

障害福祉サービス事業所における職員研修の在り方

—個別の職員研修計画の策定と実施の試み—

今井義人
社会福祉法人 白峰福祉会

人材育成は福祉に携わる事業所にとって重要課題である。しかし、人材育成を組織的・計画的に実施するには、時間や労力など多くの資源を投資する必要があることではない。人材育成は一般的に、年度ごとに研修計画を策定し展開する。この研修計画は法人ないし事業所単位で策定することが多いが、それに加えて職員一人ひとりのニーズに合わせて個別の職員研修計画を作成すれば、より育成効果が高まると考えられている。障害福祉サービスを提供するA事業所では、これまで個別の職員研修計画を立てて人材育成に取り組んできた。本稿では、これらの取り組みを報告し効率的で効果的な職員研修の在り方を考察することとする。

キーワード：人材育成、職員研修、個別の職員研修計画、障害福祉サービス、個別面談

1. はじめに

福祉に携わる事業所の多くは、人材育成を重要課題の一つに挙げている。良質な人材を確保することが、良質なサービスを提供することに繋がり、利用者の自己実現とQOL向上を促し、結果として事業そのものの経営を保証するからである。

しかしながら、組織的・計画的に人材育成を行うのは容易なことではない。障害福祉や介護保険サービスの事業所に関する調査では、人材育成の課題について次のような点が指摘された（日本知的障害者福祉協会，2013；常盤，2016）。人材育成に割く時間がない、育成費用に余裕がない、職員個々のニーズに合わせた効率的な育成ができない、指導できる人材がいない、育成の取り組み方がわからない等である。これらの問題点は、おそらく以前から支援現場で感じられてきたものであり、効率的で効果的な人材育成の在り方は、古くて新しい問題である。

ところで人材育成は、原則として職場における職員研修を通じて行われ、職員の資質向上を図るものである。一般に職員研修は、次のような流れで実施されるのが理想的とされている。①職員研修の実施体制を整える（研修担当者の選任、研修の理念・方針および体系を含む実施要綱の策定）、②

年度研修計画を策定する、③OJT（職務を通じての研修）を推進する、④OFF-JT（職務を離れての研修）を推進する、⑤SDS（自己啓発援助制度）を推進する、⑥研修を評価しフォローする（全国社会福祉協議会，1995）。

障害福祉における生活介護事業に関する調査によると、研修の実施率は、法人事業所内部および外部で行われるものについていずれも概ね9割を超えており、高い数値を示している。その一方で、OJTの実施に絞ると、実施率は3から4割程度であり、さらに「職員個々に合わせた指導計画を作成」して行っている事業所は、全体の1割に満たなかった（日本知的障害者福祉協会，2013）。

職員の育成効果を高めるには、法人ないし事業所単位で年間スケジュールを作成しただけの年度研修計画では不十分である。職員は一人一人の役割、能力、スキルにおいて異なるため、それらを十分に把握した上で、それぞれに合った研修テーマを設定し、研修機会を提供する必要がある（常盤，2016）。つまり、個別の職員研修計画を策定し、それに沿って人材育成を展開する必要がある。

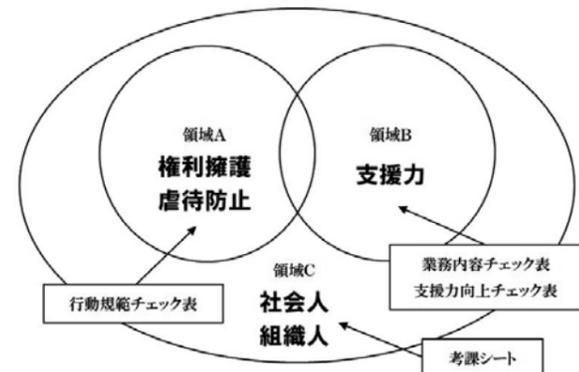
障害福祉サービスを提供する当法人のA事業所（生活介護事業）ではこれまで、正規職員につい

