

特別養護老人ホームにおける新任介護職員の育成に関する研究  
～独り立ちまでのプロセスと指導者の関わりに関する一考察～  
ピーエムシー株式会社 斎藤 洋

## I 研究目的

介護職員は就業3年未満の早期離職が多い<sup>i</sup>ことが知られており、これまでも定着率を高めるための様々な方策が講じられてきた。

離職の主な要因として対人関係や待遇への不満の他に教育や研修機会の不足があげられ、これに対して処遇改善やキャリアパス構築、資格制度の見直し等の取り組みが行われてきた。また、新任職員の育成については、全社協（2008）がOJTを中心とした育成の重要性を訴え、これまでに多くの介護現場で実践されてきた。しかし、人材不足の深刻化、ユニット型特養の増加、利用者の重度化など、指導を行う介護現場の環境は変化しており、介護職員の業務は一層多忙になっている。一方で介護現場に就業してくる新任職員のうち約7割が「前職は介護職ではない」という実態があり<sup>ii</sup>、現任職員は多くの介護未経験の新任職員育成を多忙な業務と並行して行わなければならない。新任職員に対する導入時研修の内容は個々の事業所がそれぞれ独自に行っており、具体的な育成の方法や内容に関する知見の共有や蓄積が進んでいるとは言えない状況である。そこで本研究では、特別養護老人ホームにおける新任職員の育成や評価の考え方について1法人2事業所を対象とし、新任職員育成の課題を検討した。

なお、課題の検討にあたっては「SLⅡ理論（状況対応型リーダーシップ）」の枠組みを参考に整理を試みた。SLⅡ理論は、P・ハーシーとK・H・ブランチャードによって提唱されたSL理論を基にした人材育成に関する理論であり、上司が部下の育成を行うにあたって「部下の成長度と状況によって関わり方を変える」というものである。

SLⅡ理論では、上司の部下に対する関わりは①指示の時期、②コーチの時期、③支援の時期、④委任の時期の4つの段階に分けられている。本研究においては、上司＝プリセプター、部下＝新任職員と解釈した。新任職員がプリセプターに指導を受けながら技能を獲得するプロセスを「関わりの4段階」と比較し、整理していくことで新任職員育成の課題を抽出することを試みた。

## II 研究方法

### 1. 対象

新潟県内に所在する社会福祉法人A会に協力を依頼し、法人の人材育成担当者1名、特別養護老人ホーム2施設（B施設、C施設とする）の就業3年未満の介護職員4名に対してインタビュー調査を実施した。A会では新任職員教育にプリセプター制度を導入しており、新任職員が独り立ちするまで新任職員の指導担当職員を決めて指導をさせている施設である。

表1 研究協力者のプロフィール

役職	番号	仮名	性別	年齢	在職期間	保有資格	配属先	学歴
育成担当	1	A	女性	47	20年	介護福祉士	ユニット型特養	短大
	2	B	男性	41	2年	基礎研修	従来型特養	一般大学
介護職員	3	C	男性	24	2年	基礎研修	従来型特養	一般大学
	4	D	男性	33	3年	実務者研修	従来型特養	高卒
	5	E	女性	40	3年	実務者研修	ユニット型特養	専門学校

