

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
－ A市社会福祉協議会におけるモデル事業を通して－

一柳 大輔, 永田 理香

Metacognitive Considerations regarding Training Efforts by
Managers Based on Principles of Human Resource Development:
According to a trial involving City A's Council of Social Welfare

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20巻 第1号

2023年12月

《原著》

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 —A市社会福祉協議会におけるモデル事業を通して—

一柳 大輔, 永田 理香

福祉人材の確保・育成において、人材育成理念はその基盤となるものである。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となる。また教育を担う管理職には、自らの力量形成のために教育活動を振り返り改善する力「メタ認知」の視点獲得が求められる。一方、既存研究では、人材育成理念やメタ認知の機能を活かした管理職の力量形成に関する具体的方法の記述はあまり見られない。

そこで本研究では、社会福祉協議会の管理職に対して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活動の質変容についてメタ認知の視点から検討した。そして、職務を通じた研修の基本である「OJT機会」の機能分類に基づき実施場面について整理した。その結果、管理職に対し人材育成理念に関する研修や事例検討などの協同学習の機会を与えることで、メタ認知的知識である課題解決の方略についての視点を獲得できることが示唆された。また、部下から相談を持ち掛けられる機会が多く、管理職側から意図的にOJTの機会をつくり出していない現状が明らかとなった。

キーワード：福祉人材育成、人材育成理念、OJT、メタ認知、社会福祉協議会

(2023年12月4日受理)

I. 緒言

1. 人材育成理念の重要性

少子高齢化が進む我が国において、福祉に関するニーズは年々増加・複雑化している。さらにこの状況下で福祉人材の慢性的な不足が社会問題となっており、福祉人材の確保・育成が喫緊の課題となっている。人材の確保・育成において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¹⁾。キャリアアップの仕組みを構築していく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策定である。人材育成理念は法人の理念やキャリアパスと密接に関係しており、人材育成の基盤となるものである(図1)。さらに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。

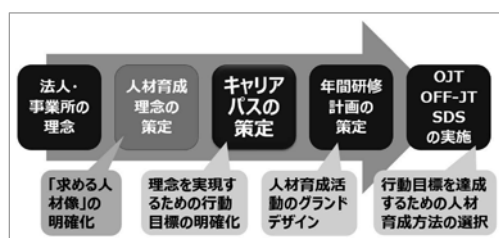


図1 人材育成理念の位置づけ

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あり、人材育成理念を達成するための手段である。その方法としては、OJT（On the Job Training：職務を通じた研修）、OFF-JT（Off the Job Training：職務を離れての研修）、SDS（Self Development System：自己啓発支援制度）に分類でき、とりわけ、OJTは職場研修の基本に位置づけられ、業務中のあらゆる機会が育成の場となる。管理職や先輩職員が部下や後輩に対して行い、職員それぞれの能力レベルに合わせた実践的指導が求められる。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²⁾。これらの方法を日常の業務においてどれだけ意識的に取り入れられるかが重要であり、OJTの効果的な推進のためには管理職やOJTリーダーの育成が最も優先的に行われるべきものである。

2. 教育活動の質とメタ認知

管理職の教育活動の質を高めるためには、自らの教育活動を振り返り改善することが必要となる。自らの実践を反省的に振り返り改善する力は、教育学の分野において「メタ認知（metacognition）」といわれる。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る。学び方の知識的側面と学びをコントロールする制御的側面を併せ持つ学習の概念であり³⁾、1970年代にFlavellによって提唱された。メタ認知的知識は「人間の認知特性についての知識（人間が本来備えている、一般的な認知特性についての知識）」、「課題についての知識（課題の性質に関する知識）」、「課題解決の方略についての知識（課題をよりよく遂行するための工夫に関する知識）」の3つで構成されている（表1-1）⁴⁾。なお、「課題解決の方略についての知識」は「宣言的知識」、「手続きの知識」、「条件的知識」に区分される（表1-2）。

他者との協同学習はメタ認知の形成につながる。三宮は、学習者が仲間との課題解決過程を共有することにより、お互いの考えを統合したり、それぞれの考えを比較したり、相手の考えに照らして自身の考えを評価したりすることが、メタ認知機能の獲得に寄与すると述べている⁵⁾。仲間との協同学習を通じて、自身の認知過程を相対化するメタ認知的機能が高まることを示唆している。

