

平成 25 年度
老人保健事業推進費等補助金
老人保健健康増進等事業

ユニットケアに係る研修のあり方に関する研究

報告書

平成 2 6 (2014) 年 3 月

MRI 株式会社 三菱総合研究所

目次

1 事業概要	1
1.1 事業の目的	1
1.2 実施概要	2
(1) 実施計画	2
(2) 実施フロー	3
1.3 検討委員会	4
(1) 組織体制	4
(2) 開催日程および議題	5
2 今後のユニットケアのあり方に関する検討	6
2.1 検討の方針	6
2.2 ユニットケアおよび研修の概要	7
(1) ユニットケア導入の経緯	7
(2) ユニットケア施設数の推移、普及の状況	7
(3) ユニットケアの基本理念	8
(4) ユニットリーダーに求められる役割	9
(5) ユニットケアに関する現行の研修の概要	9
2.3 今後のユニットケアに求められるもの	12
(1) これからのユニットケアについて	12
(2) 今後のユニットケアにおける重点テーマ	14
2.4 あるべきユニットケアを実現する上での課題	15
(1) 組織マネジメントのあり方についての課題	16
(2) 職員に求められる資質・能力についての課題	18
(3) 人材育成のあり方についての課題	20
(4) 制度や社会に関する課題	22
(5) 課題のまとめ	23
3 実践型人材育成手法の例	24
3.1 実践型人材育成の意義	24
3.2 能動的学習（アクティブラーニング）モデルとは	25
3.3 実践型教授法とは	26
3.4 実践型教授法の具体事例	28
(1) 事例1：シミュレーション	28
(2) 事例2：ケーススタディ	29
(3) 事例3：課題解決レポート	30

(4) 事例4：他社での現場実習.....	31
4 ユニットケア施設における人材育成のあり方の検討	32
4.1 育成の対象	32
(1) 育成の対象についての検討.....	32
(2) 育成の対象と受講要件の提案.....	37
4.2 育成する内容	39
(1) 育成する内容についての検討.....	39
(2) 育成する内容の提案.....	41
4.3 育成の方法	43
(1) 育成の方法についての検討.....	43
(2) 育成する方法の提案.....	46
4.4 その他の検討事項	49
(1) 研修の実施主体について	49
(2) その他（制度との関連等）	49
5 まとめと今後の課題	50
5.1 検討内容のまとめ	50
(1) 育成を行う対象.....	50
(2) 育成する内容.....	50
(3) 育成の方法	51
5.2 今後に向けて	52
(1) 研修体系の具体化・詳細化.....	52
(2) 制度との関わりと受講管理・資格認定等に関する検討.....	54
(3) 研修体系の見直しの仕組み.....	54

1 事業概要

1.1 事業の目的

特別養護老人ホームでは、個別ケアの実現に向けて、施設のユニット化が進められている。社会保障改革に関する集中検討会議による「医療・介護に係る長期推計」では、特別養護老人ホームのユニット化率は現在の26%から2025年に70%（51万人分）が目標とされており、ユニットケアリーダー（約5万人）の育成が急務である。

現在、都道府県等の行政が実施するユニット型施設に従事する職員を対象としたユニットケアに関する研修は、「施設管理者研修」と「ユニットリーダー研修」とがあり、ユニットリーダーについては、指定介護老人福祉施設の運用基準によりその配置が施設に義務付けられている。

現行のユニットケアに関する研修では、平成15年度に検討された研修カリキュラムに基づいて、ユニットケアの理念や意義、運営上の工夫や具体的な手法を習得するプログラムが提供されている。カリキュラムの策定から10年が経過する中で、特養をはじめとする介護保険施設の入居者の高齢化や重度化の進展やそれを踏まえた地域包括ケアの推進など、ユニット型施設をとりまく社会環境が大きく変化している。そのような状況の下、個別ケアを提供するユニット型施設の役割は今後さらに重要性を増していくことが予測されることを鑑み、現行の研修を漫然と続けるのではなく、研修の効果評価を適切に行い、ユニットケアの普及や今後の地域包括ケアシステムにおけるユニット型施設に求められる役割への対応等も踏まえて、今後のあるべきユニットケアを実現するためのより実践的な研修体系やカリキュラム内容を検討することが必要となっている。

このため、本事業では、今後のユニットケアに求められる役割やそれを担う人材像について整理し、現状のユニット型施設を取り巻く課題を踏まえたうえで、ユニットケアを担う人材として育成すべき対象、教育・研修の内容、効果的な育成手法のあり方について検討することにより、今後のユニットケア普及・推進に資することを目的として実施した。

1.2 実施概要

本事業の概要は以下のとおりである。

(1) 実施計画

1) 委員会の設置・運営

ユニットケアに関する研修および人材育成について知見を有している学識経験者や団体、介護現場の管理者等により構成し、5回開催した。

<検討テーマ>

第一回	ユニットケアに関する研修の現状および他分野における人材育成体系
第二回	本研究の目的と検討事項の整理、今後のユニットケアに求められる職員像
第三回	人材育成のあり方検討の視点・対象・内容・方法等について
第四回	本事業の成果のまとめ方と報告書の構成について
第五回	報告書内容と今後の検討課題について

2) ユニットケアに関する研修のあり方検討

現在実施しているユニットケアに関する研修の状況や課題を把握し、研修体系、受講対象者、研修内容（カリキュラム、事前・事後課題、実地研修内容等）等について検討した。

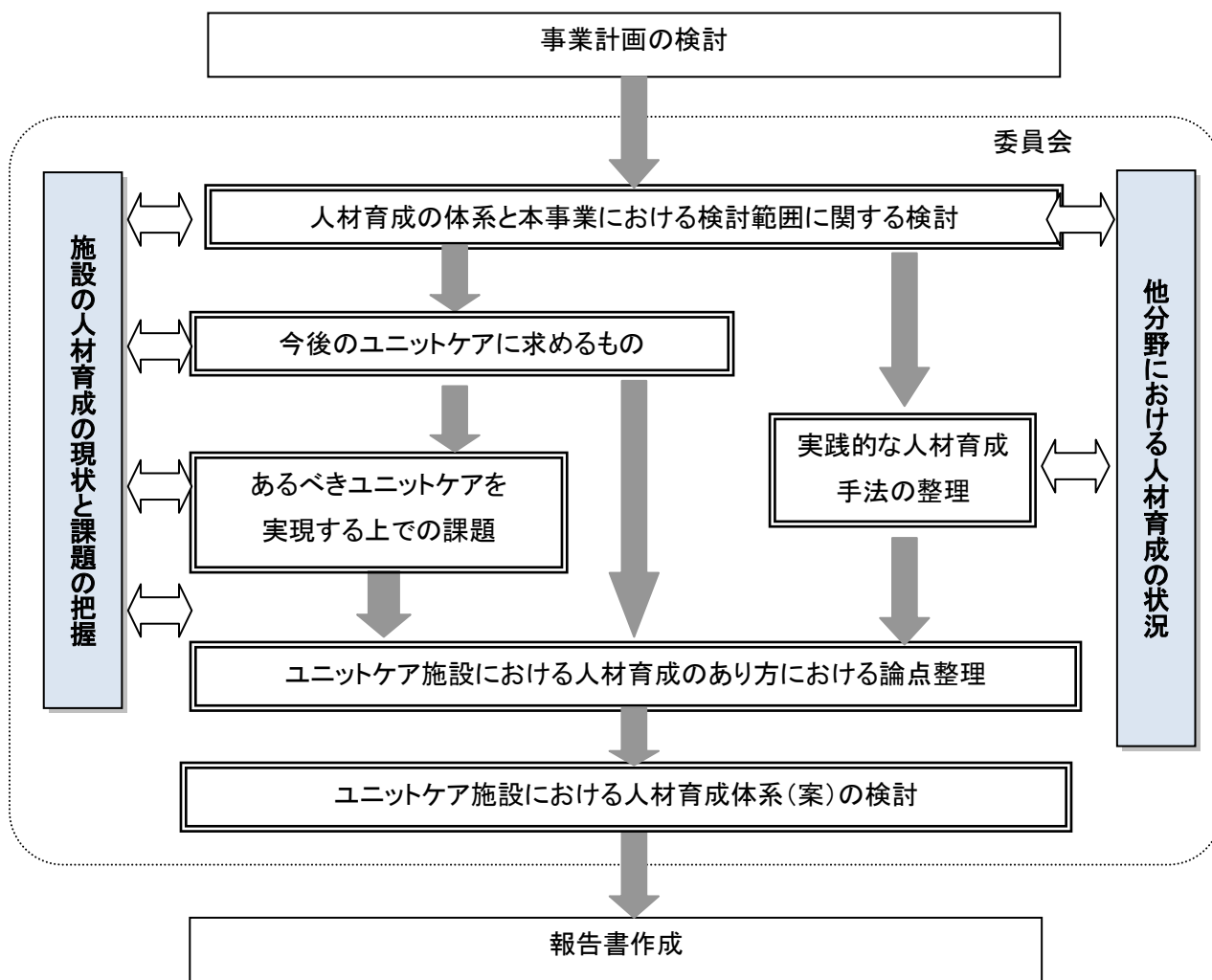
3) 報告書作成

検討結果に基づき報告書を取りまとめた。

(2) 実施フロー

実施フローを図表 1-1 に示す。

図表 1-1 実施フロー



1.3 検討委員会

(1) 組織体制

本研究の実施に際し、ユニットケアに係る研修のあり方等について検討するための委員会を設置し、調査研究、調査の方針および内容に関する議論を行った。

委員会は、ユニット型施設の施設長や、ユニットケアに関する研修に係る有識者、人材育成分野の有識者等により構成し、5回開催した。

図表 1-2 検討委員会の構成

氏名	所属
五十棲 恒夫	一般社団法人 日本ユニットケア推進センター 理事
伊藤 健二	慶應義塾大学 大学院政策・メディア研究科 特任准教授
◎太田 貞司	聖隷クリストファー大学社会福祉学部・大学院社会福祉学研究科 特任教授
繁里 弘喜	一般社団法人 全国個室ユニット型施設推進協議会 理事
鳥海 房枝	特定非営利活動法人 メイアイヘルプユウ 理事・事務局長
橋本 武也	特養をよくする特養の会 事務局長
本間 郁子	特定非営利活動法人 特養ホームを良くする市民の会 理事長
山口 健太郎	近畿大学 建築学部 准教授

(五十音順・敬称略、◎は委員長)

<オブザーバー>

厚生労働省老健局高齢者支援課 課長補佐

懸上 忠寿

厚生労働省老健局高齢者支援課 老人介護専門官

右田 周平

<事務局>

株式会社三菱総合研究所 人間・生活研究本部 主席研究員

吉池 由美子

株式会社三菱総合研究所 人間・生活研究本部 主任研究員

江崎 郁子

株式会社三菱総合研究所 人間・生活研究本部 研究員

藤井 倫雅

株式会社三菱総合研究所 情報通信政策研究本部 研究員

高野 侑子

(2) 開催日程および議題

開催日程および議題は図表 1-3 のとおりである。

図表 1-3 開催日程および議題

時期		回	議題
平成 25 年	8 月	第 1 回	<ul style="list-style-type: none">・ ユニットケアに関する研修の現状と課題・ 他分野における人材育成体系
	9 月	第 2 回	<ul style="list-style-type: none">・ 本研究の目的と検討事項・ 今後のユニットケアと求められる職員像
	12 月	第 3 回	<ul style="list-style-type: none">・ ヒアリング調査結果等に基づく課題整理・ あるべきユニットケアの実現に向けた人材育成体系の検討
平成 26 年	2 月	第 4 回	<ul style="list-style-type: none">・ 本事業の成果のまとめ方と報告書の構成について
	3 月	第 5 回	<ul style="list-style-type: none">・ 報告書内容について・ 今後の検討課題について

2 今後のユニットケアのあり方に関する検討

2.1 検討の方針

【今後のユニットケアのあり方を見据える】

介護保険制度にユニット型施設が位置付けられてから 10 年が経過している。介護を必要とする高齢者が増加する中で、個人の尊厳を重んじて生活の継続を支援するユニットケアはますます重要性を増し、ユニットケアを支える人材の育成やその確保が一層求められる。入所者の生活を中心においたユニットケアの推進のためには、適切な建物（ハード）の整備に加え、施設に従事する職員の資質向上が必要不可欠であり、そのためには、今後のユニットケアのあり方を見据えた人材育成のあり方を検討することが必要である。

本調査研究では、ユニットケアに関する研修のあり方を検討するにあたり、現行の研修を出発点として現状の課題を抽出して解決するという課題解決型のアプローチだけではなく、今後の社会の変化や、更なる高齢社会の進展、ユニットケアを提供する施設をとりまく環境の変化等をも視野に入れて、今後 10 年のユニットケアのあり方を念頭に置きつつ、望まれる人材を育成するための仕組みを検討する方針とした。

【学習と実践を効果的に結び付ける】

研修で学習したことを机上の空論で終わらせず、現場の業務における実効性をより高めるためには、今後の研修では研修で学んだ内容と現場における実践を結びつけることを重視した研修体系を目指す必要がある。また、学習内容の定着やさらなるレベル向上を図るためには、個々の学習者において、学習における実践と振り返りのプロセスを繰り返す PDCA サイクルを構築することが重要であると考えられる。

これらの方向性を検討するために、社会人の学びの分野で注目されている学びと実践の連携による能動的学習（アクティブラーニング）モデルおよび実践型人材育成の事例等を参考にし、受講した内容を施設において確実に実践し振り返りを行うプロセスを通じて、受講者の学習内容の理解を促進し、現場における実践への活用を図るための研修のあり方について検討した。

なお、検討の対象は、主としてユニットケアを実践する特別養護老人ホームおよび介護老人保健施設とするが、ハードとしてのユニットケアのあり方を体現しているユニット型施設にとどまらず、ユニットケアが目指す個別ケアのあり方を個別ケアの導入・実践という観点から、多様な施設形態においても参考としうるものを目指した。

2.2 ユニットケアおよび研修の概要

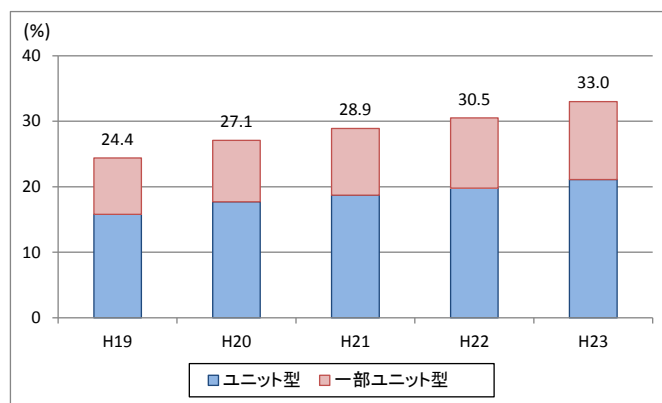
(1) ユニットケア導入の経緯

ユニットケアは、平成 14 年にユニット型施設に対する建設補助制度が開始されたことに端を発する。平成 15 年 4 月には、省令・通知によりユニット型施設の運営基準が示された。また、同年には管理者研修、ユニットリーダー研修が実施されている。

(2) ユニットケア施設数の推移、普及の状況

介護老人福祉施設のうち、ユニットケアを実施している施設数は、平成 19 年には 24.4%であったが、平成 23 年には 33.0%まで増加した。ユニットケアを実施している施設では、「ユニット型」が 21.1%、「一部ユニット型」が 11.9%となっている。

図表 2-1 介護老人福祉施設におけるユニットケアの推移

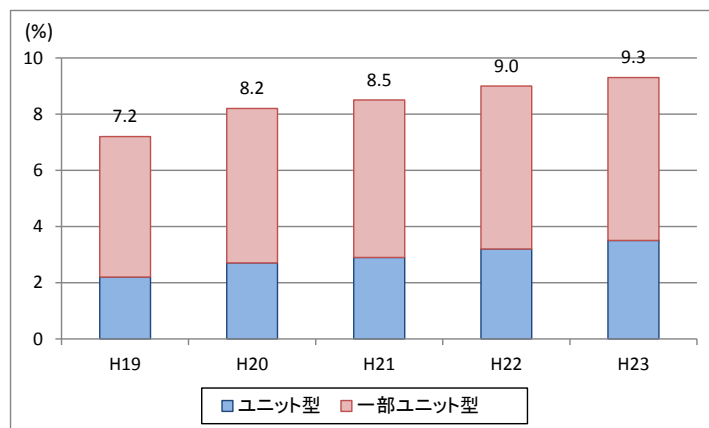


出所：厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査結果の概況」

※ なお、「一部ユニット型」という分類は平成 23 年度までである。

一方、介護老人保健施設ではユニットケアを実施している施設は、平成 19 年には 7.2%であったが、平成 23 年には 9.3%となっている。ユニットケアを実施している施設のうち、「ユニット型」は 3.5%、「一部ユニット型」は 5.8%である。

図表 2-2 介護老人保健施設におけるユニットケアの推移



出所：厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査結果の概況」

(3) ユニットケアの基本理念

ユニットケアの理念は、「特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準第 33 条」に謳われている。本条では、ユニットケアとは「入居前の居宅における生活と入居後の生活が連続したもの」を目指していることが明らかにされている。

