

福祉の独自性における人材育成と「職場研修」導入の 限界性についての検討

A Consideration of Personnel Training unique to Welfare and the Limits
of Introducing Training in Social Welfare Institutions

永田理香

Rika Nagata

Abstract

The quality of social welfare services increases high with improvement in the qualities of the social welfare staff. With the “welfare talented-people indicator”, the welfare manager has to support study of the social welfare staff.

Now, the personnel training method of companies is being introduced into welfare institutions. This personnel training method is called “training in social welfare institutions”. It consists of OJT, OFF-JT, and SDS. However, in the case of welfare, the present condition is not utilized.

This paper considers the meaning and the limits of introducing “training in social welfare institutions”. When investigation of “training in social welfare institutions” was conducted for the social welfare institutions in Gumma, present conditions which are not promoted were evident. Although necessity was felt, the situation which is not understood how it should promote “Training in social welfare institutions” has been grasped.

Two solutions are considered. One is the education of talented people who understand “training in social welfare institutions” and can utilize it. The second is development of a new personnel training method based on “the uniqueness of welfare.”

Key Words: personnel training, training in social welfare institutions, uniqueness of social welfare, readiness of the social welfare staff

．はじめに —福祉の人材育成の必要性—

個人の尊厳の保持、自立支援、個人が選択していく福祉という、福祉の権利性の確立は、その理念を目的とし援助活動する社会福祉従事者の資質の向上が前提となるものである。福祉サービスは福祉従事者の専門性そして人間性を通して表現されるという特性をもち、その質の向上は、担い手である社会福祉従事者の専門教育・自己教育によって初めて高まりをみせるものである。ここに従事者育成方法としての「職場研修」¹⁾の必要性が存在し、それは全ての福祉

サービスの共通基盤をゆらぐことなく支える確固たる力を、社会福祉従事者に与えるものであるといえよう。

その裏づけとして、1993年に「社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本的な指針」(いわゆる「福祉人材指針」平成5年4月14日、厚生省告示第116号)の策定があげられる。この中で、「経営者は継続的な自己研鑽にあわせ、積極的に従事者の資質の向上に努めていく必要がある」との方針が打ち出され、「OJT」「OFF-JT」「SDS」で構成される「職場研修」を体系的に推進することが社会福祉事業経営者に求められるようになった。

この指針は、社会における福祉のあり方の変化を物語っている。つまり、福祉サービスの供給体制の多元化、利用者の選択と契約時代の到来により、「経営努力」という概念が、いわゆる“福祉業界”に導入されたことを示唆している。ここで忘れてはならないのが、企業における人材育成方法である「職場研修」導入の前提条件の整備である。導入の前提として、第一に、福祉の独自性の確保が求められる。人材育成は、組織の発展とともに、従事者個人の専門性向上を目指すものである。つまり、福祉の専門性に合致した教育方法の適用があげられる。そして、第二に、人材育成方法としての「職場研修」を導入できる土壌が福祉の現場にあるかどうかの見極めである。この二つの視点から、福祉の人材育成方法のあり方について検討していきたい。

・福祉現場における人材育成と方法としての「職場研修」

1. 福祉の人材育成における独自性と「職場研修」の導入

経営心理学において、仕事への動機付け(motivation)として、1950年代から「達成動機」ということが言われている。達成動機とは、「何かやり甲斐のあることを成し遂げたいという欲求」であり、仕事を通じての成長への欲求である。経営者側は、従事者をそういった欲求をもつ存在として認識し、仕事におけるやり甲斐といった精神的性格を考慮する必要があるといえる。とりわけ福祉の仕事においては、この精神的性格というものが、高い位置づけになっており、そのことによって独自性を形成しているといえよう。経営者及び従事者における、達成動機への認識と福祉の独自性の理解が、専門的な対人サービスを基本とする福祉サービスを支えるものである。こうした独自性を基軸として、福祉の人材育成は考えられなければならない。(図1)

福祉の人材育成方法として全国社会福祉協議会(以下全社協)中央福祉学院において提唱・導入されているのが、企業教育における「職場研修」である。福祉サービス組織に自己変革を迫る福祉改革の方向に沿い、企業における経営感覚に学び、人材育成を福祉経営の戦略的課題

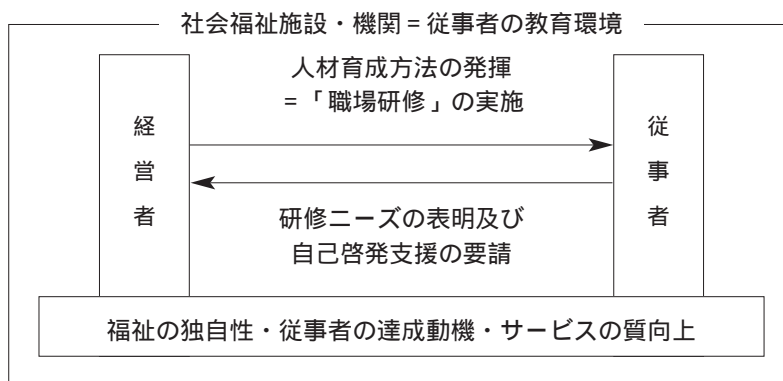
1) 本論文では、「職場研修」を次のように定義する。

- ・ 個々の職場(施設・機関)が、主導的に推進する職員研修の全体を指す。
- ・ OJT(On the Job Training: 職務を通じての研修) OFF-JT(Off the Job Training: 職務を離れての研修)、SDS(Self Development System: 自己啓発援助制度)の3つの形態で実施するもの。

