

のか、新人の教育を通して考察してみたい。

K 施設において、新人の介護職員は最初の3回(3日間)だけトレーナーとペアを組み、その指導のもとで課業を遂行する。トレーナーはいわゆる中堅の介護職員が担当する。たとえ新人の介護職員が専門学校を卒業していたとしても、一つ一つの課業について徹底的に基礎をたたき込まれる。例えば、車椅子へ移乗する際に、体力のある新人の介護職員であれば楽々と利用者を持ち上げられるだろう。だが、それでも注意しないとフットプレートへ利用者の足を引っかけてしまい怪我を負わせることもある、ということをトレーナーの経験から教え込まれるのである。おむつの交換に関しても、ただ交換するだけではなく、利用者が不快に思わないよう配慮しながら交換する。この際、おむつがカバーからはみ出していたりすると注意される。これは、きちんとカバーの中におむつが収まっていないと、そこからしみだして衣服を濡らしてしまい、かぶれの原因となることに加え、一つ一つきちんとやらないと衣服を交換するといった余分な仕事も増えてしまうわけで、非効率になることを注意されるのである。

また、利用者ごとの特徴も教え込まれる。Bさんは、食事の際に隣の利用者の分まで食べてしまうから、食事介助の際には注意を促す必要があるとか、Cさんは一人で移動できないから車椅子を押してあげるとか、Dさんは尿量が多いからおむつは二重にするとか、利用者一人一人について事細かな特徴を教え込まれるのである。最初に手本を見せてもらい、トレーナーにも守られながら、新人の介護職員も実際に処遇して覚えていく。トレーナー独自のやり方なども教えてもらえるのである。

そして、4回目からはトレーナーとは離れて、チームの一員として扱われることになる。もちろん、全てベテランの介護職員と同様に課業を遂行するわけではなく、例えば食事介助にしても半流動食を全介助にて行わなければならないような利用者を担当することは無い。それ程介助が難しくない利用者をまずは担当し、徐々に難しい利用者を担当していくようできる限り配慮はされている。仮に、利用者が誤嚥をおこした場合にも、ベテランの介護職員を呼んで対応してもらう。

だが、既にチームの一員として扱われているから、新人職員はあらゆる場面において、そのスキルの段階に応じて利用者の要介護度別に配置されているわけではない。この教育期間から、チームの一員として課業を遂行することが求められるのである。このように、新人の介護職員は、日勤、早番、遅番、夜勤といった勤務形態を一通り経験し、チームの中で課業を遂行するのであるが、その結果3ヵ月も経てば、ほとんどの課業を一通り経験

していることになる。

### (3) 新人職員業務確認シートを用いた振り返り

最初の3回以降、トレーナーと離れてチームの一員として課業を遂行するだけならば、新人の教育というのは最初の3回だけということになる。もしそうならば、新人の教育というのはないに等しいであろう。だが、K施設では3カ月経った時点で、図12-1の「新人職員業務確認シート」を用いて、「振り返り」という作業を寮母主任（経験年数10年の方）、トレーナー、本人の3者で行うことにしている。最初の3カ月間は新人教育の期間と考えているのである。

これは、それぞれの課業が実際に「できる」か「できない」かを確認するためのもので、「早A業務」「早B業務」「遅番業務」「夜勤業務」「排泄業務」「入浴業務」「その他」という項目の中に、具体的なチェック項目が設けられている。例えば、「排泄業務」には、「おむつの種類（カバー、パンツ含む）」「排泄記録記入と見方」「軟膏塗布（レスタミン、アズノール）」「各種リント布の使い方」というチェック項目がある。利用者個人に合わせておむつの種類をちゃんと選べるかどうかなどを確認するのである。もちろん、勤務形態ごとに項目が設けられているのは、チームの一員として課業を遂行できるか否かをチェックするということである。ただし、これは一つ一つ「できない」項目をチェックするわけで、「できる」か「できない」かの2分法となっている。仮に「できない」のであれば「できる」ようにする。全てのチェック項目について「できる」ようになって初めて新人教育の期間が終了するのである。

この「新人業務確認シート」を見てもわかるように、介護職員として遂行する課業のほとんどがチェック項目としてあげられている。つまり、3カ月で新人を一人前の介護職員へと育て上げるわけである。

### 3. スキル形成のバラツキ

図12-1の「新人職員業務確認シート」は、新人の介護職員が3カ月経った時点で最低限「できる」かどうかをチェックすることが目的であるから2分法であるのは当然のことである。だが、新人のその後、つまり3カ月以降に関してはどのようになっているのだろうか。どの施設でも同様であると思われるが、どのくらい「できる」ようになったかといった程度についてチェックすることはされていないのではないかと。

もちろん、3 カ月以降もチームの一員として課業を遂行し、経験を積んでいき、スキル形成がなされる。スキル形成は、ある程度は経験との相関関係にあることは疑いない。いわゆるベテランと呼ばれる介護職員の仕事ぶりは、新人のそれとは異なるであろう。だが、スキルの形成には同じ経験年数であったとしてもバラツキが出てしまうだろう。このバラツキというものが、スキルの形成を考える上で重要なのである。

K 苑でも、いわゆるベテランにしか任せていない課業が存在する。連絡係（フロアリーダー）や、浴室への移送などである。連絡係は、日勤帯の業務記録を行うのであるが、例えば利用者の体調変化、食事量の変化、利用者間の衝突、利用者からの要望などを書き記す。新人とベテランとの間にバラツキがあるのは当然であろう。だが、ベテランと言っても記録者によっては観察能力に開きがあり、それが記録の内容にも反映されるという。

浴室への移送に関しても、業務そのものは利用者を浴室へ導くといった単純なものであるが、男女別の誘導など、流れが見えていないと時間内で滞りなく行うことはできないという。また、浴室へ移送している最中に、他の利用者からおむつを交換して欲しいといった要望が出る場合もある。ここですぐに排泄介助を行うか、あるいは少し待っていただき、頃合を見て行うかといった判断はなかなか難しい。移送が滞ってしまうと他の介護職員の業務へも支障を来たしてしまうからである。利用者に排泄介助を待ってもらうにしても、手際が悪ければ対応がつけんどんになってしまう可能性もある。

