

## 乳児院・児童養護施設における職員育成の課題と取り組み －中堅職員への調査結果から－

藤 田 哲 也

### An Approach to Human Resource Development in The Infant's Home and Childcare Facilities: A Consideration of the Results of a Survey of Mid-Level Facilities Staffs

Tetsuya FUJITA

#### 要旨

乳児院・児童養護施設は小規模化・地域分散化が進行している。この小規模化は、愛着形成や生活経験の充実など、子どもに対する一定の効果はみられるものの、職員の孤立や早期離職、職員育成の問題など解決すべき課題が山積している。特に職員育成については、職員育成を困難にしている要因が明確でなければ有効な取り組みになりづらい。

そこで本研究では、職員育成の中核を担う中堅職員の調査から、職員育成の課題と有効であると考え実践している取り組みについて明らかにした。その結果、課題として①職員の状況把握が困難であり育成方法も確立されていないこと、②異動や退職により育成方法や育成内容が引き継がれにくいこと、が明らかになった。そして、有効であると考え実践している取り組みは、①意図的な職員関係づくりと目標になりうること、②職員の理解と特性に合わせた細かな助言・指導、③勤務・体制の充実、の三点が挙げられた。また、職員育成の過程から、自己理解が深まるなど良い影響があることが示唆された。

**キーワード：**職員育成 乳児院・児童養護施設 中堅職員 育成の好循環

#### I. 研究背景と目的

乳児院や児童養護施設（以下、施設）は現在、小規模化・地域分散化（以下、小規模化）が推進されている。小規模化は「個別の関係構築による愛着形成」、「個別の生活環境の確保」、「日常生活の経験・体験が積める」など、子どもにとって一定の効果がみられている。しかし「職員の孤立により養育の質が担保できない」、「業務負担が増え早期離職者が増加」、「小規模化ユニットに配置する職員の育成が困難」といった問題も指摘されている<sup>1)</sup>。

小規模化が推進されている一方、宮島（2017）は、「小規模で家庭的な養護を実現することだけでも精一杯の状況下において、職員が育つような職場になっておらず人材確保や育成の難しさという課題が壁のように立ちはだかっている」と指摘する<sup>2)</sup>。このように、小規模化には職員の資質向上に向けた取り組みの推進や体制の整備など、職員育成の課題を解決することが何よりも重要なのである。

そのため施設では、小規模化に対応する職員の育成を推進するべく「人材育成の指針改定版」<sup>3)</sup>を発行し、研修内容の体系化と研修を通したOJT<sup>4)</sup>やOFF-JT<sup>5)</sup>の重要性を示している<sup>6)</sup>。

これら研修や職員育成を担う中心的な存在となっているのは中堅職員であり、曾田・山本(2013)<sup>7)</sup>や増沢(2016)<sup>8)</sup>は、人材育成に係る要件として中堅職員の育成が重要であることを指摘する。

さらに職員育成に関連する調査<sup>9)</sup>では「チューター制度」<sup>10)</sup>や「ブラザー・シスター制度」<sup>11)</sup>など、中堅職員が担う具体的な取り組みが紹介されているものの、職員育成が困難な背景や要因(課題)をふまえた取り組みでなければ、効果はあがらないと考えられる。

そこで本研究は、中堅職員に対して行った職員育成に関する調査の一部「職員育成の課題」と「職員育成に有効であると考え実践している取り組み」の回答について分析を試み、職員育成が困難な要因(課題)を明らかにすること、そして職員育成に有効であると考え実践している取り組みについて検討することを目的としている。

## II. 研究内容および方法

### 1. 調査対象施設と対象者

中部地方の施設のうち現在小規模化(移行中を含む)しており、訪問調査の協力が得られた13施設の職員を対象とした。調査対象者は「中堅職員」として、施設内に複数人いる場合は選定を施設に一任した。なお、中堅職員の定義を入職後概ね4年以上6年以内としているが、本研究ではその定義を育成に携わる中堅職員とし、勤務年数については施設に委ねることとした<sup>12)</sup>。

### 2. 調査期間と調査方法

調査期間は2020年9月～11月までであり、調査方法は新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、施設の滞在時間を短縮するために、訪問調査以前に質問紙による調査(以下、質問紙)を行った。施設長宛てに質問紙を郵送しておき、施設長が選定した調査対象者(被面接者)に事前記入を依頼した。そして施設へ訪問した際、その項目をもとに60分程度の半構造化面接調査を実施した。

調査には筆者のみで訪問し、面接にあたっては施設と調査対象者の許可を得たうえで音声のみ録音することとした。また施設へ訪問できなかった場合、遠隔会議システムによる調査を行った。

