度と賃金体系を連動している事業所が 8 割以上となっており、人事評価、賃金体系と連動性が高いことから、フレーム（仕組み）については整備されているといえる。

<キャリアパス制度と賃金体系との連動状況>

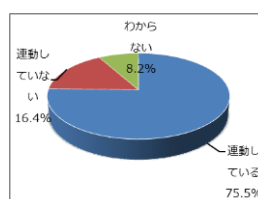
全 体	連 動 し て い い	な い 動 し て い い	わ か ら な い
110	96	7	7
100.0%	87.3%	6.4%	6.4%



一方、キャリアパス制度と研修計画の連動性については、人事評価あるいは賃金体系との連動性から比較すると低くなり、75.5%となった。

<キャリアパス制度と研修計画の連動状況>

全 体	連 動 し て い い	な い 動 し て い い	わ か ら な い
110	83	18	9
100.0%	75.5%	16.4%	8.2%

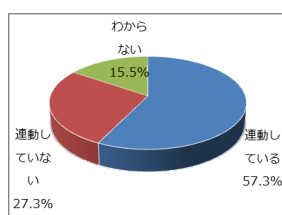


また、介護職員の人材育成における具体的な指標である介護技術評価との連動性を調査すると、キャリアパス制度が整備されている事業所でさえも約 6 割と低くなる傾向にあった。

これらのことから、キャリアパス制度を整備している事業所においても、人事評価、賃金体系といったフレームは整備されているが、キャリアパス制度を活かすための人材育成計画やその計画のもととなる評価の活用度合いが低い傾向にある、ということがいえる。

<キャリアパス制度と介護技術評価との連動状況>

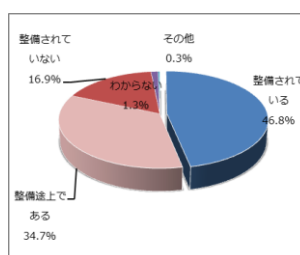
全 体	連 動 し て い る	連 動 し て い ない	わ か ら な い
110	63	30	17
100.0%	57.3%	27.3%	15.5%



次に事業所における介護職員を対象とした人事評価の整備状況について、以下の通り回答が得られ、介護職員に対する人評評価制度の整備途上である、あるいは整備されていないと回答した事業所が 51.6%となり、介護職員のキャリアパス制度の整備状況と同じく、半数以上の事業所において介護職員に対する人事評価制度を整備中であり、整備を必要としている状況であった。

<介護職員の人事評価制度の整備状況>

全 体	整 備 さ れ て い る	整 備 途 上 で あ る	い 整 備 さ れ て い な い	わ か ら な い	そ の 他
314	147	109	53	4	1
100%	46.8%	34.7%	16.9%	1.3%	0.3%

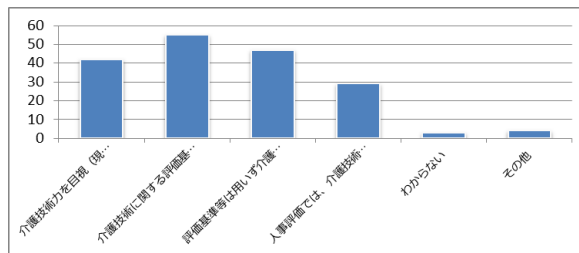


また、介護職員の人事評価制度の整備状況において整備されていると回答した事業所 147 事業所のうち、介護技術の評価の際、介護技術力を目視（現認）により評価しているとした事業所は 42 事業所、評価基準を用いて評価していると回答した事業所は 55 事業所となった。また、評価基準を用いて評価していると回答した事業所は 55 事業所のうち、法人・事業所で作成した評価基準を使用している事業所が最も多く 37 事業所、次いで法人・事業所の業務マニュアルに基づいた評価基準、並びに介護キャリア段位制度の評価基準が 23 事業所となった。介護事業所において介護技術評価を人事評価に反映させている場合において、法人・事業所で作成した評価基準だけでなく、介護キャリア段位制度の評価基準を取り入れている事業が多く見られてきている。



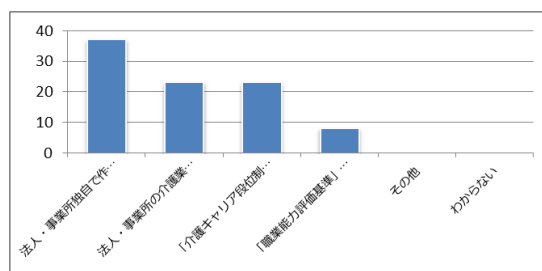
<介護技術評価の人事評価反映状況> (複数回答可)

全体	介護技術力(現認)より重視している	介護技術に用いている	介護技術に用いていない	人事評価では、介護技術力の評価は	わからない	その他
180	42	55	47	29	3	4



<人事評価の際に用いている評価基準> (複数回答可)

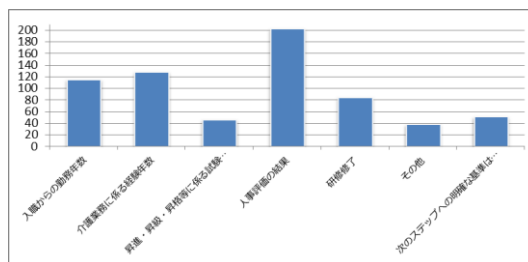
全体	法人・事業所独自の事業評価基準	法人・事業所の業務マニユアル	介護職員の業務マニユアル	「介護士」リテラシー	「職業能力評価基準」	その他	わからない
91	37	23	23	8	-	-	-



なお、2～3年目の介護職員が次のステップへと昇進・昇級・昇格する場合の判断基準については人事評価の結果を判断基準としている事業所が最も多く202事業所となる一方、勤務年数や経験年数について判断基準としている事業所も多く見られた。

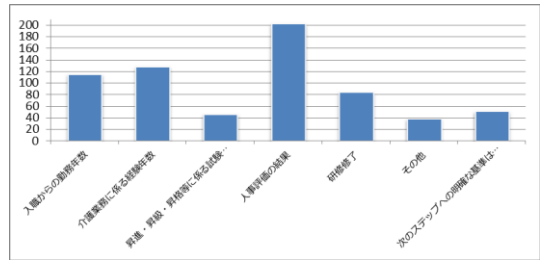
<次のステップへと昇進・昇級・昇格する場合の評価基準> (複数回答可)

全体	勤務年数	介護業務に係る経験年数	結果に係る試験	昇進・昇級・昇格	人事評価の結果	研修修了	その他	次のステップへ
664	115	128	46	202	84	38	51	



<次のステップへと昇進・昇級・昇格する場合の評価基準> (複数回答可)

全 体	入職からの勤務年数	介護業務に係る経過年数	昇進・昇級・昇格に係る試験結果	人事評価の結果	研修修了	その他	次のステップへ進める明確な基準はない
664	115	128	46	202	84	38	51

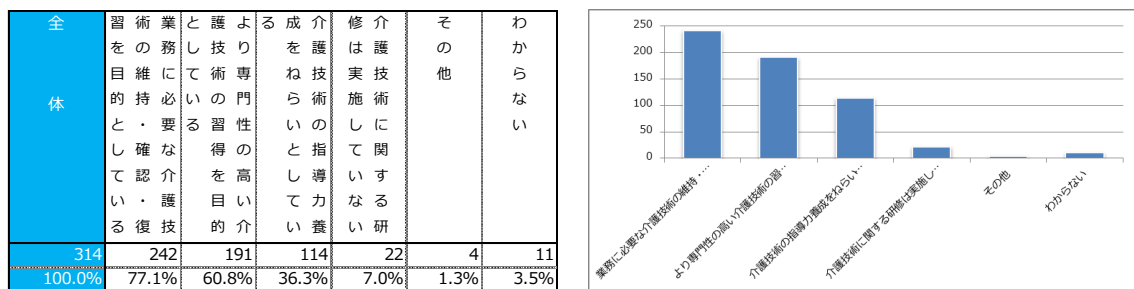


#### 4) 2～3年目の介護職員におけるOJTの実施状況とOJTを通じた人材育成の内容の実態について

1年目の介護職員について、事業所における業務を覚えるとともに、介護技術についても基本的な部分を学び実践していく、そうした観点から介護技術の研修を行い、人材育成の計画を策定していくことは明らかであるが、2～3年目の介護職員、あるいはそれ以降の介護職員について、どのようなことを覚えてもらい、どのような人材育成計画を策定していくことが望まれているのか、その点を中心にアンケートを行い、以下のような状況が明らかとなった。

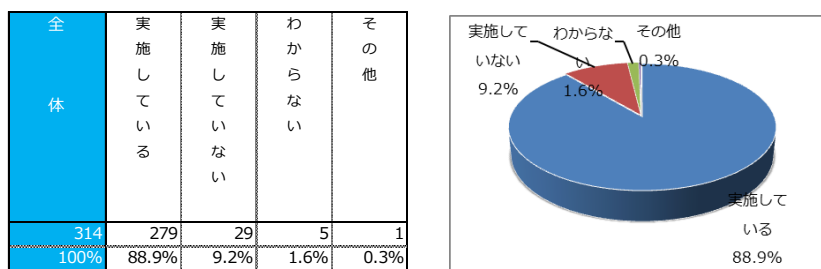
まず、2～3年目の介護職員に対する介護技術研修の目的・ねらいについては、1年目を終え2～3年目と移る中で、次へのステップとなる、より専門性の高い介護技術の習得を目指すことを研修の目的・ねらいとするよりも、現状での介護技術の確認を目的・ねらいとする傾向が高く見られた。

##### <2～3年目の介護職員に対する介護技術研修の目的・ねらい>



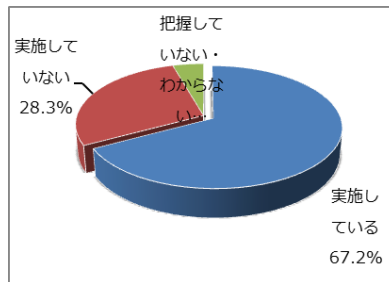
次にOJTの実施状況について1年目の介護職員に対するOJT実施状況と、2～3年目の介護職員に対するOJT実施状況について比較すると以下の通りであった。2～3年目の介護職員に対するOJT実施状況については正規職員で67.2%、非正規職員で58.3%となり、1年目の介護職員に対するOJT実施状況より20%～30%も実施率が低い傾向がみられた。

##### <1年目の介護職員に対するOJT実施状況>



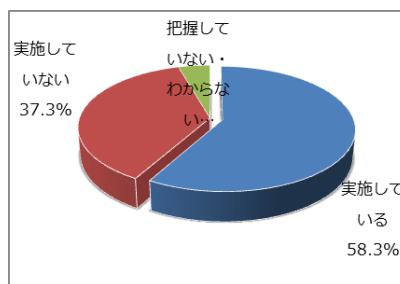
<2～3年目の介護職員に対するOJT実施状況（正規職員）>

全 体	実施 して いる	実 施 し て い な い	わ か ら な い	把 握 し て い な い
	314 100%	211 67.2%	89 28.3%	14 4.5%



<2～3年目の介護職員に対するOJT実施状況（非正規職員）>

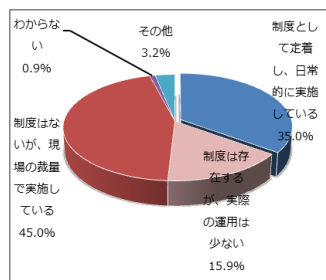
全 体	実施 して いる	実 施 し て い な い	わ か ら な い	把 握 し て い な い
	314 100%	183 58.3%	117 37.3%	14 4.5%



2～3年目の介護職員に対するOJTの仕組みとしての運用状況について、以下の通りとなった。2～3年目の介護職員に対するOJTは仕組みとして構築されておらず、現場にOJT実施を委ねている事業所が45.0%と最も多く、また、仕組みは存在しているが運用がされていない事業所が15.9%となるなど、約60%の事業所において2～3年目の介護職員に対するOJTが運用されていない状況が明らかとなった。

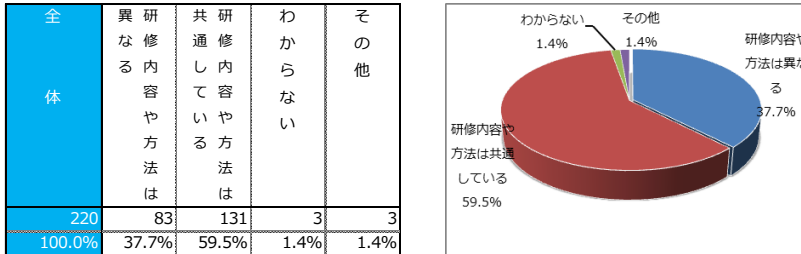
<2～3年目の介護職員に対するOJTの仕組みとしての運用状況>

全 体	し て、 日 常 的 に 定 実 施	制 度 が 少 な い 実 際 の 運 用 は	制 度 は 存 在 す る	場 所 は 裁 量 で い ま し 現	わ か ら な い	そ の 他
	220 100.0%	77 35.0%	35 15.9%	99 45.0%	2 0.9%	7 3.2%



なお、2～3年目の介護職員に対するOJTの実施に際し、入職時の介護職経験の有無によりOJTの内容や方法について違いを設けている事業所は37.7%にとどまり、59.5%の事業所が違いを設けていないとの回答であった。1年目の介護職員に対して、2～3年目の介護職員についてはOJTの内容や方法に違いを設けることが少なくなる傾向にあるといえる。

<2～3年目の介護職員に対する介護職経験によるOJT内容・方法の設定>



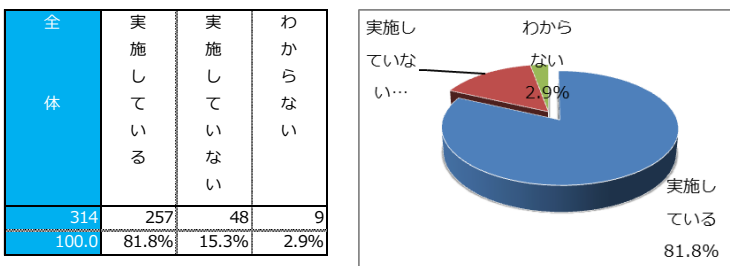
2～3年目の介護職員に対するOJTの一人あたりの所要時間については以下の通りとなった。期間を特に設けていないが最も多く、6割以上となり、ついで3日以内程度となった。2～3年目の介護職員に対するOJTについては期間も特に設定されておらず、計画性が低い傾向にあることが読み取れる。

