

新人職員の実践能力向上のための 行動目標設定支援

○深尾 康範¹・杉浦 政裕²

概要：

近年、水資源機構では新規に採用する職員数が少なくなり、新人職員の育成促進と定着は重要な課題である。本報告では、実践者自らが自らの実践を観察する参与観察を適用し、筆者の一人が新人職員として一年間業務に従事し、自ら観察してきた業務習得過程を分析する。そして、水資源機構の職員と同様に現場で働く新人看護師と水資源機構の新人職員の業務習得過程や就業意識を比較し、水資源機構の新人職員の業務習得過程と就業意識の実態を分析する。これらの結果から、水資源機構の新人職員が効率よく実践能力の向上を図れるように、個々の行動目標を設定する際に留意すべきことを提案する。

キーワード：業務習得、行動目標、参与観察、就業意識、新人職員、実践能力

1. はじめに

水資源機構は、産業の発展及び人口の集中に伴い用水を必要とする地域に対する水の安定的な供給の確保を図ることを目的に、平成15年10月1日に設立された独立行政法人である。そのため、用水を必要とする地域に対して安定的な水供給を担う各管理所では、完成施設を24時間・365日的確に運用し、維持管理を行っている。特に少ない職員で業務遂行している管理所においては、新人職員であっても短期間で業務習得することが求められ、組織に新人職員を定着させることが重要な課題となる。それでは、新人職員の業務習得や組織への定着を促進させるには、どのようなことに取り組みばよいのであろうか。

これまで、業務習得や組織への定着に関する報告としては、例えば、中原(2010)や塚本・舟島(2008)の報告がある。また、自らの新人時代の学習体験の報告としては、波多野(2007)の報告がある。

中原(2010)によれば、個人の能力向上は、「精神支援」「業務支援」「内省支援」という三つの異なる支援の組み合わせや「成功経験談や失敗経験談」が有効であると報告している。

塚本・舟島(2008)は、水資源機構の職員と同様に現場で働く新人看護師を対象として、新人看護師が早期離職す

る原因を、経験という観点から分析している。そして、就業の継続には、「自立的な態度の獲得、自己の客観視、自立した社会人としての責務の理解につながる学習機会」が必要という報告をしている。

波多野(2007)は、水資源機構の新人職員としての職場学習体験から、

○事務所を構成する全課で研修を実施することで、全職員と仕事ができ、早期にチームに加われた。この経験が精神的な開放につながった。(筆者要約)

○職場で遭遇した問題を調べることや自由に質問できる環境が業務習得につながった。(筆者要約)

という報告をしている。

そこで本報告では、塚本・舟島(2008)の報告、筆者の一年間の新人職員としての活動記録及び新人職員に対するアンケート調査結果をもとに、水資源機構の新人職員の業務習得過程と就業意識について調べる。そして、新人職員が効率的に業務習得を行い、実践能力の向上を図るための方策を提案する。

2. 分析方法

2.1 参与観察

参与観察とは、観察者が一定期間ある現場で観察を行う

1. 千葉用水総合管理所 電気通信課員

2. 千葉用水総合管理所 電気通信課長

表-1 入社後一年間の活動記録

観察者	観察期間 (分析対象期間)	観察対象フィールド	観察対象フィールドへの 関わり方
2012年4月1日採用職員 (電気通信職)	2012年4月16日から 2013年3月31日まで	千葉用水総合管理所 電気通信課(課長1名、課員6名)	電気通信課員として従事し、 毎勤務日に業務実施内容の記 録を作成
観察対象フィールドの担当業務			
電気通信担当： 印旛沼施設の操作及び印旛沼の水位調整、電気通信設備の計画・設計・整備・維持管理、電気通信設備に関わる工務事務、安全協議会に関する事。			
機械担当： 印旛沼施設の操作及び印旛沼の水位調整、機械設備の計画・設計・整備・維持管理、機械設備に関わる工務事務に関する事。			
実施期間	主に習得した業務		
4月～6月期	① 電気通信設備の毎日点検実施 ② 申請書類作成の補助(無線局免許状再申請、PCB届出申請) ③ 千葉用水総合管理所管内の現地調査による設備概要の把握 ④ カバープランツ勉強会により除草に係わる問題点の認識 ⑤ 印旛機場の排水運転の体験(防災体制) ⑥ 酒直水門及び、印旛水門の操作手順 ⑦ 大和田機場及び、印旛機場の受変電設備の操作手順		
7月～9月期	① 大和田機場及び、印旛機場の受変電設備の操作 ② 酒直水門のゲートを手動巻き上げ訓練 ③ 工事の積算資料のチェック、ネットワーク構成図の読み方 ④ 電気通信設備運用管理検討分科会の事務局補助 ⑤ 点検業務の監督(水質、自家用電気工作物、通信設備)		
10月～12月期	① 工事の仕様書、積算資料、契約事務資料及び、図面資料作成 ② 水道企業団へ訪問し、水道企業団の水処理の現実の認識 ③ 自家用電気工作物の自主検査 ④ 農業研修により農家の水利用の実態の認識		
1月～3月期	① 工事完成検査の資料作成、工事変更に伴う積算資料と仕様書の作成 ② 点検業務の設計書の作成(来年度に向けた積算資料と仕様書の作成) ③ 電気設備に関わる契約事務全般		

