

社会福祉施設における人材育成カリキュラムマネジメント —福祉人材育成方法の新たなフレームワーク構築に向けて—

Human Resource Development Curriculum Management in Social Welfare Institution: Turn to New Framework Construction of the Human Resource Development Method for a Person Engaged in Social Welfare Service

*
永田 理香

要約

福祉サービスの質を向上させるためには、組織としての従事者の教育環境整備（マクロレベル）だけでなく、人材育成における具体的な教育活動（ミクロレベル）についても、そのプロセスを視覚化し、職場に定着させていく必要がある。本稿では、実態調査を基に、福祉人材育成における課題を明確化し、その課題を克服する方策として、福祉人材育成方法の新たなフレームワークである、「人材育成カリキュラムマネジメント」の提示を試みる。

1. 研究の背景

2007年8月、「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」（以下「指針」）が改定され、「キャリアアップの仕組みの構築」の項目の中で、経営者、職能団体、その他の関係団体等、国、地方公共団体は、「福祉・介護サービス分野におけるキャリアパスに対応した生涯を通じた研修体系の構築を図るとともに、施設長や従事者に対する研修等の充実を図ること。」と、教育環境の整備について明記された（厚生労働省、2007）。

この「指針」を受け、全国社会福祉協議会中央福祉学院は、「社会福祉事業に従事する者のキャリアパスに対応した生涯を通じた研修体系構築検討委員会」（以下「全社協委員会」、2009-2011年）を設置し、社会福祉施設の教育環境の骨組みとなる、生涯研修体系のあり方について基本的な考え方をまとめた。

全社協委員会が2009年度に実施した職場研修に関する実態調査からは、以下の点が主な課題として抽出された（全社協、2010）。

1. キャリア形成の視点が弱い、2. 研修ごとの到達

目標が明確になっていない、3. 目標への到達状況や効果に係る評価が十分に行われていない、4. 研修の実施方法は講義形式が多い、5. 多人数による集合研修型が多く受講者の水準が一定しないため、対象者個々のレベルに応じた有効な研修を実施しにくい、6. 単発の研修が多く、中長期視点に立った継続的な研修の企画が行われにくい。

これらの課題を受け、全社協委員会は、職場横断的な組織性及び基本的な専門性を内容とする「生涯研修体系」を構築した。具体的には、第1段階＝職員Ⅰ（新任）、第2段階＝職員Ⅱ（一般）、第3段階＝職員Ⅲ（主任）、第4段階＝管理者（部門管理者、課長）、第5段階＝上級管理者（施設長・部長）という5段階のキャリアパスを設定し、8つの科目（①「キャリアデザインとセルフマネジメント」、②「福祉サービスの倫理と基本理念」、③「メンバーシップ・リーダーシップ」、④「人材育成・能力開発」、⑤「業務課題の解決と実践研究」、⑥「リスクマネジメント」、⑦「多種職連携・地域協働」、⑧「組織運営管理」）についてステップごとに学ぶ仕組みを作った（表1）。そして、現在、この生涯研修体系をベースに、組織性の部分に関して、福祉従事者が各段階における基本的な実践

論文受理日：2012年2月29日

*NAGATA, Rika：高崎健康福祉大学健康福祉学部社会福祉学科
(Department of Social Welfare, Faculty of Health and Welfare, Takasaki University of Health and Welfare)

能力を身に付けられるよう、全国の都道府県・指定都市研修実施機関及び各福祉職場への定着を推進している。

また、介護職員の人材育成に関する動向としては、2009年10月から「介護職員処遇改善交付金」事業が開始され、2010年10月からは、新たに「キャリアパスに関する要件」が設けられた¹⁾。これは、介護職員の能力・資格・経験等に応じた処遇を行うことを定め、キャリアパスを賃金に反映することが難しい場合は、OJT、OFF-JT等の研修機会を提供し、資質向上のための取組を行うこととするものである。

その具体的要件は以下のようなものである。「1.介護職員の職位、職責または職務内容などに応じた任用などの要件を定めている、2.1に掲げる職位、職責または職務内容などに応じた賃金体系(一時金などの臨時的に支払われるものを除く)について定めている、3.1および2の内容について、就業規則などの明確な根拠規程を書面で整備し、すべての介護職に周知している。」(厚生労働省、2009)

社団法人日本介護福祉士会は、2011年7月20日から同年8月25日まで、介護保険事業所に勤務する日本介護福祉士会会員を対象に「介護職員処遇改善交付金の効果等に関する調査」を実施した(調査対象数:4700、回収数:2465、回収率:52.4%)。その結果、介護職員処遇改善交付金制度導入後の処遇改善の状況については「行われた」が69.9%、処遇改善交付金事業の必要性について「必要だと思う」が82.1%であり、制度の必要性については高い評価であった。

しかし、実際に交付金制度導入後の職場の変化に関する質問については、「改善された」と回答した割合は、「職場での研修計画が示されるようになったか」で62.9%と最も高く、次いで「資格取得や能力向上に向けた研修会等が充実した」(32.5%)、「資格取得や外部研修参加に係わる費用等の職場から負担してもらえるようになった」(25.3%)、「職員の増員」(23.4%)と続き、ほとんどの項目が1~3割程度の改善レベルとなっている。この結果を受け、日本介護福祉士会は、今後、介護職員の処遇改善の効果を継続的なものとして

表1 福祉・介護サービス従事者の職務階層に対応した新たな研修体系 (全国社会福祉協議会, 2010,p20-21 を一部改変)

階層	シニアマネジャー(上級管理者)	マネジメントマネジャー(管理者)	チームリーダー(職員Ⅲ)	メンバーⅡ(職員Ⅱ)	メンバーⅠ(職員Ⅰ)	教育内容	科目
組織方針の決定と体制・環境整備	組織方針の決定と体制・環境整備	マネジメントの決定と体制・環境整備	チームによる実践	専断・職業倫理の理解と実践	福祉サービスの倫理と基本理念	福祉サービスの倫理と基本理念	福祉サービスの倫理と基本理念
体制整備対策	体制整備対策	環境改善	自己管理	自己管理	自己管理	キャリアデザイン	セルフマネジメント(自己管理と環境づくり)
組織・部門管理者に必要なコミュニケーション技術	組織・部門管理者に必要なコミュニケーション技術	コミュニケーション技術	コミュニケーション技術	コミュニケーション技術	コミュニケーション技術	コミュニケーション技術	メンバーシップ・リーダーシップ
行政・他機関との連携	行政・他機関との連携	地域協働の実践と開発マネジメント	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	多職種連携・地域協働
行政・他機関との連携	行政・他機関との連携	地域協働の実践と開発マネジメント	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	人材育成
行政・他機関との連携	行政・他機関との連携	地域協働の実践と開発マネジメント	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	業務課題の解決と実践研究
行政・他機関との連携	行政・他機関との連携	地域協働の実践と開発マネジメント	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	リスクマネジメント
行政・他機関との連携	行政・他機関との連携	地域協働の実践と開発マネジメント	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	他組織や地域の関係機関との連携	組織運営管理

