

2014 年度博士学位論文

福祉人材育成における職場研修の現状と

今後のあり方に関する研究

—カリキュラムマネジメントによる

職員の質的向上方策の検討を通して—

立教大学大学院 コミュニティ福祉学研究科

永田 理香

## 目次

序章 福祉人材育成を取り巻く環境と課題 .....	4
第1節 研究の背景 .....	4
第2節 本研究の位置づけ .....	12
第3節 研究の主題と方法 .....	35
第4節 論文の構成と各章の概要 .....	44
第1章 福祉の仕事の特性と職場研修の限界 .....	47
第1節 人材育成の歴史 .....	47
第2節 福祉人材育成に関する政策と職場研修の導入 .....	56
第3節 福祉の仕事の特性 .....	72
第4節 職場研修の限界と分析枠組みとしてのカリキュラムマネジメント .....	77
第2章 カリキュラムデザインの視点からみた福祉の職場研修 .....	81
第1節 人材育成の体系化と研修カリキュラム .....	81
第2節 カリキュラムデザインの理論と方法 .....	89
第3節 カリキュラムデザインを応用した福祉の職場研修カリキュラム構築方法の検討 .....	96
第3章 福祉の職場研修における実態と課題 .....	107
第1節 社会福祉施設・機関における職場研修の実態 .....	107
第2節 社会福祉施設・機関における職場研修のキャリアパスに関する課題 .....	123
第3節 都道府県社会福祉研修実施機関における職場研修の実態 .....	129
第4節 都道府県社会福祉研修実施機関における研修体系に関する課題 .....	141

第4章	カリキュラムデザインによる福祉の職場研修カリキュラムの構築の実際 .....	148
第1節	モデル事業の概要 .....	148
第2節	福祉の職場研修カリキュラムにおけるシーケンスの検討 .....	154
第3節	福祉の職場研修カリキュラムにおけるスコープの検討 .....	166
第5章	福祉の職場研修カリキュラムマネジメントの実際.....	173
第1節	福祉の職場研修カリキュラム構築プロセスの評価 .....	173
第2節	評価項目間の相関関係と福祉の職場研修カリキュラムの活用 .....	191
第3節	福祉の職場研修カリキュラム導入における効果の検証—フォーカスグループインタビューを通して— .....	197
第4節	福祉の職場研修カリキュラム導入後の効果と今後の課題 .....	217
第6章	福祉の職場研修におけるカリキュラムマネジメントの可能性 .....	220
第1節	カリキュラムマネジメントの視点からみた本研究における効果と課題 .....	220
第2節	福祉の職場研修カリキュラムマネジメントサイクルの試み .....	228
終章	本研究の限界と残された課題 .....	231
	〔引用・参考文献〕 .....	235

## 序章

### 第1節 研究の背景

#### 1. はじめに

なぜ福祉人材育成を研究テーマに選んだのか、その着想の背景には、県社会福祉協議会（以下、社協と略記）での研修担当としての実務経験がある。福祉人材を対象にした研修の企画・運営を担当する中で、多くの受講者である従事者の方々とふれ合い、福祉職場における人材育成の現状を目の当たりにしてきた。その後、県社協職員との共同研究<sup>1</sup>において実施した職場研修の実態調査では、研修理念や研修担当者の不在から、計画的・体系的な人材育成が推進されていない実態が把握された。それから十数年の間、学生時代に専攻していた教育学の影響もあり、福祉職場で活用できる福祉人材育成の方法論を模索し続けてきた。本研究は、社会福祉学における福祉人材育成方法論構築への足掛かりであり、その一助として、教育学の視点を導入し、職員自らが参加する人材育成プロセスについて理論構築を試みるものである。

こうした個人的関心に加え、近年、福祉政策等の影響を受け、福祉人材を取り巻く環境が注目されていることも、研究テーマに選んだもう一つの理由である。

福祉・介護ニーズは多様化・複雑化しており、質の高いサービスを確保するためには、従事者の確保と共に、専門性の向上を図ることが求められてきている。こうした背景を受け、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（福祉人材確保指針）」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<sup>2</sup>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、人材確保・定着のための方策として、生涯研修体系の構築及び研修等の充実の推進が明記された（厚生労働省 2007）<sup>3</sup>。

また、福祉人材確保指針で示された「労働環境整備」の一環として、2009年には介護保険サービス事業及び障害者サービス事業において、従事者の処遇改善を主旨とした報酬単価の改定が行われた。さらに、2009年10月からは介護職員処遇改善交付金事業（障害者福祉制度では福祉・介護人材の処遇改善事業助成金、2012年4月から介護職員処遇改善加算）が開始され、2010年から「キャリアパスに関する要件」が新設され、現在においてもその要件は引き継がれている。これは、加算を受けるための条件であり、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。

その具体的な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）

1（財）大同生命厚生事業団「地域保健福祉研究助成」『『職場研修』にみる教育環境としての福祉施設・機関一調査に基づく「職場研修」のあり方』報告書 2002

2「福祉人材確保指針」においては、社会福祉事業及び、社会福祉事業には該当しないが社会福祉事業と密接に関連するサービスの総称を「福祉・介護サービス」と定義し、人材確保のための取り組みを共通の枠組みで整理することとしている。本研究では、「福祉・介護サービス」従事者の職場を「福祉職場」と位置付けている。

3厚生労働省告示第289号「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」2007

交付金をきっかけに、各事業者は雇用環境整備のためにキャリアパスの作成に乗り出し始めているが、上記のキャリアパス要件を受けるためだけに、“必要に迫られて”書類上のキャリアパスを作成している事業所も少なからず存在する。

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：4,700、回収数：2,465、回収率：52.4%）。介護職員処遇改善交付金制度導入後の処遇改善の状況は、「行われた」が69.9%であり、一定の効果があったといえるが、人材育成に関する質問については、「職場での研修計画が示されるようになった」が62.9%で、他の項目については、「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が職場から負担してもらえるようになった」25.3%であった。つまり、研修計画は立案されてはいるが、実際の人材育成活動が活発化されていない現状が明らかとなった（日本介護福祉士会 2011）<sup>4</sup>。こうした職場研修の形骸化を克服するためには、教育学的視点に基づく職場研修カリキュラムをめぐる考察が必要となってくる。本研究の最終目的の一つは、ここにある。

また、県レベルのキャリアパス整備を先駆的に進めている、長野県社会福祉協議会<sup>5</sup>が県内の福祉・介護サービス事業所を対象に2011年に実施した、「福祉・介護サービス従事者のキャリアパス構築及び研修実施状況等に関する調査結果」（調査対象数：1,244、回答数：457、回収率：36.7%）によれば、キャリアパス構築状況については、「人材育成のために作成している」41.8%、「処遇改善交付金に必要なため作成している」18.8%、「作成していない」38.5%という結果であり、キャリアパスが人材育成における重要な要素として明確に位置づけられていない実態が明らかとなった。また、種別ごとでみると、高齢者施設の作成率は66.4%、障害者施設は72.5%であり、高い割合で作成がなされているが、児童福祉施設は12.9%、生活保護施設は20.0%と作成率が低く、福祉業界全体としてのキャリアパス作成は推進されているとは言い切れない現状が示される結果となった（長野県社会福祉協議会 2011）。

全国社会福祉協議会によるキャリアパス（career path）とは、「職業経歴上の道筋」を意味するものであり、一人ひとりの職員にとっては、自らその道筋を描きながら、将来に向かって努力し、キャリアパスの階段を昇っていくものである。また、組織にとっては、キャリアパスの構築を通じて、職員が中長期的に辿る職業人としての成長に向けた適切な進路を仕組みとして準備し、必要となる能力開発を支援し、評価することによって公正な処遇を実現することが求められている（全社協 2011）<sup>6</sup>。

現在必要とされているサービス提供においては、利用者の多面的なニーズに対応した質の高いサービスが求められ、それを実現するためには、①体系的な外部研修による段階的な継続教育のシステム、②キャリア形成に資するシステム、③有資格者を基本（無資格者に対しては資格を取得させることを前提）とする研修体系、④職能別の能力開発と福祉・介護分野に共通する能力開発の2つの要素を組み合わせた研修体制、⑤キャリア形成に役立つ共通教育内容に基づく研修、の5つが必要であるとされている（全社協 2011）。

特に、④で示された「福祉・介護分野に共通する能力開発」については、福祉・介護サービスの原則であるチームケア及び職種間の連携の視点から、良質なサービスを効果的・効率的に提供するためには必要不可欠なものである。福祉職場は、各専門職が職能別の能力と、チームのメンバーに共通して求められる能力を獲得できるよう、キャリアパスを構築し、人材育成を行っていく必要がある。

<sup>4</sup>日本介護福祉士会『介護職員処遇改善交付金の効果等に関する調査報告書』2011

<sup>5</sup>長野県社会福祉協議会は、2010-2011年度に検討委員会を設置し、長野県版キャリアパス・モデルの作成を行い、2012年度よりキャリアパスに対応した生涯研修を実施している。また、県内の行政、種別協議会、職能団体等と連携し、研修情報を網羅した共同ホームページ「きやりあねっと」の運営も行っている。

<sup>6</sup>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課程の実施に向けて」2011 p.7

国レベルの福祉人材確保指針の改定、キャリアパス要件導入等、それらを受けての全社協の取り組みは、一見、人材育成を取り巻く環境整備が進められているような印象を与える。しかし、福祉従事者は低賃金をはじめとした劣悪な労働環境に置かれたままである。国は、福祉人材確保という福祉サービスの量を満たす動きは積極的に推し進めているが、採用後の人材育成については、抽象的な方向性を示しただけで、具体的な方策については提示しておらず、福祉職場に任せる形となっている。現在、国レベルでは福祉人材確保指針のさらなる改定が検討され、処遇改善についても介護報酬改定で引き上げが見込まれるが、それと並行して、福祉経営者の意識改革やキャリアパス作成をはじめとする人材育成の具体的方策等、福祉職場が主導して推進していける人材育成方法論を検討しなければ、根本的な解決には至らないであろう。

つまり、現在の混沌とした人材育成における方法のままでは、雇用している側の都合のよいキャリアパスの作成やそれに基づく人材育成が展開されてしまう危険性があるということである。福祉・介護サービスは、人を媒介として提供されるものである。つまり、その「ヒト」を育てる方法論が未整備であるということは、福祉サービスの質の低下につながる可能性があり、利用者の QOL に影響を及ぼすことが考えられる。

福祉・介護サービス事業所は、本来、利用者満足、従事者満足、経営者満足、を実現していかなければならない。しかし、財源が限られている現状においては、経営者満足を優先し、組織に都合の良い人を育てる装置として、研修等の人材育成を悪用する場合も考えられる。こうした危険を回避するためにも、福祉業界全体として、職員の質向上方策のあり方について、具体的な検討及び方法論の提示を行う必要があると考えられる。

## 2. 標準化の視点からみた福祉・介護サービスの特性

福祉・介護サービスは、サービス産業の中に位置づけられている。サービスとは無形であり、権利の移転を伴わず、購入前には評価が困難であり、さらに、生産と消費が同時である。そのため、提供されるサービスの評価を規定する場合でも、いつ、どのような形で評価するのかが予想外に難しいものである。

また、サービス産業は、従来の試験規格や製品規格と違い、人による要素が大きい。そのため、個人レベルにおいては人的資源の管理、教育という要素が入り、組織を如何に動かし、統制するかという要素が入ってくる。そして、組織の統制は、リスク管理や持続性にもつながる。また、サービスは多様性が大きく、生産高や効率などをモノのように測定できないため、信頼性の確保のためには、組織の継続的な改善、すなわちマネジメントシステム<sup>7</sup>の考え方を取り入れることが効果的であるとされる（日本規格協会 2011）<sup>8</sup>。

「標準」とは、関係する人々の間で利益又は利便が公正に得られるように、統一・単純化を図る目的で物体・状態・動作・手順・方法・手続き・責任・義務・権限・考え方・概念などについて定めた取り決めであり、「標準化」とは、標準を設定し、これを活用する組織的行為である（日本規格協会 2008）。

標準には、職場における約束事である「社内標準」だけでなく、「団体標準」、「国家標準」、「地域標準」<sup>9</sup>、「国際標準」のつのレベルがある（図 序-1 参照）<sup>10</sup>。

<sup>7</sup>品質マネジメントシステム(QMS: Quality Management System)には、製品やサービスの品質保証を通じて、顧客満足向上と品質マネジメントシステムの継続的な改善を実現する、国際規格である ISO 9001 があり、福祉・介護サービス分野においても、審査を受ける職場が増えつつある。審査を受けることで、品質保証による社会的信頼や顧客満足の向上、業務効率の改善や組織体制の強化、継続的な改善による企業価値の向上等の効果が期待できるとされている。

<sup>8</sup>財団法人 日本規格協会「標準化調査研究室 調査報告 サービス産業の標準化 -サービス産業の活性化のための標準化活動と今後の方向性」2011 p.23 n

<sup>9</sup>日本規格協会が「地域標準」として使用している「地域」とは、EU のような複数の国家の集合体を指示しているため、本研究で使用している「地域」の定義とは異なる。

<sup>10</sup>梅田政夫『標準化入門』日本規格協会 2003 p.19

団体標準とは、各業界において設立された協会等の団体によって定められた規格であり、代表的なものにアメリカの ASTM 規格(American Society for Testing and Materials)、SAE 規格(Society of Automotive Engineers)等がある。ASTM 規格とは、1902 年にアメリカ材料試験協会によって定められた規格であり、約 12,000 の工業材料規格、仕様書規格、試験法規格などから構成されている。この規格は、米国国内だけでなく、多くの国で技術者の不可欠な資料として広く普及している。SAE 規格とは、1905 年に設立された、自動車技術者協会によって定められた規格であり、オイル規格 (SAE 粘度)、バッテリー規格などから構成され、現在では、航空関連の規格 (航空材料、ミサイル等) も対象となっている<sup>11</sup>。

国家標準とは、国家による標準の制定であり、日本においては、工業標準化法に基づき、日本工業規格 (JIS ; Japanese Industrial Standards) が 1949 年に制定されている。この規格は、日本工業標準調査会 (JISC ; Japanese Industrial Standards Committee) による調査および審議を経て制定され、2014 年 3 月末現在で、10,525 件が制定されている<sup>12</sup>。また、イギリスでは、1901 年にイギリス土木学会の提唱により、鋼の標準化を目的とした Engineering Standards Committee が、同学会と機械学会、造船技術者協会、鉄鋼協会及び電気学会により設立された。その後、鉄鋼のみならず他の部門の標準化にまで発展し、1931 年にイギリス規格協会 (BSI ; British Standards Institution) に改組された。BSI 規格の規格数は約 22,000 であり、ライセンスマークの使用による消費者保護 (カイトマーク認証制度) を行っている<sup>13</sup>。

地域標準とは、地域標準化機関で制定される標準であり、代表的なものに EN (European Norm : European Standards 欧州規格) がある。EN は欧州地域における加盟国間での貿易を円滑化すること、また、加盟国間の産業水準を統一化することを目的に「地域規格」として制定され利用されている。加盟国は、欧州連合 (EU) の専門委員会である CEN (欧州標準化委員会) や CENELEC (欧州電気標準化委員会) が発行する EN の内容について、各国の国家規格に反映させ、矛盾する国家規格があれば、それを撤廃することが義務付けられている<sup>14</sup>。

国際標準とは、国際標準 (Global Standard) とは、製品の品質、性能、安全性、寸法、試験方法などに関する国際的な取決めのことである。その代表的なものに ISO<sup>15</sup> (国際標準化機構 : International Organization for Standardization)、IEC は (国際電気標準会議 : International Electrotechnical Commission) がある。ISO は、各国の代表的標準化機関から成る国際標準化機関で、電気・通信及び電子技術分野を除く全産業分野 (鉱工業、農業、医薬品等) に関する国際規格の作成を行っている。国家間の製品やサービスの交換を助けるために、標準化活動の発展を促進すること及び、知的、科学的、技術的、そして経済的活動における国家間協力を発展させることを目的としている。会員数は 164 ヶ国であり、規格数は 19,573 規格 (2012 年現在) である。IEC も、各国の代表的標準化機関から成る国際標準化機関であり、電気及び電子技術分野の国際規格の作成を行っている。電気及び電子の技術分野における標準化及び、規格適合性評価等の国際協力を促進することを目的としており、会員数は 82 ヶ国、規格数は 6,939 規格 (2013 年現在) である。

---

<sup>11</sup>ASTM 本部 HP : <http://www.astm.org/>、SAE 本部 HP : <http://www.sae.org/> (2014 年 9 月 12 日閲覧)

<sup>12</sup>日本工業標準調査会 HP : <http://www.jisc.go.jp/jis-act/index.html> (2014 年 9 月 12 日閲覧)

<sup>13</sup>BSI 本部 HP : <http://www.bsi-global.com/index.xalter> (2014 年 9 月 12 日閲覧)

<sup>14</sup>日本貿易振興機構 (JETRO) HP : <http://www.jetro.go.jp/world/europe/qa/01/04S-040008> (2014 年 9 月 12 日閲覧)

<sup>15</sup>ISO は機関名の頭文字ではなく、「相等しい」という意味のギリシア語「ISOS」からとったものである (梅田 2003)。ISO は機関名、その規格のことを ISO 規格と呼んでいる。

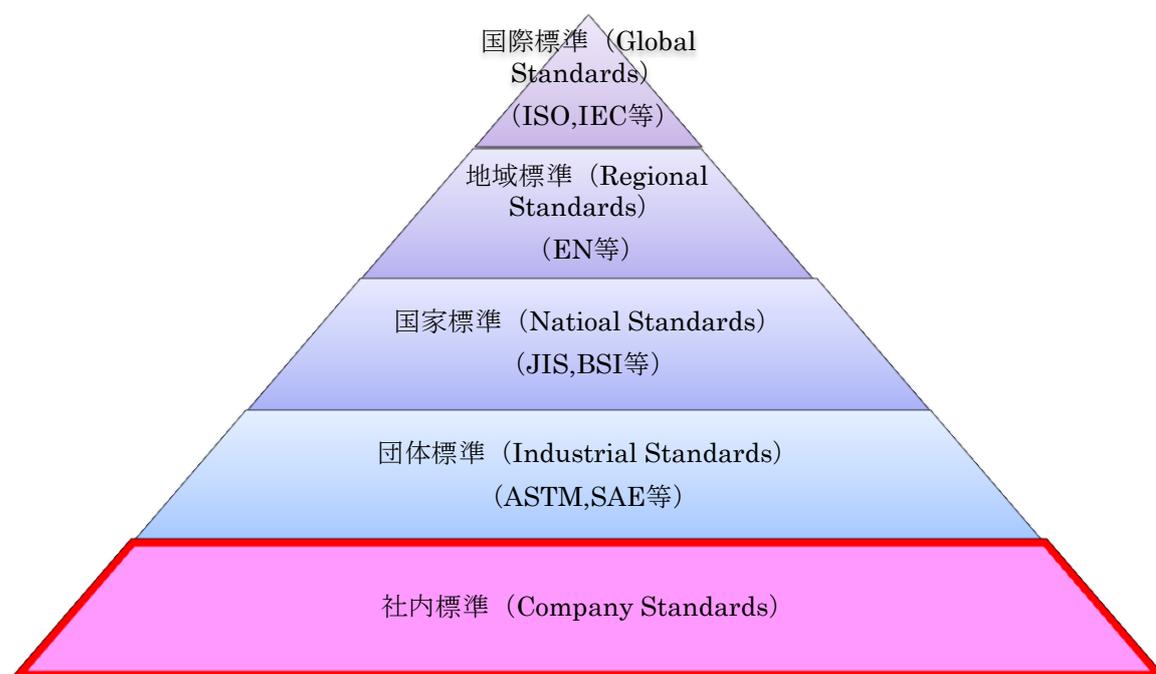


図 序-1 適用範囲による標準の分類と本研究の範囲 (赤枠)  
 (梅田 2003) 図 2.1 を一部改変

これらの標準化は、製品を中心に策定されたものであるが、福祉・介護サービスのようなサービス業については、目に見えるモノとしての標準化ができないため、それを担う職員のスキルや資格について標準化を進める必要がある。

製品とサービスの標準の比較をすると、製品の標準は設定が容易であり、客観的であり具体化・数量化しやすいのに対し、サービスの標準は具体化・数量化がしにくく主観的であり、設定が複雑である(表 序-1)。特に、代用特性については、明確化しにくいいため、従業員の教育・スキルや資格取得、組織マネジメントについての標準化がその中心となると考えられる。

スキル・資格の認証制度の国家レベルの先行的取組としては、後述するイギリスの NVQ、QCF や、アメリカの NSS があるが、日本においては、厚生労働省の職業能力評価基準(施設サービス業、在宅サービス業)や、内閣府の「介護キャリア段位制度」が国レベルの標準化の動きとなるものの、福祉分野における全国的な確固たる標準として位置づけられていないのが現状である。また、団体標準に近い取り組みとして、全社協の「キャリアパスに対応した生涯研修体系」等の取組があるが、都道府県社協等の社会福祉研修実施機関で導入が進められてはいるが、福祉職場レベルでは、認識が浅く正確な理解には至っていない。その他、ISO 等の国際標準を導入している福祉職場が一部見られるが、他の産業と比べ、業界としての標準化が進んでおらず、福祉・介護サービスの標準形成に向けたエビデンスが不足している状態である。

こうした状況の中、利用者の QOL の向上を目指した福祉・介護サービスの標準化を進めるためには、団体や国家の代表による上からの標準化ではなく、利用者に関わる職員による、当事者が創り上げる「下からの標準化」の視点が必要不可欠である。

そこで、本研究においては、福祉業界における団体標準化への一助として、福祉職場における標準について、福祉・介護サービスを担う「当事者」に焦点化し、その当事者の目線から育成カリキュラムを通し考察することとする。

表 序-1 製品とサービスの標準の比較

	規定の目的	実用特性	代用特性	検証方法	考察
製品の標準	性能・品質	個々の製品の特性	寸法、材料、組成	試験方法規格 素材の規格	比較的 わかり やすい
	例：鉛筆	書きやすさ 芯の折れにくさ 芯の抜けにくさ 芯のへりにくさ 筆記した色及び濃さ 削りやすさ 等	芯：組成、濃度、硬さ、寸法、摩耗度、曲げ強さ、先端強度、摩擦抵抗 軸木：質、乾燥度、曲がり、切削抵抗 製品：軸の曲がり、偏心、軸木、接着程度、曲げ強さ、形状・寸法、塗装仕上げ程度、有害物	強度試験 寸法測定 素材成分の測定方法 有害物質上限値	
		設定が容易	客観的（具体化・数量化しやすい）		
サービスの標準	性能・品質	個々のサービスの特性	快適さ？わかりやすさ？信頼性？利用しやすさ？	顧客満足度？ 認定・認証？ 従業員の質？	わかりにくい
	例：旅行会社での発券手続き	利用しやすさ 敏速・正確さ 透明性 安心・安全 等？	顧客情報の扱い？ 分類（クラス分け）？ 従業員教育・スキル？ 組織のマネジメント？ サービスのプロセス？	データセキュリティ？ 品質マネジメント？ その他マネジメント？ 使用するモノ？ この部分が曖昧	
		設定が複雑	主観的（具体化・数量化しにくい）		

（日本規格協会 2011）表 5 を一部改変

### 3. 福祉・介護サービスの特性と組織的な人材育成マネジメントの必要性

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、利用者の権利性の確立は、援助活動を通して実現するものであり、それは、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・介護サービスは従事者という存在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。つまり、利用者の QOL を高めるためには、福祉・介護サービスの質向上が目指され、それを支えるものが人材育成であるといえる。

また、福祉経営の視点からみても、人材の育成、定着は、施設・機関の安定的な運営において欠かせないものである。そのため、健全な運営及びサービスの質向上のため、組織的な取り組みが求められる。

東京都は 2011 年に「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」を策定し、福祉人材育成を取り巻く環境について、人材育成方針の不明確さにより、人材育成機会の減少、職員の人材育成機会へのモチベーションの低下、人材育成ノウハウの散逸が起こり、それが職員の定着率の低下や満足度の低下につながり、サービスの質が低下する

と整理している（図 序-2）<sup>16</sup>。

こうした背景を元に、人材育成を施設の健全な運営及びサービスの質の向上のための取組の一環と位置付け、短期的な即戦力の養成としてだけでなく、中長期的な組織基盤の構築のための方策と捉え、職員のやりがいや仕事を通じた成長の実現を後押しするため、キャリアパスに沿った人材育成システムを構築し、人材育成方針の見える化を進めていくことが必要であるとしている。

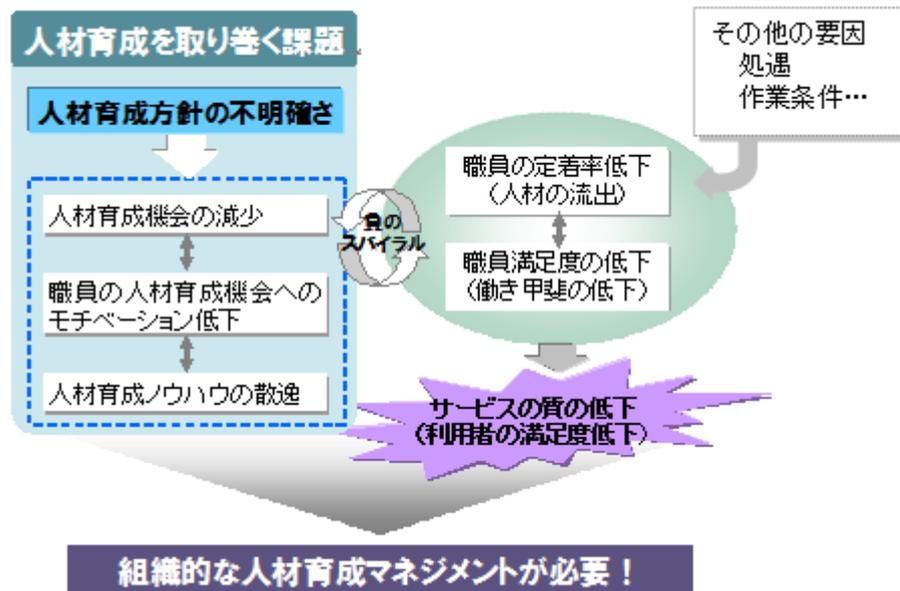


図 序-2 福祉人材育成を取り巻く環境と課題

東京都福祉保健局「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」2011 p.1 を一部改変

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 序-3）。

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

<sup>16</sup>東京都福祉保健局「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」2011 p.1

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、このシステムは人材育成マネジメントの流れ全体を表現しているため、人材育成の方法論の部分までは表現しきれしていない。実際に経営者、研修担当者がどのような手順で役割・職務・能力を明確化し、キャリアパスを構築するのか、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。

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。本研究では、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」の考え方に基づく福祉人材育成におけるカリキュラムマネジメントサイクルの構築を試みてく。

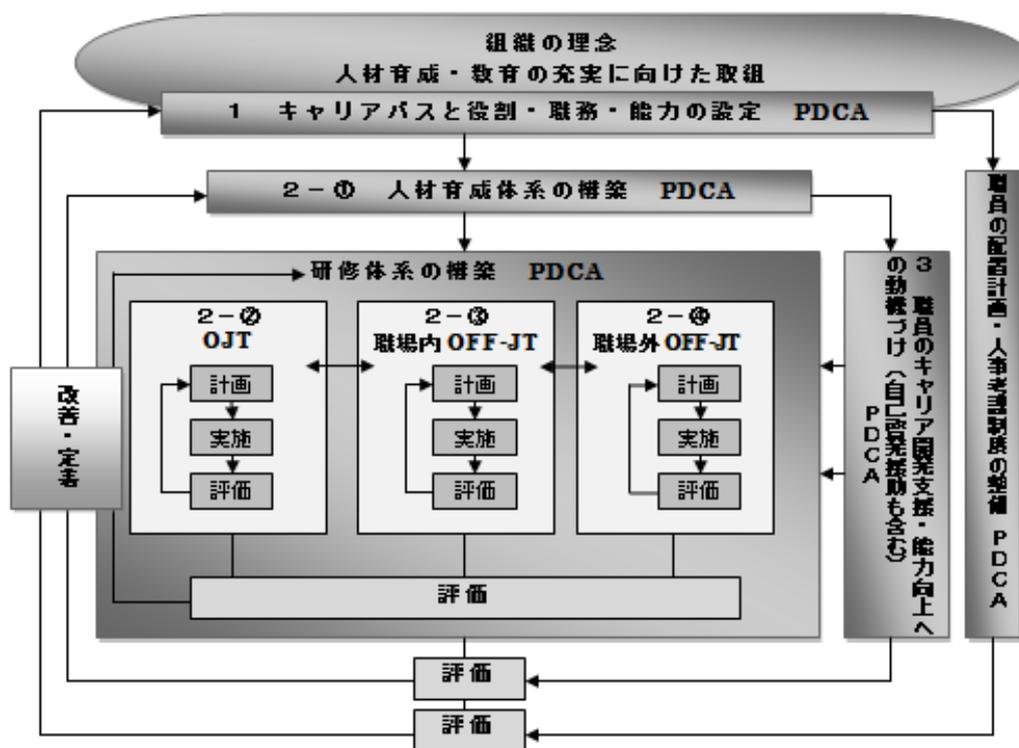


図 序・3 人材育成における PDCA マネジメントサイクルと実施項目

東京都保健福祉局 2011 p11 を一部改変

## 第2節 本研究の位置づけ

### 1. 福祉人材育成研究の社会福祉学における位置づけ

社会福祉学が対象とする「社会福祉」とは、人々が抱える様々な生活問題の中で社会的支援が必要な問題を対象とし、その問題の解決に向けた社会資源（モノやサービス）の確保、具体的な改善計画や運営組織などの方策や、その意味づけを含んだ「社会福祉政策」と、問題を抱えた個人や家族への個別具体的な働きかけと、地域や社会への開発的働きかけを行う「社会福祉実践」によって構成される総体である（日本学術会議 2014）<sup>17</sup>。

そのため「社会福祉学」は、社会福祉の政策、実践の「現実（実体）」を対象とし、なぜそのような現実（実体）が存在するかを、その矛盾も含めて系統的に追究する学問であり、誰にとっても生きやすい社会の幸福を追求するためのあり方を提起する学問である。また、他の隣接科学からもアプローチ可能な研究領域であり、その意味で学際的分野であるともいえる。

社会福祉学は、隣接科学に学びつつも、社会福祉そのものを直接対象とし、それを構成する具体的制度や実践方法を分析する科学であるとともに、そこに貫かれる目的・規範を俯瞰的に検証し、社会福祉が実現すべき価値を提起し、それを具体化するための政策や実践を設計するための科学であり、固有の学問体系として追究されてきた（日本学術会議 2014）<sup>18</sup>。

こうした社会福祉学の発展と共に、社会福祉系の大学・大学院も急速な増加をみせ、多様化しているが、はたして社会福祉学を修めたといえるだけの水準に達しているのかという疑問もだされている。

日本社会福祉教育学校連盟は、文部科学省から要請を受け、大学院教育検討委員会を設置し、一般大学院における教育課程類型を①従来型、②ソーシャルワーク型、③隣接複合型に分類し、それぞれのカリキュラム・ガイドラインの検討課題を協議した。そして、まず最初に社会福祉系大学院の専攻別分類で最も量的に多く、他の関連する専攻や教育課程にとっても一つの標準的な位置にある「従来型」のガイドラインを作成した（日本社会福祉教育学校連盟 2006）。

ガイドラインの全体像は図序-4の通りであり<sup>19</sup>、各群の内容は以下の通りである。

- ①カリキュラムは、A群<共通基礎科目>、B群<レベル別科目>、C群<俯瞰型科目>、D群<修士論文>、E群<実習>の5群から成り、各群を必ず置くこととする。
- ②A群<共通基礎科目>の4科目「社会福祉原論」「ソーシャルワーク論」「社会福祉理論・学説史研究」「ソーシャルワーク・リサーチ」は、最低限の科目として必修として配置することとする。
- ③学位の名称は「社会福祉学」または「ソーシャルワーク」とする。

A群では社会福祉原論とソーシャルワーク論との関連性が明示されていないこと、またB群ではマイクロ・メゾ・マクロレベルでの科目の位置づけがあいまいであることなど、このガイドライン案は未整理の部分を残している。しかし、いままでなされてこなかったアクレディテーションへの第一歩を記した点は高く評価できるとされている（湯浅 2006）<sup>20</sup>。

<sup>17</sup>日本学術会議社会学委員会社会福祉学分野の参照基準検討分科会「大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準 社会福祉学分野」2014 pp.1-2

<sup>18</sup>日本学術会議社会学委員会 2014 前掲書 p.2

<sup>19</sup>日本社会福祉教育学校連盟「社会福祉系大学院博士前期・修士課程カリキュラム・ガイドライン」2006

<sup>20</sup>湯浅典人「ソーシャルワーク（社会福祉）大学院教育の現状と展望」文京学院大学『人間学部研究紀要』Vol.8 No.1 2006 p.60

<b>A群</b> (共通基礎科目) 必修	社会福祉原論 (思想・歴史・比較研究・制度設計) ソーシャルワーク論 (理論・価値・方法論・方法レパートリー) 社会福祉理論・学説史研究 (社会福祉研究法基礎 (演習方式)) ソーシャルワーク・リサーチ法 (社会福祉調査研究法)																																																																																																																													
<b>B群</b> (レベル別科目)	<table border="0" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>ミクロ</td> <td>⇔</td> <td>メゾ</td> <td>⇔</td> <td>マクロ</td> </tr> <tr> <td colspan="5">(以下例示)</td> </tr> <tr> <td colspan="5">ソーシャルワーク実践研究</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>自治体運営管理論 (経営論)</td> <td></td> <td>社会福祉政策学</td> </tr> <tr> <td>アセスメント分析法</td> <td></td> <td>ケースマネジメント論</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>ケアマネジメント論</td> <td></td> <td>社会老年学研究</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td colspan="2">コミュニティ・ベースド・オーガニゼーション方法論</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>地域福祉計画方法論</td> <td></td> <td>社会計画学</td> </tr> <tr> <td>家族療法研究</td> <td>ファミリーソーシャルワーク</td> <td></td> <td></td> <td>福祉・家族家族政策論</td> </tr> <tr> <td>精神保健福祉研究</td> <td></td> <td>地域保健論</td> <td></td> <td>保健医療政策学</td> </tr> <tr> <td>医療ソーシャルワーク研究</td> <td></td> <td>病院管理学</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>社会福祉経営論 (福祉開発論)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>生命倫理学</td> <td></td> <td>NPO法人論</td> <td></td> <td>社会倫理学 (社会福祉倫理学)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>社会福祉運営計画論</td> <td></td> <td>社会政策学</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>社会リハビリテーション論</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>過程展開論</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>生活構造論</td> </tr> <tr> <td colspan="5">(上記以外に下記の科目 (例示))</td> </tr> <tr> <td>事例分析法*</td> <td></td> <td>調査研究法*</td> <td></td> <td>政策評価学*</td> </tr> <tr> <td>福祉臨床研究法基礎*</td> <td></td> <td>福祉政策・運営管理法研究法基礎*</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">* 共通基礎科目に対応したより専門的な関連科目群</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>スーパービジョン方法論</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>サービス・専門職連携方法論</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>福祉サービス論</td> <td></td> <td></td> <td>利用者行動論</td> </tr> <tr> <td></td> <td>司法福祉</td> <td></td> <td></td> <td>国際社会福祉論</td> </tr> <tr> <td>演習</td> <td></td> <td>演習</td> <td></td> <td>演習</td> </tr> </table>	ミクロ	⇔	メゾ	⇔	マクロ	(以下例示)					ソーシャルワーク実践研究							自治体運営管理論 (経営論)		社会福祉政策学	アセスメント分析法		ケースマネジメント論					ケアマネジメント論		社会老年学研究			コミュニティ・ベースド・オーガニゼーション方法論					地域福祉計画方法論		社会計画学	家族療法研究	ファミリーソーシャルワーク			福祉・家族家族政策論	精神保健福祉研究		地域保健論		保健医療政策学	医療ソーシャルワーク研究		病院管理学					社会福祉経営論 (福祉開発論)			生命倫理学		NPO法人論		社会倫理学 (社会福祉倫理学)			社会福祉運営計画論		社会政策学			社会リハビリテーション論			過程展開論				生活構造論	(上記以外に下記の科目 (例示))					事例分析法*		調査研究法*		政策評価学*	福祉臨床研究法基礎*		福祉政策・運営管理法研究法基礎*			* 共通基礎科目に対応したより専門的な関連科目群							スーパービジョン方法論					サービス・専門職連携方法論				福祉サービス論			利用者行動論		司法福祉			国際社会福祉論	演習		演習		演習
ミクロ	⇔	メゾ	⇔	マクロ																																																																																																																										
(以下例示)																																																																																																																														
ソーシャルワーク実践研究																																																																																																																														
		自治体運営管理論 (経営論)		社会福祉政策学																																																																																																																										
アセスメント分析法		ケースマネジメント論																																																																																																																												
		ケアマネジメント論		社会老年学研究																																																																																																																										
		コミュニティ・ベースド・オーガニゼーション方法論																																																																																																																												
		地域福祉計画方法論		社会計画学																																																																																																																										
家族療法研究	ファミリーソーシャルワーク			福祉・家族家族政策論																																																																																																																										
精神保健福祉研究		地域保健論		保健医療政策学																																																																																																																										
医療ソーシャルワーク研究		病院管理学																																																																																																																												
		社会福祉経営論 (福祉開発論)																																																																																																																												
生命倫理学		NPO法人論		社会倫理学 (社会福祉倫理学)																																																																																																																										
		社会福祉運営計画論		社会政策学																																																																																																																										
		社会リハビリテーション論																																																																																																																												
過程展開論				生活構造論																																																																																																																										
(上記以外に下記の科目 (例示))																																																																																																																														
事例分析法*		調査研究法*		政策評価学*																																																																																																																										
福祉臨床研究法基礎*		福祉政策・運営管理法研究法基礎*																																																																																																																												
* 共通基礎科目に対応したより専門的な関連科目群																																																																																																																														
		スーパービジョン方法論																																																																																																																												
		サービス・専門職連携方法論																																																																																																																												
	福祉サービス論			利用者行動論																																																																																																																										
	司法福祉			国際社会福祉論																																																																																																																										
演習		演習		演習																																																																																																																										
<b>C群</b> (俯瞰型科目)	例示： 社会福祉倫理 権利擁護関係法基礎 生活環境論 福祉工学 福祉情報論 情報処理方法 生涯福祉論 環境福祉論 ジェンダー福祉																																																																																																																													
<b>D群</b> (修士論文) (別立て必修)	例示： 個別研究指導																																																																																																																													
<b>E群</b> (実習・実務科目) (実地研究・フィールドワーク)	例示： 実地研究指導・社会福祉フィールドワーク・援助事例分析・地域事例分析・ 政策事例研究・経営事例分析・スーパービジョン																																																																																																																													

※ 学位の名称：修士 (社会福祉学) または修士 (ソーシャルワーク)

図 序-4 社会福祉系大学院博士前期・修士課程カリキュラム・ガイドライン

福祉人材に関する研究は、社会福祉制度が運用される場合に直接関係する集団・組織の役割や機能などの視点から、前述のカリキュラム・ガイドラインの中では、「社会福祉経営論」「社会福祉運営計画論」の課題として扱われることが多い。これらは、ソーシャル・アドミニストレーション (social administration) という概念に集約される。

イギリスにおけるソーシャル・アドミニストレーション研究の先駆者であるティトマス (Titmuss, R.M.) は、1967年のイギリス社会福祉管理学会第1回大会において、ソーシャル・アドミニストレーションの課題は、「基本的には一連の社会的ニーズの研究と、欠乏状態のなかでこれらのニーズを充足するための組織 (それは伝統的には社会的諸サービス

とか社会福祉とよばれるもの)がもつ機能の研究に携わること」<sup>21</sup>であると述べている。

そして、制度・政策をより有効に機能させるために、社会的ニーズ把握の方法とニーズ発生メカニズムに関する研究、サービスを提供するために必要な費用の調達の方法と選択されたサービスがもたらす効果の検証を行うとともに、サービスを受ける権利とそれを擁護していく人的資源の役割と機能の明確化を図ることが不可欠であるとしている(合津 2003)<sup>22</sup>。

また、日本においてソーシャル・アドミニストレーションは、社会福祉援助技術のうちの間接援助技術、すなわち社会活動法を含む地域援助技術、社会福祉調査法、社会福祉計画法などと並ぶ技術に位置づけられ、一般的にはアドミニストレーション(基本的な用語の意味は経営・管理、行政・統治など)として、①国や地方自治体の福祉制度・政策の方向や意志決定過程を含めた社会福祉組織におけるサービス提供・調整活動全般の運営管理と、②社会福祉サービスを直接的に提供する社会福祉機関や施設・団体等の運営管理の2つの意味を持つ語として用いられている(合津 2003)<sup>23</sup>。今日においては、社会福祉基礎構造改革や介護保険制度の施行を経て、ソーシャル・アドミニストレーションは、社会福祉施設運営管理を包摂する本来的な概念として理解されるようになってきている。

社会福祉学において福祉人材育成に関する研究は、ソーシャル・アドミニストレーションにおける社会福祉施設運営管理の中の一部である労務管理等の中で扱われており、「福祉人材育成論」といった独立した理論が明確化されている訳ではなく、ましてや「福祉人材育成方法」といった視点が提示されている訳でもない。

しかし、第1節で論じた人材育成 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構築のためには、カリキュラム等の方法論の視点を導入し、エビデンス(基準)に基づく職員の質向上方策のプロセスについて視覚化していく、新たな理論の構築の必要がある。

つまり、本研究は新たな研究領域である「福祉人材育成論」における方法論の整備を目指す挑戦的な研究であるといえる。そのため、社会福祉学における本研究の新規性・必要性を明確化する作業が必要となる。そこで、以下において福祉人材育成に関する先行研究についてレビューし、本研究の位置づけを明確化していく。

## 2. 人材育成に関する先行研究

人材育成に関する主な先行研究として、1) 職場における学習環境に関する先行研究、2) 従事者のモチベーションと職務満足に関する先行研究、3) 人事評価に関する先行研究について概観していく。

### 1) 職場における学習環境に関する先行研究

近年、「ワークプレイスラーニング」という考え方が、企業の人材育成担当者に注目されている。これは、「個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習その他の介入の統合的な方法」(中原・荒木 2006)<sup>24</sup>と定義されるものである。研修でのフォーマルな学習だけでなく、職場に偏在する「学びの場」を統合的にとらえようとする視点が有益であるとされている。つまり、「現場での学び」をどのように効果的にデザインす

---

<sup>21</sup>Titmuss.R.M *Commitment to welfare* 1968 (三浦文夫監訳『社会福祉と社会保障』東京大学出版会 1971 p.15)

<sup>22</sup>合津文雄「社会福祉運営管理から社会福祉経営管理へーソーシャルアドミニストレーション理論再考ー」『長野大学紀要』第 25 巻第 1 号 2003 p.17

<sup>23</sup>合津 2003 前掲書 p.17

<sup>24</sup>0 中原淳・荒木淳子「ワークプレイスラーニング研究序説：企業人材育成を対象とした教育工学研究のための理論レビュー」『教育システム情報学会誌』23(2) pp.88-103

るかという「学習環境のデザイン」が、ワークプレイスラーニングにおいて最重要事項である（伊藤 2010）<sup>25</sup>。

伊藤（2010）は、ワークプレイスラーニングを、従来のOJTの枠組みのみに求めるのではなく、あるいは「OFF-JTとOJTとの融合」をどのように進めるかというレベルに限定して考えるのではなく、それらを含めた、現場に様々に偏在している学習機会を活用して学習を誘発していく統合的な取り組みであるとしている。また、ワークプレイスラーニングの研究については、多くの企業組織における研修体系やOJT制度等の事例が紹介されているが、その多くが個別企業組織の文脈固有のものにとどまり、他組織においても活用可能なデザイン実践に関する理論的手がかりや、具体的視点を提供するものになりえていないと指摘している。そして、企業における事例検討を通し、研修後の受講者の評価が高くて、必ずしも現場でその成果が発揮される訳ではないとし、研修の場で「わかった」ことが現場で「活用できない」要因を、受講者の個人的要素のみに帰するのではなく、学習者としての受講者が周囲の諸要素とどのような関係性を結んでいるかの、環境要因への着目が不可欠だとしている。

つまり、研修において受講者が理解した内容を、日常実践の構造を考慮することなく、そのまま職場としての実践コミュニティに「移転(transfer)」させることは難しいことであり、その実現には、「変換(transformation)」プロセスとしての環境要因の整備が不可欠であるとしている。そしてその「学習環境のデザイン」については、組織構造や職務構造、組織ルーティンといった制度的環境への目配りが重要であるとし、これらの要素の整合性が見られない研修内容は、たとえその内容理解が高レベルであったとしても、職場で活用することは極めて困難であるとしている（伊藤 2012）<sup>26</sup>。

本研究で扱う、福祉従事者に共通する能力を明確化した職場研修カリキュラムマネジメントは、組織構造や職務構造を含む概念であるため、人材育成における「わかる」から「できる」への変換装置として機能することが期待される。つまり、ここに人材育成におけるカリキュラムを構築する意味、及び組織としてそれをマネジメントしていく必要性が見出される。

## 2) 従事者のモチベーションと職務満足に関する研究

モチベーションは「個人の存在の中で、また個人の存在を超えたところで生まれる、活力源となる力の集合であり、仕事に関連した行動を始動し、その形態、方向、強度、期間を決定する」（Pinder 1984）<sup>27</sup>ものと定義される。モチベーション研究は、組織行動論において検討が重ねられてきているが、初期のモチベーション研究では、従業員のモチベーションとは何なのかという問いに注目し、これらの問いに対して、人間が生来保持している欲求をリスト化することで回答しようという「モチベーション内容理論」であった。その代表的研究であるMaslow（1954）の欲求階層説は、今日においても一定の影響を与え続けている（Latham 2006）<sup>28</sup>。

続いて1970年代には、どのように従業員のモチベーションが喚起されるのかという、「モチベーションの過程理論」について検討が行われた。西田（1977）<sup>29</sup>、坂下（1985）<sup>30</sup>、田尾（1987）<sup>31</sup>等は、報酬制度や仕事の配分といった、組織的取組が従業員のモチベ

<sup>25</sup>伊藤精男「学習環境デザイン実践のエスノグラフィー」人材育成学会『人材育成研究』第5巻第1号 2010 p45

<sup>26</sup>伊藤精男「ワークプレイスラーニング再編プロセスの分析」人材育成学会『人材育成研究』第7巻第1号 2012 p.17

<sup>27</sup>Pinder,C. *Work motivation:Theory,issues,and applications*,Glenview,III.:Scott Foresman & Co.1984

<sup>28</sup>Latham,G. *Work motivation:History,theory,research,and practice*:Sage Pubns.2005（金井壽宏監訳、依田卓巳訳「ワーク・モチベーション」NTT出版 2009）

<sup>29</sup>西田耕三『何が仕事意欲を決めるか』白桃書房 1977

<sup>30</sup>坂下昭宣『組織行動研究』白桃書房 1985

ーションに与える影響について明らかにし、実務的にも有意義な知見を数多く提供してきた。

モチベーション研究においては、次の3つの前提がある。第1の前提は、モチベーションが行動に影響を与える概念であるということである (Kanfer 1995)<sup>32</sup>。第2に、客観的に観察できない主観的な構成概念であるということである (Kanfer 1995)。そのため、モチベーション研究では、行動や職務満足を測定しながら、モチベーションの存在を類推してきた。第3の前提は、モチベーションが個人特性そのものではないということである (Kanfer 1995)。つまり、個人のモチベーションは、継続的な個人や外部環境、社会的・組織的要因との相互作用の影響を受けて作り出されるダイナミックな性質をもつものである (Kanfer 1995)。

モチベーションを測る一つの指標として活用されている職務満足については、仕事を通じて個人の生きがいや働きがいを中心とした仕事への態度を捉えるものとして、数多く研究されてきたテーマである (大里 2006)<sup>33</sup>。職務満足の定義には諸説あるが、Locke (1976) の「個人の職務ないし職務経験の評価から生ずる、好ましく、肯定的な情動の状態」<sup>34</sup>が一般的な定義であるとされている。

職務満足の結果として、経営組織に対してどのような影響をもたらすのかに関して、「生産性」と「離転職意思」の2つの視点から検証がなされてきた。職務満足と生産性の関係については、先行研究の結果から、職務満足を高めれば生産性も高まる訳ではないことが明らかとなっている (大里 2006)。一方、離転職意思に与える影響については、職務満足の水準が低い従業員ほど、後に転職しやすいといわれている (Ross&Zander 1957)<sup>35</sup>。

従業員を職務に対していかに動機付けるかという課題は、経営組織においては重要な問題である。昨今では、終身雇用や年功序列が終焉し、早期退職や組織のフラット化などによるポストの削減などで、賃金の増加は見込めない状況にある。つまり、従来のように昇進機会や昇給などの外発的報酬の伸びは期待できないばかりか、現状を維持することも難しい状況になってきている。そこで、外発的報酬によって、従業員を動機付ける外発的動機づけに代わり、仕事自体からもたらされる内発的報酬によって動機付ける内発的動機づけが重要になってきている (大里 2006)<sup>36</sup>。

内発的動機づけと職務との関連を理論的に整理したものとして、職務特性論がある。これは、職務核特性と呼ばわる「技術多様性」「職務完結性」「職務重要性」「自立性」「課業からのフィードバック」の5つが重要な要素として位置づけられている。そして、これらの特性の高い仕事においては、「仕事の有意義感」「仕事の結果に対する責任感」「職務活動の実際の結果に関する知識」が発生し、内発的動機づけを高め、その結果、職務満足が高まるといわれている (Hackman&Oldham 1971)<sup>37</sup>。

産業・組織心理学に影響を与えているものに、Deci (1975)<sup>38</sup>の研究がある。Deciによれば、内発的動機づけとは、「人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的で

---

<sup>31</sup>田尾雅夫『仕事の革新』白桃書房 1987

<sup>32</sup>Kanfer,R.Motivation.In N.Nicholson,R.D.Shuler,&A.H.Van de Ven(Eds.),*Organizational Behavior-Dictionaries*,Blackwell Publishers,1995 pp.330-3365

<sup>33</sup>大里大助「経営組織において内発的動機づけが職務満足に与える影響」人材育成学会『人材育成研究』第1巻第1号 2006 p.44

<sup>34</sup>Locke.E.A.The nature and causes of job satisfaction.In M.D.Dunette(Ed.),*Handbook of industrial and organization Psychology*.Chicago:Rand McNally,1976 pp.1297-1349

<sup>35</sup>Ross,I.E.,&Zander,A.F Need satisfaction and employee turnover.*Personal Psychology*.10, 1957 pp.327-338

<sup>36</sup>大里大助 2006 前掲書 p45

<sup>37</sup>Hackman,J.R& Oldham,G.R Motivation Through the Work Itself:Test of a Theory,*Organizational Behavior and Human Perfomance*,16.1976 pp.250-279

<sup>38</sup>Deci,E.L,*Intrinsic Motivation*.1975 (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ—実験社会心理学的のアブ

あると感知することができるような行動である」とされている。また、人の内発的動機づけに影響を与えているのは、有能感と自己決定感であるとし、そこに外発的報酬が導入されると、人は外発的報酬を得るために行為を行っていると感じ始めるという。つまり、外発的報酬が認知されることにより、内発的動機づけが低下するということである。しかし、全ての外発的報酬が内発的動機づけを低下させる訳ではない。外発的報酬には制御的側面と情動的側面があり、金銭や名声などの制御的側面は内発的動機づけを低下させ、自己決定したという感覚を弱めるが、情動的側面については、人の有能性に影響を及ぼし、正の情報を与えるならば有能さが増し内発的動機づけを促進し、負の情報を与えると内発的動機づけを阻害するという。そして、外発的動機づけの制御的側面と情動的側面は、どちらが優位であるかによって、択一的に働くものとしている。

人は自己が有能で自己決定的であるという感覚を経験したいという欲求によって、最適のチャレンジを追及する行動と、そのチャレンジを征服する2つの行動を生起する存在である (Deci 1975、1980)<sup>39</sup>。従業員の能力やスキルに合わず、有能感を感じない職務を与え続けると、常に不満を感じさせてしまい、職務満足度の低下をもたらす原因となる。そのため、経営組織は、個人が主観的に自覚する有能感と客観的有能感が乖離しないよう、従業員個人の能力やスキルを把握し、有能感が高まるように職務を提示することが必要となってきた (大里 2006)<sup>40</sup>。つまり、職務と能力やスキルとのミスマッチを起こさないようにすることが、内発的動機づけを高めることにつながると考えられる。

### 3) 人事評価に関する先行研究

バブル経済が崩壊した 1990 年代以降、多くの企業では、成果主義人事制度が導入され、それまでの年功制から、成果主義へと移行させることによって、不況を克服し、企業業績を回復させようとした。成果主義とは、「一定評価期間内の成果業績をとらえて測定し、直ちにその結果を処遇に結び付けていくこと」(日本経営者団体連盟 1996)<sup>41</sup>であり、昇進と昇給の仕組みから勤続年数がかかわる要素を除き、仕事上で示した成果を処遇に直結させるための人事制度である (高橋 2013)<sup>42</sup>。

この制度を通じて、個人が達成した成果に応じて処遇を行うことができれば、個々人にインセンティブを与えることができると考えられていた。しかし、成果主義には問題点が多くあり、①評価・処遇の高かった人材が疎まれて転職してしまうこと (逆選択の問題)、②達成が難しいチャレンジングな目標を設定しなくなる (モラル・ハザードの問題)、③評価につながらない支援的行動をとらなくなる (組織市民行動低下の問題)、④成果が高くないにもかかわらず、年長者に高い地位が与えられ手厚い処遇を受けていること (フリーライダー問題)、⑤評価されない仕事で一所懸命努力しても仕方がないと感じ、やる気を失うこと (ディモティベーションの問題)、⑥不得意な仕事を担当させられたうえで報酬に差がつくのはルール違反だと感じる (心理的契約違反の問題)、などである (高橋 2005)<sup>43</sup>。なかでも、とりわけ注目すべきなのは、評価の公平性の問題であるとされる (高橋 2013)<sup>44</sup>。成果主義を導入した企業の多くでは、自分の成果が正しく評価さ

---

ローチー』誠信書房 1980

<sup>39</sup>Deci, E.L. *The Psychology of Self-determination*. 1980 (石田梅男訳『自己決定の心理学—内発的動機づけの鍵概念をめぐって—』誠信書房 1985)

<sup>40</sup>大里 2006 前掲書 p.49

<sup>41</sup>日本経営者団体連盟 『新時代の日本的経営』についてのフォローアップ調査報告『労務研究』1996 pp.28-32

<sup>42</sup>高橋潔『人事評価の総合科学』白桃書房 2013 p.3

<sup>43</sup>高橋潔「成果主義人事制度成否の決定因」人材育成学会『人材育成研究』第1巻 2005 pp.23-32

<sup>44</sup>高橋潔 2013 前掲書 p.3

れていないという不満が出されてくるため、公平かつ透明性と納得度の高い評価制度の確立が求められる（町田 1998）<sup>45</sup>。

評価の公平性のためには、評価制度の基準となる「評価基準」について明確化する必要がある。評価基準には、人事に関する方針や組織が追及すべき目標が反映されるものであり、組織に合わせて、あるいは戦略に合わせて、人事評価制度を作り直していく必要がある（高橋 2013）<sup>46</sup>。評価基準を構築していく際には、理念と実際の違いを反映する2つの基準を区別して考えるのがよいとされている（Astin 1964）<sup>47</sup>。具体的には、理念やあるべき姿として、本来優秀さとは何かを考える「あるべき基準（あるいは観念的標準）（ultimate criterion、or conceptual criterion）」と、それを実際に評価・観察・測定していく際に使われる「実際の基準（actual criterion）」である。この2基準を区別することによって、初めて評価基準に関する問題を整理して考えることができると考えられている（Blum&Naylor 1968、Schneider&Schmitt 1986：図序-5）<sup>48</sup>。

あるべき基準と実際の基準が重なっている部分は「基準の適切性（criterion relevance）」を示している。これは、測定される実際の基準が、理念として想定される基準を適切に反映している程度を示すものである。そのため、この2つの円の重なりが重要になる。あるべき基準のうち、実際の基準と重ならない部分は、「基準の不足部分（criterion deficiency）」である。理想的には評価に入れられるべきだが、実際には評価されない抜け落ちた要素を示している。反対に、実際の基準の集合のうち、あるべき基準と重複しない部分は「基準の混入部分（criterion contamination）」であり、あるべき基準とはかかわりがないので、評価基準として含まれるべきでないにもかかわらず、実施・運営の都合上、混入されてしまった要素を示している（高橋 2013）<sup>49</sup>。この図表から明らかなことは、評価基準の設計にあたっては、あるべき基準と実際の基準の重複部分を多くして、基準適切性を高めていくこと、逆にいえば、基準の不足部分と混入部分を少なくしていくように、評価要素を工夫していくことが大切だということである。「あるべき基準」が「実際の基準」で、果たして十分に代表されているかという基準適切性を検討していく必要がある。

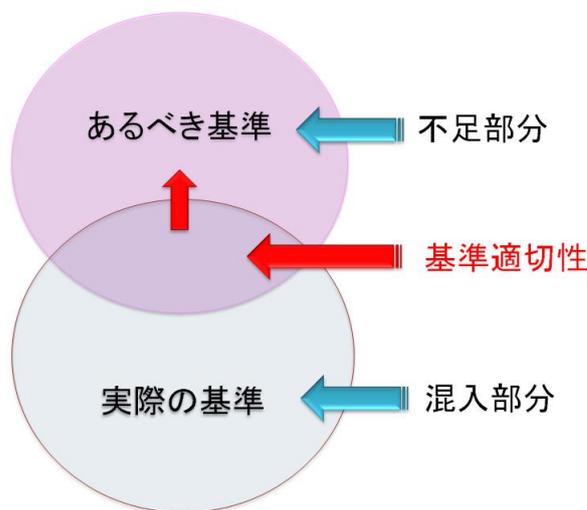


図 序-5 評価基準の適切性

Blum&Naylor（1968）を一部改変

<sup>45</sup>町田秀樹「望まれる戦略対応型報酬システムへの転換」『労働時報』3351, 1998 pp.3-10

<sup>46</sup>高橋潔 2013 前掲書 p.18

<sup>47</sup>Astin,A Criterion-cente research. *Educational and Psychological Measurement*,24,1964 pp.807-822

<sup>48</sup>Blum,M.L.,&Naylor,J.C. *Industrial psychology*.New York,NY:Harper&Row 1968

Shneider,B.,&Schmitt,N. *Staffing organization*(2<sup>nd</sup> ed).Glenview,IL,Scott,Foresman 1986

<sup>49</sup>高橋潔 2013 前掲書 pp.19-20

また、人事評価に関する研究として、評価制度の納得度・満足度をテーマとした研究がある。守島（1997）<sup>50</sup>は、多くの企業従事者へのアンケートデータにもとづき、評価への不満が手続きの公正さとマイナスの関係になることを立証し、その内容として、情報公開、苦情処理、意思決定過程での発言の3つの要素が存在することを指摘した。さらに、守島（1999）<sup>51</sup>は、モラルや仕事への満足度に対して、目標面接がプラスの効果を与えることを明らかにし、インセンティブシステムにおける公平性の概念を分配の公平さから手続きの公平さに移す必要があると主張した。また、高橋（2001）<sup>52</sup>は、情報公開としての評価項目、評価者、評価結果の情報公開により、評価の納得度が高まることを実証した。奥野（2004）<sup>53</sup>は、目標管理の展開状況の調査において、そのプロセスである面接等の諸手続きの実施が評価の納得度に影響を与えていることを明らかにした。中嶋（2007）は、職場目標を説明し、部下に納得させることや、部下の能力に応じて公正に仕事配分を行うことが、人事評価制度の納得度を高めることを明らかにし、目標管理制度が評価制度の納得度につながるためには、期末の面接を充実させるだけでは不十分であり、期首に職場目標を従業員に納得がいくように説明し、職務配分を公正に実施したうえで個人目標を設定する必要があることを示した。

梅崎・中嶋（2005）<sup>54</sup>は、評価行動による評価者負担についての研究を行い、評価者負担に影響を与える要因として、評価者と被評価者の「距離」が考えられるとし、日ごろの仕事の場で直接向き合う機会が少ない場合は、大きな負担を感じることなく評価格差を拡大させることが可能であるが、被評価者との距離が縮まってくると、簡単には格差を拡大できないようになることを指摘した。

これらの先行研究を整理したものが表序-2である。「評価制度上の要因」に関するものとしては、情報公開、苦情処理、発言等の概念が該当し、制度の有無が影響を与えている。また、「評価制度運用上の要因」としては、参加、評価の正確性、評価の一貫性、評価者負担等、実際の評価の運用場面で生じる要因が該当する。

表 序-2 評価制度の納得度・満足度に影響を与える要因

飯干（2007）<sup>55</sup>を一部改変

区分	概念	例
評価制度上の要因	情報公開	公開の仕組みの有無
	苦情処理	苦情処理システムの有無
	発言	経営上の発言の機会の有無
評価制度運用上の要因	参加	自己評価とのすり合わせ 評価プロセスへの参加
	評価の正確性	評価者の正確な評価
	評価の一貫性	圧力にめげず評価すること
	諸手続き	情報や権限の付与
	評価者負担	評価結果のフィードバックの心理的抵抗

成果主義人事制度の一般的特徴として、奥西（2001）<sup>56</sup>は、賃金決定の要因として、成果を左右する諸変数（技能、知識、努力など）よりも、結果としての成果を重視すること、

<sup>50</sup>守島基博「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』Vol.31 No.2 1997 pp.12-19

<sup>51</sup>守島基博「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』No.474 1999 pp.2-14

<sup>52</sup>高橋潔「雇用組織における人事評価の公平性」『組織科学』Vol.34 No.4 2001 pp.26-38

<sup>53</sup>奥野明子『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』白桃書房 2004

<sup>54</sup>梅崎修・中嶋哲夫「評価者負担が評価行動に与える影響」『日本労働研究雑誌』第 545 号 2005 pp.40-50

<sup>55</sup>飯干悟「評価制度の納得度の要因について—アンケート調査からの探索」『関西学院大学経営戦略研究科経営戦略研究』Vol.1 2007 p.230

長期的な成果よりも短期的な成果を重視すること、実際の賃金により大きな格差をつけること、の3点を挙げており、守島（2006）は、脱年功主義化・脱能力開発主義化、賃金の変動費化・業績連動化等と整理している。また、梅崎（2013）<sup>57</sup>は、成果主義人事とは、短絡的な成果に関する評価を最重視し、賞与をはじめとする短期的な金銭報酬との対応づけを大きくすることで、より成果志向的な労働意欲を従業員から引き出そうという意図をもつものであり、このような制度設計上の意図の根底にあったものは、従来主流であった個人の職務遂行能力重視の処遇決定から、組織における仕事管理機能とより強く関連づけられた処遇決定へと、人材マネジメントの在り方を基本方針レベルで大きく転換しようとする試みであったとしている。

このように、成果主義における人事評価は、目標達成率のような一つの絶対的評価基準としてきたが、その評価の枠組みについて、だれもが納得できる考えや方針を提示することができなかった（高橋 2013）<sup>58</sup>。

高橋（2013）<sup>59</sup>は、21世紀に評価制度を考えるにあたっては、多くの評価要素と比較検討しながら、あるべき評価基準を設定していく必要があるとし、その比較の一つとして、アメリカにおける人事評価をあげている。そして、アメリカにおける人事評価制度は、パフォーマンスの評価であり、職務パフォーマンス（job performance）が、「達成された成果や、特定の職務活動を一定期間遂行するために発揮された行動」（Bernardin & Beatty 1984）と定義されているように、成果や職務行動などといった職務に関連する領域に力点が置かれているとし、パフォーマンスの言葉が示唆する「実行」や「実演」にともなう可視性がベースにあるため、仕事を通じて達成された目に見える成果や実績、成果を達成するための行動を主に評価しようとするニュアンスがあるとしている。つまり、アメリカにおける人事評価は、職務との関連性を重視し、職務分析を通じて職務遂行に必要な知識・技能・能力・行動・成果などを、評価要素として特定するのがよいとされている。

また、評価基準の次元性について、1つの論争があった。評価されるパフォーマンスとは、究極的にはコストや効用といった経済的指標と関連する単一の次元であるべきだとする立場（Toops 1944、Thorndike 1949、Broden&Taylor 1950、Nagle1953）<sup>60</sup>と、行動項目や心理指標から多次元にとらえるべきだとする立場

（Dunnette1963、Plakos、Borman&Hough1988）<sup>61</sup>の2つに分かれて、認識論上の論争がなされた。職務パフォーマンスの一次元性とは、統計に依拠する場合に指示されやすく、従業員一人ひとりの貢献度や優劣の序列といった単一のものさしへと集約するものである（Broden&Taylor 1950）。一方、多次元性については、仕事の成果を多次元から包括的にとらえていくモデルであり（Campbell 1999）<sup>62</sup>、アメリカ陸軍選抜・分類計画（通称「ブ

---

<sup>56</sup>奥西好夫『『成果主義』賃金導入の条件』『組織科学』第34巻第3号2001 pp.6-17

<sup>57</sup>梅崎修他『人事の統計分析—人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証—』ミネルヴァ書房2013 pp.15-16

<sup>58</sup>高橋潔 2013 前掲書 p.29

<sup>59</sup>高橋潔 2013 前掲書 p.30

<sup>60</sup>Toops,H.A.,The criterion.*Educational and Psychological Measurement*,4,1944,pp271-297

Thorndike,R.L *Personnel selection*.New York,NY:Wiley 1949

Broden,H.E,&Taylor,E.K The doller criterion:Applying the cost accounting concept to criterion construction.*Personnel Psychology*,3,1950 pp.133-154

Nagel,B.F.Criterion development.*Personnel Psychology*,6,1953pp.271-289

<sup>61</sup>Dunnette,M.D.A note on the criterion.*Journal of Applied Psychology*,47,1963pp.251-254

Plakos,E.D.,Borman,W.C.,&Hough,L.M.Test validation for scientific understanding:two demonstrations of an approach to studying predictor-criterion linkages.*Personnel Psychology*,41,1988 pp.703-716

<sup>62</sup>Campbell,J.P The definition and measurement of performance in the new age.In

D.R.Ilgel&E.D.Pulakos(Eds.),*The changing nature of performance*.San

Francisco,CA:Jossey-Bass.1999 pp.399-429

プロジェクトA (Army Selection and Classification Project, “Project A”)] からスタートした。軍人というものは、安い給料で命を張らなければならない特殊な職業であり、お金などよりも、衿章や肩章についた星の数が大きな価値をもっている。そのため、昇進にかかわる評価基準を、誰もが納得する明確な形で示すことができなければ、全体の志気にかかわる大問題に発展しかねない。プロジェクトAでは、276種類にわたる幅広い軍務について、約9500名の軍人から集めたデータについて科学的な分析を行った (Campbell 1990)<sup>63</sup>。その結果、5つの成果基準が抽出された。

- ①中核技能熟達度 (core technical proficiency) : 特定の軍務に中核的な技能の熟達度 (例えば戦車兵の場合、戦車の操縦や大砲の装填など)
- ②通常軍務熟達度 (general soldiering proficiency) : 兵卒一般に必要とされる共通技能の熟達度 (たとえば消火器の扱い方や応急手当の仕方など)
- ③努力とリーダーシップ (effort and leadership) : 危険な状況でも割り当てられた任務を遂行する努力と、友軍を援護し率先垂範するリーダーシップ
- ④自己規律 (personal discipline) : 軍規を遵守し、日々の行動を厳格に自己統制すること
- ⑤肉体的鍛錬・軍人としての態度 (physical fitness/military bearing) : 軍人としてふさわしい身だしなみと態度、健全な精神と健全な肉体を維持すること

その後、プロジェクトAで中核的役割を担った Campbell は、軍事研究の成果を民間に応用し、仕事の成果等を包括的にとらえていく、「キャンベル・モデル」(Campbell, McCloy, Oppler, & Sager 1993, Campbell 1999)<sup>64</sup>を提唱し、普遍性の高い評価基準として、以下の8次元を提唱した。

- ①職務限定的熟達度  
自己の職務・役割で中核的な専門業務を遂行する程度
- ②職務非限定的熟達度  
担当している仕事内容にかかわらず、だれもが実行すべき業務の遂行度
- ③文書・口頭コミュニケーション熟達度  
口頭もしくは文書によって情報の伝達を効果的に行う程度
- ④努力の発揮  
悪条件や逆境にあっても仕事を完遂し、努力する程度
- ⑤自己規律の維持  
時間や生活態度を自己管理する程度
- ⑥同僚成果・チーム成果の促進  
チームメンバーの参加意欲を高めるとともに、職場仲間をサポートしている程度
- ⑦監督・リーダーシップ  
率先垂範し、仕事の手順を教え、職場仲間の仕事に影響を与える程度
- ⑧管理・実務  
目標を設定し、危機管理をし、支出を抑え、部門の利害を代表し、部門全体の管理を行う程度

本研究で扱う、福祉の職場研修カリキュラムは、人材育成における基準として位置づけ、人事評価や給与制度は対象としていないが、その活用の範囲としては、人事評価等の指標として使われることも想定される。そのため、これら人事評価に関する先行研究の成果を

---

<sup>63</sup>Campbell, J.P. An overview of the army selection and classification project (Project A). *Personnel Psychology*, 43. 1990 pp. 231-239

<sup>64</sup>Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., & Sager, C.E. A theory of performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1993, pp. 35-70

踏まえ、成果主義における一元的な評価や給与制度に直結するような、間違っただけの運用をされることを事前に避けておく必要がある。

先行研究から明らかになったように、評価制度の導入には、納得度・満足度を考慮する必要があり、キャリアパスの導入についても、納得度・満足度に影響を与える要因を視野に入れた、構築プロセスとする必要がある。

そこで、本研究では、評価制度運用上の要因である「参加」を重視し、評価基準として活用された場合でも、職員の納得・満足が得られるような、職員自らが参加し創り上げていくスタンスをとることとする。また、多元的な評価につながるよう、一つの視点だけでなく、組織性と専門性という、福祉専門職に求められる能力を包括的に捉え、さらに、その中でカテゴリを設定することにより、多元的な視点からの人材育成ができるよう配慮する。

### 3. 福祉人材育成に関する先行研究

福祉人材育成に関する主な先行研究として、1) 福祉人材確保に関する先行研究、2) 福祉職場における人材育成に関する先行研究、3) 都道府県社会福祉研修実施機関における人材育成に関する先行研究、4) 福祉人材育成におけるキャリアパスに関する先行研究、5) 日本における福祉人材育成の基準に関する先行的取り組み、6) 海外の福祉人材育成の基準に関する先行研究について概観していく。

#### 1) 福祉人材確保に関する先行研究

福祉人材確保に関する研究は、その確保が喫緊の課題となっている介護職を中心に行われている。

竹内(2009)は、早期退職者の中で養成施設を卒業し、有資格者として介護職に就き、1年未満で早期退職したケースを対象に、それらの事例の共通点や傾向から、専門職としてのモチベーションと福祉現場への人材育成の現状から生じる課題について考察を行っている。そして、介護福祉士の職場環境としては、資格がなければできない業務はなく、専門性を重視した人材育成が行われているとは言い難いとし、将来の日本の福祉を担う人材を育てていくためには、現場任せの人材育成を続けるのではなく、施設運営上の課題として、モチベーションの低下を引き起こさない人材育成が必要だとしている<sup>65</sup>。

また、植北(2010)は、介護労働安定センターの実態調査を元に、介護労働環境の整備と離職率に焦点を当て、特に施設経営の収支バランスが労働環境や人材確保に影響を与えていると考察し、事業者は「人」を集めるのではなく、「人」が集まっていく環境づくりを考える必要がある、介護労働者自身も、経営的視点を持ち施設の理念を共有し、労働者自身の役割を認識することで、労働における充実感が得られ、定着率も改善し、安定した雇用環境になるとしている<sup>66</sup>。

京須(2008)は、国が打ち出す人材確保政策に対し、福祉人材を養成する側がどのようにそれに応えていったのかに着目し、国と高等教育機関(特に大学)とのリンケージについて考察している。考察の際の指標としては、養成校の①地域配置、②国公立の種別、③学校の種別、当時の④人材確保政策の特徴、⑤高等教育政策の5つを設定し、これらを歴史的に分析している。そして、1980年代まで養成校の地域配置はバランスが取れていたが、その後、福祉の名称を含む学部を設置する大学の配置が、現在は都市に集中していること、養成校の多くが私立学校であることを指摘し、福祉系養成校の設置を国がイニシアチブをとらずに幅広い機関に門戸を開いたため、その多くが私立の専修学校・大学となり、

<sup>65</sup>竹内弘美「福祉現場における早期退職の要因に関する一考察—福祉人材育成の視点から—」人間福祉学会『人間福祉学会誌』第9巻第1号 2009 pp.35-39

<sup>66</sup>植北康嗣「介護労働環境整備と離職率の関係についての一考察」『四條啜学園短期大学紀要』43 2010 pp.34-40

福祉系高等教育機関のリンケージは、養成校となるかどうかの選択を国が各学校法人に任せる形をとるというリンケージであったとしている。

このように、福祉人材確保に関する先行研究については、介護職を中心に展開されているが、福祉人材育成は職場単位が原則となるため、他の職種も含めた総合的な考察も必要であるといえる。また、モチベーションの低下を引き起こさない人材育成や、人が集まってくる環境づくり、といった表現はみられるが、提言に留まっているため、具体的にそれらを実現させる方法論の検討が課題として残されている。

## 2) 福祉職場における人材育成に関する先行研究

先行研究の中で、最も多いのが、福祉職場を対象にした実態調査や事例研究である。

実態調査に関する先行研究としては、佐藤（2005）、佐久間（2010）、小笠原（2012）等がある。佐藤（2005）は、特別養護老人ホームのケアワーカーを対象に、職場研修の実態を解明するアンケート調査を実施し、ケアワーカーの職場研修の実態状況及び職員の研修ニーズの実態分析を行っている。その結果、職場外 OFF-JT については、7割以上の施設で活用されている、OJT の推進については、4割程度にとどまっており、何のために職場研修を行うのかを正しく認識し、組織の研修体制の充実を図り、研修内容と方法の検討が必要であると指摘している<sup>67</sup>。

佐久間（2010）は、養成校が実施している施設介護職員研修の内容について調査し、求められる新任・現任研修の内容について検討し、新任・現任研修とも認知症の対応が上位を占め、新任研修では、介護技術、コミュニケーションが高く、現任研修では職業倫理や介護保険制度へのニーズが高いことが明らかになったとしている<sup>68</sup>。

小笠原（2012）は、離職率が高いとされる新人介護職員に対する研修の整備を、社会的に解決すべき課題と位置づけ、個別性を重視した研修の効果の検討を目的として、特別養護老人ホームを対象に、実態調査を実施した。その結果、ほとんどの施設において新人研修は実施されているが、中途採用者に対する実施率は低く、研修の内容や方法にも差があり、また、個別のニーズに対応した研修を実施することや、利用者の個別ケアを目指した事例検討が、新人職員の意識向上に対し一定の効果があることを示している<sup>69</sup>。

事例研究に関する先行研究としては、福田（2010）、兼信（2008）等がある。福田（2010）は、介護職員に対して研修を展開する際の示唆を得るために、特別養護老人ホームの施設長に対し、研修の取組に関する半構造化面接を行い、介護職員の希望や不安に対応した研修内容を検討し、それを組織的に導入する必要性や、自らの学びを發揮する機会を設定し、介護職員が積極的に参加できる研修方法を検討する必要があると指摘している<sup>70</sup>。

兼信（2008）は、OJT に関する事例研究を行い、デイサービスセンターにおける定例会議への参与観察記録から、具体的な OJT 内容と個人目標に沿った人材育成に関するカテゴリを抽出している。そして、会議の場は OJT の一つの場面として有効であり、個人目標を理解し、計画的に行われる OJT により、福祉サービスの質が高められると考察している<sup>71</sup>。

その他、井上ほか（2004）、福島（2002）、山本（2009）、今井（2010）等があり、いずれも特別養護老人ホーム等の高齢分野に関するものである。また、執筆者も施設長や常

67佐藤紀子「特別養護老人ホームにおける職場研修—ケアワーカーの職場研修実態調査から—」山野美容芸術短期大学『山野研究紀要』13 2005 pp.87-100

68佐久間志保子「施設介護職員の研修に関する取り組み—施設アンケートより—」『和泉短期大学研究紀要』第31号 2010 pp.83-89

69小笠原京子「個別性を重視した新人介護職員研修に関する研究」『飯田女子短期大学紀要』第29巻 2012 pp.1-58

70福田明「特別養護老人ホームにおける介護職員への研修の取り組み—A 施設と B 施設の事例から—」日本介護福祉学会『介護福祉学』17（1）2010 pp.85-93

71兼信憲吾「福祉実践現場における OJT に関する一考察—事例を通じた人材育成の視点より—」『九州社会福祉研究』第33号 2008 pp.91-109

務理事等の経営者によるものであることから、人材育成に関わる当事者としての取り組みの紹介、事例報告の内容になっている。

こうして、福祉職場における人材育成に関する先行研究を概観してみると、分野としては高齢分野が中心であり、その中でも介護職を対象とするものが多い。また、特定の施設や機関における集合研修やOJTの実施率、内容が対象となっており、個別研究が中心となっている。そのため、職場研修の実施体制やカリキュラムに関する、総合的な視点からの人材育成の基盤整備や方法論に関する考察が今後の課題である。

### 3) 都道府県社会福祉研修実施機関等における人材育成

福祉・介護サービス分野においては、統一的で定型的な養成体制や研修体制を定着させることは容易ではなく、職場研修を職場単独で実現するのは難しい。さらに小規模施設においては、指導や研修体制の確立が困難であり、そのため、都道府県レベルにおける職場外研修の実施が必要不可欠となっている。

都道府県レベルにおける職場外研修の担い手は、都道府県・指定都市社会福祉研修実施機関、行政、サービス種別協議会、職能団体等である。そして地域における円滑な研修事業実施のためには、統一的な実施基準を設定する必要がある、そのことは先行研究によって以前から指摘されている。

岡村（1984）は、中央と地方、全国的機関と各機関・団体等、研修活動を行う機関は多種多様であるが、それらの各種の研修が相互にいかに関連しあうかを知るためには、研修活動の体系がなくてはならないとしている。また、研修体系の目的は、研修活動の全体を見通して均衡ある研修事業の発展を計画し、また評価することに役立つとしている。そして特に都道府県社会福祉研修実施機関については、現在行われている集合研修の期間を延長し、共同研究ないしは少人数参加のゼミナール方式を採用する等、職場外研修と職場内研修を有機的に関連させること、長期派遣研修に連動させること等が職場外集合研修の課題であるとしている<sup>72</sup>。

黒木・小山（2001）は、社会福祉従事者の研修を側面的に支援する、都道府県社会福祉研修実施機関（福祉人材センター）における現任研修の在り方について検討している。特に研修体系については、各都道府県がそれぞれの地域状況に応じた研修体系を作り上げてきているが、共通の課題として、他の研修実施機関・団体が実施する研修と内容が重複する研修があり、今後は相互に役割分担、整合性、棲み分けをし、連携・共催を検討する必要があるとしている。そして、都道府県の研修実施機関の課題として、①実施機関独自で企画・実施する研修の段階的・系統的な組み立てのあり方、②職場や従事者の研修に対するニーズの把握、③研修技法や教材の充実、④研修の効果測定と評価、⑤適切な講師の選定と依頼のシステム、⑥他組織が実施する研修との調整、⑦研修スタッフの資質の向上の7点を指摘している。さらに、社会福祉従事者としての統一的な実施基準やモデルプログラムづくりが必要であり、経営者や管理者の人材育成に対する意識の向上に取り組むべきであると提言している<sup>73</sup>。

都道府県レベルを対象とした研究については、岡村が1980年代に、職場レベルと都道府県レベルの連携にまで言及しているが、その後の研究としては黒木・小山による研究が見られるくらいである。その内容も、全国社会福祉協議会が実施したアンケート調査に基づく考察であり、都道府県社会福祉研修実施機関における課題の提示に留まっている。そのため、地域の他の研修機関と連携するための基盤づくりや、連携の方法にまでは言及しておらず、職場レベルの人材育成同様、人材育成の方法論についての検討が今後の課題である。

<sup>72</sup>岡村重夫「社会福祉研修の方向と課題」鉄道弘済会『社会福祉研究』第34号 1984 pp.18-49

<sup>73</sup>黒木保博・小山 隆「社会福祉専門従事者の現任研修のあり方についての一考察」『評論・社会科学』同志社大学 2001 pp.17-18

#### 4) 福祉人材育成におけるキャリアパスに関する研究

キャリアパス (career path) とは、「キャリア」の道筋であり、「職業経歴上の道筋」を意味するものである。ここでは、キャリアパスの先行研究を検討する前に、「キャリア」に関する定義について整理しておく。

キャリアを明確に定義したのは、心理学者であり組織行動学者でもある、ダグラス・ホールであった。彼は、キャリアを4つの側面から定義している。第一にキャリアは成功や失敗を指すのではなく、また「早い」昇進や「遅い」昇進を意味するものではないこと、第二に、キャリアの成功や失敗はそのキャリアを歩んでいる本人が認識するものであり、雇用主等の他の利害関係者がみなすものではない。第三に、キャリアとは行動と態度から構成されるものであり、価値観や態度、モチベーションの変化といった「主観的な側面」と、職務の選択や活動といった「客観的な側面」との両面から捉える必要がある、第四に、キャリアとはプロセスであり、仕事に関する経験の連続である (ホール 2002)<sup>74</sup>。

そして、ホールはこれらをまとめて、キャリアを「一生涯にわたる仕事関係の経験や活動とともに個人がとる態度や行動の連なり」と定義している。こうした主観的側面を含めた定義は、今日のキャリア開発の前提となっている。キャリア開発とは、経営学において提唱され始めた概念であり、個人が仕事に対する自らの考え方や志向性を自覚し、それらに基づいて意欲的に仕事に取り組めるようにすることである (荒木 2007)<sup>75</sup>。

また、経営学のキャリア論においては、エドガー・シャインがキャリアについて言及し、社会にとって、組織にとって、また個人にとっての問題は、組織へのエントリーの時点だけでなく、組織ないし個人のキャリア全体ないし生涯を通じて、それぞれの要求をどう調和させるかであり、「キャリア」の概念を用いることによって、その調和が時の経過に伴ってどう起こるかを探求することができるとしている (シャイン 2009)<sup>76</sup>。

また、金井 (2010) は、キャリア (Career) は、馬車を表す carriage や、なにかを運ぶひとやものを表す carrier と同じ語源であり、馬車の辿ってきた道程を示す轍がキャリアであり、その馬車の御者こそ、キャリアを歩むひとであると表現している<sup>77</sup>。

こうした「キャリア」の概念を人材育成に導入して生まれたものが、キャリアパスである。横山 (2011) は、厚生労働省が介護職員処遇改善交付金制度を策定することによって介護事業者がキャリアパス構築を求めた背景には、介護職のキャリアパスが構築されておらずまた事業者も積極的に構築しようとはしていない、という現状認識があったと推測し、キャリアパス要件を交付金と引き換えに課された介護事業者は、キャリアパス概念そのものについての認識不足に加えて、求められるキャリアパスの具体的内容が明らかにされないという情報不足の状態になったと指摘している。さらに、後から厚生労働省が明らかにしたキャリアパス要件はいわば定義あるいは枠組みのようなものであり、具体的内容の肉付けは各介護事業者に委ねられたに等しい状態であったとしている<sup>78</sup>。

また、藤井 (2010) は、交付金の「キャリアパス要件」は形式だけを考えれば、ほとんど意味のない要件であり、この要件を単に形式的に満たそうとするのではなく、これを機に、本格的に人材育成マネジメントを考え取り組むべきだと指摘している。また、キャリアパスを人材育成マネジメントシステムの一環として捉える必要性を提唱し、戦略的なキャリアパス構築のためには、「従事者の資質」と「成長してもらうための仕組みと仕掛け」について検討していくことが必要であるとしている<sup>79</sup>。

<sup>74</sup>Hall,D.T. Career in and out of Organization.Sage Publications,Inc.,CA

<sup>75</sup>荒木淳子「キャリア開発の考え方」中原淳編 2007 前掲書 pp.257-258

<sup>76</sup>Edger.H.Schein, *Career Dynamics* ,1978 (二村敏子他訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房 2009 p.1)

<sup>77</sup>金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所 2010 p.27

<sup>78</sup>横山 裕「介護職員のキャリアパス提示モデルの比較検討」2011 p.47

<sup>79</sup>藤井賢一郎「キャリアパス構築を戦略的人的資源管理の観点で考える」『地域ケアリング』2010 pp.20-26

キャリアパスは介護職員処遇改善交付金制度の策定を機に、福祉分野で注目される用語となったため、先行研究の数は少数に留まる。その内容も作成の必要性を訴えるものが多く、各団体が示したキャリアパスモデルの分類等で留まり、具体的な作成方法については言及されていない。

具体的なキャリアパス構築に関するものとしては、山田ら（2010）の『介護職員キャリアパス構築マニュアル』があり、介護職員のやる気を引き出し定着率を高めるために必要な人事・教育研修制度や給与体系見直しのポイントを解説するとともに、具体的な事例を事業者の規模やサービスの種類ごとに数多く紹介している。これは、経営的視点からの執筆となっているため、キャリアパスの目標管理制度や人事考課への活用方法については詳細に記述されているが、カリキュラムの視点からみると、階層（シーケンス）の設定方法については解説されているが、階層ごとに求められる能力（スコープ）については、抽象的な表現に留まっている。そのため、目標管理制度等でキャリアパスを活用するためには、改めて目標を考えていかなければならず、キャリアパスの構造、能力の記述の仕方に課題が残っているといえる。

## 5) 福祉人材育成の基準に関する先行的取り組み

福祉人材育成の基準に関する全国的な取り組みとしては、全国社会福祉協議会「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研修体系構築検討委員会」が提案した「キャリアパスに対応した生涯研修体系」、中央職業能力開発協会「職業能力評価基準」、内閣府「介護キャリア段位制度」があげられる。

全国社会福祉協議会は、2007年の新人材確保指針を受け、「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」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。そして、現在、この生涯研修体系をベースに、福祉従事者共通に求められる能力に関して、福祉従事者が各段階における基本的な実践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（全国社会福祉協議会2010）<sup>80</sup>。

中央職業能力開発協会「職業能力評価基準」は、雇用側が求める人材の職業能力と従事者が有する職業能力とのギャップにより、需要バランスが崩れている雇用のミスマッチを解消するために、職場で実際に求められる実践的な職業能力を具体的に示すことにより、客観的に評価を行うツールである。この「職業能力評価基準」を導入することにより、雇用側は優れた人材の確保や人材育成を通じて競争力向上・生産性向上に繋げることができ、従事者は自律的にキャリア形成に取り組むことで、自己実現に繋げることができるようになることが期待されている（中央職業能力開発協会 2010）<sup>81</sup>。

内閣府「介護キャリア段位制度」<sup>82</sup>は、介護分野において人材の定着や新規参入が進まない理由の1つとして、キャリアアップのしくみが構築されていないことを背景に、業務経験を積み重ねるごとに、スキル・やりがいが段階的に向上する仕組みを提示している。また、この介護キャリア段位制度を導入することにより、現場で何ができるかを証明することができ、スキル・やりがいの向上、処遇改善の材料につながり、一時離職などのデメリット

<sup>80</sup>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」、『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～』2010

<sup>81</sup>中央職業能力開発協会「包括的職業能力評価制度整備委員会」『職業能力評価基準[施設介護業]活動報告書』2010

<sup>82</sup>介護キャリア段位制度は、2010年6月に閣議決定された「新成長戦略」における「21の国家戦略プロジェクト」の1つであり、成長分野において実践的な職業能力の評価・認定制度（キャリア段位制度）を構築することにより、成長分野における人材育成・確保を図ることを目的としている。

