令和元年度厚生労働省
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）

居宅介護支援事業所における事業所内での人材育成に資する取組のあり方に関する調査研究事業報告書

令和２年３月

一般社団法人日本介護支援専門員協会

はじめに

居宅介護支援事業所の管理者要件が主任介護支援専門員に限定された背景には、ケアマネジメントの一層の質の向上が厳しく求められる社会情勢があります。

この状況に対応するためには、法定研修の質の向上だけでなく、日頃からの人材の育成が重要であり、踏まえて他事業所や地域における継続的な人材育成環境の整備にあると考えます。これからの介護支援専門員の能力向上のためには、法定研修や法定外研修で Off-JT と、業務内において実施される知識や技術の活用実践や、多様な事例対応による経験を積み上げていく OJT の双方が機能し、かつ双方が連動していくことが重要です。

また、居宅介護支援事業所で特定事業所加算を算定している事業所では、他法人の居宅介護支援事業所と共同して事例検討会を企画運営されていますが、これは人材育成において非常に有効な手法であり、より効果的な実践方法を工夫することによって、いっそう効果を高めることができます。

今回、日本介護支援専門員協会では本事業を実施し、①居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資するOJT の手引き、②居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資する事例検討会実践に活かす手引きという２つの人材育成の支援ツールを作成しました。

ぜひ今後の居宅介護支援事業所における人材育成のツールのひとつとして活用していただき、ケアマネジメントの質の向上が促進され、利用者への支援がより効果的になることを期待します。

本事業の実施にあたり、検討委員会委員長をお務めいただいた一般社団法人日本ケアマネジメント学会理事落久保裕之先生はじめ委員会委員の及び、ワーキンググループの皆様、本事業の実施に多大なご協力いただきました関係者の皆様に、心より御礼申し上げます。

令和２年３月

一般社団法人日本介護支援専門員協会

会長　柴口　里則

目　次

第１章　事業概要　5

Ⅰ．事業目的　7

Ⅱ．事業実施体制　8

１.検討委員会およびワーキンググループの設定　8

２.会議の開催　10

第２章　事業内容　13

Ⅰ．検討委員会における協議事項　15

１.事業所における OJT 推進の課題と必要性　15

２.検討委員会における協議の内容　16

３.事業所における人材育成の視点　17

第３章　居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資する OJT の手引き　21

第４章　居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資する事例検討会
実践に活かす手引き　47

第５章　まとめ　67

第１章　事業概要

第１章　事業概要

Ⅰ.事業目的

介護支援専門員の資質を向上させる要素は、法定研修の質のほかに事業所や地域における継続的な人材育成機能の確保にあると考えられます。法定研修で知識を学び、現場での 0JT 等による技術や経験の積み上げ、現場での教訓を踏まえ、法定研修で課題を整理していくというように、法定研修と現場指導が相互作用することが介護支援専門員の人材育成においては重要といえる。

また、居宅介護支援事業所で特定事業所加算を算定している事業所では、他法人の居宅介護支援事業所と共同して事例検討会が実施されているが、より効果的な企画や運用方法、テーマの設定などをどのように実践していくかについて検討の余地を残しており、実践現場の教育の成果をより高めていくべきと考えられる。

日本介護支援専門員協会は居宅介護支援事業所の管理者要件の議論の際には、一貫して主任介護支援専門員研修が管理者を育成する研修として網羅できていない科目もあり、管理者となるべき研修の受講と、その受講要件とは整理すべきと主張してきた。

以上のことを踏まえて、0JT の一つの方法として居宅介護支援事業所における人材育成を促進するための事業を実施する。

①居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント力の向上に資する 0JT として、管理者や主任介護支援専門員による人材育成に資する業務指導や業務支援（スーパービジョンや同行訪問等）の実施を促進するための手引きを作成

②他法人の居宅介護支援事業所と共同したケアマネジメント機能の向上に資する事例検討会に関して多様な形態や方法を提供し、効果的な実践につながる手引きの作成

Ⅱ.事業実施体制

1.検討委員会およびワーキンググループの設定

1）委員会委員名簿

（1）委員（敬称略、五十音順、◎は委員長、所属等は就任当時）

	氏　名	所　属
◎	おちくぼ　ひろゆき 落久保　裕之	医療法人裕心会落久保外科循環器内科クリニック　理事長 日本ケアマネジメント学会　理事
	おばら　ひでかず 小原　秀和	社会福祉法人あけぼの会　介護老人保健施設なごみのさと 理事・統括本部長
	すみや　むねひろ 角屋　宗敬	社会福祉法人魚沼福祉会　在宅介護支援センター堀之内 管理者
	ふくい　さきこ 福井　小紀子	大阪大学大学院医学系研究科保健学専攻　教授
	まつもと　よしのり 松本　善則	亀岡市篠地域包括支援センター　センター長

（2）オブザーバー（敬称略）

氏　名	所　属
かわべ　しょういち 川部　勝一	厚生労働省老健局振興課　課長補佐
はら　ゆうすけ 原　雄亮	厚生労働省老健局振興課　人材研修係長
すぎうら　やすとも 杉浦　康友	厚生労働省老健局振興課　人材研修係
たかだ　ようすけ 髙田　陽介	厚生労働省老健局振興課　人材研修係

（3）事務局

氏　名	所　属
さいくさ　ひでき 七種　秀樹	一般社団法人日本介護支援専門員協会　副会長
なかばやし　ひろあき 中林　弘明	一般社団法人日本介護支援専門員協会　常任理事
やまだ　ごう 山田　剛	一般社団法人日本介護支援専門員協会　常任理事

（4）編集協力：株式会社中央法規出版

2）ワーキンググループ委員名簿

（1）委員（敬称略、五十音順、◎は座長、所属等は就任当時）

	氏　名	所　属
	あおち　ちはる 青地　千晴	そらいろケアプラン　管理者
	ささはら　きょうこ 笹原　恭子	東京海上日動ベターライフ株式会社 みずたま介護ステーション初台ケアプランセンター
◎	すみや　むねひろ 角屋　宗敬	社会福祉法人魚沼福祉会　在宅介護支援センター堀之内 管理者
	せきや　みか 関谷　美香	株式会社ホームケア居宅介護支援事業所いろり　管理者
	ちゅうまん　みわこ 中馬　三和子	株式会社ケアネット　ケアステーション多摩　管理者
	なかつじ　ともひろ 中辻　朋博	社会福祉法人風の馬 ペガサスケアプランセンター石津北　管理者 特別養護老人ホームアリオン　施設長

（2）オブザーバー（敬称略）

氏　名	所　属
かわべ　しょういち 川部　勝一	厚生労働省老健局振興課　課長補佐
はら　ゆうすけ 原　雄亮	厚生労働省老健局振興課　人材研修係長
すぎうら　やすとも 杉浦　康友	厚生労働省老健局振興課　人材研修係
たかだ　ようすけ 髙田　陽介	厚生労働省老健局振興課　人材研修係

（3）事務局

氏　名	所　属
さいくさ　ひでき 七種　秀樹	一般社団法人日本介護支援専門員協会　副会長
なかばやし　ひろあき 中林　弘明	一般社団法人日本介護支援専門員協会　常任理事
やまだ　ごう 山田　剛	一般社団法人日本介護支援専門員協会　常任理事

（4）編集協力：株式会社中央法規出版

２.会議の開催

以下の日程で、委員会並びにワーキンググループ、事業進行会議を開催した。

第１回 委員会	日時	令和元年８月 10 日（土）13:00-16:00
	場所	フクラシア東京ステーション　６階Ｅ会議室
	内容	１．挨拶 ２．事業概要について ・事業の方向性 ３．協議 （１）手引きの記載事項や構成の検討 （２）作成にあたっての参考文献の検討 （３）事業進行スケジュール及び分担について ４．今後の予定について
第１回 ワーキング グループ	日時	令和元年８月 26 日（月）15:00-18:00
	場所	日本介護支援専門員協会会議室
	内容	１．挨拶 ２．事業概要について ・事業の方向性 ３．協議 （１）手引きの記載事項や構成の検討 （２）作成にあたっての参考文献の検討 （３）事業進行スケジュール及び分担について ４．今後の予定について
第１回 事業進行 会議	日時	令和元年 10 月 16 日（土）9:30-16:30
	場所	日本介護支援専門員協会会議室
	内容	１．挨拶 ２．協議 ・手引きの取りまとめについて 「0JT の手引き」編集・校正について 「事例検討会の手引き」編集・校正について ３．今後の予定について
第２回 ワーキング グループ	日時	令和元年 10 月 26 日（土）11:00-18:00
	場所	日本介護支援専門員協会会議室
	内容	１．開会 ２．手引きについて （１）居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資するＯＪＴの手引き（案） （２）居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資する事例検討会実践の手引き（案） ３．今後の予定について

第３回 ワーキング グループ	日時	令和元年 11 月 17 日（日）11:00-17:00
	場所	日本介護支援専門員協会会議室
	内容	１．開会 ２．手引きについて （１）居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資するＯＪＴの手引き（案） （２）居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資する事例検討会実践の手引き（案） ３．今後の予定について
第２回 事業進行 会議	日時	令和元年 11 月 24 日（日）11:00-17:00
	場所	日本介護支援専門員協会会議室
	内容	１．開会 ２．手引きについて （１）居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資するＯＪＴの手引き（案） （２）居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資する事例検討会実践の手引き（案） ３．手引きの周知及び実用への検討 ４．今後の予定
第２回 委員会	日時	令和元年 12 月 21 日（土）17:30-20:30
	場所	日本介護支援専門員協会会議室
	内容	１．挨拶 ２．協議 （１）居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資するＯＪＴの手引き（案）の検討 （２）居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資する事例検討会実践の手引き（案）の検討 （３）居宅介護支援事業所における人材育成の課題 （４）手引きの周知方法 ３．今後の予定について
第３回 事業進行 会議	日時	令和２年１月 11 日（土）9:30-16:00
	場所	日本介護支援専門員協会会議室
	内容	１．開会 ２．協議 （１）居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資するＯＪＴの手引き（案） （２）居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資する事例検討会実践の手引き（案） （３）居宅介護支援事業所における人材育成の課題 （４）手引きの周知方法 ３．今後の予定について

第４回 ワーキング グループ	日時	令和２年１月 25 日（土）11:00-16:00
	場所	日本介護支援専門員協会会議室
	内容	１．開会 ２．報告 手引きの進捗状況について ３．協議 ・事業報告書について 第２章　事業内容
第３回 委員会	日時	令和２年２月 24 日（月）13:00-16:00
	場所	日本介護支援専門員協会会議室
	内容	１．挨拶 ２．協議 （１）事業報告書について （２）手引きについて ①居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資するＯＪＴの手引き（案）の検討 ②居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資する事例検討会実践の実践に活かす手引き（案）の検討 ３．今後の予定について

第２章　事業内容

Ⅰ.検討委員会における協議事項

1. 事業所における OJT 推進の課題と必要性

介護支援専門員は、養成機関で専門教育を受けるといった一般的な養成課程ではなく、一定の実務を経験した医療・介護・福祉各分野の専門職が、介護支援専門員実務研修受講試験に合格し、介護支援専門員実務研修を受講するという課程で養成される。

また、介護支援専門員には５年毎の更新制が組み込まれ、介護支援専門員専門研修課程Ⅰ、介護支援専門員専門研修課程Ⅱといった法定研修の受講が登録更新の条件になっている。法定研修は研修毎、科目それぞれに到達目標が設けられており、各研修の体系化により研修受講によって段階的に人材育成がなされる仕組みが整えられている。

しかし、法定研修の受講要件は、実務経験の有無とその長さのみであり、その間の資質向上は、各自の実践や任意の研修受講等本人の自主性と職場の研修に委ねられているともいえる。

一方、「平成 30 年度介護報酬改定の効果測定検証及び調査研究に係る調査」における「（3）居宅介護支援事業所及び介護支援専門員の業務等の実体に関する調査研究事業報告書」の結果を見ると、「新規利用者のケアプラン原案の内容確認に管理者が関与せず、個々の介護支援専門員の判断で実施」「新規利用者のケアマネジメントの実施状況確認に管理者が関与せず、個々の介護支援専門員の判断で実施」「事業所内の全ケースのケアマネジメントプロセスが運営基準に従っているかの判断に管理者が関与せず、個々の介護支援専門員の判断で実施」と回答した事業所がそれぞれ 30%を超えている。

「介護支援専門員として業務を行う上での不安要素」については「求められる役割に対して知識や能力が不足している」の回答が約 60%、「時間配分が適切にできず業務を効率的に行えない」「求められる役割に対して経験が不足している」の回答がそれぞれ約 40%といった結果である。

「主任介護支援専門員がいることの効果」については「日常の業務等について相談しやすい」の回答が約 50%あり、「困難事例の対応の負担が軽減される」「ケアマネジメントプロセスについて相談助言が得られる」「事業所全体のケアマネジメントの質が向上する」がそれぞれ 30%を超えており、「介護支援専門員の育成・資質向上への取り組み」については「目標を設定し面談を行っている」「スーパーバイズを行っている」「ケアプラン等を確認し、指導している」「定期的に相談の時間を設けている」が全て 40～50%の回答で、「日常の 0JT を実施している」「訪問等へ同行し指導している」がそれぞれ 30%を超えている。

ここまでの内容を整理すると以下の通りである。

○専門の養成機関を経ずにバックボーンが違う介護支援専門員の資質向上は法定研修と自主的な取り組みによる

○介護支援専門員の約 30%程度ではあるが、居宅介護支援事業所管理者の十分な関与を受けられていない可能性がある

○介護支援専門員は知識・能力・業務効率等に不安を持って実務に当たっているものが半数程いる可能性がある

○主任介護支援専門員がいると業務について相談しやすくなり、負担も軽減され、ケアマネジメントの質の向上が期待できる

○約半数の居宅介護支援事業所では介護支援専門員の資質向上のための取り組みが行われている

これらを総合的に判断すれば、各居宅介護支援事業所で体系化した研修として OJT を推進すること及びそのことに資する手引きを作成することは重要かつ必要性が高いといえる。

2. 検討委員会における協議の内容

居宅介護支援事業所で体系化した研修として OJT を推進するために検討員会及びワーキンググループで行われた協議の主な内容は以下の通りである。

○OJT の基本について、４つの手順（STDC）である Show（やってみせる）・Tell（説明・解説する）・Do（やらせてみる）・Check（評価・追加指導を行う）及び３つの原則である意図的・計画的・継続的であることを分かりやすく伝えることが重要である

○作成する「手引き」の対象をどのレベルとするのが適当なのか

○新人であっても実務を数年経験した介護支援専門員であっても参考にしやすい手引にする必要がある

○介護支援専門員は独立性が強く、居宅介護支援事業所管理者の管理の方法も様々な形態があると推測できる

○居宅介護支援事業所管理者がプレイングマネジャーとしての役割を果たすために、管理者自身のバーンアウトを防ぐ必要がある

○介護支援専門員のケアプランに対し、数値的なアウトカムは難しいため、言葉等でアウトカムを定義する必要がある

○ケアプランは１人の介護支援専門員の考えではなく、何人かの目を通して事業所としてオーソライズするものという認識が重要である

○人材育成としての質の問題や働き方改革、ハラスメント、満足度等の整理が必要ではないか

○身の丈にあった事例検討会をするための手引きが必要である

○事例検討会のプロセスになる骨格部分を手引きで示す必要がある

○日本介護支援専門員協会として、地域ごとの特色を鑑みた事例検討会の進め方を提案するイメージが必要である

○介護支援専門員のみで行う事例検討会に、医療等の専門職が入るとどんな効果があるか示せると良い

○解決できない事例・問題は地域ケア会議などにつながる道筋をつける必要がある

○参考のために実践例を載せると有効である

○実際に行っているところの事例検討会を例として挙げておくと方法論としてわかりやすいのではないか

○自事業所内のみではなく、他法人との事例検討会でも活用できる手引きであることを「手引き」に載せる

○主任介護支援専門員の負担を減らすため、0JT のツールとして事例検討会実践の手引きを使っていただくことが目標で、最後に２つの「手引き」がセットになることが重要である

３．事業所における人材育成の視点

ケアマネジメント業務の現場では様々なスキルが求められる。社会人としての常識や礼節にはじまり、専門職としての「価値」や「倫理」の理解、マネジメントの現場では医療や介護の相応な知識に加え、制度活用に必要な介護保険法や周辺制度の知識、これらを活用するために必要なフォーマル、インフォーマル含めた実質的な社会資源の把握が必要である。また、これらの知識を活用するためには、面接技術等の対人援助職としての専門技術も求められ、必要な場面でこれらを臨機応変に発揮する実践力も必要となる。通常、ケアマネジメント（プロセス）は介護支援専門員が一人で行うため、これらの力量を備える必要があるが、それには相当の時間を要する。そのため、実務に当たりながら個々の成長を促す形の育成が有効であり、この点において 0JT 推進の必然があるといえる。

しかし、0JT が適切な効果を発揮するには、以下にあげる視点に留意して取り組む必要がある。

OJT のための環境づくり

0JT 導入において、まず重要なのはその環境づくりである。

0JT は業務と並行して行うことに意味があり、ただ単に同行訪問を行っただけでは 0JT を実施したことにはならない。通常 0JT に関わる指導者と介護支援専門員は実務者であり、環境が整備されないままの無理な導入は、実務を行うための職場環境を悪化させるだけに終わる可能性もある。0JT 導入によって「介護支援専門員の資質向上」を果たすためには、業務スケジュールを検討することや全員参加のための工夫を行う、介護支援専門員の力量と担当ケースの困難度のバランスに配慮する等の事業所規模や置かれている状況も考慮し環境整備を行う必要がある。

計画性

介護支援専門員には更新制導入による階層的なスキルアップが制度に組み込まれており、ガイドラインによって一律の到達目標が設定され、受講の時期も一律に定められている。これが平準化された介護支援専門員の成長の大枠といえる。それぞれの介護支援専門員は、中長期的にこの体系の中で自らの成長を図っていく必要がある。

他方、居宅介護支援事業所は利用者との契約関係の下に、担当者として職員である介護支援専門員を業務にあたらせているため、介護支援専門員の資質による支援の質に関して責任を担保しなければならない。そのためには、居宅介護支援事業所の管理者には介護支援専門員の能力を把握し、必要な指導や支援を組織的に行うための計画性が必要とされる。管理者は、法定研修の研修毎に共通したテーマを利用し、人材育成にかかる個々の中・長期的な計画における目標をこれに準拠させるなどして、事業所の計画との連動を高めれば計画の実効性も高まる。

このようなプロセスにおける事業所との一体感は、スタッフに日常業務を通した成長を意識させ、主体的成長を促すための重要なポイントとなる。

価値観

主任介護支援専門員研修にはスーパービジョンが含まれている。居宅介護支援事業所の管理者要件を考え合わせれば、スーパービジョンによる 0JT 体制が強化される（できる）体制の素地が整ったといえる。スーパービジョンのように質問などを通してスタッフ自身に答えを見いださせる（気付きを与える）手法は介護支援専門員の学びも大きく、自らが見いだした学びは実践への応用も期待できる。また、利用者の価値観に沿ったケアマネジメントの

方向性など一概に正解を決め難い性質のものには非常に有効な手法であり、0JT が、介護支援専門員のように利用者のもつ多様性に対応しなければならない対人援助職の指導過程に用いられる所以でもある。

