

小規模法人の連携による人材育成

エルダー制度による 新人育成定着の取り組み

リガーレ暮らしの架け橋グループ
地域密着型総合ケアセンター きたおおじ
杉原 優子
垣内 詳美

地域密着型総合ケアセンターきたおおじ概要

○2012年(H 24年)8月1日開設

○事業内容

地域密着型特養29名(3ユニット)

短期入所生活介護10名(1ユニット)

小規模多機能型居宅介護(25名登録)

サービス付き高齢者向け住宅 6室

地域交流サロン

ホームページ <http://www.kitaooji8025.jp/>

京都市北区の概要

面積：94.88km²

人口：約112,000人

高齢化率：28.4%

(31,800人)

要介護認定者等出現率 20.9%

18学区

(京都市の中心部は130年にわたる学区単位の住民自治の歴史。現在もコミュニティの単位として受け継がれている)

待鳳学区は今宮神社、大徳寺、常德寺などの社寺、「牛若丸産湯の井戸」といった伝説を秘めた史跡などもあり、文化と歴史の薫る地域です。



＜理念＞

- 住み慣れた地域で暮らし続けることを支える。
- すべての世代が集まり出会う広場に。
- 利用者の尊厳保持の実現を目指す。

リガーレ暮らしの架け橋グループ 本部

(地域密着型総合ケアセンターきたおおじ)

