

職場研修のてびき

・ 人材も組織も育つ職場研修 ・

兵庫県社会福祉協議会
福祉人材研修センター

目次

	てびきのねらい・構成	1
1章	職場研修の基本的理解	2
	(1) 職場研修とは	
	(2) 職場研修を推進する手順	
	(3) 職場研修の形態	
	(4) 職場研修担当者の役割	
2章	求められる職員像を明確にする	5
	(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
	(3) 求められる職員像と職場研修	
3章	年度研修計画をつくる	9
	(1) 研修の実施状況の整理	様式②：職場研修点検シート
	(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	14
	(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
	(3) OJTの担い手	
	(4) OJTの段階とねらい	
5章	OFF-JTの実際	20
	(1) 職場内集合研修の企画・立案	様式⑥：研修企画書
	(2) 職場内集合研修の展開	
	(3) オンライン研修のすすめ方	
	(4) オンライン研修に必要な準備	
	(5) 職場外の研修を受講する	様式⑦：研修受講準備&振り返りシート
6章	SDSの実際	26
	(1) 支援制度の策定	様式⑧：SDS資源整理シート
	(2) SDSの展開	
7章	職場研修のさらなる充実に向けて	28
	(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	31

てびきのねらい・構成

■ねらい

地域共生社会の実現に向け、多様化・複雑化する福祉課題や生活課題に対応する人材の育成が喫緊の課題となっています。兵庫県社会福祉協議会福祉人材研修センターでは、福祉サービスの質の向上等に寄与するため、研修実施機関として社会福祉事業に関わる役職員の皆様の育成支援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したりするなど、意図的かつ計画的に実施することが大切です。

そこで、福祉人材研修センターでは、各福祉職場における職場研修の取組を支援することを目的に、「**職場研修のてびき**」を作成しました。

このてびきでは、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。

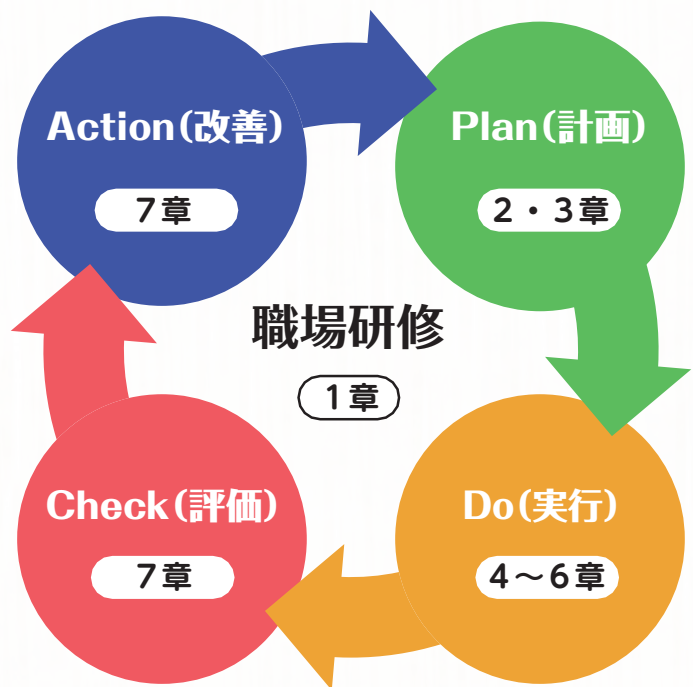
また、実際に各職場で取り組む際に活用していただけるよう、職場研修の推進手順に従って「様式例」を掲載しています。このてびきが各福祉職場において活用され、職場研修がさらに充実していくことを願っています。

※このてびきで用いる「**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。

■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 (Action)** を行うサイクル (PDCAサイクル) で実施します。

そのため、このてびきの構成もPDCAサイクルに従って作成しています。



(1) 職場研修とは

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。

職場研修とは、職員育成のための活動全体のことを指します。

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、その双方を目指すもの**なのです。

(2) 職場研修を推進する手順

職場研修を推進する手順を確認します。職場研修担当者を中心として、法人の経営理念や方針の確認から実施後の評価、改善まで、一連の流れを意識して取り組んでみてください。

各手順については、このたびき各章で説明していきます【**図表1**】。

【**図表1**：職場研修を推進する手順】

手 順		内 容	章 ページ
1	職場研修担当者を決める	<ul style="list-style-type: none"> * 研修実務の中心を担う担当者を決める (職場の状況に応じて、人数や配置を検討) * 役割や権限を明確に、職場全体で共通理解をはかる 	1章 P.4
2	求められる職員像を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> * 職場(法人)の経営理念・方針を確認する * 目的を達成する職員の行動を検討する * その行動を実践するのに必要な能力を階層ごとに検討する 	2章 P.5
3	職場研修の全体像を構築する	<ul style="list-style-type: none"> * 階層別の研修体系を作成し、階層ごとに必要な研修を考える * 研修実施の手続きや費用負担などを決めておく (例：研修実施要綱の作成) 	2章 P.7
4	職場研修の実施状況を振り返りながら整理し、課題等を抽出する	<ul style="list-style-type: none"> * 日々の業務全般を通じた職場研修全体を洗い出し、整理したうえで、検討を行う 	3章 P.9
5	年度研修計画をつくる(見直す)	<ul style="list-style-type: none"> * 職場単位の研修計画をつくる * 個人単位の研修計画をつくる 	3章 P.10
6	研修を実施する	<ul style="list-style-type: none"> * 年度研修計画に基づき、3つの形態(OJT、OFF-JT、SDS)を意識しながら計画的に実施する (目的に応じ形態や技法を組み合わせる) 	4～6章 P.14～27
7	職場研修の評価と改善	<ul style="list-style-type: none"> * 計画作成時に定めた目標をもとに評価し、次の改善につなげる 	7章 P.28

