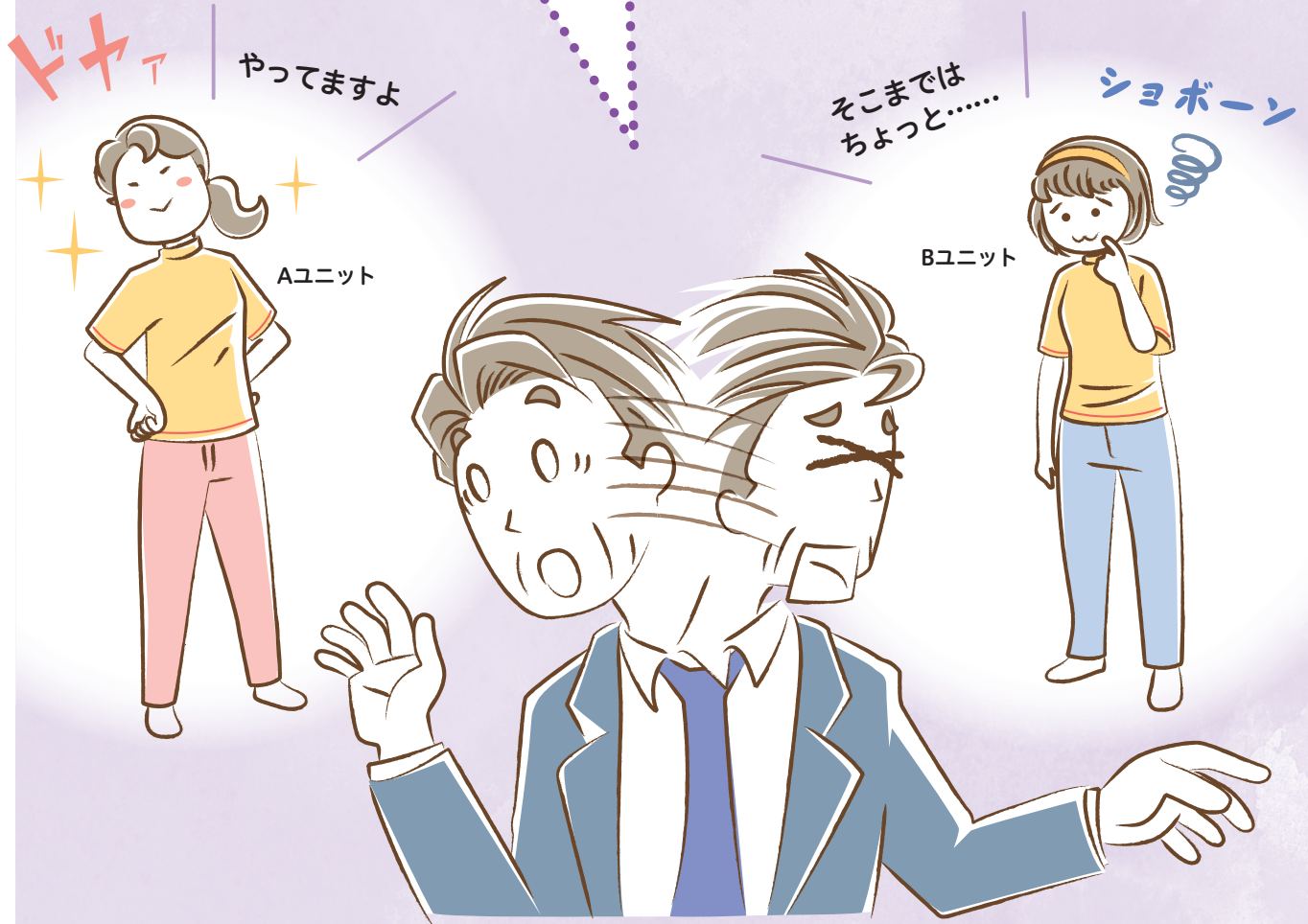


こういったお悩みはありませんか？

Aユニットは新人さんに
そんなトコまで教えてるの？
Bユニットはやってないの？



育成のやり方がバラバラで
できることに差ができてしまっていますね。

次のような取組が参考になるかもしれません。

事例 3

新人の育成体系の 仕組み作り



新人階層・新人職員は、入職した際まず担当業務や役割について学び、基本的知識や技術を身につ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、あるべき姿を覚え身につける階層とも捉えられます。このような点を取りまとめているものがキャリアパスです。

しかし、新人階層や新人職員にとって、これらが明文化されているからといって、独力でその通りに行動したり、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。新人職員の教育システムは、キャリアパス制度の運用を強力にサポートするツールといえます。

