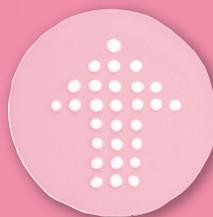
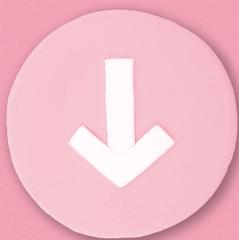


事例から学ぶ 職場研修の すすめ方

人材育成の
ヒント発見!



- ① 職場研修をすすめる基本
- ② 職場研修の基盤づくり
- ③ OJTのすすめ方
- ④ OFF-JTの生かし方
- ⑤ 自己啓発の伸ばし方

はじめに

少子高齢化の進行や単身世帯の増加等を背景にした生活・福祉ニーズの増大により、ますます多くの福祉人材の確保・育成が必要になっています。そうした中であって、社会福祉従事者には、利用者一人ひとりの地域での尊厳ある暮らしの支援を目的として、他の福祉専門職や医療職をはじめとする多職種との連携や地域住民との協働など、より高い専門性が求められています。

こうした福祉人材の質・量両面での確保をすすめるために、各福祉職場で求められているのが、計画的・継続的に職員を育成するためのキャリア形成に資する研修体系の整備など、社会福祉従事者がやりがいを持って働き続けられるための人材育成の仕組みづくりです。

このため、兵庫県社会福祉研修所では、従来から、学識者や社会福祉施設種別協議会・職能団体等の代表者で構成する社会福祉研修委員会でいただいたご意見を踏まえ、職場でOJTを担当されている方やチームリーダーを対象とした集合研修を開催し、職場での人材育成の必要性や実践方法の普及に努めてきました。これに加え、2013(平成25)年度からは、これらの効果を各職場においてより具体的なものとするため、専任のアドバイザーが直接職場を訪問し、各職場の個別事情に合わせた職場研修への取り組みを支援する「職場研修アドバイザー事業」を実施しています。

これまで本事業を通して、それぞれの職場が抱える課題への対応を共に考え、試行錯誤の取り組みから生まれる実践に学ぶことができました。このたび発行する事例集は、本事業でかかわらせていただいた社会福祉施設・事業所のほか、独自で工夫を凝らして人材育成に取り組んでおられる施設・事業所を取材し、兵庫県内の現場実践の経験知として紹介しています。それぞれの事例から、人材育成のヒントをつかんでいただき、各職場の実情に合わせた職場研修の促進につながれば幸いです。

最後に、本書を発行するにあたってご尽力いただきました社会福祉研修委員会の委員の皆さま、そして取材にご協力をいただきました関係各位に、心より感謝を申し上げます。とりわけ、本書を監修していただきました富永雅和先生(神戸女子大学教授)と津田耕一先生(関西福祉科学大学教授)には、厚く御礼申し上げます。

2015(平成27)年3月

兵庫県社会福祉協議会
社会福祉研修所

CONTENTS

事例から学ぶ職場研修のすすめ方

本書の読み方

1章 職場研修をすすめる基本 - 1

2章 職場研修の基盤づくり

- 事例 1 研修委員会づくりから生まれる職員発の職場研修 (社会福祉法人さつき福社会) - 7
- 事例 2 職員みんなで考える職場研修の体系化 (社会福祉法人豊岡市社会福祉協議会) - 11
- 事例 3 経営理念を軸とした、個別研修計画に基づく人材育成 (社会福祉法人みかり会) - 15

3章 OJT のすすめ方

- 事例 4 OJT 担当制による新任職員一人ひとりに寄り添う育成 (社会福祉法人西宮市社会福祉協議会) - 21
- 事例 5 育成目標に基づく職場ぐるみの新任職員育成 (社会福祉法人あまのほ 特別養護老人ホーム「楽々むら」) - 25
- 事例 6 新任もリーダーも一緒に育った業務のチェックリストづくり (社会福祉法人恩徳福社会 特別養護老人ホーム「サンビラこうべ」) - 29
- 事例 7 リーダー像の共有からはじめるリーダー育成 (社会福祉法人徳和会 特別養護老人ホーム「やすらぎの里」) - 33
- 事例 8 キャリアパス制度に基づく計画的な幹部職員の育成 (社会福祉法人ささゆり会) - 37

4章 OFF-JTの生かし方

- 事例 9** OFF-JTの充実とその効果を高めるOJT推進 - 43
(社会福祉法人ほっとスマイル「東山ぼぼ保育園」)
- 事例 10** OFF-JTの学びを施設内で共有し、支援に生かす仕組みづくり - 47
(社会福祉法人みつみ福祉会)

5章 自己啓発の伸ばし方 - 53

参考資料

- ①社会福祉法人さつき福祉会 職場内職員研修会の設置要綱
- ②社会福祉法人さつき福祉会 研修振り返りシート
- ③社会福祉法人みかり会 研修計画表(27年度)
- ④西宮市社会福祉協議会 新入職員目標シート・コミュニケーションシート
- ⑤特別養護老人ホーム「楽々むら」 基礎力チェックシート
- ⑥特別養護老人ホーム「楽々むら」 新任職員指導者研修資料
- ⑦特別養護老人ホーム「サンビラこうべ」 新任研修日程
- ⑧特別養護老人ホーム「サンビラこうべ」 介助等チェックリスト
- ⑨社会福祉法人「ささゆり会」 月次報告書
- ⑩東山ぼぼ保育園 外部研修体系
- ⑪社会福祉法人みつみ福祉会 人材確保・育成計画抜粋

本書の読み方

✓ 職場研修の基本を確認したい方は 1章へ

「職場研修って何？」

「職場研修は何から着手するの？」

こうした疑問を持っている方は、ぜひ1章から読みすすめてください。

また、本書で使用している用語(職場研修、OJT、OFF-JT、SDS等)の解説は、1章に記載しています。

✓ 関心のあるテーマの取り組み事例を知りたい方は 2章～5章へ

2章から5章は、よく聞かれる職場研修の悩みや課題をテーマ別に章立てし、事例を配置しています。それぞれ関心のあるところから読んでいただいで結構です。

種別や組織規模、事業内容の違いによって職場研修のすすめ方は違ってきますが、「あの法人・事業所だからできる」ではなく、「私たちの法人・事業所でも参考になる」という読み方をしてもらえよう、各事例の最後に「職場研修のヒント」として大切なエッセンスを整理しています。

本書の読み方

1 事例見開き
2 ページです



施設プロフィール
と取り組み
概要を解説

具体的な
実践を紹介！



職場研修
アドバイザー(※)
の支援のポイントを
紹介



職場研修の
ヒントをまとめて
います

※兵庫県社会福祉研修所では、各職員の実情に合わせた職場研修を応援するため、「職場研修アドバイザー事業」を実施しています。詳しくはP.5をご覧ください。

✓ ツールや様式を入手したい方は 参考資料へ

「研修プログラム例が欲しい」

「OJTで活用できるツールが欲しい」

こうした希望をお持ちの方は、参考資料をご活用ください。

このたび事例を提供していただいた施設・事業所のご厚意により、参考資料として幾つかの資料・様式を掲載しました。事例をご参照の上、それぞれの職場研修に役立ててください。

1章

職場研修をすすめる基本

本章では、
職場研修とは何か
職場研修をすすめるための基本は何か
を解説します

1章

職場研修を すすめる基本

職場研修とは、**組織使命の達成に向けた「職員の成長」と、それを支える「魅力ある職場づくり」の双方をめざす取り組み全体**です。いわゆる研修会や勉強会の実施だけでなく、たとえば業務ミーティングでの気づきの共有や課題化、また日常業務でおこなわれる助言や指導など、職員が成長するあらゆる機会での働きかけ、すなわち人材育成の取り組みそのものが職場研修といえます。

では、そうした職場研修を現場で効果的にすすめる基本的なポイントは何でしょうか。2章以降に紹介する現場事例にそのヒントがたくさんありますが、ここでは基本となるポイントを確認しましょう。

職場研修の基盤をつくる ～人材育成方針づくりと職場研修担当者の選任～

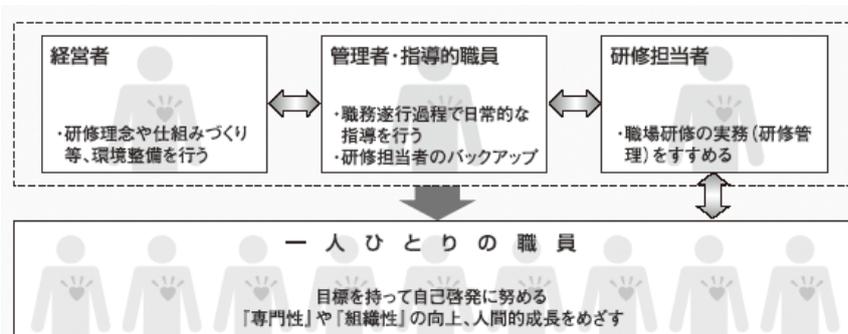
「職場研修・・・どこから手をつけようか」

「いろんな研修をしているけど、単発に終わってしまっている・・・」

こうした悩みの解決に必要なのが、職場研修をすすめるための基盤(土台)づくりです。基盤づくりとは、ひとつには経営者が中心となり、法人理念に沿った人材育成方針やキャリアパス体系など組織としての人材育成プランを明らかにすることです。もう一つは、それを実行するために、職場研修をすすめる権限・役割を担う人(=職場研修担当者)を選任することです。職場研修担当者の役割は、主に研修計画の立案や研修運営、評価などの実務を担うことで、求められる職員像の明確化や育成の方針化は、職員参加で策定するにせよ経営者の判断や決定を伴います(図表1)。

しかし、方針がなければ職場研修がはじめられないというわけではありません。まずは、職場研修担当者を選任し、現行の職場研修の整理や現状分析、単年度計画の立案から着手することができます。この場合も担当者任せではなく、管理者等がフォローアップしたり、担当者を複数配置してチームで推進できる体制をつくったりするなど、職場としての体制づくりがポイントです。

<図表1:職場研修を担うそれぞれの基本的役割>



【出典】全国社会福祉協議会『福祉の「職場研修」マニュアル～福祉人材育成のための実践手引き～』11頁を一部改変

職場研修の基盤づくりのヒント

▶「2章 職場研修の基盤づくり」(P.6～)をみてみよう!

職場研修の3形態の特長を理解する

「職場内研修や外部研修への派遣はしているけど、業務に生かされているかわからない」
「外部研修に参加できない職員の育成はどうしたらいいのか・・・」

こうした悩みに対しては、まずは職場研修の3つの形態とその特長を理解し、うまく組み合わせで推進することがポイントとなります。

職場研修といえば、一般的には職場内の勉強会や外部研修への派遣など、職務を離れての研修がイメージされますが、それを生かす上でも重要になるのがOJTといわれる職務を通じての研修です。OJTとは、業務レベルで先輩職員や上司が意図的なかかわりを通して職員の気づきと成長を促すことです。集合研修に参加した職員のモチベーションが上がり、いい気づきが得られたとしても、OJTがなければ研修での学びが業務に生かされないことになりかねません。

このため、図表2の研修形態と特長をまずは理解し、それらを組み合わせることが大切です。

<図表2: 研修形態の比較表>

形態・概要	特長	適した研修内容
<h3>OJT（職務を通じての研修）</h3>		
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	日常的な業務の中で、職員の個性や能力レベルに応じた実践的できめ細かな指導が可能	実践的なスキル、組織における価値観や態度等の習得
<h3>OFF - JT（職務を離れての研修）</h3>		
<p>① 職場内の集合研修 職場の中で、業務とは別に設けておこなわれる集合研修</p> <p>② 派遣研修 外部で開催される研修に参加する形で行われる研修</p>	<p>職場としての明確な目的やテーマのもと、効率的、集中的に学習することができる</p> <p>専門的知識をもつ講師から学べる。他の施設の受講者とのコミュニケーションを通じて、視野が広がる</p>	<p>業務の基礎となる知識の習得、知識・情報の伝達、勉強会、事例研修会等</p> <p>階層や職種ごとに求められる専門的知識・技術の習得、専門分野の最新の動向等</p>
<h3>SDS（自己啓発援助制度）</h3>		
職場内外での自主的な自己啓発活動を認知し、経済的・時間的な援助や施設の提供などをおこなうこと	個々の職員の志向や意欲に応じて機会を与えることができる。職員の意欲を高め、育成的な職場風土づくりに役立つ	資格の取得、学会活動への参加、対外的な発表活動等

職場研修3形態を生かすヒント

- ▶ 「3章 OJTのすすめ方」(P.20～)、「4章 OFF-JTの生かし方」(P.42～)、「5章 自己啓発の伸ばし方」(P.52～)をみてみよう!

PDCAサイクルで実践する

「新人と中堅、リーダー級と管理職、それぞれに効果的な育成の方法はないか・・・」

「効果の高い研修をどうやって企画したらいいのか・・・」

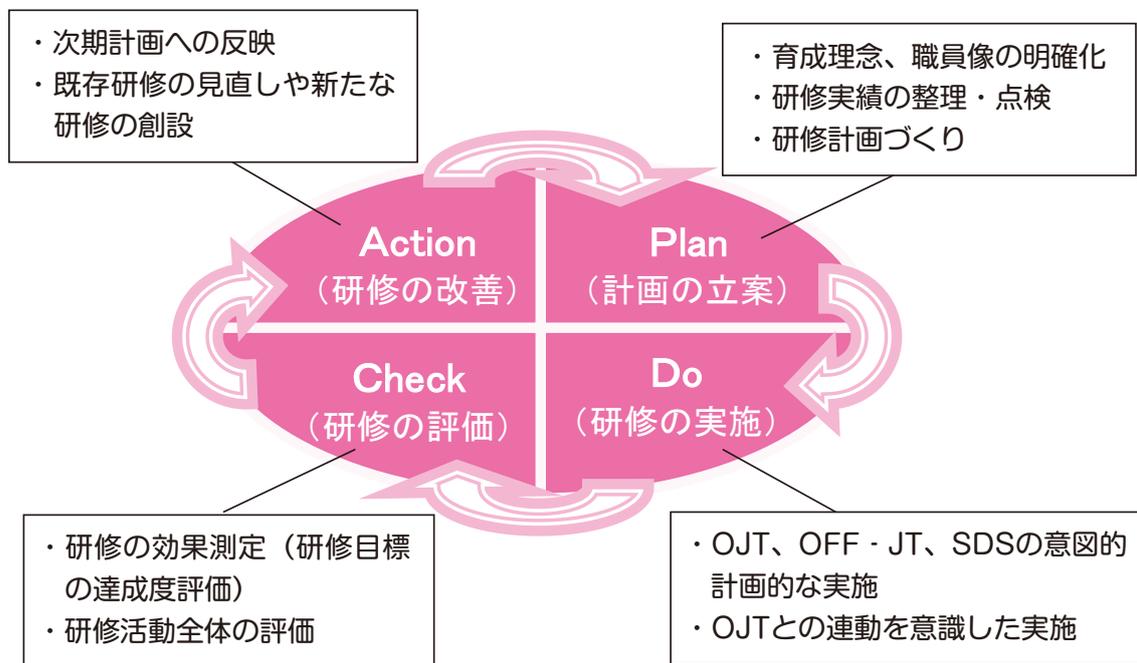
こうした悩みの解決に必要なのが、研修をおこなう際の目標設定と、それに沿った「計画立案—研修実施—評価—改善」のPDCAによる研修実施です。

PDCAのもとになる計画には2種類あります。ひとつは、人材育成方針にもとづく中長期プランです。これには、法人として求める職員像と、階層や職種ごとに必要とされる資質・能力を明確にするとともに、それに対しての到達点と課題を明らかにすることが必要になります。「求められる職員像」と、「現状評価＝職員の現有能力やそれを支える研修の仕組み」の比較検討により、目標が設定されます。

もう一つの計画が、単年度の研修計画です。この計画も、研修テーマと年間スケジュール、研修方法だけでなく、それぞれの研修のねらいや目標が重要になります。

これら2つの計画に加えて、個人の育成計画を立てる法人もあります。すべての計画をひといきに整備することは難しいかもしれませんが、まずは単年度の研修計画を立案し、それを「誰が」「いつ」「どの場で」評価し、改善を図るのかについて決めることが基本です。通常は、職場研修担当者間で話し合い、定期的に評価することで、PDCAサイクルが運営されますが、中長期の人材育成計画の評価は、理事会や経営会議などを活用し、経営陣がおこなうこととなります。

<図表3:職場研修のPDCAサイクル>



PDCAサイクルで研修運営をするためのヒント

▶ 「2章 職場研修の基盤づくり」(P.6～)をみてみよう!

職員参加の場をつくる

「職員の主体的な育成意欲を伸ばしたい」

「職場研修を通して働きやすい職場づくりにつなげるにはどうしたら・・・」

職場研修の原動力は、個々の職員がもつ自己啓発意欲です。これを高める方法の一つが、先に述べたキャリアパスを含めた人材育成方針の明示です。人材育成方針は、職員個人にとっては組織の中で能力を高め、ステップアップする道筋を示したものともいえます。目標管理制度も、その一環に位置づけて実施することができます。また、SDS(自己啓発援助制度)の充実も効果的です。

しかし、もっとも大切なのは、職員同士が問題意識を持ち寄り、相互作用で新しい視点を獲得したり、よりよい業務に向けた仕組みづくりに参画したりできる民主的で風通しのよい職場環境づくりです。どれだけ立派な人材育成の仕組みがあっても、外部・内部研修を一方的に実施するだけでは十分な効果が得られません。職場の中でそれぞれの問題意識を持ち寄れる場をつくったり、PDCAへの職員参加を促したりすることを通じた職場づくりそのものが、人材育成の仕組みを内実化させることとなります。このような職場環境は、一朝一夕に築かれるものではなく、また日常業務が多忙な中で相互の意見を述べ合える場をつくるには、相応の努力も必要です。しかし、本書で紹介したすべての実践は、職場内で話し合い、職員の問題意識や希望をカタチにしていく過程を経ています。こうしたことの日常化が、実は職場研修の最大のポイントです。

職場研修担当者へのおススメ本

職場研修を効果的に実施するための手順やポイントは、これまで当研修所で発行してきた手引やハンドブックをぜひご活用ください。入手を希望される場合は、電話でお問い合わせください。

※いずれも、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。

- 『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)
- 『人材も組織も育つ職場研修 職場研修の手引き<<実践編>>』
(2010 兵庫県社会福祉協議会)
- 『OJT担当者のための新任職員育成ハンドブック
～新任職員も中堅職員も育つOJT実践へ～』
(2012 兵庫県社会福祉協議会)
- 『人が育ち・組織が輝く“職場研修Q & A”
～職場研修に取り組むあなたの疑問に応えます！～』
(2013 兵庫県社会福祉協議会)

兵庫県社会福祉研修所からのご案内

職場研修アドバイザーによる支援

兵庫県社会福祉研修所では、各職場の実情に合わせた職場研修を応援するため、2013（平成25）年度から『職場研修アドバイザー事業』を実施しています。

当研修所の専任のアドバイザーが直接職場を訪問し、職場研修担当者のパートナーとなって職場研修の実施をサポートします。アドバイザー派遣に係る費用はすべて無料です。

アドバイザーの派遣を希望される場合は、研修所ホームページから「職場研修アドバイザーのご案内」チラシをダウンロードしていただき、申込欄に必要事項をご記入の上、ファクシミリにてお送りください。

【支援の例】

つぎの点について、アドバイスをしたり、進行のサポートをおこないます。

- 職場研修の意義やすすめ方、職場研修担当者の役割について
- 職場研修の現状を整理し、評価する方法について
- 求められる職員像・能力を整理する際の考え方や方法について
- 研修ニーズを導く方法について
- 職場研修計画づくりの考え方や方法、OJT、OFF-JT、SDSの具体的なすすめ方について
- 職場研修を効果的にすすめるポイントについて

※本書に掲載している事例2、事例5、事例6、事例7は、職場研修アドバイザーがかかわって、実践をともにすすめてきた事例です。

職場研修アドバイザーの派遣に関するほか、職場内での研修に関する講師等に関する情報提供も行っています。お気軽にお電話ください。

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

TEL : 078-367-3001

FAX : 078-367-4522

URL <http://www.hyogo-f-kensyu.jp/>

福祉職場における職場研修の情報

検索



2章

職場研修の基盤づくり

本章では、職場研修の基盤となる職場研修担当者の活動や人材育成方針づくりを紹介します。

- 職場研修担当者の活動紹介（事例1）
- 人材育成方針づくりの実際（事例2）
- 個別研修計画の策定と運用（事例3）

2章

職場研修の 基盤づくり

事例 1

社会福祉法人

さつき福祉会

(養父市)