(3) 職場研修の形態

職場研修には、大きく分けて3つの形態があります。それぞれがもつ特徴を理解したうえで、研修目的に適した形態を選んで実施しましょう。

また、この3つが相互に補完し合うよう位置づけ、総合的に、バランスよく推進することが大切です【図表2】。

職場内外の、さまざまな場面で行われる職員育成のための取組や働きかけ等も含めた全体を「職場研修」として捉え、意図的かつ計画的に行うことが大切です。

【図表2：研修形態の比較表】

	OJT (オン・ザ・ジョブ・トレーニング) 職務を通じての研修 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	OFF-JT (オフ・ザ・ジョブ・トレーニング) 職務を離れての研修 職務命令により、一定期間日常職務を離れて行う研修 ①職場内の集合研修 ②職場外の研修への派遣	SDS (セルフ・ディベロップメント・システム) 自己啓発支援制度 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・時間的な支援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?	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、支援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・物理的な支援を行う

(4) 職場研修担当者の役割

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

職場研修担当者は、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、一人で行うのではなく、職場全体の取組となるよう、職場研修担当者から経営者、管理者・指導的職員（リーダー、係長等）、そして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3**】。

【図表3：職場研修担当者の選任、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（機能）	計画機能	<ul style="list-style-type: none"> * 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	<ul style="list-style-type: none"> * 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	<ul style="list-style-type: none"> * 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	<ul style="list-style-type: none"> * 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	<ul style="list-style-type: none"> * 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	<ul style="list-style-type: none"> * 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、職場研修担当者だけでなく、経営者をはじめ、それぞれの立場に応じた重要な役割があるため、職場全体での取組が欠かせません【**図表4**】。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」に努めましょう。

【図表4：職場研修を担うそれぞれの基本的役割】

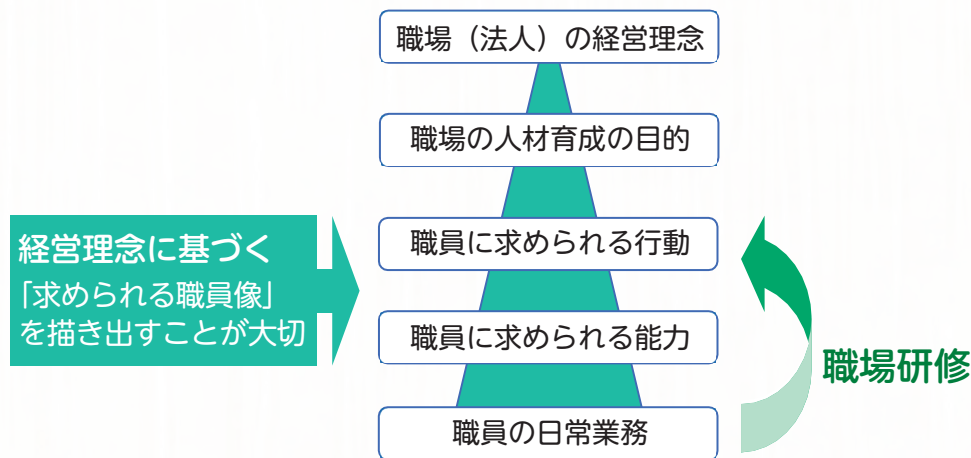


(1) 階層や職種に応じた職員像を検討する

各職場において、階層や職種に応じて「求められる職員像」を具体的に描き出し、明確にしていきます。職場研修では、その職員像に近づけられることを目指して育成することが重要です【図表5】。

求められる職員像を明確にすることで、職場研修の取組が進め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、目標や意義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5：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、職員、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、職員参画のもと検討し、随時、見直すことも重要です。検討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）制度などの取組を活用し、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で、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）…法人・事業所が示すキャリア（生涯を通じた職業人生経路、時間軸で見た職業生活のパターン）の進路・道筋【全国社会福祉協議会『改訂2版 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト』より】

手順1・2は職場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。

これは、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、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、職場としてその行動を求める目的を明確にしておくの方が重要です。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6】。

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6：職場研修についての検討事項】

内 容	説 明
人材育成の目的、職場研修の目的	P.5～6 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	P D C A サイクルの各段階の内容
O J T の推進	担い手や機会
職場内 O F F - J T の推進	各種研修等の機会と内容
職場外 O F F - J T の推進	各種研修等の機会と内容
S D S の推進	各種支援制度
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

※全国社会福祉協議会『改訂 福祉の「職場研修」マニュアル』を参考に作成

職場研修に関する施策（取組）を一覧にしてまとめた研修体系図を作成すると、職員にとっては、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（O J T、O F F - J T、S D S）において表を作成し、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：研修体系図（様式例）】

職位	役職名 (例)	階層	求められる能力 (例)	O J T	O F F - J T		S D S	
					職場内	職場外	職場内	職場外
経営職 管理職	理事長 理事 施設長	← 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■□■□

- ・ 年度研修計画（P.10～11）に記載する研修施策と関連させる
- ・ 職員が、職場研修に関する施策を一覧できるように書く
- ・ 職場研修に関する施策はもれなく記載する
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 職場外の研修に関する施策は、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）
- ・ 職場外の研修に関する施策は、実施主体が分かるものについては記載しておく