### 3. 調査内容

質問紙の項目は、「性別」「年齢」「勤務年数」「役職」「取得している資格」「職員育成の取り組み」「職員育成の課題」「階層別の職員への期待」であり、面接調査の項目は質問紙で得られた回答に加え「職員育成の課題」「職員育成に有効であると考え実践している取り組み」について詳細な聞き取りを行った。

これらの項目は、「平成29年度福祉人材の確保・育成・定着に関する調査票」<sup>13)</sup>「福祉人材の確保・育成・定着」<sup>14)</sup>「改訂 児童養護施設の研修体系—人材育成のための指針—」<sup>15)</sup>の人材育成に関する調査項目を参考に筆者が作成した。

### 4. 分析方法

質問紙の回答については単純集計をした。また面接調査から得られた回答から逐語録を作成し「職員育成の課題」と「職員育成に有効であると考え実践している取り組み」についての語りを抽

出し、近似した意見に対してカテゴリーを設定した。分析方法は、笠原・永田（2013）<sup>16)</sup>を参考に質的データ分析法を用い、分析結果は児童福祉を専門とする実務者<sup>17)</sup>に意見を求めるなど客観性の担保に努めた。

本稿では、①職員育成の課題、②職員育成に有効であると考え実践している取り組みの把握を目的としているため、質問紙と面接調査結果から関係箇所を取り上げた。

## 5. 倫理的配慮

本研究における質問紙と面接調査は、依頼時に「倫理的配慮に係る承諾書」を準備し、施設長からの署名、捺印を受けている。また調査対象者には、研究の目的や内容を説明し質問紙を回収することで同意とみなした。そして施設長から一任された調査対象者は被面接者でもあるため、質問紙を回収する際、改めて口頭で調査の目的や内容を説明し、同意を得た上で面接調査を実施した。分析は施設や個人が特定されないよう配慮した。

本研究に関しては、岐阜聖徳学園大学研究倫理審査委員会に申請し承認（承認番号：2020-12）を得て実施しているものである。

## Ⅲ. 研究結果

### 1. 分析対象とその属性

面接調査は13名に依頼し、最終的に面接の同意が取れた10名を分析対象とした。性別は女性（8名）男性（2名）、年代は20歳代（6名）30歳代（4名）である。勤続年数は平均5.7年（範囲：3.5～9.5年）であり、No.8の職員は産休・育休期間を除く実勤務年数で計算した。

中堅職員の役職は、なし（5名）が一番多く、次いでリーダー<sup>18)</sup>（2名）、サブリーダー（2名）、個別対応職員（1名）となっていた。取得している資格は、保育士（6名）児童指導員（2名）社会福祉士、栄養士・管理栄養士（各1名）であった（表1）。

（表1）分析対象者の属性

No.	性別	年代	勤続年数	役職	取得資格
1	女	30	8年6か月	個別対応職員	保育士
2	女	20	6年6か月	リーダー	保育士
3	女	20	4年6か月	なし	保育士
4	女	30	3年6か月	サブリーダー	栄養士・管理栄養士
5	男	30	9年5か月	リーダー	保育士
6	女	20	3年7か月	なし	児童指導員
7	女	20	5年5か月	なし	社会福祉士
8	女	30	12年（実勤務5年） （産休・育休計7年）	なし	保育士
9	女	20	6年5か月	なし	児童指導員
10	男	20	4年6か月	サブリーダー	保育士

## 2. 職員育成の課題

面接調査から明らかになった「職員育成の課題」は総計46の意見があり、5つのカテゴリー「①育成の方法・定義が不明」「②職員の状況把握が困難」「③先輩職員の姿勢」「④継承できない」「⑤その他（意見）」とそれを構成する10のコードに分類された（表2）。

（表2）職員育成の課題

カテゴリー（5）	コード（10）	意見数（46）
①育成の方法・定義が不明	育成に悩みや迷いがある	14
	育成方法が分からない	
	育成の仕組み・目的が曖昧	
②職員の状況把握が困難	職員の様子が細かく把握できない	14
	他のホームとの関わりがない	
	情報共有が困難	
③先輩職員の姿勢	模範者の不在	8
	先輩職員同士の人間関係	
④継承できない	退職する職員が多い	7
	退職により継続的な育成が困難	
⑤その他（意見）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・育成の立場ではない。育ててもらう立場である</li> <li>・（研修等を受けた）今思うと、（後輩に対して）何もしてあげられなかった</li> <li>・自分自身がそこ（育成）まで考えてやっていなかった</li> </ul>	3

次の①から⑤は、カテゴリーごとに逐語録から主な内容の一部を抜粋した内容であり、逐語録から引用した意見を【 】で表記している。

### ①育成の方法・定義が不明

「育成の方法・定義が不明」は、「育成に悩みや迷いがある」「育成方法が分からない」「育成の仕組み・目的が曖昧」の3つのコードに分類された（表2）。

具体的な意見として、【具体的にどうしていけばよいのかが分からない】【誰に相談すればよいのか分からない】【小規模開設により新規採用が増えるが、どのように育成すればいいか】【（自分が所属する）グループの職員ではないので、どこまで言っていいいのか積極的に介入することはできなかった】【育成という観点からは分からない】【組織としての不明確さがある】【コミュニケーションが育成につながるかは分からない】【職員育成等、だれが責任を持っているのかが分かっていない】などの意見があった。