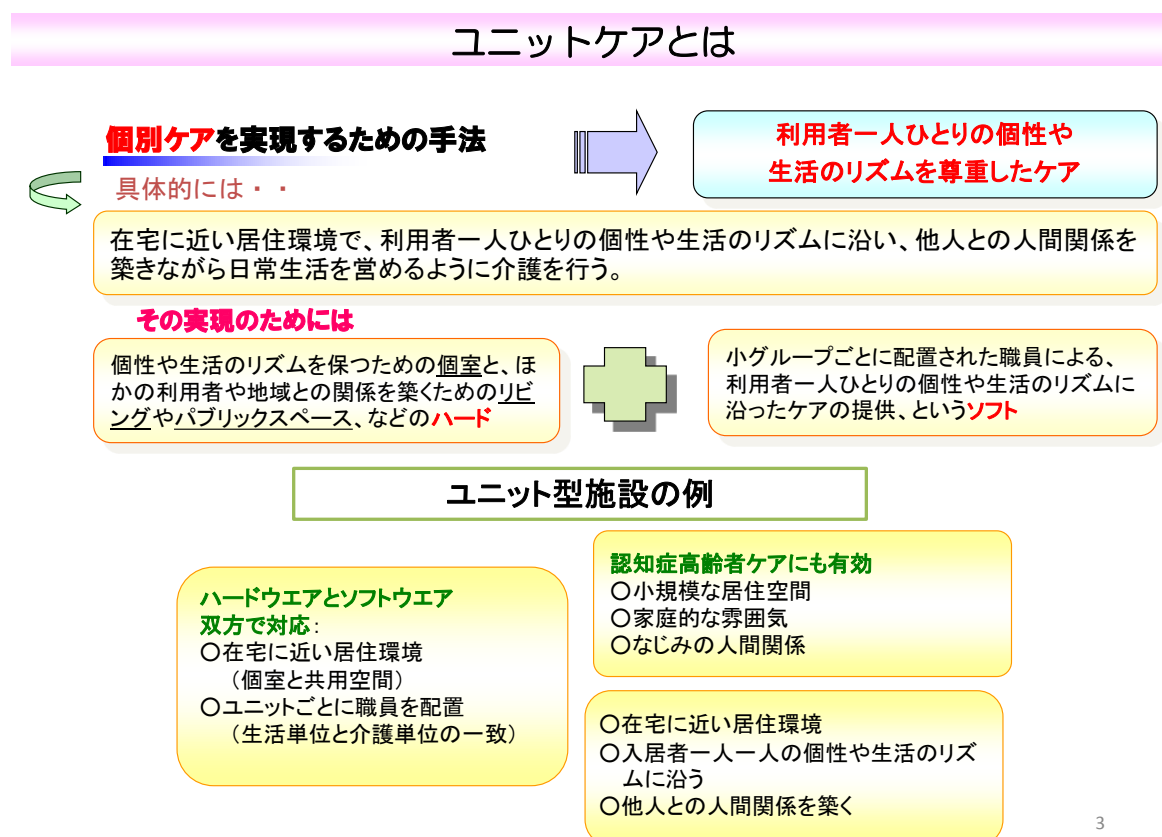
※ ここでは特別養護老人ホームを例としてあげているが、介護老人福祉施設、介護老人保健施設、(介護療養型医療施設)のそれぞれの運営基準にも同様の規定がある。

(基本方針)

第三十三条 ユニット型特別養護老人ホームは、入居者一人一人の意思及び人格を尊重し、入居者へのサービスの提供に関する計画に基づき、その居宅における生活への復帰を念頭に置いて、入居前の居宅における生活と入居後の生活が連続したものとなるよう配慮しながら、各ユニットにおいて入居者が相互に社会的関係を築き、自律的な日常生活を営むことを支援しなければならない。

2 ユニット型特別養護老人ホームは、地域や家庭との結び付きを重視した運営を行い、市町村、老人の福祉を増進することを目的とする事業を行う者その他の保健医療サービス又は福祉サービスを提供する者との密接な連携に努めなければならない。

図表 2-3 ユニットケアの概要



(4) ユニットリーダーに求められる役割

ユニットリーダーの配置は「特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準 第 40 条」により以下のように義務付けられている。

(勤務体制の確保等)

第四十条 ユニット型特別養護老人ホームは、入居者に対し、適切なサービスを提供することができるよう、職員の勤務の体制を定めておかなければならない。

2 前項の職員の勤務の体制を定めるに当たっては、入居者が安心して日常生活を送ることができるよう、継続性を重視したサービスの提供に配慮する観点から、次の各号に定める職員配置を行わなければならない。

一 昼間については、ユニットごとに常時一人以上の介護職員又は看護職員を配置すること。

二 夜間及び深夜については、二ユニットごとに一人以上の介護職員又は看護職員を夜間及び深夜の勤務に従事する職員として配置すること。

三 ユニットごとに、常勤のユニットリーダーを配置すること。

(以下、省略)

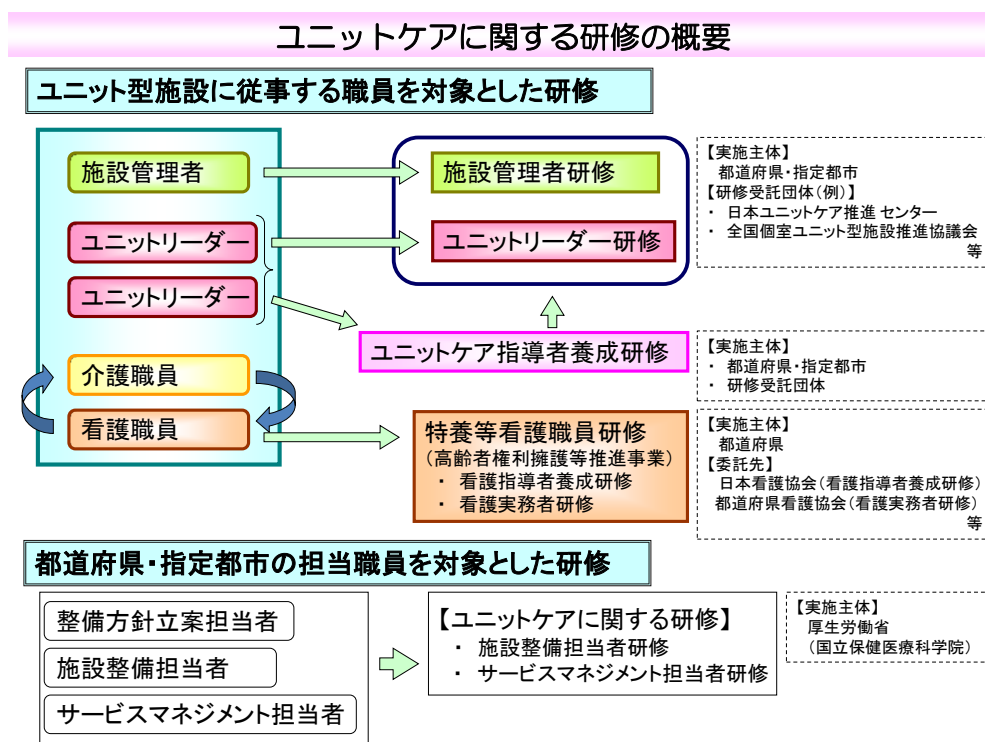
「特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準 第 40 条」では、「入居者が安心して日常生活を送ることができるよう、継続性を重視したサービスの提供に配慮する観点から」、ユニットごとにユニットリーダーを配置することを求めている。配置の目的として謳われているとおり、ユニットリーダーに求められる役割は、入居者に対し適切なサービスを提供するために必要なユニットケアを理解し、ユニット内においてリーダーシップを発揮してユニット内のサービスをマネジメントすることやユニット職員の指導等である。

(5) ユニットケアに関する現行の研修の概要

上記のような役割を担うユニットリーダーを養成するため、解釈通知(※)において、「常勤のユニットリーダーについては、当面は、ユニットリーダー研修を受講した職員を各施設に 2 名以上配置する」と定められている。実質上、ユニット型施設に対してユニットリーダー研修の受講が義務付けられている。

※指定介護老人福祉施設の人員、設備及び運営に関する基準について(平成 12 年 3 月 17 日老企第 43 号、今回改正;平成 21 年 3 月 6 日 老計発第 0306001 号・老振発第 0306001 号・老老発第 0306002 号)

図表 2-4 ユニットケアに関する研修の概要



出所：厚生労働省提供資料

図表 2-4 はユニットケアに関する研修の概要である。ユニット型施設に従事する職員を対象とした研修には、ユニットリーダー研修と施設管理者研修の 2 つが存在する。

ユニットリーダー研修は、ユニットリーダーを養成することを目的に実施される研修である。ユニット型施設に勤務する職員で、各ユニットで指導的役割を担うものを対象として講義・演習（3 日間）と実地研修（5 日間）ののべ 8 日間のプログラムが提供されている。

また、施設管理者研修はユニット型施設の管理者を養成することを目的として実施されている。ユニット型施設の管理者を主な対象者とし、3 日間程度の講義・演習を実施するプログラムが提供されている。

図表 2-5 は、上記の 2 つの研修の概要についてまとめたものである。

図表 2-5 ユニット型施設に従事する職員を対象とした研修の概要

ユニット型施設に従事する職員を対象とした研修の概要

	ユニットリーダー研修	施設管理者
目的	ユニットリーダーを養成 ※ 基準省令により、ユニットごとに常勤のユニットリーダーを配置 (当面の間、1施設に2名以上のリーダーを配置)することが必要。	ユニットケア施設の管理者を養成
研修対象者	ユニットケア施設に勤務する職員で各ユニットで指導的役割を担う者(予定者を含む)	ユニットケア施設の管理者(予定者含む)
実施主体	都道府県、指定都市	都道府県、指定都市
研修受託団体	・ 日本ユニットケア推進センター ・ 全国個室ユニット型施設推進協議会 (H25年度～) 等	・ 日本ユニットケア推進センター ・ 全国個室ユニット型施設推進協議会 (H25年度～) 等
研修時間	【講義・演習】3日間(1, 100分以上) 【実地研修】5日間 【その他】事前課題、事後課題	【講義・演習】3日間程度(980分以上) 【その他】事前課題、事後課題
研修内容	・ ユニットケアの理念と意義 ・ ユニットケア導入の過程 ・ 高齢者の生活とその環境 ・ ユニットケアの具体的方法 ・ ユニットケア導入や運営計画に係る演習 ・ 情報の活用と職員のサポート、指導 等	・ ユニットケアの理念と意義 ・ 高齢者とその生活 ・ 高齢者の生活とその環境 ・ ユニットケアの体制の整備と管理運営 ・ ユニットケア導入や運営計画に係る演習 等
開催実績 (H24年度)	年27回(全国各地) 3,846 人(見込み)	年10回(全国各地) 605 人(見込み)
養成実績 (H15～H23年度)	18,835 人	3,080 人

出所：厚生労働省提供資料

2.3 今後のユニットケアに求められるもの

(1) これからのユニットケアについて

2.2 に示したように、ユニットケアは制度化されて 10 年が経過し、一定程度普及している時期にあると言える。一方で、施設を取り巻く社会環境は、認知症の入居者の増加や重度化、地域包括ケアの推進などを受けて施設が求められる社会的な役割の変化等があり、施設はこれらの変化に対応しながら 2.2 (3) に示したユニットケアの基本理念に基づいて、日々のケアを提供している。

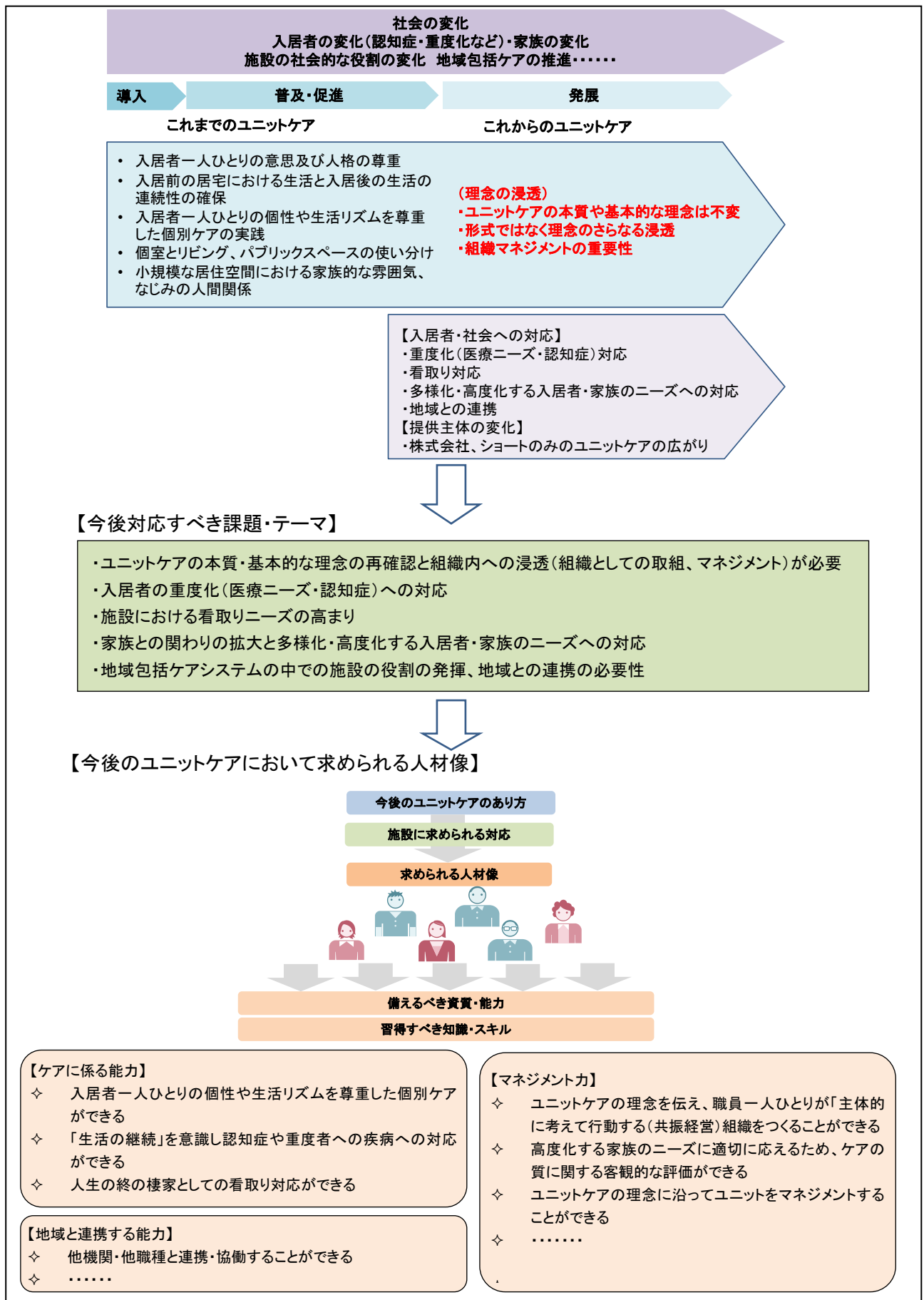
本調査研究では図表 2-6 に示したように、こうした社会的背景を踏まえ、今後のユニットケアに求められるもの、施設が重点的に対応すべき事項について整理した。

これまでのユニットケアで重視されてきた、入居者一人ひとりの意思及び人格の尊重、入居前の生活との連続性の確保、入居者一人ひとりの個性や生活リズムを尊重した個別ケアの実践といったユニットケアの本質や基本的な理念は不変であり、今後、より一層の浸透が望まれる。そのためにも、組織マネジメントの重要性が高まっている。さらに、入居者や社会の変化への対応として、入居者の重度化や看取りへの対応、多様化・高度化する入居者・家族のニーズへの対応、地域包括ケアシステムの構築における地域との連携などが求められている。

そのため、今後のユニットケアを実現するために施設として対応すべき課題・テーマとしては、第一に、ユニットケアの本質・基本的な理念の再確認と組織内への浸透が必要であること、さらには、入居者の重度化や施設における看取りニーズの高まり、家族との関わりの拡大、多様化・高度化する入居者・家族のニーズへの対応等が想定される。また、地域包括ケアシステムの中で、今後はこれまで以上に施設の役割を発揮することが期待され、地域との連携の必要性が高まると考えられる。

こうした課題・テーマを想定した場合、ユニットケアを担う職員や管理者には、入居者一人ひとりの個性や生活リズムを尊重した個別ケアができる、「生活の継続」を意識した認知症や重度者への疾病への対応ができる、人生の終の棲家としての看取り対応ができるといったケアに関する能力や、ユニットケアの理念を伝え職員一人ひとりが主体的に考えて行動する（共振経営）組織をつくることのできる、ユニットケアの理念に沿ってユニットをマネジメントすることができる、といった組織やユニットのマネジメントに関する能力、他機関や地域と連携し、協働する能力が重要になると考えられる。

