

投稿者氏名	堀恵子※1、鳥居勇※2		投稿日	2015年12月9日	
投稿者所属	※1 一般社団法人名古屋 EAP コンサルタント協会／ながら心理相談室、 ※2 児童養護施設美谷学園		投稿者の職種	※1、※2 臨床心理士	
対象事業所の業種	社会福祉施設（児童養護施設）	従業員数	33名	（わかる場合） 平均年齢	38歳
カテゴリ（右のうちから、該当する番号をひとつ記入してください）	① ストレスチェックの実施 ② ストレスチェック実施後の個人への対応 ③ ストレスチェック実施後の組織への対応 ④ ストレスチェックと関係しない教育研修 ⑤ 復職支援等				
番号（ ③ ）					
タイトル	児童養護施設における職場環境づくり ～ストレス調査を活用した現場の取り組み～				
対策関係者（産業保健スタッフ、専門職、人事労務担当等）の構成	施設内 常勤臨床心理士1名※2 施設外 臨床心理士1名※1、中小企業診断士1名、大学教員1名				
対策の対象	児童養護施設 直接処遇職員				
背景とこれまで行った対策、課題	<p>【背景と課題】</p> <p>子どもと子育てをめぐる社会環境が大きく変化するなか、厚労省は「社会的養護の課題と将来像」（2011年）をとりまとめ、社会的養護の課題と今後の方向性を示した。施設の自己評価および第三者評価の義務化などの諸改革が進められ、社会的養護関連福祉施設の「運営ハンドブック」（2014年）が明示された。児童養護施設には小規模化・地域化・本体施設の機能強化が求められ、施設職員の力量向上と組織運営の整備が大きな課題となっている。児童養護施設職員の情緒ストレスの高さと早期離職・メンタルヘルス不調の問題は取り沙汰されてきたが、社会的変化に伴う組織および職員のストレスは増大している。</p> <p>報告者（※1）は独立して活動する臨床心理士だが、子どもの心理の専門家として、さらには EAP の専門家として、子どもが育つ環境を守る一貫として施設の職場環境整備に強い関心があった。後述する助成金制度の開始をきっかけに、報告者は専門家チーム（臨床心理士、大学教員、中小企業診断士）を構成し、職員の力量向上とメンタルヘルス対策の一環として、子どもの心に関する施設内研修とストレス調査・組織分析を企画して対象施設に提案した。対象施設は 2019 年に移転および小規模化が予定されており、職員の力量向上と組織強化は喫緊の課題だった。施設長判断で 2013 年から取り組みが始まった。</p> <p>本対策には厚労省の「成長分野等人材育成支援事業」「日本再生人材育成支援事業」「キャリア形成促進助成金」を活用した。</p> <p>【過去の対策】 施設内の系統的研修の開催実績およびストレス調査の実施実績はなし。</p>				

