

中堅介護職員の経験を通じた学びと職場における支援関係

宮上多加子¹・田中真希²

(2018年9月28日受付, 2018年12月17日受理)

Experiential Learning in Mid-Career Care Workers and Supportive Relationships within the Workplace

Takako MIYAUE¹, Maki TANAKA²

(Received : September 28, 2018, Accepted : December 17, 2018)

要 旨

本研究では、中堅介護職員が職場内外の人々と結んでいる支援的な関係とその内容、また支援を通じた中堅介護職員の経験学習の様相について明らかにすることを研究目的とする。研究対象者は、介護保険施設に勤務する中堅介護職員および指導的立場の職員とした。中堅介護職員15人、指導職員9人に対して個別面接調査を行い、得られたデータを質的記述的に分析してコードとカテゴリーを生成した後に、カテゴリー相互の関係について検討を加えた。

中堅介護職員は、グループのマネジメントと後輩への教育指導を含めた職務を遂行する中で経験学習を行っていた。また、指導職員は組織のマネジメント方法を工夫しながら、職員の特徴に応じた指導方法を工夫していた。

キーワード：経験学習 中堅介護職員 介護保険施設 メンタリング キャリア

Abstract

This study aimed to clarify supportive relationships and details that mid-career care workers build with colleagues inside and outside the workplace, as well as determine the state of experiential learning obtained through support. Subjects were mid-career care workers or staff in leadership positions working in long-term care facilities. Individual interviews were conducted on 15 mid-career care workers and 9 staff in leadership positions. We generated codes and categories based on a qualitative narrative analysis of the obtained data, and evaluated the relationship between each category.

Here we find that mid-career care workers underwent experiential learning through professional duties such as managing groups and providing instruction to junior employees. In addition, staff in leadership positions took creative approaches in managing the organization as well as in providing instructions to workers based on their personal characteristics.

Keywords : Experiential learning, Mid-career care workers, Long-term care facilities, Mentoring, Careers

¹ 高知県立大学 社会福祉学部・教授・博士 (社会福祉学)
Faculty of Social Welfare, University of Kochi, Professor (Ph.D.)

² 高知県立大学 社会福祉学部・助教・修士 (社会福祉学)
Faculty of Social Welfare, University of Kochi, Teaching Associate (Master of Social Welfare)

I 研究の背景

超高齢社会において、介護従事者確保とケアの質向上は喫緊の課題となっているが、介護現場では人材の需給バランスが崩れ、慢性的な人手不足に陥っている。介護を担う人材の不足や流動化が常態化する現状の中で、継続的に人材を育成しつつ介護職員の資質向上に取り組んでいくためには、組織の中で介護業務の中核を担い、同時に新人職員を指導する立場にある中堅介護職員の育成を推進していくことが重要となる。

介護現場に就職する際には、介護福祉士のような国家資格は必須ではないため、多様な教育歴・職業歴をもった人材が入職している(宮上 2012, 宮上・河内・田中 2018)。従って、就職後のOJTや研修によって必要な知識・技術を習得している職員が多いと推察できる。人が経験からどのように学んでいくのかについての研究は経験学習論としてまとめられているが、松尾(2006)は、Kolbの経験学習論のモデルを参考として実証研究を行い、IT技術者や企業の営業職が熟達者に至る経験学習プロセスを明らかにしている。また、中原(2012)は、従来の個人の内的発達を取り扱うことを中心とした経験学習に加えて、職場における上司・同僚・部下等からの支援的コミュニケーションを含めた職場学習を概念的に整理し、さらに所属組織外の学習機会を含めた経営学習論という学際的な領域を提唱している。また、これと関係して職場における人材育成には経験軸と職場軸の2つが必要であると述べている(中原 2015)。

本研究が扱う範囲は、中原(2010:23)の定義による職場学習であり、利用者に対する介護業務に加えて、職場におけるマネジメントや後輩の指導を担うようになった中堅介護職員を対象として、中堅職員自身の経験学習および職場における相互支援をメンタリングという概念を用いてとらえるものである。

メンタリングは、キャリアとの関係において研究の蓄積があり、Kramは「人は、成人となり、組織の中でキャリアを歩む上で直面するさまざまな

課題に、『人との関係性』によって対処することができる」として、職場における発達支援関係をメンタリングという概念で捉え、研究を行っている(Kram 1988=2003:1)。メンタリングは、当初「より経験を積んだ年長者」と「支援を受ける若年者」との1対1関係として扱われていたが、その後の研究では、メンタリングを特定の個人から提供される支援のみに限定せず、個人を取り巻く複数の者から提供される1対多関係としてとらえるようになってきている(麓 2010)。また、Kram(1988=2003:27)によると、メンタリングの機能にはキャリア面での上昇を促進する「キャリア的機能」と、相互の信頼と親密さを増すような関係性によって生まれる「心理・社会的機能」があるとされているが、小柳(2015)は、現職研修におけるメンタリングに関する文献レビューを行い、多様な関係性におけるメンタリングの明確な定義が難しいことを指摘している。

職場における支援関係について、中原(2015)は、「業務支援」「内省支援」「精神支援」の3種類をあげており、同僚・上位者・上司等の様々な立場の人から、異なる支援を得ることで人材が成長すると述べている。また、麓(2018)は、メンタリングを規定する要因について文献レビューを行った上で検討を加えている。それによると、当初の研究では個人的要因について研究の焦点があったが、近年では組織的要因についても注目されていると述べている。