(出所) 筆者作成

方法であり、採取したデータから帰納的に論理を抽出することを特徴としている。

本報告において参与観察は、筆者の一人が入社後一年間業務に従事し、業務習得過程を分析するための活動記録を作成することにされている。入社後一年間の活動記録は、**表-1**に示すとおり、四半期毎に整理した。

2.2 アンケート調査

本報告では、塚本・舟島(2008)が報告している「就業を継続できた新人看護師固有の経験」と「就業を継続できた新人水資源機構職員の経験」を比較し、業務習得過程と就業意識について分析するために、アンケート調査を行った(平成25年7月アンケート調査実施)。

アンケート調査の対象者は、平成24年度入社の事務職2名、機械職2名、電気通信職4名(うち1名は筆者のうち一人)

表-2 平成24年度新規採用職員アンケート調査

	質問内容
1	与えられた仕事はこなせていると思う。(はい・いいえ)
2	1.で「いいえ」と答えた方のみ 与えられた仕事をこなせるようになるためにどのような工夫をしていますか?
3	入社してから一番困難に感じたことは何ですか?
4	普段、どのようなことに留意して仕事に取り組んでいますか?
5	仕事のやりがいについて教えてください。
6	入社前と初年度下半期で仕事に関する目標の推移があれば教えてください。
7	どのような支援が一番能力向上に繋がったと自覚しますか?
8	働く目的は何ですか?
9	どのようなときにやる気が無くなくなりますか?

(出所) 筆者作成

表-3 就業を継続できた看護師の経験と就業を継続している新人水資源機構職員の経験の比較

新人看護師の共通経験	退職した新人看護師固有の経験	就業を継続できた新人看護師固有の経験	就業を継続できた新人水資源機構職員の経験 (アンケート調査回答を筆者要約)
<ul style="list-style-type: none"> ○看護・指導実現による現状批判と卓越性発見 ○未熟さ露呈の予測による露呈回避の試み ○実践能力不足の自覚による就業継続困難 ○支援要請・獲得による問題解決と獲得不可による解決困難 ○支援内容比較による先輩看護師期待度向上への推察 ○学生から社会人への移行による看護師としての援助提供への懸命努力 ○経験累積・評価受け入れ反復による実践能力獲得 ○職場内人間関係形成 	<ul style="list-style-type: none"> ○先輩看護師からの支援獲得による問題解決の不可 ○理想の指導と現実の指導の乖離知覚による就業意欲低下 ○同僚・先輩看護師理解不可による関係形成悲観 ○学生時代からの未解決問題保有による問題再燃 ○期待される自己と現実自己の乖離知覚 ○不十分改善不可による自己への失望 ○過重労働継続による心身疲労蓄積 ○就業開始に伴う期待と落胆 ○就業継続困難感知と就業継続断念 ○次なる就業に向けての目標設定と目標達成への努力 	<ul style="list-style-type: none"> ○学習ニーズ充足による意欲向上 ○効果実感不可による提供援助の適否検討 ○失敗からの学びによる看護専門職としての厳しさ自覚 ○状況理解進展と理解進展による看護専門職者としての態度獲得 ○実践能力向上の困難知覚 ○肯定的評価の獲得による実践能力向上確信 ○経験累積による効率的な役割遂行 ○収入源確保の必要性自覚による就業継続意思補強 	<ul style="list-style-type: none"> ○わからないところを可能な限り自分で調べる努力 ○業務の基礎を習得することを初年度の目標設定 ○研修や他事務所見学による知見の広がり ○同期職員と情報交換することで自身の業務習得の状態を確認 ○上司からの業務指導不足によるやる気低下 ○知識不足による失敗から仕事の難しさ自覚 ○業務遂行の参考とするため周囲を観察 ○上司への細やかな報告をすることにより失敗の最小化 ○業務の積極的参加による知見の広がり ○水資源機構のルールや規定を意識した行動 ○専門外の知識を要する業務の戸惑い ○流動的に変わるスケジュール管理の難しさを実感 ○周囲の評価や自己研鑽をやりがいに業務の遂行 ○悪い点のみ指摘する指導を受けやる気低下 ○仕事で社会貢献をすることをやりがいに業務の遂行 ○業務習得を効率的に行うための方策を思考 ○与えられた役割以外にもできることを探す努力 ○現場で見聞きしたり、対応することによる実践能力向上 ○OJTによる業務実施 ○日々の心身疲労蓄積によるやる気低下 ○収入があることをやりがいに業務の遂行 ○給与引き上げによるやる気低下 ○職場内の人間関係の形成による業務円滑化