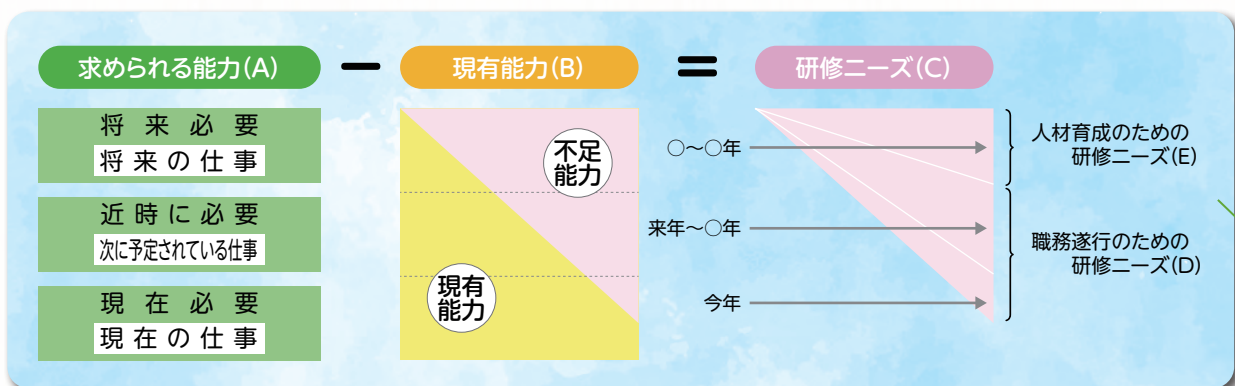
(3) 求められる職員像と職場研修

「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あれば、それが研修で取り組むべきこと、つまり「研修ニーズ」です【図表7】。

「研修ニーズ(C)」は、「職員に求められる能力(A)」と「今、職員が持っている能力(現有能力)(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べき時期を見据えて、「職務遂行のための研修ニーズ(D)」と「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、現在から数年以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に求められるもので、**長期的な視点**に立った研修ニーズです。

【図表7：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ごとに検討し、その状況にあわせて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8】。

【図表8】 職場研修で取り組むべきこと



(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その実践場面です。普段の業務を通じた職員同士の関わりや集まりなど、あまり意識せずに行っている取組も職員育成の機会となっていることがあるはずです。

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・計画的な取組にしていいため、日々の業務全般を振り返り、職員育成の機会として行われているもの（できているもの）すべてを点検してみましょう。「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ないか」「何が課題か」「改善すべき点はどこか」「これから重点的に取り組む必要がある点はどこか」など、職場での研修に関する取組全体を見渡しながら検討することが大切です。



【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 営 者 者						
指 導 的 職 員						
中 堅 職 員						
新 任 職 員						

□■「職場研修点検シート」書き方のコツ■□■□

(準備)

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

(記入)

- ・日々の業務全般をふり振り返り、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)
- ・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)

- ・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
- ・一通り記入した後、取組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
- ・記入したそれぞれの取組について、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)



～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。

(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」等が明らかになれば、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（事業計画の策定期間にあわせて作成します）。

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。

これらの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。

年度研修計画の作成手順は、以下のとおりです。



◀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.5～7参照
→単年度の課題だけでなく、中長期の視点に立ち、計画的に継続して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」「前年度の振り返り検討に基づき、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すべての研修施策（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）】

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)
	(前年度の振り返り検討に基づき、改善する課題)
※2章を参照してください	

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	* 「職場研修点検シート」(P.9)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。 □■「4 年間スケジュール」の書き方のコツ■□□□ ・当該年度の重点テーマや施策を最優先で記入する ・期日が決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 ・職場の「事業計画」と調整し、実現可能なスケジュールを組む ・職場の「事業計画」を進めるための目的や効果などを事前に学習する、事後に振り返る等の場を設ける必要性も検討してみる				
5月					
6月					
3月					

