

2 小規模事業所だからこそ職場研修を

(1) 研修どころではない？

- 小規模な事業所からは、「日々の業務に追われ、とても研修ができるような環境ではない」との声を聞きます。確かに、多忙な中で職場研修に取り組むことは易しくありません。それでは、**現状のままでもよいのでしょうか？**
- 事業所の運営上の課題を見ると、人材確保や制度に係わる基本課題とともに、職員の専門的な知識や技術（専門性）、やる気や管理能力、コミュニケーション等の「**人材育成**」に関する項目など多岐にわたって課題を感じていることがわかります。

介護サービス運営上の問題点（複数回答）回答：7,808人

項目	%	経営分野の分類
良質な人材の確保が難しい	54.0	人材確保
今の介護報酬では人材確保・定着のために十分な賃金を支払えない	46.9	制度・財務
指定介護サービス提供に関する書類作成が煩雑で時間に追われてしまう	30.7	制度・事務
経営（収支）が苦しく、労働条件や労働環境の改善をたくても出来ない	26.8	制度・財務
教育・研修の時間が十分に取れない	24.8	人材育成（全般）
新規利用者の確保が難しい	24.3	人材確保
介護従事者の介護業務に関する知識や技術が不足している	12.5	人材育成（専門性）
介護従事者の介護業務に臨む意欲や姿勢に問題がある	8.6	人材育成（やる気）
管理者の指導・管理能力が不足している	6.9	人材育成（管理能力）
利用者や利用者の家族の介護サービスに対する理解が不足している	4.9	人材育成（専門性）
経営者・管理者と職員間のコミュニケーションが不足している	4.7	人材育成（コミュニケーション）
介護従事者間のコミュニケーションが不足している	4.3	人材育成（コミュニケーション）
介護保険の改正等についての的確な情報や説明が得られない	3.9	人材育成（専門性）
雇用管理等についての情報や指導が不足している	2.1	人材育成（専門性）
その他	2.0	
特に問題はない	4.1	

【「平成25年度介護労働実態調査」（介護労働安定センター 平成26年8月）に「経営分野の分類」を付加し整理】

▶「人材育成の必要性はわかっているが、取り組めない」という状況が伺えます。

(2) 職員の定着を妨げるもの①

- 一方、職員が福祉の職場を辞めた理由に目を向けると、「結婚、出産、育児」等の労働環境に関する要因とともに、「法人・事業所の理念や運営に不満があった」「職場の人間関係に問題があった」等、**人材マネジメントに関する項目**が上位に挙げられています。

福祉の職場を辞めた理由 (介護福祉士・複数回答) 回答: 19,572人

項目	%	退職要因の分類
結婚、出産・育児	31.7	労働環境
法人・事業所の理念や運営のあり方に不満があった	25.0	マネジメント
職場の人間関係に問題があった	24.7	マネジメント
収入が少なかった	23.5	労働環境
心身の不調（腰痛を除く）、高齢	22.0	労働環境
労働時間・休日・勤務体制があわなかった	18.9	労働環境
腰痛	14.3	労働環境
専門性や能力を十分に発揮・向上できない職場・仕事だった	13.2	マネジメント
家族等の介護・看護	13.1	労働環境
将来の見込みが立たなかった	12.2	マネジメント
いろいろな職場を経験してみたかった	10.9	本人要因
家族の転勤・転居	5.3	本人要因
新しい資格を取得した	4.2	本人要因
人員整理、勸奨退職、法人解散、事業不振	3.7	マネジメント
利用者・家族との関係に問題があった	2.0	マネジメント
起業・開業した	0.9	本人要因
その他	19.7	
(無回答)	3.3	

【「平成24年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査」(社会福祉振興・試験センター 平成25年7月)に「退職要因の分類」を付加し整理】

▶ 職員の定着を左右する要因として、人材マネジメントが重要であることが伺えます。

(2) 職員の定着を妨げるもの②

- さらに、主要な離職理由である「人間関係」に焦点を当て、どういった悩みがあるのかをみると、**コミュニケーション**や**管理能力等の課題**が浮かび上がってきます。

職場の人間関係での悩み、不安、不満 (複数回答) 回答: 18,881人

項目	%	課題の分類
ケアの方法等について意見交換が不十分である	22.1	コミュニケーション
部下の指導が難しい	21.9	管理能力
経営層や管理職等の管理能力が低い、業務の指示が不明確、不十分である	20.8	管理能力
自分と合わない上司や同僚がいる	19.8	コミュニケーション
上司や同僚との仕事の意思疎通がうまく行かない	17.6	コミュニケーション
経営層の介護の基本方針、理念が不明確である	14.9	経営方針
悩みの相談相手がない、相談窓口がない	11.5	コミュニケーション
上司や同僚の介護能力が低い	11.0	専門性
その他	2.9	
職場の人間関係について特に悩み、不安、不満等は感じていない	29.6	

