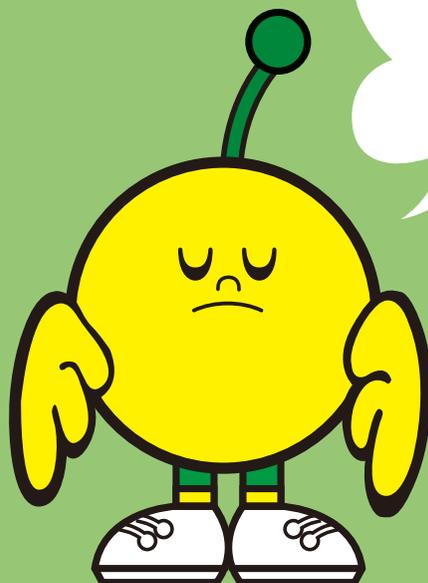


Chapter 02

チェックリストを
作るのは
大変そう……。



新人教育システムで 「わが法人の一員」に 育てる

- キャリアパスと人材育成の関連性を説明します。
- その上で新人教育・新人育成の大切さを学びます。
- 新人教育ツール「OJT チェックリスト」の作成過程を説明します。

Chapter
02

新人教育システムで 「わが法人の一員」に育てる

新人階層・新任職員は、まず担当する業務や役割について学び、基本的な知識や技術を身に付けることが求められます。一方で、職業人としての心構えや法人理念、法人の成り立ちなどを覚える階層・身に付ける階層という捉え方もできます。このような点を取りまとめているのが“キャリアパス”です。しかし、社会人1年目の新卒職員や中途採用の職員が、求められる役割や習得して欲しい知識や技術などが明文化されているからといって、独力でその通りにやってみたり、内容を全て理解したりすることは難しいはずです。そこには、新人職員をわが法人の一員に育て上げる教育システムが必要となります。つまり、新人のための教育システムはキャリアパス制度の運用を強力にサポートするツールだと言えます。



法人名	社会福祉法人 ふたば福祉会
設立	2004 (平成16)年
所在地	〒979-1471 福島県双葉郡双葉町大字長塚谷沢町25-1
理事長	高野 一美
従業員数	54名
事業	特別養護老人ホーム、老人短期入所事業、介護予防短期入所介護事業、認知症対応型共同生活援助事業、介護予防認知症対応型共同生活援助事業、認知症対応型通所介護事業、介護予防認知症対応型通所介護事業

アンケート結果紹介 (結果と傾向、相関性)

本法人は東日本大震災後の影響で双葉郡での事業継続が難しくなり、避難先のいわき市で再スタートしたばかりの法人です。震災以前より引き続き就労している勤続10年以上

の職員が若干名と勤続年数3年未満の職員が全体の75%という少し特異な職員分布となっていました。

● 図表1 社会福祉法人 ふたば福祉会 アンケート結果上位抜粋

法人・職場	A3	職場では、職員が日頃から助け合っている
法人・職場	A1	職場では、仕事における人間関係は良好である
法人・職場	A8	職場で何か問題があれば、上司や同僚と気軽に相談できる
キャリアパス・人材育成	C1	法人(会社)は、計画的に研修参加の機会を提供している
ワークライフバランス	B1	今の労働時間の長さには不満はない

● 図表2 社会福祉法人 ふたば福祉会 アンケート結果下位抜粋

処遇	F3	法人(会社)は適正な役職登用や職員配属につとめている
処遇	F1	今の給与は自分の責任や役割に見合っている
処遇	F2	法人(会社)の給与決定の方法に納得している
キャリアパス・人材育成	C4	職場の中で、新人や後輩を育成する仕組みは十分に機能している
法人・職場	A9	将来もっと上の職位で仕事をしたいと思っている
キャリアパス・人材育成	C5	仕事についての評価基準は明確であり、評価結果について説明を受けている

アンケート結果は、職場環境や仕事そのものについての満足感が高い一方で、整備が十分でない法人内の仕組み(制度設計)や制度の運用状況に不満や不安があるといった回答が目立ちました。これらの結果を踏まえ、各種制度(キャリアパス、プリセプター制度、評価制度、給与制度)について「現状確認」と

