人材も組織も育つ職場研修

さあ、始めよう！私達の職場から

Ⅰ 人材も組織も育つ職場研修

Ⅱ 取り組み状況を整理してみよう

Ⅲ 求められる職員像を明確にしよう

Ⅳ 年度ごとに研修計画をつくろう

Ⅴ 職場ぐるみで進めよう

兵庫県社会福祉協議会
社 会 福 祉 研 修 所

I 人材も組織も育つ職場研修

福祉サービスは、人を相手として、人の手によって行われる対人サービスであり、担い手である**職員一人ひとりの資質や能力が、サービスの質に直結**しています。個別的かつ多様な利用者のニーズに応じながら、自立生活とQOLの向上を支援するためには、サービスの質の向上が不可欠です。つまり、職員の資質や能力を高めるほかありません。

『人材育成の責任単位は職場である』という認識のもと、一人ひとりの職員の成長に着目しながら、職場において意図的に職場研修を実施することが大切です。

職場研修は、職員の専門性や実践力を高められるだけでなく、職員の意欲的な業務改善を通じて、組織の活性化を図ることができます。

職場研修とは、**職員の成長と組織の発展の双方を目指す**ものです。

（1）職場研修のイロイロ

では、職場研修といえば、どのようなことを思い浮かべますか。「外部の研修へ参加すること」や「職場内で研修会を開催すること」をイメージすることが多いかもしれません。もちろん、それも職場研修の方法の1つですが、それ以外にも職場内外で行われるさまざまな取り組みや職員への働きかけを、研修ととらえることができます。つまり職場研修とは、**職員育成のための活動の全体のこと**を指します。

では、実際に職場ではどのような研修が行われているのでしょうか。

OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング） 職務を通じての研修

OJTとは、職場の上司（先輩）が、職務を通じて、職務に必要な態度や価値観、知識、技術を部下（後輩）に指導や助言をするといった育成のための関わりのことを指します。OJTは、管理者・指導的立場の職員にとって重要な仕事です。

OJTの良いところは、①特別な時間や費用をさく必要がなく、②部下の能力や特性に応じて個別・具体的に実施でき、③成果が業務に直結しやすいなど、普段の業務の中で最も取り組みやすい研修形態です。

【個別指導】	【集団指導】
・業務上や問題解決に向けた指導・助言 ・業務の引き継ぎ・報告での指導・助言 ・新任職員への指導者（リーダー）配置 ・個別面談（育成面接）での指導・助言 ・同行訓練、職場巡回　など	・朝礼　・業務打ち合わせ　・係活動 ・ケースカンファレンス ・ミーティング（職員会議） ・業務改善検討会 ・マニュアルづくり　など

★『指導・助言』　・教える　・見習わせる　・経験させる　・動機づける　・特別の機会を設ける

例えばこんな指導方法　・励ます　・失敗を慰める　・ほめる　・目標を持たせる　・相談にのる　・責任を持たせる

OFF－JT（オフ・ザ・ジョブ・トレーニング）　職務を離れての研修

OFF-JTとは、職務命令により、一定期間日常職務を離れて行う研修のことです。日常業務の中では得られにくい視野の獲得、専門的知識や技術の習得を目的とする場合に適した研修形態です。

【職場内の集合研修】
- 新任職員や中堅職員等への研修
- 課題別学習会
- 外部研修等の報告会　　など

年度研修計画を踏まえ、職場内研修の計画、事前準備、実施、結果の評価などの一連の流れを管理・運営します。
研修の目的に合わせた研修技法（講義や事例研究など）を設定することがポイントです。

