

2013年度 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報告書 ～100日プログラムの成果と課題～

1. はじめに

ピーエムシー株式会社では、平成22年度より、「新人職員育成100日プログラム（以下100日プログラムと表記）」の開発・研究を行っている。このプログラムの目的は、介護現場に就職した新人職員（以下「新人」）の不安を軽減し、意欲を持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。

このプログラムの内容は、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」「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」の標準化を目指している。プログラムのパッケージは「知識を獲得するためのDVD及びテキスト（新人に渡して自主的に学習するよう意識付けする）」、「エゴグラム」、スーパービジョンのための「指導担当者ヒアリング」、コンサルティングのための「第三者ヒアリング」、「アンケート」から構成されている。本報告では、2013年度の実践を振り返り、プログラムの効果測定と課題の抽出を試みる。

2. 実施概要

100日プログラムは、以下の内容物から構成されている。担当者と新人がこのプログラムのスケジュール表に沿って100日間のメニューを実践し、行ったことを記録する。施設の担当者はこれらの記録をFAXや電子メール、または郵送などでピーエムシーに送り、ピーエムシーがデータをシステムに入力していく。システム上で整理・集計されたデータは、管理者がインターネットを經由してWEB上で確認することが出来る。

[100日プログラムのパッケージ]

- (1) 介護用語 360語を含んだDVD・テキスト
- (2) 介護用語 360語の理解度チェック
(○×自己評価表・記述式テスト)
- (3) エゴグラム
(自分の行動の特徴や性格傾向を分析する)
- (4) 指導担当者ヒアリング
(担当者が新人に対して実施)
- (5) 第三者ヒアリング
(ピーエムシーの訪問調査員が実施)

(6) バーンアウト尺度を用いた新人・担当者のメンタルチェック

(7) 指導担当者スキルマトリックス診断

3. 研究方法

平成25年3月～同年9月までの間に、新潟県内の56施設、167指導担当者（以下「担当者」）¹、169新人に対して本プログラムを実施した。

プログラム終了後に、①管理者アンケート、②5事業所の管理者・指導担当者・新人に対するインタビュー、③新人に対する介護用語理解度の変化、④定着率の4つの項目の結果をまとめ、分析を行った。

4. 倫理的配慮

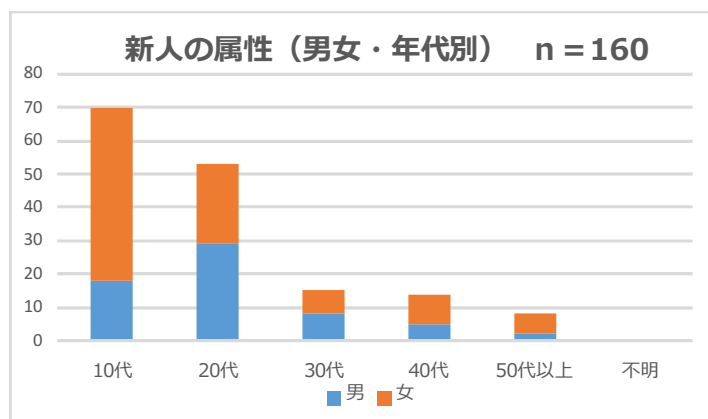
プログラムの実施対象となる施設及び職員全員に対しては、実施結果を集計・分析し、プログラムの改善に利用する事を説明し、同意を得た。