図表 2-6 今後のユニットケアに求められるもの



(2) 今後のユニットケアにおける重点テーマ

「ユニットケアに係る研修の在り方に関する研究」第2回委員会における議論に基づき、今後のユニットケアにおける重点テーマについて、施設において対応すべき事項を整理した。

図表 2-7 今後のユニットケアにおける重点テーマ

今後のユニットケアにおける重点テーマ	施設において対応すべき事項
ユニットケアの本質・理念の再確認と組織内での浸透 （組織としての取組、マネジメント）	<ul style="list-style-type: none"> ・ユニットケアに関する基本的な理解を職員に浸透させる ・ユニットケアの理念に沿った施設としての理念を明確にし、職員の間で共有する ・理念に基づき、入居者の個性や生活を重視したケアを提供する
入居者の重度化（医療ニーズ・認知症）への対応	<p>< 医療ニーズを有する入居者への対応 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・医療ニーズへの対応に関する施設の方針を明確にする ・必要な体制（職員の配置）や環境を整備する ・医療関係者との連携を強化する ・医療ニーズを有する入居者の生活を尊重し、心身の状況に応じた適切なケアを行う <p>< 認知症入居者への対応 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・認知症に関する基本的な理解を職員に浸透させる ・認知症の入居者の生活を尊重し、心身の状況に応じた適切な対応をする ・周囲の入居者に対して適切に対応する ・認知症専門医との連携を強化する ・家族との連携を強化する
施設における看取り対応	<ul style="list-style-type: none"> ・施設における看取りのあり方や、死生観について施設内で共有する ・医療関係者と連携し、看取り期の入居者への適切なケアを実施する ・看取り期にある入居者の家族の意向を汲みとり、適切に対応する ・看取りにかかわる職員の心のケアを行う
家族との関わりの拡大と家族のニーズへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ・家族との連携の重要性について、職員の理解を深める ・家族とのコミュニケーションの機会を拡大する ・家族と積極的なコミュニケーションを図り、信頼関係を構築する ・家族のニーズに対して適切に対応する
地域包括ケアシステムの中での施設の役割の発揮、地域との連携、住民とのかかわり	<ul style="list-style-type: none"> ・地域包括ケアシステムにおける施設の役割を、地域の中で明確にする ・地域包括ケアシステムにおける施設の役割を、施設の中で共有する ・地域における他機関、多職種との連携を地域住民や他の機関と学びあう ・他機関、多職種と円滑に連携し、支援を必要とする入居者を地域の中で支える ・地域住民と交流し、地域に貢献する

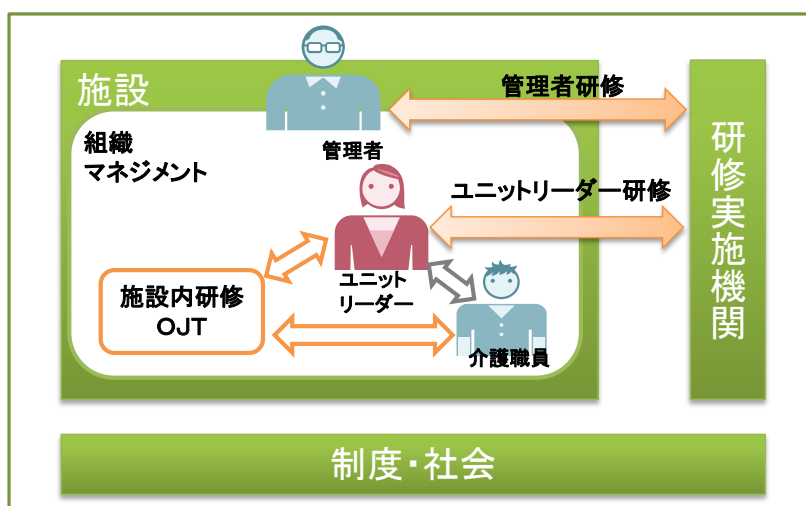
2.4 あるべきユニットケアを実現する上での課題

「ユニットケアに係る研修の在り方に関する研究」第2回委員会、第3回委員会における議論や、ユニットケアを実践している施設へのヒアリング調査を通じて、ユニット型施設を取り巻く現状に即して、あるべきユニットケアを実現する上で施設や研修実施機関として直面している課題等を把握した。

あるべきユニットケアを実現する上での課題は、以下に示すような考え方に沿って4つに分類・整理することができる。

- ① 組織マネジメントのあり方に関する課題
ユニットケアを行う施設における、組織の運営すなわち体制や仕組みの整備と運用、提供するサービスの管理、職員の確保と育成等に関する課題
- ② 職員に求められる資質・能力に関する課題
ユニットケアを行う施設の職員（主にユニットリーダー、ユニットの介護職員）に今後より一層、レベル向上や強化が求められる資質や能力に関する課題
- ③ 人材育成のあり方に関する課題（施設内・施設外）
施設内で研修やOJT等の人材育成を行う上での課題や、現行の施設外研修の提供・受講における課題
- ④ 制度や社会に関する課題
ユニットケアを行う施設や職員が、よりよいサービスを提供するモチベーションを維持・向上するために、今後検討が必要と考えられる制度や社会に関する課題

図表 2-8 あるべきユニットケアの実現に向けた課題整理の視点



- ・ あるべきユニットケアを実現するためには、ユニットケアの理念に沿った適切な組織マネジメントが必要。
 - ・ サービスを提供する介護職員や職員をとりまとめるユニットリーダーが求められる資質・能力を備え、発揮することが必要
 - ・ そのためには、研修等により管理者や職員を育成することが必要
 - ・ 施設や職員がモチベーションを持ってよいサービスを提供するためには制度や社会の対応も必要
- ⇒これらの観点から現状の課題を整理

以下では、それぞれの課題に対し、人材育成の観点からの解決策の案を検討した。人材育成の観点からの解決策案は、「研修の対象」「研修の内容」「研修の方法」の側面からの検討の可能性を整理し、第4章「ユニットケア施設における人材育成のあり方の検討」につなげた。

(1) 組織マネジメントのあり方についての課題

望ましいユニットケアの実現に向けて、適切な施設運営により、質の高いケアを提供するための組織の仕組み、体制を整備して運用すること、また、職員を確保し育成することが必要となる。以下では、ユニットケアを実践する上での施設の運営やマネジメントに関する課題を取り上げ、望まれる解決策について整理した。

図表 2-9 組織マネジメントのあり方に関する課題と解決方策案

(●は該当する視点)

課題	解決方策案	人材育成による解決の視点			その他
		対象	内容	方法	
ユニットケアの基本的な理念(個別ケア、生活の尊重等)を施設の中で十分に浸透させ、ケアに反映させる必要がある。施設長・管理者が「ユニットケア」について十分に理解していない場合がある。	管理者研修内容の見直し、充実を図る。形式面だけではなく基本的な理念を十分に理解、定着させ、日々のケアにおいて実践するための組織のマネジメントができる管理者・マネジメント層を育成する。	●	●		○
入居者・家族が施設に求めるサービス水準が高まっている。施設が目指すサービスや提供するサービスの水準ついて、施設と入居者・家族の間で、コンセンサスが得られていない。	入居者・家族が求めるサービスの質について、施設と入居者家族の合意を形成する。(こうした取り組みの事例を紹介する。)				○
	施設におけるサービスの質を評価するために必要な項目の洗い出しや指標を設定する。		●		○
根拠に基づくケアに対するニーズが高まっている。	施設において「根拠に基づくケア」を提供するための仕組みづくりを進めるための、管理者やリーダー層への研修を行う。	●	●		○
	施設の仕組みとして、 ①記録をとることを徹底する ②記録すべき項目や評価の基準を整理し、客観的評価が可能なデータを収集する ③収集したデータの分析結果やデータに基づく課題の解決策をケアの場面に反映する、施設における評価につなげる、公表する。		●		○

課題	解決方策案	人材育成による解決の視点			その他
		対象	内容	方法	
施設におけるユニットリーダーの役割や権限、職務上の位置づけが不明確な場合がある。	ユニットケア施設における標準的なキャリアパスを設定し、ユニットリーダーや他の職員の位置づけを明確にする。				○
	施設におけるキャリアパスを設定し、ユニットリーダーや他の職員の位置づけを明確にする。その中で、ユニットリーダーの役割、責任、権限等を明確にする。	●	●		
ユニットリーダーをはじめ、介護職員のモチベーションの低下やバーンアウトが発生している。	施設におけるキャリアパスを整備する（前述）ほか、職員のモチベーション維持・向上のための仕組みを検討する。	●	●		○
	職員がやりがいの見出し方、ストレス対応力を身につけられるようにする	●	●		

組織運営の基盤として、ユニットケアの理念を施設内に浸透させること、理念に沿ったケアを提供するための仕組みを整え、人材を育成することが求められている。また、ケア・サービスの質を高めるとともに、入居者・家族とのコンセンサスを形成したり、「根拠に基づくケア」を提供するために仕組みを作り、施設におけるケアの向上や評価、対外的な公表につなげる取り組みも期待されている。また、現状で施設が直面している課題としては、施設におけるユニットリーダーの役割や権限、位置づけ等が不明確であることにより、ユニットリーダーとしての役割を發揮しにくい状況にあること、ユニットリーダーをはじめとして介護職員のモチベーションの低下が発生していること等が挙げられている。

こうした課題に人材育成の観点から対応する方策としては、ひとつには、施設のマネジメントを担う管理者を対象とした研修において、上記の課題に対応する内容を充実させることが考えられる。ユニット型施設の新規開設の場合や、管理者として赴任してから日が浅い場合には、基本的な理念を理解し、組織運営において確実に実践することを目指すための研修と、ユニットケアの理念を踏まえた上で組織としての理念に沿ってさらなるケアの質の向上を目指すための研修が想定される。管理者については介護事業以外からの登用も想定されることから、対象や目的の整理を行ったうえで、研修の内容を検討する必要がある。

また、こうした研修内容とあわせて、ユニットケア施設のマネジメントの仕組みや質向上のための先進的な取り組み事例を収集し、情報提供することも有効と考えられる。ユニットケア施設における標準的なキャリアパスのあり方を検討して標準モデルとして提示し、各施設では、標準モデルを参考として施設の実情に応じたキャリアパスを設定することを支援することも考えられる。

(2) 職員に求められる資質・能力についての課題

介護の担い手である職員に求められる能力・資質には、施設介護職員としての素養・資質として共通的に求められる能力と、特にユニットケアに携わる職員として求められる能力があり、いずれも必要不可欠であると考えられる。ユニットケアに関する研修のあり方を検討する上では、「ユニットケアに携わる職員」として求められるものに重点をおきつつ、「施設介護職員としての素養・資質として共通的に求められる能力」も含めて、現状の課題と解決のために必要な方策案を以下のとおり整理した。

図表 2-10 職員に求められる資質・能力に関する課題と解決方策案

(●は該当する視点)

課題	解決方策案	人材育成による解決の視点			その他
		対象	内容	方法	
養成課程で、ユニットケアに関する基本的な知識・スキルを十分に習得していない。	養成課程も視野に入れた段階的なユニットケアの人材育成体系を検討する。	●	●		
施設で働く職員としての基本的な素養や人間性（人と触れ合える力、真摯に取り組む姿勢、責任感等）が求められる。	養成課程や入職時の導入研修等での養成を検討する。 （介護職員としての適性の観点からも別途検討が必要と考えられる）	●	●		
ユニットケアの基本的な理念を理解し、ケアの中で実践する能力が求められる。	ユニットケアの基本的な理念の理解を深め、学習した知識と現場における実践とをつなげる育成手法を検討する。		●	●	
ユニットケアの特徴である「1日（24時間）の生活を支えるケア」の視点が不足している。	いつも同じではなく、変化が少ない1日（24時間）の生活支援方法の学習を充実させる。		●	●	
若い世代では、生活感・季節感等が希薄な場合がある。	生活を支援する者としての基礎的な感覚・能力を養成する。		●	●	
認知症ケアに関する基本的な知識・スキルを習得する必要がある。	ユニットケアに必要な認知症ケアに関する研修を充実させる。	●	●	●	
	各施設の入居者の状態像にあわせた認知症研修を充実させる。	●	●	●	
現状把握、課題認識、原因分析や、課題解決のための手段・方法を見出し言語化することを苦手とする職員が多い。	ユニットケアのサービス提供場面に応じた「問題解決力」「チームで課題を解決する能力」を育成する。		●	●	

課題	解決方策案	人材育成による解決の視点			その他
		対象	内容	方法	
トラブルやクレーム等に対応する力を強化する必要がある。	情報収集力、判断力等の実践的な能力を養成する。	●	●	●	
リーダーとしてユニットを運営することや、ユニット職員に対するスーパーバイザーの機能を果たし、多様なタイプの職員と円滑にコミュニケーションを行うことが難しい。	スーパーバイズ、コミュニケーション、チームマネジメント、リーダーシップ等、ユニットリーダーに求められる能力向上のための研修を充実させる。	●	●	●	
医療ニーズを有する入居者や看取りへの対応、家族との関係構築等、入居者の重度化に対応したケア・サービスの必要性が高まっている。	入居者の重度化に対応するための知識、スキルを習得するための研修を強化・充実させる。		●		

これらの課題の中には、施設職員として働き始める前の養成課程に関するものも含まれる。養成課程は本調査研究では直接的な検討範囲ではないが、ユニットケアにおける人材育成の全体像を捉える上では視野に入れておく必要があると考えられる。

ユニットケアの理念や、24時間の生活を支える視点については、ユニットケアの基本として導入段階で誰もが確実に学び正しく理解しておく必要がある。育成の対象を初任者からとし、知識や経験レベルに応じた理解しやすく実践につなげやすい研修内容、方法の検討が必要である。

それ以前の介護施設職員としての基本的な素養、人間力、生活感、季節感等については、研修を通して学ぶというよりも、養成課程や入職後の実務を通して高めていくことが必要と考えられる。

また、ユニットケアによるサービス提供において、個々の入居者に寄り添い個別性を尊重して生活を支えるためには、定型的な対応ではなく、日々の入居者や環境の状況を踏まえその場面に応じた適切な対応が求められる。与えられた業務をこなすだけでなく問題解決力、さらにはクレームやトラブルへの対応能力等の実践的な能力をさらに高める必要性についても指摘されており、これらに対応するための研修内容や効果的な研修方法について、他分野の事例等も参考にして検討することが必要である。

また、特にユニットリーダーに求められる能力として、ユニットをまとめ運営していく能力や、ユニットの職員への働きかけや関係作りに関する能力が挙げられている。今後は、ユニットケア施設におけるリーダーのあり方、リーダーの役割を明確にしつつ、求められる能力を習得するための研修をさらに充実させるべく、研修内容について検討が必要と考えられる。

(3) 人材育成のあり方についての課題

望ましいユニットケアを実現するためには、ユニットケアの理念に即した組織運営と質の高いサービスを提供することができる介護職員の育成が重要である。現状の課題について、実践の場である施設における人材育成における課題と、現行の管理者研修やユニットリーダー研修等の研修実施機関による研修、その他自治体や関連団体が主催する研修等、施設外で実施される集合研修における課題に分けて整理を行った。

図表 2-11 人材育成のあり方（施設内）に関する課題と解決方策案

（●は該当する視点）

課題	解決方策案	人材育成による解決の視点			その他
		対象	内容	方法	
人材不足や業務多忙等によるリソース不足のため、施設内での人材育成（施設内での研修・勉強会の開催、OJT 等）が困難な状況にある。	ユニット型施設職員の人材育成体系を整理し、外部研修を活用した効率的・効果的な人材育成計画を立てやすくする。 整理の例： <ul style="list-style-type: none"> ・ 介護全般の基本的共通的部分とユニットケアに特徴的な部分の整理 ・ 研修実施主体ごとの役割分担 ・ 職員のスキルアップの段階に応じた研修プログラムの検討等 	●	●	●	○
	研修実施機関等における集合研修と施設内での OJT を連動させて、体系的・効率的に人材育成を行うことにより、施設内における人材育成の負担を軽減するとともに、知識・スキルの定着等、研修効果を高める。			●	●
施設外の集合研修で学んだ内容を自分の施設に戻って実践できる環境が整っていない。	集合研修の内容と日常業務の一貫性を担保できるよう、施設として研修受講者を支える体制を構築する。また施設として、受講者の学びを支援する取り組みを、管理者研修等を通して指導する。	●	●		

図表 2-12 人材育成のあり方（施設外）に関する課題と解決方策案

（●は該当する視点）

課題	解決方策	人材育成による解決の視点			その他
		対象	内容	方法	
受講生のレベルや受講姿勢にばらつきがあり、統一的な研修の効果を得にくい。	受講者の知識・経験レベルや属性を整理し、段階別の研修体系を策定する。	●	●	●	
	カリキュラムごとに具体的な受講要件を設定する。	●			
	受講者の知識・経験レベルやニーズに即した研修プログラムの内容を検討する。		●		
ユニットケアの考え方の本質や重要性を十分に理解しないまま、形式的な部分のみを強く意識してしまう場合がある。	ユニットケアの基本的な理念を十分に理解し、施設に戻って定着させることができるよう研修プログラムを工夫する（重点を置く研修内容の充実、施設内での実践と結びつけるための課題設定とフィードバックの仕組みの検討等）。		●	●	
他施設での実習期間（5日間）を有効に活用できていない場合がある。 意識の低い受講者を受け入れることは、実習施設側の負担にもなる。	受講生が能動的に参加できるよう実習内容および方法の見直しを行う。		●	●	
	実習の場を提供する施設のねらいに沿った受講要件を設定する。	●	●		

