

## 第2章

# OJT を通じた実践的スキル習得 のためのシステムの検討 -取組事例より-



## 第2章 OJT を通じた実践的スキル習得のためのシステムの検討 —取組事例より—

第1章で整理したように、介護の「実践的スキル」習得のためには、標準化されたOJTの実行が重要といえるが、では、実際に介護事業者・事業所において、OJTを仕組みとして内蔵させる（built-inさせる）ためには、どのような体制、システムが必要となり、どのような条件が揃えば、可能となるのか、OJT取組事例をヒントとして、整理することとする。

### 1. 実施概要

OJTを仕組みとして取り入れ、運用している介護事業所に対して、取組みの体制、実施方法、取組継続の仕方をヒアリングし、組織にOJTを仕組みとして取り込むための方策を探る。

調査においては、介護技術に係るOJTの仕組みである「介護キャリア段位制度」に取り組む介護事業所のうち、レベル認定輩出実績7名以上の事業所を選定した。選定基準については、一定数以上レベル認定の実績を出している事業所では、組織内にOJTの実施の仕組みが組み込まれている可能性があるとの仮定に基づき、実施した。

なお、本調査においては、平成28年度に実施した「介護職員へのOJTを通じた人材育成の取組調査」において、得られた知見の検証（以下の視点）も行うこととした。

#### 介護技術OJTを組織内で展開し、継続的に実施している事業所より確認された事項 （平成28年度調査より）

- ・ OJTに際し、介護の手順・基準を明確化し、職員間で共有している／実行のための研修をしている。
- ・ 個々の介護職員の介護行為の確認を担当する評価者を配置している。
- ・ 目視により、必要な手順・基準に沿った介護行為を習得したことを確認している。
- ・ 上司や人材育成担当等の介入により、重層的にOJTを実施し、取組を孤立させないようにしている。OJTをスーパーバイズする者がいる。
- ・ 介護職員のキャリアパスを明示している。
- ・ OJTを人事評価とリンクさせている。
- ・ OJTのねらいとして、「利用者の状態」に応じた「根拠に基づくケア」の視点の習慣化をはかろうとしている。

## ● ヒアリング事項

OJT を仕組みとして取り込んでいる事業所に対して、取組みの体制、実施方法、取組継続の仕方をヒアリングし、取り込みの方策を探る。

### 協力介護事業者・事業所

	法人名等	サービス種	事業所名等
事例 1	社会福祉法人三愛会	介護老人福祉施設	特別養護老人ホーム愛華の郷 (静岡県藤枝市)
事例 2	医療法人玉水会	介護老人保健施設	老人保健施設スイートケアなかよし (鹿児島県鹿児島市)
事例 3	株式会社	訪問介護	訪問介護 A (愛知県津島市)
事例 4	社会福祉法人双葉会	介護老人福祉施設	介護老人福祉施設琴清苑 (東京都西多摩郡)
事例 5	医療法人社団	介護老人保健施設	介護老人保健施設 B (埼玉県春日部市)

## 2. ヒアリング個票

### (1) 事例1 社会福祉法人三愛会 介護老人福祉施設 特別養護老人ホーム 愛華の郷

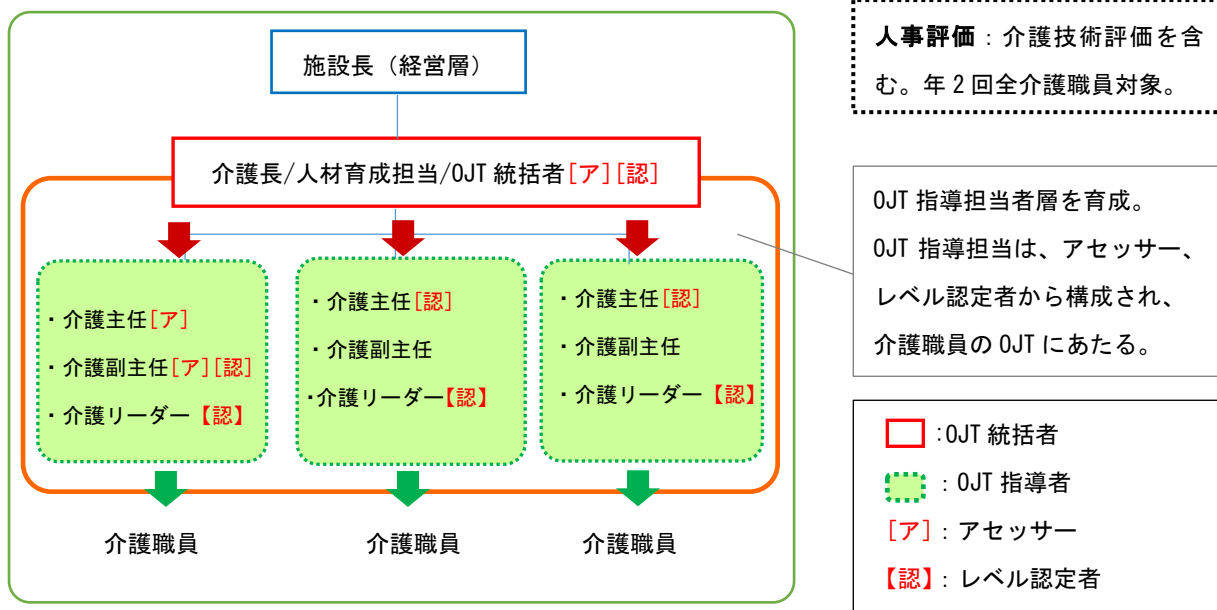
#### ① 法人・事業所情報

人事評価制度構築に向けキャリア段位を 0JT ツールとして活用し、指導者層のチームを構成し展開	
所在地	静岡県藤枝市
設立	平成 15 年 3 月
事業	特別養護老人ホーム(1)、通所介護(1)、居宅介護支援(1)、地域包括支援センター(1)、短期入所生活介護(1)
法人職員数	102 名 (介護職員 69 名)
事業所職員数	72 名 (介護職員 57 名)
事業所の経験年数 5 年以上の介護職員の占める割合	47.36%
入所定員	100 名
人事評価制度	年 2 回の賞与、年 1 回の昇給時には、賞与前に行う人事考課の結果を基に賞与・昇級額等を決定している。
キャリアパス明示	明示
面談の実施	実施

#### ② 介護キャリア段位制度の取組状況

介護キャリア段位制度を活用した 0JT の取組					
取組開始	平成 25 年度～				
介護キャリア段位制度の取組の処遇等の反映	あり				
法人・事業所アセッサー数	4 名				
レベル認定者数	※平成 30 年 2 月実績	レベル 4	レベル 3	レベル 2②	レベル 2①
法人・事業所における実績	13 名	2	0	4	7
うち 0JT 統括の認定実績	10 名	1	0	4	5

### ③ 0JT 体制



0JT 取組の推進	経営層（施設長）の指揮のもと、介護職員を統括する介護長が、職員全体の人材育成制度設計を行い、実行。
法人・事業所戦略	人材育成、職員結束、公平な評価制度と処遇反映（人事管理システム構築）を重視する。※ 離職率は1桁台に抑えている。
0JT の対象	全介護職員が対象。定期的な人事評価（年2回）を通じ、介護職員全員の介護技術力を把握している。
介護キャリア段位制度 0JT 導入目的	・指導者層の育成 ・人事評価制度構築を意図して、取り組む。
0JT 実施取組方法	介護長が中核となり、主任・副主任・介護リーダー層で取組み、事業所の0JT指導者層の育成を実践。

### ④ ヒアリング協力者

ヒアリング対象	役職等	備考
	・施設長	・法人経営層の立場。
	・介護長	・アセッサー（平成25年度より）。レベル認定取得者。 ・人材育成を主業務とする。 ・事業所介護職員を統括する立場。 ・0JT 統括。 ・介護職員として19年の経験年数を有する。 ・県介護福祉士会研修講師等を担当。

