

介護労働者のキャリア形成に関する研究会 最 終 報 告 書

平 成 2 2 年 3 月
財団法人介護労働安定センター

「介護労働者のキャリア形成に関する研究会」

委 員 名 簿

◎桐 村 晋 次 法政大学大学院経営学研究科キャリアデザイン学専攻教授

○是 枝 祥 子 大妻女子大学人間関係学部教授

田 中 典 子 日本ホームヘルパー協会東京支部会長

服 部 安 子 社会福祉法人浴風会ケアスクール校長

山 口 定 之 船橋市特別養護老人ホーム朋松苑副施設長

依 田 明 子 株式会社仁済代表取締役

※ ◎は座長、○は副座長。

（五十音順・敬称略）

目 次

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
中間報告の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・	2
1 経験・技能レベルに応じた研修ニーズの把握と質の向上・・・	8
(1) 現状	
① 全体・・・・・・・・・・・・・・・・・・	9
② 新任職員について・・・・・・・・・・	11
③ 非正規職員について・・・・・・・・・・	13
④ キャリアアップに関心が低い職員について・・・・・・・・	13
⑤ 研修中の代替職員について・・・・・・・・	14
(2) 今後求められる対応	
① 介護労働者の能力及びニーズの把握について・・・・・・・・	15
② 新任職員に対する研修について・・・・・・・・	15
③ 非正規職員及びキャリアアップに関心が低い職員に対する 研修について・・・・・・・・	15
④ 研修中の代替職員の配置について・・・・・・・・	16
2 マネジメント能力向上のために有効的な研修の検討・・・	17
(1) 中間管理者層の現状と課題・問題点	
① 訪問系：サービス提供責任者・・・・・・・・	18
② 施設系：グループリーダー・・・・・・・・	21
(2) 有効な研修を実施するために	
① 訪問系：サービス提供責任者・・・・・・・・	25
② 施設系：グループリーダー・・・・・・・・	25
(3) 今後求められる対応	
① キャリアアップ等に関する専門的相談・・・・・・・・	27
② 標準的な研修内容の確立・・・・・・・・	27
③ 中間管理者層の指導能力の向上・・・・・・・・	28
3 介護労働者のキャリア形成に係る具体的支援の検討・・・	29
(1) キャリア形成に関する相談援助	

① 現状	30
② 具体的支援	32
(2) 指導者の育成	
① 現状	35
② 具体策	36
(3) 標準カリキュラムの作成及び実施	
① 現状	38
② 具体的支援とその目的	39
4 まとめ	41

付 属 資 料

はじめに

わが国の急速な高齢化の進展に伴い、求められる介護サービスも質的に多様化・高度化しています。

しかしながら、介護サービス分野を取り巻く環境は、①高い離職率、②高い非正規職員率、③低い給与水準などを要因とする人材不足に陥っており、介護労働者の確保及び定着に向けた人材育成が喫緊の課題となっています。

このような状況を踏まえ、介護労働者の雇用管理改善、能力の開発及び向上を目的としている財団法人介護労働安定センターでは、平成 20 年 11 月に「介護労働者のキャリア形成に関する研究会」を設置し、介護労働者が介護サービスを行う上での能力向上及び資格取得（以下「キャリアアップ」という。）並びにこれに係る支援等介護労働者のキャリア形成のあり方等について研究・検討を行いました。

初年度（平成 20 年度）には、介護サービス分野の現状を把握するため、介護事業所、介護労働者及び介護関連の研修を実施する教育訓練機関を対象に調査（アンケート又はヒアリング）を実施し、その結果から課題・問題点等を明らかにし、中間報告を取りまとめました。

最終年度となる今年度（平成 21 年度）は、初年度に明らかとなった課題・問題点への対応策を見出すべく、さらに詳細なアンケート調査（介護労働者アンケート及び事業所ヒアリング）を実施し、その分析結果に基づき各委員にご議論・ご提言いただいた内容を本研究会の最終報告書として取りまとめました。

今後、この報告書が、介護労働者のキャリア形成の促進、ひいては介護労働者が社会的評価を得て、専門職としての「誇り」や「やりがい」を持ち、長期間安定して働くことができる環境づくりの一助となれば幸いです。

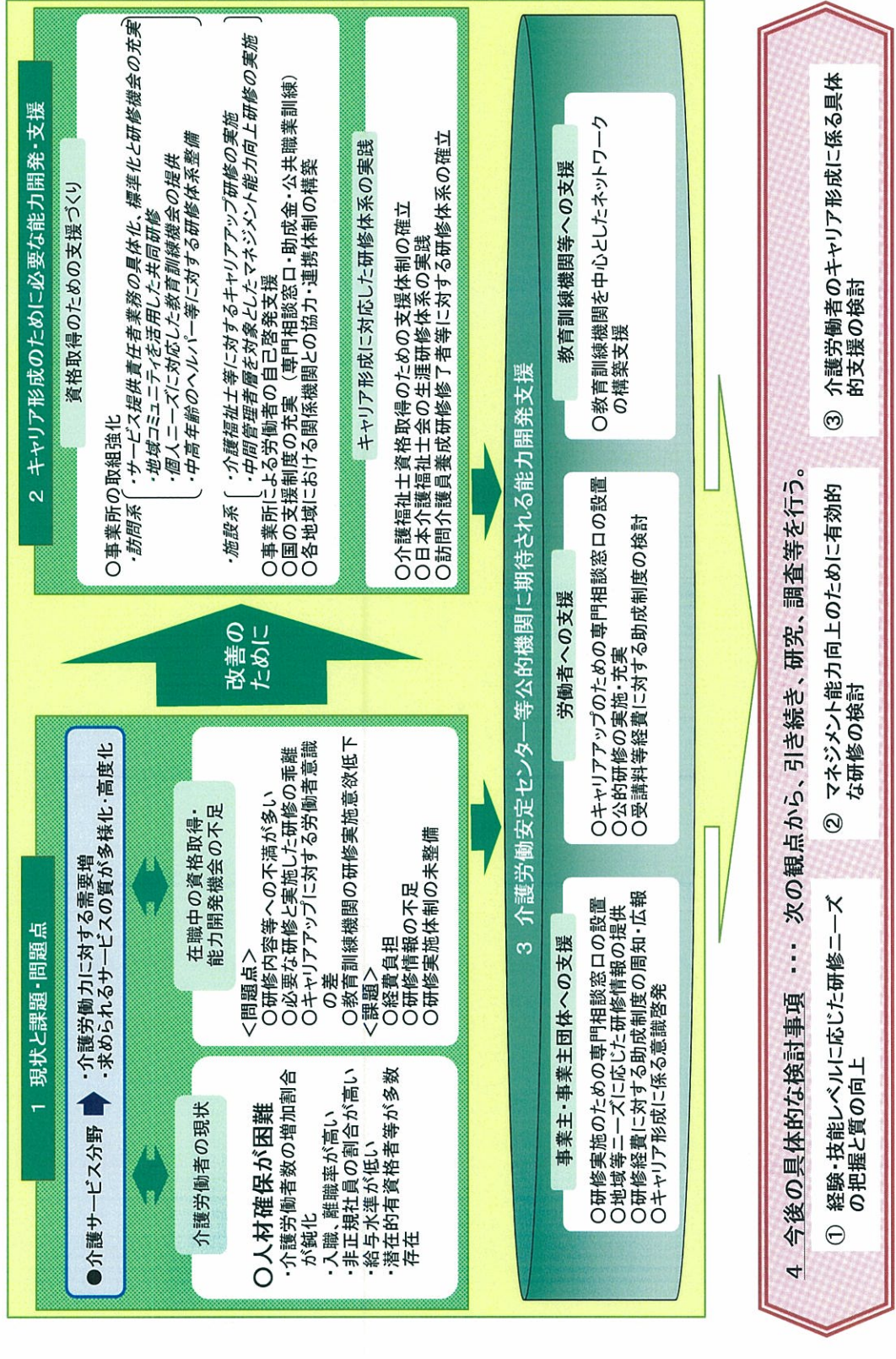
平成 22 年 3 月

財団法人介護労働安定センター
理事長 新島 良夫

中間報告の概要

「介護労働者のキャリア形成に関する研究会」中間報告の概要

平成21年3月



(1) 介護労働者のキャリア形成に係る課題・問題点

① 介護労働者の現状

少子高齢化が進行する中、介護労働力に対する需要が増大するとともに、求められる介護サービスも質的に多様化、高度化してきている。

しかしながら、介護サービス分野の高い離職率もあって、一部の地域や事業所では強い人手不足感が生じているなど、介護労働者の職場定着が進んでいない状況があり、介護労働力の確保と定着による熟練育成が喫緊の課題となっている。

② 在職中の資格取得・能力開発機会の不足

介護労働者に対する能力開発については、大部分の事業所が実施しているものの、

- (i) 受講者（介護労働者）が内容に不満を感じている
- (ii) 必要な研修と実施した研修に乖離がある
- (iii) 経費の負担
- (iv) 研修情報の不足
- (v) 人手不足等による研修実施体制の未整備

などの問題点や課題がある。

(2) 介護労働者のキャリア形成のために必要な能力開発・支援

① 採用後に資格等を取得することができる支援づくり

ア 事業所の取組強化

まず、訪問サービス系では、サービス提供責任者に対する能力開発・支援の必要性が高まっており、また、認知症等の新しい知識、高い技能が常に求められている。その一方で、登録型ヘルパーにおいては、年齢構成が比較的高いこと等の理由により、必ずしもキャリアアップに積極的でない状況も見受けられる。

これらを踏まえ、次の観点から、事業所が取り組む能力開発を推進・支援していくことが必要である。

- ⑦ サービス提供責任者の業務を具体化・標準化するとともに、研修機会を充実させること及び利用者と介護労働者間の調整等を行う機会が多い業務内容を踏まえ、問題解決能力等のマネジメント能力を習得・向上させる研修

を実施すること。

- ① 地域コミュニティ等を活用した共同研修(公的研修を含む。)を企画・実施することにより、事業所単独で研修を実施することが困難な小規模事業所を対象に、登録型ヘルパー等が研修を受講しやすい環境を整備すること。
- ⑦ 登録型ヘルパー等にあっては、仕事に対する意識、収入及び労働時間等に個人差があることから、通信制又は夜間・休日研修等、受講方法に多様性を持たせた教育訓練の機会を提供していくこと。
- ⑤ 中高年齢の登録型ヘルパーなど介護福祉士の資格取得等を望まない者に対しても、介護労働者として生涯働き続けるために必要な知識、技能等について整理し、効果的な教育研修を展開すること。

