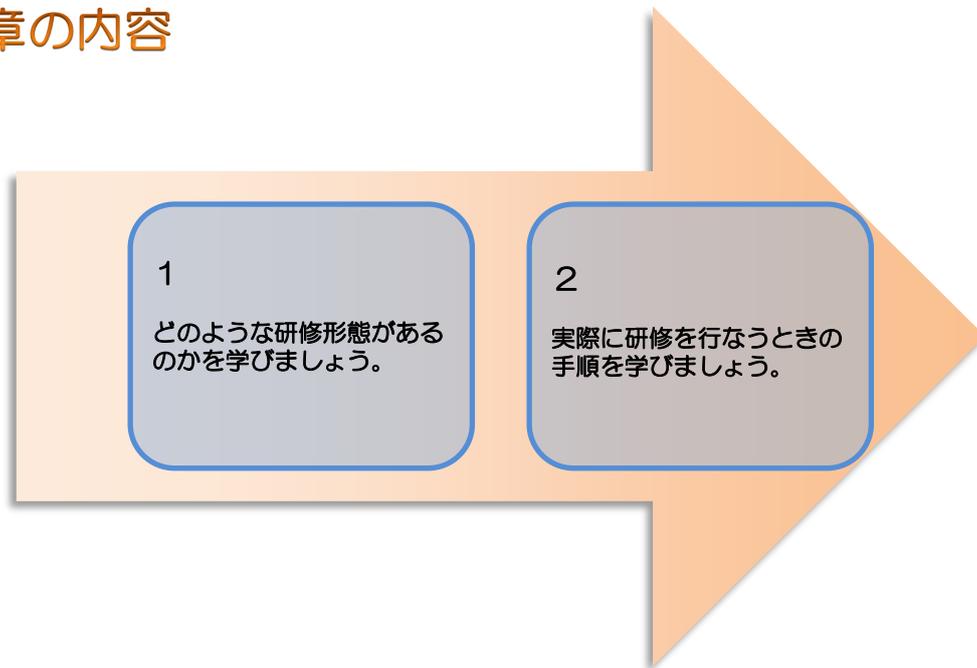


## 第二章 研修形態と研修手順の解説

### 本章の内容



### 本章の概要

第 1 章では、研修がなぜ必要なのか、研修の重要性についてや組織の中で階層の違いがありそれぞれの段階で求められるものがあることを学びました。

研修を行なうことで従業員の資質の向上が図られることはいうまでもありません。

一方、研修を 1 回行えばそれでよいということにはなりません。障害福祉サービス等に求められるニーズは年々高まっており、より質の高いサービスの提供が求められています。更に、制度の改正や新たなサービス利用体系の新設等により、支援の方法が変わることもあるため、常に、これらに対応出来るようにしておかねばなりません。

そのため、研修は継続して行うことが必要です。そのためには何のために研修を行なうのかを常に考えておく必要があります。そして、研修の効果を把握することが大切です。

# 1 研修形態

研修の形態は大きく分けて3つあります。1つ目はOJT(職務を通じての研修)、2つ目はOFF-JT(職務を離れての研修)、3つ目はSDS(自己啓発援助制度)です。これらは人材育成の三本柱といわれています(図2-1)。

上司・先輩が部下・後輩を育成する「OJT」だけでなく、職場内独自の研修や外部研修機関が実施する研修「OFF-JT」、それに職員の自己啓発意欲をサポートする「SDS」を効果的に組み合わせて実施することが求められます。



【図2-1 3つの研修形態】

## (1) OJT（職務を通じての研修）

### ①OJTとは

日常業務を学びの場とした職場研修の基本となる研修です。上司や先輩が業務を通して部下や後輩に実践的な指導を行います。

### ②OJTの長所・短所

OJTの長所・短所は、以下のように整理することができます（表2-1，2-2）。

【表2-1 OJTの長所】

●日常業務中に行うことができる	時間的、費用的制約が少ない
	研修効果が業務能力向上に直結しやすい
	指導方法の工夫がしやすい
●いつも接している部下や後輩が相手である	対象者の能力や特性を把握しやすい
	個別対応、具体的対応が可能
	お互いの信頼関係が生まれる

【表2-2 OJTの短所】

●指導者の意欲・能力に違いがあるため、効果に差が出てしまう
●指導者の業務が多忙な場合、日常の業務が優先されて、教育指導になかなか手が回らない
●指導者自身の能力以上に成長することが困難な場合が多い