<2～3年目の介護職員に対するOJTの一人あたり所要時間>

全 体	3日 程度	1週 間程 度	1か 月程 度	2か 月程 度	3か 月程 度	半年 程度	1年 程度	1年 以上	期 間 は 設 け て い な い	わ か ら な い
	220 100%	17 7.7%	11 5.0%	15 6.8%	10 4.5%	9 4.1%	5 2.3%	4 1.8%	3 1.4%	136 61.8%

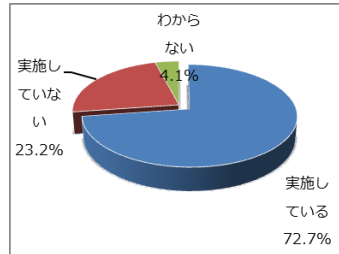
2～3年目の介護職員に対する介護技術研修の目的・ねらいとして高く示された、介護技術の確認あるいはその目的・ねらいの達成のために行われるOJT計画策定の指標となる介護技術の評価のうち、現認による評価について調査を行うと以下の通りであった。1年目の介護職員に対する介護技術の現認評価は81.8%であったが、2～3年目の介護職員については72.7%となるなど、介護職員の経過年数により介護技術の現認による評価の機会は減少となる傾向であった。

<1年目の介護職員に対する現認による介護技術評価の実施状況>



<2～3年目の介護職員に対する現認による介護技術評価の実施状況>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
220	160	51	9
100.0%	72.7%	23.2%	4.1%



また、その介護技術の評価を行う際の評価基準について調査を行うと以下の通りであった。1年目の介護職員に対する介護技術の評価基準について法人・事業所独自で作成した評価基準を使用していることが最も多く 61.6%の事業所で使用しているとなった。また法人・事業所で作成したマニュアルについても 55.4%、法人・事業所の人事評価用の基準についても 33.3%となるなど、1年目の介護職員に対しては、法人・事業所で介護技術の評価基準について整備し、評価を実施している傾向が高くみられた。

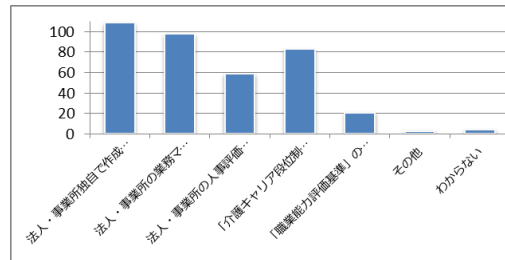
一方、2～3年目の介護職員に対しては、法人・事業所独自で作成した評価基準を使用している事業所は30.9%となり、法人・事業所で作成したマニュアルについても35.0%、法人・事業所の人事評価用の基準についても22.3%となるなど、1年目の介護職員に対する法人・事業所での整備状況と比較すると格段に下がる傾向が見られた。

介護技術研修の目的・ねらいとして高く示された介護技術の確認の為の基準、また、OJT計画策定の指標となる介護技術の評価基準について、1年目の介護職員については法人・事業所により整備されているが、それ以降の2～3年目の介護職員に対してとなると、法人・事業所により評価基準の整備がされなくなる傾向にある、あるいは整備が困難な状況にあるとあえる。

そのような中、介護キャリア段位制度の評価基準については1年目の介護職員に対する評価基準として46.9%の介護事業所において、2～3年目介護職員に対する評価基準としても34.5%となるなど、一定の割合で活用されていた。法人・事業所において、評価基準の整備が困難な状況、特に2～3年目の介護職員あるいはそれ以降に対して整備が困難な状況においては、介護キャリア段位制度の評価基準は法人・事業所にとって有用な評価基準として活用されている、といえる。

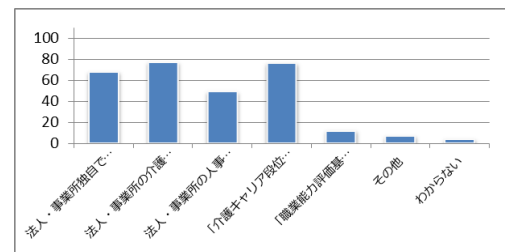
<1年目の介護職員に対する介護技術評価時の評価基準>

全体	法人・事業所独自の作成・事業所独自の業務マニユアルの業	法人・事業所の業務マニユアルの業	法人・事業所の業務マニユアルの業	法人・事業所の業務マニユアルの業	位置・項目の介護職員のキャリア評価基準	項目・職業能力評価基準	その他	わからない
177 100.0%	109 61.6%	98 55.4%	59 33.3%	83 46.9%	21 11.9%	3 1.7%	4 2.3%	



<2～3年目の介護職員に対する介護技術評価時の評価基準>

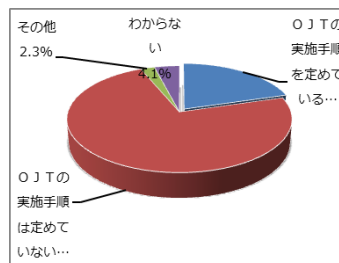
全体	法人・事業所独自の作成・事業所独自の業務マニユアルの業	法人・事業所の業務マニユアルの業	法人・事業所の業務マニユアルの業	位置・項目の介護職員のキャリア評価基準	項目・職業能力評価基準	その他	わからない
220 100.0%	68 30.9%	77 35.0%	49 22.3%	76 34.5%	12 5.5%	7 3.2%	4 1.8%



2～3年目の介護職員に対するOJT実施手順の明確化状況については、73.2%の事業所においてOJT実施手順は定めていないとの回答となり、1年目の介護職員に対する実施手順はプリセプター・メンター制を導入するなどして明確化しているが、2～3年目の介護職員に対するOJT実施手順は多くの事業所で明確化されていない実態が明らかとなった。これらことから、2～3年目の介護職員に対するOJT実施は67.2%と多くの事業所にて行われているが、手順が明確化されていないまま実施されている現状にある、といえる。

<OJT実施手順の明確化>

全体	OJTの実施手順を定めている...	OJTの実施手順を定めていない...	その他	わからない
220 100.0%	45 20.5%	161 73.2%	5 2.3%	9 4.1%



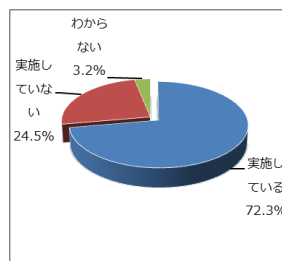
また、2～3年目の介護職員に対するOJTを通じた人材育成の実施にあたり、PDCAサイクルとしての実施プロセス、i) 個別面談の実施 ⇒ ii) OJTの目標設定 ⇒ iii) OJT指導計画の策定 ⇒ iv) OJTの実施 ⇒ v) OJT実施状況・進捗の報告・共有 ⇒ vi) OJT実施結果の振り返り・結果の反映 ⇒ i) 個別面談の実施・・・について調査したところ、以下の実態が明らかとなった。

### ■ i) 個別面談の実施

2～3年目の介護職員に対する個別面談の実施状況について、72.3%の事業所が実施しているとの回答であった。また、個別面談を実施していると回答した事業所のうち、2～3年目の正規職員全員に対して個別面談を実施していると回答した事業所は52.2%、2～3年目の非正規職員全員に対して個別面談を実施していると回答した事業所は41.5%となった。

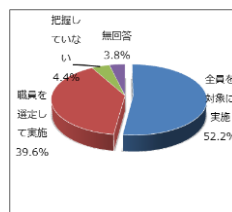
#### < 個別面談の実施状況 >

全体	実施している	実施していない	わからない
220	159	54	7
100.0%	72.3%	24.5%	3.2%



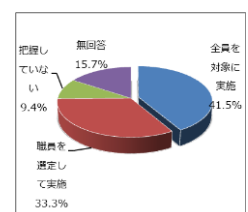
#### < 個別面談の対象者（正規職員） >

全体	全員を対象に実施している	実施員を選定して実施している	把握していない	無回答
159	83	63	7	6
100.0%	52.2%	39.6%	4.4%	3.8%



#### < 個別面談の対象者（非正規職員） >

全体	全員を対象に実施している	実施員を選定して実施している	把握していない	無回答
159	66	53	15	25
100.0%	41.5%	33.3%	9.4%	15.7%



### ■ ii) OJTの目標設定

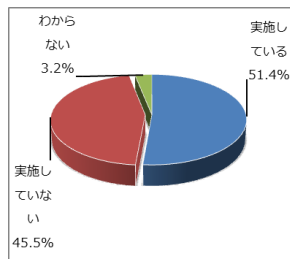
OJTを実施するにあたり、教育研修担当者と介護職員が個別面談を実施し、介護職員の現状の力を踏まえ、具体的なOJTの目標を設定することが求められるが、個別面談実施状況が72.3%だったのに対し、2～3年目の介護職員に対するOJTの目標設定の実施状況については51.4%となるなど、個別面談は実施しているものの、目標設定につなげるところまでになると実施率が低い実態が明らかとなった。また、OJTの目標設定をしていると回答した事業所のうち、2～3年目の正規職員全員に対して目標設定していると回答した事業所は



64.6%、2～3年目の非正規職員全員に対して目標設定していると回答した事業所は45.1%となった。

<OJTの目標設定実施状況>

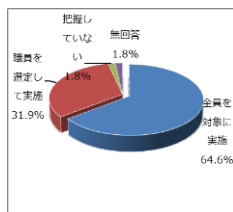
全 体	実施している	実施していない	わからない
	220 100.0%	113 51.4%	100 45.5%



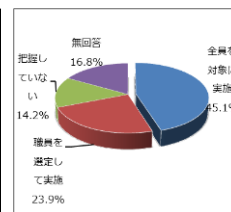
<目標設定の対象者（正規職員）>

<目標設定の対象者（非正規職員）>

全 体	全員を対象に実施している	職員を選定して実施している	把握していない	無回答
	113 100.0%	73 64.6%	36 31.9%	2 1.8%



全 体	全員を対象に実施している	職員を選定して実施している	把握していない	無回答
	113 100.0%	51 45.1%	27 23.9%	16 14.2%

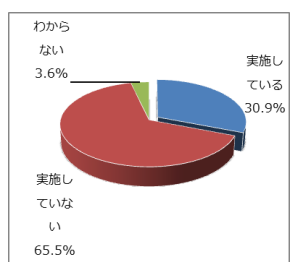


■ iii) OJT 指導計画の策定

OJTを確実に実施するにあたり、設定した目標のうち、何を・いつまでに・誰が・どこで・どのようにといった、OJTを実施するための計画策定がOJTを通じた人材育成として非常に重要なプロセスとなるが、2～3年目の介護職員に対するOJTの指導計画策定について、実施していると回答した事業所は30.9%と非常に少なく、約7割の事業所において2～3年目の介護職員に対しては計画的なOJTの実施がされていない、場当たりのOJTが実施されているということが明らかとなった。また、OJT指導計画の策定を実施していると回答した事業所のうち、2～3年目の正規職員全員に対して計画策定していると回答した事業所は54.5%、2～3年目の非正規職員全員に対して計画策定していると回答した事業所は38.2%となった。

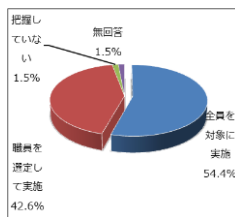
<OJT指導計画の策定状況>

全 体	実施している	実施していない	わからない
	220 100.0%	68 30.9%	144 65.5%



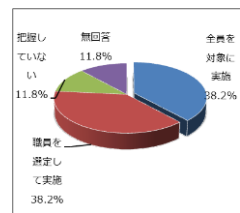
<OJT 指導計画策定対象者（正規職員）>

全体	全員を対象に実施している	職員を選定して実施している	把握していない	無回答
68	37	29	1	1
100.0%	54.4%	42.6%	1.5%	1.5%



<OJT 指導計画策定対象者（非正規職員）>

全体	全員を対象に実施している	職員を選定して実施している	把握していない	無回答
68	26	26	8	8
100.0%	38.2%	38.2%	11.8%	11.8%

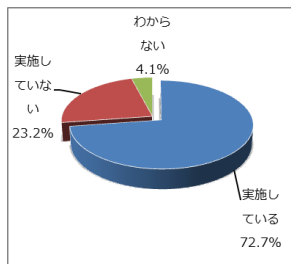


■ iv) OJT の実施

OJT の実施について、特に介護技術における OJT を実施する際、その OJT の実施根拠となる介護技術の評価について、2～3 年目の介護職員に対する現場立ち合いでの評価、現認による評価を実施していると回答した事業所は 72.7%と、実施率が高く示された。これは、本アンケートに回答した事業所のうち、現認による介護技術評価が主となっている介護キャリア段位制度に取り組む事業所より多く回答が得られたことによるものである。（介護キャリア段位制度レベル認定者在籍事業所による現認実施状況 79.7%、介護キャリア段位制度未取り組み事業所による現認実施状況 58.3%）また、現場立ち合いでの評価、現認による評価を実施していると回答した事業所のうち、2～3 年目の正規職員全員に対して現認を実施していると回答した事業所は 46.9%、2～3 年目の非正規職員全員に対して現認していると回答した事業所は 41.3%となった。

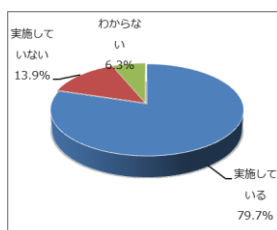
<OJT 指導者による介護技術の現認実施状況>

全体	実施している	実施していない	わからない
220	160	51	9
100.0%	72.7%	23.2%	4.1%



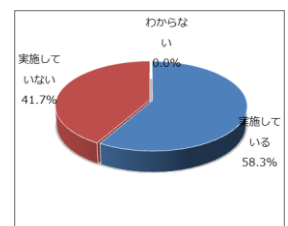
<介護キャリア段位制度  
レベル認定者在籍事業所の現認実施状況>

全体	実施している	実施していない	わからない
79	63	11	5
100.0%	79.7%	13.9%	6.3%



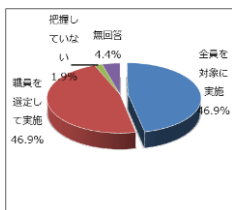
<介護キャリア段位制度  
未取り組み事業所の現認実施状況>

全体	実施している	実施していない	わからない
24	14	10	0
100.0%	58.3%	41.7%	0.0%



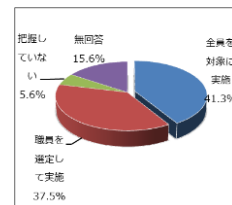
<介護技術現認対象者（正規職員）>

全 体	全 員 を 対 象 に 実 施	実 施 員 を 選 定 し て	把 握 し て い な い	無 回 答
160	75	75	3	7
100.0%	46.9%	46.9%	1.9%	4.4%



