

特別養護老人ホームにおける人材育成の現状と課題

— OJT 指導者へのインタビューを通して —

孫 希 叔*

Current Status and Issues of Human Resource Development for Care Workers
in Elderly Nursing Care Facilities

—Through an Interview Survey with Leaders of On-the-Job Training—

Heesook SON

1. 研究の背景

高齢化率の上昇に伴い、介護保険のサービス利用が増える一方で、特別養護老人ホーム（以下、特養）をはじめとする多くの介護事業所は、サービス提供を担う介護人材の不足という深刻な問題に直面している。実際に、介護労働安定センターが公表した「令和2年度介護労働実態調査」（2020）をみると、介護事業所全体での人材の不足感は60.8%と高い水準となっている。さらにこれを職種別にみると、介護職員と訪問介護員が不足していると答えた事業所はそれぞれ7割と8割に上っており、介護職員の確保・定着がいつそう期待されていることがわかる。

このような状況を打開すべく、介護人材を確保するための対策が推し進められ、昨今の介護現場は、従来からの低賃金や離職率の高さ等とは異なる新たな様相を見せている。それは、多様な教育歴や職歴をもった人たちが登場したことであり、いわば、介護を担う「人材の多様化」が進んでいることである。これについて、瀧本（2016）は、今後は介護の形態も変わり、介護にかかわる人材もさらに多様化するのだろうと予測している。

このような状況について、北垣（2014）は「多様な人材」を受け入れていくという政策誘導により、福祉分野以外からの従事者及び高齢者などの多様な人材が介護現場に就労してきているが、実態として新規学卒採用者が少なく、介護経験のない中高年や福祉関係以外を卒業した新規学卒採用者が増えており、これまで以上に人材を育成するのに労力や時間がかかっていると指摘している。さらに、中井（2015）は、介護サービス事業所における人材確保は、未熟練の労働者に依存しているため、サービスの質の確保が困難であり、事業所の人材育成の負担が重くかかるなど、極めて脆弱な構造であると指摘している。これらの指摘からは、介護分野の裾野を広げることで介護人材が次第に増加していこう

* 人間関係学部 人間関係学科

という楽観的予想は残念ながら裏切られ、同様に質の高い介護サービスを利用することができるかどうかも怪しくなっている現状が見受けられる。

すると、介護サービスへの需要が増大する中、人材不足を強く感じている介護事業所においては、人材育成を行いながら、いかに質の高いケアを提供していくのが大きな課題となっているのが浮き彫りにされる。たとえ厳しい経営状況の中であっても、雇用環境の改善等を通じて人材不足を解決するための努力と同時に、入職した人材が介護の仕事に魅力を感じながら働けるよう、人材育成の充実を図っていかなければならない。

これまで介護現場における人材育成の方法の一つとして、On-The-Job Training（職場内訓練、以下、OJT）が注目されてきた。OJTとは、「上司や先輩が、部下や後輩（個人及び集団）に対して行うもの」であること、「日常業務のなかで行う職務を通じての育成方法・業務に必要な態度・価値観、知識・情報、技術・技能など職員の育成に必要な点を整理し、整理された事項の指導、教育や援助を行う活動」であること、「これらの活動を意図的、計画的、組織的に行うもの」であること、そして「最終目標は、職員の自己啓発のもとに成長や自立を目指すもの・職員の意欲を引出し、自主性や主体性を発揮できるよう方向付けするもの」とされている（宮崎2005）。すなわち、OJTを用いた人材育成とは、「できない」「わからない」状態の職員のスキルを、ある一定程度のレベルにまで引き上げることで、チームメンバーとしての力をつけていく、いわば組織力向上の人材育成手法といえる。

しかしながら、先述した現状を鑑みれば、OJTに必要な時間が十分にとれない可能性が極めて高い。そればかりか、OJTで得た知識やスキルを実践で生かせるかどうかは、職員個人の熱意と力量に委ねられ、介護専門職としての質の向上、さらには質の高いサービス提供への不安感さえ否めない。言うまでもないが、これにOJT指導者の指導方法や質が影響することは想像にかたくない。そこで本研究では、OJTを担っている指導者に焦点を当て、特養における人材育成の現状と課題を分析し、OJTの定着に向けての検討を行う。

2. 目的および用語の定義

以上のような視座から、本研究では介護人材の育成に向けた支援モデルを模索することをねらいに、特養のOJT指導者が行っているOJTの現状と課題を分析することを目的とする。さらにOJTをより効果的に機能させるためには何が必要かについて検討し、今後の介護人材の育成に必要な支援策を検討する上での知見を得ることである。

そのため、本研究ではOJT指導者を新たな人材として働くようになった職員に対し、職務に必要な知識・スキルを指導する者として位置づけ、特養におけるOJTの現状と課題に関する質的データの収集・分析を行う。

なお、ここで本論文で用いる用語の定義を示しておく。本論文における「OJT」とは、直接の上司に限らず、日常の業務を通して、意図的・計画的に働きかけていく指導および訓練・助言を指す。「指導者」とは、新入職員に対して介護実践に関する実地指導・助言・評価等を行う者を指す。その際の指導対象となる「新入職員」とは、初めて介護職として働いている勤続年数3年未満の職員であり、これには新卒採用者のみでなく中途採用者も含まれる。

3. 研究方法

(1) 調査対象

A 県の 3 市町村にある、6 カ所の特養において OJT 指導を担っている指導者 6 名を対象とした。特養を選択したのは、主な既存の研究の多くが特養を分析対象としていることから、先行研究の成果を踏まえた視点から分析を行うことによって、信頼性の検証にも寄与できると考えたためである。

対象者の選出にあたっては、①介護分野において 5 年以上の実務経験を有し、② OJT における実地指導者として 3 年以上の継続した指導経験を有していること、以上の 2 要件を満たす対象者について各施設より推薦を受けた（表 1）。

