

[令和2年度]

介護人材育成のための効果的な  
研修の進め方についての研究会

# 研修計画作成の 手引き

～育ち合う風土づくり～



働きやすい 働きがいのある 職場づくり



公益財団法人 介護労働安定センター



# 研修計画作成の 手引き

～育ち合う風土づくり～



## 【はじめに】

日本は超高齢社会に突入し、より介護を必要とする人が増え、介護労働者の需要はますます高まっています。にもかかわらず、人口減少に伴い労働力は大幅に不足しており、介護業界においても、人手不足は深刻なものとなっています。そのいち早い解消が望まれますが、同業はもとより他産業との人材獲得競争は激しさを増し、なかなか厳しい状況にあるといわなければなりません。

「人生100年時代」に向けた社会の取り組みが進むなか、高齢者の生活の質向上がより重要になり、介護に対するニーズも今まで以上に多様化することとなるでしょう。大事なことは、介護労働者の数を増やすだけでなく、このようなニーズの多様化に適切に対応できるような人材を育成し、介護の質向上を図ることです。そして、そのためのカギは、集団または個別を問わず、サービスの質と介護労働者の就労意欲の向上につながる研修を体系的に実施することにあると考えています。

人材育成の一環として多くの事業所が研修を実施しています(60.1%。令和元年度介護労働実態調査事業所調査データ)。他方、研修に満足している介護労働者の割合は多くなく(19.5%。令和元年度介護労働実態調査労働者調査データ)、事業所と労働者の研修に対する意識にはギャップが存在しています。このことは、現状の研修に改善の余地があることを物語っています。また、介護職員処遇改善加算の取得要件に目を向けると、研修の実施が課せられており、その重要性が示唆されているといえます。これらを併せて考えると、時代の変遷に即した、内容や方法のよりいっそう充実した研修、人材の育成に効果的な研修というものが期待され、そのあり方が何らかの形で提示されれば、研修効果がより高まると考えられます。

しかしながら、介護現場における研修実施の点からいえば、研修を行おうと考えていてもシフト調整が難しい、家庭生活との両立を優先することを尊重する等で研修への全員参加が難しい等の制約から、実際に研修を実施できていない事業所があったり、研修を行っているとしても効果ははっきり感じられない事業所があったりと、研修に対する課題を抱える事業所は少なくありません。「発展的な内容の研修を行いたい」という前向きな意向も含めると、研修への課題はさまざまに幅広いといえます。

それらに対して逐次的に対処することが、一見すると効果的な研修実現への近道かもしれません。しかし、研修とは何か、研修とはどうあるべきか、といった研修についての基礎から掘り起こし、そこからひとつずつ積み上げながら考えていくことが、遠回りに見えて実は課題解決に向けた近道になるのではないかと、そのように考えました。

また、PDCAサイクルという考え方に着目すると、研修を行う目的である「人材育成」に関する課題への振り返りを促す、という点も重要です。研修に効果を感じられない理由の1つは人材育成における課題の洗い出しが不十分であることが挙げられます。この洗い出しが不十分であると、課題解決に対応しない研修を受講することになってしまい、労働者は消化不良を起こし、事業所は効果を感じられないことになってしまう可能性が高いのです。そのため、まずは課題の洗い出しと見える化が大切です。そして、明確になった課題に対応するような研修を「受講すべき研修」の候補としたうえで、受講予定の労働者の意向も踏まえて、実際に受講していただくことが課題解決の1つの方策になると思われます。

本書はこのようなコンセプトに基づき、研修についての基礎的なことや考え方から記述することにしました。また、研修に関する課題の洗い出しを含めた実践的なことや、その他の応用的なことも掲載することにより、研修に対するさまざまな課題に対応しうる、汎用性のある内容となるように作成しました。

本書によって研修に課題を抱える法人や事業所がヒントを得ることができ、研修を通じた人材育成を効果的に進められることを期待します。

## ●本書の使い方

これらの点を踏まえて、本書では以下のようなことに留意して編集しています。

第一に、研修についての基礎的なことや考え方から記述してあることです。8つの項目にわたりQ&A方式で解説しています。それらをじっくり読み込むことで、基礎的なことへの理解が深まったり、新たな発見があったりとさまざまな効果が期待できます。

第二に、課題発見のためのチェックリストを設けたことです。これは「階層」と「能力」を基準として分析するもので、どのような段階において、どのような能力が求められるか、ということが把握できるようになっています。「階層」については、現場の意見を反映し、レベル1からレベル4の4段階としました。また、「能力」については、人材育成に最も重要であると考えられる3つの項目を設定しました。また、チェック結果をレーダーチャートに記入することにより課題がひと目でわかるようにしました。

第三に、課題に対応した研修一覧を示したことです。チェックリストとの一貫性を念頭に、「階層」と「能力」という同一基準を用いて作成することにより、チェックリストで浮き彫りになった課題とそれに対応する研修との関係がわかりやすくなるようにしました。

第四に、発展的な事例を掲載したことです。研修を効果的に行っている事業所にとってはより発展的な内容の研修を行う材料として、研修に初歩的な課題を抱える事業所にとっては目指すべきひとつの姿として、それぞれ活用できるようにしました。

第五に、本書をより活用しやすくするような工夫をしていることです。肩に入った力をほぐし、軽い気持ちで読み始められるように、冒頭に「簡易診断 Yes・Noチャート」を置きました。また、昨今の新型コロナウイルス感染症拡大の傾向に鑑み、「遠隔システム」にも言及しました。

本書は上述のような特徴があり、基礎編から読み進めていただくことを想定していますが、チェックリストからスタートして課題を明確にすることから始めても、あるいは発展的な事例を眺めることから始めても、十分効果が出るように作成されています。

また、すでに研修を行っている事業所が振り返りの意味を込めてチェックリストで課題を洗い出してみたり、基礎編を読み解いてみたりすることも、大変意義深く、効果的であると思われます。

なお、本文中さまざまな表現がなされていますが、読者の皆様の状況に合わせて、適宜読み替えながら、よりよい研修のためにお役立てください。

「本書の使い方」を参考にしながら、研修課題解決に向けて取り組んでみてください。また、各法人や事業所のニーズに合わせて、本書をカスタマイズして使用することも可能です。本書をきっかけに、たくさんの法人・事業所がこれまで以上に効果的な研修が実施できることを願っています。

令和3年3月  
介護人材育成のための効果的な  
研修の進め方についての研究会  
委員長 是枝 祥子

## 【目次】

はじめに	2
簡易診断 Yes・Noチャート	5

### 基礎編

#### 【計画的研修の実施】

Q1 研修を行う目的はどのようなところにありますか？	6
Q2 人材育成の観点において研修をどのように位置づければよいでしょうか？	8
Q3 研修にはどのような種類があるのでしょうか？	10
Q4 研修の形態はどのように考えるとよいでしょうか？	12
Q5 研修の期間はどのように設定したらよいでしょうか？	14
Q6 研修計画はどのように立てればよいでしょうか？	16
Q7 よりよい研修計画を立てるためにどんな工夫をすればよいでしょうか？	18
Q8 研修計画の立案にあたって、職員の声をどのように取り入れたらよいでしょうか？	20

#### 【研修計画の具体的内容】

課題発見から研修立案へ～チェックリストの使い方～	22
チェックリスト	26
研修一覧	28
キャリア開発シート	30

### 実践編

#### 【研修企画段階の工夫】 法人や施設の「いま」を「近い将来(未来)」につなげる研修計画(戦略)を！

事例1 満足する研修企画はボトムアップで！	32
事例2 eラーニングでちょこっとスキマ研修を！	33
事例3 施設と地域の融合	34

#### 【研修へ送り出す段階の工夫】 課題解決や個人の成長につながるようなひと工夫を

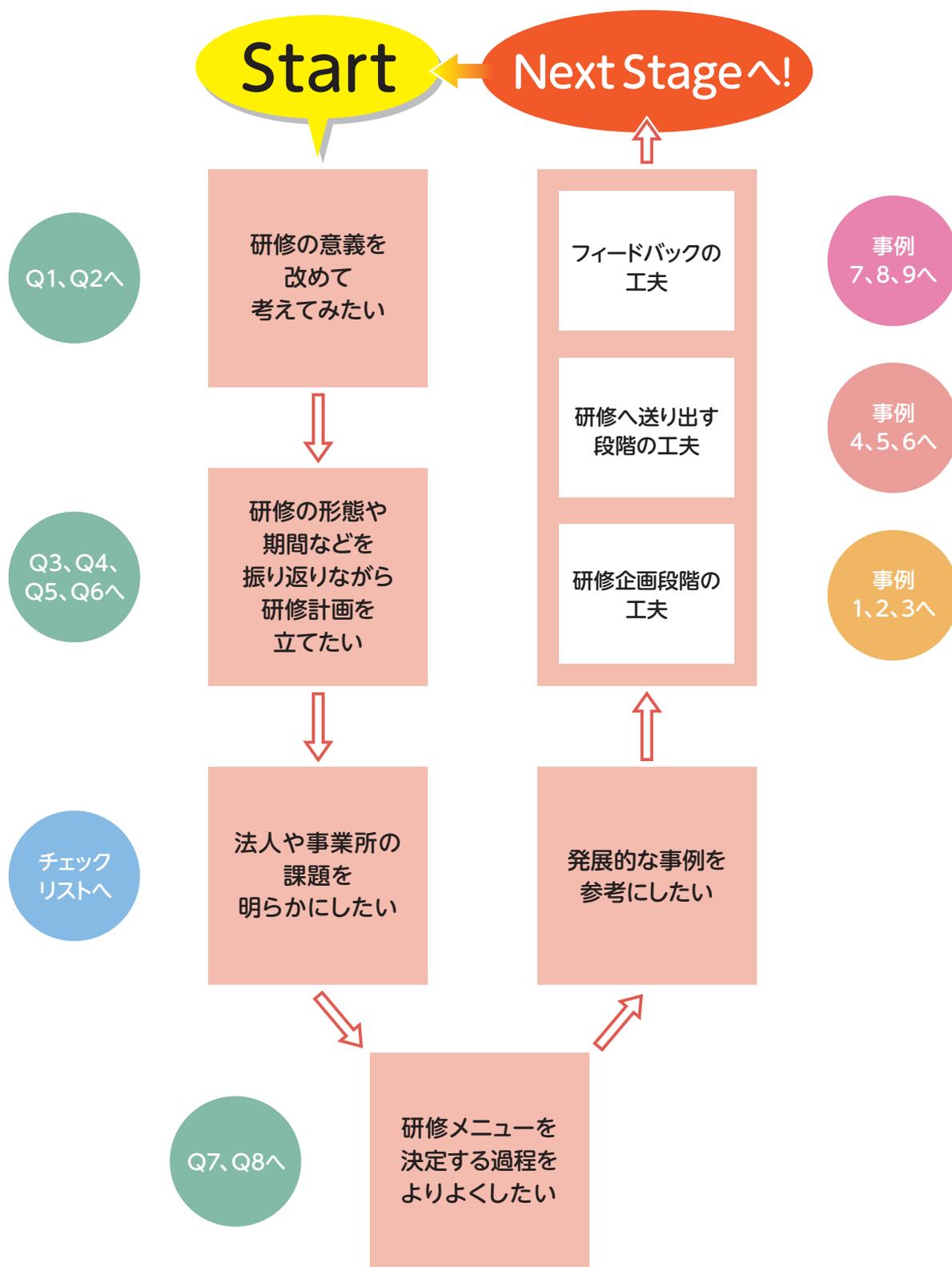
事例4 定着率向上には、研修機能の強化がカギ	35
事例5 「何のための研修か」を明確にする	36
事例6 目標(ゴール)と学び方(プロセス)を明確にして、研修の学びを確かなものに！	37

#### 【フィードバックの工夫】 学びの効果を最大限に活かそう

事例7 現場の課題解決と職員のレベルアップを同時に行う研修スタイル	38
事例8 丁寧なコミュニケーションを通じて、「必要な学び」を「効果的な学び」に！	39
事例9 研修で得た知識を活かすため、研修と実技を結びつけよう	40

