

第2部

職場研修 づくりの 実際


第2部は実践編として、職場研修の仕組みづくりや実践的な手順について紹介します。



1 福祉職員に求められる能力とは

- はじめに、福祉職員に求められる能力の特性を押さえておきましょう。「福祉職員の能力特性」をあらかじめ押さえておくことが、職場研修の仕組みづくりや能力開発の出発点となります。
- 特に、能力分野を**専門性**と**組織性**とで分けて考えると、職場研修の強化ポイントをとらえやすくなります。

1 福祉職員に求められる能力分野(専門性と組織性)

<p>業種・職種固有の専門性</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 専門知識・スキル 	<p>組織性 (=マネジメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● チームワーク ● リーダーシップ ● コミュニケーション ● 問題解決 ● 能力開発 	 <p>本書では「専門性」と「組織性」の開発を研修において最も重視しています</p>
<p>福祉職員共通の専門性</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 福祉サービスの基本理念 		

- 専門性の高い職員が必ずしも実践能力が高い職員とはいえません。福祉サービスは職場で提供するものですから、専門性ととも、職場組織の中でうまく行動できる(=組織性の高い)職員が求められます。
- つまり、専門性と組織性をバランスよく備えている職員が実践能力の高い職員といえます。

2 専門性と組織性を横断的に支える能力

価値観・態度・やる気	(やる気になる)	援助に対する考え方、価値観、倫理観・意欲
知識・情報	(分かる)	援助活動に関する知識や情報
技術(スキル)・技能	(できる)	ノウハウや知恵、思考・行動パターン

 やる気を引き出す研修はOJTが有効です



- 専門性と組織性を底流で横断的に支える能力として、「やる気」「知識」「スキル」の3つの能力があります。
- やる気を引き出すには明確な目標と職場内での良好なコミュニケーションがカギとなります。

3 福祉サービス実践に求められるスキルの中身

テクニカル・スキル	・実務を遂行するための知識、技術 ・専門性や組織性に関する知識、技術
ヒューマン・スキル	・コミュニケーション能力、チームワーク力
コンセプチュアル・スキル	・問題解決能力や総合的な判断能力

- スキルは3つに分けることができます。コンセプチュアル・スキルは特に管理職に求められる能力です。

2 職場研修実施の手順を知る

- 職場研修をつくる手順を確認します。いきなり年間の研修計画をつくるわけではありません。
- 職場研修をつくるには、経営理念の確認から始まり、研修の評価に至るまでの**研修管理のサイクル**を押さえておくことが重要です。

研修管理の手順		意義	ポイント
1	経営理念・サービス目標の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・研修とは、法人としてより良いサービスを提供するために行うものです。そして、法人としてどのような特徴のあるサービスを提供するかは、法人の経営理念をもとに定められます。 ・つまり、研修を実施する意義や目的とは、経営理念の追求、実現であると言い換えることもできます。 ・従って、経営理念を確認することは、研修を実施する出発点になります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織として「こうありたいと思うこと」「他組織と比べて優位でありたいと思うこと」を明確化する。 ・創業者の理念と現在の内外の環境の両面から確認する。
2	人材育成方針の策定・点検	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念を実現するために、どのような人材を育成したいか等、法人としての基本的な考え方をまとめておくことは、一貫性のある人材確保(職員募集)や人材育成の基盤になります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念を実現するために組織として「このような職員に育てたい」という基本的な考え方を端的な表現で簡潔に示す。
3	研修実施要綱の策定・改正	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の実施にあたっての運営体制や役割、基準を実施要綱として明文化しておくことで、法人にとっても職員にとっても、行うべきことが明らかになり、安定的な研修の実施につながります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念、人材育成方針をもとに、研修の実施要綱を明文化する。
4	研修体系の策定・改正	<ul style="list-style-type: none"> ・年度を超えた研修体系を策定しておくことで、毎年の研修計画をゼロからつくる必要がなくなり、効果的・効率的に年度の研修計画が策定できるようになります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・年度を超えて実施する研修の体系図をつくる。
5	年度研修計画の策定・改正	<ul style="list-style-type: none"> ・年度ごとに研修計画を策定すれば、利用者の変化や職員の研修ニーズに対応できる計画となります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修体系に基づき、年度研修計画を策定
6	研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・研修目的や研修ニーズ、対象者に応じて研修形態・研修技法を組み合わせることで有意義な研修実施となります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・年度計画に基づき、計画的に実施
7	研修の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・研修を評価し、改善することで、次回の研修がステップアップします。 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修実施後は必ず実施の効果性や課題を分析し、次年度に改善として反映させる。

3 職場研修の形態を知る

- 職場研修には、**OJT**、**OFF-JT**、**SDS**の3つの形態があります。
- 研修というと外部研修をイメージしがちですが、**職場研修の主役はOJT**です。比率を参考に組み合わせてみてください。