【「平成25年度介護労働実態調査」(介護労働安定センター 平成26年8月)に「課題の分類」を付加し整理】

- 研修と聞くと「専門性」の向上を図るものとイメージしがちですが、職員の定着を図るうえでは、人間関係の改善や経営方針の共有といった「組織性」を高める研修も重要です。
- 研修ニーズに合った企画立案や外部研修の活用が有効であると言えます。

人間関係の課題は、「各自が職場でどのような役割行動を果たしているか」を振り返ることで改善できます。

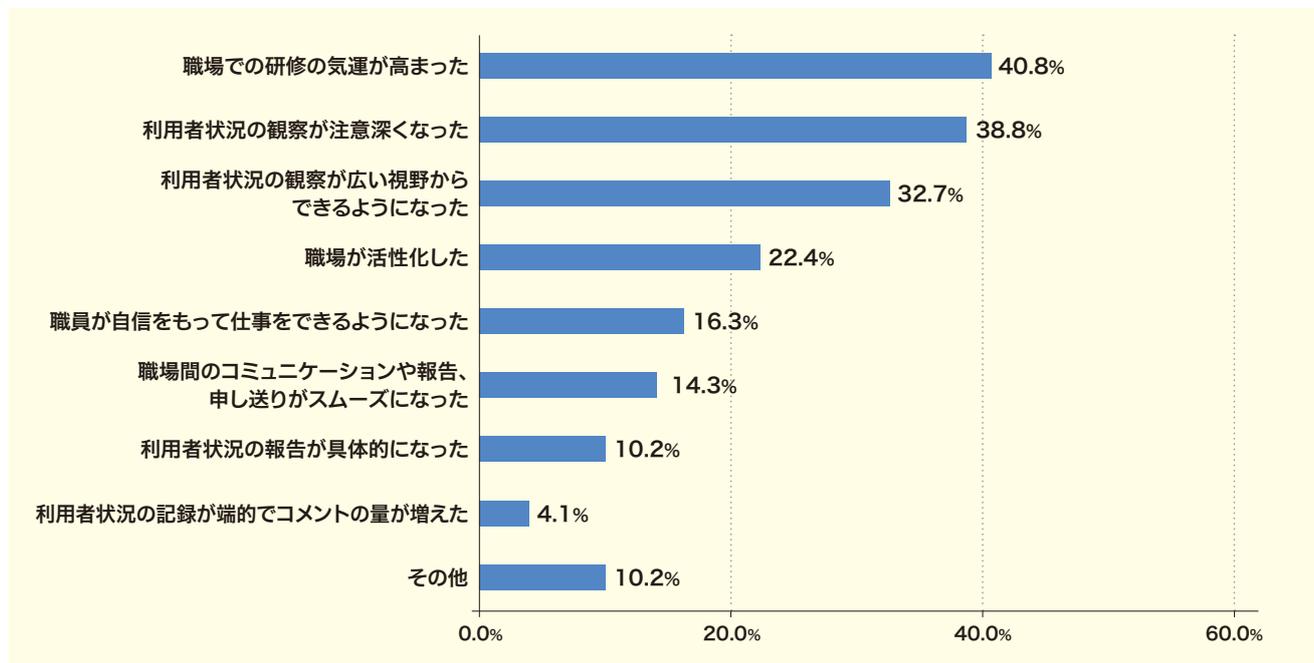
具体的には、職務階層別に、職場組織での役割行動(組織性)を学ぶ研修¹が有効です。

1 例:東京都福祉人材センター研修室で実施している「福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程」…全国共通のカリキュラムで東京では本研修課程を平成14年度から実施し、平成26年3月現在16,133人が修了している。

