

# 研修が変わると 社協が変わる

～新しい時代の新しい研修をめざして～



# はじめに

－研修体系のみなおしに際して－

東京における区市町村社会福祉協議会職員の研修体系については、1983（昭和58）年度をはじめに今回に至るまで3たび検討の機会をもってきました。

社会福祉基礎構造改革をはじめとする各福祉関係の法制度の改正などにより、地域を基底にすえた福祉の具体的展開が重視されるこの時期にあつて、地域を舞台に活動推進をはかるべき各地域の社会福祉協議会の果たすべき役割や機能は、一層厳しく問われることになりました。社協職員の研修にあつても、そうした動きに対応し、さらに先取りをした働きのできるような能力をもつ職員を養成することが求められるようになってきました。

こうした状況を背景に、今回の検討では、社協の現場にいる職員、学識経験者、隣接他分野（社会教育、看護等）の研修企画経験者の参加を得て、約2ヶ年にわたり検討を重ねてきました。その過程をふまえてまとめたものがこの報告書です。

十分吟味したとは言えませんが、実際に実践した結果をふまえつつ、より充実した体系（普遍的な意味と暫時変えていかなければならない事をも含め）化をはかることを意図しました。したがって、本報告書は、従来東社協が実施してきた研修の枠組みにこだわらず、①地域福祉事業に携わる専門職としての技術・理論の習得はもとより、それ以前の課題として、専門職者としての基本姿勢である自己学習・自己覚知の（可能な）機会の提供を含めていること、②職員の現任教育あるいは養成は、基本的には区市町村社協が主体となつて取り組むべきであるとの認識に立ち、東社協が実施主体となる研修のあり方にとどまらず区市町村社協が取り組むべき研修の視点と課題をなるべく具体的に提起していることに特徴があります。

「人材育成は組織のいのち」と言われる中で、新しい時代を迎える社会福祉協議会の研修のあり方についての提言をご覧いただき、区市町村社協と東社協が今後ますます連携し、協力しあつてより望ましい職員研修を構築していく契機としていただくことを願します。

平成11年3月

東京都社会福祉協議会  
研修体系推進委員会  
委員長 吉澤 英子

## も く じ

I. いま、なぜ研修なのか .....	1
II. 社協職員に求められるもの .....	4
III. 研修の枠組み .....	8
IV. 研修体系 .....	11
V. 研修の内容 .....	15
VI. 研修推進体制 .....	18
VII. 今後の取り組みについて .....	20

# I. いま、なぜ研修なのか

社会状況と福祉ニーズの変化に対応していくために、社会福祉協議会のアイデンティティ（共通の目的意識や使命感）を確立し職員の専門性を高めていくことが求められています。研修は、「働きの質」に対する社会的な期待に応えられる職員を育て、人間的な魅力を引き出していく体験学習の場として意義を持つものであり、それぞれの職場で明確に位置付けて体系的に推進していくことが必要です。

## 1. 地域社会と社会福祉協議会をめぐる状況

### 求められる多様化・活性化

人口構造の急速な変化や、ノーマライゼーション、QOL（＝生活の質）、そして権利擁護など、社会福祉をとりまく状況や考え方の変化にともない、地域社会における福祉サービスの内容やサービス供給のしくみが大きく変わろうとしています。介護保険法の施行や成年後見制度の導入、社会福祉基礎構造改革、精神障害者関係の施策の拡充、そして少子化対策の推進などがその現れであるといえます。

こうした激しい変化のなか、社会福祉協議会（以下、「社協」）に求められる役割も多様になってきています。これまでも社協は住民主体による地域福祉を推進すべく、当事者の組織化や住民の組織化、ボランティア活動や小地域活動の推進などに取り組んできました。また、ホームヘルプサービスやデイサービス、食事・移送サービスなどの在宅福祉サービスの担い手としても一定の役割を果たしてきました。

しかし、一方で社協の事業のマンネリ化や縦割化、行政からの受託機関化などの状況も生じています。

これからの社協は民間セクターの推進役・調整役として、民間性を確保しながら住民主体の地域組織化活動や在宅福祉サービスの提供等を図ることが求められます。とりわけ、既存の組織・団体を対象とした活動だけでなく、NPOや企業など幅広い団体への積極的な支援や、在宅福祉サービスの質の向上を目指さなければなりません。また、アンテナを高くして地域の福祉ニーズを的確に把握する体制を構築するとともに、施策提案や事業活動の企画・開発の動きを活性化させることも重要です。こうした取り組みを通じて、社協の本来の目的ともいえる「住民主体による福祉コミュニティづくり（住民が自らの地域の福祉課題を自らの問題として捉え、共に学び、考え、行動することのできる地域社会づくり）」をいかに推進していくかが、今後の社協の方向性を決めるともいえます。

### 専門性を高めアイデンティティを確立する

これらの活動推進のためには社協と行政・住民・関係団体との協働化と、社協の組織としての専門性の向上が不可欠です。こうした取り組みの確実な積み重ねが、地域社会において社協のアイデンティティ（共通の目的意識や使命感）や役割の確立につながります。

こうした多彩な機能を展開するためには、社協の職員の資質によるところが非常に大きいといえます。社

協職員としての高い意識と専門性、センシティブティ（＝感受性）を持ち、関係機関や住民の力を組織するなかで施策や事業の提案を積極的に行なうなど生き生きと業務を遂行できる条件を作ることが重要です。

そのためには組織の運営管理全般の整備が必要となりますが、なかでもとりわけ有効な手段の一つとして研修が挙げられます。地域福祉のプロフェッショナルとして、主体的で積極的な活動を担えるような職員の養成は、各地区に共通した急がれる課題です。

## 2. 研修の意義とその必要性

### 問われる「働きの質」

1998（平成10）年に中央社会福祉審議会（社会福祉構造改革分科会）より「社会福祉基礎構造改革について（中間まとめ）」と題する報告が提示されました。この改革が目指すものは、21世紀へ継続される少子高齢社会にむけて、すべての国民の多様な福祉需要に、効率よく、かつ的確なサービスを供給する条件整備をすることにあります。いわばそれぞれの人が、住みなれた地域で、その人なりに望ましい生活展開ができるよう、システム化（仕組みづくり）をはかることを意味しています。

そのシステムの構築に際しては、①地方自治体と住民とが協働し、行政による画一的なサービスのみではなく、住民の参加による多面的なサービスを工夫していくこと、それにより供給されるサービスの選択が可能となること、②質の高い福祉サービスの拡充をはかること、③個人の自立した生活の営みが可能な地域社会を創出する地域福祉の充実が、求められています。その地域福祉の拠点として各地区の社協が方向付けをする立場となります。

したがって社協には、大きな期待が寄せられることになり、その地域社会の期待に応える機能、すなわち「住民の生活の質」を高めていくために「社協職員の働きの質」が、厳しく問われることとなります。その問いに応えられる職員の存在を明確にするためには、職員自らが日常的に学ぶ、自己学習の姿勢を持続していくことが、希求されることになるでしょう。