表 1 調査対象者一覧

		A	B	C	D	E	F
対象者	性別	女	女	男	女	女	男
	年齢	20 歳代	40 歳代	40 歳代	30 歳代	30 歳代	40 歳代
	最終学歴	短期大学卒 (福祉系以外)	専門学校 (福祉系)	四年制大学卒 (福祉系以外)	短期大学卒 (福祉系)	四年制大学卒 (福祉系)	専門学校 (福祉系)
	卒後教育歴	OJT 指導者養成研修, 認知症実践リーダー研修	指導者研修, リーダーシップ研修	リスクマネジメント研修, 管理者研修, 大学院修士課程	認知症実践リーダー研修, ストレスマネジメント研修	スーパービジョン研修, 認知症実践リーダー研修	ストレスマネジメント研修, 指導者研修
	実務経験年数	8	12	16	10	17	25
	役職の有無	リーダー	主任	サービス管理責任者	ユニットリーダー	介護課長	現場責任者
	指導経験年数	4	5	10	4	8	12
	保持資格	介護福祉士	介護福祉士	介護福祉士, 社会福祉士	介護福祉士	社会福祉士, 介護支援専門員	ホームヘルパー, 介護福祉士
所属機関	設置主体	社会福祉法人	社会福祉法人	社会福祉法人	社会福祉法人	社会福祉法人	社会福祉法人
	介護職員数	96	63	68	49	70	108
	指導者数	10	5	9	3	4	12
	指導体制	リーダー	指導者	教育担当者	エルダー	実務指導者	指導担当者

(2) データ収集方法

対象者の属性については、対象者概要調査表を用いて事前に記入を依頼し、面接時に持参してもらい、対象者とともに記載内容を確認した。その後、OJT 指導者としての日常的なふるまいへの想起を促すため、介護現場における人材確保と育成に向けた取り組みについて感じていること、力を入れていることについて語ってもらった。

インタビューは、フォーカスグループインタビューを実施した。グループインタビューのメリットとして、安梅（2001）は、参加者同士の発言によって「なまの声」を体系的に整理でき、潜在的な情報やニーズ、意見を把握することが可能であり、さらに、グループダイナミクスが生じることで相互作用により意見が引き出され、グループとしての意見の構築ができると指摘している。

インタビューは、調査対象者に対して2021年8月に実施した。新型コロナウイルス感染症対策の観点から、インタビューはZOOMなどを用いて、非対面で実施することを原則とし、対面でインタビューを行う場合は、感染防止に十分配慮した上で、外部から影響を受けない静かな会議室で実施した。データの収集には、参加者の承諾を得て、ICレコーダーを設置し記録した。なお、所要時間は1時間30分とした。

(3) 調査内容

①対象者の概要

対象者概要調査の内容は、個人の属性（性別、年齢、最終学歴、卒後教育歴、介護分野における実務経験年数、役職の有無、OJT指導者としての経験年数、保持する資格）と、所属機関の属性（設置主体、介護職員数、OJT指導者数、指導体制）である。

②半構造的グループインタビュー内容

- ・OJTに対する指導者としての思い
- ・OJTを実施する際に指導者として工夫していること
- ・OJTを実施する中で難しいと感じること

(4) 分析方法

調査対象者にインタビュー調査を実施後、インタビュー内容を記録した録音データを基に逐語記録を作成した。その後、インタビューにおける発言内容について、オープンコーディングから焦点的コーディングを行う帰納的アプローチにより、OJTの指導者が行っている指導の現状と課題を分析した。なお、分析は佐藤（2008a, 2008b）を参考にQDAソフトを用いて行った。以下、生成したカテゴリーは【 】、概念は〈 〉、具体例（インタビュー対象者の発言）は「 」で表記した。なお、発言内容の最後に付記する（ ）のアルファベットは、表1の調査対象者のアルファベットに対応している。

(5) 倫理的配慮

本研究は、日本社会福祉学会の「研究倫理指針」に基づき研究を進めた。まず、A県内の特養の管理者に、①目的、②方法、③日時、④場所、⑤倫理的配慮、⑥問い合わせ先を口頭および書面で説明し、対象者の抽出を依頼した。さらに、調査対象者には、調査開始時に、①調査の目的、②調査内容の録音の承諾、③録音データの匿名性および研究以外での使用はないこと、④調査対象者の申し出による録音の中止、⑤調査の回答拒否および研究協力の中止について説明し、対象者の同意を得てからインタビュー調査を実施した。

4. 結果

(1) 対象者の属性

対象者6名は、性別は男性2名、女性4名であり、年齢は20代が1名、30代が2名、40代が3名であった。対象者の実務経験は8年～25年目、OJT指導者としての経験は4年～12年目と多岐に渡った。所属機関における教育体制は、エルダー（新卒職員の相談相手となり精神的サポートを行う）、指導者、教育担当者（新入職員研修の運営や指導者

への助言及び指導、新入職員への指導、評価を行う)、リーダー、実務指導者、指導担当者がいる施設であった。

(2) 特養における OJT の現状

6名へのインタビュー内容を分析した結果、【指導者としての認識】、【指導に向けての関係づくり】、【指導に向けた計画と準備】、【指導をより効果的に実施するための工夫】、【指導後の評価】の5つのカテゴリーに分類することができた。これは、15の概念から構成されているものである(表2)。以下、その詳細を述べる。

①【指導者としての認識】

本カテゴリーは、〈指導者に必要な能力の向上に取り組む〉、〈指導目標を共有する〉の2つの概念から生成された。〈指導者に必要な能力の向上に取り組む〉は、専門的な知識やスキルを習得したり、ノウハウを活かすことで、場当たりの指導にならないように、取り組んでいることである。〈指導目標を共有する〉は、指導者同士で指導に関する共通認識を形成していることである。