いくためには、一時的な制度としてではなく、将来を見据えた介護人材確保定着を目指していくべきだとまとめている（日本介護福祉士会，2011）。

交付金をきっかけに、各事業者は“必要に迫られて”キャリアパスの策定に乗り出し始めている。しかし交付金を前提としたキャリアパス策定であっても、福祉業界にとっては大きな変革をもたらす契機であり、従事者の教育環境を整備できるチャンスでもある。全社協の「生涯研修体系」構築の動きもあるが、福祉業界は、人材育成に関して、他の業界に比べ大きな遅れを取っているといえよう。筆者は、県社会福祉協議会研修課において、社会福祉従事者の研修企画・運営を担当していたが、その実務経験から感じたことは、福祉人材育成における方法論の不在であった。

福祉業界の抱える慢性的な問題を克服し、利用者の満足度を高めるためには、組織としての従事者の教育環境整備（マクロレベル）だけでなく、人材育成における具体的な教育活動（ミクロレベル）についても、そのプロセスを視覚化し、職場に定着させていく必要がある。本稿では、実態調査を基に、福祉人材育成における課題を明確化し、その課題を克服する方策として、福祉人材育成方法の新たなフレームワークの提示を試みる。

2. 教育環境としての社会福祉施設

2.1 「教育訓練」の導入から福祉の「職場研修」へ

福祉現場への「教育訓練」の導入は、全国社会福祉協議会（以下全社協）中央福祉学院が中心となり、「職場研修」として推し進めてきた。全社協中央福祉学院は、1993年に策定された「福祉人

材確保指針」に基づいて、「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き—」（以下「マニュアル」）を作成した（全社協，1995）。

これは、「各法人・職場が職員の資質向上をめざして取り組むことを支援するために、福祉職場における「職場研修」の推進方法を具体的に示した、初めての手引書」（全社協，1995）であり、現在も、多くの都道府県等社会福祉研修実施機関の職場研修担当者の研修会において、標準的内容として活用されている。

マニュアルでは、福祉現場の人材育成方法として、企業の教育訓練手法である「OJT」「OFF-JT」「自己啓発援助制度（SDS）」の3つの形態を導入し、それらを合わせて「職場研修」と定義している（表2）。

また、職場研修を担うそれぞれの基本的役割として、「経営者」は、研修理念やしきみづくり等、環境整備を、「管理者・指導的職員」は、職務遂行過程で日常的な指導を、「研修担当者」は、職場研修の実務（研修管理）をすすめ、「一人ひとりの職員」は、目標を持って自己啓発に努め、「専門性」や「組織性」の向上、人間的成長をめざす、としている。

また、福祉の「職場研修」推進体制は、3つのレベルが関連し合い構成されている。ミクロレベルとしては「経営者」、メゾレベルとしては「都道府県等社会福祉研修実施機関」、マクロレベルとしては「中央研修実施機関」であり、それぞれの役割は図1のようなものである（全社協，2000）。

まず、「経営者」は、職場が人材育成の責任単位であることを認識し、自らの責任で「職場研修」の体制を整備し、推進することが求められる。つまり、福祉の「職場研修」の中心は各職場であり、各職場で主導的にOJT、OFF-JT、SDSを実施す

表2 職場研修の3つの形態（全国社会福祉協議会，1995,p13 を一部改変）

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、一定期間日常生活を離れて行う研修。職場内 OFF-JT と職場外 OFF-JT の2つがある。
SDS～自己啓発援助制度～	職員の職場内外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。

ることが理想的であるとされている。しかし、大企業と違い、福祉の現場は、様々な規模の職場が存在しているため、独自の研修体系を構築し、職場の中で完結して人材育成を行うことが難しい。そのため、研修実施機関からのサポートが必要不可欠である。

都道府県社会福祉協議会が大半を占める「都道府県等社会福祉研修実施機関」は、「職場研修」の整備・運営に関する助言・指導等を通じて「職場研修」の支援を行い、地域の研修ニーズに基づく共通的・基礎的・基盤整備的な研修を計画・実施している。

また、「中央研修実施機関（全社協中央福祉学院）」は、都道府県機関の支援を行うとともに、中央研修の実施と従事者研修に関する全国的な連絡調整、調査・研究等を推進している。これら、メゾ・マクロレベルの支援により、「職場研修」は推進されていくとされている（全社協、2000）。

このように、指針の策定を機に、福祉の人材育

成は、全社協中央福祉学院が主導し、「職場研修」として導入を進めてきた。「職場研修」は福祉職場においてどの程度定着したのか、次節では、実態調査をもとに社会福祉施設と都道府県等社会福祉研修実施機関の「教育力」について検証していきたい。

2.2 社会福祉施設の「教育力」

人材育成は、社会福祉施設と従事者個人との協働作業である。施設は従事者を教育すると同時に、自らも組織として学習する。また、従事者は施設内で学習すると同時に、施設を教育する。施設は教育環境でもあり、学習組織でもあるといえる。

では、社会福祉施設における教育環境の実態とはどのようなものなのか。前述の全社協委員会が実施し、筆者が作業委員として関わった、施設長等または教育研修担当責任者に対する質問紙調査の概要及び結果は以下のとおりである（全社協、2009）。

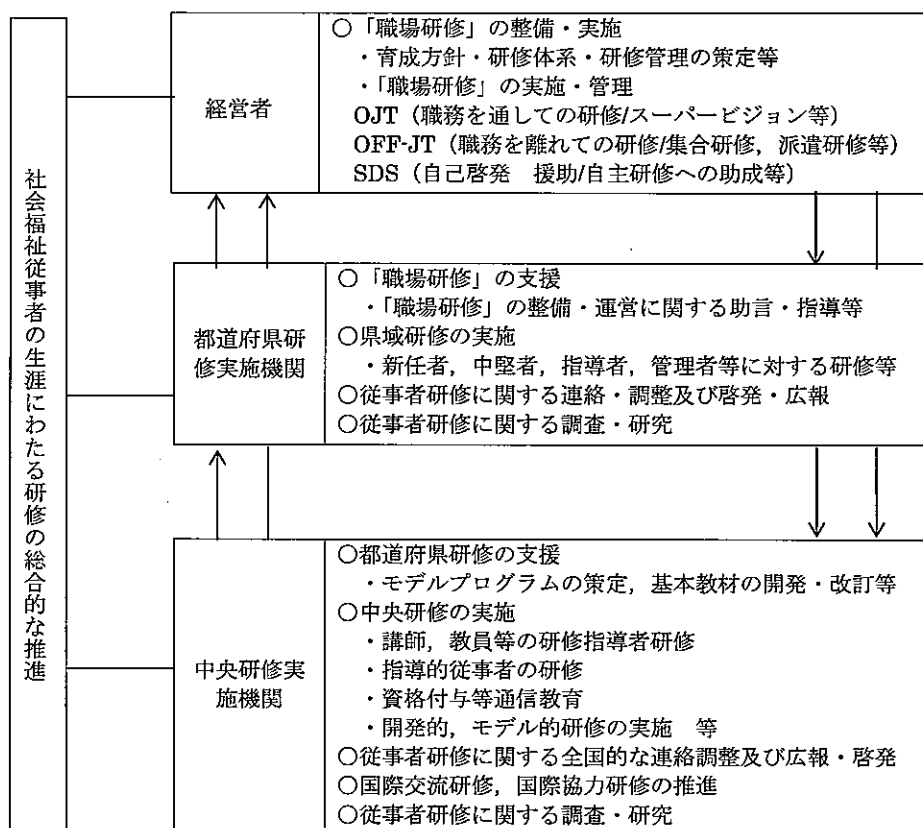


図1 「職場研修」の推進体制と役割（全国社会福祉協議会,2000,p12 を一部改変）

【調査の概要】

- 1) 調査期間：2008年10月22日～2008年12月18日（郵送留め置き）
- 2) 調査対象数：216、回収数：92、回収率：42.6%
- 3) 回答者：施設長等（事務局長）、もしくは教育研修担当責任者