### 教育の体系化と独自の研修プログラムを

社会福祉の実践には、豊かな人間性に裏付けられた専門性、即ち専門的な知識、技術が求められます。「基礎構造改革（中間まとめ）」の中にも専門職者養成の質を確保すること、継続教育、職能団体（＝専門職者の集団）等での卒後教育の強化、その体系化の必要性がうたわれています。

職能団体である社協は、地域社会を舞台に、期待されている諸々の活動（事業）展開を効果的に推進させる職員の育成を積極的に図っていく必要に迫られています。単発的な研修ではなく、社会的経済的変化を背景に、地域住民の生活の営みの変化をも見通せるポイントを含めた、独自の研修プログラムが求められます。多様な生活の営みをしている住民とともに活動（事業）を展開する社協職員には、次のような姿勢が必要であるといえます。

- ① 住民個々のニーズの把握とともに公平な（個々人にとっても）対応姿勢
- ② 誰にでも理解しやすい言葉を用い、人を説得し、あるいは納得させる姿勢（技術）
- ③ 豊かな感受性と人間の諸行動、現象を的確に分析する姿勢（対象の本質を見極める）
- ④ 仕掛け人としての姿勢（企画力）
- ⑤ 専門職者の自覚に支えられ学習する姿勢

### 知識・技術のみでなく人間的魅力を引き出す体験学習

なお、一般的な特徴として、専門職者の集団（組織）は排他性に陥りやすく、狭い領域にとどまる傾向が

あります。社協においても、地域を、そして個々の人間をトータルにとらえる必要性を主張しつつも、それができない状況があります。現任教育（研修）は、これらの弊害を打破し、自らの独自性の確認とともに、他領域の理解、協力の体制づくりに役立つものであることが重要です。

現任教育としての研修には、①社会経済的変化にともなって引き起こる課題に対する新しい知識の修得、②それにとまなう援助技術の展開方法を身につけるための演習、③チームによる問題解決の方法（集団討議による解決の技法）の、3要素を組み合わせて、そこで用いる学習素材を工夫して作成することがのぞまれます。専門職者としてその職務を遂行するわけですが、信頼感に裏付けられた関係が樹立しないことには、その目的は果たしえません。しかしこの関係は、単なる専門知識や技術を保有しているからといって生まれるものではありません。専門職者の内面にもっている人間的魅力を引き出すための研修内容が求められ、そのための感受性訓練も必要であるといえます。

人間関係における効果的な「かかわり」の学習は、知的な理解よりも、体験的理解によって深まります。そこで、グループワークによって共通体験を学習の素材とし、自分を見つめ、他者との関係を洞察する機会を創り出すことも必要です。専門職者としての自己変容の可能性をさぐるような工夫が求められます。

さらに、①職務経験、社協組織における位置等を加味した研修内容の構造化、②地域のニーズにマッチした社協活動のあり方、③ある時点における共通課題ごとの研修プログラムを、東京都社協（以下、「東社協」と区市町村社協の役割分担の上、つくっていくことがのぞまれます。

## Ⅱ. 社協職員に求められるもの

地域の課題解決に関わり住民の期待に応えていくためには、まず、社協が現在持っている問題を改めて考えてみる必要があります。そのうえで職員がどのような能力・資質を持つべきなのかを考えました。

能力・資質を養うために、研修の位置づけを明確にしたうえで受講をすすめ、さらにその成果を着実に実践や職場内での育ち合いにつなげることが必要になります。

### 1. 現在の社協における問題

地域には、福祉や生活についての課題がたくさん存在します。一方で、住民の問題意識や生活環境なども多様であり、一つの課題が、複雑な背景を抱えていたり、別の課題と密接に関連していたりすることも少なくありません。

こうした背景を踏まえつつ、社協は、課題解決に向けてどのような役割を果たしていくのか、そのために社協職員はどのように成長して地域住民の期待に応えていくのかが問われることとなります。

社協がこのような役割を果たしていくためには、まず組織や日常の業務、そしてそれに関わる職員がどのような問題を抱えているかを検証する必要があるでしょう。個々の社協によって実情は異なるものの、総体的に現在の社協における問題として、以下のような点が指摘されます。

- (A) 社協としての役割や目的意識があいまいである。
- (B) どの課題を優先すべきかを考え、決定する組織としての機能が弱い。
- (C) どの部門であっても職員間に共通に持てる、社協活動についてのイメージやアイデンティティがない。
- (D) 社協の縦割り組織の構造が、地域の福祉課題に対して、それぞれの部門の特性を活かしながら総合的に対応することを難しくしている。
- (E) 行事や事業がマンネリ化・パターン化しがちで、新しい事業への取り組みにつながりにくい。

### 2. 社協職員に求められる能力とは

これらの問題は、それまでの経緯や、行政及び地域との関係など様々な要因に影響される面も少なくありません。組織としての社協のあり方や社協職員としての自分を見つめ直しながら、今後、どのような資質が必要なのか、どのような力が地域から求められているのかを考えなければなりません。とりわけ、社協の本来的な目的ともいえる「住民主体による福祉コミュニティづくり」をすすめるにあたって、そこで強く求められる“コミュニティワーク”の手法については、社協職員ならではの役割・専門技術として、早急にその

理論の確立と手法の会得が図られなければならないといえるでしょう。

また、管理職にとっても、部下をどのように育成し、社協の求められている役割にどれだけ近づけていくか、そのためにどのような動機づけやアドバイスを与えていくか、そうした能力を身につけ、組織内で実践していく力量と専門性が求められているといえるでしょう。

こうした認識を踏まえ、社協職員に求められる力とは一体何なのか、求められる能力の要素とそれに応える社協職員の経験・役割の関係のあり方について、《表1》のように整理しました。

この表では、新人職員、中堅職員、管理職員にそれぞれどのような能力が求められるか、その度合いを、[求められる能力]ごとに◎、○、△で表しました。例えば、①問題点の本質に気づき、必要に応じて調査を行い、次の事業展開につなげていく能力は、どの職員にも必要ですが、特に中心的に役割を果たすのは中堅職員や管理職員です。また、⑦業務上の課題を見極め、着手の優先順位を判断したり、事業のスクラップ・アンド・ビルドを行ったりするのは、社協組織全体を捉えた場合には管理職員の担うべき役割となり、管理職員にはこれらを的確に行う能力が求められることは言うまでもありませんが、担当する業務の範囲においては、事業の中核を担う中堅職員にも必要な能力であるといえるでしょう。



