

### ヘルパーの技能の内実と向上: アンケート調査に基づく実証分析(2)

NISHIKAWA, Makiko / 西川, 真規子

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

41

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

53

(終了ページ / End Page)

70

(発行年 / Year)

2004-07-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003318>

## 〔論 文〕

ヘルパーの技能の内実と向上：アンケート調査に基づく実証分析  
その 2

西 川 真規子

## はじめに

前回のその1では、アンケート調査の分析を通じて、ホームヘルパーの技能を構成する要素について検討した。本論、つまり分析その2では、前半で、これら技能をどのようにしてヘルパーが身につけるのか、あるいは、自らの技能を向上させることができるヘルパーとはどのようなヘルパーなのかについて考察する。後半では、ヘルパーの技能を高めることができる組織とは、どのような組織であるのか、また、組織的に高めることができるヘルパーの技能とはどのようなものなのかについて検討を加える。

## Ⅲ どのように技能は伸びるか

前回では、ホームヘルパーの技能の内容を分解し、それと経験・資格との関係性を検討した。ここでは、要素分解した技能ではなく、より技能を包括的に捉え、ヘルパー個人の視点に注目する。ヘルパー個人調査では、1年以上ヘルパーの職務経験を有する者にたいして、1年前と比べて自身の技能が総合的に上がったかどうか、その評価を、「変わらない」「少し上がった」「上がった」「非常に上がった」の四段階でたずねている。この変数を用いて、以下、どのように技能向上がなされたのかを検討する。

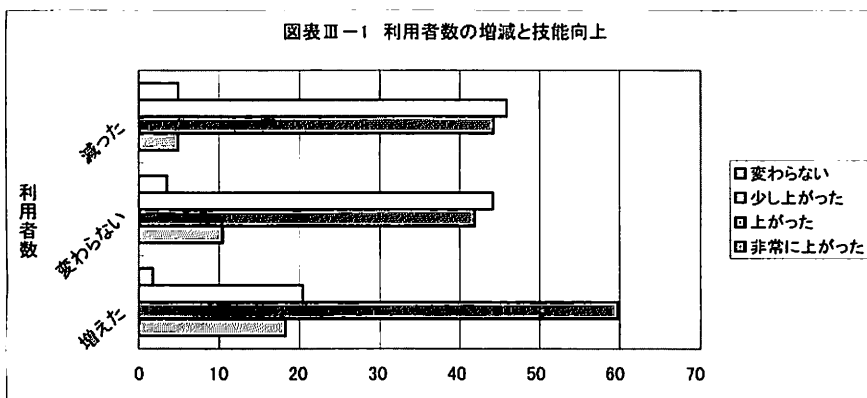
## Ⅲ-1 技能の伸びと体験

前回の分析で、介護職の技能の高低は、経験によるところが大きいことが判明した。経験には、職務に費やす時間と、その時間にどのような体験をするかという、量的および質的な側面がある。

前回では、量的側面から経験の影響をみたが、ここでは、質的側面を検討する。そこで、技能の伸びとサービスを提供する利用者の数の関係をまずは検討する。

図表Ⅲ-1は、1年前と比べた場合の利用者の増減とヘルパーの技能向上の関係を見たものである。利用者が増えたヘルパーについては、技能が上がったと感じているものが6割を占め、非常に上がったと感じているものも2割近くを占め、両者で約8割となる。利用者数が変わらないものについては、技能が上がったとしたヘルパーは4割程度、非常に上がったとしたヘルパーは1割程度であり、両者合わせて約半数である。一方で少し上がったとするものが4割強と多い。利用者が減ったヘルパーについても、利用者数が変わらないとしたヘルパーと同様の傾向が見られる。ただし、利用者が減ったヘルパーについては、技能が非常に上がったと感じているものが利用者数が変わらないヘルパーの約半数と更に少なくなる。

このように、サービスを提供する利用者数とヘルパーの技能向上は関連しており、利用者数が増えると技能が向上する傾向が見られる。あるいは、ヘルパーの技能向上には、一定の利用者だけではなく、異なる利用者、つまり多様なケースに対処させることが有効であることがわかる。



### Ⅲ-2 技能の伸びとその方法

それでは、どのような方法でヘルパーは技能を向上させたのだろうか。ヘルパー個人調査では、1年前と比べて技能が少しでも上がったとしたヘルパーに対して、その方法について複数選択肢を挙げ、たずねている。

図表Ⅲ-2 技能向上者の技能習得の方法

(複数回答)

技能向上の方法	技能習得の方法 (%)
同僚と意見交換しながら	77.1
上司や先輩が教えてくれた	73.9
失敗を繰り返しながら	69.9
利用者やその家族に教えてもらった	58.8
社内の研修・講習に参加した	54.0
マニュアル・本等を通じて学んだ	38.3
仕事以外の生活体験から学んだ	26.6
病院・リハビリに同行して学んだ	19.7
社外の研修・講習に参加した	18.6

図表Ⅲ-2から、同僚との意見交換が、1年以上経験を有するヘルパーから、もっとも多くあげられた技能向上の方法で、つぎが、上司や先輩の指導である。これらは同行訪問を通じて現場でなされる場合と、利用者を訪問する前後に事業所でなされる場合もあるだろう。次に多くあげられた「失敗を繰り返しながら」、あるいは「利用者やその家族から教えてもらった」であるが、これらは、現場での体験に関連する。また、社内の研修・講習についても、半数以上のヘルパーが技能向上の

方法としてあげている。しかし、現場や職場での体験や経験に比べると、その有効性は低いことがわかる。職場や現場以外での経験や研修・講習については、効果はあまり見られない。

図表Ⅲ-3 技能向上者の技能習得の方法：もっとも有効な方法

技能向上の方法	技能習得の方法 (%)
上司や先輩が教えてくれた	37.3
失敗を繰り返しながら	19.6
同僚と意見交換しながら	17.4
利用者やその家族に教えてもらった	9.1
社内の研修・講習に参加した	5.8
社外の研修・講習に参加した	2.5
マニュアル・本等を通じて学んだ	2.0
仕事以外の生活体験から学んだ	1.8
病院・リハビリに同行して学んだ	0.8

図表Ⅲ-3は、1年前と比べて技能が向上したと答えたヘルパーについて、上記項目のうち、もっとも有効な方法を選んでもらった結果である。一番多くが選んだのが、「上司や先輩から教えてもらった」であり、次に「失敗を繰り返しながら」「同僚と意見交換しながら」が続く。逆に、図表Ⅲ-2で半数以上にえられた「利用者やその家族に教えてもらった」「社内の研修・講習に参加した」を選択したものは1割未満と少ない。この結果は、技能向上にもっともインパクトを与えているのは、上司・先輩であるが、現場で失敗を繰り返し、同僚と意見交換することもまた、有効な技能向上の方法であることを示唆している。

## 小括

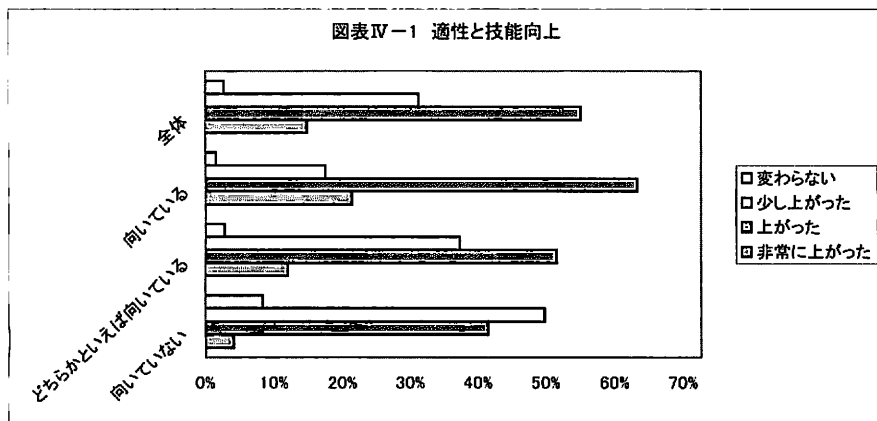
ヘルパーの技能は、現場で多くの利用者に対応し、様々なケースに対処することで伸びる。現場においては、同行訪問での上司・先輩の指導や、利用者やその家族からの意見を参考にしたり、自身が試行錯誤を繰り返すことで、また、職場においては、訪問前後での職場での上司・先輩の指導や、同僚との意見交換を通じて、技能を向上させている。研修や講習については、職場において実施される場合は、技能向上に役立ったとするヘルパーが多いが、職場以外で実施されるものは、その効果は低い。職場における研修も、上司や先輩、同僚との意見交換に比較すると、その重要性は低い。つまり、ヘルパーの技能向上には、形式的な知識の習得よりも、人との相互関係を通じての知識習得が効果的である。