研修実施機関等による集合研修で学んだ内容を、施設に持ち帰り実践することが期待されているが、現状では多くの施設では困難を抱えていることが指摘された。また人材不足や業務多忙により施設内で十分な人材育成やOJTを行うことが難しい状況も把握されている。こうした現状を踏まえると、人材育成体系を全体的な視点で捉えなおし、施設外の研修と施設内での人材育成を連動されることで、研修の効率や効果を高めることが期待できる。そのためには、施設外研修の学習内容を施設での実践に結びつける演習課題や、それを実践する上での施設での支援方法をプログラムに組み込むことや、支援体制を整えるための管理者研修との連動等が有効であると考えられる。

また、現行のユニットリーダー研修、管理者研修では受講者のばらつきが大きいことが指摘されているが、研修を提供する側、受講する側の負担を軽減し、効率、効果を高めるためには、受講者と研修内容のマッチングをより適切に行うことが必要である。受講要件を設定し、受講者の知識や経験レベル、受講の目的に応じた研修内容、研修方法を改めて検討することが有効と考えられる。

(4) 制度や社会に関する課題

ユニットケアを望ましい姿に導いていくためには、施設における自助努力だけでなく、国や都道府県等の制度や地域、社会等、外部からの推進体制を築くことも必要となる。以下では、制度や社会等あり方に関わる課題と望まれる解決策について整理した。

図表 2-13 制度や社会に関する課題

課題	解決方策	人材育成による解決の視点			その他
		対象	内容	方法	
現行制度では、施設において提供されるケアの質を評価する仕組みがなく、報酬等にも反映されていない。	ユニット型施設において提供するケアの質を評価するための基準（人員配置、アセスメントの実施状況等）の確立と、評価を反映するための介護報酬制度の見直しについて検討する。				○
職員にユニットケア施設で働きたいというインセンティブを持たせることが難しい。	ユニットケア施設における標準的なキャリアパスを明確化する。				○
	ユニットケア施設で働くことへの制度的なインセンティブを与えることを検討する。				○
	ユニットケア施設に関する社会への周知広報、意識啓発を実施する。				○
一般市民にユニットケアが認知されていない（そのため、人材の確保が困難）。	ユニットケアに関する広報、意識啓発を実施する。				○

人材育成には直結しないが、今後あるべきユニットケアを実現し、推進していく上では、制度や社会のあり方が大きな要因となる。よりよいサービスを提供している施設を適切に評価することが、何よりも、施設や職員がサービスの質向上の取り組みのためのモチベーションにつながることから、適切な評価のあり方について検討する必要があると考えられる。

また、介護の現場に携わっていない多くの国民にとって「ユニットケア」という言葉は十分に浸透していない。ユニットケアとは何か、ユニットケアの基本的な考え方、ユニットケアの特徴、優れた点と限界、今後のユニットケアの目指す姿等について広く理解を促進することが望まれる。

(5) 課題のまとめ

ここでは、あるべきユニットケアを実現するための課題を把握し、ユニットケアの理念に沿ったケアを提供するための「組織マネジメントのあり方に関する課題」、個々の入居者の生活を支えるケアを提供するための「職員に求められる資質・能力に関する課題」、さらにこうしたマネジメントの実現や、職員の能力獲得のための「人材育成のあり方に関する課題」、施設を取り巻く「制度・社会に関する課題」について、整理を行った。また、それらの課題について、人材育成の観点からの解決方策案を検討した。

今後、求められるユニットケアの実現に向けて、新たな人材育成のあり方として、以下の点の必要性が確認された。

▶ 育成の対象を明確にして研修プログラムを検討すること

- ・ 初任者、ユニットリーダー層等、受講者の知識や経験レベル、属性を明確にして、段階別にそれぞれのレベルのニーズに特化した研修プログラムを提供する必要がある。
- ・ 管理者向け研修についても、ユニット型施設の運営の基本を学ぶ必要がある管理者と基本理念を踏まえた上でさらなる組織のレベル向上を目指す管理者等、目的ごとに分けることも検討する。
- ・ 対象別のプログラム間の連続性や、一貫性を考慮する。また、職員向け研修受講者の施設における実践を支援できるよう、管理者研修と連動させることを検討する。

▶ 対象に応じて、役割として求められる実践的な総合能力や、現状よりもさらに強化・高度化が求められる能力等を整理し、習得するための研修の内容を検討すること

- ・ ユニットケアの理念や、24時間の生活を支える視点については、ユニットケアの基本として導入段階で確実に学び正しく理解しておく必要がある。
- ・ 問題解決力やクレームやトラブル等への対応能力等、定型的な知識やスキルではなく、現場での実践的な能力をさらに高める必要がある。
- ・ ユニットリーダーには、ユニットをまとめ運営していく能力や、ユニットの職員への働きかけや関係作りに関する能力を高めることが求められている。
- ・ 認知症対応や入居者の重度化に対応する能力の習得も必要とされている。

▶ 受講者および施設の負担を考慮し、効率的で効果の高い育成手法を検討すること

- ・ 施設外研修の学習内容を施設での実践に結びつける演習課題や、それを実践する上での施設での支援方法をプログラムに組み込むことを検討する。
- ・ 実践的な能力をさらに高めるための効果的な研修方法について、他分野の事例等も参考にして検討することが必要である。

これらの具体的な内容については、第4章で検討を行う。

3 実践型人材育成手法の例

3.1 実践型人材育成の意義

研修等で一般的に行われている講義（座学）等の受動的学習は、共通知識の獲得等の基礎的な内容の習得には効果的であるが、介護現場の具体的な改善やそれを通じて受講者が気づきを得るためにはより実践的な教授法を採用することが望ましい。このような背景から、近年は「グループワーク」や「実地研修」等の実践型人材育成手法が採用されてきている（具体的な手法については後述する）。しかしながらこれらの手法の特徴や学習効果が研修プログラムにおいてどのように位置づけられ、どのような効果を持つかについて十分に考慮されていないことが多い。

実践型人材育成手法は、能動的学習（アクティブラーニング）モデルの中に位置づけられることによりその効果を発揮する事から、研修プログラム全体に対する視点が必要となる。

本章では能動的学習（アクティブラーニング）モデルについて説明した上で、実践型人材育成手法の概要および具体的な事例考察について説明する。

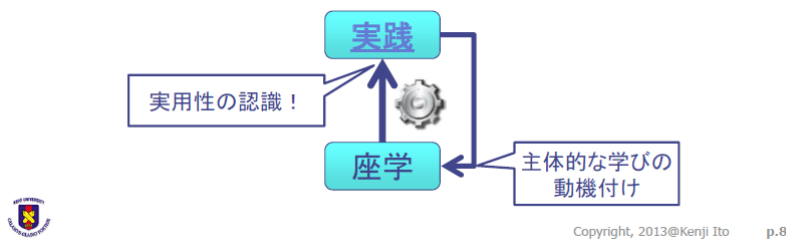
3.2 能動的学習（アクティブラーニング）モデルとは

社会人の学びにおいて、座学と実践の連携による能動的学習（アクティブラーニング）モデルが注目されている。

能動的学習（アクティブラーニング）は事前に設計された実践の場を通じて、座学で得た知識の理解・定着を促す。その学びのプロセスにおいて、学習者が主体的に考え、行動することによって新しい気づきを得ることが重要とされている。

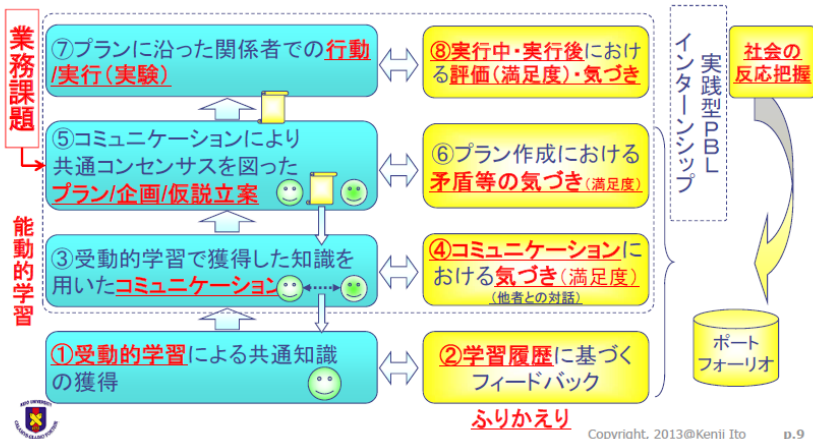
図表 3-1 能動的学習（アクティブラーニング）の概念と学習モデル

1. 「座学」と「実践」を密接に連携して行う学び: アクティブラーニング
 学生が座学の意味を理解し、主体的な学びの動機付けを促進する



「受動的学習」から「能動的学習モデル(拡張版)」へ 能動的学習調査

『「能動的学習モデル」の基本版』(米国JameEison)+『行動部分に仮説検証』
 ⇒受動から能動に及ぶ学習全体にPDCAを導入することで、持続的・継続的な成長の実感
出典:「能動的学習・自律性」に関する調査、早稲田大学自律的キャリア教育開発研究所、2011年3月



出所) 慶應義塾大学 伊藤健二准教授 作成資料 (本検討委員会への提供資料)

3.3 実践型教授法とは

能動的学習（アクティブラーニング）を実現する手法として、実践型教授法がある。実務の現場では、広い視点からの課題発見・解決能力や仮説構築・実証能力といった実践的能力が求められており、そうした能力を身につけるために、一般的な講義形式や現場視察・体験学習に加えて、現実に即した題材等を用い、受講者の能力を引き出す教授法（＝実践型教授法）が用いられている。

実践型教授法は、実際に起こった事故やトラブル等の実事例（課題）を教材として用いる、あるいは現場での業務を通じて、受講者（あるいは受講者グループ）が能動的・主体的に学ぶ手法である。

実践型教授法と他の教授法（学習法）の違いを示したものが図表 3-2 である。その 1 つである現場実習を例にとると、単に定型業務の実施方法等を身に付けるための実習を行うのではなく、その現場（施設等）にある課題を見つけ、現場（職員）と共に改善点を探していく事によって能動的に学習を行う。

図表 3-2 実践型教授法の位置付け

能動的学習(アクティブラーニング)を実現する教授法
＝実践的教授法 (Active Learning Methodology)

受講者が学ぶもの	経験・課題	現場見学、視察等	実践的教授法 (現場実習、ケーススタディ、課題解決型学習等)
	知識・理論	講義形式教授法	自学自習
		受動的・従属的	能動的・主体的
受講者の姿勢			

次に、実践型教授法の特徴をまとめたものが図表 3-3 である。実践型教授法では、現場での業務や実事例、業務マニュアル等を学習環境・教材として、周囲の受講者、講師、現場の職員等とのディスカッション等を通じて課題解決等に取り組む。研修の中で取り扱うテーマが実務に直結している場合が多いことから、理論と実務両方に詳しい人材が講師を務める場合が多い。

なお、実践型教授法だけを用いるのではなく、研修プログラム全体の目的に応じ、学習効果を考慮しながら実践型教授法とその他の手法/形態（見学・視察、講義、自学自習 等）を組み合わせる実施することが重要である。例えば、最初に講義（座学）を行い、基礎的な知識・理論を習得した上で、現場実習や課題解決型学習等へと進むようにデザインされている場合が多い。

図表 3-3 実践型教授法の特徴

<p>学習環境 教材</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現場（業務） ■ 現場における実事例（トラブル、失敗事例、成功事例 等） ■ 実際に起こった他社事例、起こりうる事例 ■ 業務マニュアル ■ 業界の現状と課題（分析レポート 等）
<p>学習形態</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループワーク、グループディスカッション中心 ■ 課題の分析・解決がゴール ■ 様々なバックグラウンドを持つ受講者による触発（社内研修の場合は他部署の人間同士、社外研修の場合は別企業）
<p>講師</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 理論と実務両方に詳しい人材 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 教員（実務家教員を含む） ➢ 現場経験豊富な職員 ➢ 人材開発部門の社内講師 ➢ 熟練の技術者／技能者

3.4 実践型教授法の具体事例

(1) 事例1：シミュレーション

実践型人材育成の事例の1つとして、「シミュレーション」による手法をとりあげる。これは、実務で直面しうる場面／課題を題材とし、チームあるいは個人で課題への対応／解決策の策定を行う手法である。具体例として、サービス業においてお客様からの苦情の第一報から、「苦情原因の分析」、「対応策の検討」、「お客様への（再）連絡」という一連の流れを演習で行う研修などが挙げられる。

図表 3-4 「シミュレーション」の説明と具体事例

手法の説明	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 実務で直面しうる場面／課題を題材とし、チームあるいは個人で課題への対応／解決策の策定を行う手法。 ● 企業内研修、特に危機管理、苦情対応等の分野で用いられる。
具体例：「苦情対応研修」(サービス業における例)	
目的	近年、顧客からの苦情が多様化すると共に、インターネット上での苦情、誹謗中傷の拡散が容易に行われる中、苦情に対して的確かつ迅速に対応することが求められている。そこで、顧客からの第一報に対し、組織的に適切な対応を行うことを目的とした様々な研修が提供されている。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客満足度の考え方と(電話や対面における)対応マナー、苦情の種類、苦情対応のプロセス等について座学で学ぶ。 ・シミュレーションの流れ(組織側に重大な過失があった場合) <ol style="list-style-type: none"> 1) 講師が顧客役として苦情の電話を入れる: お客様からの情報を元に、苦情の内容を詳細に聞き取る ↓ 2) 情報の分析と対応の検討: 口頭で聴取した情報を元に苦情の原因を特定し、組織的な対応策を検討 ↓ 3) 対応準備とお客様への連絡: お客様へ対応策を連絡すると共に、対応の準備計画を立案 ・演習終了後、講師から受講者の対応についてコメントを行う。その際、お客様からいかに的確な情報をすばやく引き出すかということに加えて、言葉遣いなどのマナー面もチェックし、指導を行う。

この例からは、例えばユニットケアに関して、以下のようなシミュレーション課題を受講者に与え、対応するまでの演習を行うことが考えられる。

図表 3-5 「シミュレーション」の適用例

- 1) 入居者家族から「最近、食べる量が少ないのは、職員の方がきちんと見てくれていないのでは？」という電話が入った：課題を提示する
 - ↓
 - 2) 施設長やユニット内職員への報告と情報収集：口頭で聴取した情報を元に、入居者家族の不安や不満の原因を推定
 - ↓
 - 3) 入居者家族への対応準備：家族との面談を立案し、資料を準備
- 終了後、受講者の対応についてコメントを行うとともに、職員から的確な情報を引き出す方法や家族への言葉遣い等も含めた指導を行う。

(2) 事例2：ケーススタディ

次に、「ケーススタディ」による手法をとりあげる。これは、予めテーマが埋め込まれたケース教材をもとに、受講者同士がディスカッションを行う手法である。

例えば、企業内で失敗に終わったプロジェクトを取り上げ、総合演習の中で、「なぜ失敗したか」「失敗を防ぐためにはどうすべきだったのか」「今後、失敗の教訓をどのように活かせるのか」という観点でディスカッションをもののである。

図表 3-6 「ケーススタディ」の説明と具体事例

手法の説明	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 予め特定の訓練主題(テーマ)が埋め込まれた事例教材(ケース教材)を基に、受講者同士がディスカッションを行う手法。 ● ビジネススクール、ロースクールなどの社会人大学院や企業内研修(マネージャー向け)で用いられる。 ● ケース教材にはある企業の実事例あるいは架空の事例を用いることが多いが、企業内研修の場合、人材開発部門の社員等が自社内の事例を用いてケース教材を作成する場合もある。
具体例：社内のプロジェクト事例を用いた議論(インフラ企業)	
目的	社内で行われてきたプロジェクトの結果とそこで得られたノウハウ・教訓が社内で十分に共有化されていないという課題があった。そこで、社内事例を用いた研修を中堅リーダークラス向けに実施し、マネジメントに対する「気づき」を得ることを狙いとした。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・自社内で実際に行ったプロジェクトのうち、失敗に終わった事例を抽出。当該プロジェクトの担当者(リーダークラス)へのインタビュー調査と当時の資料を元に、時系列で情報を整理。その中に、失敗の教訓を織り交ぜた教材を作成。 ・事前に、事例を分析するために必要な基礎知識(マーケティング、経営戦略、技術論 等)を講義および事前学習で学んでおいてもらう。 ・講師から事例を元に以下の投げかけを行い、グループでディスカッションを行う。 <ul style="list-style-type: none"> －このプロジェクトはなぜ失敗したのか －失敗を防ぐためにはどうすべきだったのか －今後、失敗の教訓をどのように活かせるのか ・この他にも、参照すべき成功事例も教材として作成。 ・その後、継続的に事例を収集／蓄積しており、他部署での活用も目指している。