<p>対策の目的</p>	<p>取り組みの目的は、職員の情緒的ストレスを軽減し、仕事の資源を高め、職員がイキイキと働ける環境を構築することである。</p> <p>そのため、第一に、ストレス調査・組織分析を実施した。職場の課題を長や職員が意識すること、変革に伴う組織の健康度を定期的に確認するためである。調査票には、組織分析が行える「新職業性ストレス簡易調査票」※3を採択した。健康いきいき職場モデルの考え方を啓発し、仕事の資源を高める意味と方法を学び活用するためである。</p> <p>第二に、職員の情緒的負担の要因となる「対応の難しい子どもの理解と対応」をテーマとした職員研修を行う（被虐待児童の心理、発達障害の基礎知識、アセスメントと自立支援計画など）。施設内研修の意義として、集団の知を形成し、職員が共通理解のもとに子どもに関わることでチーム力の向上を目指した。</p> <p>ストレス調査・組織分析と職員研修で見出された結果は、職場環境の仕組みづくりに反映され、相互に関連しながら、①アセスメント、②計画、③実行のサイクルを繰り返すアクションリサーチの形態をとる。</p>
<p>対策内容と期間 (できるだけ写真、図表、イラストを加える)</p>	<p>2013年6月～2016年3月</p> <p>2013年度 ストレス調査(6月)、職員研修(6月～1月 2時間×6回)、組織分析結果のフィードバック(9月)</p> <p>2014年度 ストレス調査(5月)、職員研修(5月～3月 2時間×10回)、組織分析結果のフィードバック(9月)、MIRROR(メンタルヘルス改善意識調査票)※4の実施と職員会議での話し合い</p> <p>2015年度 ストレス調査(7月)、職員研修(5月～3月 2時間×10回)、組織分析結果のフィードバック(9月)、職員会議での話し合い、リーダーに対する業務改善研修(9月～3月 1時間×5回)、メンタルヘルス相談窓口の設置</p>
<p>対策の結果 ※できるだけ、プロセス評価(=実行に関する評価)およびアウトカム評価(=結果指標に関する評価)を記載してください</p>	<p>当対策は、臨床心理士※1・大学教員・中小企業診断士で構成された外部専門家チームと、施設内心理士※2との連携により行われた。</p> <p>【組織への対応の経過】</p> <p>1年目</p> <p>ストレス調査・組織分析 職場の人間関係はよく、仕事にやりがいや誇りを感じている一方で、個人の有能感と集団一体感が低く、入職直後はワークエンゲイジメントが高いものの3～5年で低下するという結果が出た。報告者は組織分析の結果を全職員にフィードバックし、結果を職場で話し合うよう促した。職員は自分が感じていたことを他の職員も感じていたことを知ったが、取り組みは行われなかった。</p> <p>職員研修 被虐待児の心理や愛着障害・発達障害の基礎知識、子どもの行動観察をテーマに行った。子どもの気持ちや状態を理解することが必須であると職員に認識されていたが、職員の研修への姿勢は醒めており活気がなかった。研修内の情報から、業務に追われ話し合う時間も持てない勤務状況にあること、個々が奮闘し疲弊していることがわかった。1年の研修を終えた後のアンケート感想には、職場環境改善を外部専門家チームに期待していたことが書かれていた。</p> <p>職場環境の仕組みづくり 専門家チームは定期的に組織の問題と対策を検討していた</p>

が、アンケート結果を受け、職員が認識しつつ取り組めてはいない課題を解決に向けるため、職場環境の仕組みづくりをバックアップする方針を立てた。報告者は施設内心理士^{※2}との連携を深めた。

2年目

ストレス調査・組織分析 報告者が全職員にフィードバック。本組織の課題は個々の思いを共有する場がないことであると考えたので、現場で改善できる点として「ほめてもらえる職場と感じていない」「集団有用感が乏しい」を課題にしてはどうかと提案した。報告者には職場環境に介入する権限はなく、職員自身が取り組む課題であることを改めて伝えた。

職員研修 子ども理解のための基本情報の集め方と見方をテーマに行った。その結果、情報の整理や共有の大切さが認識された。

職場環境の仕組みづくり 専門家チームの示唆により、施設内心理士は職員全員にMIRROR（メンタルヘルス改善意識調査票）^{※4}を実施した。そこで、仕事の配分や指示系統がはっきりしていないという課題を明確にした。MIRRORの結果を職員会議で話し合い、リーダーが認定されていないことが中堅職員を働きにくくさせていることがわかる。中堅職員から自分がリーダーであるという自覚を持つとうという発言がされ、リーダー会（月1回の招集）の設置が発案・設置された（図1参照）。

3年目

ストレス調査・組織分析 施設内心理士が組織分析の結果を職員会議で報告し、各グループの課題解決をグループ毎に行った。

職員研修 初任者研修と中堅職員のためのリーダー研修とを分けた。前者では、アセスメントと自立支援計画をテーマに研修を行った。そこで、アセスメントと方針の共有および日々の実践の重要性が認識された。後者は職場環境の仕組みづくりに活用した。