つまり、一つ一つの課業を遂行するスキルを有していても、手際が悪いと利用者への対応も疎かになってしまい、かつ予想以上に時間がかかってしまうと考えられるのである。ベテランにしか任せられないというのはこのためであるが、しかしこちらも誰もがチームの一員として経験を積みば上手くなるのかというところでもないという。そして、これは記録や移送に関するだけでなく、その他の課業についても、同様であるという。

また、最近では一年を通して実習生を受け入れているため、一日を通した仕事の流れの中で、その対応も求められることになる。実習生への対応とは、お手本を示したり、実習生の質問に答えたり、実際に課業を遂行させてみたりと多々あるのだが、一日の流れの中で実習生に対応しながらの課業遂行は容易なことではない。他方、自分の業務へ支障を来すからといって結果的に見せてあげるだけになってしまうと実習生にとっては得るものが少ないだろう。この実習生への対応に関しても、人それぞれ上手い下手があるという。

さらに、スキル形成のバラツキを広げる要因として、一つ一つの課業遂行における職員の意識、態度も指摘したい。ただ単に、決まった時間内で仕事をこなすだけか、目的意識

をもって利用者の状態改善や自己の技量向上を心がけているかでは、大きな差がつくであろう。なお、こうした職員の意識の違いがあるとしたら、その原因は何か、本人に原因があるのか、本人を取り巻く環境条件、労働の負荷、報酬、能力開発システム、職場の人間関係、マネジャーの役割などに原因があるのかも、さらに追求しなければ、的確な解決策は見いだせないだろう。

こうしてみると、スキル形成のバラツキは単純なものではないということがわかる。各課業に焦点を当て、その出来具合のバラツキを明らかにするだけでは十分ではない。なぜなら、介護施設で求められるスキルとして、チームの一員として課業を遂行するチームワーク・スキルが重要であり、それは個々の課業を遂行するスキルの足し算では計れないからである。

図 12-1 新人職員業務確認シート

| 早 A 業務        |  | 早 B 業務              |      | 遅番業務               |  |
|---------------|--|---------------------|------|--------------------|--|
| 2階配膳者確認、食堂誘導  |  | 食堂誘導、配膳 (誤配注意、内服確認) |      | 排泄チェック、誘導、交換       |  |
| 食事介助          |  | 食事介助                |      | (昼食介助) 1階          |  |
| 排泄誘導          |  | 排泄誘導、陰部清拭、陰部洗浄      |      | 2階 C 配準備           |  |
| 陰部清拭、陰部洗浄     |  | (特浴日) 着脱介助          |      | 食事記録記入             |  |
| 水分補給、記録表記入    |  | (一般浴日) 移送介助、着脱      |      | 排泄誘導、おむつ交換         |  |
| 水のみ、特殊食器洗浄    |  | 麦茶準備                |      | 陰部洗浄               |  |
| 食堂準備          |  | 移送表作成               |      | Pトイレ清掃             |  |
| 食事介助、下膳、洗浄、清掃 |  | 昼食介助、下膳、清掃          |      | 加湿器注水 (冬期のみ)       |  |
| 食事記録記入        |  | 連絡係への情報提供           |      | 特殊食器、マット準備         |  |
| 排便チェック (医務報告) |  | 床頭台清掃               |      | 排便報告               |  |
| Pトイレ清掃        |  | 清拭車清掃、指手消毒器清掃       |      | 16時～経管、フロア一番       |  |
| 加湿器注水 (冬期のみ)  |  | 湯飲みコップ消毒            |      | (経管) 全体の流れ、        |  |
| 連絡係への情報提供     |  |                     |      | 観察、補液補充            |  |
| 遅番業務          |  | 夜勤業務                |      |                    |  |
| 食堂誘導、食事介助     |  | 申し送り                |      | 起床介助、Pトイレ清掃        |  |
| 食堂かたづけ        |  | 食堂誘導、2階配膳準備         |      | 洗面介助、目脂拭き、整髪       |  |
| 就前準備 (夜間対応)   |  | 配薬、食事介助             |      | 食堂誘導、1階介助、かたづけ     |  |
| 排泄介助          |  | 排泄、誘導、就寝準備          |      | 2階配膳準備、介助          |  |
| Pトイレ清掃、尿器セット  |  | 就寝前配薬、水分補給          |      | 申し送り (朝礼)          |  |
| 食事記録記入        |  | 各種清掃・消毒             |      | Pトイレ清掃、水差し         |  |
| 加湿器注水 (冬期のみ)  |  | 夜間の巡回と注意事項          |      | 湯たんぽ回収、加湿器注水       |  |
| 夜勤者への情報提供     |  | 排泄、誘導、おむつ洗濯         |      | 灰皿 (2カ所)、ゴミ捨て      |  |
|               |  | 食堂準備、特殊食器、エプロン      |      | 食器片付け              |  |
|               |  | 起床放送                |      | 夜勤日誌、ケース記録記入       |  |
| 入浴業務          |  |                     | 排泄業務 |                    |  |
| (特浴)          |  | (一般浴)               |      | おむつの種類 (カバー・パンツ含む) |  |
| 移乗介助          |  | 浴室準備                |      | 排泄記録記入と見方          |  |
| 機械操作          |  | 洗身方法                |      | 軟膏塗布 (レスタミン・アズノール) |  |
| 洗身方法          |  | 全身チェック              |      | 各種リント布の使い方         |  |
| 全身チェック        |  | 安全確認                |      | その他                |  |
| 安全確認          |  |                     |      | 酸素ボンベ交換            |  |
| 清掃方法          |  | 清掃方法                |      | 酸素ボンベ使用方法          |  |
|               |  |                     |      | 携帯                 |  |
|               |  |                     |      | ハイサンソ装置            |  |
| (中間浴)         |  | (チェアバス)             |      | ネフライザー清掃、薬液交換      |  |
| 浴室準備          |  | 移乗介助                |      | 吸引機使用方法            |  |
| 移乗介助          |  | 機械操作                |      | 救急法                |  |
| 機械操作          |  | 洗身方法                |      | 心肺蘇生               |  |
| 洗身方法          |  | 全身チェック              |      | 物を喉に詰ませた時          |  |
| 全身チェック        |  | 安全確認                |      | シーツ交換              |  |
| 安全確認          |  |                     |      | ショート、介護用品洗濯        |  |
| 清掃方法          |  | 清掃方法                |      | クリーニングの出し方         |  |
|               |  |                     |      | 洗濯業務の流れ            |  |

