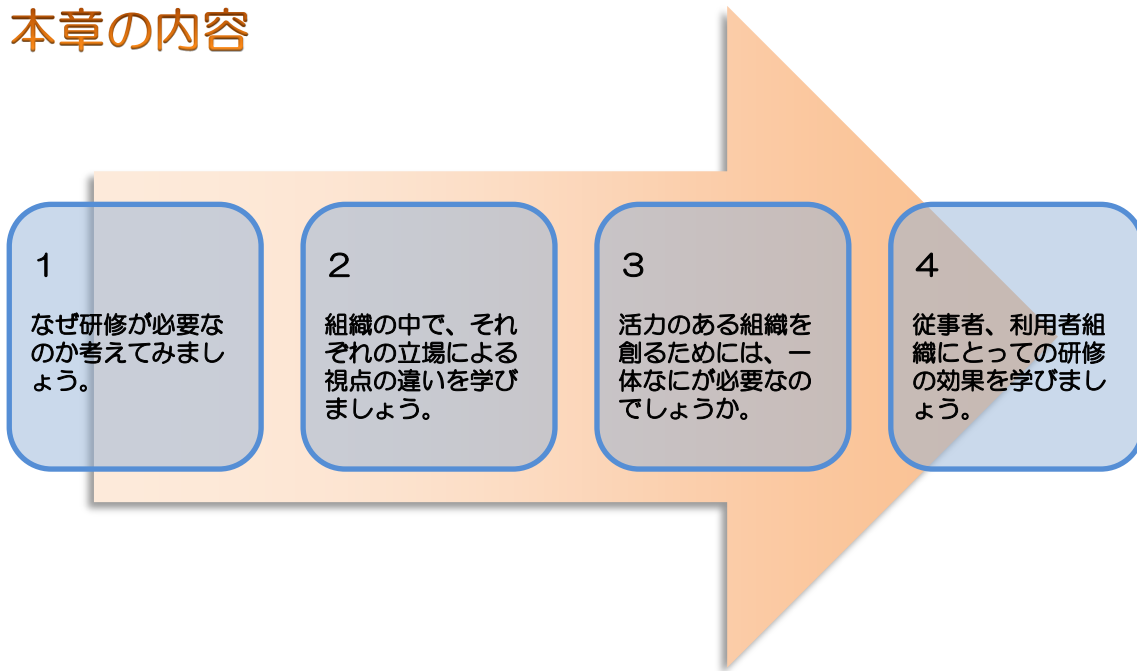


第一章 研修を行うことの意義と効果

本章の内容



本章の概要

障害者福祉の現場では、従事者の専門性（知識、技術）の向上はもとより、人間性の向上が求められています。なぜならば、現場には常に「人」と「人」との相互交流があり、そこに人間性を欠くと倫理観は失われ、たちまち交流は乱れ、最悪の場合は絶たれてしまうからです。

また、従事者の高い人間性を維持するためには「職場環境」が鍵となります。皆さんは自分が「守られている」「受け入れられている」と感じられない環境で、他人に配慮を向ける事ができるでしょうか。仮にできたとして、それは自分を削りながらの配慮であり、いつか枯渇してしまうのではないのでしょうか。

研修の意義はここに見出すことができます。つまり、個人の側面からは専門性・人間性の向上を意図し、職場（組織）の側面からは環境改善のきっかけを作ることで従事者のポテンシャルの維持に役立て、ひいては組織として「人間（社会）の福祉に資する」という本来の使命を果たすことも可能となります。

1 研修の必要性

どうして、研修が必要なのでしょう。それは、専門知識の取得のみならず、豊かな人間性を獲得することは利用者の個別的なニーズや他のさまざまなニーズに応えるために必要なことからです。

まずはじめに、**障害者総合的支援法第5条並びに児童福祉法第6条の2及び第7条2項に規程する事業（以降は「障害福祉サービス等」と表記します）**の特徴から従事者別と対象者別に必要とされる視点や知識について見ていきましょう。

(1) 障害福祉サービス等の特徴

障害福祉サービス等の特徴の一つは、従事者別・対象障害別のどちらから見ても多岐に渡る人々が関わっているということです（表1-1）。よって、幅広い内容・質の研修を受け、職務別に必要な視点の知識を習得しなければなりません。