5. 結果と考察

5-1. 対象の基本属性

今回100日プログラムを実施した新人の基本属性は、以下の通りである。

表1. 新人の属性（男女・年代別）



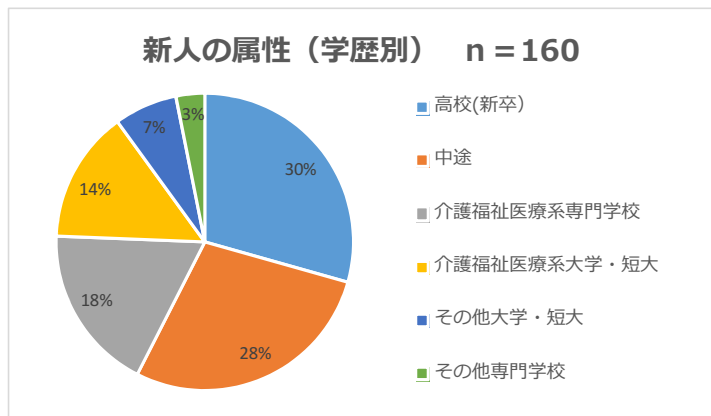
新人を年代別に分類（表1）すると、10代が最も多く、新人全体の43.7%を占めていた。男女別では男性が20代、女性は10代の割合が最も多かった。

¹ 育成期間に担当者が変更となったケースを含まない

2013年度 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報告書 ～100日プログラムの成果と課題～

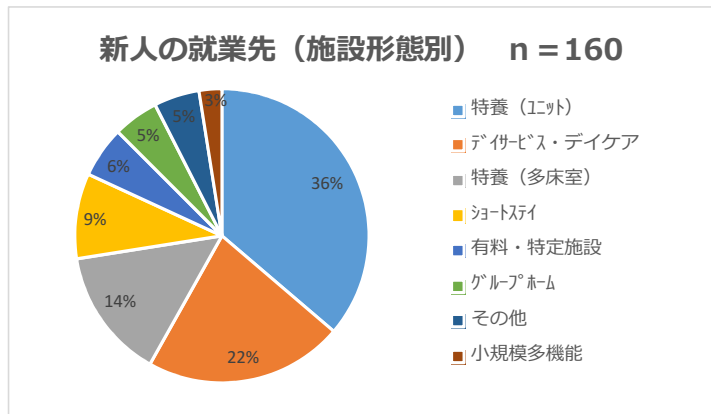
また、新人を学歴別に分類（表2）すると、高校（新卒）が30%、中途（他職種からの転職）が28%、介護・福祉・医療系専門学校卒が18%であった。

表2. 新人の属性（学歴別）



新人の就業先（表3）は、特養（ユニット型）が36%と最も多く、次いでデイサービス・デイケア、特養（多床室）の順であった。

表3. 新人の就業先（施設形態別）



5-2. 効果測定～管理者アンケートの結果～

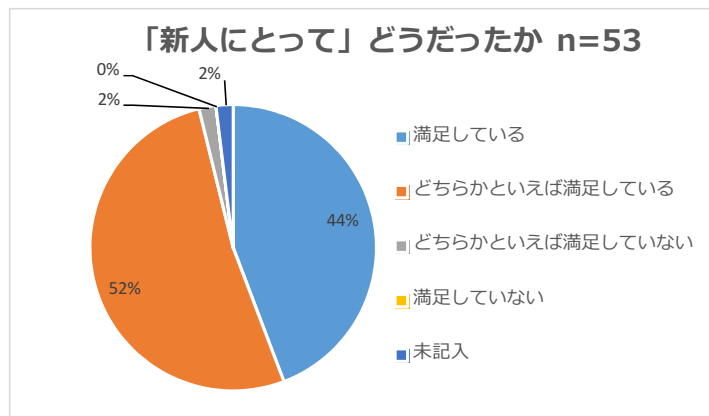
ここでは、2013年度に100日プログラムを実施した53施設の「管理者アンケート」結果を集計し、5段階評価（表4～表8）および自由記述のまとめを行った。

5-2-1. 「新人にとって」どうだったか（表4）

「満足している」「どちらかといえば満足している」の合計が96%を超えており、新人教育のためのツールとしての評価は非常に高かった。自由記述の内容については、「(テキストやDVDによって) 新人の自己学習

の目安ができた」「(定期的なヒアリングによって) 新人の目標や課題が明確になった」「担当者と新人の関わりが増えた」など、教材およびヒアリング（面談）の効果に関する記述が多く見られた。

