

第2章

介護事業者・事業所における OJT 取組事例ヒアリングからの検討

第2章 介護事業者・事業所における OJT 取組事例ヒアリングからの検討

OJT 実践ガイドライン作成にあたり、組織に OJT を体系的に取り込み、継続的に実施をしている事業所にヒアリングを行った。ガイドライン作成にあたっては、介護職員個人に対する OJT ツールとして設計されている、介護キャリア段位制度を用いた OJT の実施を軸にまとめることとした。このため介護キャリア段位制度に取り組む事業所ヒアリングを行い、具体的な事例の収集を行った。

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 名以上の事業所とした。

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。

取り組み体制を整理するため、サービス種は介護老人福祉施設と介護老人保健施設に絞り選定した。

● 協力介護事業者・事業所

	サービス	都道府県	法人種別
事例 1	介護老人福祉施設	静岡県	社会福祉法人
事例 2	介護老人保健施設	鹿児島県	医療法人
事例 3	介護老人保健施設	和歌山県	医療法人
事例 4	介護老人保健施設	東京都	特定医療法人社団
事例 5	介護老人保健施設	大分県	医療法人
事例 6	介護老人福祉施設	福井県	社会福祉法人

2. ヒアリング個票

事例 1	「介護の実践的スキル」＝「指導できる」と定義し、 人事評価に介護技術評価を組み込み、半期に 1 回評価。	介護老人福祉施設
------	---	----------

事業所概要

法人種別	社会福祉法人	所在地	静岡県
サービス	介護老人福祉施設		
定員	100 名		
職員数	82 名		
	介護職員	常勤：43 名	非常勤：17 名
	介護福祉士数	38 名	
備考	介護職員処遇改善加算Ⅰ		
併設サービス	居宅介護支援(1)、 短期入所生活介護(1)		

介護キャリア段位制度の 0JT 実績

取り組み開始	2013 年～			
アセッサー数	4 名			
レベル認定者数	15 名			
2019 年 2 月 事業所実績	レベル 2 ①	レベル 2 ②	レベル 3	レベル 4
	8 名	5 名	0 名	2 名

0JT 体系化の取組

0JT 統括機能	介護長（介護職のトップ）が担う。（※介護長：アセッサー） ・ 個別 0JT を支援、進捗管理。 ・ 全介護職員を対象とした 0JT・Off-JT 企画・実施・進捗管理。
0JT 実施計画	施設長作成の展開イメージを、介護長が具体化して実行
0JT 導入の背景	人事評価制度構築目的。
全介護職員への取組 の例	・ 人事評価制度における介護技術評価（年 2 回） ・ 月テーマにつき自己評価（毎月） ・ 記録研修、ケアプロセス記録提出（定期）

■ 介護技術 OJT 取り込みの経緯

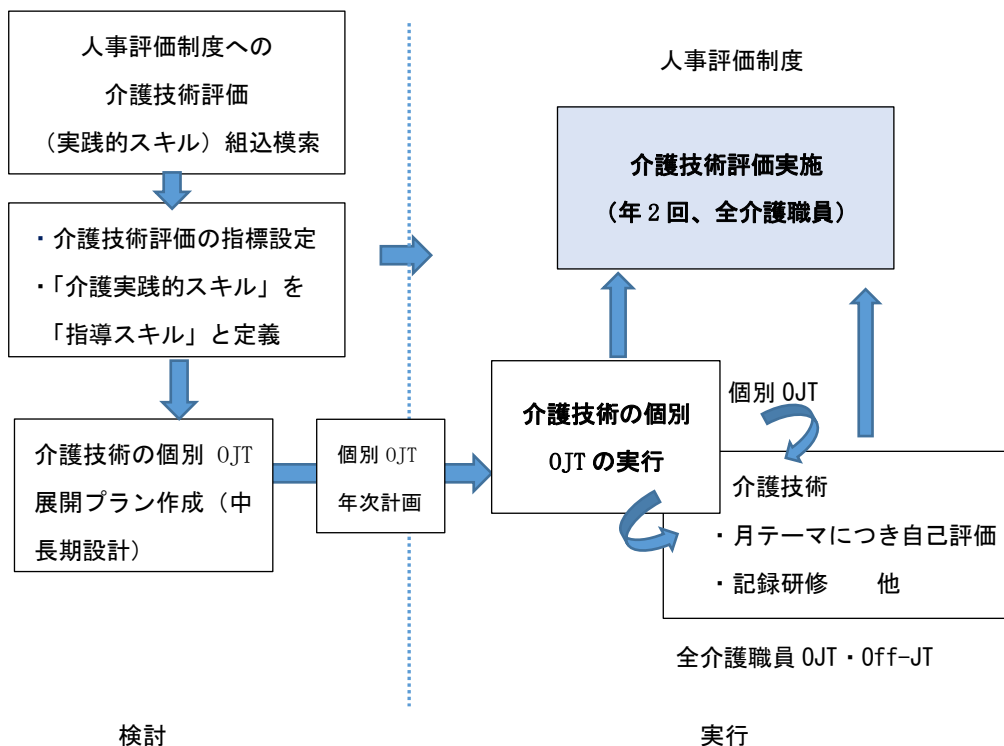
➤ 人事評価制度に、介護の実践スキルの評価を組み込むことを視野に入れ、介護技術 OJT の取込にかかる

- ・ 法人（事業所）の人事評価制度構築にあたり、どのように職員の「介護実践スキル」を評価するかを思案した。
- ・ 課題として、介護職員の技術にバラツキがあること、一方で職員の介護スキルの測定ができておらず、評価制度にも反映できていないこと、法人・事業所の将来を見据えると、法人・事業所の指導者層を手厚くしていくべき、との認識であった。

➤ 個別 OJT に取り組みながら、全介護職員のスキルアップの仕組みを模索

- ・ 施設長が、OJT 体制の設計構想を示し、OJT を通じて指導者層を育成することとし、介護職を取りまとめるリーダー職（介護長）が具体化していった。介護主任・副主任クラスを OJT プロジェクトメンバーとし、介護キャリア段位を用いた個別 OJT（アセッサー、被評価者）を展開。介護長がリーダーとなり、全介護職員を対象としたスキル測定のための仕組みの検討、スキル向上にむけた取り組みの工夫をしていった。このプロジェクトを踏まえて、人事制度構築をはかることとした。
- ・ 全介護職員がレベル認定を取得する計画で実行中。

➤ 介護技術 OJT ・評価の取り込み・展開



■ 取り組み工夫の例

➤ 人事評価制度 で介護スキルの測定 「介護の実践力」＝「指導ができる」と設定

- ・ 人事評価（年 2 回）の介護技術評価を介護キャリア段位制度の評価基準（全小項目）を用いて行う。各項目につき、4 段階で評価。「指導ができる」ようになることで「実践力」ありとし、「A」評価となるように設計した。（介護職員生活支援技術票）

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）

- ・ 評価は、職員による「自己評価」を行い、「×（できていない）」の箇所は、どこが問題なのかを、多面的に検証していく。指導力の問題か、マニュアルの問題か、評価項目の問題か、本人のスキルの問題かを検証する。本人のスキルが未熟である場合は、指導を入れていく仕組みとする。

介護職員生活支援技術 評価表の例（抜粋）

項目		評価項目			
		A	B	C	D
1. 入浴介助	①入浴前の確認				
	②衣服の着脱				
	③洗体の介助				
	④清拭の介助				
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歯科連携				

➤ 月別テーマを設定し、介護技術の「自己評価」でスキルチェック（全介護職員）

- ・ 月テーマを決め、テーマごとの各自のスキルの獲得と定着を目指す（半期で 1 クール）。
- ・ 介護には密室でのケアも含まれるため、「現認」には限界があるため、「自己評価」をベースに、自身のケアを自分で気づき、見直す機会として、設計した。
- ・ 選定テーマは、「基本介護技術」、「記録スキル」、事故・ヒヤリ・ハットの件数の多いものからテーマを選んでいる。
- ・ テーマ別に専門委員会を設置しているものは、委員会活動と連動している。評価項目は、各委員会で設計している。各テーマは、年間の OFF-JT 研修とも連動させている。

月別テーマの例 （テーマを決めて自己チェックを実施 年2クール）

テーマ	4月	5月	6月	7月	8月	9月
排泄	●				●	
記録	●					●
身体拘束	●					
マナーモラル（新入職員）	入職日より1か月・3か月・6か月					
マナーモラル（2年目以降職員）	●					
口腔ケア			●			
入浴						●
食事						●
移乗・移動	●					
与薬（※事故防止）	●					

- ・「記録」については、記録勉強会を実施。記録に入れ込む視点、記録の作り方等、記録例を共有している。利用者の状態に応じて、どのような視点に着眼し、記録化して伝えるべきか、アセスメント力のトレーニングであり、よい記録を書くことでケアの質を上げていく取り組みとしている。
- ・取り組みの「自己評価」結果の集計までは実施していないが、「できていない」が多いテーマについての検証は行っている。

➤ **職員の介護スキル把握の仕方**

- ・年2回の人事評価のタイミングで、スキル把握をし、結果の集計・分析を次の人材育成計画に反映させている。また、月次テーマの「自己評価」について集計、分析を行っている。日々のスキルチェックとしての集計等は行っていない。

事例 2	指導者層の養成を目的に介護技術 OJT に取り組む。 介護技術項目に対応した、根拠・留意事項の解説書を作成し、全職員（全職種）で定期勉強会を実施。	介護老人保健施設
------	--	----------

