

小規模事業所のための

# 職場研修の 手引

平成26年11月



## この手引を利用される皆様へ

---

住み慣れた身近な地域でのケアや地域社会における共生の実現が求められる中、地域に根ざした事業を展開する福祉施設・事業所は、その役割がますます重要になるとともに、よりよいサービスの提供が期待されます。そして、利用者や家族へのサービスの質を向上させていくためには、サービスを提供する職員の育成・定着が欠かせません。

しかし、職場での人材育成の環境が整備されている福祉施設・事業所は決して多くありません。特に、少ない人員で運営されている小規模な事業所においては、人材の育成・定着の必要性を痛感していても、日頃の業務との兼ね合い等から、十分に対応できていないのが実情です。

一方で、小規模な事業所には「関係する職員の数少なく、事業所の活動理念を職員に浸透しやすい」「職場内のコミュニケーションが円滑なため、情報や問題意識を共有しやすい」といった少人数ならではの強みがあります。このような強みを活かした人材育成が実を結べば、小規模な事業所だからこそ可能な、きめ細やかなサービスが実現できるのではないのでしょうか。

これまで都では、福祉施設・事業所における人材育成を進めるため、東京都福祉人材センター研修室等と連携し、身近な地域での研修実施や職場内集合研修に向けた支援を行ってきました。本書は、小規模な事業所が自らの手で研修の企画・運営ができるよう、これまでの成果を反映し、職場研修づくりの手順を一からまとめたものです。ページの順に沿って取り組み、作成例や付録の様式を活用していただくことで、専門的な知見に裏付けられた体系的な職場研修をつくり上げることができます。

本書をご覧になられた上で、研修の効果的な実施方法や研修プログラムの企画等について、より詳しくご相談されたい場合には、都の26年度新規事業『職場研修実施サポート事業』を併せてご利用ください。また、介護福祉士等養成施設の教員を講師として無料で派遣する『福祉・介護人材キャリアパス支援事業』も実施しています。

本書が小規模な事業所ならではの職場研修づくりの一助となれば幸いです。

# 目次

この手引を利用される皆様へ	1	<b>第2部 職場研修づくりの実際</b>	17
<b>第1部 職場研修のすすめ</b>	5	1 福祉職員に求められる能力とは	19
1 はじめに	7	2 職場研修実施の手順を知る	20
(1)本書の目指すところ	7	3 職場研修の形態を知る	21
(2)本書を活用していただきたい事業所	7	4 職場研修の整備状況をチェック	22
(3)本書の使い方	7	(1)職場研修制度を点検する	22
2 小規模事業所だからこそ職場研修を	8	(2)職場研修の実施状況を点検する	24
(1)研修どころではない?	8	5 研修の実施体制を整備する	25
(2)職員の定着を妨げるもの	9	(1)役職員の役割・業務とポイント	25
(3)職場研修の効用	11	(2)研修担当者の設置とその業務	25
(4)離職が少ない職場 =人材マネジメントが進んでいる	12	(3)研修委員会の設置とその業務(発展)	26
3 小規模事業所でできる研修とは	13	6 経営理念を確認する	27
(1)OJTから始めよう	13	7 職員育成方針をつくる	28
(2)もっと職場研修をすすめたい	14	8 求められる職員像を描く	29
4 研修づくりの手順を押さえ、 無理なく職場研修をつくらう	16	(1)求められる職務遂行能力	29
5 職場外の研修資源を活用しよう	16	(2)求められる職員像を描く	30
		9 研修の実施要綱をつくる	31
		10 研修体系をつくる	32
		11 年度研修計画をつくる	33
		(1)職場全体の研修計画	33
		(2)個人別研修計画	34