研修区分	概要	形態	実施例	特徴	比率
OJT	職務を通じて行う研修	日々の仕事の中で随時行う	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の打ち合わせのとき ・仕事をしているとき 	<ul style="list-style-type: none"> ・気がついた時にいつでも行えるので、即効性が高い 	7
		計画的に行う	<ul style="list-style-type: none"> ・個別の職員の育成計画に基づいて実施する 	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期的な人材育成に効果的 	
		個別に行う	<ul style="list-style-type: none"> ・業務に同行させる ・育成面談による指導 ・新任職員へのOJT指導者を配置 	<ul style="list-style-type: none"> ・「個別」に「日常」で行う場合と「計画的」に行う場合がある 	
		集団で行う	<ul style="list-style-type: none"> ・ケースカンファレンス ・委員会活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・「集団」では「計画的」に行う場合が多いが、「日常」でも行うことができる 	
OFF-JT	職務を離れて行う研修	職場内で行う	<ul style="list-style-type: none"> ・外部講師を招いて行う ・内部講師が行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修に参加しやすいので、積極的に充実させたい研修形態である 	2
		職場外で行う	<ul style="list-style-type: none"> ・外部団体主催研修に派遣する 	<ul style="list-style-type: none"> ・他職場の取り組みを知ることができ、新たな刺激となる ・人的ネットワークが広がる ・リフレッシュになる 	
SDS	自己啓発援助制度	経済的支援	<ul style="list-style-type: none"> ・資格取得者に研修助成金を支給 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場の研修風土の醸成に効果的 	1
		時間的支援	<ul style="list-style-type: none"> ・職務の免除 ・特別休暇の付与 	<ul style="list-style-type: none"> ・就業規則に自主研修にかかる休暇制度等を設置する 	
		場の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・自主勉強会の会場提供 ・資格取得講座の開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部職員による資格取得講座の開催は職場の人材育成にも効果的 	
		研修情報の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・他団体主催研修案内を周知する 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修出張適用、職務免除適用、単なる情報提供、の違いがある 	

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)

4 職場研修の整備状況をチェック

(1) 職場研修制度を点検する

- 職場の研修の仕組みがどの程度整備されているか、**職場研修制度整備状況チェック表【様式1】**で点検してみましょう。充足している点と不足している点が見えてきます。

【職場研修制度整備状況チェック表の使い方】

- 1 職場研修制度整備状況チェック表を○×で点検する。
- 2 **職場研修制度整備状況集計表**で8つの分野の○の数を集計し作図する。

職場研修制度整備状況チェック表【様式1】(様式集P51)

分野	No.	チェックポイント	○×
①職場研修の組織風土	1	職員の勤務条件の改善や資質能力の向上に前向きな職場風土がある	
	2	職場でサービスや仕事についてのビジョンや目標を語り合う雰囲気がある	
	3	仕事の基本が厳しく徹底されるとともに、個性や創造性が尊重される風土がある	
	4	職場の管理者、指導者層は率先して模範を示し、ともに学ぶ姿勢がある	
	5	職員研修の成果が利用者サービスの改善に結びついていると実感できる	
②研修体制	6	研修担当者が決められている	
	7	職員研修の理念や方針が明文化されている	
	8	職員研修の予算は毎年算定している	
	9	研修担当者の役割は明確にされており、ある程度の裁量権も認められている	
	10	職員研修の体系、実施要綱が定められ、職員に周知されている	
③OJT	11	管理者や指導者層はOJTの必要性を認識している	
	12	新任職員に対するOJTは意識的に行われている	
	13	日常の機会をとらえて適宜、指導育成が行われている	
	14	管理者、指導者層に対するOJT研修が行われている	
	15	OJTの対象者や指導項目を特定した「意図的・計画的指導」が行われている	
④OFF-JT	16	外部機関への派遣研修は年度計画に基づき実施され、復命書の提出や伝達研修が行われている	
	17	職場内での集合研修が年度計画に基づき実施されている	
	18	職場内の集合研修を行う場合、実施要領を作成・配付する等、効果的な動機づけや進行管理が行われている	
	19	派遣研修の実施にあたっては、できるだけ多くの情報を収集し、研修ニーズに合致したコースを選択している	
	20	職場内での集合研修では、多様な研修技法が効果的に活用されている	
⑤SDS	21	外部機関の研修会や研究集会等への自主的な参加が奨励されている	
	22	職員の資格取得を奨励し、通信教育等の受講に便宜が図られている	
	23	自主的勉強会や学習サークルが奨励されている	
	24	自己啓発援助についての基準があり、職員に周知されている	
	25	自己啓発援助に関する年度計画がある	

職場研修制度整備状況チェック表（つづき）

分野	No.	チェックポイント	○×
⑥研修計画	26	研修計画は毎年策定されている	
	27	年度研修計画は、職員に周知されている	
	28	年度研修計画は前年度の研修の評価をふまえて策定されている	
	29	年度研修計画は、重点テーマや重点施策が設定されている	
	30	職員との面談をとおしての個人別の研修計画がある	
⑦研修実施	31	専門職としての資質能力向上(専門性)を高める研修を実施している	
	32	組織人としての資質能力向上(組織性)を高める研修を実施している	
	33	研修は、計画-実施-評価のサイクルで運用している	
	34	研修はOJT、OFF-JT、SDSの3つの形態で実施している	
	35	研修は、到達目標を明確にして実施している	
⑧研修評価	36	研修はその都度、①研修成果、②実施経過、③計画内容を評価している	
	37	研修担当者は、研修結果の内容や評価を記録し、その都度、管理者や関係者に報告している	
	38	研修で学んだことを実務に生かす工夫が行われている	
	39	年度末には研修実績を総合的に評価し、次年度に反映している	
	40	研修がその後のサービス向上に役立っているか効果測定を行っている	

職場研修制度整備状況集計表

分野	点数	1点	2点	3点	4点	5点
①職場研修の組織風土						
②研修体制						
③OJT						
④OFF-JT						
⑤SDS						
⑥研修計画						
⑦研修実施						
⑧研修評価						

【参考：「福祉の職場研修担当者養成コース研修資料」（全国社会福祉協議会 2012年版）】

(2) 職場研修の実施状況を点検する

- 職場研修の制度を点検したら、次は**実施状況を点検**してみましょう。
- 「新任研修は行っているが、主任等指導的職員の研修の機会がない」「援助技術等の専門性を深める研修は行っているが、チームワーク等の組織内での役割行動を確認する(組織性)研修は行われていない」等の課題が浮かび上がります。

