職場研修の手引き≪実践編≫　目　次

手引きのねらい・構成　1

１章　職場研修の基本的理解　2

（1）職場で行われる研修とは
（2）研修担当者の役割

２章　求められる職員像を明確にする　4

（1）階層や職種に応じた職員像を検討する
（2）職場研修の全体像を構築する　様式①：研修体系図
事例：みつみ福祉会　「トータルな人事管理と研修計画づくり」
（3）求められる職員像と職場研修　事例：緑水会　「職場研修の課題整理から見えてきた求められる職員像」

３章　年度研修計画をつくる　10

（1）研修の実施状況の整理　様式②：職場研修点検シート
事例：洲本市社会福祉協議会　「研修の実施状況の整理」
（2）職場単位の年度研修計画の作成　様式③：職場単位の年度研修計画表
（3）個人単位の年度研修計画の作成　様式④：個人単位の年度研修計画表

４章　ＯＪＴの実際　16

（1）日常業務の中のＯＪＴの機会と方法
（2）意図的・計画的なＯＪＴの展開　様式⑤:OJT 指導計画表
事例：みかり会　「日常業務は OJT の機会」
（3）ＯＪＴの担い手
（4）ＯＪＴの段階とねらい　事例：ふれあいの郷「もくせい」「OJT リーダーの育成」

５章　ＯＦＦ－ＪＴの実際　24

（1）職場内集合研修の企画・立案　様式⑥：研修企画書
事例：兵庫県児童養護連絡協議会　「学びを実践に生かす研修の企画」
（2）職場内集合研修の展開
（3）職場外の集合研修を受講する　様式⑦：研修受講準備＆ふり返りシート
事例：三愛園　「研修効果を生み出す働きかけ」

６章　ＳＤＳの実際　30

（1）援助制度の策定　様式⑧：ＳＤＳ資源整理シート
（2）SDS の展開　事例：和寿園　「職員の育ちたい意欲を支える仕組みづくり」

７章　さらなる職場研修の充実に向けて　33

（1）職場研修の評価と改善
（2）職場づくりの担い手は職員全員

様式集　35

手引きのねらい・構成

■ねらい

少子高齢社会や核家族化が進行する中、多様化・複雑化する福祉ニーズに対応する人材の育成が喫緊の課題となっています。福祉人材の育成にかかる専門研修機関である兵庫県社会福祉協議会社会福祉研修所では、福祉サービスの質の向上に寄与するために、福祉サービスの従事者の養成に取り組んでいます。

人材育成は、本来、各福祉職場を責任単位として行うものであり、一人ひとりの職員の成長に着目しながら、職場内で研修に取り組んだり外部の研修を活用するなど、意図的かつ計画的に実施することが大切です。そこで、社会福祉研修所では、各福祉職場に職場研修が定着するよう支援することを目的に、この手引きを作成しました。

手引きでは、職場研修を効果的に実施するための手順やポイントを紹介するとともに、県内８箇所の福祉職場における実践事例を掲載しています。また、実際に各職場で取り組む際に活用していただけるよう、職場研修の推進手順に従って様式例を掲載しています。この手引きが各福祉職場において活用され、職場研修がさらに充実していくことを願っています。

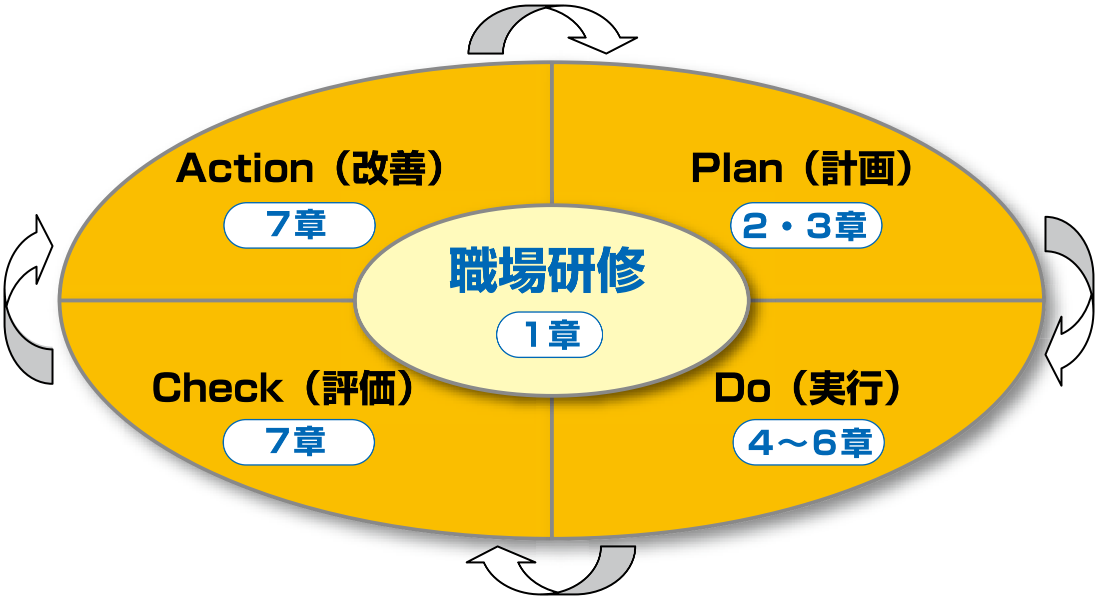
※この手引きで用いている「職場」とは、原則として社会福祉法人などの法人全体を指して使用しています。ただし、法人の規模や運営する施設、実施する事業の規模等によっては施設や事業所を指すこともあります。

■読んでいただきたい方

各職場で研修実務を担う研修担当者、施設長などの管理者、経営者等

■構成

職場研修は、計画（Plan）に基づいて実践（Do）を行い、計画に照らして評価（Check）し、次への改善を行う（Action）サイクル（PDCA サイクル）で実施します。そのため、この手引きの構成も PDCA サイクルに従って作成しています。



1章 職場研修の基本的理解

（1）職場で行われる研修とは

福祉サービスは“人を相手とし、人が行う”専門的な対人サービスであるため、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ます。利用者の個別的かつ多様なニーズに応え、利用者の自立生活とＱＯＬの向上を支えていくうえでは、職場内外を問わず多職種との連携、協働が必要とされています。このような社会的な背景において、福祉職場には、これまで以上に「組織として人材を育てる」ことが求められています。

職場研修により、一人ひとりの職員の成長を促し、職員の専門性や実践力が向上するだけでなく、職員の意欲向上に伴って業務改善への意識が強まり、組織の活性化を図ることもできます。職場研修とは職員の成長と組織の発展、双方を目指すものなのです。

職場で行われる研修には、大きく分けて３つの形態があります。それぞれの研修形態の特徴を理解したうえで、研修の目的に適した形態で実施し、３つを相互補完的に位置づけ、総合的にバランスよく推進することが大切です。【図表１】

職場におけるさまざまな場面での職員育成のための働きかけを「職場研修」と捉え、意図的かつ計画的に行うことが大切です。

【図表１：研修形態の比較表】

	ＯＪＴ 職務を通じての研修	ＯＦＦ－ＪＴ 職務を離れての研修	ＳＤＳ 自己啓発援助制度
	職場の上司（先輩）が職務を通じて、または職務と関連させながら、部下（後輩）を指導・育成する研修	職務命令により、一定期間日常職務を離れて行う研修。職場内の集合研修と職場外研修への派遣の２つがある	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
なぜ？	職員のレベルに応じた、実践的な能力を高めるために	職員の視野の拡大や、専門的能力の習得のために	職員の自己成長を助けるとともに、職場を活性化するために
誰が？	職員の上司（先輩）が直属の部下（後輩）に対して、	職場内外の講師（指導者）が職員に対し、あるいは職員が相互に	職場が、援助を希望する職員に対し
いつ？	日常の職務（仕事）を通じて常に	日常の職務を離れて（ただし職務扱いで）	職員の望む自由な時間に（職務時間外に）
どこで？	職場で	職場の研修室や会議室、または外部の研修会場等で	職員の望む場所で（職場の内外で）
何を？	職務に必要な態度や価値観、知識や情報、技術や技能を	職務に必要な態度や価値観、知識や情報、技術や技能を	職場が必要性を認めた職員の自己啓発活動について
どうする？	日常的あるいは意図的・計画的に指導・育成する（個別指導と集団指導がある）	目的に応じた様々な研修技法により習得させる（相互学習する）	経済的・時間的・物理的な援助を行う

（2）研修担当者の役割

職場研修を進めるうえでは、まず中心的な担い手である研修担当者を選任することが大切です。選任の際には、人数や配置の仕方など職場の状況に応じて決め、その役割や権限について明確にし、職場全体で共通に理解しておきます。

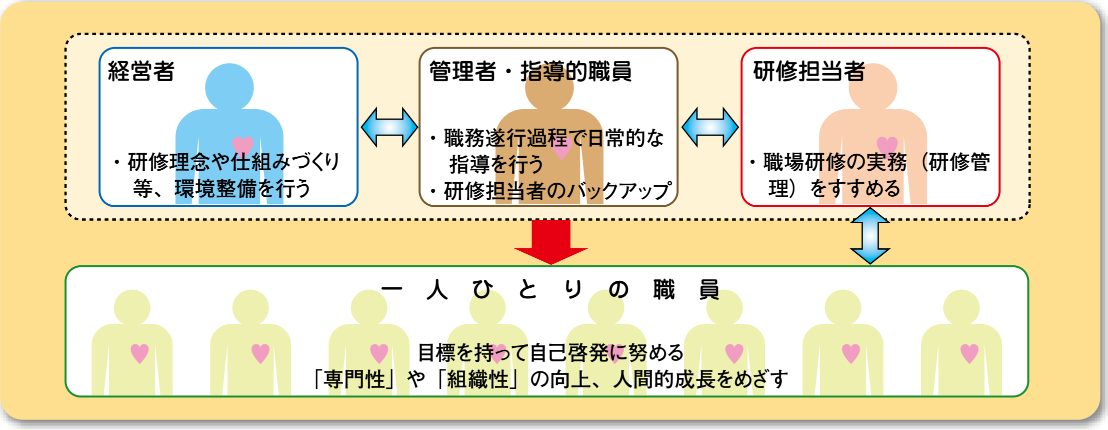
研修担当者は、大きく３つの役割を担いながら、職場研修の全体をまとめていきます。また、職場全体の取り組みとなるよう研修担当者から経営者、管理者・指導的職員、一人ひとりの職員へ積極的に働きかけ、研修への理解・参画を促します。【図表２】

【図表２：研修担当者の選任、役割、働きかける対象と内容】

選任の人数と単位	職場（法人、施設）の規模や事業所・事務所の所在地、事業種別や事業形態、業務課題の違いに応じて、１名～複数名を選任します。	
役割	**計画機能**	＊人材育成の目的、職場研修の目的と方針の策定 ＊職場研修の体系や実施要綱等の整備 ＊年度研修計画の策定
	運営・指導機能	＊ PDCA サイクルに基づいた研修の進行管理 ＊インストラクション（研修指導）
	評価機能	＊各研修、研修活動全体の評価・フォロー
働きかける対象と内容	**経営者に対して**	＊職場研修の方針、年度研修計画の承認を得る ＊日常的支援（理解・協力）を得る ＊報告を行う
	管理者・指導的職員に対して	＊ニーズや意見を聴取する ＊日常的な支援と参画を得る ＊ＯＪＴの支援を行う
	職員に対して	＊方針・計画を周知する ＊各研修プログラムへの参加を促進する ＊直接・間接的な指導を行う

職場研修は、研修担当者だけでなく、経営者をはじめ、それぞれ立場に応じた重要な役割があるため、職場全体で取り組むことが欠かせません。【図表３】職場研修を担う全ての当事者がそれぞれの役割を主体的に発揮できるよう「育成的な職場風土づくり」に努めることが重要です。

【図表３：職場研修を担うそれぞれの基本的役割】



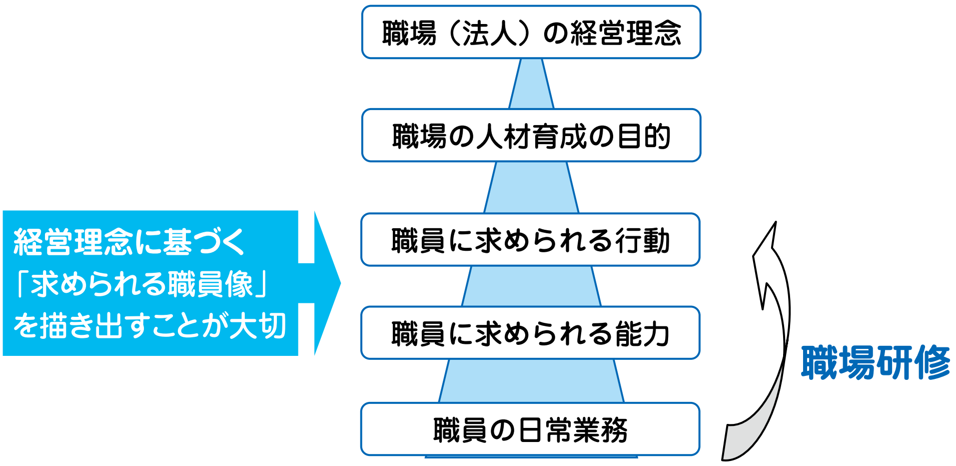
2章 求められる職員像を明確にする

（1）階層や職種に応じた職員像を検討する

どのような職員の育成を目指して職場研修を行うのか、各職場において、階層や職種に応じた具体的な職員像を描き、それに基づいて職員を育成することが重要です。【図表４】

そうすることで、職場研修が運営しやすくなるだけでなく、職員自身が実際の業務において何のために仕事をしているのかを見出すことができ、将来の自身の姿（※キャリアパス）を描きながら仕事に取り組むことができるようになります。