運営部門

○地域密着型特養 29名

○短期入所事業 10名

○小規模多機能事業 25名

○サービス付き高齢者住宅 6戸

○地域交流サロン

開発部門

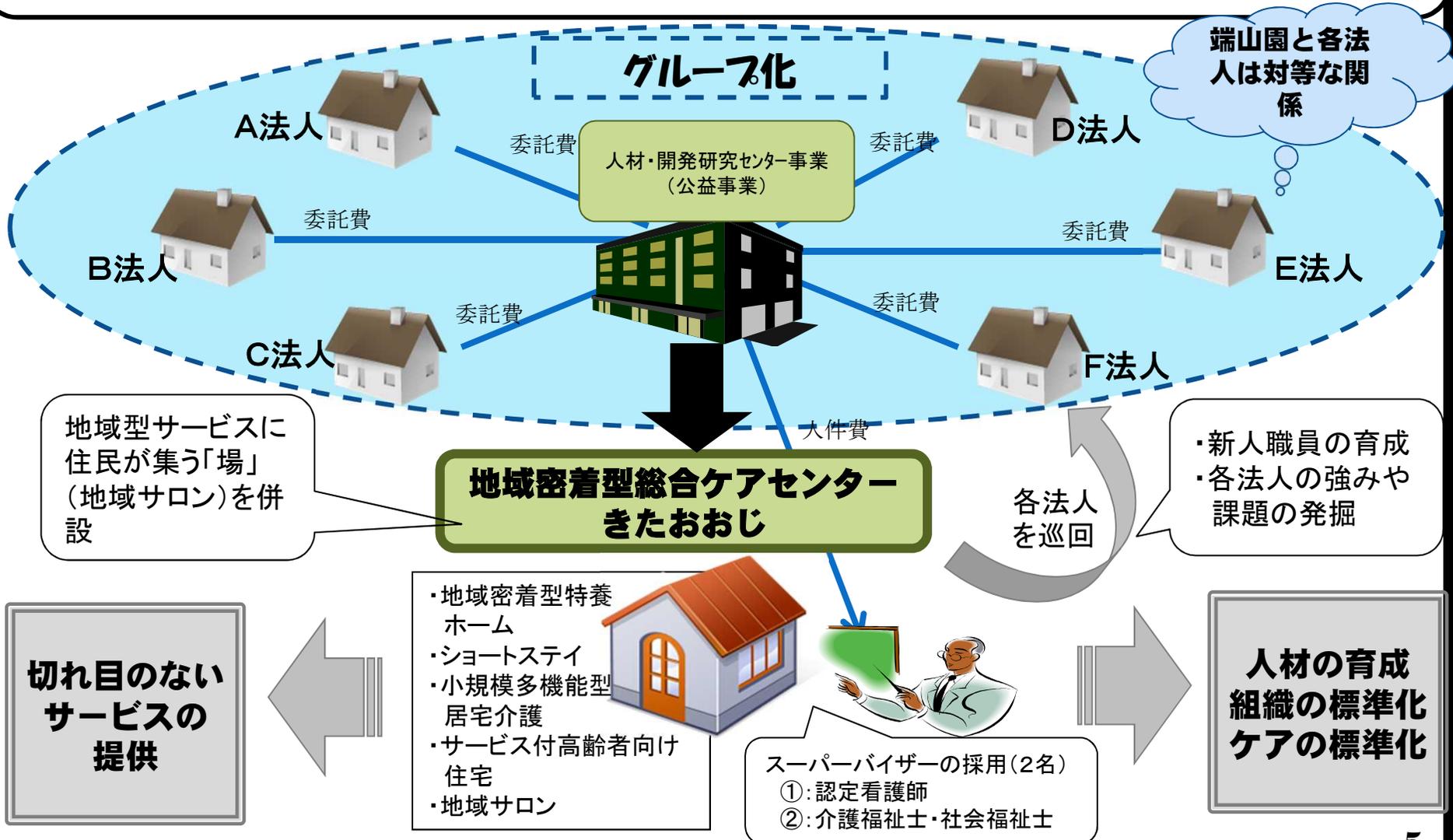
○人材・開発研究センター

(公益事業)

スーパーバイザー2名

複数の法人からの拠出金による人材育成の取組事例(京都府)

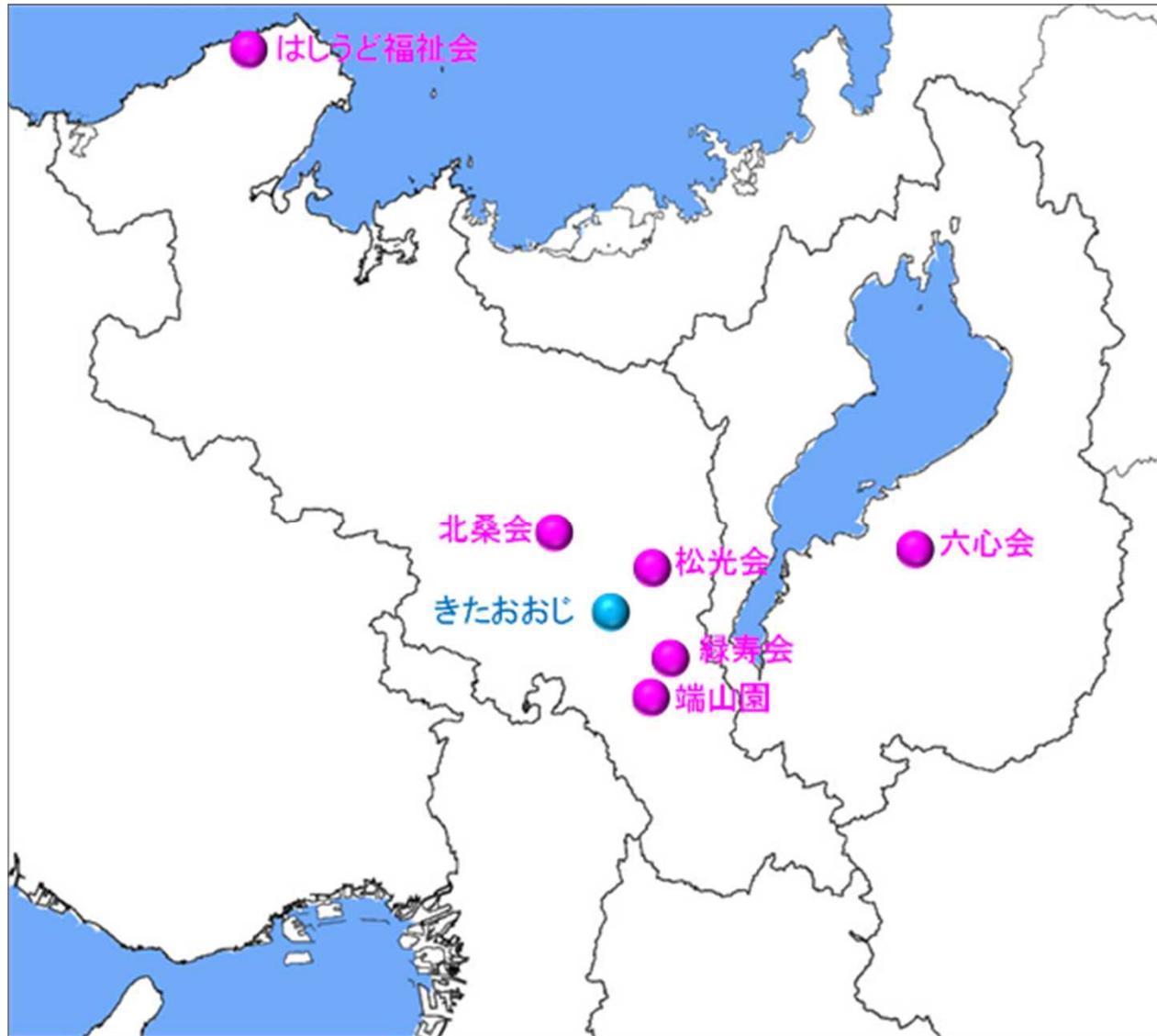
- 複数の社会福祉法人が連携し、リガーレ暮らしの架け橋グループ本部「地域密着型総合ケアセンターきたおおじ」を開設。
- きたおおじでは、地域密着型特養ホームなどとともに、地域の人々が集う「場」である地域サロン併設
- 共同でスーパーバイザーを確保し、人材育成や組織の標準化を図る。