法人名	社会福祉法人 厚慈会
事業所名	特別養護老人ホーム 国見の里
設立	平成24年9月1日
所在地	福島県伊達郡国見町小坂南3番地
理事長	堀切伸一
従業員数	147名
事業	通所介護／短期入所生活介護／認知症対応型共同生活介護／地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護／介護予防短期入所生活介護／介護予防認知症対応型共同生活介護／介護老人福祉施設

アンケート結果紹介（結果と傾向、相関性）

本法人のアンケート結果として、職場環境（働きやすさ）についての満足度は高い一方で、処遇に関する項目が低い値を示す結果となりました。

職位ごとに求められる役割・責任が明確になっていないため、役割に関して「どのように評価されているのか」「なぜその仕事をしなければならないのか」が浸透しておらず、特に新人育成において中途採用者の定着が困難となっていました。

過去にキャリアパス・人事考課制度は構築されていましたが、法人規模が大きくなるにつれ、現在の階層と整合が取れない状態となっていました。

そのため、各種制度（キャリアパス・評価制度・プリセプター制度）について「再構築」を行うこととしました。

本法人では、主に教育に携わる職員を「プリセプター」と呼称しています。このプリセプター制度上で、人によって教えるポイントが違ってしまいうことも課題となっていました。このため特に、入職した職員を1年かけて育て上げるプリセプター制度をリーダー層以上の職員とともに再構築し、育成担当者の意識改革も含めて行うこととしました。

図表1 社会福祉法人厚慈会 アンケート結果抜粋（上位）

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	3.80
法人・職場	A3	職場では、職員が日頃から助け合っている	3.72
ワークライフバランス	B1	今の労働時間の長さに不満はない	3.71
上司	E5	上司は、上司としての役割を十分果たしている	3.66
ワークライフバランス	B2	職場は、有給休暇が取りやすい	3.65
上司	E3	上司は、よい仕事をすれば認めてくれる	3.62
法人・職場	A2	職場では、仕事が計画的に行われている	3.53
上司	E2	上司は、仕事や能力開発でよく面倒をみってくれる	3.53
ワークライフバランス	B3	職場は、仕事と育児や介護の両立を支援している	3.53
キャリアパス・人材育成	C3	この法人（会社）で働くことで、自分は成長している	3.52

図表2 社会福祉法人厚慈会 アンケート結果抜粋（下位）

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	3.06
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	3.05
法人・職場	A12	法人（会社）は、改善に向けた手法や技術を積極的に取り入れている	3.03
処遇	F1	今の給与は自分の責任や役割に見合っている	3.03
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	3.00
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	2.93
処遇	F2	法人（会社）の給与決定の方法に納得している	2.91

キャリアパス制度におけるプリセプター制度の位置づけ

キャリアパス制度を再構築する一番の目的と効果は「人材の定着」です。昨今、人材定着のため法人が講じる手段として、新人職員に対する育成・教育が重要になっています。

プリセプター制度のメリットは、先輩職員と新人職員が一緒になり教育プログラムを実践することにより、職員の成長を支援しあう組織風土ができ、日常的なOJTが円滑に行われるようになることです。また、平成30年度「介護労働実態調査」によると、勤続1年未満の離職者が介護職員（正規職員）で31.2%、3年未満の離職者が6割を占める結果となっていることから、新人職員の育成は非常に重要な意味を持つといえるでしょう。

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す。プリセプター職員の心構えや教え方、業務への姿勢等が新人職員の職場定着に大きな影響を与えます。そのため、良い影響を与えられる先輩職員の存在は、新人職員の定着に欠かせません。

そうした先輩職員に育ってもらうためには、先輩職員自身が良い教育を経験することが重要で、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。このため、キャリアパスで定められ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としました。それにより、育成担当者が教える内容が統一され、教える側も計画的な教育の経験ができます。この仕組みがプリセプター制度の基礎となります。



新規採用者の教育体系作り

実際にプリセプター制度を構築するにあたって、組織の骨格となるキャリアパスの再構築も行いました。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には「いつ、誰が」「何を、どのように」教えていくのか、役割分担を明

確にすることが重要です。キャリアパスの等級ごとに求められる役割が明記されていないと、「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教育係を任されてしまい、組織内でのキャリアが滞留してしまったりする可能性があります。また、部署ごとに教える内容に相違が出たり、通常業務を超えての育成に負の想いが表出し育成が

うまく進まず、定着に至らないサイクルに陥る可能性も出てきます。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」「新人階層を指導する中堅階層」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記載されていれば、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対しては、社会人・組織人・福祉人としての基礎教育を提供するのが法人の責務です。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は多くあります（法人や部署ごとのルール・用語・動き等）。