《表1》社協職員のあり方を考えるにあたっての  
タテ軸（経験・役割）とヨコ軸（求められる能力）の整理

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
	問題を評価 分析する	新しい活動を 創造する	社会資源を 活用する	法律や制度 を学ぶ	活動を評価し 記録分析する	業務を分担し マネジメント する	優先順位を 判断する	スーパー ビジョンを行う	コミュニケー ションを展開 する	経営戦略 (ビジョン)を つくる	情報を集約し 全体化する
展開の要素	問題の本質 に気づく	明確な目的 意識を持つ	必要な情報 を入手する	法律等の情報 を入手する	事例を評価 し分析する	業務を適切 に分担する	課題を見極め る	個々の業務を 分析する	福祉課題を 地域に投げ かける	構想を練り 提案する	社協全体の 情報を集約 し整理する
	問題を正確 に分析する	ニーズに マッチした 活動を企画・ 提案する	交渉力や説 得力をもつ	法律等の内容 を理解する	活動を評価し、 分析する	業務の進行 をチエック する	業務の効果を 測定する	親身に相談 にのける	住民等の組 織化を図る	役員等の意識 化を図る	情報の分析 と共有化を 図る
	必要に応じて 調査を行 う		ネットワー クをつくる	改正等の影響 を予測する	一連の経過 を記録する	業務全体を マネジメントする	スクラップ・ビルド を行う	専門的な見 地から助言 する	自主的な活動 を支援する	行政等との パートナーシップ を構築する	情報を地域 に発信する
新人	○	△	△	○	○	-	-	-	○	-	△
中堅	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	◎	◎	○	◎
管理職	◎	◎	○	◎	△	◎	◎	○	○	◎	○

◎：中心的に役割を担うもの ○：役割を担うもの △：関わりのあるもの

このうち、ヨコ軸〔社協職員に求められる能力〕について簡単にその内容と、それが前述（P.4）の社協の抱える主な問題点のどれに対応するものなのかを以下に略述しました。（※それぞれの末尾の⇒（ ）がP.4の問題点に対応）

- ① **問題を評価し分析する能力** 地域において、そして社協において何が問題となっていて、どのような点が足りないか、どうすれば解決するのか、必要に応じて調査を行い、問題点の本質を探り、気づく能力。⇒（A）（C）（D）
- ② **新しい事業や社協活動をイメージし、創造する能力** 地域における様々なニーズの分析を踏まえ、社協の目的に添ってニーズに的確に対応し得る新しい取り組みについて提案し、生み出す能力。⇒（A）（B）（C）（E）
- ③ **地域の社会資源を活用する能力** 地域に存在する様々な社会資源を発掘し、活用する能力。そのために、研修も含めて日常から医療・保健・教育などの領域の人々と関係を作り、社協活動につなげていく視点が必要。⇒（A）（C）（D）
- ④ **必要な法律や制度を学ぶ** 社協活動、あるいは福祉に直接的・間接的に関わる法律や制度を理解する能力。特に、法律や制度が改正され、従来の仕組みが変わる場合には、地域への影響の予測を行う能力も求められる。⇒（B）（D）
- ⑤ **社協活動を評価・分析・記録する能力** 活動事例から研究を行いながら学び、分析し、活動を評価する能力と、一連の経過を記録する能力。⇒（E）
- ⑥ **業務を分担しマネジメントする能力** 住民へのサービスをはじめ、適切かつ効率的に業務をすすめるための、適切な業務分担と業務に対するマネジメントを行う能力。⇒（A）（C）（D）
- ⑦ **優先順位を判断する能力** 社協全体や個々の部門において、今、何が課題となっていて、現行事業がどれだけ効果をおさめているか、限られた資源と力量の中でどれから、どのように取り組むべきか等の分析を行い、判断する能力。⇒（A）（B）
- ⑧ **スーパービジョン（指導・助言）を行う能力** 職員の専門性を日常的に維持・向上させるため、より高い専門性や経験をもつ職員等が助言や相談を行う能力。⇒（A）（C）
- ⑨ **コミュニティワークを展開する能力** 把握、分析した地域の福祉課題を地域住民や当事者、ボランティア等に投げかけ、意識啓発を図るとともに、住民等の組織化や自主的・主体的な活動や運動の展開につなげる能力。（A）（C）（D）
- ⑩ **経営戦略（ビジョン）をつくる能力** 地域における新しいニーズを情報としてキャッチし、社協として経営戦略（ビジョン）をつくり、提言していく能力。そのために、理事・評議員の意識化を図り、行政を初めとする関係機関とのパートナーシップを構築する能力も必要。⇒（A）（B）（D）
- ⑪ **情報を集約し、全体化する能力** 異なる部門の異なる業務を通じて、職員個々が収集した地域における課題を情報として集約し、職員全体に共有させ活用するとともに、必要な情報を地域に効果的に発信する能力。⇒（C）（D）

このような能力を、それぞれの役割を担う社協職員が身につけていくためには、こうした力を養う研修を組織として明確に位置づけ、職員の受講をすすめていくことが必要になってきます。

その一方で、こうした研修の成果を日常の業務の中で着実に実践し、自己の能力として身につけていくことも必要です。その意味では、日常においても、業務の引継ぎを工夫したり、職員間で学習し合い、教え合う機会を設けたり、また、住民からのニーズや相談などについて対応できなかったケースや、失敗した時の記録をとり、それらをしっかりとフォローアップする等の工夫も必要です。

## Ⅲ．研修の枠組み

求められる力を育成する研修をつくり出していくために、大きく3つの枠組みで研修を考えます。「研修の体系」「研修の内容」「研修の推進体制」の3つです。

人材育成の主体は区市町村社協であり、研修に参加する際には職員の自己学習の姿勢が強く求められることは言うまでもありません。

東社協は研修を推進していくために、素材開発や研修体系のモデルづくりとその普及を図っていきます。

### 1. 研修の3つの枠組み

#### 1-1：研修の体系に関すること(P11～)

研修をどのように組み立て、組み合わせるのか。体系として一覧にすることで今必要とされる研修がわかります。また、研修の担当者・受講者がどのような流れで研修が行われるのかを明確にし、計画的に推進するための指針となります。

《留意点》

- ① 必修・選択の科目の選定、必ず超えなければならない「ハードル研修」を設定する。
- ② 役割や職制といった職員の立場と経験年数ごとに研修を設定する。
- ③ 設定すべき研修や研修要素を一定に分類して一覧にする。

#### 1-2：研修そのものの内容に関すること(P15～)

目的を達成するために、具体的にどのような研修をつくるのか。研修の目標、プログラム、時間、場所、参加対象者、進行に関わるひと、進行の手法などを検討します。これまでの研修の方法を検証し、新しい方法を創り出し、実験し、定着させることを目指します。

《留意点》

- ① 集団で何かを創り上げ、問題解決できる手法を身につけていくプロセスを重視する。
- ② そのため、講義型のみでなく参加創造型の研修形態が有効である。
- ③ 人材育成には2～3日から1週間といった時間をかけた研修も視野に入れる。

#### 1-3：研修受講をすすめる上での推進体制に関すること(P18～)

研修を体系化し準備した段階で、研修開催者が意図的に研修をすすめ、職場が積極的に受講を推進し、職員が意欲的に参加することのできる仕組みづくりが必要です。効果的な研修の受講をすすめるため、それぞれの役割と具体的なアイデアを考えます。

