

特養における組織マネジメント 職員教育プログラム

特別養護老人ホーム つばさ
青島 直樹



当施設は、平成13年6月に開設した従来型の特別養護老人ホームで、長期入所50床のほか、ショートステイ、デイサービス、訪問介護、居宅介護支援事業所、包括支援センターを併設しています。ご利用者の視点に立ちながら、思いやりのある明るい態度を心掛け、サービスを提供しています。

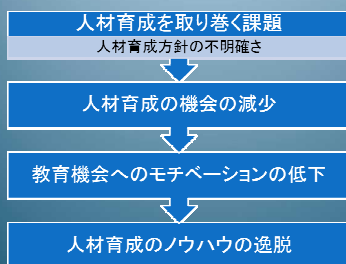
研究の目的

介護施設における人材育成は慢性的な人材不足の中で、多くの事業所が抱える課題である。確立された人材育成の定着は施設の安定的な運営、職員にとっての働き甲斐、サービスを受ける利用者の満足度の面でも、重要であると考えられる。逆に人材育成を取り巻く様々な問題は、職員の働き甲斐の低下や人材の流出を引き起こし、サービスの質の低下へとつながっていく。こうした課題を解決するために人材育成を組織運営の視点でとらえ改善していくことが必要と考えた。

人材育成を取り巻く問題

| 区分 | |
|---------------|---|
| 人材育成機会(時間)の問題 | <ul style="list-style-type: none"> ・業務多忙のため、人材育成は後回しになってしまう ・日勤、早番、遅番、夜勤等の勤務時間の中で不定期の組み合わせになるため、一度に大勢の職員教育する場や時間を設けることは難しい。 |
| 人材育成方針の不明確さ | <ul style="list-style-type: none"> ・経験年数、入職年数がバラバラなため職員個々に合わせた効率的な教育ができない。 ・新入職員、中途採用者が仕事に就くまでの間に教育を受けるプロセスが定まっていない |
| モチベーションの低下 | <ul style="list-style-type: none"> ・将来目指すべき人材イメージやキャリアパスが明確でないため、自分がどのように成長していけば良いか分からない |

問題解決に向けた方向性 (リスクへの置き換え)



課題解決に向けた方向性

| 人材育成方針の明確化 | 人材育成計画の設定と人材育成機会の提供 | 人材育成ノウハウの蓄積 |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・キャリアパスの明確化と人材育成制度の整備 ・研修プログラムの評価、改善方法の明確化 | <ul style="list-style-type: none"> ・各職員の人事評価と連動した長期的な人材育成計画の策定 ・多様かつ体系的な人材育成機会の導入 | <ul style="list-style-type: none"> ・教育支援ツールの整備 ・各業務マニュアルの見直し |

人材育成を推進する体制づくり

| 方法 | 概要 | 特徴 | 教育内容 |
|-------|--------------------------|--|--|
| 実技指導 | 日常の職務を通じて行う研修 | 日常的な業務の中で、個性や能力レベルに応じたきめ細かい指導が可能 | 実践的なスキル、組織における価値観や態度等の習得 |
| 職場内研修 | 職場の中で、業務とは別に設定して行われる集合研修 | 明確な目的、テーマのもとで効率的、集中的に学習ができる | 業務の基礎となる知識の獲得、知識の伝達、勉強会、事例研究会など |
| 外部研修 | 外部で開催される研修に参加する形で行われる研修 | 専門的知識をもつ講師から学べる。他の施設の同職種職員と交流でき、視野が広がる | 職種・職位に求められる専門的知識・スキルの獲得、専門分野の最新動向の学習など |

人材育成を推進する体制づくり

キャリアパス応じた職階別研修の設計

| 種類 | 内容 |
|--------|---|
| 新人研修 | 社会福祉従事者としての心構え、業務の基本知識、技術等を学ぶ |
| 中堅職員研修 | ・中堅職員としての自覚を促し、業務上の課題解決や業務の改善の専門知識・技術を身に付ける ・部下への指導法を身に付ける |
| リーダー研修 | ・管理職としての基本的な心構えやリーダーシップ、組織経営に関する基礎知識、実践的なマネジメント手法等を身に付ける |

キャリアパス応じた階級ごとの職務設定

| 経験 | 求められるスキル |
|-----------|---|
| 1～3年未満程度 | <ul style="list-style-type: none"> 良好な人間関係を築く基礎力を備える。社会的常識が理解できる。 介護職員として自覚と責任ある行動ができる。 基本に基づいた介護技術を習得できる。 利用者の安全を確保できる。 組織における役割・心構えを理解できる。 |
| 3年～5年程度 | <ul style="list-style-type: none"> 利用者・職員に対して、良好な人間関係を保てる。 基本的人権、自己決定を尊重し、自立に向けた支援ができる。 利用者の家族との良好な人間関係の確立ができる。 組織における役割・心構えを理解した上で適切な行動ができる。 チームの一員として継続したチームケアができる。 |
| 5年以上～リーダー | <ul style="list-style-type: none"> 社会的に規範となる行動ができる。 根拠をもった介護技術の提供ができ、初任者等への指導ができる 組織における役割・心構えについての指導ができる。 介護業務の模範となることができる。 自身の目標・課題が明確であり、自己決定ができる。 リーダーシップを発揮して、チームを構成できる。 |