②【指導に向けての関係づくり】

本カテゴリーは、〈対人関係が円滑となるようなコミュニケーションを取る〉、〈指導観をもって関わる〉、〈良好な信頼関係を築く〉の3つの概念から生成された。〈対人関係が円滑となるようなコミュニケーションを取る〉は、日常的に親密なコミュニケーションを取っていくことで、指導をうまく進めようと考えていることである。〈指導観をもって関わる〉は、指導開始前から指導を心掛け、その延長線上で指導を実施しようとすることである。〈良好な信頼関係を築く〉は、職員に安心感を与え、仕事で起こる問題を解消しやすくしようとすることである。

③【指導に向けた計画と準備】

本カテゴリーは、〈個別の目標を確認する〉、〈指導内容を確認する〉、〈指導方法を組み立てる〉の3つの概念から生成された。〈個別の目標を確認する〉は、職員の行動パターンやニーズに合わせて、職員とともに、協働して指導目標を確認していることである。〈指導内容を確認する〉は、職員がそれまで受けていた指導の内容を確認することで、内容の重複による意欲の低下を防止しようとすることである。〈指導方法を組み立てる〉は、職員に興味や関心を与えるきっかけを指導方法として取り入れ、職員を指導に引き込めるための工夫をしていることである。

④【指導をより効果的に実施するための工夫】

本カテゴリーは、〈コーチングスキルに基づいた指導を行う〉、〈根拠を示して説明する〉、〈指導が円滑に進むように環境を調整する〉、〈指導内容を振り返るための支援を行う〉の4つの概念から生成された。〈コーチングスキルに基づいた指導を行う〉は、「職員の中に答えがある」という姿勢で、質問を問いかけたり、職員同士で話し合う時間を設けることで、相互作用を促し、職員の考え方や価値観、スキルなどをサポートしていることである。〈根拠を示して説明する〉は、指導者の経験や勘、先例などに頼った指導ではなく、エビデンスに基づいた指導を意識し、誰もが理解できるように指導していることである。〈指導が円滑に進むように環境を調整する〉は、職員からの質問を、新しい知識や情報を確かめるための行動と認識し、質問しやすい状況を作ったり、指導に集中できる環境を

整っていることである。〈指導内容を振り返るための支援を行う〉は、指導を実施して終わりにするだけでなく、振り返りの機会を作り、学んだ内容をどう活かせたかを考えるように促していることである。

⑤【指導後の評価】

本カテゴリーは、〈職員の日目標達成を評価し、共有する〉、〈評価基準を共有する〉、〈指導方法を評価する〉の3つの概念から生成された。〈職員の日目標達成を評価し、共有する〉は、職員が指導を通して能力や知識を習得しているのか、あるいは自らの課題を解決するために取り組み、専門的な知識や技能を身につけているのかを確認していることである。〈評価基準を共有する〉は、それぞれの指導者が評価の際に用いる基準を出し合い、共有する評価基準を見出していることである。〈指導方法を評価する〉は、指導者自らが行ったOJTでの指導が、いつ、どのような方法で進められたのかについて、それが適切な状況下において実施されたものなのかを評価していることである。

表2 特養におけるOJTの現状

カテゴリー	概念	具体例
【指導者としての認識】	〈指導者に必要な能力の向上に取り組む〉	「考え方というか、実は変えないといけなかったんです。何かを教えるって、曖昧なままでどうかなるものでなかったんで。専門的な知識とかスキルをバージョンアップしておくようにしています」(B)
		「場当たりの自分の考えや思いだけをスタッフに押し付けたりしないようにしています。これまでの指導のノウハウなんかを集めたりして」(E)
	〈指導目標を共有する〉	「職員指導は、誰か一人の意欲ある職員の問題意識でなく、それを共有してやらないといけないと思います。そうでないと、それぞれが勝手にバラバラになってしまうから。なので、他の指導者とどこまでのレベルにするのかを話し合っ決めてるようしてるんです」(C)
【指導に向けての関係づくり】	〈対人関係が円滑となるようなコミュニケーションを取る〉	「些細なことでも、それぞれが気軽に話できることが大切だと思ってます。短くても普段そういった場を作って、声かけやすくするというか、距離感をなくすには有効なのかなあとと思います」(F)
		「必要な時は、わざと話の中に入るんです。意図的にそうやって、何かの共通点を探ったりして、次につなげよう」と(D)
		「自分が困ったら、あえて相談するんですね。経験の浅い職員だったり、年下の職員でも。そんなことを相談してもいいんだと思えるようになるような。すると、向こうも相談しやすくなるんじゃないかと思って」(A)
	〈指導観をもって関わる〉	「いずれか、この子らも自分たちが教えることになるし、そうなったら、その次の人たちに伝えていかないといけないので。そう思うとしっかりと伝えておかないといけないと思うんです」(D)
		「いろいろと関わってみると普段気づかなかったことに気づくんです。些細な変化に気づいたら、そこを切り口にそれぞれの様子を見たり話したりして、指導の時にそれを手掛かりにしています」(F)
〈良好な信頼関係を築く〉	「信頼関係の上での指導でないと、仕事上の本当の悩みを打ち明けてもらえなかったり、問題を打ち明けてもらえなかったりします。なので、自分のことを分かってくれているという感覚を持てるように声かけたりしています」(D)	
	「職員の意見や考えに、こっちが耳を傾けよく理解し、受け止めていることが分かると、職員は信頼感を抱いて、自分の考えを素直に話せるようになると思います」(A)	

