

## I 部

福祉施設における職員定着のための研修システムのあり方に関する研究  
—研修受講者の事前・事後アンケート調査から—

## はじめに

近年、社会保障の充実がさらに求められている中、介護をはじめとするサービスの担い手である福祉人材の不足が従前にも増して大きな問題となっている。

高齢者分野に関わらず、障害、児童分野等においても福祉人材の確保・定着のために様々な施策が検討され、長引く不況を背景に異業種からの人材の移行促進やE P A（経済連携協定）によるインドネシアやフィリピンなど海外からの看護・介護職の受け入れなど、さまざまな施策が展開されているが、問題の解決までは長い道のりが必要とされている。

その介護人材の量の確保を図る一方で、現在福祉分野で従事している職員等に対して、これまでも医療・介護等に関する知識や技術の向上をはじめとし、福祉人材の質の向上を図るため、施設や事業所の内外において、様々な研修が実施されている。

また、研修は人材の確保・定着を図る上でも有効な手段と認識されており、職種別、階層別、テーマ別など、多種多様な研修を各法人、各施設、各事業所が長年にわたり工夫を凝らしながら実施している。

しかしながら、その研修の効果については、これまで課題となりつつも、明確な効果測定が行われず、その結果、実施した研修が有効かつ質の向上に寄与しているかどうか、評価することなくこれまで推移してきた経緯がある。

本年度の都市問題研究では、研修受講者に対して、その結果から研修のカリキュラム内容や受講後の実践状況から、受講者の研修効果を測定し、福祉人材における研修のあり方や進め方などに関して、何らかの知見を提示したいと考え本調査を行なった。

調査対象は、大阪市社会福祉研修・情報センターが21年度に実施した「施設長等運営管理職員研修」をはじめとする民間社会福祉施設職員階層別研修の受講者とし、その受講者の協力を得た。

## 1 福祉職場における人材養成講座の概要

### (1) 研修の趣旨

法人・施設が求める優れた福祉人材の確保・定着のためには、それぞれの法人・施設の  
人材養成方針に基づき職場研修体系を整備し、計画的に職員を養成するところに要諦があ  
る。それが、法人・施設の職員間のコミュニケーションを活性化し、専門性の向上と定着  
につながるとともに、育成的な組織風土を形成すると言っても過言ではない。

今回の講座は、施設長、指導的職員、職場研修担当者を対象とし、「福祉職場における人  
材養成講座」と銘打ち、その学びから法人・施設の職場研修体制を構築することによる、  
福祉人材の定着とサービスの質の向上を目指して開催した。

また、同じ法人・施設の幹部及び責任者クラスが、職員の研修・教育方針や組織風土の  
醸成という目的を共有し、その展開において協力するため、できる限り同一法人・施設か  
ら各階層別の研修に参加してもらえるよう企画した。

各研修の具体的な受講対象者のイメージは次の通りである。

研修名	受講対象者
施設長研修	福祉施設・事業所の施設長、副施設長等、管理者等運営管理職員
指導的職員研修	社会福祉業務経験が概ね10年以上の指導的な職員（主任・係長・事務長等方）
職場研修担当者養成研修	法人・施設の研修担当者又は予定の方

### (2) 各層の研修の参加者の状況

#### ①施設長等運営管理職員研修の参加者の状況

参加状況	定員	申込者数	受講決定数	実参加者数	延参加者数	修了者数	充足率(%)	—
(人)	50	30	29	28	56	28	56.0	—
分野別内訳	高齢者関係	障害者関係	児童関係	生保関係	精神関係	社協	その他	合計
(人)	20	3	3	2				28
職種別内訳	相談員	介護支援専門員	介護職員	保育士	医療関係職	事務職管理職	その他	合計
(人)			1	1		15	11	28

②指導的職員研修の参加者の状況

参加状況	定員	申込者数	受講決定数	実参加者数	延参加者数	修了者数	充足率(%)	—
(人)	50	38	38	38	213	32	76.0	—
分野別内訳	高齢者関係	障害者関係	児童関係	生保関係	精神関係	社協	その他	合計
(人)	23	5	5	3		1	1	38
職種別内訳	相談員	介護支援専門員	介護職員	保育士	医療関係職	事務職管理職	その他	合計
(人)	10	4	6	3	0	13	2	38

③研修担当者養成研修の参加者の状況

参加状況	定員	申込者数	受講決定数	実参加者数	延参加者数	修了者数	充足率(%)	—
(人)	50	41	41	41	122		82.0	—
分野別内訳	高齢者関係	障害者関係	児童関係	生保関係	精神関係	社協	その他	合計
(人)	8	14	12	5			2	41
職種別内訳	相談員	介護支援専門員	介護職員	保育士	医療関係職	事務職管理職	その他	合計
(人)	5	5	3	7	2	2	10	34

\* 職種の無回答者7名

(注) 同一法人または施設で研修を受講したところは、21か所であった。

## 2 各層の研修カリキュラムの目的とカリキュラム内容等

### (1) 施設長等運営管理職員研修プログラム

#### ①目的

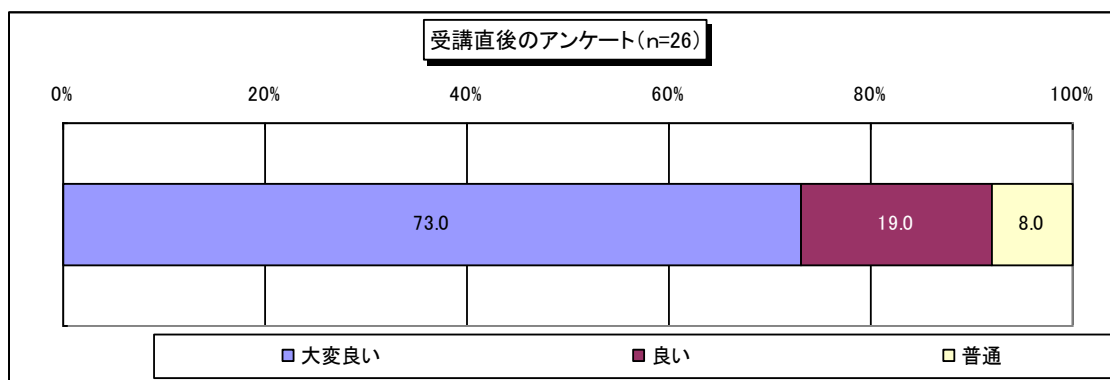
福祉施設、事業所において「福祉経営」の一環として福祉人材マネジメントを推進し、職員が安心と希望の持てる職場づくりのための基本的視点とスタンスを習得する。

#### ②研修科目と内容等

No.	開催日・場所	時間	研修科目	内容(ねらい)	講師
1	10月28日 (水) 会議室1 (4階)	9:30～	開講式 オリエンテーション		
		10:00～12:00	(講義) 福祉職場における人材養成 について ～人材の定着とサービスの質 の向上を目指して～	・これからの福祉の方向性(福祉 人材の動向を中心に) ・08年度報告書の(アンケート結 果)の報告 ・サービスの質の向上と福祉人材 の確保と定着について	大阪市立大学大学院 生活科学研究科 教授 白澤政和
		13:00～17:00	(講義) 福祉人材マネジメントについ て	・福祉人材マネジメントが目指す 基本的方向 ・人材の確保・定着は経営の要 ・職員の経営に対する期待と対応 ・人材マネジメントに対する 問題解決 ・トータル人材マネジメントの推進	㈱エイデル研究所 人材育成推進部 主任コンサルタント 村松 博
			(講義&演習) 効果的な人材開発・養成施策 の確立	・基準を持つのは上司の仕事 ・意図的・計画的な人材育成 ・仕事を通じた育成(OJT)体制の 整備 ・研修成果を高める研修の仕組 みづくり	
2	10月29日 (木) 会議室1 (4階)	9:30～12:30	(前日のつづき)	・人が育つ組織風土づくり ・人事管理は人材処遇のマネ ジメント	
			(講義&演習) 職員のやる気を高める人事 管理	・トータル人事管理制度の 推進 ・やる気と能力開発を促進 する人事考課 ・福祉職場のキャリアパス	
		13:30～16:30	(意見交換) 法人・施設における人材養成 について考える	・事前に配布・回収した相談表を もとに受講者との意見交換をすす め、現状の認識と、課題解決のた めの方策について考える	
		16:30～16:45	閉講式(修了証書の交付)		

### ③研修後の当日の反応

研修受講後、受講者(うち 26 人)の反応をアンケート結果でみると、「大変良い」が 73.0%、「良い」が 19%と合せると 90%以上の人が満足している。



### ④研修企画者の所感

- 研修参加動機は、上司・先輩の勧めと自分の意思がそれぞれ 5 割である。
- 今年度は、施設長研修・研修担当者研修と合わせて「人材養成講座」として開催したため、プログラムを人材養成中心に講師と調整のうえ組み直した。
- 対象が管理職であるため、施設における人材養成の仕組みづくりに役立つプログラムとし、演習も取り入れて開催した。大変良い・良いで 9 割を超えている。
- 来年度は、本来の管理職に求められるプログラム内容である、階層別研修プログラムに戻して実施する方向で検討する。

## (2) 指導的職員研修プログラム

### ①目的

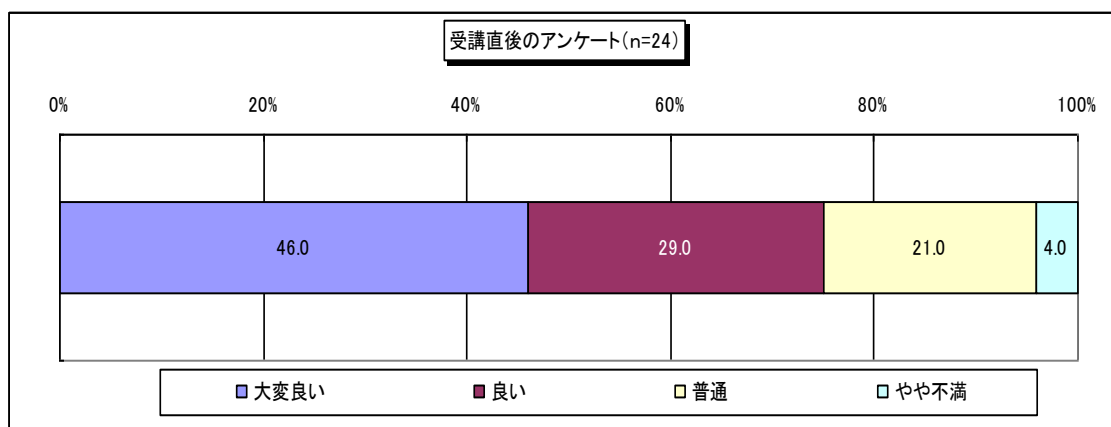
福祉施設、指導的職員として、リーダーシップを発揮し、職員の倫理の確立や部門の問題を解決するための手法、職員指導・育成の方法など、チームリーダーとしての知識、技術を学ぶとともに自己啓発を図る。

### ②研修科目と内容等

No.	開催日・場所	時間	研修科目	内容(ねらい)	講師
1	11月2日(月) 大会議室 (5階)	13:30~14:00	開講式 オリエンテーション	・研修の目的を理解する ・参加者相互の交流を図る	大阪教育大学教育学部 准教授 新崎 国広
		14:00~17:00	(講義) 社会福祉の動向と指導的職員への期待  地域福祉と社会福祉施設	・福祉サービスの基本理念と動向への理解を深め、自らの役割を考える ・利用者の生活支援を地域福祉の観点から捉えなおし、社会福祉施設が果たす役割を考える。	
2	11月12日(木) 大会議室 (5階)	10:00~17:00	(講義・演習) ソーシャルワーカーとしての専門性と専門職倫理	ソーシャルワーカーとしての価値を実現するための具体的な行動指標・規範である倫理について学ぶ。	同志社大学社会学部 教授 小山 隆
3	11月18日(水) 大会議室 (5階)	9:30~12:30	《全社協・福祉職員生涯研修課程》  (演習) リーダーシップの基本	・リーダーシップの意義を理解する ・リーダーシップスタイルの自己診断を行う ・組織における効果的リーダーシップのあり方を学ぶ	産経新聞厚生文化事業団 スーパーバイザー 社会福祉士 前川 敦  (全国社会福祉協議会 「福祉職員生涯研修課程」 指導講師)
		13:30~16:30	《全社協・福祉職員生涯研修課程》  (演習) 職員の指導・育成の展開	・職場研修の考え方を理解する ・OJTの考え方と方法を理解する ・意図的、計画的指導の進め方を理解する ・育成面接の進め方を理解する	
		16:30~16:45	研修のまとめ		
4	11月19日(木) 大会議室	14:00~17:00	スーパービジョンの機能と役割①	・スーパービジョンとは ・スーパービジョンスキルの理解	大村病院社会福祉部長 兵庫医科大学名誉教授 橋高 通泰
5	11月26日(木) 会議室1 (4階)	14:00~17:00	スーパービジョンの機能と役割②	・ケーススタディ(こんな時あなたはどうする) ・やってみようロールプレイ	
6	12月10日(木) 会議室2 (5階)	14:00~16:45	自職場のスーパービジョンについて考える	・現状を理解する ・課題解決策を考える ・職場に持ち帰って実践しよう	
		16:45~17:00	閉講式(修了証書の交付)		

### ③研修後の当日の反応

研修受講後、受講者(うち 26 人)の反応をアンケート結果で見ると、「大変良い」が 46.0%、「良い」が 29.0%と合すると 75%以上の方が満足している。



### ④研修企画者の所感

- 研修参加動機は、上司・先輩の勧めが約9割強で職務命令での受講が多い。
- 今年度は、施設長研修・研修担当者研修と合わせて「人材養成講座」として開催した。
- N先生の地域福祉の話は、グループホームの職員に特に大きな収穫と刺激を与えたようである。
- K先生の話は少し難しいという意見があるが、専門職の意味を初めて分かったなど、新たな気づきも多かったようである。
- M先生は、全社協プログラムを担当であったが、自身のプログラムを加えており、受講者の理解を進める工夫はありがたい。
- KT先生は、人材養成講座でスーパービジョンを入れるために依頼したものである。ベースはMSWであるが、これまで培った知識とスキルで受講者に「指導的職員とは何か」を3日間にわたり問いかけていた。そして3日目には受講者全員の「この研修で得られたもの」をテーマに意見発表があった。その中でも「受講前は辞めようと思っていたが、受講して私自身が変わったようで、部下から相談も持ちかけられるようになった。もう少し頑張ります」という発表もあった。



### (3) 職場研修担当者研修プログラム

#### ①目的

全国社会福祉協議会・中央福祉学院が開発した標準プログラムである「福祉の職場研修担当者養成コース」の内容を理解し、自法人・施設の職場研修の推進を図る。

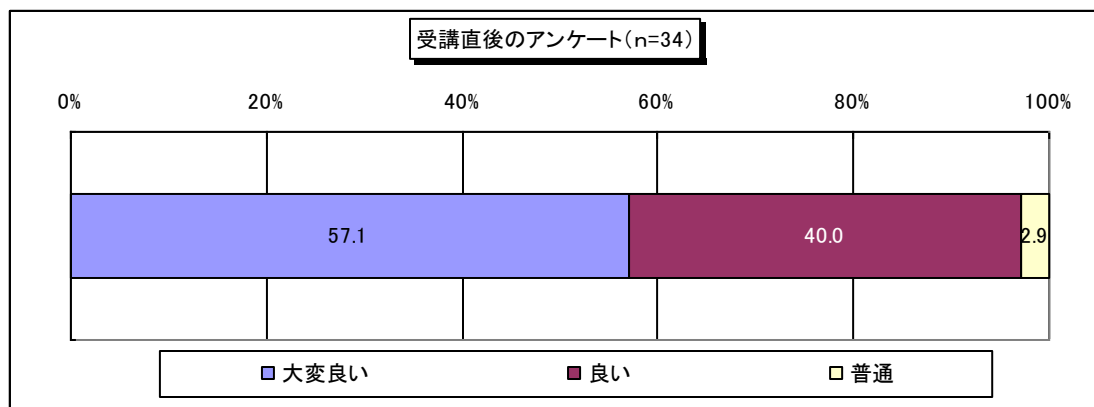
#### ②研修科目と内容等

No.	日 時	研修科目	内 容(ねらい)	講 師
1	11月17日 (火) 会議室2 (5階)	9:30~10:00	開講式／オリエンテーション	
		10:00~12:00 (120分)	《講義》 ①これからの福祉人材育成と職場研修	・福祉人材の重要性を認識する ・職場研修の考え方と仕組みを理解する ・「福祉の職場研修マニュアル」の内容を理解する
		13:00~17:00 (240分)	《理解促進討議法》 ②職場研修の考え方と推進方法	・福祉人材育成の基本的考え方、知識を理解する ・職場研修の仕組みと効果的な進め方を理解する ・研修担当者に必要な考え方、知識を習得する等
2	11月25日 (水) 会議室1 (4階)	9:30~11:30 (120分)	《自己診断討議》 ③職場研修の推進実態を診断する	・職場研修の推進実態を正しく診断する ・他職場と比較し、自職場の強みや弱みを確認する ・今後の課題と推進施策を明確にする 等
		12:30~14:30 (120分)	《自己診断討議》 ④OJT活性化施策の推進	・OJTの現状を診断し、自己の強みや弱みを確認する ・OJTコンセプトの共有化を図る ・OJT活性化のための課題を明確にする 等
		14:45~17:00 (135分)	《自己分析討議》 ⑤「意図的・計画的指導」の推進	・「意図的・計画的指導」の進め方を理解する ・OJT計画の基礎作りを行う ・相互検討を通じて効果的なOJTの方法を深める等
3	12月4日 (金) 会議室1 (4階)	9:30~12:30 (180分)	《講義》 ⑥OFF-JTによる職場研修の推進	・OFF-JTの技法を理解する ・討議法の効果的な進め方を理解する ・研修指導(インストラクション)技術を修得する
		13:30~15:30 (120分)	《計画策定討議》 ⑦研修ニーズ分析と年度計画の策定	・研修管理サイクルの意義を理解する ・年度研修計画策定の手順を体験的に習得する ・年度研修計画策定の基礎作りを行う
		15:45~16:45 (60分)	《実行計画作成討議》 ⑧職場研修担当者の役割と課題	・研修で学んだことを整理する ・職場研修担当者の役割と行動指針を明確にする ・チャレンジ目標と実行プランを作成する
		16:45~17:00	閉講式(修了証書の交付)	

大阪市社会福祉研修・情報センター  
企画研修課  
副主幹 財前 義臣  
主査 池田 隆浩  
西口 昌代  
(全社協「職場研修担当者養成コース」インストラクター)

### ③研修後の当日の反応

研修受講後、受講者（うち 41 人）の反応をアンケート結果でみると、「大変良い」が 57.1%、「良い」が 40.0%と合せると 90%以上の方が満足している。



### ④研修企画者の所感

●この研修は、全国社会福祉協議会の標準プログラム4日間分を3日間で実施しており、時間的に余裕が少ない。3年前より2時間・2年前より30分増やし、昨年度アンケートは「時間が短い」の意見が少なかったが、今回は2日目プログラムから「時間が少ない」意見がある。

●受講者は学んだ後、自法人・施設で職場研修を推進していくことを前提に受講しているので大変意欲的で、受講直後アンケートからは「他の施設や職業の人と話が出来よかった。話しあうことで、考えなおさせられる部分も多々あった。自分1人の答えでなく、話しあうことは大切だと感じた」などの意見があった。

●その他にも、「学ぶことが多く、ペースも早くてあっという間だった。もう少し時間をかけてゆっくりおそわりたいかった。講師の先生方の話し方も丁寧でわかりやすかった」など3日間全体の満足度が「大変良い、良い」あわせて97.1%と高い評価を得ている。

### 3 研修効果測定に関する考え方

一般的に研修については、かねてより研修の内容もさることながら、その効果がどのくらいあるのか、測定が困難であり、その時間を含め費用対効果について常に評価手法を模索してきた。

学校教育のように学習の到達度を試験やレポートなどというように測れない分野では、その効果測定が難しいと考えられている。

福祉分野においても、資格取得に必要な知識や技術のようなものは試験で判断できるが、日常の業務や利用者や職員同士などの関係における相談業務やコミュニケーション手段などは、なかなか到達度を測ることができない。また、しかるべき指標や測定法も確立できていない現状である。

そこで、一般企業等の研修の効果測定でよく用いられている、「カークパトリックの4つレベルの実践」の考え方を参考にして、効果測定を試みることにする。

その4つのレベルとは、以下の項目である。

①REACTION	リアクション（反応）	参加者の満足度
②LEARNING	ラーニング（学習）	態度の変化、知識・技術の向上
③BEHAVIOR	ビヘビア（行動）	行動の変化
④RESULT	リザルト（結果）	最終結果

これらをもう少し詳しくみると、

①リアクション（反応）は、受講直後の会場等でとるアンケートなどがイメージされる。その研修を受けた直後に、受けたカリキュラムのそれぞれについての感想や満足度を聞く。研修の内容、時間、場所、講師、テキスト、資料、運営などそれぞれについて良かったのか、悪かったのかななどをアンケートやインタビューにより、受講者の声を収集し、分析をする。

