

(2)人材育成について(ポイント①)



ポイント①

OJTとOff-JTを組み合わせ、計画的に人材育成を行いましょう。

★訪問介護員が仕事で必要とされる知識・能力・技術を身につけることは、提供するサービスの質を高めるのみならず、訪問介護員の働きがいの向上にも寄与します。

★ここで、人材育成には大きく3つの方法があります。具体的には、

①OJT (On-the-Job Training) : 上司や先輩の指導の下で、職場で働きながら行われる

②Off-JT (Off-the-Job Training) : 仕事から離れて行われる(典型例は、教室などで行われる集合研修)

③自己啓発: 労働者が自分で勉強する(典型例は、本を読む／通信教育を受ける)

です。

★なお、「①OJT」と「②Off-JT」は補完関係にあり、どちらかだけでは十分に機能しません。これら2つをセットで考える必要があります。この際には、訪問介護員自身の能力開発ニーズを踏まえつつ、キャリアパスモデルともリンクさせた人材育成目標を設定することも重要です。

★各種調査結果からは、訪問介護員にとってOJTがもっとも効果的な人材育成であることが明らかになっています。しかし、訪問介護サービスは「訪問介護員が利用者宅を一人で訪問し、一人でサービスを提供する」という特徴を持つことから、訪問介護員に対する継続的なOJTは容易ではないかもしれません。

★このため、訪問介護員の人材育成に当たっては、定期的な同行指導等のOJT(サービス提供責任者が適宜、指示・アドバイスを行うことも含む)を中心としながらも、計画的にOff-JTを実施し、実務経験の整理・体系化を図ることが欠かせません。Off-JTは自事業所内での実施のみならず、外部教育訓練機関が開催する研修会等の活用も考えられます。

★また、登録型訪問介護員に対しても、実際に利用者宅でサービス提供を行っていない期間も登録先事業所のOff-JTを受講できるような仕組みを整えることで、知識・能力・技術の維持・向上が期待できるでしょう。

★なお、OJTとOff-JTを組み合わせた計画的かつ効果的な人材育成には、とりわけサービス提供責任者が「訪問介護員個々人が持つ知識・能力・技術を正確に把握すること」「訪問介護員に的確な指示・アドバイスができること」が必要なことは言うまでもありません。サービス提供責任者の能力開発およびサービス提供者がその能力を十分に発揮できるような環境づくりも、訪問介護員の能力開発に重要な要素となるのです。

(2)人材育成について(ポイント①) つづき

【事例①(訪問介護の職員数:50人以上、法人形態:株式会社、所在地区:九州) No. 211】

- ・訪問介護事業はまさに「ヒト」が資本の事業であり、人材育成とモチベーションの維持向上が不可欠であること、場当たりの教育でなく企業理念を基本に一貫した教育を提供する必要があること等を背景として、下記にみるような人材育成を行っています。
 - a. 現場教育(OJT)の強化
 - b. 全社研修(社員段階別研修、テーマ別研修、職種別研修、海外研修等)の実施
 - 社員段階別研修:社員段階ごとの組織人としてのあり方の教育
 - テーマ別研修:社員段階に関わらないテーマ単位の教育
(接遇マナー、人権倫理、コンプライアンス、制度法令、等)
 - 職種別研修:職種ごとに必要とされる事項の教育(介護職、看護職、企画職)
 - c. 施設部門も含めた全社事例研究発表会の開催(優秀発表には褒賞)
 - d. 登録型訪問介護員研修(入社時の心得、介護技術、等)

【事例②(訪問介護の職員数:20人未満、法人形態:社会福祉法人、所在地区:関東) No. 054】

- ・当事業所の規模と事業内容の説明をし、業務の取組方法や実施について説明するための採用時オリエンテーションを実施しています。新人採用時研修の講師は管理者・サービス提供責任者です。また、毎月1回、新人訪問介護員から管理者までが受講する「合同スキルアップ研修」を開催しています。ここでは、利用者の困難な事例を通じて様々な場面で対応を学ぶなど、自分の仕事に自信を持てるように工夫したプログラムを展開しています。

(公益財団法人介護労働安定センターウェブサイト「職場改善好事例集」より
<http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/>)

《参考:自己啓発支援も忘れずに!》

- ☆ 自己啓発はあくまでも個人の自主性によるものですが、各事業所では訪問介護員の自己啓発を促進するために「労働時間の配慮」「研修受講料などの金銭的援助」「教育訓練機関・通信教育などに関する情報提供」「事業所内での自主的な勉強会への援助」等を行うことも忘れないようにしましょう。
- ☆ なお、働く人の主体的な能力開発の取組を支援する制度として「教育訓練給付制度」があります。これは、一定の条件を満たす雇用保険の一般被保険者(在職者)または一般被保険者であった方(離職者)が、厚生労働大臣の指定する教育訓練を受講し修了した場合、本人が教育訓練施設に支払った教育訓練経費の一定割合に相当する額(上限あり)をハローワークから支給するものです。
- ☆ 教育訓練給付制度の対象講座には訪問介護員の職業能力向上を支援する講座も多数指定されていますので、事業者は訪問介護員に本制度を周知しましょう。詳細はこちらのホームページで紹介されています。
 ⇒<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/kyouiku/>