特別養護老人ホームにおける人材育成の現状と課題

【指導に向けた計画と準備】	〈個別の目標を確認する〉	「知りたいとか、聞きたいとかがあっても、それを表に出せない人も多いので、「どう？」って声をかけたりして、そこから確認できた課題などがあつたら、本人はそれをどうしたいのか、話し合ったりして確認してます」(C)
		「最初は、将来のイメージとかを話し合ったりして、手がかりを探るようにしてます」(F)
		「本人がどのようなキャリアアップを考えているのかを確認しておくようにしています。それが分かると、道筋を作りやすくなるので」(E)
	〈指導内容を確認する〉	「指導が必要となる場所を探りますね、利用者対応なのか、家族対応なのか。どんな時にそうなのか、環境的な部分の影響も大きいので、それも含めて」(B)
		「それまでどんな研修を受けてたのか、どんな指導を受けてきたのかを確認して、順序を立てるようにしています」(F)
		「昨年と同じ内容だから指導に出ようとしなくてもいい人もいますので、内容が被らないように内容を工夫しないとイケないんです」(D)
【指導をより効果的に実践するための工夫】	〈指導方法を組み立てる〉	「職員の基礎学歴などの差が大きいです、どれが興味や関心を持てるのか、その人に合った指導方法なのかも検討しなくてはイケないです」(B)
		「勤務時間中だと、ほかの職員もいるし、利用者とか面会に来た家族もいたりするので。状況に合わせてどんな方法がいいのかを考えて」(E)
		「他の仕事に就くことができず『介護ならできるだろう』という安易な気持ちで入社してくる人も多いです。そういった人でも、興味や関心を持てるようにするにはどうアプローチすべきか、いろいろ仕掛けを作ったりして……」(C)
	〈コーチングスキルに基づいた指導を行う〉	「仕事を覚えさせるようにするんじゃなく、何が問題なのか、自分はどうしたいのか、どうすれば解決できるのか、を自分で考えるように聞かれます。答えは本人の中にあると思うので、それに気づく」(A)
		「説明することは説明して、それらをどう思ってるのか、自分で考える時間を持たせて、具体的なイメージや自分なりの言葉をつかめるようにしてるんです」(C)
		「こっちの話を一方的に聞かせるんじゃなく、職員同士で自由に話し合える時間を入れています。そこで、気付かなかった考え方に気づくことができたり、仕事頑張ろうとか、あありたい、刺激されたりします」(E)
【指導後の評価】	〈根拠を示して説明する〉	「自分の考えをよくわかるように工夫して、根拠を示しながら説明してるんです。もし、その理由が「なんとなく」とか「自分がそうやってたから」とかになってしまうと、話になりませんから」(D)
		「説明は、仕事なんだからこうするじゃなく、なぜそう言えるのかという理由もセットで説明するようにしています。それがきちんとつながると、なるほど！と思ってもらいやすくなります」(C)
	〈指導が円滑に進むように環境を調整する〉	「疑問に思うことを自分から聞こうとする時の安心感も大事だと思うんです。なので、周りを気にせず聞きに行っていんだと思うような状況を作るようにしています」(B)
		「現場で指導するとき、指導に集中するのはなかなか難しいです。なので、時間を区切って指導をするようにしています。その間は他の職員でフォローできる体制を作って」(E)
	〈指導内容を振り返るための支援を行う〉	「指導が終わったらそれでおしまいではなく、その後も印象に残ったことや学んだことを振り返って、自分なりに「達成したこと」と「やり残したこと」(B)
		「一通り指導が終わった後は、それを仕事でどう活かしているのか、本人はどう理解しているのか、様子を見ながらアドバイスするようにしています。やって終わりじゃなく、それを思い出して理解を深めていくのが大事なんで……」(F)
【指導後の評価】	〈職員目標達成を評価し、共有する〉	「それぞれのできることで、できないことをベースに、立てていた目標の進捗状況を確認して、ほかの指導者と共有するようにしています。それを受けて、他の指導をどう進めたらいいのかを考えたりするので」(B)
		「指導で言われたことを、普段の仕事でどう活かしているのか様子を見るようにして、変化があつたらそこをフィードバックしたりしてます」(F)

〈評価基準を共有する〉	「一人の職員に対して複数の指導者がついていたりするので、指導者同士でどのような側面を評価するのか、基準というか評価の項目みたいなものを話し合っています」(A)
	「覚えることが多いので、指導項目リストを作って、それぞれの理解程度を確認していますが、他の指導者は違うものを使っているので、評価内容を話し合って、共通する項目を作るようにしています」(C)
〈指導方法を評価する〉	「OJTはその場という即時性が必要なんです、そうすると、その周りの状況を把握することができなくなってしまうことがあります。なので、自分が指導する時、その辺がどうだったのかをチェックするようにしています」(D)
	「職員が問題なく仕事できているかは、自分の指導というか、かかわり方によっても大きく変わってきますので、自分の説明でよかったのか、話しかけるタイミングはどうだったのか、いろいろと考えてみて」(E)

(3) 特養における OJT の課題

6名へのインタビュー内容を分析した結果、特別養護老人ホームの指導者が認識する OJT の課題として、【指導者としての不安】、【指導における難しさ】、【指導対象者における課題】、【組織における課題】の4つのカテゴリーに分類することができた。これは、11の概念から構成されているものである(表3)。以下、その詳細を述べる。

①【指導者としての不安】

本カテゴリーは、〈個々のキャリアや能力に応じた指導が難しい〉、〈指導者のロールモデルがない〉の2つの概念から生成された。〈個々のキャリアや能力に応じた指導が難しい〉は、指導者が多種多様な背景を持つ職員の能力を見極める十分な余裕を持っていないまま、指導を実施することで感じる難しさや指導者としてのあり方に不安を抱いている状態である。〈指導者のロールモデルがない〉は、身近なところに見本となるようなロールモデルがないことで不安を感じている状態である。