メタ認知の形成をめざした手法としてPalincsarらの「相互教授法（reciprocal teaching）」がある⁶⁾。これは、学習教材で扱っている分野について、深い理解を達成するための方略を獲得させることを目的とした手法である。相互教授法では生徒である学習者と教師によって学習が進められる。教師は、理解に有効なメタ認知的方略をモデルとして示す。具体的には、「文章の内容を要約する」、「学習した内容を他者にわかりやすく説明する」などである。次に学習者たちにそれらのメタ認知的方略を練習する機会を与え、その方略を用いたことがど

うであったかを話し合わせる。最終的に、教師の援助なしで学習者が独力でメタ認知的な視点を獲得できるように方向づける。

本研究では、人材育成理念に関する研修後の

管理職の教育活動の振り返りをメタ認知の基本的活動のひとつと捉え、管理職のメタ認知が及ぼす教育活動の質変容を検討する。

表 1－1 メタ認知的知識の区分と具体例

メタ認知的知識の区分	具体例
①人間の認知特性についての知識	「思考は感情に左右されやすい」 「私は論理的思考が苦手だ」 「Aさんは受け手を意識した説明の仕方を工夫している」
②課題についての知識	「繰り上がりのある足し算は、繰り上がりのない足し算よりも間違えやすい」 「抽象的な議論は具体的な議論よりも、論点が曖昧になりやすい」
③課題解決の方略についての知識	「計算ミスを防ぐには、検算が役立つ」 「ある事柄についての思考を深めるには、文章化してみるとよい」

表 1－2 課題解決の方略についての知識の区分と具体例

方略についての知識の区分	具体例
①宣言的知識	「授業で学ぶ内容を理解・記憶するためには、ノートをとるとよい」
②手続き的知識	「ノートをとる際には、先生の話をもそのまま書かず、要点を自分の言葉でまとめ直して書く」
③条件的知識	「自分の知らなかった内容が話された時に、ノートをとる」 「自分の言葉でまとめ直すことにより、理解が深まる」

3. 人材育成理念及びメタ認知に関する先行研究

福祉・看護分野の人材育成研究において、人材育成理念やメタ認知に言及した研究は少数に留まる。

種橋⁷⁾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、理念を実現した未来像を明示し制度化・行動化した上で、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⁸⁾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、職員個人の目標の明確化と働く意欲の向上につながることを示唆した。

岡田⁹⁾は、教育的役割を担う看護師が実践の中で自身の認知を自覚し、それにもとづき自らの実践を見直すといった学習を積み重ねることがメタ認知の発揮につながると考察した。また、教育担当のメタ認知の発揮を支援するためには、メタ認知発揮に関連する要因や向上のプロセスを理解した関わりが重要であることを示

した。また中尾¹⁰⁾は、学習者自身の学びを客観視することを目的とした振り返りの主体的継続が、自らのメタ認知的な視点を活性化させ、自らの学びを客観視することにつながると考察した。

先行研究においては、人材育成理念やメタ認知の必要性について示唆されているが、それらの機能を活かした育成者の力量形成や、学習者に対してメタ認知的視点獲得を促進させるような具体的方法については言及されていない。

II. 目的と方法

1. 目的

本研究では、人材育成の中心的手法であるOJTに焦点化し、人材育成理念の視点を導入する前後の管理職の教育活動の質変容についてメタ認知の視点から検討した。

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。また、提出された事例のOJTの機会についても、全国社会福祉協議会（2016）が示しているOJTの機能分類¹¹⁾に基づき分類した。

(2) モデル事業の概要

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策定プロセス

後述するモデル事業として協力を得た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、「社協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」といった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いた。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（図2）。

人材育成理念策定までの工程は、まず役員級の職員（事務局長1名・課長6名）に、「職員に求めたい理想の姿とその説明」について問うアンケートを配布し、その回答を担当職員が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】）に分類し、ひとつひとつにキーワードを命名し、同様の意味を持つキーワードをグループ化した。そして、キーワードを1能力につき4項目（計12項目）まで絞り、再度、役員級の職員・担当職員で文言精査を行った。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。