## ⑤ ヒアリング事項

### 【人事評価制度構築を目指し、介護の実践力の評価方法を検討】

- ・法人としての人事評価制度を構築するにあたり、どのように介護の「実践力」を測ることができるか、客観性のある評価、公平性のある評価についての検討を行い、介護において、介護職員に求められる力を、「わかる」と「できる」と「指導ができる」の視点と整理した。「指導ができる」までできるようになって、「介護実践力あり」と位置づけ、評価の物差しとして、介護キャリア段位制度の仕組みと評価基準の活用に至った。
- ・現在、年 2 回の人事評価において、介護技術評価については、介護キャリア段位制度の評価項目を参考に作成した「介護職員生活支援技術評価表」に基づき、全介護職員を対象に評価。キャリア段位制度に関しても、全介護職員のレベル認定取得を目指す方針である。

### 【評価者・OJT 指導層の育成を重視し、OJT 体制作りに取り組む】

- ・介護キャリア段位を用いた OJT の実施にあたっては、施設長（経営層）の描く、OJT 体制の設計構想をベースに、介護長（OJT 統括/アセッサー）が、OJT 設計図を作成。介護長（アセッサー）が取組を指揮し、組織の指導者層養成に取り掛かる。  
具体的には、指導層として、主任クラス、副主任クラス）にアセッサー資格を取得すること、指導層のメンバー（副主任、介護リーダー）を中心に、介護キャリア段位の OJT・評価に取り掛かり、レベル認定を取得させることで、事業所内の指導・評価力向上をはかり、OJT 体制作りを行った。
- ・介護キャリア段位 OJT・評価を経験した者達（アセッサーとレベル認定者）が、OJT 指導者チームを組み、介護職員を指導していく、OJT 体制を構築した。OJT 指導者チームは、主任・副主任・介護リーダーから構成される。
- ・介護長（OJT 統括/アセッサー）は、業務現場の状況を把握しながら、全職員に対する指導結果を把握し、OJT 指導者へのスーパーバイズを行っている。
- ・事業所では、OJT の実行には、指導側に回れる人材をどれだけ育てていけるか、指導者がどれだけ育てているかが重要である、との認識から、次世代層の指導者育成を視野に、「自身を超える人材を育てること」を目指して、取り掛かっている。

### 【定期的な介護技術評価の実施】

- ・OJT 実行のための、介護技術評価基準として、介護キャリア段位評価基準を参考にした、チェックリスト「介護職員生活支援技術票」を作成。基準作成は、主任・副主任のメンバーで行い、基準作成に伴い、マニュアル改訂も 2 年掛かりで行った。

- ・人事評価制度（年2回）において技術評価50%、それ以外評価（情意評価等）が50%の配点とし、全職員（正規・非正規）対象に実施。キャリア段位制度の取組（OJT・評価）は、この技術評価と同等の位置づけであり、レベル認定の実績は、そのまま置き換えられる。
- ・技術評価においても、職員自身の自己評価と、評価者評価（1次、2次）を実施。

**介護職員生活支援技術 評価表**

評価者 \_\_\_\_\_ 評価対象者 \_\_\_\_\_ (総合レベル)

◎マニュアル等での実施（自己評価）に基づく評価を行う。  
 A：専門職としての対応ができ、指導できる。  
 B：安全に的確な対応ができる。  
 C：助言があれば安全に対応できる。  
 D：指導が必要である。

項目	内容	項目評価			
		A	B	C	D
1. 入浴介助	①入浴前の準備 ②入浴介助				
2. 食事介助	①食事前の準備 ②食事の介助				
3. 口腔ケア	①口腔ケア ②嚥料の提供				
4. 排泄介助	①トイレ介助 ②おむつ交換				
5. 移動・移乗	①車椅子への移乗 ②歩行介助 ③担架介助 ④移乗介助・ボウリング				
6. 状態に合わせた対応	①褥瘡のケア ②褥瘡の観察 ③褥瘡の処置 ④褥瘡の予防				
7. コミュニケーション	①利用者に対するコミュニケーション ②家族に対するコミュニケーション				
8. 観察	①状態（バイタル）の観察 ②様子観察				
9. 指導	①院内感染 観察 ②手洗い ③消毒薬・消毒液の管理				
10. 感染予防	①手洗い ②消毒薬・消毒液の管理				
11. 感染予防	①手洗い ②消毒薬・消毒液の管理				
12. 薬行	①薬の管理 ②薬の服用 ③薬の副作用				
13. ケアプラン	①介護計画の作成 ②ケアプランの作成 ③ケアプランの実施				
14. 緊急ケア	①緊急時の対応 ②緊急時の対応				
15. 記録	①記録の作成 ②記録の管理				
16. 事故防止	①事故防止の対応 ②事故防止の対応				
17. 身体介護	①身体介護の対応 ②身体介護の対応				
18. 環境整備	①ベッドメイク ②環境整備 ③環境整備				
19. 夜間活動	①ユニット別レクリエーション ②レクリエーション				
20. 入・退所	①入・退所の対応 ②入・退所の対応				

介護技術は、4段階で評価。  
 指導ができるようになることで「A」評価となるように設計している。  
 A：専門職としての対応ができ、指導できる  
 B：安全に的確な対応ができる  
     (3年目以降、一人前)  
 C：助言があれば安全に対応できる  
     (2、3年目の職員)  
 D：指導が必要である（新人職員等）

**【評価結果のフィードバックの重視：職員・指導者ともに、改善につなげる】**

- ・OJT・評価結果を受け、強み弱みの分析の上、面談を行い、次クールの課題として整理し、次のサイクルにつなげることを重視している。
- ・「できない」が多い場合、個人の責ではなく、指導やマニュアルに問題があるのではないかと、検証・見直しを行う。「できない」の結果は、教え方の問題、指導者側の問題としても捉え、課題（やるべきこと）を見出すようにしている。
- ・評価結果から、職員の多くが弱いところ、できていないところは、事業所内で見直しを行い、勉強会を実施するとともに、定期的なマニュアル更新と連携させている。

**【介護 OJT を重視する理由】**

- ・法人・事業所の考え方として、介護において、現場の OJT は欠かせないものと位置づけている。知識で「わかっていること」と、実際に現場で直面して「できる」こととは別であり、利用者の状態の変化に「気づける」かは、本人の経験による。この経験の質を上げていくためには、指導力が求められ、OJT の取組が生きてくるものである。



## (2) 事例2 医療法人玉水会 介護老人保健施設 スイートケアなかよし

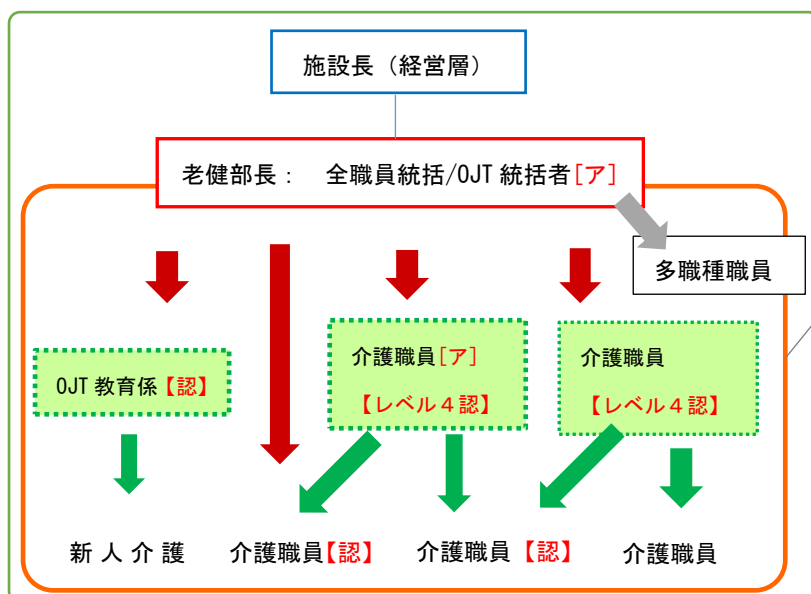
### ① 法人・事業所情報

キャリア段位の評価基準を、介護職員全員で学習し活用。取組を通じて指導者層を育成。	
所在地	鹿児島県鹿児島市
設立	平成3年3月
事業	病院、訪問看護、訪問リハ、通所リハを併設。関連施設として、社会福祉法人（特養等）
法人職員数	—
事業所職員数	40名（介護職員16名、うち介護福祉士13名）
事業所の経験年数5年以上の介護職員の占める割合	—
入所定員	50名
人事評価制度	年1回実施
キャリアパス明示	明示
面談の実施	実施