ットを軽減できるとしている（シルバーサービス振興会 2012）<sup>83</sup>。

これらに共通することは、今までの福祉分野で一般的だった、「新任」「中堅」「指導的」「施設長・管理者」といった、勤務年数に重きをおく区分の仕方よりも、求められる能力の獲得を重視し、それを前提としているところにある。一方、各取組における違いは、対象とする能力の範囲（スコープ）である。人材育成は、「組織性（社会人・組織人として必要な知識や技術など）」と「専門性（職種固有の専門性に関する知識や技術など）」の2つの視点で語られることが多いが（全国社会福祉協議会 2000）<sup>84</sup>、全国社会福祉協議会の「生涯研修体系」は「組織性」を対象にし、「職業能力評価基準」及び「介護キャリア段位制度」は介護技術を中心とした「専門性」を対象としている（「介護キャリア段位制度」は一部組織性の内容を含む）。つまり、各取組はスコープにおいて限定されており、「組織性」「専門性」を包括した内容とはなっていないということである。そのため、事業所は、各取組を参考に、「組織性」と「専門性」をバランスよくスコープとして設定する必要がある。また、「職業能力評価基準」「介護キャリア段位制度」については、介護職を対象としているため、能力項目を具体的記述することができているが、福祉従事者すべてに共通する能力を対象とした、全社協の「生涯研修体系」は、ガイドライン的なものであり、能力項目の記述が抽象的な部分があるため、人材育成の目標として活用することは難しい。

## 6) 海外の福祉人材育成の基準に関する政策

日本のキャリア段位制度等の導入に影響を与えた、海外の人材育成の基準に関する取組みとしては、イギリスのNVQ、QCFや、アメリカのNSSといった取り組みがある。

イギリスでは、1986年に全国共通の職業資格として National Vocational Qualifications (NVQ) が導入された。それまでは、職業能力認証は民間レベルで行われてきたが、NVQをもって、職業技能に関する全国共通到達度枠組みを業界横断的に設定することとなった。

1992年には、主に一般・普通教育と職業教育訓練との隔たりを埋めることを目的に、アカデミックな資格と職業資格とを統合した新しい資格として、General National Vocational Qualification (GNVQ) が導入された。その後、GNVQは2007年10月までに廃止された。1997年からは、一般的資格・職業資格全般を含む、National Qualifications Framework (NQF) が実施されてきた。

現在、NQFの職業資格に関する多くの部分が、Qualifications and Credit Framework (QCF) に移行されているQCFは、英国のイングランド、ウェールズ、北アイルランドで導入されている、スキル・資格の認証制度である。一定の学習成果の最小単位を「unit」（学習単位）とし、複数の「unit」を特定の組み合わせで取得することにより、一つの「qualification」（資格）を形成する。これら「unit」や「qualification」には相当の「credit」が設定されており、修了すると定められた分量の「credit」が授与される。1 creditは、学習時間10時間に相当する。QCF自体は個人を対象としており、資格認定機関の認定はOfqualが行っている<sup>85</sup>。福祉に関するものとしては、「Skills for Care and Development」及び「Skills for Health」が対象分野となっている<sup>86</sup>。

NQFでは各資格に難易度を示す尺度として、「Entry（入門）」から8までのレベルを設定していたが、QCFでもこのレベルの定義は基本的に同じものが使われる。QCFではさらに、

<sup>83</sup>一般社団法人シルバーサービス振興会『介護プロフェッショナル キャリア段位制度 評価者（アセッサー）講習テキスト』2012

<sup>84</sup>全国社会福祉協議会『福祉の「職場研修」マニュアル』2000 p.4

<sup>85</sup> An introduction to the Qualifications and Credit Framework

<sup>86</sup> UK Commission for Employment and Skills (UKCES), List of Sector Skills Councils

<http://www.ukces.org.uk/sector-skills-councils/about-ssCS/the-list-of-ssCS/>（2014年9月14日閲覧）

資格のサイズ（学習量、取得までの平均所要時間を示す尺度）を認識できる「credit」を基盤にした仕組みを取り入れた。「credit」の累積・組み合わせを利用することにより、個人の事情等に合わせて学習を進めたり、既に取得した資格の一部を他の新たな資格に組み入れたりできるというように、より柔軟性が高い制度となっている。

アメリカにおいては1994年3月から職業能力評価制度「全国スキルスタンダード（National Skill Standards）」が導入されている。高度なスキルを持つ労働力育成のため、教育訓練を定義し、これを促進することをもって米国の国際競争力を高め、国民の生活水準を向上させることを目的とし、1994年、全国スキルスタンダード法（National Skill Standards Act; NSSA）が成立し、これに基づき、全米レベルのスキルスタンダードを推進するための機関として、全国スキルスタンダード委員会（National Skill Standard Board; NSSB）が設置された。スキルスタンダードは、「個人が職場で職務を遂行するのに必要な知識、スキル、能力を明確にする職業能力の詳細項目で、個人が同じ職業、産業における特定の仕事において十分な成果をあげるために知っておくべきこと、出来なければならないことを示すもの」<sup>87</sup>と位置づけられている。対象分野は15産業分野で構成され、福祉に関するものとしては、「健康・福祉サービス」がある。スキルスタンダードの作成は、労働・公民権・地域のコミュニティを基盤とした団体が相互に連携しあう産業連合「自主的パートナーシップ」によって行われている。その「自主的パートナーシップ」の育成のためには、NSSBは、パートナーシップの中心となる組織に補助金を出し、スキルスタンダード作成のための研究資金も提供している<sup>88</sup>。

NSSBは、各産業分野のスキルスタンダードを、中核的スキルスタンダード(Core skill standards)、凝集的スキルスタンダード(Concentration skill standards)、専門的スキルスタンダード(Specialty skill standards)の3つとした。中核的スキルスタンダードについては、ある1つの産業分野においてすべての現場第一線の仕事に共通かつ必須である知識、技能、能力とし、凝集的スタンダードについては、現場第一線での責務の主な領域や、関連する仕事や職業を典型的に網羅したその集まりに必要な知識、技能、能力とし、専門的スキルスタンダードを、ある特定の仕事や職業、個々の産業、または特定の企業に固有の知識、技能、能力。単一の仕事、職業、産業または企業に固有のスキルを特定することで、専門的スキルスタンダードが中核的スキルスタンダードと凝集的スキルスタンダードで埋められなかった部分を満たすことができるものと、定義している。

また、認証のプロセスについては、認証の認定に関するプログラム **Certification Recognition Program** を確立し、翌2001年にその適用プロセスである「22段階プロセス(22-Step Process)」を作成した。22段階プロセスは、産業ベースの認証を認定するための手続きを複製可能なように22のキー・ステップで構成したものである。このプロセスによって、業界ベースの認証を利用するユーザーへの品質保証のために、高い専門的技術的基準に適合するものかどうかを識別するものである<sup>89</sup>。

イギリスのNVQはじめQCF及びアメリカのNSSシステムは、基本的には職場での職務を通して獲得した実際的な遂行能力を評価する仕組みであり、評価基準は人材育成におけるカリキュラムの到達目標とも結びついている。つまり、職業能力評価システムは人材育成とより緊密な関係をもつ傾向が、これらのイギリス、アメリカの事例からうかがえる。また、政府の役割が枠組みづくりに徹していることも特徴的である。それは、職業能力評価システムの基準開発など具体的な部分は任意システムを採用しており、日本の行政もしくはは政府関係機関が基準開発に至るまで主導する方法とは異なっている<sup>90</sup>。

<sup>87</sup> National Skill Standards Boards 2001 p.7

<sup>88</sup>産学連携製造中核人材育成情報提供等事業 平成17年度事業報告書 三菱総合研究所 2005

<sup>89</sup> National Skill Standards Boards, *An Introduction to the Use of Skill Standards and Certifications in WIA Programs*, NSSB 2001

<sup>90</sup>谷口雄治「職業能力評価システムの日英米比較研究—職業教育訓練との関連で—」名古屋大学博士論文

#### 4. カリキュラムに関する先行研究

カリキュラムに関する先行研究については、1) カリキュラムの概念、2) カリキュラムのパラダイム、3) カリキュラムデザイン、4) カリキュラムマネジメントの4つの視点からレビューをしていく。

##### 1) カリキュラムの概念

「カリキュラム」(curriculum)という用語は、競馬場の競走路を意味するラテン語 *cursum* を語源とし、「人生の来歴」を含意する言葉であったが、転じて学校で教えられる教科目やその内容および時間配当など、学校の教育計画を意味する用語となった(柴田 2001)<sup>91</sup>。用語「カリキュラム」の最初の使用例は、1576年のグラスゴー大学の記録に遡ることができる。そこでは、「カリキュラム」は各学生がそれに沿って進んでいかねばならない複数の全課程に関連して使用されている。これにより、「カリキュラム」は構造と規律という2つの属性をもった、連続的な教育という意味で用いられるようになったとされる(Hamilton, 1989)<sup>92</sup>。陸上競技のトラック種目に喩えると、カリキュラムは伝統的に、選手である子どもが「入学」というスタートラインに並べられ、目の前につくられた学ぶための走路を、「卒業」というゴールをめざして全力で駆け抜けること、すなわち「走路」に力点が置かれた(赤沢 2011)<sup>93</sup>。

20世紀初めになると、カリキュラムを教育的経験とみなす考え方が登場する。デューイ(Dewey 1899, 1902)は、実験学校での実践を通じて、子どもの生活・経験を中心としたカリキュラムを提唱した<sup>94</sup>。ボビット(Bobbitt 1918)によると、カリキュラムは、子どもや青年が経験しなければならぬ、一連の事柄であり、先の陸上競技のトラック種目の喩えを用いると、子どもが走路を実際にどのように走るか、そのなかでどのような学習経験を積み重ねるかに力点が置かれるようになった<sup>95</sup>。

その後、カリキュラムの力点は移り変わり、カリキュラム概念は拡大していく。1960年代後半、ジャクソン(Jackson 1968)は、「隠れたカリキュラム」(hidden curriculum)という用語を用いた最初の研究で、子どもが学校に適應するために学ばなければならない道徳的規範を隠れたカリキュラムとして描き出した<sup>96</sup>。これは、「とりわけ言明されているわけではなく、また自覚的、意図的に計画されているわけでもないが(その意味ではまさに『隠された』かたちで、『潜在意図的に』存在している)、もうひとつのカリキュラム」(長尾 1996)<sup>97</sup>、「生徒たちが暗黙に、無意図的に学ぶことを求められ、結果的に生徒たちが身につける教育内容」(田中 1999)<sup>98</sup>と、「意図されない学習内容」と捉えるカリキュラムである。

田中(1999)は、隠れたカリキュラムによる変化を「教育計画としての教育課程」から「学習経験の総体」への拡張と表現している<sup>99</sup>。「教育課程」とは教育行政用語であり、顕在的な、教えられる内容のみを指しているのに対し、「学習経験の総体」にはジャクソン

---

2014 p. 160

<sup>91</sup>柴田義松「カリキュラムの概念」日本カリキュラム学会編『現代カリキュラム事典』ぎょうせい2001 pp. 1-2

<sup>92</sup>Hamilton, D. *Towards a theory of schooling*. London: Falmer Press 1989

<sup>93</sup>赤沢早人「カリキュラムの基礎理論」北野幸子編著『保育課程論』北大路書房 2011 pp. 1-11

<sup>94</sup>Dewey, J. *Experience and education*. 1899 (市村尚久訳『経験と教育』講談社 2004)

Dewey, J. *The child and the curriculum*. 1902 (市村尚久訳『学校と社会・子どもとカリキュラム』1998 講談社)

<sup>95</sup>Bobbitt, F. *The Curriculum*. Charleston, U.S.A.: Biblio Life. 1918

<sup>96</sup>Jackson, P. *Life in Classrooms*. California: Holt&Rinehart and Winston. 1968

<sup>97</sup>長尾彰夫『[提言：21世紀の教育改革2] “学校文化” 批判のカリキュラム改革』明治図書 1996 p.90

<sup>98</sup>田中統治 1999 前掲書 p.84

<sup>99</sup>田中統治「カリキュラムの社会学的研究」安彦忠彦編『新版カリキュラム研究入門』勁草書房 1999

(1968) が提唱した「隠れたカリキュラム」<sup>100</sup>概念も含まれることになる。こうしたカリキュラムの再定義は、カリキュラムの重層性という見方をもたらすことになった。田中(2000)は、カリキュラムを①「制度化されるカリキュラム」、②「計画化されるカリキュラム」、③「実践されるカリキュラム」、④「経験されるカリキュラム」の4つのレベルで整理している<sup>101</sup>。この4つのレベルは、①は教育政策研究に、②は学校研究、③は授業研究、④は評価研究と境界を接している。

このように、カリキュラムの概念は広く、カリキュラム研究の範囲も多岐に渡っている。

## 2) カリキュラムのパラダイム

パイナ (Pinar 1995) は、カリキュラム研究を、タイラー (Tyler 1949) が提唱したタイラー原理に象徴される「カリキュラム開発」と、新たなパラダイムに区分している。

タイラー原理とは、①教育目標の設定、②学習経験の選択、③学習経験の組織、④教育評価の提案、の4つの系統段階からなる循環過程として整理されるものである<sup>102</sup>。また、目標の達成度に関する評価については、目標に準拠した評価が行われ、それを教授・学習過程にフィードバックさせ、修正・改善を行っていくとされている<sup>103</sup>。松下(2007)は、この原理は、70・80年代に様々な批判を受けたものの、90年代以降、経営学的モデルと結びついて、メインストリームの地位を確かなものにし、また、教育のグローバル化やスタンダード化の潮流の中で、学校段階や国・文化の差異を越えて広く浸透していると整理している<sup>104</sup>。

一方、新たなパラダイムを構成する研究群には、①社会学の立場からカリキュラムによる社会化や階層の再生産などのメカニズムを構成する研究、②カリキュラムのもつイデオロギー性、政治性、権力性を批判的に暴露しようとする研究、③現象学を基礎としてカリキュラムを再概念化しようとする研究等があげられる(佐藤1996)<sup>105</sup>。特に、アップル(1994)の「ポリティックス (Politics)」という概念は、「人々の生活のあらゆる領域において権力が行使される様々な過程であり、また力に差のある諸々の権力がそれらの領域において織りなす様々な関係」を意味し、カリキュラムにおいて「誰の知識」が正当化されるのか、「誰が利益を得るのか」といった問いかけを生み出すものであった<sup>106</sup>。

この他、マイケル・スクリヴァンの、評価の際に目標にとらわれないことで、評価者のさまざまなバイアスを軽減し、対象をありのままに評価しようという「ゴールフリー評価 (Goal-free evaluation)」(Scriven 1973)<sup>107</sup>や、日本においては本山(1999)<sup>108</sup>、秋田(2005)<sup>109</sup>、島田(2006)<sup>110</sup>等の「実践されるカリキュラム」や「経験されるカリキュラ

<sup>100</sup>隠れたカリキュラムとは教師(又は一般的に学校)によって意識されていないか、また意図されていても公然としたものとしてではなく学習者に認められているものと定義でき、その機能上の特性から結果(outcome)、環境(setting)、過程(process)の3つの要素に分類することができる。

<sup>101</sup>田中統治「カリキュラムの教育実践—中学校選択教科制の事例分析を中心に—」藤田英典他編『変動社会のなかの教育・知識・権力—問題としての教育改革・教師・学校文化—』新曜社 2000

<sup>102</sup>Tyler, R. W. *Basic principles of curriculum and instruction*. University of Chicago Press. 1949

<sup>103</sup>稲葉宏雄『現代教育課程論』あゆみ出版 1984 p.141

<sup>104</sup>松下佳代「カリキュラム研究の現在」日本教育学会『教育学研究』第74号 2007 pp.142,147

<sup>105</sup>佐藤学『カリキュラムの批評—公共性の再構築へ—』世織書房 1996

<sup>106</sup>Apple, Michael W, Whitty, Geoff, *Curriculum politics: national curriculum and recent education reform* 1993 (長尾彰夫『カリキュラム・ポリティックス—現代の教育改革とナショナル・カリキュラム—』東信堂 1994)

<sup>107</sup>Scriven, M. *Goal-free evaluation*, in House, E. *School Evaluation, The Politics and Process*, McCutchan Publishing Corporation. 1973

<sup>108</sup>本山方子「社会的環境との相互作用による『学習』の生成—総合学習における子供の参加過程の解釈的分析—」『カリキュラム研究』第8号 1999 pp.101-116

<sup>109</sup>秋田喜代美「学校でのアクション・リサーチ—学校との協働生成的研究—」秋田他編『教育研究のメソドロジー—学校参加型マインドへのいざない—』東京大学出版会 2005

ム」をアクションリサーチや参与観察等の質的方法によって描き出そうという研究が発展していった。

### 3)カリキュラムデザイン

「カリキュラムデザイン」は、カリキュラム全体のなかで各単元を計画・実践する活動であり、各領域間や各教科間などの「横」の関連性と、各単元間や各学年間の「縦」の関連性を考慮しつつ営まれるものである<sup>111</sup>。つまり、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。

スコープとシーケンスは、1930年代のアメリカで採用され、普及したカリキュラムの基調をなす方法論である。一般にスコープは領域又は範囲、シーケンスは系列又は配列と訳されている。そして、これらは、どのような領域 (範囲) から学習内容を選ぶのか、どのような順序で各学年に配列していくのかかわるカリキュラムデザインのキーワードとして広く一般に使用されている (木村 2005) <sup>112</sup>。

つまり、スコープ、シーケンスとは、具体的にカリキュラムをデザインしていく実際的な方法論的な視点である。(長尾 1987) <sup>113</sup>は、スコープ、シーケンスが何であるかを明確にすることによって、そのカリキュラムの特徴の把握と実際的な構成が可能となり、そのデザインのプロセスにおいては、多くの当事者・関係者の協力及び不断の研究の積み重ねが必要であると指摘している。

また、スコープ、シーケンスが交わることにより作成される単元については、単元の目標として「教育目標」が位置づけられる。タイラーは教育目標について、「教育目標は、教材を選択し、内容の概要を明らかにし、指導法を開発し、テストや試験を用意する際の規準 (criteria) となる。」(タイラー1950) <sup>114</sup>と述べ、カリキュラムにおける重要な要素としての見解を示している。

さらに、教育目標の叙述形式については、「教育の真の目的は、教授者にある活動を行わせることではなく、生徒の行動様式に意義ある変化をもたらすことであるから、学校の目標叙述は、生徒の中に生ずる変化についての叙述である」<sup>115</sup>と論じている。この生徒の行動様式との連関で、目標を叙述することをタイラーは「教育目標の明確化」と規定している。そして、教育目標の規準性は、この教育目標の明確化をまっけて、はじめて実行価値を生じるとされる<sup>116</sup>。また、メイジャは、教育目標の叙述形式について、「効果的に記述された目標の一つの特徴は、学習者が目標の達成を証明するときに、『何をしている』かを示す最終行動、ないしパフォーマンスを示す言葉が述べられているということである」(メイジャ 1974) <sup>117</sup>と論じている。

つまり、カリキュラムの計画化においては、単元の目標として教育目標が位置づけられ、

---

<sup>110</sup>島田希「プロジェクト・アプローチによる主題探求型学習活動の生成と論理—大阪市茨木市立F小学校におけるアクション・リサーチをもとにして—」『カリキュラム研究』第15号 2006 pp.15-27

<sup>111</sup>緒方真奈美「カリキュラムデザインにおける教師の実践的知識に関する事例研究」『カリキュラム研究』2010p.44

<sup>112</sup>木村「スコープ (領域) とシーケンス (系列)」日本カリキュラム学会『現代カリキュラム事典』ぎょうせい 2005 p.21

<sup>113</sup>長尾彰夫「アメリカのカリキュラム理論に関する基礎的研究 (第7報)」『大阪教育大学紀要』第36巻第2号 1987 p.89

<sup>114</sup>R.W.Tyler, *Basic Principles of Curriculum and Instruction*, The University of Chicago Press, 1950 p.3

<sup>115</sup>R.W.Tyler 1950 前掲書 p.28

<sup>116</sup>田中耕治「教育目標とカリキュラム構成の課題」『京都大学教育学部紀要』1982p.102

<sup>117</sup>Robert F. Mage, *A Critical Tool in the Development of Effective Instruction*, 1962 (小野浩三訳『教育目標と最終行動』産業行動研究所 1974 p.65)

それは、カリキュラムを活用する際の規準となるものであり、学習者の行動として具体的に叙述される、と整理することができる。

#### 4) カリキュラムマネジメント

カリキュラム研究の最近の動向としては、カリキュラムの評価とマネジメントの比重が増したことがあげられる。その背景としては、OECDのPISA (Programme for International Student Assessment) <sup>118</sup>が2000年から3年毎に実施され、学力に関する国際比較調査が進んできていることがあげられる。こうした調査結果は、教育内容の統合から分化への方針転換や、教科横断的な能力目標という考え方をもたらした。また、グローバル化やスタンダード化の進展と合わせて、公的部門に民間企業の経営理論・手法を導入しようという新しい公共経営の考え方であるNPM(New Public Management)が進展していった。その手法の一つである「PDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクル」は、計画し、実行し、評価し、改善に向けて行動するというプロセスであり、タイラーに代表されるカリキュラムの「開発」理論と親和性が高い(松下 2007) <sup>119</sup>。

この経営理論のマネジメントの視点を取り入れたのが、カリキュラムマネジメントに関する研究である。カリキュラムマネジメントとは、「各学校が教育目標達成のために、児童・生徒の発達に即した教育内容を諸条件との関わりにおいて捉え直し、これを組織化し、動態化することによって目標に対応した一定の効果を生み出す直接的教育活動を支える条件整備活動」であるとされる(中留 2002a) <sup>120</sup>。

2005年の中央教育審議会の答申「新しい時代の義務教育を創造する」において、学校における教育過程の編成にかなりの裁量が与えられた。これは、前述のNPM型ガバナンスの特徴であり、こうした背景を受け、カリキュラムマネジメントは、「総合的な学習の時間」や「特色ある学校づくり」のなかで導入されていき、義務教育学校全体に広がることになった。

カリキュラムマネジメントは、教育課程経営として固定観念化していた従来の枠組みを「組織戦略」に転換させるものであり、教育課程の実質を教科書・教材から子どもへの学習経験に移すことによって始まる。次に、子どもの学習経験を構成するうえで、今のカリキュラムが持っている特徴と問題点を点検し、現行のカリキュラムのどこを改善する必要があるか、どう改善できそうかを話し合う中で、代替計画を立案し決定する。そして、実際に行われたカリキュラムの効果を多様な観点から評価し、その結果をフィードバックする。この一連のサイクルは、評価の段階から始まり、子どもの学習経験の現状をよく観察することから開始されるため、PDCAサイクルからCAPDサイクルへの転換が、カリキュラムマネジメントにおいて重要となる。つまり、カリキュラムマネジメントは、教師が今のカリキュラムのどこに問題があるのかをよく点検し、これを改善する試行錯誤の積み重ねによって、展開されていくものである(田中 2005) <sup>121</sup>。

カリキュラムは元々教育目標を達成するための計画である。そのため、達成可能な教育目標を掲げないと、カリキュラムの目標にならない。カリキュラムマネジメントでは、事後評価を年度末に行い、その結果をもとに次年度の目標を設定するため、曖昧な目標は意味をなさず、「評価に耐えられる」ように教育目標を記述しなければならない(田中 2005) <sup>122</sup>。

<sup>118</sup>PISA 調査では 15 歳児を対象に読解力、数学的リテラシー、科学的リテラシーの三分野について、3年ごとに調査を実施している。

<sup>119</sup>松下 2007 前掲書 p.145

<sup>120</sup>中留武昭「Interdisciplinary Curriculum (学際的カリキュラム)の開発を促進する経営的条件の考察」『九州大学大学院人間環境学研究院大学院教育学研究紀要』第5号 2002 pp.1-37

<sup>121</sup>田中統治「学校経営を支えるカリキュラム評価とは何か」『教職研修』2005 p.9

<sup>122</sup>田中統治「カリキュラム・マネジメントに生かすカリキュラム評価の視点」『教職研修』2005 p.55

露口（2005）は、教育委員会による行政施策から特色ある「総合的な学習の時間」のカリキュラム開発に至る過程を、校長のリーダーシップ、カリキュラムマネジメント、カリキュラム文化の3つの観点から構造的に説明している（図序-6）<sup>123</sup>。

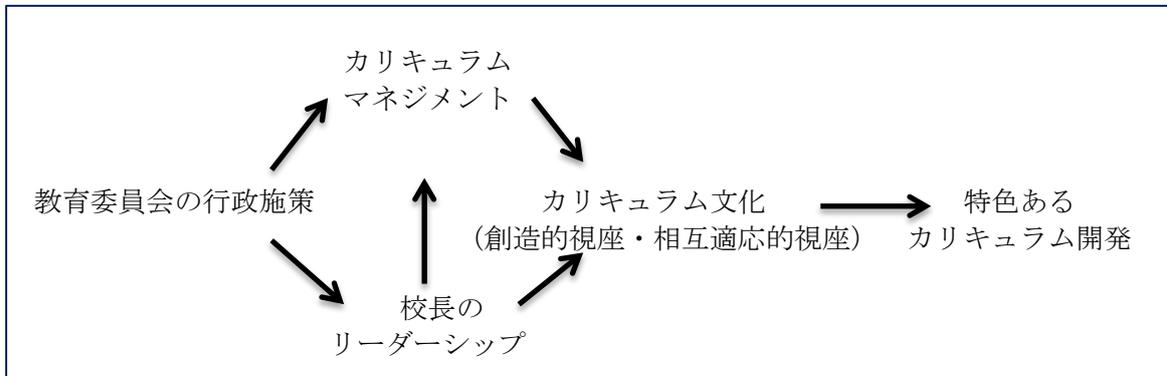


図 序-6 カリキュラムマネジメントの定着過程

露口健司「行政施策が特色あるカリキュラム開発に及ぼす影響プロセス」中留武昭編『カリキュラムマネジメントの定着過程』教育開発研究所 2005 pp.167 図Ⅱ-15-1 を一部改変

まず、校長のリーダーシップについては、総合学習のような学校組織に対して大幅な変化を迫る政策の遂行のためには、教授技術の開発だけでなく、組織体制の変革や保護者・地域社会とのネットワークの変革をも射程に入れた、学校変革型リーダーシップが必要であるとしている。

また、カリキュラムマネジメントについては、中留（2002a）<sup>124</sup>の指摘した3つの重要項目、①現状の的確な把握や継続的な改善を保証するカリキュラム評価の重視、②教育目標及び児童・生徒の実態—カリキュラム、各教科・道徳・特別活動—総合的な学習の時間、年間指導計画—各単元・学年間・校種間等の「連関性(relevance)」の重視、③学校のウチとソトとの「協働性(collaboration)」の重視の視点を取り入れている。

カリキュラム文化については、学校組織においてカリキュラムを捉える際の認識枠組みとして、中留（2002b）のカリキュラム実施の視座（創造的視座・相互適応型視座・順応的視座）を元に説明をしている。創造的視野（enactment perspective）とは、カリキュラムをプロダクトではなく、教師（教授）と生徒（学習）の互いの成長としてのカリキュラムを創り出すために、原素材を結び付けて、外部において開発された素材を活用していくプロセスである。相互適応的視座（mutual adaptation perspective）とは、カリキュラムを外部の専門家によって開発されるが、教師によって自らの文脈に適応する形で提示されるとするカリキュラム観である。順応的視座（fidelity perspective）は、カリキュラムを教師が予め定められた処方箋を実施するために専門家によってトップダウンの型で教室外から開発されるもの、とするカリキュラム観である。カリキュラムマネジメントにおいては、「創造的視座」及び「相互適応的視座」を用いることが効果的であるとされる。

## 5. 先行研究における残された課題と本研究の位置づけ

以上のように、福祉人材育成及びカリキュラムに関する先行研究について概観してきた。福祉人材育成については、福祉職場レベルの研究において研究対象が介護職に偏っていること、個別事例による研究や、個々の研修内容等の研究が多く、課題の抽出はされているが、職場研修の推進体制やカリキュラム等、総合的な人材育成マネジメントの視点から人

<sup>123</sup>露口健司「行政施策が特色あるカリキュラム開発に及ぼす影響プロセス」中留武昭編『カリキュラムマネジメントの定着過程』教育開発研究所 2005 pp.166-167

<sup>124</sup>中留武昭 2002 前掲書 pp.31

材育成の方法を検討する視点が弱い。また、都道府県社会福祉研修実施機関等に関する研究については、地域の他の研修実施機関との連携等の課題については示されているが、都道府県レベルの研修体系の構築方法や、人材育成担当者の具体的な役割についての検討は、今後の課題となっている。

このように、福祉人材育成全般における方法論についての検討が、今後の大きな課題であり、エビデンスに基づく人材育成推進のためには、その具体的な方法を検討する必要がある。

そして、その理論整備については、イギリスの NVQ はじめ QCF 及びアメリカの NSS システムの例のように、段階ごとに求められる具体的な目標を明確化する必要がある。そのためには、福祉人材育成に関する知見だけでなく、「学習経験の総体」としてのカリキュラムの視点や、CAPD サイクルに基づくカリキュラムマネジメントの考え方を取り入れることが効果的である。

そこで、本研究においては、カリキュラムの視点を導入し、段階と求められる能力目標を明確にした職場研修カリキュラムデザインの方法について検討する。また、カリキュラムマネジメントの視点を職場研修に導入し、福祉の職場研修カリキュラムマネジメントを、「各福祉職場が人材育成目標達成のために、職員の能力段階に即した教育内容を諸条件との関わりにおいて捉え直し、これを組織化し、動態化することによって目標に対応した一定の効果を生み出す直接的教育活動を支える条件整備活動」と定義し、そのプロセスについて検討していく。

### 第3節 研究の主題と方法

第1節、第2節において、研究の背景、福祉人材育成及びカリキュラム理論の先行研究の検討を行い、福祉人材育成における方法論の未整備状態の把握と、それを補完するものとしてのカリキュラムマネジメントの視点を得た。本節では、それらを踏まえ、本研究の目指す目的と方法等について明らかにしていく。

#### 1. 本研究の目的

本研究は、福祉・介護サービスの質の向上を目指し、教育学におけるカリキュラムデザイン及び、カリキュラムマネジメントの理論を導入することとともに、職場研修カリキュラムマネジメントについて以下のことを検討することを目的とする。

- ①福祉の職場研修カリキュラムの構築方法についての理論的な整理と検討
- ②カリキュラムの視点から福祉の職場研修の実態及び課題についての整理と検討
- ③福祉の職場研修カリキュラムデザインについてのモデル事業を通しての課題の検討
- ④福祉の職場研修カリキュラムマネジメントのプロセスについてのモデル事例を通じた課題の検討
- ⑤福祉の職場研修におけるカリキュラムマネジメントの可能性についての課題の検討
- ⑥①～⑤までの研究課題の考察を通しての、エビデンス（基準）に基づく職員の質向上方策のプロセスについての視覚化

なお、対象とする能力の範囲としては、福祉・介護サービス従事者に「共通する能力」に焦点を当て、段階ごとに求められる能力（目標）の明確化を試みていく。

#### 2. 本研究の枠組み

本研究の枠組みとしては、人事評価の先行研究で指摘された、あるべき基準と実際の基準の重なりである、「基準適切性」（図 序-7）に焦点を当て、その視覚化を、福祉の職場研修カリキュラムの構築により実現することを目指す。また、その構築プロセスとしては、評価基準の納得度・満足度に影響を与える、評価制度運用上の要因である「参加」の概念を取り入れ、職員自らが参加し創り上げていく当事者性を重視する。

また、多元的な評価につながるよう、一つの視点だけでなく、組織性と専門性という、福祉専門職に求められる能力を包括的に捉え、さらに、その中でカテゴリを設定することにより、多元的な視点からの人材育成ができるよう配慮する。

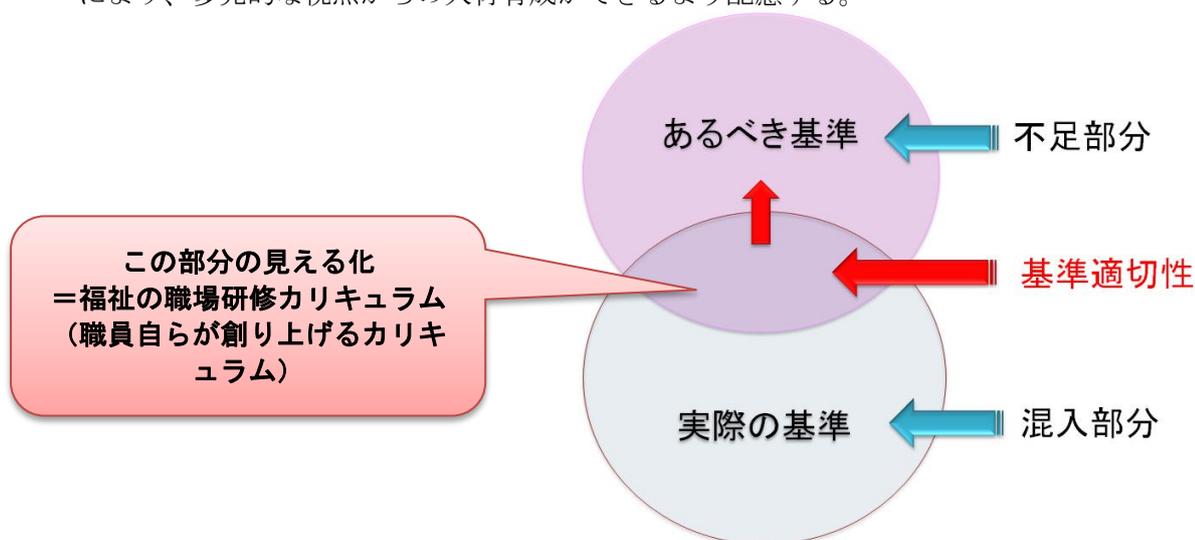


図 序-7 評価基準の適切性と本研究において対象とする基準の範囲  
Blum&Naylor (1968) を一部改変

### 3. 用語の整理

本研究において主要となる福祉人材育成に関わる用語を以下のとおり整理する。

#### 1) 福祉人材

本研究の対象となる福祉人材の範囲については、福祉分野の統計調査（厚生労働省の「社会福祉施設等調査」及び「介護サービス施設・事業所調査」）で使用されている職種名に基づき、整理された人材マップ（図 序-8：三菱総合研究所 2010）により、福祉分野固有の人材である、「介護系（ケアワーカー）」「計画系（ケアマネージャー）」「保育系」「相談・調整系」「職業指導系（障害者福祉の場合）」を本研究における福祉人材と位置づける。その他、福祉分野固有ではないが福祉サービスを支える人材群として、「医療系・専門技術系」「事務系」「生活支援系」「調理・栄養系」が位置づけられている。福祉人材のうち、就業人口として最も多いのは「介護系」であり、「介護スタッフ」の就労場所としては、①利用者が施設に入居し、施設の中で介護サービスを行う「施設系」、②利用者が自宅に居住し、必要に応じて施設に通ってきて介護サービスを受ける「通所系」、及び③利用者が自宅に居住し、介護スタッフが自宅を訪問して介護サービスを行う「訪問系」、の3つに大別されている。

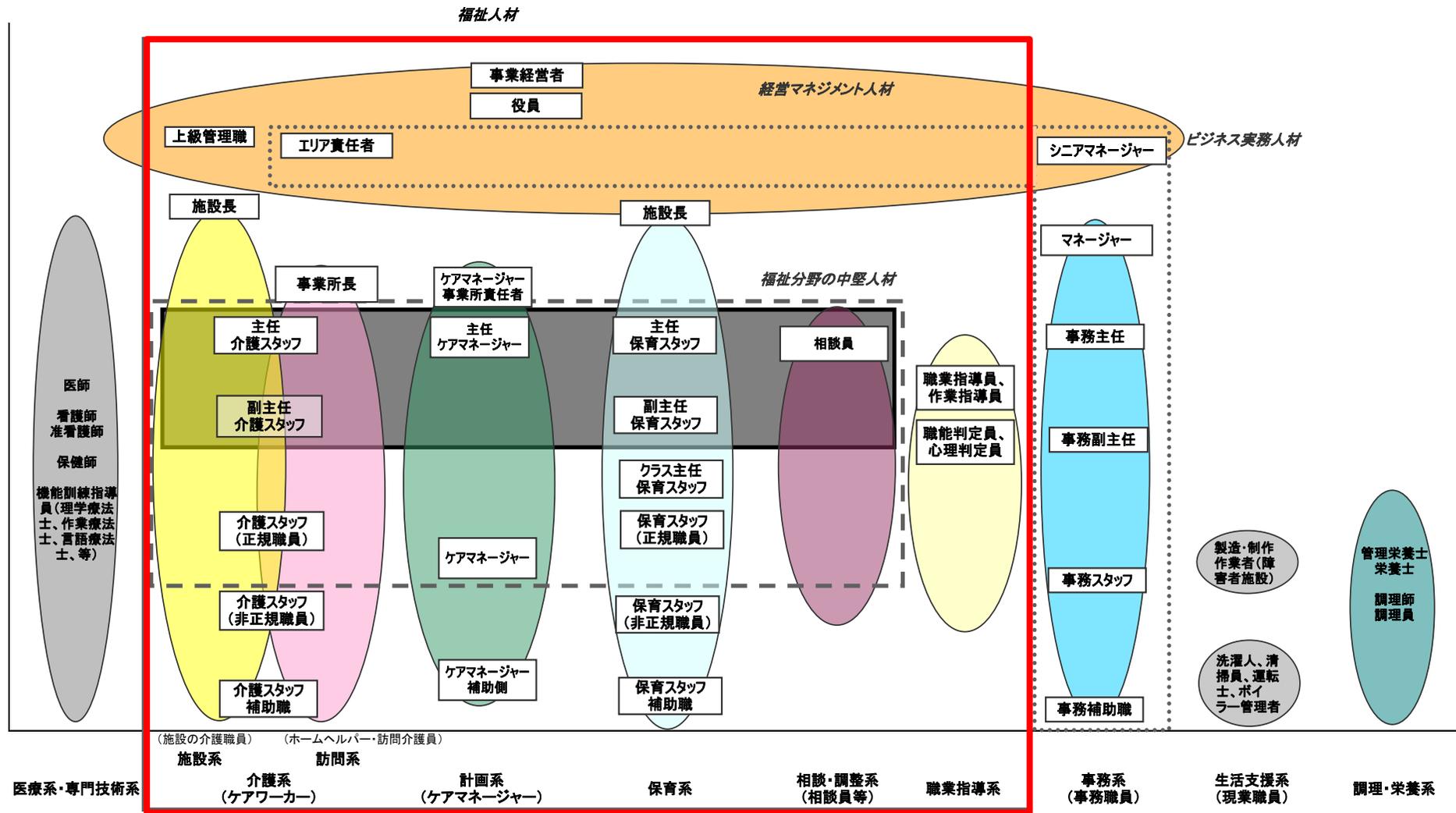


図 序-8 福祉人材の範囲 (赤枠) 文部科学省委託調査「生涯学習施策に関する調査研究～我が国の企業等における中堅人材の人材ニーズに関する調査研究～報告書」三菱総合研究所 2010 p.49 を一部改変

## 2) 人材育成

人材育成については、森（2008）の「個人の可能性を見出し、伸ばし、未来を切り拓くという教育の性質をそのまま受け継いでいるもの」<sup>125</sup>という教育活動としての人材育成という視点、そして、川喜多（2005）<sup>126</sup>の「組織が個人を教育すると同時に組織が学習し、個人が組織内で学習すると同時に組織を教育するという循環に基づく、組織と個人の協同作業である」という個人と組織の相互作用という、2つの視点から捉えることとする。そして、個人の成長を支援する教育活動であり、個人と組織の学び合いの場としての人材育成は、「学習経験の総体」としてのカリキュラムを、十分導入できる土壌があると考えられる。

また、人事管理システムにおける人材育成の位置づけをみると、人材育成システムは「業務管理・目標管理制度」「教育研修制度」「配置異動制度」をサブシステムとして構成されている。特に「教育研修制度」については、OJT、OFF-JT、SDSで構成されており、「職場研修」の内容となっている。そして、人材育成システムは、「評価システム」「処遇システム」に関連しながら、人事管理のトータルシステムを形成している（図 序-9）<sup>127</sup>。

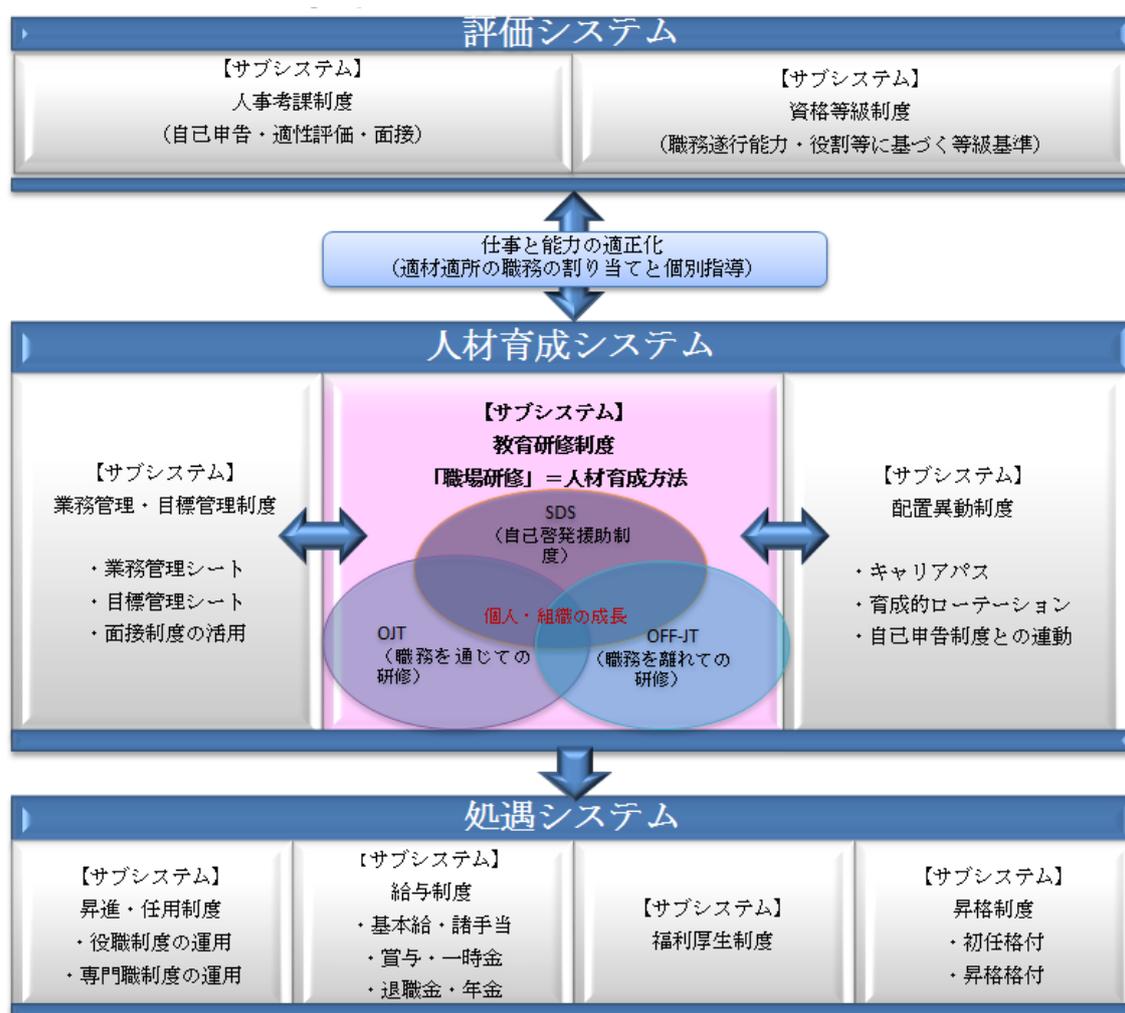


図 序-9 人事管理のトータルシステムにおける人材育成の位置づけ

全国社会福祉協議会「実践テキスト 福祉職場の人事管理制度 導入編」2003、p9 を一部改変

<sup>125</sup>森 和夫『人材育成の「見える化」上』JIPM ソリューション 2008 p.15

<sup>126</sup>川喜多 喬『人材育成論入門』法政大学出版会 2005 p.11

<sup>127</sup>全国社会福祉協議会『実践テキスト 福祉職場の人事管理制度 導入編』2003 p.9

### 3) 職場研修

全社協は、福祉人材確保指針を受け、1994年に「社会福祉事業従事者の養成研修体系のあり方に関する調査研究委員会」を立ち上げ、その報告書の中で、従事者研修の基礎単位を「職場研修」とし、民間企業や公務研修等で蓄積されてきた研修の一般理論と枠組みによって、定義を行っている。つまり、個々の職場において体系的に実施される研修事業の全体を指し、OJT、OFF-JT、SDSを包含するものとして「職場研修」を位置づけている。

OJTとは、職務を通じての研修であり、個別指導としては、業務上の指導・助言、個別スーパービジョン、チューター制指導、同行訓練等があり、集団指導としては、グループスーパービジョン、ケースカンファレンス等がある。

OFF-JTとは、職務を離れての研修であり、職場内OFF-JTとは、職場内での集合研修、定例学習会等であり、職場外OFF-JTは、都道府県研修機関実施研修への派遣、種別協議会その他の団体等実施研修への派遣等があげられる。

SDSとは、自己啓発援助制度のことであり、職場内については、職場内自主研究会や職員学習サークルへの援助等があげられ、職場外については、職場外の様々な研修への自主的参加に対する援助等があげられる<sup>128</sup>。

報告書においては、「職場研修」の必要性として、次の3点があげられている（全社協1994）<sup>129</sup>。まずは、社会福祉サービスの受益者や国民からみた必要性であり、国民の福祉ニーズの変化等に対応して求められる従事者の資質向上の必要性である。次は、従事者自身の必要性であり、研修の受け手として、研修が個人の自己啓発意欲に連動し、職業人としてのライフプラン、キャリアアッププランの中に位置づくものでなければならないとする必要性である。そして、最後が、経営者としての必要性である。従事者の資質向上は組織的に提供する福祉サービスの質を左右するものであることから、そのサービスの水準が事業体の経営の成否を決めていくことにつながっていく。その意味で、職場としてどのような研修を行うのかということは、経営の重要な一部として位置づけられ、経営者は経営方針や人事管理の方針等と表裏一体のものとして従事者研修の問題を考えていかなければならない。

報告書では、上記の3つの必要性を勘案した上で、「職場研修」の体系や内容を構想することとし、研修はあくまでも人の成長を促す営みとして独自の価値を確保することが肝要であることから、管理的色彩や選別的側面を強調し効果が減退しないよう、従事者の自己啓発意欲を引き出し、職場の育成的風土を醸成するかが経営者に問われるとしている。

前述のとおり、人事管理制度において、人材育成システムの範囲は幅広いため、本研究においては、人材育成のサブシステムである教育研修制度における「職場研修」に焦点を当て、他のサブシステムである「配置異動制度」のキャリアパスや「目標管理制度」を視野に入れながら検討を行っていく。

### 4) キャリアパス

キャリアパス（career path）とは、「職業経歴上の道筋」を意味するものであり、一人ひとりの職員にとっては、自らその道筋を描きながら、将来に向かって努力し、キャリアパスの階段を昇っていくものである。また、組織にとっては、キャリアパスの構築を通じて、職員が中長期的に辿る職業人としての成長に向けた適切な進路を仕組みとして準備し、必要となる能力開発を支援し、評価することによって公正な処遇を実現することが求められている（全社協 2011）<sup>130</sup>。

<sup>128</sup>全社協 社会福祉事業従事者の養成研修体系のあり方に関する調査研究委員会「社会福祉事業従事者研修の新たな体系化をめざして」1994 p.13

<sup>129</sup>全社協 1994 前掲報告書 p.14

<sup>130</sup>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課程の実施に向けて」2011 p.7

また、「キャリア」という概念は、価値観や態度、モチベーションの変化といった「主観的な側面」と、職務の選択や活動といった「客観的な側面」との両面を持つため（ホール 2002）<sup>131</sup>キャリアパスの構築においても、組織的な側面だけでなく、従事者個人のモチベーションが高まるような内容、活用方法に留意する必要がある。

また、本研究においては、キャリアパスの様式の中に位置づけられている「段階ごとに求められる能力」を詳細に記述し、職場研修カリキュラムを内包したものとしてキャリアパスを定義することとする。

## 5) 職場研修カリキュラム

「カリキュラム」は、田中（2000）によって、①「制度化されるカリキュラム」、②「計画化されるカリキュラム」、③「実践されるカリキュラム」、④「経験されるカリキュラム」の4つのレベルで整理されている<sup>132</sup>。本研究においては、これらの視点を職場研修に導入し、職場研修カリキュラムデザイン及び職場研修カリキュラムマネジメントのプロセスを重要とした検討を行う。また、「学習経験の総体」としてのカリキュラムの視点から、学習経験の主体である、従事者の視点に立ち、活用できる職場研修カリキュラムの構築を目指す。

## 6) 研修体系

「研修体系」の定義としては、企業等の教育訓練においては、「個別の研修コースや施策について、実施する目的や意義、階層別研修や職能別研修などの別、対象者の役職階層や職種、参加人員と選別方法、実施期間や実施場所といったものを定めたもの」（鈴木 1996）<sup>133</sup>であると定義されている。福祉分野においては、全社協が作成した「福祉の『職場研修』マニュアル」（全社協 1995）<sup>134</sup>において、職場レベルの研修体系について、「タテ軸に研修対象者（階層や職種）、ヨコ軸に研修形態（OJT、OFF-JT、SDS）をとおいて構想する」と定義されており、対象者と人材育成方法である職場研修を示したものに過ぎない。つまり、職場研修における目標については記述されておらず、それぞれの段階において、どこまでの能力を求めているか視覚化されていない。

本研究においては、職場研修の目標の明確を重視するため、段階（シーケンス）と求める能力の範囲（スコープ）で構成されるカリキュラムを中心概念に置き、研修体系を職場研修カリキュラムへと捉え直す。

## 7) 職場研修カリキュラムマネジメント

職場研修カリキュラムマネジメントについては、教育学におけるカリキュラムマネジメントの定義を援用し、「各福祉職場が人材育成目標達成のために、職員の能力段階に即した教育内容を諸条件との関わりにおいて捉え直し、これを組織化し、動態化することによって目標に対応した一定の効果を生み出す直接的教育活動を支える条件整備活動」と定義し、そのプロセスについて検討していく。その具体的な方法としては、PDCA サイクルから CAPD サイクルへの転換行い、人材育成担当者がカリキュラムのどこに問題があるのかをよく点検し、これを改善する試行錯誤の積み重ねによって、展開されていくものとして捉え、プロセスにおける評価を重視し検討していく。

また、職場研修カリキュラムマネジメントにおけるカリキュラム文化の視座としては、職場の現状やニーズに合わせ、従事者自らの手で作り上げていく「創造的視座」を中心に

---

<sup>131</sup>Hall,D.T. *Career in and out of Organization*.Sage Publications,Inc.,CA

<sup>132</sup>田中統治「カリキュラムの教育実践—中学校選択教科制の事例分析を中心に—」藤田英典他編『変動社会のなかの教育・知識・権力—問題としての教育改革・教師・学校文化—』新曜社 2000

<sup>133</sup>鈴木伸一『社内研修の実際』日本経済出版社 1996 p.25-26

<sup>134</sup>全国社会福祉協議会『福祉の「職場研修」マニュアル』1995 pp.13

据え、従事者が構築に全く関わらない、専門家や経営者によるトップダウンによる開発によらない、人材育成担当者、経営者、職員が互いの成長としてのカリキュラムを創り出すプロセスを重要視する。

#### 4. 研究方法

本研究における5つの課題については、前述のとおりであるが、それぞれの課題に対する研究方法は、以下のとおりである（表 序-3 参照）。

第一の課題「福祉の職場研修カリキュラムの構築方法について理論的に整理する」については、教育学におけるカリキュラムデザインの理論を援用し、従事者自らが構築でき、職場全体で取り組むことができる、構築プロセスを通し、日常の仕事の点検ができるような構築方法について検討していく。

第二の「カリキュラムの視点から福祉の職場研修の実態及び課題について整理する」については、福祉職場の職場研修の実態把握については、A県社会福祉協議会が実施した職場研修に関する実態調査を基に、統計解析を行い、都道府県社会福祉研修実施機関等における職場研修の実態把握については、筆者が実施した全国調査結果を基に、統計解析を行う。また、質的データ（自由記述）についても分析を行い、福祉職場についてはカリキュラムを組み込むキャリアパス構築における課題について、都道府県社会福祉研修実施機関については、研修体系構築における課題について、内容分析の方法を用い分析を行う。

第三の「福祉の職場研修カリキュラムデザインについてモデル事業を通し検討する」については、A県社会福祉協議会主催の経営者、人材育成担当者を対象とした研修である「キャリアマネージャー養成課程」をモデル事業とし、研修で作成した職場研修カリキュラムにおける能力項目に対し計量テキスト分析を行う。そして、段階ごとの能力及びカテゴリの特徴について整理し、先行的取り組みである全社協の生涯研修体系と批判的視点から比較検討する。

第四の「福祉の職場研修カリキュラムマネジメントのプロセスについてモデル事例を通し明らかにする」については、職場研修カリキュラム作成プロセスの評価については、職場研修カリキュラム構築プロセスにおける課題及び職員の意識変容について明らかにするために、モデル事業である「キャリアマネージャー養成課程」受講者に対し、質問紙調査を行い、1)事業所の現状に合わせたキャリアパスの作成状況、2)各段階に求める能力の明確化、3)チームでのキャリアパスの作成状況、4)職場の人材育成に対する意識変容、5)経営者・人材育成担当者の意識変容について、統計解析及び計量テキスト分析の手法を用い検討を行う。また、職場研修カリキュラム導入における活用と効果の検証については、職場研修カリキュラムを活用した人材育成の効果を明らかにするために、モデル事業である「キャリアマネージャー養成課程」を受講し、実際に職場研修に活用しているB特別養護老人ホームを対象に、施設長、介護士長、人材育成担当職員へのフォーカスグループインタビューを実施し、1)キャリアパス導入前の人材育成に関する課題について、2)キャリアパス導入前と導入後での変化や効果について、3)今後どのようにキャリアパスを活用していきたいかについての発言に対し、佐藤（2008）の定性的（質的）コーディングを用い分析した<sup>135</sup>。

第五の「福祉の職場研修におけるカリキュラムマネジメントの可能性について検討する」については、モデル事業を通し得られた職場研修カリキュラムの実態分析及び構築プロセスにおける職員の意識変容及び課題、職場研修カリキュラム導入後の効果と課題に関する検討結果を整理し、職場研修カリキュラムマネジメントが職場研修に貢献できる可能性について検討を行う。

---

<sup>135</sup>佐藤郁哉『質的データ分析法』新曜社 2008p.42

表 序-3 本研究の方法

	福祉・介護サービス従事者のキャリアパス構築及び研修実施状況等に関する調査	都道府県社会福祉研修実施機関における職場研修の実態	各事業所が作成した職場研修カリキュラムの分析	各事業所における職場研修カリキュラム作成プロセスの評価	職場研修カリキュラムを活用した人材育成の効果測定
研究課題	②カリキュラムの視点から福祉の職場研修の実態及び課題について整理する		③福祉の職場研修カリキュラムデザインについて検討する	④福祉の職場研修カリキュラムマネジメントのプロセスについて検討する	
調査実施者	A県社会福祉協議会	永田	永田	永田	永田
調査対象	A県内の福祉・介護サービス事業所	各都道府県・指定都市研修実施機関等	A県「キャリアマネージャー養成課程」受講者(2012年度、2013年度)	A県「キャリアマネージャー養成課程」受講者(2012年度、2013年度)	A県「キャリアマネージャー養成課程」受講者(B特別養護老人ホーム、施設長、介護士長、人材育成担当職員)
調査方法	質問紙調査(郵送調査)	質問紙調査(郵送調査)	研修課題として提出後、回収	質問紙調査(集合調査)	フォーカスグループインタビュー調査
調査数	1,244箇所	60箇所	110箇所	71名	6名
実施期間	2011年1月	2008年1月	2012年12月、2013年10月、12月	2013年10月、12月	2014年7月
主な調査項目	1)自組織内の研修実施状況について 2)キャリアパス(キャリア形成システム)の構築状況について 3)外部研修について	1)研修体系に関する課題2)研修体系改定のサイクル 3)都道府県・指定都市で行われている現任研修の把握 4)研修事業実施機関、各社会福祉法人、業界団体、職能団体等の役割の明確化	各事業所が作成したキャリアパスから、段階(1～5段階)ごとに能力を集約し、分析を行う。 (第1段階：2,312項目、第2段階：2,041項目、第3段階：1,989項目、第4段階：1,676項目、第5段階：1,223項目)	1)事業所の現状に合わせたキャリアパスの作成状況 2)各段階に求める能力の明確化 3)チームでのキャリアパスの作成状況 4)職場の人材育成に対する意識変容 5)経営者・人材育成担当者の意識変容	1)キャリアパス導入前の人材育成に関する課題について 2)キャリアパス導入前と導入後での変化や効果について 3)今後どのようにキャリアパスを活用していきたいか
分析方法	・統計解析(キャリアパスと人材育成の相関関係) ・内容分析(自由記述「キャリアパス作成上の問題点及び今後の課題について」)	・統計解析 ・内容分析(自由記述「研修体系に関する課題」)	・計量テキスト分析(KH Coder ver. 2.b.30f)	・統計解析(各項目間) ・計量テキスト分析(KH Coder ver. 2.b.30f)	・佐藤(2008)の定性的(質的)コーディング

## 5. 倫理的配慮

本研究においては、以下のような倫理的配慮を行った。まず、実態調査の結果に関しては、報告書で公表されていないデータの使用について、A県社会福祉協議会に事業所名、回答者氏名等の匿名性の担保及び、データの管理を厳重に行うことを誓約し使用の承認を得た。また、モデル事業に関するデータの使用については、研修時に受講者に対し口頭で事業所名等の匿名化と情報管理の徹底について説明し、研修実施主体であるA県社会福祉協議会の承認を得た。

B特別養護老人ホームにおけるフォーカスグループインタビューにおいては、調査依頼時に、インタビューガイドを作成し、依頼文と共に送付し、法人の承認をいただいた。実施時には、研究の目的・方法を調査協力者全員に説明し、署名をいただいた。調査結果についても、研究論文等において使用することの許可をいただいている。また、調査協力者のプライバシーを保護するため、個人名は匿名化し、インタビュー時は番号で呼び、個人が特定できないようにした。

#### 第4節 論文の構成と各章の概要

本論文は8章で構成される。各章の概要は以下の通りである。

序章においては、研究の背景、人材育成及び福祉人材育成、カリキュラム理論の先行研究を整理し、本研究の位置づけを明確にした。また、研究の課題とそれを解決するための方法について整理し、本論文における主要な用語の定義を明らかにし、論文の構成と各章の概要について提示を行った。

第1章においては、人材育成の語源や産業界全体の人材育成及び、福祉人材育成の歴史について概観し、本研究における理論的枠組みを明確化するために、臨床の視点から福祉の仕事の特性について考察している。まず、福祉の職場に関して、職員にとっては「仕事の場」であるが、利用者にとっては「生活の場」であるというパラドクスを、相互的動関係に変換していく装置として「教育の場」を位置づけた。そして、理論的枠組みとしてのカリキュラムマネジメント導入の素地について整理した。また、新福祉人材確保指針において提言された、生涯研修体系に対応できるキャリアパスの条件が明確化されていないこと、介護職員処遇改善交付金（加算）における「キャリアパス要件」のモデルとして提示されたキャリアパスの構造・内容では、直接、生涯研修体系に対応させることが難しいことに言及した。

第2章においては、人材育成の体系化に向けた理論的背景の整理を通し、その理論的基盤としての教育学的視点の導入の必要性、学習者の主体的な学びを支援する教育カリキュラムの位置づけという示唆を得た。そして、第1章の、現在のキャリアパスという概念のみでは、生涯研修体系の構築や職場研修の推進に限界があるとの考察を踏まえ、それを乗り越えるものとして、学習者の主体的な学びを支援する「教育カリキュラム」を導入し、「職場研修カリキュラムを内包したキャリアパス」の構築について検討した。具体的には、教育学及び職業教育におけるカリキュラムデザインの手法を検討し、本研究において用いるカリキュラムの構造原理について整理した。また、本研究が対象とする福祉従事者に共通する能力を対象とした、先行的な取り組みである、全社協の「キャリアパスに対応した生涯研修体系」について批判的視点から検討を行った。

第3章においては、職場研修に関する、社会福祉施設・機関における実態調査について統計的に分析し、職場研修の推進状況を概観すると共に、キャリアパスの構築に関する自由記述について内容分析を行った。その結果、福祉の職場研修が推進されていない現状が明らかとなり、職場研修担当者が設置されていない事業所や、職場研修の理念及び方針の策定がされていない事業所があり、人材育成の方向性及び担い手が曖昧になっている現状が把握された。また、キャリアパスにおける課題については、「キャリアパスの構築方法」に関する課題が最も多く、キャリアパスの構築は必要であると分かっているが、どのような段階（職階）を設定し、どのように能力項目を明確化していけばいいのか、キャリアパス構築の「方法論」を、福祉職場が強く求めている現状が明らかとなった。

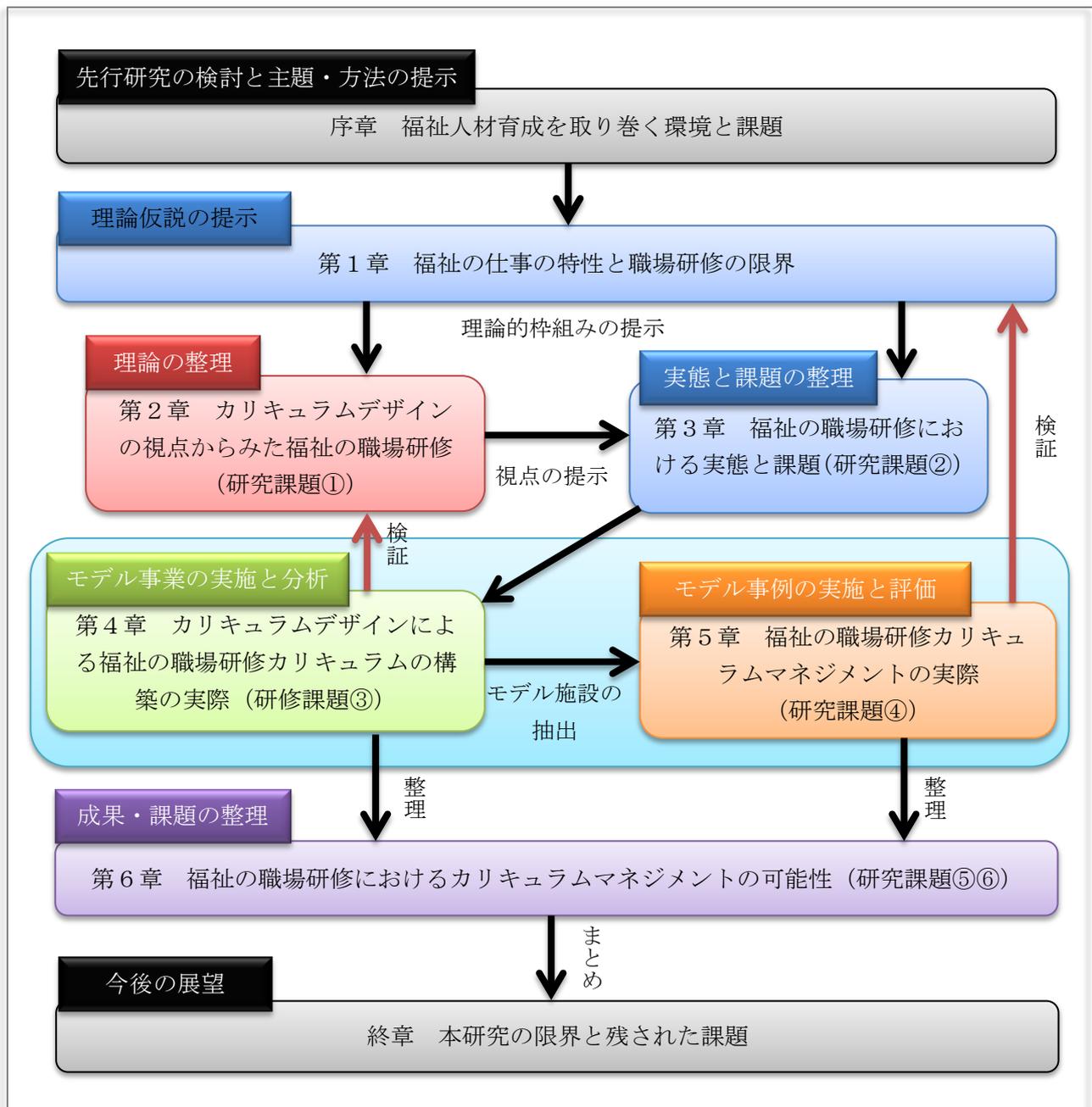
第4章では、職場研修カリキュラムの構築方法を検討するために、A県社会福祉協議会主催の「キャリアマネージャー養成課程」をモデル事業として位置づけ、受講者の事業所（110箇所）が作成したカリキュラムについて分析を行い、構築に向けた指標を整理した。モデル事業では、①段階の設定が明確であり、②求める能力が明確でかつカテゴリ化等の整理ができており、③研修体系（年間研修計画）の構築・改善に活用ができる、職場研修

カリキュラムの構築を目標とした。具体的な分析方法としては、カリキュラムにおける能力項目をデータ化し、段階ごと（第1段階＝新任、第2段階＝一般職員、第3段階＝主任、第4段階＝部門管理者、第5段階＝施設長）の能力及び、カテゴリについて計量テキスト分析を行い、その特徴を明らかにした。

第5章では、モデル事業における職場研修カリキュラムの構築プロセスについて評価を行い、カリキュラム改善への視点及び、職場や職員の人材育成に対する意識変容について考察した。その結果、職場研修のエビデンスが明確化されたことによる人材育成担当者や経営者の意識変容がみられ、カリキュラムを職場研修の指標として活用することの効果が確認された。また、職場研修カリキュラムを実際に活用しているB特別養護老人ホームにおけるフォーカスグループインタビュー結果のカテゴリ化からは、今まで「曖昧な教育目標」により、「属人的な教育」が行われていたが、導入後は、「職場研修の基準の明確化」がなされ、「教育の根拠が明確化」されたことにより、「教育プロセスが視覚化」され、「目標の明確化」をする意味や必要性について、職場において共通の認識が形成されている実態が明らかとなった。

第6章（結論）では、今までの研究の成果・課題を整理し、職場研修におけるカリキュラムマネジメントの可能性について検討した。具体的には、職場研修カリキュラムマネジメントを、カリキュラムのどこに問題があるのかをよく点検し、これを改善する試行錯誤の積み重ねによって、展開されていくCAPDサイクルとして視覚化して捉え、プロセスにおける評価ができるような、エビデンス（基準）に基づくシステムの構築を提起した。また、職場の現状やニーズに合わせ、従事者自らの手で作り上げていく「創造的視座」を中心に据え、経営者や専門家によるトップダウンによる開発によらない、人材育成担当者、経営者、職員等が、互いの成長としてのカリキュラムを創り出すプロセスを重要視することにより、エビデンスに基づく教育の場としての職場研修が実現すると提言した。

終章で、本研究の限界と残された課題について述べた。



【研究課題】

- ①福祉の職場研修カリキュラムの構築方法についての理論的な整理と検討 (第2章)
- ②カリキュラムの見点から福祉の職場研修の実態及び課題についての整理と検討 (第3章)
- ③福祉の職場研修カリキュラムデザインについてのモデル事業を通しての課題の検討 (第4章)
- ④福祉の職場研修カリキュラムマネジメントのプロセスについてのモデル事例を通じた課題の検討 (第5章)
- ⑤福祉の職場研修におけるカリキュラムマネジメントの可能性についての課題の検討 (第6章)
- ⑥①～⑤までの研究課題の考察を通しての、エビデンス (基準) に基づく職員の質向上方策のプロセスについての視覚化 (第6章)

図 序-10 論文の構成と各章の位置づけ

## 第1章 福祉の仕事の特性と職場研修の限界

### 第1節 人材育成の歴史

福祉人材育成の歴史は、1993年の福祉人材確保指針の策定により本格化し、OJT、OFF-JT、SDSのいわゆる「職場研修」が導入されていくが、産業界全体の人材育成の歴史をみると、それらは1970年代から本格導入され、福祉の人材育成は20年ほどの遅れを取って体制整備が進められている。本節では、まず、産業界全体の人材育成の歴史を概観しながら、人材育成における方法論の発達を検討し、その中の職場研修がどのように福祉の人材育成へ導入されていったのかを整理していく。

#### 1. 人材の語源と人材育成

人材の「材」の字は、人を材料として扱うという意味を避けるため、「財」と言い換えて使う場合もあるが、「木」も「材」も、漢字の歴史上、良い意味で使われてきた言葉であった。「木」は古代にあっては地に神の現れる場所であり、木を使って先祖を祀る聖なる場所の目印とした。「才」も、聖地の標識や、家を建てる場合の境界の印であった。かつて、立派な家は、先祖を祀る廟堂であったことから、その目印となる木は、聖なるものの目印となり、才は立派な人や能力を意味するようになった。そして、材という言葉は、優れた素質をもったもの、という意味になった（白川 2002）<sup>136</sup>。

こうして、人材という言葉の歴史をみると、元々価値のあるものとしての意味が付与されていたことが分かる。そして、現在においては、人材という言葉は組織という文脈から捉えられることが多くなり、個としての人材を、組織が育成するという構図ができあがってきている。しかし、人材育成は教育する側の立場ばかりで語りつくせるものではない。人材は語源にもあるように優れた素質のあるものであり、そして自ら学習する存在でもある。つまり、組織が個人を教育すると同時に、組織が学習し、個人が組織内で学習すると同時に、組織を教育する（川喜多 2005）<sup>137</sup>。こうして、組織と個人の協働作業として人材育成は成り立ち、教育と学習が同時に行われる場所が職場であるといえる。

#### 2. 人材育成の歴史

##### 1) 人材育成の萌芽

人材育成の歴史は、中世ヨーロッパの徒弟制度に遡る。手工業者の同職組合（ツンフト）における徒弟制度は14世紀ころ確立し、親方、職人、徒弟という身分的な階層制度を形成するものであった。ツンフト（Zunft）は、工業マイスターを正式の成員とする組織で、通常はそれぞれの都市を単位に職種別につくられた。材料の共同調達、製品の規格統一と品質管理、価格統制はツンフトにより行われた。また、ツンフトのラテン語は、フラテルニタス（Fraternitaas）であり、「兄弟団」という意味である。兄弟団とは、ツンフトの形成以前に存在し、「貧者や病人の救済のような世俗的な相互扶助や慈善を行い、またひとつには死者のためにミサを捧げるなどの宗教的救済を行うというに側面をもつ団体」（坂巻

<sup>136</sup>白川静『漢字百話』中央公論新社 2002 pp.47-48

<sup>137</sup>川喜多 喬『人材育成入門』法政大学出版局 2005 p.11

1987)<sup>138</sup>であった。また、兄弟団には、職業に結び付いたものと、そうでないものがあり、前者の兄弟団をもとにツンフトが形成されていったとされている。こうした素地の上に、徒弟制度による仕事と生活と教育の一体化がなされていくことになる。

徒弟制度においては、親方は契約によって徒弟を雇い、衣食住を保証するが賃金は支払わず、小遣い銭を与える。徒弟は親方の家に住み、職業技術を習得するほか、雑用も行った。徒弟期間は4年から10年程度であり、雇用徒弟数や徒弟資格がツンフト規約や法令で制限されており、徒弟期間を終了すると職人となり、他の親方の下で働き賃金を得た。また、職人は遍歴をして技術の向上につとめる慣習もあった。そして、親方の資格を得るためには、親方作品を作り、ツンフト組合員の審査を受けなければならなかった。こうした制度は、技術水準や適正商品の維持に役立ったが、その後、ツンフトの内部や農村地帯に資本家が形成されてくると、徒弟を経ない未熟練労働者の雇用が行われていくようになり、徒弟制度は崩壊していった<sup>139</sup>。

## 2) 人材育成の黎明期

現在においても、徒弟制が生きている産業はあるが、最終製品を一人で仕上げる親方になる訓練から、労働の高度化、専門化に対応した技術者を育てる必要が出てきた。また、仕事の規模も、手工業時代の家族内、小規模のものから、大規模組織での仕事に変化していった。

そして、大規模組織における多くの労働力の統制に重要だったのは、標準 (standards) と業績 (performance) という考え方だった (Marglin 1980)<sup>140</sup>。そのため、標準を定め、標準を達成できるように仕事の仕組みを作り、労働者の業績を測定する仕組みを考えていった。こうして、日常の技能発揮の行動を統制する、科学的な労務管理が誕生してきたのであり、その考え方に立った人材育成(企業内教育)が生まれてきたのである(川喜多 2005)<sup>141</sup>。

第2次大戦後、資本主義の世界では、アメリカを覇権の頂点とする新たな経済体制が自由貿易と国際通貨の制度を基軸として構築されるなかで、市場と資本の世界的連鎖の広がり・深まりがみられ、そうしたなかで、アメリカの援助を受けるかたちで、ヨーロッパの主要諸国や日本の復興・発展が実現されてきた。そこでは、アメリカの資金面の援助のみならず、技術や経営方式の面の支援も大きな役割を果たした。そのような状況のもとで主要各国では、一般的に共通する傾向として、アメリカの生産力的方策や大量市場への適応策の導入、事業構造の変革に合わせた組織構造の導入などがすすんだ(山崎 2014)<sup>142</sup>。

---

<sup>138</sup>坂巻清『イギリス・ギルド崩壊史の研究』有斐閣 1987 p.40

<sup>139</sup>永田理香「中世盛期ツンフトにおける教育機能の探究」立教大学教育学科研究年報第43号 1999 pp.56-57

<sup>140</sup> Marglin,1980, *The origins and functions of hierarchy in capitalist production*, in Nichols, T, *Capital and Labour*, Thompson, E.P., 1967, *Time, work-discipline and industrial capitalism*, Past and Present, 38, Dec. cited by Roberts, Ian, *The Culture of Ownership and the Ownership of Culture*, in Brown, Richard K, 1997, *The Changing Shape of Work* (NY: St. Martin's Press), p.153

<sup>141</sup>川喜多 2005 前掲書 pp.84-85

<sup>142</sup>山崎敏夫「アメリカ的経営者教育・管理者教育の導入の日独比較—第2次大戦後の経済成長期を中心に—」『立命館経営学』第53巻1号 2014 p.21

そうした歴史的背景の中、戦後、日本の製造業の人材育成の歴史において、大きな役割を果たしたのが、管理者訓練プログラムである TWI (The Training Within Industry Program) であった。これは、1940 年に設立されたアメリカの全国防衛顧問会議が実施したもので、GHQ によって日本に導入された。人を訓練する前に、まず訓練者を訓練せよ、という方針の元、2 万 3000 人の指導者が育てられ、1 万 6000 の工場・事業所・労働組合で実施したプログラムによって、およそ 200 万人の作業長が教育されたとしている<sup>143</sup>。TWI の特徴は、①監督者の管理能力を高める、②能率的な作業方法を教えて生産力を高める、③効果的な人の扱い方を教えて志気を高める、とされており、日本の経済復興の基盤づくりを支えたプログラムとして大きな成果をあげたが、その後、教育訓練方式が極めてアメリカ的で、日本の経営風土やマネジメントスタイルに適合しない等の理由で、限界が露呈し始めていく。

### 3) 能力開発の時代

1950 年代は、アメリカ直輸入の教育訓練技法が、模倣・導入されていた時代であったが、1960 年代になると、急速に進行しはじめた若年新卒労働者不足や、国際経済競争などを背景として、技術革新に対応する組織の再編成や人事労務の近代化を促進する必要性が叫ばれてくる。特に、1955 年頃の若年労働力の受給逼迫による初任給高騰により、定着していた年功序列賃金を、何らかの形で修正しなければならなくなり、日本経営者団体連盟（以下日経連）は、職能給の本格的な導入に踏み切った。職能給は、その前提として、職務能力を格付けし、それに資格名称を付与した、職能等級・資格制度を整備しなければならない。それは、顕在能力だけでなく潜在能力の有無も賃金と結びつけるため、能力を開発させる装置が不可欠となる。したがって、職能給は、人事考課（能力評価）ならびに職能等級・資格制度を基盤として、配置（昇進・昇格）管理や人材育成管理（教育訓練・能力開発）と連動した、トータル人事システムの一機能として位置づけられるようになった（幸田 2003）<sup>144</sup>。

日経連は『賃金白書』において、当時の状況を「高能力化の時代」と呼び、能力主義管理促進のためには、①能力に応じて配置、昇進、待遇ができる環境づくり、②各人の能力の最高発揮の必要性、を強調している（日経連 1967）<sup>145</sup>。そして、日経連は、①能力の開発・活用、②年齢・学歴・勤続年数といった属人的要素ではなく能力発揮に応じての平等な処遇、③少数精鋭主義を目指す人事労務管理を「能力主義」と名付け（日経連 1969）<sup>146</sup>、具体的な人材育成施策として、キャリア教育、CDP (Career Development Program: 経歴開発計画) を導入していく。特に能力開発における基本的な手段を、OJT (On the Job Training) であるとし、その他 OFF-JT (Off the Job Training) や管理者教育、ロールプレイング、創造性開発手法（ブレイン・ストーミング、KJ 法）等、さまざまな手法・技法による能力開発が試みられていった。

<sup>143</sup>川喜多 2005 前掲書 p.87

<sup>144</sup>幸田浩文「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(2)―職能給の形成過程にみる職能概念と類型化―」『東洋大学経営学部経営論集』第 59 号 2003 pp.29-41

<sup>145</sup>日本経営者団体連盟編『自由化の新段階と賃金問題』1967

<sup>146</sup>日本経営者団体連盟編『能力主義管理―その理論と実践―』1969

1970年代以降、日本は低成長・高齢化社会を迎え、中高年齢者を中心とする過剰労働力を抱えた企業は、能力の再開発を余儀なくされ、企業外では、能力再開発訓練を目的とした技能開発センターの活用、企業内ではCDP、OJT、OFF-JT、SDS (Self Development System) 制度の導入に取り組んでいた(労働省 1977)<sup>147</sup>。

特に、CDPは、当時の能力開発の要請を受けて導入された。これは、従業員自らの人生計画を達成するという、個人的な動機を職務遂行に取り込むことでモラルを向上させ、人材を活性化しようとの試みであった。従業員が職務経験を通じて仕事のやりがいを見だし、自らの可能性を広げるために自らを動機づけていけるように、計画的に職務を異動させることが必要であった。そのため、OJTにより当該職務に必要な知識・技能を習得するとともに、OFF-JTやSDSにより次の職務に向けて準備しなくてはならなかった。こうしたCDPを有効に機能させるために、自己申告制度、ヒューマン・アセスメント<sup>148</sup>、人事カードといった人事データ制度などの管理制度や技法との一体化が行われた。

#### 4) 成果主義の時代の到来

1980年代に入ると、経済は回復し、ME (Micro Electronics) 化が進展し、さらに産業再編成が急激に進行していく時代となる。ME化は、生産現場(ブルーカラー労働者)にはFA (Factory Automation) 化、事務現場(ホワイトカラー労働者)にはOA (Office Automation) 化として現われ、技術教育や企業内教育においても、再編成が進められた。また、OA化・国際化に対応できる中間管理職の能力開発が課題となり、集合研修に力が注がれ、SDS計画づくりなどを行う、参加型研修が導入されるようになった(小山田他 2007)<sup>149</sup>。

1990年代初頭から2000年代初頭は、バブル崩壊及び平成の不況期であり、正規従業員本来の職務・仕事が、急激に非正規従業員に取って替わられた。それまでの潜在・保有能力をも評価する年功主義や能力主義から顕在・発揮能力といった実績を評価する成果主義へのシフトがみられるようになった。それまでの年功序列賃金・人事処遇制度は、①ぬるま湯的な体質、②SDS・能力開発の停滞、③人件費の固定費化、といった課題を抱えており、成果主義を導入することにより、①ショック療法による意識改革、②能力発揮を促す刺激策によるインセンティブ効果、③人件費の流動化によるコスト圧縮・削減が期待できた(幸田 2011)<sup>150</sup>。

そして、技術革新、経済のソフト化・サービス化、国際化などの急速な社会環境の変化により、より高度で専門的な能力の開発が急務となっていった。しかし、OJT<sup>151</sup>やジョブ・ローテーションでは、こうしたニーズに十分に対応できず、教育訓練機関でも体系的な教

147労働省『雇用管理調査報告』労働大臣官房統計情報部 1977

148米国において開発された「アセスメントセンター方式」にもとづく人事アセスメント手法の1つであり、個人の能力や資質が目標職務においてどのように発揮されるかを、多面的・客観的に評価する技法。通常、2日～3日間の集合研修スタイルで行い、研修期間中に観察された参加者の言動を評価の対象とする。

149小山田英一・服部治・梶原豊『経営人材形成史—1945年～1995年の展開分析—』中央経済社 2007 p.194,202

150幸田浩文「戦後わが国企業における人材管理の史的展開—能力概念を中心として—」『経営力創成研究』第7号 2011 p.129

151チャールズ・R・アレンは、教育学者のヘルバルトの5段階教授法を元に、4段階職業指導法(the "Show, Tell, Do, and Check" method of job instruction、やってみせる→説明する→やらせてみる→補修指導)に整理し、これがOJTの始まりと考えられている。

育訓練を実施していなかったため、OFF-JT と SDS を組み合わせた環境整備が必要となってきた。こうした状況を背景として創設されたのが「ビジネス・キャリア制度（職業能力習得制度）」である。これは、1994年にスタートし、①ホワイトカラーの職務遂行能力に必要な専門的知識の体系化、②教育訓練の認定による具体的な学習手段の提示、③受講者に対する学習履歴の証明を行うことで、ホワイトカラーの段階的・体系的な専門的能力の開発・向上の促進を目的としていた。また、一定の基準を満たした教育機関や企業の教育訓練コースを、労働大臣が認定し、その学習を終えたものを対象に修了認定試験を実施し、合格者には修了書を授けた（幸田 2011）<sup>152</sup>。

しかし、バブル崩壊から10数年を経過すると、成果主義がもたらした弊害が出始める。リストラや定年によるベテランの熟練技術者が企業の外部に退出し、コスト面から教育訓練費を削減した結果、企業における教育訓練・能力開発のシステムは効果的に機能しなくなってしまったのである。

## 5) ポスト成果主義の時代

2005年に経団連は、若手労働力減少時代の到来、若年者層の失業率の高止まり等の現状を鑑み、「若手社員の育成に関する提言」を行った（経団連 2005）<sup>153</sup>。その主な内容は、以下の通りである。

1. 経営者は人材育成にもつながる企業理念を明確に打ち出す
  - ・企業における人材育成の問題を自らの重要課題と位置づける
  - ・積極的にリーダーシップを発揮する
2. 将来を担う人材を長期的視点で育成する
  - ・長期的視点の「人材育成」と「成果主義」の両立を図る
  - ・管理者の「人材育成責任」を明確化する
3. 個々に合わせた成長の機会と環境を提供する
  - ・チャレンジングな仕事を与え、「職場」主体で育成する
  - ・自主的・選択的キャリア形成を支援する

こうして、2002年以降、景気が回復するにつれて、顕在能力のみを重視する成果主義に対して疑問が投げかけられるようになり、企業は、組織力の強化を目的とした、中長期的な視点に立った人材育成を目指すようになる。

## 6) 新しいパラダイムの模索の時代

2008年のリーマンショックを境に、日本に再び不況の波が押し寄せてきた。2009年に厚生労働省が実施した「能力開発基本調査」<sup>154</sup>によると、OFF-JTは2007年、2008年とそれぞれ一人当たり2.2万円、2.5万円と微増したが、2009年には1.3万円と半減している。SDS支援も同様に、0.7万円、0.8万円と微増したが、0.4万円と半減している。つまり、教育訓練費は、好況時には増大し、不況時には減少するということがいえる。

---

<sup>152</sup>幸田 2011 前掲書 p.129

<sup>153</sup>日本経営者団体連盟編「若手社員の育成に関する提言—企業は今こそ人材育成の原点に立ち返ろう—」

<sup>154</sup>厚生労働省「能力開発基本調査」2009

2013年度の「能力開発基本調査」の結果をみると、教育訓練に支出した費用の労働者一人当たり平均額（費用を支出している企業の平均額、以下同じ）を見ると、OFF-JTは1.3万円（2012年度調査は1.4万円）と前回よりやや減少したが、SDS支援は0.5万円（2012年租は0.4万円）と、前回よりやや増加している（厚生労働省 2013）<sup>155</sup>。

また、2012年度にOFF-JTを受けた者の割合は、正社員では44.9%（前回39.2%）、正社員以外では18.9%（前回18.6%）となっている。産業別に見ると、正社員では、学術研究、専門・技術サービス業（54.1%）、電気・ガス・熱供給・水道業（50.7%）、製造業（49.9%）、金融業、保険業（49.3%）などで高く、生活関連サービス業、娯楽業（25.8%）、宿泊業、飲食サービス業（32.2%）、複合サービス事業（34.8%）などで低くなっている。正社員以外では、不動産業、物品賃貸業（38.5%）、医療、福祉（29.8%）、金融業、保険業（29.4%）などで高く、生活関連サービス業、娯楽業（9.0%）などで低くなっている。企業規模別に見ると、正社員では規模が大きくなるほど受講率が高く、「100～299人」と「300～999人」の企業・事業所では40%台、「1,000人以上」では半数を超えている（図1-1）。