<介護技術現認対象者（非正規職員）>

全 体	全 員 を 対 象 に 実 施	実 施 員 を 選 定 し て	把 握 し て い な い	無 回 答
160	66	60	9	25
100.0%	41.3%	37.5%	5.6%	15.6%

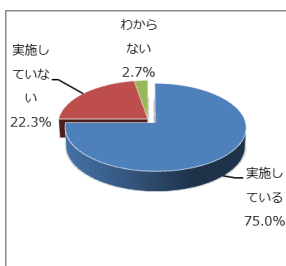


■ v) OJT 実施状況・進捗の報告・共有

OJT 実施の際、その実施状況と進捗について上司に報告するなど、事業所内で情報共有することが OJT を事業所内で円滑に実施する為のポイントとなるが、2～3 年目の介護職員に対する OJT 実施状況の上司への報告について、実施していると回答した事業所は 75.0%と、実施率が高く示された。OJT の目標設定を実施していると回答した事業所が 51.4%、OJT の指導計画策定を実施していると回答した事業所が 30.9%と目標設定や指導計画策定よりも OJT 実施状況の上司への報告の実施が高く示されていたことから、2～3 年目の介護職員に対する OJT の報告について、設定した目標や指導計画に対する実施報告や進捗報告ではなく、あくまでも OJT を実施したという実施報告のみされている状況である、といえる。また、OJT 実施状況の上司への報告を実施していると回答した事業所のうち、2～3 年目の正規職員全員に対して上司への報告を実施していると回答した事業所は 52.7%、2～3 年目の非正規職員全員に対して上司への報告を実施していると回答した事業所は 41.2%となった。

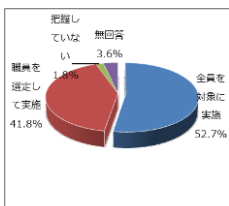
<OJT 実施状況の上司への報告実施状況>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
220	165	49	6
100.0%	75.0%	22.3%	2.7%



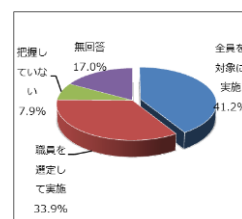
<OJT の上司報告対象者（正規職員）>

全 体	全 員 を 対 象 に 実 施	実 施 員 を 選 定 し て	把 握 し て い な い	無 回 答
165	87	69	3	6
100.0%	52.7%	41.8%	1.8%	3.6%



<OJT の上司報告対象者（非正規職員）>

全 体	全 員 を 対 象 に 実 施	実 施 員 を 選 定 し て	把 握 し て い な い	無 回 答
165	68	56	13	28
100.0%	41.2%	33.9%	7.9%	17.0%

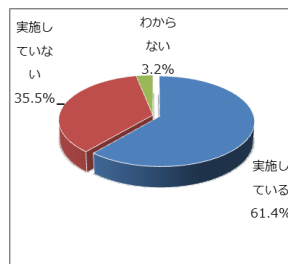


■ vi) OJT 実施結果の振り返り・結果の反映

OJT を実施し、その実施結果について、目標・あるいは指導計画に基づき評価し、次の目標設定あるいは計画へと反映させることが、事業所において OJT を根付かせるための重要な人材育成プロセスとなるが、2～3 年目の介護職員に対する OJT 実施結果の振り返りや評価、次の目標設定への反映について、実施していると回答した事業所は 61.4% となった。OJT 実施状況・進捗の報告・共有と同様に、OJT の目標設定を実施していると回答した事業所が 51.4%、OJT の指導計画策定を実施していると回答した事業所が 30.9% と目標設定や指導計画策定よりも OJT 実施結果の振り返りや評価の実施が高く示されていたことから、2～3 年目の介護職員に対する OJT 実施結果の振り返りや評価について、設定した目標や指導計画に対する OJT 実施結果の振り返りや評価ではなく、あくまでもその時に発生した OJT 実施に対するその時の OJT 実施結果の振り返りや評価のみされている状況である、といえる。また、OJT 実施結果の振り返りや評価を実施していると回答した事業所のうち、2～3 年目の正規職員全員に対して OJT 実施結果の振り返りや評価を実施していると回答した事業所は 55.6%、2～3 年目の非正規職員全員に対して OJT 実施結果の振り返りや評価を実施していると回答した事業所は 41.5% となった。

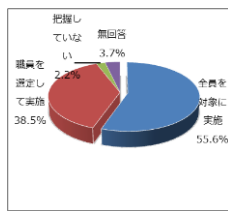
<OJT 実施の振り返り・評価実施状況>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
220	135	78	7
100.0%	61.4%	35.5%	3.2%



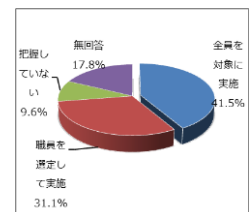
<OJT 実施の振り返り対象者（正規職員）>

全 体	施 全 員 を 対 象 に 実 施	実 職 員 を 選 定 し て	把 握 し て い な い	無 回 答
135	75	52	3	5
100.0%	55.6%	38.5%	2.2%	3.7%



<OJT 実施の振り返り対象者（非正規職員）>

全 体	施 全 員 を 対 象 に 実 施	実 職 員 を 選 定 し て	把 握 し て い な い	無 回 答
135	56	42	13	24
100.0%	41.5%	31.1%	9.6%	17.8%



2～3 年目の介護職員に対する OJT の実施について、OJT の実施手順が明確化されておらず (73.2%)、そのことに伴い、OJT の目標設定がされないまま (45.5%)、OJT 目標に基づいた OJT の指導計画が策定されず (65.5%) に OJT が実施されている (67.2%) という、計画的・継続的な OJT を通じた人材育成がされていないという実態が明らかとなった。

5) 2～3年目の介護職員におけるOJTを通じた人材育成上の課題について

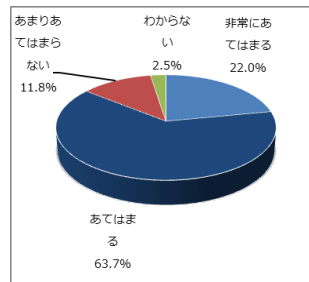
2～3年目の介護職員におけるOJTを通じた人材育成上の課題として、以下の通り回答が得られた。

【課題】介護職員自身の介護技術標準化

2～3年目の介護職員の介護技術のばらつき状況について、ばらつきがあると回答した事業所は85.7%となり、殆どの事業所において介護技術のばらつきがあり、介護技術の標準化について課題を認識している状況であった。

<2～3年目の介護職員の介護技術に、ばらつきがある>

全体	非常に あては ま	あ ては ま	ら な い	あ ま あ て は ま	な い あ て は ま	全 く あ て は ま	わ か ら な い
314	69	200	37	0	8		
100.0%	22.0%	63.7%	11.8%	0.0%	2.5%		

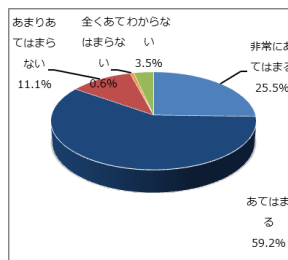


【課題】介護職員に対する指導力の標準化

1年目介護職員に対する指導者となる、2～3年目の介護職員の指導力について、ばらつきがあると回答した事業所は84.7%となり、殆どの事業所において指導力にばらつきがあり、介護技術の指導力標準化について課題を認識している状況であった。

<2～3年目の介護職員の指導力に、ばらつきがある>

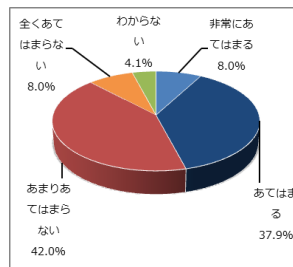
全体	非常に あては ま	あ ては ま	ら な い	あ ま あ て は ま	な い あ て は ま	全 く あ て は ま	わ か ら な い
314	80	186	35	2	11		
100.0%	25.5%	59.2%	11.1%	0.6%	3.5%		



一方、2～3年目の介護職員に対する指導者の指導力がないことについて、課題であると回答した事業所は45.9%、2～3年目の介護職員に対する指導方法が指導者により異なることについて課題とした事業所は63.7%と、2～3年目の介護職員に対する指導者としての課題を約半数の事業所にて認識している状況であった。

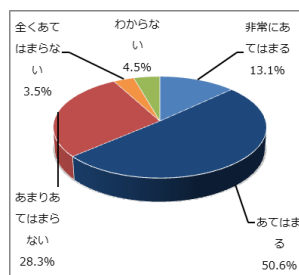
<指導者が2～3年目の介護職員に対する指導力を持ち合わせていない>

全 体	る 非 常 に あ て は ま	あ て は ま る	ら あ な い り あ て は ま	あ ま り あ て は ま	な い く あ て は ま	全 く あ て は ま ら	わ か ら な い
314	25	119	132	25	13		
100.0%	8.0%	37.9%	42.0%	8.0%	4.1%		



<2～3年目の介護職員に対する指導方法が指導者により異なる>

全 体	る 非 常 に あ て は ま	あ て は ま る	ら あ な い り あ て は ま	あ ま り あ て は ま	な い く あ て は ま	全 く あ て は ま ら	わ か ら な い
314	41	159	89	11	14		
100.0%	13.1%	50.6%	28.3%	3.5%	4.5%		

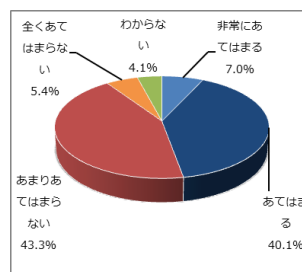


【課題】OJT手順・OJT実施目的の明確化

2～3年目の介護職員に対する適切なOJT実施の手法や仕方について、わからないと回答した事業所は47.1%、2～3年目の介護職員の育成は現場主導のため上司や教育研修担当者が実態を把握できていないと回答した事業所は37.9%、また、2～3年目の介護職員が何を身につけるべきか特定できていないと回答した事業所は50.4%となるなど、約半数の事業所において2～3年目の介護職員に対するOJTの実施手順、OJTの実施にあたっての実態把握、またその実施目的の明確化について課題を認識している状況であった。

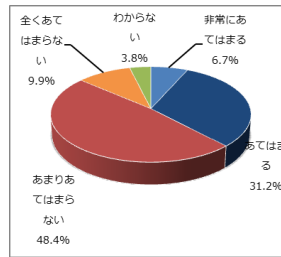
<2～3年目の介護職員に対する適切なOJT実施の手法や仕方について、わからない>

全 体	る 非 常 に あ て は ま	あ て は ま る	ら あ な い り あ て は ま	あ ま り あ て は ま	な い く あ て は ま	全 く あ て は ま ら	わ か ら な い
314	22	126	136	17	13		
100.0%	7.0%	40.1%	43.3%	5.4%	4.1%		



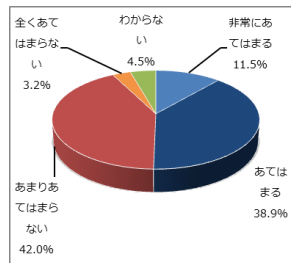
<育成は現場主導のため上司や教育研修担当者が2～3年目の介護職員に対する実態を把握できていない>

全 体	る非 常 に あ て は ま	あ て は ま る	らあ なま いり あて はま	な全 いく あて はま ら	わ か ら な い
	314 100.0%	21 6.7%	98 31.2%	152 48.4%	31 9.9%



<2～3年目の介護職員が何を身につけるべきか特定できていない>

全 体	る非 常 に あ て は ま	あ て は ま る	らあ なま いり あて はま	な全 いく あて はま ら	わ か ら な い
	314 100.0%	36 11.5%	122 38.9%	132 42.0%	10 3.2%

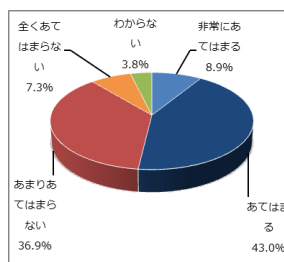


【課題】OJT 実施体制の標準化

2～3年目の介護職員に対するOJTの取組みが事業所に定着しない/取組の継続が難しいと回答した事業所は51.9%、2～3年目の介護職員の育成・研修は後回し(他の事項が優先)となると回答した事業所は41.7%となるなど、約半数の事業所において2～3年目の介護職員に対するOJTの実施体制の標準化について課題を認識している状況であった。

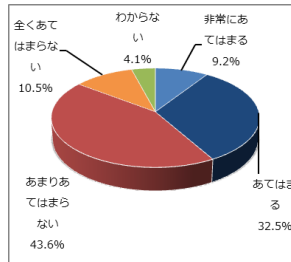
<2～3年目の介護職員に対するOJTの取組みが事業所に定着しない/取組の継続が難しい>

全 体	る非 常 に あ て は ま	あ て は ま る	らあ なま いり あて はま	な全 いく あて はま ら	わ か ら な い
	314 100.0%	28 8.9%	135 43.0%	116 36.9%	23 7.3%



<2～3年目の介護職員の育成・研修は後回し（他の事項が優先）となる>

全 体	る 非 常 に あ て は ま	あ て は ま る	ら あ ま り あ て は ま	な 全 く あ て は ま ら	わ か ら な い
	314 100.0%	29 9.2%	102 32.5%	137 43.6%	33 10.5%



2～3年目の介護職員におけるOJTの実施状況とOJTを通じた人材育成の内容の実態にて明らかとなった、2～3年目の介護職員に対するOJTを通じた人材育成のPDCAサイクルとしての実施プロセス、i) 個別面談の実施 ⇒ ii) OJTの目標設定 ⇒ iii) OJT指導計画の策定 ⇒ iv) OJTの実施 ⇒ v) OJT実施状況・進捗の報告・共有 ⇒ vi) OJT実施結果の振り返り ⇒ i) 個別面談の実施・・・が機能していないことに基づく課題が、そのまま課題として認識されている状況であった。