この例からは、例えばユニットケアに関して、以下のようなケース教材を受講者に与え、ディスカッションを行うことが考えられる。

図表 3-7 「ケーススタディ」の適用例

1) ユニット A では、最近よくスタッフがやめてしまう：実際に短期間でスタッフがやめてしまったユニットの情報を時系列で整理し与える

↓

2) 以下の観点からディスカッションを行う

- なぜスタッフが短期間でやめてしまうのか
- やめないようにするためには、どのようにすべきだったのか
- 今後、どのように活かせるのか

受講者が考えるきっかけをつくとともに、自分の施設の離職状況等について話し合い、具体的な対策を考えられるようにする。また、成功事例も教材として紹介。

(3) 事例3：課題解決レポート

次に、「課題解決レポート」による手法をとりあげる。これは、自社が現在抱えている課題を分析し、講師等の力を得ながらその解決方法を策定する過程で、リーダーとしての自覚や経営的な視点を身につける手法である。

例えば、企業内で実際に抱えている課題を抽出し、講師とのディスカッションを踏まえて、グループ内で考えうる課題の解決方法を策定するものである。

図表 3-8 「課題解決レポート」の説明と具体事例

手法の説明	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社が現在抱えている課題を分析し、講師等の力を得ながらその解決方法を策定する過程で、リーダーとしての自覚や経営的な視点を涵養すると共に、課題解決に資する能力開発を行う。 ● 社内研修、あるいは教育機関のカスタムプログラムにおいて行われる。
具体例：「自社ケースの作成」(民間教育機関)	
目的	受講者が自社内で実際に抱えている課題を抽出し、講師と相談しながらその課題の解決策を策定する。その成果は、社内の研修で用いたり、マニュアルの作成資料とするなどを想定している。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・受講者は中堅リーダー層(20名程度)。3～4名程度のグループを作って作業を行う。 ・各グループは、まずは基礎的な講義を受講し、分析に必要な知識を得た上でテーマを決めて自社の分析を行う。 ・テーマを決めた後、組織内の経営層、管理者層へのインタビューや、情報収集を通じてケースの作成を行う。 ・ケースには、「現在直面している状況、課題(テーマ)」、「組織の沿革、これまでの成功/失敗状況」、「要因の分析」、「参考データ等」を記載する。 ・その上で、教員とのディスカッションを経て、各グループで考えうる課題の解決方法を策定する。 ・作成したケースと課題解決方法は、経営層の前で発表し、経営層からのコメントを得る。

上記の例では、自社内の課題を中堅社員がケースにまとめる手法がとられており、直接ユニットケアの場面に応用することは難しいが、例えばケースを作成しておいて、成功/失敗要因、要因の分析等のディスカッションを行うこと等が考えられる。

図表 3-9 「課題解決レポート」の適用例

- 1) 入居者の生活リズムに合わせた個別ケアを实践したいが、スタッフがついてきてくれない：ケースの提示（ケース作成は課題としない）
↓
- 2) 成功/失敗要因、要因の分析等を行う。
 - なぜスタッフは進んで対応したくないのか（必要性の認識が低い、面倒・・・）
 - スタッフのモチベーションをあげるために、何をすればよいか
 - ユニットリーダーとして何を心がければよいか

受講者が考えるきっかけをつくるとともに、自分の施設の状況等について話し合い、具体的な対策を考えられるようにする。また、成功事例も教材として紹介。

(4) 事例 4 : 他社での現場実習

次に、「現場実習」による手法をとりあげる。これは、自社以外の企業の業務に従事しながら特定の課題を解決していく手法である。

例えば、先端的な取り組みを行っている企業に出向き、品質管理等の実習を行う。受講者は自社における品質管理等の取り組みを発表し合い、先端企業とどのような違いがあるかをディスカッションし、取り組みの長所をあげるとともに、更なる改善提案を行うものである。

図表 3-10 「他社での現場実習」の説明と具体事例

手法の説明	
<ul style="list-style-type: none"> ● 自社以外の企業の業務に従事しながら、特定の課題(例:工場のラインにおける生産性向上、事故発生率の低減等)の解決に対して貢献する。 ● 主に教育機関と企業等が連携して行われる。 	
具体例:「特定地域における、生産工程管理者育成プログラム」(大学)	
目的	当該地域のモデル企業が持つ製造現場の暗黙知、ノウハウを体系化し、地域で技術者を育成することを目的として、座学と先端企業の現場実習を組み合わせたプログラムを開発・提供。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・各企業から集まった受講者は、まず、体系的にまとめられた生産工程管理の講義を受講する。事前に必要な内容は各自で自習しておき、講義では受講者同士、あるいは教員と受講者のディスカッションを中心として進行する。 ・その上で、先端的な取組を行っている企業へ赴き、品質管理や現場改善、コスト低減に関する実習を行う。 ・実習では、各受講者は自社においてはどのような取組を行っているかを発表し、どのような違いがあり、そこにはどういう背景があるのかを受け入れ企業とディスカッションを行う。 ・受講者を4~5名程度のグループに分け、大学教員に加えて、他業界に詳しい地元のコンサルタントも議論に参加する。 ・最終的には、各グループが受け入れ企業における取り組みの長所と更なる改善に向けた提案を行う。

ユニットリーダー研修においても実地研修として類似の手法がとられているが、例えば以下のような現場実習も考えられる。

図表 3-11 「他社での現場実習」の適用例

- 1) 他のユニットに現場実習に出向く：実習先のユニットでのケアの質向上の取り組みについて説明を受ける。受講者同士のディスカッションを行う。
↓
- 2) 受講者は自施設における取り組みを発表し、どのような違いがあるか、どのような背景があるかをディスカッションする。
↓
- 3) 受講者は実地研修先の施設の取り組みの長所と更なる改善を提案する。

受講者が自施設を振り返るきっかけとするとともに、実習施設の取り組みの長所を言語化し、自施設に持ち帰れるようにする。

4 ユニットケア施設における人材育成のあり方の検討

4章では、2章で整理した今後のユニットケアのあり方、あるべきユニットケアを実現する上での課題とその解決方策案、さらに、3章で整理した能動的学習（アクティブラーニング）の考え方や実践型教育手法の事例等に基づいて、今後のユニットケア施設における人材育成のあり方について検討した。

あるべきユニットケアの実現に向けて、実効性の高い人材育成を行うためには、育成する対象を明確にし、対象層のニーズや課題に即した内容を、適切な方法により提供することが重要であると考えられる。そこで、次の3つの観点から考慮すべき事項を確認し、ユニットケアに関する研修のあり方として検討し、その結果を踏まえて提案を行った。

- (1) 育成の対象
- (2) 育成する内容
- (3) 育成の方法

以下にその内容を示す。

4.1 育成の対象

(1) 育成の対象についての検討

2章で整理した課題について「職員個人」の資質やスキルに関する課題と、「施設」の組織マネジメント力に関する課題を区別して、以下のように整理した。

● 職員個人に関する課題について

職員のスキルや経験のレベルに応じて育成対象を設定し、対象とする層が施設において職務を果たす上で必要な知識、技術の習得を目指す。職員のレベルとしては、初任者（ユニットの職員として基礎的な業務ができることを目指す）、ユニットリーダー（チームをまとめる・後輩に指導する、ユニットを運営する）といったレベル設定を想定する。さらに、現場のプロフェッショナルとして活躍するエキスパートレベル、複数のユニットリーダーを束ねる主任レベル、管理者補佐・管理者レベル等が想定される。ここでのレベル設定に基づくキャリアパスのイメージを図4-1に示す。

また、その際参考とした「今後の介護人材のキャリアパス」（「今後の介護人材養成の在り方に関する検討会報告書（平成23年）」¹）を図表4-2に、認定介護福祉士（仮称）の役割と

¹ 2007年の社会福祉士及び介護福祉士法の付帯決議において、「より専門的対応ができる人材を育成することを目的とし専門介護福祉士の検討を行うこと」が決議されたことを受け、介護職の「量の確保」と「資質の向上」を図るため、介護人材養成の今後の具体像について、介護人材の養成体系を整理し、「初任者研修修了者」「介護福祉士」「認定介護福祉士（仮称）」を基本に、簡素でわかりやすいものとし、介護の世界で生涯働き続けることができるよう、今後のキャリアパスの方向が示された。「認定介護福祉士（仮称）」は、介護福祉士資格取得後一定の実務経験を経て、幅広い知識・技術を身に付け、質の高い介護を行い、他の現場職員を指導できるレベルに達した介護福祉士を職能団体が主体となって認定する仕組みである。

求められる実践力を図表 4-3 に示す。また、全国老人保健施設協会ならびに全国老人福祉施設協会が提示しているキャリアパス例をそれぞれ、図表 4-3、図表 4-4 に示す。

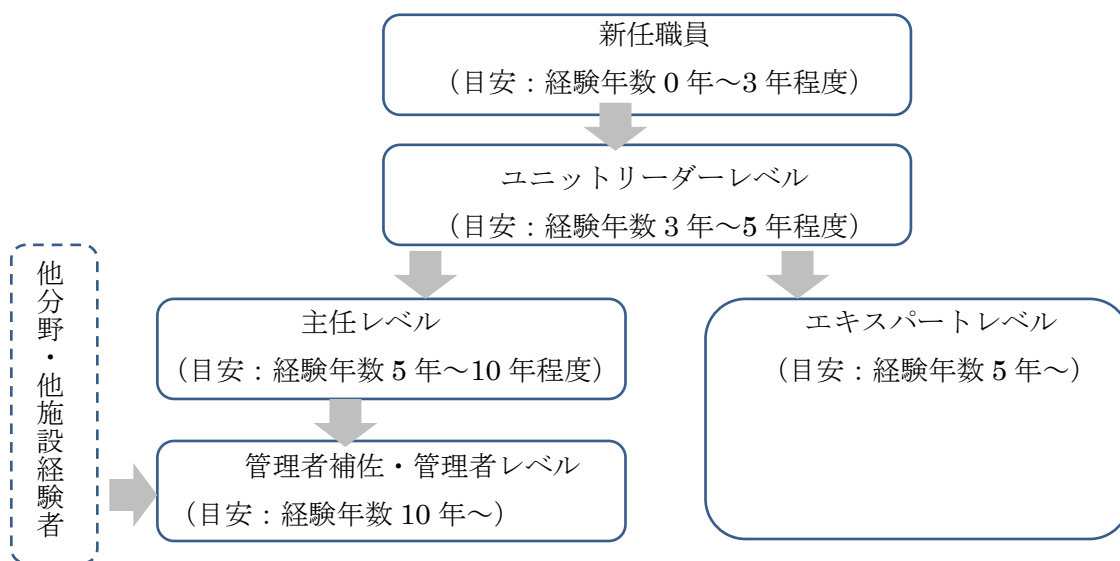
- 施設（組織としてのマネジメントの充実度）について

組織を運営する管理者層を育成対象に設定し、組織としてのマネジメントのレベル向上を目指す。組織マネジメントに関しては、ユニットケア施設としての基本的な運営を確実に実践することを目指すレベル(開設後間もない施設等)と、ユニットケアの理念にたち、組織としての理念に沿ってさらなる質の向上を目指すレベルが想定される。

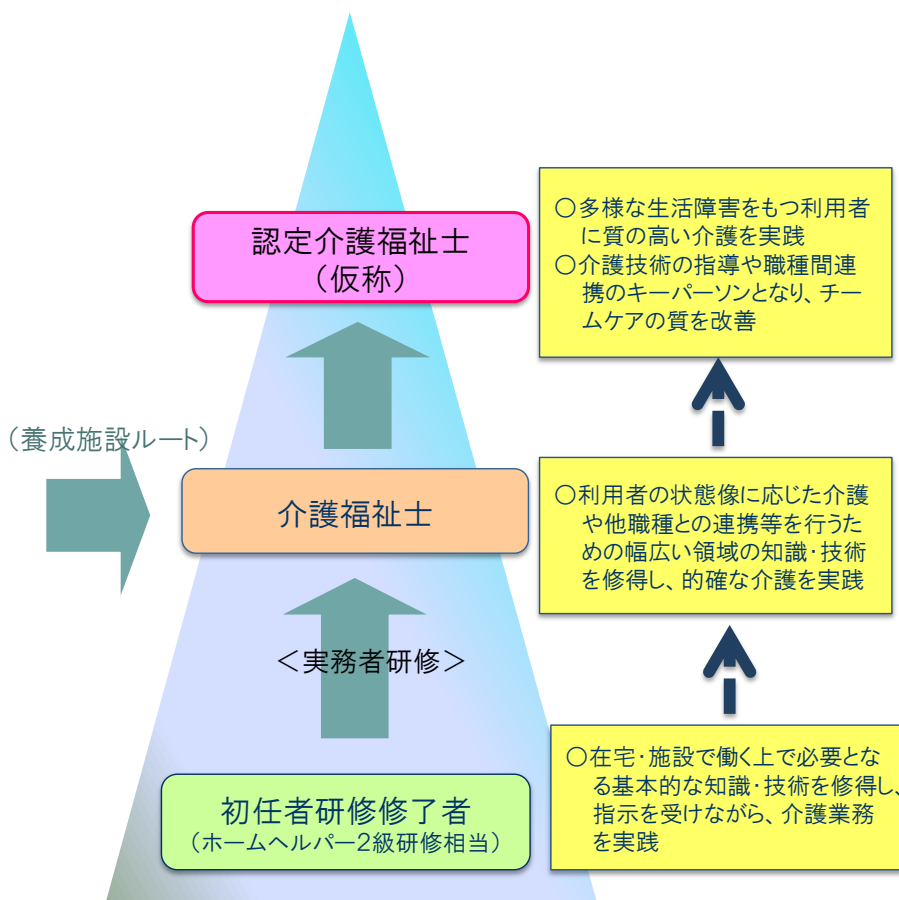
特に介護以外の分野から登用される管理者については、レベルを問わず、ユニットケアの理念を十分理解し、組織管理に活かすことが求められる。

- 育成対象に適合した効果的な研修を行うため、受講要件の設定を検討する必要がある。

図表 4-1 本調査研究において育成対象のレベル設定にあたり想定するキャリアパスの例



図表 4-2 今後の介護人材のキャリアパス



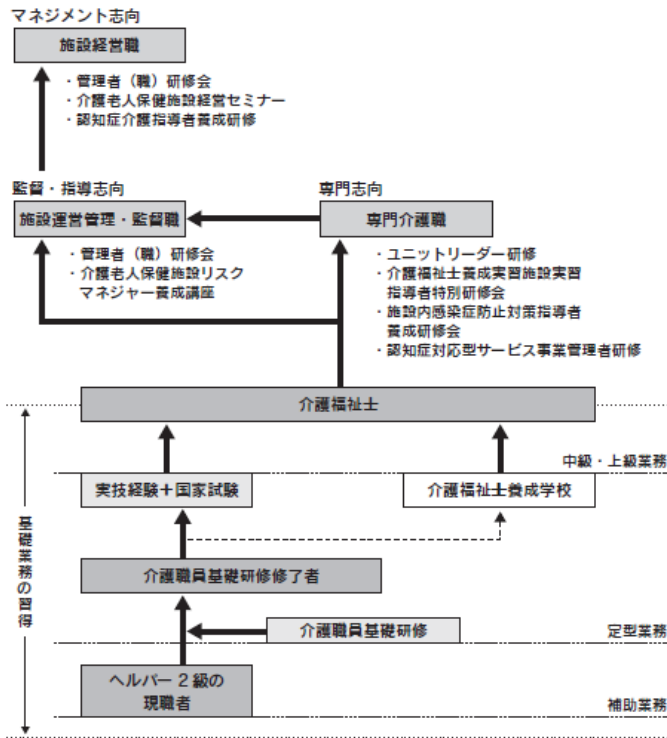
出典：今後の介護人材養成の在り方に関する検討会報告書（平成 23 年）

図表 4-3 認定介護福祉士（仮称）に求められる役割、実践力

認定介護福祉士（仮称）の役割	<ul style="list-style-type: none"> 介護チーム(ユニット等、5～10名の介護職によるサービス提供チーム)のリーダーに対する教育指導、サービスのマネジメントを行い、介護チームのサービスの質を向上させる。 介護チームのリーダー(ユニットリーダー、サービス提供責任者等)を教育指導し、小規模拠点のサービス管理を行う。 利用者の生活支援において他職種と介護チームとの連携・協働を促進する。
認定介護福祉士（仮称）」に期待される実践力	<ul style="list-style-type: none"> 居宅・居住(施設)系サービスを問わず、多様な利用者・生活環境、サービス提供形態等に対応して、「十分な介護実践力」「介護チームの教育・指導、サービスのマネジメントを行う力」「他職種やそのチームと連携・協働する力」をもち、サービスのマネジメントを行い、地域包括ケアに対応できること。 特に重要な点は、「介護実践の言語化」であり、根拠や指標に基づいて、なぜその介護をするのかを説明する能力重視、特定のスペシャリストではなく、教育や管理ができる人材であること。
想定される経験等	<ul style="list-style-type: none"> 実務経験 7～8 年以上を想定し、介護チームのリーダーとしての実務経験を有すること、居宅、居住(施設)系サービス双方での生活支援の経験をもつこと(いずれかの経験がない場合には研修によって補うことができる)が望ましい。