【表1-1 従事者別と対象別に必要とされる視点や知識】

業務内容	職種	障害別	主な特徴
1) 管理者	<ul style="list-style-type: none"> 施設長 サービス管理責任者 サービス提供責任者 児童発達支援管理責任者等 	1) 身体障害	肢体不自由（上肢下肢等）、内部障害（心臓、じん臓等）、視覚障害、聴覚障害等が主なもの。それぞれに障害の程度に応じた等級があり、支援の内容が異なる。
2) 介護	<ul style="list-style-type: none"> 生活支援員 等 	2) 知的障害	知的行動に支障が出る（識字、金銭管理等）場合が多い。また、程度が軽度・中度・重度・最重度に分けられ、それぞれ支援範囲や内容が大きく異なる。
3) 障害者(児)支援	<ul style="list-style-type: none"> 生活支援員 職業指導員 就労支援員 児童指導員 世話人 保育士 地域移行支援員 等 	3) 精神障害	「統合失調症」等の精神病性障害から「うつ病」等の気分障害、「アルコール依存症」等の物質関連障害といったように、症状が多岐に渡っており、そこから生じる生活障害も傍目には分かりづらいものが多く含まれている。
4) 保健・医療	<ul style="list-style-type: none"> 看護職員 理学療法士 作業療法士 言語聴覚士 等 	4) 難病	難病の特徴は根本的な治療が困難、かつ慢性的な疾病である事。また、治療等への経済的負担、本人・介助者等の肉体的・精神的負担も大きい。症例が少ないものも多く含まれており、認知度の低さから周囲の誤解も招きやすい。
5) 栄養・調理	<ul style="list-style-type: none"> 栄養士 調理員 等 	5) 障害児	広汎性発達障害、注意欠陥多動性障害、学習障害等で分類されているが、実際にはこれらの特徴が重なり合っている事が多い。また、年齢や環境により、目立つ症状が違う（変化する）事も特徴。
6) 経理	<ul style="list-style-type: none"> 事務職員 等 		

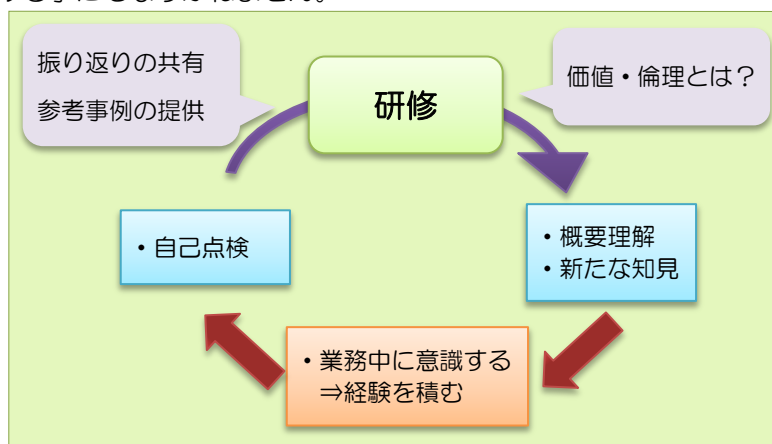
- ①対人援助職の共通基盤を持つ
⇒価値観・倫理観等の視点
- ②職種による専門知識を習得する
⇒それぞれの職域からの視点
- ③組織内での立場を認識する
⇒初任・中堅・管理職（階層別）の視点

- ①障害の理解
⇒症状・生活障害への視点
- ②環境の理解
⇒障害と環境の相互影響の視点
- ③対応方法の理解
⇒場面別の治療・支援方法の視点

(2) 人間性を高める

障害福祉サービス等は、対人援助です。この領域で職務に携わるのであれば、どのような職種であろうとも『人間としての生き方』への深い理解、つまり対人援助専門職としての『価値観・倫理観』を職務の基盤に据えておく必要があります。そこには「人権尊重」「自立」「自己決定」等々のキーワードがありますが、それらの単なる文言理解では不十分です。知識を更新し、実際に対人援助の経験を積み、業務の中で定期的な自己点検を行う事で心に刻み込んでいくプロセスを経た時、初めて「理解する（自分のものにする）」ことが可能となります。そして、そのプロセス中での研修は「自己点検」と「知識の更新」を橋渡しする事に有意義な方法となり得ます（図1-1参照）。

