

## 児童養護施設における職員育成の取組み — 管理職への調査結果から —

藤田 哲也

岐阜聖徳学園大学短期大学部

### An Approach to Human Resource Development in Childcare Facilities: A Consideration of the Results of School Administration Surveys of the Business World

Tetsuya FUJITA

キーワード：社会的養護 児童養護施設 家庭的養護 職員育成 管理職

#### I. 研究の背景と目的

全国に 215 ヶ所の児童相談所が、2019 年度、「児童虐待相談」として対応した件数は、193,780 件である。これは、前年度比 21.2% 増となり、1990 年からの統計で最多である<sup>1)</sup>。児童虐待相談の対応は、「児童福祉司による訪問指導や通所指導などの在宅指導」<sup>2)</sup>が中心となり、子どもが乳児院や児童養護施設などで生活する「親子分離」は、対応件数の約 2.5%、5,029 件であった<sup>3)</sup>。

乳児院や児童養護施設（以下、「施設等」という。）は、小規模化及び地域分散化（以下、「小規模化」という。）が推進されている。これは、2016 年の児童福祉法改正により、「児童を家庭及び当該養育環境において養育することが適当でない場合は、児童ができる限り“良好な家庭的環境”において養育されるよう、必要な措置を講ずることとする。」<sup>4)</sup>と規定されたことに起因する。

また、2017 年に「新たな社会的養育の在り方に関する検討会」が発表した「新しい社会的養育ビジョン」では、「施設の小規模かつ地域分散化、高機能化及び多機能化・機能転換に向けた取組み」として「概ね 10 年程度で地域分散化及び多機能化・機能転換を図る計画を人材育成も含めて策定。」と明記している<sup>5)</sup>。さらに、2018 年に示された「都道府県社会的養育推進計画の策定要領」では、2019 年度末までに新たな社会的養育推進計画を都道府県が策定するよう求められている<sup>6)</sup>。

施設等を小規模化することにより、そこで生活する子どもには、④個別の関係構築による愛着形成、⑤個別の生活環境の確保、⑥日常生活の経験・体験が積めるなどの影響がある。その反面、職員には、⑦職員の孤立により養育の質が担保できない、⑧密室化を背景に被措置児童虐待等の権利侵害が起る、⑨業務負担の増加により早期離職者が増え、職員の確保や育成が困難であるという課題がある<sup>7)</sup>。

施設等の小規模化が推進されるなか、宮島（2017）<sup>8)</sup>は、「小規模で家庭的な養護を実現することに精一杯の状況で、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つており（後略）」と指摘している。また、堀場（2018）<sup>9)</sup>は、職員の確保や育成、労働条件や労働環境の整備について言及している。

本研究は、宮島、堀場の指摘をふまえ、施設等の職員育成について調査したいと考えた。そして、施設等の管理職への聞き取り調査を実施し、①職員育成の状況、②職員育成に有効であると考えられる取組みを把握することを目的としている。

#### II. 研究方法

本研究は、中部地方の児童養護施設（以下、「施設」という。）のうち、小規模化しているもしくは小規模施設へ移行中の施設を対象とした。そして、8 施設 8 人の管理職に対する聞き取り調査（以下、「調査」という。）を行った。また、管理職が複数いる場合、その選定を施設長に一任した。

調査は、2020年9月から11月に行った。そして、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、施設での滞在時間を短縮するために、調査以前に質問紙による調査（以下、「質問紙」という。）を行った。質問紙は、施設長へ事前に郵送し、施設長が選定した管理職が記入した。調査は、項目に沿って60分程度の半構造化面接調査を行った。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。調査の内容は、「施設の小規模化をふまえた職員育成の取組み」、「職員育成の現状と展望」である。さらに、データ集計の正確性を担保するため、許可を得たうえで音声のみの録音または録画を行った。質問紙の項目は、「管理職の基本情報」、「施設形態」、「職員配置」、「専門職配置」、「職員採用と退職」、「平均勤続年数の推移」、「職員確保の取組みと効果」、「職員育成の課題」、「職員育成の取組みと効果」、「職員定着の取組みと効果」、「階層別の職員への期待」の11項目である。この項目は、「平成29年度福祉人材の確保・育成・定着に関する調査票」<sup>10)</sup>、「福祉人材の確保・育成・定着」<sup>11)</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>12)</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。

