

人材育成理念の明確化によるOJT活動の教育内容への効果
－学習支援者に求められる役割に着目して－

一柳 大輔, 永田 理香

The Effects that Clarifying the Philosophy of Human Resource
Development Have on the Content of OJT: Focusing on the roles that
learning supporters are required to play

Daisuke Hitotsuyanagi, Rika Nagata

高崎健康福祉大学総合福祉研究所紀要

健康福祉研究 第21巻 第1号

2024年12月

《原著》

人材育成理念の明確化によるOJT活動の教育内容への効果 —学習支援者に求められる役割に着目して—

一柳 大輔, 永田 理香

福祉ニーズの多様化・複雑化に伴い、福祉人材の育成が我が国の喫緊の課題となっている。その推進のためには、基盤となる人材育成理念の策定・浸透が不可欠であり、主な教育手法であるOJTの質向上に向けた管理職の力量形成が求められる。既存研究において、理念浸透が職員の理念の理解を深め、目標意識を向上させることが示されている一方、OJT活動まで踏み込んだ実証研究や、育成者側の力量形成に関する研究については少数である。そこで本研究では、社会福祉協議会の管理職に対し質問紙調査を実施し、人材育成理念の視点を導入する前後の管理職の教育内容の質変容について検討した。また、人材育成は教育活動であり、業務中のあらゆる機会が教育の場であることから、管理職を学習支援者と位置づけ、学習支援者に求められる役割の視点で教育内容を整理した。その結果、理念意識前後で教育内容に変化が見られた。管理職に対し、人材育成理念に関する振り返りを行うことで、教育内容が双方向性のあるものとなり、部下の主体的な取り組みを促すことが示された。またOJTの分類として、「専門性」「育成」「組織性」のカテゴリが抽出され、「専門性」「組織性」カテゴリは、学習支援者の役割のうち「教える役割」を果たしており、「育成」カテゴリは、「引き出す役割」「問い直す役割」「つなげる役割」を果たしていることが明らかとなった。

キーワード：福祉人材育成、人材育成理念、OJT、学習支援者、社会福祉協議会

(2024年11月1日受理)

I. 緒言

1. 人材育成理念とOJTの関わり

超高齢社会が進む我が国において、福祉に関するニーズは年々増加・複雑化し、福祉人材の慢性的な不足が社会問題になっている。これらのニーズに対し、質の高いサービスを確保するためには、福祉従事者の確保と育成が求められ

る。2007年8月、「社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本的な指針（福祉人材確保指針）」が改定され、「キャリアアップの仕組みの構築」の項目の中で職能団体や、国、地方公共団体は、「福祉・介護サービス分野におけるキャリアパスに対応した生涯を通じた研修体系の構築を図るとともに、施設長や従事者に対する研修等の充実を図ること。」と、生涯研修体系の構築及び研修等の充実の推進が明記された¹⁾。

一方、全国社会福祉協議会は、「社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査」を実施し、人材育成と離職率との関係について、離職率が低い法人ほど、職務を通じた研修であるOJT（On the Job Training：職務を通じた研修）に加えて、職場外での研修機会であるOFF-JT（Off the Job Training：職務を離れての研修）を設けている割合が高く、多様な研修会を設置し、目的に応じたバランスよい育成方針が実施されることで高い成長実感（やりがい）を得られ、離職率が低くなると分析している²⁾。このことから福祉人材の確保・育成をしていくうえで、人材育成の仕組みづくりが求められていると言えるが、重要な役割の一つとして「キャリアアップの仕組み」の構築があげられる。「キャリアアップの仕組み」を構築するうえで、特に重要なことは人材像の明確化、つまり人材育成理念の設定である。人材育成理念は法人理念・キャリアパスと密接に関係し、人材育成¹⁾の基盤となるものである。人材育成理念を具体的な実践行動レベルで表現し、それを職務の階層、機能毎に分類したものがキャリアパスとなる。

職場研修は、育成における課題（研修ニーズ）を解決するための方法で人材育成理念を達成するための方法である。職場研修はOJT、OFF-JT、SDS（Self Development System：自己啓発援助制度）に分類でき、その中でもOJTは職場研修の基本に位置づけられる。OJTは職務を通して行う研修で、業務中のあらゆる機会が育成の場となる。管理職、先輩職員が部下や後輩に対して行うものであり、職員それぞれの能力レベルに合わせた実践的指導が可能である。OJTの機会と方法には、主に「日常の機会指導と意図的・計画的指導」、「個別指導と集団指導」がある。これらの方法を日常の業務でどれだけ

意識的に取り入れられるかが重要であり、OJTは管理職やリーダー的役割を担う職員の本来の役割である。OJTの効果的な推進のためには、管理職・OJTリーダーの育成が重要であり、喫緊の課題である。

2. 前回の調査概要と残された課題

一柳ら³⁾の研究により、OJT活動を管理職自身が振り返り、改善すべき指導内容を考えてもらうという内容の質問紙調査を実施し、管理職が人材育成理念に関する研修、事例検討などの協同学習の機会を得ることで、指導内容が人材育成理念を取り入れたものへと変容し、メタ認知的な視点を獲得できるという結果が示された。メタ認知は教育目標の最上位に位置づけられ、技術を応用しているプロセスを常にモニターし、うまく応用できずに間違えた時は、間違えた原因を自分で考えることができるといった方略のことであり、調査対象の管理職はこのような視点を獲得できた。

しかし、この研究は実際のOJT活動についての検証が不十分であり、継続的な検証をする必要があることが課題として挙げられた。また、前回の調査内容はメタ認知的視点に焦点化した分析が中心であり、総合的な傾向の分析を行っていなかったため、管理職のOJTにおける教育内容の全体的変化を捉えることが困難であった。そのため、今回は全てのデータを分析対象とすることで、個別のケースや部分的データでは見逃されがちな傾向を明らかにし、管理職の教育内容の変容について全体の傾向を明らかにすることを目的とする。なお、本研究は次回予定している実際のOJT活動を対象としたインタビューのプレ調査という位置づけで実施する。

