

## 〈研究課題〉

### 高齢者施設におけるキャリアパスを活用した職場研修及び人事評価の検討

代表研究者 高崎健康福祉大学健康福祉学部社会福祉学科 准教授 永田 理香

#### 【まとめ】

特別養護老人ホーム（以下特養）におけるモデル事業を通し、キャリアパスの段階ごとに求められる共通能力を分析し、その特徴を明らかにした。また、キャリアパスを実際に活用している B 特養におけるフォーカスグループインタビューデータのカテゴリ化を行なった結果、キャリアパス導入後は、職場研修の基準の明確化がなされ、職場研修及び人事評価に対する共通認識が形成されている実態が明らかとなった。また、B・C・D 特養における事例検討から、キャリアパス作成プロセスを、職場研修カリキュラムマネジメントサイクル（CAPD サイクル）として整理した。

#### 1. 研究の目的

現在の契約制度に基づくサービス提供においては、利用者の多面的なニーズに対応した質の高いサービスが求められ、それを実現するためには、従事者のスキルを可視化した基準＝キャリアパスが必要不可欠である。本研究では、高齢者施設におけるエビデンスに基づく人材育成を実現するため、カリキュラムの視点から、キャリアパスの構造及び、人材育成における活用方法について検討することを目的とする。具体的には、キャリアパスにおけるシーケンス（縦軸）を「能力取得レベル」、スコープ（横軸）を「能力」として位置づけ、事例研究を通して、キャリアパスの構築方法及び、それを活用した職場研修・人事評価方法の検討を行う。

#### 2. 研究方法と経過

##### 2-1. キャリアパスにおけるシーケンスの検討

##### 1) 調査の目的及び方法

キャリアパスにおける段階ごとに求められる共通能力の特徴を明らかにするために、2012 年度、2013 年度に実施した、A 県「キャリアマネージャー養成課程」受講者が、課題として職場に持ち帰り作成したキャリアパス 110 箇所分を対象に分析を行った。

##### 2) 倫理的配慮

データの使用については、研修時に受講者に対し口頭で事業所名等の匿名化と情報管理の徹底に

ついて説明し、研修実施主体である A 県社会福祉協議会の承認を得た。

##### 3) 分析方法及び結果

データ化された能力項目を段階ごとに集約し、計量テキスト分析を行った。本研究では、樋口が開発した計量テキスト分析のソフトウェアである KH Coder (ver. 2.b.30f) を使用した。