【調査結果について】

1) 回答施設の内訳（表3）

回答施設の内訳については、「身体障害者療護施設」、「市社会福祉協議会」が21.7%で最も多く、続いて「保育所」14.1%であった。また、施設種別でみると、「障害者福祉施設」が33.7%で最も多く、続いて「児童福祉施設」23.9%であった。

2) 「職場研修」体制整備について（表3）

「職場研修担当者等の選任方法」については、

「1. 施設単位で選任している」が26.1%、「3. 法人単位で選任している」が19.6%となっており、5割弱の法人・施設で職場研修の担当者が設置されていた。その他、「2. 施設単位で研修推進委員会等を設置している」10.9%、「4. 法人単位で研修推進委員会等を設置している」8.7%となっており、約3割の法人・施設で研修推進のための委員会等が組織されているという結果となった。

「職場研修の理念及び方針の策定」については、「施設単位で策定」が37.0%、「法人単位で策定」が33.7%であり、約7割の法人・施設で研修理念や方針が策定されていた。

「年間研修計画の策定状況」については、「年間研修計画」を策定しているとの回答は51.1%であった。「未策定」の回答の内訳は、「経営方針やサービス目標に即した研修を受講している」が22.8%、「その都度、必要な研修を受講している」が10.9%、「例年、受講させる研修が決まっている」が9.8%であった。

表3 施設の内訳及び「職場研修」体制整備の状況（n=92）

質問項目	選択肢	回答数	%
回答施設の内訳	特別養護老人ホーム	17	18.5
	身体障害者療護施設	20	21.7
	知的障害者授産施設（入所）	3	3.3
	知的障害者授産施設（通所）	5	5.4
	知的障害者更生援護施設	3	3.3
	保育所	13	14.1
	児童養護施設	3	3.3
	乳児院	1	1.1
	母子生活支援施設	5	5.4
	市社会福祉協議会	20	21.7
	区社会福祉協議会	1	1.1
	その他	1	1.1
職場研修担当者等の選任方法	施設単位で選任している（研修推進委員会等除く）	24	26.1
	施設単位で研修推進委員会等を設置している	10	10.9
	法人単位で選任している（研修推進委員会等除く）	18	19.6
	法人単位で研修推進委員会等を設置している	8	8.7
	施設長等が行っている	14	15.2
	その他	6	6.5
職場研修の理念及び方針の策定	施設単位で策定している	34	37.0
	法人単位で策定している	31	33.7
	その他	2	2.2
	策定していない	21	22.8
年間研修計画の策定状況	策定している	47	51.1
	未策定だが、経営方針やサービス目標に即した研修を受講している	21	22.8
	未策定だが、例年、受講させている研修がほぼ決まっている	9	9.8
	その他	2	2.2
	策定しておらず、その都度、必要な研修を受講している	10	10.9

3) OJTの実施について (表4)

「施設内における OJT の体制・実施状況」については、何らかの体制を整え、「OJT を実施している」が48.9%、「特に体制を敷いていない」が40.2%であった。また、OJT の体制を敷いている内訳は、「施設長等以下、各階層に対し、OJT の体制が明確になっている」が21.7%、「新人職員のみでなく、一部の職員に対して OJT を行っている」が14.1%、「新人職員のみ、後輩指導担当者を配置して OJT を行っている」が13.0%であった。

「OJT において困難さを感じていること」については、「忙しくて職員の指導育成までではできない」が26.1%で最も多く、続いて「特になし」26.1%であった。

4) 職場内 OFF-JT の実施について (表5)

「過去1年間(平成19年10月～平成20年9月まで)に行った職場内での OFF-JT 開催数」については、職場内 OFF-JT の年間開催数の平均は、11.4回であった(老人福祉施設は22.1回、障害者福祉施設9.0回、児童福祉施設12.5回、社協5.2回)。種別ごとの最大値は「老人福祉施設」が72回、「障害者福祉施設」が35回、「児童福祉施設」が50回、「社会福祉協議会」が19回でばらつきが見られた。

「過去1年間に行った職場内 OFF-JT の参加実態」については、「ある特定の職種や階層を対象に実施し、ほとんどの職員が参加した」が28.2%で最も多く、続いて「正規職員の参加を義務付け、ほとんどの正規職員が参加した」18.7%であった。

「職場内 OFF-JT において困難さを感じていること」については、「就業時間内に開催している

ため、全ての職員が参加できない」が35.9%で最も多く、続いて「就業時間外に開催しているため、職員が集まりにくい」22.8%であった。

5) 職場外 OFF-JT の実施について (表5)

「過去1年間の職場外 OFF-JT 派遣回数」については、平均は33.1回、最大値は224回、最小値は0回であった。

「過去1年間の職場外 OFF-JT の主催者」については、「都道府県・指定都市レベルの非営利団体」が56.2%で最も多く、続いて「全国レベルの非営利団体」18.7%であった。「都道府県・指定都市レベルの非営利団体」とは、都道府県・指定都市社会福祉協議会が運営主体である、社会福祉研修実施機関のことを指す。

「職場外 OFF-JT において困難さを感じていること」については、「職員を派遣するためのローテーションを組めない」が25.0%で最も多く、続いて「職員からの積極的な希望がない」20.7%であった。

6) SDS の実施について (表6)

「SDS の取り組み状況」については、「自主勉強会への施設・設備の提供(貸し出し)」が34.8%で最も多く、続いて「社会福祉士や介護福祉士資格等取得のための受験等費」28.3%であった。

「SDS において困難さを感じていること」については、「特になし」が30.4%で最も多く、続いて「職員からの積極的な希望がない」23.9%であった。

表4 OJT 実施状況及び課題 (n=92)

質問項目	選択肢	回答数	%
施設内における OJT の体制・実施状況	施設長等以下、各階層に対し、OJT の体制が明確になっている	20	21.7
	新人職員のみ、後輩指導担当者を配置し OJT を行っている	12	13
	新人職員のみでなく、一部の職員に対し OJT を行っている	13	14.1
	体制を敷いていないが、後輩や部下に対する指導が行われている	37	40.2
	その他	3	3.3
OJT において困難さを感じていること	忙しくて職員の指導育成までではできない	24	26.1
	指導できるほどの力量がない	6	6.5
	必要性は理解しているが、どのようにすればよいか分からない	8	8.7
	その他	9	9.8
	特になし	24	26.1