どれほど高度な知識や技術があろうとも、対人援助専門職としての『価値観・倫理観』を欠いた援助であれば、利用者に本当の意味での援助が届くことはなく、それどころか時には傷つける事にもなりかねません。



【図1-1】

(3) 専門的知識を高める

障害福祉サービス等を取り巻く現状は日々変化しています。それは制度・施策面、援助技術面、障害の捉え方等々、幅広い内容です。しかし、日々の業務に必要な知識は職場内で学んでいるはずですが、それではなぜ改めて研修を通して学ぶ必要があるのでしょうか。その理由について以下の3項目を挙げました。

① 「独りよがり」な専門性にならないため

皆さんは、自分が行った利用者への援助に対する評価基準をどこに置いていますか。職場の上司・同僚から「よくやった」と言われる事？それとも、利用者から「ありがとう」と感謝の言葉をかけてもらう事でしょうか？どちらも間違いではありませんが、十分とも言えません。なぜなら、他人の反応をどう受け取るかは、その人自身に委ねられており、都合の良い評価に解釈しがちだからです。また、「ありがとう」という結果だけで満足してしまうと、援助の各プロセスの妥当性を評価することができません。

そこで第三の評価基準として、自分に対する客観性を養う必要があります。援助に対する知識・考え方を広く学び、自分自身で客観的に援助を評価する事を含め、総合的な判断を追求して下さい。それを怠った援助は「独りよがり」なものであり、ただの独善です。

②職場への批判的視点を失わないため

障害福祉サービス等従事者の多くは何らかの形で専門教育を受けています。しかし、新任職員として現場に入ってから、学んできた事を整理し直す作業と共に、新たな学びを得ながらノウハウを積んでいきます。つまり、専門職としての自分を作るのは自分の職場という事になりますが、ともすれば職場で学んだ事に感化されすぎて、視野を狭めることとなります。

他の障害福祉サービス等の現場や社会的な福祉情勢にも目を向け、視野を広げて下さい。そうすることで、良い意味で自分の職場を批判的に見る視点が養われ、職場改善にもつながります。また、改善のない職場は発展性も見込めません。

③科学性を担保するため

医療・福祉分野の離職率は高い傾向にあり、業務に関するノウハウが職場内に蓄積されづらい環境にあるともいえます。高い離職率の要因には「従事者に対する必要な指導や研修が十分でない」「専門的知識を習得する機会に恵まれていない」等、職場研修の不備によるものが含まれています。その意味で、研修体制の整備が急がれます。

また、ノウハウの蓄積に関しては、もう一つの見方もできます。それは、日々の援助実践を科学的根拠をもって分析・展開する事が不足している、という視点です。福祉サービスの起源は慈善事業にあります。歴史の中で専門職化という変化を経ていきます。専門職であるからには、日々の経験を知識として形づけるかが求められるべきであり、そのために実践から援助理論を構築し、それを実践の中に還元していく事が求められます。既になされた研究結果を研修の中で実践理論として学び、それを現場に活かす事でも科学性は担保され、専門職としての責務を果たすことができます。

