

第1章  
介護分野の人材育成における  
OJT の重要性



## 第1章 介護分野の人材育成におけるOJTの重要性

「2025年に向けた介護人材にかかる需給推計（平成27年6月24日）」によれば、介護人材の需要見込み（2025年度）253万人、現状推移シナリオによる介護人材の供給見込み（2025年度）は215.2万人との推計であり、需給ギャップは37.7万人が見込まれる。

「介護労働実態調査（平成28年度）<sup>1</sup>」によると、訪問介護員、介護職員の採用率は19.4%、離職率は16.7%であり、離職を上回る採用をしつつも、従業員の過不足感は62.6%となっている。離職者の内訳をみると、3年未満が67.2%を占めており、組織において3年以上の中堅層が確保できていない状況が伺える。また介護サービス運営上の問題点は、「良質な人材の確保が難しい」が55.3%と最も多い回答となっており、事業所において指導的な立場となりうる、即戦力人材の不足が課題となっていることが読み取れる。

介護人材の量的確保策のみならず、資質の確保の対策も急務の中、国においては、「2025年にむけた介護人材の確保（平成27年2月25日）」、「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現について（平成29年10月4日）」（社会保障審議会福祉部会）において、地域との共同で需給ギャップを踏まえ人材確保に向けた取組を総合的・計画的に推進することを示している中ではあるが、実際にどのように人材育成に取り組んでいくかは、介護事業者・事業所の自律的な取組に任される。

当会が実施した先行調査の結果<sup>2</sup>からは、介護事業所におけるOJTに係る取組等の実状が伺え、介護事業所においては、介護職員のケア技術にばらつきがあるとの課題認識をもっていること、一方で介護職員の採用時は、「姿勢・態度・印象」を優先し、介護知識や介護技術の確認は、採用後の教育が担う位置づけとなっている傾向が伺えた。

本事業では、まずは、介護分野におけるOJTの位置づけについて、現状、課題、意義の面から整理した上で、OJTを組織に、仕組みとして取り込むためのガバナンス要件等について検討することとする。

<sup>1</sup>「介護労働実態調査（平成28年度）」介護労働安定センター

<sup>2</sup>「介護職員の資質向上におけるスキルの評価等の有効性に関する調査研究事業（平成25・26年度）」「介護サービス事業者におけるOJTを通じた介護職員の人材育成のあり方に関する調査研究事業（平成28年度）」シルバーサービス振興会

## 1. 介護分野の OJT の実態

ここで、一概に OJT (=On the Job Training) といっても、その意味合いは多義、広義である。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。

OJT の定義について先行文献によると、『「上司や先輩が、部下や後輩（個人及び集団）に対して行うもの」であること、「日常業務のなかで行う職務を通じての育成方法・業務に必要な態度・価値観、知識・情報、技術・技能など職員の育成に必要な点を整理し、整理された事項の指導、教育や援助を行う活動」であること、「これらの活動を意図的、計画的、組織的に行うもの」であること、そして「最終目標は、職員の自己啓発のもとに成長や自立を目指すもの・職員の意欲を引出し、自主性や主体性を発揮できるよう方向付けするもの」<sup>3</sup>』と整理されている。

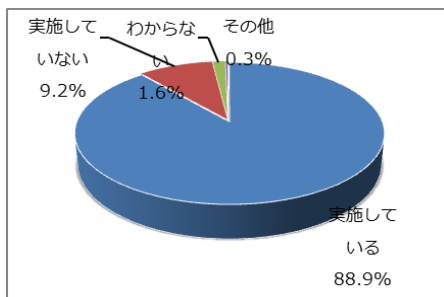
換言すると、OJT とは組織において指導者を配置の上、日常業務の中で、意図的、計画的、組織的に取り組む人材育成の手法である、と整理できる。

### (1) 先行調査結果より<sup>4</sup>

介護現場における OJT の実施状況について、当会が実施した先行調査では、入職後 1 年目の介護職員に対して OJT は、88.9%の事業所が実施していると回答したものの、入職後 2 年目～3 年目の正規職員に対しての OJT は、67.2%と、21.7 ポイント下がる結果であった。

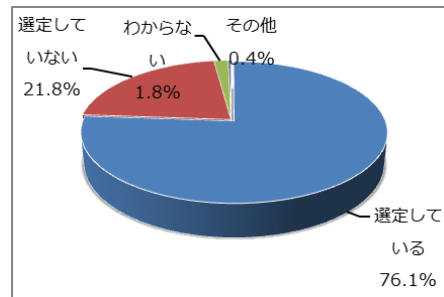
また、OJT 指導担当の選任については、1 年目の職員に対しては、76.1%であるのに対し、2 年目～3 年目の職員に対しては、51.4%と 24.7 ポイント下がる結果であった。