(注) 第2回社会福祉法人の在り方等に関する検討会 (平成25年10月28日) 資料1より

グループ法人の所在地マップ...

+ 宏仁会
(青森・浦安)



複数法人による人材育成・ケア・ケアチームの質共有

人材育成における連携の観点 (車の両輪)

小規模事業所では

1年間を通じた体系的な研修(企画・実施)の運営が難しい



①グループ化による統一研修の仕組みを確立

研修を受けた職員が育つには、組織風土の醸成が必要



②各法人ごとのアセスメントに基づく職場へのサポート
スーパーバイザーの巡回

①グループ化による統一研修の仕組み

平成27年度 リガーレ暮らしの架け橋グループ 年間研修計画

種別	採用時新人研修		専門研修				役職者研修		資格取得研修		ファーストステップ研修	
	新卒新人研修	中途採用新人研修	専門研修Ⅰ		専門研修Ⅱ							
対象者	新卒者及び4月1日採用者	中途採用者	主に採用1年目の職員		主に採用2年目以降の職員				受験資格者他		別途定める	
日程	4月第1週より5日間	随時	第2金曜日		第3金曜日		奇数月 第4金曜日		該当月に1回	該当月に1回	8月から毎月2日間	
時間			16:00～18:00		16:00～18:00		13:30～17:30		18:30～20:00	18:30～20:00	9:00～17:00	
4月	新人研修 (4月1日～3日、6日～7日) ※接遇研修含む											
5月			①介護技術の基礎 「トランスファー」	5/8	(1)介護技術の展開 「姿勢について」 運動学の視点から	5/15	「問題解決思考法Ⅰ」	年間個人行動計画の策定	5/22	介護福祉士 受験対策講座		
6月			②介護技術の基礎 「口腔ケア」	6/12	(2)尊厳と倫理	6/19				介護福祉士 受験対策講座	介護支援専門 員 受験対 策講座	
7月	フォローアップ研修		③介護技術の基礎 「緊急時・事故対応」	7/10	(3)認知症ケア パーソン・センタード・ケ ア	7/17	「リーダーシップとチーム作り」 「コミュニケーションとファシリテーション」		7/24	介護福祉士 受験対策講座	介護支援専門 員 受験対 策講座	
8月			④介護技術の基礎 「観察と記録」	8/14	(4)介護技術の展 開 「観察と記録」	8/21				介護福祉士 受験対策講座	介護支援専門 員 受験対 策講座	高齢者の尊厳と倫理
9月			⑤医学的知識 (疾病の理解・バイ タルサイン・服薬)	9/11	(5)介護過程の展 開 「情報収集の視点」 ひもとき	9/18	「コミュニケーション とコーチング」	行動計画 中間振り返り	9/25	介護福祉士 受験対策講座	介護支援専門 員 受験対 策講座	・ニーズと行動への 気づきと対応
10月	フォローアップ研修	新人パッケージ研修 ※4h×2日間	⑥介護技術の基礎 「排泄ケア」	10/9	(6)介護過程の展 開 「アセスメント～目 標設定」	10/16				介護福祉士 受験対策講座		・コミュニケーション の方法と応用 ・中堅職員としての リーダーシップ
11月			⑦感染症対策実習	11/13	(7)介護過程の展 開 「ライフサポートプラン」	11/20	「会議・カンファレンスの運営Ⅰ・Ⅱ」		11/27	介護福祉士 受験対策講座		・職種間連携の 実践的展開 ・観察・記録の的確 性
12月			⑧ 認知症の基本的理 解 コミュニケーション	12/11	(8) 認知症の専門的理 解 医学的理解・BPS	12/18				介護福祉士 受験対策講座		・セーフティマネジメント ・介護職員の健康・ ストレス管理
1月		フォローアップ研修	⑨介護技術の基礎 「スキンケア・入浴 の意義」	1/8	(9)チームワーク 「アサーティブなコ ミュニケーション力」	1/15	「問題解決思考法Ⅱ」	行動計画発表のためのプ レゼンテーション技術	1/22			・家族や地域の支援 力活用と強化
2月			⑩介護技術の基礎 「食生活を支える口 腔機能」	2/12	(10)介護技術の展 開 「ターミナル期をささ える食支援の実際」	2/19				介護福祉士 受験対策講座 (技術)		・問題解決のための 思考法 ・自職場課題の分析
3月	修了研修						年間行動計画 成果発表会		3/25			フォローアップ研修