---

<sup>155</sup>厚生労働省「能力開発基本調査」2013

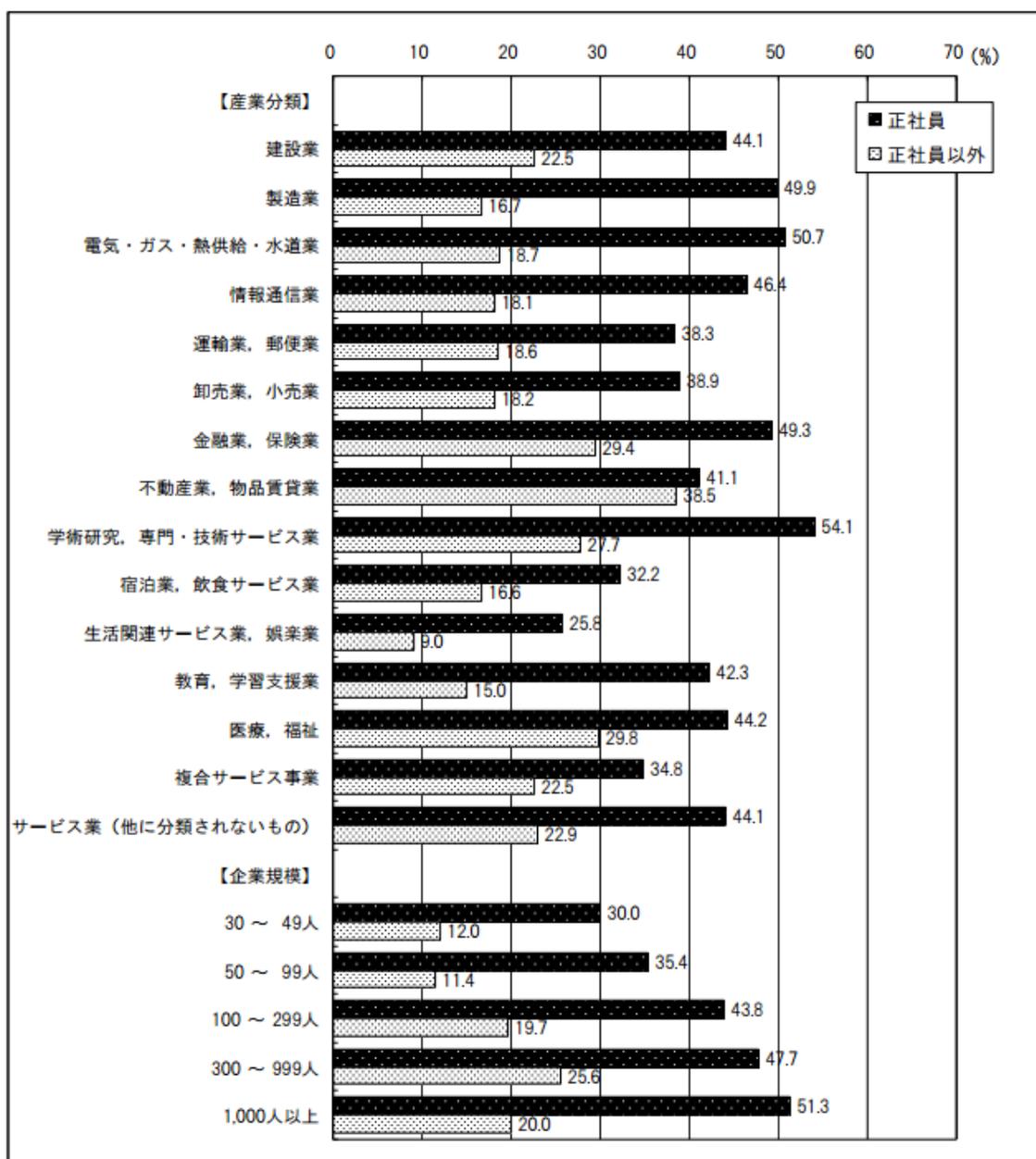


図 1-11 OFF-JT を受講した労働者（産業・規模別）厚生労働省「能力開発基本調査」2013

さらに、人材育成に関する問題点については、能力開発や人材育成に関して何らかの「問題がある」とする事業所は 70.7%となっている。問題点の内容（複数回答）は、「指導する人材が不足している」（51.5%）が最も高く、以下、「人材育成を行う時間がない」（46.0%）、「人材を育成しても辞めてしまう」（40.6%）、「鍛えがいのある人材が集まらない」（28.3%）、「育成を行うための金銭的余裕がない」（20.7%）と続いている。

以上の調査結果からは、多くの企業・事業所において、コスト面・人材面でも、様々な問題を抱えている様子が窺える。一方、大企業の人材育成事例をみると、スキル選択型研修、チューター制度、社内ブログ、社内 SNS、シミュレーション研修、メンター制度、社

内資格認定など、OJT、OFF-JT、SDSを新しい人材育成方法を模索しており、人材育成に関する取組において二極分化が進んでいるといえよう。

こうして人材育成の歴史を概観すると、人材育成というものが、経済状況や時代背景に左右されていることが良くわかる。幸田（2011）<sup>156</sup>は、個人の職務遂行能力と組織能力を向上させる方法は、基本的に次の3つしかないとしている。

第一は、職場の上司などによる職場内教育訓練を通じて行われる、face-to-face といったコミュニケーションを通じての支援であり、第二は、集合研修などの職場外教育訓練を中心とした、組織やシステムを通じての支援、第三は自己啓発を通じての、個人学習による自らのエンプロイアビリティ（employability）<sup>157</sup>の向上である。

そして、最も重要なことは、求める人材像・組織像の基盤となる経営方針・ビジョンや経営哲学・理念が、経済環境に容易に揺らぐことなく首尾一貫していることである。

---

<sup>156</sup>幸田 2011 前掲書 p.132

<sup>157</sup> Employ（雇用する）と Ability（能力）を組み合わせた言葉。「雇用されるにふさわしい能力」「企業から雇われ得る能力」などと訳される。一般的に転職できるための能力を示すが、現在勤務している企業内において継続的に雇用されうる能力という側面ももつ。雇用の流動性が高いアメリカで発達した概念で、企業はリストラを流動的に行う代わりに、雇用者が他社でも通用する就業能力を高められるように努力し、個人の側としては、自らが雇用され続けるためには自己責任においてエンプロイアビリティを高めていく必要がある。日本でも、雇用情勢の悪化や雇用流動化の加速を背景に、1990年代後半から注目されるようになった。

表 1-4 戦後日本の人材育成の歴史 (筆者作成)

年代	特徴	主な取り組み
1945-1955 年	黎明期	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本における教育訓練の本格的実施=1950 年前後 (朝鮮戦争による特需)</li> <li>TWI (Training Within Industry Program) の導入=現場の監督者の速成訓練 (GHQ から提供)</li> </ul>
1956-1960 年	能力開発の初期	<ul style="list-style-type: none"> <li>中央産業教育審議会「中堅産業人の養成について」: 高等学校出身者を中堅産業人として育成</li> <li>職能給の導入 (職務能力を格付けし、資格名称を付与した職能等級・資格制度の整備)</li> </ul>
1961-1965 年	能力開発の本格化期	<ul style="list-style-type: none"> <li>英才教育の提唱 (科学技術者の養成)、企業における研究所の設立</li> <li>自社独自のニーズに基づく研修の実施</li> </ul>
1966-1973 年	能力開発の活性化期 (高度経済成長期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>能力主義人事管理 (OJT、OFF-JT、KJ 法、ブレイン・ストーミング等による能力開発手法の試み)</li> <li>売り手市場 (人材不足による中高校の卒業生「金の卵」の確保)、採用・研修の墮落</li> </ul>
1973-1980 年代初頭	能力開発の推進期 (低経済成長期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業内: ジョブローテーション、OJT、OFF-JT、SDS 制度、CDP (Career Development Program: 経歴開発計画) の導入</li> <li>企業外: 能力開発センターの活用</li> </ul>
1980-1990 年代初頭	職能主義の時期 (経済回復・安定期~バブル経済期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ME (Micro Electronics) 化の進展→FA (Factory Automation)、OA (Office Automation): 教育訓練プログラムの再編成</li> <li>トータル人事システムの一機能としての人材育成管理: 職能主義をベースに賃金管理・配置管理等と関連して運営</li> </ul>
1990-2000 年代初頭	成果主義の時期 (バブル崩壊・平成不況期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>体系的な人材育成: ビジネス・キャリア制度 (職業能力習得制度) = 一定の基準を満たした教育訓練コースを労働大臣が認定</li> <li>バブル崩壊後のリストラによる熟練技術者の不足、教育訓練費削減による育成不足</li> </ul>
2003-2008 年	ポスト成果主義の時期 (景気回復期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果主義への疑問と組織力の強化を目的とした、中長期的な視点に立った人材育成</li> <li>競争力の維持・強化のために、将来を担う若手社員を養成し、人材の質的水準の向上を目指す</li> </ul>
2008 年-現在	新しいパラダイムの模索 (リーマンショック後の不況期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい人材育成方法の模索: チューター制度、社内ブログ、社内資格認定</li> <li>OJT、OFF-JT、SDS を中心に、人事制度、人材育成体系を構築</li> </ul>

## 第2節 福祉の人材育成に関する政策と職場研修の導入

### 1. 福祉の職場研修の萌芽

前節では、産業界全体の人材育成の歴史について概観してきたが、本節においては、福祉の人材育成に関する歴史について整理をしていく。

1945年12月8日、GHQから「救済ならびに福祉計画に関する件」が出され、戦後の生活困窮に対する緊急対策が講じられた。それに応じて政府は「生活困窮者緊急生活援護要綱」を閣議決定し、失業者、戦災者、海外引揚者等へ、社会事業団体の協力を得て、宿泊場所等を提供する支援を行った。

1946年2月27日には、「社会救済に関する件」(SCAPIN775)がGHQから提示され、日本の社会福祉行政の基本的態度(最低生活保障・公的・責任・無差別平等)が決定づけられた。そして、この救貧対策を中心とする社会福祉行政に従事する専門職として、財政に余裕のある範囲で着手されだしたのが、GHQ指導下の専任有給福祉官吏の資格を認定し、また訓練を行うということであった(秋山 2007)<sup>158</sup>。

1946年に日本社会事業学校(後の日本社会事業大学)が開設されたが、当時、日本には社会事業を指導できるような専門家が少なかった。そのため、1949年に厚生省及び日本社会事業専門学校(後の日本社会事業大学)の共催で、各都道府県民生局および現任訓練担当官の現任教育講習会が開催され、D.デッソー<sup>159</sup>などの著名なアメリカの研究者による授業が展開された(秋山 2007)。

その後、社会福祉制度が整備し始められ、1950年の「生活保護法」とともに、「社会福祉主事の設置に関する法律」が単独立法として公布施行され、1951年に「社会福祉事業法」が施行された。社会福祉事業法においては、第19条と第20条において、職員の職務能力の向上について指導監督及び、訓練を規定しているが、その意味内容については、1950年3月17日、社乙発第31号「職員の現任訓練に関する件」通知において次のように説明されている。

「現任訓練(インサービス・トレーニング)をもって単なる講習会と考え、或いは又職務能力向上(スタッフ・ディベロップメント)と混同して、現任訓練の概念中に日常の職務上の指導監督(スーパービジョン)を含むと解する向きもある。しかしながら職務能力向上は指導監督の過程に本来的に含まれているものであって監督の地位にある者がその監督下にある職員の個々について、その日常の職務の遂行に当たり、その能力を発揮しうるよう指導監督することによって初めて有効に達成されるものなのである。従って監督者が監督を通じて得た意見等を現任訓練の必要、内容及び教材の決定にあたり、現任訓練の担当者に提供し、これに協力するという関係に存するのであるが、職務能力向上は現任訓練と同一ではないのである。要するに、現任訓練とは各職員が個々の職務を遂行するにあたり必要な思考、習慣、知識、技能、態度等について指導監督の権限を通じないで各職員を向上させることにより、職員の現在又は将来行うべき職務を効果的に遂行出来るよう援助する計画的、組織的、教育的活動をいうのである。」

<sup>158</sup>秋山智久『社会福祉専門職の研究』ミネルヴァ書房 2007 pp.18-19

<sup>159</sup>ニューヨーク・スクール・オブ・ソーシャルワーク大学院出身で、のちに同志社大学の教授として日本に留まった。デンマーク系の父、英国系の母のもとで生立ち、ボランティア活動をきっかけにケースワークに長きに渡り従事。「ケースワーク専門職の権化」と呼ばれた。

この通知の中では、「現任訓練」と「指導監督」を区別している。岡村（1984）は、地方公務員法<sup>160</sup>においては「研修」という用語が一般的に使用されていることをあげ、その内容は、単に集合研修（OFF-JT）だけでなく、監督者がその部下に対して個別に行う指導（OJT）も含めた概念として、「研修」を規定していると指摘している。そして、社会福祉事業法における「現任訓練」「指導監督」は、二語を明確に区別することは正しいが、両者ともに職員の職務能力や資質の向上を目的とする点では、多分に共通の要素をもっているとし、両者を統合する概念として「研修」を位置づけている<sup>161</sup>。

このように、日本においては戦後、アメリカのGHQの影響を受け、福祉人材育成の基盤整備が行われてきたことが分かる。特に、岡村の「現任訓練」と「指導監督」を統合した「研修」という概念提起は、現在のOJT、OFF-JT、SDSで構成される福祉の「職場研修」の萌芽といえるものである。こうした福祉人材育成の素地形成を受け、職場研修の体制整備が本格的に行われていく。

## 2. 福祉人材確保指針と職場研修の体制整備

### 1) 福祉の職場研修整備の背景

1950年代からは、社会事業従事者の生活という実質からの要求による労働組合や職員団体の形成とともに、専門職成立の条件としてのプロフェッション団体を形成しようとする動きの二つの異なった動きがあった（秋山 2007）<sup>162</sup>。1953年には、「日本医療社会事業家協会」創立総会が開催され、翌年には、「日本社会福祉学会」が創立され、社会福祉の基礎的・理論的研究をする全国的な場となった。さらに1955年には、「日本社会事業学校連盟」が結成され、専門職養成機関としてカリキュラム問題の検討を中心に活動をはじめた。

そして、1960年には、「日本ソーシヤル・ワーカー協会」が結成され、国際ソーシヤル・ワーカー連盟に20番目に加盟した。こうした歴史的背景の中、専門職を明確にしようとする気運が高まり、それを法定化しようとする動きが活発になっていった。

1969年、厚生大臣より社会福祉向上の総合方策に関する諮問を受けた中央社会福祉審議会は、職員問題専門部会を設置し、「社会福祉士法制定試案」を作成した。この制定試案は、相談援助職を中心として行政機関や民間の社会福祉事業に携わっている社会福祉職員を社会福祉士制度によって包括的にとらえていこうとするものであった（嶋田 2006）<sup>163</sup>。この要因としては、「社会福祉施設緊急整備5ヶ年計画」に基づき必要とされる社会福祉職員の、処遇向上を資格制度によって果たそうとするものであり、これによって社会福祉職員の質と量の充実を図っていこうとするものであった。そのため、「教員免許制度に準じる制度」として検討され、社会福祉士（1種）、社会福祉士（2種）と規定された。社会福祉士1種は、4年制大学等および実務経験（社会福祉士2種として）後に資格認定講習会や通信教育を修了した者であり、社会福祉士2種は、短期大学もしくは厚生大臣の指定する

---

<sup>160</sup>地方公務員法第39条には、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。」と規定されている。

<sup>161</sup>岡村重夫「社会福祉研修の方向と課題」『社会福祉研究』第34号1984 p.20

<sup>162</sup>秋山 2007 前掲書 p.21

<sup>163</sup>嶋田芳男「社会福祉士および介護福祉士制度創設に至るまでの系譜とその相違性」日本介護福祉学会『介護福祉学』13(2) p.243

養成施設等を修了した者として位置づけられていた。この試案は、1971年の日本社会福祉学会第19回大会総会において「社会福祉専門職員の充実強化方策としての社会福祉士法制定試案」として公表されたが、起草委員の中に福祉現場の代表者がいないことや、1種・2種に分けることに対する専門職の自律性への危惧等の様々な問題点が指摘され、1976年に白紙撤回された。

その後、1987年の「社会福祉士及び介護福祉士法」の制定により、日本の社会福祉における資格制度化がなされるが、その背景として、福祉人材に関する様々な動きがあった(表1-2参照)。

まず、全国社会福祉協議会社会福祉基本構想懇談会は、1986年に「提言 社会福祉改革の基本構想」を示し、社会福祉における職員問題として、「地域なり施設なりに福祉処遇の面に著しい格差を生み出さないようにするためには、専門職の確立が不可欠である」とし、これが「社会福祉制度改革の内容を決定するかなめ石」(全社協 1986)<sup>164</sup>であるとしている。

次に、社会福祉教育懇話会は、1986年に「社会福祉専門従事者の教育および資格に関する提言」を行い、「社会福祉の研究教育、そしてその実践にかかわる水準向上のためには専門職確立問題が肝要である。そして、そのためには大学における養成、社会福祉行政、業界における任用制度及び処遇水準、現任教育(研修)とが有機的かつ一貫性をもって推進される必要がある」<sup>165</sup>と主張した。

その後、急速な人口の高齢化等による社会福祉ニーズの増大を背景に、ゴールドプランの策定や社会福祉関係8法改正等の社会福祉改革が進展し、その流れの一環として、本格的な福祉人材確保対策が登場することになる。

そして、1992年の福祉人材確保法(社会福祉分野における人材確保を目的とする社会福祉事業法及び社会福祉施設職員退職手当共済法の一部改正)により、都道府県福祉人材センター、中央福祉人材センター、福利厚生センターが法律上規定され、1993年の「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(福祉人材確保指針)」では、社会福祉事業を営む者が従事者の研修機会の拡充に努めると共に、これを支援する国及び地方公共団体の役割として、従事者の生涯にわたる研修体系の確立を図ることが提言された。これは、1987年の「社会福祉士及び介護福祉士法」により、社会福祉専門職の役割が明確になり、従事者の職場への定着と、生涯にわたる資質の維持・向上策を確立することが求められてきたことが背景にある。

このように、福祉の職場研修は、社会福祉士や介護福祉士の資格制度化や、社会福祉ニーズの増大による福祉人材の確保対策等に関する、法律や政策の策定に影響を受け発展してきたといえる。

<sup>164</sup>全国社会福祉協議会社会福祉基本構想懇談会「提言 社会福祉改革の基本構想」1986 p.14

<sup>165</sup>社会福祉教育懇話会「社会福祉専門従事者の教育および資格に関する提言」1986 p.2

表 1-5 福祉人材育成の政策的変遷 (筆者作成)

年代	福祉分野の主な法律	人材確保・育成に関する法律等	「職場研修」に関する全社協の取り組み
1970年代	・社会福祉施設緊急整備5ヵ年計画(1971)		・全社協社会福祉研修センター(現中央福祉学院)の設置(1975) ・都道府県レベルの研修機関の設置
1980年代	・高齢者保健福祉推進十ヵ年戦略(ゴールドプラン)(1989) ・老人福祉法等の一部を改正する法律(社会福祉関係八法改正)(1990)	・社会福祉士及び介護福祉士法(1987)	
1990年代	・新ゴールドプラン(1994) ・「社会福祉事業等の在り方に関する検討会」社会福祉の基礎構造改革について(主要な論点)(1997) ・ゴールドプラン 21(1999)	・保健医療・福祉マンパワー対策大綱:看護職員、社会福祉施設職員、ホームヘルパーの人材確保(1991) ・福祉人材確保法(社会福祉分野における人材確保を目的とする社会福祉事業法及び社会福祉施設職員退職手当共済法の一部改正):都道府県福祉人材センター、中央福祉人材センター、福利厚生センターが法律上規定(1992) ・福祉人材確保指針(1993)	・「社会福祉事業従事者研修の新たな体系化をめざして」(1992) ・『福祉の「職場研修」マニュアル』(1995) ・福祉の「職場研修」担当者養成コースの開発(1995) ・「福祉職員階層別研修」(1996) ・『福祉職員標準研修テキスト』(1997)
2000年～	・介護保険法(2000) ・社会福祉法(2000)	・新福祉人材確保指針(2007) ・社会福祉士及び介護福祉士法改正(2007) ・介護従事者等の人材確保のための介護従事者等の処遇改善に関する法律(2008) ・介護職員処遇改善交付金の創設(2009)	・「キャリアパス対応生涯研修課程」(2011)

## 2) 福祉の「職場研修」の導入と定義

全社協は、福祉人材確保指針を受け、1994年に「社会福祉事業従事者の養成研修体系のあり方に関する調査研究委員会」を立ち上げ、その報告書の中で、従事者研修の基礎単位を「職場研修」とし、民間企業や公務員研修等で蓄積されてきた研修の一般理論と枠組みによって、定義を行っている(表1-3)。つまり、個々の職場において体系的に実施される研修事業の全体を指し、OJT、OFF-JT、SDSを包含するものとして「職場研修」を位置づけている。

表 1-6 福祉の「職場研修」の構成

基本型		内容例
「職場研修」	職務を通じての研修(OJT)	(個別指導) 業務上の指導・助言、個別スーパービジョン、チューター制指導、同行訓練等 (集団指導) グループスーパービジョン、ケースカンファレンス等
	職務を離れての研修(OFF-JT)	(職場内) 職場内での集合研修、定例学習会等 (職場外) 中央や都道府県研修機関実施研修への派遣、種別協議会その他の団体等実施研修への派遣等
	自己啓発援助制度(SDS)	(職場内) 職場内自主研究会や職員学習サークルへの援助等 (職場外) 職場外の様々な研修への自主的参加に対する援助等

全社協 社会福祉事業従事者の養成研修体系のあり方に関する調査研究委員会「社会福祉事業従事者研修の新たな体系化をめざして」1994 p.13

報告書においては、「職場研修」の必要性として、次の3点があげられている(全社協1994) 166。まずは、社会福祉サービスの受益者や国民からみた必要性であり、国民の福祉ニーズの変化等に対応して求められる職員の資質向上の必要性である。次は、職員自身の必要性であり、研修の受け手として、研修が個人の自己啓発意欲に連動し、職業人としてのライフプラン、キャリアアッププランの中に位置づくものでなければならないとする必要性である。そして、最後が、経営者としての必要性である。職員の資質向上は組織的に提供する福祉サービスの質を左右するものであることから、そのサービスの水準が事業体の経営の成否を決めていくことにつながっていく。その意味で、職場としてどのような研修を行うのかということは、経営の重要な一部として位置づけられ、経営者は経営方針や人事管理の方針等と表裏一体のものとして職員研修の問題を考えていかなければならない。

報告書では、上記の3つの必要性を勘案した上で、「職場研修」の体系や内容を構想することとし、研修はあくまでも人の成長を促す営みとして独自の価値を確保することが肝要であることから、管理的色彩や選別的側面を強調し効果が減退しないよう、職員の自己啓発意欲を引き出し、職場の育成的風土を醸成するかが経営者に問われるとしている。

166 全国社会福祉協議会 社会福祉事業従事者の養成研修体系のあり方に関する調査研究委員会「社会福祉事業従事者研修の新たな体系化をめざして」1994 p.14

### 3) 研修管理のサイクル

また、研修活動を組織的にすすめるために、公務員研修等に取り入れられている「研修管理」という概念を導入し、研修の Plan（計画）、Do（実施）、See（評価）を意識的にとらえ推進し管理することが重要である提言している。

その内容とは、広義の研修管理は、①職場研修理念・方針の策定、②研修体系の策定を前提として含み、狭義においては、③年度研修計画の策定、④研修の企画・実施、⑤研修の評価というサイクルの運営・管理を意味するとするものであった。

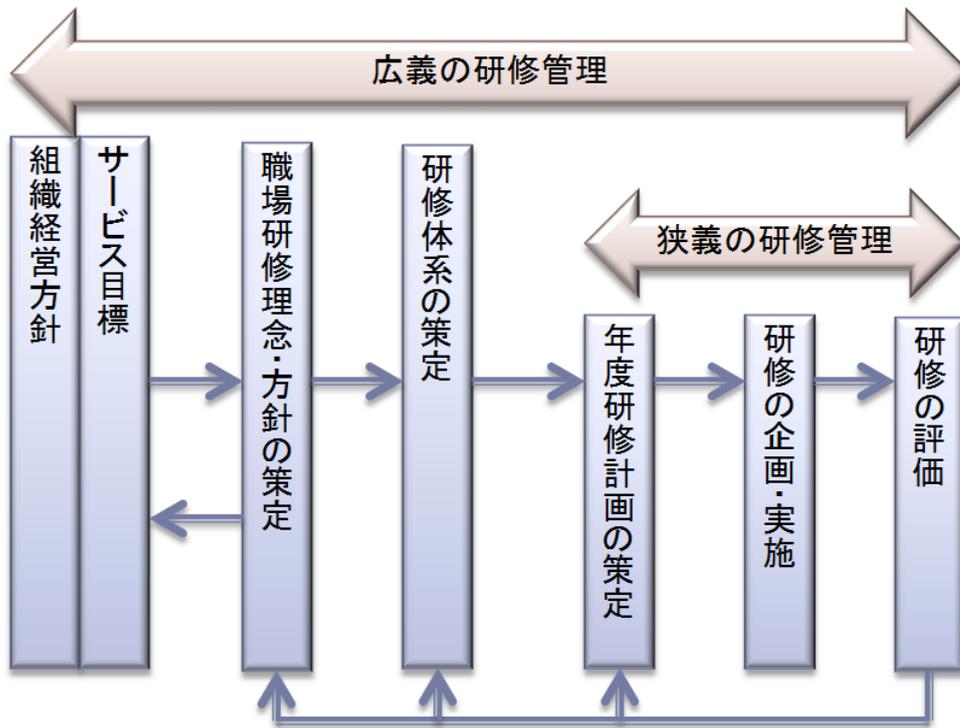


図 1-12 研修管理のサイクル

全社協 社会福祉事業従事者の養成研修体系のあり方に関する調査研究委員会「社会福祉事業従事者研修の新たな体系化をめざして」1994 p.18 を一部改変

#### 4) 福祉の「職場研修」の推進体制

全社協は、職場研修を担うそれぞれの基本的役割として、「経営者」は、研修理念やしくみづくり等の環境整備を、「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るとしている。マイ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 1-3 のようなものである（全社協 2000）<sup>167</sup>。

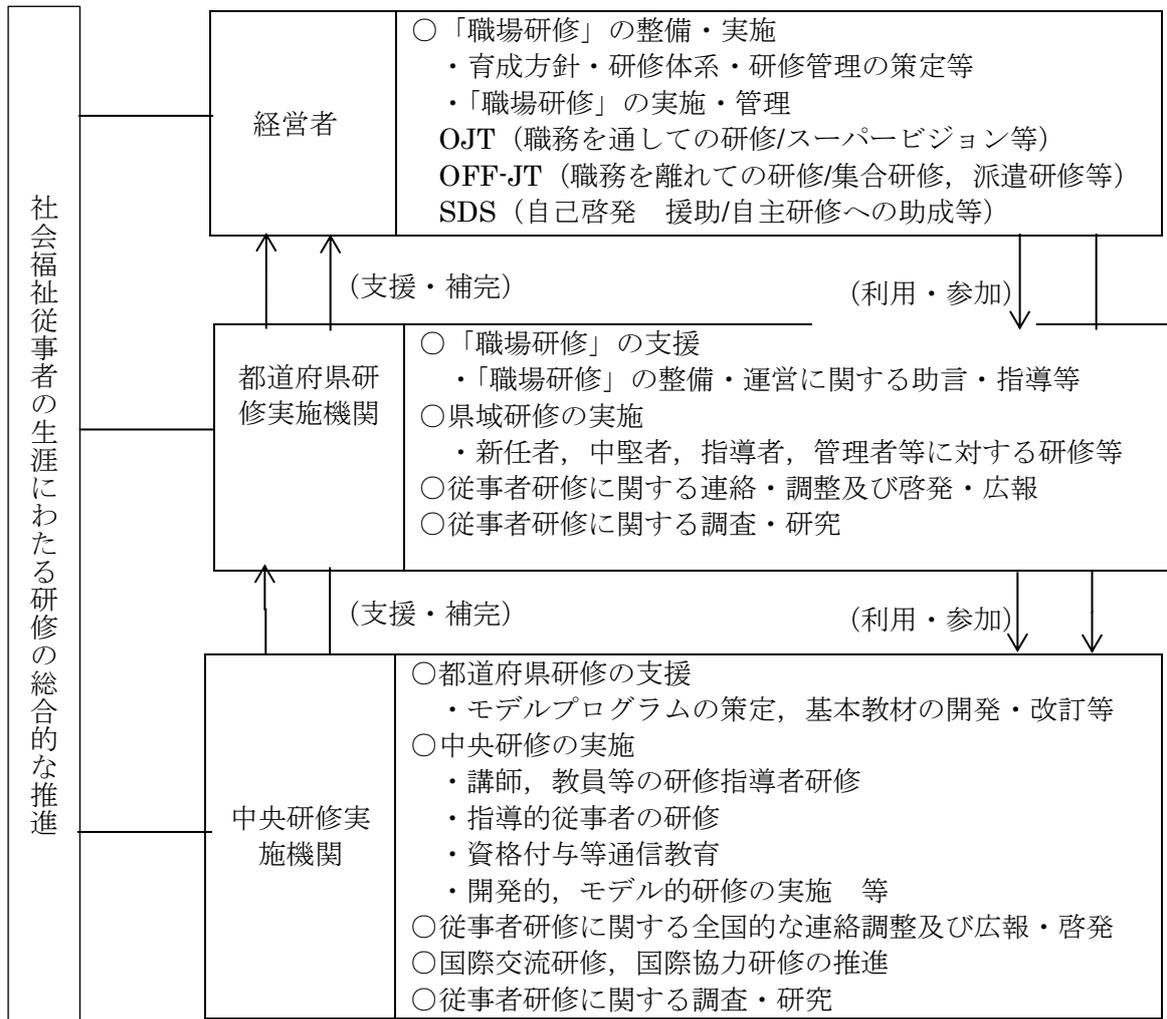


図 1-13 「職場研修」の推進体制と役割（全国社会福祉協議会,2000,p12 を一部改変）

<sup>167</sup>全国社会福祉協議会（2000）「福祉の『職場研修』推進の手引き」 p.12

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）。

### 3. 新福祉人材確保指針とキャリアパスに対応した生涯研修体系

#### 1) 新福祉人材確保指針の内容

最初の指針が策定された1993年以降、福祉・介護サービスを取り巻く状況は大きく変化することになる。少子高齢化の進行や世帯構成の変化、国民のライフスタイルの多様化等により、国民の福祉・介護サービスへのニーズがさらに増大するとともに、認知症等により複雑で専門的な対応を必要とするニーズの顕在化等を背景として、質的にもより多様化、高度化してサービスが求められるようになった。

また、少子高齢化の進行等の下で生産年齢人口が減少し、労働力人口も減少が見込まれる一方、景気回復に伴い、他の産業分野における採用意欲も増大したため、福祉・介護サービス分野においては、高い離職率と相まって常態的に求人募集が行われ、一部の地域や事業所では人手不足が生じているのが実態であった。

このような状況の中で、将来にわたって福祉・介護ニーズに的確に対応できる人材を安定的に確保していく観点から、経営者、関係団体等並びに国及び地方公共団体が講ずべき措置について改めて整理を行い、社会福祉法第89条第1項の規定に基づき、新しい「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「新福祉人材確保指針」）」が2007年に告示された。

新福祉人材確保指針のポイントは以下の通りである（図1-4）。

ア. 就職期の若年層から魅力ある仕事として評価・選択されるようにし、さらには従事者の定着の促進を図るための「労働環境の整備の推進」

イ. 今後、ますます増大する福祉・介護ニーズに的確に対応し、質の高いサービスを確保する観点から、従事者の資質の向上を図るための「キャリアアップの仕組みの構築」

ウ. 国民が、福祉・介護サービスの仕事が今後の少子高齢社会を支える働きがいのある仕事であること等について理解し、福祉・介護サービス分野への国民の積極的な参入・参画が促進されるための「福祉・介護サービスの周知・理解」

エ. 介護福祉士や社会福祉士等の有資格者等を有効に活用するため、潜在的有資格者等の掘り起こし等を行うなどの「潜在的有資格者等の参入の促進」

オ. 福祉・介護サービス分野において、新たな人材として期待される、他分野で活躍している人材、高齢者等の「多様な人材の参入・参画の促進」

これらの視点に立った具体的対策を着実に講ずることにより、必要な人材を確保することが可能と考えられ、まずは、こうした視点に立って、関係者が総力を挙げて取り組み、国内における労働力を確保していくことが重要であり、当面、福祉・介護ニーズの一層の拡大が見込まれる、いわゆる団塊の世代の全員が高齢者となる平成27年を見据えて、重点的に取り組む必要があるとしている。

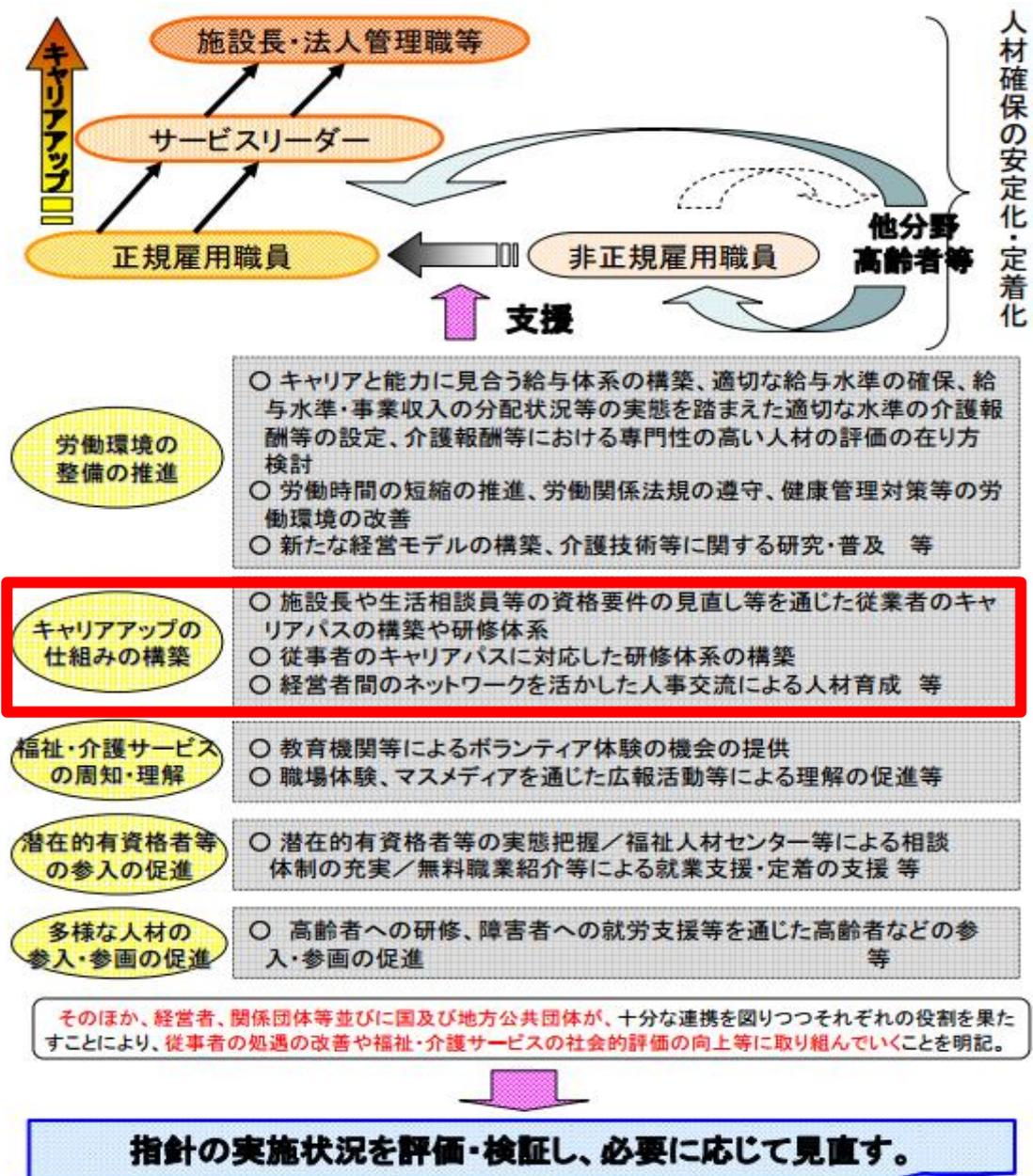


図 1-14 新福祉人材確保指針のポイントと本研究の対象（赤枠）

厚生労働省社会保障審議会福祉部会『「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」の見直しについて』2007年8月 pp.36-37

## 2) 「キャリアアップの仕組みの構築」の内容について

新福祉人材確保指針において、「キャリアアップの仕組みの構築」に関する具体的な内容として、以下の6点があげられている（厚生労働省 2007）<sup>168</sup>。

<sup>168</sup>厚生労働省社会保障審議会福祉部会『「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」の見直しについて』2007年8月 pp.18-19

- ①質の高い介護福祉士や社会福祉士、保育士等を確保する観点から、資格制度の充実を図り、その周知を行うこと。また、有資格者等のキャリアを考慮した施設長や生活相談員等の資格要件の見直しや社会福祉主事から社会福祉士へのキャリアアップの仕組みなど、福祉・介護サービス分野における従事者のキャリアパスを構築すること。(経営者、関係団体等、国、地方公共団体)
- ②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。(経営者、職能団体その他の関係団体等、国、地方公共団体)
- ③従事者のキャリアアップを支援する観点から、働きながら介護福祉士、社会福祉士等の国家資格等を取得できるよう配慮するとともに、従事者の自己研鑽が図られるよう、業務の中で必要な知識・技術を習得できる体制(OJT)や、職場内や外部の研修の受講機会等(OFF-JT)の確保に努めること。(経営者、関係団体等)
- ④従事者のキャリアアップを支援する観点から、労働者の主体的な能力開発の取組を支援する教育訓練給付制度を適切に運営すること。(国)
- ⑤従事者の多様な業務を経験する機会を確保する観点から、経営者間のネットワークを活かした人事交流等を通じて、人材の育成を図ること。(経営者、関係団体等)
- ⑥国家資格等の有資格者について、さらに高い専門性を認証する仕組みの構築を図るなど、従事者の資質向上に取り組むこと。(職能団体、養成機関の団体その他の関係団体等)

報告書では、福祉・介護サービスの最大の基盤は人材であり、質の高い人材が集まらなければ、質の高いサービスの提供は困難であるとし、経営者、関係団体等並びに国及び地方公共団体がそれぞれの役割を果たし、処遇の改善等に取り組むことが重要であるとしている。そして、これらの関係者の役割について、以下のように明示している(厚生労働省2007)<sup>169</sup>。

#### ①経営者及び関係団体等の役割

経営者は、健全な経営を維持し、従事者を雇用する立場から、適正な給与水準の確保を始めとする労働環境の改善や従事者のキャリアアップの支援等を行っていくことにより、一人一人の従事者がその能力を最大限に発揮することができる働きやすい環境の整備を行う役割を担っている。特に、福祉・介護サービスに係る事業の経営においては、人材の質がサービスの質に大きな影響を与えることから、福祉・介護サービスの利用者に対して、人材というサービスの提供基盤を最大限に活かして、質の高いサービスを提供していくことが重要である。また、経営者は、経営理念に裏打ちされた人事制度の改革や経営者間のネットワークの構築、関係団体等による活動への協力を最大限行う必要がある。さらに、現在、国民は、経営状況やサービスの提供体制等の施設運営の状況についての実態を必ずしも十分に把握できる状況にはないことから、経営者は、積極的にこれらの情報を開示していくことも必要である。他方、関係団体等は、個々の経営者や従事者のレベルでは対応することが難しい課題について、経営者や従事者の取組を支援するなど、それぞれが果たすべき役割を着実に推進する必要がある。

#### ②地方公共団体の役割

地方公共団体は、事業者の指定や指導監督を行い、地域の実情に応じて、住民に対し必要な福祉・介護サービスを確保するための計画を策定するほか、事業に係る費用の一部を負担する等の役割を担っている。このため、地方公共団体は、福祉・介護制度関連法規等の法令を遵守した適切な運営が確保されるよう、経営者に対する指導監督を行うとともに、福祉・介護サービスに関わる法人、施設、関係団体等の取組を把握しながら、個々の経営者では対応が難しい人材確保の取組や研修の実施など人材の質的向上を支援していく必要

<sup>169</sup>厚生労働省社会保障審議会福祉部会 前掲書 2007 pp.24-26

がある。特に、都道府県においては、雇用情勢を踏まえ、従事者の需給状況や就業状況を把握するとともに従事者に対する研修体制の整備、経営者や関係団体等のネットワークの構築など、広域的な視点に立って、市区町村単位では行うことが難しい人材確保の取組を進めていくことが重要である。

また、市区町村においては、介護保険制度の保険者として位置付けられているなど、福祉・介護制度の実施主体としての立場から、必要なサービス提供体制を確保するため、都道府県の取組と連携し、ボランティア活動の振興や広報活動等を通じて、福祉・介護サービスの意義や重要性についての啓発に努めるとともに、従事者に対する研修の実施や相談体制の整備、経営者や関係団体等のネットワークの構築など、地域の特色を踏まえたきめ細やかな人材確保の取組を進めていくことが重要である。

### ③国の役割

国は、事業に係る費用の一部を負担するとともに、福祉・介護制度等の制度を企画立案し、基準・報酬等を策定するという役割を担っている。このため、人材を確保し、必要なサービスが国民に提供されるよう、必要に応じて、法人や施設の規模、種類等に応じた経営の状況、従事者の労働環境、定着状況等の実態を把握する必要がある。その結果を踏まえ、人材の確保のためにどのような政策が必要かを定期的に検討し、適切に福祉・介護制度等の制度の設計・見直しや介護報酬等の設定を行う必要がある。また、福祉・介護政策と教育政策とが連携を図りつつ、ボランティア体験等を通じて、生徒等の成長段階に応じて福祉・介護サービスに接する機会を積極的に設けることにより、国民一人一人が身近な問題として福祉・介護サービスに対する理解を深めていけるような環境を整備していく必要がある。

これに加え、福祉・介護政策と労働政策とがそれぞれの役割を果たしつつ、連携して効果的な人材確保の取組を推進していく必要がある。さらに、経営者の指導監督、人材の質の向上等に向けた関係者の取組への支援、福祉・介護サービスのイメージアップなどの対策を迅速かつ適切に行っていく必要がある。

以上のように、新福祉人材確保指針において「キャリアアップの仕組みの構築」は強調されているが、具体的な方法については明示されていない。まずは、「従事者のキャリアパスを構築する」役割を担うとされている、経営者、関係団体等、国、地方公共団体の役割分担を明確化する必要がある。また、「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」という目標についても、経営者、関係団体等、国、地方公共団体それぞれがどのようなスタンスでどこまでの範囲を担うのか、そして、キャリアパスをどのような方法で構築し、研修体系と連動させていくのか、方法論についての多くの課題が残されている。

新福祉人材確保指針は、福祉業界に「キャリアパス」という概念を投じ、それを職場研修の指標として位置づけ、全社協の「キャリアパス対応生涯研修課程」構築のきっかけとなったが、「有資格者等のキャリアを考慮した施設長や生活相談員等の資格要件の見直しや社会福祉主事から社会福祉士へのキャリアアップの仕組みなど、福祉・介護サービス分野における従事者のキャリアパスを構築すること。」(厚生労働省 2007)という記述に留まっており、福祉職場に直接浸透していくことは難しかった。福祉職場のキャリアパス構築に大きな影響を与えたのは、交付金の支給を受けるための「キャリアパス要件」であった。

## 4. 処遇改善加算におけるキャリアパス要件

2009年10月から介護職員処遇改善交付金事業(2012年4月から介護職員処遇改善加算)が開始された。これは、当該都道府県に所在する支給要件を満たした介護事業者を承認し、承認された事業者に対して、介護職員の賃金改善に充当するための交付金を支給すること等により、介護職員の処遇改善を図る事業である。そして、2010年から「キャリアパスに関する要件」が新設され、現在においてもその要件は引き継がれている。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。

その具体的な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）<sup>170</sup>

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」が62.9%高かった以外は、「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を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%）であり、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）<sup>171</sup>。

横山（2011）<sup>172</sup>は、厚生労働省が交付金制度を策定することによって介護事業者キャリアパス構築を求めた背景には、介護職のキャリアパスが構築されておらずまた事業者も積極的に構築しようとはしていない、という現状認識があったと推測し、キャリアパス要件を交付金と引き換えに課された介護事業者は、キャリアパス概念そのものについての認識不足に加えて、求められるキャリアパスの具体的な内容が明らかにされないという情報不足の状態になったと指摘している。さらに、後から厚生労働省が明らかにしたキャリアパス要件はいわば定義あるいは枠組みのようなものであり、具体的内容の肉付けは各介護事業者に委ねられたに等しい状態であったとしている。

こうした、各介護事業者の困惑に対応するため、厚生労働省は、関係団体の作成したキャリアパスモデルを提示した<sup>173</sup>。この内、特徴的なキャリアパスである全国社会福祉施設経営者協議会及び、全国老人福祉施設協議会のキャリアパスモデルについて検討したい。

#### ①全国社会福祉施設経営者協議会のキャリアパスモデル（図1-5,1-6）

このモデルでは、キャリアパスを経営者側が従業員に組織内における将来の働き方の可能性を示すものとして位置づけている。キャリアパスの構成要素としては、職位、職責、求められる能力、対応役職、職務内容、必要な研修、必要経験年数、給与、の8つが列挙され、標準的な構成要素となっている。標準モデルと小規模事業所用モデルとの2つが提示されており、職位については、標準は7段階（補助→初級→中級→上級→監督職→管理職→経営職）、小規模が4段階（初級→上級→管理職→経営職）となっている。事業所の規

<sup>170</sup>厚生労働省「介護職員処遇改善交付金事業実施要領」2009

<sup>171</sup>日本介護福祉士会「介護職員処遇改善交付金の効果等に関する調査結果」2011

<sup>172</sup>横山 裕「介護職員のキャリアパス提示モデルの比較検討」2011 p.47

<sup>173</sup>厚生労働省のサイトにキャリアパスモデルを公表した団体は、日本在宅介護協会、日本生活協同組合連合会、特定施設事業者連絡協議会、全国社会福祉施設経営者協議会、全国老人福祉施設協議会、全国老人保健施設協会、日本慢性期医療協会の7団体である。

模によって段階を設定していること、標準モデルにおいて、一般職を4段階に細かく分け、昇格のチャンスを増やしており、縦軸の段階の設定方法については、参考になるものである。

横軸については、いくつか課題が見受けられる。「職責」については、段階ごとのおおよそのイメージが記載されており、各段階の特徴が理解しやすくなっているが、「求められる能力」と「職務内容」が必ずしも連動しておらず、記述も抽象度が高いものもあり、「キャリアパスに対応した研修体系」という視点から考えると、このまま研修体系の構築に結び付けていくのは難しいと考えられる。

## ②全国老人福祉施設協議会のキャリアパスモデル（図1-7）

このモデルの特徴は、キャリアパスの複線化を行なっていることである。ステップ4から6までを3つのゾーンに分け、従来の「管理・指導者ゾーン」だけでは、ポストの数が不足するという福祉現場の指摘に答え、「介護スペシャリストゾーン」「地域連携・健康づくりゾーン」を設けている。こうした複線化を行なうことにより、すべての職員がモチベーションを維持し、専門性を高めていくことができると考えられる。

ただ、段階ごとに求められる能力を、「社会力」「介護力」「情意」としているが、いずれも単純化した記述のため、これを元に研修体系を構築していくことは難しいと考えられる。

上記のキャリアパスは、「キャリアパス要件」をクリアするためには参考となるものであった。しかし、対象が介護職に特化されたものであり、内容が抽象的であるため、新福祉人材確保指針で示された、「キャリアパスに対応した研修体系の構築」という目標に対しては、そのままの形では対応することは難しい。なぜなら、研修体系を構成する個々の研修は、段階ごとに求められる能力を目標（ゴール）として企画されるため、評価の指標としての具体性・妥当性が求められ、また、福祉人材としては、専門性だけでなく組織性に関する能力も求められるからである。

次章では、活用できるキャリアパスの構造・内容を検討するための視座を構築するために、職場研修の推進体制等について、実態調査を元に検討していきたい。

職位	職責(役割)	求められる能力	対応役職	職務内容	任用の要件		給与 年収(円)	備考
					習熟に必要な業務教育	必要経年数		
経営職	経営幹部であり、最終的な経営責任を負う	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて実行する。</li> <li>必要な権限委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を造る。</li> <li>人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを通じて、自組織を改善・向上させる。</li> <li>自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携・協働を通じて地域の福祉向上に貢献する。</li> <li>所属する法人全体の経営の安定と改善に寄与する。</li> </ul>	施設長 部長 事務長	施設の経営資源把握と調整戦略の策定 方針の明示・浸透 施設計画の進捗管理 管理職育成 計数管理(経営指標にもとづく判断)	(管理職の研修に加えて) 戦略策定研修 戦略・方針実践研修 経営指標管理研修(上級)	〇~〇	<input type="text"/> <input type="text"/>	
管理職	部門の運営責任を負う	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行責任者として、状況を適切に判断し、部門の業務を円滑に実行する。</li> <li>職員の育成と労務管理を通じて組織の強化を図る。</li> <li>提供するサービスの質の維持・向上に努める。</li> <li>経営環境を理解し、上位者の業務を代行する。</li> <li>他部門や地域の関係機関と連携・協働する。</li> <li>教育研修プログラムを開発・実施・評価する。</li> </ul>	課長(係長) フロアリーダー	部門の管理・調整 部門の経営指標把握 監督職育成 業務内容検証・改善 地域・他組織との連携 計数管理	(監督職の研修に加えて) 業務管理研修 セカンドステップ研修	〇~〇	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
監督職	チームやユニットを管理・運営している。部下指導をしている	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く。</li> <li>チームの目標を立て、課題解決に取り組む。</li> <li>上位者の業務を補佐・支援する。</li> <li>当該分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚・後輩に対してのモデルとなる。</li> <li>地域資源を活用して業務に取り組む。</li> <li>教育指導者として、指導・育成等の役割を果たす。</li> <li>研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る。</li> </ul>	主任	チームの管理・調整 チームの経営指標把握 部下指導育成 リスクマネジメント 緊急対応 欠員時のサポート 地域・他組織との連携	部下指導育成研修 リスクマネジメント研修 経営指標管理研修(初級) 地域連携研修	〇~〇	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
一般職 (基本業務)	上級	難解な業務をこなしている	一般職 嘱託 パート	(中級業務に加えて) 勤怠に関する業務 サービス品質管理 家族対応 地域・他機関、他職種との連携・協力業務	(中級の研修に加えて) 労務研修 サービス品質管理研修 ファーストステップ研修	〇~〇	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
	中級	通常業務に加え、後輩の指導をしている		(初級業務に加えて) 入所・退所の対応 ショートステイ業務 個別援助の計画 サービスの業務改善 後輩指導 防火・防災業務	(初級の研修に加えて) 後輩指導研修 業務改善研修	〇~〇	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
	初級	介護の通常業務をしている		基本介護 健康管理 日常活動援助 報告・連絡・観察・記録 会議・委員会参加 外部研修参加 助の実施	(補助の研修に加えて) チームケア研修 リハビリテーション研修 認知症高齢者ケア研修 報告・連絡・相談研修 個別支援計画研修	〇~〇	<input type="text"/> <input type="text"/>	
	補助業務	他者の補助をしている		基本介護の補助 健康管理の補助 日常活動援助 行事等の補佐 会議・委員会参加 報告・連絡・観察・記録	接遇研修 基礎業務研修	〇~〇	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	

- ※1 任用の要件については、介護福祉士資格保有を要件とすることがのぞましい。  
 ※2 例えば上級以上は、ファーストステップ研修修了を要件とすることがのぞましい。  
 ※3 例えば管理職以上は、セカンドステップ研修修了を要件とすることがのぞましい。

図 1-15 全国社会福祉施設経営者協議会のキャリアパスモデル(標準)

職位	職責(役割)	求められる能力	対応役職	職務内容	任用の要件		給与 年収(円)	備考
					習熟に必要な業務教育	必要経験年数		
経営職	経営幹部であり、最終的な経営責任を負う	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて遂行する。</li> <li>必要な権限委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整える。</li> <li>人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを通じて、自組織を改善・向上させる。</li> <li>自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携・協働を通じて地域の福祉向上に貢献する。</li> <li>所属する法人全体の経営の安定と改善に寄与する。</li> </ul>	施設長	施設の経営資源把握と調整戦略の策定 方針の明示・浸透 施設計画の進捗管理 管理職育成 地域・他組織との連携 計数管理	(管理職の研修に加えて) 戦略策定研修 戦略・方針実践研修 経営指標管理研修(上級)	〇~〇	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
	管理職	部門の運営責任を負う	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行責任者として、状況を適切に判断し、部門の業務を円滑に遂行する。</li> <li>職員の育成と労務管理を通じて組織の強化を図る。</li> <li>提供するサービスの質の維持・向上に努める。</li> <li>経営環境を理解し、上位者の業務を代行する。</li> <li>他部門や地域の関係機関と連携・協働する。</li> <li>教育研修プログラムを開発・実施・評価する。</li> </ul>	事務長 課長(係長) ステーション責任者	部門の管理・調整 部門の経営指標把握 部下の育成 業務内容検証・改善 地域・他組織との連携 計数管理 リスクマネジメント 緊急対応 欠員時のサポート	業務管理研修 部下指導育成研修 リスクマネジメント研修 経営指標管理研修(初級) セカンドステップ研修	〇~〇	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>
一般職	難解な業務をこなしている  通常業務に加え、後輩の指導をしている	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く。</li> <li>チームの目標を立て、課題解決に取り組む。</li> <li>上位者の業務を補佐・支援する。</li> <li>当該分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚・後輩に対するモデルとなる。</li> <li>地域資源を活用して業務に取り組む。</li> <li>教育指導者として、指導・育成等の役割を果たす。</li> <li>研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る。</li> </ul>	一般職  嘱託	(初級業務に加えて) 勤怠に関する業務 サービス品質管理 新規利用者の対応手順の作成 ショートステイ業務 家族対応 地域、他機関、他職種との連携・協力業務 個別援助の計画 サービスの業務改善 後輩指導 防火・防災業務	(初級の研修に加えて) 労務研修 サービス品質管理研修 後輩指導研修 業務改善研修 地域連携研修 ファーストステップ研修	〇~〇	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>	
	初級	介護の通常業務をしている	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の中で自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。</li> <li>職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める。</li> <li>地域資源の活用方法を理解する。</li> <li>後輩を育てるという視点を持って、助言・指導を行う。</li> <li>業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。</li> <li>職業人としての自分の将来像を設定し、具体化する。</li> <li>指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う。</li> <li>組織・職場の理念と目標を理解する。</li> <li>担当業務に必要な制度や法令等を理解する。</li> <li>組織内の人間関係を良好にする。</li> <li>福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。</li> <li>仕事から生じるストレスを理解し、対処方法を身につける。</li> </ul>	パート	個別援助の実施 基本介護、健康管理 日常活動援助 報告・連絡・観察・記録 会議・委員会参加 外部研修参加 基本介護の補助 健康管理の補助 日常活動援助 行事等の補佐 会議・委員会参加 報告・連絡・観察・記録	チームケア研修 リハビリテーション研修 認知症高齢者ケア研修 報告・連絡・相談研修 個別支援計画研修 接遇研修 基礎業務研修 介護職員基礎研修	〇~〇	<input type="text"/> ~ <input type="text"/>

※1 例えば上級以上は、介護福祉士資格保有を要件とすることががのぞましい。

※2 例えば管理職以上は、セカンドステップ研修修了を要件とすることががのぞましい。

図 1-16 全国社会福祉施設経営者協議会のキャリアパスモデル (小規模)

経験年数及び職位のイメージ	スキル評価		情意 (やる気、意欲)	着眼点	この時期に 受けるべき研修	この時期に 取得目標の資格	
	社会力	介護力					
ステップ 6 (施設長・管理者)	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;"> <b>介護スペシャリストゾーン</b>            施設ケアマネジャー            認知症ケアリーダー            介護の専門領域 知識、技術            「介護力向上」遂行のための            企画・実践・能力         </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;"> <b>管理・指導者ゾーン</b>            指導力・監督力・評価力            リスクマネジメント            職員育成能力・事業企画能力         </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;"> <b>地域連携・健康づくりゾーン</b>            居宅介護支援（主任ケアマネ等）            地域連携マネジメント            介護予防・地域ケア等の            マネジメント         </div> </div>						
ステップ 5 (管理職)							
ステップ 4 (副主任・主任)							
ステップ 3 概ね 3 年～ 5 年程度 リーダー	組織人としての自覚を持ち、初任者等の模範となる行動ができる	一般的介護知識・技術と職業倫理をもって、チームケアが形成できる	自らの役割、責任をもって遂行できる  チームメンバーへ働きかけて、意欲を引き出すことができる	スキル・介護力	介護力や社会力に関する専門的な研修 ・より専門的な介護に関する研修 ・リーダーシップに関する研修	介護福祉士 社会福祉士 介護支援専門員	
ステップ 2 概ね 1 年～ 3 年程度 現任者	利用者・職員に対して、良好な人間関係を保てる	自立して日常業務ができる	規律性、協調性をもって業務を遂行できる	スキル・社会力	介護力や社会力を養う発展的な研修 ・認知症ケアに関する研修 ・医学的知識に関する研修等 ・コミュニケーションに関する研修等	介護福祉士 社会福祉士 社会福祉主事	
ステップ 1 概ね 1 年 程度 初任者	良好な人間関係を築く基礎力を養う	指導受けながら日常的な業務ができる	積極性をもった行動ができる	情意 (やる気・意欲)	介護力や社会力を養う基礎的な研修 ・基礎的な介護技術の研修 ・社会人として基礎的な研修等	ヘルパー2 級	

給与・処遇上の階層（昇給・昇格・手当・賞与等）

図 1-17 全国老人福祉施設協議会のキャリアパスモデル

### 第3節 福祉の仕事の特性

#### 1. 臨床の場としての福祉職場

「職場」とは、上司との関係、同僚との関係等、組織を形づくる様々な関係を包括することばである。福祉の現場における「職場」とは、そうした、組織で「はたらく人々の関係」に、「利用者との関係」が加えられ、それが福祉職場の独自性であるといえる。つまり、福祉の「職場」とは、職員だけでなく利用者をもその構成員とし、職員にとって「仕事の場」であると同時に、利用者にとっては「生活の場」であるという、パラドクスを抱えやすい場であるといえよう。

そういった意味で、福祉の「職場研修」は、施設・機関の「生活の場」への認識の質を映し出すものである。「生活の場」こそ、様々な問題の発生する場であり、職員はそれを「仕事の場」において捉え解決していかななくてはならない。入所施設でなくとも、利用者にとっては職員と関わっているその時も生活そのものなのである。ここに、福祉の「職場」を社会福祉従事者の「学習環境」「教育環境」として捉える視点が浮かび上がる。

福祉職場は福祉の「現場」と呼ばれることがある。これは医学や心理学（最近では教育学においても）で主に使われる「臨床」という言葉の意味と等しく、現場を重視する立場を示すものである。鷺田（2000）は、臨床哲学の視点から、以下のようにこの言葉を記述している。

〈臨床〉はひとが特定のだれかとして他のだれかに遭う場面である。〈臨床〉には、そのかぎり、遭われる他者の偶然性ということが含まれる。〈臨床〉においては、じぶんが他者を選ぶのではなく、他者とそこで遭うのだということ、この偶然性のなかで生成する社会というものを〈臨床哲学〉は視野の中心に置く<sup>174</sup>。

偶然性のなかで遭った利用者の人生における転回の起こる面が臨床であり、その場面は時として、職業として割り切れない場所となる。福祉の仕事は、顔をもったひとりの人間として他のひとに接する職業という、深い矛盾をはらんだ仕事であるといえる。

こうした「生活の場」と「仕事の場」の矛盾を、相互的力動関係に変換していく装置として、また職員の「学習の場」を支えるものとして「教育の場」は存在する。「生活の場」「仕事の場」「学習の場」を包み込むものが職員の「教育環境」であると言った方が妥当なのかもしれない。つまり、施設・機関を「教育環境」として捉えるという視点を導入することにより、福祉の「職場」の輪郭は浮かび上がる。

#### 2. 福祉実践における暗黙知

人間を対象とする福祉の専門性は、マニュアル化できないコミュニケーション能力等の非言語的知識である「暗黙知」が多くの部分を支えている。

「暗黙知(tacit knowing)」とは、マイケル・ポラニー(Michel Polanyi 1966)の提唱した概念である。ポラニーは、今世紀後半における最もユニークな科学思想家の一人として評価されている。若くして物理化学の領域において優れた業績をあげ、後に科学哲学者に転

<sup>174</sup>鷺田清一『「聴く」ことのカラ臨床哲学試論』ティービーエス・ブリタニカ 2000 pp.108-109

じてからは科学の認識論や社会学に関して、注目すべき見解を披露してきた。彼は、「我々は語ることができるより多くのことを知ることができる」という事実から出発し、「暗黙知」という語ることのできない知識についての概念を提示した。

人は知識を暗黙的に獲得する能力を持っている。それは、ポラニーの言葉を借りれば以下のように表現される。

我々は人の顔からさまざまな気分を認知する。しかし、なにをしるしにしてそれを認知するのか、我々にはまったく曖昧にしか述べることができない。(中略)しかし、こうした外観が言葉では記述することができなくても実習訓練によって教え伝えることはできるのだから、このことは我々がそれらについての知識を語ることができることを証明しているのではないか、とふたたび主張できぬであろうか。それにたいする答えはこうである。我々が外見的特徴を人に教えることができるのは、教師が示そうとしていることの意味を生徒がつかもうとして努力する知的協力が、生徒の側に期待できるかぎりにおいてである。<sup>175</sup>

顔の部位の諸特徴を「どのように結びつけて」全体としての顔(気分)として捉えているのか、また、教師が言葉を用いて説明しても、語ることができないなにものが後に取り残されてしまった場合、それを生徒が「どのように発見し」つかむのかということである。つまり、言語表現可能な「顔の部位の諸特徴」と「全体としての顔(気分)」、「教師が意味を示そうとして発した言葉」と「教師が言葉では言い尽くせなかった全体としての意味の獲得」の間に介在しているものが「暗黙知」であり、「暗黙知」によって言語は有効なコミュニケーションの手段となるといえよう。それ程、我々のコミュニケーションにおいて、「暗黙知」は対象を意味へとつなぐ重要な役割を果たしているのである。

栗本(1987)は「暗黙知」と「コミュニケーション」との関わりについて、以下のように述べている。

実のところ、暗黙的な過程の十分な働きが無い限り、いかに妥当な言語を用いても、結局は暗黙的にしか語られていない「意味」をやりとりすることは、至難な業と考えるべきである。さらに言えば、活字を読むというだけの狭義の言語(しかも、それなりに表情ある肉声を通さないという「限定」が付されている)を用いてのコミュニケーションはまことに難しい。形式がいかなるものであれ、コミュニケーションは人間の人格的参加(personal commitment)がなければならないからだ。」<sup>176</sup>

福祉実践におけるコミュニケーションは、主に利用者と職員の二者間で行われる。福祉の現場においては、非言語的コミュニケーションは非常に重要な位置を占める。特に言語的コミュニケーションが困難な利用者との関わりは、表情・仕草から相手の気持ちを「読

---

<sup>175</sup>Micheal Polanyi, *The Tacit Dimension* 1966 (佐藤 敬三訳『暗黙知の次元』紀伊国屋書店 2003 p. 15)

<sup>176</sup>栗本慎一郎「マイケルポラニーにおける自然科学と「言語」」大塚明郎・栗本慎一郎他『創発の暗黙知』青玄社 1987p. 59

みとる」作業が欠かせない。つまり、援助場面では日常的に「暗黙知」が働かされているのであり、もっといえば「暗黙知」に支えられて援助活動は成り立っているのである。

つまり、福祉の仕事は人格的参加によるコミュニケーションによって特徴づけられ、その人格的参加の“仕方”が、「援助者としての“構え”」と表現されるものである。利用者をどう理解するか、援助場面でのつまづきをどう乗り越えるか、その「どう…するか」の部分、正に人材育成が対象とする「暗黙知」なのである。

### 3. 組織におけるナレッジマネジメント

「暗黙知」に対置される概念として、「形式知」があげられる。「形式知」とは、規約やマニュアル等の言語や文章、数式、図表などによって表出することが可能な客観的な知のことである。経営学において、「暗黙知」と「形式知」は「ナレッジマネジメント」の主要な概念として注目されている。ナレッジマネジメントとは、「暗黙知」と「形式知」の絶え間ない交換と実践による知の再生産によって、製品やサービス、業務プロセスの革新を具現化し、組織全体の競争力強化を目指す経営手法であるとされている。ナレッジマネジメントにおいて、「形式知」と「暗黙知」の特性は以下のようにまとめられ比較されている<sup>177</sup>。

表 1-7 暗黙知と形式知の特性

暗黙知(Tacit Knowledge)	形式知(Explicit Knowledge)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 言語化しえない、言語化しがたい知識</li> <li>・ 経験や五感から得られる直接的知識</li> <li>・ 現時点の知識</li> <li>・ 身体的な勘どころ、コツと結びついた技能</li> <li>・ 主観的、個人的</li> <li>・ 情緒的・情念的</li> <li>・ アナログ知、現場の知</li> <li>・ 特定の人間、場所、対象に特定、限定されることが多い</li> <li>・ 身体的経験を伴う共同作業により共有、発展増殖が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 言語化された明示的な知識</li> <li>・ 暗黙知から分節される体系的知識</li> <li>・ 過去の知識</li> <li>・ 明示的な手法、手順、事物についての情報を理解するための辞書的構造</li> <li>・ 客観的、社会（組織）的</li> <li>・ 理性的、論理的</li> <li>・ デジタル知、つまり了解の知</li> <li>・ 情報システムによる補完などにより場所の移動、転移、再利用などが可能</li> <li>・ 言語的媒介をつうじて共有、編集が可能</li> </ul>

野中郁次郎・紺野登『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』ちくま新書 2001 p.105

暗黙知は、その一部を、視覚的な情報として、ドキュメントやマニュアル等の形式知に整理することは可能であるが、それらは、状況や人間関係等の「文脈」が抜け落ちてしまっているため、形式知だけでは十分な機能はできない。そのため、その背後にある、暗黙知がなければ、知識自体の価値が損なわれてしまう。つまり、暗黙知か形式知か（どちらが有用か）という、単純な議論ではなく、暗黙知をどのように活性化し、形式知化し、活用するのかのプロセスこそが重要であるといえる<sup>178</sup>。

<sup>177</sup>野中郁次郎・紺野登『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』2001 ちくま新書 p.105

<sup>178</sup>野中 2001 前掲書 p.110

野中（2001）は、暗黙知と形式知の組み合わせによってできる4つのフェーズを、それぞれの頭文字を取って SECI（Socialization, Externalization, Combination, Internalization）モデルとして提唱している（図 1-8）。

共同化（Socialization）とは、身体・五感を駆使した、直接経験を通じた暗黙知の共有と創出を意味し、社内の歩き回りによる暗黙知の獲得や社外の歩き回りによる暗黙知の獲得、暗黙知の蓄積、暗黙知の伝授、移転をその内容としている。

表出化（Externalization）とは、対話・思慮による概念・デザインの創造（暗黙知の形式知化）であり、自己の暗黙知の表出や暗黙知から形式知への置換、翻訳を意味する。

連結化（Combination）とは、形式知の組み合わせによる新たな知識の創造（情報の活用）であり、新しい形式知の獲得と統合、形式知の伝達、普及、形式知の編集を意味する。

内面化（Internalization）とは、形式知を行動・実践のレベルで伝達し、新たな暗黙知として理解・学習することを意味し、行動、実践を通じた形式知の体化、シミュレーションや実験による形式知の体化を内容とする<sup>179</sup>。

これらのプロセスにおいて、暗黙知が形式知化され、それが他者の行動を促進し、その暗黙知が豊かになる。さらに、それがフィードバックされて、新たな発見や概念につながる。特に、内面化については、組織的に形式知化された知識を、自分自身のものとして採り入れる段階であり、その採り入れていく方法として、職場研修が位置づけられる。



図 1-18 SECI モデル

野中郁次郎・紺野登『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』2001 ちくま新書 p.111

こうした、ナレッジマネジメントの考え方、組織としての知識創造のプロセスは、福祉職場においても重要である。福祉職場における直接経験を通じた暗黙知の共有と創出とは、暗黙知としての福祉実践の反省的振り返りであり、自己の課題の発見である。そして、その手段として、教育活動としての職場研修が活用され、そのプロセスにおいて経験の意味

<sup>179</sup>野中 2001 前掲書 p.111

は増加していく。

デューイはすでに 1916 年に、こうした経験の意味づけについて、教育との関わりにおいて以下のように述べている。

教育とは、経験の意味を増加させ、その後の経験の進路を方向付ける能力を高めるように経験を改造ないし再組織することである<sup>180</sup>。

「経験」を福祉職場における「職員の実践」と捉えると、非常に示唆に富んだ定義であるといえよう。「経験」つまり「職員の実践」の量的及び質的な意味の増加とは、職員が「実践」という自己の行為に対し、十分な吟味を行うことのできる力を獲得していく過程であり、それを支えるものが「教育」である。そして、その職員を教育する「環境」こそ、福祉職場である。

---

<sup>180</sup>Dewey, *J. Democracy and Education*.1916 (松野安男訳『民主主義と教育 上』岩波書店 1998 p.127)

## 第4節 職場研修の限界と分析枠組みとしてのカリキュラムマネジメント

### 1. 福祉の「職場研修」の限界性

全国社会福祉協議会は1995年に、「福祉人材確保指針」をうけ、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』<sup>181</sup>を作成し、福祉職場への「職場研修」導入を推し進めた。それは、「職場研修」の内容である「OJT」「OFF-JT」「SDS」の手法を用い、当時において、福祉職場を対象とした最も活用されたマニュアルとして存在するものであった<sup>182</sup>。

筆者は2002年に、平成14年度大同生命厚生事業団「地域保健福祉研究助成」を受け、勤務先であった社会福祉協議会職員等と、県内の社会福祉施設・機関を対象に、「職場研修」推進に関する実態調査を実施した（回答数171、回収率23.4%）。この調査は、『福祉の「職場研修」マニュアル』が福祉職場において、どの程度理解され、活用されているかを把握することを目的とした。

その結果、「OJT」を計画的に実施しているとの回答は約4割、職場外への派遣研修である「職場外OFF-JT」の実施率に関しては8割以上、職場内での集合研修である「職場内OFF-JT」の実施率に関しては約4割、「SDS」の実施率に関しては約5割という実態が把握された。また、「研修理念の策定」についての質問に対して、「策定している」と回答したものは3割未満であり、研修理念不在のまま「職場研修」を実施している施設・機関の存在が明らかとなった。「研修理念」は、福祉の職場が「求める職員像」を言語化したものであり、それは、「経営方針」に裏打ちされるものでなければならぬ。その作業を経て、初めて、求められる能力及び現在の人材の持つ能力が把握され、その差として研修ニーズが生まれてくる。

このように、方法がマニュアルとして先行し、福祉職場に定着していない現状を克服するためには、「職場研修」が福祉経営にどのように位置づくのか、「職場研修」の研修理念、仕組みづくり等の環境整備を行う経営者の「職場研修」に対する正確な理解が求められてくる。

また、「職場研修」導入に対する現場の反応については、以下のような自由記述があった。

#### ①OJTについて日頃感じていること

「本人のやる気と技量（理解しようとする能力）がないと、いくらやっても通じないところが難しい。」「以前は担当者、年度計画等の作成をしていたが、現在はあやふやな状態になってしまっている。」「OJTという言葉始めて耳にしました。」

#### ②OFF-JTについて日頃感じていること

「研修に参加したくても、施設に残った人の仕事の負担を考えると参加したいと言えない。」  
「職場外OFF-JTの成果が日頃の業務などを通じてスタッフや施設全体に還元されにくい面がある。」

<sup>181</sup>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2000

<sup>182</sup>このマニュアルは、各都道府県人材センター等が実施する人材育成担当者の研修会等において、テキストとして使用されていた。

### ③SDS について日頃感じていること

「自己啓発は、現実的には一部の職員になっています。まず自己啓発を促す教育からはじめなければならないと考えております。」「各種勉強会や資格取得をめざす勉強をしたり、いろいろ個人でやっている人はいるが、職場の反応は冷たい。援助はない。したければ好きにすればという反応。」「職員一人一人が積極的に自ら資格取得にむけて努力する姿勢を励行させないと、消極的になってしまう。」「情報を職員に話してあるが、なかなか参加する意識の向上につながらない。」

### ④職場研修全般についての感想

「人材育成が必要なのは分かるが、どうしたらよいのか分からない。」「職員の意識改革が一番重要な教育である。」

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、『福祉の「職場研修」マニュアル』に提示されている、「職場研修」は定着しているとは言い切れない現状が明らかとなった。それは、「職員の教育環境としての施設・機関」という認識の低さと言い換えることができよう。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職員の育成こそ、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。

## 2. 福祉の「職場研修」推進に向けての課題

前述の実態調査からは、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。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。「職場研修」の形骸化は、福祉職場における人材育成能力の欠如を意味するのではなく、その視点や方法論の不在であり、自由記述にみられるような企業教育としての「職場研修」導入に対するとまどいである。「福祉の職場研修」推進における現状と課題は次の図 1-9 のようにまとめられる。

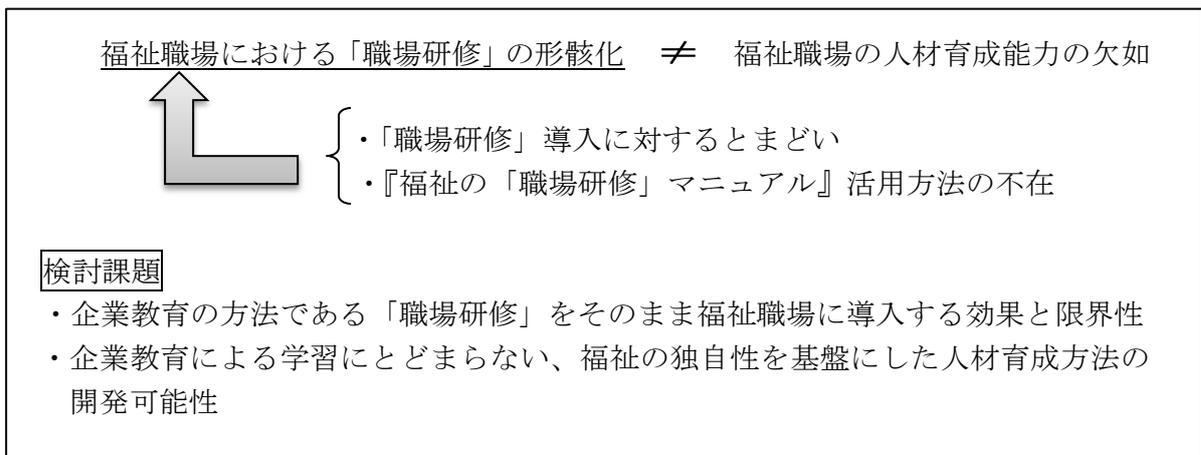


図 1-19 福祉の「職場研修」推進における課題

「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。その背景として、福祉現場の「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。職員は、目の前にいる利用者と向き合い援助を行う主体であり、その関係は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、職員の「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。

「職場研修」は企業教育からの“借り物”的要素が強く、全社協が示したマニュアルも、福祉現場において活用方法を見いだせないでいる。つまり、福祉現場は、「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、「職場研修」は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。企業教育としての「職場研修」は、福祉現場において、違和感を持って認識されているのではないか。

企業教育の「職場研修」から「福祉の職場研修」へと発展するためには、「職場研修」を受け入れる側のレディネス（準備性）が必要である。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が用意されるべきである。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。

### 3. 本研究における分析の枠組み

職場研修は、企業教育の手法だけでは方向性を失い、機能することができない。各福祉職場において求める人材像を描き、それを人材育成理念とし、さらに具体化した人材育成の目標を設定していく必要がある。また、序章における先行研究の検討からは、福祉人材育成について、福祉職場レベルの研究においては、研究対象が介護職に偏っていること、個別事例による研究や、個々の研修内容等の研究が多く、課題の抽出はされているが、職場研修の推進体制やカリキュラム等、総合的な人材育成マネジメントの視点から人材育成の方法を検討する視点が弱いことが把握された。

そこで、本研究においては、『「職場研修」マニュアル』が OJT、OFF-JT、SDS といった企業教育の手法を先行させた結果、マニュアルの使い方が分からず、職員の人材育成に対

する意識の向上や福祉職場の定着につながらなかった経緯を踏まえ、「職場研修」導入のレディネス形成に向け、以下のような視点から検討を行う。

①日常の福祉実践（暗黙知）を省察し形式知化することにより、求める人材像（目標）が明らかとなり、職場研修のカリキュラムが構築できるのではないか。

②カリキュラムの構築方法については、職場全体で取り組める簡単な方法を開発することにより、職員自らの手で作り上げていくことができ、人材育成への意識も変革されるのではないか。

③カリキュラムの構築と改善のプロセスを重視することにより、人材育成担当者、経営者、職員等が、互いに成長でき、職場研修をカリキュラムマネジメントシステムとして捉えることが可能なのではないか。

こうした視点から、研究を進めることにより、福祉人材育成における方法論の整備につながり、エビデンスに基づく人材育成推進の一助になると考える。

## 第2章 カリキュラムデザインの視点からみた福祉の職場研修

第1章において、福祉の現場における「職場」とは、組織で「はたらく人々の関係」に、「利用者との関係」が加えられた、職員にとって「仕事の場」であると同時に、利用者にとっては「生活の場」であるという、パラドクスを抱えやすい場であると表現した。また、利用者の「生活の場」は、様々な問題の発生する場であり、職員はそれを「仕事の場」において捉え解決していかなくてはならない。そういった意味で職員は自らの実践を省察し「学習」する力が求められ、その過程を支えるものが「教育」であるといえる。つまり、福祉職場は職員の「学習の場」でありかつ「教育の場」でもある。そして、この「学習の場」と「教育の場」をつなぐ概念こそ、福祉職場における職員の学習経験の総体としての「カリキュラム」であるといえる。

本章では、エビデンスに基づく福祉の職場研修推進のために、人材育成を科学的視点から捉え、福祉の職場研修カリキュラムデザインの理論について整理していきたい。

### 第1節 人材育成の体系化と研修カリキュラム

#### 1. 人材育成の体系化に向けた理論的背景

かつて、企業における人材育成は、人事労務管理の一部と捉えられ、経営戦略から独立したものであった。人材は企業を維持・運営していくための代替可能な財であり、管理できればよいとされていた。そうした中で、人材育成は、人づくり的な精神論のもとに行われ、明確な目的や目標はなく、新卒定期一括採用・年功序列・終身雇用のなかで、社員はそれなりに育っていればよかった。

しかし、企業が複雑で変化の速い環境や、激しい競争にさらされる中で、人材は競争力の源泉として注目されるようになった。こうした流れの中、人材育成は、企業の経営戦略を実現するためのものとみなされるようになり、「知的生産性の向上」「組織パフォーマンスの向上」「競争力の向上」といった経営戦略からの要請による明確な目標を与えられるものとなってきた。企業の経営戦略と連動した人材育成である、戦略的人材資源管理論 (HRM) (Strategic Human Resource Management)においては、人材は競争力を強化し、経営戦略を実現するための貴重な資源であり、開発し、活性化していく必要があるものとして扱われる。

北村 (2007)<sup>183</sup>は、経営戦略の視点から、人材育成は、人格形成や人づくりといったレベルで語るべきものではなく、経営目標の達成に直接貢献することが人材育成には求められ、単なる知識・スキルの習得を学習するだけでなく、競争優位性に直結した知的生産性向上を達成することではじめて、ビジネスパーソンとして学んだと認められるとしている。

また、組織の中において知的生産性を向上させるための制度や仕組みを構築するためには、人はどのように学習していくのか、学習を促進・支援するにはどうしたらよいのか、効果的なアドバイスの方法は何か、といったことに関する深い理解が求められる。こうした方法論の基盤となるのが、教育学・教育工学<sup>184</sup>等の知見であり、戦略的 HRM に基づく画期的な制度を構築したとしても、人材育成の現場が人づくり的な精神論や、自身の体験的な語りで溢れているようでは何も変わらず、「つくった仏に魂を入れる」ためには、教育学・教育工学等の研究成果に裏付けられた育成・指導の方法を導入する必要がある<sup>185</sup>、としている。

<sup>183</sup>北村士朗 『企業は人なり』と云うけれど』 中原淳編『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社 2007 p.6

<sup>184</sup>教育工学とは、人文社会系と理工系、人間に関する学問分野を融合した学際的な学問である。その研究対象は、人間の学習過程 (認知)、メディア等の情報手段 (メディア、コンピュータ、データ解析、ネットワーク)、実際の授業や教育の改善 (授業研究、教師教育、情報教育)、教育設計、研究方法 (インストラクショナル・デザイン、教育工学一般) である。

<sup>185</sup>北村士朗 2007 前掲書 p.9

長岡 (2007)<sup>186</sup>は、レイヴとウェンガーによる状況論アプローチ<sup>187</sup>を挙げ、「学習カリキュラム」と「教育カリキュラム」の違いについて言及している。状況論アプローチでは、人間は研修や学校といったフォーマルな教育プログラムのなかだけでなく、現場で仕事に従事するなかでも、意識する・しないにかかわらず“学んでいる”とされており、学習を、「日常のなかで複合的・継続的に進行する組織・個人の行動や考え方が変化していくプロセス」として捉え、学習のカリキュラムは状況に埋め込まれたものであるとしている。一方、教育については、組織・個人による主体的な活動としての学習を、効果的・効率的に実現するための意図的な支援活動であるとし、教育カリキュラムは学習者の主体的な学びを支援するものとして位置づけられるとしている。

前述の先行研究からは、人材育成を体系的なものとする理論的基盤としての教育学や教育工学の導入の必要性、学習者の主体的な学びを支援する教育カリキュラムの位置づけ、という示唆を得ることができた。

今までの考察を振り返ると、福祉の職場研修においても、このカリキュラムの考え方は採用可能であると考えられる。第1章では、新福祉人材確保指針において、「キャリアパスに対応した生涯研修体系」の必要性が提言されたが、生涯研修体系に対応できるキャリアパスの条件が明確化されていないこと、介護職員処遇改善交付金(加算)における「キャリアパス要件」のモデルとして提示されたキャリアパスの構造・内容では、直接、生涯研修体系に対応させることが難しいことに言及した。

こうした背景・実態から考察すると、現在のキャリアパスという概念のみでは、生涯研修体系の構築や職場研修の推進に限界があると考えられる。つまり、それを乗り越えるものとして、学習者の主体的な学びを支援する「教育カリキュラム」の導入が検討される。

生涯研修体系は、職場研修の俯瞰図となるため、各段階及びその段階に求められる能力の明確化が前提になる。そのため、研修体系に対応できるキャリアパスの条件は、以下のものが考えられる。

- ①段階の設定が明確である
- ②求める能力が明確であり、かつカテゴリ化等の整理ができています
- ③研修体系(年間研修計画)の構築・改善、職場研修の推進に活用ができる

これらの条件は、キャリアパスの中に、段階ごとに求められる能力を明確化して組み込むことと同意であり、それは、「職場研修カリキュラム」を内包したキャリアパスであると言える。

そこで、本章では、教育学の教育方法論におけるカリキュラム理論を中心に、また教育工学における教育設計の理論を参考にしながら、「職場研修カリキュラムを内包したキャリアパス」の構築について検討していくこととする。

## 2. カリキュラムとは

カリキュラム(Curriculum)という言葉は、古代ローマの戦車競走のトラック(走路)を語源とし、ラテン語で「走る」という意味のクレーレ(currere)がその起源であり、「人生の来歴」を意味するものであった。その後、カリキュラムは教育課程としての意味を持つようになる。教育課程とは、教育行政用語であり、学校教育の目的や目標を達成するために、教育の内容を児童・生徒の心身の発達に応じ、授業時数との関連において総合的に組織した学校の教育計画である。一方、カリキュラムは、大学、専門学校、その他各種学校や社会教育機関、研修実施機関等で幅広く使われているものである。

カリキュラムの概念については、1960年代後半に活発に議論がなされ、ジャクソン(1968)

<sup>186</sup>長岡 健「学習モデル—学び方で効果は変わるか」中原淳編『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社 2007 p.68

<sup>187</sup>Jean Lave, Etienne Wenger, *Situated learning: legitimate peripheral participation* 1991 (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』産業図書 2001 p.79)

188の「ヒドウン・カリキュラム（隠れたカリキュラム）」<sup>189</sup>概念などの提起を受け、「教育計画としての教育課程」から「学習経験の総体」へと拡張されていった。潜在的なカリキュラムが形式知を対象とするのに対し、隠れたカリキュラムは、明示される教育計画以上のことを暗に学習していることを意味しており、暗黙知としての学習経験をふまえたカリキュラム概念であるといえる。

さらに、パイナ（1995）<sup>190</sup>らによる学習者の個人誌という視点が加わることにより、行政用語としての定められたカリキュラムから、個人の経験に基づく「学びの経験の履歴」（佐藤 2003）<sup>191</sup>としてのカリキュラムの再定義がなされた。

こうした流れは、カリキュラムの重層性という見方をもたらした。「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とされ（安彦 2006）<sup>192</sup>、IEA（国際教育到達度評価学会）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）<sup>193</sup>。

また、「カリキュラム」の基本的な考え方は、カリキュラム論に基づき、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。また、スコープとシーケンスが何であるかを明確にすることによって、そのカリキュラムの特徴の把握と実際的な構成が可能となり、その検討は、多くの人々や様々な機関との総合的な協力、くり返し行われる実験と修正、といったダイナミックで継続的な研究と実践によらなければならないとされている（長尾 1987）<sup>194</sup>。

### 3. 福祉の職場研修におけるカリキュラムの位置づけ

一般的に職場研修において、「カリキュラム」という用語は標準化されておらず、理論的背景も整理されていない。カリキュラムに近いものとして、「研修体系」という用語があるが、これに関しても定義が曖昧なものとなっている。

「研修体系」は、前述したとおり、企業等の教育訓練において、「個別の研修コースや施策について、実施する目的や意義、階層別研修や職能別研修などの別、対象者の役職階層や職種、参加人員と選別方法、実施期間や実施場所といったものを定めたもの」（鈴木 1996）<sup>195</sup>であると定義され、また、全社協が作成した「マニュアル」（全社協 1995）<sup>196</sup>においては、「タテ軸に研修対象者（階層や職種）、ヨコ軸に研修形態（OJT、OFF-JT、SDS）を置いて構想する」とされており、統一した定義となっておらず、人材育成全体を俯瞰できる

<sup>188</sup>Jackson,P.*Life in classrooms*.Holt,Rinehart & Winston 1968

<sup>189</sup>隠れたカリキュラムとは、公の教育意識の選択・正当化・配分・伝達—受容過程を背後で規定する価値・規範・信念の体系であるとされ、教師が無意識に伝え、児童生徒が無自覚に学習する価値内容（見えないカリキュラム）、社会統制や階級的な不平等の再生産に好都合な価値内容（隠されたカリキュラム）、とされている。

<sup>190</sup>Pinar,W.F.,Reynolds,W.M.,Slattery,p.& Taubman,P.M.*Understanding curriculum:An Introduction to the study of historical and contemporary curriculum discourses*.Peter Lang,1995

<sup>191</sup>佐藤学『教育方法学』,岩波書店 2003pP.108

<sup>192</sup>安彦忠彦『教育課程編成論』放送大学教育振興会 2006 p.12

<sup>193</sup>国立教育研究所「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—」東洋館出版社 1997 pp8-9

<sup>194</sup>長尾彰夫「アメリカのカリキュラム理論に関する基礎的研究（第7報）—カリキュラム構成法としてのスコープ・シーケンス論—」『大阪教育大学紀要』1987 p.88

<sup>195</sup>鈴木伸一『社内研修の実際』日本経済出版社 1996 pp.25-26

<sup>196</sup>全国社会福祉協議会『福祉の「職場研修」マニュアル』1995 p.13

構造であるとは言い難いものである。

上記のように、福祉の職場研修におけるカリキュラムが理論的に整備されていないことが、先行研究から明らかとなったが、IT人材の育成分野において、参考となる取組がある。

経済産業省は2005年、ソフトウェア開発力強化推進委員会を設置し、組込みスキル標準（Embedded Technology Skill Standards：以降 ETSS と略す）を策定した。「組込みスキル」とは、組込みソフトウェアを開発する技術であり、産業向け機器をはじめ、自動車、携帯電話、家電製品など、多くの電機・電子機器に搭載され、その機能の中核を担っているものである。また、組込みソフトウェアは、国際競争力を持ち、情報化社会を支える重要なキー技術であり、『組込みスキル標準（ETSS）』は、組込みソフトウェア開発力強化のために、「人材の育成」や、「人材の有効活用」のための指針となるように策定されたものである<sup>197</sup>。

ETSSは、組込みソフトウェア開発技術を体系的に整理するためのフレームワークとしての「スキル基準」、組込みソフトウェア開発にかかわる職種を定義した「キャリア基準」、組込みソフトウェア開発分野の人材育成に関するガイドとしての「教育研修基準」によって構成されている。



図 2-20 組込みスキル標準（ETSS）のねらい

経済産業省 組込みソフトウェア開発力強化推進委員会『組込みソフトウェアのエントリー人材教育に関する検討報告書～実践的な組込み開発エントリー人材育成カリキュラム普及のために～』2007 p.4

まず、スキル基準とは、作業の遂行能力を指し、「～ができること」を表現するものであり、知識を有するだけではスキルとは扱わないとしている。これは、技術項目ごとに作業遂行能力の期待値（ポテンシャル）を4段階のスキルレベルで表現し、各レベルの内容は以下の通りである。