(出所) K 苑提供資料

### XⅢ 訪問介護事業者における能力開発への取り組み

株式会社三和総合研究所 堀田 聡子

本稿では、ホームヘルパーに対するアンケート調査を実施した K 社におけるホームヘルパー及びケアマネジャーの能力開発への取り組みを紹介する。来年度に予定されている雇用・能力開発指針策定を視野に入れ、訪問介護事業者のうち、人材育成に積極的な先進事例の把握を試みたものである。

#### 1. K 社について

##### (1) 会社概要

- 事業内容 : 居宅介護支援事業 (ケアプランの作成)  
訪問介護サービス事業 (24 時間 365 日のホームヘルプサービス)  
総合福祉サービス斡旋・紹介事業 (介護保険利用・介護保険対象外)  
福祉人材育成事業
- 従業員 : 1,081 人 (平成 14 年 2 月現在)  
ケアマネジャー 35 人 (社員 31、業務委託 4)  
ホームヘルパー 1,006 人 (社員 59、パート 42、登録 905)  
その他 (事務職など) 40 人
- お客様数 : ホームヘルパー派遣 2,313 人<sup>1</sup> ケアプラン件数 1,603 件  
(平成 14 年 1 月現在)
- 資本金 : 8,750 万円
- 本社所在地 : K 市 (市内に 7 ヶ所のサービスセンターあり)
- 出資企業 : K 市内の民間企業 58 社
- 会社設立 : 平成 11 年 12 月 1 日

---

<sup>1</sup> 同年同月における K 市内の訪問介護利用者数は、約 9,000 人である。

## (2) 人材育成に関する考え方

### ① 「人材の育成」を経営方針のひとつに掲げる

「人材の育成と明るい職場」を経営方針の柱のひとつとし、設立当初より研修を全社の命綱と位置づけている。

平成13年4月には研修部<sup>2</sup>を創設、平成13・14年度と連続して研修の強化を経営重点課題のひとつにあげ、組織全体として計画的な人材育成をはかっている。

図表1 経営方針とサービスの基本方針

| 経営方針                       | サービスの基本方針              |
|----------------------------|------------------------|
| 1. 常に一步先をみた福祉のリーディングカンパニーに | 1. 在宅で健康・安心への支援        |
| 2. 人材の育成と明るい職場             | 2. 福祉サービスのプロとしての自覚     |
| 3. 地域への貢献                  | 3. 自立意欲の支援             |
| 4. 安定した経営                  | 4. 「24時間・365日のサービス」を提供 |
|                            | 5. 幅広い福祉サービスの体制        |

(出所) K社提供資料

### ② 「職業人」育成を目指す

福祉サービスのプロとしての職業意識の醸成を目指している。技術に加えて人間性・倫理観の必要性について、経営陣が毎月末のミーティング<sup>3</sup>などを通じて常に意識づけをはかっている。なお、同社の「ヘルパーサービスセンター運用規定」の冒頭には、望まれるホームヘルパーの要件として、以下7点があげられている。

図表2 望まれるホームヘルパー7つの要件

| 要件                | 内容                                  |
|-------------------|-------------------------------------|
| 1. お客様と対等な関係作り    | 丁寧語で語り掛け、目の高さを同じにする                 |
| 2. お客様の生活を守る      | お客様の「自分らしい生活」が維持できるヘルプ活動            |
| 3. 守秘義務の徹底        | お客様の生活情報を決して他に話してはいけない              |
| 4. 個人的な関係にならない    | お客様よりの金品の授受は厳禁                      |
| 5. 専門職としてのプライドを持つ | 教養豊かで、美しい所作、凛とした態度、品がある生活           |
| 6. 専門職として技術の向上を図る | 介護・看護職の中で介護職は国家資格ではない、独自の技術研鑽が求められる |
| 7. 国家資格を取ろう       | 国家資格に挑戦しよう (介護福祉士など)                |

(出所) K社 ヘルパーサービスセンター運用規定 (注) 下線は筆者による。

<sup>2</sup> ケアマネ研修室・ヘルパー研修室・人材養成室の3室6人体制。6人のうち社会福祉士3人、介護福祉士1人。部長は在宅サービスグループ次長が兼務。

<sup>3</sup> 同社では、毎月末経営会議のメンバーが各センターをまわり、本社の状況報告とヘルパーの意見聴取を目的としたミーティングを開いている。ヘルパー(含登録)の業務報告日にあてているため、最も多くヘルパーが集まる場となっている。参加率は100%に近い。

## 2. 本事例のポイント

- 独立した研修部を持ち、「研修は命綱」という経営陣の考えのもと、全社で積極的に人材育成に取り組んでいる。
- 年度ごとに研修目標・研修目的を明確にした上で、具体的な年間研修計画を立案し、計画的に実行している。計画立案にあたっては、利用者の声、ホームヘルパー・ケアマネジャーの声およびスキルレベル、経営方針・サービスの基本方針を考慮している。
- ロールプレイや体験研修をとり入れるなど、さまざまな研修方法を組み合わせている。
- ホームヘルパーの研修参加率が50%程度にとどまっており、参加率向上と研修効果の把握が課題となっている。
- 人事考課制度導入を計画中で、研修参加率を考課基準に入れることを検討している。

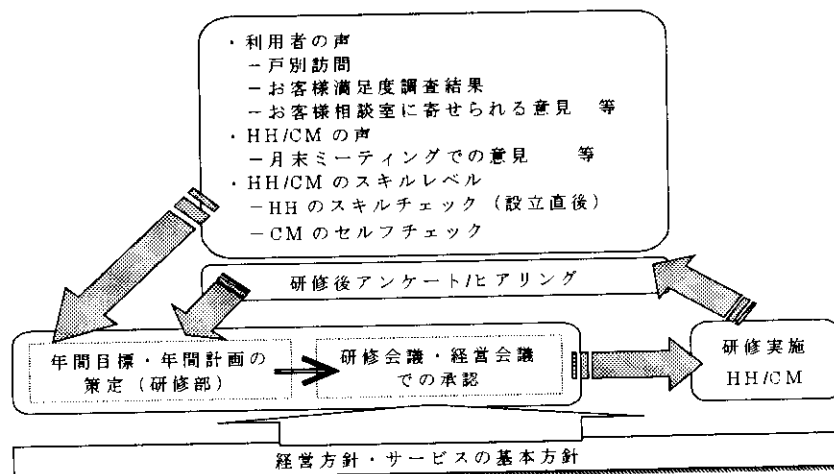
## 3. 研修の現状

### (1) 研修の仕組み

- ・ 同社の研修は、まず研修部で年間目標・年間計画を策定し、研修会議・経営会議での承認を経て実施に移される。

なお、年間目標や年間計画の策定に影響を及ぼすものとして、「経営方針・サービスの基本方針」のほかに「利用者の声」「ヘルパー/ケアマネジャーの声」「ヘルパーのスキルレベル」、さらに研修後に実施される「アンケート/ヒアリング」があげられる。