②【指導における難しさ】

本カテゴリーは、〈指導に必要な時間確保が難しい〉、〈指導のタイミングを見極めるのが難しい〉、〈ツールの活用が十分できていない〉、〈意識・意欲への働きかけが難しい〉の4つの概念から生成された。〈指導に必要な時間確保が難しい〉は、OJTの重要性と必要性は理解しているものの、指導に費やす時間が充分に取れない状態である。〈指導のタイミングを見極めるのが難しい〉は、目の前の業務に追われ、指導を行うタイミングで業務が後回しになってしまったり、あるいは指導はスムーズに行えたものの、時間がなくて適切なフィードバックができない状態である。〈ツールの活用が十分できていない〉は、指導者と職員が、どのような指導が行われ、進捗状況はどの程度か、どんな問題が発生しているかなど、指導に関する情報を共有するためのツールが有効に活用できていない状態である。〈意識・意欲への働きかけが難しい〉は、相互理解を通して、職員自らが学ぼうとする意欲や仕事に対する主体性を引き出すことができず、指導者が悩みを感じている状態である。

③【指導対象者における課題】

本カテゴリーは、〈コミュニケーション能力不足〉、〈指示待ちの姿勢〉、〈素直に聞く姿勢の不足〉の3つの概念から生成された。〈コミュニケーション能力不足〉は、職員のコミュニケーション能力が低かったり得意ではない場合に、それに関する指導に時間を費や

特別養護老人ホームにおける人材育成の現状と課題

さざるを得ない現状に難しさを感じている状態である。〈指示待ちの姿勢〉は、上司や同僚からの指示がなければ、自分で主体的に行動を起こすことがなく、言われたことをこなすだけの職員に対し、指導者は新入職員に気づかせるための声かけややる気にさせる方法を見出せていない状態である。〈素直に聞く姿勢の不足〉は、指導者からの注意や指示に対し、職員の反応が薄かったり素直に聞き入れてもらえないことに難しさを感じている状態である。

④【組織における課題】

本カテゴリーは、〈指導者育成が間に合わない〉、〈組織的なサポート体制が不足している〉の2つの概念から生成された。〈指導者育成が間に合わない〉は、指導者の認識やスキルが統一されておらず、職員のレベルに差が生じている現状において、OJTに対する共通認識を持ち、一定の指導スキルを備えた指導者の育成が追いつかない状態にあると認識していることである。〈組織的なサポート体制が不足している〉は、指導者だけに職員指導を一任することには限界があり、指導者の取り組みを職場全体でフォローする必要があると認識している状態である。

表3 特養におけるOJTの課題

カテゴリー	概念	具体例
【指導者としての不安】	〈個々のキャリアや能力に応じた指導が難しい〉	「職員の属性がまちまちでやりづらいです。指導してね、と言われるけど、何を、がわからない。本来の業務もあるので、疎かにならないようにはしているけど、指導に当てられる時間は限られてしまいます」(C)
		「これまでの経験の程度によって、身につけてきているものがそれぞれ違うわけで、指導の場面でその違いに対応するのが大変なんです。よく個々に合わせた指導をというけどね」(D)
		「経験とか能力に差があるので、個々の能力というか特性を見きわめることがとても大変です。これって、指導者失格と言われても知れませんが」(F)
	〈指導者のロールモデルがない〉	「個々への指導をどうやって進めたらいいのか、正直に迷ってます。いろんな話を聞いたりしながら何とかやってるけど、それで合ってると言われると……。ロールモデルがないので、今後自分はやっていけるか不安」(A)
「人をつかうとか、マネジメントをするという視点が必要なんです。いろいろとまとめたり勤務管理をしたり等ができる人でなくてはならない。いろいろと手探りでやってるけど……」(B)		
「自分自身が体系的な指導を受けたことがないので、スタッフに合わせて説明したり面談で指導したり、真似できる人がいてほしかったんです」(D)		
【指導における難しさ】	〈指導に必要な時間確保が難しい〉	「丁寧にかかわって指導する時間的ゆとりがほとんどないんで」(A)
		「人員体制に余裕がないこともあって、十分に説明することが厳しい時は、なるべく短時間で済ませるようにしています」(B)
	「交代勤務で皆の集まりが悪いんです。参加できない人に指導内容を伝えるようにしていますが、フォローする時間がとれないんです」(C)	
〈指導のタイミングを見極めるのが難しい〉	「業務に追われてると、どうしてもそれが優先となってしまうと、タイムリーなアドバイスがなかなかできないんです。本来はやっておかないといけないんですけど」(E)	
	「一人ひとりの勤務状況が違うので、どのタイミングでフォローアップをしたらよいか迷うんです」(C)	