<b>12 OJTを実施する</b> .....	35	<b>様式集</b> .....	49
(1)OJTに関する基礎知識 .....	35	【様式1】職場研修制度整備状況チェック表 .....	51
(2)「日常の機会をとらえての指導」を 実施する .....	36	【様式2】職場研修点検シート .....	53
(3)「意図的・計画的指導」を実施する —育成面談の仕方 .....	37	【様式3】求められる職務遂行能力点検シート .....	54
(4)「OJT担当者による指導」を実施する ..	38	【様式4】求められる職員像作成シート .....	55
<b>13 OFF-JTを実施する(1)</b>		【様式5】研修実施要綱(見本) .....	56
— <b>職場内集合研修</b> .....	39	【様式6】研修体系図 .....	61
(1)企画立案で策定する項目 .....	39	【様式7】年度研修計画(事業所用) .....	62
(2)代表的な研修技法と活用パターン .....	40	【様式8】年度研修計画兼育成計画表 (個人用) .....	63
(3)グループワークで使える代表的な技法 ..	41	【様式9】研修受講申込書兼復命書 (OFF-JT用) .....	64
(4)新任職員研修の策定例(参考) .....	42	参考図書・資料・データ .....	65
(5)外部講師を招いての 職場内集合研修のすすめ方 .....	43		
<b>14 OFF-JTを実施する(2)</b>			
— <b>職場外派遣研修</b> .....	44		
(1)職場外派遣研修の仕方 .....	44		
(2)職員を講師として派遣する場合の留意点	45		
<b>15 SDS(自己啓発援助制度)を実施する</b>	46		
<b>16 次年度にむけて研修実施を評価する</b> ..	47		
(1)効果測定 .....	47		
(2)年度研修実績を評価する .....	47		



## 第1部

# 職場研修の すすめ

第1部は導入編として、本書の活用方法、  
事業所内でできる研修の種類などを紹介します。



## (1) 本書の目指すところ

- 福祉施設・事業所は、概して小規模であり、かつローテーション勤務が主流であるため、研修の要望があっても実施に至らないケースや、外部研修の機会があっても受けられる職員が限られてしまうといったケースが見受けられます。特に、研修体系の整備や、中・長期的な計画を見通した人材育成などは、なかなか手を付けられていないのではないのでしょうか。
- このような現状をふまえ、**人材育成の経験が浅い福祉施設・事業所であっても職場研修が行えるように**、本書を作成しました。

## (2) 本書を活用していただきたい事業所

- 本書を活用していただく事業所として「法人の規模や法人格の種類、サービス業種を問わず、数人の常勤職員と非常勤職員で運営している**小規模な事業所**」を想定しています。
- また、本書が想定する読者は、小規模事業所を経営している法人本部の役職員と個々の小規模事業所の職員です。
- もちろん、**大規模な法人**やその事業所の役職員が、**自職場の研修制度を点検する際**にもご活用いただけます。

## (3) 本書の使い方

- 本書は**2部構成**になっています。**第1部**では、「これまで職場研修を行っていないが挑戦してみたい」「やらなければいけないのはわかっているけれどノウハウがない」…等、これから職場研修を始めようとする事業所のための**入門的な内容**となっています。
  - **第2部**では、第1部に実務的な説明を加え、職場研修の仕組みをつくり、運用していくための**実践的な手順**をまとめています。
- すでに職場研修の仕組みがある事業所は、目次から必要な章を探して参考にしてください。
- 巻末に**様式集**があります。そのまま使うこともできますが、事業所にあった様式に修正して使うことをお勧めします。

様式は東京都福祉人材センター研修室または東京都福祉保健局の**ホームページからダウンロード**することもできます。

- ・ 東京都福祉人材センター研修室  
<http://www.tcsw.tvac.or.jp/activity/kensyu.html#tebiki>
- ・ 東京都福祉保健局  
<http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/kiban/fukushijinza/>

## 2 小規模事業所だからこそ職場研修を

### (1) 研修どころではない？

- 小規模な事業所からは、「日々の業務に追われ、とても研修ができるような環境ではない」との声を聞きます。確かに、多忙な中で職場研修に取り組むことは易しくありません。それでは、**現状のままでもよいのでしょうか？**
- 事業所の運営上の課題を見ると、人材確保や制度に係わる基本課題とともに、職員の専門的な知識や技術（専門性）、やる気や管理能力、コミュニケーション等の「**人材育成**」に関する項目など多岐にわたって課題を感じていることがわかります。