## IV どのようなヘルパーが技能を伸ばしているか

Ⅲでは、どのようにヘルパーが技能を向上させるのか、その現場での体験や、職場での経験から検討を加えた。ここでは、ヘルパー個人に焦点をあて、技能向上を実現しているヘルパーはどのようなヘルパーか、またこれらヘルパーはどのようにして技能を伸ばしているのかについて考察する。

### IV-1 ヘルパーの適性と技能の伸び

その1でも述べたように、「ヘルパーには向き・不向きがある」という声が現場であがっており、実際にヘルパーの向き・不向き感は、その技能水準ともかかわっている。それでは、このヘルパーの向き・不向き感と技能の伸びは、どの程度関連しているのだろうか。図表IV-1は、1年間の技能向上の程度とヘルパーの向き・不向き感の関連をみたものである。ヘルパーに向いていると感じているものの2割が過去1年間で技能が非常に上がった、6割が上がったと感じており、両者あわせると8割を越す。どちらかといえば向いているとしたヘルパーについては、非常に上がったとしたものが1割、上がったとしたものが5割で、両者あわせると6割程度である。一方、技能が少し上がったとするヘルパーは3人にひとり程度である。向いていないと感じているヘルパーについては、非常に上がったとしたヘルパーはほとんどおらず、上がったとしたヘルパーが4割で、逆に少し上がったとしたヘルパーが5割と多い。このように、ヘルパーの向き・不向き感と技能向上には関連性が見られ、向いていると感じているヘルパーほど技能が伸びている傾向が見られる。



### IV-2 ヘルパーの学習と技能の伸び

ヘルパーの適性と技能の伸びに密接な関係が見い出されたが、それではヘルパーに向いていると

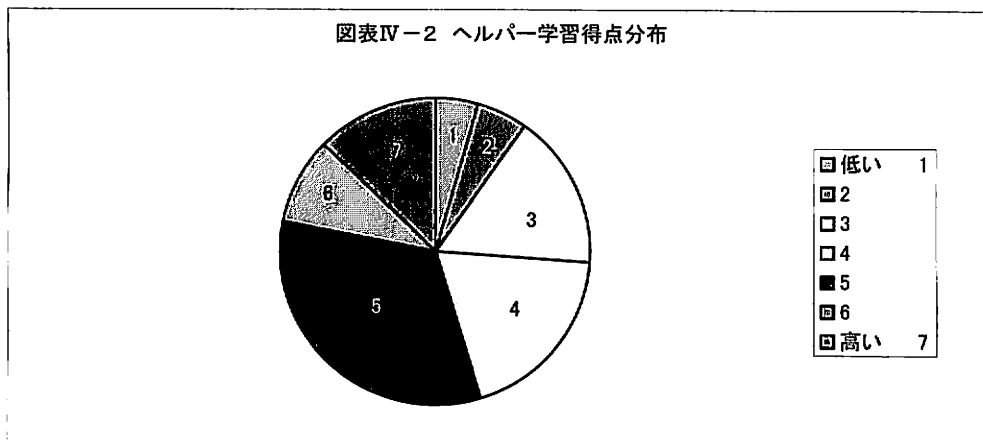
した者はどのような特徴をもち、どのように技能向上を実現させているのだろうか。ここでは、ヘルパー一人ひとりの学習スキルに焦点をあてて検討する。

## IV-2-1 ヘルパーの学習スキル

介護職の技能形成には、学習、つまり現場での体験について過去に学習した事柄を応用し、理論や実践法などの知識と関連させることが重要であることがわかっている。<sup>1</sup>そこで、学習するヘルパーとはどのようなヘルパーかを実際のデータを用いて見てみよう。ヘルパー個人調査では、調査対象ヘルパーに過去1ヶ月の仕事を振り返ってもらい、a. 仕事が失敗したとき、なぜ失敗したかについて、b. 仕事がうまくいったとき、なぜうまくいったのかについて、どの程度考えるかを、各々について、「いつも考える」から「全く考え

ない」まで5段階で答えてもらった。この両方の問いに対する回答の組み合わせで（例えば、a. b. 双方について「いつも考える」と答えたヘルパーの得点を7点とし、a. b. 双方について「全く考えない」としたヘルパーの得点を1点とし）、ヘルパーの学習スキル得点を7段階に設定した。この点数の割り振りによると、図表IV-2にあるように、学習スキル7点のヘルパーは全体の13%、以下6点9%、5点33%、4点19%、3点17%、2点5%、1点4%の分布となっており、4点および5点と配点されたヘルパーが全体の約半数を占める。

図表IV-2 ヘルパー学習得点分布

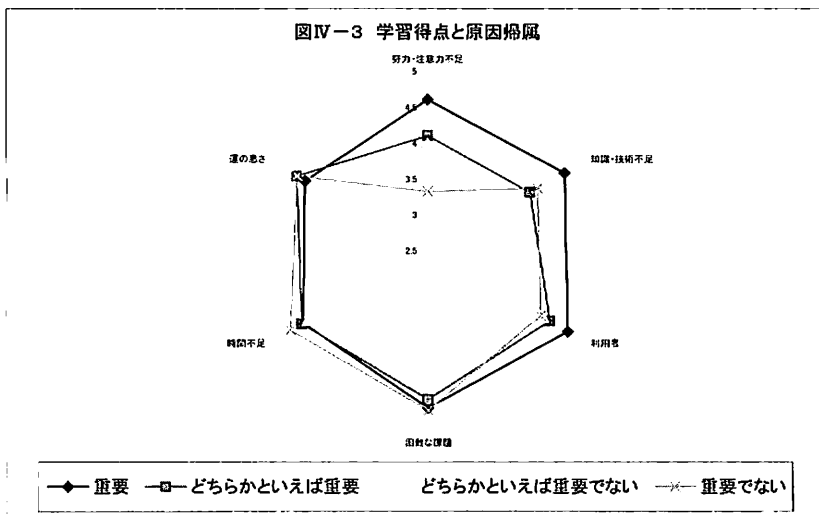


## IV-2-2 ヘルパーの学習と結果の原因帰属

ヘルパー個人調査では、仕事がうまくいかなかった時の原因をいくつかあげ、それについてどの程度重要だと思うかをたずねている。この原因帰属と学習スキルの関係を見たのが、図表IV-3である。

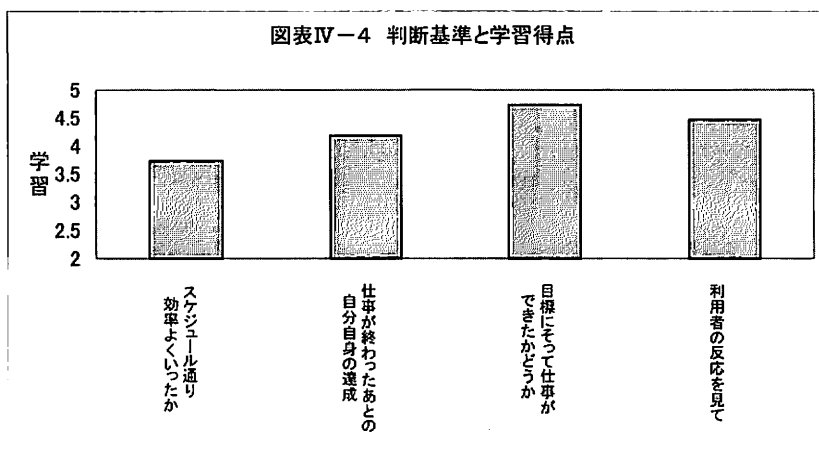
グラフより学習スキルの高いヘルパーは、仕事がうまくいかなかった原因として、自分の努力や注意力不足、自分の知識や技術の不足をあげる傾向が強いことがわかる。一方、自分の努力や注意力の不足を重要な原因ではないとしたヘルパーは、学習スキルが顕著に低いことがわかる。また、仕事がうまくいかなかった原因として自分の知識・技術の不足をどちらかといえば重要でないと答えたヘルパーの学習スキルも低いことがわかる。このことから、学習スキルの高いヘルパーは、仕事