6) 2～3年目の介護職員に対するOJTの取り組みによる期待される成果について

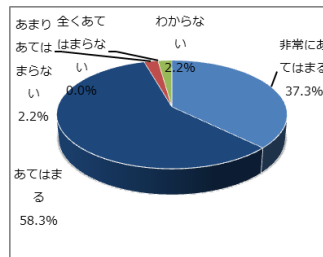
2～3年目の介護職員に対するOJTを通じた人材育成を実施することで、期待される成果として、以下の通り回答が得られた。

【期待される成果】提供するサービスの向上

2～3年目の介護職員に対するOJTを通じた人材育成を実施することで、提供するサービスの標準化につながると回答した事業所は95.5%、提供するサービスの向上につながると回答した事業所は96.2%、結果利用者の満足度向上につながると回答した事業所は91.7%となるなど、2～3年目の介護職員に対するOJTを通じた人材育成について、提供するサービスの向上に関する成果が非常に高く期待されている。

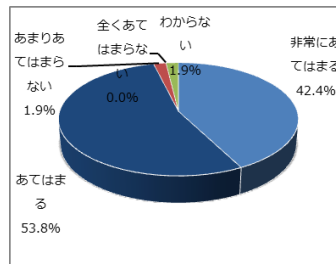
<提供するサービスの標準化をにつながる>

全体	非常に あては ま	あ ては ま	ら な い あ て は ま	あ ま い あ て は ま	な い あ て は ま	全 く あ て は ま	わ か ら な い
314	117	183	7	0	7	100.0%	37.3%
	37.3%	58.3%	2.2%	0.0%	2.2%		



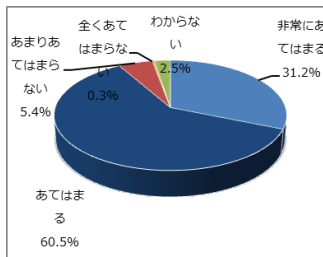
<提供するサービスの向上につながる>

全体	非常に あては ま	あ ては ま	ら な い あ て は ま	あ ま い あ て は ま	な い あ て は ま	全 く あ て は ま	わ か ら な い
314	133	169	6	0	6	100.0%	42.4%
	42.4%	53.8%	1.9%	0.0%	1.9%		



<利用者の満足度向上につながる>

全体	非常に あては ま	あ ては ま	ら な い あ て は ま	あ ま い あ て は ま	な い あ て は ま	全 く あ て は ま	わ か ら な い
314	98	190	17	1	8	100.0%	31.2%
	31.2%	60.5%	5.4%	0.3%	2.5%		

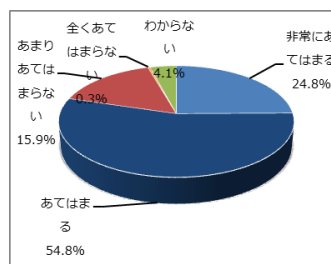


【期待される成果】介護職員自身のモチベーション向上

2～3年目の介護職員に対するOJTを通じた人材育成を実施することで、介護職員自身のモチベーション向上につながると回答した事業所は79.6%、介護職員の定着（離職防止）につながると回答した事業所は69.4%となるなど、2～3年目の介護職員に対するOJTを通じた人材育成を実施することで介護職員のモチベーションアップを図り、離職防止につながることが高く期待されている。

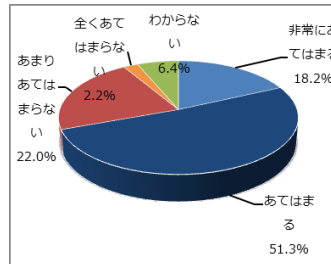
＜介護職員自身のモチベーション向上につながる＞

全体	非常に あては ま	あ ては ま	ら な い あ て は ま	あ ま い あ て は ま	な い あ て は ま	全 く あ て は ま	わ か ら な い
314	78	172	50	1	13		
100.0%	24.8%	54.8%	15.9%	0.3%	4.1%		



＜介護職員の定着（離職防止）につながる＞

全体	非常に あては ま	あ ては ま	ら な い あ て は ま	あ ま い あ て は ま	な い あ て は ま	全 く あ て は ま	わ か ら な い
314	57	161	69	7	20		
100.0%	18.2%	51.3%	22.0%	2.2%	6.4%		



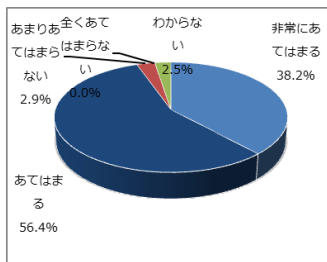
【期待される成果】組織マネジメント力向上

2～3年目の介護職員に対するOJTを通じた人材育成を実施することで、事故発生防止につながると回答した事業所は94.6%となった。プリセプター制度やメンター制度といった教育研修担当者の目が届く1年目の介護職員と違い、独り立ちをして教育研修担当者の目が届かなくなる時期となる2～3年目の介護職員について事故発生のリスクを非常に大きく捉えている現状から、事故発生防止につながる、成果として期待するとの回答が非常に高く示されている。

また、組織統治（ガバナンス）の構築につながると回答した事業所は75.8%、組織理念の浸透につながると回答した事業所は80.3%となるなど、2～3年目の介護職員に対するOJTを通じた人材育成を実施することで組織としてのマネジメント力向上につながることが高く期待されている。

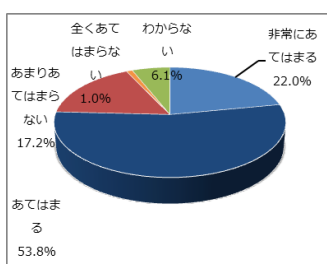
<事故発生防止につながる>

全体	非常にあてはまる	あてはまる	ややあてはまる	全くあてはまらない	わからない
314	120	177	9	0	8
100.0%	38.2%	56.4%	2.9%	0.0%	2.5%



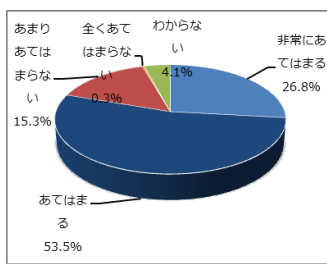
<組織統治（ガバナンス）の構築につながる>

全体	非常にあてはまる	あてはまる	ややあてはまる	全くあてはまらない	わからない
314	69	169	54	3	19
100.0%	22.0%	53.8%	17.2%	1.0%	6.1%



<組織理念の浸透につながる>

全体	非常にあてはまる	あてはまる	ややあてはまる	全くあてはまらない	わからない
314	84	168	48	1	13
100.0%	26.8%	53.5%	15.3%	0.3%	4.1%

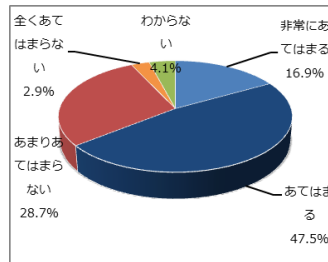


【期待される成果】生産性の向上

2～3年目の介護職員に対するOJTを通じた人材育成を実施することで、効率的な人員配置の調整につながると回答した事業所は64.3%となり、業績の向上につながると回答した事業所は76.8%となるなど、2～3年目の介護職員に対するOJTを通じた人材育成を実施することで効率的な人員配置の調整、業績の向上につなげること、ひいては生産性の向上が高く期待されている。

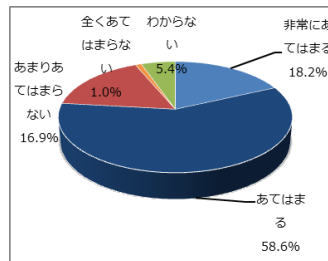
<効率的な人員配置の調整につながる>

全 体	る 非 常 に あ て は ま	あ て は ま る	ら あ ま い あ て は ま	あ ま い あ て は ま	な 全 い く あ て は ま ら	わ か ら な い
314	53	149	90	9	13	
100.0%	16.9%	47.5%	28.7%	2.9%	4.1%	



<業績の向上につながる>

全 体	る 非 常 に あ て は ま	あ て は ま る	ら あ ま い あ て は ま	あ ま い あ て は ま	な 全 い く あ て は ま ら	わ か ら な い
314	57	184	53	3	17	
100.0%	18.2%	58.6%	16.9%	1.0%	5.4%	



## 7) 事業所における介護職員人材育成策の構築状況と外部からの支援ニーズについて

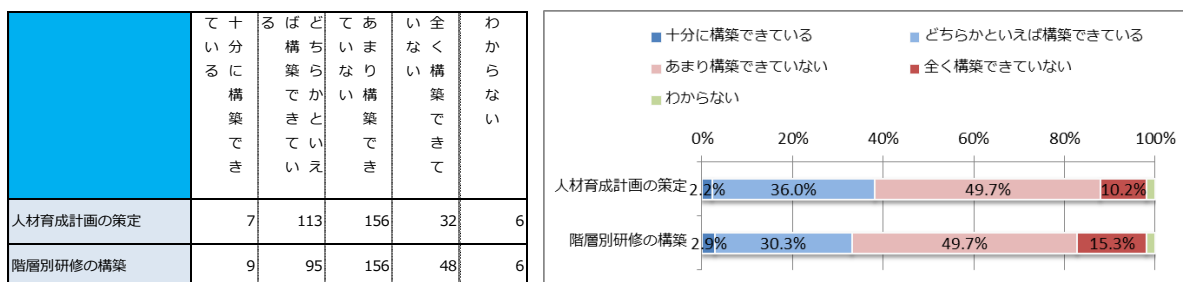
介護事業所における介護職員人材育成策の構築状況について、人材育成計画、介護技術に関する OJT の実施、指導者・チームリーダーの養成、キャリアパス制度・人事評価制度にて実態調査をするとともに、これらの項目について外部からの支援ニーズの度合いについて調査を行ったところ以下の通りとなった。

### 【人材育成計画について】

人材育成計画策定について構築できていると回答した事業所は 38.2%、また、階層別研修について構築できていると回答した事業所は 33.2%であった。

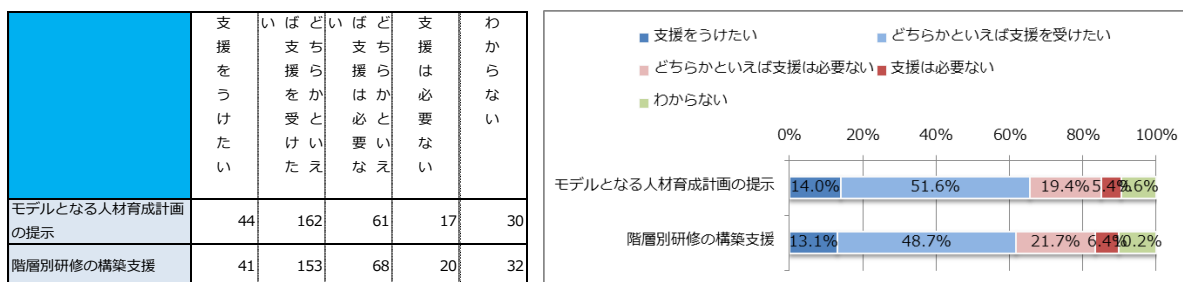
2～3年目の介護職員に対する OJT 指導計画策定している事業所が 30.9%であったことから、人材育成計画の策定や人材育成計画に基づく階層別研修について体制が構築されている事業所は少ない、といえる。

#### <人材育成計画に関する構築状況>



こうした介護事業所における人材育成計画の策定の仕組みが構築されている事業所が少ないことから、人材育成計画に関する外部からの支援ニーズについて、モデルとなる人材育成計画を提供してほしいというニーズが 65.6%となった。階層別研修の構築については、その構築支援をしてほしいというニーズが 61.8%となり、いずれも 6割以上となり、ある程度の支援ニーズがあることが明らかとなった。

#### <人材育成計画に関する外部からの支援ニーズ>

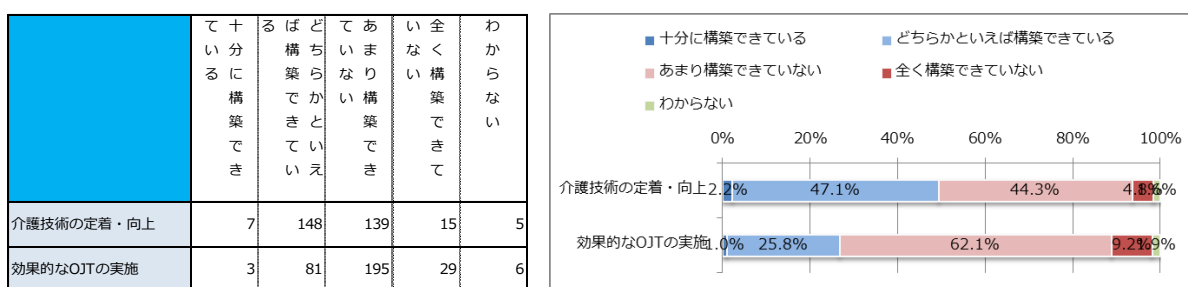


### 【介護技術に関する OJT の実施について】

介護技術の定着・向上の仕組みについて構築できていると回答した事業所は 49.3%であったが、効果的な OJT の実施について構築できていると回答した事業所は 26.9%にとどまった。

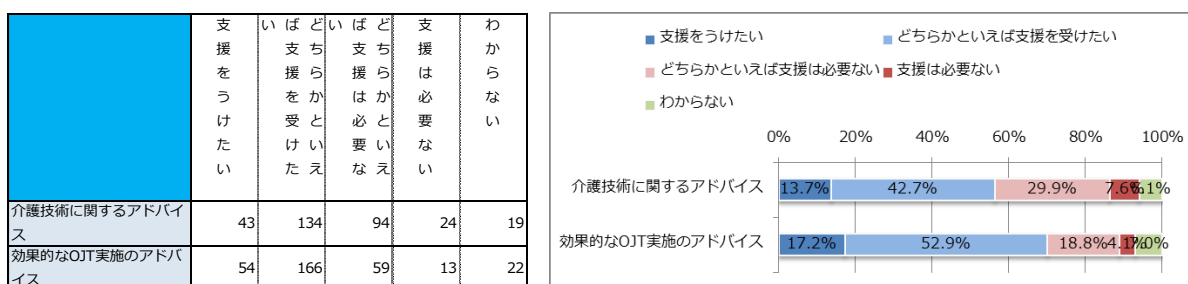
2～3年目の介護職員に対する OJT を通じた人材育成上の課題として、適切な OJT の手法・仕方がわからないと回答した事業所が 47.1%、介護職員が何を身につけるべきか特定できないと回答した事業所が 50.4%であったことから、効果的な OJT を実施するための手法、手順を明確化し、仕組みとして構築できている事業所は少ない、といえる。