研修委員会づくりから 生まれる職員発の職場研修

社会福祉法人さつき福祉会は、職場研修の体系的な整備をすすめるため、2012（平成24）年度に職員の提案により研修委員会を発足し、委員会を中心に、階層別研修の実施のほか、「ヒヤリハットチェック表」や「職員行動指針」づくりに取り組んだ。

委員会では定期的に職場の問題点を出し合いながら、必要な研修をすすめている。

施設 profile



社会福祉法人 さつき福祉会

理事長 | 和田 金男

連絡先 | 養父市大屋町宮垣224-67

TEL 079-663-8510

職員総数 | 50人

2014(平成26)年4月1日現在

職員発！研修委員会づくり

1983(昭和58)年の法人設立以来、必要に応じて障害福祉事業を拡大していく中で職員も増えてきた。特に、2006(平成18)年に障害者支援施設「琴弾の丘」を開設したことにより、職員が倍増。組織が大きくなり、それまで各施設のリーダー任せであった職員の育成や職場研修を、体系的に整備する必要が出てきた。

加えて、障害者自立支援法に基づく新体系への移行といった環境変化も踏まえ、リーダー層の職員から「体系的な人材育成を図るために研修委員会をつくりたい」と法人に提案をしたことがきっかけとなり、2012(平成24)年に研修委員会が発足した。

研修委員会発足にあたっては、まず法人理事長によって職場内職員研修会の設置要綱(資料P57掲載)が作成され、リーダー会議の場で職員に周知された。また、研修委員として各施設で統括的な役割を担っていた職員3人が任命された。3人の職員は、率先して職場研修の意義やすすめ方をテーマにした研修を受講するなどして、職員育成の計画作成に向けた準備をすすめた。

みんなですすめる研修委員会の運営

研修委員会での活動にあたって、委員メンバーは自分たちだけでなく、みんなを考えてすすめることを大切にしている。また、委員メンバーは、統括的な立場で日ごろから職員の悩みを耳にすることも多いため、それらを研修という場で課題化し、職員全体で話し合っ解決できるような心がけているという。

研修委員として、そうした立ち位置を大切にしながら、次の3つの工夫をしてきた。

工夫1 委員会メンバー自身のスキルアップと会議の定例化

職場研修の意義やすすめ方を学ぶために、兵庫県社会福祉研修所が主催した「職場内研修担当者研修」を委員会メンバー全員が受講することで、職場研修の重要性について共通認識を持って委員会をすすめることができた。

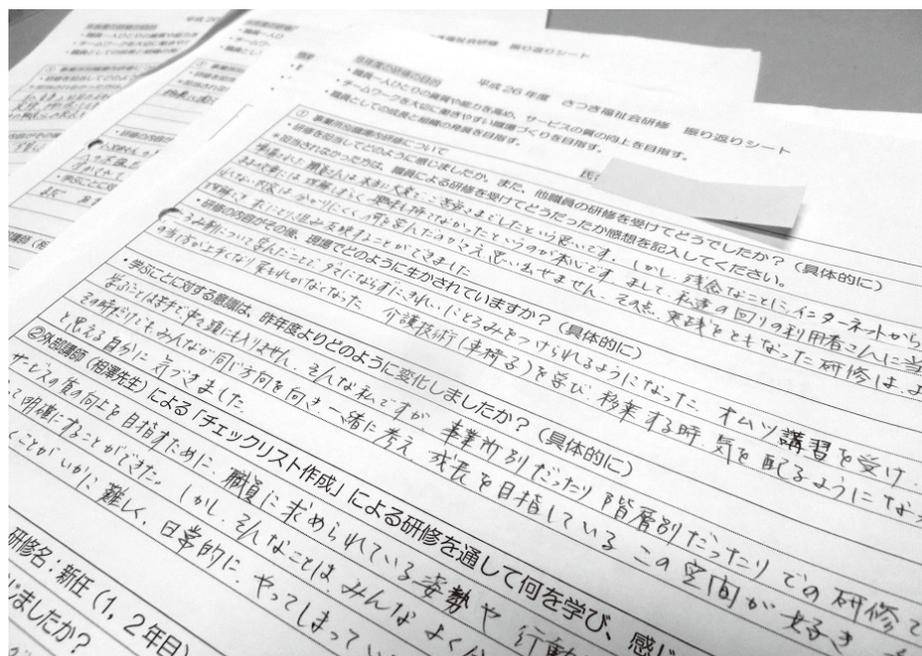
また、委員会の会議は最低月1回以上、曜日を固定して定例で開催した。これにより、メンバーは忙しい現場業務を抱えながらも、一定時間を割いて意識的に現場での人材育成を考え、それらを持ち寄りながら、研修計画の立案に取り組むことができた。目の前の日常業務に追われて委員会等の活動は後回しになりがちであるが、定例化することで具体的な成果を生み出すことにつながった。

工夫2 職員の問題意識に基づくPDCAの研修運営

職場研修は、研修委員会メンバーの問題意識だけでなく、受講者である職員の意見や問題意識に基づいて企画・実施している。このため、研修受講者には必ず、事前・事後のアンケートを実施している。事前アンケートでは、職員が感じている職場の問題点や研修を通して学びたいこと、上司から研修受講にあたって期待されていることなどを記入してもらい、研修受講の動機付けにするとともに、それらを反映した研修運営を心がけている。また、事後アンケートには（「研修振り返りシート」資料P58掲載）、研修の感想や参考になった点、改善点などを記入してもらい、研修企画の参考にしている。研修委員会メンバーは、このアンケートを基に研修報告書を作成し、管理職へ提出したり、時には報告会を実施したりしている。現状の把握、課題の分析をおこない、次の研修計画に生かすようにしている。

こうした取り組みを通して、研修委員会では職員のニーズを反映した研修を企画することや、研修をやりっぱなしにせず、絶えず改善していく仕組みをつくってきた。

研修が業務にどう生かされたのかなどの設問を設定した事後アンケート



工夫3 外部のアドバイザーによる継続的なかわり・助言

研修のすすめ方や職員育成について、大学教授に継続的にアドバイスを依頼している。アドバイザーの具体的なかわりとしては、職員研修の講師を依頼するほか、事前アンケートの分析を手伝ってもらったり、研修中でのグループワークの指導を担っていただいたりしている。

「研修委員会のすすめ方についてアドバイスをもらう時にも、研修委員会メンバーの主体性や思いを尊重してかわってくれるので、大変助かっています」と研修委員会メンバーの西村真人さんは話す。



みんなが意見を出せるようグループワーク中心で研修

研修委員会から生まれた成果の数々

これまで3年間の研修委員会活動を通して、様々な成果や新しい動きが生まれてきた。

その一つが、「ヒヤリハットチェック表」である。これは、研修委員会として最初に着手した取り組みであった。チェック表づくりに取り組んだ理由は、職員一人ひとりの支援姿勢がバラバラで、法人として全職員への統一した意識共有が必要であると委員会メンバーが感じていたためだ。まずは、各職員が日頃感じているヒヤリハットをあげてもらい、リーダー層の職員が集約した後に、職員全体で共有するというプロセスで取り組んだ。このチェック表づくりのために、職員へのアンケート項目の検討や成果物の整理方法、全職員との共有方法などを委員会メンバーが定期的集まり話し合ったことが、委員会としての役割を確認することにつながったと、メンバーの一人である前川由香さんは語る。

また、研修委員会が大学教授と共に企画した「チームワークについて」をテーマにした計2回の研修も、その後の成果につながった。1回目の研修では、グループワークをおこないながら、チームワークの意義や大切さを学んだ。2回目の研修では、チームワークを意識して、法人理念に基づく職員の行動指針のベースをグループワーク形式で作成。全体研修の後、グループごとに作成された行動指針のベースを精査するため、各グループから一人代表者を選出し「行動指針プロジェクト委員会」を設置して作業をすすめ、指針を完成させた。指針としてまとめることで、法人理念を職員一人ひとりが意識しながら、日頃のケアに取り組むことにつながった。

さらに、研修委員会運営により、新任・中堅・リーダー層別の研修や事業所別研修が実施されるようになるなど、年々、職場研修の充実が図られてきた。

こうして職場研修の量・質が充実し、人材育成のための指針やツールなどができてくることで、

研修委員会から生まれた成果

- ヒヤリハットチェック表づくり
- 行動指針プロジェクト委員会の設置と指針作成
- 階層別研修の実施
- 事業所別研修の実施(月1回)
- 自主勉強会の発足

など

学ぶ意欲も高まってきている。職員による自主勉強会もはじまり、日ごろの支援場面で問題意識を抱いたことをテーマにして毎月1回、曜日を固定して開催している。

自分たち発信で支援の質を高める

研修委員会という職員育成を推進する核となるチームが形成されてから3年。委員メンバーが職員の抱える問題意識や課題を汲み取りながら、これまで職員育成に取り組んできた。

委員メンバーの正垣容子さんは、研修委員会の活動を振り返って、『「やらなければ」という義務感ではなく、『自分たちからサービスを良くする』という気持ちでやっています。職場研修を通じて利用者への支援の質が向上し、職員同士のチームワークにもつながっていくと信じています』と力強く話す。和田金男理事長も、「職員提案で研修委員会が立ち上がったのはとても嬉しいことです。自ら学ぶ意欲を大切にしながら、これからも法人全体として同じ方向を向けるようにすすめていきたいと思います」と話す。

今後は、新任職員への研修の充実・改善を図るとともに、OJT担当者のスキルアップに向けた研修や委員会活動をすすめる予定である。また、これまで積み上げてきた研修の体系化にも着手する予定である。

職場研修のヒント

その1 研修委員会の設置など職員育成をすすめる核をつくろう

- 職場研修をすすめるにあたっては、推進の核となる職場研修担当者を選任し、権限や役割を明確にすることが必要です。事例のように、研修委員会を設置して複数の職員で担うと、幅広い見地で検討ができるほか、職場研修担当者の負担が軽減されるなどの効果があります。

その2 現場の問題意識と学ぶ意欲を重視した研修委員会運営を

- 職場研修では、現場職員が抱える問題意識を反映させるとともに、職員個々の学ぶ意欲を支えることがポイントです。
- それら2つを意識した研修委員会の設置・運営として、事例では全体的に現場をみる立場にあるリーダー級が立ち上げ時の委員会を担い、ニーズを汲み取ったり、職員の意欲を支える仕掛け・仕組みをつくってきました。

その3 “やりっぱなし”で終わらせない! PDCAの研修運営

- 現場の問題意識と学ぶ意欲を重視した研修づくりには、評価と改善が欠かせません。事例では、事後アンケートや研修報告書の作成を通して、評価をおこなった上で、次の研修企画を立てています。
- このように、PDCAサイクルにより、絶えず研修の改善を重ねることが効果的な研修実施のためにはとても大切です。

2章

職場研修の 基盤づくり

事例 2

社会福祉法人

豊岡市社会福祉協議会 (豊岡市)

職員みんなで考える職場研修 の体系化

豊岡市社会福祉協議会（以下、豊岡市社協）は、体系的・計画的な職員育成を図るため、2014（平成26）年度より人材育成の基本方針と研修体系づくりを検討してきた。

職員研修プロジェクト会議が中核になり、職員参加で自らがめざす職員像と育成の仕組みづくりが何度も話し合われ、これからの育成の基盤がつくられてきた。



施設 profile

社会福祉法人 豊岡市社会福祉協議会

理事長 | 松島 一夫

連絡先 | 豊岡市城南町23-6
豊岡健康福祉センター内1階
TEL.0796-23-2573

職員総数 | 384人

2014(平成26)年4月1日現在

合併で迫られた組織の基盤強化

豊岡市社協は、これまでの取り組みを基盤に、2014(平成26)年度から体系的な社協職員育成のための議論を本格的にスタートさせた。

その背景には、合併の影響がある。8年前の市町合併で旧1市5町（豊岡市、城崎町、竹野町、日高町、出石町、但東町）の社協が合併し、県内一の広大な面積に、7つの拠点と384人も職員を抱える大きな組織となった。旧社協時代の異なる歴史と経営ビジョン、事業を抱えての合併は、考え方・方法の違いによる混乱を招いた。

そこで、共通理念と使命を明確にし、全職員が同じベクトルで力を発揮するための基盤づくりとして、地域福祉推進計画(1次・2次)を策定するとともに、2013(平成25)年度には社協基盤強化計画を策定し、使命とそれに基づく事業・財務の考え方、組織再構築の方向性を明記した。社協基盤強化計画に「職員のキャリアパスに基づく研修体系の整備」が位置づけられたことから、これまで実施してきた職場研修を計画化・体系化するための人材育成方針づくりに着手することとなった。

人材育成方針づくりの実行体制～職員参加の重視～

研修体系を含めた人材育成方針づくりに向け、組織内では次のような体制がとられた。

■職員研修プロジェクト会議(部局横断:新任～中堅～指導的職員7人)

「めざす職員像」と職場研修の現状分析に基づく方向性、研修体系のたたき台を作成する

■職員組織検討委員会(事務局長・管理職等)

職員研修プロジェクト会議の検討内容に基づき、人材育成方針案をまとめる

■総務部会(役員)

人材育成方針を検討し、承認する

※それぞれの会議体の事務局を企画総務課が担う。

これら3層の検討会議の中で、豊岡市社協が基盤としたのが「職員研修プロジェクト会議」(以下、プロジェクト会議)という部局横断の担当者会議である。同会議は、これに先立つこと3年前、職員研修を企画・実施するためのプロジェクトとして発足し、年3～4回の集合研修の企画・実施のほか、自主勉強会を呼びかけるなど活発な活動をおこなってきた。ユニークなのは、「みんなに読んで欲しい～通信」による情報発信。年4～5回発行する通信では、研修のねらいを伝え動機付けを図ったり、研修内容をダイジェストで伝えて振り返りができるように工夫したり、プロジェクト会議メンバーの“全職員が一体感を持って仕事をしたい”という思いが伝わる。

このたびの人材育成方針は、プロジェクト会議が中核となって検討することとなった。



プロジェクトメンバーの思いと工夫がたっぷり詰まった力作!「みんなに読んで欲しい～通信」

全職員アンケートとめざす職員像づくり

プロジェクト会議では、まず法人理念に基づくめざす職員像を明らかにするために、全職員にアンケート調査をおこなった。調査項目は、「職場目標の有無」や「自由な発言・協議ができる職場風土の有無」など職場における人材育成の現状のほか、「市社協職員に求められる資質」、「なりたい社協職員像」など職員像に関連する設問を含めた計15項目である。96%という高い回収率で、非常勤職員を含めた大半の職員から意見が寄せられた。

調査の結果、自己啓発に取り組む職員が約半数にのぼり、自由に発言し協議できる職場風土があるかどうかについてたずねる設問では、「非常によくある」、「ある」と感じる職員が8割に上るなど、職員一人ひとりの向上意欲とそれを促進する職場環境づくりがなされていることが伺えた。一方で、「職場目標があるかどうか」という設問に対しては、約4割が「ない」と回答しており、年次目標の浸透を含め、職場内での会議の持ち方やOJTにおける管理職等のリーダーシップの発揮が必要であることが浮かび上がってきた。

また、研修ニーズを問う自由記述では、所属部署以外の職員間の交流を求める声が強く、多職種連携でより質の高い地域生活支援ができる体制づくりが課題として見えてきた。

求められる資質やめざす社協職員像については、「地域に根ざす・地域の声を聞く・地域住民と一緒に課題解決する」や「住民からの信頼、身近に感じてもらう」といった言葉が上がった。

これらの調査結果をプロジェクト会議で分析して到達点・課題を把握するとともに、めざす職員像については、

アンケートから見えるキーワードと法人理念・使命の両方を踏まえ、職員が理解しやすく業務で立ち返ることができるフレーズをKJ法で考え、何度も話し合いを重ねた。



カードワークでめざす職員像を議論

方針化に向けて重ねた議論

プロジェクト会議は、計13回開催された。特に時間を要したのが、めざす職員像の議論であった。めざす職員像は、法人理念・使命という“組織像”を実現するための人材育成の羅針盤であり、職員一人ひとりが自身を振り返る指標にもなる重要な位置づけであることから、何度も行きつ戻りつの議論がおこなわれた。最終的には、めざす職員像とそこに達成するための職員の姿勢を6つの活動心訓として取りまとめた。

こうした話し合いを重ねることで、めざす職員像と、人材育成を巡る組織的課題に対応するための取り組みが少しずつ定まってきた。取り組みの柱は、「Ⅰ. キャリアパスによる人材育成研修体系の整備」、「Ⅱ. OJTを中心とした意図的・計画的な人材育成」、「Ⅲ. PDCAによる人材育成推進」で、法人としてキャリアパスを明確にすることや新任職員育成のためのOJT担当者制度を導入することなど、それぞれの柱ごとに具体的な方策が盛り込まれた。

豊岡市社協 人材育成基本方針

<めざす職員像>

「地域福祉のプロフェッショナルとして、自ら考え、果敢に挑戦する職員」

<活動心訓>

1. 地域に出向き常に気づきのアンテナを張り、ニーズをキャッチする
2. 社会資源を活用し、ネットワークの力で地域を支える
3. 課題解決に向けて積極的に働きかける
4. 常に向上心を持ち、福祉のプロとして能力を高める
5. 自覚と誇りを持ち、職員同士が連携して業務を遂行する
6. 信頼され開かれた社協づくりをすすめる

プロジェクトメンバーの力を生かして

豊岡市社協の人材育成方針は、プロジェクト会議を中核に、アンケート実施等を通して職員みんなで検討し、作成してきた。これは、“あるべき姿”から導き出される理想的な人材育成方針ではなく、職場の現状に即し、職員の問題意識に基づく方針でなければ実効性のあるものにできないという理由である。

作成までの道のりは決して平坦なものではなく、活動心訓や具体的な対応策の議論には、かなりの時間を要した。しかし、この議論過程そのものが組織の中核になる人材育成そのものであったといえる。プロジェクト会議リーダーの貴田由香さんは、その実感をこのように語る。「全職員の声を大切にし、プロジェクトメンバーがこれからの組織や人材育成について、議論することでボトムアップとなりました。意見の積み上げに時間はかかりますが、検討を重ねるごとにメンバー自身が研修に対する価値観を変えることができました。この過程があったからこそ果敢に挑戦するということにつながったと思います」。

また、事務局として全体を統括した企画総務課の岩出智子課長は、「人材育成基本方針を手にし、安堵と共に達成感を得たプロジェクトチーム。どんな方針が必要か、全職員の意見を基に本会の課題を洗い出し、対策を考え、何度も協議を繰り返しました。『やり遂げた!』という実感を生み出したのは、まさにチームワークとプロセスの賜物です。人(職員)は、わが社協にとって何よりも大切な資源です」と評価した。

職場研修アドバイザーのかかわり

6月から計7回訪問し、めざす職員像の検討と課題整理、対応策の議論にかかわりました。

人材育成方針は、広い豊岡市内各地から集まるプロジェクトメンバーが、何度も集まり苦心して、その骨格案を作り上げました。ここでは、役職に関係なくメンバー全員がリーダーシップを発揮されていました。このプロセス自体が職場づくりの中核を担う人材育成だと感じました。

兵庫県社会福祉研修所

職場研修のヒント

その1 プロジェクト方式で各職場の研修ニーズを持ち寄り、研修を推進!