その他

一点目として、介護支援専門員は、介護支援専門員の力量に関しては基礎資格だけでなく、経験年数やこれまでの職歴などに大きく影響を受ける。育成計画を立案する際に重要なことは、スタッフの現在の力量と今後どの程度を目指すのかをスタッフと指導者で共有することにある。指導においては、課題の性質や力量に応じてティーチングやコーチングなどを意図的に使うなどの技法選択の見極めは重要である。

二点目に、居宅介護支援事業所の管理者が業務管理を行いながら指導にあたる場合、就業規則や業務マニュアルの遂行、運営基準に沿った事務手順等の業務管理上の指導と、マネジメント技術はじめとする能力向上のための指導が混同されがちであるため注意する必要がある。指導にあたっては、それが業務管理上のためなのか、資質向上のためなのか、どのようなものかを説明し、なぜそうする（しなければならない）のかを問うことも重要である。この確認作業は 0JT を受ける側のスタッフはもちろんのこと、指導する側の指導力向上にもつながる。

最後に、ケアマネジメント業務には必ず想定外の出来事がある。これは、ケアマネジャーが利用者の生活全般に関わる業務のためであるが、突発的な困難に直面した際などのスーパービジョン等はまさに 0JT の一つといえる。介護支援専門員が段階的に学ぶ過程ではなく、突発的な困難に直面した場合は、共に行動することや、必要に応じて代わりに対応をして見せるなどの手法も必要となる。

本調査研究事業を進め、その成果として２つの「手引き」を作成するにあたっては、これらの視点を反映させることにも留意しつつ作成を進めた。

第３章　居宅介護支援事業所における ケアマネジメント機能向上に資する OJT の 手引き

居宅介護支援事業所における
ケアマネジメント機能
向上に資するOJTの手引き

令和２年３月
一般社団法人日本介護支援専門員協会

はじめに

令和の時代となり、介護保険制度も 20 年を迎えようとしています。その間、介護保険制度はその時々の社会背景に応じて、いわゆる「走りながら考え、変わっていく」姿を示してきました。

そのなかで介護支援専門員のケアマネジメントは、生活全般の状況を総合的に把握し、自立した日常生活に向けた希望を十分に勘案したうえで、それを踏まえてニーズに応じたサービスを一体的に提供する専門的な機能である点に関しては変わりなく継続されてきました。

一方、すべての要介護者・要支援者は、等しく適切なサービスを利用する権利を有しており、それを担保することは、介護支援専門員の職能団体である日本介護支援専門員協会の責務です。そのためには、個々の介護支援専門員の経験、置かれる環境にかかわらず、ケアマネジメントの質の差を少なくし、ケアマネジメント力の向上とともに、その標準化・普遍化が求められています。

介護保険法第 69 条の 34 第 3 項には、「介護支援専門員は、要介護者等が自立した日常生活を営むのに必要な援助に関する専門的知識及び技術の水準を向上させ、その他その資質の向上を図るよう努めなければならない」と定められています。この第 3 項は、私たち介護支援専門員に変わりゆく介護保険制度を理解し、利用者の自立を支える専門職としての学びの継続を求めるものです。法令で定められた研修の履修だけでなく、多様な知識の習得とともに、居宅介護支援業務のさまざまな業務を実践知として共有することが重要となります。

居宅介護支援は利用者を支える現場の業務であるために、ケアマネジメントを展開するに当たり、実務を通じての学び On The Job Training（OJT）が有効となります。介護保険制度開始以後、経験ある介護支援専門員が自身の経験を伝えることにより新たな人材の育成を行ってきました。今後その経験、実践知の伝承は OJT として体系的に展開していかなければなりません。そのためにも OJT は、意図的に、計画的に、そして継続的に行う必要があります。

この度の「居宅介護支援事業所における事業所内での人材育成に資する取組のあり方に関する調査研究事業」では、居宅介護支援事業所における介護支援専門員の業務の現状、人材育成の状況などにおける課題を分析し、OJT を有効に、そして多くの現場で展開できるよう手引きを作成いたしました。委員会、ワーキングを開催するなかで常に共有していたことが、OJT を行う介護支援専門員、そして受ける介護支援専門員が、ともに学びともに成長するという視点です。居宅介護支援事業所の介護支援専門員が育てば、事業所のサービスの質が向上し、利用者の尊厳を守り、住み慣れた地域で暮らし続けることができます。そして地域全体が安心することができ、さらにその成功体験が介護支援専門員をさらに育てていくというポジティブな循環を、事業所内そして地域で実感できるよう議論・検討を重ねてまいりました。

令和の時代は、人口減を目の当たりにしていきます。そうしたなかでも利用者・家族の QOL を高められるようケアの方向性と、必要な社会資源の組み合わせを考え抜き、提案し、調整することで、介護支援専門員は、地域共生社会の担い手として必ずや地域の要となっていくと考えます。この度の調査研究事業では、OJT の手引きに加え、「事例検討会 実践に活かす手引き」も併せて作成いたしました。

居宅介護支援事業所の介護支援専門員がこれら手引きを手に取り、読み、そして地域で実践していただくことを切に願い期待するとともに、安心して継続して住み慣れた地域で暮らしていける地域共生社会の実現を、私たち介護支援専門員全員で目指していきましょう。

令和２年３月

居宅介護支援事業所における事業所内での人材育成に資する
取組のあり方に関する調査研究事業

委員長　落久保　裕之

目次

第１章　居宅介護支援事業所における人材育成と OJT の現状

1. 介護支援専門員の人材育成の現状と課題／6
2. 手引きのねらいと活用方法／10

第２章　OJT とは（総論）

1. 人材育成の意義と必要性（人材育成とバーンアウトの防止）／12
2. 専門職としての知識、技術、価値、倫理の理解／13
3. 人材育成のための体制構築／14
4. 地域包括ケアシステムの構築に向けた「支援」「人材育成」「サービス提供体制」のあり方／15
5. 人材育成の 3 つの手法／15
6. OJT の意義／16
7. OJT 担当者（管理者・主任介護支援専門員等）に求められる力と果たすべき役割／17
8. OJT に関する援助技法／18
9. 居宅介護支援事業所における効果的な人材育成／21

第３章　OJTの具体的な実践

1. 介護支援専門員の研修計画の作成、実施、評価、管理／24
2. 目標管理シートの作成／26
3. 介護支援専門員の業務の効率化／29
4. 実践能力評価／31

第４章　管理者・OJT 担当者のあり方

1. 管理者の責務／40
2. ハラスメント防止への心構え／41
3. 利用者の自立へつながる OJT の実施に向けて／43

第1章

居宅介護支援事業所における人材育成とOJTの現状

介護支援専門員の人材育成の現状と課題

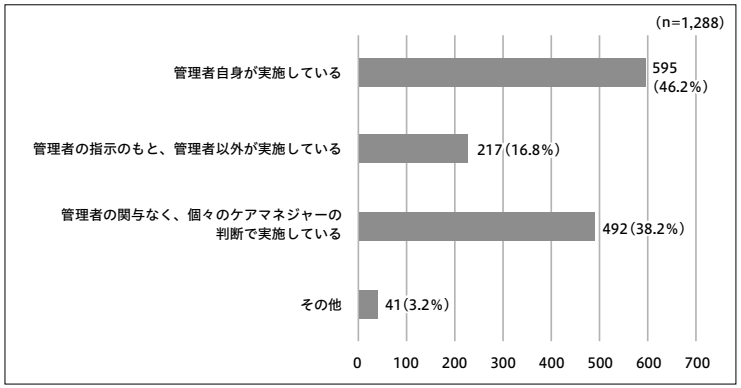
手引きのねらいと活用方法

01 介護支援専門員の人材育成の現状と課題

①居宅介護支援事業所における業務の実態

「平成 30 年度介護報酬改定の効果検証及び調査研究に係る調査」における「⑶居宅介護支援事業所及び介護支援専門員の業務等の実態に関する調査研究事業報告書」から、居宅介護支援事業所における業務の実態について紹介します。

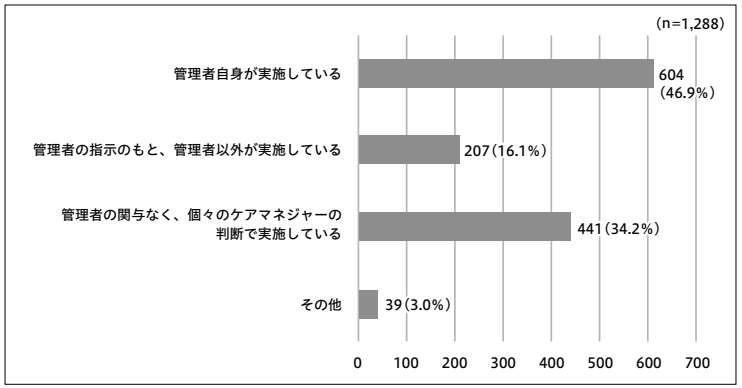
図 1　新規利用者のケアプラン原案の内容確認者（居宅介護支援事業所）



出典：「平成 30 年度介護報酬改定の効果検証及び調査研究に係る調査」「⑶居宅介護支援事業所及び介護支援専門員の業務等の実態に関する調査研究事業報告書」図表 1-51 より、居宅介護支援事業所について、「無回答」を除いて作成

新規利用者のケアプラン原案の内容確認者については、「管理者自身が実施している」が 46.2%となっている一方で、「管理者の関与なく、個々のケアマネジャーの判断で実施している」が 38.2%となっています。

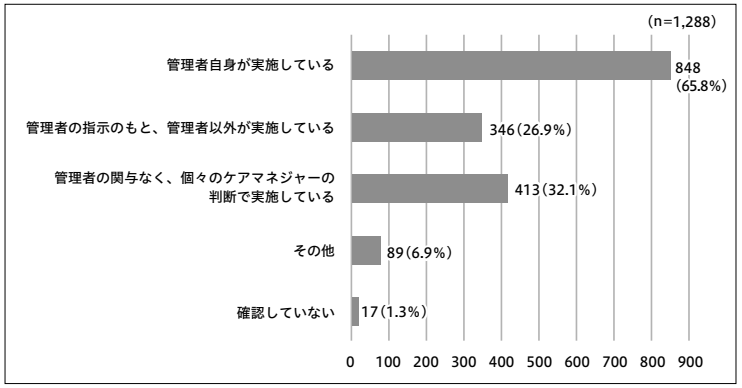
図 2　新規利用者のケアマネジメントの実施状況の進捗確認者（居宅介護支援事業所）



出典：「平成 30 年度介護報酬改定の効果検証及び調査研究に係る調査」「⑶居宅介護支援事業所及び介護支援専門員の業務等の実態に関する調査研究事業報告書」図表 1-54 より、居宅介護支援事業所について、「無回答」を除いて作成

新規利用者のケアマネジメントの実施状況の進捗確認者については、「管理者自身が実施している」が 46.9%となっている一方で、「管理者の関与なく、個々のケアマネジャーの判断で実施している」が 34.2%となっています。

図 3　事業所内の全ケースのケアマネジメントプロセスが運営基準に従っているか、実施状況確認者（居宅介護支援事業所）



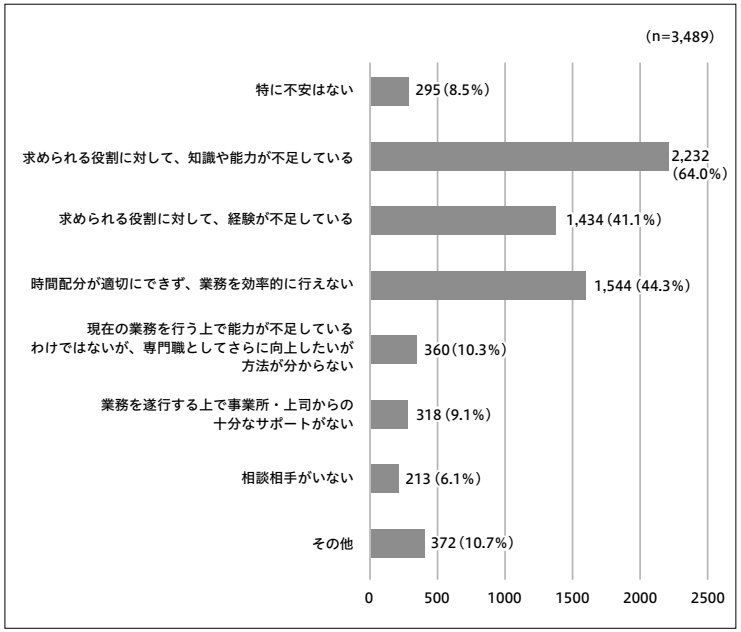
出典：「平成 30 年度介護報酬改定の効果検証及び調査研究に係る調査」「⑶居宅介護支援事業所及び介護支援専門員の業務等の実態に関する調査研究事業報告書」図表 1-57 より、居宅介護支援事業所について、「無回答」を除いて作成

「事業所内の全ケースのケアマネジメントプロセスが運営基準に従っているか、実施状況確認

者」については、「管理者自身が実施している」が 65.8%となっている一方で、「管理者の関与なく、個々のケアマネジャーの判断で実施している」が 32.1%になっています。

したがって、ケアマネジメント業務の確認については、４割以上の事業所で管理者により実施されている一方で、およそ３割の事業所では介護支援専門員それぞれの判断に委ねられているといえます。

図４　ケアマネジャーとして業務を行う上での不安要素（居宅介護支援事業所）



出典：「平成 30 年度介護報酬改定の効果検証及び調査研究に係る調査」「⑶居宅介護支援事業所及び介護支援専門員の業務等の実態に関する調査研究事業報告書」図表 2-66 より、居宅介護支援事業所について、「無回答」を除いて作成

「ケアマネジャーとして業務を行う上での不安要素」については、「求められる役割に対して、知識や能力が不足している」がもっとも多く 64.0%、次いで、「時間配分が適切にできず、業務を効率的に行えない」が 44.3%、「求められる役割に対して、経験が不足している」が 41.1%と続きます。

介護支援専門員は、役割に対する知識や能力の不足、また、業務が効率的に行えないことに不安を感じているといえます。

②　介護支援専門員の人材育成の現状と課題

居宅介護支援は、利用者と事業所との契約に基づき行われますが、その実践には、次のような特徴があります。

・ケアマネジメントプロセスを基本的にひとりで展開すること
・利用者宅をはじめとする、居宅介護支援事業所以外の場で提供されること
・支援の質と内容が、介護支援専門員個人の価値観や経験、力量に左右されやすいこと

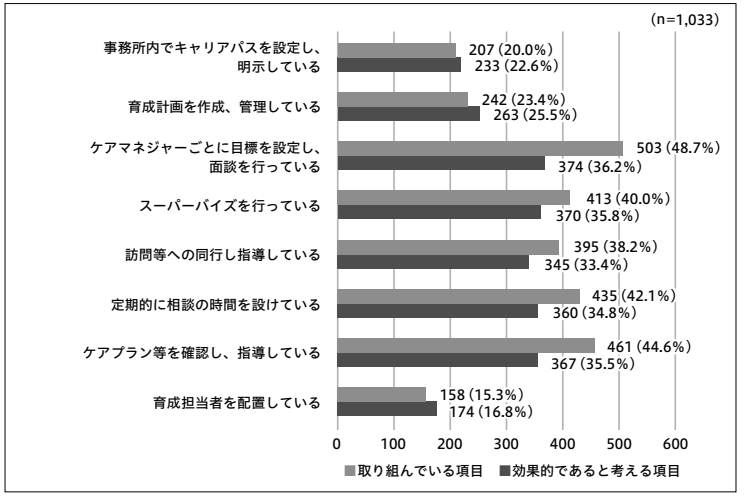
また、ケアマネジメント業務の現場ではさまざまな知識とスキルが求められます。知識については、社会人としてのマナーにはじまり、医療や介護の知識、介護保険法を中心とする関連法制度の知識、これらを活用するために必要な社会資源の知識などです。

スキルについては、面接技術やコミュニケーションなどの対人援助職としての専門技術も求められますし、必要な場面でこれらを臨機応変に発揮する実践力も必要になってきます。

これらすべてを法定研修のみでカバーすることは実質的に困難です。そこに、事業所における人材育成が求められる必然があります。

ここで、ケアマネジャーの育成・資質向上への取り組みを、「⑶居宅介護支援事業所及び介護支援専門員の業務等の実態に関する調査研究事業報告書」からみてみると、「効果的であると考える項目」については、「ケアマネジャーごとに目標を設定し、面談を行っている」(36.2%)、「スーパーバイズを行っている」(35.8%)、「ケアプラン等を確認し、指導している」(35.5%)、「定期的に相談の時間を設けている」(34.8%)、「訪問等への同行し指導している」(33.4%) となっており、OJT の手法が効果的であると評価されています。

図５　ケアマネジャーの育成・資質向上への取り組み（居宅介護支援事業所）



出典：「平成 30 年度介護報酬改定の効果検証及び調査研究に係る調査」「⑶居宅介護支援事業所及び介護支援専門員の業務等の実態に関する調査研究事業報告書」図表 1-74 より、選択肢の一部を抜粋して作成

02 手引きのねらいと活用方法

すでに述べた居宅介護支援の特徴をふまえると、実施の業務場面を通じて行われる OJT は、高い効果が期待できるといえます。本手引きは、OJT の必要性を周知し、少しでも多くの事業所が主体的な人材育成に取り組むきっかけを提供し、OJT による人材育成を通じてケアマネジメントの質の向上と平準化をはかることを目的とします。

また、居宅介護支援事業のサービスの質の平準化に向けた、ガイドラインの作成やマニュアルの整備にあたり、柱となる要素を示します。「居宅介護支援事業所及び介護支援専門員の業務等の実態に関する調査研究事業報告書」で示された「ケアマネジャーとして業務を行う上での不安要素」についても、OJT が適切に実施されることによって、解消することができるでしょう。

手引きの対象

指導にあたるのは管理者・OJT を担当する主任介護支援専門員を想定しています。また、指導によるスタッフの到達点は介護支援専門員専門研修課程Ⅱ受講レベルを想定して作成しています。

活用方法

事業所における OJT のほか、業務マニュアルの作成や見直しの資料としても活用してください。

地域や都道府県での管理者研修や指導者養成研修などにも活用ができます。

第2章

OJTとは（総論）

人材育成の意義と必要性（人材育成とバーンアウトの防止）

専門職としての知識、技術、価値、倫理の理解

人材育成のための体制構築

地域包括ケアシステムの構築に向けた「支援」「人材育成」「サービス提供体制」のあり方

人材育成の３つの手法

OJT の意義

OJT 担当者（管理者・主任介護支援専門員等）に求められる力と果たすべき役割

OJT に関する援助技法

居宅介護支援事業所における効果的な人材育成

01 人材育成の意義と必要性（人材育成とバーンアウトの防止）

①支援の質の確保

支援の質の確保にあたっては、介護支援専門員の個人の力量に任せるだけでなく、事業所としてその仕組みを担保することが必要です。専門職として、自らの力量を高めることは当然であるといえます。なお、介護保険法には、介護支援専門員の資質向上が努力義務として規定されています。

表1　資質向上努力義務

介護保険法（平成9年法律第123号）

（介護支援専門員の義務）
第69条の34　（略）
2　（略）
3　介護支援専門員は、要介護者等が自立した日常生活を営むのに必要な援助に関する専門的知識及び技術の水準を向上させ、その他その資質の向上を図るよう努めなければならない。

②人材の確保

管理者には、事業所として提供する支援の質を担保する責務があります。そのためには介護支援専門員が適切に業務を遂行できるようにスタッフを教育・育成する必要があります。