3. A市社協の人材育成に関する取り組み

(1) A市社会福祉協議会の人材育成における課題と人材育成理念の策定

質問紙調査にあたり協力を得たA市社会福祉協議会（以下、A市社協）では、これまで人材育成理念や独自のキャリアパス、人事評価制度が存在せず、職員としてのあるべき姿や職位ごとに達成すべき目標が無いことや人事評価や昇格判断の基準が不透明であり、管理職が経験則でしか評価できず、部下に求める姿が職員により大きく異なることなどの人材育成上の課題が

あった。管理職はこれらを原因とした職員のモチベーション低下、組織の生産性の低下などを懸念しており、この課題を解決するため、経営理念と連動した人材育成理念、キャリアパス、人事評価制度の策定を行う方針を決定し、令和4年度4月に人材育成理念（12の力）の策定を行った。人材育成理念は、日常のサービス実践や職務遂行を支える3つの能力（【価値観・態度】【知識・情報】【技術・技能】）をメインカテゴリ、12項目の理念（12の力）をサブカテゴリとして構成されている（図1）。

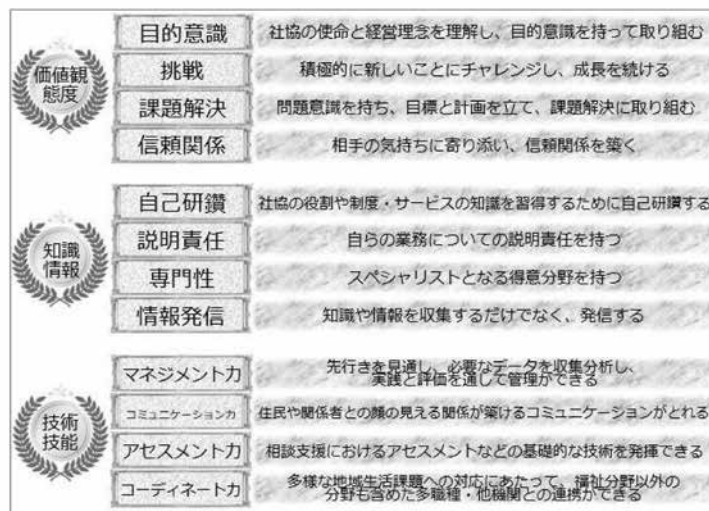


図1 A市社協の人材育成理念（12の力），2022

(2) 人材育成理念を活用した研修プログラム

続いてA市社協は、人材育成理念の浸透と教育内容における力量形成を目的とした研修プログラムを実施した。参加者は、事務局長1名、課長6名、係長級21名、担当職員1名である。本研修をモデル事業と位置付け、筆者も参与した。学習者を管理職、教師を事務局長・課長級の職員と見なし、相互教授法的手法を取り入れ

協同学習による学習機会を提供した。

研修プログラムは、①人材育成理念の必要性和キャリアパスについての説明、②人材育成理念策定までの経緯説明、③管理職の心構えについての説明、④12の人材育成理念の解説、⑤人材育成理念に基づく事例検討（グループワーク）で構成されている。⑤では、管理職が人材育成理念を理解し、意識した教育内容を行えるよう

になるため、OJTの機会をリフレクションⁱⁱする課題とモデル事例の検討を行った。研修後、自らの教育内容を振り返る事後課題を課し、日常におけるOJTにおいてどのような指導が適切

であるか人材育成理念の視点から検討してもらった(図2)。本研究ではこの事例検討シートを分析対象とした。

事例検討シート	事例検討シート(モデル事例)																								
以下の項目に従い、部下に対するOJT場面を振り返りご記入ください。 1. 部下に対するOJT場面(自由回答) 2. あなたがその場で伝えた内容(自由回答) 3. 人材育成理念(12の力)の視点から振り返り、どのように伝えるべきだったか(自由回答) 4. 3.の記入の際に活用した人材育成理念(該当するものに○：複数回答可) <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">目的意識</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">挑戦</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">課題解決</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">信頼関係</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">自己研鑽</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">説明責任</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">専門性</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">情報発信</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">789の力</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">コミュニケーション力</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">実行力</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">リーダー力</td> </tr> </table>	目的意識	挑戦	課題解決	信頼関係	自己研鑽	説明責任	専門性	情報発信	789の力	コミュニケーション力	実行力	リーダー力	1.現在の状況 ある職員が明らかに職員自身のミスによりA町の自治会長さんからクレームになってしまいました…職員Eは下記のように言っています。どう対応しますか? ■職員E 「ちゃんと伝えたりつもりなんです、なぜクレームになってしまいました。あの自治会長さん、おっしゃっていることが意味わかんないんですね。どうすればいいでしょうか。」 2.人材育成理念を踏まえて伝える内容 3.指導の背景となった人材育成理念(該当キーワードに○をつける) <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">目的意識</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">挑戦</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">課題解決</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">信頼関係</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">自己研鑽</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">説明責任</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">専門性</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">情報発信</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">789の力</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">コミュニケーション力</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">実行力</td> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px;">リーダー力</td> </tr> </table>	目的意識	挑戦	課題解決	信頼関係	自己研鑽	説明責任	専門性	情報発信	789の力	コミュニケーション力	実行力	リーダー力
目的意識	挑戦	課題解決	信頼関係																						
自己研鑽	説明責任	専門性	情報発信																						
789の力	コミュニケーション力	実行力	リーダー力																						
目的意識	挑戦	課題解決	信頼関係																						
自己研鑽	説明責任	専門性	情報発信																						
789の力	コミュニケーション力	実行力	リーダー力																						