②ラーニング（学習）は、研修受講の事前と事後をはかる。一番わかりやすいのはテストである。研修（講義）前にあるもののテストを行い、その理解度を測り、その研修（講義）後、再度そのテストを行い、その到達度を点数化することにより、知識量を測る。あるいは技術も習う前と習った後で測ることができる。

③ビヘビア（行動）は、習ったことや学んだことにより、その受講者の考え方やモチベーションが変わり、現場で成果を生み出すような行動変容が現れる。またその影響により、企業風土などに変化をもたらすようになる。この測定は、研修直後ではなく研修後3か月から6か月後くらいに、本人の自覚や第三者からの評価により、その変化をはかるものである。また、その変化の要因、理由などを具体的に聞きだし、その普遍性や特殊性を分析する。

④リザルト（結果）は、一般企業でいえば、売上や利益の向上であり、生産性の向上である。福祉分野で置き換えれば、利用者へのサービスの向上や業務の効率化などであろう。

今回の調査はこれらの一般企業でよく用いられている研修の評価指標を参考に、福祉分野における研修の効果測定を試みている。

調査手法として受講前のアンケートと受講後3か月のアンケートの比較においてその効果測定を試みている。

①リアクションについては前述のように研修直後のその場での簡単なアンケートを実施している。

②ラーニング（学習）については、知識や技術などのように実地試験やペーパーテストになじまないカリキュラムなので、日頃の業務等で困っていることをアンケートで尋ねている。同じ項目で事後に困っていることの割合が減っていれば、学習効果があったという判断である。

③ビヘビア（行動）についても、学んだカリキュラムの内容をいかに実践で活用できたかどうか、どのように活用したのかどうかを尋ねている。さらに研修後の自分自身にみられる行動の変化などや研修後の職場の雰囲気の変化などを尋ねることにより、その効果を測定している。

④リザルト（結果）は、本来ならば6か月から1年後にその行動変化が継続しているかどうか、効果が一過性でないかどうかなどを測り、評価すべきであるが今回の調査期間が通気で6か月にも満たないため、今回の測定はできていない。

## 4 調査結果のまとめと考察

### (1) 施設長等運営管理者

①受講者像として、施設長等運営管理者は社会福祉法人の高齢者施設に勤務しているものが多く約6割を占めている。その6割は男性であり、年齢も40歳代、50歳代が共に4割前後を占めている。福祉分野の経験は15年以上の者が半数以上を占めている。また現在の施設での経験は5～10年未満が3割以上でもっとも多い。

②ラーニング（学習）として、いくつかの項目を示し、日常で困っていることを尋ねているが、事前より事後で明確に内容が改善して困りごとが少なくなっているような項目は見当たらない。しかし一部を除き、研修をはじめ、全体的な項目では困っていることが事前より事後では「いつもある」が減り、「たまにある」の割合が増えている。

③効果測定のパフォーマンスでは、「人材マネジメント」、「研修の仕組み」、「やる気を高める人事管理」のいずれも、「活かした」という回答は2割前後である。その中には、研修での気づきや具体的なスケジュールを計画し、実行に向かっているところもいくつかある。一方で、「これから活かそうとしている」や「まだ活かさない」という回答の大きな理由は、次年度からやるつもりで準備中、内部で調整中など活かすための準備をしているものの他、時間がない、学んだことを忘れてしまったなどの声もあり、大きな効果があったとはいえない状況が見て取れる。

また、研修を受けた職員の行動の変化も「少し変わった」を含めると、5割前後を占めている。その具体的な内容でも、職員が積極的に取り組むようになった、発言内容が変わってきた。相手の立場に立って指導しているなど、大きな変化を感じている。その一方で施設長自身の行動変容はやや少なく4割程度である。その変化の内容も経営的な視点が持てる。職員への接し方が変わったなどの意見が見られた。

職場の雰囲気の変化については「どちらでもない」が4割以上を占め、大きく変わった様子は見られないが、中には職員全員がやる気になっているや活気が出てきているなどの意見も見られる。

### (2) 指導的職員

① 受講者像として、施設長等運営管理者と同じように社会福祉法人の高齢者施設に勤務しているものが多く約6割を占めている。その性別は男女半々であり、年齢も30歳代が6割近くを占めている。福祉分野の経験は10～15年未満の者が約半数を占めている。また現在の施設での経験は3年未満が3割近くでもっとも多い。

このように施設長等運営管理職員より、年齢も経験も一世代若い職員が多い。

②ラーニング（学習）として、いくつかの項目を示し、日常で困っていることを尋ねているが、事前より事後で明確に内容が改善して困りごとが少なくなっているもの、逆に増えているものが混在している。その中でも利用者のお世話への意識などのように事後の方が「いつもある」の割合が高く、研修効果があると思われるものもある。

③効果測定のプロベヒアでは、講義の「社会福祉の動向と指導的職員への期待」が2割、「ソーシャルワークの専門性」が3割、「リーダーシップの基本」が3割以上などのいずれも、「活かせた」という回答は2～3割前後である。

その中には、社会福祉で働く意義がわかった、専門職としての理解が深まったなどの自覚を促す意見が合ったほか、指導的職員としての役割や立ち位置を確認したなどの意見があり、それなりに研修効果が現れている結果が多く見られた。

一方で、「これから活かそうとしている」や「まだ活かさない」という回答の大きな理由は、現場で活かす機会に会っていないや新体制で実施したいなど、意欲をしめしているものと時間がない、自分自身の勉強不足など、少し消極的な意見も散見された。

また、研修を受けた職員自身の行動の変化も「大きく変わった」、「少し変わった」を含めると、6割近くを占めている。その具体的な内容でも、自分の役割や立場を理解した、職員とかかわりやすくなった、上司や職員とコミュニケーションが取りやすくなったなど、研修効果を想像させるような意見が多く見られた。

ただ、職場の雰囲気の変化については「どちらでもない」が7割近くを占め、大きく変わった様子は見られないが、中には職員一人ひとりが考える力をつけてきた感じがするというように手ごたえを感じている意見も見られた。

### （3）職場研修担当者

① 受講者像として、施設長等運営管理者や指導的職員と同じように社会福祉法人の高齢者施設に勤務しているものが多く約6割を占めている。その性別は女性が多く6割以上であり、年齢も30歳代が4割近く、40歳代が3割近くを占めている。福祉分野の経験は10～15年未満の者が4割以上を占めている。また現在の施設での経験は3～5年未満が3割以上でもっとも多い。

また、配属されている職種では、相談員・支援員がもっとも多く2割以上を占めている。

②ラーニング（学習）として、研修に関する項目では、必要性や重要性など研修担当者としての意識が事前より事後で明確に高まっており、その研修効果を想像させている。

研修の企画や内容においても事後の方が全体的に「いつもある」の割合が増えている。その一方で研修効果の項目に関しては、事後の方が必ずしも高いわけではないという結果

が見えるものの、事前事後を比較すると研修効果が一定あるという傾向が見て取れる。

③効果測定のパフォーマンスでは、講義の「これからの人材育成」が2割以上、「職場研修の促進」が2割、「OJT や OFF-JT」が2割以上など、いずれも「活かした」という回答は2割前後とやや低い。

その中でも、来年度から活かすように計画している、研修で学んだことを職場で活かしているというように、実践の場で利用している意見も見られた。

一方で、「これから活かそうとしている」や「まだ活かさない」という回答の大きな理由は、業務に追われている、多忙、職員不足など、研修担当者の現状を嘆く意見も多くみられる。

また、研修を受けた職員自身の行動の変化も「大きく変わった」、「少し変わった」を含めると、7割近くを占めている。その具体的な内容でも、OJT の必要性に気づいた、OJT を意識して行動するようになった、あらためて研修の重要性に気づいたなど、研修担当者としての変化のある意見が多く見られた。

さらに職場の雰囲気の変化についても「大きく変わった」「少し変わった」を合すると7割以上を占め、大きく変わった様子が見られる。その具体的な内容でも OJT や OFF-JT の重要性を各職員が認識できるようになってきた、研修期間中、他の職員がその代わりに務めるようになったなどの変化をあげている。

#### (4) 考察

今回の調査では、カークパトリックの4つレベルの実践の指標を参考に、アンケート調査票を設計し、研修の前後の効果をアンケート調査により確認を行った。

前述のように概ね、各階層とも研修前より研修後の方が多くの項目で割合が高くなっており、一定の研修効果が確認できたといえる。

しかしながら、研修受講者が各階層で最大21人であり、そのサンプル数があまりにも少ないため、無回答の割合などでその構成比が大きくぶれている。また、施設別や経験別などのクロス集計を試みるにもデータ数の不足から確認できていない。このような結果を踏まえ、今回の調査はまさに試行的な調査とし、今後各指標の確認や事前事後の期間の取り方などを改め、さらに精度を高めていくことが課題として残っている。

これらの課題は今後の調査に委ねたい。

## 5 研修効果測定に関するアンケート調査の概要

### ①目的

今年度の研修において新たな取り組みとして、次年度以降の研修内容の検討及び見直しや受講者の効果測定することを目的に研修受講者に対して、研修前及び研修後の2回アンケートを実施した。

### ②調査対象

今回は、施設全体の効果を見るため、施設長等運営管理職員、指導的職員、研修担当職員の3コースすべてに職員を受講させている施設を対象を絞っている。

受講者のあった施設は通りである。

・社会福祉法人 14、医療法人 1、株式会社等の民間法人 6 の合計 21 施設である。

・分野別では高齢者が多いが、児童、障害分野などの施設も受講している。

### ③調査方法

- ・事前の調査票はそれぞれの研修の初受講日に口頭で本調査の主旨等の説明を行い、調査への協力を依頼した。調査票は留め置き、自記入式。回収は受講者各人から郵送にて回収を行った。
- ・事後の調査票は、受講後約3か月経過した時点で受講者の所属する施設へ一括して送り、受講者各人から郵送にて回収を行った。

### ④調査期間

事前：平成21年10、11月の各受講日初日から約3週間後の回収日を設定

事後：平成22年3月1日～平成22年3月15日（受講後約3か月以上経過）

### ⑤回収状況

	受講者数	回収	回収率 (%)
施設長等運営管理職員（事前）	21	18	85.7
施設長等運営管理職員（事後）	21	21	100
指導的職員（事前）	21	16	76.2
指導的職員（事後）	21	21	100
研修担当職員（事前）	21	21	100
研修担当職員（事後）	21	21	100



#### ⑥主な調査項目

調査対象である施設長等運営管理職員、指導的職員、研修担当職員のそれぞれに対する3種類の調査票を作成した。主な問いかけとして、基本属性のほか、それぞれの立場で日頃から困っている事項等についてその頻度を確認している。

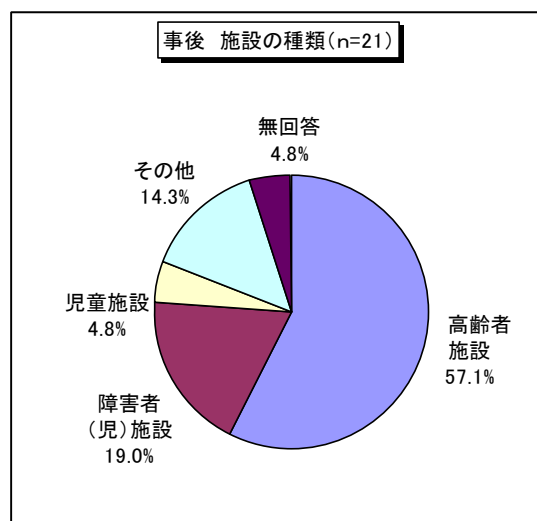
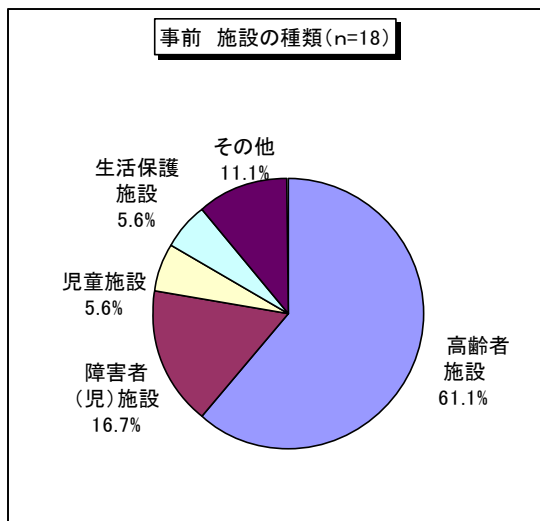
(事前・事後)

- ・年齢、性別、職種、経験年数、施設の種類や運営形態等の基本属性
- ・研修カリキュラムの項目に沿った日常業務の困ったことの程度や具体的事例
- ・(事後のみ) 上記他、研修で学んだことが活かされたかどうか、またその理由など
- ・(事後のみ) 研修後の受講者の行動変容の低度やその具体的な事例や理由など

## 6 施設長等運営管理者研修プログラム受講者の調査結果

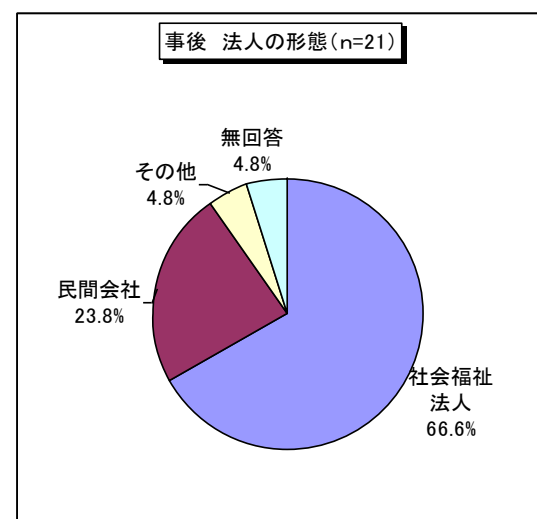
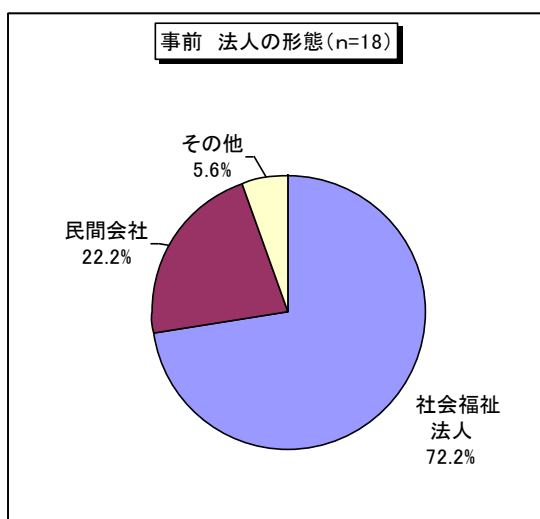
### (1) 施設の種類の (以下、回収数の多い事後を中心にみていく)

施設長等運営管理者研修の受講者の勤務している施設の種類のみると、「高齢者施設」が6割近く占め、もっとも多くなっている。基本的に事前と事後は同じ施設であるが、回収数の関係や無回答の関係で、構成比がやや異なっている。(以下、同様)



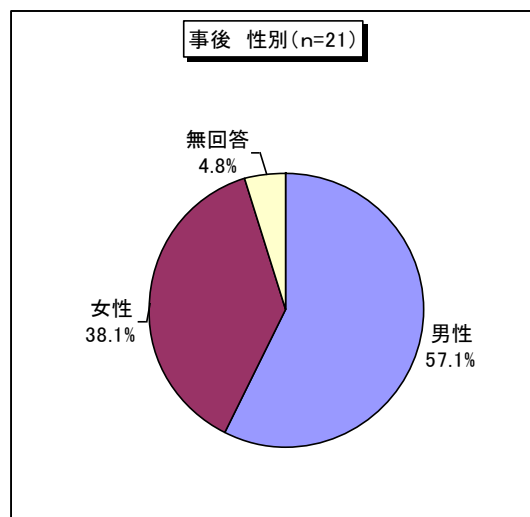
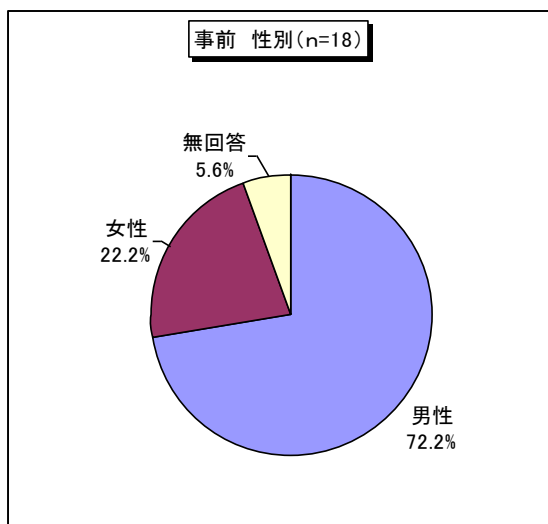
### (2) 施設の法人形態

施設長等運営管理者研修の受講者の勤務している施設の法人の種類をみると、「社会福祉法人」が約7割を占め、もっとも多くなっている。



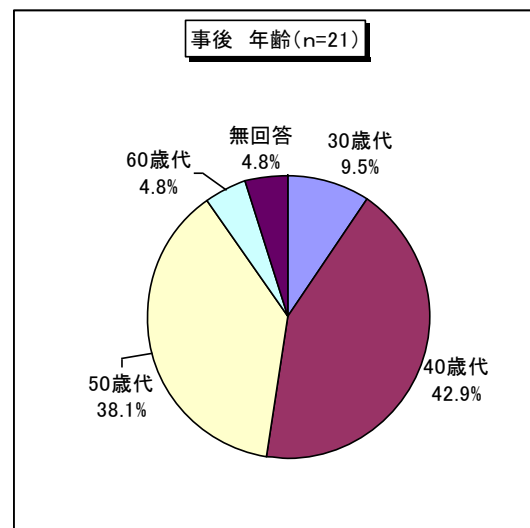
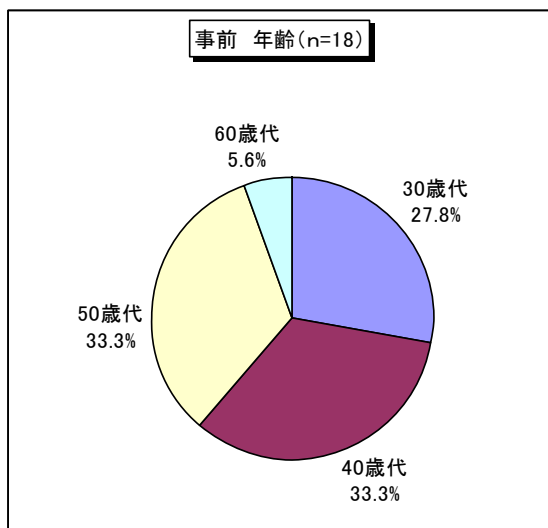
### (3) 性別

施設長等運営管理者研修の受講者の性別をみると、「男性」が約6割を占めている。



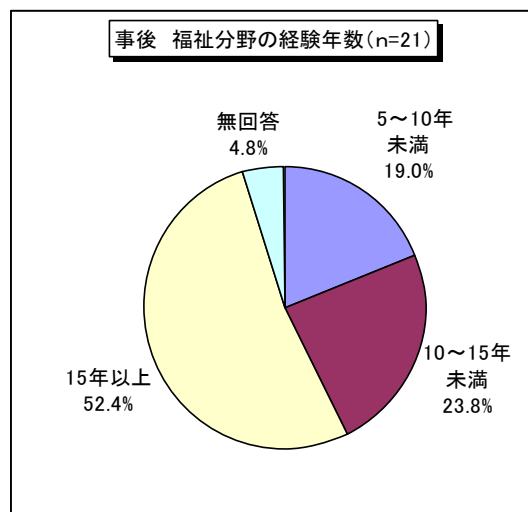
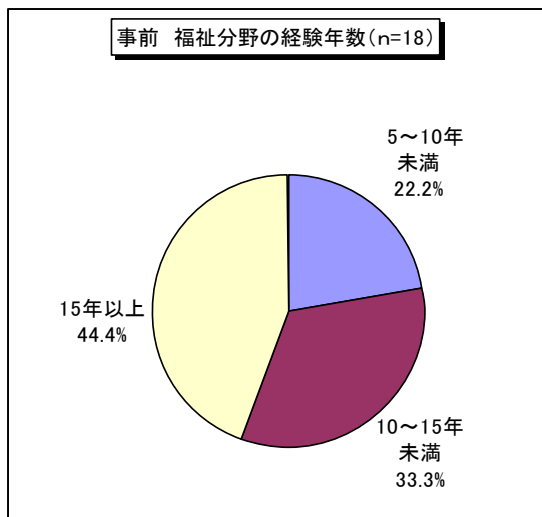
### (4) 年齢