「再構築」を行うこととしました。本法人は勤続年数が少ない職員が大半を占める職場であることから、特に、入職した職員を1年間かけて「せんだん人(わが法人の一員、一人前の介護職員)」に育て上げるプリセプター制度の仕組みづくりに力を入れることとしました。

キャリアパス制度におけるプリセプター¹制度の位置付け

時間と労力をかけてキャリアパスを構築し、さらに制度として運用・機能させていく先にある期待値は、「職場に人材が定着してくれる」ことでしょう。その人材定着のために、まず法人が講じる手段の最初の一手は、新人職員に対する教育ではないでしょうか。

プリセプター制度をはじめとした各種新人教育システムの構築は人材を定着させるために即効性の高い有効な手段の1つであると考えられています。プリセプター制度を導入するメリットは、先輩職員と新人職員が一緒になって教育プログラムを実践することで、職員の成長や自己実現を支援し合う組織風土ができ、日常的なOJT²が円滑に行われるようになることです。入職した新人職員に対して

最初に影響を与えるのは先輩職員、特にプリセプター職員であり、プリセプター職員の心構えや教え方、業務へ向かう姿勢などが新人職員の職場定着に大きな影響を与えます。ですから、正しい影響を与えられる先輩職員の存在は、新人職員の職場定着にとって欠かせません。このような先輩職員に育ってもらうためには、自分自身が良い教育経験をするのが重要で、この経験を法人が計画的に提供することが求められます。つまり、キャリアパスで定めた等級のうち、新人職員階層についてはさらに詳細な育成のビジョンを定めることで教える側も教えられる側も計画的な教育の経験ができ、この仕組みがプリセプター制度の礎になります。

¹新規採用者の教育担当者として、一定期間指導育成を担う職員のこと。多くの場合、1年間一人の新規採用者に一人のプリセプターがつく。また、指導される側を「プリセプティー」という。

²On-the-Job Training(職場内研修)の略で、職場の上司や先輩が、職務を通じて、または職務と関連させながら、部下(後輩)を指導・育成する研修の呼称をいう。

新規採用者の教育体系づくり

実際にプリセプター制度を構築するにあたって、まず組織の骨格となるキャリアパスの整備を行いました。職員一人ひとりに、今の自分のキャリア上の立ち位置を自覚してもらうとともに、自分が将来この組織でどのような役割を担うかを理解してもらうことが重要と考えたからです。

教育の仕組みを構築するためには、「誰に、誰が」「何を、どのように」教えていくのかを明確に役割分担することが重要です。キャリアパスに等級ごとに求められる役割が明記されていなければ、「誰が新人職員を教育するのか」という点があやふやになってしまったり、教えるのがうまい職員だけが何年も続けて新任職員の教育係を任されてしまい、組織内でのキャリアが停滞してしまうことがあるかもしれません。このような状態にならないためにもキャリアパスをきちんと整備し“教育が必要な新人階層”“新人階層を教える中堅階層”を定義することが重要です。そして、プリセプターとして新人職員の教育を担当することがキャリアパスに書かれていれば、必要な「準備」をした上で、新人職員から中堅職員にステップアップすることができます。

また、学校を卒業したばかりの職員には、

社会人・組織人・福祉人としての基礎教育を提供するのは法人の責務です。もちろん新卒者だけに教育が必要なわけではありません。経験のある中途採用者であっても即戦力として通用するとは限らず、事業所が変わったのであれば、改めて教わらなくてはならないこと(例えば法人やユニットごとのルールなど)はたくさんあります。

そのため、本法人は、まず「入社したらまず、私たちの価値観ややり方、考え方の基礎をしっかりと学ぶ」ことが、新たに入職した新人職員の不安や孤立を解消すると仮定しました。また、入職前に思い描いた仕事のイメージと実際の現場での業務とのギャップを埋めるためにも入職早期から計画的に多くの経験をさせることも必要であると考えました。