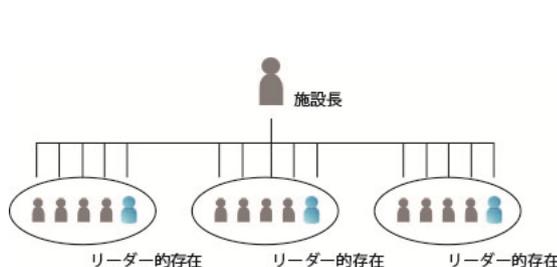
職場環境の仕組みづくり 中堅職員のための研修として、リーダー会に中小企業診断士が月1回講師として入り、業務改善をファシリテートした。そこではリーダーとしての役割と情報共有の方法を明確にすることが課題となった。

その他

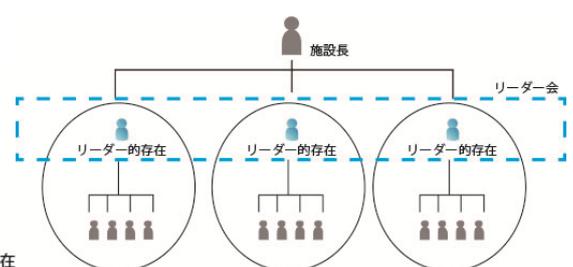
2015年度からはweb方式を採用。外部からの支援がなくてもストレス調査を継続できる環境を整備した。希望者が相談できるメンタルヘルス窓口を設置した。

図1

リーダーが認定されていない旧体制



リーダーを自覚した新体制



	<p>【アウトカム】</p> <p>1. 新職業性ストレス簡易調査票の尺度（括弧内は全国標準データからの偏差値） 仕事の負担や心理的ストレス反応など相対的に悪化しているが、下記の数値は上昇している。</p> <ul style="list-style-type: none"> + 「ワークエンゲイジメント」 (50.8→49.8→51.2) + 「仕事のコントロール」 (48.2→50.2→50.5) + 「仕事の意義」 (50.9→53.4→54.5) <p>現存する課題は以下のとおり。ただしグループ間で著しい格差がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> － 「職場の一体感」 (50.5→49.1→46.8) － 「役割葛藤」 (47.6→51.3→43.2) － 「役割明確さ」 (47.8→45.8→45.9) <p>2. 入職・離職数</p> <p>2013年度末 自主退職者 2、入職者 4</p> <p>2014年度末 自主退職者 0、定年退職者 2、入職者 2</p>
<p>良かったと思う点（対策のポイント）と今後に向けた課題点</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 施設長が外部からの支援および現場の変革を前向きに受け入れていることが、職場環境改善を促進させている。 2. 外部の介入・資源と内部における介入・資源との連携が、現場に必要な職場環境改善につながった。 3. 職員がストレス調査・組織分析を活用し、現場の課題を主体的、建設的に話し合えるようになってきていることが何よりの成果である。職場の課題はあるが、職員は職場環境を自分たちの力で変えられると考えるようになり、自律的に職場の問題に取り組んでいる。 4. 「ワークエンゲイジメント」は高まっており、対人関係はよいが、いまだ「集団一体感」は高くはない。チームで動くことが出来ていないことが、今後の課題である。 5. 上記と関わるのが、役割の明確化と、情報の蓄積・保存と共有である。多忙な業務のなか、職員が記録をどのように行うのか、必要な情報を抽出するにはどのような書式がよいのか、連携にはどんな方法・ツールを用いればいいのか、日常生活における役割分担・業務の流れをいかに決めるのか、子どもに関わるデータ（生育歴、病歴、写真）をどのように保管し整理するか。リーダー会で話し合い、小規模化に向けて、情報管理の問題に取り組んでいく予定である。
<p>参考資料</p>	<p>※3 新職業性ストレス簡易調査票 東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野 事業場におけるメンタルヘルスサポートページ https://mental.m.u-tokyo.ac.jp/jstress/</p> <p>※4 MIRROR（メンタルヘルス改善意識調査票） 産業医科大学 産業生態科学研究所精神保健学研究室 http://omhp-g.info/envi/envi03.html#</p>