1 年目の介護職員に対する OJT 実施



N=314

1 年目の介護職員に対する OJT 指導者選定

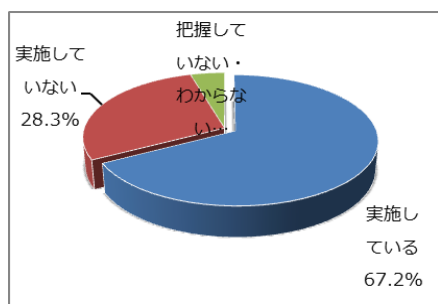


N=285

<sup>3</sup> 「福祉現場の OJT とリーダーシップ」 宮崎民雄

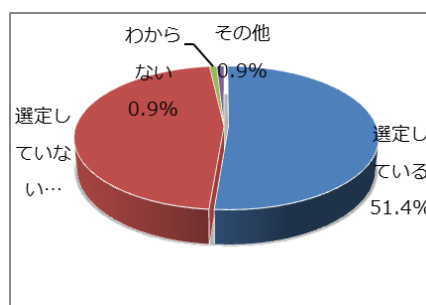
<sup>4</sup> 「介護サービス事業者における OJT を通じた介護職員の人材育成のあり方に関する調査研究事業（平成 28 年度）」 シルバーサービス振興会

2～3年目の介護職員に対するOJT実施状況（正規職員）



N=314

2～3年目の介護職員に対するOJT指導者選定状況

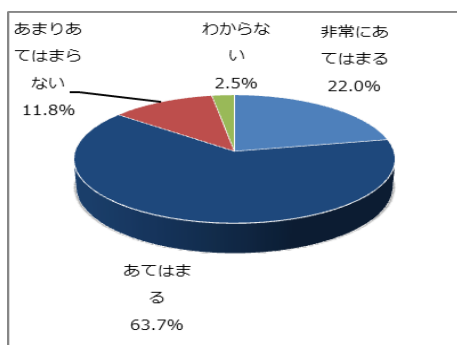


N=220

介護職員へのOJTを通じた人材育成の取組実態調査（平成28年度）

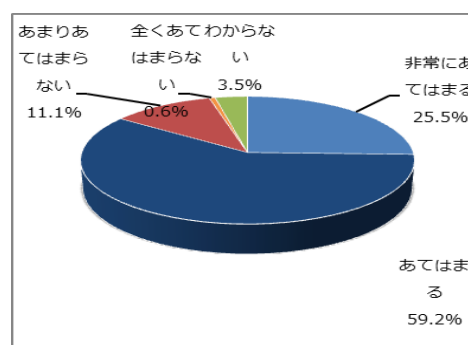
一方で、2年目～3年目の介護職員の課題として、「介護技術のばらつきがある」が、85.7%、「指導力にばらつきがある」が、84.7%、「指導者により指導方法が異なる」が63.7%、指導する側が2年目～3年目の介護職員層に対しての「指導スキルを持ち合わせていない」が45.9%と、2年目～3年目の介護職員の介護技術に課題を有しながらも、OJTを実施できていない実態が浮き彫りになった。

2～3年目の介護職員の介護技術に、ばらつきがある



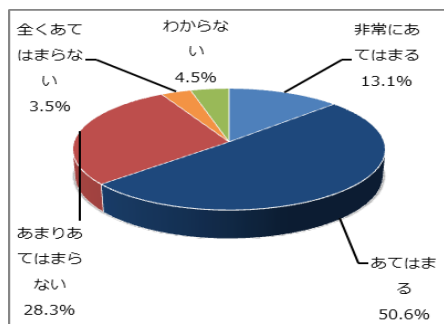
N=314

2～3年目の介護職員の指導力に、ばらつきがある



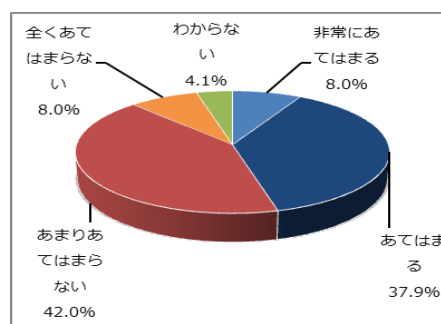
N=314

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



N=314

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



N=314

介護職員へのOJTを通じた人材育成の取組実態調査（平成28年度）

同調査からは、1年目の介護職員に対してOJTを行っていても、2年目以降は実施されなくなる傾向があり、2年目以降は指導担当者の配置も曖昧になるが、職員が持ち合わせている介護技術にも指導者側の指導方法にもばらつきがあること、また実施手順において、2年目～3年目の介護職員のOJT実施指導計画策定の実施率は30%であり、2年目～3年目の介護職員への「適切なOJTの手法・仕方がわからない」との回答が47.1%、「介護職員が何を身につけるべきか特定できない」が50.4%であり、中長期的な人材育成体制が構築されていない実態が示された。