図表3 研修の仕組み



(注) 図中HHはホームヘルパー、CMはケアマネジャーの略。

(出所) K社ヒアリングをもとに三和総合研究所作成



### 【利用者の声】

- ・ リーダーホームヘルパーに毎月 10 件以上の戸別訪問を奨励し、半期に 1 度は利用者宅で、利用者や家族に日頃のサービスに対する感想などを聞いている。
- ・ お客様満足度調査（図表 5）を年に 2 回実施し、結果を時系列で比較・分析している。
- ・ お客様相談室<sup>4</sup>を設け、常時お客様の声を聴取する仕組みを作っており、寄せられた声は、「お客様相談・要望カード」に整理している。
- ・ お客様満足度調査結果、お客様相談・要望カードの内容は、月末ミーティングを通じて、全社で共有化している。

### 【ホームヘルパー/ケアマネジャーの声】

- ・ 主に、月末ミーティングにおいて聴取している。
- ・ ヘルパーの日常的な相談のためのフリーダイヤル（ヘルパー相談室）を設けている。

### 【ホームヘルパー/ケアマネジャーのスキルレベル】

- ・ ホームヘルパー：会社設立数カ月後に、全ヘルパーを対象に、寝たきりの要介護 5 の高齢者に対する全身清拭のスキルチェックを実施したところ、望ましいとされる手順に従って、ポイント（「声かけ」「トランスファー」「ボディメカニクスの視点」「プライバシーへの配慮」などを設定）をおさえてできた人は非常に少なかった。なお、その後、全ヘルパー対象のスキルチェックは実施していない。
- ・ ケアマネジャー：社内でセルフチェック表を作成している。

### 【研修後アンケート/ヒアリング】

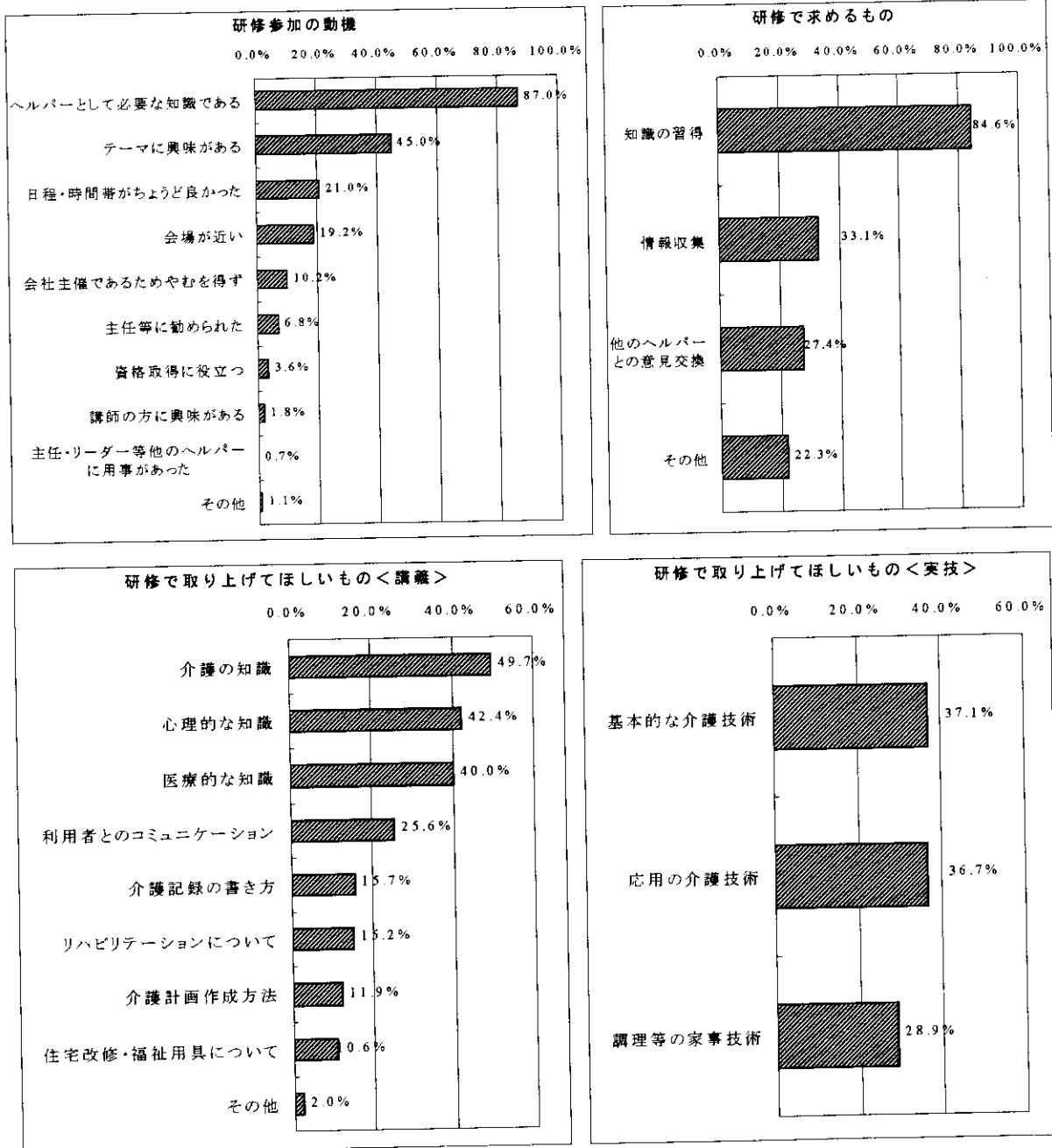
- ・ ヘルパー・ケアマネジャーの研修に対するニーズを把握するため、毎回研修後に、アンケート（図表 4 に結果を示す）を実施している。アンケート<sup>5</sup>の内容は、「研修参加の動機」「満足度」「今後取り上げてほしいもの」「研修で求めるもの」「研修時間帯・日程・頻度・会場の希望」など。
- ・ 研修参加率を上げることを目的として、ヒアリングを実施している。ヒアリングのポイントは、「研修参加率をアップするために望むこと」「今後の研修で取り入れ

