

今こそ大事な職員育成

～福祉職としての専門性向上と

人材定着をかなえる職場を目指して～

福祉施設・事業所の人材確保は、いまだ分野・種別を問わず大きな課題です。多様な人材の参入促進をはじめ、さまざまな施策が打たれていますが、その一方で、人の命と暮らしを支える現場には専門性が求められています。人材の確保と育成・定着は同一線上の課題であることをふまえ、組織の維持と、利用者への質の高いサービスを提供していく上での職員育成の重要性、取り組みの工夫について考えます。

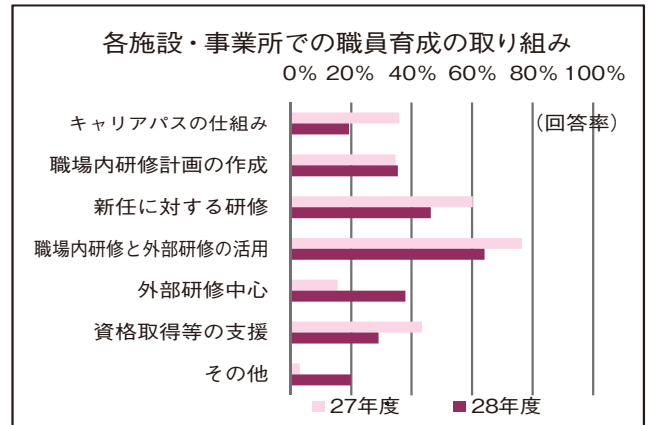
今こそ人材育成を

福祉研修センターでは、今年度、福祉施設・事業所における職員育成の現状・課題に関するアンケートを行いました。その中で、課題として多くあがっていたのが「職員の個人差が大きく、指導に苦労している」「人員不足で職員の研修派遣が困難」「中堅層が育たず（離職含む）新人の育成が十分にできない」という声でした。

本会の「新人」対象の研修受講者層にも、年齢、福祉の知識・経験や資格の有無等、差が広がっている状況がうかがえ、多様な人材が参入してきている現状と、それに伴う職員育成の苦労が推察されます。また、人員不足の影響もあってか、平成28年度の「社会福祉施設等の人材確保に関する需要調査」(本会福祉人材センター実施。以下、「需要調査」)では、各施設・事業所における職員育成の取り組みについて、平成27年度に比べ、28年度の方が全体的に減少している傾向も見えています。

しかし、このような状況だからこそ、職員育成の取り組みがこれまで以上に重要となっています。

その理由の一つは、多様な人材の参入に対して、この仕事の根幹と言える人権意識や職業倫理を丁寧に伝える必要があるということです。福



祉の仕事は「誰でも始められる」反面、人の命や生活を支える重責を担う仕事です。このことは、新人の時だけでなく、機会あるたびに確認する必要があります。また、リーダー層などは多様な新人への指導スキルを上げる必要があり、中堅・指導者層の育成、効果的なOJTの手法などがますます求められています。

もう一つは、需要調査の結果などに見られる、離職理由としての「職場環境(人間関係含む)」の多さです。福祉の仕事はチームワークが要であり、理念や目標を共有し、一丸となれる人材と職場風土が重要です。育成の取り組みが十分に無い職場では、チームワークの低下、職場

風土の沈静化が起き、ひいては、職員の離職、慢性的な人員不足、サービスの質の低下など、悪循環に陥ると考えられます。

外部研修の果たす役割 「福祉研修センター」を例に

福祉研修センターでは、全国共通の「キャリアパス対応生涯研修」を実施しています。初任者から管理者まで4課程あり、階層別に福祉の仕事の基本理念や立場ごとの役割を学び、自分のキャリアデザインを描きます。この研修を基軸に、階層別・職種別という2本の柱と、「個々人が福祉のプロフェッショナルとして成長するための支援」「職員が定着する職場づくりやマネジメントの支援」の2つの要素で研修事業を展開しています。こうした研修体系について