## (2) 介護事業者の経営層の認識

人材確保を課題としながらも、介護職員に対して、人材育成体制を構築していない背景には、介護事業者（法人）の経営姿勢、人材育成に係る経営戦略の有無ないし相違を指摘することができる。

介護保険制度施行以前の旧態以前の経営体質を固持しようとする組織経営においては、人材育成費をコストと位置づけ、介護人材を中長期的な組織戦力と位置づけることなく、事業運営を継続している可能性が指摘できる。

人材育成に対する経営姿勢が、組織に与えるプラスとマイナスの影響について、特段意識せず、事業者・法人が、「経営戦略」を持たずに、「経営」ではなく「運営」に徹している場合、人材育成策が及ぼす影響、ひいては「現場でどのような事態が発生しうるか」といった危機感やリスク認識には及ばず、結果、OJT体系化への理解には至っていない可能性もある。

また事業者・法人としては、目に見える形で体系構築しやすい、Off-JT（座学研修等）の方を優先し、かつOff-JT（座学研修等）によって充足されているものとし、日々の業務中の育成については、課題として表面化しにくいこともあり、介護現場との課題認識に乖離が生じている可能性もあげられる。

結果として、例え法人として、キャリアパスを提示していても、組織内の経験知の蓄積の必要性、OJTのシステム化、標準化の必要性の認識には至っていない可能性がある。

先行調査が示すように、介護事業所において中堅層が育っていない実態、すなわち組織において継続的に人材が育っていないことが意味することは、組織「継続性」上のリスクであるとの認識を持っていない、と指摘できる。

### (3)介護事業所における認識 :OJT の方法論・取組み方の未周知

介護人材を経営資源としての育成対象として重視していない場合には、業務中に育成・指導に充てる時間を単にコストとして位置づけられてしまうと、ケアの現場では、業務中に人材育成に時間と人員を当てられない⇒人材が育たない⇒日々の業務が回らない⇒目の前の仕事に追われる、という「負のサイクル」の脱却のきっかけがつかめず、その結果、OJT の実行には至らない可能性が上げられる。

先行調査結果<sup>5</sup>では、介護事業所において OJT が標準化されていない実態と、そのことが課題と認識されていることが示されている。

この点、指導については、国家試験のための介護人材養成のための指導体制は構築されているものの、「知識」偏重であり、指導者の質は資格や経験年数の要件のみで、実践的スキルの評価はなされていないこと、また、介護現場での指導体制をみると、現場指導者のスキルは「経験と勘」の蓄積に基づくものであるがゆえに、標準化されていないこと、OJT の導入の仕方（仕組み・手法・手順）がわからないために、OJT の実行に至っていない可能性があげられる。

### (4)組織的に OJT に取り組む事業者の事例より

この点、昨年度実施した調査<sup>6</sup>（組織的に OJT に取り込む事例調査）からは、法人が組織経営の質を左右する構成要素として「人材育成」を位置づけ、従業員（職員）満足と顧客（利用者）満足と組織利益の因果関係に着目した、「サービスプロフィットチェーン（SPC）」のフレームワーク<sup>7</sup>や、「経営品質」の考え方にに基づき、組織理念達成のために、経年に渡り、持続的な取組を実践している中での OJT の取組と位置づけていることが確認できた。

用いているフレームワークに違いはあるものの、その考え方は共通しており、介護保険制度・政策の方向性を視野に入れつつ、「法人理念」「将来ビジョン」を掲げ、目的達成のための「経営戦略」として「人材育成」を位置づけ、その一環として、組織的な OJT に取り組んでいるといえる。