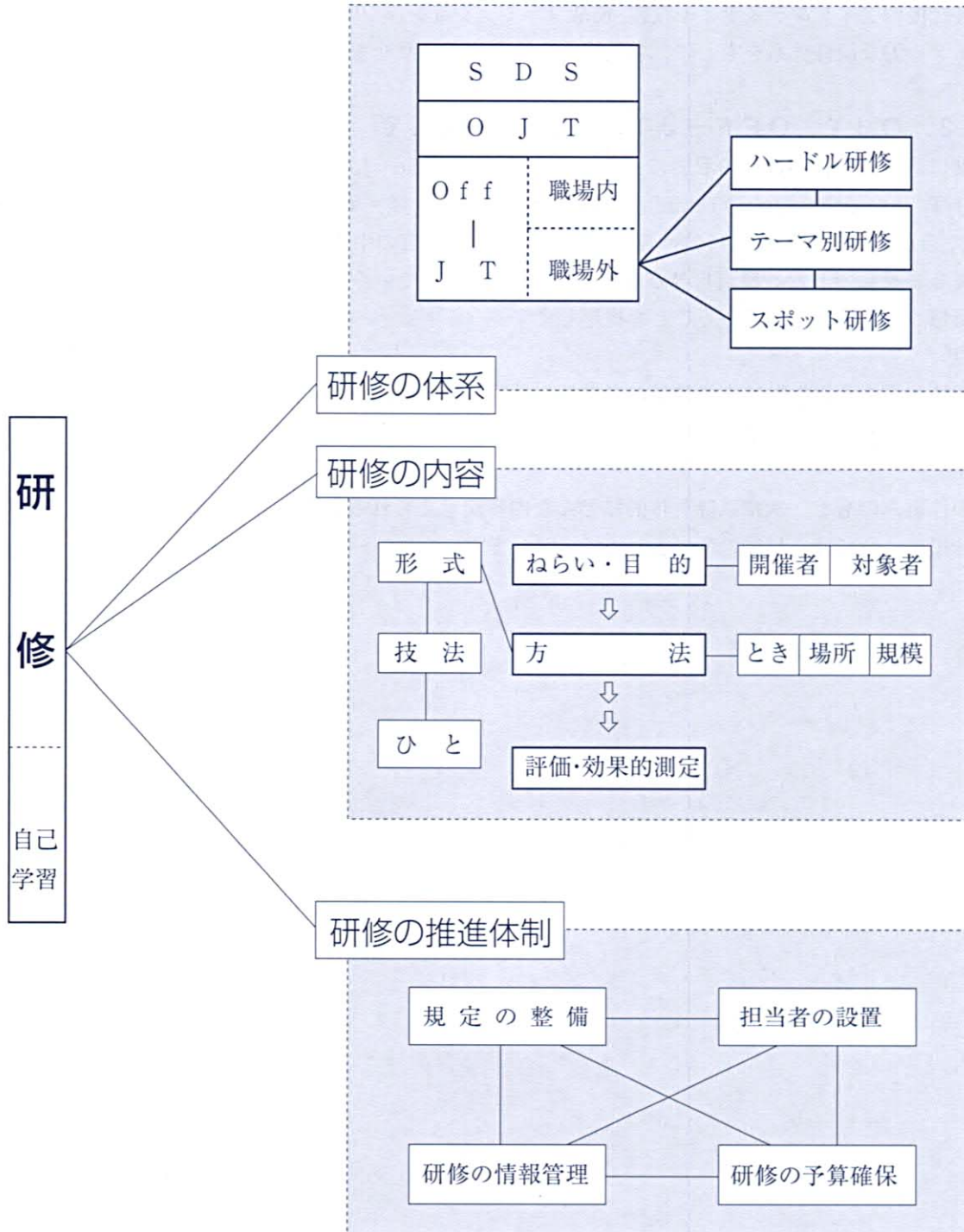
《留意点》

- ① 職員を育てる立場の上司、研修へ送り出す立場の同僚への情報提供、意識づけをする。

- ② 研修の周知や予定表の作成、研修履歴の作成など研修における事務管理を徹底する。
- ③ 研修評価のシステム化、フォローアップの実施など、研修の成果を職場に生かすための取り組みを重視する。

さらに細かい着目点まで加えて整理した枠組みは<図1>のとおりです。

<<図1>> 研修に関する3つの枠組みの整理



## 2. 研修をすすめていく上での枠組み

### 2-1：研修のすすめ方は、「共通・参考事項＋地域のオリジナル」で

各社協は協力関係を持ちながらも、それぞれの地域特性や戦略をもった独立した団体です。「体系」「内容」「推進体制」すべてのテーマの中で、人材育成に関して共通して考えられる事項、モデルとして参考になる事項と、各社協が独自に取り組むべき部分について検討します。

#### 〈留意点〉

- ① 各社協の事業や組織状況が様々に広がりつつあり、一律の研修実施ではフォローしきれない。
- ② 各社協のアイデンティティや役割・使命（＝ミッション）を明確にして人材育成する必要がある。
- ③ モデル的な研修体系をもとに、各社協で取捨選択、上乘せをする。

### 2-2. OJT、OFF-JT、SDSも意識して

一般的に、研修の種類はその形態により、OJT（On the Job Training：職務を通じての研修）、OFF-JT（Off the Job Training：職務を離れての研修＝集合研修）、SDS（Self Development System：自己啓発援助制度）に分けられます。これまで社協の中ではOJT、SDSについてはあまり実施されてきませんでした。職員自身が自主的・主体的に学んでいくことを基本としながら、この枠組みを意識して研修づくりを展開していくことを提起します。

#### 〈留意点〉

- ① 研修体系を考える際にまず職員の自主的な学習と自主研修が基本になることを前提とするべき。
- ② 区市町村社協でも採用・異動時の集合研修やOJTなどを意図的に開催する。

以上の枠組みのもと、次章以降具体的にどんな内容が考えられるかを検討します。東社協と区市町村社協の役割分担については、最後の章でまとめて提案します。

## IV. 研修体系

研修の6つの性格・目的の分類のもと、研修体系モデルの作成を試みました。この「研修テーマの体系化モデル」を参考に、各社協における研修の体系づくりをすすめていきます。各テーマを組み合わせて研修をつくり、各職員にあわせた受講プログラムを作成することが目標になります。

### 1. 研修の性格・目的による6つの分類

#### 1-1：経験年数と職制上必要な機会

～職務のガイダンス、一定年数による振り返り、社協(職員)の将来デザイン など。

《視点と主な内容》

- ① テーマ別のみでなく、新人を過ぎ年数を経た時に振り返り、自己評価、再確認をする機会を一定に設ける。「七・五・三(年)」研修、ハードル(一定年数で必ず越える)研修など。
- ② 業務量や意識の違いによって、よく参加する人(あるいは社協)と全く参加しない人(社協)で、受講状況に大きなバラツキが生じることはないよう、また、送り出す側の意識をつくるためにも一定年数による研修を必修にする。