<sup>4</sup> 2人体制。うち社会福祉士 1 人。室長は在宅サービスグループ長が兼務。

<sup>5</sup> 参加者の記録の意味を兼ね、「何を学んだか」を書く欄も設けている。かつてはアンケートとは別にレポートの提出を課していたが、負担感が大きかったため廃止した。

て欲しい内容」など。

図表4 研修後アンケート結果 (n=453, MA)



(注) 掲載グラフは結果の一部。

(出所) K社提供資料をもとに三和総合研究所作成

図表5 お客様満足度調査

サービスアンケート

K 社  
お客様相談室

III ケアマネージャーに関するご意見 ※該当する□にレを記入してください

1. あなたの現在のケアプランについての感想をお聞かせください  
満足 まあ満足 どちらともいええない やや不満 不満

2. ケアマネージャーはあなたの都合に応じて訪問や電話をしていますか  
はい いいえ どちらともいええない

3. ケアマネージャーの訪問回数は適当ですか  
現在のままでよい (月に 訪問回数を増やして欲しい  
訪問回数を減らしても良い

4. ケアマネージャーは、ケアプランの立案・変更の際に、あなたの意見を十分に聞き対応していますか  
はい いいえ どちらともいええない

5. ケアマネージャーは、ヘルパーやかかりつけ医などと十分に連絡をとっていますか  
はい いいえ どちらともいええない

6. あなたは、ケアプランどおりのサービスを受けて以前より安心できる生活になっていますか  
はい いいえ どちらともいええない

7. あなたのプライバシーは守られていますか  
はい いいえ どちらともいええない

8. ケアマネージャーの言葉使いは適切ですか  
はい いいえ どちらともいええない

9. ケアマネージャーの服装は適当ですか  
はい いいえ どちらともいええない

10. 担当ケアマネージャーの対応全般について、ご満足いただけますか  
満足 まあ満足 どちらともいええない やや不満 不満

11. その他ケアマネージャーに関するご意見・ご要望がありましたら、ご記入ください

---

IV その他会社に対するご意見や、また介護保険外のサービスで、何が望まれるサービスなどがありましたら、ご記入願います。

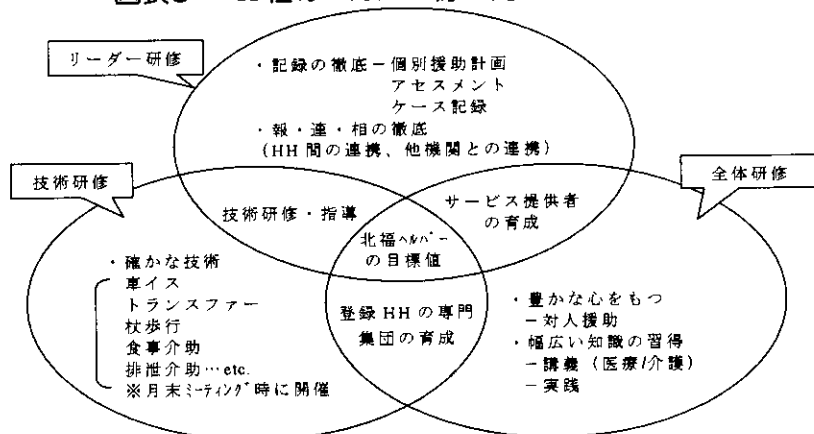
◎ご協力ありがとうございました。お客様からのご意見をもとに、サービスの改善に努めます。

## (2) 研修の概要

### 【ホームヘルパー】

- ・ 「温かい心と豊かな知識をもち、温かい手と安心できる手の技術をもち、冷静で客観的な判断（対応）ができるヘルパー」という同社のヘルパー像を目標としている。
- ・ 毎年、それに向けての研修大目標・中目標・小目標を明確にし、必要な知識・技術を身につけるための毎月のテーマと目的を定めた具体的な研修計画を策定の上、研修が実施されている。
- ・ 研修の種類は、「全体研修」、限られた対象者向けの「主任リーダー研修」「新人研修」の3種である。
- ・ 研修の頻度は、原則として全体研修（技術研修・事例検討会のぞく）および主任リーダー研修は月に各1回である。これに加え、技術研修は毎月月末ミーティング時に、事例検討会は年に2回開催している。
- ・ 研修の方法は、講演・実技講習・体験研修（おむつ交換や入浴など）・グループワーク（ロールプレイなど）などを随時組み合わせている。講師は社外にも要請している。
- ・ 研修の参加率は、各回ともに50%程度である<sup>6</sup>。

図表6 K社のヘルパー像に向けての研修構造



(出所) K社提供資料

<sup>6</sup> 研修時の日当及び交通費は原則として支給されない。主任・リーダー・サブリーダーのみ、業務と認められた研修は勤務時間内に参加、交通費は実費精算される。時間外に及ぶ部分は研修手当 700 円/時が支給される。