孫 希 叔

	「やらないといけない業務に追われてしまって、タイムリーな指導が追いつかないのが現状で」(D)	
〈ツールの活用が十分にできていない〉	「指導用のマニュアルはあるんですが、盛り込んで内容が多く、指導で使うには時間と手間がかかるんで、チェック表だけ使ってどうなのかを確認して終わり、が多いです」(B) 「職員それぞれの経験に結構なばらつきがあるので、指導場面で同じツールを使うことが難しいんです。どのツールが一番適しているか、悩みなんです」(A)	
〈意識・意欲への働きかけが難しい〉	「中には消極的というか、あまりやる気のない職員もいたりするんですが、少しでもモチベーションをあげていくにはどうすればいいのか、もっと関わられる時間があればいいんですが」(E) 「頑張してほしいところとか、もう少し工夫したり直してほしいところを伝えてあげたいんだけど、それって結構時間がかかるんです。他の業務で走り回っていると、見切り発車になってしまって」(A)	
【指導対象者における課題】	〈コミュニケーション能力不足〉	「人前で話せない等、コミュニケーション能力の低い人が多いんです。それをどう育てるかっていうのが本当につかめないんで」(F) 「人の話を傾聴できることに欠けているというか、ただ聞いているだけで、なんの質問もしないまま終わってしまうと、限界というか難しさを感じることも……」(B) 「コミュニケーション能力から指導しようとするとう時間がかかりすぎるんです」(A)
	〈指示待ちの姿勢〉	「割り当てられた仕事はきちんとこなし、ルーティンワークも滞りなくこなすんだけど、逆にそれしかできない人たちもいるので。何か問題があるんだろうかって、こっちが悩むくらいです」(D) 「指示通りの業務は問題なくこなせるんですが、自分から考えて動くのができなくて困っちゃうんですね」(E)
	〈素直に聞く姿勢の不足〉	「話を聞くという時の意識にも差があるんです。アドバイスをもらうことが苦手なのかもしれませんが、介助法や対応の仕方など重要なところを伝えていても、聞く耳を持たないというか、なかなか思うようにできない時もある」(B) 「最初は誰でも上手くできませんから、できないことは悪いことじゃないけど、自分の能力が否定された気になってしまって、落ち込んであきらめたり、投げやりな気持ちになってしまう人もいます」(F)
	〈指導者育成が間に合わない〉	「誰を指導者にするかで、指導を受けた職員の間で差ができてしまうわけで、指導者となる人をどう育てるかが課題です。経験さえ豊富であれば、誰でも良いというわけではないし、金さえ出せばなんとかなることでもないです」(F) 「十分なキャリアを積んでいる中堅職員の中には、自分が当たり前に行っていることを相手の側に立って指導することが難しい人もいます。教えることが苦手とか、説明が不十分だったり、必要以上に厳しくなる時もあります。そんな人にOJTを任せるには、まずOJTに関するスキルを身につけてもらうようにしないとイケないんですが、それって、すぐできるものじゃないし」(C)
【組織における課題】	〈組織的なサポート体制が不足している〉	「福祉以外の学校から就職する学生が多くなっているんで、今まで以上に育てるのに時間がかかるんです。事業所側もそのあたりの意識改革が必要だと思いますね。たしかに、介護業務に精通しているのは現場で働く職員ですが、だからといって新人教育をすべて現場に丸投げするのは問題だと思います」(D) 「入職した新人が質問した職員によって、返ってくる指導内容が違うので、誰の指示に従っていいかわからない、と嘆くのをよく聞きます。経験や資格が違う職員が、新人指導をしたりする時は、的確なマネジメントができる管理者がいてほしいんです」(E) 「担当者に新人指導を任せるのは限界があります。1人で抱え込むというか、いろんな業務が重なると、とりあえず目先のことを教えるようになってしまうので、現場任せ、指導者任せにしないことが大事だと思います。何もせずに、人材育成とか、モチベーション云々は無茶な発想じゃないんですかね。もっと組織全体のサポートがあってほしいです」(B)

5. 考察

介護サービスは、個人が知識とスキルさえ身につければ、目指すケアが実践できるものではない。それは、チームによるケアの提供が前提となるためである。このように、チームプレイを基本とする介護サービスにおいて、専門性に裏付けられたノウハウを職員間でいかに共有し、積み上げていくのかは、サービスの質を左右する要となる。要するに、利用者への質の高いサービスをチームとして提供していくためには、OJTを介して、新入職員をチームの一員として溶け込ませ、実践で求められる判断能力と行動能力を身につけていくようにする必要がある。特養における人材育成においてOJTが重要な理由はここにあると言える。

本研究では、特養において新入職員の指導を担っている6名の指導者を対象に、OJTの現状と課題への分析を行った。対象者の平均実務経験年数は14.7年であり、平均指導経験年数は7.2年であった。対象者の所属機関は、介護職員数が50名弱の小規模事業所から100名以上の大規模事業所が含まれていた。また、それぞれの事業所においてはOJTの推進役として「リーダー」や「エルダー」、「指導者」という存在が確認された。中には、管理的立場にある人が現場におけるOJTの企画・運営だけでなく、指導者の役割も担っており、すべての対象者がOJT指導を兼務していることが確認できた。これは、リーダーまたは主任といった既存の役職に指導者という新たな役割を組み込んだものと言える。

以上を踏まえ、本研究で明らかになったOJTによる人材育成の現状について、分析結果を考察し、今後の効果的なOJTの推進と定着に向けた課題について検討する。

(1) 特養のOJTによる人材育成の現状

本研究の結果では、OJT指導者は、指導開始前の段階から〈指導者に必要な能力の向上に取り組む〉のと同時に〈指導目標を共有する〉ことにより【指導者としての認識】を深めていることが明らかになった。その背景には、指導者間でOJT指導の目標に関する共通認識が得られていないことが影響していることがわかった。さらに、指導対象の新入職員について、基礎教育や経験、能力等が異なる上、〈コミュニケーション能力〉が乏しく、職業に対する意識が低く〈指示待ちの姿勢〉で業務に臨んでいると認識しており、これに対し、OJT指導者は指導を有効に進めるため、日常的なコミュニケーションを取っていることが明らかになった。具体的に見ると、OJT指導者は【指導をより効果的に実践するための工夫】として、対面して聞く・話す・伝え合うというかかわりの中から職員が気づきを得ることができるコミュニケーションを駆使していた。これは、指導する・指導されるという関係性に縛られない日常的なコミュニケーションが、OJTの重要なツールであることを示唆するものである。このように、OJT指導者は新入職員とのコミュニケーションを積み重ね、どのようにかかわればよいかへの糸口を見出せることで、彼・彼女らが主体的に行動するようになるための指導方法を選択していたと考えられる。ここからは、指導者が日頃の関わりの中で、新入職員の個性やモチベーションを客観的にアセスメントし、個々の実践能力のレベルを十分に把握しているか否かが、OJTへの取り組みに大きく影響していることがわかる。これに対し、中原(2010)は、職場の構成員が各自の業務経験を