図2 事後課題：事例検討シート（A市社協）とモデル事例

4. 理念浸透をテーマとした人材育成に関する先行研究

羅⁴⁾は介護福祉人材の経営理念浸透策を探るために管理職を対象に調査を行い、経営者やトップリーダーが理念を直接伝えることで職員の理解が深まり、語り合いが理念の内面化と職務満足度を高めることを示した。また、経営理念に対する意識のギャップを解消するためには、職場での試行錯誤や語り合いが必要であるとした。種橋⁵⁾は特別養護老人ホームでの実践

的な経営理念浸透をねらいとした研究を展開し、理念浸透を促進するために、管理者の理念と理念を実現した未来像を明示し、制度化・行動化し、職員に対し自らがぶれずに理念に取り組む姿を見せ、理念を反映した取り組みを経験させることの必要性を示した。井上ら⁶⁾の中間管理職の看護師を対象にした研究では、人材育成理念を始めとした人材に関する育成方針を明確化・体制化することで、職員個人の目標を持って働く意欲向上につながることを示唆した。ま

た、学術文献データベースCiNiiを用いて、「人材育成理念」をキーワードで検索した結果、6件の論文が抽出され、その内容を精査したところ、福祉・介護サービス分野における人材育成理念に言及した論文は、1件（産労総合研究所2012）のみであり、先行研究では、人材育成理念やOJTまで踏み込んだ先行的な実証研究は実施されていないことが判った。人材育成は教育活動であり、OJTは教育方法であることから、求める人材像である人材育成理念に基づくものでなくてはならない。このことから、人材育成理念浸透に関してOJTの機会にまで踏み込んだ実証的な研究を進める必要があると言える。

II. 目的と方法

1. 目的

本研究では、人材育成理念の明確化がOJT活動における教育内容に与える効果について検討することを目的とする。前回の調査では、メタ認知的な視点に焦点化し、管理職がOJT活動後に人材育成理念を意識した振り返りを行うことにより、メタ認知的視点の獲得が認められたが、意識前後の全体的な変化については検討が課題として残された。今回の調査では、管理職に自らのOJT活動を人材育成理念の視点で振り返ってもらい、その前後の助言内容を比較し教育の質変容を明らかにする。

2. 方法

(1) 研究方法の概要

自記式質問紙による郵送調査（自由回答）を実施した。具体的にはA市社協が実施した人材育成理念浸透研修における課題である、事例検討シートの助言内容を対象に検討を行った。な

お、この調査は前回の研究（一柳・永田, 2024）時点で実施済みである。

(2) 研究期間

開始：令和6年4月1日 ～終了：令和6年7月31日

(3) 研究対象者

A市社協の全ての管理職（係長、課長補佐）21名

(4) 調査項目（「事例検討シート」への記入）

「1. 部下に対するOJT場面」, 「2. その場で部下に伝えた内容」, 「3. 人材育成理念（12の力）の視点から振り返り、どのように伝えるべきだったか」, 「4. 活用した人材育成理念（12の力から選択、複数選択可）」

※「事例検討シート」は、1人当たり5枚ずつ配布し、可能な範囲で複数の事例について提出をお願いする。シート1枚当たりの記入時間は15分程度。

(5) 分析方法

事例検討シートのうち、「2. その場で部下に伝えた内容」と「3. 人材育成理念（12の力）の視点から振り返り、どのように伝えるべきだったか」の二者間の内容の変化を分析する。分析の際は、計量テキスト分析ⁱⁱⁱのソフトウェアKH coder 3を用いて行う。この分析手法は、管理職としての経験や入職してからのキャリアの異なる研究対象者が書いたテキストデータを分析する際に、分析者の主観的な解釈に偏る危険性を軽減させることができるため採用した。この分析により、文章を読んでいるだけでは分からない新たな発想、発見を得ることができる⁷⁾。データは統計学的に処理され、個人としての回答は公表されないことなどを書面に明示し、返信を以て同意を得た。

本研究は、高崎健康福祉大学研究倫理審査委

員会の倫理審査を受けた（承認番号：2255号）
 なお、前回の研究では、理念意識後のデータの
 うちメタ認知的視点の獲得が見られたデータの
 みを対象としたのに対し、本研究では、管理職
 の教育内容の変容を詳細且つ包括的に捉えるた
 め、理念意識前後の全ての記述データを分析対
 象としており、分析の視点・対象が前回と大幅