— 複数の事業所がある一定規模の法人等において、研修委員会等の推進組織を設置する場合は、法人理念に基づいた職員像を明確にするためにも、それぞれの職種・職場の研修ニーズを持ち寄って、チームで対応できるプロジェクト方式が有効です。

その2 職員参加でつくる人材育成の仕組み

— 人材育成方針とそれに基づく仕組みづくりは、役員や幹部職員で検討し、組織的に合意形成を図ることが必要です。一方、職員にとっても自身のキャリア形成に向けた育成方針と具体的な方策は大きな関心事です。

— 事例のようにプロジェクト会議の設置やアンケート実施など、現場目線で意見を表明し、仕組みづくりの議論に参加できる機会・場づくりは、方針の浸透と実態に即した仕組みづくり、そしてその後の運営への積極的なかかわりにつながります。

2章

職場研修の 基盤づくり

事例 3

社会福祉法人

みかり会

(南あわじ市)

経営理念を軸とした、 個別研修計画に基づく人材育成

社会福祉法人みかり会（以下、みかり会）では、法人の経営理念—経営方針—経営目標に基づいた人事管理方針、教育・研修方針を定め、これに沿った職員育成をすすめている。

みかり会の研修体系は、理念・方針・目標に沿って作成される職員個々の個別研修計画をベースに、日々の実践を定期的に評価し、職員の自主的な気づきを促すことにより、次の課題と目標を明らかにして取り組むPDCAサイクルによるOJTを中核に据えている。理念を大切にしながら日々の実践を通じて、職員一人ひとりの個性や能力を最大限に伸ばすことをねらいとしたものである。



施設 profile

社会福祉法人 みかり会

理事長 | 谷村 誠

連絡先 | 南あわじ市松帆高屋乙192

TEL0799-36-2344

職員総数 | 299人

2014(平成26)年4月1日現在

人を育て組織を発展させる

みかり会は、1952(昭和27)年の法人設立以来、南あわじ市と神戸市垂水区を中心として、保育所、児童館、特別養護老人ホーム、デイサービスセンター等の複数の社会福祉施設を運営している。

「一人ひとりの職員の成長が、ひいては組織の発展につながる」という考え方のもと、従来から職員の学習と成長の仕組みづくり及びその実践に力を注いできたが、さらに、それを発展させたものとして、2010(平成22)年に、法人内の研修委員会での議論をもとに、経営理念・方針・目標に沿った研修体系を確立し、理念を法人全体に浸透させながら中長期的視点に立って人材育成に取り組んでいる。

法人の基本理念に沿った人材育成

みかり会では、日々の業務は法人の経営理念の実現に向けた取り組みであり、経営理念は業務の方向性を決める根幹となるものであるとの考え方のもと、経営理念である「自身の成長、そして、お返しを」を具体化した経営方針と経営目標に基づき、「人事管理に関する方針」や「職員の教育・研修に関する方針」を定めている。

同法人の人材育成においては、知性と感性が紡ぎ出す「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、これを実現するため、「論理の展開(説明する、報告する、教える等の行為)」により「知性」を、日常業務における多様な関わりの中で成功と失敗を「体験」することにより「感性」を培うことをコンセプトとしている。

その手段としての職場研修は、OJT、OFF-JT、SDSの3形態を活用しながらも、特に、職務を通じて個々の職員の個性や能力のレベルに応じた実践的な指導が可能であるOJTを基本に据えている。また、部下(後輩)等の「教わる側」の育成はもとより、能力の習得には「論理の展開」が必要であり「教わるより教える方が、主体的かつ深い学びにつながる」との考え方から、上司(先輩)など「教える側」を育成する機会としてもOJTを重視している。

具体的には、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)との職場内部での日常的なかかわり、また保護者への入園時説明や利用者との契約、実習生への指導といった対外的なかかわりもOJTの機会とし、一つひとつの業務の意味や目的を意識させながら実施している。これらのOJT実践のもととなる職員個々の個別研修計画は、経営理念・方針・目標に沿って立てられている。これにより、「教わる側」「教える側」の双方において、日々の業務が、理念に沿ったものかを確認できるようになっている。また、こうした職員一人ひとりの取り組みを通じて、基本理念が法人全体に浸透していくことをねらいとしている。

個別研修計画を起点としたPDCAサイクルによる取り組み

みかり会におけるOJTを基本にした職員育成は、次のようなPDCAサイクルに沿って行われている。

【Plan】一人ひとりの職員に応じた『個別研修計画』(資料P59掲載)の作成

職員が有する能力やめざす職員像は、一人ひとり異なっていることから、各職員に適した育成を図るためには、一人ひとりの職員に応じた育成目標を設定し、これを達成するための研修計画を立てることが必要となる。このため、みかり会では、職員自らが、法人の経営理念を踏まえ、めざす職員像を具体的にイメージし、それに向けての目標を設定した個別研修計画のもとに、職員と育成する側との間で、目標や計画を確認し双方の思いを十分にすり合わせ、共有しながら作り上げていくことで、各職員の個別性を重視した人材育成を図っている。個別研修計画の様式にも次のような工夫が施されている。

- ① 様式には、あらかじめ経営理念・方針・目標が記載されており、各職員は毎年これに沿った形で到達目標を立てやすくなっている。また、これを達成するための計画についても経営目標等の項目に沿ってOJT、OFF-JT、SDSのそれぞれについて作成する様式になっているため、各職員の個別性を重視しつつも、経営理念等を全体に浸透させ、それに沿った人材育

成が図られるよう工夫されている。

- ② 前述のとおり、OJTにおいては、「教わる側」の育成はもとより、「教える側」を育成する機会としても重視していることから、職員を教えるOJT担当者としての研修計画[指導方法(誰に、いつ、どのような指導をするか)及びその結果(反省、課題)]も記載する欄を設けており、「教わる側」「教える側」双方の立場からの成長を促すことを意識したものとなっている。

【Do】個別研修計画に基づく実践

作成した個別研修計画に基づきOJT等を実践するにあたっては、職員の階層に応じて役割や業務を“任せ”、利用者や他の職員等との多様なかかわりの中で“体験”することを通して、職員自らが成長しようとする意欲を引き出すことを大切にしている。また、日々の指導においては、①一方的に教示するだけではなく、職員の思いを受けとめ支持する姿勢を大切にするとともに、②仕事の意義・目的・内容や方針、職員の役割や期待することをしっかりと伝えるなど、育成の意図が伝わるようなかかわりを重視している。

【Check】自己チェック表による確認

上記による実践を通して職員の成長度合いを確認するためのツールとして、自己チェック表を活用している。チェック表の項目は、社会福祉施設で働く職員として必要な基本姿勢や態度等を具体的に明示したものであり、これに基づき定期的に日々の実践を振り返っている。

このチェック表についても、理念—方針—目標に沿って項目が整理されており、理念が日々の実践に生かされるよう工夫されている。チェック表に基づく振り返りについては、職員に主体性を身に付けてもらうため、まずは自己評価によって自らを振り返り成長の度合いや課題を整理してもらい、その上で、教える側の職員が評価し、双方を照合しながら、職員の成長度合いをとると確認している。チェック表による振り返りでは、評価の優劣よりも、職員が自分の課題に向き合えるようになることを重視している。

自己チェック表

		氏名					
		○	△	△	△	△	△
O「人と人との多様な関わりの中で総合的な人間力を培う」	1 正しい日本語・敬語・尊称語を正しく使え、敬語に精通できる						
	2 文章表現には、誤字のない文章が作成できる						
	3 教育理念・方針・目標等を自分なりに理解している						
	4 自分の学習目標を明確にし、実行する(テキスト等の活用など)						
O「子どもの成長を促すことができる」	1 子どもの成長を促している						
	2 子どもの写真や動画を撮影できる						
	3 内容を理解し、子どもの姿について報告できる						
	4 観察して書く(記入)の他に、自ら撮影する機会をもっている						
	5 真実なり、自分なりの観点を述べて、コメントアップしている						
	6 上司の指示に基づいて、業務を遂行できる						
	7 分からない事や疑問は一度、自分で調べることができる						
O「子どもや利用者との関わりが深まる」	1 挨拶、敬語、敬称、敬称語がわかる						
	2 言葉づかい、敬語、敬称、敬称語がわかる						
	3 言葉づかい、敬語、敬称、敬称語がわかる						
	4 言葉づかい、敬語、敬称、敬称語がわかる						
	5 言葉づかい、敬語、敬称、敬称語がわかる						
	6 言葉づかい、敬語、敬称、敬称語がわかる						
	7 言葉づかい、敬語、敬称、敬称語がわかる						
O「子どもや利用者との関わりが深まる」	1 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	2 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	3 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	4 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	5 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	6 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	7 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
O「子どもや利用者との関わりが深まる」	1 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	2 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	3 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	4 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	5 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	6 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	7 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
O「子どもや利用者との関わりが深まる」	1 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	2 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	3 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	4 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	5 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	6 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	7 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
O「子どもや利用者との関わりが深まる」	1 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	2 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	3 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	4 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	5 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	6 簡単な事務文書を作成し、提出できる						
	7 簡単な事務文書を作成し、提出できる						

○ できている、△ ややできている、△ できていない

◎「地域の真の幸福をめざして なくてはならない存在に」、各委員会で実施

社会福祉法人 向かい舎

【Action】定期的な育成面談によるフィードバック

職員の成長は、一つの課題や目標が達成されれば終わるものではなく、一定の取り組みに対する評価を経て、次の課題を見出し、新たな目標や計画を設定する段階へと移ることにより、さら

なるステップアップを図ることが可能となる。みかり会では、このフィードバックの機会として、年2回、職員本人と育成する側とが面談する機会を設けており、前述の自己チェック表も活用しながら、それまでの取り組みを振り返り、成果と課題、今後の目標を明らかにするようにしている。

面談においては、①職員の仕事に対する思いや考えを聞き、普段気になっている点を伝えるなど、職員本人と上司等の育成する側がコミュニケーションを深める場とすること、②課題の指摘のみではなく、日頃の業務の成果を職員が認められる機会とすること、③新たな目標を一緒に考え納得した上で設定し、次のステージに前向きな気持ちで取り組めるように動機付けることを重視している。

職員の成長を履歴として保存し、一貫した働きかけを行う

個別研修計画をはじめ、自己チェック表や研修報告書等の一連の資料は、職員ごとに1冊のファイルにまとめられ、毎年取り組んだ内容を履歴として積み重ねていくことで、各職員の成長過程が分かるように工夫されている。「異動により、たとえ職場が変わったとしても、職員一人ひとりが抱える、成長に向けた課題や悩みは継続していくものであり、それがきちんと新しい職場に引き継がれ、法人として一貫した働きかけができる仕組みをつくりたかった」と研修委員会委員長(夢の森保育園長)の小林峰子さんはその意義を語る。

みかり会では、経営理念と日々の業務は一体であるとの認識のもと、理念に沿って立てられた個別研修計画を起点に、一人ひとりの職員を大切にしたい人材育成がすすめられている。

職場研修のヒント

その1 組織の基本理念に沿った人材育成

－基本理念は、組織のめざすべき方向を示すものであり、職員の日々の業務の拠り所となるものです。事例のように、基本理念に基づき運営方針－運営目標－人材育成方針を定め、これに沿った研修計画を策定し取り組むことで、職員が日々の業務において理念に基づいた実践を意識し、行動に移せるようにすることが大切です。

その2 職員一人ひとりの個別研修計画を起点にPDCAサイクルで実践

－職員が有する能力やめざす職員像はそれぞれ異なるため、各職員に適した育成を図るためには、事例のように、一人ひとりの職員に応じた育成目標とそれを達成するための個別研修計画を策定し、PDCAサイクルによって取り組むことが有効です。

その3 研修履歴の保存による一貫した育成

－各職員の成長の過程が記された個別研修計画等の記録書類を一元的に保存し、研修履歴として残していくことで、人事異動等により職場や人が変わった場合でも、それまでの取り組みを参照しながら、一貫性・連続性を持った育成が可能となります。

3章

OJTのすすめ方

本章では、職場研修の要となるOJTのすすめ方について紹介します。

- 新任職員育成とOJT (事例4、5)
- リーダー育成とOJT (事例6、7)
- 幹部職員育成とOJT (事例8)

3章

OJTのすすめ方

事例 4

社会福祉法人

西宮市社会福祉協議会

(西宮市)

OJT 担当制による新任職員 一人ひとりに寄り添う育成

西宮市社会福祉協議会（以下、西宮市社協）は、新任職員の育成を図るため、2014（平成26）年度より採用時研修の充実を図ったほか、OJT 担当者制度を導入し、一人ひとりに寄り添った育成に取り組んできた。

新任職員が抱く不安や焦りをできるだけ取り除き、職場の仲間と育ち合う関係を築くことが、業務習得の土台となっている。

施設 profile



社会福祉法人 西宮市社会福祉協議会
理事長 | 新宮 昭代
連絡先 | 西宮市染殿町8-17
TEL 0798-34-3363
職員総数 | 210人

2014(平成26)年4月1日現在

急務となる若手・指導的職員の育成

西宮市社協が職員育成に関して直面している課題は、特に若手・指導的職員の育成である。職員の年齢構成に偏りがあるため、このまま推移すれば5年以内に現在の管理職層が定年により一斉退職し、10年後には全体の4割近くの職員が定年退職を迎える。30～40代の職員が少ない一方、ここ数年で新卒者採用をすすめてきたため、20代の職員が多い。このため、次期管理職を担う30～40代の指導的立場の職員育成とともに、若手の育成が急務になっている。

こうした課題認識に立ち、組織としての継続的・体系的な職員育成に向け、2014(平成26)年に職員研修の基本的な考え方や方法を「職員研修実施要領」として定めた。その上で、若手を含めた職員全体が共に育つことをねらいとして、2014(平成26)年度は、まず新任職員育成の仕組みづくりに着手した。

採用時研修の充実

新任職員育成の取り組みのひとつが、採用時研修の充実である。これまでも、新任職員には6日間の採用時研修を実施してきたが、業務に臨む上でもつべき心構えや問題意識がどのくらい培われたのかという研修評価や、研修に向けた動機付けをしてこなかった。そのため、より研修効果を高める取り組みとして、2014(平成26)年度は2つの工夫をおこなった。

工夫1 研修前アンケートと事後レポートの実施

事前に、研修で学びたいことや感じていることを記入するアンケートを実施し、新任職員への動機付けを図った。また、各日ごとに研修の学びについてレポート提出を求め、問題意識を職員自らが明確にした上で職場生活をはじめてもらうとともに、職場として研修の理解度を確認し、その後の配属先でのOJTにつなげることを意図した。

工夫2 現場実習の導入

今回の研修では、重度の障害のある人の通所施設「青葉園」と障害のある人がスポーツやレクリエーションを行う総合福祉センター、視覚障害者図書館での業務体験をおこなう1日半のプログラムを導入した。採用時研修は、講義による伝達型研修に偏りがちであるが、現場実習によって研修で教わった法人理念を言葉でなく体験で感じ、自ら考えることにつながる。また、配属される職場以外の業務に触れることで、組織としての全体像を漠然とでも描き、それぞれの部局の役割を理解することにつながる。

こうした取り組みの客観的な評価は難しいが、「新任職員の積極的な研修参加がみられ、仕事の理解とその後の職場生活をスムーズにするひとつのきっかけにはなったのでは」と研修担当者である総務課の前田昌孝さんは話す。

平成26年度 新入職員研修日程			
日時	内容	日時	内容
4月1日(火) 8:45	事務局長挨拶 オリエンテーリング 自己紹介 雇用手続き ・各種書類への記入 ・職員証写真撮影	4月4日(金) 9:00	外部研修「社会人としての基礎力をつける(2日目)」 ねらい:社会人としての心構えを学ぶ。 担当:西宮地区雇用対策協議会・西宮商工会議所主催の新入社員研修への参加 - 研修終了予定 - - 本会帰着終了 - ※研修レポートは、自宅で作成
12:00	休憩	4月5日(土) 休	
13:00	講義「西宮市社会福祉協議会について」 ねらい:組織、財政、事業、活動等の概要について理解する。 担当:総務課職員 講義「職員として働くための基礎知識」 ねらい:日常業務において必要な知識を学ぶ。 担当:総務課職員 辞令交付式 研修レポート作成 各配属先へ	4月6日(日) 休	
17:30	※研修レポートは、自宅で作成	4月7日(月) 8:45	「社協の活動を知ろう(現場実習)」 ねらい:具体的な事業を知り、社協の使命について理解を深めるとともに、サービス利用者と接することにより、当事者意識について学んでもらう。 担当:8:45~13:30 青葉園事業課(重度障害者の生活介護) 14:00~16:00 総合福祉センター事業課(障害者スポーツ)
4月2日(水) 8:45	オリエンテーリング	16:30	研修レポートの作成、外部研修の報告 - 終了 -
9:00	講義「社協の活動を知ろう①(90分)」	4月8日(火) 8:45	「社協の活動を知ろう(現場実習)」 ねらい:具体的な事業を知り、社協の使命について理解を深めるとともに、サービス利用者と接することにより、当事者意識について学んでもらう。 担当:総合福祉センター事業課 視覚障害者図書館(点字、盲文の説明・体験)
10:30	講義「社協の活動を知ろう②(90分)」	12:00	休憩
12:00	休憩	13:00	研修レポートの作成(午前中)
13:00	講義「社協の活動を知ろう③(90分)」	13:30	「先輩との懇談」
14:30	講義「社協の活動を知ろう④(90分)」	14:30	「研修を振り返る」(座談会形式) ねらい:約1週間の研修で学んだことを振り返るとともに、先輩の経験談(生の声)を聴くことにより、今後1年間の職員像を描いてもらう。 担当:総務課職員
16:00	講義「社協の活動を知ろう⑤(90分)」 ねらい:具体的な事業を知り、社協の使命について理解を深める。 担当:①総合福祉センター事業課 ②育成センター事業課 ③権利擁護支援センター事業課 ④地域福祉課 ⑤障害者総合相談支援センター - 終了 - ※研修レポートは、自宅で作成	15:30	研修レポートの作成 - 終了 - 各配属先へ
17:30	※研修レポートは、自宅で作成		
4月3日(木) 9:00	外部研修「社会人としての基礎力をつける(1日目)」 ねらい:社会人としての心構えを学ぶ。 担当:西宮地区雇用対策協議会・西宮商工会議所主催の新入社員研修への参加 - 研修終了予定 - - 本会帰着終了 - ※研修レポートは、自宅で作成		
17:00			
17:30			
18:00	歓迎会		

研修締めくくりは先輩職員との座談会

新任職員OJT担当制の導入

採用時研修の充実に加え、新任職員へのOJT担当制を導入した。OJT担当制とは、先輩職員をOJT担当に任命し、身近な相談役として新人をサポートする仕組みである。西宮市社協では、新人の不安や悩みを少しでも軽減し、職場における業務習得を円滑にすすめることをねらいとして、9月末までの約半年間、OJT担当者を任命した。運用面では、大きく3点の工夫をおこなった。

工夫1 『新任職員目標シート(計画書)』(資料P60掲載)による計画的な育成

このシートは、通常の育成計画とは異なり、上司が一方向的に新任職員に課すものでなく、新任職員自らが主体的につくる計画である。もちろん、新任職員だけで作成するのではなく、職場として習得して欲しい能力等については、作成過程でOJT担当者や管理職が必要な指示・助言をおこない、計画に反映するようにしている。

フォーマットも工夫されている。「1年後になりたい職員像」を新任職員自らが描き、業務習得にかかる行動計画と評価を記載する内容で、A4・1枚で簡潔に目標と進捗が見て取れる。たとえば、「自身の担当業務について自信をもって意義・内容を説明できる」という“1年後の自分の姿”に対し、「電話対応に磨きをかけ、適切な対応ができるようになる」という半年間の目標と、そのために「積極的に電話に出る／他の職員の対応を観察する」などの具体的な行動計画を立てるというものである。毎月末に5段階で評価をおこない、所属部局の上司まで提出している。新任職員にとって業務上での動機付けになるとともに、職場にとっても業務習得の進捗を確認し、一人ひとりに合わせたサポートができるツールになっている。

工夫2 『コミュニケーションシート』(資料P60掲載)による記録と評価

『コミュニケーションシート』とは、最初の2か月間は1週間単位、それ以降9月末までは2週間単位で新任職員が作成する業務日誌である。シートを通して、計画で立てた目標の進捗を意識するとともに、業務上の疑問点を解消することにつながっている。さらに一番の意義は、日常の業務姿勢や動きを、新任職員とOJT担当者、所属上司の3者が振り返り、相互評価できる点である。

コメントは、OJT担当者のほか、係長・課長等の所属上司が記入することになっている。職員の業務監督はOJT担当者ではなく上司の役割であり、担当者が抱え込まないためにも有効な工夫である。約半年にもおよぶコメントからは、新任職員の焦りや不安への丁寧なフォローが見て取れる。

工夫3 信頼関係を築くきっかけとなる場づくり

もう一つ重要な点は、こうしたツールの活用だけでなく、新任職員とOJT担当者が顔と顔を合わせる機会を重視したことである。「この人に相談してもいいんだ」と思える関係づくりのために、新任職員とOJT担当者の顔合わせ時に懇親会を開いたり、目標シート作成時に面談したりするなど、特に最初の1か月は顔を合わせて新任職員の話を聞く場面を意図的につくった。そ

図表1 OJT担当期間を終えた振り返り —OJT担当者と新任職員の声—

■3か月が経過して

(新任職員)

- ・忙しい時期に何もできず申し訳なく感じた。
- ・業務に少し慣れてきた。
- ・コミュニケーションシートは振り返るいい機会だ。
- ・コミュニケーションシートでOJT担当者といろんな話ができる機会ができ、つながっている感じがする。

(OJT担当者)

- ・新任職員の質問への回答に際して調べる必要があり、自分の学びにもなっている。
- ・本人の自発性を大切にしたい教え方を心がけているが、難しい。

■6か月が経過して

(新任職員)

- ・言葉に出しにくいことも、伝えることができた。
- ・先輩職員に質問ができるようになった。
- ・利用者を覚えるのに苦労したが、最近は声をかけられるようになり、少し慣れたと感じる。
- ・他部局の職員と知り合う機会が少ない。