③後進の育成

自らの後進を育てることは、専門職の責務の1つです。介護支援専門員の人員確保のためにも人材育成の体制を確保することが重要です。

④バーンアウトの防止

介護支援専門員は、利用者や家族への対応、業務の遂行を通じて多くのストレスにさらされています。

介護支援専門員のバーンアウトを、事業所として防ぐ手立てが必要になります。

人材育成の担当者は、ストレスや対応方法に関する知識や技術の習得が求められます。

02 専門職としての知識、技術、価値、倫理の理解

介護支援専門員は、介護保険制度を中心とした対人援助の専門職です。

利用者の「基本的人権の尊重」を土台とし、自身の行動規範となる「倫理」が基本となります。

日本介護支援専門員協会の「介護支援専門員倫理綱領」は、介護支援専門員が業務を行ううえでの判断の根拠となります。参考にしながら、指導してください。

表2　介護支援専門員倫理綱領

日本介護支援専門員協会
平成19年3月25日採択

前　文

私たち介護支援専門員は、介護保険法に基づいて、利用者の自立した日常生活を支援する専門職です。よって、私たち介護支援専門員は、その知識・技能と倫理性の向上が、利用者はもちろん社会全体の利益に密接に関連していることを認識し、本倫理綱領を制定し、これを遵守することを誓約します。

条　文

（自立支援）
1．私たち介護支援専門員は、個人の尊厳の保持を旨とし、利用者の基本的人権を擁護し、その有する能力に応じ、自立した日常生活を営むことができるよう、利用者本位の立場から支援していきます。
（利用者の権利擁護）
2．私たち介護支援専門員は、常に最善の方法を用いて、利用者の利益と権利を擁護していきます。
（専門的知識と技術の向上）
3．私たち介護支援専門員は、常に専門的知識・技術の向上に努めることにより、介護支援サービスの質を高め、自己の提供した介護支援サービスについて、常に専門職としての責任を負います。また、他の介護支援専門員やその他専門職と知識や経験の交流を行い、支援方法の改善と専門性の向上を図ります。
（公正・中立な立場の堅持）
4．私たち介護支援専門員は、利用者の利益を最優先に活動を行い、所属する事業所・施設の利益に偏ることなく、公正・中立な立場を堅持します。

（社会的信頼の確立）
5．私たち介護支援専門員は、提供する介護支援サービスが、利用者の生活に深い関わりを持つものであることに鑑み、その果たす重要な役割を自覚し、常に社会の信頼を得られるよう努力します。
（秘密保持）
6．私たち介護支援専門員は、正当な理由なしに、その業務に関し知り得た利用者や関係者の秘密を漏らさぬことを厳守します。
（法令遵守）
7．私たち介護支援専門員は、介護保険法及び関係諸法令・通知を遵守します。
（説明責任）
8．私たち介護支援専門員は、専門職として、介護保険制度の動向及び自己の作成した介護支援計画に基づいて提供された保健・医療・福祉のサービスについて、利用者に適切な方法・わかりやすい表現を用いて、説明する責任を負います。
（苦情への対応）
9．私たち介護支援専門員は、利用者や関係者の意見・要望そして苦情を真摯に受け止め、適切かつ迅速にその再発防止及び改善を行います。
（他の専門職との連携）
10．私たち介護支援専門員は、介護支援サービスを提供するにあたり、利用者の意向を尊重し、保健医療サービス及び福祉サービスその他関連するサービスとの有機的な連携を図るよう創意工夫を行い、当該介護支援サービスを総合的に提供します。
（地域包括ケアの推進）
11．私たち介護支援専門員は、利用者が地域社会の一員として地域での暮らしができるよう支援し、利用者の生活課題が地域において解決できるよう、他の専門職及び地域住民との協働を行い、よって地域包括ケアを推進します。
（より良い社会づくりへの貢献）
12．私たち介護支援専門員は、介護保険制度の要として、介護支援サービスの質を高めるための推進に尽力し、より良い社会づくりに貢献します。

03 人材育成のための体制構築

居宅介護支援事業所の管理者は主任介護支援専門員が担うことになりました。これは居宅介護支援業務に従事する介護支援専門員の業務の質を担保する意味があります。

事業所の人員数に応じて、管理者が担当する場合もあれば、管理者以外の主任介護支援専門員が担当する場合もあります。事業所として、評価基準や個人別の育成計画を立案、実行、再評価の体制を整えることが事業所運営の基礎となります。

04 地域包括ケアシステムの構築に向けた「支援」「人材育成」「サービス提供体制」のあり方

地域のさまざまな社会資源、保健・医療・福祉・介護の事業所や関係機関、インフォーマルサポートが有機的に連携することが、地域ケアシステムの具現化には重要となります。介護支援専門員には、個別支援や地域ケア会議等を通じて地域生活課題を抽出する力量が求められます。

05 人材育成の３つの手法

人材育成には、おおまかに次の３つの手法があります。
① OJT（on the job training；オンザジョブトレーニング）
② OFF-JT（off the job training；オフザジョブトレーニング）
③ SDS（self development system；セルフデベロップメントシステム）
その特徴は、表３のとおり整理できます。

表３　OJT、OFF-JT、SDS

	OJT 職務を通じての研修 職場の上司（先輩）が職務を通じて、または職務と関連させながら、部下（後輩）を指導・育成する研修	OFF-JT 職務を離れての研修 職務命令により、一定期間日常職務を離れて行う研修。職場内の集合研修と職場外研修への派遣の２つがある	SDS 自己啓発援助制度 職員の職場内外での自主的な自己啓発活動を職場として認知し、経済的・時間的な援助や施設の提供などを行うもの
なぜ？	職員のレベルに応じた、実践的な能力を高めるために	職員の視野の拡大や、専門的能力の習得のために	職員の自己成長を助けるとともに、職場を活性化するために
誰が？	職員の上司（先輩）が直属の部下（後輩）に対して	職場内外の講師（指導者）が職員に対し、あるいは職員が相互に	職場が、援助を希望する職員に対し
いつ？	日常の職務（仕事）を通じて常に	日常の職務を離れて（ただし職務扱いで）	職員の望む自由な時間に（職務時間外に）
どこで？	職場で	職場の研修室や会議室、または外部の研修会場等で	職員の望む場所で（職場の内外で）
何を？	職務に必要な態度や価値観、知識や情報、技術や技能を	職務に必要な態度や価値観、知識や情報、技術や技能を	職場が必要性を認めた職員の自己啓発活動について
どうする？	日常的あるいは意図的・計画的に指導・育成する（個別指導と集団指導がある）	目的に応じた様々な研修技法により習得させる（相互学習する）	経済的・時間的・物理的な援助を行う

出典：『人材も組織も育つ職場研修　職場研修の手引き≪実践編≫』兵庫県社会福祉協議会、２頁、2010 年

06 OJT の意義

介護支援専門員実務研修をはじめとした法定研修は、介護支援専門員の一定の質を確保することに寄与しています。業務場面を活用しての教育はリアリティがあり、効果も高くなります。現場実践が重要となる介護支援専門員こそ、OJT を活用する必要があります。

表 4　OJT の特徴

① 仕事を続けながら教育、指導を受けられる
② 教育、指導を受ける内容を、時に目視しながら受けられる
③ 個々人の能力や目標にあった教育、指導ができる
④ 仕事のプロセスにあった教育、指導が受けられる
⑤ 教育、指導を受けるだけでなく、指導する上司、先輩やスーパーバイザー等ともコミュニケーションがとれる
⑥ さらに、上司、先輩やスーパーバイザー等と人間関係ができる
⑦ 教育、指導を受けたことが、すぐに仕事に活かせる
⑧ 同じ内容を職場内で議論や情報交換ができ、自己啓発にもつながる
⑨ 法人の理念や基本方針と現場の仕事を結び合わせながら行える
⑩ 職場内の人材が指導するため、講師や研修にかかる費用が発生しないか、低く抑えられる

出典：遠藤英俊監、前沢政次編集代表、２訂／介護支援専門員研修テキスト編集委員会編『２訂／介護支援専門員研修テキスト 主任介護支援専門員研修』一般社団法人日本介護支援専門員協会、136 頁、2018 年

表 5　OJT の機会

事業所内	朝礼・ミーティング	事業所の方針や現状を伝える。事業所外で行われた研修の内容を報告する
	面談	習得状況の確認、問題や不安の解決
	事例検討	多様な事例から知識、課題発見・解決力を習得
事業所外	サービス提供（同行訪問）	準備、訪問時の一連の業務手順、利用者・家族との接し方・対応方法などを習得
	サービス担当者会議	他のサービス事業者との連携と役割分担を学ぶ

出典：『訪問看護 OJT マニュアル―新任訪問看護師の育成と定着のために』東京都、５頁、2013 年を一部改変

07 OJT 担当者（管理者・主任介護支援専門員等）に求められる力と果たすべき役割

OJT 担当者には、次の「力」と「役割」が求められます。

表 6　OJT 担当者に求められる「力」

① スタッフの現状能力を評価するための「アセスメント力」
② スタッフの考えや現状を理解するための「聴く力」
③ スタッフが理解できるように説明する「伝える力」
④ スタッフの思いや悩みを理解する「共感力」

図 6　OJT 担当者に求められる 4 つの力

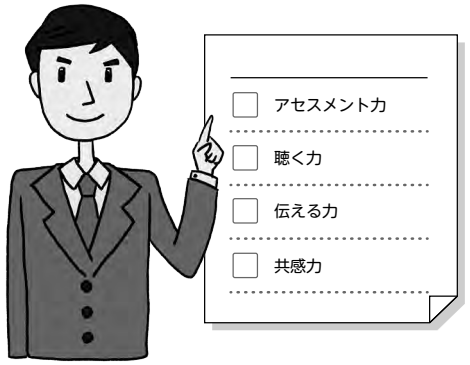
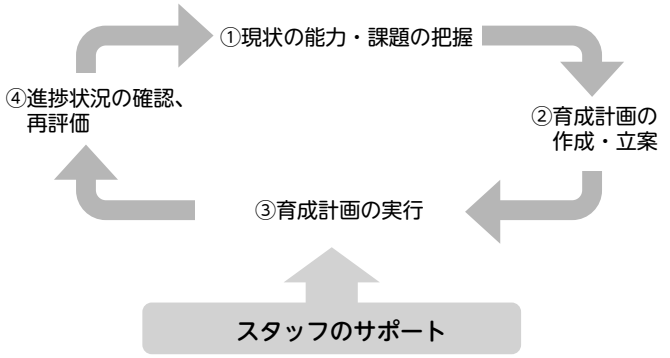


表 7　OJT 担当者に求められる「役割」

① スタッフの現在の能力と課題の把握
② 育成計画の作成・立案
③ 育成計画の実行
④ 進捗状況の確認、再評価

OJT 担当者に求められる①から④までの役割は、スタッフのサポートのために発揮されます。

図 7　OJT 担当者に求められる「役割」



OJT 担当者が、介護支援専門員としての業務に従事している場合、「よき手本」となることが必要です。社会人としての立ち居振る舞い、利用者等とのコミュニケーション、利用者支援に求められる関連知識、課題分析や計画の立案、経過記録の作成など、業務のすべてが教材になります。プレッシャーも大きいと思いますが、自己の成長の機会と考えることも必要です。

08 OJT に関する援助技法

①スーパービジョン機能

スーパーバイザーを管理者が担当するのか、教育担当者が担当するのか、職場の状況で異なります。スーパーバイザーは担当のスーパーバイジーの行為と結果に責任をもちます。スーパービジョンには管理・教育・支持・評価の機能があります。事業所として提供するサービスの質の担保のため、対人援助職である介護支援専門員の教育に不可欠な手法です。

図 8　スーパービジョン機能

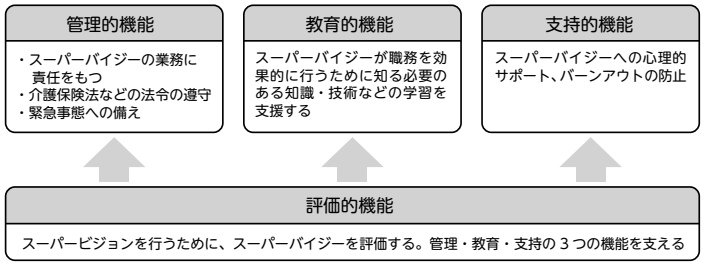
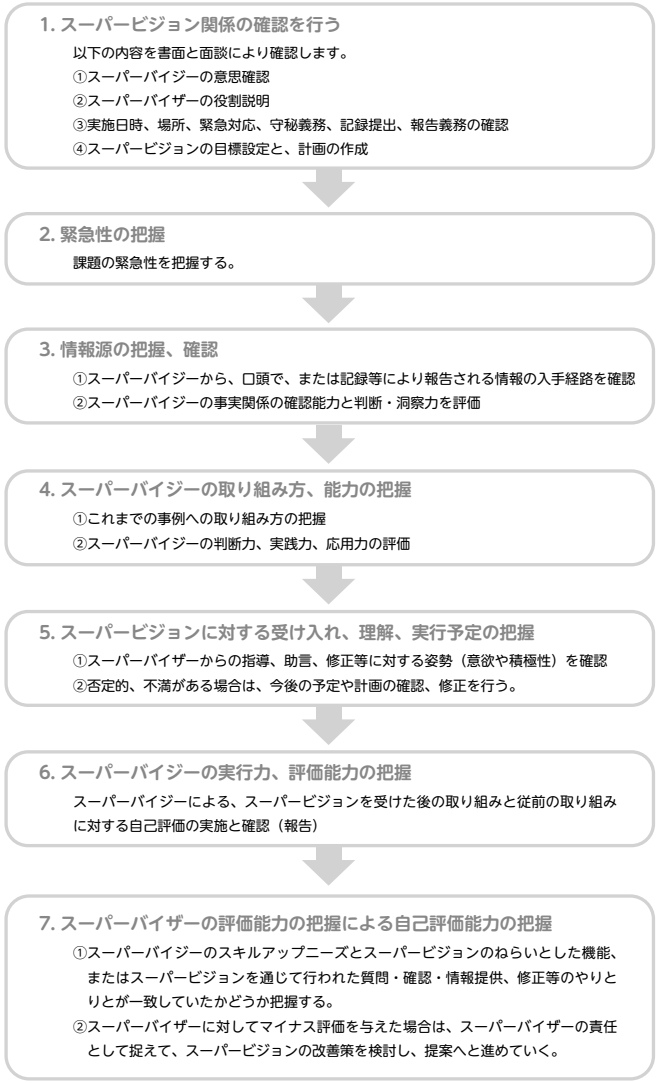


図 9　個別スーパービジョンの展開例



出典：遠藤英俊監、前沢政次編集代表、2 訂／介護支援専門員研修テキスト編集委員会編『2 訂／介護支援専門員研修テキスト　主任介護支援専門員研修』一般社団法人日本介護支援専門員協会、321 ～ 322 頁、2018 年をもとに作成

②ティーチングとコーチング

人材育成のコミュニケーション手法として、コーチングとティーチングがあります。

コーチングは、スタッフの可能性を信じて個性を尊重し、自発性を引き出すコミュニケーション技法です。答えはスタッフがもっており、指導者はスタッフがそれに「気づく」支援を行います。

一方、ティーチングは、一般的にスタッフの知識や技術が低い場合に活用され、指導や指示が中心になります。答えは指導者がもっているという考え方に基づきます。

スタッフの知識や習熟度に応じて、相応しい手法を活用することになります。

図 10　ティーチングとコーチング

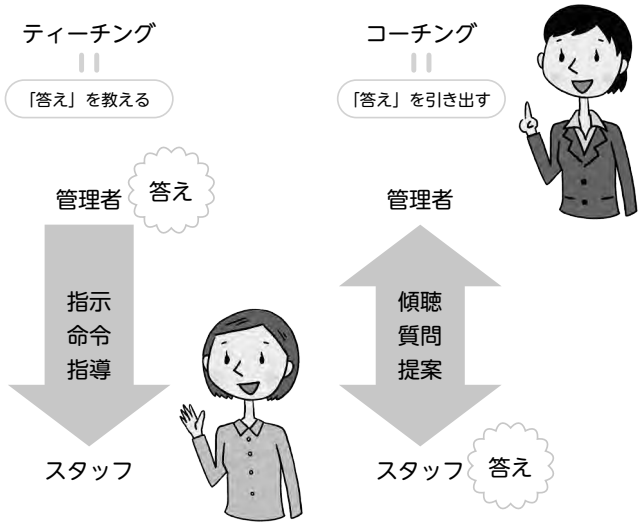
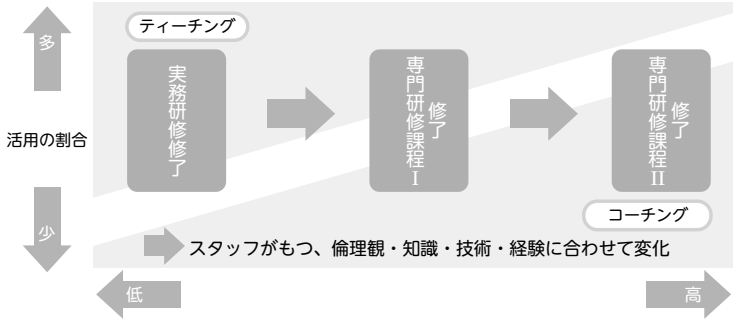


図 11　ティーチングとコーチングの手法の対象のイメージ



③事例検討会（事例を活用した学習）

事業所や地域で、または外部研修で開催されている「事例検討会」は、学習に事例を取り入れることで、計画の立案や社会資源の活用を含めた利用者支援のためのスキルアップにつながります。また、対人援助職の成長・教育の手段として、有効な機会となります。

事例を活用することは事例検討会もスーパービジョンも同じです。事例検討会は事例の見方や対応方法の検討が目的となり、事例そのものに焦点を当てます。一方、スーパービジョンはスーパーバイジーの成長に焦点を当てます。

09 居宅介護支援事業所における効果的な人材育成

① OJT のための環境づくり

OJT の導入は、組織で取り組まなければ意味をなしません。人材育成担当者の割当などの階層的な人材育成のための仕組みづくりや事例検討会への事例提供、事業所・施設内の勉強会、研修会の企画や運営を職員のもち回りで行うなどの工夫が求められます。

②計画性

管理者は職員の能力を把握し、必要な指導や支援を組織的に行うため、計画的に取り組みます。職員は自身の現状の力量、今後どのような知識･技術の習得を目指すのか、管理者と共有します。

管理者は、業務管理の一環として、職員の介護支援専門員証の有効期限を把握し、失効しないよう計画的に法定研修を受講させることが求められます。法定研修の科目ごとの到達点は、職員の成長を把握する目安の 1 つになります。到達点に達しているか、研修における学びが実務に活かされているかなどを把握し、職員と共有します。そのプロセス自体が、職員が計画的な資質向上に主体的に取り組む入口になり、OJT そのものになります。

③倫理、価値

「介護支援専門員倫理綱領」（13頁表 2）は介護支援専門員にとって、自らの業務の規範となります。また、利用者の「思い」をどのように受け止めるのか、常に価値観を研ぎ澄ますことが大切です。倫理観、価値観を醸成することは OJT において重要となります。

管理者の業務は、職員の職業倫理の醸成にはじまり、運営基準に基づく業務管理から、ケアマネジメント技術等の指導まで、その内容は多岐にわたります。また、職員の価値観、知識や技術のレベルは異なります。それぞれの職員の力量を把握して、学ばせるべき内容にメリハリをつけることも重要です。