本研究は、依頼時に「倫理的配慮に係る承諾書」を準備し、施設長から署名、捺印を受けている。調査対象者となる管理職には、研究の目的や内容を調査時に再度説明し、承諾を得たうえで調査を開始した。また、分析段階では、施設や個人が特定されないよう配慮した。さらに、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）を得た。

### Ⅲ. 調査内容及び結果

本稿では、①職員育成の状況、②職員育成に有効であると考えられる取組みを把握することを目的としているため、質問紙より関係箇所を取り上げた。

質問紙の回答は単純集計した。また、調査では、録音、録画をもとにカテゴリーを作成しコードを設定した。カテゴリー作成は、録音と録画を基に「職員育成の具体的な取組みと効果」についての語りを抽出し、近似した意見に対して先行研究を参考に10のカテゴリーに分類した<sup>13) 14)</sup>。

分析方法は、笠原・永田（2013）を参考に質的データ分析法を用いた。

#### 1. 調査対象者の基本情報

調査対象者は、8人の男性管理職であった。年齢は30歳代が最も多く、次いで40歳代、50歳代の順であった。職位は主任が最も多く、次いで施設長、室長の順であった。平均勤続年数は17.3年であった。取得している資格は社会福祉士、精神保健福祉士など国家資格が多く、協会認定資格取得者もいた（表1）。

表1 調査対象の基本情報および施設の状況

施設	性別	年齢	職位	勤務年数	資格	小規模化の状況（開設数） <sup>15)</sup>
A	男性	30歳代	主任	16年5ヵ月	社会福祉士	・小規模グループケア <sup>※1</sup> (2) ・地域小規模児童養護施設 <sup>※2</sup> (1) ・次年度よりグループホーム <sup>※3</sup> 開設予定 (4)
B	男性	30歳代	室長	11年6ヵ月	社会福祉士 精神保健福祉士 認定心理士	・小舎 <sup>※4</sup> ユニット制 <sup>※5</sup> (5) ・地域小規模児童養護施設 (1)
C	男性	40歳代	主任	20年	小・中教員免許	・小規模 (2)・分園型小規模グループケア (3)
D	男性	40歳代	施設長	16年	社会福祉士	・小規模ホーム (6)・地域小規模児童養護施設 (1)
E	男性	30歳代	主任	11年6ヵ月	臨床心理士	・中舎 <sup>※6</sup> (3)・小舎 (1)
F	男性	30歳代	施設長	16年6ヵ月	保育士	・ユニット制 (6)・地域小規模児童養護施設 (1) ・令和3年度にユニット (5)、グループホーム (3) 開設予定
G	男性	50歳代	施設長	18年7ヵ月	社会福祉士 精神保健福祉士	・小舎 (8)
H	男性	40歳代	主任	16年6ヵ月	児童指導員	・中舎 (1)・小規模グループケア (5) ・令和9年度までに小規模グループケア開設予定

※1 小規模グループケア：定員6人以上8人以下で、地域または施設内の小規模なグループで家庭的な養護を行うことを指す。

※2 地域小規模児童養護施設：定員6人で、地域の民間住宅などを利用して家庭的な養護を行う施設を指す。

- ※3 グループホーム：地域小規模児童養護施設と同様の意味合いをもつ。
- ※4 小舎：養育単位において12人以下の子どもが生活する形態を指す。
- ※5 ユニット：1ユニット6人から8人程度で生活する単位を表す。
- ※6 中舎：養育単位において13人以上19人以下の子どもが生活する形態を指す。

## 2. 事前の質問紙に対する回答

質問紙に対する回答から、調査対象者が職員育成を意識して取り組んだ様子が伺える。しかし、取組みが有効であったか否かの検証はなされていない。また、半数以上の調査対象者が職員育成を意識して取り組んだ内容として、①協力的な職員関係づくり、②雰囲気の良い職員関係づくり、③温かい職員関係づくり、④職員同士の食事会や飲み会で親睦を深めること、⑤職員が守られていると感じられる環境整備と回答した。また、全ての調査対象者が、①協力的な職員関係づくりに「職員育成の効果がみられた」と回答した（表2）。

