

平成 24 年度 公益社団法人 全国老人福祉施設協議会 老施協総研調査研究助成事業
～新人介護従事者の育成プログラム（新人職員育成 100 日プログラム）

の開発と定着に関する研究報告書～

1. はじめに（研究目的）

このプログラムは、平成 22 年度に老施協総研調査研究助成金事業の助成を得て行った「日本人介護未経験者および外国人に対する研修・就労支援プログラム」を更に発展させたものとして、100 日プログラム研究班メンバー（以下「研究班メンバー」）および県内の社会福祉法人、介護教員等の協力によって開発されたものである。

このプログラムの目的は、介護現場に就職した新人職員の不安を軽減し、意欲をもって仕事をしてもらうことで職場への定着をはかることである。

研究班メンバーは、介護現場における就業初期の離職を改善し、介護現場への定着を促すためには、新人の仕事に対する不安を軽減することが必要であると考えている。そのためには、新人に明確な目標（あるべき姿）を示し、新人が何をすれば目標達成ができるかを自覚してもらい、一方で指導担当者が目標達成のための適切なフォローを行うことが必要であると考え、「研修内容の標準化」と「指導担当者の養成」に重点を置き、100 日プログラムを構築した。今回、平成 24 年度に新人 152 名に対して実施したプログラムがすべて終了したため、その結果について以下のようにまとめ、報告する。

2. 研究方法

1) プログラムの概要

このプログラムは、介護現場で働く新人に必要な資質や能力を、「一般常識」「社会的常識（仕事をする上で当然知っておかなければならないこと）」「介護の知識」「介護の常識」「介護の技術」の5つの視点から整理し、新人が就業して100日目の「あるべき姿」の標準化を目指したものである。

2) プログラムのパッケージ

- ① 介護用語360語を含んだDVDおよびテキスト：理解度調査は100日間に3回実施。
- ② エゴグラム：新人の性格特性を読み取り、これを参考に本人及び指導担当者に助言
- ③ 指導担当者ヒアリング：10日，20日，60日目の面接で聞き取る内容と回答記入欄
- ④ ピーエムシー調査員ヒアリング：40日，90日目に新人及び指導担当者に対して実施。
- ⑤ アンケート：初日，30日，80日目に実施。自由記述アンケート

3) DVDおよびテキストの章立て

DVDおよびテキストは、「施設見学」「介護施設の一日」「介護施設の基本用語」「移動の言葉」「食事介護の言葉」「入浴介護の言葉」「排泄介護の言葉」「姿勢と部位の言葉」「病気と症状の言葉」「制度と資格」の全10章に分類整理して掲載している。

4) 実施結果・評価の報告方法

100日プログラムの実施中、研究班メンバーが2回（40日目・90日目）、新人および

指導担当者に面接し、ヒアリングを行うことが決められている。2012年度実施した152名の新人についても、ヒアリング終了後、新人1名につき1枚ずつ「新人職員育成プログラム報告書」の様式を作成し、中間報告としての「50日目報告書」最終報告としての「100日目報告書」を実施施設（施設管理者）に配布した。

「新人職員育成プログラム報告書」の主な内容としては40日目・90日目のそれぞれの時点での介護用語理解度や業務の理解・達成度、新人のエゴグラムをグラフ化したものを掲載し、さらに新人の育成状況や新人および指導担当者に対する研究班メンバーからの助言・評価を添付したものである。

5) 実施結果の分析方法

今回報告書をまとめるにあたって、実施結果を大きく4つに整理し、分析を行うこととした。すなわち、

- (1) 介護用語が理解できたか
- (2) 技術・態度が向上したか
- (3) 新人の不安は解消できたか
- (4) プログラム実施後、新人は離職せず継続して就業出来ているか

の4点である。(1)については新人及び指導担当者に対して実施した介護用語理解度調査の結果を集計し、時系列で成績の変化を見た。また、新人だけでなく現任職員に対しても同じ調査を実施し、その結果を分析した。(2)については研究班メンバーの新人および担当者に対する2回のヒアリング（コンサルティング）の結果を時系列及び項目別に分析し、効果を測定した。(3)については新人に対するアンケート調査の記述部分をテキストデータ化し、質的研究において一般的に使用されるテキストマイニングの手法を用いて分析した。分析結果から新人の回答にどのような傾向がみられるのか解析を試みた。(4)については就業先に継続的なモニタリングをお願いして、プログラム終了後の新人の経過についてまとめた。