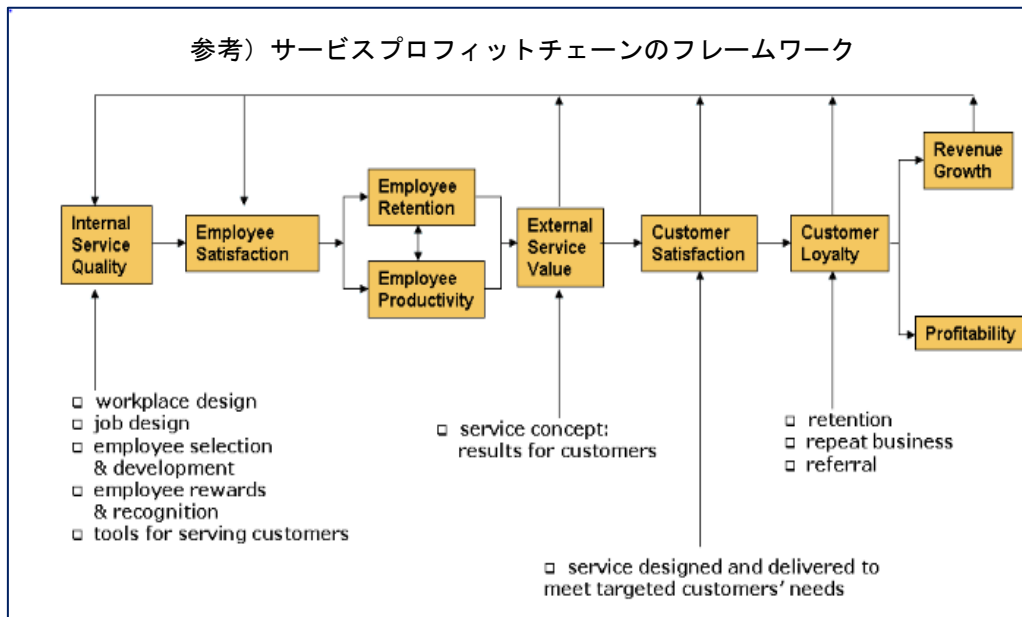
OJT の仕組みの導入は、あくまで組織理念達成のための手段であり、「何のための取組なのか」を職員全体で共有するよう、法人・経営層が、取組意図の繰り返しの伝達を行い、事業所・現場への権限委譲がされた上で、OJT は管理・指導的職員の本来業務と位置づけ、取り組んでいると整理できる。

---

<sup>5</sup> 介護職員の資質向上（キャリアパス）におけるスキルの評価等の有効性に関する調査研究、平成 26 年度他

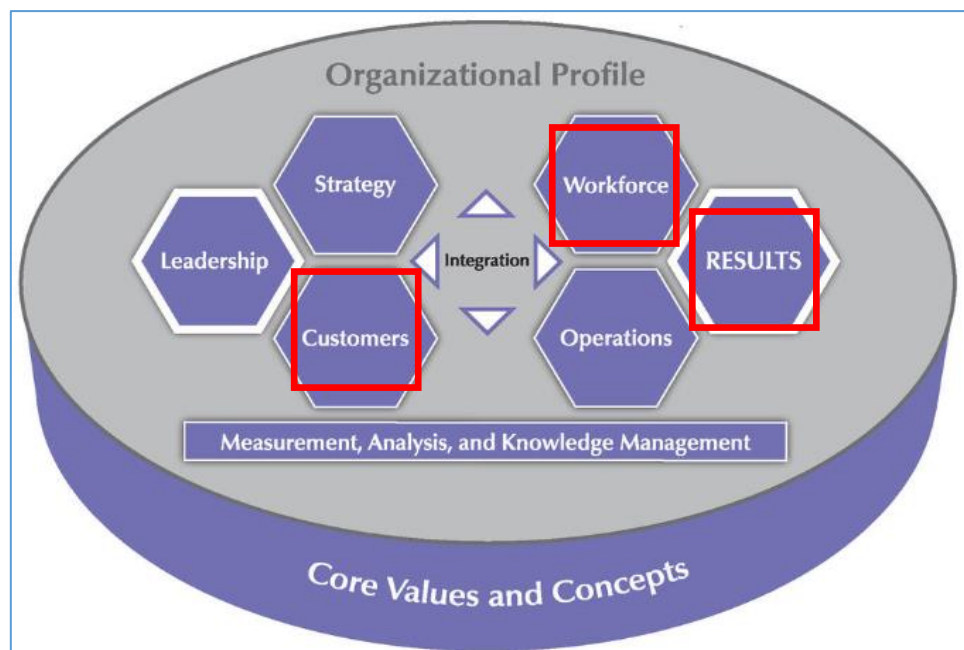
<sup>6</sup> 介護サービス事業者における OJT を通じた介護職員の人材育成のあり方に関する調査研究、平成 28 年度

<sup>7</sup>J. S. Heskett, W. E. Sasser, Jr. (1994)



Harvard Business Review, July-August, 2008, Putting the Service-Profit Chain to Work,  
Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Jr., Schlesinger