このような協議を経て、初期教育の仕組みとしてプリセプター制度の導入についてはプロジェクトメンバーからも満場一致で進めることとなりましたが、現場職員が足りていない現状の中で、マンツーマン体制の教育システムを構築することは難しく、全職員が新人教育を実践できる仕組みづくりが必要だと結論付けました。

プリセプター制度の構築

本法人のプリセプター制度の構築は、新人教育に欠かせない項目を明確にし、誰でも新任職員に教えられる資料作りを目指しました。設定した項目は以下の通りです。

●明確にすべき内容

①育成の目標

誰を、いつまでに、どのレベルまで、育成するのか

②育成の計画

いつ、誰が、何を(知識・技術)、どのように、育成するのか

③能力の評価

育成してみて、何ができるようになったのか

育成してみて、何ができないのか

④職場内サポート

どのように悩みや不安を緩和、解消していくのか

安心して仕事に取り組める環境をどのように整備するのか

これらの内容を盛り込み、全職員が教育に携われるようにするために、極力曖昧さを回避した資料作りが求められました。最終的に、チェックリスト型のツールが最適だと判断し、新人教育のための「OJTチェックリスト」を作成することとしました。

「OJTチェックリスト」の構成

「OJTチェックリスト」は教育のための基礎ツールであるとともに、新任職員と先輩職員で会話を重ねるコミュニケーションツールでもあるため、単に業務ができたか／できなかったかをチェックする一覧表だけではなく、どのような目的と意図でこの教育を行うのかを分かりやすく示した「フェイスシート（新任職員職場内研修簿）」と、面談が3か月・半年ごとに行われ、先輩職員からアドバイスがもらえる「面談シート」を付けることで、よりコミュニケーションツールらしいものに仕上げていきました。

本法人のOJTチェックリストは新人職員が親しみやすいように「好きっぷ」と名付けました。「好きっぷ」には次の意味が込められています。

『ステップアップ・スキルアップ・ステキアップ・スマイルアップ・職場が好き・人が好き』

・OJTチェックリスト『新任職員職場内研修簿「好きっぷ」』

新任職員職場内研修簿「好きっぷ」には

本書の使い方が書かれているほか、プリセプター役職員の氏名が記入できる点がポイントです。

最初のページには目的・目標が記載されています。そして、1年を1か月、3か月、6か月、9か月の4つの期間に分け、その時々テーマ（目標）を設定することで小さな成功体験を積み重ねられるよう工夫しました。また、業務につまずいた時や困った時に、誰に聞けばいいのか分かるようにトレーナー（担当プリセプター）の氏名を書く欄も設けました。

新任職員に理解し実践できるようになってもらわなければならない業務は多岐にわたります。教え漏れ、教わり忘れがないように、自己評価の評語については、

○：指導を受けて理解している／1人で行うことができている

△：指導は受けたがまだ完全に行うことができない

×：まだ指導を受けていない／指導は受けたができていない

といった明確な基準を設定しました。

● 図表3 初期段階の新任職員職場内研修簿「好きっぷ」

<p>社会福祉法人ふたば福祉会 特別養護老人ホームせんだん</p> <p>新任職員 職場内研修簿</p> <p>好きっぷ</p> <p>ふたば福祉会の理念 やさしい思いやり いつも笑顔が絶えない施設づくり</p> <p>所属： _____ 氏名： _____ トレーナー名： _____</p>	<p>目的</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 社会人、職業人としてステップアップを目指す。 2. 介護業界の中で、プロフェッショナルとなる人材を目指す。 3. 自己管理ができ、チームの一員としての役割を果たす。 <p>目標</p> <p>1ヶ月のテーマ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 経営理念、行動指針が言えるようになる。 2. ふたば福祉会の職員としての基本的な心構えと態度、技術を身につける。 3. 介護の基本的な知識と技術を習得する。 <p>3ヶ月のテーマ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. シフトごとの業務内容を知り、他の職員と協力して務めることができる。 2. ご利用者の日常生活を支えることができる。 3. 食事・排泄・入浴の介助を自信をもって行うことができる。 4. 最近のご利用者の様子について、ご家族と話することができる。 <p>6ヶ月のテーマ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ご利用者の個別性に配慮した介護を行うことができる。 2. 夜勤業務を行うことができる。 3. 先輩の指導の下、決められたご利用者を担当することができる。 4. ご利用者のケアプランのアセスメントをすることができる。 <p>9ヶ月から12ヶ月のテーマ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 高齢者特有の病気や症状についての知識を得る。 2. 自分から積極的に業務を遂行することができる。 <p>_____さんが目標を達成するように。</p>
--	---