委員一覧	42
------	----

あなたの事業所はどこから読み始める？  
簡易診断 Yes・Noチャート



## Q1 研修を行う目的は どのようなところに ありますか？

A1 研修は、理念の実現に寄与する「職員の資質の向上」が目的です。また、個々の職員にとっては自律的に自らのキャリアを切り開いていくために学ぶ重要な機会です。法人と職員、そして職員同士が互いの価値観を共有し、共通の目標に向かって進んでいくパートナーとしての一体感を醸成する場でもあります。

 **Key point 1** ▶ 理念の実現、そのために研修を実施する

 **Key point 2** ▶ 「知る」と「できる」が増えれば、自信がつく

 **Key point 3** ▶ 自律的にキャリアを形成する意識を持つ

### 1 理念と研修をどのように関連づけるか

法人は、理念の実現のために存在します。そして理念の実現は、現有の人材によってなされます。もしも、現有の人材が理念の実現のために必要とされる要素を持ち合わせていないのであれば、教育によって必要な要素を補完しなければなりません。ここで問題となるのが、理念の実現のために何を教育すべきかということです。言い換えれば、学ぶべき必要な知識や技術とはどんなものかを明確にすることといえます。たとえば、地域の課題として重度の認知症の人を受け入れる施設が十分に整っていないことが挙げられる場合、自法人で受け入れるためには何が必要かを検討し、認知症介護指導者をはじめとする高度な知識を持った人材の育成が課題であるとの認識に至れば、認知症介護のためのカリキュラムが浮かび上がってきます。これらは、理念に「利用者本位」や「個々の知識・技術の向上」、「協調、連携し全力で」を掲げる法人から生まれたストーリーです。このように、研修とは、法人が実現を夢見る理念を現有の人材が押し進めていくために、いまだ不足している要素を個々に身につけさせる機会であるといえます。

## 2 「知る」ことで何が変わるか

人は、知ることによって初めて、過去の自分の知識と経験とに照らし合わせ新たな疑問を見つけます。この疑問を自ら調べたり、人に質問したりすることによって解答を得ますが、しばらくしてまた新たな疑問が生まれ、深まっていきます。うまくいけば、本人の学ぶ姿勢が強化されることでしょう。そうなれば、さまざまな問題に自ら気づけるようになります。解決策を自ら考え出すことができるまでに成長するかもしれません。さらには、これらの知識と経験を人に教える機会を持つことにもなるでしょう。説明をするなかで、説明できないことに出くわしてさらなる疑問を持つようになり、また調べる。調べたうえで答える。すると、知識と経験の幅がぐんぐん広がっていきます。有能感と自己効用感がみなぎって、自信もついていきます。頼りがいが出てきます。いつしか、リーダー候補として名前が挙がるようになって、本人はさらなる意識改革の必要性を感じながらも、本格的に学びに注力します。ついには、地域や法人経営、法人理念の実現に不可欠な人材にまで育ち、役職者として申し分なく、さまざまな人的ネットワークを持ったキーパーソンとなるでしょう。

研修は、階層別、職種別、勤続年数別に行われるものや全員を対象に行うもの等、さまざまな内容がありますが、最終的には本人の自ら学ぶ姿勢を強化するものでなければなりません。いつまでも教えてもらうのではなく、自ら考え、教え、問題を発見・解決し、そのためにまた学ぶ人材の育成こそが重要です。

## 3 何を実現させたいか

個々の職員も「わかった」や「できた」で満足するのではなく、それらの蓄積によって何を実現させたいか、どうありたいか、どう生きたいかにまで考えを巡らせる視点、いわゆるキャリア形成の視点を持って学ぶことが大切です。

介護職員処遇改善加算のキャリアパス要件Iとして、職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件(職員の賃金に関するものを含む)を定めるとともに、職位、職責または職務内容等に応じた賃金体系(一時金等の臨時的に支払われるものを除く)を定め、これらについて就業規則等の明確な根拠規定を書面で整備し、すべての職員に周知することが求められています。職員は、周知されたキャリアパスを参考にしつつ、法人の目指す理念の実現と自らのキャリアの方向性を重ねることで、利用者や家族、地域、社会に貢献しているとの実感を持つことができるようになっていきます。いわゆる「働きがい」を高めることも期待できます。



## Q2 人材育成の観点において 研修をどのように 位置づければよいでしょうか？

A2 研修は、すでに体系化された知識やマニュアル化された技術を複数人へ効率的に習得させるために最も適した教育方法です。理念に基づく人材育成方針に沿って、階層別・職種別に定められた理想的な人物像に近づくため、また、一人ひとりの意欲をかき立てるとともにチームワークの強化につながるような内容を計画的に実施することが重要です。



### Key point 1

「何を教えるか」よりも  
「どう育てるか」の視点を大切に



### Key point 2

研修(Off-JT)と現任訓練(OJT)、自己研鑽(SD)の  
サイクルを回す



### Key point 3

言葉の数が増えれば増えるほど、  
思考の幅が広がり、問題に気づく力がつく

## 1 どのような視点が大切か

人材育成方針に沿って研修計画を構築するうえで欠かせないことは、「何を教えるか」ではなく「どう育てるか」という視点です。入社して間もない職員にとって新人教育研修は、就職または転職したての不安の軽減だけでなく、仲間として受け入れてもらったという感覚を覚えるのに大切な時間です。ここでの安心感、法人への帰属意識を高めるとともに、働く意欲につながるでしょう。このように、研修内容を余すことなく習得していくことだけでなく、チームとしての一体感を醸成する場としても、研修を有効に活用することが望ましいといえます。研修は、現場から離れ、自らの知識・技能の向上に注力できる貴重な時間であるだけでなく、時間に追われ緊張をゆるめることが難しい現場から、少しの間距離を置くことができる時間でもあります。このような時間のなかにおいては、職員の多くがふだんの仕事とは別の、少しリラックスした表情を見せることもあるでしょう。このようなときこそ、努力や成長に対して称賛を含めしっかりとフィード

ドバックを与えることが大切です。そうすることで、職員の意欲はさらに高まることでしょう。研修の回数と定着率との間に正の相関関係が認められた統計はいまだ現れていないかもしれませんが、一度、他の法人へ転職した職員が再度自法人へ戻ってきたときの理由に、「これほど研修をしっかりとしてくれる法人であるということ、他の法人を見ることによって初めて知りました。他の法人では、研修を受講する機会が少なく、このままでは成長できないと焦りました。」(※実践編 事例4等参照)というケースがあるように、研修の充実が職員を大切に育てたいというメッセージとなって職員に届くこともあるようです。

## 2 研修をどのように組み合わせるか

「百聞は一見に如かず、百見は一考に如かず、百考は一行に如かず」との言葉があるように、実践に勝る教育はないのかもしれませんが、しかし、人間は他の人の動作を真似たり、他の人の経験談を聴くことによって、自らも同じ行為を行っている場面を想像することができます。それは、サービスの質を高めるだけでなく、将来起こりうる事故を未然に防ぐことにもつながります。また、すべてを経験によって習得するには多くの時間を要します。そこで、効率的に多くを学べる研修と強烈な経験として体で覚えていく現任訓練、そして自ら学ぶ自己研鑽の3つを相互補完的に循環させることが重要です。

## 3 気づきを得るには何が必要か

「知らない」ことには「気づく」ことができません。「知らない」ことは「問題である」と認識することができないのです。たとえば「高齢者虐待はあってはならないこと」を知っているとして、具体的に「どんなことが高齢者虐待にあたるのか」を知らなければ、問題ある行動に気づけない可能性が出てきます。用語を学ぶことによって、問題の重要性を認識できるという場合もあります。たとえば「スピーチロック」という用語を知っていれば、日々のサービス提供の場面で職員の問題ある言動へ敏感になることができますが、この用語を知らなければ、何か嫌な気持ちが漠然とモヤモヤした感覚とともに残るだけで、この感覚が何なのかに気づくことができないかもしれません。このように、問題を問題として認識できるように研修を実施し、現任訓練の中で繰り返し実践して、さらに自らが感じた必要性に従って研鑽を積んでいく一連のサイクルを躍動的に回す役割が研修にはあります。



## Q3 研修には どのような種類が あるのでしょうか？

A3 大まかに分類すると、各種法令等に基づく法定研修と、それ以外の研修(法定外研修)があります。これらの研修を相互に関連づけて行うことで、より研修効果が高まります。



**Key point 1** 法定研修と法定外研修の違いを認識する



**Key point 2** 法定研修の意義を理解する



**Key point 3** 法定研修とそれ以外の研修を有機的に結びつける

### 1 法定研修と法定外研修の違いは？

法定研修とは、各種法令等に基づき、施設・事業所等が必ず実施しなければならない研修のことです。

たとえば、厚生省老人保健福祉局長による老発第214号「特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準について」(平成12年3月17日)では、「特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準」(平成11年3月31日/厚生省令第46号)第26条第2項に基づく「感染症及び食中毒の予防及びまん延の防止のための研修」を定期的で開催し、新規採用時には必ず感染対策研修を実施することが重要である旨が示されています。

さらに、同基準第31条第1項に規定する事故が発生した場合の必要な措置についても、「事故発生の防止のための職員に対する研修」を年2回以上開催することとされています。

また、「高齢者虐待の防止、高齢者の養護者に対する支援等に関する法律」(平成17年法律第124号)では、第20条で「養介護施設の設置者又は養介護事業を行う者」が養介護施設従事者等の研修を実施することが明文化されています。つまり、高齢者虐待防止の研修も法定研修です。

施設・事業所等が開催する研修ではありませんが、ユニット型特別養護老人ホームの常勤ユニットリーダーについては、ユニットケアリーダー研修を受講した職員を配置することとされています。このように、特定の職員についても、その要件としての研修が義務づけられています。以上は特別養護老人ホームの例ですが、たとえば、認知症対応型共同生活介護の計画作成担当者には研修修了の要件が課されているように、それ以外の施設種別においても研修を受講することが法令で定められています。

これらに対して、法定研修ではない研修が法定外研修です。つまり、施設・事業所等が法的根拠により必ず実施しなければならないという研修ではありません。しかしながら、職場内での法令遵守の徹底を目的としたコンプライアンス研修や、職員の健康・ストレス管理のためのメンタルヘルス研修等は、法定外であっても、社会的な要請がある必要性の高い研修であるといえます。

## 2 法定研修の意義

それでは、なぜ、あえて法令等で定められている研修があるのでしょうか。

「特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準」(平成11年3月31日/厚生省令第46号)の第24条第3項には、「特別養護老人ホームは、職員に対し、その資質の向上のための研修の機会を確保しなければならない」と規定されています。

また、社会福祉士及び介護福祉士法の第47条の2には、「社会福祉士又は介護福祉士は、社会福祉及び介護を取り巻く環境の変化による業務の内容の変化に適應するため、相談援助又は介護等に関する知識及び技能の向上に努めなければならない」と資質向上の責務について規定されています。

このように、福祉の職員や専門職には資質の向上が求められています。法定研修は、施設・事業所等が対人援助業務を行ううえで守らなければならない最低限の基本事項の研修であるとともに、これら職員等の資質を一定以上に保ち、さらに向上を図るための研修として、どれもとても重要な意味を持ちます。行政による実地指導では、法定研修の実施について、年間計画が策定されていることと実施記録が整備されているかが問われます。

しかし、「法令で定められているから開催しなければならない」「実地指導で指摘されるから」等のネガティブな意識で実施するのではなく、むしろ、積極的に工夫を凝らして行うことが求められます。

## 3 法定研修とそれ以外の研修をいかに結びつけるか？

法定研修として行われる事故防止、感染症予防、虐待防止等の研修は、すべて福祉職としては心得ておかなければならない内容を取り扱う重要な研修です。これらは、職員のスキルを高めるための直接的な介護技術に関する研修や、職場の組織力を向上させる多職種連携のための研修のような、法定外研修と関連させることで研修効果が高まります。新入職員が入職する時期や、年度の始まりの時期等に計画したり、さらに応用・発展していく研修と組み合わせる等、施設・事業所等の実情を勘案しながら有機的に結びつけて、相乗効果を図るようにしましょう。