参考) 経営品質のフレームワーク



Baldrige Excellence Framework for Measuring and Improving



## 2. 介護の実践的スキルとOJTの必要性

### (1) 介護サービスの特徴からの整理 : サービスの個別性・可変性

対人援助サービスである介護サービスは、無形性、同時性（生産と消費が切り離せない）といった性質を有してしている。

このような性質上、サービスにおいては、実際に利用者に提供される際の無数の瞬間をどのような方法で評価し、質を確保していくかが課題となってくる。

加えて介護サービスは、サービスの個別性を有し、状況依存性が高く、可変的な要素が多い。例えば、介護サービスの「入浴介助」といっても、それらは複数の介護行為に分解することができ、提供される介護行為の範囲は幅広く、その提供する介護行為によって、必要な技術が異なってくること、また加えて、提供する利用者の状態像によって、どの行為をするかが異なってくるものの、「提供される側の状態像のバリエーションによって、提供技術のバリエーションも、細かい点を含めれば無数にある」中で、ケア提供者（介護職員）には、行為を選定する判断が求められることになる。例えば、ケアの提供場面では、利用者の状態像や、提供場面、状況に応じて、利用者の「自己決定」、「自立支援」、「安全確保」といった理念が対立する場合にも、何を優先すべきかの判断が求められることになる。医療分野では、DPCの考え方が定着しつつある中、基本的には医療行為は、「疾病の治療」を判断軸とすることができるのに対して、介護行為は「生活支援」であり、その日の状況、利用者の特性や考え方等への考慮のもとでの行為となり、行為選択の判断にサービス提供者側の「価値観」が働く可能性がある。これらは、提供側の「品質の変動性」の要因となり、「サービスを提供する職員によって、提供する行為が異なる」状況を生じかねない。

このようなケアの個別性・可変性ゆえに、日常のケアの場面では、無数とあるケアのバリエーションの中から、どの介護行為を選択するか判断が求められる中、介護サービスの技術方法の選択に際しては、介護職員の「現場での臨機応変の対応」に任されてしまい、「暗黙知」によって決定され、継承され、明文化がされてこなかったことが指摘できる。

このような介護サービス分野の実状<sup>8</sup>から、介護行為の明文化・コード化（トータル・ケア・コード（T.C.C.）の研究開発がなされ、明文化された介護技術評価基準（介護キャリア段位制度評価基準）が示された経緯がある。

---

<sup>8</sup> トータル・ケア・コード（T.C.C.）の開発と介護技術評価基準について、「介護プロフェッショナルキャリア段位制度評価者（アセッサー）講習テキスト 第Ⅲ章第3節」。

## (2)介護サービスの特徴からの整理：介護の実践力とは

このように、介護サービスの提供において身に着けるべき能力として、「専門性」に裏付けられた介護技術を前提にして、具体的なケアの場面において、状況・状態に応じて「どの介護行為を選定すべきか」の判断が的確にできる、「実践力」が必要となってくる。

介護職に求められる能力について、その実践力に着目し、とりまとめたものとして「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現にむけて(平成29年10月4日)<sup>9</sup>」において、「介護保険の理念である利用者の尊厳ある自立した日常生活を支援していくには、多職種によるチームケアが重要」となり、介護職には、「介護職のグループとして同じ方向性で介護を提供することが重要であり、そのためには、介護過程の展開において、介護計画に沿った介護が提供されているかどうかの進捗管理が必要であるが、現状では、自らの役割として介護過程の展開に中心に関わっている介護職は少ない」と指摘している。

また同報告書で、介護職のグループにおけるリーダーが担うべき「高度な知識・技術を有する実践者としての役割と求められる能力」として、多職種と連携をしながら、様々なニーズを持つ利用者への対応として「認知症の症状に応じた対応、医療やリハビリの必要性が高い方への対応、終末期の方に対する看取りを含めた対応、障害の特性に応じた対応、複合的な支援ニーズを抱える家族等への対応といった役割が」あるため、「利用者の心身の状況等に係る観察力、利用者の状態に応じて適切な対応ができる判断力、認知症の症状や病状等に応じた介護等を提供できる業務遂行力、様々な職種と連携しながら栄養状態の把握や口腔ケア、機能訓練などの業務を遂行できる多職種連携力といった能力が求められる」と示している。

制度・政策が推進する「地域包括ケアシステム」の実践を視野に、これらの求められる能力の習得を目指すにあたっては、多様な状況下の現場で、「利用者の状態」を観察し、利用者の特性も踏まえた「状況に応じた判断」を行い、介護行為の選択を行えるようになることが求められる。

---

<sup>9</sup> 「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現にむけて」平成29年10月4日 社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会参照