#### <介護技術に関する OJT の仕組みの構築状況>



また、介護技術の OJT 実施に関する外部からの支援ニーズについて、介護技術に関するアドバイスの支援を受けたいというニーズが 56.4%となった。一方、効果的な OJT の実施にあたってのアドバイスの支援を受けたいというニーズが 70.1%となり、効果的な OJT を実施するための手順書などの提供がニーズとして高いということが明らかとなった。

#### <介護技術の OJT 実施に関する外部からの支援ニーズ>



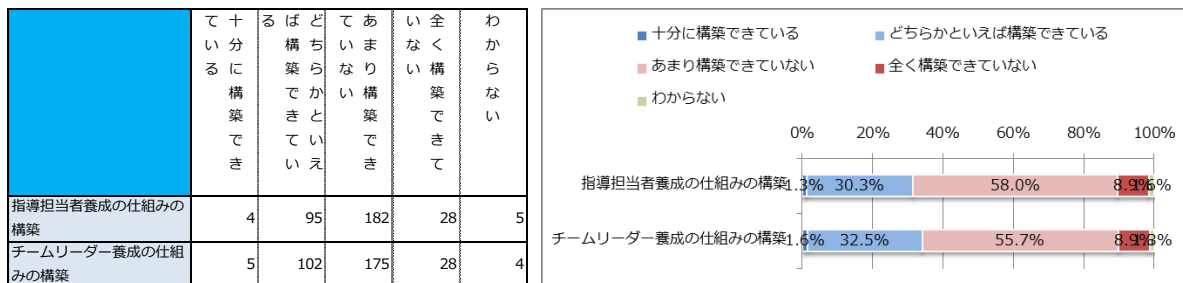
### 【指導者・チームリーダーの養成について】

指導担当者の養成の仕組みについて構築できていると回答した事業所は 31.6%、チームリーダー層の養成の仕組みについて構築できていると回答した事業所は 34.1%であった。

2～3年目の介護職員に対する OJT を通じた人材育成上の課題として、介護職員の指導力にばらつきがあると回答した事業所が 84.7%、指導者により指導方法が異なると回答した事業所が 63.7%であったことから、指導者・チームリーダーとして指導内容や指導力の

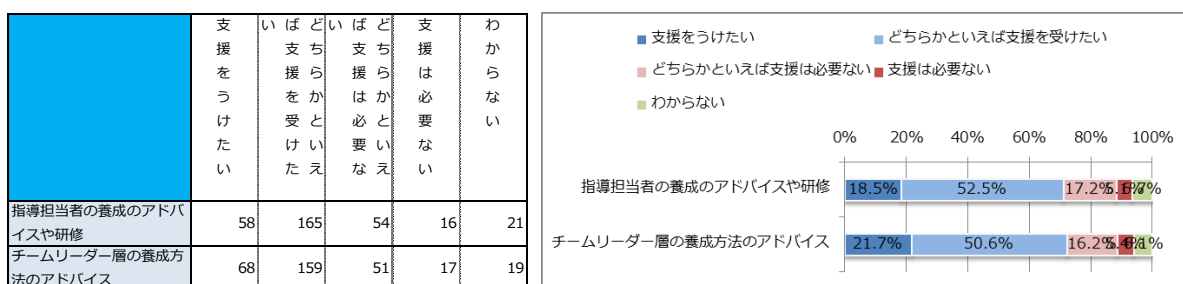
標準化をはかる仕組みが構築できている事業所は少ない、といえる。

<指導者・チームリーダーの養成の仕組みの構築状況>



また、指導者・チームリーダーの養成に関する外部からの支援ニーズについて、指導担当者の養成のアドバイスや研修の機会といった支援を受けたいというニーズが 71.0%、チームリーダーの養成に関するアドバイスの支援を受けたいというニーズが 72.3%となり、指導者・チームリーダーの養成に関するアドバイスといった研修の機会を提供することがニーズとして高いということが明らかとなった。

<指導者・チームリーダーの養成に関する外部からの支援ニーズ>



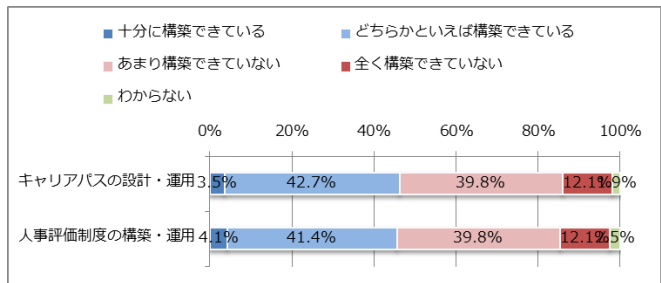
【キャリアパス制度・人事評価制度について】

キャリアパス制度の設計・運用について構築できていると回答した事業所は 46.2%、人事評価制度の構築・運用について構築できていると回答した事業所は 45.5%であった。

介護職員に対するキャリアパス制度の整備状況について整備されていると回答した事業所が 35.0%、整備途上は 48.7%、また介護職員を対象とした人事評価制度の整備状況について整備できていると回答した事業所が 46.8%、整備途上が 34.7%であったことから、介護職員を対象としたキャリアパス制度、人事評価制度の仕組みについては構築できている・あるいは構築されつつある事業所は多い、といえる。

<キャリアパス制度・人事評価制度の構築状況>

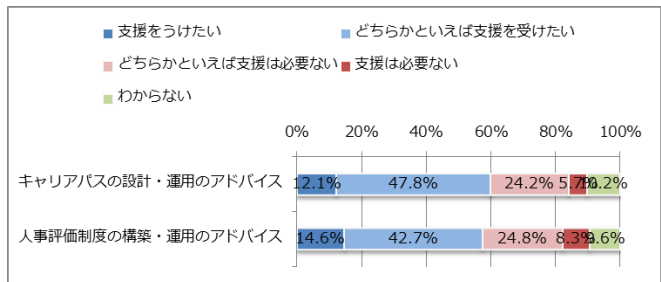
	十分に構築でき	ほぼ構築できている	どちらでもない	あまり構築できていない	全く構築できていない	わからない
キャリアパスの設計・運用	11	134	125	38	6	
人事評価制度の構築・運用	13	130	125	38	8	



介護事業所におけるキャリアパス制度・人事評価制度の整備状況について、整備されている、されつつあるという状況であることから、キャリアパスの設計・運用のアドバイスをしてほしいというニーズが 59.9%、人事評価制度の構築・運用のアドバイスをほしいというニーズが 57.3%となった。他と比較して支援ニーズはあまり高く見られなかった。

<キャリアパス制度・人事評価の構築に関する外部からの支援ニーズ>

	支援をうけたい	どちらかといえば支援をうけたい	どちらでもない	支援は必要ない	わからない
キャリアパスの設計・運用のアドバイス	38	150	76	18	32
人事評価制度の構築・運用のアドバイス	46	134	78	26	30





### 3. アンケート結果に基づく考察

アンケートにおいて、OJTを通じた人材育成の体制、キャリアパス・人事制度といった事業所での制度と人材育成の連動整備状況、2～3年目介護職員に対するOJTの実施状況と課題等、得られた結果と属性情報との分析を通じて、介護事業所でのOJTを通じた人材育成の実態と事業所としての人材育成の在り処について、以下に考察をまとめる。

#### (1) 1年目介護職員OJTは実施、2年目以降からOJTが実施されなくなる傾向に

介護事業所において、介護職員に対する教育研修担当者の配置については7割以上の事業所において配置を行っている実態となったが、その教育研修担当者が専従であるかについては法人単位で約3割、事業所単位では約1.5割にとどまるなど、介護事業所においては教育研修担当者を専任化することは困難な状況であり、日頃の介護業務と並行して教育研修を行う「OJT」による人材育成が主となっている。なお、専従化を実現している事業所については、介護事業所の規模（介護職員数）が大きいからといって実現できるわけではないことも明らかとなった。

また、教育研修担当者の選定実施状況について、1年目介護職員に対する実施状況と2～3年目介護職員に対する実施状況では25%の実施率の低下が見られた。前述の教育研修担当者の配置状況を鑑みると、1年目介護職員に対する教育研修者については十二分に教育研修者を選定し専従化に近い形で配置をしているが、2～3年目以降になると、次第に教育研修担当者の選定も曖昧となり、配置もされなくなる傾向にある、といえる。

教育研修費についても同様で、1年目介護職員に対する研修費用は平均1.4万円だったところが、2～3年目介護職員になると1.1万円となるなど、介護職員として経験年数を重ねるごとに研修費用は下がる傾向にあった。

これらのことから、介護職員のOJTを通じた人材育成の体制について、1年目介護職員に対しては、事業所として人員体制や費用をしっかりとかけているが、その後の介護職員については薄くなる傾向にあり、中長期的な人材育成体制が構築されている事業所は少ない、といえる。

#### (2) 介護職員に対するキャリアパス・人事評価整備状況はまだ途上

介護職員に対するキャリアパス制度整備状況について、整備されている事業所は35%にとどまり、6割以上が整備されていない状況であった。また、キャリアパスと賃金体系については連動性が高いが、人材育成計画の連動性については低くなる傾向が見られた。

なお、介護職員に対する人事評価制度整備状況については、整備されている事業所は47%にとどまり、キャリアパスとともに人事評価制度の整備がされていない事業所が多く見ら

れ、整備している事業所においても、次のステップの基準として勤務年数や経験年数を軸としいる事業所も多く見られた。

### **(3) 2～3年目介護職員に対する人材育成フレームワークが機能していない傾向**

介護職員に対するOJTの実施について1年目介護職員が89%だったのに対し、2～3年目の介護職員は67%となり20%以上、実施率が低下した。実際に現場で確認する機会も10%以上低下し、また手順についても73%が明確化されていない状況であった。

また、人材育成の実施フレームワーク、個別面談、目標設定、OJT実施指導計画策定、OJT実施、振り返りについて2～3年目の実施率が低く、特に人材育成を機能させる上で重要なプロセスとなるOJT指導計画策定について、実施率が30%となるなど、2～3年目の介護職員に対する人材育成フレームワークが機能していない傾向にあることが明らかとなった。

### **(4) 2～3年目介護職員に対するOJTと人材育成の定着が課題**

2～3年目の介護職員に対する課題として、介護職員自身の介護技術のばらつきだけでなく、2～3年目の介護職員に対して指導する、OJT指導担当者の指導力のばらつきも課題として多くなっている。また、OJTの実施手順の不明瞭、目的の不明確さが課題として多くなっており、それらを解決していくようなツールの提供が求められていることが明らかとなった。

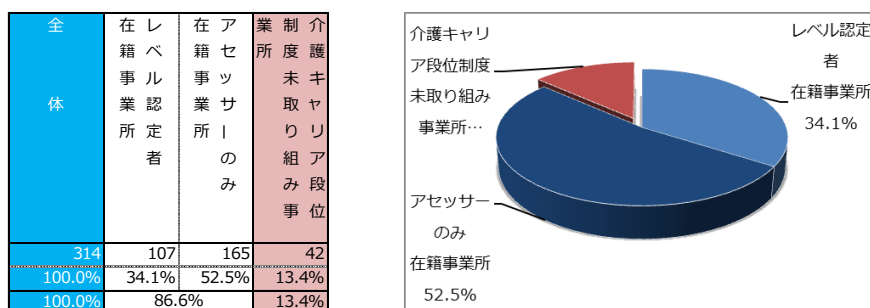
介護職員に対する人材育成について、1年目の職員については整備・実施ともに高い割合となっている一方、2～3年目以降、あるいはそれ以降になると、整備・実施ともに低くなるだけでなく、人材育成フレームとして整備されていたとしても、目的や目標といったモチベーション向上の要素となる部分について設定されなくなる傾向にあり、それに付随して人材育成計画が策定されなくなる、ひいては、人材育成のフレームワークが機能しなくなる傾向にあるということが明らかとなった。

また、介護事業所ではこれらのことを課題と認識し、1年目介護職員の人材育成に関する支援よりも、2～3年目以降の介護職員に対する人材育成について、外部からの支援が必要とされていることも明らかとなった。

#### 4. アンケート結果と介護キャリア段位制度の取り組みについて

今回のアンケートについて、介護キャリア段位制度に取り組む事業所と未取り組み事業所の双方から回答が得られていることから、その取り組み状況により OJT を通じた人材育成の体制や効果に関して、相違が見られるか比較分析を行った。なお、比較対象としてレベル認定者が在籍して且つアセッサーも在籍する、介護キャリア段位制度取り組み事業所（107 事業所）と、レベル認定者・アセッサーともに在籍しない、介護キャリア段位制度未取り組み事業所（42 事業所）にて行うこととした。

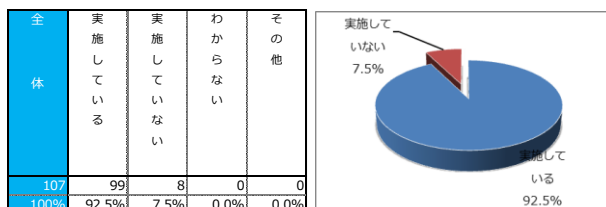
＜アンケート回答者属性 介護キャリア段位制度の取り組み状況＞



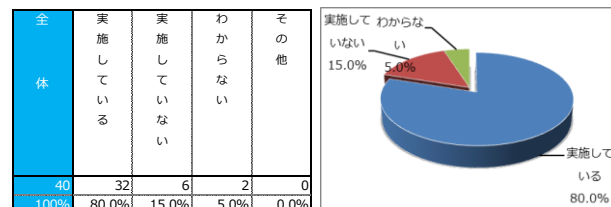
#### 【1年目の介護職員に対する OJT 実施状況比較】

1年目の介護職員に対する OJT 実施状況について、介護キャリア段位制度取り組み事業所（以下、取り組み事業所という）においては 92.5%の実施率となる一方、介護キャリア段位制度未取り組み事業所（以下、未取り組み事業所という）においては 80.0%の実施率となり、実施率に明らかな差異（10%以上）がみられ、取り組み事業所において高い実施率となった。