なお、指導にあっては、目的や理由、その根拠を職員に一方的に説明するのではなく、問いかけることも重要です。そのプロセスは、職員のレベルアップはもちろんのこと、指導する側の指導力の向上にもつながります。

第3章

OJTの具体的な実践

介護支援専門員の研修計画の作成、実施、評価、管理

目標管理シートの作成

介護支援専門員の業務の効率化

実践能力評価

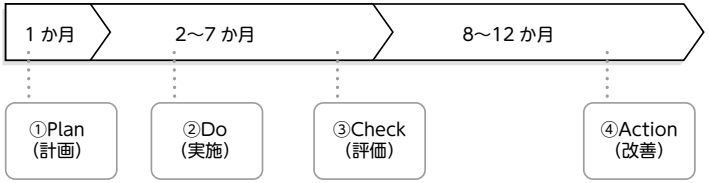
01 介護支援専門員の研修計画の作成、実施、評価、管理

① PDCA サイクルによる研修管理

居宅介護支援事業所では、同一事業所の経験豊かな介護支援専門員あるいは管理者が、全介護支援専門員を対象とする研修計画を立てるとともにスタッフ１人ひとりに即した「個別研修計画」を立案します。

PDCA サイクル【P=Plan(計画)、D=Do（実施)、C=Check（評価)、A=Action（改善)】の循環はその手法の１つです。

図 12　人材育成の計画（個別スケジュール例）



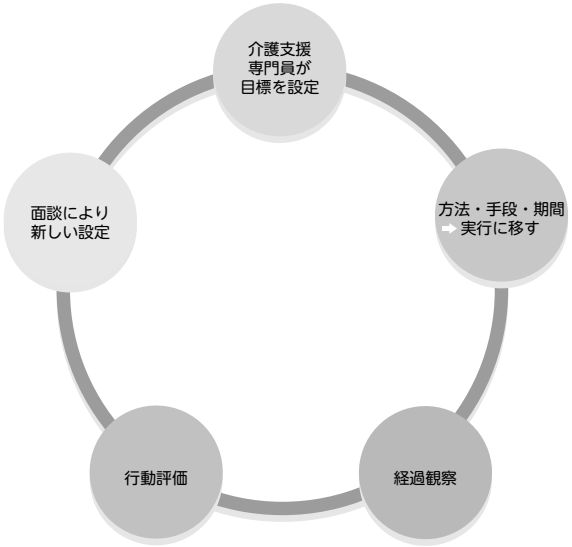
①目標の設定と行動計画の作成
　１年後の担当目標件数、医療との連携、地域の社会資源を把握、地域の研修会参加、介護保険以外の法令・公費の理解
②実施
　スタッフの訪問同行及び面談を繰り返し、ケアマネジメントプロセスの実践を理解する
③評価
　対象者の成長度合い、目標の達成度の確認
④改善
　一連の人材育成計画の終了後、２か年目の計画に入る準備

注：必要に応じて、その都度、スタッフと面談する機会を設ける。

②目標管理制度（MBO）

目標管理制度（MBO；Management by Objectives）は、法人が決定した組織の「理念」「基本方針」と個人の目標管理を連係させ、生産性向上、業績アップを目指します。どの程度の達成度かによって評価が決まります。組織全体をまとめるという目的もあります。介護支援専門員は個人の力量を高め、地域に貢献できるようにそれぞれが自らの課題と考える個人の目標を設定します。個人目標の達成状況については、管理者と随時、確認し、改善措置を講じます。目標計画終了時には介護支援専門員は、振り返り、コメント、自己評価を行い、管理者はそれに対するコメント、法人の上司からの評価を受け、次の段階に進みます。

図 13　目標管理制度（MBO）サイクル例



人は意思をもって働いています。上司からの命令で仕事をしているのでは、やる気も長続きしません。目標管理制度（MBO）は、まず、自分で「具体的な目標」を立てます。目標の設定は「高すぎず、低すぎず」がポイントです。目標が決まれば「方法」「手段」「期間」を設定し、実行に移します。

目標管理制度（MBO）のメリットとして、次の２つをあげることができます。

１つ目は「能力開発・向上」です。自らが目標を立て、計画を実現していく過程で自己統制力が生まれますし、目標達成した後の達成感が次の目標を生み出していきます。

２つ目は「自主性」です。管理者や上司からの押しつけではなく、個人が、組織の目標と関連づけ、自らが自身の目標を設定するため、「やらされ感」がなくなり、「自主性」が高められます。

一方で、デメリットもあります。目標がそれぞれ人によって異なるため、評価が主観的になりやすく、また、ノルマ達成を管理する道具とされやすいことです。

「目標達成」のみを評価するだけでなく、後々まで追跡調査することも必要です。

02 目標管理シートの作成

①目標管理シートの作成と活用

(1) 介護支援専門員の課題を明らかにする。

➡「介護支援専門員自己評価表 Ver.2018」または「評価表」に基づいて課題を明らかにする。

(2) 介護支援専門員が目標の設定と達成のための研修内容を記入する。

➡「目標管理シート」の「目標」欄に、「何について」「どのようなレベル」にするのかを記入する。また、「研修内容・達成手段」の欄に、「どのような事柄」を「どのような手段」で「どのくらいの期間」で達成するか記入する。

(3) 管理者が、作成された「目標管理シート」に基づいて介護支援専門員と面談する。

➡目標の設定難易度、達成するための手段の検討、達成に至る期間の実現可能性について介護支援専門員とともに検討し、計画を確定させる。

(4) 介護支援専門員は確定された「目標管理シート」により研修等に取り組む。

(5) 管理者はあらかじめ決めた時期に「中間面接」をする。

➡「中間面接」の時期は、介護支援専門員の状況や目標の内容に合わせて、「6か月後」「3か月後」「1か月後」と柔軟性をもって設定する。

➡介護支援専門員が取り組んでいる内容に対して、単に「できている」「できていない」という評価にとどめず、介護支援専門員が抱えている課題に対して、ティーチングやコーチングの手法を活用し、指導・支援する。

(6) 決められた評価時期に介護支援専門員が目標の達成度を評価する。

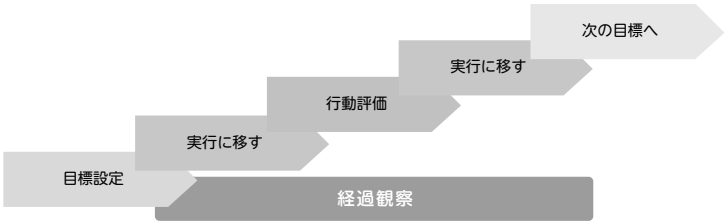
➡「介護支援専門員自己評価表 Ver.2018」または「評価表」に基づいて計画立案時の評価と比較し、その変化を確認する。

➡期末評価欄に、振り返り、自己評価を記入する。

(7) 管理者が、介護支援専門員が評価した「目標管理シート」に基づいて介護支援専門員と面談をする。

➡目標の達成状況、取り組みの姿勢、次期に向けた課題の確認、今後のキャリアの目標を確認する。

図 14　目標管理シートの活用



個人の年間目標管理シート (例)

氏名	○○○○	保有資格	○○○○	経験年数	○○年

個人の年間目標

○保健・医療関係：認知症利用者に対する対人援助技術の向上（例）
（他に高齢者の疾病、難病　栄養管理、精神障害、認知症、ターミナルケア等）
○ケアマネジメント：スーパービジョンを学び、指導できるようになる（例）
（自立支援型ケアマネジメントの手法、ソーシャルワークの技術、相談面接技術等）
○多職種連携：苦情の多い利用者家族に対する対応方法を学び、事業所内で研修を行う（例）
（インフォーマルサービスの活用・発掘　地域ケア会議参画等）

実施時期	期間	テーマ	目標と研修内容 （何を　どの程度　どのような方法で）
○○年 4月開始	○○年 4月～6月 (例)	(例) 保健・医療	認知症高齢者の医学的な知識習得 (摂食、嚥下、口腔ケア、排泄、薬剤管理等を含む) ○○区医師会主催 ○○年4月～6月まで3回シリーズ
	○○年 9月～12月 (例)	(例) ケアマネジメント	地域の介護支援専門員の事例検討会に参画し、外部研修でスーパービジョンを学ぶ (例) ○○区主催　○○年9月 ○○学会　○○年10月～12月 (3回)
	○○年 1月～3月 (例)	(例) 地域ケア会議	地域ケア会議に参画 (例) ○○地域包括支援センター主催 ○○年　1月～3月

本人振り返り	本人コメント・自己評価
・計画は適切だったか ・達成できた場合、その理由	・計画目標、実施で学んだこと ・実務にいかに活かしていくか
管理者コメント	**エリアマネジャー等の上司評価**
・目標、計画に対する努力等の評価 ・目標達成のためのアドバイス等	・法人からみた目標、計画の評価 ・今後のキャリア目標の確認

年度　目標管理シート(例)

所属
名前

提出日　　年　　月　　日

目標と達成手段			中間面接（　　年　　月　　日）				期末面接（　　年　　月　　日）			
目標 (なにを、どの程度どうする)	達成手段 (どのような具体策を)	達成期間	本人		管理者		本人		管理者	
			結果	コメント	結果	コメント	結果	コメント	結果	コメント
例) 認知症利用者に対する対人援助技術の向上	例) 認知症高年齢者の医学的な知識の習得(摂食、嚥下、口腔ケア、排泄、薬剤管理を含む)	例) ○○年 4~6月								
記入のポイント			可・否	・計画は適切だったか ・達成できた場合の理由 ・学んだこと ・実務にいかに活かすか	可・否	・目標や計画に対する取り組みの評価 ・目標達成のための助言	可・否	・計画は適切だったか ・達成できた場合の理由 ・学んだこと ・実務にいかに活かすか	可・否	・目標や計画に対する取り組みの評価 ・次期に向けた課題やキャリア目標の確認
次期に向けた課題										
今後のキャリア目標										

②事業所としての業務管理

地域社会へ貢献する事業所として健全な業務管理を行うには、経営基盤の確立が必要になります。それには、居宅介護支援事業所として、①組織統治の確立、②法令遵守、③経営の透明性、④リスクマネジメント、⑤職員管理が満たされている必要があります。

一方、介護支援専門員の業務は、おおむね①ケアマネジメント業務、②他事業者との連携業務、③研修に関わる業務、④事業計画業務、⑤リスクマネジメントに関する業務の５つに整理できます。その管理は、事業所の業務管理のもとに行われます。

03 介護支援専門員の業務の効率化

介護支援専門員の業務は幅広く、内容はそれぞれに詳細にわたっています。どのようにすれば業務が効率よく進められるか事業所全体で考えなくてはなりません。なかでもスケジュール管理やマネジメント業務を効率よく行うことは、最も業務の効率化につながります。

表８　スケジュール管理表（例）

１か月単位で行うもの	初旬：介護保険更新者への申請代行 ショートステイ予約 サービス事業所からの実績の受け取り 介護予防サービスの実績報告 給付管理 中旬：サービス利用票の作成 モニタリング訪問 サービス調整 サービス担当者会議 下旬：翌月のサービス提供票作成と配付 １か月を通じて行う：関係機関との連携、研修会や勉強会の企画・開催、利用者または家族からの対応（苦情も含む）
１週間単位で行うもの	訪問のみの日と書類作成（記録も含む）の日に分けて、交互に行う。 サービス担当者会議の要点、モニタリング記録、支援経過記録等
１日単位で行うもの	前日までにスケジュール決定 翌日訪問予定の利用者のサービス利用票、居宅サービス計画書等の書類は前日までに作成

日常業務の管理についても、例えば、次のような工夫により、効率化を図ることができます。

表９　業務管理（例）

モニタリング	モニタリング訪問：訪問日に翌月の予定を仮決定 モニタリング記録：携帯電話で事業所へ送信（ICT 活用）
サービス担当者会議	（短期目標更新） ・利用者の現状と提案等を各事業所へ照会 ・返信された照会の要点をまとめて居宅サービス計画作成 （更新） ・各事業所から聴取した内容及びモニタリングをまとめて居宅サービス計画原案を作成、配付 ・日程調整には数日の候補日を提案 （主治医意見） ・利用者の通院に同行、または往診時間にあわせて訪問 ・事前に連絡、外来終了後に訪問 ・病院のソーシャルワーカーを通して情報を得る ・書面を利用者または家族に渡して必要事項を確認する ・ケアマネタイム（医師との連絡が取りやすい時間を各病院等で設定してもらう）を活用する ・事前準備が十分であれば、当日の会議は 30 分程度
支援経過記録	・５Ｗ１Ｈ（いつ、どこで、だれが、なにを、なぜ、どのように）を意識し、項目ごとに記載 ・利用者の主観的な思いと客観的事実、専門的な判断を分けて記載 ・モニタリングで把握した利用者やその家族の意向・満足度 ・援助目標の達成度 ・事業者との調整内容 ・居宅サービス計画の変更の必要性等

04 実践能力評価

①介護支援専門員自己評価、他者評価表の活用

主任介護支援専門員は、担当の介護支援専門員が個別事例に関するケアマネジメントプロセスを把握し、どのように自己評価しているかを踏まえたうえで、共通の評価表を用いて主任介護支援専門員の立場から評価を行います。共通の評価表を用いることで、OJT を進めるうえでも、より緻密な展開が可能になり、その効果が向上することが期待できます。

参考資料として一般社団法人日本介護支援専門員協会が作成した介護支援専門員自己評価表 Ver.2018 を紹介します。これは個別事例における、利用者・家族に対するケアマネジメント支援について、担当する介護支援専門員が点検・評価を行うとともに、同じ内容を OJT 担当者が他者評価として点検・評価を行うツールです。

そのほか、スキル（能力）の評価についても、自己評価と他者評価を並行して行うことが有効です。

（1）自己評価の特徴

（ア）主観的な評価の必要性

自己評価は、主観的な観点から評価を行います。自己評価によって、本人が自分自身をどのように評価しているかということを OJT 担当者は理解することができます。

（イ）自己評価の基準はあくまでも本人

自己評価の判断基準は、あくまで本人の考えに基づきます。

OJT 担当者が評価の基準を示すと、正確な評価は得られにくくなります。誘導とならないように自己評価の評価基準は本人に任せることが重要です。

（ウ）自己評価は自己分析

自己評価は単にできたかどうかを確認するためだけに用いられるものではありません。自分の思考や能力について、長所・短所を整理して自分の課題を見出すきっかけや学習目標の設定につなげます。

（エ）自己肯定感をもつ

自己評価は、欠点をみつけるだけではなく、それまで気づかなかった自身の業務遂行能力や業務の適性を再認識することにつながります。自己評価によって、自己肯定感をもってもらうことが大切です。

（オ）指導計画策定における資料として活用する

指導にあたっては、指導対象者の特性を理解したうえで個別性を尊重することが必要になります。指導計画を作成する際は、自己評価の結果を踏まえて立案すると、指導対象者により適切な指導の展開が実現できます。

(2) 他者評価の特徴

（ア）客観的な評価

他者評価の最大の利点は、誰を対象としても同じ評価基準に基づいて評価できるということです。

客観性を担保するため、評価者は、心情的配慮が評価に出ないように注意しなければなりません。

（イ）効果を上げる複数の評価者

他者評価の評価者は 1 人とは限りません。より多様な視点で評価を行うことで客観性を高め、評価の精度をあげることも期待できます。

なお、多様な視点とは、介護支援専門員だけではなく他の専門職からの視点ということも含みます。

（ウ）評価基準の明確化

心情的影響を受けやすい自己評価に対して、他者評価については、現象や態度などの具体的な評価基準を示す必要があります。

これは評価を受ける介護支援専門員への納得度を高めるうえでも重要です。

（エ）OJT 担当者の観察力

他者評価は、指導を受ける介護支援専門員のためだけではなく、OJT 指導者のスキル向上にも効果があります。

評価に必要な視点や判断能力等は、評価を繰り返すことで養われていきます。

自己評価表 ver.2018

1. 課題分析（アセスメント）票から

実施した：○　不十分であるが一応実施した：△　未実施：×

自己チェック項目			自己評価	コメント（△・×の判断根拠）	他者評価
基礎的な事項	1	課題分析標準項目がもれなく記入されているか。特記事項が活用されているか。			
相談内容	2	相談者、相談経路、相談の経緯、相談方法、相談日等が明確になっているか。			
	3	内容が本人や家族の言葉で具体的に書かれているか。			
	4	サービスを利用することにより、どのような生活を送りたいか把握されているか。			
家族や介護者の状況	5	家族構成図が適切に書かれているか。同居者が囲んであるか。			
	6	家族構成員の情報（年齢、職業、健康状態等）が把握されているか。			
	7	家族関係や介護者の介護能力、介護に関する知識、実際に行われている介護の内容や回数、家族の介護に関する思い等がとらえられているか。			
	8	独居等の場合は関わりの強い別居家族も連絡をとり意向を確認されているか。			
インフォーマルな支援の状況	9	親戚、民生委員、近隣、友人等との関係、訪問頻度、支援内容、受けたい支援等をとらえているか。			
サービス利用状況	10	サービスや制度の利用状況が明確になっているか。			
経済状況	11	おおよその収入と介護に対する可能な負担額を把握しているか。			
生活歴	12	本人がどこでどのような生活を送ってきたのか（職業、結婚歴、配偶者死別、転居等も含む。）、現在どのような生活をしているか等、把握されているか。			
住宅や環境などの状況	13	見取り図に段差の有無が記入され、家具の配置等居室の状況がわかりやすく書かれているか。			
	14	立地環境の問題点（例えば道路までの関係、付近の交通量等）や日常生活上の支障などとらえられているか。			
	15	住宅改修の必要性や実施状況が把握されているか。			
本人の健康状態・治療・受診等の状況	16	既往歴や現症は、発症から現在まで問題となっている症状や所見、介護が必要となった状況、受診状況や服薬状況が書かれているか。			
	17	体格（身長、体重等）が書かれているか。			
	18	麻痺や拘縮、障害の部位が明確になっているか。			
	19	通院方法や病院までの距離、介助の有無が明確になっているか。			
	20	担当介護支援専門員として、直接、主治医等との連携が図られ、主治医意見書からの情報も適切に得られているか。			

本人の基本動作等の状況	21	寝返りや起き上がり、立ち上がりの状況がとらえられているか。			
	22	歩行はどれだけの距離をどれだけの時間でどのような方法で歩くことができているか、その際、見守りや介護が必要か、障害や疾患との関連性等がとらえられているか。			
	23	移乗や移動は自立しているか､見守りや介護が必要か､具体的にそのような介護がされているか、障害や疾患との関連性等がとらえられているか。			
	24	浴槽は自分でまたげているか、身体は自分で洗えるか、入浴の頻度や方法、障害や疾患との関連性等がとらえられているか。			
	25	食事の内容・形態や量、回数、必要なカロリー、栄養バランス、味付けの好み（塩辛いものが好き）、自分で食べることができるか､見守りや介助が必要か､障害や疾患との関連性がとらえられているか。			
	26	嚥下は自立しているか、水分や食事の内容・形態、摂取時の体位等により、むせや誤嚥がないか等がとらえられているか。			
	27	一日に必要な水分量が摂取されているか、脱水の危険はないか等の把握はされているか。			
	28	尿意、便意があるか、失禁はないか、量や性状はどうか、どのような方法で排泄しているか、排泄の後始末が自分でできるか、食事、水分摂取量、障害や疾患との関連性が検討されているか。			
	29	ズボンの上げ下げ、衣服の着脱等はどこまで自分でき、どこから介助が必要か、障害や疾患との関連性等がされているか。			
	30	歯磨きの状態、口腔の状態等は把握できているか。			
	31	調理、洗濯、掃除、買物、金銭の管理等の IADL 等が把握されているか。			
認知症等による周辺症状	32	行動上の障害､精神症状の頻度や持続性､具体的な状況、日差変動、日内変動等が把握されているか。			
社会交流の状況・コミュニケーション	33	昔の職場の仲間や他の人との交流をもっているか。 地域の行事への参加や趣味活動、近所付き合いの有無や本人の意向など把握しているか。			
	34	本人のコミュニケーション手段や方法が明確になっているか。			
心理・ストレスの状況	35	今の状況をどのように受け止めているか等、本人及び家族の心理的な負担やストレスの状況をとらえられているか。			
その他	36	本人の生活リズムや一日の過ごし方が把握されているか。			
	37	援助を必要とする時間帯や内容が明らかになっているか。			
まとめ	38	アセスメントで得られた情報から原因、背景、改善・自立の可能性等について分析されているか（状況の変化も記載されているか）。			
	39	介護支援専門員としての各々の課題の解決すべき内容についてその対応が記載されているか。			