【職場研修点検シートの使い方】

- ① 実施している研修を該当の「研修名」欄に記入する。
 - ② 枠が埋まる部分は出来ている部分。埋まらない部分は出来ていない部分。実施していない場合は、実施していない理由や今後実施すべきか等を分析する。
- ※研修の整備状況は、シートが埋まっているか否かで判断するわけではありません。
シートは職場研修の実施状況を整理・点検するためのツールとしてご活用ください。

職場研修点検シート【様式2】(様式集P53)(記入例)

		対象	内・外	必・選	研修名	現状から見えてきた課題		
OFF-JT	組織性科目	管理職	職場内	必修		管理職研修が計画的に実施されていない。人材育成や経営の理論を学び当事業所に照らし点検する視点が必要。		
			職場外	必修				
		係長	職場内	必修			係長昇任時に職場内での必修研修が必要であるが、小規模事業所のため指導できる人材がいない。当面、職務階層別研修は必修にしたい。	
			職場外	必修				
		主任	職場内	必修				職務階層別研修の参加が本人の自覚に任され低調である。中堅職員としての育成方針とあわせて位置付けの検討が必要。
			職場外	必修				
	主事	職場内	必修	新任職員研修	小規模事業所のため採用は小人数でかつ不定期。採用と職場内新任研修は計画的かつ定期的に実施できるようにしたい。			
		職場外	必修					
	専門性科目	共通	職場内	必修				
			職場外	必修		人権研修		
		〇〇職	職場内	必修				部会主催研修の周知はするが、参加は本人の希望に任されている。そのため参加が固定化している
			職場外	必修				
		職場内	必修		〇〇担当者講習会(部会主催)			
		職場外	必修					
OJT	共通	職場内	必修	各種委員会・会議を活用して指導育成	先輩による新人指導は行われているが、先輩職員個人の自覚に任されており、組織的ではない。			
	主任	職場内	必修					
	主事	職場内	必修					
SDS	共通	職場内	選択	研修機材貸出	機材貸出以外にみるべきSDSがない。			

5 研修の実施体制を整備する

(1) 役職員の役割・業務とポイント

- 役職員が一体となり、職場ぐるみで研修を充実させていくことが、働きやすい職場づくりにつながります。働きやすい職場になれば、職員のやる気や満足感が高まり、サービスの向上につながります。ひいては、経営の安定化につながります。
- まずは役職員の役割と業務を確認し、職場研修の整備に取り掛かりましょう。
特に、小規模事業所で管理者が研修担当者を兼務する場合は、一方的に事業所の方針で職員研修を実施するのではなく、職員の研修ニーズを吸い上げるプロセスを大切にすることが重要です。

役職員	役割・業務	ポイント
経営者	研修理念や仕組み、環境整備を行う	<ul style="list-style-type: none"> ・職員研修に関心を持ち続ける。 ・経営者の職場研修への熱意が、サービス改善、職員の定着、人材確保につながる。
管理者	研修担当者の進行をバックアップ	<ul style="list-style-type: none"> ・研修担当者の悩みや相談に耳を傾ける。
職員	<ul style="list-style-type: none"> ・面談を通して個別研修計画をつくる ・研修に積極的に参加する ・研修報告をする 	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス改善、自己実現のために研修参加は不可欠。 ・一人ひとりの職員が自己啓発に努める情熱と、職場が責任を持って育てるという熱意が職場研修を進める力になる。



(2) 研修担当者の設置とその業務

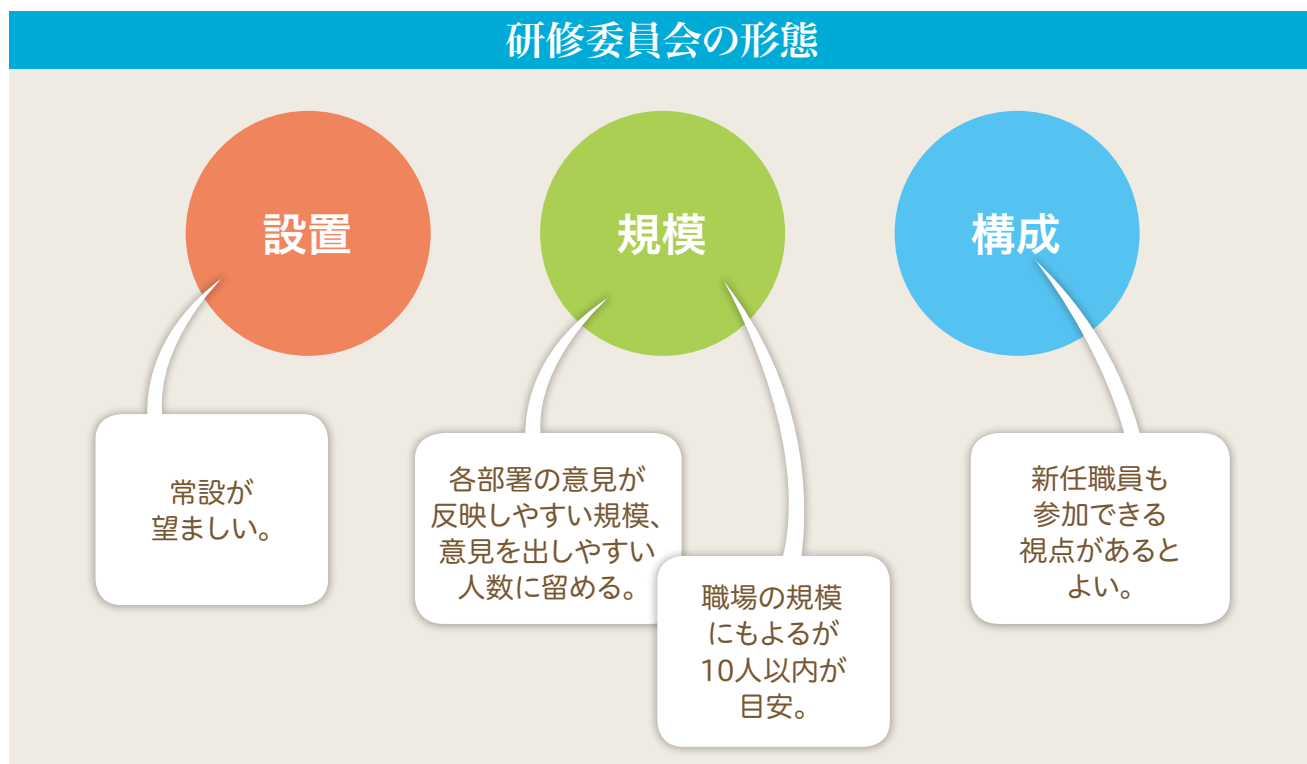
- 研修担当者に選任されても、何をすべきか今一つピンと来ないことが多いのではないのでしょうか。具体的な業務を挙げますので参考にしてください。