### ② 介護キャリア段位制度の取組状況

介護キャリア段位制度を活用したOJTの取組					
取組開始	平成26年度～				
介護キャリア段位制度の取組の処遇等の反映	あり。				
法人・事業所アセッサー数	3名				
レベル認定者数 ※平成30年2月実績	レベル4	レベル3	レベル2②	レベル2①	
法人・事業所における実績	13名	2	1	8	2
うちOJT統括の認定実績	7名	2	1	3	1

### ③ OJT 体制



人事評価：年2回全職員対象。  
技術評価は、キャリア段位制度  
評価基準を活用。

レベル4認定者が、法人内介護教育部  
会の勉強会を運営。講師を担当。役職  
に関わらず、マニュアル改定、OJT 指  
導等を率先して実施している。

□ : OJT 統括者  
■ : OJT 指導者  
[ア] : アセッサー  
【レベル4 認】 : レベル4 認定者  
【認】 : レベル認定者

OJT 取組の推進	老健施設を管理する、老健部長（アセッサー）が推進役となり、個々の職員に対して OJT を展開。
介護キャリア段位制度 OJT 導入目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>指導者育成</li> <li>介護技術評価の導入</li> </ul> （※人事評価の中で、介護技術評価は実施していなかった。）
OJT の対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>全介護職員対象</li> </ul>
OJT 取り込み方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>老健部長（アセッサー）が統括となり、個々の職員に対して、OJT を実施。事業所内計 3 名のアセッサーは相互確認をしながら、複眼で評価・指導を実施。</li> <li>キャリア段位の取組を通じて育成された職員（レベル4 認定者等）が事業所内 OJT 指導者、教育研修推進、Off-JT 講師として活動を広げている。</li> </ul>

### ④ ヒアリング協力者

ヒアリング 対象	役職等	備考
	<ul style="list-style-type: none"> <li>老健部長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アセッサー（平成 26 年度より）。</li> <li>事業所の管理業務を主業務とする。</li> <li>事業所の全職員（全職種）を統括する立場。</li> <li>OJT 統括。・看護師</li> <li>県介護人材育成検討委員等。</li> </ul>

## ⑤ ヒアリング事項

### 【OJT の取組を通じて、指導者層を育成】

- ・OJT 導入のねらいは、指導できるスタッフの育成。もともと人事評価制度はあったが、介護技術評価は、介護キャリア段位の取組（介護技術 OJT・評価）を契機に導入となった。
- ・導入方法として、老健部長がアセッサーとなり、個々の職員の介護技術 OJT・評価に取り掛かり、指導者層（レベル4相当：地域包括ケアシステム、リーダーシップまでの全項目の OJT を実践）を育成。全介護職員（20名）のレベル認定取得を目指して、取り組んでいるところである。
- ・活動の結果、育成したレベル4認定取得者達が、事業所の指導的な立場として活動するようになった。また、個々の介護技術 OJT・評価場面への立会い、OJT 指導、アドバイス、法人他事業所への取組アドバイスを行うなど、指導できる者の層拡大につながっている。

### 【勉強会を立ち上げ、全職員で評価基準を学習】

- ・介護技術 OJT 実践とともに、法人内の全介護職対象の介護技術に関する勉強会（介護教育部会）を立ち上げ、介護技術評価項目（148項目）を全介護職で確認、自己評価をし、介護技術が「できているか」の確認、「できていない」所を中心とした勉強会を開催している。
- ・上記介護教育部会の運営は、レベル認定取得者が講師を担当している。勉強会の教材（法人・事業所用の技術評価用のレベルチェック表。介護キャリア段位制度の評価基準を参考）を作成している。
- ・勉強会の取組が発展し、全職種（看護職、リハ職等）にも、介護技術評価項目（148項目）の勉強会をしている。介護職員が実施している OJT の取組への理解を促すとともに、事業所内のケアの標準形として浸透させることを狙いとしている。

### 【計画的な OJT の推進】

- ・年間の人材育成計画は、全職員個別に作成しており、個人目標の立案、計画の立案の上で、実行、老健部長（アセッサー）が管理をしている。
- ・また介護技術 OJT の順番（誰を評価対象として選定するか等）、割当の計画作成と調整も、取組を統括する、老健部長（アセッサー）が行っている。
- ・介護キャリア段位制度の介護技術 OJT・評価の取組も、人事評価制度において、ポイントとして評価される設計である。

### 【能力開発を意識した OJT、適正人員配置】

- ・全職員が共通指標を用いて OJT の実践すること、また介護キャリア段位制度の OJT を実践することにより、法人内外で、どこまでのケアができる職員なのかを示すことができるようになっている。個別介護計画の作成展開ができる者（レベル2②, 3, 4）、看取りができる者（レベル3, 4）、地域包括ケアが担当できる者（レベル4）など、保有実績で、法人内外に根拠をもって実力を説明でき、法人内の人員配置に活かしている。新規事業所の立ち上げスタッフには、レベル認定者を派遣し、管理的な業務を任せている等、法人内人員配置の参考にしている。

### 【OJT 導入・取組の効果】

- ・内部評価活動を通じて、アセッサーと被評価者の協力関係ができ、コミュニケーションが円滑になったことで、施設全体に OJT を広めていく、他の取組について、率先して協力的な活動を行うようになるなど、学習文化醸成に寄与している。
- ・OJT の取組が、組織内の人材育成の方策となっていること、職員の自立・自発的な学習取組が生まれていること、指導者層が増え、仕事がしやすくなった、管理業務の効率化につながっていることを、OJT 統括者が実感しており、今後も継続して、取り組んでいく方針である。

### (3) 事例3 株式会社 訪問介護サービス等 A

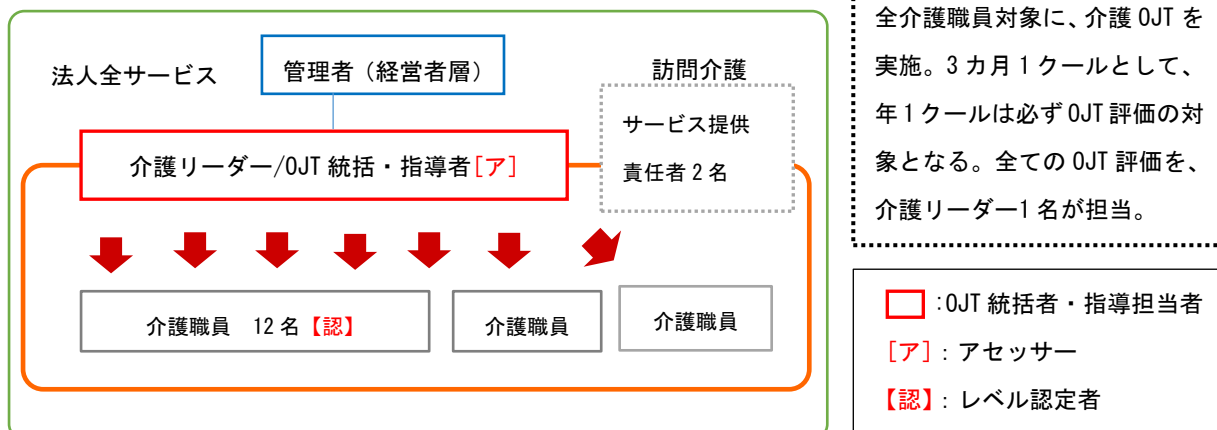
#### ① 法人・事業所情報

経営者が介護技術指導者をスーパーバイズしながら、OJT を実施。	
所在地	愛知県津島市
設立	平成 13 年 7 月
事業	訪問介護（1）、通所介護（1）、有料老人ホーム（1）、小規模多機能型居宅介護（1） 等
法人職員数	37 名
事業所職員数	14 名（うち介護福祉士 9 名）
事業所の経験年数 5 年以上の介護職員の占める割合	76.9%
利用者数	42 名
人事評価制度	—
キャリアパス明示	明示している
面談の実施	実施している

