

第2章

介護職員へのOJTを通じた 人材育成の取組み事例

第2章 介護職員へのOJTを通じた人材育成の取組み事例

1. ヒアリング実施概要

(1) 調査概要

目的

本事業では、OJTを通じた人材育成の実態調査として、事業所アンケートとともに、事業所ヒアリングを行い、介護技術OJTを組織内で展開し、継続的に実践している事業所取組みの調査を通じて、OJTの効果的効率的な実施方法について探ることとした。

主なヒアリング事項

- OJT実施体制
- 階層別研修の有無
- 人事評価の仕組み
- 介護技術OJTの取組み（介護キャリア段位制度の活用の有無、活用状況、評価基準の有無、指導者選定方法、目視（現認）の実施の有無等）

協力事業者

	法人	名称	従業員数	キャリア段位 取組み状況
事例1	社会福法人	信愛報恩会（東京都清瀬市 他）	（介護職員約400名）	取組中
事例2	社会福祉法人	A（京都府京都市）	（介護職員約300名）	取組中
事例3	社会福祉法人	伸こう福祉会（神奈川県横浜市他）	約1000名	取組外
事例4	社会福祉法人	合掌苑（東京都町田市）	約600名	取組中
事例5	社会福祉法人	桜木会（青森県むつ市）	約40名	取組中
事例6	株式会社	B（秋田県大仙市）	約40名	取組中

ヒアリング選定基準として、法人・事業所として、人材育成・研修重視、OJT重視の方針を明示等しているところを中心に選定。組織的、計画的、継続的にOJTを実施していくための方策を探るため、対象は、介護キャリア段位取組み事業所に限定せず、介護キャリア段位取組外（アセッサー養成実績なし）の法人・事業所へも調査を行った。

2. 事例ヒアリング個票

(1) 事例1 社会福祉法人 信愛報恩会

計画性のある人事考課に OJT を連動させていく 介護キャリア段位の発想を法人の人事考課に組み込み、再構築をはかる	
所在地	東京都清瀬市 他
事業所等	特別養護老人ホーム信愛の園 等 計 21 事業所
法人従業員数	約 600 名 (介護職員約 400 名)
対応者	法人本部人材開発室 担当者
介護キャリア段位の取組み 状況	法人内アセッサー数 4 名
	法人内レベル認定者数 5 名
介護職員のキャリア・パス	明示。但し人事考課制度の見直しに合わせ、改変作業中。

OJT 取組みの推進	法人人材開発室。 年間を通じ、OJT 評価者養成研修を行い、指導・評価方法のスーパーバイズを行いながら、評価者を養成している。 期首評価、目標設定の立て方等、OJT 導入の基礎から研修。
OJT の対象	全職員対象
OJT 指導担当	主任クラスの職員、かつ人事考課担当者
OJT で用いる評価基準	介護キャリア段位の評価基準（介護技術評価基準）を法人でアレンジして使用。OJT シート、人事評価シートとして活用。
体系的 OJT の実施	キャリア段位制度のフレームを活用し、体系化をはかる。 期首－期中－期末の PDCA サイクル（指導・評価のループ）を人事考課に組み込む。期中評価、現認（目視）を重視。

✚ 評価と育成を一体として、人事評価と OJT をリンクさせる

- ・従来は、現場の OJT は事業所別に行われ、法人本部では実施方法や進捗の管理は行っていない。人事考課制度では、個人の努力の度合いや実力が評価される仕組みとなっていない、との問題意識から、人事考課制度を見直し、介護職員の人事評価に、介護キャリア段位の骨格、考え方、評価基準を組み込む制度改変を行っている。
- ・そもそも OJT とは単体で機能させていくことは難しく、ともすれば、取組みの負担感ばかりが強調されてしまうが、人事評価という強制力のある仕組みと連動させることにより、職員にとっても「公正・公平な評価を行うため」と位置づけることができ、職員の納得を得ながら機能させていくことができる、と整理した。

✚ 介護キャリア段位を用いた計画的 OJT の実践

- ・従来は、目標設定を行っても、期首評価と期末評価を行うのみで、Check (分析)、Action (改善) までは、できていなかった。OJT に一貫性を持たせられず、同じ課題を解決せずに持ち続ける、といったことも発生していた。

このため、キャリア段位制度の手法を導入し、「できる」、「できない」の視点を明確化させ、かつ、期首評価(自己評価・評価者評価)⇒期中評価⇒期末評価⇒(人事評価)⇒次の期首評価(自己評価・評価者評価)という OJT のサイクルを人事考課に組み込むよう見直しをし、能力評価と OJT を一体化させることで、強み・弱みを把握しながら、指導・振り返りのループ(輪)を回していくという、計画的な OJT の実施を導入することとした。「できる」「できない」の視点を明確にすることで、一つ一つの問題を解決すること、評価と次の目標が連動するため、将来を見据えた計画が立てやすくなり、「計画的」OJT が可能になることを狙いとしており、キャリア段位を用いて、OJT のやり方そのものを変えることとした。