表4. プログラムは「新人にとって」どうだったか

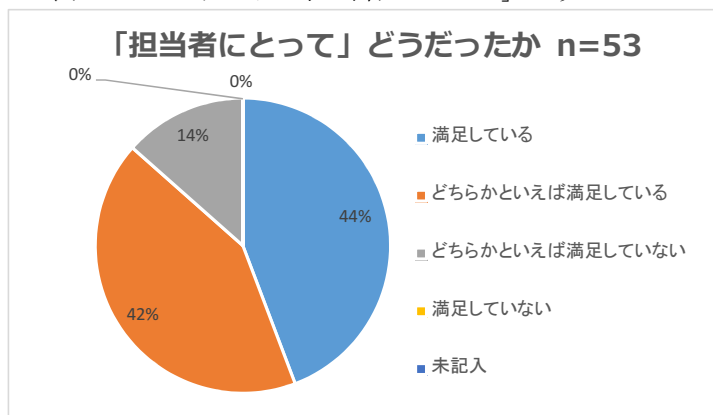


5-2-2. 「担当者にとって」どうだったか（表5）

「満足している」「どちらかといえば満足している」の合計が86%を超えており、概ね良い評価であった。自由記述からは、「時間をとって1対1の指導や相談を受ける事が出来て良かった。現場ではどうしても業務、手順指導が中心になってしまうので、心の指導、ケアができて良かった」「バーンアウト尺度により新人だけでなく、担当者の離職リスクに気づくことが出来た」役割の「(エゴグラムにより) 担当者の課題も明確化できた」などのプラス評価が目立った一方で、「プログラムの趣旨が理解できていなかったため、うまくいかなかった」「スケジュール管理等の負担が大きかった」というマイナス面の評価もあった。100日プログラムでは、新人の不安を軽減させるために担当者のヒアリングが非常に重要であると位置づけている。介護現場における日常業務は非常に煩雑で多忙なものであり、その中で担当者が新人教育のために時間を割くことは困難であるかもしれない。しかし、管理者・担当者が新人教育の重要性を理解し、ヒアリング（面談）などのスケジュール管理をしっかりと行うことが、このプログラムを実践していく上で非常に大切なことであると考えられる。

2013年度 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報告書
～100日プログラムの成果と課題～

表5. プログラムは「担当者にとって」どうだったか

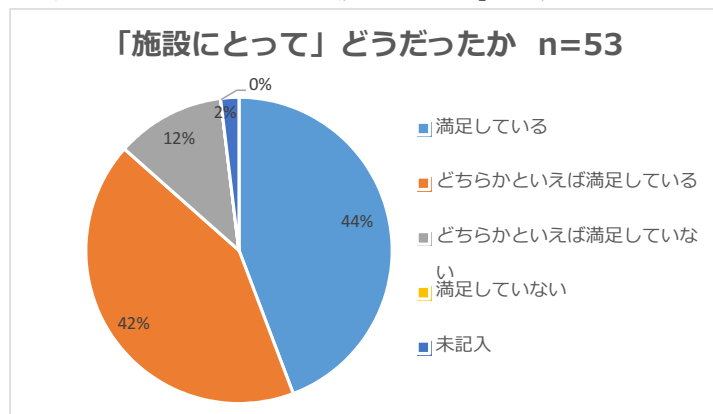


5-2-3. 「施設にとって」どうだったか (表6)

「満足している」「どちらかといえば満足している」の合計が86%を超えており、概ね良い評価であった。

自由記述からは、「育成効果がデータ化されて客観的に効果の確認ができた」「新人だけでなく、担当者の成長の状況も確認できた」「組織内での新人指導の意識が高まった」などのプラス評価が見られた。一方、マイナス評価としては、前節同様に「スケジュール管理の負担」が大きかったとのことであった。