### ③OJTの方法

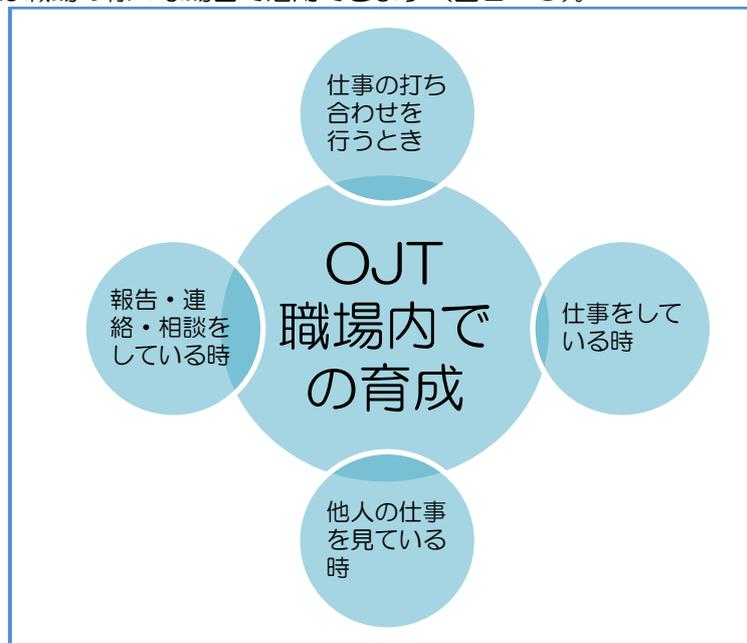
以下のような手順を踏んで進めていきます（図2-2）。

<b>教える</b>	基礎知識、仕事の進め方等を説明する段階です。
<ul style="list-style-type: none"><li>・順序立てて説明する</li><li>・説明に理由を付加する</li><li>・質問を受け付ける</li></ul>	
<b>手本を示す</b>	指導者が実際にやって見せる段階です。
<ul style="list-style-type: none"><li>・指導対象者に観察させる</li><li>・気づいた点を述べさせる</li></ul>	
<b>体験させる</b>	指導対象者にやらせてみる段階です。
<ul style="list-style-type: none"><li>・上手くできていたら褒める</li><li>・上手くできなければ質問を投げかける 「なぜ上手くいかなかったのだろう？」</li></ul>	
<b>話し合う</b>	コミュニケーションを取る段階です。
<ul style="list-style-type: none"><li>・評価する（褒める、助言する、解説する等）</li><li>・質問を投げかける（指導対象者の考えを聞き出す）</li></ul>	

【図2-2 OJTの手順】

### ④OJTの活用

OJTは職場の様々な場面で活用できます（図2-3）。



【図2-3 OJTの活用場面】

## (2) OFF-JT（職務を離れての研修）

### ①OFF-JT とは

日常業務を離れ、外部の研修に参加したり、内部に講師を招いて勉強会を行ったりするものです。

OFF-JT は日常の職務の中では身につけることが難しい専門的知識を取得できたり、新たな知見を発見できる有効な研修方法です。

### ②OFF-JT の長所・短所

OFF-JT の長所・短所は、以下のように整理することができます（表2-3、2-4）。

【表2-3 OFF-JT の長所】

●職務を離れて実施できる	研修に専念できる
●テーマに適する講師や内容を設定できる	体系的・計画的に学ぶことができる
	専門的な指導が受けられる
●多数の人と同時に受講できる	より専門的な知識が習得できる
	複数人で効率良く研修が受けられる
	研修生同士で交流が持てる

【表2-4 OFF-JT の短所】

●研修内容が実際の業務に対応できず、現場で求められるものと一致しない場合がある
●研修期間中は職場を離れるため、勤務の都合を調整する必要があり、職場で勤務している他の職員に負担がかかる
●研修参加費や研修先までの旅費等の費用が必要となる