【図表４：職場の経営理念と求められる職員像】



では、自らの職場（法人）に必要な職員像は、どのようにして探るのでしょうか。利用者、従事者、そして経営者それぞれの立場から「求められる職員像」を描き出すことがポイントです。

「求められる職員像」は、職員の参画のもと検討し、随時、見直すことも重要です。そのプロセスを通じて、職員は、職場から何を期待されているのかを理解することができ、「なりたい職員像」を描くことができます。職員が自身を成長させる大きな源は、「利用者にこんなサービスを実現したい」「いずれは施設長になりたい」などの目標のもとに、なりたい自分に向かって働いている実感です。職員の成長を促すためには、職場として、職員一人ひとりが目指す目標を理解し、職員の自己実現を支える、言い換えれば、それぞれの**「なりたい職員像」を、職場が定める「求められる職員像」に近づけられるよう、職場として働きかける**ことが大切です。

具体的には、個人研修計画（３章で詳述）や目標管理制度、人事評価（考課）制度などの取り組みを活用し、職員自身が持つ目標と職場からの期待との照らし合わせを行うことが望まれます。また、日常業務において業務の意味を常に自身に問いかけ、上司・部下間、同僚間で問いかけ合うことにより、職員は、職場における自身の存在意義を見出し、持てる力を最大限発揮できるように努力する意欲を持ちます。

職場研修を活用しながら、このような環境を整えることで、職員自身も、当該の職場で働く意味を実感できるようになります。

※キャリアパス（Career Path）…仕事の経験歴を通じ、昇進・昇格へと進む経路。（全社協「福祉・介護サービス分野（資格職）のキャリアパスに対応した研修体系モデル」より）

手順1・2は研修担当者だけでなく、経営者、管理者・指導的職員にとっても重要な役割です。

手順1　職場（法人）の経営理念・方針を確認し、経営理念に基づいた人材育成の目的を確認する

職場研修は、職場の経営を支えるものであるため、職場（法人）で定めた人材育成の目的を常に念頭において実施します。

手順2　目的を達成する職員の行動を検討する

理念を行動に置き換えて検討します。行動は「価値観・態度」「知識・情報」「技術・技能」の３つの能力に支えられています。各職場で整理した行動を、これらの３つの視点から総合的に確認します。

職場で定めている業務手順や職務基準等のマニュアルの裏付けとなるものです。また、人事評価（考課）制度を取り入れている職場では、評価基準を活用することもできます。

例）「仕事が完了したときは上司に報告をする」とマニュアルで定めている場合…

マニュアルには、上記のような手順や上司に報告をするための方法が書かれているものですが、それらが何のために行うべきものなのかを明確にしておくことの方が重要です。例えば、「チームの一員として業務を行うことができるために仕事が完了したときは上司に報告する」もしくは「組織人としての自覚をもつために仕事が完了したときは上司に報告する」など、職場として求める行動が、その背景にあるはずです。どの業務においても、人材育成の目的に基づく裏付けを確認しておくことが大切です。

手順3　求められる行動を実践するために必要な能力を検討する

求められる行動を実践するのに必要な能力を、階層や職種に応じて検討します。職場によっては、業務手順や職務基準等のマニュアルを定めている場合もあります。

また階層や職種に応じて整理した能力は、「程度」の観点からチェックすることも重要です。例えば、マニュアルの記載内容それぞれについて、その意味が「わかる」こと、実際に「できる」こと、そして部下や後輩に「指導できる（教えられる）」ことは、いずれも到達の段階が異なります。これらのことも視野に入れて、必要な能力を検討しましょう。

CHECK

職場の経営理念から一貫した「求められる職員像」が定まると、マニュアルの位置づけも「職場の人材育成の目的のもとに、職員がどんな仕事をできるようにし、そのために習得すべきことを整理したもの」となります。職場の経営理念から一貫しないままでは、「記載内容をはやく覚え、全てできるように習得させるべきもの」という技術偏重のマニュアルになってしまうので注意してください。

（2）職場研修の全体像を構築する

職場研修を系統的、継続的に実施していくために、職場研修の目的と方法を定めます。職場によっては、研修体系や研修実施要綱、研修規程等にまとめているところもあります。いずれの場合も、経営者、管理者・指導的職員と十分に相談しながら職場研修に関する事項をもれなく検討、明文化しておき、職場として取り決めておくことが重要です。【図表５】

また、作成した職場研修の目的と方法は、職場全体へ周知します。

【図表５：職場研修についての検討事項】 ※全社協『福祉の「職場研修」マニュアル』を参考に作成

内　　容	説　　明
人材育成の目的、職場研修の目的	※Ｐ.４～５参照
職場研修の体系	※体系図などにまとめます（様式①参照）
職場研修の推進体制	担当者、推進組織等
職場研修の管理	ＰＤＣＡサイクルの各段階の内容
ＯＪＴの推進	担い手や機会
職場内ＯＦＦ－ＪＴの推進	各種研修等の機会と内容
職場外ＯＦＦ－ＪＴの推進	各種研修等の機会と内容
ＳＤＳの推進	各種援助制度
職場研修の実施手続き	決裁や派遣・申請、報告・記録の手続き等

職場研修に関する施策の全体を一覧できるよう研修体系図を作成すると、職員にとって職場研修の全体像を理解しやすくなります。研修体系図は、タテ軸に研修対象者（階層別）を、ヨコ軸に研修形態（ＯＪＴ、ＯＦＦ－ＪＴ、ＳＤＳ）をおいて表を作成し、研修対象者ごとに主要な研修課題を整理し、それらを達成する具体的な研修施策を検討します。

【様式①】

【様式①：研修体系図（様式例）】 ※巻末に白紙の様式例があります。

職位	役職名（例）		階層	求められる能力（例）	ＯＪＴ	ＯＦＦ－ＪＴ 職場内	ＯＦＦ－ＪＴ 職場外	ＳＤＳ 職場内	ＳＤＳ 職場外
経営職 管理職	理事長 理事 施設長	←	経営者 管理者	・経営戦略設定能力 ・判断能力 ・経営管理能力 ・統率力　等					
監督職	部課長 リーダー 係長 主任	←	指導的職員	・チームアプローチを進める能力 ・職員育成能力 ・業務進行管理能力　等					
一般職	職員	←	中堅職員	・定型業務を独立して行える能力 ・業務の知識・技術向上 ・後輩への助言・指導能力　等					
			新任職員	・職場の業務ルールの理解 ・業務への基本的知識・技能の習得　等					

□■研修体系図の書き方のコツ■□■□

一、年度研修計画（P.12～13）に記載する研修施策と関連させる
一、職員が、職場研修に関する施策を一覧できるように書く
一、職場研修に関する施策はもれなく記載する
一、いずれの階層においても、それぞれの階層に応じた研修に取り組んでいることがわかるよう偏りなく記載する
一、階層が横断するものは、それぞれの階層に重複して記入するか、枠を作って横断的に記載する
一、職場外に関する施策は、どのような研修かわかるように記載しておく（具体的な研修名でなくてもよい）
一、職場外に関する施策は、実施主体が分かるものについては記載しておく

あなたの職場でこんなことはありませんか？

「各施設・事業所で研修をしているが、法人全体での取り組みに発展させたい」
「各施設・事業所での研修と、法人全体での取り組みが重複している…」
「研修を実施しているけれど、実施して終わりになってしまう…」

事例：トータルな人事管理と研修計画づくり（みつみ福祉会）

事例のPOINT

- **意図的・計画的な研修を実現するための研修計画づくり**
- **法人全体と各施設の取り組みの役割分担と整理**
- **人事管理の一環としての研修の実施**

みつみ福祉会での研修体制づくりは、福祉サービスが契約制度へ移行した10年前に遡る。制度移行に伴って配置することとなった管理者やリーダーに就くべき人材を、職場内で十分に育て上げられておらず、研修をやりっぱなしにしていたと省みたのを機に取り組みが始まった。

同会では、従来、各施設でのＯＪＴやそれに引き寄せた研修を実施し、外部研修も活用していた。しかし、府県を越えて異なる種別の施設を複数運営するという特性にあって、職員の法人への帰属意識をより高めるため、法人内の施設横断的な研修を実施することとした。あわせて、それらと各施設で取り組む研修とを効果的に関連させるため、法人全体での研修計画を作成することとし、人材育成と職員の資質を向上させる仕組みづくりを始めた。

始めるにあたっては、法人発展の原動力は優秀な職員であるとの認識にたち、既存の「職員研修要綱」を実現するため、まずは法人全体の研修担当者を選任し、その上で施設横断的な年間研修計画を立てた。各施設での研修は概ね職種ごとに実施することとし、法人全体での研修は職員のキャリアアップを意図して、採用前、新任、初級、中級、主任級、課長級、理事・管理職と、人事考課制度と連動させ施設種別に特化しない内容にしている。

ある年度には、主任･課長研修で業務マニュアルをテーマにしたところ、既存のマニュアルの全体的な改訂作業が進み、法人本部で取りまとめて各施設に配付し、整備することできた。この取り組みにより実質的に活用できるマニュアルが出来上がり、それに基づいたＯＪＴが進められている。法人の研修計画をきっかけとするこれらの取り組みを通じて、職階ごとに求められる職員像及び価値・知識・技術がより明確になり、それにより各施設での研修計画も立てやすくなるという効果もあった。

同会で取り組んでいる職員個々人の研修履歴を蓄積するための個人研修記録簿等とあわせて、法人の人材の募集・採用・定着・育成をトータルにマネジメントしていくことで、今後いっそう法人と職員が同じ方向を目指していけるよう働きかけを進めている。

社会福祉法人　みつみ福祉会

◆主な施設：障害者支援施設､知的障害児施設､知的障害者授産施設､特別養護老人ホーム､
　　　　　養護老人ホーム、ケアハウス、軽費老人ホーム、グループホーム、保育所

◆ URL：http://www.mitsumi.or.jp/honbu

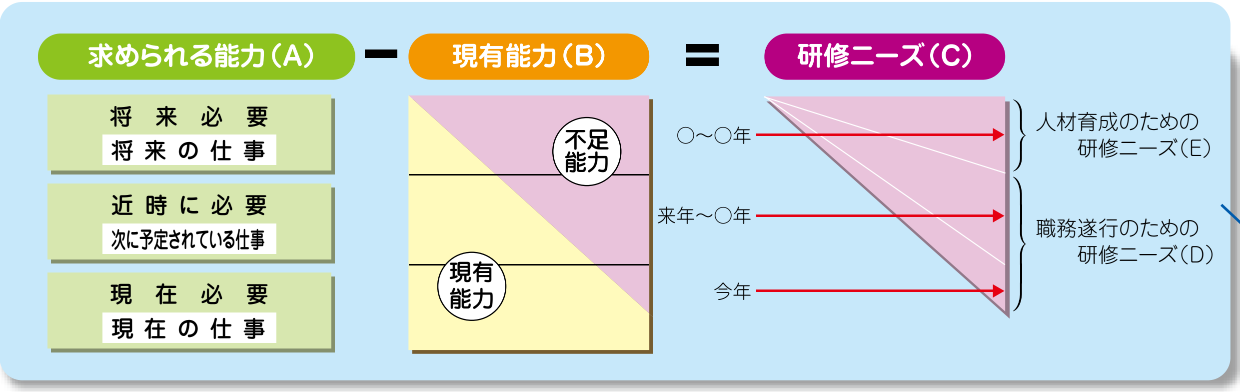
（3）求められる職員像と職場研修

求められる職員像に照らして解決すべき職務遂行上の課題が、研修で取り組むべきこと、つまり「研修ニーズ」です。【図表６】

研修ニーズ（C）は、職員に求められる能力（A）と今職員がもっている能力（B）との差を表します。研修ニーズは、各職員が課題をクリアするべき時期を見据えて、**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）の２つに分けることができます。

職務遂行のための研修ニーズ（D）とは、現在及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。一方、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。