平成 27 年度「リガーレ～暮らしの架け橋グループ」採用時研修(案)

	4月1日(水)	4月2日(木)	4月3日(金)	4月6日(月)	4月7日(火)
9:30 開始	/	前日の振り返り	前日の振り返り	前日の振り返り	前日の振り返り
10:00		10:00～12:30 生活とは何か (暮らしと環境) (150分)	10:00～12:30 ①介護の基礎 (食事編) ②介護の基礎 (入浴編) (150分)	10:00～12:00 高齢者の特性 ①身体的特徴 ②認知症の理解 ③感染症 ④緊急時対応 (120分)	実践報告 (先輩職員) (60分) 休憩 実践報告を受けて 気づきの共有 (60分)
11:00					
12:00					
13:00					
13:30	・オリエンテーション ・自己紹介	13:30～15:30 コミュニケーション (120分)	13:30～15:30 ③介護の基礎 ・排泄に関する基 本的な知識 (120分)	13:30～15:30 家族の思いと 地域のかかわり (120分)	13:30～14:15 研修の振り返り ・自己目標設定 休憩 15分
14:00	14:00～15:30 理念・方針 制度の動向 (90分)				14:30～18:00 接遇 ・対人援助職とし ての基本的な人 と向き合う姿勢 (180分)
15:00	休憩 15分	休憩 15分	休憩 15分	休憩 15分	
16:00	15:45～17:45 尊厳と倫理 (120分)	15:45～17:45 ・観察・記録 (120分)	④介護の基礎 ・トランスファー の基本 (120分)	15:15～17:15 ・介護過程の展開 (120分)	
17:00					
17:45	振り返り レポート	振り返り レポート	振り返り レポート	振り返り レポート	

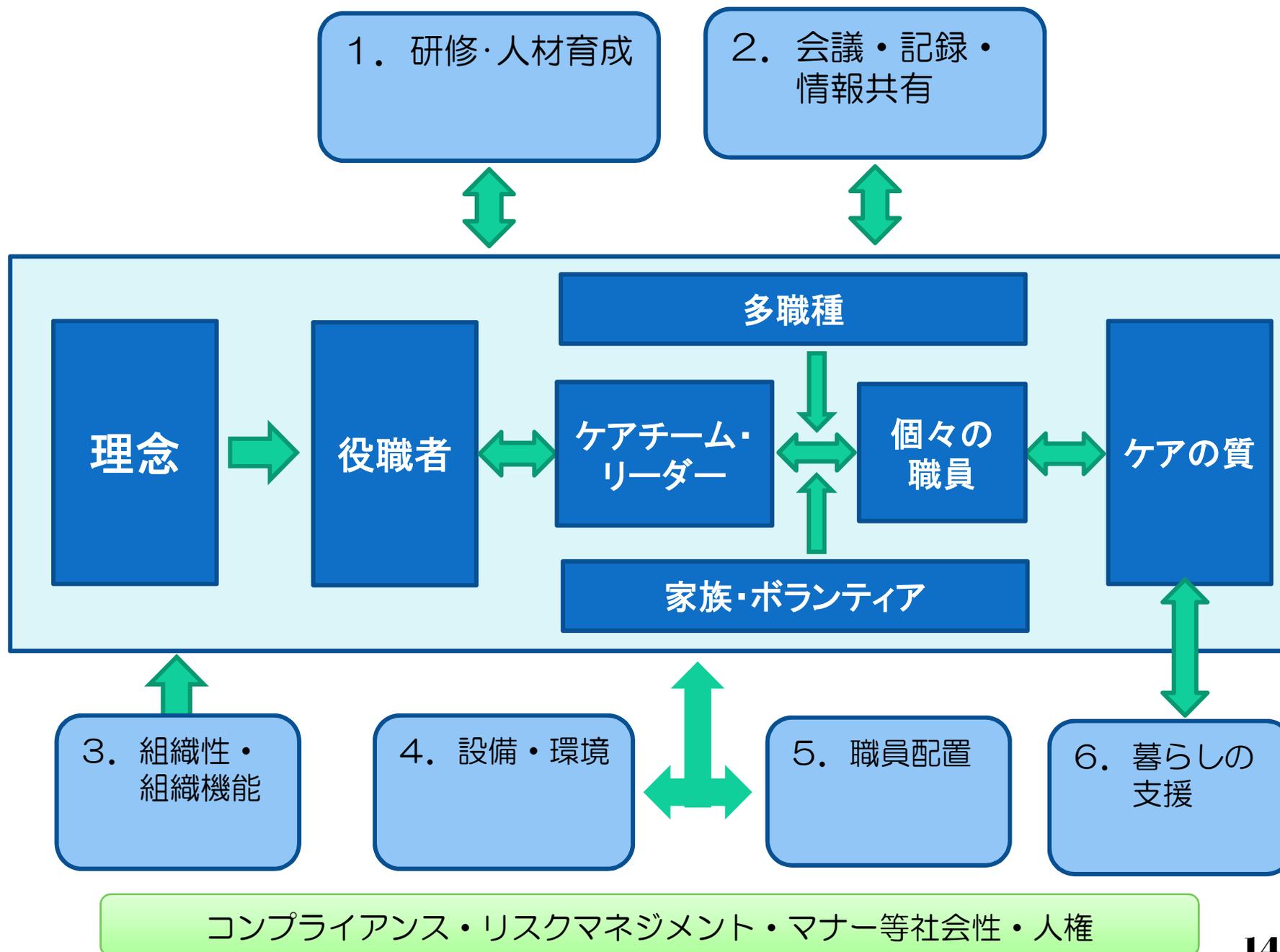
ファーストステップ研修(対象:チームリーダー)