### ②職員の状況把握が困難

「職員の状況把握が困難」は、「職員の様子が細かく把握できない」「他のホームとの関わりがない」「情報共有が困難」の3つのコードに分類された（表2）。

具体的には、【シフト制なので、どのような業務をしているのか見えずらい】【他の職員が子ども

もに声をかけている様子がわからない】【新任とは勤務が被らない】【他のホームとの関わりがなくなっている】【職員が孤立していく状況があって私も孤立を感じていた】【各ホームで抱え込みがある】【顔をみに行かなければ状況がわからない】【情報がそこで止まったりしてしまうことがある】【交代制で引き継ぎが限界】などの意見があった。

### ③先輩職員の姿勢

「先輩職員の姿勢」は、「模範者の不在」「先輩職員同士の人間関係」の2つのコードに分類された（表2）。

具体的な意見として【今の人たちにはモデルがいない】【ああいう人になりたいという思いがあまりないかもしれない】【小規模施設は密で働かなければならないので、一つの問題に対して三つくらいの結論になり、若い職員、中堅職員もやりづらいし声も届いてこない】【先輩のイライラするハザマで勤務していた。今も感じる事があって、若手も混乱する可能性がある】【先輩に恵まれるかどうかは大きい】などがあった。

### ④継承できない

「継承できない」は、「退職する職員が多い」「退職により継続的な育成が困難」の2つのコードに分類された（表2）。

主な意見として【職員が多量に退職している状況（中略）他のホームでは3年目でリーダー】【5年間でバーンアウト、退職する職員が多い、同期もすべてそんな感じ】【施設の良さも伝わりにくい】【今までこうしてきたということも伝承されていない。行事の意味、支援でこうしてきたことなど】【職員の入れ替わりが多く1年でやってきたことにリセットがかかる】【積み重ねができていかない】が挙げられた。

### ⑤その他

「その他（意見）」として、【育成の立場ではない。育ててもらう立場である】【（研修等を受けていくと）今思うと、（後輩に対して）何もしてあげられなかった】【自分自身がそこ（育成）まで考えてやっていなかった】などの意見があった。

## 3. 職員育成に有効であると考え実践している取り組み

次に面接調査から明らかになった、職員育成に有効であると考え実践している取り組みについては総計97の意見があり、7つのカテゴリー（「①意図的・意識的なコミュニケーション」「②職員に合わせた助言・指導」「③職員を理解する」「④勤務・体制の整備」「⑤業務内・外での交流」「⑥目標の設定」「⑦職員育成の取り組みがもたらす影響や効果」）とそれを構成する24のコードに分類された（表3）。

（表3）職員育成に有効であると考え実践している取り組み

カテゴリー（7）	コード（24）	意見数（97）
①意図的・意識的なコミュニケーション	積極的なコミュニケーション	20
	気さくに関わる	
	職員の連携	

②職員に合わせた 助言・指導	承認や評価を与える	18
	話や思いを聞く	
	経験をふまえた助言・指導	
	フォローする	
	役割を与え期待をかける	
③職員を理解する	職員自身の理解	14
	職員の状況を把握	
	職員の状況に合わせた対応	
	変化に気づく	
④勤務・体制の整備	サポート体制の確立	11
	勤務の工夫	
	体制の整備	
⑤業務内・外での交流	業務内での交流	6
	業務外での交流	
⑥目標の設定	理想の職員像を持つ	5
	目標とされるようになる	
⑦職員育成の取り組みが もたらす影響や効果	日常、私的なつながりでの効果	23
	中堅職員側への良い影響	
	育成の好循環	
	支えられた経験を語る	
	自己課題が明らかになる	

次の①から⑦は、カテゴリーごとに逐語録から主な内容の一部を抜粋した内容であり、逐語録から引用した意見を【 】で表記している。

#### ①意図的・意識的なコミュニケーション

「意図的・意識的なコミュニケーション」は、「積極的なコミュニケーション」「気さくに関わる」「職員の連携」の3つのコードに分類された（表3）。

具体的な意見として、【普段話すのも大切】【日常的なコミュニケーションを取ることは意識する】【勤務終わりに少し顔を出すことで交流を増やしている】【ホーム外で顔を合わせることを大切にしていきたい】【「最近どう？」とざっくばらんに話に行く】【あえて構えないような工夫】【上のSV（スーパーバイザー）<sup>19)</sup>との情報共有は常にやっている（こういうふうに伝えたがいいか？みたいなやりとり）】【「この先生につなげたほうがいい」と伝え一緒に相談する】などの意見があった。