2 立場の違いと視点の違い

組織の中では職種の他に立場（階層）の違いによっても視点を変える必要があります。ここからは「管理者」と「従事者」の立場から視点の違いを見ていきます。

(1) 管理者

管理者の視点の特徴は、集団全体に影響を与える存在である事と、後輩を育成する事が含まれている事です。

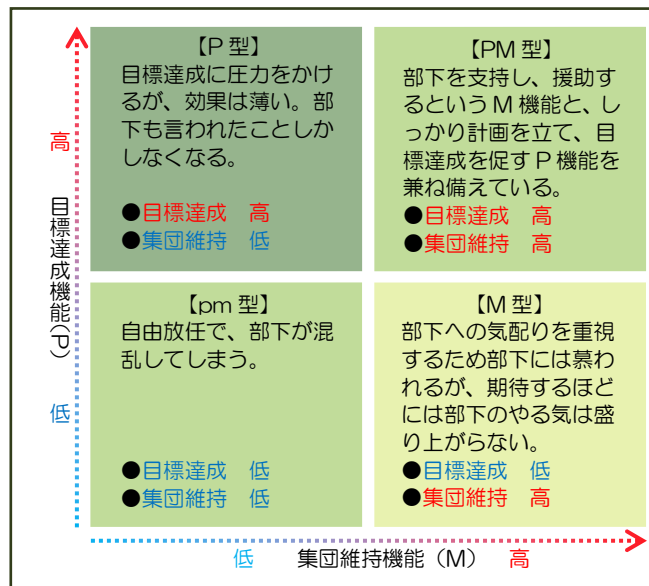
■視点1：リーダーシップ

リーダーシップとは、「組織の目的・目標・課題を達成するためにグループ員を動かす力、またはグループ内での影響力」という意味です。

リーダーシップのタイプを、「目標達成能力（P 機能）と集団維持能力（M 機能）」の二つの面から見てみたのが、心理学者の三隅二不二（みすみじゅうじ）氏によって提唱された「PM 理論」です。

PM 理論では、リーダーシップをP（パフォーマンス）機能とM（メンテナンス）機能の二つに分け、それぞれの強さと弱さの組み合わせから、「①PM 型（P 機能と M 機能がともに強い）、②P 型（P 機能は強いが M 機能が弱い）、③M 型（M 機能は強いが P 機能は弱い）、④pm 型（P 機能と M 機能がともに弱い）」の四つのタイプとしてとらえています（図1-2）。

管理者は自分のリーダーシップのP機能とM機能のどちらが強い、又は弱いのかを知ることが大切です。弱い部分を強化することによって、より望ましいリーダーシップを発揮することができます。また三隅氏は、高い成果を上げているリーダーのタイプは「PM型」という調査結果を発表しています。



【図1-2】

★リーダーシップのそれぞれの特徴点

- P 型 : 仕事に関しては一筋で、他のことには関心のないタイプ
- M 型 : 部下の面倒見はよいが、仕事の目標達成には無頓着なタイプ
- pm型 : 仕事は程々にこなすが、目標達成や人間関係にはあまり関心がないタイプ
- PM 型 : 仕事を大切にしながら人間関係も配慮する理想のタイプ

■視点 2：指導方法

部下を育成していくためには、「① ティーチング（教える）、② コーチング（引き出す）」二つのスキルが必要になります。

どちらが良いという訳ではなく、それぞれに一長一短があります。状況に応じて二つのスキルを使いこなし、職員の指導・育成にあたる必要があります。

①ティーチング（一方向の指導による教育）

ティーチングとは、具体的な業務方法を「指示する」「教える」「伝える」といった方法です。人材育成の三本柱の一つである「OJT」がティーチングにあたります。

ティーチングで大事なことは、ゆっくり一つずつ指導していくという気持ちを持つということです。教わる側が理解できるスピード、これが一番重要なポイントになります。「伝える」「見守る」「結果を見る」「評価する」の段階を意識し、評価では「褒める」と「解説する」ことを意識して下さい。

②コーチング（双方向のコミュニケーションによる教育）

コーチングとは、部下が業務目標を達成できるようにコミュニケーションを通して知識や技術を備えさせる方法です。一般的に「質問」を活用して相手の能力を引き出すと共に、相手の話しを積極的に聞いて（傾聴して）「承認」する事でやる気も引き出す方法です。

キーワードは、「引き出す」ということです。効果的な質問を投げかけることによって、相手の考えや思い、希望、答えを引き出し、相手自身に認識させることが可能になります。自分が考えた答えですから、自発的に行動していく人材が生まれてきます。

マンネリ化してきた部下やベテランの職員などには効果的な手法です。ティーチングと合わせ活用することをおすすめします。

管理者の姿勢

共に学び、共に成長する管理者であり続けましょう。障害福祉サービス等従事者に求められる役割や援助技術は、複雑・高度化しています。

第二章で紹介する「OJT（職務を通じた研修）、OFF-JT（職務を離れた研修）、SDS（自己啓発援助制度）」が機能している組織では、自己啓発が相互啓発へと進化していきます。

管理者自らの自己啓発は部下への自己啓発につながり、最後は相互啓発へとつながっていきます。部下は管理者の後ろ姿を見て成長します。

(2) 従事者

従事者の第一の視点は、職務への意欲と言えるでしょう。意欲は何かを成す時の原動力になります。

■視点：働く理由

何のために働くのか、それは個人の人生観や価値観によって違いがあります。一般的には「生活のため、自己成長のため、社会に貢献したいから」等の理由があげられます。どこに重点を置くかで仕事への関わり方も変わってきます。