次に、施設サービス系の労働者については、労働力不足から勤務時間が長く不規則であることや、厳しい労働環境から離職率が高いこと等の理由により、計画的な能力開発の機会を十分に与えられない場合も多い。

このような状況を踏まえ、次の観点から、事業所が取り組む職業能力開発を推進・支援していくことが必要である。

- ⑦ 介護福祉士等の有資格者であっても、新しい知識・技能を身につけるための高度化研修、キャリアアップ研修を体系的に実施していくこと。
- ④ 現場のリーダーとして、各種課題等の改善に向けて具体的な指導等ができる中間管理者層の育成が求められることから、主に中間管理者層のマネジメント能力の向上を図るための研修プログラムを構築し、段階的かつ体系的に実施していくこと。

イ 事業所による労働者の自己啓発への支援

就業形態が多様化している現状を考えると、事業所が主導的に実施する研修だけで、サービスの質の向上に必要な能力を労働者に身につけさせることは困難であることから、労働者の自己啓発支援に併せて取り組んでいくことが重要である。

具体的には、労働者の自己啓発に当たっての経費等の支援（研修期間中の有給休暇の付与を含む。）、体系化した研修情報等の提供、労働者個人のキャリア目標設定のためのキャリア・コンサルティング等が挙げられる。

ウ 国の支援制度の充実

㊦ 国等公的機関が、介護分野の職業能力開発に係る専門相談窓口を設置し、

(i) 介護労働者として働く上で必要とされる職業能力（知識・技能）等の情報提供

(ii) 研修コース、カリキュラム及び講師等の情報提供

(iii) 研修計画策定及び実施に当たっての課題解決に向けた相談援助

(iv) 専門的なキャリア・コンサルティングの実施など、総合的な相談援助を実施すること。

㊧ 介護労働者の職業能力開発に取り組む上で、研修期間中の賃金（収入）や受講料等の経費負担は難点となっていることから、事業所の取組を支援する「キャリア形成促進助成金」、「介護雇用管理制度等導入奨励金」（平成21年度創設）及び労働者の自己啓発を支援する「教育訓練給付金」等の公的助成制度の利用を促進すること。併せて、当該制度の広報・周知等を行うこと。

㊨ 公共職業訓練の充実

介護労働者の安定的な確保に向けて、介護福祉士の養成及び介護職員基礎研修の実施等の離転職者対策としての公共職業訓練を拡充すること。

㊩ 国、地方公共団体、事業所、職能団体及び教育訓練機関等が協力・連携を取りながら、各地域において情報の共有化を図ること。

② 質の高い介護労働者を確保するためのキャリア形成に対応した研修体系の実践

ア 現在、介護サービスの現場を担っている訪問介護員養成研修（1級、2級）及び介護職員基礎研修修了者等が、介護福祉士の資格を取得するための支援体制を確立する。

イ 各地域レベルでモデル事業としての取組みを推進するな

ど、研修の普及促進、研修効果の検証等に努める。

ウ 介護福祉士等の資格取得を希望しない者についても、介護労働者として誇りと自信を持って働くことができるよう、研修体系を整備する。

(3) 介護労働安定センター等公的機関に期待される能力開発支援のあり方

① 事業主・事業主団体への支援

ア 介護労働安定センター各支部に、介護サービス事業所等において、その雇用する介護労働者の効果的な職業能力開発を進めるための専門相談窓口を設置し、雇用管理改善等に係る支援等と一体となった職業能力開発に係る相談援助等を実施する。

イ 地域の教育訓練機関の協力を得ながら、地域の介護サービス関連の研修情報を体系的に整理し、事業主・事業主団体の相談ニーズに応じた研修等に係る各種情報の提供等を行う。

ウ 公的助成制度の利用促進の観点から、介護労働安定センター各支部に設置する専門相談窓口等において、効果的な活用事例等について紹介を行うなど、制度の周知・広報に努める。

エ 介護サービス事業所への計画的・段階的なキャリアアップシステムの普及を目的として、事業主等のキャリア形成に係る意識啓発等を図る。

② 労働者への支援

ア 介護労働安定センター各支部に、介護労働者の資格取得等を含めた効果的なキャリア形成を進めるための専門相談窓口を設置し、介護労働者が実践的な職業能力を形成していくための適切な支援等相談援助を実施する。

イ 介護職員基礎研修を中心とした介護労働者の養成研修については、介護サービスを担う人材を安定的に確保していくため、介護労働安定センターにおいても引き続き実施する。

また、在職者を対象としたキャリアアップ又はスキルアップ等に係る研修についても、効果的な研修体系及びカリキュラム等について開発を行い、積極的に取り組んでいくことを検討する。併せて、公的研修としてのあり方等も含め、無料

講習会をモデル的に実施する等引き続き検討を行う。

ウ 介護労働者のキャリアアップのための経済的負担が課題となっていることから、自己啓発に係る支援制度のあり方等について検討を行う。

③ 教育訓練機関等への支援

地域の教育訓練機関が、質の高い研修等を実施していく上での課題・問題点等について情報交換等を行い、介護労働者等の育成・確保を促進させる環境づくりに資することを目的としたネットワークの場（教育訓練ネットワーク協議会）を設けるなど、地域における支援体制を構築する。

(4) 今後の検討の進め方等について

《今後の具体的な検討事項》

① 経験・技能レベルに応じた研修ニーズの把握と質の向上

研修の数は充実しつつあるが、内容や研修レベルにバラつきがある現状となっている。研修対象者の経験・技能レベル等の各段階において、どのような研修が求められているかニーズを把握し、内容と質を高めていくことが必要。

② マネジメント能力向上のために有効的な研修の検討

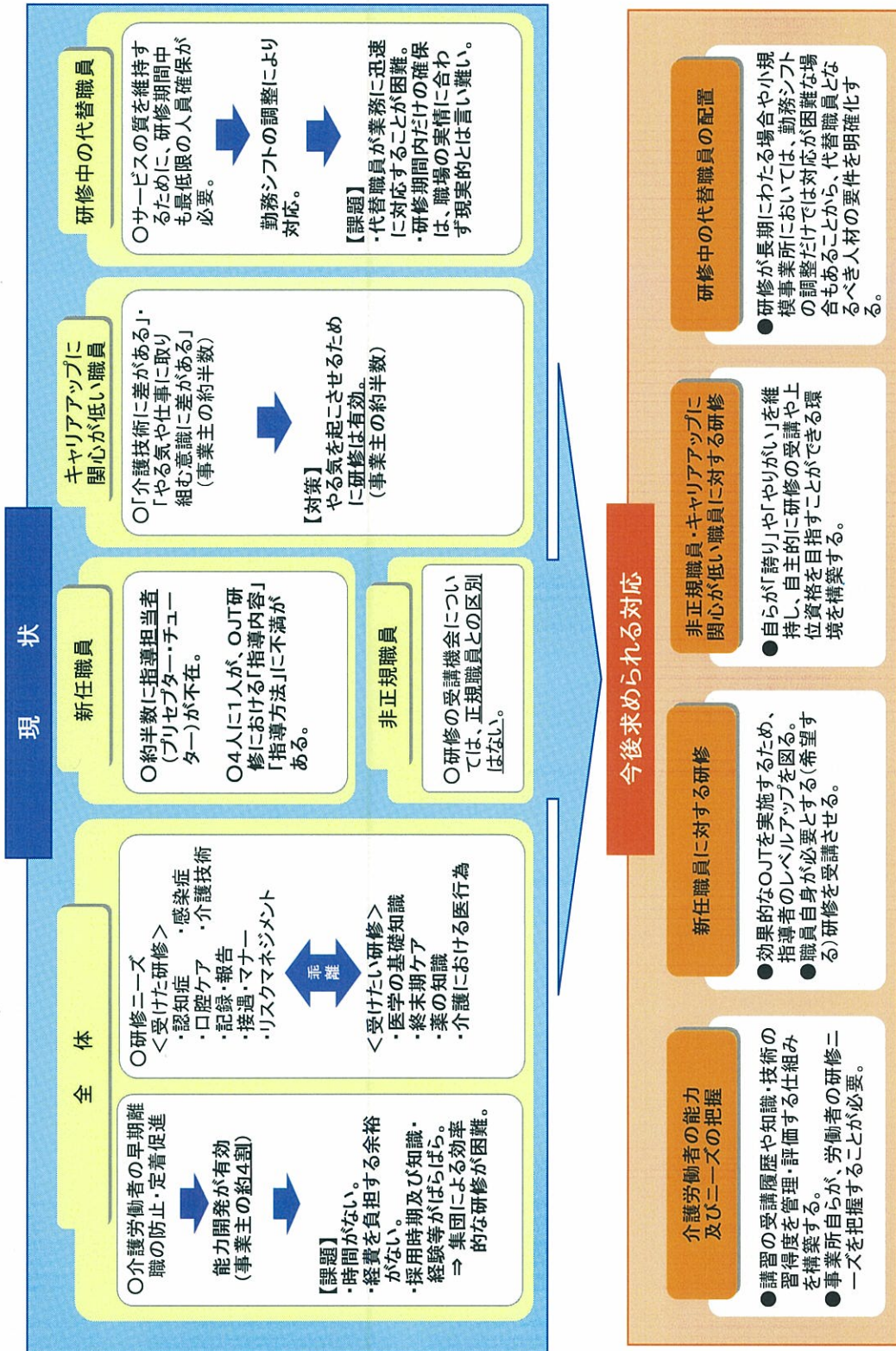
マネジメント能力は、経営者レベル、中間管理者レベル、担当者レベル等各立場によって、要求される判断力やプロセスが異なることから、(i)研修目的、(ii)研修対象者、(iii)具体的な内容を明確にし、有効的な研修になるような方策を事業所への聞き取り等も含めて考えていくことが必要。

③ 介護労働者のキャリア形成に係る具体的支援の検討

介護労働者個々の生活を充実させるための(i)キャリアプランの明確化、(ii)キャリア・コンサルティングの手法を活用した能力開発計画の策定、(iii)体系化した研修情報の提供、(iv)研修経費の支援等キャリア形成に係る具体的な支援の内容を検討すべき。