＜取り組み事業所＞



＜未取り組み事業所＞

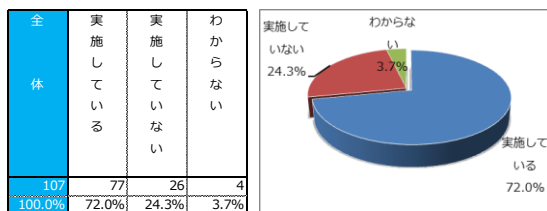


【2～3年目の介護職員に対するOJT実施状況比較】

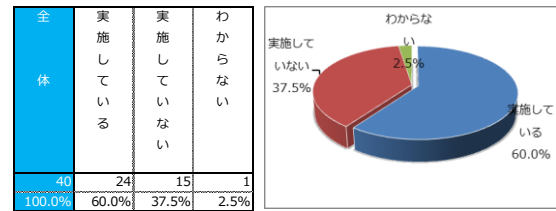
2～3年目の介護職員に対するOJT実施状況について、取り組み事業所においては72.0%の実施率となる一方、未取り組み事業所においては60.0%の実施率となり、実施率に明らかな差異（10%以上）がみられ、取り組み事業所において高い実施率となった。

取り組み事業所については1年目の介護職員に対するOJTの実施率だけでなく、2～3年目の介護職員に対するOJTの実施率についても、未取り組み事業所と比較して高く示されたことから、取り組み事業所については継続的OJTの実施率が高い、といえる。

<取り組み事業所>



<未取り組み事業所>

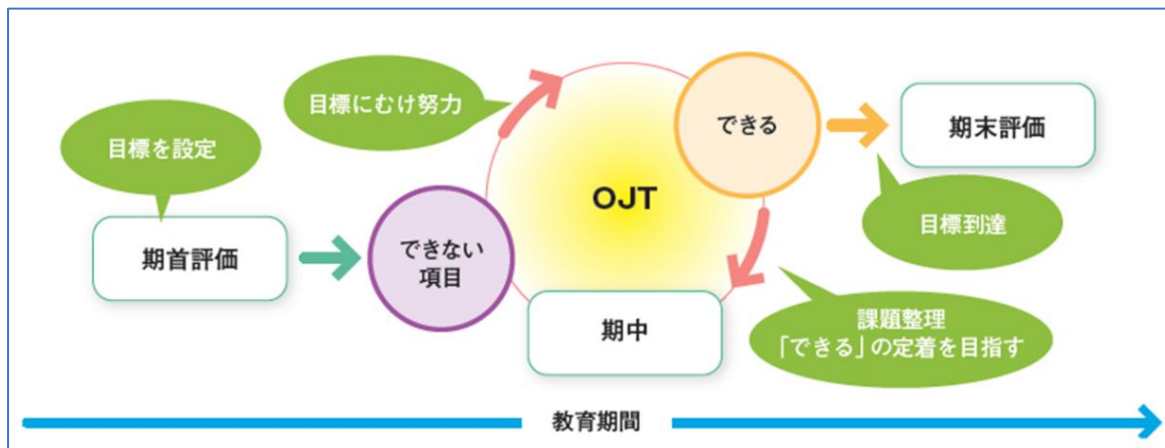
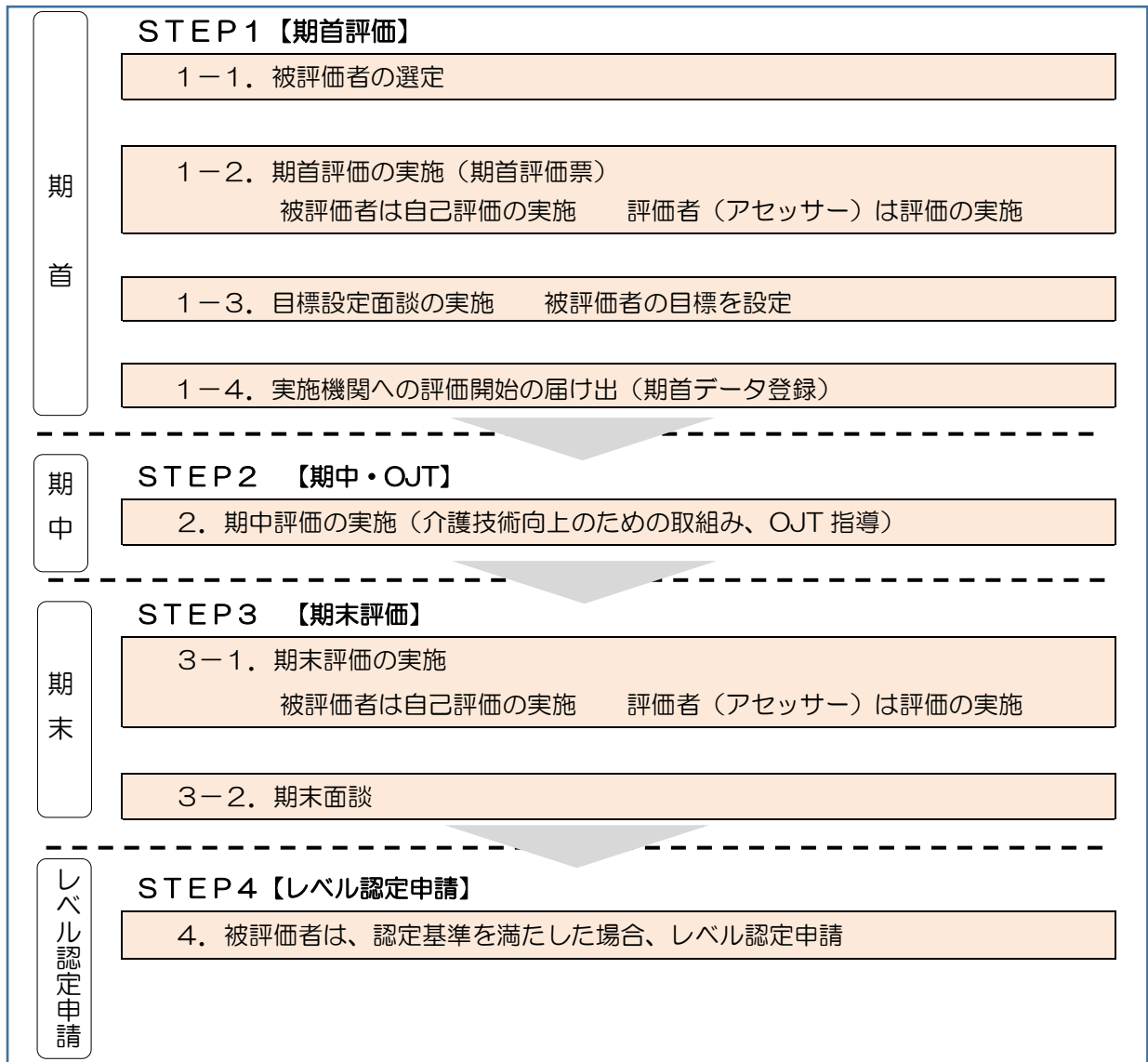


【2～3年目の介護職員に対するOJTを通じた人材育成プロセス実施状況比較】

2～3年目の介護職員に対するOJTを通じた人材育成の実施にあたり、PDCAサイクルとしての実施プロセス、i) 個別面談の実施 ⇒ ii) OJTの目標設定 ⇒ iii) OJT指導計画の策定 ⇒ iv) OJTの実施 ⇒ v) OJT実施状況・進捗の報告・共有 ⇒ vi) OJT実施結果の振り返り・結果の反映 ⇒ i) 個別面談の実施・・・についてそれぞれの実施状況を取り組み事業所と未取り組み事業所にて比較分析を行った。

なお、介護キャリア段位制度においてレベル認定取得を目指す際の評価とOJTを通じた人材育成ワークフローは以下のとおりとなっており、STEP1：期首評価の段階で、目標設定面談として面談の機会をもち、被評価者の自己評価、評価者の評価を持ち寄って、双方確認の上、目標設定を設定することとしている。また、その時点でOJT指導計画の策定を行い、それに基づいてSTEP2：期中・OJTとして期中評価を行うとともに、その結果に基づいて被評価者は介護技術向上のための取り組み、評価者はOJTとして指導を行うこととしている。そしてSTEP3：期末評価として、被評価者の自己評価、評価者の評価を行い、その評価票を持ち寄って、期末面談を行い、OJTとして実施の確認・振り返りを行うこととしている。

介護キャリア段位制度における評価と OJT を通じた人材育成ワークフロー

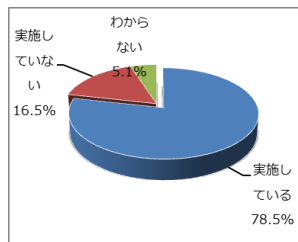


■ i) 個別面談の実施

2～3年目の介護職員に対する個別面談実施状況について、取り組み事業所においては78.5%、未取り組み事業所においては66.7%の実施状況となり、実施率に明らかな差異(10%以上)がみられ、取り組み事業所において高い実施率となった。

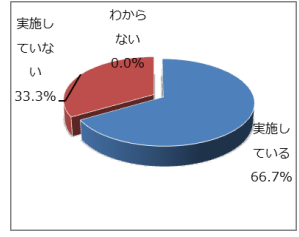
<取り組み事業所>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
79	62	13	4
100.0%	78.5%	16.5%	5.1%



<未取り組み事業所>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
24	16	8	0
100.0%	66.7%	33.3%	0.0%

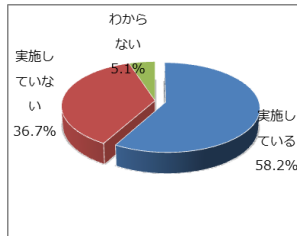


■ ii) OJTの目標設定の実施

2～3年目の介護職員に対するOJTの目標設定実施状況について、取り組み事業所においては58.2%、未取り組み事業所においては45.8%の実施状況となり、実施率に明らかな差異(10%以上)がみられ、取り組み事業所において高い実施率となった。介護キャリア段位制度においては、期首評価の段階で、介護技術の評価を行うとともに、アセッサーと被評価者である介護者にて面談の機会をもち、介護者の希望する目標、上司として期待する目標を相互に確認した上で、介護者とともに目標を設定することとしているため、個別面談の実施率とともに、OJT目標設定の実施率について、取り組み事業所にて高い実施率になった、といえる。

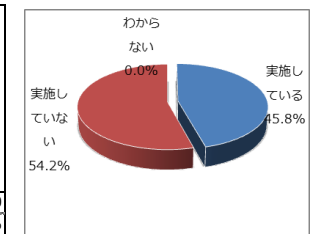
<取り組み事業所>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
79	46	29	4
100.0%	58.2%	36.7%	5.1%



<未取り組み事業所>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
24	11	13	0
100.0%	45.8%	54.2%	0.0%

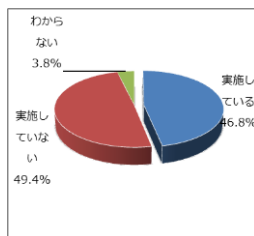


### ■ iii) OJT 指導計画の策定

2～3年目の介護職員に対するOJT指導計画の策定実施状況について、取り組み事業所においては46.8%、未取り組み事業所においては25.0%の実施状況となり、20%以上もの実施率の差異がみられ、取り組み事業所において高い実施率となった。介護キャリア段位制度においては、目標設定面談を行い、アセッサーと被評価者である介護者兩名においてOJT目標設定を行っていることから、お互いの納得感が高く、また、コミュニケーションがとられることも相まって、OJT指導計画が策定しやすくなり、結果、高い実施率になっている、といえる。また、OJT指導計画の策定実施率が高いということから、取り組み事業所においてはOJTを通じた人材育成が計画的に実施されている傾向が高い、ともいえる。

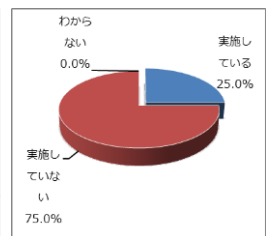
#### <取り組み事業所>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
79	37	39	3
100.0%	46.8%	49.4%	3.8%



#### <未取り組み事業所>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
24	6	18	0
100.0%	25.0%	75.0%	0.0%

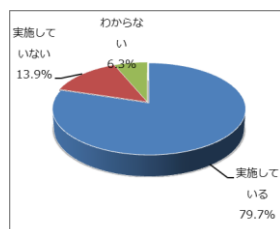


### ■ iv) OJT の実施

2～3年目の介護職員に対するOJTの実施として、介護技術の現認実施状況について、取り組み事業所においては79.7%、未取り組み事業所においては58.3%の実施状況となり、20%以上もの実施率の差異がみられ、取り組み事業所において高い実施率となった。介護キャリア段位制度においては、介護技術の評価において現認（目視）による評価を多く設定しているが、これは、評価者による評価が自己の利益や好みによらず、客観的評価基準で適正に評価、できる・できていないの評価を行い、その評価の根拠をもってOJTを行い、できないからできるへと人材育成を行うことに重きを置いているからである。こうした意図をもって現認による介護技術評価がされているということは、効果的・効率的な人材育成がされている、ということであり、取り組み事業所においては人材育成が機能している割合が高い、といえる。

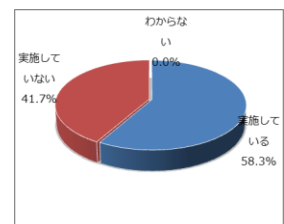
#### <取り組み事業所>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
79	63	11	5
100.0%	79.7%	13.9%	6.3%



#### <未取り組み事業所>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
24	14	10	0
100.0%	58.3%	41.7%	0.0%

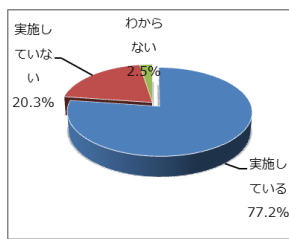


■ v) OJT 実施状況・進捗の報告・共有

2～3年目の介護職員に対するOJTの実施における実施状況の上司報告・上司確認状況について、取り組み事業所においては77.2%、未取り組み事業所においては79.2%の実施状況となり、特に差異がみられなかった。未取り組み事業所においてOJT実施プロセスにおけるPlan（個別面談、目標設定、計画策定）、Do（OJTの実施）の実施率は低いものの、OJTの進捗報告について行われていることから、その内容については計画や目標に基づいたものではなく、その場のOJT内容の報告を行っていることが多い、といえる。