- ・OJT に際しては、評価基準として、キャリア段位の評価基準を一部改変して、使用している。この評価基準は、介護職員のスキルを評価できる、分解された納得の得られる基準項目となっている、○×評価で曖昧さを払拭することできる等の特徴から活用することとした。

✚ 導入にむけた基盤整備:技術評価 OJT ができる「評価者」の育成に取り組む

- ・人事評価に介護技術 OJT を組み込むにあたり、法人では、「評価者(OJT 指導・考課者)」の養成を行っている。年間を通じて、評価を担う主任クラス(法人内計 16 名程度、上位階層)に向けて、体系的な OJT の実践方法の習得のため、介護キャリア段位制度のノウハウ、実施の流れ、仕組みに則して、評価・指導の練習を行っている。
- ・期首評価の仕方(自己評価/評価者評価)、期首面談の仕方、目標設定の立て方(課題の見出し方)から講習・演習を行い、全職員(常勤職)を対象に、レベル 2①(基本介護技術評価のみ)の OJT/評価を年間を通じて実施。次年度からの本格実施(レベル 2①～レベル 4 までの評価、人事評価連動)に備えている。
- ・一連の研修は、法人人材開発室がスーパーバイズし、演習課題の添削や個別の指導を行い、体系的な OJT の実践、評価標準化に向け、トレーニングを行っている。
- ・まず期首評価の段階で、妥当な課題だしができていれば、評価者によるブレ幅を少なくすることができ、妥当な OJT につなげることができることから、研修は、期首評価の仕方から演習式で学んでいく。
- ・また、「現認」の仕方が甘いのが、介護現場の弱みであり、一旦独り立ちをさせると、現場を見に行かず、評価者としての動きができず、結果(スキルの向上・定着)につなげていない、との課題意識から、評価者現認と OJT とのセットであること、評価

者には抜き打ち確認を含め、「現認」をする癖をつけるように指導している。

- ・OJT 実践に際して、期中評価も疎かにしがちとなるため、「期中評価報告」の提出を求める仕組みとし、強制力のある形で、OJT を実施することとした。
- ・これらの OJT を導入した結果、「評価者からの声かけが増えた」、「評価者が職員の話聞くようになった」「現場スタッフとの距離が縮まった」との声が届いているとのことである。

✚ 中堅職員・ベテラン職員の OJT

- ・人事評価と組み合わせることで、全職員が OJT の対象となる。この改編の影響を最も受ける層が、中堅職員・ベテラン職員層、と予測している。中堅・ベテラン職員の OJT（見極めの評価、見直し）は、これまでは、出来ておらず、「できるだろう（できているはず）」であった。介護キャリア段位の評価基準を用いることで、なぜ「できていないのか」を証明でき、「普段やっているかどうか」を確認できる。やっていない場合も、納得感が得られ、中堅・ベテラン職員の技術の見直しのツールとなる。

✚ OJT を機能させる秘訣

- ・単に OJT 推奨だけでは、現場は負担感しか入ってこないため、必要性は理解していても、まずは自事業所の問題が優先してしまう。当該法人では、強制力のある仕組み（＝人事考課）とリンクさせ、個々の職員の努力を正当に評価するために必要なもの、と位置づけることで、導入をはかった。各法人での活かし方を考えてもらい、法人・事業所の課題とリンクさせることが、OJT を定着させる近道ではないか。

(2)事例2 社会福祉法人 介護老人福祉施設 A

階層別研修を整備し、新人職員に対するプリセプターシップ制として、重層的なOJT体制を組む		
所在地	京都府京都市	
事業所等	18 事業所 介護付有料老人ホーム 5 事業所、人材派遣業務等	
法人従業員数	法人内介護職員 約 300 名、うち正規職員 約 200 名	
対応者	法人事業部 教育研修部 担当者	
介護キャリア段位の取組み状況	法人内アセッサー数	2 名（平成 28 年度）
	法人内レベル認定者数	—
介護職員のキャリア・パス	明示。（9 等級）	
備考	きょうと福祉人材育成認証制度認証事業者（平成 25 年度）	
階層別研修	5 階層別に実施。新任研修（1 年目）、初級研修（2 年目）、中堅研修Ⅰ（3 年目）、中堅研修Ⅱ（4 年目）、中堅研修Ⅲ～Ⅴ（5 年目以上）、指導職研修（主任、副主任、リーダー等）、管理者研修（対象：管理者）等。成長の度合いにより内容は多様化し、中堅研修以降は、演習主体。	