出典：太田貞司「「認定介護福祉士」（仮称）創設と介護福祉士養成教育の今後」『介護福祉教育』（2013年9月）を元に作成

図表 4-4 参考：キャリアアップシステムの例（全国老人保健施設協会）



出典：「介護従事者のキャリアアップシステム導入・活用推進のための事業報告書」（厚生労働省）

図表 4-5 参考：キャリアパスガイドライン素案 概要図 別表（全国老人福祉施設協議会）

経験年数及び職位のイメージ	スキル評価		情意 (やる気、意欲)	着眼点	この時期に 受けるべき研修	この時期に 取得目標の資格
	社会力	介護力				
ステップ6 (施設長・管理者)	介護スペシャリストゾーン 施設ケアマネジャー 認知ケアリーダー 介護の専門領域 知識、技術 「介護力向上」進行のための 企画・実践・能力		管理・指導者ゾーン 指導力・監督力・評価力 リスクマネジメント 職員育成能力・事業企画能力		地域連携・健康づくりゾーン 居宅介護支援（主任ケアマネ等） 地域連携マネジメント 介護予防・地域ケア等の マネジメント	
ステップ5 (管理職)						
ステップ4 (副主任・主任)						
ステップ3 概ね3年～ 5年程度 リーダー	組織人としての自覚を持ち、初任者等の模範となる行動ができる	一般的介護知識・技術と職業倫理をもって、チームケアが形成できる	自らの役割、責任をもって遂行できる チームメンバーへ働きかけて、意欲を引き出すことができる	スキル・介護力	介護力や社会力に関する専門的な研修 ・より専門的な介護に関する研修 ・リーダーシップに関する研修	介護福祉士 社会福祉士 介護支援専門員
ステップ2 概ね1年～ 3年程度 現任者	利用者・職員に対して、良好な人間関係を保てる	自立して日常業務ができる	規律性、協調性をもって業務を遂行できる	スキル・社会力	介護力や社会力を養う発展的な研修 ・認知症ケアに関する研修 ・医学的知識に関する研修等 ・コミュニケーションに関する研修等	介護福祉士 社会福祉士 社会福祉士
ステップ1 概ね1年 程度 初任者	良好な人間関係を築く基礎力を養う	指導受けながら日常的な業務ができる	積極性をもった行動ができる	情意 (やる気・意欲)	介護力や社会力を養う基礎的な研修 ・基礎的な介護技術の研修 ・社会人として基礎的な研修等	ヘルパー2級

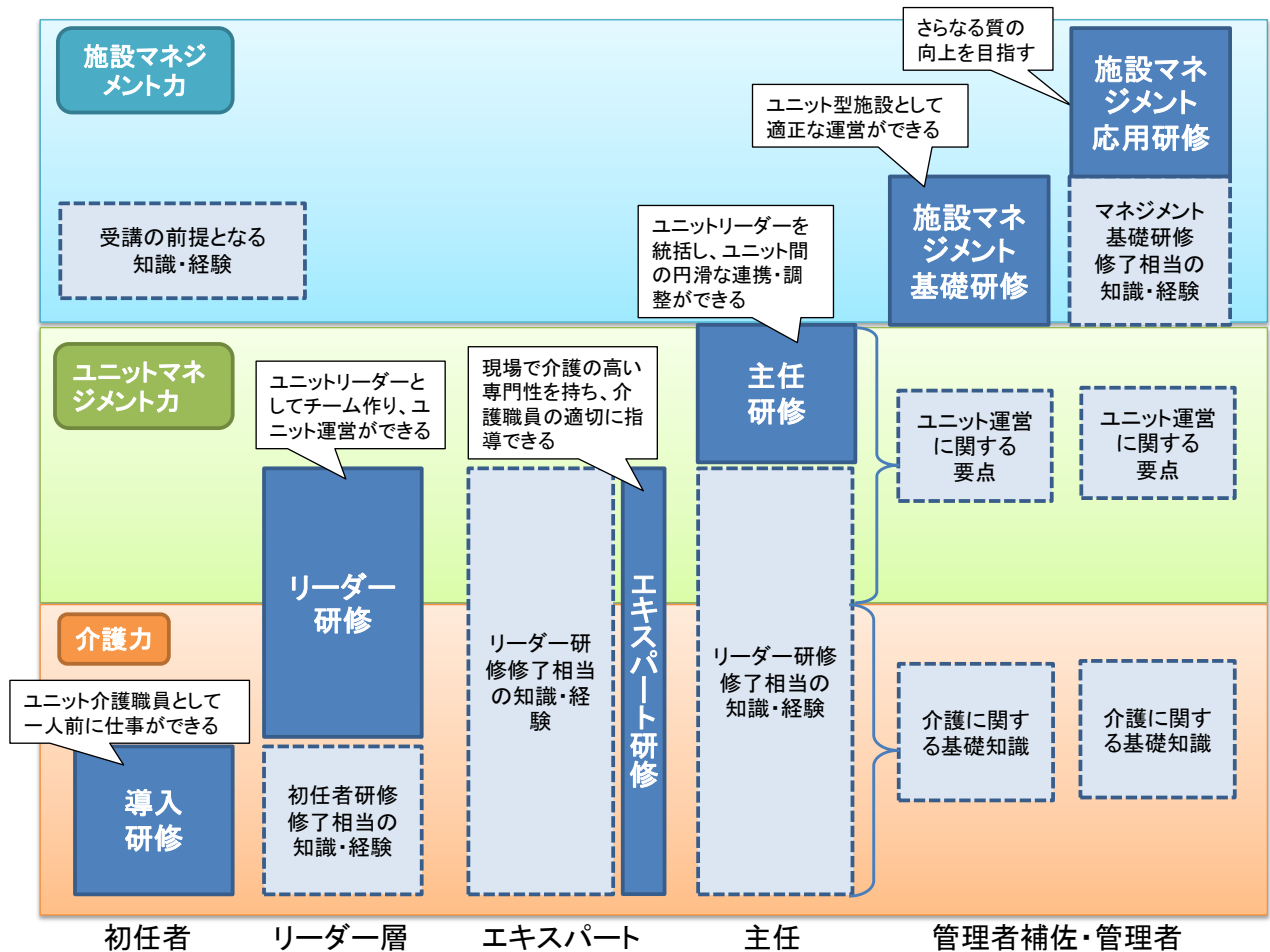
給与等・処遇上の評価(昇給・手当・賞与等)

出典：厚生労働省HP「キャリアパスモデルの公表について」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2009/10/tp1023-1.html>

図表 4-6 は、育成対象のレベルの想定と、レベルに応じた研修のイメージを示したものである。初任者レベルはユニットの職員として基礎的な業務ができることを目指し、ユニットリーダーは、チームをまとめる・後輩に指導する、ユニットを運営することを目指すことを想定している。さらに、現場のプロフェッショナルとして活躍するエキスパートレベル、複数のユニットリーダーを束ねる主任レベル、管理者補佐・管理者レベル等に対して、それぞれの目標に沿った研修内容を次項 4.2 で検討した。なお、各レベルの研修では、前提となる知識・経験レベル（原則として、前のレベルの研修修了相当）を明確にし、受講者のレベルを均質化することで効率的・効果的な研修を行う。

図表 4-6 育成対象のレベルに応じた研修のイメージ



(2) 育成の対象と受講要件の提案

(1)における検討結果を踏まえ、ユニットケア施設の介護職員としての初任者、ユニットリーダー、エキスパート、主任、管理者を対象とする研修を実施する場合の育成の目標と受講要件（例）を以下に示す。

図表 4-7 対象別の育成目標と受講要件の例

対象	育成の目標	受講要件【例】	備考
初任者	<ul style="list-style-type: none"> 「特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準」第33条に記載されたユニットケアの理念を理解している。 介護施設の職員として最低限必要な介護の知識・技術を習得している。 介護プロフェッショナルキャリア段位制度 レベル〇相当 	<ul style="list-style-type: none"> 介護初任者研修修了相当以上であること。 ユニットケアを行う介護保険施設又はユニットケア施設に準じるケアを行う従来型介護老人福祉施設の職員であること。 	施設による承認
ユニットリーダー	<ul style="list-style-type: none"> 入居者の状態像に応じた適確な介護が実践でき、多職種との連携を行うための幅広い領域の知識・技術を習得している。 ユニットの責任者としての自覚を持ち、入居者が安心して暮らせるよう自発的にユニットの環境（ユニットの施設の環境、職員の介護技術、勤務環境）および職員の勤務シフトを整えることができる。 認定介護福祉士（仮称）相当 	<ul style="list-style-type: none"> 「特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準」第33条に記載されたユニットケアの理念を理解しており、自施設内で実践していること。 一定の範囲で、入居者のニーズや状況の変化を把握・判断し、適切なケアを実践していること。 ユニットケア施設における職務経験〇年相当 	施設による承認
エキスパート	<ul style="list-style-type: none"> 多様な生活障害に対する適切なケアができ、看取りや認知症対応、地域連携等の今後必要性が高まる知識・技術についても高度な対応能力を習得している。 施設内の介護職員に対し、自信をもって介護技術の指導やケアの質の改善を指導することができる。 認定介護福祉士（仮称）相当 	<ul style="list-style-type: none"> 介護福祉士等の資格を得た後〇年以上実務に従事した経験（うち、ユニットケア施設〇年以上）等を有すること または介護福祉士等の資格を得た後〇年以上実務に従事した経験等を有し、介護技術講習指導者養成講習を修了していること。 	施設による推薦

対象	育成の目標	受講要件【例】	備考
主任	<ul style="list-style-type: none"> 介護主任としての自覚を持ち、職員の勤務環境や介護職員(ユニットリーダーを含む)への指導を行うことができる。 特異な事情を有するケースに関しても、入居者のニーズや状況の変化を把握・判断し、適切なケアを実践するために、他の職員に対して指示を出すことができる。 ユニットリーダーを統括し、ユニット間の円滑な連携、調整を行うことができる。 認定介護福祉士(仮称)相当 	<ul style="list-style-type: none"> 介護福祉士等の資格を得た後〇年以上実務に従事した経験等を有し、ユニットリーダーを〇年以上経験していること。 特異な事情を有するケースに関しても、入居者のニーズや状況の変化を把握・判断し、適切なケアを実践していること。 	施設による承認
管理者(1) 【基礎編】	<ul style="list-style-type: none"> 「特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準」第33条に記載されたユニットケアの理念を理解している。 ユニットケアの理念の実現のためにあらゆる手段を講じて適切に施設マネジメントを行うことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 基準省令第5条第1項に定められた施設長の資格要件を満たしていること 	
管理者(2) 【応用編】	<ul style="list-style-type: none"> ユニットケア施設運営の経験を踏まえ、施設の特性を活かして、より質の高いケアの提供を目指し地域に貢献する施設運営を行うことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 基準省令第5条第1項に定められた施設長の資格要件を満たしていること 加えて、ユニットケア施設運営経験〇年以上 【基礎編】研修を修了していること 	

※ 上記は、対象ごとの育成目標、受講要件の示し方についてひとつの例示を行ったものであり、内容については、今後さらに議論が必要である。特に、認定介護福祉士(仮称)との対応関係については、介護人材養成の基本となる考え方として、関連付けを検討する必要がある。また、介護プロフェッショナルキャリア段位制度等、他の制度との関連についても、整備の状況も踏まえて検討する。

4.2 育成する内容

(1) 育成する内容についての検討

<育成内容について>

(1)で検討した各レベルの職員がそれぞれ求められる能力を習得するためのプログラム内容（育成内容）を整理した。個々のユニットケア施設の職員に求められる知識、スキル、姿勢には、「(施設で働く)職員・社会人として求められること」「介護職として求められること」「ユニットケア施設に勤務する上で求められること」に分けることができる。また「組織上の役割（リーダー等）を担う上で求められること」もある。ここでは、特に「ユニットケア施設に勤務する上で求められること」や、「ユニットリーダー等の役割を担う上で求められること」に重点を置き、育成内容について以下のような方針で検討した。

- ユニットケアにおいて求められる事項について

従来から重視されてきたユニットケアの基本事項（個別ケア、生活の継続性、入居者の個性・人格の尊重、生活リズムの重視、小規模な生活空間におけるケア提供等）は今後もより一層の定着、浸透が必要とされる。さらに、今後のユニットケアにおいて重要となる事項（重度化対応、認知症、看取り等）について対応することも必要である。また、地域包括ケアシステムの構築に向けて、ユニットケア施設の地域における役割を踏まえ、地域の他機関と連携・協働を深めることも必要となる。

- ユニットケアに限らず共通的に求められる事項について

施設職員、介護職員として求められることや、リーダーという役割を担う上で求められることなど、他の職場・職種と共通する事項についても、ユニットケアの観点から、特に重視すべきことや、留意すべきこと、ユニットケアにおける実践の方法等について、ユニットケアに関する研修として学ぶ必要がある。

- 組織マネジメント力について

組織によらず普遍的な事項のほか、ユニット型施設をマネジメントする上で重要な事項があると考えられる。ユニット型施設として、今後の社会・入居者のニーズに対応するためには、ユニット型施設としての体制を整え適正に運営することに加えて、施設ごとの課題を解決し特性を発揮するための組織マネジメント力のさらなる向上が求められていると考えられる。

<育成内容と育成対象の関係について>

育成内容と育成対象については次のように想定される。

- 介護福祉士の養成課程では、施設で働く職員としての基本、介護の基礎知識、特に生活支援技術や介護過程について学ぶとともに、ユニットケアの基礎知識を修得することが望ましいと考えられる。
- 初任者レベルでは、施設で働く職員の基本、介護の基礎知識について再確認するとともにユニットケアの理念・考え方や実践方法、ユニットケアにおける生活支援や介護過程について重点的に学習することが望ましいと考えられる。
- リーダーレベルでは、ユニットケアの実践的な知識を学ぶとともに、ユニットをまとめるリーダーシップについて学ぶ。また、必要に応じて今後のユニットケアに求められる機能に関する知識・技術についても修得する必要があると考えられる。
- エキスパートレベルは現場でプロフェッショナルとして活躍するため、定期的に最新の知識、考え方、技術を学ぶ必要があると考えられる。
- 主任レベルは、リーダーをマネジメントし、施設全体のマネジメントへのつなぎの役割を果たすため、リーダーシップについてさらに深く学ぶとともに、組織マネジメントについても基本的な知識を得ることが望ましいと考えられる。
- マネジメント層については、組織の立ち上げ、適正な運営を目指す段階では基礎編としてユニットケア施設運営のための基本事項を学び、ユニットケア施設として実績を有する施設や一定の経験を積んだ管理者については、さらに組織力を高め、ケアの質を向上させるための応用的な内容に関する学習が適していると考えられる。

このように、ユニットリーダーレベルまでは介護現場で必要とされている知識や技術の習得が目指され、ユニットリーダーからはユニットをマネジメントする力も必要となる。その後、主任、管理者レベルになると、ユニットに限らず組織全体をマネジメントする力の強化が求められる。また、他分野からの転職による管理者については、介護現場を経験してきた管理者と同等の介護に対する知識の習得と高いマネジメント力が求められると考えられる。

(2) 育成する内容の提案

(1)における検討結果を踏まえ、ユニットケア施設の介護職員としての初任者、ユニットリーダー、エキスパート、主任、管理者を対象とする研修を実施する場合の、育成内容（例）を以下に示す。

図表 4-8 ユニットケア施設の職員・管理者の育成内容（例）

育成内容			（養成課程）	初任者	ユニットリーダーレベル	エキスパートレベル	マネジメント層	
領域	大分類	中分類					主任レベル	管理者補佐・管理者レベル
施設職員としての基本	施設職員としての基本	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会人基礎力² ・ 基本姿勢 ・ マナー ・ 生活感覚 	◎	○				
介護の知識・技術	介護技術	<ul style="list-style-type: none"> ・ 身体の移動の介助 ・ 排泄の介助 ・ 食事の介助 ・ 入浴介助 ・ 突然の事故・緊急時の対応 	◎	○				
	生活支援技術	<ul style="list-style-type: none"> ・ 入居者の健康づくり ・ 清潔な環境づくり ・ リハビリテーションの支援 ・ 終末期・看取り 	◎	◎				
	介護過程	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報収集 ・ アセスメント ・ カンファレンス ・ チームアプローチ 	◎	◎				
	コミュニケーション技術	<ul style="list-style-type: none"> ・ 入居者・家族とのコミュニケーション ・ チームのコミュニケーション 	○	○				
	その他（今後の重点テーマ）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設内の職種間の連携・協働 ・ 地域の他機関・他職種との連携・協働 ・ … 	○	○	◎	◎		