がうまくいかなかった時の原因を自分自身の努力や知識・技術の不足に帰属させる傾向が強く、よって技能向上への姿勢も強いことがうかがえる。



それでは、学習スキルの高いヘルパーはどのような基準で、仕事の出来・不出来を判断しているのだろうか。ヘルパー個人調査では、仕事の出来・

不出来を判断する基準を複数あげ、一番重要な基準をヘルパーに選んでもらった。

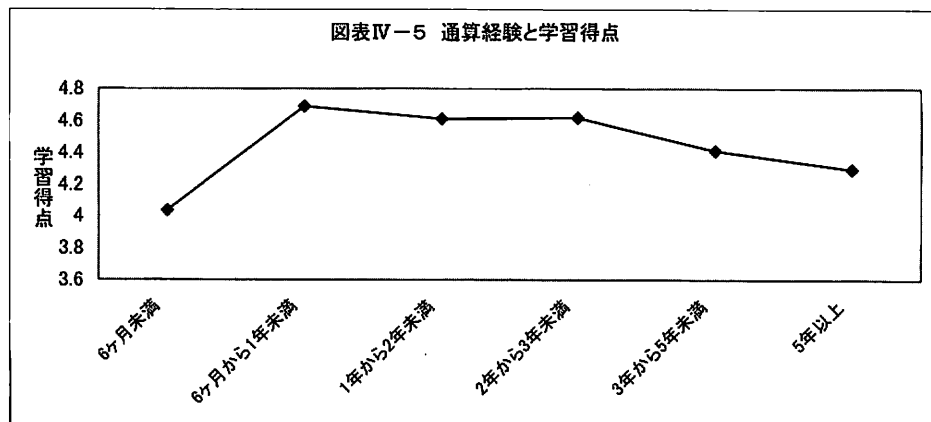


これを学習スキルとの関係で見たのか図表IV-4である。グラフより、目標にそって仕事ができただかどうかで仕事の出来・不出来を判断しているヘルパーがもっとも学習スキルが高い。次に学習スキルが高いのは、利用者の反応を見て仕事の出来・不出来を判断しているヘルパーである。これに対して、仕事が終わった後の自分自身の達成感を選んだヘルパーの学習スキルはやや低く、さらにスケジュールどおり効率よく仕事が進んだかどうかを選んだヘルパーの学習スキルはもっとも低くなる。つまり、学習スキルの高いヘルパーは、介護目標という客観的な基準を重視し、あるいは

利用者本位の姿勢で自身の仕事の出来・不出来を「判断」している。これに対して、学習スキルのあまり高くないヘルパーは、自分自身の達成感といった主観的な基準や効率性を重視し、仕事の出来・不出来を感じている傾向が見られる。

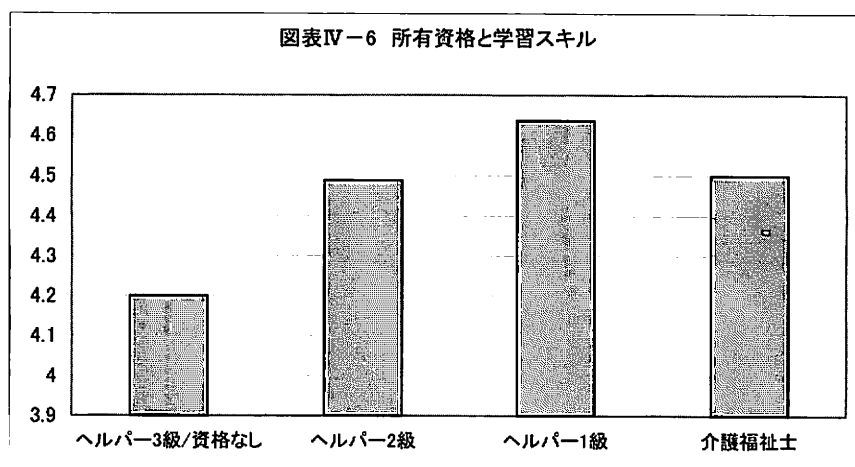
#### IV-2-3 個人学習と経験

学習スキルは他の技能のように経験によって伸びるものなのだろうか。図表IV-5はヘルパーの職務経験期間と学習得点の関係を示したものである。



グラフより、最初の1年までは学習スキルは高まるが、その後3年まではほぼ一定であり、3年を過ぎると徐々に低下することがわかる。学習は、かつて経験したことのない事柄や理解できない事柄に直面したときに、促進されることが指摘されている。<sup>2</sup> したがって、この結果は、経験6ヶ月

から3年にかけて、未知の経験に遭遇することが多く、これが学習を促進させることを反映していると考えられる。その後、経験期間が3年を過ぎると、学習スキルが下がるが、実際には、上級者になるほど学習が直感で代行されるという説を反映しているとも考えられる。



#### Ⅳ-2-4 ヘルパーの所有資格と学習

図表Ⅳ-6は、ヘルパーの所有資格と学習スキルの関係をみたものである。ヘルパー3級/無資格者と2級以上の資格所持者では学習スキルに差が見られるが、2級以上の資格所持者の中では、顕著な差は見られない。(ただし、やや1級取得者の学習スキルが高い。)これは、学習スキルを高めるには、資格講習での体系化された知識を習得することが重要であるが、それは2級レベルで十分であることを示唆していると取れる。1級が

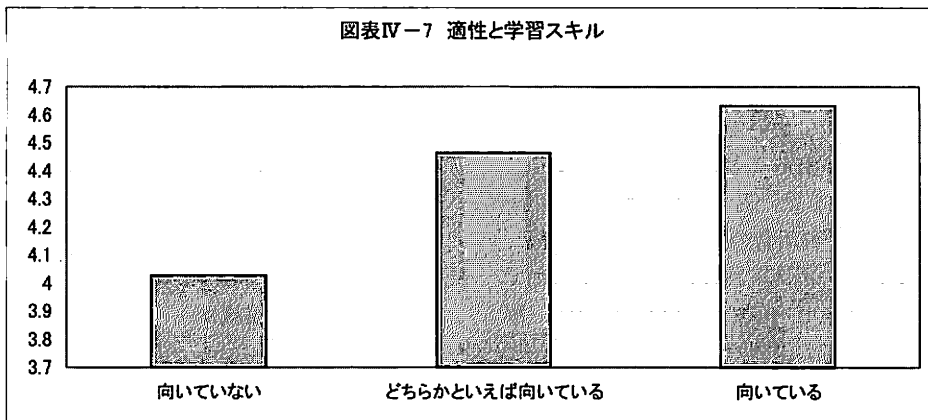
もっとも高いところをみれば、2級レベルでの理論的、技術的知識をまずは身につけ、その後ヘルパーとしての体験を一定期間積み、その後また、資格講習で、更に高度な理論や技術を学ぶことが、学習スキル向上には有効であることを示唆している。

#### Ⅳ-2-5 個人学習と適性

それでは、自分自身をヘルパーに向いていると感じているものは、そうでないものに比べて、学

習スキルが高いのだろうか。図表IV-7は、ヘルパーの向き・不向き感と学習スキルの関係を示したものである。ヘルパーに向いていると感じれば感じるほど、学習スキルが高いということがわか