項目	業務	ポイント	
計画	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度からの引き継ぎをふまえて年間研修計画原案を立案 ・年間研修計画を周知 	<ul style="list-style-type: none"> ・単なる前年度踏襲にならないように注意。前年度の評価をふまえて改善する。 	
運営	OJT	<ul style="list-style-type: none"> ・OJT担当者との連絡 	<ul style="list-style-type: none"> ・密に連携をとる。 ・OJT担当者連絡会を活用するとよい。
	OFF-JT	<ul style="list-style-type: none"> ・研修案内、参加者調整 ・研修参加手続き事務、本人への連絡 ・参加者からの報告等の書類を収受、保管 ・研修報告会の開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部研修への派遣調整業務中心にならないように注意。職場内集合研修のほか、OJT、SDSとのバランスを意識する。
	SDS	<ul style="list-style-type: none"> ・研修情報の周知 ・費用助成事務 ・研修機材の保管、管理、貸出 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場としてどこまで整備するかにより業務項目は異なる。
	委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・研修委員会の運営(事務局) ・OJT担当者連絡会の運営(事務局) 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修委員会と役割分担し、一人で業務を抱え込まないように注意。
評価	<ul style="list-style-type: none"> ・参加者アンケート、研修報告を受け、研修の効果を分析(評価) ・次年度への課題を整理 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修委員会と役割分担のもとに実施。 	

(3) 研修委員会の設置とその業務(発展)

- 研修委員会を設置することで、研修担当者が一人で研修業務を抱え込むことなく、相談しながら進めることができます。研修担当者と研修委員会が相互に相談・協力することで、職場研修が無理なく浸透します。

小規模事業所で研修委員会まで組織できないときは、既存の職員会議等で職員研修をテーマに設定し、職員間で職場研修を考える機会を設けると良いでしょう。



研修委員会の業務

頻度	業務	ポイント
毎年	年度研修計画の企画	・前年度の評価をもとに、継続する研修と見直しをする研修とを整理。
	研修実施状況の進行把握	・研修の参加状況の把握。
	研修実施後の評価	・研修実施後の参加者アンケートを分析。 ・年度研修の実績を評価。
不定期	人材育成方針の策定(改正)	・経営方針との整合性がとれているかを点検。 ・職員にとってなじみやすい表現になっているかを点検。
	研修体系の策定(改正)	・OJT、OFF-JT、SDSがバランスよく組み込まれているかを点検。 ・必修科目、選択科目をそれぞれ点検。

6 経営理念を確認する

- 職場研修は、言い換えれば経営理念を実現するための具体的な教育活動です。そのため、研修計画は経営理念と明確にリンクしている必要があります。
- 経営理念はできるだけ短い言葉で、端的かつ象徴的な表現でまとめ、常に思い起こせる言葉を用いることが望めます。

経営理念とは

「何のためにこの組織(自分たち)は存在しているのか」「誰にどのような価値を提供するのか」という事業所の存在価値を示したもの。他の事業所に比べた優位性を象徴するもの。



15文字程度が覚えやすいですね

経営理念を深めるための職場内研修のすすめ方(例)

- 経営理念を全職員参加またはプロジェクトを組織して、確認(または策定)する一例を紹介します。参考にしてみてください。また、職場内研修のテーマとして取り組むことも有効です。

【手順】

- ① 創業者の起業の理念を押さえる。
- ② 今、職場の置かれた状況を役職員でSWOT分析^(※)を試みる。
- ③ 利用者や地域に対して「私たちはどうありたいか」を役職員から集約する。
- ④ 集約した結果を経営理念と照らし合わせる。
- ⑤ 経営理念を点検し、必要があれば修正をする。
- ⑥ 必要により、経営理念を実現するための下位基準として行動指針を策定する。

(※参考: SWOT分析の記入例)

	内部環境	強み	弱み
外部環境		<ul style="list-style-type: none"> ・サービスの質が高い ・実習生からの評判が良い 	<ul style="list-style-type: none"> ・利用率が低下傾向 ・中心を担っていた〇〇さんが退職
機会		<p>強み×機会</p> <p>強みと機会を生かして何ができるか?</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループホームの展開 	<p>弱み×機会</p> <p>弱みで機会を逃さないためには何をすべきか?</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域へのPRの強化
脅威	<ul style="list-style-type: none"> ・市内で一人暮らし高齢者が増加 	<p>強み×脅威</p> <p>他法人には脅威でも強みを生かしてできることは何か?</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実習生採用制度の創設 	<p>弱み×脅威</p> <p>脅威に対して自職場への影響を最小限に抑えるには何をすべきか?</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業再編の中長期計画の策定 ・管理職の育成制度の見直し
		<ul style="list-style-type: none"> ・有効求人倍率が高い ・介護報酬の改定 	