て個別の職員研修計画を立てて人材育成に取り組んできた。本稿では、これらの取り組みを報告し、効率的で効果的な職員研修の在り方を考察することとする。

2. 3つの研修領域

一般に、職員研修のターゲットとなる領域は、専門性と組織性、知識・技能・態度、あるいは、情意・業績・能力といった枠組みで整理される。A事業所では、これらを勘案し、研修領域を以下の3つに定めることにした。

図1 3つの研修領域



それらは、①領域A：権利擁護および虐待防止に関すること、②領域B：現場における利用者の支援力に関すること、③領域C：業務に携わる上で社会人および組織人として求められることである(図1)。それぞれの領域は完全に独立しているわけではなく、ところどころ重複したり、内包関係にあったりする。

図2 行動規範チェック表(一部)

行動規範チェック表		年	月	日	職員氏名	
【○守れて(できて)いる △時々守れて(できて)いないことがある ×守れて(できて)いない】の三段階で評価してください。						
A	理由を問わず行ってはいけないこと；障害者虐待防止法等に関すること					チェック欄
① 身体的虐待に関すること						
1	暴力や体罰によって身体に痛みや傷・あざを与えることはないか。					
2	自他の健康や安全に係る緊急時を除き、身体を拘束する、部屋に閉じ込め施錠する、投棄で身体の動きを抑制する等、していないか。					
② 心理的虐待に関すること						
3	利用者を脅したり、侮辱したりすることはないか。					
4	仲間外れや無視、嫌がらせ等によって精神的苦痛を与えたりすることはないか。					
③ ネグレクト(放置・放棄)に関すること						
5	食事(を与えないこと)や排せつ等、身辺面の介助・支援をしないことはないか。					

各領域の達成すべき項目は4種類の評価用紙にまとめられており、順に行動規範チェック表、業務内容チェック表、支援力向上チェック表、考課シートと呼んでいる。これらの用紙の各項目に評価を記入することにより、達成度を自己評価あるいは他者評価できるようになっている(図2、3、4)。

行動規範チェック表(図2)は、権利擁護や虐待に関する知識や行動等をチェックするものである。評価項目は、①理由を問わず行ってはいけないこと：障害者虐待防止法等に関すること、②理由なく行ってはいけないこと、③支援者として心がけるべきこと、④組織の一員として努めることの4群に大別されている。業務内容チェック表(図3)は、支援に関する日常業務の達成度を評価するものである。支援力向上チェック表(図4)は、支援の専門性に関する知識やスキル習得等を評価するものであり、チームワーク、障害に関する知識、支援に関する前提や知識、支援に関する技能、安全意識および危機管理、家族支援について尋ねている。考課シートは、人事考課に関するチェック用紙である。図5は、各種の評価シートを作成する大まかな年間スケジュールである。

3. 個別の職員研修計画の策定

職員研修計画には、①法人全体の研修計画、②事業所別の研修計画、③職員ごとの個別の研修計画の3種がある。①②は毎年、管理職クラスの担当者が作成し全職員に告知している。

図3 業務内容チェック表(一部)

業務内容チェック表		職員氏名
三段階評価で記入する【A:できている B:時々できていないことがある C:あまりできていない D:非該当】		
内容	項目	評価欄
1 送迎	その日の予定を確認し、ミスなく送迎を行う	
	車内や乗降の安全に留意し、添乗業務を行う	
	運転者と連携して、安全な運行を補助する	
	突発的な事態に対して、適切に判断し対処する	
6 集まり	利用者にその日を予定を分かりやすく伝える	
	利用者の理解に応じて適切に写真や絵カードなど活用する	
	グループをまとめながら朝(夕)の会を進行する	
9 作業	利用者ひとり一人に対して適切な課題を提供する	
	利用者ひとり一人に対して作業手順が分かりやすく自主的に取り組めるように工夫する	
	利用者の状態に応じて適切に判断し対処する	
	作業後の休憩時間は利用者ひとり一人に応じて適切な過ごし方を提供する	

図4 支援力向上チェック表(一部)