価値観・態度	目的意識	社協の使命や経営理念を理解し、目的意識を持って取り組む
	挑戦	積極的に新しいことにチャレンジし、成長を続ける
	課題解決	問題意識を持ち、目標と計画を立て、課題解決に取り組む
	信頼関係	相手の気持ちに寄り添い、信頼関係を築く
知識・情報	自己研鑽	社協の役割や制度、サービスの知識を習得するために自己研鑽する
	説明責任	自らの業務についての説明責任を持つ
	専門性	スペシャリストとなる得意分野を持つ
	情報発信	知識や情報を収集するだけでなく、発信する
技術・技能	マネジメント力	先行き不確実な時代を乗り越えるための意思決定力、コミュニケーション力
	コミュニケーション力	住民や関係者との橋の見える関係が築けるコミュニケーションがとれる
	アセスメント力	組織支援におけるアセスメントなどの基礎的な技術を開発できる
	コーディネート力	多様な関係者の課題への対応にあたり、関係分野以外の分野と協働して課題を解決する

図2 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、人材育成理念の浸透と教育活動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共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、意識した教育活動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(図3)を行った。研修後、自らの教育活動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助言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4)。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

以下の項目に従い、部下に対するOJT場面を振り返り記入ください。

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)

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
対人関係力	コミュニケーション力	実行力	リーダー力

事例検討シート(モデル事例)

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

「ちゃんと伝えたくちろんなんですが、なぜか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よ。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)

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
対人関係力	コミュニケーション力	実行力	リーダー力

図3 事後課題：事例検討シート(A市社協)とモデル事例

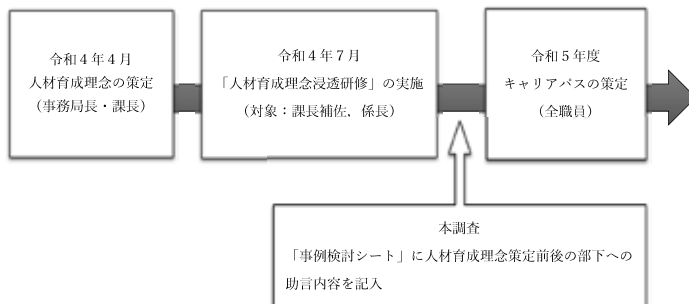


図4 本研究の流れと本調査の位置づけ

(3) 調査期間

令和5年4月1日～令和5年4月30日

(4) 研究対象者

A市社協の全ての管理職（係長，課長補佐）
21名＝「人材育成理念浸透研修」受講者

(5) 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」では，日常のOJTの機会を客観的に記載してもらい，「2. あなたがその場で伝えた内容」では，管理者が部下に実際に伝えた内容をできる限り正確に記載してもらった．その助言内容について，「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」では，自らの発言を再考し記載してもらった．「4. 3の記入の際に活用した人材育成理念」では，人材育成理念の12の力から，実際に意識したものを選択してもらった（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した．

(6) 分析方法

事例検討シートの「1. 部下に対するOJT場面」，「4. 活用した人材育成理念」を全国社会福祉協議会（2016）が示す「OJTの機能分類」に基づき分類し，分析した．さらに「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メタ認知の視点から検討した．

分析の際は，計量テキスト分析のソフトウェアKH coder 3を用いた．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¹²⁾．KH Coderから抽出された語の中で，人材育成理念の意識前後ともに出現回数の高く，意識後で増加が見ら

れた語のうち，課題解決方略について意味合いを持つサ変動詞である，「対応する」，「支援する」，「確認する」，「相談する」に着目し分析を行った．三宮¹³⁾のメタ認知的知識の要素である「課題解決方略についての知識」を参照し分類した．