(OJT担当者)

- ・新任職員からの質問を通して、自分自身が仕事を振り返るいい機会となった。
- ・相談しやすい、または相談を受けやすい関係性が大切だと思う。
- ・OJT担当者をフォローする人も必要。

の後、3か月・6か月時という節目では、新任職員・OJT担当者・総務課が集まって新任職員育成の進捗を確認するとともに、この制度そのものを振り返る場をつくった。

また、OJT担当者は、同じ職場でなるべく年齢が近い職員を任命する等、互いが支え合える関係を築くための配慮をおこなった。

育ち合う職場づくりへ

一連の取り組みを通して、「入局当初に比べて新任職員の顔つきに自信がにじみ出て、業務への前向きな姿勢を感じ取れたことが一番の成果だと思う」と研修担当者の前田さんは話す。実際、新任職員とOJT担当者への事後アンケートおよび意見交換会で出された意見や感想(図表1)からも、新任職員の成長がよくうかがえる。新任職員だけでなく、OJT担当となる中堅職員の学びにもつながった。

今後は、新任職員やOJT担当者だけでなく、すべての職員が育ち合う職場環境づくりに向け、特に指導的職員や管理職を対象に、マネジメント能力を高める研修をすすめる予定である。

職場研修のヒント

その1 新任職員育成は業務に対する姿勢を伝えることから

—採用時研修では、法人理念や社会人としてのマナーを伝達するだけでなく、新任職員が業務に対する姿勢やそこに込められた問題意識と意思を感じ取ることを重視し、職場の理念に基づき自立した実践ができるように適宜必要な支援を行うことが大切です。

その2 成功のカギは、新人の目線に立って一緒に考える人の存在

—事例では、新任職員の身近な相談窓口となるOJT担当者を任命するとともに、相互のコミュニケーションを促進するツールや場づくりを工夫しています。業務の習得を急ぐ前に、まずは新任職員の不安や焦りを取り除き、自らが目標とやりがいを見出すためのかわりが、その後の育成・定着の大きなエネルギーとなります。

その3 目標は具体的にして一緒に振り返ろう

—事例では、『目標シート』により育成計画を立て、『コミュニケーションシート』で進捗を確認し、要所で面談・意見交換会をもつことで、共に振り返る機会をつくっています。

—このように、計画・記録化することで、成長度合いが見えやすくなります。また、振り返りの場づくりは、次の目標づくりと気づきを生み出す大切な機会です。

3章

OJTのすすめ方

事例 4

社会福祉法人 あまのほ 特別養護老人ホーム

楽々むら

(豊岡市)

育成目標に基づく職場ぐるみの 新任職員育成

特別養護老人ホーム「楽々むら」(以下、「楽々むら」)では、新任職員の育成と定着を図るため、育成目標を明らかにし、それに基づいて新任職員が身に付けるべき到達目標をチェックシート化して育成をすすめてきた。

また、新任職員の身近な相談役となる OJT 担当者制度を導入するとともに、担当者への研修等を通じたバックアップ体制をつくり、職場ぐるみで新任職員育成に取り組んでいる。

施設 profile



特別養護老人ホーム 楽々むら
(社会福祉法人 あまのほ)

施設長 | 木谷 妙子

連絡先 | 豊岡市城崎町楽々浦深原419-1

TEL 0796-32-0161

利用者数 | 168人

職員総数 | 130人

2014(平成26)年4月1日現在

新任職員の定着・育成を循環させるために

「楽々むら」は2006(平成18)年に開設した特別養護老人ホームで、他の法人施設同様、これまで職員の確保と定着に悩んできた。そこで、OJT 担当者制度(※)を採用など、開設当初から新任職員の育成を施設の重要課題として取り組んできた。

※ OJT 担当者とは

新任職員の身近な相談役になるとともに、仕事におけるよいお手本役になる職員。施設・事業所によって、「OJT リーダー」、「チューター」、「エルダー」、「プリセプター」などの呼称で選任されている。

日常業務における OJT は、あくまで職場のリーダーや上司が中心になって取り組まれるが、新任職員が安心して相談できる相手として、OJT 担当者は新任職員と経験や年齢に近い中堅職員から任命されることが多い。

育成目標の明文化とそれに基づく育成

「楽々むら」では、新任職員の育成に向けて、7つの工夫を重ねてきた。これらの取り組みは一気に導入したのではなく、少しずつ整備をすすめてきており、職場研修担当の小田桂子さんは、「どれも試行錯誤で、悩みながら毎年見直しをしています」と現在も改善中であると話す。

工夫1 新任職員の育成目標を明文化

「楽々むら」では、3年未満の新任職員に対する育成目標を明確にし、職場全体で育成に取り組むことを重視している。このため、目標は新任職員やOJT担当者だけでなく、職員全員に周知し、目標を念頭においた集合研修やOJTを心がけている。

工夫2 導入研修と実技研修の実施

育成目標に基づく研修として、まずは2日間の導入研修を実施している。導入研修で大切にしているのは、緊張感でいっぱいの新任職員の不安を和らげ、これから働く施設での勤務に期待や前向きなイメージを抱かせるため

のかかわりである。そのため、導入研修では、施設長からの法人理念の説明、社会人としての接遇マナーや組織のルール、看護師や栄養士、介護スタッフによる高齢者の特性等の専門的知識のほか、OJT担当者である先輩職員の体験談が盛り込まれている。先輩職員の体験談は、新任職員の不安を和らげるとともに、自分の将来像のイメージ化につながっている。

その後、介護技術等の実技を中心とした基礎研修を実施し、介護現場で必要となる基礎的な介護技術を学ぶ。

工夫3 OJT担当者制度の導入

新任職員の身近な相談役として、一人ひとりにOJT担当者をつけている。先輩職員が新任職員に日常的により細やかに指導したり、相談にのったりすることで新任職員が職場になじみ、安心して職務にあたるためのもので、担当者の力量や職場としてのフォロー体制が大きく問われる。

工夫4 チェックシートの作成と活用

新任職員が身につけるべき事項を、『楽々むら』基礎力の向上1ヶ月到達目標チェックシートとして「見える化」している(参考資料P61掲載)。チェックシートは、育成目標をさらに具体的な行動・能力に落とし込んだもので、項目ごとに「分かる」、「できる」という表現で到達度が分かるようにすることで、新任職員の気づきを促す工夫をおこなっている。項目は、「知識・技術」だけでなく、高齢者への尊厳あるかかわりといった価値・理念も含めている。また、専門性だけでなく、チームワークや「ホウ・レン・ソウ」など組織人として必要な姿勢や行動についても、できるだけ具体的に明示した。

これに基づき、10日に1回程度、新任職員とOJT担当者が振り返りをおこない、達成状況を確認

「楽々むら」の 新任職員の育成目標

- ①社会人・組織人・職業人の自覚を身につける
- ②職場の理念を理解して日々の実践ができる
- ③担当業務に必要な基本的な知識・技術を習得し、実践できる
- ④自己啓発意欲を養い、将来に向け自己目標が考えられる

認している。振り返りは「できる・できない」のチェックというよりも、その機会に、社会に出ての悩みや不安な点に早目に気づくなどコミュニケーションの場になっているのがポイントである。新任職員は、2か月をめでに目標を達成し、次のステップとして夜勤業務の研修に入るが、育ち方や教え方には個人差もあるため、原則は全項目ができるまでOJT担当者がかかわるようにしている。

工夫5 研修日誌の活用

新任職員が毎日の目標を設定してそれを振り返り、疑問や課題などを記入する「研修日誌」を活用している。新任職員にとって毎日、目標を設定したり質問を記入したりすることは簡単ではないが、書くことで考えたり気づきを促すようにしている。また、OJT担当者も日誌へのコメントを通して様子を気につけ、励ますなど意図的なかわりにつながっている。研修日誌は、10日分くらいをまとめて、職場のユニットリーダーから主任、介護部長に回付し、育成状況の把握や必要なフォローをおこなう仕組みにしている。

工夫6 初年度の個人目標設定と振り返り面談の実施

研修日誌とは別に、個人で年度の目標を設定し、シートに記入することになっている。この個人目標シートは年度初めに記入し、その後8月、12月、3月と4か月ごとに面談を通して達成課題の振り返りと指導・援助をおこなっている。面談を担うのは、OJT担当者ではなく新任職員が所属するユニットのリーダーで、普段気になっていることを伝えたり、不安な点を聞き出したりするコミュニケーションの機会に位置づけている。なお、この個人目標づくりと面談は、新任職員だけでなく全職員対象に実施している。

工夫7 年3回のフォローアップ研修の実施

新任職員とOJT担当者に対するフォローアップを目的として、新任とOJT担当者の双方を対象に別々で話し合う場を設けている。どちらに対しても事前アンケートを実施して状況を把握し、リーダー級の職員がそれぞれの様子や困りごとを聴き、必要に応じてアドバイスをおこなう。今後は、さらにゆったりとした雰囲気をつくり、新任職員の心に寄り添ったアドバイスやフォローをすることが課題である。

26年度個人目標

目標		
設定理由		

月	日		確認
4月		達成する為に	
8月		振り返り	
		達成する為に	
		面談（リーダーより）	
12月		振り返り	
		達成する為に	
		面談（リーダーより）	
3月		振り返り	
		面談（リーダーより）	

部署 _____ 名前 _____

個人目標シートを通した定期的な個別面談を実施

OJT担当者の成長も促すアプローチ

「楽々むら」では、3~4年目の中堅職員をOJT担当者に任命し、意図的・計画的に成長させる機会として位置づけている。

このため、OJT担当者を単に任命するだけでなく、OJT担当者向けの「新任職員指導者研修」を実施し、新任職員育成の意義や目標を共有し、自覚的に役割が発揮できるような動機付けをおこなっている(参考資料P62掲載)。こうした動機付けによって、OJT担当者の自覚が生まれるとともに、中堅職員が自ら学び、成長する意欲を高めることにつながっている。

OJT担当者の成長を支える仕組みとしては、研修の実施だけでなく、先に述べたようにチェックシート等を通してOJT担当者以外の職員も指導内容を把握し、育成にかかわる仕組みをつくったり、フォローアップ研修を開催したりしている。

職場研修アドバイザーのかかわり

社会福祉研修所主催の“職場内研修担当者研修”を受講した「楽々むら」研修担当者が、現場にもどり自力で作成された研修計画についてアドバイスを求められ、3回訪問しました。研修所発行の「OJT担当者のための新任職員育成ハンドブック」など、情報提供した資料をうまく活用いただき、OJT担当者制度はどんどんバージョンアップされていきました。

兵庫県社会福祉研修所

職場研修のヒント

その1 新任職員の育成目標を明文化

- 組織として、新任職員の育成目標を明文化することで、新任職員自らの成長意欲を高めるだけでなく、OJT担当者や先輩・上司の意識的なかかわりを促すことができます。
- また、事例の取り組みのように、それらの目標を具体的な業務レベルにまで落とししたチェックシートを作成し、評価・振り返りをおこなうと、到達度がより分かりやすくなります。

その2 新任職員とOJT担当者のコミュニケーションを促進する

- 新任職員の相談役となるOJT担当者には中堅職員を任命することで、新任職員と中堅職員の双方の育成を図ることができます。
- その際、チェックシートや研修日誌などを活用し、新任職員とOJT担当者の円滑なコミュニケーションと信頼関係を築くことがファーストステップです。

その3 OJT担当者のバックアップ体制をつくる

- OJT担当者に任せきりでなく、事例のようにOJT担当者への研修を実施したり、面談をおこなったり、OJT担当者を支える仕組みやツールをつくることで、OJTを担う中堅職員の成長を促すことにつながります。

3章

OJTのすすめ方

事例 6

社会福祉法人 恩徳福祉会 特別養護老人ホーム

サンビラこうべ

(神戸市西区)

新任もリーダーも一緒に育った 業務のチェックリストづくり

特別養護老人ホーム「サンビラこうべ」(以下、「サンビラこうべ」)は、新任職員の定着と育成を図るため、2014(平成26)年度より新任職員への2か月間にわたる研修期間を設けたほか、フロアリーダーらが中心となり新任職員向けの「業務チェックリスト」づくりに取り組んだ。

新任職員が早期に職場になじみ、基本事項が習得できるためのプログラムづくりは、リーダー自身の育成にもなっている。

施設 profile



特別養護老人ホーム サンビラこうべ
(社会福祉法人 恩徳福祉会)

施設長 | 前田 伸一

連絡先 | 神戸市西区神出町宝勢 774-39

TEL 078-964-3838

利用者数 | 120人

職員総数 | 114人

2014(平成26)年4月1日現在

新任職員の定着率が課題

「サンビラこうべ」が、新任職員向けの研修充実に取り組み始めた背景には、介護現場での慢性的な職員不足、とくに採用された新任職員の早期離職の現状がある。これまで、採用された職員は、2~3日の研修実施後は夜勤を含めた通常のシフトで勤務し、「実地で学ぶ」という育成方法がすすめられてきた。

そこで、新任職員の職場定着と育成に向けた具体的な対応を施設長等が協議し、2014(平成26)年1月から研修カリキュラムの作成に取り掛かり、各現場の調整を図った。研修カリキュラム作りに携わった入所部マネジャーの戸村聡子さんは、各課の責任者に対し、施設全体で新卒職員を迎え入れるという意識を持つとともに、数日前まで学生であった職員を社会人として育て上げる責任を重く捉えて教育して欲しいと伝えたという。必要であれば人員配置を配慮してシフトを組むなど、施設全体で受け入れる雰囲気づくりを心がけた。

2か月間にわたる研修実施 ～1週間ごとにすべての現場を体験～

最初に着手したのは、新卒者を対象とした2か月間の研修カリキュラムの導入であった。

研修は、座学を中心とした4日間研修からスタートし、まずは法人理念およびマナーや出退勤などの組織ルールを学ぶ。その後、1週間単位で特別養護老人ホーム内の各フロアとケアハウス、デイサービスでの現場実習および介護技術研修が行われ、現場実習を終えた後、記録の書き方に関する研修が実施される。これら一連のプログラムを2か月間かけておこなった(資料P63掲載)。

研修では、次の3点の工夫を取り入れた。

工夫1 職場になじむ段階にあわせた研修

いきなり現場ではなく、車いす体験やベッドメイキング、事故防止の基礎を学んでから介護現場に入ってもらうことで、新任職員の不安の軽減を図った。また、記録や書類の書き方は、現場実習後の研修で学び、その必要性と書くポイントがより理解しやすいよう配慮した。さらに、研修講師は、職場内のリーダーたちが担うことで、その後のフォローアップができやすい工夫をおこなった。

工夫2 自分が配属されるフロア以外の現場実習の実施

配属先以外の現場体験は、利用者の生活全体をみる視野を養い、法人全体の業務の理解にもつながる。また、他のフロア職員と新任職員が顔を合わせ、指導を受ける機会をつくることで、新任職員からすれば“自分を知ってもらっている”という安心感と、研修期間を終えた後の連携につながるという意図がある。

工夫3 「新任職員実習カード」を通したOJT

新任職員が「新任職員実習カード」を2か月間、毎日提出し、所属のリーダーがコメントを記入する取り組みを始めた。

「実習カードには、毎日の業務内容ではなく、業務の目的を考えて書いてもらうよう指導している」と戸村さんは言う。これは、新任職員が、介護を単なる作業として覚えるのではなく、裏づけとなる根拠を理解し、論理的思考で業務にあたるためである。この取り組みは、新任職員だけでなく、コメントをするリーダー自身の気づきにもなっている。「実習カード」は、指導する先輩やフロアリーダーのほか、施設長まで目を通す流れになっており、必要に応じて個別にフォローがおこなわれる。

これら2か月間の新任研修を振り返り、フロアリーダーの宮本俊吾さんは、「取り組んだばかりなので、定着を含めた成果はまだ見えないが、職場全体で職員育成に踏み出したので、オーバーに言えば“歴史が動いた”と感じるくらい大きく前進したと思う」とその手ごたえを語る。



新任職員の実技研修の様子

リーダーの悩みからできたチェックリスト

次に取り組んだのが、リーダーたちによる「介助等業務のチェックリスト」作成である。これは、勤務して「3か月」「6か月」「12か月」の節目に、新任職員とリーダーら先輩職員が業務の到達度や習熟度を相互評価するためのものである。チェックリストがあることで、新任職員は身につけなければならない業務を正確に理解することができ、先輩職員からすれば新任職員の理解度を確認しながら指導できる。また、職場全体の業務の標準化にもつながる。

作成のきっかけは、職員育成をテーマにリーダーたちが話し合ったことにあった。兵庫県社会福祉研修所の職場研修アドバイザーが参加したその会議では、リーダーらのさまざまな悩みが出された。代表的なのは、「何度伝えても、同じ失敗が繰り返されることがある。『ハウ・レン・ソウ』の徹底にはどうしたらよいか」というものであった。

その後、リーダーたちは、職員育成のために取り組めることを継続して話し合い、“伝えたつもり”“わかったつもり”になっている業務を可視化し、新任職員が身につけるべき基本的業務をチェックリストに落としこむことにした。チェックリストは、フロアリーダー・サブリーダーらが毎週話し合い、約2か月かけて完成させた。他法人のチェックリストを参考に、何のために・何を・どこまで新任職員に習得してもらうのか、習得の度合いをどのレベルで設定するのか、何度も話し合い、作業をおこなった。

完成したチェックリストは、業務への姿勢など職場の基本的ルールを整理した「基礎編」、「接遇編」、介助の視点・手順をまとめた「介助編（排泄／食事／入浴／移動・移乗／看取り）」に分けられ、合計286項目にのぼる（基礎編と食事介助部分は資料P64掲載）。リーダーらがこだわったのは、新人時代から問題意識をもって業務にあたることや、各業務の意味の理解に努めてもらうことであった。そのため、「できる・できない」基準のほか、「理解し説明できるかどうか」を評価する様式にした。

チェックリストは、リーダーと新任職員が1か月の間、試行的に活用し、その後リーダーたちによる振り返り会議を開催した。会議では、さまざまな意見が出された。「チェックリストが業務の質を上げることにつながっているかわかりづらい」という課題があがったが、「“わかっているつもり”が点検できる良いツールになった」、「自分自身の振り返りにもなり、業務を客観的に説明する難しさが逆に勉強にもなった」という意見も出された。今回の取り組みをきっかけに、デイサービスで独自のチェックリストを作成しようという動きが出てきたという。

チェックリスト活用後の振り返り会議 －職員育成の今後について意見交換－

- ・ 職員の“気づく”力を高めたい。
- ・ 評価の趣旨を事前に説明して意識して業務に取り組んでもらったり、評価の結果について個別に話し合う面談をおこなったりすることも大切。
- ・ リーダーが次のリーダーを育てる意味で、中堅職員がチェックリストを使って新任職員を教育するという方法もある。



一緒に育つOJTの実施へ

2か月間の採用時研修の実施や、業務チェックリストを通した育成の取り組みは、新任職員にとって業務の目的と内容を的確に理解する機会になるとともに、リーダー自身が人材育成に向け率先して力を発揮する貴重な機会となった。一方で、今回の取り組みは試行的な研修であり、人材の定着と育成という観点での成果は時間をかけたモニタリングが必要になる。

今後の展望について戸村さんは、「今回の新卒職員育成プログラムとチェックシートの実施をもとに、プログラムの再編と中堅職員の育成プログラム作成に着手します。また、職員の階層に応じた教育システムづくりもすすめたいと考えています。これらの取り組みが、各課の責任者を中心としたリーダーシップの発揮と、職員のメンバーシップの発揮になり、モチベーションアップにもつながると思うからです」と決意をのぞかせた。



職場研修アドバイザーのかかわり

6月から計4回訪問し、職場における人材育成の課題整理と対応策の検討にかかわりました。具体的には、リーダーの悩みに対応した情報・資料を提供したり、チェックリスト作成の考え方や課題整理のお手伝いをしたりしましたが、作成自体はすべてリーダーが主体的に取り組みられました。

取り組みの最大の成果は、自らのアクションが、自身と部下・後輩の成長につながることへのリーダー自身の手ごたえであったと感じました。

兵庫県社会福祉研修所

職場研修のヒント

その1 新任職員が感じる2つの不安—「与えられた業務ができるのか」、「人間関係に馴染むことができるか」—に対応した研修を！

—事例では、「知る」(知識の習得)、「体験する」(配属先以外の現場を経験し、先輩からの指導を受ける)、「気づく」(毎日の実習カードを通した振り返り)研修を段階的に実施する中で、職場としての受け入れ体制を整えています。

その2 研修を担当するチームでの話し合いの場を設け、対応を共有しよう

—事例では、職員育成をテーマにしたリーダー会議を開き、悩みを課題化する場を設けています。これが、リーダーの問題意識をつくり、その後の主体的な育成につながりました。