基礎的な業務に習熟した介護職員を対象として、的確な判断、対人理解に基づく、尊厳を支えるケアが実践でき、小規模チームのリーダーや初任者の指導役として期待できるレベルの視点や技術を有する職員を養成する。

	科目構成	日程
8月	高齢者の尊厳と倫理	8月21日、22日
9月	ニーズと行動への気づきと対応	9月17日、18日
10月	コミュニケーションの方法と応用 中堅職員としてのリーダーシップ	10月16日 10月17日
11月	職種間連携の実践的展開 観察・記録の的確性	11月13日 11月14日
12月	セーフティーマネジメント 介護職員の健康・ストレス管理	12月11日 12月12日
1月	家族・地域の支援力の活用	1月16日
2月	問題解決思考法 自職場の分析	2月19日 2月20日

②アセスメントシートに基づく課題の明確化 スーパーバイザーの巡回

施設アセスメントシート



アセスメントの例示①

法人	AS1. 研修・人材育成	
A 法人	NO1. 研修効果や課題を検証する仕組みの課題	新人研修は行われているが、研修後に継続してフォローアップする研修やエルダー制などの仕組みがない
	NO2. 研修計画の体系化の課題	<p>役職者研修など行われているが、リーダー以上が同じ研修を受講することになっており、職位別に目標を設定した研修が用意されていない</p> <p>認知症研修などのテーマ別研修は、目的、対象、ねらいが整理されていないため、現場のケアに十分反映されていない</p>

アセスメントの例示②

法人	AS2. 会議・記録・情報共有等	
A 法人	NO.1 記録を通じた情報共有の課題	記録は紙媒体であり、記録を用いてケアチームあるいは多職種間で日々リアルタイムに情報共有することが難しい。
	NO.2 会議の在り方の課題	施設役職者会議はあるが、人事・経営・財務状況などを総合的に検討する場がないために、マネジメントを担う管理者と役職者の情報共有や課題検討が行えていない。
	NO.3 会議の運営の課題	カンファレンスやサービス担当者会議などケア会議で提供された課題に対する有効なファシリテーターに課題があり効果的な成果につながっていない。

人材・研修に関する行動計画の例示

行動計画書A

AS1 研修・人材育成

課題

1. 研修効果や課題を検証する仕組みがない
新人研修は行われているが、研修後に継続してフォローアップする研修やエルダー制などの仕組みがない

目標(何をどのように改善するのか)

新人研修を行うとともに、実施後、フォローアップの仕組みをつくり実行する

達成基準(達成を評価する指標)