事業所概要

法人種別	医療法人	所在地	鹿児島県
サービス	介護老人保健施設		
定員	50 名		
職員数	37 名		
	介護職員	常勤：13 名	非常勤：1 名
	介護福祉士数 9 名		
備考	介護職員処遇改善加算Ⅰ サービス提供体制強化加算Ⅰイ		
併設サービス	通所リハ、短期入所生活介護		
法人内併設	医療機関（1）		

介護キャリア段位制度の OJT 実績

取り組み開始	2014 年～			
アセッサー数	8 名			
レベル認定者数	15 名			
2019 年 2 月 事業所実績	レベル 2 ①	レベル 2 ②	レベル 3	レベル 4
	0	0	3	12

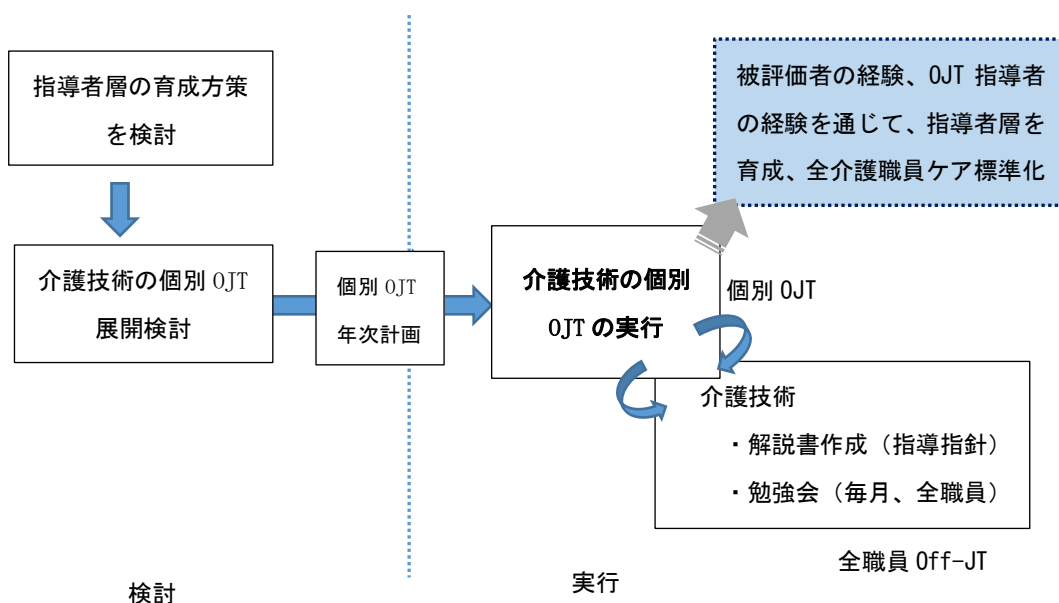
OJT 体系化の取組

OJT 統括機能	・老健部長（施設のトップ）が担う。（※老健部長：アセッサー） ・個別 OJT を支援、進捗管理。 ・全介護職員を対象とした OJT・Off-JT 企画・実施・進捗管理。
OJT 実施計画	老健部長が具体化して実行
OJT 導入の背景	指導者層の養成
個別 OJT の取組	・被評価者に自己評価、根拠記録の作成をさせる
全介護職員への取組の例	・介護技術項目に対応した根拠・留意事項解説書を作成 ・勉強会定期開催

■ 取り組みの背景

- ・ 様々な経歴や経験の職員達が、自己流でケアを行っている実態から、全介護職員に対し、順番で個別 OJT を行うこと、複数年かけて全介護職員がレベル認定を取得する方針とし、取りかかる。
- ・ 介護キャリア段位制度の評価基準を用いて、事業所のマニュアル、OJT、Off-JT、評価の仕組みを設計。
- ・ 取り組みが継続している理由として、取り組みに関わった者が効果を実感していることが大きい。形骸的に取り組むのでは意味がないことから、各項目が本当に「できている」かどうかをこだわり取り組んでいること、OJT を受けた職員が指導者として育ち、指導業務にあたるようになった。根拠にこだわる OJT は、確実に各自のスキルの獲得になることを実感。

➤ 介護技術 OJT ・ 評価の取り込み ・ 展開



■ 取り組み工夫の例

➤ 0JT 中は、被評価者に「自己評価」をさせ、「根拠記録」の作成をさせる

- ・ 個別の 0JT の対象となる介護職員自身に、各項目の「自己評価」をさせるとともに、「根拠記録」を作成させている。具体的には、被評価者自身が「できている」とあげてきたレポートにつき、面談しアセッサーとともに検証する。検証を通じて、0JT の仕方として、何を持って根拠といえるかを、一つひとつ考えさせる。曖昧な根拠で、「できている」と自己評価している行為について、面談を通じて「気付き」を与え、再度評価を行うで 0JT を行っている。0JT の目的は、アセッサーの国語力をつけることではなく、被評価者の「実践スキル」をつけることであり、被評価者の「記録力」を鍛えることが、スキルの定着につながるもの、と整理する。

➤ 基本介護技術評価項目の根拠・留意事項を付し、解説書としてまとめた。解説書を用い、全職員で、評価基準の勉強会を実施。評価基準の読みあわせを行っている（月次）

- ・ 介護キャリア段位制度評価基準（148 項目）を用いて、介護技術マニュアルを作成。評価基準に関する勉強会を実施。全介護職員に加え、他の専門職種（理学療法士、作業療法士、看護師等）も参加している。
- ・ 基本介護技術の評価項目（レベル 2 ①相当）について、「根拠（なぜ、この行為が必要なのか、何故重要なのか、の理解）」と「留意点」をテキストとして整理。月 1 回の定例会議で読みあわせ勉強会を実施している。（20 分程度）。新入職員の学習内容を再確認することで、足並みを揃えることを目指す。

項目ごとに、根拠・留意事項の解説を加えなぜその行為が必要なのか、「わかる（知識）」の再確認。

解説例

食事前の準備	根拠・留意事項
・ 声をかけたり肩を叩いたりするなどして、利用者の <u>覚醒状態を確認</u> 。（食前の口腔体操）	意識がはっきりしないような傾眠様の状態で食事をすると、しっかりと咀嚼や嚥下ができないため <u>誤嚥につながる</u> ので、必ず覚醒していることを確認、もしくは覚醒を促す必要がある。
・ 嚥下障害のある利用者の食事やお茶や水等の水分にトロミがついているか確認。（ST の指示に基づく）	とろみの程度は <u>利用者毎に指示がある</u> ので、介護者の判断で実施しないこと。 とろみが緩すぎると誤嚥、とろみが強すぎると嚥下しづらく、食事が進まない等が考えられるため、「とろみ」は誰が作っても同じ状態であることが必須である。スプーン等を使用し、混ぜたりすくったりしとろみの付き具合を確認する。

■ 実施上の課題

- **職員の指導力。指導方法の統一がとれていない。指導進捗把握ができていない。**
 - ・ 指導スキルのばらつきがある。指導力の育成、指導方法の標準化が目下の課題である。
 - ・ 教材（評価項目ごとに、項目のポイント、留意点の解説を付したもの）を作成し、勉強会を実施している。行為のポイント（根拠）、留意事項を再確認していく。
 - ・ どこまでの指導を行ったのか、進捗把握は曖昧であり、担当者任せである。このため、担当者により指導のやり方、内容、レベルに差がある可能性がある。
 - ・ 次年度目標として、指導力の育成。マニュアルの理解、スケジュール化（プラン説明、実行の仕方）、指導方法などを整えたいが、具体的な方策は検討中である。

事例 3	バランス・スコア・カード（BSC）を用いた目標管理制度で ケア目標値の設定、介護プロセスの標準化を掲げ、 介護技術 OJT に取り組む	介護老人保健施設
------	---	----------

事業所概要

法人種別	医療法人	所在地	和歌山県
サービス	介護老人保健施設		
定員	100 名		
職員数	83 名		
	介護職員	常勤：28 名	非常勤：10 名
	介護福祉士数 35 名		
備考	介護職員処遇改善加算Ⅰ サービス提供体制強化加算Ⅰイ		
併設サービス	通所リハ、短期入所、訪問リハ		
法人内併設	医療機関（1）		

介護キャリア段位制度の OJT 実績

取り組み開始	2013 年～			
アセッサー数	7 名			
レベル認定者数	16 名			
2019 年 2 月 事業所実績	レベル 2 ①	レベル 2 ②	レベル 3	レベル 4
	0	0	4	12

OJT 体系化の取組

OJT 統括機能	・ 3 部署のうち、1 部署の介護主任 1 名が全体 OJT 管理を担う。 ・ 全介護職員を対象とした OJT・Off-JT 企画・実施・進捗管理。 （※ 介護主任：アセッサー）
OJT 実施計画	・ 法人の目標、「教育委員会」の方針を、上記介護主任が具体化
OJT 導入の背景	・ ケアの標準化をはかる ・ ケア向上にむけた取組の「見える化」（数値管理）をする ・ 法人の目指すケア目標を達成する（事故件数減 他）
全介護職員への取組 の例	・ 基本介護技術に関する評価項目の自己評価（毎日） ・ 介護行為の根拠記録作成（毎月）