#### ② 介護キャリア段位制度の取組状況

介護キャリア段位制度を活用した OJT の取組					
取組開始	平成 26 年度～				
介護キャリア段位制度の取組の処遇等の反映	なし				
法人・事業所アセッサー数	1 名				
レベル認定者数	※平成 30 年 2 月実績	レベル 4	レベル 3	レベル 2②	レベル 2①
法人・事業所における実績	12 名	0	0	0	12
うち OJT 統括の認定実績	12 名	0	0	0	12

### ③ 0JT 体制



全介護職員対象に、介護 0JT を実施。3 カ月 1 クールとして、年 1 クールは必ず 0JT 評価の対象となる。全ての 0JT 評価を、介護リーダー 1 名が担当。

□ : 0JT 統括者・指導担当者  
 [ア] : アセッサー  
 【認】 : レベル認定者

0JT 取組の推進	管理者（経営者層）のスーパーバイズのもと、介護技術に関する指導リーダーとして、全介護職員に対して、0JT 指導・評価を実施。
法人・事業所戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人理念達成のための人材育成、ケアの専門性の追求、深化。学ぶ文化が、仕事の楽しみ、人材定着につながるとの経営層の考え。</li> <li>小規模の事業所の集合体であり、ほぼ全員がサービス兼務し、多様な利用者、サービスにより異なる介護の仕方について、対応できる、実践力を身に着けることを目指す。どのような場面に関わっても役割を担える人材を育成する。但しサ責（2 名）は訪問介護専業。</li> <li>0JT と OFF-JT を組み合わせ、年間を通じて刺激がある環境づくりを意識している。</li> </ul>
0JT の対象	全介護職員
介護キャリア段位制度 0JT 導入目的	ケアの標準化、チームケアの実践、ケアの実践力の獲得
0JT 実施取組方法	介護リーダー（アセッサー）が、指導者・評価者になり、全介護職員にたいして、0JT 評価を実施。3 カ月 1 クールとして、全職員が年間のうち 1 クール 0JT 指導・評価を受ける体制。0JT は毎年繰り返し、技術標準化、専門性深化をはかる。

### ④ ヒアリング協力者

ヒアリング対象	役職等	備考
	・ 管理者	・ 法人経営層の立場。
	・ 介護リーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アセッサー（平成 27 年度より）。</li> <li>・ 人材育成を主業務とする。</li> <li>・ 0JT 指導担当者。</li> <li>・ 介護職員として 14 年の経験を有する。</li> <li>・ サービス提供責任者とは区別し、指導専任の位置づけ。</li> </ul>

### 【年間を通じて、全職員対象に基本介護技術のOJTを実施】

- ・介護技術 OJT は、年間を通じて全職員対象に実施している。年間 OJT 実施計画を作成の上、年4期に分け3カ月を1クールとし、年1クールはOJT 評価指導を受ける仕組みとしている。
- ・導入目的は、介護技術の標準化であり、全職員によるチームケアの実践をめざし、基礎技術力を徹底して身に付けることが目的である。基本が確実にできるようになっていれば、熟達した介護職員のサポートや配置等で補い、チームケアを実践することが可能となるとの考えによる。
- ・OJT の基準は、介護キャリア段位制度のレベル2①項目「基本介護技術の評価」を使用し、全介護職員で、中重度要介護者に対応できるチーム作りをしている。

### 【OJT 体制 指導者1名が全職員に対し実施】

- ・介護リーダー（OJT 指導担当/アセッサー）は、法人内の全業種に携わってきた経験を持ち、全体の介護職員に対して、マンツーマンで指導にあたっている。サービス提供責任者の業務とは隔分け、技術指導の専任として位置づけ、OJT 指導を担当している。

### 【管理者によるスーパーバイズ 指導者の養成】

- ・管理者（経営層）の者が、OJT 指導者をスーパーバイズしながら、実践している。指導者側にとっても、指導方法のOJT との位置づけ。
- ・「指導する力」：多様な能力や経験をもった人達に対して、どのように指導をするか、指導者側に求められる能力が大きい。「指導ができる」といえるには、指導の結果、「できる」に至っているかどうか、で評価できる。介護技術が一定レベルに上がっていること、改善につながっていることが求められ、結果に繋がっていない場合、教え方の問題として、課題整理。指導側が、職員の能力を把握できていないのではないか、相手に伝わっていないのではないか、と指導者としての経験学習サイクル（PDCA サイクル）を意識し、「振り返り」「要因分析」→「改善」につなげていくように、管理者がスーパーバイズをするように意識している。

### 【OJT を通じ、ケアの実践力を身に着ける】

- ・基本介護技術のOJT を繰り返し行う方針。ケアの実践力の習得には、1年、2年で足りるものではなく、5年は要するもの、とかかるものと整理の上、熟達に向け、取り組む。
- ・育成計画は、年間を通じ、OJT 実施（3カ月）、外部研修参加（知識、再学習、業務の客観視）を組み合わせ、刺激作りを意識して設計している。
- ・仕事への自信、自分が必要とされる存在であることの確認、得意不得手の確認（できること、できないことを認識する、指摘を受ける）ことを通じて、自分の中の力を探し、身に着けていくことを意識。

- ・介護は、作業ではないこと、介護業務の面白みに気づき、深めながら仕事を続けていくことが、実践力の獲得につながるものであり、結果、職員定着にもつながるとの考えのもと、OJTを重視している。
- ・介護の仕事は、考え方をいろいろな面からみるようにさえすれば、人間の形成に役立つものである。掘り下げ、気づき、多角的な検討をすることで、人間性を高められる。

#### **【OJT実施上の工夫 計画作り、実施状況の共有、結果の共有、気づきの支援】**

- ・OJT指導にあたっては、まず、どのように、全職員を対象に、計画を組んでいくか、職員を育成するために、どのように動いたらよいか、計画プログラムを組む必要がある。
- ・また、OJTの実行状況（OJT指導・評価者が今何をやっているのかを、可視化するもの）が求められる。また、結果を示すことも必要。
- ・OJTの取組が、例えば、キャリア段位のレベル認定を取得すれば終了ではなく、定期的に評価をし、技術力を確認すること、その際に、「できていない」と評価する覚悟も重要となってくる。
- ・OJT指導・評価者は、単に介護技術の指導だけではなく、介護職と関わることで、他のことにも、「気づき」を持たせたり、持たせられたり、ということが、業務として求められる。OJT指導・評価側（アセッサー）の役割は、業務において「気づき」をえながら、楽しく仕事が続けられるような、人材作りである。