#### 1-2：職員が活動を効果的にすすめるための技術

～企画、表現、情報、ネットワーク など。

《視点と主な内容》

- ① イメージを創造する力、企画、施策提案、表現・説得力の研修などに時間をかけていく。
- ② 地域ごとに予算、職員数、サービスの差が広がりつつあるが、逆に差をふまえてそれを生かす事業づくりができるように力をつける。

#### 1-3：各担当の仕事上必要な知識と技術

～小地域福祉活動、生活福祉資金、ボランティアコーディネート、施設処遇 など。

《視点と主な内容》

- ① 担当者の引き継ぎと養成を確実にするため、職場でのOJTも必要である。
- ② 職員の少ないところでは、お互いの業務をフォローできるようにするために担当外の職員も研修を受講する。また、何地区かの担当者間で自主的な学習をする機会も貴重である。

#### 1-4：組織内で力を合わせて仕事を進めるための技術

～チームワーク、マネジメント、スーパービジョン など。

《視点と主な内容》

- ① 職員を育てていくために各職場での研修も必要。そのために「研修をつくるための研修」を行う。
- ② 自分の社協が客観的にどういう状況にあるのか、分析を徹底的にして社協の運営指標をつくる。
- ③ 各部署で記録をとり、他の担当へつなげる方法ができるようになると仕事が見えてくる。
- ④ ニーズに応えきれなかったことは何か、という分析をしっかりとってこそ課題の克服につながる。

#### 1-5：社協活動全体で必要な知識と技術

～コミュニティワーク、法律、事務、労務 など。

《視点と主な内容》

- ① 組織や事業にかかわってくる法律やその解釈について学ぶ。
- ② 事業の記録、データ蓄積、分析、評価の能力を強化する。
- ③ 社協でよく調査をするが、職員自身が地域診断やニーズ分析をする機会が少ない。実習も入れながら調査やニーズ分析の技法を学ぶ。

#### 1-6：その時々課題に沿った学習と検討

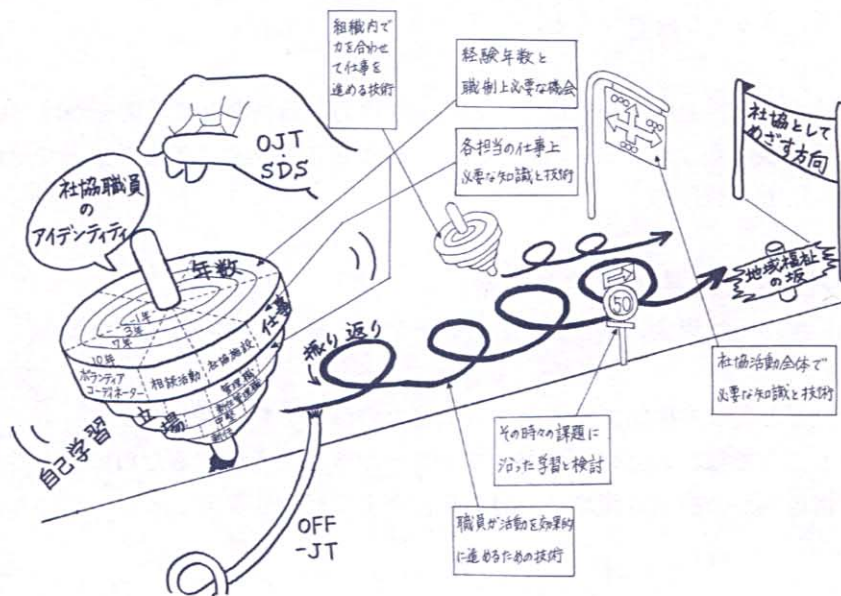
～社会福祉基礎構造改革、介護保険、地方分権 など。

《視点と主な内容》

- ① その時々情勢に応じてテーマを柔軟、迅速に設定する「スポット研修」が有効である。
- ② ひとつの課題を徹底的に深めるような研修も必要。常に問いかけの姿勢をもつ。
- ③ 地域、社会、時代の状況をトピックでとらえる。

6つのテーマ分類をもとに、具体的な研修科目のテーマを体系化したものが《表2》です。

《新しい研修体系のイメージ図》



## 《表 2》 研修体系モデル

1-1  
経験年数と  
職制上必要な  
機会

職務の  
ガイダンス  
\*採用時\*  
○内東

振り返りと  
自己分析  
\*3年目\*  
○東

社協(職員)の  
将来デザイン  
\*7年目\*  
内外

職場のリーダー  
としての心得・  
技術\*10年目\*  
○東

管理職員の  
基本事項  
\*管理職1年目\*  
外東

1-2  
職員が活動を  
効果的に  
すすめる  
ための技術

企画力・  
施策提案  
外東—中管

ネットワーク  
外東—全

表現・説得  
外東—全

事例研究  
内東—新中

情報提供・  
情報開示  
外東—中管(1)

1-3  
各担当の  
仕事上  
必要な  
知識と技術

社協施設  
における  
利用者処遇  
○内東—中管

事務  
(経理・税務)  
内外—新中

労務  
外—管(1)

ボランティア  
コーディネート  
○東—全

小地域福祉活動  
ふれあいの  
まちづくり  
○内東—全

生活福祉金  
○東—全

1-4  
組織内で力を  
合わせて  
仕事を進める  
技術

スーパービジョン  
振り返り・  
評価  
東—中管

課題対応を  
目指した  
組織経営能力  
外東—管

チームワーク  
外東—中管

マネジメント  
外東—中管

研修づくり  
東—中管(1)

1-5  
社協活動  
全体で  
必要な知識  
と技術

コミュニティワーク  
外東—新中

行政のしくみ  
内東—中管(1)

法律  
内東—全

社協の事業  
内—新中

社会福祉理論  
外東—新中

相談活動  
○内東—全

1-6  
その時々の  
課題に  
沿った学習と  
検討

(例)  
社会福祉  
基礎構造改革

介護保険

介護支援  
専門員

地方分権と  
自治体

権利擁護

※○…○J T 内=職場内集合 外=職場外(東社協を除く) 東=東社協  
※新…新人 中…中堅 管(1)…管理職1年目 管…管理職 全…全職員



## 2. モデル体系と研修づくりの視点

この体系はさきに述べた通り、社協全体として共通する研修科目を列挙した、いわゆる「モデル」体系として位置付けます。このモデルを各区市町村社協において取捨選択し、また必要に応じて独自の研修を加えて体系化することを提案します。

また、業務の種類、職種、在職年数別によってそれぞれ必要な研修の設定が必要ですし、各職員と相談しながら個別の研修予定プログラムをつくるのが、職員の育成、OJTの第一歩につながります。