表6. プログラムは「施設にとって」どうだったか



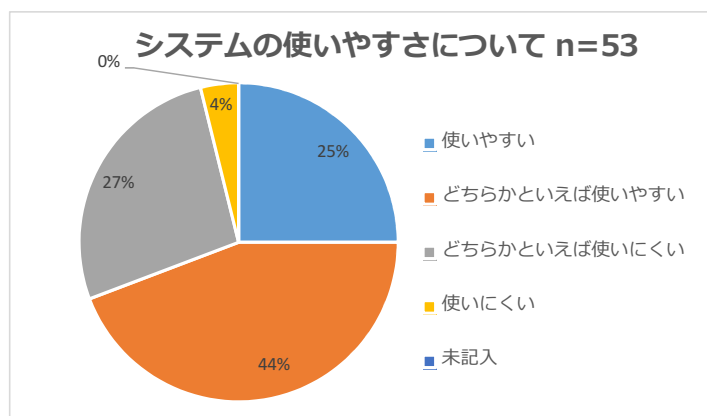
5-2-4. 「システムの使いやすさ」について (表7)

「使いやすい」「どちらかといえば使いやすい」の合計が69%と、5項目の評価項目の中でも、最も評価が低かった。2013年度版の100日プログラムは、アンケートやヒアリングのために、様々な用紙への記入と送付という作業が必要であったが、これが管理者にとって大きな負担となっていた。アンケートの自由記述欄でも、「用紙が多い」「結果の印刷に時間がかかる」

などの意見が多く見られた。また、プログラムの実施状況は、Web上でいつでも確認できるようになっているのだが、このシステムの閲覧方法が分かりにくいという意見が多く、特に改善が必要な部分であるとわかった。

実施した結果は、施設の管理者に対して「報告書」という様式で出力可能となる。ここには新人・担当者の成長の状態や、残された課題がまとめられているが、この報告書をどう役立てたらいいのかということについては、ピーエムシーでは特に言及していない。これについては「結果をいつどのタイミングで担当者や新人に伝えたらいいかわかりにくかった」という管理者からのコメントがあった。報告書の取り扱いを含めた実施後のフォローアップについても、今後検討していく必要があると考える。

表7. システムの使いやすさについて



5-2-5. 「プログラムを今後使ってみたいか」(表8)

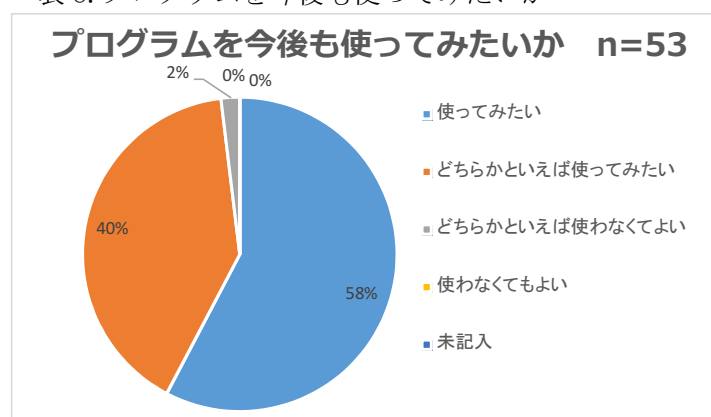
「使ってみたい」「どちらかといえば使ってみたい」の合計が98%を超えており、非常に高い評価を得ることが出来た。プラス評価の具体的内容としては、「継続することで大きな効果が期待できる(現実的に改善の為のPDCAサイクルを組むことができる)」「新人だけでなく担当者の教育の機会となる」「職員の資質向上や燃え尽き防止になる」といった意見が聞かれた。

実際に昨年からプログラムを導入した施設の管理者からは、「昨年度プログラムを受けた新人が、今年には担当者として新人を上手く指導できた」と述べており、標準化された教育内容を継続して行っていくことに大きな意義を感じていた。

2013年度 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報告書 ～100日プログラムの成果と課題～

また、「どちらかといえば使わなくてよい」というマイナス評価の具体的内容は、「(担当者と新人の1組を対象として実践するプログラムのため)多数の新人を一度に研修対象とすることが難しい」「教育効果が実感できない(1件)」「導入のための費用が確保できない」といった記述があった。100日プログラムは2014年度版より有料化を予定しているが、新人教育のための予算は法人・施設間によって大きく異なるため、多くの法人が導入しやすい価格設定を検討する必要がある。