## 2. 調査方法

当該事業所において各対象者に対し、半構造化面接を行った。一人あたりのインタビュー時間は、およそ40～50分程度であった。

## 3. 調査実施期間

平成29年4月14日にB施設にてインタビューを実施し、同年4月21日にC施設においてインタビューを実施した。

## 4. 主な調査内容

半構造化面接を実施した管理監督者に対しては、新任職員に対してどのような育成を行っているか、独り立ちの時期や評価の基準についての聞き取りを行い、整理した。

現任の介護職員に対しては、入職から独り立ちまでに受けた指導を振り返り、印象に残っているエピソードを話してもらい、佐藤（2008）を参考に質的な分析を行った。

なお、本研究における「独り立ち」とは、1人の介護職員として夜勤を含む全てのシフトに入っている状態と定義した。

## 5. 調査に際しての倫理的留意

調査実施にあたっては、依頼状、説明・同意文書、撤回書を作成した。施設長・人材育成担当者・現任介護職員ともにこれらの書面をもとに調査の概要を説明し同意を得た。

## III 結果

今回調査を行ったA法人の2つの事業所で、新任職員が入職してから独り立ちするまでの期間は、およそ6か月とのことだった。

6か月間に行われる育成は①採用時のOFF-JT研修（法人理念や法人の事業内容、就業規則等の説明）、②介護現場のOJT研修であり、OJTは「日誌」「チェックリスト」を使って行われていた。OJTに加えて施設長や指導担当者の面談も行われていた。老施協や老健局が提唱している介護職員のキャリアパスによると、1年目職員は「補佐的なポジションで業務ができる」ようになることが目標とされているが、今回の調査では「半年で独り立ち」が現場の共通認識であり、想定よりも短い期間で独り立ちできることが期待されていることがわかった。ある新任職員は強い不安を感じたまま独り立ちしており、またべつの新任職員は6か月では独り立ちできず、継続して日勤帯でトレーニングが継続されていた。

#### IV 考察

SL II 理論を援用し、育成のプロセスを大きく 4 つの時期に分類し、この考え方に沿って、インタビューで語られたエピソードの整理を試みた。

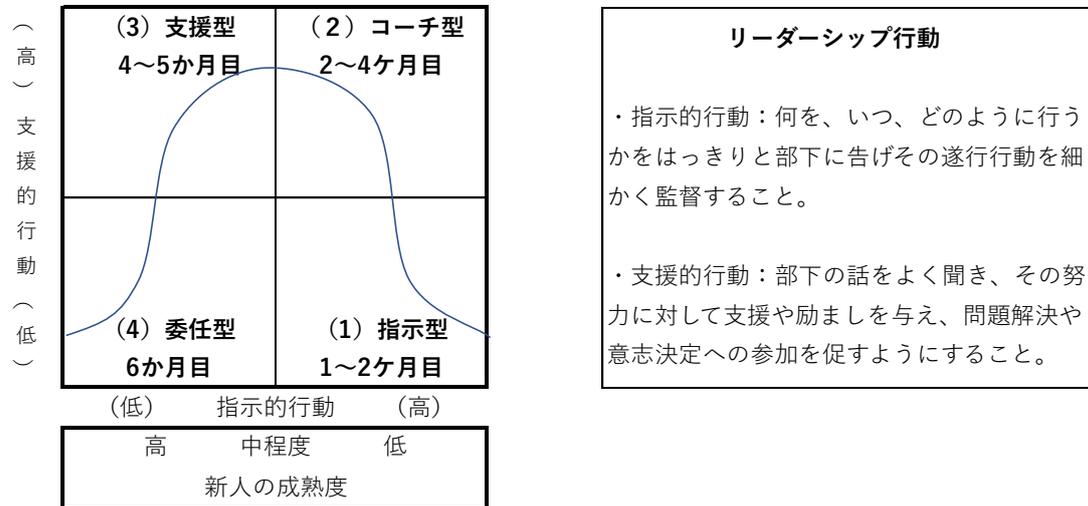


図1 SL II 理論におけるリーダーシップモデルとリーダーシップ行動の考え方

##### (1) 就業から 1~2 か月

プリセプターからマンツーマンでの OJT を受ける時期である。この時期の新任職員は、SL II 理論における「指示の時期」に該当すると考えられる。意欲があっても技能をほとんど修得していないため、プリセプターは明確な指示と丁寧な指導を行う必要がある。

〈丁寧に業務を教えてもらう〉

B さん (男性、41 歳)

はじめの 1~2 か月は、マンツーマンでとにかく丁寧に業務を教えてもらいましたね。それこそ物品の名前とかどこにしまっているかとかも全く分からなかったもので、覚えるまで何度も同じ質問を繰り返しました。

E さん (女性、40 歳)

分からないことはメモを取るようと言われて、業務中も常にメモを持ち歩いていたんですが、実際は利用者さんもいたり、やることが次々と出てくるのでほとんどメモは取れませんでした。メモを取ってね、と指導を受けることもありました。教えられたこともすぐに忘れてしまうので、同じことを何度も聞いてしまうんですけど、先輩方は怒らず親切に教えてくれました。

