

I 職場研修の基本的理解

(1) 職場で行われる研修とは

福祉サービスは“人を相手とし、人が行う”専門的な対人サービスであるため、担い手である職員一人ひとりの資質や能力がサービスの質に直結する。利用者の個別かつ多様なニーズに応え、利用者の自立生活とQOLの向上を支えていくうえでは、職場内外を問わず多職種との連携、協働が必要とされている。このような社会的な背景において、福祉職場には、これまで以上に「組織として人材を育てる」ことが求められている。

職場研修により、一人ひとりの職員の成長を促し、職員の専門性や実践力が向上するだけでなく、職員の意欲向上に伴って業務改善への意識が強まり、組織の活性化を図ることもできる。職場研修とは職員の成長と組織の発展、双方を目指すものである。

社会福祉法人紫波会 職場研修の方針

- ・職種毎に雇用形態にとらわれず専門性を深め、利用者本位の援助を図るとともに、階層毎の研修により組織活性化、経営基盤の強化を図る。
- ・自己啓発意欲の助長を図り、職業生活を通じた人間的成長を支援する。

職場で行われる研修には、大きく分けて3つの形態がある。それぞれの研修形態の特徴を理解したうえで、研修の目的に適した形態で実施し、3つを相互補完的に位置づけ、総合的にバランスよく推進することが大切である。【図表1】

職場におけるさまざまな場面での職員育成のための働きかけを「職場研修」と捉え、意図的かつ計画的に行うことが大切である。

【図表1：研修形態の比較表】

	OJT 職務を通じての研修 職場の上司（先輩）が職務を通じて、または職務と関連させながら、部下（後輩）を指導・育成する研修	OFF-JT 職務を離れての研修 職務命令により、一定期間日常職務を離れて行う研修。職場内の集合研修と職場外研修への派遣の2つがある	SDS 自己啓発援助制度 職員の職場内外での自主的な自己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の提供などを行うもの
なぜ？	職員のレベルに応じた、実践的な能力を高めるために	職員の視野の拡大や、専門的能力の習得のために	職員の自己成長を助けるとともに、職場を活性化するために
誰が？	職員の上司（先輩）が直属の部下（後輩）に対して、	職場内外の講師（指導者）が職員に対し、あるいは職員が相互に	職場が、援助を希望する職員に対し
いつ？	日常の職務（仕事）を通じて常に	日常の職務を離れて（ただし職務扱いで）	職員の望む自由な時間に（職務時間外に）
どこで？	職場で	職場の研修室や会議室、または外部の研修会場等で	職員の望む場所で（職場の内外で）
何を？	職務に必要な態度や価値観、知識や情報、技術や技能を	職務に必要な態度や価値観、知識や情報、技術や技能を	職場が必要性を認めた職員の自己啓発活動について
どうする？	日常的あるいは意図的・計画的に指導・育成する（個別指導と集団指導がある）	目的に応じた様々な研修技法により習得させる（相互学習する）	経済的・時間的・物理的な援助を行う

(2) 研修担当者の役割

研修担当者は、大きく3つの役割を担いながら、職場研修の全体をまとめることとなる。また、職場全体の取り組みとなるよう研修担当者から経営者、管理者・指導的職員、一人ひとりの職員へ積極的に働きかけ、研修への理解・参画を促していく。【図表2】