Q4 研修の形態は  
どのように考えると  
よいでしょうか？

A4 学んでほしい内容や期待される効果、受講者の希望や資質、そして通常業務との兼ね合いで、最も効果が期待できる形態を検討しましょう。



**Key point 1**

講義と演習 — 学びの効果を最大化する形態を—



**Key point 2**

演習のさまざまな形態  
— グループワークの効果を最大限に—



**Key point 3**

研修全体の流れから、  
受講する職員の資質にフィットした形態を



**Key point 4**

オンライン受講

## 1 学びの内容や期待される効果 — 講義と演習 —

研修のテーマはもちろん、研修全体の流れや環境も含め「どんな学びや刺激を受けてほしいか」といった点から考えてみましょう。

代表的な研修形態として、「講義」と「演習」があります。講義は主に知識の伝達を行うもの、演習はテーマに沿って出された課題に取り組む参加型・双方向型のものです。もちろん、2つを組み合わせただけのものもあります。

講師には、内部講師と外部講師がいます。内部講師は、法人・施設職員が担当すること、外部講師は、研修テーマに応じて専門家を招いて行うものです。内部講師だから親しみを感じられるというメリットもある反面、顔見知りゆえ緊張感が低下するというデメリットもあります。「このテーマは、どんな立場の人に話してもらおうと最も学びの効果が高いだろう」という観点で検討しましょう。

## 2 さまざまな演習形態

演習形態には、個人ワークやグループワークがあります。グループワークには、互いの経験や意見を共有するもの、課題に取り組んで成果を出すもの、自由にアイデアを出し合うブレインストーミングなどがあります。

個別ケアの現場では、実際に起きた事例を教材として、あらゆる事態に適した最善策を学習者が能動的に討議し、答えを導き出す「ケースメソッド」という研修手法が注目されています。「ケーススタディ(事例研究)」は、提示された事例を分析してよりよい方法を追求することが多いですが、「ケースメソッド」は、ケースをもとにした分析や意思決定訓練を繰り返し行うことで、難題に果敢に立ち向かう能力と姿勢を身につけることを目的としています。

## 3 受講者の希望や資質

受講する職員がどんな希望やキャリアデザインを持っているか、その職員はどんな環境であれば最も多くの刺激や学びを受けられそうかを考えることも大切です。

たとえば外部研修を一人で受講する場合、他法人の職員と情報交換しながら学びを深められるでしょう。複数で受講した場合、各自の学びを研修後に共有することで、気づきは何倍にも大きくなります。ある施設では、同じ事業所の2人の職員が受講した後、互いの意見交換を経て、業務改善やサービス向上に向けて積極的に提案をするようになったそうです。複数で受講することで生まれるダイナミクスです。

受講させたい職員の希望や資質をじっくり見極めて、一人ひとりにフィットする研修形態を考えたいものです。

## 4 オンライン研修

Zoomなどを用いたオンライン研修が注目されています。自宅で気軽に受講することで勤務調整などしやすく、受講する側も法人側も効率的です。

最近のオンライン会議ソフトには、ホワイトボード機能や付箋機能を使ってブレインストーミングやディスカッションができるものもあり、講義だけでなく演習型の研修にも役立つという声が聞かれています。また、リアルタイムの研修だけでなく、録画した講義を指定期間の都合のよいときに受講するオンデマンド形式の研修も可能です。

反対に、自宅でオンライン研修を受けると集中して参加してもらえないという声も聞きます。しかし進行の工夫次第で、勤務後の疲れた体に鞭打って受講するよりも、自宅でリラックスして受講できるからかえって効果的だという声も多く聞かれます。

介護現場にも「効率性」「生産性」が求められていますが、これは単に業務を省力化するという意味だけではありません。研修計画を立案するうえでは、個々の職員にとって最適な環境で学び、豊かな発想を生み出すという「生産性」を最大限に上げるという意味の「効率性」を考えてみませんか。

**Q5** 研修の期間はどのように設定したらよいのでしょうか？

**A5** 年間計画をもとに、月々の計画を立てると効果的です。



**Key point 1** 事前に情報収集とアセスメントを行う



**Key point 2** 長期的展望から研修期間を検討する



**Key point 3** 具体的な研修期間を設定する

## 1 事前に行うこと

職員は、通常は施設・事業所等の機関に所属しています。研修は、その施設・事業所等の職員として受けることになります。それでは、施設・事業所等は、どのような職員を求めているのでしょうか。

たとえば、職員には一定のスキルが必要だとして、その求められているスキルを実際に身につけている職員は、職員全体の中でどのくらいの割合いるのでしょうか。研修計画を作成する際に研修期間を設定しますが、このように具体的な内容とするためには、まずは現状を詳細に知ることが必要です。職員個々の仕事ぶりを観察したり、本人に個別に聞き取りをしたり、その人の同僚や上司、また、利用者等さまざまな人からの評判を聞くことも必要でしょう。

つまり、個々の職員と職員集団についての情報収集を行い、その情報を整理・統合して分析することが必要です。現状がどのようなかが把握できて初めて、今後何が必要か、どのようなことを行っていけばよいのか、いつごろ、どのくらいの期間で行えばよいのかがわかります。

## 2 検討の際の視点

社会福祉施設・事業所等の事業計画は、通常であれば年度ごとに作成されます。研修計画は、その事業計画に紐づく年間計画として作成される場合が多いと考えられます。

しかし、職員という人材を育てるためには、1年間という期間は短いのではないのでしょうか。職場の現状をアセスメントしたら、これから取り組まなければならない課題がいくつも浮かび上がってくるはずですが、人材育成としての職員教育もその1つですが、人を育てるためにはそれなりの時間がかかります。自職場である施設・事業所等の機関がどのような理念を掲げているのかを確認し、その理念を共有する人材を、長期的展望を持って育成するという視点が重要です。

## 3 期間設定における留意点

研修計画の期間を設定する際には、職場の現状を踏まえる必要があることは前述のとおりです。職場を分析し、そのうえで人材育成の課題を明らかにし、その課題の解決に向けた目標を設定します。目標を達成するためには、どのような研修を、いつごろにどれくらいの期間(時間)行うべきかを、次の点に留意して考えます。

### 1) 団体・機関の理念における位置づけ

団体・機関が社会的役割を果たしていくためには、今後、何年先に何を達成すればよいのかという長期的な展望が必要です。たとえば、地域における社会福祉の中核的な拠点となる施設を目指すとしたら、そのような施設の運営を担う職員を育成しなければなりません。団体・機関が、地域の中で具体的にどのような役割を果たしていくのでしょうか。それによって、育成する人材像は変わります。

つまり、研修の期間は、どのような人材をいつまでに育成するのかを念頭に置き、設定する必要があります。

### 2) 年間計画における位置づけ

団体・機関では、年度ごとに事業計画を立てます。研修はその事業計画で計画される事業の一部ですから、研修計画もそれに紐づけて、年間計画として立案されることとなります。

その際、年間計画を達成するための小ステップとして、あるいは年間計画を構成する部分として、月々の計画を策定するとよいでしょう。小ステップの場合は、順を追って職員としてのスキルを向上できるように期間を設定します。たとえば、年度の前半に総論となるような基本研修を行い、後半に各論となる種々の応用的な研修を取り入れます。

または、いくつかのモザイクを組み合わせると絵が完成するように、最終の目標に向かって自由に選択できるようにする等、いろいろな工夫が考えられます。

### 3) 職員個人のキャリアパスにおける位置づけ

介護職員の場合は、入職時の経験・取得資格に応じて、今後、いつどのような研修が必要かを模式化すると、入職時の介護職員初任者研修、3年後の介護福祉士実務者研修や、さらにその後の認定介護福祉士養成研修という道筋を明確に示すことができます。職員のキャリアパスを視野に入れて、期間を設定しましょう。

## Q6 研修計画は どのように立てれば よいでしょうか？

A6 まず、各職員の職務内容や責任の範囲を明確にしましょう。そのために、職掌・等級・職位などを基準に役割を整理し、必要な知識や技術その他介護業務に欠かせない事柄を整理した後に、「事業所が実施する研修」と「職員が自ら見つけて受講してくる研修」の二本立てで、学びと気づきの機会を用意することが重要です。



### Key point 1

それぞれの役割に求められる知識や技術などをすべて挙げて整理する



### Key point 2

研修計画の作成にキャリアパスを活用する



### Key point 3

「事業所が実施する研修」だけでなく「職員が自ら研修を見つけて受講してくることも支援する

## 1 研修計画を立てる前に何をしておかなければならないか

職掌(一般職、監督職、管理職など)や等級、職位(初級、中級、上級などの級または主任、リーダー、課長、部長などの役職)、職種(介護、看護、事務など)によって求められる知識や技術が異なります。

理念の実現には、各職員がその役割を十分に果たすことが不可欠です。その役割を果たすために、どのような知識や技術、その他介護業務に欠かせない事柄が求められるかを明らかにすることが、研修計画を立てるうえで最も大切なことです。しかし、法定研修の実施を優先したり、そもそも多様な研修を実施できるだけの時間を捻出することが困難であったりするため、実施したい研修が必ずしも行われていない場合があります。新人職員とベテラン職員に求められる役割が異なる以上、受講すべき研修の内容も本来であれば違うものでなければなりません。

## 2 研修計画を立てるにあたって、キャリアパスをどう活かすか

キャリアパスにおいて各等級で受講すべき研修の整理から始めましょう。介護職員処遇改善加算のキャリアパス要件Iとして多くの事業所において整備されているキャリアパスは、職員の任用の際における職位、職責または職務内容等に応じた任用等の要件などを定めたものですが、多くの事業所ではこのキャリアパスに受講すべき研修が規定されています。このキャリアパスにおいて、たとえば新人職員に対しては「基本的な介護技術研修」の実施を規定する一方で、主任レベルの職員に対しては「認知症に関する知識・技術と職員への指導法」の実施を規定することによって、結果として求められる役割の範囲をも明確にすることができます。

このほか、一般的な「コミュニケーションの基礎」を学ぶ新人職員と「カウンセリングマインド」を学ぶ主任レベルの職員、「接遇マナー」を学ぶ新人職員と「地域協働社会の在り方」について学ぶ主任レベルの職員というように職員の役割とレベルに応じてメリハリのある研修を計画することが重要です。

## 3 職員が研修により積極的になるためにどのような工夫ができるか

介護職員処遇改善加算のキャリアパス要件IIでは、職員の職務内容等を踏まえ、職員と意見を交換しながら、資質向上の目標及び一定の具体的な計画を策定し、当該計画に係る研修の実施または研修の機会を確保することが求められています。計画を策定する際には、職員がどんなことを学びたいと感じているかについて事前にアンケートを実施しておく、積極的に研修に臨む職員数の増加が期待できます。研修実施に関する希望は、研修テーマ以外にも、研修の実施方法、実施場所、講師、外部の施設や機関の見学などが挙げられます。

職員との意見交換を行うことのメリットは、このような職員のニーズを把握することができる点以外にもう1つあります。それは、自ら主体的に学ぶ姿勢を強化できる点です。研修計画を策定し、研修を実施するのはいずれも事業所です。しかし、学ぶのは職員です。職員は自ら学ぶことに積極的でなければなりません。そこで、研修計画の策定と合わせて、職員が積極的に自ら学びたいことを探し、見つけ、学ぶことを支援することが重要です。

たとえば、地域の事業所が集まって共同で実施する研修会への参加や自主的な研究グループの活動支援と発表の場の提供、業界団体における発表会への参加支援、他法人が取り組む魅力的な活動見学を取り次ぎなど、職員の学びたいという気持ちを応援する取り組みは、事業所に対する帰属意識を高めることにも大きな意味があります。

**Q7** よりよい研修計画を立てるために  
どんな工夫をすれば  
よいでしょうか？

**A7** 研修計画の立案は、各部署・職員の目標や課題を共有することから始まります。研修計画を立案する人や機関は、「決定」の前に「コミュニケーション」を促進する必要があります。



**Key point 1**

研修計画は法人や施設の課題を解決し、  
理念を具体化する大切な手段



**Key point 2**

研修計画は職員の育成計画であると同時に、  
職員にとっての成長計画



**Key point 3**

研修計画の立案機関で各役職・部署間の  
コミュニケーションを図る

## 1 研修計画を立てる際に大切にしなければならないこと

研修にはさまざまな種別や形態がありますが、それ以前に研修は「法人・施設の運営理念を具体化するための手段の1つ」です。理念の実現、あるいは組織やチームの課題解決のために「どんな学びが必要か」を検討することから始めてみましょう。たとえば、研修計画を立案するチームで、各部署で起きている課題を持ち寄り、その解決につながる「学びのポイント」を整理して法定研修を位置づけし直したり、オリジナルの研修を企画したりするとよいでしょう。受講する職員にも「この研修を、こんな課題の解決に役立ててほしい」と具体的に伝えることで、受講する職員のやる気もぐんと高まります。