OJT 取組み	プリセプターシップを中心とした重層化 OJT。新人（1 年目）－2 年目職員－3 年目以降職員－教育研修担当－管理者の階層チーム化により、継続的に OJT を実践。
OJT の対象	新人職員中心。但し、重層化 OJT により各階層も対象となる。 中堅層の OJT は課題。
OJT 指導担当	プリセプター、メンター、アソシエイト（教育研修部）、管理者が層となり指導を担う。
OJT で用いる評価基準	法人独自で作成した評価基準を使用。業務マニュアルは、プリセプター用研修教材、かつ OJT 基準として機能。
体系的 OJT の実施	OJT を重層化させ、教育研修担当、上司が目配り、各取組みを現場で孤立させないようにしている。 アソシエイト（教育研修部）がスーパーバイザーとして機能。 これまで評価は、評価票（書面）によっていたが、介護キャリア段位のチェックリストを参考に、プリセプター制に「現認」評価の入れ込みを検討中。

✚ プリセプターシップを中心とした重層化OJT

- ・新人職員（＝プリセプティ）には、プリセプター（２年目職員）がつき、OJT指導を年間を通じて行っている。プリセプター（２年目職員）のフォローには、メンター（３年目等）の職員が付き、３者のフォローとして、アソシエイト（教育研修担当）が介入、その上に管理者がつき、重層化したOJT体制により、組織として進捗を管理し、指導を進めている。２年目以降も、プリセプターは先輩指導者、相談役としてフォローに入る。
- ・本仕組みは、指導力の養成もねらいとしており、各階層が成長できる仕組みを目指している。全新人職員にプリセプター（２年目職員の指導者）がつくが、プリセプターは、選別された職員であり、プリセプターとして選定されていない職員は、「同僚」として、支援体制に加わる。※プリセプターとの成長差を埋めるため、プリセプター非経験者用に別途講習会を実施している。
- ・指導力養成を目的に外部講師による講習会を実施している。
- ・新人～３年目の職員に対して、本体制を組むことにより、日常業務の相談や面談をこまめに実施し、離職防止につなげる体制を意識している。
- ・評価の結果は、評価票提出としており、特に若年層間のOJTの実態、実際のケアの提供場面での実態が見えないのが課題ともいえる。そこで、キャリア段位の「現認」の手法を参考に、プリセプターシップを更新していく予定である。

✚ OJTにおける業務マニュアルの活用

- ・プリセプターシップ構築、新人職員研修のために、法人の業務マニュアルを再編成。業務マニュアル＝新人研修用のテキストとして設計。平準化をはかる。新人指導に際し、全職員にマニュアル理解は必須と位置づけられている。
- ・マニュアル作成委員会を組む、各事業所より、意見収集、追加・修正・変更等を検討し、更新を行っている（毎年、業務改善推進）。

✚ 中堅層へのOJTの仕方

- ・階層別研修をやっているが、中堅層（メンター層等）のOJTは課題となっている。中堅層は、新人職員の指導に当たる立場であり、自己裁量で判断する立場にない中間層となる。介護技術の矯正、原点立ち返りは重要。簡素化、効率化してしまうので、応用は効くが、基本指導には不向きとなりかねない。法人規模の拡大とともに、現場での都度の繰り返しの指導は、難しくなる中、重要かつ課題といえる。

✚ OJTを機能させる秘訣

- ・OJTを重層化させることで、教育研修担当、上司が目を配り、個々の取組みが現場で孤立しないようにしている。

(3)事例3 社会福祉法人 伸こう福祉会

法人独自で介護技術 OJT 用の教材を作成。初級用に、現認評価を実施。	
所在地	神奈川県横浜市、川崎市 他
事業所等	特別養護老人ホーム クロスハート幸・川崎他 計 32 事業所、保育事業等
法人従業員数	約 1000 名
対応者	在宅事業責任者、人事・総務室
介護キャリア段位の取組み	なし (※アセッサー養成なし)
介護職員のキャリア・パス	明示
備考	ISO9001 取得。国際福祉サミットの企画・開催・参加、他業種 コラボレーションによる商品開発 (シーツ開発) 等、職員主 体での取組み等。職員多様性 (ダイバーシティ) に配慮した 組織風土づくりを目指す。70 歳定年制、80 歳迄継続雇用、外 国人雇用、障害者雇用等。理念共有化のため、スタッフブッ ク (手帳) を作成し、行動指針、年間品質指針、キャリアパ ス等を共有。 階層別研修 (4 階層) を実施。

OJT 取組みの推進	法人事業本部、教育担当等
OJT の対象	新人職員 (初級職員) 中心に実施。中級職員以降を準備中。
OJT 指導担当	3 年目の職員
OJT で用いる評価基準	法人独自で作成した基準 (200 項目程度)。介護キャリア段位 の項目も参考にしており、介護技術を明文化 (評価項目化) している。タブレット端末を介して現場で使用。技術項目に 連動した実技動画も入れ込み、適宜確認できる。評価結果は レーダーチャートで表示され、強み・弱み分析ができる。
体系的 OJT の実施	新人職員 OJT は 2 週間。3 年目職員がトレーナーとなり、1 対 1 体制で指導。 初級職員の技術評価 (現認) を年 1 回で実施。自己評価とト レーナー評価を行う。 現場 OJT に、法人研修担当や施設長が介入し、スーパーバイ ズをしている。 研究や開発プロジェクトの参加活動も OJT と位置づける。