#### 介護サービス運営上の問題点（複数回答）回答：7,808人

項目	%	経営分野の分類
良質な人材の確保が難しい	54.0	人材確保
今の介護報酬では人材確保・定着のために十分な賃金を支払えない	46.9	制度・財務
指定介護サービス提供に関する書類作成が煩雑で時間に追われてしまう	30.7	制度・事務
経営（収支）が苦しく、労働条件や労働環境の改善をたくても出来ない	26.8	制度・財務
教育・研修の時間が十分に取れない	24.8	人材育成（全般）
新規利用者の確保が難しい	24.3	人材確保
介護従事者の介護業務に関する知識や技術が不足している	12.5	人材育成（専門性）
介護従事者の介護業務に臨む意欲や姿勢に問題がある	8.6	人材育成（やる気）
管理者の指導・管理能力が不足している	6.9	人材育成（管理能力）
利用者や利用者の家族の介護サービスに対する理解が不足している	4.9	人材育成（専門性）
経営者・管理者と職員間のコミュニケーションが不足している	4.7	人材育成（コミュニケーション）
介護従事者間のコミュニケーションが不足している	4.3	人材育成（コミュニケーション）
介護保険の改正等についての的確な情報や説明が得られない	3.9	人材育成（専門性）
雇用管理等についての情報や指導が不足している	2.1	人材育成（専門性）
その他	2.0	
特に問題はない	4.1	

【「平成25年度介護労働実態調査」（介護労働安定センター 平成26年8月）に「経営分野の分類」を付加し整理】

▶「人材育成の必要性はわかっているが、取り組めない」という状況が伺えます。

## (2) 職員の定着を妨げるもの①

- 一方、職員が福祉の職場を辞めた理由に目を向けると、「結婚、出産、育児」等の労働環境に関する要因とともに、「法人・事業所の理念や運営に不満があった」「職場の人間関係に問題があった」等、**人材マネジメントに関する項目**が上位に挙げられています。

福祉の職場を辞めた理由（介護福祉士・複数回答）回答：19,572人

項目	%	退職要因の分類
結婚、出産・育児	31.7	労働環境
法人・事業所の理念や運営のあり方に不満があった	25.0	マネジメント
職場の人間関係に問題があった	24.7	マネジメント
収入が少なかった	23.5	労働環境
心身の不調（腰痛を除く）、高齢	22.0	労働環境
労働時間・休日・勤務体制があわなかった	18.9	労働環境
腰痛	14.3	労働環境
専門性や能力を十分に発揮・向上できない職場・仕事だった	13.2	マネジメント
家族等の介護・看護	13.1	労働環境
将来の見込みが立たなかった	12.2	マネジメント
いろいろな職場を経験してみたかった	10.9	本人要因
家族の転勤・転居	5.3	本人要因
新しい資格を取得した	4.2	本人要因
人員整理、勧奨退職、法人解散、事業不振	3.7	マネジメント
利用者・家族との関係に問題があった	2.0	マネジメント
起業・開業した	0.9	本人要因
その他	19.7	
（無回答）	3.3	

【「平成24年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査」（社会福祉振興・試験センター 平成25年7月）に「退職要因の分類」を付加し整理】

▶ 職員の定着を左右する要因として、人材マネジメントが重要であることが伺えます。



## (2) 職員の定着を妨げるもの②

- さらに、主要な離職理由である「人間関係」に焦点を当て、どういった悩みがあるのかをみると、**コミュニケーション**や**管理能力等の課題**が浮かび上がってきます。

職場の人間関係での悩み、不安、不満 (複数回答) 回答: 18,881人

項目	%	課題の分類
ケアの方法等について意見交換が不十分である	22.1	コミュニケーション
部下の指導が難しい	21.9	管理能力
経営層や管理職等の管理能力が低い、業務の指示が不明確、不十分である	20.8	管理能力
自分と合わない上司や同僚がいる	19.8	コミュニケーション
上司や同僚との仕事の意思疎通がうまく行かない	17.6	コミュニケーション
経営層の介護の基本方針、理念が不明確である	14.9	経営方針
悩みの相談相手がない、相談窓口がない	11.5	コミュニケーション
上司や同僚の介護能力が低い	11.0	専門性
その他	2.9	
職場の人間関係について特に悩み、不安、不満等は感じていない	29.6	