■ 介護 OJT 取り込みの経緯 目標管理制度に組み込み、実施

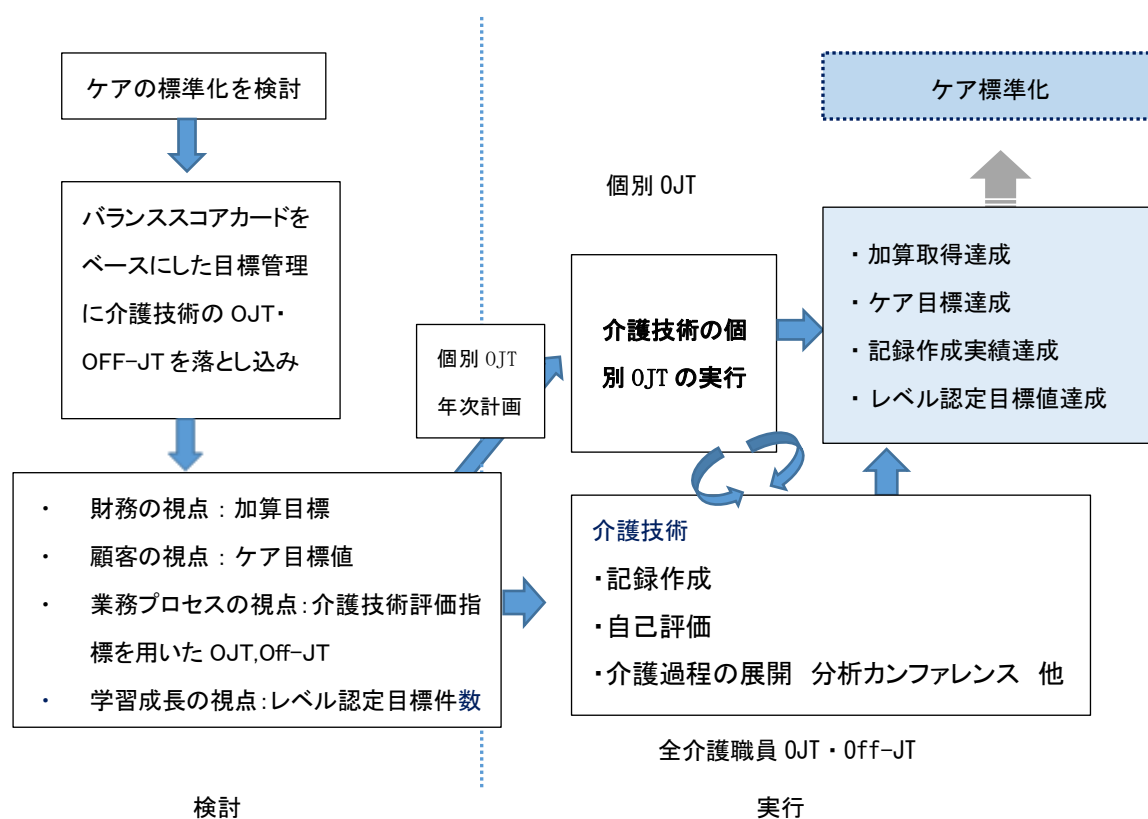
- ・ ケア行為の標準化がはかられていなかったこと、評価基準の見える化ができていなかったことから、従前より用いているバランス・スコア・カード（BSC）をベースにした目標管理のうち、「業務プロセスの視点」に、介護技術評価基準を用いた、具体的な取組の目標件数、実績、達成度評価を入れ込む。
- ・ 直近年度の例では、「事故発生防止」のスキルと「状況の変化に応じた対応」のスキルを養うことを目標に、各記録（①ヒヤリハット事例検討、②褥瘡予防対応、③誤嚥予防対応④認知症ケア対応）の提出件数、実績、達成度を評価する設計とした。
- ・ また、「学習と成長の視点」において、事業所目標に年 4 名のレベル認定者輩出、部署目標（1 部署に計 18 名程度が所属）に、各アセッサーは半年に 1 名、年 2 名の認定輩出、と設定した。
- ・ 中期計画では、介護福祉士全員に個別 OJT を実施の上、全介護福祉士がレベル認定 3・4 を取得すること、と設計した。

目標管理の例：A 棟（認知症ケア棟）の目標管理票より

	管理項目	目標値	実績値	達成率	達成・未達の要因
財務の視点	各種加算の確実な算定				
	①排泄支援加算				
	②褥瘡マネジメント加算				
顧客満足の視点	安心・安全な看護、介護の提供（緊急入院削減）				
	①骨折による入院件数の削減				
	②誤嚥性肺炎件数の削減				
	③褥瘡発生件数の削減				
業務プロセスの視点	④認知症ケア理解、実施				キャリア段位の項目の活用。各自毎月対応レポートを提出。視点の定着を図る
	提供するケアの標準化 →介護技術評価の実施				
	①ヒヤリハット事例検討				
	②褥瘡予防（皮膚の異常への対応）				
	③誤嚥予防（咳、むせこみへの対応）				
学習と成長の視点	④認知症ケア（状況の変化に応じた対応）の記録				目標レベル認定件数を提示。達成度を評価。目標値は、事業所で 4 名。
	知識、スキルを持った人材育成				
	①認知症ケア研修会などの促進				
	②介護キャリア段位制度確立	4			

- ・ 目標管理では、年度目標、月目標、月評価、中間目標・中間面接、最終面接で到達度を確認。目標と結果の数値化、業務の定量把握（みえる化）を重視している。
- ・ 目標管理の進捗管理は、介護主任が行う。介護主任クラスは、管理業務専従で、所属スタッフの目標管理設定（年、月次）、進捗把握、評価を行う。
- ・ 年間研修スケジュールは、教育委員会で作成。OJT の進捗状況（キャリア段位制度の認定までの進捗）は、同委員会で定期報告する。

➤ 介護 OJT ・ 評価の取り込み ・ 展開



■ 取り組み工夫の例

➤ 全介護職員に基本介護技術の「自己評価」を義務付け 振り返りを重視（毎日）

- 基本介護技術の評価項目（入浴介助・食事介助・排泄介助・移乗移動体位変換）について、全介護職員に「自己評価」の実施と提出を業務終了時に義務付ける（毎日）。その日に関わった行為、やった行為について自己評価をしていく。
- 評価基準に慣れること、日常業務の中に溶け込ませること、自己評価による「振り返り」を行うことが目的。提出された結果の評価や集計は実施せず。
- 基本介護技術は、介護職員にとって「できない」のではなく、「忘れていること」。日々、確認し、継続することで、当たり前にしていく（定着させる）。一過性のものとして終わらせない。
- 基本介護技術の評価 自己評価票より（毎日）

基本介護技術の評価		西川	清水	安達	玉置	外見	本村	森田	西山	清水	本村	山崎	岡田	北野	玉置	原田	五味
入浴介助																	
浴前の確認が できる	①バイタルサインの測定や利用者へのヒヤリング等による体調確認、意向確認を行い入浴の可否について確認している																
	②バイタルサインや医療職の指示、既往症などに基づいて、利用者の状態に応じた入浴方法が選択できている																
	③体調や気候に配慮しながら、利用者の好みや室温を考慮できている																
服の着脱がで きる	④スクリーンやバスタオル等を使い、プライバシーに配慮したか																
	⑤服の着脱に、補助から補助の順で行ったか																
	⑥靴の取り外し等、自力でできることは自分で行うよう利用者に促したか																
体がでる 浴槽に入るこ を助ける	⑦洗剤や洗剤の量を適切に確認したか																
	⑧浴槽から中程の湯で洗う、陰部は健側の手で洗ってもらったか																
	⑨浴槽に入る時は、利用者に手すりや浴槽の縁をつかんでもらうとともに、バランスを崩さないよう身体を支え、入浴できたか																
拭ができる	⑩体位リフト等、入浴補助を助けて入浴した場合は、利用者の身体の状態を確認し、手が挟まれる等の事故に注意して、安全に入浴できたか																
	⑪入浴後、体調の確認をし、十分な水分補給ができたか																
	⑫バイタルサインの測定、利用者へのヒヤリング等による体調確認の結果や医療職の指示等に基づき、清拭の可否について確認したか																
	⑬スクリーンやバスタオル等を使い、プライバシーや体温に配慮したか																
	⑭末梢から中程の順番で洗うなど、適切な手順でできたか																

➤ キャリア段位制度の項目を用い、「記録」の作成・提出を義務付け（状況の変化に応じた対応、ヒヤリハットの記録作成）（毎月、全介護職員）

- 基本介護技術の評価Ⅰ-5の3項目と、ヒヤリハットの取組について、全介護職員に「記録」の作成・提出を義務付け（毎月）。目標管理の「業務プロセスの視点」に組み込む。
- 「状況の変化に応じた対応」として、その月に対応したものを1事例以上（個人別に提出件数を設定）としている。各自で場面をみつけて、考えて、最低1記録を提出する。（レベル3認定取得者には、月5件。）「ヒヤリハット」も目標提出件数を設定し、提出を義務付け。提出記録は介護主任（アセッサー）が確認し、個人にフィードバックされる。日常の業務の中で、各自が考えていく。これらの取組により、部署として、具体的に褥瘡予防、誤嚥予防の結果（件数減）、事故件数減につなげることを目標にしている。

■ 個別 OJT

➤ キャリア段位の評価基準をベースとした OJT 実行の工夫

- ・ OJT ツールとして介護キャリア段位制度の評価基準をそのまま活用。各項目の意味合い、「声かけ」「承諾」「利用者を不安にさせない」といった一つ一つの意図するところ（項目の趣旨）と照らし合わせ、「できていただろうか」を確認する。職員の言葉かけや態度、姿勢といった部分も確認できる。

➤ 介護キャリア段位 レベル認定の取組の実行と管理

- ・ 被評価者の選定は、経験年数を参考に、アセッサー間で協議して決めている。
- ・ スケジュールは、半年に 1 名（6 か月）で組む。OJT 指導計画表は、現認項目（基本介護技術）は、前半 3 か月、記録確認項目は、後半 3 か月とし、1 か月を 3 フェーズ（上旬・中旬・下旬）に分け、凡その評価場面を置いていく予定表を作成の上、実施。
- ・ 内部評価実行は、アセッサーが日常業務の中で、業務の中のどの場面で評価できるかを、常にアセッサーが考えるようにし、組み立てていく。

