

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

(研究代表 植村英晴)

社団法人 新潟県老人福祉施設協議会

ピーエムシー株式会社

日本社会事業大学

目次	
1.抄録	3
2.はじめに（研究目的）	3
3.研究方法（実施概要）	5
3.1.プログラムの開発経緯	
3.2.プログラムの概要	
3.2.1.プログラムのパッケージ	
3.2.2.プログラムの展開過程	
3.2.3.DVDおよびテキストの章立て	
3.2.4.実施結果・評価の報告方法	
3.3.実施結果の分析方法	
3.4.実施期間	
3.5.対象者	
3.6.対象者への事前説明	
4.結果	10
4.1. 知識が獲得できたか（介護用語理解度調査の結果より）	
4.1.1.新人に対する介護用語理解度調査の結果	
4.1.2.現任職員に対する介護用語理解度調査の結果	
4.1.3. 介護用語理解度調査のまとめ	
4.2.技術・態度は向上したか	17
4.2.1.新人自身による自己評価の推移	
4.2.2.指導担当者による新人評価の推移	
4.2.3.新人と指導担当者の認識のギャップについて	
4.2.4.プログラムの成功例	
4.2.5.技術・態度の向上についてのまとめ	
4.3.新人の不安は解消できたか	22
4.3.1.時系列での比較	
4.3.2.グループ間の比較	
4.3.3.新人の不安解消についてのまとめ	
4.4.プログラム対象者の新人職員の定着状況	29
4.5.新人の育成に関する環境について	
5.まとめと今後の課題	34

## 「新人介護従事者の育成プログラムの開発と定着に関する研究」

### 1.抄録

平成 24 年 4 月から 24 年 8 月にかけて、新潟県内の高齢者介護施設に就業した新人介護職員 152 名に対して「新人職員育成 100 日プログラム」を実施した。

介護に必要な基礎知識を身につけるために行った「介護用語を学習する」という部分では、新人の介護用語理解度（平均値）が大きく上昇し、最終的には現任職員の平均値を上回る結果となった。新人に対するインタビューにおいても、「介護用語の学習が役立った」という発言が、数多く聞かれた。

また、介護技術・態度に関しては、新人の課題を明確にするため、業務を項目別に整理分類したチェックシートを作成し使用した。同じチェックシートを新人だけでなく指導担当者にも記入してもらい、両者がお互いに「できたこと、まだできていないこと」を確認しながら研修を進めてもらった。このチェックシートの使用により新人の課題が明確になり、新人と指導担当者の認識が共有され、OJT を円滑に進めていくことができた。

更に、新人の不安軽減のために指導担当者から新人のヒアリング（スーパービジョン）を定期的実施してもらい、並行して 100 日プログラム研究班メンバー（以下「研究班メンバー」）が新人職員および指導担当者にヒアリング（コンサルティング）を行った。この結果、新人職員の多くが「指導担当者ヒアリングによって不安が軽減された」と答えた。

研究班メンバーによるヒアリング（第三者によるコンサルティング）を実施したことで、双方に対する助言・指導だけでなく、両者に対する客観的な立場からの評価が可能となった一方で、指導担当者からは「ヒアリングの記録に時間がかかり大きな負担となった」という意見が聞かれた

プログラムを実施した結果、最終的には新人 152 名のうち 142 名がほぼ順調に成長したと判断した。

今後の課題として、「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できるプログラムづくり」を挙げた。

これらの結果をもとに、現在 25 年度の改訂版プログラムを開発し、現在実施の準備を行っている。

### 2.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、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。

少子高齢化の進展に伴い、今後必要とされる介護従事者の数は 2012 年現在の約 149 万人

から、2025年には約240万人にまで増加する見通しであり、人材の確保は非常に重要な課題である。しかし、介護従事者の離職は平成23年度の調査においても16.1%と、他業種との比較においても高く、特に就業後3年以内の離職が多いことがわかっている<sup>1</sup>。

介護労働安定センターが行ったこの調査によると、平成21年度に就業した介護職員のうち9割が中途採用であった。彼らのうち78.3%は「前職あり」で、そのうち59.6%が直前には介護以外の仕事をしていただけと回答していた。「前職あり」と答えた介護職員のうち50%は3年以内には離職してしまうことがわかっており、新人介護職員のなかでも、特に中途採用者の離職が多かった。

介護職員の離職に関する様々な調査において「対人関係」「給与」等が離職の大きな原因となっており、「教育・研修体制の構築」「キャリアパス」等が離職の改善に向けてのキーワードとなっているが、いまだに介護職員の離職が多く施設において大きな課題となっている。

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。

---

<sup>1</sup> 「介護労働の現状について」財団法人 介護労働安定センター 2012年

### 3.研究方法

#### 3.1.プログラムの開発経緯

ピーエムシー株式会社は、新潟県において、2007年より在日外国人介護士の育成に取り組んでおり、現在もこの取り組みを継続している。2012年現在までに、在日外国人を対象としたホームヘルパー2級研修を15回実施しており、この事業を通して県内の介護現場に就業し、働いている外国人介護士は30名になった。彼らが介護現場に就業するとき、最も苦労するのは言葉の壁の問題である。言葉のハードルを少しでも低くしたいという思いで、2010年に在日外国人のための「介護用語のDVD」を製作した。これを外国人介護士に配布し、視聴してもらい、その効果や学習状況について施設を訪問し、本人や指導担当者にヒアリング（インタビュー）を重ねていく中で、

- ① こうした教材が他職種から就業した介護未経験の日本人の新人職員にも有効であること
- ② DVDを渡すだけでなく、新人職員に対してヒアリングを行うことが新人職員の悩みや不安の解消に有効であることを感じた。

おりしもリーマンショックをきっかけとした不況によって、製造業や土木・建築業など他業種から介護業界に就業してくる中途採用の新人職員が増加していた頃でもあり、特に中途採用の新人教育に効果のあるプログラムとして、DVDテキストとヒアリングを中心とした「100日プログラム」としてのパッケージの開発を行い、2011年から現在の形で試験運用（モニター）を開始して現在に至っている。2011年度には3施設、新人10名を対象としてモニターを行った。これをもとにプログラムの修正を行い、更に2012年度には44施設、新人152名に対してプログラムを実施し、現在に至る。

#### 3.2.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。

##### 3.2.1. 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：介護用語理解度調査はここから出題  
理解度調査は初日、30日、80日目に実施。
- ② エゴグラム：新人の性格特性を読み取り、これを参考に本人およ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日目に新人およ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

3.2.2.100日プログラムの展開過程

	事前	初日	10日 目	20日 目	30日 目	40日 目	50日 目	60日 目	70日 目	80日 目	90日 目	100日 目
【新人職員】プログラム		エゴグラム	担当者からのヒアリング	担当者からのヒアリング	エゴグラム	PMCからの訪問調査		担当者からのヒアリング		エゴグラム	PMCからの訪問調査	
		5分	60分	60分	5分	30分		60分		5分	30分	
		用語理解度調査			用語理解度調査					用語理解度調査		
		40分			20分					20分		
		アンケート①			アンケート②					アンケート③		
	15分			15分					15分			
				自由感想①						自由感想②		
				20分						20分		
「言葉で学ぶ！」介護 DVD シリーズを初日に配布 自宅での学び！												
	60分	60分	60分	60分	30分			60分		60分	30分	
【 新人職員に必要な時間 】 : 420分 (7時間)												
【指導担当者】プログラム	説明用 DVD 10分		新人職員にシート①を使用しヒアリング	新人職員にシート②を使用しヒアリング		PMCからの訪問調査		新人職員にシート③を使用しヒアリング			PMCからの訪問調査	
	10分		60分	60分		30分		60分			30分	
	パンフ説明											
	10分											
管理者アンケート												
10分												
30分		60分	60分		30分		60分			30分		
【 担当者に必要な時間 】 : 270分 (4時間30分)												
ピーエムシー						新人職員ヒアリング	中間報告				新人職員ヒアリング	最終報告
						担当者ヒアリング					担当者ヒアリング	

### 3.2.3.DVDおよびテキストの章立て

DVDおよびテキストは、以下のように介護に関する知識を全10章に分類整理して掲載している。

- 第1章 施設見学
- 第2章 介護施設の一日
- 第3章 介護施設の基本用語
- 第4章 移動の言葉
- 第5章 食事介護の言葉
- 第6章 入浴介護の言葉
- 第7章 排泄介護の言葉
- 第8章 姿勢と部位の言葉
- 第9章 病気と症状の言葉
- 第10章 制度と資格

### 3.2.4.実施結果・評価の報告方法（100日目報告書の様式）

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、以下のような「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。