【図表６：研修ニーズ】



例えば、新任職員のＸさんにとっての職務遂行のための研修ニーズと、中堅職員のＹさんにとってのそれは、それぞれ職務遂行上の課題が異なるので、違うニーズとなるのは当然です。Ｙさんにとっての現在の職務遂行のための研修ニーズ（例：新任職員のＯＪＴリーダーとしての役割を遂行する）は、Ｘさんにとっては、人材育成のための研修ニーズとなる場合も考えられます。職員一人ひとりの成長に応じた研修ニーズを常に検討することが重要です。

研修ニーズは職員個人単位で検討し、個人の研修計画にまとめます。また、職員個人を職場全体に置き換えて職場単位でも研修ニーズを検討し、年度研修計画にまとめます。（研修計画については３章で詳述）。職員個人と職場全体の双方から検討することで、それぞれの研修ニーズが統合され、より効果の高い職場研修を生み出していくことができます。【図表７】

【図表７】職場研修で取り組むべきこと

あなたの職場でこんなことはありませんか？

「中堅職員（現任職員）の研修のプログラムを見直したい…」
「現場チームの質をより高めたい」
「これまでの職場研修をふり返ってみたい」

事例：職場研修の課題整理から見えてきた求められる職員像（緑水会）

事例のPOINT

- **職場研修の現状チェックと改善策の検討**
- **職場ぐるみで研修に取り組むための動機づけの工夫**
- **一人の思いを職場の方針へ反映させる取り組み**

緑水会では、利用者のケアを担う生活支援員が日常業務に追われ、利用者ときちんと向き合ったケアの実践が行えていないことが課題であった。中でも、現場のことを一番よく知っている中堅職員は、現場のケアをより良くしていくうえでのキーパーソンであり、また現場チームの中で中心となって新任職員を育成する立場であるため、その育成は特に重要であると考えていた。

そこで同会では、研修・危機管理室長が研修担当者となり、兵庫県社協社会福祉研修所が実施する「職場研修支援員」を活用して課題解決に取り組み始めた。まずは、中堅職員の育成に関する取り組みを点検するため、現時点で法人が実施している職場研修の現状を OJT、OFF-JT、SDS の別に、職階を追って整理した。

この点検を通じて、中堅職員が仕事をするうえでの指針や目標となるものが明確化できていないことが課題の背景にあることがわかった。そこで同会では、職場研修の当面の目標を、

① 法人の「人材育成方針」「求められる職員像」を明確にする
② ①へと導いていくための管理職・主任クラスのリーダーシップや育成能力を強化する

の２点とし、課題解決に取り組むこととした。

まずは、中堅職員をはじめとする各職員が、どのような思いで、何を目標に仕事に取り組んでいるのかを明らかにするため全職員を対象にアンケートを実施した。すると、職員から「利用者の人権や思いを尊重し、適切な支援ができる」「公平かつ客観的に判断し、組織が活発に機能する」「チームの要として職場を支える」といった声が寄せられ、法人の理念やサービスの質の向上、また自身の目標達成のためにそれぞれに意識したり、努力している様子が浮かび上がってきた。

これらの結果をもとに、“法人が求める職員像”を描き出そうと、研修担当者は管理職会議でアンケートのふり返りを行うとともに、全職員へ結果を報告し、「人材育成方針」「求められる職員像」を検討し始めた。この過程を通して、職員は、自身の思いが、法人の思いの一部となっていることを実感することができ、職場を構成する一員としての自覚が芽生えつつある。

現在は、描いた「求められる職員像」を職場で育て上げられるよう、育成の仕組みや体制を見直し、職場をあげて職場研修に取り組む土壌を築いているところである。

社会福祉法人　緑水会
◆主な施設：障害者支援施設
◆ TEL：078-981-8261

3章 年度研修計画をつくる

（1）研修の実施状況の整理

職場研修は日常業務のあらゆる機会が実践の場面です。そのため、各職場においても実際に取り組んでいることはたくさんあるのではないでしょうか。

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・計画的な取り組みにしていくために現状を点検し、職場で行われている研修に関する取り組みの全体を見渡すことが大切です。

【様式②】

【様式②：職場研修点検シート（様式例）】 ※巻末に記入例、白紙の様式例があります。

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 経営者						
指導的職員						
中堅職員						
新任職員						

□■職場研修点検シートの書き方のコツ■□■□

（準備）
- 一、実際の職場の様子をイメージする
- 一、「研修」を多角的にとらえ、柔軟な発想で考える

（記入）
- 一、日々の業務全般をふり返り、職員育成の機会として行われているものすべてを記入する
  （例:ケースカンファレンス、ＯＪＴリーダー制度、県社協研修（外部研修）の活用　等々）
- 一、日々の業務のうち、職員育成の機会としてもっと活用できそうなものがあれば、字の色を変えて記入する

（チェック）
- 一、記入しながら気づいた課題、改善点等は、「現状からみえてきた課題」欄に随時記入する
- 一、一通り記入した後、取り組みに濃淡や偏りがないか、階層（タテ軸）と形態（ヨコ軸）それぞれにチェックし、気づいた課題、改善点等を「現状からみえてきた課題」欄に記入する
- 一、記入したそれぞれの取り組みについて、５Ｗ１Ｈ（誰が、いつ、どこで、何のために、何をどのように）の視点からチェックし、気づいた課題、改善点等を「現状からみえてきた課題」欄に記入する
  （例：メンバー・担当者、時期・タイミング、場所（機会）、目的、内容、方法　等々）

CHECK

～この様式はこんな活用法もあります～

【様式②】は、研修担当者の自己点検として活用するだけでなく、職場全体で自己点検をする際のツールとしても活用できます。点検結果のみを共有するだけでなく、点検を行う段階から多くの職員の参画を得て、協議しながら進めることで、そのプロセスを通じて、職員間で職場研修についての共通理解を築くことができ、相互に気づきを促す機会にもなります。

あなたの職場でこんなことはありませんか？

「職場研修に取り組んでいるが、やりっぱなしになっているな…」
「研修をする時間がとれない…」
「職場研修に対する認識がバラバラになっているな…」

事例：研修の実施状況の整理（洲本市社会福祉協議会）

事例の POINT

- ●各事業所の取り組みを職員全員で総点検
- ●法人理念の浸透に職場研修を活用
- ●日常業務の中での研修の機会の確認

洲本市社会福祉協議会では、平成 18 年の社協合併により事務局・事業所が市内 4 か所に点在することとなった。そのため、情報伝達が難しく職場ごとに意識や姿勢、業務内容が異なる中で、平成 20 年度に法人の基盤となる「第 1 次地域福祉推進計画」を作成した。同計画の基本目標「誰もが共に健康で安全・安心に暮らせるまちづくり」を実現するために、社協経営の強化方策の一つに「『社協らしさ』を発揮できる人材育成の強化」を掲げることとした。

これまで同会では、それぞれの職場で研修を行うとともに、法人全体の集合研修を平成 19 年度から年に 1 度のペースで実施していた。しかし、各職場の研修を系統立てて実施しながら、法人全体の職場研修をより充実させるために、兵庫県社協社会福祉研修所が実施する「職場研修支援員」を活用し、職場研修についての共通理解を築く取り組みを始めた。

まず、職場研修について理解する機会として、平成 21 年度も全職員を対象に集合研修を実施することとした。集合研修では、事務局・事業所ごとに研修の実施報告と昨年度からの変化（改善）を発表し、他の事務局・事業所の取り組みを知る機会とした。

また、職場研修点検シートを活用して、各事務局·事業所のこれまでの研修を振り返り、日常業務の中での研修の機会について話し合った。グループ討議により、これまで研修だと意識していなかった打ち合わせや日々の業務の中での関わりが、実は研修であったという新たな気づきが得られ、これまでの研修の捉え方が変わったという感想もあがった。続くグループからの発表では、「住民や地域の取り組みから教えてもらうことが多い」など、職員がそれぞれに意識して学んでいる様子が発表された。

この集合研修を通じて、全職員が共通して持つべき『社協らしさ』を明確にし、基本目標を実現していくことが重要であると再確認できた。今後は、各事務局・事業所から研修担当者を選出し、法人全体で職場研修を進める体制を整えていく予定である。

社会福祉法人　洲本市社会福祉協議会

◆ URL：http://sumotowel.blog122.fc2.com/（洲本市社協～ブログの輪～）

（2）職場単位の年度研修計画の作成

現在、職場において「できていること」「これから重点的に取り組むこと」が明らかになれば、それらを職場研修に関する事業計画、つまり「年度研修計画」にまとめます（事業計画策定時期にあわせて２～３月頃に作成します）。

年度研修計画は、職場単位と個人別のそれぞれについて作成します。作成した職場単位の研修計画は、職場（職場によって異なりますが、理事会や役員会議等）の承認を得た上で、年度初めには、直属の上司を通じて一人ひとりの職員へ周知します。

年度研修計画の作成手順は、以下のとおりです。

作成のプロセスに、職員が参画することで、自身の成長だけでなく職場の成長も担っているという職員の自覚も高まります。

【様式③】

≪職場単位の研修計画の場合≫

手順1　年間の研修目標の設定

①職場研修の目的・方法を再確認する　⇒P.４～６参照
→単年度の課題だけでなく、中長期の視点に立ち系統的、継続的に取り組むべきことも考慮する

②今年度の研修課題・ニーズ分析を行う　⇒P.８参照
→前年度の評価を踏まえて、「前年度から継続する課題」「前年度の反省に基づき改善する課題」を明確にし、今年度の研修ニーズを把握する

③今年度の研修の重点テーマ・施策を明らかにする
→①②を踏まえ、今年度の研修の重点テーマや施策を明確にする（網羅的に課題を拾い上げるのではなく、重点化する）

年間の研修目標を設定すると…

- 当該年度に実施すべき研修（具体的研修）を挙げやすくなる
- 計画を評価する際に、目標に対する達成の度合いをはかる際の評価の視点となる

手順2　実施計画の作成

①目標達成のために、**誰が、いつ、どこで、何のために、何を、どのように取り組むか**を明らかにする

②全ての研修施策（具体的なメニュー）をリストアップし、スケジュールを決める
→年間の研修内容の大枠とスケジュールを明確にし、必要な経費も検討する

年度の研修計画を作成すると…

- 職場で取り組んでいる研修が一覧できる
- 実際に取り組んでいる研修の目的・目標が一目みてわかる

手順3　計画の実施

実施の前後には必ず計画に記載した目的・目標を確認しながら実施する
※ＯＪＴ、ＯＦＦ-ＪＴ、ＳＤＳの実践については４～６章に掲載しています。

手順4　計画の評価、改善（7章参照）

年度終わりには評価し、次年度への改善策を講じ、次年度の研修計画へ反映する

【様式③：職場単位の年度研修計画表（様式例）】 ※巻末に白紙の様式例があります。

1．職場研修（人材育成）の目的	2．現状と課題
※２章を参照してください	（前年度から継続する課題） （前年度の反省に基づき改善する課題）

3．今年度の研修の重点テーマ・研修施策（今年度の目標と研修メニュー）

（重点テーマ）

（研修施策）

4．年間スケジュール　※上記１～３を踏まえて別紙で作成することもできます。

	【ＯＪＴ】	【ＯＦＦ－ＪＴ】		【ＳＤＳ】	
		職場内	職場外	職場内	職場外
４月 ５月 ６月 ・ ・ ・					
３月					

＊職場研修点検シート（Ｐ．１０）の結果や、４～６章を参考に、誰が、いつ、どこで、何のために、何を、どのように（５Ｗ１Ｈ）取り組むかを明記しておきます。

＊また、ＯＪＴ、ＯＦＦ－ＪＴ、ＳＤＳの連携を意識して組み立てていきます。

□■年間スケジュールの書き方のコツ■□■□

一、当該年度の重点テーマや施策を最優先で記入する

一、期日が定まっているものを先に記入し、不確定のものは大まかな時期をメモしておく

一、職場の「事業計画」との調整をし、実現可能なスケジュールを組む

一、職場の「事業計画」の主要な事業に関して、事前・事後の研修の開催の必要性も検討してみる

5．個々の研修の評価	6．研修活動全体の評価

＊３．今年度の研修の重点テーマ・研修施策について、目標の達成の度合いをはかります。

＊「次年度も継続して取り組むべき課題」「次年度に改善を要する課題」を意識して評価し、改善を要する課題については、改善案も記しておきます。

（3）個人単位の年度研修計画の作成

職場単位の年度研修計画に基づき、一人ひとりの職員のＯＪＴを推進する基盤として、個人単位の年度研修計画を作成します。個人別に作成する研修計画は、本人が作成します。それぞれの立場で「今年度の重点テーマや目標」「目標達成のために取り組むこと」について、研修ニーズ（P. 8）を考慮し、直属の上司の参画を得ながらまとめます。