として捉えるものである。「福祉の職場が人材育成を主導的・積極的にとらえなおす概念が「職場研修」である。」²⁾と定義し、人材育成方法＝「職場研修」と位置づけている。また、「職場研修」は、組織の運営方針や目標を踏まえて構想・計画され（Plan）、効果的・効率的に進行管理され（Do）、研修効果や進行過程の評価と今後の課題が明らかにされて（See）はじめて首尾一貫するものとしている。そして、経営管理（マネジメント）の基本は、「監視と統制のマネジメント」から「参画と目標によるマネジメント」への転換であるとし、「利用者のニーズを重視する経営は、職員のニーズを重視する経営でもある」³⁾と参画型の研修管理を提唱している。

このように、「職場研修」は、企業経営から学ぶ形で、福祉の人材育成方法の主流として導入され位置づけられてきている。全社協は1995年に、「福祉人材指針」を受け、経営者が「職場研修」を推進する手引きである『福祉の「職場研修」推進マニュアル」⁴⁾を作成し、福祉職場への「職場研修」導入を推し進めている。それは、「職場研修」の内容である「OJT」「OFF-JT」「SDS」の手法を用い、福祉職場を対象とした唯一のマニュアルとして存在するものである。また、その中において、各都道府県研修機関は「職場研修」推進支援を担うことを期待されており、実際、今回の実態調査のフィールドである群馬県においても、前述のマニュアルを用いて職場研修担当者に対する研修を実施している。

図1 人材育成における経営者と従事者の関係



2) 福祉の『職場研修』推進モデル研究チーム：福祉の「職場研修」推進の手引き―『福祉の職場研修』推進モデル研究事業』報告書― 全国社会福祉協議会 p.6 2000

3) 前掲 福祉の「職場研修」推進の手引き―『福祉の職場研修』推進モデル研究事業』報告書― p.7

4) 在宅福祉サービス従事者の職場内研修のあり方に関する調査研究委員会：福祉の「職場研修」マニュアル～福祉人材育成のための実践手引～ 全国社会福祉協議会 1995

また、マニュアルの構成は以下になっている。基礎編 職場研修推進の考え方／実践編 職場研修推進の実際：第1章 職場研修の実施体制を整える／第2章 年度研修計画を策定する／第3章 OJTを推進する／第4章 OFF-JTを推進する／第5章 SDSを推進する／第6章 職場研修を評価しフォローする

2. 「職場研修」導入と福祉現場の反応

「福祉人材指針」策定から10年以上が経過した。現場の認識はどう変容したのであるだろうか。また、時代の要請でもある人材育成方法としての「職場研修」はどれだけ定着したのであるだろうか。

本研究の準備段階として、群馬県福祉マンパワーセンター主催「平成13年度職場内研修指導者養成（指導的職員）研修」受講者（48名）を対象に、「職場研修」実施状況における調査を行なった。⁵⁾ その調査結果として、研修担当者の役割を明確化している施設・機関が3割未満、OJTの推進体制を明確化しているとの施設・機関が2割未満、OFF-JTの実施については5割程度、SDSの実施については1割未満との現状が把握された。また、OJTについての自由記述欄には、「必要を感じているが、立場上、自分がどう関わって実行させていけば良いのかわからない。」という記述が目立った。

以上の結果から、指針とは乖離した未整備状態が施設・機関に認められ、指針を具現化したものである『福祉の「職場研修」マニュアル』に提示されている、「職場研修」は定着していない現状が明らかとなった。

「職場研修」は人材育成方法の一つであり、その重要性を感じながらも、推進しきれていない現状を「過渡期」とであると捉えることは、福祉の人材育成において非常に大きな損失を与えることにつながる。福祉サービスの質の向上を目指すならば、サービスを担う主体である従事者の育成が、まず取り組むべき課題である。手間と時間のかかるこの課題をいかに認識し、適切な方法で取り組んでいけるかが、福祉経営にとって重要な鍵を握ることになる。

また、そもそも「職場研修」を、福祉における最も有効な人材育成の方法として認識してよいかという問題がある。以下の章で検討していくが、「職場研修」の未整備＝人材育成の低迷と捉えてよいかということである。「職場研修」の未整備状態への検討と同時に、人材育成方法としての「職場研修」そのものへの検討も加えることにより、福祉の現場における「職場研修」導入の効果・限界、さらには福祉の人材育成のあり方が見えてくるのではないかと。