図1 報告書の様式



### 3.3.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。

### 3.4.実施期間

平成24年4月1日～同年8月まで

### 3.5.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

### 3.6.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3-3.新人職員の属性（年代別）

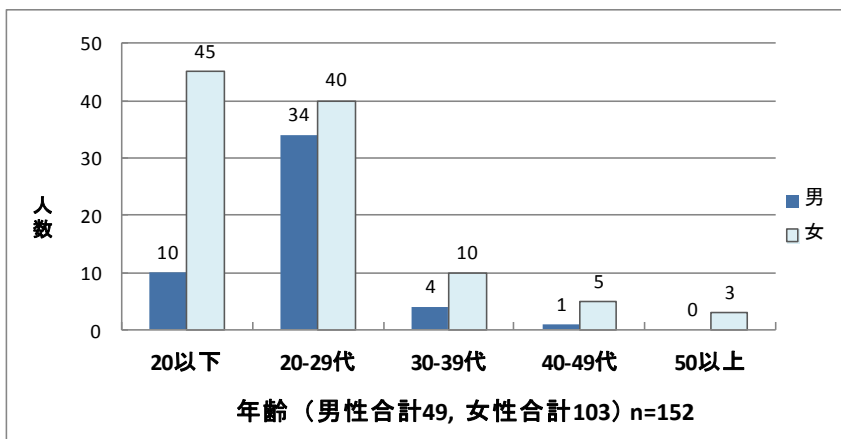


表3-4.新人職員の属性（学歴別）

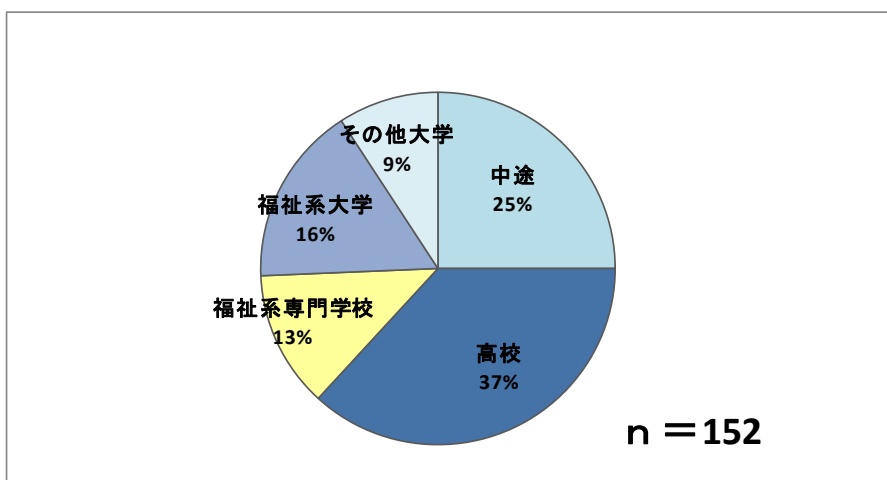
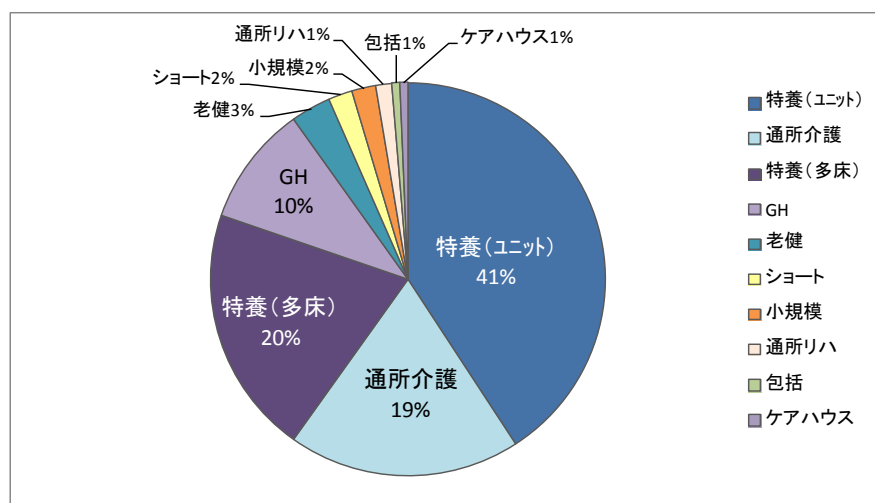


表3-5.プログラム対象者の就業先（施設形態別）



#### 4.結果

##### 4.1.知識が獲得できたか（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、新人に対して合計 3 回にわたって「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、介護用語の理解度（新人全体の平均）は、初回では○（簡単に説明できる）の割合が 67%と低かったものの、30 日目には 85%まで上昇し現任職員 289 名の平均値（80%）を超えた。80 日目にはさらに 90%まで上昇した。80 日目における新人の最高得点は 100 点（16 名）、最低は 12 点（1 名）であった。

表 4-1 新人の介護用語理解度の変化

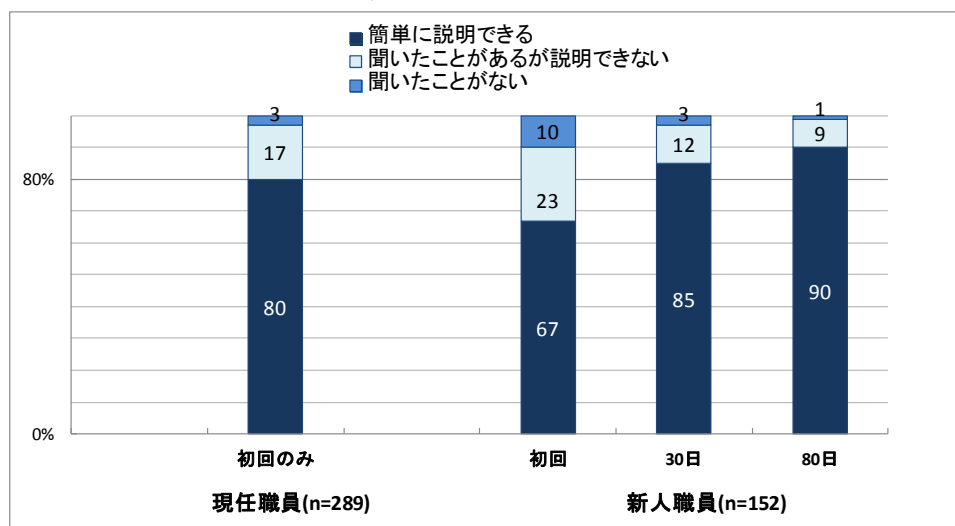


表 4-2 介護用語理解度調査の結果（新人・学歴別）

介護用語360語のうち、理解できていない用語の割合（新人・学歴別）								
章	内容	平均	専門	福大	中途	高B	高A	他大
2	施設の一日	4.0	2.7	3.4	1.7	2.3	5.3	9.9
3-①	介護施設の基本	3.8	1.3	1.3	1.9	3.7	6.1	6.4
3-②		8.2	4.0	5.0	5.5	5.3	12.0	14.0
3-③		10.2	3.5	0.0	6.2	9.7	18.5	15.6
4	移動	5.9	1.3	3.7	2.9	4.5	7.9	16.2
5	食事	8.0	4.6	4.3	5.5	4.5	12.1	13.4
6	入浴	5.4	3.0	3.0	2.5	3.5	7.4	13.4
7	排泄	11.0	6.7	8.4	6.1	6.8	16.4	19.8
8	姿勢と部位	7.2	0.1	4.1	4.1	3.4	14.1	10.8
9-①	病気(脳血管疾患)	18.5	7.5	12.2	16.5	18.0	25.4	25.4
9-②	病気(認知症)	21.6	6.9	11.3	18.8	22.2	32.8	27.7
9-③	病気(その他)	24.1	12.7	13.4	18.6	20.0	38.5	28.3
10	制度と資格	14.9	7.4	5.1	8.9	15.2	24.2	25.7
平均値		11.0	4.7	5.8	7.6	9.2	17.0	17.4

#### 4.1.1.新人に対する介護用語理解度調査の結果

360語すべての語のうち、「理解できない」新人の割合が30%を超えていたのが以下の11用語であった。これらの用語全てが身体の部位または疾患・症状に関するものであった。

表 4-3 最後まで理解度の低かった用語

#### 介護用語360語のうち、理解できていない用語の割合(新人・学歴別)

章	領域	用語	割合
3-②	介護施設の基本	腫骨部	44%
		チアノーゼ	34%
		大転子	34%
7	排泄	ハルンバック	47%
9-②	病気(認知症)	レビー小体型	62%
		BPSD	52%
		脳血管性認知症	43%
9-③	病気(その他)	変形性膝関節症	47%
		心房細動	46%
		廃用症候群	45%
		尖足	40%

#### 4.1.2.現任職員に対する介護用語理解度調査の結果

次に、新人の介護用語理解度の比較対象として、現任職員295名に対して、新人と同じ内容の介護用語理解度調査を実施した。調査の結果を項目別に集計し、これを現任職員の「資格別」「経験年数別」「就業先の事業所形態別」に分類し、その結果から考察を行った。

表 4-4 介護用語理解度調査の結果(現任職員・資格別)

#### 介護用語360語のうち、理解できていない用語の割合(資格別)

章	内容	平均	ケアマネ	社福	介福士	主事	基礎	H2	資格なし
2	施設の一日	10.7	1.3	12	5.1	9.4	6.5	12.1	25.9
3-①	介護施設の基本	13	2.2	7.4	7.5	7.8	9.5	15.7	25.4
3-②		1	2.3	9.7	9.3	13	23	17	26
3-③		21.3	1.4	4.5	16.2	10.2	28.8	22.3	29
4	移動	14	7.1	10	10.5	12	9.4	15.5	20.6
5	食事	15.1	4.2	10.6	8.5	10.4	18.8	16.4	33.8
6	入浴	12.3	2.6	7.4	7.7	12.5	8.9	13.9	21.4
7	排泄	16.6	4.1	15.8	10.5	13.3	18.9	18.7	25.9
8	姿勢と部位	11.6	0.5	6.1	5.2	6.9	13.2	13.5	26.7
9-①	病気(脳血管疾患)	38.4	10.4	30.8	30.9	30.1	34.6	43.8	33.6
9-②	病気(認知症)	39.1	8.1	25.8	33.3	30.8	36.3	42.1	39.7
9-③	病気(その他)	43	16.4	31.8	34.4	31.8	42.9	48.3	43.9
10	制度と資格	34.2	12.1	21.8	27.6	20.9	36.2	36.3	40.6
平均値		20.8	5.6	14.9	15.9	16.1	22.1	24.3	30.2