KH Coder のコマンドである「共起ネットワーク（最少出現数 35）」を用いて、各段階の能力項目の分析を行ったところ、図 1～5 の結果が得られた。

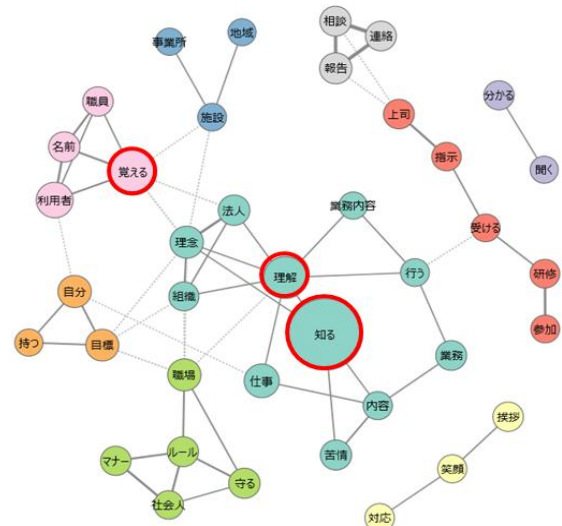


図 1 第 1 段階に求められる能力の特徴

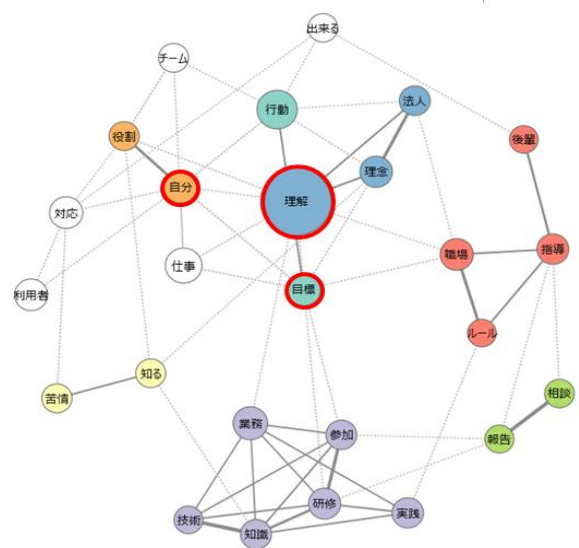


図 2 第 2 段階に求められる能力の特徴

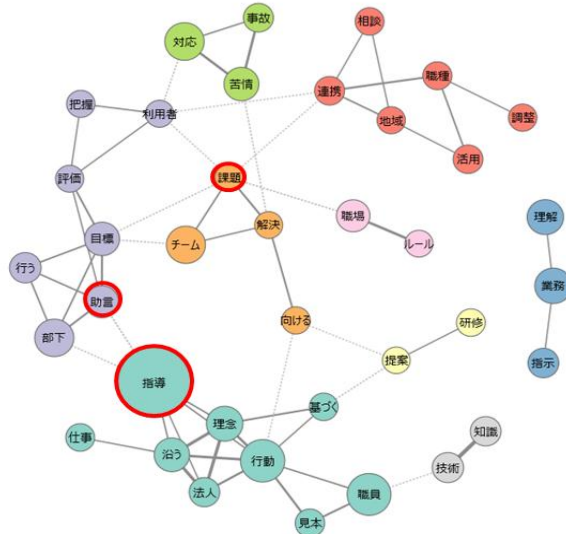


図3 第3段階に求められる能力の特徴

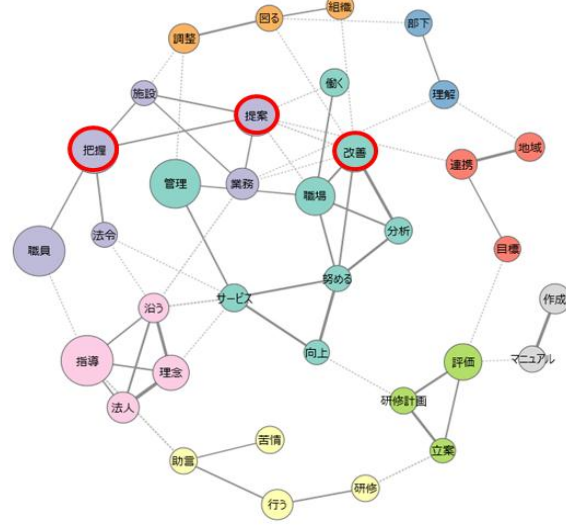


図4 第4段階に求められる能力の特徴

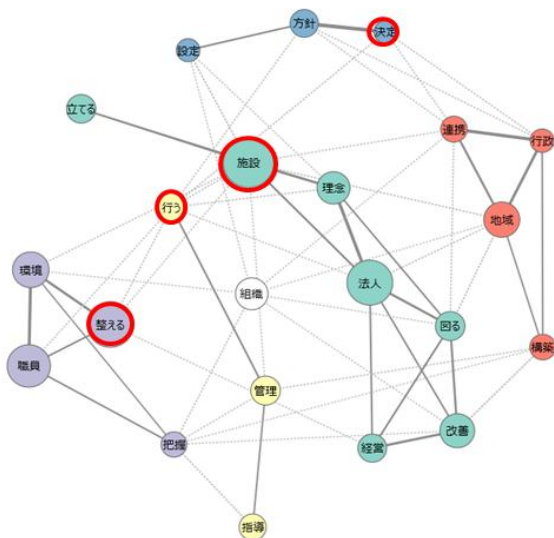


図5 第5段階に求められる能力の特徴

これらの各段階の能力の特徴を整理し、第1段階を「知る・覚えるレベル」、第2段階を「理解・自立レベル」、第3段階を「指導・助言レベル」、第4段階を「提案・改善レベル」、第5段階を「整備・決定レベル」とした(表1)。