1 経験・技能レベルに応じた研修ニーズの把握と質の向上

1 経験・技能レベルに応じた研修ニーズの把握と質の向上《概要》

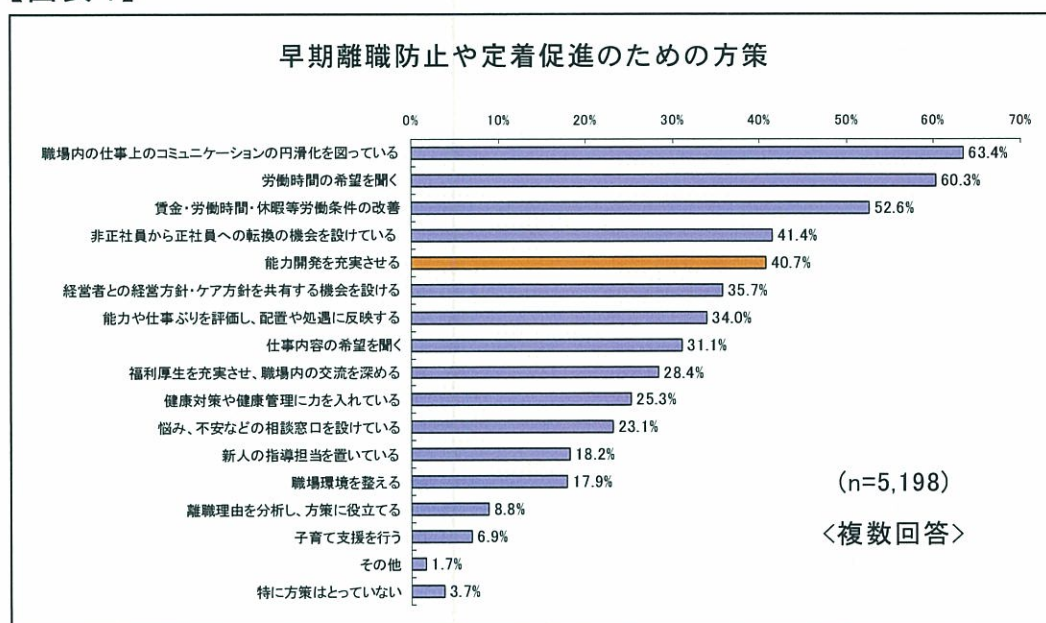


(1) 現状

① 全体

介護労働者の早期離職の防止や定着促進のためには、介護労働者に対する「能力開発を充実させる」ことが有効であると考えている事業所が 40.7%であった（図表 1）。

【図表 1】



< (財) 介護労働安定センター「平成 20 年度介護労働実態調査」より >

事業所は、介護労働者に対して事業所内外における研修を実施したいところであるが、勤務時間内に研修を実施するための時間や費用を負担する余裕がない状況にある。

また、研修を実施する場合でも、早期離職者が多く中途採用が多いことから、採用時期が異なる研修対象者に集団による効率的な研修の実施が困難な状況にある。

さらに、中途採用した介護労働者については、既に取得している知識や経験等が様々であることも研修による効率的な人材育成を困難なものとしている（図表 2）。

人材育成の取組みに当たっての問題点

問題点	割合
人材育成のための時間がない	47.7%
人材育成のための費用に余裕がない	25.8%
採用時期が別々で効率的な育成ができない	28.3%
知識・経験等がばらばらで効率的な育成ができない	21.5%
指導を出来る人材がいない	16.3%
職員の能力開発意欲が低い	16.3%
育成してもすぐにやめてしまう	13.5%
人材育成への取組み方法がわからない	4.9%
経営者・管理者が人材育成に熱心ではない	3.0%
その他	1.1%
特になし	9.1%
無回答	14.4%

(n=10,611)
〈複数回答〉

介護労働者が過去1年間に受講した研修としては、従事年数、職階及び保有資格に関わらず、「認知症」「感染症」「口腔ケア」「介護技術（実技）」「記録・報告（計画策定）」「接遇、マナー」「事故防止、安全対策（リスクマネジメント）」を内容とするものが多い（図表3）。

過去 1 年間に受講した研修（上位 10 テーマ）

[illegible]

- 10 -

一方、介護労働者が介護労働に従事する上で必要と考えている研修としては、従事年数、職階及び保有資格に関わらず、「医学（「医学の基礎知識」「薬の知識」等）」を内容とするものが多くなっているが、実際に受講する機会は少ない状況にある（図表 4）。

【図表 4】

今後受講したい研修（上位 10 テーマ）

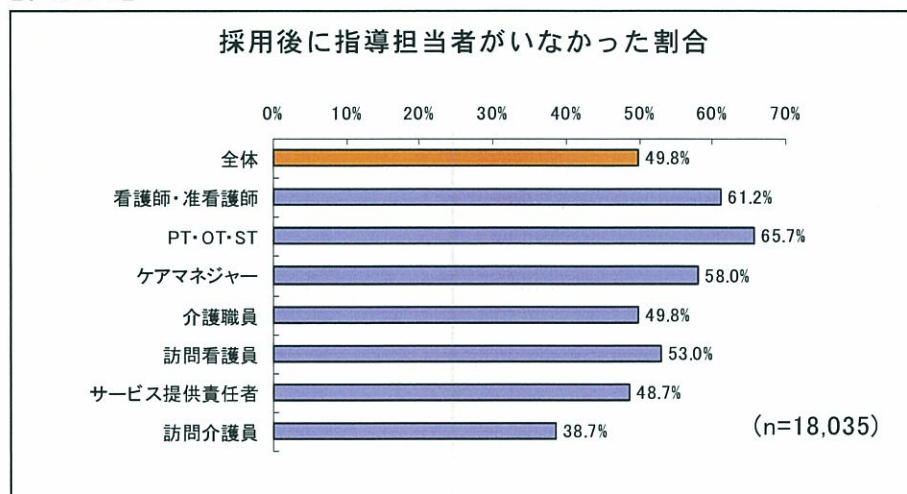
分 野		法 律		医 学										ケ ア										連 携				マネジメント																
研 修 テー マ	分 類	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			
		介護保険法・制度	障害者自立支援法・制度	高齢者医療・健康保険制度	個人情報保護法	成年後見制度・特定商取引法（クーリングオフ等）	消費者保護法・特定商取引法	高齢者虐待防止法	医学の基礎知識	認知症	終末期ケア（ターミナルケア）	リハビリテーション	感染症	薬の知識	精神保健（こころのケア、精神障害）	介護における医行為	視覚障害・聴覚障害・言語障害	身体不自由（運動機能障害）	知的障害・発達障害	精神病（特定疾病）	口腔ケア	予防介護	ノーマライゼーション	個別ケア	尊厳のケア	自立支援	介護技術（実技）	栄養	調理	居住環境の整備	レクリエーション	コミュニケーション	アセスメント	記録・報告（計画策定）	医療・福祉専門職との連携	接遇・マナー	サービス提供責任者の業務	コーピング	事故防止、安全対策（リスクマネジメントヘルス）	介護従事者の心身の健康管理（メンタルヘルス）	経営・人事・労務等			
従事年数	3年未満	○							○	○	○		○	○	○											○					○	○									○	○		
	3年以上5年未満								○	○	○		○	○	○										○	○									○	○					○	○		
	5年以上	○																						○		○									○	○					○	○		
職 階	リーダー・責任者	○																																			○	○				○	○	
	一般職員																					○															○	○				○	○	
保有資格 (介護関係)	介護福祉士	○																																								○	○	
	介護福祉士以外																					○																				○	○	
合 計		4							7	6	7	2	7	3	7						2	5	1	1	3					3	1		3	4	1		4	6				4	6	

< (財) 介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査 (労働者調査)」より >

② 新任職員について

新任職員の 49.8% は、採用後から一定期間にわたって研修・技術指導等を行う指導担当者（プリセプター・チューター）がない状況である（図表 5）。

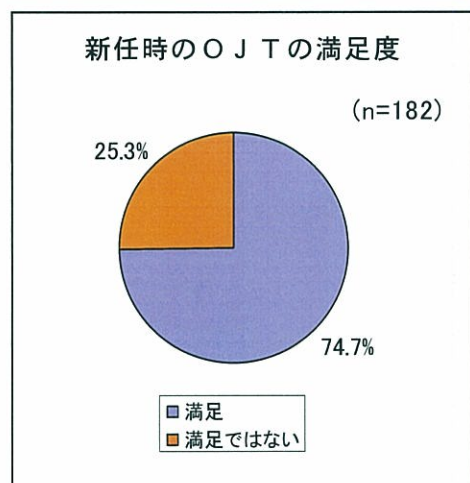
【図表 5】



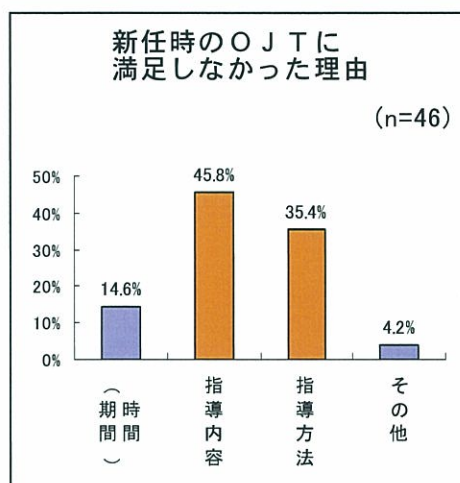
＜(財)介護労働安定センター「平成 20 年度介護労働実態調査」より＞

また、新任時に受けた O J T (現場実習指導) 研修について、25.3%が「満足ではない」と回答しており、その理由としては、「指導内容」が 45.8%、「指導方法」が 35.4%となっている(図表 6、7)。このような不満の具体的な内容については、「適切に指導してくれる人がいない」、「指導者により違うことを教えられる(教える内容が違う)」、「なぜそうするかという根拠の説明がないため、応用が利かない」などがある。

【図表 6】



【図表 7】



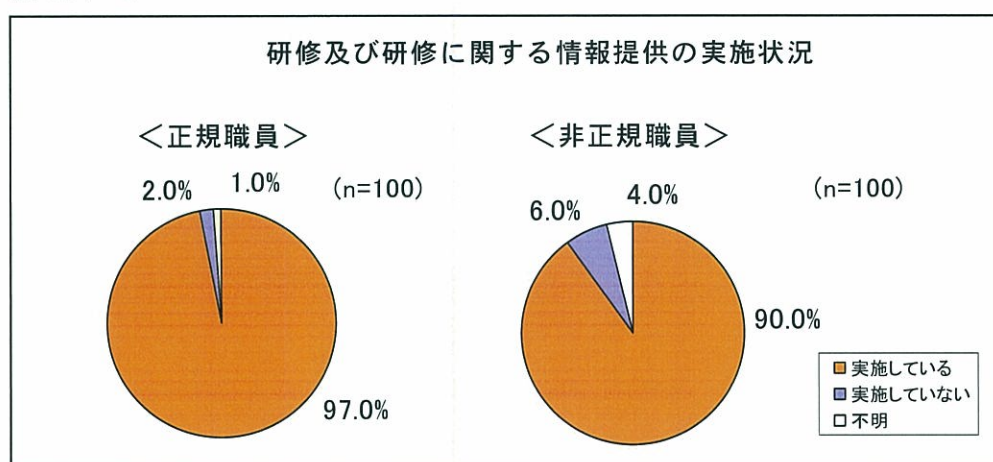
＜(財)介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査(労働者調査)」より＞