その3 できることから「見える化」「カタチ化」し、必ず振り返る！

—課題は山ほど出てきますが、職場として優先度の高い事項で、なおかつ、できることから手がけることが大切です。事例では、チェックリストを作成し、試行的に活用することから着手しました。

—振り返りと相互評価の場があるからこそ、気づきが深まります。

3章

OJTのすすめ方

事例 7

社会福祉法人 徳和会 特別養護老人ホーム

やすらぎの里

(美方郡新温泉町)

リーダー像の共有からはじめる リーダー育成

特別養護老人ホーム「やすらぎの里」(以下、「やすらぎの里」)では、自らの考え方の軸を持つのに有効な手法であるワークショップ方式の職場内研修に取り組むことにより、組織の要となるリーダー層の職員育成をすすめている。介護リーダー達と一緒に、自らがめざすべきリーダー像を描き、それに向けた実践目標と計画を策定して取り組んでおり、リーダーとしての自覚や力量の向上につながっている。

施設 profile



特別養護老人ホーム やすらぎの里
(社会福祉法人 徳和会)

施設長 | 砂子 菊子

連絡先 | 美方郡新温泉町湯 322

TEL 0796-92-0351

利用者数 | 79人

職員総数 | 62人

2014 (平成 26) 年 4 月 1 日現在

現場を束ね、組織の要となるリーダー層の育成

「やすらぎの里」は、2012(平成24)年1月にオープンした個室ユニット型の施設である。施設は4つのフロアからなり、各フロアには1人ずつ介護リーダーとサブリーダーが配置されている。開設して間もないこともあり、リーダーとサブリーダーは職員を指導した経験が浅く、また、スタッフの中には介護未経験者や資格を持たない者が含まれるなど、人材の資質向上は施設を挙げて取り組むべき重要なテーマであった。

「やすらぎの里」における人材育成上の悩みは、開設当初の多くの施設と同様、多岐にわたったが、「法人・施設として、明確なビジョンや方針を打ち出したとしても、それを実践するのは現場であり、現場を機能させるためには、その要となるリーダー層が各フロアのスタッフをしっかりと束ねることが必要である」との強い思いから、事務長の砂子宗明さんや看護・介護部長の田中美鈴さんが中心となり、まずはリーダー層の育成から取り組んだ。

ワークショップによるリーダー像の共有

リーダー層の職員が育たないという悩みを抱える法人・施設は少なくないが、その主な理由の一つとして「そもそもリーダーとしての自分に求められている役割がよく分からない」との声がよく聞かれる。「やすらぎの里」においても「今年度から新たに介護リーダーとなったが、スタッフとしてのこれまでの仕事のやり方と大きく変わり、戸惑っている」という職員が見受けられた。

そこで、まず初めに着手したのが、「リーダーに求められる役割・行動」を理解するための職場内研修である。「やすらぎの里」では、これをテーマとした研修にワークショップ方式で取り組んだ。その背景には、「当施設の職員は、温厚で素直な者が多く、仕事に対する高い使命感を持って真面目かつ熱心に取り組んでいる。反面、自己主張する職員は少なく、特にリーダー層の職員には、自分の考えや思いをスタッフや、我々管理者にしっかりと伝えたり、業務改善に向けた提案ができるようになって欲しい」との砂子事務長や田中部長の強い思いがあった。ワークショップ方式による「自らのあるべきリーダー像」を描き出す研修は、以下の流れですすめられた。

ステップ1 リーダーとしての自身の特性を知る

研修目標である「リーダーに求められる役割・行動」の理解に向け、まずは、日常の中での自分自身の言動を振り返り、リーダーとしての自身の特性・傾向を知ることから始めた。そのためのツールとして、リーダーとして求められる行動パターンを目的達成能力と集団維持能力の2つの視点から分析したPM理論(※)に基づくチェックリストを活用した。ここでは、チェックリストによる作業を通して、日々の仕事やスタッフとの関係で、自分は「どのような行動をとっているのか?」「どんな発言が多いのか?」を振り返り、自己のタイプを理解するとともに、リストの項目や内容に目を通すことで、リーダーとしての気づきを促すことを重視した。また、チェックリストに基づく結果を、参加者同士で、その根拠と考えるエピソード等を交えながら発表し合うことにより、自身のリーダーとしての特性を客観視し、今後のリーダーとしての方向性を考えるヒントとした。

※ PM理論とは、リーダーシップには、メンバーを率いて目標を達成する能力(P:Performance)と、メンバー間の人間関係を良好に保ち、集団のまとまりを維持する能力(M:Maintenance)の2つの要素があるとした上で、この2つの大小によってリーダーシップのタイプを4つに類型化(PM型、Pm型、pM型、pm型)し、PとMがともに高い状態(PM型)のリーダーシップが望ましいとする考え方のこと。

ステップ2 自らのあるべきリーダー像(役割・行動)を考え、描き出す

ステップ1での分析を参考としつつ、職場運営やスタッフ育成等の場面を具体的に思い起こしながら、リーダーとして自分自身が強みと感じている点を、そのために努力している事項や工夫と併せて、A3用紙に書き出し、参加者同士で発表し合った。その上で、「自分が部下や後輩であれば、リーダーに望むことは何か?」「自分が管理職(上司)であれば、リーダーに望むことは何か?」さらには、「他部署の職員がリーダーとしての自分に期待することは何か?」という上下左右の多面的な視点から、あるべきリーダー像を検討し、具体的な「○○○ができる」という実践行動の形で描いていった。



図表1 「やすらぎの里」の職員が描いた、あるべきリーダー像(一部抜粋)

- 誰に対しても、公平に細かな気配りや気遣いができる
- スタッフが思いに共感し、常に相手の気持ちを考えた言動ができる
- ねぎらいや励ましの言葉かけがきちんとできる
- スタッフが楽しくいきいきと仕事ができる環境を創り出せる
- フロア内で相談しやすく、活発な意見交換が行える雰囲気や環境をつくることができる
- スタッフの話をきちんと聞くことができ、意見を大事にすることができる
- 分からないことはスタッフにも聞くことができる
- 施設の理念をフロアに浸透させ、理念に沿ったケアの重要性について、職員間の共通認識を図ることができる
- 必要な指示を明確に出せる
- スタッフの納得が得られるよう理路整然と説明ができる
- スタッフに、ともに向かうべき方向を示し、行動ができる
- 常に一貫性を持った言動ができる
- 日々の小さな気づきから課題を見出し、行動につなげることができる
- 気持ちに余裕を持って冷静に状況判断ができる
- ピンチをチャンスに変えることができる

リーダーとして成長するための課題を自ら考え、実践するための目標と計画の策定

次に取り組んだのが、自らが描いたあるべきリーダー像に近づくために、具体的に職場(フロア)の課題にどう向き合い、改善していくかの実践目標と行動計画を策定することである。具体的には以下の手順によりおこなった。

ステップ1 問題を明らかにし、実践目標を設定する

- ① 自身の職場(フロア)の中にある問題や課題、改善すべき点を洗い出す
 利用者の尊厳や権利を守り、利用者本位の質の高いサービス提供を目指すという視点から、自身の職場(フロア)を振り返り、「この状況は問題だ」「改善しなければならない」という事柄を付箋に書き出す作業をおこなった。できるだけ多くの課題を明確にしていくため、1枚の付箋には1つの事柄を記入し、枚数制限は設けなかった。
- ② 洗い出した職場の問題や課題をグルーピングする
 各人にA3用紙を2~3枚用意し、たとえば、「職員によって若干のケアのばらつきが見られる」「利用者に対する言葉遣いをより丁寧にする必要がある」等の内容が記載された付箋は、「利用者の援助、接し方」というグループを作り、その中に、関連する付箋を置いていった。
- ③ グルーピングした問題や課題から重要なものを一つ選び出す
 グループごとに整理した問題や課題の中から、利用者の権利擁護や利用者本位のサービス提供の観点から、緊急性が高く、すぐに取り掛かるべき課題を一つ選択し、実践目標を設定した。その際、主観的な問題提起とならないよう、なぜその問題解決に取り組む必要があるのかの理由を明示するようにした。また、目標設定に当たっては、リーダーとしての成功体験を積み重ね、「やればできる」との自信が付くよう、年度内あるいは短期的に達成可能なものを選ぶよう工夫した。

ステップ2 具体的な行動計画の策定

次に、ステップ1で選択した職場の課題に対し、リーダーとしていかに向き合い、対処するかを具体的に記した行動計画の策定に取り組んだ。その際には、①どんな目標を、②どんな理由で掲げたのかを明示するとともに、目標達成に向け、③リーダーとしての自身の役割は何か、④どのような方法で達成(改善)していくのか、⑤どのような状況になれば、目標達成(改善)とするか、をできるだけ具体的に盛り込むようにした。

「やすらぎの里」では、以上の取り組みについてもワークショップでおこなった。「自分の考えを文章化する」「自分の言葉で参加者に発表する」「他の参加者の発言を聴いて自身の取り組みの参考とする」という一連の流れを繰り返すことで、「リーダーとして、自分の考えをきちんと整理し、スタッフ等に対し、自分の考えや思いを伝える力」を高めることをめざした。また、各人の実践目標や行動計画を発表し、参加者間で共有することにより、「計画を策定しただけで終わらず、きちんとやり遂げよう」という意識を高め、リーダーとしての自覚や力量を高めることをねらった。

リーダーの成長とそれを核とした組織づくりに向けて

一連の取り組みを通して、「研修に参加したリーダーたちが、回を追うごとに、自分の言葉で自信を持って話せるようになるのを肌で感じ、頼もしく思う」と田中部長は話す。また、砂子事務長は「リーダーたちは自己を理解し、これまでの良さを生かしながら、日々の業務においても、自分らしいリーダーシップを発揮できるようになってきた」と、その成果を語る。

今後は、実践目標等のモニタリングと振り返りを通じて、リーダーの一層の成長を促すとともに、組織の要に成長しつあるリーダーたちによる日常のかかわりを中心とした、新任・中堅職員の育成にも取り組む予定である。

職場研修アドバイザーのかかわり

9月から計3回訪問し、ワークショップ方式によるリーダー層の職場内研修の企画や研修当日の運営にかかわりました。

各回の研修には、リーダー層の職員だけでなく、必ず、管理者である砂子事務長と田中部長も出席されました。リーダーの育成をすすめる上で、一方的に育てるというのではなく、ワークショップ方式の研修を通じて、リーダーの思いや考えを引き出しながら、管理者も共に学び、育てていくという姿勢で取り組まれている点がとても印象的でした。

兵庫県社会福祉研修所

職場研修のヒント

その1 自らのあるべきリーダー像をじっくり探り、深い気づきにつながるワークショップ

—リーダーになると、これまでの一般職員（スタッフ）としての役割・行動とは求められるものが異なることから、戸惑いを感じる方が多いようですが、事例のように、ワークショップを通じて、同じ悩みや問題意識を持つリーダーと対話を重ねることにより、自分の個性や強み、大切にしている点等を踏まえながら、じっくりと自分らしいリーダーとしてのあり方を探り、深い気づきを得ることが可能となります。

その2 リーダーとしての気づきや学びを行動に移す実践目標と行動計画の策定

—1によって得られた気づきや学びについては、具体的に現場で実践するための目標と計画を策定し行動に移す（業務に生かす）ことによって、はじめて意味を持つことも忘れてはならないポイントです。

その3 実践目標と行動計画もワークショップにより皆で共有

—あるべきリーダー像に向け、実践目標や計画を策定するに当たっても、ワークショップで取り組み、皆で共有することにより、①「目標を立てるだけで終わらず、きちんと成し遂げよう」という意識を高めるとともに、②自身の掲げた目標や計画の水準が、他のリーダーと比べて、適当か否かを確認できるようになります。

—この点は、ある面ではリーダーにとってプレッシャーともなりますが、一方で、設定すべき目標水準を、リーダー自身が明確にできるとともに、リーダーとしての自覚を促し業務レベル向上の可能性がより高まるというメリットが期待できます。

3章

OJTのすすめ方

事例 8

社会福祉法人

ささゆり会

(姫路市)

キャリアパス制度に基づく 計画的な幹部職員の育成

社会福祉法人ささゆり会（以下、ささゆり会）は、キャリアパス制度に基づく階層別の人材育成をすすめてきた。

社会福祉の専門性に関する育成に加えて重視しているのは、各職員のマネジメント力の向上である。入職後から体系的な育成をおこない、早期で幹部職員を育成することに力を注いできた。

施設 profile



社会福祉法人 ささゆり会

総括施設長 | 笹山 周作

連絡先 | 姫路市御立東5丁目1番1号

TEL 079-291-6666

職員総数 | 477人

2014（平成26）年2月末現在

福祉の最大の資源は人

ささゆり会は、1996（平成8）年に特別養護老人ホーム「サンライフ御立」を開業以来、ケアハウス、デイサービス、グループホーム等の8施設を姫路市・神戸市内で経営している。

開設当初から、「福祉の最大の資源は人である」という考え方により、人材育成を要とした法人経営をおこなってきた。経営者である総括施設長は、自らが勉強し汗をかいて実行することを信念として、これまで様々な人材育成の仕組みづくりを職員とともに築くことに努力してきた。

基本となる人材育成の仕組みが、2011（平成23）年から導入したキャリアパス制度である。新入職員から入社3年までの職員、中堅職員（4～8年）、幹部職員（9～13年）までの必要な知識や技術を明らかにし、それに基づく育成をすすめている。キャリアパス制度では、すべての職員がまずは総合職としてキャリアをスタートさせ、その後に専門職か総合職を選択することになっている。いずれのコースでも、面接と昇格試験を経て能力ある職員が経営幹部になるように設計し、それらの昇格と俸給を連動させた職員育成の仕組みとして運営している。

幹部職員の育成方法～マネジメントの理論と実践を学ぶ～

ささゆり会の人材育成方針の一つが、10年で職員を幹部(管理職)に育て上げることである。実際、法人内の施設・事業所トップの大半は、30代前半である。キャリアパス制度では、入社後9年以上が幹部職員として各部署の実質のマネジメントを担い、権限と責任が委譲される。

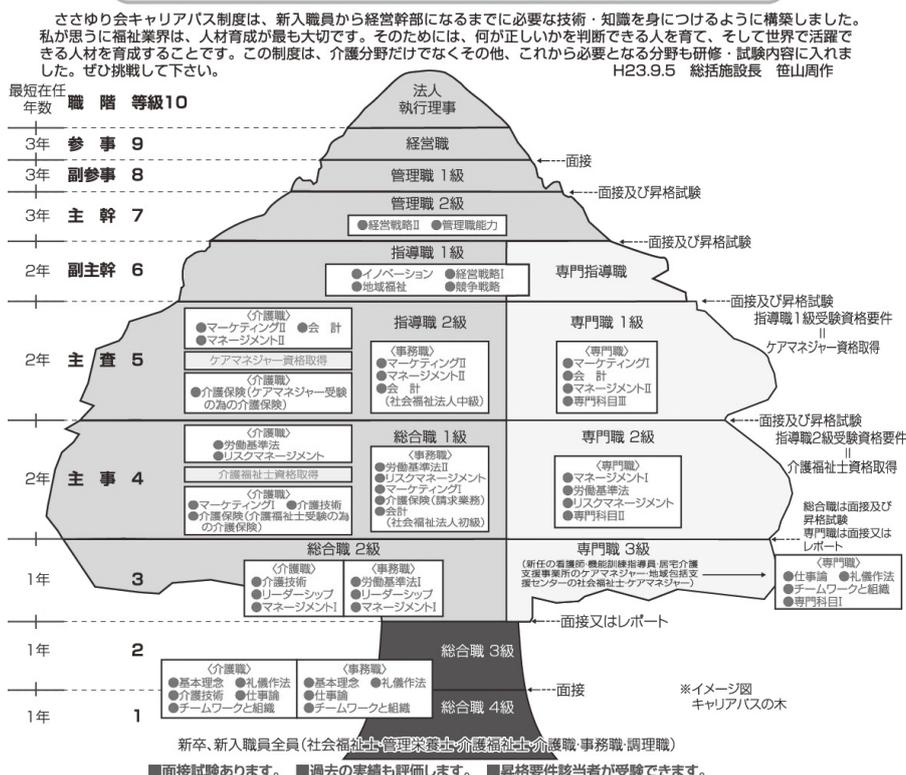
幹部職員を育成するために重視しているのが、社会福祉の専門性に関する研修だけでなく、リーダーシップやマネジメントなどの組織経営論の習得である。ささゆり会に入職した職員には、新任時代から一環して、組織経営論を学ぶ機会をつくっている。たとえば、新任職員には経営学者ピーター・ドラッカーの著書に基づく講義やレポート提出を課し、中堅職員になればリーダーシップとマネジメント論、マーケティングや人事・労務管理の基本を学ぶ内部研修がある。これらの研修は、月2～3回程度、幹部職員が講師となって実施している。

こうした育成を経て幹部職員になれば、今度は中堅職員と同じく月2～3回、1回につき30分おこなわれる勉強会において、経営戦略やマネジメント、リスクマネジメントなど管理者として必要な資質と知識を得るための学習の場が準備されている。テキストは、優れた民間企業の経営をレポートした「ビジョナリー・カンパニー」(ジム・コリンズ著)などを使用している。

定期的な内部研修を生かす実践的な教育方法が、幹部職員や執行理事が集まったの月1回の運営会議での議論である。幹部職員は、運営会議までに各施設・事業所における苦情・事故、行事、職員の研修実施状況に加え、月次の収入・支出と稼働率、改善点などを記載した月次報告書(資料P.65参照)を月末締切りで提出し、翌月15日迄に運営会議を開催する。

これに加え、事業所別に損益がわかるように収支計算書を別途作成し、運営会議でそれらの資料を全員に配布して各施設・事業所の経営状況の確認と課題対応が検討される。この方法のよさは、自分が受け持つ事業所だけでなく、法人全体を考える視野が養われることと、常に経営状況を把握して手立てを講じる思考が培われることだと、経営者はその意義を語る。

ささゆり会 キャリアパス昇格制度の内容



職場内外の様々な機会を活用した人材育成

ささゆり会では、幹部職員への道筋を明らかにしたキャリアパス制度に基づく階層別の人材育成のほか、以下のとおり職場内外の様々な機会を積極的に活用し、職員のモチベーションを高めながら人材育成をすすめている。

育成機会1 外部研修や各種大会等への積極的な参加

常勤職員に限らず非常勤職員を含め、積極的に職員を外部研修に派遣している。派遣された職員は、研修で学んだことを復命書として組織に報告するとともに、月1回、職員全員が集まる全体会議において発表することになっている。

また、介護関連の各種大会、たとえば日本科学技術連盟主催のQC大会や兵庫県介護福祉士会によるC-1グランプリ、オールジャパンケアコンテストなど日ごろの介護実践を発表し、介護技術を競う大会への出場を積極的にすすめている。オールジャパンケアコンテストに参加したある職員は、「私は介護職として働いているが、利用者目線での介助が実践できていないように感じていた。でも、コンテストに向けて練習を重ねることで、『こういう時、利用者はどんな気持ちか』、『何に不安を感じるのか』などを考え、周囲からもアドバイスをいただくことで、自分に足りないものを学ぶことができた」とその意義を述べた。大会に出場するまでにチームで何度も練習し、その中で先輩・後輩関係なく意見を出し合いながら取り組むことで、個々の職員のスキルを高めるとともに、職場でのチームワークの向上につながっている。

育成機会2 介護の質の数値化や書籍出版等の機会の活用

施設では、日中のおむつ使用ゼロパーセントに向け、おむつの使用率を数値化したり、普通食での食事提供をめざして常食率を数値化したりするなど、ユニット単位で可能な限り支援業務を数値であらわすようにしている。“利用者のQOL向上をめざした質の高い支援”とは何を指すのか、職員によってばらつきが出やすい。そこで、施設がめざす介護の質を共有し、介護水準をみる一定の指標にするために、支援業務の数値化をすすめてきた。毎月、各ユニットで集計し数値化することで、各職員が客観的な評価指標に基づき業務を分析したり、自らの力量を高めるための課題や目標を見出したりすることを意図してきた。職員の育成指導の観点から、チームの共通指標にもなっている。



実践発表を通じた育成 - QC大会での発表の様子 -

また、職員育成の一環として、17人の法人職員が執筆を担当し、このたび「福祉施設経営革新」と題した本を出版した。ささゆり会がこれまで取り組んできた施設経営について、職員の目で振り返り、法人職員としてのこれからの抱負をまとめたもので、こうした取り組みも職員育成の機会として積極的に活用している。