6) 実施期間

平成24年4月1日～同年8月まで

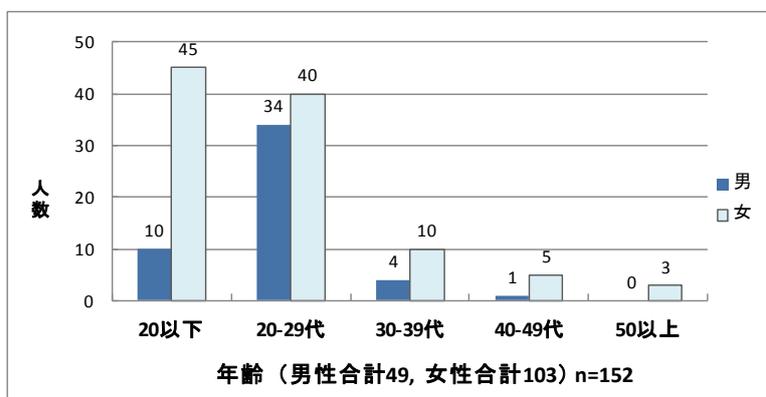
7) 対象者

新潟県内の44施設、44施設管理者、129指導担当者、152新人（表1参照）

8) 事前説明

このプログラムを実施するにあたっては、施設の管理者にプログラムの内容を説明し、施設管理者から指導担当者、新人に説明をお願いした。しかし、施設管理者から指導担当者及び新人にプログラムの内容や趣旨が十分に伝わっていない、というケースが少なくなかったため、調査員ヒアリングの際に再度担当および新人に確認・説明を行うこともあった。

表1. 新人職員の属性 (年代別)



3. 結果

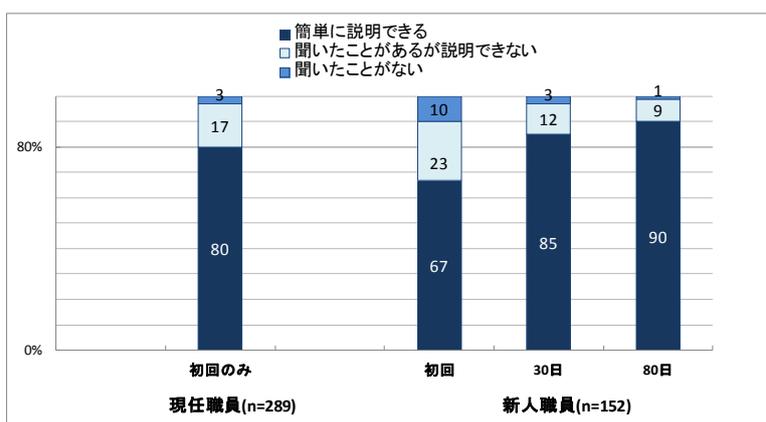
1) 知識の獲得状況 (介護用語理解度調査の結果より)

プログラムを実施している 100 日間の間に、合計 3 回、新人に対して「360 語の介護用語理解度調査」を実施した。この調査は、理解度を新人の自己申告により○ (簡単に説明できる)、△ (聞いたことがあるが説明できない) または× (聞いたことがない) を記入してもらう形式で実施した。その結果、新人職員の介護用語理解度の平均値は、80 日を通して上昇を続け、最終的には現任職員の介護用語理解度を上回った (表 2 参照)。

新人・現任職員両者に共通する傾向として、「病気」「制度」に関する知識が、他領域と比較すると低い傾向が明らかになった。

現任職員の介護用語理解度は、①資格別では「資格なし」「ホームヘルパー2級」「基礎研修」の資格保持者の用語理解度が低かった。②経験年数別では、「12-36 ヶ月」グループは経験年数が長い割には理解度が低く、介護に関する知識が不足している可能性があると分かった。③施設別では「特養 (ユニットケア)」で勤務している現任職員の理解度が低かった。