③ 非正規職員について

介護労働者のうち非正規職員が占める割合は、全体では54.2%、とりわけ訪問介護では81.0%と高く（（財）介護労働安定センター「平成20年度介護労働実態調査」より）、事業所には労働条件等が異なる職員が混在しているが、研修の受講機会等については、正規職員と非正規職員の間に顕著な区別は見られない（図表8）。

このことから、利用者のニーズに的確に応じるため、介護技術向上等に関する研修については、正規・非正規の採用区分に関わらず平等に受講機会を与え、知識と経験等を積ませていることがわかる。

【図表8】

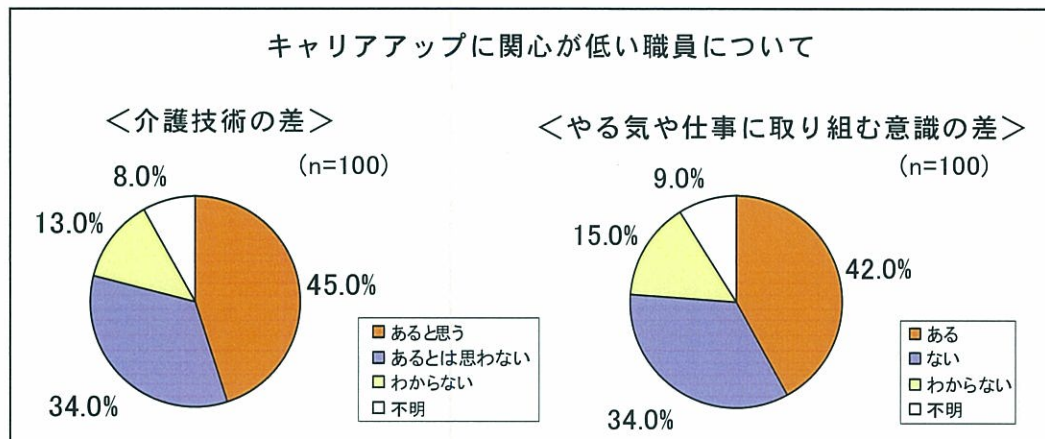


＜（財）介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査（事業所調査）」より＞

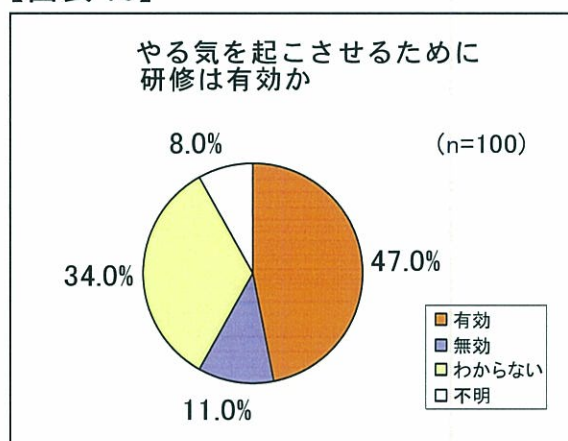
④ キャリアアップに関心が低い職員について

事業所の約半数が、キャリアアップに関心が低い職員について、「介護技術に差がある」、「やる気や仕事に取り組む意識等に差がある」と感じており、また、このような職員への対策として、47.0%の事業所が「やる気を起こさせるために研修は有効である」と考えている（図表9、10）。

【図表 9】



【図表 10】



＜(財)介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査(事業所調査)」より＞

⑤ 研修中の代替職員について

介護労働者が研修中の事業所業務については、勤務シフトの調整により対応が可能であり、「研修期間内だけの代替職員の確保は、職場の実情に合わず、現実的とはいえない」という意見が多い（(財)介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査(事業所調査)」より）。

事業所においては、職員の研修期間中と通常時における介護サービスの質を同程度に維持する必要があるため、研修期間中も最低限の人員確保が求められる。一時的に代替職員を配置することについては、代替職員が各事業所の業務に迅速に対応することが困難であることから、導入を疑問視する見方が多く、現状としては、事前に勤務シフトを調整することにより対応していることが多いと見られる。

(2) 今後求められる対応

① 介護労働者の能力及びニーズの把握について

介護労働者は、事業所内外を問わず積極的に研修を受講している傾向があり、それぞれが能力の向上に努めている。一方、研修を実施する側の事業主、地域の民間教育訓練機関及び研修体系等を構築している職能団体等は、それぞれが単独で研修を実施しており、研修についての共通認識や内容等の情報を共有する仕組みがない。そのため、介護労働者が能力向上のために受けた講習の履歴や知識・技術の習得に対して、客観的に評価できない状況にある。

研修体系の標準化に時間を要するのであれば、介護労働者の研修受講履歴等を正確に管理するシステムを構築するなどの対応が求められる。

また、各事業所が介護労働者に研修を実施する場合は、アンケートやヒアリング等により、自らの事業所にどのような研修ニーズがあるのかを把握することが必要である。これにより、職員が受講したい研修と事業所が職員に身につけて欲しい能力が明確になり、相互理解の上で研修が行われることになる。

② 新任職員に対する研修について

新任職員の異なる知識や経験等を的確に把握し、個人の技量に応じた研修体制を構築していくことが大切であり、効果的なOJT（現場実習指導）を実施するためには、先輩職員全体のレベルアップも必要である。

また、事業所が一方的に研修を受けさせるのではなく、介護労働者が必要とする（受講を希望する）研修を受講させることが必要である。ただし、小規模事業所等で実施が困難な場合においては、複数の事業所が共同で実施するなどの対応が求められる。

③ 非正規職員及びキャリアアップに関心が低い職員に対する研修について

勤務形態の違いやキャリアアップに対する意識に差があるなど、様々な立場の労働者が混在している状況においては、介

護労働者自らが「誇り」や「やる気」を維持し、自主的に研修の受講や上位レベルの資格取得を目指すことができる環境づくりが重要である。

④ 研修中の代替職員の配置について

一時的な代替職員の配置については、疑問視する見方が多い。しかし、研修が長期にわたる場合や小規模事業所等においては、勤務シフトの調整が困難な場合もあることから、代替職員の導入について現実を踏まえた検討をしていくことも重要である。例えば、代替職員となるべき介護労働者の知識や経験を客観的かつ容易に判断できるよう、保有する知識や経験等を一定のレベルごとに評価するなど、独自のシステム作りの検討等が考えられる。

2 マネジメント能力向上のために有効的な研修の検討《概要》



(1) 中間管理者層の現状と課題・問題点

介護労働者における中間管理者層として、訪問系ではサービス提供責任者、施設系ではグループリーダーに焦点を当て、「介護労働者の研修ニーズ調査」において労働者アンケート調査及び事業所ヒアリング調査を実施した。

ここでは、調査結果等からわかった研修の現状及び課題・問題点に対し、中間管理者層に対して有効な研修を行い、キャリアアップを図って行くためにはどのような対応が求められるかを中心に検証した。

① 訪問系：サービス提供責任者

ア 主な特徴

サービス提供責任者の業務のうち、ウエイトの大きいものとしては、

- (i) 訪問介護計画等の作成・調整
- (ii) 介護支援専門員（ケアマネジャー）や利用者家族との連絡・調整
- (iii) スタッフ管理（シフト調整、指導・助言）

であり、サービス提供責任者業務に従事しながら、ヘルパー業務を行っている場合も多い。また、女性が 85%以上を占めており、正規職員の割合は 8 割となっている（（財）介護労働安定センター「平成 20 年度サービス提供責任者実態調査」より）。

イ 研修実施状況及び研修中の代替職員の確保について

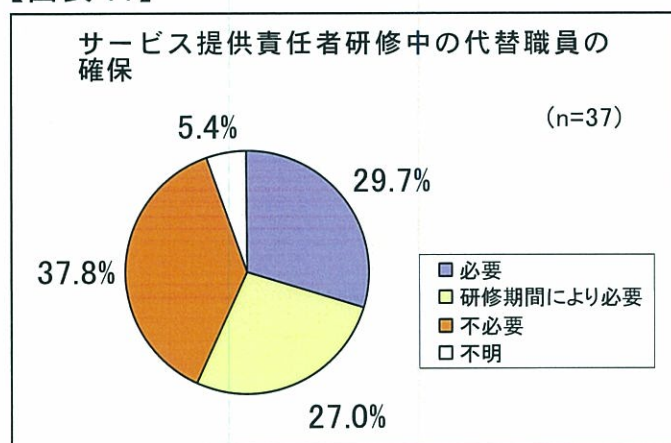
事業所がサービス提供責任者に受講させた主な研修としては、「介護技術」「認知症」「緊急時の対応（災害・救命救急）」「サービス提供責任者講習」「感染症」「接遇・マナー」等が挙げられている。また、「法律（「高齢者医療・健康保険制度」「高齢者虐待防止法」等）」及び「連携（「医療・福祉専門職との連携」「接遇・マナー」「アセスメント」等）」については、一般職員と比較して、受講ニーズが高い傾向にある。

また、サービス提供責任者が研修により不在となる場合の代替職員の確保については、勤務シフトの調整が可能で

ある場合は不必要であるという意見が 37.8%と最も多かったが、他方では、代替職員が「必要」とする意見が 3 割、「研修期間により必要」とする意見が 3 割弱あり、合わせて 6 割の事業所が必要性感じている（図表 11）。

研修期間中の代替職員の確保については、必要性を感じつつも、個々の利用者の状況も含めた詳細な業務の引継ぎに手間がかかることや外部の者に仕事を委ねることへの不安感から、活用を避けている傾向がある。しかし、現状の勤務シフトの調整に頼る形態だけでは、長期研修への参加や勤務シフトの調整が困難な小規模事業所の研修参加が困難になることから、サービス提供責任者の代替として、スムーズかつ安心して仕事を任すことができる条件（費用面・能力面等）を明確化することが重要である。