相互に語り合うことが職務能力の向上に資することを指摘している。したがって、OJT 指導者には、職員同士のコミュニケーションが生まれやすい環境を整え、新入職員が感じる OJT の難しさの解消を目指したアプローチを試みることを有効であると考えられる。それによって、新入職員が自らを受け止められているという実感や安心感を見出せた時、自身の〈コミュニケーション能力不足〉や〈素直に聞く姿勢の不足〉だけでなく、〈指示待ちの姿勢〉を乗り越える力が育まれるものと考えられる。

一方、OJT 指導者は【指導における難しさ】や【指導者としての不安】を感じているものの、それに対する有効な手立てを見出せていない実態が明らかになった。この点は、介護分野の特徴が大きく影響していると考えられる。介護専門職には、利用者の自己決定の尊重や自立支援、安全確保といった概念が場面によって対立することが多く、何を優先すべきかへの判断が日常的に求められる。それらの判断のためには、状況を察知したうえで、課題を分析し、検証する力を鍛えていく必要がある。しかし、新入職員の OJT においては〈指導に必要な時間確保が難しい〉うえに、〈ツールの活用が十分にできていない〉状況で、OJT 指導者は〈指導のタイミングを見極めるのが難しい〉と考えていることが共通事項として確認された。これらが結果的に、新入職員の状態に応じた〈意識・意欲への働きかけが難しい〉という認識につながったのではないかと推察できる。こうした現状に、「新人教育をすべて指導者に丸投げする指導体制」や「的確なマネジメントができる管理者の不在」という概念から成る【組織における課題】が、さらなる追い打ちをかけていることが明らかになった。そこからは、OJT 指導に関する組織的なサポート体制が必ずしも十分ではないことが浮き彫りにされる。

しかし、このような状況の中でも、OJT 指導者は〈個別の目標を確認する〉ことや〈指導方法を組み立てる〉といった【指導に向けた計画と準備】に取り組み、指導者としての役割を果たしていることが示された。さらに、OJT 指導者は【指導をより効果的に実践するための工夫】として、〈コーチングスキルに基づいた指導を行う〉〈根拠を示して説明する〉〈指導が円滑に進むように環境を調整する〉〈指導内容を振り返るための支援を行う〉といった取り組みを行っていた。これらの概念には、指導を通じて新入職員の資質や実践的な能力を磨き上げるための支援が盛り込まれていると考えられる。これについて、松尾(2011)は、若手を育てるのが上手な指導者の特徴として「目標のストレッチ」「進捗状況と相談」「内省の促進」「ポジティブ・フィードバック」という指導スキルを駆使していると指摘している。つまり、OJT 指導者は、業務に関する幅広い知識や経験だけでなく、コミュニケーションを基盤とした指導方法を駆使し、OJT の中でそれを言語化し、共有することを通して、新入職員の学びや成長に向けての工夫を試みていると考えられる。一方、こういった工夫がもたらす効果は、OJT 指導者にも及んでいることが指摘されている。黒川(2017)の研究においては、後輩への指導という局面で自分が指導者となることが養成課程における学習内容に間接的に触れるような機会となり、より主体的な学びや成長への実感につながっていると述べた後、OJT 指導は、そこで働く職員の人材育成・専門職としての成長にとってはメリットの大きいものであると指摘している。

では、特養における OJT がこうした新入職員の専門職としての育ちを支える機会、人が学び育てられる仕組みとして十分に機能するためには、どのようなことが求められているのだろうか。以下では、そうした取り組みに向けた方策について検討する。

(2) OJT の推進と定着に向けた課題検討

第1に、人材育成にかけられる時間の確保である。本研究の結果、OJT 指導者は【指導における難しさ】として、〈指導に必要な時間確保が難しい〉ことを指摘していた。OJT 指導者は、自らが解決に関われる問題には関わり、解決を目指す意識があることが示された。しかし、〈意識・意欲への働きかけが難しい〉など思いにとどまり実行できていないことも多く、その理由として「他の業務に追われ、丁寧に関われる時間が不十分」であることが述べられていた。これは、本来の自分の職務を行う時間に加え、後輩や新入職員等を指導する役割を担っている実態が反映された結果であり、職員の資質向上に取り組む事業所の人材育成への姿勢も影響していると考えられる。OJT の成果として、新入職員自らが専門職としての自覚をもち、自己啓発に努めることができる人材への成長を望む場合、学ばせる環境やそのきっかけをうまく提供していかなければならない。したがって、OJT を担う指導者が、兼務による負担増等を抱えず、指導に取り込むことが可能な仕組みづくりが不可欠と言えよう。例えば、OJT 指導者の業務や役割分担、指導に専念できる勤務体制の構築、指導に必要なツールの整備といった工夫が必要である。

第2に、OJT 指導者の指導スキルの向上である。OJT 指導者は、日頃の業務に追われながらも、新しく入職した職員に対し、必要な知識と技能を周知させなければならない現状がある。本研究の結果では、指導者が認識する OJT の難しさとして、〈個々のキャリアや能力に応じた指導が難しい〉が挙げられており、OJT における指導スキルの課題が指摘された。これは、〈指導者のロールモデルがない〉ことや指導上のノウハウが組織内に共有されていないことがその要因であると考えられる。これらのことから、OJT を受ける側の問題だけでなく、指導方法や指導者の質が問われていることが示唆される。とくに、人材育成を担う人を育成するための仕組みが整えられていない事業所においては、OJT 指導に対する指導者の認識や知識に差が生じやすく、統一された指導方法が共有できていない可能性が高い。ゆえに、OJT が指導者の「経験と勘」に基づくレベルで進められ、新入職員の混乱を招くきっかけになりやすく、結果的にそこで費やされる時間と労力が無駄になってしまうことも推察できる。さらに、OJT そのものが指導を受ける新入職員にどのようなキャリアビジョンをもってもらおうのか、という明確な目標を持たないまま進められる可能性も浮上する。こういった実態からは、人材育成の目標がぶれない指導者を軸に、一定の質が担保された OJT 指導が実施できる仕組みの必要性が確認できる。そこに求められるものとして、まず指導者に対するフォロー体制である。具体的には、指導者の資質・能力の向上を確保するための研修の実施、効率よく指導を行なっていくプログラムの構築等も効果があると考えられる。それに加え、OJT 指導者同士でフォローし合える仕組みの整備、人材育成の経験や指導のノウハウを有する事業所との連携等も考えられる。