(7) 倫理的配慮

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実施した．（承認番号：2255号）

IV. 結果

1. 「OJTの機能分類」に基づくOJT機会と活用された人材育成理念についての分析

調査によって106の事例が得られた．事例検討シートに記載されたOJT機会を，全国社会福祉協議会の示すOJTの7機能に分類した（表2）．

NO1「職員に仕事を割当て，打ち合わせを行うとき」に分類されたOJT機会は12件であり，活用した人材育成理念は「課題解決」が最も多く7回であった．NO2「職員が仕事を遂行しているとき」は26件で，「信頼関係」と「説明責任」が最も多く15回であった．NO3「職員が上司との接触を図ってきたとき」は37件で，「信頼関係」が最も多く，29回であった．NO4「職員の仕事が終了したとき」は23件で，「コミュニケーション力」が最も多く15回であった．NO5「上司や職員が仕事から離れたとき」は3件で，「挑戦」，「課題解決」，「信頼関係」，「説明責任」，「情報発信」，「コミュニケーション力」，「アセスメント力」がともに頻度は1回であった．NO6「意

図的に経験の機会を提供するとき」は1件で、「目的意識」、「挑戦」、「課題解決」、「自己研鑽」はともに頻度は3回であった。NO7「特別に機会を設けるとき」は4件で、「挑戦」と「自己研鑽」はともに頻度は3回であった。

表2 「OJTの機能分類」に基づくOJT機会と活用された人材育成理念

NO	OJTの分類	指導件数	01目的意識	02挑戦	03課題解決	04信頼関係	05自己研鑽	06説明責任	07専門性	08情報発信	09マネジメント力	10コミュニケーション力	11チーム力	12マネジメント力
1	職員に仕事を割り当て、打ち合わせを行うとき	12	5	5	7	5	5	1	3	1	2	6	1	0
2	職員が仕事を遂行しているとき	26	9	2	7	15	4	15	3	5	7	14	4	3
3	職員が上司との接触を図ってきたとき	37	17	6	18	29	12	12	6	7	2	25	2	4
4	職員の仕事が終了したとき	23	8	3	10	12	1	12	4	3	5	15	2	2
5	上司や職員が仕事から離れたとき	3	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0
6	意図的に経験の機会を提供するとき	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
7	特別に機会を設けるとき	4	1	3	0	1	3	0	1	2	0	1	1	1

2. 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助言内容の比較

KH Coderのコマンド「共起ネットワーク（最小出現数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「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）」の人材育成理念の意識前後における語の比較分析を行った（表3）。

表3 理念意識後増加が見られた語

抽出語	品詞	意識前	意識後	増加
対応する	サ変動詞	24	44	20
考える	動詞	14	33	19
仕事する	サ変動詞	9	27	18
関係する	サ変動詞	3	17	14
感じる	動詞	2	16	14
支援する	サ変動詞	24	37	13
確認する	サ変動詞	35	47	12
意識する	サ変動詞	4	16	12
理解する	サ変動詞	11	21	10
相談する	サ変動詞	25	34	9

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」、「できる」は分析対象から取り除いた。人材育成理念の意識後で増加が見られた語のうち、動詞、サ変動詞の上位は、「対応する（+20）」「考える（+19）」「仕事する（+18）」「関係する（+14）」「感じる（+14）」であった。

3. 助言内容の変化に関するメタ認知の視点での分析

次に、表1-1、表1-2のメタ認知的知識の区分を基にし、人材育成理念の意識前後における、助言内容の変化を整理した（表4）。その際、KH Coderから抽出された語の中で、人材育成理念の意識前後ともに出現回数の高く、意識後で増加が見られた語を、三宮¹²⁾のメタ認知的知識の要素である「課題解決方略についての知識」を参照し分析した。その結果、課題解決方略について意味合いを持つサ変動詞である、「対応する」、「支援する」、「確認する」、「相