### ③OFF-JT の技法

OFF-JT には以下のような代表的な技法があります（表2-5）。

これら以外にも、ロールプレイを用いた研修や他職場の見学・実習等の様々な技法があります。目的や対象者に合わせて効果的な技法を選択するようにして下さい。

【表2-5 OFF-JT の技法】

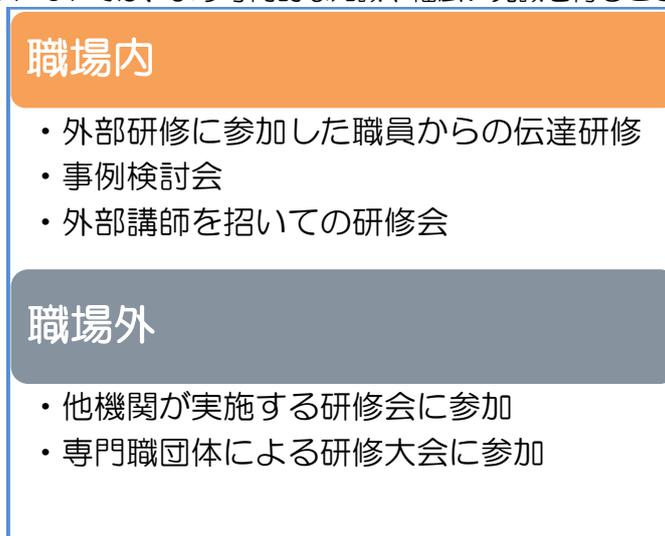
技法の種類	内容	効果	特徴と留意点
講義法	講師がテーマ内容について話す	<ul style="list-style-type: none"> <li>知識習得</li> <li>態度変容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>簡単に実施できる</li> <li>参加者が受動的で、消極的になりやすい</li> </ul>
討議法	参加者同士が討議を行い、問題点や解決策を探る	<ul style="list-style-type: none"> <li>問題の解決</li> <li>経験の共有</li> <li>相互啓発の促進</li> <li>実践につながる</li> <li>情報交換の場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知識習得には適しない</li> <li>第三者的結論に陥りやすい</li> <li>時間がかかる</li> <li>積極的に発言する人としらない人に分かれる</li> </ul>
事例研究法	過去の事例から、問題点と解決策を探る	<ul style="list-style-type: none"> <li>実践への応用を想定しやすい</li> <li>問題解決力の向上</li> <li>視野の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例が参加者に事前に分からないようにする</li> <li>職場実態に合った事例を準備する</li> <li>講師のふりかえり、まとめが重要になる</li> </ul>

### ④OFF-JT の細分

OFF-JT は更に以下のように細分することができます（図2-4）。

職場内 OFF-JT は、職場の実例に沿った内容を効率的に取得することができます。

職場外 OFF-JT では、より専門的な知識や幅広い見識を得ることが出来ます。



【図2-4 OFF-JT の細分】

### (3) SDS (自己啓発援助制度)

#### ① SDS とは

従事者の自己啓発（自主的な研究や研修への参加）を組織が援助するものです。援助とは経済的な援助（費用援助等）、時間的な援助（就業免除等）、環境的な援助（施設・設備の貸し出し等）があります。

#### ② SDS の長所・短所

SDS の長所・短所は、以下のように整理することができます（表 2-6, 2-7）。

【表 2-6 SDS の長所】

●従事者の主体性により実施される	研修により更に自主性・自発性が高まる
	研究心の向上や改善意欲に結びつく
	意欲的に研修に取り組むことができる
●組織の支持的な姿勢が発揮される	職場の活性化につながる
	育成的な職場風土が作られる
	参加者の組織への帰属意識が高まる

【表 2-7 SDS の短所】

●援助内容（予算、時間、場所等）について、事前に取り決めを行う必要がある
●SDS の内容によっては、休暇等を活用することもあるため、勤務の都合を調整する必要があり、職場で勤務している他の職員に負担がかかる
●従事者の主体性次第であり、従事者の意欲を刺激できなければ、制度自体が活用されない

#### ③自己啓発の意欲を引き出すために

##### ■自己啓発の必要性を認識させ、動機づけを行う

まずは OJT、OFF-JT をしっかりと行う事で研修の大切さ、楽しさが認識されるように努めます。同時に、自己開発資源（書籍・資料、研究活動例、資格取得の情報等）の紹介も行います。