・福祉の現場における「職場研修」導入の現状

— 「職場研修」推進に関する実態調査から —

1. 調査目的

群馬県内の社会福祉施設・機関を対象に、職場研修の推進体制・内容についての実態調査を行い、調査結果から福祉の「職場研修」の課題を捉え、社会福祉施設・機関における社会福祉従事者の教育環境整備のあり方を明らかにすることを目的とする。また、「職場研修」推進における現場のジレンマについて、福祉職場への「職場研修」推進を低迷させる要因を探ることにより、考察していく。

5) 永田理香：社会福祉施設における『職場研修』の位置付けから見えてくるもの—その現状から援助者の教育環境を考える— 立教大学コミュニティ福祉学部紀要 2003 p.91-102

2．調査方法

（1）「職場研修」に関する実態調査の概要

本論文では、『福祉の「職場研修」マニュアル』が提示する「職場研修」内容と福祉現場での乖離を焦点にし、全県的に「職場研修」推進状況に関する実態調査⁶⁾を実施した。調査項目はマニュアルに沿い、現場がマニュアルの内容をどれだけ理解し実践しているかを把握できるように作成した。

群馬県内の社会福祉施設・機関に対し、2003年2月に、郵送による質問紙調査⁷⁾を実施した。調査対象施設・機関の内訳は、老人福祉施設、身体障害者更生援護施設、知的障害者更生援護施設、身体・心身障害児福祉施設、児童福祉施設、生活保護施設、社会福祉協議会であり、合計728箇所である。

171箇所から回答があり、回答率は23.4%であった。施設機関設立年・施設設立年では1980年～1999年にかけて設立された施設・機関が78（45.6%）で最も多く、また、施設種別では老人福祉施設が104（60.8%）施設で多い結果となった。回答者については、生活相談員、施設長等管理職がほぼ同数で最も多かった。現在の職場での勤務年数、福祉職場での通算実務経験ともに0～5年が最も多い回答であった。

本論文では、調査項目の内、「職場研修の実施体制」及び「職場研修」の内容である「OJT」「OFF-JT」「SDS」について、マニュアルに従いながら現場との距離感について検討していく。

（2）『福祉の「職場研修」マニュアル』における「職場研修」推進の考え方

前述のマニュアルにおいて、「職場研修」がめざすものは、ニーズに対応した福祉サービスの質の高まりであり、「誰もが健康で安心して生活できる長寿・福祉社会の実現」であるとされている。そのために、職員の個人の成長が望まれる。その内容としては、「専門性の向上」「組織人としての成長」「職場への定着と意欲の高まり」「仕事への改善姿勢」があげられてい

6）本研究は、筆者が共同研究者として関わった、登坂成子氏（群馬県社会福祉協議会主幹兼課長）を研究代表とする『『福祉職場研修』のあり方研究会』が、平成14年度大同生命厚生事業団「地域保健福祉研究助成」（助成期間：平成14年10月～平成15年10月）を受け、調査及び共同研究を実施した成果による。福祉の「職場研修」推進を目的とした当会の今後の研究活動を方向付ける基礎データを得るということ、また、各施設・機関の「職場研修」への取り組みを分析し、その研究成果を報告書（平成16年3月発送予定）として調査実施施設・機関へ還元することにより、「職場研修」推進の啓発・体制整備すなわち、社会福祉施設・機関の社会福祉従事者に対する教育環境整備を促進することを目指すものである。

7）調査項目については「職場研修」実施状況が把握できる数量的なものと、実施内容等について具体的に把握できる記述的なもので構成した。質問紙作成にあたっては、『福祉の「職場研修」マニュアル』（全国社会福祉協議会 1995年）を参考にした。具体的な調査票の構成については、以下の通りである。 ．職場研修の実施体制について / ．OJTの実施体制について / ．OFF-JTの実施体制について / ．SDSの実施体制について / ．管理者・指導的職員の研修について / ．常勤職員以外（非常勤嘱託、パート、アルバイト）の職場研修について / ．職場研修の効果測定について

る。また、個人の成長を通し「組織の発展」が望まれ、その内容としては、「利用者サービスの向上」「組織としての力量の高まり」「職場の活性化と安定」「職場としての前進」があげられている。それらを支えるものとして「職場研修」が存在し、その定義として、「職員研修に関わる基本方針を確立し、個別職場の研修ニーズに基づいて、職場で主導的・体系的に企画実施される研修の総体をいう」⁸⁾とされている。

また、マニュアルの「基礎編」において、「職場研修」は10のポイントに整理してとりあげている。それは、「すべての職場で取り組みたい項目（ここでは○で表示）」と「できれば取り組みたい項目（ここでは△で表示）」に分けて表示され、以下がその流れである。

「職場研修」の重要性を認識する〔○〕/ 福祉の人材育成に共通する理念と目標をおさえる〔○〕/ 求められる職員像を明確に描く〔○〕/ 職場研修のニーズを把握する〔○〕/ 職場ぐるみで役割を担う〔○〕/ 「職場研修」の仕組みを理解する〔○〕/ OJTをすすめる〔△〕/ OFF-JTをすすめる〔△〕/ SDSをすすめる〔△〕/ 職場研修推進の手順をおさえる〔△〕
 ～、△が「職場研修」実施体制の整備であり、△が人材育成方法としての「職場研修」の実践である。本論文では、マニュアルに提示されている、この「実施体制」及び「職場研修」について、実態調査結果に基づき考察を進めていく。