✚ 階層別研修:法人本部主導で実施

- ・階層別研修を実施。新人職員には、新卒カレッジ、新入職カレッジⅠ（理念等）、新入職カレッジⅡ：介護技術研修で介護技術を学習（年間 18 回、定員 4-5 名で実施）。技術研修は何度でも受講可。2 年目以降は、全職員必須の研修として、全スタッフカレッジ、施設内カレッジ・OJT、マネジメント講習として、リーダーカレッジ、施設長カレッジ等。幹部職員主導により、ゼミ形式のマネジメント講座等を実施（毎週等）。

✚ OJTに用いる評価基準:チェックリスト化し、タブレットで確認できるシステムを開発

- ・介護技術評価項目を 200 程度にまとめ、初級用、中級用として整理。介護キャリア段位の評価基準等も参考に、法人独自で作成したものを使用している。法人理念に即し、かつ実務と連動したものとなるように、作成している（平成 27 年度より）。
- ・初級の技術評価は、リーダークラスが行い、中級の評価は施設長クラスが行う設計。
- ・評価項目のシステムは、自己評価とトレーナー評価からなり、チェック結果は、グラフ化、レーダーチャート化で表示。初級介護技術項目は、実技動画もセットで確認できる設計。動画は、職員が実演して作成したものである。
- ・本システムは、現在は給与や人事評価には連動させていない。
- ・かつての法人内評価制度では、目標管理の基本教育、指導者の公平な評価の観点から、課題が残り、見直しが迫られた。仕組みだけでは機能せず、職員の基礎教育が前提となる、との認識である。
- ・技術項目の細分化を行なった背景には、法人理念を重視するものの、漠然としており、到達までのマイルストーンを具体的に示せていなかったことがある。理念はわかるが、具体的にどういふことを身に着けるべきか、見せ方の改善を図った。
- ・評価項目の明文化により、法人理念の達成のためにどのようなことを身に着けるべきかを具体的に表示することができるようになった。これを、介護実習とリンクさせて活用していく。職員の多様性（ダイバーシティ）重視が法人の特徴である中、技術の標準化ツールとして、活用しており、今後は職員の在宅学習にも使っていく方針である。

✚ 中堅層へのOJTの仕方

- ・上記の評価項目システムは、中級用を開発中であり、実技動画も加えていくところ。中級用の技術習得用のプログラムとする予定。
- ・また中堅職員には、研究や開発プロジェクトの参加活動を求め、これらは OJT として位置づけている。

✚ OJTを機能させる秘訣

- ・法人側から、様々な新規プロジェクトを仕掛けては、職員の主体的な取組みを支援する

ようにしている（例：他業種とのコラボレーション商品開発を通じた課題解決、国際福祉サミット開催等）。OJT は上司管理のもとで実施することで、各取組みが、孤立しないようにしている。介護技術 OJT（介護技術評価）は、年間スケジュールにおいて実施時期を決め、制度化することで、組織的、計画的に取り組む。

(4)事例4 社会福祉法人 合掌苑

アメーバ経営を導入し、職員のマネジメント意識を醸成。 中堅層のエキスパート職（専門職）の成長意識の促しをねらいに、キャリア段位のアセッサー（＝内部評価 OJT 担当者）として位置づけていく方針。		
所在地	東京都町田市	
事業所等	22 事業所	
法人従業員数	約 600 名	
対応者	マネージャー、戦略推進本部	
介護キャリア段位の取組み	アセッサー数	2 名
	レベル認定者数	－
介護職員のキャリア・パス	明示	
備考	経営品質向上プログラムを導入。理念、使命、ブランドプロミス、行動指針を明示し、構成要素の各取組は、目的達成のためと位置づけし、図表化（見える化）。その一環として、教育研修、働きやすい職場環境（子育て支援等）の整備重視。階層別研修（4 階層）を実施。	

OJT 取組みの推進	マネージャー、戦略推進本部
OJT の対象	全職員
OJT で用いる評価基準	職業能力評価基準等参考。
体系的 OJT の実施	複数階層別の目標管理面談（MBO 面談）による状況把握と指導を行う。新人－2・3 年目職員－リーダー層－マネージャー－幹部が重層的に面談を行う。（年間を通じて） 面談頻度、仕方は事業所により異なる。現認伴わない。
	アメーバ経営を取り入れ、小グループ単位で時間当たり採算の最大化をはかるように訓練。全員参加型の業務改善を提案しており、現場 OJT として位置づける。