表8. プログラムを今後も使ってみたいか



5-3-1. 効果測定～事業所の管理者・指導担当者・新人に対するインタビューの結果～

2013年度にプログラムの実践を行った56施設のうち、5施設の管理者・担当者・新人に対して、プログラム終了後にインタビューを行った。これらのインタビュー内容について逐語録を作成し、テキストマイニングの手法で分析した²。まず5施設分の管理者・担当者・新人のインタビューのテキストデータを作成し、これらのテキストデータを最小単位(形態素)に分割した「抽出語リスト」を作成した。インタビューにおいて多く出現する語に注目し、もとのテキストと照らし合わせながら、インタビューで語られている内容の要点を整理することを試みた³。

まず、管理者インタビューのテキストに対して分析を行った(表9)。

表9. 管理者の抽出語リスト(頻出上位11語)

管理者(頻出11語)	
抽出語	出現回数
思う	12
指導	12
導入	11
教育	10
介護	9
データ	8
法人	8
良い	8
育成	6
技術	6
教える	6

管理者インタビューの結果からは、「思う」「指導」「導入」「教育」などが多く出現していた。もとのテキストを確認すると、5名すべての管理者が、これまでの新人教育・指導方法に何らかの問題を感じていた。具体的には、「離職が多く指導が追いつかない」「新人教育の内容が抽象的で、効果測定が難しい」というものだった。100日プログラム導入により、管理者5名のうち4名が、「現状がデータ化される」「数値データがあることで確認と裏付けができる」「知識を学ぶだけでなく、フィードバックがあるので課題が明確化できる」「教育担当者と新人のレベルが数値化できる」など、プログラムの効果がデータ化され、容易に確認できることのメリットをあげていた。

²分析にはKH corderを使用(<http://khc.sourceforge.net/>)

³抽出語については、頻出上位約10語を選択した。なお、「新人」「担当」「プログラム」をストップワードとしてリストから除外している。

2013年度 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報告書
～100日プログラムの成果と課題～

表 10. 担当者の抽出語リスト（頻出上位 10 語）

担当者（頻出10語）	
抽出語	出現回数
教える	12
思う	9
不安	7
面談	6
アドバイス	5
指導	5
教育	4
初めて	4
立場	4
良い	4

担当者インタビューの結果は、表 10 のようにまとめられた。ここからわかるように、担当者は「面談」「アドバイス」など、プログラムに組み込まれている「面談」について多く語っていた。もとのテキストを辿ると、「100日プログラムに新人との面談が組み込まれている」ことだけでなく、「ピーエムシー（第三者）からのアドバイスがある」こと、「（担当者が）初めて新人教育する場合の不安」がプログラムによって軽減されることなどを高く評価していた。また、5施設すべての担当者が、新人教育を通して自分自身も成長できたという趣旨の発言をしていた。100日プログラムには新人教育の内容・目標・評価項目等が明確に設定されているが、これによって担当者も指導すべき点が明らかになり、成長を実感することが出来たのではないかと考えられた。