現任職員の介護用語理解度調査を資格別で7グループに分けて集計した結果、理解度がもっと高かったのはケアマネジャー（理解できない用語の割合が5.6ポイント：表4-6）であった。ケアマネジャー以外の6グループは新人80日目（11.0ポイント：表4-4）よりも介護用語が理解できていないという結果になった。また、もっとも理解度が低かったのは「資格なし」のグループであり、次いで「H2（ホームヘルパー2級）」「基礎研修」の順となった。特に「H2（ホームヘルパー2級）」ではその他の疾患に関する用語のうち48.3%が理解できておらず、脳血管疾患に関する用語も43.8%が理解できていなかった。また、介護用語の内容別では、「病気」「制度と資格」の部分が理解度が低かった。

表4-5 介護用語理解度調査の結果（現任職員・経験年数別）

介護用語360語のうち、理解できていない用語の割合（現任者・経験年数別）

章	内容	平均	36ヶ月以上	3-12ヶ月	12-36ヶ月	3ヶ月未満
2	施設の一日	10.4	7.7	15.9	12.7	23.1
3-①	介護施設の基本	12.9	9.6	19.2	15.8	25.5
3-②		14	10	21	19	32
3-③		20.7	16.5	26.6	27.1	30.8
4		移動	14.1	11.6	14.5	19
5	食事	15.2	10.6	21	21.4	30.6
6	入浴	12.3	9.3	15	17.5	24
7	排泄	16.6	12.6	21.4	22.3	32.5
8	姿勢と部位	11.6	6.8	15	19.2	36.1
9-①	病気(脳血管疾患)	37.9	32.2	41.1	51.8	41.5
9-②	病気(認知症)	38.6	34.5	43.1	45.3	51.9
9-③	病気(その他)	42.8	35.9	50.9	53.4	57.4
10	制度と資格	33.5	28.6	37.9	42.2	41.6
平均値		21.6	17.4	26.4	28.2	35.0

現任職員に対する経験年数ごとの理解度調査では、3ヶ月未満のグループが最も理解度が低かった。2番目に理解度が低かったのは、12-36ヶ月のグループであり、3-12ヶ月のグループよりも理解度が低かった。ここから、経験年数が長いほど介護用語の知識が身に着くわけではないということが分かった。

また、全てのグループが新人80日目の理解度よりも低かった。（表4-4参照）

表 4-6 介護用語理解度調査の結果（現任職員・事業形態別）

介護用語360語のうち、理解できていない用語の割合（現任者・事業形態別）

章	内容	平均	居宅	老健	特養 (多床)	DS	SS	GH	特養 (ユニット)
2	施設の一日	10.4	2.8	5.7	7.6	13.1	10.6	13.7	11.4
3-①	介護施設の基本	12.9	2.8	8.7	9.3	12.7	12.4	18.3	17.4
3-②		14.8	9	6.5	11.4	15.7	15.2	18.8	17.7
3-③		20.7	9.6	11.8	22.5	18.8	22.2	24.5	22.8
4	移動	14.1	10.3	10.1	10.8	13	15	17.8	18.3
5	食事	15.2	9.8	10.3	11	16.5	14.3	21.3	17.3
6	入浴	12.3	5.9	10.6	11	13.1	9.2	15.2	14.8
7	排泄	16.6	12.1	13.7	14.1	16.7	16.9	22.4	18
8	姿勢と部位	11.6	6.3	7.1	6.6	11.6	14	17.5	15.4
9-①	病気(脳血管疾患)	37.9	24.3	33.1	36.7	36.9	38.8	37.2	44.2
9-②	病気(認知症)	38.6	21.6	37.5	40.1	38.2	38.5	33.1	45
9-③	病気(その他)	42.8	27.3	41.1	40.9	40	42.3	45.2	50
10	制度と資格	33.5	17.9	26.6	34.9	29.7	29.9	35.5	41.2
	平均値	21.6	12.3	17.1	19.8	21.2	21.5	24.7	25.7

現任職員に対する事業形態別の介護用語理解度調査では、「居宅（居宅介護支援・小規模多機能型施設等を含む）」グループが最も理解度が高かった。逆に最も理解度が低かったのは特養（ユニット）であった。少数の職員で利用者と接する時間も長く、特に夜勤帯などは職員 1 名体制の勤務もある職種だけに、特に疾患に関する知識を学ぶ必要性があるのではないかと感じた。

現任職員の介護用語理解度については、記述式の調査も実施したが、その結果をみると、やはり病気・制度に関する用語に関しては、誤った認識を持っていることが多いことがわかった（表 4-9 参照）。現任職員の中にも介護に関する知識が不足している職員がいることを認識し、学習を促していく必要がある。

表 4-7 現任職員に対する介護用語理解度調査（記述の一部）

問題	正解率	正答例	間違った解答の例
認知症の中核症状	41%	見当識障害、失行、失認	脳にすきまが出来る。
廃用症候群	33%	使わない心身機能機能が低下する	いらぬものが出せなくなる。
見当識障害	41%	時間、場所、人の判断が付かなくなる	目が悪くなること。
パーキンソン病	44%	ドパミンの不足、筋肉が硬くなる病気。 歩行や関節が困難になる病気。	認知症の一つ。脳が委縮する。
尖足	46%	足首と周辺の筋肉が伸びきった状態	足がむくむ。つまさき。

#### 4.1.3.介護用語理解度調査のまとめ

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。

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。

新人は、高卒グループと他大学グループの理解度が低かったが、80日間の間に確実に理解度は上昇していき、最終的には現任職員の平均を上回った。

現任職員は、①資格別グループでは「資格なし」「ホームヘルパー2級」「基礎研修」グループの理解度が特に低かった。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。

ここから、「新人だけでなく、場合によっては現任職員も介護の知識を学習していく必要がある」ことや、「経験を重ねるだけでは知識は身に着かないこと」「保持資格と知識の間に相関関係があり、新人の教育担当になるには少なくとも「社会福祉主事」以上の資格を保持していることが望ましいことが分かった。

また、介護用語の学習をより効果的に行っていくために、改善の検討が必要な部分もあった。

DVDというメディアを使ったテキストのあり方自体は新人の評価も高く、今後も介護用語をDVDによって学習させるという基本的方針は継続していく。

改善の具体的内容については、たとえばはじめからほとんどの新人が理解できている用語についてはテキストやDVDからの削除を検討しても良いと思われるし、逆に理解が進まない「病気」「制度」について説明している部分については、対象者の感想や意見を参考にしてDVDやテキスト内容の変更を考えていく方針である。このあたりの課題に関しては、今回のアンケート結果（表4-10）をもとに、2013年度以降のプログラムにおいて反映することを予定している。

表 4-8 DVD についての感想（記述式アンケートより）

中途	高卒	福祉系専門	福祉系大学	その他大学	指導担当者	施設管理者
話すきっかけになる	調べることができる	復習ができる	映像として覚える	現場をイメージできる	新人育成が早くなる	スムーズに仕事に慣れる
いつでも見ることができる	仕事になじみやすくなる	忘れていた用語の確認ができる	再確認できる	仕事にすぐなれる	早く業務を覚える	不安なく働ける
何回も見ることができる	勉強の仕方がわかる	何度も見れる	理解度調査表で自信につながる	とても強みになる	専門知識も増える	苦手意識や抵抗感をなくせる
振り返ることができる	たくさんわかるようになる	いつでもつかえる			用語の理解、再確認に役立つ	うる覚えの強化ができる
うる覚えの強化ができる	どの用語を知らないかわかる				自信につながる	絶対必要になる知識が自然な形で
自信につながる	知識がつく				業務の流れがわかる	はいる
知識がつく	不安がなくなる				楽に教えることができる	OJT の中で繰り返し確認できる
理解度調査表で確認できる	話しやすくなる				自ら学習できる	用語の伸び率が的確に認識できる
	しっかり理解することができる				用語を説明しなくても理解できる	早い時期の学びは理解が深まる
	わからない言葉がわかる					用語はわからないと仕事にならない
	自信をもって仕事ができる					現場で働ける人材が育成できる
	自信がついた					しっかりとした覚えるものさしがある
	教材購入の迷いがなくなった					専門用語を早い段階で習得できる
	何度も復習できる					新人の進捗が具体的になる
						今さら聞けない用語を深められる
						早期に自信を持たすことができる
						統一の教材によってベクトルが合わ せられる
						つまづきやすい専門用語がわかる