レベル4：最上級 新たな技術を開発できる

レベル3：上級 作業を分析し改善・改良できる

<sup>197</sup>独立行政法人 情報処理推進機構 『組込みスキル標準 ETSS 導入推進者向けガイド』毎日コミュニケーションズ 2008 p.iv

レベル2：中級 自律的に作業を遂行できる

レベル1：初級 支援のもとに作業を遂行できる

次に、キャリア基準については、人材育成や人材活用を実現するために組込みソフトウェア開発に関する職種名称や職掌定義をしたものであり、組込みシステム開発のソフトウェア開発に関する主な職種／専門分野と、その各々に求められるスキルを明示したものである。職種／専門分野についての業界横断的な共通の名称として使われることが意図されており、キャリア基準では、共通の枠組み（キャリア・フレームワーク）を用いて、各職種／専門分野を表現するものである（図 2-2）。

また、当該職種／専門分野において人材がビジネスやプロフェッショナルとしての価値創出に応じたレベルを7段階で表している（図 2-3）。この7つのレベルは、スキルレベルとは異なる定義であるとされている。

職種	プロダクトマネージャ	プロジェクトマネージャ	ドメインスペシャリスト	システムアーキテクト		ソフトウェアエンジニア		ブリッジSE	開発環境エンジニア	開発プロセス改善スペシャリスト	QAスペシャリスト	テストエンジニア
	組込みシステム	組込みソフトウェア開発	組込み関連技術	組込みアプリケーション開発	組込みプラットフォーム開発	組込みアプリケーション開発	組込みプラットフォーム開発	組込みソフトウェア開発	組込みソフトウェア開発	組込みソフトウェア開発	組込みソフトウェア開発	組込みシステム開発
レベル7												
レベル6												
レベル5												
レベル4												
レベル3												
レベル2												
レベル1												

図 2-21 職種／専門分野とキャリアレベル

独立行政法人 情報処理推進機構 『組込みスキル標準 ETSS 導入推進者向けガイド』 毎日コミュニケーションズ 2008 p.10

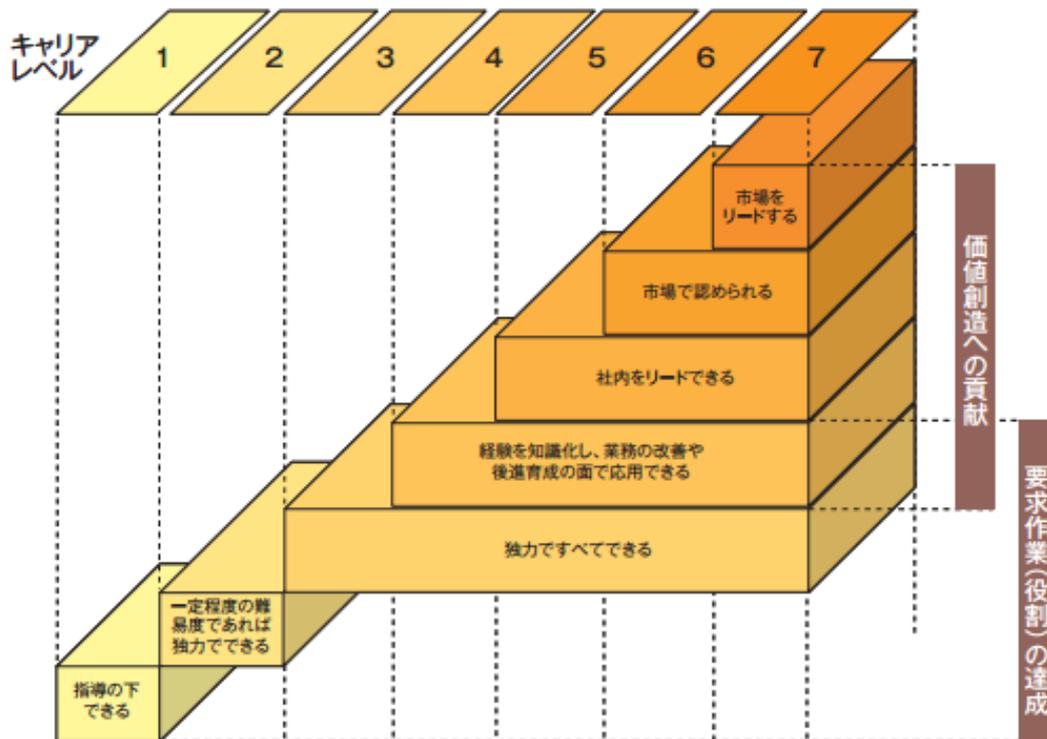


図 2-22 キャリアレベルの定義

独立行政法人 情報処理推進機構 2008 前掲書 p.11

教育研修基準については、「教育カリキュラムフレームワーク」が構築され、組込みシステム開発分野における人材育成を目的とした教育カリキュラムを構成する構造や仕組みが示されている（図 2-4）。

これは、人材育成のための教育カリキュラムの「入口」と「出口」を ETSS のスキル基準やキャリア基準などを用いて定量的に可視化するものであり、「入口」を、教育カリキュラムが育成の対象（受講者）とする人材像とし、「出口」を教育カリキュラムが育成の目標（あるべき姿）とする人材像としている。そして、教育対象と教育目標とを分析し、差異の抽出をおこない、その差異を補うように、科目や教育課程(科目の受講順序)を構成するというものである。

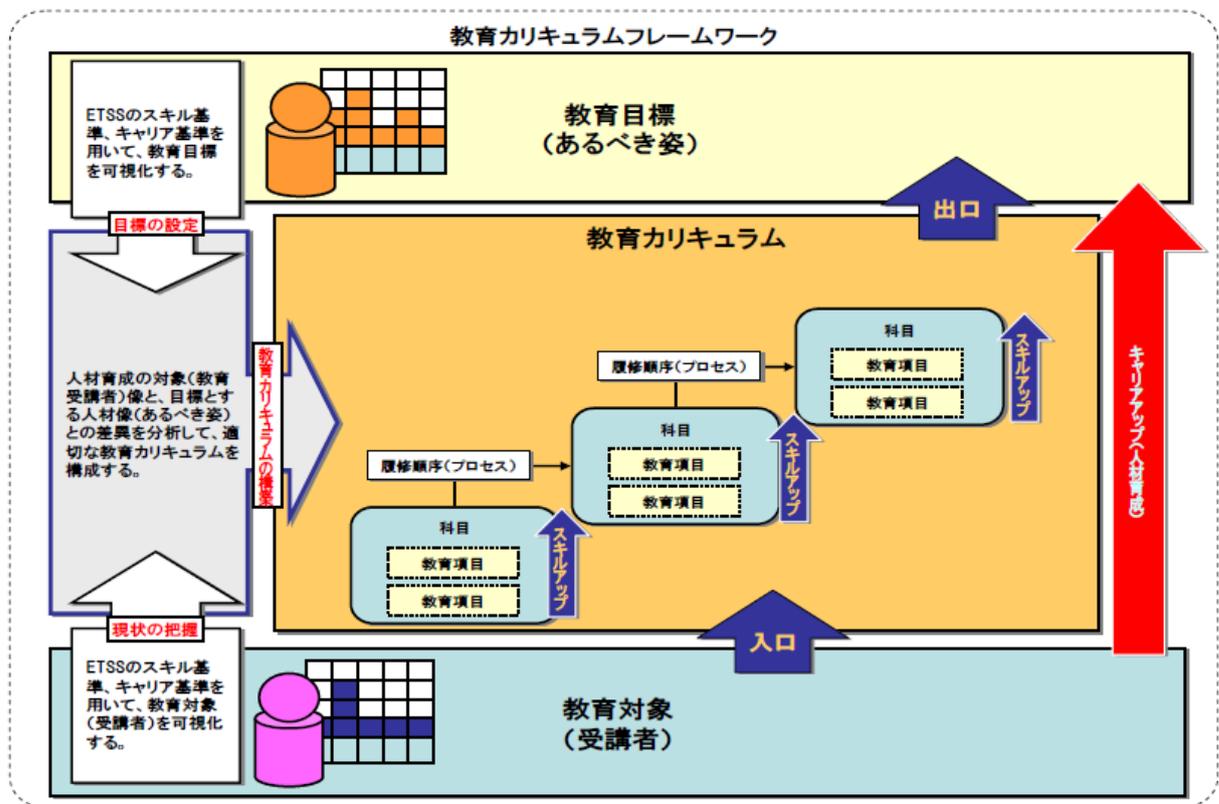


図 2-23 教育カリキュラムフレームワーク

経済産業省 組込みソフトウェア開発力強化推進委員会 2007 前掲書 p.6

以上のように、ETSS はスキル基準を基本として、キャリア基準、教育研修基準を展開している (図 2-5)。

これらの取組において、特に、「教育カリキュラムフレームワーク」は、本研究の基底にあるカリキュラムの考え方や、後述するカリキュラムデザインの検討において多くの示唆を与えるものである。まず、人材育成の対象 (教育する受講者) の現状を把握することにより、現場の視点に基づいた職場研修カリキュラムの構築が実現できる。また、教育目標を検討するプロセスにおいては、職場研修の理念や方針を明確化することができ、そこから段階ごとの求める能力について整理することが可能となる。つまり、職場研修のエビデンスを科学的に提示することが可能となる。

上記のフレームワークの考え方については、職場研修推進のために活用できると考えられるが、レベルの設定においては、スキル基準とキャリア基準のレベルが異なっているなど、福祉業界にそのまま導入するには複雑すぎるため、手順の簡略化についての検討が必要になるだろう。

次節では、「教育カリキュラムフレームワーク」に理論的背景を加えるため、「職場研修カリキュラム」の構築に向け、カリキュラムデザイン理論の導入を試みていく。

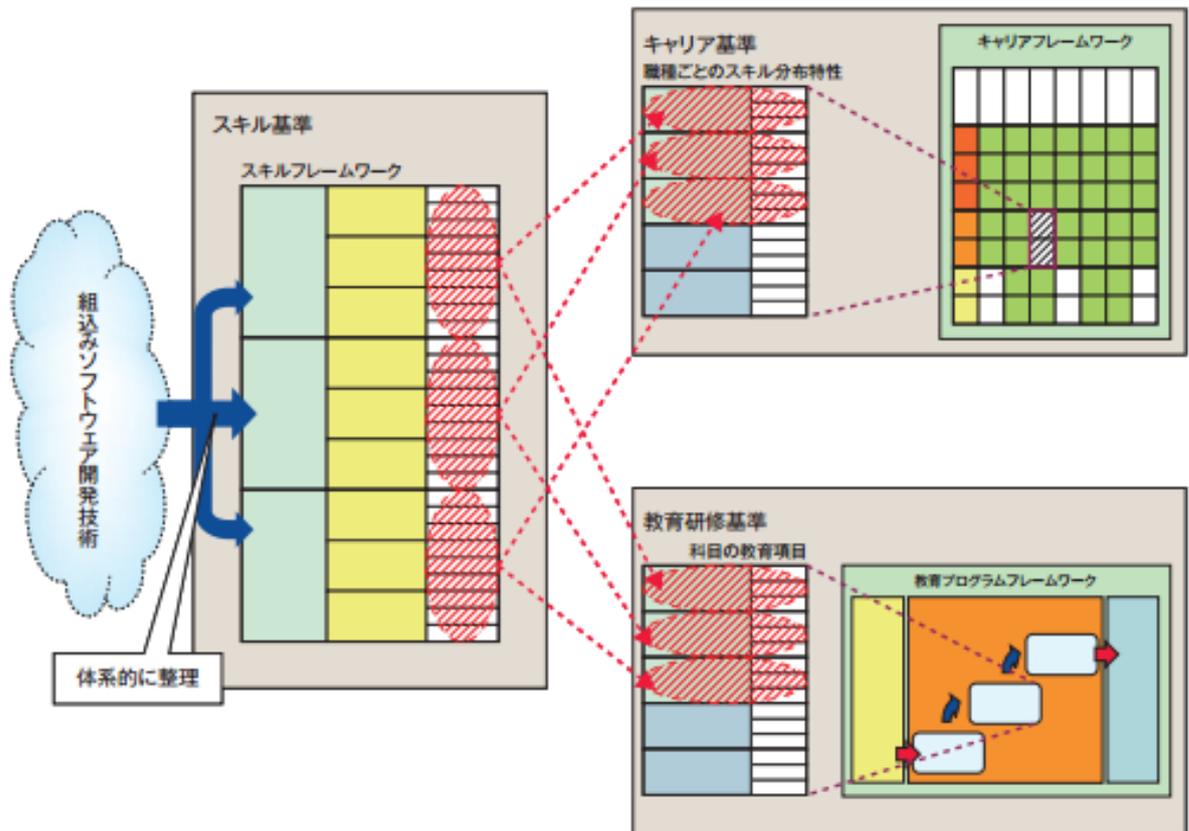


図 2-24 スキル基準とキャリア基準、教育研修基準との関係

独立行政法人 情報処理推進機構 2008 前掲書 p.13

## 第2節 カリキュラムデザインの理論と方法

### 1. カリキュラムデザイン概念定義

学校教育における教育課程（カリキュラム）をつくる表現として、第二次世界大戦後の日本においては、主に「構成」「編成」「開発」という3つの表現があった。日本で大戦直後、初めて「教育課程」をつくるのが学校の教師に求められるようになったとき、文部省はそれを教育課程の「構成」と呼んだり、「編成」と呼んだりし、統一した使用とはなっていなかった。

その後、1958年の学習指導要領の改訂により、学習指導要領の性格が、学校の教師への「試案の手引き」から「基準」へと位置付が変更され、それ以来、「構成」という用語は行政文書からはほとんど消え、「編成」という用語に代わっていった。これは、「教育課程」は国や地方がつくる「基準」に原則的に従うべきで、自由に、ゼロからつくることのできる「構成」とは違うのだ、ということを示している。

また、カリキュラムの「開発(development)」という概念は、1930年代の米国のカリキュラム改訂運動<sup>198</sup>に歴史をもち、「学校や教育機関において、教師、教育研究者、あるいは、教育行政関係者が、教科の内容・方法と子どもの学習経験を組織する活動を示している。」

(佐藤 1993)<sup>199</sup>といわれている。そして、1960年代にはカリキュラムを組織し作成する活動一般を示す共通用語となり、「学校現場におけるさまざまな状況や学習者の条件に応じて計画・実施・評価のサイクルが絶えず検討され修正されていく、学校に根ざしたカリキュラム開発が強調」(文部省 1975)<sup>200</sup>されていく。

安彦(2006)は、カリキュラム開発の方法について、「カリキュラムプランニング(計画化)」と「カリキュラムデザイン(設計・図案化)」を挙げ、これらを目的に応じて組み合わせる「ハイブリッド型」モデルを提唱している<sup>201</sup>。そして、前者を「工学的方法(アプローチ)」、後者を「羅生門的方法(アプローチ)」と位置づけている。この二つの方法は、アメリカの教育心理学者 J.M.アトキン(J.M.Atkin)によって名づけられたもので、「工学的方法」は論理的な教育内容を対象とし、技能の習得などを目的とする場合によいのに対し、「羅生門的方法」は黒澤明監督の映画「羅生門」のように、どの立場に立つかによって見え方が違うという、教師の力量によって左右される、創造的思考力の育成を目的とする場合の使用が効果的とされる。

また、「工学的方法」については、R.タイラー(R.Tyler)の定式化した「タイラー原理」を基礎に置くものであり、稲葉(1984)は、タイラー原理におけるカリキュラムプランニングの段階を、①教育目標の設定、②学習経験の選択、③学習経験の組織、④教育評価の提案、の4つの系統段階からなる循環過程として整理している<sup>202</sup>。また、目標の達成度に関する評価については、目標に準拠した評価が行われ、それを教授・学習過程にフィードバックさせ、修正・改善を行っていく。

一方、「羅生門的方法」については、佐藤(1985)により、①カリキュラムが目的(価値)をもつこと、②デザインに当たって、可能な限り具体的なデータを収集し組織すること、③構造と形式と内容の構成においては、デザイナー(教師)の内的創造力・想像力が発揮

---

<sup>198</sup>1930年代のアメリカは、大恐慌以後の経済と文化と教育の復興計画の時代であり、社会的態度の形成と人格の統合を目指した、社会適応主義の理念が主導していた。その中心的な取り組みが「ヴァージニア・プラン」であり、戦後、日本の学習指導要領のモデルとなっている。それは、教育目的に「態度」「理解」「技能」を掲げ、「興味を中心」の系統(シーケンス)と問題領域(スコープ)により組織する「総合学習課程」と呼ばれるものであった。

<sup>199</sup>佐藤:奥田真丈他編『現代学校教育大事典第2巻』ぎょうせい 1993

<sup>200</sup>文部省「カリキュラム開発の課題—カリキュラム開発に関する国際セミナー報告書」1975

<sup>201</sup>安彦忠彦『教育課程編成論』放送大学教育振興会 2006 p.138

<sup>202</sup>稲葉宏雄『現代教育課程論』あゆみ出版 1984 p.141

されること、の3つが重要であると指摘されている<sup>203</sup>。また、評価に関しては、様々な視点から事例法などによる目標にとられない評価を重視する。

これら2つの方法を組み合わせた「ハイブリッド型」によるアプローチとしては、まず全体をデザインし、その中をプランニングするという、全体と部分という包摂関係でとらえることが望ましい<sup>204</sup>。

また、佐藤（2006）は、ショーン（1986）<sup>205</sup>の「反省的実践家」の概念をあげ、福祉専門職等の専門家教育のカリキュラムについて言及し、その教育内容は教科書や教材プログラムの中やその向こう側に存在しているのではなく、状況との対話を通じた創造過程をとおして、「デザインされる」ものであると表現している<sup>206</sup>。工学的方法は人が知りえたもの

（既存の知識・形式知）だけを対象にする手法であるのに対し、羅生門的方法は、それ以外の知識（暗黙知）<sup>207</sup>をも対象とする。つまり、福祉人材育成のカリキュラムにおいては、工学的方法のみでは限界があり、羅生門的方法である「カリキュラムデザイン」の視点からカリキュラムを捉える必要がある。それは職員の「学びの経験のデザイン」ともいえよう。本研究においては、安彦（2006）の「ハイブリッド型」モデルを参考に、福祉人材育成におけるカリキュラムについて、「カリキュラムデザイン」の視点を中心に検討していくこととする。

## 2. 「カリキュラムデザイン」の方法—スコープとシーケンス—

「カリキュラムデザイン」は、カリキュラム全体のなかで各単元を計画・実践する活動であり、各領域間や各教科間などの「横」の関連性と、各単元間や各学年間の「縦」の関連性を考慮しつつ営まれるものである<sup>208</sup>。つまり、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 2-6）。

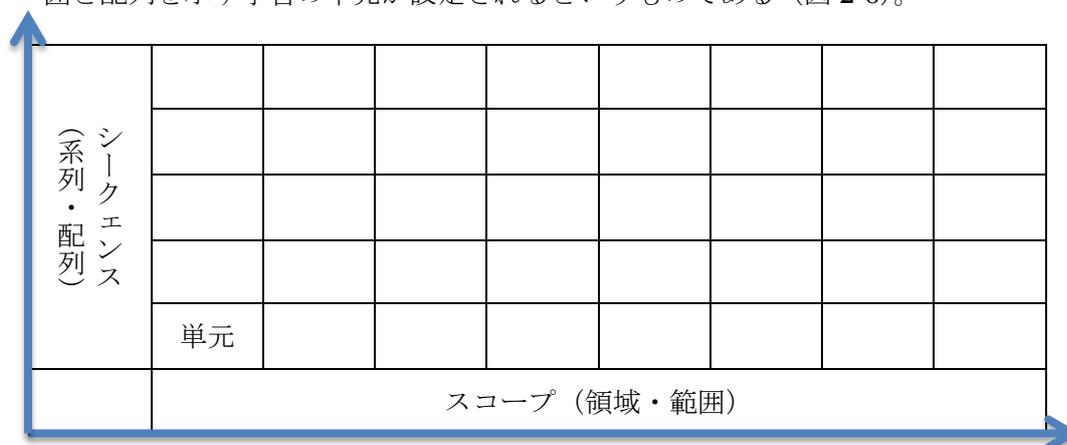


図 2-25 カリキュラムの構造

<sup>203</sup>佐藤学「カリキュラム開発と授業研究」安彦忠彦編『カリキュラム研究入門』勁草書房 1985 pp.107-109

<sup>204</sup>安彦忠彦 2006 前掲書 p.140

<sup>205</sup>Schön,D.,*The Reflective Practitioner:How Professionals Think in Action*,Basic Books.1986

<sup>206</sup>佐藤学「カリキュラム研究と教師研究」安彦忠彦編『カリキュラム研究入門』 2006 pp.168-169

<sup>207</sup>「暗黙知(tacit knowing)」とは、マイケル・ポラニー(Michel Polanyi, 1896-1976)の提唱した概念である。ポラニーは、今世紀後半における最もユニークな科学思想家の一人として評価されている。若くして物理化学の領域において優れた業績をあげ、後に科学哲学者に転じてからは科学の認識論や社会学に関して、注目すべき見解を披露してきた。

<sup>208</sup>緒方真奈美「カリキュラムデザインにおける教師の実践的知識に関する事例研究」『カリキュラム研究』2010p.44

スコープとシーケンスは、1930年代のアメリカで採用され、普及したカリキュラムの基調をなす方法論である。一般にスコープは領域又は範囲、シーケンスは系列又は配列と訳されている。そして、これらは、どのような領域（範囲）から学習内容を選ぶのか、どのような順序で各学年に配列していくのかにかかわるカリキュラムデザインのキーワードとして広く一般に使用されている（木村 2005）<sup>209</sup>。

つまり、スコープ、シーケンスとは、具体的にカリキュラムをデザインしていく実際的な方法論的な視点である。（長尾 1987）<sup>210</sup>は、スコープ、シーケンスが何であるかを明確にすることによって、そのカリキュラムの特徴の把握と実際的な構成が可能となり、そのデザインのプロセスにおいては、多くの当事者・関係者の協力及び不断の研究の積み重ねが必要であると指摘している。

また、スコープ、シーケンスが交わることにより作成される単元については、単元の目標として「教育目標」が位置づけられる。タイラーは教育目標について、「教育目標は、教材を選択し、内容の概要を明らかにし、指導法を開発し、テストや試験を用意する際の規準（criteria）となる。」（タイラー1950）<sup>211</sup>と述べ、カリキュラムにおける重要な要素としての見解を示している。

さらに、教育目標の叙述形式については、「教育の真の目的は、教授者にある活動を行わせることではなく、生徒の行動様式に意義ある変化をもたらすことであるから、学校の目標叙述は、生徒の中に生ずる変化についての叙述である」<sup>212</sup>と論じている。この生徒の行動様式との関連で、目標を叙述することをタイラーは「教育目標の明確化」と規定している。そして、教育目標の規準性は、この教育目標の明確化をまっぴら、はじめて実行価値を生じるとされる<sup>213</sup>。また、メイジャは、教育目標の叙述形式について、「効果的に記述された目標の一つの特徴は、学習者が目標の達成を証明するときに、『何をしている』かを示す最終行動、ないしパフォーマンスを示す言葉が述べられているということである」（メイジャ 1974）<sup>214</sup>と論じている。

つまり、カリキュラムの計画化においては、単元の目標として教育目標が位置づけられ、それは、カリキュラムを活用する際の規準となるものであり、学習者の行動として具体的に叙述される、と整理することができる。

### 3. 職業教育におけるカリキュラムデザイン—CUDBASの手法—

CUDBAS（クドバス）とは、職業教育におけるカリキュラムデザインのツールとして生まれ、その正式名称は「A Method of Curriculum Developing Based on Ability Structure」である。1989年に当時の労働省、海外職業訓練協会を中心に、技術者を指導者に育てるシステムを開発したものである（森 2008）<sup>215</sup>。

CUDBASは、名刺大のカードに職業人の能力を書き出し、小集団活動で仕事に分類し重要

<sup>209</sup>木村博一「スコープ（領域）とシーケンス（系列）」日本カリキュラム学会『現代カリキュラム事典』ぎょうせい 2005 p.21

<sup>210</sup>長尾彰夫「アメリカのカリキュラム理論に関する基礎的研究（第7報）」『大阪教育大学紀要』第36巻第2号 1987 p.89

<sup>211</sup>R.W.Tyler, *Basic Principles of Curriculum and Instruction*, The University of Chicago Press, 1950 p.3

<sup>212</sup>R.W.Tyler 1950 前掲書 p.28

<sup>213</sup>田中耕治「教育目標とカリキュラム構成の課題」『京都大学教育学部紀』1982 p.102

<sup>214</sup>Robert F. Mage, *A Critical Tool in the Development of Effective Instruction*, 1962（小野浩三訳『教育目標と最終行動』産業行動研究所 1974 p.65）

<sup>215</sup>森 和夫『人材育成の「見える化」上』JIPMソリューション 2008 p.104 CUDBAS 開発にあたって、カリキュラム開発手法のモデルとされたのはカナダ雇用・移民省の DACUM( Developing a Curriculum) である。この方法は主に会議によってカリキュラムを開発する。座長が進行させ、10人程度のメンバーが参加して進められる。B4用紙に意見をまとめて壁に貼りだしていき、仕事と能力・資質のマトリクスである DACUM チャートを作成する。最終仕上がり像を分析検討することで仕事と能力・資質のマトリクスにまとめて、目に見える形にするのが特徴である。

度の順に並べ、これをもとにカリキュラムを作成する手法である。これまでに、製造業を中心とした企業内教育、途上国の指導者教育で使用され、最近では、看護師の「クリニカルラダー」や医師の指導者教育でも使用されている。

CUDBAS はカリキュラムの要である目標設定を行うので、この機能を人材評価や機関評価、施設評価に適用することができる。森は、職業教育カリキュラムの方法は以下の5つの方法に分けられるとしている<sup>216</sup>。

- ①カリキュラム基準を設定して標準カリキュラムを示し、これに準拠して施設毎に具体的カリキュラムを編成する方法
- ②仕事の観察、作業分析によって必要な能力項目を抽出し、これをもとにカリキュラム内容を整理する方法
- ③「糊とはさみ法」と呼ばれるように、社会に存在する既存のカリキュラムを集めて、それらを組み合わせる方法
- ④教育の目標を分析して要素に仕分けて、それぞれをカリキュラムの内容とする方法、いわゆる目標分析による方法
- ⑤教育の最終仕上がり像に必要な能力項目を分析的に記述して、カリキュラム内容とする方法

そして、これらの中で、①②は開発に時間がかかり、③は妥当な開発にはならず、④は小さな作業のカリキュラムには良いが他は困難であるとし、CUDBAS は⑤に属するもので、最適最短でカリキュラム開発を進めることができる、としている。

CUDBAS の特徴としては、①早くできる：職務分析（ストップウォッチによる行動・時間分析）と比較すると10分の1以下、②手続きがシンプルで簡単である：分析の仕方や言葉のまとめ方など、あまり多くの教育も必要としない、③小集団による意志決定：メンバー同士が互いに何を考え、何を求めているか知ることができる、④第一人者であれば説得力がある：分析する内容についてよく知る人であれば誰でも参加できる、⑤記録が残る：分析する途中のすべてのプロセスは記録が残る。これがあることで、改訂や見直しはもちろん、他の方々への説明にも役立つ、⑥応用範囲が広い：現実に存在しない仕事、たとえば新しい事業プロジェクトの仕事群を分析して明らかにすることもできるとし(森 2008)<sup>217</sup>、そのカリキュラム作成プロセスを従来の方法と比較し整理している(図2-7)。

また、CUDBAS のメリットとしては、まず、企業・事業所規模、特性に応じたカリキュラム開発ができることがあげられる。公共訓練施設では基準を作成して、これを適用したカリキュラムを編成する方式がとられているが、これは必ずしも現場の作業や環境に合わせて作られているものではないために基準と現実との間に大きな隔りがあるが、CUDBAS においては、職場の現状に合わせたカリキュラムデザインが可能となる。

次に、実用性に優れ、OJT や目標管理に活用しやすいことである。一つひとつの能力項目、能力カードが目標設定となっているために、その内容を習得したかどうかの判定をしやすくする効果がある。

さらに、カリキュラムデザインをするのが当事者であることである。CUDBAS では仕上がり像に対する意見や見解を持ち、内容を知っているものであれば誰でもカリキュラム開発に参加できる。作業を通して、共通の目標の実現について立場を越えて議論し、見解をまとめ上げていくところに醍醐味がある。つまり、作業のプロセスにこそ意義があり、仕事の棚卸しをするところから、カリキュラムづくりが始まっていく。

---

<sup>216</sup>技術・技能教育研究所オフィシャルサイト <http://ginouken.com/Wiki-CUDBAS.html> (2014年9月24日閲覧)

<sup>217</sup>森 和夫 2008 前掲書 p.105

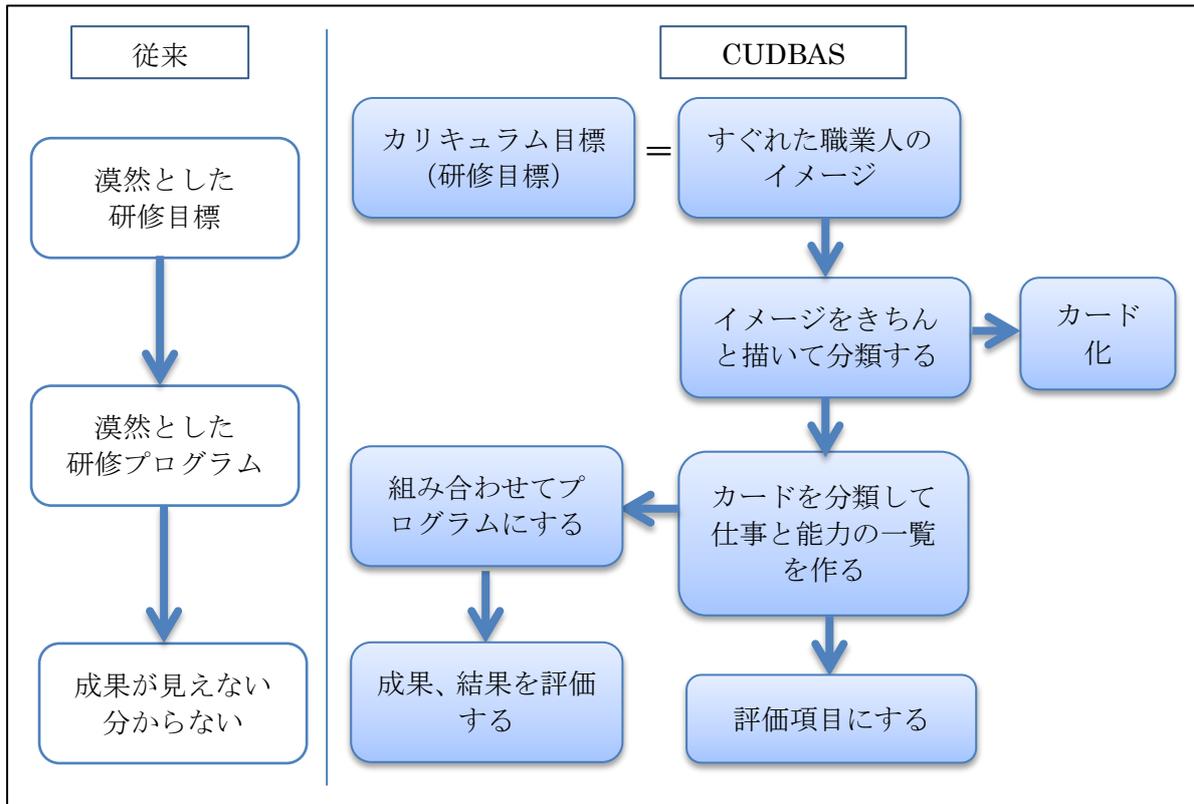


図 2-26 従来のカリキュラム作成方法と CUDBAS の比較

森 和夫『人材育成の「見える化」上』JIPM ソリューション 2008 p. 113 を一部改変

CUDBAS における職業能力の概念としては、「広がり」と「深まり」で捉え、「広がり」とは分野であり、「深まり」とは水準を示すものとして位置づけられている (図 2-8)。そして、職業能力の内容については、「知識」「技能」「態度」の 3 つの視点から捉え、クドバスの能力カードには「～を知っている」「～ができる」「～の態度がとれる」の語尾で記載する。

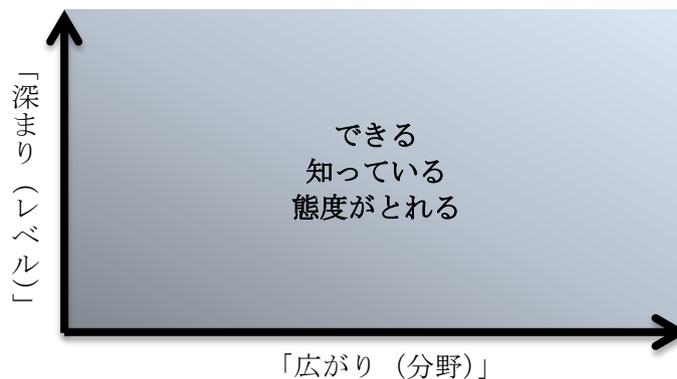


図 2-27 職業能力の「広がり」と「深まり」

森 和夫『人材育成の「見える化」上』JIPM ソリューション 2008 p. 106 を一部改変

CUDBAS の手法は以下のとおりである<sup>218</sup>。

1. 資材を用意する
  - ① 部屋＝静かな個室
  - ② 備品＝机、イス、ホワイトボード
  - ③ 資材＝ABL カード (Ability Card)、仕事カード、模造紙、サインペン
2. メンバー紹介、ルール確認をする
  - ④ メンバーはすべて同等の資格、権限で進める
  - ⑤ 個人への非難や攻撃はしない
  - ⑥ 互いに協同して良いリストを作成する
  - ⑦ できるだけ柔軟に発想を出し合って質の高い内容にする
3. 打ち合わせをする
  - ⑧ その人の仕事は具体的にどこまでやるのか
  - ⑨ 職場の規模や業務内容、機能、職位など
4. ABL カードに記入する (⑩～⑫のいずれかについて1件1カードに書く)
  - ⑩ 何ができないか。語尾は「～ができる」
  - ⑪ 何を知らないか。語尾は「～を知っている」
  - ⑫ どんな態度をとらなければならないか。語尾は「～の態度がとれる」(人格的なものや性格などは除く)
5. カードを分類する
  - ⑬ メンバーの一人が読み上げ、机に置いていく。他のメンバーは自分のカードを置いていく。同一内容のカードは重ね、少しでも違う場合はそばに置く。関連カードは近くに置く。
  - ⑭ カードのカテゴリごとに「仕事カード」を配置する。仕事カードには、ABL カード群を象徴する業務を記入する。
6. 能力カードを配列する
  - ⑮ 仕事カードごとに ABL カードを横に並べる。
  - ⑯ 仕事カードを左端におき、ABL カードを重要度の高いものから順に左から右へ並べる
7. 仕事カードを配列する  
仕事カードを比較して、重要度の高い仕事から順に上から下に並べる
8. 模造紙に貼り付ける  
すべてのカードを模造紙に貼り付ける
9. クドバスチャートを入力する  
模造紙の内容を入力する

上記のような CUDBAS の手法を研修技法として取り入れ、グループワークを実施することにより、効率的・効果的にカリキュラムのベースを作成することが可能となる。机上で作成された既存のカリキュラムを安易に用いるのではなく、学習者である職員自らが作業を行い、その結果をデータ化し、精査することによって、エビデンスに基づくカリキュラムデザインが実現される。

#### 4. カリキュラムデザインの視点からみた CUDBAS

CUDBAS は、カリキュラム目標として、職場レベルですぐれた職業人のイメージという全体像を描き、それを元に当事者が能力項目を抽出し、カテゴリ化(仕事カードの作成)を行っている。つまり、企業・事業所規模、特性に応じたカリキュラムの開発を行っている。この方法論は、カリキュラムの視点からみると、長尾(1987)がその重要性を指摘したよ

<sup>218</sup>森 和夫 2008 前掲書 pp.67-77

うに、カリキュラムデザインのプロセスにおいて、当事者・関係者の協力及び不断の研究の積み重ねが行われることであり、評価できるものである。

しかし、その構造をみると、図 2-8 においては「広がり」と「深まり」として縦軸にシーケンス、横軸にスコープを設定しているものの、図 2-9 の CUDBAS チャートにおいては、それらが逆転しており、また、レベルの設定においても、能力項目ごとの刻みになっており、職階に対応したものとはなっていない。つまり、キャリアパスに導入するカリキュラムの構造に対応したものとは言い切れないものとなっており、キャリアアップの基準等、人材育成において活用するには、このままの構造では限界がある。

仕事	能力																					
	1-1	A	1-2	A	1-3	A	1-4	A	1-5	A	1-6	B	1-7	B	1-8	B	1-9	B	1-10	B		
1 チェックイン・アウト、会計をする	チェックインの手続きができる		コンピュータの操作ができる		団体業務について知っている		各種プラン CONTRACTの検索ができる		宿泊の変更の対応がスムーズにできる		前受金をスムーズにお預かりできる		宿泊プラン類の特典を知っている		会計の業務を知っている		部屋代の料金の計算ができる		チェックアウトができる			
	1-11 B 部屋ごとの広さやレイアウトを把握できる		1-12 B 再度の来館を促す挨拶ができる		1-13 B 部屋の料金をすべて把握できる		1-14 B 利用できるクレジットカードの種類を把握できる		1-15 B クレジットカードの利用限度額を知っている		1-16 B UG客情報を把握できる		1-17 C 高額客室を販売できる		1-18 C プレCHER/予約確認票、クーポンなどの内容を知っている							
2 予約を受ける	2-1 A 当日の稼働率を把握できる		2-2 A 周辺ホテルの稼働状況を把握できる		2-3 A ブッキングコントロールの知識がある		2-4 A 先の予約状況を把握できる		2-5 A 予約の手続きができる		2-6 A 英語での予約問い合わせに対応できる		2-7 A 商品について知っている		2-8 B 高額料金の販売を促進できる		2-9 B 収入予算と現状を把握している		2-10 B 満室時のルームコントロールができる			
3 さまざまなサービスをする	3-1 A お客様同士の電話の取次ぎ、伝言処理ができる		3-2 A FAX業務ができる		3-3 A メッセージが受けられる		3-4 A ホテル周辺のインフォメーション処理ができる		3-5 A 客室内機器 (FAX、パソコン通信) やアメニティーを知っている		3-6 B 都内の観光などの情報を伝えられる		3-7 B 貴重品の出入れができる		3-8 B ホテル内の施設のセールストークができる							
4 さまざまなお客様への対応をする	4-1 A 身だしなみを整えられる		4-2 A 電話の対応が爽やかにできる		4-3 A 笑顔で対応できる		4-4 A さまざまなお客様に対応できる		4-5 A 顧客の顔と名前を知っている		4-6 A 正しい言葉遣いと挨拶ができる		4-7 A 部屋内の備品についてタイプごとに知っている		4-8 A 館内の商品の性質を知っている		4-9 A 館内の施設の営業時間と内容を知っている		4-10 A いつも利用する部屋のタイプ、料金を知っている			
	4-11 A ファームの名前を知っている		4-12 A クレームに対してすぐに対応できる		4-13 B 英語の文書が書ける		4-14 B 詫言などの手紙が書ける		4-15 B 問い合わせに対してあらゆる状況を考慮することができる		4-16 B 自分のできる判断とできないものを見極められる		4-17 B 不良客に毅然とした態度で対応できる		4-18 B 外国人からのクレーム処理ができる							

図 2-28 ビジネスホテル、フロントサービス担当者の CUDBAS 例 (一部)

森 和夫『人材育成の「見える化」上』JIPM ソリューション 2008 付録 役立つ人材育成ツール集①

そのため、本論では、カリキュラムの構造原理についてはスコープ・シーケンス理論に則り、カリキュラムデザインの手法としては、工学的方法のタイラー原理と羅生門的方法を合わせた安彦 (2006) の「ハイブリッド型」及び CUDBAS の方法を援用し、職場研修におけるカリキュラムの検討を試みていきたい。

### 第3節 カリキュラムデザインを応用した福祉の職場研修カリキュラム構築方法の検討

第1節では、人材育成の体系化としてのカリキュラムについて、第2節では、カリキュラムデザインの方法について検討を行った。そして、その考察の中から、本研究においては、カリキュラムの構造原理についてはスコープ・シーケンス理論に則り、カリキュラムデザインの手法としては、CUDBASの方法を援用するという、方向性を得ることができた。本節では、その視点に基づき、本研究が対象とする組織性（共通する能力）を対象とした、先行的な取り組みである、全社協の「キャリアパスに対応した生涯研修体系」について、福祉の職場研修カリキュラムデザインについて検討する視点を得るために概観する。

#### 1. 福祉人材確保指針の改正と「キャリアパスに対応した生涯研修」

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、施設長や職員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）<sup>219</sup>。

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）<sup>220</sup>。

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（＝シーケンス）のキャリアパスを設定し、8つの科目（＝スコープ：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（図2-10）。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、福祉職員が各段階における基本的な実践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。

この研修体系は、「福祉・介護分野に共通する能力開発」に着目し、そうした資格横断的なスキルの獲得を「共通研修ニーズ」としてとらえ、職階ごとに研修カリキュラムの設定を試みている。また、対象となる職員は、あらゆる事業種別・職種を横断した福祉・介

<sup>219</sup>厚生労働省告示第289号「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」2007

<sup>220</sup>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」「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～」2010 pp.20-21

護サービス職員全般であり、国家資格取得者に限定していないが、法人や事業所の支援と本人の努力により、キャリアパスの過程で早期に国家資格を取得することが望ましいとしている。そして、全国どこでも共通の内容・水準の研修とするため、研修内容の標準化を図り、全国共通のシステムとして様々な研修実施機関・団体が連携して実施するとしている。



## 2. キャリアパスに対応した生涯研修体系における段階の設定

職務階層の設定については、業務経験年数ではなく当該階層の職員に必要とされる役割・機能に着目して行うこととしており、5つの段階について、各段階の特徴を以下のように示し<sup>221</sup>、表 2-1 のように整理している。

### 【第1段階、第2段階（メンバー、スタッフ）】

(ア) 「メンバー」や「スタッフ」と称される、いわゆる一般職員層については、役割・機能の実態から、「新任職員」としての第1段階と、新任期を過ぎ、担当業務を遂行するうえで一人前とされる第2段階とに区分できる。

(イ) 第1段階、第2段階においては、職員の雇用および勤務形態は正規・非正規、常勤・非常勤、フルタイム・パートタイム等さまざまな実態にある。しかし、利用者の立場からすれば、職員の雇用形態にかかわらず常に良質で適切なサービスが提供されることが最も重要なことである。直接援助業務に従事することが多いと考えられるこの段階の職員に「求められる機能」について、雇用や勤務形態による基本的な違いはないものと考えべきである。

(ウ) 福祉・介護サービス実践はチームケアが基本であるため、この段階の職員には、常にチームの一員としての自身の役割を理解して業務上生じた課題解決に努めることが重要である。

(エ) 職場内外にさまざまな職種や専門性が存在することを知り、チームの中での自らの専門性を発揮するとともに、広く地域にまで目を向けて多職種連携・協働を理解する必要がある。

(オ) 福祉・介護サービス従事者が、強い支援欲求や高い使命感など自身に内在する心理的特性を理解し、福祉・介護職場に特有の心身にかかるストレスへの対処法や回避術、健康管理の基礎知識、技術を身に付けることが必要である。

(カ) 福祉・介護サービス従事者一人ひとりのキャリアビジョンについてはこれまであまり注目されてこなかったといえる。しかし、福祉・介護サービスの仕事が「少子高齢社会を支える働きがいのある、魅力ある職業」として発展していくために、職員個人の目標やライフデザインと、所属する法人や施設・事業所の理念・方針、業務内容等とのマッチングにより「職業人としての自分の将来像を描く」ことは、離職や業界からの離脱防止等につながる重要な要素である。

### 【第3段階（チームリーダー、リーダー）】

(ア) 現場において実務をすすめる単位（チームやユニット、グループ、クラス等）において「チームリーダー」あるいは「リーダー」として、指導的立場を担う職員層について第3段階とする。

(イ) この段階の職員は、ユニットリーダーやクラス主担任等、小規模な職員集団におけるリーダーとなることから、メンバー間の信頼関係の構築を基本として、日常の業務課題の解決に取り組む役割を担う。

(ウ) また、自らが当該分野の業務に従事すると同時に、現場における実務の推進役として、上位者の補佐・支援的役割と同僚・後輩に対する指導的役割が求められる。

(エ) 同僚や後輩職員のモデルとして高い倫理観や実践能力、知識・技術が要求されるため、社会福祉士や介護福祉士等、当該職種に対応する国家資格は必要であると考えべきである。そして、専門職団体への加入等により専門性を磨く機会の確保や、実践をベースにした研究活動等により自ら研鑽に励む姿勢を示すことが大切である。

(オ) 自組織だけでなく地域の福祉課題への意識と関心を持ち、地域への働きかけを行うな

<sup>221</sup>全社協『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～』2009 pp.16-18

どの役割が期待される。

(カ) 福祉・介護職場における役職名称としては「係長」や「主任」と称されることが多いが、この段階は、いわゆる「管理職」とは区分して考えられるべきである。

**【第4段階（マネジメントリーダー、マネジャー）】**

(ア) 第4段階以上の職務階層が「管理職」層である。そのうち、組織内で介護や保育といった直接援助（ケア）、相談援助、事務等の業務執行単位で職責を有する「マネジメントリーダー」あるいは「マネジャー」クラスを「部門管理者」層として第4段階とする。

(イ) この段階は、部門単位の業務執行責任者として、法人の理念や方針のもとで、自身の所管部門に係る一定の権限委譲等を受けて、業務が円滑に遂行されるよう管理、監督する機能が求められる。

(ウ) また、自組織の提供するサービスの質の確保、維持、向上について中心的な役割を担う。そのため、業務の遂行等についての適切な判断力が求められる。また、チームリーダーやメンバーに対する育成や労務管理に係るスキルも必要である。

(エ) 自組織の他部門や、地域の関係機関との連携・協働活動の推進について、この段階が実務面での主導的役割を担うことが求められる。

(オ) 第4段階の職務階層は、福祉・介護職場における役職名称に照らして「課長」等が考えられるが、法人の規模等によってはこの段階にある者が「施設長（事業所長）」に就いている場合が考えられる。法人や施設・事業所においてキャリアパスのシステムを構築するにあたり、求められる機能のイメージに沿って役職等を整理する必要がある。

(カ) 保育所における主要な役職である「主任保育士」は、制度上その配置や職務内容が規定されていないことなどもあって、役割・機能および実務と、職階としての位置づけが不明確な現状がある。本報告においても、職務階層でいうところの第3段階と第4段階との間で位置づけが見えにくい状況にある。

**【第5段階（トップマネジメントリーダー、シニアマネジャー）】**

(ア) 福祉・介護職場における職務階層において最も上位となるこのクラスを「上級管理者（シニアマネジャー）」層として第5段階とする。

(イ) この階層は、主に施設レベルの運営統括責任者であり、一般的に「施設長」クラスの職員を指す。法人の理事長や理事等の経営層（役員）を兼ねるケースも少なくない。しかし、本報告においては、福祉・介護サービス従事者の勤務する施設・事業所等の職務階層におけるトップとしての位置づけである。

(ウ) この段階は、自身が運営統括責任を持つ施設・事業所において、目標や計画設定からその実行に至る指示・命令・監督の権限を有するが、トップとしての明確な方針を示しつつ、権限委譲や部下の自主性の尊重等による自律的な組織運営の環境を整える役割が望まれる。

(エ) 人材育成や組織改革、法令順守の徹底等について責任を持つ立場であり、自組織の改善・向上の責任を有する。

(オ) 自組織の公益性を理解し、他機関・行政への働きかけ、連携、協働を通じて地域の福祉向上に貢献することもその役割であることを理解する必要がある。

表 2-8 職務階層と求められる機能のイメージ

	職務階層	求められる機能	役職名称 [例示]
第5段階	トップマネジメント リーダー・ シニアマネジャー (上級管理者)	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて遂行する。</li> <li>必要な権限委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整える。</li> <li>人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを通じて、自組織を改善・向上させる。</li> <li>自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携・協働を通じて地域の福祉向上に貢献する。</li> <li>所属する法人全体の経営の安定と改善に寄与する。</li> </ul>	施設長(1)  (部長)
第4段階	マネジメントリーダー マネジャー (管理者)	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行責任者として、状況を適切に判断し、部門の業務を円滑に遂行する。</li> <li>職員の育成と労務管理を通じて組織の強化を図る。</li> <li>提供するサービスの質の維持・向上に努める。</li> <li>経営環境を理解し、上位者の業務を代行する。</li> <li>他部門や地域の関係機関と連携・協働する。</li> <li>教育研修プログラムを開発・実施・評価する。</li> </ul>	施設長(2) 小規模事業管理者  部門管理者  (課長)
↑ 管理職 ↑			
第3段階	チームリーダー リーダー (職員Ⅲ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く。</li> <li>チームの目標を立て、課題解決に取り組む。</li> <li>上位者の業務を補佐・支援する。</li> <li>当該分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚・後輩に対してのモデルとしての役割を担う。</li> <li>地域資源を活用して業務に取り組む。</li> <li>教育指導者(スーパーバイザー)として、指導・育成等の役割を果たす。</li> <li>研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る。</li> </ul>	(係長)  主任
第2段階	メンバーⅡ スタッフⅡ (職員Ⅱ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の中での自分の役割を理解し、担当業務を遂行する。</li> <li>職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める。</li> <li>地域資源の活用方法を理解する。</li> <li>後輩を育てるという視点を持って、助言・指導を行う。</li> <li>業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る。</li> <li>職業人としての自分の将来像を設定し、具体化する。</li> </ul>	職員(一般)**
第1段階	メンバーⅠ スタッフⅠ (職員Ⅰ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う。</li> <li>組織・職場の理念と目標を理解する。</li> <li>担当業務に必要な制度や法令を理解する。</li> <li>組織内の人間関係を良好にする。</li> <li>福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める。</li> <li>仕事から生じるストレスを理解し、対処方法を身につける。</li> <li>福祉・介護サービス従事者としてのルール・マナーを順守する。</li> </ul>	職員(新任)

\*この場合のトップマネジメントとは、法人を単位とした経営管理についてではなく、施設・事業所を単位とした運営統括に係るものに限定される。

\*\*職員(一般)には、第1段階(新任職員期間)を終えて立ち上がった段階から、監督的立場ではないが個々のサービス提供場面などにおいてスタッフリーダーとしての役割を果たす段階までが含まれている。

全社協『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～』2009 p.15

### 3. キャリアパスに対応した生涯研修体系における科目設定

また、新たな研修体系における8科目については、図2-11のような概念図を示し、その特徴を以下の通り整理している<sup>222</sup>。

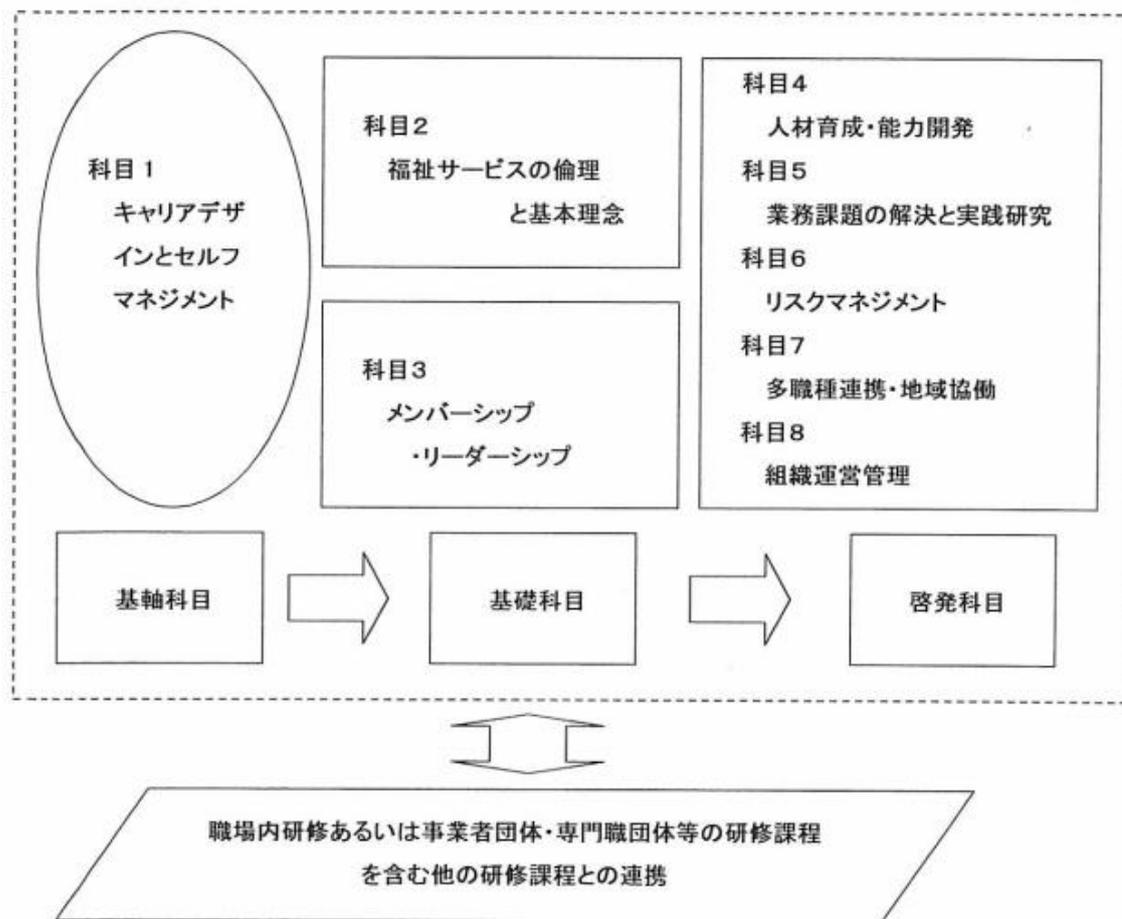


図 2-30 科目概念図

全社協『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～』2009 p.15

#### 【福祉サービスの倫理と基本理念】

(ア) 「福祉サービスの倫理と基本理念（尊厳の保持・権利擁護）」「利用者・家族の理解と支援」「福祉サービスの基礎と実践」が主な内容である。

(イ) 本科目は、職務階層としては第1・第2段階で十分に押さえておくべき「福祉・介護サービス従事者に共通する専門性の基礎」といえる内容で構成されている。第3段階では、チーム実践として展開できるレベルの理解が求められる。第4・第5段階では、自身の理解を前提に組織体制の構築や環境整備の方法等について学ぶ。

#### 【セルフマネジメント（自己管理と環境づくり）】

(ア) 「身体の健康管理」「キャリアデザイン」「ストレスマネジメント」「モチベーションマネジメント」が主な内容である。

<sup>222</sup>全社協『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～』2009 pp.19-24

(イ) 介護や保育、相談援助といった直接的な対人援助業務からキャリアがスタートすることが多い福祉・介護サービス従事者にとって、自らの心身の状態や特性を理解し、自身や周囲のストレス状況の把握とその回避方法等の基本を理解しておくことは、早期離職の要因につながるモチベーションの低下等を防ぐうえでたいへん重要である。

(ウ) 第1・第2段階の「職員」については、自らの福祉・介護という職業や職場の理解を基本として、職業人としての自らの目標や将来像を描く「キャリアデザイン」について学ぶ。

(エ) 本科目では、福祉・介護サービス従事者の自己理解・他者理解に始まる基本と実践や、職業理解や職業人としての自己目標の設定と管理にかかわる「キャリアデザイン」等、「働く私の理解」に基づく自らの心身のマネジメントに係る知識・技術の習得を目的とする。また、上位階層ではそうした健やかな職場環境づくりの重要性を理解し、要因分析や実施方法等を学ぶことを目的とする。

#### 【メンバーシップ・リーダーシップ】

(ア) 「コミュニケーション技術」「メンバーシップの理解と実践」「リーダーシップの理解と実践」が主な内容である。

(イ) 福祉・介護サービス利用者やその家族、また、職員間や他の専門職等との関係形成の基本として、すべての階層を通じてコミュニケーション技術が必要である。

(ウ) 本科目では、福祉・介護職場におけるチームワークの重要性の理解を基本として、組織およびチームを構成するために必要なメンバーシップやリーダーシップについて理解を深め、それらを実践場面においてどのように発揮すべきか等について学ぶことを目的とする。

#### 【多職種連携・地域協働】

(ア) 「組織の中での多職種連携（専門性の理解、チーム実践、多職種連携・協働）」「他組織や地域の専門職との連携・協働（多職種連携・協働、ネットワーク、行政との連携）」「地域におけるインフォーマルサービスとの連携・協働（住民、地域社会、ボランティア等）」が主な内容である。

(イ) 福祉・介護サービス従事者は、利用者を中心とした支援を展開するために、所属する組織の内外に存在する多くの職種が持つ専門性に加えて、インフォーマルな地域の社会資源について理解する必要がある。

(ウ) 本科目では、組織内外の専門職や地域の社会資源等との連携・協働のあり方や、ネットワーク構築の仕組み、実践方法等を身につけることを目的とする。

(エ) 職務階層が上がるにつれて、自職場から地域へと連携・協働の実践フィールドは広がっていく。第4段階では、他機関や地域のインフォーマルサービス等との連携、協働による支援を展開するうえで必要な、開発方法やマネジメントに係る知識・技術等について学ぶ。

#### 【人材育成】

(ア) 後輩指導の仕組みとして導入する法人や施設・事業所も増えつつある「エルダー・チューター養成」、職場内研修の推進担当者等として、あるいはチーム会議のまとめ役としての「ファシリテーター養成」、「部下の育成と能力開発」が主な内容である。

(イ) 「部下の育成と能力開発」では、福祉・介護職場における人材育成の基本を学び、指導者層以上の職員が部下・後輩育成のための職員指導・育成場面における活用を目指してコーチングやスーパービジョンの知識・技術の習得等を図ることを目的とする。

#### 【業務課題の解決と実践研究】

(ア) 「業務課題の発見と分析（職場の課題形成）」「業務課題への対応（職場の問題解決）」「実践研究の推進」が主な内容である。

(イ) 福祉・介護職場においては、発生した問題に対して的確に対応するだけでなく、兆候や傾向の分析とともに、業務の改善や革新の視点から自律的に課題を発見し、解決に向かって対応していくというスタンスを身につける必要がある。

(ウ) 職務階層によってその持ち場とするところの業務の範囲には差があるが、情報の収集や解決策の検討には工夫や創造性が必要であり、その実行にあたっての企画立案や提案に係る能力開発はいずれの段階においても必要である。

(エ) 実践研究活動の推進は、職場の問題解決を図る取り組みであるだけでなく、そうした活動を通じて職場やチーム、また、そこに属するメンバーのモチベーションの維持向上に有効である。そこで、本科目において、実践研究の必要性の理解とその推進方法を学ぶ。

#### 【リスクマネジメント】

(ア) 本科目では、「利用者や地域のリスクへの対応」「苦情への対応」「コンプライアンスの理解と順守」が主な内容となる。

(イ) 福祉・介護サービスを行う施設・事業所におけるリスクマネジメントの範囲は、介護事故や感染症等といった利用者に直接的なものだけではない。例えば、災害発生時において施設が地域住民の支援拠点として活動する場面も生じることから、地域のリスクへの理解と対応についても学習が必要である。

(ウ) 職員のレベルではリスクや苦情等の理解から実践場面における対応の学びが基本となるが、管理者クラスでは自組織のコンプライアスマネジメントにもかかわって予防や管理、対策の推進にとどまらず、リスク対応等方針の決定から制度の構築、運用、改善に至るまで責任ある立場としての知識・技術を学ぶ。

#### 【組織運営管理】

(ア) 「労務の理解と管理の実践」「人事制度の理解と組織への展開」「財務の理解と経営への応用」が主な内容となる。

(イ) 基本的には指導職員層以上が身につけるべきスキルであるといえるが、職務規定など自らの労務に関する基本事項は、一般職員でも理解しておくべきである。

(ウ) 上記科目「リスクマネジメント」と同様、管理者層にはこれらの実践に加えて制度構築や運用、改善のスキルが必要となる。また、福祉・介護職場として安定的な経営、運営を行うだけでなく、財務を経営に活かす視点の醸成もねらいとするところである。

### 4. カリキュラムの視点からみた「キャリアパスに対応した生涯研修体系」の課題

こうした8科目の設定については、全社協は11箇所の事業所を対象に、人材育成に関するヒアリング調査を行い、段階ごとの到達目標・獲得目標を示している。そして、これを踏まえ、学習内容や方法（実施する研修技法）等を検討・選択することが望まれるとしている<sup>223</sup>。

では、全社協が示した到達目標・獲得目標は、どのようなものなのか。報告書においては全体としては示されず、科目ごとに記載されていたため、図2-10の研修体系の枠組みに落とし込み整理を行った（図2-12）。

その結果、全社協の研修体系は、縦軸（シーケンス）に段階、横軸（スコープ）に科目、というカリキュラムの構造にはなっているが、科目間で重複する目標が散見され、単元における目標設定については、構造化されていないことが明らかとなった（赤字で囲んだ部分）。

内容の重複があった主なものとしては、以下のとおりである。まず、「福祉サービスの倫理と基本理念」の第1・2段階に「利用者のニーズを的確に把握するために適切なアセス

<sup>223</sup>全社協『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～』2009 pp.26-33

メントができる」とあるが、「メンバーシップ・リーダーシップ」の第1・2段階にも「アセスメントができ、利用者を中心としたニーズを明確にできる」とほぼ同じ内容の記載がある。次に、「福祉サービスの倫理と基本理念」の第3段階に「自身の仕事だけにとどまらず、職場のメンバーが福祉サービスの倫理と基本理念に則って仕事ができる環境を整えるとともに、必要に応じてメンバーへの指導を行えるようになる」とあるが、複数の要素が盛り込まれており、評価項目としても活用される目標の記述としては、適さない。また、「セルフマネジメント」の第3段階の「職場のリーダーとして職員が仕事に集中できる環境をつくれる」との項目を一部含む内容となっており、環境を整えるということの具体的記述に欠けている。さらに、「セルフマネジメント」の第4段階に「職場のリーダーと積極的に関わり、職員の仕事へのモチベーションをあげるための組織活性化法を身に付ける」とあるが、「メンバーシップ・リーダーシップ」の第5段階にも「職員の仕事に対するモチベーションをあげる技術をもつ」との記述があり、この項目間の違いが曖昧である。

この他にも、内容が重複しているものがあり、段階と科目の設定、及びその整合性が曖昧であることが示唆された。こうした重複は、シーケンスとスコープをばらばらに立て、カリキュラムの構造として一体化し、作業をしなかった弊害であるといえる。また、実態調査やヒアリングを経て作成しているとはいえ、当事者による作成ではないため、そのままの内容では職場研修カリキュラムとして活用できないことが予想される。つまり、シーケンスとスコープがつくるマトリックスの中に能力項目を置いていくことにより、職員の段階的成長、科目間の関連性が視覚化でき、体系的な職場研修カリキュラムとなることができる。

次章では、全社協の生涯研修体系を元に、シーケンス（段階）とスコープ（カテゴリ）の設定の仕方について、カリキュラムデザインの視点から、モデル事業を通し検討を行うこととした。

段階	階層イメージ	到達目標・獲得目標							
5	トップマネジメント リーダー シニアマネジャー (上級管理者)	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織全体が福祉サービスの倫理と基本理念に則って質の高い業務を遂行するための環境を整え、共に、必要に応じて組織変更やリーダーなどへの指導を行えるようになる。</li> <li>組織・法人の理念を地域社会に理解・浸透させるための取り組みが行えるようになる。</li> <li>福祉サービスの倫理と基本理念に関する教育の機会と環境づくりができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員の心理的健康管理の必要性を自覚する。</li> <li>心理的健康管理を行える職場環境の整備手法を獲得する。</li> <li>心理的健康不全の予防対策を実施する。</li> <li>職員の仕事に対する動機付けになるような制度、報酬を体系化し、組織に定着させる。</li> <li>職場の心理的健康管理を維持するための組織管理手法を身につけ、心理的疾患の予防ができる。</li> <li>心理的ストレスを抱える職員の相談を受け適切な対応が取れる知識と技術を身につける。</li> <li>職場のリーダーと積極的に関わり、職員の仕事へのモチベーションを上げるための組織活性化法を身につける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人・組織の経営管理技術を持ち、法人を目標に向けて動かす能力を備える。</li> <li>部下、次世代リーダーを養成するための組織内環境を整える力をもつ。</li> <li>職員の仕事に対するモチベーションをあげる技術をもつ。</li> <li>職員が仕事をしやすい環境を整え、自らの目標を達成しうる組織づくりができる。</li> <li>リーダーとのコミュニケーションが取れ、法人・組織の方針を理解して具体的な業務に展開する能力を身につける。</li> <li>リーダーを支えるための経営管理ができる。</li> <li>次世代の現場リーダーを発掘し、育成する能力をもつ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人間の連携のために地域の関連法人との関係をつくる能力をもつ。</li> <li>法人・組織が活動するために必要な地域環境をコーディネートする力を備える。</li> <li>法人間の連携のためのネゴシエーション能力をもつ。</li> <li>地域の関連法人との関係を築くためのコミュニケーション能力を持つ。</li> <li>地域のニーズを把握し、自組織が果たすべき役割を理解し、地域連携の方法を考えることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成のための組織体制を整えることができる。</li> <li>職場における研修制度、育成制度を作り上げ、運営できる。</li> <li>組織の環境変化に応じて人材育成の仕組みを修正できる。</li> <li>職階ごとに求められる能力、業務内容を明示し、部下の育成に直接あたることできる。</li> <li>職階ごとに求められる業務目標の設定と職員の到達度を評価することできる。</li> <li>部下の仕事を見極め、適切なアドバイスを打てる。</li> <li>外部研修などを受け、職場の指導者としての機能を果たせる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務改善が組織で自立して行われるような組織運営方法を実践できる。</li> <li>職員が積極的に業務改善に取り組める組織風土及び制度を組織内に構築、管理できる。</li> <li>研究が日常的に行えるように業務のあり方を整備し、専門家とのネットワークを構築できる。</li> <li>社会福祉事業経営における経営リスクと福祉サービスの提供におけるリスクを理解し、組織として事故や苦情の予防とそれらが発生した際の最適な処理ができる。</li> <li>予めリスクを想定し、職員への指導の実施、業務の改善などを指示し、職員に実践させる能力をもつ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事・労務、財務に関する計画を立て、具体的に業務に展開する能力を身につける。</li> <li>法人ならびに組織の現状を常に把握し、問題点を見つけ出し、人事制度、労務管理、財務計画を柔軟に運用し、変更する力を獲得する。</li> </ul>	
4	マネジメント リーダー マネジャー (管理者)		<ul style="list-style-type: none"> <li>心理的ストレスを抱える職員の相談を受け適切な対応が取れる知識と技術を身につける。</li> <li>職場のリーダーと積極的に関わり、職員の仕事へのモチベーションを上げるための組織活性化法を身につける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーとのコミュニケーションが取れ、法人・組織の方針を理解して具体的な業務に展開する能力を身につける。</li> <li>リーダーを支えるための経営管理ができる。</li> <li>次世代の現場リーダーを発掘し、育成する能力をもつ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の関連法人との関係を築くためのコミュニケーション能力を持つ。</li> <li>地域のニーズを把握し、自組織が果たすべき役割を理解し、地域連携の方法を考えることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職階ごとに求められる能力、業務内容を明示し、部下の育成に直接あたることできる。</li> <li>職階ごとに求められる業務目標の設定と職員の到達度を評価することできる。</li> <li>部下の仕事を見極め、適切なアドバイスを打てる。</li> <li>外部研修などを受け、職場の指導者としての機能を果たせる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務改善の必要性を理解し、その中心的役割を担う。また、改善した業務が定着するように働きかけることできる。</li> <li>職員の業務改善に対する職員の意識を向上させ、業務改善や研究が行われる組織風土を形成することできる。</li> <li>組織におけるリスクを想定し、職員に対して業務実施上の指示及び改善の指示が出せる。</li> <li>トラブルが生じた際のトラブル解決手法を身につけ、リーダーとなって問題解決を行うことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事・労務管理の基礎的な知識を身につけるとともに組織の人事制度、労務管理の現状を分析し、改善策を提案できる。</li> <li>財務の基礎知識を身につけ、組織の財務管理を行うことができる。</li> </ul>	
3	チームリーダー リーダー (職員Ⅲ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>自身の仕事だけでなく、職場のメンバーが福祉サービスの倫理と基本理念に則って仕事ができる環境を整え、必要に応じてメンバーへの指導を行えるようになる。</li> <li>利用者のニーズを理解し、適切なサービスをリンクさせることができる。</li> <li>利用者及び家族との関係を構築し、維持できるようにチームメンバーと協力関係を築くことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事と心の健康についての基礎知識を身につける。</li> <li>職員の仕事と心の状況について、自取りでできる知識、技術がある。</li> <li>職場のリーダーとして職員が仕事に集中できる環境をつくれる。</li> <li>キャリアを考えて、自身の能力向上を図ることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場の問題を発見し、その問題を解決するための課題を立てられる。</li> <li>部下とのコミュニケーションがとれ、職場の課題を的確に伝えることができる。</li> <li>部下の要望、希望を聞き出せる技術を持ち、適切な指示を出すことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域のボランティアの育成などもめいた利用者中心の支援ができる職場の環境を整え、ともに管理運営する力をつける。</li> <li>利用者のニーズに応じたケアができていくかを確認し、できていない場合は軌道修正を行うために部下を指導できる。</li> <li>職員と利用者とのコミュニケーションを促すことができる。</li> <li>他の職種との業務内容を理解し、適切な連携を図ることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームの果たす役割を理解し、チームで同僚や後輩の仕事内容の評価ができる。</li> <li>同僚や後輩のジョブコーチとして、チームを指導し、能力向上を支援することできる。</li> <li>自身で課題設定ができ、自身の能力向上を図れる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務を振り返り、問題を見出すことできる。</li> <li>問題解決のための研究を計画し、研究を進めることができる。</li> <li>研究成果を総括し発表する技術・能力をもつ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>福祉サービスの持つリスクについて理解を深める。</li> <li>事故、過誤、苦情を未然に防ぐための業務の見直しができる。</li> <li>事故発生時には問題が解決できるように上司及び同僚・後輩と連携して対応できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場で決められた人事制度、労務管理を業務において遂行できる。</li> <li>予算管理の基礎知識をもつ。</li> </ul>
2	メンバーⅡ スタッフⅡ (職員Ⅱ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>福祉サービスの倫理と基本理念を身につけ、行動できるようになる。</li> <li>利用者のニーズを的確に把握するために適切なアセスメントができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自身の心理的健康管理を自分自身で行い、仕事における心理的ストレスの予防、解消方法を身につける。</li> <li>新任職員の心理的健康管理を積極的にを行い、新任職員の心理的健康の維持を支援する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アセスメントができ、利用者を中心としたニーズを明確にできる。</li> <li>利用者のニーズと家族のニーズとを調整する能力がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事の目標を立て目標達成のために先輩の指導を受けながら自信と後輩の能力の向上を図ることができる。</li> <li>職業の意味を理解し、自身の将来像を描きながら自己研鑽することができる。また、後輩に研鑽することの大切さを示すことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務を自立して行い、業務における課題を見つけるための振り返りの時間を作り出せる。</li> <li>業務改善や業務改善のための研究を上司のパートナーとなって実践することができる。</li> <li>新入職員に業務の振り返りを指導することができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクに関する基礎知識を身につけ、自身の業務におけるリスクを把握する。</li> <li>事故や過誤が生じた場合に上司と相談しながら問題解決に当たることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自身とチームメンバーである同僚や後輩の労務管理ができる。</li> </ul>	
1	メンバーⅠ スタッフⅠ (職員Ⅰ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>福祉職としての専門性を理解し、質の高い福祉サービスを提供できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事に対する意欲をあげられるように仕事の基礎を固めるとともに仕事にける目標をもつ。</li> <li>自分自身の心理的健康管理方法を学び実践する能力を身につける。</li> <li>課題意識をもって仕事に取り組み、自らが主体となって仕事ができるようになる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>福祉支援に関する基礎知識を身につけ、実践できるようにする。</li> <li>チームで働くことを理解し、指示されたことを達成できるようにする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多職種の中で自分の職種の業務と役割を理解し、実践できる。</li> <li>いろいろな職種に、報告連絡相談を行いながら業務を進めることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>福祉職としての仕事の意味を理解し、自らの仕事を上司の指導のもとに遂行できる。</li> <li>業務遂行に必要な知識、技術を理解し、自身の身につく努力を行うことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日常業務を振り返る習慣を身につける。</li> <li>業務改善の意識を常にもつ。</li> <li>上司の指示したが業務改善のための活動、研究を手伝うことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務のリスクを理解する。</li> <li>トラブルが生じた際に上司に直ちに報告し、トラブル回避のための指示を受けて対応できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>就業規則を理解し、自身の労務管理ができる。</li> </ul>
科目	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(尊厳の保持・権利擁護)、利用者・家族の理解と支援、福祉サービスの基礎と実践)	セルフマネジメント(自己管理と環境づくり) (キャリアデザイン、身体・健康の管理、ストレスマネジメント、モチベーションマネジメント)	メンバーシップ・リーダーシップ (コミュニケーション技術、メンバーシップの理解と実践、リーダーシップの理解と実践)	多職種連携・地域協働 (組織の中での多職種連携・協働、他組織や地域の専門職との連携・協働、地域におけるインフォーマルサービスとの連携・協働)	人材育成 (エルダー・チューター養成、ファンリーダー養成、部下の育成と能力開発)	業務課題の解決と実践研究 (業務課題の発見と分析、業務課題への対応、実践研究の推進)	リスクマネジメント (事故等への対応、苦情への対応、コンプライアンスの理解と遵守)	組織運営管理 (労務の理解と管理の実践、人事制度の理解と組織への展開、財務の理解と経営への応用)	

図 2-31 全社協の示した到達目標・獲得目標と重複箇所(カリキュラム)

### 第3章 福祉の職場研修における実態と課題

#### 第1節 社会福祉施設・機関における職場研修の実態

##### I. 社会福祉施設の「教育力」(全国レベル)

###### —全国社会福祉協議会が実施した実態調査結果から—

第1章では、福祉の人材育成に関する歴史について概観し、福祉人材確保指針に対応した職場研修導入や、新福祉人材確保指針における「キャリアアップのしくみの構築」及び、介護職員処遇改善交付金の「キャリアパス要件」を背景とした、福祉職場への「キャリアパス」導入の経緯について整理した。特に「キャリアパス要件」のために提案されたキャリアパスモデルについては、新福祉人材確保指針で示された、「キャリアパスに対応した研修体系の構築」という目標に対する限界性が示唆され、職場研修の具体的指針となるキャリアパスの構造・内容について検討することの必要性が確認された。

社会福祉施設における職場研修は、社会福祉施設と職員個人との協働作業である。施設は職員を教育すると同時に、自らも組織として学習する。また、職員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。

本節では、キャリアパスの構造・内容を検討する視点を得るために、社会福祉施設・機関における教育環境の実態について、2つの調査を元に検討していく。まずは、全社協が実施した、施設長等または教育研修担当責任者に対する全国規模の質問紙調査の結果(全社協 2009)<sup>224</sup>について、全国的な福祉の職場研修の推進状態を把握することを目的として検討していく。

##### 1. 「社会福祉事業従事者への生涯研修実態把握調査」の概要

- 1) 調査の目的：福祉・介護従事者の生涯研修体系の検討に資するため
- 2) 調査主体：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」
- 3) 調査期間：2008年10月22日～2008年12月18日(郵送留め置き)
- 4) 調査対象数：216、回収数：92、回収率：42.6%
- 5) 回答者：施設長等(事務局長)、もしくは教育研修担当責任者

##### 2. 調査結果について

###### 1) 回答施設の内訳(表3-1)

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。

<sup>224</sup>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」pp.27-81  
筆者は上記委員会が実施した実態調査の作業委員として、調査結果の分析の一角を担当した。

表 3-9 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)

## 2) 福祉の「職場研修」体制整備について (表 3-1)

「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。

### 3) OJT の実施について (表 3-2)

「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。

表 3-10 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	(13.0)
	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)

#### 4) 職場内 OFF-JT の実施について (表 3-3)

「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 3-3)

「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 3-4)

「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用」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 3-11 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	(9.0)
	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	(13.0)
	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	(25.0)
	研修会会場が遠い	12	(13.0)
	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	(13.0)

表 3-12 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 その他	23 1	(25.0) (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)

### 3. 考察

以上の結果からは、全国的に社会福祉施設・機関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明らかとなった。「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といえる。

また、OJT、OFF-JT、SDS 等の職場研修の手法については、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。

この全社協の調査の検討においては、キャリアパスに関する質問項目がなかったことと、報告書に記載されているデータを対象にしたため、職場研修の全体的な実態把握に留まってしまった。そこで、今後の考察の視点を得るために、キャリアパスと職場研修に関する項目との関連等、A 県の実施した実態調査結果を基に、さらに検討を加えていきたい。

## Ⅱ. 社会福祉施設・機関の「教育力」(都道府県レベル)

### —A県社会福祉協議会が実施した実態調査結果から—

#### 1. A県社会福祉協議会について

A県は、明治初期より教育への関心が非常に高く、子どもの個性を伸ばす教育運動を積極的に展開するなど、人を育てる土壌が形成されている地域である。

こうした歴史を引き継ぎ、人材育成においても先進的な取り組みをしており、A県、A県社会福祉協議会は、2010-2011年度において、関係団体と協力し、「福祉・介護サービス従事者のキャリアパス・モデル及び研修体系検討委員会」を設置し、福祉職員のキャリア形成支援について検討を重ねてきている。

そして、2012年度から、全国社会福祉協議会が提示した「キャリアパスに対応した生涯研修体系」を導入し、キャリアパスに対応した福祉職員生涯研修を実施するとともに、事業所のキャリアパス構築支援・専門職団体等の研修情報の発信支援に取り組んでいる。

特に、福祉研修実施団体共同ホームページにおいては、県や県社協、専門職団体等の研修情報をまとめて掲載し、その場で受講申し込みが行える等、従事者の学習環境の整備に積極的に取り組んでいる。

#### 2. 「福祉・介護サービス従事者のキャリアパス構築及び研修実施状況等に関する調査」の概要<sup>225</sup>

##### 1) 調査目的

県レベルのキャリアパスに対応した研修体系構築に向け、各事業所における研修の実施状況、キャリアパス構築状況及び外部研修の利用意向等について調査を行う。

2) 調査主体：A県社会福祉協議会（A県福祉人材研修センター）

3) 調査対象数：A県内の福祉・介護サービス事業所 1,244ヶ所

4) 回収率：回収数 426 回収率 36.7%

5) 調査時期：2011年1月（郵送留め置き）

##### 3. 倫理的配慮

本調査の結果は、報告書として公表されているが、職場研修の取組状況における各項目間の相関関係の分析等については、A県社会福祉協議会よりデータ提供を受け実施した。その際、事業所名、回答者氏名等の匿名性の担保及び、データの管理を厳重に行うことを誓約し承認を得た。

---

<sup>225</sup> A県社会福祉協議会「福祉・介護サービス従事者のキャリアパス・モデル及び研修体系検討委員会」報告書 2011年

#### 4. 調査結果について

##### 1) 調査対象の属性 (表 3-5)

「施設等種別」で最も多かったのが「高齢者施設」47.74%であり、次いで知的障害者施設 17.65%であった。

また、回答した事業所の職員数は平均 36.4 人であり、うち、正規職員は 17.7 人、非正規（常勤）職員は 8.4 人、非正規（非常勤）職員は 10.1 人であった。回答者の「年齢」においては、50 歳～60 歳未満が 25.70%で最も多く、次いで 40 歳～50 歳未満 21.72%であった。

表 3-13 調査対象の属性

n=426

項目		回答数 (%)	
施設等種別	高齢者施設	211	47.74
	身体障害者施設	25	5.66
	知的障害者施設	78	17.65
	精神障害者施設	27	6.11
	児童福祉施設	39	8.82
	社会福祉協議会	56	12.67
	生活保護施設	6	1.36
年齢	20 歳未満	59	0.36
	20 歳～30 歳未満	2,614	15.75
	30 歳～40 歳未満	3,168	19.08
	40 歳～50 歳未満	3,606	21.72
	50 歳～60 歳未満	4,266	25.70
	60 歳以上	2,889	17.40

## 2) 職場研修の体制整備について (表 3-6)

「職場研修担当職員の設置状況」については、「施設単位で設置」が 31.46%で最も多く、続いて「法人単位で設置」 28.40%であった。

「職場研修担当職員の役割及び権限」については、「研修の実施・運営」が 65.26%で最も多く、続いて「研修計画の策定」 62.91%であった。

「職場研修の理念及び方針の策定」については、「法人単位で策定」が 40.61%で最も多く、続いて「策定していない」 37.32%であった。

「キャリアパス構築状況」については、「作成していない」が 41.08%で最も多く、続いて「人材育成のために作成している」 39.20%であった。

「年間研修計画の策定状況」については、「策定している」が 45.07%で最も多く、続いて「策定しておらず、その都度必要な研修を受講させている」が 34.98%であった。

「研修費確保の状況」については、「明確に研修費を確保し予算計上している」が 63.62%で最も多く、続いて、「予算はあるが、特に研修費として予算計上はしていない」が 19.48%であった。

## 3) OJT の実施について (表 3-6)

「OJT の体制及び実施状況」については、「特に体制を敷いていないが、常日頃から、後輩や部下に対する指導が行われている」が 56.57%で最も多く、続いて、「新人職員など限られた職員のみに対し、OJT の体制を整え、行っている」 24.65%であった。

「OJT の課題」については、「業務が忙しく職員の育成指導までできない」が 42.96%で最も多く、続いて「指導できるほどの力量がない」 25.82%であった。

## 4) 職場内 OFF-JT の実施について (表 3-6)

「過去 1 年間に行った職場内での OFF-JT 開催数の平均」については、「児童福祉施設」が 12.8 回で最も多く、続いて「高齢者施設」 10.8 回であった。

「職場内 OFF-JT の課題」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 43.19%で最も多く、続いて「職員の意識不足」 27.00%であった。

## 5) 職場外 OFF-JT の実施について (表 3-6)

「過去 1 年間に行った職場外での OFF-JT 開催数の平均」については、「社会福祉協議会」が 26.9 回で最も多く、続いて「生活保護施設」 23.8 回であった。

「職場外 OFF-JT の課題」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 43.19%で最も多く、続いて「研修会会場が遠い」 41.78%、「職員からの積極的な希望がない」 30.99%であった。

「職場外 OFF-JT に職員を派遣した時の補填」については、「職員のローテーションを組むなかで対応している」が 79.34%であり、続いて、「原則、その都度、非常勤の代替職員を雇用している」 14.32%であった。

## 6) SDS の実施について (表 3-6)

「SDS の取り組み状況」については、「研修会等参加時の職務免除、特別休暇の付与、職務調整」が 41.08%で最も多く、続いて「職員が自主的に参加する研修会等への参加費補助」 34.04%であった。

#### 7) 非正規職員に対する人材育成の取り組みについて (表 3-6)

「常勤職員（正職員以外）」への人材育成の取り組みについては、「職場内 OFF-JT への参加」が 66.90%で最も多く、続いて「職場外 OFF-JT への派遣」 57.28%であった。

「非常勤職員」への人材育成の取り組みについては、「職場内 OFF-JT への参加」が 59.86%で最も多く、続いて「OJT の実施」 48.83%であった。

表 3-14 職場研修の取り組み状況

n=426

項目		回答数 (%)	
職場研修担当職員の設置状況	法人単位で設置	121	28.40
	法人単位で研修委員会等を設置	49	11.50
	施設単位で設置	134	31.46
	施設単位で研修委員会等を設置	52	12.21
	設置していない	100	23.47
	その他	14	3.29
職場研修担当職員の役割及び権限	研修計画の策定	268	62.91
	職場研修の理念・方針の策定	111	26.06
	研修予算の確保	109	25.59
	研修の実施・運営	278	65.26
	研修の効果測定	78	18.31
	その他	12	2.82
職場研修の理念及び方針の策定	法人単位で策定	173	40.61
	施設単位で策定	117	27.46
	策定していない	159	37.32
	その他	1	0.23
キャリアパス構築状況	人材育成のために作成している	167	39.20
	処遇改善交付金に必要なため作成している	81	19.01
	作成していない	175	41.08
	その他	25	5.87
年間研修計画の策定状況	策定している	192	45.07
	策定していないが、例年受講させている研修がほぼ決まっている	88	20.66
	策定しておらず、その都度必要な研修を受講させている	149	34.98
	その他	8	1.88
研修費確保の状況	明確に研修費を確保し予算計上している	271	63.62
	予算はあるが、特に研修費として予算計上はしていない	83	19.48

	特に予算確保はしていない	61	14.32
	その他	7	1.64
	無回答	4	0.94
OJT の体制 及び実施状 況	新人職員など限られた職員のみに対し、OJT の体制を整え、 行っている	105	24.65
	特に体制を敷いていないが、常日頃から、後輩や部下に対す る指導が行われている	241	56.57
	OJT が十分に行われていない	59	13.85
	その他	3	0.70
OJT の課題	業務が忙しく職員の育成指導までできない	183	42.96
	指導できるほどの力量がない	110	25.82
	OJT の必要性は理解しているがどのようにすればよいかわ からない	85	19.95
	特にない	89	20.89
	その他	43	10.09
過去 1 年間 に行った職 場内での OFF-JT 開 催数の平均	高齢者施設		10.8 回
	障害者施設		7.9 回
	児童福祉施設		12.8 回
	社会福祉協議会		9.9 回
	生活保護施設		10.0 回
	全体		10.2 回
職場内 OFF-JT の 課題	就業時間外に開催しているため、職員が集まりにくい	105	24.65
	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	184	43.19
	職員のニーズが多様なため、テーマの選定が難しい	73	17.14
	どのようなことが学びたいか、職員からの意見が出てこない	97	22.77
	外部講師が見つからない	31	7.28
	外部講師を依頼するため、経費がかかる	45	10.56
	内容がマンネリ化している	34	7.98
	職員の意識不足	115	27.00
	特にない	37	8.69
その他	21	4.93	
過去 1 年間 に行った職 場外での OFF-JT 開 催数の平均	高齢者施設		17.8 回
	障害者施設		15.9 回
	児童福祉施設		18.5 回
	社会福祉協議会		26.9 回
	生活保護施設		23.8 回
	全体		18.2 回

職場外 OFF-JT の 課題		魅力ある研修会が少ない	41	9.62
		職員を派遣するためのローテーションを組めない	184	43.19
		研修会会場が遠い	178	41.78
		研修会参加費が高い	102	23.94
		研修に充てる予算が少ない	33	7.75
		職員からの積極的な希望がない	132	30.99
		特になし その他	48 20	11.27 4.69
職場外 OFF-JT に 職員を派遣 した時の補 填		原則、その都度、非常勤の代替職員を雇用している	61	14.32
		職員のローテーションを組むなかで対応している	338	79.34
		特に補充等は行っていない	52	12.21
		その他	10	2.35
SDS の取り 組み状況		職員が自主的に参加する研修会等への参加費補助	145	34.04
		職員が自主的に参加する研修会等への旅費・宿泊費補助	109	25.59
		資格取得のための通信講座や受験費用等の補助	112	26.29
		個人の研究活動への費用補助	9	2.11
		学習サークル等への活動費補助	15	3.52
		研修会等参加時の職務免除、特別休暇の付与、職務調整	175	41.08
		自主勉強会への施設・設備の提供（貸し出し）	115	27.00
		福祉関係図書・資料・ビデオ等の貸し出し その他	102 13	23.94 3.05
み 状 況 非 正 規 職 員 に 対 す る 人 材 育 成 の 取 り 組	常勤 職員 (正 職員 以 外)	OJT の実施	227	53.29
		職場内 OFF-JT への参加	285	66.90
		職場外 OFF-JT への派遣	244	57.28
		SDS への取り組み	122	28.64
		特に行っていない その他	51 10	11.97 2.35
	非常 勤職 員	OJT の実施	208	48.83
		職場内 OFF-JT への参加	255	59.86
		職場外 OFF-JT への派遣	170	39.91
		SDS への取り組み	79	18.54
		特に行っていない その他	70 10	16.43 2.35