✚ 経営品質向上の取組み: マネジメント強化

- ・日本経営品質賞の品質向上プログラム、経営品質フレームワークを活用し、事業やプロジェクトが何のための取組なのか、常に理念へ立ち返ること、組織の取組の相互関連性と理念との整合性を意識するように図式化して示している。これらは全職員に、イノベーションノート（理念、ビジョン、戦略、経営計画、年間研修計画、目標等が示された手帳）として配布。人材育成も理念達成にむけた重要な構成要素として、推進している。キャリア・パスも明示している。

✚ 複数階層の目標管理面談(MBO面談)を実施

- ・法人規模拡大とともに、マネジメントが課題となり、コーチング手法を導入。全職員（正規職員、非正規職員ともに）に対し、複数階層のMBO（management by objectives）面談を定期実施している。目標設定を行い、各自のゴールに向け、上司がフォローしていく、密なコミュニケーションを重視している。新人-2・3年年目の職員-リーダー層-マネジャー-幹部等重層的に実施。上司がスーパーバイズする仕組みを取り、階層化によりフォローをしていく仕組みをとっている（毎日5分面談、2週間に1回の面談等）。成果として、苦情等の事後対応ではなく、問題発生の前の予防ができています。
- ・評価基準は、職業能力評価基準等を参考にしているが、技術評価の現認までは行っていない。

✚ アメーバ経営の導入:職員間の業務点検

- ・アメーバ経営の考え方を取り入れ、小グループごとに「時間当たり採算＝（売り上げ－経費）÷労働時間」を算出し、時間当たり採算の最大化を図る。時間当たり採算の目標値を月次、年次で策定。労働時間短縮や売り上げ増加策を実行に移して目標達成を目指す。部署ごとの家計簿のようなものであり、身近な数値で採算性を確認することで、売上（拡大）、経費（削減）労働時間（時短）、業務改善（効率）の意識化がはかられている。月に頻回に会議を行い、何を変えていくべきかを話し合いをしながらやっているところ。
- ・全員参加型の取組により、当事者意識をもった改善提案につながっており、現場のOJTとして機能している。事業部ごとに、数値指標を出している。導入には、コンサルが介入した。それ以前は、バランス・スコアカード（BSC）を導入し、財務視点を意識した業務改善を行ってきた。

✚ 委員会活動を通じたOJT、外部法人と連携した研修

- ・法人共通の委員会で専門教育を行っている。9つの専門委員会（例：感染症対策委員会、コンチネンスケア委員会、スキル向上委員会等）、4つのチームを編成し、正規職員は、いずれかに所属し、法人内研修の企画・実施、事例検討の主催、研究、改善活動などを行う。1委員会は約20名程度で編成。地域連携、医療連携のプロジェクトも含まれる。
- ・各委員会委員が、職員対象に、点数化して評価。向上度を確認している。

✚ 中堅職員の育成 :他法人やコンサルとの連携研修

- ・階層別の専門職教育を整備しているが、管理職未満の層（ユニットリーダー層。初めて部下を持つ層、若手）の育成については、課題認識がある。このため、他法人（2事業者）と、外部企業（研修・コンサル機関1社）と協力して企画研修プログラムを実施している。

る。各法人で課題を出し合い、情報交換、相互指摘、課題共有などを通じ、学んでいくプログラム。法人独自の課題、他法人に共通する課題など、気づきにつながる機会といえる。他社連携の取組みは、今後は管理職層にも広げていく予定。管理職未満の中堅職員層に、成長実感をもってもらうことを意識している。

✚ 中堅層の「成長」実感を促進するため、介護キャリア段位の「アセッサー」に登用

- ・介護キャリア段位のアセッサー講習へは、管理職層未満のユニットリーダー層や、エキスパート層（専門職）、部下を持たずに経験を積むベテラン層の成長実感を促すことをねらいとして、参加させている。このため、アセッサーとして養成したメンバーは、日常的に部下を面談している層ではない。国家資格取得をしたら、何も変わらないのでは成長実感は、持てない。法人内の役職（ポスト）には限りがあるが、育成の役割を意識化させていくこと、成長実感を持つことは重要であり、アセッサーは、これまでのポストにはない役割といえる。アセッサーになることで、組織作りの視点を身に付けていく。
- ・キャリア段位活用の方針は、年間経営企画書に数値目標、達成目標とともに明記している。アセッサー（内部評価による OJT 担当者）を、エキスパート層（専門職コース）の役割として定着させていく方針である。

(5)事例5 社会福祉法人 桜木会

キャリア段位の枠組みを事業所の人事評価と育成システムに活用。 3 か月ごとの定期評価を組み込み、継続的質向上を目指す。		
所在地	青森県むつ市	
事業所等	地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護 おおみなと園 7 事業所 他	
法人事業所数	—	
事業所従業員数	40 名	
対応者	理事	
介護キャリア段位の取組み	アセッサー数	3 名
	レベル認定者数	2 名
介護職員のキャリア・パス	明示。キャリアレベルを4段階に区分し、到達目標を明示。 (①新人-②メンバーシップ-③リーダーシップ-④主任)	
備考	階層別研修(4段階)を実施。	
	青森県介護サービス事業所認証	