は、「研修マップ」として図面化し、各施設・事業所にご案内しています。

多くの研修は、グループワーク等で受講者同士の交流を図りながら学ぶ方法をとっています。研修受講後の変化として「主体的な姿勢が生まれた」「他施設の職員との交流が自身の振り返りにつながり、モチベーションが上がった」などの声があります。自分の職場以外の状況を知ること、他施設・事業所の職員とのネットワークは、集合研修だからこそ得られるものです。受講者同士が、その後も継続的に勉強会や情報交換を行っている例は多くあります。

さらに、県内施設等の実践を例に行っている研修や、受講者へのヒアリングを行って企画・実施している研修があります。研修と実践の乖離を防ぐことが一番の目的ですが、現場と研修実施機関とが協働で研修をつくりあげていく手法は、神奈川で積み上げられた経験を広め、継承していくことにつながるとともに、関係者との協働で事業の推進を図る社協らしい手法と捉えています。

職員育成の実践、工夫に学ぶ

育成の重要性はわかっていますが難しい、という声も聞かれる中で、どのような考え方や工夫が必要か、県内法人における取り組みを例に考えてみます。

社会福祉法人 清琉会

清琉会は、厚木市内に特別養護老人ホームをはじめ5カ所で高齢者を主対象とする事業を展開しています。

職員が満足して働けることが利用者の満足にもつながると、全職員への面接のほか、日常のコミュニケーションを大切に、理事長自ら職員の状況把握に努めています。新人に特定の指導者をつけることはしていませんが、周りの職員が同じ目線で指導できるような情報共有を小まめに行っています。「育成は長い目で見ればプラスになる。ここを乗り切れば次につながる」と原田忠洋理事長は言います。中途採用者も多く、それぞれ違いがある中で、「一人ひとりの価値観の受容」「個々の状況をふまえた指導」「成長したいという前向きな思い」を大切に、研修への主体的な参加も高く評価しています。

玉川グリーンホームで副施設長を務める金子厚賜さんは「研修マップを参考に、主要な研修に職員を参加させている。制度等の研修はいろいろあるが、マネジメントに関してはあまりない。中堅以上の職員は、どうチームをつくっていくべきか悩んでいる人が多いのでは」と言います。ご自身の受講経験からも、他施設の人との交流の中で学んだ内容は、今も実践に役立っているとのこと。

清琉会の主な取り組み	取り組みのポイント
<ul style="list-style-type: none"> ◆各種委員会の企画による職場内研修の年間計画作成 ◆月1回、新人職員研修の実施 	職員が講師等になる機会を設け、本人の振り返りや勉強の場にもなることを意図
◆主体的な学習支援の仕組み（上司の推薦コメント、受講料助成等）	上司コメントが職員のモチベーションにもつながる
◆託児の実施、柔軟なシフト編成による短時間労働の積極的な受け入れ	人員体制の確保とあわせ、職員が研修参加しやすい環境づくり
◆労務相談員の設置、新人職員への声掛け	職員をつまづきや不安の早期発見と対策検討、指導につなげる

また、今春は、この数年になく多くの新卒者が入職する予定で、「実習時、一人ひとりの関心等をふまえて丁寧な指導を徹底したことが入職につながったのでは」と言います。これは普段のOJTで実践していることにもつながっています。育成への取り組み姿勢は、求職者にとっても職場選択の重要な要素となっていると

言えるでしょう。

「日々の業務に追われていると大事なことを見失いがちになる。振り返る場として研修は大切」と話す原田理事長は「年齢も考え方もさまざまの人が働く職場で、法人としての考えを全職員が理解して行動できるように、これまで大事にしてきたことをもとに職員育成体制として確立していきたい」と、これからの抱負を語ってくださいました。

社会福祉法人 海風会

海風会は、入所・通所施設にグループホーム、放課後等デイ、指定相談など、横須賀市内15カ所で知的障害児・者への事業を展開しています。法人の職員倫理綱領には「利用者が、人としての尊厳を守られ、豊かな人生を送ることができるよう支えていくこと」が職員の役目として明記されています。

職員育成については研修要綱や人事考課規程を定めて取り組んでいます。ですが「大切にしているのはコミュニケーション」と施設長の米村拓真さんは言います。特に新人に対しては、入職時に各施設長から、法人が期待する職員像について話をします。他業種からの転職者等も多い中で、このような機会にしっかりとトップがあるべき職員像を伝えることが、職員による不祥事の予防等につながる