福祉職を対象としたメンタリングの研究について、文献データベースCiNiiを用いて、キーワード「メンタリング」と「福祉」で検索した結果、11件がヒットした。また、同じく「メンタリング」と「ワーカー」で検索した結果、1件の論文がヒットした(2018年8月17日実施)。これらの論文では、看護師等の保健医療職を対象とした研究が多く、福祉分野におけるメンタリングに関する研究は少なかった。福祉職を対象とした論文の中では、田中ら(2016)が医療ソーシャルワーカーを対象に業務上の不安とメンタリングに関する認識に

について調査し、不安解決についてメンターの存在の重要性を示唆している。また、菅原(2010)は、障害者施設の運営管理にコーチングメンタリングを取り入れることの有効性について論じている。以上のように、福祉分野の人材育成においてメンタリングに焦点を当てた研究は散見されるが、介護職を対象とした実証的な研究は見当たらなかった。

II 研究目的および研究の意義

本研究では、中堅介護職員の職務経験と、そこからの学びの繰り返しを経験学習としてとらえ、職場内外の人々と結んでいる支援的な関係とその支援内容、またそれらの支援を通じた職務遂行能力の発達について明らかにすることを目的とする。具体的な研究課題は、以下の2点である。

- ①中堅介護職員は、介護現場における経験から何を学び、職務遂行能力を高めているのか。
- ②中堅介護職員は、指導的立場の職員からどのような支援を受けて、職務遂行能力を高めているのか。

本研究の意義としては、中堅介護職員として必要な職務遂行能力の発達について、職場における支援関係をもとに明らかにすることで、介護職員を対象とした能力向上への取り組みが具体化できる。また、本研究の成果を活用することにより、介護現場における職員の相互関係を基盤とした人材養成の体制を構築できるため、職員の職務意欲向上や仕事を継続する意思を高める可能性がある。

III 研究方法

本研究は、まだ十分に解明されていない中堅介護職員のメンタリングを中軸とした職場の人間関係と、それが職員の仕事への意識や能力にどのように影響しているのかを探索するために、質的帰納的なアプローチを用いた。研究対象者は、介護実践の中核的な役割を担う中堅職員および指導的立場の職員とし、職務の内容とそれを遂行するた

めに必要と考える能力や、職務能力が向上したと考える経験について個別インタビュー調査を実施した。さらに、職場における経験学習をとらえるため、同僚や上司との関係性も視野に入れて聞き取りを行った。得られたデータから逐語録を作成し、その後、質的分析ソフト MAXqda を使用して、佐藤(2008)が提唱している分析方法を参考として、語られた内容を比較検討しながら抽象化作業をすすめ、コードからカテゴリーを生成した。

質的調査方法におけるデータの厳密性を高め、分析結果をより確かなものとするために、グレッグ(2016)が提唱している以下の2つを行った。確実性(credibility)を高めるための協力者への再確認(メンバーチェック)については、カテゴリーを生成した時点で、調査対象者全員に対して結果を文書で報告し、自身の経験に照らして納得できるかどうかについて参考意見を聴取し、分析結果は支持された。また、確証性(confirmability)を確保するために、介護福祉教育に携わっている教員を含めた自主研究会で結果について協議し、データの解釈や介護現場における研修や支援の現状についてディスカッションを行い合意を得た。

中堅介護職員の経験年数については、一般企業等に比較して早期から現場のマネジメントや指導者としての役割を担うことが定常化している実態から、3年目から6年目の職員を中心に選択した。

IV 倫理的配慮

調査候補者に対しては、研究者から研究内容と倫理的配慮についての説明を文書および口頭で行い、了解を得たうえで研究参加への同意書に署名を依頼し承諾を得た。なお、調査開始前には、本学の研究倫理審査委員会に申請して承認を得ている(社倫研 17-64号:2017年8月8日付)。

V 結果

1 中堅介護職員を対象とした調査研究

1) 調査実施期間

2017年9月～2018年3月

2) 調査対象者

インタビューを実施した施設は5府県の8施設であり、中堅介護職員は合計15人であった。性別では、男性9人、女性6人であり、年代別では、20歳代12人、30歳代3人であった。介護職としての経験年数は、2.5年～15.5年(平均6.1年)であった(表1)。面接時間は、44分～89分(平均60分)となっている。

3) 面接内容の整理の方法

面接時の録音データとメモをもとに、逐語録を作成したうえでコード化を行った。コード相互の関係を検討しながら、さらに抽象化作業をすすめてカテゴリーを作成する作業を行い、最終的には表2として整理した。カテゴリーは全部で14、コードは66であった。表2の各コードの内容について何人の対象者が語っていたかは、右端の数字(実人数)で示している。また、カテゴリー相互の関係について検討し、図1にまとめた。