これらの語りから、就業初期の OJT が丁寧に行われていることが伺える。近年では、高卒で社会人経験のない者や、他業種からの中途採用者など、介護経験のない新任職員が増加しており、介護現場では常識と思われるようなことであってもこの段階では丁寧に教える必要がある。新任職員の資質や能力の個人差も大きく、年配の新任職員は利用者や職員顔や名前を覚える事など大変に苦勞する時期でもあるとのことだった。

〈交換日記によってプリセプターとの信頼関係が高まった〉

Cさん（男性、24歳）

「はじめの1か月くらいという事で、プリセプターの方と交換日記をしました。仕事でわからないことはその場で聞けていたので、日記はほとんど雑談みたいになってましたけど（笑い）」

Cさんは、交換日記を行うことは自分の業務の修得にはほとんど役立たなかったと述べている。しかし、内容がたとえ雑談であっても、プリセプターと新任職員の信頼関係を築く良いきっかけになったのではないかと考えられる。

就業初期の新任職員は、意欲はあるものの「何がわからないかもわからない」状態であり、「自分に介護の仕事ができるのだろうか」と強い不安を感じていることが多い。まず職場に慣れることが重要であり、プリセプターは新任職員の不安を軽減し、職場環境に早く慣れてもらうような配慮を積極的に行うことがこの時期においては重要である。

A法人の2事業所では、新任職員に対してプリセプターが1、3、6か月目の面談を行っている。面談では日誌の内容確認、チェックリストを使った業務修得の状況、新任職員の悩みの相談等を行っているとのことだった。

(2) 就業から2～4か月

介護現場でプリセプターやその他職員の指導のもとで日勤帯の業務に入る時期である。

これまでは同じ職員（プリセプター）からマンツーマンで受けていた指導が、この頃から日替わりで様々な職員の指導を受けるようになる。

SLⅡ理論においては、「コーチの時期」に該当すると考えられる。この時期は「高指示・高支援」が必要であり、丁寧に教えながらも、新任職員に「やらせる」こと、新任職員の理解度や達成度を確認して上での確かな評価や助言を行うことが必要である。

〈新任職員の学習ニーズに合わせた指導〉

Eさん（女性、40歳）

利用者さんの排泄のケアで、一人ひとりパッドの種類やあて方が細かく決まっているのが中々覚えられなくて何度も注意されました。そうしたらプリセプターの方が利用者さんの〇〇さんは日中こうで、〇〇さんの夜間はこのオムツで…と利用者さんの排泄の一覧表を全員のぶん作ってくれたので、それを見て一所懸命覚えめました。表をつくってもらったことがうれしくて、覚えてからもその表はしばらく持ってました（笑い）。

プリセプターがEさんの困っていることに対して的確な支援を行うことで、Eさんは毎回同じような質問や確認をしなくても排泄介助を行うことができるようになった。

同じことを何度も確認するのは、大事な事であっても双方がストレスを感じやすい。排泄介助など細かい個別ケアが施されている業務については、文字や表、写真を使って誰でもいつでも確認できるような工夫を行っているという事例は他の施設でも行われているとのことだった。

〈職員によって指導内容が異なる〉

Cさん（男性、24歳）

移乗介助のときに、「ズボンのゴムをつかんで介助するのはだめ」と習ったのに、先輩

からゴムをつかんで移乗するように指導されて困ったことがあります。

Dさん（男性、33歳）

オムツ交換の時に先輩のやり方を真似してやっていたら、別の先輩から注意を受けたことがあるんですけど、なんでダメなのか理由が結局よくわからなくて困ったことがありました。