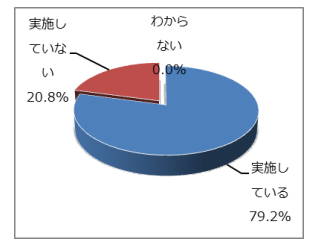
<取り組み事業所>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
79	61	16	2
100.0%	77.2%	20.3%	2.5%



<未取り組み事業所>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
24	19	5	0
100.0%	79.2%	20.8%	0.0%

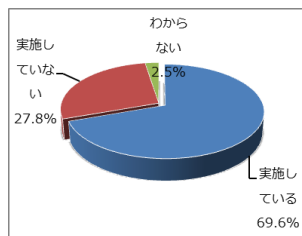


■ vi) OJT 実施結果の振り返り・結果の反映

2～3年目の介護職員に対するOJTの実施におけるOJT実施結果の振り返り・結果の反映について、取り組み事業所においては69.6%、未取り組み事業所においては45.8%の実施状況となり、20%以上もの実施率の差異がみられ、取り組み事業所において高い実施率となった。目標や指導計画に基づいたOJTを通じた人材育成を行い、その結果を評価・確認し、結果を次の目標や指導計画に反映させるといった継続的・計画的にOJTを通じた人材育成を行っていることが多い、といえる。

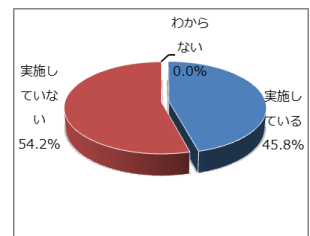
<取り組み事業所>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
79	55	22	2
100.0%	69.6%	27.8%	2.5%



<未取り組み事業所>

全 体	実 施 し て い る	実 施 し て い な い	わ か ら な い
24	11	13	0
100.0%	45.8%	54.2%	0.0%



2～3年目の介護職員に対するOJTを通じた人材育成の実施にあたり、PDCAサイクルとしての実施プロセスについて介護キャリア段位制度に取り組む事業所と未取り組み事業所で比較した結果、目標設定、指導計画策定、OJTを実施の振り返り・結果の反映の実施につい



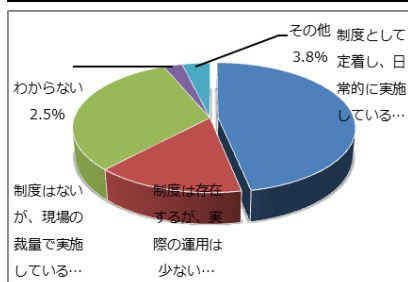
て取り組む事業所において高い実施率となっていたことから、取り組む事業所においては OJT を通じた人材育成が計画的かつ継続性をもって実施される傾向にある、ひいては介護キャリア段位制度に取り組む、そこで行われる実施フレームワークが、介護事業所に対する OJT を通じた人材育成としてのフレームワークモデルになっている、といえる。

### 【2～3年目の介護職員に対する OJT の定着度比較】

2～3年目の介護職員に対する OJT の定着度合い並びに日常的な実施状況について、取り組み事業所においては OJT が定着し日常的に実施していると回答した事業所が 46.8%、未取り組み事業所においては 33.3%の実施状況となり、10%以上もの差異がみられた。介護キャリア段位制度に取り組む事業所においては、上記の OJT を通じた人材育成としてのフレームワークが構築され、OJT の取り組みとして定着し、日常的に実施されている割合が高い、といえる。

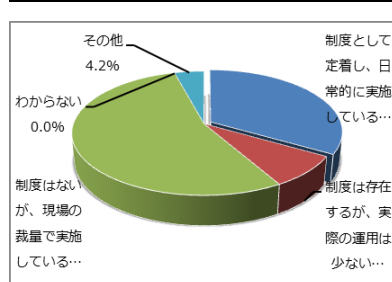
#### <取り組み事業所>

全 体	し て い る 常 に 実 施	し 、 日 常 的 に 定 着 実 施	少 な い 実 際 の 運 用 は	が 、 実 際 に 運 用 す る は	制 度 は 存 在 す る が 、 実 際 の 運 用 は 少 な い	場 の 裁 量 で 実 施 し て い る	制 度 は な い が 、 現 場 の 裁 量 で 実 施 し て い る	わ か ら な い	そ の 他
79	37	12	25	2	3				
100.0%	46.8%	15.2%	31.6%	2.5%	3.8%				



#### <未取り組み事業所>

全 体	し て い る 常 に 実 施	し 、 日 常 的 に 定 着 実 施	少 な い 実 際 の 運 用 は	が 、 実 際 に 運 用 す る は	制 度 は 存 在 す る が 、 実 際 の 運 用 は 少 な い	場 の 裁 量 で 実 施 し て い る	制 度 は な い が 、 現 場 の 裁 量 で 実 施 し て い る	わ か ら な い	そ の 他
24	8	2	13	0	1				
100.0%	33.3%	8.3%	54.2%	0.0%	4.2%				



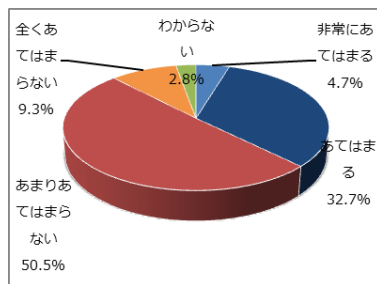
### 【2～3年目の介護職員に対する OJT を通じた人材育成上の課題比較】

2～3年目の介護職員に対する OJT を通じた人材育成上の課題として適切な OJT の手法・仕方がわからないと回答した事業所の割合について、取り組み事業所においては 37.4%、未取り組み事業所においては 57.5%となり、20%以上もの差異がみられた。取り組み事業所は未取り組み事業所と比較して、OJT の手法や仕方がわからないとする割合が低くなっていることから、介護キャリア段位制度を通じて、OJT の手法や仕方について理解することができる、といえる。

・人材育成上の課題：適切な OJT の手法・仕方がわからない

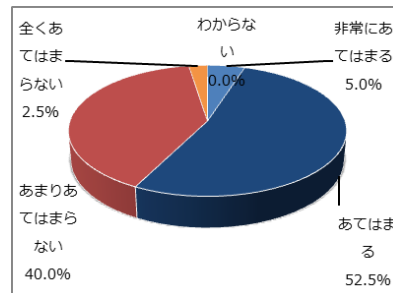
<取り組み事業所>

全 体	非 常 に あ て は ま る	あ て は ま る	あ ま り あ て は ま ら	あ ま り あ て は ま ら	な い く あ て は ま ら	全 く あ て は ま ら	わ か ら な い
107	5	35	54	10	3		
100.0%	4.7%	32.7%	50.5%	9.3%	2.8%		



<未取り組み事業所>

全 体	非 常 に あ て は ま る	あ て は ま る	あ ま り あ て は ま ら	あ ま り あ て は ま ら	な い く あ て は ま ら	全 く あ て は ま ら	わ か ら な い
40	2	21	16	1	0		
100.0%	5.0%	52.5%	40.0%	2.5%	0.0%		

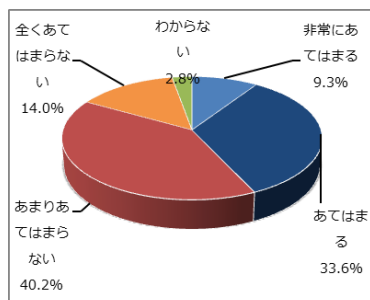


また、2～3年目の介護職員に対する OJT を通じた人材育成上の課題として OJT の取り組みが事業所に定着しない・取り組みの継続が難しいと回答した事業所の割合について、取り組み事業所においては 43.0%、未取り組み事業所においては 55.0% となり、10%以上の差異がみられた。取り組み事業所は未取り組み事業所と比較して、OJT の取り組みが事業所に定着しない、あるいは取り組みの継続が難しいとする割合が低くなっていることから、介護キャリア段位制度を通じて、OJT の取り組みを事業所に定着させ、継続して行っていくことができる、といえる。

・人材育成上の課題：OJT の取り組みが事業所に定着しない・取り組みの継続が難しい

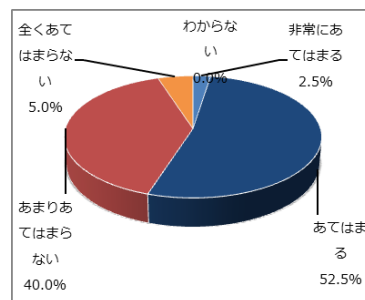
<取り組み事業所>

全 体	非 常 に あ て は ま る	あ て は ま る	あ ま り あ て は ま ら	あ ま り あ て は ま ら	な い く あ て は ま ら	全 く あ て は ま ら	わ か ら な い
107	10	36	43	15	3		
100.0%	9.3%	33.6%	40.2%	14.0%	2.8%		



<未取り組み事業所>

全 体	非 常 に あ て は ま る	あ て は ま る	あ ま り あ て は ま ら	あ ま り あ て は ま ら	な い く あ て は ま ら	全 く あ て は ま ら	わ か ら な い
40	1	21	16	2	0		
100.0%	2.5%	52.5%	40.0%	5.0%	0.0%		



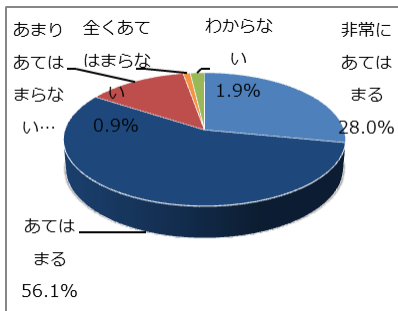
【2～3年目の介護職員に対するOJT取り組みによる期待される成果比較】

2～3年目の介護職員に対するOJT取り組みによる期待される成果として、職員の意欲向上（モチベーションアップ）につながると回答した事業所の割合について、取り組み事業所においては84.1%、未取り組み事業所においては67.5%となり、15%以上の差異がみられた。介護キャリア段位制度の取り組みを通じて、2～3年目の介護職員に対するOJTに取り組むことで職員の意欲向上（モチベーションアップ）につながるのではないかと多くの事業所で感じている、といえる。

・職員の意欲向上（モチベーションアップ）につながる

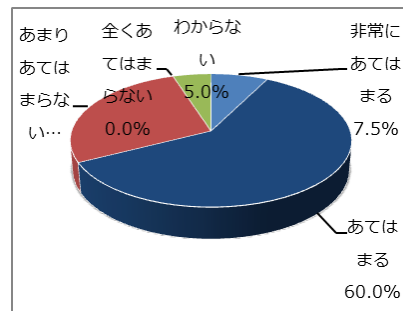
<取り組み事業所>

全 体	あ ま り あ て は ま ら な い	全 く あ て は ま る	あ て は ま る	わ か ら な い	あ ま り あ て は ま ら な い	非 常 に あ て は ま ら な い	わ か ら な い
107	30	60	14	1	2		
100.0%	28.0%	56.1%	13.1%	0.9%	1.9%		



<未取り組み事業所>

全 体	あ ま り あ て は ま ら な い	全 く あ て は ま る	あ て は ま る	わ か ら な い	あ ま り あ て は ま ら な い	非 常 に あ て は ま ら な い	わ か ら な い
40	3	24	11	0	2		
100.0%	7.5%	60.0%	27.5%	0.0%	5.0%		

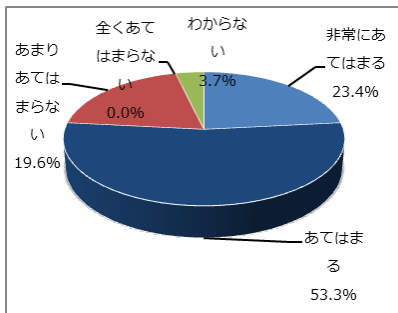


次に、2～3年目の介護職員に対するOJT取り組みによる期待される成果として、職員の定着（離職防止）につながると回答した事業所の割合について、取り組み事業所においては76.6%、未取り組み事業所においては57.5%となり、20%近いの差異がみられた。介護キャリア段位制度の取り組みを通じて、2～3年目の介護職員に対するOJTに取り組むことで職員の定着（離職防止）につながるのではないかと多くの事業所で感じている、といえる。

・職員の定着（離職防止）につながる

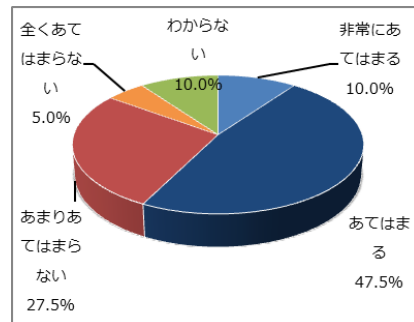
<取り組み事業所>

全 体	非 常 に あ て は ま る	あ て は ま る	あ ま り あ て は ま る	あ ま り あ て は ま ら ない	全 く あ て は ま ら ない	わ か ら な い
107	25	57	21	0	4	
100.0%	23.4%	53.3%	19.6%	0.0%	3.7%	



<未取り組み事業所>

全 体	非 常 に あ て は ま る	あ て は ま る	あ ま り あ て は ま る	あ ま り あ て は ま ら ない	全 く あ て は ま ら ない	わ か ら な い
40	4	19	11	2	4	
100.0%	10.0%	47.5%	27.5%	5.0%	10.0%	



介護キャリア段位制度に取り組むことで職員の定着（離職防止）に直結するわけではないが、参考までに取り組み事業所と未取り組み事業所の属性情報から得られた離職率について掲載する。

・正規職員

<取り組み事業所>

全 体	0%	1~ 10%	11~ 20%	21~ 30%	31~ 40%	41~ 50%	51%~	平均
107	42	26	25	9	3	1	1	8.9%
100.0%	39.3%	24.3%	23.4%	8.4%	2.8%	0.9%	0.9%	