大切なことは、法人・施設の理念や各部署の現状に照らして必要な研修を整理して位置づけ、体系化していくことです。

## 2 研修計画を理念や職員のキャリア計画にどう位置づけるか

研修計画は同時に、受講する職員にとっては職務を通じて自己実現していくための「成長計画」でもあります。職員が「こういう課題を乗り越えたい」「こういうサービスを提供できるようになりたい」と思っていることと、提示された研修の内容が一致したとき、最も効果を表すでしょう。

「成長計画」といっても、職員が望む「個人の成長」もあれば、チームの一員として共に成長したい「チームの成長」もあります。個人が感じる課題の原因は必ずしも職員自身にあるとは限らず、チーム内の人間関係や労働環境が絡んでいることもあります。各部署の主任やリーダーは、各メンバーとコミュニケーションをとりながら「個人の課題」「チームの課題」を整理して、だれがどのタイミングでどんな研修を受講し、どのように還元するとよいかを考えましょう。

個人の知識や技術を高める研修、チーム内コミュニケーションを円滑にするグループ研修、リーダーシップやマネジメント能力を高める研修など、適切な研修が見えてきます。こういった点を研修計画立案チームで共有しながら、研修計画を立案していくとよいでしょう。

## 3 研修計画を立案する機関が持つべき姿勢とは

研修計画で最も大切なことは、「上から下りてくるもの」でも「現場・個人から希望するもの」でもなく、「上から現場まで、つながっている」ということです。ふつう、法人や施設の理念は抽象的で、その解釈は現場で個別ケアにあたる職員に任されています。その分職員も「これでいいのか?」と迷っているはずで、だからこそ研修は、理念の実現や課題の解決のためであると同時に、現場職員の迷いや悩みを解消するためのものである、つまり「つながっている」という実感を持てることが何より大切です。

同じことが、研修計画を立案する人同士の関係にもいえます。同じ課題でも、個々の立場によって解釈も、課題解決のためのアイデアも多様です。研修よりも職員配置や勤務体制を工夫したり、機械を導入するほうが有効な場合もあるでしょう。また、同じ課題解決のための研修でも、受講者の経験年数、職位によって、研修の形式や講師の種類など、配慮や工夫次第で学びの効果も変わってきます。

そのためにも、各部署の担当者、各職種が集まって、それぞれの部署が抱える課題について、複数の目でも話し合うことが必要です。それぞれの部署の「解決すべき課題」を統合して「法人・施設としての成長課題」に再編し、短期・長期的視点から計画を立案するとよいでしょう。

Q8

研修計画の立案にあたって、  
職員の声をどのように  
取り入れたらよいでしょうか？

A8

職員の望む成長、満足度、チームや組織へ貢献と自己効用感といった面から考えてみましょう。



Key point 1

研修の希望を、職員の「成長計画」「キャリアパス」に位置づける



Key point 2

研修後のアンケートを工夫してみる



Key point 3

チームや組織への貢献に対する「満足度」

## 1 研修の希望を、職員の成長計画、「キャリアパス」に位置づける

職員に「受講したい研修」を聞くと、業務に直結する技術、職員・利用者の健康に直結する腰痛や感染症の対策などが多く挙げられます。しかしこれらは、目先の課題の解決に役立つため満足度は高いのですが、法人・施設の理念に沿った成長や職員の自己実現にはうまく結びつかないことが多いようです。

研修での学びを積み重ねて自己の成長につながっていると実感できなければ、仕事へのモチベーションは上がりません。そのためにも、研修を職員自身の成長計画(キャリアパス)に位置づけてみてはいかがでしょうか。面談では研修の希望をズバリ聞くのではなく、将来なりたいスタッフ像、日々の業務のなかの喜びや悩みなどを聞き取ることで、職員の長所も短所も、そして見えない努力やその成果も見えてきます。そうすると個々の成長ニーズに合った研修内容、個性を生かせる研修形式など、ヒントが見えてくるでしょう。

職員と丁寧にコミュニケーションを図ることは、理念に沿った職員像の具体化や、運営方針の見直しにもつながります。形骸化しがちな理念を職員目線で見直し、職員の思いやニーズ、キャリアデザインに沿った研修計画を立てる。こうした「上から下までつながっている」という感覚が、研修を通じた自己効用感や満足感、そして成長につながるのではないのでしょうか。

## 2 研修後のアンケートを工夫してみる

多くの研修では、終了直後にアンケートを取ります。しかし、研修直後のタイミングでは「わかりやすかった」といった直感的な感想しか聞けません。

そこで、1週間後、1ヵ月後といったスパンを置いてアンケートを取ってみてはいかがでしょうか。1週間後には「自分の変化」、1ヵ月後には「仕事やチームケアに役立ったと思えること」など、時間が経過したからこそ感じる効果や新たな課題が出てくるかもしれません。職員も、ある程度時間を置いて考えることで、研修自体の満足度だけでなく、自分の成長度、利用者、チームや組織への貢献度など、本当の意味での「研修の効果」が見えてきます。

これを上司と共有することで、研修の長期的な効果や新たな課題が見えてきます。職員も複数回アンケートを書くのは負担でしょうが、初めからそれがわかっているならば、研修での学びとその効果を意識しながら仕事に臨めるようになります。

「時間差」というちょっとした工夫が、そして「短くても何か書く」というちょっとした負担も、長い目で見れば、大きな効果を生み出すことにつながります。

## 3 職員が成長を実感でき、満足感の得られる研修とは

法人・施設のサービスは、日々利用者のために尽力する、現場のあらゆるスタッフの個別の営みによって構成されています。だからこそ研修も、職種や立場に応じて「小さな課題が解決した」「一歩成長できた」という実感を積み重ね、チームや組織への貢献や理念の具体化に一步一步近づいていると実感できるようにすることが何よりも大切です。

しかし、自分が「成長できた」「チームに貢献できた」と言うのははばかりだと感じる人が多いはず。それを打破するには、本人が言葉にしづらいことを引き出し、受け止め、他者の立場で評価できる相手が必要なのです。だからこそ、上司が「どんな課題を抱えているか」「どんなふうに成長したいか」と、一人では言葉にしづらいテーマをあえて聞いたり、「この研修を通してこんなことを学んでほしい」「こんなことを期待している」と伝えることで、ようやく本人が「受講してよかった」と安心、満足することができるのです。

人は一人では生きていけないといわれます。だからこそ「引き出してくれる」「受け止めてくれる」という人がいるだけで、進んで成長していけるのではないのでしょうか。研修にとって何よりも大切なことは、安心して仕事に励め、自己の成長ビジョンを描けるようなコミュニケーションをとってくれる組織、身近な上司の存在なのではないのでしょうか。

## 効果的な研修立案に向けて

研修を効果的に進めるためには、研修に関して職員や法人・事業所にどのような課題があるのかを把握することが重要です。課題の把握には自法人・事業所の状況を振り返り、客観的に捉えることが必要です。

そこで、本書ではチェック項目に答えるだけで課題が把握できる簡便なツールとして、「チェックリスト」(26ページ)を作成しました。チェックリストは次のような考え方に基づいて作成されています。

## 分析基準としての「階層」と「能力」

研修は「階層」と「能力」を基準に立案すると、その実施効果がより期待できます。したがって、課題把握についても一貫性や統一感を保つため、「階層」と「能力」を基準とすることにしました。

まず、「階層」についてです。階層とは職務や役割をいくつかに分けたうえ、求められる職務や役割に応じて段階的に並べたものです。介護職が入職してからの、ステップアップの順序をイメージしてもらうとよいかもしれません。介護職の職務内容やキャリアパスを段階的・網羅的に把握するために、本書では4つの階層で整理しました。

また、各階層に名称をあえて設けず、レベル1、レベル2、レベル3、レベル4という表記にしました。事業所の規模やサービス種別等によって階層の考え方に幅があること、職務や業務の内容や範囲などに基づいてレベル分けをしたほうが実際の現場にあてはめやすいことなどに鑑み、多くの事業所において活用しやすいよう、あえて名称を付していません。なお、目安となる職位の例を**図表1**に示します。使用する際の参考にしてください。

図表1 階層

階 層	職務や業務の内容や範囲などによる分類	参考となる職位の例
レベル1	入職後おおむね1年未満の人、他事業所で介護の経験がない人、ブランクのある人、自信のない人	新人(採用初年度)
レベル2	ひととおりの仕事ができる人、ひととおりの仕事を任せられる人、アドバイスができる人、OJTの担当ができる人	中堅職員(2年目以降)
レベル3	チームのまとめ役、リーダー	ユニットリーダー、主任
レベル4	介護職全体をまとめる人、現場をまとめる総責任者	介護課長、介護長、統括主任、管理者

次に「能力」についてです。能力とは、業務を行うに際して必要となる力のことです。本書では、人材育成に最も重要であると考えられる3つの項目を必要な能力として設定しました(**図表2**)。1つ目が、介護をするうえで土台、ベースとなる技術や知識である「介護知識や介護技術の実践」、2つ目が、利用者をはじめ、家族や職員など、あらゆる場面で対人関係が重要になってくることに鑑みた「人間関係形成力」、そして3つ目が、各々の成長段階や役割に応じて自分や周囲との調和を図りながら、業務を遂行することが質の高いケアに通じるということに鑑みた「マネジメントする力」です。

ただし、実際のチェック項目を作成するに際しては、この3項目では基準としてはやや広すぎるため、右のように、それぞれの項目(大項目)につき、さらに3つずつの項目(小項目)に分けてチェック項目を作成することにしました(**図表2**)。

なお、**図表2**の「対応番号」はチェックリスト中の番号に対応しています。各レベルにおいてそれぞれ「1」から「9」の番号が付してあります。レベルに応じてチェック項目の内容は異なりますが、同じ番号はどのレベルにおいても同一大項目・同一小項目を示しています。このように、どのレベルにおいても、同一の能力をチェックできるようになっています。

# 課題発見から研修立案へ ～チェックリストの使い方～

小項目についての各説明は図表2のとおりです。

図表2 能力

大項目	小項目	説明	対応番号
介護知識や介護技術の実践	介護の知識に関すること	介護を行う際には、まずはその前提となる知識を充たすことが必須である、という点に基づいています。また、さまざまな知識は、「知ること」「理解すること」「他者や部下等がそれらを使いこなせるように伝えられること」という段階があります。	1
	介護の技術に関すること	利用者へのケアには、確固とした知識を土台とした、利用者本位の技術が必要です。さらに、利用者一人ひとりを意識し、学んだ知識と技術を結びつけ、利用者の生活の質を高めることが求められます。	2
	介護と医療との連携に関すること	基本的な医療の知識は介護職には必須であり、ケアをするうえで重要です。たとえば食事介助をする場合、嚥んで飲み込む力ということを理解していると、介助がより意味を持つものとなります。また、利用者の状態像を医療的な視点で捉えることができると、利用者の生活の質向上へのアプローチに役立ちます。	3
人間関係形成力	利用者との関係	利用者やその家族、部下や同僚、上司など、さまざまな場面でいろいろな人と接する際、まずは社会人としてのふるまい(基本的なコミュニケーション力)が必要です。そして、相手の悩みや課題を共有し、解決を支援することが求められます。	4
	チーム内での人間関係	上司は的確な指示を出しながら、部下を教え導き、部下は上司からの指示をしっかりと理解して行動することが円滑な介護には重要です。「対個人」という視点から「対チーム、組織」という視点へ展開させていくことが求められます。	5
	組織全体、組織内外での関係	介護はチームでケアにあたります。チームとしてのまとまりに欠けると、よりよいケアができません。また、災害時は他法人と協力して対処することが求められます。チーム内メンバーと協力すること、他チーム、そして他法人等との連携等を的確に行うことが求められます。	6
マネジメントする力	課題を改善する力	日々の業務をこなしているだけでは、職員自身の成長は望めず、利用者の生活の質も向上しないでしょう。そうならないためには、課題を見つけ、振り返り、改善策を考えて再度実践する、という過程を繰り返すことが重要です。課題発見は周囲をよく観察することから始まります。個人の課題、チームの課題、そして事業所全体の課題把握と改善策の提示という段階を踏まえたチェック項目となっています。	7
	組織上の役割を遂行する力	組織においては、その役割に応じて自己、そして全体の業務を適切に管理したり、部下へ適切に評価・指導したりすることが重要です。自分の業務をきちんと見つめ、部下を適切に指導し、全体のバランスを踏まえた行動ができる、という段階を踏まえたチェック項目となっています。	8
	社会的役割に應える力	介護は利用者との信頼関係醸成が重要で、それには倫理や法に基づいたケアが大切です。しかし、その意味を深く考えないまま、何げなく実践したのでは、独りよがりのケアに終始してしまうおそれがあります。倫理や法といった抽象的な概念を日々のケアに具体的にどうつなげるかを考え、実践し、そして振り返る、という過程を繰り返すことで、人権意識が高まり、その意味するところを人へ伝え、実践に活用できるようになるでしょう。個人からチーム、そしてコンプライアンスやSDG'sといった組織としてのふるまいという段階を踏まえたチェック項目となっています。	9