● **業務チェックリスト (13カテゴリー 215項目)**

業務チェックリストは、業務に直接関係する内容にとどまらず、法人職員としての在り方や介護職員としての心構え、習得すべき技能など、新任職員が法人の一員になるまでに必要な項目を抽出したものです。このチェックリストは「わが

法人の一員」として必ず身に付けて欲しい仕事のレベルが記載されています。できた／できていないの評価基準について上司や先輩によって基準の解釈に個人差が出てしまいそうな項目にはそれぞれ評価の「Point枠」があり、この「Point枠」に業務の勘どころを明記することで基準の徹底を行いました。

● **チェックリストの中項目**

- | | | |
|---|-------------------------|--------|
| A | せんだんの職員の基本的な心構え、知識、技能 | (22項目) |
| B | 利用者との信頼関係構築のためのあるべき姿 | (19項目) |
| C | せんだんの介護職員としての心構え、知識、技能 | (14項目) |
| D | 利用者の生活をより豊かにするために | (9項目) |
| E | 緊急時に備えて | (31項目) |
| F | 利用者の個別性を考慮した生活を確保するために | (3項目) |
| G | 介護の専門性：ケアプラン作成 | (1項目) |
| H | 家族と信頼関係構築のために | (1項目) |
| I | 高齢者介護の専門性の向上 | (3項目) |
| J | 安全・安心に利用者の移動・移乗を介助するために | (25項目) |
| K | 利用者の食事の準備と後片付け | (7項目) |
| L | 利用者個別の食事の提供と介助をするために | (27項目) |
| M | 利用者の尊厳を保つ排泄介助のために | (17項目) |
| N | 安全・快適に入浴を介助するために | (36項目) |

● 図表 4 業務チェックリスト（一部抜粋）

B 利用者との信頼関係構築のためのあるべき姿		自己評価				トレーナー
		1ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	9ヶ月	
1	話を聴くときは視線を合わせます。					
POINT	話をしているときにそっぽを向かれていると自分に関心がない、興味を持ってもらえていないと不安になるものです。ご利用者の目の高さに自分を合わせ、時には手を握るなどして安心感を与えることがコミュニケーションの第1歩です。					
2	話を聴くときは耳、目、心を使って全身で聴いています。					
POINT	ご利用者は上手く言葉にできず、目や声の調子で本心を訴えていることがあるものです。言葉によるメッセージと心の中にあるメッセージ双方を聴き取ってこそ、ご利用者の本心を聴く力といえ、一流の介護職員に求められる力です。					
3	私的な感情をご利用者にぶつけることのないよう、自分の感情をコントロールしています。					
POINT	自分が忙しかったり、気分が悪いと、つい口調も強くなったり、暗くなったりするものです。ご利用者は敏感にあなたの状況を察知し、ご自身の訴えを我慢してしまうことがあるかもしれません。ご利用者の調子に合わせることで、より安心してお話を続けてくださいます。イライラしているときは「一呼吸」おきましょう。					
4	自分の価値観で判断しないような対応をしています。					
5	ご利用者に不快な思いをさせたり、注意を受けた場合、素直に謝ります。					
6	何か作業に取り組んでいるときもご利用者と一緒であれば、対話を楽しんでいます。					
7	自分が呼ばれたら、「はい」と立ち止まってただちに対応しています。					
POINT	ご利用者との会話中に呼ばれることや他の作業に入らなくてはならないことが多くあります。その場合、少し難しいのですが、優先順位を考えて、どうしても会話を中断し、その場を離れなくてはならない場合は、ご利用者に説明して了解をいただきましょう。					
1	食事時間は配膳や下膳、食事介助に集中するのではなく、全体に目配りをします。					
POINT	食事はご利用者が楽しみにしている時間の一つです。しかしながら、食器や箸などがテーブルにならび、それらの道具でご利用者が思わぬ怪我をされることがあります。また、高齢者の場合、咀嚼する力や飲み込みの力が弱くなっていることがあるため、誤嚥を起こしやすい状態にあります。楽しく食事をしていただくためにも、必ず、全体に目配りするようにしましょう。					