表2 職員育成について意識して取り組んだ内容と効果に対する意識 n = 8

項目	実施した	効果がみられた	有効率
①協力的な職員関係づくり	8	8	100%
②雰囲気が明るい職員関係づくり	8	7	88%
③温かい職員関係づくり	8	7	88%
④職員同士の食事会や飲み会で親睦を深めること	8	7	88%
⑤職員が守られていると感じられる環境整備	8	7	88%

## 3. 調査時の回答

調査内容は、4項目に分類する。その4項目は、「職員に対する直接的な取組み」、「職員に対する間接的な取組み」、「環境整備への取組み」、「その他」である。そして、「職員に対する直接的な取組み」の中に「①職員の理解」、「②関わり方の工夫」というカテゴリーを、「職員に対する間接的な取組み」の中に「③交流機会の設定」、「④認める機会の設定」、「⑤目標、理想への期待」、「⑥育成を意識した介入」というカテゴリーを、「環境整備への取組み」の中に「⑦民主的な職場づくり」、「⑧支援体制の充実」というカテゴリーを、「その他」の中に「⑨職員育成に対する意識の変化」、「⑩経験を語る」というカテゴリーをそれぞれ配置した。また、前述した10のカテゴリーにそれぞれコードを設定し、その取組みの内容をまとめた。

①職員の理解には、「職員の特性や課題を理解する。」、「職員のこれまでの活動を評価・分析する。」というコードを設定した。また、調査時に、「採用時に施設長が面談を行い“頑張れるか”などの声をかけてきた。」という具体例が挙げられた（表3）。

表3 ①職員の理解

項目	カテゴリー	コード
職員に対する直接的な取組み	①職員の理解	・ 職員の特性や課題を理解する。 ・ 職員のこれまでの活動を評価・分析する。
取組みの内容		
・ 新任者について、採用時もしくは入職前からの特性を調査し、現職員と情報共有する。 ・ 普段の会話から、職員の得意分野を把握する。 ・ 職員の育ちをアセスメント（評価）する。 ・ 職務に対する意見を反映させるためにヒアリングシートを作成する。 ・ Google フォームなどを活用した職員アンケートを実施する。 ・ 職員の目標実現や職務に対する不安解消に向けての面談を行う。		

②関わり方の工夫には、「集団の対応と個の対応を区別する。」、「指導ではなく一緒に取り組む姿勢を見せる。」というコードを設定した。また、調査時に、「顔を見ながら“辛くはないか”と声をかける。」、「指導でなく一緒に取り組む。」、「注意をする時は個別、褒める時はみんなの前、を心がける。」という具体例が挙げられた（表4）。

表4 ②関わり方の工夫

項目	カテゴリー	コード
職員に対する直接的な取組み	②関わり方の工夫	・集団の対応と個の対応を区別する。 ・指導ではなく一緒に取り組む姿勢を見せる。
取組みの内容		
・新任職員への指導は、「知らない」や「分からない」を前提に指導するよう心がける。・職員が自己肯定感を身に付けられるような言葉をかける。・職員の表情を見ながら、その状況を乗り越えることができるような言葉をかける。・自身の子どもを育てるように、ていねいな姿勢で接する。		

③交流機会の設定には、「職場内で交流できる機会を設定する。」「職場外で交流できる機会を設定する。」というコードを設定した。また、調査時に、「オフサイトでの食事会などを設定する。」「育成をねらった親睦会に後輩を誘う。」という具体例が挙げられた(表5)。

表5 ③交流機会の設定

項目	カテゴリー	コード
職員に対する間接的な取組み	③交流機会の設定	・職場内で交流できる機会を設定する。 ・職場外で交流できる機会を設定する。
取組みの内容		
・事務所内に管理職の座席を配置し、常に情報交換できる環境をつくる。・他のホーム職員と交流する機会を設ける。・情報交換しやすいよう、食事会などの場を設定する。		