そのため、本法人は「入社したら、私たちが大切にしている価値観ややり方、考え方の基礎を1年かけてしっかり学ぶ」こととし、それが新人職員の不安や孤立も解消すると仮定しました。

また、指導担当者についても、人によって教える内容に相違が出ない仕組みとともに、担当者自身の能力向上も必要だと考えました。

このような協議から、初期教育の仕組みとしてプリセプター制度を再度見直し、法人全職種が新人教育を行える仕組み作りに向けスタートしました。

プリセプター制度の構築

本法人の新人教育に欠かせない項目を明確にし、誰もが新人職員に指導でき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（技術・知識）、どのように育成するのか

③能力の評価

育成の結果、何ができるようになったか、また何ができないのか

④職場内サポート

誰が、どのように悩みや不安を緩和・解消していくのか

安心して業務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は、曖昧さを回避した資料として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、本法人が大切にしている想い（理念・行動指針）とメッセージを入れ込み

ました。

本法人の新入職者マニュアルは、新人職員を芽吹いたばかりの「若葉」に見立て、「わかば」と名付けられました。

■OJTチェックリスト「わかば」

新入職者マニュアル「わかば」には本書の使い方が記載されているほか、プリセプター担当者の氏名が記入できる点がポイントです。福祉職場の場合、シフト勤務をしている事業所が多いため、日によって指導担当者が変わり誰に聞けばよいのかわからない、聞く人によって回答が異なる、といった事態を避けるためです。明確な指導担当者を定めることで（この人に何でも相談すればいいんだ）と思ってもらうことを目的としています。

最初のページには法人理念・行動指針が掲載、本マニュアルの目的と、1年後の目標設定欄を設けました。

■業務チェックリスト

（全職種8カテゴリー・介護職12カテゴリー）

業務チェックリストは、法人職員としての在り方、福祉サービス従事者としての心構え、習得すべき技能（介護職のみ）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には「法人の一員」として必ず身につけてほしい仕事のレベルが記載されています。「なぜその項目が必要なのか」や、「できた／できていない」の評価基準について指導担当者の解釈に個人差が出てしまう項目については、「POINT枠」を作って解説を入れました。

新人職員に理解・実践してもらわなければならない業務は、多岐にわたります。本法人の課題となっていた指導ムラや教え漏れを、新人側からの

申告でもチェックできるよう、自己評価の明確な基準を設けました。

■業務チェックリストの項目

【全職種対象】

- | | |
|---------------|--------|
| ①あいさつ | (9項目) |
| ②言葉遣い | (7項目) |
| ③身だしなみ | (8項目) |
| ④社会人としての基本ルール | (20項目) |
| ⑤個人情報保護・守秘義務 | (2項目) |
| ⑥虐待防止・身体拘束 | (4項目) |
| ⑦感染症 | (3項目) |
| ⑧事故・ヒヤリハット | (6項目) |

【介護職対象】

- | | |
|-------------------------|--------|
| ⑨共通事項（全ケアにあたって） | (6項目) |
| ⑩介護職員としての心構え・知識・技能 | (9項目) |
| ⑪入所者の生活をより豊かにするために | (9項目) |
| ⑫緊急時に備えて | (31項目) |
| ⑬看取りについて | (4項目) |
| ⑭入所者の個別性を考慮した生活を確保するために | (4項目) |
| ⑮高齢者介護の専門性の向上 | (3項目) |
| ⑯移動・移乗・体位変換 | (21項目) |
| ⑰福祉用具の使用 | (3項目) |
| ⑱食事介助・服薬介助・口腔ケア | (22項目) |
| ⑲排泄援助 | (17項目) |
| ⑳入浴介助 | (19項目) |