表5 OFF-JT の実施状況及び課題 (n=92)

質問項目	選択肢	回答数	%
過去1年間に行った職場内 OFF - JT の参加実態	非常勤職員も含め全員参加を義務付け、ほとんどの職員が参加した	110	17.6
	特に義務付けないが非常勤職員も含め、ほとんどの職員が参加した	56	9
	正規職員の参加を義務付け、ほとんどの正規職員が参加した	117	18.7
	特に義務付けなかったが、正規職員のほとんどが参加した	21	3.4
	ある特定の職種や階層を対象に実施し、ほとんどの職員が参加した	176	28.2
	研修参加を義務付けなかったことにより、一部の職員が参加した	105	16.8
	その他	36	5.8
職場内 OFF - JT において困難さを感じていること	就業時間外に開催しているため、職員が集まりにくい	21	22.8
	就業時間内に開催しているため、全ての職員が参加できない	33	35.9
	どのようなことを学びたいか、職員からの意見がでてこない	17	18.5
	外部講師が見つからない	3	3.3
	外部講師に頼ってしまう	4	4.3
	マンネリ化している	4	4.3
	資質を高めなければならないと感じている職員が少ない	12	13
	その他	5	5.4
	特になし	7	7.6
過去1年間の職場外 OFF - JT の主催者	全国レベルの非営利団体	211	18.7
	都道府県・指定都市レベルの非営利団体	633	56.2
	市区町村レベルの非営利団体	103	9.1
	支部レベルの非営利団体	52	4.6
	研修会社、コンサルティング会社など	24	2.1
	研修会社、コンサルティング会社以外の営利企業	28	2.5
	その他	53	4.7
職場外 OFF - JT において困難さを感じていること	魅力ある研修会が少ない	15	16.3
	職員を派遣するためのローテーションを組めない	23	25
	研修会会場が遠い	12	13
	研修会参加費が高い	17	18.5
	研修に充てる予算が少ない	15	16.3
	職員からの積極的な希望がない	19	20.7
	その他	2	2.2
特になし	12	13	

表6 SDS の実施状況及び課題 (n=92)

質問項目	選択肢	回答数	%
SDS の取り組み状況	個人の研究活動の奨励や補助	13	14.1
	学習サークルへの活動費補助	1	1.1
	自主勉強会への施設・設備の提供（貸し出し）	32	34.8
	福祉関係図書・資料・ビデオの貸し出し	22	23.9
	自主的に職員が参加する研修会（大会）の参加費援助	29	31.5
	自主的に職員が参加する研修会（大会）の旅費・宿泊費援助	21	22.8
	社会福祉士や介護福祉士資格等取得のための受験等費用の援助	26	28.3
	研修会（大会）参加時の職免、特別休暇の付与	23	25
その他	1	1.1	
SDS において困難さを感じていること	研修に充てる予算が少ない	15	16.3
	職員からの積極的な希望がない	22	23.9
	その他	4	4.3
	特になし	28	30.4

7) 考察

以上の結果からは、社会福祉施設における教育機能が十分に発揮されているとは言い切れない現状が垣間見られる。「職場研修の体制」につい

ては、研修理念が策定されていない施設が約3割、年間研修計画を策定していない施設が約半数存在し、教育環境としての基盤が不安定である印象を受ける。

また、OJT、OFF-JT、SDS等の人材育成の手法については、体系的・計画的な実施にまでは至っておらず、福祉職場としての人材育成に関する共通認識が形成されていない。本来、職場研修は各社会福祉施設を主体として実施するのが理想とされており、職場外OFF-JTはその支援策として位置づけられているが、調査結果からは、職場外OFF-JTの派遣回数が職場内OFF-JTの実施回数を上回り、とりわけ都道府県等社会福祉研修実施機関に高く依存していることが分かる。

2.3 都道府県・指定都市研修実施機関の「教育力」

上述の調査結果にもあるように、多くの社会福祉施設・機関が、社会福祉協議会等の都道府県等社会福祉研修実施機関に職場外OFF-JTとして派遣している。各研修実施機関は、独自の研修体系を持ち、前述の「生涯研修体系」といわれる階層ごとの組織性に関する研修を中心として、様々な専門的課題について研修を実施している。

その都道府県等社会福祉研修実施機関の人材育成においても多くの課題がある。筆者が都道府県等社会福祉研修実施機関の全てに当たる60箇所を対象に実施した、研修事業運営に関する質問紙調査結果からも、「研修体系の策定」及び「研修プログラムの企画」について、いくつかの課題が明確化された。調査の概要及び結果は以下の通りである。

【調査概要】

- 1) 調査期間：2007年12月6日～2007年12月28日（郵送留め置き）
- 2) 調査対象数：全ての都道府県等社会福祉研修実施機関（60箇所）、回収数：53、回収率：88.3%
- 3) 回答者：研修担当者

【調査結果】（表7）

1) 回答機関の概要

主な設置主体は「社会福祉協議会」が32箇所（60.4%）、「県・市行政」が23箇所（37.7%）であり、主な運営主体は「社会福祉協議会」が49箇所（92.5%）であった。

1機関当りの研修部門の人数は7.1人であり、

各年代別の1機関当りの平均人数は、「20代」が1.4人、「30代」が2.3人、「40代」が1.6人、「50代」が1.4人、「60代」が0.4人、「70代」が0.019人であった。主な研修主担当者は、「正規職員」182人（62.1%）、「嘱託職員」70名（23.9%）であった。

各機関における研修主担当職員の人数は、「正規職員」が3.6人、「嘱託職員」が1.9人、「臨時職員」が1.9人、「その他」が2.2人であった。研修主担当職員の内人材センターとの兼務をしている割合を職位別でみると、「正規職員」が46人（25.3%）、「嘱託職員」が15人（21.4%）、「臨時職員」が2人（8.0%）、「その他」が4人（25.0%）であった。一人当りの研修企画課程数は、「正規職員」が8.7課程、「嘱託職員」が3.5課程であった。

2) 研修体系について

まず、「研修実施機関における『研修体系』に関する課題」については、「勤務年数・役職により、中堅職員研修と指導的職員研修に分けているが、幅がありすぎるため、研修のニーズ・グループ演習にも差が出てくる」、「社会福祉施設研修においては、初級－中級－主任級とステップアップできる階層別研修の形態を取っていないながら、実質的には各階層を対象としたその時求められる内容を提供しているため、研修体系の見直しを図る必要がある」、「一部を除き、研修メニューが職位（あるいは階層）や経験内容に応じたもので整理できていない。グルーピングしてはいるが、メニューを平板に羅列したものに終わっている。そのため、研修内容と参加者のニーズとのミスマッチにつながっている側面が否めない」、「現在は実施する研修をテーマ別（経営支援、資格取得など）に分類しただけのものであり、今後、福祉施設等の職種や職階に応じて求められる役割や技術に対応した研修体系を作り、それをもとに本センターを含めた研修実施機関（種別協等）の間で役割分担を行っていくことが本県の場合は必要になってくる」との回答があり、研修体系の構築方法、活用方法について、多くの機関が模索している状況が把握された。

