

12 OJTを実施する

(1) OJTに関する基礎知識

OJTとは

上司や先輩が、部下や後輩に対して、職務を通じて、職務に必要な態度・価値観、知識・情報、技術・技能等を指導するすべての活動

OJTのパターン

OJTには、①日常の機会をとらえて行う、②計画的に行う、③個人に対して行う、④グループに対して行う、という4つの形態があります。これらを組み合わせると、以下のような実施パターンとなります。

	日常の機会をとらえて行う	計画的に行う
個人	日常の機会をとらえて個別に行うOJT ● 1人に対して気がついた時に行う	意図的・計画的指導を個別に行うOJT ● OJT担当者の配置 ● 育成面談 ● 個別スーパービジョン ● 1人に対する同行訓練(ライブスーパービジョン) ● 1人に対してさまざまな職場で勤務させたり、各種研修を受けさせる(ジョブ・ローテーション)
グループ	日常の機会をとらえてグループに行うOJT ● 担当班などのグループに対して気がついたときに行う	意図的・計画的指導をグループに行うOJT ● 複数の職員に対してケース検討会で指導助言 ● グループスーパービジョン

OJTのメリット

OJTには次のようなメリットがあります。

1	日常業務に直結した実践的な指導・育成が行える。
2	部下の特性や研修ニーズに応じたキメ細やかな指導・育成ができる。
3	研修効果が直ちに判断でき、フォローアップが容易である。
4	職場で培われた技術やノウハウの伝承ができる。
5	後継者育成に効果的である。
6	上司と部下の信頼関係を深めることができる。
7	人材育成に積極的な職場風土が醸成される。
8	原則として費用がかからない。

【参考：「福祉の『職場研修』マニュアル」P47(全国社会福祉協議会 1995年)】

OJTの役割分担

日常の機会指導は全職員が取り組みますが、「意図的・計画的指導」では役割を決めることになります。

OJTの形態	OJT実施者	
日常の機会指導	全職員が意識して取り組む。	
意図的・計画的指導	OJT担当	部署の先輩職員が担当する。直属の上司ではないので注意。
	育成面談	直属の上司が担当する。

(2)「日常の機会をとらえての指導」を実施する

- 日常の機会をとらえて行うOJTが最も頻度が高いOJTです。タイミングをつかんでOJTを実施しましょう。

① いつ行う？

- ・仕事の打ち合わせの時
- ・仕事の報告、連絡、相談に来た時
- ・実際に仕事をしている時
- ・仕事が完了した時
- ・職場外でのコミュニケーション

② どのような形態で行う？

(個別指導)

- ・1人に対してその都度気がついたときに行う

(集団指導)

- ・その場にいる職員のグループに対してその都度気がついたときに行う

③ どのような方法で教える？

教える	教える、説明する、助言する、質問する、注意する、励ます
見習わせる	やって見せる
経験させる	実際にやらせてみる、仕事を分担する
動機づける	励ます、ほめる、慰める、相談に乗る、職域を拡大する、責任をもたせる
その他の方法	見学、レポート提出



テクニックを知っただけでは機能しません。大切なのはハートです。



④ 教え方の手順(仕事の教え方4段階)

1. 習う準備をさせる	何の仕事をするのか説明する 仕事の目的や意義を説明する その仕事についてどの程度知っているか確かめる	・仕事の意義を説明することは意欲(モチベーション)の向上につながるため、省略しないようにする。
2. 仕事の内容を説明する	言って聞かせて、やってみせて、書いてみせる ポイント(押さえどころ)を教える	・勘どころを伝えることがOJTにおいて最も効果的な指導である。
3. 実際にやらせてみる	やらせてみて、間違いを直す	
4. 教えた後をみる	質問をするように仕向ける だんだん指導を減らし、自立を促す	

(3)「意図的・計画的指導」を実施する一育成面談の仕方

●意図的・計画的指導は、PDCAサイクルにのっとって行うことで、フォローまで行き届いた指導となります。ここでは育成面談の仕方をご紹介します。



【育成面談の仕方】

① 期首面談

- (1)はじめに、職員が研修計画を自己申告する。(職員は計画の策定に当たりOJT担当者の指導・助言を受けている。)
- (2)OJT担当者がついている職員については、OJT担当者の指導目標(⇒P38参照)を協議する。
- (3)自己申告と指導目標案をもとに、育成面談を行う。
- (4)指導目標は、当人と話し合いにより定める。「何を、どのレベルまで、いつまでに」を明確にするのがポイント。
- (5)面談を経て、今後の期待を伝える。

② 中間面談

上半期の取り組み状況について、コメントする。

③ 期末面談

1年間の取り組み状況についてコメントする。



育成面談は、人事考課と一体的に行うのが現実的です。



【面談のポイント】

- ① 座席は対面せず、斜めに座るとリラックスして面談できます。
- ② 一方的な通告にならないように、敬意をもって傾聴することを心がけます。
- ③ 厳しい指摘をする場合は、その理由を丁寧に説明します。また、本人の主張に耳を傾けます。
- ④ 職場の先輩として、面談指導者の体験談や信条を加えると話に説得力と信頼が増します。
- ⑤ 時間はおおむね30分が目安です。

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)

所属	職種	職名
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	

- パソコンでの記入の場合は、期首用、中間用、期末用に分けると実用的です。
- 「期末」の「上司コメント欄」に、業績評価欄を設け、育成計画表と人事考課表を一体化し、簡略化する方法もあります。