る。つまり失敗や成功の原因をよく思い返すヘルパーは、自分自身はヘルパーに向いていると感じている。

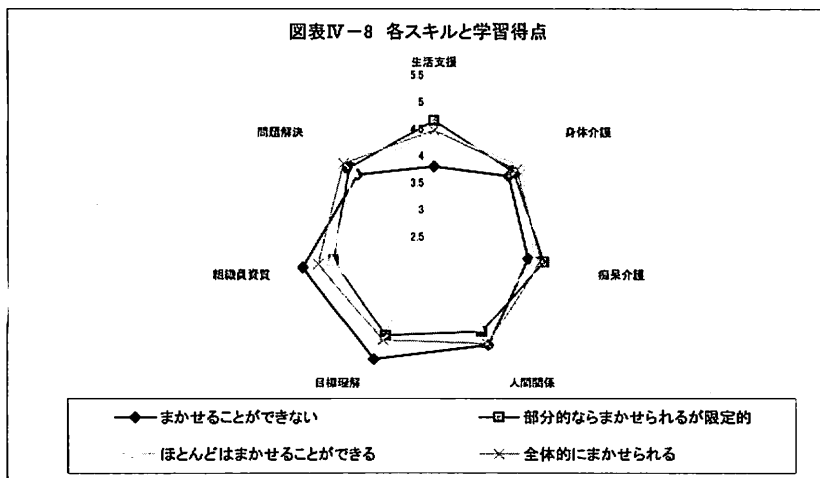


前回の分析その1で、自分自身がヘルパーの仕事に向いていると感じているものは、「気働き」のスキル（感情的知性、コミュニケーションスキル、感情管理スキル、場の設定スキル）の伸びがそうでないものに比べて著しく大きいことを示したが、これはこれらのヘルパーの高い学習スキルに大いに関係していると考えられる。

てみよう。図表IV-8は、管理者調査の7つの技能の要素に対する評価と学習スキルの関係を見たものである。グラフから生活支援について、まかせることができないと評価されたヘルパーは学習スキルが低いことがわかる。一方で、組織の一員としての資質や介護目標の理解度について評価が低かったものが、学習スキルが高いという一見矛盾した結果が見られるが、これはこれらが現場での体験を思い返す反芻学習にはあまり依存しないことを反映している。

#### IV-2-5 個人学習と技能

次に、ヘルパーの学習スキルと技能の関係を見





最後に、ヘルパーの技能と学習スキルの相関関係を見てみよう。つまり、学習スキルが高いヘルパーは、技能も高いといえるのだろうか。図表Ⅳ-8からも予測できるように、管理者の直接・間接スキルに対する評価とヘルパーの学習スキルには有意な相関は見られない。一方、ヘルパーの気働きに関するスキルについては、感情的知性とコミュニケーションスキルにおいて、ヘルパーの学習スキルと有意な相関があることがわかる。つまり、現場での失敗や成功を思い返すことが多いヘルパーは、自分自身および利用者の感情や立場を理解し、それをよりよいサービス実践に反映することができるスキルや、メッセージの伝達や行動説明、解決策の提案、利用者の説得など、よりよいサービス実践のために必要なコミュニケーションスキルが高い傾向が見られるのである。

図表Ⅳ-9 技能と学習の関係

	相関係数
直接スキル	1.0%
間接スキル	2.3%
総合スキル	2.2%
EQ	14.0%**
コミュニケーション	11.1%*
感情管理	7.1%
場の設定	7.3%

## 小括

自分がヘルパーに向いていると考えている者は、そうでないヘルパーよりも技能が伸びる傾向がある。これは、ヘルパーの学習スキルと大いにかかわっている。自身がヘルパーに向いているとする者は、現場での成功や失敗といった体験を振り返り考える学習スキルが高い。学習スキルが高いと、現場での成功や失敗を、自分の努力や注意不足、知識や技術不足に起因する、つまり内的な原因帰属を行う傾向が強い。また、学習スキルが高いヘルパーは、その仕事の出来・不出来についても、目標にそって仕事ができただかどうか、あるいは利用者の反応で判断しており、学習スキルの低いヘルパーがスケジュール通り効率よく仕事が進んだかどうかで判断しているのとは対照的である。学習スキルの高いヘルパーのこれら行動特性が、ヘルパーとしての技能を高めることにつながってい

ると考えられる。前回のその1で、ヘルパーから見た専門性は、気働きに関するスキルと関わっていることを述べたが、学習スキルが高いヘルパーは、中でも、自分自身および利用者の感情や立場を理解し、それをよりよいサービス実践に反映することができるスキル（感情的知性）や、メッセージの伝達や行動説明、解決策の提案、利用者の説得など、よりよいサービスに必要なコミュニケーションスキルが高いことがわかった。

## V ヘルパーの技能を高めることができる組織とはどのような組織か

ヘルパーの技能向上は、その所属する組織とどの程度関連しているのだろうか。ヘルパーの技能を高めるような仕組みを持っている組織で働くヘルパーは、実際どのような技能を高めることができているのか。またこのような取り組みを整備しているのはどのような組織だろうか。ここでは、ヘルパーの技能とその働く事業所での取り組みの関係を検討する。

### V-1 事業所における取り組み

ヘルパー調査の事業所調査において、ヘルパーの仕事の質を高める方法として複数の項目をあげ、その達成度を、「ほぼ達成（数値にして80%以上）」「半分以上達成（同50%以上）」「まだまだ（同50%未満）」の3段階で答えてもらった。これら質問項目を、因子分析という統計手法によって分類したところ、下記の3つのグループに分けることができた（カッコ内は因子付加量）。

#### 第1グループ

- ヘルパーの教育・訓練に関わる文書化されたキャリアプラン、訓練プランなどを整備する (0.79)
- ヘルパー自身の能力開発に必要な情報の提供を行うための評価・助言制度を整える (0.77)
- よりうまく仕事をこなす方法をヘルパー自らが探し出すことを奨励する (0.68)
- ヘルパーが上司と共に自分の評価を行い、合同で目標設定を行う (0.63)

- 通常働く時間以外に学習のための時間を設けている (0.57)

### 第2グループ

- 個々のヘルパーや作業チームからの情報を知識の源として重視しており、意見を常に求める (0.86)
- 自由に遠慮なく質問したり疑問点をぶつけたりできる雰囲気を作る (0.82)
- ヘルパー自身に新しい機会にチャレンジさせ、自らの能力を伸ばすことでやりがいを感じさせる (0.78)

### 第3グループ

- 特に解決が難しい問題や状況については、その性質や意味合いを皆で共有するために話し合ったり記録に残す (0.82)
- 良いサービス実施の例について、スタッフ全体で共有し話し合いその理解を進める機会を設ける (0.77)
- 定期的に従業員がグループで改善点を考えるため、話し合う機会を設ける (0.70)
- サービス提供に必要な情報はすぐに得られる体制を整備する (0.65)

第1のグループは、ヘルパーの教育訓練プランや評価・助言制度の整備などから構成され、主にヘルパーのスキルアップを促進するような取り組みをあらわしているといえよう(以下「スキルアップ促進」とする)。第2グループについては、ヘルパー自身に意見を求めたり、疑問点をぶつける機会の提供や、新しい機会にチャレンジさせるなど、ヘルパーのエンパワメントを促す組織風土をあらわしていると取れる(以下「エンパワー風土」とする)。第3グループは、組織における困難事例や良い事例に関する情報の共有や、改善点を定期的に話し合うなど、組織的な学習を促進する取り組みをあらわしていると考えられる(以下「組織学習促進」とする)。

