

### 第3章 ヒアリング調査

#### 1. ヒアリング調査の概要

##### (1) 事前ヒアリング調査

対象9サービスのアンケート票（9種類）を作成するために、アンケート調査の実施前に数箇所の事業者に対して事前ヒアリング調査を実施した。

##### (2) ヒアリング調査

アンケート調査と並行して、アンケート調査を補足する意味で、ヒアリング調査を11の事業者に対して行った。主な事業所の内訳は、次のとおりである。

##### ☆事業者別

運営主体	事業者数
社会福祉法人	4
医療法人	2
財団法人	1
株式会社	3
有限会社	1
合 計	11

##### ☆事業所別

サービス名	事業所数
訪問介護	5
訪問入浴介護	1
訪問看護	2
通所介護	4
特定施設入居者生活介護	1
福祉用具貸与	2
居宅介護支援	7
介護老人福祉施設	4
介護老人保健施設	2
合 計	28

## 2. ヒアリング調査の結果

### (1) 個々の事業者の結果

具体的なヒアリング結果は、次のとおり。

番号	法人種別	所在地、ヒアリング先	提供サービス
1	株式会社	大阪市 社長、専務	訪問介護、福祉用具貸与、居宅介護支援

#### 【OJT】

- 訪問介護
  - ・原点に戻り、この仕事の「生きがい、やりがい」の教育も大切である。
  - ・常勤、非常勤にかかわらず職員は知識や技術の習得に意欲的である。
  - ・新人の場合、試用期間を3ヶ月として、同行は1回、研修は1日である。
- 福祉用具貸与
  - ・福祉用具専門相談員は、中の職員から登用している。
  - ・福祉用具の重要性の認識を徹底することが大切である。
- 居宅介護支援
  - ・基本的には、個々の職員が独立した専門職なので、OJTはない。

#### 【社内研修・社外研修 (Off-JT)】

- 訪問介護
  - ・研修について、「介護サービス情報の公表」によって実施や記録の整備は進んだ。
  - ・以前本社では、研修計画は作らず、「年2回実施すること」ということだけで、その内容は各事業所に任せチェックもしていなかった。
  - ・ヘルパー(登録)には、研修参加に関する費用は出していない。
  - ・ヘルパー(登録)は、研修に出る人(2~4割程度)と出ない人がはっきり分かれる。
  - ・ヘルパー(登録)は、複数の事業所に所属できるため、研修をやってももったいない気がする。また、ヘルパー(登録)は入れ替わりが多いため、事業所にとって研修費用を負担することについて慎重にならざるを得ない。
  - ・介護技術の研修は関心が高いが、制度にはあまり興味がない。
  - ・問9の研修のテーマについては、職種によって大事と思われるものは異なる。例えば、介護職員は介護技術であり、サービス提供責任者や介護支援専門員は対人援助技術であり、管理者は人事・労務管理や予算・売上管理である。

- 福祉用具貸与
  - ・福祉用具専門相談員の研修機会は少ない。また、その内容も予算・売上管理など営業マンとしてのものが多く、他の介護・看護職員とは毛色が異なる。
  - ・介護保険制度に関する知識の習得は大切である。
  - ・つい機器に利用者を合わせがちになってしまう。アセスメントが大事で、利用者に機器を合わせる事が大事である。
- 居宅介護支援
  - ・介護支援専門員の更新研修は行かせているが費用は自己負担である。
  - ・外部研修は本人が行きたいものは行かせている。しかし、3日程度の長期のものになると人員のやりくりが難しくなかなか行かせられない。

#### 【自己啓発】

- ・やっと事業所で助成して資格を取らせても辞めていく。

#### 【その他の取り組み】

- ・職員の能力評価や目標管理は、セルフチェック表など活用して今後やっていきたいと思う。今はできていない。
- ・マニュアルは自分たちで作ったり、できあいのものを使ったり、インターネットから調べたり様々である。
- ・第三者評価は受けない。やらなければならないことはわかっているが費用が高い。受ける以上は改善策まで提示して欲しい。
- ・利用者満足度の把握については、サービス提供責任者が利用者宅へ定期訪問して、モニタリング会議を年1回開催している。

#### 【勤務形態・雇用】

- 訪問介護
  - ・ヘルパー(登録)が9割を占める。
  - ・ヘルパー(登録)の常勤化は介護報酬面から難しい。
  - ・サービス提供責任者が主任、常勤ヘルパーがチーフ、その下にヘルパー(登録)がいる。
  - ・ヘルパー(登録)も、月2回は、報告のために事業所に来るようになっている。しかし、組織の一員としての自覚はうすい。
- 居宅介護支援
  - ・1人ケアマネは独立型の事業所に多い。

