

本事業における検討結果と今後に向けた課題

本事業では、介護分野の特徴を踏まえた OJT のあり方の整理を行った上で、介護事業所に OJT を仕組みとして取り込み、機能させていくための方策の検討として、OJT 取組事例調査、OJT 取組データ分析を行い、OJT を通じた実践的スキル習得のためのシステムの検討と人材育成マネジメント標準化に向けた支援方策の検討と提案を行った。

1. 介護分野の OJT の特徴と位置づけの整理より

介護サービスの提供に際しては、専門性に裏付けられた、介護技術の提供が求められる。その際、個々の行為において、「利用者の状態」に応じた「介護行為」を選択・判断し、提供することが求められており、これらの技能の習得、熟達にむけては、日々の業務の場で、「状況判断能力」「即興的行為能力」ともいえる、介護の「実践力」を身につけていくためのトレーニング（OJT）が重要となってくる。

このことは、人事マネジメント論における「状況的認知論」、「正統的周辺参加」論からも導くことができる。

しかしながら、介護サービスの OJT は、サービスの持つ性質である、無形性、同時性、個別性・可変性といった中で、その方法や内容を定型化、可視化することが難しく、介護の現場においては、長らくは、暗黙知による伝承とされ、OJT の標準化やシステム化には至ってこなかった可能性が指摘できる。

個々の職員が「できない」「わからない」状態のまま、適切な指導を受けることができない場合、個人は、組織における正統的な周辺領域に位置づけられず、「成長」のプロセスを歩むことが困難となる。また、「できない」「わからない」といった負の感情の放置は、組織のケアのレベルを引き下げただけでなく、離職の関係因子ともなる。

OJT システムがない場合、個々の介護職員の努力や知見は、組織・チームにおける「知（ナレッジ）」として積みあがらず、結果、非生産的な育成方法に陥らざるをえなくなる。

介護分野における OJT を通じた人材育成システムの活用は、個々の職員の「成長」プロセスの確保、「実践力」の獲得、組織ナレッジの蓄積、提供サービスの質、組織の生産性につながるもの、と整理できる。そして、組織において「継続的」に人を育てていく取組み、人材育成を集団として安定した形で実施していくことは、組織の「継続性・持続性」につながる。

それゆえ、OJT を通じた人材育成は、介護事業体・組織にとってのリスクマネジメントそのものといえ、決して職員個人の問題ではなく、組織として、どう対処すべきかが問われている、といえる。

2. OJT を通じた人材育成マネジメント標準化に向けた支援方策検討-取組事例からの検討-

OJT 実施のための基準や手順を整えても、さらに実践にあたっては、これらのツールを使いこなすための環境造りと、これを促すガバナンスが求められる。

そこで本事業では、OJT を仕組みとして取り込んでいる事例調査を行い、機能の仕方のヒントを得ることとした。

取組事例からは、法人（経営者層）や、事業所・施設管理者が、OJT を用いた人材育成の取組に理解を示していることを前提として、事業所内に個別の OJT の取組を統括する者がいることが確認された。OJT 統括者の役割として、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、中堅クラスの育成を重視し、継続的に人を育てていくこと、集団で育てていく仕組み作りとして、集団としての安定性を確保しようとする姿勢がみられた。

このような戦略のもと、OJT 統括者は個別の OJT 指導のスーパーバイザーとして位置づけられる。

OJT の過程では、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、現状の能力把握、法人の人事評価等に反映させている。

OJT を介しての「実践力」については、「わかる」と「できる」の先の、「指導ができる」ことを持って評価しているケース、実施サイクルを繰り返すことにより、ケア技術を「深化」させる取組を持って習得を目指すケースが確認された。また、事例に共通して、「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」をトレーニングすることをもって、「実践力」の習得を目指しているといえる。

これらの事例からは、事業者・事業所において業務を「経験学習の場」と位置付け、OJT 統括者が、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いえ、これらの実行により、「仕組み」として取り込んでいるもの、といえる。

3. OJTを通じた人材育成マネジメント標準化に向けた支援方策の提案

上記検討を踏まえ、OJTを組織的に取り込むための方策検討にあたり、具体的なマネジメント事項の整理を行い、支援方策（支援ツール）として提案することとした。

本検討にあたっては、OJTツールである、介護キャリア段位制度の取組データ分析を行い、検討材料とすることとした。

OJT開始時の評価（期首評価）データ分析結果からは、介護キャリア段位の評価基準が、常勤・非常勤といった勤務形態や、介護職員としての経験年数、あるいは所属するサービス種別に関わらず、幅広く対応し、対象となる介護職員が実践的スキルとして、何ができていないか、何を向上させなければならないかを明確にすることができる有効性・汎用性の高いOJTツールである、と読み取ることができた。

また期首評価段階とは、すなわち指導前の状況を示しているものであることから、本データからは、介護現場において、「できていない」スキルを克服する必要性がある実態と、OJTの必要性と有効性について、読み取ることができるといえる。

本事業で行った取組事例においても、指導前の状況把握と、指導後の結果の把握により、課題点を抽出し、人材育成のマネジメントを行っていることが確認されたが、検討委員会では、これらの有用性についての整理の上、当該視点をシステム化し、クラウド等を用いた管理ツールとして提供することは、事業所におけるOJTマネジメント標準化の支援につながるものとして、整理を行った。

【OJTを通じた実践スキル習得システム（仮称）導入フロー案】

1. 介護職員の実践スキル評価の実施
2. OJT統括者によるOJT指導計画の立案
3. OJT指導者並びに指導対象介護職員へのOJT指導計画の共有
4. OJT指導のポートフォリオ
5. OJT統括者によるOJTの評価と結果を踏まえた次期OJT指導計画の立案

4. 今後に向けた課題

OJTを実施するためのツールとして、評価基準、手順、評価者が整備されたとしても、OJTを仕組みとしてビルトインするということは、ツールを使いこなすための環境の整備と、これを促すガバナンスを構築が求められる。

これらは、事業者・事業所における自律的な取組として任されていることから、人材育成に対する意識の違いにより、今後も、取組格差が広がる可能性も危惧される。

また取組意義を有しつつも、人材育成に係る人員増を伴うものであれば、事業者・事業所の負荷として大きく、OJTの標準化の取組は限られた取組となることが予想される。

この点、介護事業者（経営者層）、事業者・管理者層に、OJTを通じた人材育成の意義について啓蒙していくことは勿論であるが、OJT取り込みのハードルを高く設定することなく、実行につなげていけるよう、今回検討した支援策を具体化していくことが急がれる。

本事業の検討を踏まえ、今後更に、OJTに取り組んでいない法人や取組が低調な法人の現状、要因分析、活性化策の検討、OJT取り込み手順についてのガイドライン化とその普及、OJTを通じた実践スキル習得システムの開発とそれらの検証により、OJT標準化を通じた、事業者・事業所内の経験知の蓄積と、それに基づく人材育成マネジメントが推進され、組織を構成する介護職員の「実践力」獲得へとつなげていくことが重要といえる。

「継続的」に人を育てていく取組み、人材育成を集団として安定した形で実施していくこととは、組織体の「継続性・持続可能性」を意味するものであり、人材育成をどのようにシステム化できるか、組織的に取り組めるかということは、組織のリスクマネジメントそのものである。

介護職員が求められる「実践力」の獲得は、組織がいかにして、職員個人の「成長」のプロセスを系統的に提供し、「継続的」に展開できるかにかかっており、OJTを通じた介護職員の人材育成のシステム化こそが、その鍵を握るものといえる。

