

第3章

介護技術 OJT 推進に向けた 支援方策の検討

第3章 介護技術 OJT 推進にむけた支援方策の検討

1. アンケート結果より

本事業で実施したアンケート「介護職員への OJT を通じた人材育成の取組み実態調査」の結果では、入職後 2～3 年目介護職員に対する OJT について、「正規職員に対して実施している」が、67.2%、「非正規職員に対して実施している」が 58.3%であった。

一方、入職後 2～3 年目の介護職員の人材育成上の課題として、「職員の介護技術にばらつきがある」が 85.7%、「介護職員の指導力にばらつきがある」が 84.7%、「指導者により指導方法が異なる」が 63.7%（いずれも「非常にあてはまる」と「あてはまる」の計）であった。2～3 年目の介護職員の提供する、介護技術の標準化が必要との認識とともに、OJT 実施に際しては、指導方法の標準化、指導力の養成といった要素も含めて、整備をはかることの必要性を示唆するもの、といえる。

また、入職後 2～3 年目介護職員に対して OJT を行うことで期待することとして、「サービスの（質）向上」96.2%、「提供サービスの標準化」95.6%、「事故発生防止」94.6%、「利用者満足」91.7%、「職員モチベーションアップ」79.6%、「離職防止」69.5%（いずれも「非常にあてはまる」と「あてはまる」の計）となっている。組織として、2～3 年目介護職員の OJT を実施していくことが、ケアの質（サービスの質）の向上、利用者満足（CS）、職員の意欲向上（ES）等、組織経営を構成する主要な要素の質を向上させていくもの、との認識されている。

このような中、事業所の体制構築の状況が低く、構築に向けた支援のニーズが高いものとして、「効果的な OJT の実施」、「指導者養成」、「介護キャリア段位の活用」などがあげられる。これらはいずれも、体制構築状況は、3 割未満に留まり、これらの構築に向けた支援ニーズは、7 割程度であった。

OJT の実施手順の実態については、「個別の OJT 指導計画の策定」をしている事業所は、30.9%、「目標設定」実施が 51.4%、「結果の振り返り、結果の反映」が 61.4%（2～3 年目介護職員の OJT の実施状況）であり、OJT を実施するも、計画に基づく実施を行なっている事業所は 3 割であり、評価始動時の「目標設定」は 5 割程度、PDCA の Check-Action の実行は 6 割程度と、実施している事業所は限定されることが示された。

これらのことから、入職後 2～3 年目の介護職員に対する OJT の有用性を期待しつつも、OJT 実施体制の構築ができていると認識している事業所は 3 割に満たず、構築に向けて、効果的な OJT の実施の仕方を知りたい、指導者養成の支援がほしい、OJT ツールである 介護キャリア段位の活用の仕方の支援がほしい、との事業所における認識を読み取ることができる。

このうち、介護キャリア段位活用の仕方の支援ニーズについて、介護キャリア段位制度

の実施状況別に見ると、レベル認定輩出実績はないがアセッサーが在籍する事業所における支援ニーズが最も高く（73.9%）、また認定輩出事業所（63.5%）、キャリア段位取組外事業所（62.5%）ともに、6割以上が活用アドバイスを受けたいと回答であった。

OJT 導入効果への期待とともに、導入ツールに関する関心、及び導入に向けた支援、具体的には、計画策定－目標設定－実施－課題分析－改善といった、OJT 手順の実行に向けた支援、OJT を機能させるための指導者養成の必要性を認識していることが、今回の調査から浮かび上がってきた。

2. ヒアリング事例からの整理

介護職員への OJT 推進策として、アンケート調査の他、第2章であげたヒアリング事例においても、具体的な支援要望が寄せられた。ヒアリング事例における、OJT 実施支援に関する、主な要望とそれらに対応するための支援策案について、以下に示す。