①ハーズバーグの二要因理論

ハーズバーグの二要因理論（動機づけ・衛生理論）という考え方があります。仕事への満足度について、満足を促進するものを「動機づけ要因」、不満足を促進するものを「衛生要因」とし、両者は別々のもので、他方が不足する事がもう片方にも影響するといった性格のものではないとしています。

・動機づけ要因 …「達成」「承認」「責任」「仕事自体」等

・衛生要因 …「組織の方針」「給与」「対人関係」等

動機づけ要因は不足しても不満足にはつながらず、衛生要因は満たしても満足にはつながりません。職務に対する満足度を高めるためには「衛生要因」を満たすことは当然として、「動機づけ要因」に、しっかり目を向ける必要があります。

★ハーズバーグの動機づけ・衛生理論について

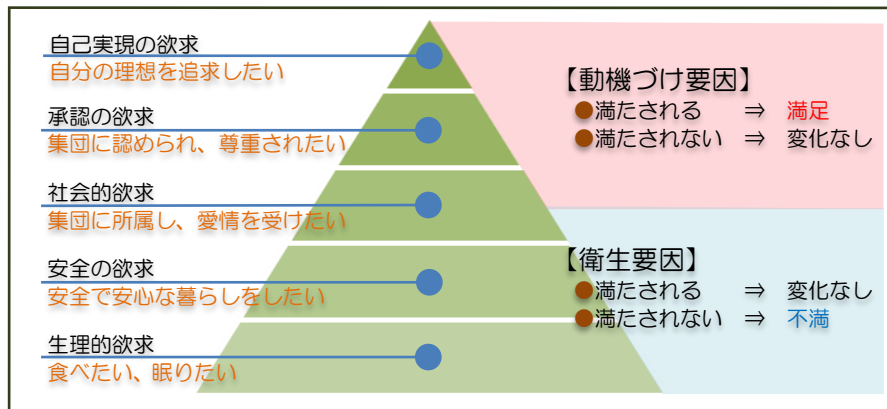
みなさんは仕事でどのような時に満足し不満足だと感じますか。「給料をもっともらいたい」「いい仕事できてよかった」「業務量が多くて大変だ」「人間関係が良いところで働きたい」「昇進したい」などさまざまな思いがあると思います。

仕事の満足・不満足を引き起こす要因はいろいろありますが、「利用者の方からありがとうと言われるからがんばれる」「責任感を感じながら仕事ができるので、充実している」といった動機づけ要因は大切ですし、給与面や休暇制度の充実といった衛生要因も大切です。

ハーズバーグの動機づけ・衛生理論は管理者が部下の仕事に対するモチベーションを維持していく上で重要な示唆を与えてくれます。

②マズローの欲求段階説

マズローは、人間の欲求は5段階になっていて、下位の欲求が満たされると、1つ上の欲求を求め、最後は自己実現の欲求へと高まっていくと考えました。下位の欲求を満たしていけるようになれば、自己実現に目が向くようになります。そして、自己実現に目が向くことで意欲は高められていきます。



【図 1-3 二要因論と欲求段階説の関係性】

★欲求段階説に従事者の場面にあてはめてみると…

●生理的欲求の実現

生理的欲求は生きていくための基本的本能的な欲求です。具体的にあてはめてみると、生きていくには食べ物が必要ですが、そのためにはお金を稼がなければなりません。従事者はそれぞれの事業所で給与をもらうために働いています。

●安全の欲求の実現

安全の欲求は生理的欲求と同じく、生命維持のための基本的な欲求です。具体的に当てはめてみると、休日が確保されていることや仕事のことで相談ができる環境にあることなどがあります。

●社会的欲求の実現

社会的欲求は集団に所属したり愛情を受けたい欲求です。具体的には、学校を卒業して事業所に勤めて仲間と一緒に仕事をしたいとか好きな人と結婚したいなどがあります。

●承認の欲求の実現

承認の欲求の実現は他者から認められたいとか尊敬されたいという欲求です。具体的にあてはめると、仕事の達成感や自分の行っている支援を周囲に認められたいなどがあります。