表1 各段階に求められる能力の特徴

段階	特徴	内容
第5段階	整備・決定レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の方針を立て、決定する</li> <li>職場環境を整える</li> <li>法人の理念に基づき経営の改善を図る</li> <li>行政や地域の社会資源との連携を構築する</li> </ul>
第4段階	提案・改善レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令や職員の状況を把握し、業務の改善を提案できる</li> <li>法人の理念に沿った指導をする</li> <li>研修計画を立案し、評価する</li> <li>業務のマニュアルを作成する</li> </ul>
第3段階	指導・助言レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人の理念に基づいて行動するよう指導する</li> <li>部下に対し助言することができる</li> <li>チームの目標を設定し課題解決ができる</li> <li>地域の社会資源との連携・調整ができる</li> <li>研修を提案することができる</li> </ul>
第2段階	理解・自立レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームにおける自分の役割を理解する</li> <li>苦情を知り対応することができる</li> <li>職場のルールを理解し後輩を指導できる</li> <li>研修に参加し、知識・技術を業務に活かすことができる</li> </ul>
第1段階	知る・覚えるレベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事や業務の内容を知ることができる</li> <li>職場のルールを守ることができる</li> <li>社会人としてのマナーを守ることができる</li> <li>上司の指示を受け業務を行うことができる</li> <li>研修に参加することができる</li> </ul>

## 2-2. キャリアパスの職場研修及び人事評価への活用に関するフォーカスグループインタビュー

### 1) 調査の目的及び方法

本調査は、福祉職場におけるエビデンスに基づく職場研修を実現するため、カリキュラムの視点から、キャリアパスの構築方法及び、活用方法について検討することを目的として実施した。

調査方法は、フォーカスグループインタビュー法であり、調査協力者は、A県社会福祉協議会が2012年度に実施した「キャリアマネージャー養成課程」の受講者が所属する、B特養の職員6名である。調査協力者の属性は、施設長、介護士長(研修受講者)、副主任、副主任補佐(3名)である(表2)。

表2 調査協力者の属性

氏名	性別	役職	福祉専門職としての経験年数	人材育成担当者としての経験年数	主な基礎資格
A	男性	施設長	11年	11年	社会福祉士
B	女性	介護士長	10年	5年	介護福祉士
C	女性	副主任	11年	3年	介護福祉士
D	女性	副主任補佐	5年5ヶ月	4年	介護福祉士
E	男性	副主任補佐	4年	3年	介護福祉士
F	女性	副主任補佐	5年8ヶ月	4年	介護福祉士

実施日は、2014年7月で、インタビューの総時間数は約2時間である。インタビュー内容は、調査協力者の理解を得た上でICレコーダーを用いて録音し、逐語録を作成している。

主な質問内容は、①キャリアパス導入前の人材

育成に関する課題について、②キャリアパス導入後の変化や効果について(自分自身、他の職員等)、③今後の課題、キャリアパスの活用方法、の3つである。

## 2)分析方法

分析方法は、定性的(質的)コーディングを用いた。本研究における定性的コーディングは、以下の手続きで行った。①グループインタビューによって得られた逐語記録から、意味内容ごとに「コード」を割り出す、②意味の近い「コード」を集め、「カテゴリ」を生成する、③「カテゴリ」を説明図式(理論)へと統合する。そして①～③の作業を繰り返し行い、「文字テキスト→コード」「コード→文字テキスト(の文脈参照)」という、文脈を重視した分析を実施した。

## 3)倫理的配慮

調査依頼時に、インタビューガイドを作成し、依頼文と共に送付し、法人の承認をいただいた。実施時には、研究の目的・方法等を調査協力者全員に説明し、署名をいただいた。調査結果についても、研究論文等において使用することの許可をいただいている。また、調査協力者のプライバシーを保護するため、個人名は匿名化し、インタビュー時は番号で呼び、個人が特定できないようにした。

## 3.研究の成果

### 3-1.分析結果

分析の結果、本研究において提唱している職場研修カリキュラムを内包したキャリアパスの導入効果が明らかにされた(図6)。

具体的には、「職場研修体制の未整備」については、[教育体制の未整備]により、[教育内容の共有困難]の状態が生まれ、その結果、[目標管理の形骸化]につながっていたが、導入後は、「職場研修体制の整備」が行われ、[教育体制の整備]により[人事評価との連動]が目指され、[目標管理制度への活用]も行われるようになった。また、B特別養護老人ホームの特徴である、[委員会活動との連動]が活発に行われることにより、[研修計画への活用]が促され、業務における[課題の発見と対応]が促進されることとなった。