施設長等運営管理者研修の受講者の年齢をみると、「40歳代」が4割以上を占め、もっとも多くなっている。次いで「50歳代」が4割弱となっている。



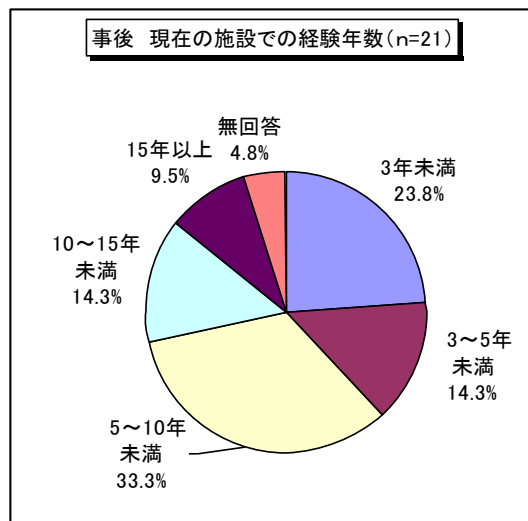
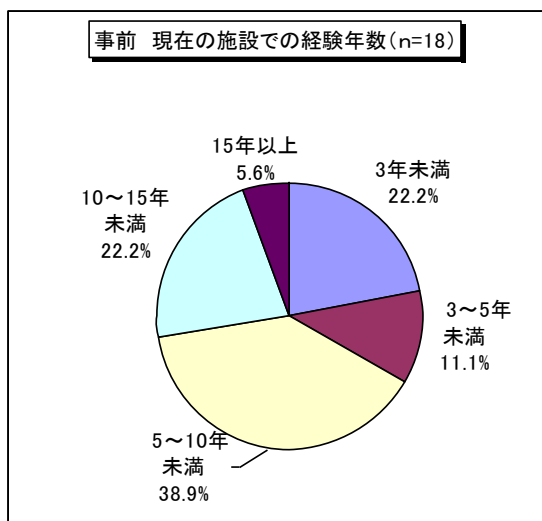
(5) 福祉分野の経験年数

施設長等運営管理者研修の受講者の福祉分野の経験年数をみると、「15年以上」が5割以上を占め、もっとも多くなっている。次いで「10～15年未満」が2割以上となっている。



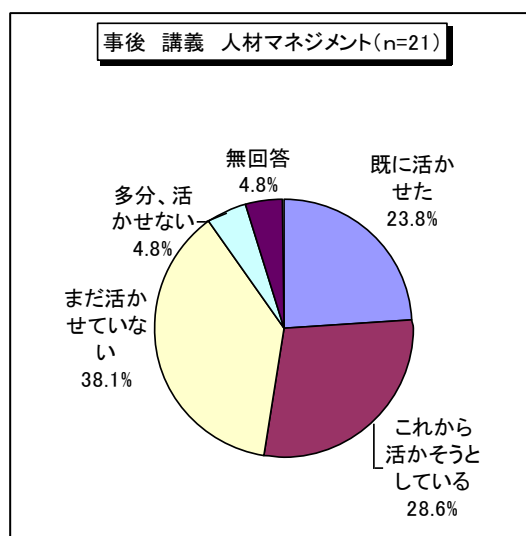
(6) 現在の施設での経験年数

施設長等運営管理者研修の受講者の現在勤めている施設での経験年数をみると、「5～10年未満」が3割以上を占め、もっとも多くなっている。次いで「3年未満」が2割以上となっている。



(7) 講義 「人材の定着とサービスの質の向上を目指して、人材マネジメント」

① 施設長等運営管理者研修の講義の中で「人材の定着とサービスの質の向上を目指して、人材マネジメント」の受講後の活用状況をみると、「まだ活かせていない」が4割近くを占めている。次いで「これから活かそうとしている」が3割近くを占めている。



「既に活かした」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

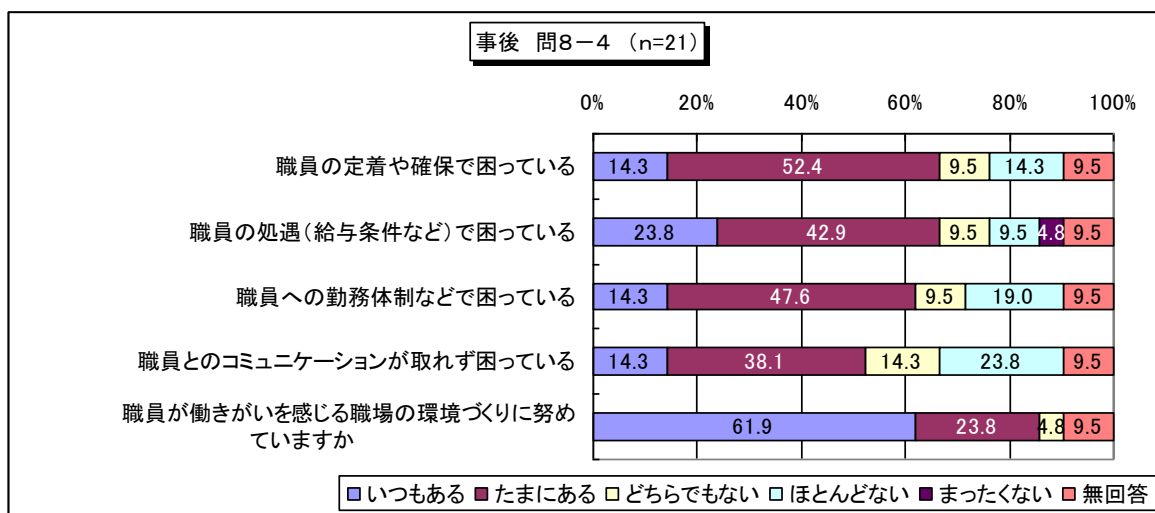
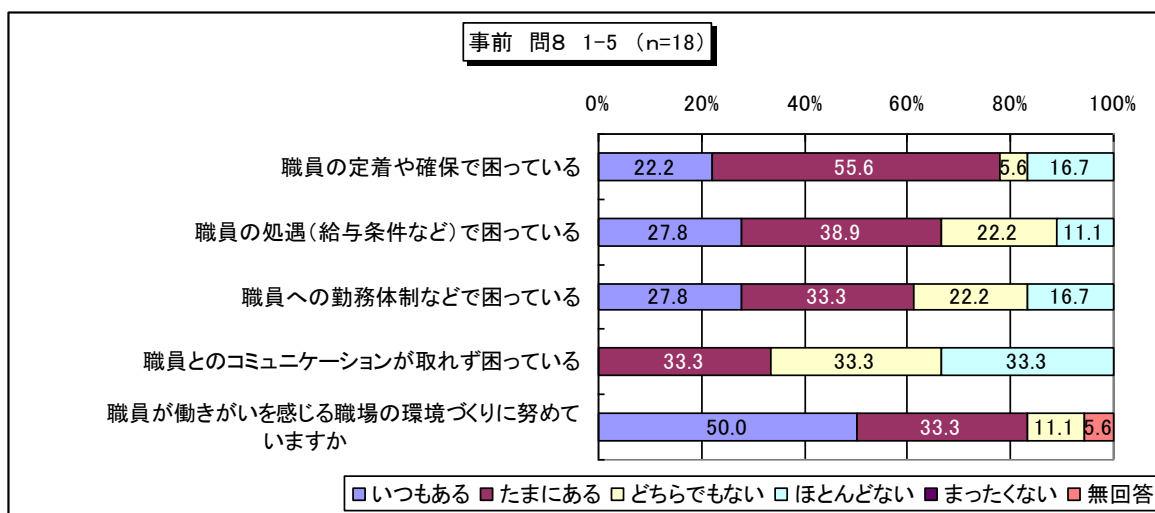
- 長く就労してもらえよう、会社風土を良くしていくという環境を整えた。
- 介護職の専門性を育てよう OJT に取り組んでいる。
- 法人内で既に取り組んでいる事柄のため。
- 現状と制度の検証ができ、既存サービスに徹してサービスに活かした。
- 職員のモチベーションを意識して観察することで、日頃気づかないことを確認できた。
- 定着率は以前から高く、法人内の移動、昇格により活性化がはかれた。

「これから活かそうとしている」や「まだ活かせていない」などの回答のなかで、なぜ活かすことが出来ないのか、その具体的な理由をみると、

- 現在、職員で話し合いを持ち、進めているが特に活かした感じが無い。
- スタッフのやる気は十分あり、既に多くのことを取り組んでいるが、視点を変えてのより向上すべきと思う。新年度からの方針としたい。
- 理事長との調整に時間を取っているため。
- 多忙で、数週間覚えていたが、研修の内容も忘れてしまった。

② 職員との定着や処遇などで困っていることなど

職員との関係定着や処遇などで困っていることなどをみると、「職員が働きがいを感じる職場の環境づくりに努めている」で「いつもある」が6割以上もある中で、「職員の処遇」や「職員の定着や確保」で「いつもある」「たまにある」をあわせると7割近くになり、職員の処遇や定着に苦慮している様子がうかがえる。

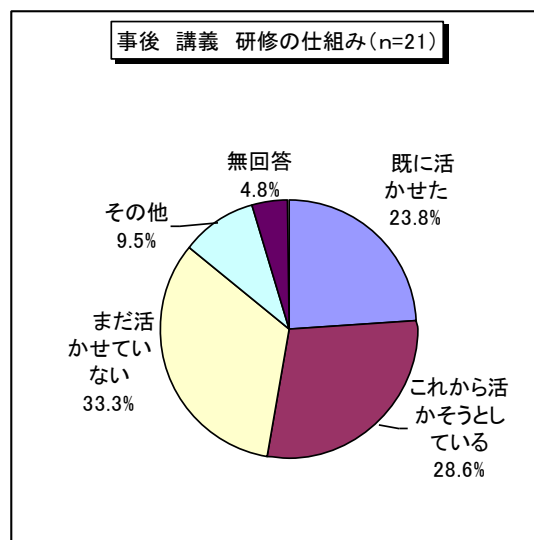


これらの具体的な内容として、

- 常勤職員が働かず、非常勤職員がよく気がついて働く人がいる。人事考課の必要性を強く感じる。
- 夜勤体制の確保が楽とはいいがたい。
- 職員の待遇面で厚くしすぎている傾向もあり、人件費が非常に高くなっている。
- 非常勤職員で最高齢 70 歳の方がいる。身体介護は無理だが、月に 14~15 日の勤務で食事介助や見守りなどをしてもらっている。

(8) 講義 「計画的な人材育成や研修効果を高める研修の仕組み」

① 施設長等運営管理者研修の講義の中で「計画的な人材育成や研修効果を高める研修の仕組み」の受講後の活用状況をみると、「まだ活かせていない」が3割以上を占めている。次いで「これから活かそうとしている」が3割弱を占めている。



「既に活かした」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

- 医療面など福祉の方が苦手な部門の研修を何回かに分けて実施した。
- 当ホームには、既に人材育成の考え方がある。それを基に前年度の評価、今年度のニーズ、育成の重点テーマ、施策など具体的な研修計画へと進めている。
- 法人内の施設の人材育成に取り組んでいる。目標、目的を持ち、期間を決め研修に取り組んでいる。3か月のスタッフ交換研修を行っている。1週間単位の報告やミーティングを行っている。
- 研修に行ってもらふ目的を明確に伝えることができ、そのことによって伝達研修が行え、やる気をもってもらうことができた。また対象職員へのかかわりも増え、しっかりこちらの意思を伝えることで、職員の方にも計画性が出てきた。

「これから活かそうとしている」や「まだ活かせていない」などの回答のなかで、なぜ活かすことが出来ないのか、その具体的な理由をみると、

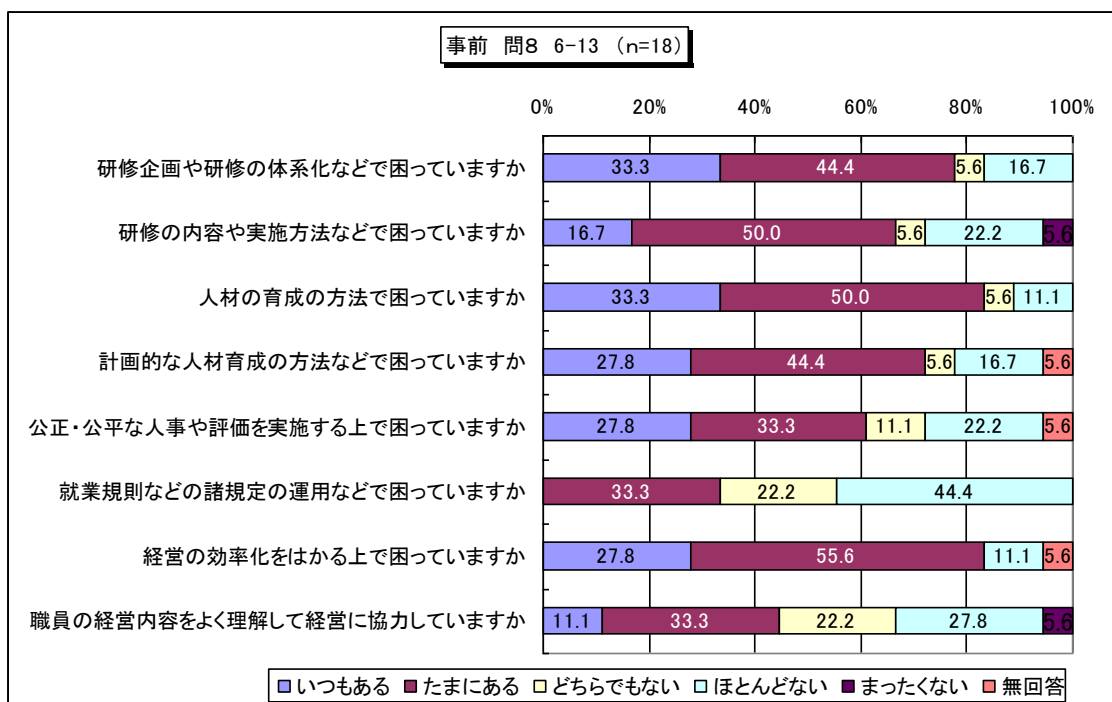
- 当期の研修プログラムがあり、次期からと考えている。
- 計画的な研修については、副園長・主任と話し合いながら良いものをつくりたいと考えているが、その点をまだ詰めきれていない。
- 時間を要する。
- 次年度の研修体制に取り入れる予定。
- 法人の研修大綱で人材育成などの基盤があり、再度見直しと検証するのに役立った。

- 計画的な研修計画をたて、新年度に実施する予定。
- 既にできているところもあり、のど元過ぎればの状態。

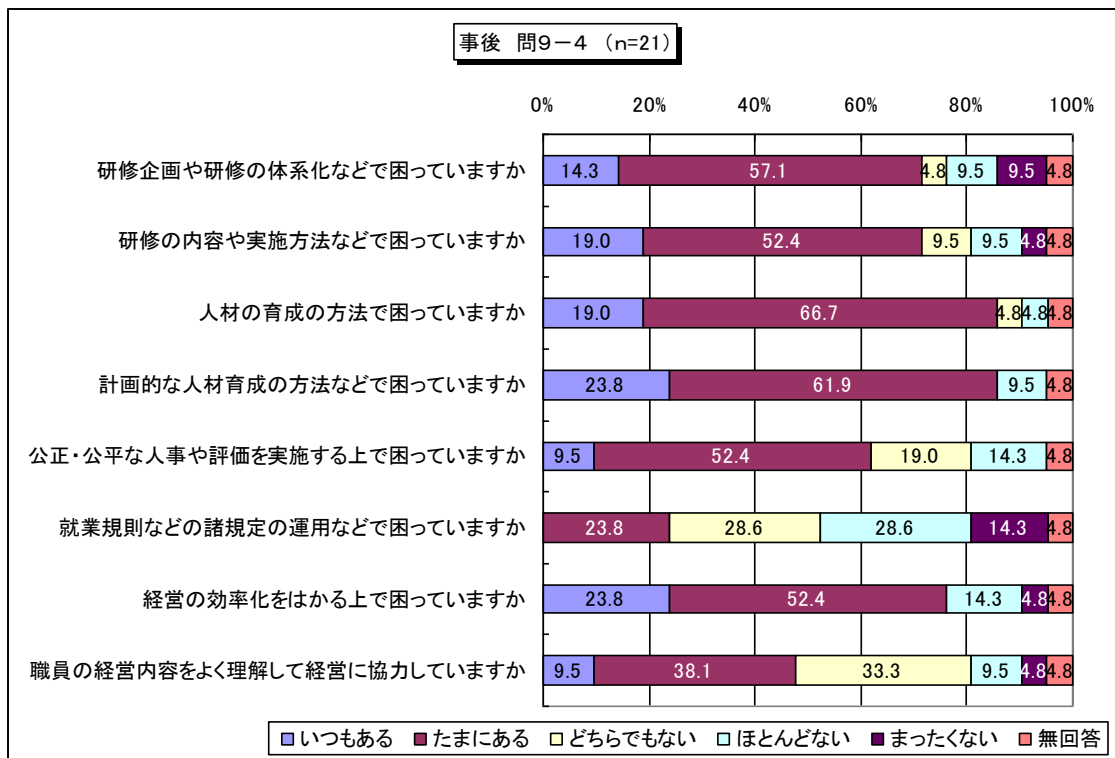
② 研修関係で困っていることなど

研修関係で困っていることなどをみると、「計画的な人材育成の方法」や「経営の効率化をはかる」で「いつもある」が23.8%ともっとも多い。

また、「いつもある」「たまにある」を合すると、「計画的な人材育成の方法」や「人材の育成の方法」などで8割以上を占め、人材の育成に苦慮している様子がうかがえる。





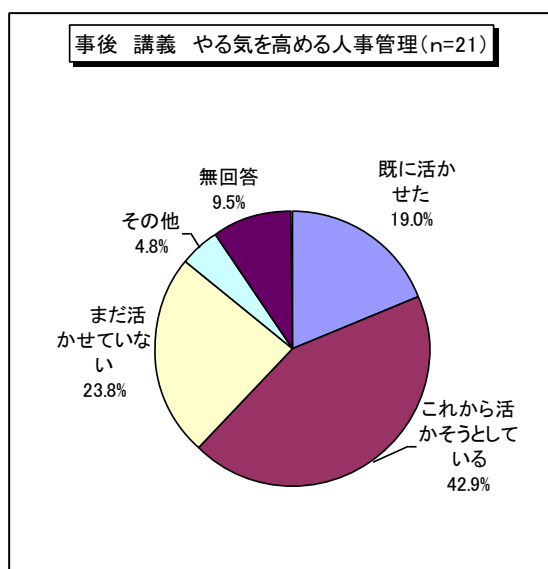


これらの具体的な内容として、

- 経費のことなどお構いなし。付き添いなど人件費がかかっていることに気づいていない。
- スタッフミーティング等で必要な情報が上がっても講師等の選定で困る。
- 職員の能力にレベル差があり、職員レベルに応じた研修がないときがある。
- 人材の確保と教育のための人員の余力がもてない。研修の周知が難しい。
- 研修参加に職員自身からの申し出がほとんどない。経営内容も説明するがその時のみで、理解する職員は2, 3名のみ。
- 大阪府からの研修や外部研修等の年間の予定がはっきり知らされていないため、3か月先の予定しかスタッフに知らせることができないことがある。

(9) 講義 「やる気を高める人事管理」

① 施設長等運営管理者研修の講義の中で「やる気を高める人事管理」の受講後の活用状況をみると、「これから活かそうとしている」が4割以上を占めている。次いで「まだ活かしていない」が2割以上を占めている。「既に活かした」は2割に達していない。