キャリア段位実施予定表

半年間のスケジュール。月単位（上旬・中旬・下旬）で大まかにスケジュールをくむ。予備月を設け調整。

		登録日 評価者（ 月 日 ） 被評価者（ 月 日 ）											
		4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月
実施計画	アセッサー 評価登録、 期首評価実施	・ 評価2回目 ・ 移乗2回目	・ 評価2回目 ・ 移乗2回目	予備	予備	・ 状況の変化 ・ 利用者家族とのコミュニケーション ・ 事故（ヒヤリ惊魂） ・ 随時実施							
	目標設定面 談の実施	・ 入浴1回目（清拭以外の項目） ※清拭は機会があれば実施 ・ 食事1回目	・ 入浴2回目（清拭以外の項目） ※清拭は機会があれば実施 ・ 食事2回目	予備	予備	・ 状況の変化 ・ 利用者家族とのコミュニケーション ・ 事故（ヒヤリ惊魂） ・ 随時実施							
	期末評価開始、OJTの実施（以下継続）	・ 評価1回目 ・ 移乗1回目 ・ 感染	・ 評価1回目 ・ 移乗1回目 ・ 介護過程	予備	予備	・ 状況の変化 ・ 利用者家族とのコミュニケーション ・ 事故（ヒヤリ惊魂） ・ 随時実施							

➤ OJT 進捗状況の把握・管理

- ・ 職員スキルの把握ニーズは、管理側も本人側もある。介護職員本人が、現状を分けることが大事であり、本人が「どこが足りない」のかを把握できる方がよいが、現状はそこまでできていない。

事例 4	全介護職員が「ケアの根拠を人に教えることができるようになる」ために、介護技術 OJT に取り組む	介護老人保健施設
------	--	----------

事業所概要

法人種別	医療法人	所在地	東京都
サービス	介護老人保健施設		
定員	160 名		
職員数	131 名		
	介護職員	常勤：50 名	非常勤：14 名
	介護福祉士数	52 名	
備考	介護職員処遇改善加算Ⅰ サービス提供体制強化加算Ⅰイ		
併設サービス	通所リハ、短期入所、		
法人内併設	医療機関（3）、介護老人保健施設(1)、有料老人ホーム(3)		

介護キャリア段位制度の OJT 実績

取り組み開始	2014 年～			
アセッサー数	7 名			
レベル認定者数	8 名			
2019 年 2 月	レベル 2 ①	レベル 2 ②	レベル 3	レベル 4
事業所実績	0	0	4	4

OJT 体系化の取組

OJT 統括機能	・法人から 1 名の介護職員（研修責任者）が OJT 取組プロジェクトリーダーとして就任。全介護職員を対象とした OJT・Off-JT 企画・実施・進捗管理を行う（※ 研修責任者：アセッサー）
OJT 実施計画	・OJT プロジェクトリーダーが具体化
OJT 導入の背景	・ケアの標準化をはかる ・リスクマネジメント ・「ケアの根拠を人に教えることができるようになる」ことで、在宅復帰支援を行う。新規採用受け入れ、外国人受け入れの効率化をはかる。
個別 OJT の工夫	・2～3 名の同僚評価（3 か月）による、相互根拠説明スタイルの OJT、アセッサーによる根拠質問（口頭試験） ・介護技術評価項目確認（毎日）

■ 取り組み工夫の例

- ・ 数年間に及ぶ介護キャリア段位制度を活用した OJT の取組を踏まえ、法人全体に展開する事業として、OJT 日常化、定着化のプロジェクトを立ち上げ展開中（2018）。
- ・ 研修担当 1 名（兼アセッサー）がプロジェクトリーダーに任命され、OJT 導入企画・運用の責任者として取り組む。

➤ OJT 導入目的 : 伝える技術を学ぶ機会「介護のプロとして人に教えることができる」

- ・ 導入に際しては、なぜ、OJT に取り組むのか、目的の理解・周知・浸透に力点を置く。
- ・ 年間を通じて繰り返される新人指導、これから予想される外国人職員の受け入れに備えて、各職員が、介護行為を、「根拠を持って伝えることができる」ことが必須であることから、全介護職員のスキルの再確認・見直しのトレーニングとして位置づける。
- ・ キャリア段位を使って OJT をする、中心部分に、「人に教える、伝える技術を学ぶ機会」と位置づけた。意識化により、スキルの定着をはかる。
- ・ 在宅復帰強化加算Ⅰを取得する中で、在宅支援として、介護のプロとしての説明、アドバイスができなければ業務として成立しない、との認識から、業務上不可欠なスキルの獲得の手段として、OJT を位置付けた。
- ・ なぜその行為をするのか、根拠が理解できていて、かつ伝えられる、教えられるのが、プロである。
- ・ 警戒心を取り払うためのひと工程として、導入に時間をかけている。法人全体勉強会を開催するとともに、各自にとっての切実な問題であることを伝えている。

➤ OJT の仕方：一定期間（3 か月）2～3 人チームの「同僚評価」として設計

- ・ 日々のケアのトレーニングは、チーム制（2～3 名、3 か月間固定）の同僚評価とし、介護キャリア段位制度のレベル 2 相当の評価基準を用いて、トレーニングをする。
- ・ アセッサーが日々の業務に付き添い、「現認」することは、法人・事業所の体制として非現実的と判断、一方で、繰り返しの実施が重要であることから考案した。時間通りに現認をするのは難しく、利用者にも他の職員にも迷惑がかかる。現認が歪となって、チームとしてのケアの質が下がっていくことは、自制すべきである。
- ・ チーム内で、新人職員役（教わる側）、指導者役（教える側）を設定し、教えあう。何故この行為をするのか、利用者の状態にあわせて、説明ができるかを、確認しあう。
- ・ 期間中（3 か月間）、評価日を 2 回設ける設計とし、アセッサーは、時々確認に入り、コーチをする役割。
- ・ アセッサーは、ケアの根拠に関する口頭試問（なぜこうするのか？この時はどうするのか？）を随時投げかけるコーチ役を担う。
- ・ アセッサーも 1 事業所 4 名体制で、チーム制を組み、パソコンスキルを補う等、協力体制を組む設計とする。

➤ **期首・期首面談の段階で、項目の読みあわせ、ポイント確認を重視する**

- ・ 期首・期首面談の段階で、対象項目のポイントの洗い出しを行う。期首の関わりを重視する。始める前の段階で、知識の再確認が必要であり、ポイントを理解してから、業務にあたる。OJT 期間中は、始業前にポイント確認をしてから、業務を行う。いきなり OJT・評価に着手しないことが重要である。

事例 5	キャリアアップの仕組み作りに介護キャリア段位制度の OJT ツールを活用、介護技術 OJT に取り組む	介護老人保健施設
------	---	----------

事業所概要

法人種別	医療法人	所在地	大分県
サービス	介護老人保健施設		
定員	50 名		
職員数	37 名		
	介護職員	常勤：19 名	非常勤：0 名
	介護福祉士数	19 名	
備考	介護職員処遇改善加算Ⅱ、サービス提供体制強化加算Ⅰイ		
併設サービス	通所リハ、短期入所生活介護、訪問リハ		
法人内併設サービス	医療機関(1)、訪問看護(1)		

介護キャリア段位制度の OJT 実績

取り組み開始	2015 年～			
アセッサー数	8 名			
レベル認定者数	22 名			
2019 年 2 月	レベル 2 ①	レベル 2 ②	レベル 3	レベル 4
事業所実績	0	0	22	0

OJT 体系化の取組

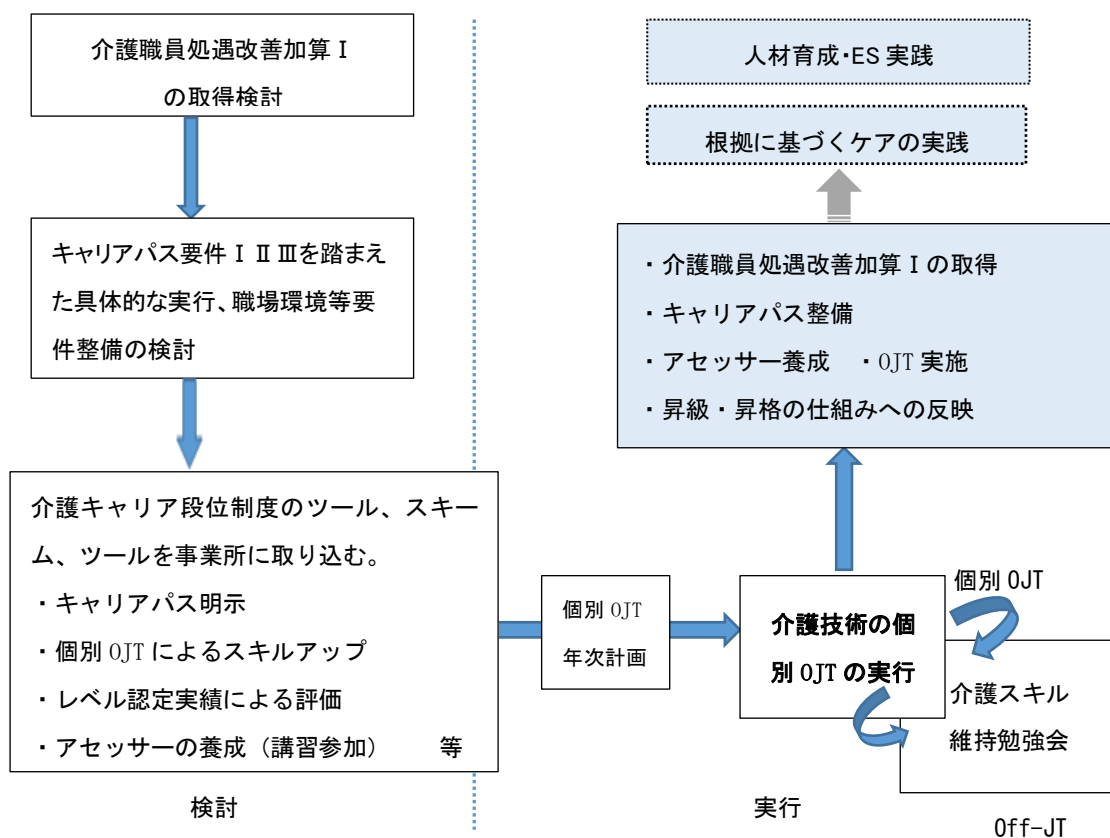
OJT 統括機能	・介護支援相談員（1 名）が統括役割を担う
OJT 実施計画	・介護支援相談員が具体化
OJT 導入の背景	・介護職員処遇改善加算Ⅰを取得をめざし、キャリアパス要件①②③、職場環境等要件に対応する具体的取組として、介護キャリア段位のスキーム、ツールを用いて、キャリアパス提示、OJT 実践、認定実績の評価を行う
個別 OJT の工夫	・被評価者に根拠記録（できるの根拠）を作成させる