④認める機会の設定には、「職場内の実績を認め評価する。」「個人の実績を職員全体で共有する。」というコードを設定した。また、調査時に、「皆の前で褒める機会をもつ。」「励ます場をもつ。」という具体例が挙げられた(表6)。

表6 ④認める機会の設定

項目	カテゴリー	コード
職員に対する間接的な取組み	④認める機会の設定	・職場内の実績を認め評価する。 ・個人の実績を職員全体で共有する。
取組みの内容		
・5年以上勤務する先輩職員から新任者へのメッセージを送る。・職員の秀でた部分を認め、スキルアップする場を設ける。		

⑤目標、理想への期待には、「職員の目標や理想を持つよう指導する。」「考えや思いが共有できるよう機会を保障する。」というコードを設定した。また、調査時に、「目指すものを提言し、想像できるようにする。」「少し上のミッションを設定する。」という具体例が挙げられた(表7)。

表7 ⑤目標、理想への期待

項目	カテゴリー	コード
職員に対する間接的な取組み	⑤目標、理想への期待	・職員の目標や理想を持つよう指導する。 ・考えや思いが共有できるよう機会を保障する。
取組みの内容		
・職員が、自分の理想とする施設を考え、その考えを伝える機会を設ける。・自分の気持ちや思いを伝えることができるようになる。・職員育成の内容、方法などを明確にする。・管理職が現状をふまえた今後の課題を考え合う機会を設ける。・施設が目指しているものを共有する。・理念や行動規範を全職員で確認する。		

⑥育成を意識した介入には、「どの部署にも支援ができる環境をつくる。」「部署担当者以外の介入。」というコードを設定した。また、調査時に、「ホーム単位の結束も大切だが、いろいろな風を入れる。」「他の(ユニットから)職員がくると(子どもの生活が)乱れる、それを嫌うユニットが出た。」「自分のテリトリーを奪われた、子どもとの関係を壊されるといふ職員がいた。」という具体例が挙げられた(表8)。

表 8 ⑥育成を意識した介入

項目	カテゴリー	コード
職員に対する間接的な取組み	⑥育成を意識した介入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・どの部署にも支援ができる環境をつくる。</li> <li>・部署担当者以外の介入。</li> </ul>
取組みの内容		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分が所属する部署にこだわらず、他の部署にも支援に入る。</li> <li>・他の部署への意見など、必要なことは言う。</li> <li>・調理職員は、食育の担当者として部署に配置する。</li> </ul>		

⑦民主的な職場づくりには、「現状に対する意見を出すことができる環境をつくる。」「取組みに対する検証や評価を受ける。」というコードを設定した。また、調査時に、「どのような職員が必要かを考え、採用（面接）試験にも現任の職員が入る。」「法人としての歴史が浅いため、あまり昔の話をしない。」という具体例が挙げられた（表 9）。

表 9 ⑦民主的な職場づくり

項目	カテゴリー	コード
環境整備への取組み	⑦民主的な職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状に対する意見を出すことができる環境をつくる。</li> <li>・取組みに対する検証や評価を受ける。</li> </ul>
取組みの内容		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設長にも職員の意見をいうことができる職場にする。</li> <li>・採用したい職員像を掲げ、採用試験は現場の職員に任せる。</li> <li>・「経験」と「現状」を話す機会を設ける。</li> <li>・大学関係者など、第三者的立場からスーパーバイズを受ける。</li> <li>・現状について検証できる場を継続的に持つよう努める。</li> </ul>		

⑧支援体制の充実には、「各種研修の機会を設ける。」「職員を支える仕組みをつくる。」というコードを設定した。また、調査時に、「マネジメント業務に携っている講師から、自立型人材、依存型人材などの研修を受講した。」「若者女性離職防止プログラムを入れ、組織の評価を行う。」「1年目の職員には3-4年目の職員がチューターとして付く。」「採用年度は全事業部で10日間の研修を行う。その後、1ヶ月、3ヶ月、6ヶ月、年度末のフォローアップをする。」「同期のみが集まって研修を行う。」という具体例が挙げられた（表 10）。