●自己実現欲求の実現

自分の能力が発揮できて創造的な活動をする欲求です。具体的にあてはめると、お金以外のことで、ボランティア活動に勤しむことや自分の興味のある研究テーマに打ち込むなどがあります。

(3) 求められる職員像を描く

職場研修を効果的に推進するためには、人材育成の共通理念や目標を踏まえたうえで、求められる「職員像」を描くことが大切です（表1-2）。そのためには、職員の職種や階層ごとに、職務の「専門性」と「組織性」に着目して、「～を行う」「～ができる」というように、具体的な実践行動で表現することです。

【表1-2】求められる職員像の例

階層	求められる職員像
新任職員	<ul style="list-style-type: none">・ 利用者の人権と尊厳に配慮した支援ができる・ 利用者の毎日の心身の変化に気づき対応できる・ 利用者や保護者との信頼関係を築くことができる・ 職場内でのコミュニケーションを円滑にとることができる・ 法人や施設の規則やルールを大切にすることができる
中堅職員	<ul style="list-style-type: none">・ 上司や関係者との意思疎通を図りながら仕事ができる・ 利用者の求める支援が具体的にできる・ チームを意識した仕事が展開できる・ 日常業務や支援活動を効果的、効率的に進めることができる・ 新任職員や後輩の指導、育成ができる
管理職等	<ul style="list-style-type: none">・ 上位管理職との連携を取ることができる・ 職員が組織の理念や方針にそって援助を行っているか点検し、適切な指導や指示ができる・ 地域社会へ目を向け、地域の資源や情報を支援に活かす事ができる・ 部下や後輩の意見に耳を傾け、意見を援助に活かす事ができる・ 高い成果をあげるチームづくりができる

上記の「求められる職員像」は、全職種に共通するものを記載しています。職種ごとに置き換えて、より職場の実態に沿った内容にしてください。

研修機会を活かそう

研修機会はたくさんあります。研修の三本柱の「OJT（職務を通じての研修）」「OFF-JT（職務を離れての研修）」「SDS（自己啓発援助制度）」全てが研修機会です。

研修の三本柱の一つである「OFF-JT」には、職場内独自の研修と外部の研修機関が主催する外部研修の二つがあります。職場内の研修は手間がかかりますが、職場の実情に沿ったきめ細やかな研修を行うことができます。一方、外部の研修機関の研修では、研修機関が作成したカリキュラムに沿って、効率的に知識を取得すること可能です。

3 組織と研修

活力ある職場とは、従事者一人ひとりが自分の能力を十分に発揮して、生き生きと仕事ができ、結果として高い成果を挙げている職場の事を意味しています。活力のある職場が、なぜ高い成果を上げることができるのかについては、組織の意味を確認することで理解することができます。

活力ある職場を創るためには、以下の3要素が維持・整備されている事が重要なポイントになります。

①従事者一人ひとりの能力

- 仕事に関する知識
報告・連絡・相談をきちんと行うことなど
- 専門スキルの習得
支援の方法や個別支援計画の作成の理解など
- 仕事への意欲や態度
職員間のコミュニケーションや利用者の方への接遇など

②適切な処遇

- 給与や福利厚生
給与体系がしっかりしていること、休暇がきちんと取得できる環境にあることなど
- 人事（役職）制度
キャリアプランが活かされていることなど
- 評価制度
自分が担当している仕事への自己申告制度等が設けられていることなど

