

社会福祉法人青山里会における福祉専門職育成の取り組み

三瀬正幸（社会福祉法人青山里会）

1. 青山里会と専門職のあゆみ
- (1) これまでの事業展開と福祉専門職の位置づけ

1973年法人設立以来、高齢者や障害者を対象とした福祉事業、介護福祉士養成施設等56事業を10拠点で展開し、1,000人（内：介護福祉士300人以上、社会福祉士：35名以上）を超える職員が在籍している。

この間、1981年：認知症専用特養、1987年：老人保健施設（モデル事業）、1990年：ケアハウス（モデル事業）、2006年：サテライト型特養（構造改革特区事業）等の先駆的事业や1991年：地域住民との学習会、1986年：地域交流ホーム、2014年：認知症カフェ、2016年：孤立化防止拠点事業等、地域福祉・地域貢献事業に積極的に取り組んできた。

1995年より事業所単位のライン組織に加え、ケアワーカー、看護、リハビリ、栄養調理、ソーシャルワーカー（以下「SW」）等のスタッフ部門組織が各職能の育成を担う仕組みとなった。SW（当時：社会福祉主事、現在：社会福祉士）は法人設立当初からケアチームを構成する専門職として採用され、様々な事業開発・推進の中心的な役割を担ってきており、2018年度に法人の組織体制を見直した後も、現理事長を含め理事の内4人がSW出身で社会福祉士である。

- (2) 人材確保難への取り組みから人材育成へ

近年の介護人材確保難に対し、2007年：定年65歳引上、2008年：リーマンショックで派遣切りにあった定住・永住外国人の採用、2015年：介護助手として高齢者や障がい者の採用、2018年：介護福祉士養成施設の留学生アルバイトの採用、2020年：介護の技能実習生、在留資格「介護」の採用等、多様な人材の活用と機能分化を推進してきたが、採用後の育成という課題は積み残ってきた。

また、SWについても福祉バブル（介護保険制度発足後）終焉後は採用が減少し、ミドルマネージャー層が薄くなったことや、元々SW個人の実践知を組織の発展に結び付ける風土が醸成されてこなかったこともあり、系統だった教育が出来ない状況が続いていた。

そのような状況を踏まえ、専門職の育成研修体制を強化することが重要である考え、2018年度から人事部に人材育成開発担当を設置、翌年に外国人材への対応を担うグローバル人材開発担当を設置してスタッフ部門と連携した専門職の育成を開始している。

2019年からはSDS施策の重要な柱の1つとして、職員がライン単位やプロジェクト単位で行う研究活動を奨励・支援することを明確に位置付けたことで、職員は勤務経験や職位に関係なく、自由な発想で研究活動に取り組むことが可能となった。

あくまでも現場のサービスの質向上と業務改善を目指した現場職員による実証研究、実践・事例研究であることを重要視しつつ、研究が科学的根拠に基づくものとなるよう大学教授によるゼミ形式での研究指導やOFF-JT研修によりデータ分析、パワーポイント作成、研究倫理の審査、文献・資料の提供等の支援や環境整備を行っている。

さらに、発表会で優秀賞を受賞した研究者等がその成果を学会や業界団体等の研究大会で発表する際には、外部派遣研修(法人が全額費用負担)として位置付けることができる他、就業規則に定める業務上有益な研究表彰の選考対象となることになっている。



図-3 研究発表会抄録集より

(4) SW部門の取り組みと考課

2019年度よりSW部門(27名)では①キャリアパス・能力開発評価、②研修・人材育成、③広報の3つの常設プロジェクトをスタートしSWのOJT研修プログラム開発や学生実習指導、ホームページやパンフ制作、働きやすい職場宣言への対応の他、課題解決型の調査研究プロジェクトによる「入所施設利用者に対する身元保証人に関する実態調査」を前述の研究発表会で報告し優秀賞を受賞している。

3. 今後の展開

(1) トータル人事制度の活用

新人事制度でキャリアパスを明示し職員の仕事への意欲向上や能力開発、キャリアアップ促進による組織の活性化を目指した人事考課制度を導入した。計画的な人材育成を仕組み化したことで、職員は法人や上司からの支援を受けながら中長期的な視点で自身のキャリアアップの道筋を描き、その実現のための自己研鑽に取り組むことが可能になると考える。この人事制度の確実な運用を図っていきたいと考えている。