表4 メタ認知的知識の区分を基にした人材育成理念の意識前後における教育内容の変化

語	実際の機会	意識前	意識後
対応する	【機会1】職員から金曜日の午後、電話対応をした報告を受けているとき、職員A「娘がお嫁さんから両親の虐待の事で相談したいので月曜日に相談にいかってもいいか連絡がありました。」	電話対応の当番ではないのに率先して電話をとって対応してくれたことはとても良かったと思うよ。ただ、週末で休みになるので、ご両親の状況や安全かどうか、緊急時の対応など相談者に話ができることも良かったと思うよ。電話だと聞きにくいこともあるかもしれないけど、次回同じような相談があった時には聞いてみてね。分からないことがあればいつでも聞いてください。	積極的に電話に出て対応してくれているのはとても良かったと思います。虐待の相談を受け対応していく係なので、相談日まで休みが入るので、両親の安全を守ることや、緊急時の対応など相談者へ情報提供できると相談者にも良かったかもしれないね。虐待の相談と聞くに躊躇してしまう事もあるかもしれないけど、(a) <u>丁寧に話を聞いてもらうと状況も分かるので対応しやすくなるので慌てないで聞き取ってみるともっと良くなると思うよ。</u> 分からないことはいつでも聞いてください。
	【機会2】同行実習の際、担当職員が一緒に支援を行う計画していた、職員Bが担当になっているものにだけ正規職員Cが代わりに対応することになっていた、Cに理由を聞いてみると「Bさんの支援回数が多いからです」との回答があった。一覧表を確認すると支援回数が多い職員が他にもいた。「なぜBさんのところだけCさんが行くことにしたの?」「大変だと思ったからです」とのことであった。職員Bはとりたてて業務遂行に問題がある職員ではないし、BからCに代わってくれと依頼したわけではない。	その理由だと他の職員は大変じゃないように聞こえるけれど、どう思いますか、日常的にBさんはCさんに頼っている姿が見られるけれど、この一覧表を見てどう思うか考えてみてください。他の職員から、いつもCさんはBさんの手伝いをしていると言われたことがあります。今回の場合も特別な理由がないのであれば、調整をお願いします。	調整お疲れ様でした。一覧表を確認してみました。気になるところがあるので教えてください。(b) <u>自分の思いから一歩引いて考えてみてください。</u> こういった場合、個々の対応ではなく、 <u>会議の場などで皆さんに同じような確認をしてみてください。</u> 手伝うとはいけないことではありません。みんなが納得できるような状況で調整しましょう。
支援する	【機会3】職員Dは、事業について各自治会に説明を行っている。ある自治会は、事前説明会も欠席で電話連絡もなかなか取れない状況が続いていた。「うちの自治会は、その事業に取り組むつもりはないので説明会も資料ももらない。」と言われてしまい困っている。自治会長に拒否され、今後の対応をどうしたらよいかと相談があった。	自治会長と話した内容や自治会の状況を確認したうえで、現状で無理強いするのは自治会との信頼関係を損なうことにつながると判断し次のように伝えた。「自治会の置かれている状況を考えてやむを得ないと思います。だからと言って放っておくのではなく、つながりを保ちつつアプローチを続けて時を待ちましょう。」	事業のことを自治会長に確認してくれて助かりました。お疲れ様です。現状での取り組みは難しいということですが、状況を考えればやむを得ないと思うので責任を感じすぎないでください。今後の対応について、あなたはどのような方がいいと考えていますか。考えを聞かせてください。(c) <u>これまであまり接点を持てず関係が築けなかった自治会に対して、理解と協力をいただくためにコミュニケーションを続け、信頼関係を構築する必要がありますね。そのために、自治会に対してどんな支援や関わりが必要なのかアセスメントを行い、具体的な行動をしていきましょう。</u> 大変だけれど、その過程があなたのいい学びになると思うので応援しています。
確認する	【機会4】職員Eが、新規利用希望者の問合せが施設に入り、相手に問合せ先として支所の連絡先を伝えた。支所には問合せの相手が支所に連絡することの報告があったが、相手の氏名・連絡先などは確認していない状況だった。	今後は、相手の氏名・連絡先を確認するようにお願いします。	問合せ先として、支所を紹介するのは良いのですが、(d) <u>返答できる内容は聞いて確認をして置き、マナーとして、相手は1度問合せをしているので、連絡先を確認して、こちらから連絡を入れる方が良いと思います。</u> 今後の対応の参考にしてもらえればと思います。よろしくお願いします。
相談する	【機会5】職員Fから電話相談を受けた報告のとき「お嫁さんからの相談で、有料の老人ホームに入居している認知症のある舅の相談で、話を聞いていたら、相談者の夫(息子)が色々支援しているのに、お金を盗まれていると言われてしまったようで、あまり信用されていないようなので、どんな対応があるかという内容だったので、検討してからまた連絡することになりました。明日の打ち合わせの時に、みなさんに聞いてみようと思います。」	他の職員に相談すると、自分では気づかないこともあるから勉強になるよね。Fさんは、お嫁さんから話を聞いて、どんな対応があると思う?相談者の夫婦はどんな気持ちなんだろうね。Fさんも対応方法をわかる範囲でいいから考えてから他の人に聞いてみるともっと勉強になると思うから、考えてみてね。	相談を受けて対応する時は、相談者が何を求めているのかを知り、どんな対応をすればいいのか考えてしまうよね。色々な相談がくる係なので、(e) <u>制度のことや認知症の事など知識として身につけておく自分の強みになると思うよ。</u> 他の人に相談すると色々な情報をもたらたり、新しい発見もあるから、聞くことも大切だと思うし、自分も発信できるようにしていく事も大切だね。困った相談や対応に苦慮していることがあればいつでも相談してください。
	【機会6】G自治会長とH自治会長との打ち合わせの日程が重複してしまいました。どのように対処すればよいでしょうか。	双方の自治会長へ謝罪し、今回の事実関係を伝えただ上で、再度日程調整をしてください。	(f) <u>日程の再調整は先方の都合を優先し、今まで築いた信頼関係を崩さないよう注意しましょう。</u> また、対応に苦慮するようであれば、ひとりで抱え過ぎず、遠慮なく相談してください。