■ OJT 取り組みの経緯

➤ 介護職員処遇改善加算の根拠 キャリアアップの仕組み作り

- ・ 介護職員処遇改善加算の根拠として「キャリアアップのシステム」を検討する中で、OJT に取り組むこととした。全介護職員（介護福祉士）レベル3 取得計画を立て、実行中。設計段階から、年数、組を振り分けて実行。アセッサーが 6 人、介護職員 28 人を、振り分けていけば、結果的にできる、という形。4 年で当初の目標（全介護職員レベル3）は、ほぼ到達しようとしているところ。
- ・ 1 人あたりの取組期間（評価開始～申請迄）は計 6 か月（半年）と設定、うち OJT 期間は 3 か月を目安し実施。予定通りにできている。取組に関しては一覧化し、統括アセッサーが進捗管理を確認している。

➤ 介護 OJT ・評価の取り込み・展開



■ 取り組み工夫の例

➤ OJT 期間中被評価者自身に「記録」をつけさせる 記録力、意識化

- ・ OJT・評価期間中、「記録シート」をつかって、被評価者自身に、「記録」をつけさせている。（毎日）。始業時は、本日の目標の記載、実施後は、実施事項と気づきを記載させている。
- ・ 毎日の意識づけ（何を勉強するか）、何をやり、どうであったかを記録。「記録シート」を踏まえ、アセッサーが評価する流れをとる。アセッサーは記録資料を参考にして、「評価」を行う。
- ・ 被評価者の主体性を引き出すこと、「根拠」を意識させること、目標をきめて、短期間で実行すること、を意識。
- ・ OJT 評価は、3 カ月間と設定。

➤ 期首評価・期首面談を重視

- ・ 3 か月間で終わらせるには、最初の期首評価の段階で、苦手な項目を見出し、苦手項目を中心に、集中的にやっていく、という計画を立てている。

➤ レベル認定後のスキル維持（フォローアップ）

- ・ 現在の課題は、レベル認定取得後「その後」のフォローアップ。技術の維持であり、その後継続できているか、勉強会（Off-JT）を企画。

事例 6	業務ルールの見直しを行い、体制を整えてから 介護技術の個別 OJT に着手し、全介護職員に展開	介護老人福祉施設
-------------	--	----------

事業所概要

法人種別	社会福祉法人	所在地	福井県
サービス	介護老人福祉施設		
定員	80 名		
職員数	65 名		
	介護職員	常勤：39 名	非常勤：3 名
	介護福祉士数	35 名	
備考	介護職員処遇改善加算 I		
併設サービス	短期入所生活介護		

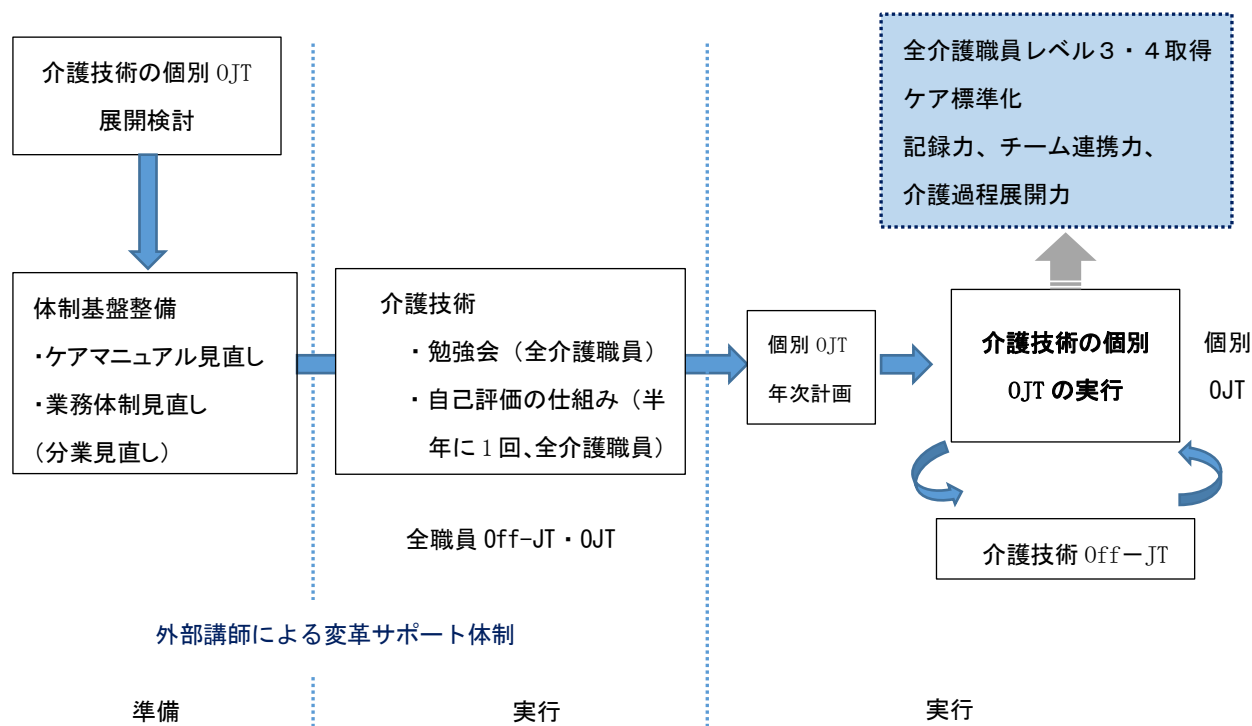
介護キャリア段位制度の OJT 実績

取り組み開始	2013 年～			
アセッサー数	6 名			
レベル認定者数	15 名			
2019 年 2 月	レベル 2 ①	レベル 2 ②	レベル 3	レベル 4
事業所実績	0	0	23	8

OJT 体系化の取組

OJT 統括機能	介護長が担う（介護長：アセッサー）
OJT 導入準備	OJT 取り込みに当たり、業務の見直しから実施。マニュアル改訂、OFF-JT、定期自己評価の仕組み（半年に 1 回）等を整えた上で、介護個別 OJT に着手。
OJT 実施計画	外部講師（介護福祉士）を招き、アドバイスの従い、業務見直し、実施の基盤整備を行い、介護長主導で OJT 計画を実行。
OJT 導入の背景	ケアの標準化をはかる
全介護職員への取組の例	・マニュアル改訂 ・勉強会 ・半期に 1 回の自己評価（全介護職員）の実施

■ 介護 OJT・評価の取り込み・展開



■ 取り組み工夫の例

- 介護 OJT 導入の基盤づくりとして、業務体制の見直し、ケアマニュアルの見直し、記録様式の見直し、記録体制の見直し、定期の自己評価のルール化（半期に 1 回自己評価票を提出する）、介護技術評価項目研修【勉強会】を実施。

- ・ ケアの標準化をはかる上で、介護技術の OJT に着目。事業所の「介護福祉士は、レベル 3 以上を取得する」と方針を決める。
- ・ しかし、何から取り組めばよいのかの見当がつかず、外部講師（介護福祉士、Off-JT 講師）にアドバイスを依頼。取組の前に体制として整備すべき事項として、講師のアドバイスで、導入の基盤づくり【・マニュアルの変更、・自己チェック表の作成・教育体制の変更（半期に 1 回自己評価票提出）・評価項目研修】を行った。
- ・ 内部提案は反発を受けやすいが、外部講師からの指摘には、従いやすい。取組の統括的な役割を担うアセッサーが動きやすいように、施設長の発案により、外部講師によるサポート・支援があり、体制整備を行うことができた。
- ・ 記録様式の見直しと記録体制の見直しを行った。介護技術 OJT＝記録力のトレーニング

グであることを踏まえ、介護職員が業務中に記録業務に携わるように、業務体制の見直しを行った。

- ・また、実践的スキルの理解を確認するため、介護技術評価項目勉強会を開催し、理解の再確認を行った。(外部講師を招いての定期勉強会)
- ・また仕組みとして、半年に1回の自己評価実施(期首評価票ベース)をルール化し、介護技術OJTの取り込み以前に、基盤整備を行った。