表 11. 新人の抽出語リスト（頻出上位 9 語）

新人（頻出9語）	
抽出語	出現回数
面談	9
思う	6
不安	6
聞く	6
用語	6
相談	5
介護	4
新人	4
聞ける	4

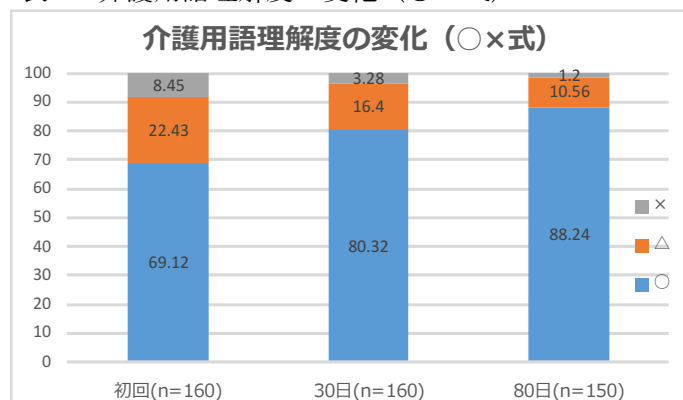
新人インタビューの結果は、表 11 のようにまとめられた。新人の発言内容からは、「面談」や「用語」に関するものが多く抽出された。もとのテキストを辿ると、「利用者との接し方など仕事に関する不安や悩みが、プログラムの面談（ヒアリング）によって担当者に相談できた」「専門学校を卒業して介護職になったが、不安が多かった。（プログラムは）担当者との関係構築や知識の確認に役立った」「自分が何を勉強したらいいかわかった」「用語をもっと勉強すべきだと助言をもらった」「特に面談（ヒアリング）の時間にわからないことが聞けて良かった」と、担当者との面談によって不安が解消されたこと、介護用語など自分の課題が明確化されたことを評価していた。

以上管理者、担当者、新人の3つのインタビュー結果を分析してきた。管理者はプログラムの効果が数値化されたことを評価していた。担当者と新人は、用語学習と面談（ヒアリング）によって不安軽減がなされたと感じていた。

5-4. 効果測定～新人の介護用語理解度の変化～

新人に対する介護用語理解度については、プログラムの開始時に介護用語のテキストとDVDを配布し、100日間の間に合計3回の理解度調査（○×式）を実施した。この結果、毎回理解度の平均値は上昇を続け、3回目（80日目）の理解度調査では「簡単に説明できる」用語は平均88.24%となった。理解度が上昇した理由としては、①テキストやDVDの内容が、新人の能力に合っていたこと②新人がテキストやDVDを繰り返し視聴したこと（新人は就業開始前の不安が大きい時期に渡すことで特に熱心に学習する傾向がある）③ヒアリングの際に繰り返し学習状況を確認し、知識を学ぶことの大切さを繰り返し説明したこと、などが考えられた。

表 12. 介護用語理解度の変化（○×式）

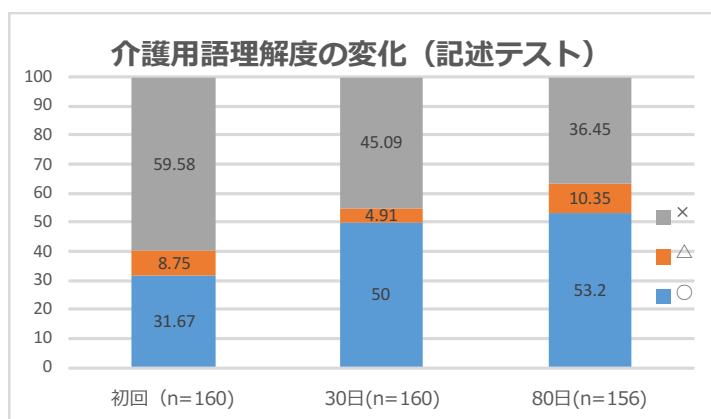


2013年度 新人介護従事者の育成プログラムの開発と定着に関する報告書 ～100日プログラムの成果と課題～

しかし、同じ内容の理解度調査を記述式で行ったところ、新人が「簡単に説明」できている介護用語の割合は、80日目でも平均53.2%という結果であった。

新人の多くは、自分で思っている程には介護用語を理解できていないということが分かった。このことからプログラム終了後も新人が学習を継続していくことが必要であることが示唆された。(表13)

表13. 介護用語理解度の変化 (記述式)



ちなみに、2012年度に現任職員259名に対して実施した介護用語理解度調査では、新人だけでなく、現任者の中にも知識の不十分な職員が多数存在することが分かっている。

ピーエムシーでは、100日プログラムによる新人教育だけでなく、現任職員に対する教育も必要であると考え、現任職員のための教育および評価ツールの開発を行っている。これが「スキルマトリクス」である。

