
実習校との連携による実習懇談会 縦断調査から見る「研修効果」の一考察

～当法人の人材確保・定着・育成への取り組みから～

社会福祉法人浴風会ケアスクール 校長 服部 安子

I. はじめに

少子高齢化の進行に伴い、介護福祉士養成校の入学定員削減と介護業界の需要増加によるバランスのずれが一因となり、人材不足状態が続いている。東京都の特別養護老人ホームの9割で、「職員の確保が困難」という報告¹もある程、深刻な事態になっている。当法人も4、5年前までは例外ではなかった。

大規模な当法人にとって、この事態を危機的状況と捉え、人材確保・育成・定着に向け「人事考課制度」の見直し、リフレッシュ休暇の導入等のハード面を整えた。しかし、実際的には、全国から多くの実習生を受け入れているにもかかわらず就職には直結せず、また、退職する者が後を絶たない状況であった。

人は、昔の福祉施設のイメージ、3Kゆえに離れていくのではない。ほとんどの人が再び福祉業界に就職している²のが現状であるという。さらに、石黒氏ら³は『残留・意欲』に対しては、職員の希望や要望を十分反映した教育・研修を行うことが組織として必要であると述べている。

“働きたい”、“働き続けたい”と思える職場文化創りを課題と捉え、入職者の確保、定着を図るため、新設した『研修企画室』を中心として人材育成に着手し、研修の充実、実習校との懇談会、職員実践・研究発表会等を行った。

特に『研修』は、現場の課題に直結した体系的な研修でなければならない。課題抽出のため実習

校へのアンケート調査を行い（第三者による客観的な現場評価）、一方で、法人全体の研修の焦点化のため、年度毎の研修計画を立て、全体研修（法人の研修の方向性を示唆）と階層別研修（職階ごとの役割と職務内容の見直し）を縦横断的に行うこととした。

その成果として、まだまだ課題は山積しているが、ここ2、3年、実習生が当施設を自ら就職として選択し、定着してくれるという変化が見られるようになった。

これまで介護の人材と職場環境についての研究は、ストレスや仕事の満足度など個人に関する研究が中心であり、研修を通じて縦断的な組織の変化等に着目した研究は少ない。本研究では、実習後の学生の生の声（アンケート）を反映させた実習懇談会縦断調査結果の評価分析を行い、施設職員と実習校との連携にて「研修」を中心とした介護職員の仕事とサービスの質の向上へのプロセスを明らかにするとともに、今後の介護職員の研修のあり方を考察する。

II. 研究方法

1. 調査対象および方法

(A) 実習校へアンケート事前配布

まず、懇談会前に各実習校の実習担当者宛にアンケートを送付する。これは、実習後の学生の要望や意見（評価）を忌憚なく書いてもらうための

1 「社会福祉事業における人材確保と育成に関する現況調査」平成18年東京都社会福祉協議会

2 2006.3経営協 社旗福祉法人経営誌上講座 株式会社 エイディル研究所 代表取締役所長 宮崎民雄

3 石黒文子『介護老人福祉施設におけるケアの質の確保と施設の組織・管理』厚生省の指標

無記名アンケートで、平成17年度より実習生を受け入れている、介護福祉士養成校、社会福祉士養成校、訪問介護員養成講座、栄養士養成校、特別支援学校職場実習校を対象とする。アンケート項目は「実習の全体評価」「学校と施設の連携」「実習指導担当者の評価・評判」「受け入れ態勢」「実習先を選ぶ基準」「その他の要望・意見」とした。

倫理的配慮として、個人名は秘匿すること、回答結果は調査目的意外に使用しないことを文面にて説明し、返信用封筒を同封した（学校名は無記名）。

（B）実習懇談会

実習校との初の懇談会は平成19年に開催する。懇談会は、限られた時間であるため、事前アンケートを利用して具体的な問題点明確にするため、前記の学校群別にグループを分け、園長、サービス副園長も出席し、実習担当者を中心に意見交換を行った。園長はじめ、関係職員が痛烈な評価を真摯に受け止め、研修委員会にて研修計画を立て、改善に向け施設全体で取り組んだ。