## 5. 考察

以上の結果から、全国調査と同様、福祉の職場研修の推進が進んでいない現状が明らかとなった。職場研修の体制整備については、職場研修担当者が設置されていない事業所が2割以上、職場研修の理念及び方針の策定がされていない事業所が4割程度あり、人材育成の方向性及び担い手が曖昧になっている様子が窺われる。

特に、職場研修担当職員については、全社協の『福祉の「職場研修」マニュアル』（以下マニュアル）によると、選任は経営者が行い、職員を効果的に指導できる職員（生活相談員・生活指導員、主任介護職員等）をあてることが望ましいとされている。そして、その役割としては、①職場研修の理念の策定、②職場研修の方針の策定、③研修体系・『職場研修実施要綱』の整備、④年間研修計画の策定、⑤研修の進行管理、⑥インストラクション（研修指導）、⑦研修の評価、フォロー、の7つとされている（全社協 2000）<sup>226</sup>。

このマニュアルは、1993年の福祉人材確保指針を受けて作成されたものであるため、初版が1995年であり、キャリアパスについてはふれられていないが、職場研修担当職員が職場研修においていかに重要な位置づけであり、職場研修の推進を左右する存在になっているかが分かる。さらに、現在においては、新福祉人材確保指針により、キャリアパスに対応した生涯にわたる研修が強調されているため、キャリアパスの構築・改善等、上記の内容以上の役割が要求され、その力量も高度なレベルが要求されているといえる。

しかし、実態調査の結果からは、研修担当者の役割が明確化されていない実態が明らかとなっており、「研修の実施・運営」と「研修計画の策定」が6割程度、「職場研修の理念・方針の策定」「研修の効果測定」等については非常に低い回答数となっている。

職場研修の内容についても、OJTに関しては、「特に体制を敷いていないが、常日頃から、後輩や部下に対する指導を行っている」と回答した事業所が6割程度で最も多かった。OJTは、計画的・体系的に実施するものであり、体制を整備せずに実施できるものではない。OJTの課題についても、「業務が忙しく職員の育成指導までできない」が4割程度で最も多く、人材育成の必要性は理解しつつも、着手までに至らない現状が把握された。

OFF-JTの実施についても、職場内に比べ、職場外OFF-JTの実施回数の平均が2倍近くであり、職員の意識が低い、どのようなことを学びたいのか意見が出てこないなど、内部での研修企画に限界を感じ、外部の研修実施機関へ依存している様子が把握できた。

また、キャリアパスの構築状況について、作成していない事業所が4割、作成していても処遇改善交付金（現在は加算）のためと回答している事業が2割あることから、キャリアパスを活用した人材育成の実施までには至っていない実態が把握された。

さらに、キャリアパス構築状況と職員数のクロス集計（表3-7）をみると、職員数の少ない事業所ほどキャリアパスの構築率が低いことが明らかとなった。また、施設等種別とのクロス集計（表3-8）からは、高齢者施設、身体障害者施設、知的障害者施設の構築率は高いが、精神障害者、児童福祉施設、社会福祉協議会、生活保護施設の策定率は低いという、二極分化した状態が把握された。

<sup>226</sup>全国社会福祉協議会『福祉の「職場研修」マニュアル』2000 pp.24-25

キャリアパスは、段階（職階）ごとに求める能力を記載した職場研修の指針であり、求める人材像の総体であるといえる。つまり、この構築ができていないということは、各段階（職位）に求められる能力・機能を明確化していないという可能性が高い。

職場研修の取組状況における各項目間の相関係数（表 3-9）<sup>227</sup>をみると、キャリアパスの構築状況と、職場研修担当職員の配置、職場研修理念の策定、年間研修計画の策定、正規職員以外の常勤職員への人材育成、非常勤職員への人材育成が、0.1%水準で正の相関があるという結果となった。

特に職場研修担当職員については、前述のとおり職場研修における重要な役割を担っており、キャリアパスの構築についてもその役割の中に含まれる。経営者や職場研修担当者がキャリアパスの構築を自らの役割として認識し、そのプロセスに他の職員を巻き込んでいくことにより、業務内容の見直しが行われ、職場研修理念の策定・見直しや年間研修計画の策定、非常勤職員への人材育成に働きかけ、計画的・体系的な職場研修が推進されていくと考えられる。そうした機能を発揮するためには、まず、職場研修担当者がキャリアパスを構築できる方法論の整備及びその方法を伝達する学習の場が必要となってくる。

次節では、キャリアパス構築に関する課題について分析し、職場研修を体系的に実施していくための課題について明確化する。

---

<sup>227</sup> 「構築している・していない」等の2つの尺度評価に変換し、分析を行った。

表 3-15 キャリアパス構築状況と職員数のクロス集計

		キャリアパス構築状況			
		人材育成のために作成している	処遇改善交付金に必要なため作成している	作成していない	合 計
職員数	1～50 名未満	117 42.2%	31 11.2%	129 46.6%	277 100.0%
	50～100 名未満	40 42.6%	17 18.1%	37 39.4%	94 100.0%
	100 名以上	10 45.5%	3 13.6%	9 40.9%	22 100.0%
	合 計	167	51	175	393

表 3-16 キャリアパス構築状況と施設等種別のクロス集計

		キャリアパス構築状況			
		人材育成のために作成している	処遇改善交付金に必要なため作成している	作成していない	合 計
施設等種別	高齢者施設	100 50.3%	24 12.1%	75 37.7%	199 100.0%
	身体障害者施設	10 43.5%	6 26.1%	7 30.4%	23 100.0%
	知的障害者施設	58 65.2%	13 14.6%	18 20.2%	89 100.0%
	精神障害者施設	3 18.8%	2 12.5%	11 68.8%	16 100.0%
	児童福祉施設	4 11.1%	1 2.8%	31 86.1%	36 100.0%
	社会福祉協議会	16 29.1%	8 14.5%	31 56.4%	55 100.0%
	生活保護施設	0 0.0%	1 25.0%	3 75.0%	4 100.0%
	合 計	191	55	176	422

表 3-17 福祉の職場研修の取組状況における各項目間の相関係数

	キャリアパス構 築状況	職場研修担当 職員の配置	職場研修理念 の策定	年間研修計画 の策定	研修費の確保	OJTの実施状 況	職場内OFF-JT の実施状況	職場内OFF- JTの効果測定	職場外OFF-JT の実施状況	職場外OFF-JT の効果測定	効果測定結果 の活用	研修会派遣時 の職員の補填	合同研修会 の実施	正職員以外の 常勤職員への 人材育成	非常勤職員へ の人材育成
キャリアパス構築 状況	—	.33 **	.32 **	.31 **	.08	.24 **	.17 *	.31 **	.15	.26 **	.25 **	.13	.02	.36 **	.49 **
職場研修担当職員 の配置		—	.35 **	.37 **	.07	.20 *	.31 **	.37 **	.18 *	.35 **	.18 *	.08	.08	.42 **	.39 **
職場研修理念の策 定			—	.28 **	.03	.25 **	.14	.29 **	.18 *	.30 **	.24 **	.08	.22 **	.25 **	.25 **
年間研修計画の策 定				—	.20 *	.22 **	.22 **	.17 *	.19 *	.18 *	.22 **	-.03	.14	.24 **	.13
研修費の確保					—	.23 **	.11	.05	.35 **	.18 *	.06	.01	-.03	.09	-.02
OJTの実施状況						—	.26 **	.22 **	.18 *	.23 **	.24 **	.05	.14	.21 **	.20 *
職場内OFF-JTの 実施状況							—	.16 *	.53 **	.44 **	.22 **	.18 *	.07	.35 **	.37 **
職場内OFF-JTの 効果測定								—	.29 **	.45 **	.44 **	.16 *	.15	.14	.20 *
職場外OFF-JTの 実施状況									—	.49 **	.25 **	.08	.12	.28 **	.22 **
職場外OFF-JTの 効果測定										—	.46 **	.16 *	.15	.41 **	.41 **
効果測定結果の活 用											—	.16 *	.19 *	.33 **	.24 **
研修会派遣時の職 員の補填												—	.11	.18 *	.12
合同研修会の実施													—	.08	-.03
正職員以外の常勤 職員への人材育成														—	.77 **
非常勤職員への人 材育成															—

\*\* $P < .01$ , \* $P < .05$

## 第2節 社会福祉施設・機関におけるキャリアパスの課題

### 1. 研究方法

#### 1. 分析の枠組み

本節では、職場研修を体系的に行うための骨組みを明確化するために、第1節で記述した、A県社会福祉協議会が実施した「福祉・介護サービス従事者のキャリアパス構築及び研修実施状況等に関する調査」の内、「キャリアパス作成上の問題点及び今後の課題」についての自由回答（185箇所、40.5%）を分析の対象とした。

#### 2. 分析方法

記述内容について、Berelson、B.(1952)による内容分析の手法により分析を行った。具体的な分析方法は以下のとおりである（舟島 1999）。

- ①自由回答式質問への回答のデータ化：自由回答式質問への回答の中から不要な部分等を削除し、素データを分析に耐えうるようデータ化する。
- ②基礎分析：本分析の準備として、大量のデータをできる限り単純化する。
- ③本分析：意味内容の類似した記録単位群を探し、それらを的確に表す表現へと置き換え、それを反復する。
- ④カテゴリの信頼性の確認：形成されたカテゴリの信頼性を確認する。

カテゴリの信頼性については、内容分析に精通した研究者へ再分類を依頼し、SPSSを用い二人の研究者の一致率について $\kappa$ 係数を算出した。

また、回答内容を分析する際には、データのコード化を行い、対象事業所の匿名性を担保した。

#### 3. 結果

自由回答式質問への回答（185箇所、40.5%）から194記録単位を抽出し、分析対象とした。分類された「キャリアパス作成上の問題点及び今後の課題」に関するカテゴリは、1. 評価基準の明確化、2. 予算・給与との関わり、3. キャリアパスの構築方法、4. 職員の意識への影響、5. キャリアパスに関する共通認識の形成、6. 事業所の規模、7. 研修との関わり、8. キャリアパスの運用、9. その他の9つであった。

また、カテゴリの記録単位数及び記述例については表3-10のとおりであり、「3. キャリアパスの構築方法」が59記録単位(30.4%)で最も多く、次いで「1. 評価基準の標準化」31記録単位(16.0%)であった。 $\kappa$ 係数は0.83 ( $p<0.005$ )であり、二人の研究者のカテゴリの一致率は高く、カテゴリの信頼性は高いことが証明された。

以下、各カテゴリの特徴について記述していく。

表 3-18 「キャリアパス作成上の問題点及び今後の課題」に関するカテゴリと記述例  
n=194

カテゴリ	記録単位数 (%)	主な記録単位
1. 評価基準の明確化	31 (16.0%)	「評価基準の標準化をどのように設定するかが難しい。」「評価する基準がいまいち分からない。」「評価の公平性について、誰が何を基準に評価するのか統一することが困難である。」「業務におわれ、なかなか評価がしっかり行えない。」「人事発令の事情とキャリアパスシステムの整合が図れるのか。」「人事考課制度を運用するための評価基準の統一化。」
2. 予算・給与との関わり	27 (13.9%)	「経営上の問題で賃金等に反映は難しく、正規職員への雇用に結びつかない。」「給与体制がキャリアパスに対応していくかが疑問。」「処遇改善交付金とあわせ、人件費見直しを計ったが、交付金がなくなった際の収入確保が課題である。」「キャリア形成の道筋につなげる給与体系の構築には、社会保険労務士等の専門家に関わってもらう必要がある。」
3. キャリアパスの構築方法	59 (30.4%)	「人材育成のために重要と考えているが、具体的にどの様に作成していったらよいかわからない。」「法人全体で作成したため、給与規程を表にただけでとても大雑把なものとなっている。」「等級フレームの再構築。」「職務内容の明確化。」「職場全体や事業所単位で求められるそれぞれの役割と、実際の職務遂行状況に開きがある。」「キャリアパス作成の基本的な指導や具体的な例題があると参考になり、スムーズにできるのではないか。」「正規職員以外の職員(パート他の)のキャリアパスをどうしていくか。」
4. 職員の意識への影響	17 (8.8%)	「キャリアパスを構築することで、職員の仕事に対する意欲を向上させていきたい」「資格取得必要経費の補助を実施してきているが、資格取得試験へのチャレンジニーズの喚起が課題。」「一人一人の職員のモチベーションのレベルが違うところで、人材育成をしていくのは難しい。」「正規職員と非常勤職員の意識の差。」「役職を当てると負担を感じ退職される傾向にある。」
5. キャリアパスに関する共通認識の形成	10 (5.2%)	「キャリアパスを作成しても形だけのものになってしまう。」「スタッフへの周知と理解。」「法人自体の理解が弱い。」「法人・施設で考える人材育成の考え方には相違があり、キャリアパスとして適切といえるかどうか問題がある。」「職員にわかりやすいパンフレットなどでの説明が必要。」
6. 事業所の規模	15 (7.7%)	「小規模なため、役職が限られており、段階的な位置づけが難しい。」「小規模事業体のため職員のモチベーションを高め

		キャリアアップを図ることが難しい。」「人材育成としてより多くの研修、資格取得支援をしたいが勤務シフトの調整と休暇の付与に限界。」
7. 研修との関わり	14(7.2%)	「階級別研修の充実。」「変則交替勤務のため、全職員の参加が困難なことから、研修事項を共有することが課題。」「受講後の業務レベルへの反映が難しいと思う。」「研修の回数を重ねる毎にテーマの継続と設定が(同一職員に対して)難しくなっていく。」「研修と実践力が同じように評価できるように研修内容を考えていく必要を感じる。」
8. キャリアパスの活用	8(4.1%)	「作成後の運用のあり方、効果が見通せない。」「今後の利用及び改善に向けた取り組み方は、明らかになっていない。」「形(仕組)だけにとどまらず、職員が働きがいのある職場環境を実感できるように活用していくことが課題。」
9. その他	13(6.7%)	「養成校との間で、教育体制における連携が今後は必要である。」「担当職員を確保できない。」「有資格者が少ない。」「国の政策に振り回されることが多い。」「PC システムにてキャリアパスを運用しているが、PC 入力、職員一人一人との面談時間を確保することが難しい。」

【1. 評価基準の明確化】(31 記録単位：16.0%)

このカテゴリは、キャリアパスと人事評価(考課)の連動させ方、また、評価基準の標準化等に関する課題について記述したものである。

主な記録単位は、「評価基準の標準化をどのように設定するかが難しい。」「評価する基準がいまいち分からない。」「評価の公平性について、誰が何を基準に評価するのか統一することが困難である。」「業務におわれ、なかなか評価がしっかり行えない。」「人事発令の事情とキャリアパスシステムの整合が図れるのか。」「人事考課制度を運用するための評価基準の統一化。」などであった。

【2. 予算・給与との関わり】(27 記録単位：13.9%)

このカテゴリは、介護職員処遇改善交付金(現在は加算)におけるキャリアパス要件が、キャリアパス作成へ与える影響及び、給与体系とキャリアパスの連動に関する課題について記述したものである。

主な記録単位は、「経営上の問題で賃金等に反映は難しく、正規職員への雇用に結びつかない。」「給与体系がキャリアパスに対応していくかが疑問。」「処遇改善交付金とあわせ、人件費見直しを計ったが、交付金がなくなった際の収入確保が課題である。」「キャリア形成の道筋につなげる給与体系の構築には、社会保険労務士等の専門家に関わってもらう必要がある。」などであった。

【3. キャリアパスの構築方法】(59 記録単位：30.4%)

このカテゴリは、階層や等級の設定方法、求められる能力・機能の明確化など、事業所内でキャリアパスをどのように構築すればよいか、構築方法に関する課題について記述し

たものである。

主な記録単位は、「人材育成のために重要と考えているが、具体的にどの様に作成していったらよいかわからない。」「法人全体で作成したため、給与規程を表にただけでとても大雑把なものとなっている。」「等級フレームの再構築。」「職務内容の明確化。」「職場全体や事業所単位で求められるそれぞれの役割と、実際の職務遂行状況に開きがある。」「キャリアパス作成の基本的な指導や具体的な例題があると参考になり、スムーズにできるのではないか。」「正規職員以外の職員(パート他の)のキャリアパスをどうしていくか。」などであった。

#### 【4. 職員の意識への影響】(17 記録単位：8.8%)

このカテゴリは、キャリアパスの作成・導入が職員の意識にどのような影響を与えるのか、メリットとしてのモチベーション向上及び、デメリットとしての負担感の増大等について記述したものである。

主な記録単位は、「キャリアパスを構築することで、職員の仕事に対する意欲を向上させていきたい」「資格取得必要経費の補助を実施してきているが、資格取得試験へのチャレンジの喚起が課題。」「一人一人の職員のモチベーションのレベルが違うところで、人材育成をしていくのは難しい。」「正規職員と非常勤職員の意識の差。」「役職を当てると負担を感じ退職される傾向にある。」などであった。

#### 【5. キャリアパスに関する共通認識の形成】(10 記録単位：5.2%)

このカテゴリは、キャリアパスの形骸化を防ぐため、その目的等について、法人・事業所・職員の共通認識に関する課題について記述したものである。

主な記録単位は、「キャリアパスを作成しても形だけのものになってしまう。」「スタッフへの周知と理解。」「法人自体の理解が弱い。」「法人・施設で考える人材育成の考え方には相違があり、キャリアパスとして適切といえるかどうか問題がある。」「職員にわかりやすいパンフレットなどでの説明が必要。」などであった。

#### 【6. 事業所の規模】(15 記録単位：7.7%)

このカテゴリは、小規模なためポストが限られ段階的な位置づけが難しい等、事業所の規模がキャリアパス作成に与える影響・課題について記述したものである。

主な記録単位は、「小規模なため、役職が限られており、段階的な位置づけが難しい。」「小規模事業体のため職員のモチベーションを高めキャリアアップを図ることが難しい。」「人材育成としてより多くの研修、資格取得支援をしたいが勤務シフトの調整と休暇の付与に限界。」などであった。

#### 【7. 研修との関わり】(14 記録単位：7.2%)

このカテゴリは、キャリアパスに基づく階層別研修の充実や、業務への研修効果の反映等、キャリアパスと研修との関連性について記述したものである。

主な記録単位は、「階級別研修の充実。」「変則交替勤務のため、全職員の参加が困難なことから、研修事項を共有することが課題。」「受講後の業務レベルへの反映が難しいと思う。」「研修の回数を重ねる毎にテーマの継続と設定が(同一職員に対して)難しくなっていく。」「研修と実践力が同じように評価できるように研修内容を考えていく必要を感じる。」などであった。

#### 【8. キャリアパスの活用】(8 記録単位：4.1%)

このカテゴリは、キャリアパス作成後、それをどのように運用し改善しているのか等、キャリアパスの効果的な活用について記述したものである。

主な記録単位は、「作成後の運用のあり方、効果が見通せない。」「今後の利用及び改善に向けた取り組み方は、明らかになっていない。」「形（仕組）だけにとどまらず、職員が働きがいのある職場環境を実感できるように活用していくことが課題。」などであった。

#### 【9. その他】(13 記録単位：6.7%)

このカテゴリは、1～8に当てはまらない、キャリアパスに関する課題を記述したものである。

主な記録単位は、「養成校との間で、教育体制における連携が今後は必要である。」「担当職員を確保できない。」「有資格者が少ない。」「国の政策に振り回されることが多い。」「PCシステムにてキャリアパスを運用しているが、PC 入力、職員一人一人との面談時間を確保することが難しい。」などである。

## II. 考察

D.ホールはキャリアを、仕事関連の諸経験や諸活動と結びついた態度や行動における個人的に知覚された連続であるとし、キャリアの特徴を、(1)キャリアそれ自体は成功や失敗を含意しないため、キャリアにアップもダウンもないこと、(2)キャリアは歩む本人によって評価されるべきであること、(3)キャリアには主観的側面（価値観や態度やモチベーションの変化など）と客観的側面（特定の職種への異動を決定するというように観察可能な具体的な選択行為）がある、(4)キャリアはプロセスであること。長期にわたって追求される仕事で、そこで生じる仕事関連の諸経験が連続していくプロセスがキャリアである、と論じている（Hall 1976）<sup>228</sup>。

キャリアパスは「キャリア」の道筋であるが、その道筋を描く際、「キャリアの客観的側面」だけを意識化し、道筋を辿っていく本人＝職員という主観的側面を忘れてはならない。

【5. キャリアパスに関する共通認識の形成】(10 記録単位：5.2%)にみられるように、まずは、キャリアの客観的側面・主観的側面を踏まえた、事業所内におけるキャリアパスの理解促進と共通認識の形成が求められる。

9つのカテゴリの内、最も多かったのが【3. キャリアパスの構築方法】(59 記録単位：30.4%)であった。キャリアパスの構築は必要であると分かっているが、どのような段階（職階）を設定し、どのように職務内容を明確化していけばよいのか、キャリアパス構築の「方法論」を、福祉現場は強く求めている様子が明らかとなった。

キャリアパスにおける職務内容とは、段階（職階）ごとに求められる能力であり、それは職員を目指すゴールでもある。つまり、キャリアパスの構築方法・内容を明確化していくことは、次に回答数の多かった【1. 評価基準の明確化】(31 記録単位：16.0%)に対しても、プラスの影響を与えることが考えられる。

また、【2. 予算・給与との関わり】(27 記録単位：13.9%)においては、「交付金がなくなった際の収入確保が課題である」、「給与体制がキャリアパスに対応していくかが疑問。」など、予算・給与がキャリアパス構築へのハードルになっている現状が垣間見られた。確

<sup>228</sup> Hall, Douglas T. 1976. *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company pp.4

かに、キャリアパスは給与計算の基準として活用されることもある。しかし、予算や給与の面に対応できないという理由だけで、キャリアパスの必要性を否定することはできない。職員本人の態度やモチベーションの変化など、主観的なプロセスとしてのキャリアの側面を考えれば、キャリアパスは職員の学習内容の俯瞰図でもあり、職員の将来展望を描くキャンパスでもある。つまり、【4. 職員の意識への影響】(17 記録単位：8.8%)における記述にもあるような、仕事のやりがいにつながるような、キャリアパスの内容・構築方法の検討をしていく必要がある。

【7. 研修との関わり】(14 記録単位：7.2%)においては、「研修と実践力が同じように評価できるように研修内容を考えていく必要を感じる。」といった、キャリアパスに対応した研修を実施していく必要性を記述したものがあり、キャリアパスの構築の際には、研修計画や評価等の、その先の活用を視野に入れた構造・内容にする必要がある。つまり、【8. キャリアパスの活用】(8 記録単位：4.1%)の課題にみられるように、活用できるキャリアパスの構築方法を明確化することが、効果的・効率的な人材育成に直結しているといえる。

本節では、福祉職場におけるキャリアパスに焦点を当て、その現状について検討を行った。その結果、以下の2つの研究課題を得ることができた。

- ①キャリアの主観的側面も意識した、職員が目線に立ったキャリアパスの構築方法（プロセス）を検討すること
- ②研修計画や目標管理制度等への活用を視野に入れたキャリアパスの構造・内容とすること

これらの課題を解決するための方策については、第4章で考察する。

### 第3節 都道府県社会福祉研修実施機関における福祉の職場研修の実態

福祉・介護サービス分野においては、統一的で定型的な養成体制や研修体制を定着させることは容易ではなく、職場研修を職場単独で実現するのは難しい。さらに小規模施設においては、指導や研修体制の確立が困難であり、そのため、都道府県レベルにおける職場外研修の実施が必要不可欠となっている。

福祉職場への実態調査でも明らかになったように、事業所の職場研修においては、職場内 OFF-JT に比べ、職場外 OFF-JT の実施回数が2倍程度となっており、研修に対する職員の意識が低い等、外部研修機関へ依存している傾向がある。

都道府県レベルにおける職場外研修の担い手は、都道府県・指定都市社会福祉研修実施機関、行政、サービス種別協議会、職能団体等である。そして地域における円滑な研修事業実施のためには、統一的な実施基準を設定する必要があり、そのことは先行研究によって以前から指摘されている(黒木・小山 2001)<sup>229</sup>。しかし、現状においては、これらの機関が連携しつつ、互いの役割を認識しているとは言い難い状況が続いている。本節ではこうした背景を受け、都道府県レベルの研修事業に焦点を当て、事業所の職場研修を支えるための、地域における研修事業の基盤整備の在り方について検討する。

#### 1. 調査の概要について<sup>230</sup>

##### 1) 調査の目的

各福祉現場における「職場研修」推進を支える都道府県・指定都市社会福祉研修実施機関等の運営実態及び課題を明らかにする。

##### 2) 調査の対象と回収率

- ・調査の対象 各都道府県・指定都市研修実施機関等 60 箇所
- ・回収数(率):53(88.3%)

##### 3) 調査期間 2008年1月

##### 4) 調査の方法

各都道府県・指定都市研修実施機関等へ調査票を郵送で送付。

各都道府県・指定都市研修実施機関から郵送及び電子メールで回収。

※調査票郵送時、全国社会福祉協議会から協力依頼文を作成していただき添付した<sup>231</sup>。

##### 5) 倫理的配慮

調査依頼文において、機関名、回答者氏名等の匿名性の担保及び、データの管理を厳重に行うこと、分析結果の公表方法を明記し、回答をしていただいた。

<sup>229</sup>黒木 保博,小山 隆:社会福祉専門従事者の現任研修のあり方についての一考察『評論・社会科学』同志社大学 2001 pp.65,18

<sup>230</sup>本調査は、2007年度立教大学学術推進特別重点資金(立教 SFR)研究課題:「福祉人材育成における『研修カリキュラムマネジメント』に関する実証的研究」により実施した。

<sup>231</sup>調査結果は、2008年度全国社会福祉協議会「社会福祉研修事業実施機関代表者連絡会議」において報告し、都道府県・指定都市研修実施機関にフィードバックした。

## 2. 調査結果について

### 1) 調査対象の基本事項について(表 3-11)

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。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。

2008 年 3 月現在における経験年数は「1 年」17 人 (32%)、「2 年」17 人 (32%) であった。これらを合わせると 34 人で 6 割以上を占める。研修部門における平均経験年数は 2.8 年であった。

表 3-19 調査対象の基本事項

n=53

項目		回答数	%	
設置主体	県・市行政	20	37.7	
	事業団	0	0.0	
	社会福祉協議会	32	60.4	
	財団法人	1	1.9	
運営主体	市・行政	0	0.0	
	事業団	3	5.7	
	社会福祉協議会	49	92.5	
	財団法人	1	1.9	
項目		回答数	%	平均人数
部門の年齢構成	20代	72	19.1%	1.4
	30代	122	32.4%	2.3
	40代	83	22.0%	1.6
	50代	76	20.2%	1.4
	60代	23	6.1%	0.4
	70代	1	0.3%	0.019
主担当として研修を企画している職員	正規職員	182	62.1	3.6
	嘱託職員	70	23.9	1.9
	臨時職員	25	8.5	1.9
	その他	16	5.5	2.2
項目		主担当人数	兼務人数	%
研修主担当職員の内人材センターとの兼務	正規職員	182	46	25.3
	嘱託職員	70	15	21.4
	臨時職員	25	2	8.0
	その他	16	4	25.0
項目		回答数		%
研修部門における経験年数	1年	17		32
	2年	17		32
	3年	5		9
	4年	2		4
	5年	4		8
	6年	1		2
	7年	5		9
	8年	2		4

## 2) 研修体系に関する調査項目について (表 3-12)

研修体系の改定サイクルで最も多かったのは、「毎年」「その他」で 43.4%であった。「その他」の具体的な内容としては、「必要に応じて」「サイクルはない」「県との協議による」等であった。

研修体系改定に関わるメンバーで最も多かったのが「研修担当者」86.8%、続いて「管理職」77.4%であった。

研修部門以外で最も多かったのが「行政関係者」66.0%、続いて「学識経験者」45.3%であった。「その他」の具体的な内容は、「研修センター運営委員会幹事」「当事者（障がい者）」「法人内の他部門の管理職」「未実施」等であった。

研修体系の改定において重視する点で最も多かったのは「前年度の研修評価」86.8%、次いで「予算」79.2%であった。

また、「研修スタッフの人数」を選択した機関全てが、「予算」についても選択しており、この2つの要素の密接な関係及び、研修体系改定に対して与える影響の強さが伺える。「その他」の具体的な内容としては、「研修スタッフの考え」「今日の福祉の状況」「毎年実施する研修ニーズ調査」「研修会場のキャパシティ」「受講者アンケート、施設ヒアリング」であった。

また、研修体系に関する課題（自由記述）については、以下のような主な記述があった。

- a 「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。」
- b 「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るながら、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する研修となっているため、研修体系の見直しを図る必要がある。」
- c 「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。」
- d 「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。」

表 3-20 研修体系に関する調査結果

n=53

項目		回答数	%
研修体系改定のサイクル	毎年	23	43.4
	2年に一度	0	0.0
	3年に一度	4	7.5
	4年に一度	0	0.0
	5年に一度	2	3.8
	その他	23	43.4
	研修体系改定に関わるメンバー	研修担当者	46
管理職		41	77.4
業界団体の代表者		22	41.5
職能団体の代表者		20	37.7
行政関係者		35	66.0
研修実施機関内の他部門の職員		10	18.9
学識経験者		24	45.3
コンサルタント		1	1.9
その他		7	13.2
研修体系の改定において重視する点	人材育成理念とのつながり	38	71.7
	予算	42	79.2
	研修スタッフの人数	25	47.2
	地域における研修事業実施機関以外の現任研修実施状況	15	28.3
	管理職の意見	22	41.5
	業界団体からの意見	22	41.5
	職能団体からの意見	19	35.8
	行政からの意見	31	58.5
	前年度の研修評価	46	86.8
	その他	9	17.0

### 3) 研修事業の運営について (表 3-13)

都道府県・指定都市において実施されている現任者研修の把握状況として最も多かったのが、「ある程度把握している」37箇所(69.8%)であった。「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。また、「現在調査中」の機関も2箇所存在している。

都道府県・指定都市における職場外 OFF-JT の役割明確化について、最も多かった回答は「いいえ」69.8%であった。現任者研修の把握状況について、「はい」「ある程度明確化」と回答した機関は合計 71.7%であったが、実際の役割分担について「はい」「ある程度明確化」と回答した機関は合計 24.5%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。

表 3-21 研修事業の運営に関する調査結果 n=53

項目		回答数	%
都道府県・指定都市で行われている 現任研修の把握	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
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

#### 4) 研修の企画について (表 3-14)

研修の企画において最も重視するものについては、「前年度の受講者アンケート」が73.6%最も多く、続いて「研修担当者の考え」50.9%、「研修担当講師の意見」32.1%であった。

研修企画会議の構成メンバーで最も多かったのは「当該研修を企画した研修担当者」86.8%であり、続いて「研修部門の管理職」69.8%箇所、「他の研修担当者」60.4%箇所であった。「その他」の具体的内容としては、「研修センター運営委員会でアウトラインを決定する」「行政関係者」「企画アドバイザー」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（主なもの）については、以下のようなものがあつた。

a「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てられるか、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。」

b. 「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」

c. 「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」

d. 「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。」

e. 「プログラムを組むためには、担当者自身はその分野（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）」

f. 「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。」

表 3-22 研修の企画について

n=53

項目		回答数	%
研修の企画において最も重視するもの	研修担当者の考え	27	50.9
	管理職の意見	13	24.5
	福祉団体の意見	16	30.2
	行政関係者の意見	2	3.8
	他部門の職員の意見	1	1.9
	前年度の受講者アンケート	39	73.6
	研修担当講師の意見	17	32.1
	地域における研修事業実施機関以外の現任研修実施内容	1	1.9
	学識経験者の意見	5	9.4
	コンサルタントの意見	0	0.0
	新聞・雑誌	5	9.4
	書籍	6	11.3
	学術論文	1	1.9
	学会における発表内容	0	0.0
	行政資料	1	1.9
	福祉系大学等のシラバス	0	0.0
	その他	4	7.5
研修企画に関する会議（個々の研修プログラムの検討会）の構成メンバー	当該研修を企画した研修担当者	46	86.8
	他の研修担当者	32	60.4
	研修部門の管理職	37	69.8
	機関の管理職	14	26.4
	福祉団体の代表者	15	28.3
	機関内の他部門の職員	1	1.9
	研修を担当する講師	11	20.8
	学識経験者	13	24.5
	コンサルタント	0	0.0
	実施していない	4	7.5
その他	4	7.5	

### 5) 研修の評価（受講者に対するアンケート）について（表 3-15）

研修実施前では、「実施していない」が 34 箇所（63%）で最も多く、次いで「一部の研修に対し実施」が 15 箇所（29%）であった。活用方法・工夫している点としては、「受講者の研修への関心や課題認識について事務局として把握する」「講師に受講者の構成や関心事項、質問等を伝える」「質問や学びたい点について申込書に記載してもらう」「研修受講者のニーズ把握、傾向の把握」「研修材料として取り上げ講師から回答・アドバイスをもらっている」等であった。

研修実施直後では、「全部の研修に対し実施」が 47 箇所（88%）で最も多く、次いで「一

部の研修に対し実施」が 5 箇所（10%）であった。活用方法・工夫している点としては、「次年度の研修計画に反映させる」「講義の理解度と研修全体の感想を確認」「理解度・満足度・役立度の 3 分類と研修への要望について」「アンケートの様式や内容を統一し評価内容を比較検討できるように工夫している」「講師選定等について活用している」「研修センター運営委員会へ提出している」「集計後講師と派遣元まで報告している」「全員が提出できるようにアンケートの記入時間をとっている」等であった。

研修から一定期間経過後では、「実施していない」が 46 箇所（86%）で最も多く、次いで「一部の研修に対し実施」が 6 箇所（12%）であった。活用方法・工夫している点としては、「事前課題アンケートで受講者自身が掲げた課題がその後解決したのかどうか」「解決には研修で学んだ事柄を活用した結果であるかなどを質問している」「2 講座を対象に研修後 6 ヶ月の時点で実施」「研修終了 1 ヶ月後に実施。研修内容の実践における取り組み状況のレポートを提出してもらい、講師に伝えている。」等であった。

また、研修評価に関する課題（自由記述）は以下のようなものであった。

- a 「受講生へのアンケートにおいて評価につなげる設問項目の設定が難しい点。また、評価方法の明確なものがないため、研修担当の考えで評価している点」
- b 「現状の評価方法は研修受講者へのアンケートを中心に実施しているが、満足度や理解度が中心の内容となってしまう。学んだことで資質向上したか、あるいは業務に反映し、実際にサービスの質が向上したかどうかを本来の研修の効果測定になると思うが、それを測定する評価方法の検討が課題」
- c 「研修の効果を発揮するのは現場であるため、その評価については研修実施機関だけではなく、受講者と派遣元の協力が必要となる」
- d 「評価指標がなかなか明確化できない。単に講義や演習の良し悪しを問うだけであるため、その研修が受講生にとってどんな学びだったかを把握できず、真のニーズや課題を浮き彫りにすることができない」
- e 「評価方法はこれまで研修受講者のアンケートでしか実施していないため、講師等も含めたトータルな評価方法の導入が課題である」

表 3-23 研修の評価(受講者に対するアンケート)について

n=53

項目		回答数	%
実施前	全部の研修に対し実施	3	5.7
	一部の研修に対し実施	15	28.3
	実施していない	34	64.2
実施直後	全部の研修に対し実施	47	88.7
	一部の研修に対し実施	5	9.4
	実施していない	0	0.0
一定期間経過後	全部の研修に対し実施	0	0.0
	一部の研修に対し実施	6	11.3
	実施していない	46	86.8

### 3. 考察

実態調査からは、社会福祉研修実施機関が、都道府県・指定都市で実施されている職場外 OFF-JT をある程度把握していながらも、福祉職場、地域の関係機関との役割分担が進んでいない現状が明らかとなった。

研修体系の改定において重視する点については、「前年度の研修評価」「予算」を8割程度の機関が重視しており、「地域における研修事業実施機関以外の現任研修実施状況」については3割程度の機関でしか重視していなかった。研修体系の改定メンバーについても、研修部門以外で最も多かったのが「行政関係者」66.0%、続いて「学識経験者」45.3%であり、業界団体の代表者と職能団体の代表者が4割程度という結果から、同じ地域で研修事業を展開している、種別協議会や職能団体との連携を意識せずに、個別に研修体系を構築している状況が読み取れる。

研修体系に関する課題（自由記述）について、「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。」との記述に見られるように、都道府県・指定都市レベルの研修体系構築のためには、各研修実施機関が連携し、その役割を明確化していく必要がある。

前節で紹介したA県においては、県内の福祉関係の研修を実施している機関に調査を行い、全ての研修内容を把握した上で、キャリアパスモデルを提示している（表 3-16）。こうした地域レベルでの機関同士の連携を進めることにより、研修テーマ、時期の重複が避けられ、効率的・効果的な研修事業の展開が実現できると思われる。

受講者の側からしても、調査結果で明らかになった実態のように、各研修実施機関がばらばらに研修を行えば、研修情報の整理もし辛く、学習の総体も把握することが難しい。A県のように、研修実施機関が連携し、県レベルのキャリアパスに対応した研修体系を整理することにより、受講者は自らの学習経験をキャリアパスに沿って位置づけられ、今後どのような課題が求められるのか、学びの方向性を持つことが可能となる（図 3-1）。

また、研修企画において最も重視しているものが「前年度の受講者アンケート」73.6%であったが、受講者へのアンケート実施状況をみると、研修実施前、一定期間経過後にも実施している機関は少なく、「現状の評価方法は研修受講者へのアンケートを中心に実施しているが、満足度や理解度が中心の内容となってしまう。学んだことで資質向上したか、あるいは業務に反映し、実際にサービスの質が向上したかどうかを本来の研修の効果測定になると思うが、それを測定する評価方法の検討が課題」との記述にみられるように、一定期間経過後の評価の実施や派遣元（施設長等）への受講者の変容に関する調査等を組み合わせ実施していく必要があると考えられる。

つまり、アンケート評価を「何のために」実施するのかを明確化し、その評価目的を「誰が」「いつ」「誰に対し」「どのような基準で」「どのような方法で」といった具体的項目に整理し、目標が達成できるプロセスづくりに取り組んでいくことが必要であろう。

また「評価基準」については、「客観的指標がない」との記述にみられるように、評価基準の明確化に関する内容が多くを占めた。評価活動とは、次の研修企画のための情報収集活動でもある。研修企画のためにどのような情報が必要であるのかを、まず明確化する必

要がある。

表 3-24 A県における社会福祉研修を実施している主な機関と研修名

区分	研修機関	研修名
県	介護支援室 障害者支援課 子ども・家庭課 地域福祉課	介護職員等によるたんの吸引等の実施のための研修事業 サービス管理者責任者研修、相談支援従事者研修 保育所保育士等研修会 介護職員基礎研修
	社会福祉協議会	福祉職員生涯研修、介護支援専門員研修、民生児童委員研修、 認知症介護実践研修等
サービス種別協議会等	救護施設協議会	職種別研修（施設長、事務職、指導員、寮母介護職、看護婦、 栄養士・調理員）
	高齢者福祉協会	安心した介護サービスづくりと元気がでる職場づくりを目標 とした研修事業等
	老人福祉施設事業連盟	老人ホーム等職員研修
	軽費老人ホームA型協議会	軽費老人ホーム職員研修
	ケアハウス協議会	ケアハウス職員研修会
	宅老所・グループホーム連絡会	地域密着型認知症介護従事者研修
	地域ケア総合研究所	新任職員研修
	社会福祉施設経営者協議会	福祉経営セミナー、青年経営者福祉経営セミナー、福祉実践 セミナー等
	知的障害福祉協会	職位別研修、新任職員研修、自閉症支援セミナー、リスクマ ネジメント研修等
	せいしれん	精神障害について市民理解を広げる講演会、支援者研修会
	セルフセンター協議会	障害者の工賃向上のための各種セミナー
保育園連盟	保育研究大会、保育所地域子育て塾	
職能団体	介護福祉士会	生涯研修・ファーストステップ研修、サービス提供責任者研 修、認知症キャリアアップ研修
	社会福祉士会	社会福祉士生涯研修
	精神保健福祉士協会	自殺予防対策研修会
	医療社会事業協会	会委員研修会、講演会
	看護協会	看護師生涯研修会、感染症対策研修、介護・福祉関係施設・ 在宅における看取り
	栄養士会	生涯学習研修会、福祉施設栄養士研修会、児童福祉施設栄養 士等研修会

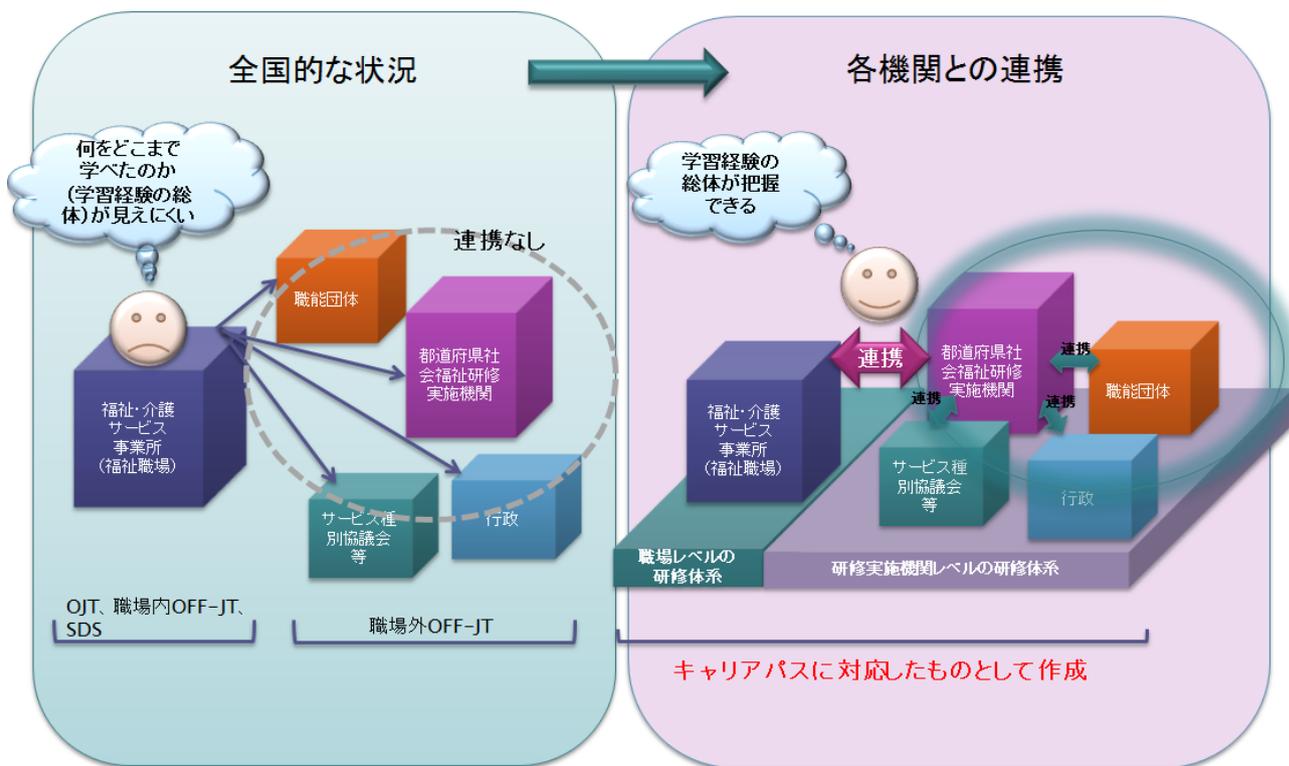


図 3-32 都道府県・指定都市レベルの研修事業実施機関の連携

## 第4節 都道府県社会福祉研修実施機関における研修体系に関する課題

### I. 都道府県社会福祉研修実施機関における研修体系の位置づけ

福祉・介護サービス分野全体における、職場研修を推進していくためには、都道府県レベルにおける研修事業全体を俯瞰し、福祉職場と関係機関、関係機関同士が連携するための共通基盤を形成する必要がある。しかし、都道府県レベルで研修関係機関が役割分担をし、体系化した研修を実施している機関は、筆者が実施した2008年度の調査では非常に少なく、キャリアパスに対応した研修体系が提唱されている現在においても、導入している機関は半数以下となっている<sup>232</sup>。共通基盤としての「研修体系」は、「職場研修」全体を可視化でき、職員自身が自らの学習履歴を明確に把握できるものでなければならない。

都道府県レベルの研修体系に言及した先行研究は、(岡村 1984、黒木・小山 2001 など)<sup>233</sup>で少数に留まり、行政・事業者の役割変化が起こった社会福祉基礎構造改革後においては、全国調査に基づく先行的な実証研究はほとんど行われていない。岡村は、研修活動を行う機関の各種の研修が相互にいかに関連しあうかを知るためには、共通基盤としての研修体系の構築が不可欠であり、視覚的に研修事業の総体を「研修体系」として提示することの必要性を強調している。また、都道府県・指定都市社会福祉研修実施機関は、当該機関の研修体系だけでなく、地域の全ての機関・団体の行う研修事業を秩序付け、研修事業全体として均衡ある発展を図るために研修体系を構築する必要があると指摘している(岡村 1984)<sup>234</sup>。

本節では、都道府県社会福祉研修事業における研修体系に焦点を当て、都道府県レベルの研修事業の基盤整備について検討していく。

## II. 研究方法

### 1. 分析の枠組み

岡村の指摘を踏まえ、都道府県レベルの研修事業における共通基盤整備に向けて、第3節の都道府県・指定都市研修実施機関への全国調査を元に、「研修体系」の現状と課題を明らかにすることを目的とした。都道府県レベルの研修体系を検討することにより、「職場研修」推進への示唆を得ることができ、福祉・介護サービスの向上へ寄与できるものと考えた。

### 2. 調査の目的及び方法

本節では、「研修体系」に焦点化し、研修の全国的課題を明確化するために、「研修体系に関する課題」についての自由回答(46箇所、86.8%)を分析の対象とした。

---

<sup>232</sup>2014年度「福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程運営委員会」において、全社協の提唱するキャリアパスに対応した「福祉職員生涯研修課程」を実施する機関として登録された研修機関は、23箇所である(22箇所が都道府県・市社協、1箇所が社会福祉事業団)。

<sup>233</sup>岡村重夫「社会福祉研修の方向と課題」『社会福祉研究』1984

黒木 保博, 小山 隆(「社会福祉専門従事者の現任研修のあり方についての一考察」『評論・社会科学』(同志社大学) 2001

<sup>234</sup>前掲 岡村重夫 前掲 pp.34

### 3. 分析方法

記述内容について、第2節と同様、Berelson, B. (1952)による内容分析の手法により分析を行った。具体的な分析方法は以下のとおりである(舟島 2007)<sup>235</sup>。

カテゴリの信頼性については、内容分析に精通した研究者へ再分類を依頼し、SPSSを用い二人の研究者の一致率について $\kappa$ 係数を算出した。回答内容を分析する際には、データのコード化を行った。このような手続きを通して、対象機関の匿名性を担保した。

### 4. 結果

自由回答式質問への回答(46箇所、86.8%)から81記録単位を抽出し、分析対象とした。分類された「研修体系」の課題に関するカテゴリは、①行政からの委託による影響、②独自事業の充実、③関係機関等との連携、④研修実施機関内の研修体系、⑤受講者ニーズへの対応、⑥特定の問題への対応、⑦その他、の7つであった。

また、カテゴリの記録単位数及び記述例については表3-17のとおりであり、「研修実施機関内の研修体系」が25記録単位(30.9%)で最も多く、次いで「関係機関等との連携」16記録単位(19.8%)であった。 $\kappa$ 係数は0.86 ( $p < 0.005$ )であり、二人の研究者のカテゴリの一致率は高く、カテゴリの信頼性は高いことが証明された。

以下、各カテゴリの特徴について記述していく。

---

<sup>235</sup>舟島なをみ『質的研究への挑戦』医学書院 2007

表 3-25 「研修体系」に関するカテゴリと記述例

カテゴリ	記録単位数 (%)	主な記録単位
1. 行政からの委託による影響	9(11.1%)	「行政が研修体系を決めている」「県委託研修内容が年度により変化する」「県委託研修の委託料に枠があり拡大できない」「受講料を確保すればするほど、補助金が削減される」「県委託研修の予算が減額され継続的な実施ができない」など
2. 独自事業の充実	5(6.2%)	「独自事業の充実」「有料研修（自主研修）の拡大」「自主事業の企画が少ない」「独自研修へのシフト」など
3. 関係機関等との連携	16(19.8%)	「研修実施機関（種別協等）の間での役割分担」「どの研修をどこの研修機関・団体が実施するのが効果があるのか、総合的な研修の棲み分け」「他部門及び関係機関との役割分担、連携の在り方の見直し」「他団体との連携・調整が十分でないため、研修体系の範囲が曖昧になっている」など
4. 研修体系の構築方法	25(30.9%)	「福祉現場の変化に中長期的に対応できる研修体系の見直し」「従事者が将来にわたり段階的に学ぶことができるような体系の確立」「研修メニューを職位（階層）や経験内容に応じたもので整理すること」「それぞれの研修の全体的な繋がりや位置づけの明確化」「初級—中級—主任級とステップアップできるような研修体系の見直し」「職種、職務、職階に応じて身につけるべき内容について体系化できていない」「各階層に応じた到達目標と研修メニューの整理」「将来のキャリアデザインを描けるような研修体系の検討」「すべての研修が整理され体系化されていない」など
5. 受講者ニーズへの対応	8(9.9%)	「新しい福祉ニーズ、受講者ニーズへの対応」「利用者のニーズに応じたサービス提供の視点からの研修体系・企画の見直し」「研修内容に偏りがありニーズに応えられていない」など
6. 特定の問題への対応	8(9.9%)	「保育所限定の研修が不十分」「介護支援専門員実務研修及び更新研修の比重が大きくなったこと」「介護予防など他の機関で実施されているケースが多く、質の高い内容が求められる」など
7. その他	10(12.3%)	「受講率が低調である」「研修担当者の減員」「現在の研修会場が少なく、狭い」「啓発的研修と実践的研修のバランス」など

【1. 行政からの委託による影響】(9 記録単位：11.1%)

このカテゴリは、行政が研修実施機関の研修予算（委託費・補助金）や研修内容等に影響や制約を与えていることを記述したものである。

主な記録単位は、「行政が研修体系を決めている」「県委託研修内容が年度により変化する」「県委託研修の委託料に枠があり拡大できない」「受講料を確保すればするほど、補助金が削減される」「県委託研修の予算が減額され継続的な実施ができない」などであった。

**【2. 独自研修の充実】(5 記録単位：6.2%)**

このカテゴリは、研修実施機関が実施する、有料の独自研修（自主事業）の企画及びその充実に関する課題を記述したものである。

主な記録単位としては、「独自事業の充実」「有料研修（自主研修）の拡大」「自主事業の企画が少ない」「独自研修へのシフト」などであった。

**【3. 関係機関等との連携】(16 記録単位：19.8%)**

このカテゴリは、社会福祉研修事業を実施している関係機関（行政、職能団体、種別協議会、行政、養成機関等）と社会福祉研修実施機関との役割分担、棲み分け、調整等の、連携に関する課題について記述したものである。

主な記録単位としては、「研修実施機関（種別協等）の間での役割分担」「どの研修をどこの研修機関・団体が実施するのが効果があるのか、総合的な研修の棲み分け」「他部門及び関係機関との役割分担、連携の在り方の見直し」「他団体との連携・調整が十分でないため、研修体系の範囲が曖昧になっている」などであった。

**【4. 研修体系の構築方法】(25 記録単位：30.9%)**

このカテゴリは、研修実施機関が、受講者の段階として階層（新任、中堅、経営者等）や職位をどのように設定し、どのような研修分野を設定するかといった、実施機関内の研修体系全体の構築、見直しについて記述したものである。

主な記録単位としては、「福祉現場の変化に中長期的に対応できる研修体系の見直し」「従事者が将来にわたり段階的に学ぶことができるような体系の確立」「研修メニューを職位（階層）や経験内容に応じたもので整理すること」「それぞれの研修の全体的な繋がりや位置づけの明確化」「初級—中級—主任級とステップアップできるような研修体系の見直し」「職種、職務、職階に応じて身につけるべき内容について体系化できていない」「各階層に応じた到達目標と研修メニューの整理」「将来のキャリアデザインを描けるような研修体系の検討」「すべての研修が整理され体系化されていない」などであった。

**【5. 受講者ニーズへの対応】(8 記録単位：9.9%)**

このカテゴリは、研修実施機関が、受講者のニーズに応じた研修体系や研修企画を実施していく必要性を記述したものである。

主な記録単位としては、「新しい福祉ニーズ、受講者ニーズへの対応」「利用者のニーズに応じたサービス提供の視点からの研修体系・企画の見直し」「研修内容に偏りがありニーズに応えられていない」などであった。

**【6. 特定の問題への対応】(8 記録単位：9.9%)**

このカテゴリは、研修実施機関の研修体系において、保育士、介護支援専門員等の専門職や、介護予防や介護技術等の研修内容について等、特定の問題への対応の必要性について記述したものである。

主な記録単位としては、「保育所限定の研修が不十分」「介護技術専門員実務研修及び更新研修の比重が大きくなったこと」「介護予防など他の機関で実施されているケースが多く、質の高い内容が求められる」などであった。

### 【7. その他】(10 記録単位：12.3%)

このカテゴリは、1～6に当てはまらない、研修実施機関が実施する研修の受講率・受講料や、研修担当者の減員、内部講師等、研修体系に間接的に関わる課題を記述したものである。

主な記録単位としては、「受講率が低調である」「研修担当者の減員」「現在の研修会場が少なく、狭い」「啓発的研修と実践的研修のバランス」などであった。

## Ⅲ. 考察

### 1. カテゴリの関連性にもみる都道府県レベルの研修体系における課題

全社協中央福祉学院の作成した「社会福祉研修事業アンケート調査結果」(全社協 2008)<sup>236</sup>によると、都道府県・指定都市社会福祉研修実施機関の 2008 年度の重点事業については、「体系的な研修の実施」が 49.2%で最も多かった。また、中長期目標について計画化している機関は 49.2%であり、その内容としては「研修体系の確立及び見直し」が 73.3%で最も多かった。この結果は前年度とほぼ同じ傾向であり、多くの研修実施機関にとって、研修体系をどのように構築し実施していくかが、大きな問題となっていることが分かる。

今回行った内容分析においても、【4. 研修体系の構築方法】がカテゴリとして抽出され、記録単位は 25 と最も多く、研修実施機関における研修体系構築方法が不明確なことへの戸惑いや、研修従事者として研修体系を描き切れていない現状が浮き彫りとなった。

「研修体系の確立及び見直し」は、研修実施機関内に留まる問題ではない。岡本が指摘したように、研修体系を、地域の全ての研修事業を秩序付け均衡ある発展を図るものとして位置づけるためには、関係機関等との連携及び協働が必要不可欠であるが、現状では十分な連携は構築されていない。本研究においても、【3. 関係機関等との連携】における記録単位が 16 と二番目に多く、都道府県レベルの研修体系における関係機関等との連携が不十分で、役割分担がされていないという現状が、研修体系の不備に結びついていることが示唆された。つまり、都道府県レベルの研修事業における共通基盤として、「研修体系」の構築が実現されていないのが現状であるといえる。

こうした状況を改善するためには、中長期計画において、研修体系の確立と見直しを掲げるとともに、関係機関等との連携方法についても具体的に明文化し、実行していくことが必要である。また、その計画がどの程度達成できたのか、研修事業の基盤整備の進捗状況についてモニタリングを行い、関係機関にフィードバックしていくことが求められる。

こうした研修体系の問題には、【1. 行政からの委託による影響】も関係している。前述の全社協のアンケート調査結果によると、回答した機関 9 箇所の内 5 箇所において、研修事業全体の 7 割以上を委託研修が占めており、残りの 4 箇所についても委託研修が半数近くを占めていた。つまり、委託研修の割合が半数を超えると、研修実施機関内の研修体系構築に影響が出ることが明らかとなった。また、行政からの影響や制約を軽減するために、研修実施機関の独自研修（自主事業）へのシフトが進められており、財源の活用が問題となっていることが示唆された。独自研修の増加は、地域における研修実施機関のイニシアチブが強まるといったメリットもあるが、受講料を徴収しての研修となるため、職員を派

<sup>236</sup>全国社会福祉協議会「社会福祉研修事業アンケート調査結果」2008年

遣する事業所からは費用対効果の視点から評価を受けることになり、受講者のニーズを反映させた、効果的な研修プログラムの企画力が求められてくる。

こうした状況を背景に、研修実施機関の関心は【5. 受講者ニーズへの対応】にも向いている。記録単位からは、受講者のニーズをキャッチし、研修内容とマッチングさせ、研修体系の中に位置づけるといった、研修事業の見直しや立ち上げについて模索する様子が窺え、研修事業をマネジメントする手法の開発必要性が示唆された。【6. 特定の問題への対応】の記述にもあるように、都道府県レベルの研修事業においては、職場レベルでは企画が難しい、専門性の高い研修事業の展開が求められているといえる。

研修実施機関の職員は、事業所向けの研修を数多く企画し実施しているが、自らが受講生となる機会は非常に少ない。筆者は研修実施機関での実務経験があるが、研修担当者に与えられる研修機会は、年1回開催される全社協中央福祉学院主催の研修会程度で、ほとんどの職員は、試行錯誤しながら研修企画等の業務を行っているのが現状である。事業者から求められる質の高い研修を企画し、都道府県レベルの共通基盤となる研修体系を構築するためには、まずは研修実施機関自体が職員のスキルアップを図る機会を創出していかななくてはならない。

また、【7. その他】では、研修担当者の減員が研修体系構築・見直しに影響を与えていることが明らかになった。表3-11にあるように、1機関当たりの研修部門の正規職員数の平均が7.1人であるのに対し、人材センターとの兼務人数の平均は1.9人である。このことから考えると、求職者への窓口業務等を行いながら、研修を企画している職員もおり、部門全体として、研修体系を構築・見直す機会を持ってない現状も垣間見られる。

以上のように、研修体系に関する課題には、カテゴリが相互に関係しあっているが、特に重要な課題は、【実施機関内の研修体系】と【関係機関等との連携】である。

以下、この主要な二つのカテゴリを中心に考察を深めていく。

## 2. 関係機関等との連携に基づく研修体系見直しの必要性

「研修体系」の定義としては、企業等の教育訓練においては、「個別の研修コースや施策について、実施する目的や意義、階層別研修や職能別研修などの別、対象者の役職階層や職種、参加人員と選別方法、実施期間や実施場所といったものを定めたもの」(鈴木 1996)<sup>237</sup>であると定義されている。福祉分野においては、全社協が作成した「福祉の『職場研修』マニュアル」(全社協 1995)<sup>238</sup>において、職場レベルの研修体系について、「タテ軸に研修対象者(階層や職種)、ヨコ軸に研修形態(OJT、OFF-JT、SDS)をおいて構想する」と定義されているが、都道府県レベルの研修体系については、統一した見解が示されていない。

そのため、研修実施機関をはじめ、行政、種別協議会、職能団体等が独自の研修体系で研修事業を実施しており、機関同士の連携が取られていない場合が多いため、都道府県レベルの視点からみると、研修対象・研修内容が不均衡に点在し、効果・効率的に研修事業が展開されているとは言い難い状況となっている。こうした状況は、調査結果からも明らか

<sup>237</sup>鈴木伸一『社内研修の実際』日本経済出版社 1996 pp.25-26

<sup>238</sup>全国社会福祉協議会『福祉の「職場研修」マニュアル』1995 p.13

かなように、研修実施機関において確実に認識されている。しかし、現在においても、いくつかの都道府県で検討が始められているが、依然として課題のまま置き去りにされている。その理由としては、【行政からの委託による影響】や【その他】にあったような、人材センターとの兼務による財源及び職員の減少等が考えられる。しかし、多様化・複雑化する福祉・介護ニーズに対応するためには、職員への人材育成が喫緊の課題であり、第一義的に考え対策を講じていく必要がある。

都道府県レベルの研修事業における、共通基盤としての研修体系の確立のためには、回答にもあったように、まずは、「それぞれの研修の位置づけと役割分担の明確化」をすることが必要であろう。そして、新福祉人材確保指針に明記されたように、効率的な研修ができるようなキャリアパスを設定し、「各階層に応じた到達目標と研修メニューを整理」し、「将来のキャリアデザインを描けるような研修体系の検討」が必要である。

具体的には、研修体系の「構造」と「内容」の二つの視点から、都道府県レベルの研修事業を整理していく必要があるということである。実際には、受講者の研修段階や職位に求められる能力・機能を明確化し、それに基づく学習内容の設定をすることが重要となる。そのためには、①関係機関が連携し役割や研修内容を明確にすること、②関係機関等の特性を反映した研修を行い、高い専門性を持つ人材育成を目指すこと、が求められる。こうした関係機関の連携のためには、A 県のような福祉研修実施団体共同ホームページの構築等、ICT を活用した情報収集・共有・伝達の仕組みづくりも今後さらに検討される必要がある。

本節では、都道府県レベルの社会福祉研修事業における研修体系の課題について、内容分析から抽出された7つのカテゴリについて検討を行った結果、3つの示唆を得ることができた。

- ①福祉・介護サービス分野における「研修体系」の定義・構築方法を明確化し、全ての関係者が共通認識として持つこと
- ②研修体系の構築・見直しについては、研修実施機関と行政をはじめとする関係機関が連携し協働して行うこと
- ③構築した研修体系は、職員のニーズ及び現状に合致しているか定期的にモニタリングを行うこと

このような視点から研修体系を整備し、都道府県レベルの研修事業における共通基盤が構築されることにより、職場研修の方向性が明示され、職員の生涯を通じた「学習の履歴（カリキュラム）」が形づくられていくと考えられる。

## 第4章 カリキュラムデザインによる福祉の職場研修カリキュラムの構築の実際

### 第1節 モデル事業の概要

#### 1. モデル事業の目的

本章では、職場研修カリキュラムの構築方法の実際について、モデル事業を通し検討していく。

カリキュラムの構造原理についてはスコープ・シーケンス理論に則り、カリキュラムデザインの手法としては、CUDBASの方法を援用し、長尾(1987)の指摘した、カリキュラムデザインのプロセスにおける、当事者・関係者の協力を重要視した事業展開を目指した。

つまり、「キャリアパスに対応した生涯研修体系の構築」から、「職場研修カリキュラムを内包したキャリアパスの構築」を目指し、①段階の設定が明確であり、②求める能力が明確でかつカテゴリ化等の整理ができており、③研修体系(年間研修計画)の構築・改善に活用ができる、職場研修カリキュラムの構築を目標とする。

#### 2. A県社会福祉協議会「キャリアマネージャー養成課程」について

A県では、前述した「福祉・介護サービス従事者のキャリアパスモデル及び研修体系検討委員会」の実態調査結果等を踏まえ、2012年度から福祉職員生涯研修を実施している。この生涯研修は、全ての福祉・介護サービス従事者に共通して求められる資質能力の向上を目的に、キャリアパスモデルに対応した各課程で構成されている。

本章では、前述したカリキュラムデザインの理論に基づいて、職場研修カリキュラム作成のモデル事業として実施した、A県社会福祉協議会「キャリアマネージャー養成課程」の演習成果について検討していく。

研修の性質上、受講者には混乱しないようキャリアパスという1つの表現で通しているが、モデル事業に関する記述で用いる「キャリアパス」という用語は、「職場研修カリキュラム」を基盤とし、それを内包するものとして再定義しておく。

本課程では、事業所の現状に合わせた実効性のある職場研修カリキュラムの作成方法、活用方法について、基礎から実践的に学ぶことを目的とし、グループワークのプロセスの中で、他事業所との情報交換や自己の人材育成担当者としての役割・課題に気づくこともねらいとしている。受講対象者は、生涯研修の第3段階(チームリーダー、主任等)及び第4段階(管理者、施設長等)の間に位置づけられる職員であり、人事や人材育成担当者である(図4-1)<sup>239</sup>。筆者は2012年度から講師を担当している。

受講者の属性については、男性が50%、女性が50%であり、所属する施設種別の内訳は、高齢者施設が89箇所(80.9%)、障害者施設が5箇所(4.5%)、社会福祉協議会が5箇所(4.5%)、病院が8箇所(7.3%)、生活保護施設が1箇所(0.9%)、その他が2箇所(1.8%)であった。

各課程の基本的なプログラム構成は、2日間となっており、1日目に段階ごとに求められる基本的な役割を確認し、実践課題を設定、その後、職場実践を1ヶ月程度行い、2日目に職場実践のふりかえり、まとめをすることになっている。「キャリアマネージャー養成課程」についても、同様の流れで実施した(図4-2)。

<sup>239</sup> A県社会福祉協議会『きやりあねっと 福祉研修ガイド2013』2013年 p.13

まず、1日目の講義においては、キャリアパスに対応した人材育成のあり方、職場研修カリキュラムを基盤としたキャリアパス作成のポイントについて説明し、午後の演習では、各段階に求められる能力を書き出し、グループワークにおいてカテゴリ化を行い、キャリアパスのたたき台を作成した。その後、1日目で作成したキャリアパスのたたき台をベースに、各職場（チーム）で2日目の研修までの約1ヶ月でキャリアパスの改良を行い、2日目の演習において、意見交換、キャリアパス作成プロセスの評価を行い、午後のグループワークにおいてさらなる改良を加えた。キャリアパスで扱う能力の範囲としては、様々な種別の受講者がいるため、全ての職種に共通する能力（主に組織性に関する能力）で作成することとした。

### 『福祉職員生涯研修』研修課程

階層	受講対象者		受講イメージ	研修で学ぶ主な内容
第4・5段階	<b>管理者専門</b> 管理者、施設長、 上級管理者等	①福祉・介護サービス事業所 (1日間) ②保育所等 (1日間)	毎年受講 	・基本理念の徹底 ・業務、サービスの改善と改革
	<b>管理者基礎</b> 管理者、施設長、 上級管理者等	○種別共通 (2日間)	管理者就任初年度 	・基本理念の徹底 ・管理者としてのリーダーシップ ・人材育成環境の整備と推進 ・労務管理とコンプライアンス
第3段階		<b>キャリアマネージャー養成課程</b> 人事、人材育成、 職場研修担当者	担当者が受講 	・人材育成制度の考え方 ・課題設定 ・課題の振り返り ・キャリアマネージャーの役割
	<b>リーダー課程</b> チームリーダー、 主任、係長等 及びその候補者	○種別共通 (2日間)	役職就任初年度 	・福祉サービスの理念と指導的職員の役割 ・職場の問題解決 ・チームリーダーのためのリスクマネジメント
第2段階	<b>中堅職員課程</b> 入職後3～7年程度 の節目の職員	①高齢、障害福祉 (2日間) ②児童福祉施設 (1日間) ③児童館・児童クラブ職員 (1日間) ④保育所等 (1日間) ⑤小規模施設スタッフ (2日間)	業務経験 3年～7年 	・チームケアの理念と中堅職員の役割 ・業務課題の解決 ・小規模施設の理念
第1段階	<b>新任職員課程</b> 入職概ね2年以内 の職員対象	①福祉・介護サービス事業所 (2日間) ②保育所等 (2日間)	採用初年度 	・福祉の倫理と基本理念 ・職場のマナーとコミュニケーション ・組織の一員としてのメンバーシップ ・私のキャリアアップ計画づくり

図 4-33 A県社会福祉協議会「福祉職員生涯研修」における「キャリアマネージャー養成課程」の位置づけ（赤枠）

1日目で作成したキャリアパスのたたき台は、A県社協事務局がデータ化し、受講者にメールで送信した。そして2日目の研修日までに課題として改良したキャリアパスを受講者が事務局に返信する、という流れで実施した。研修時に示したキャリアパス作成の手順は図4-3の通りである。

まず、手順1として、グループに1枚模造紙を用意し、5つの段階を設定した。1日目のキャリアパスのたたき台作成における段階の設定については、A県が導入している全社協の生涯研修体系に倣い、5段階に設定した。課題の実施時においては、各職場の状況に合わせた段階の設定をしてもらうこととした。

次に、手順2として、付箋紙に、全ての職種に共通する、段階ごとの職員に求められる能力について、「何ができるか」「何を知っているか」「どんな態度が取れるか」という視点から、1枚に1つの内容を書き、文末表現は、「～ができる」「～を知っている」等にした。

手順3では、第一段階から順に、能力カードを似た内容で分け、カテゴリを作成した。そして、手順4において、模造紙に、段階毎に能力カードを優先度の高いものから順に並べ、キャリアパスのたたき台を作成した(図4-4)。

また、キャリアパス作成時には、以下の内容に注意するよう、ポイントを示した。①評価ができるように、できる限り「具体的な」表現にする、②一文に2つ以上の要素を入れない、③言葉の定義を明確にする、④タテ(段階ごと)のつながりをつくる、⑤ヨコ(カテゴリ)のつながりをつくる。

これらの注意点は、キャリアパスの活用を前提としたものである。段階ごとに記載された、求められる能力は、そのまま評価項目や研修目的に活用することが想定される。そのため、職員全員が共通理解できるような言葉を使い、その定義を明確化しておく必要がある。必要であれば、用語集を作成するなど、共通のものさしとして使用できるような工夫が求められる。

また、カリキュラム理論に基づき、各カテゴリにおいて、能力項目が段階(シーケンス)に沿って上昇していくように設定されていることも重要である。カテゴリ(スコープ)については、職員が共通して学ぶべき内容が網羅されているか、能力項目とカテゴリ名がマッチしているか、が作成のポイントとなる。

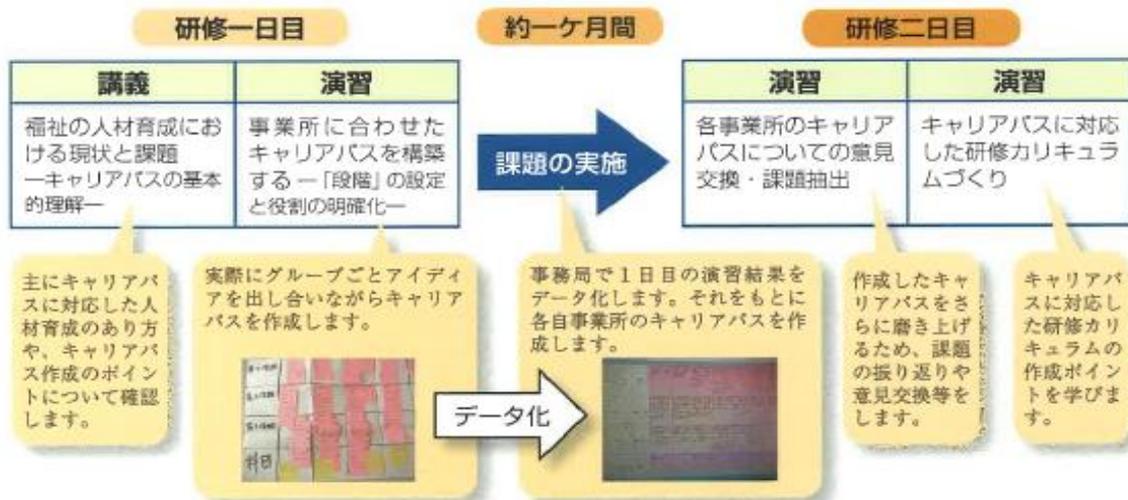


図 4-34 「キャリアマネージャー養成課程」の流れ



## 研修成果の一例(カリキュラムの構造を内包したキャリアパス)

段階的に学べるよう項目間の関連性があるか(シーケンス)	段階	小規模事業所	対応役職	職務内容(職種共通)							資格	必要経過年数	給与	備考	
		第5段階	第3段階	所長	①法人の理念を踏まえた施設の方向性が示せる。(施設の内外) ②施設の安定的な経営ができる。 ③施設の目標が設定できる。	①職場環境を整える。 ②適切な職員配置をする。	①各業務間が働きやすい体制をつくる。 ②施設内で良好なコミュニケーションがとれる環境を整える。 ③自身が話しやすい、話されやすい雰囲気をつくる。	①地域に法人の活動の普及・啓発を図る。 ②他機関、行政と連携・連携ができる。	①計画的な職員採用をする。 ②適切な人事評価をする。	経営課題の発見・分析、解決のための施策を立てる。	①法令を遵守した経営をする。 ②危機管理体制の構築と運用、改善。 ③方針の設定	①制度の構築と運用、改善をする。 ②適切な人事が行える。 ③適切な評価ができる。 ④適切な労務管理、経営管理ができる。	①社会福祉施設長資格 ②社会福祉士 ③サービス管理責任者 ④相談支援専門員 ※①は必須	5年～	年齢給 + 115,000 ~ 255,000
	第4段階	第2段階	所長(2)次長	①必要なモノ・コト、足りないモノ・コトが提案できる。 ②法人の理念を周知徹底できる。 ③サービスの質の維持向上に努める。 ④施設長業務の代行。	①グループの状況を把握する。 ②職場の問題の分析、改善に努める。	①各業務間が働きやすい体制の提案をする。 ②施設長の意思を職員に伝え、周知できる。 ③職員の意思を上位者に適切に伝える。	連携・協働できる機関の把握と提案をする。	研修計画(プログラム)の立案・実施・評価。	①あるべき姿と現状を把握し、問題として提案する。 ②サービスの質の管理	①法令の把握と推進が出来る。 ②危機管理の把握と対策の推進、予防の管理をする。	①適切な制度の運用をする。 ②組織の現状を把握し、改善等を提案する。	①社会福祉施設長資格 ②社会福祉士 ③サービス管理責任者 ④相談支援専門員	5年～	年齢給 + 80,000 ~ 130,000	①実習指導者講習 ②課題別専門研修会 ③ジョブコーチ養成研修
	第3段階	第1段階	グループ長(主任)	①法人の理念に沿った行動・指導ができる。 ②個別支援計画の作成・進捗が指導できる。	①グループ職員の体調管理ができる。 ②部下の目標に対して助言・指導を行う。	①他の職員の見本となるような行動をとる。 ②グループの目標設定ができる。 ③働きやすい雰囲気づくりができる(話が聞ける)。	①地域資源を活用できる。 ②他グループの力を活用できる。	職員教育をするための知識、技術の習得ができる。	①あるべき姿が提示できる。 ②職場の課題・さらによくする点を見つけていく。 ③業務の目標を立てる。	①苦情の対応をする。解決に向け行動をする。 ②法令についての知識を高め実践できる。	施設の組織、制度、規定を理解する。	①社会福祉士 ②サービス管理責任者 ③相談支援専門員	3年～	年齢給 + 60,000 ~ 110,000	①中堅職員研修 ②相談支援従事者初任者研修 ③サービス管理責任者研修
	第2段階	パート	職員(一般)(嘱託)	①法人の理念を理解する。 ②個別支援計画の作成に参加する。 ③利用者・家族に自分を覚えてもらう。	①自分自身の目標を持ち、具体的に行動できる。 ②目標を達成するための知識、技術の向上を図る。 ③楽しく働くために必要なことを洗い出す。	①職場のルールを指導する。 ②上司、先輩の指示がなくとも自ら判断し行動できる。 ③報告・連絡・相談の仕方を教えられる。 ④チームで働ける。	①他グループの仕事を理解し、協力できる。 ②地域の資源と協力できる。	①自分の役割を理解する。 ②必要な研修を効率よく受ける。 ③知り得た知識を実践に活かす。	①仕事の問題点、課題を見つけ解決しようとする。 ②問題点を見つめられる。	①苦情への対応の仕方、流れを知り、初期対応ができる。 ②どんな法令があるか教えられる。	施設の組織、制度、規定を理解する。	①社会福祉士	3年未満	パート 700 ~ 900	①新任職員研修 ②フォローアップ研修
	第1段階	パート	職員(新任)(嘱託)	①法人の理念を覚える。 ②どんなサービスを提供しているかを知っている。 ③個別支援計画を知る。 ④利用者・家族の顔を知る(家族構成を知る)。	①自分自身の目標が特定できる。 ②自分のグループの仕事内容を理解する。 ③業務に必要な制度を理解する。 ④欠席をしない、体調の自己管理ができる。 ⑤楽しんで働く。	①職場のルールを守る。 ②報告・連絡・相談ができる。 ③挨拶ができる。 ④上司、先輩職員の指示に従う。 ⑤笑顔が出せる。 ⑥言葉遣いを丁寧に。 ⑦誰とでも(気持ちよく)話せる。	①他グループの仕事内容を知る。 ②地域の資源を知る。	必要な研修を受け、必要な知識、マナーを身につける。	①職場の課題・問題を洗い出すことの必要性を知る。 ②記録がかけられる。	①苦情はなぜ出るのかを知る。 ②どんな法令があるのか知る。	施設の組織、制度、規定を知る。		3年未満	パート 700 ~ 900	
	求められる能力・機能(学習の範囲)			福祉サービスの倫理と基本理念	セルフマネジメント	メンバーシップ・リーダーシップ	他職種連携・地域協働	人材育成	業務課題の解決と実践研究	リスクマネジメント	組織運営・管理				

学ぶべき内容が網羅されているか(スコープ)

図 4-36 「キャリアマネージャー養成課程」受講者の職場が作成したキャリアパスの例(赤字=課題作成期間に修正した箇所)

### 3. 研修受講者の受講動機・研修後の感想

2013年度のA県社協の研修ガイドでは、「キャリアマネージャー養成課程」について特集を組み、前年度の受講者の声を掲載している<sup>240</sup>。

#### (1)B 多機能型事業所 次長

##### ①受講の動機・職場の現状

「職員一人ひとりが自分の仕事に『やりがい』や『誇り』をもって働き続けられる職場にするために、法人として職員に将来の道標を示すことは、非常に大切なことと考えております。そして、法人側は、職員の資質向上と定着を望み、職員側は、職場の将来を見通し、安定した生活を望む。それを共有し、その橋渡しとなるものが『キャリアパス』と考え、受講しました。」

##### ②研修を受けてみて

「この研修を受け、法人のキャリアパス案をつくることで、法人として望む職員像を目に見える形で提示することができたこと。また、職員にその概要を伝えることで、『自分の将来像を描く指針』となり、『やる気』につながるという声が出てきたことは、大きな成果だと思います。」

今後、現在存在している給与体系と整合性を持たせながら、職員が『やる気』をもって、ステップアップをしていける環境づくりを、法人として取り組みたいと思います。」

#### (2)C 特別養護老人ホーム 副施設長

##### ①受講の動機・職場の現状

「『個と組織を生かす』理念のもと、平成17年より等級制度・評価制度・賃金制度・育成制度・雇用制度の5本柱を中心に人事制度改革に取り組み、法人が期待するメッセージを具体的に表し、頑張った職員が報われる制度づくりに取り組んでまいりました。しかしながら、施設間のサービスの質に格差が歴然とあることを踏まえ、私たち介護の責任者の役割を自らが具体的に考えると共に、新人の育成に力を注ぐために育成プログラムの作成や研修体系の整備を行っております。」

##### ②研修を受けてみて

「法人の各施設の介護責任者が同じ研修を受けることの大切さや、研修作成にあたって気を付ける事などを共通の認識を持てたことが大きな成果だったと思っています。研修体制の確立に向け検討段階ではありますが、今後も引き続き夢や希望が叶えられる職場づくりを目指し取り組みたいと思います。」

こうした感想からは、キャリアパスを「自分の将来を描く指針」として、また「やる気」につながるものとして前向きに捉えている様子、研修受講や研修企画のエビデンスとして活用している様子が把握された。つまり、人材育成の基準を「見える化」することによって、職員の仕事に対するモチベーションも向上してく効果が期待される。

次節では、演習成果をカリキュラムデザインの視点から分析することにより、研修企画や人事評価等で活用できるキャリアパスの構築方法について検討していきたい。

<sup>240</sup> A県社会福祉協議会 前掲書 p.15

## 第2節 福祉の職場研修カリキュラムにおけるシーケンスの検討

全社協は、前述したように、職務階層の設定については、業務経験年数ではなく当該階層の職員に必要とされる役割・機能に着目して行うこととし、5段階に設定している。

この5つの段階及び求められる能力は、報告書の中でイメージとして示されているため、そのままカリキュラムを作成する際の指標として使うには限界がある。また、段階設定のエビデンスとして実施したヒアリング調査についても、調査対象は11箇所であり、先進的な取り組みをしている事業所であるとはいえ、業界全体に適用させる指標を示すには、確固たるエビデンスとして位置づけることは難しい<sup>241</sup>。

そこで、本節では、A県「キャリアマネージャー養成課程」の受講者が所属する各事業所が作成したキャリアパスについて、カリキュラムの構造原理としてのスコープ・シーケンス理論に基づき、段階（シーケンス）としての全社協の示した5段階の求める能力の特徴を、職員の視点から検証していきたい。

### I. 研究方法

#### 1. 分析の枠組み

全社協が示した各段階の求める能力の特徴について、カリキュラムの構造原理であるスコープ・シーケンス理論に基づいて整理し、段階設定の明確化について検討を行う。

#### 2. 調査の目的及び方法

キャリアパスにおける段階ごとに求められる共通能力の特徴を明らかにするために、2012年度、2013年度に実施した、A県「キャリアマネージャー養成課程」受講者が、課題として職場に持ち帰り作成したキャリアパス110箇所分を対象に分析を行った。

#### 3. 倫理的配慮

データの使用については、研修時に受講者に対し口頭で事業所名等の匿名化と情報管理の徹底について説明し、研修実施主体であるA県社会福祉協議会の承認を得た。

#### 4. 分析方法

データ化された能力項目を段階ごとに集約し、計量テキスト分析を行った。計量テキスト分析とは、計量的分析手法を用いてテキスト型データを整理または分析し、内容分析を行う方法である(樋口 2014)<sup>242</sup>。本研究では、樋口が開発した計量テキスト分析のソフトウェアであるKH Coder (ver. 2.b.30f)<sup>243</sup>を使用した。

計量分析をする利点としては、テキストデータを読んでいるだけでは気づかない、気づきにくいデータの「潜在的論理」を発見できる可能性があるとされている。文をいったん語に分解し、その語と語の間の連関の強さを元に、単語の使われる暗黙の意味構造を新たな「潜在的論理」として、いわば文法のように取り出し、データ理解の枠組みとして用いる。こうした分析により、文章を読んでいるだけでは分からない新たな発想、発見を得ることができる(川端 2003)<sup>244</sup>。

#### 5. 結果

---

<sup>241</sup>全社協『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～』2009 pp.40-41

<sup>242</sup> 樋口耕一『社会調査のための計量テキスト分析』ナカニシヤ出版 2014 p.15

<sup>243</sup> KH Coder は樋口氏が科学研究費補助金および立命館大学研究推進プログラムによる助成を受けた研究成果の一部であり、現在700件以上の論文で分析ツールとして使用されている。

<sup>244</sup> 川端亮「宗教の計量的分析—真如苑を事例として」大阪大学大学院人間科学研究科博士論文 2003 p.41

KH Coder のコマンドである「共起ネットワーク（最少出現数<sup>245</sup>35）」を用いて、各段階の能力項目の分析を行ったところ、図 4-5～4-9 の結果が得られた。「共起ネットワーク」においては、つながりのある語は線で結ばれ、その強さは線の太さで示される。また、数の多かった語については、大きい円で示される。さらに、比較的強くお互いに結び付いている部分については、グループ分け（サブグラフ検出）され、色分けされている。各段階の結果は、以下の通りである。

### 1) 第1段階（新任職員）

第1段階の能力項目は、2,312 個であり、抽出語は 14,916 個であった。出現数上位の語は、名詞においては、自分 (99)、職場 (98)、理念 (98) であり、サ変名詞においては、理解 (221)、仕事 (118)、報告 (85)、複合名詞では、利用者 (140)、体調管理 (62)、社会人 (53)、動詞では、知る (586)、覚える (266)、守る (75) であった。

共起ネットワークにおいては、「知る」「理解」「覚える」という3つの語が、他の語との結びつきが強かった。

### 2) 第2段階（一般職員）

第2段階の能力項目は、2,041 個であり、抽出語は 14,555 個であった。出現数上位の語は、名詞においては、自分 (101)、業務 (90)、目標 (84) であり、サ変名詞においては、理解 (442)、行動 (148)、仕事 (123)、複合名詞では、利用者 (90)、他種職 (47)、知識・技術 (30)、動詞では、知る (60)、出来る (58) であった。

共起ネットワークにおいては、「理解」「自分」「目標」という3つの語が、他の語との結びつきが強かった。

### 3) 第3段階（主任）

第3段階の能力項目は、1,989 個であり、抽出語は 15,025 個であった。出現数上位の語は、名詞においては、職員 (150)、部下 (117)、チーム (116) であり、サ変名詞においては、指導 (363)、行動 (154)、対応 (118)、複合名詞では、利用者 (38)、チームリーダー (28)、研修計画 (25)、動詞では、沿う (89)、出来る (69)、行う (63) であった。

共起ネットワークにおいては、「指導」「助言」「課題」という3つの語が、他の語との結びつきが強かった。

### 4) 第4段階（部門管理者）

第4段階の能力項目は、1,676 個であり、抽出語数は 14,508 個であった。出現数上位の語は、名詞においては、職員 (139)、職場 (91)、理念 (78) であり、サ変名詞においては、指導 (140)、管理 (134)、把握 (125)、複合名詞においては、研修計画 (43)、職場環境 (29)、施設長 (22)、動詞においては、行う (58)、沿う (54)、働く (48) であった。

共起ネットワークにおいては、「提案」「改善」「把握」という3つの語が、他の語との結びつきが強かった。

### 5) 第5段階（施設長）

第5段階の能力項目は、1,223 個であり、抽出語は 9,135 個であった。出現数上位の語は、名詞においては、法人 (87)、職員 (81)、環境 (65) であり、サ変名詞においては、施設 (99)、改善 (61)、組織 (56)、複合名詞においては、方向性 (31)、職場環境 (28)、危機管理 (22)、動詞においては、整える (88)、行う (52)、図る (49) であった。

共起ネットワークにおいては、「施設」「整える」「行う」という3つの語が、他の語との結びつきが強かった。

---

<sup>245</sup>出現回数 (term frequency) とは、それぞれの語がデータ全体で何回出現していたのかを意味する。

第1段階（新任職員）2,312項目（抽出語数14,916）

	名詞	サ変名詞	複合名詞	動詞	
1	自分	99理解	221利用者	140知る	586
2	職場	98仕事	118体調管理	62覚える	266
3	理念	98報告	85社会人	53守る	75
4	目標	94相談	71事業所	38分かる	61
5	法人	77連絡	68業務内容	37受ける	45
6	名前	75挨拶	64仕事内容	31行う	44
7	苦情	73組織	59人間関係	30学ぶ	39
8	ルール	72研修	56自分自身	24持つ	37
9	業務	69指示	53言葉使い	23聞く	36
10	上司	68対応	52法人理念	22守れる	30
11	職員	64参加	45キャリアパス	18取り組む	28
12	マナー	63施設	44健康管理	18従う	24
13	内容	49記録	39自己目標	18持てる	21
14	笑顔	48質問	32個人情報	15出来る	21
15	地域	35自覚	29担当業務	14付ける	17
16	家族	34行動	28サービス内容	13書ける	16
17	コミュニケーション	33指導	27基礎知識	13着ける	15
18	基本	33遅刻	24社会資源	13決める	13
19	事故	31あいさつ	20就業規則	13出る	12
20	自己	29設定	17感染症	10立てる	12
21	言葉遣い	28確認	15基本的業務	10沿う	11
22	先輩	26欠勤	15組織図	10取れる	11
23	職種	25助言	15提出書類	10起こる	9
24	知識	25サービス	13提出物	10関わる	8
25	役割	24遂行	13事故報告	9見つける	8
26	法令	21電話	13重要性	9申出る	8
27	流れ	21管理	10職業倫理	9得る	8
28	身だしなみ	20掃除	10協調性	8行える	7
29	体調	20努力	10入居者	8心掛ける	7
30	制度	18話	9個別支援計画	7生じる	7