【図表 11】



＜(財)介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査(事業所調査)」より＞

委員からの意見

- ・ サービス提供責任者の業務範囲が標準化すれば、代替職員の水準を客観的にイメージしやすくなるのではないか。

ウ 求められる資質について

サービス提供責任者として求められる主な資質としては、「コミュニケーション力」「観察力・洞察力」「文書作成能力」「緊急対応のための判断力」が挙げられており、具体的には、

利用者とその家族と関わる場面、スタッフに対して指導する場面、ケアマネジャーとの調整の場面などがイメージされる。

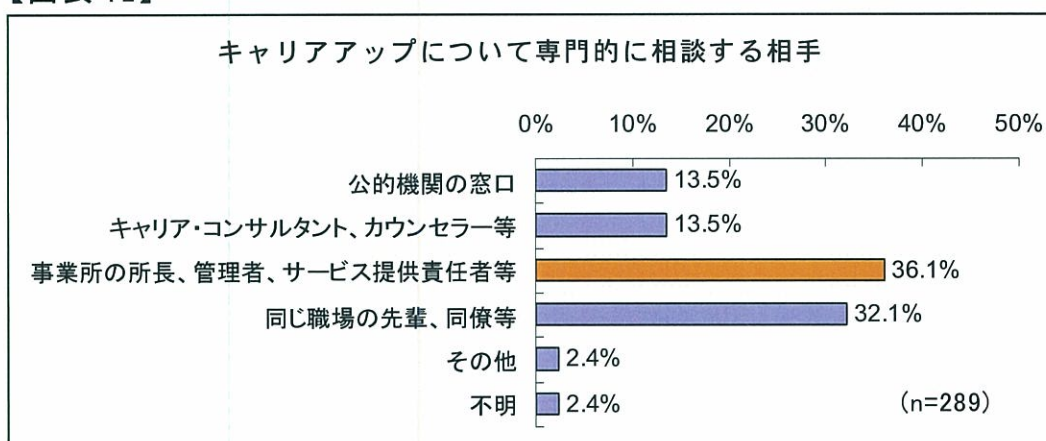
コミュニケーションスキル、トラブル発生時の的確な判断力、訪問介護計画書等の書類作成技術、現場実務に即した指導力等を研修及び実務経験の積み重ねによって伸ばしていくことが、サービス提供責任者としてのスキルアップのために有効だと考えられている。また、研修の内容は、サービス提供責任者として必要な能力が明確に示されると、より充実してくると思われる。

エ 主な課題・問題点

サービス提供責任者は、利用者との調整及び訪問介護計画策定、スタッフへの技術指導に加え、実際にヘルパーとして介護業務を行う者も多く、担う役割が多岐にわたる。さらに、介護労働者が「キャリアアップについて専門的に相談する相手」としては、「事業所の所長、管理者、サービス提供責任者等」が 36.1%であり、スタッフからキャリアアップについての専門的な相談相手としての役割も期待されている（図表 12）。

以上のことから、業務多忙の中、サービス提供責任者のスキルアップのための時間確保が課題と見られる。

【図表 12】



＜(財)介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査(労働者調査)」より＞

また、サービス提供責任者の業務については、厚生労働省令において明確に定められているものの、各事業所（現場）

においては必ずしも具体的になっていない状況が見受けられることや、実際に研修を受けてキャリアアップしたとしても、どのような処遇上のメリットがあるのか見えてこない等の課題も挙げられる。

委員からの意見

- ・ キャリアアップ後の将来設計を描くことができない。
- ・ 質への評価の仕組みがない
(質を求めるキャリアアップのイメージが湧かない。)
- ・ サービス提供責任者の社会的地位が低いように感じる。

② 施設系：グループリーダー

ア 主な特徴

グループリーダーの主な業務内容としては施設によって様々であるが、一例として、

- (i) グループ（ユニット）の取りまとめ
- (ii) スタッフへの技術指導
- (iii) 通常の介護サービス

が挙げられる。

イ 研修実施状況及び研修中の代替職員の確保について

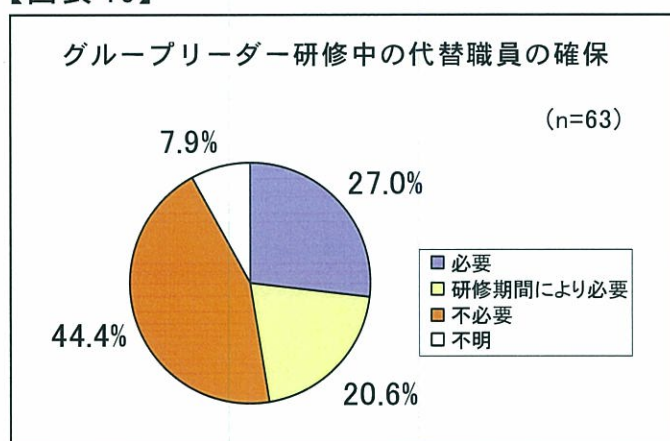
事業所がグループリーダーに受講させた主な研修としては、「リーダー研修」「認知症」「感染症」「介護技術」「接遇・マナー」「緊急時の対応（災害・救命救急）」等が挙げられている。また、「法律（「高齢者医療・健康保険制度」「高齢者虐待防止法」等）」及び「連携（「医療・福祉専門職との連携」「接遇・マナー」「アセスメント」等）」については、一般職員と比較して受講ニーズが高い傾向にある。

また、グループリーダーが研修により不在となる場合の代替職員の確保については、勤務シフトの調整や他部門からの応援体制が可能な場合は不必要であるという意見が44.4%と最も多かったが、他方では、約半数の事業所が「必要」又は「研修期間により必要」と答えている（図表13）。

研修期間中の代替職員の確保については、必要性を感じつつも、個々の利用者の状況も含めた詳細な業務の引継ぎ

に手間がかかることや外部の者に仕事を委ねることへの不安感から、活用を避けている傾向がある。しかし、現状の勤務シフトの調整に頼る形態だけでは、長期研修への参加や勤務シフトの調整が困難な小規模事業所の研修参加が困難になることから、グループリーダーの代替として、スムーズかつ安心して仕事を任すことができる条件（費用面・能力面等）を明確化することが重要である。

【図表 13】



＜(財)介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査(事業所調査)」より＞

委員からの意見

- ・ 研修期間内だけの代替職員の確保は、職場の特徴にすぐに対応できないなどから現実的とはいえない。
- ・ 事例研究や他施設の同じ境遇を抱えたグループリーダーが集まり、不安や悩みを共有できる機会を持てる研修も有効である。

ウ 求められる資質について

グループリーダーとして求められる主な資質として、事業所は「判断力」「マネジメント力」「経営への理解」等を挙げており、資質向上のためには「管理者（マネジメント研修）」「接遇・マナー」「経営」等の研修が有効だと考えている。これは、グループリーダーがシフト管理等日常業務への対応に精一杯で、施設全体の経営状況等を見ながら業務を行うことに慣れていないことなどから、事業所としては、

施設の経営方針等を念頭に置いた経営的視点からの業務遂行能力を高めていくことを望んでいるものと思われる。

委員からの意見

- ・ グループリーダーの業務は、フロアの統括など現場での業務が中心となり、経営に携わる機会が少ないのが現状である。したがって、一般的に経営的視点や知識を持ち合わせていないことが多く、このことから、事業所としては、グループリーダーに経営への理解を求めているのではないか。
- ・ 施設内における看護師等の他職種との連携作りがうまくできることも大切である。

しかし、介護労働者側からは、「ケアの方法等について意見交換が不十分」、「経営層や管理職の指示が不明確・不十分」、「上司や同僚との意思疎通がうまくいかない」といった職場の悩みを、また利用者との関係では、「適切なケアができていないか不安」、「介護事故の不安」など介護サービスを行う上での不安を抱えており（（財）介護労働安定センター「平成 20 年度版介護労働の現状Ⅱ」より）、経営について理解してほしいとする事業所の考え方との間に開きがある。

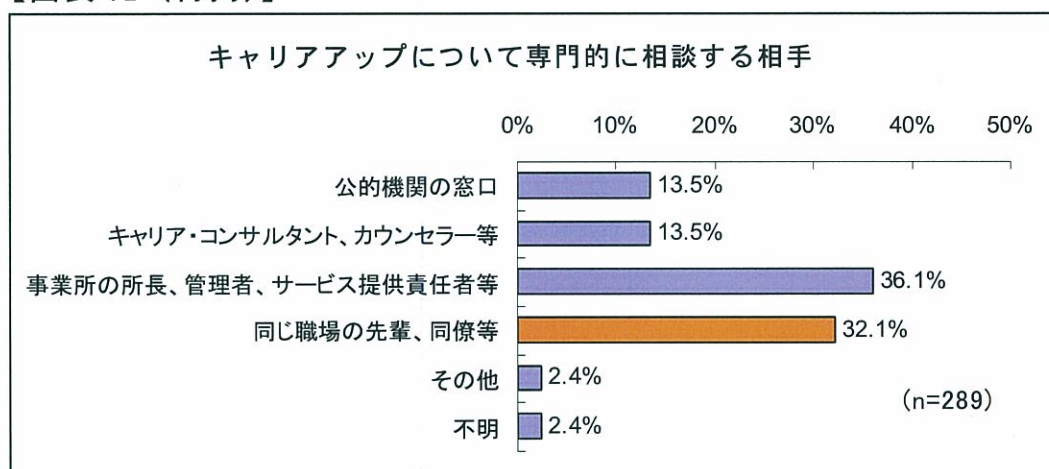
エ 主な課題・問題点

事業所としては、グループリーダーに「経営への理解」や「経営に関する研修の受講」を望んでいるが、グループリーダーは、日常業務において職場や利用者との間に悩みや不安を抱えていることから、まずはそれらを取り除くための対策を講じることが必要である。その上で、経営的視点とは具体的にどのようなことであるかを研修や日頃のミーティングで教示し、経営的視点からの業務遂行能力の向上に取り組むことが必要である。

また、介護労働者が「キャリアアップについて専門的に相談する相手」としては、「同じ職場の先輩、同僚等」が 32.1%であり、グループリーダーは、スタッフからキャリアアップについての専門的な相談相手としての役割も期待されている（図表 12）。

以上のことから、グループリーダーには、経営的視点及びキャリアアップの相談に対応できるようなスキルの習得が求められている。

【図表 12（再掲）】



＜(財)介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査(労働者調査)」より＞

(2) 有効な研修を実施するために

① 訪問系：サービス提供責任者

サービス提供責任者は、担当業務が多く日々多忙である上に、スタッフから技術指導やキャリアアップ等についての専門的な相談相手として要望されているなど、求められる役割は非常に多彩である。