3. 調査結果及び考察

(1)「職場研修」の実施体制について

マニュアルにおいて、実施体制については、以下のステップとして整理されている。「研修担当者を選任し、役割を分担する / 職場研修の理念方針を策定する / 職場研修の体系を構想する / 『職場研修実施要綱』を策定する」⁹⁾である。

特に、「研修担当者」の選任については必ず取り組む項目とされ、その役割としては大きく3つに分けられており、「(1)計画機能(職場研修の理念の策定、 職場研修の方針の策定、研修体系・『職場研修実施要綱』の整備、 年間研修計画の策定) (2)運営・指導機能(研修の進行管理、 インストラクション(研修指導)) (3)評価機能(研修の評価、フォロー)」¹⁰⁾であるとされている。

実施体制の整備は、「職場研修」の骨組みを形作る段階であり、この作業レベルによって「職場研修」の質が決まるといっても過言ではない。実際に、現場ではどのように実践されているのかをみていきたい。

まず、「研修理念の策定」についての問に関して、「策定している」が49(28.6%)、「策定していない」が117(68.4%)、「無回答」5(2.9%)であった。策定している施設・機関が少数に留ま

8) 前掲 福祉の「職場研修」マニュアル～福祉人材育成のための実践手引～ 全国社会福祉協議会 1995 p.3

9) 前掲 福祉の「職場研修」マニュアル～福祉人材育成のための実践手引～ 全国社会福祉協議会 1995 p.23

10) 前掲 福祉の「職場研修」マニュアル～福祉人材育成のための実践手引～ 全国社会福祉協議会 1995 p.25

る結果となり、何のために「職場研修」を実施するかの共通理解がなされていない様子がうかがえる。「研修体系の策定」については、「策定している」が36(21%)、「策定していない」が132(77.2%)、「無回答」3(1.8%)であった。研修理念の策定と同様の結果となっている。研修体系は研修理念が策定されて初めて整備できるものである。また、これらは実施体制の要となるものであり、3割に満たない策定状況は「職場研修」の福祉職場への定着率の低さを象徴している。

「研修担当者の設置」については、「設置している」が76(44.5%)、「設置していない」が92(53.8%)、「無回答」3(1.8%)であった。研修理念、体系と比較して、研修担当者の設置は比較的進んでいるものの、半数に満たない現状がみられた。「研修担当者の役割(複数回答)」(図2)については、「研修の進行」59(15.3%)が最も多く、「研修評価」「職場研修についての管理職への理解促進」は少数に留まった。このことから、研修担当者の役割は、「職場研修」実施面に重点が置かれ、職場研修を通して施設・機関の人材育成へ働きかけるといった方向性は余りみられない様子がうかがえる。マニュアルにおいて期待されている、OJTにおける方向付け、支援者としての役割は発揮されていない現状がみられる。

「研修ニーズの把握(複数回答)」(図3)については、「職員の意見から」122(27.7%)、「社会福祉の動向から」121(27.4%)がほぼ同数で多く、「利用者の意見・要望から」は1割程度に留まった。学び手の望む学習内容と、実践の場において求められる学習内容の整合性を確認する必要があると考えられる。

以上の回答結果から、実施体制が整備されていない現状が把握された。「職場研修」の要となる「研修理念」について策定している施設・機関は3割未満であり、「職場研修」の意義について理解されていない様子がうかがえる。また、研修の評価に関する回答については、図2、図3にみられるように、他の項目に比べ低い数値になっており、研修効果を実施体制作りには反映させるといふ姿勢はみられなかった。この評価の段階において、職場研修理念の再確認が行われ、次年度へ継続する研修テーマ、新たに掲げる研修テーマ等の「職場研修」の骨子がつくられる。体系的・計画的な実施体制の確立のためにも、この評価機能の強化が課題であるといえよう。

図2 研修担当者の役割(複数回答)

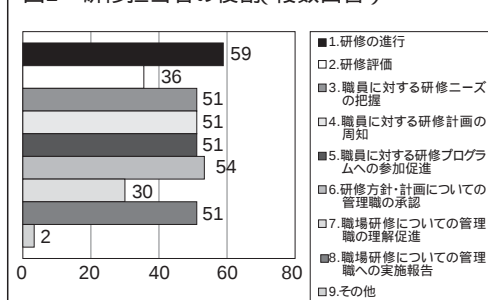
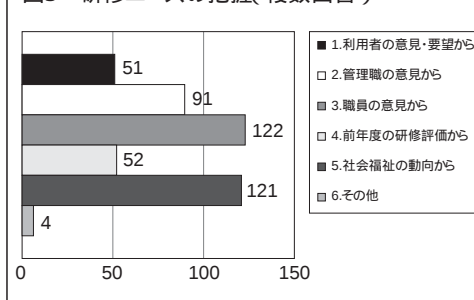