#### (4) 事例4 社会福祉法人 双葉会 介護老人福祉施設 琴清苑

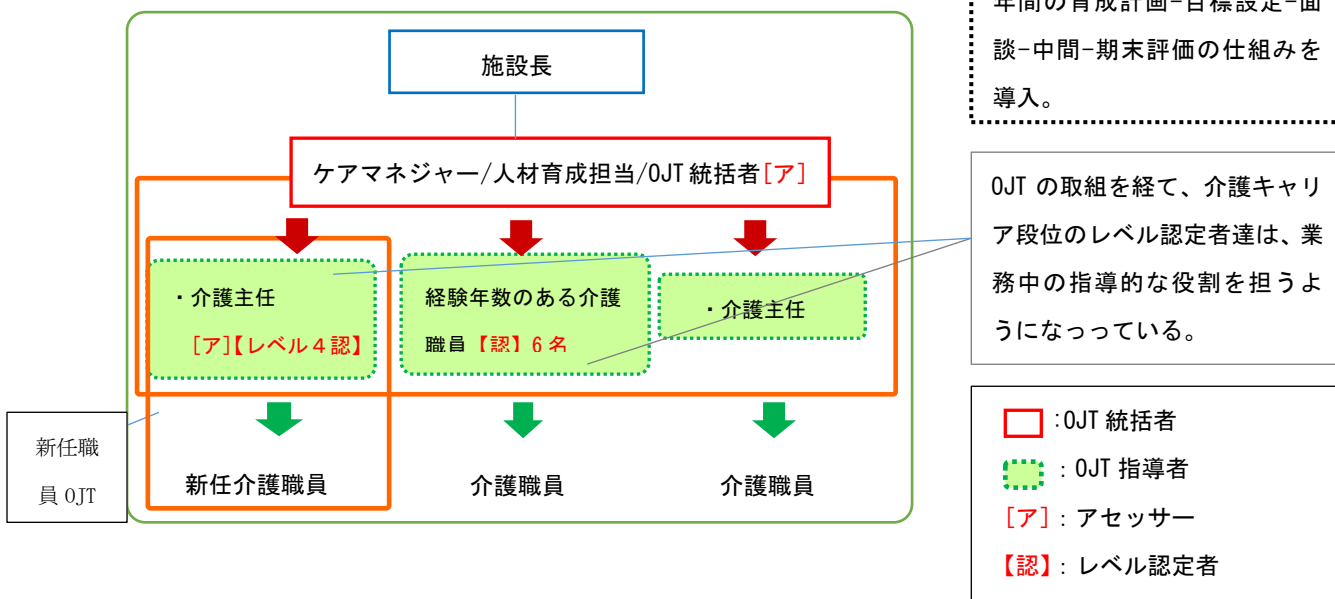
##### ① 法人・事業所情報

キャリア段位の枠組みを参考に、年間を通じての期首・期中・期末評価を実施	
所在地	東京都西多摩郡
設立	昭和 52 年 7 月
事業	介護老人福祉施設 (2)、短期入所生活介護 (2)
法人職員数	—
事業所職員数	59 名 (介護職員 32 名。うち、介護福祉士 15 名)
事業所の経験年数 5 年以上の介護職員の占める割合	59%
入所定員	85 名
人事評価制度	—
キャリアパス明示	明示
面談の実施	実施

##### ② 介護キャリア段位制度の取組状況

介護キャリア段位制度を活用した OJT の取組					
取組開始	平成 25 年度～				
介護キャリア段位制度の取組の処遇等の反映	あり。東京都介護職員キャリアパス導入促進事業活用。				
法人・事業所アセッサー数	10 名				
レベル認定者数	※平成 30 年 2 月実績	レベル 4	レベル 3	レベル 2②	レベル 2①
法人・事業所における実績	15 名	3	5	7	0
事業所 D 認定実績	7 名	0	0	1	0
うち OJT 統括の認定実績	6 名	3	3	0	0

### ③ OJT 体制



0JT 取組の推進	施設内のケアマネジャーが、職員統括・調整可能な立場として、0JT 統括・指導者として 0JT を実施。
法人・事業所戦略	東京都キャリアパス導入促進事業を活用して、新人職員を含めた 0JT の仕組みを組織に入れ込む。 経験年数の多い職員を中心に 0JT を行い、指導者層を育成する。
0JT の対象	全介護職員対象
介護キャリア段位制度	0JT の仕組みの導入。
0JT 導入目的	※それまでは、新人 0JT の仕組みもなかった。
0JT 実施取組方法	経験年数の多い者を中心に介護キャリア段位を用いた 0JT を行い、指導できる層を育成。全職員を対象とした、全職員対象の面談を伴う、育成サイクル（期首-期中-期末評価）の仕組みを入れ込んだ。

### ④ ヒアリング協力者

ヒアリング対象	役職等	備考
	介護支援専門員	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接的なケア業務は担当していない。</li> <li>アセッサー（平成 25 年度より）</li> <li>人材育成担当として、介護職 32 名を統括する立場。</li> <li>介護職員として経験年数 15 年。</li> </ul>

## ⑤ ヒアリング事項

### 【介護技術 OJT の導入】

- ・法人の方針として、東京都キャリアパス導入促進事業の活用をして、OJT の仕組みを入れ込むことを決定。それまで、新人介護職員用の OJT の仕組みがなかったが、育成システム導入の機会として、介護キャリア段位制度の OJT に取り掛かることにした。
- ・事業所として、まずアセッサー1名を養成し、OJT に取り掛かりかかるとにした。アセッサー選定理由として、直接ケアの現場を担当しておらず、業務調整可能な立場にあること、職員の統括的な位置づけであることから、選定。アセッサーは以降、事業所において人材育成担当、OJT 統括として、位置づけられていった。
- ・OJT は、経験年数のあるベテラン層を対象として、実施。取組の過程で、レベル4 認定者である介護主任 1 名にアセッサー資格を取得させ、事業所内の新人 OJT 指導の中核として、取り組んでもらう戦略とした。
- ・現在は、10 名のアセッサーを法人内に配置の上、介護キャリア段位を用いた OJT に取り組んでいる。各事業所の取組は、事業所別に任されているが、事業所間で意見交換は行っている。OJT の対象として選ばれた者を順次 OJT 評価・指導しており、全職員に対する仕組みには至っていない。

### 【全介護職員対象に 年単位の期首・期中・期末評価を導入】

- ・キャリア段位制度を用いた OJT は、現状は、選定された職員に対する取組になるが、全職員対象としては、キャリア段位の枠組みを参考にして、個別人材育成計画作成-目標設定面談-期中面談-期末評価（1 年間）の仕組みの導入をはかった。全職員に対する、実施の仕組みと取組結果の統括は、OJT 統括のアセッサーが行っている。
- ・一連の取組において、評価基準として明文化されたものはないが、キャリア段位を用いた内部評価の手法、評価基準が事業所内に浸透してきており、全職員を対象にした仕組み作り、新人職員を対象にした OJT の仕組みにつなげていくことを目指している。

### 【OJT を通じた実践力の育成】

- ・OJT 実施により、業務中の緊張感が生まれること、取組に関わった者（レベル認定者）が指導的な視点で、他スタッフに関わるようになり、業務 OJT が働くようになっている。
- ・OJT を介して、表面的な技術として「できている」ではなく、「どこができていないか、なぜ必要なのか」、を細かく振り返り、確認するようにしている。項目により 4～5 回の評価を繰り返すこともあるが、ケアのプロセスを確認することで、実践力を養っている。
- ・キャリア段位の仕組みを理解し、現場に活かしていくには、人材マネジメントの視点（戦略的な育成計画の作成と実践）、統括機能が必要、との見解である。