支援力向上チェック表

氏名： _____ (グループ) 記入年月日： _____ 年 _____ 月 _____ 日

下の質問をよく読んでご自身を振り返り、右の4つの選択肢のどれかに○をつけて教えてください。

1. チームワークについて

質問項目	はい その 通り	だい たい そう	まあ まあ そう	あまり そうで ない
(1)グループ担当のスタッフどうして、①各利用者の方への関わり方(介助のし方や取り組みの内容など)、および、②グループ動線の展開の仕方(準備や進行など)について、 共通理解 を持って支援を行うことができますか。				
(2)支援する上で、何か疑問があれば、他のスタッフや上司に前向きに 質問したり相談したり して、問題解決できるよう努めていますか。				

図5 各種評価シート作成の年間スケジュール

各種シート	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
業務内容	→	実施							→			
支援力向上	→	実施							→			
行動規範			→			実施			→			
考課シート						→						実施
職員面談	→	期首 実施			→			中間 実施		→		期末 実施

一方、③の個別の職員研修計画は、次のような手順で作成している。まず年度替わりの4月前後に、各職員が考課シート、業務内容チェック表、支援力向上チェック表に自己評価し、管理職も同様に当該職員を評価する(図5参照)。その後、職員面談(期首評価)を行い、評価結果を突き合わせながら、今年度の重点目標を定め、個別の職員研修計画を作成する。こうして、職員自らが自分自身を振

り返り、目標設定に携わることで、主体的に資質向上に励むことを狙っている。なお、この職員面談は年度末の期末評価でも行い、当該年度の目標達成を振り返り、研修の成果とプロセスを評価するとともに、次年度の研修課題を探るようにしている。

具体例を見てみよう。図6にあるように、個別の職員研修計画は上から順に、法人全体の計画、事業所別の計画、そして職員個別の計画という3パ-

図6 個別の職員研修計画例

平成 年度 職員の個別研修計画		氏名
I 法人が企画する研修		
具体的な研修内容		
(1) 個別支援に関する巡回研修(月1回)		
(2) 白峰セミナー(12月予定)		
II 事業所ごとに実施する研修		
今年度の重点目標	具体的な研修内容	
1 個別的ニーズへの支援	(1) 事例検討会へ参加する(毎月1回:職員会議) (2) ケース会議へ参加する(毎月1回:グループ会議) (3) 個別支援計画書を作成する(3月) (4) 報告書を作成する(9月・2月) (5) アセスメントシートを作成する(1月)	
2 シート記入による目標設定	(1) 支援力向上チェック表、業務内容チェック表、考課シートの記入(5月) (2) 面談による目標設定(5月)	
3 「振り返りシート」と面談による進捗管理	(1) 「振り返りシート」の記入(毎月) (2) 面談の実施(毎月)	
4 虐待防止・権利擁護	(1) 虐待防止・権利擁護(年1回:職員会議) (2) 行動規範チェック表の記入(9月)	
5 リスクマネジメント	(1) リスクマネジメントに関する理解を深める(8月:職員会議)	
6 感染症対策	(1) 感染症対策マニュアルの読み合わせをする(10月:職員会議)	
7 心肺蘇生・救急救命	※隔年実施のため、今年度は実施しない。	
III 個別の研修		
今年度の重点目標	具体的な研修内容	
1 日常業務遂行(考課シート、業務内容チェック表)	①ベア職員の後輩が日常業務を着実に身につけられるよう計画的に指導していく。 ②集団と個の両方に目を向けて、より質の高い支援を提供できるようになる。	
(1) 自己目標	①代行および後輩職員を含めた支援の展開を検討し、計画的に実行する:情報共有する、支援のあり方を統一する、休憩時間を確保する。 ②提供している支援を「説明できる力」を高める:上司に対して、後輩に対して、家族に対して、利用者に対して。	
(2) 評価目標		
2 専門性(支援力向上チェック表)	①自閉症の理解を深める。書籍、専門雑誌、DVDやテレビ番組などを通じて。 ②精神科薬の理解を深める。 ③障害福祉制度の理解を深める。	
3 その他、希望する研修	①事例報告にチャレンジする。	