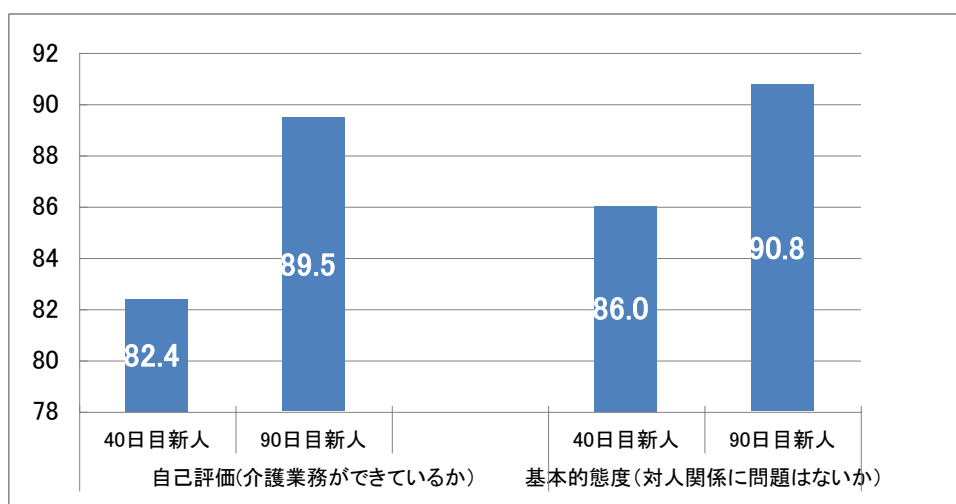
## 4.2.技術・態度は向上したか

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。このチェック表をこのチェックリストを100日間の間に2回記入してもらい、その結果を集計したものが以下の2つの表である。

### 4.2.1.新人自身による自己評価の推移（新人152名の平均値）

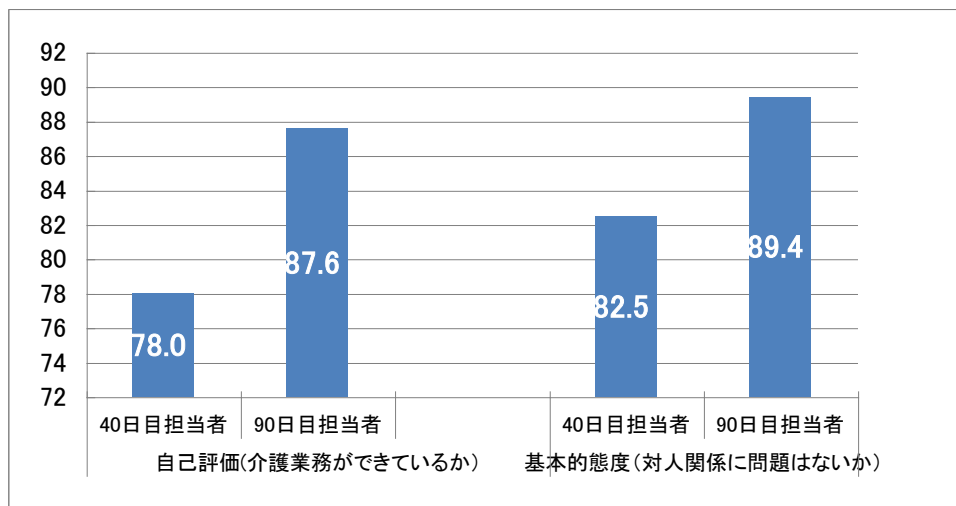
表 4-9 新人自身が行った自己評価



※それぞれの項目において、40日目から90日目に向けて、評価得点の平均値は上昇している。新人が少しずつ業務を理解し、成長していると考えられる。

#### 4.2.2. 指導担当者による新人評価の推移（指導担当者 129 名の平均値）

表 4-10 指導担当者が行った新人評価



新人自身による自己評価の推移と指導担当者による新人評価の推移を比較すると、40日から90日にむけてほぼ同じ割合で数値が変化していることがわかる。このことから、評価項目の妥当性・信頼性はある程度担保できるものと考えられる。

新人及び指導担当者全員ぶんの結果を集計した表 4-11、表 4-12 のグラフからわかるように、新人の自己評価と指導担当者の評価は、双方の認識に大きく違いがない場合、ほぼ同じ得点を示すはずである。しかし、どちらかの認識にずれがある場合は2者の得点差(ギャップ)が大きくなる。

表 4-11 順調に成長した新人 A さんのグラフ

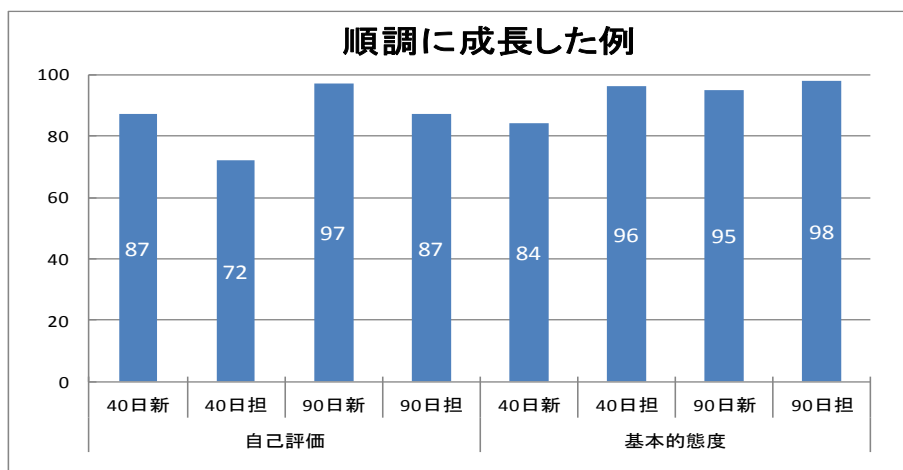
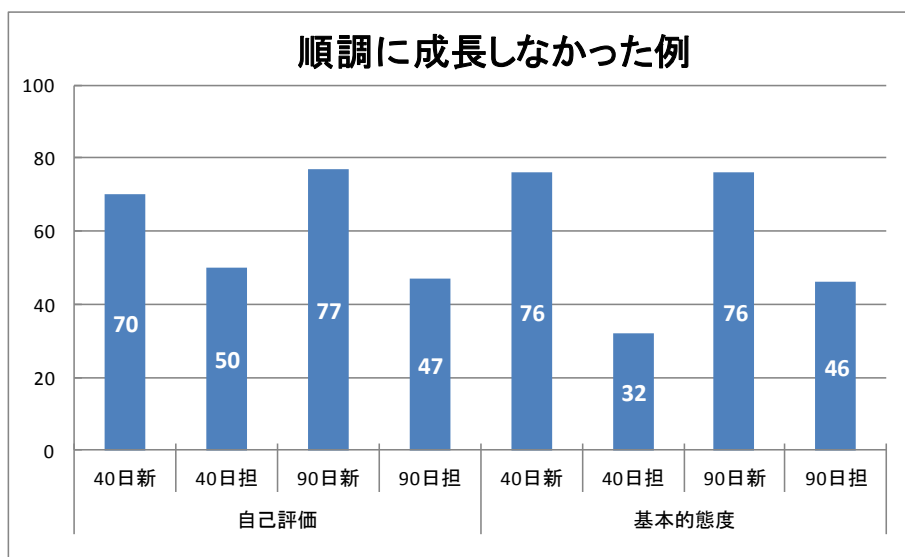


表 4-12 順調に成長しなかった新人 B さんのグラフ



#### 4.2.3.新人と指導担当者の認識のギャップについて

B の「順調に成長しなかった事例」のグラフでは、新人の自己評価が高いにも関わらず、指導担当者の新人に対する評価は低く、両者の認識に大きなギャップがあることがわかる。

今回プログラムを実施した新人 152 名のうち、1 法人 2 新人の OJT の記録から、「技術・態度」に関するチェックリストの記入結果を項目ごとに確認し、新人の自己評価と指導担当者の新人評価のどの部分にどのようなギャップがあるのかを調査した。

その結果、調査の時期に関わらず（40 日目と 90 日目）新人と指導担当者間に、認識のギャップが出やすいのは「入浴」「排泄」など具体的介護技術、「コール対応」「ほうれんそう」などの基本的業務、「新人への助言・指導」「馴染めるような配慮」など指導担当者の関わりに関する部分の 3 項目であった。また、調査の時期と関係して特に早期（40 日目）にギャップを生じやすい項目として、「排泄介助」「移乗介助」などの具体的介護技術、「ほうれんそう」などの基本的業務の 2 つが挙げられた。

認識のギャップには 2 パターンあり、新人が「高すぎる自己評価をしてしまう」ケースと、「低すぎる自己評価をしてしまう」ケースがあった。

この場合、指導担当者の新人に対する関わり方として最も大事なことは、新人が正しい自己認識ができるように「気づき」をあたえることである。新人が自己覚知できると、自分自身の課題が明確になり、目標を立てて業務にあたることができるようになる。

また、新人と指導担当者のコミュニケーションが円滑に進んでおり、プログラムが順調に進行している場合は、表 4-13 のように、100 日目が近づくにしながら新人と指導担当者のギャップが小さくなっていく。

しかし、指導担当者の新人に対する評価が正確でなかったり、指導担当者の認識にギャップがあると、新人と指導担当者の評価のギャップが明確化されない。そうすると、「100

日目報告書」上でも技術・態度に関する課題が可視化されないため、新人が十分成長しないまま、プログラムが終了してしまう。また、新人のパーソナリティに何か問題がある場合などは、特別な対応が必要になってくるが、指導担当者の指導・教育力が不足している場合は、新人のどこに問題があるかを明確にできず、新人教育がうまくいかない可能性もある。