##### ■自己啓発の手順をまとめ、提示する

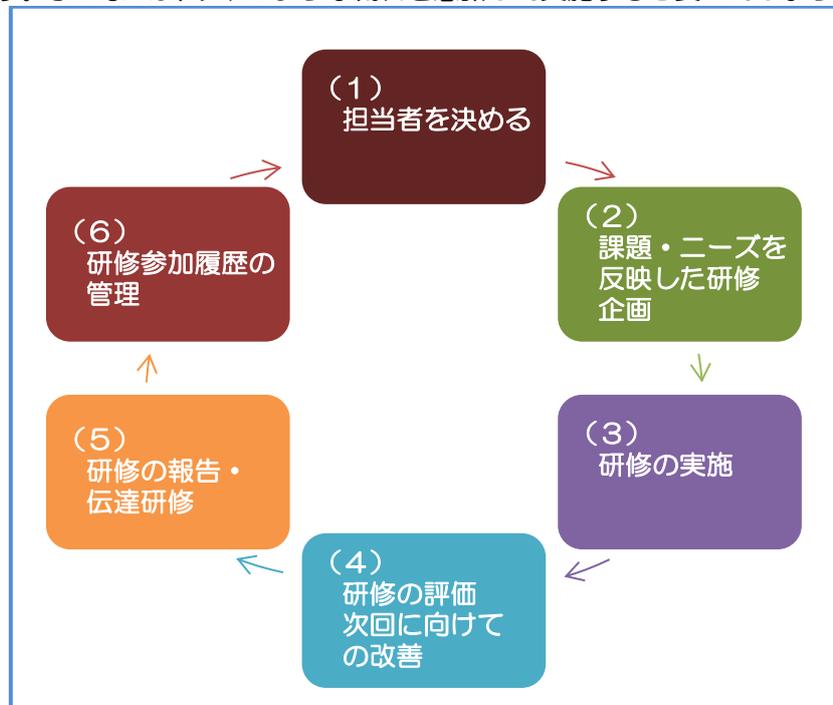
計画的な自己啓発を進められるようになる事で、更に現実味が増します。そのためには、「計画⇒実行⇒評価」の手順をよく検討する必要があります。

##### ■具体的な手段を提示する

具体的な方法を組織で検討し、提案する事も有効です。何をすれば良いのかがわかりやすく、導入が容易になります。

## 2 研修の手順

研修を効果的に実施するためには、実施した研修が今後の業務に活用されることを意識することが大切です。その為には、以下のような流れを意識して実施すると良いでしょう（図2-5）。



【図2-5 OFF-JTの細分】

### (1) 担当者を決める

研修には「現状分析・ニーズ調査、計画策定、実施、評価」といった一連の流れがあります。担当者を決める事は、その指揮を行い系統的な研修が行われるように組み立てるために必須です。また、研修に関する委員会を立ち上げ、複数人で取り組む事も有効です。特に多職種の職場では、できるだけ多くの職種から人選する事で幅広いニーズへの対応が可能となります。

担当者には、日常業務の中で指導的役割を担っている職員を選ぶ事が望ましいといえます。日頃から従事者の課題やニーズに触れる機会が多く、リーダーとしての影響力も期待できるためです。

### (2) 課題・ニーズを反映した研修企画

#### ①3つの視点からの課題把握

##### 視点1：組織から見た課題把握

組織から見て、従事者に持っていて欲しい能力や考え方の事です。

##### 視点2：従事者から見た課題把握

従事者自身が考える、業務を行うにあたって獲得したい知識や技術の事です。

##### 視点3：利用者から見た課題把握

利用者の立場に立って考えた、援助の中で必要とされる知識や技術、価値観の事です。

## ②研修の種別

### ■階層別研修

役職や経験年数などの階層に合わせて実施される研修です。

以下に階層別研修の例を提示します（表2-8）。

【表2-8 階層別研修の例】

階層	研修の考え方	研修内容のポイント
新任職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の理念や方針を理解してもらう</li> <li>社会人としての意識をもってもらう</li> <li>施設内のルールや規則を知ってもらう</li> <li>担当業務を習得してもらう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の理念、方針、課題の説明</li> <li>障害福祉サービスの基本</li> <li>接遇、マナー</li> <li>報告、連絡、相談の重要性</li> </ul>
中堅職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>概ね3年以上の職員を対象に行われている</li> <li>マンネリ化に陥る時期なので、今までの仕事のふりかえりを行う</li> <li>支援スキルの質を高めることが求められる</li> <li>上司の補佐と後輩の指導という中堅職員の役割を再確認する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他施設との交流</li> <li>コミュニケーション能力の向上</li> <li>問題解決能力の向上</li> <li>自分の役割を再確認</li> <li>これからの目標（キャリアパス）を設定する</li> <li>後輩の指導（OJTの実践）</li> </ul>
管理職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職等の役割を再確認する</li> <li>部下の能力を活かして成果をあげる視点を醸成する</li> <li>上司と部下との調整役としての能力を磨く</li> <li>管理職等としての指導力を向上させる</li> <li>自施設の研修を企画・立案できる能力を養う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強いチーム創り</li> <li>リーダーシップ</li> <li>マネジメント（管理）</li> <li>リスクマネジメント</li> <li>ストレスマネジメント</li> <li>法令遵守と個人情報の取り扱い</li> <li>支援計画の作成と指導</li> <li>地域社会と家族との連携</li> <li>部下への動機づけ</li> </ul>