大目標：客観的、科学的に援助を振り取り、より専門的な援助を追求する  
 図表7 平成13年度ヘルパー研修

| 研修者  | 研修  | 科目   | 小目標  | 必要知識・技術   | 学習目標  | 学習内容   | 研修方法                       |
|--|---|--|--|---|---|--|----------------------------|
| 主任<br>リーダー研修<br>各センター<br>主任HH<br>副主任HH<br>リーダーHH<br>サブリーダーHH | ①車・運・相の徹底<br>②配達の徹底<br>③確かな技術の指導              | ○サービス提供責任者の役割を認識する   | ○サービス提供責任者の役割を認識する   | ○車・運・相の徹底<br>○配達の徹底<br>○確かな技術の指導  | ①サービス提供責任者の責任について<br>②訪問介護計画の立案<br>③訪問介護計画とケア記録の関連性について<br>④円滑なサービス提供について   | ①介護保険制度におけるHHの役割を認識する<br>②介護保険制度における訪問介護計画の必要性について<br>③HH援助と自立援助について考える<br>④訪問介護計画の立案の手順と記載の仕方について<br>⑤HHとしての気付きについて<br>⑥訪問介護計画に沿った援助に対する理解<br>⑦日々のケア記録の記載の裏面について学ぶ<br>⑧訪問介護計画の立案について<br>⑨ケアマネジメントの必要性と実践について<br>⑩チームワークの必要性について<br>⑪他職種とHHの協働について<br>⑫担当者とケアマネの役割について<br>⑬ケアマネが有する事例について<br>⑭担当者会議・ケアマネの開催が効果的だった事例<br>⑮失敗した事例<br>⑯ケアマネの働き方を学ぶ<br>⑰ケースレポートをまとめることで自分のケアのあり方についての振り返りする<br>⑱研修者ご自身の働くことの重要性を学ぶ<br>⑲至情・ご意見からお客様の真のニーズを察する<br>⑳面接技術を学ぶ | 講義<br>実技(月末ミーティング時に開<br>催) |
| 全体研修   | ○豊かな心をもつ<br>○幅広い知識の習得                         | ○OK社HHのあるべき姿を習得する  | ○お若者の身体的変化に気づくための専門的知識を習得する  | ①OK社HHとしての職業倫理<br>②介護保険におけるHHの役割の理解<br>③HHとしての車・運・相の徹底を図る   | ①サービス提供の基本的事項<br>②金銭管理・給与について<br>③HHとしての車・運・相を周知する<br>④緊急時の対応と報告について<br>⑤事故発生時の対応について<br>⑥介護保険制度におけるHHとは<br>⑦CMとの連携について<br>⑧サービスマネジメントとは<br>⑨自己役割を把握する(自己の理解・他者の理解・対人援助におけるポイント)<br>⑩親孝の理解を深める(痴呆家族への対応・生活支援の視点での理解・痴呆症のコミュニケーション)<br>⑪高齢者の身体的変化に気づく・高齢者の身体変化の観察方法について<br>⑫ハイタルカールを理解する・報告の仕方について<br>⑬糖尿病とは、合併症を理解する・糖尿病と食事療法について理解する・糖尿病と薬物治療について<br>⑭高齢者の心理的援助事例を通して導入者等の心理を理解する<br>⑮口腔ケアの必要性を理解する<br>⑯院内の風気について<br>⑰医学管理が必要となる高齢者の早期異常に気づく(腎臓・心臓・呼吸器・消化器・脳血管障害)について理解を深める(脳血管障害の分類・リハビリテーションの必要性について・後遺症について)<br>⑱特定疾患(パーキンソン病)についてリカマチについて・疾患特有の運動制限について・安全介助について | 講義<br>実技(月末ミーティング時に開<br>催)   |                            |
| (技術研修)   | ○安全・安楽な技術の習得<br>○科学的根拠に基づいた技術の習得              | ○安全・安楽な技術の習得   | ○安全・安楽な技術の習得   | ①ボディメカニクスについて②トランスファー③衣類調整④排泄介助⑤食事介助⑥外出介助⑦車椅子介助⑧入浴介助  | ①介護保険制度におけるHHの役割を認識する<br>②介護保険制度における訪問介護計画の必要性について<br>③HH援助と自立援助について考える<br>④訪問介護計画の立案の手順と記載の仕方について<br>⑤HHとしての気付きについて<br>⑥訪問介護計画に沿った援助に対する理解<br>⑦日々のケア記録の記載の裏面について学ぶ<br>⑧訪問介護計画の立案について<br>⑨ケアマネジメントの必要性と実践について<br>⑩チームワークの必要性について<br>⑪他職種とHHの協働について<br>⑫担当者とケアマネの役割について<br>⑬ケアマネが有する事例について<br>⑭担当者会議・ケアマネの開催が効果的だった事例<br>⑮失敗した事例<br>⑯ケアマネの働き方を学ぶ<br>⑰ケースレポートをまとめることで自分のケアのあり方についての振り返りする<br>⑱研修者ご自身の働くことの重要性を学ぶ<br>⑲至情・ご意見からお客様の真のニーズを察する<br>⑳面接技術を学ぶ  | 講義<br>実技(月末ミーティング時に開<br>催)   |                            |
| 新人研修   | ○研修に満足している<br>○サービス提供している<br>○科学的根拠に基づいた技術の習得 | ○HHとしての基本的な援助を理解し、あたたかいサービスを提供することができる<br>○自分の活動の重要性を振り返り、お客様の個別性を尊重した活動が実施にできる<br>○安全・安楽な活動について理解を深める | ○HHとしての基本的な援助を理解し、あたたかいサービスを提供することができる<br>○自分の活動の重要性を振り返り、お客様の個別性を尊重した活動が実施にできる<br>○安全・安楽な活動について理解を深める | ①OK社の歴史②ヘルパーとしての心構え③活動時におけるサービスマナー④ヘルパーの職業倫理について⑤OK社ヘルパーとしての自覚をもつ<br>⑥車・運・相の重要性について⑦お客様の個性の理解⑧安全・安楽なサービスの理解 | ①介護保険制度におけるHHの役割を認識する<br>②介護保険制度における訪問介護計画の必要性について<br>③HH援助と自立援助について考える<br>④訪問介護計画の立案の手順と記載の仕方について<br>⑤HHとしての気付きについて<br>⑥訪問介護計画に沿った援助に対する理解<br>⑦日々のケア記録の記載の裏面について学ぶ<br>⑧訪問介護計画の立案について<br>⑨ケアマネジメントの必要性と実践について<br>⑩チームワークの必要性について<br>⑪他職種とHHの協働について<br>⑫担当者とケアマネの役割について<br>⑬ケアマネが有する事例について<br>⑭担当者会議・ケアマネの開催が効果的だった事例<br>⑮失敗した事例<br>⑯ケアマネの働き方を学ぶ<br>⑰ケースレポートをまとめることで自分のケアのあり方についての振り返りする<br>⑱研修者ご自身の働くことの重要性を学ぶ<br>⑲至情・ご意見からお客様の真のニーズを察する<br>⑳面接技術を学ぶ  | 講義<br>実技(月末ミーティング時に開<br>催)   |                            |