### (3)実践力獲得の場

では、個別性・可変性といった性質を有する介護の提供において、「状況に応じた判断」を行えるようになるためには、どのような条件、プロセスが必要となるか、人材マネジメント理論から整理してみる。

組織において人が「有能」であるということは、当該組織において、中心的役割を果たしていくこと、といえる。「成長」に関する研究として、Lave & Wenger は、ある実践共同体（実践コミュニティ）において、被熟達者が熟達者から仕事を習ううちに一人前になっていく様子を「正統的周辺参加（LPP: Legitimate Peripheral Participation）」とした。

「正統的周辺参加」の概念では、学習は「状況に埋め込まれたもの（situated）」であって、「我々が用いている知識は、それが用いられる状況や文脈の中で適切に生起するものであり、身の回りの道具や他者との間に分かち持たれるのであって、決して特定の個人の中に仕舞い込まれているわけではない」とする「状況的認知論（Situated cognition）」を前提とする<sup>10 11</sup>。人が用いている知識とは、個人の頭の中だけに閉じて、独立して存在して活用されるわけではなく、「職場での実践」という状況や文脈、他者との関連の中に存在し、活用されていくものである。そのように考えると、学習とは学習者が「実践共同体の正規メンバー」として実際の活動に参加し、その参加形態を徐々に変化させながら、より深く実践共同体の活動に参加するようになる過程全体」を指すといえる。

学習者（学習主体）は「正統的周辺参加」の条件のもと、実際に仕事の過程に従事することによって、「実践力」を獲得するという当該理論は、徒弟制において、熟達者から被熟達者に技が伝承していく様子を観察した研究がもとになっている。

最初は末端の仕事をしながらか、より熟達者が熟している、より重要な仕事を観察、関与しながら覚えていく過程で、徐々に「周辺の」な位置から「中心的」な役割を果たすようになっていく。

組織において「有能」になる過程、すなわち「成長」とは、記憶（いわゆる知識の集積）と認知が的確な役割を果たせるように変化することであり、社会的な「実践共同体への参加の度合いを増すこと」と整理できる。

このような「正統的周辺参加」を実行するためには、「認知的徒弟制（cognitive apprenticeship）」（Brown, et. al.）と呼ばれる教育モデルを用いられる。

共同体における学習のあり方について、認知的な観点から理論化した「認知的徒弟制」

<sup>10</sup>Lave & Wenger（1991）「状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加」（産業図書）

<sup>11</sup>高木光太郎（1996）「実践の認知的所産」『認知心理学 5 学習と発達』（東京大学出版会）

の教育モデルにおいては、具体的には①目標達成の因果関係が認識されていること：学習目標について、今何を学んでおけば先に何ができるようになるか、因果的な関係を学習者自身が分かるようにしていること、②何を学習すべきかの可視化：学習すべき事柄を学習者が既に知っていることやできることに結びつけ、次に何をすればいいかを学習者の目からも見えやすくしていること、③できるかできないかを試験するのではなく、なぜそれができるのか、それができれば、次は何ができるのかを認識させるような習慣を持ち込むこと、④一人ではできないことには手助けを与え、まずできるようにしてから、その後それを一人でもできるように導くこと、と整理される。

また、「認知的徒弟制」の指導方法として、[1] モデリング：熟達者は、被熟達者に自分の技を観察させる、[2] コーチング：熟達者は、被熟達者に学んだ技を使わせてみる、そしてその様子を観察し、アドバイスを与える、[3] スキャフォールディング（Scaffolding：足場づくり）&フェーディング：被熟達者が行っている作業が実行困難な場合に熟達者は一時的支援（足場づくり）を行い、上達に伴って支援を徐々に減らしていく、といった段階を踏んでいく、とされている。

このように、「**正統的周辺参加**」論から整理すると、正統性を持った周辺領域に十分長く居ることで、学習者は、実践力を自分のものにする機会に恵まれることとなる。ここに、職場における実地体験の価値と、OJTを通じた人材育成システムの重要性を指摘できる。

#### (4) OJTを通じた人材育成

「正統的周辺参加」の立場から、OJTを通じた人材育成について整理すると、組織においてOJTのシステムがなく、「学習」の機会が得られない場合、被熟達者（職員）は、被熟達者として中心的な役割に近づくことが困難な状態となる。

「知識」「認知していること」は経験とともに蓄積されていくものの、それらを「組織」の求める業務の中で、多様な状況や利用者の状態に応じて「適切に使えるか」どうかは別の問題となってくる。

