

8 求められる職員像を描く

(1) 求められる職務遂行能力

- 職員育成方針を策定したら、求められる職員像をまとめてみましょう。職員育成方針の策定過程である程度、求められる職員像が見えてきたと思います。
- 求められる職員像を描くにあたり、求められる職務遂行能力を点検してみましょう。求められる職務遂行能力は、**求められる職務遂行能力点検シート【様式3】**を使って点検することができます。

求められる職務遂行能力の把握手順 (例)

- 全職員の参加やプロジェクトを組織して実施すると、実践的な研修の場となります。こういった作業過程そのものが職場内でのコミュニケーションを促し、働きやすい職場づくりにつながります。
 - 当面は空欄があってもかまいません。話し合い・アイデアを持ち寄る等、充実させる取り組みが大切です。
- ① 作業(ワーク)では自身の職種や役職をもとに作成する。
 - ② 専門性と組織性の能力分野に分けて、さらに、利用者、地域、職員自身、経営者・職場から、実際に求められた事柄を挙げる。
 - ③ その事柄を遂行するために必要とされた能力、または必要とされる能力(=研修ニーズ)をまとめる。

求められる職務遂行能力点検シート【様式3】(様式集P54)

【職種:○○職】【役職:○○】(記入例)

| 分野 | 観点 | 利用者から | 地域から | 職員自身として | 経営者・職場から |
|-----|----|-------------------------------------|---|-------------------|------------|
| 専門性 | 事柄 | ①聴覚障害のある○○さんと意思疎通を図ること ②○○ができること | ①ボランティア団体との関係の強化 | ①福祉や関連領域に関する幅広い知識 | ①服薬管理の徹底 |
| | 能力 | ①手話 ②○○する感覚 | ①アウトリーチするフットワーク力 | ①社会福祉士 | ①薬に関する基礎知識 |
| 組織性 | 事柄 | ①敬語を知らないで不快にさせた | <ul style="list-style-type: none"> ● 自分が実際に求められた「事柄」(事実)をできるだけ挙げてください。 ● その事柄を果たすために必要とされた「能力または研修ニーズ」を記入します。 ● 「組織性」とは組織で仕事をするうえで必要な能力分野のことで、社会人として共通に必要な能力ともいえます。(P19参照) | | |
| | 能力 | ①敬語の使い方 | | | |

(2) 求められる職員像を描く

- 職員育成方針と求められる職務遂行能力をもとに、求められる職員像をまとめます。必要により、職種や役職ごとに分けて作成することもあります。

求められる職員像作成シート【様式4】(様式集P55)(記入例)

| 区分 | | 観点 | 求められる職員像 |
|----|-----|-----|----------------------------|
| 全体 | | 専門性 | ①すすんで専門知識・技術を学ぶ職員 |
| | | 組織性 | ①職員間のチームワークとお互いの立場を尊重できる職員 |
| | | 共通 | ①考えて行動できる職員 |
| 役職 | 管理職 | 専門性 | |
| | | 組織性 | |
| | | 共通 | |
| | 係長 | 専門性 | |
| | | 組織性 | |
| | | 共通 | |
| | 主任 | 専門性 | |
| | | 組織性 | |
| | | 共通 | |
| 主事 | 専門性 | | |
| | 組織性 | | |
| | 共通 | | |
| 職種 | 〇〇職 | | |
| | 〇〇職 | | |
| | 〇〇職 | | |

価値観(態度・意欲・やる気)、知識、技術の分野に分けて検討してもよいですね

- すべての枠を埋める必要はありません。優先順位の高い部分から策定します。
- 利用者や地域との関係をもて、**専門性と組織性**の能力分野欄(分けにくい場合は共通欄)に、**価値観(態度・意欲・やる気)、知識・情報、技術(スキル)・技能**の観点から求められる職員像を描きます。
- 簡潔に書きましょう。

9 研修の実施要綱をつくる

- 実施要綱は「職場研修のあり方や研修の実施に必要な手続き、方法等についての項目」を一つの文書としてまとめたものです。
- 毎年の研修計画を立てる際の基準になりますので、ぜひまとめておきましょう。
- 一度まとめておくと、以降は必要な時に該当箇所を改正すれば済みますので、研修が安定的に実施・運営されるようになります。