(2) 実践研究活動の活性化と発展

職員による実践研究活動を活性化させる狙いは、①実践研究活動を通じて職員・チームを「学習する組織」¹⁾に成長させること、②「ナレッジマネジメント」²⁾を推進して現場で気づく問題を研究し、業務改善やサービス向上につなげること、③学びを共有する場として「実践研究発表会」を開催し、研究成果を法人全体で共有・活用することで、新たな価値を創造するという3つである。さらに、実践研究の職場での定着が、資格取得への挑戦、専門学校・大学・大学院への進学などの職員の学習意欲の向上、ひいては法人理念の1つである「働きがい」の実現に寄与すると考えられる。

実際に研究活動に関する職員意識の変化に関する調査研究(対象37名)を実施し、実践研究発表会の前後の調査により介入効果を測定した。効果を測定する指標として研究活動に関する意欲・能動的態度に関する5項目を設定し、思わない(1点)～思う(5点)の5件法で訊ねた。1回目(ベースライン期)と2回目(実践研究発表会后)の2時点での結果を比較し、「研究活動が仕事への意欲につながっている」が5%水準で有意に増加した。一方、自由記述の分析結果から、研究活動は「仕事の役に立つ」と感じているが、「研究方法の理解が難しい」ことの戸惑いや、「研究活動の時間確保と調整が難しい」という負担を感じている状況が明らかとなった。

研究活動における意欲・能動的態度(N=37)¹⁾

		平均値	標準偏差	有意確率 ²⁾		変化
①仕事の役に立つ	1回目	4.22	0.821	0.850	n.s	↘
	2回目	4.19	0.845			
②職員のチームワークに役立つ	1回目	3.65	1.006	0.186	n.s	↗
	2回目	3.86	1.110			
③研究的な視点が得られる	1回目	3.76	0.895	0.878	n.s	↘
	2回目	3.73	0.990			
④他の研究グループの取組みから学んでいる	1回目	3.24	0.925	0.083	n.s	↗
	2回目	3.57	1.068			
⑤仕事への意欲につながっている	1回目	3.22	1.031	0.021	※	↗
	2回目	3.57	0.801			

1)山本拓磨・伴野千登勢『実践研究発表会における職員意識の変化と効果に関する研究』社会福祉法人青山里会,2019年

2)対応ありT検定 ※p<0.05 ***p<0.01 ****p<0.001 n.s: not significant

表-1 研究活動における意欲・能動的態度

(3) 福祉専門職の育成のために

福祉専門職の育成に求められる価値・知識・技術を統合化する実践能力の強化には、幅の広い且つ質の高い経験（時間）が必要であり、所属組織にはその土壌と福祉専門職への理解が不可欠であると考えます。

だからこそ、社会福祉法人は福祉専門職の組織コミットメントに加え職務コミットメントを意識した法人運営（所属する法人とその法人における福祉専門職の将来性・可能性の見える化や言語化）を進めていく必要がある。

具体的にはキャリアパス（処遇・研修・人事考課）、役割・業務・責任の明確化、上司や関係者とのコミュニケーション等の制度や職場環境の整備に加え、OJT や研究発表等を通じた経験値（暗黙知）の形式知化・共有化による実践知の結合や創造の体験を提供する育成の仕組みである。

これには法人内部の限られた人的資源での取組では限界がある。今後は、産学官民連携による計画的・組織的な取組として研究・開発を推進することも重要な課題であると考えている。

<脚注>

- 1) 「学習する組織」（ピーター・センゲ, 2011年）とは、職員一人ひとりとチームとが問題解決に取り組み、革新的な解決方法をつくり出す能力を伸ばしていくことである。
- 2) 「ナレッジマネジメント」（野中郁次郎, 1999年）とは、組織の持つ知識・経験的ノウハウなどを企業全体の知的資産として組織的に共有・活用することによって、優れた商品や価値を生み出していくことである。暗黙知と形式知の認識や、SECIモデルの実践が重要とされる。