#### 【サービスの質の向上のために、特に重要だと思うこと（問19）】

- ・現場で職員の管理・指導にあたる現場管理者・中堅リーダー層の育成、職員の能力評

価の実施、職員の目標管理の実施が特に重要だと思う。

【課題、その他】

- 訪問介護
  - ・介護支援専門員の外部研修は多いが、サービス提供責任者向けのものは少ない。
  - ・サービス提供責任者に対する介護報酬はなく、間接費用である。
  - ・ヘルパー(登録)は今のままでは質の面で心配である。
  - ・以前は、介護を通じて社会貢献するという理念で仕事ができしたが、最近は待遇も考えなくてはならない。
- 福祉用具貸与
  - ・福祉用具は、身障者に対して高齢者の分野は遅れている。
  - ・知識について、車いすはよいが、ベッドが弱い。
- 居宅介護支援
  - ・専門職の感覚が強く、組織人としての感覚がうすい。

番号	法人種別	所在地、ヒアリング先	提供サービス
2	株式会社	大阪市 取締役介護事業本部長	訪問介護、居宅介護支援

#### 【OJT】

- ・介護の経験者は1週間、未経験者は1カ月間指導する。
- ・同行は、1～2回行う。
- ・1人のヘルパー(登録)について、複数のサービス提供責任者が指導する。

#### 【社内研修・社外研修 (Off-JT)】

- ・人権研修、スキルアップ、安全管理など共通するものは、各事業所から集めて本社で、一括研修を行う。それ以外は、事業所単位で研修している。この場合、本社での研修では外部講師を招くこともあるが、各事業所での研修の講師はほとんど内部職員が担当している。
- ・ヘルパー(登録)は、研修に出る人と出ない人がはっきり分かれる。
- ・多くのヘルパーに参加して欲しいので、同じ内容の研修を2回に分けて実施している。
- ・外部研修が少ないため、サービス提供責任者を行かせるようにしているが、抽選ではずれたりする。
- ・研修後は、簡単なレポートを必ず出させている。

#### 【自己啓発】

- ・自己研鑽には費用補助はしていない。
- ・資格取得に対しては正職員のみ助成している。

#### 【その他の取り組み】

- ・職員の能力評価や目標管理は、大事だと思いセルフチェック表など活用しているが、評価する側が使いこなせないため制度化できない。やりたいができていない。
- ・マニュアルはあるが、時間がなく見直しができておらず古いままである。
- ・自己評価もできていない。
- ・利用者アンケートは毎年行っている。また、ヘルパーアンケートも行っている。
- ・訪問系サービスは施設系サービスより、利用者はクレームを言いやすい。事業所に入ったクレームは必ず、本社へ報告している。

**【勤務形態・雇用】**

- ・ヘルパー(登録)も、月 1~2 回は、交通費精算や記録簿の記入、連絡等で事業所に来るようになっている。
- ・ヘルパー(登録)は入れ替わりが多い。
- ・ヘルパー(登録)は人が集まらないので、結構気をつかっている。

**【サービスの質の向上のために、特に重要だと思うこと (問 19)】**

- ・現場で職員の管理・指導にあたる現場管理者・中堅リーダー層の育成、利用者満足度の把握、事業所全体でのサービス改善に向けた課題の議論が特に重要だと思う。

**【課題、その他】**

- ・サービス提供責任者が重要なのに、すぐ介護支援専門員へシフトしてしまう。
- ・系統だった研修ができていない。専任で研修のことを考えるスタッフがいない。

番号	法人種別	所在地、ヒアリング先	提供サービス
3	株式会社	東京都渋谷区 常務取締役	訪問介護、訪問入浴介護、福祉用具貸与、 居宅介護支援

#### 【OJT】

- ・仕事の基本となる事業の目的ややりがいをしっかり教えている。(利用者に「もう 1 度来て欲しい」と思ってもらえるように)
- ・新任時、半年後、1 年後など個々人に応じてきめ細かい指導を行っている。
- ・地区毎に指導員を置いて巡回指導させている。
- ・常勤、非常勤にかかわらず職員は知識や技術の習得に意欲的である。

#### 【社内研修・社外研修 (Off-JT)】

- ・本社で「人」の質を高める、大きな視点での研修 (理念、能力開発、意識改革など) を行う。具体的には、東京に全国から 121 事業所の職員を百数十人を一同に集めて実施するため、交通費・宿泊費でコストがかかる。
- ・「人」の質を高める研修や管理者研修では一部外部委託しているが、コストがかかる。
- ・しかし、(事故件数が減る、利用者が増える等) 目に見えて効果大きい。
- ・事業所トップの意識改革が大きい。
- ・北日本、東日本、西日本のブロック別でも研修を行う。これは技術力アップにつながる。
- ・事業所毎でも研修を行う。これは対応力アップにつながる。
- ・訪問入浴介護には、医療知識は欠かせない。
- ・また、医療知識は日進月歩なので常に新しい情報が必要。
- ・主任や指導員クラス以上には、業界の動向や予算・売上げ管理なども必要。
- ・接遇の外部講師として保険会社の人に来てもらったこともある (事故対応の接点から)。