ブランチャードは、コーチの時期には“何を”“いつ”“どうやる”といった方法論だけでなく、“どうして”そうするのか、根拠を教えることが重要であると指摘する。

しかし、CさんやDさんのコメントにあるように、この時期にこれまでマンツーマンで指導を行ってきたプリセプターの体制から、日替わりで指導担当者が替わるという体制になり、職員によって指導内容が異なることや、業務に追われて忙しい中で根拠まで伝えることが出来ていないのがこの時期の課題だと言える。また、常時プリセプターはこの時期の新任職員の状況を、常時直接把握できるわけではないために、ユニットやフロアの職員がチームで新任職員の指導を行うことになる。毎日替わる指導担当者とプリセプターの連携が取れていなければ、せつかくの3か月目の面談でも、新任職員の不安や悩みを把握することが難しくなってくる。

(3) 就業から4～5か月目

一人の職員として早番、遅番など全ての業務に入り、適宜指導を受ける時期である。

ひとり立ちの一步手前の段階であり、食事や入浴、排せつの介助など多くの基本的な業務をひとりで行うことができるが、日々変化する利用者の状態や職員の急な欠勤などに合わせた柔軟な対応や、通常業務ではない全身清拭や感染症対応などはまだ自分の判断で行動することは出来ない状態である。

SLⅡ理論においては「支援の時期」に該当すると考えられる。“新任職員はその仕事において一定の実力を発揮し、経験もあるが、独力で仕事をこなせるか心配している”状態であるという。できるようになった業務をどんどん任せることも大事だが、それだけでなく、任せた業務について本当にしっかりと実践できているのか確認し、助言を行うことが必要な時期である。

〈新任職員の気づきを促すプリセプターの関わり〉

Dさん（男性、33歳）

この時期は「気づきの時期だよ」とプリセプターに言われて、「1日5個質問を考えてね」と言われた。

〈まだまだ自信がないが、もう大丈夫だと評価される〉

Eさん（女性、40歳）

現場に入って4か月もたつと、なんかできるのが普通みたいになっちゃってて、注意もされないけどほめられることもないし、今のやり方が正しいのか間違ってるのかわからない。プリセプターとの関わりも、面談の時以外はほとんどなかったような気がします。自分の介護のやり方に自信がないのは、実は今もあまり変わっていません

新任職員は、指示があればほとんどの業務を一人でこなせるようになっているが、「このやり方でよいのだろうか」という不安を抱えている。

SLⅡ理論では、この時期の指導においてプリセプターに求められるのは「良い質問をすること」「話をきいてあげること」だとされている。

今回調査対象となった4人の話からは、この時期にプリセプターとどのように関わっているか、どのような指導を受けているのか、それぞれの話がかなり違っているように感じられた。

もちろん、プリセプターが新任職員の成長の度合いによって関わり方を変えている可能性もある。しかし、新任職員の気づきを促すような良い関わりの工夫などは、もっと全体で共有されても良いのではないかと考える。

〈「知っているけど出来ない」ことにストレスを感じる〉

Cさん（男性、24歳）

陰部洗浄のやり方はわかっているんだけどなかなかできていない。たまたま先輩職員に確認されたときに上手くできず、悔しい思いをしました。

Cさんは女性の利用者の排泄介助の際、どうしても「早く終わらせないと気まずい」という気持ちから、清拭や陰部洗浄を急いでしまう。結果、もっと丁寧にやるようにと指摘をうけることになるのだが、「なぜ知っているけど出来ないのか」という部分についてはCさんの気持ちを聴き、理解する姿勢がプリセプターには求められる。

#### (4) 就業から6か月

日勤帯の業務がほぼ独り立ちできたら、いよいよ夜勤を検討する時期になる。A法人はこの時期に6か月目の面談を入れている。ここでは日勤帯の業務の理解度について新任職員から口頭で細かく手順を説明してもらうなど、独り立ちを意識した内容を入れていた。

プリセプターによる面談が終了すると、面談結果と普段の勤務時の様子を勘案し、最終的には施設長、人材育成担当者（介護主任）、プリセプターの相談によって夜勤に入ることが妥当な段階かどうかを判断していた。妥当だと判断された場合は、慣れるまでは+1人のカウントで業務を教えてもらいながら夜勤に入り、通常は2~3回のマンツーマンでの夜勤のOJTを行った後に、独り立ちして夜勤に入るようになるとのことだった。