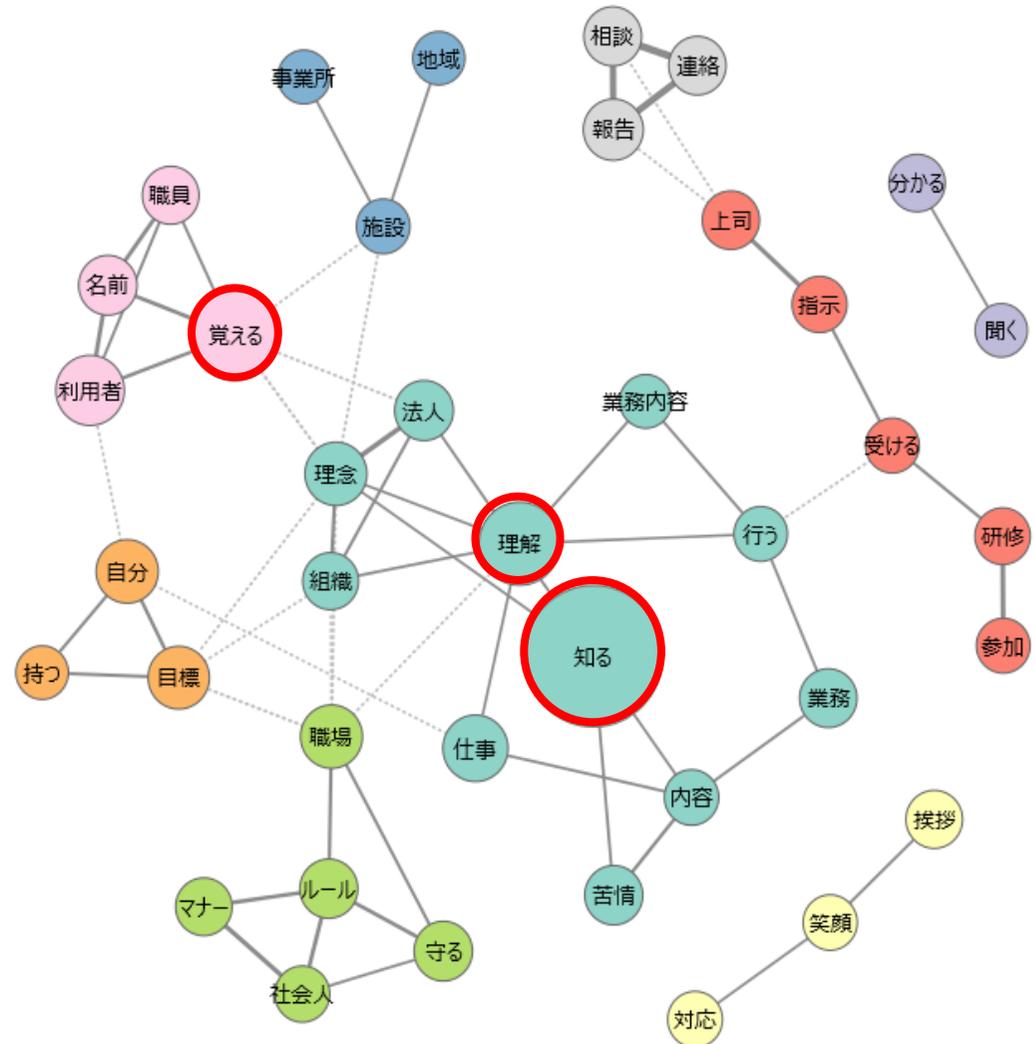


図 4-37 第1段階主要語の共起ネットワーク（最少出現数35）

第2段階（一般職員）2,041項目（抽出語数 14,555）

	名詞	サ変名詞	複合名詞	動詞	
1	自分	101理解	442利用者	90知る	60
2	業務	90行動	148他職種	47出来る	58
3	目標	84仕事	123知識・技術	30持つ	49
4	職場	83研修	75報告・連絡・相談	29分かる	38
5	理念	70対応	74初期対応	25受ける	37
6	法人	62実践	70緊急時	23沿う	34
7	チーム	60参加	68社会人	23守る	34
8	役割	58指導	57業務内容	22教える	31
9	苦情	51連携	45新人職員	20立てる	25
10	後輩	49協力	39積極的	20応じる	21
11	上司	41向上	34人間関係	18活かす	21
12	家族	36指示	30必要性	18行う	21
13	地域	36組織	25報・連・相	18着ける	20
14	内容	35把握	25自分自身	17学ぶ	19
15	ルール	34実行	23地域資源	17向ける	18
16	一員	32記録	20キャリアパス	14図る	18
17	責任	32助言	20自己目標	14気づく	16
18	知識	29遂行	20就業規則	14見つける	16
19	課題	21解決	17担当業務	14持てる	16
20	コミュニケーション	20支援	17苦情・事故	12図れる	16
21	ニーズ	17相談	17仕事内容	12憶える	12
22	マナー	17報告	16助言・指導	12基づく	12
23	職員	17挨拶	15対応方法	12努める	12
24	流れ	17応対	15研修会	11働く	12
25	ストレス	16施設	15個別支援計画	11与える	12
26	リスク	16判断	15ルール・マナー	10気付く	11
27	見本	14サービス	14一時対応	10言える	11
28	マニュアル	13活用	14基本的	10振り返る	11
29	方法	13説明	14基本理念	10付ける	11
30	事故	12関係	13災害時	10合う	10

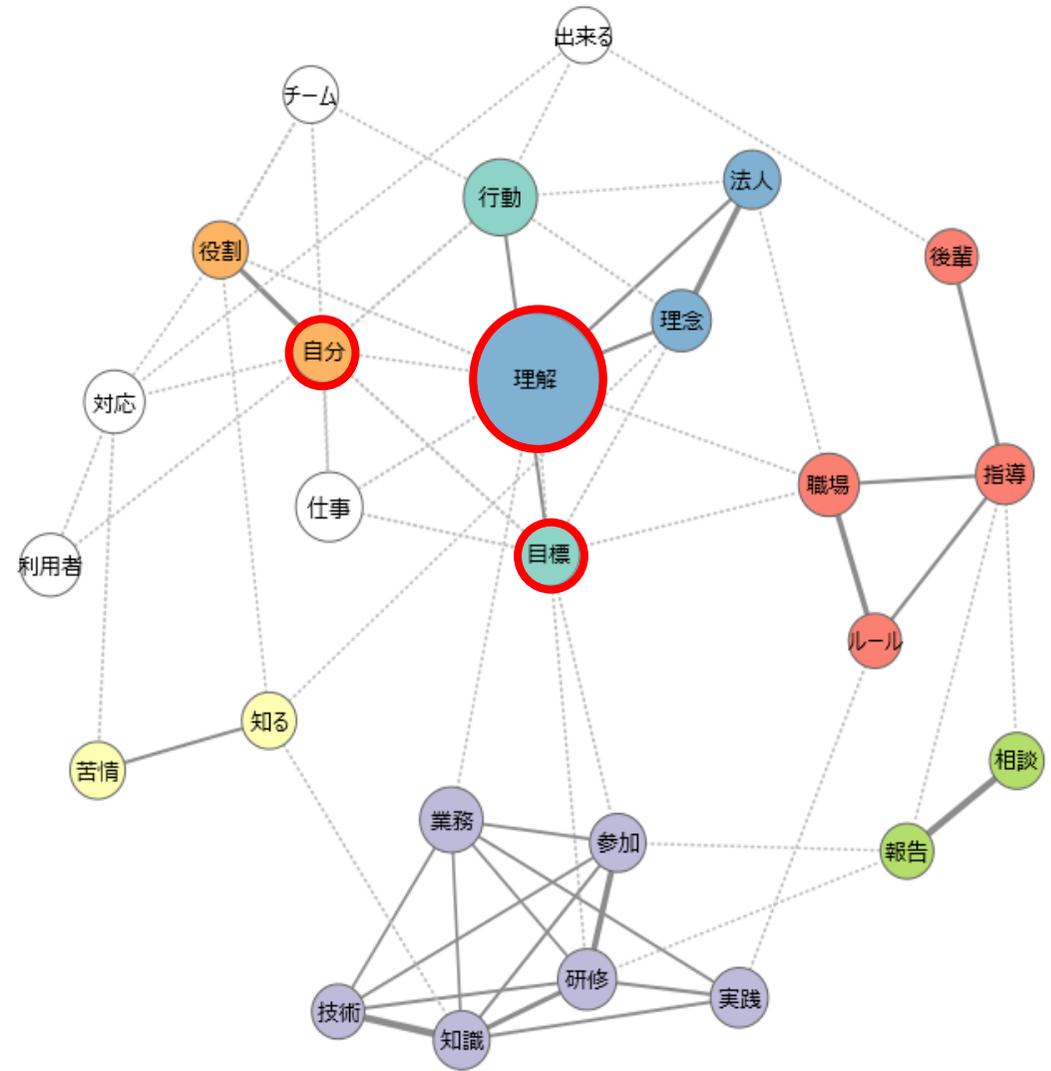


図 4-38 第2段階主要語の共起ネットワーク (最少出現数 35)

第3段階（主任）1,989項目（抽出語数 15,025）

	名詞	サ変名詞	複合名詞	動詞
1	職員	150	指導	363
2	部下	117	行動	154
3	チーム	116	対応	118
4	業務	102	理解	98
5	理念	98	助言	77
6	苦情	87	指示	57
7	目標	87	連携	51
8	職場	76	活用	50
9	技術	61	仕事	43
10	知識	56	相談	43
11	法人	55	研修	42
12	事故	51	調整	40
13	見本	47	把握	39
14	職種	45	実践	38
15	課題	43	評価	38
16	地域	39	解決	37
17	ルール	37	提案	35
18	後輩	32	説明	31
19	役割	32	組織	31
20	リーダーシップ	30	管理	30
21	家族	30	アドバイス	28
22	マナー	29	報告	27
23	上司	26	参加	23
24	体調	25	遂行	21
25	リスク	22	協力	20
26	部署	21	周知	20
27	制度	19	連絡	19
28	責任	18	企画	18
29	ボランティア	17	対策	18
30	手本	15	支援	17
			利用者	38
			チームリーダー	28
			研修計画	25
			信頼関係	25
			体調管理	22
			接遇	21
			職員教育	20
			法人理念	17
			問題点	17
			キャリアパス	16
			業務改善	16
			問題解決	16
			社会人	15
			チームメンバー	14
			地域資源	14
			必要性	14
			個別支援計画	13
			社会資源	12
			就業規則	12
			リスクマネジメント	11
			関係機関	11
			業務内容	11
			実習生	10
			資格取得	9
			人間関係	9
			福祉サービス	9
			目標達成	9
			メンタルヘルス	8
			課題解決	8
			改善策	8
			沿う	89
			出来る	69
			行う	63
			基づく	42
			向ける	40
			教える	33
			立てる	32
			伝える	30
			持つ	26
			取れる	22
			努める	20
			働く	18
			取り組む	17
			図る	17
			立つ	17
			高める	15
			築く	15
			聞く	15
			作る	14
			得る	13
			学ぶ	12
			出す	12
			目指す	12
			守る	11
			活かす	10
			見つける	10
			考える	10
			受ける	10
			付ける	10
			気付く	9

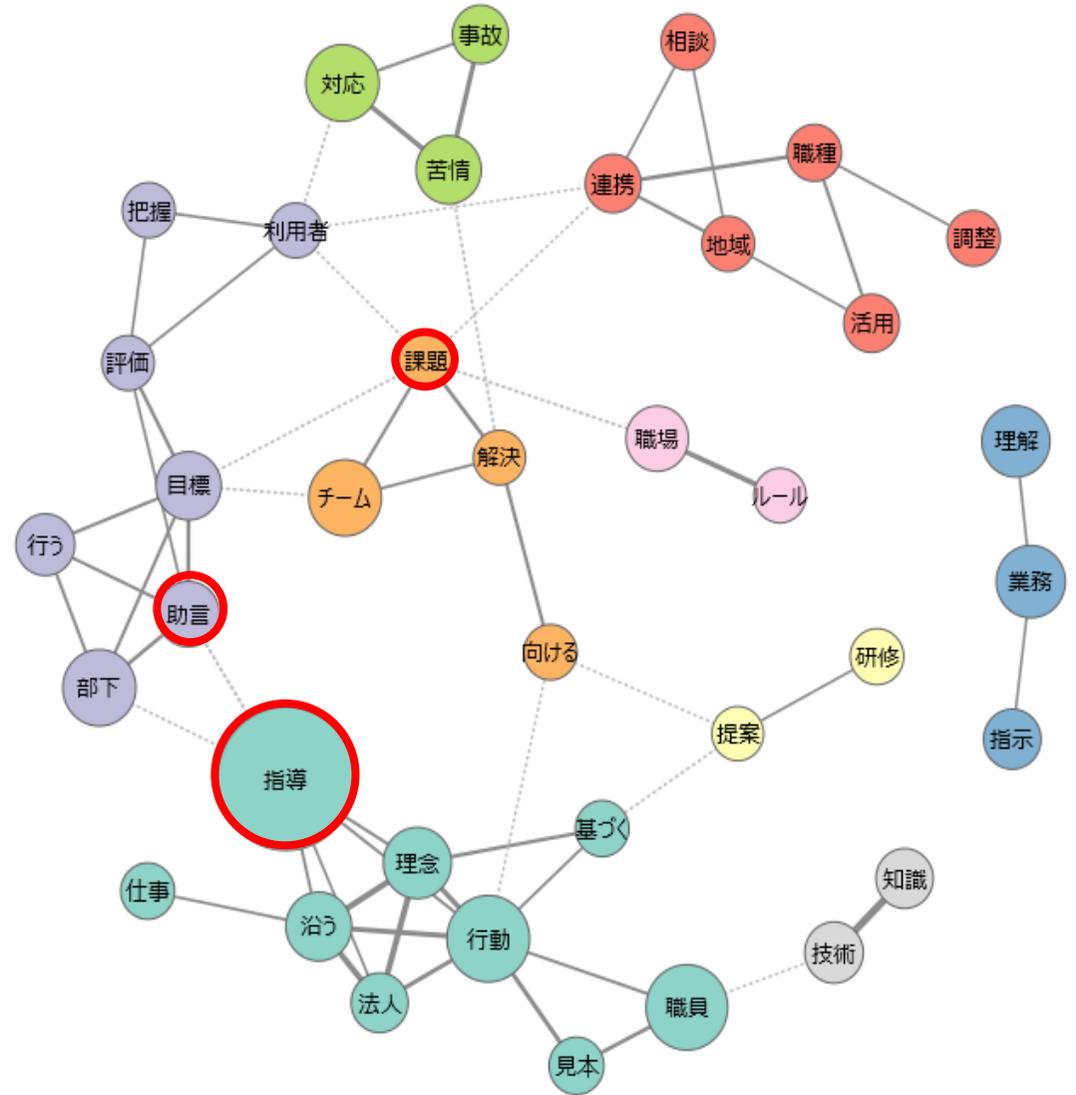


図 4-39 第3段階主要語の共起ネットワーク（最少出現数 35）



第5段階（施設長） 1,223 項目（抽出語数 9,135）

	名詞	サ変名詞	複合名詞	動詞				
1	法人	87	施設	99	方向性	31	整える	88
2	職員	81	改善	61	職場環境	28	行う	52
3	環境	65	組織	56	危機管理	22	図る	49
4	地域	64	管理	49	職員配置	22	立てる	48
5	理念	57	経営	47	法人理念	22	作る	34
6	方針	46	指導	43	改善策	19	出来る	29
7	行政	36	連携	42	施設運営	17	働く	26
8	制度	34	構築	41	人材育成	17	示せる	21
9	目標	33	把握	40	人事評価	17	努める	20
10	体制	29	決定	35	運営環境	13	踏まえる	18
11	リーダーシップ	24	設定	35	自主性	13	持つ	17
12	機関	20	運営	31	経営管理	12	示す	17
13	部下	19	評価	26	目標設定	12	沿う	16
14	苦情	18	対応	25	連携体制	12	考える	11
15	職場	18	向上	24	人材配置	11	伝える	11
16	責任	17	運用	23	リスクマネジメント	10	育つ	10
17	法令	17	指示	19	改善向上	10	応じる	10
18	業務	16	研修	18	環境づくり	10	基づく	9
19	指針	13	計画	17	事業計画	10	行える	9
20	コミュニケーション	12	遂行	16	職員採用	10	受ける	8
21	長期	11	整備	16	法令順守	10	話す	8
22	マニュアル	10	調整	15	周知徹底	9	決める	7
23	人材	10	理解	15	人材確保	9	知る	7
24	トップ	9	活動	14	接遇	9	働ける	7
25	ビジョン	9	作成	14	利用者	9	取れる	6
26	マナー	9	実施	13	労働環境	9	守る	6
27	事故	9	実践	13	研修計画	8	立つ	6
28	現場	8	尊重	13	研修体制	8	スる	5
29	笑顔	8	徹底	13	事業所	8	学ぶ	5
30	リスク	7	発揮	13	人事管理	8	取り組む	5

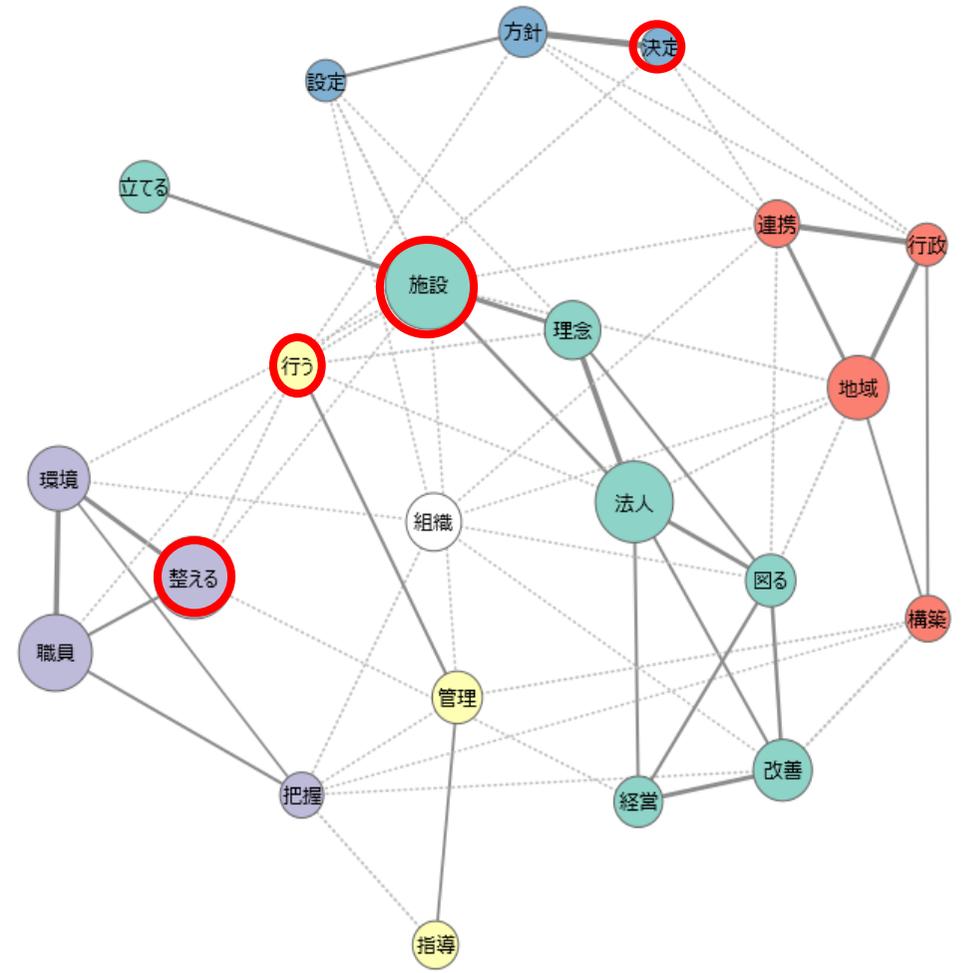


図 4-41 第5段階主要語の共起ネットワーク（最少出現数 35）

## II. 考察

全社協は、シーケンスとしての職務階層の設定について、業務経験年数ではなく当該階層の職員に必要とされる役割・機能に着目して行うこととしている。つまり、段階に求められる能力を基準として設定するということになる。

カリキュラム編成論において、シーケンスをどのように設定するか、その配列原理について論じられてきており (Goodlad 1992、Bereiter 1992)<sup>246</sup>、一般的な配列原理として、以下のように整理されている (平野 2011)<sup>247</sup>。①論理的な順序、簡単なことから難しいことへ、②具体的なことから抽象的なことへ、③熟知度の順 (既知のものから未知のものへ)、④単純なことから複雑なことへ、⑤学習の先行要件が事前に学習されるようにする、⑥部分から全体へあるいはその逆、⑦時間軸に沿う、⑧理解やかかわりの同心的拡大、である。

本研究では、以上の視点を参考にしながら、学習者である職員自らが作成した能力項目を分析することにより、現場から積み上げていくカリキュラム編成の骨組みとなる、シーケンスの在り方について、全社協の示した「職務階層と求められる機能のイメージ」(全社協 2009)<sup>248</sup>と比較しながら考察していく。

### 1. 第1段階(新任職員)に求められる能力の特徴

第1段階において、象徴的な語は「知る」「覚える」であった。この段階の特徴を「知る・覚えるレベル」と名付けることとする。

他の語とのつながりから、求められる能力として文章化すると、以下のような項目が作成できた。「仕事や業務、苦情の内容を知る」「法人や組織の理念を理解する」「職場のルールを守る」「社会人としてのマナーを守る」「上司の指示を受け業務を行う」「研修に参加する」「報告・連絡・相談をする」「利用者・職員の名前を覚える」「自分の目標を持つ」である。

これらの能力を全社協の示したものと比較すると、上司の指導・教育を受けながら業務を行うという、第1段階の組織の中での立ち位置や、組織の理念を理解し、職場のルール、社会人としてのマナーを遵守するといった基本的なあり方については、ほぼ一致した。ただ、調査結果では、仕事や業務、苦情に対しては「知る」、法人や組織の理念については「理解」が使われていることから、この2語を意識的に使い分ける必要があると考えられる。

理解と同義語の「わかる(解る)」については、佐伯胖(1982)<sup>249</sup>、波多野完治(1987)<sup>250</sup>らの研究があるが、国宗(2010)は、『わかる』とは、外部からの情報を取捨選択し、変形し操作を加え、先行知識を含んで自ら再構成して得られた心的状態である。<sup>251</sup>と定義し、「わかる」ということは「わかる主体」の変化をも含むとしている。

こうした視点から2語をみると、「知る」は外部からの情報を獲得するレベル、「理解」は、その情報を取捨選択し、業務に活かせるよう再構成するレベル、ということができよう。つまり、調査結果において示されたように、法人や組織の理念といった、明確化かつ形式知化されている部分については、早期の段階から理解をすることが可能であり、一方、

<sup>246</sup> Goodlad, J. I. and Z. Su Organization of the curriculum. In Philip W. Jackson(ed.) Handbook of research on curriculum. New York: Macmillan Publishing company. 1992. p.330

Bereiter, C. and M. Scardamalia Cognition and curriculum. In Philip W. Jackson (ed.) Handbook of research on curriculum. New York: Macmillan Publishing company. 1992. p.531.

<sup>247</sup>平野朝久「オープン教育の立場に立つ授業の基礎」『東京学芸大学紀要』総合教育科学系 62(1) p.50

<sup>248</sup>全国社会福祉協議会『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～』2009 p.15

<sup>249</sup>佐伯胖「序章 “わかること” の心理学」佐伯胖編『認知心理学講座 3 推論と理解』東大出版会 1982

<sup>250</sup>波多野完治『授業の心理学』小学館 1987

<sup>251</sup> 国宗進、吉田明史他「わかる数学の授業を構築するための基礎研究—小中高接続の重点化を通して—」日本学術振興会科学研究費補助金・基盤研究 (A)研究成果報告書 2010 p.150

福祉専門職の業務の大半を占める暗黙知の部分については、第1段階においては、まずは「知る」ことを優先するという流れが考えられる。

シーケンスの差異化は、動詞、サ変名詞を意図的に使い分けることにより明確化できる。キャリアパスの能力項目は、暗黙知を含む業務内容等を形式知化したものであるため、ことばの定義を慎重に行う必要がある。

## 2. 第2段階（一般職員）に求められる能力の特徴

第2段階において、象徴的な語は「理解」「自分」であった。第1段階では、指示がないと円滑な業務ができない場面もあったが、この段階になると、自分の仕事の意味を理解し、担当業務を自らの力で達成できる、というレベルになる。そのため、この段階の特徴を「理解・自立レベル」と名付けることとする。

他の語とのつながりから、求められる能力項目を作成すると、「チームにおける自分の役割を理解する」「仕事の目標を理解する」「法人の理念を理解し行動する」「利用者への対応を自分でできる」「苦情を知り対応することができる」「職場のルールを理解し後輩を指導できる」「研修に参加し、知識・技術を業務に活かすことができる」といった項目ができた。

上記の内容は、全社協の示した機能とほぼ一致しているが、調査結果からは、自分の仕事の範囲を超えた能力項目はあまりみられず、全社協の示した「職業人としての自分の将来像を設定し、具体化する」といったような、キャリアアップ等の将来展望を意識した項目は作成することが難しかった。

## 3. 第3段階（主任）に求められる能力の特徴

第3段階において、象徴的な語は「指導」「助言」であった。特に「指導」は語の中で最も多く出現しており、他の語とのつながりも強い。そのため、この段階の特徴を「指導・助言レベル」と名付けることとする。

他の語とのつながりから、求められる能力項目を作成すると、「法人の理念に基づいて行動するよう指導する」「職員の見本となるような行動をする」「部下に対し助言することができる」「チームの目標を設定し課題解決ができる」「業務を理解し指示する」「苦情や事故の対応ができる」「地域の社会資源との連携・調整ができる」「研修を提案することができる」といった項目が作成できた。

全社協の項目と比較すると、チームのリーダーとして指導や助言を行い、目標を立て課題解決に取り組み、部下に対してのモデルとしての役割を担う、という基本的な方向性は一致しているが、調査結果では、全社協が示しているスーパーバイザーとしての位置付けまでは至らず、管理的機能・支持的機能・教育的機能の3つを意識した、人材育成に関する踏み込んだ表現は見受けられなかった。また、部下への指導等に関する項目はあるが、全社協が示した「上位者の業務を補佐・支援する」という、自分の上の段階の能力項目を意識した内容は見受けられなかった。

さらに、全社協の項目にある「研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る」についても、調査結果においては、研修の場での学びにとどまり、福祉現場においては、研究活動や発表等が知識・技術等の向上において有効であるとの認識が、余り根付いていないことが明らかとなった。

## 4. 第4段階（部門管理者）に求められる能力の特徴

第4段階において、象徴的な語は「提案」「改善」であった。この段階を「提案・改善レベル」と名付けることとする。

他の語とのつながりから求められる能力項目を作成すると、「職場の課題を分析し改善を行う」「サービスの質の向上に努める」「法令や職員の状況を把握し、業務の改善を提案できる」「法人の理念に沿った指導をする」「苦情対応への助言を行う」「研修計画を立案し、評価する」「地域の社会資源と連携する」「業務のマニュアルを作成する」といった項目が

作成できた。

「提案」という語に関しては、第5段階の施設長等が最終決定者であることから、それに対しての提案という意味付けになっている。提案するためには、職員の意見や職場環境等の現状の「把握」が必要であり、その現状の中から課題を抽出する力が必要となる。全社協の項目には、「把握」ではなく「判断」ということばがあるが、調査結果からは、まずは職場全体の現状・課題を把握する必要があるとの認識が示された。また、研修に関する項目も見られるが、本研究のモデル事業である「キャリアマネージャー養成課程」の受講対象者は第3・4段階であることを考えると、研修だけでなく、キャリアパスの作成・改善にも言及した項目を盛り込む必要があると考える。

## 5. 第5段階（施設長）に求められる能力の特徴

第5段階において象徴的な語は「整える」「行う」「決定」であった。この段階を「整備・決定レベル」と名付けることとする。

他の語とのつながりから求められる能力項目を作成すると、「施設の方針を立て、決定する」「職場環境を整える」「法人の理念に基づき経営の改善を図る」「行政や地域の社会資源との連携を構築する」「組織の管理・指導を行う」といった項目が作成できた。

第1段階の能力項目数が2,338であったのに対し、第5段階では1,245と半減している。キャリアパス作成の演習中も、第5段階の施設長等に求められる能力について、なかなか思い浮かばずに行き詰ってしまう、という場面が多くあった。第5段階の施設長等が、明確な人材育成理念を打ち出し、職員と共に職場における教育・学習環境を整備していれば、演習に参加した人材育成担当者たちは、迷うことなく能力項目を書き出すことができたであろう。1か月間の職場での改良においても、施設長自らの意見を入れられたところもあるが、多くは職員たちからの要望としての能力項目となっている。

項目自体は、概ね全社協の示した内容と合致しているが、「必要な権限委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整える。」という全社協の項目にあるような、権限移譲や部下の自主性といった発想は、調査結果からみられず、キャリアパス作成を通して、施設長等の意識改革を行っていく必要があるといえる。

以上のように、各段階の特徴について整理してきたが、カリキュラム編成論におけるシーケンスの配列原理 (Goodlad 1992, Bereiter 1992) の視点から考察すると(表4-1)、全社協の示した「職務階層と求められる機能のイメージ」では、ヒアリング(11箇所)を基に作成されているものの、本研究のような計量テキスト分析等を行っていないため、第一段階から抽象度が高く、②具体的なことから抽象的なことへ、という原理に沿っていると言いがたい。また、⑤学習の先行要件が事前に学習されるようにする、についても、全社協のイメージは、当該段階における機能を優先的に記述しており、学習のレディネスという視点が余り感じられない。

一方、調査結果から示された段階の特徴と能力については、行動目標として記述しているため、具体的であり、段階が進むにつれて抽象的な表現が多くなってきている。また、先の段階を見越した能力項目の記述を心掛けているため、段階ごとの能力につながりがあり、段階的に能力が身につけられる設定となっている。

各段階の特徴の導き方として、全社協は演繹的方法、本研究は帰納的方法であるといえる。全社協の示した段階の特徴は、福祉人材における「あるべき姿」であり、本研究において明らかにした特徴は、実際に「福祉職場の考える能力」である。全社協の示した特徴はエビデンスが弱く、絶対的指標になるのは難しい。また、本研究については、対象施設が110箇所であるため、さらに多くの分野におけるデータを収集し、福祉分野において普遍的に活用できる基準を作成していく必要がある。さらに、実態分析と共に、全社協の示した段階の特徴がどのくらい福祉職場において有効なのか、効果の検証も行っていく必要がある。

表 4-26 全社協の示した「職務階層と求められる機能のイメージ」と本研究における調査結果から示された段階の特徴・能力の比較

全社協の示した「職務階層と求められる機能のイメージ」			調査結果から示された段階の特徴と能力	
職務階層	役職名称	求められる機能	段階の特徴	求められる能力
第5段階 トップマネジメン トリーダー・シニア マネージャー（上級 管理者）	施設長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運営統括責任者として、自組織の目標を設定し、計画を立てて遂行する</li> <li>・ 必要な権限委譲を行い、部下の自主性を尊重して自律的な組織運営環境を整える</li> <li>・ 人材育成、組織改革、法令遵守の徹底などを通じて、自組織を改善・向上させる</li> <li>・ 自らの公益性を理解し、他機関や行政に働きかけ、連携・協働を通じて地域の福祉向上に貢献する</li> <li>・ 所属する法人全体の経営の安定と改善に寄与する</li> </ul>	整備・決定レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設の方針を立て、決定する</li> <li>・ 職場環境を整える</li> <li>・ 法人の理念に基づき経営の改善を図る</li> <li>・ 行政や地域の社会資源との連携を構築する</li> <li>・ 組織の管理・指導を行う</li> </ul>
第4段階 マネジメン トリーダー、マネ ージャー（管 理者）	部副管理者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員の育成と労務管理を通じて組織の強化を図る</li> <li>・ 提供するサービスの質の維持・向上に努める</li> <li>・ 経営環境を理解し、上位者の業務を代行する</li> <li>・ 他部門や地域の関係機関と連携・協働する</li> <li>・ 教育研修プログラムを開発・実施・評価する</li> </ul>	提案・改善レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職場の課題を分析し改善を行う</li> <li>・ サービスの質の向上に努める</li> <li>・ 法令や職員の状況を把握し、業務の改善を提案できる</li> <li>・ 法人の理念に沿った指導をする</li> <li>・ 苦情対応への助言を行う</li> <li>・ 研修計画を立案し、評価する</li> <li>・ 地域の社会資源と連携する</li> <li>・ 業務のマニュアルを作成する</li> </ul>

第3段階	チームリーダー、リーダー（職員Ⅲ）	主任	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームのリーダーとして、メンバー間の信頼関係を築く</li> <li>・チームの目標を立て、課題解決に取り組む</li> <li>・上位者の業務を補佐・支援する</li> <li>・当該分野の高度かつ適切な技術を身につけ、同僚・後輩に対してのモデルとしての役割を担う</li> <li>・地域資源を活用して業務に取り組む</li> <li>・教育指導者（スーパーバイザー）として、指導・育成等の役割を果たす</li> <li>・研究活動や発表などを通じて知識・技術等の向上を図る</li> </ul>	指導・助言レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人の理念に基づいて行動するよう指導する</li> <li>・職員の見本となるような行動をする</li> <li>・部下に対し助言することができる</li> <li>・チームの目標を設定し課題解決ができる</li> <li>・業務を理解し指示する</li> <li>・苦情や事故の対応ができる</li> <li>・地域の社会資源との連携・調整ができる</li> <li>・研修を提案することができる</li> </ul>
第2段階	メンバーⅡ、スタッフⅡ（職員Ⅱ）	一般職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の中での自分の役割を理解し、担当業務を遂行する</li> <li>・職場の課題を発見し、チームの一員として課題の解決に努める</li> <li>・地域資源の活用方法を理解する</li> <li>・後輩を育てるという視点を持って、助言・指導を行う</li> <li>・業務の遂行に必要な専門的知識・技術等の向上を図る</li> <li>・職業人としての自分の将来像を設定し、具体化する</li> </ul>	理解・自立レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームにおける自分の役割を理解する</li> <li>・仕事の目標を理解する</li> <li>・法人の理念を理解し行動する</li> <li>・利用者への対応を自分でできる</li> <li>・苦情を知り対応することができる</li> <li>・職場のルールを理解し後輩を指導できる</li> <li>・研修に参加し、知識・技術を業務に活かすことができる</li> </ul>
第1段階	メンバーⅠ、スタッフⅠ（職員Ⅰ）	新任職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指導・教育を受けつつ、担当業務を安全・的確に行う</li> <li>・組織・職場の理念と目標を理解する</li> <li>・担当業務に必要な制度や法令等を理解する</li> <li>・組織内の人間関係を良好にする</li> <li>・福祉の仕事を理解し、自己目標の設定に努める</li> <li>・仕事から生じるストレスを理解し、対処方法を身につける</li> <li>・福祉・介護サービス従事者としてのルール・マナーを遵守する</li> </ul>	知る・覚えるレベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事や業務の内容を知ることができる</li> <li>・苦情の内容を知ることができる</li> <li>・法人や組織の理念を理解することができる</li> <li>・職場のルールを守ることができる</li> <li>・社会人としてのマナーを守ることができる</li> <li>・上司の指示を受け業務を行うことができる</li> <li>・研修に参加することができる</li> <li>・報告・連絡・相談をすることができる</li> <li>・利用者・職員の名前を覚えることができる</li> <li>・自分の目標を持つことができる</li> </ul>

### 第3節 福祉の職場研修カリキュラムにおけるスコープの検討

全国社会福祉協議会（以下全社協）は、福祉専門職に求められる能力の全体を、「資格横断的なスキル（共通研修ニーズ）」「種別分野ごとに必要とされるスキル」「機能分野ごとに必要とされるスキル」の3つに整理している（表4-2）。そして、キャリアパスにおける能力の範囲（スコープ）については、「資格横断的なスキル（共通研修ニーズ）」に限定し（表4-2 網掛け部分）、段階ごとに研修カリキュラムの検討を行っている。本研究においても、福祉・介護サービス従事者に共通する能力を対象にキャリアパスの構築を検討しているため、全社協と同様の範囲において、スコープの設定の在り方について検討を行っていくこととする。

20年度「研修体系モデル」から		資格横断的なスキル (共通研修ニーズ)	種別分野ごとに 必要とされるスキル	機能分野ごとに 必要とされるスキル
段階	役職イメージ			
第5段階	事業所全体の統括者	ステップⅤ 研修		
第4段階	部門の責任者/ 熟練者/教育指導者	ステップⅣ 研修		
第3段階	チーム活動の企画・ 指導・調整・評価等	ステップⅢ 研修		
第2段階	新任職員のロールモデル	ステップⅡ 研修		
第1段階	指導・指示を受け、安全 な実践を行う (新任職員)	ステップⅠ 研修		

表 4-27 全社協の扱う能力の範囲（網掛け部分）

全社協『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～』2009 p.15

全社協は、第3章で述べたように、スコープを8科目とし、基軸科目として「キャリアデザインとセルフマネジメント」、基礎科目として「福祉サービスの倫理と基本理念」「メンバーシップ・リーダーシップ」、啓発科目として「人材育成・能力開発」「業務課題の解決と実践研究」「リスクマネジメント」「多職種連携・地域協働」「組織運営管理」を設定している。

本節においては、前節のシーケンスの分析と同様、職員の目線に立ち、学習ニーズの範囲について検討し、科目設定の在り方について考察する。

#### I. 研究方法

##### 1. 分析の枠組み

各事業所が作成したキャリアパスにおけるカテゴリの傾向を元に、全社協が示した科目とその内容について検証を行うことを通し、カリキュラムデザインにおけるスコープの設

定について検討を行う。

## 2. 調査の目的及び方法

前節と同様、キャリアパスにおける学習カテゴリ（科目）を明らかにするために、2012年度、2013年度に実施した、A県「キャリアマネージャー養成課程」受講者が、課題として職場に持ち帰り作成したキャリアパス 110箇所分に記載されたカテゴリを対象に分析を行った。

## 3. 倫理的配慮

データの使用については、研修時に受講者に対し口頭で事業所名等の匿名化と情報管理の徹底について説明し、研修実施主体であるA県社会福祉協議会の承認を得た。

## 4. 分析方法

キャリアパスに記載された学習カテゴリを、110箇所分集約し、計量テキスト分析を行った。本研究においても、計量テキスト分析のソフトウェアであるKH Coder (ver. 2.b.30f)を使用した。

## 5. 結果

分析対象とするカテゴリの記述は421項目であり、抽出語数は840であった。名詞が多かった語は、チームワーク(33)、マナー(22)、理念(22)、ルール(13)、法人(13)、目標(13)であった。また、サ変名詞が多かった語は、理解(22)、共有(6)、解決(5)、連携(5)であった。複合名詞が多かった語は、リスクマネジメント(42)、人材育成(29)、セルフマネジメント(21)、自己啓発(19)、社会人(15)、接遇(15)であった。

KH Coderのコマンドである「階層的クラスタ分析(最少出現数5)」を用いて、各段階の能力項目の分析を行ったところ、図4-10の結果が得られた。この分析方法では、出現パターンの似通った組み合わせの抽出が可能であり、その結果はデンドログラム(樹状図)で示される。クラスタ化法については、Ward法で行った。デンドログラムに添えてある棒グラフは、それぞれの語の出現回数を示している<sup>252</sup>。

## II. 考察

分析結果(図4-10)を、全社協の示した科目及び内容<sup>253</sup>と比較した(表4-3)。以下、科目ごとに内容の検討を行っていく。

### 1. 「キャリアデザインとセルフマネジメント」

全社協が示した「キャリアデザインとセルフマネジメント」における内容は、キャリアデザイン、身体の健康管理、ストレスマネジメント、モチベーションマネジメントであり、分析結果から導きだされた関わりのあるカテゴリは、セルフマネジメント、目標設定であった。この目標設定については、共起ネットワークの分析結果によると、個人とのつながりが最も強かったため、このカテゴリに分類した。

また、分析結果では、キャリアデザイン、モチベーションマネジメントに関する語は抽出されず、心と体、個人の目標設定といった、セルフマネジメントに限定した内容となっ

<sup>252</sup>樋口耕一『社会調査のための計量テキスト分析』ナカニシヤ出版 2014 p.154

<sup>253</sup>全社協『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～』2009 pp.26-33

ていた。このことから、福祉現場における、自らのキャリアに対する視点の脆弱さが浮き彫りとなった。本科目は、生涯研修課程において基軸科目として位置づけられ、全社協はキャリアデザインを、「自らのキャリアを自律的にデザインする力」<sup>254</sup>として定義しているが、個人レベルの課題としてだけでなく、まずは、施設長や人材育成担当者に対する研修会等で、キャリアデザインやキャリアパスの意味、必要性について周知するなど、福祉職場に自らのキャリアを意識化する文化を根付かせていくことが当面の課題であるといえる。

## 2. 「福祉サービスの倫理と基本理念」

この科目においては、福祉サービスの倫理と基本理念（尊厳の保持・権利擁護）、利用者・家族の理解と支援、福祉サービスの基礎と実践がその内容として示されており、分析結果では、利用者・家族との連携、倫理・基本理念、福祉サービス・基本理念、が関連のあるカテゴリとして抽出され、概ね内容が一致した。

## 3. 「メンバーシップ・リーダーシップ」

この科目においては、コミュニケーション技術、メンバーシップの理解と実践、リーダーシップの理解と実践が内容として位置づけられており、分析結果では、リーダーシップ、コミュニケーションが関連のあるカテゴリとして抽出された。

リーダーシップについては、福祉職場において理解が浸透しているが、メンバーシップについては、あまり馴染みのない表現であることが明らかとなった。全社協は、チームワークを形成するためにはメンバーシップが不可欠としており、メンバーシップ、リーダーシップ、チームワークといった概念について明確化し、福祉現場に浸透させていく必要があると考えられる。

## 4. 「人材育成・能力開発」

この科目においては、エルダー・チューター制度、ファシリテーター養成、部下の育成と能力開発が内容として位置づけられているが、分析結果では、人材育成のみが関連のあるカテゴリとして抽出された。事業所によっては、エルダー・チューター制度等を取り入れ、活用しているところもあるが、調査結果からは、定着が進んでいるとはいえない現状が明らかとなった。講義等における理論的な説明だけでなく、具体的にどのように体制を構築し、どのような効果があるのか、実践的な研修内容が求められているといえよう。また、この科目においては、職場におけるキャリアパス構築に関する内容を位置づける必要がある。人材育成・能力開発の推進のためには、その俯瞰図となるキャリアパスの構築が不可欠であり、その方法論の伝達のためには、A県のように、施設長や人材育成担当者を対象とした、キャリアパスの構築方法に関する研修の実施が必要となる。

## 5. 「業務課題の解決と実践研究」

この科目においては、業務課題の発見と分析、業務課題への対応、実践研究の推進がその内容として位置づけられているが、分析結果では、業務内容の理解、業務遂行・実践、といった理解・実施レベルに留まり、業務を振り返り、課題を抽出し、対応策を考えるとという発展レベルにまで言及したカテゴリは存在しなかった。

この結果から、福祉現場においては、業務課題を抽出するという発想、さらに研究を行い実践につなげるという習慣が形成されにくい状況にあることが示唆された。「人材育成・

---

<sup>254</sup> 全社協「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課程の実施に向けて」2011年p.24

能力開発」と同様、この科目についても、職場内の研修では限界があるため、都道府県レベルの研修プログラムにおいて、丁寧な内容構成が求められると考えられる。

## 6. 「リスクマネジメント」

この科目においては、事故等への対応、苦情の対応、コンプライアンスの理解と遵守、が内容として位置づけられており、分析結果では、リスクマネジメント、リスク管理、の2つが関連のあるカテゴリとして抽出された。

調査結果において、リスクマネジメントは最も出現数が多く、福祉職場において非常に関心の高い内容であるといえる。全社協の内容においては、コンプライアンスにまで踏み込んだものとなっているため、法人レベルでの遵守すべきルール of 徹底、マニュアル化なども求められている。福祉・介護サービスは無形であり、品質の管理が難しいため、組織における主体的な管理体制として、リスクマネジメントが実施できるような研修プログラムが求められているといえよう。

## 7. 「多職種連携・地域協働」

この科目においては、組織の中での多職種連携・協働、他組織や地域の専門職との連携・協働、地域におけるインフォーマルサービスとの連携・協働、が内容として示されており、分析結果では、チームワーク、情報共有、社会資源、地域連携、が関連するカテゴリとして抽出された。組織の中での多職種連携・協働については、分析結果においてはチームワークと表現されており、出現回数も多かった。組織内での連携・協働については、前述のメンバーシップ・リーダーシップの内容と重なる部分もあるため、言葉の定義の明確化及び科目間の整合性を図る必要がある。

## 8. 「組織運営管理」

この科目においては、労務の理解と管理の実践、人事制度の理解と組織への展開、財務の理解と経営への応用、が内容として位置づけられており、分析結果からは、法人のルール、組織運営、環境整備が、関連のあるカテゴリとして抽出された。組織運営管理に関しては、主に第4・5段階を対象とした内容となっているため、出現数は少なく、財務に関する視点は余り見られなかった。

また、キャリアパスと人事制度は密接な関係にあるため、キャリアパスを活用した人事評価方法等の研修プログラムを組み込む等、キャリアパス構築への動機づけが期待できる科目であるといえる。

## 9. その他

全社協の設定した8科目は、主に組織性に関する能力（共通能力）を対象に設定されているが、分析結果から明らかになったように、ことばの定義が曖昧であったり、認識が低かったりと、その科目を学習するレディネス（学習の準備性）が形成されていないカテゴリが存在している。

レディネス（readiness）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。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。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。Bruner,J.S.(1966)<sup>255</sup>は、「人は単にレディネスを待ちうけ

---

<sup>255</sup> Bruner,J.S. Toward a Theory of Instruction. Harvard Univ.Press 1966 9.29

るのではなく、レディネスを教授し、レディネスを作る機会を準備するべきである」としている。

広岡（1970）<sup>256</sup>は、正しいレディネスの考え方は、生理的な概念としてではなく、教育的な概念として捉えるべきであるとし、「先行する、より単純な知識や技能を十分に習得することによって、後行する、より高次な知識や技術を学習しうる心的素地の成立こそが、レディネスの真の意味である」としている。

全社協の科目に当てはまらなかったカテゴリとしては、社会人としての基本姿勢・マナー、接遇、業務内容の理解、業務遂行・実践等があげられる。特に、「社会人としてのマナー」は出現数も多かった。全社協の科目の中には特に位置づけられていないが、多くの職場がこの能力を掲げていることから考えると、現段階においては、経済産業省の提唱する「社会人基礎力」等を踏まえた、社会人としてのマナーの徹底が急務である。

「社会人基礎力」とは、「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力（12の能力要素）から構成されており、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として、経済産業省が2006年から提唱しているものである。

また、社会人基礎力は人材育成ツールとしても位置付けられ、「人の成長においては、『現実を認識し、将来を見据える』中で、『目標を立て、実行し、内省する』、これを『さらに次の目標につなげ、成長のPDCAサイクルをまわしていく』ことが重要である。この際、目標を『言葉』にし、自ら意識することで『立ち戻って考える』ことができ、また他者に共有することで『対話』が生まれ、『アドバイスやフィードバックを受ける』ことができる。」<sup>257</sup>としている。

つまり、この視点からキャリアパスのスコープについて考えると、福祉現場の認識が低かった「業務課題の解決と実践研究」における業務課題の発見と分析、業務課題への対応、実践研究の推進といった内容は、社会人基礎力というレディネスがあっこそ、初めて実現するということがいえる。社会人基礎力は、多様な人々とともに仕事を行っていく上で必要な基礎的な能力であり、学校教育、養成校教育等で培ってきた「基礎学力」「専門知識」の活用を促す役割も果たしている。自分が直面している状況を認識し、その状況に対する自分の対応能力の棚卸しを行い、どのような能力を発揮することがより有効なのか選択できるという、8科目で設定されている能力を「選択し活用していく力」の形成がまず求められている。

さらに、スコープの設定方法については、前述のシーケンスと同様、全社協は演繹的方法、本研究は帰納的方法であるといえる。「業務課題の解決と実践研究」という科目に象徴される、全社協の示した福祉人材における「あるべき姿」が、福祉職場でどの程度有効であるのか、複数の事例検討を通しながら検証していく必要がある。

---

<sup>256</sup>広岡亮蔵『ブルーナー研究』明治図書 1970 p.82

<sup>257</sup> 経済産業省経済産業政策局産業人材政策室「社会人基礎力育成の好事例の普及に関する調査」報告書 2014

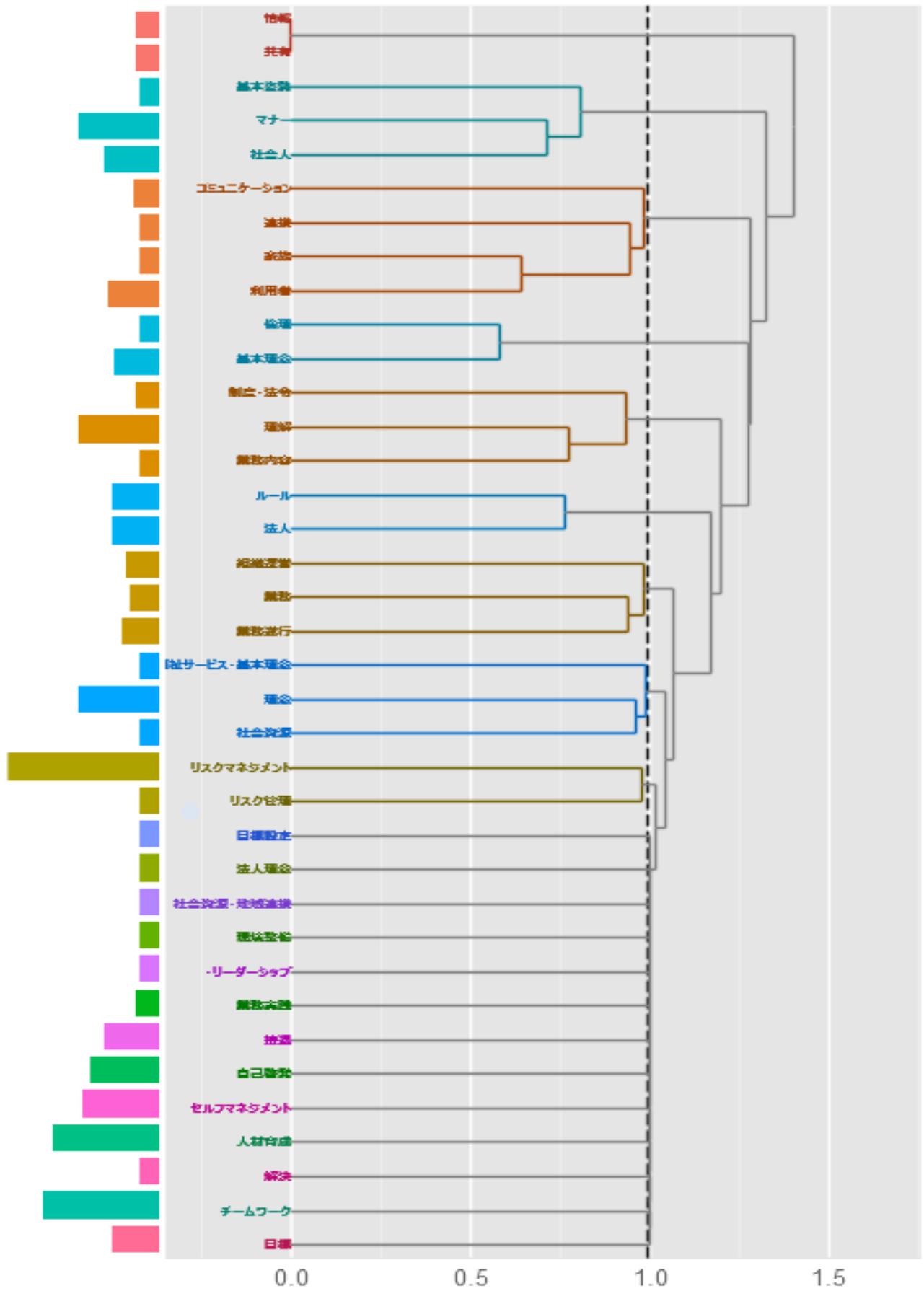


図 4-42 カテゴリの階層的クラスター分析（最少出現数5）

表 4-28 全社協の示した科目と分析結果から導き出されたカテゴリの比較

全社協の示した科目	科目に含まれる主な内容	分析結果から導き出されたカテゴリ
キャリアデザインとセルフマネジメント	キャリアデザイン 身体の健康管理 ストレスマネジメント モチベーションマネジメント	セルフマネジメント 目標設定
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（尊厳の保持・権利擁護） 利用者・家族の理解と支援 福祉サービスの基礎と実践	利用者・家族との連携 倫理・基本理念 福祉サービス・基本理念
メンバーシップ・リーダーシップ	コミュニケーション技術 メンバーシップの理解と実践 リーダーシップの理解と実践	リーダーシップ コミュニケーション
人材育成・能力開発	エルダー・チューター制度 ファシリテーター養成 部下の育成と能力開発	人材育成
業務課題の解決と実践研究	業務課題の発見と分析 業務課題への対応 実践研究の推進	—
リスクマネジメント	事故等への対応 苦情の対応 コンプライアンスの理解と遵守	リスクマネジメント リスク管理
多職種連携・地域協働	組織の中での多職種連携・協働、他組織や地域の専門職との連携・協働、地域におけるインフォーマルサービスとの連携・協働	チームワーク 情報共有 社会資源 地域連携
組織運営管理	労務の理解と管理の実践 人事制度の理解と組織への展開 財務の理解と経営への応用	法人のルール 組織運営 環境整備
全社協の科目の範囲に当てはまらなかったもの		
社会人としての基本姿勢・マナー、接遇、業務内容の理解、業務遂行・実践、制度・法令、法人理念		

## 第5章 福祉の職場研修カリキュラムマネジメントの実際

### 第1節 福祉の職場研修カリキュラム構築プロセスの評価

#### I. 研究方法

##### 1. 分析の枠組み

第4章第1節で説明したとおり、職場研修カリキュラム構築に関するモデル事業としてのA県「キャリアマネージャー養成課程」では、1日目の演習において作成したキャリアパスのたたき台を元に、1ヵ月間の期間を設け、受講者に職場の現状に合わせたキャリアパスの改良を課した。本節では、その1ヶ月間の取組みについて、特にそのプロセスに着目し、受講者の自己評価の結果について分析をしていきたい。

カリキュラム評価においては、測定やテストが個人を測ることを目的としているのに対し、「評価」は、システムのはたらきを点検し、その改善のための情報を与えることを目的とするとされている。つまり、カリキュラム評価は、カリキュラムをシステムとして捉えることから発展してきた概念であり、カリキュラムというシステムのはたらきを点検し、その結果をフィードバックし改善を行っていくことが目的となされている（日本カリキュラム学会 2005）<sup>258</sup>。

本節では、上記のカリキュラム評価の視点から、各事業所のカリキュラム構築のプロセスを点検し、カリキュラム改善への視点及び、職場や職員の人材育成に対する意識変容について考察していく。

##### 2. 調査の目的及び方法

研修2日目までの約1ヶ月間の、事業所でのキャリアパス構築のプロセスにおける課題、及び職員の意識変容について明らかにすることを目的とし、2012年度、2013年度受講生71名を対象に、質問紙調査（集合調査）を実施した。

質問項目は、①事業所の現状に合わせキャリアパスの作成状況、②各段階に求める能力の明確化、③チームでのキャリアパスの作成状況、④キャリアパスの周知・公表方法の明確化、⑤職場の人材育成に対する意識変容、⑥経営者の人材育成に対する意識変容、⑦キャリアマネージャー（人材育成担当者）の人材育成に対する意識変容、⑧キャリアパスの活用方法、である。①～⑦については、達成度を5段階で自己評価し、その理由及び今後の課題について記述した。⑧については、自由記述とした。

##### 3. 倫理的配慮

データの使用については、研修実施主体であるA県社会福祉協議会の承認を得た上で、研修時に受講者に対し口頭で事業所名等の匿名化と情報管理の徹底について説明し、協力の同意を得た。

##### 4. 分析方法

①～⑦の結果については、到達度の平均値、及び評価項目ごとに到達度の特徴について整理し、評価項目間の相関関係について分析した。⑧の結果については、KH Coder (ver. 2.b.30f)を用い、計量テキスト分析の手法である、多次元尺度構成法の3次元解析（最少出現数5）を行い、さらに、出現数の多かった語によるカテゴリ化を行なった。

##### 5. 結果

###### 1) 評価項目の平均値について（表5-1）

評価項目の平均値については、最も高かったものが「7. キャリアパスを作成すること

<sup>258</sup>日本カリキュラム学会『現代カリキュラム事典』2005 p.183

により、自己（キャリアマネージャー）の人材育成に対する意識を高めることができたか」3.47（SD0.76）であり、次いで「1. 事業所の現状に合わせたキャリアパスが作成できたか」2.70（SD0.75）、「2. 各段階に求める能力を明確化できたか」2.66（SD0.74）であった。

最も低かった項である、「4. キャリアパスの周知・公表方法を明確化することができたか」1.52 については、現段階では、キャリアパスを試行錯誤しながら作成しているのが現状であるため、評価が低くなることは予測していたが、「キャリアパス要件」にも明示されているように、キャリアパスは作成後、全ての職員に周知されることが望ましいため、その意識化を促すために、意図的に評価項目に加えている。

**表 5-29 キャリアパス構築プロセス評価尺度の記述統計  
n=51**

評価項目	平均値	SD
1. 事業所の現状に合わせたキャリアパスが作成できたか	2.70	0.75
2. 各段階に求める能力を明確化できたか	2.66	0.74
3. チームでキャリアパスの作成に取り組めたか	1.94	0.87
4. キャリアパスの周知・公表方法を明確化することができたか	1.52	0.78
5. キャリアパスを作成することにより、職場の人材育成に対する意識を高めることができたか	2.22	1.01
6. キャリアパスを作成することにより、経営者の人材育成に対する意識を高めることができたか	2.43	1.24
7. キャリアパスを作成することにより、自己（キャリアマネージャー）の人材育成に対する意識を高めることができたか	3.47	0.76

## 2) 各評価項目の結果について

### ① 「1. 事業所の現状に合わせたキャリアパスが作成できたか」(表 5-2)

5. 「達成度がとても高い」は0（0%）であり、4. 「達成度が高い」の回答数は9（14.1%）であった。評定の主な理由としては、「設立5年でまだキャリアパスが作成されていなかったため、新しく作る第一歩となった。」「施設において求められるスキルや知識を含むことができた。」「キャリアパスを構築するにあたって、ある程度、それぞれの部署を思い浮かべ場面を描くことができたので、各段階の内容を考えやすかったと思う。職種共通したものを書けたと思う。」であり、主な今後の課題は、「再度見直し、更に合ったものになるようにしていく。」「もっと詳しく各部署の現状を知る必要があると思った。また上の段階の職務内容も知る必要があると思う。」「現在、使っている個別研修計画チェックシート及び、その他書式へのキャリアパスシート項目の移行、理解しやすくする。」等であった。

3. 「達成度が中ぐらい」の回答数は、29（45.3%）であり、主な評定の理由は、「法人内の事業種が数多く存在しているため、共通項目を設定することが難しかった。」「職員（一般）については、経営年数含め、もう少し段階を増やす必要がある。」「現職場において、人の配置、役割等見ながら整理した。」「細部はまだ検討の必要があると思う。」「現状を考えな

がら、キャリアパスの作成をしたつもりだが、だんだん紙面上の理想になってしまった。」「カテゴリの範囲の明確化ができなかった。」であり、主な今後の課題は、「経験年数、保有資格によってできることを明確にする。その基準を満たした仕事を必要条件とする。」「段階的にキャリアを積み上げていく中、上位者に求められる能力と実際のところの差を埋めていくことが必要だと思う。」「一般職員と主任の間に主任補を加えるなど、現状に合わせた段階を増やしていく。」「まずは話し合う機会を作る。キャリアパスを作成するにあたって他人事にしないようにする。」「簡素化し、誰がみてもわかりやすい形にしたい。」等であった。

2. 「達成度が低い」の回答数は、24(37.5%)であり、評定の主な理由は、「大まかな枠組みでの仕分けはできたが、具体的な内容、現場での取り組みまでの内容にはなっていない。」「法人の現行のキャリアパスとグループ作成したキャリアパスの修正に悩んでしまった。」「第2段階の職員がほとんどいないので、その中で何年もの間同じ職務内容では差が生じてしまう。」「資格はともかく、経験年数が圧倒的に足りない。キャリアパスに沿った人事ができない。」であり、今後の主な課題は、「キャリアパスを職員会等でだし、職員の意見を聞き検討する。」「カテゴリの定義をしっかりと決め分類できるようにする。」「チーム（施設長、主任、副主任や中堅職員）により、事業所にあった具体的に実践できるものにする必要がある。」「事業所としてのキャリアパスとして、より具体化し、現場で生かし評価しやすいものとしていく。」等であった。

1. 「達成度がとても低い」の回答数は、2(3.1%)であり、主な理由は「自分自身、4月に施設異動をしてきて、まだ施設の実際が見えていない。」であり、今後の課題は、「自分の中で理解していきたいことを文章にし、現状に合わせたものを具体的に作成できるまでに学習していきたい。」「他の事業所の作成を参考にしたい。」等であった。

表 5-30 「1. 事業所の現状に合わせたキャリアパスが作成できたか」 n=51 (平均 2.70)

達成の度合い	回答数 (%)	評定の理由 (主なもの)	今後の課題 (主なもの)
5. 「達成度がとても高い」	0 (0%)	—	—
4. 「達成度が高い」	9 (14.1%)	「設立5年でまだキャリアパスが作成されていなかったため、新しく作る第一歩となった。」「施設において求められるスキルや知識を含むことができた。」「キャリアパスを構築するにあたって、ある程度、それぞれの部署を思い浮かべ場面を描くことができたので、各段階の内容を考えやすかったと思う。職種共通したものを書けたと思う。」	「再度見直し、更に合ったものになるようにしていく。」「もっと詳しく各部署の現状を知る必要があると思った。また上の段階の職務内容も知る必要があると思う。」「現在、使っている個別研修計画チェックシート及び、その他書式へのキャリアパスシート項目の移行、理解しやすくする。」
3. 「達成度が中ぐらい」	29 (45.3%)	「法人内の事業種が数多く存在しているため、共通項目を設定することが難しかった。」「職員（一般）については、経営年数含め、もう少し段階を増やす必要がある。」「現職場において、人の配置、役割等見ながら整理した。」「細部はまだ検討の必要があると思う。」「現状を考えながら、キャリ	「経験年数、保有資格によってできることを明確にする。その基準を満たした仕事を必要条件とする。」「段階的にキャリアを積み上げていく中、上位者に求められる能力と実際のところの差を埋めていくことが必要だと思う。」「一般職員と主任の間に主任補を加えるなど、現状に合わせた段階を増やしていく。」「まず

		アパスの作成をしたつもりだが、だんだん紙面上の理想になってしまった。」「カテゴリの範囲の明確化ができなかった。」	は話し合う機会を作る。キャリアパスを作成するにあたって他人事にしないようにする。」「簡素化し、誰がみてもわかりやすい形にした。」
2. 「達成度が低い」	24 (37.5%)	「大まかな枠組みでの仕分けはできたが、具体的な内容、現場での取り組みまでの内容にはなっていない。」「法人の現行のキャリアパスとグループ作成したキャリアパスの修正に悩んでしまった。」「第2段階の職員がほとんどいないので、その中で何年もの間同じ職務内容では差が生じてしまう。」「資格はともかく、経験年数が圧倒的に足りない。キャリアパスに沿った人事ができない。」	「キャリアパスを職員会等でだし、職員の意見を聞き検討する。」「カテゴリの定義をしっかりと決め分類できるようにする。」「チーム（施設長、主任、副主任や中堅職員）により、事業所にあった具体的に実践できるものにする必要がある。」「事業所としてのキャリアパスとして、より具体化し、現場で生かし評価しやすいものとしていく。」
1. 「達成度がとても低い」	2 (3.1%)	「自分自身、4月に施設異動をしてきて、まだ施設の実際が見えていない。」	「自分の中で理解していきたいことを文章にし、現状に合わせたものを具体的に作成できるまでに学習していきたい。」「他の事業所の作成を参考にしたい。」

## ②「2. 各段階に求める能力を明確化できたか」(表 5-3)

5. 「達成度がとても高い」は0(0%)であり、4. 「達成度が高い」の回答数は7(10.9%)であった。評定の主な理由は、「シートに落とし込むことで、自分の中で明確化することができた。」「グループワークでの意見。とても参考になりました。」「それぞれの段階に応じた能力については考えることができた」であり、今後の主な課題は、「本人が上を目指さない気持ちの人に対するの評価や、道筋をどう考えていくか。」「職場でチームを設定してもらい、作成したいと思う。」「異動との兼ね合わせ(特養⇄救護)。10~20年でも異動。」等であった。

3. 「達成度が中ぐらい」の回答数は、31(48.4%)であり、評定の主な理由は、「自己の評価と管理者の評価の相違がなくなるように明確化できた。」「今後作成していくうえで、カテゴリにそった細かいマニュアルも必要なのかもしれない。」「経験年数や資格や事業所の内情に合わせられたと思う。」「新人~主任まではおおむね良いが、上級者の班員では実情把握できるほど話し合いができなかった。」「段階が上がるにつれて、表現が大まかになり、具体的な内容を伝えるににくい。」であり、今後の主な課題は、「評価基準と職員自身の特徴や長所まで考慮した内容にしたい。」「上司とも相談を重ねながら上級の明確化をしていきたい。」「カテゴリ別のマニュアル作成。」「各段階に求める能力を明確化していくうえでも、職員の意識改革を促していきたいと思う。」「もっと詳しく各部署の現状を知る必要があると思った。また上の段階の職務内容も知る必要があると思う。」「具体性や評価へのつながりやすさを意識して、明確化したい。」等であった。

2. 「達成度が低い」の回答数は、23(35.9%)であり、評定の主な理由は、「言葉の統一が図れていないので、人によって捉え方が変わってしまう。」「思っていることはあるが、それをしっかり文章化することができていない。」「明確化は不十分。どう表現するかわからないところもある。」「3段階までは知る、実践できる、指導できる、一定のレベルを付けた。4段階は難しかった。」であり、今後の主な課題は、「キャリアパス作成に当たって、言葉の統一化を図る。」「施設や法人の理念等に合わせた言葉で具体的に行動評価と連動できたらよいと思う。」「具体的な表現で記載。「できる」「わかる」明確なカテゴリ分類。」「何を求めるか、求めなくてはならないか、認識の統一と、誰が見てもわかる表現の仕方。」等であった。

1. 「達成度がとても低い」の回答数は、3(4.7%)であり、評定の主な理由は、「できていない。1～2段階が分かれていない。」「1段階しか埋められなかった。」であり、今後の主な課題は、「段階ごとにしなければならない事を考え作成する。」「より細分化し、各段階でまとめる。」であった。

表 5-31 「2.各段階に求める能力を明確化できたか」 n=51(平均 2.66)

達成の度合い	回答数 (%)	評定の理由 (主なもの)	今後の課題 (主なもの)
5. 「達成度がとても高い」	0 (0%)	—	—
4. 「達成度が高い」	7 (10.9%)	「シートに落とし込むことで、自分の中で明確化することができた。」「グループワークでの意見。とても参考になりました。」「それぞれの段階に応じた能力については考えることができた」	「本人が上を目指さない気持ちの人に対しての評価や、道筋をどう考えていくか。」「職場でチームを設定してもらい、作成したいと思う。」「異動との兼ね合わせ (特養⇔救護)。10～20年でも異動。」
3. 「達成度が中ぐらい」	31 (48.4%)	「自己の評価と管理者の評価の相違がなくなるように明確化できた。」「今後作成していくうえで、カテゴリにそった細かいマニュアルも必要なのかもしれない。」「経験年数や資格や事業所の内情に合わせられたと思う。」「新人～主任まではおおむね良いが、上級者の班員では実情把握できるほど話し合いができなかった。」「段階が上がるにつれて、表現が大まかになり、具体的な内容を伝えにくい。」	「評価基準と職員自身の特徴や長所まで考慮した内容にしたい。」「上司とも相談を重ねながら上級の明確化をしていきたい。」「カテゴリ別のマニュアル作成。」「各段階に求める能力を明確化していくうえでも、職員の意識改革を促していきたいと思う。」「もっと詳しく各部署の現状を知る必要があると思った。また上の段階の職務内容も知る必要があると思う。」「具体性や評価へのつながりやすさを意識して、明確化したい。」
2. 「達成度が低い」	23 (35.9%)	「言葉の統一が図れていないので、人によって捉え方が変わってしまう。」「思っていることはあるが、それをしっかり文章化することができていない。」「明確化は不十分。どう表現するかわからないところもある。」「3段階までは知る、実践できる、指導できる、一定のレベルを付けた。4段階は難しかった。」	「キャリアパス作成に当たって、言葉の統一化を図る。」「施設や法人の理念等に合わせた言葉で具体的に行動評価と連動できたらよいと思う。」「具体的な表現で記載。「できる」「わかる」明確なカテゴリ分類。」「何を求めるか、求めなくてはならないか、認識の統一と、誰が見てもわかる表現の仕方。」
1. 「達成度がとても低い」	3 (4.7%)	「できていない。1～2段階が分かれていない。」「1段階しか埋められなかった。」	「段階ごとにしなければならない事を考え作成する。」「より細分化し、各段階でまとめる。」

### ③「3. チームでキャリアパスの作成に取り組めたか」(表 5-4)

5. 「達成度がとても高い」の回答数は、0(0%)であり、4. 「達成度が高い」の回答数は、(9.8%)であり、その主な評定の理由は、「職員全員でOJTとして取り組んだ。」「研修担当委員(師長、主任、ユニットリーダー)と施設長で集ってもらい検討会を開けた。」「4フロアの主任と係長の5名で作成。2回集まった。最終確認として課長と施設長にも提出し意見もらう。」「各職種の人と協力ができた。」であり、今後の課題については、「最終段階までできるだけ多職種、大勢で取り組んでいく。」「足りない部分を補足していく。検討会を定期的に行けるとよい。」「プロジェクトチームも必要なのか?」「問題意識のない人にまず理解をしてもらうこと。」等であった。

3. 「達成度が中ぐらい」の回答数は、7(13.7%)であり、主な評定の理由は、「現場スタッフ(常勤4名)と1~2時間検討を行えた。上司へは作成後報告した。」「局長、係長3名によりキャリアパスの作成について2回の会議を持ち記入した。」「職場の現状を考え、シートを作成。現場で意見を求めた。各職種代表参加会議で話し合いをもち修正を行った。(施設長、各係代表)。」「副施設長、係長と2回話し合いを持ち、意見を取り入れた。」であり、今後の課題については、「現場スタッフ全員での検討が行えなかった。今後はより多くの人と検討していきたい。」「これから段階的に各部署を考えていきたい。」「職場研修、会議等で周知の必要がある。臨時職員(経験5年以上)の対応。」「皆の意見がまとまらず、決定までに至らなかった。ただ、このくらいはできてほしいという思いは同じなので、上手な言葉を見つけられたらよいと思う。」等であった。

2. 「達成度が低い」の回答数は、22(43.1%)であり、主な評定の理由は、「上司との相談のみであった。」「法人事務局会議で2回、人材育成会議で1回、計3回しか検討できなかった。」「職員が「キャリアパス」の存在自体を知らなかったのも、そこからの説明が必要で時間が足りなかった。」「チームでの作成は、ほとんどない。総務係長に相談し主に自分が作成した。」であり、今後の課題は、「直接の上司だけでなく、役職者で相談し、見極めていく必要あり。」「全事業所内でキャリアパスの作成に参加を促し、案を出してもらう。」「事前にキャリアパスの記入用紙を配布し、必要事項の記載をする。記載できないところは、説明が必要と判断し、研修会を設ける。」「チームで取り組めるよう、研修委員会の再活動を話していきたいと思う。」であった。

1. 「達成度がとても低い」の回答数は、17(33.3%)であり、主な評定の理由は、「職場でのキャリアパス制度の理解がうすいため、チームでの取り組みまでには至らなかった。」「検討チーム、場がなく、施設長、副施設長に案として提出、意見をほしい旨伝えたのみ、回答なし。」「研修委員など施設がなく、勤務に入っているチーフに声をかけにくかった。」「直接の上司と二人で作成した。業務に追われて、二人で休日に行ったため、他の職員には声を掛けなかった。」「就業時間内に取り組むことはできず、時間外だとチーム全体に意見を求める訳にもいかず、キャリアパスを最初から説明する時間もないままだったので、結局一人で考える方が多かった。」であり、今後の課題は、「キャリアパス作成委員会等を検討していきたい。」「検討チームを作り、定期的話し合い、みんなで作る。作った意識が必要。」「チーフなど、施設を盛り立ててくれている職員の意識をアップや、やりがいのためにも、多くの意見でまとめた。」「もう少し良い方法を考え、チームで取り組めるようにしたい。」「チーム全体がキャリアパスに対しての理解と必要性を知っていかなければいけない。」等であった。

表 5-32 「3. チームでキャリアパスの作成に取り組めたか」

n=51 (平均 1.94)

達成の 度合い	回答数 (%)	評定の理由 (主なもの)	今後の課題 (主なもの)
5. 「達成度がとても高い」	0 (0%)	—	—
4. 「達成度が高い」	5 (9.8%)	「職員全員で OJT として取り組んだ。」「研修担当委員 (師長、主任、ユニットリーダー) と施設長で集ってもらい検討会を開けた。」「4フロアの主任と係長の5名で作成。2回集まった。最終確認として課長と施設長にも提出し意見もらう。」「各職種の人と協力ができた。」	「最終段階までできるだけ多種職、大勢で取り組んでいく。」「足りない部分を補足していく。検討会を定期的に行けるとよい。」「プロジェクトチームも必要なのか?」「問題意識のない人にまず理解をしてもらうこと。」
3. 「達成度が中ぐらい」	7 (13.7%)	「現場スタッフ (常勤4名) と1~2時間検討を行えた。上司へは作成後報告した。」「局長、係長3名によりキャリアパスの作成について2回の会議を持ち記入した。」「職場の現状を考え、シートを作成。現場で意見を求めた。各職種代表参加会議で話し合いをもち修正を行った。(施設長、各係代表)。」「副施設長、係長と2回話し合いを持ち、意見を取り入れた。」	「現場スタッフ全員での検討が行えなかった。今後はより多くの人と検討していきたい。」「これから段階的に各部署を考えていきたい。」「職場研修、会議等で周知の必要がある。臨時職員 (経験5年以上) の対応。」「皆の意見がまとまらず、決定までに至らなかった。ただ、このくらいはできてほしいという思いは同じなので、上手な言葉を見つけられたらよいと思う。」
2. 「達成度が低い」	22 (43.1%)	「上司との相談のみであった。」「法人事務局会議で2回、人材育成会議で1回、計3回しか検討できなかった。」「職員が「キャリアパス」の存在自体を知らなかったため、そこからの説明が必要で時間が足りなかった。」「チームでの作成は、ほとんどない。総務係長に相談し主に自分が作成した。」	「直接の上司だけでなく、役職者で相談し、見極めていく必要あり。」「全事業所内でキャリアパスの作成に参加を促し案を出してもらう。」「事前にキャリアパスの記入用紙を配布し、必要事項の記載をする。記載できないところは、説明が必要と判断し、研修会を設ける。」「チームで取り組めるよう、研修委員会の再活動を話していきたいと思う。」
1. 「達成度がとても低い」	17 (33.3%)	「職場でのキャリアパス制度の理解がうすいため、チームでの取り組みまでには至らなかった。」「検討チーム、場がなく、施設長、副施設長に案として提出、意見をほしい旨伝えたのみ、回答なし。」「研修委員など施設がなく、勤務に入っているチームに声をかけにくかった。」「直接の上司と二人で作成した。業務に追われて、二人で休日に行ったため、他の職員には声を掛けなかった。」「就業時間内に取り組むことはできず、時間外だとチーム全体に意見を求める訳にもいかず、キャリアパスを最初から説明する時間もないままだったので、結局一人で考える方が多かった。」	「キャリアパス作成委員会等を検討していきたい。」「検討チームを作り、定期的話し合い、みんなでつくる。作った意識が必要。」「チームなど、施設を盛り立ててくれている職員の意識をアップや、やりがいのためにも、多くの意見でまとめた。」「もう少し良い方法を考え、チームで取り組めるようにしたい。」「チーム全体がキャリアパスに対しての理解と必要性を知っていかなければいけない。」

#### ④「4. キャリアパスの周知・公表方法を明確化することができたか」(表 5-5)

5. 「達成度がとても高い」の回答数は、1(1.6%)であり、評定の主な理由は、「法人で取り組んでいるため明確にできている。」であった。

4. 「達成度が高い」の回答数は、0(0.0%)であり、3. 「達成度が中ぐらい」の回答数は、5(7.8%)であり、主な評定の理由は、「現場スタッフには、半数程度周知・公表できた。上司への報告もでき、今後の活用について道筋ができた。」「人事考課、研修予定の説明に合わせて、それらの前提となるキャリアパスを説明する」「管理職レベルでは、周知できている。全職員には公表できるレベルではない。」「全職員がキャリアパスの目的を理解しているか不明確。」であり、今後の課題は、「部門だけでなく、全体への周知ができるようにしていきたい。」「組織の方向性、個人にとってのキャリアの再考と共に、全体の取り組み、個人の取り組みをしていく。」「具体化していく。」「積極的な運用と職員への周知を継続する。」等であった。

2. 「達成度が低い」の回答数は、19(29.7%)であり、主な評定の理由は、「職員会での研修報告は行えた。」「法人の全体集会で作成したものを職員へイメージしてもらおうよう、提示した。」「取り組みについては公表した(まだ完成でないため)。」「ユニットリーダーの中でも、キャリアパスに対する理解が不十分。今まで周知する具体的な行動を行っていない。」であり、今後の課題は、「キャリアパスの存在を知ってもらう。」「始めたばかりで全職員に周知するには時間をかけて取り組みたいと思う。」「今年度下期から取り組み、来年度中には公表したい。」「ユニットリーダー会議内でキャリアパスの研修会を開く。」であった。

1. 「達成度がとても低い」の回答数は、39(60.9)であり、主な評定の理由は、「個で対応してしまい、周知・公表が不明確であった。」「周知するまでのものはできていない。」「チームで取り組むことをしていないため、周知はできなかった。」「一般の職員にしか話ができている。自分自身の理解力が足りないと思う。」「リーダーに周知できたが、他職員へ周知していない。」「どう周知・公表するかが非常に重要とは理解しているが、まだ検討の段階まで到達していない。」であり、今後の課題は、「チームとしての課題ととらえ、公表方法を明確化する。」「しっかりしたものができたら、毎年の対象となる職員への励みになるよう、研修予定などで浸透させたい。」「キャリアパスについての勉強会。」「自分自身がキャリアパスについて勉強し、理解しなければ、周知することも意識を高めてもらうことも難しいと思う。(説明、話すことができない)。」「キャリアパスで目指すものを全員に周知する。それに基づいた指導や研修を行うのだということを伝える。」「どうすれば自分のキャリアイメージにつながり、評価もしやすいものになるか、どんな形で使うか、きちんと決めたい。」等であった。

表 5-33 「4. キャリアパスの周知・公表方法を明確化することができたか」  
(平均 1.52)

n=51

達成の度合い	回答数 (%)	評定の理由 (主なもの)	今後の課題 (主なもの)
5. 「達成度がとても高い」	1 (1.6%)	「法人で取り組んでいるため明確にできている。」	—
4. 「達成度が高い」	0 (0.0%)	—	—
3. 「達成度が中ぐらい」	5 (7.8%)	「現場スタッフには、半数程度周知・公表できた。上司への報告もでき、今後の活用について道筋ができた。」「人事考課、研修予定の説明に合わせて、それらの前提となるキャリアパスを説明する」「管理職レベルでは、周知できている。全職員には公表できるレベルではない。」「全職員がキャリアパスの目的を理解しているか不明確。」	「部門だけでなく、全体への周知ができるようにしていきたい。」「組織の方向性、個人にとってのキャリアの再考と共に、全体の取り組み、個人の取り組みをしていく。」「具体化していく。」「積極的な運用と職員への周知を継続する。」
2. 「達成度が低い」	19 (29.7%)	「職員会での研修報告は行えた。」「法人の全体集会で作成したものを職員へイメージしてもらうよう、提示した。」「取り組みについては公表した (まだ完成でないため)。」「ユニットリーダーの中でも、キャリアパスに対する理解が不十分。今まで周知する具体的な行動を行っていない。」	「キャリアパスの存在を知ってもらおう。」「始めたばかりで全職員に周知するには時間をかけて取り組みたいと思う。」「今年度下期から取り組み、来年度中には公表したい。」「ユニットリーダー会議内でキャリアパスの研修会を開く。」
1. 「達成度がとても低い」	39 (60.9)	「個で対応してしまい、周知・公表が不明確であった。」「周知するまでのものはできていない。」「チームで取り組むことをしていないため、周知はできなかった。」「一般の職員にしか話ができていない。自分自身の理解力が足りないと思う。」「リーダーに周知できたが、他職員へ周知していない。」「どう周知・公表するかが非常に重要とは理解しているが、まだ検討の段階まで到達していない。」	「チームとしての課題ととらえ、公表方法を明確化する。」「しっかりしたものができたら、毎年の対象となる職員への励みになるよう、研修予定などで浸透させたい。」「キャリアパスについての勉強会。」「自分自身がキャリアパスについて勉強し、理解しなければ、周知することも意識を高めてもらうことも難しいと思う。(説明、話すことができない)。」「キャリアパスで目指すものを全員に周知する。それに基づいた指導や研修を行うのだということを伝える。」「どうすれば自分のキャリアイメージにつながり、評価もしやすいものになるか、どんな形で使うか、きちんときめたい。」

⑤「5. キャリアパスを作成することにより、職場の人材育成に対する意識を高めることができたか」(表5-6)

5. 「達成度がとても高い」の回答数は、1(1.6%)であり、主な評定の理由は、「作成することにより、というより、必要だという声があり勉強にきたので。」であり、今後の課題は、「主任等、役職者だけではなく一般職員にも意識を高くしてもらうように努める。」であった。

4. 「達成度が高い」の回答数は、4(6.3%)であり、主な評定の理由は、「人材育成が今年度の法人課題の一つだから。」「組織的なパスを含めながら、専門的なパスも作成できるとより良いと思った。」「求められる能力をスタッフに求めているが、そのフォローをしていないので育っていない。」「OJT、スーパービジョンにまで話が及び、人材育成に欠かせない視点を再確認できた。」であり、今後の課題は、「キャリアパス作成の有効性、必要性を強く主張していく。」「専門的パスの作成。」「それぞれの部署に合ったキャリアパスも必要だが、求める能力に応じて教育を計画する必要あり。」「これから全体やリーダーにまで伝えていければと思います。」であった。

3. 「達成度が中ぐらい」の回答数は、22(34.9%)であり、主な評定の理由は、「職場の課題とむきあえる、きっかけとなりよかった。」「自分が何をすべきか分かる。」「やるべきことを明確化できるので、必要な研修に参加でき、意識はできるようになってくると思う。」「具体的に段階ごと表に入れてみると、意識するようになったと思う。」「事業所にこのような形のものはなく、人材育成の意識を高めることは現段階では難しい。」「一緒に考えた職員は「あるといい、必要」との声が聞かれた。意識はあるが、どのように進めたらよいか迷いがある。」であり、今後の課題は、「職員とキャリアパスを共有し、自信の自己評価につなげる。」「各人がしっかりと何をすべきかを確認していく。」「キャリアパスにそった研修計画を作成していく。」「職場全体に対して周知していないため、検討した上で周知していきたい。」「キャリアパスがきちんと動きだし、法人内で人材育成がきちんとできれば意識を高めることができると思う。」「キャリアパスの必要性を伝え、意識を高め明確化できていくとよいと思う。」等であった。

2. 「達成度が低い」の回答数は、17(27.0%)であり、主な評定の理由は、「キャリアパスの意味や活用方法などの説明のみで、活用による人材育成に対する意識を高めることができなかった。」「人材育成に対する意識は今まで以上に高められた。」「他施設(法人)の方の意見を聞くことで、自分の意識は高まりました。」「第一段階でのキャリアパスは実践中。」「キャリアパス自体を知らない職員があるので、周知は難しかった。」「やらされている」という認識がみうけられる。」であり、今後の課題は、「キャリアパスを活用していくことで個人としてどのようなメリット効果があるのか周知していきたい。」「役職者を含めることにより、意識をより高める必要あり。」「職場でチームを設定してもらい、作成したいと思う。」「段階毎のキャリアパスが必要。」「一般企業との比較を用いて、年数に応じて必要な資格、取得すべき資格を明記する。条件が満たされなければ、給与への反映も検討する。」「導入理由や運用目的の明確化が必要。」等であった。

1. 「達成度がとても低い」の回答数は、19(30.2%)であり、主な評定の理由は、「職員に周知・公表していないので。職員にも理解してもらう必要あり。」「きちんとキャリアパス研修を報告できていない。」「個人で作成したので、その点について意識は高まっていない。」「キャリアパスということを知らない職員も多いので、意識を高められない。」「研修の報告もこれからなので不十分。」であり、今後の課題は、「職員に理解してもらい、同意を得なければならない。」「研修の報告をする。」「報告することで、人材育成に対する意識を高めることができたと思う。」「キャリアパスについての勉強会も必要。」「人材育成の必要性を感じている今、一石をこのキャリアパスの整理を通じて投げかけていく。一人の力では無理と思われる。」であった。

表 5-34 「5. キャリアパスを作成することにより、職場の人材育成に対する意識を高めることができたか」  
n=51 (平均 2.22)

達成の度合い	回答数 (%)	評定の理由 (主なもの)	今後の課題 (主なもの)
5. 「達成度がとても高い」	1 (1.6%)	「作成することにより、というより、必要だという声があり勉強にきたので。」	「主任等、役職者だけではなく一般職員にも意識を高くしてもらうように努める。」
4. 「達成度が高い」	4 (6.3%)	「人材育成が今年度の法人課題の一つだから。」「組織的なパスを含めながら、専門的なパスも作成できるとより良いと思った。」「求められる能力をスタッフに求めているが、そのフォローをしていないので育っていない。」「OJT、スーパービジョンにまで話が及び、人材育成に欠かせない視点を再確認できた。」	「キャリアパス作成の有効性、必要性を強く主張していく。」「専門的パスの作成。」「それぞれの部署に合ったキャリアパスも必要だが、求める能力に応じて教育を計画する必要あり。」「これから全体やリーダーにまで伝えていければと思います。」
3. 「達成度が中ぐらい」	22 (34.9%)	「職場の課題とむきあえる、きっかけとなりよかった。」「自分が何をすべきか分かる。」「やるべきことを明確化できるので、必要な研修に参加でき、意識はできるようになってくると思う。」「具体的に段階ごと表に入れてみると、意識するようになったと思う。」「事業所にこのような形のものではなく、人材育成の意識を高めることは現段階では難しい。」「一緒に考えた職員は「あるといい、必要」との声が聞かれた。意識はあるが、どのように進めたらよいか迷いがある。」	「職員とキャリアパスを共有し、自信の自己評価につなげる。」「各人がしっかりと何をすべきかを確認していく。」「キャリアパスにそった研修計画を作成していく。」 「職場全体に対して周知していないため、検討した上で周知していきたい。」「キャリアパスがきちんと動きだし、法人内で人材育成がきちんとできれば意識を高めることができると思う。」「キャリアパスの必要性を伝え、意識を高め明確化できていくとよいと思う。」
2. 「達成度が低い」	17 (27.0%)	「キャリアパスの意味や活用方法などの説明のみで、活用による人材育成に対する意識を高めることができなかった。」「人材育成に対する意識は今まで以上に高められた。」「他施設(法人)の方の意見を聞くことで、自分の意識は高まりました。」「第一段階でのキャリアパスは実践中。」「キャリアパス自体を知らない職員がいるので、周知は難しかった。」 「やらされている」という認識がみうけられる。」	「キャリアパスを活用していくことで個人としてどのようなメリット効果があるのか周知していきたい。」「役職者を含めることにより、意識をより高める必要あり。」 「職場でチームを設定してもらい、作成したいと思う。」「段階毎のキャリアパスが必要。」「一般企業との比較を用いて、年数に応じて必要な資格、取得すべき資格を明記する。条件が満たされなければ、給与への反映も検討する。」「導入理由や運用目的の明確化が必要。」
1. 「達成度がとても低い」	19 (30.2%)	「職員に周知・公表していないので。職員にも理解してもらう必要あり。」 「きちんとキャリアパス研修を報告できていない。」「個人で作成したので、その点について意識は高まっていない。」「キャリアパスということを知らない職員も多いので、意識を高められない。」「研修の報告もこれからなので不十分。」	「職員に理解してもらい、同意を得なければならない。」「研修の報告をする。」 「報告することで、人材育成に対する意識を高めることができたと思う。」「キャリアパスについての勉強会も必要。」 「人材育成の必要性を感じている今、一石をこのキャリアパスの整理を通じて投げかけていく。一人の力では無理と思われる。」