また、「研修実施機関のある都道府県・指定都市において実施されている全ての福祉の現任者研

表7 都道府県・指定都市研修実施機関における研修事業実施状況 (n=53)

質問項目	選択肢	回答数	%
研修実施機関のある都道府県・指定都市において実施されている全ての福祉の現任者研修の把握	はい	1	1.9
	ある程度把握している	37	69.8
	いいえ	12	22.6
	現在調査中	2	3.8
	その他	1	1.9
OFF-JTにおける役割の明確化	はい	3	5.7
	ある程度明確化	10	18.8
	いいえ	37	69.8
	その他	3	5.7
研修プログラム企画手順のマニュアル化	はい	7	13.2
	いいえ	26	49.1
	マニュアルはないが一定のルールがある	19	35.8

修を把握しているか」という問いに対しては、「ある程度把握している」37 (69.8%) が最も多く、「はい」と回答した機関は1箇所であり、「その他」と回答した機関においても、「本会で把握している実施機関に対して毎年調査を行い、可能な限り回答をいただいている。その範囲で把握しているため、「全て」とは言い切れない」とあり、2機関がほぼ全体的な情報を収集しているといえる。

「都道府県・指定都市における職場外 OFF-JT について、研修事業実施機関、各社会福祉法人、業界団体、職能団体等の役割が明確化されているか」との問いに対しては、「いいえ」が最も多く、37 (69.8%) であり、続いて「ある程度明確化」10 (18.8%) であった。「その他」の具体的な内容としては、「調整中」「検討中」であった。

3) 研修企画について

「研修プログラムの企画手順を研修部門としてマニュアル化しているか」については、「いいえ」が26 (49.1%) で最も多く、次いで「マニュアルはないが一定のルールがある」19 (35.8%) であった。

「研修プログラムの企画において課題だと思う点」については、「福祉サービスの現場から一定の距離がある県社協の職員が企画をするため、現場のニーズを的確に把握して企画がたえられるか、タイムリーな企画となっているかが常に問われていると感じている」、「中堅職員研修の力量の差が大きいため、対象とゴール設定に課題を感じる」、「社会的な必要性を反映すると考えられる

テーマが、高受講率獲得とはならない場合がある」、「主担当者の「1人仕事」になりがちなこと。組織として PDCA を行うためのルールや時間の確保が必要。→事務の効率化（時間の確保）／マニュアル化（業務管理、研修担当者間の引継ぎ）／研修担当者会議の定期的開催（進捗状況の情報共有化）が必要」、「プログラムを組むためには、担当者自身その分野（研修の内容）についての十分な知識や経験がないと、どこをどのように企画すればよいかわからず、表面的な対応になってしまう点。（本当に充実した研修内容のプログラムを作成するためには、担当者自身の資質が問われる点）」、「個々の研修の目的が体系的に考えられていない。プログラムの内容の精査が十分でなく検討会形式での精査をしていない。中長期を見据えた体系的研修プログラムの企画ができていない。委託研修の企画にあたっては、実施予定の約半数が主幹課から仕様書が示され、それに基づいて企画されるが、前年同様のものや参加者のニーズに基づいた内容でないものが多々ある」との回答があり、研修企画手順の明確化及び、研修を企画する職員に求められる力量形成が課題として把握された。

4) 考察

研修実施機関は、地域の研修ニーズに基づく共通的・基礎的・基盤整備的な研修（職場外 OFF-JT）を計画・実施する役割を担っているため、社会福祉法人、業界団体、職能団体等と連携し、基本的な都道府県・指定都市レベルの研修体系を

主導して構築する役割が期待されている。しかし、実態調査からは、地域の関係機関との連携を取らずに研修体系を構築している現状がうかがえる。そのため、研修内容の重複等が起こっているのが現状であり、効率的・効果的な研修効果が期待できない状況であるといえる。

また、研修実施機関のもう一つの役割として「職場研修」の整備・運営に関する助言・指導等を通じて「職場研修」の支援をすることがあげられるが、調査結果からは、受講者の「学習ニーズ」のキャッチの仕方、そしてそれを企画側の求める「教育ニーズ」とどう統合し、研修プログラムとして組み立てていけばいいのか、方法論が明確化されていない実態が明らかになった。回答にもあったように、研修企画プロセスをマニュアル化し、それを各福祉職場に研修を通し伝達していくことが期待される。

こうした福祉業界全体における、従事者の教育環境・方法の未整備状態を改善していくためには、福祉人材育成の全体像を捉えることのできる新たな枠組みをもち、効率的・効果的な人材育成マネジメントシステムを構築し、研修担当者の役割を明確化していく必要がある。

3. 福祉人材育成マネジメントの二つの視点

3.1 「組織」の視点からみた人材育成マネジメント

東京都は、こうした福祉の「職場研修」が推進されない状況を克服するため、2011年3月、「社会福祉施設における人材育成マネジメントガイドライン」²⁾を策定し、その中で、福祉人材育成における組織的マネジメントの必要性を提唱した（東京都福祉保健局，2011）。

ガイドライン策定の背景としては、福祉分野に特徴的な課題として定着率が低く恒常的な人材不足であること、長期間働き続ける専門職としてのキャリアパスが浸透していないこと、体系的かつ十分な教育を受けないまま現場業務に当たること等があげられ、さらに、人材育成機会の減少や各職員の人材育成機会へのモチベーション低下、人材育成ノウハウの散逸等といった、「組織」に内在する課題があげられている。

これらの課題を解決するために、組織マネジメントの視点から作成したのが、「人材育成におけるPDCAマネジメントサイクル」（東京都保健福祉局，2011）である（図2）。

まず、組織の理念に基づく人材育成理念を設定し、それを実現するための教育環境整備を行う。次に、「1. キャリアパスと役割・職務・能力の設定」の段階では、組織が理想とするサービスの提供、利用者や家族との関係構築を実現するために必要となる能力を、職種、職階ごとに設定し、キャリアパスを構築する。設定するキャリアパスについては、現場リーダーから管理職を目指すコースだけではなく、専門性を深め現場でエキスパートとして活躍するコース等、複数を用意することが望ましい。

「2. 人材育成体系の構築」については、人材育成に関わる責任者・担当者を選任して研修推進体制を整備し、人材育成方針や職員の現状を照らし合わせ、必要となる人材育成体系を検討し、その体系に基づいて、年間研修計画、研修方法（OJT, OFF-JT, SDS）の選択を行っていく。そして、特にOFF-JTに関しては、職場内OFF-JTと職場外OFF-JTでテーマが重ならないよう、都道府県・指定都市レベルでの調整が必要となる。

「3. 職員へのキャリア開発支援・能力向上への動機づけ（自己啓発援助も含む）」については、職員一人ひとりが意欲をもって自発的に能力を向上させていこうという意思を形成するために、「個人研修計画（キャリアプラン策定）シート」等を作成し、人事評価面談時に活用すること等が提案されている。