今回の 100 日プログラムでは、研究班メンバーの調査員が新人と指導担当者の両方と面接し、指導担当者が記録した指導内容等をもとに第 3 者の視点から指導・助言・評価（コンサルティング）をおこなうことで、新人育成の円滑化を側面から支援した。新人が個人的で大きな問題を抱えているケースなどでは、専門家のカウンセリングや、専門医の受診を促したケースもあった。

プログラムを実施していく中で、予定通りに進まなかったケースもあった。

ある施設では、指導担当者が新人をヒアリングする時間を設けることができなかったために、新人に面接せずに、プログラムを進めていた。

また別の施設では、施設管理者から指導担当者や新人に対するプログラムの説明が充分周知されておらず、プログラムの目的や趣旨が伝わっていなかった。

指導担当者自身にも経験が不足していたり、業務に時間をとられて指導の時間がとれなかったり、「教え方」について指導担当者自身も分からないなかで教えているなど、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。

介護現場における新人教育の充実のためには、指導担当者の資質向上だけでなく、指導担当者が新人と共に成長できるような環境の整備や周囲の理解、上司や同僚のフォローも重要なファクターである。

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、また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る。

#### 4.2.4.プログラムの成功例

全施設でのプログラム終了後、152 新人の報告書を確認し、新人が順調に成長した「成功事例」を 1 施設ピックアップした。この施設（以下“特養 A”）では、高卒の新人 3 名に対してプログラムを実施し、3 名全員が順調に成長した上で現在も就業し、仕事を続けている。プログラム終了後の平成 25 年 3 月 28 日、“特養 A”の指導担当者 2 名及び施設管理者に対して新人研修を振り返ってもらい、話を聞いた。

この施設では、普段から職員のチームワーク（看護と介護、介護職同士、施設管理者と指導担当者、施設管理者と新人）が非常によく取れており、新人をチーム全体で育てようとする職場の風土があった。

たとえば、今回の高卒新人女性（以下 B）は就業直後、積極性がなく、休憩中も鏡をみたり携帯電話をいじったりして孤立している状況だった。他の職員が声をかけてもあまり

良い反応がなく、困った指導担当者が他の職員に相談したところ、新人と指導担当者との関係を悪くしないために、指導担当者ばかりでなく、別の職員からも B に対して助言・指導を行ったほうが良いのではないかという結論になった。すぐにベテラン看護師 C が B に対して個別で面接し、仕事の心得やコミュニケーションの大切さを助言・指導した。

この日をきっかけに新人 B の仕事に対する姿勢が目に見えて変化し、現在では 1 人前の介護職員として就業できているとのことであった。

これに限らず、“特養 A”では普段から職員同士の助け合いを行うことが多く、日常的に違うユニットの職員を手伝ったり、介護の業務を看護が手伝ったりしていることが多く、新人との面接や経過を記録する際も、他の職員の協力を仰ぎ、時間を都合することができていた。

“特養 A”では組織の連携を高めるために、毎月「リーダー会議」を行い、ユニットリーダーと他職種、管理者の間で情報や方針の共有がはかれるよう工夫していた。

この職場では、施設管理者が明確な施設の理念を持っており、職場での人間関係を円滑にするために「男子会」「女子会」を組織させ、インフォーマルな交流も積極的に行うよう伝えているとのことだった。

また、施設管理者はプログラムの趣旨を良く理解し、指導担当者や新人に伝えていた。現場に多くの権限を委譲しながらも、一人ひとりの職員を把握し、新人の指導担当者の決定など重要な案件には指示を出し、その経過もしっかりと観察していた。

“特養 A”の例では、「現場のチームワーク」や「施設管理者の関わり方」が良かったことで新人の成長につながったと考えられた。

#### 4.2.5.技術・態度の向上についてのまとめ

新人に必要な技術・態度のチェックリストを作成・使用し、新人と指導担当者が W チェックし、これを相互に確認していくことで新人の課題を明確化することができた。

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。

しかし、プログラムの実施を通して、指導担当者に対する支援や新人教育に適した職場環境の整備が重要な課題であると分かった。

#### 4.3.新人の不安は解消できたか

100日プログラムの目的は、新人の不安を解消し、意欲をもって仕事をしてもらうことであった。ここでは、新人がどのような不安を持って働いていたのか、そしてプログラムによって100日間で本当に新人の不安が解消されたのか、ということについて新人に対するアンケート結果（自由記述部分）を分析し、その結果をもとに考察する。

ここでは、まず新人の不安の内容がプログラム開始後の30日目と80日目でどのように変化したかを比較し、次に就業直後から研修を開始した新人（以下Aグループ）と就業後11ヶ月経過してから研修を開始した新人（以下Bグループ）の不安がどのように違っていたかを比較する。

分析方法としては、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。新人の自由記述をテキスト入力し、ソフトウェアを用いて形態素に分解し、これをもとに「抽出語リスト」および「共起ネットワーク」を作成した。分析には windows-xp 上で動作する“茶筌”および“R”および“KHコーダー”というソフトウェアを使用した。これらをもとに新人の記述にどのような傾向がみられるのかを以下に考察した。

##### 4.3.1.時系列での比較（30日目・80日目）

まず、100日間で新人の不安が解消したか、ということについて新人へのアンケート結果をもとに考察する。プログラムの中で、30日目と80日目に実施したアンケートのなかで、新人に対して「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」という質問事項がある。ここでは今回プログラムの実施対象となった新人152名のうち、16名分の回答を分析し、抽出語リストと共起ネットワークを作成した。尚、リストの作成にあたっては出現回数が1回の形態素と副詞を削除し、内容を整理した。

表 4-13.抽出語リスト（30日目）

抽出語	出現回数
不安	6
トイレ	4
利用	4
行う	2
行く	2
仕事	2
時	2
時間	2
声	2
責任	2
入浴	2
誘導	2

表 4-10.からは、「不安」という言葉が 6 回、「トイレ」「利用」がそれぞれ 4 回出現した。「トイレ」の他にも「入浴」「誘導」など、具体的な介助内容に関する記述が多く出現していた。このリストをもとに、“KHコーダー”を用いて共起ネットワーク図を作成した。これはリストに出現した「不安」「トイレ」などの形態素が、それぞれどのような関係で登場していたのかを可視化してくれるものである。

図 4-1.抽出後リスト（30 日目）を使って作成した共起ネットワーク図

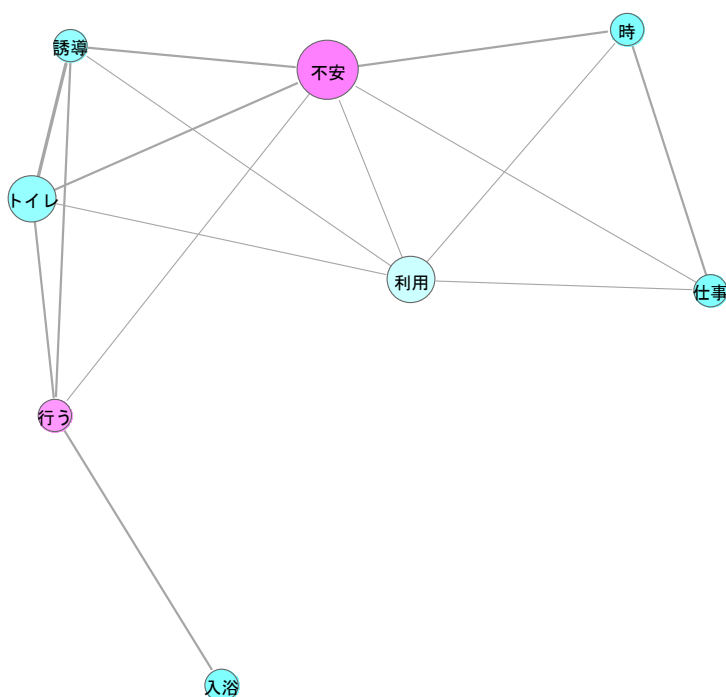


図 4-1 より、「不安」という言葉を中心に「トイレ」「誘導」「利用」などの語句が出現していた。この図から、30 日目の新人の不安には、「利用者のトイレ（誘導）を行うこと不安」「利用者の入浴を行うこと不安」「利用者の誘導を行うこと不安」など、具体的な介護技術がまだできていないことに関するものが多いことが分かった。

介護技術の中でも排泄や入浴の介助に関しては、利用者の尊厳に大きく関わる部分であり、介護未経験の新人が業務修得するにあたっては、特に困難度が高く、不安を感じながら行っている部分なのではないかと考えた。