## 課題発見から研修立案へ

研修を立案し実施する際、法人や事業所の課題を把握することが重要です。「4つの階層」と「3つの力」という基準に基づいて作成したチェックリストは各レベルで9つ、合計36の質問から構成されています。これをチェックすることにより、階層別、能力別の課題を発見することができます。

このチェックリストは、まず法人や事業所において研修を立案する立場の方が行うことを想定しています。課題を把握する対象は、法人や事業所のある階層集団の場合もあるでしょうし、特定の個人である場合もあるでしょう。どのような対象にも対応できる内容となっています。また、現場で働いている職員の方が自分自身の振り返りのために使うこともできます。その方々にも協力していただくことにより、重層的・多角的な分析も可能となるでしょう。

チェックリストには点数が振ってあります。チェック後に集計し、レーダーチャート図に結果を記入すれば、現在の状況が三角形となって表れ、視覚的に把握できます。「この階層のこの能力に課題がある」ので「それに対応する研修を行おう」等、研修立案に役立ててください。

【チェックリスト例】

レベル	能力大項目	番号	チェック項目	あり 4	少し あり 3	少し なし 2	なし 1	小計	レーダーチャート
レベル3	介護知識や 介護技術の実践	1	介護に関する専門的な知識があり、それを法人や事業所の職員に対してわかりやすく伝えることができる	4	3	2	1	11	
		2	介護に関する知識と技術を結びつけ、利用者の望む生活に向けたケアを展開できる	4	3	2	1	12	
		3	介護の知識・技術と医療の基本的な知識を結びつけて、利用者へ適切なアセスメントをすることができる	4	3	2	1	4	
	人間関係 形成力	4	利用者や家族に、これまでの介護経過や現在の状況を適切に説明することができる	4	3	2	1	12	
		5	自分の業務や担当利用者について適切に報告し共有し、チームとしての意思決定をよりよいケアに向けて反映させることができる	4	3	2	1	4	
		6	自チームの状況を施設・事業所・法人と情報共有・意見交換し、理念に沿って自チームの運営に役立てることができる	4	3	2	1	12	
	マネジメント する力	7	法人・事業所理念等に照らし、チームや事業所の課題を把握したうえで、実効的な改善策が提示できる	4	3	2	1	10	
		8	職員やチーム等の様子を常に意識し、変化があれば意見を丁寧に聞きながら、改善に向けた指導やフォローができる	4	3	2	1	12	
		9	個々のケアに対する意味や根拠を明確にしたうえで、それを職員やチームへ伝えることができる	4	3	2	1	12	

「人間関係形成力」に課題がありそうだ

▼

「研修一覧」で「レベル3」「人間関係形成力」の研修を探そう！

たとえば・・・  
レベル3相当の  
方の場合

### (参考)「キャリア開発シート」について

本書掲載のチェックリストの内容は変えず、配置等のみ変えたものを「キャリア開発シート」(以下「シート」)として掲載しました(30ページ)。これは、より個人の成長度合いに焦点を合わせたものです。ある介護職員の能力を分析し、測りたい場合に、シートの各項目に直接○印をしていきます。○印をつけ終わった後、その○印のバラつき具合で、その職員の方の現時点での能力状況がわかります。さらに、一定期間経過後に同じような評価をした後、それらを比較することにより、その間の成長度合いを測ることもできます。職員とのキャリア面談にも活用できるでしょう。本書掲載のチェックリストとともにぜひご活用ください。

チェックリストで課題が把握できたら、次はそれに対応する研修を立案することになります。28ページの「研修一覧」はそのためのヒントになる表です。チェックリスト同様、「階層」と「能力」を基準として分類した研修をラインアップしています。表中の名称は「ある階層」の「ある能力」に対応した研修テーマ全般を表す内容となっています。当該テーマに合致もしくは類する研修を立案するに際し、担当できる講師や外部の研修等を活用し、実際の立案、実施をするとよいでしょう。

[キャリア開発シート例]

大項目	小項目	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
介護知識や介護技術の実践	介護の知識に関すること	介護に関する基本的な知識を理解している	介護に関する基本的な知識を理解した上、専門的な知識も一部持っている	介護に関する専門的な知識があり、それを法人や事業所の職員に対してわかりやすく伝えることができる	介護に関する先進的・発展的な知識を率先して探り入れ、法人や事業所の職員へ浸透させることができる
	介護の技術に関すること	介護に関する基本的な技術を日々のケアで実践できる	介護に関する基本的な技術を理解し、個別性を意識し、生活の質向上を意識したケアができる	介護に関する知識と技術を結びつけ、利用者の望む生活に向けたケアを展開できる	適切な知識と技術を結びつけた利用者本位の介護をチーム内で共有し、浸透させることができる
	介護と医療との連携に関すること	医療に関する基本的な知識を持っている	医療に関する基本的な知識をもって利用者の状態を観察し、医療職と連携して介護員として必要なケアを提供することができる	介護の知識・技術と医療の基本的な知識を結びつけて、利用者に適切なアセスメントをすることができる	介護・医療の知識をもって、他の医療職と連携し、チームとして適切なケアを検討することができる
人間関係形成力	利用者との関係	利用者や家族と良好な人間関係を築くことができる	利用者の思いを引き出し、適切な言葉かけや助言をすることができる	利用者や家族に、これまでの介護経過や現在の状況を適切に説明することができる	利用者の思いやニーズをアセスメントやカンファレンスの場で代弁することができる
	チーム内での人間関係	自分の業務範囲や役割を意識し、上司の指示を受けて適切に行動することができる	上司やチームメンバーと活発に情報共有や意見交換を行い、協力して介護業務に当たることができる	自分の業務や担当利用者について適切に報告し共有し、チームとしての意思決定をよりよいケアに向けて反映させることができる	より良いチームケアに向けてメンバー間の情報共有や意見交換を促し、チームとしての意思決定を促すことができる
	組織全体、組織内外での関係	他職員と適切に情報共有・意見交換をし、相互協力関係を形成することができる	利用者の心身状況や介護業務について他職種と適切に情報共有・意見交換し、受けた意見や助言をより良いケアに向けて活用することができる	自チームの状況を施設・事業所・法人と情報共有・意見交換し、理念に沿って自チームの運営に役立てることができる	他法人や地域、行政等と密に連絡を取り、情報共有や会議開催等、緊急時対応へ準備等を連携して行うことができる
マネジメントする力	課題を改善する力	利用者や他職員等自分以外の第三者のことをよく見る(観察)することができる	自分やチームを観察し、気づいたことを言葉にし、提案することができる	法人・事業所理念等に照らし、チームや事業所の課題を把握した上、実効的な改善策が提示できる	法人・事業所理念等に照らし、チームや事業所の課題を把握した上、実効的な改善を講じることができる
	組織上の役割を遂行する力	自分の業務について、段取りを相手でやらせることができる	日々、自己理解に努めながら、相手の性格や得意・不得意に合わせたアドバイスを適切に行うことができる	職員やチーム等の様子を常に意識し、変化があれば意見を丁寧に聞きながら、改善に向けた指導やフォローができる	全体のバランスを踏まえつつ、新たな価値を見出しながら、法人や事業所の今後の方向性を明確にすることができる
	社会的役割に応える力	倫理や人権、法に関する基本的な知識を知っている	ケア実践の場において、倫理や人権、法を意識しながら行動することができる	個々のケアに対する意味や根拠を明確にした上、それを職員やチームへ伝えることができる	介護の社会的役割やコンプライアンス等について、組織的な視点で捉え、職員やチームを動機づけることができる

**全体的にはレベル2の力はある**  
**かつ、「人間関係形成力」は**  
**レベル2以上の力もありそうだ**  
 ▼  
 ▼  
 ▼  
**ただ…**  
**「マネジメントする力」が**  
**レベル2としては若干不足しているな!**

たとえば…  
レベル2相当の方の場合

横断的な活用

チェックリストは、研修立案に際しての課題把握を目的として作成してあります。チェックリストで課題を把握した後、研修一覧でその課題に対応した研修テーマを選択し、それを参考に実際に研修を立案し、実施する、という流れを想定しています。

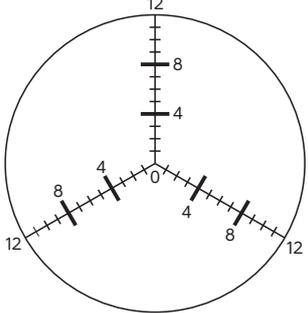
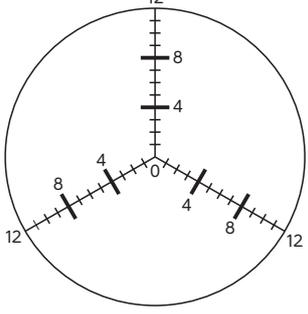
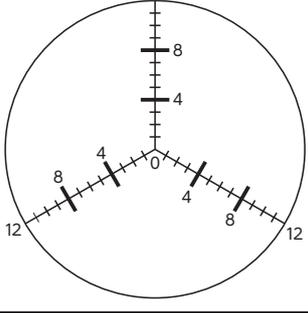
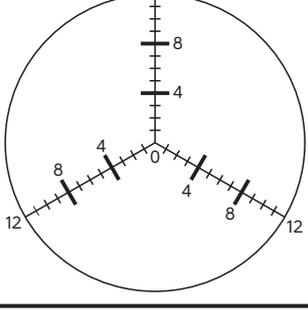
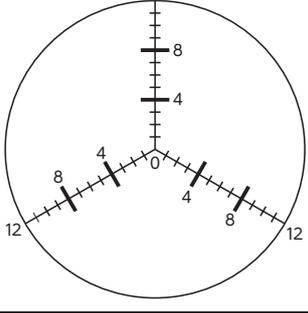
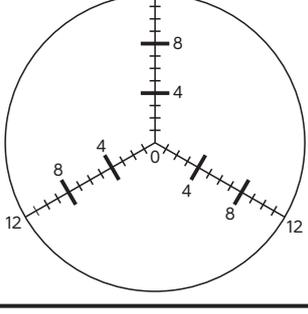
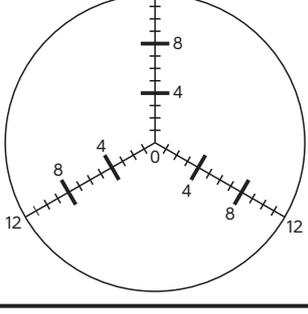
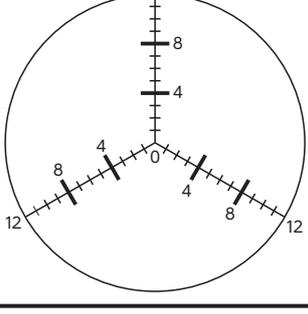
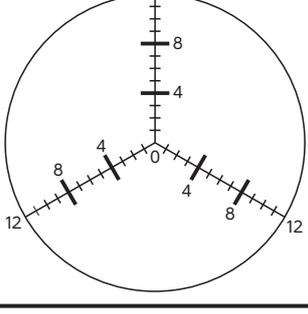
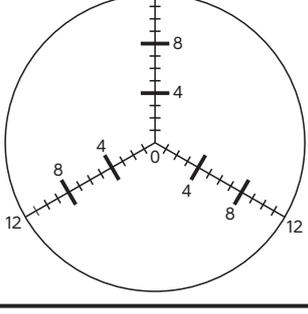
ただ、すでに研修を行っている場合、当該研修に対応する階層と能力を研修一覧からさかのぼり、チェックリストにてそれが本当に課題になっているかどうかチェックする、という上記とは逆の流れでの活用方法も十分可能です。