² 経済産業省 <http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/about.htm>

育成内容			(養成課程)	初任者	ユニットリーダー レベル	エキスパートレベル	マネジメント層	
領域	大分類	中分類					主任レベル	管理者補佐・ 管理者レベル
ユニットケア	理念・基礎知識	<ul style="list-style-type: none"> ユニットケアの理念と意義 高齢者の生活に対する理解 生活の継続に対する理解 	○	◎				
	実践的知識	<ul style="list-style-type: none"> 生活の流れに沿うケアにおける入居者との関わり方 居住空間の構成 生活の環境づくり 		◎	◎	◎		
		<ul style="list-style-type: none"> 課題解決力 (問題発生時の対応能力も含む) 		○	◎	◎	◎	
チームマネジメント	チームワーク	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップとフォローアップ 		◎	◎			
	チーム運営	<ul style="list-style-type: none"> スーパービジョン モチベーション管理 コンフリクトマネジメント(※) 			○	◎	◎	
組織マネジメント	介護職員と施設環境のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 職員の勤務シフトの作成 			◎			
		<ul style="list-style-type: none"> 職員の勤務シフトの調整 					◎	
		<ul style="list-style-type: none"> 労働環境の整備(健康管理、環境整備) 			○		○	○
		<ul style="list-style-type: none"> ケアの質や経営的視点を踏まえた職員配置 					○	◎
	<ul style="list-style-type: none"> 経営的な視点を踏めた物品管理、建物管理 					○	◎	
	【基礎】ユニットケア施設における組織運営・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ユニット型施設の運営の基本 理念の共有と組織づくり 人材の育成と定着 サービス評価の取り組み 					◎	◎
	【応用】ケアの質向上につながる組織マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 施設の課題分析と解決策の検討 地域連携と地域貢献 						◎

※ ここで言うコンフリクトマネジメントとは、職員同士の意見や利害の対立等を積極的に受入れ、組織の活性化や職員自身の成長の機会へとつなげる考え方を指す。

4.3 育成の方法

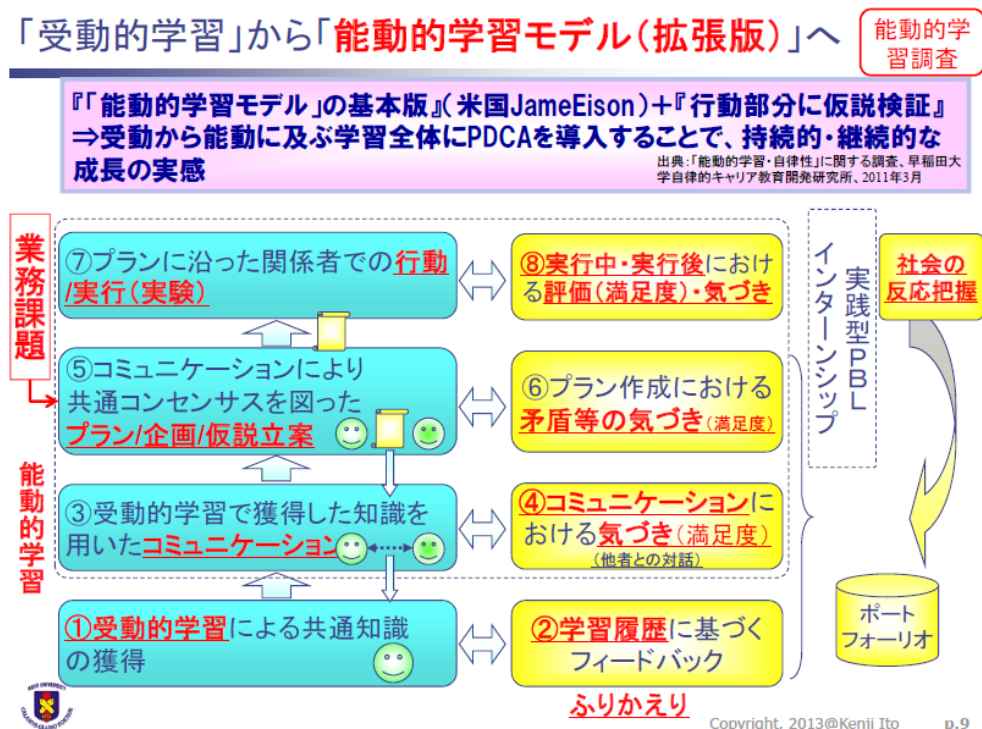
(1) 育成の方法についての検討

<人材育成の体系の考え方について>

人材育成は、育成の目標に沿って、OJT(実務)、Off-JT(研修)、テキストや e-learning 等による自己学習や、評価/配置を効果的に組み合わせて体系的に計画、実施することが望まれる。本調査研究では、集合研修等による学習内容と施設における実践を効果的に結びつけることを念頭において、特にその効果的な組み合わせや体系的な計画、実施の方法について検討した。

- 施設外で行われる集合研修等の Off-JT においては、対象者および学習する内容に応じて、適切な学習方法（講義、演習、実習、現場での実践を踏まえたレポート作成等の方法とその組み合わせ）を検討する必要がある。
- 現場の業務における実効性をより高めるため、研修で学んだ内容と現場における実践を結びつけることを重視した人材育成体系を検討する必要がある。具体的には、受講して学んだ内容について、施設において業務の中で確実に実践し振り返りを行うプロセスを通じて、受講者の学習内容の理解を促進し、現場における実践への活用を図る（能動的学習（アクティブラーニング）モデル）。
- さらに、ユニットケアの現場の意見を取り入れ、研修実施機関による研修体系の構築と運用において PDCA サイクルが循環するような仕組みをつくることも重要である。

図表 4-9 能動的学習（アクティブラーニング）モデル（再掲）

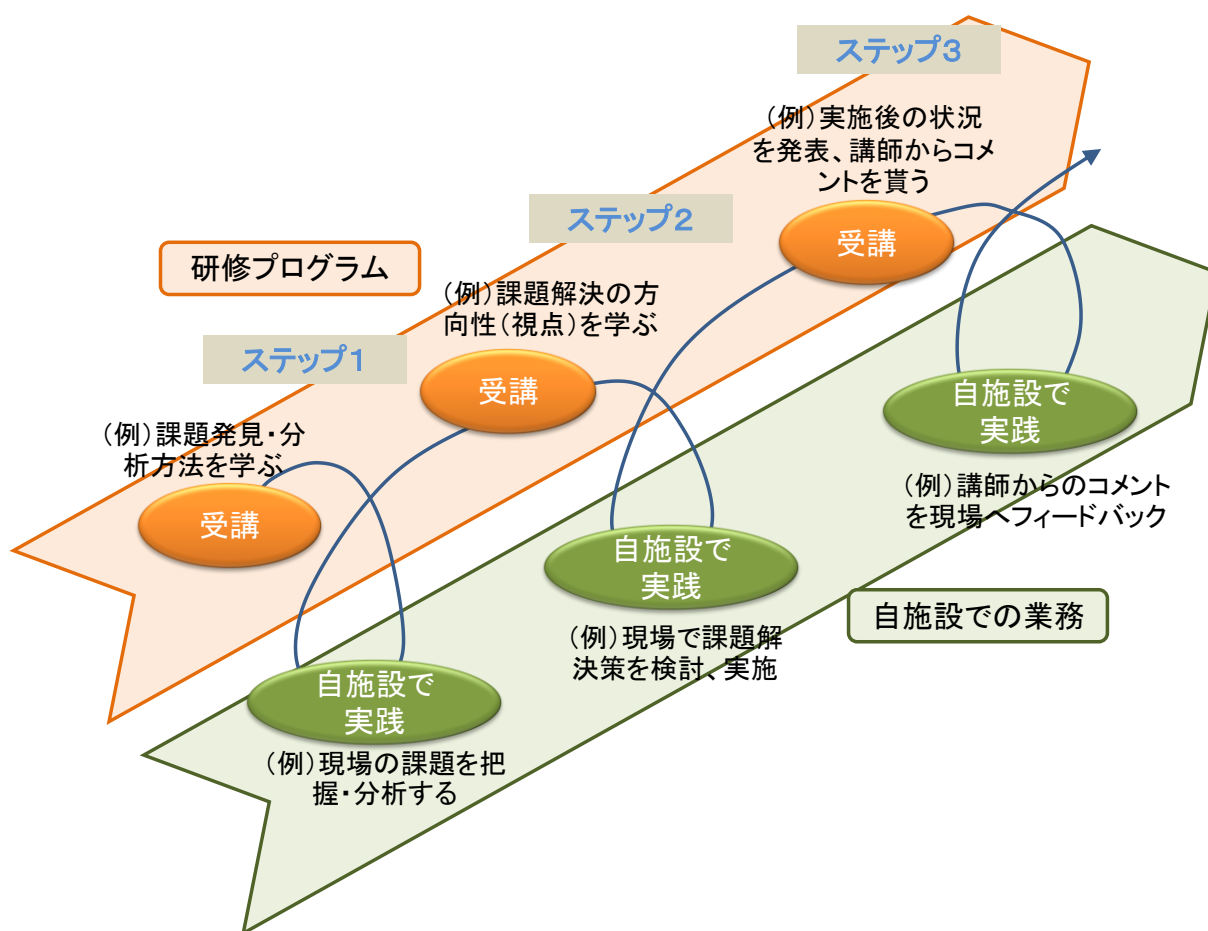


出所) 慶應義塾大学 伊藤健二准教授 作成資料 (本検討委員会への提供資料)

集合研修の目的を鑑みると、受講者が研修で学んだ成果を自施設へ持ち帰り、職場の改善等を通じて施設全体のサービスの質の向上等につなげていくことと、受講者本人の実践的な総合的能力の涵養へとつなげていくためには、研修（学び）と業務（自施設での実践）を往還していくモデルを想定することができる。

このような往還モデルを確立するためには、受講者本人だけではなく、受講者を派遣する施設側の支援（＝受講者が自施設に戻って学びの成果を活かしていけるような環境を整備すること）も重要である。例えば、受講者を中心として施設内で委員会を立ち上げ他の職員の意識を啓発していくと共に、職場改善の具体的な検討を進め、それを実践し、検証していくこと等が考えられる。

図表 4-10 研修と業務の往還モデル（イメージ）



注) ここで記載されている各ステップの実施項目はあくまで例示であり、教授法によって多様であることに留意が必要。

<実践型教育手法について>

介護の現場で働く職員は、日々の業務における個々の入居者との関わりの中で、絶えず主体的に考え行動することが求められる。特に、組織のマネージャーは、自施設のユニットケアの現状課題（サービスの質の向上、職員のモチベーション向上等）を発掘し、改善策の検討を行うと共

に、改善策を自ら推進していくことが必要となる。

このように、実務の現場では広い視野からの課題発見・解決能力や仮説構築・実証能力等の実践的な能力が求められている。これらの能力を習得するためには、一般的な講義形式や現場視察、体験学習に加えて、現実に即した題材を用い、受講者の実践的な能力を引き出す教育手法が有効であるとされ、一部の企業や教育機関の中で用いられている。(3章参照)

今後、新しい人材育成の枠組みを構築する上で、実践型教育手法の導入を検討することは有益であると考えられる。

<育成内容の分類と育成方法について>

図 4-11 に、育成内容の分類に応じた望ましい育成方法の関係（イメージ）を示す。

図表 4-11 育成内容の分類と育成方法の関係（イメージ）

内容の分類	自己学習	OJT	Off-JT		
			講義	演習	実習
知識	○	○	◎		
スキル・技術	○	○	○	◎	○
対応力・実践力		◎		○	○

- すべての内容について、OJTにより現場の実務経験を通して学ぶ部分があると考えられる。
- 「知識」は講義により学ぶことが基本となる。ただし、一部はテキストや e-learning 等でも自己学習が可能と考えられる。
- 学習した知識を応用し実践する能力については、実践的な演習を行ったり、施設における OJT の中で実務と結びつけることが重要である。この場合、施設として研修実施機関と連携し、日々の業務を通じて、集合研修で提示された実践課題に取り組む職員をフォローアップする体制を整えることが望ましいと考えられる。

(2) 育成する方法の提案

(1)における検討結果を踏まえ、集合研修と施設内での育成とを効果的に組み合わせ、研修機関と施設が連携して育成する仕組みの例を以下に示す。

- 集合研修において実践課題が提示される。
学習内容を定着させるために、研修カリキュラムの中に受講者が施設に戻ってから取り組む「実践課題」を組み込む。



- 受講者は実践課題を実施する中で、集合研修で学んだことを実務の場に適用する。
実践と振り返りを通して、気づきや手ごたえを感じて学習を深める。また、実際の業務の中で実践課題をやり遂げることで達成感を感じたり、取り組みの成果を上司や周囲の職員に認められることで、さらなる向上を目指すためのモチベーションにつなげることができる枠組みとする。



- このとき受講者の施設では、受講者による実践課題の実施をサポートする。
そのためには、施設には、実践課題のねらい、具体的な内容、施設に期待するサポートの内容、受講者へのフィードバックにおける注意事項等が事前に示されている。研修実施機関は施設と連携し、必要に応じて施設向けの情報提供、支援等を行う。

こうした実践課題を繰り返し行う。受講者の取り組みやすさやステップアップのプロセスを考慮して、各回の実践課題の内容、難易度、サポート体制等を検討する。

参考として、実践課題を取り入れた学習プロセスの例を図表 4-12 に示す。また、実践課題の内容例を図表 4-13 に示す。

なお、集合研修に参加するための施設、受講者の負担にも配慮することが重要である。必要最小限の集合研修を核として、自己学習、施設内での学習や実践課題の実施、地域内の他施設の職員との交流、ICT を使った情報交換・意見交換、他施設への実地研修等を組み合わせることが望ましいと考えられる。

図表 4-12 実践課題を取り入れた学習プロセスの例

学習	実践	ねらい	方法	研修 機関	地域 ・団体・他 施設	施設
事前学習		基礎知識の 理解	テキスト等により自己学習する。理解度を自己チ ェックする。	教 材 提供		
	事前課題	受講目的・ 目標の明確 化	受講前のワークシートを作成し、受講の目標を 意識付ける。研修機関に提出する。			支援 動 機 付け
集合研修 ①		基礎知識・ 技術修得・ 交流	座学による知識の習得のほか、演習やグルー プワークによる応用力、実践力を習得する。グルー プワークは受講生間でのネットワーク構築につな がる。	講義、 演習、 助言		
	実践課題① 施設内報告	知識の 実践・定着・ 振り返り・確 認	学んだことを施設に持ち帰り、実践課題に取り 組む(実践課題は取り組みやすいものから段階低 にレベルアップする)。テーマに沿った活動を計 画・実践し、施設内で報告。フィードバックを受け て振り返り、できたことと今後の課題を認識する。		情 報 交 換・意 見 交換	支援 助言
事後学習 ①		新たな知識 の修得	自己学習と集合研修時のグループメンバーとの ディスカッション。新たな課題の提示	課 題 提示	情 報 交 換・意 見 交換	支援 助言
	実践課題②	知識の 実践・定着	実践課題に取り組む。計画・実践段階では必要 に応じて、研修機関や施設から助言を得ることが できる。一定期間後に振り返り・報告			支援 助言
集合研修 ②	・ ・ ・	実践のま とめと実習に 向けた目的 の明確化	座学・演習・グループワーク 実習先施設とのディスカッション	講義、 演習、 助言		
実習	・	他施設の実 践例に触れ る	実習・見学 ディスカッション 振り返り、相談		(実習先) 受け入れ 情報提供 意見交換	
	実践課題X	自施設への 適用 振り返り・報 告	実践課題に取り組む。計画・実践段階では必要 に応じて、研修機関や施設から助言を得ることが できる。一定期間後に振り返り・報告		助言	支援 助言
事後学習 X			研修機関からの講評・助言 達成度自己評価	助言	意見	

図表 4-13 学習した内容を実践するための課題の例示

実践課題1 施設内の工夫	実践課題2 スタッフのモチベーション向上	実践課題3 家族への対応
<p>ねらい:住みやすい環境を整える</p> <p>→現状をどのように評価するか？ →スタッフと何を話し合えばよいか？ →入居者・家族に何を聞けばよいか？ →どう工夫すればよいか？</p>	<p>ねらい:スタッフのやる気を引き出す</p> <p>→スタッフのやる気をどのように引き出すか？ →どのような場面でほめるか？ →スタッフの個性をどう活かすか？</p>	<p>ねらい:家族からの要望や苦情に対応できるようになる(類似の事例が起きた際に実践)</p> <p>→上司への相談・報告をどうするか？ →スタッフと何を話し合えばよいか？ →家族にどのように対応するか？ →トラブルの原因分析</p>

(実践課題1, 2, 3と進むにつれて難易度が高くなることを想定)

4.4 その他の検討事項

(1) 研修の実施主体について

人材育成の仕組みを構築するためには、育成の対象、内容、方法とともに、研修の実施主体および指導者について検討する必要がある。

研修実施主体としては、現行のユニットリーダー研修、管理者研修を実施しているユニットケア研修実施機関等、ユニットケアに関する専門的な研修実施機関のほか、自治体、各種団体、法人、施設等が想定される。研修の位置づけやねらい（基準と連動した義務研修とするか任意の研修とするか、研修の受講や達成度評価による資格認定の有無等）とともに、実施主体ごとの対象範囲を整理し、国として検討するユニットケアに関する研修（行政が実施主体となる研修）の対象と範囲についても検討する必要がある。