図7 月間振り返りシートの記入例

個別研修計画の重点目標の月間振り返りシート

氏名 _____ (グループ) _____ 記入年月日 平成 ____ 年 ____ 月 ____ 日

1. 個別研修計画の重点目標を1つ書きましょう。

①自閉症に関する専門知識を増やす
②支援のレパートリーを増やす
③
④

2. 上記の目標をどのように達成するか、その手立てや手順を書きましょう。

①研修図書「強度行動障害支援者研修テキスト」を読んでレポートを提出する。
②日常の支援に活かす。
③
④

3. 1ヶ月間の支援を振り返り、目標の達成度を自己評価しましょう。

自己評価の項目	できた	だいたいできた	まあまあできた	あまりできなかった
(1) 目標を意識しながら、支援に当たることができましたか? 1ヶ月間を過ごすことができましたか?	4	③	2	1
(2) 目標を達成する手立てや手順を実際に試してみることができましたか?	4	③	②	1
(3) その中で、目標に向けた成果や手応えを感じることができましたか?	4	3	②	1

(4) その他、意見や感想を書きましょう。目標の見直しや更新などがあれば書きましょう。
 研修図書は読むことができず、レポートの提出もできていません。計画性を手をつけて次月につなげていきたいです。8月の研修で学んだこと、本で読んだこと、支援の中で実際に取り入れてみることで、専門知識、技術の向上を目指し、支援に活かしていきたいです。
 1ヶ月間お疲れ様でした!

に分かれている。さらに「Ⅲ個別の研修」の「1日常業務遂行」の項目は、自己目標と評価目標に分かれており、前者は職員自身が設定した目標であり、後者は管理職がこの職員に対して設定した目標であり、双方の希望がうまく反映されるようになっていく。各研修内容はできるだけ具体的に示すようにしてあり、例えば「2専門性」の項目に「①自閉症の理解を深める。書籍、専門雑誌、DVDやテレビ番

組などを通じて」と具体的な研修内容が示されており、取り組むべきことが明らかになっている。

4. 月間目標の設定と振り返り

一般に研修目標の評価は、年度末の期末面談で一度きりか、多くても中間面談を加えて2回しか行われぬ。このように評価までの期間が長いと、期末面談(あるいは中間面談)まで、各職員が自身

の研修目標に対してモチベーションを保って計画的に研修に取り組むのは非常に難しいと言える。

そのためA事業所では、研修目標の進捗状況をもっと短く区切った期間で確認するとともに、目標に向けた取り組みを奨励し、さらなる自己管理を促すために、「月間振り返りシート」を発案した。これは、期首の職員面談において設定した大目標を、月ごとに達成できそうな小目標に分解し、小目標と達成方法を記述し、進捗状況を毎月振り返るものである。

具体的には、次のような手順は踏んで行った。①個別の研修計画をもとに翌月の目標を定める。②日々目標を意識しながら業務に臨む。③月末に目標を振り返り、自己評価を記入し、所長に提出する。④同時にさらに次の月の目標を定め、このサイクルを繰り返す。⑤シートは、各自ファイルに綴じ込んで保管する。目標の変更や更新は、目標の達成度に応じて上司に相談するなどして行う。

図7は、「月間振り返りシート」の記入例である。1と2の部分には、当月に入る前に設定した目標が記入されている(例えば2の①には「研修図書『強度行動障害支援者研修テキスト』を読んでレポートを提出する」と書かれている)。月末になり、当月を振り返った評価およびコメントが3に記入されている(レポートを提出できなかった趣旨等)。

5. 月間個別面談の実施

このようにして当初は、個別の研修計画に基づき、「月間振り返りシート」を活用することで、職員がそれぞれ着実に研修目標に取り組めるように支援したが、すぐに課題が明らかになった。それは、面談機会の少なさによるものである。島津(2016)によれば、人材育成では、適宜面談を行いフィードバックすることが重要である。上記したように、A事業所では、1か月ごとに設定した目標を評価し、随時更新する形をとったが、振り返りシートに基づく書面による情報交換(フィードバック)に留まった。実

際、書面のやり取りだけでは、目標の進捗具合をていねいに把握したり、停滞しているなら原因を分析したり、あるいは、新たな目標の中身を吟味したりするのが難しかった。そこで、以前は年間で多くて3回の個別面談であったが、頻度を増やし、「月間振り返りシート」をもとに毎月、個別面談を行うことにした。また、個別面談を実施する者には、管理職ではなく、研修担当者1名を当てることによって、各職員により近い立場で密にコミュニケーションをとれるように配慮した。