(出所) 筆者によるアンケート結果と塚本・舟島 (2008) の報告を筆者編集

である。アンケート調査は、自由記述式を採用した。質問内容は、表-2に示す。

3. 分析結果

3.1 参与観察による分析結果

入社後一年間の参与観察により得た活動記録をもとに業務習得過程について分析した結果を以下に示す(表-1参照)。

【4月～6月期】先輩職員の模範を見る事が多く、業務の目的や流れを習得した。

この段階では、どの業務の習得が重要か優先順位を考えていない。

【7月～9月期】先輩職員から直接指導を受けて業務を実施した。また、先輩職員の作成した資料の読み込みをしたり、検算することで業務の基礎を習得した。

この段階では、設計、積算、点検などの基準について、

実作業を通して確認している。

【10月～12月期】資料作成を任せられ、できないところを支援してもらった。また、これまで学習してきたことは、記憶とメモで管理することが難しくなり、目的別にメモを整理する作業を始めた。

この段階では、理解できていないことが次第に明確になり、業務の難しさを認識している。

【1月～3月期】支援を受ける時間が徐々に減り、自分で処理できる業務が増えた。また、業務の進捗状況を確認するため、業務を実施する上で作成しなければならない資料を確認するためのチェック表を作成して作業や作成資料の漏れを防ぐことを始めた。

この段階では、問題を解決するための手順の重要性を認識している。

3.2 アンケート調査の分析結果

全新人職員のアンケート調査の回答（回答率 100%）をもとに、水資源機構の新人職員の業務習得過程と就業意識の実態について分析した結果を以下に示す（表-3 参照）。

【業務習得過程についての分析結果】業務習得のために自身で工夫した経験として、「わからないところを可能な限り自分で調べる努力」「業務習得の参考とするため周囲を観察」「上司へ細やかな報告をすることにより失敗の最小化」「業務の積極的参加による知見の広がり」「水資源機構のルールや規定を意識した行動」「業務習得を効率的に行うための方策を思考」が挙げられた。

他者から支援されて業務習得に効果があった経験として、「研修や他事務所見学による知見の広がり」「OJT による業務実施」「職場内の人間関係形成による業務円滑化」が挙げられた。

【就業意識についての分析結果】やる気を促された経験は、「同期職員と情報交換することで自身の業務習得の状態を確認」「周囲の評価や自己研鑽をやりがいに業務の遂行」「仕事で社会貢献をすることをやりがいに業務の遂行」「収入があることをやりがいに業務の遂行」が挙げられた。

やる気を失った経験は、「上司からの業務指導不足によるやる気低下」「知識不足による失敗からの仕事の難しさ自覚」「悪い点のみ指摘する指導を受けやる気低下」「給与引き下げによるやる気低下」「日々の心身疲労蓄積によるやる気低下」が挙げられた。

4. 考察

参与観察による分析結果とアンケート調査の分析結果により、次のことが水資源機構の新人職員の実践能力の向上につながるといえる。

○研修や実践が能力向上につながったという意見が 75%（アンケート集計結果）あることから、積極的に業務に参加すること。

○職場の雰囲気や人間関係の形成が能力向上につながったという意見が 65%（アンケート集計結果）あることから、明るく元気よく周囲を巻き込む様に業務を遂行すること。

○段階的に業務習得していくに従い、先輩職員による支援時間が少なくなっていることから、短い期間で多くの業務を効率よく習得するために、数日から数週間の超短期目標と一年程度の短期目標をもつこと。

○類似の問題に遭遇し、各自が問題解決のために考えたり工夫していることから、経験年数が同レベルで体感を共感しやすい新人職員の間で情報交換することにより、お互い

のモチベーションを高めたり、業務習得を促すために、新人職員の間で交流をもち具体的な問題解決の手順について情報交換をすること。

○上司への細やかな報告意識が失敗回避に繋がる経験から、自分と他人の意識の違いを考慮するため、自分の立場と相手の立場から考えること。

また、アンケート調査の回答を集約した結果、回答のうち約 80%は、就業を継続できた新人看護師固有の経験と類似性の高い経験であることが明らかになった。この結果は、多くの水資源機構の新人職員は職場に定着しているとも見られるだろう。

これらのことから、新人職員が効率よく実践能力の向上を図るためには、個々の行動目標を設定する際に留意すべき点があることが明らかになった。

5. まとめ

以上より、各自が行動目標を設定する際に留意する点を以下のとおり提案する。

- ① 数日から数週間の超短期目標と一年程度の短期目標をもつこと。
- ② 明るく元気よく積極的に業務に参加すること。
- ③ 新人職員の間で、具体的な問題解決の手順について情報交換をすること。
- ④ 自分の立場と相手の立場から考えること。

新人職員が遭遇している多くの問題は、組織として確立された知識や技術により解決できるものも多い。故に、新人職員が個々の行動目標を作成する際には、①から④までの点に留意することにより、効率よく実践能力の向上を図ることにつながることを期待できる。また、新人職員の職場への定着にもつながることが期待できる。

参考文献

- 1) 中原淳. 2010. 職場学習論. 東京大学出版会. p. 70, p. 139.
- 2) 塚本友栄・舟島なをみ. 2008. 就職後早期に退職した新人看護師の経験に関する研究. 看護教育学研究. Vol. 17, No. 1, pp. 22-35.
- 3) 波多野圭亮. 2007. 大山ダム建設所における基礎技術力習得について. 九州ブロック技術研究発表会, 独立行政法人水資源機構.