2．居宅介護サービス計画書（第１表）

自 己 チェック 項 目			自己評価	コメント（△・×の判断根拠）	他者評価
（1）本人及び家族の生活に対する意向をとらえているか。	40	本人や家族それぞれの立場から生活の意向が表現されているか。			
	41	どこでどのような生活を送りたいか把握されているか。			
	42	現在の状況や経過だけでなくて、大事なことは本人や家族が発した言葉で記載されているか。			
	43	本人及び家族の意向が､初回サービス計画のままになっていないか。 時間の経過に合わせて意向の変化を確認しているか。			

（2）認定審査会の意見や主治医の介護に関する意見が反映されているか。	44	介護保険被保険者証に記載がある場合、転記されているか。			
	45	介護保険認定審査会の意見及びサービスの種類の指定に伴って、サービス担当者会議等でサービスを提供する上で専門的な視点からの様々な留意事項が示された場合、記載されているか。			
（3）ADLやQOLの向上を目指した総合的な援助の方針がたてられているか。	46	「利用者及び家族の生活に対する意向」に対応しているか。			
	47	サービス種別の羅列になっていないか。			
	48	自立に向けた個別性のある具体的な援助方針になっているか。			
	49	緊急時の対応や医療との連携が組み込まれているか。			
	50	本人や家族が望む生活を目指して取り組めるようわかりやすく記載されているか。			
	51	表現は本人や家族にわかりやすく記載されているか。 傷つける内容になっていないか。			

3．居宅介護サービス計画書（第２表）

自 己 チェック 項 目			自己評価	コメント（△・×の判断根拠）	他者評価
（1）生活全般の解決するべき課題（ニーズ）が整理されているか。	52	受け止めたニーズがもれなくあげられているか。			
	53	ニーズの発生要因と予防をふまえてとらえているか。			
	54	ニーズは本人及び家族が自立をめざして意欲的に取り組めるようになっているか。利用者がもちあわせている可能性も課題としてとらえているか。			
	55	本人及び家族に渡しても理解できる内容になっているか。			
	56	疾患に対する医学的管理の必要性がとらえられているか。			
	57	優先度の高いものから記載されているか。			
（2）課題に対し長期目標、短期目標、期間が具体的にたてられているか。	58	ニーズにあった目標が設定されているか。			
	59	達成可能な具体的な目標が設定され、期間は開始時期と達成予定時期が記入されているか。			
	60	1 回目、2 回目とケアプランを作成していく中でモニタリングや評価の結果をふまえているか。			
（3）それぞれの目標に対して、対策（介護内容､サービス種類､回数等）がたてられているか。 ・検討した方が良いと思われる対策（介護内容､サービス種類､回数等）	61	短期目標の達成に必要な援助内容、回数、サービス種別になっているか。			
	62	援助内容には､送迎や食事､入浴（特殊浴等）､機能訓練等､加算の対象になるものが記載されているか。			
	63	サービスは、介護保険サービスに限らず、高齢者や障害者の福祉サービス、保健事業等の他制度によるサービス、家族を含むインフォーマルサポート、支援が計画されているか。			
	64	介護福祉用具の貸与例外給付を位置づける場合に、調査票の写し（「要介護認定等基準時間の推計の方法」別表第１の調査票について必要な部分の写し）を、同意を得た上で保険者から入手し検討したか。			
	65	保険者から入手した調査票の写しについて､提示することに同意を得た上で、その内容を確認できる文書を指定福祉用具貸与事業者に送付したか。			

4．週間サービス計画表（第３表）

自己チェック項目			自己評価	コメント（△・×の判断根拠）	他者評価
(1) 利用者の過ごし方を把握し、ニーズを解決するための、週間サービス計画がたてられているか。	66	主な日常生活の活動や週単位以外の活動が書かれているか。			
	67	課題解決に適したサービス時間や時間帯になっているか、本人及び家族の生活リズム等を考慮しているか。			
	68	家族による支援も記載されているか。			

5．サービス担当者会議の要点（第４表）、サービス担当者に対する照会内容（第５表）

自己チェック項目			自己評価	コメント（△・×の判断根拠）	他者評価
(1) サービス担当者との連絡調整の課題の設定はよいか。	69	サービス担当者会議は、アセスメント結果やケアプラン等からその人の個別性に応じた具体的な課題の検討がされているか。また、連絡調整、役割分担が協議されているか。			
	70	主治医やサービス事業者との連絡調整やサービス担当者会議の開催時期が適切か。			
	71	福祉用具貸与及び特定福祉用具販売をケアプランに位置付ける場合、サービス担当者会議を開催し、必要な理由（ニーズ）がケアプランに記載されているか。			
	72	福祉用具貸与について、ケアプラン作成後必要に応じて随時、サービス担当者会議を開催し、継続して貸与を受ける必要性について検証したか。また、サービス担当者会議の結果、継続して福祉用具貸与を受ける必要がある場合、その理由がケアプランに記載されているか。			
(2) 連絡調整の相手はよいか。	73	サービス担当者会議に本人や家族、主治医が出席しているか。会議に欠席する人がいた場合、事前に情報を得て、第４表等に記載されているか。緊密に意見交換を行い、本人の状況等についての情報や居宅サービス原案の内容を共有しているか。			
	74	第４表は、サービス担当者間で必要な情報を共有する内容になっているか。　※(施設は第５表)			
	75	サービス事業者や関係機関との連携は円滑か。			
(3) 結論や残された課題が明確になっているか。	76	いつまでに誰が何をするのか具体的に書かれているか。			
	77	会議で解決できず残された課題が整理されているか。			
	78	次回の開催予定が計画されているか。			

6．居宅介護支援経過（第６表）

自己チェック項目			自己評価	コメント（△・×の判断根拠）	他者評価
(1) 居宅介護支援経過は適切に記載されているか。	79	居宅介護支援経過には、5W1Hがわかるように記載されているか。			
	80	居宅介護支援経過には、事実の他に介護支援専門員の判断、ケアプラン変更等の必要性について記載されているか。			
	81	新たな課題が発生した場合、適切な対応や行動が迅速にとられているか。			
	82	面接時の本人や家族の言葉等、リアルな表現で現状把握したことが記載されているか。			
(2) モニタリングは適切に実施されているか。	83	モニタリングは少なくとも1か月に１回、利用者の居宅を訪問し、利用者に面談をして行われているか。			
	84	指定居宅事業サービス事業所等との連絡を継続的に行っているか。			
	85	利用者及び家族のサービスに対する満足度、効果、サービス利用時の状況等が、利用者及び家族、サービス事業者等から把握されているか。			
	86	短期目標の期間に応じて進行状況と目標の達成度、サービス内容等の評価がされているか。			
	87	モニタリングの結果は、少なくとも1ヵ月に１回、記録しているか。			
(3) モニタリングの結果をふまえケアプランに反映されているか。	88	モニタリングの結果が利用者及び家族,サービス事業者に伝えられているか。			
	89	モニタリングの結果をふまえ、ケアプランや個別サービス計画の検討や変更がなされているか。			
	90	担当者会議の結果、継続して福祉用具貸与を受ける必要がある場合、その理由がケアプランに記載されているか。			

7．サービス利用票、サービス利用票別表、サービス事業者の個別サービス計画

自己チェック項目			自己評価	コメント（△・×の判断根拠）	他者評価
(1) サービス利用票、サービス利用票別表について	91	請求の分類と実績が第２表、第３表、サービス事業者の個別サービス計画の内容と一致している。			
(2) サービス利用者の個別サービス計画はケアプランの内容を受けたものか	92	利用者のニーズがケアプランと個別サービス計画は連動しているか。必要なサービスが位置付けられ、計画をしていないサービスが提供されていないか。			
	93	サービス事業者がとらえているニーズの変化や新たなニーズについて情報提供されているか。			
	94	目標の設定は適切か、サービス内容に対する時間の設定は適切か。			
	95	利用者の生活歴からとらえられた個別性に応じたサービスの内容になっているか。			

8．全体を通して

自己チェック項目			自己評価	コメント（△・×の判断根拠）	他者評価
全体を通して	96	利用者の自立支援、QOLの向上、介護者の介護負担の軽減につながるケアマネジメントがなされているか。			

出典：遠藤英俊監、前沢政次編集代表、２訂／介護支援専門員研修テキスト編集委員会編『２訂／介護支援専門員研修テキスト 主任介護支援専門員研修』一般社団法人日本介護支援専門員協会、345～350頁、2018年を一部改変

②業務遂行能力評価

介護支援専門員は居宅介護支援事業所という組織に所属して業務にあたります。介護支援専門員という専門職としての技能を発揮するための土台となるものが、所属する組織において職業人として求められる能力や姿勢です。

以下に、主な評価項目を示します。この項目についても、介護支援専門員の目標設定や中間面接・期末面接のときに、自己評価と他者評価を並行して行うことが有効です。

なお、評価にあたっては、「理解している」「説明できる」「実践できている」「指導できる」という段階で行います。

表 10　評価項目の例

できていたら□に✔を入れる

規律性
- □ 職場の規則・規程・業務マニュアルを守っていますか
- □ 職場や上司の指示命令に従っていますか
- □ 遅刻・早退・欠勤等・不要な離席・私語はありませんか

協調性
- □ 自分からすすんであいさつをしていますか
- □ 他の人の主張・意見を尊重していますか
- □ 自分の意見を押しつけていませんか

積極性
- □ 業務に積極的・意欲的に取り組んでいますか
- □ 知識や技術の習得、向上に努めていますか
- □ 業務の改善・能率の向上に努めていますか

責任性
- □ 与えられた業務を実践、実行できていますか
- □ 期限までに業務を終えていますか
- □ 進捗状況を報告できていますか

理解力
- □ 職場の事業方針や目標について理解していますか
- □ 職場の指揮命令系統について理解していますか
- □ 上司の指示・命令・伝達事項を正しく理解していますか
- □ 報告や伝達すべき事柄を理解していますか

伝達力
- □ 業務の状況や結果について正確かつ簡潔に表現していますか
- □ 自分の意見を適切に伝えられていますか

行動力
- □ 指示命令されたことや業務上取り組む必要があることをすぐに実行していますか
- □ 利用者本位で利用者の自立支援のための実践をしましたか
- □ 業務の遂行にあたり法令を遵守していますか
- □ 担当件数は事業計画に示されている目標数を達成しましたか

■参考文献

遠藤英俊監、前沢政次編集代表、2訂／介護支援専門員研修テキスト編集委員会編『2訂／介護支援専門員研修テキスト 主任介護支援専門員研修』一般社団法人日本介護支援専門員協会、2018 年

第4章

管理者・OJT担当者のあり方

管理者の責務

ハラスメント防止への心構え

利用者の自立へつながる OJT の実施に向けて

01 管理者の責務

居宅介護支援事業所は、介護保険法をはじめとするさまざまな法律に基づき日々の業務を行っています。法を守ることは、事業所や働く職員を守ることでもあります。したがって、必ず確認しておかなければなりません。

居宅介護支援事業所の管理者が行う業務については、次のとおり定められています。

このほか、介護支援専門員の資質の向上を図る研修の機会の確保も求められています。管理者はより適切に人材育成がされるように、育成の仕組みづくりだけでなく、主任介護支援専門員をはじめとした人材育成にたずさわるスタッフに OJT 実施の際の姿勢や心構えを伝える必要もあります。

表 11　管理者及び管理者の責務

指定居宅介護支援等の事業の人員及び運営に関する基準
（平成 11 年 3 月 31 日厚生省令第 38 号）

（管理者）
第 3 条　指定居宅介護支援事業者は、指定居宅介護支援事業所ごとに常勤の管理者を置かなければならない。
2　前項に規定する管理者は、介護保険法施行規則（平成 11 年厚生省令第 36 号）第 140 条の 66 第 1 号イ(3)に規定する主任介護支援専門員でなければならない。
3　（略）

（管理者の責務）
第 17 条　指定居宅介護支援事業所の管理者は、当該指定居宅介護支援事業所の介護支援専門員その他の従業者の管理、指定居宅介護支援の利用の申込みに係る調整、業務の実施状況の把握その他の管理を一元的に行わなければならない。
2　指定居宅介護支援事業所の管理者は、当該指定居宅介護支援事業所の介護支援専門員その他の従業者にこの章の規定を遵守させるため必要な指揮命令を行うものとする。

表 12　管理者の業務管理

組織統治の確立	・内部監査の実施 ・経営者の意思の明確化と伝達 ・業務管理及び資源管理（人材、安全、備品等）、予算管理の確立	
法令遵守	・介護保険法 ・指定居宅介護支援等の事業の人員及び運営に関する基準　など	
	(関係法令) ・医療法 ・社会福祉法 ・高齢者虐待防止法 ・障害者虐待防止法	・労働基準法 ・労働安全衛生法 ・健康保険法
経営の透明性	・法人等の方針、職員数、運営に関する情報などの公表 ・介護サービス情報の公表 ・第三者評価	
危機管理	・トラブル・クレームの適切な対応 ・緊急事態発生時の適切な対応 ・守秘義務の徹底	
職員管理	・採用計画の作成 ・育成計画（研修等）の作成 ・配置計画の作成 ・処遇計画の作成	・評価システムの構築 ・就業規則の整備 ・ハラスメントへの対応 ・心身の健康管理

02 ハラスメント防止への心構え

ハラスメントの種類は 40 以上あるとされています。ハラスメントとは「嫌がらせやいじめ」を意味し、離職や引きこもり、自殺など重大な問題につながる社会問題で、職場におけるハラスメント対策が法律で定められています。

①パワーハラスメント

同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内での優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与えられたり、職場環境を悪化させられたりする行為をいいます（「個の侵害」は、無意識に行っている場合があります）。

表 13　パワーハラスメントの例

身体的な攻撃	・物を投げられる ・蹴られる ・殴られる ・いきなり胸倉をつかまれ説教される　など
精神的な攻撃	・同僚の前で無能扱いされる ・ささいなミスを大声で叱責される ・必要以上に長時間にわたり繰り返し執拗に叱られる　など
人間関係からの切り離し	・先輩や上司にあいさつしても無視をされる ・根拠のない悪い噂を流され、会話もしてもらえない　など
過大な要求	・終業間際なのに、過大な仕事を毎回押しつけられる ・１人ではできない量の仕事を押しつけられる　など
過小な要求	・営業職なのに、倉庫の掃除を必要以上に強要される ・他の部署に異動させられ、仕事を何も与えられない　など
個の侵害	・個人所有のスマホを勝手にのぞかれる ・不在時に、机の中を勝手に物色される ・休みの理由を根掘り葉掘りしつこく聞かれる　など

出典：厚生労働省「職場におけるハラスメント対策マニュアル」2017 年、38 頁をもとに作成

column

2019 年に成立した「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律」により、労働施策総合推進法が改正され、職場におけるパワーハラスメント防止のために、雇用管理上必要な措置を講じることが事業主の義務となります。

②モラルハラスメント

パワーハラスメントとは異なり、嫌がらせに上下の力関係は持ち込まれません。職場全体で無視したり、個人の尊厳をおとしめたり、見えない暴力で被害者の精神にダメージを与える行為です。

職場における「妊娠・出産・育児休業等を理由とする不利益取扱い」及び
「妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント」

「職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント」には、①制度等の利用への嫌がらせ型と②状態への嫌がらせ型があります。

表 14　職場におけるハラスメント

制度等の利用への嫌がらせ型	・制度等の利用を理由に解雇や不利益取扱いを示唆する言動 ・制度等の利用を阻害する言動 ・制度等の利用を理由に嫌がらせ等をする言動
状態への嫌がらせ型	・妊娠・出産等を理由に解雇その他不利益取扱いを示唆する言動 ・妊娠・出産等を理由に嫌がらせ等をする言動

このような妊娠・出産・育児休業・介護休業などを理由とする解雇などの不利益な取り扱いは法律で禁止されています。

管理者や主任介護支援専門員が介護支援専門員に対して行う OJT は、職場における職務上の地位の異なる人の間で行われます。この立場の違いが、指導の名のもとで、職務上の上位の地位にあるものによる高圧的な態度を誘発したり、育成の対象となっているスタッフの主体性を軽視したりしやすくなることを、指導にたずさわる人は十分に理解しておく必要があります。

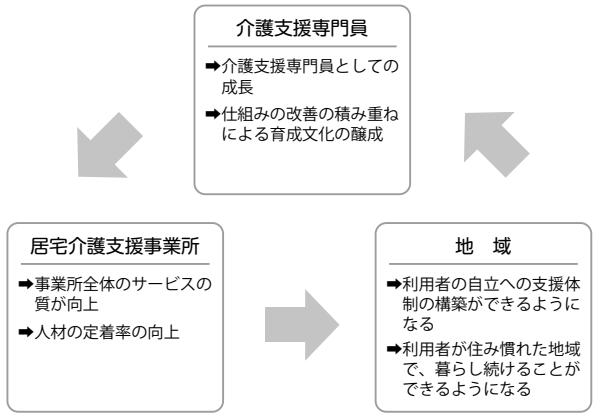
OJT は職場における教育の一環として取り組まれるものです。育成・指導にたずさわる人は教育的視点を忘れることなく、育成の対象となっている人について、単に「できている」「できていない」を確認したり指摘したりすることだけに注力するのではなく、つまずきや課題の原因やその背景、OJT の対象者の個別性に配慮しながらすすめていきましょう。

03 利用者の自立へつながる OJT の実施に向けて

本手引きでは、居宅介護支援事業所の管理者、OJT を担当する主任介護支援専門員が取り組みやすい OJT のあり方を示してきました。

事業所内で OJT による育成の仕組みをもつと、次のような好循環が期待できます。

図 15　OJT で期待できること



私たちが取り組んでいることは単に事業所の人材育成ではなく、利用者の自己実現の支え手である介護支援専門員づくりです。

OJT はそのための手段です。私たちは OJT の結果、利用者の暮らしにどのような変化が生じたか、フォーマルあるいはインフォーマルな資源の活用方法がどのように変化したか、私たちが支え手としてたずさわっている地域がどのように変化したかをもってその効果を評価する必要があります。