#### 【自己啓発】

- ・資格取得に対しては費用補助はしていない。

#### 【その他の取り組み】

- ・職員の能力評価は常勤・非常勤にかかわらず、半年に 1 回、10 段階できめ細かく実施している。また、スキルチェックも行っている。
- ・非常勤から常勤への登用も全国 121 事業所で月 3~10 人位いる。
- ・テーマごとにプロジェクトチームをつくっている (例：ターミナルケア)。
- ・第三者評価については、評価者のレベルの差がありすぎる。わかっている人に来て欲

しい。

- ・利用者満足度の結果を利用者に通知している。よくある声としては、「時間」「技術力」「身だしなみ」など。また、禁煙にも踏み切った。
- ・利用者を中心に、医療系の事業者（在宅医療や訪問歯科など）との連携を図りたい。
- ・介護支援専門員と連携して処遇困難者を積極的に受けている。信頼関係を築くことが大切と考え、例えば誕生日プレゼントを贈ったりして喜ばれている。

#### 【勤務形態・雇用】

- ・昨年7月頃から人が集まらない。
- ・看護師は特に集まらない（病院重視）。
- ・派遣労働者は受け入れていない。

#### 【サービスの質の向上のために、特に重要だと思うこと（問19）】

- ・新人への集中的な教育・指導、現場で職員の管理・指導にあたる現場管理者・中堅リーダー層の育成、事業所全体の業務分担の明確化、職員の能力評価の実施、利用者満足度の把握、事業所全体でのサービス改善に向けた課題の議論、地域における関係機関とのネットワークの構築などが特に重要だと思う。

#### 【課題、その他】

- ・管理者を目指す人は問題はないが、専門職を目指す人は、待遇も悪く10年後、20年後のビジョンが見えない。

番号	法人種別	所在地、ヒアリング先	提供サービス
4	医療法人	東京都足立区 統括所長代理	訪問看護

#### 【OJT】

- ・新人の場合は、1年少しをかけて新任研修を実施し、基本的な接遇についても教育を実施している。
- ・常勤、非常勤のOJTの内容は同一にしている。
- ・部下指導のほかに、臨機応変に上司以外の指導担当者もつける。
- ・事業所で同行訪問研修も実施。
- ・指導マニュアルあり。研修計画として、1ヶ月でステーションの概要を、2ヶ月で利用者への業務を理解させ、3ヶ月で訪問看護業務についてのひとり立ち、6ヶ月で看護師としてのひとり立ちを目指す。

#### 【社内研修・社外研修（Off-JT）】

- ・教育体制として、法人内に教育委員会を設置している。また、教育訓練規定に基づき、教育訓練を策定している。
- ・統括教育委員長を設置し、所長、主任、副主任研修は年1回実施している。
- ・統括会議で所長クラスを教育し、所長会議で、主任・副主任クラスを教育している。
- ・法人内13事業所を3ブロックに分けて研修体制を構築している。また、事例検討会は、ブロック毎に実施している。
- ・職員ほぼ全員が研修に参加。参加者には、終了後のレポートの作成はもとより、事前課題を事業所でまとめさせている。レポートには、所長のコメントをつけ、本人にフィードバック。看護師ごとに個人ファイリングを作成し、育成状況を管理記録。
- ・外部研修は、行政主催のものが最も多い。訪問看護事業協会主催の外部研修もある。
- ・教育研修の賃金、交通費は支払う。
- ・研修内容をフィードバックできているかが、大きな問題であると認識している。
- ・新しい医療技術については、外部講師を招いて実施している。
- ・看護師の採用条件としては、数年の経験者のみを採用している。
- ・進捗状況を把握するためのチェックリストを活用している。
- ・現任研修は年に一回は実施。基本的には、現任研修の実施が中心である（全くの新人は存在しない）。

#### 【自己啓発】

- ・資格取得に対しては費用補助はしていない。

#### 【その他の取り組み】

- ・スキルチェックを行っている。
- ・職員の能力評価は常勤、非常勤にかかわらずある。
- ・職員の目標管理、チーム目標がある。
- ・各種作業マニュアルは、事故発生の都度見直しを実施し、マニュアルは、いつでも見られる場所に設置している。
- ・年1回、利用者の10%に対し、利用者への対面アンケート調査を実施し、自己評価の材料を確保している。
- ・アンケート結果を事業所毎にまとめ、要望等への事業所の対応等を全ての利用者へフィードバックしている。
- ・ISO以外の第三者評価は受けていない。理由はシステムの構築が目的であるISOでかなり経費がかかっているため。なお、ISO取得は体制整備に役立っている。

#### 【勤務形態・雇用】

- ・環境を整えば、非常勤から常勤への勤務形態の変更システムあり。
- ・今は、ある程度好ましい人材が採用できているが、職員はやや不足。
- ・人材が確保できれば、24時間対応を展開し拡大したい。そのためには、1事業所7、8人のスタッフが必要となる。
- ・派遣はうまく行かない。
- ・直行・直帰はさせていない。