【上司コメント記入欄】

所属	職種	職名
指導目標	①自らの業務を標準化し、説明できるようになり、後輩指導に生かす。	
期首	①業務を標準化することは、サービスを安定的に提供できるメリットがあります。ぜひ取り組んでください。	
中間	①時間を見つけ、コツコツと業務をマニュアル化の作業をすすめていますね。大いに期待しています。	
期末	①ほぼ、マニュアル化が出来上がりましたね。この後は、チームで適宜、修正していきましょう。お疲れさまでした。	

(4)「OJT担当者による指導」を実施する

- 新任職員にはOJT担当者^(*)をつけましょう。OJT担当者には、部署内の先輩職員を任命します。
- 新任職員に指導をする過程でOJT担当者自身の成長を図れ、両者の育成につながります。

【OJT担当者による指導の仕方】

① 計画(指導目標・計画の策定)(Plan)

- (1) OJT担当者に任命されたら、OJTを受ける当該職員にあいさつをする。
- (2) 当該職員の自己申告により作成された研修計画について面談し、指導・助言をする。
- (3) 育成面談を経て、策定された当該職員の研修計画と上司の指導目標をもとに、指導目標・指導計画を立てる。
- (4) 期首欄に期待を記入する。

② 指導の実施(Do)

- (1) 「仕事の教え方4段階」(P36参照)等を活用して指導する。
- (2) 親身になって相談に応じ、信頼関係を築いていく。

③ 指導の確認(Check)

- (1) 中間欄に上半期の取組み状況について、面談のうえ、コメントを記入する。
- (2) さらに伸ばしたい点と改善すべき課題を励ましの視点で記入する。

④ 指導の評価・改善(Action)

- (1) 1年間の取組み状況について評価する。
- (2) 達成した点と来期の課題をねぎらいの視点でまとめる。

● 「仕事の教え方4段階(P36)」を活用します。

● 新任職員は業務標準を習得することが第一です。教え方は、「教える」「見習わせる」「経験させる」に重点が置かれます。

● 中堅職員には、より高い目標をもつ視点が指導の基本です。教え方は「動機づけ」に重点が移ります。

● 真摯に向き合いコミュニケーションを築くことが大切です。

*本書では、OJTを担当する職員を「OJT担当者」と表記しました。職場によっては、「OJT指導者」「OJTリーダー」「チューター」「メンター」と呼んでいるところもあります。

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)

所属	職種	職名	氏名
昨年度	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

【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	① 仕事の手順書を理解し、円滑に業務を行うことができる。		
OJT指導計画	期間	内容・方法	
	4~5月	個々の業務で立ち往生した時は、手順書の参照部分を示し、一緒に実施してみる。	
	6~9月	適宜、推移を見守る。	
期首	疑問点等ありましたら、何なりと相談してください。私も不十分ですが、一緒に解決していきたいと思っています。よろしく願います。		
中間	だいぶ〇〇が円滑にできるようになりました。しかし、慣れは事故につながることもありますので、振り返りの習慣を忘れないことが大切だと思います。		
期末	不慣れなOJT担当者でしたが、よく相談してくださいました。◆◆さんが〇〇さんを信頼していることが伺えます。1年間お疲れさまでした。		

13 OFF-JTを実施する(1)―職場内集合研修

- OJTが実施できたら、OFF-JTにも取り組んでみましょう。
- 職場内集合研修は、研修の参加率を高め、研修効果を職員全体に広めるうえで最も有効な研修形態です。また、OJTの次に日常業務に直結した研修をつくることができます。積極的に職場内集合研修を立案しましょう。

(1) 企画立案で策定する項目

- 研修の企画立案で策定すべき項目はおおむね以下のとおりです。
- 最も大切なことは、研修目的を明確にすることです。

研修企画で策定すべき項目とポイント

策定項目		ポイント
1	科目・テーマ	研修方針や年度の重点目標を念頭にテーマを設定する。
2	研修の目的	はじめに目的を短い文で箇条書きにしてみる。要点を明らかにすることが大事。
3	研修の到達目標	目的とともに、到達目標を必ず設定する。講師との打ち合わせが円滑になる。
4	日時	ローテーション職場では夜間開催が参加率を高める。その際、出席が勤務にあたるのか、自主参加かを明確にする。なお、OFF-JTは勤務として行う研修を指す。
5	会場	職場内の会議室等で行うのが一般的。研修内容や参加者数により、教室形式以外のレイアウトや茶菓子を用意する等、アットホームな雰囲気を演出するとよい。
6	対象者	職場内の集合研修は、日常的な研修の機会の少ない非常勤職員やパート職員にとって有効。積極的に参加を促す仕組みを整えたい。
7	参加人数(規模)	職場内での集合研修は、参加者が顔見知りのこともあり、個性や役割(力関係)が固定化されている場合が多い。少人数の参加が多いので、全員が発言できる工夫が大切。
8	講師(指導者)	外部講師の場合は、緊急連絡先(携帯電話番号)を必ず聞いておく。外部講師を招いた研修はP43を参照。
9	タイムテーブル	60分に1度は休憩をプログラムに入れたい。勤務明けは疲れているため、リラックスして受講できる配慮が大切。
10	活用する研修技法 (具体例はP40、41参照)	研修目的を実現するために効果的な研修技法を組み合わせる。講義法の他にグループ討議等の参加型技法を組み合わせると意欲が維持できる。
11	費用(講師謝金等)	講師謝金は法人の報酬基準を決めておく。
12	教材、教具	外部講師の場合は、用意するのは講師か主催者(事業所)か等の役割分担を確認する。
13	評価・フォローアップの方法	参加者アンケートで受講者の習得度を測る。後日、上司コメントを得ることや発表会を行うことも方法。
14	担当者	事務担当者を明確にする。