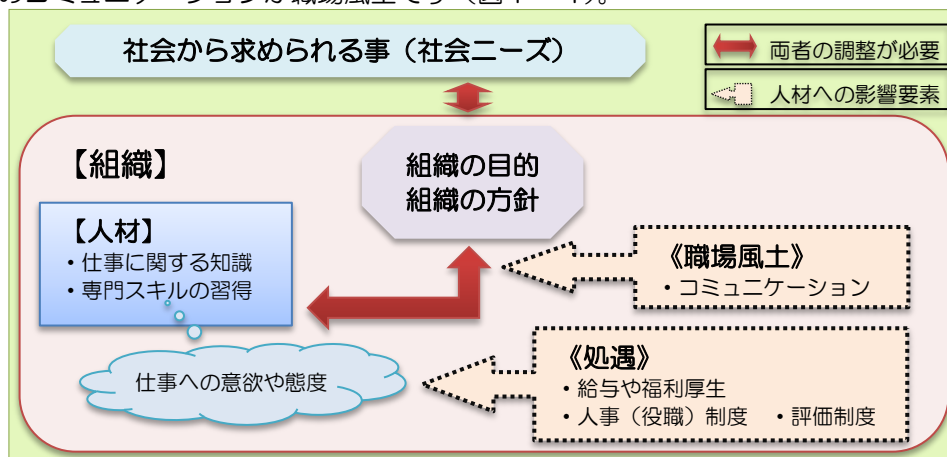
③良好な職場風土

- コミュニケーション、共に学ぶ教育の風土、情報の共有化等
良好な職場内の人間関係の醸成や意欲的に仕事に専念する態度などを指します。

(1) 組織と人材の関係

組織とは「ある目的に向かって、複数の人が集まって一緒に活動し、その活動がシステムとして結びついている」ものを意味します。

組織維持のためには、まずもって優秀な「人材」の確保及び育成が必要です。次に、組織を形成する人たちが、組織の目的を共有することと、そこに貢献しようとする意欲や帰属意識が求められます。また、貢献意欲や帰属意識を高めるためには組織構成員への処遇の善し悪しが影響を及ぼします。組織の目的と貢献意欲・帰属意識の間をつなぐ広い意味でのコミュニケーションが職場風土です（図1-4）。



【図1-4 組織と人材の関係】

(2) 従事者一人ひとりの能力

①知識

自分の職域で必要とされる知識が身についているかが基準となります。ここで言う「知識」の中には、先にも述べた「価値観・倫理観」が含まれます。ここでの研修形態は主に OJT（職務を通じて育成する）が活用されることが多いでしょう。

②技能

学んだ知識を実際の援助の中に活かす事ができているかに主眼が置かれます。後述する「OJT」が研修の中心となるでしょう。

③態度

職務への意欲、意識の持ち方等を指します。「態度」に関する直接的な研修もあれば、良い「態度」を醸成する「職場風土」の作り方に主眼を置いた間接的な研修も必要です。例えば、利用者に対する接遇研修などが効果的でしょう。

(3) 適切な処遇

処遇とは、「給与、ボーナス、退職金、福利厚生施策、昇格制度、評価制度、自己啓発の援助制度など」のことです。

研修の視点で捉えると、自己啓発の援助制度が大事なポイントです。資格取得の際の金銭的、勤務的援助や自主勉強会への便宜提供などが考えられます。組織として、職員の手バージョンアップの視点からも検討を要する課題です。

(4) 良好な職場風土

従事者の能力や処遇制度の整備、それらは組織という土壌の中の個々人に関するものです。組織全体の視点から、質の良い人材が活かされるかどうかは、職場風土の善し悪しが大きな影響を与えます。

従事者も人間である以上、働きやすい職場環境や良好な人間関係を求めます。職場風土とは、具体的には下記のようなものです。

①組織の目的理解

従事者個人が持つ仕事への意欲が、必ずしも組織としての目的と一致しているとは限りません。組織の目的は人から知らされ、確認する事で初めて認識されるものです。共通の目的に向かい、協働することなくして組織は成り立ちませんので、認識のズレを防ぐ事は大切です。例えば、年度ごとに組織の事業計画を確認する事も役に立つでしょう。

②情報伝達

組織として意思決定をするためには、従事者にも同等の情報が行き渡っている必要があります。情報の偏りは、時に疎外感を生むことになり個人の意欲を削ぎ、時に判断のバラつきを生むことになり組織全体の統制がとれなくなります。情報共有化の仕組みを整える事を意識して下さい。

また、情報の共有をする中で「相互啓発」「チームワーク」という副産物も生まれることもあります。情報交換の中で、お互いに教え合うという関係性が生まれて成長につながる、これが「共育（共に学ぶ教育風土）」です。そして、お互いに欠けている部分に気づき、主体的に学ぼうとする動きが「相互啓発」です。そういったやり取りを重ねる中で相互の理解が進み、協力して働くという「チームワーク」の意識が育ち、連携の取れた業務が行われるようになります。