(出所) K 社提供資料をもとに三和総合研究所作成

## 【ケアマネジャー】

- ・ 「あなたの顔・知識がK社です」をスローガンとしている。
- ・ 毎年、それに向けての研修室目標および研修目的を明確にし、毎月の内容、目的と項目を定めた具体的な研修計画を策定の上、研修が実施されている。

(以下は平成13年度の状況)

- ・ 月1回の研修、および事例検討会の開催を基本としている。
- ・ 3ヶ月に1回、事例検討会のスーパーバイズを受けている。
- ・ 社外研修会<sup>7</sup>の情報提供と積極的参加を促している。
- ・ 研修効果の測定方法として次の6点をあげている。
  - －社内研修会の参加率
  - －社内事例検討会の参加率
  - －社外研修会の参加率
  - －ケアマネジャーのセルフチェックの実施（社内セルフチェック表にて）
  - －ケアマネジャー研修室及びお客様相談室による第三者評価の実施
  - －セルフチェックと第三者評価結果の考察の実施
- ・ 社内研修の参加率は、各回ともに90%程度である。また、社外研修にも積極的に参加している。

---

<sup>7</sup>K市では、K社が中心となり、2001年10月にケアマネジャーのネットワークが発足した。K社は、このネットワークの研修部の中核を担っており、ネットワークの研修には同社のケアマネジャーが毎回数多く参加している。

図表8 平成13年度ケアマネジャー研修

研修目標：ケアマネジメント能力のスキルアップを目指す

研修目的：①円滑な対人援助技術の習得②効果的な面接技術の取得から潜在ニーズの把握に努める

③専門知識の習得

| 内容   | 目的   | 項目  |
|--|--|---|
| 対人援助技術   | 高齢者の心理を理解し効果的な面接技術の取得を目指す  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者の心理を理解する</li> <li>・効果的な面接技術の習得</li> <li>・面接場面のロールプレイを行い第三者のコメントを受ける</li> </ul>               |
| アセスメント能力のスキルアップ研修  | アセスメント能力のスキルアップを目指し潜在的な問題点を探る  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・アセスメント内容の理解を深める</li> <li>・インテーク面接の技術の習得</li> <li>・ロールプレイを通じてインテーク面接技術の習得を図る</li> </ul>          |
| アセスメント能力のスキルアップ研修  | アセスメント能力のスキルアップを目指し潜在的な問題点を探る  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・事例を通して実際にアセスメントする</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・福祉用具の活用法について</li> <li>・住宅改修について</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・福祉用具の実践的活用方法について学ぶ</li> <li>・ケアマネジャーとしての住宅改修の専門的知識を習得する</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・福祉用具の効果的活用方法について</li> <li>・福祉用具についての実践的活用法</li> <li>・住宅改修に必要な専門知識の習得</li> </ul>                 |
| 介護保険と障害者施策について   | 介護保険に関連が深い障害者施策を理解し障害者のケアマネジメントを考える  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・K市における障害者施策について</li> <li>・障害認定のあり方などについて</li> <li>・介護保険と障害者</li> </ul>                          |
| 視覚障害者の理解とケアマネジメントについて  | 視覚障害者のケアマネジメントを学ぶ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・視覚障害者の理解と援助方法について</li> <li>・視覚障害者施策と介護保険について</li> <li>・視覚障害者のケアマネジメントのあり方について</li> </ul>        |
| 精神障害の理解とケアマネジメントについて①  | 精神障害のケアマネジメントの基礎を学ぶ①   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・精神疾患の基礎について</li> <li>・精神障害者と地域との関わり等について</li> </ul>   |
| 精神障害の理解とケアマネジメントについて②  | 精神障害のケアマネジメントの基礎を学ぶ②   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・精神障害者施策について</li> <li>・精神障害者と社会資源について</li> <li>・精神障害のアセスメントの基礎知識</li> </ul>                      |
| 痴呆症のケアマネジメントについて   | 痴呆症のケアマネジメントを学ぶ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・痴呆症のアセスメントについて</li> <li>・痴呆症のケアマネジメントについて</li> <li>・痴呆症と家族との関わりについて</li> </ul>                  |
| リウマチについて   | リウマチの理解を深め円滑な在宅生活支援を学ぶ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・リウマチの病態生理の理解</li> <li>・リウマチの生活障害について</li> <li>・リウマチと福祉用具の活用方法等について</li> </ul>                   |
| 治療食の理解について   | 在宅生活での治療食の方法論について学ぶ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・糖尿病食</li> <li>・高血圧食</li> <li>・透析食</li> <li>・心疾患食</li> <li>・腎臓病食</li> <li>・複合治療食等について</li> </ul> |
| 社会資源の活用法について   | インフォーマル・フォーマルの社会資源の活用法について   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・インフォーマルの種類と活用の実際について</li> <li>・フォーマルの社会資源活用法についての実際を学ぶ</li> </ul>                               |
| ストレスマネジメントについて   | ストレスについての理解を深める  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・介護者及び介護される人のストレスの理解</li> <li>・ストレスマネジメントの基礎を学ぶ</li> </ul>                                       |

(出所) K 社提供資料

### (3) 評価

#### 【社内：社長による評価】

- ・ ホームヘルパー：現状は望まれるヘルパー像にはまだ遠いと考えている。介護保険の導入により措置から契約に変わってもモチベーションが上がらない背景には、「今のままでよい」という意識があるとみており、研修の強化などにより、全体の意識をあげていくことが第1であると考えている。
- ・ ケアマネジャー：モチベーションが高い人ばかりで、社内外の研修に積極的に参加し、熱心に勉強している。結果として、社会的にも高い評価を得ている。今後は、ケアマネジャーとはどういうものであるべきかを明確にしていくことに力を入れたいと考えている。

#### 【社外：K市介護サービス評価委員会による第三者評価】

(K市ホームページに掲載の評価結果の概要「総合評価」より抜粋)