図3 研修ニーズの把握(複数回答)



(2)「OJT（職務を通じての研修）」の実施体制について

OJT（On the Job Training）は、上司や先輩が、部下や後輩に対して、職務を通じて、職務に必要な態度・価値観、知識・情報、技術・技能等を指導育成するすべての活動である。OJTの担い手は、職場で直接職員を指導する立場にある管理者や指導的職員である。OJT実践上の指針としては、「日常の機会指導」に加えて「意図的・計画的指導」を実践する。「集団指導」と「個別指導」の両面からアプローチする。「職務遂行能力の向上」に加え、「人材の育成」を目指す。育成面談を通じて研修ニーズ・目標の相互調整と共有化を行う。¹¹⁾とされている。また、研修担当者は、管理者や指導的職員の行うOJTを方向付け、支援する立場であるとされる。

マニュアルにおいて、OJTの主な流れは以下のように提示されている。「OJTとは何かのコンセプトを共有化する、OJTの推進体制を明確にする、「日常の機会指導」を意識的に実践する、「意図的・計画的指導」を実践する」¹²⁾である。

今回の調査において、「OJTの計画的実施」については「施設・機関単位で実施」71（41.5%）計画的に「実施していない」96（56.1%）「無回答」4（2.4%）であった。後進の指導はどの職場でも実施されているものであろう。しかし、それを意識化していなければ、OJTを実施しているとはいえない。それは「OJTの現状」（図4）の回答においてもみられる傾向であり、「職務を通じた指導はやっているが、明確化されていない」124（47%）が最も多く、次いで「OJTの意味が共有されていない」53（20.1%）という結果であった。続いて、「忙しくて職員の指導育成に手が回らない」32（12.1%）「大事さは分かっているが、どうすればよいのか分からない」26（9.8%）であった。「OJT」という言葉自体の理解不足が認められる記述もあり、OJTの基本である「計画的な実施」はなされていないのが現状である。「忙しさ」を理由に人材育成まで手が回らないといった、「人材育成指針」と逆行した“現場の本音”も垣間見られた。

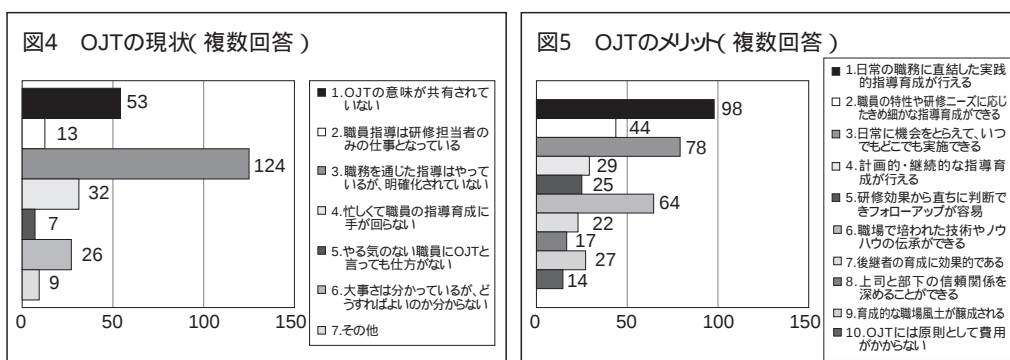
「OJTのメリット」（図5）に対する回答としては、「日常職務に直結した実践的指導育成が行える」98（23.4%）次いで「日常に機会を捉えていつでもどこでも実施できる」78（18.7%）「職場で培われた技術やノウハウの伝承ができる」64（15.3%）であった。一方、「育成的な職場風土が醸成されるから」27（6.5%）であり、「職場研修」を推進する環境整備よりも、即効性のある効果を評価する傾向がみられた。

「OJTでもっとも活用するもの」は、「教える・助言する」90（21.3%）「話し合い、気づかせる」84（19.9%）「実際にやらせてみる」57（13.5%）となっており、「会議に出席させる」「課題研究させる」「褒める」等、他のOJTの手法は少数に留まっている。管理者及び指導的職員は、指導場面を見逃さず、適切なOJTの技法を発揮できるよう、多様なOJTの技法を修得する必要がある。

11) 前掲 福祉の「職場研修」マニュアル～福祉人材育成のための実践手引～ 全国社会福祉協議会 1995 p.47

12) 前掲 福祉の「職場研修」マニュアル～福祉人材育成のための実践手引～ 全国社会福祉協議会 1995 p.45

以上の結果から、後進の指導はある程度しているが、それは、計画的・体系的なものではなく、それぞれの職場が培ってきた人材育成方法が、たまたまOJTの手法に該当しているといった現状が把握された。つまり、“OJT的”なものは行っているという曖昧な結果を提示することとなった。OJTは、「職場研修」の中心となる技法である。都道府県研修機関が実施する「職場外OFF-JT」も、各職場がOJTを主導的に実施することを目指して研修を企画している。OJTの「意図的・計画的」実施を基礎とし、管理職・指導的職員の個人的裁量によってではなく、組織的な人材育成を目指すことが課題であろう。