実際の研修を設定する場合は、例えば企画力と表現・説得力を組み合わせると一つの研修をつくるなど、その時々柔軟に組み合わせることも考えられます。

これらの要素を盛り込んだ実際の研修づくりのテーマ設定とその際の視点としては、たとえば次のような例が考えられます。

### 研修づくりのテーマ設定と視点(例)

- ◇ **スーパービジョン** 外部の講師による現場でのスーパービジョン（＝業務遂行のための評価・助言）を可能にできるような研修の設定を行う。
- ◇ **事務の正確性** 事務処理の実際については職場ごとの独自性が高いので各社協においてOJTや採用時研修として位置付ける。東社協では、研修担当者や管理職向けに、処理手続きの標準化やマニュアル化の方法についての研修を企画する。
- ◇ **企画力** 発想の転換、言語・図式化、集団討議など、継続して意図的なトレーニングが必要になるが、採用時の研修から、すべての研修において基本的な視点として企画力の向上を据える。ワークショップ（小グループによって特定の課題への対応に取り組む研修技法）など参加・創造型の手法を盛り込んでいく。
- ◇ **施策提案** 行政職員を講師として行政の現状としくみ、行政における社協の位置づけなどを話してもらおう。また、市民活動における行政とのパートナーシップや、ロビー（＝政策実現のための説得）活動、オンブズパーソン（＝行政等の監察員）制度のしくみについて学ぶ。
- ◇ **法律・労務** 全体像のガイダンスを重視するとともに、できるだけ事前に職場で検討して事例を持ち寄る方式にすることにより、日常の業務や地域の課題との関連がイメージしやすくなる。
- ◇ **ネットワーク** 研修の中で、社協職員以外にネットワークを組めそうな様々な分野の人に参加してもらおう。

## V. 研修の内容

実際の研修の企画に当たっては、研修体系に基づきつつ、年間計画や予算との兼ね合いなど、いくつかの要素を視野に入れてつくることとなりますが、その際、個々の研修のねらいと目標を明確に設定することが重要なポイントです。目標を明確にすることで、研修後の評価や効果測定が可能になります。東社協や各社協の研修担当者は、新しい素材やプログラムの開発に努める必要があります。

### 1. 研修の目標設定と評価

#### 1-1：研修のねらいの設定

〈主催者側としてのねらい・意図〉

研修体系に基づき、研修によって養いたい力を明確に設定し、示すことが必要です。また、区市町村社協が主催する場合はもちろん、東社協が実施するものを受講させる場合や外部の企業・団体等が実施するものを受講させる場合においても、その研修を導入する意図を明確にする必要があります。

〈受講者としての目標〉

主催者側のねらいを知った上で、自分なりの受講目標を明確にすることが必要です。

#### 1-2：全ての研修は「PLAN-DO-LOOK-THINK」が基本

研修主催者は、研修を企画(P L A N)し、実施(D O)するだけでなく、実施した研修について常にふり振り返り(L O O K)を行い、次の研修へのステップアップの材料とする(T H I N K)ことが重要です。研修を創っていく過程を《図2》に整理してみました。

#### 1-3：評価とフォローアップ

研修の受講者も、受けっぱなしではなく、目標に照らした評価やフォローアップ等を目に見える形で行い、研修の成果をどのように業務に反映させていくかといった視点をもつ必要があります。

評価とフォローアップの視点・方法（例）

- ① 自己評価を基本とする。
- ② 質疑応答など講師とのやりとりを業務に反映させるためのアドバイスとして活かす。
- ③ 研修受講の復命書を必ず提出する。
- ④ 上司との一対一の面接、上司によるスーパービジョンを受ける。
- ⑤ 研修受講後一定期間（例えば6か月）において、レポート等により業務へどれだけ反映できたかを振り返る。
- ⑥ 研修の主催者が受講者の職場へ赴いて話を聞く。それを主催者側も実施した研修自体の評価とする。

- ⑦ ハードル研修の受講を昇任昇格への一要件とする。

#### 1-4：参加対象の拡大による交流

ワークショップなど参加創造型の研修においては、対象を社協職員だけに絞るのではなく、研修テーマによって地域の関係者、住民、施設職員、教育・医療関係者等にも広げることにより、お互いに刺激を受けることができ、地域のネットワークの強化に向けた取り組みにもなります。

#### 1-5：外部研修の活用

区市町村社協が単独で研修を企画・実施することは、現実には多くの困難を伴います。東社協が実施する研修以外にも、企業等が実施する研修の情報を入手し、目的に合わせて効率的に活用する必要があるでしょう。

## 2. 研修の素材・プログラムの開発

研修のねらいに合わせて、予算を視野に入れながら、形式、技法、進行に関わるひと、期間・時期、場所、規模を様々に組み合わせることで設定することができます。従来の講義型の研修に偏ることなく、グループワークやフィールドワーク等を積極的に採り入れ、個々の社協、個々の職員の業務に反映できるような参加創造型の研修の取り組みを積極的に進める必要があります。

このような参加創造型の研修を積極的に採用することの意義としては、一方的な受身の研修と異なり、積極的に自己の能力を活用、発揮することにより、参加意欲を高め、潜在する能力を引き出すことができる、演習や作業の課程を通じて具体的なスキルを身につけることに役立つ、グループワークなどを取り入れることによりチームワークの手法を学ぶとともに、集団作業による達成感を得ることができる点などがあげられます。

このような参加創造型の研修をすすめるためには、〈図2〉にあげたような種々の形式や技法を研修のねらいに合わせて活用し、各社協の研修担当者は新しい素材やプログラムの開発にも努める必要があるでしょう。また、研修を進める「ひと」についても、社会福祉分野にこだわることなく、保健、医療分野はもちろん、社会学、心理学、法律、企業等の人材を、講師、報告者、ファシリテーター（研修の推進役）、アドバイザー等様々な役割で起用することが考えられます。

東社協としても、こうした技法や「ひと」の開発に努め、技法についての文献や、技法を習得する講座等を区市町村社協に積極的に紹介していく必要があります。

#### 研修の内容を充実させるための提案

以上の他にも、各社協の現状にマッチした有効な研修をプログラムしていくためには、様々な視点からその企画内容に工夫をこらすことが求められ、研修担当者の腕の見せどころともいえます。以下に、よりよい研修を企画するためのヒントになるようないくつかの提案をいたします。

- ① 一定の期間を設定した連続講座、関連するテーマの設定で研修と研修をつないだり、参加者による継続した学習会方式の研修など、テーマによっては継続的な研修プログラムも有効です。
- ② 問題の本質に気づく感性を磨くための、心と体で感じるワークショップを活用しましょう。
- ③ フィールドワーク等、現場における体験を重視することも必要です。
- ④ ワークショップなど参加創造型の研修では、成果物を各社協へ配付し、それぞれ実務に活かしていく等の工夫も考えられます。