#### 【サービスの質の向上のために、特に重要だと思うこと（問19）】

- ・現場で職員の管理・指導にあたる現場管理者・中堅リーダー層の育成、管理者の資質向上、その他（理念の徹底）を特に重要だと思う。

#### 【課題、その他】

- ・法人理念の徹底が一番大事である。
- ・現場責任者、中堅リーダー層の育成や、管理者の資質向上も重要である。
- ・入社して、3ヶ月もたない人もいる。
- ・ISOの取得やメンテナンスのコストがかなり大きい。
- ・研修実施や、フィードバックの実施に対する、報酬加算があれば良い。あるいは、発想を変え、未実施については、「減算する」といったことも有効。
- ・いずれにしても、介護報酬をあげて欲しい。

番号	法人種別	所在地、ヒアリング先	提供サービス
5	財団法人	京都市 事務局長兼ホーム長	特定施設入居者生活介護（有料老人ホーム）

#### 【OJT】

- ・新人の場合、試用期間を3ヶ月として、指導しながら適性を見る。
- ・1.5対1の手厚い介護体制である。
- ・常勤、非常勤にかかわらず職員は知識や技術の習得に意欲的である。
- ・営業は口コミの影響が大なので、毎日のサービスの持つ意味は大きい。特に営業スタッフは置いていない。

#### 【社内研修・社外研修（Off-JT）】

- ・病院をバックとした事業団で、大まかな研修計画を立てている。同一敷地内なので、出たい研修については、テーマにかかわらずいろいろな職種でも参加できる。
- ・経理、管理課の事務系の人も介護が基本なので、介護研修に参加している。
- ・感染症の外部講師として医療関係の業者に来てもらったこともある。
- ・パートでも外部研修に行かせ、必ず報告書を出させている。

#### 【自己啓発】

- ・資格取得に対しては費用補助や勤務に配慮している。

#### 【その他の取り組み】

- ・施設会計、資産状況、入居状況など全ての情報をオープンにしている。
- ・パートを大事にして、ボーナスも出している。
- ・パートを含め職員全員に個別目標を立ててもらい、その能力評価を面談を通してきちんと行い、モチベーションを上げるようにしている。
- ・パートから嘱託、嘱託から正職員へ職種変更した人もいる。
- ・テーマごとにプロジェクトチームをつくっている（例：ターミナルケア）。
- ・ひと手間よけいにかける、先を読むことが大切、応用がきかないとダメ、入居者同士のトラブルは厳禁なので、対人援助技術は重要視している。
- ・夜間2名の看護師体制を敷いている。
- ・毎年、利用者満足度調査は行い、喫食率や苦情など、結果を入居者にも知らせている。
- ・生活支援相談室でルーチンワークを持たない職員を配置して他の職員にゆとりを与えている。
- ・ホームの裏手にお墓の手当てもしている。

**【勤務形態・雇用】**

- ・介護職員は人が集まらないので、時給を上げざるをえない。
- ・派遣労働者は受け入れていない。

**【サービスの質の向上のために、特に重要だと思うこと（問 19）】**

- ・職員に対する OJT の充実、職員に対する自己啓発支援の充実、現場で職員の管理・指導にあたる現場管理者・中堅リーダー層の育成、十分な職員数の確保、事業所全体の業務分担の明確化、利用者満足度の把握、事業所全体でのサービス改善に向けた課題の議論などが特に重要だと思う。

**【課題、その他】**

- ・研修の時間がとれない。
- ・介護支援専門員が基礎研修や更新の研修ために時間がとられすぎている。
- ・外部研修の講師のレベルが低い。(短時間でレベルの高いものが欲しい)
- ・せっかく職員を育てても他の業種への転職や同業者からの引き抜きなどにあって定着しない(困るのは利用者である)。

番号	法人種別	所在地、ヒアリング先	提供サービス
6	有限会社	大阪市 取締役	訪問介護、居宅介護支援

#### 【OJT】

- ・基本的に居宅介護支援については、個々の職員が独立した専門職なので、OJT は難しいが重要と考える。
- ・訪問介護の同行支援は1回は必ず行うがその後は本人の希望を考慮する。

#### 【社内研修・社外研修（Off-JT）】

- ・法人全体で共通するものは、各事業所から職員を本部に集めて一斉に研修を行う。それ以外は、事業所単位で研修している。
- ・内部研修は土曜の午後が中心で、サービス提供責任者が講師を勤めることが多い。
- ・大阪府の研修や専門研修など外部研修が主流である。
- ・会費制の行政主催の連絡会が毎月あり、介護予防、医療との連携、成年後見などの学習をしている。
- ・非常勤の介護支援専門員（柔道整復師）は研修に出ない。
- ・介護支援専門員については研修の費用を補助していないが、登録ヘルパーには半額を補助している。
- ・将来のビジョンを持たせる研修が必要である。

#### 【自己啓発】

- ・介護支援専門員などについては費用補助はしていない。

#### 【その他の取り組み】

- ・居宅介護支援では業務の個別性が強いため、マニュアルはそれほど活用していないが、訪問介護では、感染症などについて頻繁に活用している。
- ・困難ケースについては、ベテランにスーパーバイズを受けたり仲間同士で相談することが多い。
- ・訪問介護のモニタリングはサービス提供責任者が半年に1回程度実施している。
- ・派遣は金額が高くて採用できない。