表1 中堅介護職員対象者一覧

対象番号	性別	年齢	介護経験年数	資格	所属施設	現在の職位
中堅1	男	29	7.5年	介護福祉士	特養(ユニット型)	リーダー
中堅2	女	27	5.5年	介護福祉士	特養(ユニット型)	ケアワーカー
中堅3	女	27	5.5年	介護福祉士	特養(ユニット型)	ケアワーカー
中堅4	女	26	3.5年	初任者研修	老健(従来型)	グループリーダー
中堅5	男	26	3.5年	初任者研修	老健(従来型)	グループリーダー
中堅6	女	28	5.5年	管理栄養士	老健(ユニット型)	ケアワーカー
中堅7	女	27	4.5年	社会福祉士	老健(ユニット型)	ユニットリーダー
中堅8	男	23	2.5年	介護福祉士	特養(従来型)	ケアワーカー
中堅9	男	23	2.5年	介護福祉士	特養(従来型)	ケアワーカー
中堅10	男	36	他施設6年+現施設9.5年	介護福祉士	特養(ユニット型)	ケアワーカー
中堅11	女	26	他施設3年+現施設0.5年	介護福祉士 社会福祉士	特養(ユニット型)	ケアワーカー
中堅12	男	25	6.5年	介護福祉士	特養(ユニット型)	ケアワーカー
中堅13	男	30	8.5年	介護福祉士	特養(ユニット型)	フロアリーダー兼ユニットリーダー
中堅14	男	33	病院1年+老健6年+ 現施設3.5年	介護福祉士	特養(従来型)	介護サブリーダー
中堅15	男	27	6.5年	介護福祉士	特養(従来型)	介護サブリーダー

特養 = 特別養護老人ホーム, 老健 = 介護老人保健施設

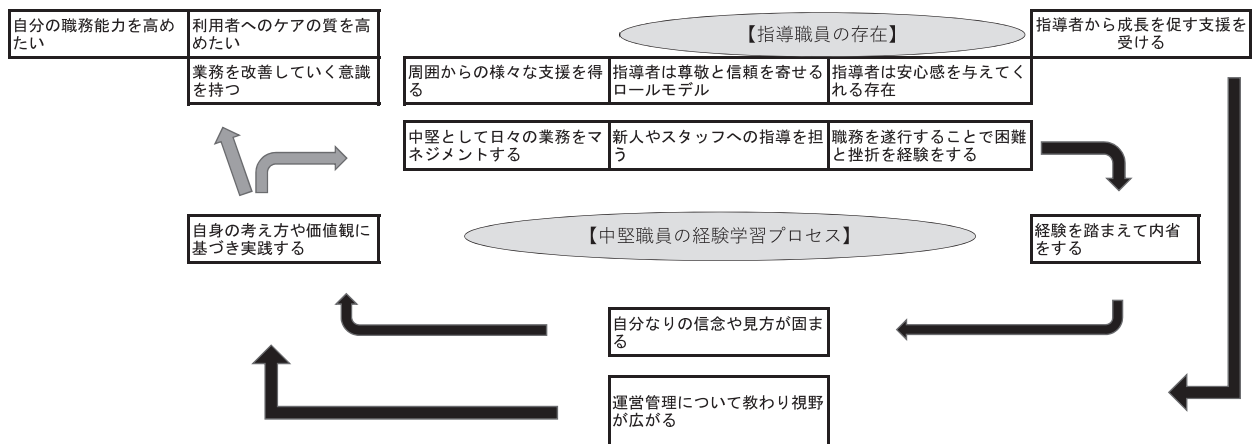


図1 中堅介護職員のカテゴリー相互の関係

表2 中堅介護職員のカテゴリーとコード

カテゴリー	コード	人数
中堅として日々の業務をマネジメントする	チーム再編によりリーダー役を任された	3
	日々の業務をマネジメントする	7
	ユニット内や他部署との情報伝達を行う	6
	リーダーだけでなく職員相互で相談して動く	1
	自分の意見を持っていても言えないときがある	3
新人やスタッフへの指導を担う	中堅の役割として新人への指導がある	7
	新人を指導する役割を経験する	8
	新人への指導方法を工夫する	6
	新人以外の職員に対する指導を行う	3
	自分が新人を精神的に支えていく	3
	将来のチーム編成を考えて若者を育てる	1
職務を遂行することで困難と挫折を経験する	失敗だと思ふ経験がある	11
	新人を指導することの難しさを味わう	8
	チーム業務をマネジメントする経験と課題	7
	任された業務を自分なりに遂行していく	4
	困難が多い終末期ケアに取り組む	4
	家族や他職種との意見の食い違いを経験	1
経験を踏まえて内省をする	職員が多様な価値観と意識を持っていると気づく	8
	職員の心理状態に配慮すべきと気づく	3
	体験を振り返る方法を工夫する	7
	自分の視野や知識が狭いと気づく	6
	新人研修を行うことで自分の振り返りになる	5
	自分一人では限界があると悟る	2
自分なりの信念や見方が固まる	他者の存在を意識して行動する	7
	働く環境の重要性に気づく	1
	終末期ケアに対する考え方が固まる	5
	根拠に基づいたケアが実感できる	1
	社会の流れに対応できるように変わる必要性	1
自身の考え方や価値観に基づき実践する	まず自分自身が行動してみる	3
	自分ができない役割は他者に代行してもらおう	3
	自分から知識を得るように行動する	6
	自分自身をコントロールして仕事にあたる	6
指導者は尊敬と信頼を寄せるロールモデル	尊敬できる人柄と実力を持つ指導者がいる	9
	複数の人の長所をモデルにする	2
指導者は安心感を与えてくれる存在	身近にいる指導者には何でも相談する	10
	上司が相談に乗ってくれる	5
	直属の上司がいないので心細い	1
指導者から成長を促す支援を受ける	すぐに答えを言わない指導者の姿勢	1
	実績を褒められて自信がつく	1
	同僚から利用者への対応方法や情報を得る	2
	将来はリーダーになってほしいという意向を聞く	2
運営管理について教わり視野が広がる	業務や組織についての考え方を教わる	3
	チーム運営の考え方について教わる	3
	リーダー業務についての研修はない	2
	施設内の委員会で主体的に活動する	3
周囲からの様々な支援を得る	同期や同僚に相談する人がいる	9
	利用者の中に癒やしを得られる人がいる	2
	学校の同級生と愚痴や情報交換をする	3
	周りに仕事の悩みを相談する人がいない	4
	職場の人間関係が良いので働きやすい	1
業務を改善していく意識を持つ	職場外の人に相談する	1
	時間を気にして業務優先となる懸念	5
	終末期ケアへの取り組みが広がらない	2
	施設の業務改革を意識して動く	5
	利用者への向き合い方を調整して余裕ができる	1
自分の職務能力を高めたい	入職時と比較して変化したこと	5
	自分では変化が見えにくい	5
	自分の能力を高めたい思い	2
	コンピテンス向上へのモチベーションが生じる	3
	経験により自身のコンピテンスが向上した	6
	中堅としての役割を自覚することで次の課題ができる	2
利用者へのケアの質を高めたい	ケアの質を向上させることが必要	4
	毎日のケアを充実することが終末期ケアとなる	2
	利用者の希望する生活を楽しく送ってもらおう	11
	利用者の笑顔や満足が自身のやりがいにつながる	7
	介護は人とつながる強みがある	5