## (5) 事例5 医療法人社団 介護老人保健施設 B

### ① 法人・事業所情報

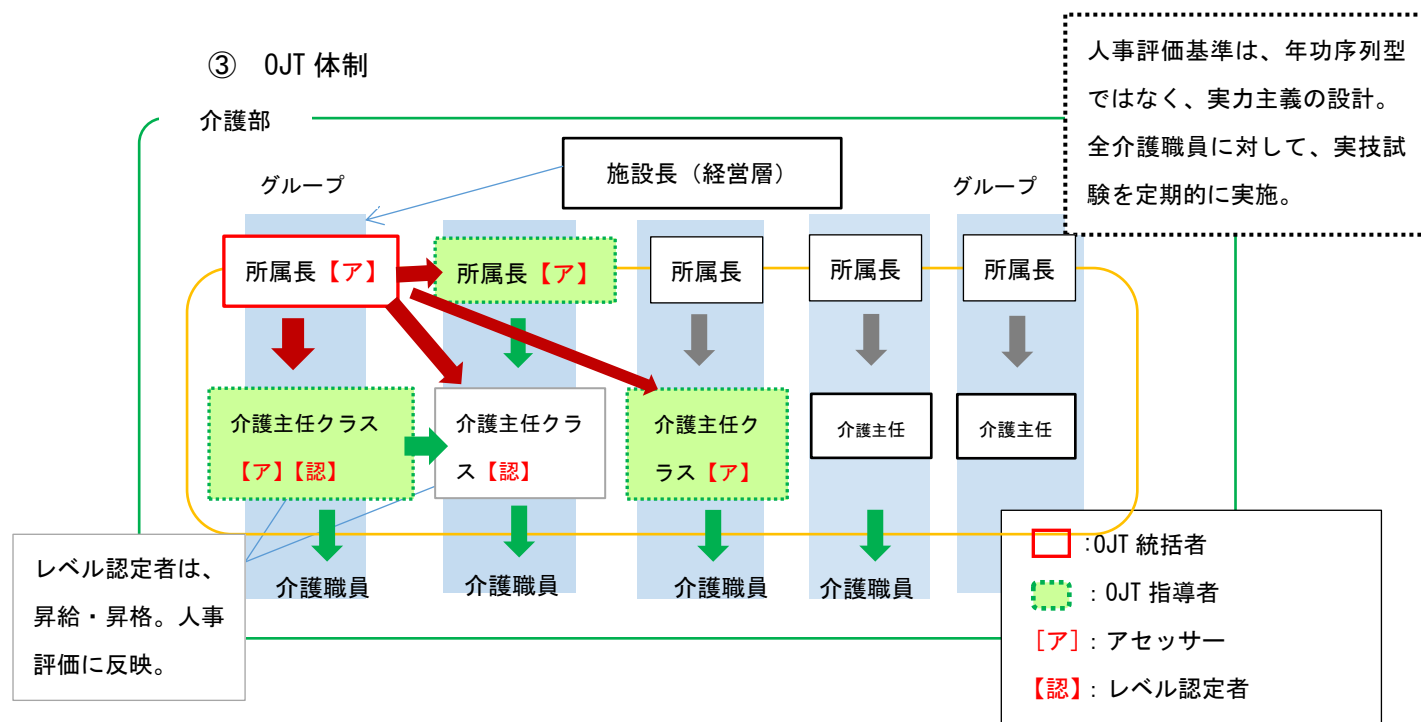
人事評価制度にキャリア段位の OJT の実績を反映させ、昇給昇格の根拠とする	
所在地	埼玉県春日部市
設立	平成 10 年 7 月
事業	診療所、関連施設、病院
法人職員数	—
事業所職員数	141 名（介護職員 32 名）
事業所の経験年数 5 年以上の介護職員の占める割合	33%
入所定員	124 名
人事評価制度	年 2 回の賞与、年 1 回の昇給時には、賞与前に行う人事考課の結果を基に賞与・昇級額等を決定している。
キャリアパス明示	明示
面談の実施	実施

### ② 介護キャリア段位制度の取組状況

介護キャリア段位制度を活用した OJT の取組					
取組開始	平成 25 年度～				
介護キャリア段位制度の取組の処遇等の反映	あり				
法人・事業所アセッサー数	11 名				
レベル認定者数 ※平成 30 年 2 月実績	レベル 4	レベル 3	レベル 2②	レベル 2①	
法人・事業所における実績	7 名	4	2	1	1
うち OJT 統括の認定実績	6 名	4	1	1	0

### ③ OJT 体制

介護部



OJT 取組の推進	一グループ長が推進役となり、人事評価の根拠として、介護キャリア段位の OJT・評価を活用。
法人・事業所戦略	人材育成重視の経営。学習意欲のある者、実力のある者を正に評価し、昇給昇格につなげるとの考え。
OJT の対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護キャリア段位の OJT 対象：昇進・昇格の候補となる職員。</li> <li>定期的な介護技術試験と指導：全介護職員対象（年 3 回）</li> </ul>
介護キャリア段位制度 OJT 導入目的	レベル認定結果を昇進昇格の根拠とする
OJT 実施取組方法	実力のある職員、努力している職員等、昇給昇格の候補者に対し、介護キャリア段位を用いた OJT を行い、取組実績を評価根拠として連動させている。

### ④ ヒアリング協力者

ヒアリング対象	役職等	備考
	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業所介護部</li> <li>グループ所属長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アセッサー（平成 25 年度より）。</li> <li>人材育成とケア業務と両者を担当。</li> <li>事業所内の複数あるグループのうちの、1 グループ所属長。グループ内の介護職員を統括する立場。育成指導。</li> <li>介護福祉士。介護職員として経験年数 13 年。</li> </ul>

## ⑤ ヒアリング事項

### 【人事評価制度の昇給昇格の要件として、キャリア段位を組み込み】

- ・法人の経営方針は、人材育成重視の経営であり、人事評価制度は、年功序列制ではなく、実力のある職員、学習して向上する職員を評価していく、との設計。
- ・従前より、年 3 回介護技術評価の実技試験を全介護職員に対して実施してきており、その結果は人事評価として反映される仕組みとしている。
- ・施設長（理事長）の考えもあり、法人内のキャリアパスに、介護キャリア段位制度の認定を組み込み、人事評価制度の定期実技試験（年 3 回、全介護職員）の代替として、キャリア段位制度の OJT と認定実績を、適用できるようにした。
- ・実力主義の法人理念と、介護キャリア段位の考え方が合致したため、導入。昇級昇格の根拠として、レベル認定実績を用いている。
- ・目的は、意欲のある者の昇給昇格根拠。キャリア段位の OJT 評価を希望しない者には、実施していない。

### 【OJT の推進】

- ・OJT の仕組みを根付かせるよう、取り組んでいるところであり、強制力のある、人事管理制度（キャリアパス）と連動させていることで、仕組みとして導入（ビルトイン）できた、といえる。
- ・アセッサー（評価者）は、管理業務と、現場ケアと双方を受け持つため、管理業務の時間を調整して、内部評価を実施する必要があり、（ヒアリング対象である）OJT 統括者が、他のアセッサーの評価状況を確認したり、アドバイスを行ったりしている。
- ・全手の介護職が共通の指標として活用しているのは、年 3 回の定期実技試験の評価表であるが、介護キャリア段位の OJT の取組から派生して、Off-JT、事例検討会、多職種での検討会を行い、活動は、「気づき」「課題の見出し」「振り返り」といった学習に繋がっている。

### 3. 事例整理

#### 介護キャリア段位制度を用いた OJT 取組事業所

事例 No.		事例1	事例2	事例3	事例4	事例5
主なサービス		介護老人福祉施設	介護老人保健施設	訪問介護	介護老人福祉施設	介護老人保健施設
キャリア段位を用いた OJT の取組	OJT 導入目的	人事評価制度構築 指導者育成	指導者育成	ケア標準化	年間人材育成 サイクル導入 面談実施	昇進昇格の根拠
	取組のきっかけ	施設長(経営層)の判断	法人理事(経営層)の勧めを受け、施設老健部長が判断	経営者判断	法人(経営層)判断	施設長(経営層)の協議のもと、決定
	人事評価制度と取組とのリンク	あり	あり	なし	なし	あり
キャリアパス明示		あり	あり	あり	あり	あり
OJT 統括者の配置		あり	あり	あり	あり	あり
経営層・上司から OJT 統括者へのスーパーバイズ		あり	—	あり	—	—
OJT 統括者による OJT 指導者へのスーパーバイズ		あり	あり	—	あり	あり
OJT 統括者の役職・役割等		介護長	老健部長	介護リーダー	施設介護支援専門員	所属長
		事業所人材育成担当/事業所介護職員を統括	施設内の全職員を統括	法人内全介護職員の介護技術の指導担当	事業所人材育成担当/事業所介護職員を統括	複数あるグループの所属長
		人材育成が主業務	施設の管理業務が主業務	介護技術指導が主業務	管理業務が主業務	指導・評価業務とケア業務を兼務