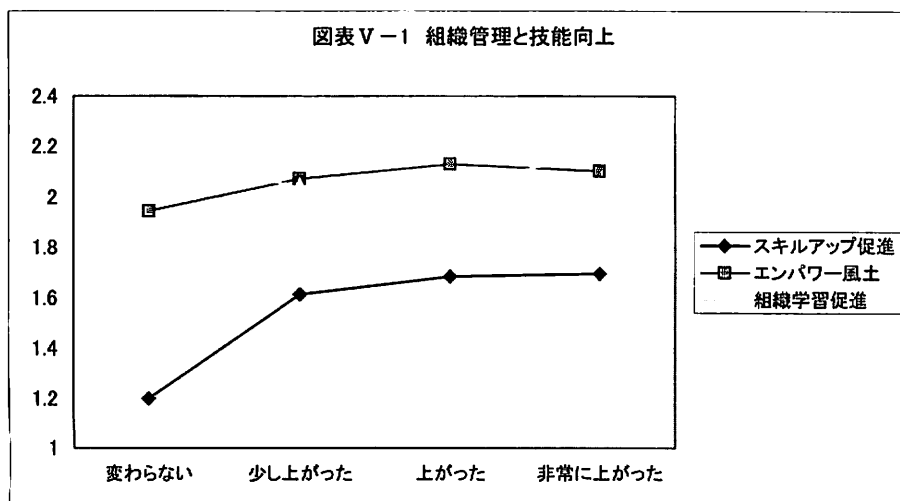
## V-2 事業所での取り組みとヘルパーの技能

前節で事業所には、ヘルパーのスキルアップを

促進するような取り組み、ヘルパーのエンパワメントを促進するような組織風土、さらには、組織的にヘルパーの学習を促進させる取り組みの大きく分けて3つの取り組みが存在することがわかった。それでは、これら取り組みとヘルパーの技能にはどのような関連が見られるのだろうか。技能との関連性を検討するに当たって、上記3つのグループについて、その構成要素に対する回答について「ほぼ達成」を3点、「半分以上達成」を2点、「まだまだ」を1点とし加重平均し、「スキルアップ促進」「エンパワー風土」「組織学習促進」の3つの変数を作成した。(各々の変数に対する信頼性係数 $\alpha$ の値は、順に0.72, 0.76, 0.72。)

### V-2-1 事業所での取り組みとヘルパーの技能の伸び

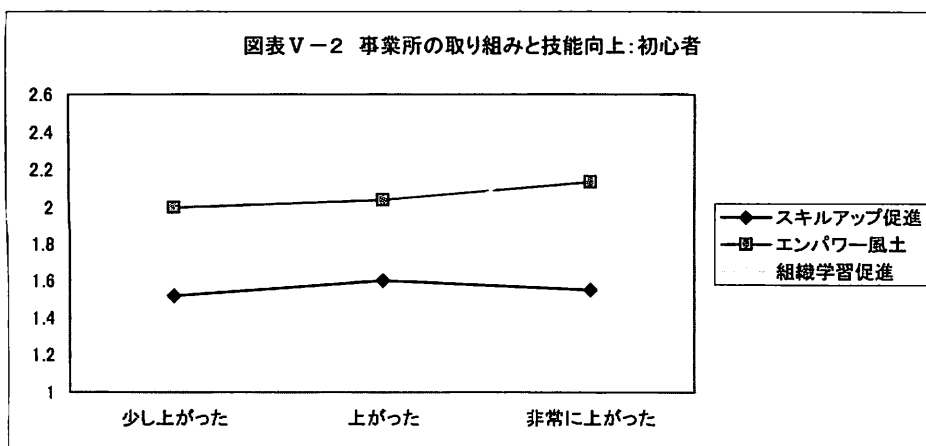
3つの事業所での人材育成に関する取り組みとヘルパーの技能の伸びはどのように関連しているのだろうか。図表V-1はこれら3つの取り組みと過去1年間でのヘルパーの技能向上の関連性をみたものである。ヘルパーのスキルアップを促進するような取り組みがなされている事業所では、ヘルパー自身の技能が実際に向上していると予想されるがどうだろうか。



グラフより、確かに1年前に比べて技能があがったと感じているヘルパーは、変わらないとしたヘルパーよりもスキルアップ促進の程度の取り組みが高い事業所に属している傾向が見られる。一方、ヘルパー本人の技能の向上感と、事業所のエンパワメントを促進する風土や組織学習促進の程度には、顕著な関係は見られない。

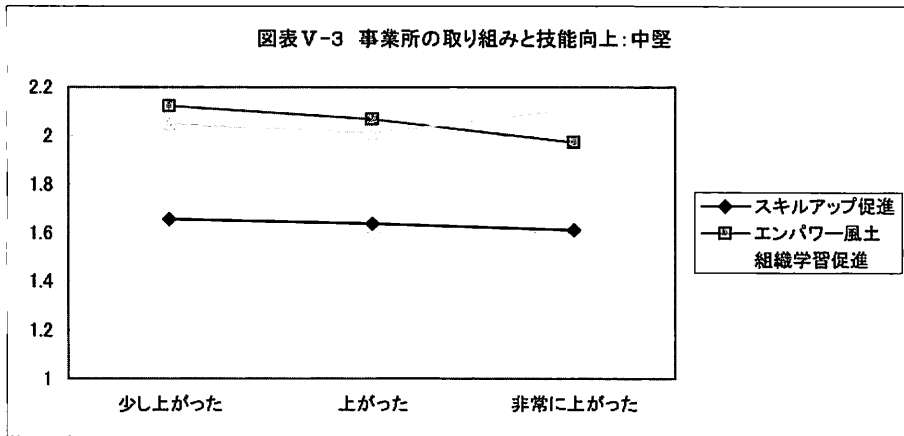
しかし、これは上記3つの取り組みの効果が、ヘルパーの技能習得状況によって異なるためであるかもしれない。そこで、管理者のヘルパーの技能評価別に、3つの管理手法と技能向上との関連性を見てみた。<sup>3</sup> 図表V-2は初心者と評価されたヘルパーについて、管理手法と技能向上度の関連性を見たものである。<sup>4</sup> ここで顕著なのは、技

能が過去1年で非常にあがったとしたヘルパーの所属する事業所においては、組織学習促進の程度が高いことである。一方、その他2つの手法については、技能向上度との顕著な違いは見られない。つまり、初心者技能向上に有効な取り組みは、困難事例や良い事例に関する情報の共有や、定期的な改善点の話し合いなど組織学習の促進するような取り組みであることが考えられる。これは、初心者については、個人的な学習スキルが未発達な傾向が見られるため(図表IV-5参照)、組織的に学習を促進することで、ある程度は補うことができることを示唆している。あるいは、初心者においては、個人学習と組織学習が相互補完的に技能向上に働きかけることを示唆している。



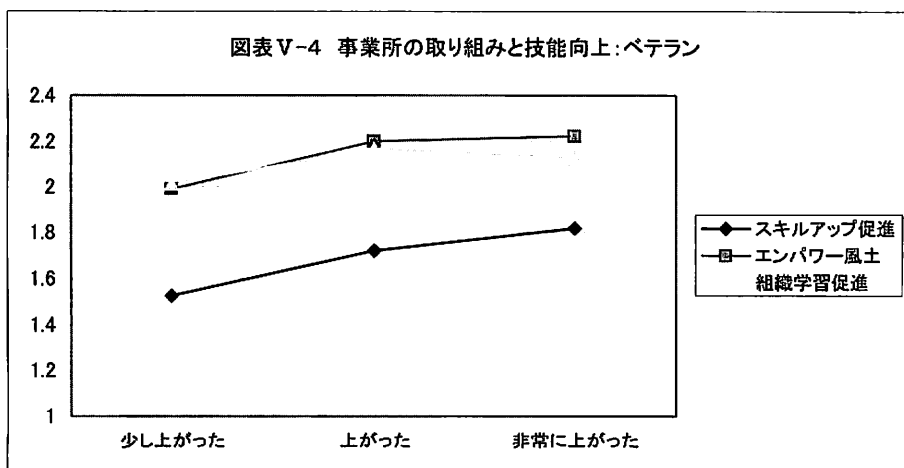
次に管理者から中堅と評価されたものはどうであろうか。残念ながら、図表V-3からは、中堅

ヘルパーの技能向上に有効な手法は初心者ほど明らかではない。

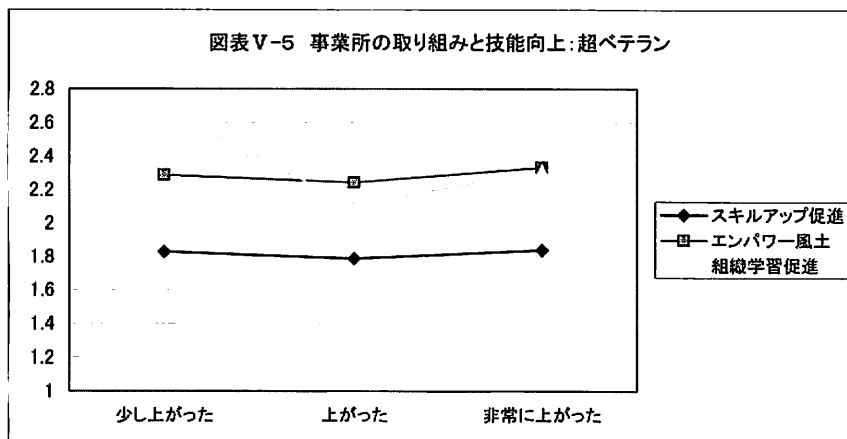


ベテランはどうであろうか。図表V-4より、ベテランの場合は、過去1年間で技能があがったヘルパーほど、その所属する事業所のスキルアップ促進、エンパワメントを促進する風土、組織学習促進の程度が高いことがわかる。とくに、ヘルパーの教育訓練プランや評価・助言制度の整備などスキルアップを促進するような取り組みをおこなったり、ヘルパー自身に意見を求めたり、疑問点をぶつける機会の提供や、新しい機会にチャレ