OJT 取組みの推進	理事。事業所内で推進
OJT の対象	事業所内全職員。 上層部(各部門の主任層)の育成から取り掛かる。
OJT で用いる評価基準	介護キャリア段位の評価基準をもとに作成。(業務習得シート)
体系的 OJT の実施	5ステップで実践。 ステップ1:問題の発見(面接、自己評価、日常の実践行動) ⇒ステップ2:問題の分析(本人が答えを持っているか)⇒ ステップ3:目標の設定⇒ステップ4:実施⇒ステップ5: 評価.
	日頃の上司の姿が OJT そのもの。組織の問題点を見出し、分析し、それに対してどのように取り組み改善(結果を出す)するか。そのプロセスを見せることが、OJT と考えている。

✚ キャリア段位を活用し、人事評価と育成システムを改革

- 各介護職者の理論知、実践知が可視化しにくい現状で、標準値を定めにくく、試行錯誤していた。キャリア段位は、①評価項目をそのまま介護基準及び手順にでき、②介護のエビデンスとして、説得力があり、(例、床に〇〇を置かない。多職種連携の重

要性など ⇒なぜそうしなければならないのか、してはならないのかを伝えるにあたり、説得力を持つことから、活用を決めた。) 介護の基準・手順は「シンプルで実学になるもの」、との方針で作成。

✚ 人事評価の仕組み

- レベルを4段階に分けた階層（ラダー）方式。職員全員のベクトルを、組織の理念に向かって一つに向かうよう、各レベルの目標を設定している。
- 各レベル共通で、「倫理・知識」、「技術・協調性」、「業務遂行」、「管理・教育」、「自己研鑽」の5項目で揃え、各レベルと部門別の比較がしやすいようにしている。
- チェック項目はレベルごとに設定し、達成率で評価結果を表している。3ヶ月に1回年4回評価し、各レベルの評価の弱み部分を教育計画に盛り込んでいる。
- 上司はコーチングの手法を使って本人に気づかせ、答えを出すように指導している。
- 面接、評価、組織内教育の計画実施、外部研修積極参加を果たした結果、業務間連携がはかられ、看護と介護の関係性に歩み寄りが出てきている。
- 階層別研修の実施、評価の実施により、職員個々との関わりが増えることとなった。
- 改革を行い、昨年からは離職者がでていない。また、パート職員の採用、中長期計画育成、将来的には正職員への転換も視野に、労務環境を整えている。
- 現時点の人事評価は、給与体系に直接的な関わりはないが、年2回の賞与へは参考にしている。
- 人材育成と、利用者へのサービスの向上は切り離すことはできず、同一線上にあるものであり、各専門を活かしたサービスが前提と考える。

(6)事例6 株式会社訪問介護 B

介護キャリア段位の仕組みを軸に、事業所介護職員全員参加で OJT に取り組む		
所在地	秋田県大仙市	
事業所等	訪問介護、デイサービス、サービス付き高齢者向け住宅、居宅介護支援	
法人事業所数	40 名	
事業所従業員数	12 名	
介護キャリア段位の取組み	アセッサー数	6 名
	レベル認定者数	5 名
介護職員のキャリア・パス	明示	

OJT 取組みの推進	法人内の 4 事業所の管理者が、教育研修担当
OJT の対象	2 - 3 年目の職員中心。
OJT で用いる評価基準	介護キャリア段位の評価基準をベースに項目を加えたものを使用。基本介護技術の中項目 1 ~ 4 に、項目を追加したものをメモ帳サイズに作成し、職員に配布。新人職員、評価者は携帯し、いつでも確認が出来るようにしている。
体系的 OJT の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・業務中にチェック項目を参照することで、サービス実施要領の基本を再確認している。 ・現認による技術確認。

✚ 介護キャリア段位に全職員が参加し、OJT を実施

- ・ 職員中 6 名がアセッサーとなり、介護技術 OJT を実施。比較的年数の浅い職員（入職後 2 ~ 3 年目）に対して、レベル 2 ①の取得を目標として、実施。事業所の全職員がキャリア段位制度に、指導者側、指導を受ける側として、取り組んだ。
- ・ 取組みのねらいは、より専門性の高い介護技術の習得である。介護キャリア段位の仕組みに忠実に実施することで、評価基準、評価の手順が揃っている。全職員が関わり、皆同じ手順で実施しており、組織定着がはかられている。小規模組織であり、全職員で取り組んでいることは、強みである。

✚ キャリア段位の基準、手順に即した OJT

- ・ 年度ごとに全職員が、個別の OJT 指導計画を作り、目標設定 - 実践（現認を伴う） - 評価（振り返り）を行う。年度末には、評価と次年度に向けた課題設定を行うが、これらの手順は、介護キャリア段位の手順に即して実施している。また、正規職員、非正規職員の区別なく実施している。キャリア段位の仕組みをもとにして、OJT のやり方がそろ