【職場外の集合研修】
- 社会福祉研修所が実施する各種研修
- 施設種別協議会などが実施する各種研修

など

派遣する目的を明確にし、計画的な派遣を行います。また、派遣するだけでなく、受講前の動機づけやフォローアップ（報告のルールづくり）を積極的に行います。

SDS（セルフ・ディベロップメント・システム）　自己啓発援助制度

SDSとは、職員の、職場内外での自主的な自己啓発活動を職場として認知し、経済的・時間的な援助や施設の提供などを行うものです。

機会を公平に提供し、必要な経費を予算化しておくことがポイントです。

【ハード面の施策】
- 費用の補助等の経済的支援
- 職務免除等の時間的援助
- 施設や設備等の貸出し、提供
- 自己啓発の仕組みづくり

【ソフト面の施策】
- 自主勉強会や学習サークルの組織化
- 自己啓発の情報や機会の提供
- 資格取得の奨励
- 研修に参加しやすい職場風土づくり

（２）３つの形態を総合的に取り組もう

このように職場研修の形態には、ＯＪＴ、ＯＦＦ-ＪＴ、ＳＤＳの３つがあります。これらの取り組みは日常的に“研修”と意識せず行っているかもしれませんが、立派な職場研修です。これまでの各職場での取り組みをふりかえり、それぞれの特徴を踏まえたうえで**相互に関連付けて取り組んでいくことが重要**です。

Ⅱ 取り組み状況を整理してみよう

職場研修は、日常業務のあらゆる機会が実践の場面であり、３つの形態があることが分かりました。次は、各職場で取り組んできた職場研修をより充実させ、意図的・計画的に取り組んでいくために、職場研修の現状を整理してみましょう。

（１）階層別や職種別を意識した研修の整理

まずは過去にどのような研修が行われ、どのような成果が認められたか、職場内で行ってきた研修と外部の専門研修等に派遣した実績を【図表１】を参考に整理し、評価することから始めてみましょう。この作業を通じて、職場で行われている取り組み・研修の全体を見渡すことができます。

【図表１：職場研修を整理する様式（例）】

形態／階層	【ＯＪＴ】	【OFF-JT】		【ＳＤＳ】		現状からみえてきた課題
		職場内	職場外	職場内	職場外	
管理者	あなたの職場で取り組んでいる研修内容を、この表に当てはめてみましょう！					
指導的職員						
中堅職員						
新人職員						

（２）既存の研修体系や実施要綱等の活用

すでに職場研修に関する研修体系や実施要綱等が整備されている場合は、それらを活用して見直すことから始めても構いません。今後の課題・改善点の検討にあたっては、当面の課題だけではなく中長期の視点に立って、職場全体で定める事項や階層ごとにどのような研修が必要かを考えていくことが大切です。

３● 現状を一度ふり返り評価することから始めましょう。

Ⅲ 求められる職員像を明確にしよう

職場研修の取り組み状況が整理・評価できたら、次は計画づくりです。

計画を通じて何を達成しようとするのかが基本目標になります。職場によってはすでに『人材育成理念』や『求められる職員像』として定めているところもあるかもしれません。これらは独立してあるものではなく、組織の経営理念や方針と深く結びついているものです。研修計画を立てる前に、再度確認するようにしましょう。

（1）求められる職員像を明確にしよう

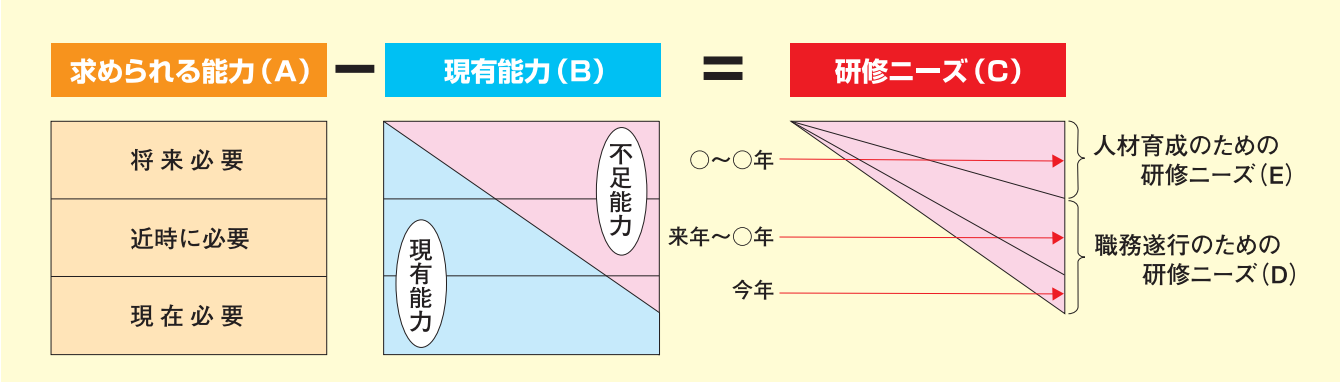
職場研修を効果的に取り組むためには、職場としての基本目標を明確にした上で、各職場に求められる「職員像」を明らかにする必要があります。その際、職員像は「○○を行う」「○○ができる」など、具体的な行動で表現することが大切です。