③帰属意識の醸成

帰属意識とは、集団に自分が属しているという意識の事を指します。帰属意識が高いと、従事者の離職を防ぐ、業務遂行能力を向上させるといった効果が見込まれます。帰属意識を高める要素は複数ありますが、一般的に「所属によって得られるもの（報酬、評価など）」や「愛着（特定の個人、組織自体に対する）」が大きいとされています。前述した内容がしっかりとなされる事で、所属意識の醸成も図られると考えられます。

(5) まとめ 「職場が人材育成の要」

ここまで見てきたように、人材育成は組織運営の重要な要素の一つです。障害福祉サービス等の特徴を踏まえ、組織の理念や使命を達成するために一番重要な資源である「人材」をどのように育成していくかは、それぞれの組織の特色作りにもつながります。

「職場が道場」と言われるように、人材育成の要は職場にあります。上司が部下に、先輩が後輩に、自分のもつスキルを伝え、共に育つ事ができるように職場の実態に即した指導方法を考え、実践していくことが必要です。その際、経験がある先輩（上司）の言う事が全て正しいとは限りません。ベテラン職員が、外部の人からのふとした一言に「ハッ」とさせられる事はよくある話です。むしろ、職場改善の鍵は新任職員の「慣れ」のない視点の中に隠されていると言えます。お互いに学び合う姿勢を失わないようにして下さい。また、職場外研修を合わせて行い、常に新しい知識や能力の獲得にも目を向けて下さい。これらは車の両輪のようなもので、お互いが噛み合うと組織全体がスムーズに動く事ができます。

4 研修の効果

(1) 従事者にとって

従事者にとっては、援助専門職として見ると価値観や倫理観の醸成や専門性の高まりが期待されます。組織の構成員として見た場合は、組織の中での役割を理解し、それを踏まえた業務進行能力や自己啓発意欲、組織への帰属意識の高まり等の効果が見込めます。結果、自身の給与や役職面にも反映され、従事者自身の生活安定につながっていきます。

(2) 利用者にとって

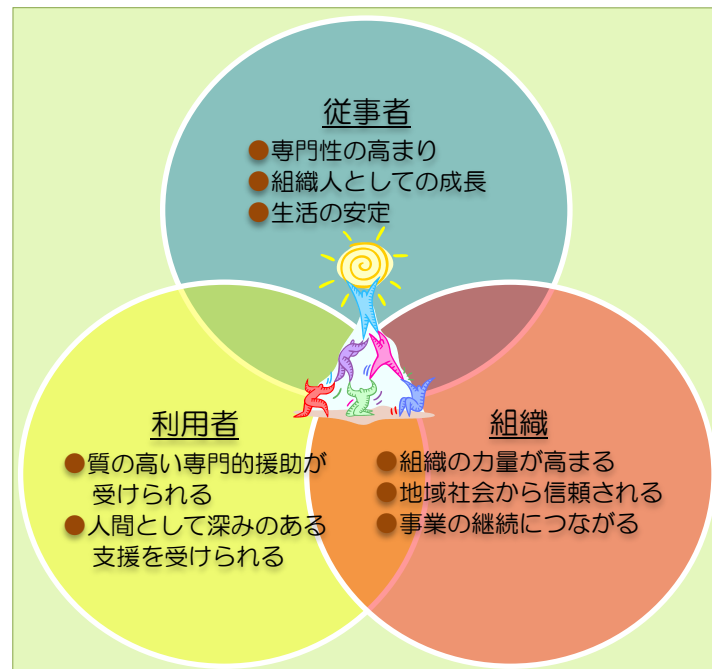
利用者にとっての最大の効果は、従業者が研修を受けることによって専門的援助のレベルが上がり、より質の良い支援を受けられる事です。人としての深い理解を向けられて受け入れられる事や、画一的ではなくケースに応じた柔軟な援助が受けられる、等が効果として表われてきます。

(3) 組織にとって

組織にとっては、従事者個人の能力が高まり、それらがチームとして有機的に機能する事で「組織としての力量」が高まります。そして組織としての力量が高いほど、社会から求められている事に対してより多く、より良質な対応が可能となり、地域社会からの信頼も得られます。結果として、組織の経営安定や事業の継続・拡大につながります。

(4) まとめ

職場研修は「従事者、利用者、組織」の三者満足へつながる効果を持っています。下の図 1-5 三者満足のイメージを表しています。



【図 1-5 従事者、利用者、組織の三者満足】