<未取り組み事業所>

全 体	0%	1~ 10%	11~ 20%	21~ 30%	31~ 40%	41~ 50%	51%~	平均
39	9	10	14	1	2	1	2	14.8%
100.0%	23.1%	25.6%	35.9%	2.6%	5.1%	2.6%	5.1%	

・非正規職員

<取り組み事業所>

全 体	0%	1~ 10%	11~ 20%	21~ 30%	31~ 40%	41~ 50%	51%~	平均
98	38	11	22	5	5	5	12	22.4%
100.0%	38.8%	11.2%	22.4%	5.1%	5.1%	5.1%	12.2%	

<未取り組み事業所>

全 体	0%	1~ 10%	11~ 20%	21~ 30%	31~ 40%	41~ 50%	51%~	平均
29	12	1	4	2	4	2	4	26.9%
100.0%	41.4%	3.4%	13.8%	6.9%	13.8%	6.9%	13.8%	

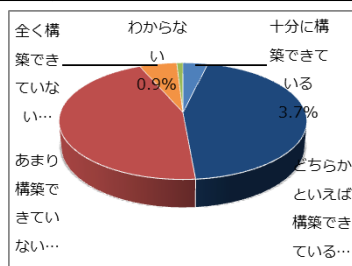
【人材育成に関する体制の構築状況比較】

人材育成に関する体制の構築状況として、人材育成計画の策定体制が構築できていると回答した事業所の割合について、取り組み事業所においては 48.6%、未取り組み事業所においては 32.5%となり、15%以上の差異がみられた。また、前掲の通り 2～3 年目の介護職員に対する OJT 指導計画の策定実施状況について、取り組み事業所においては 46.8%、未取り組み事業所においては 25.0%の実施状況となり、20%以上もの実施率の差異がみられている。介護キャリア段位制度の取り組みが、人材育成計画の策定体制の構築に寄与している、といえる。

・人材育成計画の策定体制

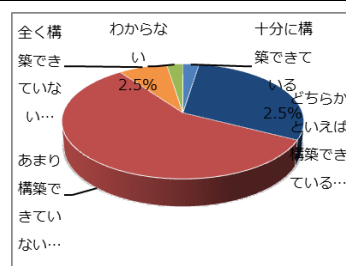
<取り組み事業所>

全 体	十分 に構 築で き	ば ら ら し い	ど ち ら か の 構 築 で き て い る	あ ま り の 構 築 で き て い ない	全 く の 構 築 で き て い ない	わ か ら な い
107	4	48	48	6	1	
100.0%	3.7%	44.9%	44.9%	5.6%	0.9%	



<未取り組み事業所>

全 体	十分 に構 築で き	ば ら ら し い	ど ち ら か の 構 築 で き て い る	あ ま り の 構 築 で き て い ない	全 く の 構 築 で き て い ない	わ か ら な い
40	1	12	23	3	1	
100.0%	2.5%	30.0%	57.5%	7.5%	2.5%	

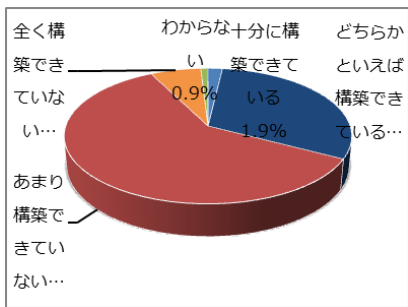


次に、人材育成に関する体制の構築状況として、効果的 OJT 実施体制が構築できていると回答した事業所の割合について、取り組み事業所においては 32.7%、未取り組み事業所においては 22.5%となり、10%以上の差異がみられた。また、介護技術の定着や向上の仕組みが構築できていると回答した事業所の割合について、取り組み事業所においては 61.7%、未取り組み事業所においては 47.5%となり、15%近い差異がみられた。介護キャリア段位制度の取り組みが、効果的な OJT の実施や、その結果として介護技術の定着や向上する仕組みの構築に寄与している、といえる。

・効果的OJT実施体制

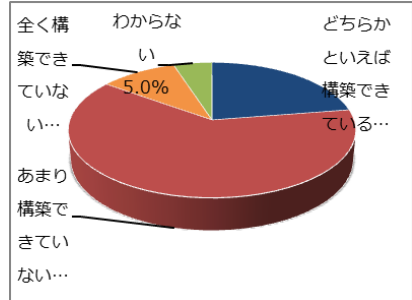
<取り組み事業所>

全体	十分に構築でき	ほぼ構築できている	どちらかといえば	あまりない構築でき	全くない構築でき	わからない
107	2	33	64	7	1	
100.0%	1.9%	30.8%	59.8%	6.5%	0.9%	



<未取り組み事業所>

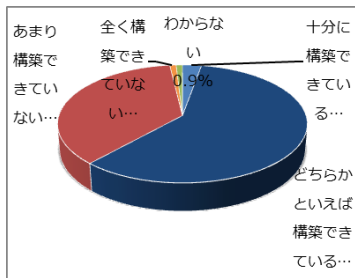
全体	十分に構築でき	ほぼ構築できている	どちらかといえば	あまりない構築でき	全くない構築でき	わからない
40	0	9	25	4	2	
100.0%	0.0%	22.5%	62.5%	10.0%	5.0%	



・介護技術の定着や向上の仕組み

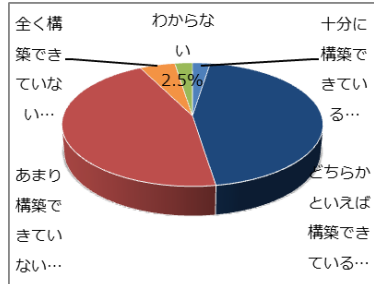
<取り組み事業所>

全体	十分に構築でき	ほぼ構築できている	どちらかといえば	あまりない構築でき	全くない構築でき	わからない
107	3	63	39	1	1	
100.0%	2.8%	58.9%	36.4%	0.9%	0.9%	



<未取り組み事業所>

全体	十分に構築でき	ほぼ構築できている	どちらかといえば	あまりない構築でき	全くない構築でき	わからない
40	1	18	18	2	1	
100.0%	2.5%	45.0%	45.0%	5.0%	2.5%	

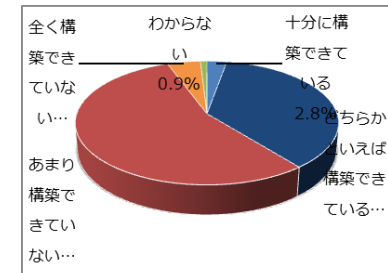


人材育成に関する体制の構築状況として、指導担当者の養成体制が構築できていると回答した事業所の割合について、取り組み事業所においては 39.3%、未取り組み事業所においては 27.5%となり、10%以上の差異がみられた。また、チームリーダー層の養成体制が構築できていると回答した事業所の割合について、取り組み事業所においては 43.9%、未取り組み事業所においては 27.5%となり、15%以上の差異がみられた。介護キャリア段位制度の取り組みが、介護職員の介護技術の向上だけでなく、向上させるための指導担当者やチームリーダー層を養成する仕組みの構築にも寄与している、といえる。

・指導担当者の養成体制

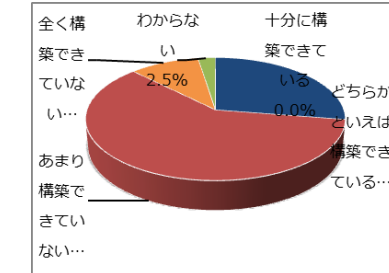
<取り組み事業所>

全 体	十分 に構 築で き	ば ら ら し い	ど ち ら か の 方 が 多 い	あ ま り な い	全 く 構 築 で き て い な い	わ か ら な い
107	3	39	59	5	1	
100.0%	2.8%	36.4%	55.1%	4.7%	0.9%	



<未取り組み事業所>

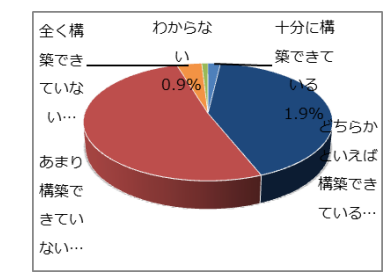
全 体	十分 に構 築で き	ば ら ら し い	ど ち ら か の 方 が 多 い	あ ま り な い	全 く 構 築 で き て い な い	わ か ら な い
40	0	11	24	4	1	
100.0%	0.0%	27.5%	60.0%	10.0%	2.5%	



・チームリーダー層の養成体制

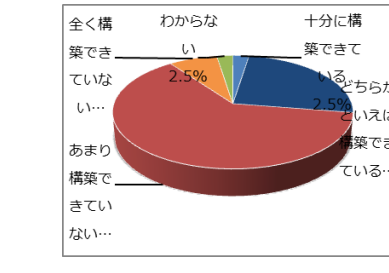
<取り組み事業所>

全 体	十分 に構 築で き	ば ら ら し い	ど ち ら か の 方 が 多 い	あ ま り な い	全 く 構 築 で き て い な い	わ か ら な い
107	2	45	55	4	1	
100.0%	1.9%	42.1%	51.4%	3.7%	0.9%	



<未取り組み事業所>

全 体	十分 に構 築で き	ば ら ら し い	ど ち ら か の 方 が 多 い	あ ま り な い	全 く 構 築 で き て い な い	わ か ら な い
40	1	10	25	3	1	
100.0%	2.5%	25.0%	62.5%	7.5%	2.5%	

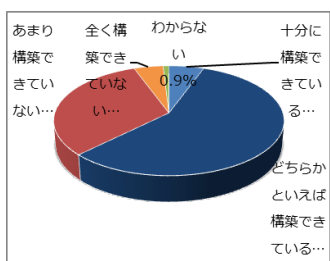


人材育成に関する体制の構築状況として、キャリアパスの設計や運用体制が構築できていると回答した事業所の割合について、取り組み事業所においては 62.6%、未取り組み事業所においては 37.5%となり、25%以上もの差異がみられた。介護キャリア段位制度の取り組みが、介護事業所におけるキャリアパスの設計やその運用について大きく寄与している、といえる。

・キャリアパスの設計や運用体制

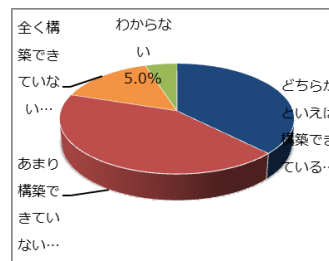
<取り組み事業所>

全体	十分に構築でき	十分に構築できている	どちらかといえば構築できている	あまり構築できていない	全く構築できていない	わからない
107	6	61	34	5	1	
100.0%	5.6%	57.0%	31.8%	4.7%	0.9%	



<未取り組み事業所>

全体	十分に構築でき	十分に構築できている	どちらかといえば構築できている	あまり構築できていない	全く構築できていない	わからない
40	0	15	17	6	2	
100.0%	0.0%	37.5%	42.5%	15.0%	5.0%	

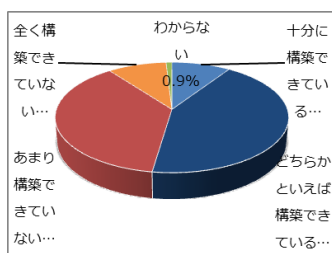


なお、介護キャリア段位制度に取り組む事業所の中において、介護キャリア段位制度活用の体制について構築できていると回答した事業所の割合は 52.3%となった。なお、レベル認定者は在籍しておらず、アセッサーのみ在籍する事業所については 17.6%に留まった。

・介護キャリア段位制度活用の体制

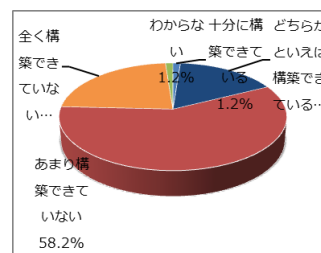
<取り組み事業所>

全体	十分に構築でき	十分に構築できている	どちらかといえば構築できている	あまり構築できていない	全く構築できていない	わからない
107	10	46	40	10	1	
100.0%	9.3%	43.0%	37.4%	9.3%	0.9%	



<アセッサーのみ在籍事業所>

全体	十分に構築でき	十分に構築できている	どちらかといえば構築できている	あまり構築できていない	全く構築できていない	わからない
165	2	27	96	38	2	
100.0%	1.2%	16.4%	58.2%	23.0%	1.2%	





## 5. アンケート結果に基づく介護キャリア段位制度の効果考察

今回のアンケートにおいて、OJT を通じた人材育成の体制、2～3 年目介護職員に対する OJT の実施状況や効果について、介護キャリア段位制度に取り組む事業所と未取り組み事業所で比較分析をした結果、人材育成の体制や効果について傾向が見られた為、以下に考察としてまとめる。

### (1) 介護キャリア段位制度に取り組む事業所は、継続的 OJT 実施がされる傾向に

介護職員に対する OJT の実施について、1 年目の介護職員、2～3 年目の介護職員いずれにおいても、介護キャリア段位制度に未取り組み事業所と比較して、取り組む事業所が 10% 以上も高い実施率となった。1 年目の介護職員だけでなく 2～3 年目介護職員に対する OJT の実施率が高いことから、2～3 年目以降の介護職員の OJT の実施率も高いと読み取れ、継続的な OJT の実施がされる傾向にある、といえる。

### (2) 介護キャリア段位制度の取り組む事業所は OJT を通じた人材育成のプロセスが構築され、定着化している傾向に

介護職員の人材育成を行う上で、重要となる人材育成 PDCA プロセス、個別面談の実施 ⇒ OJT の目標設定 ⇒ OJT 指導計画の策定 ⇒ OJT の実施 ⇒ OJT 実施状況・進捗の報告・共有 ⇒ OJT 実施の振り返り・結果の反映について、介護キャリア段位制度に取り組む事業所では未取り組み事業所と比較して実施率が高い結果となった。これは介護キャリア段位制度においてレベル認定取得に向けて実施される評価と人材育成ワークフローがそのプロセスを踏まえて構成されているからであり、OJT を通じた人材育成の整備をこれから行う事業所にとっては、介護キャリア段位制度に取り組むことで必然的に人材育成ワークフローが形成されることとなることから、介護キャリア段位制度に取り組むことで介護職員の資質向上が期待されるだけでなく、OJT を通じた人材育成の適切なプロセスの実施や事業所における人材育成の取り組みの定着も期待され、効果が得られている、といえる。