（C）実習懇談会の記録を調査対象校へ配布

（D）研修委員会にて研修計画へ反映する

2. 実践のフィールド・対象の現状と解決すべき課題

当法人は、かつては高齢者福祉の分野ではオピニオンリーダー的存在であったが、筆者が平成17年4月に就職したての頃には、離職者が多く、ある特養では、夜勤と入りが同日に入るダブル夜勤でないとフロアが回らない状態であった。実習生からは、「挨拶しても返事がない」「放って置かれた」「言葉遣いも命令調」「人によって言うことが違う」「ケアが画一的」とケアや職員の態度等への負の評価ばかりが聞こえてきた。一方、職員は一生懸命業務をこなそうとしているが、人材不足による過重労働で疲労困憊しており、職員相互の緊張感も高く、生気がなく腰痛やストレスにて体

調を壊す者も多かった。そんな中、実習生への指導は当日の担当者任せとなり、連続性はなかった。職員からは、「実習生がつくと業務が遅くなり大変だ」「どこまで教えたらいいのか分かりにくい」「指導者じゃないから関係ない」と負の連鎖に陥っていた。また、著者が就職する前の調査⁴でも、同様な回答を得た。

3. 研修での重点課題

＜研修企画室の新設＞

平成17年後半から理論と実践が近づくよう「サービス部門」に特化した職員の全体研修に着手した。平成19年度に本部ケアスクール内に「研修企画室」を新設し、職員の内部研修と実習受入態勢の充実を図った。研修のコンセプトは、法人の理念を具現化することであった。法人の中長期計画においても、各施設の人材育成が急務となっていた。研修企画室員は、特養の教務主任が併任発令により行い、研修企画室の体系化を行った。

＜研修企画室の重点課題＞

人材の流失が少なく、非常勤職員の募集さえめったにしない施設がある。また多様な形態や運営方法によって、良質なサービスを提供する事業者も出てきた。そのサービスを見ると、法人格を問わず、担当している「コア」の「人」によるところが大きいということがわかる。⁵今後、これらの「コア」となる人材を「人財」として見るか、そしてどう育てていくかが、施設の明暗を分けると言っても過言ではない。

そこで、当法人の職員研修は、施設長・副施設長の参画による全体研修と階層別研修を行った。研修委員会ではコア職員の課題を抽出し、現場のニーズにあった年度毎に研修の目標と方針を立て、それに応じた研修内容を組み立て、横断的に年間計画を立てるという、重層的な研修に法人全体として取り組んだ。

また、受講のみで終わらせるのではなく、P 1

4 「ケアワーカーを育てる「生活支援」実践法 中島健一・中村孝一著2005年

5 服部安子尊厳あるケアの実践に求められる人事育成の考察 社会事業研究 2006.1

a n (計画) : →Do(実施)→C h e c k (結果の確認)
→A c t i o n (処置)の手法にて日々の介護に生
かし、会議での検討課題としてプラス思考をもっ
て再考し改善に努めた。

〈リーダー層・中間管理職の育成〉

リーダー層・中間管理職の指導力の育成過程の
システム化を図る。

リーダー層には、外部講師による研修の機会を
積極的に活用し、新しい介護観や方法論を正しく
学んだ後、講師を務める機会を作った。自らが講
師を務めることで成長し、介護を見直す契機にも
なり、新しい介護観の醸成と後輩の指導による誇
りと自信を得る機会を作ることに繋がっていっ
た。

3. 標準マニュアルの見直し・実習担当者の配置・ 実習担当者指導者研修への積極的参加

4. 実習受け入れについて配慮していること

(1) 介護福祉士

研修企画室、三特養のサービス副園長、教務主
任が中心となり、自分も通ってきた道、そして今
後一緒に働く介護職の仲間として、全職員で実習
生を温かく受け入れ指導することを主眼に置きな
がら作成した。