「スキルマトリクス」は2013年度プログラムにおいては、新人の担当者の評価および課題明確化のための指標という位置づけで、100日プログラムの一部として運用を行ってきた。2014年度以降は、介護現場におけるすべての現任職員に使ってもらうことのできる評価・課題明確化のためのツールとして、100日プログラムから独立したものとして、現在開発中である。

5-5. 効果測定～定着率～

プログラム実行中の退職者は169名中11名、就業後6か月後の調査では、更に9名が退職していた。

退職率は12%となり、サンプル数としては少ないも

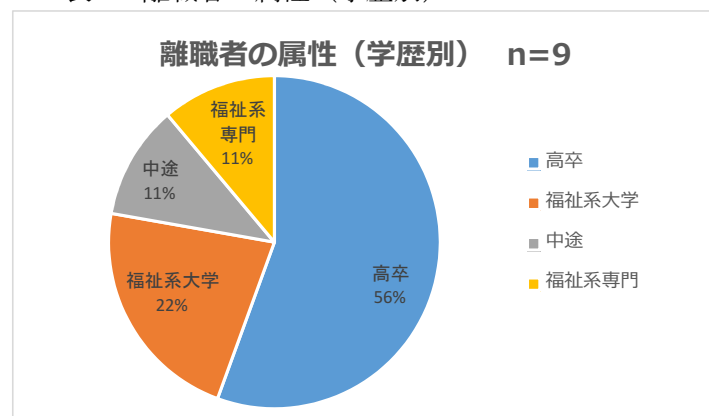
の、介護職員の全国平均離職率16.9%⁴と比較すると若干低い離職率となっている。

プログラム実行中に退職した11名については、属性についての詳しい記録が残っていないため、ここではプログラムが全て終了し、6か月後までの間に離職していた9名の記録から離職の要因を推測し、定着をはかるための対応について検討する。

5-5-1. 新人の属性 (学歴及び資格) と離職の関係

新人の属性を学歴別に見ると、離職した9名のうち、5名つまり56%が高卒の新人であった(表14)。新人全体の中で、高卒の割合が30%だった(表2)ことを考えても、高卒の新人の離職の割合が高いことがわかる。高卒の新人の多くはH2級資格、または無資格で就業しており、介護に関する知識や技術も不十分であると考えられる。しかし、中途の新人もまた介護未経験の者が多いことを考えると、高卒の新人については、専門的な知識以前に「一般常識」「社会的常識」が足りていないことも介護現場への定着を阻害する要因になっているのではないかと考えられる。

表14. 離職者の属性 (学歴別)



5-5-2. 報告書からわかること

2013年度版の100日プログラムでは、中間および終了後に、「報告書」を作成し、これを管理者に渡している。この報告書には、プログラムの実施状況やピーエムシーの調査員の助言等が記載されている。

離職者9名の報告書(表15)の内容を確認したところ、9名のうち7名にバーンアウト(燃え尽き症候群)

⁴ 介護労働安定センター「平成23年度介護労働実態調査」

2013年度 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報告書
～100日プログラムの成果と課題～

⁵の傾向がみられていた。

また、担当者・チーム全体の新人に対する関わりが不足していることや、介護用語の学習不足、新人の疲労・不安が解消されていない状態で業務が継続していることなど、多くの課題が指摘されていた。

バーンアウト尺度が示す3つの尺度については、高い退職リスクを示しているにも関わらず、継続して就労できているケースがあり、この尺度の数値だけで退職リスクを判断することは難しい。しかし、報告書の他の項目（新人の不安や担当者の関わり）も合わせて目を通すと、新人や担当者の状況や必要な支援が分かるようになっている。

表 15. 離職した新人の属性

新人	性	年齢	学歴	資格	バーンアウト尺度			その他	報告書の指摘
					EE	DP	PA		
1	女	22	福祉系大学	主事			17	不安が高い	新人への関わり不足
2	女	19	高校	H2級	11	7	26		新人への関わり不足
3	女	18	高校	H2級	23	23	16	不安が高い	
4	女	18	高校	なし	11	9	17	知識の不足	業務への不安、疲労感
5	男	18	高校	H2級	16	9	12	知識の不足	指導者への不信感
6	男	20	福祉系専門	介福士	13	10	24	EG不安定	新人への関わり不足
7	男	36	中途	基礎	17	9	12	知識の不足	
8	女	41	高校	H2級	6	6	12		不安感、疲労感
9	男	23	福祉系大学	なし	16	11	18		