➤ 個別OJTの組織取り込み

- ・基盤整備があり、最初のルール決め、取組方針を決めたことで、個別OJTを受けること、レベル認定取得をすることが「当たり前」として認知・位置づけられることになった。
- ・介護福祉士を持っている人はレベル3であることが当たり前である風潮となっている。、周りが皆やっており、自分だけやらない、ということは、組織内で通用しない風潮が醸成された。
- ・年間実施計画において、当該年度に個別OJTを実施する職員を、施設長が選定する。年間スケジュールが組まれるため、計画に従い実行する。個別OJTは、いずれ皆実施するものであり、順番がかわるだけ、との位置づけになっている。

➤ 個別OJT実施上の工夫

- ・全介護職員に、介護技術評価基準(自己評価表)を渡しており、個別OJT実施に際しては、評価タイミングを予告の上、自己学習の上で臨むことを前提としている。
- ・現認評価のタイミングは、職員が沢山いる時間帯を選ぶ、アセッサーも被評価者は、評価のために日常業務を抜けることを周囲に伝えておき、協力を得る、評価用に、介助担当を代わってもらう調整を行う(評価場面をみつける)、他部署と連携して、評価場면을想定して、調整を行うといった、アセッサー間の横ラインのマネジメント調整を行う。組織方針・トップ指示の縦ラインのマネジメント調整も浸透しているため、双方マネジメントを機能させることで、多様な評価・トレーニング場面を確保できている。(OJTの場面確保)
- ・OJT評価の際は、利用者の選定を工夫している。一連の行為は1人の利用者でやってみること、アセッサーが利用者状態を把握していること。利用者の状態に即したケアの実行を指導・評価していくため、把握により、指導、記録、評価がしやすくなる。また、被評価者が、日頃関わっている利用者の方がなお、スムーズとなる。
- ・指導・指摘は、一通りの行為終了後、その日のうちに(記憶の鮮明なうちに)、タイミングを見計らって、評価票と照らし合わせながら、行う。
- ・アセッサーの中で、チェック項目の場面の予測を立てている。事業所内で、チェック項目に関連することがあれば、被評価者本人から報告すること、その場にいあわせる

担当外のアセッサーに対してでもよいので、報告することとしている。（複数名のアセッサーが協力し、OJT・評価を行う）

- ・ 状況の変化に応じた対応：利用者の最近の状態から、状況の変化のおきる可能性のある方（出血しやすい方、その時期に症状がある方）など限定されるため、利用者の状態で対応シーンの予測を立てる。その利用者の方に対して、どんな対応をしたのかを確認・質問をし、評価を行う。日常の対応記録では、評価基準と照らし合わせ、丁寧に、抜けがないように記録することを伝えている。例えば、パットに出血、水分大目、との記録では不十分であり、臭いはどうであったか等、チェック項目の視点の根拠も確認できるように留意している。
- ・ レベル認定取得者は、次受ける者の相談役に回り、評価では、どんなことをするのか、しておいた方がよいのか、何を記録した方がよいのか、感染症、終末期の対応等、やり方を伝授している。評価や期末評価票記載のフォロー、情報共有はアセッサー間で行っている。

➤ 個別 OJT 展開を受けての変化

- ・ 介護技術評価項目に現在の業務を照らし合わせ、介護職の職務を再考していった。ケアマネジャー任せになっていた家族への連絡等について、介護職の関わりを整理。
- ・ 事業所内の記録ルールの見直し。記録すべき事項、重複記載の改善。法人内他事業所の記録の改訂。
- ・ 介護過程の展開「個別介護計画の策定・実行・評価・見直し」業務に関する見直し。介護職員が計画作りから一連の展開プロセスを意識し、積極的に関与するよう、業務を見直した。（事業所における個別介護計画の位置づけの見直し）介護職員が担当利用者を持ち、介護過程の展開（PDCA）を業務として行っている。
- ・ チームケアの実践を重視した業務体制の見直し。認知症ケア会議、身体拘束廃止委員会、リスクマネジメント委員会の組織編制の変更。業務分担制を変更し、介護職員が、家族との連携に関して関わりをもつことを重視。アセスメント、対応策検討を重視し、改善の機会に活かすように取組む体制とする。
- ・ 地域包括ケアシステムの業務を検討し、地域内の関連機関への連絡等も介護職員が行う等、業務分担を見直し。

3. ヒアリング事例の整理と考察

本調査は、介護技術 OJT を介護事業所内に「仕組み」としてどのように取り込み、どのように展開しているのかを中心に調査した。

取り上げた 6 事例では、事業所の全介護職員に対して技術評価の個別的な OJT（介護職員 1 名に対する OJT）を実施する方針を掲げ、展開中の事業所である。

6 事例とも、技術評価指標として、介護キャリア段位制度の評価基準を用い、基本的な評価スキーム、ツールとして同制度を活用している。

事業所規模をみると、利用定員は、50 床が 2 事例、80 床が 1 事例、100 床が 2 事例、100 床以上が 1 事例であり、規模のばらつきがみられる。

介護職員に占める介護福祉士数の割合は 8 割超であり、介護福祉士占拠率は、平均より高いといえる。またいずれの事業所でも介護職員処遇改善加算 I を取得している。

OJT 統括機能について

6 事例とも、OJT の実施の展開のキーマンとして、統括的な機能を果たす者がおり、中長期の展開計画、年度展開計画をふまえながら、個別の OJT の管理やフォロー（アドバイス）を行っている（OJT 統括機能）。

昨年度事業では、個別的な「OJT」の仕組みに着目し、OJT 統括機能を中心に整理を行った。OJT 統括機能を果たす者は、実態としては、OJT 以外の手法も用い人材育成、ケアの質の向上にむけた取組を行っている。

これらの実態を踏まえ、本年度調査では、OJT 統括機能としての整理ではなく、組織全体として、どのように介護技術に関する個別的な OJT を位置づけし、展開を図っているか、補完する策はどのようなものか等、OJT そのものに注視するのではなく、視野を広げ組織に OJT を根付かせるための要件を探ることとする。

事業所	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6
介護職員数	介護職員60名	介護職員14名	介護職員38名	介護職員19名	介護職員64名	介護職員42名
介護技術の個別OJT取り込み特徴	人事評価制度構築目的。介護実践スキルを「指導できる」と定義し、年2回のスキル評価。加えて、個別OJTに取り組む。	指導者層育成をねらいとし、個別OJTの場を設ける。(数わる機会と教える機会の経験)	BSC「業務プロセスの視点」の方策として個別OJTを通じたケア標準化を設定。目標管理制度で数値化し設定、管理、実行。	在宅復帰支援、新人教育場面等に対応できる職員を目指す。個別OJTを「伝える技術を学ぶ」機会と設定し取り組む。	キャリアアップの仕組み作りによる。個別OJT、レベル認定取得を組込み、個別OJTに取り組む。	介護技術評価基準を用いて、組織体制、業務改善の見直しを実施。その上で、ケアスキル確認、習得を目的に個別OJTに取り組む。
個別OJTの展開	全介護職員に対し、複数年をかけて展開中。	全介護職員に対し、複数年をかけて展開中。	全介護職員に対し、複数年をかけて展開中。	全介護職員に対し、複数年をかけて展開中。	全介護職員に対し、複数年をかけて展開中。	全介護職員に対し、複数年をかけて展開中。
被評価者へのOJTの仕方	・振り返り、根拠理解重視 ・ 自己評価 をさせ、 根拠記録 を作成させる／・振り返り、根拠理解重視	・ 自己評価 をさせ、 根拠記録 を作成させる／・振り返り、根拠理解重視	・振り返り、根拠理解重視	・ 同様評価 (2～3人ずつ)／・振り返り、根拠理解重視 期首・期首面談を重視。 項目の読みあわせ、ケアのポイント の確認。	・日報作成／・ 根拠記録作成 (記録ノート)／・振り返り、根拠理解重視 期首・期首面談を重視。 (開始前説明を重視)	・振り返り、根拠理解重視 (利用者・関係把握を重視) ・部署を跨いだアセスメント、評価場面調整
個別OJT期間	評価開始～申請6か月	評価開始～申請6か月	評価開始～申請6か月	同様評価期間：3か月	評価開始～申請6か月	評価開始～申請6か月
全介護職員へのOJT・Off-JTの仕方	月テーマにつき 自己評価 (毎月) 記録研修、記録の提出	評価基準勉強会 根拠・留意事項 をテキストとしてまとめ、 勉強会 を実施(毎月)	自己評価 (毎日) 記録作成 (毎月) (状況の変化に応じた対応、ヒヤリ・ハット)	—	— 勉強会	自己評価 (半年に1回)

（１）介護技術 OJT に取り組む組織戦略

6 事例とも介護技術の個別的 OJT に取り組む目的として「ケアの標準化」を掲げ、法人事業所が目指すケアの実現としている。理念型経営による OJT を展開事例といえるが、介護技術の個別 OJT の取り込みに至った背景は、事業所により異なっている。

人事評価制度の構築、スキルアップの仕組みの構築

事例 1 では、介護技術の個別的 OJT への取組の背景として、人事評価制度で「介護実践スキル」を評価する仕組みの構築をねらいとし、評価制度を通じた「介護実践スキル」の獲得により、公平な評価を実現することをねらいとして取り組みに着手したとのことである。その背景には、地域での競争力の獲得していくこと、将来的な事業拡大も視野に入れての人材育成重視によるブランディング戦略があげられた（事例 1）。

6 事例ともに、介護職員処遇改善加算 I（キャリアパス要件①②③のいずれも満たす）を取得しているが、介護職員処遇改善加算の設計、要件の具現化を契機として、スキルアップの仕組み構築や、向上を促す仕組み作りを目的に、キャリアパスの明示と介護技術 OJT に着手した事例があげられた（事例 5）。