#### ②職員に合わせた助言・指導

「職員に合わせた助言・指導」は「承認や評価を与える」「話や思いを聞く」「経験をふまえた助言・指導」「フォローする」「役割を与え期待をかける」の5つのコードに分類された（表3）。

具体的な意見として【公の場で評価していくことは効果があった】【保育観や若い職員の思い

（違うんでは？と思うけれど）を聞く】【私たちの経験してきたことを伝える】【イラついているな、となるとなるべく自分が子どもと関わり、役割分担する】【厳しく指摘したら優しくフォロー（最近どう？）する】【期待もあるので伝えていきたい】【施設に求められているから働き続けようと思う】【私は上司に報告をしているため、職員との関係性も上司が把握（つながっているんだな）というのをつかんでいるので、期待されていると感じている】などの意見があった。

### ③職員を理解する

「職員を理解する」は、「職員自身の理解」「職員の状況を把握」「職員の状況に合わせた対応」「変化に気づく」の4つのコードに分類された（表3）。

具体的な意見として、【その子（職員）の個性ととらえ対応して、活かすようにする】【若い職員がモチベーション高くいられるようにする】【子どもを理解するように職員を理解し、その特性を仕事にどう生かせるのか、認めてくれたんだ、につなげる】【相手が何を考えているのかを知っておかないと指導ができないので、意見を言ってもらよう心掛けている】【優しく話をしたら次のステップアップができるように、ストレートに言う】【職員の顔色は見ている】【ちょっとした変化に気付き声をかける】などの意見があった。

### ④勤務・体制の整備

「勤務・体制の整備」は、「サポート体制の確立」「勤務の工夫」「体制の整備」の3つのコードに分類された（表3）。

具体的な意見として【メンター制度<sup>20)</sup>を開始し、2年目迄の職員に先輩職員が2人1組でついて指導をおこなう】【職員同士が交流しやすいように勤務形態を変更する】【（フリー職員が）全ホーム平等に勤務できるようになっている】【保育観や思いは夜勤中（若い職員と組むことが多いので）に話をする】【全体が意図して振り返りの時間を確保】【下の意見を聞いて、愚痴で終わらせないように会議につなげられるよう施設で取り組む】【どんなやりがいがあってもいいよね、という職場風土づくり】などがあった。

### ⑤業務内・外での交流

「業務内・外での交流」は「業務内での交流」と「業務外での交流」の2つのコードに分類された（表3）。

具体的な意見として【業務外で職員がつながっていくことの努力】【勤務上がり、子どもの就寝後、会議後の時間の活用】【月に1度の話し合いで悩みを共有している】【継続勤務で子どものいない時間（継続勤務）に食事にいく】【勤務時間もなんとなく入っていき話ができる】などがあった。

### ⑥目標の設定

「目標の設定」は、「理想の職員像を持つ」と「目標とされるようになる」の2つのコードに分類された（表3）。

具体的な意見として【理想の先輩をかなり意識していて、ゆくゆくはこのようになりたいと思う】【憧れの先輩をみつける】【目指してもらえる立場になる】【モデルとなる職員になるよう努力している】などがあった。

### ⑦職員育成の取り組みがもたらす影響や効果

⑦は、職員育成に有効であると考え実践していく過程において、職員同士の関係性や中堅職員自身に良い影響をもたらすと考えられる内容が散見されたためまとめておく。

「職員育成の取り組みがもたらす影響や効果」は、「日常、私的なつながりでの効果」「中堅職員側への良い影響」「育成の好循環」「支えられた経験を語る」「自己課題が明らかになる」の5



つのコードに分類された（表3）。

具体的には、【プライベートな関わりがあると、業務でも違ってくる】【日頃話をしていないと、ほんとに困ったときに話しぶらい】【プライベートでつながることで踏み込めた】【自分が育てられれば自分も楽が出来る、任せて安心できる】【他の職員の成長が自分の事を助けてもらえる】【先輩が教えてくれたことをどのように還元していくかを考えている】【先輩の姿（自分もしてもらって嬉しかったこと）を真似して取り組んでいきたい】【自分も1年目のときにはほかのホームの職員さんから声をかけてもらった経験もあり、とても楽になった】【自分が辛いときに声をかけてもらっていた】【自分のタイプが全てやらなければ気が済まないで、任せるとというのが自分の課題】【変化については気づいてこちらから声をかけたいが、なかなかそれが私の苦手とする部分】【価値観を押し付けないのは私の課題だと思う】などの意見があった。