(3) 職場研修の効用

- 職場内で研修を実施すると、やり方次第で「職場での研修の機運が高まった」「利用者状況の観察が注意深くなった」等の即時的な効果が出るのが特徴です。

研修受講後に職場が変化したと感じたこと（複数回答）（回答49所・回収率75.4%）



【「福祉・介護人材キャリアパス支援事業（※） 研修効果に関するアンケート」（東京都福祉人材センター研修室 平成26年8月）】

- ただし、このような研修効果を引き出すためには、研修を実施した後に職員会議等で研修内容をフィードバックする等、**研修をやりっ放しにしないこと**が大切です。そして、研修をやりっ放しにしないためには、職場研修の仕組みをつくり、研修実施の手順を着実に踏むことが大切です。
- 確かに、職場内に研修制度を整備し、実施・運営をすることは難しいことのように思われます。しかし、この後にふれるとおり、職場研修は決して難しいことではありませんし、「こうでなければいけない」というものでもありません。「**できることからまず始めてみる**」、そして徐々に職場内に研修を定着させ、仕組みとして運用していくことを目指しましょう。
- 一度職場に研修の仕組みをつくってしまえば、人材育成に関する課題整理や修正がしやすくなり、結果として、**効率的に研修を実施**することができるようになります。



「急がば回れ」ということです

（※）25年度東京都新規事業。小規模事業所向けの“出前研修”（職場内集合研修）を実施。26年度は217事業所で実施。

(4) 離職が少ない職場＝人材マネジメントが進んでいる

- 職員の定着の良い職場は存在します。職員の定着の良い職場は、「理念を共有している」「コミュニケーションが良い」「多様な研修を実施している」…等、**人材マネジメントが進んでいる職場**であることが伺えます。
- 人材マネジメントの推進は、職場研修の活性化に直結するということです。

離職の少ない法人の特徴

- 1 事業理念を職員間で共有できている法人
- 2 現場でリーダー的な役割を果たす人のレベルが経営者の期待する水準に達している法人
- 3 職員間のコミュニケーションの状態のよい法人
- 4 職員の専門性・適性・能力を考えて人材配置、他の事業所や他分野と人材交流をしている法人
- 5 OJT(※)以外にも研修機会を設けている、多様な研修機会を持っている法人
- 6 時間外労働時間が少ない、年次有給休暇の取得率が高い等、労働環境の改善に取り組む法人
- 7 年度ごとに定期的に採用活動をしている法人

【「社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査報告書」(全国社会福祉協議会 平成20年7月) 3頁を整理】

※詳細はP13「(1)OJTから始めよう」をご参照ください。



3 小規模事業所でできる研修とは

(1) OJTから始めよう

- これまでみてきたとおり、良好な人間関係が人材定着のカギとなります。人間関係は職場の中でのコミュニケーションを豊かにすることで改善できます。
それでは、コミュニケーションを豊かにするにはどうすればよいでしょうか。
- すぐに取り組めるのは**OJT(職務を通じての研修)**です。具体的には「職場の上司(先輩)が職務を通じて、部下(後輩)を日常的に、または計画的に指導・育成する研修」を指します。
- OJTには、①日常の機会をとらえて行う、②計画的に行う、③個人に対して行う、④グループに対して行うという4つの形態があり、組み合わせて行います。

OJTの4つの形態

できることから始めてみましょう

	日常の機会をとらえて行う	計画的に行う
個人	日常の機会をとらえて個別に行うOJT <ul style="list-style-type: none"> ● 1人に対して気がついた時に行う 	意図的・計画的指導を個別に行うOJT <ul style="list-style-type: none"> ● OJT担当者の配置 ● 育成面談 ● 個別スーパービジョン
グループ	日常の機会をとらえてグループに行うOJT <ul style="list-style-type: none"> ● 担当班などのグループに対して気がついた時に行う 	意図的・計画的指導をグループに行うOJT <ul style="list-style-type: none"> ● 新任職員グループ、同期入職グループ等に対して行う (例:グループスーパービジョン、ケース検討会)

- 最も簡単なOJTは、**日常の機会をとらえて個別に行うOJT**です。漫然と行うのではなく、「人材育成をしている」という意識を持つことで、活かしたOJTとなります。
- 時には時間外に職務から離れてとりとめのない会話の機会を持つこともまたOJTです。まず自分を開示することで、自然と相互理解が深まります。
- **日常の機会をとらえてグループに行うOJT**もあります。気がついた時に担当班員に行っている事業所も多いようです。
- **意図的・計画的指導を個別に行うOJT**としては、**OJT担当者を決める方法**があります。これは小規模事業所でも取り組みやすく、おすすめです。
- 新任職員には先輩職員をOJT担当者としてつけ、チームプレーを進めましょう。この場合のポイントは「お互いに信頼と敬意を持つこと」と言えます。
- **意図的・計画的指導をグループに行うOJT**として、グループ内で課題や問題意識について話し合うミーティングがあります。茶菓子を用意する等、楽しい雰囲気での“研修”をつくりましょう。ポイントは、こうしたミーティングも人材育成を意図した研修であることを、職場として意識することです。