⑥「6. キャリアパスを作成することにより、経営者の人材育成に対する意識を高めることができたか」(表 5-7)

5. 「達成度がとても高い」の回答数は、3(4.8%)であり、主な評定の理由は、「具体的なプランを提示することにより、アドバイスをもらっているため。」「給与の面からも、能力や評価のしやすいシステムづくりは必要と求めているので。」「もともと意識は高い。」であり、今後の課題は、「今後も取り組み方法を報告・相談し、アドバイスを頂く。」「現場のことを分かっている役職者で根拠のあるキャリアパスを作りたい。」であった。

4. 「達成度が高い」の回答数は、11(17.5%)であり、主な評定の理由は、「すでに導入は決まっているので、意識は高いと思う。」「施設長、係長には関わってもらったので、納得されたところはあったと思う。」「研修を計画・実施することで、どの様な効果を得られるのか、明確でない。」「人材育成に結び付ける方法としてのツールであると理解できている。」「課長から「今度は会に参加させてほしい」と意見があがった。」であり、今後の課題は、「内容が確定していないので、早くに示すことができればよいと思う。」「意識を高めてもらいたい。」「各職場の相談に乗れるように、キャリアパス専任者の配置が必要。」「社会の変化や職場環境によって日々改善していく。」「各主任のキャリアマネージャー研修参加。」であった。

3. 「達成度が中ぐらい」の回答数は、16(25.4%)であり、主な評定の理由は、「上司への相談の中で、「少しずつ考えていかないと」という言葉が聞かれている。」「元々人材育成には協力的だが、職場に還元されていないことに不満がありそうなので、改善していけそう。」「人材育成を来年度の施設の目標に大きく取り入れることにしたいと施設長が言っていた。他の研修も受けて、なおさら人材育成の重要性を痛感したとのこと。」「現在の人事制度では、職員の成長が止まってしまうとの危機感を持った。」「経営者(施設長)は、意識が高まったと思う。キャリアパス作成に意欲的だった。」であり、今後の課題は、「上司を含めた中での、組織的な取り組みをしたい。」「職場に還元されていけば、意識を高めてもらえる。」「どのように行っていくのか。」「役職に就いていない職員の年数、資格を確認し、ついてほしいポジション、やってもらいたい仕事をあげる。」「キャリアパスをどう生かしていくのか?活用できるのか?」であった。

2. 「達成度が低い」の回答数は、13(20.6%)であり、主な評定の理由は、「直属の上司へは、今回の研修についての理解はしていただいたが、トップへの説明はまだ行えていない。」「人材育成に取り組んでいる職員も意識できていない。施設長がどこまで意識しているのか知らない。」であり、今後の課題は、「現場だけで意識だけでなく、経営側へのアプローチも行い、給与等に対する事項も具体的にしていく。」「上司に相談し、協力してもらっていく。施設長も巻き込んでいきたい。」であった。

1. 「達成度がとても低い」の回答数は20(31.7%)であり、主な評定の理由は、「作成したキャリアパスを最終確認していただけなかった。」「経営者と相談していないのでわからない。」「今回は、経営者(理事長)まで伝達、報告できていない。」であり、今後の課題は、「キャリアパスを主として、課題を抽出して、報告・相談をよりスピーディーにして現場の状況を報告していく。」「経営者と相談。」「具体的なところを施設長と一緒に、理事長に報告していく。」であった。

表 5-35 「6. キャリアパスを作成することにより、経営者の人材育成に対する意識を高めることができたか」  
n=51 (平均 2.43)

達成の度合い	回答数 (%)	評定の理由 (主なもの)	今後の課題 (主なもの)
5. 「達成度がとても高い」	3 (4.8%)	「具体的なプランを提示することにより、アドバイスをもらっているため。」「給与の面からも、能力や評価のしやすいシステムづくりは必要と思っていたので。」「もともと意識は高い。」	「今後も取り組み方法を報告・相談し、アドバイスを頂く。」「現場のことを分かっている役職者で根拠のあるキャリアパスを作りたい。」
4. 「達成度が高い」	11 (17.5%)	「すでに導入は決まっているので、意識は高いと思う。」「施設長、係長には関わってもらったので、納得されたところはあったと思う。」「研修を計画・実施することで、どのような効果を得られるのか、明確でない。」「人材育成に結び付ける方法としてのツールであると理解できている。」「課長から「今度は会に参加させてほしい」と意見があがった。」	「内容が確定していないので、早くに示すことができればよいと思う。」「意識を高めてもらいたい。」「各職場の相談に乗れるように、キャリアパス専任者の配置が必要。」「社会の変化や職場環境によって日々改善していく。」「各主任のキャリアマネージャー研修参加。」
3. 「達成度が中ぐらい」	16 (25.4%)	「上司への相談の中で、「少しずつ考えていかないと」という言葉が聞かれている。」「元々人材育成には協力的だが、職場に還元されていないことに不満がありそうなので、改善していけそう。」「人材育成を来年度の施設の目標に大きく取り入れることにしたいと施設長が言っていた。他の研修も受けて、なおさら人材育成の重要性を痛感したとのこと。」「現在の人事制度では、職員の成長が止まってしまうとの危機感を持った。」「経営者(施設長)は、意識が高まったと思う。キャリアパス作成に意欲的だった。」	「上司を含めた中で、組織的な取り組みをしたい。」「職場に還元されていけば、意識を高めてもらえる。」「どのように行っていくのか。」「役に就いていない職員の年数、資格を確認し、ついてほしいポジション、やってもらいたい仕事をあげる。」「キャリアパスをどう生かしていくのか?活用できるのか?」
2. 「達成度が低い」	13 (20.6%)	「直属の上司へは、今回の研修についての理解はしていただいたが、トップへの説明はまだ行えていない。」「人材育成に取り組んでいる職員も意識できていない。施設長がどこまで意識しているのか知らない。」	「現場だけでの意識だけでなく、経営側へのアプローチも行い、給与等に対する事項も具体的にしていこう。」「上司に相談し、協力してもらっていく。施設長も巻き込んでいきたい。」
1. 「達成度がとても低い」	20 (31.7%)	「作成したキャリアパスを最終確認していただけなかった。」「経営者と相談していないのでわからない。」「今回は、経営者(理事長)まで伝達、報告できていない。」	「キャリアパスを主として、課題を抽出して、報告・相談をよりスピーディーにして現場の状況を報告していく。」「経営者と相談。」「具体的なところを施設長と一緒に、理事長に報告していく。」

⑦「7. キャリアパスを作成することにより、自己（キャリアマネジャー）の人材育成に対する意識を高めることができたか」（表5-8）

5. 「達成度がとても高い」の回答数は、5(7.8%)であり、主な評定の理由は、「キャリアパス作成の重要性は十分理解できた。」「今回の作成により、意識が高くなった。主任、係長クラスは学ぶべきと感じた。」「作っていて、自分がそのレベルの達しているか？とずっと考えていた。内容＝目標と考え意識を高めることができた。」「作成により、何をどうしたいのか明確になった。」「これまで研修や個人目標等の育成方法等しか知らなかったため、向上させることができた。」であり、今後の課題は、「効果的な研修計画や人事評価・配置に活かしていきたい。」「キャリアパスについての学びの機会をもつ（主任、係長会議）、意識、自覚を高める。」「必要な研修を受けさせるなどキャリアパスと連動した体系を作っていく。」「とにかく形にしあげ、研修を実際に活かす。」「自分だけではなく、部下に対しても人材育成の取り組みの高さを向上させていく。」等であった。

4. 「達成度が高い」の回答数は、25(39.1%)であり、主な評定の理由は、「職員に求める能力を見える形で伝えられる。」「職員を見る自分の意識が変わった。」「今までどのように指導すればよいかわからないところが多かったが、少しずつ理解できた。」「研修の年間計画への考え方が明確になった。」「誰に何を求めればよいのか、何が欠けているのか、それをどのように身に付けてもらうかを具体的に考えることができた。」「これからの職場に必ず必要と認識しています。」「キャリアパスを作成する中で、整理して育成について考えられたから。」「今回、段階別に考えることで、上司に望むことは将来自分もできることなのか、思い描きながら作成できた。」「本来、自分がなすべき仕事は部下のフォローと育成と理解した。」「日頃、どんな評価されているのかが一目で分かり、良い視点を持ちながら仕事ができるシステムからの職場に必ず必要と認識しています。」「キャリアパスを作成する中で、整理して育成について考えられたから。」「今回、段階別に考えることで、上司に望むことは将来自分もできることなのか、思い描きながら作成できた。」「本来、自分がなすべき仕事は部下のフォローと育成と理解した。」「日頃、どんな評価されているのかが一目で分かり、良い視点を持ちながら仕事ができるシステムになればいいと考えることができるようになったし、求める能力についておぼろげながら考える機会を得て、間違った視点で評価するリスクが減った。」であり、今後の課題は、「職員育成の重要性を理解しながら、自分自身も成長していく。」「評価される、する立場であるため、さらなる意識向上が必要である。」「新人だけでなく、現職員にも伝えることができるようにしたい。」「キャリアパスに研修と求める結果を入れたい。」「研修を担当する講師の講師力のレベルアップ。職員の研修に対するニーズの把握、役割達成のための研修プログラムの作成。」「周囲の状況をみながら、意識度をもっと高めていきたいです。」「作成したキャリアパスを有効に活用していく手段の構築。」「キャリアパスを皆に説明し、理解を深めていきたい。求められる資格、必要経験年数など具体的に決めていきたい。」「日々、現場のヘルプに駆り出されており、指導にあたる時間と余裕がない。現場からはヘルプの人と思われている。業務を見直す。」「誰に何を求めてどう評価するか、どれが現実的かを見極め、エンパワメントできるような意識を常に持ちたい。」であった。

3. 「達成度が中ぐらい」の回答数は29(45.3%)であり、主な評定の理由は、「段階によって何ができなければならぬか、考えることができた。」「漠然としていた内容が文章化され、評価、明確化しやすくなった。自分の立ち位置がわかった。」「この機会に職務の見直しができた。」「意識は上がった。前向きな気持ちと現状とのギャップがある。」「自分の仕事に対する姿勢、意識の見直しがまず必要かと思った。」「キャリアパスを作成し、目標に合わせた動きができるようになれば、自然と意識は高まると思う。」「キャリアパスを作成することで、自分のいる位置が求められることが理解できた。キャリアパスの必要性を強く感じる。」「漠然と取り組んではいけないという意識を持った。自分ではできているか？」「福祉施設の経験だけは長い自分ですが、「自分は責任のある立場になっている」という気持ちを改めて感じることができた。」「自分の施設の職員一人一人の状況を

考えて、改めて見直し、改善等浮かび上がる。自分自身の力量のなさがわかった。反省。」であり、今後の課題は、「さらに明確化することで、評価しやすくなると思う。」「自分もキャリアパスを活用して不足している能力を身に付け、できる能力を伸ばしていきたい。」「職場に合ったものの作成。」「現状に合わせ、できることから始める。時間とお金とエネルギーの問題をクリアする。」「人材育成をしていくのに、まずは自分の意識をより高める必要がある（研修へ積極的に参加する）。」「自分がどこにいて、どこに向かえばいいのか、はっきり分かれば、意識も高くなると思う。上司の協力も不可欠なので、協力を求めている。」「業務に追われ多忙な日々を過ごしていたが、自分の意識を高めるとともに、後輩の育成にも力を注ぐ。」「自分自身の研鑽が必要。キャリアパスの視点に沿って職員の仕事の様子などを客観的に見る。長期的視点に沿った指導。」「若い人に希望が持てるような人材育成をしていきたい。」「それぞれのポジションにおけるキャリアパスの確認をしていただくよう、周知が必要。」等であった。

2. 「達成度が低い」の回答数は、5(7.8%)であり、主な評定の理由は、「まだ理解できていない所が多いが、意識するようになった。」「個人の目標を持つ大切さがわかった。」「キャリアパスの作成が不十分だった。」であり、今後の課題は、「自分がどこにいて、どこに向かえばいいのか、明確化していく。」「目標の大切さを職場内で高めていく。」「自己の人材育成意識を再確認し、職場の問題点を抽出する。」であった。

表 5-36 「7. キャリアパスを作成することにより、自己（キャリアマネジャー）の人材育成に対する意識を高めることができたか」 n=51 (平均 3.47)

達成の度合い	回答数 (%)	評定の理由 (主なもの)	今後の課題 (主なもの)
5. 「達成度がとても高い」	5 (7.8%)	「キャリアパス作成の重要性は十分理解できた。」「今回の作成により、意識が高くなった。主任、係長クラスは学ぶべきと感じた。」「作っていて、自分がそのレベルの達しているか？とずっと考えていた。内容＝目標と考え意識を高めることができた。」「作成により、何をどうしたいのか明確になった。」「これまで研修や個人目標等の育成方法等しか知らなかったため、向上させることができた。」	「効果的な研修計画や人事評価・配置に活かしていきたい。」「キャリアパスについての学びの機会をもつ（主任、係長会議）、意識、自覚を高める。」「必要な研修を受けさせるなどキャリアパスと連動した体系を作っていく。」「とにかく形にしあげ、研修を実際に活かす。」「自分だけではなく、部下に対しても人材育成の取り組みの高さを向上させていく。」
4. 「達成度が高い」	25 (39.1%)	「職員に求める能力が見える形で伝えられる。」「職員を見る自分の意識が変わった。」「今までどのように指導すればよいかわからないところが多かったが、少しずつ理解できた。」「研修の年間計画への考え方が明確になった。」「誰に何を求めればよいのか、何が欠けているのか、それをどのように身に付けてもらうかを具体的に考えることができた。」「これからの職場に必ず必要と認識しています。」「キャリアパスを作成する中で、整理して育成について考えられたから。」「今回、段階別に考えることで、上司に望むことは将来自分もできることなのか、思い描きながら作成できた。」「本来、	「職員育成の重要性を理解しながら、自分自身も成長していく。」「評価される、する立場であるため、さらなる意識向上が必要である。」「新人だけでなく、現職員にも伝えることができるようにしたい。」「キャリアパスに研修と求める結果を入れたい。」「研修を担当する講師の講師力のレベルアップ。職員の研修に対するニーズの把握、役割達成のための研修プログラムの作成。」「周囲の状況をみながら、意識度をもっと高めていきたいです。」「作成したキャリアパスを有効に活用していく手段の構築。」「キャリアパスを皆に説明し、

		自分がなすべき仕事は部下のフォローと育成と理解した。」「日頃、どんな評価されているのかが一目で分かり、良い視点をもちながら仕事ができるシステムになればいいと考えることができるようになったし、求める能力についておぼろげながら考える機会を得て、間違った視点で評価するリスクが減った。」	理解を深めていきたい。求められる資格、必要経験年数など具体的に決めていきたい。」「日々、現場のヘルプに駆り出されており、指導にあたる時間と余裕がない。現場からはヘルプの人と思われている。業務を見直す。」「誰に何を求めてどう評価するか、どれが現実的かを見極め、エンパワメントできるような意識を常に持ちたい。」
3. 「達成度が中ぐらい」	29 (45.3%)	「段階によって何ができなければならぬか、考えることができた。」「漠然としていた内容が文章化され、評価、明確化しやすくなった。自分の立ち位置がわかった。」「この機会に職務の見直しができた。」「意識は上がった。前向きな気持ちと現状とのギャップがある。」「自分の仕事に対する姿勢、意識の見直しがまず必要かと思った。」「キャリアパスを作成し、目標に合わせた動きができるようになれば、自然と意識は高まることができると思う。」「キャリアパスを作成することで、自分のいる位置が求められることが理解できた。キャリアパスの必要性を強く感じる。」「漠然と取り組んではいけないという意識を持った。自分はどこにいるか?」「福祉施設の経験だけは長い自分ですが、「自分は責任のある立場になっている」という気持ちを改めて感じることができた。」「自分の施設の職員一人一人の状況を考えて、改めて見直し、改善等浮かび上がる。自分自身の力量のなさがわかった。反省。」	「さらに明確化することで、評価しやすくなると思う。」「自分もキャリアパスを活用して不足している能力を身に付け、できる能力を伸ばしていきたい。」「職場に合ったものの作成。」「現状に合わせ、できることから始める。時間とお金とエネルギーの問題をクリアする。」「人材育成をしていくのに、まずは自分の意識をより高める必要がある(研修へ積極的に参加する)。」「自分がどこにいて、どこに向かえばいいのか、はっきり分かれば、意識も高くなると思う。上司の協力も不可欠なので、協力を求めていきたい。」「業務に追われ多忙な日々を過ごしていたが、自分の意識を高めるとともに、後輩の育成にも力を注ぐ。」「自分自身の研鑽が必要。キャリアパスの視点に沿って職員の仕事の様子などを客観的に見る。長期的視点に沿った指導。」「若い人に希望が持てるような人材育成をしていきたい。」「それぞれのポジションにおけるキャリアパスの確認をしていただけるよう、周知が必要。」
2. 「達成度が低い」	5 (7.8%)	「まだ理解できていない所が多いが、意識するようになった。」「個人の目標を持つ大切さがわかった。」「キャリアパスの作成が不十分だった。」	「自分がどこにいて、どこに向かえばいいのか、明確化していく。」「目標の大切さを職場内で高めていく。」「自己の人材育成意識を再確認し、職場の問題点を抽出する。」
1. 「達成度がとても低い」	0 (0.0%)	—	—

## II. 考察

### 1. 各評価項目の結果について

「1. 事業所の現状に合わせたキャリアパスが作成できたか」については、「カテゴリの範囲の明確化ができなかった。」といった記述や、「一般職員と主任の間に主任補を加えるなど、現状に合わせた段階を増やしていく。」など、スコープとシーケンスに関する記述が中心であった。カテゴリについては、言葉の定義を明確にしないと、どの能力項目を入れていいのか迷い、カテゴリ間の整合性をとるのが難しくなってしまうため、職員全員の共通理解が必要となってくる。また、段階設定についても、研修では全社協のモデルに倣い5段階に設定したが、事業所の実情に合わせた設定が必要なため、今後、現在の職員体制を鑑みながら、実態に沿った段階づくりが求められる。

「2. 各段階に求める能力を明確化できたか」については、「言葉の統一が図れていないので、人によって捉え方が変わってしまう。」「段階が上がるにつれて、表現が大まかになり、具体的な内容を伝えるのが難しい。」等、仕事の棚卸しをする中で、用語の使用について、職場の中で統一を図ることの大切さや、自分たちの将来像である管理職レベルの仕事内容について理解が浅かったことへの気づきが見られる。今後の課題として、「職員の意識改革を促していきたい。」といったキャリアパス作成プロセスを通し、職場の人材育成環境の醸成を目指す記述や、「具体性や評価へのつながりやすさを意識して、明確化したい。」との、キャリアパスの活用を視野に入れた記述がみられ、1ヶ月間の取組みではあるが、キャリアパス導入の効果を実感している様子が把握された。

「3. チームでキャリアパスの作成に取り組めたか」については、「職員全員で OJT として取り組んだ。」「4フロアの主任と係長の5名で作成。2回集まった。最終確認として課長と施設長にも提出し意見もらおう。」等、職場でチームを組んでキャリアパスの作成に取り組んだ事業所もあったが、「職場でのキャリアパス制度の理解がうすいため、チームでの取り組みまでには至らなかった。」等、人材育成担当者が個人レベルで作成し、上司に確認してもらい程度で終わってしまった事業所もあり、取組みへの姿勢にばらつきがみられた。施設長等の事業所のトップがキャリアパスについて理解し、導入に積極的でない、担当者レベルでの導入は難しいため、A県においても、施設長等への働きかけを考えているが、まずは、職場において、プロジェクトチームを作るなど、管理職や施設長を巻き込んだチームづくりが求められる。

「4. キャリアパスの周知・公表方法を明確化することができたか」については、「現場スタッフには、半数程度周知・公表できた。上司への報告もでき、今後の活用について道筋ができた。」といった記述もあるが、ほとんどの事業所において、「全職員がキャリアパスの目的を理解しているか不明確。」等、周知・公表方法にまで至っていない。この設問については、節の冒頭にも書いたが、キャリアパスの周知・公表に対する受講者の意識化を期待してのものであるため、評価が低いことは想定されていたが、「チームで取り組むことをしていないため、周知はできなかった。」「全職員がキャリアパスの目的を理解しているか不明確。」との記述がみられ、周知・公表への動機づけに、キャリアパスの共通理解とチームでの作成が影響を与えていることが把握された。

「5. キャリアパスを作成することにより、職場の人材育成に対する意識を高めることができたか」については、「やるべきことを明確化できるので、必要な研修に参加でき、意識はできるようになってくると思う。」「具体的に段階ごと表に入れてみると、意識するようになったと思う。」等、キャリアパスの作成により、その中に位置づけられた研修の意味を理解できるようになり、モチベーションが高まっている様子や、日常業務を能力項目として視覚化することにより、自分の業務への意味づけができている様子がうかがえる。また、「組織的なパスを含めながら、専門的なパスも作成できるとより良いと思った。」といった、専門性に関わるキャリアパスの作成に関する記述もみられ、今回の研修内容を発展させた取組へのつながりもみられた。

「6. キャリアパスを作成することにより、経営者の人材育成に対する意識を高めるこ

とができたか」については、「給与の面からも、能力や評価のしやすいシステムづくりは必要と思っていたので。」「施設長、係長には関わってもらったので、納得されたところはあったと思う。」といった、チームで取り組むことにより、施設長等の上層部の理解も深まった事業所もあったが、「人材育成に取り組んでいる職員も意識できていない。施設長がどこまで意識しているのか知らない。」といった、人材育成担当者と施設長の意思疎通ができていなく、研修での課題作成止まりになってしまっている事業所もあった。今後の課題として、「上司に相談し、協力してもらっていく。施設長も巻き込んでいきたい。」との記述もあったが、研修事業として、事前課題における研修受講者に対するモチベーションの向上及び、研修後の事後評価アンケートの実施や、フォローアップの機会の創出などが課題であると考えられる。また、「現在の人事制度では、職員の成長が止まってしまうとの危機感を持った。」といった記述もみられ、キャリアパスの作成が人材育成体制全体を見直すきっかけになっている様子が把握された。

「7. キャリアパスを作成することにより、自己（キャリアマネージャー）の人材育成に対する意識を高めることができたか」については、「1. 達成度がとても低い」の回答数が0であり、平均値も3.47と、全ての評価項目の中で最も高い数値であった。

評定の理由としては、「今回の作成により、意識が高くなった。主任、係長クラスは学ぶべきと感じた。」「職員に求める能力を見える形で伝えられる。」「職員を見る自分の意識が変わった。」「今回、段階別に考えることで、上司に望むことは将来自分もできることなのか、思い描きながら作成できた。」「作っていて、自分がそのレベルの達しているか？とずっと考えていた。内容＝目標と考え意識を高めることができた。」といった、人材育成担当者としての意識変革が見られ、教育する側としてのモチベーションが高まってきている様子が分かる。また、「誰に何を求めればよいのか、何が欠けているのか、それをどのように身に付けてもらうかを具体的に考えることができた。」「段階によって何ができなければならぬか、考えることができた。」「漠然としていた内容が文章化され、評価、明確化しやすくなった。自分の立ち位置がわかった。」等の記述が多くみられたことから、段階ごとの能力項目を詳細に描いたカリキュラムの導入により、キャリアパスが人材育成の指標として活用できる可能性が示唆された。

## 第2節 評価項目間の相関関係と職場研修カリキュラムの活用

本節においては、評価項目間の相関関係及び、職場研修カリキュラムの活用方法について検討を試みる。

### 1. 評価項目間の相関関係について (表 5-9)

各評価項目間の相関関係をみると、「チームでのキャリアパス作成」と「職場の人材育成に対する意識向上」(0.52)、「経営者の人材育成に対する意識向上」(0.54)が、また、「職場の人材育成に対する意識向上」と「経営者の人材育成に対する意識向上」(0.53)が、共に0.1%水準で正の高い相関があるという結果となった。

このことから、チームでキャリアパスを作成することが、職場及び経営者の人材育成に対する意識向上に寄与すること、そして、経営者の人材育成に対する意識向上が、職場全体の意識向上に影響を与えているということが明らかとなった。

### 2. 職場研修カリキュラムの活用方法について (表 5-10,5-11)

自己評価の最後に「8. 今後作成したキャリアパスをどのように活用していきたいですか。」との自由記述欄を設けた。このキャリアパスの活用に関する自由記述を、KH Coder (ver. 2.b.30f)を用い、計量テキスト分析(多次元尺度構成法の3次元解析:最少出現数5)したところ、139項目中、抽出語数は2,599であり、名詞で多かった語は、「職員」19、「職場」13、「目標」10であり、サ変名詞では、「作成」21、「活用」16、「研修」11、「評価」11、複合名詞では、「キャリアパス」39、「人材育成」11、「研修計画」8、「事業所」6、「人事評価」4であった(表 5-10)。

これらの語を組み合わせてカテゴリを作成し、自由記述を整理したところ(表 5-11)、「研修計画への活用」については、「場当たりの研修計画になってしまいがちなので、段階ごとに必要な研修に参加できるよう研修計画に活用したい。」「今行っている内外の研修の目的をはっきりさせる。講師の方にターゲットを明確にしてもらう。」「職場内で問題を抱えていて、問題が起きて対処するという方法をずっととってきた。結果として問題はなくなる。人材育成の面から、キャリアパスと連動した計画的な研修を作っていけるように今後活用していきたい。」「今回作成したものを、職場において、より具体的な研修計画(予算化)を加えながら、来年度の取り組みとして施設長及び、本部(法人)に起案。」「職場の取り組みとして、現在実施しているキャリアパス→個別研修計画表の見直しを行い、使いやすい、分かりやすいものに改良し、キャリアパスへの意識を高める。」等の記述があった。

「人事評価への活用」については、「話す機会を作り、職場に合ったものを作っていく。」「直接人事評価につながるように、具体的な内容に改善し、研修プログラムの作成や働いている職員のやる気につなげていけたらと考えている。」「現在の業務達成確認シートときちんと連動させ、人事評価にもつなげたい。」「人事管理=人事配置・評価・処遇決定、評価=職員の現状把握と経営戦略の立案、努力が報われるシステム作り。」「個々の成果を把握し、適正なる評価につなげていく」等の記述があった。

「目標設定への活用」については、「それぞれが自分に求められていることを理解し、それを遂行するための指標となる。上司も内容に合った指導を行える。一般・新人は、上に立つにはどのような資格が必要なのか、どんなことができなければならないのかが分かる。」

「各々の目標設定の目安となれば良いと思う。より良い職場、職員の意識全体が高まれば良いと思う。」「キャリアパス、職員のモチベーションを上げる、目標をかかげるなどのツールとして活用する。全職員の習熟度の確認をする。一年後の“成りたい自分”の目標の設定をする。」「人材育成時の指導に生かしたい。ビジョンが示せるように。指導者により、よしとする求める到達点が違っていたので、教えられる側が付いて行ききれず、自分を責めてしまうことがありました。何か目安がほしいと施設職員から要望があったので参加しました。」「今回の研修により、上司である施設長も現行のキャリアパスをもっと具体的に

したいと考えていることが判り、今後、現場の主任、副主任も含めて取り掛かりたいと考えている。科目について、もっと吟味し、スタッフが目標をもって取り組み、達成感を持つように内容も検討していきたい。絵に描いた餅にならないようにしたい。」等の記述があった。

「キャリアパスの周知」については、「職員への周知が必要。たたき台としてのキャリアパス案を提示すること。誰がみてもわかる表現方法。キャリアマネージャーとしての役割を明確に。ヘルプの人と思われてしまいがちだが、立ち位置をはっきりさせることが必要。リーダーは育成がメインであること。」「キャリアパス、というものを知らない職員が多い（自分もその一人でした）ので、周知する。現場の状態に合わせたものにしていくためには、もっと検討していく場を持たなければならないが、まず、基となるものとして、運営担当委員会などでみてもらいたい。人材育成について考えるきっかけとしていきたい。」  
「現在あるキャリアパスを、チームにより再検討をしたい。周知・公表することで、個人のモチベーションアップにつなげたい。」「自分がキャリアパスを理解し、職員に知ってもらうところから始めたい。」等があった。

「その他」については、「能力、意欲を給与面で評価、反映させることには限界がある。各職員の望むワークライフバランスを理解した上で、その職員が仕事の中でできる自己実現を見出し、それに向かって向上するよう応援できるように使っていきたい。」「仕事の達成感、充実感、職場の人間関係の充実が、自分の人生の満足度、幸福度、自己肯定感につながることを理解してもらえようにする。」等の記述があった。

### 3. 福祉の職場研修カリキュラムの作成プロセスにおける学び

本節では、研修課題である1ヵ月間のキャリアパス作成のプロセスを対象に分析を行ってきたが、本研究におけるキャリアパスは、前述のとおり「カリキュラム」の構造を内包しているところに特徴がある。つまり、抽象的な文言で職務内容を表現するのではなく、段階ごとに詳細で実態に基づく能力項目を明記することが求められるため、簡易な職務内容の記述に比べ、作成段階で多くの時間と手間を要する。しかし、調査結果からは、その“手間”が、職場において大きな気づきと学びをもたらしていることが明らかとなっている。

職場においてチームを作り、複数の目で能力項目の洗い出しをすることは、職場レベルの日常業務の見直しができ、職場研修の方針を明確にすることにつながる。また、能力項目を評価項目等の指標として活用するためには、具体的かつ明確な記述する必要があるため、カテゴリに設定している「福祉サービスの基本理念」や「セルフマネジメント」等の概念についての共通理解が必要となり、職場レベルでの学習機会の創出につながる。

こうした試行錯誤の中で、施設長や人材育成担当者は自らの役割を認識し、教育者としての意識を高めていくことができる。カリキュラム評価は、カリキュラムをシステムと捉えることから発展してきたが、本研究におけるカリキュラムは、キャリアパスの中心に位置づけられているため、カリキュラムの継続的な改善活動は、人材育成システムの改善活動につながっていくことが期待できる。

表 5-37 評価項目間の相関関係

	事業所の現状に合わせたキャリアパスの作成	各段階に求める能力の明確化	チームでのキャリアパスの作成	キャリアパスの周知・公表方法の明確化	職場の人材育成に対する意識向上	経営者の人材育成に対する意識向上	自己(キャリアマネージャー)の人材育成に対する意識向上
事業所の現状に合わせたキャリアパスの作成	—	.37 **	.24	.31 *	.26 *	.26 *	.26 *
各段階に求める能力の明確化		—	.08	.20	.13	.24	.42 **
チームでのキャリアパス作成			—	.30 *	.52 **	.54 **	-.07
キャリアパスの周知・公表方法の明確化				—	.16	.22	.19
職場の人材育成に対する意識向上					—	.53 **	.30 *
経営者の人材育成に対する意識向上						—	.26 *
自己(キャリアマネージャー)の人材育成に対する意識向上							—

\*\* $P < .01$ , \* $P < .05$

表 5-38 「8. 作成したキャリアパスをどのように活用しようと考えていますか。」

(139 項目、抽出語数 2,599)

名詞		サ変名詞		複合名詞	
職員	19	作成	21	キャリアパス	39
職場	13	活用	16	人材育成	11
目標	10	研修	11	研修計画	8
自分	9	評価	11	事業所	6
法人	7	理解	7	人事評価	4
内容	5	周知	6	各段階	3
目安	5	検討	5	自施設	3
現状	4	仕事	5	職場内	3
個々	4	指導	4	明確化	3
現場	3	施設	4	チェックシート	2
上司	3	意識	3	各職員	2
能力	3	向上	3	各部署	2
スタッフ	2	参加	3	計画的	2
ビジョン	2	実施	3	研修委員会等	2
マニュアル	2	整理	3	研修等	2

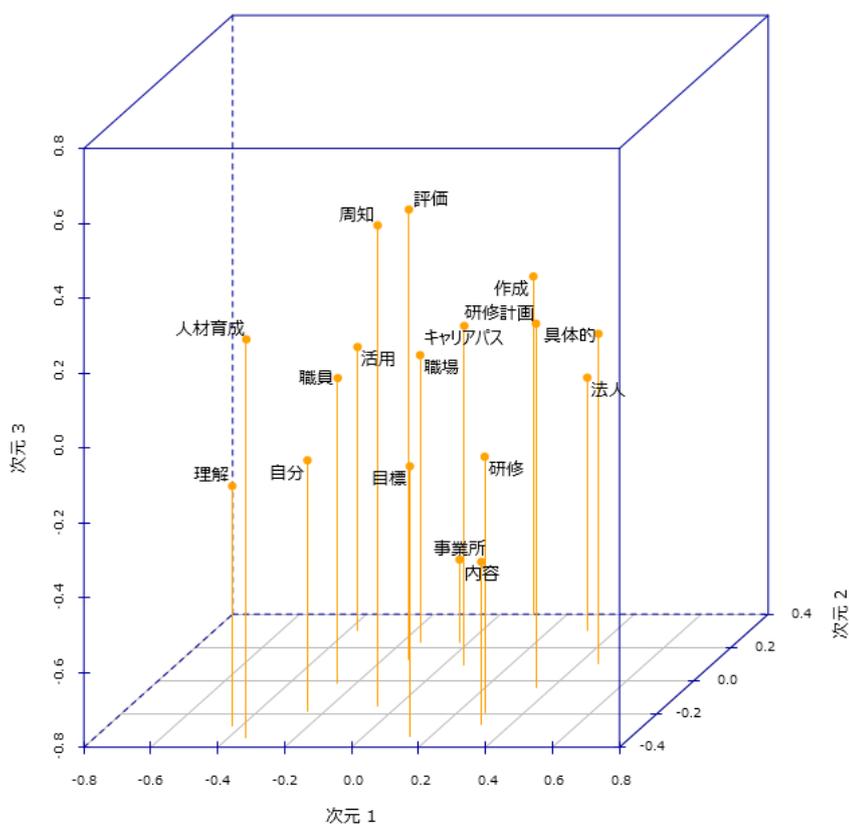


図 5-43 多次元尺度構成法の 3次元解析 (最少出現数 5)

表 5-39 抽出数が多かった語に関する主な自由記述

カテゴリ	主な記述
<p>研修計画への活用</p>	<p>「場当たりの研修計画になってしまいがちなので、段階ごとに必要な研修に参加できるよう研修計画に活用したい。」</p> <p>「今行っている内外の研修の目的をはっきりさせる。講師の方にターゲットを明確にしてもらおう。」</p> <p>「職場内で問題を抱えていて、問題が起きて対処するという方法をずっととってきていた。結果として問題はなくなる。人材育成の面から、キャリアパスと連動した計画的な研修を作っているように今後活用していきたい。」</p> <p>「今回作成したものを、職場において、より具体的な研修計画（予算化）を加えながら、来年度の取り組みとして施設長及び、本部（法人）に起案。」</p> <p>「職場の取り組みとして、現在実施しているキャリアパス→個別研修計画表の見直しを行い、使いやすい、分かりやすいものに改良し、キャリアパスへの意識を高める。」</p>
<p>人事評価への活用</p>	<p>「話す機会を作り、職場に合ったものを作っていきたい。」</p> <p>「直接人事評価につなげられるように、具体的な内容に改善し、研修プログラムの作成や働いている職員のやる気につなげていけたらと考えている。」</p> <p>「現在の業務達成確認シートときちんと連動させ、人事評価にもつなげたい。」</p> <p>「人事管理＝人事配置・評価・処遇決定、評価＝職員の現状把握と経営戦略の立案、努力が報われるシステム作り。」</p> <p>「個々の成果を把握し、適正なる評価につなげていく」</p>
<p>目標設定への活用</p>	<p>「それぞれが自分に求められていることを理解し、それを遂行するための指標となる。上司も内容に合った指導を行える。一般・新人は、上に立つにはどのような資格が必要なのか、どんなことができなければならないのかが分かる。」</p> <p>「各々の目標設定の目安となれば良いと思う。より良い職場、職員の意識全体が高まれば良いと思う。」</p> <p>「キャリアパス、職員のモチベーションを上げる、目標をかかげるなどのツールとして活用する。全職員の習熟度の確認をする。一年後の“成りたい自分”の目標の設定をする。」</p> <p>「人材育成時の指導に生かしたい。ビジョンが示せるように。指導者により、よしとする求める到達点が違っていたので、教えられる側が付いて行ききれず、自分を責めてしまうことがありました。何か目安がほしいと施設職員から要望があったので参加しました。」</p> <p>「今回の研修により、上司である施設長も現行のキャリアパスをもっと具体的にしたいと考えていることが判り、今後、現場の主任、副主任も含めて取り掛かりたいと考えている。科目について、もっと吟味し、スタッフが目標をもって取り組み、達成感を持てるように内容も検討していきたい。絵に描いた餅にならないようにしたい。」</p>

<p>キャリアパスの周知</p>	<p>「職員への周知が必要。たたき台としてのキャリアパス案を提示すること。誰がみてもわかる表現方法。キャリアマネージャーとしての役割を明確に。ヘルプの人と思われてしまいがちだが、立ち位置をはっきりさせることが必要。リーダーは育成がメインであること。」</p> <p>「キャリアパス、というものを知らない職員が多い（自分もその一人でした）ので、周知する。現場の状態に合わせたものにしていくためには、もっと検討していく場を持たなければならないが、まず、基となるものとして、運営担当委員会などでもみてもらいたい。人材育成について考えるきっかけとしていきたい。」</p> <p>「現在あるキャリアパスを、チームにより再検討をしたい。周知・公表することで、個人のモチベーションアップにつなげたい。」</p> <p>「自分がキャリアパスを理解し、職員に知ってもらうところから始めたい。」</p>
<p>その他</p>	<p>「能力、意欲を給与面で評価、反映させることには限界がある。各職員の望むワークライフバランスを理解した上で、その職員が仕事の中でできる自己実現を見出し、それに向かって向上するよう応援できるように使っていきたい。」</p> <p>「仕事の達成感、充実感、職場の人間関係の充実が、自分の人生の満足度、幸福度、自己肯定感につながることを理解してもらえるようにする。」</p>

### 第3節 福祉の職場研修カリキュラム導入における活用と効果の検証—フォーカスグループインタビューを通して—

#### I. 調査の概要について

##### 1. 調査対象施設について

本節では、前述したカリキュラムデザインの理論に基づいて、職場研修カリキュラム作成のモデル事業として実施した、A県社会福祉協議会「キャリアマネージャー養成課程」を2012年度に受講し、実際に、研修カリキュラムを内包したキャリアパスを活用している特別養護老人ホームの、人材育成に関わる職員へのグループインタビュー結果を中心に、その効果について検証していく。B特別養護老人ホームを調査協力施設として選んだ根拠としては、前述のキャリアパス作成プロセスにおける自己評価において、キャリアパスに対応した研修を事業計画において予算化するなど、キャリアパスの活用の具体的な取り組みについて記述されていたことによる。

B特別養護老人ホームは、2002年に開所し、定員は60名であり、その他のサービスとして、短期入所生活介護（定員20名）、介護予防短期入所生活介護／認知症対応型共同生活介護（定員9名）等を実施している。主な職員数は、介護職員31名、看護職員5名、栄養課職員11名、事務職員5名等である。法人は1974年に設立され、高齢者福祉以外にも、児童福祉施設、介護福祉士養成校等、A県全域において幅広い事業展開を行っている。

B特別養護老人ホームの特徴は、委員会活動に力を入れていることである。①教育研修委員会、②身体拘束ゼロ委員会、③ターミナルケア委員会、④危険防止委員会、⑤サービス向上（評価）・人権啓発推進委員会、⑥食事委員会、⑦感染症対策委員会、⑧褥瘡予防対策委員会、⑨施設交流委員会、⑩広報・ボランティア委員会、⑪環境美化委員会、⑫eco活動委員会が設置され、委員長には役職員、副委員長には3年以上の職員を配置している。特に副委員長については、委員長の補佐をしながら、委員会活動を通し、組織活動を担える力、専門性の向上を期待し配置している。

委員会の中で最も力を入れているのが、「教育研修委員会」であり、地区レベルの委員会において年間研修計画を作成し、地区内の施設で複数回研修を実施することにより、多くの職員が研修を受講できるよう工夫している。また、研修履修カードを作成し、職員の学習の状況を管理している。法人全体の研修体系については、図5-2の通りであるが、年間研修計画の作成については、キャリアパス導入前は、基準がなかったため、思いついた単発的な内容が多く、A県社会福祉協議会等が実施する外部研修も余り活用せず、作成するのに苦勞をしていたとのことであった。

その他の特徴的な取り組みとしては、「目標管理制度」の導入があげられる。キャリアパスに基づき、達成目標を個々人が上司と相談しながら設定し、3ヶ月毎に面談を行い振り返りを行っている。目標管理シートには、達成目標の他、スケジュール、自己評価欄が設けられ、それに対して、上司から部下の成長を後押しするコメントが付けられる。

新任職員については、「エルダー制度」を導入しており、3-7年目の職員を相談者として配置し、OJT、個別面談による個別指導を行っている。そして、そのプロセスを介護士長がエルダーとして点検し、相談者に助言を行っている。今回の調査対象者である副主任、副主任補佐は、相談者としての役割を担っている。

キャリアパスの導入の契機は、人材育成担当である介護士長が、A県社会福祉協議会の「キャリアマネージャー養成課程」の受講であるが、受講後の2013年度の事業所別活動計画書に、「人材育成の視点」を盛り込んだことが本格的導入につながっていくことになる。計画書における実行計画には、①資格、等級、規定に沿った適切な評価、育成、②理念の理解・遂行、ご利用者・職員相互に「思いやり」、関係法規を理解し適切な接遇の確立、③法人理念の理解、介護職員としてのあるべき姿勢の指導、育成を図る、④職員のキャリアパスに応じた段階的な研修受講の実施、が盛り込まれ、本研究において提唱している職場研修カリキュラムを内包したキャリアパスを中心に、人材育成を展開している。

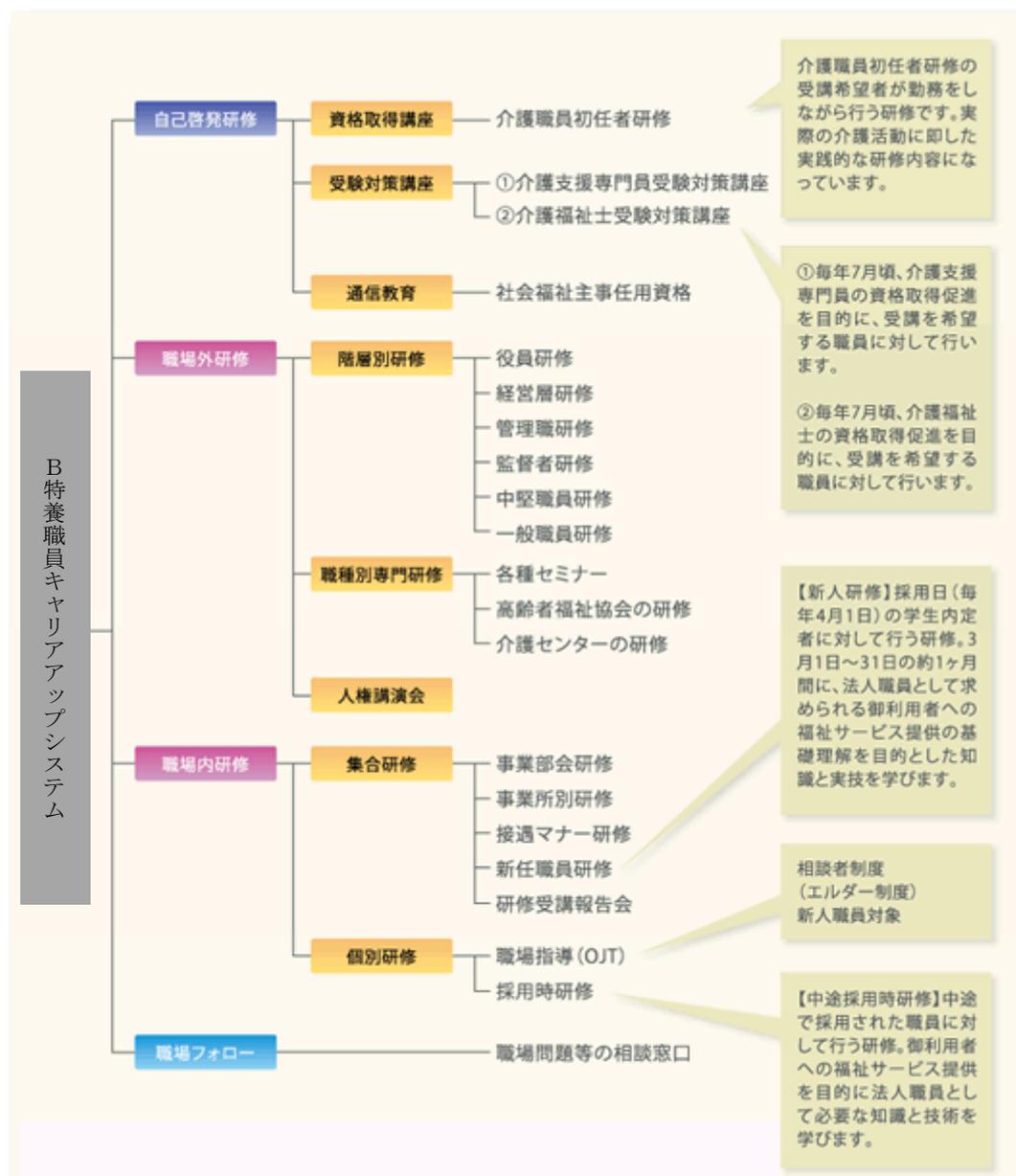


図 5-44 B 特別養護老人ホームが所属する法人の研修体系

段階	小規模事業所	対応役職	職務内容（職種共通）						資格	必要経年数	給与	備考	
第5段階 作る		施設長 (1) (部長)	①施設目標の立案、施設運営②長期・中期目標の設定。	職員が安心して働ける環境の理解、整備。組織の顔としてのリーダーシップを発揮する	改善策に対して実践する(体制を整える)。	職員育成のための環境整備 職員の適正を把握しマネジメント、職員体制の構築	①行政・地域との連携体制の構築	①指針・方針の決定。②制度の見直しや改善。	①法人全体の運営・経営を理解し、改善・安定を図る。②労働、経理管理がきちんとできる。③適切な組織運営ができる。	規定			
第4段階 守る	第3段階	施設長 (2) 小規模事業管理者 部門管理者 (課長)	①理念に沿ったサービスの安定提供を維持する ②事業計画の定期的、計画的遂行維持。	①職場のチームワークの維持、マネジメント管理できる。②部下の適正、向上のための環境維持。	①働きやすい職場の環境整備と管理、維持を図る。②部下に対して、組織としての観点から客観的な立場で適切な関係性を守る。	①育成のための学習機会の設定。環境づくり。②資格取得のためのバックアップ	地域貢献、交流事業連携の整備	①事故・苦情の予防、対策の発案と再発防止の管理。②事業所におけるマニュアル整備、職員教育の実施。	①経営内容の把握と維持②事業計画を作成、事業所の運営状況、実績に対する分析・評価、対応策により、安定稼働を維持する。	介護福祉士	5年以上		
第3段階 指導・手本	第2段階	(係長) 主任	組織の理念に沿った行動手本となり、指導ができる。 組織の理念、方針を部下に指導、率先して行動できる。	①部下のモデルとなる業務姿勢を示す事が出来る。②他職種との連携、協力の手本となる。③リーダーシップがとれ、チーム協力の	①職員の体調管理やメンタル状況を把握し適切な助言、指導が出来る。②仕事を指導できる。③資格取得を目指す。	①協調性をもち業務にあたる。②職員教育のための知識・技術を指導、助言できる ③個人目標の設定、課題把握、指導ができる	ボランティアの受け入れ(コーディネート、調整)ができる。	①制度・法令理解の上で部下に指導が出来る。また研修等により啓発できる②事故・苦情の予防・啓発、関係者との連絡、調整の実施。	①就業規則を理解し職員指導が出来る。②組織運営に関わる法令を理解し、組織の一員としての行動、姿勢に関して部下に指導、助言が出来る。	介護福祉士 ヘルパー	5年以上	副主任・補佐については次段階を見据えて第3段階職務を含む	
第2段階 出来る身につける	第1段階	職員(一般)	①組織の理念、方針、心構えを理解している ②組織の理念・目標に沿った個人の目標が立てられる ③利用者、ご家族、職員に対して良好な人間関係を持つ。	①チームの課題を発見し解決に努める ②チームの一員として役割・行動ができる。③他職種との連携ができる。	①福祉従事者としての自覚とモラルある行動ができる ②ご利用者対応に関する専門的知識、技術向上に努める	①新人、後輩を育成する意識を以て助言、指導が出来る ②自分の将来像を設定し具体化、実現に向けて行動する(資格取得)	地域との協力、交流に参加し活用方法や関わりを理解する	①法令遵守の理解。②事故初期対応方法を理解、実施し報告へ繋げられる。③関係者への報告対応が出来る。	①就業規則を守り組織における自分の役割を理解する 組織、チームとしての自覚を持ち報告、相談が出来る	介護福祉士 ヘルパー	3年～5年		
第1段階 覚える・知る		職員(新任)	①組織の理念を覚える ②利用者(家族)・職員を覚えまた自分を覚えてもらう ③個別ケアプランを知る・覚える ④指導教育を受けながら安全かつ適切に業務を行う事が出来るよう努める。	①職場のルール・マナーを知る。 ②基本的業務の自立 ③報告・連絡・相談ができる。 ④分からない事に対し理解に努める。	①社会人らしい挨拶ができる ②自分の健康管理ができ意欲的に職務を遂行できる ③福祉従事者である自覚を持つ。	①各種研修を受け学習し向上しようと努める。 ②同僚、先輩と協力し技術や知識向上に努める。	社会資源・地域との関わりを知ることができる	①事故・苦情を知る ②ヒヤリハット、事故報告書を作成する事が出来る ②介護職員として法令、制度を知る	①提出書類の作成・届出ができる。 ②(緊急時)連絡・報告体制を知る。 ③就業規則を覚え、実行に努める ④委員会参加により事業所、地区の活動に取り組む	介護福祉士 ヘルパー	1年～2年		
求められる能力・機能 (学習の範囲)		福祉サービス・基本理念	リーダー・メンバーシップ チームワーク	セルフ・マネジメント	人材育成	社会資源	リスク・マネジメント	組織運営					

図 5-45 B特別養護老人ホームのキャリアパス（カリキュラム部分を中心に提示）

B特別養護老人ホームのキャリアパスの段階は、第1段階が経験年数1～2年の新任職員レベル、第2段階が3年～5年の一般職員レベル、第3段階5年以上の副主任、副主任補佐レベル、第4段階が5年以上の介護士長レベル、第5段階が施設長レベルとなっている。また、段階ごとに能力項目の特徴が記載されており、第1段階が「覚える・知る」、第2段階が「出来る・身に付ける」、第3段階が「指導・手本」、第4段階が「守る」、第5段階が「作る」となっている。

求められる能力のカテゴリについては、「福祉サービス・基本理念」「リーダーシップ・メンバーシップ(チームワーク)」「セルフ・マネジメント」「人材育成」「社会資源」「リスク・マネジメント」「組織運営」の7つに分かれている。

キャリアパスの導入については、2013年度から試行的に導入し、施設長、副施設長(主任)をはじめ、人材育成担当者である介護士長、副主任、副主任補佐によって、能力項目の共通認識を持つよう勉強会などを実施してきた。そして、1年間の改善活動を行い、図5-3のキャリアパスとして提示をしている。

## 2. 調査方法

本調査は、福祉職場におけるエビデンスに基づく職場研修を実現するため、カリキュラムの視点から、キャリアパスの構築方法及び、活用方法について検討することを目的として実施した。

調査方法は、フォーカスグループインタビュー法である。フォーカスグループインタビューの特徴は、担当者や研究者が対象者と直接関わる、非言語的反応の観察による把握が可能である、メンバーの意見の積み上げが可能である、グループとして意見を構築できる、相互作用による意見の引き出しができる、自発的な発言を引き出す、科学性が高い(密室性低)、構造的である、といったものがあげられ(安梅 2007)<sup>259</sup>、個別インタビューと比較すると、グループダイナミクスを活用した、相互刺激による発展的な調査結果を得ることが可能である。

調査協力者は、前述のA県社会福祉協議会が2012年度に実施した「キャリアマネージャー養成課程」の受講者が所属する、B特別養護老人ホームの職員6名である。調査協力者の属性は、施設長、介護士長(研修受講者)、副主任、副主任補佐(3名)である(表5-12)。

表 5-40 調査協力者の属性

氏名	性別	役職	福祉専門職としての経験年数	人材育成担当者としての経験年数	主な基礎資格
A	男性	施設長	11年	11年	社会福祉主事
B	女性	介護士長	10年	5年	介護福祉士
C	女性	副主任	11年	3年	介護福祉士
D	女性	副主任補佐	5年5ヶ月	4年	介護福祉士
E	男性	副主任補佐	4年	3年	介護福祉士
F	女性	副主任補佐	5年8ヶ月	4年	介護福祉士

<sup>259</sup>安梅勅江『ヒューマン・サービスにおけるグループインタビュー法』医歯薬出版 2007 pp.5-6

実施日時は、2014年7月28日で、インタビューの総時間数は約2時間である。インタビュー内容は、調査協力者の了解を得た上でICレコーダーを用いて録音し、逐語録を作成している。

主な質問内容は、①キャリアパス導入前の人材育成に関する課題について、②キャリアパス導入後の変化や効果について（自分自身、他の職員等）、③今後の課題、キャリアパスの活用方法、の3つである。

### 3. 分析方法

分析方法は、佐藤（2008）の定性的（質的）コーディングを用いた。本研究における定性的コーディングは、以下の手続きで行った。①グループインタビューによって得られた逐語記録から、意味内容ごとに「コード」を割り出す、②意味の近い「コード」を集め、「カテゴリ」を生成する、③「カテゴリ」を説明図式（理論）へと統合する。そして①～③の作業を繰り返し行い、「文字テキスト→コード」「コード→文字テキスト（の文脈参照）」（佐藤2008）<sup>260</sup>という、文脈を重視した分析を実施した。

### 4. 倫理的配慮

調査依頼時に、インタビューガイドを作成し、依頼文と共に送付し、法人の承認をいただいた。実施時には、研究の目的・方法等を調査協力者全員に説明し、署名をいただいた。調査結果についても、研究論文等において使用することの許可をいただいている。

また、調査協力者のプライバシーを保護するため、個人名は匿名化し、インタビュー時は番号で呼び、個人が特定できないようにした。

## II. 調査結果・考察

質問項目ごとの結果は以下の通りである。

### 1. キャリアパス導入前の人材育成に関する課題

キャリアパス導入前の人材育成に関する課題については、「職場研修体制の未整備」「職場研修の基準の曖昧さ」「特に教育が必要な内容」「育成される側の課題」「育成者側の課題」の5つのカテゴリから構成される。なお、表5-13は、理論生成の根拠となったデータを基に、コード、カテゴリ別に整理したものである。

#### 1) 職場研修体制の未整備

「職場研修体制の未整備」とは、職場研修を推進するための環境整備に関するカテゴリである。これは、〔教育体制の未整備〕〔教育内容の共有困難〕〔目標管理の形骸化〕の3つのコードから生成された。

〔教育体制の未整備〕に関する課題については、「ばらばらに、担当を決めずに」「法人自体の方針をあまり理解せず」に実施をしていたため、「育成自体に時間がかかっていた」という発言がみられ、職場として統一性がなく、体系的な職場研修の実施には届いていな

<sup>260</sup>佐藤郁哉『質的データ分析法』新曜社2008 p.42

い状況が把握された。

〔教育内容の共有困難〕に関する課題については、「計画に沿った人材育成や内容の共有ができていない」「新しい事を入れる事がとても難しかった」等、計画の作成やその周知の重要性、及び人材育成の方向性の確認等、職場における教育内容の共通認識の必要性についての発言が見られた。

〔目標管理の形骸化〕については、「個人毎に目標を立てて、目標管理シート等を活用していたが、個人目標の設定を徹底して行えなかった」等、制度自体の導入はできたが、ツールの活用方法や目標設定の根拠が曖昧だった状況が把握された。

## 2) 職場研修の基準の曖昧さ

「職場研修の基準の曖昧さ」とは、職場研修の要となるものであり、本研究でいう職場研修カリキュラムそのものであると言っても過言ではない。このカテゴリは、〔属人的な教育〕〔曖昧な教育目標〕の2つのコードから生成された。

〔属人的な教育〕については、「職員によって、言葉、教える意味合いがニュアンス的に変わってきたりしていた。」「上司が変わるという事は、方針が変わって行く」「私の主観で物が進んでいるんじゃないかという事も考えました。」「指導していた職員のさじ加減だったり、受ける側の印象だったり、伸びる伸びないも決まっていた」「基準がないから、感情で受け入れるしかなかった」等の、基準の曖昧さによる職員の戸惑い、育成者側の葛藤について多く語られた。基準がぶれ、属人的になっているということは、発言にもあったように、育成のゴールが個々に違っているということになる。これは、個人の成長だけでなく、組織の発展や福祉サービスの質にも大きな影響を与えることが考えられる。

〔曖昧な教育目標〕については、「何をゴールにするか、それから、どう育成するかという事の基準が曖昧でした。」といった、最終目標とそれを達成するための方法論が曖昧であった様子、「本人たちもどこに行き詰っているかわからない。」等の、育成プロセスや教育の成果の見える化が難しかった様子が語られている。

## 3) 特に教育が必要な内容

「特に教育が必要な内容」とは、OJT や職場内 OFF-JT で取り上げられてきたテーマ等を示すものである。このカテゴリは、〔社会人としてのマナーの欠如〕〔福祉専門職としての倫理意識の低さ〕の2つのコードから生成された。

〔社会人としてのマナーの欠如〕については、「何年か前は、ご利用者様の家族が来ても、挨拶ができないってよく指摘されてて。」「接遇とかモラルとかそういう事も、初期から、新人に教えなければ、社会人としてやって行けないんじゃないか」等の、組織で働く上で最も基礎的な力を養成していく必要性について語られている。

〔福祉専門職としての倫理意識の低さ〕については、「ただ仕事を覚えてもらうっていうだけではなくて、やっぱり、人間的な性格の部分とか資質の部分。」「一番は、介護者主体にならないようにっていう風に教えて行かなくちゃ」「以前は、業務を教えるだけっていう感覚が強かった。」等の、利用者の主体性や尊厳を尊重した、援助者としての構えについての課題が語られている。

#### 4) 「育成される側の課題」

「育成される側の課題」とは、職員の個別的な問題や、年齢層などの職員構成に関わるカテゴリである。これは、〔ネガティブな教育の受け止め方〕〔経験年数の浅さ〕の2つのコードから生成された。

〔ネガティブな教育の受け止め方〕については、「人それぞれ新人さんも、違う人格なので、同じ事だけを教えても育たない。」「辞めて行く職員がいる中では、やはり、嫌われているとか、いつも嫌味を言われているとか、ネガティブな考えに到達する人もいる。」等、職員の個別性に合わせた教育方法検討の必要性や、モチベーションを維持できる関わり方の模索について語られた。

〔経験年数の浅さ〕については、「3年以下の職員がメインの職場」「10代が5, 6人いるという状況。」「18歳といえども、1人のプロの職員という事で、ご家族もどなたからも見られる。」等、若い職員がメインの職場で、一定のサービスの質を担保しなければならない人材育成担当者の葛藤が垣間見られた。

#### 5) 育成者側の課題

「育成者側の課題」とは、人材育成担当者における個別的な課題、OJTの方法のバラつき等、〔教育者の経験の浅さ〕〔教育方法のバラつき〕の2つのコードで生成されるカテゴリである。

〔教育者の経験の浅さ〕については、「導入前は、育成する職員が、経験年数が浅かった。」等の、育成者としての力量形成の必要性に関する発言があった。

〔教育方法のバラつき〕については、「指導職員が厳しいとかっていう話が出てくる。」「新人さん達の課題に合わせて指導をしていかなきゃいけないのかな。」等の、育成側の個人的視点でOJT等が行われている状況が把握された。

表 5-41 「キャリアパス導入前の人材育成に関する課題」のカテゴリ、コード、データ

カテゴリ	コード	データの一部
職場研修 体制の未 整備	教育体制の 未整備	●現場の業務の流れで組んで行って、ばらばらに、担当を決めずに、その日付いた勤務者と一緒に、業務を覚えて行く。●育成自体に時間がかかっていた。●法人自体の方針をあまり理解せずに、ただ小さい枠の部署だけでやってきた。●法人の理念、方針というものが、まず浸透して行かない。●決してその先輩の腹を探ったりとか、後輩の腹を探ったりとか、っていう、組織のモラルを超えた育成にならないために、整備する必要がある。●前は、個々で動いていた。
	教育内容の 共有困難	●指針、方針をさらに施設ごとに落とし込んで、単年度の計画を立てて行くが、その計画に沿った人材育成や内容の共有ができていない。●新しい事を入れる事がとても難しかった。
	目標管理の 形骸化	●個人毎に目標を立てて、目標管理シート等を活用していたが、個人目標の設定を徹底して行えなかった経過がある。
職場研修 の基準の	属人的な教 育	●副主任が見てオッケーだったら、オッケーとか。●職員によって、言葉、教える意味合いがニュアンス的に変わってきたりしていた。●上司が変わるという事は、方針が変わっ

曖昧さ		て行くということ。●私の主観で物が進んでいるんじゃないかという事も考えました。●指導していた職員のさじ加減だったり、受ける側の印象だったり、伸びる伸びないも決まっていたような、気がします。●基準がないから、感情で受け入れるしかなかった、っていうところが、一番大きかったのではないかな。●こういう風な事が育成のゴールだと思っても、それは指導者によっても違って来る。
	曖昧な教育目標	●導入前というのは、人材を育成する、育成すると言う割には、何をゴールにするか、それから、どう育成するかという事の基準が曖昧でした。●本人たちもどこに行き詰っているかわからない。●同じ事をできる人間を作ることだけだったような気がします。●業務を全部覚えたら、独り立ち、とか。●自分の役割が定まっておらずに、誰かやるなって思っていると、結局誰もやってない、誰さんならやるかもね、っていう裏の無い根拠。
特に教育が必要な内容	社会人としてのマナーの欠如	●何年か前は、ご利用者様の家族が来てても、挨拶ができないってよく指摘されてて。●、接遇とかモラルとかそういう事も、初期から、新人に教えなければ、社会人としてやって行けないんじゃないかな。●一般的な常識とかも一緒に、導入していかなくちゃいけないのかな。
	福祉専門職としての倫理意識の低さ	●ただ仕事を覚えてもらうっていうだけではなくて、やっぱり、人間的な性格の部分とか資質の部分。●一番は、介護者主体にならないようにっていう風に教えて行かなくちゃいけない。●以前は、業務を教えるだけっていう感覚が強かった。●以前は、技術的な、基本的な事を教えるっていうのが、最優先していた。
育成される側の課題	ネガティブな教育の受け止め方	●人それぞれ新人さんも、違う人格なので、同じ事だけを教えても育たない。●辞めていく職員がいる中では、やはり、嫌われているとか、いつも嫌味を言われているとか、ネガティブな考えに到達する人もいる。●前の方がよかったな、っていうような事も勿論ありますし。
	経験年数の浅さ	●特養は特に5年以下の職員が3分の2、5年以上については4名しかいないという、本当に3年以下の職員がメインの職場。●18歳の職員が今年も4名入りました。●毎年、2名3名と入って行くという事は、10代が既に5、6人いるという状況。●18歳といえども、1人のプロの職員という事で、ご家族もどなたからも見られる。●人材育成も、年齢とか状況によって一人ひとり違ってはきます。
育成者側の課題	教育者の経験の浅さ	●導入前は、育成する職員が、経験年数が浅かった。
	教育方法のバラつき	●指導職員が厳しいとかっていう話が出てくる。●口頭で注意したり。●新人さん達の課題に合わせて指導をしていかなきゃいけないのかな。

## 2. キャリアパス導入後の変化や効果について

キャリアパス導入後の変化や効果については、「職場研修の体制」「職場研修の基準」「カテゴリの優先順位」「育成される側の変容」「育成者側の変容」の5つのカテゴリから構成される。

導入前の課題に関する発言に比べ、導入後の変化や効果については、どの協力者も表情が生き生きとし、活発な発言がみられた。また、他のメンバーの発言を受け、発展的な内

容が生まれるなど、メンバー相互のグループダイナミクスの影響を感じる場面もあった。

なお、表 5-14 は、理論生成の根拠となったデータを基に、コード、カテゴリ別に整理したものである。

## 1) 職場研修の体制

「職場研修の体制」は、〔委員会活動との連動〕〔課題の発見と対応〕〔研修計画への活用〕〔教育体制の整備〕〔人事評価との連動〕〔目標管理制度への活用〕の6つのコードで生成された。

〔委員会活動との連動〕については、「研修委員の方で研修をやってもらった後に、今度は各部署に戻ってもう一度、見直しも含めて、勉強会をしてもらっている。」というような、一度だけの研修で終始せず、各部署において勉強会を行うことにより、理解の促進を図る工夫がなされている。また、「来年、委員会の委員長を見据えて、今年委員会活動しっかりやるのも一つだねっていう助言をした。」というようにキャリアパスに書かれた能力を達成するために、委員会活動を活用し、職員の成長をバックアップしている体制整備が把握された。

〔課題の発見と対応〕については、「ユニット毎に課題が細かく出てくるので、それに対しての解決方法など、早急に対応ができるようになってきている。」「自分のユニットの、流れで、細かいところまで、目配りができるようになった。」等、職員をユニットという小グループにし、リーダーを配置することにより、きめ細かな育成の体制が出来つつあることが分かる。

〔研修計画への活用〕については、「研修計画書を活用して新人さんも私たちも、流れに沿って、計画的に動いて行ける。」「新人育成に関しては、毎回研修記録を書いて一緒に確認している。」「新人も、その組織の中の研修を受けて学習して向上するっていうこと。」等、キャリアパスに対応した研修を計画し、その中で学びを記録にすることによって蓄積している取り組みや、新人教育における研修の効果の実感等が語られていた。

〔教育体制の整備〕については、「今はチームで、チーム責任というか連帯責任という形になってきている」「できる事は独り立ちさせて、フォローに予備でつくってというシフトを取り始めたので、新人も、認められてるし、求められてると思っているので、いままでの育成よりは、スムーズにできているのかもしれませんが。」等、新たに導入した職員のユニット制によって、少人数の中で丁寧な教育ができる環境整備が進んでいる様子が把握された。

〔人事評価との連動〕については、「人事制度では、ツールとカウント、提出物の数などで評価するものなんです。」「従事者である自覚を持つっていうカウントはないんです。でもそれがキャリアパスでクリアできているなら、こっちは、もう少しこことここを頑張れ、ツール使って頑張れと言える」「なぜやらなければいけないのか、法令遵守をしなければいけないからだ、とか、やっぱり事故予防をしていかないと困るから、という事を、先輩が、指導者が教えて行くので、納得が行くわけです。」「イメージとしては、キャリアパスの方が中心。育成プログラムとしては、キャリアパスを充実させて行く方がいいかなと思います。人事評価には資格取得が載っていませんし、スキルアップも。」等の多くの発言があった。現在導入している人事評価制度が提出物の数や面談の回数など、表面的な成果に特化しているため、その指標だけで評価することへの限界があり、それを補うためにキャリア

パスによる面談等を行っている状況が把握された。

〔目標管理制度への活用〕については、「本人達も具体的な自分の目標、この課題については今、これとこれはできるようになったから、次は能力項目の③番をやって行きますとかそういったところが、面談の中で活用できています。」「新人さんに対して、段階的にどのくらいできたか確認し、話し合っ、また次の課題を考えたり、ステップアップに繋げていってもらっている。」等、目標設定の際の指標として活用し、今まで余り機能していなかった目標管理制度や個別面談等を通し、確実に効果を上げている様子が明らかとなった。

## 2) 職場研修の基準

「職場研修の基準」については、〔教育の根拠の明確化〕〔教育プロセスの視覚化〕〔目標の明確化〕の3つのコードで生成された。

〔教育の根拠の明確化〕については、今までは「裏付けがないまま、違うよね、って言うけど、何が違うかを伝えてなければ、違いがわからない。」状態であったが、キャリアパスの導入後は、「具体的に、どうだからこうだねっていう事だったりっていうのは、伝えられている。」「求められる能力を見据えて助言している。」「自分だけ叱られたとか自分だけ助言を貰ったとかそういう事がない。」等、教育のエビデンスが明確化されることにより、育成側も自信をもって教育ができ、受け取る側も納得がいく状況になったことが明らかとなった。

また、「誰々さんが中堅職員研修に行くって事は、その人ももう既に、次にステップアップして行く人だという風に思っていればまた競争心も芽生えますし。」といったように、キャリアパスの中に、段階ごとに受講する研修を設定しておくことで、研修受講へのモチベーションが高まり、スキルアップへの意欲も増大することが語られている。

〔教育プロセスの視覚化〕については、「法人の基本的な理念と方針、規則は何かを、それを常に頭の中に置いて指導して行くっていう形にはなっている。」「どこがいけないのか、どこに課題が残っているのかっていう感じで振り返って、一回戻ってからまた進むっていう形になっている。」「業務を覚えて行く上で、どこまでわかっているのか理解度っていうのが、解り易くなっている。」「今本人の目線がどこに定まっているのか、キャリアパスを見ると分かる。」等、教育の方向性が定まり、実践を反省的に振り返ることが可能となった現状が把握された。また、導入前の課題となっていた、法人理念・方針等の浸透についても、育成者側の意識が変化したことにより、改善に向かっている様子が分かる。

〔目標の明確化〕については、「個人の目標や事業所毎の目標が明確に立てられるようになった。」「キャリアパスを参考に、個人の目標を明確に立てられるようになった。」「統一して同じ目標を立ててもらえるという所が非常にやりやすい。」等の発言がみられ、教育目標の集合体であるカリキュラムを内包することにより、より活用度の高いキャリアパスとなっている効果が把握された。

## 3) カテゴリの優先順位

「カテゴリの優先順位」については、〔社会人としてのマナー〕〔セルフマネジメント〕〔リーダーシップ〕〔リスクマネジメント〕の4つのコードで生成された。社会人としてのマナー以外、キャリアパスの中のカテゴリとして位置づけられているものであり、人材育

成担当者が特に重要であると認識しているものである。

〔社会人としてのマナー〕については、導入前の課題の中で、挨拶について等、大きく取り上げられていたが、導入後は、「新人さん達に、社会人としての事を少しずつ合間合間に入れてあげられている。」「社会人としての自覚から、その職種に合った自覚を持って、っていう風に発展して行ければ。」「去年は接遇、特に挨拶に本当に力を入れてきたため、今は、職員皆が、家族が来ると、大きい声で挨拶ができるようになって改善された。」「社会人らしい挨拶ができるっていう所にもものすごく力を入れています。」等、明確にキャリアパスの中にカテゴリとして位置づけることにより、研修会の実施や日常の OJT 等、計画的・体系的な教育活動ができ、その効果が表れている様子が明らかとなった。

〔セルフマネジメント〕については、「セルフマネジメントはかなりの割合を占める。」「セルフマネジメントが一番に来てもいいのかな。」「育成ってというのは非常に手間暇で、セルフマネジメントが整ってなければ、育成もならないと思う。」等の発言がみられた。B 特別養護老人ホームの「セルフマネジメント」における新任職員の目標は、①社会人らしい挨拶ができる、②自分の健康管理ができ意欲的に職務を遂行できる、③福祉従事者である自覚をもつ、とある。他のカテゴリに比べ、基本的な内容となっているため、人材育成担当者の中では基盤となる内容として位置づけられていることが明らかとなった。

〔リーダーシップ〕については、「リーダーがしっかりして、チームをまとめて指導して行かないと、やっぱり成り立っていかないんじゃないか。」「しっかりしたリーダーが、ユニットをまとめて、職員間の連携を図らないと、難しい点が沢山ある。」「チームワークが必要だと思うので、しっかりとまとめなければいけないんじゃないかと思う。」等、ユニット制を導入後、リーダーの役割が明確化し、育成側の教育が重要であるとの認識が根付き始めている様子が把握された。

〔リスクマネジメント〕については、「新人に、ヒヤリハットを促し、気付きの向上を目指して、危険防止委員会で取り組んでいる。」「環境整備を目指し、安全かつ適切に業務を行う事ができるように動いている。」「安全にケアをしたいと言っている職員に関しては、リスクマネジメントのヒヤリハットを毎日一枚書くようにしている。」等、具体的取組として、リスクマネジメントを職場全体で行っていく様子が把握された。

#### 4) 育成される側の変容

「育成される側の変容」については、〔モチベーションの向上〕〔チームワークの意識化〕の2つのコードから生成された。

〔モチベーションの向上〕については、「毎月新しくできるようになった事はあるかという事を話してもらっている。」「目標管理シートの改善を主体的に行い、積極的に指導を受ける職員がでてきている。」「人材育成担当者との距離が縮まった。」「資質がある事を認めることで、向上力ってというのは出てくる。」「人材育成担当者が見てくれているという感覚。」等、育成担当者が自分の頑張りを見てくれている、評価してくれている、という実感が、仕事へのモチベーションにつながっている様子が把握された。

〔チームワーク〕については、「前は、人の裏に隠れてて良かったんですけど、表に出てきて、自分が確認しなければいけないことなど、私やるねというような会話が生まれるようになって、チームの結束が強くなった。」「ユニット毎でかならずこう会議をして、一人

ひとりが全員発言ができるようになった。〕〔自分達で自分達のユニットは作って行ける、形成できるんだってという事もやっぱり大きかったかなと思います。〕等、それぞれの求められる能力が明確化され、一人ひとりが自覚することにより、ユニットの中の凝集性が高まり、福祉サービスの質の向上として効果が表れてきていることが明らかとなった。

## 5) 育成者側の変容

「育成者側の変容」については、〔教育者としての自覚〕〔教育環境の整備〕〔職員理解の深まり〕の3つのコードから生成された。

〔教育者としての自覚〕については、「全体を広く見られるようになってきた。」「自覚を持つとか、向上に努めるとかの指導は、日頃自分達がそのように行動していなければならぬ。」「決してやった行為を責めるんじゃないで、何が一番いけない事かっていうのを本人に話してもらおう。」等、教育者としての自覚が感じられる発言が多く、そしてキャリアパス導入により育成側の役割が明確化されたことにより、自らの教育内容を振り返り、さらなるスキルアップの必要性を感じている様子が把握できた。また、「期待していることしか言わない」との発言があったように、職員の可能性を信じ、持っている力を引き出すエンパワメントアプローチを意識的に行っている様子が分かる。さらに研修会の講師を担うなど、他者に教えることを通し、育成者側の成長ができる機会の提供も行われている。

〔教育環境の整備〕については、「リーダーは新人後輩を育成するっていう意識を持っているので、新人にどんどん勉強に行ってもらって来てと言ってくれている。」「後輩に研修を受けさせるために勤務調整をする、その姿勢を評価している。」等、自分だけでなく、ユニットのメンバーの成長機会を提供し、組織の成長につなげている様子が把握された。

〔職員理解の深まり〕については、「誰さんは社交性があるから、元気のいい挨拶ができる職員さんだから、一番人通りのあるユニットがいいね、とか、誰さんはちょっとおとなしめだけど、いろいろな気づきができ、黙々とやるタイプだから経管者のところがいいよね、など。」「キャリアパスのおかげかなと思いますが、これがある事で、部下の能力項目を見るようになる。」等、職員の特性を踏まえた上での教育や、その力を活かした人事配置がなされている様子が分かる。

表 5-42 「キャリアパス導入後の変化や効果」のカテゴリ、コード、データ

カテゴリー	コード	データの一部
職場研修の体制	委員会活動との連動	●研修委員の方で研修をやってもらった後に、今度は各部署に戻ってもう一度、見直しも含めて、勉強会をしてもらっている。●来年、委員会の委員長を見据えて、今年委員会活動しっかりやるのも一つだねっていう助言をした。●新しい委員長に昨年のノウハウを、全てバックアップで教えている。
	課題の発見と対応	●ユニット毎に課題が細かく出てくるので、それに対する解決方法など、早急に対応ができるようになってきている。●自分のユニットの、流れで、細かいところまで、目配りができるようになった。●軌道修正ができやすくなっている。
	研修計画	●研修計画書を活用して新人さんも私たちも、流れに沿って、計画的に動いて行ける。●新

	への活用	人育成に関しては、毎回研修記録を書いて一緒に確認している。●新人も、その組織の中の研修を受けて学習して向上するっていうこと。知識向上を今の段階はやらなきゃならないってレベルです。
	教育体制の整備	●今はチームで、チーム責任というか連帯責任という形になってきている。●前ほど色々望まない、まずは自分のユニットをしっかりできるようになって。自分のところをまずやって、覚える、そしたら次のところをやって。●できる事は独り立ちさせて、フォローに予備でつくってというシフトを取り始めたので、新人も、認められてるし、求められてると思ってるので、いままでの育成よりは、スムーズにできているのかもしれない。
	人事評価との連動	●人事制度では、ツールとカウント、提出物の数などで評価するものなんです。傾聴シートなど、それが三枚書いてあれば、Aですし、ほんとにこう、申請主義というか。●でもそれだけじゃないところってというのは、ここでできるのかなって思います、そこに載ってない、社会人らしい挨拶ができて、健康的に意欲的に働いてるとかっていうのは、載ってないと思うんです。●従事者である自覚を持つっていうカウントはないんです。でもそれがキャリアパスでクリアできているなら、こっちは、もう少しこことこを頑張れ、ツール使って頑張れと言えるし、こっちはこれで成果が出ているんだから、っていう事で、両方が向上していれば一番いいとは思いますが。●人事評価には、理念云々とか、人材育成云々とかそういうものはない。●わからないけど、ヒアリハット書けてあるから何か書くんです。でもそれずっといつも思ってるかっていうと、書く時だけ思ってるんです。●でも、キャリアパスだと、記録することができる、って書いてあるから、記録しなきゃな、っていう風になるんですよ。なぜやらなければいけないのか、法令遵守をしなければいけないからだ、とか、やっぱり事故予防をしていかないと困るから、という事を、先輩が、指導者が教えて行くので、納得が行くわけです。●イメージとしては、キャリアパスの方が中心。育成プログラムとしては、キャリアパスを充実させて行く方がいいかなと思います。人事評価には資格取得が載っていませんし、スキルアップも。●面談記録に落とさない限りは、人事制度だけでは、見えない。●見えないとこを見てやる評価が別がないと伸びないし、この業界に介護の専門職が残らなくなってっちゃう気がします。●杓子定規的な感じ。報告して何とかしようとして努力したって報告がないんです。
	目標管理制度への活用	●本人達も具体的な自分の目標、この課題については今、これとこれはできるようになったから、次は能力項目の③番をやって行きますとかそういったところが、面談の中で活用できています。●一週間に一度から 10 日に一度のペースで、本人を交えて振り返りをし、今までどんな感じでがんばってきたかを聞いたり話したりしている。●新人さんに対して、段階的にどのくらいできたか確認し、話し合っ、また次の課題を考えたり、ステップアップに繋げていってもらっている。●こういう事を目標にした方がいいんじゃないかと、一緒に話し合っ決めてる。
職場研修の基準	教育の根拠の明確化	●キャリアパスの中で明確にされている事で、こうなんだよという物が根拠を持って言える。●裏付けがないまま、違うよね、って言うけど、何が違うかを伝えてなければ、違いがわからない。●今は具体的に、どうだからこうだねっていう事だったりってというのは、伝えられている。●求められる学習の範囲とか能力、機能ってところの考え方。●求められる能力を見据えて助言している。●自分だけ叱られたとか自分だけ助言貰ったとかそういう

		<p>事が無い。●1,2年だからこの研修に行くんだとか3,5年の人は中堅職研修に行くんだな、っていうのがわかっている。●誰々さんが中堅職員研修に行くって事は、その人ももう既に、次にステップアップして行く人だという風に思っていればまた競争心も芽生えますし。</p>
	教育プロセスの視覚化	<p>●今、どういう風に活用しているかっていう事が日頃の関わりを見てると、見えてきているので、その部分ではゆるぎもありませんし、不安もないです。●法人の基本的な理念と方針、規則は何かを、それを常に頭の中に置いて指導して行くっていう形にはなっている。●育成と一緒に、業務と一緒に、常に、ここはこうなんですよ、っていうような形で教育できる。●形として文書として、できているので、やりやすくなった。●どこがいけないのか、どこに課題が残っているのかっていう感じで振り返って、一回戻ってからまた進むっていう形になっている。●業務を覚えて行く上で、どこまでわかっているのか理解度っていうのが、解り易くなっている。●この人はこの能力項目に沿ってやってるんだっていう事が分かるので、周りが見て行くので、日誌のコメントなどで褒めることができる。●今本人の目線がどこに定まっているのか、キャリアパスを見ると分かる。</p>
	目標の明確化	<p>●個人の目標や事業所毎の目標が明確に立てられるようになった。●キャリアパスを参考に、個人の目標を明確に立てられるようになった。●こちらが求めるもの、例えばこの階層にはこういった仕事内容が求められるといったものを明確に、誰に対しても、統一して明確に示す事ができ非常に有難い。●統一して同じ目標を立ててもらえるという所が非常にやりやすい。●目標、研修段階が細分化した。●具体化したことにより、成果が出ていると思う。</p>
カテゴリーの優先順位	社会人としてのマナー	<p>●新人さん達に、社会人としての事を少しずつ合間合間に入れてあげられている。●社会人としてできていなければ、やっぱり難しい。●社会人としての自覚から、その職種に合った自覚を持って、っていう風に発展して行ければ。●去年は接遇、特に挨拶に本当に力を入れてきたため、今は、職員皆が、家族が来ると、大きい声で挨拶ができるようになって改善された。●社会人らしい挨拶ができるっていう所にもものすごく力を入れています。</p>
	セルフマネジメント	<p>●セルフマネジメントはかなりの割合を占める。●セルフマネジメントが一番に来てもいいのかな。●育成っていうのは非常に手間暇で、セルフマネジメントが整ってなければ、育成もならないと思う。</p>
	リーダーシップ	<p>●リーダーがしっかりして、チームをまとめて指導して行かないと、やっぱり成り立っていないんじゃないか。●しっかりしたリーダーが、ユニットをまとめて、職員間の連携を図らないと、難しい点が沢山ある。●チームワークが必要だと思うので、しっかりとまとめなければいけないんじゃないかと思う。</p>
	リスクマネジメント	<p>●新人に、ヒヤリハットを促し、気付きの向上を目指して、危険防止委員会で取り組んでいる。●環境整備を目指し、安全かつ適切に業務を行う事ができるように動いている。●安全にケアをしたいと言っている職員に関しては、リスクマネジメントのヒヤリハットを毎日一枚書くようにしている。</p>
育成される側の変容	モチベーションの向上	<p>●今月新しくできるようになった事はあるかという事を話してもらっている。●目標管理シートを改善を主体的に行い、積極的に指導を受ける職員がでてきている。●人材育成担当者との距離が縮まった。●資質がある事を認めることで、向上力っていうのは出てくる。●人材育成担当者が見てくれているという感覚。</p>
	チームワ	<p>●前は、人の裏に隠れてて良かったんですけど、表に出てきて、自分が確認しなければいけ</p>

	<p>一の意識化</p> <p>ないことなど、私やるねというような会話が生まれるようになって、チームの結束が強くなった。●ユニット毎でかならずこう会議をして、一人ひとりが全員発言ができるようになった。●自分達で自分達のユニットは作って行ける、形成できるんだっていう事もやっぱり大きかったかなと思います。だからそれぞれ特色が出ていて面白いです。●前は誰さん達は休み過ぎなどの発言があったが、余り言わなくなった。</p>
<p>育成者側の 変容</p>	<p>教育者としての自覚</p> <p>●全体を広く見られるようになってきた。●良く育てられればなど、思っています。●自覚を持つとか、向上に努めるとかの指導は、日頃自分達がそのように行動していなければならぬ。●自分自身が他の職員に対してどのような効果があるのか。●部下をちゃんと認めるとか、自分のとこの部下がすみませんでした、って言いに来たりするので、素晴らしいなあと思って。●決してやった行為を責めるんじゃないで、何が一番いけない事かっていうのを本人に話してもらおう。●副主任は、研修の講師を担い、30分程度の講義をしてもらっている。●自分が誰よりもいい笑顔をして、挨拶をする。●期待している事しか言わない。</p>
	<p>教育環境の整備</p> <p>●リーダーは新人後輩を育成するっていう意識を持っているので、新人にどんどん勉強に行ってもらって来てと言ってくれている。●後輩に研修を受けさせるために勤務調整をする、その姿勢を評価している。</p>
	<p>職員理解の深まり</p> <p>●誰さんは社交性があるから、元気のいい挨拶ができる職員さんだから、一番人通りのあるユニットがいいね、とか、誰さんはちょっとおとなしめだけど、いろいろな気づきができ、黙々とやるタイプだから経営者のところがいいよね、など。●キャリアパスのおかげかなと思いますが、これがある事で、部下の能力項目を見るようになる。自分の事と、自分の上の事に人は行きがちですけど、部下を見てあげなければと思ってるから。</p>

### 3. キャリアパスの今後の活用方法

キャリアパスの今後の活用方法については、「カリキュラムの改善活動」「カリキュラムの理解促進」「新たな取り組みの創出」「ケアとの結びつき」「教育方法の検討」の5つのカテゴリで構成される。

なお、表 5-15 は、理論生成の根拠となったデータを基に、コード、カテゴリ別に整理したものである。

#### 1) カリキュラムの改善活動

「カリキュラムの改善活動」は、〔段階（シーケンス）の見直し〕〔カテゴリ（スコープ）の改良〕の2つのコードで生成された。

〔段階（シーケンス）の見直し〕については、「1,2年とか3,5年というくりではなくて、1段階の1,2とかあってもいいのかな。」「細分化して、それが本当にクリアしたらっていう風にやってくと、これは本当にいい段階設定ができていくんじゃないかと思う。」等、段階設定を改良し、若い職員がステップアップしやすいキャリアパスへの改善活動がみられた。

〔カテゴリ（スコープ）の改良〕については、「7つの学習カテゴリの優先順位を考えてみようと思っている。」「施設っていう所が地域の方が、立ち寄れる場所でなければならぬ。こちらからのアプローチっていうのも大切。」というような、学習の順序や、地域の社会資源としての新たなカテゴリの創出等、カテゴリ内容の検討や、カテゴリの優先順位や