- ⑤ 新たな講師を育てる視点から、研修の受講者を次回の研修で講師として活用していきましょう。
- ⑥ 職場の課題を持ち寄り研修のなかで解決方法を見出して職場にもち帰る「問題解決型」の研修は、研修の成果がすぐに業務に反映されるというメリットがあります。
- ⑦ 大学や公民館の講座、施設の現場等と提携した研修も実施していきましょう。
- ⑧ プログラムによっては、研修の効果を高めるために参加人数に上限を設定することが必要なこともあります。

## 《図 2》 研修の内容づくりの視点・方法

**1 ●研修体系にもとづく研修を構想する** 年間計画との兼ね合いや予算・プログラムの組み合わせも視野に入れる

**2 ●研修のねらい・目標を設定する** → 4 ●効果測定につながる

どこが開催するのか 東社協・区市町村社協（東社協の支援）・他機関

対象者はだれか 職種・業務・経験年数別。テーマによって職員以外の関係者・住民も含める

**3 ●どのような方法でやるのか** 素材・ひとの開発

### 形式

- 講義
- 事例報告
- 事例検討
- 視察
- 体験・実習
- 技能演習
- 問題解決
- フィールドワーク
- ワークショップ
- スーパービジョン
- OJT
- 行事・セミナー参加
- 通信教育
- ⋮

### 技法

- KJ法、ZK法
- ブレインストーミング
- 研修ゲーム
- プレゼンテーション
- ディベート
- レポート
- アンケート
- ロールプレイング
- エコマップ
- CR（意識覚醒）
- アサーティブ・トレーニング
- フィッシュボーン
- マインドマップ
- ⋮

### ひと

- 講師
- アドバイザー
- ファシリテーター
- 報告者
- スーパーバイザー
- チューター
- カウンセラー
- リーダー
- コメンテーター
- 分野／社会学、心理学、教育学、企業人、芸能人、住民
- ⋮

いつごろ・どの位の期間でやるのか 日帰り・宿泊、短期・長期、単発・連続（シリーズなど）

どこでやるのか 内部・外部、教室・研修施設・屋外

適正な規模はどれ位か 研修によっては定員設定の必要性がある

**4 ●評価・効果測定をどのように行なうか** 職場報告・聞き取り調査・自己評価、効果測定の時期にも配慮する

## VI. 研修の推進体制

職員にとって研修の機会を活用するためには、研修に対する社協としての組織的な位置づけの明確化と仕組みづくりが求められます。研修規程の整備、参加費用の保障、担当者の設置や研修情報の管理などにより受講を奨励していくことが、研修推進に必要な条件です。

### 1. 組織上の研修規程等の整備

職員が自身の意欲と能力を高めるとともに、組織としても職員の能力向上を求めていくためには、研修に関する規程等を整備することにより、研修を業務の一環として明確に位置づけることが必要です。特に、限られた人員体制の中で、多様で膨大な業務をこなす社協組織の現状では、研修よりも目先の業務を優先する傾向も否めません。

しかし、既に述べてきたように、資質の向上を図り、能力を高めていく目的の研修は、業務と同じように重要なものであって、組織として、もっと積極的に奨励されるべきものであるといえるでしょう。

こうした意味から、研修を業務の一環として位置づけることにより、職員の研修参加への意欲を高め、かつ組織としても職員に研修を受けさせ、さらなる能力の向上を期待する意味で、研修参加に関する規程等の整備が求められます。

また、最近では、地域福祉や社協活動に関連したテーマを取り上げた研修や講習会等が、行政が主催する他に、農協、生協、企業といった団体や、NPOなどによって数多く開催されています。こうした研修機会への参加についても、研修として積極的に位置づける仕組み（自主研修として規程等の中に位置づける等）が必要になってきます。

### 2. 研修スケジュールや研修履歴に関する情報の管理

一般に労務管理では、「経験（在職）年数」や「業務実績」、「異動経歴」等が重要視され、人事や昇進において反映されています。しかし、職員の意欲や能力をさらに分析し、組織として認識する意味ではこれだけでは必ずしも十分とはいえません。たとえば行政では、どの職員が、どの時点において、どの研修を受けているかといった研修履歴に関する情報の管理がなされており、その履歴を人事異動や昇進に反映させている自治体もあります。

「人材が命」といわれる社協においても、こうした研修履歴に関する情報を蓄積・管理することは、将来の組織を描く上でも不可欠であり、また、組織として職員にさらなる成長を期待する意味でも必要な情報といえるでしょう。

一方で、多様で膨大な業務の中で、職員自身がどのような研修を受けて、どのように成長していくかを計画し、把握するためには、研修に関するスケジュール管理が行われる必要があります。業務の取り組みについてのスケジュールと、研修スケジュールを相互に関連づけることによって、組織にとっても、職員にとっても研修に参加しやすい環境を作り出すことができるといえるでしょう。

### 3. 社協における研修担当者の位置づけ

社協として、「どのような研修が職員に必要なのか」、「どういった資質や技術を職員に身につけてもらう必要があるか」、「職員の意欲をどのように高め、成長を遂げさせていくか」、人材育成の観点から日常的に取り組む仕組みが、特に重要であるといえます。

また、前述の、職員の研修スケジュールや研修履歴に関する情報は、一元的に管理される必要があります。特に近年の社協組織は、委託事業の増加などによって拡大してきた経過があり、その結果として、個別のセクションによって情報が管理され、業務上の必要な判断がなされる傾向が強くなる反面、社協全体としての状況把握とビジョンを描く点が次第に弱くなってきたともいえるでしょう。

こうした点を踏まえ、社協全体として職員の資質向上と、そのために研修への取り組みを効果的にすすめていく意味で、社協内に研修担当者を置き、職員や管理職からの相談を受け、アドバイスする窓口として位置づける必要があります。

### 4. 研修についての予算確保と補助・奨励の仕組みづくり

近年の財政事情の悪化によって、社協事業における予算は縮減の傾向にあります。研修に関する予算についても例外ではなく、むしろ他に先んじて研修に関する予算が削減される場合も実際に起きています。

しかし、地域という生きた存在、何より人を対象とした専門的な職業である社協にとって、絶えざる資質向上への取り組みは不可欠であるといえ、そのための研修を、組織として計画的に受講させることは日常的に保証されなければなりません。職員の育成についての取り組みが鈍くなることは、即地域や住民が期待する社協の役割に答えることを難しくするものと考えなければなりません。

こうした意味から、研修に関する予算をむしろ優先的に確保し、職員の意欲を高め、組織としての人材育成に対する取り組みを強化することが求められます。そのためには、研修の費用についての補助や奨励制度を整備することが、今後の社協の経営上、極めて重要な課題であるといえます。

## Ⅳ. 今後の取り組みについて

研修づくりのために区市町村社協と東社協の役割として考えられることを3つの視点で整理しました。それぞれの社協ごとの状況に合わせた推進が必要ですが、研修に関する情報交換や、そのあり方を検討していく場を設定しながら取り組んでいきます。