求められる職員像を明確にすることで、職員自身が目指したい職員像と照らし合わせることができます。両者が同じ方向に向かうことで、職員の成長をさらに促すことができます。

（2）求められる職員像へ近づくための研修とは

求められる職員像が明確になれば、どのような能力（価値観・知識・技術等）がどの程度必要とされるのかが明らかになります。また、必要な能力は、利用者から援助について求められることや、職員自身の成長のために求められるもの、経営管理者から組織人として求められるものが考えられます。

【図表２：研修ニーズとは】出典：全社協『福祉の「職場研修」マニュアル』を一部改変



それらの求められる能力(A)と今職員がもっている能力(B)の差が、研修ニーズ(C)、つまり研修に取り組むべき課題となります【図表２】。

研修ニーズは、現在の職務遂行のための研修ニーズ(D)と、長期的な人材育成のための研修ニーズ（E）に分けられます。職務遂行のための研修ニーズ（D）は、現在および数年内に担当する職務を遂行するために求められるもので、緊急性の高い研修ニーズです。人材育成のための研修ニーズ（E）は、将来の組織を担う人材として、専門性や資質を向上させるための長期的な視点に立った研修ニーズです。現在と将来の研修ニーズを踏まえながら、取り組む研修課題と研修計画を考えていくことが大切です。

求められる職員像を明らかにして、目指す職員像と照らし合わせよう。

Ⅳ 年度ごとに研修計画をつくろう

（１）年度研修計画づくり

年度研修計画は、職場研修に関する“事業計画”にあたるもので、とても重要なものとなります。計画づくりを通して、年間の研修内容の大枠とスケジュールが明確になり、職場研修に必要な経費が見えてきます。

【図表３：年度研修計画表（様式例）】

1．人材育成の理念・方針（4ページ参照）	2．現状と課題
	（前年度の評価と3ページの現状から見えてきた課題をもとに記入しましょう）

3．今年度の目標と研修メニュー
（上記1・2を受けて決めます。その際、対象となる階層や職種ごとにメモしておくと良いでしょう）

4．年間スケジュール					
	【ＯＪＴ】	【OFF-JT】		【ＳＤＳ】	
		職場内	職場外	職場内	職場外
4月 5月 6月 ・ ・ ・	*1～2ページの具体例を3つの形態ごとに当てはめてみましょう				