「既に活かした」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

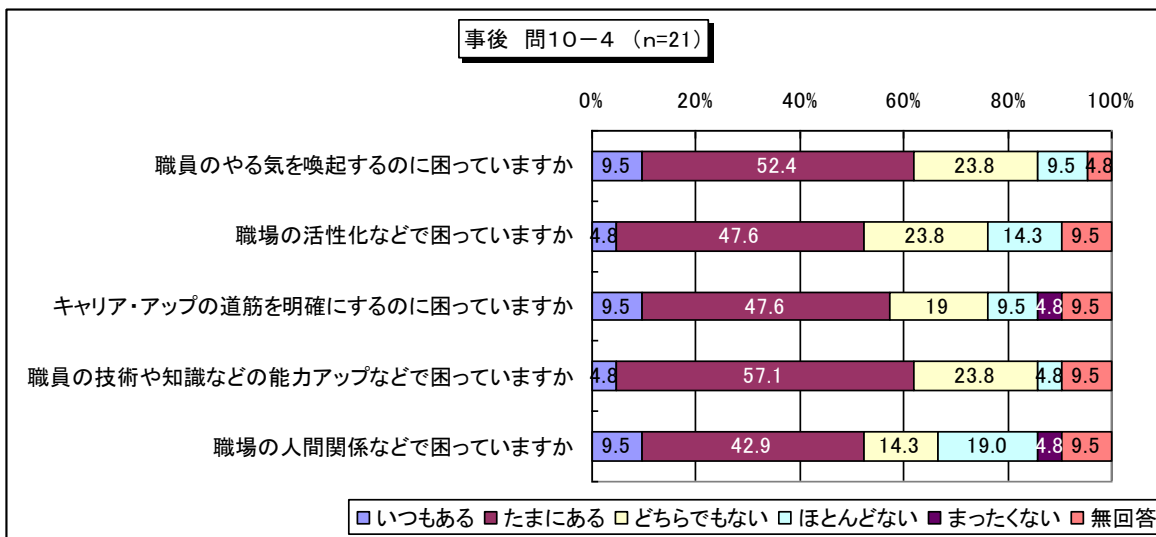
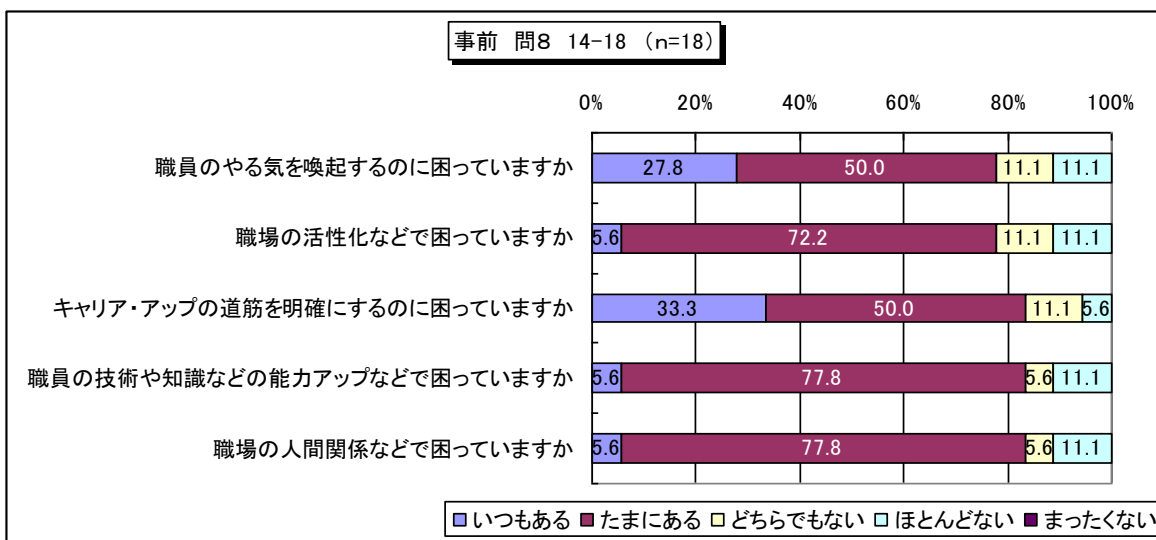
- 業務報告などで責任を持たせ、報告させることなどにより、自分たちの行っている姿を上司に見せることで自信を持たせた。
- 現在の人事管理制度について、体系的に職員に対して説明しやすく役に立った。
- 職場を活性化するため、ミーティング内容の変更などを行い、風通しが良くなった。

「これから活かそうとしている」や「まだ活かしていない」などの回答のなかで、なぜ活かすことが出来ないのか、その具体的な理由をみると、

- 一部署で対応できない。
- 新体系への移行など施設の方向性に不安定さがあるため、法人との連携が上手く取れず職員にも明確な方向が示せない。
- 時間を要する。
- 既存のシステムである程度できている。
- 4月からの人事考課について相手が納得できるものを作り上げようとしている。
- 法人で人事考課の改善があったが、現場に沿っていない部分もあり、まだまだ周知されておらず、これからである。
- 明確な人事考課がなく、職員全体がよくも悪くも同じ条件であるので、職場の雰囲気は良いが、管理職の負担が大きいので思うように計画が進まない。

②職員のやる気の喚起や職場の活性化で困っていること

職員のやる気の喚起や職場の活性化で困っていることなどをみると、特に際立って「いつもある」という項目はなく、「たまにある」を合すると全体的に6割程度が困っている。その中でも「職員のやる気を喚起する」や「職員の技術や知識などの能力アップ」が6割以上で他の項目より少し割合が高くなっている。



これらの具体的な内容として、

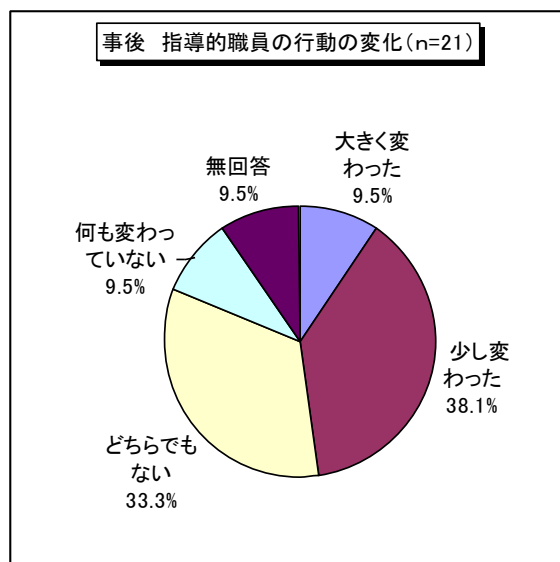
- 非常勤から主任になった者もあり、頑張れば主任になれるという見本があるが、責任を持たされるのが嫌というスタッフも多い。
- 職場の人間関係が表面上だけの付き合いであり、チームとしての意識を持たせるのがやや困難。
- 職員同士で合わないものもいるのは理解できるが、全人間性を否定するところまでいき、

業務上の連携が取りにくいところまでいたっている。

- ケアマネジャーに一人で突っ走る方が多く、皆が振り回されていることが多い。
- ケアでの意見で私情に置き換える者があり、後々まで尾を引いている。自己満足で自分のケアが一番正しいと思っている職員がいる。書物等の知識や出来ないことばかりの提案を述べるが、自身で実行しないため、他の職員から反感を持たれる。何度指導しても変わらない。

#### (10) 指導的職員の行動の変化

研修受講後の指導的職員の行動の変化をみると、「少し変わった」が4割近くを占め、もっとも多くなっている。次いで「どちらでもない」が3割以上の順となっている。「大きく変わった」と「少し変わった」を合せると、5割近くに行動変容がみられる。



「大きく変わった」「少し変わった」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、  
●積極的に何事にも取り組むようになり、研修がスキルアップの向上として取り組むようになった。

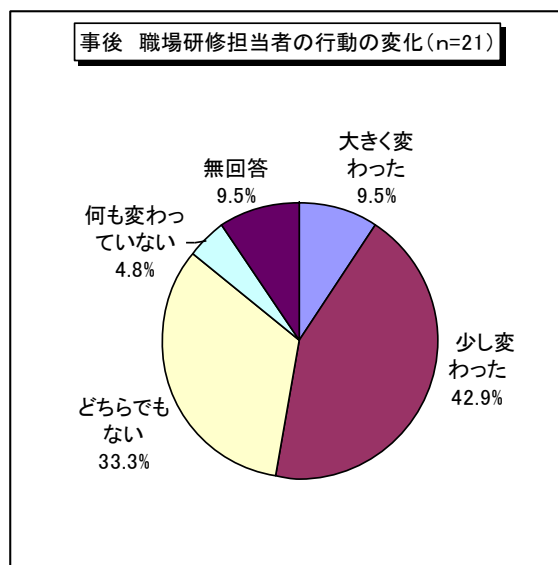
- 人材育成をすることが管理職の本来の業務と知り、どう進めていくか理解できたから。
- 自分がやらねばならないという意識はもてたように思う。
- リーダーとして現場の中で積極的に職員の育成に取り組んでいる。
- 計画的な研修計画をたて、新年度に実施する予定。
- 以前にも増して積極的に他職員の状況を把握、指導を適切に行っている。
- 考え方が自己がらみではなく、他の視点、相手の立場に立ったものが多くなっている。
- 運営のことを考えるようになり、しなければならないことを積極的に忍耐強く行えるようになった。コミュニケーションをとる努力をしている。

「何も変わっていない」という回答のなかで、その具体的な理由をみると、

- 既存のシステムで一定レベルのことはできているので、大きな変化はない。

### (11) 職場研修担当者の行動の変化

研修受講後の職場研修担当者の行動の変化をみると、「少し変わった」が4割以上を占め、もっとも多くなっている。次いで「どちらでもない」が3割以上の順となっている。「大きく変わった」と「少し変わった」を合せると、5割以上に行動変容がみられる。



「大きく変わった」「少し変わった」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

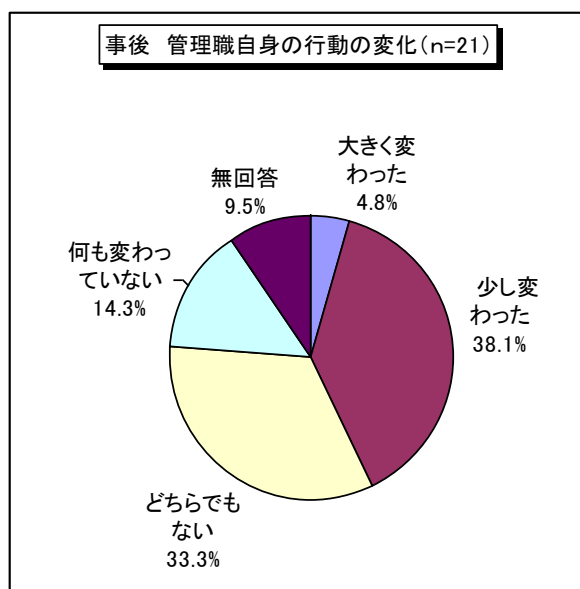
- 何事にも取り組む姿勢がついた。自分も施設を良くしたいという意欲もアップした。
- 研修の進め方が楽しく、わかりやすいものになった。
- やる気が出てきた。研修と会議にも参加する機会がある。
- 積極的に発言するようになった。
- 後輩に対する指導方法がわかりやすくなった。
- 否定的な考え方が多くみられたが、他の人の意見を聞く姿勢が持っている。
- 指導内容が具体的になった。目的がはっきりできるようになった。
- 管理側のメンバーである自覚が出てきた。計画的に他の職員への指導や会議を行えている。管理職メンバーでの交流も増えてきた。

「何も変わっていない」という回答のなかで、その具体的な理由をみると、

- 既存のシステムで一定レベルのことはできているので、大きな変化はない。

## (12) 施設長等運営管理職員自身の行動の変化

研修受講後、施設長等運営管理職員自身の行動の変化をみると、「少し変わった」が4割近くを占め、もっとも多くなっている。次いで「どちらでもない」が3割以上の順となっている。「大きく変わった」と「少し変わった」を合すると、4割以上に行動変容がみられる。



「大きく変わった」「少し変わった」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

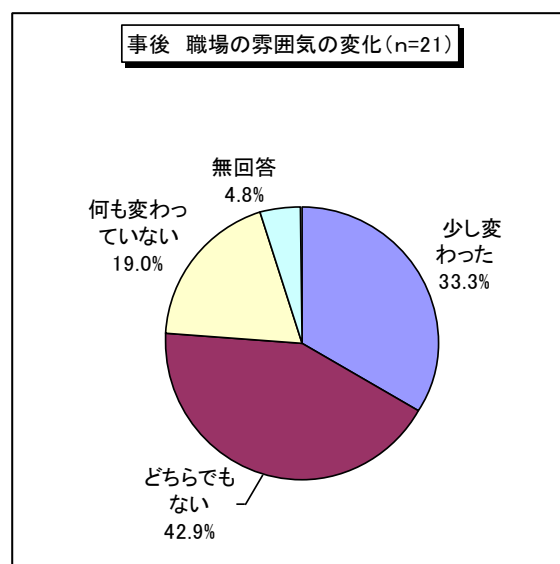
- OJT そのものを実行することにより、目的意識をもったスタッフが増え、自分自身もスタッフを信じるという意識に変わり、お互い仕事がしやすく感じるようになった。
- 来年度の個別目標管理制度や個別研修計画等を作成し、現在進行中である。
- 職員に対し説明するうえで、ものの見方、制度のとらえ方など、わかりやすくできるようになった。
- 部下を評価するとき、「人を評価するのではなく、仕事を評価する」ようになった。
- 経営的な視点がもてるようになった。
- 問題について前向きにとらえるようになった。
- しなければならぬ目標が明確になり、計画的に組織を動かすことができる。考えていたことが大きく外れていないことに安心して実行できるようになった。

「何も変わっていない」という回答のなかで、その具体的な理由をみると、

- 職員はとてもよく働き、頑張ってくれている。現状では私自身がそれに甘えている。
- 業務が多忙のため、研修を構築する時間が取れない。
- 多忙であり、既に研修内容を忘れてしまった。

### (13) 職場の雰囲気の変化

研修受講後の職場の雰囲気の変化をみると、「どちらでもない」が4割以上を占め、もっとも多くなっている。次いで「少し変わった」が3割以上の順となっており、あまり大きな変化はみられない。



「少し変わった」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

- てこ入れした部署は雰囲気も良くなり、活性化している。上司に見られているということで頑張ろうという意欲も向上した。
- 業務全体をみられる職員が育ってきている。
- 皆で目標に向かって作り上げていこうという雰囲気が出ている。
- 全員とは行かないまでもやる気になっている職員は確実に自分のレベルアップを望むようになってきた。
- 活気が出て意見交換がよくできている。反面、ぶつかる場面も多く出てきたが、良い傾向ととらえている。

「何も変わっていない」という回答のなかで、その具体的な理由をみると、

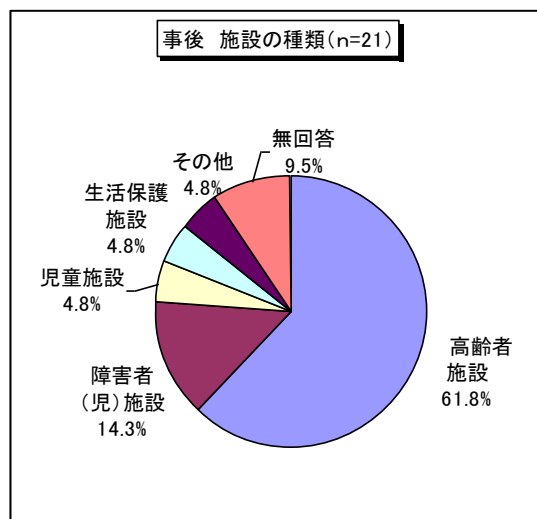
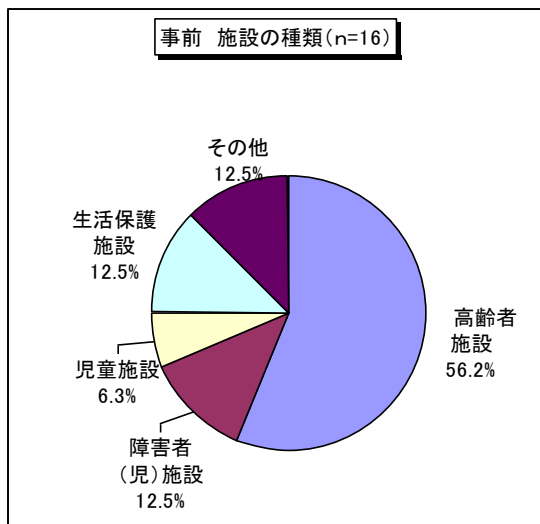
- 受けた研修の内容を実践に結びつけにくい雰囲気がある。
- 変えていくことの必要性はあるが、自組織については今回の研修内容では十分に活用することができなかった。
- 研修を終えた直後の思いを継続していくことに問題がある。変えて行かなければならぬという思いが、日々の業務の中で消されていく。



## 7 指導的職員研修プログラム受講者の調査結果

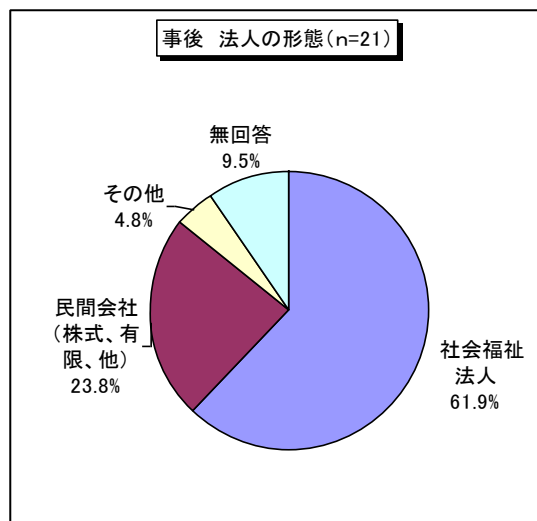
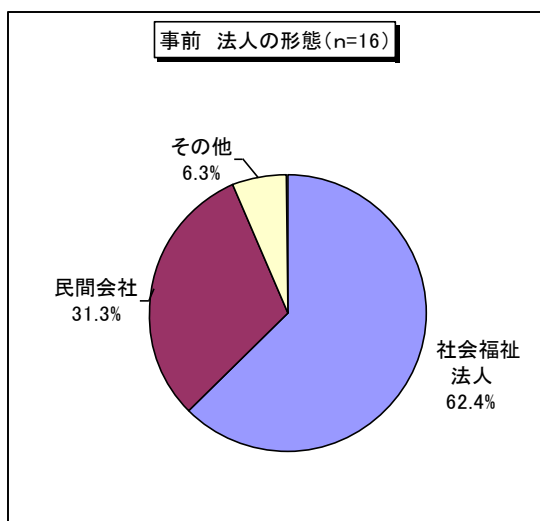
(1) 施設の種類の (以下、回収数の多い事後を中心にみていく)

指導的職員研修の受講者の勤務している施設の種類のみると、「高齢者施設」が6割近く占め、もっとも多くなっている。基本的に事前と事後は同じ施設であるが、回収数の関係や無回答の関係で、構成比がやや異なっている。(以下同様)



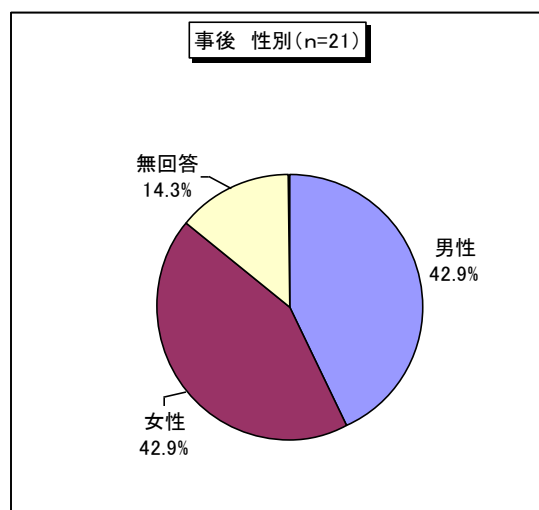
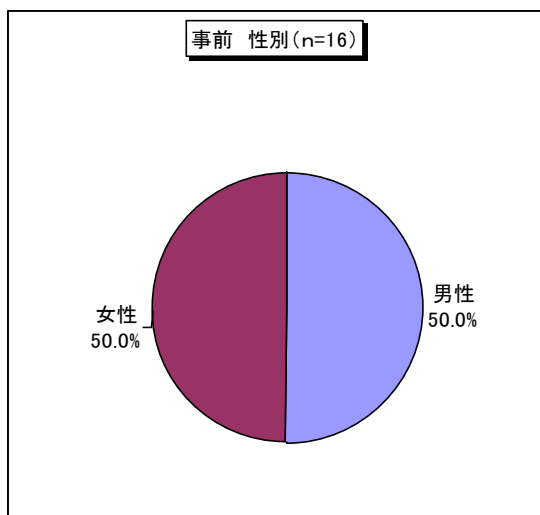
(2) 法人の形態

指導的職員研修の受講者の勤務している施設の法人の種類のみると、「社会福祉法人」が約6割を占め、もっとも多くなっている。



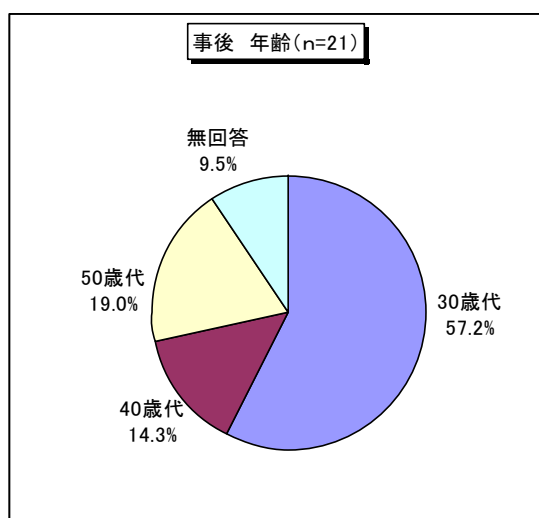
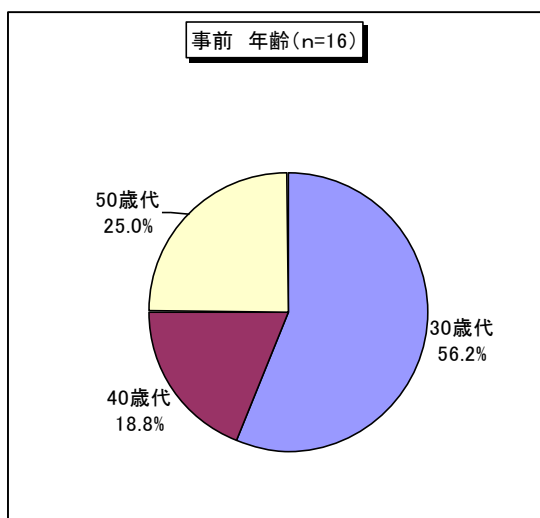
### (3) 性別