実践の過程で「適切さ」を教えられていない場合、経験年数を経ても、「状況に応じて、このような時に、どうすればよいのか」の判断を引き出すことができず、「どのようにすればよいかわからない」状態で、組織に滞留することとなる。ゆえに、職員（被熟達者）の知識と認知の蓄積が、的確な役割を果たせるようには使用されず、結果、「有能ではない者」と位置づけられてしまう。

ここではOJTにより、熟達者が被熟達者に対して「状況に応じた判断能力」をつけさせるように、指導することが重要となってくる。

OJTにより熟達者からの支援が得られない場合、職員（被熟達者）は、社会に共有された「様式」への方向づけがなされないままとなり、個人によるばらつきが大きくなることとなる。特に、スキヤフオールディング（足場作り）が実践されないと、被熟達者（職員）の意欲や能力は埋没する可能性が高い。意欲の低下や能力の埋没は、例え、組織マネジメントとして労働条件改善や、経営理念の明確化といった取組を図っても、解決にはつながらず、組織損失を招くこととなる。

このように、OJTがない場合の人材育成システムでは、被熟達者（職員）は、正統的な周辺領域に身を置くことができず、よって周辺から中心へという熟達のプロセスの意識は働かず、被熟達者は実践力を自分のものにするチャンスに恵まれないまま存在することとなり、「成長」のプロセスを歩むことが難しいこととなる。

OJTを活用した人材育成システムが機能する場合、個人の経験が的確な役割遂行へとつながる可能性が向上する。また、組織も個人も「成長のプロセス」を可視化できるようになること、そして、経営理念の明確化、といった組織のマネジメントと現場の提供サービスの関連性の強化につながる。また、職員間の技能のばらつき、役割遂行レベルでのばらつきの軽減につながり、ケアの標準化を通じて、組織としてのリスクマネジメントが可能となること等が指摘できる。

## (5)実践的スキルの習得： 経験学習理論

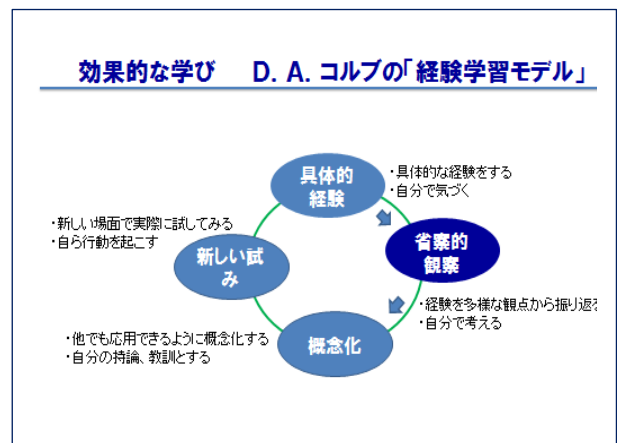
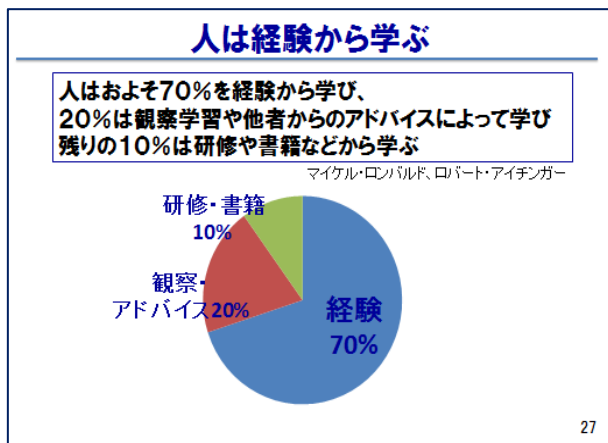
Lombardo と Eichinger は、人は「70%を経験から学び、20%は観察学習や他者からのアドバイスによって学び、残りの10%は研修や書籍などから学ぶ」<sup>12</sup>との説を示し、人はその多くを、実際に「経験」した事柄から学ぶことを示した(経験学習 (Experiential learning))。

さらに、David A. Kolb は、「経験→省察→概念化→実践」という4段階の学習サイクルから成る「経験学習モデル」理論<sup>11</sup>を提唱し、「経験」は、単に積み重ねればよいものではなく、経験の「質」によって、身に付く能力や所要時間が大きく変わってくる、としている。

単に経験を経ても、「熟達者」からの指導を受ける機会がなく、その過程で組織の求める「適切さ」を教えられていない場合、大半の構成員(職員)にとっては、「わからない状態」から抜け出せず、多様な状況下に求められる、「適切な判断」を引き出すことができないこととなり、結果、時間を経ても、実践スキルが身につかないこととなる。