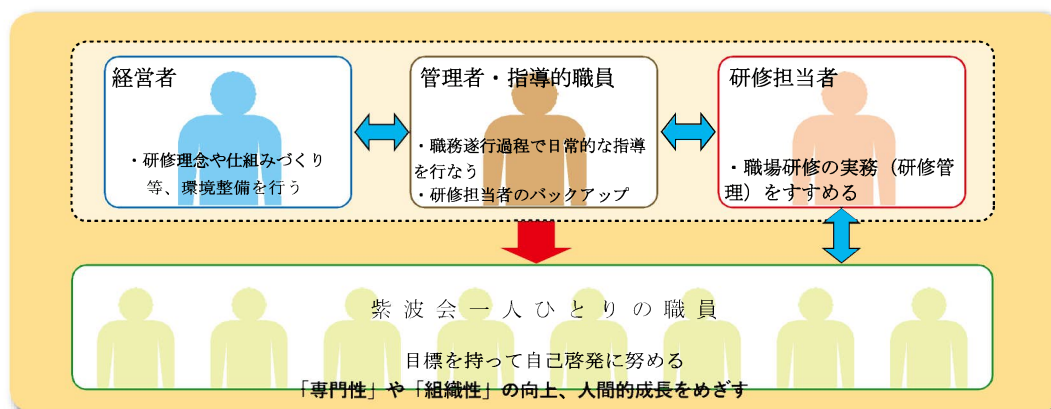
【図表2：研修担当者の選任、役割、働きかける対象と内容】

選任の人数と単位	職場（法人、施設）の規模や事業所・事務所の所在地、事業種別や事業形態、業務課題の違いに応じて、1名～複数名を選任。	
役 割	計画機能	<ul style="list-style-type: none"> *人材育成の目的、職場研修の目的と方針の策定 *職場研修の体系や実施要綱等の整備 *年度研修計画の策定
	運営・指導機能	<ul style="list-style-type: none"> * PDCA サイクルに基づいた研修の進行管理 * インストラクション（研修指導）
	評価機能	<ul style="list-style-type: none"> *各研修、研修活動全体の評価・フォロー
働きかける対象と内容	経営者に対して	<ul style="list-style-type: none"> *職場研修の方針、年度研修計画の承認を得る *日常的支援（理解・協力）を得る *報告を行う
	管理者・指導的職員に対して	<ul style="list-style-type: none"> *ニーズや意見を聴取する *日常的な支援と参画を得る *OJTの支援を行う
	職員に対して	<ul style="list-style-type: none"> *方針・計画を周知する *各研修プログラムへの参加を促進する *直接・間接的な指導を行う

職場研修は、研修担当者だけでなく、経営者をはじめ、それぞれ立場に応じた重要な役割があるため、職場全体で取り組むことが必須である。【図表3】

職場研修を担う全ての当事者がそれぞれの役割を主体的に発揮できるよう「育成的な職場風土づくり」に努めることが重要である。

【図表3：職場研修を担うそれぞれの基本的役割】



II 求められる職員像

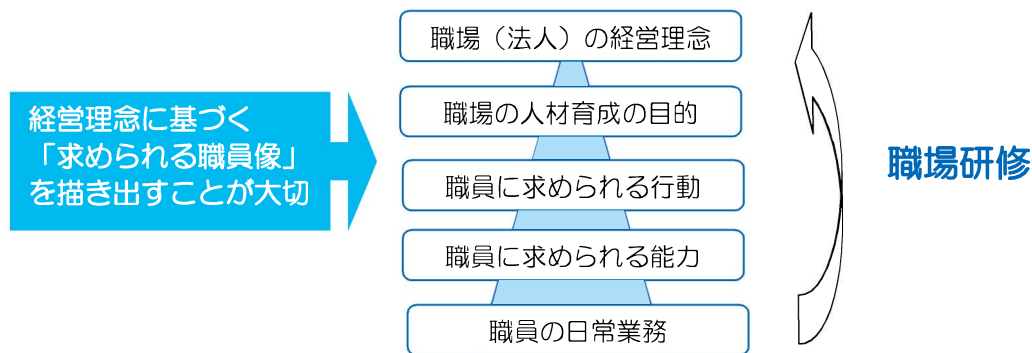
(1) 階層や職種に応じた職員像

社会福祉法人紫波会人材育成計画で求める職員像に基づいて職員の育成を行なう。

職種や職域に関係なく、全ての職員に求められる人材像

「高い専門性」を発揮する力を持つ職員	経営理念の実現に向けて、高い専門性を発揮し、利用者支援に取り組むことの出来る職員
「プロ意識」を持つ職員	福祉人としての高い倫理観や専門性を追求するプロ意識を持ち、常に自己研鑽に努めることが出来る職員
「優れた経営感覚」を持つ職員	優れた経営感覚を活かして、業務・経営等の改善に取り組み、質の高いサービスの提供に繋げることが出来る職員