例えば、以下のような検討事項が想定される。

- ・ 現行のユニットリーダー研修、管理者研修に加えて初任者も検討範囲に含め、ユニット型施設において勤務する際に求められる基本的な知識や実践的な知識についての研修を提供してはどうか。
- ・ ユニットケアに関する研修としては、ユニットケアを提供する上で必須となるユニットケア固有の知識・スキルを中心に検討し、介護全般に関わることや施設サービス全般に共通的な内容については、他の研修体系を活用してはどうか。
- ・ マネジメント応用編やエキスパートレベルの研修等は、任意とし受講者が自発的に学べるよう事業者団体等により提供されることが望ましいのではないか。

また、学習効果を高めるための各種の研修の相互の結びつきを考慮して、研修実施主体間の連携も重要となると考えられる。

さらに、研修を担う指導者の確保、養成についても検討する必要がある。特に、初任者研修、リーダー研修については、研修にともなう介護現場の負担を考慮し、より近隣にて研修を受講できるように全国的な指導者の育成および現場実習施設の育成を継続的に行っていく必要がある。

(2) その他（制度との関連等）

2.4 で整理したように、今後あるべきユニットケアを実現し、推進していく上では、制度や社会のあり方が大きな要因となる。施設が提供するサービスの質を適切に評価し、その結果が介護報酬に結びつくような指定基準、介護報酬における加算・減算の基準の見直し等が検討されることが望まれる。また、ユニットリーダーの制度上の位置づけ、役割の明確化が望まれる。

これらの事項は、ユニットケア施設における人材育成の目標と連動し、育成体系のあり方と関連すると考えられる。

5 まとめと今後の課題

5.1 検討内容のまとめ

本調査研究では、今後のユニットケアのあり方を見据え、求められるユニットケアを実現するために今後施設が取り組むべき重点事項を整理した。

これまでのユニットケアで重視されてきた、入居者一人ひとりの意思及び人格の尊重、入居前の生活との連続性の確保、入居者一人ひとりの個性や生活リズムを尊重した個別ケアの実践といったユニットケアの本質や基本的な理念は今後より一層の浸透が望まれ、さらに、入居者や社会の変化への対応として、入居者の重度化や看取りへの対応、多様化・高度化する入居者・家族のニーズへの対応、地域包括ケアシステムの構築における地域との連携などが求められている。

そのため、今後のユニットケアを実現するためには、ユニットケアの本質・基本的な理念の再確認と組織内への浸透が必要であること、さらには入居者の重度化や施設における看取りニーズの高まり、家族との関わりの拡大、多様化・高度化する入居者・家族のニーズへの対応、地域との連携の必要性が高まると考えられる。

さらに、現状の施設が直面している課題等について、「組織マネジメントのあり方に関する課題」「職員に求められる資質・能力に関する課題」「人材育成のあり方に関する課題」「制度や社会に関する課題」の視点から整理した。

また、学習と実践を効果的に結びつけることを重視した研修体系をめざし、他分野における事例等と参考として、学習内容の理解促進と現場における実践への活用を図る人材育成、教育手法について整理した。これらを踏まえて、今後のユニットケアにおける人材育成のあり方について、以下の3点から検討を行い提案した。

(1) 育成を行う対象

研修プログラムごとに、受講対象者の保有する資格、実務経験、関連する研修の受講歴等の客観的な基準を軸とした受講要件を整理し、受講者層の質を一定以上にそろえることで、受講者のニーズや課題に応じた内容の研修を効果的に提供できる仕組みを提案した。

(2) 育成する内容

ユニットケア施設に今後求められる対応や施設が直面する現状の課題を踏まえ、従来から重視されてきたユニットケアの基本事項（個別ケア、生活の継続性、入居者の個性・人格の尊重、生活リズムの重視、小規模な生活空間におけるケア提供等）についてより一層の定着、浸透を図ることに加えて、さらに、ユニットケアにおいて重視されるチームとして働くこと、リーダーとしての役割を果たすことといった領域や、現場における課題解決力、クレーム対応力といった実際の現場で求められる能力の習得に関する項目、入居者の重度化への対応、地域包括ケアの観点から地域の関係機関、関係職種との連携に関する項目等を検討し、中項目レベルで参考案として提示した。

(3) 育成の方法

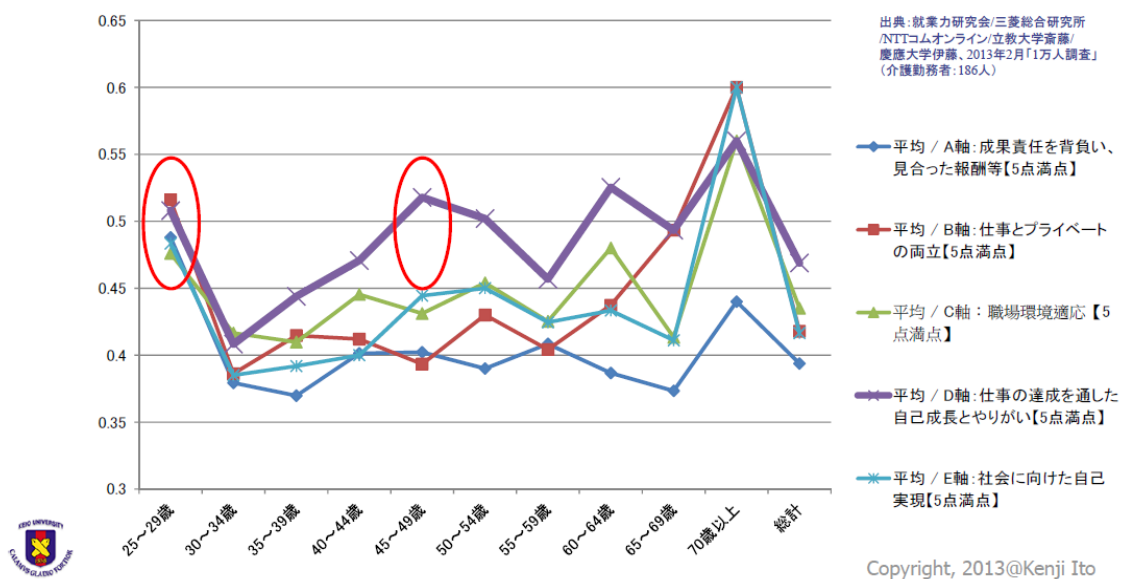
本調査研究では、研修で学んだ内容を効果的に施設における実践に結び付ける研修のあり方を検討するため、能動的学習（アクティブラーニング）モデルや、実践型人材育成の手法について整理した。能動的学習（アクティブラーニング）モデル、実践型人材育成の手法は、今後のユニットケアの人材育成のあり方を検討する上で非常に参考になる。能動的学習（アクティブラーニング）のプロセスは、振り返りによる気づきによる成長が促され学習効果が高いばかりでなく、学習者が実践を通して達成感が得られることから、モチベーションが高まるという効果も期待される。

図表 5-1 に示すように、介護分野で働く人材は自己成長欲求が高いことから、こうしたモチベーションを高める育成方法は特に有効と考えられる。また、ユニットリーダーの中心的役割を担い、持続的にケアの質を向上させていくためにも 30 代、40 代の職員を継続的に雇用していく事が望ましい。そのためにも能動的学習（アクティブラーニング）モデルを用いてモチベーションが低下しているこれらの年代の介護職員の意識の向上を図っていく必要がある。

図表 5-1 介護分野におけるモチベーションに関する調査結果

卒業生フォロー調査(例:介護分野でのモチベーション)

卒業生は実践を通して、「自己成長」欲求が高く、より一層の学習を希望している。特に、25-29歳、45-49歳の人など。



出所) 慶應義塾大学 伊藤健二准教授 作成資料 (本検討委員会への提供資料)

5.2 今後に向けて

本調査研究における検討結果から、新たなユニットケアに関する研修体系の確立、プログラムの策定、運用に向けた今後の取り組みとして、以下の事項が想定される。

(1) 研修体系の具体化・詳細化

本調査研究では、5.1 に示したように、新たな研修のあり方として、育成を行う対象、育成する内容、育成する方法について検討し、提案を行った。今後は、実際に具体的な研修カリキュラム、研修プログラムに落とし込み、研修実施主体や実施体制を定めて、実現可能性を検証し、実際の運用につなげることが望まれる。

1) 受講対象別研修カリキュラム検討

本調査結果を基に受講対象層別に求められる研修プログラムにおける具体的なカリキュラム（研修目標、科目構成、時間等）を検討する。具体的な検討項目は以下の通りである。

図表 5-2 カリキュラムの具体化に向けた検討項目（例）

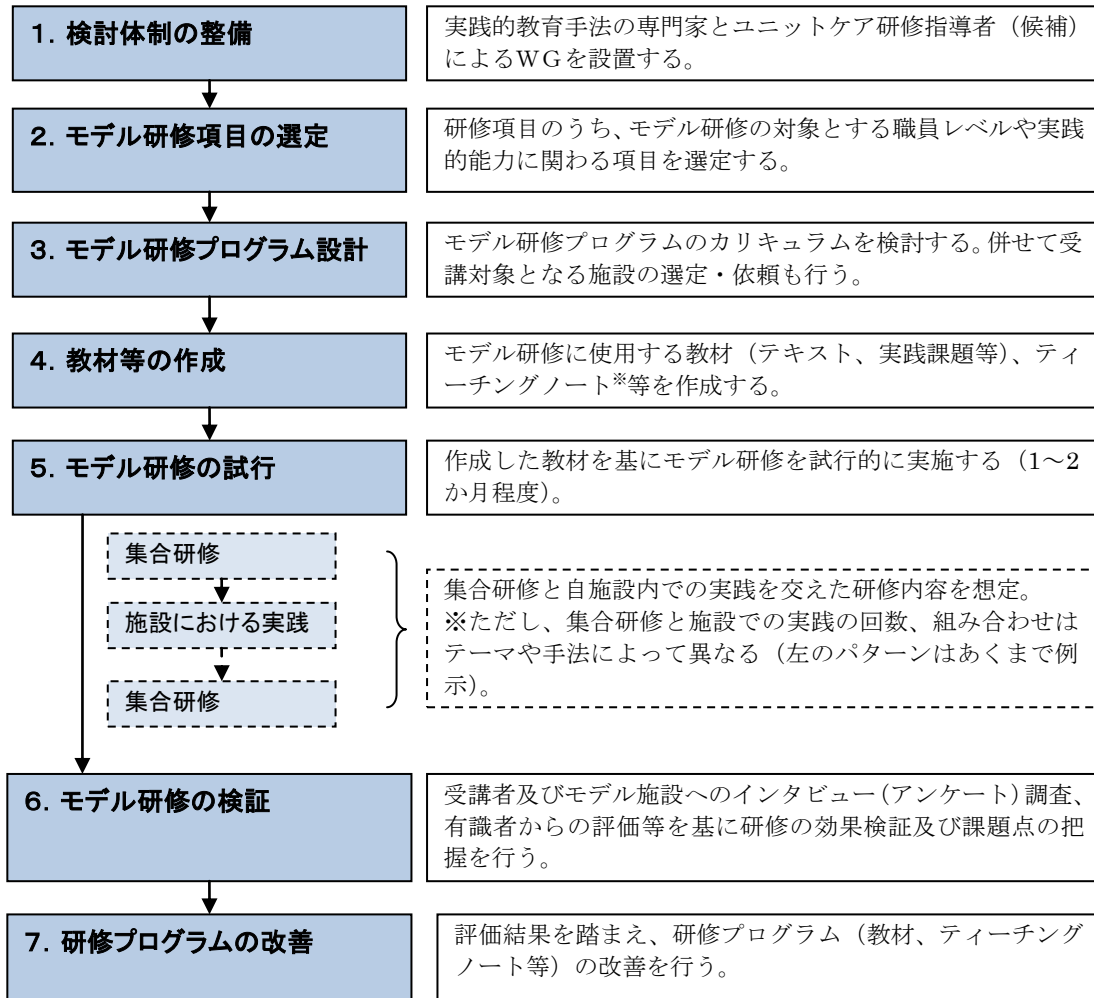
- ・研修テーマ（研修名）
- ・研修のねらい（教育目標）
- ・受講要件（職位、職務経験、受講履歴、課題提出状況 等）
- ・研修内容（科目構成） ※各科目別に詳細を検討
 - 形式（講義、演習等）
 - 標準時間数
 - 内容
 - 講師要件
 - 必要となる教材（案）
- ・到達度の評価方法・到達基準 等

2) 実践型教授法等による研修プログラムの試行的実施と効果検証

実践型教授法等、新たな手法を用いた研修プログラムは本格的な導入の前に十分な効果の検証を行う必要があると考えられることから、特定テーマにおいてモデル研修プログラムを試行的に実施し、その効果を検証する。

具体的な手順（案）を図表 5-3 に示す。

図表 5-3 新たな研修手法の試行的実施と検証の手順（案）



※ティーチングノート：教材を開発・設計した者以外が研修を行う際、開発者の意図に沿って授業を進行するために、研修の具体的な流れや効果的な実施に向けた留意点等をまとめたもの。

3) その他の検討事項

その他、以下のような点についても検討を進めていく必要がある。

- 研修実施主体、実施体制の検討
- 研修体系全体の実行可能性の検証
- 指導者の育成、確保の仕組みの検討
- 受講しやすい研修の開催方法
- 受講者の支援、フォローアップの仕組みの検討 等
- 翌年度以降は、研修実施機関等での運用に向けた検討を行う。

(2) 制度との関わりと受講管理・資格認定等に関する検討

現在、行政が実施主体となっているユニットケアに関する研修のうち、ユニットリーダー研修については、実質的に、その研修修了者がユニットリーダーを担うこととなっており、受講が必須となっている。一方で、施設管理者研修については、運営基準上、明確な位置づけはない。

今後検討する研修体系においては、例えば、すべての施設が最低限共通的に習得する必要がある知識・スキルに関する研修を運営基準により義務付けるとともに、さらなるレベルアップを目指す施設や職員向けの任意の研修を切り分けるといった考え方も可能である。

また研修の実効性を高めるためには、修了の要件としての到達度評価や、研修修了による資格認定の必要性について検討する必要がある、資格認定を行う場合には将来的には更新の考え方についての検討も想定される。

さらに、受講要件や資格認定の観点からは、他の研修体系や認定制度との関係を整理したうえで、他の研修の修了単位との相互認定の仕組みづくり等が検討事項と考える。

(3) 研修体系の見直しの仕組み

本調査研究では、現行のユニットケアに関する研修カリキュラムの策定から10年が経過する中で、新たなユニットケアに関する研修のあり方を検討したものである。今後の10年を見据えて、ユニットケアに係る人材育成のあり方の検討を行っているが、検討した研修体系は固定されるべきものではなく、現場の実態や社会の変化、ユニットケアの進化に合わせて研修も進化していくことが望まれる。

具体的には、研修終了の一定期間後に受講者、受講施設からのフィードバックにより研修効果を評価するほか、ユニットケアの現場の意見を取り入れ、研修プログラムや運用体制を見直して、PDCAサイクルが循環するような仕組みづくりが想定される。

また、入居者や施設を取り巻く環境やユニットケアの進化への対応を可能とするため、研修プログラムと業務実態との適合性や研修体系の有効性を客観的に評価し、一定期間の中で必要に応じて国として見直しを行う仕組みも必要と考えられる。

こうした評価・検証の例としては、5年後、10年後のフォローアップによる評価・検証や、アウトカム評価の標準項目を設定、収集し、数値化・見える化する仕組み、第三者の視点を取り入れた評価を行い公表する仕組み等が想定される。

おわりに

入居者の生活の質の向上と心身機能の維持は、入居者、職員、家族のためにも、介護保険制度の持続性の観点からも最も重要な課題である。そのためには、介護職員による生活を支えるケアと質の高い介護職員を継続的に確保し続ける体制が求められる。

研修プログラムについては、職員個人の能力の向上だけを目的とするのではなく、介護職員を雇用し育てる組織マネジメントに関する研修が重要である。本研究報告書では、初心者レベル、ユニットリーダーレベル、管理者レベルにおける職員個人の能力を育成するプログラムと、ユニットリーダーレベル以上が習得すべき組織マネジメントに関するプログラムの整理を行った。各プログラムについては単なる知識の習得ではなく、座学と実践が密接に連携し合う能動的学習（アクティブラーニング）モデルと取り入れている。介護現場においては、入居者や施設の状況に合わせた個別の対応が求められる。介護現場において生じている問題についての解決方法は一つではなく、さまざまな対応が想定されることから、個々の課題を発見し解決していく事ができる実践型教授法に基づいた能動的学習（アクティブラーニング）モデルが重要である。本年度事業においては、現状把握と課題の整理および学習モデルの全体像の構築を行った。今後は介護現場や職員の各レベルの応じたカリキュラムの構築と実現可能性についての検証が必要である。

平成 25 年度 老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）

平成 25 年度 ユニットケアに係る研修のあり方に関する研究
報告書

平成 26（2014）年 3 月発行

発行 株式会社 三菱総合研究所 人間・生活研究本部

〒100-8141 東京都千代田区永田町 2-10-3

TEL 03（6705）6024 FAX 03（5157）2143

不許複製