#### IV. 考察

##### 1. 中堅職員が抱える職員育成の課題

###### 1) 職員の状況把握が困難であり育成方法も確立されていない

施設の小規模化により独立した環境での勤務や、シフト制により職員の入れ替わりが多いために「孤立」は避けられず、職員が置かれている状況を日常的かつ具体的に把握することが困難な状態であることが明らかになった。これは、小規模化推進の動きに合わせ指摘されてきた課題<sup>22)</sup>でもあり、本調査からも同様の課題が読み取れた。

加えて、職員育成の定義が曖昧で育成・指導方法も明確でないため、職員の特性・適性に合った指導が困難であること、目標となる職員の存在や模範となる職員が身近にいないことから、中堅職員は育成に手探りで取り組まざるを得ない状態であり、現場での職員育成は困難であることが推察された。

先行研究では、職員育成の要件として特にOJTが有効である（増沢：2013）<sup>23)</sup>という意見もあるが、小規模化により「職員が一人で子どもを養育する時間が長くなった」「職員が一人勤務になることが多く、子どもの要求に応えきれない」（みずほ情報総研：2017）<sup>24)</sup>など、一人勤務が増え他のホームとの関わりがない孤立した状態では、OJTのみならず日々の業務をとおした助言や指導をする体制づくりはできない。

そして、職員育成の定義やその指導方法が明確ではなく、施設が中堅職員に育成を役割として示していなければ【育成の立場ではない。育ててもらう立場である】【自分自身がそこ（育成）まで考えてやっていなかった】などと感じてしまうだろう。

そうならないためにも、施設全体で職員育成が重要であることを確認し、配置されている基幹的職員<sup>25)</sup>の活用も検討しながら、職員育成の窓口を明確にし、組織的かつ体系的に取り組まれるよう、階層別（初任者・中堅者・管理者）に求める力と期待する役割を明確に示していくことが大切である。

###### 2) 異動や退職により育成方法や内容が引き継がれにくい

職員の育成は継承や積み重ねが必要であり長く時間を要する。増沢（2016）<sup>26)</sup>は人材育成に係る要件として「人材育成は長期的に展開されるもの」とし、曾田・山本（2013）<sup>27)</sup>は「連続的で長期的な人材育成のビジョンとその組織的な実施体制を確保すること」を指摘する。

しかし、全国児童養護施設協議会（2015）の「施設における人材確保等に関する調査」<sup>28)</sup>によ



ると、5年未満で退職した割合は53.4%にのぼり、その要因として「他にやりたい仕事がある（20.7%）」「結婚・出産（17.9%）」「人間関係の不満（5.1%）」となっている。このように施設では職員が継続して働くことができず早期に退職する職員が多いため、職員が育つような職場になっていない現実も浮き彫りになっている。退職者が多い職場では、子どもの養育方法の積み重ねが困難であるのと同時に、職員の育成方法の積み重ねも困難となりうる。例えば、養育の意図や行事の意味合いなど丁寧に伝え続けていたとしても、育てられる側の職員が退職してしまえば、そこで分断（リセット）されてしまい中堅職員もそのこと自体に疲弊してしまうであろう。

そのためには、まず継続的に働き続けることができる職場環境の整備が重要である。安部・有村ら（2013）<sup>29)</sup>や堀場（2018）<sup>30)</sup>は中堅の年代にある職員の結婚・出産による働き方の変化への対応が重要であると指摘する。また、筆者が退職した施設職員におこなった調査<sup>31)</sup>からも「家庭の事情に応じて柔軟に働けるようなサポートが重要である」ことが明らかになっている。

このように職員が働き続けられる職場環境の整備と同時に今懸命に働いている職員が離職しないよう職員育成と一体的に取り組まれることが重要である。

そして、施設全体が職員育成の重要性を意識し、組織的な職員育成が取り組まれていれば、職員を大切に育てていこうとする風土や職員育成の方法は継承されていくのではないだろうか。

## 2. 職員育成に有効であると考え実践している取り組み

### 1) 意図的な職員関係づくりと目標になりうること

本調査を通して中堅職員の多くは、意図的・意識的に職員同士が交流する機会を作りだし、勤務内・外で積極的なコミュニケーションを図ることを心がけていた。堀場（2021）<sup>32)</sup>は、「初任は、職員同士が変化に気づいて話を聴く、上の人にも相談しやすい環境がある、他の職員とも共有するなど、職員との関係についての意見が多い」と職員集団づくりの方法について述べている。そのため、中堅職員が育成を意図したコミュニケーションを積極的にとることは、職員集団づくりにおいても、初任職員との関係を構築していくためにも有効な方法であると考えられる。

特に小規模化で孤立した環境での勤務や、入れ替わりとすれ違いの勤務が多くなり交流が減少するといった課題が顕著になってきているならば、勤務内・外で常日頃からのコミュニケーションを取り<sup>33)</sup>、互いに声を掛け合うこと<sup>34)</sup>など、意識的に交流することで、孤立を防ぎ退職者を減らすことに繋がる可能性もある。