7 職員育成方針をつくる

- 経営理念を確認したら、経営理念の実現を念頭に法人としての職員育成方針を立てましょう。
- 法人として「どのような職員になってほしい」か、また、「自分たちはどのような職員になりたいか」をまとめます。このことが次の具体的な「求められる職員像」の設定につながります。職員を募集する際の指針にもなります。
- また、現実の職場は非常勤やパート職員が多くの部分を担っていることが多いことから、これらの職員の募集、育成にも適用できる視点をもつことが大切です。

職員育成方針の策定手順 (例)

- 職員育成方針は職員とともに策定すると、帰属意識の向上や定着化に寄与します。プロジェクトチームを組織し、**全役職員参加でつくる**のが理想的です。
- 職員育成方針の策定過程そのものが実践的な研修の場になります。積極的に職員を巻き込みましょう。

【策定手順】

- ① 「私は**組織やチームに対して**どのようにになりたいか」「私は**利用者や地域に対して**どのようにになりたいか」を職員から集約する。
- ② 「**どのような職員になってほしいか**」を役員間で意見集約する。
- ③ それぞれの意見集約結果を経営理念と照合し、職員育成方針にまとめる。



短い言葉でまとめるとよいですね



職員育成方針の策定手順イメージ(例)

① 職員意見集約

自組織やチーム
に対して

ミーティングで意見が
言えるようになりたい

次回の園内発表会にむけ
準備をしたい

時間管理を心がけたい

利用者や地域
に対して

利用者の背景をふまえた
アセスメントを心がけたい

社協のボランティア
コーディネーターと連携を深めたい

利用者から学ぶ姿勢を忘れない

② 役員意見集約

どのような職員に
なってほしいか

専門性を深めてほしい

後輩を思いやる職員に
なってほしい

利用者が退所した後も
信頼される職員であってほしい

③ <職員育成方針>としてまとめる

- [1] すべての人に思いやりと感謝の心をもって行動できる職員を育成する
- [2] 思い込みではなく、技法や理論を尊び行動できる職員を育成する



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敬語を知らないと不快にさせた	<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、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	組織性科目	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)	
			職場外	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	選択	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		
				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	
			選択	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	
					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	
					27	〇〇部会研修	
			選択	28	東京都〇〇研究大会		
		事務職	職場外	選択	29	会計研修	
					30	防火管理者講習	
		〇〇職	職場外	選択	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			

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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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。

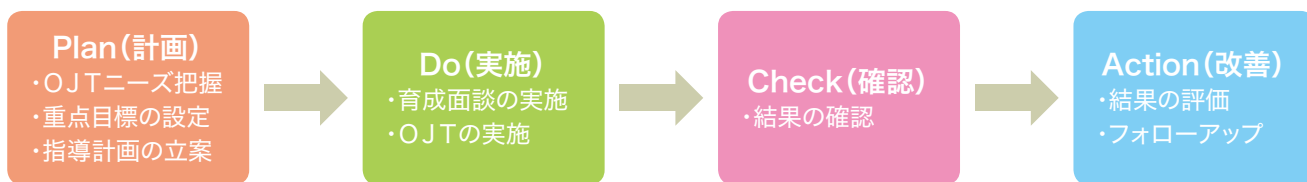


④ 教え方の手順(仕事の教え方4段階)

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。よろしくお祈りします。		
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、よく相談していただきました。◆◆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。

(2) 代表的な研修技法と活用パターン

● 研修の目的やねらい、研修テーマの難易度、研修対象者のレベルや意欲、参加者数に応じて、適切な研修技法を組み合わせます。


研修技法	概要	長所	短所
講義法	知識や情報を修得する	効率よく知識を習得できる	単調になりがちである
討議法	問題解決能力等を養う	主体的な参加で気づきが得られる	知識の習得の効率性は劣る
理解促進討議法	テストと討議で、原理原則の理解を深める	討議法より知識の習得や気づきに優れている	テスト問題を作る手間がかかる
事例研究法	事例討議で疑似体験や原理原則を確認する	課題分析に優れている	事例を考える手間がかかる
ロールプレイング	基本動作や応用動作等の技術向上を図る	動作確認に優れている	知識の習得には不向きである
研修ゲーム	ゲームを通じて、体験的に技術向上を図る(手法は次頁を参照)	体験による満足感が高い	ゲームを自前で作るのは難しい
自己診断法	チェックリスト等を活用して、自己認知を深める	客観的に理解できる	チェックリスト作成は手間がかかる
その他の技法	見学、実習等		

【研修技法を組み合わせた研修形態の例】

1	オリエンテーション	基調講義	個人ワーク ・課題を分析(自己診断法・事例研究法など使用)	グループワーク ・個人ワークの結果を持ち寄り討議	まとめ	【講義先行A型】 講義で効率的に知識を習得し、ワークで具体化。基本的な形態。
2	オリエンテーション	基調講義	グループワーク	個人ワーク ・討議結果を受けて個人でまとめる	まとめ	【講義先行B型】 講義の後、討議で課題を浮き彫りにして、個人ワークでまとめる。
3	オリエンテーション	グループワーク ・具体的な取り組みを交換	個人ワーク ・討議結果を受けて個人でまとめ	講義 ・課題整理、まとめの講義	まとめ	【ワーク先行型】 難解なテーマのときに有効。体験から抽象化し理解に至る形態。
4	オリエンテーション	個人ワーク ・振り返り	講義 ・具体的な講義を心がける	グループワーク ・討議で理解を深める	まとめ	【内省先行型】 研修意欲が低い時や馴染みのないテーマを扱う場合に有効。

(3) グループワークで使える代表的な技法

- 参加型研修には個人ワークとグループワークがあります。個人ワークは自己分析等の内省を行います。グループワークには討議の他にもいろいろな研修技法があります。
- 職場内集合研修で使える代表的なグループワークの技法について紹介します。