相互関係についての意識の高まりがみられた。

## 2) カリキュラムの理解促進

「カリキュラムの理解促進」については、〔能力項目への共通理解〕〔教育の指針としての活用〕の2つのコードで生成された。

〔能力項目への共通理解〕については、「手軽に基本的な、基礎的な勉強会みたいなものを沢山受けられると、頭に残っている知識が役に立っていく。」のように、キャリアパスにおいて求めている能力を身に付けるために、学習機会を積極的に設けることの必要性や、「新人に対して、どんな行動ができていれば理解したと評価するかわからない。」「認知にも色んなタイプがあって、ただ認知認知って言うけど、どこまで理解ができるのか。」「組織の理念、方針、心構えを理解しているっていう、理解するっていう部分が、どこまでなのか。」等のように、「理解」を意味する具体的な行動に関する疑問が提示されている。能力項目については、カリキュラムの構築原理にあるように、絶え間ない関係者の改善への努力が求められるため、活用しながら、さらに精査を加えていく必要がある。また、具体的な行動への疑問が出されてきたことは、自らの実践への反省的思考が深まっている証拠であるといえる。

〔教育の指針としての活用〕については、「新人職員であるとか、経験の浅い職員の段階を考えながら、自分の段階の立場を考えながら指導する。」「職員それぞれに合った物をキャリアパスの中から見つけてあげることで、チームであるとか、各個人であったり、業務を行って行く上での目標や指針にしていきたい。」といった発言がみられ、教育の指針としてキャリアパスを活用することにより、個人の成長だけでなく、チームとしての発展にも効果が得られている様子が把握された。

## 3) 新たな取り組みの創出

「新たな取り組みの創出」については、〔教育体制の整備〕〔専門チーム制の導入〕〔モチベーションの維持〕〔人事評価制度との連動〕の4つのコードから生成された。

〔教育体制の整備〕については、「上司部下同僚ってところの縦がきちんとできるって事と、横の連携がきちんととれる組織を作るためには、人事評価制度よりは、キャリアパスがうまく行く事の方が必要。」「私はマネジメントが中心になってくるので、やっぱり、姿勢とか、態度ってところや、社会モラルってところもすごく気になる。」といった、組織性の向上やマネジメントに関する発言や、「適性とか含めて、すぐに課題がでてくる職員がいるので、またユニット異動を目論んでいる。」といった、課題や状況に合わせた柔軟の人員体制の整備に関する発言があった。

〔専門チーム制の導入〕については、「専門職としてのスペシャルチームを考えている。ここは経管栄養などの医療的ケアの得意なチームとか。専門ユニットができそう。」「ユニットテーマがあって、ユニット毎に新人は何をすべきかを明確化するなど。」といった、新たな取り組みに関する発想や、「職務として、自分は今こまでできるようになるっていう事が見えたら、凄い特養ができるんじゃないかなと思っていて、楽しみである。」「今は大変ですけど、これで皆介護福祉士を取ったり、経験値を積んでいったとしたら、まだ彼等が23歳とか25歳の時に、若いけれど凄い職場が出来上がるのかもしれない。そうすると、

何々チームっていうのにはできるのかな。」といった、現状の職員体制の特徴を強みにした、積極的な組織づくりに関する発言がみられた。

〔モチベーションの維持〕については、「セルフマネジメントから、新人職員や他の職員達のモチベーションが保てる様な環境を作っていけたらなと思う」「色々な職員に、役割や責任を持ってもらって、それを活用して行きたい。」といった、キャリアパスを根拠にして、委員会活動をはじめ、役割意識をもたせることで、仕事へのモチベーションを上げる工夫について語られていた。

〔人事評価制度との連動〕については、「人事評価とリンクさせながら、できればいい。」「評価制度という物は、教育研修にどうしても結びついていかなきゃいけない。」「人事評価制度はコンサルタント会社が入って準備を始めて3年目になる。まだ、整合できないでいる。人事評価の目的というかゴールは、育成につながるものだと思うので、ただの脅しの制度にしたくない。」といった、人事評価制度の形骸化を防ぐために、キャリアパスを活用し、前向きな評価ができるよう、両者を連動させていく発言がみられた。

#### 4) ケアとの結びつき

「ケアとの結びつき」については、〔利用者・家族との関わりの意識化〕〔利用者・家族との情報共有〕の2つのカテゴリから生成された。

〔利用者・家族との関わり〕については、「利用者としっかりとそれがコミュニケーション取れていれば、とても良い信頼関係が結ばれて、いいケアに結びつく。」「家族にとっても喜ばしい事が、自分のケアに結びつくよう、よく話し合っていくと、キャリアパスも良いものができるのではないか。」「今後は、キャリアパスを活用し、ご利用者とかご家族、に対して良好な人間関係を持てるような指導をしていきたい。」といった、キャリアパスに記載された能力項目を意識して学習をしていくことで、信頼関係構築の促進につながり、サービスの質が高まっていくという、人材育成の最終的な目的である、利用者の QOL 向上に関する発言がみられた。

〔利用者・家族との情報共有〕については、「しっかりと情報を伝え合わない、分り合えないところがある。」「施設に入所していると離れているので、状況がよくわからない事があり、誤解を生みやすいため、情報共有が大切である。」といった、家族の立場に立った支援の在り方や、情報共有の方法についての発言がみられた。新任レベルの挨拶の徹底からはじまり、段階を経ることで、家族と情報共有ができるだけの関係性を構築する必要性について、今後の課題として意識している様子が把握された。

#### 5) 「教育方法の検討」

教育方法の検討については、〔職員を伸ばす教育方法の検討〕〔育成する側の教育方法の模索〕の2つのカテゴリから生成された。

〔職員を伸ばす教育方法の検討〕については、「基本、福祉サービスっていうのは、目に見えない所の方がとても大きい、それを認められたり、そこを評価できるツールっていうのが、キャリアパスであって欲しい。」「キャリアパスは自分対自分だけじゃなくて、自分対他者であり、上司はここは頑張ってるね、このために期待してるよと後ろを押してあげるもの。」「ノルマをこなすだけで終わるのは、福祉の職員としてはどうなんだろう。」「キ

キャリアパスによって成果が明確化されるので、この段階のここを非常に頑張っていたとか、だからもう二段階のレベルでという事が言える。」といった、福祉・介護サービスの特性に関する発言がみられ、「暗黙知」など業務としてマニュアル化できない価値や倫理の部分についても評価していこうという姿勢がみられた。また、職員の良いところをさらに伸ばすような、それぞれの可能性を引き出す前向きな教育の在り方について語られていた。

〔育成する側の教育方法の模索〕については、「リーダーにはどういった力が求められるのか、リーダーたちと一緒に考えられるといいなと思っている。」「副主任とリーダー達とキャリアパスの勉強会を行い、目線合わせを行っている。」等、人材育成の責任者である介護士長による発言があり、副主任等のリーダーたちの育成に力を入れている様子、キャリアパスの導入については、人材育成担当者が記載された能力項目について共通認識をもつことを非常に重要視していることが把握された。

表 5-43 今後の課題・キャリアパスの活用方法

カリキュラムの改善活動	段階設定の見直し	●1,2年とか3,5年というくりではなくて、1段階の1, 2とかあってもいいのかな。●細分化して、それが本当にクリアしたらっていう風にやってくと、これは本当にいい段階設定ができていくんじゃないかと思う。●若い職員が多いので、5年位で、まだ若い年齢のままで、かなりレベルが上げられるのかもしれないと思っている。
	カテゴリ（スコープ）の改良	●7つの学習カテゴリの優先順位を考えてみようと思っている。●施設っていう所が地域の方が、立ち寄れる場所でなければならない。こちらからのアプローチっていうのも大切。
カリキュラムの理解促進	能力項目への共通理解	●手軽に基本的な、基礎的な勉強会みたいなものを沢山受けられると、頭に残っている知識が役に立っていく。●新人に対して、どんな行動ができていれば理解したと評価するかわからない。●認知にも色んなタイプがあって、ただ認知認知って言うけど、どこまで理解ができるのか。●組織の理念、方針、心構えを理解しているっていう、理解するっていう部分が、どこまでなのか。●毎朝、朝礼で、理念は読んでるといふか、暗唱してるんですけど、ただ暗唱してるだけ、どこまでが理解っていうのか。
	教育の指針としての活用	●新人職員であるとか、経験の浅い職員の段階を考えながら、自分の段階の立場を考えながら指導する。●職員それぞれに合った物をキャリアパスの中から見つけてあげることで、チームであるとか、各個人であったり、業務を行って行く上での目標や指針にしていきたい。
新たな取り組みの創出	教育体制の整備	●上司部下同僚っていうところの縦がきちんとできるって事と、横の連携がきちんととれる組織を作るためには、人事評価制度よりは、キャリアパスがうまく行く事の方が必要。●私はマネージメントが中心になってくるので、やっぱり、姿勢とか、態度っていうところや、社会モラルっていうところもすごく気になる。●適性とか含めて、すぐに課題がでてくる職員がいるので、またユニット異動を目論んでいる。
	専門チーム制の導入	●専門職としてのスペシャルチームを考えている。ここは経管栄養などの医療的ケアの得意なチームとか。専門ユニットができそう。●ユニットテーマがあって、ユニット毎に新人は何をすべきかを明確化するなど。●職務として、自分は今までできるようになるっていう事が見えたら、凄い特養ができるんじゃないかなんかと思っていて、楽しみである。●今は大変ですが、これで皆介護福祉士を取ったり、経験値を積んでいったとしたら、まだ彼等が23歳とか25歳の時に、若いけれど凄い職場が出来上がるのかもしれない。そうすると、何々チームっていうのにできるのかな。
	モチベーションの維持	●セルフマネージメントから、新人職員や他の職員達のモチベーションが保てる様な環境を作っていけたらと思う。●色んな職員に、役割や責任を持ってもらって、それを活用して行きたい。
	人事評価制度との連動	●人事評価とリンクさせながら、できればいい。●評価制度という物は、教育研修にどうしても結びついていかなきゃいけない。●人事評価制度はコンサルタン

		ト会社が入って準備を始めて3年目になる。まだ、整合できないでいる。人事評価の目的というかゴールは、育成につながるものだと思うので、ただの費しの制度にしたくない。
ケアとの結びつき	利用者・家族との関わり意識化	●利用者としっかりとそれがコミュニケーション取れていれば、とても良い信頼関係が結ばれて、いいケアに結びつく。●家族にとっても喜ばしい事が、自分のケアに結びつくよう、よく話し合っていくと、キャリアパスも良いものができるのではないかと。●今後は、キャリアパスを活用し、ご利用者とかご家族、に対して良好な人間関係を持てるような指導をしていきたい。
	利用者・家族との情報共有	●しっかりと情報を伝え合わないと、分かり合えないところがある。●施設に入所していると離れているので、状況がよくわからない事があり、誤解を生みやすいため、情報共有が大切である。
教育方法の検討	職員を伸ばす教育方法の検討	●基本、福祉サービスっていうのは、目に見えない所の方がとても大きい、それを認められたり、そこを評価できるツールっていうのが、キャリアパスであって欲しい。●キャリアパスは自分対自分だけじゃなくて、自分対他者であり、上司はここは頑張ってるね、ここのために期待してるよと後ろを押してあげるもの。●ノルマをこなすだけで終わるのは、福祉の職員としてはどうなんだろう。●キャリアパスによって成果が明確化されるので、この段階のここを非常に頑張っていたとか、だからもう二段階のレベルでという事が言える。
	育成する側の教育方法の模索	●リーダーにはどういった力が求められるのか、リーダーたちと一緒に考えられるといいなと思っている。●副主任とリーダー達とキャリアパスの勉強会を行い、目線合わせを行っている。

## 第4節 福祉の職場研修カリキュラム導入後の効果と今後の課題

### 1) 導入前の課題と導入後の効果

分析の結果、本研究において提唱している職場研修カリキュラムを内包したキャリアパスの導入効果が明らかにされた（図 5-4）。

具体的には、「職場研修体制の未整備」については、「教育体制の未整備」により、「教育内容の共有困難」の状態が生まれ、その結果、「目標管理の形骸化」につながっていたが、導入後は、「職場研修体制の整備」が行われ、「教育体制の整備」により「人事評価との連動」が目指され、「目標管理制度への活用」も行われるようになった。また、B特別養護老人ホームの特徴である、「委員会活動との連動」が活発に行われることにより、「研修計画への活用」が促され、業務における「課題の発見と対応」が促進されることとなった。

「職場研修の基準の曖昧さ」については、「曖昧な教育目標」により、「属人的な教育」が行われていたが、導入後は、「職場研修の基準の明確化」がなされ、「教育の根拠が明確化」されたことにより、「教育プロセスが視覚化」され、「目標の明確化」をする意味や必要性について、職場において共通の認識が形成されるようになった。

「特に教育が必要な内容」としては、社会人としてのマナーと倫理意識の向上があげられていた。導入前は「社会人としてのマナーの欠如」や、「福祉専門職としての倫理意識の低さ」が課題としてあげられていたが、導入後は、キャリアパスの「カテゴリの優先順位」を考えることにより、「社会人としてのマナー」を重視し、「セルフマネジメント」「リスクマネジメント」「リーダーシップ」に関するカテゴリを設定し、教育活動に力をいれている。

「育成される側の課題」としては、「ネガティブな教育の受け止め方」により、成長機会を逃してしまう職員や、10代の職員が複数名いる職場環境における「経験年数の浅さ」が課題として指摘されていたが、導入後は、「育成される側の変容」がみられている。積極的に指導を受けようとする職員が増えて、「モチベーションの向上」がみられ、主体的にチームの一員として行動する「チームワークの意識化」が促進されてきている。

「育成者側の課題」としては、教育体制の未整備や基準の不在により、「教育経験の浅さ」「教育方法のバラつき」が指摘されていたが、導入後は、「育成者の変容」として、「教育者としての自覚」が芽生え、「職員理解の深まり」を目指した関わりをする人材育成担当者が増え、研修への派遣等、「教育環境の整備」に配慮する姿勢がみられた。

### 2) 今後の課題

今後の取組の課題としては、「カリキュラムの改善活動」である「段階（シーケンス）の見直し」「カテゴリ（スコープ）の改良」を中心に、「カリキュラムの理解促進」を目指し、「能力項目への共通理解」を深め「教育の指針としての活用」を進めていく、カリキュラムを基軸とした職場研修のあり方が提示された（図 5-5）。

さらに、明確化された教育目標を元に、「教育方法の検討」を行い、「職員を伸ばす教育方法の検討」や「育成する側の教育方法の模索」等、カリキュラムに基づく教育方法を展開していくことのできる、育成する側の力量形成が求められていることが自覚されてきている。

B特別養護老人ホームでは、職員のユニット制により、きめ細やかな育成のできる「教育体制の整備」がなされているが、さらに、「新たな取り組みの創出」が目指され、「専門

チーム制の導入]を検討していこうという機運もある。こうした積極的な取り組みにより、職員の〔モチベーションの維持〕がなされていくことが期待できる。また、既に導入されている人事評価制度の弱点を克服するものとして、キャリアパスのカリキュラム機能が期待されており、〔人事評価制度との連動〕をすることにより、能力評価と昇格とがリンクすることが可能となる。

また、福祉人材育成の最終的な目的は、個人・組織の成長・発展に留まらず、利用者への福祉サービスの質の向上及び QOL の向上であるため、「ケアとの結びつき」の視点も重要である。挨拶から始まる〔利用者・家族との関わり〕から、〔利用者・家族との情報共有〕ができるシステムや、職員の力量形成が求められてくる。

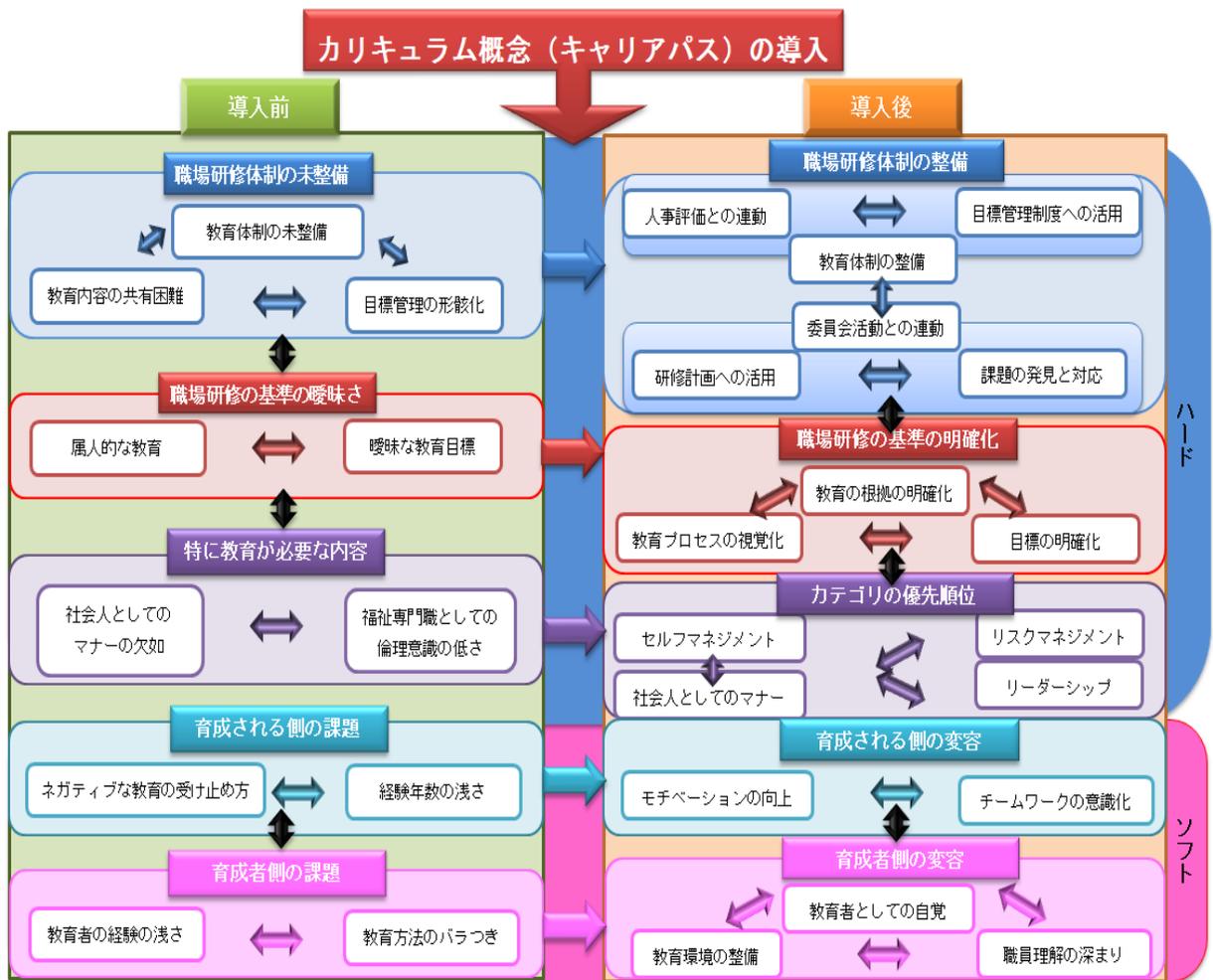


図 5-46 カリキュラム概念（キャリアパス）導入前の課題と導入後の効果

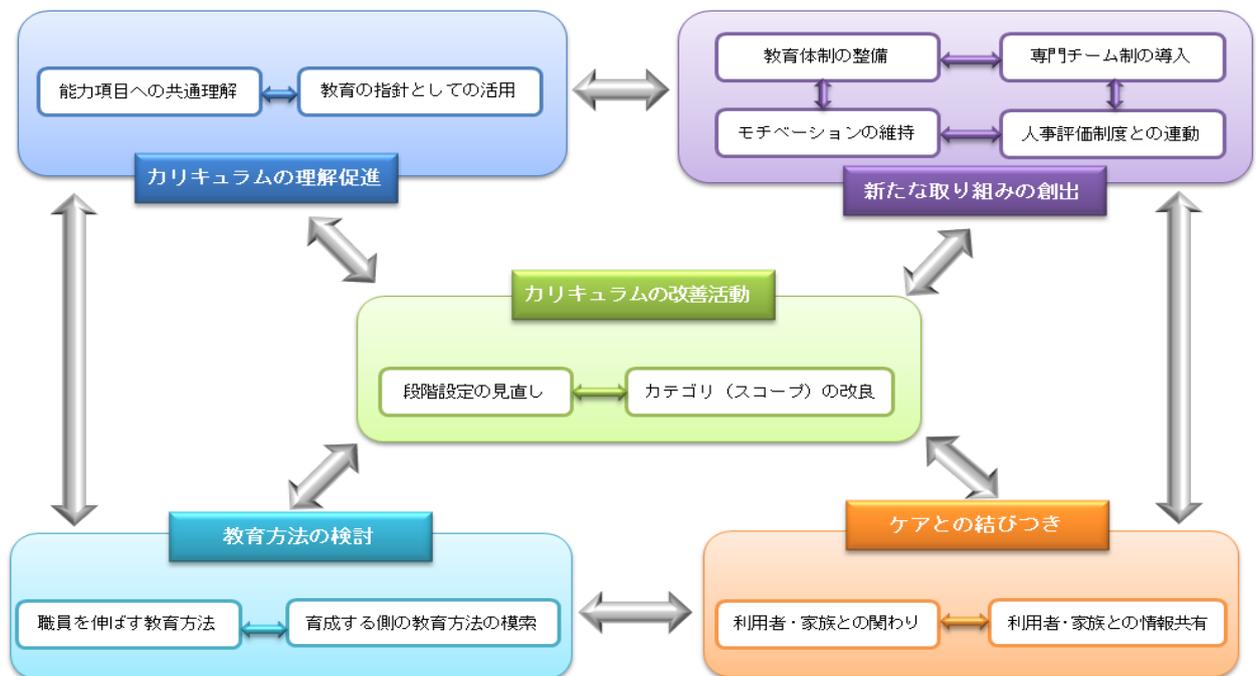


図 5-47 職場研修カリキュラム（キャリアパス）活用に関する今後の課題

## 第6章 福祉の職場研修におけるカリキュラムマネジメントの可能性

### 第1節 カリキュラムマネジメントの視点からみた本研究における効果と課題

本論文においては、エビデンスに基づく人材育成を目指し、福祉の職場研修カリキュラムを中心とした職場研修のプロセスについて考察し、このプロセスの総体を、職場研修カリキュラムマネジメントとして位置づけてきた。具体的には、教育学におけるカリキュラムマネジメントの視点を導入し、福祉のカリキュラムマネジメントを「各福祉職場が人材育成目標達成のために、職員の能力段階に即した教育内容を諸条件との関わりにおいて捉え直し、これを組織化し、動態化することによって目標に対応した一定の効果を生み出す直接的教育活動を支える条件整備活動」と定義し、そのプロセスについて検討してきた。

また、職場研修カリキュラムマネジメントにおけるカリキュラム文化の視座としては、職場の現状やニーズに合わせ、職員自らの手で作り上げていく「創造的視座」を中心に据え、専門家や経営者によるトップダウンの開発によらない、人材育成担当者、経営者、職員が互いの成長としてのカリキュラムを創り出すプロセスを重視した。

本節では、福祉の職場研修カリキュラムマネジメントの視点から、そのプロセスである、①福祉の職場研修カリキュラムデザイン、②福祉の職場研修カリキュラムに基づく職場研修の実施、③福祉の職場研修カリキュラムの評価、④福祉の職場研修カリキュラムの改善活動の各段階について整理していく。

#### 1. 福祉の職場研修カリキュラムデザイン

福祉の職場研修カリキュラムデザインは、以下の様なプロセスを経て理論的整理を行った。まず、先行研究や、介護職員処遇改善加算におけるキャリアパス要件に係るキャリアパスモデルの検討から、現在のキャリアパスという概念のみでは、生涯研修体系の構築や職場研修の推進に限界があることを考察から明らかにし、それを乗り越えるものとして、学習者の主体的な学びを支援する「教育カリキュラム」を導入した。そして、学習者の主体的な学びを支援するための教育カリキュラムとして職場研修カリキュラムを位置づけ、それを内包したものとして福祉の職場のキャリアパスを構築する、という本論文における独創的な視点を得ることができた。

カリキュラムデザインの手法については、教育学及び職業教育におけるカリキュラムの構築方法を検討し、本論文において用いるカリキュラムデザインについて整理した。そして、カリキュラムの構造原理についてはスコープ・シーケンス理論に則り、カリキュラムデザインの手法としては、CUDBASの方法を援用し、長尾(1987)の指摘した、カリキュラムデザインのプロセスにおける、当事者・関係者の協力を重要視するものとした。また、「キャリアパスに対応した生涯研修体系の構築」から、「職場研修カリキュラムを内包したキャリアパスの構築」を目指し、①段階の設定が明確であり、②求める能力が明確でかつカテゴリ化等の整理ができており、③研修体系(年間研修計画)の構築・改善に活用ができる、職場研修カリキュラムデザインを目指した。

こうした職場研修カリキュラムデザインの方法を検討するために、A県社会福祉協議会主催の「キャリアマネージャー養成課程」をモデル事業として位置づけ、受講者の事業所(110箇所)が作成したカリキュラムについて分析を行い、構築に向けた指標を整理した。

具体的な分析方法としては、カリキュラムにおける能力項目をデータ化し、シーケンスである段階ごと（第1段階＝新任、第2段階＝一般職員、第3段階＝主任、第4段階＝部門管理者、第5段階＝施設長）の能力及び、スコープであるカテゴリについて計量テキスト分析を行い、その特徴を明らかにした。また、本研究が対象とする福祉従事者に共通する能力を対象とした、先行的な取り組みである、全社協の「キャリアパスに対応した生涯研修体系」について批判的視点から検討を行った。

その結果、シーケンスの設定については、全社協が示した各段階に求める機能は、抽象的な内容に留まっていたため、そのまま能力項目として活用することができず、福祉職場が独自で能力項目を作成していくことが必要であることが確認された。能力項目自体は、各職場の現状を反映した内容にすべきであるが、今まで、カリキュラムやキャリアパス構築の方法論が整備されていないために、職場研修の目標が明らかになっていなかった経緯を考えると、福祉職場独自の作業は困難であり、段階をイメージできる指標が必要であると考えられる。そのため、各段階のキーワードを、計量テキスト分析の結果に基づき設定し、第一段階は「知る・覚えるレベル」、第二段階は「理解・自立レベル」、第三段階は「指導・助言レベル」、第四段階は「提案・改善レベル」、第五段階は「整備・決定レベル」という、各段階の特徴を明らかにした。

また、各事業所が作成したキャリアパスにおけるカテゴリの傾向を元に、全社協が示した科目とその内容について検証を行うことを通し、カリキュラムデザインにおけるスコープの設定について検討を行った。

全社協は、スコープを8科目とし、基軸科目として「キャリアデザインとセルフマネジメント」、基礎科目として「福祉サービスの倫理と基本理念」「メンバーシップ・リーダーシップ」、啓発科目として「人材育成・能力開発」「業務課題の解決と実践研究」「リスクマネジメント」「多職種連携・地域協働」「組織運営管理」を設定している。

全社協の設定した8科目は、福祉従事者に共通する基本的能力に基づき設定されているが、分析結果からは、ことばの定義が曖昧であったり、学習目標の重複があったりと、その科目を学習するレディネス（学習の準備性）が形成されていないカテゴリが存在していることが明らかとなった。

全社協の科目に当てはまらなかったカテゴリとしては、社会人としての基本姿勢・マナー、接遇、業務内容の理解、業務遂行・実践等があげられる。特に、「社会人としてのマナー」は出現数も多かった。全社協の科目の中には明確に位置づけられていないが、多くの職場がこの能力を掲げていることから考えると、現段階においては、経済産業省の提唱する「社会人基礎力」等を踏まえた、社会人としてのマナーの徹底が急務であると考えられる。

また、特に福祉職場の認識が低かったカテゴリとしては、「業務課題の解決と実践研究」があげられる。このカテゴリは、業務課題の発見と分析、業務課題への対応、実践研究の推進がその内容であるが、「業務課題の解決」と「実践研究」という二つのキーワードが混在しているため、カテゴリを分割する等の科目としての再検討が必要であると考えられる。こうしたスコープとしての設定方法の課題の他に、全社協側と福祉職場の、求める能力に対する認識の差も垣間見られる。「業務課題の解決」や「実践研究」は、福祉業界に関わらず専門性を高めていくためには、必要な視点である。しかし、これらをどのように福祉・

介護サービスの特性に合わせて段階的に定着させていくか、生涯研修体系では職員側の視点から内容を提示しきれていない。これは、前述したように、福祉職場において最も必要とされている能力のカテゴリが「社会人としてのマナー」であったという結果につながる。業務の省察、課題の抽出と解決方法の検討ができる力は、社会人基礎力というレディネスがあってこそ、初めて獲得できる能力であるといえる。社会人基礎力は、多様な人々とともに仕事を行っていく上で必要な基礎的な能力であり、学校教育、養成校教育等で培ってきた「基礎学力」「専門知識」の活用を促す役割も果たしている。自分が直面している状況を認識し、その状況に対する自分の対応能力の棚卸しを行い、どのような能力を発揮することがより有効なのか選択できるという、8科目で設定されている能力を「選択し活用していく力」の形成がまず求められていることが認識された。

## 2. 福祉の職場研修カリキュラムに基づく職場研修の実施

福祉の職場研修カリキュラムに基づく職場研修実施については、本論文のモデル事業として実施した、A県社会福祉協議会「キャリアマネージャー養成課程」を2012年度に受講し、実際に、職場研修カリキュラム活用している、B特別養護老人ホームへのフォーカスグループインタビュー結果から、具体的内容が明らかとなった。

「職場研修の体制」に関する発言については、〔委員会活動との連動〕〔課題の発見と対応〕〔研修計画への活用〕〔教育体制の整備〕〔目標管理制度への活用〕のコードで生成された。

〔委員会活動との連動〕については、「研修委員の方で研修をやってもらった後に、今度は各部署に戻ってもう一度、見直しも含めて、勉強会をしてもらっている。」というような、一度だけの研修で終始せず、各部署において勉強会を行うことにより、理解の促進を図る工夫がなされていた。

〔課題の発見と対応〕については、「ユニット毎に課題が細かく出てくるので、それに対しての解決方法など、早急に対応ができるようになってきている。」「自分のユニットの、流れで、細かいところまで、目配りができるようになった。」等、職員をユニットという小グループにし、リーダーを配置することにより、きめ細かな育成の体制が出来つつあることが分かった。

〔研修計画への活用〕については、「研修計画書を活用して新人さんも私たちも、流れに沿って、計画的に動いて行ける。」「新人育成に関しては、毎回研修記録を書いて一緒に確認している。」「新人も、その組織の中の研修に受けて学習して向上するっていうこと。」等、キャリアパスに対応した研修を計画し、その中での学びを記録にすることによって蓄積している取組みや、新人教育における研修の効果の実感等が語られていた。

〔教育体制の整備〕については、「今はチームで、チーム責任というか連帯責任という形になってきている」「できる事は独り立ちさせて、フォローに予備でつくってというシフトを取り始めたので、新人も、認められてるし、求められてると思っているので、いままでの育成よりは、スムーズにできているのかもしれませんが。」等、新たに導入した職員のユニット制によって、少人数の中で丁寧な教育ができる環境整備が進んでいる様子が把握された。

〔目標管理制度への活用〕については、「本人達も具体的な自分の目標、この課題については今、これとこれはできるようになったから、次は能力項目の③番をやって行きますと

かそういったところが、面談の中で活用できています。」「新人さんに対して、段階的にどのくらいできたか確認し、話し合っ、また次の課題を考えたり、ステップアップに繋がってってもらっている。」等、目標設定の際の指標としての活用し、今まで余り機能していなかった目標管理制度が個別面談等を通し、確実に効果を上げている様子が明らかとなった。

「職場研修の基準」に関する発言については、〔教育の根拠の明確化〕〔教育プロセスの視覚化〕〔目標の明確化〕のコードで生成された。

〔教育の根拠の明確化〕については、今までは「裏付けがないまま、違うよね、って言うけど、何が違うかを伝えてなければ、違いがわからない。」状態であったが、キャリアパスの導入後は、「具体的に、どうだからこうだねっていう事だったりっていうのは、伝えられている。」「求められる能力を見据えて助言している。」「自分だけ叱られたとか自分だけ助言を貰ったとかそういう事がない。」等、教育のエビデンスが明確化されることにより、育成側も自信をもって教育ができ、受け取る側も納得がいく状況になったことが明らかとなった。また、「誰々さんが中堅職員研修に行くって事は、その人ももう既に、次にステップアップして行く人だという風に思っていればまた競争心も芽生えますし。」といったように、キャリアパスの中に、段階ごとに受講する研修を設定しておくことで、研修受講へのモチベーションが高まり、スキルアップへの意欲も増大することが語られていた。

〔教育プロセスの視覚化〕については、「法人の基本的な理念と方針、規則は何かを、それを常に頭の中に置いて指導して行くっていう形にはなっている。」「どこがいけないのか、どこに課題が残っているのかっていう感じで振り返って、一回戻ってからまた進むっていう形になっている。」「業務を覚えて行く上で、どこまでわかっているのか理解度っていうのが、解り易くなっている。」「今本人の目線がどこに定まっているのか、キャリアパスを見ると分かる。」等、教育の方向性が定まり、実践を反省的に振り返ることが可能となった現状が把握された。また、導入前の課題となっていた、法人理念・方針等の浸透についても、育成者側の意識が変化したことにより、改善に向かっている様子が明らかとなった。

〔目標の明確化〕については、「個人の目標や事業所毎の目標が明確に立てられるようになった。」「キャリアパスを参考に、個人の目標を明確に立てられるようになった。」「統一して同じ目標を立ててもらえるという所が非常にやりやすい。」等の発言がみられ、教育目標の集合体であるカリキュラムを内包することにより、より活用度の高いキャリアパスとなっている効果が把握された。

こうした発言の分析から、職場研修カリキュラムに基づく職場研修実施の実態として、〔課題の見見と対応〕〔教育体制の整備〕等による「職場研修の体制整備」、〔目標管理制度への活用〕〔教育の根拠の明確化〕〔教育プロセスの視覚化〕〔目標の明確化〕による「OJTの実施」、〔委員会活動との連動〕〔研修計画への活用〕〔目標の明確化〕等による「OFF-JTの実施」、として整理された。

### 3. 福祉の職場研修カリキュラムの評価

職場研修カリキュラム構築に関するモデル事業としての A 県「キャリアマネージャー養成課程」では、1日目の演習において作成したキャリアパスのたたき台を元に、2日目の研修日までに1ヵ月間の期間を設け、職場の現状に合わせたキャリアパスの改良を行っ

た。そして、その1ヶ月間の取組みについて、特にそのプロセスに着目し、受講者の自己評価の結果について分析した。評価の方法としては、カリキュラム評価の視点を導入し、システムのはたらきを点検し、そこから改善のための情報を得て、フィードバックしていくことを目的に実施した。その結果、職場研修のエビデンスが明確化されたことによる人材育成担当者や経営者の意識変容がみられ、カリキュラムを職場研修の指標として活用することの効果が確認された。

「1. 事業所の現状に合わせたキャリアパスが作成できたか」については、「カテゴリの範囲の明確化ができなかった。」といった記述や、「一般職員と主任の間に主任補を加えるなど、現状に合わせた段階を増やしていく。」など、スコープとシーケンスに関する記述が中心であった。カテゴリについては、言葉の定義を明確にしないと、どの能力項目を入れていいのか迷い、カテゴリ間の整合性をとるのが難しくなってしまうため、職員全員の共通理解が必要となってくる。また、段階設定についても、研修では全社協のモデルに倣い5段階に設定したが、事業所の実情に合わせた設定が必要なため、今後、現在の職員体制を鑑みながら、実態に沿った段階づくりが求められることが確認された。

「2. 各段階に求める能力を明確化できたか」については、「言葉の統一が図れていないので、人によって捉え方が変わってしまう。」「段階が上がるにつれて、表現が大まかになり、具体的な内容を伝えにくい。」等、仕事の棚卸しをする中で、用語の使用について、職場の中で統一を図ることの大切さや、自分たちの将来像である管理職レベルの仕事内容について理解が浅かったことの気づきがみられる。今後の課題として、「職員の意識改革を促していきたい。」といったキャリアパス作成プロセスを通し、職場の人材育成環境の醸成を目指す記述や、「具体性や評価へのつながりやすさを意識して、明確化したい。」との、キャリアパスの活用を視野に入れた記述がみられ、1ヶ月間の取組みではあるが、キャリアパス導入の効果を実感している様子が把握された。

「3. チームでキャリアパスの作成に取り組めたか」については、「職員全員で OJT として取り組んだ。」「4フロアの主任と係長の5名で作成。2回集まった。最終確認として課長と施設長にも提出し意見もらう。」等、職場でチームを組んでキャリアパスの作成に取り組んだ事業所もあったが、「職場でのキャリアパス制度の理解がうすいため、チームでの取り組みまでには至らなかった。」等、人材育成担当者が個人レベルで作成し、上司に確認してもらい程度で終わってしまった事業所もあり、取組みへの姿勢にばらつきがみられた。施設長等の事業所のトップがキャリアパスについて理解し、導入に積極的でないと、担当者レベルでの導入は難しいため、A県においても、施設長等への働きかけを考えているが、まずは、職場において、プロジェクトチームを作るなど、管理職や施設長を巻き込んだチームづくりが求められる。

「4. キャリアパスの周知・公表方法を明確化することができたか」については、「現場スタッフには、半数程度周知・公表できた。上司への報告もでき、今後の活用について道筋ができた。」といった記述もあるが、ほとんどの事業所において、「全職員がキャリアパスの目的を理解しているか不明確。」等、周知・公表方法にまで至っていない。この設問については、節の冒頭にも書いたが、キャリアパスの周知・公表に対する受講者の意識化を期待してのものであるため、評価が低いことは想定されていたが、「チームで取り組むことをしていないため、周知はできなかった。」「全職員がキャリアパスの目的を理解している

か不明確。」との記述がみられ、周知・公表への動機づけに、キャリアパスの共通理解とチームでの作成が影響を与えていることが把握された。

「5. キャリアパスを作成することにより、職場の人材育成に対する意識を高めることができたか」については、「やるべきことを明確化できるので、必要な研修に参加でき、意識はできるようになってくると思う。」「具体的に段階ごと表に入れてみると、意識するようになったと思う。」等、キャリアパスの作成により、その中に位置づけられた研修の意味を理解できるようになり、モチベーションが高まっている様子や、日常業務を能力項目として視覚化することにより、自分の業務への意味づけができていく様子がうかがえる。また、「組織的なパスを含めながら、専門的なパスも作成できるとより良いと思った。」といった、専門性に関わるキャリアパスの作成に関する記述もみられ、今回の研修内容を発展させた取組へのつながりもみられた。

「6. キャリアパスを作成することにより、経営者の人材育成に対する意識を高めることができたか」については、「給与の面からも、能力や評価のしやすいシステムづくりは必要と思っていたので。」「施設長、係長には関わってもらったので、納得されたところはあったと思う。」といった、チームで取り組むことにより、施設長等の上層部の理解も深まった事業所もあったが、「人材育成に取り組んでいる職員も意識できていない。施設長がどこまで意識しているのか知らない。」といった、人材育成担当者と施設長の意思疎通ができていなく、研修での課題作成止まりになってしまっている事業所もあった。今後の課題として、「上司に相談し、協力してもらっていく。施設長も巻き込んでいきたい。」との記述もあったが、研修事業として、事前課題における研修受講者に対するモチベーションの向上及び、研修後の事後評価アンケートの実施や、フォローアップの機会の創出などが課題であると考えられる。また、「現在の人事制度では、職員の成長が止まってしまうとの危機感を持った。」といった記述もみられ、キャリアパスの作成が人材育成体制全体を見直すきっかけになっている様子が把握された。

「7. キャリアパスを作成することにより、自己（キャリアマネージャー）の人材育成に対する意識を高めることができたか」については、「1. 達成度がとても低い」の回答数が0であり、平均値も3.47と、全ての評価項目の中で最も高い数値であった。

評定の理由としては、「今回の作成により、意識が高くなった。主任、係長クラスは学ぶべきと感じた。」「職員に求める能力を見える形で伝えられる。」「職員を見る自分の意識が変わった。」「今回、段階別に考えることで、上司に望むことは将来自分もできることなのか、思い描きながら作成できた。」「作っていて、自分がそのレベルの達しているか？とずっと考えていた。内容＝目標と考え意識を高めることができた。」といった、人材育成担当者としての意識変革が見られ、教育する側としてのモチベーションが高まっていく様子が分かる。また、「誰に何を求めればよいのか、何が欠けているのか、それをどのように身に付けてもらうかを具体的に考えることができた。」「段階によって何ができなければならぬか、考えることができた。」「漠然としていた内容が文章化され、評価、明確化しやすくなった。自分の立ち位置がわかった。」等の記述が多くみられたことから、段階ごとの能力項目を詳細に描いたカリキュラムの導入により、キャリアパスが人材育成の指標として活用できる可能性が明らかとなった。

また、各評価項目間の相関関係をみると、チームでキャリアパスを作成することが、職場及び経営者の人材育成に対する意識向上に寄与すること、そして、経営者の人材育成に対する意識向上が、職場全体の意識向上に影響を与えているということが明らかとなった。

本論文におけるキャリアパスは、前述のとおり「カリキュラム」の構造を内包しているところに特徴がある。つまり、抽象的な文言で職務内容を表現するのではなく、段階ごとに詳細で実態に基づく能力項目を明記することが求められるため、簡易な職務内容の記述に比べ、作成段階で多くの時間と手間を要する。しかし、調査結果からは、その“手間”が、職場において大きな気づきと学びをもたらしていることが明らかとなった。

職場においてチームを作り、複数の目で能力項目の洗い出しをすることは、職場レベルの日常業務の見直しができ、職場研修の方針を明確にすることにつながる。また、能力項目を評価項目等の指標として活用するためには、具体的かつ明確な記述する必要があるため、カテゴリに設定している「福祉サービスの基本理念」や「セルフマネジメント」等の概念についての共通理解が必要となるため、職場レベルでの学習機会の創出につながる。

こうした試行錯誤の中で、施設長や人材育成担当者は自らの役割を認識し、教育者としての意識を高めていくことができる。カリキュラム評価は、カリキュラムをシステムと捉えることから発展してきたが、本研究におけるカリキュラムは、キャリアパスの中心に位置づけられているため、カリキュラムの継続的な改善活動は、人材育成システムの改善活動につながっていくことが期待される。

#### 4. 福祉の職場研修カリキュラムの改善活動

福祉の職場研修カリキュラムの改善活動については、B特別養護老人ホームへのフォーカスグループインタビュー結果から、〔段階（シーケンス）の見直し〕〔カテゴリ（スコープ）の改良〕の2つのコードが生成された。

〔段階（シーケンス）の見直し〕については、「1,2年とか3,5年というくりではなくて、1段階の1,2とかあってもいいのかな。」「細分化して、それが本当にクリアしたらっていう風にやってくと、これは本当にいい段階設定ができていくんじゃないかと思う。」等、職員の実態に合わせて段階設定を改良し、若い職員がステップアップしやすいキャリアパスへの改善活動がみられた。

〔カテゴリ（スコープ）の改良〕については、「7つの学習カテゴリの優先順位を考えてみようと思っている。」「施設っていう所が地域の方が、立ち寄れる場所でなければならない。こちらからのアプローチっていうのも大切。」というような、学習の順序や、地域の社会資源としての新たなカテゴリの創出等、カテゴリ内容の検討や、カテゴリの優先順位や相互関係についての意識の高まりがみられた。

上記の「カリキュラムの改善活動」が影響を与えるカテゴリとしては、「カリキュラムの理解促進」「新たな取り組みの創出」「ケアとの結びつき」「教育方法の検討」があげられた。

「カリキュラムの改善」とこれらのカテゴリの関係を整理すると、「カリキュラムの改善活動」である〔段階（シーケンス）の見直し〕〔カテゴリ（スコープ）の改良〕を中心に、「カリキュラムの理解促進」を目指し、〔能力項目への共通理解〕を深め〔教育の指針としての活用〕を進めていく、カリキュラムを基軸とした職場研修のあり方が提示された。

さらに、明確化された教育目標を元に、「教育方法の検討」を行い、〔職員を伸ばす教育

方法の検討] や [育成する側の教育方法の模索] 等、カリキュラムに基づく教育方法を展開していくことのできる、育成する側の力量形成が求められていることが自覚されてきていることが明らかとなった。

B 特別養護老人ホームでは、職員のユニット制により、きめ細やかな育成のできる [教育体制の整備] がなされているが、さらに、「新たな取り組みの創出」が目指され、[専門チーム制の導入] が検討されている。こうした積極的な取り組みにより、職員の [モチベーションの維持] がなされていくことが期待できる。また、既に導入されている人事評価制度の弱点を克服するものとして、キャリアパスのカリキュラム機能が期待されており、[人事評価制度との連動] をすることにより、能力評価と昇格とがリンクすることが可能となる。

また、福祉人材育成の最終的な目的は、個人・組織の成長・発展に留まらず、利用者への福祉サービスの質の向上及び QOL の向上であるため、「ケアとの結びつき」の視点も重要である。挨拶から始まる [利用者・家族との関わり] から、[利用者・家族との情報共有] ができるシステムや、職員の力量形成が求められてくる。

## 第2節 福祉の職場研修カリキュラムマネジメントサイクルの試み

以上のように、第1節において、①福祉の職場研修カリキュラムデザイン、②福祉の職場研修カリキュラムに基づく職場研修の実施、③福祉の職場研修カリキュラムの評価、④福祉の職場研修カリキュラムの改善活動、の各段階について整理した。この①～④までのプロセスは、職場研修カリキュラムマネジメントサイクルとして位置づけることができる。

カリキュラムの概念自体、学習者の経験の総体であり、プロセスを含むものであるが、学習者の主体的な学びを支援する「教育カリキュラム」として、職場研修のエビデンスとして位置づけるためには、カリキュラムデザインから職場研修の実施、カリキュラムの評価・改善という、一連のプロセスの視覚化と、カリキュラムデザイナー・マネージャーとしての人材育成担当者の役割を具体的に提示する必要がある。

カリキュラムマネジメントは、教育課程経営として固定観念化してきた従来の枠組みを「組織戦略」に転換させるものであり、教育課程の実質を教科書・教材から子どもへの学習経験に移すことから始まる。次に、子どもの学習経験を構成するうえで、今のカリキュラムが持っている特徴と問題点を点検し、現行のカリキュラムのどこを改善する必要があるか、どう改善できそうかを話し合う中で、代替計画を立案し決定する。そして、実施に行われたカリキュラムの効果を多様な観点から評価し、その結果を多様な観点から評価して、その結果をフィードバックする。この一連のサイクルは、評価の段階から開始され、子どもの学習経験の現状をよく観察することから開始されるため、PDCA サイクルから CAPD サイクルへの転換が、カリキュラムマネジメントにおいて重要となる。つまり、カリキュラムマネジメントは、教師が今のカリキュラムのどこに問題があるのかをよく点検し、これを改善する試行錯誤の積み重ねによって、展開されていくものである(田中)<sup>261</sup>。

本論文における、福祉の職場研修カリキュラムマネジメントにおいても、上記の理論を援用し、初期のカリキュラムデザイン終了後は、CAPD サイクルとしてカリキュラム評価と改善を重視したプロセスとして位置づける(図 6-1)。また、福祉・介護ニーズの複雑化や多様化に対応した、従事者自らの手で作り上げていく「創造的視座」を中心に据え、経営者や専門家によるトップダウンによる開発によらない、人材育成担当者、経営者、職員等が、互いの成長としてのカリキュラムを創り出すプロセスを重視することにより、エビデンスに基づく教育の場としての職場研修が実現すると考えられる。

第1節において、カリキュラムマネジメントの視点に基づき、今までの研究成果を整理したものが、「福祉の職場研修カリキュラムマネジメントサイクル」である。このサイクルの主な担い手は人材育成担当者である。このサイクルの特徴は、プロセスにおける評価である「構成的評価」を各ステージの間に配置していることである。各ステージにおける人材育成担当者の役割を明確化し、その役割が円滑に遂行されているかチェックすることにより、職場研修カリキュラムの改善に関する情報を得ることができる。そして、この情報を蓄積し、C (Check : 福祉の職場研修カリキュラムの総括的評価) のステージにおいて総括的評価を行うことにより、マネジメントサイクル全体に渡る評価が可能となる。

そして、総括的評価の結果を受け、A (Action : 福祉の職場研修カリキュラムの改善) のステージにおいて、段階(シーケンス)の見直し、カテゴリ(スコープ)の見直し、能

<sup>261</sup>田中統治「学校経営を支えるカリキュラム評価とは何か」『教職研修』2005 p.9

力項目の見直しを行い、P（Plan：福祉の職場研修カリキュラムデザイン）のステージにおいて、抽出された見直しの視点を元に、段階（シーケンス）の明確化、カテゴリ（スコープ）の明確化、職場研修等で活用できる能力項目の設定、研修技法（OJT,OFF-JT,SDS）の選択を行い、D（Do：福祉の職場研修カリキュラムに基づく職場研修の実施）のステージにおいて、職場研修カリキュラムの周知、職場研修の体制整備、職場研修のプロセスの視覚化、目標管理制度への活用、年間研修計画の策定を行う。こうした CAPD サイクルを回していくことにより、人材育成担当者の一人仕事という局面は回避され、「勘と経験」から「エビデンス（根拠）」に基づく職場研修が実現されると考えられる。

職場研修カリキュラムの基本的な構成要素である、シーケンスとスコープが何であるかを明らかにすることは、日常業務を反省的に振り返ることとなり、職場が求める福祉サービスの質と従事者の能力のギャップに対する気づきにつながる。さらに、職場研修カリキュラムを完成させるためには、人材育成担当者や経営者等の関係者による継続的な検討及び修正が必要となるため、職場における人材育成に対する意識の高まりが期待できる。

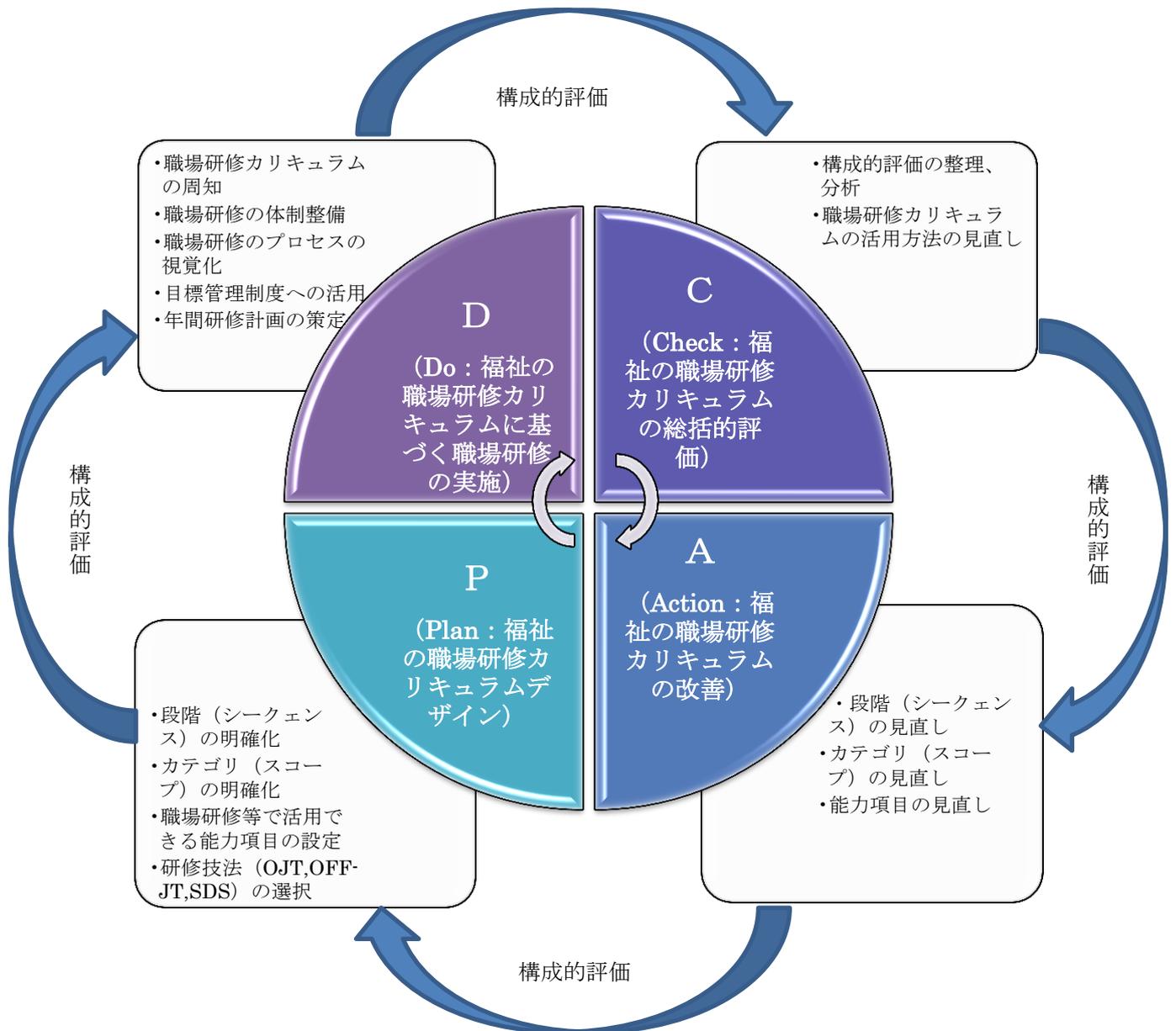


図 6-48 福祉の職場研修カリキュラムマネジメントサイクル

## 終章 本研究の限界と残された課題

本論文では、福祉人材の質向上のため、エビデンスに基づく福祉人材育成方法の構築を目指し、教育学におけるカリキュラムデザイン及び、カリキュラムマネジメントの理論を導入し、「福祉の職場研修カリキュラムマネジメント」のあり方について検討してきた。また、検討にあたっては、職場研修カリキュラムマネジメントにおけるカリキュラム文化の視座として、職場の現状やニーズに合わせ、職員自らの手で作り上げていく「創造的視座」を中心に据え、専門家や経営者によるトップダウンの開発によらない、人材育成担当者、経営者、職員が互いの成長としてのカリキュラムを創り出すプロセスを重視した。具体的な検討課題は以下の通りである。

- ①福祉の職場研修カリキュラムの構築方法についての理論的な整理と検討
- ②カリキュラムの視点から福祉の職場研修の実態及び課題についての整理と検討
- ③福祉の職場研修カリキュラムデザインについてのモデル事業を通しての課題の検討
- ④福祉の職場研修カリキュラムマネジメントのプロセスについてのモデル事例を通じた課題の検討
- ⑤福祉の職場研修におけるカリキュラムマネジメントの可能性についての課題の検討
- ⑥①～⑤までの研究課題の考察を通しての、エビデンス（基準）に基づく職員の質向上方策のプロセスについての視覚化

また、上記の課題の検討結果は、以下の通りである。

①福祉の職場研修カリキュラムの構築方法についての理論的整理から、学習者の主体的な学びを支援するための教育カリキュラムとして職場研修カリキュラムを位置づけ、それを内包したものとして福祉職場のキャリアパスを構築する、という本論文における独自の視点を提示した。そして、カリキュラムの構造原理についてはスコープ・シーケンス理論に則り、カリキュラムデザインの手法としては、CUDBASの方法を援用し、長尾(1987)の指摘した、カリキュラムデザインのプロセスにおける当事者・関係者の協力を重要視した。

②カリキュラムの視点に基づく福祉の職場研修の実態及び課題に関する整理からは、福祉の職場研修が推進されていない現状を明らかにし、人材育成の方向性及び担い手が曖昧になっている現状を示した。また、「キャリアパスの構築方法」に関する課題については、どのような段階（職階）を設定し、どのように能力項目を明確化していけばよいのか、キャリアパス構築の「方法論」を、福祉職場が強く求めている現状が明らかとなり、カリキュラムを内包したキャリアパス構築の必要性を見出した。

③福祉の職場研修カリキュラムデザインについての検討については、A県社会福祉協議会主催の「キャリアマネージャー養成課程」をモデル事業として位置づけ、受講者の事業所(110箇所)が作成したカリキュラムについて分析を行い、構築に向けた指標を整理した。また、カリキュラムにおける能力項目をデータ化し、段階ごとの能力及び、カテゴリについて計量テキスト分析を行い、その特徴を明らかにした。

④福祉の職場研修カリキュラムマネジメントのプロセスについての検討からは、モデル事業における職場研修カリキュラムの構築プロセスについての評価やフォーカスグループ

インタビューを通し、職場研修のエビデンスが明確化されたことによる人材育成担当者や経営者の意識変容及び、カリキュラムを職場研修の指標として活用することの一定の効果を明らかにした。

⑤福祉の職場研修におけるカリキュラムマネジメントの可能性についての検討からは、職場研修カリキュラムマネジメントを、カリキュラムのどこに問題があるのかをよく点検し、これを改善する試行錯誤の積み重ねによって展開されていく、CAPD サイクルとして位置づけ、プロセスにおける評価ができるようなシステムの構築を提起した。

福祉の職場研修の課題は、まず、福祉の仕事の特徴として、対人援助を基本とする福祉実践が暗黙知に支えられているため、職場研修における目標を明確化すること及び、職場研修全体を視覚化することが困難であることがある。また、人材育成の歴史からみても、福祉の職場研修整備は、企業に比べ20年程度の遅れをとっており、実態調査の結果からは職場研修の体制整備が進んでいないこと、カリキュラム構築等の方法論が未整備であることが明らかとなっている。こうした現状を踏まえ、本論文においては、利用者の「生活の場」である社会福祉施設・機関等を、職員の「学習の場」「教育の場」と捉え、「学習の場」と「教育の場」をつなぐ概念として「カリキュラム」を位置づけ、福祉職場における職員の学習を支えるものとしての教育カリキュラム及びそのデザイン方法について検討を行った。

⑥①～⑤までの研究課題の考察を通しての、エビデンス（基準）に基づく職員の質向上方策のプロセスについての視覚化については、福祉の職場研修カリキュラムをエビデンスとした職場研修のプロセスについて考察し、このプロセスの総体を、職場研修カリキュラムマネジメントとして位置づけた。

また、本論文が福祉人材育成研究に与えた新たな視点としては、①職場研修カリキュラムの基本的な構成要素である、シーケンスとスコープが何であることを明らかにし、能力項目を明確にすることは、日常業務を反省的に振り返ることとなり、エビデンス（目標）に基づく職場研修の整備につながることで、②職場研修カリキュラムを完成させ、職場研修カリキュラムマネジメントを進めるためには、人材育成担当者をはじめ福祉・介護サービスを担う職員である「当事者」による、チームでの継続的なカリキュラムの検討及び修正が必要となるため、職場における人材育成に対する意識が高まること、の2点があげられる。

これは、教育学的視座を福祉人材育成に導入することの一定の効果を示唆しており、職員の学習活動を支える「教育活動としての人材育成」という原点に立ち返ることの重要性を示しているといえる。つまり、福祉の職場研修カリキュラムマネジメントサイクルは、職員が自らの手で、学習・教育環境を整備していくプロセスであり、その中心的なファシリテーターが人材育成担当者であるといえる。こうした、利用者に直接関わる職員による、当事者が創り上げる「下からの標準化」という姿勢は、Deci (1975)<sup>262</sup>の言う、「人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると感知することができるような行動」としての内発的動機づけにつながっていく。

---

<sup>262</sup> Deci, E.L., *Intrinsic Motivation*. 1975 (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ—実験社会心理学的アプローチ—』誠信書房 1980)

一方、本研究の限界・課題を福祉の職場研修カリキュラムマネジメントにおける CAPD サイクルの視点から、整理すると以下ようになる。

C (Check : 福祉の職場研修カリキュラムの総括的評価) のステージについては、構成的評価の整理、分析方法や、職場研修カリキュラムの活用方法の見直し等、教育評価についての知見を深め、具体的な方法の開発が必要である。

A (Action : 福祉の職場研修カリキュラムの改善) のステージについては、段階 (シーケンス) の見直し、カテゴリ (スコープ) の見直し、能力項目の見直し等の際のガイドラインの作成が課題として残されている。

P (Plan : 福祉の職場研修カリキュラムデザイン) のステージについては、段階 (シーケンス) の明確化、カテゴリ (スコープ) の明確化、職場研修等で活用できる能力項目の設定について、教育学的視点を導入しながら、詳細な方法について検討をすることができた。しかし、段階ごとに設定された個々の能力項目に対し、どの研修技法 (OJT, OFF-J, SDS) を用いることが最も効果的なのかの検証が行われていない。

D (Do : 福祉の職場研修カリキュラムに基づく職場研修の実施) のステージについては、フォーカスグループインタビューの結果から、職場研修カリキュラムを導入することにより、職場研修の体制整備や目標管理制度への活用等が進められている状況が把握されたが、1施設の事例に留まっているため、効果の検証に限界があり、今後より多くの職場への調査が必要である。

本論文において重視した、人材育成担当者、経営者、職員等が、互いの成長として職場研修カリキュラムを創り出すプロセスは、福祉職場における取り組みの集積から普遍化されるものである。今後は、上記の本研究の限界及び課題を踏まえ、多分野の福祉職場において職場研修カリキュラム導入の効果の検証を行い、CAPD サイクルの各ステージに対する構成的評価の評価項目及び総括的評価項目について検討を行っていく予定である。

また、こうした福祉の職場研修カリキュラムマネジメントを円滑に導入できるような、福祉経営における条件整備についても検討していく必要がある。事業所の受け入れ定員と報酬単価、加算算定の有無、稼働率等から、収入の上限が決まってくる福祉経営において、職場研修カリキュラムマネジメントに対応した処遇改善をいかに行っていくのか、経営的な視点からも研究を深めていく必要がある。この課題については、これからA県社会福祉協議会のアドバイザー相談・派遣事業において、複数の事業所に訪問することとなっているため、人事管理制度と本研究の関わりについて、事例を通しながら検討していく予定である。

社会福祉学において、福祉人材育成に関する研究は、今まで、独立した研究領域として明確に位置づけられてこなかった。さらに、その方法論については、先行研究も少なく、理論化・体系化されているとは言い難い状況であるといえる。本研究は、社会福祉学において「福祉人材育成方法論」を位置づけるための足掛かりであり、教育学の知見を援用し、職員自らが参加する人材育成プロセスについて理論構築を試みてきた。

こうした社会福祉学への教育学的視座の導入は、人間福祉に関連する諸学を総合した新たな福祉学の構築を目指す、コミュニティ福祉学の考えにもつながるものである。また、コミュニティ福祉学の目指す「いのちの尊厳のために」という基本理念は、養成校教育だけでなく、卒後教育である福祉の職場研修においても引き継がれ、職員の質の向上から福

祉・介護サービスの質の向上へとつなげることによって、初めて実現できるものである。

　　今後は、養成校教育から福祉の職場研修へのつながりについても視野を広げ、それぞれのカリキュラムデザイン及びカリキュラムマネジメントのあり方、その関連性について総合的な視点から研究を進めていきたい。

【引用・参考文献】

- 安彦忠彦『教育課程編成論』放送大学教育振興会 2006
- 赤沢早人「カリキュラムの基礎理論」北野幸子編著『保育課程論』北大路書房 2011
- A県社会福祉協議会「福祉・介護サービス従事者のキャリアパス・モデル及び研修体系検討委員会」報告書 2011
- A県社会福祉協議会『きやりあねっと 福祉研修ガイド 2013』 2013
- 秋田喜代美「学校でのアクション・リサーチ—学校との協働生成的研究—」秋田他編『教育研究のメソドロジー—学校参加型マインドへのいざない—』東京大学出版会 2005
- 秋山智久『社会福祉専門職の研究』ミネルヴァ書房 2007
- 安梅勅江『ヒューマン・サービスにおけるグループインタビュー法』医歯薬出版 2007
- Apple, Michael W, Whitty, Geoff, *Curriculum politics : national curriculum and recent education reform* 1993 (長尾彰夫『カリキュラム・ポリテックス—現代の教育改革とナショナル・カリキュラム—』東信堂 1994)
- 荒木淳子「キャリア開発の考え方」中原淳編『企業内人材育成入門』2007
- Astin, A *Criterion-cente research*. Educational and Psychological Measurement, 24, 1964
- Bereiter, C. and M. Scardamalia *Cognition and curriculum*. In Philip W. Jackson (ed.) *Handbook of research on curriculum*. New York: Macmillan Publishing company. 1992
- Blum, M. L. .&Naylor, J. C. *Industrial psychology*. New York, NY:Harper&Row 1968
- Bobbitt, F. *The Curriculum*. Charleston, U. S. A. : Biblio Life. 1918
- Brogden, H. E, &Taylor, E. K *The doller criterion*:Applying the cost accounting concept to criterion construction. Personnel Psychology, 3, 1950
- Bruner, J. S. *Toward a Theory of Instruction*. Harvard Univ. Press 1966
- Campbell, J. P *The definition and measurement of performance in the new age*. In D. R. Ilgen&E. D. Pulakos (Eds. ), *The changing nature of performance*. San Francisco, CA:Jossey-Bass. 1999
- Campbell, J. P. *An overview of the army selection and classification project (Project A)*. Personnel Psychology, 43. 1990
- Campbell, J. P. , McCloy, R. A. , Oppler, S. H. , &Sager, C. E. *A theory of performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds. ), *Personnel selection in organizations*. San Francisco, CA:Jossey-Bass. 1993
- 大同生命厚生事業団「地域保健福祉研究助成」『『職場研修』にみる教育環境としての福祉施設・機関一調査に基づく「職場研修」のあり方—』報告書 2002
- Deci, E. L, *Intrinsic Motivation*. New York:Plenum. 1975 (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ—実験社会心理学的アプローチ—』誠信書房 1980)
- Deci, E. L. *The Psychorogy of Selfdetermination*. New York, 1980 (石田梅男訳『自己決定の心理学—内発的動機づけの鍵概念をめぐって—』誠信書房 1985)

- Dewey, J. *The child and the curriculum*. 1902 (市村尚久訳『学校と社会・子どもとカリキュラム』講談社 1998)
- Dewey, J. *Experience and education*. 1899 (市村尚久訳『経験と教育』講談社 2004)
- Dewey, J. *Democracy and Education*. 1916 (松野安男訳『民主主義と教育 上』岩波書店 1998 )
- 独立行政法人 情報処理推進機構 『組込みスキル標準 ETSS 導入推進者向けガイド』毎日コミュニケーションズ 2008
- Dunnette, M. D. *A note on the criterion*. *Journal of Applied Psychology*, 47, 1963
- Edger, H. Schein, *Career Dynamics*, 1978 (二村敏子他訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房 2009)
- Goodlad, J. I. and Z. Su *Organization of the curriculum*. In Philip W. Jackson(ed.) *Handbook of research on curriculum*. New York: Macmillan Publishing company. 1992.
- 合津文雄「社会福祉運営管理から社会福祉経営管理へ—ソーシャルアドミニストレーション理論再考—」『長野大学紀要』第 25 巻第 1 号 2003
- Hackman, J. R& Oldham, G. R *Motivation Through the Work Itself: Test of a Theory*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16. 1976
- Hall, D. T. *Career in and out of Organization*. Sage Publications, Inc., CA 1976
- Hamilton, D. *Towards a theory of schooling*. London: Falmer Press 1989
- 波多野完治『授業の心理学』小学館 1987
- 樋口耕一『社会調査のための計量テキスト分析』ナカニシヤ出版 2014
- 平野朝久「オープン教育の立場に立つ授業の基礎」『東京学芸大学紀要. 総合教育科学系』62(1) 2010
- 広岡亮蔵『ブルーナー研究』明治図書 1970
- 藤井賢一郎「キャリアパス構築を戦略的人的資源管理の観点で考える」『地域ケアリング』2010
- 福田明「特別養護老人ホームにおける介護職員への研修の取り組み—A 施設と B 施設の事例から—」日本介護福祉学会『介護福祉学』17 (1) 2010
- 舟島なをみ『質的研究への挑戦』医学書院 2007
- 飯干悟「評価制度の納得度の要因について—アンケート調査からの探索」関西学院大学『経営戦略研究科 経営戦略研究』Vol. 1 2007
- 稲葉宏雄『現代教育課程論』あゆみ出版 1984
- 一般社団法人シルバーサービス振興会『介護プロフェッショナル キャリア段位制度 評価者 (アセッサー) 講習テキスト』2012
- 伊藤精男「学習環境デザイン実践のエスノグラフィー」人材育成学会『人材育成研究』第 5 巻第 1 号 2010
- 伊藤精男「ワークプレイスラーニング再編プロセスの分析」人材育成学会『人材育成研究』第 7 巻第 1 号 2012

- Jackson, P. *Life in Classrooms*. California: Holt&Rinehart and Winston. 1968
- Jean Lave, Etienne Wenger, *Situated learning : legitimate peripheral participation* 1991 (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』産業図書 2001)
- 金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所 2010
- 兼信憲吾「福祉実践現場における OJT に関する一考察—事例を通じた人材育成の視点より—」『九州社会福祉研究』第 33 号 2008
- Kanfer, R. *Motivation*. In N. Nicholson, R. D. Shuler, & A. H. Van de Ven (Eds.), *Organizational Behavior-Dictionaries*, Blackwell Publishers, 1995
- 川端亮「宗教の計量的分析—真如苑を事例として」大阪大学大学院人間科学研究科博士論文 2003
- 川喜多喬『人材育成論入門』法政大学出版会 2005
- 経済産業省経済産業政策局産業人材政策室「社会人基礎力育成の好事例の普及に関する調査」報告書 2014
- 木村博一「スコープ（領域）とシーケンス（系列）」日本カリキュラム学会『現代カリキュラム事典』ぎょうせい 2005
- 北村士朗『『企業は人なり』と言うけれど』中原淳編『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社 2007
- 国立教育研究所「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—」東洋館出版社 1997
- 幸田浩文「戦後わが国にみる賃金体系合理化の史的展開(2)—職能給の形成過程にみる職能概念と類型化—」『東洋大学経営学部経営論集』第 59 号 2003
- 幸田浩文「戦後わが国企業における人材管理の史的展開—能力概念を中心として—」『経営力創成研究』第 7 号 2011
- 厚生労働省「能力開発基本調査」2013
- 厚生労働省「介護職員処遇改善交付金事業実施要領」2009
- 厚生労働省告示第 289 号「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」2007
- 国宗進、吉田明史他「わかる数学の授業を構築するための基礎研究—小中高接続の重点化を通して—」日本学術振興会科学研究費補助金・基盤研究 (A) 研究成果報告書 2010
- 栗本慎一郎「マイケルポランニーにおける自然科学と『言語』」大塚明郎・栗本慎一郎他『創発の暗黙知』青玄社 1987
- 黒木 保博, 小山 隆「社会福祉専門従事者の現任研修のあり方についての一考察」『評論・社会科学』(同志社大学) 2001
- Latham, G. *Work motivation: History, theory, research, and practice*, 2005 (金井壽宏監訳、依田卓巳訳「ワーク・モチベーション」NTT 出版 2009)
- Locke, E. A. *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of*

- industrial and organization Psychology. Chicago: Rand McNally, 1976
- Marglin, 1980, *The origins and functions of hierarchy in capitalist production*, in Nichols, T, Capital and Labour, Thompson, E. P., 1967, Time, work-discipline and industrial capitalism, Past and Present, 38, Dec. cited by Roberts, Ian, The Culture of Ownership and the Ownership of Culture, in Brown, Richard K, 1997, The Changing Shape of Work (NY: St. Martin's Press)
- 町田秀樹「望まれる戦略対応型報酬システムへの転換」労働時報 3351, 1998
- 松下佳代「カリキュラム研究の現在」日本教育学会『教育学研究』第74号 2007
- Micheal Polanyi, *The Tacit Dimension* 1966 (佐藤 敬三訳『暗黙知の次元』紀伊国屋書店 2003)
- 文部科学省委託調査「生涯学習施策に関する調査研究～我が国の企業等における中堅人材の人材ニーズに関する調査研究～報告書」三菱総合研究所 2010
- 文部省「カリキュラム開発の課題—カリキュラム開発に関する国際セミナー報告書」1975
- 森 和夫『人材育成の「見える化」上』JIPM ソリューション 2008
- 守島基博「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』 Vol. 31 No. 2 1997
- 守島基博「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』 No. 474 1999
- 本山方子「社会的環境との相互作用による『学習』の生成—総合学習における子供の参加過程の解釈的分析 一」『カリキュラム研究』第8号 1999
- 長尾彰夫『[提言: 21世紀の教育改革2] “学校文化”批判のカリキュラム改革』明治図書 1996
- 長尾彰夫「アメリカのカリキュラム理論に関する基礎的研究 (第7報)」『大阪教育大学紀要』第36巻第2号 1987
- 長岡 健「学習モデル—学び方で効果は変わるか」中原淳編『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社 2007
- 永田理香「福祉人材育成におけるキャリアパスの構造と活用に関する基礎的研究」日本福祉介護情報学会『福祉情報研究』第8・9合併号、2013
- 永田理香「都道府県レベルの社会福祉研修事業における基盤整備の課題—『研修体系』に関する自由回答の内容分析を通して—」高崎健康福祉大学総合福祉研究所紀要『健康福祉研究』第9巻第2号 2013
- 永田理香「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—」人材育成学会『人材育成研究』VOL. 7 NO. 1、2012
- 永田理香「社会福祉従事者の人材育成方法に関する試論的考察—「カリキュラム」の視点に基づく研修体系の構築に向けて—」高崎健康福祉大学総合福祉研究所紀要『健康福祉研究』第9巻1号 2012
- 永田理香「福祉・介護サービス従事者のキャリアパスに対応した研修体系の構築手法について—社会福祉研修実施機関における研修カリキュラムデザイン—」立教大学社会福祉研究所紀要『立教社会福祉研究』第30号 2011

- 永田理香『『カリキュラムマネジメント』理論導入による福祉人材育成方法の検討ーカリキュラムデザイン及びインストラクショナルデザインとしての都道府県・指定都市社会福祉研修事業ー』立教大学社会福祉研究所紀要『立教社会福祉研究』第28号2009
- 永田理香「教育環境としての社会福祉施設ー『カリキュラム』の視点から従事者の人材育成を考えるー」全国社会福祉協議会出版部『月刊福祉』8月号特集「福祉人材の育成」2009
- 永田理香「福祉人材育成における研修カリキュラムマネジメント理論の構築ー都道府県・指定都市における社会福祉研修事業のパラダイム構築に向けてー」『立教大学コミュニティ福祉学研究科紀要』第6号2008
- 永田理香「福祉教育からソーシャルワーク教育へー大学における福祉教育の限界性と自己教育の可能性ー」『創造学園大学紀要』第2号2006
- 永田理香「福祉教育における『暗黙知』の意識化と『教育』の発見」『立教大学教育学科年報』第49号2006
- 永田理香『『福祉の職場研修』推進におけるレディネス形成ー援助者の『学習者』としての側面からー』『創造学園大学紀要』第1号2005
- 永田理香「福祉教育における『教材構成』の課題ー福祉素材論からの脱却に向けてー」『立教大学コミュニティ福祉学部紀要』第7号2005
- 永田理香「福祉経営における『職場研修』の位置づけと課題」全国社会福祉協議会出版部『月刊福祉』特集「卒後・現場教育の今」7月号2004
- 永田理香「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」『立教大学コミュニティ福祉学部紀要』第6号2004
- 永田理香「中世盛期ツンフトにおける教育機能の探究」『立教大学教育学科研究年報』第43号1999
- Nagel, B. F. *Criterion development*. Personnel Psychology, 6, 1953
- 中留武昭「Interdisciplinary Curriculum (学際的カリキュラム)の開発を促進する経営的条件の考察」九州大学大学院人間環境学研究院大学院教育学研究紀要第5号2002
- 中原淳・荒木淳子「ワークプレイスラーニング研究序説：企業人材育成を対象とした教育工学研究のための理論レビュー」『教育システム情報学会誌』23(2)
- National Skill Standards Boards. An Introduction to the Use of Skill Standards and Certifications in WIA Programs, NSSB 2001
- 日本学術会議社会学委員会社会福祉学分野の参照基準検討分科会「大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準 社会福祉学分野」2014
- 日本介護福祉士会『介護職員処遇改善交付金の効果等に関する調査報告書』2011
- 日本カリキュラム学会『現代カリキュラム事典』2005
- 日本経営者団体連盟編『自由化の新段階と賃金問題』1967
- 日本経営者団体連盟編『能力主義管理ーその理論と実践ー』1969
- 日本経営者団体連盟「『新時代の日本の経営』についてのフォローアップ調査報告」労務研

究 1996

日本経営者団体連盟編「若手社員の育成に関する提言—企業は今こそ人材育成の原点に立ち返ろう—」2005

日本社会福祉教育学校連盟「社会福祉系大学院博士前期・修士課程カリキュラム・ガイドライン」2006

西田耕三『何が仕事意欲を決めるか』白桃書房 1977

野中郁次郎・紺野登『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』2001

小笠原京子「個別性を重視した新人介護職員研修に関する研究」『飯田女子短期大学紀要』第29巻 2012

緒方真奈美「カリキュラムデザインにおける教師の実践的知識に関する事例研究」『カリキュラム研究』2010

岡村重夫「社会福祉研修の方向と課題」鉄道共済会『社会福祉研究』第34号 1984

奥西好夫『『成果主義』賃金導入の条件』『組織科学』第34巻第3号 2001

奥野明子『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』白桃書房 2004

大里大助「経営組織において内発的動機づけが職務満足に与える影響」人材育成学会『人材育成研究』第1巻第1号 2006

小山田英一・服部治・梶原豊『経営人材形成史—1945年～1995年の展開分析—』中央経済社 2007

Pinar, W. F., Reynolds, W. M., Slattery, P. & Taubman, P. M. *Understanding curriculum: An Introduction to the study of historical and contemporary curriculum discourses*. Peter Lang. 1995

Pinder, C. *Work motivation: Theory, issues, and applications*, Glenview, Ill.: Scott Foresman & Co. 1984

Plakos, E. D., Borman, W. C., & Hough, L. M. *Test validation for scientific understanding: two demonstrations of an approach to studying predictor-criterion linkages*. Personnel Psychology, 41, 1988

Robert F. Mage, *A Critical Tool in the Development of Effective Instruction*, 1962  
(小野浩三訳『教育目標と最終行動』産業行動研究所 1974)

Ross, I. E., & Zander, A. F. *Need satisfaction and employee turnover*. Personnel Psychology, 10, 1957

労働省『雇用管理調査報告』労働大臣官房統計情報部 1977

R. W. Tyler, *Basic Principles of Curriculum and Instruction*, The University of Chicago Press, 1950

佐伯胖「序章 “わかること” の心理学」佐伯胖編『認知心理学講座 3 推論と理解』東大出版会 1982

坂巻清『イギリス・ギルド崩壊史の研究』有斐閣 1987

- 坂下昭宣『組織行動研究』白桃書房 1985
- 佐久間志保子「施設介護職員の研修に関する取り組み—施設アンケートより—」『和泉短期大学研究紀要』第31号 2010
- 産学連携製造中核人材育成情報提供等事業 平成17年度事業報告書 三菱総合研究所 2005
- 佐藤紀子「特別養護老人ホームにおける職場研修—ケアワーカーの職場研修実態調査から—」山野美容芸術短期大学『山野研究紀要』13 2005
- 佐藤郁哉『質的データ分析法』新曜社 2008
- 佐藤学『カリキュラムの批評—公共性の再構築へ—』世織書房 1996
- 佐藤学「カリキュラム研究と教師研究」安彦忠彦編『カリキュラム研究入門』2006
- 佐藤学『教育方法学』岩波書店 2003
- 佐藤学「カリキュラム開発と授業研究」安彦忠彦編『カリキュラム研究入門』勁草書房 1985
- 鈴木伸一『社内研修の実際』日本経済出版社 1996
- 佐藤:奥田真丈他編『現代学校教育大事典第2巻』ぎょうせい 1993
- Scriven, M. *Goal-free evaluation, in House, E. School Evaluation, The Politics and Process*, McCutchan Publishing Corporation. 1973
- Schön, D., *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books. 1986
- 島田希「プロジェクト・アプローチによる主題探求型学習活動の生成と論理—大阪市茨木市立F小学校におけるアクション・リサーチをもとにして—」『カリキュラム研究』第15号 2006
- Shneider, B., & Schmitt, N. *Staffing organization*. Glenview, IL, Scott, Foresman 1986
- 柴田義松「カリキュラムの概念」日本カリキュラム学会編『現代カリキュラム事典』ぎょうせい 2001
- 白川静『漢字百話』中央公論新社 2002
- 鈴木伸一『社内研修の実際』日本経済出版社 1996
- 社会福祉教育懇話会「社会福祉専門従事者の教育および資格に関する提言」1986
- 高橋潔『人事評価の総合科学』白桃書房 2013
- 高橋潔「成果主義人事制度成否の決定因」人材育成学会『人材育成研究』第1巻 2005
- 高橋潔「雇用組織における人事評価の公平性」『組織科学』Vol. 34 No. 4 2001
- 竹内弘美「福祉現場における早期退職の要因に関する一考察—福祉人材育成の視点から—」人間福祉学会『人間福祉学会誌』第9巻第1号 2009
- 田中耕治「教育目標とカリキュラム構成の課題」『京都大学教育学部紀要』1982
- 田中統治「カリキュラムの社会学的研究」安彦忠彦編『新版カリキュラム研究入門』勁草書房 1999
- 田中統治「カリキュラムの教育実践—中学校選択教科制の事例分析を中心に—」藤田英典他編『変動社会のなかの教育・知識・権力—問題としての教育改革・教師・学校文化—』

新曜社 2000

田中統治「学校経営を支えるカリキュラム評価とは何か」『教職研修』2005

田中統治「カリキュラム・マネジメントに生かすカリキュラム評価の視点」『教職研修』2005

谷口雄治「職業能力評価システムの日英米比較研究－職業教育訓練との関連で－」名古屋大学博士論文 2014

田尾雅夫『仕事の革新』白桃書房 1987

Titmuss, R. M. *Commitment to welfare* 1968 (三浦文夫監訳『社会福祉と社会保障』東京大学出版会 1971)

Thorndike, R. L. *Personnel selection*. New York, NY:Wiley 1949

Toops, H. A. . *The criterion*. *Educational and Psychological Measurement*, 4, 1944

東京都福祉保健局「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」2011

露口健司「行政施策が特色あるカリキュラム開発に及ぼす影響プロセス」中留武昭編『カリキュラムマネジメントの定着過程』教育開発研究所 2005

Tyler, R. W. *Basic principles of curriculum and instruction*. University of Chicago Press. 1949

中央職業能力開発協会「包括的職業能力評価制度整備委員会」『職業能力評価基準[施設介護業]活動報告書』2010

植北康嗣「介護労働環境整備と離職率の関係についての一考察」『四條畷学園短期大学紀要』43 2010

梅田政夫『標準化入門』日本規格協会 2003

梅崎修・中嶋哲夫「評価者負担が評価行動に与える影響」日本労働研究雑誌第 545 号 2005

梅崎修他『人事の統計分析－人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証－』ミネルヴァ書房 2013

鷺田清一『「聴く」ことのか－臨床哲学試論』ティービーエス・ブリタニカ 2000

山崎敏夫「アメリカ的経営者教育・管理者教育の導入の日独比較－第 2 次大戦後の経済成長期を中心に－」『立命館経営学』第 53 卷 1 号 2014

横山 裕「介護職員のキャリアパス提示モデルの比較検討」2011

吉田明史他「わかる数学の授業を構築するための基礎研究－小中高接続の重点化を通して－」日本学術振興会科学研究費補助金・基盤研究 (A) 研究成果報告書 2010

湯浅典人「ソーシャルワーク (社会福祉) 大学院教育の現状と展望」文京学院大学『人間学部研究紀要』Vol. 8 No. 1 2006

財団法人 日本規格協会「標準化調査研究室 調査報告 サービス産業の標準化 -サービス産業の活性化のための標準化活動と今後の方向性」2011

全国社会福祉協議会社会福祉基本構想懇談会「提言 社会福祉改革の基本構想」1986

全国社会福祉協議会社会福祉事業従事者の養成研修体系のあり方に関する調査研究委員会「社会福祉事業従事者研修の新たな体系化をめざして」1994

全国社会福祉協議会『福祉の「職場研修」マニュアル』1995  
全国社会福祉協議会「福祉の『職場研修』推進モデル研究チーム」『福祉の「職場研修」推進の手引きー「福祉の職場研修」推進モデル研究事業報告書一』2000  
全国社会福祉協議会『実践テキスト 福祉職場の人事管理制度 導入編』2003  
全国社会福祉協議会「社会福祉研修事業アンケート調査結果」2008  
全国社会福祉協議会『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～』2009  
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課程の実施に向けて」2011

ASTM 本部 HP : <http://www.astm.org/>、SAE 本部 HP : <http://www.sae.org/> (2014年9月12日閲覧)

BSI 本部 HP : <http://www.bsi-global.com/index.xalter> (2014年9月12日閲覧)

日本工業標準調査会 HP : <http://www.jisc.go.jp/jis-act/index.html> (2014年9月12日閲覧)

日本貿易振興機構 (JETRO) HP : <http://www.jetro.go.jp/world/europe/qa/01/04S-040008>  
(2014年9月12日閲覧)

UK Commission for Employment and Skills (UKCES), List of Sector Skills Councils  
<http://www.ukces.org.uk/sector-skills-councils/about-ssCS/the-list-of-ssCS/> (2014年9月14日閲覧)

## 謝辞

本論文をまとめるにあたり、終始暖かい激励とご指導、ご鞭撻を頂いた先生方に心より感謝を申し上げます。

指導教授である森本佳樹教授には、助手時代から大変お世話になり、なかなか進まない私の研究に対し、経験に基づく的確なご指摘や、研究テーマ設定への重要な助言をいただきました。研究に行き詰った時もありましたが、先生の示唆に富んだコメントや、大きく包み込んでくださるお人柄に随分助けられました。森本研究室で、様々な国籍を持つ院生の仲間と過ごした時間は、とても大切な思い出です。

三本松政之教授には、研究目的や研究課題の設定等、博士論文の要となる部分について、非常に的確なご指導をいただきました。先生からいただいたコメントは、博士論文を書き進めるための道標になっていました。

河東仁教授には、分野の違う論文にも関わらず、とても熱心にご指導していただきました。先生の宗教学をベースにしたコメントは、本研究においての新たな気づきとなり、当事者主体という重要な視点を、論文の中でゆるぎないものとすることができました。

ご退職された福山清蔵先生には、同じ教育学科出身ということもあり、助手時代にはよく研究室に遊びに行かせていただきました。また、研修担当者をしていた時には、研修講師として随分お世話になりました。先生がご退職する前に論文を完成することができませんでしたが、先生の優しい笑顔に支えられ、仕事と研究の両立を続けることができました。

公聴会では、東京都社会福祉協議会特別研究員の須永誠氏に、社会福祉研修事業実施機関の立場から、福祉の職場研修の現状及び今後の課題について、現場の視点に基づいた貴重なご意見をいただくことができました。公開討論を通じ、福祉職場及び社会福祉研修実施機関のニーズに応えられるような研究成果を発揮していかなければと、決意を新たに致しました。

また、現在の勤務先である、高崎健康福祉大学健康福祉学部社会福祉学科学科長の渡辺俊之教授には、データの分析方法について、丁寧なご指導をいただきました。研究に行き詰まり、自信を失ってばかりの私でしたが、先生が近くで見守り、応援してくださっている、という安心感に随分支えられました。

そして、ご多忙の中、研究にご協力いただいた、A県社会福祉協議会及び、B特別養護老人ホームの職員の方々にも、心よりお礼申し上げます。ご協力いただいた職員の皆さんに成果をフィードバックできるよう、今後も職員の主体性を重視した研究を進めていきたいと思っております。

最後に、育児と仕事、論文執筆に追われる私をあたたく応援してくれた両親、妹、そして、いつも笑顔で励ましてくれた娘と夫に心から感謝します。