(2) 社会福祉士

新カリキュラムに対応した計画書を作成し、事
前訪問を実施し、実習生の目標を明確化し、プロ
grammingの方向性を合わせる。職場実習では、
まず現場に入り、施設運営の仕組み、ホーム内
での職種と機能等を把握し、利用者との交流を図
る。職場実習の質問は介護、看護職員でも、生活相談
員でも受けられる体制を取る。ソーシャルワーク
では、地域との連携過程として地域包括支援セン
ターや地域の会議やケースカンファレンス、当会
で行われている認知症の家族会等を通じて専門性
を知るきっかけを作っていく。

(3) その他の実習

マニュアルを整備し、同様に対応を行った。

(4) 実習の指導内容と方法の共有化

今日までも実習最終日に反省会を設けていた
が、2、3週間の実習中、疑問や曖昧さを抱えな
がら実習する辛さや不安を取り除く必要がある。
そこで、各施設（特養）の教務主任、相談員は、
日々の実習で朝に夕に必ずミニミーティングを開
き、どんな些細な疑問や質問等には迅速に答える
こと心がけ、根拠をもったケアの標準化・マニ
ュアルの統一を図った。

5. その他当法人の質の向上に向けて取り組んだ こと（H22. 東京都権利擁護研修にて発表）

- (1) 根拠をもったケアを提供するために、職
員自らが考え工夫すること
- (2) 実習生や新人職員からのフィードバック
から事業所運営を見直す工夫
- (3) 職員研修の工夫
- (4) 担当アドバイザー制度による新人教育(ブ
リセプター・エルダー等制度を法人独自
で組み替えて行っている)

Ⅲ. 研究結果

(1) H 19 ～H 21 実習校アンケート調査結果

●浴風会の実習についての平成18年度と平成21
年度のアンケートの結果を比較すると、相対
的にどの項目も評価が上がっている。『浴風
会での実習は如何でしたか?』という質問に
対しては、①「問題なく円滑に実施できた」
53% (平成18年度)→68% (平成21年度)(以下
同様表記)、②「普通に実施できた」15%→
23%、という結果になった。自由記述では、
当初「実習生に非常に悪い評価をつけられ
た。事前に説明等がなかった」など、コミュ
ニケーションがうまく取れていなかったとい
える。が、21年度では「実習生としての態度
や実習への姿勢が十分でなく、指導者を含む
職員の方とのコミュニケーションが自分から

とれず、実習の継続が危ぶまれたが、完遂に向け丁寧なご指導をいただいた」と、実習指導者側の成長が評価された。

- 『貴校からの当施設の実習担当者担当者の評価・評判は如何ですか？～生の声～』の質問に対して、①「よい」47%→74%、②「普通」24%→26%、③「悪い」4%→0%と大きく変化している。自由記述の具体的な内容としても、当初は「そんなこともわからないの」「『自分以外のスタッフに質問しないで』と言われた」「実習中放っておかれて何をしたら良いかわからなくて困った」のどであった。が、「実習内容を具体的に計画し、具体的な目標を立てて臨めた」「介護計画作成時も細かくアドバイスを細かくして下さり、最終日まで楽しく実習ができた」「教え方がわかりやすい。根拠まで考えて学ばせてくれるので良かった」「以前の指摘に対して次年度はすぐに取り入れてくれた」などの評価を得た。

- 『実習生を温かく迎える雰囲気の実習施設にありましたか？』という質問では、①「はい」44%→74%、②「普通」27%→23%、③「いいえ」4%→0%となっている。自由記述として、当初「自分たちが邪魔にされている気がする」という意見、平成21年度にも「担当者以外の方は私は知りません・・・」と教えてもらえなかった」という意見もあり、実習生に対する指導法が全職員に徹底されていないという課題が残った。

- 『実習指導担当者は、適切な指導をしていましたか？』では、①「はい」54%→74%、②「普通」15%→23%、③「いいえ」2%→0%と数値の上では改善されてきたものの、自由記述の具体的な内容としては「フロアでの指導者が毎日変わり、指導者によって介護方法が違うため、困惑した。」「することがない時間になると「コミュニケーションとって下さ