## 4. 事例考察

本調査は、介護事業者・事業所内にOJTを「仕組み」として取り込むために、どのような整備や工夫が必要となるのかを目的として実施した。

以下、今回の調査事例から共通してみられた事項を整理の上で、組織内にOJTを「仕組み」として取り込むための方策を探る。

### (1) 体制・機能面からの整理

#### ① OJT統括者の存在

事例からの共通項として、OJTを組織内に「仕組み」として取り込むために、職員への展開の仕方（計画作り）、計画に基づく実行、OJT指導状況のスーパーバイズなどを行う、統括的な役割の者（OJT統括者）を配置していることが確認された。

具体的には、OJT取り込みの設計段階からOJT統括者を配置したケース（事例1, 2）、取組む過程で、OJT統括者を中心とした体制を形成していったケース（事例4）などがあげられた。OJT統括者の役職や立場は、事業所により異なるが、事業所内の介護職員の人材育成の役割を担う中で、人材育成の管理的な業務を主業務とするケース（事例1, 2, 3, 4）、日常のケア業務と兼務で実施しているケース（事例5）が確認できた。また、いずれの事例においても、OJT統括者は、現認等により、職員の介護の提供場面を確認することができる環境にあり、利用者の状態像に応じた介護行為ができていないか、を確認可能な環境にある者が担っているといえる（事例1, 2, 3, 4, 5）。

また、事例からは、OJT統括者が、組織内の他の指導者（OJT指導者）とは役割を異にしており、OJT実施に係る権限を有していること、すなわち、法人・事業所が、OJT統括者に、一定の権限を委譲し、マネジメントを機能させていることが読み取れる。

#### ② 介護の手順・基準の明確化と全介護職員への適用

全事例からは、いずれも介護キャリア段位制度の枠組みを活用もしくは参考にして、介護の手順・基準を、明確化（文書化）し、評価基準として用いていることが確認できた。

また定めた評価基準を、法人ないし事業所の全介護職員で活用し、日常の基準として使用していく取組が確認できた（事例1, 2, 3, 4, 5）。

具体的には、人事評価制度と連動させ、介護技術評価を全介護職員に定期的実施しているケース（事例1）、定期的な介護技術評価を全介護職員対象に実施しているケース（事例3, 5）、勉強会にて、全介護職員に対し、技術確認の機会を設けているケース（事例1, 2, 4）などに整理できる。



いずれのケースも、OJT を個々の職員の個別の取組に終わらせずに、OJT の取組の内容（評価基準）を組織内の職員間に浸透させる工夫をしていること、が読み取れる。また、これらの取り込みのキーマンとなっているのは OJT 統括者である。

### ③ OJT 手順の整備

全事例に共通する事項として、介護行為、手順に係る基準化の整備に加え、OJT 実施手順についても整えていることも指摘できる。ヒアリング事例は、いずれも介護キャリア段位制度の枠組みを活用しており、年間を通じた確認・評価システムとして、期首における状況の確認→期中における状況の確認→期末における状況の確認（期首－期中－期末の確認）を仕組みとして組み込み、これを経年に渡って繰り返し行う仕組み（PDCA サイクルの可動）を導入すること（事例 4）により、組織内において計画的、継続的な介護技術の確認を行う仕組みを形成している。

### ④ OJT の重層・階層化：スーパーバイズの機能

事例からは、組織の個々の職員間の OJT の取組を孤立させることのないように、組織内にスーパーバイズ機能が働いていることが共通して確認できた。事例のうち、OJT 統括者がスーパーバイザーとなっている事例（事例 1, 2, 4, 5）、組織の施設長・経営層が、OJT 統括者をスーパーバイズし、重層的な目線を機能させながら、OJT を取り込んでいるケース等（事例 1, 3）など、いずれも、統括者ないし上司等の介入により OJT を重層化させることで、組織的、継続的な取組を働かせていることが指摘できる。

これらの背景には、OJT を組織内に取り組む「組織目的」が明確にされていることが指摘でき、「組織目的達成」に向けて、組織の一貫性・整合性が保てるよう、また各取組の過程で「目的」を見失い、「手段」と「目的」が混同することのないよう、適宜スーパーバイズの機能を働かせていることが伺えた。

### ⑤ OJT の導入目的の明確化：指導者層の育成

事例からは、実行に労を伴う OJT に、あえて何故取り掛かるのか、何故 OJT が必要なのかといった、OJT の導入目的を、事業者・事業所として明確に掲げ、目的の達成に向けてのマネジメントを行っていることが指摘できる。具体的には、次世代育成の必要性として、「事業所内に指導できる者を育てる」ことに焦点を当て、チームケアの実行に向け、取り組んでいるケース（事例 1）、組織内に OJT・指導の視点が働くことで、組織活性化と業務効率化を狙い、「事業所内に指導できる者を育てる」ことに着目しているケース（事例 2）、チームケアの実現にむけて、ケア標準化を達成すること、そのために「指導者を育てる」ことに焦点を当てているケース（事例 3）等があげられた。

#### ⑥ OJTの導入目的の明確化：「実践力」獲得

人材育成の手段としてOJTを取り込んでいる理由として、介護の現場で求められる力は、研修といった「知識」の習得だけでは通用せず、常に応用力を求められること、実践を伴わない「技術」は、「できている」とはいえないこと、この「実践力」は、多様な場面を経験し、実践を積むことが不可欠であること、しかしながらこれらは、個人の経験任せでは、我流を助長してしまうこと、それゆえOJTを組み込み、継続していくことが重要である、との見解であった（事例1, 2, 3, 4）。

事例1では、介護の現場で通用する「実践力」を測るために、「わかる（知識）」と「できる（技術）」に加え、「指導ができる」の視点をもって、「実践力あり」と評価する、との整理をおこなっている。また、利用者の状態や状況の違いにより、何万通りとありうる介護の場面（パターン）に対して、的確に対応する「実践力」として、介護のスキルは深化させていくことを重視し、「利用者の状態」に応じた「根拠に基づくケア」の習慣化の訓練として、継続的にOJTを繰り返すとの考え方（事例3）等が確認できた。

#### ⑦ 職員の能力把握とPDCA改善サイクルの重視

OJTを取り込み、運用するに際して、介護行為・手順を明確化した評価基準を用い、「何ができているのか」「何ができていないのか」の確認をした上で、次の段階の改善サイクルを機能させることを重視している。

OJTにおいて、介護技術を「教える」ことだけではなく、「どこができていないのか」「なぜできていないのか」を「考えさせる、気づかせる訓練」を重視し、OJTを実施したことで終わらせないように、仕組みとして組み込むこと（事例4）、OJT統括者等のスーパーバイズを働かせていることが指摘できる。（事例1, 2, 3, 4）

## (2) OJT 統括者のマネジメント事項

OJT を組織の中にビルトインするために、事業者・事業所において取り組んでいる事項・工夫について、では、共通して示された OJT 統括者がどのような事項をマネジメントしているのか、各事例をヒントに、整理する。

### ① 組織の人材育成構想の設計図を描き、実行計画作りに取り掛かる

OJT を仕組みとして、入れ込むにあたり、事業所の将来構想を描き、どのような人材を、どれくらい、いつまでに育成し、チーム固めをしていくか、といった、職員に求められる役割と姿を明確化し、設計図として描き、人材育成計画のプログラム作りに着手している。

法人・事業所の経営戦略と連動させ、事業所の現在の課題は何か、どのような層の育成を強化していくか、どの層の育成から着手するのか、といった設計図を持ちつつ、事業所の人材育成のプラン作りを行い、その一環として、OJT 組込の取組がある、といえる（事例 1, 3）。