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。	

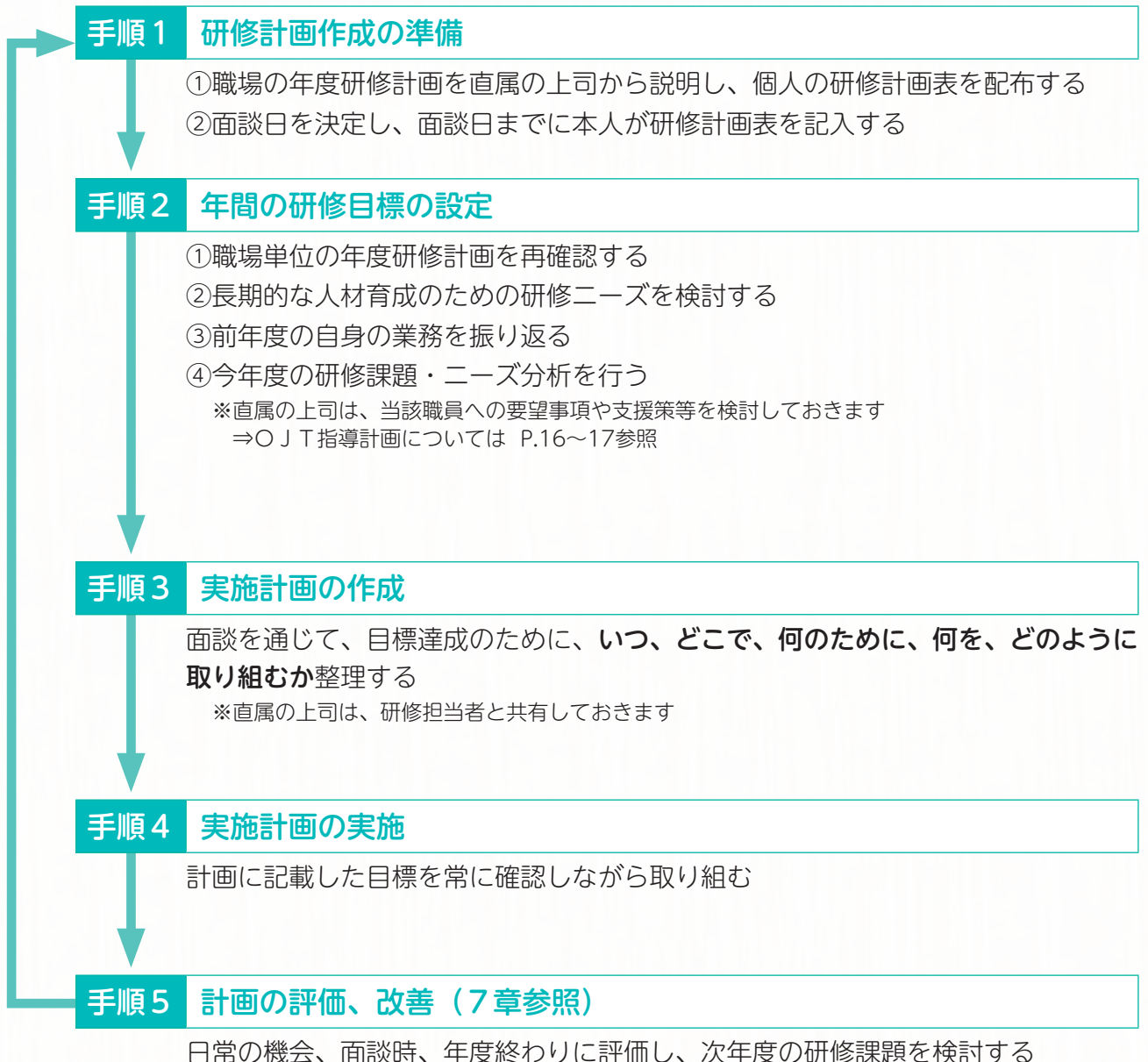
(3) 個人単位の年度研修計画の作成

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。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。

年度研修計画の作成手順は、以下のとおりです。



《個人単位の研修計画の場合》



【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 昨年度の振り返り
※ 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
<p>* 「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。</p> <p>* 「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。</p>	

(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면을、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9】。

【図表9：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
- ◆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



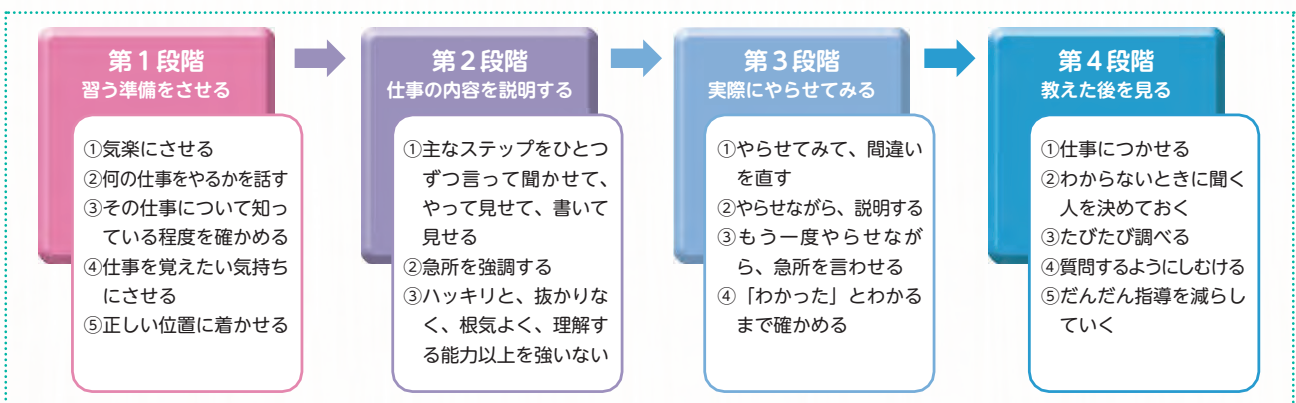
以下のような方法により、部下や後輩の成長は促されます。上司（先輩）は、場面に応じて使い分けながら、育成に努めることが大切です。

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

～育成姿勢に関するチェックリスト～

- ① 職員とビジョンや目標を共有しているか
 - 経営理念や大切にしたい価値観を共有している
 - 職員と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共有している
 - 職員と定期的に個別面談を実施している
- ② ステップ・バイ・ステップ、キャリアアップの視点で指導しているか
 - 「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
 - 職員のキャリアアップの視点で指導している
- ③ 基本については厳しく徹底しているか
 - 何が基本であり、MUST（不可欠）の項目であることを明確にしている
 - 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つくっている
 - 職員の持ち味や強みに着目し、ポジティブなフィードバックを行っている
- ⑤ 共育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（棚卸し）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か
 - 基本行動や決定事項は率先して実行している
 - 言行一致を心掛けている
 - 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

※「ティーチングの基本「仕事の教え方4段階」」



出典：全国社会福祉協議会「改訂 福祉の「職場研修」マニュアル」

(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.10～13）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。



《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何を、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 指導計画表の作成

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）】

1 OJT研修ニーズ		2 指導目標	
		<p>*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。</p>	
※2章を参照してください			
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
	<p>*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。</p>		
4 評価			
【目標の達成状況】			
【今後の課題】	<p>*「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.12～13）の評価結果と連動させる。</p>		
【本人の感想】			

(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わからない」「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、誰にも聞けず一人で考え込んでしまったり、間違った方法を覚えてしまったりすることがあります。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。