4) 結果

カテゴリとコードから読み取れる特徴として、以下の5項目を整理した。中堅介護職員のカテゴリとコードについて、以下の文中ではカテゴリを「 」, コードを〈 〉で記載している。

①中堅介護職員としての役割はグループのマネジメントと後輩への教育指導

中堅介護職員としての具体的な業務は、「中堅として日々の業務をマネジメントする」や「新人やスタッフへの指導を担う」としてまとめた。ここには、中堅的な立場として日々の業務を回していくと同時に、新人職員への教育指導を担っている姿があった。

②中堅介護職員は、仕事を続けて様々な経験を経る中で経験学習を行っている

松尾(2006:62-63)によると、Kolbが提唱した経験学習は、[具体的な経験(Concrete experience)] [内省的な観察(Reflective observation)] [抽象的な概念化(Abstract conceptualization)] [積極的な実践(Active experimentation)] という4つのプロセスからなる。このプロセスに対応したカテゴリとして、「職務を遂行することで困難と挫折を経験をする」(経験), 「経験を踏まえて内省をする」(内省), 「自分なりの信念や見方が固まる」(概念化), 「自身の考え方や価値観に基づき実践する」(実践)があった。また、「職務を遂行することで困難と挫折を経験をする」の中には〈新人を指導することの難しさを味わう〉というコードがあり、後輩への個別指導を行う中で試行錯誤している体験が語られていた。

③指導的立場の上司は、ロールモデルとしての位置づけとともに、安心感を与えてくれる存在である

中堅介護職員を指導する立場にある上司からの支援は、「指導者から成長を促す支援を受ける」としてまとめた。上司の存在は、「指導者は尊敬と信頼を寄せるロールモデル」であると感じている

職員や、「指導者は安心感を与えてくれる存在」として見ている職員がいた。また、介護業務だけではなく、施設全体や制度面を視野に入れた「運営管理について教わり視野が広がる」という指導を受けたという職員もいた。

④心理面も含めた支援については、職場外も含めた人とのつながりの中で経験

仕事上の悩みを相談したり、心理的なサポートを得られる場合は、「周囲からの様々な支援を得る」としてまとめた。含まれるコードには、〈同期や同僚に相談する人がいる〉〈利用者の中に癒やしを得られる人がいる〉というような職場内の関係性のほか、〈学校の同級生と愚痴や情報交換をする〉のように職場外にこのような場があるという語りもあった。

⑤仕事をする上で目指すものは自分自身の能力向上とケアの質向上

中堅介護職員は、業務を通じた経験学習を経る中で「業務を改善していく意識を持つ」というように、自分に課された仕事だけではなく職場全体と業務との関係を考えるようになっていた。このことは、「自分の職務能力を高めたい」という自分自身に向かう意識と、「利用者へのケアの質を高めたい」という利用者に向かう意識の2つの方向で表現されていた。

2 指導的職員を対象とした調査研究

1) 調査実施期間

2017年9月～2018年3月

2) 調査対象者

インタビューを実施した施設は5府県の8施設であり、指導的立場の職員は合計9人であった。性別では、男性6人、女性3人であり、年代別では、30歳代7人、40歳代2人となっていた(表3)。面接時間は、45分～74分(平均57分)であった。

3) 面接内容の整理の方法

面接時の録音データとメモをもとに、逐語録を作成したうえでコード化を行った。コード相互の関係を検討しながら、さらに抽象化作業をすすめてカテゴリーを作成する作業を行い、最終的には表4として整理した。カテゴリーは全部で13、コードは48であった。表4の各コードの内容について何人の対象者が語っていたかは、右端の数字

(実人数)で示している。また、カテゴリー相互の関係について検討し、図2にまとめた。

表3 指導職員対象者一覧

対象番号	性別	年齢	介護経験年数	資格	所属施設	現在の職位
指導者1	男	40	20年目	介護福祉士	特養 (ユニット型)	シニアマネジャー
指導者2	女	39	他施設8年+ 現施設7年目	介護福祉士 介護支援専門員	特養 (ユニット型)	介護主任
指導者3	女	38	他施設8年+ 現施設4年目	介護福祉士 介護支援専門員	特養 (ユニット型)	介護主任
指導者4	男	31	11年目	介護福祉士	老健 (従来型)	介護主任
指導者5	女	31	9年目	管理栄養士	老健 (ユニット型)	ユニットリーダー
指導者6	男	33	13年目(内相談員10年)	介護福祉士	特養 (従来型)	ケアワーカー
指導者7	男	35	他施設7年+現施設8年目	介護福祉士	特養 (ユニット型)	グループリーダー
指導者8	男	44	他施設3年+相談員1年+ 現施設10年目	介護福祉士	特養 (ユニット型)	主任生活相談員/ 副施設長
指導者9	男	31	11年目	介護福祉士	特養 (従来型)	副主任

