

地域の就労支援機関における就労支援実務者の専門性と支援力の向上への効果的取組に関するヒアリング調査結果

○藤本 優（障害者職業総合センター 研究員）

大竹 祐貴・春名 由一郎・稲田 祐子・堀 宏隆（障害者職業総合センター）

1 背景

効果的な障害者就労支援を実施するためには、多様な障害者の就職前から就職後の支援ニーズ及び事業主や職場のニーズの双方に対応し、さらに医療や生活等の多様な関係制度・サービスの総合的活用や調整が求められる。このような効果的な就労支援を可能とする専門人材の育成については、現在の大学等のカリキュラムだけでは必ずしも十分ではなく、様々な分野での教育を受けてきた者が大学等を卒業後に実践現場での研修等の実施によって、専門的スキルを身に着けることが不可欠である。しかし、実践現場では、人員不足などの影響により研修やOJT等の組織的人材育成は必ずしも十分には実施できていない。研修等の充実に向けた体制整備においては、このような支援現場における人材育成の実際の課題に留意することが重要である。

本研究では、地域で効果的な就労支援を実施している支援機関の人材育成担当者へのヒアリングを実施し、就労支援実務者が効果的に専門的知識・スキルを習得するための現場で実施可能な方法を明らかにすることを目的とした。

2 方法

(1) ヒアリング対象事業所

障害者就業・生活支援センターと就労移行支援事業所等を対象としたWeb調査の記述回答で、効果的な就労支援に向けた人材育成の特徴が具体的に確認でき、ヒアリング可能と申告のあった事業所から、所在地、法人・事業所規模、併設事業等について多様な8事業所を対象とした（表1）。

表1 ヒアリング対象事業所

種別	所在地	法人形態	法人規模	併設事業
支援センター 就業・生活	一般市	医療法人	100～300名未満	・移行 ・B型
	一般市	NPO法人	30～50名未満	・移行 ・定着
	政令市等	NPO法人	20～30名未満	・移行 ・B型
就労移行支援事業	政令市等	社会福祉法人	10～20名未満	・B型 ・相談 ・グループホーム
	政令市等	株式会社	100～300名未満	・定着
	中核市	社団法人	10名未満	・定着
	一般市	医療法人	300名以上	・B型 ・相談
	一般市	社会福祉法人	100名以上	・B型 ・相談

(2) ヒアリング内容

知識・スキルを習得するための実施可能かつ効果的な方法として、OJTの実施の有無、事業所内外の研修を受講する機会の確保、人材育成に関する明確な指標の有無、人事評価をする上でのキャリア指標、職員の学習意欲向上のための組織的な取組について、半構造的面接を実施した。

（なお、同時に効果的な就労支援のポイントも聞いているが今回結果は省略する。）

(3) 分析方法

ヒアリングで把握した多様な取組を、演繹的に「外部研修」「内部研修」「OJT」「情報共有・事例検討」「その他」の5つに分類した。また、中原の研修転移¹⁾を参考にそれぞれの取組の「前」「中」「後」の状況の違いにも着目した。該当する語りの部分を抜き出し、類似内容別にさらに下位分類を作成し、各語りの文脈上の意図を正確に反映するように留意して各下位分類の内容を要約した。

3 結果

知識・スキルを習得するための実施可能かつ効果的な方法に関して、以下の具体的内容が語られた。

(1) 外部研修

外部研修前の組織的な取組としては、「費用面での援助」「研修参加の意義の共有」「研修参加へのバックアップ」、また、「上司からの、どのような研修に参加するのか、どのようなことを学ぶのか、といった声かけ」があった。研修中には「研修日程の共有」「研修中にはなるべく本人に連絡しないようにしている」「研修は業務として行う」ことがあった。また、研修後には、「組織からの費用面での援助」「研修後の振り返り」「内部研修・OJTへの紐づけ」などがあった。

(2) 内部研修

内部研修に関しては「オンデマンド研修の活用」について語られた。研修前には、研修受講者の決め方として「管理職が職員の経験を踏まえて打診する」「管理職が業務の中で意識的に研修の優先順位をあげる」ことがあった。研修中には「業務時間内での動画視聴」など組織的に業務内で実施し、業務中の利用者への不利益が出ないように上司による「業務調整」が実施されていた。研修後は、「特定の支援の開始」「給与への還元」等が実施されていた。