研修実施要綱で明示すべき項目（例）

| 項目 | | ポイント |
|----|--|----------------------------------|
| 1 | 目的とねらい | 職員の資質向上を図り経営理念を実現するために定めることを意識する |
| 2 | 職員育成方針 | 経営理念を実現するために法人としての育成方針を定める |
| 3 | 求められる職員像 | 育成方針に基づき、求められる職員像を明示する |
| 4 | 研修の実施体制 (1) 役職員の役割 (2) 研修担当者 (3) 研修委員会 | 職場全体で研修を実施する体制を整備する |
| 5 | 研修体系 (1) 研修体系図 (2) 研修体系の変更 | OJT、OFF-JT、SDSを含めて体系を整備する |
| 6 | 年間の研修計画 (1) 年度研修計画の作成 (2) 年間研修計画一覧 | 研修体系に基づき、年度単位の研修計画を立案する |
| 7 | OJTの実施 (1) 全職員の責務 (2) 育成面談 (3) OJT担当者 | 育成面談やOJT担当者（指導者・リーダー）に関する項目を定める |
| 8 | OFF-JTの実施 (1) OFF-JTの構成 (2) 参加手続方法 | OFF-JTの参加に関する手続きを定める |
| 9 | SDS（自己啓発援助） | SDSの種類を定める |
| 10 | 研修の評価と見直し | 研修評価と見直しの方法を定める |
| 11 | 付則 (1) 所管 (2) 要綱の改正手続き | 所管先と要綱改正手続きを定める |
| 12 | 様式 (1) 年度研修計画兼育成計画表（個人用） (2) 研修企画書（職場内OFF-JT用） (3) 研修受講申込書兼復命書 (4) 研修助成申請書 | 必要な様式を定める |

- 要綱の見本が【様式5】（様式集P56）にありますのでご参照ください。

10 研修体系をつくる

● 研修体系は、OJT、OFF-JT、SDSの3つの研修形態を組み合わせて、バランスよく構成します。

研修体系図【様式6】(様式集P61)(記入例)

| | 対象 | 内・外 | 必・選 | No. | 研修名 | 備考(主催) | | |
|--------|-------|-------------|--------|--------------|--------------------|---------------|--------------|--|
| OFF-JT | 管理職 | 職場内 | 必修 | 1 | 新任管理職研修 | | | |
| | | | | 2 | 評価者研修(管理職) | | | |
| | | | 必修 | 3 | 職務階層別研修(管理職課程) | 東社協 | | |
| | | 4 | | ハラスメント研修 | | | | |
| | | 5 | | メンタルヘルス研修 | | | | |
| | | 職場外 | 必修 | 6 | 経営基礎研修 | | | |
| | | | | 7 | 経営実務研修 | | | |
| | | | | 8 | スーパービジョン研修 | | | |
| | | | 選択 | 9 | リスクマネジメント研修 | | | |
| | 係長 | | | 職場内 | 必修 | 10 | 新任係長研修 | |
| | | | | | | 11 | 評価者研修(係長コース) | |
| | | 職場外 | 必修 | 12 | 職務階層別研修(チームリーダー課程) | 東社協 | | |
| | | | | 13 | ハラスメント研修 | | | |
| | | | | 14 | メンタルヘルス研修 | | | |
| | 15 | リスクマネジメント研修 | | | | | | |
| | 主任 | 職場内 | 必修 | 16 | 新任主任研修 | | | |
| | | | | 17 | 職務階層別研修(中堅課程) | 東社協 | | |
| | | 職場外 | 選択 | 18 | OJTリーダー研修 | | | |
| | | | | 19 | ビジネススキル研修 | | | |
| | 主事 | 職場内 | 必修 | 20 | 新任職員研修 | | | |
| | | | | 21 | 職務階層別研修(初任者課程) | 東社協 | | |
| | | 職場外 | 選択 | 22 | ビジネススキル研修 | | | |
| | 専門性科目 | 共通 | 職場内 | 必修 | 23 | 園内実践発表会 | | |
| | | | | 選択 | 24 | 〇〇資格取得講座 | | |
| | | | 職場外 | 必修 | 25 | 人権研修(同和研修) | | |
| | | | | | 26 | 〇〇セミナー | | |
| | | | | 選択 | 27 | 〇〇部会研修 | | |
| | | | | | 28 | 東京都〇〇研究大会 | | |
| | | 事務職 | 職場外 | 選択 | 29 | 会計研修 | | |
| | | 〇〇職 | 職場外 | 選択 | 30 | 防火管理者講習 | | |
| | | 31 | 〇〇技術講習 | | | | | |
| OJT | | 共通 | 職場内 | 必修 | 32 | 育成面談・スーパービジョン | | |
| | 33 | | | | 各種委員会・会議を活用しての指導育成 | | | |
| | 34 | | | | ケース会議を活用しての指導育成 | | | |
| 主任 | 職場内 | 必修 | 35 | OJT担当者としての指導 | | | | |
| 主事 | 職場内 | 必修 | 36 | OJT担当者からの指導 | | | | |
| SDS | 共通 | 職場内 | 選択 | 37 | 資格取得助成 | | | |
| | | | | 38 | 指定研修職務免除 | | | |
| | | | | 39 | 機材貸出 | | | |

職場改革の近道は、まず管理職員が変わることです。管理職研修も欠かさず設定しましょう。



● 組織性科目は、組織内での役割行動を学ぶ科目を指します。チームワークの良い職場づくりには欠かせません。
● 専門性科目は、福祉サービス提供に必要な知識や技術に関する科目です。