【「平成25年度介護労働実態調査」(介護労働安定センター 平成26年8月)に「課題の分類」を付加し整理】

- 研修と聞くと「専門性」の向上を図るものとイメージしがちですが、職員の定着を図るうえでは、人間関係の改善や経営方針の共有といった「組織性」を高める研修も重要です。
- 研修ニーズに合った企画立案や外部研修の活用が有効であると言えます。

人間関係の課題は、「各自が職場でどのような役割行動を果たしているか」を振り返ることで改善できます。

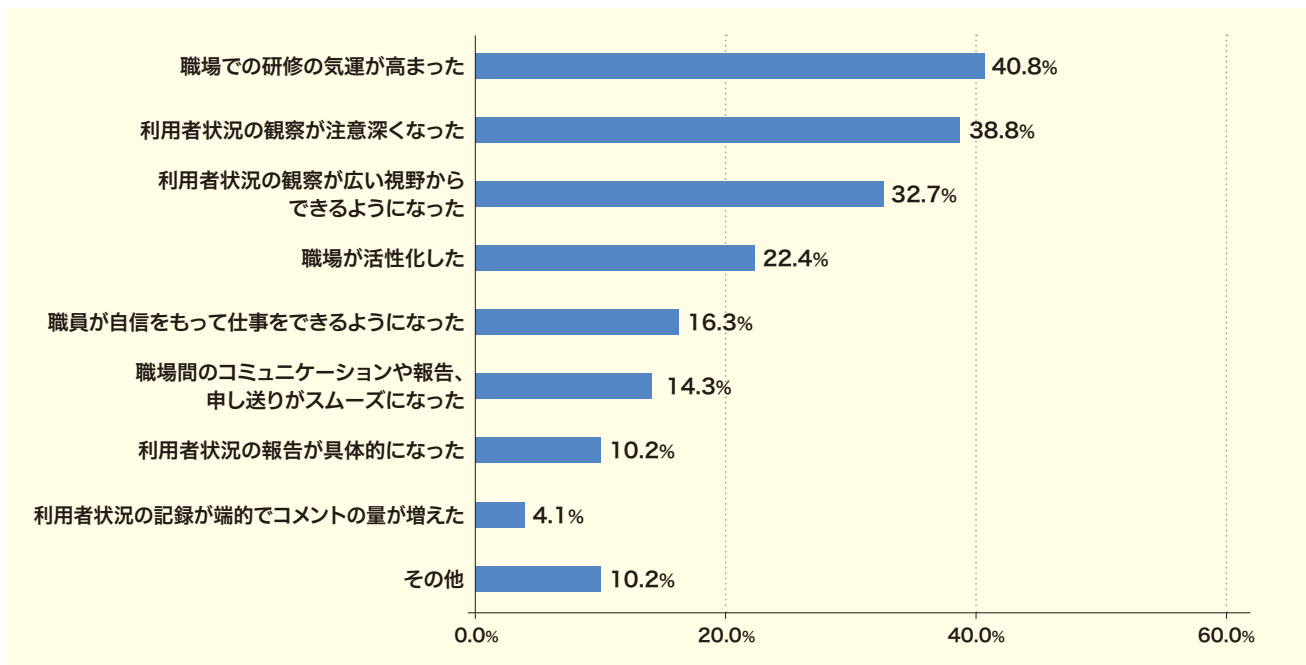
具体的には、職務階層別に、職場組織での役割行動(組織性)を学ぶ研修<sup>1</sup>が有効です。

1 例:東京都福祉人材センター研修室で実施している「福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程」…全国共通のカリキュラムで東京では本研修課程を平成14年度から実施し、平成26年3月現在16,133人が修了している。

