

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)

業種・職種固有の専門性 ● 専門知識・スキル	組織性 (=マネジメント) ● 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
福祉職員共通の専門性 ● 福祉サービスの基本理念	



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

- 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、専門性とともに、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	・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。	・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	・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。	・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	・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。	・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	・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。	・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	・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。	・研修体系に基づき、年度研修計画を策定
6	研修の実施	・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。	・年度計画に基づき、計画的に実施
7	研修の評価	・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。	・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	- 仕事の打ち合わせのとき - 仕事をしているとき	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	個別の職員の育成計画に基づいて実施する	中長期的な人材育成に効果的	
		個別に行う	- 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	「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	- ケースカンファレンス - 委員会活動	「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	- 外部講師を招いて行う - 内部講師が行う	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	外部団体主催研修に派遣する	- 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	資格取得者に研修助成金を支給	職場の研修風土の醸成に効果的	1
		時間的支援	- 職務の免除 - 特別休暇の付与	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	- 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	職員との面談をとと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。
				選択		
			職場外	必修		
				選択		
		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。
				選択		
			職場外	必修		
				選択	職務階層別研修(チームリーダー)	
		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。
				選択		
			職場外	必修		
				選択	職務階層別研修(中堅職員)	
		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。
				選択		
			職場外	必修		
				選択	職務階層別研修(初任)	
	専門性科目	共通	職場内	必修		
				選択		
			職場外	必修	人権研修	
				選択	〇〇セミナー	
		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
				選択		
			職場外	必修		
				選択	〇〇担当者講習会(部会主催)	
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	・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	・研修担当者の悩みや相談に耳を傾ける。
職員	・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	・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。



トップの
姿勢が大きい



(2) 研修担当者の設置とその業務

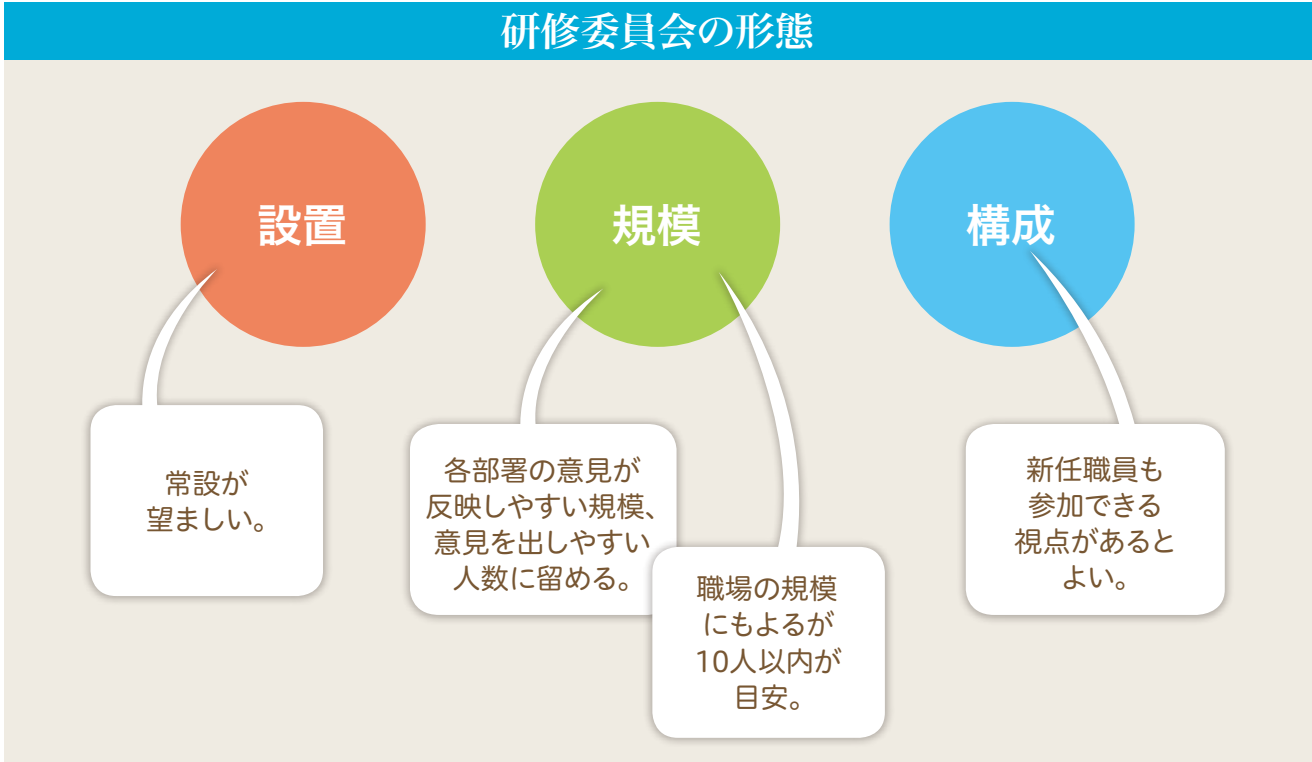
- 研修担当者に選任されても、何をすべきか今一つピンと来ないことが多いのではないのでしょうか。具体的な業務を挙げますので参考にしてください。

項目		業務	ポイント
計画		・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	・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	・OJT担当者との連絡	・密に連携をとる。 ・OJT担当者連絡会を活用するとよい。
	OFF-JT	・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	・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	・研修情報の周知 ・費用助成事務 ・研修機材の保管、管理、貸出	・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	・研修委員会の運営(事務局) ・OJT担当者連絡会の運営(事務局)	・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		・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	・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	機会	・サービスの質が高い ・実習生からの評判が良い	・利用率が低下傾向 ・中心を担っていた〇〇さんが退職
	脅威	強み×機会 強みと機会を生かして何ができるか？ ・グループホームの展開	弱み×機会 弱みで機会を逃さないためには何をすべきか？ ・地域へのPRの強化
	脅威	強み×脅威 他法人には脅威でも強みを生かしてできることは何か？ ・実習生採用制度の創設	弱み×脅威 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？ ・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

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：〇〇職】【役職：〇〇】（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聴覚障害のある〇〇さんと意思疎通を図ること ②〇〇ができること	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 ②〇〇する感覚	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敬語を知らないとか不快にさせた	●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				①行動力 ②課題発見力

(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みて、**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)	
		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	
			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	
	主任	職場外	選択	15	リスクマネジメント研修	
			必修	16	新任主任研修	
				17	職務階層別研修(中堅課程)	東社協
				18	OJTリーダー研修	
	主事	職場外	選択	19	ビジネススキル研修	
				20	新任職員研修	
				21	職務階層別研修(初任者課程)	東社協
	専門性科目	職場内	必修	22	ビジネススキル研修	
				23	園内実践発表会	
			選択	24	〇〇資格取得講座	
				25	人権研修(同和研修)	
		職場外	選択	26	〇〇セミナー	
				27	〇〇部会研修	
				28	東京都〇〇研究大会	
		職場外	選択	29	会計研修	
				30	防火管理者講習	
		〇〇職	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	
SDS	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	
	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も一体的に作ることがポイントです。

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							