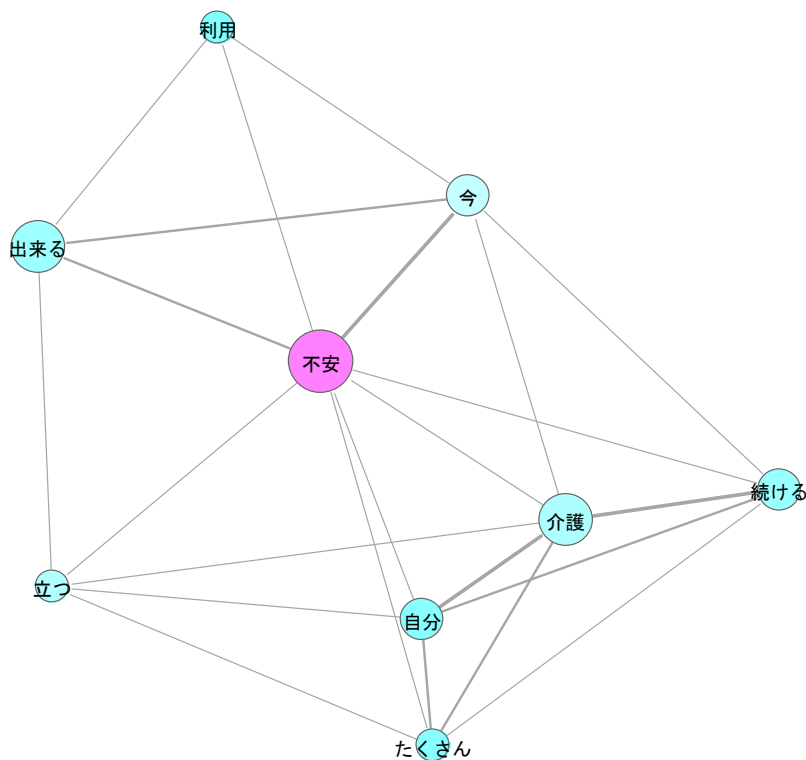
表 4-13. 抽出後リスト（80 日目）に関する抽出語リスト

抽出語	出現回数
不安	5
介護	4
出来る	4
今	3
自分	3
続ける	3
たくさん	2
作業	2
思う	2
利用	2
立つ	2

表 4-16 からは、「出来る」「続ける」など、30 日目には見られなかった語句が出現しているいっぽう、具体的な介助内容に関する語句は出現していない。

このリストをもとに、共起ネットワーク図を作成したところ、以下の図のようになった。

図 4-2 抽出後リスト（80 日目）を使って作成した共起ネットワーク図





「不安」が中心になっているのは 30 日目と変わらないものの、関係の深い語句は「出来る」「続ける」「自分」「今」などで、具体的な介助内容の記述が多かった 30 日目とは異なる傾向があった。新人の記述内容を詳しく読み返してみると、「排泄介助など具体的介助」に関する不安を記述している新人が 1 名いたものの、30 日目と比較して大きく減少していた。ここから 100 日間で具体的介護内容に関する基本的技術は修得できていると考えた。いっぽうで、これから介護の仕事をしていくために「緊急時の対応」「記録」などに関して学んでいきたいという記述もあった。これらの結果から、新人の不安は 80 日目においても完全に解消されてはいなかったが、不安の内容は 30 日目とは明らかに異なってきたということがわかった。ここから、新人の状況にあわせて業務内容を段階的に教授していくことの必要性を感じた。柏原は、高齢者施設における介護サービス業務の分析を行い、業務内容を大きく 9 つにセグメントした上で介護職員のレベルアップの道筋をつけていくことを提案している<sup>2</sup>。一般的に介護の 3 大業務とされる食事、入浴、排泄の介助においても、特に排泄介助は人間の尊厳に大きく関わる部分であり、新人と利用者の信頼関係が構築されてから実施することを検討するなど、新人の育成状況にあわせた段階的な ojt のプログラムの設定があれば、より新人の負担感を減少させることができるし、成長段階にあわせた具体的な目標が立てやすいのではないかと考えた。

#### 4.3.2. グループ間での比較

次に、就業直後から研修を開始した新人（以下 A グループ）と就業後 11 ヶ月経過してから研修を開始した新人（以下 B グループ）合計 152 名の不安の傾向の違いについて分析し、比較を行った。

---

<sup>2</sup> 「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」

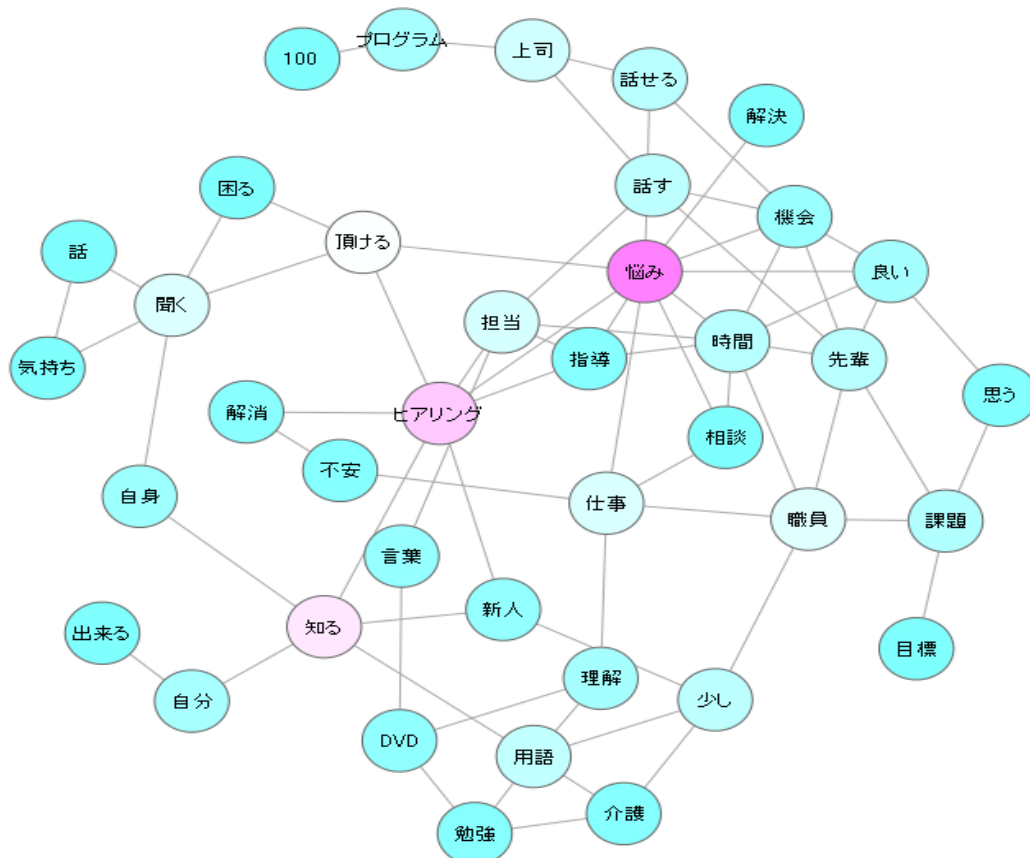
柏原正尚、日本福祉大学健康科学論集 第 13 巻、2010

表 4-14 新人Aグループ

名詞	出現回数	サ変名詞	出現回数	未知語	出現回数	動詞	出現回数
自分	34	仕事	25	DVD	7	出来る	51
用語	14	介護	12	100	6	思う	11
ヒアリング	11	解消	11	1	4	知る	11
機会	10	担当	9	話す	11	聞く	9
新人	9	話	9			振り返る	8
先輩	9	相談	8			分かる	6
悩み	9	理解	8			話せる	6
職員	8	プログラム	6			覚える	5
課題	6	勉強	6			困る	4
気持ち	6	指導	5			頂ける	4
言葉	5	解決	4				
上司	5	確認	4				
目標	5						
自身	4						
知識	4						

ここでは、データの量が多かったため、記述内容を形態素に分解した後出現頻度が3回以下の語句および副詞を削除した後、抽出語リストを作成した。Aグループにおいてもっとも出現頻度が高かったのは「出来る」であり、次に「自分」であり、続いて「仕事」であった。このリストを用いて前節と同様に共起ネットワーク図を作成した。