談する」が抽出された。

さらに、課題解決方略についての知識の構成概念である宣言的知識、手続き的知識、条件的知識に区分した。その結果、多くの機会において、意識後のコメントの方がメタ認知の視点を取り入れた内容に変化していることがわかった。

V. 考察

1. OJTの機能分類に基づくOJTの機会について

分析の結果、最も多かった「職員が上司との接触を図ってきたとき」は、部下自ら上司に相談の場を持つように働きかける機会のことである。部下の主体性が発揮されている機会である一方で、上司からの働きかけから発生するものではなく、「部下任せ」の状況を示唆している。全国的に社会福祉施設・機関における教育機能が十分に発揮されているとは言い切れない現状¹⁴⁾があるが、本研究においてもOJTの機会が網羅的に機能しているとは言えず、自ら主体的に学ぶ意識の低い部下によってはOJTの機会が減少してしまう可能性を示している。「職員が仕事を遂行しているとき」、「職員の仕事が終了したとき」、「職員に仕事を割り当て、打ち合わせを行うとき」については、業務中に一定頻度で発生することが想定され、社会福祉施設・機関におけるOJTの実施体制について「特に体制を敷いていないが、常日頃から、後輩や部下に対する指導が行われている」割合が最も多い¹⁵⁾という先行研究の結果と一致した。

2. 事例検討プロセスをととした人材育成理念の視点獲得について

事例検討シートに記載された活用された人材

育成理念の結果から、人材育成理念を活用した研修を通して管理職が人材育成理念の12の力の視点を獲得できていることが示された。これは研修プログラム、事例検討という一連の協同学習をととして、管理職が人材育成理念について説明を受け、他の管理職と議論し課題をこなす過程で、自分なりに理解し検討し、人材育成理念を踏まえて自ら言語化できたからだと言える。

一方で、事例検討シートの助言内容を人材育成理念の12の力から見ると、記述量に違いのあることが明らかとなった。記述量が多かったものとして、「信頼関係」、「コミュニケーション力」があげられる。これらは地域住民や職員との関わり方についての相談やアドバイスに関する内容についてであり、ステークホルダーとの関係性構築に関して育成する機会においては、人材育成理念の視点が活用されやすいことがわかった。また、「アセスメント力」、「コーディネート力」などに関する記述は少数であり、これらはソーシャルワークスキルや地域支援力などに関連する力であるが、固有の状況で求められる専門的なスキルに関して言及できるOJT機会が少ないことが推察される。

3. 事例検討プロセスをととした助言内容の変化について

表4のメタ認知的知識の区分を基にした人材育成理念の意識前後における教育内容の変化をみると、【機会1】の意識後の記述における、(a)「丁寧に話を聞いてもらおうと状況も分かるので対応しやすくなるので慌てないで聞き取ってみるともっと良くなると思うよ。」は、虐待対応時、対応をスムーズに遂行するための条件として、丁寧に話を聞きとる方略を提示している。方略