技法		内容	
1	アイスブレイク (※)	手あげアンケート 参加者に簡単な質問を投げかけ、挙手してもらう。参加者の思いや傾向をつかむ一番簡単なアイスブレイク法。	
		ひとつこと自己紹介 A4の用紙を4等分に折って、 ①名前、②所属、③参加の動機、④今の気分を漢字1文字であらわすと?等を短時間で大きな文字で記入してもらい、紙を見せながら自己紹介。	
		〇×クイズ テーマに関する簡単な問題を出す。テーマへの関心を刺激するのに適した方法。	
2	話し合い	バズセッション 「バズ」とはハチがブンブンしている状態のこと。2~4人で短時間で感想・意見交換等の軽いおしゃべり。教室形式の場合、隣の2人、前後左右の4人でもできる。眠気ざましにも効果的。	
		ペアインタビュー 2人ペアで、一方が話し手、一方が聞き手になり、相互に役割を交代する。5~10分程度。「ヒーローインタビュー」で成功体験を話す・聞く等に活用可能。ペアインタビューと他己紹介の組み合わせもある。	
		ブレインストーミング テーマに関するアイデアを次々に出す方法。付箋紙に次々に書き出す方法がよく使われている。	 <ul style="list-style-type: none"> ①どんなアイデアもOK 制限なし ②その場でよし悪しの判断をしない ③他人のアイデアを参考に連想する ④アイデアの量は多い方がよい
		親和図法 ①ブレインストーミングで出てきたアイデアを似ている考えごとにグループ化する。 ②グループにタイトルをつける(小グループ)。 ③小グループ同士を比較し似ているグループを中グループ化し、タイトルをつける。 ④この作業を繰り返し、小グループ、中グループ、大グループと階層的にアイデアをまとめる。	
3	体験	ロールプレイング 一定の役割や背景を設定して、2人で交互に役割を演じる技法。自分の中に起きる感情やその立場に対する客観的な視点を感じられる。終了後に、体験から得たものを共有する。	
4	創作	言葉づくり 活動の成果を言葉や短い文章でまとめる方法。絵で表現する方法もある。	
		タイムマシン法 ビジョンからアクションプランをつくる方法。例として、 ①3年後の状態を想像し、どうなっていたいかを考える。 ②それを実現するためには、2年後はどうなっていればよいかを考える。 ③そのためには1年後はどうなっていればよいかを話し合いでまとめる。 (話し合いの技法は上記「2 話し合い」を参照)	
		SWOT分析(P.27参照) 強みと弱み、機会と脅威の2つの軸で内外の環境を分析し、自分たちのすすむ方向を考える。	
5	発表	1分間プレゼンテーション ①2人ペアになり1分間のプレゼン原稿を作る。 ②交互に説明し、聞き手は話の内容や話しぶり、感想を相手に伝える。 ③再び個人ワークで原稿修正。 ④全員の前で1分間プレゼン。	
		フリップ フリップはテレビでよく使う説明図表のこと。自分で書いたことを示しながら「話す」ので主体性を後押しできる。	
		バザールとポスターセッション バザールは模造紙にまとめた成果物を壁に貼り、自由に見てもらう方法。これに説明員をつけるとポスターセッションになる。	

【参考:「教育研修ファシリテーター」(堀公俊他著 日本経済新聞出版社 2010年)】

(※)参加者の緊張を解きほぐし、リラックスさせるためのゲーム性のあるプログラム。研修の冒頭のオリエンテーション等で行う。

(4) 新任職員研修の策定例(参考)

- 研修は退屈なものという固定観念はありませんか。参加意欲や満足感を高める研修を組むためには、参加型の研修を組むことがポイントです。
- どの職場でも実施している新任職員研修を取り上げて、研修プログラムの策定例を示します。参考にしてください。

【策定のポイント】

- ① 単元は60分とし、単元の間には10分の休憩を入れています。
- ② 講義や説明は30分以内で組んでいます。
- ③ 研修技法は、講義法、理解促進討議法、討議法、実技を活用し、個人ワーク、グループ討議を取り入れ、意見交換や体験ができるプログラムとなっています。

【新任職員研修の例】

時刻	分	プログラム	内容	ねらい・説明
9:30	10	オリエンテーション	・日程、研修のねらい ・到達目標を説明	
9:40	30	就業規則・諸規定・諸手続き	・庶務係より説明	
10:10	100	経営方針・沿革・組織・部門の業務内容	・施設長による講義(20分) ・総務課長による説明(20分) ・休憩(10分) ・講義をもとにしたテスト(5-10問) 個人ワーク(10分) ・グループ内で解答合わせグループ討議(20分) ・解答と解説(20分)	講義、個人ワーク、グループ討議を組み合わせた参加型の研修形態。
11:50	60	(昼休憩)		
12:50	50	入職してうれしかったこと	・司会、タイムキーパーを決め、グループ内で相互紹介(30分) ・解説、総括(20分)	職場や仕事への意欲を高めるねらい。活発な意見交換を期待。
13:40	10	(休憩)		
13:50	50	入職して困ったこと	・司会、タイムキーパーを決め、グループ内で相互紹介(30分) ・解説、総括(20分)	様々な疑問に応え職場への定着を促進するねらい。
14:40	10	(休憩)		
14:50	50	職場生活のすすめ方(仕事のすすめ方に関する科目)	・講義(マナー、報・連・相等)(30分) ・グループ討議または実習(20分)	講義で事例を取り上げてよい。
15:40	10	(休憩)		
15:50	60	例:業務に関する基礎知識・技術に関する科目	・講義(30分) ・実技(30分)	事業所の特性にあわせ科目、時間を増減。
16:50	10	事務連絡		感想文の記入・提出にあててもよい。
17:00		(終了)		