年度研修計画の作成手順は、以下のとおりです。

職場では、人事評価（考課）制度や目標管理の仕組みを取り入れている場合は、一体的に行うとよいでしょう。

【様式④】

≪個人単位の研修計画の場合≫

手順1　研修計画作成の準備

①職場の年度研修計画を直属の上司から説明し、個人の研修計画表を配布する
②面談日を決定し、面談日までに研修計画表を記入する

手順2　年間の研修目標の設定

①職場単位の年度研修計画を再確認する
②長期的な人材育成のための研修ニーズを検討する
③前年度の自身の業務を振り返る
④今年度の研修課題・ニーズ分析を行う

直属の上司は、当該職員への要望事項や支援策等を検討しておきます。
⇒ＯＪＴ指導計画については P.17 ～ 18 参照

手順3　実施計画の作成

面談を通じて、目標達成のために、**いつ、どこで、何のために、何を、どのように取り組むか**整理する

直属の上司は、研修担当者と共有しておきます。

手順4　実施計画の実施

計画に記載した目標を常に確認しながら取り組む

手順5　計画の評価、改善（7章参照）

日常の機会、面談時、年度終わりに評価し、次年度の研修課題を検討する

【様式④：個人単位の年度研修計画表（様式例）】 ※巻末に白紙の様式例があります。

1．長期的な人材育成のための研修ニーズ	2．昨年度のふり返り
※２章を参照してください	

3．年間の研修目標（職務遂行のためのニーズ）

（本人記入）

※２章を参照してください

（上司記入）

※４章を参照してください

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	＊いつ、どこで、何のために、何を、どのように（５Ｗ１Ｈ）取り組むかを明記しておきます。				
６月					
・					
・					
・					
３月					

5．個々の研修の評価	6．研修活動全体の評価

＊３．年間の研修目標について、目標の達成の度合いをはかります。
＊「次年度も継続して取り組むべき課題」「次年度に新たに取り組む課題」を意識して評価します。

4章 OJTの実際

（1）日常業務の中のＯＪＴの機会と方法

日常業務の中で、**指導的立場の職員や先輩職員が部下や後輩と接する機会は常にＯＪＴの機会**です。日常業務のあらゆる場面、例えば、以下のような場面を、ＯＪＴの機会として捉えることができます。このような多様な機会を活用して、それぞれの場面に応じた指導の方法を意識して使い分けることが大切です。【図表８】

【図表８：OJT の機会】

日常的な場面での OJT の機会

＊仕事の打合せを行うとき
＊仕事の報告、連絡、相談にきたとき
＊出張や研修に行くとき
＊実際に仕事をしているとき
＊仕事が完了したとき
＊職場外でのコミュニケーション

＜個別指導＞

◆業務上の指導・助言
◆個別スーパービジョン
◆OJT リーダーの配置
◆職場巡回（ジョブ・ローテーション）
◆同行訓練

＜集団指導＞

◆グループスーパービジョン
◆ケースカンファレンス等の場の利用

以下のような方法により、部下や後輩の成長は促されます。上司（先輩）は、場面に応じて使い分けながら、育成に努めることが大切です。

教わる	・助言を受ける　・説明を受ける　・注意を受ける ・励まされる　・話し合い気づく
見習う	・手本をみる　・経験や考え方を聴く　・会議その他に同行する ・仕事を手伝う
経験する	・仕事を分担する　・意志決定に参画する　・書く ・権限を移譲する　・会議に出席する
動機を高める	・目標をもつ　・まとまりのある仕事をもつ　・励まされる ・相談をする　・職務が拡大する　・責任をもつ　・ほめられる
他の方法	・読書をする　・職場内外を見学する　・課題研究をする ・レポートを作成する　・個別面談を受ける

CHECK

～育成姿勢に関する自己チェックリスト～

意識的な「日常の機会指導」を行うためには、職員を育てるための心構えが大切です。現在の立場や状況、実施しなければならない課題や目標等、状況認識が共有化されれば、人は自発的に動くと言われています。育成上手な上司（先輩）となるためには、責任と情熱をもって職員の自主性や個性、創造性を十分に尊重しながら指導にあたることが望まれます。以下のチェックリストを参考に、育成姿勢についてチェックしてみましょう。

～熱意ある指導者となるために～

出典：全社協『福祉の「職場研修」マニュアル』

1．職員とビジョンや目標を共有しているか

□職員とツーウェイ（双方向）の話し合いをよく行っている
□未来を語り、職場のビジョンや目標を示している
□職員と定期的に個別の面接を実施している

2．ステップ・バイ・ステップの指導を行っているか

□「仕事の教え方４段階」※の方法を活用している
□基礎から応用へと手順を踏んだ指導を行っている
□職員の成熟度に応じた指導を心掛けている

3．基本は厳しく徹底しているか

□何が基本であり、MUST（不可欠）の項目であるかを明確にしている
□基本行動は繰り返し訓練し、徹底している
□基準から逸脱した行動は、その都度注意している

4．職員の自主性や個性を尊重しているか

□職員の自主性を尊重し、時には待つ姿勢をとっている
□独自の考え方や創造性を発揮できる機会を作っている
□時には「あなたの考えは？」と反問している

5．共有の姿勢を取っているか

□節目ごとに、自分自身の知識や技術の見直しを行っている
□自分自身の自己啓発目標を設定している
□自ら職場内外の研修に積極的に参加している

6．率先垂範を心掛けている

□基本行動や決定事項は率先して実行している
□常に時代の動きに目を向け、職員よりも一歩先を読む努力を続けている
□言行一致を心掛けている

※≪仕事の教え方4段階≫

第1段階　習う準備をさせる
①気楽にさせる
②仕事の目的と内容を伝える
③その仕事について知っている程度を確かめる
④仕事を覚えたい気持ちにさせる
⑤正しい位置に着かせる

→

第2段階　仕事の内容を説明する
①主なステップを１つずつ言って聞かせ、やって見せ、書いて見せる
②急所を強調する
③ハッキリと抜かりなく、根気よく、理解する能力以上を強いない

→

第3段階　実際にやらせてみる
①やらせてみて間違いを直す
②やらせながら説明する
③もう一度やらせながら急所を説明させる
④わかったとわかるまで確かめる

→

第4段階　教えた後を見る
①仕事につかせる
②分からない時に聞く人を決めておく
③たびたび調べる
④質問するように仕向ける
⑤だんだん指導を減らしていく

（2）意図的・計画的なＯＪＴの展開

日常業務の中でさまざまなＯＪＴが実践されていますが、より効果を生み出すためには、それらを意図的、計画的に行うことが重要です。

まずは、職場単位や個人単位の年度研修計画（P.12 ～ 15）と関連づけながら、一人ひとりの職員について、現在および将来に必要な能力を明確にし、目標（重点指導目標）を定め、計画化しておきます。これらを予め上司と本人が共有しておくことで、**「教える側」「教わる側」の双方が共通の目的のもとにＯＪＴを実践することができます。**

意図的・計画的なＯＪＴの展開方法は、以下のとおりです。

【様式⑤】

≪意図的・計画的なＯＪＴの基本ステップ≫

STEP １　ニーズの把握

現在および将来の仕事、ポストに必要とされる姿（能力）と現状を比較し、不足している部分（研修ニーズ）を把握します。

STEP ２　重点目標の設定

目指すべき能力の到達ゴールとして、①なにを、②どのレベルまで、③いつまでに達成するのか重点目標を設定します。

STEP ３　指導計画の作成

直属の上司は、目標レベルに到達させるための指導内容を、具体的な計画にします。職員の成長の度合いや職場の実状に合わせて、一人ひとりの職員について計画を作成します。

STEP ４　OJT の実践

指導計画に基づいて、日常のさまざまな機会をとらえてＯＪＴを実践します。直属の上司は、ＯＪＴリーダーなどの指導を担う職員（「教える側」）と、指導の目標と方法を予め確認しておきます。その際は、本人（「教わる側」）の年度研修計画の目標に照らして、指導の意図を伝えるようにします。

STEP ５　結果の評価とフィードバック

指導を受けた職員とともに、目標の達成状況を確認し、評価をします。その際は、プロセス上の問題点も検討し、今後の研修ニーズを確認します。

【様式⑤：OJT 指導計画表（様式例）】 ※巻末に白紙の様式例があります。

1．ＯＪＴ研修ニーズ	2．指導目標
※２章を参照してください	＊①何を、②いつまでに、③どのレベルまで到達するのか明記しておきます。

3．指導内容

期間	内容	指導のポイント・留意点	気づいたこと
（記入例） 4～5月	基本的業務の流れの理解（業務マニュアルに沿って）	各作業の意味を理解しているか確認しながら進める	説明したことの復唱を何度かやるとよい

＊階層や習熟度によって目標設定期間が異なります。
＊「気づいたこと」は随時、記入していきます。

4．評価

【目標の達成状況】	＊「目標の達成状況」は上記の「気づいたこと」をまとめて記入する ＊「今後の課題」は個人単位の年度研修計画（P.14～15）の評価結果と連動させる
【今後の課題】	
【本人の感想】	

あなたの職場でこんなことはありませんか？

「ＯＪＴは実際に誰に対して、どのように取り組めばいい？」
「ＯＪＴと日常業務の関係を整理したい」
「職員の研修に対する意識を高めたい」

事例：日常業務はＯＪＴの機会（みかり会）

事例のPOINT

- **●日常業務のあらゆる機会をＯＪＴとして位置づけ**
- **●「教える側」の成長を促すＯＪＴの実践**
- **●一人ひとりの職員の研修に対する意識の浸透**

みかり会では、経営理念―経営方針―経営目標と一貫した「人事管理に関する方針」「職員の教育･研修に関する方針」を定めており、それぞれについて「目的」「方針」「目標」「種類･方法」を定めている。同法人の人材育成においては、感性と知性が紡ぎ出す「総合的人間力（社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力）」を高めることを目的としており、人の成長には、日常業務を通じたあらゆる体験により養われる感性に加えて、想定される結論（結果）までの過程や手順を整理する行為により培われる知性のいずれもが欠かせないこととしている。

職場研修は、ＯＪＴ、ＯＦＦ-ＪＴ、ＳＤＳの３形態を活用しながらも、特にＯＪＴを基本に据え、上司（先輩）など「教える側」を育成する機会として重視し、職務と密接に関連させながら実施している。このことは、職員の「新任職員へ説明している私自身が、実は一番勉強していました」との言葉に裏付けられている。

実際には、職員の職務、階層に応じて、ケース会議や委員会活動といった上司（先輩）と部下（後輩）との日常的な関わり、また保護者への入園時説明・利用者との契約、実習生への指導といった日常の対外的な関わりもＯＪＴの機会とし、一つ一つの業務の意味や目的を意識させながら実施している。これらは個別研修計画に位置づけられており、職員は、日常の業務と研修を行き来しながら成長していくことを実感することができる。また、そうすることで「教える側」「教わる側」の双方が、共通の目的に向かって研修に取り組むことができている。

そうして取り組んだＯＪＴに対する評価は、研修計画に基づいて、日常の機会のほか、目標管理にかかる面談の際に行われている。ＯＪＴに関わる上司（先輩）、部下（後輩）ともに、それぞれの立場に応じた職務基準が定められているため、その基準に照らして法人としての評価を行うことができる。

現在は、この取り組みをより充実させ、ＯＦＦ-ＪＴ、ＳＤＳとあわせて、法人の人材育成の全体像を描き出し、経営理念「自身の成長、そしてお返しを」を実現する職員の育成システムづくりに注力しているところである。

社会福祉法人　みかり会
◆主な施設：保育所、特別養護老人ホーム
◆ URL：http://www.mikarikai.jp

（3）ＯＪＴの担い手

ＯＪＴは、基本的に上司（先輩）が部下（後輩）に職務を通じて行うものですが、部下（後輩）の育成のためだけに実践されるものではありません。「教える側」である上司（先輩）と、「教わる側」である部下（後輩）のいずれもがＯＪＴの担い手です。

各職場における「教わる側」の最たる存在は新任職員ではないでしょうか。新任職員は、「誰に何を聞けばいいのか分からない」「今さらこんなことをきいても大丈夫かな」と悩みやすく、結果、誰にも聞けず独りで考え込んでしまったり、間違った方法を覚えてしまうことがあります。そのため、特に新任職員には、**きける人（訊ける・聞ける・聴ける）、教わる人の存在が重要**といえます。

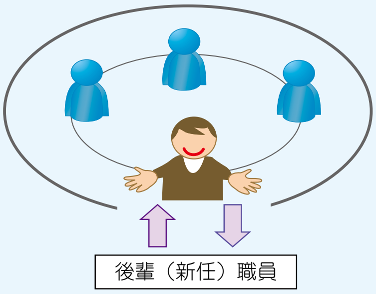
新任職員に対して、日々、継続的できめ細かな指導を行うために配置されるのが、ＯＪＴリーダーです。経験や年齢も近い中堅職員層から任命される場合が多く、新任職員の「きける人・教わる人」として活躍します。