表 10 ⑧支援体制の充実

項目	カテゴリー	コード
環境整備への取組み	⑧支援体制の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種研修の機会を設ける。</li> <li>・職員を支える仕組みをつくる。</li> </ul>
取組みの内容		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・他業種からのマネジメント講師を招聘し、管理職への研修会を実施する。</li> <li>・新任者研修、同期のみの研修、経験年数別の研修などを実施する。</li> <li>・チューター制度、OJT (On the Job Training) を活用する。</li> <li>・早期離職に至らないようサポート体制を構築する。</li> </ul>		

⑨職員育成に対する意識の変化には、「職員育成の意識が芽生える。」「他を見つめることができる。」というコードを設定した。また、調査時に、「職員を育てようとする意識の芽生えがあった。」「職員育成をしないと自分も大変だと気づく。」「落ち着いたホームの職員から“他のホームに行かせてください”とお願いがあった。」、という具体例が挙げられた（表 11）。

表 11 ⑨職員育成に対する意識の変化

項目	カテゴリー	コード
その他	⑨職員育成に対する意識の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員育成の意識が芽生える。</li> <li>・他を見つめることができる。</li> </ul>
取組みの内容		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・先輩職員が後輩職員を育成しようとする意識が生まれるような指導を考える。</li> <li>・周りを見渡すことができるようになるよう指導する。</li> <li>・職員育成こそ、職場の財産であることに気づく。</li> </ul>		

⑩経験を語るには、「集団の方向性を示唆する。」「経験を語り共感を得る。」というコードを設定した。また、調査時に、「自分のホームがよくても他が良くなければ、施設として良くないと捉える。」「(自分自身も)育ててもらったと感じている。」「(自分が)したいことを先輩方が守ってくれた。」「先輩の横についていろいろさせてもらった。」という具体例が挙げられた(表12)。

表12 ⑩経験を語る

項目	カテゴリー	コード
その他	⑩経験を語る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集団の方向性を示唆する。</li> <li>・経験を語り共感を得る。</li> </ul>
取組みの内容		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職自身が、職場環境や先輩職員から「育ててもらった」という経験を語る。</li> <li>・管理職自身が、目標にしてきたことや経験したことを語り、先輩職員と後輩職員の関係性を円滑にする。</li> </ul>		

#### IV. 考察

まず、筆者は、調査において、職員育成が意識的に取り組まれていたと感じている。

①では、新任者の現状をふまえ、長所を引き出す指導を試みていた。具体的な方法として、ヒアリングシートの作成やGoogle フォームの活用などメディアを用い、理解を深めようと努力していた。ここで大切なことは、職員の適性を判断することである。相手の考え方を知り、相手に理解しやすい表現で伝える必要性<sup>16)</sup>や職員の個別育成計画の作成が重要という指摘<sup>17)</sup>もあることから、子どもと職員の関係性や、職員間の関係性も把握し、職員の特性に応じた育成が必要である。また、子どもが抱える状況によって、職員が疲弊し、離職していくことも考えられるため、日常的に関わりを持ち、様々な方向性をともに模索する必要性があるのではないかと考える。

②では、集団の前で褒める・認めるという個の対応を行っていた。また、個別指導で管理職と一緒に取り組む姿勢をみせるなど、新任者が分からないことを前提とした丁寧な対応を行っていた。ここで大切なことは、まず、管理職が職員の仕事内容を把握し、育成される職員の立場になり、共感的姿勢<sup>18)</sup>を大切にしながら指導することや、ともに取り組むことが望まれると考える。

③では、職員が交流しやすいよう、職場内で集う機会を増やしていた。また、親睦会や食事会など職場外でも職員同士が交流を深められるよう環境を設定していた。職場内の交流で大切なことは、職員の仕事内容を互いに把握し、仕事の方法について理解し合うことである。そして、職場外での交流で大切なことは、日頃の業務の枠を超え、様々な話が展開されることである。このような交流が、職員間のコミュニケーション<sup>19)</sup>につながり、相互理解が深まると考える。