OJT のプロセスやその評価結果は、OJT にたずさわった管理者や主任介護支援専門員に自身の専門性や指導方法に対して課題や気づきをもたらすでしょう。

「教育」だけでなく「共育」の手法として OJT を活用しましょう。

OJT の取り組みは、介護支援専門員が、利用者にとって、地域にとって、社会にとって、よりかけがえのない存在になることにつながるでしょう。

令和元年度老人保健健康増進等事業
居宅介護支援事業所における事業所内での人材育成に資する取組のあり方に関する調査研究事業検討委員会・ワーキンググループ名簿

検討委員会

●**落久保　裕之（おちくぼ・ひろゆき）**
医療法人裕心会落久保外科循環器内科クリニック理事長・日本ケアマネジメント学会理事

小原　秀和（おばら・ひでかず）
社会福祉法人あけぼの会介護老人保健施設なごみのさと理事・統括本部長

角屋　宗敬（すみや・むねひろ）
社会福祉法人魚沼福祉会在宅介護支援センター堀之内管理者

福井　小紀子（ふくい・さきこ）
大阪大学医学系研究科保健学専攻教授

松本　善則（まつもと・よしのり）
亀岡市篠地域包括支援センターセンター長

●：委員長

ワーキンググループ

青地　千晴（あおち・ちはる）
そらいろケアプラン

笹原　恭子（ささはら・きょうこ）
東京海上日動ベターライフ株式会社みずたま介護ステーション初台ケアプランセンター

●**角屋　宗敬（すみや・むねひろ）**
社会福祉法人魚沼福祉会在宅介護支援センター堀之内管理者

関谷　美香（せきや・みか）
株式会社ホームケア居宅介護支援事業所いろり管理者

中馬　三和子（ちゅうまん・みわこ）
株式会社ケアネットケアステーション多摩

中辻　朋博（なかつじ・ともひろ）
社会福祉法人風の馬特別養護老人ホームアリオン施設長

●：座長

事務局

七種　秀樹（さいくさ・ひでき）
一般社団法人日本介護支援専門員協会副会長

中林　弘明（なかばやし・ひろあき）
一般社団法人日本介護支援専門員協会常任理事

山田　剛（やまだ・ごう）
一般社団法人日本介護支援専門員協会常任理事

五十音順／令和元年 12 月 20 日現在

令和元年度老人保健健康増進等事業
居宅介護支援事業所における事業所内での人材育成に資する取組のあり方に関する調査研究事業

居宅介護支援事業所における
ケアマネジメント機能向上に資する OJT の手引き

令和２年３月
発行：一般社団法人日本介護支援専門員協会
TEL：03-3518-0777　info@jcma.or.jp　URL：https://www.jcma.or.jp/

第４章　居宅介護支援事業所における
ケアマネジメント機能向上に資する事例検討会
実践に活かす手引き

居宅介護支援事業所における
ケアマネジメント機能
向上に資する事例検討会
実践に活かす手引き

令和２年３月

一般社団法人日本介護支援専門員協会

はじめに

介護保険がスタートして 20 年が経った今、より一層の介護支援専門員の専門性の発揮とサービスの質の向上を目指し、介護支援専門員それぞれが 20 年かけて築き上げてきた個別事例を支援するための「実践知」を共有し、その「知と技術の継承」を全国の介護支援専門員の間で進めていくことが重要になります。本事例検討会の手引きは、その実践知の共有と継承に向けて、事例検討会を効果的に運用するための具体的手法を示すことを目的としています。

では、法令で規定されている「地域ケア会議」と本手引きで扱う「事例検討会」との違いは何でしょうか。「地域ケア会議」は、平成 27 年度に介護保険法（第 115 条の 48）に規定されました。地域包括支援センター等において、多職種協働による個別事例の検討等を行い、地域のネットワーク構築、ケアマネジメント支援、地域課題の把握等を推進することを目的として、市町村が行うよう努めなければならない[1]という行政主導の色合いが濃く、「横のつながり」を強化する機会といえます。

一方、本手引きで扱う「事例検討会」は、同じ個別事例を検討する機会ではあるものの、特定事業所加算を算定する居宅介護支援事業所に所属する主任介護支援専門員が中心となり、複数の事業所の介護支援専門員が個別支援の振り返りや共有の機会を設け、困難事例やうまく展開できた事例のノウハウを可視化・言語化し、共有財産化させ、個々の介護支援専門員の支援の質の向上につなげるという「縦の深まり」を目指す機会と考えられます。言い方を変えると、介護支援専門員専門研修課程Ⅰで定められている「個別事例の振り返り」は本事例検討会の手引きを活用して深め、専門研修課程Ⅱで定められている「横展開」は地域ケア個別会議等で広めていくという整理ができると考えられます。

さらに、本事例検討会の手引きを活用した「個別事例の振り返り」で目指すことは、利用者の「自立支援」や「重度化防止」を見据え、利用者本人が「どう暮らしたいか」「どう生きていきたいか」を支えることを主軸に据えるものであり、また、介護支援専門員の、この「基本的姿勢」が研鑽できているかについても互いに再確認し、日々の実践の主軸とすることを見つめ直す機会とすることも目指しています。

本手引きを活用し、介護支援専門員のさらなる専門性の発揮とサービスの質の向上の一助にしていただきたい。

令和２年３月

居宅介護支援事業所における事業所内での人材育成に資する
取組のあり方に関する調査研究事業

委員　福井　小紀子

1 厚生労働省老健局振興課．生活支援体制整備事業と地域ケア会議に求められている機能と役割について．平成 30 年 1 月 22 日
(https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12600000-Seisakutoukatsukan/0000114063_14.pdf)

目次

第１章　事例検討会の意義と効果

1. 事例検討会の意義／6
2. 事例検討会を実施する目標と期待される効果／7

第２章　事例検討会の進め方

1. 事例検討会の実施／10
2. 事例検討会の実施に向けた事前準備／12
3. 事例検討会の進行／13

第３章　さまざまな事例検討会

1. 多様な実践事例に学ぶ事例検討会の効果／20
2. 実践事例／20

第1章

事例検討会の意義と効果

事例検討会の意義

事例検討会を実施する目標と期待される効果

01 事例検討会の意義

介護支援専門員には、利用者の自立支援と自立した暮らしを続けるための地域づくりが求められています。

居宅介護支援事業は、事業所と利用者の契約に基づいて提供される支援でありながら、支援の内容は担当する介護支援専門員に依拠しやすいものです。そのため、介護支援専門員１人ひとりの経験の差や専門性の違いにより支援の質が異なりやすい環境にあります。

事例検討会により、介護支援専門員がもつ経験や視点・対応の方法や手段を可視化したり言語化したりすることで､客観的で論理性のある支援方法を明らかにし支援の質の平準化に導きます。

その成果は、検討で用いられた事例にフィードバックされるだけでなく、事例検討会に参加した介護支援専門員の共有財産にもなり、利用者の自立した生活を支えるために質の高い支援を行うことのできる人材育成とともに地域が抱える課題の解決にもつながります。

①事例検討会の目的

介護支援専門員の法定研修ではそれぞれの研修課程で自らの実践事例を用いて省察する機会が用意されています。複数の介護支援専門員と意見交換をしながら、ケアマネジメントプロセスのどの場面で自己の実践に何が足りなかったか気づくことができる貴重な機会となります。

事業所内や地域において事例検討を行うことにより行き詰まった事例を解決する糸口がみえ、担当者が問題や課題を抱え込むことを回避し、さまざまな職種と課題を全体で共有することで相談援助職としての実践力向上につなげることが可能となります。担当介護支援専門員としてどのように利用者を理解し、どのように解決すべき課題（ニーズ）を明らかにしてどのような対応をしたのか、利用者理解のための基本的視点や支援内容などの分析を行い、その結果、介護支援専門員の支援を見直すことができ、専門職としての力を高めていきます。

参加者は、事例の利用者等の理解（疾患や利用者の背景・生活史などをふまえたそのときの利用者の全体像）を深めます。そのうえで、事例提供者である介護支援専門員の判断とケアチームメンバーとのかかわり方を理解し、自分だったらどのように考え支援するか、別の可能性や考え方もあるのではないか等の仮説を立てます。参加者には、それぞれがこれらの議論からヒントを得て、利用者の自立支援を目指した自身の日常のケアマネジメント業務の実践に役立てていくことが期待されます。

また、相談・援助の方法が広がり、問題や課題を拾い上げる網の目が細かくなることで、地域におけるセーフティネットの強化が可能となります。

②事例検討と事例研究の違い

事例検討と事例研究の違いは次のように整理できます。

表１　事例検討と事例研究の違い

事例検討	・個別の実践事例の具体的な検討（ケーススタディ）をする ・事業所内→早急に解決しなくてはいけない課題や問題に対して、具体的な問題解決方法を議論する ・他法人→支援方法や対象者の理解など、事例提出者が支援を振り返り、参加者が議論することで学びを深める ・地域→地域課題の発見や政策提言につなげ、セーフティネット強化を図る
事例研究	・個別事例の検討から学んだ課題を普遍化し、他の類似事例においても遭遇することが多い課題へと研究テーマを設定し、考察を発展させる ・終結している事例も含める ・KJ 法、ブレーンストーミング、SWOT 分析等がある

02 事例検討会を実施する目標と期待される効果

事例検討会は事例の見立てと手立てを検討します。事例検討会では利用者に焦点を当て[1]支援者に気づきを促し、事例提供者が事例検討をしてよかったと思える検討会にする必要があります。

事例検討会の目標や期待される効果は次のとおりです。

①事例検討会の目標

事例検討会には次の４つの目標があります。

表２　事例検討会の目標

・事例を丁寧に振り返ることにより、課題の実現を妨げている背景（要因・原因）を明らかにして、利用者の豊かな生活、継続的な支援を実現する
・関係機関・専門職種との連携・協力・協働関係を築き上げる
・地域の課題を発見し、地域のネットワークの構築と社会資源の創造に結びつけていく
・教育・研修の機会になる

出典：社会福祉士養成講座編集委員会編『新･社会福祉士養成講座８ 相談援助の理論と方法Ⅱ 第３版』中央法規出版､2015 年、218 頁をもとに作成

1「居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資する OJT の手引き」21 頁参照

②期待される効果

事例検討会には次のような効果が期待されます。

表３　事例検討会に期待される効果

① 行き詰まった事例を解決するヒントが得られ、事例提供者・参加者のスキルアップを目指すことができる
② 事例提供者の経験を「疑似体験」でき、今後担当する事例においても予測される問題や課題に対応していくことができる
③ 多職種による専門的視点や各参加者の多種多様な知識に基づいた質疑応答によりアセスメントの視野を広げることができる
④ 参加者全員で再アセスメント（見立て）を行い、それに基づいた具体的な対応策（手立て）を考えることができる
⑤ 自らの支援を見直すことで自分のくせや考え方の偏りを知り、省察の機会となる
⑥ 介護支援専門員の孤独感やストレスの緩和となり、困ったときに相談でき、助け合う仲間のネットワーク形成につながっていく
⑦ 事例を取り巻く地域の課題発見の機会となる

■参考文献

・遠藤英俊監、前沢政次編集代表、２訂／介護支援専門員研修テキスト編集委員会編『２訂／介護支援専門員研修テキスト 主任介護支援専門員研修』一般社団法人日本介護支援専門員協会、2018 年
・渡部律子編著『基礎から学ぶ 気づきの事例検討会―スーパーバイザーがいなくても実践力は高められる』中央法規出版、2007 年
・野中猛、高室成幸、上原久『ケア会議の技術』中央法規出版、2007 年
・上原久『ケア会議の技術２ 事例理解の深め方』中央法規出版、2012 年
・社会福祉士養成講座編集委員会編『新・社会福祉士養成講座８ 相談援助の理論と方法Ⅱ 第３版』中央法規出版、2015 年

第2章

事例検討会の進め方

事例検討会の実施
事例検討会の実施に向けた事前準備
事例検討会の進行

01 事例検討会の実施

①事例検討会の方法

事例検討会の開催を検討するにあたっては、規模や人数、予算などを考慮して、どの方法を選ぶのか、講師を誰にするのかなどを決めていきます[2]。地域や事業所に、指導できる人材がいるようであれば、その人が指導できる方法を選択するのも1つです。管理者や主任介護支援専門員が、交代で指導者役（講師役）になる方法もあります。また、多職種による事例検討会であれば、時には、介護支援専門員だけではなく、医師や看護師、ソーシャルワーカー、リハビリテーション職など、さまざまな職種に講師やアドバイザーを依頼すると、専門職の視点を学ぶことができます。まずは、事業所内の介護支援専門員ができる限り全員参加して、順番に事例提供者になり、それぞれが学びを深めていくことが大切です。他事業所と共同で事例検討会を実施する場合は、まずは管理者同士で話し合い、事例検討会のテーマや内容、方法などを十分検討することが必要です。

②事例検討会の企画・運営の留意点

事例検討会の企画・運営にあたっては、以下の点を考慮しながら行います。

- どのような方法で行うか（講師や規模も考慮して決める）。
- どの程度の規模で行うか（近くの事業所同士で行うか、市区町村単位で行うか）。
- 職種はどの職種に参加してもらうか（介護支援専門員だけでなく、医療職やサービス事業者などにも参加を募るかどうか）。
- 介護支援専門員の対象のレベルはどうするか。
- 会場費、資料印刷代、講師謝金や参加費など、どの程度の予算にするか。
- どの会場で行うか（事業所内か、会場を借りるかなど人数や予算に合わせて検討する）。
- 時間帯（勤務時間内か夜間など時間外か）をどうするか。
- 講師やファシリテーターを誰にするか（外部に依頼するか）。
- 事例を検討するために必要な資料はどうするか（新たに作成するかどうか）。
- 開催の頻度は、どのくらいにするか（毎月、数か月に1回かなど）。

2 事例検討会の方法として、「ハーバード方式」「シカゴ方式」「インシデント・プロセス法」「リフレクション」「気づきの事例検討会」「アローチャート」「野中方式」などを採用している事業所があります。

③事例検討会開催までの流れ

事例検討会開催までの流れは、おおよそ次のようにまとめることができます（表4）。

表4　事例検討会開催までの流れ

1．準　備	①　事例検討会の目的に対応できる事例提供者を決める ②　個人を特定できないように必要に応じて修正したうえ、研究目的に活用してよいか利用者・家族の同意を得る（同意が得られない場合は検討用の事例としてつくり直す） ③　事例提供者に資料の準備を依頼する（基本情報、アセスメント概要、主治医の意見書、居宅サービス計画書、居宅介護支援経過記録、サービス担当者会議の要点、課題整理総括表、評価表、ケアマネジメント自己評価表など） ④　事例検討会の参加者を決める ⑤　日時、会場を決めて、参加予定者に案内する。出席を確認する ⑥　限られた時間で活発に意見交換するために、可能であれば、厳重な管理のもと、資料を事前に参加メンバーに配布し、目を通してきてもらう。また、考えてきて欲しいテーマなどを記載する事前ワークシートなども同封する ⑦　使用機材、物品を用意する。会場の準備を整える ⑧　司会者、書記等を決定し、オブザーバーの出席を求める場合は手配をする
2．進　行	①　事例の発表 ②　事実の確認（質疑） 利用者の理解、利用者の尊厳（○○さんらしいこと）の把握 ③　事例検討テーマの確認 ④　事例検討課題の発見、討議、整理 ⑤　事例検討課題に対する対応策の検討 ⑥　対応策の整理、確認 ⑦　事例提供者への提示 ⑧　事例提供者による意見の発表 ⑨　事例検討会から参加者が学んだこと（事例検討課題への対応策から応用できること、困難要因の分析・重層性、関係機関との連携など）の発表 ⑩　まとめ（振り返り、参加者アンケート記載等）
3．終了後	①　要点記録を作成 ②　振り返り、参加者アンケートのまとめ ③　準備、当日の進行等に対する反省 ④　次回の日程などの検討

出典：遠藤英俊監、前沢政次編集代表、2訂／介護支援専門員研修テキスト編集委員会編『2訂／介護支援専門員研修テキスト 主任介護支援専門員研修』一般社団法人日本介護支援専門員協会、2018年、365頁

02 事例検討会の実施に向けた事前準備

①事例検討会の準備

・日時や会場の設定と手配
・事例提供者の選定（事例の提出期限の設定、印刷など）
・講師やファシリテーターの手配と事例の事前送付
・参加者への周知と出欠の確認
・事例の配布準備（事前配布か当日配布か、コピーはどうするか）

②倫理的配慮

・個人情報が特定されないよう配慮し、匿名性を保つ
・事例の当事者や家族の同意を得る
・事例検討会が終了したら、事例の資料を回収し破棄する
・基本的に、写真撮影や録音などは禁止し、SNS などに掲載しないよう、はじめに参加者へ周知してから開始する
・場合により、あらかじめ参加する事業所の間で個人情報の守秘義務に対する誓約書を交わしておく

point 匿名性について

イニシャル表記にすると、地域によっては匿名性が確保できない場合があります。その場合は、アルファベット順に振り分けたり、記号化することで、匿名性を守りましょう。

また、マスキングで個人情報を消す場合がありますが、消し方によっては、匿名性が確保できないので避けたほうが望ましいといえます。

③事例提出資料

事例検討会で使用する資料を、参考例として表５に示します。これらをすべて準備するのではなく、事例提供者の負担にならないように、事例検討会の目的や規模などに合わせて必要な資料を選んでください。

表５　提出資料の参考例

・提出事例の概要（事例の要点をまとめたもの）
・基本情報、アセスメントの概要（エコマップやジェノグラムなどの図）
・居宅サービス計画書（施設サービス計画、介護予防サービス計画）
・サービス担当者会議の要点
・居宅介護支援経過記録
・逐語録
・課題整理総括表・評価表　など

point 事例の概要の内容に入れておきたい項目

・事例提供者の検討して欲しい課題
・利用者や家族の意向
・現病歴や既往歴
・利用者の成育歴（生活歴）や家族歴
・要介護認定情報　など

03 事例検討会の進行

①事例検討会のルール

事例検討会の開催にあたって、参加者には、事前にその留意点を周知しておきます。

表６　事例検討会のルール

・決められた手順・方法で進める
・人格を傷つけたり、対応を責め立てるような発言や非難、中傷はしない
・実践の成功や失敗を診断する場にしない
・結論を限定せず、質問や反論するゆとりをもつ
・結論は急がず、参加者全員で一緒に考え、合意（共有）を得ながら進める
・互いに傾聴と対話を心がけ、演説や長話をしない
・個人の体験や価値観、意見を押しつけない
・前向きな提案や意見を心がける

②事例検討会でのそれぞれの役割

事例検討会は、多くの場合、❶事例提供者、❷司会者、❸参加者（事例検討者）、❹ファシリテーター、❺書記、❻講師または助言者によって行われます（規模などによって異なります）。それぞれの役割を決めて進行していきます。事例提供者や司会者だけが進行を頑張るのではなく、それぞれが役割を果たせるように主体的に参加する姿勢でのぞみます。

❶　事例提供者

役割	留意点
事前に決められた期限までに、資料を提出する。	・講師やファシリテーターが事前に確認、準備できるよう、期限は必ず守る。 ・所定の様式（事例の概要や支援経過など）があれば、それに従って資料を作成する。
事例検討会当日には、司会の進行に従いながら、事例のプレゼンテーションをする。	支援経過の長い事例の場合、プレゼンテーションの時間が予定よりも大幅に長くなってしまうことがあるため、時間をあらかじめ確認しておく。
提示した課題の解決のために、質疑や討議に対応する。	・質疑応答では、想像で答えず、「わかりません」「確認していません」と答える。一問一答を忘れないようにする。 ・参加者の討議や意見交換の際には、話が終わるまで討議や意見を聞く（途中で、事例提供者が一緒に討議をしてしまうと、答えることで、事例提供者の思考が分断され、まとまりがつかなくなり、気づきが得られにくくなる）。
会場全体で共有するため、最後に事例提供者が、自ら気づきを言語化して発表する。	質問に答えたり、討議を聞いたりすることで、自分のケアマネジメントプロセスや課題などを振り返り、気づきが得られた内容を言語化する。