### 1. 区市町村社協及び東社協の役割

これまでに述べてきたような研修の仕組みをつくり、実践していくためには、区市町村社協及び東社協それぞれに、新たな取り組みが必要になるものと考えられます。

ここでは、人材育成の主体となる区市町村社協と、それを支援する東社協の、研修における役割分担を考える上で、以下の3つの視点に基づいて考えてみます。

- ① 人材育成と研修の考え方 それぞれの地域や住民の状況といった個別性を踏まえつつ、どのような社協の将来の姿を模索し、それに向けてどのように社協職員を育成していくかを考える上で必要と思われる内容です。
- ② 研修の実施・推進及び評価 研修についての考え方を踏まえ、どのような研修を実施・推進していくか、そして研修の成果をどのように評価していくかを考える上で必要と思われる内容です。
- ③ 研修担当者の位置付け、一連の取り組みを推進していく上で、社協内において必要と思われる研修担当者をどのように位置づけ、どのような役割を組織内において担うかを考える上で必要と思われる内容です。

#### 1-1：区市町村社協の役割として考えられる内容

- ① 人材育成と研修の考え方
  - a) 組織目標を明確にし、職員間での共有を図る。
  - b) 職員に対して、研修参加の動機付けを図る。
  - c) 区市町村社協独自の研修体系づくりを行なう(地域性や組織の特性、行政や住民等から求められている役割・要望等を踏まえる)。
- ② 研修の実施・推進及び評価
  - a) 意図的なOJTを基本とする。
  - b) 通信教育や外部団体の行う研修プログラムなど、資格取得、自己啓発のための受講に対する補助制度を設置する。
  - c) きめ細かな研修情報の提供を行う。

- d) 研修から得られた成果を確認し、評価する。
- ③ 研修担当者の位置付け
  - a) 研修担当者を設置する。
  - b) きめ細かな研修情報の提供を行う。
  - c) 職員に対して、研修参加の動機付けを行う。
  - d) 職員の研修履歴の管理を行う。

## 1-2：東社協の役割として考えられる内容

- ① 人材育成と研修の考え方
  - a) 区市町村社協が企画・実施する研修への支援やアドバイスを行う。
  - b) 研修技法の開発を行う。
  - c) 研修の評価システムの開発を行う。
  - d) 区市町村社協での研修を企画するための研修（研修づくりのための研修）を実施する。
- ② 研修の実施・推進及び評価
  - a) 区市町村社協が企画・実施する研修について、講師紹介や講師リスト等の情報提供を行う。
  - b) 他機関が開催する研修の情報提供を行う。
  - c) 他機関が実施する研修補助制度に関する情報提供を行う。
  - d) 異なる地域や職域等の社協職員が集まることによって効果が期待できる研修を実施する。
  - e) 社協として共通する課題や事柄についての研修を実施する。
- ③ 東社協における研修担当者の位置付け
  - a) 区市町村社協の行う研修企画への支援やアドバイスを行う。
  - b) 区市町村社協での研修を企画するための担当者向けの研修（研修づくりのための研修）を実施する。
  - c) 外部研修の紹介を行う。
  - d) 他機関が開催する研修の情報提供を行う。
  - e) 他機関が実施する研修補助制度に関する情報提供を行う。

## 2. 検討と着手の方向性

これらの役割については、当然ながら各社協の実態や組織体制等により、状況が異なる点も少なくありません。社協として期待される役割の一定の共通性と、特定の地域性のもとに期待される個別性を整理し、社協そのもののあり方にも引き寄せながら、区市町村社協における新たな研修推進体制について明確な方向性を打ち出していく必要があります。

また、将来めざすべき姿を展望しつつ研修に必要な体制を検討しますが、整備に向けてどこから着手していくか、組織内で具体的な計画を持ちながらすすめていくことがその後の取り組みを左右します。

東社協においても、以上の提起を踏まえつつ、研修の推進・運営について区市町村社協の担当者と情報交換や検討を行なう場（例えば研修担当者連絡会など）が必要です。

この報告に盛られた多くの提案内容を参考に、これから区市町村社協と東社協が協働して、明日の社協と地域福祉を担う貴重な人材を育成し得るような、現実的かつ効果的な研修体系とその推進体制が構築されることを願います。



## 区市町村社協職員研修体系推進委員会

### 1. 委員名簿

(97年4月～99年3月)

氏名	所属	備考
吉澤 英子	大正大学教授	委員長
西郷 泰之	宝仙学園短期大学教授	
大岡平八郎	国分寺市社協事務局長	～98年3月・副委員長
山田 稔	町田市社協事務局長	98年4月～・副委員長
泰山 涼子	調布市社協地域福祉課長	
大塚 明	台東区社協職員	
榊原 康晴	江東区社協職員	
飯塚 和幸	田無市社協職員	
柳屋 道子	淑徳短期大学講師	元・日本看護協会
高井 正	足立区教育委員会社会教育主査	
安藤 雄太	東京ボランティア・市民活動センター副所長	
宮沢 成實	東社協地域福祉部長	98年4月～

<事務局> 木原明子、熊谷紀良、藤原孝公（東社協社協・在宅担当）

### 2. 委員会の開催

回	期日	内容
1	97年7月28日	①委員長及び副委員長の選出 ②これまでの研修の実施状況について ③今後の検討内容及び日程
2	97年9月19日	①社協職員研修の開催状況について ②社協職員に求められるものは？
3	97年11月10日	①社協職員研修の開催状況について ②社協職員に求められるものに対応した研修の内容とは？
4	98年1月19日	①社協職員研修の開催状況について ②これまでの検討をふまえた研修科目づくり
5	98年3月13日	①社協職員研修の開催状況について ②これまでの検討をふまえた研修づくりについて
6	98年5月11日	①委員の交替及び追加委嘱について ②今年度委員会の目標及び検討の日程について ③研修の実施状況と評価・研修の企画
7	98年7月16日	①新しい研修づくりに関する枠組みの整理について ②研修体系モデルの検討 ③研修の実施状況と評価・研修の企画
8	98年9月3日	①研修体系モデル(案)について ②新しい研修推進体制の検討 ③研修の実施状況と評価・研修の企画
9	98年11月24日	①研修の内容づくりの検討 ②研修のねらい・意義「なぜ研修なのか」の検討 ③委員会のまとめと報告、役割分担
10	99年2月16日	①報告書草案の内容確認と作成の分担 ②「報告の中で強調すべき点は何か」の検討 ③研修の実施状況と評価・研修の企画
11	99年3月19日	①報告書草案の内容確認 ②委員会経過と委員会からのメッセージについて ③今後の研修推進のあり方について

社会福祉法人 東京都社会福祉協議会

〒162-8953 東京都新宿区神楽河岸1-1

TEL.03-3268-7172 (社協・在宅担当)

1999年3月

印刷製本：共立速記印刷