このマネジメントサイクルの特徴は、すべての段階に「PDCAサイクル」が設定され、常にプロセスをモニタリングしながら、スモールステップにより確実に人材育成を進めていけるということである。そして、この人材育成PDCAマネジメントサイクルと、職員の配置計画・人事考課制度の整備を連動させることにより、効率的・効果的な組織マネジメントが可能になるといえる。

しかし、このシステムは組織性の視点からのものであるため、人材育成の方法論の部分までは表現しきれていない。実際に研修担当者がどのよう

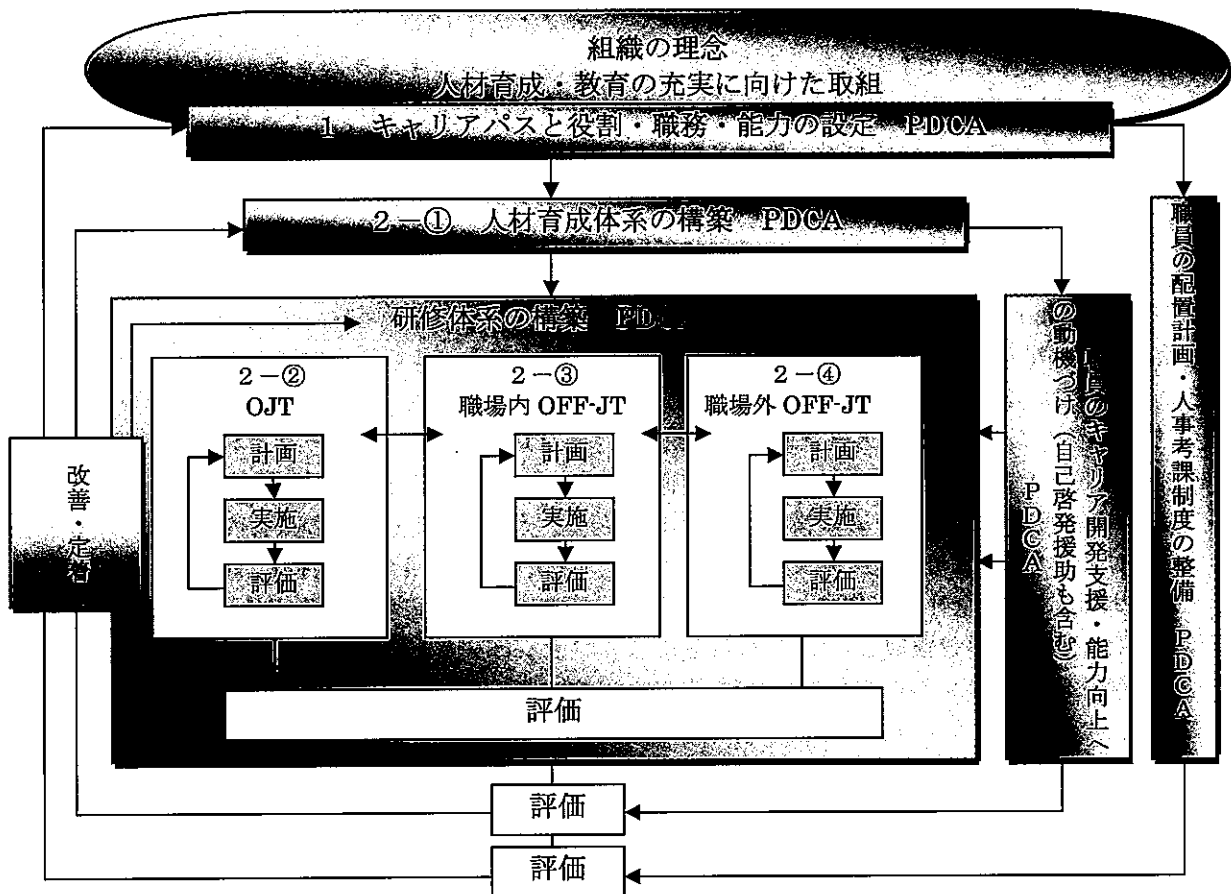


図2 人材育成におけるPDCAマネジメントサイクルと実施項目（東京都保健福祉局,2011,p11を一部改変）

な手順で研修体系を構築し、研修企画・評価を行えばよいのか、「人材育成PDCAマネジメントサイクル」を補完する、新たなマネジメントサイクルが必要となってくる。

3.2 「カリキュラム」の視点からみた人材育成マネジメント

人材育成とは「教育活動」ともいえる。研修理念、研修体系、年間計画、教育訓練方法(OJT, OFF-JT, SDS)、教材類、従事者の学習活動、評価という教育活動の全体像は「カリキュラム」という概念に集約される。本稿では、組織的な人材育成マネジメントを補完するものとして、教育学的視点を導入して、「カリキュラム」の考え方に基づく人材育成マネジメントサイクルの構築を試みてく。

カリキュラム (Curriculum) の語源は、ラテン

語で「走る」という意味のクレレ (currere) に由来し、自分の歩むコース、履歴を意味していた。競技者が一定のランニング・コースに沿って「走る」ように、学習者も学習のコースを辿らねばならない。日本では、「カリキュラム」という用語を、学校教育の場においては「教育課程」として使用している。「教育課程」とは「教育行政用語」であり、「正規の学校」でのみ使われてきたのに対し、「カリキュラム」はそれ以外の、大学、専門学校、その他種々の各種学校や社会教育機関などで使用されている。

「カリキュラム」は、計画レベルだけでなく、実施レベル、結果レベルまでを含む概念である(安彦, 2006)。IEA (国際教育到達度評価協学会) の定義では、「カリキュラム」は「意図したカリキュラム (Intended Curriculum)」「実施したカリキュラム (Implemented Curriculum)」「達成したカリ

キュラム (Attained Curriculum)」の三つのレベルをもち、その総体としてとらえるべきと主張されている (国立教育研究所, 1997)。

また、「カリキュラム」の構造は、横軸である学習の領域及び範囲としての「スコープ Scope (領域)」と、縦軸であり学習者のレベル・配列としての「シーケンス Sequence (系列)」によって一つの図式 (Chart) をつくり、その中に教育的な経験の範囲と配列を示す学習の単元が設定されるというものである (図3)。

「カリキュラム」の視点から人材育成をみると、前述のガイドラインにある、「人材育成体系の構築」は、「人材育成カリキュラムの構築」と表現でき、プロセスを強調した概念として捉えなおすことができる。表1の全社協が作成した「生涯研修体系」は、横軸に学習領域としての8科目を設定し、縦軸に学習者のレベルである5段階を設定しており、上述のカリキュラムの原理に当てはまるものである。そして、その2者が作る単元が、研修として位置づけられている。

4. 「人材育成カリキュラムマネジメントサイクル」の試案

4.1 マクロレベルとしての「人材育成カリキュラムデザイン」

筆者は、福祉の「職場研修」に「カリキュラム」の視点を導入し、研修担当者の主要業務である、「研修体系構築」と「研修企画」について、そのプロセスを「人材育成カリキュラムマネジメント