しかし、一人の職員が経験を重ね、成長していく過程では、ＯＪＴリーダーなどの特定の上司（先輩）からすべてを学び取るわけではありません。他の職員が持っている知識や技術も場面に応じて伝えられているはずです。ＯＪＴリーダーなどの指導を担う職員は、そのことも踏まえ、職場内での自らのネットワークを存分に活かして、周囲の協力を得ながら新任職員や部下（後輩）を職場の一員として指導・育成していくことが重要です。

CHECK

～OJTリーダーとは～

業務の意味や目的を伝えながら部下（後輩）や新任職員が職場の一員として成長し、役割を発揮できるよう自らのネットワークを生かし、周囲の職員と上手に協力しながら、ＯＪＴを進められるよう体制を整えるファシリテーターのような役割を担う

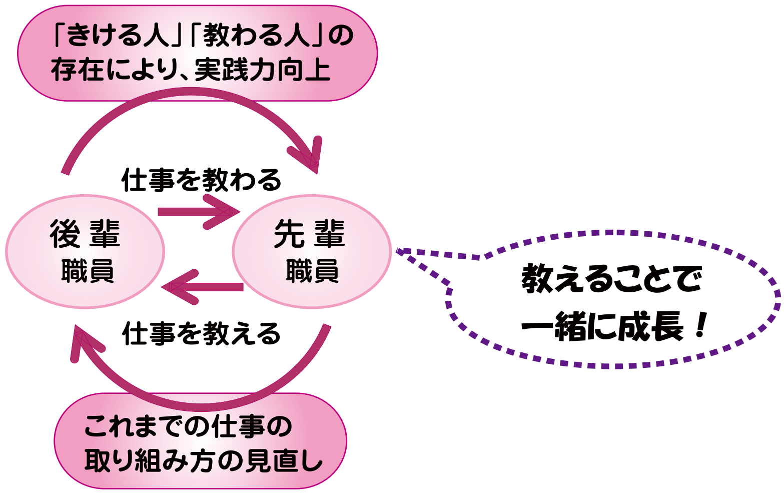


一方で、ＯＪＴに携わる上司（先輩）にとって、新任職員や部下（後輩）の指導・育成を、その上司から任されるということも、ＯＪＴの一つととらえることができます。

部下（後輩）に仕事を教えることで、これまで自分が取り組んできた仕事の意味や方法を見直し、新たな知見を得る機会となります。

このように、**ＯＪＴは「教わる側」「教える側」双方の成長**を促すという特徴があります。

【図表９：「教わる側」と「教える側」双方の成長】



（4）ＯＪＴの段階とねらい

ＯＪＴが必要なのは新任の時期だけではありません。経験を積むと同時に職場での役割も変化することに伴って、職員の階層、役割、成熟度に応じたＯＪＴを行うことも重要です。その際は、「指示する・教える」指導から、「ともに行う・任せる」指導へと徐々に指導方法を変えていくのが効果的です。【図表 10】

【図表 10：階層に応じた指導目標】

新任職員の場合…

キーワード：**育てる**

白紙、期待と不安が交錯

⇒業務標準の徹底

・社会人としての自覚を身につける
・仕事の基本を身につける
・職場での基本的態度を徹底する
・指導計画表を作成し、定期的に面談する
・組織の一員としての自覚をはかる

中堅職員（前～中期）の場合…

キーワード：**伸ばす**

職務における自立

⇒責任範囲の拡大

・新任職員に助言・指導をする
・専門性を拡大する課題
・研修などで視野を広げる
・組織ルールを徹底する
・職業観をもつ

中堅職員（中～後期）の場合…

キーワード：**深める**

仕事、職場への慣れがでる

⇒新しい仕事や難しい仕事へのチャレンジ

・新任職員育成のための指導員に任命する
・問題解決能力を獲得する
・最新の知識・技術を習得する
・専門性を深める
・組織ルール改善への提案をする

指導的職員の場合…

キーワード：**任せる**

職場の大黒柱

⇒指導者としての意識の向上

・権限を大きく委譲する
・職場の問題解決を主導的に推進する
・管理者の仕事へ大いに参加する
・職場会議の司会や研修の講師などをする
・企画力・評価力を向上する

あなたの職場でこんなことはありませんか？

「研修に取り組んでいるけどなかなか成果がみえないな…」
「中堅職員のＯＪＴを充実させたい」
「OJT リーダーを育成したい」

事例：OJTリーダーの育成（ふれあいの郷「もくせい」）

事例のPOINT

- **中堅職員を対象にしたＯＪＴの実践**
- **階層ごとのＯＪＴの取り組み**
- **指導できる職員を育てる取り組み**

ふれあいの郷「もくせい」では、新任職員を指導する際、３年目以上の職員をチューター※として配置している。日々のレポートや月ごとの振り返りを行いながら、同施設の職員として基本業務をしっかりと理解し、そこから個々の利用者に合わせたケアへと応用できるよう指導している。

このような新任職員の育成体制を整える中で、ある時、チューターに任命した職員から「教え方がわからない」「どう伝えたらいいのかわからない」といった指導上の悩みや困難さが課題として浮かび上がってきた。新任職員の育成の観点から、チューターが自信を持って指導できる環境を整えることは重要であった。同様に、この課題はチューター以外の中堅職員にとっての課題でもあった。つまり、このことは新任以降の中堅職員の育成を職場としてどのように行うかという課題を含んでいた。

そこで、同施設では、平成 20 年度からチューターを指導する職員を任命し、まず介護技術の指導方法の伝授から取り組み始め、チューターの育成に取り掛かることとした。これにより、「新任職員の育成を担うチューター」と「チューターの育成を担う指導者」という段階的な育成の試みが始まった。

実際の育成場面では、チューターの不在時にはチューター以外の職員が代わって指導を行っていることから、今後は、チューターや指導者への任命の有無にかかわらず、全職員が同じ認識に立ち『教える・教わる』関係の中で、新任職員から順次、ステップを積み重ねていくこととしている。

あわせて、指導者が介護技術の指導方法だけでなく、チームワークや連携についての指導も行っていけるよう、指導者の育成も強化していく予定である。全職員が階層に応じた役割の発揮に向け、育成体制の充実を図っているところである。

※チューター＝ＯＪＴリーダーの別名

社会福祉法人　敬寿記念会
ふれあいの郷「もくせい」　◆特別養護老人ホーム
◆ＴＥＬ：0795-87-1170

5章 OFF−JTの実際

（1）職場内集合研修の企画・立案

職場内集合研修は、職務を離れて同じ職場の職員同士が集中的に学ぶことができるとともに、職場の実状や業務課題に対してすぐに対応できる機動力をもつのが特徴です。職場内研修の機会としては、以下のようなものがあります。【図表 11】

研修を企画する時は、目的やこれまでの取り組みを考慮しながら検討します。【図表 12】

すでに職場内集合研修に取り組んでいる場合は、これまで実施してきた研修の企画が、これらの要素を含んで検討されてきたかチェックし、企画内容の充実に努めることが大切です。

【図表 11：職場内集合研修の機会】

＊職場内の新任・中堅職員等への研修
＊課題別学習会　　＊外部研修の報告会　　など

【様式⑥】

【図表 12：研修を企画する際の検討事項】

内　　容	説　　明
研修目的と目標	研修目的・目標を明確にするために、予め職場研修の目的や年度研修計画の今年度の重点テーマを確認する
研修内容	研修のテーマに関する幅広い知識や情報を収集する
講師	講師の専門分野や経歴などを情報収集し選出する
研修技法	目的・目標や対象者に合わせた研修技法を選択する【図表 13】
これまでの評価	前年度から改善を要する課題などを抽出する

【図表 13：主な研修技法】

研修技法	内　容	特　　徴
講　義	職務に必要な知識や情報、価値観を学ぶ	＊一度に大人数を相手に行うことができる ＊短時間でも実施が可能 ＊参加者が受け身になりやすいので、他の技法と組み合わせて活用することも検討する
討　議	参加者相互の話し合いで結論を導き出す	＊他者の意見を聞くことで、視野の拡大につながる ＊参加者中心に進められるため、主体性や自主性が高まる ＊参加者同士で議論し決定したことは受け入れられやすく、職場での実践や行動に結びつきやすい ＊チームワークやリーダーシップの醸成に役立つ
事例研究	具体的で身近な事例を活用して、疑似体験したり原理原則を確認する	＊身近な事例なので参加者の参加意欲が高い ＊分析力や判断力、問題解決能力の向上に役立つ ＊多面的な分析や発想を生み出すために職種や年齢の異なる人を組み合わせるとよい
ロールプレイ	役割演技を通じて、スキルの向上を図る	＊繰り返し演じることで、身につけるべき技術が学べる ＊相手の立場や役割の理解を通じて、人間関係の理解が深まる ＊相手に対する自分の行動や態度の傾向に気づき、自己反省ができる

【様式⑥：研修企画書（様式例）】 ※巻末に記入例、白紙の様式例があります。

①研修名	
②目的と目標	（目的） ＊何のために取り組むのか（目的）、そのためにどこまで達成するのか（目標）を明確にします。 （目標） ＊研修後の目標の達成度合いを評価する指標とします。
③対象者、定員	
④期間、日時	＊対象者が参加しやすい日時で開催しますが、シフト制の勤務体制などで全員の参加が難しい場合は、同じ研修を複数回開催することも検討します。
⑤場所	
⑥プログラム	＊研修目標や参加対象者に合わせたプログラムを組み立てます。 ＊参加者が受け身になってしまわないよう、参加型の研修技法を取り入れることも検討します。
⑦講師	＊講師は、職場外の専門家に依頼する場合もあれば、職場内で専門知識や技術をもつ人に依頼する場合もあります。いずれの場合も研修の目標や具体的な内容について、事前に綿密な打ち合わせを行う必要があります。
⑧実施上の留意点	＊役割分担やレイアウト・グループ分けなどまで考慮します。
⑨費用	
⑩評価、フォローアップの方法	＊評価の方法・時期の明記と、ＯＪＴでの指導につなげる場合は協力者（上司など）を決めておきます。

あなたの職場でこんなことはありませんか？

「研修をきっかけに職員のモチベーションを高めたい」
「研修で学んだことをなかなか実践で生かせない…」
「より学びを深める研修を企画したい」

事例：学びを実践に生かす研修の企画（兵庫県児童養護連絡協議会）

事例のPOINT

- **職務を離れて日々の業務をふり返る機会としての研修**
- **事前課題で研修に対する意識を高める工夫**
- **研修と実践との往復で成果を生む**

県児童養護連絡協議会の職員部会では、職員が多忙を極める中、「子どもの最善の利益を守る」という目的に立ち返って、日々の業務を見つめ直す機会が必要であると話し合われてきた。特に、子ども達が安心・安全に生活できるように、職場にある様々な課題を客観的に把握して改善することが喫緊の課題であった。

そこで、少ない職員数の中で施設がそれぞれに研修を開催するよりも、同じ立場で、同様の悩みを抱える職員同士で集中的に学べるよう、同協議会が主催して「業務のレベルアップ講座」を開催することとした。企画担当者の「会議や研修の後は、時間の経過とともに意識が薄れていきがち。研修を通じて行動を起こし、職場が変化していく様子を実感してほしい」との思いから、平成 20 年度から 2 ヵ年にわたって約 4 ヵ月ごとに開催する全４回の研修とし､各回の間は学んだことを各施設で実践できるよう工夫した。

開催にあたっては、受講者の意欲を高めるため、①現状の業務を改善する意義や組織の一員としての役割発揮について書かれた講師指定の図書の熟読、②具体的な業務の改善計画の提出を求めた。特に、②については、必ず施設内で議論・合意を得たものを提出するようにし、個人から施設へと視野を広げて業務の課題を把握し、明確にするための働きかけを行った。

また、業務改善の理論や技法などについての講義や、実現可能な取り組みとするための優先順位の判断についての討議といった各回の内容を通じて、業務の改善計画がより実効性のあるものとなるよう検討を重ねた。

受講者からは、「職員会議で事前課題に取り組み、日々、問題として感じていることの洗い出しや共有ができた」「研修でブラッシュアップした改善計画書を職場で報告し、職員が一丸となって改善活動に取り組むことができた」などの成果も発表され、企画した研修の目標を達成することができた。

今後は、各施設において引き続き業務の改善活動を進めるとともに、同協議会としても他の施設の職員との情報交換の機会などを設けていくことを検討している。

兵庫県児童養護連絡協議会
◆ URL：http://www.hyogo-kids.gr.jp/

※この事例は、施設種別協議会が取り組む職場外 OFF-JT の事例ですが、職場の規模によっては職場内 OFF-JT として取り組むことができるため、本章に掲載しました。
※この事例の企画内容を、企画書の記入例として様式集の P.45 に掲載しています。

（2）職場内集合研修の展開

職場内集合研修も、PDCA サイクルで実施します。より効果のある研修とするには、研修の企画と実施後の評価、改善が欠かせません。研修の運営は、以下の展開方法で行います。