人材育成の基盤となる組織風土の醸成

人材育成に向けたこれら一連の取り組みは、すべてを一度に整備したのではなく、これまで19年間の試行錯誤の積み重ねから構築してきた。その中で培われたのが、職員同士が課題や問題点を持ち寄り、対応を検討し、改善に向け実践するという組織風土である。たとえば、施設経営にあたっては、運営会議を通して資金状況を含め経営課題を明らかにし、それを幹部職員や主任等のリーダーが把握した上で対応を考えている。また、「全職員の経営参加」という経営方針に基づき、施設立ち上げ時の施設づくりは職員プロジェクトが担っている。

経営者のリーダーシップに加え、職員自らが問題解決に向けて主体的に行動する組織風土こそが、人材育成の仕組みを動かす大きな要素といえる。

職場研修のヒント

その1 経営理念に基づいた計画的な育成の積み重ねが職員を育てる！

—一般的に“役職が人を育てる”といわれますが、一方でそれだけに期待するには限界があります。入職後から中堅、指導的職員、管理職までのキャリアを積み重ね、それぞれのステップで習得すべき知識やスキルをある程度、明らかにし、それに沿った計画的な育成が大切です。

その2 職員間の信頼し成長する関係は、「業務の客観的分析」と「職種や業務の相互理解」に関する研修から

—職場研修は、管理職(幹部)自らが新任・中堅職員の育成に携わり、共に育ちあう関係のなかでおこなうことが大切です。このために、事例では、お互いの業務内容や経営状況をすべての職員が理解できるよう、必要な手立てを講じる力を身につけるための運営会議を設置しています。

その3 人材育成の仕組みを動かす職員参加の場づくり

—どれだけ立派な人材育成の仕組みがあっても、外部・内部研修を一方向的に実施するだけでは功を奏しません。職員同士が問題意識を持ち寄り、相互作用で新しい視点を獲得したり、よりよい業務に向けた仕組みをつくったりすることが、人材育成の仕組みの内実化には不可欠です。

4章

OFF-JTの生かし方

本章では、OFF-JTの生かし方について紹介します。

- OFF-JTの充実とその効果を高める
OJT推進（事例9）
- OFF-JTの学びを施設内で共有する
仕組みづくり（事例10）

4章

OFF-JTの
生かし方

事例 9

社会福祉法人 ほっとスマイル

東山ぽぽ保育園

(西宮市)

OFF - JT の充実とその効果を 高める OJT 推進

「東山ぽぽ保育園」(以下、「ぽぽ保育園」)は、質の高い保育をめざし、階層別 OFF - JT と、それらを生かす OJT の工夫を重ねてきた。

OFF - JT と OJT の一体的な推進は、保育の質の向上だけでなく、職員間のコミュニケーションを深め、働きやすい職場づくりにもつながっている。

施設 profile



東山ぽぽ保育園

(社会福祉法人 ほっとスマイル)

園長 | 東野 弘美

連絡先 | 西宮市東山台1丁目106-2

TEL 0797-63-1332

利用者数 | 本園定員 46 人、分園定員 89 人

職員総数 | 51人

2014 (平成 26) 年 4 月 1 日現在

「子どもの幸せを第一に考える」保育に向けて

「ぽぽ保育園」は、『子どもの幸せを第一に考える保育園』を理念に掲げ、地域住民が中心になって2005(平成17)年に立ち上げた。

法人理念を体現した保育のために、“やってあげる保育”ではなく、子どものやりたいことを引き出し、保障する保育として「ピラメッドメソッド(※)」や『見守る』保育』を導入。これらに関する研修を含め、開設当初から人材育成に力を注いできた。

人材育成を重視した背景にはもうひとつの事情がある。「ぽぽ保育園」のある地域は待機児童が多く、開設の4年後には数百メートル先に分園をオープン。さらに、その3年後には増築して定員数を増加した。それに伴い増加した職員の育成は、法人として取り組むべき重要テーマであり、職務を離れて研修に専念できるとともに、専門性のみならず他分野の知識・技術も習得できる機会としての OFF - JT の充実を図ってきた。

※ピラメッドメソッドとは、オランダ政府教育機構が開発した3歳から6歳までの幼児教育法を指し、子どもの遊ぶ(学ぶ)意欲を引き出すための保育環境づくりや保育内容が特徴である。

年間延べ90回以上のOFF-JT実施

OFF-JTを実施するにあたり、「ぼぼ保育園」では、まず階層別の研修体系表を策定し(資料P66掲載)、これに基づき、職場研修担当者である主任・副主任の保育士が各職員にとって必要な研修を選択し、意図を明確にして派遣するなど、計画的・効率的に研修を受講できるようにした。

この研修テーマについては、保育技術や対人援助技術だけでなく、組織経営やマネジメントに関するテーマ等も幅広く取り入れていった。これは、サービスの充実にはそれぞれの保育士が強い意欲を持って専門性を高めていくのみならず、それら職員が最大限に力を発揮できる職場マネジメントが不可欠であるためである。研修導入にあたっては、企業を対象に経営・マネジメントをテーマにした人材育成を実施している民間コンサル会社を活用することにした。具体的には、2010(平成22)年から、この会社が主催するマネジメント等に関する研修の中から必要性や内容を勘案しながら選択し、主任等のリーダー級の職員を派遣している。他の業界で働く人々とともに受講してみると、社会人としての育ちの違いやマネジメントに対する姿勢の違いにショックを受けるといふ。そうした違いに刺激を受けながら、マネジメントの理論やコーチング、ファシリテーションといったスキルを学び、リーダー級の職員による日々のOJTや面談を含めた職場運営に生かしている。

OFF-JTの形態についても外部研修の活用や外部講師を招いた園内研修に加え、『見守る』保育』を提唱する「新宿せいが保育園」視察研修への複数職員の派遣など、他法人の保育現場から学ぶ研修等も導入していった。

また、現任職員の育成だけでなく、園への就職が決まった人が、園の雰囲気になじみ、採用後のスムーズな勤務につながるよう、採用前研修も取り入れていった。この採用前研修は、法人の理念・方針や保育の視点、インクルーシブ保育(※)等を学ぶ内容で、園内実習を含め5日間の研修として実施している。大学生の場合は、採用前にアルバイトとして園での保育を体験してもらう等の工夫も図っていった。

こうした取り組みにより、現在、「ぼぼ保育園」では、年間延べ90回以上のOFF-JTを行っている。

※ インクルーシブ保育とは、すべての子どもが、一人ひとり異なることを踏まえ、個々のニーズに応じた保育を行うこと。

	時間	タイトル	内容	資料
1 日 目	9:30~10:00	オリエンテーション	着替え・研修プログラム説明	研修資料
	10:00~12:00	法人の理念 概略	発足の経緯・地域との関係について	東山ぼぼ保育園発足の経緯・経緯流れ図
	11:00~12:00	保育園の理念・方針について	主体性を育てる、思いやりを育てる、地域を資源とする等について説明する	東山ぼぼ保育園のパンフレット
	12:00~13:00	昼食休憩		
	13:00~16:30	保育の視点と保護者支援について	保育士の視点と保護者の視点の違いに気付き、課題の解決方法を考える。ビデオ視聴後話し合い。	・ビデオ「ぼぼフェスタ おまめこまめ」 ・保護者アンケートの結果「おまめこまめ」分
2 日 目	9:30~10:30	園の概要	園児数と職員構成	・入園のしおり ・23年度の職員体制
	10:30~12:00	就業規則について	園の就業規則の説明	・就業規則 (育児休業規程・介護休業規程)
	12:00~13:00	昼食休憩		
	13:00~14:45	人事考課・給与規程について	人事考課・給与制度の説明	・給与規程 ・人事考課制度マニュアル
	15:00~16:30	保育過程・インクルーシブ保育について	保育過程と園の統合保育やICFについての考え方や支援の方法を伝える	・保育課程
3 日 目	9:30~11:00	・人権 ・個人情報保護について	人権に配慮した接し方や言葉かけ、個人情報保護の重要性について説明	・人権マニュアル ・個人情報保護マニュアル
	11:00~12:00	・自主ワーク	・研修の振り返りと今後の目標	・Wordを使って400字の文を作成
	12:00~13:00	昼食休憩		
	13:00~15:20	感染症・事故対応・子どもとの関わり	感染症予防・事故対応について説明・子どもとの関わり・早朝夕方の手順	・感染症について ・事故対応マニュアル ・子どもとの関わり
	15:30~16:30	園の事務手続きについて	園の事務手続きについての説明と手続き	・事務手続きについて

園長と主任が講師を担う採用前研修プログラム

OFF-JTの効果を高める工夫

このようにOFF-JTの充実を図ってきた「ぼぼ保育園」であるが、その効果をより高めるため、実施にあたっては次のような工夫をしている。

取り組み1 職場課題に応じた園内研修の充実

「OFF-JTの中でも、みんなが参加でき、かつ研修効果が見えやすい園内研修を重視している」と東野弘美園長は話す。職員皆が参加しやすい園内において、職場の抱える課題に応じた研修を実施することにより、業務の改善につながるよう工夫している。また、職員が研修の企画や進行等の役割を担うことで、企画力やファシリテーションスキルを伸ばすことにもつながっている。

取り組み2 研修報告書の活用 - 研修受講を業務につなげる動機づけのツールとして -

研修に参加した職員による「研修報告書」は、受講目的と研修内容だけでなく、「研修を他の職員に受講させたいか」という項目を含めた研修評価や「研修で得たもの」、「仕事で実践できること」を記載する様式になっている。研修報告書の提出から3か月後に園長と主任が実践評価をおこなう欄もあり、参加した職員の動機付けとなっている。

OFF-JTと連携したOJTの推進

OFF-JTでの学びを職場全体に還元し効果を高めるため、OFF-JTと連携したOJTの推進についても重視している。

その具体的な取り組みの一つが、職員会議の活用である。職員会議の一環として、月4回程度「保育会議」を設定しており、ここでは、元「ぼぼ保育園」園長をスーパーバイザーとして招聘し、保育士全員で年間・月間指導計画と週案を見ながら振り返りと評価をおこなっている。勤務時間中にすべての職員が時間を割くのが難しいため、会議は「乳児」と「幼児」に分け、それぞれ乳児は月2回、幼児は月4回、昼食後の午睡時間におこなっている。スーパーバイザーが同席することで、より深く実践を分析する視点が養われる一方、職員が自由闊達に自らの考えや日頃の悩みに基づく問題意識を出せる場としていくことが今後の運営課題となっている。

さらに、現在、計画しているのが、毎日の業務のミーティングでの相互評価である。このミーティングは、申し送り事項などの情報共有を主な目的としているが、これに加えて今後は保育指針に照らして“できた・よかった保育”を話し合うことにしている。これには園内研修での苦い経験がある。数年前に「ぼぼ保育園」での保育現場を撮影したビデオを教材に研修を実施したことがあったが、互いの保育を批評することへの抵抗感が生まれ、気づきを深めることができなかった。そこで、前向きな評価を軸にしたミーティングを実施することにした。忙しい業務状況を考えると、毎日10～15分程度が適当で、この方法により「劇的に保育実践のレベルが上がるわけではないけれど、

【「ぼぼ保育園」の職員会議】

- ◆全体会議(月1回/各種状況報告等)
- ◆リーダー会議(月2回/行事計画・評価、事故・感染症等の対応検討等)
- ◆保育会議(月4回程度/月間指導計画立案・評価、ケース検討等)
- ◆給食会議(月1回/管理栄養士を交え喫食状況の共有等)
- ※その他、「事故予防委員会」、「マニュアル委員会」、「研修委員会」を設置。
- ※また、行事ごとに役割別プロジェクトチームの会議がある。

着実に良くなる」という研修講師のアドバイスにより、導入を決めたという。一人ひとりの気づきをその日に言語化し、分かち合う取り組みとして今後の成果が期待される。

職員会議も日々のミーティングも、よりよい保育実践のための振り返りの場であるとともに、職員同士が意見を出しあえる職場風土づくりのための貴重な機会でもある。

常に成長できる職場風土づくりを

「人材育成の最大のポイントは、職員が育ち合う職場風土をいかに醸成するかだと思っています」と東野園長。こうした職場風土づくりの一環として、先に紹介したような様々なOFF-JTやOJTの仕組みづくりに力を注いできた。

「ぼぼ保育園」の一連の取り組み－園内研修の充実を通じたOFF-JTや職員会議を生かしたOJTの実施－は、限られた時間の中で効果的・効率的に人材育成をすすめる上で、大きなヒントとなる実践である。

職場研修のヒント

その1 OFF-JTの効果を高める3つの方策

- ① 継続的・計画的研修のための体系づくり
- ② 職場内集合研修の重視
- ③ 動機付け・フィードバックのための「研修報告」

その2 職場外の集合研修は、受講前の準備と受講後の実践に生かす工夫が大切！

- －事例では、研修担当者が職員に必要な研修を選択し派遣するとともに、研修後は報告書の提出と実践評価がおこなわれています。
- －研修派遣に際しては、受講者と上司とで研修目的や期待などを話し合ってお互いの受講意欲を高めるとともに、受講後は研修内容を実践に生かして職場で共有することにより、実践評価を受けることが大切です。

その3 自由に意見が出し合える場、プラスの相互評価ができる場を日常業務にセット！

- －事例では、園内会議を活用してそうした場をつくっているほか、「お互いのよかった保育」を分かち合うミーティング実施も予定しています。このように、日常業務の中で、気づきを共有できる場を意図的に作り出すことも、立派なOJTです。

4章

OFF-JTの
生かし方

事例 10

社会福祉法人

みつみ福祉会

(丹波市)

OFF-JTの学びを施設内で共有し、 支援に生かす仕組みづくり

社会福祉法人みつみ福祉会（以下、みつみ福祉会）は、法人としての人材確保・育成計画を作成し、それに基づく職場研修の整備・充実をすすめてきた。

特に、OFF-JTについては、研修で学んだことを施設内で共有するための発表の場や自主研究チームづくりの支援をおこなっている。こうした取り組みが、職員の育成と利用者への支援の質の向上につながってきた。

施設 profile



社会福祉法人 みつみ福祉会

理事長 | 婦木 治

連絡先 | 丹波市春日町野村 65-1

TEL 0795-75-0314

職員総数 | 685人

2014（平成26）年10月1日現在

法人全体で取り組む人材育成

みつみ福祉会は、1961（昭和36）年の設立以来、兵庫県丹波市と京都府福知山市を中心として障害児・者支援施設、高齢者介護施設、保育所の経営等、社会福祉事業を多岐にわたって展開している。施設数は法人全体で20を超え、時代のニーズに、あわせながら、みつみ福祉会に関係するすべての人と「共に生きる」ことを基本理念にしている。

大規模な組織を円滑に運営し、法人として人材の確保と定着・育成を一体的にすすめる

みつみ福祉会の求める職員像

- あたたかさと思いやりのある心を備えた職員
- 柔軟性とスピード感を持ち、創造力と行動力に満ちた職員
- 専門的な知識や技術を用い、常にサービスの質の向上をめざす職員
- 地域福祉の構築（共に生きる）をめざす職員
- 社会人としての自覚を持つ職員

ことを目的に、2010(平成22)年に「人材育成部」を設けた。人材育成部は、理事長から任命された各施設の職員10人で構成され、年度ごとの人材確保・育成計画を作成している。人材育成部メンバーは、各現場業務の合間を縫って概ね月1回の会合を持ち、人材確保・育成の一体的計画を検討している。

計画を作成するにあたり、法人として求める職員像を定めた。また、長期的な視野で系統的・継続的に人材を育成するため、各階層に求められる職員像とそれを実現するための研修計画を作成した。研修の実施にあたっては、大規模組織としての強みを生かし、様々な施設種別や職種の職員がともに学べる機会を提供することで、視野の拡大や新たな動機づけを図ることのできる法人内でのOFF-JTに力を入れている。(「人材確保・育成計画抜粋」資料P67参照)

若手職員から計画的にOFF-JTを実施

みつみ福祉会が実施するOFF-JTの特徴は、新規採用者や若手職員を対象とした研修を重視している点である。慢性的な人材不足に悩む法人が多い中、みつみ福祉会も例外ではない。このため、とりわけ若手職員の育成と定着をめざし、新規採用者への研修は、採用前から採用半年後、年度末、2年目、3年目に実施し、法人理念の理解や対人援助職者としての知識と心構え、自身のキャリアパスを描くために各階層に必要なスキルを学ぶとともに、業務の目標設定や振り返りを丁寧におこなっている。また、2014(平成26)年度からは、施設種別ごとに中堅職員を対象として、支援の質を高めるための法令順守等を学ぶ実践者研修を導入した。こうした研修の機会が、様々な施設種別・職種の職員同士が知り合う機会や横のつながりづくりに役立っていると人材育成部長の吉見直人さんは話す。

各施設から法人内研修に参加しやすくする工夫として、人材育成部では研修内容と年間のスケジュールを含めた研修計画を前年度中に立てておき、各施設へ周知している。また、法人内研修については、人材育成部が一括して職員一人ひとりの研修受講履歴を作成・管理しており、研修を実施する際に各施設へ研修を案内し、施設から申込をするという流れを取っている。

一方、各施設では、より専門的な知識・技術を学ぶための課題別・テーマ別研修を実施しており、外部研修への派遣を含めて各施設の研修担当者が年間の研修計画を作成している。なお、計画にない研修でも、職員が興味のある研修や開催案内のあった研修に関しては、研修担当者が施設長などと随時相談し、派遣を決める。

OFF-JTの学びは施設内で共有 ～自主研究チームの実践例から～

研修に参加した職員は、事後に必ず研修報告書を作成し全職員へ回覧したり、施設内の勉強会で報告してもらうことで、職員個人の気づきや学びを施設全体に広げる工夫をしている。こうした取り組みの一環で大きな成果を生んだのが、研修を受講した職員の発案により立ち上げた自主研究チームの実践である。

きっかけは、「春日育成苑」の職員である前田佳子さんが、自閉症に関する外部研修に参加したことであった。研修への参加をきっかけに、自閉症を持つ利用者に対する支援の方法を変えなければという強い問題意識を持ち、施設内で支援のあり方を改善したいと副施設長の家谷妙子さんに相談。副施設長は、職員一人だけで業務改善に取り組むのではなく、施設全体で統一した

支援の質向上につながるように職員チームを作ってはどうかとアドバイスをした。

これを受け、職員は自閉症を持つ利用者へのかかわりに悩みを抱える同僚に呼びかけ、2013(平成25)年、職員8人で「自閉症研究チーム ZIGZAG(ジグザグ)」という自主研究チームを立ち上げた。チーム名には、進んだり戻ったり紆余曲折しつつも、利用者を尊重したケアを前にすすめたいというチームメンバーの思いがこめられている。1年間にわたる研究チームの活動は、施設内での支援の見直しとして結実した。

施設としては、一連の研究チームの取り組みを後押ししつつ、職員育成につなげるねらいから、施設内の勉強会でメンバーに発表してもらうとともに、施設外の研修会でも発表の場を設けた。研修参加者からは、「非常に良い取り組みだ」という評価を得ることができ、職員としても自信につながった。

さらに、成果を施設内だけでなく法人全体の財産にすることを目的に、施設長の提案で、法人全体の新規採用者を対象とした研修会において研究チームメンバーによる取り組みを発表する場が設けられた。

自主研究チームの取り組みの意義について、家谷副施設長は、「チームがあることで職員同士が相互に学び、気づきを施設全体にも広げることができた。また、発表に向けて資料を作成し、人に伝わりやすい話し方を勉強することも、職員の良い経験になった」と話す。

自主研究チームの呼びかけ人である前田さんは、「発表は日頃の支援を振り返る良い機会になった。同時に、みんなで話し合うことで新しい支援のアイデアが生まれたり、現場の取り組みを発信することでチーム以外の他の職員への周知も図られることになり、取り組んで本当に良かった」と笑顔で話す。

自主研究チーム発足から2年目となる現在も、さらなる支援の質の向上をめざした研究会活動が取り組まれている。

■ OFF-JT をきっかけにした 自主研究チームの成果

成果1 自閉症をもつ利用者への支援の質が高まった

先駆的に自閉症ケアを実施している他法人施設の職員から指導・助言を受けながら、利用者を取り巻く環境の調査や従来までの支援の評価をするなど、あるべき支援の方向性をメンバーで徹底的に議論した。

1年間の研究成果を支援に生かし、本人の施設内での活動時間・内容を本人にわかりやすいように可視化するなどの改善を図った結果、本人の生活の安定・向上が図られ、利用者家族からも喜ばれた。

成果2 他の職員の意識も変わり始めた

研究の途中経過は、「見えるか通信」として施設内に掲示し、他の職員に周知した。年間を通して7回発行し、研究チーム以外の職員からも話題に上るなど、意識の変化がみえた。