また、育成の課題について模範者（目標になりうる職員）の不在が挙げられていた。その点に関して武居（2013）<sup>35)</sup>は、「人材育成の課題を象徴的に示せば、職員が魅力を感じられる福祉職場となるために後輩の目標となるミドル層（中堅職員）の存在が重要なカギとなる」と述べている。

【理想の先輩をかなり意識していて、ゆくゆくはこのようになりたいと思う】【目指してもらえる立場になる】という語りからも、中堅職員が初任者の目標となりうる職員へと成長していく必要がある。中堅職員が良好な関係を構築していこうとする姿勢そのものが、良い先輩の見本（目標）として確立されていくのではないだろうか。

### 2) 職員の理解と特性に合わせた細かな助言・指導

本調査から、中堅職員は育成に携わる際、育成する職員の特性を理解しようと努めてることが分かった。それは、その職員が置かれている立場や状況だけでなく、気質や性格など持ち合わせる内面も理解しようとしていたのである。筆者がおこなった施設管理職（主任・施設長等）の調査<sup>36)</sup>

でも同様の傾向が確認できており、その理解ができなければ、職員の変化に気づき、個別的な助言や指導は有効に機能しないだろう。

しかし、これは育成において“職員自身を理解することが重要である”と認識した中堅職員が個々におこなっていたものであり、組織的な取り組みに至っているわけではない。職員育成には「事業所として“望む職員像”と“個別育成計画の視点”が重要である」という指摘<sup>37)</sup>もあることから、職員育成計画を作成したうえで、その職員の特性を組織的に把握し、育成につなげていくことが必要であるといえよう。

そして、中堅職員は、育成する職員の特性をふまえ共感的姿勢<sup>38)</sup>を大切にしながら、自らの経験を踏まえた助言・指導と育成される職員を「認め、評価し、期待をかける」ことを意識して取り組んでいた。中山(2012)<sup>39)</sup>は、職員が育つ条件として「認められること、自分の得意を活かせること」であり、「まずは働きをプラス評価し確認することを怠らない」と述べている。

職員育成計画によって、組織的・計画的な育成が可能となる。それに加え、職員の強みを見出して評価すること、役割を与え期待をかけることが組織に定着していけば、有効な職員育成につながっていくのではないかと。

### 3) 勤務・体制の充実

職員育成を充実させるためには、より多くの職員確保が重要であるものの、施設においては職員確保が難しく、入所児童の支援を行う職員体制を維持することが困難な状況<sup>40)</sup>となっている。

調査対象の施設では、孤立を防ぎ職員の状況や施設全体を把握できるよう、特定のホームで勤務することがない「フリー職員」を活用し、柔軟な勤務をつくるなど体制を整備していた。これだけでなく、職員の語りにあった「夜勤中に保育観や思いを聞く」は、初任者と中堅職員が1対1で話ができる機会となる。その中で表出された思いを丁寧に汲み取り「愚痴で終わらせないよう会議につなげる」ことが重要であろう。

このように、職員育成は職員個人の力に任されることなく、職員同士が交流しやすい勤務形態の工夫と体制を充実させながら、組織的に取り組まれることが肝要である。

## 3. 職員育成に取り組むことでもたらされた影響と効果

本研究では、職員育成に有効であると考え実践している取り組みを明らかにしていくことを目的としていたが、実践の過程において、職員同士の関係性や中堅職員自身に良い影響をもたらすことが示唆されたためまとめておく。

### 1) 職員育成の好循環

先述したように、勤務内・外で常日頃からのコミュニケーションや意識的に交流することは、職員育成に効果があると考えられる。そしてその交流があるからこそ「困った時に相談できる関係性」の構築につながるようである。また、業務を任せて安心できる職員が増えれば、中堅職員の業務負担が軽減されるメリットもある。【他の職員の成長が自分の事を助けてもらえる】という意識を持ち育成に携わること、職員全体の養育の質向上に寄与するのではないかと。

一方【先輩が教えてくれたことをどのように還元していくかを考えている】【先輩の姿（自分もしてもらって嬉しかった）ことを真似して取り組んでいきたい】と考えた中堅職員は、自らも「育ててもらった」と実感していることが読み取れ、同様に「先輩の姿の真似をして育てたい」と職員育成に高い意識を持っていることが示唆された。

このような職員育成の好循環によって同じ意識で働く職員が増えていくことができれば、職員育成の継承についても解消できる可能性があるだろう。

## 2) 職員育成を通じた自己覚知

中堅職員が職員育成に取り組む過程において、自己覚知や自己理解につながり、特に自分自身の課題に直面している場合が多いことが明らかになった。

この職員が抱える自己課題を解決していく方法のひとつとして、スーパービジョンが挙げられる。「児童養護施設運営指針」には、スーパービジョンについて「職員相互が評価し、助言し合うことを通じて、職員一人一人が援助技術を向上させ、施設全体の養育・支援の質を向上させる」とある<sup>41)</sup>。スーパービジョンの中でも職員の悩みを解消し励ます「サポート機能」をうまく活用し、自己課題を職員相互のやり取り（コミュニケーション）の中で解決していくことが重要である。