STEP １　職場の課題・ニーズを反映した研修企画

P. 24 のとおり、企画は職場の課題や研修ニーズを捉えることから始まります。毎年繰り返して実施している研修の場合も、過去の実績や前年度の評価だけでなく、今の職場の課題を踏まえて、内容や進め方の充実を図ることが大切です。

STEP ２　研修の開催周知と動機づけ

開催にあたっては、勤務体制を調整して参加できるように、対象となる職員及び上司に早めに周知することが大切です。参加者が決まれば、事前に本人へ研修の目的やプログラムを伝え、上司とともに目標を設定できるよう働きかけ、受講の動機づけを促します。

≪事前に案内する主な項目≫

＊研修の目的・ねらい　＊対象者　＊研修期間・日時　＊実施場所
＊プログラム　＊研修講師　＊問い合わせ先（部署や担当者名）

STEP ３　研修の開催と集中できる環境づくり

研修の参加者にとって、より学びを深める環境づくりには、研修に必要な備品や資料を事前に準備することが大切です。また、当日は参加者や講師が研修に集中できるよう、運営を行います。受付や司会、開会挨拶などを他の職員と役割分担しながら進めます。

≪事前に準備すること≫

＊筆記用具などの備品の準備　＊会場の整備（レイアウトや空調など）
＊パソコンやプロジェクターなど機材の動作確認
＊テキスト（研修の全体像が分かるものとレジュメ）の印刷

≪当日の運営で気をつけること≫

＊参加の動機づけ、研修の目的やねらいの確認（開始時）
＊遅刻した参加者へ進捗状況を伝える
＊マイクの調整（音量など）
＊欠席者へ研修内容を伝えられるよう、記録をとる

STEP ４　研修の評価と報告

当該の研修が終了したら、企画の際に設定した目標の達成状況や事前準備、当日運営などについて、その成果を総合的に評価します。参加者が研修内容をどのように受け止め、実践で活かしているのか知ることも重要です。

また、研修での学びを職務につなげるためには、上司に研修内容を報告し、ＯＪＴによる指導へとつなげることが大切です。また、欠席者へ研修資料を配布するなど、研修事後のフォローも研修担当者の大切な役割のひとつです。

（3）職場外の集合研修を受講する

職場外の集合研修では、日常の職務を通じたＯＪＴでは行いにくい、新たな動機づけや視野の拡大、専門的知識や技術の系統的な習得ができます。職場外の集合研修を職場研修において効果的に活用するためには、年度研修計画を基に、研修ニーズや研修対象者に合った研修を選び計画的に受講することが必要です。職場外の集合研修に関して、できるだけ多くの情報を収集したり、過去に派遣した研修の結果を評価したりして、適切な研修を選ぶことが大切です。【図表 14】

【図表 14：職場外集合研修の機会】

＊県社協社会福祉研修所や種別協議会などが実施する各種研修会
＊研究集会や学会　＊他施設等への派遣（実習）　＊海外派遣　など

CHECK

～受講を判断するポイント～

＊研修の内容（階層別か職種別か、学ぶ内容は知識中心か技術中心か）
＊勤務体制（勤務日時の調整が可能か、行事や出張等が入っていないか）
＊予算（受講料・旅費は、予算の範囲内か）
＊公平性（職員間で派遣する回数は偏っていないか、受講の履歴はどうか）

なお、職場外の集合研修へ派遣する際は、受講前に受講者自身の学習目標の設定や上司から期待することなどを共有し、研修を受講することが目的にならないように、受講意欲を高めておくことが大切です。また、研修受講後は、書面での報告だけでなく、必要に応じて伝達研修の場を設定することも、研修での学びを実践に生かす有効な方法です。

【様式⑦】

【様式⑦：研修受講準備＆ふり返りシート（様式例）】 ※巻末に記入例、白紙の様式例があります。

事前	研修名・主催者		
	日時・場所		
	受講目標 （本人事前記入）		
	受講者へ 期待すること （上司事前記入）		
事後	研修で学んだこと		
	研修目標の評価	（評価） 5．十分達成 4．ほぼ達成 3．どちらともいえない 2．やや不十分 1．不十分	（評価の理由）
	今後職務に 生かせる点		
	直属上司コメント		

□■研修受講準備＆ふり返りシートの書き方のコツ■□

（事前）
一、研修の内容を熟読し、自分が学びたいことを「受講目標」として記入する
一、「受講者へ期待すること」は、直接上司に記入してもらうか、口頭で確認して受講者本人が記入してもよい

（事後）
一、「研修で学んだこと」は簡潔に研修のポイント、重点事項がわかるように記載する
一、「今後職務に生かせる点」は、研修受講後の行動目標や心がけることなど、研修で学んだことをどのようにして実践に活かすか明記する

あなたの職場でこんなことはありませんか？

「研修を受講する職員にどんな働きかけをしたらよいの？」
「研修に対する職員のモチベーションを高めるには？」
「研修で学んだことを実践で生かすための工夫とは」

事例：研修効果を生み出す働きかけ（三愛園）

事例のPOINT

- **本人と上司との受講目標の話し合いによる動機づけ**
- **研修の学びを職場に広げるための機会づくり**
- **研修内容を実践の場面に照らし合わせて伝える工夫**

三愛園では、新たな知識を学んだり職務に臨む姿勢を高め、各職員が自分の立場や役割を十分に発揮できるよう、職場外の研修を積極的に活用してきた。しかし、受講する職員自身が積極的に学ぶ意識を十分に持てないまま研修に臨んだり、受講後に高まったモチベーションが実践の中で継続しにくいことが課題として生じていた。

そこで、職場外の研修を受講する際には、申込み時の事前アンケートなどを活用して本人が受講目標を明確にし、その目標を直属の上司と共有するようにしている。この段階で上司と本人の思いにギャップがあれば、合致するまで話し合い、そのうえで施設長の承認を得て受講手続きをとるようルール化している。これにより、職員自身が研修で学びたいことを明確にできるだけでなく、その職員に期待されている役割や姿勢、行動を確認する機会にもなっている。

また受講後は、いずれの研修でも報告書の回覧と朝礼などでの口頭報告を行うこととしている。それに加えて、接遇マナーなどの技術を中心に学ぶ研修では、職場で報告会を開催している。

実際の報告会では、学んだ技術を職場の実践で活用するため、写真やビデオを用いて、日常業務に引き寄せて「良い例」「悪い例」を撮影し、それに基づいて意見交換を行うなどの工夫もみられるようになってきた。これにより、毎日の業務の中で職員がお互いに指摘しあい、改善する例も増えてきている。

このように、同施設では職場外の研修を活用する時の、事前・事後の職員への働きかけによって、職員の成長を促す動機づけを行う体制を整えている。

社会福祉法人　愛光社会福祉事業協会

三愛園　◆障害者支援施設
◆ URL：http://aiko-welfare.or.jp/sanaien.htm

6章 SDSの実際

（1）援助制度の策定

職場研修の原動力は、個々の職員が持っている自己啓発意欲といえます。ＳＤＳはその**自己啓発意欲へ組織として意識的に働きかける**ことです。ＳＤＳの援助の対象となる自己啓発活動については、個人の活動（研究活動、外部の研修に参加、資格取得等）とグループとしての活動（自主的勉強会、情報交換会等）があります。また、これらは職場内での活動と職場外での活動に分けることができ、それぞれの活動に応じた援助制度を検討することが必要です。

援助制度には費用の補助、設備の貸出しといったハード面の制度と共に、自己啓発の動機づけや活用できる資源の情報提供といったソフト面の制度を設けることが重要です。

CHECK

～資源のリストアップ～

援助制度を検討する際には、まず職場内外にある活用できそうな資源（人、物品、場所、時間、費用、情報等）をリストアップすることから始めます。その後、対象となる自己啓発活動ごとに、リストアップした資源を当てはめます。

【様式⑧】

【様式⑧：ＳＤＳ資源整理シート（記入例）】 ※巻末に白紙の様式例があります。

対　象		活用できる職場内外の資源 （人・物品・時間・場所・費用・情報等）	具体的援助策
1	個人の研究活動	・所有している書籍（新規購入可能）	・貸出、購入にあたってのルールを決める
2	外部研修会 研究集会への参加	・参加費用の援助や時間の便宜を図る ・上司と、勤務や業務の調整ができる	・外部研修会の情報を積極的に提供（研修の内容を一覧にして示す）
3	資格取得 通信教育の受講	・社会福祉士国家試験の受験対策講座や通信教育等、多数案内あり ・職場内の有資格者を積極的に活用（リーダー役等）	・職務に活かせる資格情報と取得方法の一覧を提示 ・資格取得者に対する処遇を明らかにする
4	自主的勉強会 学習サークル	・施設内の研修室や会議室の使用 ・資料の印刷や勉強会に使用する備品の貸与	・時間や会場等の便宜を図る ・勉強会の運営方法は自主的に行わせる ・学習サークルの発表の機会を設ける
5	情報交換会 施設見学や交流会	・近隣の同じ種別の施設（施設長に打診できそう）	・情報交換会の情報を積極的に提供
6	その他		

（2）ＳＤＳの展開

ＳＤＳを活性化させるためには、職員の自己啓発意欲を高めることが必要です。機会あるごとに自己啓発の必要性についてＰＲし、その活動を積極的に評価する職場の雰囲気づくりが大切です。ＳＤＳの展開方法は、以下のとおりです。

STEP 1　支援する活動対象の選定と活用できる資源の整理

援助する対象となる活動を選定します。また、活動を支援する資源について、職場内外にあるものや現在行われている取り組みを整理し、活動対象に応じて振り分けます。

STEP 2　援助制度の決定

援助対象と活用できる資源を、実現可能な具体的援助策として決定します。各階層の職員が利用できるように、職場全体を意識した制度づくりが必要です。

STEP 3　職場全体への周知

どの職員も利用する機会が得られるよう、制度について全体に周知します。年度初めのみならず、都度、制度の利用について周知します。

STEP 4　利用結果の報告と記録

個々の活動内容やその成果を確認するため、制度利用時には報告を求め、その内容を記録します。

STEP 5　翌年度の援助制度の見直し

利用状況やその成果を踏まえて評価します。改善を要することは翌年度の援助制度に反映します。

あなたの職場でこんなことはありませんか？

「職員の研修への意識、意欲をもっと高めたい」
「職場外の研修を活用しているけど、職員が受け身で受講している・・・」
「職員の自主性、自発性をもっと高めたい」

事例：職員の育ちたい意欲を支える仕組みづくり（和寿園）

事例のPOINT

- **職員の学びたい気持ちを職場で支える制度**
- **職員の自発性を高める仕掛け**
- **職員へ公平に学ぶチャンスを与える仕組みづくり**

和寿園では、全職員の研修や自己研鑽への意欲を高めるために、「職員自らが希望する」ことを重視し、職員が希望する研修の受講料及び旅費を助成している。この取り組みは、職場風土を改善するきっかけとして始めたものであり、ＯＦＦ－ＪＴの積極的活用や職員体制の強化と並行して行っている。

希望を募る際は、職場外で開催される研修の情報を職場から全職員へ提供するほか、職員自身も積極的に情報を収集している。

助成にあたっては、全職員に公平に機会を与えるため、助成は１人あたり２回以内、上限２万円以内（いずれも年間）と定めている。これまで助成した研修は、介護の基礎研修からバリデーション研修、職場リーダー研修などがあり、研修の内容は年々幅広くなるとともに助成回数も増加してきている。

このように、学びたい気持ちを職場が支える制度を設けることで、職員が研修を受講する時は、自ら目標を考えるようになり、これまで以上に積極的に受講するようになった。また、研修に対する積極性は日常業務の中でも表れるようになり、職場の整理整頓や掃除にも自発的に取り組むなど業務改善や職場づくりへの意欲も高まってきた。

今後は、職員一人ひとりの研修ニーズに応じた職場外研修への派遣（職場外ＯＦＦ－ＪＴ）もいっそう進め、自己啓発意欲の向上とあわせて充実させていく予定である。

社会福祉法人　和寿園

◆主な施設：特別養護老人ホーム、養護老人ホーム
◆ TEL：079-593-1396

7章 職場研修のさらなる充実に向けて

（1）職場研修の評価と改善

職場研修をさらに充実させる鍵は、職場研修の評価（Check）と改善（Action）にあります。職場研修によって、各職員が「価値観・態度」「知識・情報」「技術・技能」をどの程度身に付けることができたか、またそれぞれの行動がいかに変容したか、その結果、利用者サービスがいかに改善されたのかなどを検証することが職場研修の評価です。

評価は、計画作成時に定めた目標をもとに、①取り組んだ内容、②取り組んだ結果（成果）、③取り組みの過程の３つの観点から総合的に行い、次への改善へと引き継ぎます。例えば、職場単位の年度研修計画の評価の着眼点は、以下のとおりです。【図表 15】