- ①新人研修を計画的に実施する。
- ②「習熟度チェック表」で確認し、一定の習熟度を持つ新人を育成する。
- ③研修参加の職員が、参加目的、ねらいを把握し参加できる。

手段(改善のために使う資源)

期間(具体的行動計画)

平成25年度内



行動計画書B

AS1 研修・人材育成

手段(改善のために使う資源)

①新人育成プログラムの検証を3ヵ月・6ヵ月・1年後に行い新人の育成状況と指導側の体制のバランスを図り、次の新人教育に行かしていく。

段階ステップ(成長判断基準)を設定する。

②新人職員は、人材開発・研究センターの実施する「きたおおじ新人研修」に参加する。

③伝達研修の場や研修報告書を活用して、研修で得た知識や気づきを実践にかす機会を設ける。

④プリセプター制度を創設し、日常の中で研修成果を確認する

人材育成まとめ

スーパーバイザーの聞き取りから①

○「自分が課題と感じていたことが漠然としていてなかなか具体的な言葉で表現できていなかったが、今回言語化していただきこういうことが言いたかったんだと腑に落ちた」

○「いつも同じように進行している会議に何も疑問を抱かずに実施してきたが質問されたり、疑問を投げかけられることで見直すきっかけになった」

○「今回会議に参加し意見を聞かせていただく中で2つの気づきがあった。①会議は報告が中心だったけれど会議は人材育成の場、職員の成長の場ということ。②どのような人を育てるのか、一人一人イメージが違っていると気付いたのでみんなで考えを合わせていくことが大切」

○「今まで私は人の成長にどれだけ関わってきたのだろうか？人材育成に貢献することがチームの育成になり組織の育成につながるのだと強く感じた。」

○「1年6か月ぶりに在宅から戻ってきたが施設が変化してきていることを感じている。長い歴史の中で積み上げてきたものも大切だが変わるきっかけにもなると感じた。追いついて自分の考えも整理したうえで推し進めること取り組んでいきたい。

人材育成まとめ

スーパーバイザーの聞き取りから①

○「介護主任が大きく変化してきた。自分が指導していた時とは明らかに違いを感じてる。新人も含めて、スタッフへのリーダー関わりや声のかけ方が変わってきており、自分の役割が分かってきたと感じる」

○「今まで改革を実施してきたがうまくいかないことが多かった。今回の取り組みが組織体制を変えるカンフル剤になると強く感じる」

○「今までは目の前の課題を解決することだけしか考えていなかった。疲れてモチベーションも下がってしまうこともあったが、外からの風が入って、今はきたおおじのかかわりがあることで先を見ていける、夢や希望がかなうような気がしている。」

○「課題を抱えていても個人が持つ力の中で解決され、組織で共有されることはなかった。大きな課題にぶつかった時でさえその場しのぎで流れていくことが多かった。今は1つの課題を整理し言語化しみんなで共有することによって個人が解決するのではなく施設全体で解決することが大切なのだと認識できるようになった。(現実はまだ追いついてはいないけれど)」

○「自分たちがしてきたことを他者から評価を受けるいい機会ととらえている。評価していただいたことを目に見えるようにすることで職員とも共有できる。一方で、課題を明確にし、今後目指す方向性の材料にできる。」

リガーレ暮らしの架け橋グループ その他の取り組み

○地域包括ケア事業研究会

- ・H22/9～現在まで計22回の勉強会
- ・行政にも呼びかけ、研究と共に活動内容を開示

○グループ単位での人材確保対策

- ・就職フェアへの参加
- ・リガーレグループ求人パンフレットの作成

○ICTの活用による情報共有、環境整備

- ・グループウェアで連絡事項、研修後のリアクションペーパーの配信等
- ・Skypeによる研修参加機会の確保

○若手経営者の基礎勉強会

○責任者会議の開催 H27/4～現場の統括責任者間の情報共有

○キャリアパス・給与検討委員会

きたおおじにおける新人育成の仕組み

新人育成スケジュール

時期	内容
4月上旬	採用時集合研修・ <u>個人研修ファイル</u> 配布 基礎知識、技術、個人目標の作成
4月～ 6月頃	先輩職員について1対1で業務を覚える 毎日「 <u>研修記録</u> 」を提出、指導職員からフィードバック 指導職員は毎日「 <u>OJTノート</u> 」を記録 早出、遅出、夜勤など一人で勤務できるようになるまで 継続
7月上旬	3ヶ月目フォローアップ 振り返り、疑問点の解消、個人目標の達成度
10月頃	6ヶ月目フォローアップ 振り返り、疑問点の解消、個人目標の達成度
3月	1年目修了研修 振り返り、個人目標の達成と発表による言語化