表 事業者ヒアリング事例にてあげられた支援要望

支援要望・意見	考えられる支援策（案）
① 組織への導入支援	
<ul style="list-style-type: none"> ・OJT の仕組み導入の支援があれば、受けたい（キャリア段位導入の支援を含めて） ・各法人・事業所の課題とリンクさせることで、OJT 導入がはかられるのではないか 	<ul style="list-style-type: none"> ・法人・事業所の課題解決につながる、導入方法の提案
② OJT 指導者・指導担当の養成支援	
<ul style="list-style-type: none"> ・取組みの軸（期首（目標設定・面談）－期中（繰り返し、課題点の見出し）－期末（評価、次のステップ）の PDCA 実践）がぶれてしまうと、上手くない ・目標管理ができず、（人事評価等の仕組みが）機能しなくなった 	<ul style="list-style-type: none"> ・期首（目標設定）－期中－期末の PDCA 実践に関する演習の実施 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 目標設定面談の仕方 ➢ 自己評価、他者評価の仕方 ➢ 課題点抽出の仕方
<ul style="list-style-type: none"> ・他の介護事業者や研修コンサル機関と連携し、情報交換、相互指摘、課題共有などを行っていきたい。交流を介しての気付きがある 	<ul style="list-style-type: none"> ・勉強会等、学習の場の提供
<ul style="list-style-type: none"> ・介護技術（実施プロセス）に対する評価や、指導などがあってもよい 	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者評価制度 ・外部講師による技術指導
③ 介護キャリア段位の内部評価の推進	
<ul style="list-style-type: none"> ・他の事業者からのアセッサー（評価者）派遣があれば支援を受けたい 	<ul style="list-style-type: none"> ・他事業者のアセッサーによる評価活動の支援

前述のヒアリング事例（6事例）からは、① 効果的な OJT を導入し、仕組みとして継続していくための仕掛けの支援に関するニーズ、導入に際しては、法人・事業所の課題（弱み）を踏まえ、例えば、人事評価制度等と連携させるなどした、課題と連携させた導入方法に関する総合的なコンサルテーションの要望、② OJT 指導担当者の養成に関する支援、特に、実施プロセスの各段階（例：目標設定の立て方、自己評価の仕方、他者評価の仕方、課題点の見出し方）の習得に資する研修の支援、③ 介護キャリア段位を用いた OJT の活用に関する研修支援といった要望があげられた。

ヒアリング事例は、いずれも介護職員の OJT 実施を重視し実践している、との認識の事業者・事業所であり、OJT を組織的に取り組む中での支援ニーズであると整理できる。

事例からは、組織的、計画的、継続的に OJT を実践していくため、指導担当者の養成が必要との認識であること、養成に際しては、OJT 実践の軸ともいえる、期首－期中－期末の評価の各段階を、足並みを揃え実践していくこと、OJT 実施に際し、計画→実行のみならず、取組みの分析→改善の PDCA サイクルを機能させることに課題認識と支援ニーズを持っていること、すなわち、OJT の取組みを効果的に実施していくための支援へのニーズが示された。

3. 介護キャリア段位を用いた OJT 推進に関する支援策の検討

(1) 外部支援の実施

本事業では、介護職員に対する OJT の推進に向けた支援策の検討結果を踏まえつつ、介護キャリア段位制度を用いた OJT（内部評価）推進に関する支援策についての検討を行った。本検討の背景には、当該制度の制度設計の枠組みに関して、平成 27 年度厚生労働省「介護キャリア段位制度の在り方に関する検討会 議論のとりまとめ」において、制度に内包されている「外部評価」の仕組みを見直すこととの方針が示されたことがあげられる。

これを受け、本事業では、介護事業者において、組織的、計画的、継続的 OJT を実践するための、支援方策を探ることに加え、介護キャリア段位の内部評価促進に資する、支援方策についての検討を行うこととした。

平成 27 年度厚生労働省介護キャリア段位制度の在り方に関する検討会における検討（報告書抜粋）

- 外部評価として取り組むことは見直し、改めて、外部の専門家を活用した介護事業施設内の人材育成の取組みについて、助言・指導する仕組みとすべきである。
- 具体的には、介護事業所・施設の人材育成の取組みに対してスーパーバイズを行うなど、外部から支援する仕組みが考えられる。