「職場研修の基準の曖昧さ」については、[曖昧な教育目標]により、[属人的な教育]が行われていたが、導入後は、「職場研修の基準の明確化」がなされ、[教育の根拠が明確化]されたことにより、[教育プロセスが視覚化]され、[目標の明確化]をする意味や必要性について、職場において共通

の認識が形成されるようになった。

「特に教育が必要な内容」としては、社会人としてのマナーと倫理意識の向上があげられていた。導入前は[社会人としてのマナーの欠如]や、[福祉専門職としての倫理意識の低さ]が課題としてあげられていたが、導入後は、キャリアパスの「カテゴリの優先順位」を考えることにより、[社会人としてのマナー]を重視し、[セルフマネジメント][リスクマネジメント][リーダーシップ]に関するカテゴリを設定し、教育活動に力をいれている。

「育成される側の課題」としては、[ネガティブな教育の受け止め方]により、成長機会を逃してしまう職員や、10代の職員が複数名する職場環境における[経験年数の浅さ]が課題として指摘されていたが、導入後は、「育成される側の変容」がみられている。積極的に指導を受けようとする職員が増えて、[モチベーションの向上]がみられ、主体的にチームの一員として行動する[チームワークの意識化]が促進されてきている。

「育成者側の課題」としては、教育体制の未整備や基準の不在により、[教育経験の浅さ][教育方法のバラつき]が指摘されていたが、導入後は、「育成者側の変容」として、[教育者としての自覚]が芽生え、[職員理解の深まり]を目指した関わりをする人材育成担当が増え、研修への派遣等、[教育環境の整備]に配慮する姿勢がみられた。

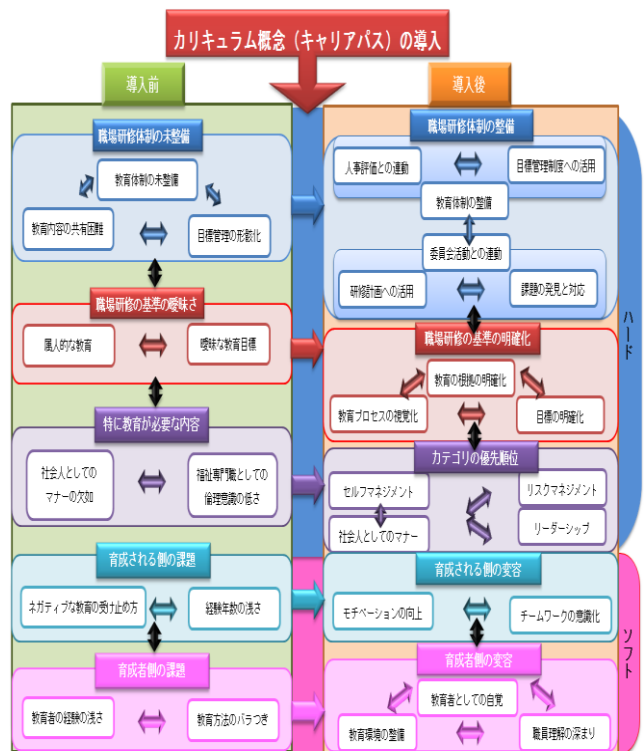


図6 カリキュラム概念(キャリアパス)導入前の課題と導入後の効果

本研究が福祉人材育成研究に与えた新たな視点としては、①キャリアパスにおいてシーケンスとスコープが何であるかを明らかにすることは、日常業務を反省的に振り返ることとなり、エビデンス（目標）に基づく職場研修の整備につながることで、②キャリアパスを内包したキャリアパスを完成させ、職場研修カリキュラムマネジメントを進めるためには、人材育成担当者や経営者等の関係者による継続的なカリキュラムの検討及び修正が必要となるため、職場における人材育成に対する意識が高まること、の2点があげられる。これは、教育的視座を福祉人材育成に導入することの一定の効果を示唆しており、職員の学習活動を支える「教育活動としての人材育成」という原点に立ち返ることの重要性を示しているといえる。