「経験学習」理論では、単に「経験」するだけでなく「経験」を次に活かすためのプロセスが重要であることとし、「経験」からより良くより深く学ぶには、「具体的な経験」を振り返るプロセスとして「振り返り(リフレクション、内省)」が重要であり、それを次の経験に活かせるよう「抽象的概念化」することが重要である、と整理している。

また、職場を学習の場と捉え、個人が、上司・指導者等、周囲からの能力向上の正の影響を受ける支援として、業務支援、内省支援、精神支援のうち、内省支援(個人の業務のやり方・行動のあり方に対して、折に触れ、客観的な意見を与えたり、振り返りをさせたりすること)が最も影響を与え、職員の能力向上の要因となる、との分析が示されている<sup>13</sup>。



<sup>12</sup>Lombardo and Eichinger (2010)

<sup>11</sup>Kolb (1984)

<sup>13</sup> 中原淳「能力開発の今 学習環境としての職場」(日本労働研究雑誌、2012年1月)

これらの論を踏まえると、介護の OJT の場面において、いかにして、実践・経験の質を引き上げ、経験学習サイクル「経験→省察→概念化→実践」を可動させることができるか、その際に、「熟達者」は、「被熟達者」の「振り返り」に際しての支援を働かせることができるか、OJT の方法・仕方が学習の質を左右することが指摘できる。

昨年度実施した調査からは、ケアの提供場面では、日常的に応用が求められており、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こと、そのため、「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、が重視されていること、「基本」立ち返り、「視点」の定めと「分析」の習慣化のトレーニングをおこなっていること、指導者は、PDCA サイクルを意識し、「C (振り返り)」の支援と、課題の見出し、「A (改善すべき事項、次のサイクルの可動)」の実践を意識し、所定の「評価基準、学習の指針、指導の指針」を用いながら、OJT のシステム化を試みていることが指摘できる。

介護の現場では、求められる「実践力」を身に着けざるを得ない中、「状況に応じた判断能力」を身につけていくには、実践の場（職務の場）と、習得の「システム」が重要となる。「熟達者」から「被熟達者」への伝授の「システム」を作り、適切な状況判断能力を身につけていくように、訓練・支援していくことが重要となり、支援に際しては、モデリング、コーチング、スキップフォールディング、フェーディングといった指導手法の活用と、経験学習サイクルの可動を意識した支援として、OJT を用いた人材育成を行うことが重要となる。

### 3. OJT 標準化によるナレッジの蓄積

人材マネジメントの「学習理論」を踏まえると、実践の場で、個人（被熟達者）の「成長」の過程で、熟達者が、組織の求める「適切さ」を伝え、「状況に応じた判断能力」をつけさせていくことが重要といえる。

更に、介護サービスにおいては、ケアの個別性・多様性、可変性を伴う中で、「状況に応じた判断能力」を身につけていく必要がある。また、介護人材の「専門性の明確化、高度化」が求められる中、介護職員は、Off-JT を介して得られた「専門的な知識」に基づき、現場のケア場面において「状況に応じた判断能力」、変化している状況に応じた「即興的行為能力」を適切に引出し、実践していくことが求められる。

組織に OJT がシステム化されない場合は、特段の指導がなくても自身の力で、経験学習のサイクルを可動させることができる力をもった職員を除いては、組織の「適切さ」に自身を当てはめる見当がつかず、「できないまま」の状態となる。

さらに、介護サービスは、多対多の提供によるものであり、個人が、知識とスキルを身につければ、目指すケアの提供が実現するものではないこと、すなわち、「チームによる提供、チームケア」が前提となることは、OJT の重要性を一層裏付けることとなる。

チームプレイを前提とする介護サービスにおいて、「標準化」が質の確保の要素となる。また、「専門性の明確化、高度化」と「実践」にむけたノウハウを職員間でいかにして共有し、積み上げていくことができるか、が質の向上の要素となる。

個々の介護職員の「現場の臨機応変な対応」としての「暗黙知に基づく実践」では、組織のケアの質の「標準化」、「専門化、高度化」にはつながらず、かつ、組織のナレッジの蓄積にはつながらない。

これらのことから、OJT を用いた人材育成とは、「できない」「わからない」状態の職員のスキルを、システム・標準化を鍵に、ある一定程度のレベルにまで引き上げることで、組織集団としての力をつけていく、いわば組織力向上の人材育成手法といえる。

介護人材に求められる「専門化、高度化」、「チームケア」を推進していく中で、これらを標準化された OJT システムとして取り込み、「実践力」の獲得につなげ、さらには組織内で知の集積を図り、知的情報を活用して組織力強化につなげていくこと（ナレッジ・マネジメント（knowledge Management））が介護サービスにおいて重要といえる。