に異なることを付言しておく。

Ⅲ. 結果

1. 通常の教育内容と人材育成理念を意識した 場合における教育内容の比較

KH Coderのコマンド「共起ネットワーク（最

表1 理念意識前 抽出語967語（出現回数2,450回）

順位	抽出語	品詞	出現回数	順位	抽出語	品詞	出現回数	順位	抽出語	品詞	出現回数
1	職員	名詞	40	26	一緒	サ変動詞	10	51	いう	動詞	6
2	確認	サ変動詞	35	27	伝達	サ変動詞	10	52	わかる	動詞	6
3	できる	動詞	30	28	見る	動詞	10	53	事故	名詞	6
4	伝える	動詞	29	29	作業	サ変動詞	9	54	相手	名詞	6
5	相談	サ変動詞	25	30	仕事	サ変動詞	9	55	声	名詞	6
6	支援	サ変動詞	24	31	指導	サ変動詞	9	56	計画	サ変動詞	5
7	対応	サ変動詞	24	32	電話	サ変動詞	9	57	研修	サ変動詞	5
8	利用者	名詞	21	33	自治会	名詞	9	58	作成	サ変動詞	5
9	言う	動詞	20	34	違う	動詞	9	59	就業	サ変動詞	5
10	自分	名詞	17	35	話す	動詞	9	60	心配	サ変動詞	5
11	状況	名詞	17	36	気持ち	名詞	9	61	調整	サ変動詞	5
12	担当	サ変動詞	15	37	本人	名詞	9	62	利用	サ変動詞	5
13	説明	サ変動詞	14	38	気	名詞	8	63	正規職員	名詞	5
14	考える	動詞	14	39	勤務	サ変動詞	7	64	決める	動詞	5
15	聞く	動詞	14	40	予定	サ変動詞	7	65	見える	動詞	5
16	人	名詞	14	41	頑張る	動詞	7	66	行く	動詞	5
17	お願い	サ変動詞	13	42	教える	動詞	7	67	変わる	動詞	5
18	報告	サ変動詞	13	43	やる	動詞	7	68	いる	動詞	5
19	内容	名詞	13	44	経験	サ変動詞	6	69	しれる	動詞	5
20	他	名詞	13	45	行動	サ変動詞	6	70	クラブ	名詞	5
21	理由	名詞	12	46	返答	サ変動詞	6	71	レジ	名詞	5
22	協力	サ変動詞	11	47	訪問	サ変動詞	6	72	資格	名詞	5
23	理解	サ変動詞	11	48	持つ	動詞	6	73	方法	名詞	5
24	話	サ変動詞	11	49	取り組む	動詞	6	74	意識	サ変動詞	4
25	業務	名詞	11	50	分かる	動詞	6	75	異動	サ変動詞	4

表2 理念意識後 抽出語1,180語（出現回数3,694回）

順位	抽出語	品詞	出現回数	順位	抽出語	品詞	出現回数	順位	抽出語	品詞	出現回数
1	できる	動詞	70	26	気持ち	名詞	15	51	自身	名詞	9
2	利用者	名詞	53	27	お願い	サ変動詞	14	52	信頼関係	名詞	9
3	職員	名詞	51	28	調整	サ変動詞	14	53	解決	サ変動詞	8
4	確認	サ変動詞	47	29	出る	動詞	14	54	研修	サ変動詞	8
5	対応	サ変動詞	44	30	状況	名詞	14	55	行動	サ変動詞	8
6	自分	名詞	39	31	方法	名詞	13	56	作成	サ変動詞	8
7	支援	サ変動詞	37	32	持つ	動詞	12	57	心配	サ変動詞	8
8	相談	サ変動詞	34	33	取り組む	動詞	12	58	電話	サ変動詞	8
9	考える	動詞	33	34	進める	動詞	12	59	見る	動詞	8
10	伝える	動詞	32	35	話す	動詞	12	60	行う	動詞	8
11	業務	名詞	32	36	いる	動詞	12	61	困る	動詞	8
12	仕事	サ変動詞	27	37	事業	名詞	12	62	かける	動詞	8
13	聞く	動詞	23	38	ミス	サ変動詞	11	63	やる	動詞	8
14	一緒	サ変動詞	21	39	地域	名詞	11	64	家族	名詞	8
15	理解	サ変動詞	21	40	本人	名詞	11	65	事務	名詞	8
16	内容	名詞	18	41	作業	サ変動詞	10	66	責任	名詞	8
17	関係	サ変動詞	17	42	話	サ変動詞	10	67	相手	名詞	8
18	説明	サ変動詞	17	43	気づく	動詞	10	68	サード	サ変動詞	7
19	人	名詞	17	44	いう	動詞	10	69	運営	サ変動詞	7
20	意識	サ変動詞	16	45	社協	名詞	10	70	影響	サ変動詞	7
21	感じる	動詞	16	46	共有	サ変動詞	9	71	改善	サ変動詞	7
22	言う	動詞	16	47	指導	サ変動詞	9	72	協力	サ変動詞	7
23	しれる	動詞	16	48	信頼	サ変動詞	9	73	経験	サ変動詞	7
24	声	名詞	16	49	担当	サ変動詞	9	74	工夫	サ変動詞	7
25	教える	動詞	15	50	つながる	動詞	9	75	注意	サ変動詞	7

小出現数10)」を用いて、事例検討シートのOJT機能分類ごとに、「その場で部下に伝えた内容(理念意識前と表記)」と「人材育成理念(12の力)の視点から振り返り、どのように伝えるべきだったか(理念意識後と表記)」の比較分析を行ったところ、人材育成理念の意識前の指導内容の抽出語は967個であり、語の総出現回数は2,450個であった(表1)。意識後の指導内容の抽出語は1,180個であり、語の総出現回数は3,694個であった(表2)。

2. 具体的記述内容の検討

「共起ネットワーク」においては、図3、4の結果が得られた。つながりのある語は線で結ばれ、その強さは線の太さで示される。また、数の多かった語については、大きい円で示される。さらに、比較的強くお互いに結び付いている部分については、グループ分け（サブグラフ検出）され、色分けされている。機能分類ごとの結果は、以下の通りである。ただし、直前に付く動詞によって意味が大きく変わる語「する」、「ある」、「思う」、「なる」は分析対象から取り除いた。

続いて、共起ネットワークにおいて、理念意識前(図3)のグループ毎に最も出現回数が多い語をピックアップし、その語の含まれるグループのうち、出現回数が20以上の語を2つ以上持つ条件を満たすグループをそれぞれA-1、B-1、C-1とした。なお、出現回数の最も多い語についてA-1は「利用者」、B-1は「職員」、C-1は「相談」である。次に、理念意識後(図4)のグループにおいて、A-1、B-1、C-1でピックアップした語が含まれているグループを選定し、それぞれA-2、B-2、C-2とした。A-1に対応するグルー

プは $A - 2$, $B - 1$ に対応するグループは $B - 2$, $C - 1$ に対応するグループは $C - 2$ である.