(3) OJT

OJTの実施前には、OJTについての「説明」が実施され、「管理職による二人体制の整備」により上司や先輩からの助言を得やすい環境整備がされていた。実施中には、段階的に業務を任せることで「若手が疑問点や困り感を持つ業務のOJT」に取り組みつつ、一つ一つの業務や指導を言語化する等の工夫がなされていた。指導方針の決め方は「先輩に一任」「本人との意見交換による決定」の場合があった。また、困り感のある時に、「聞きやすい雰囲気をつくる」「チームのリーダーの意識で指導・助言している」という発言も多かった。OJT後には、「クラウドを活用した記録の確認」「タイムラグのないフィードバックの実施」「数か月単位の面談を通してコミュニケーションをはかりつつ現状を共有」などがなされていた。

(4) 情報共有・事例検討

情報共有・事例検討は、運営に支障をきたさない程度の「定期的な実施」であり、実施前には「特別な準備をしない」「簡単なサマリーの作成」など業務負担にならない程度の準備が実施されていた。実施中には「ファシリテーターは交代で実施」「全体像を伝える」ことにより全員で検討を実施し、検討後には、実践に活かすことを前提として「実践に活かした報告」などがなされていた。

(5) その他

その他、直属の上司では果たしづらい、「スタッフがスーパーバイザーを通して自分自身と向き合う」「スタッフがなんでも相談できる場」の役割をスーパーバイザーが担っている状況の語りがあった。

4 考察

(1) 研修参加や研修効果の阻害要因の除去の取組

費用面も含め、研修は業務として行うなどの職場内の文化が研修の受講をサポートし、研修に参加する前には、上司からどのような研修に参加するのか、どのようなことを学ぶのか、といった声かけが実施され、研修中にはなるべく本人に連絡しないことや、業務中のオンデマンド研修では業務に影響しない業務調整の配慮があった。これらは、Phillipsら²⁾による研修後の研修参加者の行動変容の阻害要因である「上司や所属長が研修をサポートしない」「職場内の文化が研修サポートしない」ことを除去する取組であると考えられる。

(2) 外部研修と組織内の人材育成の連動

外部研修後には「内部研修・OJTへの紐づけ」が重視されていた。具体的には「外部研修で学んだリハビリテーションやジョブコーチについて組織内部で紐づけた研修体系をつくる」「研修で学んだ手法について実践して感想を言い合う」などがあった。このことは、空閑³⁾の「研修で

学んだことを日々の実践に活かしていくという意味で、OJTとOff-JTとの有機的な連動が必要」という知見や、中原ら¹⁾の「研修を実践現場で活用できるようにするためには、研修後の上司からのフォローアップが重要」という知見とも一致している。さらに、外部研修で学んだ内容を言語化し、OJT指導で伝えることは指導者もさらに理解を深めることにもつながると考えられる。

(3) OJTにおける主体的問題意識と相談しやすい環境

OJTの取組では、重要な取組課題を上司等が設定しながらOJTを受ける者が主体的に「疑問点や困り感」を持つことで、外部研修や内部研修の内容が自分のこととして受け止められるようになることが重視されていた。また、「困り感」を持った時に、相談しやすい心理的安全性のある環境整備や、継続的な記録の共有やフィードバックが重視されていた。このことは、津田⁴⁾による、OJTのプロセスである、①問題意識と現状把握、②テーマ・課題の設定、③目標の設定、④計画の作成、⑤OJTの実施、⑥モニタリング、⑦新たな段階に向けたフィードバックというPDCAサイクルの、①～④における人材育成の主体性の強化、⑤～⑦のコミュニケーションの促進に寄与し、効果的な人材育成のプロセスの好循環をもたらし、長期的な人材育成につながる効果があると考えられる。

(4) 業務負担の少ない効率的な事例検討等

事例検討は業務負担にならないように、資料を簡素に、役割を分担する等しながら、実践に活かせる共同での事例検討や経験の共有が実施されていた。

5 結論

就労支援実務者が効果的に専門的知識・スキルを習得するためには、外部研修への参加を組織として応援し、研修とOJTを連動させ、実務経験の中で支援課題への主体的な取組の中で困り感を経験しながら、状況の共有や相談のしやすさ、業務負担の少ない事例検討等への参加、スーパーバイザーの役割により、継続的に成長することを可能としていた。

【文献】

- 1) 中原淳 島村公俊ら (2018) 「研修開発入門 「研修転移」の理論と実践」ダイヤモンド社
- 2) Phillips, J.J. & Phillips, P.P. (2002) 「Relapse prevention for managerial training : A model for maintenance of behavior change.」 *Academy of management Review Vol. 7 pp433-441*
- 3) 空閑浩人 (2009) 「ソーシャルワークの基本スキルの向上と現任研修-OJTの視点から」 *ソーシャルワーク研究35 (1) 21-27*
- 4) 津田耕一 (2014) 「福祉現場OJTハンドブック」ミネルヴァ書房