### (3) 職場研修の効用

- 職場内で研修を実施すると、やり方次第で「職場での研修の機運が高まった」「利用者状況の観察が注意深くなった」等の即時的な効果が出るのが特徴です。

研修受講後に職場が変化したと感じたこと（複数回答）（回答49所・回収率75.4%）



【「福祉・介護人材キャリアパス支援事業（※） 研修効果に関するアンケート」（東京都福祉人材センター研修室 平成26年8月）】

- ただし、このような研修効果を引き出すためには、研修を実施した後に職員会議等で研修内容をフィードバックする等、**研修をやりっ放しにしないこと**が大切です。そして、研修をやりっ放しにしないためには、職場研修の仕組みをつくり、研修実施の手順を着実に踏むことが大切です。
- 確かに、職場内に研修制度を整備し、実施・運営をすることは難しいことのように思われます。しかし、この後にふれるとおり、職場研修は決して難しいことではありませんし、「こうでなければいけない」というものでもありません。「**できることからまず始めてみる**」、そして徐々に職場内に研修を定着させ、仕組みとして運用していくことを目指しましょう。
- 一度職場に研修の仕組みをつくってしまえば、人材育成に関する課題整理や修正がしやすくなり、結果として、**効率的に研修を実施**することができるようになります。



「急がば回れ」ということです

（※）25年度東京都新規事業。小規模事業所向けの“出前研修”（職場内集合研修）を実施。26年度は217事業所で実施。

## (4) 離職が少ない職場＝人材マネジメントが進んでいる

- 職員の定着の良い職場は存在します。職員の定着の良い職場は、「理念を共有している」「コミュニケーションが良い」「多様な研修を実施している」…等、**人材マネジメントが進んでいる職場**であることが伺えます。
- 人材マネジメントの推進は、職場研修の活性化に直結するということです。

### 離職の少ない法人の特徴

- 1 事業理念を職員間で共有できている法人
- 2 現場でリーダー的な役割を果たす人のレベルが経営者の期待する水準に達している法人
- 3 職員間のコミュニケーションの状態のよい法人
- 4 職員の専門性・適性・能力を考えて人材配置、他の事業所や他分野と人材交流をしている法人
- 5 OJT(※)以外にも研修機会を設けている、多様な研修機会を持っている法人
- 6 時間外労働時間が少ない、年次有給休暇の取得率が高い等、労働環境の改善に取り組む法人
- 7 年度ごとに定期的に採用活動をしている法人

【「社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査報告書」(全国社会福祉協議会 平成20年7月) 3頁を整理】

※詳細はP13「(1)OJTから始めよう」をご参照ください。



# 3 小規模事業所でできる研修とは

## (1) OJTから始めよう

- これまでみてきたとおり、良好な人間関係が人材定着のカギとなります。人間関係は職場の中でのコミュニケーションを豊かにすることで改善できます。  
それでは、コミュニケーションを豊かにするにはどうすればよいでしょうか。
- すぐに取り組めるのは**OJT(職務を通じての研修)**です。具体的には「職場の上司(先輩)が職務を通じて、部下(後輩)を日常的に、または計画的に指導・育成する研修」を指します。
- 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、組み合わせて行います。

OJTの4つの形態 できることから始めてみましょう

	日常の機会をとらえて行う	計画的に行う
個人	<p><b>日常の機会をとらえて個別に行うOJT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 1人に対して気がついた時に行う</li> </ul>	<p><b>意図的・計画的指導を個別に行うOJT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● OJT担当者の配置</li> <li>● 育成面談</li> <li>● 個別スーパービジョン</li> </ul>
グループ	<p><b>日常の機会をとらえてグループに行うOJT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 担当班などのグループに対して気がついた時に行う</li> </ul>	<p><b>意図的・計画的指導をグループに行うOJT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新任職員グループ、同期入職グループ等に対して行う (例:グループスーパービジョン、ケース検討会)</li> </ul>

- 最も簡単なOJTは、**日常の機会をとらえて個別に行うOJT**です。漫然と行うのではなく、「人材育成をしている」という意識を持つことで、活かしたOJTとなります。
- 時には時間外に職務から離れてとりとめのない会話の機会を持つこともまたOJTです。まず自分を開示することで、自然と相互理解が深まります。
- **日常の機会をとらえてグループに行うOJT**もあります。気がついた時に担当班員に行っている事業所も多いようです。
- **意図的・計画的指導を個別に行うOJT**としては、**OJT担当者を決める方法**があります。これは小規模事業所でも取り組みやすく、おすすめです。
- 新任職員には先輩職員をOJT担当者としてつけ、チームプレーを進めましょう。この場合のポイントは「お互いに信頼と敬意を持つこと」と言えます。
- **意図的・計画的指導をグループに行うOJT**として、グループ内で課題や問題意識について話し合うミーティングがあります。茶菓子を用意する等、楽しい雰囲気での“研修”をつくりましょう。ポイントは、こうしたミーティングも人材育成を意図した研修であることを、職場として意識することです。