指導的職員研修の受講者の性別をみると、「男性」「女性」が約4割を占めている。



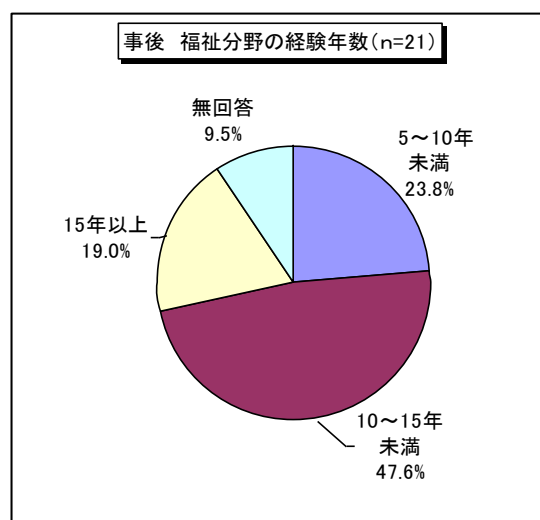
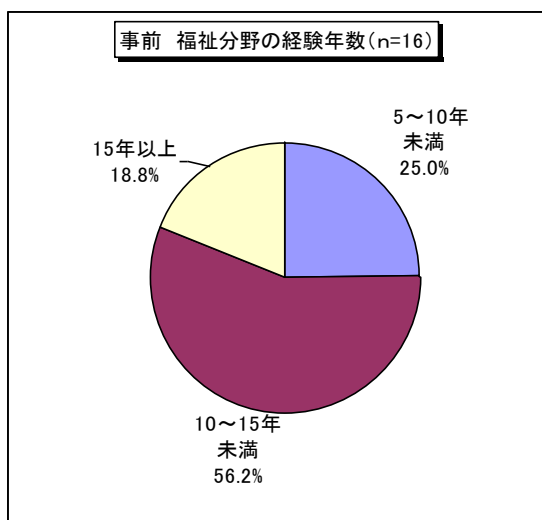
### (4) 年齢

指導的職員研修の受講者の年齢をみると、「30歳代」が6割近くを占め、もっとも多くなっている。次いで「50歳代」が2割弱となっている。



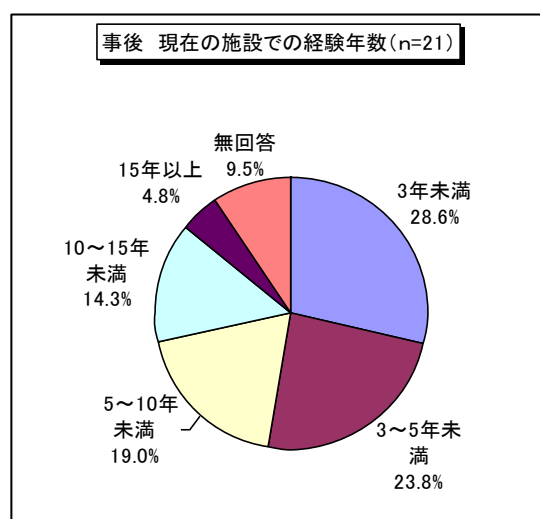
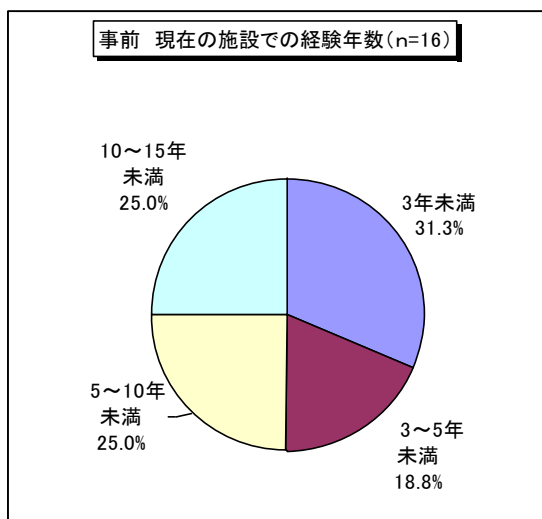
(5) 福祉分野の経験年数

指導的職員研修の受講者の福祉分野の経験年数をみると、「10～15年未満」が5割近くを占め、もっとも多くなっている。次いで「5～10年未満」が2割以上となっている。



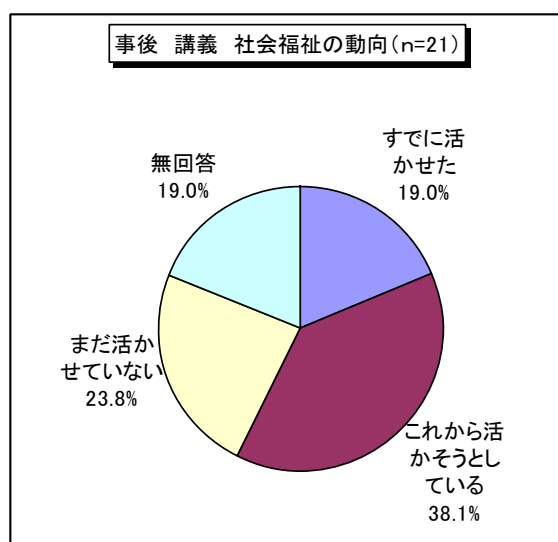
(6) 現在の施設での経験年数

指導的職員研修の受講者の現在勤めている施設での経験年数をみると、「3年未満」が3割近くを占め、もっとも多くなっている。次いで「3～5年未満」が2割以上となっている。



(7) 講義 「社会福祉の動向と指導的職員への期待や地域福祉と社会福祉施設」

① 指導的職員研修の講義の中で「社会福祉の動向と指導的職員への期待や地域福祉と社会福祉施設」の受講後の活用状況をみると、「これから活かそうとしている」が4割近くを占めている。次いで「まだ活かせていない」が2割以上を占めている。



「既に活かした」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

- 日本の社会福祉の動向と歴史を振り返り、公的サービスを中心に展開してきたことによる問題に着眼していかなければならないことを理解した。今、私がどこで働いているかを理解し、部下にも説明でき、働く意義を持つことができた。
- 学んだことをできる限り、実行するようにしている。
- 次年度採用者への研修機会があり、その場で本研修での学びを伝えることができた。
- 他の施設 GH の管理者の指導を行った。自施設を運営していく方針、指針をはっきり持ってやっていくことを勧めた。

「これから活かそうとしている」や「まだ活かせていない」などの回答のなかで、なぜ活かすことが出来ないのか、その具体的な理由をみると、

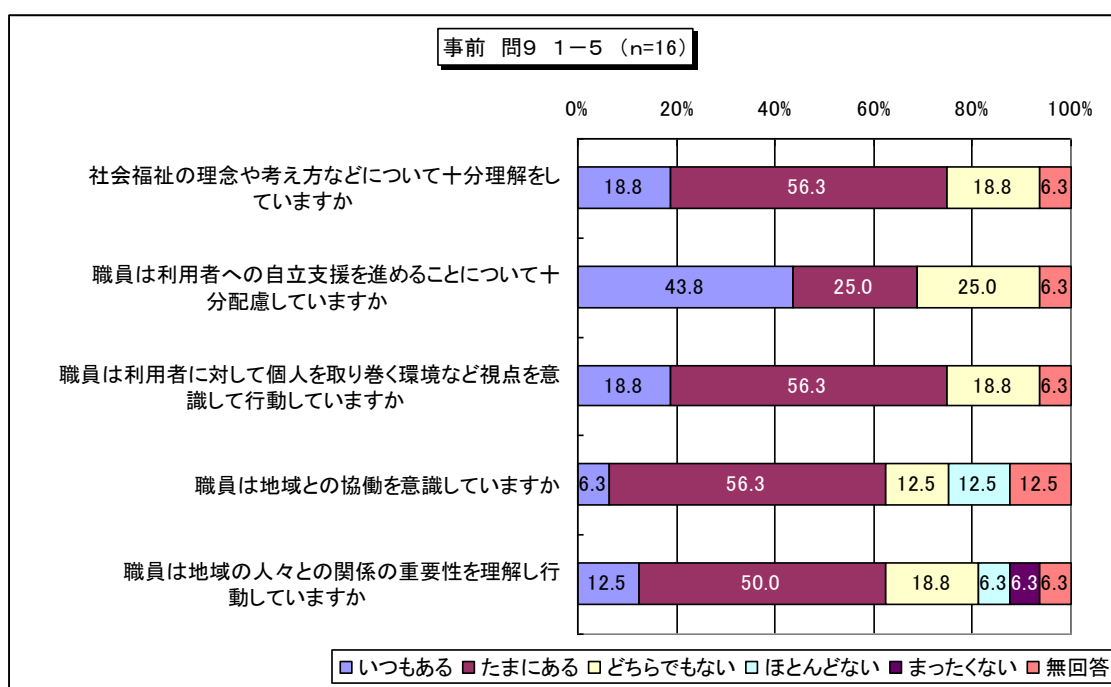
- 具体的にどうして行くかまだまだ話合えていない。
- 講義で学んだことを他のスタッフに伝える時間が取れなかったため。
- スキルはアップしたと思うが、現場で活かす機会を得ていない。
- すぐに活かし結果を求めるのではなく、長期間にわたり取り組みたい
- 管理者が甘いのか、なかなか指導しても聞いてもらえない。ヘルパーのレベルの低さがある。入れ替えをしたいが、なかなかヘルパーが採用できない。
- まだ地域にはなかなか受け入れてもらっていないホームである。先月より地域包括支援

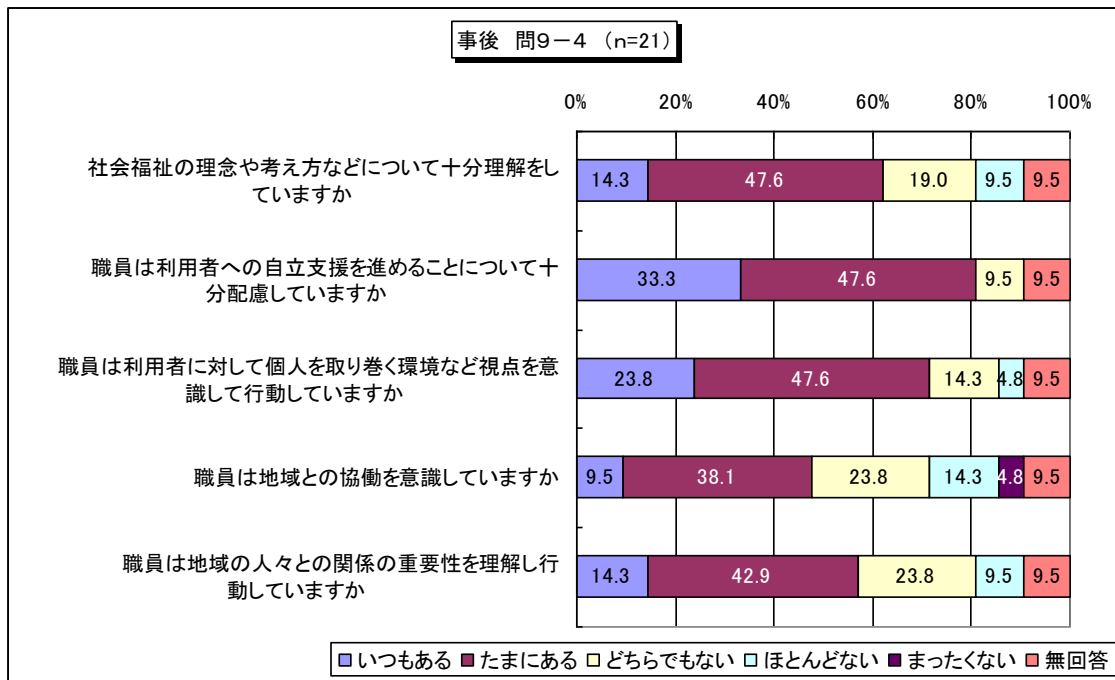
センターとともに活動させてもらうようになり、地域での介護教室に参加させてもらって、職員とともにデータづくりをしていく。

●考えているだけで実行できない。ボランティアに抵抗がある。

## ②職員の利用者への対応に関する姿勢

職員の利用者への対応に関する姿勢をみると、「いつもある」で多いものは、「職員は利用者への自立支援を進めることについて十分配慮していますか」が33.3%ともっとも多い。次いで「職員は利用者に対して個人を取り巻く環境など視点を意識して行動していますか」が23.8%となっている。「いつもある」「たまにある」を合すると「職員は利用者への自立支援を進めることについて十分配慮していますか」が8割以上、「職員は利用者に対して個人を取り巻く環境など視点を意識して行動していますか」が7割以上を占めており、利用者への対応に配慮している施設が多い。一方で、「地域との協働を意識していますか」では、「いつもある」が9.5%、「たまにある」の38.1%を合しても、5割以下となっている。



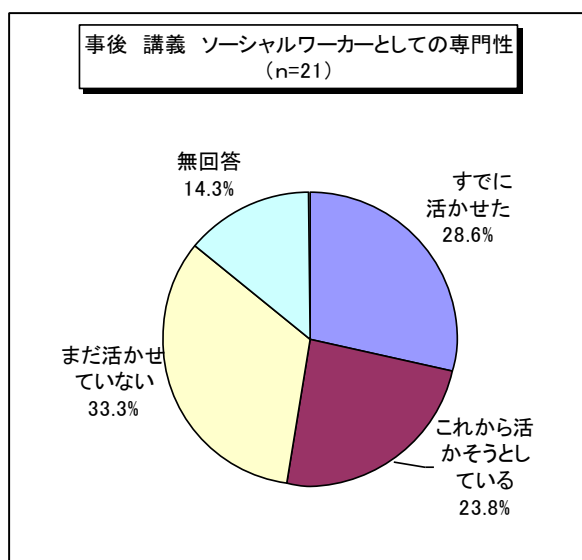


これらの対応で困っている具体的な事例をみると、

- 地域との協働というのは機会等もあり、難しい。
- 地域との協働で、実践への必要性の理解は十分にされていると思うが、現状では人手や時間といった日常の援助の制約のある中でまだまだ実践へとつながっていない。
- 施設という閉塞的な面があり、外に目を向ける機会が少ない。
- 家族とのコミュニケーションが取れない職員が多い。(挨拶もできない)
- パートなど全職員に個人を取り巻く視点を伝えることなどは難しさを感じる。
- 勤務時間の多様性から全体への周知が難しい現状にある。
- 地域への協働などでは職員の中で意識が低いと感じることがある。
- 地域といっても職員の意識の中にはまだまだ狭い地域の町会という考えがあるかもしれないので、なかなか広い地域を意識させにくい。

(8) 講義 「ソーシャルワーカーとしての専門性と専門職倫理」

① 指導的職員研修の講義の中で「ソーシャルワーカーとしての専門性と専門職倫理」の受講後の活用状況をみると、「まだ活かせていない」が3割以上を占めている。次いで「既に活かせた」が3割近くを占めている。



「既に活かせた」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

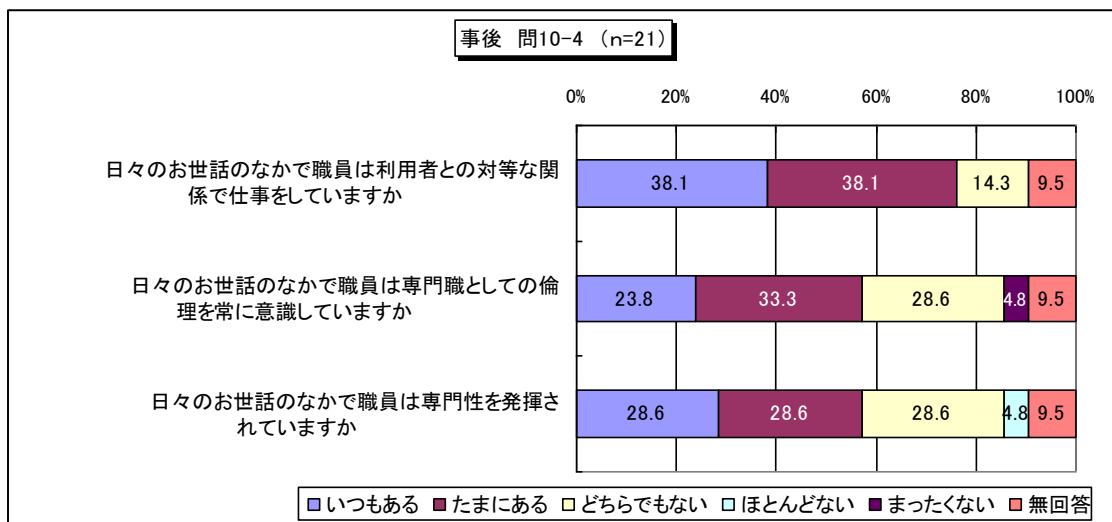
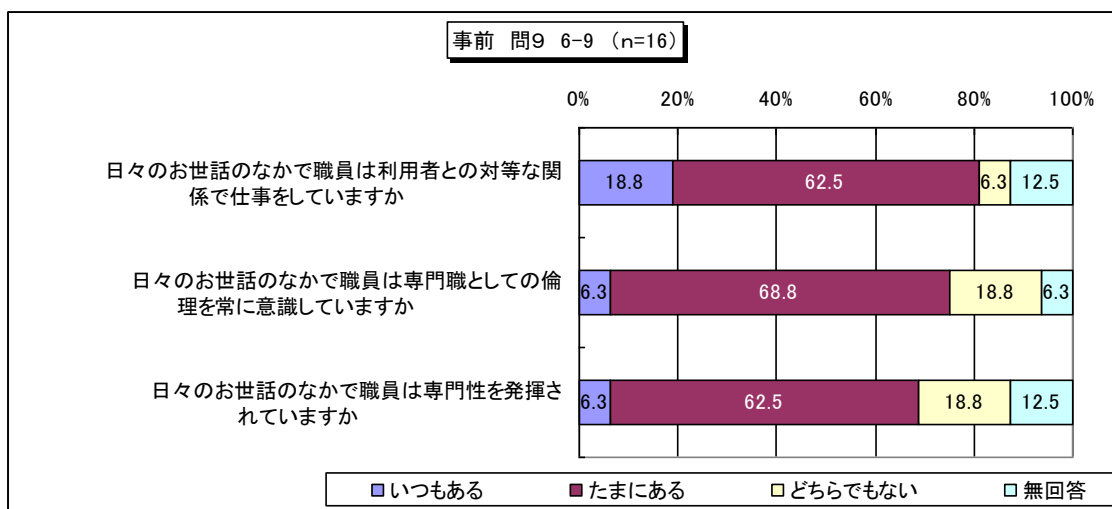
- 日々、利用者と接する上で念頭においている。
- 専門性の理解が深まり、講義の内容をことあるごとに職員に伝えている。
- 職員への研修で報告。
- 一つの行動に対し、根拠を見出すことでソーシャルワーカーとしての専門性を見出すことができた。
- 専門職の倫理として伝達し、自施設の理念を含め考える機会を設けた。

「これから活かそうとしている」や「まだ活かせていない」などの回答のなかで、なぜ活かすことが出来ないのか、その具体的な理由をみると、

- 次年度の新体制のもとで学んだことを還元して行きたい。
- 倫理などについて伝える時間が取れていない。
- 資料に添付されていた倫理要項を読み、職員としての倫理要綱を作成しようと模索中である。しかし、業務を遂行しながら常にどうあるべきかと問い続けている。
- 職員に対し、共に倫理について考えたが理解を得ることができなかった。
- 当事業所では複数の事業を行なっているので、なかなか皆が理解できないため。
- 自分自身が勉強不足で、その場その時、行き当たりばったりの指導をしているため。
- 専門性以前のレベルであるため、長い月日が必要と考えている。

②利用者に対し日々のお世話に関して

利用者に対し日々のお世話に関しての各項目をみると、「いつもある」では「日々のお世話のなかで職員は利用者との対等な関係で仕事をしていますか」が 38.1%ともっとも多くなっている。次いで「日々のお世話のなかで職員は専門性を発揮されていますか」が 28.6%の順となっている。「たまにある」を合すると、「日々のお世話のなかで職員は利用者との対等な関係で仕事をしていますか」は 76.2%と8割近くを占めており、利用者への配慮をしながら仕事をしている施設が多い。



これらの対応で困っている具体的な事例をみると、

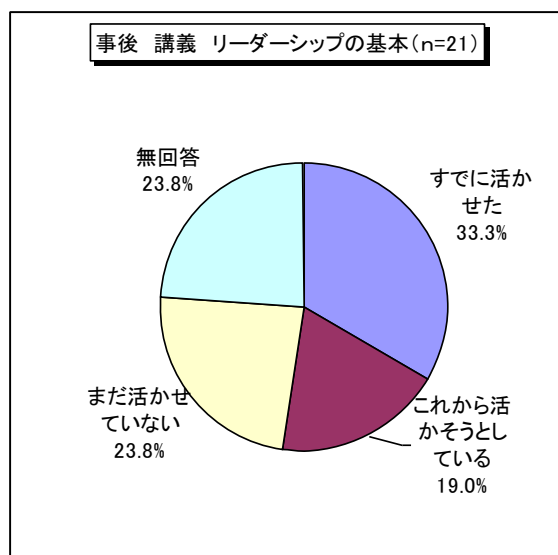
- 業務に流されており、ルーティーン業務をこなすだけ。向上心がみられない。
- 経験年数の短い職員に周知させる時間が少ない。