新規採用者向け研修会で「ジグザグ」の取り組みを発表する研究チームメンバー

5章

自己啓発の伸ばし方

本章では、SDS（自己啓発援助制度）の活用について、2章から4章までに紹介した施設・事業所の取り組みからご紹介します。

職場研修の原動力になるのが、個々の職員がもつ自己啓発意欲です。施設・事業所には、そうした自己啓発意欲に対し組織として意図的に働きかけ、それを伸ばす仕組み(= SDS:自己啓発援助制度)を整備することが求められています。

具体的な取り組みとしては、ハード面の施策として、自主研修や資格取得に伴う費用を補助する等の「経済的援助」、職務免除などによる「時間的援助」、「施設や設備の貸し出し」があげられます。また、ソフト面の施策としては、「自主研修・学習サークルの組織化」や「資格取得の奨励」、「研修情報の提供」などがあげられます。

本章では、これまで紹介した施設・事業所の中から SDS の実践事例を紹介します。

資格取得の受講料補助等による支援と自主勉強会支援 (社会福祉法人 さつき福祉会 関連ページ P7~P10)

社会福祉法人さつき福祉会では、職員の資質向上を目的に、2011(平成23)年より職務遂行のために必要な専門的知識や技術の習得、資格を取得しようとする際の必要経費などを法人で負担している。具体的には、資格取得支援として社会福祉主事や知的障害者援助専門員(公益財団法人 日本知的障害者福祉協会による認定資格)の通信課程に係る受講料の全額を法人で助成している。また、スクーリングへの参加など資格取得のために要する時間は、就業規則の規定により職務に専念する義務を免除し、専免として取り扱うなど、職員が資格取得に集中できる環境を整えている。

また、2013(平成25)年から毎月1回実施している自主勉強会では、職員が日ごろの支援場面で問題意識を抱いたことをテーマとして研究・発表をおこなっており、施設の会議室の使用やコピー機の貸し出しについても許可するなど、職員の学習意欲を法人として側面的に支援している。

自主学習のすすめ



研修委員より、自主学習の進め方の提案をしたいと思います。各事業所で行われている「職場内研修」のテーマ決めやまとめ方など、悩まれている方も多いと思います。自分に合った自主学習をすすめることで、よりよい発表、自分自身の支援力アップにつなげていきましょう。

一人できる自主学習

- ・サポートを読む
- ・琴弾の丘2階本棚においてある本を読む
- ・インターネットでわからない言葉や興味のある言葉を調べてみる

仲間と一緒に学習する方法

- ・但隣連の研修会や勉強会に参加する
- ・自主勉強会に参加する(7月10日より琴弾の丘で実施予定・毎月1回開催計画中)
- ・いろいろな研修会に参加してみる



資格の勉強を通してスキルアップを図る方法

知的障害者援助専門員(認定資格)	日本知的障害者福祉協会が実施 レポート提出とスクーリングの参加が必要
社会福祉主事講座	各養成講座を受講(例:中央福祉学院等) レポート提出とスクーリングの参加が必要

*いずれも、入学金・授業(講)料全額助成される制度あり。詳しくは事務まで。

その他

「どんな本を読めばいいのかわからない」「何がわからないのかわからない」「何から勉強したらいいのかわからない」とお悩みの方。とりあえず、近くにいる人に相談してみてください。いろいろな人の意見を聞くことで、解決の糸口が見つかることもあります。

研修委員イチオシ!

職員の自主勉強会をサポート

(社会福祉法人 豊岡市社会福祉協議会 関連ページP11～P14)

社会福祉法人豊岡市社会福祉協議会では、研修企画・実施等を担う部局横断の担当者会議として「職員研修プロジェクト会議」を2011(平成23)年から設置している。ほぼ毎月集まってメンバーで話し合う中で、「職員間で横のつながりをつくりたい」、「ざっくばらんに自由な雰囲気勉強する場をつくりたい」、「学び合う場を増やしたい」という意見が出され、プロジェクト会議とは別に交流のきっかけ作りとして自主勉強会を開催することになった。

2013(平成25)年からはじまった自主勉強会は、「レクリエーション・アイスブレイク」や「医療」、「調理」など、関心のあるテーマを出し合って企画し、業務を終えた夕方から開催している。

豊岡市社協では、プロジェクトチームがつくる通信配布を通して職員に周知したり、印刷機・会議室の貸し出しをおこなったりして自主勉強会のサポートをしている。

資格取得を法人独自のテキストや勉強会で応援

(社会福祉法人 ささゆり会 関連ページP37～P40)

社会福祉法人ささゆり会では、職員一人ひとりが将来の目標や夢を働きながら叶える仕組みとして、2000(平成12)年度より資格取得のサポートシステムを整備してきた。具体的には、資格取得希望者に法人から関連テキスト・問題集を支給し、職場内で毎週、勉強会を開催している。また、相談役として試験対策の担当職員をつけるなど、職員が限られた時間で、働きながら資格を取得できるようサポート体制を整えている。



介護福祉士取得をめざした勉強会

介護支援専門員に関しては、過去の出題傾向を分析して作成した法人独自のテキストと問題集を受験希望の職員に支給している。それに加えて、1月から試験のある10月まで、毎週20問の問題プリントを配布するとともに、勉強会も毎週開いている。介護福祉士と社会福祉士についても市販テキストを配布し、毎週20問の問題を出して職員の自主学習を後押ししている。介護福祉士については、2月の1か月間、夜7時～9時まで、施設長とベテラン職員2名で、実技練習も実施している。

2014(平成26)年度からは、新たに看護師貸付金規程をつくり、職員が看護学校へ行くための授業料・教材費、学校へ行く間に休職扱いとなる職員の社会保険料等を法人で負担する制度をはじめた。また、看護学校の入学試験についてもテキスト等を配布して介護職員から看護師になるためのサポートをしている。2015(平成27)年はこれにより、1人合格した。

參考資料

①社会福祉法人さつき福祉会 職場内職員研修会の設置要綱

職場内職員研修会の設置要綱

- 1 趣旨
障害者自立支援法に基づき、利用者に対する支援サービスの向上を図るため、各職場内に職員研修会を設置する。
- 2 設置
各職場内の職員研修会は、各日中活動事業所に併設して設置する。
- 3 職員研修会の内容
 - ① 研修内容は、障害者自立支援法に基づく利用者支援に関する全般とする。
 - ② その他職員の資質向上のための知識及び技術に関すること。
- 4 職員研修会の例会及び臨時会
 - ① 職員研修会は、月例研修会と臨時研修会とする。
 - ② 月例研修会は、事業所別会議に合わせて行う。
 - ③ 臨時研修会は、その都度必要に応じて行う。
- 5 研修委員及び任務並びに研修委員会
 - ① 研修委員を設置する。
 - ② 研修委員は、サービス管理責任者及び施設長（管理者）が指名する主任支援員の職にあるものとする。
 - ③ 研修委員の任務は、研修会を主宰するほか、研修委員会において研修内容の調及び研修のまとめ等を行うものとする。
 - ④ 研修委員は、研修委員会及び研修会の実施について、施設長（管理者）に対し計画承認及び実施報告を行う。
 - ⑤ 計画書及び実施報告書の様式は、別紙のとおりとする。
- 6 実施開始の時期
平成 24 年 12 月 25 日から実施する。

様式 1

施設長（管理者）	研修委員

職員研修会計画承認書

研修会名			
日 時	月 日 ()	: ~ :	場所
研修内容			
参加者名	人数	名	氏名
備 考			

様式 2

施設長（管理者）	研修委員

職員研修会実施報告書

研修会名			
日 時	月 日 ()	: ~ :	場所
研修内容			
参加者名	人数	名	氏名
備 考			

平成 26 年度 さつき福祉会研修 振り返りシート

今年度の研修の目的

- 職員一人ひとりの資質や能力を高め、サービスの質の向上を目指す。
- チームワークを大切に働きやすい職場づくりを目指す。
- 職員としての成長と組織の発展を目指す。

氏 名：

① 事業所別職場内研修について
<ul style="list-style-type: none"> • 研修を担当してどのように感じましたか。また、他職員の研修を受けてどうでしたか？（具体的に） <p>*担当されなかった方は、職員による研修を受けてどうだったか感想を記入してください。</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 研修の内容がその後、現場でどのように生かされていますか？（具体的に）
<ul style="list-style-type: none"> • 学ぶことに対する意識は、昨年度よりどのように変化しましたか？（具体的に）
②外部講師（●●先生）による「チェックリスト作成」による研修を通して何を学び、感じましたか？
③階層別研修について 研修名：新任（1，2年目）研修・中堅研修・リーダー研修*参加した研修に○をしてください。
<ul style="list-style-type: none"> • 研修を受けてどのように感じましたか？
<ul style="list-style-type: none"> • 研修の内容がその後、現場でどのように生かされていますか？（具体的に）
④来年度の研修について、研修内容の希望や提案を記入してください。

様式2

平成 年度 新入職員コミュニケーションシート(日誌)

第 週	仕事の中での気づき・感想・意見・要望・提案・質問など	OJT担当職員コメント
月 日 ()		
~ 月 日 ()		
OJT 担当職員		
◎		
第 週		
月 日 ()		
~ 月 日 ()		
OJT 担当職員		
◎		
係 長 コメント		◎
課 長 コメント		◎

様式1

平成 年度 新入職員目標シート(計画書)

所 属		課 長		OJT 担当職員	
新入職員 氏 名	OJT担当 職員氏名	課 長		課 長	OJT 担当職員
おこな べき業務		課 長		課 長	

【1】1年後のあなたは、どんな職員になっていますか？そしてどのように地域福祉の向上に貢献
していますか？

【2】【1】で描いた“1年後の理想の自分”になるため、5つの自分磨き計画を立てましょう。
9月までに何をどのレベルまでできるようになりたいかを考え、目標達成に向けて具体的に
どのような行動をするのか決定して下さい。

番 号	磨きかけること (何を)	到達目標 (どのレベルまで)	目標達成に向けた具体的な行動 (どのように)
1		5月☆☆☆☆ 6月☆☆☆☆ 7月☆☆☆☆ 8月☆☆☆☆ 9月☆☆☆☆	
2		5月☆☆☆☆ 6月☆☆☆☆ 7月☆☆☆☆ 8月☆☆☆☆ 9月☆☆☆☆	
3		5月☆☆☆☆ 6月☆☆☆☆ 7月☆☆☆☆ 8月☆☆☆☆ 9月☆☆☆☆	
4		5月☆☆☆☆ 6月☆☆☆☆ 7月☆☆☆☆ 8月☆☆☆☆ 9月☆☆☆☆	
5		5月☆☆☆☆ 6月☆☆☆☆ 7月☆☆☆☆ 8月☆☆☆☆ 9月☆☆☆☆	

毎月末に5段階で自己評価して下さい。

⑤特別養護老人ホーム「楽々むら」 基礎力チェックシート

楽々むら基礎力の向上1ヶ月到達目標チェックシート

- 目標 ① 社会人・組織人・職業人の自覚を身につける ○ できる
 ② 職場の理念を理解して日々の実践ができる × できない
 ③ 担当業務に必要な基本的な知識・技術を習得し実践できる
 ④ 自己啓発意欲を養い、将来に向け自己目標が考えられる

業務の基本	評価			
	日 目	日 目	日 目	日 目
【マナー】				
衣類・髪型等身だしなみが整っている				
職員・利用者・家族にきちんと挨拶ができる				
人生の先輩として戦った言葉遣いができる				
【組織的な動きかた】				
勤務表の見方が分かる				
D1・D2・D3・夜勤の勤務時間とそれぞれの業務の内容が分かる				
長寿を使つての記録方法が分かる				
勤務変更・有給休暇・遅刻・早退などの届け出ができる				
電話・PHSを使つて外線ができる				
PHSを使つての対応ができる				
事故報告書・ひやりはつとの書き方・提出の流れが分かる				
企画書・報告書の書き方・提出の流れが分かる				
外出届け・外泊届けの書き方・提出の流れが分かる				
議事録の書き方・提出の流れが分かる				
楽々むらの理念・年間目標・ユニット目標が分かる				
【職員としての姿勢】				
業務開始前に長寿・申し送りノートなどを見て情報を収集し業務に備える事ができる				
メモを用意し申し送りを聞く準備ができる				
引継ぎ時の申し送りができる				
1人で判断せず、先輩職員・上司に相談する事ができる				
各利用者の名前・居室などがわかる（フロア内）				
【災害時・救急時・夜勤の対応】				
消火器・消火栓などの場所・使用方法が分かる				
緊急時の対応ができる				
緊急連絡表の位置が分かる				
オンコールの基準や、方法がわかる				
医務室への入り方・薬剤の保管場所が分かる				
AEDの場所が分かる				
【掃除・物品管理】				
居室・リビング・トイレ・洗面台の掃除方法が分かる				
ゴミの分別方法と処理の場所が分かる				
物品の保管場所管理方法が分かる（ペーパー・洗剤等の生活用品）				
介護用品の保管場所が分かる（おむつ・シーツ等）				
リネン交換ができる				

NO. 1

楽々むら基礎力の向上1ヶ月到達目標チェックシート

介護技術・ケアの基本	評価			
	日 目	日 目	日 目	日 目
【排泄】				
おむつ・はくパンツ・パットの種類・用途、保管場所が分かる				
介助に入る前の物品準備ができる				
各利用者の排泄時間・排泄方法が分かる				
各利用者のオムツ形態を理解し、正しく使用する事ができる				
正しいオムツの当て方・清拭・陰部洗浄ができる				
プライバシーに配慮した介助・声掛けができる				
動作ごとの声掛けを行い、安心・安楽に配慮し介助ができる				
介助後の衣類・シーツの結束・体位変換・圧抜きなど、褥瘡予防の為のケアができる				
退室時には機・ベットの高さ等の振り返りを行なう				
排泄物の観察・記録・異常時の報告ができる				
汚物の結束、使用物品の片付けができる				
排泄ごとの手洗いができる				
クロガード内の廃棄処理、記録ができる				
【移乗・移動】				
各利用者の移乗・移動方法が分かる				
麻痺を理解し、各利用者にあった移乗・移動ができる				
ボディメカニクスを活用した、移乗ができる				
介助を行なう前には、必ず声掛けを行なう				
移乗後の安心・安楽な姿勢に配慮することができる				
正しく車椅子を使用する事ができる（フットレスト・肘掛・ブレーキ）				
【食事】				
配膳の仕方・手順が分かり、手際よく行なうことができる				
提供している食事形態の種類・特徴が分かる				
各利用者の食事形態が分かる				
食事の確認ができる				
各利用者にあった介助方法が分かる				
注肉食の手順・方法がわかる				
食分量・水分量の記録ができる				
1日に必要な水分量が分かり、勧める事ができる				
各利用者にあった口腔ケアの方法が分かり、実施する事ができる				
誤嚥に気づけながら介助する事ができる				
正しく配薬できる（定期薬・頓服薬など）				
吸引器・吸引ノズルの位置がわかる				
吸引器を必要に応じて使用し、物品の片付けができる				
体調・食事の摂取量の変化に気づき、他職員に相談する事ができる				
嘔吐時の対応・処理ができる				

NO. 2

楽々むら基礎力の向上1ヶ月到達目標チェックシート

介護技術・ケアの基本	評価			
	日 目	日 目	日 目	日 目
【入浴】				
バイタルのチェックを行い、体調の把握、異常の発見・報告ができる				
入浴前の浴室の準備ができる				
麻痺や拘縮のある方の衣類の着脱の手順がわかる				
各利用者にあった、入浴の介助の仕方がわかる				
シャワーキャリー・ストレッチャー・機械浴の使用方法が分かる				
皮膚の観察、異常時の報告ができる				
プライバシーに配慮する事ができる				
動作ごとの声掛けを行い、安心・安楽に配慮し介助ができる				
入浴後の爪のチェック・爪切りができる				
感染症の方の把握と対応方法が分かる				
入浴後の浴室の掃除・片付けができる				
ベット上での清拭ができる（全身・洗髪・足浴等）				
【高齢者への接し方】				
ゆっくり優しく丁寧に、本人に分かる言葉を用いる				
否定したり訂正したりせず、話を傾聴する				
自尊心を傷つけない				
立ったまま・後ろから、声をかけず、目線を含ませて話す				
幼児扱いするようない、声かけはしない				
安心できる空間作りを心がける				
安楽に配慮する				
居室は各利用者のプライベートスペースである事を理解する				
認知症の理解ができる				
全音の方への配慮ができる				

平成26年4月作成 NO. 3

新任職員研修 指導者（先輩）の皆さんへ

新しい仲間です

新任職員のみなさんが、一日も早く職場に慣れ 楽しくやりがいを持って仕事ができるよう 指導をお願いします

困った事が起こった時は早めに、リーダー、主任、部長に相談しみんなでがんばりましょう

- 指導者と共に現場にて学びます（シフト参照）都合上担当指導者がつけない日もあります その時はできるだけ同じ人が指導にあたるように組んでありますので、指導者同士の連携をしっかりとって不安のないように対応してあげてください
- 現場での研修は1～2か月とし、個々に差はあるかと思えます
新任職員の様子は随時リーダー、主任、部長に報告をしてください
- 研修期間中は毎日研修日誌を書いてもらってください（指導者がついているときは全て）必ず次の日の朝には指導者に提出をし、指導者はその日のうちにチェック、コメントを書いて本人に返してあげてください
- 日誌の書き方について
 - 本日の目標
 - 毎日目標をもって業務にあたります 簡単に達成できる目標を…
 - 例 ・笑顔であいさつをする ・ご利用者の名前を覚える など
 - 本日の振り返り・気づき・分かったこと
 - その日に教えてもらったことを全て記載します
 - 箇条書き、鉛筆書、個人の名前 OKです あとで見たときに分かるようにしっかりと書いてください
 - 疑問に思ったこと・課題
 - その日に解決できなかった疑問点や課題等を記載します
 - 指導者より
 - 上記の記載に対する、返事や評価 その日の課題や課題解決のためのアドバイス、励ましの言葉などを記載します
 - 次回（ ）日の目標
 - 次回の出勤時の目標を設定してください 同じ目標が続いても構いません
- 毎日帰る前に預かった日誌を返し、一日の振り返りを行ってください
- 楽々むら基礎力向上1か月到着目標シートについて
 - 10日に1回程度 チェックを行い 指導の目安にしてください
 - 指導終了時には全てが〇になるように…

研修期間が終了しても、指導者としての役割を担っていきます

常に心身の状態を気にかかけ、一番信頼のできる良き先輩であり続けてください

よろしくお願いします

⑦特別養護老人ホーム「サンピラこうべ」 新任研修日程

新人研修日程

4月	AM	PM
1日	9:00~11:30 施設長挨拶、研修期間の説明・社 会人として、総務説明と方針について、規 程集について<入所部M>	12:30~15:30 研修期間について・施設の在 り方(各部署)・チャット・ゴミの処理場所等<事 務>15:30~16:00 研修室と設備1部(廊下)入所部 M...17:30~18:00レポ
2日	9:00~11:30 介護保険について<住 宅サービス・施設サービス>在宅部M>	13:00~14:00 新人オリエンテーション(OVD使用)<入 所部M> 17:30~18:00レポ
3日	9:00~10:00 施設の取組の取り組みの現状 の仕方<入所部M> 10:00~12:00 風中巻研修(食事の形態、いらいとトロミ のつじかたの要領)<調理室M>	13:00~18:00 虐待防止研修・法令遵守研 修・個人情報保護<施設長> 17:30~18:00レ ポ
4日	新人オリエンテーション介護事故から<入所部 M>	
5日	公休	
6日	公休	
7日	9:00~12:00 設備研修(高齢者に多い 疾患・観察の要領・急変時の対応等)<備 修課>	13:00~16:00 ベッドメイキング16:00~17:00 介護事 故防止研修 事故とヒヤリの発生と報告書の書き 方<入所部M> 17:30~18:00レポ
8日	高齢者体操・車いす体操・オムツ体操(リ ハビリマットと濡れマット)<入所部M>	研修室体操・車いす体操・オムツ体操(リハビ ルマットと濡れマット)<入所部M> 17:30~ 18:00レポ
9日	クレド<施設長>	クレド<施設長> 17:30~18:00レポ
10日	クレド<施設長>	F C研修<施設長> 17:30~18:00レポ
5月	AM	PM
27	各種委員会(マニュアル)<相談課>	書類の書き方(ケース記録・機軸訓練等) <相談課> 17:30~18:00レポ
28日	公休	
29日	9:00~ 書類の介護<看護課>	ケアプラン勉強会<入所CM> 17:30~18:00レ ポ
30日	介護技術研修<介護>・体測測定・血圧測 定・パルスオキシメーター・爪切り・	介護技術研修<介護> 17:30~18:00レポ
31日	介護技術研修 手浴・冠帯・シニアの手 洗・シニアの着脱(靴・靴下)・口腔ケア(CPボ ン)・シニアのつがい・洗面・産後・産前 (廊下)交差>	介護技術研修(認知症)<介護> 17:30~ 18:00レポ