ってきており、介護技術のばらつきを是正すること、また指導のばらつきを揃えることを目指している（課題として認識している）。

- ・ 小規模だから組織的にOJTができない、ということではなく、むしろ全職員で取り組むことができている。評価基準を用いて、期首—期中—期末の過程（プロセス）を踏み、現認によるOJTを実施しているため、手順はそろってきている。

3. 事例考察

今回のヒアリング事例は、法人事業所にて人材育成の重要性から、OJT重視を明示している法人・事業所を中心に選定を行った。

OJT（=On the Job Traing）が示すものが広義である中、ヒアリング事例では、OJTを「業務中に習得する、学びと気づきの取組みすべて」と捉え、職員主体のケアに関するQC活動、組織の質向上活動など、業務改善につなげる様々な取組みをOJT活動として位置づけ、ケアの一定の質の確保を超え、「業務を通じて如何に学び、ケアの質、業務の質を上げていくか」に力点を置き、取り組んでいる姿勢がうかがえた（事例3、4）。

その中で、ケアの一定の質の確保にむけ、介護技術のOJTの取組みは、その前提として位置づけられている。

以下、介護技術のOJTの実践例から、共通する取組みを整理し、組織的、計画的、継続的に展開していくための方策について、検討する。

(1) キャリア・パスの明示と階層別研修の実施

いずれの法人・事業所においても、介護職員のキャリア・パスを明示するとともに、それに連動する形で、研修体系を構築している。中でも、入職以降のキャリア・パスを示し、各段階において身に着けるべき事項を整理し、階層別研修体系を構築するなどして、介護技術OJTに取り組んでいることがうかがえた（事例2、3、4、5）。

(2) 介護技術評価基準の活用

介護技術OJTを行う際、技術項目を明文化した具体的な評価基準を用い、指導していることが特徴としていえる（事例1、2、3、5、6）。

ヒアリング事例からは、介護キャリア段位制度の評価項目をベースに法人・事業所において基準を作成しているケースが多くみられるが、キャリア段位取組外事業者においても、介護キャリア段位の評価項目を参考に、技術項目の見える化、限定的な評価基準の整備に取り組んでいることが確認できた。

介護キャリア段位の評価基準活用の以前には、組織的に評価の仕組みを設計しても、評価基準自体が曖昧である場合、現場の納得感が得られず、評価制度が形骸化してしまった経験、曖昧さゆえに技術の平準化に向かわなかったこと、技術項目の絞込みが難解なため、

事業者独自で評価基準を構築できなかったこと等から、技術が明文化され、集約化され、OJT 指導視点の明確な、キャリア段位評価基準を活用している、とのことである（事例 1、3、5、6）。

(3) 手順の整備と手順実行のための研修：介護キャリア段位の枠組みの活用

ヒアリング事例の共通事項として、評価基準の存在とともに、実施手順を取り決めていることがあげられる。年間計画の中に OJT 実施を埋め込むことで、計画的、継続的な実施を行っている。

実施手順は、介護キャリア段位制度の枠組みを活用しているもの（事例 1、5、6）、独自で構築しているものなど様々であるが、期首(自己評価、評価者評価、期首面談、目標設定)－期中(課題整理、克服に向けた指導)－期末評価(課題整理)－次の目標設定 のサイクルを機能させていくために、「目標設定」の仕方から指導を行い、各手順を着実に実行できるように研修指導を行っているケース（事例 1）、過去において、「目標設定」の仕方がうまくいかずに、評価制度の見直しを迫られたケース（事例 3）など、各手順を指導者が適切に実行していくために、研修等を行っているケースが確認された。

また、キャリア段位の OJT の枠組み（期首－期中－期末評価の取組みのループ化）を活用し、Check、Action の改善サイクルを継続的に回していけるよう、OJT 関与者に対し、一連の取組みの位置づけを十分に理解させるとともに、目標設定の仕方や課題点の見出し方といった、OJT 実施手順を基礎から学ぶ研修を行う等、各段階の手法の習得に力点を置いている事例が確認された（事例 1）。

(4) OJT の重層化

また、ヒアリング事例から着目すべきは、介護技術 OJT として、「指導を受ける介護職員」と「指導担当者」の 1 対 1 の取組みとして完結させている事例は皆無であり、いずれも、取組みを孤立化させないように、上司の介入、人材育成・研修担当者の介入、管理者の管理など、OJT を重層化させることが指摘できる（全事例）。

現場でどのような指導が行われているか、現場スタッフに全てを任せるのではなく、重層化により、実施状況に介入することで、組織的、計画的、継続的な取組みへと展開している、といえる。

(5) 全職員を対象に取り組むための工夫：人事評価とのリンクで、育成と評価を一体化

ヒアリング事例のうち、新人職員の OJT の仕組みは体系化できているが、2－3 年目以降の職員や、全職員を対象とした OJT の仕組みについては、現在構築中のもの（事例 1）、比較的小規模であり、全職員を対象に実施できているもの（事例 5、6）、課題として認識しているところ（事例 2、4 等）などに分類できる。全職員を対象とした体系的な OJT を