【図表 4：職場の経営理念と求められる職員像】



(2) 職場研修の全体像

形態 階層	OJT		OFF-JT				SDS		
	日常・計画的指導		職場内	職場外			職場内	職場外	
事務長 施設長	職員指導を通じての自己学習		加盟団体等施設長研修会 (県・中央研修機関)			全国研修会 (業種・職能別団体等)	海外・国内視察研修への助成	職務研究	福祉関係研修・学会・専門職団体等実施研修等参加への助成
指導的職員 補佐主任等	職員指導を通じての自己学習		OJT指導者研修・指導職員研修会			職務関連資格取得・更新等に係る研修	テーマ・課題別研修会 (加盟団体)	自主研究・学習サークル等への支援	職務関連資格取得(通信課程受講等)に係る支援
中堅職員	ケースカンファレンス等でのスーパービジョン	日常指導・育成面接	各種委員会活動での勉強会等	課題別研修会 (外部講師など)	職種別研修会				
新任職員			介護技術・OA等機器機械操作・服務規程・接遇等基礎研修						新任職員研修(県研修機関)

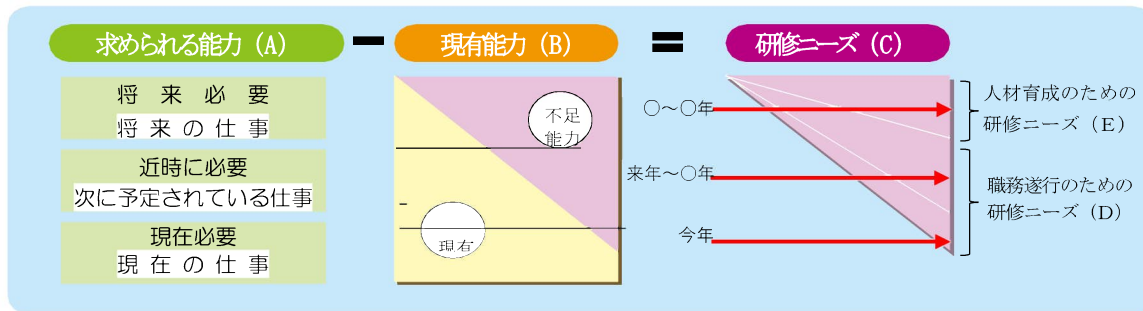
(3) 求められる職員像と職場研修

求められる職員像に照らして解決すべき職務遂行上の課題が、研修で取り組むべきこと、つまり「研修ニーズ」である。【図表6】

研修ニーズ (C) は、職員に求められる能力 (A) と今職員がもっている能力 (B) との差を表す。研修ニーズは、各職員が課題をクリアすべき時期を見据えて、現在の職務遂行のための研修ニーズ (D) と**長期的な人材育成のための研修ニーズ (E)** の2つに分けることができる。

職務遂行のための研修ニーズ (D) とは、現在及び数年内に担当する職務を遂行するために求められるもので緊急性の高い研修ニーズです。一方、人材育成のための研修ニーズ (E) は、将来の組織を担う人材として、専門性や資質を向上させるための長期的な視点に立った研修ニーズである。

【図表6：研修ニーズ】



研修ニーズは職員個人単位で検討し、個人の研修計画にまとめます。また、職員個人を職場全体に置き換えて職場単位でも研修ニーズを検討し、年度研修計画にまとめます。職員個人と職場全体の双方から検討することで、それぞれの研修ニーズが統合され、より効果の高い職場研修を生み出していくことができます。

Ⅲ 職場研修の体系

1 OJTの実施

事業所の上司（先輩）が、部下（後輩）を対象に、職務を通じ、職務に必要な態度・価値観・知識・情報・技術等を意図的・計画的に指導・育成する。

OJTは、各職員の状況に応じてきめ細かい指導ができるため、各職員と上司、先輩との信頼関係の醸成や相互理解につながる。また、日常の仕事の中で行われるため、特別な経費や時間も要しないメリットがあり、特に初任職員の育成場面で積極的に取り組みを推進する。

【図表 10：階層に応じた指導目標】

	キーワード		
新任職員 の場合	育てる	白紙、期待と不安が 交錯 ⇒業務標準の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・社会人としての自覚を身につける ・仕事の基本を身につける ・職場での基本的態度を徹底する ・指導計画表を作成し、定期的に面談する ・組織の一員としての自覚をはかる
中堅職員 (前～中期) の場合	伸ばす	職務における自立 ⇒責任範囲の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・新任職員に助言・指導をする ・専門性を拡大する課題 ・研修などで視野を広げる ・組織ルールを徹底する ・職業観をもつ
中堅職員 (中～後期) の場合	深める	仕事、職場への慣れ がでる ⇒新しい仕事や難し い仕事へのチャレン ジ	<ul style="list-style-type: none"> ・新任職員育成のための指導員に任命する ・問題解決能力を獲得する ・最新の知識・技術を習得する ・専門性を深める ・組織ルール改善への提案をする
指導的職員 の場合	任せる	職場の大黒柱 ⇒指導者としての意 識の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・権限を大きく委譲する ・職場の問題解決を主導的に推進する ・管理者の仕事へ大いに参加する ・職場会議の司会や研修の講師などをする ・企画力・評価力を向上する