有効な研修を実施し、組織の中間管理者としての質を高めて行くためには以下の観点からの対応が重要だと考えられる。

- (i) 研修受講体制及び研修時間の確保(中間管理者対象研修、指導方法研修、介護技術研修等)
- (ii) キャリアアップ等に関する専門的な相談への対応方法の習得
- (iii) サービス提供責任者の業務範囲の標準化
- (iv) サービス提供責任者講習の内容の標準化

委員からの意見

- ・ サービス提供責任者は、業務中に起こる様々な問題等の対応方法を1人で判断していることが多い。同じ職種が参加する研修等の場で事例研究を行うことは、同職種同士で共通認識を持つことができ、大変有効である。
- ・ サービス提供責任者は、介護保険制度に基づき、ケアマネジャーと利用者間の調整をしながら事業所の収益を見据えていくなど日常的に経営的視点を求められるので、その能力を高める研修は有効である。

② 施設系：グループリーダー

グループリーダーは、経営的視点も視野に入れながら、日常業務に当たることが求められるが、具体的に経営的視点とは何かが不明確な場合がある。また、スタッフに対しての技術面での指導やキャリアアップ等に関する相談対応も求められ、労働者側と経営者側の考え方の立場の違いから、孤立する可能性も考えられる。こうしたことから、働き方や仕事について上司と相談する機会を設けるなど職場のコミュニケーションを図るとともに、組織の中間管理者としてマネジメント能力を高めて行くために、以下の観点からの対応が重要だと考えられる。

- (i) 研修受講体制及び研修時間の確保(中間管理者対象研修、介護技術研修等)
- (ii) 経営者的視点とはどのようなものかマネジメント研修を通じた明確化
- (iii) キャリアアップ等に関する専門的な相談への対応方法の習得
- (iv) 日常業務関連の事例を用いた同じ立場の者同士の研修の実施

(3) 今後求められる対応

① キャリアアップ等に関する専門的相談

職員からのキャリアアップ等に関する相談対応について、ニーズが高いことが明らかになったが、サービス提供責任者及びグループリーダーにおいては、キャリアアップ等に関する相談のノウハウを有しない者も多いことから、その知識や技法等を習得することを目的とした研修の受講を推進していく必要がある。

また、相談内容が専門的な場合や業務多忙で相談時間が十分に取れない場合は、外部の専門機関によるキャリア・コンサルタントやカウンセラー等を活用し、職員からの相談に臨機応変に対応していくことも重要である。

委員からの意見

- ・ 「キャリアアップ」、「キャリア・コンサルタント」、「カウンセラー」等の言葉の認知度が低いため、相談は身近な上司にするという認識しかないのではないか。

② 標準的な研修内容の確立

研修計画については、整備されている場合もあるが、具体的な研修内容に焦点を当ててみると、標準的な研修がなく、施設ごと又は研修機関の判断によって独自のカリキュラムを組んでいるのが現状である。もちろん、施設ごとの特色を活かしたカリキュラム編成は大切であるが、研修実施の際に、各事業所において参考にし、中間管理者層としての役割に基づいた業務の振り返りができるような研修内容の標準化、又はモデル例について提案できるよう公的機関等が中心となって考えていくことが重要である。その際は、研修後のアフターフォロー等も併せて検討していくことが望まれる。

委員からの意見

- ・ サービス提供責任者の研修体系・研修内容等については、ケアマネジャーの研修体系（資質向上事業）等を参考に整備をすべきではないか。

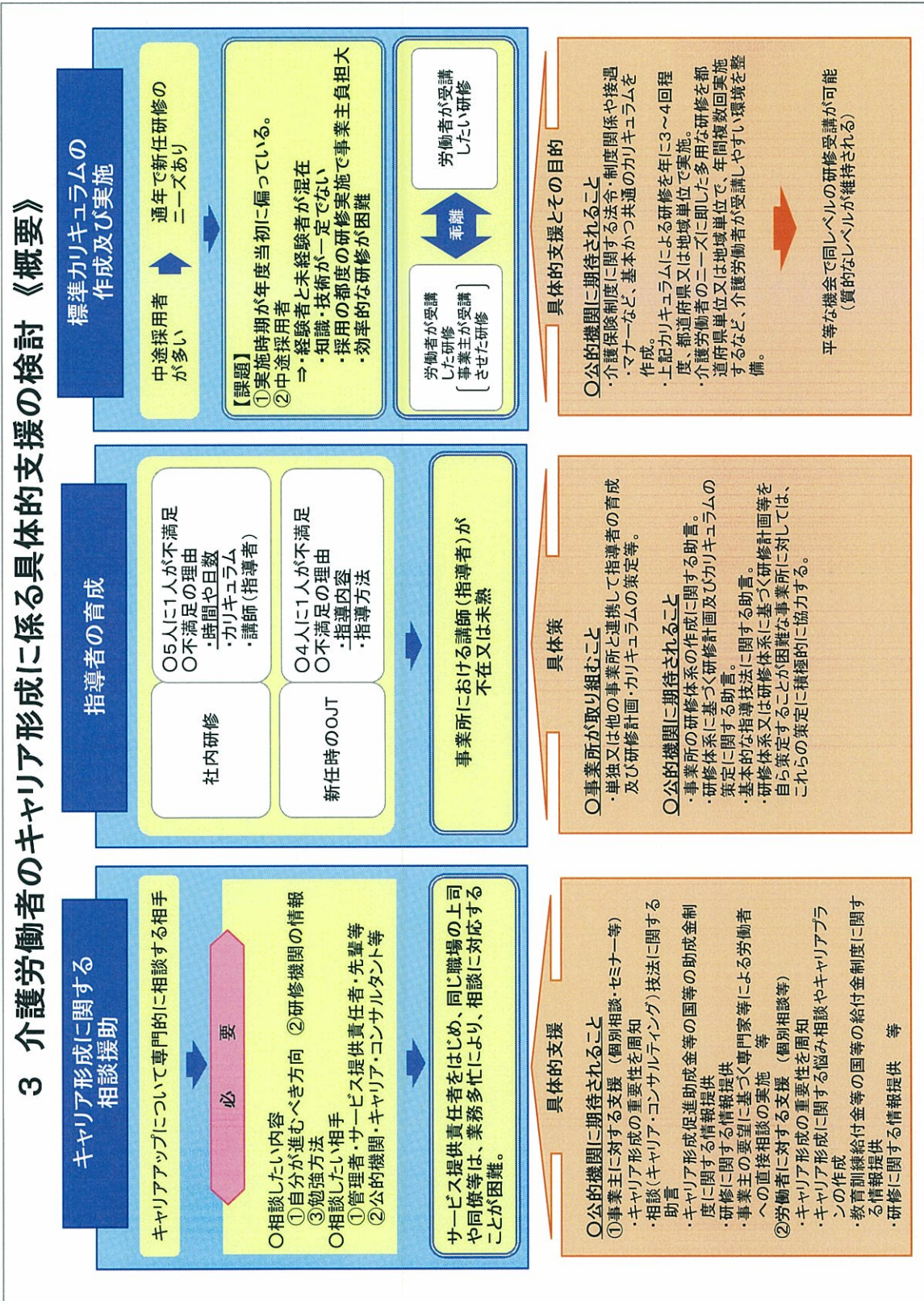
③ 中間管理者層の指導能力の向上

これまで定着率が芳しくなく、介護技術と指導能力を持ち合わせた職員の養成が不足していることから、サービス提供責任者及びグループリーダーを対象に、各種課題等の改善に向けた具体的な技術指導等ができるような研修の普及が必要である。

委員からの意見

- ・ 介護技術について、疑問やスキルアップの意志があっても、要望に対応できる中間管理者や講師が不在で、悩み、退職してしまうケースもある。

3 介護労働者のキャリア形成に係る具体的支援の検討

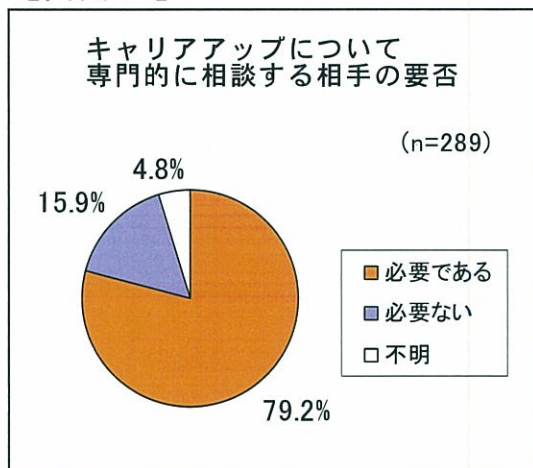


(1) キャリア形成に関する相談援助

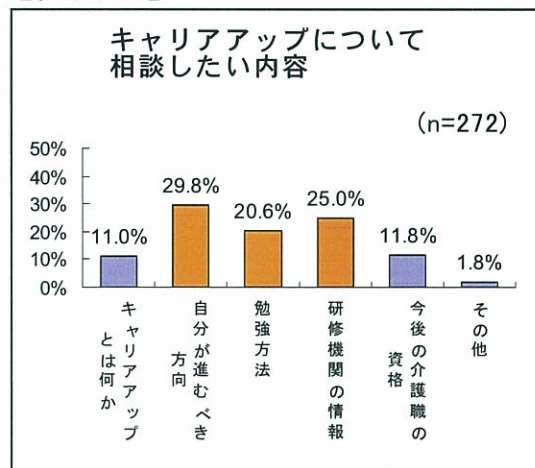
① 現状

ア 介護労働者が、自分自身のキャリアアップについて専門的に相談する相手については、「必要である」が79.2%であり、相談したい内容としては、「自分が進むべき方向」が29.8%と最も多く、次いで「研修機関の情報」が25.0%、「勉強方法」が20.6%と続いている（図表14、15）。介護サービスの現場において、認知症の利用者への対応等、介護労働者がサービスを提供するに当たって必要とされる知識・技能が高度化・専門化している現状において、介護労働者としてどのような知識・技能を習得し、キャリアを積んでいくべきかなど、自己のキャリア形成について積極的に考え、相談したいとする意向がうかがえる。