## (2)もっと職場研修をすすめたい

- 研修を体系化したい場合は、3つの研修形態を組み合わせる構成にします。  
3つの研修形態の特性を知り、効果的な職場研修をつくりましょう。

### 研修の3つの形態

研修区分	概要	特徴・効果	適した研修内容
<b>OJT</b> (職務を通じての研修)	職場の上司(先輩)が職務を通じて、部下(後輩)を日常的に、または計画的に指導・育成する研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日頃の業務中に行うので、時間と費用がかからない。</li> <li>・職員の個性や経験、能力等に応じたきめ細やかで実践的な指導が可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の価値観を共有</li> <li>・態度、やる気の醸成</li> <li>・人間関係の改善</li> <li>・コミュニケーションの円滑化</li> </ul>
<b>OFF-JT</b> (職務を離れての研修)	職場内集合研修: 職場内で職員が一堂に会する研修	職場の共通の目的やテーマのもとに効果的・集中的に学習することができる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務に即した知識の習得</li> <li>・知識、情報の伝達</li> <li>・勉強会、事例検討会</li> </ul>
	外部派遣研修: 職場外での研修に職員を派遣する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門的知識を持つ講師から学べる。</li> <li>・他の事業所から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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門知識、技術の習得、専門分野の最新の動向把握</li> </ul>
<b>SDS</b> (自己啓発援助制度)	職場内外で自主啓発活動を行うことに経済的・時間的な援助、施設の提供等を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個々の職員の志向や意欲に応じて、育成機会を与えることができる。</li> <li>・職員の成長意欲を高め、人材育成に積極的な職場の風土づくりに役立つ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資格取得</li> <li>・学会活動への参加、対外的な発表活動等</li> </ul>