〈独り立ちのために必要な事への気づき〉

Dさん（男性、33歳）

独り立ちのタイミングで、転倒事故を経験できたことで、今後どのような対応をすればいいのかが分かりました。

Eさん（女性、40歳）

特にユニットケアは、個々の業務ができるだけでは独り立ちとは言えない。業務の組み立てができないと。

日勤帯の様々な勤務を経験してきたことでこの時期の新任職員は介護職員の役割をかなり理解し、多くの場面で自分の判断で行動できるようになってくる。しかし、全ての新任職員が同じように6か月でこの段階まで到達できるわけではなく、「夜勤まではまだ任せられない」という判断で日勤帯でのトレーニングが継続されるケースも少なくないという。

新任職員がなかなか独り立ちまで至らない、というケースでは、SLⅡ理論で考えると、状況によって指示的な関わりを増やすか、指示的・支援的両方の関わりを増やすか、支援的関わりをふやすことが考えられるが、A法人の人材育成担当者によると、就業して半年以降は、よほどのことがない限り、積極的に新任職員に対する関わりを増やしたり、意識

して変える事は少なく、新任職員が出来ていないこと、忘れていたこと等への指導が中心になっているようだとのことだった。

## V 結論

A 法人では、新任職員の就業後 1、3、6 か月という節目ごとにプリセプターが新任職員に面談を行い、チェック表を用いて業務の理解度を確認し、仕事の悩みを聞き取った上で、次の段階に進むしぐみを取っていた。就業後 1～2 か月の【指示の時期】においては、すべてのプリセプターが、新任職員に丁寧に業務を教えていた。しかし、【コーチの時期】では何を”いつ””どうやる”といった方法論だけでなく、“どうして”そうするのか、根拠を教えることが充分できていないと感じた。【支援の時期】では任せた業務について本当にしっかりと実践できているのか確認し、助言を行うことが足りていないと感じられた。

介護現場の人材不足は A 法人においても深刻で、業務を行いながら人材育成を行うことは本当に大変だということだった。しかし、育成の課題は現場の忙しさだけではなく、新任職員の状況に合わせた指導の方法にもあるのではないかと考えた。

プリセプターと新任職員のシフトが合わないなど、改善が難しいことだけに焦点をあわせずに、チームメンバーとの認識を共有する方法や、新任職員に仕事を任せた後の確認や助言、面談内容や業務の理解度の確認方法など、指導方法に関わる課題の中で改善出来そうな部分について検討を行っていくこと、新任職員の育成方法に関する考え方をチームで学び、共有することで、よりよい新任職員の育成ができるようになるのではないかと考えた。

最後に、本研究は 1 法人 2 事業所の少数の職員を対象とした質的な研究であるため、今後はより多くの事業所での調査を行い、介護現場における新任職員育成の課題を明確化していきたい。

## 文献

全社協, 2008, 「社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査報告書」

介護労働安定センター, 2017, 「平成 28 年度 介護労働実態調査」

介護労働安定センターホームページ

(2017 年 8 月 17 日取得,

[http://carenet.biz/kaigo-center/hp/chosa/report/%E5%B9%B3%E6%88%9028%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E4%BB%8B%E8%AD%B7%E5%8A%B4%E5%83%8D%E5%AE%9F%E6%85%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E7%B5%90%E6%9E%9C%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6%20\(1.2M\).pdf](http://carenet.biz/kaigo-center/hp/chosa/report/%E5%B9%B3%E6%88%9028%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E4%BB%8B%E8%AD%B7%E5%8A%B4%E5%83%8D%E5%AE%9F%E6%85%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E7%B5%90%E6%9E%9C%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6%20(1.2M).pdf))

ケン・ブランチャード, 2015 「一分間リーダーシップ」ダイヤモンド社

佐藤郁也, 2008, 「質的データ分析法」, 新曜社

<sup>i</sup> 介護労働実態調査 (2017) によると離職者の 67.2%が勤務年数 3 年未満で辞めている

<sup>ii</sup> 介護労働実態調査 (2017) によると、介護職として働いている者のうち、約 3 割は「前職は介護関係の仕事」と答えており、それ以外の約 6 割が「介護未経験者」であることが推測できる。