- 専門性にはまだまだ遠い。忙しい業務に流されている。
- ヘルパーの仕事をお手伝いと勘違いしている人が多く、利用者さんの言われるままに動いている。
- 自己中心的ケアで何かとしてしまう職員と利用者から親しみ、信頼される職員の両者に分かれる。
- ほとんどの職員が「させてもらう」という意識ではなく、「してあげる」「しなあかん」というように、時間に追われている意識がうかがえる。

(9) 講義 「リーダーシップの基本、職員の指導、育成の展開」

① 指導的職員研修の講義の中で「リーダーシップの基本、職員の指導、育成の展開」の受講後の活用状況をみると、「既に活かした」が3割以上を占めている。次いで「まだ活かしていない」が2割以上を占めている。



「既に活かした」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

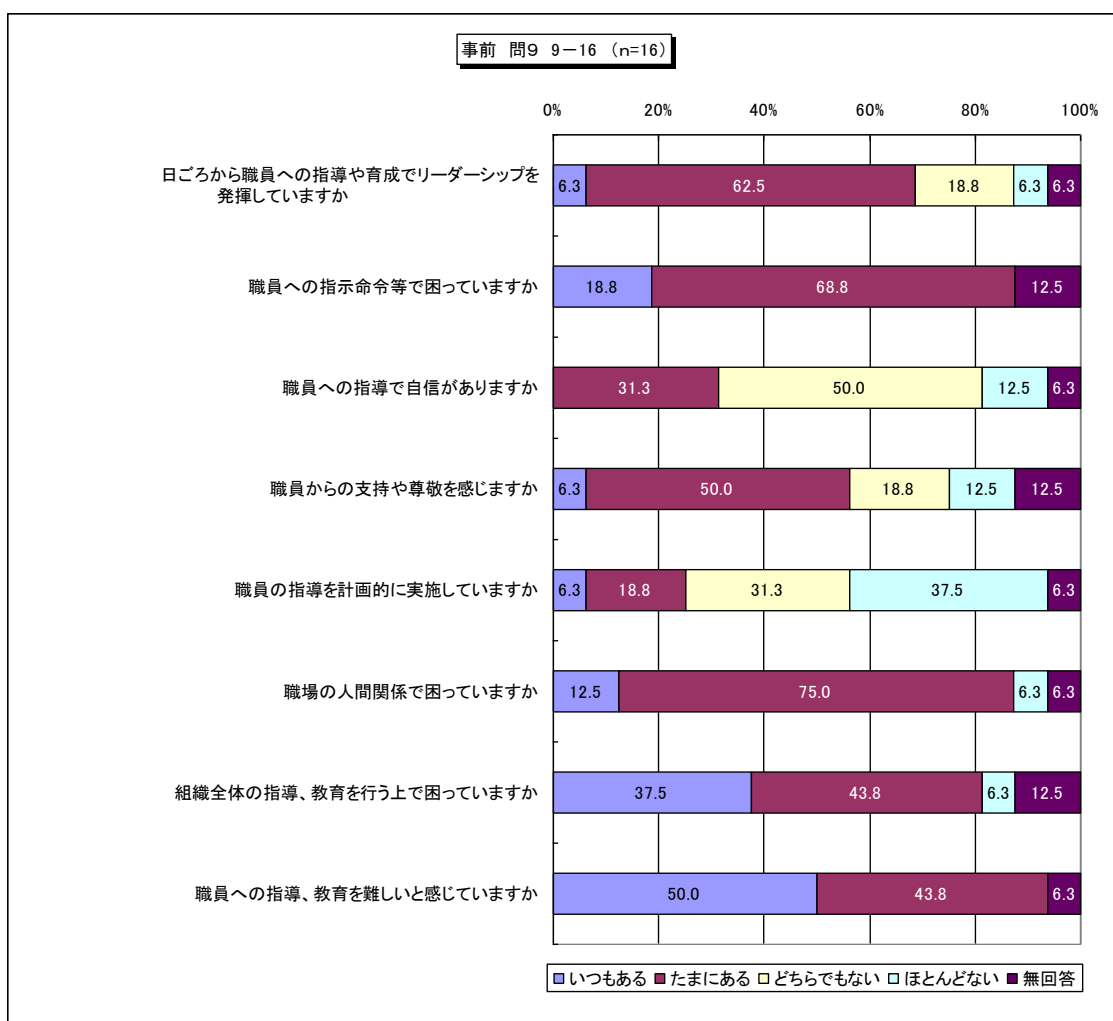
- 問題解決プロセスを実践の中で取り入れている。
- 日常業務や、定例の検討会などの機会をとらえて本研修の内容を伝達している。
- グループディスカッションで得た、職員教育に関するアイデアを研修計画立案にあたり、活かすことができた。
- 指導的職員がどのようなものであるか、よく理解することができた。その理解をもって職員と接することができた。
- 会議の場で自分の考えを示すことで職員の意識を活性化させるよう取り組んだ。

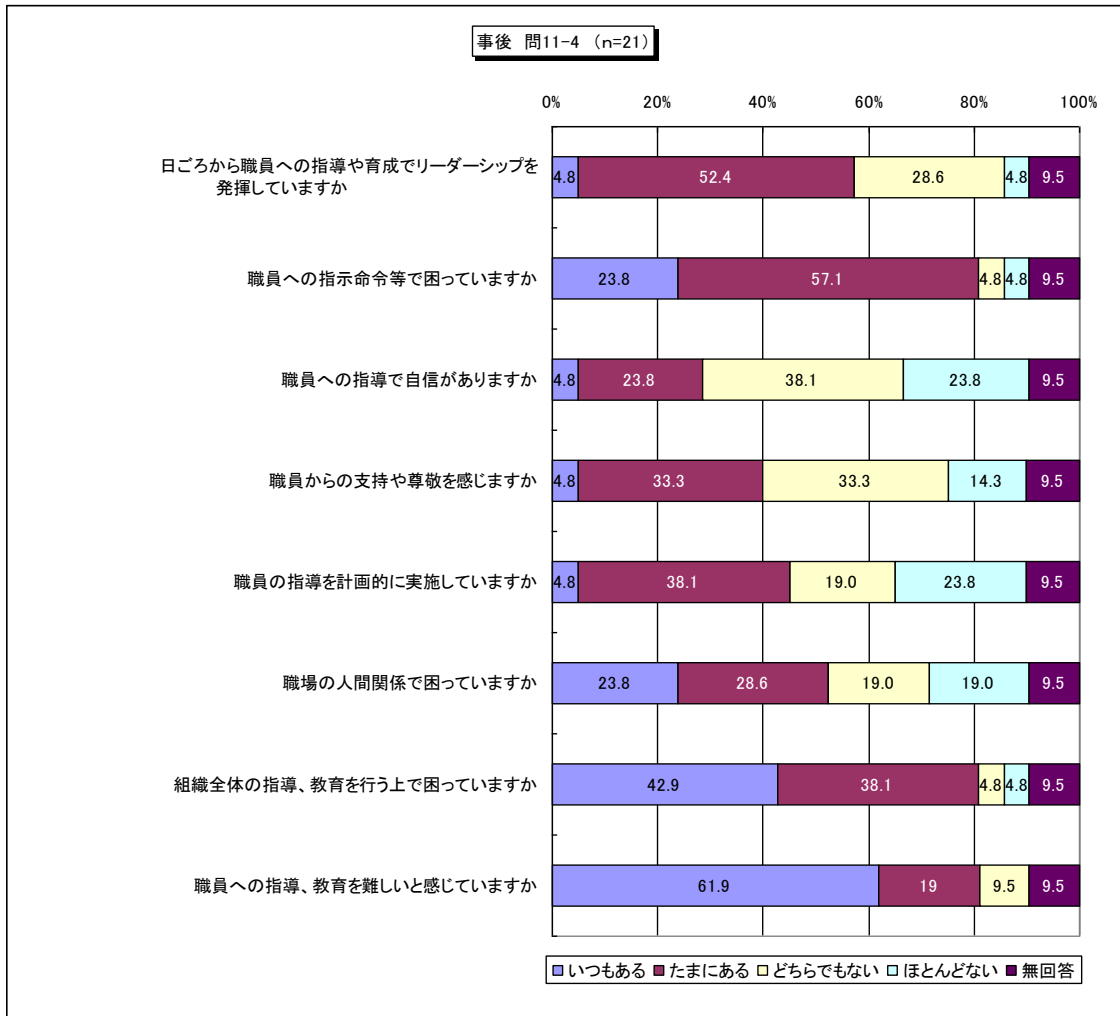
「これから活かそうとしている」や「まだ活かしていない」などの回答のなかで、なぜ活かすことが出来ないのか、その具体的な理由をみると、

- 自分自身の感情のコントロールが難しい。
- 次年度、新体制の中で積極的に活かしていきたい。
- 自分自身がもう少し把握しないといけないと思っている。
- 実践に到達していない。
- リーダーグループがチームメンバーとして人間関係ができていない。目標設定が苦手な面がある。価値観がまったく違い、調整する努力がみえない。

②職員への指示や指導等に関して

職員への指示や指導等に関しての項目をみると、「いつもある」で「職員への指導、教育を難しいと感じていますか」が 61.9%でもっとも多く 6 割以上を占めている。次いで「組織全体の指導、教育を行う上で困っていますか」が 42.9%となっている。これらに「たまにある」を合せると、それぞれ 8 割以上となり、それ以外でも「職員への指示、命令で困っていますか」など、職員への指導や教育で苦慮している施設が多い。



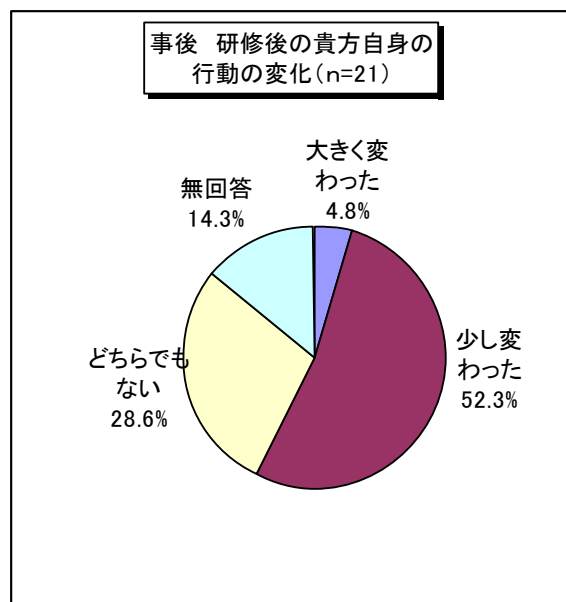


これらの対応で困っている具体的な事例をみると、

- ある程度の年数を経験してきているが、まだまだ自分の中で自信が持てない。加えて回りは目上の方が多く、中には自分よりも経験豊富な方もあり、指導場面では萎縮してしまうことも多い。
- 職員が何を考えているかがわからない。施設長が施設をどうしたいのか、具体的な方向が見えない。
- OFF-JTの時間があまり取れない。
- 介護職としての資質は十分備えているスタッフなので、それぞれの資質にあったスキルアップや専門性を身につけて欲しい。
- 下をまとめようとするが、上層部の意見がまとまらない。コミュニケーションができていない。個々の自我が強く、言わなくてもわかるだろうという考えが多い集団と感じる。

(10) 指導的職員研修後、貴方自身の行動の変化

指導的職員研修受講者の自身の受講後の行動の変化をみると、「少し変わった」が5割以上を占め、もっとも多くなっている。次いで「どちらでもない」が3割近くの順となっている。「大きく変わった」と「少し変わった」を合せると、6割近くに行動変容がみられる。



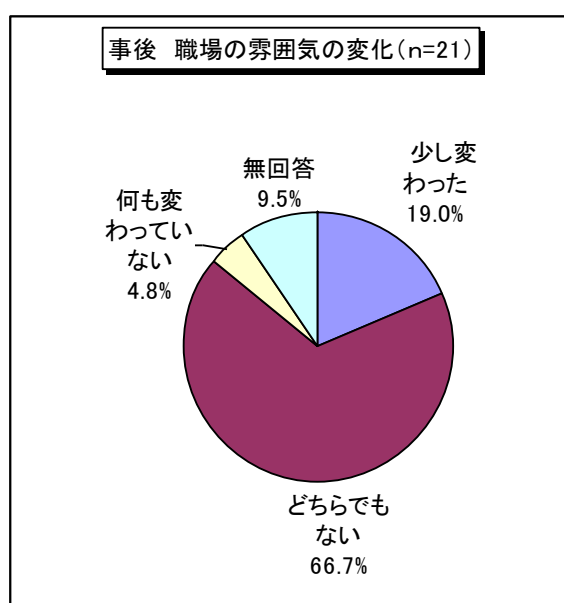
「大きく変わった」「少し変わった」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

- 自分の立ち位置がわかった。
- 福祉の専門性とは何かということが自分で人に説明できるぐらい理解できたことは有意義であった。個々に指導していけるようになった。自分の表現の仕方が変わった。職員の意見が引き出せるようになった。
- 思いを言葉にして他者にわかりやすく伝えるよう努めるようになった。
- 気持ちの持ち方。実際に動いて自分自身で確認する。
- 自問自答の慣習化やリーダー職としての言語化など、リーダー職として大切なキーワードを紹介され、課題を与えていただいた。リーダー職として大きな課題を意識するようになった。
- 指導的職員の立場や業務がどのようなものであるか理解することができたため、スタッフにも具体的に関わることができるようになった気がする。
- 部下への意思表示をする大切さを感じている。
- 定期的を実施している職員の面談での関わり方。自分の役割について意識するようになった。
- 介護現場には常に不安と不満がたくさんあり、その中で自分が指導的立場で少し考え方を変えたり、対応方法をアドバイスすることにより、現場のストレスが少し軽減されることを実感した。

- 職員との関わり方で自分自身について見直すことができた。感じるものや考え方が変わってきたが表現が難しい。
- 考えて行動し、見直すようになった。職種関係なくコミュニケーションをとりたいと思うようになった。上司とよく話をするようになった。

#### (11) 職場の雰囲気の変化

研修受講後の職場の雰囲気の変化をみると、「どちらでもない」が7割近くを占め、もっとも多くなっている。次いで「少し変わった」が約2割の順となっており、あまり大きな変化はみられない。



「少し変わった」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

- 上司がスタッフとのかかわりの中で努力している姿がある。
- モチベーションが高く変化してきている。
- もともと上司は部下の提案等を受け入れてくれる環境であったが、いろんな視点からアドバイスを受け、提案内容をより深く考えたり、周囲との調整を円滑に進められるようになった。さらに提案や相談がしやすい環境になったことを感じる。
- 職員が一人ひとり考える力をつけてきた気がする。

「何も変わっていない」という回答のなかで、その具体的な理由をみると、

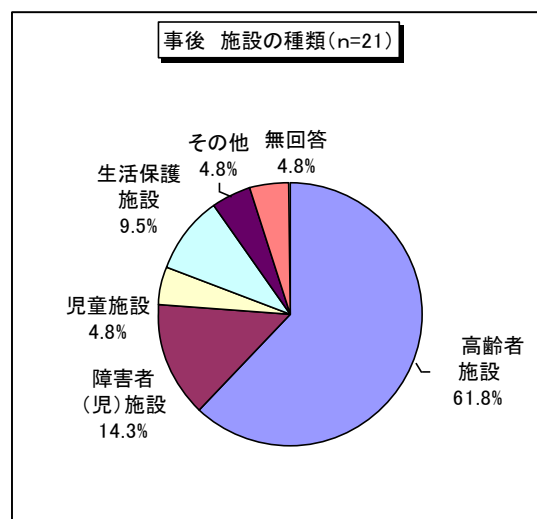
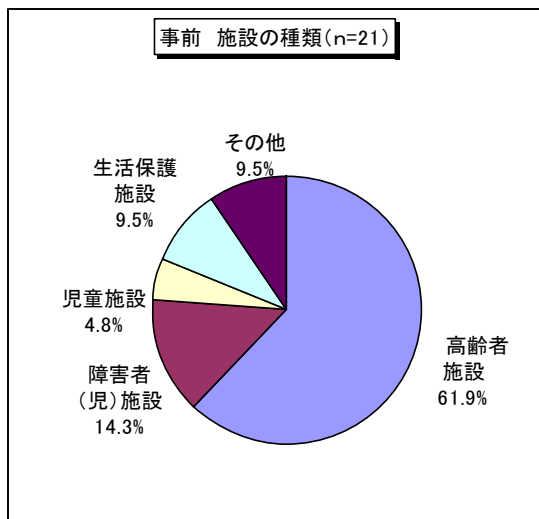
- とにかくやっぴいこうという気持ちをもってくれた職員がいてくれたことが救いである。しかし、職場、人間関係、ケア、勉強会、ミーティングなど、いつも中途半端で悩んでいる。新人職員を育てていく責任感と共にこのままでは何事も解決できない。

## 8 職場研修担当者プログラム受講者の調査結果

(以下、回収数の多い事後を中心にみていく)

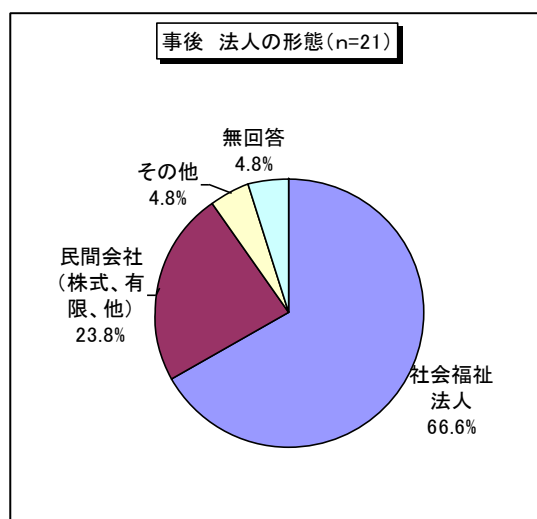
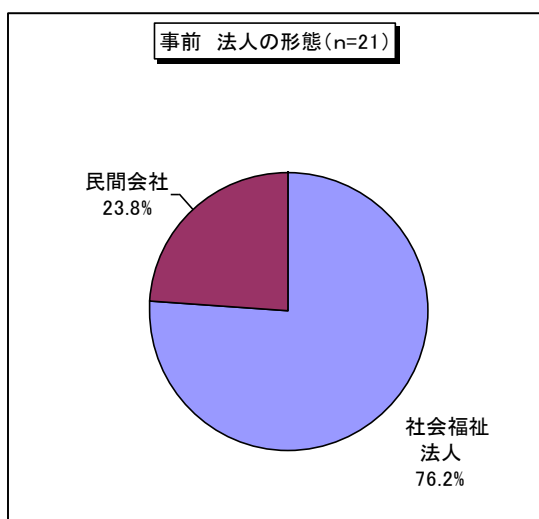
### (1) 施設の種類の種類

職場研修担当者の勤務している施設の種類の種類をみると、「高齢者施設」が6割以上を占め、もっとも多くなっている。基本的に事前と事後は同じ施設であるが、無回答の関係で、構成比がやや異なっている。(以下同様)



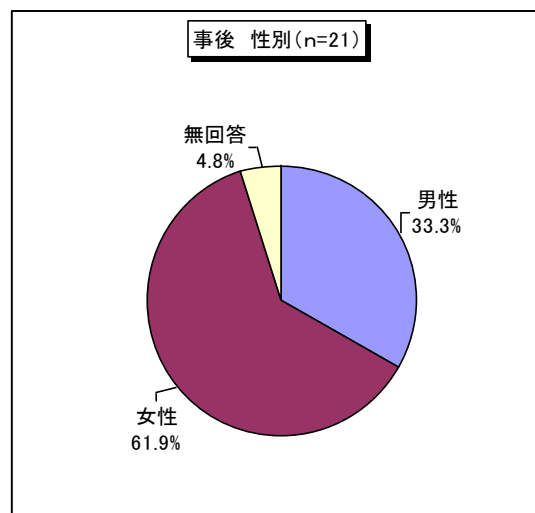
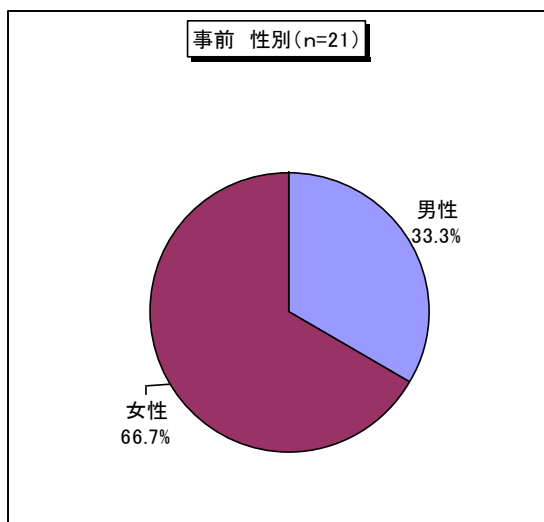
### (2) 法人の形態