図 4-3 抽出後リスト (Aグループ) を使って作成した共起ネットワーク図



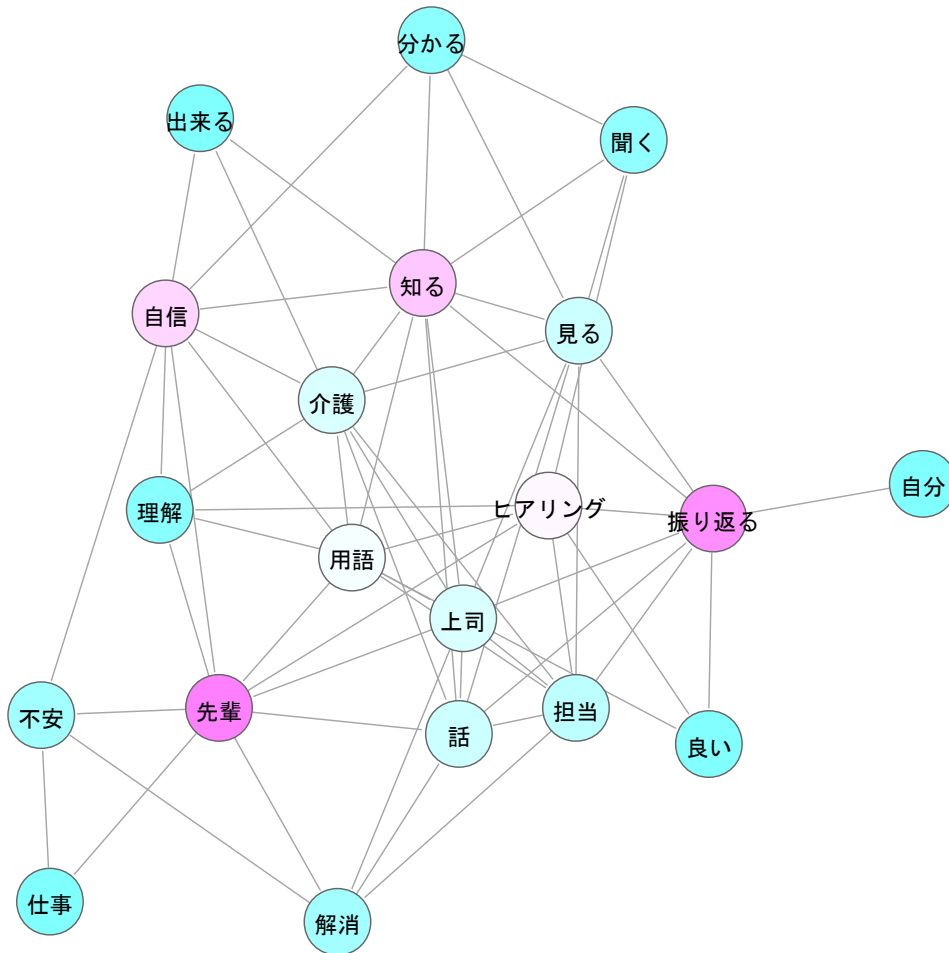
Aグループの記述内容からは、「悩み」「ヒアリング」などの語句をキーワードとした図が形成された。もとの記述と合わせてみると、「悩み」を解決する「良い」機会として「担当」や「指導者」あるいは「先輩」による「ヒアリング」が機能していたことが読み取れた。また、ヒアリングによって新人が「自分」を「知る」ことができた、という趣旨の記述もあり、図からも読み取ることができる。抽出語リストからも、このプログラムにおいて「ヒアリング」が最も新人にとって役立った部分であり、次点として「DVD」が役立ったのではないかと考えた。

表 4-15 新人 Bグループ

抽出語	出現回数
用語	10
不安	10
仕事	8
介護	5
振り返る	5
知る	5
自信	4
自分	4
上司	4
先輩	4
担当	4
理解	4
D V D	3
分かる	4
話す	4

Bグループの記述内容からは、「用語」「不安」「仕事」といった語句が多く抽出された。Aグループと比較すると「悩み」という語句の記述が全く無く、出現頻度としては「自信」「振り返る」「知る」など、ポジティブなフレーズの割合が高くなっている傾向があった。これまでと同様、このリストを用いて共起ネットワーク図を作成した。

図 4-4 抽出後リスト (B グループ) を使って作成した共起ネットワーク図



Bグループの抽出語リストからは「振り返る」「先輩」「自信」「知る」などの語句が中心となった図が形成された。「先輩」や「上司」の「ヒアリング」や「話」によって新人が「自信」を持つことができたり、「不安」が「解消」されたり、自分を「振り返る」ことのきっかけをもつことになったことが読み取れる。

このように、AグループとBグループの比較では、就業直後にプログラムを開始したAグループのほうがより大きな「不安」や「悩み」を抱えて業務にあたっていることが分かった。また、Aグループでは「ヒアリング」が新人の悩みや不安を軽減するきっかけになっていることに対して、Bグループでは新人が業務を振り返る良いきっかけとなっていることがわかった。

#### 4.3.3.新人の不安解消についてのまとめ

新人の不安を解消することは出来なかったが、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。また、新人の不安の内容は、時期によって変わっており、例えば 30 日目時点での排泄・入浴介助の実践を行うかどうか検討するなど、新人の就業時期や成長の度合いによって指導内容を検討していくことで、新人の心理的な負担の軽減につながると考えた。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。

また、DVD やテキストによって介護に関する知識を学習できることが新人の不安の解消に大きく役立っていることが分かった。

プログラムは、就業直後に実施したほうが効果が高く、高卒や中途採用の新人に対して効果が高かった。

#### 4.4.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。(表 4-16 参照)

表 4-16 プログラム終了 6 か月後の就業状況

総数	152
現在も貴施設で働いている	142
同じ部署で働いている	128
違う部署で働いている	14
理由:事業所の都合	9
理由:本人の希望	1
理由:本人の能力の問題	2
理由:その他	2
離職した	9
理由:職場の人間関係	3
理由:やりがいを感じない・合わない	4
理由:収入が少ない	0
理由:他に良い仕事があった	1
理由:結婚・出産・育児のため	0
理由:その他	1
その他(休職)	1

表 4-17 学歴別の定着状況

学歴	調査対象数	離職数	離職率	定着率
中途	38	1	2.6	97.4
高卒	54	4	7.4	92.6
福祉系専門	19	0	0	100
福祉系大学	23	1	4.3	95.7
その他大学	17	3	17.6	82.4
合計	151	9	6.0	94.0
休職	1	0	-	-

新人の定着状況について、学歴別にまとめたものが表 4-17 である。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が、「福祉系専門学校」および「福祉系大学」の出身者だけでなく、「中途」の定着率が非常に高いことが分かる。

「その他大学」の離職率が最も高く、退職数も 3 名になっているが、このうち 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。

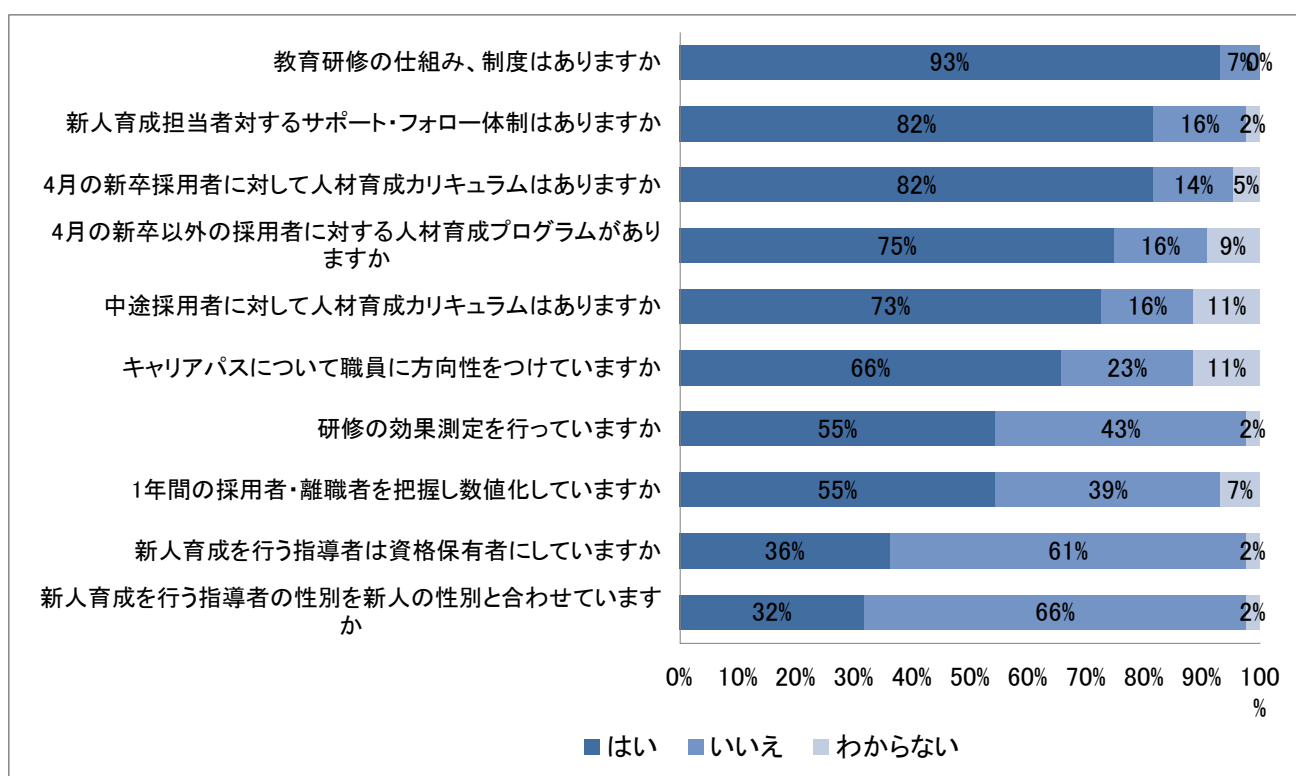
「高卒」の離職者は 2 番目に多くなっているが、高卒で就業してくる新人の中には特に個別の対応（生活指導・学習指導・カウンセリング）を必要とする新人が存在し、指導担当者の努力で離職を防ぐことが困難なケースがみられた。このようなケースにおいては、通常の新人育成よりも指導担当者の負担が大きく、上司や同僚の支援や専門的知識に基づいた指導が必要になってくると考えられる。

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。

#### 4.5.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、結果を以下の 4 つの表に集計した。

表 4-18 管理者アンケート



##### 4.5.1.施設管理者及び指導担当者アンケートの結果より

表 5-1 にまとめたように、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としている施設は 36%にとどまった。