#### 【勤務形態・雇用】

- ・非常勤は柔道整復師である。

【サービスの質の向上のために、特に重要だと思うこと（問 19）】

- ・職員に対する自己啓発支援の充実、事業所全体でのサービス改善に向けた課題の議論を特に重要だと思う。

【課題、その他】

- ・ベテランになってくると他人の話やアドバイスを聞かなくなってくる。
- ・ヘルパー（登録）の離職率を減らすための工夫として、ローテーションの多様化や金銭面については事前によく要望を聞くなどのことを実行している。

番号	法人種別	所在地、ヒアリング先	提供サービス
7	社会福祉法人	大阪市 施設長	介護老人福祉施設、訪問看護、通所介護、 居宅介護支援

#### 【OJT】

- ・常勤、非常勤にかかわらず職員は知識や技術の習得に意欲的である。
- ・新人研修の目標レベルはひとりで夜勤ができるまでである。

#### 【社内研修・社外研修 (Off-JT)】

##### ○介護老人福祉施設、通所介護、居宅介護支援

- ・新人研修など法人全体で共通するものは、各事業所から職員を集めて本部で研修を行う。それ以外は、事業所単位で研修している。
- ・法人には研修委員会があり、外部研修の申込みの窓口となったり、人権研修など必須研修を企画・実行している。
- ・外部研修には報告書を出し、参加した職員に「学んできたこと、感想、職務で生かせること」などを報告させている。費用は事業所が負担している。
- ・外部研修は役職者に偏らないよう、バランスよく全員に行かせるようにしている。
- ・外部研修は、社会福祉協議会の主催が多く費用も無料かかかっても安い。
- ・ターミナルケアの研修はやりたかったが、適当な外部研修がなかった。

##### ○訪問看護

- ・看護師は、認知症、呼吸リハビリ、看護技術など最新の知識や技術が必要であるが、非病院系の事業所では病院系に比べてハンディがある。
- ・外部研修は、医療系の主催が多く内容も濃い。
- ・月刊誌など本からの知識、情報も活用している。

#### 【自己啓発】

- ・資格取得に対しては費用補助はしていない。
- ・事業所が認めたものは助成している。例えば、他の施設の見学研修など。

#### 【その他の取り組み】

- ・年2回の職員の能力評価を常勤、非常勤にかかわらず5～6年前からコンサルに入ってもらい実施している。
- ・事業計画にも個人目標が盛り込まれている。
- ・オンブズマンが月1回施設に入り、家族会が年1回ある。
- ・大阪府の第三者評価を受けている。

- ・自己評価は年1回実施している。
- ・マニュアルは十分活用している。

**【勤務形態・雇用】**

- ・この1年人が集まらない。
- ・看護師は特に集まらない（病院重視）。
- ・派遣労働者は受け入れていないが考えている。

**【サービスの質の向上のために、特に重要だと思うこと（問19）】**

○介護老人福祉施設、通所介護、居宅介護支援

- ・新人への集中的な教育・指導、現場で職員の管理・指導にあたる現場管理者・中堅リーダー層の育成、十分な職員数の確保、事業所全体でのサービス改善に向けた課題の議論など特に重要だと思う。

○訪問看護

- ・管理者の資質向上を特に重要だと思う。

**【課題、その他】**

○介護老人福祉施設

- ・待遇について、今欠けていると思っている。職員全体にサービス業としての認識が不足していると感じている。

○訪問看護

- ・看護師にとって病院勤務に比べて訪問看護はリスクが高くストレスがたまる。

番号	法人種別	所在地、ヒアリング先	提供サービス
8	社会福祉法人	長岡市 園長、総務課長	通所介護、居宅介護支援、介護老人福祉施設

#### 【OJT】

- ・新人の教育・指導の期間は1ヶ月くらいである。

#### 【社内研修・社外研修（Off-JT）】

##### ○介護老人福祉施設、居宅介護支援

- ・圏域内の3法人で新人研修など共同研修を実施し、経費面でも講師の面でも効率的に運営できている。例えば「医療と福祉の総合研究会」といったセミナーも開催し、外部の人も受け入れている。
- ・県の施設や講師も利用している。
- ・老健との交換研修も実施している。
- ・外部研修は、介護職員は老協の主催が多く、介護支援専門員は県のものも多く、毎月の地域ケア会議や年2回のケアマネ協議会のものがある。
- ・研修経費が負担になってきたため、以前より全国規模の遠方への宿泊研修への派遣を減らしてきている。
- ・常勤、非常勤にかかわらず研修に対する費用は負担している。

##### ○通所介護

- ・カンファレンスについては、職員に対して時間外であっても賃金は支払っている。

#### 【自己啓発】

- ・事業所が認めたものは助成している。

#### 【その他の取り組み】

##### ○介護老人福祉施設、居宅介護支援

- ・能力評価は介護職員(非常勤)を除いて行っている。
- ・半年ごとに目標管理を行っている。
- ・市から定期的に利用者調査にくる。
- ・地域との交流も含め、月1回地元のスーパーマーケットの一角で「何でも相談」といった公開講座を開いている。