表2. 新人の介護用語理解度の変化



2) 技術・態度は向上したか

新人の技術および態度に関しては、新人用と指導担当者用のチェックリストをそれぞれ作成し、これをもとに評価を行った。このチェックリストは「暗記（日課・業務の流れを理解しているか）」「自己評価（介護業務ができているか）」「基本的態度（対人関係に問題はないか）」の3つから構成されており、47項目のうち、40項目については新人と指導担当者が同じ項目を確認し、あとで双方の認識の齟齬についてWチェックできるようになっている。

プログラムの中では、このチェック表を用いて指導担当者ヒアリング（スーパービジョン）や研究班メンバーによるヒアリング（コンサルティング）を実施していった。

その結果、新人の課題を明確化し、目標を持って仕事をしてもらうことができた。

また、指導担当者の新人に対するヒアリング（スーパービジョン）の内容を指導担当者に記録してもらったことで、第三者がヒアリングの状況ややりとりを確認し、改善のための指導や助言を行うことができた。

指導の状況をモニタリングしていく中で、指導担当者もまた、悩みながら新人教育を行っていることがわかった。

現場の指導担当者に任せきりにするのではなく、施設管理者が「指導担当者の支援・育成担当」として積極的に関わり、新人研修の総括や適正な評価を行い、環境を整備するなど新人と指導担当者の両者に成長を促すような関わりが必要であると考えた。

3) 新人の不安は解消できたか

分析方法として、質的研究の中でも一般によく用いられるテキストマイニングの手法を用いた。新人に対して行った「現在、仕事上で不安がありますか？それはどのような不安ですか」という質問事項の回答を分析し、抽出語リストと共起ネットワークを作成した。

時系列（新人の30日目の回答と80日目の回答）での回答内容の比較では、30日目の回答では「排泄介助」や「入浴介助」などの具体的介助内容に関する発言が多かったのに対し、80日目の回答では具体的介助内容は出現しておらず、個々の介護技術に関しては、80日程度ではほぼ不安なく実施できていることが伺えた。

また、就業直後にプログラムを開始した新人のグループと、就業11ヶ月後にプログラムを開始した新人のグループでは、就業直後のグループのほうが、プログラムによって不安が大きく軽減されていた。

結論として、このプログラムが新人の不安の軽減に大きく役立っていたことが分かった。新人の「不安」や「悩み」は、指導担当者ヒアリングによって大きく軽減していることがわかった。ヒアリングの効果は、主に「対人関係改善」「聞く機会」「自己覚知・気づき」の3つであった。

プログラムは、就業直後に実施したほうが効果が高く、特に高卒や中途採用の新人

に対して効果が高かった。

4) プログラム対象となった新人職員の定着状況

2013年2月に新人の定着率の調査を行った。調査に対して返答のあった151名のうち142名が就業した施設で継続して勤務しており、9名が離職していた。離職率は6.0%であった。また、離職の理由は「やりがいを感じない・合わない」が4名で最も多く、ついで「職場の人間関係」「他に良い仕事があった」であった。

今回の定着度調査は、就業してまだ1年弱の時点での調査であったが、新人の定着状況を学歴別に分類したところ、「福祉系専門学校」が100%であった。次いで「中途」の定着率が97.4%と2番目に高かった。

「その他大学」の定着率が最も低く82.4%（離職者数3名）になっているが、離職者のうち2名は栄養士大学卒の職員であり、介護職についたものの、もともと本人の意向に沿った就職先ではなかったことが離職の大きな原因であった。

次いで「高卒」の定着率が92.6%と2番目に低くなっているが、高卒で就業してくる新人の中には特に個別の対応（生活指導・学習指導・カウンセリング）を必要とする新人が存在し、指導担当者の努力で離職を防ぐことが困難なケースがみられた。このようなケースにおいては、通常の新人育成よりも指導担当者の負担が大きく、上司や同僚の支援や専門的知識に基づいた指導が必要になってくると考える。

今回の定着度調査は、就業してまだ1年弱の時点での調査である。今回プログラムの実施対象となった新人に対しては、今後も6ヶ月おき3年間の継続した定着状況の調査を行っていく予定である。