OJTノート(抜粋)

No. _____

Date. _____

4/18(土) 遅出2 1丁目

- ・ 水と 水の食事介助(昼食)
→この際 職員が1人だけの想定をして、介助をしながら全体を見守るようにお伝えしています。

・ 昼食後薬 (呉服も)

・ 便秘禁の対応をして 4/20(月)

・ あまりこちらから指示動いてもらっています

→夕食が届くまでに伝えています。

・ 全員の就寝介助を

→介助に入る方の順番あまり長くなるとしんどい状態を作らな

ことや、 水は 4/22(水) 早出2丁目

* 2回目の2丁目だということで、離床、排泄など身体介

早出 2丁目

初めての2丁目なので、見学中心でした。

食事は、表をみながらしてもらっています。

水んの食事介助 途中で交代に対して介助
履から、 水んの入浴介助にも関わらず

→ 水んの入浴は見学にも関わらず

* 1丁目の ADL からかから2丁目から入浴

新人研修 期間の 記録例

きたおおじ新人育成記録

氏名	所属	平成27年 月 日(水)
<p>感じたこと・気づいたこと</p> <p>リネン掃除を行際にあらかじめ個人個人、置いてあるもの、配置も個性があり、 <small>見学させて頂いた</small> そういった個性の大切さを感じました。食事量も一人ひとりおぼろげ提供していただきたいと思いました。</p>		
<p>疑問に思ったこと・確認しておきたいこと</p> <p>まだ 2日目ですが、まだ、どの利用者がどのように入浴し排泄を行っているのか 確認できていないので、これからも見学の方をよろしくお願ひします。</p>		
<p>利用者とのかかわりの中で印象的だったこと(よかった、うれしかった、こまった等)</p> <p>ハ食介をさせて頂いた際に、あせが強く、なにかなかせきが出たため苦しそうにしていた。 この一口の適量、スピードがわからず少しはまってしまった。他の職員さんのスピードや量もわからず、 合した食事をして頂きました。</p>		
<p>指導相当者からのコメント</p> <p>食事介助を行う利用者さんから「当たり前ですが、一口の適量やスピードは違います。何度も介助 頂く中で、身に付ければ良いですね。」</p>		

氏名	所属	平成27年 月 日()
<p>感じたこと・気づいたこと</p> <p>食事の用意をユニットごとですることによって、利用者一人ひとりに合った条件にすることが <small>可能</small></p>		
<p>疑問に思ったこと・確認しておきたいこと</p> <p>今まで気温が高かったのと伺ったが、リビングと居室の温度差があるのに 少しではあるが「気になりました。」</p>		
<p>利用者とのかかわりの中で印象的だったこと(よかった、うれしかった、こまった等)</p> <p>みんな一緒に来た際に、利用者の反応がとても楽しんで喜んでよかった。 いた様を見た利用者が「おれおれ。見物おれ」と言いつつ、気持ちよくなり ました。</p>		

きたおおじ研修ファイルの配布

1. 年間研修予定表
2. キャリアパスシステム(表)
3. 個人研修履歴
4. 個人目標・研修計画(A4用紙1枚・毎年度更新)
5. キャリアパスハンドブック(リーダー職～)
6. 受講した研修資料のファイリング

1. 年間研修予定表(一部抜粋)

種別	きたおおじ全体研修	きたおおじ福祉用具研	採用時新人研修		専門研修		役職者研修	資格取得研修		ファーストステップ研修
			新卒新人研修	中途採用新人研修	専門研修Ⅰ	専門研修Ⅱ		受験資格者他		
対象者	全職員		新卒者及び4月1日採用者	中途採用者	主に採用1年目の職員	主に採用2年目以降の職員		受験資格者他		別途定める
日程	予定月の第3土曜日又は、日曜日	偶数月1回	4月第1週より5日間	随時	第1金曜日	第4金曜日	奇数月	第3金曜日	第2金曜日	8月から13日間
時間	①9:30~12:30 ②14:00~17:00	16:30~18:00			14:30~16:30	14:30~16:30	13:30~17:30	18:30~20:00	18:30~20:00	9:00~17:00
4月		福祉用具研究会 4/28	新人研修 (4月1日~3日、 6日~7日) ※接遇研修含む							
5月	<全体会議>事業報告会 5/21 ①10:00~11:30②14:00~15:30				①介護技術の基礎 「トランスファー」	5/1 (1)介護技術の展開 「姿勢について」運動 学の視点から姿勢を 考える	5/22 「問題解決思考法Ⅰ」	年間個人行動計画の 策定	5/29 介護福祉士 受験対策講座	5/15
6月		福祉用具研究会			②介護技術の基礎 「口體ケア」	6/5 (2)尊厳と倫理	6/26		介護福祉士 受験対策講座	6/19 介護支援専門 員 受 験対策講座
7月			フォローアップ研修 7/16 14:30~16:30		③介護技術の基礎 「緊急時・事故対応」	7/3 (3)認知症ケア パーソン・センタード・ケア	7/24	「リーダーシップとチーム作り」 「コミュニケーションとフィシリテーション」	7/31 介護福祉士 受験対策講座	7/17 介護支援専門 員 受 験対策講座