5．個々の研修の評価	6．研修活動全体の評価

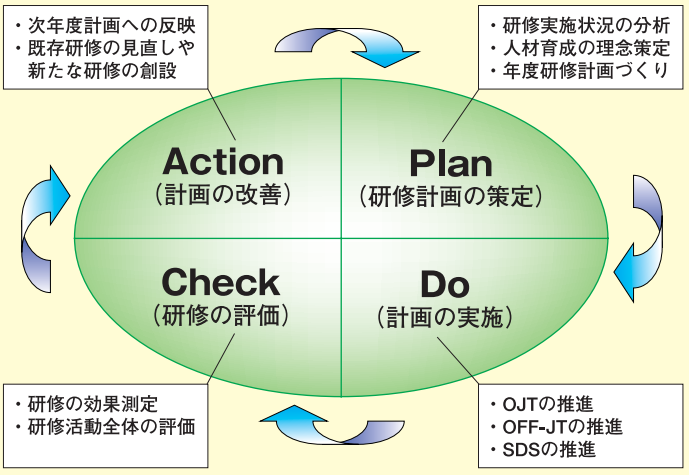
（２）評価・改善活動が次年度につながる

職場研修は、継続的で地道な努力が必要です。一朝一夕に成果が見えてくるものではありません。

【図表４】のようなPDCAの研修管理サイクルの中で、アンケートやレポートなどを活用しながら評価し、成果のあったものは次年度も継続して充実させていき、成果のあがらなかったものは改善することが必要です。また、評価結果は記録して保存しておくと、研修担当者の引継ぎにも有効です。

評価する際の視点として、①研修のねらいをどれだけ達成したかをみる効果測定と、②研修の実施プロセスや研修計画が適切だったかどうかを吟味する研修活動全体の評価の２つの側面から行います。

【図表４：研修管理サイクル】



５● 一目でスケジュールがわかる年度研修計画表を作成しておきましょう。

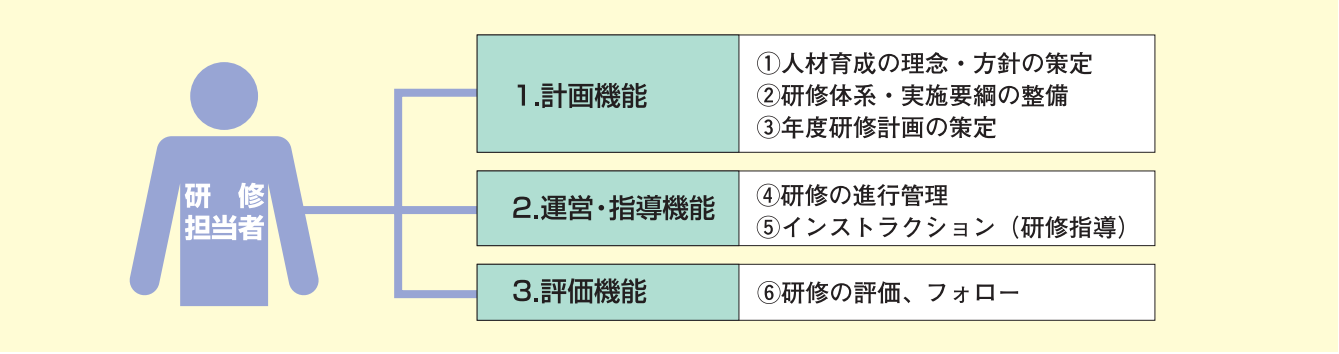
V 職場ぐるみで進めよう

（1）研修担当者の役割を明確に

職場研修を効果的に進めていくためには、まず中心的担い手である**研修担当者を職場単位で選任し、その権限や役割などを明確にしておくこと**が大切です。規模の大きな職場では、「(例)職場研修推進委員会」を設置するなど、複数人でその役割を担っていくことも有効です。