● 面談の目的＝「思い」を共有すること

- ① これまでの仕事内容を振り返り、先輩職員と共有する
- ② これからの目標を先輩職員と一緒に設定する

③ 仕事上の不安や悩み／職場内サポート（問題解決）

④ 面談者へのキャリアアドバイス及び評価のフィードバック

・面談シート (四半期ごと4回分)

初めて社会に出る新卒者はもちろん、中途採用者であっても新しい職場での仕事は不安でいっぱいだと思います。この不安な気持ちを自分1人の胸の内にしまわれてしまうとモチベーションが低下したり、職

場での孤立や突然の離職につながったりしてしまいます。定期的に新任職員との面談の時間を設けることで、これまでの仕事の振り返りを共有し個人の問題解決を手助けすることで、早期離職のリスクを軽減できるようにしました。

●図表5 面談シート (一部抜粋)

所属	氏名	さんの育成シート
1か月を振り返って		今後の目標
トレーナーより		
3か月を振り返って		今後の目標
トレーナーより		

プリセプター制度の運用と今後の課題

作成した新任職員職場内研修簿「好きつぶ」は、全職員に配布することで、新任職員は「このレベルの仕事ができるようになるまでは、事業所側で責任を持って自分を育てられる」と安心して働くことができ、教える側の現任職員は新人職員に対して「ここまで教えなければならない」「この業務を教わっていない」など、習熟度合が明確になります。

そして、次に必要なのが育成担当者の決定です。本法人では、主として教育に関わる職員を「トレーナー」と呼称し、キャリアパス

にもトレーナーとなる階層（一般職上級）には任用の目安として「OJTを行う」ことを明記し、教える側の職員にも育成マインド（気持ち・思い）の醸成を行いました。

トレーナーの教育については、チェックシートを使用した指導方法などを記載した「OJTマニュアル」を作成することで、業務が忙しく外部研修などで専門的な教育に関する知識を得られなくても安心してトレーナーを実践できるよう配慮しました。

● 図表6 OJTマニュアル（一部抜粋）

5. チェックシートの指導方法

1) 新任職員 職場内研修簿（以下新任研修簿）の目的

新任研修簿は新入職員とトレーナーが一年間使用します。

新任研修簿には多くのチェック項目がありますが、一年間業務を行えばほとんど達成できるであろう項目となっています。項目を確認していくことにより、「なにができていないのか」、「なにができていないのか」、「今後なにを習熟していかなければならないのか」を新入職員、トレーナーが共有することができます。たとえ一年間で、すべてを達成できなくても、その項目を今後の目標として設定することができるのです。

2) 面接の実施

トレーナーは新入職員と4回の面接を実施します。

面接の前に新入職員に各項目について自己評価をしてもらいます。そして、その自己評価をもとに、面接にて達成状況や今後の目標について話し合います。

自己評価を「△」や「×」としている場合には、トレーナーとしてのアドバイスを与え、悩んでいたりしたら一緒に悩みを解消していきます。ここでは、「△」や「×」を付けている項目のみに注意してダメだしにならないよう注意が必要です。

面接が終了したら、最終ページの「トレーナー」「新入職員」ページにお互いの共通認識として面接の中で話し合ったことを記入してください。このページは大変重要です。

4回の面接とは別に、日頃から新任研修簿の内容についていろいろとコミュニケーションをとってください。そうすることで、新任研修簿の内容についてより一層の理解が深まります。