サイクル」(図4)として試案を作成した (永田, 2009)。「カリキュラムマネジメント」とは、「カリキュラムをつくり、これを動かし、変えていく」(中留, 2005) 動的なカリキュラム観に立つものであり、これは教育環境整備であるカリキュラムデザインのマクロレベルと、個々の研修運営を行うミクロレベルの二つのサイクルで構成されるものである。

マクロレベルの「人材育成カリキュラムデザイン」のサイクルでは、まず、カリキュラムデザインの原理に則り、スコープとシーケンスを設定し、その中にできた単元に教育内容を配置していく。そして、それぞれの教育内容ごとに研修技法 (OJT, OFF-JT, SDS) を選択し、OFF-JTについては、都道府県・指定都市研修実施機関の研修テーマ、スケジュールと重複しないよう、年間研修計画を策定する。また、施設内 OFF-JT については、各研修の研修目的・内容等を記載した研修シラバスを作成すると、受講者である従事者の学習への動機づけになると考えられる。

こうして、完成したカリキュラムは、従事者全員に周知し、活用の段階に入っていく。「人材育成カリキュラム」は、職場の人材育成への姿勢が表現され、従事者のキャリアアップの道筋を提示する人材育成の俯瞰図である。従事者は、これから自らが歩む道をあらかじめ知っておくことにより、将来展望を持つことが可能となり、人材の定着につながると考えられる。研修担当者は、策定されたカリキュラムを実施しながら、設定した教育内容と現状に齟齬がないか常にモニタリング

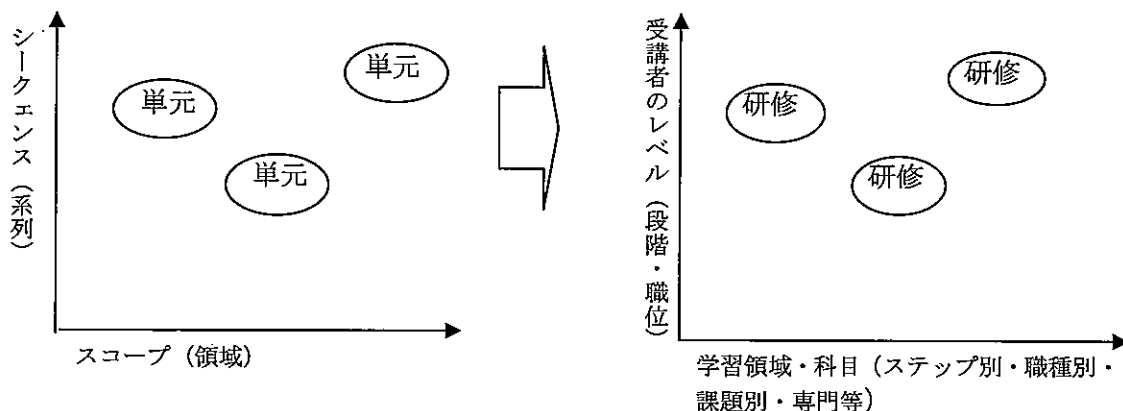


図3 研修カリキュラムデザインの構造 (永田, 2009,p40 図1 を一部改変)

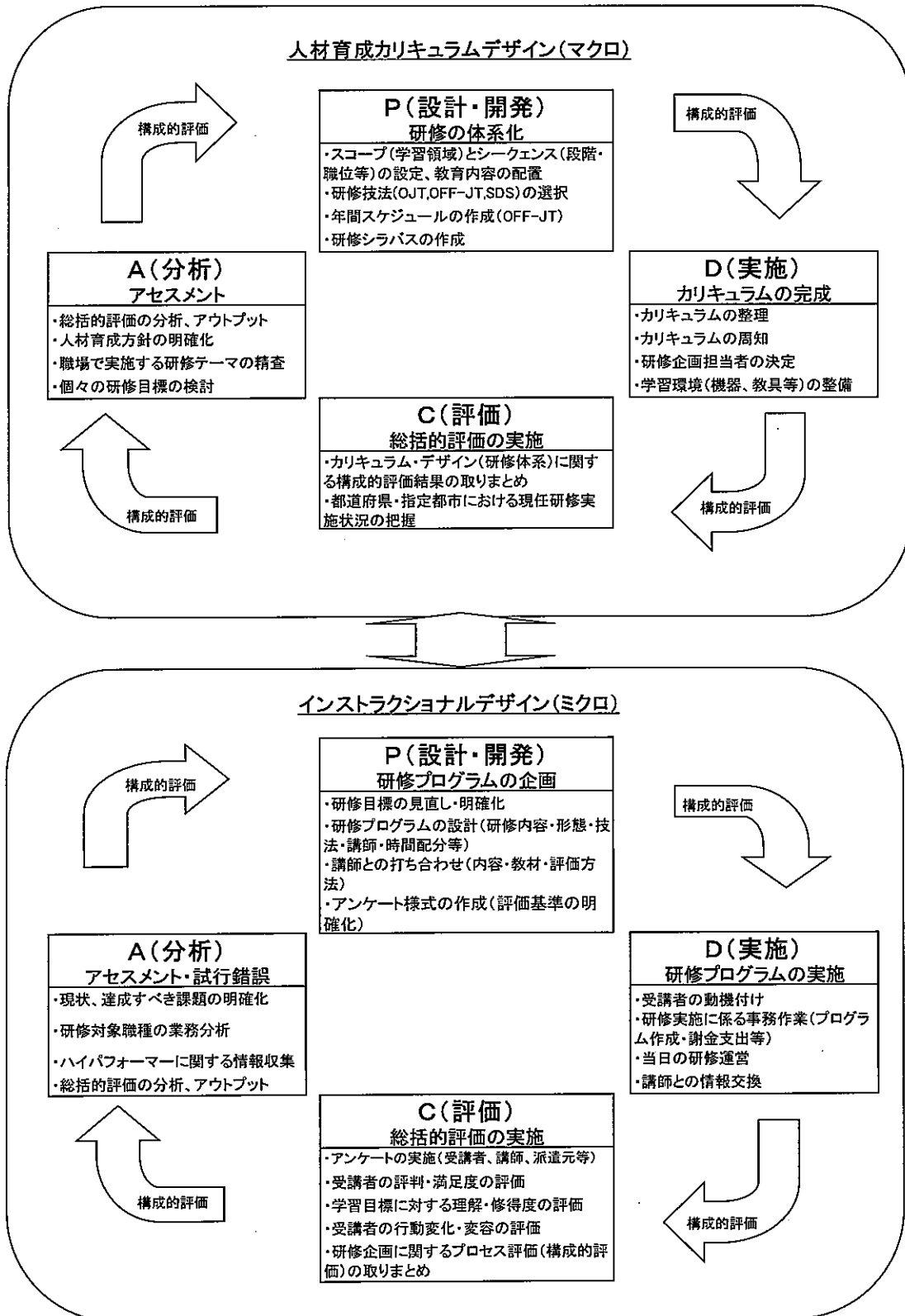


図4 人材育成カリキュラムマネジメントサイクル (永田, 2009,p40 図3 を一部改変)