特養 = 特別養護老人ホーム, 老健 = 介護老人保健施設

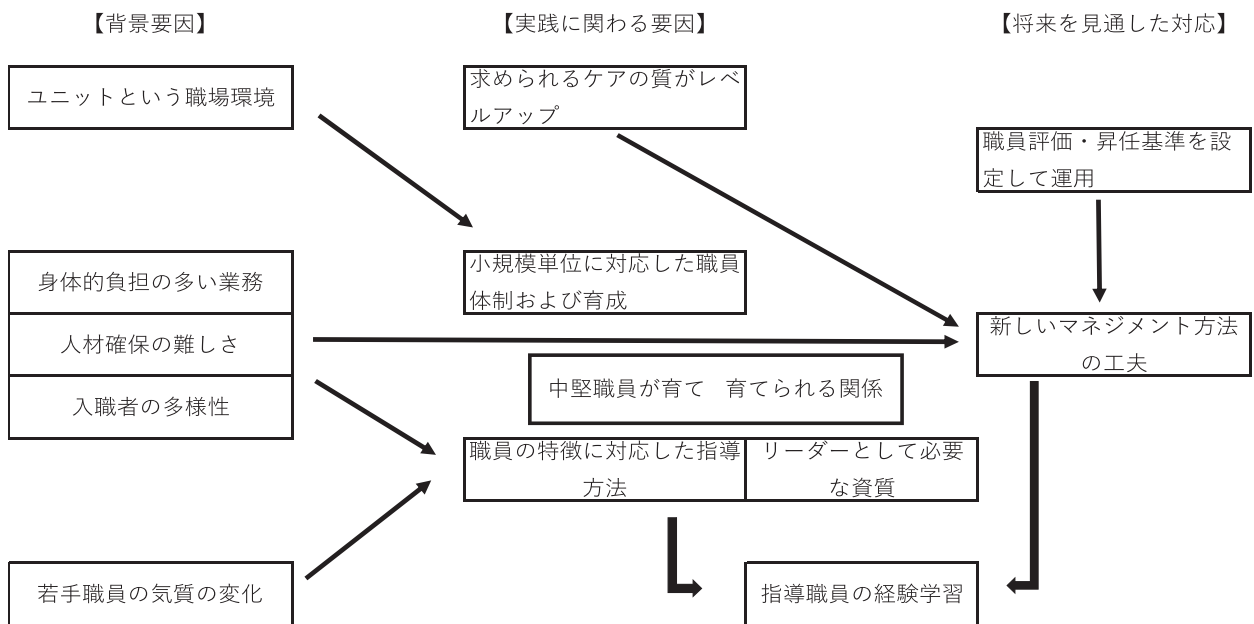


図2 指導的立場の職員のカテゴリー相互の関係

表4 指導的職員の категорияとコード

カテゴリー	コード	人数
ユニットという職場環境	少人数で関係性が濃く、一人の業務が多様	2
身体的負担の多い業務	介護は腰痛が職業病	1
人材確保の難しさ	採用増加のために求職者が求める職場環境を作る	1
入職者の多様性	職業人としての資質を持たない人材が入職する	2
	職員の多様性を認めて活用する	4
若手職員の気質の変化	上昇志向が薄い	3
	与えられた仕事をこなすと満足する傾向	3
	主体性や積極性に欠ける	3
求められるケアの質のレベルアップ	利用者の尊厳と意志を重視	2
	快適な生活環境への配慮が必要	2
小規模単位に対応した職員体制および育成	濃密な関係のデメリットに対する工夫	1
	関係が閉鎖的で排他的になりがち	2
	小規模単位での人材育成を新しく開発	4
	介護職員が主体的に組織運営に取り組む仕掛け	1
職員評価・昇進基準を設定して運用	定期的な職員評価と承認の基準を決める必要性	4
	職員評価の具体的方法	3
	評価後の対応は本人の納得を得る方法で個別に行う	4
職員の特徴に対応した指導方法	新人職員には一から指導する	3
	職場内の人間関係を広げる工夫	4
	悩みの共有や息抜きの機会を作る	3
	業務や技術の一般的な指導だけでは育成が難しい	2
	若者や年配者への指導のコツ	4
	介護職員としての基本をきちんと伝える	2
	まずは意見を聞いてから調整していく	4
	指導は長期戦と考えて成長に付き合う	2
	業務優先の価値観を変えていく	3
	職員間のトラブルへの対応のコツ	2
中堅職員が育て育てられる関係	職員相互に育ちあう関係をつくる	2
	新人教育の中で中堅職員が役割を持つ	2
	中堅職員としての自覚や態度を持つ	2
	中堅職員の指導には上位者が当たる	2
	中堅職員として身に着ける知識や体験を示す	4
新しいマネジメント方法の工夫	職員が主体的に改革に関与する仕掛けづくり	2
	将来の組織改革を見越して人材を育てる	3
	若手を抜擢する新たな手段を模索する	2
	経験させることで新たな視点を育てる	2
	将来の要となる中堅職員に新たな強みを身に付けさせる	2
	ノーリフトケア導入の効果	1
リーダーとして必要な資質	リーダーとしての基本的資質	6
	ユニットを運営管理する力が必要	4
	役職者としての自覚と意志が必要	2
	仕事に対する確固たる信念が必要	3
	組織の中における中間管理職としての責務	3
指導職員の経験学習	人材育成における職員側の課題	2
	指導する側が十分伝えていないことに気づく	4
	指導する際の態度を内省する	1
	相手が納得するような指導方法を工夫する	3
	指導方法を工夫した後の効果	1