続いて、理念意識前後のグループ（図3、4）を一覧化し、共起関係にある抽出語の素データをKWICコンコーダンス機能により把握し、抽出語に基づきコーディングを行った。また、理

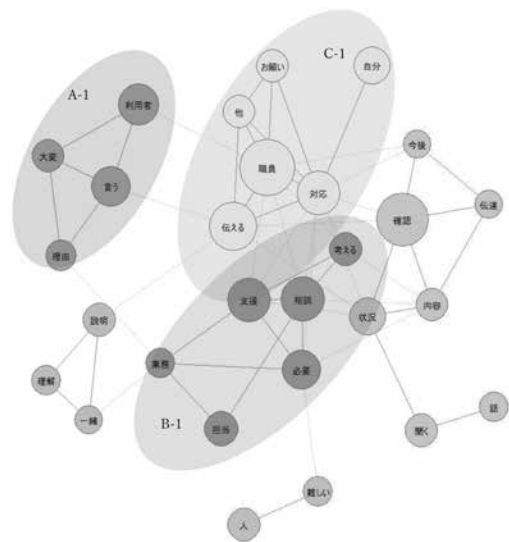


図3 理念意識前の主要語の共起ネットワーク
(最少出現数 10)

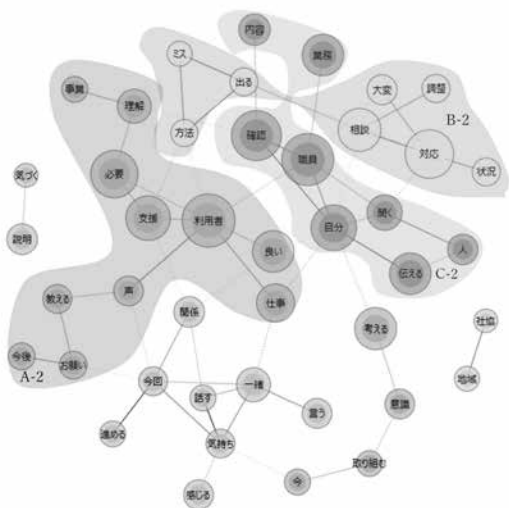


図4 理念意識後の主要語の共起ネットワーク
(最少出現数 10)

理念意識前後の対になるグループを一つのカテゴリと位置づけ、「専門性」「育成」「組織性」の三つのカテゴリとして分類した（表3）。カテゴリ分類のプロセスは以下に示す。

表3 カテゴリとグループ毎のコード名

カテゴリ	理念意識前		理念意識後	
	グループ	コード名	グループ	コード名
専門性	【A-1】	①訪問予定の確認について注意喚起 ②業務中のミスに対する指摘と対応方法の助言 ③他職員への指導の振り返りと励まし ④業務中のミスに対する指摘 ⑤判断した理由について質問	【A-2】	①業務の目的について説明 ②利用者の支援方法について助言 ③業務中のミスの改善要望と相談に東る旨の伝達 ④人間関係に関する励ましと目的意識の醸成 ⑤利用者支援について助言 ⑥部下の対応に対する評価 ⑦視野を広く持つことの効果の説明 ⑧周囲との関係構築について助言 ⑨利用者に対する姿勢について説明 ⑩他職員への対応方法の助言 ⑪利用者への対応方法の助言
育成	【B-1】	①業者対応について指示 ②周知方法について提案 ③自身の行動の振り返りと調整の指示 ④苦情対応と支援方針について説明 ⑤利用者の支援方法について助言 ⑥学習意欲への称賛と仕事との両立について助言	【B-2】	①共感と他職員への相談の促し ②調整業務について助言と受容的態度の表明 ③労いの声掛けと自身の考えについて問いかけ ④対応方法について助言と励まし ⑤育成方法について具体的な助言 ⑥調整の意義の説明と業務について助言 ⑦調整の方法について助言 ⑧共感と労いの声掛け、窓口業務の印象の転換、サービス改善の意思表示 ⑨共感と対応方法について助言、受容的態度の表明 ⑩労いの声掛けとプレゼン方法について助言 ⑪事業の現状と仕組みの理解について指示
組織性	【C-1】	①業務の進め方について助言 ②利用者への対応方法を考えさせる ③業務について再度の指示 ④クレームの対応方法について指示 ⑤支援状況の確認と対応について指示 ⑥管理職の態度の伝達 ⑦部下の利用者対応について評価と助言 ⑧仕事の順位付けについて助言	【C-2】	①自信喪失への励ましとコミュニケーションについて助言 ②業務全体の理解促進 ③ミスの予防について指示と助言 ④確認することの重要性と効果について助言 ⑤報連相の重要性の理解促進 ⑥苦手意識改善について助言 ⑦業務の今後の展開について指示と期待の伝達 ⑧部下の今後の方針を聴取 ⑨相談業務の評価と振り返りの促し ⑩支援方法について助言 ⑪利用者対応の指示と対応方法の助言 ⑫業務評価と自分の意思伝達方法について助言 ⑬記事作成方法について助言 ⑭送迎業務の進め方について指示 ⑮利用者対応方法について助言

（1）グループA-1とA-2に関する記述の傾向（専門性カテゴリ）

このグループにおける理念意識前グループでは、「利用者支援の大変さ」や「利用者支援の根拠を提示」、「利用者支援の方法」に関する記述が多く見られ、部下に対し知識や技術、経験

を教えている内容が多く見られた。理念意識後のグループでは、「部下の利用者支援の評価し」たり「支援の深い理解を部下に促し」たり「利用者の声を聴くことの重要性」について言及している記述が見られた。このグループは、利用者への個別支援の方法について指示や助言、説明をしている内容が多く、相談援助に関する記