### 3-2. キャリアパス作成プロセスのマニュアル化

B特養の他、C及びD特養における事例検討から、キャリアパス作成プロセスと、教育学におけるカリキュラムマネジメント理論を援用し、以下のような職場研修カリキュラムマネジメントサイクル（CAPD サイクル）として整理した（図7）。

このサイクルは、カリキュラム評価と改善を重視したプロセスであり、職場の現状やニーズに合わせ、従事者自らの手で作り上げていく、経営者や専門家によるトップダウンによる開発によらない、人材育成担当者、経営者、職員等が、互いの成長としてのカリキュラムを創り出すプロセスを重視するものである。こうした取り組みにより、エビデンスに基づく教育の場としての職場研修が実現すると考えられる。

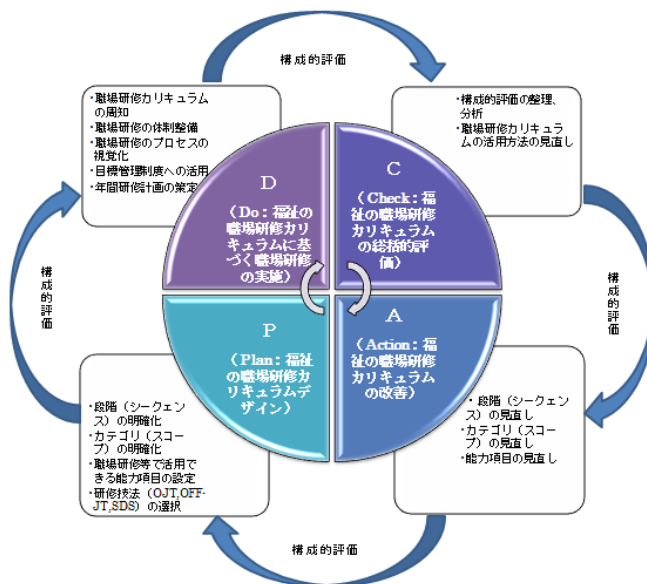


図7 職場研修カリキュラムマネジメントサイクル

### 4. 今後の課題

今後は、多分野の福祉職場において職場研修カリキュラム導入の効果の検証を行い、CAPD サイクルの各ステージに対する構成的評価の評価項目及び総括的評価項目について検討を行っていく予定である。

### 5. 研究成果の公表方法

研究成果は、学術論文投稿、社会福祉学会等で公表する予定である。

#### 【参考文献】

- [1]安彦忠彦『教育課程編成論』放送大学教育振興会 2006
- [2]樋口耕一『社会調査のための計量テキスト分析』ナカニシヤ出版 2014
- [3]厚生労働省「介護職員処遇改善交付金事業実施要領」 2009
- [4]厚生労働省告示第289号「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」 2007
- [5]松下佳代「カリキュラム研究の現在」日本教育学会 教育学研究第74号 2007
- [6]文部科学省委託調査「生涯学習施策に関する調査研究～我が国の企業等における中堅人材の人材ニーズに関する調査研究～報告書」三菱総合研究所 2010
- [7]文部省「カリキュラム開発の課題—カリキュラム開発に関する国際セミナー報告書」 1975
- [8]日本介護福祉士会『介護職員処遇改善交付金の効果等に関する調査報告書』 2011
- [9]National Skill Standards Boards, An Introduction to the Use of Skill Standards and Certifications in WIA Programs, NSSB 2001
- [10]長尾彰夫『[提言：21世紀の教育改革2] “学校文化”批判のカリキュラム改革』明治図書 1996
- [11]長尾彰夫「アメリカのカリキュラム理論に関する基礎的研究（第7報）」大阪教育大学紀要第36巻第2号 1987
- [12]中留武昭「Interdisciplinary Curriculum（学際的カリキュラム）の開発を促進する経営的条件の考察」九州大学大学院人間環境学研究院大学院教育学研究紀要第5号 2002
- [13]長尾彰夫「アメリカのカリキュラム理論に関する基礎的研究（第7報）—カリキュラム構成法としてのスコープ・シーケンス論—」『大阪教育府大学紀要』 1987