2 OFF-JTの実施

日常の業務の中では行いにくい新たな動機付けや視野の拡大、専門的知識や技術の系統的な修得等を目的に、職場内外での集合研修・交流・派遣研修を行う。

組織外の人と共に学び、意見を交換したり、組織と異なる環境に身を置き学習したり体験することは、自己を客観化・相対化して「自分を知る」格好の機会である。また、OFF-JT研修参加後の職場内への伝講等フィードバックの機会を設け、組織力・専門性の向上につなげる。

(1) 職場内の集合研修

【研修を企画する際の検討事項】

内 容	説 明
研修目的と目標	研修目的・目標を明確にするために、予め職場研修の目的や年度研修計画の今年度の重点テーマを確認する
研修内容	研修のテーマに関する幅広い知識や情報を収集する
講師	講師の専門分野や経歴などを情報収集し選出する
研修技法	目的・目標や対象者に合わせた研修技法を選択する
これまでの評価	前年度から改善を要する課題などを抽出する

【主な研修技法】

研修技法	内 容	特 徴
講 義	職務に必要な知識や情報、価値観を学ぶ	<ul style="list-style-type: none"> *一度に大人数を相手に行うことができる *短時間でも実施が可能 *参加者が受け身になりやすいので、他の技法と組み合わせて活用することも検討する
討 議	参加者相互の話し合いで結論を導き出す	<ul style="list-style-type: none"> *他者の意見を聞くことで、視野の拡大につながる *参加者中心に進められるため、主体性や自主性が高まる *参加者同士で議論し決定したことは受け入れられやすく、職場での実践や行動に結びつきやすい *チームワークやリーダーシップの醸成に役立つ
事例研究	具体的で身近な事例を活用して、疑似体験したり原理原則を確認する	<ul style="list-style-type: none"> *身近な事例なので参加者の参加意欲が高い *分析力や判断力、問題解決能力の向上に役立つ *多面的な分析や発想を生み出すために職種や年齢の異なる人を組み合わせるとよい
ロールプレイ	役割演技を通じて、スキルの向上を図る	<ul style="list-style-type: none"> *繰り返し演じることで、身につけるべき技術が学べる *相手の立場や役割の理解を通じて、人間関係の理解が深まる *相手に対する自分の行動や態度の傾向に気づき、自己反省ができる

(2) 職場外の集合研修

職場外の集合研修では、日常の職務を通じたOJTでは行いにくい、新たな動機づけや視野の拡大、専門的知識や技術の系統的な習得が期待できる。職場外の集合研修を職場研修において効果的に活用するためには、研修ニーズや研修対象者に合った研修を選び計画的に受講することが必要です。職場外の集合研修に関して、できるだけ多くの情報を収集したり、過去に派遣した研修の結果を評価したりして、適切な研修を選ぶことが大切です。

3 SDSの実施

職員の職場内外での自主的な自己啓発活動を職場として認知し、経済的・時間的な支援や施設の提供などを行い、資格取得等の個人の活動・自主的勉強会等のグループ活動等について援助する。

自己啓発意欲は、人材育成・職場研修の土台となることから、人事評価システムの構築の際、評価項目に取り入れる等、意欲喚起に努める。（自己啓発サポート制度：別添）

IV 職場研修のさらなる充実に向けて

(1) 職場研修の評価と改善

職場研修をさらに充実させる鍵は、職場研修の評価（Check）と改善（Action）にある。職場研修によって、各職員が「価値観・態度」「知識・情報」「技術・技能」をどの程度身に付けることができたか、またそれぞれの行動がいかに変容したか、その結果、利用者サービスがいか改善されたのかなどを検証することが職場研修の評価となる。