【図表14】



【図表15】



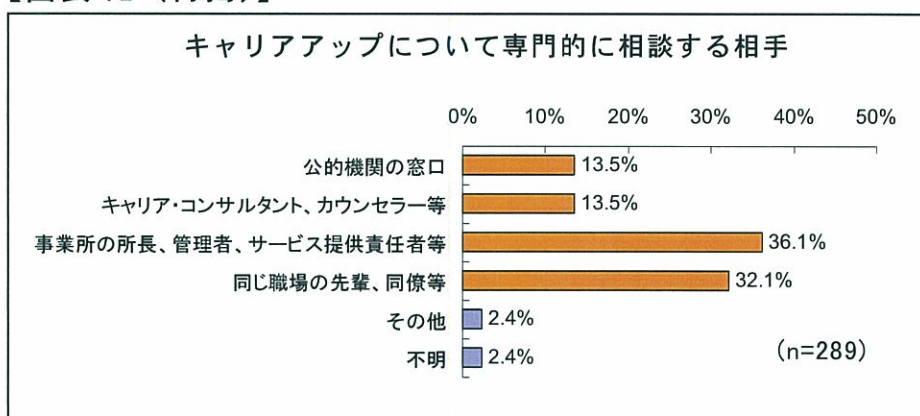
< (財) 介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査(労働者調査)」より >

また、キャリアアップについての相談相手については、「事業所の所長、管理者、サービス提供責任者」が36.1%、「同じ職場の先輩、同僚等」が32.1%（図表12）と、身近で同じ境遇にいる人に相談する傾向が見受けられるが、相談を受ける者（以下「相談対応者」という。）の業務が多忙であることにより対応が困難な場合が多い。悩みや不安を持っている者は、自分自身に自信が持てず、仕事に対するモチベーションも低下し、ひいては、提供するサービスの質の低下や離

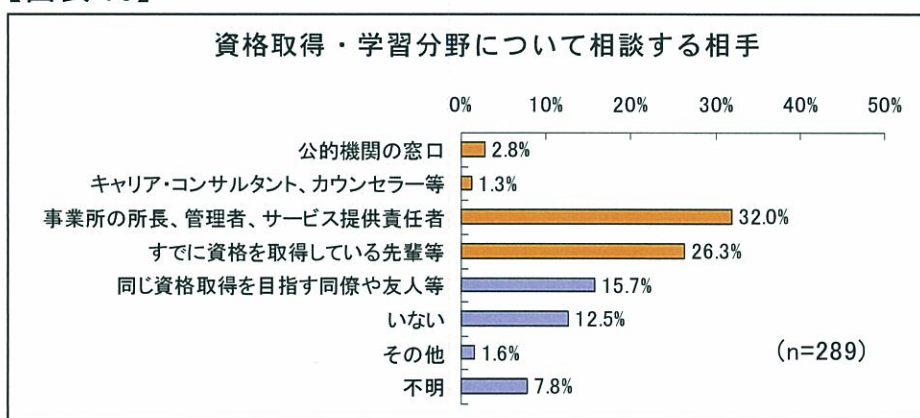
職の原因にもつながることから、事業所としてこの状況を看過することなく、悩みや不安について耳を傾け、取り除くことが必要である。

一方、「公的機関の窓口」や「キャリア・コンサルタント、カウンセラー等」についても、介護労働者が専門的に相談する相手として、全体の約3割を占めている。これは、資格取得や学習分野に関する相談相手とは異なる結果となっており（図表16）、キャリア形成等の専門的な相談は、専門家に相談したいとする意識の現われであると言える。

【図表12（再掲）】



【図表16】



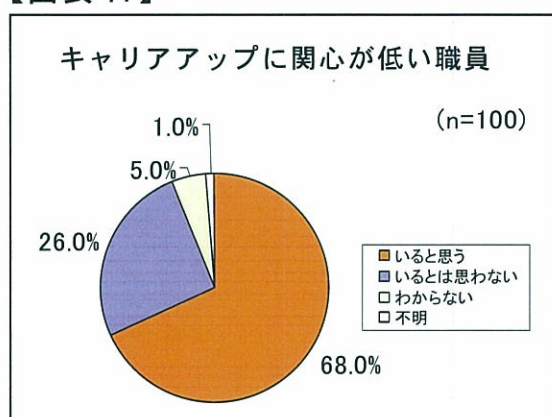
< (財) 介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査(労働者調査)」より >

イ 事業主のうち、68.0%がキャリアアップに関心が低い労働者がいると感じている（図表17）。また、約半数の事業主が、このような職員については、キャリアアップに積極的な職員と比較して、「介護技術」や「やる気や仕事に取り組む意識」

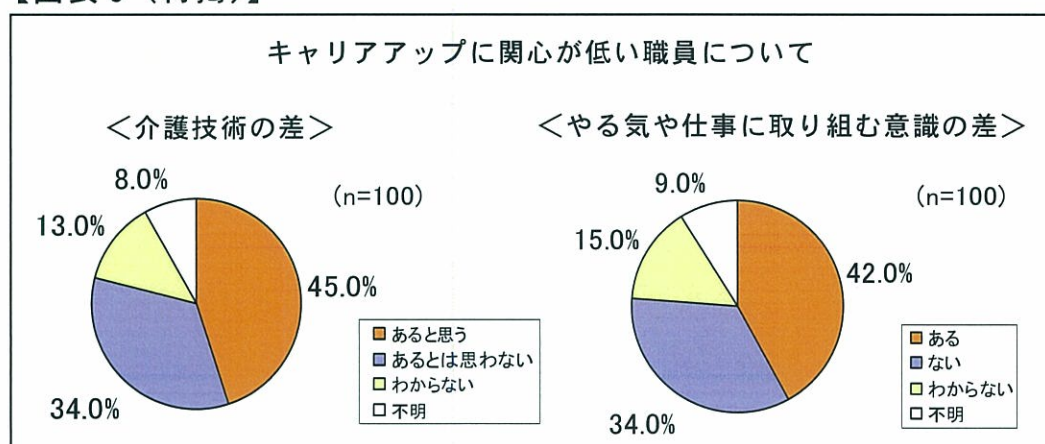
に差があると感じている（図表 9）。

質の高いサービスの提供を目指す介護サービスの現場にあっては、介護労働者自らが、積極的に上のレベルの知識や技術、資格等を取得することが望まれるところであり、少なくとも、そのような意識を啓発するような支援が必要である。

【図表 17】



【図表 9（再掲）】



<（財）介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査（事業所調査）」より>

② 具体的支援

公的機関に「キャリア形成に関する相談窓口」（以下、「相談窓口」という。）を設置するとともに、相談窓口でキャリア形成に関する専門家（以下「専門家」という。）を配置し、事業主等及び介護労働者に対して、キャリア形成に関する相談援助を行う必要がある。

ア 事業主等に対する支援

事業所内において、キャリア形成に関する専門的な相談に

対応するためには、相談対応者がキャリア形成について理解しているとともに、その相談技法等を習得していることが望ましい。そのためには、相談対応者が、キャリア・コンサルタントやキャリアカウンセラー等の資格を取得することが最も効果的であるが、日々の業務が多忙を極める現状を考えると必ずしも現実的でないことから、このような資格を取得しないまでも、キャリア形成についての基本的な知識及び相談技法を習得できるような支援等が必要である。

具体的には、

⑦ 個別相談やセミナー等を通じて、次の支援を行う。

- (i) 事業主等に対する労働者のキャリア形成の必要性・重要性に関する周知・啓発。
- (ii) 事業主等が介護労働者のキャリア形成に関する相談を実施する際に必要となる基本的な知識及び相談技法（キャリア・コンサルティング技法）に関する助言。
- (iii) 研修の実施又は受講を支援する「キャリア形成促進助成金」等の国等の助成金制度に関する情報提供。
- (iv) 教育訓練機関及び当該機関が実施する研修に関する情報提供。
- (v) その他、事業主等が抱えるキャリア形成に関する悩み・問題点の解決に向けた相談及び助言。

⑧ キャリア形成に関する相談に対応できない事業主等については、事業主等の要望に応じて、専門家等が労働者から直接相談を受けるなど、事業主等が相談者を専門家又は相談窓口へ誘導できる体制を構築する。

⑨ 相談窓口が有効に活用されるよう、周知・広報を行う。

イ 労働者に対する支援

⑦ 個別相談等により、次の支援を行う。

- (i) キャリア形成の必要性・重要性に関する周知・意識啓発（キャリアアップに関心が低い介護労働者に対しては特に重要。）。
- (ii) 働く上での悩みやキャリア形成に関する相談（目標設定及びキャリアプランの作成等）

- (iii) 研修の受講を支援する「教育訓練給付金」等の国等の給付金制度に関する情報提供。
 - (iv) 教育訓練機関及び当該機関が実施する研修に関する情報提供。
- ① 相談窓口が有効に活用されるよう、周知・広報を行う。

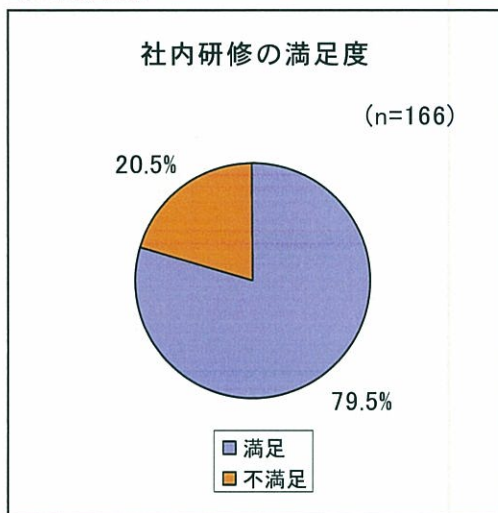
(2) 指導者の育成

① 現状

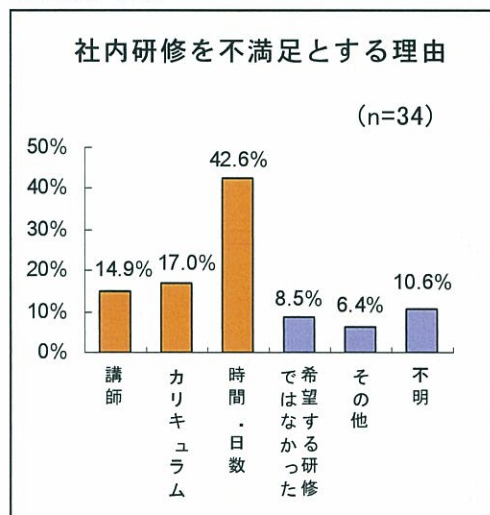
社内研修の実施状況については、中間報告でも述べたように、採用時研修・新人研修を中心に積極的に実施している（実施率 81.7%）が、内容については、20.5%が「不満足」と感じている（図表 18）。