- ・ 各サービスセンターの提供するサービスの質の均一化及び向上を目指して、利用者の意見の聴取への取り組みや、表彰制度を取り入れた業務改善提案システムなどさまざまな取り組みが組織的に行われています。
- ・ 特に職員の資質向上を目的としたヘルパー研修は、自社のヘルパー像として「温かい心と豊かな知識をもち、温かい手と安心できる手の技術をもち、冷静で客観的な判断(対応)ができるヘルパー」という目標を掲げ、体系的に実施されています。
- ・ ヘルパーが利用者の気持ちになって介護ができるよう、オムツの装着や清拭など実際にヘルパー同士で行い、利用者へのプライバシーの配慮の必要性を実感する「体験研修」も取り入れています。

### (4) 課題

#### ①ヘルパーの研修参加率が低い

- ・ 社員と登録の違い、活動時間の長短にかかわらず、意識のばらつきが大きい。また、直行直帰が意識あわせの障害となっている。
- ・ アンケートやヒアリング結果をみて研修時間・場所・内容などヘルパーのニーズにあわせて工夫しているが、参加率は上昇していない。なお、同社は研修に対して報酬を支払う必要はないと考えており、研修参加にあたっての日当・交通費支給の拡大は考えていない。



- ・ 現在は、ヘルパーのモチベーションを上げるための取組みとして、月末ミーティングを通じた経営者と現場のコミュニケーションの深化、研修だよりの発行、社長による呼びかけ、ヘルパー同士の懇親会の開催などを行っている。

#### ②ヘルパーの研修効果がみえない

- ・ 研修を強化してもクレームが減ったわけではない。全体のスキルレベルが上がったかどうかが見えない。

#### ③経営者とヘルパーのニーズを融合させた企画立案が難しい

- ・ 経営者が求めるサービスレベルと、ヘルパーの研修ニーズにはギャップがあり、両者を融合させた企画立案が難しい。
- ・ 実際には、経営者側のヘルパーへの要望を優先させた計画となる場合が多い。

### 4. 今後の展開

#### ①ヘルパーのリーダー養成に力を入れる

- ・ 全体として、身体介護レベルが低い<sup>8</sup>ため、身体介護技術者養成を急務と考えている。
- ・ 主任クラスで身体介護を得意とする者2人、研修部にいる施設勤務経験のある介護福祉士1人の3人がリーダー養成にあたっている。研修部企画とは別に3人が指導要領を作成し、毎月テーマを決めて、リーダー候補者を集めて実技指導会を行なっている（月末ミーティングのうち30分程度を利用）。

#### ②人事考課制度導入と報酬の改定

- ・ ヘルパーのモチベーションをあげるため、人事考課制度導入を計画中である（社員は2002年10月から導入、のちに登録ヘルパーまでの適用を視野に入れている）。現在は、考課導入の前段階として、年度末に社員に目標を設定させた上で、面接を実施している。
- ・ 人事考課基準として、協調性や仕事に対する意欲などに加え、研修参加率をいれることを検討している。
- ・ 既にヘルパーに対し、経営者が次のように話している。「今は自分のレベルがどれくらい上がったかについて、周囲からの評価が無いために自覚しにくい。今後は、

---

<sup>8</sup> 第2部参照。

研修に積極的に参加して頑張っただけの報酬を支払えるだけの根拠をつくり、能力に応じた報酬を支払っていきたい」

## 5. 考察

- 「研修部の創設」「研修を経営重点課題にあげる」「月末ミーティングを通じた経営者からホームヘルパー・ケアマネジャーへの直接の働きかけ」など、組織全体としてさまざまな形で、研修強化の意識づけがはかられている。
- 経営・サービスの基本方針に加え、利用者の声およびホームヘルパー/ケアマネジャーという3者の声を聞きながら研修目標・計画を立案し、事後アンケート/ヒアリングを併用するなど、現場のニーズに合った研修を実施しようとする姿勢がみられる。
- お客様満足度調査の実施と並行し、ケアマネジャーではなく、ホームヘルパー自身（リーダーホームヘルパー）が戸別訪問を行い、日頃のサービスに対する感想を聞くなど、現場の最前線で、質の高いサービスの実現に向けての反省の機会を設けている。
- しかし、ホームヘルパーのスキルチェックが設立直後以来行われておらず、「誰が、何を、どの程度までできていて、今後、何を、いつまでに身につける必要があるのか」が、実のところ明確になっていない。また、年間の研修プログラムは、網羅的な内容であり、個々のホームヘルパーのスキルアップ過程とは必ずしもマッチングしていないと考えられる。このため、全体のレベル底上げには有効であっても、個々人のヘルパーには、魅力に欠ける研修となっている可能性がある。
- したがって、今後は、「温かい心と豊かな知識をもち、温かい手と安心できる手の技術をもち、冷静で客観的な判断（対応）ができるヘルパー」という同社のヘルパー像を、より具体的なスキルに分解していく作業が必要と考えられる。この際、すでに実施したお客様満足度調査をさらに分析し、サービス利用の満足度に影響する要素を抽出することが有効であろう。
- すなわち、これによって「望まれるヘルパー像」を明確に描き、それに近づくために

クリアしていくべきスキルシートを作っていくのである。この段階に至って初めて、これまではできなかった、個々のヘルパーの現在のスキルをチェックし、各研修への参加優先度をつけることが可能になる。これにより、研修参加意義の明確化ならびに意欲のさらなる向上がはかれるだろう。なお、スキルをチェックし、研修への参加優先度をつけるにあたっては、本人とリーダーが十分に面談し、本人の希望を取り入れ、本人の納得の上で進めていく必要がある。

- なお、同社では人事考課制度の導入を計画しており、研修への参加率を考課基準に組み込もうとしているが、日当・交通費がなく、研修に参加すればヘルパー活動はできない、という条件下で今以上の参加への動機づけを行っていくことは、非常に困難と考えられる。研修に対して手当を支給するか否かは、どの事業者も頭を悩ます問題であるが、同社が今後も（役付きヘルパー以外は）原則手当を支給しない方針を貫くならば、研修による達成度によって、時間給に多少なりとも格差を設けたり、社内資格制度による報奨金制度を創設するなど、研修成果を実感できる仕組みを併せて準備することが求められるだろう。

(取材時期：平成14年2月～3月)

## 付属资料 1

### 介護能力の测定と介護能力得点の算出の方法