月間個別面談の進め方の留意点は次のとおりであった。①研修担当者が個別に行う、②面談の長さは原則15分程度とする、③月の中旬から下旬にかけて行う、④「月間振り返りシート」を持ち寄ってもらう、⑤まず当月の目標の現時点での進捗状況を報告してもらい、原則プラスに評価する、⑥当月末までに達成できるように励ます、適宜アドバイスする、⑦翌月の目標を検討・提案する。また、職員の心身の健康状態についても、簡単に尋ねる。

現場支援の職員は日常業務で忙しい。そこでA事業所では、面談時間を朝の送迎時間に設けることにした。当日、朝の送迎担当ではない職員を予め把握し、事前に了解を得て、個別面談を行うようにした。

個別面談を行う研修担当者は事前に、前回の面談記録を振り返り、対象職員の当月の月間目標を確認し、翌月の事業所のスケジュール等を把握して次の月間目標のアイデアを用意しておくようにした。

A事業所の職員支援体制では、利用者数名の小集団を1グループ(全4グループ)として構成し、各グループに2か3名の担当職員を固定して配置する形をとっていた。そのため、キャリアが上の職員がグループリーダーとなり、キャリアが下の職員とペアないしチームを組んでいた。したがって個別面談では、特にキャリアが下の職員に面談する際には、対象職員の最近の様子や課題について事前にグルー

プリーダーに尋ね、了解を得るようにし、グループリーダーと協動的に人材育成を図れるように配慮した。また、適宜管理職に面談結果を口頭で報告し、進捗状況や今後の方向性等について助言や指導を受けようとした。

具体的な研修目標には、個別の職員研修計画を踏まえて、様々なものが考えられた。そこで、大まかに次のようなテーマに分類して検討するようにした。それらは、先の3つの研修領域のテーマの他に、専門文献や手記等の読書やDVD視聴によるレポート作成(支援技法、自閉症、薬物療法等をキーワードとして)、委員会活動や行事等の企画・準備に伴うこと、個別支援計画の作成や報告等に関すること(家族との面談を含む)、外部研修等のOFF-JTへの参加、後輩の育成等であった。研修担当者は、これらのテーマの中から、対象職員の研修目標に合うものを事前に吟味した上で、職員ができるだけ主体的に目標設定できるように面談に備えた。

6. 結果と考察

A事業所では、これまで、個別の職員研修計画を立てて人材育成に取り組んできた。ここでは、これらの取り組みの成果を振り返るとともに、今後の課題を検討しながら、効率的で効果的な職員研修の在り方を考察する。

まず、効果測定については、残念ながら今のところ組織的に行っていない。喫緊に解決すべき課題である。そのため、これらの取り組みの効果は、客観的に評価できない。しかしながら、毎年行われる福祉サービス第三者評価結果では、職員が、計画的な資質向上や個別の研修計画策定等をA事業所の優れた点として挙げており、プラスの評価を得ていた。実際、エピソードとして、外部の研究大会での事例報告を行ったり、物品の整理整頓に継続的に取り組んだりして、職員はそれぞれ個々の目標を達成できた面もあったようであった。

一方で、先日実施したある外部コンサルティング会社による事業所内の職場調査では、各職員が「後輩育成の仕組みは十分機能している」という項目を非常に低く評価していることが判明した。A事業所では、法人、事業所別、そして個人別に研修計画が作られ、月ごとに研修目標の達成度を振り返る仕組みが設けられているが、それにもかかわらず、その仕組が十分機能していないと評価されるのは、なぜだろうか。

理由の一つは、各職員が所属する階層(等級)において、「求められる能力」ないし「求められる職員像」を十分に描くことができていないということかもしれない。当法人では、今のところ、各階層で求められる能力や職員像を明示し、周知してこなかった。あるべき姿を明確に描けなければ、必然的に職員自身が達成度や到達度を実感するのは難しいだろう。今後は、階層別で達成すべき基準を整理する必要がある。