100日プログラムには新人と担当者の成長を促すだけでなく、第三者の視点から介護現場の様々な課題を明確化する機能がある。これらの課題を管理者がどうとらえ、どのように対応していくか（担当者や新人へのフィードバック、組織環境に対する働きかけ）によって、改善できる度合いが大きく変わってくると考えられる。

また、報告書の中には「新人の疲労」を軽減する必要性についての指摘が複数にわたって記述されていた。

⁵ マスラックとジャクソン (1981) に準拠して作成した田尾雅夫氏 (1989) の尺度を、さらに久保真人・田尾雅夫両氏 (1992) が改訂した、バーンアウト (燃えつき症候群) の症状を測定する尺度。

就業したばかりの新人にとって、慣れないルーチンワークを次々に行っていくことだけでも、心身に大きな負担がかかる。介護現場では、これに加えて様々な場面で「利用者とのコミュニケーション」や「見守り」等を任されることがある。現任職員の立場から見れば、なんということのない役割のように感じるかもしれない。しかし、高齢者施設には認知症や聴覚障害など様々な疾患や障害のために他者とのコミュニケーションが困難な高齢者が多く、「コミュニケーション」や「見守り」業務が新人にとっては「非常に困難」と感じられる場合がある⁶。

ほとんど介護の知識のない新人が、高齢者と上手くかかわれないことで、更に自信をなくし、不安な気持ちが強くなっていく。このような場合、担当者のスーパービジョンによって新人の不安を解消することが必要だが、ルーチンワークに追われてこれが出来ていない施設が多い。報告書の中でも、「チームで新人にかかわってほしい」というピーエムシー調査員の指摘がある。このような場合は特に、現場の介護職全員（チーム）で新人のフォローを行う必要があると考える。

6. まとめと今後の課題

ここまで述べてきたように、本プログラムの成果は以下の3点にまとめられる。

- ① 新人および担当者が自身の成長を実感し、また今後の課題を明確化することが出来た。
- ② 担当者や新人の関わりが増えた。
- ③ 離職リスクの高い新人の特定・及びその原因を指摘し、支援の方向性を示すことができた。

また、今後残された課題と改善の方向性については、以下の4点であると考えた。

- ① 分かりやすいシステムインターフェースへの改善
- ② より効果の実感できるプログラムへの改善
(主に「新人の不安」に関する調査項目を改善)
- ③ 担当者だけでなく、現任職員を底上げできる

⁶ 柏原 (2010) は、介護サービスの業務分析を試み、認知症高齢者の対応は最も専門的業務であると述べている

2013年度 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報告書
～100日プログラムの成果と課題～

プログラム（新たな現任者のための評価・育成ツール「スキルマトリクス」を2014年度より運用予定）

100日プログラムのもともとの考え方は、「新人に介護に必要な知識や技術を身につけてもらうことで介護現場への定着を促す」というものであった。しかし、実際には「介護職員の定着」という問題は、新人や担当者への個別的、直接的な働きかけだけで改善できる問題ではなかった。介護現場という「環境」の中に多くの課題があり、それらを改善していくための間接的な働きかけも不可欠であることがわかった。

100日プログラムは、2013年度の実践をもとに、2014年5月にアップグレードされる予定である。新しいプログラムでは、今回明らかになった多くの課題を改善し、「個人と環境」の両方に働きかけることで、介護現場をよりよく改善できるようなプログラムにしていきたい。

【参考文献】

B.S.Everitt: Cluster Analysis, Edward Arnold, third edition (1993)

大橋 靖雄: 分類手法概論, 計測と制御, Vol.24, No.11, pp.999-1006 (1985)

柏原正尚: 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, 日本福祉大学健康科学論集 (2010)