述が大半を占めており、主に援助者の専門性について言及されているグループであり、「専門性カテゴリ」とした。

理念意識前のグループA-1では、利用者の送迎の際、業務の予定時間を送れる可能性がある部下に対し、送れることを防ぐために注意喚起を意図した記述（A-1①）や、利用者支援の際、部下の誤りや間違いを指摘し、対処するための具体的な助言を伝えている記述（A-1②、④）が見られた。また、誤った利用者対応をした他職員に対する部下の指導方法について、改善点を確認し、励ます内容（A-1③）や事業の新規利用者に対して、誤った判断をした部下に一方向的に質問する内容（A-1⑤）の記述が見られた。

理念意識後のグループA-2では、業務の目的と効率的な仕事の進め方について具体的に解説した記述（A-2①）や利用者への支援方法について具体的な助言を伝える記述（A-2②、⑤、⑪）、部下と同僚への対応方法について具体的な助言を伝える記述（A-2⑥、⑧、⑩）が見られた。部下に対し受容的態度を示しつつ利用者支援の失敗について改善提案を要望する記述（A-2③）や利用者支援をより良いものにするために事業目的を認識させる記述も見られた（A-2④）。また、部下の業務の捉え方を柔軟に改めることの効果性についての記述（A-2⑦）や専門職としての利用者に対する基本的態度について説明している記述（A-2⑨）が見られた。

（2）グループB-1とB-2に関する記述の傾向（育成カテゴリ）

このグループにおいては、特に理念意識後において部下自身の考えを促し、考えを問う内容

が多く見られた。また、部下の調整業務に言及した内容が多く見られた。つまり、部下への問いかけ、考えを引き出すような記述、関係者の調整について助言する記述が多く、部下に気付きを与え、自己覚知を促すような部下自身の主体的な成長をもたらす内容について言及されているグループであり、「育成カテゴリ」とした。

理念意識前のグループB-1では、業者の対応方法について指示する記述（B-1①）、調整方法を指示する記述（B-1③）などが見られた。他には、事業の周知方法を提案する記述（B-1②）や利用者への支援方法に関する助言（B-1⑤）、部下の自己研鑽について称賛する記述（B-1⑥）も見られた。苦情対応に関する業務の進め方について説明する記述（B-1④）も見られた。

理念意識後のグループB-2では、部下本人に他職員への相談を促す記述（B-2①）や調整業務に対する助言に関する記述（B-2②）、事業方針について部下自身の考えを問う記述（B-2③）、部下の育成方法についての助言（B-2⑤）、調整業務に関する助言（B-2⑥、⑦）などが見られた。また、担当事業の現状と仕組みの理解を促す記述（B-2⑪）が見られた。

（3）グループC-1とC-2に関する記述の傾向（組織性カテゴリ）

このグループにおける理念意識前グループでは「職員として業務遂行時の具体的な方策に関する指示」や「部下の状況の確認」に関する内容が見られた。理念意識後のグループでは、「他職員とのコミュニケーションの取り方に関する助言」や「業務の進め方に関する助言」、「部下の内省の促し」等に関する内容が見られた。部下の業務遂行について具体的な指示を与えた

り、状況を確認したり、振り返り、反省を促すような組織に共通する業務遂行能力について言及されているグループであり、「組織性カテゴリ」とした。

理念意識前のグループC-1では、送迎業務の分担方法について助言する記述（C-1①）や部下の利用者対応、仕事の順位付けについて助言する記述（C-1⑦, ⑧）、業務の計画的な進め方やクレーム時の対応指示（C-1③, ④）、支援状況の確認（C-1⑤）に関する記述が見られた。また、管理職の態度のみを伝達する記述（C-1⑥）が見られた。

理念意識後のグループC-2では、部下が他職員間と関係づくりにおいて自信を喪失したことへの励ましとコミュニケーションの取り方について助言する記述（C-2①）が見られた。さらに業務中のミス予防に関する助言（C-2③）や職場環境への苦手意識を改善するための助言（C-2⑥）、業務の進め方・利用者支援に関する助言（C-2④, ⑩, ⑪, ⑫, ⑬, ⑮）など、部下に対する助言を行う記述が多く見られた。他には、業務遂行における報連相の重要性の理解を促す記述（C-2⑤）や部下への期待を伝達する記述（C-2⑦）、部下の考えや聴取する記述（C-2⑧）、部下に相談業務の振り返りを促す記述（C-2⑨）が見られた。また、業務の進め方について指示するのみの内容の記述（C-2⑭）が見られた。

IV. 考察

（1）理念意識前後の記述の全体傾向

理念意識前の記述の全体傾向としては、訪問予定の確認、業務中のミスに対する指摘、支援状況の確認と対応方法の指示など、部下の実際

の行動について具体的に指示する記述が多かった。少数ではあるが、業務中の対応について、改善策の提示及び助言や利用者対応についての評価など、部下の行動について価値判断をする一方向性の記述が含まれていた。理念意識後の記述の全体傾向としては、業務の目的や視野を広く持つことの重要性など、目的や意義について伝える内容が多かった。また、部下の自信喪失時における励まし、部下の自己研鑽的行動への称賛などが見られた。他に、利用者や部下とのコミュニケーションの取り方など対人関係に関する助言が多く見られた。理念意識前は具体的な行動や業務の指示に重点を置いた管理職から部下への一方向性の高い内容だったのに対し、理念意識後は目的や意義の説明、励ましや称賛、業務遂行に関する具体的な助言を行っている内容が多く、OJTが対話形式で、部下自身の省察を促すことによる業務の質の向上を図るものへ変化したことが示された。以上から本研究は、人材育成理念やOJTまで踏み込んだ実証的研究であり、先行研究では見られなかった新規性の高いものであると言える。また調査結果から、求める人材育成理念が明確化されたことで、管理職は一方向で指示的傾向の強いOJTから、対話や省察を促進する傾向を意識したOJTへと変化が見られた。求める人材像が明確になり、管理職のOJTの内容が変化したことが示されたという点で、新たな知見が得られたと言える。