もう一つの理由は、月間個別面談の進め方にあるかもしれない。階層別に作られてはいないが、「求められる能力」ないし「求められる職員像」については実際のところ、3つの研修領域に対応する4種の評価シートに具体的な基準が列挙されている(図1参照)。また、その中から課題あるいは目標として抽出し整理したのが、個別の職員研修計画である。

しかし研修担当者は、月間個別面談において、各評価シートの結果にまで立ち戻り、研修課題や研修目標を見直す作業は行ってこなかった。今後、研修担当者は、折に触れてシートの評価結果に立ち戻り、各職員の課題や目標を整理し直し、研修プロセスを展開するのがよいだろう。そうすることにより、職員は、評価シートに表される項目に沿って、現時点の自分の到達度を確認できるだろうし、同時に今後取り組むべき研修を見通しやすくなるだろう。場合によっては、全体の評価結果を見渡せるような見取り図を個別に用意する必要があるかもしれない。

しかしながら、こうして達成すべき基準が明らかになり、目標設定がなされたとしても、それは職員研修のプロセスにおいて、入り口に立ったに過ぎない。というのは、目標設定の後には、達成するための手立ての考案、実行、評価という作業が続くからである。この中でも、目標達成のために効果的な手立てを考案することは、非常に難しい。

例えば、図3の業務内容チェック表を見てみよう。「作業」領域の10番、「利用者の状態に応じて適切に判断し対処する」項目がC評価となり、その職員は研修の月間目標に定めたとする。では、この目標を達成するために、どのような手立てを打てばよいのだろうか。そもそも、どのような状態になれば、10番の項目でA評価を達成したことになるのだろうか。この職員が「利用者の状態に応じているかどうか」や「適切に判断しているかどうか」は、この一文だけでは見極めようがない。さらなる明細化が必要になるのである。例えば、「取り組みが滞る等、体の疲れが疑われる場合には、作業量を減らす、時間を短くする等して、負担を軽減し、休憩時間を増やす」ことは、10番の項目を明細化しているだろう。このように記述すれば、「体の疲れについて、連絡ノートの記述を参考にしたり、動作の緩慢さに目を配るようにしたり、チームの他職員と疲れ具合について情報交換したりする」というように手立てについても具体的に記述することができ、実際に支援現場で取り組むことができるだろう。こうした目標の明細化や手立ての具体化は、月間個別面談における重要な作業の一つであり、研修担当者がリードして知恵を絞る必要のある作業である。

ところで、先に述べたように、効果測定は十分に行われてこなかった。今後、年度末に簡単なアンケート調査を行う、あるいは、期末面談で職員の意見を聞き取る等して計画的・組織的に行う必要がある。尋ねるべき事柄は、研修制度や計画、研修方法やテーマといった研修を提供する側に対する意見や希

望、および、職員自身が感じた研修成果、研修目標の達成度と今後の課題といった各職員の育成効果に関するものが考えられる。

最後に、これまでA事業所で進めてきた個別の職員研修計画のメリットは何であろうか。それは、①各種評価シートにより、職員の研修課題を多面的・個別的に洗い出すことができること、②月ごとに目標設定し、個別面談を通じてフィードバックを得ることにより、職員自身が持続的に研修に取り組むことができることである。

このようにとらえると、研修担当者の役割は、職員自身が主体的・意欲的に自己育成に取り組めるように並走する、目標達成に向けたペースメーカーであると言える。個別の職員研修計画を活用した効率的で効果的な人材育成には、こうした高度な専門性を備え、職員の強みをうまく引き出すことのできるペースメーカーが求められる。

【参考文献】

公益財団法人日本知的障害者福祉協会日中活動支援部会．(2013).『平成25年度生活介護事業実態調査』．

島津幸治．(2016).『福祉人材の定着と成長を促す人事考課の実践法』．福祉経営セミナー配布資料．社会福祉法人全国社会福祉協議会．(1995).『福祉の「職場研修」マニュアル：福祉人材育成のための実践手引』．

常盤武志．(2016).「福祉の人材育成第1回組織管理」．『さぼーと』，2016年4月号，43-49.