##### ○通所介護

- ・食事、入浴、アクティビティについての要望は、日頃から利用者の声を取り入れている。

**【勤務形態・雇用】**

- ・この1年人が集まらない。
- ・看護師は特に集まらない。
- ・派遣労働者を受け入れているが、縮小したいと考えている。

**【サービスの質の向上のために、特に重要だと思うこと（問19）】**

- ・職員に対するOJTの充実、現場で職員の管理・指導にあたる現場管理者・中堅リーダー層の育成、管理者の資質向上、十分な職員数の確保、職員の目標管理の実施、自己評価の実施など特に重要だと思う。

**【課題、その他】**

- ・何がOJTなのかははっきりしない。
- ・マニュアルどおりやっているかチェックができていない。
- ・研修していることをその内容を含め、もっと外部へアピールしていきたい。

番号	法人種別	所在地、ヒアリング先	提供サービス
9	社会福祉法人	燕市 法人本部事務局教育研修室長	訪問介護、通所介護、介護老人福祉施設

#### 【OJT】

- ・新人の教育・指導の期間は1年くらいと考えている。

#### 【社内研修・社外研修（Off-JT）】

- ・介護保険ができ、措置から契約へ変わったことで職員の意識もサービス産業であるというふうに変わってきた。身体拘束の禁止はその典型例である。
- ・研修は定着率のアップとスキルアップに役立つ。これからの経営は人材育成を主眼にすべきである。
- ・法人全体で研修計画を作成している。それを受けて各事業所で細かい計画を立て、実施している。
- ・Off-JTは気づきのきっかけとなり、また、OJTの効果は大きく両方大事である。

#### 【自己啓発】

- ・資格取得や事業所が認めたものは助成している。

#### 【その他の取り組み】

- ・能力評価は全員に対して課長、係長が個別面接などを実施している。
- ・目標管理については、コンサルを入れてセルフチェックシートを作った。
- ・能力評価は賃金を抑える意味合いもないではないが、適材適所となるよう配慮しやりがいを持たせている。離職率も低い。
- ・年間20人ほど契約社員から正職員へ登用し、また中間管理職の評価も重要視している。
- ・マニュアルは個人配布している。
- ・年1回、法人内の他の施設の相談員がお互いを評価する（施設間評価）。
- ・年1回、家族会、ボランティア、市からも利用者調査にくる。
- ・ISOを受けることも視野に入れている。

#### 【勤務形態・雇用】

- ・非常勤はいない。
- ・新型特養を近々開設予定なので、人員が足りない。

- ・派遣労働者は受け入れていない。

**【サービスの質の向上のために、特に重要だと思うこと（問 19）】**

- ・現場で職員の管理・指導にあたる現場管理者・中堅リーダー層の育成、管理者の資質向上、十分な職員数の確保、職員の能力評価の実施、職員の目標管理の実施など特に重要だと思う。

**【課題、その他】**

- ・若い職員に想像力が足りない（相手の気持ちに添えない）。
- ・職員のメンタル部分のフォローが必要。
- ・施設職員は、賃金が低い、社会的地位も低い。
- ・職員募集にも役立つので、研修していることをもっとアピールしていきたい。

番号	法人種別	所在地、ヒアリング先	提供サービス
10	社会福祉法人	上越市 園長	通所介護、居宅介護支援、介護老人福祉施設、介護老人保健施設

#### 【OJT】

- ・常勤、非常勤にかかわらず職員は知識や技術の習得に意欲的である。
- ・新人は入ってから6ヶ月程度フォローアップしている。

#### 【社内研修・社外研修（Off-JT）】

- ・法人全体で共通する大きなものは法人の中に研修委員会を設けて、研修理念のもと計画している。それを受けて各事業所で細かい計画を立て実施している。
- ・感染症と看取りについて研修を最低年2回、法人で1回、各事業所で1回実施している。
- ・外部研修には復命書を出し、参加した職員に報告させている。費用は事業所が負担している。
- ・外部研修は、介護職員に関しては老協の主催が多く、介護支援専門員に関しては県主催のものが多い。
- ・OJTについては、全社協に主任クラスを4人派遣したが、なかなか定着しない。
- ・研修に参加しなかった人には、回覧や資料配布をして周知させている。
- ・研修記録は17年度までは、とっていなかった。
- ・研修は夜7時以降でないと時間がとれない。

#### 【自己啓発】

- ・非常勤に対しては費用補助はしていない。

#### 【その他の取り組み】

- ・能力評価は常勤にのみ実施している。
- ・個人目標は、期首にリーダーや主任が面談のうえ決定している。
- ・事業計画にも個人目標が盛り込まれている。
- ・自己評価は半年に1回実施している。
- ・フロア会議で、現場職員が集まって課題を話し合う場がある。
- ・サービス向上委員会を設置して、「安全」「苦情」「ボランティア」などテーマごとにQC活動を行った。