❷　司会者

役割	留意点
検討会の開始にあたり、アイスブレイクとして、参加者全員が自己紹介などを行い、ディスカッションをしやすい場の雰囲気をつくる。	・事例提供者の緊張を和らげ、会場の雰囲気が和やかになるよう心がける。 ・事例提供者や参加者が、参加して有意義だったと感じられ、参加者全員の協力が得られるようにはたらきかける。
時間の管理をしながら、進行する。	・討論がかみ合い、段階的に発展するようはたらきかける。 ・時間の配分を把握し、進行する。必要に応じタイムキーパーを立ててもよい。
検討すべき課題を参加者全員で共有するため、事例紹介の後、司会者が事例提供者に対して、事例の提供理由や検討課題を確認する。	課題を明確にし質疑応答や討議を行うことによって、議論の方向性を定める。時に事例提供者が、絞り切れずに課題を複数出してくる場合があるが、その場合も、司会者とのやり取りで、１つに絞ってから検討会を進めるようにする。
・検討テーマから外れた発言については、発言者に意図を確認する。 ・全員が発言できるように配慮する	・座席順に発言を促すのではなく、似たような意見または反対の意見を述べてもらい、論点の違いを明確にすることで、参加者の考察が深められるような質問を投げかける。 ・非難や中傷の意見は避け、事例提供者を支える。
最後に事例提供者にねぎらいの言葉をかけ、参加者からの意見が課題解決につながったか、参考になったかなどを確認する。	最後に拍手で、事例提供者をねぎらい、事例を出してよかったと感じてもらえるようにする。

❸　参加者（事例検討者）

役割	留意点
事例検討会のルールに従い、限られた時間内で終わることができるように、積極的に要点をはっきりと発言する。	参加者は、オブザーバーではない。事例提供者に対する非難・中傷は控えるとともに、傍観者でいたり、逆に一人で長々と発言を独占したりしないように心がける。
自分だったらこう考えるというように、参加者自身も内省化ができるように考える。	事例を通じて、自分自身のケアマネジメントを考える。
検討会は、段階的に進行するため、事例に対する質疑応答の時間、討議や意見交換の時間を十分に意識して進行に協力して発言する。	予定の時間内で終了することも、事例検討会が長続きすることにつながる。
会場で共有するため、参加者としての学びや気づきを言語化し、発表する。	人数が多い場合は、グループ内で、少ない場合は、会場全体に向けて、必ず発表するようにする。

❹ ファシリテーター

役割	留意点
・フロアやグループにおける検討・討議を促進させる。 ・司会者や参加者などの役割がそれぞれ発揮でき、学びが深められるように参加者へはたらきかけていく。	・人数が多くなり、複数のグループ構成になる場合は、講師だけでは、全体の進捗が把握できなくなるため、ファシリテーターをワークの促進役として配置する。 ・行き詰まったときや方向転換が必要なときには介入するが、参加者が自ら考えを深めなければいけない場面で、ファシリテーターが誘導したり、介入し過ぎたりすると、参加者がファシリテーターの指示を待つようになる。
その事例検討会の学習の目的を把握・理解し、事前に事例に目を通し、準備をする。	参加者の多い事例検討会では、講師と事前に打ち合わせの機会を設けたり、ファシリテーターへの説明会を実施したりする必要もある。よいことを言おうとしたり、教えようとしたりせず、コーチングのスキルを利用しながら、参加者自らがもっている考えを引き出せるような声かけ、介入をするようにする。

❺ 書記

役割	留意点
ホワイトボードや模造紙などを利用し、質問や意見を可視化する。	最後にまとめる際に、振り返りがしやすいように整理する。
司会者が、司会の役割に専念できるよう、出された意見をタイムリーに可視化する。	よく書こうとか、きれいにまとめようと無理をせず、ジェノグラムや年表などの図、矢印、絵なども取り入れたり、色を変えたりする。また、関連することは、なるべく近くに書くなどわかりやすく板書する。
事例検討会の記録（事例提供者・司会者・書記・参加人数や事例の概要・どのような学びがあったかなど）は残しておく。	学習の振り返りの資料（教材）として、他法人との事例検討会の実施状況は、年間の研修計画とともに、記録を残しておく。

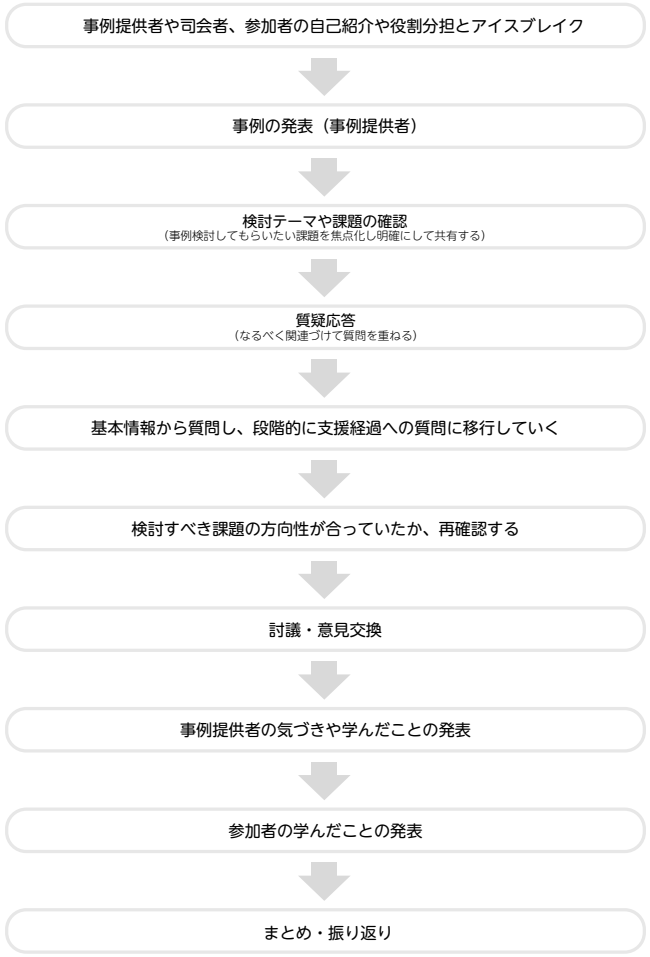
❻ 講師または助言者

役割	留意点
・検討会の規模によって役割が異なる。 ・事業所内の場合、自分の事業所の上司が、講師ではなく、スーパーバイザーとなる場合が多い。 ・中規模や大規模な事例検討会の場合、事例を利用して、その事例提供者自身が気づきや理解を深められるよう、アドバイスしたり、まとめたりする。 ・外部の専門職（医師等）には、助言者としてそれぞれの専門的な視点でのアドバイスをしてもらう。	・事例検討は、あくまでも事例に対して焦点が当たり、その事例の具体的な課題を解決するのが目的である。一方、スーパービジョンは、事例を担当している介護支援専門員（バイジー）に焦点が当てられ、事例を担当している介護支援専門員が自ら考え、支援を実践できるようにするのが目的である。 ・本来スーパービジョンは、人材育成のために事業所内や契約関係などにおいてバイザーとバイジー間で行われるが、事例検討の場面においても、スーパービジョンの要素が含まれている。

③事例検討会の進行

実際の事例検討の流れについて、図1のような流れで進行していきますが、事例検討の方法によって、違いもあるため、運営スタッフと相談しながら確認しておきます。また、それぞれの項目の時間配分なども、参加者の人数や実施時間などを考慮してタイムテーブルをあらかじめ作成し、共有しておきます。

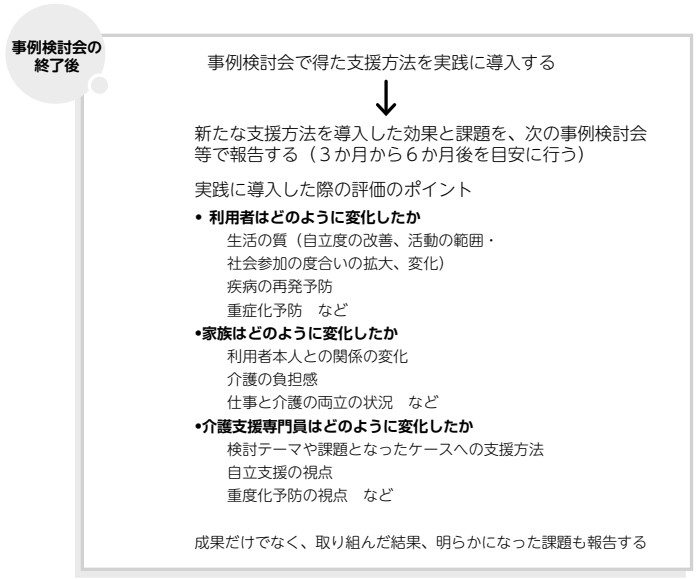
図1　事例検討の進行例



④実践への活用と事例検討会の振り返り

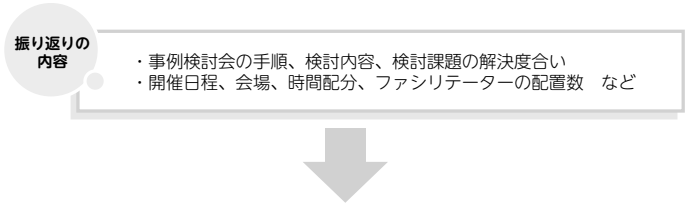
事例検討会の終了後、検討した内容を、「実践への活用」につなげます。

図2　検討内容の「実践への活用」例



また、事例検討会の終了後は、事例検討会の運営についても振り返ります。

図3　運営の振り返り



■参考文献
・遠藤英俊監、前沢政次編集代表、2訂／介護支援専門員研修テキスト編集委員会編『2訂／介護支援専門員研修テキスト 主任介護支援専門員研修』一般社団法人日本介護支援専門員協会、2018 年
・一般社団法人神奈川県介護支援専門員協会編『改訂 介護支援専門員実践テキスト 専門研修Ⅱ・更新研修』中央法規出版、2019 年
・平成 25 年度厚生労働省保健指導支援事業保健指導技術開発事業報告書「そうだ！　事例検討会をやろう！ “実践力　事例検討会”―みて・考え・理解して」公益社団法人日本看護協会、2014 年

第3章

さまざまな事例検討会

多様な実践事例に学ぶ事例検討会の効果

実践事例

01 多様な実践事例に学ぶ事例検討会の効果

事例検討会といっても、地域や事業所によって、さまざまな方法や規模が想定されます。本章では、実際に開催されている事例検討会を紹介します。他法人の居宅介護支援事業所と共同で実施する事例検討会について、その企画から、運営の方法、事例検討会の開催における留意点まで、効果的な実践につなげるためのノウハウを提供することが目的です。

なお、実践事例は、地域性を考慮し、複数取り上げました。具体的には、開催規模に応じて、①２～３事業所で実施する場合（小規模）、②30～40人程度で実施する場合（中規模）、③市や区単位で、または多職種が参加して実施する場合（大規模）とに分けています。開催規模による効果と課題として、①の場合は、事例提供者や参加者の負担が少ないことや地域における介護支援専門員間の密なネットワークの構築ができることがある一方、馴れ合いやマンネリ化しやすいこと、②の場合は、主任介護支援専門員が運営にかかわるさまざまな役割を経験することができる一方、中心となる幹事の選出が難しいこと、③の場合は、地域の介護支援専門員の課題や業務環境について市や地域包括支援センターとの協議に反映させられる、多職種連携の構築の一助とすることができる一方、企画や開催の準備に時間がかかるといったことがあります。

一方で、事例検討会は、課題に対する結果だけを求めるのではなく、介護支援専門員の思考のプロセスに焦点を当てることで、介護支援専門員の資質向上、また、スーパービジョンの要素を入れることで、スーパーバイザー（指導者）の育成という２つの効果が期待できます。紹介する実践事例を通じて、地域や事業所で、事例検討会の取り組みを進め、介護支援専門員の資質向上と人材育成につなげてください。

02 実践事例

①小規模（２～３事業所）な人数で実施される場合

大阪府堺市西区 「事例検討を活用した学習会」 実施要領

主催	居宅介護支援事業所３か所（特定事業所加算Ⅱ２か所、加算なし１か所） １事業所を主担当とした。
目的	介護支援専門員が自身の力量を高めるには、複数の事業所を交えた事例検討会で学ぶことが重要となること。しかしながら、参加人数が多くなると事例提供者の抵抗が強くなったり、参加者が満遍なく意見を出したりすることが難しくなる。まずは開始することが重要であり、小規模で実施することとした。
目標	事例検討会の意義を理解する。 事例検討会の参加者として、ふさわしい「問い」を立てることができる。 事例検討会で事例を提供、発表、質疑応答ができる。 事例検討会で司会 / 進行ができる。
開催	４月、７月、10月、１月 初回は４月25日（木）15時～17時 （終了時間、厳守）
場所	主担当事業所の併設施設の地域交流スペース （会場費は無料）
参加	地域の介護支援専門員 主催事業所の介護支援専門員 ＊地域の範囲、主催事業所の所在する生活圏域とする。 ⇒主催事業所の職員が本学習会に慣れた３回目から地域の介護支援専門員に参加を開放した
事例	主催事業所持ち回りで、事例を提供する。
参加費	無料 （ただし、事例提供者をねぎらうために１人100円）
費用負担	開催案内はメールで連絡しており、費用はかかっていない。 当日のレジュメ印刷費用は幹事の事業所が負担している。
司会／進行	当面、外部講師か主担当事業所の管理者で担当
経緯	事例検討会に参加したいとの相談を地域の介護支援専門員から主担当の事業所管理者（以下、管理者）が受けた。 管理者がスーパービジョンや事例検討会などの研修で学んだことを地域の介護支援専門員に還元して、介護支援専門員の力量向上への貢献と勤務事業所の質の確保を目的として企画することとした。 2019年２月 管理者が２事業所に相談、共同で主催することに賛同を得た。 事例の支援方法等の検討だけでなく、検討を素材としてさまざまな学びを得ることを目的とするため、名称を「事例を活用した学習会」とすることを説明、承諾を得た。 2019年３月 参加する３事業所の管理者等の会議を開催。次の内容を検討、実施要綱を作成した。 内容：管理者から受講した研修内容の伝達 テキストの提示、決定 守秘義務の注意 学習会の開催時期や頻度の協議、決定 ⇒年間４回 ４月 / ７月 /10月 / １月 初回の事例提供事業所の決定 使用書式の協議、決定 テキストはそれぞれの事業所で購入して、事前に自己学習することとした。 特定事業所加算の要件として活用するかどうか、それぞれの事業所で判断することとした。
実績	１回目：2019年４月25日 参加人数 17人 （事業所数３） ２回目：2019年７月18日 参加人数 21人 （事業所数３） ３回目：2019年10月10日 参加人数 22人 （事業所数４）
	参加者の割合：専門Ⅰ・Ⅱレベルが３割、主任レベルが４割、主任更新レベルが３割
実施手順	事例提供者は当番事業所で選定。提供者は事例シートを作成 事例シートを活用するか、アセスメントシートのフェイスシートや居宅サービス計画書を活用するか、提供者が判断することとした。 開催１～２週間前、選定者は管理者と面談。提供事例の学習会でのポイントの確認等を行う。 開催１週間前、メールにて参加人数を主担当事業所に報告する。

1回目のタイムテーブル

時間		内容	担当
15：00 ～ 15：05	5分	学習会の趣旨説明、あいさつなど	管理者
15：05 ～ 15：20	15分	参加者に求められる姿勢や注意点	管理者
15：20 ～ 15：35	15分	事例概要の説明	事例提供者
15：35 ～ 16：30	55分	事例の確認（見立て）	参加者から事例提供者へ質問
16：30 ～ 16：45	15分	支援方法等の検討（手立て）	参加者の意見受付
16：45 ～ 16：55	10分	まとめ、事例提供者へのねぎらい	管理者

・学習会開始時に事例シートを付番して配布、終了時に回収する。
・テキストの事前学習を前提にしているものの、初回であり事例検討会に参加する際の注意事項や心構え、質問の仕方など丁寧に説明した。
・主担当が司会・ホワイトボードへの板書・助言 / 解説者を兼ねている。

2回目のタイムテーブル

時間		内容	担当
15：00 ～ 15：05	5分	学習会の趣旨説明、あいさつなど	管理者
15：05 ～ 15：20	15分	事例概要の説明	事例提供者
15：20 ～ 16：15	55分	事例の確認（見立て）	参加者から事例提供者へ質問
16：15 ～ 16：35	20分	支援方法等の検討（手立て）	参加者の意見受付
16：35 ～ 16：55	20分	まとめ、事例提供者へのねぎらい	管理者

・２回目であるが、守秘義務や事例や事例提供者への配慮などの説明を冒頭に行った。
・今回も、管理者が司会・ホワイトボードへの板書・助言 / 解説者を兼ねている。
・まとめの時間に、本事例に関係する社会資源の解説も行っている。

3回目のタイムテーブル

時間		内容	担当
15：00 ～ 15：05	5分	あいさつ、自己紹介など	管理者
15：05 ～ 15：20	15分	事例概要の説明	事例提供者
15：20 ～ 16：20	60分	事例の確認（見立て）	参加者から事例提供者へ質問
16：20 ～ 16：35	15分	支援方法等の検討（手立て）	参加者の意見受付
16：35 ～ 16：55	20分	まとめ、事例提供者へのねぎらい	管理者

実施の効果

・参加人数が少ないため、事例提供者や参加者の負担が少ない。
・事例の確認（見立て）の時間では、質問の意図を説明できるようにすること、自分の経験を話して論点がぼやけないように簡潔な文章で質問することを事前に説明していた。１回目は難しい様子であったが、回を重ねることにより、徐々に慣れてきた。それに伴って、参加者の面接技術向上にも寄与することにつながった。
・管理者と事例提供者のやり取りをみることにより、事例のポイントや支援者としての必要な視点を参加者は学ぶことができた。
・地域における介護支援専門員同士のつながりを構築することができた。
・事例検討会に参加する機会の少ない主任介護支援専門員の力量向上につながった。
・事業所内であれば、得ることのできない多角的な視点を得ることができた。

今後の課題

・司会 / 板書 / 助言を主任介護支援専門員が輪番で担当できるようになる。
・主任介護支援専門員のファシリテーションスキルの習熟。
・本学習会は地域の介護支援専門員の力量向上を目的としているが、参加人数が多くなると、少人数の利点がなくなるジレンマをどうするか。