(3)「OFF-JT（職務を離れての研修）」の実施体制について

OFF-JT（Off the Job Training）とは、職務命令により、一定期間日常職務を離れて行う研修のことを指し、職場内の集合研修（職場内OFF-JT）と職場外研修への派遣（職場外OFF-JT）の2つがある。日常の職務の中では行いにくい新たな動機付けや視野の拡大、専門的知識や技術の系統的な習得等を目的とする場合に適した研修形態である。また、OJTを職場研修の基本におきながらも、節目毎に適切なOFF-JTの機会を設けることで、研修施策に専門性や広がりをもたせ、また適度なりフレッシュ効果を加えることができるとされ、OJTとの連携に留意することが促されている。

「職場内OFF-JT」の例としては、外部研修等の報告会（伝達講習）、課題別勉強会（相互学習会）、事例研究会、文献・資料の輪読会、外部講師を招聘しての研修会、があげられ、また、「職場外OFF-JT」の例としては、行政機関や社会福祉研修機関が実施する研修会への派遣、種別団体主催の研修会への派遣、専門機関が実施するテーマ別・課題別研修会への派遣、他職場との交流・交換研修、見学、実習、などがあげられる。

OFF-JTの実施の流れとして、マニュアルでは次のように提示されている。「派遣研修を効果的に活用する、職場内の集合研修を推進する、研修技法を効果的に活用する、OFF-JTの事前準備を行う、OFF-JTを進行管理する、OFF-JTのアンケートと評価を実施する」¹³⁾

13) 前掲 福祉の「職場研修」マニュアル～福祉人材育成のための実践手引～ 全国社会福祉協議会 1995 p.67

とされる。

「職場外OFF-JT」について

まず、職場外研修への派遣である「職場外OFF-JT」の実施の有無については、「実施している」が143（83.7%）、「実施していない」が17（9.9%）、「無回答」が11（6.4%）であった。また、「職場外OFF-JTの派遣先（複数回答）」については、「群馬県福祉マンパワーセンターが実施する研修」¹⁴⁾が138（25.2%）で最も多く、次いで「種別協議会が実施する研修会」125（22.8%）、「県・市町村が実施する研修会」が22（22.3%）でほぼ同数であった。外部研修への派遣は目に見えやすく、活用しやすい方法であり、「職場研修」の内でも最も活用されている方法である。しかし、意図的に活用していなければ、OJTとの連携は難しい。調査結果からは、群馬県福祉マンパワーセンター、種別協議会、県・市町村が実施主体の研修が派遣先の約7割を占め、研修派遣先の定着化がみられる。通知が来たから派遣するといった、「受身的」な姿勢を改善し、職場の問題解決に必要な研修を開拓し、派遣先を選んで積極的活用する姿勢が求められる。

「職場外OFF-JTの運営管理方法（複数回答）」（図6）については、「研修修了時の参加報告書（復命書）の提出」が132（33.2%）で最も多かった。これに対し、「派遣対象者に対するオリエンテーションや動機付けを行う」21（5.3%）であり、OFF-JTの意味を認識して派遣しているとはいえない現状がみられた。

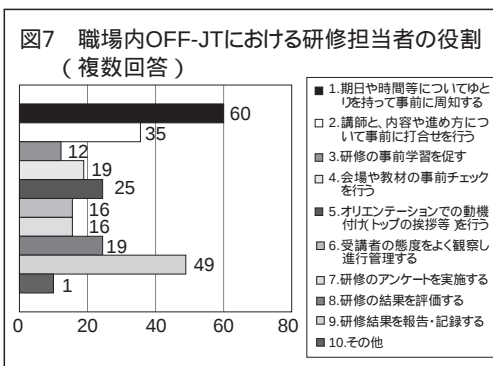
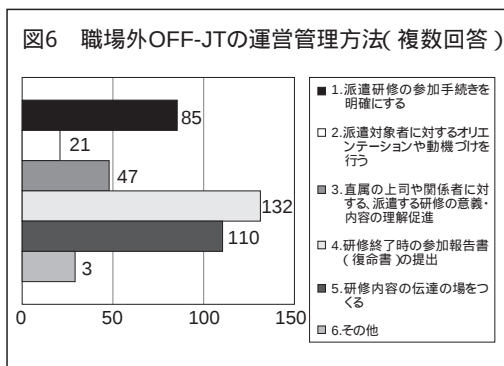
「職場内OFF-JT」について

続いて、「職場内OFF-JT実施有無」については、「実施している」74（43.3%）、「実施していない」92（53.8%）、「無回答」5（2.9%）であった。現場において「職場内OFF-JT」は、外部講師を招聘しての研修会ばかりが目立され、その他の研修方法は余り活用されていないのが現状である。それは、「職場内OFF-JTの内容」からもよみとることができ、多かった回答として、「救急法・緊急時対応」、「接遇」、「感染症対策」、「口腔ケア」といったように、「集合研修」の内容ばかりがあげられている。また、集合研修の内容としても、即効性のあるものばかりが並んでいるのも特徴である。事例研究会や勉強会等、職場内の学習の場として「職場内OFF-JT」を捉えていかなければ、OJTとの連携は難しいであろう。