ンジさせるなど、ヘルパーのエンパワメントを促進する風土をもつ事業所は、ベテランの技能をさらに向上させることが可能である。これは、ベテランは既に個人学習スキルをある程度身につけていると想定され、組織的にこれを補うよりはむしろ、自身のスキルアップ、キャリアアップの方向性や見出す仕組みや、ヘルパー同士の情報交換を促す仕組みを持つことで、その技能が向上することを示唆している。



最後に超ベテランであるが、技能向上度と3つの管理手法の系統だった関係は見られない(図表V-5)。



### V-2-2 事業所の取り組みとヘルパーの技能の高低

それでは、3つの管理手法とヘルパーの技能の高低はどのような関連があるのだろうか。図表V-6は、ヘルパーの技能と3つの管理手法との相関関係を示したものである。

まず管理者調査における評価を直接スキル、間接スキル別に見てみると、エンパワメントを促す風土は直接スキルと有意な相関をもっている。つまり、エンパワメントを促す風土への取り組みが高い事業所のヘルパーは直接スキルが高く評価される傾向が見られる。また、間接スキルについては、スキルアップ促進およびエンパワメントを促進する風土と有意な相関が見られる。つまり、スキルアップ促進やエンパワメントを促進する風土への取り組みが高い事業所のヘルパーは、高い間接スキルを有すると評価される傾向が見られる。一方、組織学習促進は、直接スキル、間接スキル双方に対して、有意な相関を持たない。このように、スキルアップ促進への制度的取り組みや、特にエンパワメントを促す風土づくりが、管理者の評価するヘルパーの技能と正の相関を持つ。

図表V-6 組織管理と技能の相関

	スキルアップ促進	エンパワー風土	組織学習促進
直接スキル	0.07	0.10*	0.08
間接スキル	0.11*	0.11*	0.06
総合スキル	0.10*	0.12**	0.08
EQ	0.05	0.08	0.14**
コミュニケーション	0.03	0.05	0.09
感情管理	0.01	0.03	0.08
場の設定	0.06	0.05	0.09

それでは、ヘルパーの4つの気働きに関するスキル、つまり、感情的知性、コミュニケーションスキル、感情管理スキル、場の設定スキルについてはどうか。事業所の人材育成に関する取り組みとこれらスキルとの相関関係を見てみると、スキルアップ促進やエンパワメントを促進する風土への取り組みは、これら4つのスキルともに有意な相関を持たないことがわかる。一方、組織学習促進の取り組みについては、この程度が高いほど、その事業所に属するヘルパーの感情的知性が高いという結果が得られた。つまり、困難事例や良い事例の共有や定期的に改善点を考えるミーティングも持つなど組織学習を促進することで、ヘルパーの自分自身および利用者の感情や立場を理解し、それをよりよいサービス実践に反映するスキルがある程度醸成することができるのである。分析その1と、図表IV-9の結果とこれを総合すると、ヘルパーの感情的知性は、資格や経験そのものでは、伸びが見られないが、ヘルパーの学習（個人的・組織的）を促進することによって向上が可能

スキルであるといえる。

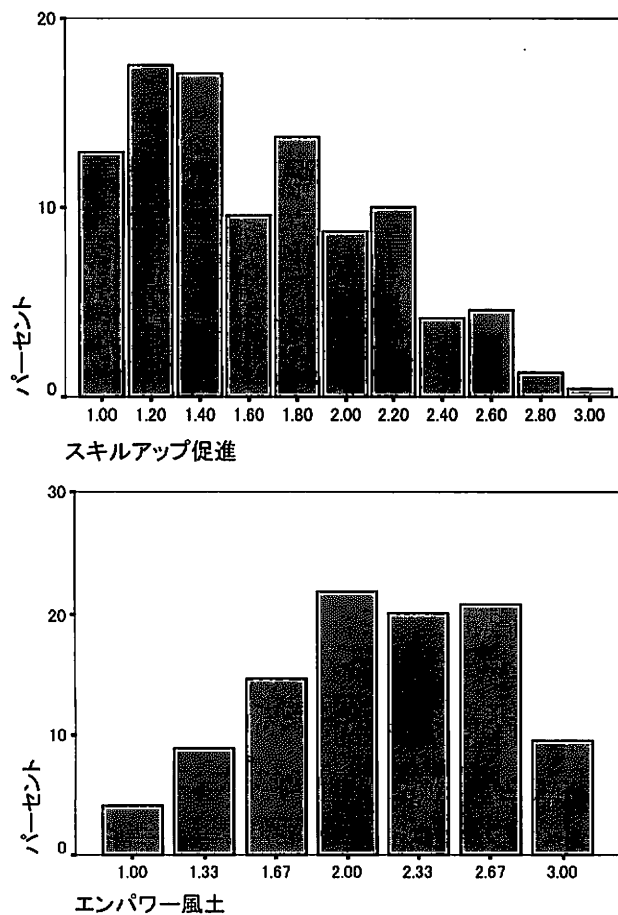
### V-3 東京都の訪問介護事業所における取り組み

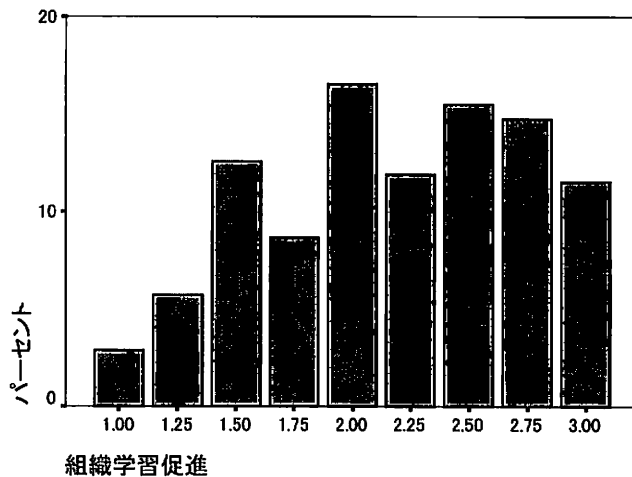
以上、ヘルパー調査データをもとに、ヘルパーの技能の伸びと組織の取り組みの関係について考察してきた。事業所には、ヘルパーのスキルアップを促進するような取り組み、ヘルパーのエンパワメントを促進するような組織風土、さらには、組織的にヘルパーの学習を促進させる取り組みの大きく分けて3つの組織レベルでの取り組みが存在し、各々異なる形ではあるが、ヘルパーの技能形成に関連していることがわかった。ここでは、『ヘルパーの技能向上に関する調査』を用いて、東京都の訪問介護事業所においてこのような取り組みがどの程度行われているのかを検討したい。<sup>5</sup>

技能向上調査は、東京都の訪問介護事業所の代表サンプルであるので、まずは、このような取り組みがどの程度実際におこなわれているのか分布を見てみよう。ヘルパー調査と同様に、上記3つの取り組みに関する構成要素（V-1節参照）に対する回答について「ほぼ達成」を3点、「半分以上達成」を2点、「まだまだ」を1点とし加重平均し、「スキルアップ促進」「エンパワー風土」「組織学習促進」の3つの変数を作成した。各取り組み変数の最小値は1最大値は3となり、数値が高いほど取り組みの程度が高いことを示す。（各々の変数に対する信頼性係数 $\alpha$ の値は、順に0.72, 0.69, 0.75。）