**【勤務形態・雇用】**

- ・この1年人が集まらない。
- ・開設ラッシュで条件のよい有料老人ホームに人が流れている。
- ・夜勤を嫌う。
- ・看護師は特に集まらない（病院重視）。
- ・派遣労働者は受け入れていない。

**【サービスの質の向上のために、特に重要だと思うこと（問19）】**

- ・職員に対するOJTの充実、現場で職員の管理・指導にあたる現場管理者・中堅リーダー層の育成、十分な職員数の確保、地域における関係機関とのネットワークの構築など特に重要だと思う。

**【課題、その他】**

- ・3～4年目の職員に対するOJTが難しく、どうしてよいかわからない。OJTの評価が難しい。
- ・研修の時間がとれない。
- ・新型特養だけでなく、従来型特養であってもサービスの質がよければ介護報酬上、評価して欲しい。

番号	法人種別	所在地、ヒアリング先	提供サービス
11	医療法人	八王子市 事務長、ケアサービス 課長	介護老人保健施設

#### 【OJT】

- ・新人は3年以上のベテランがマン・ツー・マンで1週間、勤務表を同じにして指導する（プリセプター制度。手当てあり）。
- ・教育の効率化を図る。緊張感を持たせる。
- ・教える側も成長する。
- ・達成目標を決め、3ヶ月後、半年後、1年後で反省会を行い、相談にもものる。

#### 【社内研修・社外研修（Off-JT）】

- ・法人全体で共通する大きなものは法人で計画している。それを受けて各施設で細かい計画を立て実施している。
- ・リハビリ研修は専門学校の内部講師が行っている。
- ・外部研修は、全老健の主催が多く、タイムリーなものが多い。
- ・外部研修は、委員会を通じて同じ人に偏らないように行かせている。
- ・介護老人保健施設は介護保険からの新しい施設なので、当初から職員の意識としてサービス産業であるというものはあった。

#### 【自己啓発】

- ・資格取得に対しては費用補助はしていない。
- ・事業所が認めたものは助成している。

#### 【その他の取り組み】

- ・マニュアルは業務の流れがわかるものを1冊に集約している（摂食、嚥下は別冊子）。
- ・マニュアルはよく使っており、薬の読み方、バイタルサイン、急変時の対処など毎年、見直しをしている。また、必要なものは、随時見直ししている。
- ・食事、入浴、排泄の委員会活動（手当てあり）を実施し、それを受け、1週間ごとに運営会議を開催し、フロアミーティング報告書や提案書が出される仕組みになっている。
- ・委員長は主任を補佐し、幹部会にも出席する。
- ・パソコンを積極的に利用している。

**【勤務形態・雇用】**

- ・新卒中心に採用しているが、人が集まらない。
- ・燃え尽きて辞めたり、他の業種へ転職する人が多い。
- ・看護師は特に集まらない。
- ・派遣労働者は受け入れていない。

**【サービスの質の向上のために、特に重要だと思うこと（問19）】**

- ・職員に対するOJTの充実、現場で職員の管理・指導にあたる現場管理者・中堅リーダー層の育成、十分な職員数の確保、職員の能力評価の実施、職員の目標管理の実施など特に重要だと思う。

**【課題、その他】**

- ・今後、老健はどの方向に進むのか、はっきり見えない。
- ・研修を受けたいというモチベーションをどう持たせるかに工夫がいる。
- ・介護予防が定着するかどうか興味を持っている。
- ・経営はかなり厳しい状況である。
- ・地域性として交通の便が悪いため、ボランティアが集まらない。
- ・利用者や家族からのクレームは財産である。