「職場内OFF-JTにおける研修担当者の役割（複数回答）」（図7）については、「期日や時間等についてゆとりを持って事前に周知する」60（23.8%）、「研修結果を報告・記録する」49（19.4%）、「講師と、内容や進め方について事前に打ち合わせを行う」35（13.9%）であり、集合研修の裏方としての役割が目立ち、「研修の事前学習を促す」「研修のアンケートを実施する」といった、研修での学びを補完する事前・事後学習については余り重視されていない様子がうかがわれた。

14)「群馬県福祉マンパワーセンター」は、群馬県社会福祉協議会内にあり、県内の社会福祉従事者の研修企画・実施を担っている組織である。その研修体系の中には、新任・中堅・指導的職員及び経営者を対象とした階層別の研修も組み込まれており、福祉専門職がそれぞれの立場で発揮すべき力が修得できるよう、様々なプログラムが組まれている。

以上、「職場外OFF-JT」については、実施はしているが派遣先の限定や、派遣する従事者への動機付けの希薄さがみられ、派遣研修を活用しきれていない現状が把握された。「職場内OFF-JT」については、従事者の資質向上に繋がるテーマを設定し、継続的・体系的な研修内容を目指すことが課題としてあげられよう。



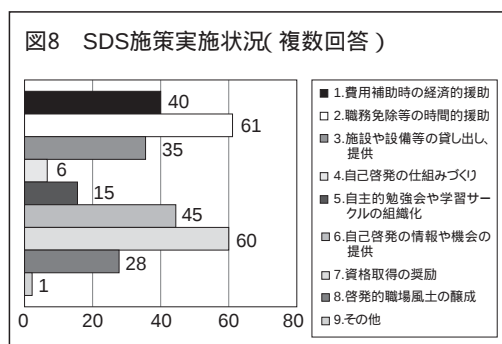
(4)「SDS(自己啓発援助制度)」の実施体制について

SDS(Self Development System)は、職員の自己啓発意欲を基礎におきながら、それを一層促進援助するためのシステムである。援助の対象としては、個人の活動においては、「個人の研究活動」「資格取得」「通信教育の受講」等があり、グループの活動には、「自主的勉強会や学習サークル活動」「情報交換会」等がある。推進の流れとしては、マニュアルにおいて「SDSの年度計画を推進する、SDSの進行管理を行う」¹⁵⁾とされている。また、援助施策には、ハード面の援助策と、ソフト面の援助策がある。の内容としては、「経済的援助」「時間的援助」「施設や設備の貸し出し」などがあり、の内容としては、「啓発情報の提供」「自主的学習会や研究会の組織化」「資格取得の奨励」「啓発的職場風土の醸成」等がある。

まず、「SDS実施の有無」についての問に関して、「実施している」が78(45.7%)、「実施していない」が86(50.3%)、「無回答」7(4.0%)であった。OJT、OFF-JTの実施状況から予測できる結果であり、半数以下での実施状況である。

「SDS施策実施状況(複数回答)」(図8)については、「職務免除等の時間的援助」61(21.0%)、「費用補助等の経済的援助」40(13.7%)といったハード面の支援施策回答が多く、「啓発的職場風土の醸成」28(9.6%)、「自主的勉強会や学習サークルの組織化」15(5.2%)といったソフト面の支援策回答は少数に留まる傾向がみられた。経営者の環境整備不足が原因の一因であるが、従事者側も自分たちの学習ニーズを経営者側に訴え、変革していく力が求められている。

15) 前掲 福祉の「職場研修」マニュアル～福祉人材育成のための実践手引～ 全国社会福祉協議会 1995 p.99



・「職場研修」導入の限界と新たな人材育成方法の可能性

1. 「職場研修」導入の土壌と従事者のレディネス

学習理論において、何かを学ぶとき、学び手にその準備ができていなければ学習は成立しないといわれている。ここで取り扱う問題は、学習の準備性であるレディネス（readiness）が、福祉現場にどれだけ認められるのかということである。レディネスとは、学習や教育が有効に行われるために必要な学習者側の下地あるいは準備性のことである。従来、レディネスは成熟によってもたらされるとされていたが、最近では、基盤となる知識や興味そのものが教育や学習によって獲得されるとしている。つまり、レディネス獲得への基盤整備を経営者が行い、従事者は整備されたレディネスを獲得しそれを素地として学習をするという構図が考えられる。言い換えるならば、学習内容・過程である「職場研修」の推進体制を整備することが経営者の役割であり（レディネスの基盤整備）、自身で獲得したレディネスを素地として、「職場研修」を学習体験として受け入れる（レディネス獲得による学習体験）、ということである。

レディネスの基盤とは、「職場研修」実施の舞台であり、それはつまり社会福祉施設であり機関である。まず、施設・機関に従事者の教育環境と捉える発想が経営者に求められる。そして、従事者を自ら学ぶ主体と捉え、その学習を支援することが、福祉サービスの質の向上に直結することを認識しなければならない。また、学べる環境づくりは、達成動機をより高め、それは「職場」としての魅力となり、従事者が定着する要件となるものである。

