

職員が育つ職場環境づくり

—A 児童養護施設における研修体系化の取り組みをふまえて—

○ 広島国際大学 岡本 晴美 (004347)

キーワード3つ：研修体系化 関係の質 児童養護施設

1. 研究目的

社会福祉現場で展開される実践は、その時、その場である“いま、ここで”の現場の状況に規定され、職員はその状況に身を置き試行錯誤することによって、いかに実践するべきかを学び、実践力や専門性を身につけていく。つまり、現場で日々、職員同士、利用者とのかかわり、他職種との連携など、さまざまな状況との相互作用を通して、実践力や専門性が磨かれていくことになる。職員が実践力や専門性を磨く必要性は、支援の質の向上、利用者の最善の利益に資する支援の提供のために他ならない。支援の質は、相互作用の質に左右される。いうまでもなく、職員同士の相互作用の質は、職員と利用者、その他関係者等との相互作用の影響も受けるが、ここでは、職員の相互作用に焦点化して考察を進める。マサチューセッツ工科大学組織学習センターの創始者の一人であるダニエル・キム (Kim, D.H.) は、組織、チームがうまく機能し、成果を上げるための「成功の循環モデル」を提唱した (Kim 2001)。「成功の循環モデル」では、組織の人間関係における「関係の質」に着目している。組織メンバーの「関係の質」が、「思考の質」に影響を与え、「思考の質」は「行動の質」に影響を与え、最終的な「結果の質」に影響することを指摘している。つまり、より良い支援の提供（結果の質）のためには、職員の間関係（関係の質）が重要であることを意味している。

本研究では、職員が育つ職場環境について、職員同士の人間関係の観点から考察を試みる。相互信頼にもとづく良好な人間関係形成の手段として、職場内における集合研修の場の活用について、A 児童養護施設の協力のもとに実施している取り組みを紹介し、職場内における研修体系づくりについて検討を行う。

2. 研究の視点および方法

A 児童養護施設をはじめとして、複数の児童福祉施設にかかわるなかで、同じ職場でありながら、いわゆる“うまくいっているチーム”と“うまくいっていないチーム”が併存している場合があるという事実を改めて疑問を抱いたことが研究の背景にある。“うまくいっていないチーム”に対する組織的な介入として人事異動などの手段がとられることもあるが、必ずしも改善が見込まれないといった現場の声を耳にすることも少なくない。たとえ施設の理念や方針が優れていたとしても、それを体現する“人”である職員が、理念や方針を学び、共有し実践していくこと、すなわち、職場のなかで職員が個人としてのみならずチームとして育っていく環境、人間関係がなければ難しい。この状況に対する組織的な解決として、職場内における集合研修の場を活用するという観点から考察を試みる。

まずは、集合研修の場を活用する際の3つの理論的な視点（状況的学習、インストラク

ショナル・デザイン、教育効果測定モデル)を提示する。そのうえで、この視点をふまえたA児童養護施設の研修体系の概略および運用状況について報告を行い、職員の間関係づくりに資する仕組みについて検討を行う。作成にあたっては、施設長および複数の幹部職員との継続的な検討会を開催し、現場の実態に即した体系化に努めた。その後、実際に研修プログラムの提供を行いながら、ふり返りを実施し、研修体系の改善に努めている。

3. 倫理的配慮

A児童養護施設には、共同作業のなかで得られた情報の開示について口頭および書面にて承諾を得ている。また、参考文献、引用文献の取り扱いについては、一般社団法人日本社会福祉学会「研究倫理指針」を遵守した。

4. 研究結果

理論的に導き出した研修体系は、「研修のパターン化」「研修内容の構造化」「人の循環」の3つの特徴をもつものとして設定した。実際の運用に際しては、協力施設であるA児童養護施設の状況をふまえ、「4段階の階層別研修」として体系化を行い、「入職前・入職1年目」「入職2、3年目」「入職4年目以上」「入職7年目以上」とおおよその階層を設定した。「研修内容の構造化」とは、複数回におよぶ研修は、前回の内容をふまえ、それを活用する内容で構成されるという具合に、研修内容が一連の流れとして蓄積されるように設定するとともに3段階(共有の知識・スキルの「構築/定着/展開」)の構造をもつものとして設定した。「研修のパターン化」とは、毎研修後、次回までの間の課題を設定し、知識・スキルの日常業務への反映、定着を図ることを促し、次回研修時にふり返り、さらなる知識・スキルの定着を促進する仕掛けとして設定した。「人の循環」とは、研修講師を職員が担当することで、職員同士の相互理解と成長を職員自らが主体的に担う仕組みである。

5. 考察

当該研修の体系化は、人材育成における課題のヒアリングに始まり、幹部職員とのディスカッション、実際の研修プログラムの提供をへて開発に至ったものである。その道程では幹部職員の意識変容を要することもあり、ディスカッションそのものを意識変容のプロセスとして位置づける必要があった。その意識変容のプロセスで得られた示唆は、自己理解、相互理解、視点の転換を促進するための研修内容として反映されている。関係の質を高めるためには、意識変容が必要であるが、そのための仕組みとして、職場内における集合研修の場を活用することに活路が見出せるのではないかと示唆された。職員の相互作用を意図的につくりだし、その質を向上させるために、人間観や福祉観に関連する内容を研修に盛り込み、くり返し実践を通して蓄積していくことが必要である。

【文献】

Kim, D.H. (2001) *“Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change”*, Pegasus Communications, 69-84.

【謝辞】 本研究は、JSPS 科研費 24530758 の成果の一部である。