(2)実施概要

本事業におけるアンケート協力事業者（所）の中から、対象を選定の上、アドバイザー（外部の専門家）※の同行のもと、介護キャリア段位を用いた OJT（内部評価）の実施状況等、具体的な支援ニーズについてのヒアリングをするとともに、外部支援（アドバイザーによる助言等）を行った。

対象の選定：介護キャリア段位に取り組む事業所であり、かつアンケート設問中で、人材育成の推進に向けて、外部機関等からの支援を希望している法人を選定した。

※ 同行アドバイザー（外部専門家）：介護キャリア段位制度に熟知しており、模擬外部評価（平成 25 年度）、試行的外部評価（平成 26 年度）に同行した実績を有する者。

平成 27 年度「介護キャリア段位制度に係る外部評価の効果的・効率的な実施方法と外部評価審査員の質の向上に関する調査研究事業」委員。日本医療機能評価機構病院機能評価の受審側、審査側双方の経験を有する専門家。

1)法人プロフィール

社会福祉法人 G 従業員数約 1,300 名				
対応者	法人本部 監査研修課、介護老人福祉施設施設長 等			
介護キャリア段位の取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 25 年度よりアセッサー養成。法人方針として取組を明示。 ・取組の統括者（本部監査研修課より 1 名）をスーパーバイザーとして配置し、進捗管理を行う。 ・「1 アセッサーにつき、1 認定者輩出」を年間目標として掲げる。 ・レベル 4 認定者には、固定給として反映。 ・アセッサーには、給与への直接的な反映なし。 			
	アセッサー数	64 名		
	レベル認定者	13 名	レベル 4	5 名
			レベル 3	5 名
			レベル 2 ①	3 名
認定	13 事例			
所在県の状況	岐阜県介護人材育成事業者認定制度にて、人材育成の評価基準として、キャリア段位の取組みを評価。（グレード 3：キャリア段位の取組をしている／グレード 2：キャリア段位のアセッサー講習受講実績がある／グレード 1：キャリア段位制度のレベル 4 認定者がいる）			
	岐阜県所属アセッサー	4 7 4 名		
	岐阜県所属レベル認定者	4 4 名		

2) 相談事項等とアドバイス

事業者意見等	専門家によるアドバイス	考えられる支援策（案）
学習支援（OJT 指導担当の養成支援）		
<ul style="list-style-type: none"> ・目標管理制度、人事評価制度を整備していたが、形骸化してしまった経緯がある。職員が使いこなせない。評価根拠が曖昧、との課題があった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・基準の明確化が必要 ・職員が使いこなせることが前提。 	<ul style="list-style-type: none"> ・期首（目標設定の仕方、目標設定面談の仕方、自己評価、他者評価の仕方）、期中、期末評価の仕方、PDCA サイクルの廻し方についての研修 【対象：全職員、キャリア段位取組者等】
<ul style="list-style-type: none"> ・新人職員は、OJT 記録（毎日）を取っているが、実施（記録すること）に終始しており、結果分析まではしていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・当該 OJT 記録は貴重なデータ。技術力定着のための必要実施回数も見えてくるのではないか。 ・分析－改善につなげることが重要である。 	
<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア段位は、一部の職員の取組みである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・勉強会開催など、取組みを介して得た知見を全職員に広めてはどうか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・取組事例の紹介、評価項目の教材提供、研修 【対象：全職員、管理者層】
介護キャリア段位を用いた OJT(内部評価)の推進		
<ul style="list-style-type: none"> ・異なるいくつもの技術力向上の仕組みを導入しており、融合させる必要がある。 レベル 2 ①②は、法人独自のルールで認定が認められれば、取組みが速くなる。 	—	<ul style="list-style-type: none"> ・評価チェックリスト提示 ・期末評価票のチェックリスト化。
<ul style="list-style-type: none"> ・期末評価票の記載が難しい。個別項目ごとに、共通事例で演習をしてほしい。 	—	<ul style="list-style-type: none"> ・個別の評価事例を用いた演習、評価視点に関する研修 【対象：介護キャリア段位取組者（アセッサー／介護職員）】
<ul style="list-style-type: none"> ・大項目 2, 3 を中心に、評価のポイントを学習したい。 		
<ul style="list-style-type: none"> ・取組みへの動機づけがほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・広報誌の掲載や、アセッサーへの報酬等、努力を称えることがやる気につながるのでは。 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護キャリア段位取組事例紹介、取組者の紹介、表彰等 【対象：介護キャリア段位取組者】