④では、職員の取組みを認め、励ます場を設け、承認や評価を与えていた。さらに、先輩職員からのメッセージを施設全体で共有し、スキルアップできるよう配慮されていた。ここで大切なことは、まず、「褒める・励ます・認める」の三要素を念頭におくことである。小さな業績であっても、職員全体で共有することによって、自信をもつきっかけとなる。そして、職員が育つ条件にも「認められること」が挙げられている<sup>20)</sup>ことから、互いに認め合い、他者を尊重することによって、その関係性を円滑にするのではないかと考える。

⑤では、管理職が組織の理念・方針、目標を掲げるだけでなく、職員が理想とする施設を考え、伝え合う機会を設けていた。また、職員に個別の目標が持てるような取組みもなされていた。ここで大切なことは、「理念や方針の明確化と全職員で共有、理解、一体となる環境づくり」が、働きやすく、能力を十分に発揮するためには不可欠であるとの指摘もある<sup>21)</sup>ことから、まず、管理職が明確な目標や理想を職員と共有することから始める必要があると考える。

⑥では、調査対象者の部署以外への助言や介入を意識的に行っていた。また、別業種の調理職員を部署に配置し、多様な視点が現場に入るよう工夫されていた。ここで大切なことは、「新しい風」と言われる人材を発掘し、職場の自浄作用という観点からも、停滞しそうな部署へ配置することである。また、職場のサポート体制が連帯感を強くし<sup>22)</sup>、職員育成への影響も期待することができるのではないかと考える。そして、不安や不満に対する配慮も必要であると考える。

⑦では、実践の検証や評価が得られるよう、第三者から客観的な意見を取り入れる工夫がなされていた。また、施設の運営管理にも意見が反映されるような仕組みづくりに努めていた。ここで大切なことは、外部評価制度などを活用し、議論する場を設けることである。また、職員の仲間意識や同じ方向性をもった業務内容を確立するため、職員採用にも現職員が立ち会い、後輩を育てようとする体制づくりが必要であると考ええる。

⑧では、職員の経験年数に応じた研修や、管理職がその役割に応じた研修に取組み、質の向上を図っていた。また、チューター制度やOJTなど、先輩が後輩を支える体制づくりを目指していた。ここで大切なことは、研修内容を検討することである。そして、施設内研修が有効であること<sup>23)</sup>をふまえ、職員の関係性を向上させる内容<sup>24)</sup>を入れることが必要であると考ええる。

⑨では、職員育成することが職場全体のメリットにつながることで、育成の意識を持つような働きかけがなされており、それらにより他部署への支援を望む意見も出されていた。ここで大切なことは、「職員育成」を明確に位置付け、育成計画と合わせながら後輩や若手に仕事を与える<sup>25)</sup>ことによって、職員の意識向上につながると考える。

⑩では、管理職自身が、過去の経験を語り、職員育成に対する具体的な方法を共有しながら、組織として方向性を明らかにしていた。ここで大切なことは、これまでの経験、思いを伝えることである。また、共感を得るという点では、「自分たちだけが」や「なぜ」と考える職員の気持ちを和らげることが大切である。さらに、良い環境は、職員から作り出すことができるという自負にもつながると考える。

## V. まとめと課題

本研究は、小規模化しているもしくは小規模施設へ移行中の施設に焦点をあて、職員育成の状況と職員育成に有効であると考えられる取組みについて明らかにした。その結果、施設運営の方向性を共有し、職員が前向きに取り組むことのできる環境づくりが必要であった。施設運営の方向性は、管理職から職員へ伝達するだけでなく、職員が意見を出すことによって、互いに共有し確認することができる。また環境づくりでは、日々のコミュニケーション、職員間の協力、様々な研修への参加により、長く職場で活躍する人材を輩出することへとつながらなくてはならないと感じた。

今後、管理職から職員に対する視点のみならず、入職して数年経つ職員、新任者など、経験年数をふまえたカテゴリーを作成し、「互いに育ち合う職場」にするための具体的な方法を提示し、その有効性を検証したいと考える。

## 謝辞

本研究を行うにあたり「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、調査に協力いただいた児童養護施設、その管理職の方々に心より御礼申し上げます。