「職場研修」推進の具体的方法としては、前述した『福祉の「職場研修」マニュアル』が存在し、研修会のテキストとしても用いられており、広く施設・機関にも知られているはずである。しかし、活用されていない現実があり、現場とマニュアルの距離が存在しているといえる。ある特別養護老人ホームの園長に、マニュアルが現場にどれだけ適応できるのかを尋ねたことがある。回答は、「内容がとても大切なのは分かるが、現場の実情に適用するのは難しい」とのことであった。

マニュアルはそのまま適用するという発想ではなく、職場によって柔軟に活用することを前提として作成されている。しかし、現場は「どう柔軟に」「どう活用すればいいのか」ととまど

い、「職場研修」に対して難しいやっかいなものとのイメージを膨らませつつある。つまり、福祉の現場において、「職場研修」を受け入れるレディネスが形成されておらず、なぜ「職場研修」が必要なのか、人材育成がいかにサービスの質の向上につながり、福祉経営において有効なのかの認識がなされていないということである。企業の人材育成方法としての「職場研修」を“導入”する前に、その意味、効果の理解促進が求められよう。

2．福祉独自の人材育成方法の模索

実態調査からは、マニュアルに提示されている「職場研修」推進内容と乖離した現状が把握された。「職場研修」の中心的内容である「OJT」について、計画的に「実施していない」と回答した施設・機関は96（56.1%）であり、半数を超える結果となった。この結果からも、マニュアルの内容と現場との距離は確実に存在しているといえよう。しかし、福祉の職場は、マニュアルを活用できないレベルだとの評価は単純すぎる。つまり、福祉の現場＝人材育成能力に欠ける環境であるとの判断は、「職場研修実施の有無」を“ものさし”とすることによって妥当とされるのかということである。ここで確認しておきたいのは、福祉職場に求められるのは「人材育成能力」であって、「職場研修」はその手段であるということである。目的と手段を混同し、方法論ばかりが先行することは避けなければならない。今回の調査で感じたことは、福祉の現場は人材育成におけるレディネスは低いとされるかもしれないが、「職場研修」を基準に調査をすればする程、人材育成そのものに関心がないとの「ラベリング」をしてしまっているのではないか、ということである。

確かに「職場研修」は有効な人材育成方法であり、企業等において活用され、効果を発揮してきている。しかし、福祉の現場においては、定着していない。その原因としては二点考えられる。まず、第一に、人材育成方法としての「職場研修」を理解し、方法論として活用できる人材の不足である。職場全体の共通理解を促すためには、中心になる人材が不可欠である。経営者はもちろん、研修担当者の教育が望まれる。マニュアルと現場との距離は、「職場研修」における情報不足が引き起こしたものである。

第二に、福祉現場の企業教育としての「職場研修」への馴染み難い特質（福祉の独自性）があげられる。従事者は、目の前にいる利用者と向き合い援助を行う主体である。その関係は従事者－利用者といった「職場」における関係というより、利用者の個別性を軸に成立する関係である。それが企業との相違であり、福祉従事者の「やりがい」でもあるといえる。しかし、福祉サービスの質を向上させるには、福祉の独自性という特殊性を普遍化し、それに立脚した人材育成方法の確立が求められる。

その人材育成方法として、「職場研修」が導入されてきている。しかし、現場では、「人材育成の必要性は分かっているが、推進方法が分からない」といったジレンマを抱えており、福祉の職場における、普遍的な人材育成方法とは成り得ていない。ここに、「職場研修」という人

材育成方法における方法論的限界をみることができるのではないかと。つまり、マニュアルの内容と現場でのジレンマとの橋渡しの段階の必要性があるということである。それは、福祉の独自性から出発した、新たな人材育成方法の開発の可能性ともいえる。

今後の課題としては、まず、「職場研修」導入のレディネスを高める教育方法の検討をしていきたい。教育学の理論を基礎に、「教育環境としての社会福祉施設・機関」という認識の定着を目指す理論の構築を目指す。次に、福祉の独自性に立脚した人材育成方法の開発があげられる。「職場研修」推進の抑制要因をさらに検討し、福祉の現場そして福祉経営における人材育成への取り組み方を、モデル事業などを通して検討していきたい。福祉の現場から創り上げる人材育成方法を目指し、福祉現場において有効な人材を育成するための、施設・機関における思考の枠組みについて提示していけたらと思っている。

参考文献

- 1) P. Fドラッカー 上田惇生、田代正美訳：非営利組織の経営 ダイヤモンド社 1991
- 2) P. Fドラッカー 上田惇生訳：仕事の哲学 ダイヤモンド社 2003
- 3) 市川伸一：学ぶ意欲の心理学 PHP研究所 2001
- 4) 杉村芳美：「良い仕事」の思想 中央公論社 1997
- 5) 北尾倫彦、杉村 健、山内 弘継、梶田 正巳：教育心理学 有斐閣 1977