2. きたおおじキャリアパス表(一部抜粋)

職位	職責(役割)	対応役職	職務内容	求められる能力	任用の要件		給与区分
					任用に必要な研修・要件 および 望ましい資格(*2)	基準経年数 (*3)	
准監督職	担当する部署の管理運営・指導	リーダー	(上級業務に加えて) 1. 上級者としての介護技術の習得 2. 担当部署の備品管理と環境整備 3. 家族対応・地域、他機関、他職種との連携・協力 4. 欠員時の支援 5. 新人へのOJTリーダー 6. 勤務管理 7. 実習指導 8. 計数管理(データの作成)	<専門性> ・ 根拠に基づいた介護が説明でき、提供できる。 ・ 研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る。 <組織性・社会調整能力> ・ チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く。 ・ 上位者の業務を補佐・支援する。 ・ 他部署、地域の関係機関と連携し、地域の行事に参加する。 ・ 利用者や家族からの意見要望に対して、組織的に取り組むことができる。 <人材育成> ・ チーム職員への指導・助言ができる <経営管理> ・ チームの目標を立て、課題解決に取り組む。	・ 准監督職に必要な研修ポイント ・ 求められる能力に基づく評価ポイント ファーストステップ研修 介護福祉士	3年以上	役職A
	基本業務に加え指導	サブリーダー	(中級業務に加えて) 1. 個別援助の計画に基づく実践 2. 報告書類の一部作成責任担う。 3. リーダーの補佐 4. 他部署、他職種との連携 5. 後輩の指導	・ 組織の中での自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。 ・ 職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める。 ・ 地域資源の活用方法を理解する。 ・ 後輩を育てるという視点を持って、助言・指導を行う。 ・ 業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。	・ 上級職に必要な研修ポイント ^(*) ・ 求められる能力に基づく評価ポイント ^(*) (第二課程研修受講など) 介護福祉士、介護福祉士資格取得可能	2年以上	総合職B
	自らの判断で基本業務をしている	一般職	1. 基本介護の実践と展開 2. 観察と記録の実践 3. チームおよび他職種への報告・連絡 4. 後輩への助言	・ 組織・職場の理念と目標を実践できる。 ・ 担当業務に必要な制度や法令等を理解する。 ・ 基本的な介護の技術と知識が身につく実践できる。 ・ 報告、連絡相談が的確にできる。 ・ 上司を補佐しチームワークに貢献する	・ 第二課程研修受講など ホームヘルパー2級 介護福祉士	総合職A 総合職B	専門職
指示を受けながら基本業務を遂行する	新人	1. 基本介護の習得 2. 観察と記録技術の習得 3. チームカンファレンス、会議・委員会参加 4. 所属チームにおける報告・連絡	・ 組織・職場の理念と目標を理解する。 ・ 担当業務に必要な制度や法令等を知る。 ・ 指導・教育を受けつつ、基本的介護を安全・的確に行う。 ・ チームワークの意義を知る。 ・ 福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。 ・ 福祉・介護サービス従事者としてのルール・マナーを遵守する。	・ 採用時研修 第一課程研修 ホームヘルパー2級	一般職		

3. 個人 研修履歷 (一部抜粋)

新人職員の育成場面でのポイント

- 毎日担当する職員は、チームの先輩が交代で行う
小規模な職員チーム、加えて交替勤務のため
- 担当の先輩職員は、OJTノート、本人の記録からサポートする
- 担当の先輩職員の相談指導を、リーダー、サブマネージャーが行う
- 業務の遂行状況のチェックリストはあるが、コミュニケーションを重視⇒新人職員の理解度、個性を尊重する