図表V-7は東京都に所在する訪問介護事業所における各取り組み変数の分布を見たものである。

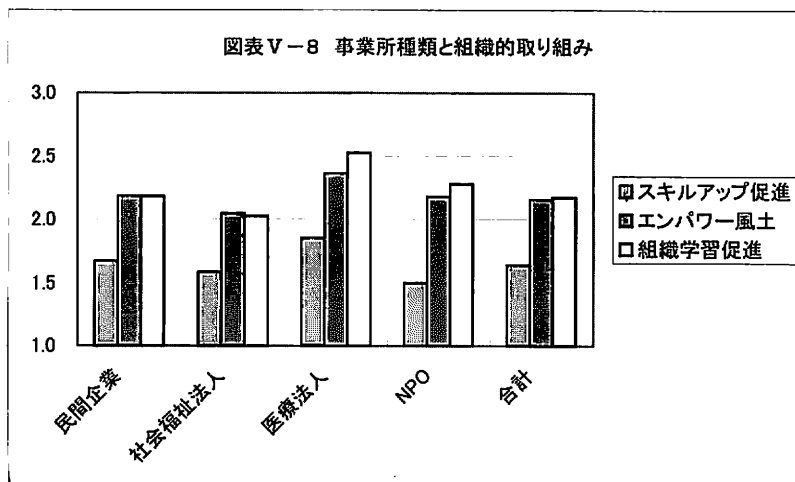
図表V-7 東京都訪問介護事業所の取り組み





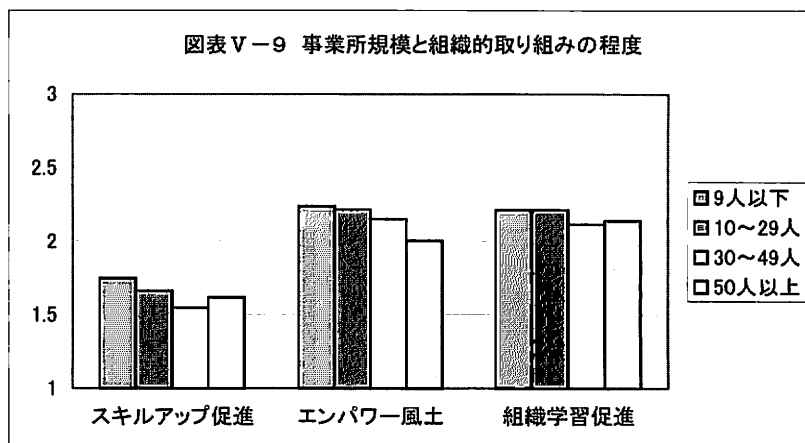
図表V-7から、全体的に見て、エンパワメントを促す風土の提供や組織学習促進の程度に比べて、スキルアップ促進の取り組みはやや遅れていることがわかる。各変数の平均値を見ると、スキルアップが1.6点、エンパワー風土と組織学習が共に2.2点となっており、東京都の訪問介護事業所の平均像としては、スキルアップの取り組みについては半分達成にいたらないが、ヘルパーのエ

ンパワメントを促す組織風土づくりや組織学習を促進させるような取り組みについては半分以上を達成していることがわかる。前述のとおり、スキルアップ促進の取り組みが、ベテランの技能向上に効果を有し、組織学習が初心者者の技能向上に効果があることから、ベテラン以降のヘルパーに対しての技能向上の仕組みが弱いことがわかる。



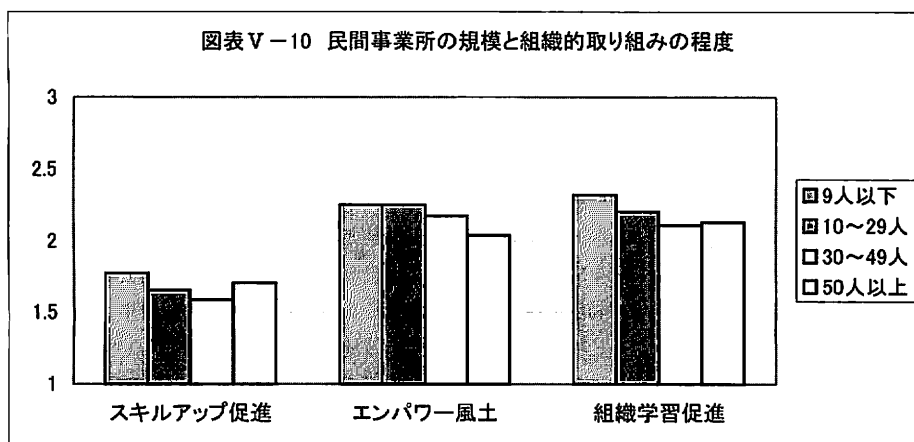
図表V-8は各組織的取り組みと事業所の種類の関係を見たものである。スキルアップ促進、エンパワメントを促す風土、組織学習全てにおいて、医療法人に属する訪問介護事業所の取り組みの程度が他と比べて高いことが分かる。一方、全てにおいて低いのが社会福祉協議会を含む社会福祉法人である。また、NPOはスキルアップに関する

取り組みはそれほど進んでいないが、エンパワメントを促す風土、組織学習を促進する取り組みについては、民間と同等あるいはそれ以上の達成度を示している。



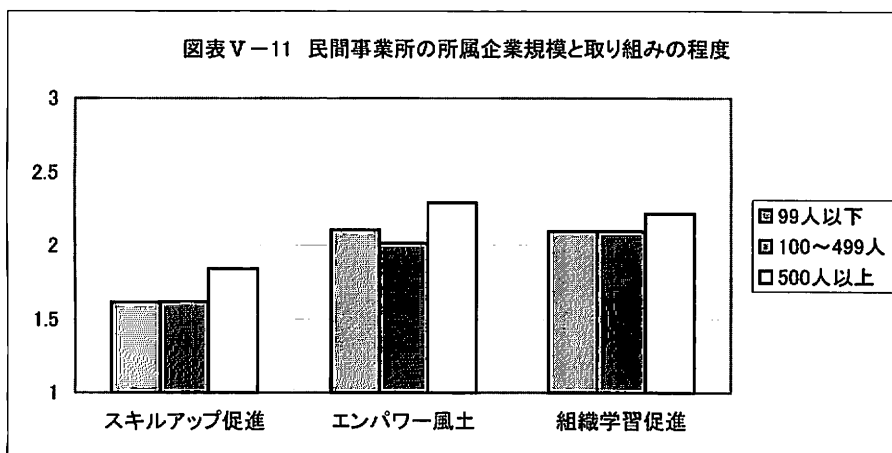
図表V-9は、事業所の規模と組織的な取り組みの程度の関係性を見たものである。一般的には、事業所規模が小さいほど、組織的取り組みの程度が高いことがわかる。特にスキルアップ促進の取

り組みや、ヘルパーのエンパワメントを促す風土づくりについては、小規模事業所のほうが高い取り組みの程度を示している。



事業所規模と組織的取り組みの関係を民間企業だけに絞って見たのが図表V-10である。やはり、小規模事業所の取り組みの程度が高いことが分かる。また民間企業だけを見ると、組織学習促進の取り組みは、とくに小規模事業所で高いことが分かる。





一方、企業規模については逆の関係が存在する。図表V-11は民間企業所属の事業所のみについて、その所属する企業規模と組織的取り組みの程度に関連性を見たものである。一般的には、小・中規模企業に属する訪問介護事業所よりも、より大規模な企業に所属する事業所において、組織的取り組みの程度が高いことがわかる。特に、スキルアップ促進や、ヘルパーのエンパワメントを促す取り組みの程度は、大規模企業に属する事業所ほど高い。つまり、民間企業については、大規模企業に属する小規模事業所において、スキルアップを促進する取り組みやヘルパーのエンパワメントを促す風土づくりなど、組織的取り組みの程度が高いことがわかる。