い」と指導され、情報のない中で戸惑った。(フロアの方)」担当者の質の差があることを歪めない。

- 『実習生にとって、気軽に質問しやすい雰囲気でしたか？』に対しては、①「はい」42%→61%、②「普通」18%→26%、③「いいえ」2%→10%である。自由記述の具体的な内容としては、当初は「指導者が見つからず、誰に聞いたらよいか不安になることが多かった」「人によって指導内容、方法が違い、困った」が圧倒的に多くあった。21年度は、数値の上では改善されてきたものの、「忙しそうで、利用者にも『ちょっと待ってください』と言っているの、質問できなかった」「指導担当職員以外の職員の利用者に対する言葉遣いや態度が幻滅するものであった」「業務多忙により、話し掛けにくい」との声もあった。

全体的に、まだまだ組織としての課題は大きいですが、以上の評価にも表れているように、個人差はあるものの職員の一人ひとりに意識の変化がみられ、職場改善に向けて共有された方向性をもって動き出しているといえよう。

(2) 実習校との連携

当初は批判的な評価をされていた先生方からも、お互いに顔の見える関係ができ、意思疎通・情報交換もスムーズに行うことができ、相互理解が深まってきたとの評価をいただいた。紙面の都合で割愛するが、社会福祉士、栄養士、ヘルパー、介護体験、特別支援学級実習等においても同様の評価を得た。

Ⅲ. 考察

当法人は、まだまだ問題は山積しているが、理念の具現化を目標に、年度毎に研修テーマを決め取り組んだ。「研修」の成果は、一朝一夕に表れるものではないが、「職員がやりがいを持って働ける職場」を試行錯誤しながら作ってきたことで、

結果的に学生から「選ばれる施設」へと変化してきている。

今後は実習カリキュラムの変更に伴い、法改正の経過時には、今まで以上に各学校の実習カリキュラムのばらつきが予想される。学校との連携を強化する必要がある。実習指導担当者は、事前オリエンテーションを活用し、実習生の目標に沿った実習を組み立て、現場と学生の調整や役割を再確認し、学生が福祉の現場に夢と希望を持って就職できるように導いていくためにも、実習は大きな意義を持っていることを確認し、学校との連携を強化していきたい。

これからこの分野にやってくる後輩（社会人経験の積んだ年齢の高い人も含む）の“はじめの一步”を、一人のやりがいを持って働く専門職として育てていくのも、介護現場の大きな責任である。マニュアルは、日々「言語化して活用する」ことを意識し、“育てる”ことを意識したコミュニケーションを図り、生きたマニュアル・職場風土となる研修を積み重ねていく必要がある。研修のコンセプトは、「ここは施設だから・・・」という言い訳が通ったのは過去のこと、新しい時代の介護に求められるのは、利用者はもちろんのこと、職員も含めて「個の尊厳」である。

それは、研修の中核にもなるもので、現場で、そして新しいシステムの中で、自由度の高いQOLをどれだけ創造的にマネジメントできるか、豊かなコミュニケーションにかかっている。このコミュニケーションこそが、利用者とのかかわりの中で重要な意味を持ち、介護過程の実践に繋がり、辞めない職場、人が働きたい職場へと変化させるものと考ええる。

この業界の人材確保の成否は、実践報告者の質に関わっているといっても過言ではない。どの職員もフロアで実習生を受け入れ指導していく場面もある。新しい法改正の動きを学んでおく必要があり、外部研修等にも積極的に参加し、長期的視野に立って人材を育てていかなければなりません。法人が一体となって質の高い研修を運営し、職員が専門職として確実な理念を構築できるケアの展開に向けて、常に内省力を高め合い切磋琢磨できる職場風土を作っていく必要がある。

*この原稿は、日経研出版「介護人材育成＋リーダーシップ」隔月刊誌2010年9月15日号を加筆訂正している

*さらに、2010年度アドバンスソーシャルワーカー実践報告書にも一部掲載予定