OFF-JTだけでなく、OJT、SDSも一体的に作る事がポイントです。



11 年度研修計画をつくる

(1) 職場全体の研修計画

- 年度研修計画を策定するにあたっては、職員の育成方針のもとに、今年度の重点目標をつくりま
す。
- 年度研修計画は、職員の意向を十分にふまえた計画づくりが、研修意欲の向上に欠かせません。

平成 年度研修計画(事業所用)【様式7】(様式集P62)

| | | | | | | | | | | | |
|----------|-----|---|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|--|
| 職員育成方針 | | 1 すすんで専門知識・技術を学ぶ職員となる。(例) 2 ○○できる職員になる。(例) | | | | | | | | | |
| 今年度の重点目標 | | 1 新○○制度を全職員が理解し、実践に生かす。(例) 2 職場内研究発表会を実施する。(例) | | | | | | | | | |
| | 対象 | 内・外 | 必・選 | No. | 研修名 | 講師等 | 日程 | 会場 | 内容 | 備考 | |
| 組織科目 | 管理職 | 職場内 | 必修 | | | | | | | | |
| | | | 選択 | | | | | | | | |
| | | 職場外 | 必修 | | | | | | | | |
| | | | 選択 | | | | | | | | |
| | 係長 | 職場内 | 必修 | | | | | | | | |
| | | | 選択 | | | | | | | | |
| | | 職場外 | 必修 | | | | | | | | |
| | | | 選択 | | | | | | | | |
| | 主任 | 職場内 | 必修 | | | | | | | | |
| | | | 選択 | | | | | | | | |
| | | 職場外 | 必修 | | | | | | | | |
| | | | 選択 | | | | | | | | |
| 主事 | 職場内 | 必修 | | | | | | | | | |
| | | 選択 | | | | | | | | | |
| | 職場外 | 必修 | | | | | | | | | |
| | | 選択 | | | | | | | | | |
| 専門科目 | 共通 | 職場内 | 必修 | | | | | | | | |
| | | | 選択 | | | | | | | | |
| | | 職場外 | 必修 | | | | | | | | |
| | | | 選択 | | | | | | | | |
| | ○○職 | 職場内 | 必修 | | | | | | | | |
| | | | 選択 | | | | | | | | |
| OJT | 共通 | 職場内 | 必修 | | | | | | | | |
| | 主任 | 職場内 | 必修 | | | | | | | | |
| | 主事 | 職場内 | 必修 | | | | | | | | |
| SDS | 共通 | 職場内 | 選択 | | | | | | | | |

● 年度別の研修計画は研修体系から導き出されます。



【研修担当者の評価】

| | |
|------------|-----------|
| 1 個々の研修の評価 | 2 研修全体の評価 |
| | |

(2) 個人別研修計画

- 個人別の研修計画は、個人別の育成計画でもあります。その人の立場や求められている研修ニーズに基づき、職場として計画的に人材育成に取り組みましょう。本人からの自己申告を基に面談で計画化する手順を経ることが、本人のモチベーションアップにつながります。
- OFF-JTだけでなく、OJT、SDSも含めて計画化することが大切です。

平成 年度研修計画兼育成計画表(個人用)【様式8】(様式集P63)(記入例)

【本人記入欄】

| | | | | | | | |
|------------------------|---|------|------|---|--|--------|--|
| 所属 | | 職種 | | 職名 | | 氏名 | |
| 昨年度の自己評価 | 強化できた職務遂行能力 | | | 不足していることがわかった職務遂行能力 | | | |
| | ① 利用者の話が以前よりは聞けるようになった。 ② 利用者の生活の背景を考えるようになった。 | | | ① 仕事の手順を覚えるのに精いっぱいだった。 ② すすんで発言することが少ない。 | | | |
| 今年度の重点目標 | ① 業務手順を理解し、ゆとりを持って周囲に気配りのできる仕事をする。 | | | | | | |
| 今年度の研修計画(①自己申告→②面談で決定) | | | | | | | |
| | No. | 研修会名 | 受講目的 | | | 面談結果可否 | |
| OFF-JT | | | | | | | |
| SDS | | | | | | | |
| 個々の研修の評価(期末に記入) | | | | 研修全体の評価(期末に記入) | | | |
| | | | | | | | |

【上司コメント記入欄】

| | | | | | | | |
|------|--|----|--|----|--|----|--|
| 所属 | | 職種 | | 職名 | | 氏名 | |
| 指導目標 | | | | | | | |
| 期首 | | | | | | | |
| 期末 | | | | | | | |

【OJT担当者コメント記入欄】(該当者のみ)

| | | | | | | | |
|---------|----|-------|--|----|--|----|--|
| 所属 | | 職種 | | 職名 | | 氏名 | |
| 指導目標 | | | | | | | |
| OJT指導計画 | 期間 | 内容・方法 | | | | | |
| | | | | | | | |
| 期末 | | | | | | | |