人件費適正化に向けた改革 年功型経営からの脱却

またこの 6 事例の他にも、長年に渡る年功型経営が、人件費の増加を招き、経営逼迫の要因となっていることから、公平感のある人事管理へと転換するため、介護技術評価指標を用いた「実践スキル」での評価、処遇、役職の決定と、介護技術 OJT の取組を行っているケースも報告されている。

人事制度改革により、実力主義に転換するにあたり、スキルレベルによる評価は、職員の納得感が得られ、若手職員にとっても、モチベーションアップにつながることで、無駄な人件費の抑制につながることから、OJT を伴う技術評価制度の取り込みに至ったケースであり、公平な評価制度作りによる経営効率化が、取組背景として指摘できる。

指導力を磨き、効率的な人材育成システムの構築を目指す

介護技術の個別的な OJT の取組を通じて、「指導できる職員」を育成していこうとする事例（事例 2、4）では、指導者層を育てながら、「スキル標準化」の取組を組織全体に広めていくことを戦略としている。「指導者が育つこと」での効率的な人材育成の実現を図ることをねらいとしている。事例 4 では、頻回に発生する新規採用や外国人採用訓練の効率化を図るねらいなど、効率的な人材育成のシステムの構築を目指して、指導力育成に取り組んでいるとのことであった。

標準化と記録化によるリスクマネジメント

6 事例に共通する取組は、人材確保戦略の面だけでなく、ケア標準化と根拠記録化による「リスクマネジメント」の側面も指摘できる。事故対応が頻回であれば、コストとなるだけでなく、職員や事業所への訴訟リスクへとつながる。

ヒアリング事例では、具体的に事故件数削減目標値を掲げた上で、単に件数管理を行うだけではなく、介護技術 OJT を通じて、ヒヤリ・ハットのレベルから、対応のプロセス（発見・把握→ 原因分析→ 対応策検討→ チームケア、情報連携、対応策実行）の視点を体にしみこませ、対応の質を引き上げていく訓練を行っている。このような現場における OJT を通じた業務改善の取組は、経営視点ではリスクマネジメントの側面を有するもの、と指摘することができる。根拠に基づくケアの実践、行為・対応の記録化、記録の標準化は、損害賠償リスクの回避、賠償責任保険料負担の軽減、事故発生に伴う悪評等の回避、利用者・家族に対する説明責任（アカウンタビリティ）の実施につながる。「記録化」を重視するトレーニングは、組織にとってガバナンス構築によるリスクマネジメントといえる。

職員重視（ES 重視）経営

6 事例に共通する事項として、職員のスキルアップ、OJT の取組がもたらす作用として、法人事業所の理念の共有・実現（スキル向上、チームケア実現）、職員の能力開発により、成長の機会を確保すること（ステップアップの道筋）、公平・納得感のある評価・報酬の仕組みによる職員満足向上、OJT の取組による職員間関係性構築などの職員満足（ES）の向上は、→利用者満足→業績向上の経営の好循環サイクルにつながるものとして、経営戦略に「サービスプロフィットチェーン」の考え方が伺えることが指摘できる。

（２）介護技術 OJT：「根拠に基づくケア」の訓練と実践

今回取り上げた 6 事例はすべて、介護キャリア段位制度のスキーム、ツールを用いた個別 OJT の仕組みを展開させ、継続的に取り組んでいるケースである。

介護技術 OJT を取り込み理由は、いずれも「ケアの標準化」をはかるということであった（事例 1～6）。ここでの「ケアの標準化」とは、「ケアの定型化」ではなく、「ケア根拠」を踏まえているかどうか、「根拠に基づくケアとなっているかどうか」という点である。

介護技術 OJT で、「行為の根拠」を辿る訓練を行っている

6 事例は、個別性・可変性を伴うケアの場面において、「根拠」に辿る力が根幹をなすことに着目し、「根拠に基づくケア」を実践するスキルを軸にして、習得のための OJT、OFF-JT の実施、スキルを軸とした組織内の評価の仕組みを構築しようとしている。

このため、OJT で育成していくスキルと、他の手段の育成（OJT, Off-JT）の目的は一貫している（事例1～6）。さらに評価の仕組み、キャリアアップの仕組みの評価軸にも一貫性を持たせている（事例1、5）。

いずれも、個別 OJT の実施を目的化はしておらず、「根拠に基づくケア」の獲得には座学だけでは限界があること、「標準化」とは根拠に立ち返ること、「根拠に立ち返りつつ現場でアレンジする力」を養うには、OJT による学びが有効であること、このような「実践力」の習得は、個人の経験任せにするのではなく、OJT の機会を設け、「基準」を軸にした指導と振り返りをセットにすることで、経験の質を引き上げ、一定期間で（3か月～6か月）スキルを獲得しようとしている。

取組事例からは、事業所経営層、OJT 取組実行にあたるメンバーが、介護 OJT の「本質」を見出していることが、OJT 組織取り込みの「前提」となっているといえる。介護 OJT の本質的な目的を理解した上で取り込むことにより、個別 OJT に加え、「行為の根拠」を辿る訓練が、様々な手法との組み合わせで展開しているもの、と整理できる。

「行為の根拠」を辿る訓練として、自己評価、記録作成、他者への説明の機会

「行為の際に、何に気を付けるのか、何を踏まえて、提供すべきか」を可変的な条件で対応するスキルを身に着けるために、事例では、個別の OJT の際に、被評価者（指導を受けている介護職員）自身に「自己評価をさせる」、「自己の行為を他者に説明させる」、「自己の行為の根拠記録を作成させる」といったトレーニングを行っている（事例2、事例4、事例5）。

また、「行為の根拠」に辿る訓練として、全介護職員に対する自己評価、記録提出の機会を設けたり、「行為の根拠は何か？」の勉強会を設ける等のケースがあげられた（事例1、事例2、事例3、事例6）。

「根拠に基づくケア」ができてこそその専門性と位置づけている

いずれの事例も「なぜこの行為が求められるのか」「この状況では、どのような点に留意が必要か」、一つ一つの行為を分解し、再確認をする機会を OJT や OFF-JT を介して設けている（事例1～6）。個別 OJT の段階でも、まず期首の段階で、項目理解（わかる）の再確認に重点を置いているケース（事例4、5）、職員勉強会を行っているケース（事例2、6）、年間の月テーマを設定の上、テーマ別に根拠を辿り、記録化のトレーニングをしているケースなどが見受けられた（事例1）。

その上で、これらのスキルを「人に教えることができる」ようになって「実践力獲得」と整理するケース等があげられた（指導力に着目：事例1、事例2、事例4）。

「根拠に基づくケア」として「記録力」を訓練

「行為の根拠」に迫る訓練として、個別 OJT では、介護職員（被評価者）自身に根拠記録を作成させる訓練をしていたり（事例 2、5）、「記録力」をつけることを目的として、記録の作成と提出の義務化、5W1H を踏まえた記録研修の定期実施などのケースがみうけられた（事例 1、3）。

（３）介護技術 OJT を組織展開につなげる仕掛け

介護技術の個別的な OJT を組織展開させる方策として、OJT とは別に、人事評価制度の中に、介護技術評価を組み込み、全介護職員に対して半期に 1 度スキルチェックを行い、人材育成計画の一部に組み込んでいるものがあげられる（事例 1）。

人事評価制度に組み込むことで、定期評価が保障され、結果の分析、改善の取組が展開しやすくなる。また、任意の努力義務ではなく、業務そのものとして位置づけられるため、強制力を持つ。当該事例では、人事評価の仕組みに並行して介護技術の個別的な OJT が展開されている。

また経営視点として、職員にバランススコアカードの 4 視点を意識させ、目標管理制度を用いて測定可能な手法で「根拠に基づくケア」の実践を図ろうとする事例（事例 3）では、個別 OJT は、目標達成の一手法として組み込まれており、取組結果の分析、取組結果の次年度への反映のサイクルは、組織内の仕組みとして組み込まれている。これにより、継続的に個別 OJT 展開がなされているもの、と整理できる。

これらの事例は、組織内の強制的な仕組みや、経営の軸となる仕組みの中に、個別的な OJT を組み込むことで、体系的、継続的に展開させているケースと読み取ることができる。

（４）介護技術 OJT 実行計画を年間の育成計画に組み込んでいる

6 事例ともに、共通してあげられるのが、介護技術の個別的な OJT の実行を年次の人材育成計画に組み込んでおり、1 人の指導者（アセッサー）が、何名の OJT を行う、との計画が年度始め時点で組み込まれている。OJT の実施期間は、OJT 実行が 3 か月、前後準備等期間を設け 6 か月と設定し、いずれも計画遵守で実行されているケースといえる。

いずれも、法人戦略の具体化として、人材育成計画の中に OJT 計画を組み込んでいること、OJT の実行プランは、年度単位で組み立てていること、指導者 1 人当たりの OJT 件数を割り当てていること、年間の OJT 実施順番を予め決めていること、これらの OJT の実行状況・結果を、事業所の公式な委員会等（例：研修委員会、経営層出席の委員会等）で報告すること、すなわち、実行が業務として位置づけられていること、個々の OJT の取組みが孤立

化しないように、上司等の目が介在するように重層化、循環化させていることが共通点としてあげられる。

（５）OJT 継続の鍵：組織における育成環境

OJT 展開事例からは、人事評価制度とリンクさせることなく、取り込みの推進者（OJT 統括的機能を果たす者）の力が働くとともに（リーダーシップによる縦ラインのマネジメント）、取組の結果が顕在化し（例：養成した職員が指導者として研修企画をし、講師を担当している、法人内新規立ち上げ事業所の中核メンバーに就任、地域包括ケアの具体的な取り組み、介護過程の展開力についての対外的な評価・評判の獲得等）により、そのプラスの効果が、法人内外で認知されだしていることがあり、個別 OJT の取り組みが勢いづき、展開は続いている、との談があった。取組が伝播していくことで事業所内に QC 活動の気風が醸成され、継続へとつながっているように見受けられる（事例 2、学習風土の広がり）。