4) 結果の整理

カテゴリーとコードから読み取れる特徴として、以下の5項目を整理した。指導職員のカテゴリーとコードについて、以下の文中ではカテゴリーを『 』、コードを《 》で記載している。

①介護人材の不足と入職者の多様性に加えて、ユニット型という特有の職場環境がある

介護現場の人材育成に関する【背景要因】として『ユニットという職場環境』『身体的負担の多い業務』『人材確保の難しさ』『入職者の多様性』『若手職員の気質の変化』の5カテゴリーをまとめた。

インタビュー調査を行った8施設のうち、ユニット型は5施設であり、すべての職場に共通するわけではないが、ユニット内の勤務者が少なく、入職後の早い段階で一人勤務を行うことが多いという環境は、人材育成の環境としては特徴的であると考える。他の4カテゴリーは、ユニット型、従来型を問わず、介護現場に共通する背景要因である。

②社会的な要請として高いレベルのケアが求められていることから、介護現場の環境に対応した人材育成を工夫している

以前と比べて『求められるケアの質のレベルアップ』があるとの実感が語られていた。【背景要因】に加えて、このような施設外からの要請があることから、施設の実情に応じた『小規模単位に対応した職員体制および育成』を工夫していた。また、最近の取り組みとして、『職員評価・昇進基準を設定して運用』について具体化し活用していく動きがあった。

③職員の多様性に対応した指導を工夫する中で、職員相互が共に成長する関係を目指している

指導的立場の職員は、『職員の特徴に対応した指導方法』として、職務内容についての指導に加えて、『職場内の人間関係を広げる工夫』『悩みの共有や息抜きの機会を作る』というようなメンタル面への支援を工夫していた。その結果、『まず

は意見を聞いてから調整していく』『指導は長期戦と考えて成長に付き合う』という支援する上でのコツを語っている者もいた。さらに、新人への指導は中堅介護職員が担当することが多いことから、『新人教育の中で中堅職員が役割を持つ』ことにより、『中堅職員としての自覚や態度を持つ』ように支援することで、『中堅職員が育て育てられる関係』づくりを目指していた。

④現場リーダーとして必要な資質を育成するために、個別支援だけでなく職場全体としての育成環境を工夫している

『リーダーとして必要な資質』については、『リーダーとしての基本的資質』に加えて、運営管理能力や仕事に対する強い信念を求めていた。将来の施設運営体制を見通して、このような資質を持った人材を育成するために、『職員が主体的に改革に関与する仕掛けづくり』『経験させることで新たな視点を育てる』『将来の要となる中堅職員に新たな強みを身に付けさせる』などの工夫をしていた。これらは、『新しいマネジメント方法の工夫』としてまとめた。

⑤新人および中堅介護職員への指導や組織作りを通して、指導的立場の職員も経験学習を行っている

『指導職員の経験学習』の中には、中堅介護職員に対する指導を通して、『指導する側が十分伝えていないことに気づく』『指導する際の態度を内省する』といった〔内省的な観察〕に関係するコードや、『相手が納得するような指導方法を工夫する』という〔積極的な実践〕のコードがあった。また、〔抽象的な概念化〕については、『職員の特徴に対応した指導方法』の中に『若者や年配者への指導のコツ』『職員間のトラブルへの対応のコツ』といった関係するコードがあった。

VI 考察

①中堅介護職員に対する支援の内容

本研究で明らかになった中堅介護職員の認識を示すカテゴリーとコードについて、Kram(1988=2003:28)が提唱しているメンタリングの2つの機能に沿って、中堅介護職員を中心とした職場内での支援関係をみていく。まず、キャリア的機能は、仕事のコツや組織の内部事情を学び、組織における昇進に備えるための支援である。Kramの研究は、一般企業における発達支援関係を扱ったものであるため、この機能は本研究において該当する結果が少なかった。中堅介護職員の語りの中では、「指導者から成長を促す支援を受ける」の中の〈将来はリーダーになってほしいという意向を聞く〉や、「運営管理について教わり視野が広がる」に含まれる〈業務や組織についての考え方を教わる〉〈チーム運営の考え方について教わる〉が関係している。

一方、指導職員の語りの中では、『新しいマネジメント方法の工夫』というカテゴリーが該当し、『職員が主体的に改革に関与する仕掛けづくり』『若手を抜擢する新たな手段を模索する』『将来の要となる中堅職員に新たな強みを身に付けさせる』等多くのコードが含まれていた。このような中堅介護職員と指導職員との認識の相違については、中堅介護職員は利用者に対する介護が業務の中心であることや、介護現場ではキャリアパスが明確になっていない現状から、自分が受けている支援のキャリア的機能に対して認識する機会が少なくと推測される。