また、チェックリストでのチェック後に基礎編に立ち返り、研修についてじっくり考えたり、研修一覧において研修テーマを選んだ後にそのテーマが本当に最適かどうかを基礎編に立ち返って検証したりと、基礎編へ立ち返り熟考することも効果的となるでしょう。

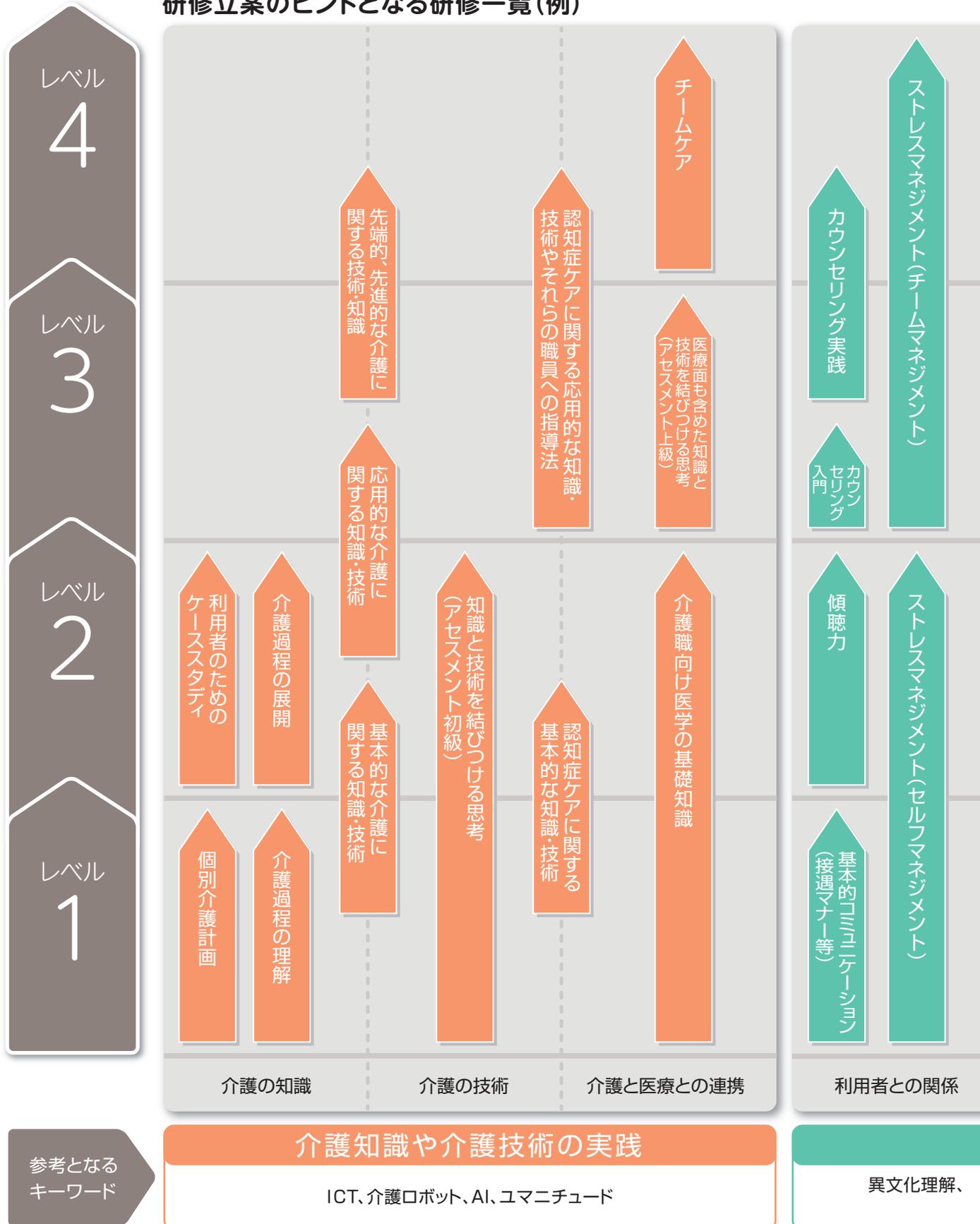
課題把握と発見のためのチェックリスト(組織分析)

レベル	能力大項目	番号	チェック項目
レベル 1	介護知識や 介護技術の実践	1	介護に関する基本的な知識を理解している
		2	介護に関する基本的な技術を日々のケアで実践できる
		3	医療に関する基本的な知識を持っている
	人間関係 形成力	4	利用者や家族と良好な人間関係を築くことができる
		5	自分の業務範囲や役割を意識し、上司の指示を受けて適切に行動することができる
		6	他職員と適切に情報共有・意見交換をし、相互協力関係を形成することができる
	マネジメント する力	7	利用者や他職員等自分以外の第三者のことをよく見る(観察する)ことができる
		8	自分の業務について、段取りを組んでから行うことができる
		9	倫理や人権、法に関する基本的な知識を知っている
レベル 2	介護知識や 介護技術の実践	1	介護に関する基本的な知識を理解したうえ、専門的な知識も一部持っている
		2	介護に関する基本的な技術を理解し、個別性を意識し、生活の質向上を意識した
		3	医療に関する基本的な知識をもって利用者の状態を観察し、医療職と連携して介
	人間関係 形成力	4	利用者の思いを引き出し、適切な言葉かけや助言をすることができる
		5	上司やチームメンバーと活発に情報共有や意見交換を行い、協力して介護業務
		6	利用者の心身状況や介護業務について他職種と適切に情報共有・意見交換し、受けた意見や
	マネジメント する力	7	自分やチームを観察し、気づいたことを言葉にし、提案することができる
		8	日々、自己理解に努めながら、相手の性格や得意・不得意に合わせたアドバイス
		9	ケア実践の場において、倫理や人権、法を意識しながら行動することができる
レベル 3	介護知識や 介護技術の実践	1	介護に関する専門的な知識があり、それを法人や事業所の職員に対してわかり
		2	介護に関する知識と技術を結びつけ、利用者の望む生活に向けたケアを展開で
		3	介護の知識・技術と医療の基本的な知識を結びつけて、利用者には適切なアッセメ
	人間関係 形成力	4	利用者や家族に、これまでの介護経過や現在の状況を適切に説明することがで
		5	自分の業務や担当利用者について適切に報告し共有し、チームとしての意思決定を
		6	自チームの状況を施設・事業所・法人と情報共有・意見交換し、理念に沿って自チ
	マネジメント する力	7	法人・事業所理念等に照らし、チームや事業所の課題を把握したうえ、実効的な
		8	職員やチーム等の様子を常に意識し、変化があれば意見を丁寧に聞きながら、
		9	個々のケアに対する意味や根拠を明確にしたうえ、それを職員やチームへ伝える
レベル 4	介護知識や 介護技術の実践	1	介護に関する先進的・発展的な知識を率先して採り入れ、法人や事業所の職員へ
		2	適切な知識と技術を結びつけた利用者本位の介護をチーム内で共有し、浸透さ
		3	介護・医療の知識をもって、他の医療職と連携し、チームとして適切なケアを検討
	人間関係 形成力	4	利用者の思いやニーズをアセスメントやカンファレンスの場で代弁することがで
		5	よりよいチームケアに向けてメンバー間の情報共有や意見交換を促し、チームと
		6	他法人や地域、行政等と密に連絡を取り、情報共有や会議開催等、緊急時対応へ
	マネジメント する力	7	法人・事業所理念等に照らし、チームや事業所の課題を把握したうえ、実効的な
		8	全体のバランスを踏まえつつ、新たな価値を見出しながら、法人や事業所の今後
		9	介護の社会的役割やコンプライアンス等について、組織的な視点で捉え、職員や

# チェックリスト

	あてはまる	あてはまる いっと、ど ちかがた	あてはまる いっと、ど ちがた	あてはまる い	小計	レーダーチャート
	4	3	2	1	/12	<b>人間関係形成力</b> <b>介護知識や介護技術の実践</b> 
	4	3	2	1		
きる	4	3	2	1		
	4	3	2	1	/12	<b>人間関係形成力</b> <b>介護知識や介護技術の実践</b> 
ケアができる	4	3	2	1		
護職として必要なケアを提供することができる	4	3	2	1		
	4	3	2	1	/12	<b>人間関係形成力</b> <b>介護知識や介護技術の実践</b> 
にあたること	4	3	2	1		
助言をよりよいケアに向けて活用することができる	4	3	2	1		
	4	3	2	1	/12	<b>人間関係形成力</b> <b>介護知識や介護技術の実践</b> 
を適切に行うこと	4	3	2	1		
やすく伝えること	4	3	2	1		
きる	4	3	2	1	/12	<b>人間関係形成力</b> <b>介護知識や介護技術の実践</b> 
ントをすること	4	3	2	1		
きる	4	3	2	1		
よりよいケアに向けて反映させること	4	3	2	1	/12	<b>人間関係形成力</b> <b>介護知識や介護技術の実践</b> 
ームの運営に役立てること	4	3	2	1		
改善策が提示できる	4	3	2	1		
改善に向けた指導やフォローが	4	3	2	1	/12	<b>人間関係形成力</b> <b>介護知識や介護技術の実践</b> 
ことができる	4	3	2	1		
浸透させること	4	3	2	1		
せること	4	3	2	1	/12	<b>人間関係形成力</b> <b>介護知識や介護技術の実践</b> 
することができる	4	3	2	1		
きる	4	3	2	1		
しての意思決定を促すこと	4	3	2	1	/12	<b>人間関係形成力</b> <b>介護知識や介護技術の実践</b> 
準備等を連携して行うこと	4	3	2	1		
改善を講じること	4	3	2	1		
の方向性を明確にすること	4	3	2	1	/12	<b>人間関係形成力</b> <b>介護知識や介護技術の実践</b> 
チームを動機づけること	4	3	2	1		