（2）学習支援者としての管理職

人材育成理念を意識したOJTについて分析した結果、新たに「専門性カテゴリ」「教育カテゴリ」「組織性カテゴリ」の3つのカテゴリが抽出された。「専門性カテゴリ」においては、

利用者への相談援助に関する記述が主であった。また、理念意識前は指示的な内容が多かったが、理念意識後は助言や説明といった内容が増え、これらは双方向性のあるもので、管理職の教育内容に広がりが見えた。「育成カテゴリ」においては、専門職の成長を促進するような記述が主であった。特に理念意識後において、部下の考えを促したり、考えを問うたりする内容と部下の関係者との調整業務に言及した内容が新たに見られた。「組織性カテゴリ」においては、業務遂行上求められる能力に関する記述が多かった。理念意識前は指示的な内容が多かったのに対し、理念意識後は助言や理解促進に関する内容が多く、「専門性カテゴリ」と同様に教育内容に広がりが見えた。

これらの抽出されたカテゴリから、OJTで管理職が果たす役割は部下の成長度合いやOJTの状況により異なり、人材育成理念を意識することで変化するものであることが示唆された。各カテゴリにおける管理職の教育内容について、三輪⁸⁾は福祉職をはじめとした対人業務に関わる専門職を学習支援者（教師）と位置づけ、役割を整理している（図5）。この理論は、時系列で「学習支援者に求められる役割」が変化することが特徴であり、そのプロセスと、本研究の「管理職のOJTにおける役割」が人材育成理念に関する研修プログラムを経て変化するプロセスと合致することから、考察するうえで有用である。

これは成人学習支援の時間軸と教育や学習の主体の力点の変化を示すものである。学習支援者はまず、「教える役割」を果たすが、教育の経験を積むうちに、自己決定性と経験を「引き出す役割」へと移行する。次第に、学習者を尊重しつつも、教えることとは別の役割を模索し、

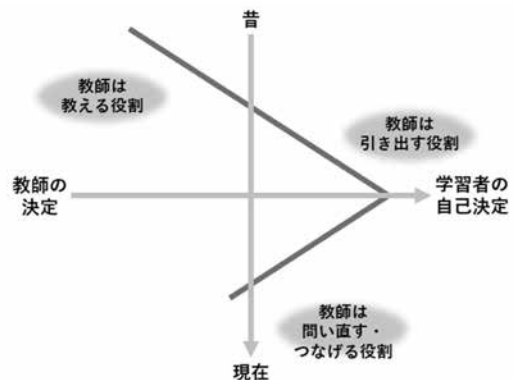


図5 学習支援者（教師）としての役割三輪（2023）を一部改変※

最終的に「問い直す役割」と「つなげる役割」を果たすようになる。学習支援の出発点は教える役割だが、学習者が自己決定性を発揮し、自らの経験を振り返り、主体的な学びへ向かうようになるには、これらを引き出す役割が必要となり、そして自身の価値基準を今一度問い直す役割も必要となる。さらには、学習者同士あるいは多職種連携の時代において専門職同士をつなげる役割が求められる⁹⁾。

これらの役割を用いて3つのカテゴリを改めて検討すると、「専門性カテゴリ」「組織性カテゴリ」においては、「教える役割」を主に果たしていると言える。両カテゴリの理念意識前のグループでは「指示」や「説明」に関する記述が共通して見られ、理念意識後のグループでは上記に加え、「助言」に関する記述が共通して見られた。これらの記述は、利用者などかわり合う相手に関する知識・技術を中心に、職場の問題解決・課題達成の技能、マネジメントの知識・技術について教えること¹⁰⁾であり、両カテゴリにおいては、学習支援者の役割のうち「教える役割」を果たしていると言える。

一方、「育成カテゴリ」においては「引き出す、

問い直す役割」を果たしていると言える。この役割は、特に理念意識後の記述において顕著に見られた。例えば、「他者への相談の促し」は部下の主体的な行動を引き出すきっかけとなる役割であり、「部下自身の考えについての問いかけ」は部下が持つ考えや実践を省察させ、新たな気づきを与える役割である。また、「調整業務に関する具体的な助言」や「調整することの意義の説明」といった記述から、管理職は、部下と関係する専門機関との連携の方法を具体的に示したり、人材育成理念の一つの力であるコーディネートについて説明し、調整業務の意義を理解させたりと、「つなげる役割」を果たすことも示唆された。「育成カテゴリ」は人材育成理念を意識することで新たに抽出された役割である。管理職である学習支援者はOJTを行う際、その過程において「専門性カテゴリ」「組織性カテゴリ」「育成カテゴリ」の役割を発揮することがわかったが、特に対人関係能力や専門職として成長に向けた探求心の向上などにおいては、教える以外の役割が求められる¹¹⁾。つまり、部下である学習者の自己主導的な成長をOJTにおいて支援する場合、「専門性カテゴリ」「組織性カテゴリ」の役割だけでは不十分であり、「育成カテゴリ」の役割が求められることを示唆している。以上から今回の研修プログラムが管理職のOJTに関する力量に新たな役割を与える可能性を示しており、さらなる教育的な役割を果たすことが期待される。

V. 結語

本研究では、管理職の部下へのOJTについて、人材育成理念に対する振り返りを行うことで、教育内容が双方向性のあるものとなり、部下の

主体的な取り組みを促すものへと変化したことから、学習支援者の教育力向上に寄与できたとと言える。またOJTの分類として、「専門性カテゴリ」「育成カテゴリ」「組織性カテゴリ」の3つのカテゴリが抽出された。理念意識後、「専門性カテゴリ」と「組織性カテゴリ」では、部下に対する指示や助言、説明に関する記述が多く見られ学習支援者の役割のうち「教える役割」を果たしていることが示された。「育成カテゴリ」では、理念意識後に部下の行動を引き出したり考えを問いたりする記述、調整業務に関する記述が新たに抽出され、「引き出す役割」「問い直す役割」「つなげる役割」を果たしていることが示された。以上から、管理職のOJTに新たな教育的役割を与える可能性が示唆された。