(5) 外部講師を招いての職場内集合研修のすすめ方

- 外部講師を招いての研修は、職員にとって新鮮な学習機会となります。特に研修機会の少ない非常勤職員やパートタイム職員にとっては大いに刺激になります。計画的に外部講師による職場内集合研修を組むことが望まれます。
- また、外部講師にとっても現場を知る機会となり、サービス内容を知ってもらおう絶好の機会になります。

外部講師を招いての職場内集合研修の手順とポイント

		手順	内容	
事前準備	1	実施要領(研修企画書)の作成(P39参照)	・特に研修の目的、到達目標を明確にしておくことが、その後の講師との打ち合わせでも重要になる。	
	2	事業所内周知と参加者集約	・年間計画をもとに、1か月以上前には周知が必要。	
	3	講師との事前打ち合わせ	・打ち合わせで予め確認しておくことは次のとおり。 ①研修の目的、到達目標、日時、会場、来所時刻、参加予定人数、参加者属性 ②進め方(研修技法やプログラムの時間配分、事前質問の有無等) ③配付資料(レジメ)、講師紹介用略歴の提出期限 ④配付資料の印刷仕様の確認、印刷準備の役割分担 ⑤講師謝金の金額・支払方法の合意(振込なら口座確認。現金払なら印鑑の持参を伝えること)	
	4	資料準備	・資料は大きさを統一し、資料番号、ページをふり、製本するとよい。	
当日	準備	5	会場設営	・講師との打ち合わせのとおりセットする。特に教室形式か、口の字型か、グループ分けか等を確認。おしぼり、水の用意。
		6	研修教材、資料、消耗品の用意	・研修で使う教材、筆記具等を準備。
		7	参加者受付	・受付名簿または出席者記入用紙を用意。
		8	講師来場確認、接待、挨拶	・上司と役割分担して対応する。
当日	研修中	9	開催通告 オリエンテーション	・進行役の自己紹介。 ・時間割の説明、休憩等の案内、講師紹介。
		10	研修の進行具合に気を配る	・マイクの音量、室温、換気、照明(とくにパワーポイントのスライド映写の有無で注意)に配慮。 ・必要があれば資料、教材配付等を手伝う。 ・時間配分の進行管理(まれに講師が終了時刻を勘違いしている場合がある)。 ・参加者の受講態度の把握。
		11	研修終了時に 参加者アンケート	・講師評価や設備や運営方法に評価が向かう傾向があるが、研修成果を自己評価に促すように設問に工夫をするとよい。
		12	終了通告	・講師へのお礼。 ・参加者への事務連絡。
事後	13	会場整理(後片付け)	・忘れ物点検、原状復帰。 ・役割分担をしておき、講師への謝意が疎かにならないように注意。	
	14	講師へのお礼	・お礼を述べる。 ・講師の都合がよく、時間があるようなら、担当者としての気づきや感想等を懇談すると有意義。	
	15	講師謝金の支払い	・現金による謝金支払いの場合は、謝金支払いと領収書の受領。	
	16	講師見送り	・職員間で役割分担をして事業所としての謝意を表す。	
	17	アンケートのまとめと報告	・アンケート結果を集計し後日報告する。可能であれば、研修実施当日中に閲覧するとよい。	

14 OFF-JTを実施する(2)―職場外派遣研修

(1) 職場外派遣研修の仕方

- 職場外派遣研修は、集中的に学べることや視野の拡大が図れることから、職場内の集合研修では得られない研修機会となります。
- 外部の研修機関に職員を派遣する際のポイントを列挙しましたので、参考にしてください。

【外部機関に職員を派遣する際のポイント】

- ① 研修ニーズと求められる職員像から研修科目を選定します。
- ② 職員派遣は特定職員に集中しないように育成面談を経て、計画的に調整・決定します。
- ③ 申込手続きを実施要綱等で整備します。
- ④ 復命書(報告書)作成を厳守し、習慣化するよう励行します。

研修受講申込書兼復命書【様式9】(様式集P64)

研修受講申込書兼復命書						
【申込書】		平成 年 月 日				
施設長	総務課長	(受付)庶務	〇〇課長	係長	所属	
研修名	<ul style="list-style-type: none"> ● 本様式は、受講申込書と復命書(報告書)が兼用となっています。 ● 手書きやネットワーク共有によって記入する場合は、1枚の用紙で兼用できますが、パソコンで入力し、提出する度に印刷する場合、申込書記入用と復命書記入用が別々の用紙になります。 					
受講目的						
【復命書】		平成 年 月 日				
施設長	総務課長	(受付)庶務	〇〇課長	係長		
研修概要 (学んだこと)	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司コメントは励ましの言葉が育成につながります。印鑑の押印だけでは育成につながりません。 					
今後職務に生かせる点						
添付資料						
上司コメント	所属				氏名	

(2) 職員を講師として派遣する場合の留意点

- 職員が事業所内での研究発表会だけでなく、外部団体主催の研究発表会等で発表や講師をする場合があります。職員の育成の観点から、このような機会は積極的に取り入れることが大切です。実施にあたっての主な留意点を挙げます。