職場研修担当者の勤務している施設の法人の種類をみると、「社会福祉法人」が約7割近くを占め、もっとも多くなっている。



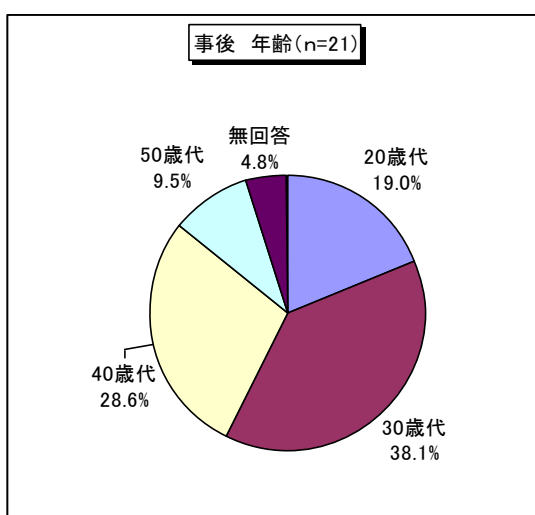
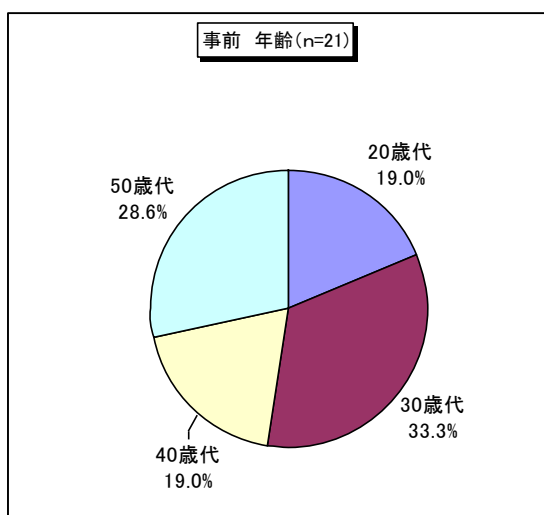
### (3) 性別

職場研修担当者の性別をみると、「女性」が約6割を占めている。



### (4) 年齢

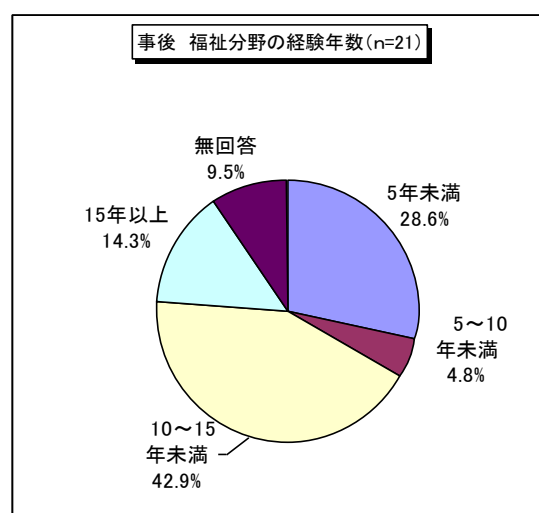
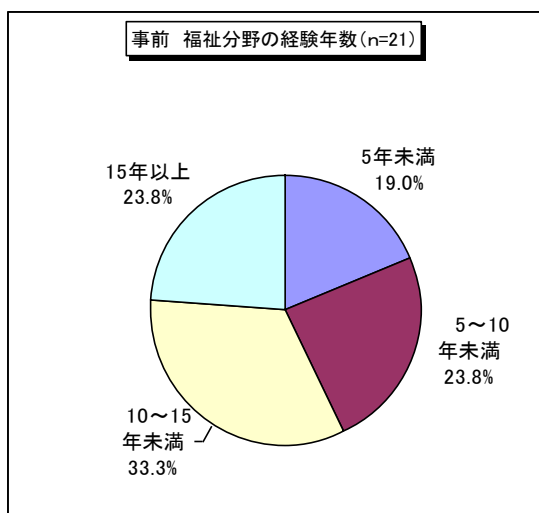
職場研修担当者の受講者の年齢をみると、「30歳代」が4割近くを占め、もっとも多くなっている。次いで「40歳代」が3割弱となっている。





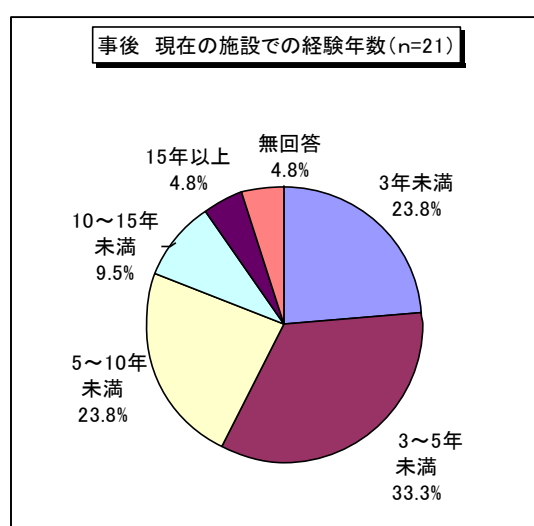
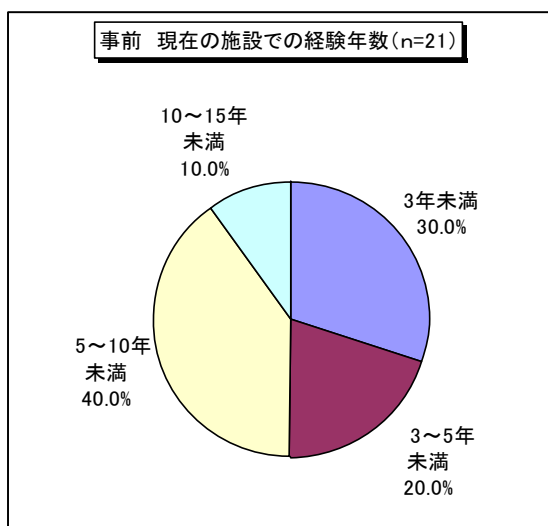
(5) 福祉分野の経験年数

職場研修担当者の福祉分野の経験年数をみると、「10～15年未満」が4割以上を占め、もっとも多くなっている。次いで「5年未満」が3割近くになっている。



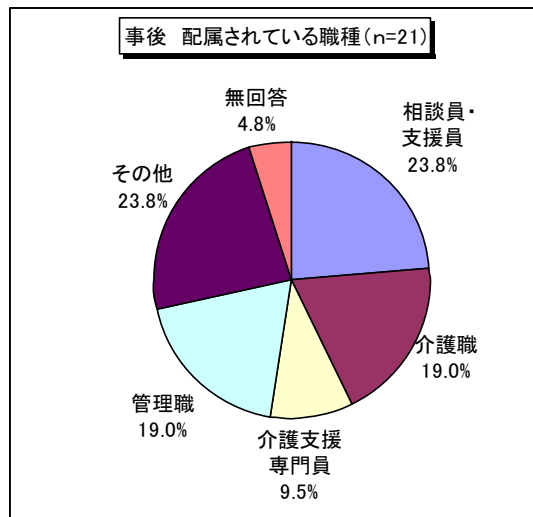
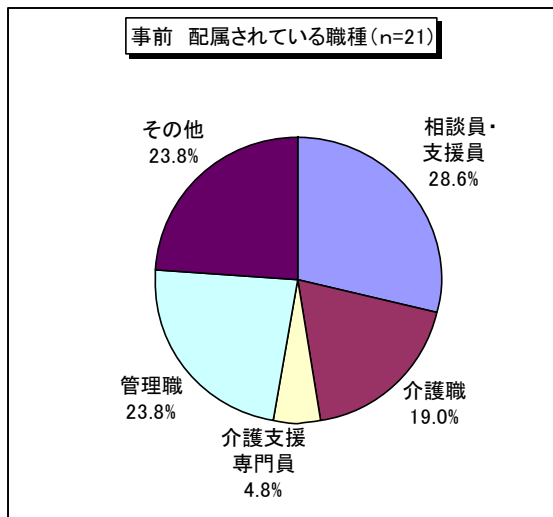
(6) 現在の施設での経験年数

職場研修担当者の現在勤めている施設での経験年数をみると、「3～5年未満」が3割以上を占め、もっとも多くなっている。次いで「3年未満」、「5～10年未満」が2割以上で続いている。



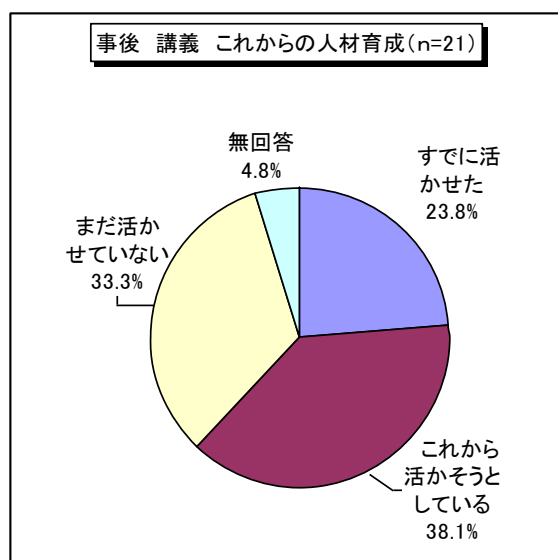
(7) 配属されている職種

職場研修担当者の配属されている職種をみると、「相談員・支援員」が23.8%と最も多くを占めている。次いで「介護職」、「管理職」が19.0%で続いている。



(8) 講義 「これからの福祉人材育成と職場研修や職場研修の考え方と推進方法」

① 職場研修担当者の講義の中で「これからの福祉人材育成と職場研修や職場研修の考え方と推進方法」の受講後の活用状況をみると、「これから活かそうとしている」が4割近くを占めている。次いで「まだ活かせていない」が3割以上を占めている。



「既に活かさせた」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

- どう管理していかなければならないのか、バックグラウンドが理解でき、行動がぶれなくなった。
- 法人としては推進や考え方は全般的に既に活かしている。
- PDCA サイクルを徹底するため、研修実施後の振り返りを実施している。
- 自分の施設の弱点が理解できた。職場研修の評価ができていなかったもので、次年度の書式に入れている。
- 指導するにあたって長い目で見るように心がけている。
- 社内の研修会で使用した。

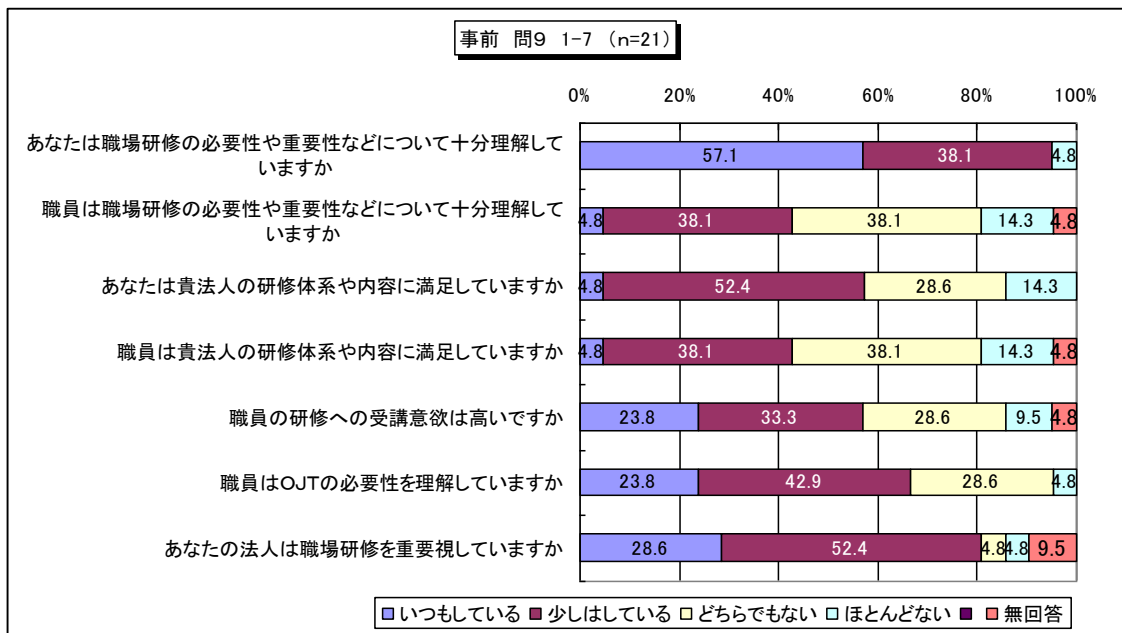
「これから活かそうとしている」や「まだ活かせていない」などの回答のなかで、なぜ活かすことが出来ないのか、その具体的な理由をみると、

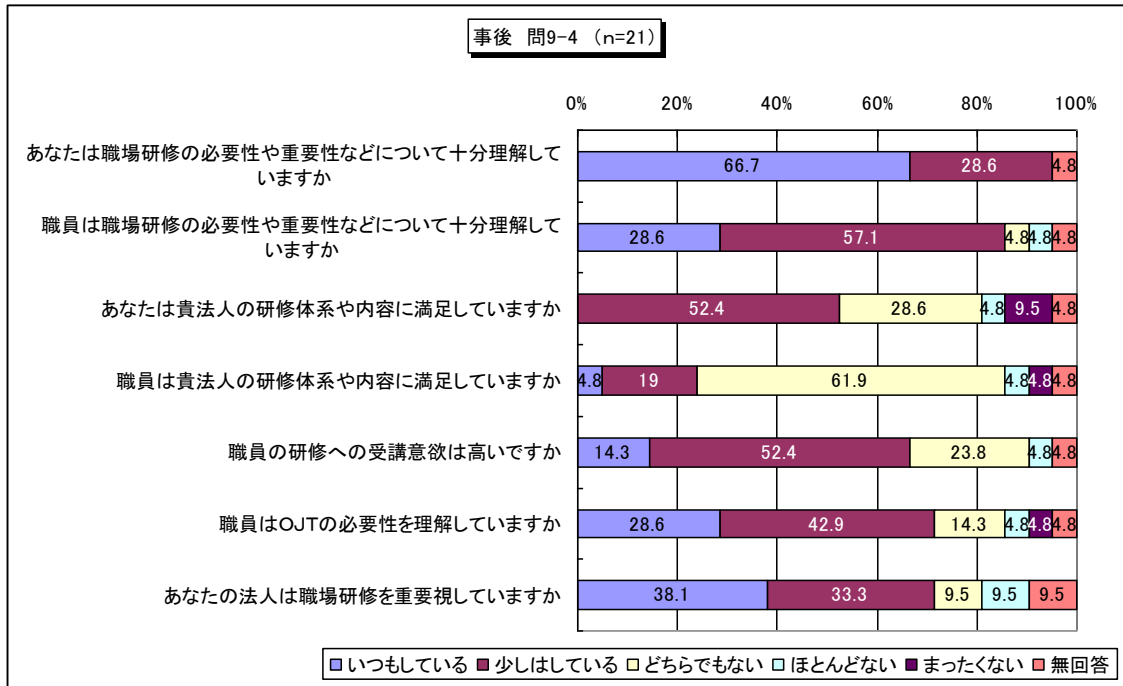
- 人材育成をする人がいない。
- 計画段階のため。
- 話し合いの場がまだ持つことができない状況。
- ある部署の管理者だが、法人の研修体系をどうにかできる立場ではない。但し、自分の部署の中では学んだことは活かして行きたい。OJT については日常的に意識するようになった。

- 日々の業務が忙しく、なかなか実践に至らないため。
- 法人内の GH で合同の研修を企画することを提案したところ。
- 業務に追われている。人材育成、職場研修の必要性は理解しているつもり。
- 検討しながら進行中。伝達研修か内部での研修、外部での研修に参加。

②あなたや職員の研修の必要性や重要性に関して

あなたや職員の研修の必要性や重要性に関しての項目をみると、「いつもしている」では「あなたは職場研修の必要性や重要性などについて十分理解していますか」が 66.7%でもっとも多く、7割近くを占めている。次いで「あなたの法人は職場研修を重視していますか」が 38.1%となっている。



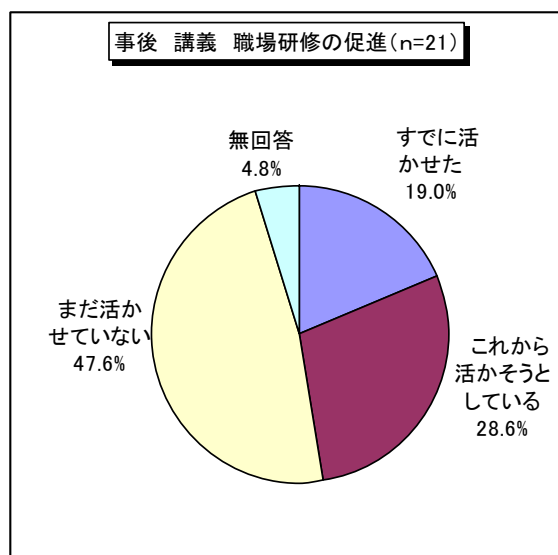


これらの対応で困っている具体的な事例をみると、

- 研修に行く日に職員が欠勤とかすると研修に行けなくなることがある。
- 当事業所は、職場研修の必要性を理解しているが、法人本部は無関心である。
- 職員の意識として OJT が根付いているとは言い難い。
- 研修の重要性はよく理解している。在宅と特養入所での研修内容の違いから、それぞれを補うため勉強会を実施しているが、両者が別々となり、互いの業務内容を理解し合えていない気がする。
- 法人が研修に対し理解、重要視していないと感じる。研修は施設という大きな母体が一丸となって取り組むものだが、担当者だけの仕事になっている。
- 法人内の年間研修はきちりとあるが、どちらかといえばコンプライアンス。遵守のために感じる。法人は OJT の促進はほとんどない。外部研修の体系も確立されていない。
- 法人は事業所。ホームの運営、経営にはまったくというほど関わりはない。職員も研修への参加、受講も自身から申し出てくるものも常に同じ職員であったり、指名してもあまり快い返事は返ってこないため、最終的に指名であったり、私自身が受講参加となる。

(9) 講義 「職場研修の推進実態分析や計画的、意図的指導の推進」

① 職場研修担当者の講義の中で「職場研修の推進実態分析や計画的、意図的指導の推進」の受講後の活用状況をみると、「まだ活かせていない」が5割近くを占めている。次いで「これから活かそうとしている」が3割近くを占めている。



「既に活かした」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

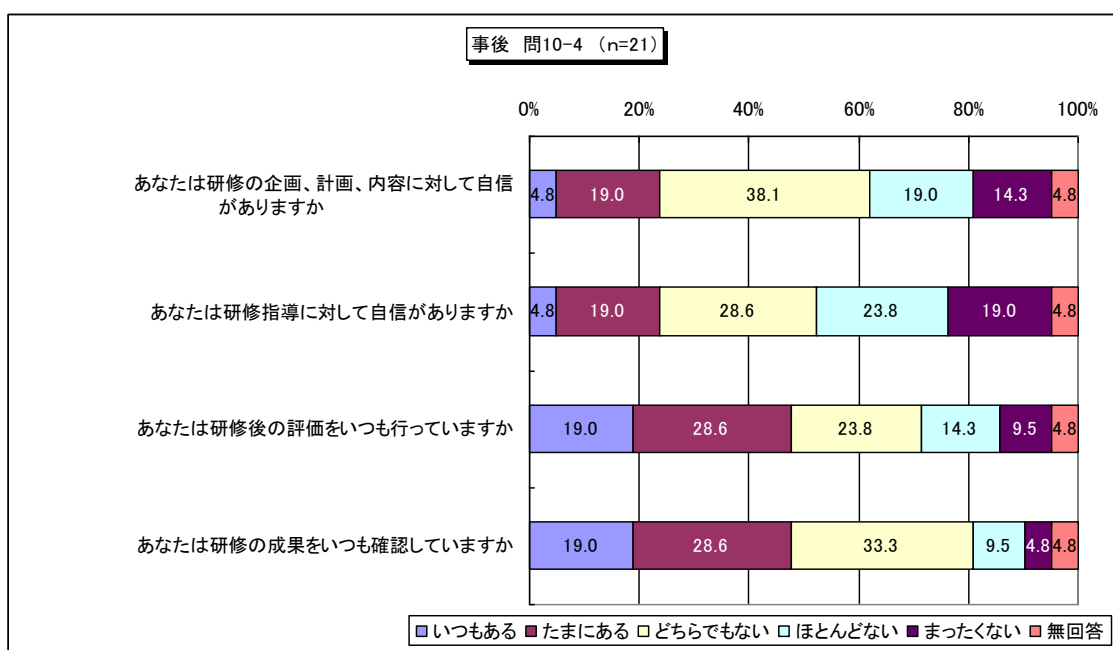
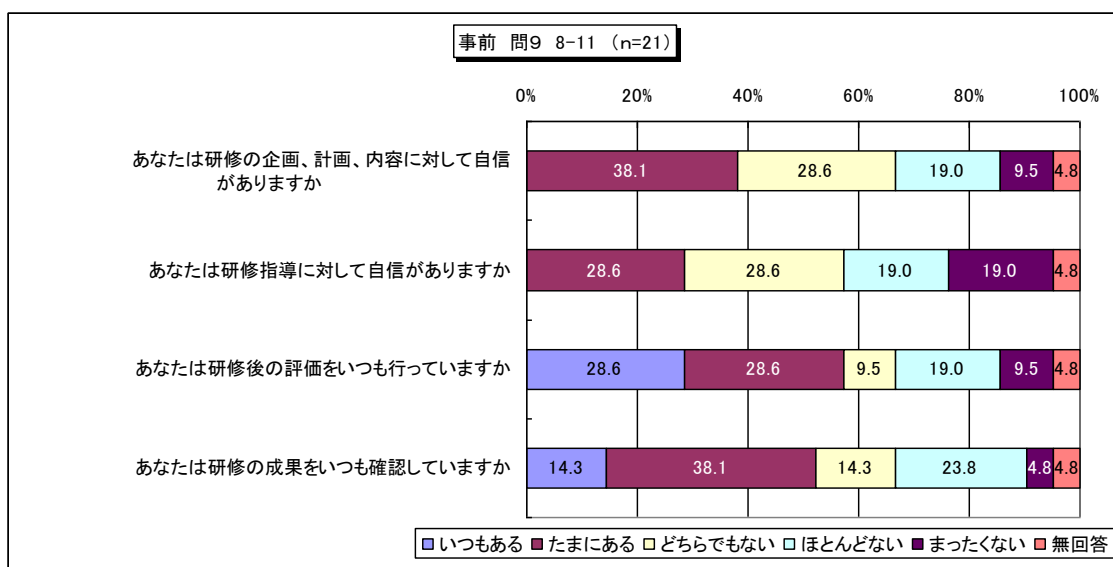
- 年度研修計画の手順を進めている。
- 来年度の研修計画を立てる際に活かしている。
- 事後評価を実践している。
- 今まで自分がしてきた仕事を教えていながら、下の後継者に教えながら引継ぎをしている。