概 要	支給対象者	支給額	申請方法
働く人の主体的な能力開発の取組を支援し、雇用の安定と再就職の促進を図るために、教育訓練経費の一定割合を支給する。	受講開始日までに同一の事業主に被保険者として雇用された期間が3年以上である者等。	本人が教育訓練施設に支払った教育訓練経費の20%(当該額が10万円を超える場合は10万円)。ただし、4,000円を超えない場合は支給対象外。	受講修了後1ヶ月以内に、本人が「教育訓練給付金支給申請書」「教育訓練修了証明書」「領収書」「本人・住所確認書類」「雇用保険被保険者証」「返還金明細書(教育訓練施設が配布)」等をハローワークに提出。

(2)人材育成について(ポイント②)



ポイント② 人材育成を考えた仕事の割り振りをしましょう。

- ★「ポイント①」でみた「①OJT」「②Off-JT」「③自己啓発」の他にも、人材育成の方法があります。そのひとつが、ここで紹介する「仕事の割り振り」です。
- ★この方法は「①OJT」に比較的近いと言えます。具体的には、とりわけ現場管理者であるサービス提供責任者が訪問介護員の知識・能力・技術や仕事ぶりを把握した上で、それらを考慮して仕事を割り振る、すなわち、担当するサービス利用者や提供するサービス等を決定する、というものです。
- ★訪問介護員には登録型の者が多くみられること、また、働く（働きたい）時間帯が限られている場合が少なくないこと等の労働実態を踏まえると、「人材育成に通じる仕事の割り振り」は容易ではないかもしれません。しかしながら、訪問介護員の就労希望時間帯とサービス利用者の予定をただパズルのように組み合わせたシフトでは、場合によっては、高度なサービス提供が要求される利用者にまだ十分な知識・能力・技術を身につけていない訪問介護員が対応することとなり、やがては訪問介護員がこれを苦痛に感じ退職してしまうといった可能性も否定できません。
- ★サービス提供責任者は訪問介護員の就労に係る希望を尊重しつつ、その訪問介護員が現状保有する知識・能力・技術を若干程度上回る、責任ある仕事を割り振るような稼働予定計画を立案することが、訪問介護員の仕事に対する意欲ややりがい高めるとともに、人材育成につながる重要な役割を果たします。

Q&A

Q 「利用者がサービス提供を希望する時間帯に、そのサービスを十分に提供できる知識・能力・技術を持つ訪問介護員が見つからない場合にはどうすればよいですか？」

A 「まず、現状の稼働予定を見直し、利用者と訪問介護員の相性等を踏まえてマッチングを行います。続いて、サービス提供責任者が手順書等を基に事前に十分な指導を行います。実際にサービス提供が始まったら、同行指導（OJT）・Off-JT・自己啓発支援はもちろん、利用者や利用者家族を含めた情報交換を定期的に行うなど、きめ細やかに対応することが必要です。次頁の事例①も参考にしてください。」

(2)人材育成について(ポイント②) つづき

【事例①(訪問介護の職員数:20人以上50人未満、法人形態:有限会社、所在地区:北海道・東北) No.024】

- ・小規模な事業所なので、ご利用者および訪問介護員、他事業者から信頼される事業所をめざしており、ご利用者からの申し込みを受けた限りはご満足いただけるような体制を築きたいと考えていました。シフトを作成するに当たっては、ア)ご利用者から訪問介護員との相性・満足度等をお聞きする、イ)訪問介護員からも自信を持って仕事ができるかを確認する、ウ)利用者と訪問介護員の要望を踏まえて作成する、を勘案していました。このため、通常はケア提供に問題なく、利用者に満足いただいていると思っていました。
- ・しかしながら、以下のような問題を含んでいました。ア)ヘルパーのシフトはご利用者毎に固定したヘルパーで作成していた、イ)ヘルパーは家庭の事情及び体調不良等で休暇をとることがあった、ウ)サービス提供責任者が、交代ヘルパーに手順書に基づき指導するが、細部までは引継ぎできない点があった、エ)交代ヘルパーの訪問当初は、不慣れのためご利用者にご迷惑をお掛けすることがあった。
- ・上記を踏まえ、利用者にご迷惑をおかけしないようにする対応策を検討する必要性がありました。実践した対応策は以下の通りです。
 - ー私用及び体調不良等の事情により、訪問予定のヘルパー(訪問介護員)が訪問できなくなった時に備えて短期(1日か2日)か長期(1週間以上)かの期間に関係なく、又どんなご利用者にも対応できるヘルパーを2人養成した。
 - ー特に、身体介護を要する利用者については、時間(数日間)をかけ、現担当者から細部に亘り引継ぎを行った。
 - ー利用者の全体像を把握し、介護技術のみならずコミュニケーションがとれるようになるまでを引継ぎ期間とした。