### ■テーマ別研修

全職員に共通するテーマや職種ごとに必要な知識などに絞って実施されるのが、「テーマ別研修」です。テーマ別研修は、援助において必要とされる知識・技術の習得を中心に行われるため、それらの習得や向上が図られるという効果が期待できます。以下にテーマ別研修の例を提示します（表2-9）。

【表2-9 テーマ別研修の例】

テーマ	ねらい	効果
対人関係能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>対人関係能力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>傾聴能力が向上する</li> <li>生産的な会話が可能になる</li> <li>相互の信頼関係が深まる</li> </ul>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーション能力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>伝達力と傾聴能力が向上する</li> <li>円滑なコミュニケーションが生まれる</li> <li>相互理解が深まる</li> </ul>
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップ能力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップの基本理解</li> <li>状況に応じたリーダーシップが発揮できる</li> <li>自分のリーダーシップのスタイルを知ることができる</li> <li>部下への動機づけが向上する</li> </ul>

テーマ	ねらい	効果
リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメントのプロセスを理解する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>未然にリスクを回避できる</li> <li>問題意識が向上する</li> <li>危機感の共有化が図れる</li> </ul>
メンタルヘルス ストレスマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>ストレスの仕組みを理解する</li> <li>ストレスの対処法を身につける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ストレスに強くなる</li> <li>セルフコントロールができるようになる</li> <li>部下へのストレスマネジメントが向上する</li> </ul>
OJT	<ul style="list-style-type: none"> <li>OJTの意義を理解する</li> <li>OJTの具体的な展開方法を学ぶ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務遂行力が向上する</li> <li>指導、育成スキルが向上する</li> <li>業務を通じたコミュニケーションが生まれる</li> </ul>
問題解決 と業務改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場活性化</li> <li>業務の効率化をはかる</li> <li>対人援助サービスの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>問題感知力が高まる</li> <li>問題解決能力が向上する</li> </ul>
コーチング	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員の能力とやる気を引き出す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自立型人材が増える</li> <li>部下との信頼関係が深まる</li> <li>コミュニケーション能力が向上する</li> </ul>
職種別専門スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門スキルの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己成長が図られる</li> <li>援助の質が高まる</li> <li>指導、育成スキルが向上する</li> </ul>

### ③研修計画の策定

#### ■年間スケジュール

階層別、テーマ別の研修構想を元に、年間の研修スケジュールを作成します。その際、OJT、OFF-JT、SDSが一覧できるようにまとめておくと、それぞれの効果を意識してスケジュールを立てる事ができます（表2-10）。

【表2-10 年間スケジュールの例】

月	職場内 OFF-JT		職場外 OFF-JT		OJT
	階層別	テーマ別	階層別	テーマ別	
4月	新任職員研修		※	※	<ul style="list-style-type: none"> <li>新人に指導担当者をつける</li> <li>OJT研修を実施する</li> </ul>
5月		人権研修	※	※	
6月			※	※	
7月		接遇・マナー	※	※	
8月	中堅職員研修		※	※	SDS
9月		コミュニケーション	※	※	
10月			※	※	<ul style="list-style-type: none"> <li>会場の提供</li> <li>資格取得の資金援助と勤務配慮</li> <li>自主勉強会への支援</li> </ul>
11月	フォローアップ研修		※	※	
12月		リーダーシップ	※	※	
1月	管理職研修		※	※	
2月			※	※	
3月			※	※	