次に、心理・社会的機能は、専門家としてのコンピテンス、アイデンティティの明確さ、有効性を高めるような支援をいい、役割モデリング、結果の受容と確認、カウンセリング、交友の4つの下位機能があるとされる(Kram 1988=渡辺・伊藤 2003:28)。中堅介護職員の認識を示すカテゴリーにおいては、役割モデリングは「指導者は尊敬と信頼を寄せるロールモデル」が該当する。また、「指導者は安心感を与えてくれる存在」「指導

者から成長を促す支援を受ける」「周囲からの様々な支援を得る」等のカテゴリーは、指導職員をはじめ周囲からの心理的なサポートがあることを示している。吉田(2011)は、介護分野の人材育成に関して、経験5年以上の中堅介護職を対象とした質的研究を行っており、その中で介護継続意志に関係する要因として、施設における仲間や先輩のサポートをあげている。本研究においても、中堅介護職員が多様な人からの心理的な支援を得ている状況が示された。

一方、指導職員は、中堅介護職員に対する心理・社会的支援をどのように意識し実践しているのだろうか。指導職員のカテゴリーにおいては、『中堅職員が育て育てられる関係』が特徴的であった。この中には、『職員相互に育ちあう関係をつくる』『新人教育の中で中堅職員が役割を持つ』等のコードがあり、職場の相互関係の中で経験を通して発達を促そうとする意識がある。また、具体的な支援方法については、『職員の特徴に対応した指導方法』の中に『職場内の人間関係を広げる工夫』『悩みの共有や息抜きの機会を作る』『まずは意見を聞いてから調整していく』等があり、心理的なサポートを意識した支援を実践していると考えられた。

②中堅介護職員と指導的立場の職員の経験学習

結果において示したように、中堅介護職員の業務を通じた経験学習は、「職務を遂行することで困難と挫折を経験する」、「経験を踏まえて内省をする」、「自分なりの信念や見方が固まる」、「自身の考え方や価値観に基づき実践する」としてまとめられた。また、指導職員にも『指導職員の経験学習』というカテゴリーがあった。本研究では、中堅介護職員の経験学習に焦点を当てて調査を実施したが、指導職員のデータを分析した結果、指導的立場の職員自身も人材育成を通じた経験学習を行っていると考えられた。それは、特に多様な人材に対する内省支援を試行錯誤していく中で生じていると考えられた。

Kram (1988 = 2003 : 55) は、メンタリング関係における相互性について「キャリア中期のマネージャーが『スポンサーシップ』や『コーチング』、『カウンセリング』、『交友』の機能を提供する場合、当人は下位の同僚の成長や発達だけでなく、自分自身の成長や発達も促進しているのである」と述べている。本研究の結果は、Kram が述べている相互性のある発達支援関係を示していると言える。

中堅介護職員が経験している困難や挫折は、〈新人を指導することの難しさを味わう〉〈チーム業務をマネジメントする経験と課題〉〈家族や多職種との意見の食い違いを経験〉といった人との関係に起因する内容が多かった。また、内省については〈職員が多様な価値観と意識を持っていると気づく〉〈職員の心理状態に配慮すべきと気づく〉〈自分の視野や知識が狭いと気づく〉といった自分と他者との関係性についての再考を促すような内容であった。一方で、『指導職員の経験学習』には、『指導する側が十分伝えていないことに気づく』『指導する際の態度を内省する』『相手が納得するような指導方法を工夫する』等のコードがあり、指導職員もコミュニケーションを中心とした相互の関係性に注目していることがわかる。

前述したように、中原 (2015 : 230) は、職場における人材育成について指導・アドバイスをどの程度行っているのか（業務支援）、どの程度振り返りを促しているのか（内省支援）、精神的な安らぎを与えているのか（精神支援）の3つの支援をあげており、それらが職場内の多様な立場の人から得られることが重要であると述べている。さらに、中原 (2015 : 234) は、この中で特に重要となるのは内省支援であり、そのためには、職場に信頼や互酬性、つながりといった社会関係資本が必要であると言及している。

本研究の結果においては、介護保険施設の介護職という対象者の特性から、業務内容についての指導だけでなく関係性を重視していると考えられた。

③中堅介護職員に求められる能力

社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会報告書 (2017) によると、介護職のグループにおけるリーダーが担う役割として、「高度な知識・技術を有する介護の実践者」「介護技術の指導者」「介護職グループにおけるサービスマネジメント」の3項目があげられており、それぞれに対応した能力としては、「観察力、判断力、業務遂行力、多職種連携力」「指導力、人事管理能力」「サービスの向上・改善に向けた対応力、連携力」があげられている。この報告書は、介護福祉士のキャリアパスと養成カリキュラムの見直しを背景としたものであり、想定しているリーダー像は、介護福祉士資格取得後5年以上で、3ユニット程度を束ねる業務を担当する者である。従って、本研究の対象者よりはやや経験が長く、管理的な業務を担当する立場に該当すると考えられるが、必要とされる項目はほぼ同一であると思われる。いずれにしても、これらの能力はいわば達成目標であり、どのような経験により習得できるかというプロセスについて明らかにすることが、本研究の目的である。

本研究において、中堅介護職員自身の語りから析出されたカテゴリーでは、「運営管理について教わり視野が広がる」「中堅として日々の業務をマネジメントする」「新人やスタッフへの指導を担う」「業務を改善していく意識を持つ」「自分の職務能力を高めたい」「利用者へのケアの質を高めたい」が、これらの能力と関係が深いと思われる。また、指導的職員へのインタビューから析出されたカテゴリーでは、『リーダーとして必要な資質』が該当するが、具体的な内容は、職業人としての基本的な姿勢からユニットの運営管理まで多様であり、資質の内容や構造に関しては、解明できていない。