今後の課題として、実際のOJTを対象とした調査の実施や、個別の事業所に限定しない様々な種別の福祉職場への対象拡大があげられる。さらに管理職の力量の平準化という点で考えると、より実践的な教育内容、つまりキャリアパスの視点を取り入れた研修プログラムの実施を通して管理職の力量の変化を検討していきたい。今後は、同法人において、管理職の教育内容について実際にどのような変化があったのかをキャリアパスの視点で検討しつつ、同業種他法人への展開を図っていきたい。

注

- i 職場における教育内容は、法人・事業所の理念に基づく求める人材像（人材育成理念）の明確化、理念を実現するための行動目標の明確化（キャリアパス）、研修体系の策定、人材育成の方法（OJT、OFF-JT、SDS）、評価者による評価、従事者の学習活動などの一連のプロセスと定義される。
- ii 「リフレクション」とは、対象者との関わりの中で得た固有の経験を振り返り、自らの思考や行動の意味づけをし、実践知を生み出すための意図

的な思考のプロセスのことである。リフレクションのプロセスを繰り返すことで「その行為や考えがなぜできていたのか」をさらに考えるようになり、自身の認知に対しより本質的な気づきとなる。リフレクションにより自己覚知が促進され、管理職としての自己の理解に繋がり、より質の高い教育方略を採ることができるようになる。

- iii 「計量テキスト分析」は、文章を「意味を持つ最小単位」に分割して語を自動的に分けて、計量的にテキストデータを整理し、分析に使用する言葉を逐一選択したり、似通った言葉を同じものとして扱ったりするなどの恣意的な作業を行わずに、テキストデータを要約する段階と、分析者の観点や問題意識に沿って作成した基準（コーディングルール）に従い、テキストデータのなかから焦点を絞って分析を深める段階の2つの段階からなる。計量分析をする利点としては、テキストデータを読んでいるだけでは気づかない、気づきにくいデータの「潜在的論理」を発見できる可能性があるとされている。文をいったん語に分解し、その語と語の間の連関の強さを元に、単語の使われる暗黙の意味構造を新たな「潜在的論理」として、いわば文法のように取り出し、データ理解の枠組みとして用いる。

ヒューマンケア研究学会誌, 第6巻第2号, 27-34, 2015

- 7) 樋口耕一：社会調査のための計量テキスト分析ー内容分析の継承と発展を目指してー, 第2版, ナカニシヤ出版, 12, 2020
- 8) 三輪建二：わかりやすい省察的实践ー実践・学び・研究をつなぐために, 第1版, 医学書院, 67, 2023
- 9) 三輪建二：おとなの学びを育むー生涯学習と学びあうコミュニティの創造, 鳳書房, 2011
- 10) 三輪建二：前掲書, 68, 2023
- 11) 三輪建二：前掲書, 68, 2023

文献

- 1) 厚生労働省：「社会福祉事業に従事する者の確保を図るための措置に関する基本的な指針」, 告示第289号, 2007年8月28日
- 2) 全国社会福祉協議会：「社会福祉制度・予算対策委員会施設部会 社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査」, 2008
- 3) 一柳大輔, 永田理香：人材育成理念に基づく管理職の教育活動に関するメタ認知的考察ーA市社会福祉協議会におけるモデル事業を通してー, 健康福祉研究, 第20巻, 第1号, 1-13, 2024
- 4) 羅珉京：介護福祉人材の経営理念浸透策に関する研究ー理念浸透プロセスに焦点を当てた定性データ分析ー, 長野大学紀要, 第43巻, 第3号, 57-67, 2021
- 5) 種橋征子：高齢者介護施設における経営理念浸透の実態：特別養護老人ホーム職員に対するインタビュー調査から, 人間健康学研究, 第5巻, 35-50, 2022
- 6) 井上祐子, 倉田節子, 岡須美恵：中堅の中間看護管理者がとらえる人材育成に関する問題,

The Effects that Clarifying the Philosophy of Human Resource Development Have on the Content of OJT: Focusing on the roles that learning supporters are required to play

Daisuke Hitotsuyanagi, Rika Nagata

Department of Social Welfare, Faculty of Health and Welfare, Takasaki University of Health and Welfare

Key words: Welfare Human Resource Development, Philosophy of Human Resource Development, On the Job Training, Learning Supporters, Council of Social Welfare

Abstract

As welfare needs become more diverse and complex, the development of welfare personnel has become an urgent issue in Japan. Devising and disseminating a philosophy on human resource development that will serve as a foundation is essential to promoting the development of welfare personnel. The competence of managers needs to be developed in order to improve the quality of OJT, which is the main method of training. Previous studies have indicated that dissemination of a philosophy enhances staff understanding of that philosophy and that it increases their awareness of goals, but there have been few empirical studies that included OJT or studies on developing the competence of trainers. Thus, the current study surveyed managers in councils of social welfare and it examined changes in the quality of training for managers before and after the introduction of the viewpoint of philosophy on human resource development. Human resource development involves training, and every opportunity while working is a setting in which to learning, so managers were considered learning supporters, and the content of training was organized in terms of the roles that learning supporters are required to play. Results revealed changes were observed in the content of training before and after managers were aware of a philosophy. Having managers reflect on the philosophy of human resource development resulted in interactive training and encouraged subordinates to take the initiative. “Specialized training,” “development,” and “organizational training” were identified as the categories of OJT. Results revealed that learning supporters fulfilled a “teaching role” in the categories of “specialized training” and “organizational training” while they fulfilled an “eliciting role,” a “questioning role,” and a “connecting role” in the category of “development.”