についての知識の区分では「条件的知識」についての内容である。【機会2】については、(b)「自分の思いから一步引いて考えてみてみましょう。こういった場合、個々の対応ではなく、会議の場などで皆さんに同じような確認をしていってください。」は、ある職員が特定の後輩職員の訪問のときだけ代理訪問をしている先輩職員に対して、公平なフォローをするよう求めた管理職のコメントであるが、個人の判断ではなく、会議の場でコンセンサスを取って進める方略を示している。これは、「手続き的知識」についての内容である。【機会3】について、(c)「これまでもあまり接点が持てず関係が築けなかった自治会に対して、理解と協力をいただくためにコミュニケーションを続け、信頼関係を構築する必要がありますね。そのために、自治会に対してどんな支援や関わりが必要なのかアセスメントを行い、具体的な行動をしていきましょう。」は、地縁団体との関係性構築に苦慮するワーカーに対して、解決策として具体的方略である地域アセスメントを提示し、行動を促した記述であり、「手続き的知識」についての内容である。【機会4】について、(d)「返答できる内容は聞いて確認をして頂き、マナーとして、相手は1度問合せをしているので、連絡先を確認して、こちらから連絡を入れる方が良いと思います。」は、電話による問い合わせ時の対応の方略についての記述であり、「手続き的知識」についての内容である。【機会5】について、(e)「制度のことや認知症の事など知識として身につけておくと自分の強みになると思うよ。他の人に相談すると色々な情報をもらえたり、新しい発見もあるから、聞くことも大切」は、利用者家族への相談援助をより良くするために、知識を持つことや他職員へ相談する

等の具体的な方略を示した記載であり、「手続き的知識」についての内容である。【機会6】について、(f)「日程の再調整は先方の都合を優先し、今まで築いた信頼関係を崩さないよう注意しましょう。また、対応に苦慮するようであれば、ひとりで抱え込まず、遠慮なく相談してください。」は、前半は自治会長と日程を再度調整する際のマナーとしての方略を示しており、後半は調整が難しい場合には管理職自身に相談することを促した記述である。どちらも「条件的知識」についての内容である。

以上のように、人材育成理念を意識する前後において、課題解決の方略についての知識の獲得がなされている様子が分かった。課題解決の方略についての知識は、課題をよりよく遂行するための工夫に関する知識である。方略を把握し、部下に示すことで、部下自らに気づきを促すような教育が可能となる。その結果、生産性が向上し、業務の効率化が促進され、業務に安定性をもたらすことができる。また、人間の認知特性についての知識や課題についての知識を持ち合わせてこそ、課題解決の方略についての知識が活かされる側面がある¹⁶⁾。管理職自身の部下指導の志向や与えられた課題に対する本質的な理解がなければ効果的な部下教育は行えない。この点で相互教授的な手法を取り入れた研修は有効であったと言える。

以上より、学習者である管理職自らがメタ認知を促すヒントである12の力の視点を獲得できたことで、人材育成理念に基づく教育活動を実施することができたといえる。中尾¹⁷⁾の大学生を対象にした研究では、自律性を支えるメタ認知活性化の条件として、教員や仲間同士による見守りを意識する環境、学習内容を記述することにより自己の学びを客観視すること、自他比

較による自己批評が影響すると述べられているが、本研究においても管理職のインタラクティブな学習を取り入れた研修、個別課題として出した事例検討シートの実施により、自己の学びを客観視でき、さらに管理職によるメタ認知的視点の活性化が生じたと考える。また、管理職はメタ認知的な視点を取り入れた助言を行えるようになることで、部下にもメタ認知的な気づきを与え、自己主導的な学びの機会を与えられる可能性がある。人材育成理念の視点を取り入れた研修は、管理職のエビデンスに基づく教育活動を促進し、管理職の力量形成に寄与することが示唆された。

VI. 結語

本研究では、管理職の部下への教育内容について、人材育成理念という目標に対する振り返りを行うことで、メタ認知的な視点を取り入れた教育活動が実現でき、管理職の技量の向上に寄与できたと言える。考察からは、福祉分野における部下教育のOJT機会において、「部下から相談を持ち掛けられる」、「業務の引き継ぎのなどの場面においてOJTが発生する」機会などが多く、積極的に活用できる機会であることが示された一方で、管理職側から意図的にOJTの機会をつくり出す場面が少ないことがわかった。さらに管理職に対し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与えることで、助言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することが示唆された。