※3つの「きく」

訊く (asking)	知りたいことや質問したいことを尋ねること
聞か (hearing)	耳に入ってきた音や言葉を認識する
聴く (listening)	相手の感じていること、伝えたいことを理解しようと耳を傾けること

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。

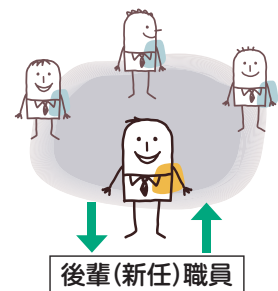
しかし、一人の職員が経験を重ね、成長していく過程では、OJTリーダーなどの特定の上司（先輩）からすべてを学び取るわけではありません。他の職員が持っている知識や技術も場面に応じて伝えられているはずで、OJTリーダーなどの指導を担う職員は、そのことも踏まえ、職場内での自らのネットワークを存分に活かして、周囲の協力を得ながら新任職員や部下（後輩）を職場の一員として指導・育成していくことが重要です。

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、役割を發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

※促す、促進する役割を担う人

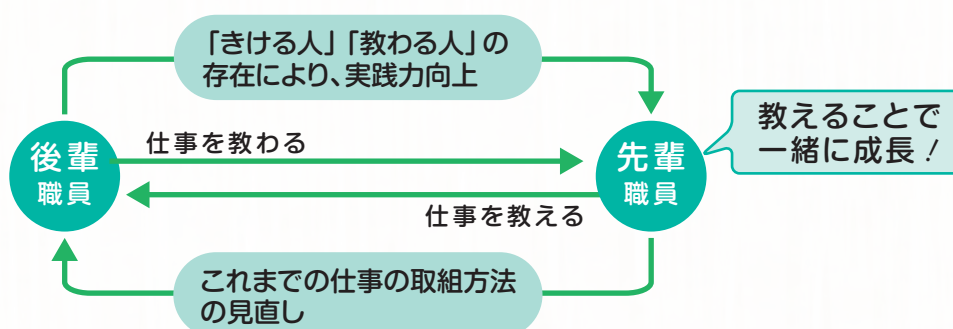


一方で、OJTに携わる上司（先輩）にとって、新任職員や部下（後輩）の指導・育成を、その上司から任されるということも、OJTの一つととらえることができます。

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。

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10】。

【図表10：「教わる側」と「教える側」双方の成長】



(4) OJTの段階とねらい

OJTが必要なのは新任職員だけではなくありません。職員は経験を積むと同時に役割も変化していきますので、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11】。

【図表11：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
- ・「OJT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
- ・専門性の拡大を意識して課題に対応する
- ・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

(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12】。

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13】。

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12：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



【図表13：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14】
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14：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	<ul style="list-style-type: none"> * 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	<ul style="list-style-type: none"> * 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	<ul style="list-style-type: none"> * 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	<ul style="list-style-type: none"> * 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）】

①研修名	
②目的と目標	<p>(目的)</p> <p>(目標)</p> <p>* 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。 * 研修後の目標の達成度合いを、評価する指標とします。</p>
③対象者・定員	
④期間・日時	<p>* 対象者が参加しやすい日時を調整し、開催します。 * 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したり、研修の様子を録画して後日見られるようにしたりすることなども検討します。</p>
⑤場所	
⑥プログラム	<p>* 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。</p>
⑦講師	<p>* 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があります。 * 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。</p>
⑧実施上の留意点	<p>* 役割分担（司会や受付等）やレイアウト、職員の階層や経験年数等を意識したグループ分けなどを考慮します。</p>
⑨費用	
⑩評価 フォローアップ の方法	<p>* 評価の方法・時期を明記します。 * 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。</p>

(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.20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）

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にとって大切な役割のひとつです。

(3) オンライン研修のすすめ方

近年、ICTツールの普及や働き方改革等による多様な勤務形態、さらには令和2年以來の新型コロナウイルス感染症の拡大等を背景に、オンラインツールの活用が急速に増えています。

研修においても、好きな時間に研修動画を視聴できるオンデマンド配信（eラーニング）やリアルタイムに双方向のやり取りを行うものなど、その特徴を生かして様々な形態で実施されており、受講形態の一つとして、オンライン受講が定着してきています。

職場ごとに、オンラインに関する環境整備や機材の調達（更新）、オンライン活用スキルの習得などが必要になりますが、研修のテーマ、目標、対象等によって、オンラインも上手に活用できれば、職場研修の取組にも幅が生まれます。

現在、研修が実施される際の主な形態やその特徴をまとめました【図表15】。

オンライン研修の実施形態は、大きく分けて2つの形式があります。

①リアルタイム配信／一方向・双方向

オンライン上で講師側と受講者側がリアルタイムにつながり、研修を実施します。これには、ウェビナーといった主催者から配信される動画を視聴することが主となる一方向のものやWeb会議ツールを用いて双方向でやり取りを行いながら実施するものがあります。

いずれも、安定したインターネット環境やパソコン等の端末、Web会議ツールがあれば、それぞれ離れた拠点から一か所に移動して集合する必要がなく、実施場所を選びません。

双方向の場合は、講師による講義だけではなく、受講者同士が小グループに分かれて演習を行うことも可能です。職場内のミーティングや会議等でも有効です。

②オンデマンド配信

eラーニングとも呼ばれ、サーバーにアップロードされた動画を受講者が好きなタイミングで視聴する形式です。

配信動画には次のようなものがあります。b) 及びc) はアーカイブ配信とも呼ばれます。

- a) 主催者がテーマごとに撮影・編集したもの
- b) 集合型で実施した研修を撮影し、編集したもの
- c) オンラインで実施した研修をレコーディングし、編集したもの

a) のオンデマンド配信は、受講したい研修を単位として申込、受講する場合だけでなく、主催者と法人や施設等組織単位で契約し、必要なID数を確保したうえで、複数のテーマを網羅した動画メニューから自由に選択して視聴できるサービスもあります。この場合は、一定の費用が継続して必要となりますが、研修の受けやすさから、これらサービスを利用している法人、施設も見られます。