本研究では、経験学習という概念を用いて、中堅介護職員と指導的職員、それぞれの職業経験を分析することを試みた。その結果、中堅介護職員は、介護現場での実践を経る中で経験学習を行っており、経験学習を促進すると考えられる指導職

員からの支援においては、キャリア的機能よりも心理・社会的機能についての支援を感じていた。図1に示したように、経験学習プロセスは連続的であり、日常の具体的な介護実践から組織内における役割遂行のレベルまでが重層的に繰り返されると考える。このような経験の結果、「業務を改善していく意識を持つ」「自分の職務能力を高めたい」「利用者へのケアの質を高めたい」といった認識に至っていることは、中堅介護職員の力量を向上させるモチベーションとして機能すると思われる。また、このような経験学習を経て、自身の職務遂行能力がどのように変化したかについての認識は、別稿において詳細に分析する予定である。

Ⅶ 結論

- (1) 介護保険施設に勤務する中堅介護職員は、自身の役割について、グループのマネジメントと後輩への教育指導と認識しており、これらの役割を含めた職務を経る中で経験学習を行っていた。
- (2) 中堅介護職員は、指導的立場にある上司からの支援を含め、同僚や利用者等の多様な人からの支援を意識しており、特に心理・社会的機能を感じていた。
- (3) 指導職員は、介護現場の多様な人材に対して育成支援を行う必要があり、マネジメント方法を工夫しながら職員の特徴に応じた指導方法を工夫していた。また、業務や介護技術の指導だけでなく、職員相互の関係性やつながりを意識した支援を行っていた。
- (4) 指導職員が他職員へ育成指導を行う際には、指導職員自身の試行錯誤の経緯があり、この内容は指導職員の経験学習として解釈できた。
- (5) 中堅介護職員は、経験学習を経ることにより、自分の価値観や信念が形成され、それは利用者へのケア向上と自身の職務能力向上という2方向のベクトルを生じていた。

Ⅷ 研究の限界と今後の課題

本研究では、介護保険施設に勤務する中堅介護職および指導的立場にある職員を対象として、職務を通じた経験による学びや職員育成のための支援について分析を行った。本研究では、経験年数や施設の体制をあえて同一にせず調査を実施したため、ユニット型・従来型という職場環境の相違がどのように影響するのか、介護経験年数による相違はあるのか、介護現場に入職する際の取得資格は経験学習にどの程度関係するのかといった課題については、十分なデータが得られていない。また、中堅介護職員の職務遂行能力の具体的内容や中堅介護職員と指導的立場の職員との相互関係についても、紙面の関係で別稿において分析することになる。今後は、これらの残された課題について分析を進めるとともに、在宅介護の現場を含めた調査フィールドの拡充を検討していく必要がある。

なお、本研究はJSPS 科研費 17K04699の助成を受けて実施した調査の一部である。

<引用文献>

- 麓仁美(2010)「メンタリング概念の展開と課題」『松山大学論集』22(5).71-101.
- 麓仁美(2018)「メンタリングを規定する要因に関する研究」『松山大学論集』24(3),77-107.
- グレッグ美鈴(2016)「質的記述的研究」(グレッグ美鈴・麻原きよみ・横山美江編著)『よくわかる質的研究の進め方・まとめ方 第2版』医歯薬出版,64-84.
- Kolb,David A. (2014) *Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development Second Edition*,Pearson FT Press.
- 厚生労働省(2017)「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会(https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000179735.pdf, 2018. 8.18)

- 小柳和喜雄(2015)「現職研修を対象としたメンタリング研究における日本教育工学会の研究成果の位置」『日本教育工学会論文誌』39(3), 249-258.
- Kram, Kathy E. (1988) *Mentoring at Work : Developmental Relationships in Organizational Life*, University Press of America. (=2003, 渡辺直登・伊藤知子訳『メンタリング—会社の中の発達支援関係—』白桃書房.)
- 松尾睦(2006)『経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版.
- 宮上多加子(2012)「離職者を対象とした介護福祉士養成教育における社会人学生の認識—学びの経験に関する個別面接調査に基づく質的分析—」『介護福祉教育』17(2), 98-106.
- 宮上多加子・河内康文・田中真希(2018)「介護福祉士および准看護師の経験による学びと『仕事の信念』に関する研究」『高知県立大学紀要社会福祉学部編』67, 1-16.
- 中原淳(2010)『職場学習論 仕事の学びを科学する』東京大学出版会.
- 中原淳(2012)『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会.
- 中原淳(2015)「『職場の学び』を科学する」(中原淳編著)『人事よ, ススメ! 先進的な企業の「学び」を描く「ラーニングイノベーション論」の12講』碩学舎, 205-239.
- 佐藤郁哉(2008)『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社.
- 菅原幸次郎(2010)「施設と福祉労働 社会福祉施設の運営にコーチングメンタリングを取り入れることの有効性に関する考察」『社会事業研究』49, 99-102.
- 田中結香・望月宗一郎(2016)「病院に勤務するソーシャルワーカーが抱える業務上の不安とメンタリングに関する認識」『健康科学大学紀要』12, 3-15.
- 吉田直美(2011)「介護職の人材育成に関する一考察」『日本福祉大学経済論集』42, 139-168.