(2) 全体のまとめ：各サービスの特徴的なもの

サービス	各サービスの特徴的なもの
1. 訪問介護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヘルパー(登録)は、複数の事業所に所属できる。</li> <li>・施設系サービスより、利用者はクレームを言いやすいと思われる。</li> <li>・サービス提供責任者は、必置であるが資格ではなく介護報酬も出ない。</li> </ul>
2. 訪問入浴介護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訪問入浴介護には、医療知識は欠かせないと思う。</li> <li>・医療知識は日進月歩なので常に新しい情報が必要と思われる。</li> </ul>
3. 訪問看護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・看護師は、認知症、呼吸リハビリ、看護技術など最新の知識や技術が必要であるが、非病院系の事業所では病院系に比べてハンディがあると思われる。</li> </ul>
4. 通所介護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特養との併設が多く、職員の兼務も多い。</li> <li>・送迎、機能訓練が差別化の要因となることもある。</li> <li>・食事、入浴、アクティビティなどが利用者からの要望として多い。</li> </ul>
5. 特定施設入居者生活介護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・元気で経済的にも裕福な入居者も多いので、娯楽室、図書室、工作室、ビデオルーム等施設も整備されている。</li> <li>・生活全般をみることから、ひと手間よけいにかける、先を読む、応用がきくことが大切であり、対人援助技術は大切であると思われる。</li> </ul>
6. 福祉用具貸与	<ul style="list-style-type: none"> <li>・福祉用具専門相談員の研修機会は少ないと思われる。また、その内容も営業マンとしてのものが多く、他の介護・看護職員とは毛色が異なると思われる。</li> </ul>
7. 居宅介護支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的には、個々の介護支援専門員は独立した専門職なので、OJTは少ないと思われる。また、専門職としての感覚が強く、組織人としての感覚がうすいと思われる。</li> <li>・制度変更や医療知識など最新情報に精通することが業務の基本となると思われる。</li> <li>・スーパーバイズ機能が大切であると思われる。</li> <li>・外部研修が充実しており、よく参加していると思われる。</li> <li>・マニュアルについては、業務の個別性が強いためそれほど活用していないと思われる。</li> </ul>
8. 介護老人福祉施設	<ul style="list-style-type: none"> <li>・夜勤、早番、遅番など勤務時間が異なるため、全員での研修の時間がとれないと思われる。</li> <li>・職員にサービス業としての認識が不足し、接遇について欠けている面があると思われる。</li> </ul>
9. 介護老人保健施設	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療的管理下で介護、機能訓練その他必要な医療、日常生活の世話をを行い、在宅復帰を目指す中間施設であるが、今後の方向性、役割がはっきりしない。</li> </ul>

### (3) 全体のまとめ：各サービスの共通点・留意点

#### 【OJT】

- ・新人や他の職員に教えることで、自分も成長するという意見があった。
- ・やっではいるが何がOJTなのかははっきりしていないため、体系だってできているか自信がないという意見があった。

#### 【社内研修・社外研修（Off-JT）】

- ・常勤、非常勤にかかわらず職員は知識や技術の習得に意欲的であるという意見があった。
- ・まとまった研修の時間がなかなかとれないため、勤務時間外での実施がほとんどであるという意見があった。
- ・職務や勤務によって全員が集まれないため、同じ内容の研修を何回もやらねばならないという意見があった。
- ・系統だった研修ができていない、専任で研修のことを考えるスタッフがいらないという意見があった。
- ・強制的に参加させている研修については、事業所が参加費用や交通費を負担している。よって研修のコストは内部も外部もかなりかかるという意見があった。
- ・職員からは介護技術の研修は繰り返しやって欲しいという要望が強い。
- ・親法人があるところは本社で、大きな視点での研修方針を立て、それを受けて各事業所がより具体的な計画にしているところが多かった。この場合、本社での研修では外部講師を招くこともあるが、各事業所での研修の講師はほとんど内部職員が担当している。
- ・研修に対するコスト負担は重たいという意見があった。
- ・研修のための時間がとれないため、勤務時間外や休日などに行うことが多い。
- ・OJTとOff-JTは車の両輪で、どちらも必要という意見があった。
- ・医療知識は日進月歩なので常に新しい情報が必要という意見があった。
- ・研修について、「介護サービス情報の公表」によって実施や記録の整備は進んだという意見があった。
- ・問9の研修のテーマについては、職種によって大事と思われるものは異なる。例えば、介護職員は介護技術であり、サービス提供責任者や介護支援専門員は対人援助技術であり、管理者は人事・労務管理や予算・売上管理であるという意見があった。

#### 【自己啓発】

- ・やっど事業所で助成して資格を取らせても辞めていくという意見があった。
- ・資格取得に対しては、「資格は個人のもの」という考えが主流のようで費用補助はし

ていないところが多い。

#### 【その他の取り組み】

- ・職員の能力評価や目標管理は大事だと思い、セルフチェック表など活用しているが、評価する側が使いこなせないため制度化できない。やりたいができていないという意見があった。
- ・マニュアルはテーマにより、よく使うものとほとんど見ないものに分かれる。「介護サービス情報の公表」によって整備は進んだという意見があった。
- ・第三者評価については、「費用が高い」「評価者のレベルの差がありすぎる」「似たようなものが多い」などの意見が多かった。
- ・自己評価、利用者満足度の把握、サービス改善に向けた課題の議論は、その重要性について強く認識されていた。

#### 【勤務形態・雇用】

- ・人材の流動が激しく、せっかく育てても他の業界に行ったり他の事業者引き抜かれたりする。特に3～5年目あたりの中間リーダー層が抜けていくのが痛いという意見があった。
- ・昨年くらいから人が集まらない。看護師は特に集まらないという意見があった（病院重視）。
- ・派遣労働者は受け入れていないという意見があった（高い、遅い、看護師はなかなかいない）。

#### 【重要と考えるもの】

- ・「現場で職員の管理・指導にあたる現場管理者・中堅リーダー層の育成」、「十分な職員数の確保」、「職員の能力評価の実施」、「職員に対するOJTの充実」などが多かった。

#### 【課題、その他】

- ・「介護業界は収益が上がらない、先行きが暗い」ということで、辞めていく中堅職員も多いという意見があった。
- ・介護報酬の改訂で、「経営は苦しくなった、研修の費用負担が重い」という声が多かった。