M	ご利用者の尊厳を保つ排泄介助のために	自己評価				T	P
		1ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	9ヶ月		
1	種々の排泄リズムを把握しています。						
POINT	排泄は介助の中で最も難しいケアだと考えましょう。せんだんは「安全」かつ、ご利用者の「尊厳」を保つ排泄介助を目指しています。「まだでないの？」「早くして」などの言葉かけはもってのほかです。						
2	トイレ誘導、オムツ交換をする旨を伝え、了解をいただいています。						
3	プライバシーに配慮し、トイレのドア、ベッド周り、居室のドアを閉めています。						
4 トイレ	① トイレ介助中に座る場合はナースコールを押せるか確認し、姿勢を整え、ご利用者の安全確保をしています。						
	② ご利用者の手洗いを介助しています。						
5 オムツ	① 種々のご利用者に合ったオムツカバーを使用しています。						
	② オムツは尿量や体調に応じて選んでいます。						
	③ オムツを正確に当てることができます。						
	④ お尻が上がるご利用者や、遠送りのできるご利用者には、言葉掛けをして体を動かしてもらっています。						
	⑤ 安易にオムツを使用していません。						
POINT	尿量などが不安定でオムツを得意にも兼ねてしまいがちです。しかし、ご利用者の立場で考えると動きづらく、大変不便なものでも、オムツの種類やサイズ、着用方法は先輩に相談しましょう。						
6 排泄後	① 排泄後は衣類を整え、ベッドの場合はシーツのしわや汚れがないか確認しています。						
	② おむつ交換後は体位交換をしています。						
	③ 尿量を観察し、少ない時には先漏れに相談の上、水分を摂ってもらったり、看護婦に相談しています。						
	④ 排泄記号が分かり、排泄表に速やかにもれなく記入しています。						
	⑤ 排泄物を正しく処理しています。						
	⑥ 排泄後、臭気が残らないよう換気や、消臭剤の使用しています。						
POINT	フロアはご利用者の生活（食事、安静、レクリエーション等）の場です。排泄後のおいしげな匂い、尿量や水分の摂取の状況を確認するなど、配慮します。						
⑦	一人の介助が終了後は、手洗いをして、手袋の交換をし、次のご利用者の介助に入っています。						
POINT	不潔物を触った手で顔面などの汚染を繰り返さないよう、常に清潔、不潔の区別を心がけましょう。使用後の濡拭タオルを床やベッドに直接置くことは厳禁です。また、感染症のあるご利用者の介助は最後にしましょう。						

まとめ

OJTチェックリストは固定的なものではなく、常に最新の技術知識に更新され新しい手順に刷新していく必要があります。また、これから入職してくる新人職員も技術や経験・高齢者福祉に対する知識はそれぞれバラバラです。それでも社会福祉法人ふたば福祉会に

入職してくる全ての職員を「せんだん人」としての合格レベルに育てていくために、日常的な資料の更新と全職員が一丸となって人材の育成に向かうマインドがキャリアパス制度ならびに新人教育システムの鍵となります。

● 法人ご担当者感想

「やさしい思いやり」「いつもの笑顔が絶えない施設づくり」を理念に掲げ、2017年7月にいわき市で再スタートしましたが、人材育成に対する指針も明確にしないまま、職員のキャリアや慣習の違いもあり、離職者が多いという現状がありました。

専門家の皆様から「当法人の改善点」「どんな法人にしたいのか」「大切にしたいものは何か」など、一つひとつ分かりやすく導いていただくことで私たちも話し合いを重ねなが

ら「思い」を形にしていくことができたと思います。職場内研修簿「好きっぷ」は最大の成果です。プリセプター制度を確立し、職員の定着を目指すためには、それぞれの「思い」を大切にし、達成感の持てる職場づくりをします。キャリアパスを整備し、機能させるまでには時間がかかるとは思いますが、じっくり取り組んでいこうと思っています。

社会福祉法人 ふたば福祉会

介護主任 木下節子