講義をする場合の留意点

項目	ポイント	
講師依頼への対応	<ul style="list-style-type: none"> 1…… 講師依頼の性格により、①出張扱い、②職務免除、③本人の休暇対応がある。施設協議会(部会)での発表等、業務上の関連の強い場合は出張扱いが妥当である。あらかじめ扱いを定めておくことよい。 2…… 講師謝金収入の扱いは就業規則等であらかじめ定めておく。一般に、出張扱いの場合は事業所での収入、休暇対応の場合は本人収入が妥当である。 	
講義案の作成	<ul style="list-style-type: none"> 1…… 研修の主旨やねらいに応じて項目を絞り込む。 2…… 講義時間に合わせて、配列、話の組み立て、時間配分を考える。 3…… 時間配分の中で、項目ごとの講義内容を列挙する。 4…… 講義内容が、結論にむけ、全体としてストーリー展開に無理がないか点検する。 	
パワーポイントによる資料作成の留意点	<ul style="list-style-type: none"> 1…… 項目ごとの関連性と項目内の階層を明確にする。スライド展開にストーリー性を持たせる。 2…… 項目内の階層性は大区分・中区分・小区分の3階層が限度である。 3…… A4ならスライド3枚野線付(メモ欄)が限度である。できればA4に2枚スライド配置が適切。 4…… 講義時間に応じた適正なスライド枚数を厳選する。 例: 60分の講義ならスライドは30枚として1枚2分見当で話す等、配分を読む。 5…… できるだけ大きな文字を使用する。 	
話し方	<ul style="list-style-type: none"> 1…… 語調はゆっくり。メモを取っている人を意識する。 2…… 項目内の結論やポイントは先に述べる。その方がメモを取りやすい。結論が途中や最後にあると、主張がまぎれて記憶に残りにくい。記録漏れのリスクも高まる。 3…… 背景や体験談は結論やポイントの後に展開する方が理解しやすい。 4…… 参加者への敬意・誠意・熱意を忘れない。 5…… 優しい言葉と適度なユーモアで話しかける。 6…… 態度は自信をもって、自分を卑下しすぎない。卑下しすぎると、受講者の講師に対する信頼感や安心感が下がる。 	
講義のすすめ方	導入	<ul style="list-style-type: none"> 1…… テーマの重要性を認識させる。 2…… 講義のねらいや目標を明示する。 3…… 講義の概要を示し、興味と関心を持たせる。
	展開	<ul style="list-style-type: none"> 4…… 講義内容を細分化し、項目ごとに説明する。 5…… 主張を先に述べ、具体例やデータ、体験談で説得力を持たせる。 6…… 受講者の立場と関連付ける。 7…… 総論と各論の関係を明確にする。
	終結	<ul style="list-style-type: none"> 8…… 概略を振り返り、重要ポイントを強調する。 9…… 講師としての感想や期待を述べる。 10… 質問を促す。

【参考:「福祉の『職場研修』マニュアル」P85(全国社会福祉協議会 1995年)】

15 SDS (自己啓発援助制度) を実施する

- SDS (Self Development System・自己啓発援助制度) は職員の職場内外での自主的な啓発活動を職場として認知し、経済的・時間的な援助や施設提供を行うものです。
- SDSも個人別の育成計画に沿って、職場として支援していきます。
- 研修実施要綱でSDSの仕組みや手続き方法を整備しておき、機会を公平に提供し、必要な経費を予算化しておくことがポイントです。

種類	主な例	ポイント
経済的支援	・資格取得者に研修助成金支給	・資格取得後に助成するのが一般的。制度を広く周知しておくことが大切。 ・福利厚生制度で資格取得祝い金を支出している事業所もある。
時間的支援	・職務免除 ・特別休暇	研究発表会で発表をする場合、そのための成果物の作業を勤務と位置付けるか、職免制度にするか、自主研究にするか、職場としてあらかじめ決めておくことが大切。
場の提供	・自主勉強会の会場提供 ・資格取得講座の開催	内部職員による資格取得講座の開催は職場の人材育成にも効果的。
研修情報の提供	・他団体主催研修案内を周知する	研修出張や職務免除が適用される研修と自主参加を前提とした単なる研修情報の提供がある。研修情報を周知する場合、当該研修への参加の扱いについて、あらかじめ決めておくことが大切。

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	
今年度の重点目標				
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			<ul style="list-style-type: none"> ● SDSについても、本人からの自己申告に基づき、面談で確認し、奨励することが大切です。 	
OJT				
SDS	37	〇〇セミナー	〇〇のスキルを学ぶ。	可
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)	

16 次年度にむけて研修実施を評価する

(1) 効果測定

- 研修を実施した後は、必ず効果測定を行い、次年度の研修企画に反映します。せっかくの研修もやりっ放しでは効果が望めません。

職場で実際に使える効果測定方法

手法		内容	ポイント
個別評価	参加者アンケート	満足度、達成感、意見等を集約	<ul style="list-style-type: none"> ・運営方法や会場の設備等への意見、感想にアンケート結果が集中しがちなので、設問には工夫が必要。 ・「どういう成果がありましたか」「業務に生かせる事柄はありましたか」等、自己評価を追求できる観点で尋ねるとよい。
	レポート	研修で学んだことをレポート	復命書の中でまとめるのが現実的。
	OJT	日常の機会指導のなかで確認	本人から自発的に研修内容や成果の報告があり、話し合える関係になるとよい。
総括評価	育成面談	面談の中で改めて研修成果を確認	サービス実践に反映しているかを尋ねることが大切。

(2) 年度研修実績を評価する

- 年度研修計画は年度末に研修委員会で評価して次年度計画に反映します。主な評価のチェック項目は以下のとおりです。

年度研修計画のチェック項目

観点	説明
1 理念・方針との関連	研修計画は経営理念・方針とリンクしていたか。
2 人材育成方針との関連	研修計画は人材育成方針とリンクしていたか。
3 研修ニーズ把握	研修ニーズは多面的に把握されていたか。
4 スケジュール	スケジュールは妥当だったか。
5 カリキュラム	必修研修・選択研修、OJT、OFF-JT、SDSは妥当だったか。
6 受講実績	偏りはなかったか。
7 研修効果	サービス実践につながっていたか。
8 研修運営	<ul style="list-style-type: none"> ・研修委員会は機能していたか。 ・研修担当者は計画的に執務できたか。 ・研修の周知は適切だったか。
9 予算管理	研修予算、執行状況は適切だったか。

【参考：「福祉の『職場研修』マニュアル」P109(全国社会福祉協議会 1995年)】