5) 新人の育成に関する環境について

今回の100日プログラム実施に伴い、施設の管理者及び指導担当者に対して新人の研修・育成に関するアンケート調査を依頼し、結果を集計した。

施設管理者に対するアンケートの結果、93%の施設管理者が「新人研修の仕組みや制度がある」と回答し、82%の施設管理者が「指導担当者に対するサポート・フォロー体制がある」と回答した。しかし、「研修の効果測定」を行っている施設は55%にとどまり、指導担当者を資格保有者に行っている施設は36%にとどまった。

また、指導担当者に対するアンケートの結果、多くの施設が介護技術マニュアルを整備し、新人研修を行っていることがわかった。しかし、介護技術マニュアルが「ある」という回答が77%であったのに対して、実際にマニュアルを活用しているという回答は63%にとどまっていた。

今回調査対象となったある施設では、指導担当者Aは「マニュアルがある」と回答していたが、別の指導担当者Bは「マニュアルがない」と回答していた。一部の施設では介護マニュアルが形骸化し、充分活用されていない可能性があることが分かった。

また、指導担当者のうち、「自信をもって新人指導が出来ている」と答えた指導担当者は47%にとどまった。

指導担当者の保有する資格を調査したところ、介護福祉士が 50%と最も多かった。2 級ヘルパーのみを保有していると回答した指導担当者は 21.2%を占めていた。

また、指導担当者の介護歴に関する調査を行ったところ、指導担当者のうち 26%が介護経験 3 年以下だった。施設管理者及び指導担当者アンケートの結果から、多くの施設では、新人を育成する指導担当者を取り巻く環境が充分整備されているとは言えず、指導担当者を支援するしくみづくりが必要であることがわかった。具体的には「指導内容のマニュアル化」や「評価基準の明確化」が必要だった。そして、これらの課題を解決するためには、100 日プログラムがそうであるように「新人教育の内容の標準化」を目指すことが最も有効であると考えられる。

4. まとめと今後の課題

1) プログラムの成果

このプログラムの成果を一言で言えば、新人の成長が「見える化」されたことにつける。DVD とテキストの使用により新人の介護用語理解度は大きく上昇し、最終的には現任職員の理解度を上回った。

介護技術や態度については、新人と指導担当者が W チェックを行い、これを確認しあうことで、新人の自己覚知を促し、課題を明確化することができた。

また、プログラムの実施により、新人の不安が大きく軽減した。

このプログラムを実施したことによって、新人 152 名 (1 名休職のため 151 名) のうち、142 名がほぼ順調に成長した。また、1 年が経過した時点での定着率は 94 %であった。

2) 今後の課題

プログラムの実践を通していくつかの課題が明らかになったが、2 つにまとめると、「指導担当者の支援」と「新人教育のための課題をより明確に出来るプログラム」づくりであると結論した。

指導担当者の資質が不十分であっても、指導担当者を十分に支援するような職場の環境があれば、新人も成長し、指導担当者もまた新人と共に成長していけることがわかった。また、「環境」の具体的な構成要素として、研究班メンバーは、指導担当者からの意見を参考に「指導のための時間」「新人と指導者の相性」「施設管理者からのサポート」「マニュアルの整備」の 4 つに整理した。現在構築している 2013 年度のプログラムにおいては、これら 4 つの要素をそれぞれ報告書の中に組み入れ、プログラム実施対象となる施設それぞれの 4 項目調査を追加する予定である。これによって新人の課題、指導担当者の課題、そして施設環境の課題と、介護現場における新人教育を通して様々な課題が明確化されるようになって考えている。

これからも、多くの介護現場の新人・指導担当者・施設管理者を支援し、新人の職場への定着を促し、介護の質が向上できるようなプログラムを目指して改善を行っていく予定である。

参考文献

「介護労働実態調査」、介護労働安定センター、 2011 年
http://www.kaigo-center.or.jp/report/h19_chousa_03.html

「高齢者介護施設における介護サービス業務分析とボランティアマネジメントの可能性」
柏原正尚、日本福祉大学健康科学論集 第 13 巻、2010 年

「介護職員育成 100 日プログラム」を用いた介護用語の知識の獲得に関する報告書」
斎藤洋、2012 年

「介護施設・事業所のための戦略的な採用と初期の定着促進のための手引き」
全国社会福祉協議会、2008 年