構築し、継続化をはかるため、人事評価と組み合わせて設計している事例（事例1、事例5）が示されている。OJTはそれ単体では、負担が強調されてしまい、現場で受け入れ難くになってしまうが、法人・事業所の課題とリンクさせたり、強制力を持たせた仕掛けにより、定着に向かうのではないか、との見解であった（事例1）。

(6)スーパーバイザーの存在

ヒアリング事例では、OJTの取組みの推進役として、法人本部の研修担当、人材育成担当等の部署、推進のキーマンの存在が確認された。またこれらの部署やキーマンが、取組みに介入し、スーパーバイザーの役割を担っていることが示された（事例1、2、3、4、5）。OJTの重層化、各手順実行のための研修とともに、取組みをフォローし、個別アドバイス等のスーパーバイズを行うことが、OJTの実践の鍵となっていることが示された。

(7)新人職員以外のOJTの実態

今回のヒアリング事例からは、全職員に対しての体系的なOJTの実施のためには、人事評価制度等とセットで構築していくケースが確認されたが、特定階層のOJTとしては、新人職員OJTが特に重視されており、体系化が進んでいることが示された。（事例2、3）。

新人以外の階層のOJTとして、2－3年目の介護職員、中堅層の介護職員のOJTについては、課題と認識されているケース（事例1、2、3、4）が報告された。

新人期のOJTを終えた入職後2年目以降の職員は、独り立ちできているもの、と位置づけられ、現場の即戦力として組み込まれており、専用のOJTができていない、との課題認識が示された。一方で、2－3年目の職員層に対して、介護キャリア段位の内部評価を行い、レベル認定取得を行っているケースが報告されており（事例6）、新人職員育成優先の中、これまでの研修方式では抜け落ちてしまっていた層に対して、キャリア段位を活用することで、振り返りや基礎固めのOJTを実施しているケース、と整理できる。

(8)介護キャリア段位制度の活用；枠組みの活用、役割の活用

ヒアリング事例では、体系化されたOJTの実施対象や実施方法は多様であり、介護技術の評価や指導にあたり、「現認（目視）」によるものと、書面上で実施しているもの、指導担当者として、経験年数で選定をしているもの、養成研修等一定の要件を課しているものなど、様々であった。

OJTを組織的、計画的、継続的に実施するために、法人規模が要件となるか、との点については、比較的小規模（40名程度）の法人・事業所においても、介護キャリア段位制度の枠組みごと導入することで、ゼロから構築するよりも効率的にOJTを実行でき、改善サイクルを廻すことや、技術標準化の取組みがはかられることが示された（事例5、6）。

また、介護キャリア段位のアセッサー（評価者）の役割を、役職につかない専門職層や、中堅職員層に対する、新たな役割として位置づけることで、新たなキャリア・パスの提案を行なっている事例も確認された（事例4）。法人・事業所が有する個別の事情や課題に対し、キャリア段位の枠組み、ツールを活用し、活性化を図ろうとする取組みがそれぞれに確認された。

(9)介護分野のOJTの特徴とは

ヒアリング事例からは、組織的、計画的、継続的なOJTを実践していくための工夫として、OJTの手順を整え、重層的に実践していくことが共通事項として確認された。この点は、介護分野に限らずとも、OJTを組織的に取り組んでいく上での秘訣と整理できそうである。

OJTを整理するにあたり、介護分野の特徴としては、提供サービス（ケア）の対象は利用者であること、このため、利用者の状態に応じたケアを提供できていない場合は、たとえマニュアルに即していても、不適切ともなりかねないことがあげられる。介護専門職には、利用者の状態に応じて、自己決定尊重、自立支援、安全確保といった概念が場面によっては対立する場合は、何が優先されるべきか、判断が求められることになる。ケアの個別性ゆえに、ケアの提供場面では、日常的に応用が求められており、よって、2－3年目以降の職員のOJTについて体系化をはかることは難しいとの認識がされてきたのではないかと推察される。判断のためには、状況を察知し、課題分析・検証する力を鍛えていく必要がある。とっさの場面での「応用」が求められる中、今回のヒアリング事例からは、「利用者の状態」に応じた、「根拠に基づくケア」を習慣化するためのトレーニング、すなわちOJT視点の習得が重視されており、そのために、「基本」立ち返りのOJTを重視し、「視点」の定めと「分析」の習慣化のトレーニングツールとして、介護技術を細分化、見える化し、とりまとめた、介護技術評価項目を用いていることが確認できた（全事例）。この点、加えるに、介護キャリア段位制度の評価基準が法人・事業所にとって有用なものとして活用されており、OJT定型化・標準化に役立てられていることは特筆すべき、といえる。