②中規模（30 ～ 40 人程度）な人数で実施される場合

川崎市介護支援専門員連絡会　多摩区ケアマネ連絡会「Pear's」主催研修

2019 年度「Pear's」主催研修企画 1

開催日	2019 年 6 月 21 日（金）13:30 ～ 16:00
目的	「地域の居宅介護支援事業所に所属する主任介護支援専門員として何かできないか」という多くの声から、主任介護支援専門員の会をつくり、地域で事例検討会を定期的に開催することを活動の 1 つとした。事例検討会では地域の介護支援専門員のケアマネジメント力向上を図るとともに、主任介護支援専門員が交代で企画運営を行うことで研修の進行などリーダーとしての資質向上へつなげることも目的とする。
内容	多摩区ケアマネジャーから事例を提供してもらう。グループワークで「気づき」を出し合い、課題を導いていく。
方法	「インシデント・プロセス法」を用いた事例検討 事例提供者の悩みやモヤモヤの発端となっている「小さな出来事」を提示してもらい事例提供者に質問を重ね、出来事の背景や原因となった情報を収集し、問題解決の方法を考える。グループワークは「KJ法」で行う。
費用負担	会員事業所へファックス　3 円× 53 件＝ 159 円 資料印刷　5 円× 166 枚＝ 830 円 備　　品　多摩区ケアマネ連絡会より貸し出し 会 場 費　区役所の会場を借りたため費用なし　　合計 989 円

事例検討会進行表

時間	内容	ファシリテーターの役割	担当
14：05 ～14：20	1．事例検討の進め方の説明（15 分） ① インシデント・プロセス法とは ・概要　・手順　・メリット等‥ ② グループワークの約束事 ③ KJ 法について	※全体タイムキーパー	司会者
14：20 ～14：25 14：25 ～14：45 14：45 ～14：50 14：50 ～15：20	2．事例検討会 ① インシデントの提示（5 分） ② 質問による情報収集（20 分） ③ 個人ワーク（5 分） ・付箋に自由に記載。このとき、根拠（理由）も添えて 1 枚の付箋に記入する ④ グループワーク「対応の検討」（30 分） ・ファシリテーターの右が司会者、左が発表者（発表内容の書記を兼ねる）	 ・質問が出ない場合、突破口を開く。 ・質問が偏っている場合は必要に応じヒントを出し、発言を促す。 ・必要情報は研修担当者がホワイトボードに記入する。 ・グループワークの約束事に沿うよう、状況に応じ修正を図る。	事例提供者
（15：10 まとめて テーマを つくる）	・模造紙に記入した付箋を貼る前に自己紹介 ・付箋を貼るときも、自分が考える対処法とその根拠（理由）を話しながら ↓（意見が出尽くしたら） ・付箋を島分け　→　内容の近いものを集め、貼り直し、話し合いながら分析 →　発表に向けまとめる（言語化） ・検討内容に「タイトル」をつけたり、グループ名をつけて発表するのも 1 つの方法	・時間配分に留意しながら「まとめ」に向けメンバーにはたらきかける。 ・発表者が発表内容を整理できるように気を配る。	事例提供者
15：25 ～15：40	3．発表（15 分） ・全グループ、作成した模造紙を前へ持参し発表する。		司会者
15：40 ～15：45	4．事例提供者の感想、お礼（5 分）		事例提供者
15：45 ～15：55	5．まとめのお話（10 分） 6．アンケートの提出依頼、回収		司会者

実施の効果

・1 事業所ではできない、初任者の気づきを促す事例検討会ができる。
・主任介護支援専門員が、企画・運営・司会・板書・まとめ・グループワークのファシリテーターと、順番に役割をもつことができる。
・経験 1 年未満の介護支援専門員から 20 年近い介護支援専門員まで、一緒に意見を出し合える機会をもつことができた。
・ポストイットを使ったKJ法でグループワークを行うことで､発言が苦手な人も意見が出せる。会を重ねるごとに、枚数が増えていく傾向がみられる。
・事例提供の用紙を簡素化し、参加者が質問をしていくことで、介護支援専門員の多様なアセスメントの視点を共有し､「気づき」をもち帰ることができた。
・主任介護支援専門員の、地域における指導者としての意識の向上につながった。
・当日出た意見は、委員がまとめを作成し、事例提供者へ返すことで、もう一度振り返ることができる。

今後の課題

・初任者に事例を提供してもらう段階から、中堅の介護支援専門員に事例を提供してもらうなど、ステップアップがみえる事例検討会の開催
・地域課題がみえる事例を用いた事例検討会の開催ができないか。
・ワンパターンにならないように、今後事例検討のテーマをどのように考えていくか。

③大規模（市や区単位、多職種参加型など）な人数で実施される場合

諫早市特定事業所共同事例研修会

主催	諫早市内の特定事業所加算を算定しているすべての居宅介護支援事業所
目的	市内全体の介護支援専門員の質の向上を目指すことを開催の優先課題として、参加対象を特定事業所加算算定事業所（以下、「特定事業所」という）に限定せず、諫早市を事業の実施範囲とするすべての事業所を参加対象とした。 これは、特定事業所による地域づくりと位置づけ、特定事業所に所属する主任介護支援専門員が、市内のケアマネジメントの質の向上を進めるけん引役としての責務を明確にさせるものである。 また、地域における課題を市内の介護支援専門員間で共有して、ソーシャルアクションの機会につなげる契機としても期待したものである。 そのため、実施にあたっては公平に参加機会を確保し、諫早市役所の協力を受け、居宅介護支援事業所のみならず、地域包括支援センターの介護支援専門員の参加も可能として、諫早市を１つの実施単位として、スキルアップと、市内の介護支援専門員相互による支援ネットワークの構築を目的に実施する。
目標	・事業所内では体験できない多様な事例を学ぶ。 ・市内にある地域課題を共有する。 ・市内にある社会資源情報を共有し、活用例を知る。 ・市全体での介護支援専門員のネットワークの構築と相談しやすい環境づくり
開催	年間３回（４か月に１回） 16 事業所のうち３事業所が輪番で企画案の検討を担い、その後に他の特定事業所に報告及び協議して内容を決定している。
場所	諫早市総合福祉センター
参加	市内の居宅介護支援事業所及び地域包括支援センターに勤務する介護支援専門員
事例	企画運営の中心を担う幹事事業所役が毎回輪番制で3事業所（特定事業所に限る）が決められており、そのうちの1事業所の介護支援専門員が提供者となる。
参加費	無料
費用負担	①資料の印刷費は、各事業所負担（事前にメール配信） ②会場費、設備使用料は諫早市の協力により無料
司会／進行	事例提供者と同様に幹事事業所の管理者（主任介護支援専門員）が担当
経緯	（組織化） ・特定事業所加算要件の改正を機会に長崎県介護支援専門員協会諫早支部が、特定事業所の管理者会議を招集する。 上記の会議を平成 30 年度に３回実施（４月・６月・８月） ・上記会議の結果、市内の特定事業所加算算定事業所による合同事例検討会の実施を決定 ・事業所管理代表者が保険者である諫早市と協議し、手続き等の簡素化及び特定事業所加算を算定していない事業所の参加促進の協力を依頼
協力体制	日本介護支援専門員協会長崎県支部（長崎県介護支援専門員協会）の諫早支部が開催案内の周知及び会場確保をサポート

実績	【平成 30 年度】 10 月３日：参加者数 64 名 （居宅介護支援事業所 23 事業所、地域包括支援センター５か所） ２月 13 日：参加者数 76 名 （居宅介護支援事業所 24 事業所、地域包括支援センター４か所） 【令和元年度】 ６月 12 日：参加者数 78 名 （居宅介護支援事業所 24 事業所、地域包括支援センター４か所） 10 月９日：参加者数 59 名 （居宅介護支援事業所 22 事業所、地域包括支援センター３か所）
実施手順	【企画】 1. 担当３事業所合同による第１回企画検討会を実施 ①日時の決定 ②事例提供事業所、司会進行、記録の各担当事業所の決定 ③事例検討のテーマ及び進行方法を検討 2. 市内の特定事業所の管理者合同会議で次回実施の企画案を提案し、協議及び承認を行う。 3. 市内居宅介護支援事業所への案内（メール・FAX）と参加申し込みの受付 4. 担当３事業所合同による第２回企画検討会を実施 ①検討を行う事例の決定（事例提供事業所より提案） ②事例検討会の進め方の決定 ③グループの編成及びファシリテーターの選考 5. 事例提供事業所よりメールにて、市内の特定事業所に事例概要を送信 6. 事例検討会の開催 7. 記録担当が事例検討会の内容を整理し、参加事業所へ送付 【運営】 1. 次回担当の３事業所が出欠確認を行う。 2. 自己紹介及びファシリテーターの紹介 ※ファシリテーターは特定事業所の主任介護支援専門員が担当する。 3. 事例説明と情報共有 4. 事例検討 ※方法については、各担当の企画において決定した内容で実施する。 使用するシート等は担当特定事業所が作成して準備 5. 発表 6. 総括 7. 次回の予定及び内容の案内 8. 市内の特定事業所の管理者合同会議で、内容の振り返りと反省点、次回の開催内容の協議を行う。

1回目のタイムテーブル

時間		内容	担当
13：30 ～ 13：40	10 分	開会と本会についての説明	司会者
13：40 ～ 13：50	10 分	事例紹介（提供理由含む）	事例提供者
13：50 ～ 14：05	15 分	情報の整理、不明な点の整理 （グループディスカッション）	司会者 ファシリテーター
14：05 ～ 14：45	40 分	各グループの質問者が不明な点を質問	司会者
14：45 ～ 14：50	5分	他の質問の促し、情報整理	司会者
14：50 ～ 15：05	15 分	見立て⇒手立て （グループディスカッション）	司会者 ファシリテーター
15：05 ～ 15：20	15 分	発表	司会者
15：20 ～ 15：30	10 分	司会者、事例提供者からの感想 事務連絡・閉会	司会者

・事例については事前に各事業所へメールにて事例提供担当事業所より送付
　事例の取り扱い（公開禁止及び事後の消去）は事前に取り決めの規則を合意
・司会は幹事事業所の主任介護支援専門員が担当する。

2回目のタイムテーブル

時間		内容	担当
13：30 ～ 13：40	10 分	開会と事例紹介（提供理由含む）	司会者 事例提供者
13：40 ～ 14：00	20 分	全体像の把握（情報・不明な点の整理） （グループディスカッション）	司会者 ファシリテーター
14：00 ～ 14：45	45 分	各グループの質問者が不明な点を質問 情報整理	司会者 事例提供者
14：45 ～ 15：05	20 分	見立て⇒手立て （グループディスカッション）	司会者 ファシリテーター
15：05 ～ 15：25	20 分	発表	司会者
15：25 ～ 15：30	5分	司会者、事例提供者からの感想 事務連絡・閉会	司会者

・新たに参加した事業所もあるため、事例検討会後の事例の取り扱いルールについて再確認する。
・ホワイトボードを活用した質問事項の板書を行い、情報整理の可視化を試みる。

3回目のタイムテーブル

時間		内容	担当
13：30 ～ 13：40	10 分	開会と事例紹介（提供理由含む）	司会者 事例提供者
13：40 ～ 14：00	20 分	全体像の把握（情報・不明な点の整理） （グループディスカッション）	司会者 ファシリテーター
14：00 ～ 14：45	45 分	各グループの質問者が不明な点を質問 情報整理	司会者 事例提供者
14：45 ～ 15：05	20 分	見立て⇒手立て （グループディスカッション）	司会者 ファシリテーター
15：05 ～ 15：20	15 分	発表	司会者
15：20 ～ 15：30	10 分	司会者、事例提供者からの感想 事務連絡・閉会	司会者

・事例検討の視点を「利用者」「家族」「支援チーム」のそれぞれの立場から俯瞰して事例を捉えてみることをグループディスカッションのテーマに置く。
・支援の経緯を時間軸で整理して「過去と現在」から「未来」の見立てを行う。

4回目のタイムテーブル

時間		内容	担当
13：30 ～ 13：45	15 分	開会と進行方法の説明 事例紹介（提供理由含む）	司会者 事例提供者
13：45 ～ 13：55	10 分	全体像の把握（情報・不明な点の整理） （グループディスカッション） グループ別に検討ポイントを分ける 1 ～ 3 班：本人に関すること 4 ～ 6 班：家族に関すること 7 ～ 8 班：環境に関すること 9 ～ 10 班：医療に関すること	司会者 ファシリテーター
13：55 ～ 14：15	20 分	各グループからの役割ごとの質問 追加での質問	司会者 事例提供者
14：15 ～ 14：40	25 分	（事例提供者が会場内をラウンドし質問に答える）	事例提供者
14：40 ～ 14：55	10 分	見立て⇒手立て （グループディスカッション）	司会者 ファシリテーター

時間		内容	担当
14：55 ～ 15：15	20 分	発表と全体ディスカッション	司会者
15：15 ～ 15：30	15 分	総括 司会者、事例提供者からの感想 事務連絡・閉会	司会者

・質問の重複を避けるため、グループディスカッションの内容をグループごとに設定
・個々のグループのディスカッションより、質問や発表を含む会場全体でのディスカッションに重点を置いたプログラムを編成で試みる。
・請求時期と開催日が重なったため、参加者が減少。今後の検討課題とする。

実施の効果

・多くの事業所が実施するため、他事業所の事例検討会の手法及び多様な考え方・指導方法を学ぶ機会になる。
・市単位で実施するため参加は許可制ではなく、特定事業所加算を算定していない事業所も自由に参加できる。
※特定の事業所の意向により参加できない等の影響がない。
・特定事業所の主任介護支援専門員がファシリテーターとして参加することで、地域の介護支援専門員と顔の見える関係づくりを促進できる。
・特定事業所の主任介護支援専門員の地域の介護支援専門員へのバックアップ体制構築への契機となる。
・市内の介護支援専門員のスキルアップのみならずネットワーク強化と地域づくりへの関与
・市内の介護支援専門員の課題や業務環境について、特定事業所の管理者間で共有が促進され、市や地域包括支援センターとの協議にも反映される。
・特定事業所加算の算定に関する事例検討会の実施における業務負担の軽減につながる。

今後の課題

・特定事業所以外の事業所の参加促進に向けたはたらきかけ
・主任介護支援専門員によるファシリテーションスキルの平準化
・開催頻度の検討（大規模なだけに周知や準備に手間がかかる）

事例提供者が作成する事例シートの例を示します。

事例シート(例)

事例提供者：　　年　月　日

事例タイトル					
事例提供理由					
利用者氏名		性別		生年月日	
住　所				電話番号	
主　訴					
生活歴・生活状況			【家族状況】		
病　歴	〔経過・病歴等〕		〔主治医〕		
日常生活自立度	障害高齢者の日常生活自立度		認知症高齢者の日常生活自立度		
認定情報					
課題分析 (アセスメント)理由					
利用者の 被保険者情報					
現在利用している サービス					

課題分析標準項目　　アセスメントに関する項目

項　目	状　態
健康状態	
ADL	
IADL	
認　知	
コミュニケーション能力	
社会との関わり	
排尿・排便	
じょく瘡・皮膚の問題	
口腔衛生	
食事摂取	
認知症の行動・心理症状（BPSD）	
介護力	
住環境	
特別な状況	

出典：介護支援専門員実務研修テキスト作成委員会編『七訂 介護支援専門員実務研修テキスト（上巻）』一般財団法人長寿社会開発センター、416 頁及び 420 頁、2018 年を一部改変

令和元年度老人保健健康増進等事業
居宅介護支援事業所における事業所内での人材育成に資する取組のあり方に関する調査研究事業検討委員会・ワーキンググループ名簿

検討委員会

●**落久保　裕之（おちくぼ・ひろゆき）**
医療法人裕心会落久保外科循環器内科クリニック理事長・日本ケアマネジメント学会理事

小原　秀和（おばら・ひでかず）
社会福祉法人あけぼの会介護老人保健施設なごみのさと理事・統括本部長

角屋　宗敬（すみや・むねひろ）
社会福祉法人魚沼福祉会在宅介護支援センター堀之内管理者

福井　小紀子（ふくい・さきこ）
大阪大学医学系研究科保健学専攻教授

松本　善則（まつもと・よしのり）
亀岡市篠地域包括支援センターセンター長

●：委員長

ワーキンググループ

青地　千晴（あおち・ちはる）
そらいろケアプラン

笹原　恭子（ささはら・きょうこ）
東京海上日動ベターライフ株式会社みずたま介護ステーション初台ケアプランセンター

●**角屋　宗敬（すみや・むねひろ）**
社会福祉法人魚沼福祉会在宅介護支援センター堀之内管理者

関谷　美香（せきや・みか）
株式会社ホームケア居宅介護支援事業所いろり管理者

中馬　三和子（ちゅうまん・みわこ）
株式会社ケアネットケアステーション多摩

中辻　朋博（なかつじ・ともひろ）
社会福祉法人風の馬特別養護老人ホームアリオン施設長

●：座長

事務局

七種　秀樹（さいくさ・ひでき）
一般社団法人日本介護支援専門員協会副会長

中林　弘明（なかばやし・ひろあき）
一般社団法人日本介護支援専門員協会常任理事

山田　剛（やまだ・ごう）
一般社団法人日本介護支援専門員協会常任理事

五十音順／令和元年 12 月 20 日現在

令和元年度老人保健健康増進等事業
居宅介護支援事業所における事業所内での人材育成に資する取組のあり方に関する調査研究事業

居宅介護支援事業所における ケアマネジメント機能向上に資する 事例検討会実践に活かす手引き

令和２年３月
発行：一般社団法人日本介護支援専門員協会
TEL：03-3518-0777　info@jcma.or.jp　URL：https://www.jcma.or.jp/

第５章　まとめ

「平成 30 年度介護報酬改定の効果検証及び調査研究に係る調査報告書」の結果から OFF-JT や OJT を効果的に組み合わせてケアマネジャーへ成長の機会を提供し、計画的かつ継続的に取り組んで行くこが効果的であると評価されています。

OJT の機能は、事業所内に蓄積された育成ノウハウがあれば誰に対してでも標準的な対応を図ることが可能ですが、事業所内の指導者に任されており、場当たり的な育成を繰り返すことで過去の育成成果がノウハウ化されずに部下の資質を向上させていく体制や人を育てるためのノウハウが蓄積されていないことが課題ともしています。

今回の「居宅介護支援事業所における事業所内での人材育成に資する取組のあり方に関する調査研究事業」により「居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資する OJT の手引き」、居宅介護支援事業所におけるケアマネジメント機能向上に資する事例検討会実践に活かす手引き」を作成することができました。

この手引きの特色は、上記の課題を解決するために指導者等ができる限り実践の場で繰り返し確認できるように文書を簡略化し、机の横に置き活用できるよう最小限にまとめています。また、事業所の規模や状況に応じて柔軟に対応ができるよう指導者だけではなく現任の介護支援専門員も自己啓発のツールとして参考にして頂けます。手引きで足らないところは、介護支援専門員研修テキスト等を活用していただければ幸いです。

今後について、OJT 等の人材育成ツールは作成しましたが、業務管理や労務管理など管理者としての一元管理をサポートするツール（手引きや管理者研修など）は、今後の課題として取り組まなければならないですし、人材育成の前提となる魅力ある専門職として処遇改善や適正な人員確保の課題もあります。

居宅介護支援事業所の指導者等がこの手引を活用することにより、人材育成の一助となれるように執筆にかかわった委員一同心より祈念申し上げます。

最後になりましたが、執筆活動に多大なるご協力を頂きました中央法規出版株式会社にはこの場をお借りして感謝を申し上げます。

居宅介護支援事業所における事業所内での人材育成に資する取組のあり方に関する調査研究事業報告書

この事業は、令和元年度厚生労働省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）により実施したものです。

令和２年３月発行

発行　一般社団法人日本介護支援専門員協会
会 長　柴口　里則
〒101-0052　東京都千代田区神田小川町 1-11 金子ビル 2 階
TEL: 03-3518-0777　FAX: 03-3518-0778
URL: http://www.jcma.or.jp

禁無断転載