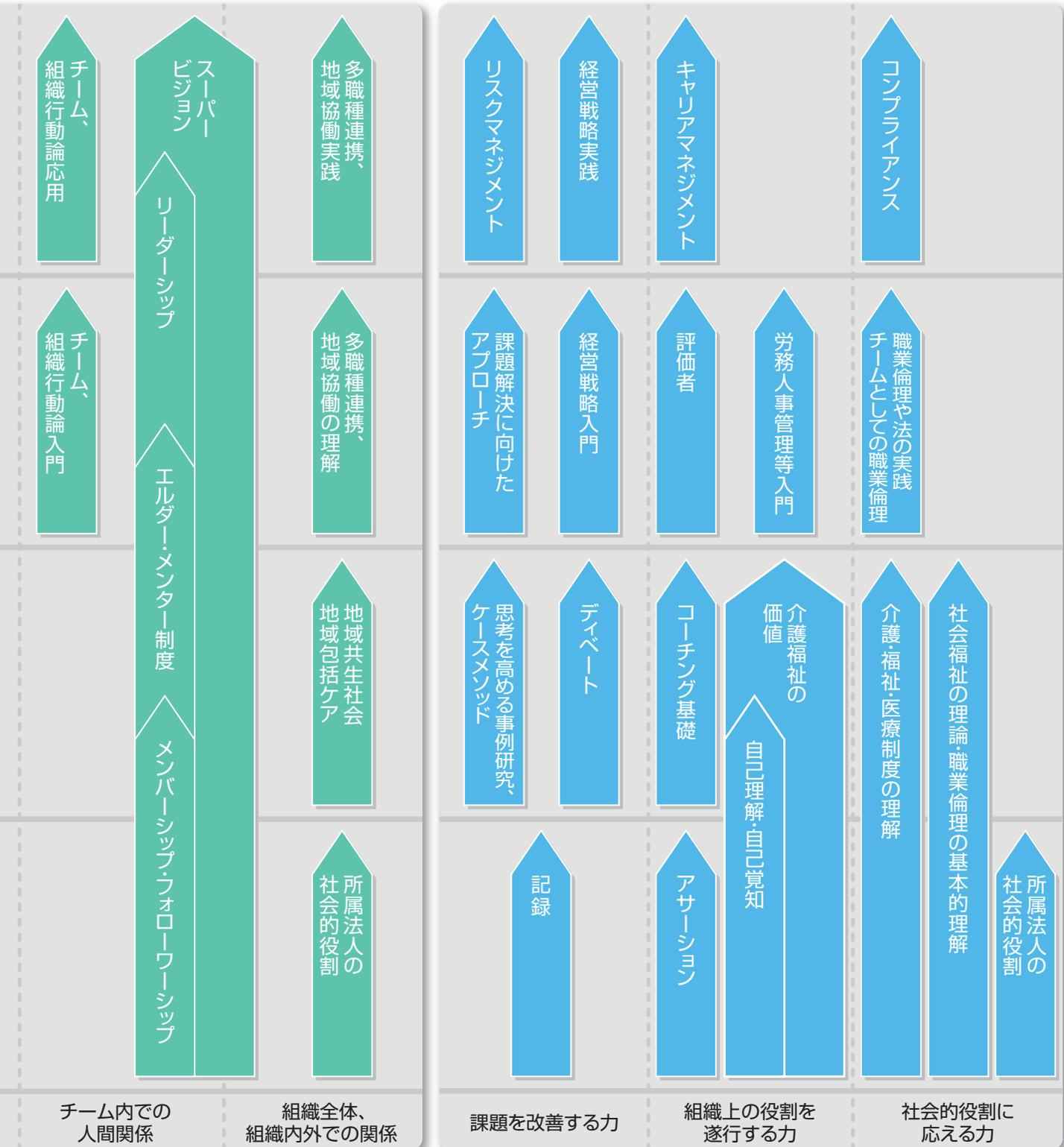
研修立案のヒントとなる研修一覧(例)



上記キーワードをヒントに研修を構成するのも1つです。その際、学ぶべきことが各レベルにあることを認識することが重要です。

# 研修一覧

基礎編 研修計画の具体的内容



## 人間関係形成力

多文化共生、バーンアウト(燃え尽き症候群)、  
受容・共感・自己一致

## マネジメントする力

SDG's(持続可能な開発目標)、CSR(企業の社会的責任)、働き方改革、  
ダイバーシティ、BCP(事業継続計画)対策

各レベルに即した内容で研修を構成して受講すると、より効果が高まるでしょう。

キャリア開発シート(個人分析)

大項目	小項目	レベル1	レベル2
介護知識や介護技術の実践	介護の知識に関すること	介護に関する基本的な知識を理解している	介護に関する基本的な知識を理解したうえで、専門的な知識も一部持っている
	介護の技術に関すること	介護に関する基本的な技術を日々のケアで実践できる	介護に関する基本的な技術を理解し、個性を意識し、生活の質向上を意識したケアができる
	介護と医療との連携に関すること	医療に関する基本的な知識を持っている	医療に関する基本的な知識をもって利用者の状態を観察し、医療職と連携して介護職として必要なケアを提供することができる
人間関係形成力	利用者との関係	利用者や家族と良好な人間関係を築くことができる	利用者の思いを引き出し、適切な言葉かけや助言をすることができる
	チーム内での人間関係	自分の業務範囲や役割を意識し、上司の指示を受けて適切に行動することができる	上司やチームメンバーと活発に情報共有や意見交換を行い、協力して介護業務にあたることができる
	組織全体、組織内外での関係	他職員と適切に情報共有・意見交換をし、相互協力関係を形成することができる	利用者の心身状況や介護業務について他職種と適切に情報共有・意見交換し、受けた意見や助言をよりよいケアに向けて活用することができる
マネジメントする力	課題を改善する力	利用者や他職員等自分以外の第三者のことをよく見る(観察する)ことができる	自分やチームを観察し、気づいたことを言葉にし、提案することができる
	組織上の役割を遂行する力	自分の業務について、段取りを組んでから行うことができる	日々、自己理解に努めながら、相手の性格や得意・不得意に合わせたアドバイスを適切に行うことができる
	社会的役割に應える力	倫理や人権、法に関する基本的な知識を知っている	ケア実践の場において、倫理や人権、法を意識しながら行動することができる

# キャリア開発シート

(氏名)

	レベル3	レベル4
	介護に関する専門的な知識があり、それを法人や事業所の職員に対してわかりやすく伝えることができる	介護に関する先進的・発展的な知識を率先して採り入れ、法人や事業所の職員へ浸透させることができる
	介護に関する知識と技術を結びつけ、利用者の望む生活に向けたケアを展開できる	適切な知識と技術を結びつけた利用者本位の介護をチーム内で共有し、浸透させることができる
	介護の知識・技術と医療の基本的な知識を結びつけて、利用者に適切なアセスメントをすることができる	介護・医療の知識をもって、他の医療職と連携し、チームとして適切なケアを検討することができる
	利用者や家族に、これまでの介護経過や現在の状況を適切に説明することができる	利用者の思いやニーズをアセスメントやカンファレンスの場で代弁することができる
	自分の業務や担当利用者について適切に報告し共有し、チームとしての意思決定をよりよいケアに向けて反映させることができる	よりよいチームケアに向けてメンバー間の情報共有や意見交換を促し、チームとしての意思決定を促すことができる
	自チームの状況を施設・事業所・法人と情報共有・意見交換し、理念に沿って自チームの運営に役立てることができる	他法人や地域、行政等と密に連絡を取り、情報共有や会議開催等、緊急時対応へ準備等を連携して行うことができる
	法人・事業所理念等に照らし、チームや事業所の課題を把握したうえ、実効的な改善策が提示できる	法人・事業所理念等に照らし、チームや事業所の課題を把握したうえ、実効的な改善を講じることができる
	職員やチーム等の様子を常に意識し、変化があれば意見を丁寧に聞きながら、改善に向けた指導やフォローができる	全体のバランスを踏まえつつ、新たな価値を見出しながら、法人や事業所の今後の方向性を明確にすることができる
	個々のケアに対する意味や根拠を明確にしたうえ、それを職員やチームへ伝えることができる	介護の社会的役割やコンプライアンス等について、組織的な視点で捉え、職員やチームを動機づけることができる

### 研修企画段階の工夫

法人や施設の「いま」を「近い将来(未来)」につなげる研修計画(戦略)を!

#### 事例1

### 満足する研修企画はボトムアップで!

【社会福祉法人・特別養護老人ホーム等・栃木県】

#### 事例

当該事業所は、特別養護老人ホーム・デイサービス・グループホーム・居宅介護支援事業所の複合施設です。研修のテーマや内容は、基本的には運営基準に即して決めています。それ以外に各部署(事業所)から研修委員を選出し、研修の委員会を中心に、スタッフの技能や知識に応じた研修を企画・運営しています。

#### 当該事業所が研修を効果的に行えているポイント

変則勤務者の参加をメインに、時間設定、開催回数を工夫しています。また、研修委員等により、研修時の人員配置を調整しています。さらに、研修後には復命書などにより、その成果を明らかにしています。

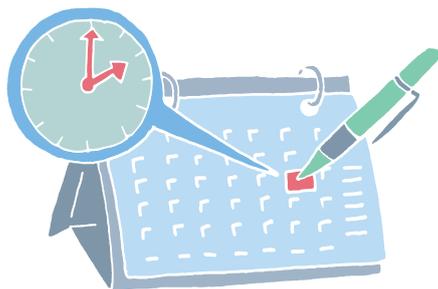
なお、ホームページ内に職員専用ページを運用し、すべての職員に同じ研修の内容が閲覧できるようにしたり、見たかどうかをチェックできるよう検討しています。

#### 応用するうえでの留意点

研修委員は、職場の全体状況を把握することができたり、大規模複合施設であれば各部署、小規模事業所であればチームの意向を吸い上げることができる人を選任します。

また、年間の研修計画や、職員のキャリアパスと関連づけて実施することが大切です。

なお、小規模事業所の場合は、近隣の他法人の事業所と共同で研修を企画したり、複数の事業所職員が、同じ研修を一緒に受講することも検討しましょう。



## 事例2

## eラーニングでちょこっとスキマ研修を！

【株式会社・訪問介護事業所・栃木県】

## 事例

当該事業所では職員（ホームヘルパー）に対して、ヘルパー会議研修（月1回、30分、10名程度）、ケアサポート研修（年10回、120分、5名）、介護技術研修（月1回、30分、全ヘルパー）とともに、eラーニングを活用した研修を実施しています。eラーニングは、代表取締役が自らコンテンツを作成し、業務の合間の細切れの時間を使って視聴できるように15分程度で終了する内容となっています。

## 当該事業所が研修を効果的に行えているポイント

1回15分程度で終了するeラーニングを導入したことで、多人数が受講できるように勤務調整をしたり、集合研修を行う会場を手配したりする必要がありません。

すべての研修を業務の一環として捉えているため、研修に参加する時間にも賃金を支給し、研修を忌避しないような配慮をしています。

短時間のeラーニングによりスキマ時間を活用できるようにし、進行管理を行い、どの職員がいつ行ったのかを明確に把握できるようにしています。

## 応用するうえでの留意点

eラーニングに限らず、オンデマンド方式を採用すれば、必ずしも事業所内でなくても、職員の自宅で研修を受講することが可能です。

オンラインによる研修方法も検討の余地があります。なるべく多くの職員がパソコンを使用できるよう、まずは職員がパソコンスキルを身につけ、使用できる環境を整えましょう。



### 事例3

## 施設と地域の融合

【社会福祉法人・特別養護老人ホーム・東京都】

### 事例

地域との人事交流の一環として、職員に他施設を人事交流研修訪問・見学してもらっています。また、職員研修の一環として、職員に小学校等に出向いて車椅子体験授業や職場体験等の受け入れを行ってもらっています。

### 当該事業所が研修を効果的に行えているポイント

他の介護施設の様子を当該施設の職員から聞くことや、文書や書物等で確認することも効果的ですが、直接他施設へ行き、自らの目で体感することがポイントです。他の介護施設のよいところ等を学ぶことにより、「自分が勤めている介護施設ではどう活かせるか」を考えられるようになります。また、このような研修を通じて、幅広い視野を取り入れることができ、介護職員としての専門性や能力の向上、さらにはケアの質向上にもつながります。

車椅子体験授業や職場体験等の受け入れは、伝える相手が小学生・中学生等の学生なので、わかりやすく、いかに伝えるか、を考えるのがポイントです。職員のコミュニケーション能力が向上するうえ、思いやりや優しさを人に伝える能力の向上も期待できます。

### 応用するうえでの留意点

他の介護施設等と連携した研修や人事交流により、介護人材育成・定着にもつながります。また、研修者が学んできた内容を研修委員会等での事例発表会や施設の業務に取り入れていくことが挙げられます。

車椅子体験授業や職場体験等の受け入れは、次世代への介護の魅力(PR)発信にもつながり、「介護は価値のある仕事である」という認識が醸成されるようになります。

このような地域との関わりは、特に中小事業所では難しい側面があるかもしれません。しかし、ふだんから地域の方々や他の介護施設等と連絡を密に取る・率先して情報収集に努める等、できることから始めてみると、活路が見出せるかもしれません。

## 研修へ送り出す段階の工夫

課題解決や個人の成長につながる  
ようなひと工夫を

### 事例4

## 定着率向上には、研修機能の強化がカギ 【社会福祉法人・特別養護老人ホーム・埼玉県】

### 事例

当該事業所は、9種類もの研修形態を備え、多種多様な方法で研修体系を構築しています。具体的には次のとおりです。

- ①A研修 新社会人の1年目職員を対象とし、社会福祉協議会主催の研修を受講します。
- ②B研修 おおむね常勤2年目職員を対象とし、ふだん担当するセクションとは異なる他セクションへ2日間出向き、そこでの刺激を受けることで視野を広げます。
- ③C研修 おおむね常勤3年目職員を対象とし、職員自らが課題を設定し、かつ研修先も選定します。研修先としては外部研修または別法人の事業所訪問などがあります。
- ④園外研修 他セクションの職員と交流を持ち施設内で連携の取れる職員となることや施設外で目的を持って学ぶことにより、自分と業務を見直せる職員となること等のために、正職員と週20時間以上勤務する契約職員がグループとなって園外へ研修に出向きます。研修目的はグループが自ら設定します。
- ⑤自主研修 週20時間以上勤務する職員が対象となり、外部研修を受講する場合、1万円を上限に受講費用を支援します。なお、交通費は全額補助しています。