(構成的評価)し、その結果をアセスメントして、カリキュラム改善につなげていく。総括的評価の段階においては、個々の研修運営における評価も加味し、職場の人材育成理念に合致したカリキュラムへと常に更新していくことが望ましい。

4.2 ミクロレベルとしての「インストラクショナルデザイン」

一方、ミクロレベルのサイクルは、研修の企画・実施・評価のプロセスである「インストラクショナルデザイン」として位置づけられる。インストラクショナルデザインとは、学習のプロセスを支援する手法 (Gagne, 2007) であり、研修事業等にも援用されている手法である。つまり、カリキュラムデザインにおける「スコープ」と「シーケンス」の交差する「単元」としての一つひとつの研修の企画を意味する。

インストラクショナルデザインは、研修を効果的・効率的に実施するための体系的なアプローチに関する方法論であり、学習者、インストラクタ、教材、学習環境といった要素で構成される (Dick, 2007)。また、「分析・設計・開発・実施・評価」というサイクルを辿り、研修が何のために行われるものかを確認し、何が達成されれば「効果的」な研修といえるか、研修の効果を職場に戻ってからの行動変容も含めて捉え、研修方法の改善に資するものである。そのプロセスを実際の研修担当者の業務として記述すると以下のようなものとなる。

まず、カリキュラムデザインによって明確化された学習内容に沿って、研修目標を設定し、研修ニーズをアセスメントし研修プログラムを設計する。この「設計・開発」の段階において、研修のゴールである「評価基準」を明確化し、アンケート様式を作成しておく。

次に、実施の段階においては、事前に、研修プログラムを対象となる従事者に周知し、受講への動機づけを行うことが、研修担当者の重要な役割であり、研修効果を高めることにつながる。

そして、実施後については、受講者の満足度だけでなく、「設計・開発」の段階で作成した評価基準に基づき学習項目の定着度について測定を

行う。評価方法についても、アンケートだけではなく、レポートや面接等、学習テーマに即した方法・時期を選択していく。そして、そこから得られたデータを蓄積し、個別かつ組織的に分析し、次の研修企画及び人材育成カリキュラムの改善のエビデンスとしていくことが望ましい。

5. おわりに

図2の「人材育成における PDCA マネジメントサイクル」の主な担い手が経営者であるのに対し、図4の「人材育成カリキュラムマネジメントサイクル」の主な担い手は「研修担当者」である。つまり、人材育成全体を対象とする「組織性に基づく人材育成マネジメント」と、そのサブシステムである実際の教育活動としての「カリキュラムに基づく人材育成マネジメント」の二つの視点から、人材育成を視覚化することにより、経営者及び研修担当者の役割が明確化され、福祉施設における職場研修が促進されていくと考えられる。

また、この二つのサイクルの特徴は、業務プロセスを段階ごとに構成的評価をすることである。福祉分野では、ほとんどの施設で研修担当部門が独立していないため、現場で福祉専門職として仕事をしながらの兼務である。そのため、職場ごとの研修担当者の役割が明確化されていないことが多い。そういった現状からも、マネジメントサイクルの段階ごとにチェックリスト (マニュアル) を作成し、それを元に構成的評価を行い、その結果として総合的評価を行うことは、人材育成の「見える化」を促進し、研修担当者のモチベーションを高められると考える。

また、各ステージで研修担当者が感じる「課題」とは、評価活動における重要な「情報」でもある。この情報はカリキュラムに関する「科学的証拠 (エビデンス)」であり、構成的評価とは、PDCA サイクルのプロセスにおいて、このエビデンスを収集し、評価していく作業である。このようなシステム化を進めることにより、研修担当者の一人仕事という局面は回避され、「勘と経験」からデータに基づく総合的な人材育成マネジメントが可能となる。

今後の課題としては、「人材育成カリキュラムマネジメントサイクル」を実際に職場に導入できるよう、研修体系手法である「人材育成カリキュラムデザイン」、及び研修企画手法である「人材育成インストラクショナルデザイン」の各段階で使用するツールを開発していく予定である。具体的には、今後講師を担当する「職場研修担当者講習」等の場を活用し、ツールの実用性を研修担当者に検証していただき、現場目線に立った改良を重ねていきたいと思っている。

引用文献

- ・安彦忠彦 (2006) 『教育課程編成論』放送大学教育振興会, p12
- ・Dick, W. : 角行之監訳 (2007) 『はじめてのインストラクショナルデザイン』ピアソンエデュケーション, p3
- ・Gagne, R.M. : 鈴木克明・岩崎信訳 (2007) 『インストラクショナルデザインの原理』北大路書房, p3
- ・厚生労働省告示第289号 (2007) 「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」
- ・厚生労働省 (2009) 「介護職員処遇改善交付金事業実施要領」
- ・国立教育研究所 (1997) 「中学校の数学教育・理科教育の国際比較—第3回国際数学・理科教育調査報告書—」, p8-9
- ・永田理香 (2009) 「教育環境としての社会福祉施設—『カリキュラム』の視点から従事者の人材育成を考える—」『月刊福祉』8月号, p41
- ・中留武昭 (2005) 『カリキュラムマネジメントの定着過程』教育開発研究所, p110
- ・日本介護福祉士会 (2011) 「介護職員処遇改善交付金の効果等に関する調査結果」
- ・東京都保健福祉局 (2011) 「社会福祉施設における人材育成マネジメントガイドライン」, p11
- ・全国社会福祉協議会 (1995) 「福祉の『職場研修』マニュアル」, p13
- ・全国社会福祉協議会 (2000) 「福祉の『職場研修』推進の手引き」, p12
- ・全国社会福祉協議会「福祉・介護サービス従事者のキャリアパスに対応した生涯研修体系構築検討委員会」(2009) 「福祉介護サービス分野(資格職)のキャリアパスに対応した研修体系モデル」, p27-81
- ・全国社会福祉協議会「福祉・介護サービス従事者のキャリアパスに対応した生涯研修体系構築検討委員会」(2010) 「福祉介護サービス従事者の職務階層ごとに求められる機能と研修体系～キャリアパスに対応した生涯研修体系構築を目指して～」, p20-21



- 1) 介護職員処遇改善交付金は、2012年4月提供サービス分から新たに「介護職員処遇改善加算」として引き継がれ、介護報酬の一部として支給される。キャリアパス要件については、基本的に現在の交付金制度の要件を引き継ぐことになる。
- 2) ガイドラインは「初期導入レベル」「導入レベル」「定義されたレベル」「組織的に管理されたレベル」「組織的改善レベル」の5段階である「成熟度レベル」の考え方を導入し、段階ごとにレベルを上げるための方策が具体的に提示されている。また、「人材育成の取組事例」として、5箇所施設においてケーススタディを行い、現場で活用することを念頭においた工夫がなされている。筆者は委員として、ガイドライン策定プロセスに参加した。