図表3 新入職者マニュアル「わかば」



図表4 評価の基準

○	一人で間違いなくできる
△	指導のもとできる
×	できない
—	未実施

図表5 業務チェックリスト（一部抜粋）

虐待防止・身体拘束		評価							
		1か月		3か月		6か月		12か月	
		自己	プリセプター	自己	プリセプター	自己	プリセプター	自己	プリセプター
1	虐待について理解し、適切な対応をしている。								
POINT	高齢者虐待とは 「高齢者が他者からの不適切な扱いにより権利利益を侵害される状態や生命、健康、生活が損なわれるような状態に置かれること」 虐待の種類 ①身体的虐待 ②心理的虐待 ③経済的虐待 ④性的虐待 ⑤ネグレクト（介護・世話の放棄）								
2	コールは必ず入所者の手の届く場所にセットしている。								
3	どのような内容のコールに対しても必ず訪室し、状態を確認する								
4	身体拘束について理解し、適切な対応をしている。								
POINT	身体拘束とは ①徘徊しないように、車椅子や椅子、ベッドに体幹や四肢をひも等で縛る。 ②転落しないように、ベッドに体幹や四肢をひも等で縛る。 ③自分で降りられないように、ベッドを柵（サイドレール）で囲む。 ④点滴・経管栄養等のチューブを抜かないように、四肢をひも等で縛る。 ⑤点滴・経管栄養等のチューブを抜かないように、または皮膚をかきむしらないように、手指の機能を制限する⑥ミトン型の手袋等をつける。 ⑦車椅子や椅子からずり落ちたり、立ち上がったりしないように、Y字型抑制帯や腰ベルト、車椅子テーブルをつける。 ⑧立ち上がる能力のある人の立ち上がり方を妨げるような椅子を使用する。 ⑨脱衣やおむつはずしを制限するために、介護衣（つなぎ服）を着せる。 ⑩他人への迷惑行為を防ぐために、ベッドなどに体幹や四肢をひも等で縛る。 ⑪行動を落ち着かせるために、向精神薬を過剰に服用させる。 ⑫自分の意思であけることのできない居室等に隔離する。								
備考欄									

移動・移乗・体位変換		評価							
		1か月		3か月		6か月		12か月	
		自己	プリセプター	自己	プリセプター	自己	プリセプター	自己	プリセプター
POINT	移動・移乗は介護職が関わるヒヤリハットや事故の中で発生頻度の多い場面です。介護者の都合で入所者をせかせかし、ちょっとした確認を怠ることが大きな事故につながり、入所者の生活に支障を生む可能性があることを強く意識しましょう。								最終 各担当者
1	起居の介助ができる								
①	起居動作前に、入所者の疾病等に応じて、体調や顔色を確認する。								機能訓練
②	入所者の状態に合わせた起居動作の援助ができる。								機能訓練
③	入所者の残存機能を活かした援助を行っている。 （足を曲げる、腕を組む、膝を立てる、柵をつかむ、お尻を上げる等）								機能訓練
④	入所者を側臥位にし、テコの原理を活用しながら、無理のない起居の介助を行っている。								機能訓練

■専門性の高い介助項目のダブルチェック機能

法人全体で新人育成を行う風土を醸成していくために、介護職の項目の中で、特にスキルを必要とする項目（移動・移乗、入浴、排泄、食事介助・服薬介助）に関しては、プリセプターによる評価とともに最終確認は各専門職（移動・移乗＝機能訓練指導員、食事・入浴・排泄＝介護主任以上、服薬＝看護師）にて最終チェックを行うこととしました。（図表5、紫枠内：グレー表記でどの部署が確認を行うかを明記）

■評価時の面談

1か月・3か月・6か月・12か月目にそれぞれプリセプターによる、評価と業務の振り返りのための面談の機会を持つこととしています。面談の目的は、以下のように考えます。

- ①これまで行った業務を振り返り、プリセプター担当者と共有する
- ②これからの目標をプリセプター担当者と一緒に設定する
- ③仕事上の不安や悩みの相談
- ④キャリアアドバイス及び評価のフィードバック

■プリセプター制度の運用と今後の課題

作成した新入職者マニュアル「わかば」は、全職員に配布しました。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てくれる」と安心して働くことができ、教える側の指導担当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」「この業務を教えていない」等の習熟度合いが明確になります。

そして次に必要なのは、育成担当者の決定です。本法人では、主に教育に携わる職員を「プリセプター」と呼称し、キャリアパスにもOJT担当者となる階層（指導職4級：ユニットリーダー）には任用の目安として「OJTに関わる」ことを明記し、教える側の職員にも育成マインド（気持ち・想い）の醸成を行いました。

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・知識に更新し、新しい手順・内容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の技術・経験・福祉サービスに対する知識は、それぞればらつきが見られるかと思います。それでも社会福祉法人厚慈会に入職

してくる全職員を合格レベルまで育て、働き続けてもらうためには、キャリアパス制度並びに新人育成システムが鍵となります。日常的な資料の更新と全職員が一丸となって人材育成に向かうマインドが、求められます。



事業所担当者の感想

社会福祉法人厚慈会
執行常務理事兼総括施設長
齋藤茂樹さん

約3年前からスタートしたキャリアパス制度は、作成に時間の制約があったせいか、形が独り歩きし、運用面で職員の理解度にバラツキが発生し、制度と運用の整合性を欠くものとなっていました。

この度、福島県のご支援をいただき、より職員にわかりやすくするために、階層別の役割責任を整備しなおし、明確なキャリアパス制度を完成すべくエイデル研究所のご指導の下に検討を重ね新しい制度を形作ることができました。同時に新入職員の育成マニュアルも新しいツールとして備えることもできたので、今後は新制度の運用面に日々注意を払い、人材育成と人材定着の強化につなげていきたいと考えております。