【図表 15：職場単位の年度研修計画の評価の着眼点（例）】

職場研修の目的と方法に合致していたか。研修ニーズの把握は妥当であったか。
求められる職員像に基づいて年度研修計画を立案できたか。
今年度の重点テーマ・研修施策、年間スケジュールは妥当であったか。研修の運営は適切に行われたか。
経営者の職場研修に対する理解と協力は十分であったか。管理者・指導的職員の協力は十分であったか。
職員の主体的な参画が得られたか。職場研修は職員に十分周知されたか。その内容は職員に満足されたか。
職場研修の成果は、組織の活性化や利用者サービスの向上につながっているか。

評価のタイミングは、職場研修に関するそれぞれの取り組みを実践した後に随時行うとともに、半期終了時や年度終了時にも行うことが大切です。

また評価は、職場ぐるみで行える工夫をし、複数の方法を組み合わせながら行います。【図表 16】

さらに評価後は、記録を残し、経営者や管理者への報告、職員へのフィードバックに活用するとともに、研修担当者間の引き継ぎに用います。

【図表 16：主な評価の方法】 出典：全社協『福祉の「職場研修」マニュアル』を一部改変

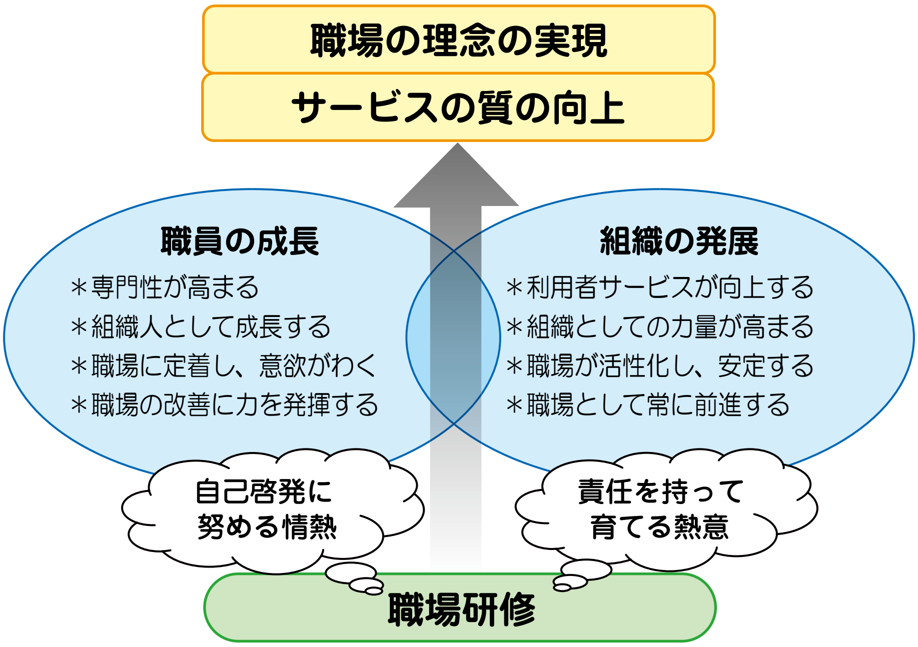
内　容	説　　明
客観テスト	＊知識の習得の度合いの判定、応用力の判定に有効 ＊研修前後の評価が必要　／　＊行動変容の判定には不向き
行動観察法	＊本人（受講者）の行動をありのままに観察し、評定 ＊態度、行動、パーソナリティーの評価に適するが、客観的評価が難しい
面談法	＊面談を通じて話し合いながら評価する（ただし、面談者の専門性が問われる） ＊人格、行動特性、学習の態度、意欲、熱意等、幅広い領域の評価ができる
レポート	＊知識の習得の度合いや応用力、情報収集力、構想力等の判定に有効 ＊研修との因果関係を明確にすることがポイント
実習	＊技術や技能の習得の度合い、態度や行動等の検証に効果的 ＊前後評価が望ましい
上司等への意見の聴取	＊研修直後には把握しにくい能力、態度、意欲等の向上の検証に効果的 ＊職場環境、受講者の仕事の内容、上司の判断基準等、他の要因が介在するため正確な判定が難しい

（2）職場づくりの担い手は職員全員

職場研修は、日常業務のあらゆる機会を通じて、全職員により行われるものです。意図的・計画的な職場研修を通じて培った職員一人ひとりの専門性や実践力が、そのまま職場のサービスとなって表れ、利用者の自立生活とＱＯＬの向上を支えることとなります。また、職場研修を通じて高まった職員の意欲により、日常業務の改善が進み、組織の活性化を図ることができます。つまり、**「人材も組織も育つ職場研修」によって、職場そのものをつくり上げ、より良くしていく**ことができます。

そのためには、職員として自己啓発に努める情熱と、職場として責任を持って職員を育てる熱意のいずれもが欠かせません。両者があいまって職場研修に取り組むことで、職場研修が定着し、豊かな人材育成の土壌がつくられます。【図表 17】

【図表 17：職場研修を通じた職場づくり】



職場研修は、そのすべてのプロセスにおいて、職員の参画のもと、役割分担をしながら進めていくのと同様に、職場づくりも、職場を構成する職員全員によって進められるものです。職場づくりの担い手は、私たち自身のほかありません。職員一人ひとりが「誇り」と「やりがい」をもって業務にあたり、持てる力を最大限発揮しながら、自らの職場をより良くしていくことが求められています。

様　式　集

様式例 …… 35

様式① 研修体系図（様式例）…… 35
様式② 職場研修点検シート（記入例） ※記入例あり …… 37
様式③ 職場単位の年度研修計画（様式例）…… 41
様式④ 個人単位の年度研修計画（様式例）…… 42
様式⑤ OJT指導計画表（様式例） …… 43
様式⑥ 研修計画表（様式例） ※記入例あり …… 44
様式⑦ 研修受講準備＆ふり返りシート（様式例） ※記入例あり …… 50
様式⑧ SDS資源整理シート（様式例） …… 52

その他関連資料 …… 49

【様式①】研修体系図（様式例）

階層	求められる能力	ＯＪＴ	ＯＦＦ－ＪＴ		ＳＤＳ	
			職場内	職場外	職場内	職場外
経営者 管理者						
指導的職員						
中堅職員						
新任職員						

【様式②】 職場研修点検シート（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 経営者						
指導的職員						
中堅職員						
新任職員						

【様式②】職場研修点検シート（記入例①）　～ある高齢者施設の場合～

形態＼階層	【ＯＪＴ】	【ＯＦＦ-ＪＴ】職場内	【ＯＦＦ-ＪＴ】職場外	【ＳＤＳ】職場内	【ＳＤＳ】職場外	現状からみえてきた課題
経営管理者	・各種委員会 ・役員ミーティング	・リスクマネジメント・拘束研修 ・人事考課研修	・老人福祉施設研究協議会（〇〇協会） ・施設長研修（〇〇協会） ・メンタルヘルス研修 ・リスクマネジメント研修（県社協）			・この層に対するＳＤＳが挙げられなかった。どんな制度があればよいのか、検討する必要がある。
指導的職員	・各種委員会 ・業務の打合せ ・ケアカンファレンス ・ミーティング ・マニュアルづくり	・感染症研修 ・人事考課研修 ・看取りケア研修 ・外部研修等の報告会	・認知症介護実践研修 ・デイ部会研修（〇〇協会） ・ユニットケアリーダー研修		・資格取得奨励（社会福祉士、介護福祉士、介護支援専門員）	・後輩を指導する立場として、指導力を高める取り組みをもっと意識させた方がよい（マニュアル作成やカンファレンスでの指導など）。
中堅職員	・新人・中途採用職員への指導（ＯＪＴリーダー） ・業務の打合せ ・ケアカンファレンス ・ミーティング ・申し送り	・２年目フォロー研修 ・認知症ケア研修 ・救急救命研修 ・外部研修等の報告会	・レクリーダー養成研修 ・食支援研修（〇〇センター） ・福祉用具研修 ・地域ケアスタッフ専門研修（〇〇〇） ・相談員研修会		・資格取得奨励（社会福祉士、介護福祉士、ホームヘルパー2級）	・特に中堅層に介護福祉士未取得者がいるので取得を促す必要があるが、外部の受験講習会に頼っている（施設内で勉強会の立ち上げが必要か） ・各種課題別の外部研修を積極的に活用しているが、計画的な派遣が難しい。（イベント等で業務が多忙な時期の派遣など）
新任職員	・ＯＪＴリーダーによる指導 ・業務の打合せ ・ケアカンファレンス ・ミーティング ・申し送り	・新任研修 ・移動・移乗研修 ・防災訓練 ・外部研修等の報告会	・地域ケアスタッフ専門研修（〇〇〇） ・新任職員研修（県社協）		・資格取得奨励（社会福祉士、介護福祉士、ホームヘルパー2級）	・ＯＪＴリーダーを配置しているが、リーダー不在時の指導体制ができておらず、新任職員が不安を抱く要因となっている。

【様式②】職場研修点検シート（記入例②）　～ある障害者施設の場合～

形態／階層	【ＯＪＴ】	【ＯＦＦ-ＪＴ】職場内	【ＯＦＦ-ＪＴ】職場外	【ＳＤＳ】職場内	【ＳＤＳ】職場外	現状からみえてきた課題
経営管理者	・運営会議 ・ミーティング（役員会議）	・人事考課者研修 ・防災訓練	・施設経営トップセミナー（県社協） ・人事・労務・財務管理研修（県社協）		・研修案内と参加費助成	（全体を通して） ・職場内研修の開催が年2回と少なく、取り上げるテーマも全職員を対象にしたものしか行えておらず、階層や職種個別に内容を検討できていない。対象を明確にして個別研修会を開催する必要がある。
指導的職員	・業務の打合せ ・ケース会議 ・ミーティング（主任会議） ・各種委員会委員長 ・人事考課面談 ・実習生の指導	・全体研修会（年2回） ・防災訓練	・新任リーダー研修 ・マナーリーダー研修 ・サービス管理責任者研修（○○センター）	・国家試験合格祝い金	・研修案内と参加費助成 ・研究集会での実践発表	・新任・中堅層と比較して、障害者福祉をテーマにした研修の機会が少ない。
中堅職員	・業務の打合せ ・ケース会議 ・ミーティング（リーダー会議） ・各種委員会 ・人事考課面談	・全体研修会（年2回） ・防災訓練	・中堅職員研修（県社協・施設種別協議会） ・地域ケアスタッフ専門研修	・国家試験合格祝い金	・研修案内と参加費助成	・外部研修の派遣は行っているが、その後研修の発表会が行われていない。職員や施設へ、知識の還元や実践に至っていない。
新任職員	・業務の打合せ ・ケース会議 ・申し送り ・各種委員会 ・人事考課面談	・全体研修会（年2回） ・防災訓練	・新任職員研修（県社協・施設種別協議会）	・国家試験合格祝い金	・研修案内と参加費助成	・新任へのOJTの機会は多いが、育成のための計画的な関わりが十分にできていないと思われる。

【様式③】職場単位の年度研修計画表（様式例）

1．職場研修（人材育成）の目的	2．現状と課題
	（前年度から継続する課題）
	（前年度の反省に基づき改善する課題）

3．今年度の研修の重点テーマ・研修施策（今年度の目標と研修メニュー）
（重点テーマ）
（研修施策）

4．年間スケジュール　※上記１～３を踏まえて別紙で作成することもできます。

	【ＯＪＴ】	【ＯＦＦ－ＪＴ】		【ＳＤＳ】	
		職場内	職場外	職場内	職場外
４月					
５月					
６月					
７月					
８月					
９月					
10月					
11月					
12月					
１月					
２月					
３月					

5．個々の研修の評価	6．研修活動全体の評価

【様式④】　個人単位の年度研修計画表（様式例）

1．長期的な人材育成のための研修ニーズ	2．昨年度のふり返り

3．年間の研修目標（職務遂行のためのニーズ）
（本人記入）
（上司記入）

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					
７月					
８月					
９月					
10月					
11月					
12月					
１月					
２月					
３月					

5．個々の研修の評価	6．研修活動全体の評価

【様式⑤】　ＯＪＴ指導計画表（様式例）

記入者職名・氏名	
OJT 対象者 職名・氏名	

1．OJT 研修ニーズ	2．指導目標

3．指導内容			
期間	内容	指導のポイント・留意点	気づいたこと

4．評価	
【目標の達成状況】	
【今後の課題】	
【本人の感想】	

【様式⑥】　研修企画書（様式例）

研修企画書

作成年月日：　　　年　　　月　　　日

①研修名	
②目的と目標	（目的） （目標）
③対象者、定員	
④期間、日時	
⑤場所	
⑥プログラム	
⑦講師	
⑧実施上の留意点	
⑨費用	
⑩評価、フォローアップの方法	