**OJT** : On the Job Training(職務を通じての研修)

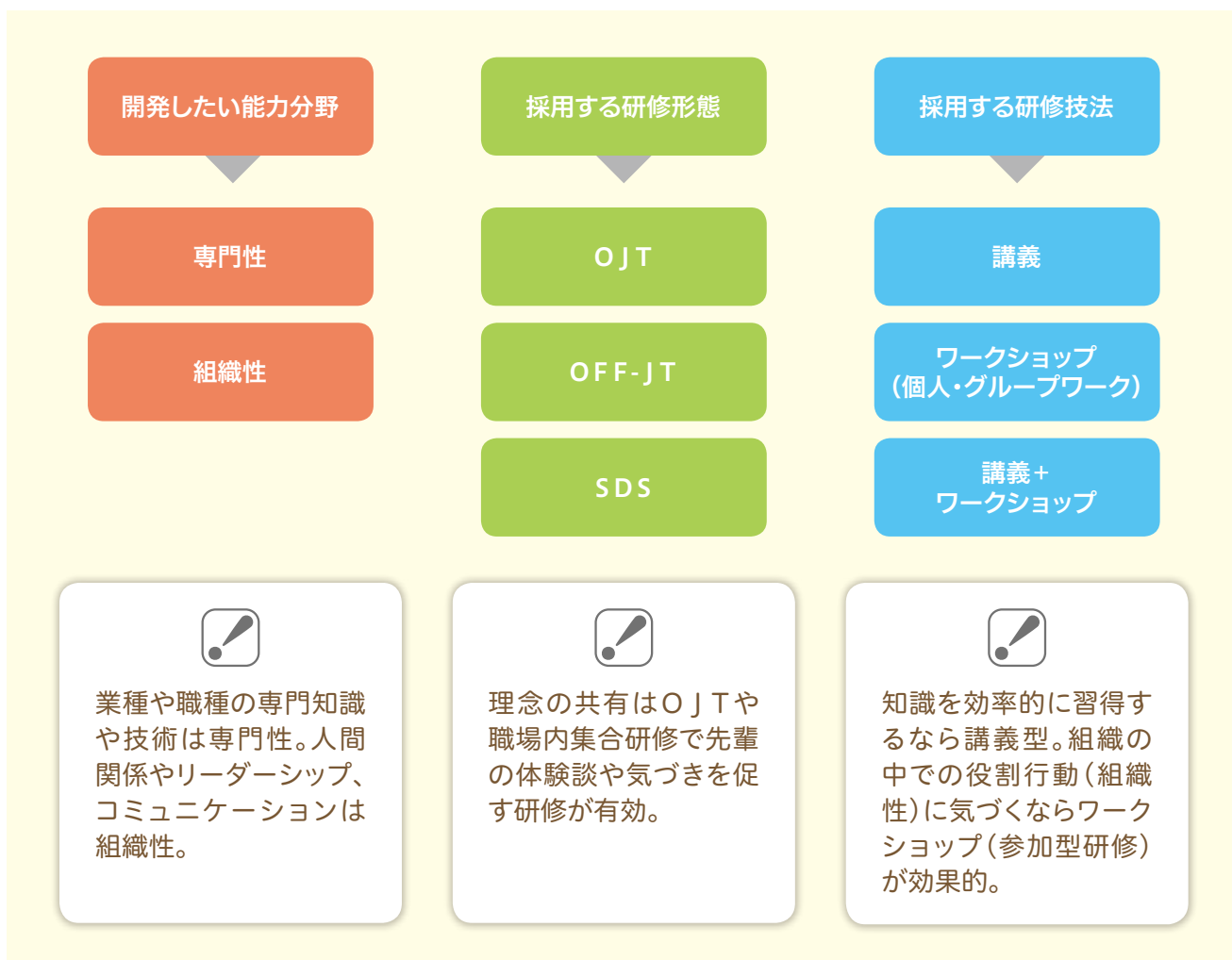
**OFF-JT** : Off the Job Training(職務を離れての研修)

**SDS** : Self Development System(自己啓発援助制度)

- OJTの次に実施したい研修は、**職場内集合研修(OFF-JT)**です。取り扱うテーマを決めて、職場内集合研修を設定しましょう。
- 例えば、「今、職場で起きている業務課題をグループ討議で解決していく」というテーマは、業務に直結する活きた研修です。さらに、外部講師がアドバイザーとして加われば、より深みのある研修となります。



●研修形態や技法はいろいろあります。研修課題に合った形態や技法を組み合わせてみましょう。



## 4 研修づくりの手順を押さえ、無理なく職場研修をつくらう

- 小規模事業所で無理することなく職場研修をつくるためには手順があります。
- まず、**研修で開発すべき能力分野の特性を知る**ことから始まります。  
そして、事業所として安定的に研修を定着させるためには、次のような押さえておくべき手順があります。
  - ① 職場研修の風土を醸成すること
  - ② すべての役職員が職場研修に役割があることを共有すること
  - ③ 研修体系等の仕組みをつくること
  - ④ 課題解決に適した研修形態を選択すること
  - ⑤ 効果的な研修技法を採用すること
  - ⑥ 研修実施後の評価をすること
- 一見遠い道のりに思えますが、職場研修とはただがむしゃらにやればよいというものではありません。手順をふまえて研修制度をつくることで、初めて職場に研修が根付き、計画的な人材育成が実現します。
- 研修づくりの詳しい手順は第2部(P17～)をご覧ください。

## 5 職場外の研修資源を活用しよう

- 職場内での研修から一步踏み出して、他の事業者や異分野の職種の人たちと交流する機会が増え、自分の仕事を見つめ直す機会が得られる等、参考になることがたくさんあります。
- 東京都福祉人材センター研修室では、業務内容別・職層別等多岐に渡る研修を実施しています。研修のプログラムはホームページでご覧いただけます。  
▶ <http://www.tcsw.tvac.or.jp/activity/kensyu.html>
- また、東京都では、この他にも福祉事業者を支援する事業を実施しています。併せてご活用ください。  
▶ <http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/kiban/fukushijinzei/index.html>