さらに岡本（2015）<sup>42)</sup>は「子どもの主体性を育む視点をもって支援を展開できる職員は、それを職員の人材育成にも活かすことができる」と指摘する。子どもの支援と職員育成に一定の関連性があるとすれば、中堅職員が育成する職員の特性理解と課題を把握して、次世代を育成する職員としてふさわしいか否かを判断することも必要になるだろう。

## VI. 結論と課題

本研究では、中堅職員が抱える職員育成の課題と有効であると考え実践している取り組みについて明らかにしてきた。そこには、小規模化の課題でもある「孤立」の問題の解消につながるよう、業務内・外問わず積極的かつ意図的なコミュニケーションを図り、関係性の構築と職員の理解に取り組む中堅職員の姿が浮き彫りになった。

しかし一方で、職員育成の方法や定義が曖昧であり、OJTなど組織的な取り組みがなされているとはいいい切れず、職員の努力や育成しようという高い意識に任せている実態が明らかになった。

筆者は、職員育成を個人の力量に頼ることなく組織的に取り組むことが重要であると考えているため、まずは職員育成の定義を明確にし、その方法を確立していくことが必要であろう。

そして、職員育成の職員が採用に深く関与できる仕組みづくりや個別育成計画の視点、育成を担う職員への保障（時間の確保や待遇面）など、施設全体で取り組むことで育成の好循環がうまれてくると考える。そうすれば、業務負担の軽減と早期離職を避けられ、職員確保の課題解消にも寄与するのではないだろうか。

翻って本研究は、調査対象者が少なく調査施設も限定されていること、実践している取り組みの客観性については十分に検証されていないため、継続的な調査・分析が必要である。

## 謝辞

本研究をおこなうにあたり、令和2年度岐阜聖徳学園大学短期大学部研究助成をいただきました。また、調査にご協力いただいた乳児院・児童養護施設、その中堅職員の方々に心より感謝申し上げます。

## 【注・文献】

- 1) みずほ情報総研株式会社：児童養護施設等の小規模化における現状・取組の調査・検討報告書；25-43, 143, 147, 2017.
- 2) 宮島清：日本における社会的養護の現状：現場での取組みを踏まえて．社会保障研究vol.2, No. 2-3；176, 2017.
- 3) 全国乳児福祉協議会、全国児童養護施設協議会は2015年にそれぞれ「研修体系と人材育成のための指針」を発行している。
- 4) OJTとは施設の上司や先輩が部下や後輩に対し、日々の様々な業務を通して業務に必要な視点や知識、技術などを意図的・計画的・継続的に指導することを指す。
- 5) OFF-JTとは、施設内で行う内部研修と職員を派遣して行われる外部研修のことで、日常業務を離れての研修を指す。
- 6) 増沢高：社会的養護の人材育成と研修をめぐる、世界の児童と母性，VOL. 74；9，2013.
- 7) 曾田等、山本恒雄：持続的な成長のために施設職員の人材育成－東京都の取り組み．世界の児童と母性VOL. 74；29, 2013.
- 8) 増沢高：社会的養護（児童福祉施設）における人材育成に係る要件に関する調査報告書．資生堂社会福祉事業財団；34, 2016.
- 9) みずほ情報総研株式会社：児童養護施設等の高機能化、小規模かつ地域分散化に伴う子どもの状態像に即した人材育成に関する調査研究報告書；39, 59-60, 63, 80, 2021.
- 10) チューター（tutor）制度とは「個人指導教師」を意味し、新任職員への仕事上の指導、アドバイスや相談に応じる教育制度のことを指す。
- 11) ブラザー・シスター制度とは、新任職員の一人ひとりに同じ部署の先輩職員が指導役として仕事の進め方や考え方の指導、アドバイスや相談に応じる教育制度のことを指す。
- 12) 全国児童養護施設協議会（2017）「人材育成のための指針」によると、入職4年目から6年目を中堅職員としているが、施設内の職員構成によって中堅職員の経験年数の捉え方に差がみられるため育成に携わる中堅職員とし、その選定は施設に一任した。
- 13) 社会福祉法人福島県社会福祉協議会人材研修課福祉人材センター：平成29年度福祉人材の確保・育成・定着に関する調査報告書；49-50, 2017.  
<https://f-fjc.com/wp-content/uploads/2019/03/H29tyosahoukokusho.pdf>（2023. 10. 10閲覧）
- 14) 社会福祉法人東京都社会福祉協議会：質と量の好循環をめざした福祉人材の確保・育成・定着；93-157, 2017.
- 15) 全国児童養護施設協議会：改訂児童養護施設の研修体系－人材育成のための指針－；27, 2017.
- 16) 笠原千絵、永田祐：地域の〈実践〉を変える社会福祉調査入門．春秋社，東京，p112-127, 2013.
- 17) 意見を求めた実務者は、児童福祉施設の長い勤務経験がある。本調査の趣旨を説明し、逐語録と分類したカテゴリー、コード、他意見の確認をおこなった後、意見を求めた。
- 18) ここで言うリーダーとは、常勤職員であって、小規模化された施設（グループケア、グループホームなど）の業務を統括する者であり、サブリーダーはリーダーを補助する役割を担う。
- 19) ここで言うSV（スーパーバイザー）とは、基幹的職員など職員の助言・指導を担当する職員のことである。
- 20) メンター制度とは、豊富な知識と職業経験を有した社内の先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティ）に対して行う個別支援活動である<sup>21)</sup>。
- 21) 厚生労働省（平成25年）：「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」  
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000106269.pdf>（2023. 10. 13閲覧）
- 22) みずほ情報総研株式会社：児童養護施設等の高機能化、小規模化かつ地域分散化に伴う子どもの状態像に即した人材育成に関する調査研究報告書；2021.
- 23) 増沢高：社会的養護の人材育成と研修をめぐる、世界の児童と母性，VOL.74；9-10, 2013.
- 24) みずほ情報総研株式会社：児童養護施設等の小規模化における現状・取組の調査・検討報告書；25-59, 147, 2017.
- 25) 厚生労働省：基幹的職員研修事業の運営について，2013. 基幹的職員とは、自立支援計画等の作成及び進行管理、職員の指導等を行うために設置された職員である。