8/24日 9:00~10:00 2か月の研修を終えて、現場に出るにあたって<施設長・在宅入所M>

勤務時間 8:30~17:30 公休

4月	A	B	C	5月	A	B	C
11日	金	ケアハウス	ケアハウス	サンピラデイ	木	特養1F	特養2F
12日	土				金		
13日	日				土		
14日	月				日		
15日	火				月		
16日	水				火		
17日	木				水		
18日	金	サンピラデイ	ケアハウス	ケアハウス	木		
19日	土				金		
20日	日				土		
21日	月				日		
22日	火				月	特養2F	特養1F
23日	水				火		
24日	木				水		
25日	金	ケアハウス	サンピラデイ	ケアハウス	木		
26日	土				金		
27日	日				土		
28日	月				日		
29日	火				月		
30日	水				火		
31日	木				水		
22日	金	AM 在宅PM 訪問	AM 訪問PM 在宅	AM 訪問PM 在宅	木	AM 在宅PM 訪問	AM 訪問PM 在宅
24日	土				金		
25日	日				土		
26日	月	AM 在宅PM 訪問	AM 訪問PM 在宅	AM 在宅PM 訪問	日	AM 在宅PM 訪問	AM 訪問PM 在宅

⑧特別養護老人ホーム「サンビラこうべ」 介助等チェックリスト

基礎編	1・・・できない 2・・・助言・フォローがあればできる 3・・・助言がなくても実施できる				
		3か月	6か月	12か月	
・施設の住所・電話番号が書える。	理解し説明が出来る				
・タイムカードは出勤・退勤・時間外勤務時に正しく打刻出来ているか。	理解し説明が出来る				
・各種届出(勤務変更届・有給休暇届・時間外届・遅刻・早退等)が正しく記入ができる。	理解し説明が出来る				
・各種届出(勤務変更届・有給休暇届・時間外届・遅刻・早退等)が正しく提出できる。	理解し説明が出来る				
・心電図検査の仕事をする時には、上司に理由を伝えて休むことが出来る。	理解し説明が出来る				
・PHSを使用時、番署名と名前を名乗る事が出来る。	理解し説明が出来る				
・事故報告書・ひやりはつとの書き方・提出の流れが分かる。	理解し説明が出来る				
・企画書・報告書の書き方・提出の流れが分かる。	理解し説明が出来る				
・議事録の書き方・提出の流れが分かる。	理解し説明が出来る				
・提出物は提出期限を守ることが出来る。	理解し説明が出来る				
・勤務表の見方がわかる。	理解し説明が出来る				
・名刺の時間・内容がわかる。	理解し説明が出来る				
・業務開始前に伝達ノートを読んで、内容を理解・把握できる。	理解し説明が出来る				
・申し送りは、メモを用意して聞く準備ができる。(メモを取ることができる)	理解し説明が出来る				
・一人で物事を判断せず、先輩職員に相談することができる。	理解し説明が出来る				
・報告・連絡・相談・他部署との連携がとれる。	理解し説明が出来る				
・各ご利用者の名前がわかる。	理解し説明が出来る				
・各ご利用者の居場所がわかる。	理解し説明が出来る				
・フェースシートを見て、ご利用者の状態が理解できる。	理解し説明が出来る				
・コール対応が正しく丁寧に見える。	理解し説明が出来る				
・ご利用者のADLに合わせた介助ができる。	理解し説明が出来る				
・ケアプランとは何かを理解している。	理解し説明が出来る				
・生活記録の書き方を理解している。	理解し説明が出来る				
・各種チェック表の付け方を理解している。	理解し説明が出来る				
・居室担当の役割を理解している。	理解し説明が出来る				
・身体の部位の名称を理解している。	理解し説明が出来る				
・ショートスライムご利用者の持ち物チェックを正しく行なうことができる。	理解し説明が出来る				
・ご利用者の状態を日々観察出来ているか。(異変に気付くことができる)	理解し説明が出来る				
・ご利用者の状態を日々記録出来ているか。	理解し説明が出来る				
・施設全体の建物の構造がわかっている。	理解し説明が出来る				
・消火器・消火栓などの場所・使用方法がわかる。	理解し説明が出来る				
・急変時の対応ができる。	理解し説明が出来る				
・搬送時の対応ができる。	理解し説明が出来る				
・AEDの保管場所がわかる。AEDを使用する事ができる。	理解し説明が出来る				
・酸素ボンベ・アンピューム吸引器などの保管場所がわかる。	理解し説明が出来る				
・最終避難場所を把握し、誘導経路を考えられるか。	理解し説明が出来る				
・次亜塩素酸濃度を理解し正しく作れる。	理解し説明が出来る				
・次亜塩素酸濃度を理解し正しく使用できる。	理解し説明が出来る				
・感染対応を理解し迅速に対応できる。	理解し説明が出来る				
・各マニュアルの位置の把握は出来ているか。	理解し説明が出来る				
・電子ロック等、施設確認を行なえるか。	理解し説明が出来る				
・回収物に目を通すことが出来るか。	理解し説明が出来る				
・各階のエレベーターの使用方法を理解しているか。	理解し説明が出来る				
・適切な場所で食事・休憩をとることができるか。	理解し説明が出来る				
・与えられた施設物品を適切に扱えているか。	理解し説明が出来る				

食事介助	1・・・できない 2・・・助言・フォローがあればできる 3・・・助言がなくても実施できる				
		3か月	6か月	12か月	
・食事前に尿意・便意の有無の確認を行ったか	理解し説明が出来る				
・食事前の手洗いは行ったか	理解し説明が出来る				
・体の痛み・体調確認を行ったか(顔色、表情、声の調子、食欲の有無)	理解し説明が出来る				
・座位姿勢は整っているか	理解し説明が出来る				
・傾斜しないような姿勢は理解できている	理解し説明が出来る				
・リクライニング式車椅子のギヤッチは適々に合わせた角度を保っているか	理解し説明が出来る				
・テーブルの高さはご利用者に適した高さか確認できたか	理解し説明が出来る				
・義歯のある方は装着確認を行ったか	理解し説明が出来る				
・義歯装着者を理解し健忘・装身・脱着ができる	理解し説明が出来る				
・提供している食事形態の種類・特徴が分かる	理解し説明が出来る				
・各ご利用者の食事形態が分かる	理解し説明が出来る				
・ご利用者様の名前を呼び確認のともし確認を行なったか	理解し説明が出来る				
・おいしく提供する為に「お待ちせました。」などの声掛けはできているか	理解し説明が出来る				
・配膳後、食器の位置を食べ易い場所に配置しているか	理解し説明が出来る				
・箸やスプーンなど自助具や福祉用具は適切か	理解し説明が出来る				
・食事内容について説明を行ったか	理解し説明が出来る				
・声掛けをしながら食事介助をしているか	理解し説明が出来る				
・メニューを伝えながら食事介助できているか	理解し説明が出来る				
・飲み込みを確認しながら食事介助できているか	理解し説明が出来る				
・食事についてからのだの仕組みを理解しているか	理解し説明が出来る				
・嚥下のメカニズムは理解しているか	理解し説明が出来る				
・食事介助の留意点を理解できているか	理解し説明が出来る				
・その方の食べるペースに合わせて食事介助をしているか	理解し説明が出来る				
・嚥下困難なご利用者の食事介助を安全に行えるか	理解し説明が出来る				
・義歯が合っているか観察が行える	理解し説明が出来る				
・義歯が合っていないことを報告できるか	理解し説明が出来る				
・介助テーブル以外の席の見守りしながら食事介助ができていないか	理解し説明が出来る				
・食卓に多い利用者に対応し対応できているか	理解し説明が出来る				
・閉た時の対応を理解し実行できるか	理解し説明が出来る				
・閉た時を待たずに対応を理解し実行できるか	理解し説明が出来る				
・視覚障害のある方の食事について理解がある	理解し説明が出来る				
(食事の配膳方法)	理解し説明が出来る				
(食事介助の方法)	理解し説明が出来る				
・片麻痺のある方の食事方法を理解し、工夫できる	理解し説明が出来る				
(半前空間無視)	理解し説明が出来る				
(食事介助の方法)	理解し説明が出来る				
・ベッド上での食事介助について理解できている	理解し説明が出来る				
(向き・姿勢)	理解し説明が出来る				
(ギヤッチの角度)	理解し説明が出来る				
・トロミの正しいつけ方を理解している	理解し説明が出来る				
・水分を摂取しにくいご利用者には状態に応じて工夫ができる。	理解し説明が出来る				
・食事量のチェックの仕方を理解しているか	理解し説明が出来る				
・一人一人の嚥下状態を把握する事ができる	理解し説明が出来る				
・ご利用者にあった食糧の選択と食べやすいような形態の工夫が出来る	理解し説明が出来る				
・食糧や献立等で問題がある場合は栄養士や看護婦等と情報を共有し、改善することができる	理解し説明が出来る				
・正しいタッピング方法を理解している	理解し説明が出来る				
・異変に気付く知識があるか。(異変の状態がわかる)	理解し説明が出来る				
・緊急対応が迅速におこなえる	理解し説明が出来る				

⑨社会福祉法人「ささゆり会」 月次報告書

表1 月次報告書(表)

月次月次実績報告書

施設名 _____ 定員: 名 _____ 園長 責任者 _____

(1) 収入

●平成 年 月 月収収入

前年度実績	収入金額(千円)	人数	稼働率	備考
今年度実績			%	
今年度実績			%	平均入居率 人/日

●平成 年度収入 (単位:千円)

前年度実績	4月	5月	6月	7月	8月	9月	小計
今年度実績							
今年度実績							

前年度実績	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
今年度実績							
今年度実績							

(2) 行事開催

日 時	行事の内容	日 時	行事の内容

(3) 研修関係

日 時	研修名	研修内容	主催者	場所	参加者

(4) 寄附金関係

日 時	受入先	人数	研修内容

(5) 書類関係

日 時	別区	番号等	内容等	備考

月次報告書(裏)

(6) 今月改善した事・力を入れた事・反省点

(7) 来月改善する事・力を入れた事

(8) 事故の内容

(9) 苦情の内容

(10) 相談内容

(11) その他 ()

表2 事業所別収支計算書

サンライフ御立 事業所別収支計算書

施設長 _____

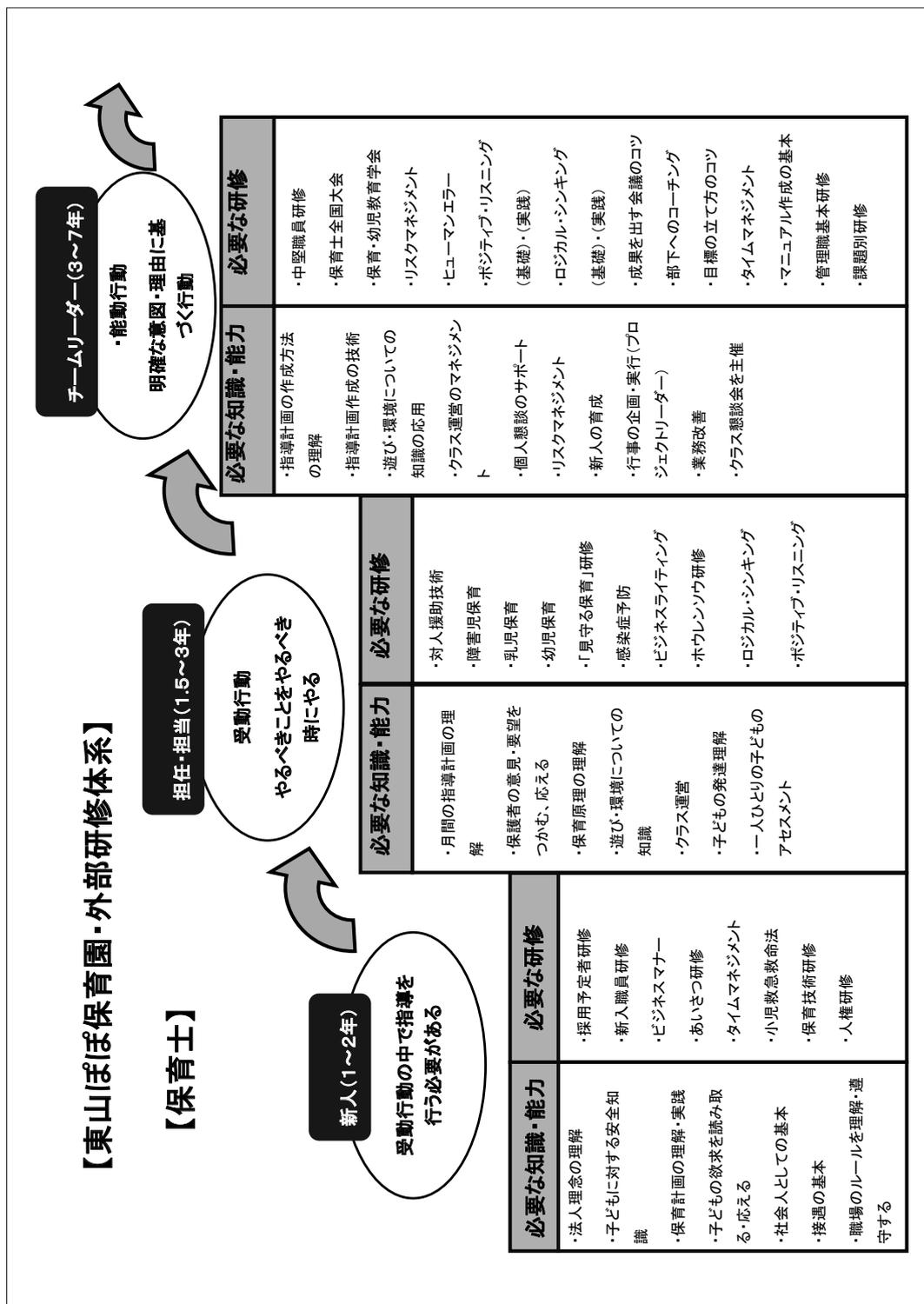
事業所名 _____

平成 年 月

取 入			支 出			収入に対する割合(%)
科目	内 訳	金額	科目	内 訳	金額	
介護保険	介護報酬		人件費	職員給与		
	食費収入		常勤 名	職員手当		
	居住費			賞与		
	利用者負担公費			健康保険		
	食費公費			厚生年金		
利用料	居住費公費		雇用保険			
			非常勤 名	非常勤職員給与		
	利用者負担金			福利厚生費		
	食費収入			派遣人件費		
小 計	居住金		出向人件費			
	その他の収入					
	寄付金収入					
	その他の雑収入					
	受入研修費					
その他	職員給食費		委託費			
	外部食事代		電話料			
	出向給与		ガソリン代			
	補助金収入		その他経費			
	預金利息		月末振込経費			
小 計		小 計		経費計		%
収入合計		支出合計		合計		%
差し引き差額						
前月末収支累計表		当月利益		前月末収支累計		

表3 収入・支出の一覧表

収支比較	御 立	4月	5月	3月	合計	単位:千円
特 殊	収入						売上高営業利益率 (営業利益/売上高×100) (減価償却を省いている)
	H24 支出						
	差額						
	収入						
	H25 支出						
差額						%	
短 期	収入						% 特費・短期合算 H24 % H25 %
	H24 支出						
	差額						
	収入						
	H25 支出						
差額						%	
ゲ イ	収入						% 特費・短期合算 H24 % H25 %
	H24 支出						
	差額						
	収入						
	H25 支出						
差額						%	
ケ ア	収入						% 特費・短期合算 H24 % H25 %
	H24 支出						
	差額						
	収入						
	H25 支出						
差額						%	
ひろみは							
収入							% 特費・短期合算 H24 % H25 %
H24 支出							
差額							
収入							
H25 支出							
差額						%	
田 寺							
収入							% 特費・短期合算 H24 % H25 %
H24 支出							
差額							
収入							
H25 支出							
差額						%	
ゲ イ							
収入							% 特費・短期合算 H24 % H25 %
H24 支出							
差額							
収入							
H25 支出							
差額						%	
結 算							
収入							% 特費・短期合算 H24 % H25 %
H24 支出							
差額							
収入							
H24 支出							
差額						%	



みつみ福祉会 人材確保と育成計画より抜粋

図-2 「求められる職員像」 ～みつみ福祉会として期待する各階層ごとの職員像～

新採用 及び初級職員 1～3年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会人としての基本姿勢 ・ 法人理念の理解と職場業務ルールの理解 ・ 業務に必要な基本的知識、技術の習得
中堅職員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定型業務を独立して行なえる力 ・ 業務の知識理解向上 ・ 業務課題を発見できる力 ・ チームサービスの理解と協働力 ・ 記録を整理し、上司へ報告・相談できる ・ 後輩への業務アドバイスできる力
主任級職員	<ul style="list-style-type: none"> ・ チームケアの実践 ・ 業務マニュアルの作成と改善 ・ 部下への指導・教育・支援力（スーパーバイズ） ・ 実務における高度な知識・技術力 ・ 記録を整理し、上司へ報告・相談できる
幹部級職員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設長への橋渡し（提言力・企画力） ・ 職種をマネジメントしてチームケアを推進する ・ 部課の組織経営（財務管理・職員管理など） ・ 問題把握力・企画力・チーム解決力 ・ 統率力と職員の育成
施設長級職員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事会と現場への橋渡し（提言力・企画力） ・ 施設の組織経営 ・ 統率力と職員の育成 ・ 問題把握力とチーム解決力 ・ 人事管理
理事 監事	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人経営の一員としての責務 ・ 理事長をサポートできる経営管理力
理事長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 問題の把握力、判断力、ビジョン力（経営戦略力） ・ 組織全体の統率力、経理管理力

【図-3】 系統的・継続的な研修とキャリアパスの方向性 (別表)

平成〇年度みつみ福祉会 研修のねらいと内容				
研修名	対象者	ねらい	内容	日時
採用前職員研修	平成〇年度採用職員	採用前にあたり、福祉会の理解と業務に対する心構え、職人としての基礎習得及び業務体験等をねらいとする。	みつみ福祉会について 法人組織・共通理念 沿革 対人援助の基本 人材育成について 基本的な介護技術・知識の習得 実地研修 接遇マナー心得と実践 法人諸規則 メンタルヘルス (セルフケア)	講義と基礎技術の習得 宿泊研修 平成〇年〇月〇日(〇) 平成〇年〇月〇日(〇) 平成〇年〇月〇日(〇) 平成〇年〇月〇日(〇) 講義研修 平成〇年〇月〇日(〇)
採用後職員研修 (初年度)	新採用職員(中間) (採用前研修受講者)	就業試用期間を終えて、本採用となる心構えと職員に必要な知識の再確認	法人の規則、勤務上の心得、規律の再確認 人事制度について	平成〇年〇月〇日(〇)
	新採用職員(年度末) (採用前研修受講者)	業務の振り返り、反省と次年度の目標を考える。 接遇の再確認 コミュニケーション力の基礎	講義及びグループ討議等	平成〇年〇月〇日(〇)
初級職員研修	入職2年の職員	職業人としての倫理観の確認と危機管理の基本及びメンタルヘルスについて学ぶ。	職業倫理 コミュニケーション力 リスクマネジメントの基礎 メンタルヘルス	平成〇年〇月〇日(〇)
初級職員研修	入職3年の職員	初級職員の階層経験を踏まえて新規採用職員などへのOJTを行う際の基本を学ぶ	OJTの基本	平成〇年〇月〇日(〇)
実践者研修	高齢者、障害者関係従事者(中堅職員)	介護保険法及び障害者総合支援法に準ずる基準等を理解し、事業所における取組を学ぶ。	介護保険法及び障害者総合支援法に準ずる基準等(制度の概要等)	平成〇年〇月〇日(〇) 平成〇年〇月〇日(〇)
	保育	美談と教育の充実	5領域の理解 新支援法の理解	平成〇年〇月〇日(〇)
役員研修	理事、施設長、管理職	法人経営管理について考える。	施設運営、経営の概要 管理者の使命 マーケティングリサーチと経営戦略等	平成〇年〇月〇日(〇) 場所未定
テーマ別研修				
考課者研修	人事考課者	考課についての基礎	講義・演習等	〇月中旬
契約職員研修	契約職員	対人援助の基本	基礎講座	京都・兵庫各1回設定
資格取得講座	希望者	資格取得支援	講義(〇〇取組)	

階層別やテーマ別にねらいを持ちながら、業務を行う上で必要な知識・技術等を研修します。

事例から学ぶ職場研修のすすめ方 —2015（平成27）年3月—

[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

[印刷／デザイン]

株式会社 旭成社