面接を通じた能力基準の見直し

- 個人面談では、経験年数ごと能力基準に照らした評価を行う。
- 各職員が現在の自分の目標や達成度を確認し将来像を描き、そこに向けて能力向上を行う仕組みを作る目的。
- 目標や達成状況は上司から一方的に評価するのではなく、目標とする能力基準に到達できない場合の理由や基準に対する個々の職員の意見に耳を傾ける。
- 現在の職場での悩みや問題等、普段なかなか言えないことなどを聞き取り共感することで職員の理解を得やす

研修の実施 施設内研修(実技指導)

| 内容(講師) | 対象 | 目的 |
|--------------------------|-----------------------|--|
| ポジショニング研修(理学療法士) | 新人～ベテラン(不参加者は後日DVD研修) | 利用者個々の身体状況に合わせたクッションの当て方、体位交換の注意点を学ぶ。 |
| 食事のケア研修(栄養士・歯科衛生士・言語療法士) | 新人～3年未満 | 食事介助の基本、摂食・嚥下機能の低下した方への介助のポイントを学ぶ。自立への援助方法を学ぶ。 |
| ボディメカニクスを用いた移乗動作(理学療法士) | 新人～5年未満(中堅) | 人間の運動機能を上手く活用し、お互いに負担のない移乗動作を学ぶ。 |

施設内研修

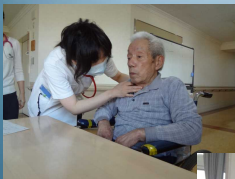
| 内容(講師) | 対象(経験年数) | 目的 |
|--------------------------|---------------------|---|
| 感染予防研修(安全衛生環境部長) | 施設全職員(不参加者は後日DVD研修) | ノロウイルス・その他の感染症が発生した場合の対応方を学ぶ。嘔吐物の処理方法の実践指導。 |
| 介護職の文章作成術、記録方法について(介護職員) | 新人～ベテラン | ケアプランの内容に沿った記録の書き方。 |

外部研修

| 内容 | 対象 (経験年数) | 目的 |
|----------------|--------------|---|
| 新任職員研修 | 新人 | 社会福祉従事者に必要な福祉の基礎知識を学び社会人・組織人に求められるルール・マナーを学ぶ |
| 福祉職のための文章力向上講座 | 3年目 | 福祉現場において文章力が求められる場面を例に挙げながら読み手にわかりやすい文章の作成を学ぶ |
| 記録の書き方講座 | 4年目 | 他職種に伝わる記録書き、要点を押さえた文章力を学ぶ |
| 認知症高齢者支援講座 | 3年目 | 認知症高齢者を支援するために必要な知識を習得。専門職の基本的な考え方を学ぶ |



理学療法士によるポジショニング研修



言語聴覚士
歯科衛生士による食事のケア研修



職員の研修参加促進に向けた工夫

- ・勤務時間帯を考慮し、複数回開催し、無理なく参加できるように時間の調整を行った。
- ・内部研修では関連医療機関と連携し専門職(理学療法士、歯科衛生士)に参加協力してもらい研修会を行った。
- ・新たな教育ツールの取り入れ(ビデオ教

活動の成果

- ・チームとして研修に取り組むことで快適な人間関係を構築することにより、不安や悩みを軽減したり、チームとしてがんばろうという連帯感が生まれた。
- ・中堅やベテラン職員を育成するとともに、新人職員の指導の充実につながり、組織全体で人材を大切に育てる雰囲気が出てきた。
- ・キャリアに応じた研修の機会を設けたことで満足感や個々の職員の働き甲斐を創出し、働き続けることに対するモチベーションを向上させることができた

今後の課題

- ・職員教育プログラムは始動したばかりであり、今後も長期的な計画で構築していく。
- ・研究と同時に業務マニュアルの見直しを行い、新たなマニュアルを完成させていく。
- ・職員が自発的にテーマを決めて勉強会を開催し、自律して改善が進められる組織づくりを目標にしている。

最後に

慢性的な人手不足の介護業界でこれから介護福祉士という職種を志す若者や、お年寄りが本当に好きで働いている職員が介護現場でモチベーションを維持しながら学び、安心して働ける「組織づくり」、「人づくり」を目指していく。