### ② 導入前：評価基準、評価手順を整備

OJT を実行するためには、能力把握、評価の判断基準となる評価基準ないしそれに相当するマニュアルの整備が必要となる。評価基準の「明確化・見える化」がはかられて、漸く、身に着けるべき能力、指導内容の標準化がはかられる。また、実施方法の手順を決め、OJT 指導者の選定、OJT を受ける職員の選定、介護職員のスキルチェックの仕方のルール作り、面談のタイミングと仕方の設計、目標設定の仕方、個々の職員の指導計画作成といった運用の整備を行っている。

### ③ 実施時：OJT 指導者へのスーパーバイズ

OJT を実行する指導者の確保に関しては、事例からは、外部研修を活用しつつ、実際の OJT 実施を介して、養成していることが確認できた（事例 1, 2, 3, 4）。

OJT の取組を指導する側のトレーニングの場と位置づけ、スーパーバイズを働かせながら、「指導できる者」を養成している。

また、指導者層の養成は、OJT 担当としての実践に加え、指導的な立場や役割を付与していくことで、指導者層の拡大、指導力育成強化を図っていることが伺えた（事例 1, 2, 3, 4）。

### ④ 実施時：「気づき」の支援と改善サイクルの可動

OJT においては、評価基準を用いて、「できていないこと」を「明確化・見える化」することで、課題点の整理や、法人の評価制度等に連動させている。

その際、本人なりに「正しい」と認識している技術に対して、「どこができていないのか」「なぜ間違っているのか」を見つけ出し、修正していくための指導が重視されており、介護分野のOJTは、単に技術を「教える」ことで足りるのではなく、本人の「気づき」につながるように支援すること、異なる状況下でも応用・転移ができるように、「実践力」につながるための支援として、「考える」「気づく」「振り返る」、そして自己の中に「概念化」できるように、溶け込ませていく訓練を重視し、そのための支援としてOJT指導や、スーパーバイズを行っている、と整理できる（事例1，2，3，4）。

この点は、OJT実施方法として、年間の実施計画の中に、期首－期中－期末評価の実施を入れ込み、同サイクルを経年的に繰り返す設計としていることにも反映されている。

OJTの実行で終わらせるのではなく、指導・評価結果を本人、指導者にフィードバックすること、そして、次年度育成計画への取組みに、目標・課題として反映するように、仕組みとして、設計し、組み込んでいること、OJT統括者は、これらを意識して、取組の中で「目的(何を目的とした訓練なのか)」と「手段(OJTを実施していること)」が混同してしまうことのないよう、ガバナンス構築を意識し、運用のマネジメントを行っているといえる。

OJT統括者は、管理者・施設長と連携のもと、「組織理念」の実現を目指し、組織の「理念教育」のもと、OJTの管理を行っている。

OJTを仕組みとして取り込むことで、事業所に「指導できる者」の層の育成をはかり、評価と指導の活動を通じて、日常のケア行為を確認・振り返る習慣化を図り、各自のケアへ自信とケアの標準化へとつながっていく。OJTは学びの文化の醸成と、ケアの質を維持、発展していくための規範作りの実践と整理でき、これらは介護分野におけるクリニカル・ガバナンスの構築取組といえよう。

### (3) OJT 統括者の役割

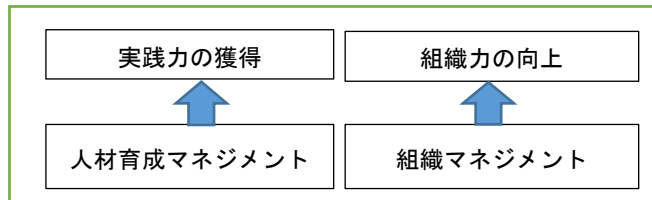
今回のヒアリング事例からは、OJT を仕組みとして取り込むために、OJT 実施ツールとして、単に評価基準や評価手順の整備、OJT 指導者が配置されるだけでは、不十分であり、OJT 実行に際しては、OJT 統括者によるマネジメントが機能していることが明らかになった。

OJT 統括者は、OJT の基準の整備やマニュアルの更新整備、OJT の手順整備、OJT 指導者の配置を行うだけではなく、その前段階として、事業所全体の経営戦略を踏まえた人材育成の設計図をもとに、どの層の人材をどのように育てて「チーム力」を強化していくか、プラン作りから着手している実態が確認された。

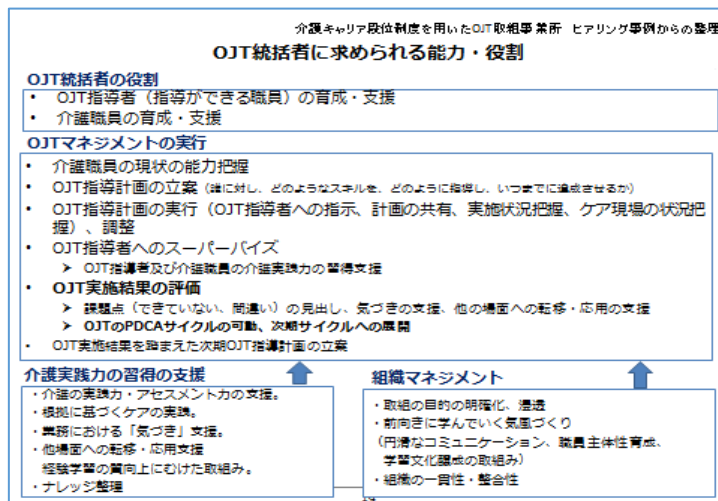
育成戦略においては、将来を見据えた「次世代指導者層（グループリーダーやそれに続く層等）」、組織の中堅クラスの育成を重視し、継続的に人を育てていく仕組み、集団で育てていく仕組み作りにより、組織力強化を図ろうとする方針がみられた。

戦略を踏まえ、OJT 統括者は、個別の OJT に際しては、指導の視点、評価の視点について、適宜スーパーバイズを行い、個々の職員の「気づき」支援につなげていけるように、助言・指導・調整を行っている。

また OJT の取組は、「継続性」を伴うものと位置づけて、実施サイクルを繰り返すことにより、ケア技術を「深化」させ、ケアの「実践力」を身に着けていくことを目指している、と整理できる。これは、介護サービスの特徴ともいえる、「個別性・可変性」ゆえに、提供サービスの場で、瞬時の判断が求められる技術であるため、日頃より「利用者の状態」に応じた、「根拠に基づくケア」を行うことができるように、視点のトレーニングを行っていること、そして OJT 統括者は、組織内 OJT を率先垂範し、OJT の標準化、習慣化、改善サイクルの可動につなげるよう、組織マネジメントを行っている、と整理できる。



ヒアリング事例からの整理 OJT 統括者の役割



#### (4) OJT のシステム化、標準化

今回の OJT 取り込み事例は、いずれも「介護キャリア段位制度」を OJT ツールとして活用しないし参考にし、取り込んでいるケースである。

これはそもそも、無形性、同時性、個別性の性質を有する介護サービスにおける指導・評価として、定性指標では、目標設定も PDCA による課題抽出も、明確化・客観化は難しく、結果として OJT のシステム化、標準化には及ばないが、「介護キャリア段位制度」により、介護技術の「評価基準」が明示され、介護技術を提供するプロセスを評価することが可能になったことにより、漸く介護技術を連動させた目標設定と OJT を通じた PDCA プロセスの構築につながってきているもの、と整理できる。

「介護キャリア段位制度」の評価基準と OJT の手順（期首-期中-期末評価のサイクル）を活用することで、介護技術の実践スキルに関しての共通言語が生まれ、目標設定と OJT を通じた PDCA プロセスでの指標が提供されることとなる。

ヒアリング事例は、定型的な OJT の手法を導入することで、従来介護の現場で繰り返し広げられてきた、介護実践スキルの暗黙知の伝承、経験知の伝承を「見える化」し、「システム化」していく取組といえ、「介護キャリア段位制度」を活用した、クリニカル・ガバナンスの構築と整理できる。