研修担当者は、大きく3つの役割を担いながら、職場研修の全体をまとめます。

【図表5：研修担当者の役割】出典：全社協『福祉の「職場研修」マニュアル』を一部改変

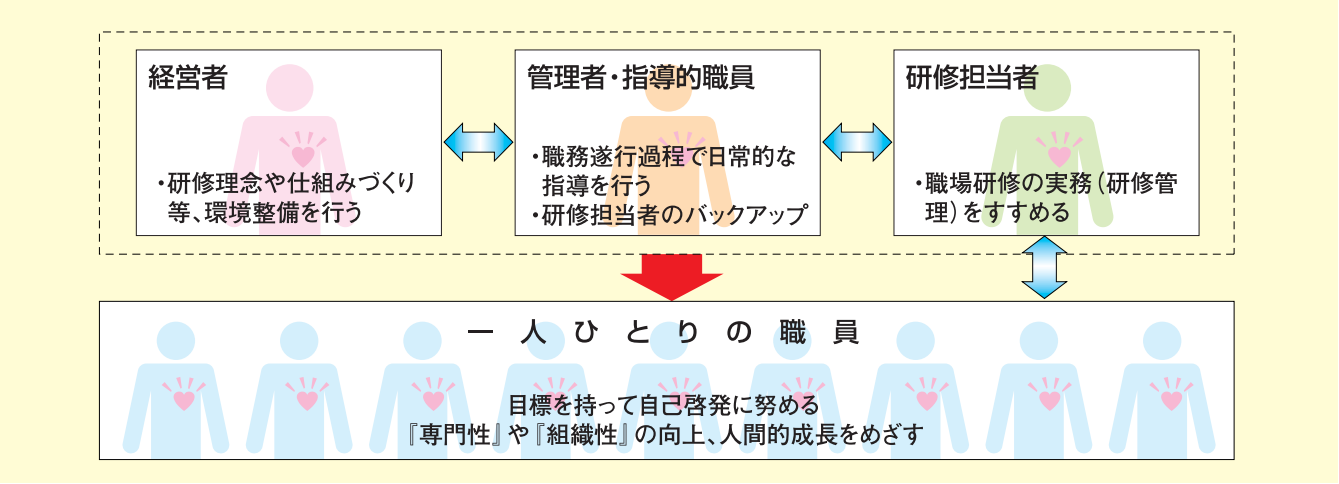


（2）職場ぐるみで取り組み、役割分担をする

職場研修は、研修担当者だけでなく経営者やいろいろな立場の職員を含めた職場全体で考えることが大切です。【図表6】のように、それぞれの立場に応じた重要な役割があります。経営者は、職場をあげて研修に取り組めるような理念・仕組みづくりを行い、管理者・指導的立場にある職員は、日常的に人材育成に関わり研修に取り組みやすい雰囲気づくりに努めることが基本的役割です。

一人ひとりの職員が自己啓発に努める情熱と、職場が職員を責任を持って育てるという熱意があいまって、職場研修を進める力になります。職場研修は、職員が成長し組織が発展していくことを相互に目指すものなのです。

【図表6：職場研修を担うそれぞれの基本的役割】出典：全社協『福祉の「職場研修」マニュアル』を一部改変



各職場において研修担当者を決め、権限や役割などを明確にしておきましょう。

社会福祉研修所は職場研修を応援しています!!

職場研修支援員はあなたのパートナーです！

「職場研修に取り組みたいが、実際何から始めればよいか分からない」
「これまでの職場研修をふり返ってみたい」
「より学びを深める研修を企画したい」　など

職場研修推進上の相談に対して、職場研修支援員が各職場を訪問し、職場の状況に合わせた取り組み方法等のアドバイスや情報提供を行います。費用は、全て無料です。

社会福祉研修所までお気軽にご相談ください。

職場研修に関する支援情報の提供を行っています！

職場研修をさらに充実していくために、社会福祉研修所では職場研修に関する支援情報の提供を行っています。詳しくは、社会福祉研修所のホームページをご覧ください。

◆職場内研修に関する講師情報
◆社会福祉従事者向けの研修・講座（県内の各研修実施機関・団体が主催するもの）に関する情報
◆社会福祉に関する資格（資格概要、取得方法、関係団体等）の情報

詳しくは、研修所ホームページへ →

http://www.hyogo-f-kensyu.jp/

発行日：平成21年10月
監　修：浅野仁（関西福祉科学大学大学院　教授／兵庫県社会福祉協議会社会福祉研修委員会　委員長）
冨永雅和（神戸女子大学　教授／兵庫県社会福祉協議会社会福祉研修委員会　副委員長）
清水勲夫（財団法人ＯＡＡ　専務理事・事務局長／職場研修支援研修・職場内研修担当者研修　講師）
発　行：**社会福祉法人　兵庫県社会福祉協議会　社会福祉研修所**
〒650-0004　神戸市中央区中山手通6-1-30
電話 078-367-3001　　FAX 078-367-4522
URL　http://www.hyogo-f-kensyu.jp/　　E-mail　kensyu@hyogo-wel.or.jp