※ 職場外 OFF-JT の内容は、第四章「各種研修の実施時期・問い合わせ先の一覧」なども参照にして、必要な研修機会の確保を検討して下さい。

## ■カリキュラム

カリキュラムとは、「学習者の学習経路を枠付ける教育内容の系列」のことをいいます。職場研修のカリキュラムは、研修の全体像を一覧にして示したものを作成します。一般的には、階層別とテーマ別に分けたカリキュラムが作成されています。以下にカリキュラムの一例を示します（表2-11、2-12、2-13、2-14）。

【表2-11 （階層別）新任職員研修の例】

開催日	研修内容	時間	担当者
○月×日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己紹介</li> <li>・施設の概要説明</li> <li>・法人の理念、方針説明</li> <li>・施設内見学(1)</li> <li>・就業規則、職場規律の説明</li> <li>・障害者福祉の現状と課題</li> <li>・障害福祉サービスの基本</li> </ul>	9:00 9:30 10:00 11:00 13:00 14:00 15:00	施設長 施設長 ○○主任 事務担当 ○○主任 ○○主任
○月△日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設周辺の清掃</li> <li>・施設内見学(2)</li> <li>・接遇とマナー               <ul style="list-style-type: none"> <li>*言葉づかい</li> <li>*服装、髪型</li> <li>*電話の対応</li> <li>*家族への対応</li> </ul> </li> <li>・担当業務の説明</li> </ul>	9:00 10:00 13:00 15:00	○○主任 外部講師 ○○主任

【表2-12 （階層別）中堅職員研修の例】

開催日	研修内容	時間	担当者
○月×日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己紹介</li> <li>・中堅職員の役割</li> <li>グループワーク「上司の補佐と後輩の指導」</li> <li>・職場のコミュニケーション               <ul style="list-style-type: none"> <li>*傾聴とは何か</li> <li>*良いコミュニケーションを図るためには</li> <li>*さわやかな自己表現</li> </ul> </li> <li>・お互いに認め合える職場とは</li> </ul>	9:00 9:30 13:00 16:00	施設長 ○○主任 外部講師 外部講師
○月△日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の問題解決               <ul style="list-style-type: none"> <li>*グループワーク「『問題』とは何か？」</li> <li>*問題解決のキーワード</li> <li>*職場の問題を解決してみよう</li> </ul> </li> <li>・チームワークを考える(体験学習)               <ul style="list-style-type: none"> <li>*チームとは</li> <li>*チームリーダーの役割</li> <li>*良質なチームワークに必要なこと</li> </ul> </li> <li>・施設の現在と未来を考える</li> </ul>	9:00 13:00 15:00	○○主任 外部講師 施設長

【表2-13 (階層別) 管理職員研修の例】

開催日	研修内容	時間	担当者
○月×日	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理職員（主任）の役割は マネジャー役とコーチ役 強いチームを創るために必要なことは</li> <li>• 管理職員に求められるリーダーシップ リーダーシップの基本 状況に応じたリーダーシップの発揮</li> <li>• 部下の能力とやる気を引き出すコーチング コーチングとは 効果的な質問 職場での展開方法 部下のタイプに応じた対応</li> <li>• 法人の現状と課題 経理状態を考える</li> </ul>	9:00	施設長
		10:00	外部講師
		13:00	外部講師
		15:00	施設長

【表2-14 (テーマ別) OJT研修の例】

開催日	研修内容	時間	担当者
○月×日	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人財育成の三本柱 *OJT *OFF-JT *SDS</li> <li>• OJTの基本サイクル *計画⇒実施⇒評価</li> <li>• 育成計画書の作成 *個別指導育成シート *効果的な個人面談</li> <li>• 教え方の四段階 *教える⇒見せる⇒経験させる⇒話し合う</li> </ul>	13:00	〇〇主任
		14:00	
		15:00	〇〇主任
		16:00	

研修を行う際は、これらの例を参考に具体的なカリキュラムを組み、内容を検討してみてください。

### (3) 研修の実施

研修を滞りなく実施するには事前準備が大切です。留意点は以下の通りです。

#### ①研修案内

研修のスケジュールが決まったら、勤務体制を調整して参加できるように、対象となる職員及び上司に早めに周知することが大切です。周知内容には研修の「目的」「内容」「日時」「場所」を含めて下さい。

#### ②事前に準備すること

- 筆記用具などの備品の準備
- 会場の整備（レイアウトや空調など）
- パソコンやプロジェクターなど機材の動作確認
- テキスト（研修の全体像が分かるものとレジュメ）の印刷