また、特段人事評価制度に反映させなくとも、年 2 回の「介護スキル自己評価」をルール化し、取り込んでいるケース（事例 6）においても、組織内の取り決め遵守の気風（トップからの縦ラインマネジメントによる統制）と、全員で取り組む気風（ボトムアップ型の横ラインのマネジメント）の双方を機能させ、全介護職員の取り組みとして継続展開しているものと読み取ることができる（事例 6、共同体的組織風土）。

（６）職員の主体性を引き出す工夫：自己評価の実施、コーチングによる内省支援

「根拠に基づくケアの実践」として、全介護職員が、毎日の業務終了時に「自己評価」を行っているケース（事例 3）や、毎月の自己評価を行っているケース（事例 1）、半期に 1 回のスキル評価を行う（事例 1、6）など、全介護職員が自身のスキルに向き合う機会を定期的に設けている事例が見受けられた。

個別 OJT においては、指導よりも、本人の気づき支援を重視し、指導者は気づきを与える工夫であったり、一緒に課題や対応策を考える支援を行い、コーチ役に回っている。（振り返りの機会を重視：事例 1～6）。

この点、OJT 手法を通じて、経験学習サイクル（経験→振り返り→概念化・意識化→改善）を稼働させ、経験の質を上げる手法として、指導者（アセッサー、評価者）－介護職員（被評価者）の関係を組んでいることが読み取れる。

この点、介護技術 OJT のツールである介護キャリア段位制度のスキーム、評価基準を用いることで、「意識化」のトレーニングが比較的容易にできることに着目し、活用しているもの、と整理できる。

個別 OJT を組織の中に取り込み、それを展開させていくためには、まず精緻に設計された「OJT」の仕組みを取り入れること（評価基準の存在／キャリアパスの設計／OJT の仕方のルール化／指導者・評価者の存在）が前提となる。

しかし、「OJT」の仕組みだけを用意しても、取り込む「組織」の人材育成環境と、構成員となる「職員」の主体性（学ぶ、育つ）と、指導力（育てる、引き出す、導く）の3つの要素が必要である、と指摘できる。

6 事例は、いずれも、介護技術評価基準（介護技術の見える化）をツールとして用い、OJT の仕組み、off-JT での活用、組織における人材育成環境構築（キャリアパスの仕組み、定期的なスキルチェックの仕組み、）に用い「根拠に基づくケア」の獲得に取り組んでいること、組織の年間人材育成計画の中に、個別 OJT を位置づけていること、その上で、構成員の主体性を引き出すよう、具体的な課題の提示により、コーチング手法を重視して、自己評価、記録作成義務化、OJT 指導を通じた内省支援、意識化支援を展開していることが読み取れる。

（7）介護技術 OJT を組織に取り込むための要素

以上のように、介護技術の OJT を組織的に取り込み、展開させている事例について、整理をしてみると、単純に介護技術の OJT の取組を仕組みとして導入するだけでは、「根付く」ためには十分ではなく、機能は劣化するリスクがある。それを補完する仕組みの工夫や、組織の育成風土、構成員の意識・意欲が働いている可能性が、事例から見受けられた。

OJT を補完する制度的な仕組みとして、組織の強制力を持つ制度（人事評価制度、キャリア・パス、目標管理制度等）に組み込ませることで、継続的な展開に至っているものが見受けられた。

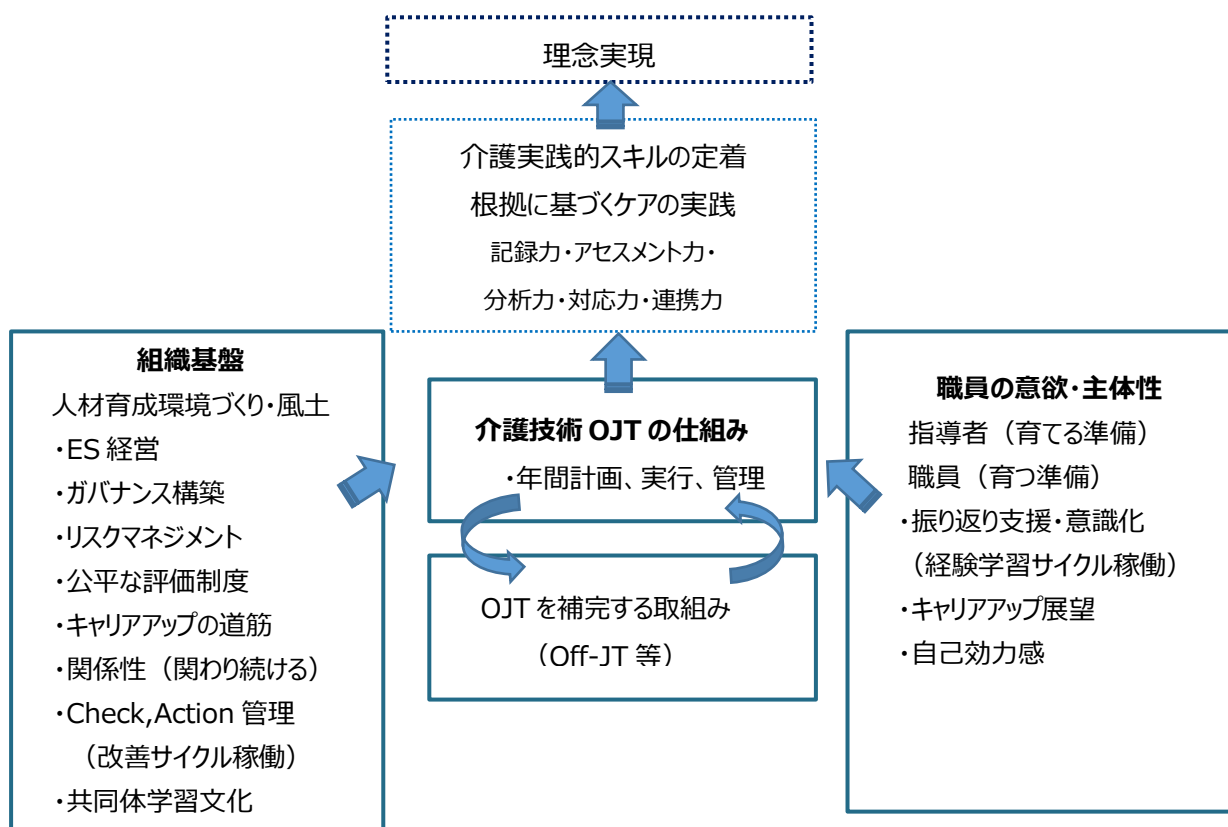
また、組織判断、現場発案の双方が作用し、個別的な OJT を補完させる工夫（ケア根拠に迫る訓練、仕組みづくり）として、自己評価（毎日／毎月／半年に1回等）、テーマ別記録作成の訓練、勉強会、指導指針作成などが組み込まれ、OJT と往還させながら、展開されている。

介護技術の OJT の取組では、指導者（アセッサー）と被評価者との関係性において、ティーチングだけではなく、振り返り、被評価者本人に考えさせる、気づかせること、自発性を引き出す支援を重視している（経験学習サイクルの稼働、内省支援の重視）。

被評価者本人に根拠記録を作成させる訓練や、根拠を口頭で説明させる訓練、カンファレンスの場で対応策をともに考える訓練など、コーチング型の OJT を行うことで、本人の自発性、主体性を引き出すことを意識している（事例1～6）。

個々の OJT 実行に際しては、日常業務と OJT を切り離すことは困難であり、周囲の協力なしには実行が難しいこと、そのため、日常業務の中で多様な OJT 場面を見出し、指導をしていくには、トップ（縦ライン）の率先垂範型のマネジメント（命令で実行する）と、部署間を跨ぐ（横ライン）のマネジメント（利用者情報を共有し、担当調整をする、等）を機能させているとのことであった（事例 6）。これらが機能するためには、組織の人材育成風土・土壌（人材育成の姿勢）と、指導者側の姿勢、指導を受ける側の職員の準備（学ぶ姿勢）が働いてこそ、成立しているもの、と思われる。

また、継続性の鍵として、結果・成果が法人事業所内に見える形で現れると、人を育てること、職員の成長を止めること自体が経営リスクとして認知され、人材育成の取組は、継続・稼働していく（事例 2）ことが示唆されるといえる。



■ OJT 管理機能：システム活用による見える化、改善サイクル稼働の提案

昨年度調査において、OJT を実装させていくには、OJT マネジメント機能が重要であることが示された。本事業における 6 事例においても、OJT を具体的に年間計画に落とし込み、担当を割り振り、OJT を実装・管理し、スーパーバイズを行うといった、OJT 統括の機能を果たすキーマンの存在が確認された。キーマンは、事業所や部署の介護職員の長としてマネジメント業務に徹している者のケース（事例 2、3、5）もあれば、日々の介護業務を担当しつつも OJT マネジメントを行っているケースも上げられた（事例 1、6）。

OJT を事業所に仕組みとして取り込み、実装させていくために、OJT マネジメントを専従で実施していくことは、非現実的な設計となる。

今回調査した 6 事例では、個別 OJT の進捗管理について、日々管理については現場担当者が担っていること、全介護職員のスキル管理、集計・分析は、改善サイクルの鍵になること、しかしながら、データの多くは、実行の達成で止まっていまいかねないことなどが課題として見受けられた。

このため、昨年度調査の結果を踏まえ、本事業では、OJT マネジメントの機能、中でも個別進捗管理について電子媒体システムの活用による効率化の提案を行うこととする。