(公益財団法人介護労働安定センターウェブサイト「職場改善好事例集」より
<http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/>)

(2)人材育成について(ポイント③)



ポイント③

知識・能力・技術や働きぶりの把握と評価をしましょう。

- ★「評価」には「順位付けの仕組み」「賃金決定の指標」など様々な機能がありますが、評価を「評価する」ことだけで終わらせず、「評価結果を本人にフィードバックする」ことは人材育成につながります。
- ★評価に当たってはまず、訪問介護員の知識・能力・技術や働きぶりを現場管理者であるサービス提供責任者が正確に把握する必要があります。把握の方法としてはたとえば、どの程度の知識を持っているかはペーパーテスト、どのような能力・技術を持っているかは実技テスト、どのように仕事を行っているかは業務報告書の確認・同行訪問・ふいうち訪問等の実施が考えられます。
- ★また、「OJTチェックシート」の作成・活用も有効です。これは、事業所の経営理念の下で「どのような知識・能力・技術を持った人材を求めているか」を複数のチェック項目で表したリストであり、訪問介護員がそれを満たしているかどうかをサービス提供責任者等が評価（チェック）します。
- ★訪問介護員が同じ「OJTチェックシート」で自己評価を行い、それを基にサービス提供責任者と面談する機会を設けて振り返りをすることも不可欠です。知識・能力・技術に対する正確な把握が可能になるのみならず、サービス提供責任者の評価結果を訪問介護員にフィードバックすることで、これから具体的にどの知識・能力・技術を伸ばせばよいのかという人材育成（能力開発）方針を立てることが可能となりますのです。面談はまた、訪問介護員の現在の仕事に対する希望や不安を引き出すこともでき、サービス提供責任者による訪問介護員の人材育成を考えた仕事の割り振りの再考にもつながります。
- ★なお、知識・能力・技術や仕事ぶりの評価結果を処遇（職位、賃金、配置、非正規雇用から正規雇用の従業員への転換等）へ反映する仕組みを設けることは、人材育成ならびに人材の確保・定着に大いに効果的です（注：非正規雇用から正規雇用の従業員への転換の仕組みを採り入れる際には、「登用基準」を就業規則等で明確にしておく必要があります）。

(2)人材育成について(ポイント③) つづき

【事例①(訪問介護の職員数:20人未満、法人形態:有限会社、所在地区:九州) No. 274】

- ・事業所理念を基に簡単な自己評価表(12項目)を作成し、下記要領にて活用しています。
 - a. 自己評価表に個人の目標を記入してもらい、管理者やリーダークラスが評価を加え、個別面談に活用
 - b. 評価も単なる指摘のみではなく、同じ立場から良い行動を賞賛し、気をつけてほしい点等を伝達
 - c. 自己評価表には、職員がめざす目標(大きなものではなく、すぐにでも取り組めるような身近な内容のもの)も記入してもらうことで、意識向上に寄与
- これにより、管理者やリーダーの評価も具体化し、わかりやすく目的に合わせた指導が可能となりました。

【事例②(訪問介護の職員数:50人以上、法人形態:株式会社、所在地区:関東) No. 065】

- ・社員の育成を切り口に、訪問介護、居宅支援につき、専門技術分野から、日頃の行動も含めた各種項目を取り上げ「QRシート」というチェックシートを作成しています。具体的には下記のように運営しています。
 - ー本シートを元に上司(所長)と社員が四半期単位にて面談を実施。
 - ー目標設定面談、中間振り返り面談、振り返り面談を繰り返す。
 - ー振り返り面談では到達レベルの確認や業務実施状況をデジタルに把握し、社員の強み、弱みをはっきりさせ指導・育成に利用。
- ・部下育成に慣れていない管理職も、本ツールを利用することにより育成段階が確認できるようになりました。

(公益財団法人介護労働安定センターウェブサイト「職場改善好事例集」より
<http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/>)

参考:公益財団法人介護労働安定センターでは、介護分野の仕事と評価の例をホームページで紹介しています。
⇒<http://www.dosuru.kaigo-center.or.jp/pdf/21.qxd.pdf>