#### ③アンケート用紙の準備

研修後のアンケートは、研修効果の確認や残された課題の把握に役立ちます。参加者からの「受講して感じた事」「研修への要望」等を汲み取る事ができる内容を意識して、質問項目を準備して下さい。研修受講後に、アンケート用紙をその場で記入してもらえば、参加者の率直な意見を汲み取ることができます。

#### ④当日の運営で気をつけること

- 参加者の動機づけ、研修の目的やねらいの確認（開始時）
- 欠席者へ研修内容を伝えられるよう、記録をとる
- マイクの音量や空調の調整など

### (4) 研修の評価・次回に向けての改善

研修が終了したら、企画の際に設定した目標の達成状況や事前準備、当日運営などについて、その成果を総合的に評価します。参加者が研修内容をどのように受けとめ、実践で活かしているのかを知ることも重要です。

#### ■評価の方法

- アンケートによる満足度の確認
- 受講者の学習到達度を確認するための試験やレポートの実施
- 本人とのインタビュー、業務内容・態度の観察による行動変容の確認

## (5) 研修の報告・伝達研修

外部研修に参加した後は、復命書の提出と報告会を実施します。研修内容をより多くの従事者に伝達し、知識の共有化を図る事ができます。

### ■復命書

復命書とは、参加した「外部研修」の内容を報告書の形でまとめたものです。以下に復命書の様式例を示します（図2-6）。全職員に回覧し、情報を共有することが大切です。

復 命 書			
	平成	年	月 日
〇〇法人			
理事長 〇〇 〇〇 様			
	所属	名 前	印
次のとおり復命します。			
記			
1. 出張の目的 :			
2. 出張先 :			
3. 出張期間 : 平成 年 月 日 ( ) ~ 月 日 ( ) 日間			
4. スケジュール : 別紙のとおり			
5. 研修について :			
6. 研修資料は別添のとおり			
<b>※研修資料以外にも研修で思いついた感想やメモを添付すると、伝達研修の際に役立ちます。</b>			

【図2-6 復命書の様式例】

### ■伝達研修

研修で学んだこと、日常業務に活かせることなどを報告します。全職員が参加することが理想ですが、勤務の関係等から全員参加は難しい状況もあります。その場合は復命書を回覧して、全職員が業務に活かせるようにして下さい

復命書の提出だけでは他の従業員間で知識を共有することは困難です。組織全体に研修効果を上げるためには、積極的に伝達研修を実施することが大切です。

## (6) 研修参加履歴の管理

### ■個人単位の研修受講履歴

職場内独自研修も外部研修機関が実施する研修も、従事者一人ひとりの受講履歴を整理しておくことが大切です。履歴がきちんと整理していれば、同じ人が同じ研修に重複して参加する様な状況や、職員の研修参加頻度のばらつきを避けることが出来、効率よく受講することができます。

また、個人単位の管理票と共に、事業所全体としての研修の受講履歴も管理するようにしておけば、今後の研修計画の策定に役立てることが出来ます。

研修受講履歴管理票を、管理者と職員それぞれが閲覧できるようにしておけば、人事管理にも職員の意欲の向上にも役立ちます。

以下に、受講履歴管理票の例を示します（図2-7、2-8）。

職場内独自研修		職場外研修（研修機関が実施する研修）	
平成 23 年 2 月 10 日	接遇研修	平成 15 年 5 月 25 日～26 日	新任職員研修 「A 研修機関」
平成 24 年 10 月 5 日	コミュニケーション研修	平成 20 年 6 月 21 日～22 日	支援員研修 「B 研修機関」
平成 25 年 6 月 25 日	人権研修	平成 22 年 10 月 5 日～6 日	中堅職員研修 「A 研修機関」
平成 25 年 12 月 8 日	リーダーシップ研修	平成 24 年 11 月 25 日	文書の書き方 「C 研修機関」
		平成 25 年 6 月 2 日～3 日	コミュニケーション研修 「B 研修機関」
		平成 26 年 1 月 2・3・15 日	職場研修担当者研修 「A 研修機関」

【図2-7 個人単位の研修受講履歴管理票の様式例】

開催日	開催場所	受講者	研修内容	研修機関

【図2-8 事業所全体の研修受講履歴管理票の様式例】

### ■保管と管理体制を整備する

研修受講履歴のチェック表は、受講者を決定する権限を持っている人や部署が管理すると効率的です。更に、研修の受講に関して、規程等を定めておくとい良いでしょう。