今後の課題として、実際の教育場面を対象とした調査や、市社会福祉協議会という特定の事業所だけでなく福祉業界全体の傾向を検討する

点があげられる。また、上述したようなメタ認知的知識を活用し、学習者が実際に方略を運用するためには、その方略を使いこなせるだけの十分なスキルを獲得していくことが必要である。スキルが不十分な場合、有効な方略を使って解決に臨んだとしても問題解決には至らない可能性もあるため、より実証的な研究が必要である。本研究はパイロットスタディであり、今後はさらに規模を拡大する予定である。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メタ認知的な視点で検討するとともに、同業種他法人の管理職についても展開していきたい。

注

- i 職場における教育活動は、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。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、自身の認知に対する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。

文献

- 1) 社会福祉法人全国社会福祉協議会：改訂福祉の「職場研修」マニュアル福祉人材育成のための実践手引き。1, 2016
- 2) 社会福祉法人全国社会福祉協議会：前掲書, 14, 2016
- 3) 北尾倫彦:「深い学び」の科学－精緻化, メタ認知,

- 主体的な学び－. 36, 図書文化社, 2020
- 4) 三宮真智子: メタ認知で〈学ぶ力〉を高める, 18-19, 北大路書房, 2018
- 5) 三宮真智子: メタ認知 学習力を支える高次認知機能 第8版. 47, 北大路書房, 2008
- 6) Palincsar, A. S. & Brown, A. L: Reciprocal teaching of comprehension-fostering and comprehension-monitoring activities. *Conition and Instruction* 1. 117-175, 1984
- 7) 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
- 8) 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, ヒューマンケア研究学会誌, 第6巻第2号, 27-34, 2015
- 9) 岡田純子, 森嶋道子, 竹中泉: 臨床における教育担当看護師が教育的役割において発揮するメタ認知, 京都橘大学研究紀要, 44, 109-126, 2018
- 10) 中尾桂子: 掲示板を利用した「振り返り」によるメタ認知の活性化, 大妻女子大学紀要, 53, 2021
- 11) 社会福祉法人全国社会福祉協議会: 前掲書, 51, 2016
- 12) 樋口耕一: 社会調査のための計量テキスト分析—内容分析の継承と発展を目指して—第2版, 12, ナカニシヤ出版, 2020
- 13) 三宮真智子: 前掲書, 18, 2018
- 14) 永田理香: 福祉・介護サービス従事者のキャリアパスに対応した研修体系の構築手法について—社会福祉研修実施機関における研修カリキュラムデザイン—, 立教社会福祉研究30, 53-61, 2011
- 15) 永田理香: 前掲書, 53-61, 2011
- 16) 三宮真智子: 前掲書, 18, 2018
- 17) 中尾桂子: 前掲書, 11, 2021

Metacognitive Considerations regarding Training Efforts by Managers Based on Principles of Human Resource Development: According to a trial involving City A's Council of Social Welfare

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, Metacognition, Council of Social Welfare

Abstract

The principles of human resource development are the foundation for attracting and fostering welfare personnel. Human resource development is a training effort, and every opportunity in the course of one's work is a setting for training. Managers in charge of training need to adopt a metacognitive perspective, i.e., the ability to look back on training efforts and improve them in order to develop their own competence. On the other hand, in existing research, there are not many descriptions of specific methods for developing managerial skills that utilize human resource development principles and metacognitive functions.

Therefore, in this study, we conducted a questionnaire survey of managers at social welfare councils and examined from a metacognitive perspective the changes in the quality of managers' educational activities before and after introducing the perspective of human resource development philosophy. "Opportunities for on-the-job training (OJT)" are the basis for training through work, and this study identified settings in which OJT is conducted based on a functional classification of "opportunities for OJT." Results suggested that providing managers with training in the principles of human resource development and opportunities for cooperative learning, such as case studies, would give them a perspective on problem-solving strategies, which are metacognitive knowledge. Results also revealed that managers are often consulted by their subordinates and that managers do not intentionally create opportunities for OJT for their subordinates.