このほかに、中途採用職員研修、園内研修、階層別研修、資格取得・更新支援制度があります。

### 当該事業所が研修を効果的に行えているポイント

サービスの質的向上に加え、職員の多様な興味と主体性の成長具合などのニーズにも沿った研修体系であることが、研修を効果的に行えているポイントです。

### 応用するうえでの留意点

他セクションや他法人で仕事をするを研修として取り入れることは、介護職の視野を広げるために効果的です。

研修が職員の主体性を育み、意欲を高めることに役立つものにするためには、職員自らが興味・関心のあることを学ぶことを支援する制度の充実が大切です。

### 事例5

## 「何のための研修か」を明確にする 【社会福祉法人・特別養護老人ホーム・石川県】

### 事例

当該事業所は、目指すべき方向性として「あじさいスタイル」を提唱し、この実現に向けた取り組みとして「あじさいスタイル推進委員会」を「食事部会」「排泄部会」「入浴部会」の3部会をスタートさせました。これらの作業部会が主体的に課題発見、解決策発見、解決策実行、結果分析のサイクルを回すことによって、高齢者介護サービスに欠かせない「認知症ケア」の質の向上となり、また、職員の仕事に対する姿勢をよりエネルギーギッシュなものへと変化させ、研修へ参加する姿勢も課題解決・解決策発見のためとの目的意識を持つに至っています。

### 当該事業所が研修を効果的に行えているポイント

「あじさいスタイル」は、当法人が従来大切にしている価値観を宣言した「あじさい憲章」と施設長のビジョンが融合したもので、施設の目指すべき方向性を明確にしたものである。「座位」に重点を置いた「食事」「排泄」「入浴」「認知症ケア」を「あじさいスタイル」と名づけることで職員の意識を見事に統一させることに成功している。「あじさいスタイル」と銘打って、施設の方向性を明確に打ち出したことにより、職員はその方向性に沿って、目標を立て、仕事をする事ができている。この点において、施設と職員との間で目標のすり合わせができているといえます。

### 応用するうえでの留意点

職員が研修の受講にあたって、受講する目的を持つことが重要です。研修を「受けさせられている」や「何のために受けているのかわからない」といった認識を持ったまま、職員に受講を勧めても、研修の成果は期待できません。

「日々の仕事のなかで見つけた課題を解決するために、研修からよいヒントを得たい」、ひいては「施設の目指している方向へ一歩でも前に進むために」との思いで研修に参加してもらうには、研修への参加が職員の悩みの解決に役立つ内容であることが大切です。

## 事例6

目標(ゴール)と学び方(プロセス)を明確にして、研修の学びを確かなものに!  
【一般社団法人・介護老人保健施設・京都府】

## 事例

当該施設では、受講前に「これから行う研修と実際の現場の問題の関連は何?」などを考え、具体的な課題解決や利用者にとって望ましい生活像をゴール(目標)として目的意識を持ってから研修に送り出しています。研修後も「学んだことをどう活かすか」を考え、日常業務のなかで意識するよう働きかけています。

また、年間を通じて学びへの意欲を高めるため、外部で受講したい研修テーマのヒアリング(前年度末)、受講可能な研修メニューの周知(年度初め)を通して、本人が希望する研修が決定したら施設全体で回覧し、上司から本人に対して、研修成果に対する期待を伝えて、モチベーションが高まった状態で参加できるようにしています。

施設内研修では、内容によって、他部署の職員同士でペアをつくって学ぶ「バディーシステム」を導入しています。先輩・後輩、新人同士など立場の違いを超えて交流を深め、切磋琢磨しながら共に高め合うよい機会になっています。

## 当該事業所が研修を効果的に行えているポイント

職員の希望と法人・施設の期待をマッチさせることで、自己の成長と法人理念の実現を目指しています。

研修を人材育成とキャリアデザインの一環と位置づけ、面談を通じて長期的な視点を持って個々の職員の成長につながる研修を企画しています。

ただ教わって成長するだけでなく、研修を通じて主体的に施設や自己の課題を発見・解決できる思考を養ってほしいと考えています。

## 応用するうえでの留意点

病院を母体とし、複数の事業を展開する大規模な施設の場合、ある程度効率的・効果的に人材育成をする必要があります。まず、法人・施設としての長期・短期的な人材育成計画を立て、そのなかに個々の職員のキャリアや将来展望を踏まえた研修計画を位置づけていく必要があるでしょう。

また小規模事業所の場合、受講できる研修や研修に出せる職員の数も限られます。1回の研修をできるだけ施設や職員自身の具体的な課題に結びつけ、受講後の実務に活かせる点を明確にしてから送り出すとよいでしょう。そのためには受講後の振り返りや二次研修(受講者本人から他の職員への伝達研修)を充実させ、学んだことを広い範囲に応用できるような工夫をしましょう。

## フィードバックの工夫

学びの効果を最大限に活かそう

### 事例7

現場の課題解決と職員のレベルアップを同時に行う研修スタイル  
【医療法人社団・認知症対応型共同生活介護・東京都】

#### 事例

当該グループホームでは、年間で予定を立て計画的に研修を行うという方法を取っていません。なぜなら年間計画に基づいた研修は、介護職員がいま最も関心のある事柄と乖離してしまう可能性があるからです。

介護は、研修等で学ぶ知識を介護現場での状況に一致させるのが難しい仕事です。利用者一人ひとりの性格・生活歴・身体状況・認知機能の状況等が異なり、目の前で起こる状況が多様多様なためです。よって研修で学んだ知識の有用性を実感できないままに、忘れていってしまうことが多いと感じていました。

#### 当該事業所が研修を効果的に行っているポイント

2～3ヵ月ごとの短期計画を作成し、いまの現場の課題に合わせて研修会を行っています。職員の側からすれば、現場で困っていること自体が研修会のテーマとなり、習熟意欲が高まります。また、事業所側としては、現場の課題解決を通じて事業所の方向性を浸透させることも可能です。研修の講師は、主にホーム長が務めていますが、スタッフが研修講師を行うこともあり、その都度ホーム長等がサポートを行い、研修資料を作成しています。研修会は職員会議の時間内で行われ、研修会→ディスカッション→目標設定の流れを毎回行います。次回の職員会議までの間に、現場で取り組み、職員会議で評価するというサイクルを繰り返しながら、課題解決と職員のレベルアップを図っていきます。

#### <当該グループホームの研修方法のサイクル>

事前準備	職員会議	取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場の課題抽出</li> <li>・短期計画の作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修会</li> <li>・目標設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ディスカッション</li> <li>・前回の評価</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料作成</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標設定に合わせた介護現場での取り組み</li> </ul>

#### 応用するうえでの留意点

毎月毎月研修を繰り返していくため、研修を担当する職員の負担は大きいです。また、課題を知識に照らし合わせて研修会に落とし込む分析力・見識が必要となります。

## 事例8

丁寧なコミュニケーションを通じて、「必要な学び」を「効果的な学び」に！  
【社会福祉法人・特別養護老人ホーム・京都府】

## 事例

この施設は、施設長自身も介護未経験の状態からスタートし、常に職員の声を聴き、意見を出し合って試行錯誤を重ねて現在に至ります。実習生を受け入れ、業務上の経験をもとに指導するうち、一人ひとりの職員に「なぜ」「何のために」を考え、話し合う土壌が芽生えました。

過去には、職員が自らの介護を振り返ってその過程や効果を言語化する「事例研究」を通じて説明することを繰り返し、実習生や新人職員の指導に役立てるといった取り組みをしていました。これは現在の「実践者発表」につながっています。これに取り組むことで、自身のケアを見直すこと、日々のケアを通じて利用者を深く見つめる力を養うこと、そして、よりよいケアを実践するために必要な「チームケア」を再認識することにつながっています。

ある研修に職員2名がペアで受講したところ、互いの理解を共有して現場に活かす方法を話し合い、通所介護の送迎体制を見直す提案をしてくれたそうです。こうしたことも、研修が一方通行の学びの場ではなく、学んだことを共有・横展開していく土壌でもあったからこそできたのではないのでしょうか。

また、キャリアパスと研修をうまく連動させ、個々の職員のキャリアプランに基づいてこまめに面談をし、職員の希望や意見を聴くとともに、良好なコミュニケーションを図りながら成長の後押しをする機会としています。

## 当該事業所が研修を効果的に行えているポイント

個々の職員の声を積極的に吸い上げ、コミュニケーションを図りながら、現場の課題に応じた学びの機会を検討しています。

現場の声を聴く、互いに話し合っ課題を解決するという土壌の上に研修での学びが加わることで、ボトムアップで現場が少しずつ活性化しています。

「事例研究」「実践者発表」など、自身のケアを発表する機会が、職員一人ひとりの自己や現場を振り返り、主体的に学び職員間で話し合う姿勢につながっています。

## 応用するうえでの留意点

大規模施設で一人ひとりの職員の声を聴くことはたやすくありません。その点、小規模事業所は少人数なので声を上げやすく、話し合いや相談もしやすいのではないのでしょうか。研修企画の前に、事業所と職員のコミュニケーションを通じて現場の課題を把握したり、互いの介護について深く話し合う場を設けることで、研修で「学びたいこと」「学んでもらいたいこと」が見えてきます。研修ありきではなく、「日ごろの業務のなかで学びを深めるチャンスはないか？」と考えてみるとよいかもしれません。

### 事例9

## 研修で得た知識を活かすため、研修と実技を結びつけよう 【医療法人社団・介護老人保健施設・石川県】

### 事例

当該事業所は、地域の人的ネットワークを活用して、職員の多様な学びのニーズに応えています。

### 当該事業所が研修を効果的に行っているポイント

法人の理事の旧友である近隣の大学教授に依頼し、毎月1回、トランスファーに関する実技指導を職員が受けています。実技指導にあたっては、最初3回の基本的な研修を行い、必要な知識の習得を終えてから行っています。トランスファー研修は、職員の「どうしたらよいかわからない」に対する明確な答えが学べる貴重な機会であり、職員たちにとって心強く、対象者ごとのトランスファーのやり方を検討し、職員間で統一した方法を定めることにより、利用者からも好評を博しています。

### 応用するうえでの留意点

研修と実技指導を連動させることによって、研修も実技指導もより価値のあるトレーニングになります。

研修を通じて得た知識を、実際の行動に結びつけるためには、その行動を実践できる技術の取得が大切です。「知っている」と「できる」を結びつけるために、研修と実技指導をセットに繰り返し実施することで、「知っている」し「できる」が増え、職員の自信につながっていきます。

研修と実技指導の連動は、人材育成を着実に推し進めていくうえで重要です。





**令和2年度**  
**「介護人材育成のための効果的な研修の進め方についての研究会」**  
**委員一覧**

---

委員長	<b>是枝 祥子</b>	大妻女子大学名誉教授
委員	<b>佐々木 宰</b>	学校法人敬心学園 職業教育研究開発センター 研究員
委員	<b>藤野 和良</b>	藤野経営労務管理事務所副所長 特定社会保険労務士 介護人材育成コンサルタント
委員	<b>永嶋 昌樹</b>	日本社会事業大学 通信教育科 講師 公益社団法人 東京都介護福祉士会 会長 公益社団法人 日本介護福祉士会 常任理事
委員	<b>高浜 将之</b>	有限会社のがわ 代表取締役
委員	<b>野村 博之</b>	社会福祉法人 南山会 特別養護老人ホーム 喜多見ホーム 施設長
委員	<b>津崎 僚二</b>	厚生労働省 人材開発統括官 特別支援室長
委員	<b>小野 晃</b>	公益財団法人 介護労働安定センター 理事長

---

発行日 令和3年3月

発行元 **公益財団法人 介護労働安定センター**

〒116-0002

東京都荒川区荒川7丁目50番9号 センターまちや5階

TEL:03-5901-3041

FAX:03-5901-3042