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/kodomo/pdf/tuuchi-36.pdf> (2023. 10. 13閲覧)

- 26) 増沢高：社会的養護（児童福祉施設）における人材育成に係る要件に関する調査報告書，資生堂社会福祉事業財団；33，2016.
- 27) 曾田等、山本恒雄：持続的な成長のために施設職員の人材育成-東京都の取り組み.世界の児童と母性VOL.74；29，2013.
- 28) 全国児童養護施設協議会:施設における人材確保等に関する調査；14-15，2015.
- 29) 安部慎吾、有村大士、永野咲、山内陽子：児童養護施設における子どもと家族の最善の利益に資する職場環境づくり－職員のワーク・ライフ・バランスの視点から，子どもと福祉編集委員会編：子どもと福祉vol6，明石書店，東京，130，2013.
- 30) 堀場純矢：児童養護施設における小規模化の影響-職員の労働環境に焦点を当てて，生協総研賞・第14回助成事業研究論文集，56-70，2018.
- 31) 藤田哲也：児童養護施設の職員が長く働き続けられるための条件－勤続職員と退職職員への同時調査からの視点－，福祉研究，103号；74-75，2011.
- 32) 堀場純矢：児童養護施設における職員集団づくり－インタビュー調査から－，社会的養護研究編集委員会編：社会的養護研究第1号，創英社，東京，43，2021.
- 33) 宮崎正宇：児童養護施設における小規模化の課題－人材育成に焦点をあてて，子どもと福祉編集委員会編：子どもと福祉vol9，明石書店，東京，11，2016.
- 34) 大森信也：施設の小規模化と人材育成の両立，子どもと福祉編集委員会編：子どもと福祉vol5，明石書店，東京，13，2012.
- 35) 武居敏：支援者としての職員を活かす環境づくり，世界の児童と母性VOL.74；15，2013.
- 36) 藤田哲也：児童養護施設における職員育成の取り組み－管理職への調査結果から－，岐阜聖徳学園大学教育実践科学研究センター紀要，第21号；163，2022.
- 37) 社会福祉法人東京都社会福祉協議会：質と量の好循環を目指した福祉人材の確保・育成・定着；17，2017.
- 38) 増沢高：社会的養護の人材育成と研修をめぐって，世界の児童と母性VOL.74；10，2013.
- 39) 中山正雄：働きをとおして自己肯定感が高まっていく職場運営の大切さ，子どもと福祉編集委員会編：子どもと福祉vol5，明石書店，東京，34，36，2012.
- 40) 全国児童養護施設協議会：児童養護施設が担う機能と今後の展望・展開，児童養護施設からの提言特別委員会最終報告書；13，2023.  
<https://www.zenyokyo.gr.jp/wp/wp-content/uploads/2023/03/torikumi230327.pdf>  
(2023. 10. 13閲覧)
- 41) 厚生労働省：児童養護施設運営ハンドブック；111，2014.
- 42) 岡本晴美：社会福祉現場における“循環型”人材育成システム構築の試み－職場内における人材育成－，広島国際大学医療福祉学科紀要第11号；78，2015.