社内研修を不満足とする理由については、「時間・日数」が 42.6%、「カリキュラム」が 17.0%、「講師」が 14.9%となっている（図表 19）。これは、(i)研修目的、内容及びカリキュラムが事業所の現状に即したものに設定されているか、(ii)内容に応じた時間数となっているか、(iii)カリキュラムに応じた時間配分となっているか、(iv)指導者（講師）が、研修内容について十分な知識・技術を有しているとともに、指導技術を有しているか、など指導者の育成に課題があると考えられる。

【図表 18】



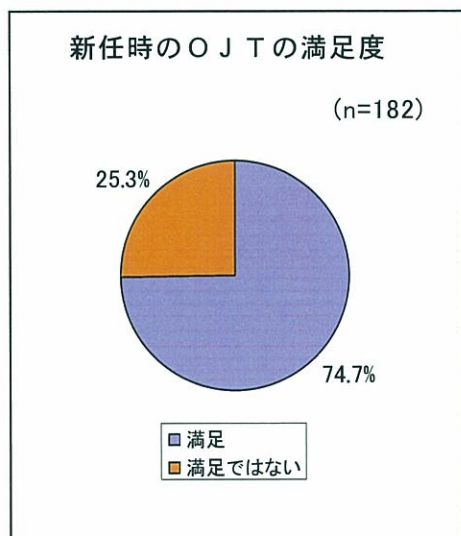
【図表 19】



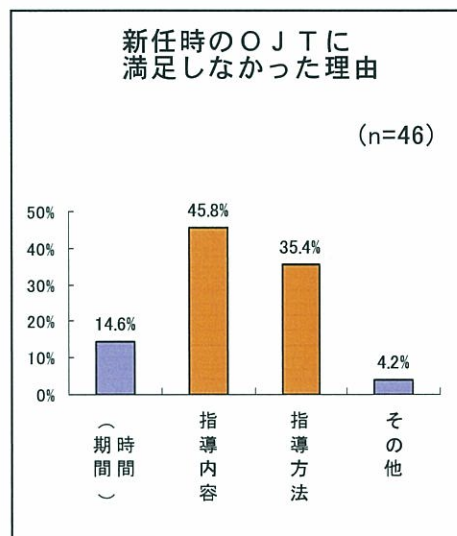
< (財) 介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査 (労働者調査)」より >

また、新任時のOJTについては、25.3%が満足しておらず（図表 6）、その理由については、「指導内容」が 45.8%、「指導方法」が 35.4%であった（図表 7）。この結果から、OJTの指導者が、指導する業務内容について十分な知識・技術を有しているとともに、指導技術を有しているかなど、やはり指導者の育成が喫緊の課題であると考えられる。

【図表 6（再掲）】



【図表 7（再掲）】



＜（財）介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査（労働者調査）」より＞

このような課題が生じる背景には、事業所における指導者が、不在又は未熟であるという実情がある。

また、指導者については、選任できたとしても一定期間指導に専念することとなり、現場が人手不足に陥ることとなる。

② 具体策

指導者の不在又は未熟さを改善するためには、

- ㊦ 事業所が、単独又は他の事業所と連携して指導者の育成並びに研修計画及びカリキュラムの策定等に取り組むことが期待される。
- ㊧ （財）介護労働安定センター等公的機関が、次のような支援を行うことが期待される。
 - (i) 事業所の研修体系の作成に関する助言。
 - (ii) 研修体系に基づく研修計画及びカリキュラムの策定に関する助言。
 - (iii) 基本的な指導技法に関する助言。
 - (iv) 研修体系又は研修体系に基づく研修計画等を自ら策定することが困難な事業所に対しては、これらの策定に積極的に協力するなど、事業所の状況に応じたきめ細かな支援を行う。

委員からの意見

- ・ 利用者ニーズに応じたサービスを提供するためには、指導者は、職員に対し、技術や対応方法だけでなく、なぜそうするか根拠を説明し様々な状況に対し応用が利くような指導をすることが必要である。また、そのようなカリキュラム作りも求められる。

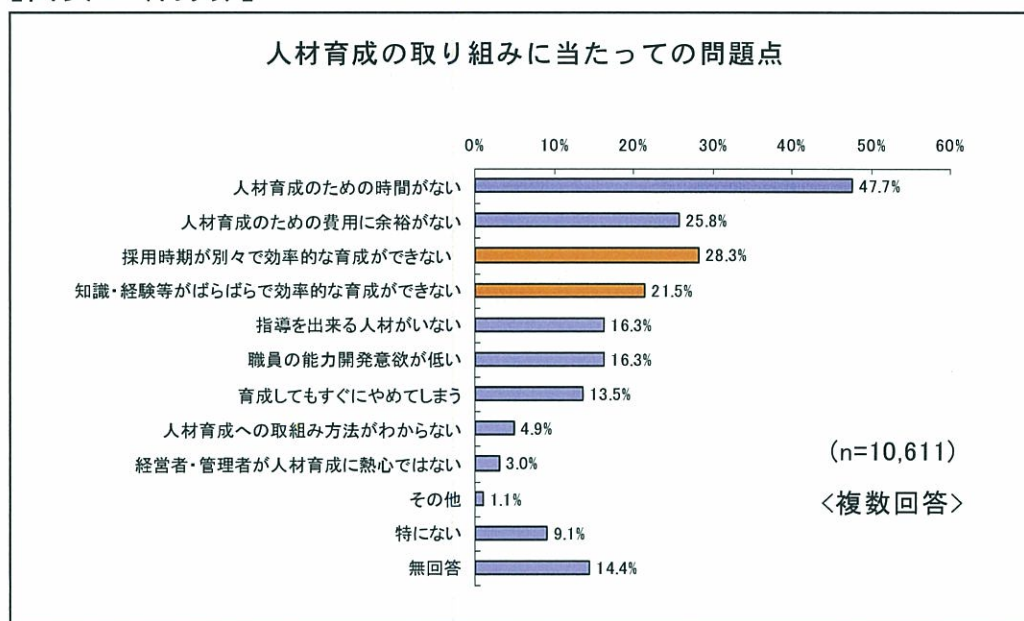
(3) 標準カリキュラムの作成及び実施

① 現状

ア 介護サービス分野では中途採用の割合が多いことから、新任研修は、年間を通してニーズがある。しかし現状は、国、地方公共団体及び業界団体など様々な機関が主体となり実施しているものの、実施時期が年度当初に偏っており、中途採用を行う事業所においては、採用の都度、自ら研修を行わなければならない負担となっている。

また、中途採用者については、経験者と未経験者が混在し、採用時の知識・技術が一定でないことから、効率的な研修が困難な状況にある。(図表 2)

【図表 2 (再掲)】



<(財)介護労働安定センター「平成20年度介護労働実態調査」より>

イ 介護労働者が過去1年間に受講した研修内容としては、「認知症」「感染症」「口腔ケア」「介護技術」「記録・報告(計画策定)」「接遇、マナー」「事故防止、安全対策(リスクマネジメント)」などがあり、事業主が介護労働者に受けさせたいとする内容ともほぼ一致している((財)介護労働安定センター「介護労働者の研修ニーズ調査(事業所調査)」より)。一方、介護労働者が、今後受講したいとする研修内容としては、「医学の

基礎知識」「終末期ケア」「薬の知識」「介護における医行為」など、医学に関するものが多く、実際に受けている又は事業主が受けさせたいとする内容と乖離が見られる。

② 具体的支援とその目的

ア 事業所が中途採用者等に対する新任研修を効果的・効率的に実施することができるよう、介護保険制度の法令・制度関係や接遇・マナーなど基本かつ共通のカリキュラムについて、全国統一のカリキュラムを作成し、当該カリキュラムによる研修を年に3回～4回程度、都道府県単位又は地域単位で実施する必要がある。

また、基本に関する研修受講後は、受講者が(i)経験者か未経験者か、(ii)リーダーか一般職か、(iii)在籍する事業所が施設系か訪問系か、など受講者の状況に応じて必要な研修を各事業所で実施することにより、全体として効果的・効率的な研修が可能となり、併せて、事業所の負担軽減にもつながる。

委員からの意見

- ・ 新任职員のうち、中途採用が占める割合は8割であり、経験や能力に違いがあり研修しにくい。経験者と未経験者の研修の違いなどについて、各事業所のやり方・方向性を示すことができれば役立つ。
- ・ 新任 → リーダー → 管理職という階層別の教育体系を策定し、段階的に研修ができるようにする必要がある。
- ・ 新任研修のテキストは、各事業所が独自のものを作成している。カリキュラムの共通部分については、共通のテキストによる研修が行われた方が良い。

イ 介護労働者が、多忙な業務の合間を縫って、希望する研修を受講することができるよう、ニーズに即した多様な研修を都道府県単位又は地域単位で、年間複数回設定するなど、介護労働者が受講しやすい環境を整備する必要がある。

このような支援を行うことによって、平等な機会と同レベル

の研修が受けられ、質的なレベルが維持されることに繋がる。

委員からの意見

- ・ 業界団体においても研修が開催されるが、年に 2、3 回で定員が少なく、1 事業所当たり 1 人しか参加できない。

4 まとめ

介護労働者が社会的評価を得て、専門職としての「誇り」や「やりがい」を持ち、長期間安定して働くことができる環境づくりのために、公的機関が介護労働者のキャリア形成について提案・支援すべき能力開発面での施策について、以下のとおり取りまとめた。

① キャリア形成に関する相談援助等の実施

- ア サービス提供責任者やグループリーダーが、介護労働者のキャリア形成に関する専門的な相談に対応することができるよう、相談を実施する際に必要となる基本的な知識及び技法を習得するための助言・指導が必要。
- イ 事業所の要望に応じ、介護労働者に対するキャリア形成に関する専門的な相談援助（目標設定及びキャリアプランの作成等）の実施が必要。

② 標準的な研修カリキュラムの確立

新任研修、マネジメント研修及び各種研修について、「基本カリキュラム」等の標準モデルを作成し、その普及（情報提供）を図るとともに、年間を通して受講機会を提供することが必要。

③ 事業所における指導者の育成

事業所における指導者の不在又は未熟さを改善するため、介護技術と指導能力（研修計画策定能力を含む。）を持ち合わせた指導者の育成が必要。

④ 研修受講機会の確保

- ア 介護労働者が受講を希望する研修についての的確な情報を提供することが必要。
- イ 事業所の職員全員が、平等に受講機会を確保されるよう代替職員制度の周知・活用促進が必要。