また、b) やc) については、職場内で実施した集合研修やオンライン研修等を撮影して、当日に参加できない職員が後日受講できるように活用している法人もあります。

職場外の研修においても、アーカイブ配信で受講できる研修も増えていますが、当日行われたグループ演習や質疑応答に参加できない等、研修内容によっては一定の制約があります。

(4) オンライン研修に必要な準備

①環境

オンライン研修には、高速で安定したインターネット回線が必要です。無線LANやモバイルWi-Fiルーターがありますが、研修の場合は、通信切断や通信不安定になったりするリスクがあるため、円滑な実施のためには有線LANがおすすめです。

研修に集中できるように、執務環境から離れた、静かな部屋を確保したいところです。執務室での受講は、執務環境が映ったり、会話が漏れたりすることがあり、思わぬうちに個人情報を漏洩するリスクがあります。また、研修では、演習中に自身の意見を述べたりする場面もありますので、受講にあたって物理的な環境確保にも配慮します。

②機材

研修運営者側、受講者側どちらにもパソコンやタブレット等の端末が必要です。Webカメラやマイクが内蔵されていればそのまま使用できます。同じ部屋で複数の職員が研修受講する場合など、ハウリングを防ぐためヘッドセットの使用がおすすめです。

加えて、研修運営者は、ビデオカメラや三脚、スイッチャーがあると、動画配信のために講義等を録画することができます。延長コードやHDMIケーブルも複数あるとよいです。

③ソフトウェア

「Zoom」「Microsoft Teams」といった、Web会議ツールが必要になります。様々な種類があるため、必要とする機能や法人内の機器環境等を踏まえて選択してください。使用するパソコンやタブレット等に事前にインストールし、その使用方法についても確認をしておきましょう。なお、録画動画を配信する場合は、動画編集ソフトが必要になります。

【図表15 主な研修の実施形態と主な特徴】

主な研修の実施形態	主な特徴
①：集合型 ⇒会場に集合して実施	<ul style="list-style-type: none"> ●講師・受講者が直接触れ合えることで、生の情報交換、人間関係作り、相互の気づきが促進される ●現場を離れ、リフレッシュ効果が期待できる <p>△シフト上、全員が一度に集まることが難しい △受講への負担が伴う（経費・移動時間・身体的負担）</p>
②-1-1：オンライン型 (リアルタイム配信・一方向) ⇒研修風景を、リアルタイムで配信	<ul style="list-style-type: none"> ●録画動画を見るよりも、受講者の真剣度が高い ●移動を伴わずに受講できる <p>△講師や受講者間でのやりとりができない △通信環境等の影響で受講が不安定になることがある</p>
②-1-2：オンライン型 (リアルタイム配信・双方向) ⇒「Zoom」等のWeb会議ツールを用いてリアルタイムに配信し、講師・受講者が相互にやり取りする	<ul style="list-style-type: none"> ●移動を伴わずに受講できる ●講師や受講者間でやりとりができ、気づきが促進される <p>△受講の疲労度が高い（画面を見続ける・音声を聞き続ける） △機器操作や演習時の発言方法等に一定の慣れが必要になる</p>
②-2：オンライン型 (オンデマンド配信) ⇒録画動画を、受講者が期間内の好きな時間帯にオンライン上で受講	<ul style="list-style-type: none"> ●編集するため、映像・音声等安定した動画を視聴できる ●時間の都合がつけやすく受講しやすい <p>△受講者の受講（視聴）意欲が落ちやすい（早送り視聴 等） △受講者自身で視聴時間の確保を計画的に行う必要がある</p>
③：ハイブリッド型 (集合型+オンライン型・リアルタイム配信) ⇒会場、オンラインそれぞれの受講者が同時に受講 (※これに、アーカイブ配信も含めた「ハイフレックス型」もある)	<ul style="list-style-type: none"> ●受講者の希望で受講形態を選択できる ●講師や受講者間でやりとりができ、気づきが促進される <p>△「集合型」「オンライン型」の特徴と同じ △その他、運営する場合は多くの人員、機材等が必要になる</p>

(5) 職場外の研修を受講する

職場外の研修では、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。職場外の研修を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、計画的に派遣することが必要です。職場外の研修は、内容、実施形態ともに日々進化、多様化しています。できるだけ最新の情報を多く収集したり、職員への受講希望アンケート等を実施したりして、適切な研修を選ぶことが大切です【図表16】。

【図表16：職場外の研修機会】

- | | | | |
|----------------------------------|----------------|--------|----|
| * 県社協福祉人材研修センターや種別協議会などが実施する各種研修 | | | |
| * 実践研究集会や学会 | * 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、職場外の研修へ職員を派遣する際は、事前に、受講者自身の目標の設定や上司から研修に派遣する目的や期待することなどを共有し、受講意欲を高めることで研修効果も高まります（研修派遣そのものが目的化しないようにしましょう）。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：研修受講準備&振り返りシート（様式例）】

事前	研修名・主催者	□■「研修受講準備&振り返りシート」の書き方のコツ■□	
	日時・場所	(事前)	
	研修目標 (本人事前記入)	・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 ・「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	
	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 (研修概要)	・「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 ・「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	
事後	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)		