第3に、OJT に対する経営層の意識改善である。本研究の結果では、OJT 指導の実態として〈組織的なサポート体制が不足している〉ことや〈指導者育成が間に合わない〉ことが示された。これは、人材不足を課題としながらも、その解決に向けた人材育成体制が十分に整備されていない現状が反映されているものと考えられる。こうした背景には、経営側の姿勢、すなわち人材育成を中長期的な経営資源として捉えず、業務中の指導に充てる時間を単にコストとして認識する経営姿勢が影響していると考えられる。言うまでもないが、人材育成への取り組み方には、事業規模や予算など、組織体制の違いによって取り組

み方や指導者の位置づけの差異が想定できる。しかしいずれにしても、人材育成に対する明確な目標や方向性が欠如していると、どのように人材を育成すべきか決められず、必要な仕組みや環境が整備されないままになる。この課題の解決には、介護人材を中長期的な経営資源として位置づけ、人材育成に向けた明確な目標や方向性を示すことが有効であると考えられる。そうすることで、全体で同じ目標や方向性を目指す風土が根付き、組織の活性化や個人のモチベーションアップといった好循環が期待できる。

6. 結語

今回、インタビュー調査を実施した6名の分析をもって一般化することは難しいと考えられるが、特養におけるOJTの現状と課題が一部明らかになった。少子高齢化に伴う労働力人口の減少等により、優れた介護人材の確保と育成は重点課題となっている。そのため、介護現場での活躍を望む人を増やすのと同時に、離職を防ぐための対策が急がれている。

人材育成に関わるこれらの対策は、現場における人員配置基準や人材育成体制の不十分さをどこまで考慮したものなのだろうか。確かに、必要とされる介護人材の頭数を満たすため、新たな人材の参入を促すことが間違っているわけではない。ただ、新たに採用した人材を育成するため、限られた人員を新入職員の育成に割かなくてはならない。しかしながら、新たに採用された職員のキャリアやスキル等の多様性によって、OJT等に要する時間が長くかかり、介護現場における人手不足感に影響を与えていると考えられる。

一方、OJT指導者は、正しい知識や新しいスキルを熟知し、さらにそれを組織全体に普及できるように指導するという役割を担っているのと同時に、新入職員のキャリア支援や職場環境の改善などといった人材育成の要の部分を負っていることがわかる。つまり、介護人材の育成に向けた議論は、OJT指導者を抜きにしては成り立たない状態となっている、といっても過言ではない。

すると、OJT指導者層への教育・支援を充実させることは、事業所全体の質の向上に寄与できるものと考えられる。また、自身が持っている能力をより向上させ、キャリアアップしていく指導者の姿を見かけることによって、魅力ある仕事・職場として、介護人材の確保につながると期待できる。ここに、介護人材の量と質の好循環を生み出すサイクルの確立に向けたヒントがあるのではないだろうかと考える。

7. 本研究の限界と課題

本研究では、研究協力者のOJT指導経験年数にバラつきが見られるため、それによる記憶の曖昧さを考慮する必要がある。また、本研究の調査対象者の選定にあたっては、外的妥当性を高めることを意図して、一施設にとどまらず多施設に依頼したものの、施設長の協力を得やすい法人という点で、労働環境や人間関係が比較的に良い特養であった可能性が高いと思われる。したがって、調査協力者の選定方法を再検討する必要がある。

謝辞

本調査に、多大なご協力を賜りました社会福祉法人および指導者の皆さまに、厚く御礼申し上げます。

文 献

- 安梅勅江（2001）『ヒューマン・サービスにおけるグループインタビュー法—科学的根拠に基づく質的研究の展開—』医歯薬出版，pp. 1-12
- 介護労働安定センター（2020）令和2年度介護労働実態調査『事業所における介護労働実態調査結果報告書』
- 北垣智基（2014）「介護現場の人材育成・定着等に向けた取り組みの実態と関連課題—京都府における調査結果から—」『福祉教育開発センター紀要』11，pp. 35-55
- 黒川奈緒（2017）『高齢者介護施設における介護職員の人材育成—現場での学びに着目して—』博士論文
- 厚生労働省（2019）『平成30年版 労働経済の分析—働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について—』p. 139
- 佐藤郁也（2008a）『質的データ分析法原理・方法・実践』新曜社
- 佐藤郁也（2008b）『QDA ソフトを活用する 実践質的データ分析入門』新曜社
- 瀧本稚子（2016）「介護職員の人材マネジメントの在り方に関する研究」『商大ビジネスレビュー』6(3)，pp. 123-146
- 中原淳（2010）『職場学習論』東京大学出版会，pp. 117-140
- 中井良育（2015）「介護サービス事業所の人材確保及び職場定着の方策等の現状と課題の考察」『同志社政策科学研究』17(1)，pp. 119-135
- 松尾睦（2011）『経験学習入門』ダイヤモンド社
- 宮崎民雄（2005）『福祉現場のOJTとリーダーシップ』エイデル研究所