## 注・文献

- 1) 厚生労働省 (2020) : 令和元年度福祉行政報告例の概況 ,  
[https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/gyousei/19/dl/kekka\\_gaiyo.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/gyousei/19/dl/kekka_gaiyo.pdf) (2021.8.2 閲覧)
- 2) 児童福祉法第27条第1項第2号に基づく行政処分
- 3) 厚生労働省 (2021) : 社会的養育の推進に向けて令和3年5月 ,  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000784817.pdf> (2021.7.1 閲覧)
- 4) 児童福祉法等の一部を改正する法律 (平成28年法律第63号) (平成28年5月27日成立・6月3日公布) 第3条第2項
- 5) 厚生労働省社会保障審議会児童部会 (2017) : 新しい社会的養育ビジョン ,  
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11901000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Soumuka/0000173888.pdf> (2021.8.2 閲覧)
- 6) 厚生労働省社会保障審議会児童部会 (2018) : 「都道府県社会的養育推進計画」の策定について ,

<https://www.mhlw.go.jp/content/11920000/000349124.pdf> (2021. 8. 2 閲覧)

- 7) みずほ情報総研株式会社 (2017): 「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.
- 8) 宮島 清 (2017): 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.
- 9) 堀場純矢 (2018): 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, 公益財団法人生協総合研究所, 68-69.
- 10) 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.  
<https://f-fjc.com/wp-content/uploads/2019/03/H29tyosahoukokusho.pdf> (2021. 5. 10 閲覧)
- 11) 社会福祉法人東京都社会福祉協議会 (2017): 「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.
- 12) 全国児童養護施設協議会 (2017): 改訂児童養護施設の研修体系—人材育成のための指針—, 27.
- 13) みずほ情報総研株式会社 (2021): 「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」
- 14) 厚生労働省 (2013): 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>
- 15) 社会保障審議会児童部会社会的養護専門委員会 (2012): 児童養護施設等の小規模化及び家庭的養護の推進のために (概要)  
[https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kodomo/kodomo\\_kosodate/syakaiteki\\_yougo/dl/working4.pdf](https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kodomo/kodomo_kosodate/syakaiteki_yougo/dl/working4.pdf)
- 16) 近藤瀬里 (2018): 彩り豊かな先輩職員、新しい風となる新任職員, 子どもと福祉編集委員会編 Vol. 11, 明石書店, 19.
- 17) 社会福祉法人東京都社会福祉協議会 (2017): 「質と量の好循環をめざした福祉人材の確保・育成・定着」, 17.
- 18) 増沢高 (2013): 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, 10.
- 19) 宮崎正宇 (2016): 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, vol. 19, 明石書店, 11.
- 20) 中山正雄 (2012): 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, Vol. 5, 明石書店, 33-34.
- 21) 社会福祉法人全国社会福祉協議会 (2009): 一働きやすい職場をつくる—社会福祉法人・施設における人材マネジメント, 平成21年3月, 7, 14.
- 22) 松本みゆき (2018): 職場のつながり, 連帯感の希薄化がもたらす労働者への心理的影響, 労働の科学, 73巻9号, 22.
- 23) 増沢高 (2016): 『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.
- 24) 岡本晴美 (2017): 社会福祉施設における人材育成—職員に求められる「主体性」とその形成・発揮を支援する職場環境, 同志社社会学研究評論・社会科学, (120), 99.
- 25) 社会福祉法人東京都社会福祉協議会 (2017): 「質と量の好循環をめざした福祉人材の確保・育成・定着」, 18.

## 参考文献

- 26) 笠原千絵・永田 祐 (2013): 「地域の〈実践〉を変える社会福祉調査入門」, 春秋社, 112-127, 東京.
- 27) 田中眞希・宮上多加子・西岡睦子 (2018): 介護保険施設における人材育成の現状—中堅介護職員と指導職員への聞き取り調査に基づく分析—, 高知県立大学紀要社会福祉学部編, 68巻, 45-50.
- 28) 堀場純矢 (2021): 児童養護施設職員が働き続けられる環境づくり—インタビュー調査から—, 総合社会福祉研究, (50), 31-39.