海風会の主な取り組み	取り組みのポイント
◆独自の研修要綱に基づく階層別、事業・職種別研修等の計画的実施	管理職数名のチームで各事業所のニーズをふまえて研修内容を検討
◆新人に1対1のトレーナー設置 ◆セルフチェックシートによる定期的な振り返りの実施と指導	他業種からの転職者等、中途採用の増加をふまえて、人権意識を基礎に、プロとしての自覚と行動を定着させる
◆目標・成果シートによる指導、人事考課の実施	上司との話し合いによる目標と成果の共有、課題をふまえた研修受講の促し
◆主体的な学習支援（交通費支給、職員の自主勉強会へのお茶菓子提供等）	まず参加意欲を大事に、交通費支給の自主参加の研修には報告義務等を課していない
◆近隣施設との協働による研修の実施	身近な場所での参加しやすさと、近隣施設職員との交流や相互研鑽を視野に実施

と考えているからです。

海風会では、本会の研修マップをもとに、バッテリーしないように職場内研修を組み込んで年間の研修計画を立てています。「セルフチェックシート」や「目標・成果シート」は、職員として不足している行動や

能力等を気付かせるツールとなり、上司が本人と面接し、研修を示唆するなどの助言もしています。今後は、これらのシートを綴っている個人別ファイルに研修履歴も記録・保管し、育成のツールとして充実を図る予定とのことです。

人材育成をシステムとして整備してきましたが、事業所拡大や人員不足という状況から、以前は3年目の職員に担ってもらっていた新人トレーナーの役割を、今は2年目の職員にも担ってもらっているなど変化が生じており、見直しが必要な部分もあります。しかし、以前は職員から「法人は何をやってくれるのか」と聞かれることが多かったのに対し、今は「自分たちは何をすべきか」を考えて行動する職員が育ってきたと感じているとのこと。「せつかくこの法人に来てくれた人を、地域の中で育てていきたい。今後さらに見直しを行いながら体制整備を進める予定です」と米村施設長は力強く話してくださいました。

2つの事例から学ぶこと

清流会、海風会の取り組みからは、次のような共通点をあげることができそうです。職員育成は研修だけではありません。ここにあげたようなそれぞれの取り組みが相互に作用して、組織の理念に沿った職場風土がづく

◆2つの事例の共通点◆

- 人材育成が質の高いサービス提供につながるという信念
- トップが直接、法人理念や期待する職員像を伝える場がある
- 日常的に個々の職員の状況把握と管理者間で情報の共有を行っている
- 中途採用や福祉の知識・経験のない新人の増加を踏まえ、個々の職員に合わせた指導体制をつくっている
- 職場内研修を基本に、職員の状況に即して必要な研修を外部研修のプログラムから勧めている
- 職員の研修参加を促進する仕掛けをつくっている
- 学習意欲、研修をふまえた実践を、高く評価している
- 組織内のコミュニケーション活性化や相互の学び合いも視野に置いて取り組んでいる

られ、組織人としての職員が育っていきま。管理者は「研修は仕事の「一環である」との認識を職員に持たせるとともに、研修に参加しやすい環境づくりや、研修が本人のプロと

しての成長と組織の活性化の両方につながる仕組みづくりなど、育成のリーダーシップを発揮していく必要があります。

福祉研修センターの活用を

「福祉は人」という言葉どおり、人材はこの仕事の最大の資源です。人員体制が厳しい中でも、育成の取り組みは継続していく必要があります。福祉研修センターでは、職場内研修支援事業として、研修企画や講師情報の提供等の支援も行っています。本会の研修受講者から「学んだ内容を自分の職場で共有し、組織的な実践につなげたい」と相談を受け、職場内研修の実施につなげた例もあります。外部研修に派遣することは困難でも、このような形で研修から実践につなげていくことは可能です。平成30年度の福祉研修センター事業は、3月には各法人に向けて情報提供してきます。4月に実施予定の新任職員合同研修は、分野を越えて新人が一堂に会し、福祉の仕事のプロとしてスタートラインに立ったことを自覚してもらおう研修で、福祉を学んできた人も、学んでいない人も、どちらにも知っていただきたい内容です。ぜひ職員の派遣をご計画ください。

(福祉研修センター)