(3)外部支援事例からの示唆

外部支援事例において得られた、介護キャリア段位を用いたOJT（内部評価）推進に向けた支援へのニーズを整理すると、評価者（アセッサー）再教育に関するもの、方法としては研修型での支援へのニーズがあげられた。

具体的には、OJTの実施方法といえる、期首評価の段階での「目標設定」の仕方、毎日のOJT記録作成から、一步発展させ、分析－課題抽出－課題克服に向けた次のOJTといった、PDCAを回していくために有用となる支援策等が整理できる。

また、評価者（アセッサー）の再教育として、評価事例を用いた、評価根拠の確認ポイントに関する演習の要望、大項目Ⅱ利用者視点での評価、大項目Ⅲ地域包括ケアシステム&リーダーシップの評価事例や、評価の仕方、評価結果の報告の仕方に関する研修等の要望があげられた。

今回は、外部専門家によるヒアリング方式にて、法人・事業所の人材育成状況の把握を行い、取組みの特長、強みの抽出、課題抽出、助言・アドバイスをを行った。今回のように、個別の介護サービス事業者に、訪問型により内部評価プロセスに関するコンサルティングを行うためには、支援側（外部の専門家）には、介護キャリア段位を用いた内部評価手順の熟知のみならず、人材育成に資する知識に加え、介護サービス分野の運営・マネジメントに関する知見が求められることが確認された。

訪問支援時の際には、法人・事業所側が用意する、取組み体制に関する情報、人材育成に関する資料をもとに、対象となる法人の特徴、取組みの特徴、課題の抽出を行ったが、これらの視点の抽出には、介護キャリア段位制度において設計された「外部評価」の手法（内部評価の実態確認）とは、異なる技量が求められる。課題の切り口を、介護キャリア段位の内部評価実施に限定したとしても、事業所体制、マネジメントに関する知識、コーチング手法、地域社会との連携等の専門知見を背景に、アドバイス・助言が成り立つものであり、内部評価の実態（事実）を確認することを目的に養成された、「外部評価審査員」が備えるべき資質とは異なり、更に高度な専門性を求めるものであることが示唆された。

OJTを通じた人材育成のプロセスコンサルテーションを行うには、支援者側（専門家）には、法人の取組み全容から、その特長や課題を見出していくための、マネジメントに関する知見が必須といえる。

これらを踏まえると、介護キャリア段位を用いたOJT（内部評価）推進にむけた外部支援のあり方としては、個別事例のプロセスコンサルテーションによるのではなく、事例の要望に挙げられたように、「研修型」での支援を行う方が実態に合致していること、また支援の内容としては、OJTの各プロセスを着実に実行するためのものとして、効果的なOJTの実践につなげるための、OFF-JTの実施が求められると整理できる。言い換えると、OJTとOFF-JTの往還型で取組みの質の向上をはかり、評価の標準化に向けていくことが求められる。

具体的なアセッサー再学習の策として、①実施手順に関する研修として、指導手順書の提示、期首一期中一期末評価の各段階の実施方法の再学習、目標設定の立て方、個別 OJT 指導計画の策定に対する支援研修、OJT における改善サイクルを機能させていくための学習、といった手順や指導方法に関する支援、② 評価事例を用いた評価項目の理解、分析視点を深める研修（地域包括ケアシステム等の勉強会の場）による 評価の標準化に向けた支援等が考えられる。

介護キャリア段位を用いた OJT（内部評価）にむけた推進支援方策の検討

OJT と Off-JT の往還研修（イメージ）