表 4-19 指導担当者アンケート

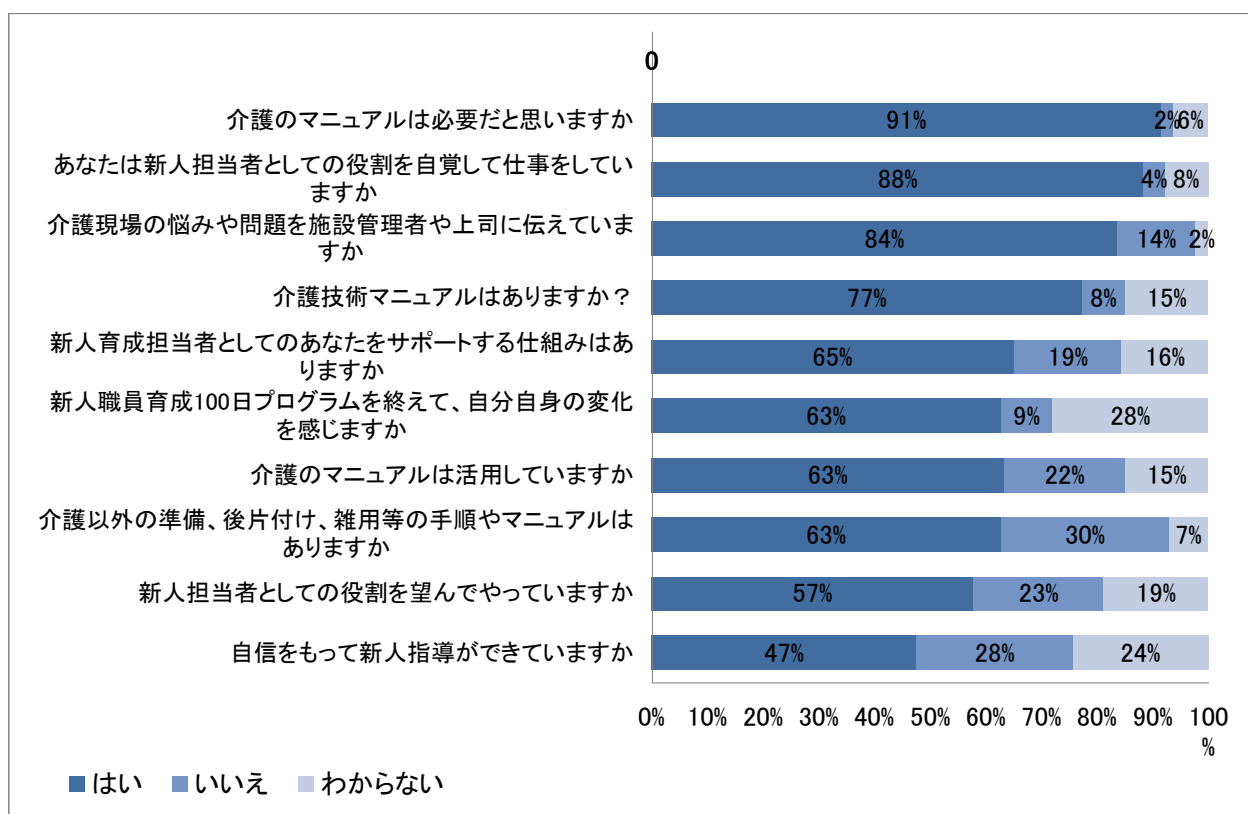


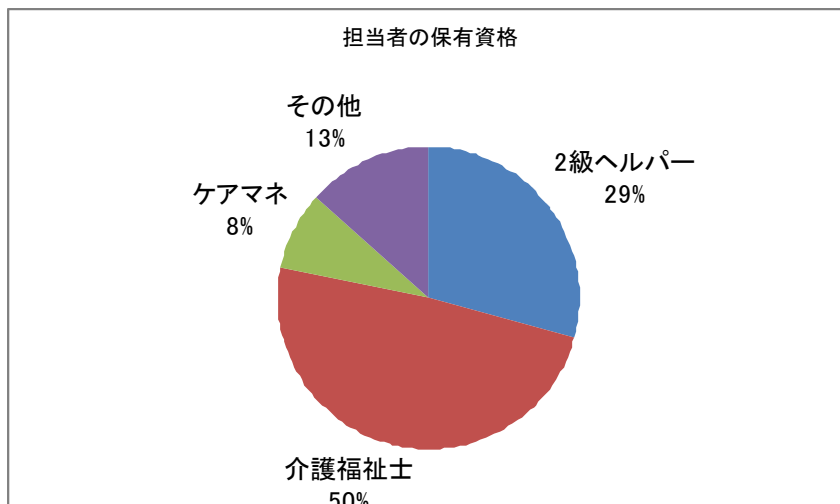
表 5-2 にまとめたように、多くの施設が介護技術マニュアルを整備し、新人研修を行っている。しかし、介護技術マニュアルが「ある」という回答が 77%であったのに対して、実際にマニュアルを活用しているという回答は 63%にとどまっていた。

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。

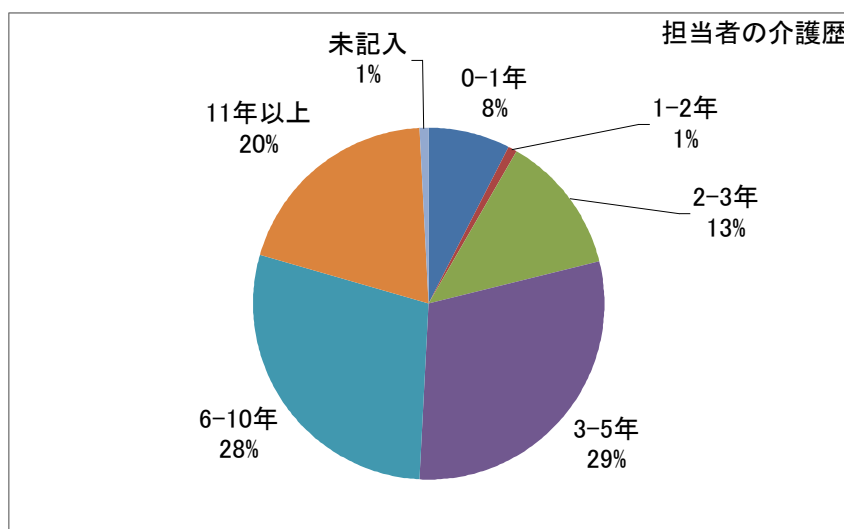


表 4-20 指導担当者の保有資格



また、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。保有資格が 2 級ヘルパーと回答した者のうち、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。

表 4-21 指導担当者の介護歴



また、指導担当者の介護歴に関する調査（表 5-4）からは指導担当者のうち 26%が 3 年以下という結果になった。本報告でも述べてきたように、介護歴 3 年以下のセグメントには知識（介護用語理解度）が不十分な職員が多く含まれており、新人を指導するにあたって、不安を感じる原因のひとつになっているとも考えられる。

本来であれば、指導担当者の要件を資格や経験年数、指導能力等を勘案して要件をルール化することが望ましいが、ルール化した場合、指導担当者として指導できる職員が足りなくなってしまう。

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ている。

100日プログラムでは、100日間で新人が目指すゴールが明確化されており、新人が出来るようになったこと、まだ出来ていないことが「見える化」されている。これを新人と指導担当者が共有し、目標達成にむけてとりくんだことが、151（1名休職）新人中142名が順調に成長できた理由と言えるのではないだろうか。

## 5.まとめと今後の課題

### 5.1.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」されたことにつきる。

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。新人の不安軽減に最も効果があったのは、指導担当者が新人に対して行ったヒアリング（スーパービジョン）であり、ヒアリングの効果の具体的内容は「自己覚知」「人間関係の構築」「質問の機会」であった。

プログラムは、就業後なるべく早い時期に実施した場合に効果が大きく、高卒や中途など介護の知識や経験の少ない新人に対しての効果が大きかった。

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。

### 5.2.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。

施設管理者及び指導担当者アンケートからは、自信を持って指導できていない指導担当者が約半数いることが明らかになった。指導担当者になるための要件を設定している施設は必ずしも多くはなく、現場経験2年目くらいから新人の指導を担当しているケースも多く見られた。新人教育を実践していくためには、指導担当者は「介護に関する知識・技術」だけでなく、「教える能力」（コミュニケーションスキルや役割意識など）が必要になって

くる。このような能力を指導担当者が独力で身につけることは簡単ではないし、普段の業務だけでも大変な介護現場で、並行して新人の OJT を行っていくことの大変さを多くの指導担当者が口にしていた。

しかし、今回プログラムを実践していく中で、指導担当者の資質や経験年数、保有資格が必ずしも充分とはいえない条件であったにも関わらず、新人が順調に成長したケースがあった<sup>3</sup>。

この施設では、普段から職員のチームワーク（看護と介護、介護職同士、施設管理者と指導担当者、管理者と新人）が非常によく取れており、新人をチーム全体で育てようとする職場の風土があった。また、施設管理者はプログラムの趣旨を良く理解し、指導担当者や新人に伝えていた。現場に多くの権限を委譲しながらも、一人ひとりの職員を把握し、新人の指導担当者の決定など重要な案件には指示を出し、その経過もしっかりと観察していた。

このように、指導担当者を支援するような職場の環境があれば、指導担当者も新人と共に成長していけるのではないかと考える。

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。

これを多くの施設で使ってもらうことで実施結果の施設間での比較や法人間での比較、新人同士の比較など、様々な単位との比較や評価ができるようになる。比較することで自施設の強み、弱み、新人職員の現状が客観的に把握できる。

100日プログラムは2013年度には更に多くのモニター調査を実施する。

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

---

<sup>3</sup> 本報告書20頁、4.2.4.を参照

「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](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