評価は、①取り組んだ内容、②取り組んだ結果（成果）③取り組みの過程の3つの観点から総合的にを行い、次への改善へと引き継ぎます。

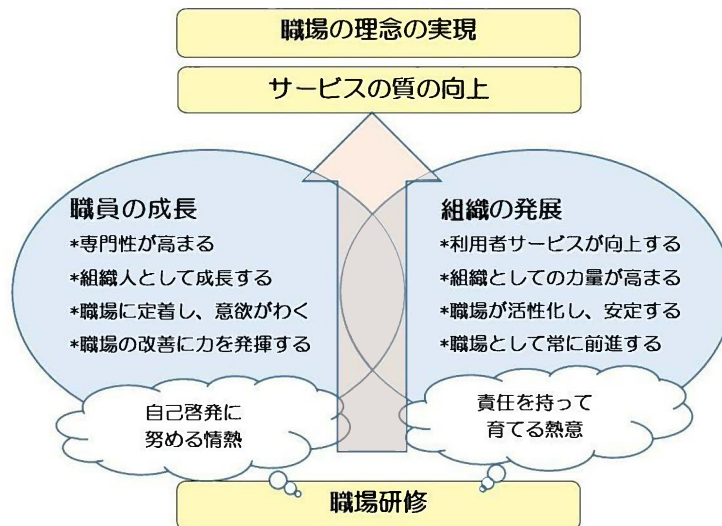
(2) 職場づくりの担い手は職員全員

職場研修は、日常業務のあらゆる機会を通じて、全職員により行われるものです。意図的・計画的な職場研修を通じて培った職員一人ひとりの専門性や実践力が、そのまま職場のサービスとなって表れ、利用者の自立生活とQOLの向上を支えることとなる。また、職場研修を通じて高まった職員の意欲により、日常業務の改善が進み、組織の活性化を図ることが期待できる。つまり、「人材も組織も育つ職場研修」によって、職場そのものをつくり上げ、より良くしていくことができる。

そのためには、職員として自己啓発に努める情熱と、職場として責任を持って職員を育てる熱意のいずれもが欠かせません。両者があいまって職場研修に取り組むことで、職場研修が定着し、豊かな人材育成の土壌がつけられる。

【職場研修を通じた職場づくり】

職場研修は、そのすべてのプロセスにおいて、職員の参画のもと、役割分担をしながら進めていくのと同様に、職場づくりも、職場を構成する職員全員によって進められるものです。職員一人ひとりが「誇り」と「やりがい」をもって業務にあたり、持てる力を最大限発揮しながら、自らの職場をより良くしていくことが求められています。



【別添】

■ SDS（自己啓発サポート制度）

- ・介護支援専門員、社会福祉士、介護福祉士等関連資格取得に関する援助（受講試験準備講習・介護技術講習会・通信課程受講等）
- ・福祉関係研修・学会・専門職団体実施研修等参加への援助
- ・関連図書の貸し出しや、自主的勉強会の会場提供等
- ・基礎資格取得者の専門資格取得にかかる援助
- ・資格別取得にかかる援助内容

資格名	費用項目	援助内容
介護支援専門員	準備講習等	自己負担
	実務研修 受講資格試験	実務研修受講試験合格し実務研修終了後全額援助
	実務研修	全額援助
	※備考：資格登録を要件とします。	
介護福祉士	準備講習	自己負担
	国家試験	合格時全額援助
	※備考：資格登録を要件とします	
介護職員実務者研修	資格認定通信 課程講座費用	半額援助
	面接授業出席にかかる費用	交通費：全額援助
	※備考 中央福祉学院通信課程講座を基本とします。 ※岩手県社協実務者研修受講資金貸付制度	
社会福祉士 精神保健福祉士	準備講習	なし
	国家試験	合格時全額援助
	※備考：受験資格取得のための援助については、スクーリングへの職務専念義務免除（七日間程度）を基本とし金銭的援助はありません。資格登録を要件とします。	
社会福祉主事	資格認定通信 課程講座費用	全額援助
	面接授業出席にかかる費用	交通費：全額援助 宿泊費：全額援助
	※備考 中央福祉学院通信課程講座を基本とします。（主たる養成機関である中央福祉学院への申込者が施設長となるため、推薦を要します。事業所ごとの必要配置人員等を勘案し都度人選します。）面接授業出席については、申請により職務専念義務免除を基本とします。	
<p>注意事項</p> <p>上記費用項目への援助は希望者の申請を基本とします。</p> <p>自己啓発援助にかかる誓約書/領収書/振込証明証の提出が必要となります。資格免許登録に係る印紙等は自己負担とします。</p>		