(1) 支援制度の策定

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の支援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支援制度を検討する必要があります。

支援制度には費用の補助、設備の貸出といったハード面の制度とともに、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。



～資源のリストアップ～

支援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：SDS資源整理シート（記入例）】

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)	具体的支援策
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 実践研究集会への 参加	・参加費用の支援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必要があります。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

支援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組を整理し、活動対象に応じて振り分けます。

STEP 2 支援制度の決定

支援対象と活用できる資源を、実現可能な具体的支援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、適宜、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 翌年度の支援制度の見直し

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支援制度に反映します。

(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取組の過程の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。職場単位の年度研修計画の評価の着眼点は、以下のような例があげられます【図表17】。

【図表17：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組を実践した後、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。

評価は職場全体で行える工夫をし、複数の方法を組み合わせながら行います【図表18】。

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18：主な評価の方法】

内 容	説 明
客観テスト	<ul style="list-style-type: none"> * 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	<ul style="list-style-type: none"> * 本人（受講者）の行動をありのままに観察し、評価 * 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	<ul style="list-style-type: none"> * 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	<ul style="list-style-type: none"> * 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	<ul style="list-style-type: none"> * 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	<ul style="list-style-type: none"> * 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

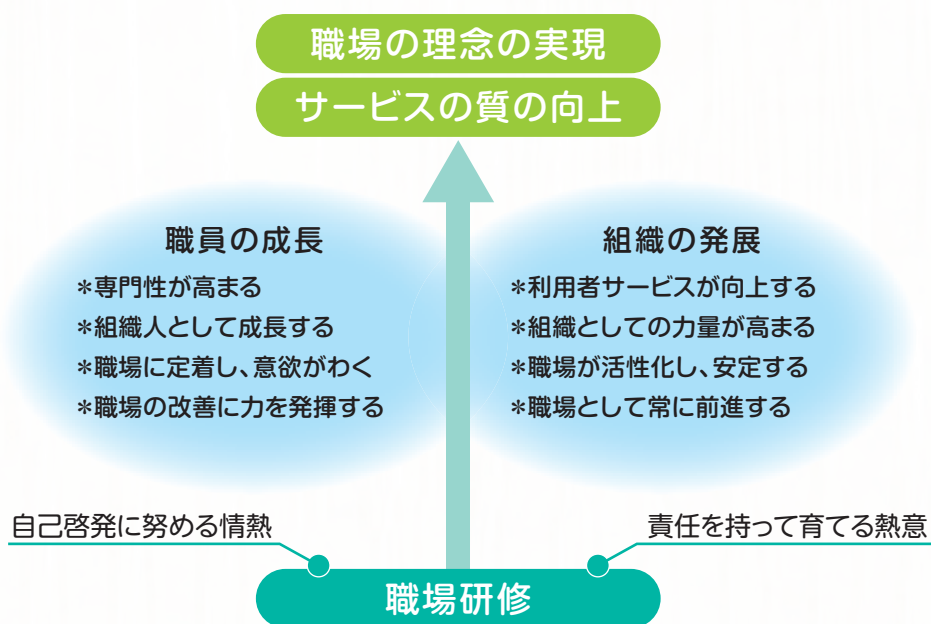
出典：全国社会福祉協議会『改訂 福祉の「職場研修」マニュアル』を一部改変

(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19】。

【図表19：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

様式①	研修体系図（様式例）	31
様式②	職場研修点検シート（様式例）※記入例あり	33
様式③	職場単位の年度研修計画（様式例）	37
様式④	個人単位の年度研修計画（様式例）	38
様式⑤	OJT指導計画表（様式例）	39
様式⑥	研修企画書（様式例）※記入例あり	40
様式⑦	研修受講準備&振り返りシート（様式例）※記入例あり	42
様式⑧	SDS資源整理シート（様式例）	44

【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
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						
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）

～ある高齢者施設の場合～

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	職場内	職場外	
管 理 者	<ul style="list-style-type: none"> 各種委員会 役員ミーティング 	<ul style="list-style-type: none"> 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 新任管理職研修(県社協) 	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント研修 人事考課研修 	<ul style="list-style-type: none"> 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 新任管理職研修(県社協) 			<ul style="list-style-type: none"> 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か、検討する必要がある。
指 導 的 職 員	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 感染症研修 人事考課研修 看取りケア研修 外部研修等報告会 	<ul style="list-style-type: none"> 認知症実践研修 ティン部会研修(〇〇協会) ユニットケアリーダー研修 コーチング研修(県社協) 	<ul style="list-style-type: none"> 認知症介護実践研修 ティン部会研修(〇〇協会) ユニットケアリーダー研修 コーチング研修(県社協) 	<ul style="list-style-type: none"> 資格取得奨励 ①社会福祉士 ②介護福祉士 ③介護支援専門員 		<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 2年目フォロー研修 認知症ケア研修 救急救命研修 外部研修等報告会 	<ul style="list-style-type: none"> レクリエーター養成研修 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) 中堅職員研修(県社協) 	<ul style="list-style-type: none"> レクリエーター養成研修 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) 中堅職員研修(県社協) 	<ul style="list-style-type: none"> 資格取得奨励 ①社会福祉士 ②介護福祉士 ③介護職員初任者研修 		<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 新任研修 移動・移乗研修 防災訓練 外部研修等報告会 	<ul style="list-style-type: none"> 地域ケアスタッフ専門研修(〇〇〇) 新任職員研修(県社協) 	<ul style="list-style-type: none"> 地域ケアスタッフ専門研修(〇〇〇) 新任職員研修(県社協) 	<ul style="list-style-type: none"> 資格取得奨励 ①社会福祉士 ②介護福祉士 ③介護職員初任者研修 		<ul style="list-style-type: none"> 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）