#### 小括

事業所での技能向上を促す取り組みには、ヘルパーの教育訓練プランや評価・助言制度の整備などからなるスキルアップを促進する取り組み、ヘルパー自身が意見を交換し、疑問点を提示し、新しい機会にチャレンジするなど、ヘルパーのエンパワメントを促進する風土づくり、組織における困難事例やよい事例の共有、改善点の定期的話し合いなど組織学習を促進する取り組みの3つが見出された。ヘルパー初心者には、組織学習がその技能向上に効果的であり、ベテランになると、スキルアップの制度や、エンパワメントを促進する風土づくりが効果的である。これは、各々の学習スキルと関係していると考えられる。つまり、初めのうちは、学習、つまり知識の習得を促す仕組

みづくりが重要で、その後は、キャリアアップや、知識の発展を促す仕組みが重要となる。

東京都の訪問介護事業所においては、組織学習やエンパワメントを促す風土については、取り組みが進んでいるが、スキルアップを促進するような制度作りは、発展途上にある。つまり初心者の技能向上はある程度進められるような仕組みが用意されているが、ベテラン以降がその技能を向上させるような仕組みの整備が遅れている。また、上記3つの取り組みにおいて、もっとも進んでいる事業形態は医療法人であり、逆に遅れているのは社会福祉協議会を含む社会福祉法人である。民間はこの中間に位置する。事業所規模が小さいほど、技能向上への組織的取り組みに積極的である。民間事業所においては、その母体である企業規模が大きいほど、また訪問介護サービスを提供する事業所規模が小さいほど、技能向上への組織的取り組みがなされている。

#### 結論：その1、その2をふまえて

本論の課題は、第一に、ホームヘルパーの技能の内実を考察し、その高低に影響を及ぼす要因を検討すること、第二に、ヘルパーの技能習得、技能向上についてその方法を明らかにすること、第三に、ヘルパーの技能向上とその組織との関連性を考察することにあった。

第一の課題については、管理者のヘルパーの技能評価と、ヘルパー自身のとらえる適性より、へ

ルパーの専門性、技能の高低を検討した。管理者は、家事、身体介護、痴呆介護といった直接的でテクニカルなスキルよりも、人間関係や介護目標の理解度、組織員としての資質、問題解決など間接的なマネジメントスキルを、ヘルパーにとってより高次のスキルであると認識している。ヘルパー自身は、その適性判断の際、「気働き」に関するスキルを重視している。これらは、自分自身および利用者の感情や立場を理解し、それをよりよいサービス実践に反映するスキル（感情的知性）や、メッセージの伝達や行動説明、解決策の提案、利用者の説得など、よりよいサービス実践に必要なコミュニケーションスキル、またネガティブな感情を抑えヘルパーとして適切な感情を維持するスキル（感情管理スキル）、さらには、初対面での対処や利用者のニーズの把握など適切な相互関係の場の設定に関するスキルである。これら「気働き」スキルに関して、コミュニケーションスキルや場の設定スキルについては、管理者の評価にある程度反映されているが、感情的知性や感情管理については、ヘルパーの内面での営みに関するためか、管理者はほとんど評価できていない。

上記のテクニカルスキルやマネジメントスキル、およびコミュニケーションスキル、場の設定スキルに関しては、ヘルパーの所有資格を反映している。但し、ヘルパー1級と介護福祉士資格所持者の顕著な違いが見られないことから、これら所持資格の違いから想定される理論的知識は、これらスキルには反映されないことが分かった。また、これら4つのスキルは、経験とも密接にかかわっており、経験が長くなればなるほど、スキルのレベルも上がっていく。特にテクニカルスキルやマネジメントスキルは、その評価が上がるのが、1年から2年にかけてである。マネジメントスキルの一部である問題解決能力については、5年後も上がり続けることから、さらには、コミュニケーションスキルや場の設定スキルについては、3年以上経過後伸びが著しくなることから、これらはより高次のスキルであると考えられる。一方、感情的知性や感情管理は、管理者の評価に反映されないばかりか、資格や経験との関連性も薄い。ただし、感情的知性については、コミュニケーションスキルと共に、自らの現場での失敗・成功体験

を思い起こし考える学習スキルに関連していることがわかった。

第二の課題である、ヘルパーの技能習得、技能向上の方法については、現場での体験、とくに多くの利用者に接し、さまざまなケースを体験することが、役立っていることがわかった。ヘルパーは、現場においては、同行訪問での上司・先輩の指導や、利用者やその家族からの意見を参考にしたり、自身が試行錯誤を繰り返すことで、また、職場においては、訪問前後での職場での上司・先輩の指導や、同僚との意見交換を通じて、技能を向上させている。このように上司・先輩や、同僚、利用者との相互作用を通じて、経験知の習得や醸成が促進され、ヘルパーの技能向上に結びついている。研修や講習については、職場において実施される場合は、技能向上に効果を有するが、職場以外で実施されるものは、その効果は低い。つまり、ヘルパーの技能向上には、形式的な知識の習得よりも、人との相互関係を通じての知識習得が効果的である。

ヘルパーの技能向上には、現場での経験を知識に変えられるかどうか、その学習スキルが大いに関連している。学習スキルの高いヘルパーは、現場での成功や失敗の原因を思い起こし、その原因を、自分の努力や注意不足、知識や技術不足に帰属させる、つまり内的な原因帰属を行う傾向が強い。また、学習スキルが高いヘルパーは、その仕事の出来・不出来についても、目標にそって仕事ができただろうか、あるいは利用者の反応で判断しており、低いヘルパーがスケジュール通り効率よく仕事が進んだかどうかで判断しているのとは対照的である。学習スキルの高いヘルパーのこれら行動特性が、ヘルパーとしての技能を高めることにつながっている。ヘルパーの学習スキルは、働き始めて半年後から3年くらいまでが一番高い。これは、この期間に未知のケースに遭遇する機会が多く、それがヘルパーの学習スキルを高めているためだと考えられる。

最後に、第三の課題である、ヘルパーの技能向上とその組織との関連性であるが、本論では、ヘルパーの教育訓練プランや評価・助言制度の整備などからなるスキルアップを促進する取り組み、ヘルパー自身が意見を交換し、疑問点を提示し、

新しい機会にチャレンジするなど、ヘルパーのエンパワメントを促進する風土づくり、組織における困難事例やよい事例の共有、改善点の定期的話し合いなど組織学習を促進する取り組みの3つの事業所レベルでの取り組みと、ヘルパーの技能向上の関連性について検討した。ヘルパー初心者には、知識の習得が技能向上に不可欠であり、よって、組織的に学習を進め、個々のヘルパーの学習スキルを高めることが効果的である。一方、ベテランになると、知識の習得よりは、その発展を促す仕組みづくりが重要となり、スキルアップの制度整備や、エンパワメントを促進する風土づくりが、その技能向上には有効となる。

東京都の訪問介護事業所においては、組織学習やエンパワメントを促す風土については、取り組みが進んでいるが、スキルアップを促進するような制度作りは、発展途上にある。つまり初心者の技能向上はある程度進められるような仕組みが用意されているが、ベテラン以降がその技能を向上させるような仕組みの整備が遅れている。また、小規模事業所ほど、ヘルパーの技能向上を促すような取り組みが整備されていることがわかった。これは、前述のとおり、ヘルパーの知識習得・発展にとっては、人と人との相互作用が重要であり、事業所規模が小さいほうが、このような仕組みを進展させやすいことを反映していると考えられる。

- 1 Evans (1999) 参照。
- 2 例えば、Shon (1987, 1991) を参照のこと。
- 3 管理者の技能評価の詳細については、前回のその1を参照のこと。
- 4 以下の分析で、技能水準が「1年前と変わらない」としたものはサンプル数が少ないため省略する。
- 5 調査の概要については、前回のその1を参照のこと。

#### 参考文献

- 西川真規子「ホームヘルパーの仕事に関する考察」, 経営志林, 第40巻, 第3号
- 西川真規子「介護職の技能と学習」 経営志林, 第40巻, 第4号

- 西川真規子「ヘルパーの技能の内実と向上：アンケート調査に基づく実証分析その1」 経営志林, 第41巻, 第1号
- Evans, D, 1999, Practice Learning in the Caring Professions, Ashgate: Aldershot
- Kolb D, 1984, Experiential Learning, Prentice-Hall: London
- Shon, D, 1987, Educating the Reflective Practitioner, Jossey-Bass: San Francisco
- Shon, D, 1991, The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action, Ashgate: London