研修企画書

作成年月日：○○年○月○日

①研修名	業務レベルアップ講座 ー行動を起こし子どもたちの最善の利益を保障する施設となるためにー
②目的と目標	（目的） 児童養護施設の職場や各職員の様々な課題について客観的に把握・認識し、その上で改善に向けた実効性のある活動を行うことにより、社会的養護の担い手としての児童養護施設の業務のレベルアップを図る。 （目標） ＊施設全般の業務のレベルアップを図るとともに、何のために働いているのかを再確認し把握する。 ＊各施設のチームワーク力（職員間信頼関係構築力）の向上とリーダーシップ力（人財育成力）の育成に寄与する。 ＊個々の職員のスキル（行動力、向上心、コミュニケーション力）のレベルアップを図り、真のプロフェッショナルを目指すきっかけとする。
③対象者、定員	県児童養護連絡協議会加盟施設職員、県乳児院連盟加盟施設職員、近畿地区の児童養護施設職員、県こども家庭センター職員　80名
④期間、日時	平成21年2月、6月、9月、平成22年2月　※全4回（各回は1日間）
⑤場所	兵庫県福祉センター　3階　大会議室
⑥プログラム	1日目「福祉のプロになるために、自身を振り返る」 講義、グループディスカッション、次回に向けた講評 2日目「業務改善の理論と技法①」 事前課題（業務の改善点）の結果の共有、 グループディスカッション、助言 3日目「業務改善の理論と技法②」 事前課題（業務改善計画）の結果の共有、 グループディスカッション、助言 4日目「業務改善報告の発表と講評」 業務改善の取り組みの結果の発表、総括
⑦講師	○○　○○氏（○○○大学　教授） 【専門】利用者本位サービス論、社会福祉組織運営論 【経歴】福祉専門職としての職員のあり方、業務改善の具体的方法等についての連載を執筆。利用者へのサービス向上に向けて全国各地の福祉事業所を訪問しアドバイス。 【著書】『○○○○○○』
⑧実施上の留意点	・施設のレベルアップについて理解し、参加者の意識・動機づけをするため初回までに各施設で講師の著書を熟読する。 ・2回目以降は、各施設の課題が抽出できるよう事前課題を課す（提出の際は必ず職場の管理職に見てもらうよう徹底する）。
⑨費用	講師謝金・旅費　○○○円（@○○×4回） 会場使用料　○○○円（@○○×4回） 印刷用紙代　○○○円（@○○×80名×4回）
⑩評価、フォローアップの方法	研修の進捗状況及び最終報告については、県児童養護連絡協議会・子育て支援基準推進委員会（第三者委員）に報告する。

【様式⑦】　研修受講準備＆ふり返りシート（様式例）

研修受講準備＆ふり返りシート

年　　月　　日

受講者職名・氏名	

※要領や研修資料などを添付すること

研修名・主催者	研修名： 主催者：	
日時・場所	日　時： 場　所：	
研修目標 （本人事前記入）		
受講者へ 期待すること （上司事前記入）		
研修で学んだこと （研修概要）		
研修目標の評価	（評価） 5．十分達成 4．ほぼ達成 3．どちらともいえない 2．やや不十分 1．不十分	（評価の理由）
今後職務に 生かせる点		

直属上司コメント （事後記入）	

【様式⑦】　研修受講準備＆ふり返りシート（記入例）

研修受講準備＆ふり返りシート

〇〇年〇月〇日

受講者職名・氏名	リーダー　　　　　〇〇　〇〇

※要領や研修資料などを添付すること

研修名・主催者	研修名：リーダー研修 主催者：〇〇〇	
日時・場所	日　時：〇月〇日（〇）　10：20～16：30 場　所：県福祉センター	
研修目標 （本人事前記入）	・業務遂行上の問題点をどのように見つけ出すか。その為にどのような意識や態度をもって、職員や利用者に接すれば良いか学びたい。 ・業務上の重要事項を全職員に伝えてもなかなか伝わらない。同じミスが繰り返される状態をどのように改善していけば良いか学びたい。	
受講者へ 期待すること （上司事前記入）	・担当してきた業務（必要書類作成等）のレベルをチームメンバーに浸透させ、全体的な能力向上を図る。 ・リーダーシップを発揮して、職員の業務に対する意識を向上させる。	
研修で学んだこと （研修概要）	①原理原則に立脚した業務管理や職員育成が大切である。 ②チームワークには、問題意識や目標の共有化が必要である。 ③効果的なリーダーシップの発揮には、職員への共感と具体的要望が重要である。	
研修目標の評価	（評価） ⑤.十分達成 4．ほぼ達成 3．どちらともいえない 2．やや不十分 1．不十分	（評価の理由） ・研修を受けて、リーダーとしてのあるべき姿勢を学ぶことができた。 ・自分自身が率先して業務の改善に努めていくことが、チームの業務改善への第一歩になると気づいた。
今後職務に 生かせる点	・他の職員と一度話し合いをもち、今の業務をどうしていくか、どう改善していくか考えていきたい。 ・同じミスを繰り返さないよう、業務のマニュアルやチェックリストを早めに作成し、どこまでできているのか明確にする。	

直属上司コメント （事後記入）	・大変よい勉強をされたようです。研修の成果をぜひ実践で活かしてください。 ・マニュアルやチェックリスト作成の際は、主任にも随時意見を聞いて進めてください。誰が見ても活用でき、利用者へのサービス向上につながるものができるのを期待しています。

【様式⑧】　ＳＤＳ資源整理シート（様式例）

対　　象		活用できる職場内外の資源 （人・物品・時間・場所・費用・情報等）	具体的援助策
1			
2			
3			
4			
5			
6			

職場研修に活用できる助成金情報

キャリア形成促進助成金制度

労働者のキャリア形成を効果的に促進するため、職業訓練等を段階的かつ体系的に実施する事業主等に対して助成する制度。

●対　象　非営利法人を含む企業　　※以下の、いずれの条件にも該当する事業主

① 雇用保険の適用事業所の事業主であること。
②「職業能力開発推進者」を「都道府県職業能力開発協会」に届出ている。
③「事業内職業能力開発計画」を作成し、当該計画の内容を職員に周知している。
④ 労働保険料の滞納、賃金支払の遅滞、不正受給など不適切な運営や行為がない。

「社会福祉法人」については、「法人全体で常時雇用する労働者の数」が、100 人以下（中小企業）と 100 人以上（大企業）に区別され、適用される助成内容が異なる。

●内　容

（1）「専門的な訓練の実施に対する助成」（対象：中小企業）

雇用する労働者に、専門的な知識、技能を習得させることを内容とする職業訓練等を受けさせる事業主に助成する。

対 象 者：雇用保険の被保険者
訓練形態：OFF-JT により実施される訓練で、訓練時間が 10 時間以上のもの
支 給 額：・OFF-JT を受けさせる場合の受講料等に要した経費の 1/2
・OFF-JT 期間中の労働者に支払った賃金の 1/2

（2）「短時間等労働者への訓練に対する助成」（対象：中小企業・大企業）

雇用している短時間等労働者に、高度な技術・知識を習得させるため職業訓練等を受けさせる事業主に助成する。

対 象 者：雇用保険の被保険者又は被保険者になろうとする者で、週 30 時間未満のパートタイム労働者又は有期契約職員
訓練形態：OFF-JT により実施される訓練で、訓練時間が 10 時間以上のもの
支 給 額：・OFF-JT を受けさせる場合の受講料等に要した経費の 1/2（大企業は 1/3）
・OFF-JT 期間中の労働者に支払った賃金の 1/2（大企業は 1/3）

(3)「認定実習併用職業訓練に対する助成」（対象：中小企業・大企業）

厚生労働大臣の認定を受けた「実習併用職業訓練（実践型人材養成システム）」〔教育訓練機関等で実施される OFF-JT と事業所で実施する OJT を適切に組み合わせて実施される訓練〕を実施する事業主に助成する。

対 象 者：新たに雇い入れた雇用保険の被保険者又は被保険者になろうとする者又は、既に雇用している短時間等労働者であって、正規職員に転換させることを目的として訓練を受けさせる者

訓練形態：事業所内における OJT と教育訓練機関で行われる OFF-JT を効果的に組み合わせて実施される訓練で、実施期間が 6 ヶ月以上 2 年以下のもの

支 給 額：
- ・OFF-JT を受けさせる場合の受講料等に要した経費の 4/5（大企業は 2/3）
- ・OFF-JT 期間中の労働者に支払った賃金の 4/5（大企業は 2/3）
- ・OFF-JT を実施した場合、対象者 1 人 1 時間あたり 800 円（中小企業に限る）
- ・OJT を実施した場合、対象者 1 人 1 時間あたり 800 円（大企業は 600 円）
- ・OJT 期間中の労働者に支払った賃金の 4/5（大企業は 2/3）
- ・ジョブ・カード制度による訓練を初めて導入し、1 人目の助成対象者が生じた場合 20 万円（中小企業に限る）

(4)「有期実習型訓練に対する助成」（対象：中小企業・大企業）

職業能力形成機会の少ない労働者に対して、教育訓練機関等で実施される OFF-JT と事業所で実施する実習（OJT）を効果的に組み合わせて実施される有期実習型訓練を実施する事業主に助成する。

対 象 者：新たに雇い入れた雇用保険の被保険者又は被保険者になろうとする者、又は既に雇用している短時間等労働者等

訓練形態：事業所内における OJT と教育訓練機関で行われる OFF-JT を効果的に組み合わせて実施される訓練で、実施期間が 3 ヶ月超 6 ヶ月以下のもの

支 給 額：
- ・OFF-JT を受けさせる場合の受講料等に要した経費の 4/5（大企業は 2/3）
- ・OFF-JT 期間中の労働者に支払った賃金の 4/5（大企業は 2/3）
- ・OFF-JT を実施した場合、対象者 1 人 1 時間あたり 800 円（中小企業に限る）
- ・OJT を実施した場合、対象者 1 人 1 時間あたり 800 円（大企業は 600 円）
- ・OJT 期間中の労働者に支払った賃金の 4/5（大企業は 2/3）
- ・ジョブ・カード制度による訓練を初めて導入し、1 人目の助成対象者が生じた場合 20 万円（中小企業に限る）

(5)「自発的な職業能力開発の支援に対する助成」(対象：中小企業・大企業)

労働者の自発的な能力開発を支援する制度を就業規則又は労働協約に設け、労働者の能力開発の経費を負担したり、職業能力開発休暇を与える事業主に助成する。

対 象 者：雇用保険の被保険者

訓練形態：教育訓練機関により実施される職業訓練等（業務命令でなく、労働者が自発的に受講する職業訓練等）

支 給 額：
- 事業主が負担した能力開発にかかる経費の 1/2(大企業は 1/3)
- 職業能力開発休暇期間中の労働者に支払った賃金の 1/2(大企業は 1/3)
- 自発的職業能力開発支援制度を導入後、制度を利用して能力開発を実施した者が生じた場合 15 万円
- 長期職業能力開発休暇制度を導入後、制度を利用して能力開発を実施した者が生じた場合 30 万円

●問い合わせ・申込先

独立行政法人　雇用・能力開発機構　ポリテクセンター兵庫

TEL　078-360-1983（神戸事務所）　URL　http://www.ehdo.go.jp/hyogo/

教育訓練給付制度

労働者が自ら費用を負担して、厚生労働大臣の指定する教育訓練を受講し修了した場合、本人がその教育訓練施設に支払った経費の一定割合に相当する額を支給する雇用保険の給付制度。

●対　象　雇用保険の一般被保険者（在職者）又は被保険者であった者（離職者）で、支給要件期間が 3 年以上の者

●支給額　受講者本人が「教育訓練給付制度」で指定された講座※に、支払った入学料及び受講料の教育訓練経費（最大 1 年分）の合計額の 20%に相当する額
（ただし、4,000 円以上 100,000 円まで）
※「厚生労働大臣指定教育訓練講座」は、中央職業能力開発協会（http://www.javada.or.jp）の「教育訓練給付制度検索システム」を参照

●主な指定講座（通学・通信等）

① 訪問介護員養成研修 1 級・2 級　③ 介護福祉士受験対策講座
② ケアマネジャー受験対策講座　④ 養成校などが実施する介護福祉コース等の講座

●問い合わせ・申込先

公共職業安定所 (ハローワーク)

URL　http://www.hyougo-roudoukyoku.go.jp/

参考

『人材も組織も育つ職場研修　職場研修の手引き≪基礎編≫』

（2009　兵庫県社会福祉協議会）

→社会福祉研修所ホームページ（http://www.hyogo-f-kensyu.jp/）からダウンロードできます。

『福祉の「職場研修」マニュアル』　（1995　全国社会福祉協議会）

『福祉職員生涯研修課程　福祉職員研修テキスト　基礎編・指導編・管理編』

（2002　全国社会福祉協議会）

職場研修に関するご相談は社会福祉研修所へ

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（http://www.hyogo-f-kensyu.jp/）をご覧ください。

◆職場内集合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

◆職場研修の手引きの紹介