～ある障害者施設の場合～

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	職場内	職場外	
管 理 者	<ul style="list-style-type: none"> 運営会議 ミーティング（役員会議） 	<ul style="list-style-type: none"> 施設経営トップセミナー（県社協） 職場定着研修（県社協） 労務管理研修（県社協） 財務管理講座<eラーニング>（県社協） 	<ul style="list-style-type: none"> 人事考課者研修 防災訓練 	<ul style="list-style-type: none"> 研修案内と参加費助成 	<ul style="list-style-type: none"> 研修案内と参加費助成 	<ul style="list-style-type: none"> 研修案内と参加費助成 研究集会での実践発表 	<ul style="list-style-type: none"> （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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 新任リーダー研修 サービス管理責任者研修（〇〇センター） 	<ul style="list-style-type: none"> 全体研修会（年2回） 防災訓練 	<ul style="list-style-type: none"> 国家試験合格祝金 	<ul style="list-style-type: none"> 研修案内と参加費助成 研究集会での実践発表 	<ul style="list-style-type: none"> 研修案内と参加費助成 研究集会での実践発表 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 中堅職員研修（県社協） （種別協議会） 地域ケアスタッフ専門研修（〇〇〇） 	<ul style="list-style-type: none"> 全体研修会（年2回） 防災訓練 	<ul style="list-style-type: none"> 国家試験合格祝金 	<ul style="list-style-type: none"> 研修案内と参加費助成 	<ul style="list-style-type: none"> 研修案内と参加費助成 	<ul style="list-style-type: none"> 外部研修の派遣は行っているが、その後研修の報告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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 新任職員研修（県社協） （種別協議会） 	<ul style="list-style-type: none"> 全体研修会（年2回） 防災訓練 	<ul style="list-style-type: none"> 国家試験合格祝金 	<ul style="list-style-type: none"> 研修案内と参加費助成 	<ul style="list-style-type: none"> 研修案内と参加費助成 	<ul style="list-style-type: none"> 新任へのOJTの機会が多いが、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)			
		(前年度の振り返り検討に基づき、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 昨年度の振り返り			
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】			

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：〇〇年〇月〇日

①研修名	業務レベルアップ講座 －行動を起こし利用者の最善の利益を保障する施設となるために－
②目的と目標	(目的) 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、各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	施設職員 80名
④期間・日時	〇〇年2月、6月、9月、12月 ※全4回（各回は1日間）
⑤場所	
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結果を発表、総括
⑦講師	〇〇〇〇氏（〇〇〇大学 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】『〇〇〇〇〇〇』
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自で講師の著書を熟読する。 ・ 2回目以降は、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おうよう徹底する）。
⑨費用	・ 講師謝金・旅費 〇〇〇円（@〇〇×4回） ・ 会場使用料 〇〇〇円（@〇〇×4回） ・ 印刷用紙代 〇〇〇円（@〇〇×80名×4回）
⑩評価 フォローアップの方法	研修実施から約3か月後にアンケートを実施し、研修内容が実践に活かしているか確認する。

研修受講準備&振り返りシート

年 月 日

受講者職名・氏名

※要項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)	
--------------------	--

研修受講準備&振り返りシート

〇〇年〇月〇日

受講者職名・氏名 リーダー ○○ ○○

※要項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：〇〇協会	
日時・場所	日 時：〇月〇日（〇） 10：20～16：30 場 所：県福祉人材研修センター	
研修目標 （本人事前記入）	<ul style="list-style-type: none"> ・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）	<ul style="list-style-type: none"> ・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）	<ol style="list-style-type: none"> 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） <ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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）	<ul style="list-style-type: none"> ・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ことを期待しています。 	

【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)	具体的支援策
1		
2		
3		
4		
5		
6		

【参考図書・資料】

- ・改訂 福祉の「職場研修」マニュアル（2020 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）
- ・改訂2版 福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト
初任者編・中堅職員編・チームリーダー編 管理職員編（2021 全国社会福祉協議会）
- ・小規模事業所のための職場研修の手引き（2014 東京都福祉保健局生活福祉部地域福祉推進課）

【兵庫県福祉人材研修センターのご紹介】

兵庫県社会福祉協議会 福祉人材研修センターでは、研修実施機関として、社会福祉従事者の皆様に向けた各種研修や職場研修の推進を図る事業を実施しています。

詳細は、兵庫県福祉人材研修センターホームページをご覧ください、ぜひご利用ください。

右記の二次元コードを読み込むとホームページへすぐにアクセスできます。
それ以外の方は、検索サイトで「兵庫県福祉人材研修センター」と入力し
検索してください

兵庫県福祉人材研修センター



職場研修のてびき

人材も組織も育つ職場研修

発行日：平成22年3月 初版
平成23年3月 初版第2刷
平成26年3月 初版第3刷
令和6年3月 改訂（初版第3刷を一部、加筆修正）

【監修（初版当時）】

浅野 仁（関西福祉科学大学大学院教授／兵庫県社会福祉協議会社会福祉研修委員会 委員長）
富永雅和（神戸女子大学教授／兵庫県社会福祉協議会社会福祉研修委員会 副委員長）
清水勲夫（財団法人OAA専務理事・事務局長／職場研修支援研修・職場内研修担当者研修 講師）

【発行】

社会福祉法人兵庫県社会福祉協議会 福祉人材研修センター
〒650-0004 神戸市中央区中山手通7-28-33
TEL：078-367-3001 FAX:078-367-4522
URL：https://hfkensyu.com/