「これから活かそうとしている」や「まだ活かせていない」などの回答のなかで、なぜ活かすことが出来ないのか、その具体的な理由をみると、

- 計画段階のため。
- 場がもてない。自身の問題。多忙。
- 研修時アンケート及び感想を実施しているが分析にまではいたっていない。
- 研修担当として実際の企画や指導にはこれから携わる予定のため。
- 新年度から実施しようと考えている。
- 職員不足。法人は一切運営に関わっていない。ホームの運営全般をほぼ全て行っていないといけないので、私自身何から手をつけていけばよいのかわからない。毎日の業務、提出物に追われている。職員の研修の参加も指示であるが増加している。職員の OJT も理解しているが、職員関係（前職場も部署が違い、系列であったりする）も割合近いので、年下の職員から言いづらいところもある。自我意識が強い。

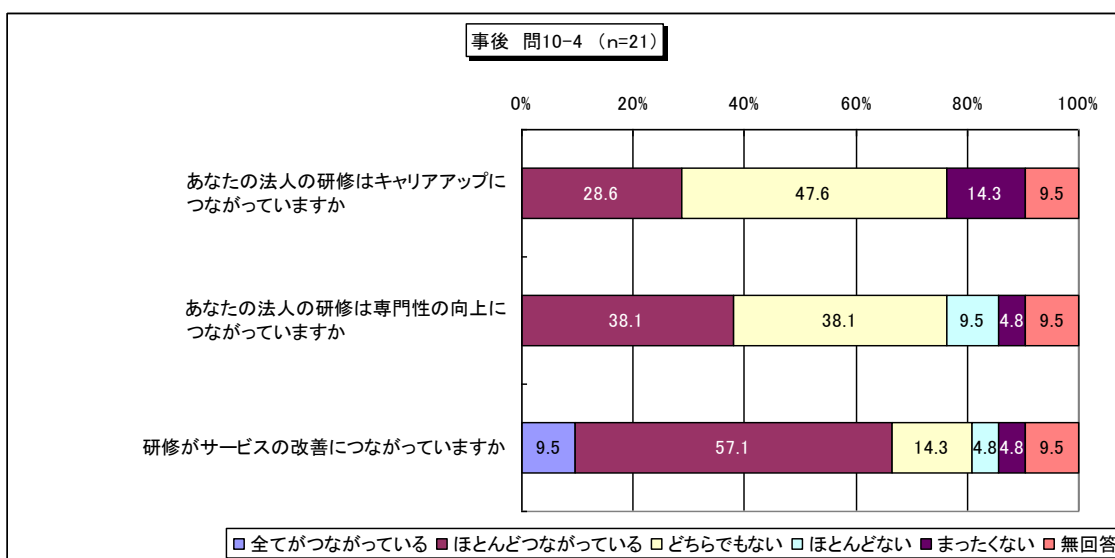
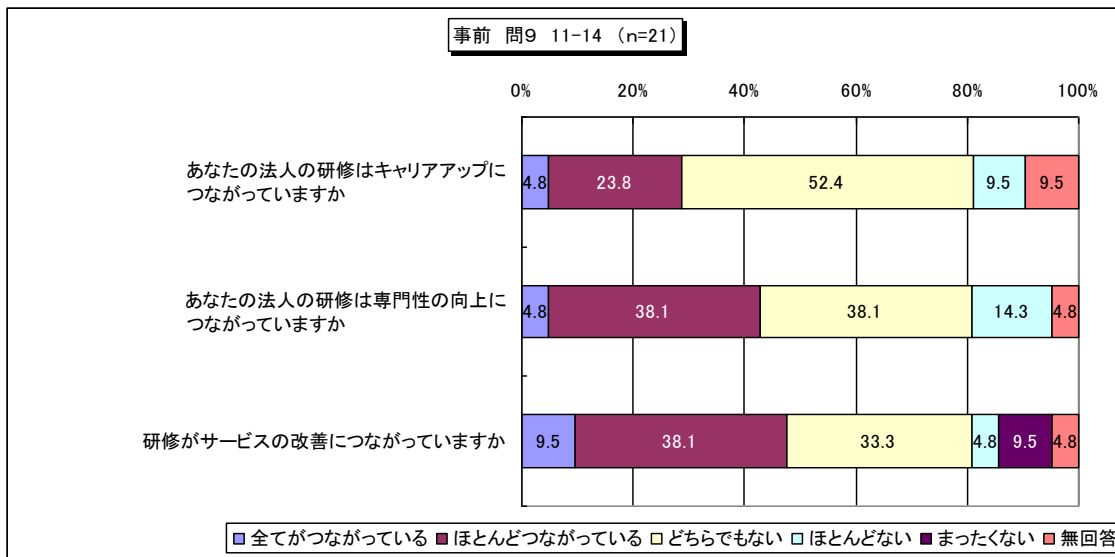
②研修の企画、計画、内容等に関して

研修の企画、計画、内容等に関しての項目をみると、「いつもある」では「あなたは研修後の評価をいつも行っていますか」や「あなたは研修の成果をいつも確認していますか」が 19.0%でもっとも多くを占めている。一方で研修の企画、計画、内容や指導に対してはあまり自信がない状況である。



### ③研修の効果に関して

研修の効果等に関しての項目をみると、「全てがつながっている」では「研修がサービスの改善へつながっていますか」が 9.5%と 1 割近くを占めている。「ほとんどつながっている」を合せると、66.6%と約 7 割がサービスの改善につながっている。



これらの対応で困っている具体的な事例をみると、

- 現場で困っている内容を研修に当てることがあるが、各人の温度差があり、わかっている人とそうでない人に別れてしまう。
- 研修が個人の知識や専門性につながるのみで、全体へフィードバックができていない。
- 部署により異なっている。
- 法人が大きいので法人の研修が現場にあっていないことがある。

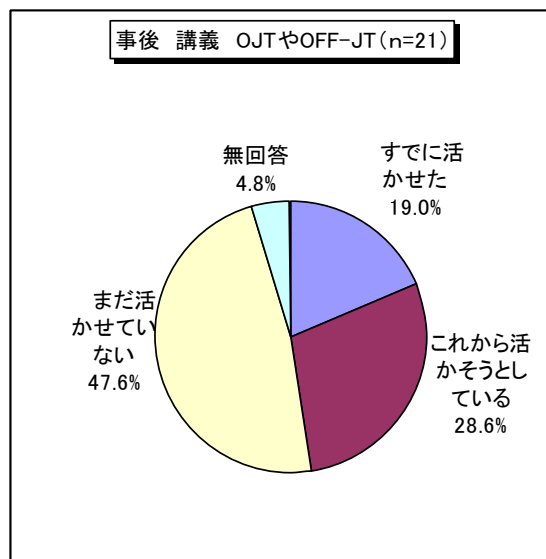


●研修を行いなぜこういうときにはこうなるのか、説明していてもその時だけのことになっている。

●私自身、研修参加の評価も記録も行っていないため、職員が研修参加後の評価、記録も行っていない。私自身・職員も含め、研修に参加し、その場の緊張感、他参加者からの情報。他参加者も自分たちと同じ悩みを抱えているかも、そのような時、どのようにすればよいのか、どのように切り抜けてこられたのかを知るためにも、参加するようになった。一昨年からのやっとの参加である。日々サービスの中で研修に参加後は短期間であっても、「研修参加で」の言葉、発言が出ている。しかし、専門性の向上、サービスの改善へはつながっていない。

(10) 講義 「OJT や OFF-JT による職場研修や研修ニーズ分析」

① 職場研修担当者の講義の中で「OJT や OFF-JT による職場研修や研修ニーズ分析」の受講後の活用状況をみると、「まだ活かせていない」が5割近くを占めている。次いで「これから活かそうとしている」が3割近くを占めている。



「既に活かせた」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

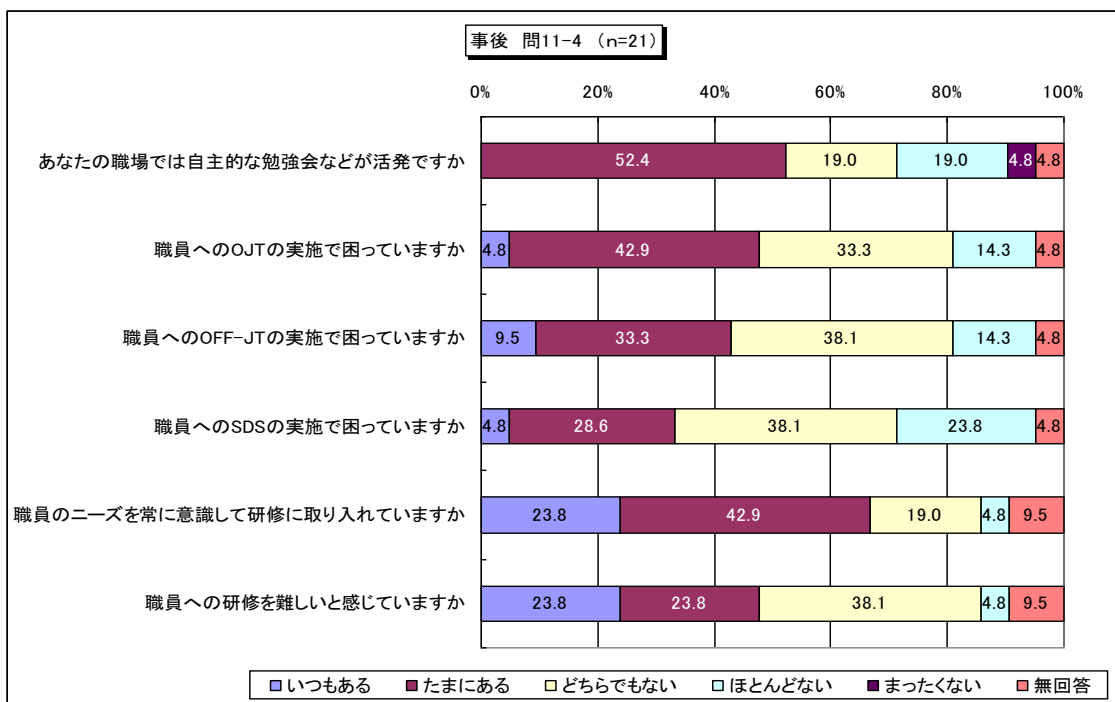
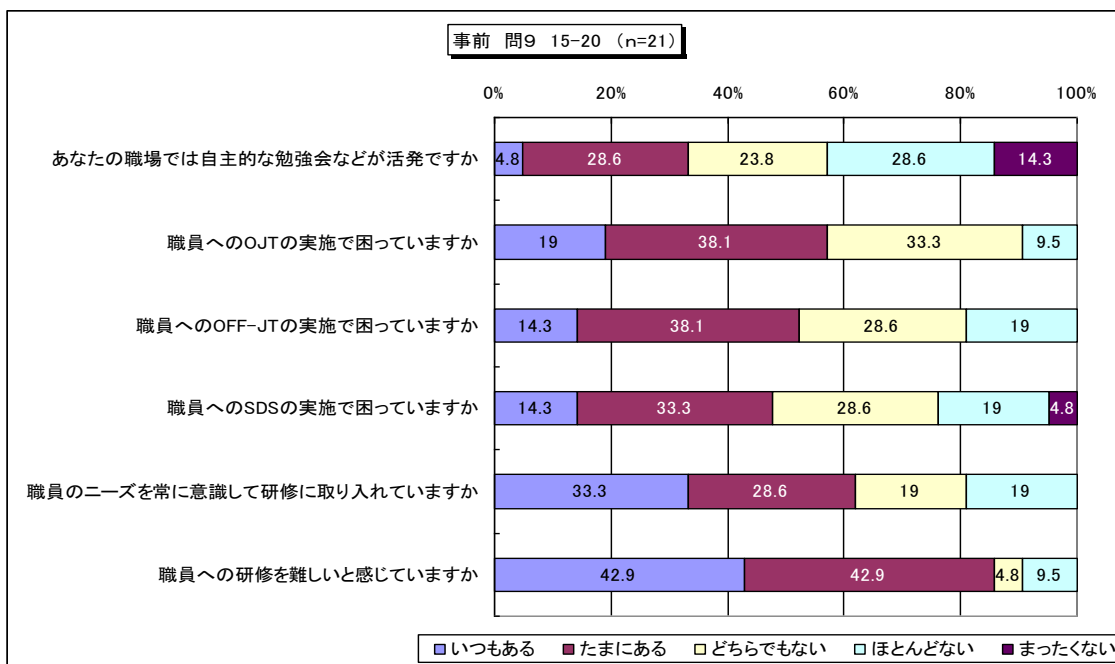
- 職場研修の推進実態を正しく診断し、自己の強みや弱みを確認でき、職場へ持ち帰ることができた。
- グループ討議の際、他の職員のお話をきき、ほめることや、励ますこと、叱ることなどうまく利用している。
- OJT も OFF-JT も実施しているので、学んだことを取り入れながら実施している。

「これから活かそうとしている」や「まだ活かせていない」などの回答のなかで、なぜ活かすことが出来ないのか、その具体的な理由をみると、

- スタートの時期がつかめていない。役割分担があいまい。
- OJT に関しては毎月 OJT リーダーと会議を実施し、現状、問題点を話しあっているが、特養ではリーダーが直接指導することがシフトの関係でできないことが多く、リーダーと職員の連携を密にしなければならない。
- OJT はまだしも、OFF-JT は本業との兼ね合いもあり、なかなか思うようには活かせない。
- 職員不足にて、私自身を含め、介護職員もフルで勤務体制を取っている。結論、管理者として力量がないため、だと自覚している。研修に参加して一部の職員には OJT を含めて、各事項の役割分担を決めていかなければいけないと話を進めている。今月のミーティング議題に取り入れる。

②OJT や OFF-JT に関して

OJT や OFF-JT に関しての項目をみると、「いつもある」では「職員のニーズを意識して研修に取り入れていますか」や「職員への研修を難しいと感じていますか」がそれぞれ 23.8% と 2 割以上を占めている。「たまにある」を合せると、「職員のニーズを意識して研修に取り入れていますか」が 66.7% と約 7 割を占め、常に職員にニーズを意識した研修をしていることがうかがえる。

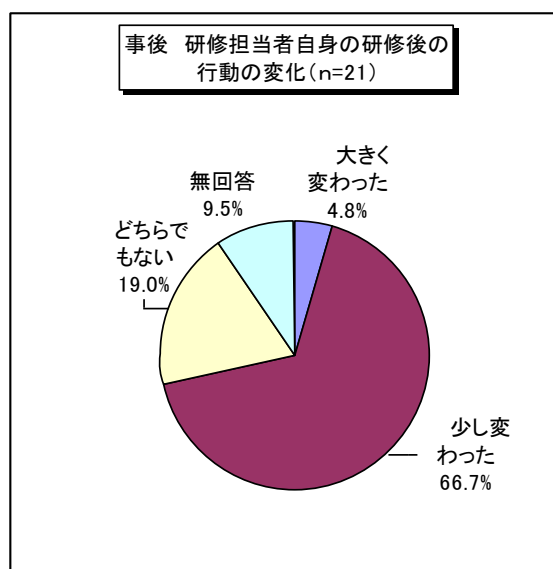


これらの対応で困っている具体的な事例をみると、

- OJTの意識が薄い。職員からのニーズがあがりにくい。研修発表などフィードバックができていない。ニーズはつかめているが実行に移せていない。
- 勉強会への参加者が決まってくる。多くの職員が参加できるための工夫が必要となっている。
- 時間がないという職員の意識が強い。
- 本業との兼ね合いで時間が捻出できない。人手不足が常にある。
- なかなか一度の指導や研修では覚えてもらえない。
- 勉強会も口頭での計画を立てるが、数回でしなくなってしまう。新人育成もお付で実施する。人員がかつかつであり、週2回ほど4人～5人体制となるため、なかなか、記録に至らない。研修参加の呼びかけは貼り出し（自主申請）や直接指示参加でほとんど決まっている。研修も情報センターのみに決めている。

(11) 職場研修担当者養成研修を受けたあなた自身の研修後の行動の変化

① 職場研修担当者自身の受講後の行動の変化をみると、「少し変わった」が7割近くを占めもっとも多くなっている。次いで「どちらでもない」が約2割で続いている。

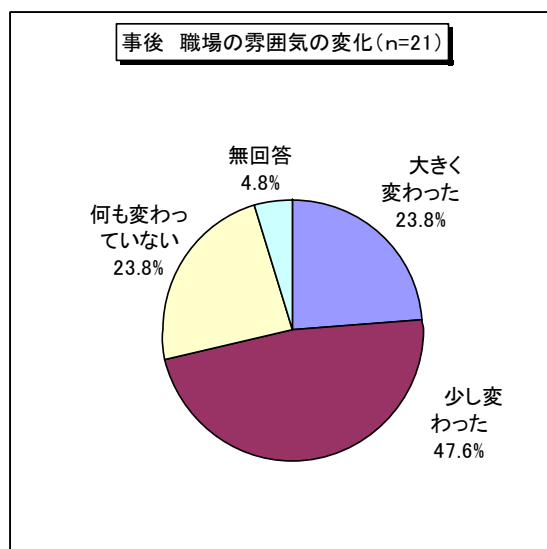


「大きく変わった」「少し変わった」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

- 研修計画をたてどのように具現化をしていかねばならないのか、理解でき、職員一人ひとりにアプローチできるようになった。
- 職員研修の重要性を認識できた。OJT など意識して行動することができる。
- 部下に対する指導。OJT の必要性。
- 全体の流れを考えるようになり、アイスブレイキングなどに活用している。
- OJT を意識的に行うようになった。
- 行動ではないが、研修を受ける前には職場研修の重要性を意識していなかったが研修後は計画—実施—評価のサイクルを整えて、もっと職場に活かせるような研修体制をつくっていかねばならないと考えるようになった。
- 研修の重要性を改めて感じ、研修に望む態度が以前より積極的になった。
- 前向きにあきらめることなく取り組んでいる。
- 研修を受けることで知識を得られることや他法人の取り組みを知ることにより、自法人と比較でき遅れを知り、推進していく意欲が出る。
- OJT を意識するようになった。計画的にしなければと思うようになった。
- 怒るのではなく、どうしたら理解できるか考えるようになった。
- 業務への取り組み。組織人としてどうあるべきか考えている。

## (12) 職場の雰囲気の変化

① 研修受講後の職場の雰囲気の変化をみると、「少し変わった」が5割近くを占めもっとも多くなっている。次いで「大きく変わった」、「何も変わっていない」がともに2割以上で続いている。



「大きく変わった」「少し変わった」という回答のなかで、その具体的な事例をみると、

- 実践報告などを行うことで1年を振り返り、次年度の活力となっている。
- 以前は研修体制がほとんど整っていなかったが、少しずつOJT、OFF-JTの重要性を一人ひとりが認識できるような雰囲気になってきている。
- 研修にあわせ、業務、勤務表の作成。今まであまり、フロアー勤務より離れたこともなかった私自身の我意識の強さを感じた。研修参加日は若手職員が業務の割り当てや割り振りをしてくれていた。私がホームにいるときは、何でも問い合わせに来て判断指示を受けていたが自分たちで指示を出し、その報告もしっかりとしてくれた。

「何も変わっていない」という回答のなかで、その具体的な理由をみると、

- 当事業所は今回の研修後成長しつつある。しかし、法人の理解が得られない。目先の数字に対しては敏感であるが、質の点は事業所ごとの責任と取らえられている。
- 私が養成研修に行ったことさえ職員は知らない状況。こちらはまだ伝えきれていない。
- まだ、何のアクションも起こしていないから。