

# 人材育成基本方針

平成29年3月改定

社会福祉法人兵庫県社会福祉事業団

## もくじ

1	人材育成基本方針改定の趣旨	・ ・ ・ ・ ・ 1
2	人材育成の目的	・ ・ ・ ・ ・ 1
3	事業団として求める職員像	・ ・ ・ ・ ・ 1
4	人材育成の基本的方向	・ ・ ・ ・ ・ 2
5	職員研修を進める上で施設が抱える課題、特徴	・ ・ ・ ・ ・ 4
6	今後事業団が充実すべき職員研修	・ ・ ・ ・ ・ 5
7	職員研修の推進体制	・ ・ ・ ・ ・ 11
8	おわりに	・ ・ ・ ・ ・ 13

### 巻末資料

【資料1】「OJTガイドライン」	・ ・ ・ ・ ・ 14
【資料2】人材育成基本方針の主な改定内容	・ ・ ・ ・ ・ 21

## 1 人材育成基本方針改定の趣旨

兵庫県社会福祉事業団の人材育成は、平成19年3月に基本方針を策定し、長期的な視野に立ち、系統的・継続的な取り組みを進めてきました。この間、平成23年度には、非正規職員に対する研修、OJT推進体制の充実などの見直しを行いました。

その後5年経過し、法人の運営体制をみるとここ数年、定年退職者等の増にとともに、新規採用職員が増え、各施設の職員構成も大きく変化しています。このような中、今回は職員の専門性の向上に重点を置き、特に若手職員や障害・高齢分野の人材育成を推進していくため、施設現場で行うOJTをサポートするよう研修体系の見直しを行いました。あわせて、自己啓発支援制度などの充実も行い、各専門領域でスペシャリストの育成を目標に取り組んでいきます。

事業団職員にとってこの基本方針に定められた各種研修等が、豊かな人間性の涵養とキャリア形成の契機となることを期待しています。

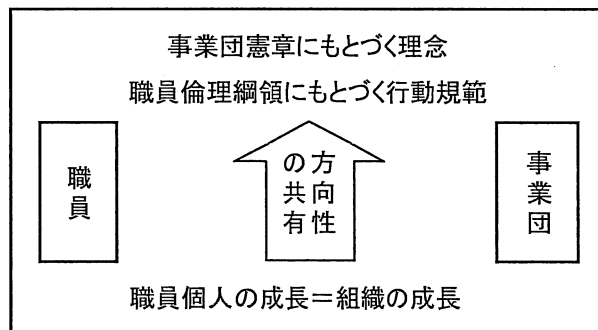
## 2 人材育成の目的

福祉や医療に関する業務は、対人援助サービスであり、その担い手である職員一人ひとりの資質（力量）がサービスの質を決定づけることから、人材育成は極めて重要な課題となります。

人材育成を進めることによって、職員一人ひとりの成長や意欲の向上といった「自己実現」を図り、それがサービスや利用者の満足度の向上につながるものと考えます。

また、組織と個人が明確な方向性を共有することにより、職員の資質の向上と人間的成長が、組織の活力を生み、発展につながるものといえます。（【表1】のとおり）

【表1】事業団と職員の関係



## 3 事業団として求める職員像

事業団として求める職員像は次のとおりです。

- ① 温かさと思いやりの心を兼ね備え、利用者本位のサービス提供ができる職員
- ② 柔軟性とスピード感を持ち、創造力と行動力に満ちた職員
- ③ 高い専門知識と技術を有し、チーム員として自律的に行動できる職員
- ④ コスト意識を持ち、組織人としての自覚ある職員
- ⑤ 地域ケアシステムの構築をめざし、地域との協働の視点を持つ職員

#### 4 人材育成の基本的方向

人材育成の基本的方向は次のとおりです。

##### (1) 人材育成は長期的な視野に立ち、系統的・継続的に実施する

質の高いサービスを継続して提供していくためには、職員一人ひとりの資質(力量)向上が求められます。そのため、人材育成は正規職員だけに限らず、非正規職員もサービス提供の重要な担い手であることから、全ての職員を対象に推進していきます。

それぞれの職員が職種や階層等に応じて、長期的な視点で与えられた役割を十分に果たせるよう、事業団として期待する各階層毎の職員像を明らかにするとともに、系統的・継続的な研修の方向性について検討し、「各階層等に期待する基本的な役割」として取りまとめました。(【表2】及び【資料2】のとおり)

【表2】各階層等に期待する基本的な役割

階層等	具体的役割	各階層等に期待する基本的な役割	重点的な研修方向						
			組織性	専門性					
施設長等	・施設の運営管理責任者	○業務面と組織面と運営管理面でバランスがとれている。 (業務面) ・これまでの施設の管理から脱却し、経営的な視点から新たな利益を生み出す改革能力を持つ(管理から経営へ) ・仕事の標準に基づき、ミス、トラブルなく、堅実に運営ができる。 (組織面) ・職員の信頼感を高め、職員の動機づけ、育成を行い、厳し中にも明るく活気ある職場を創ることのできる能力を持つ。 ・個人の能力を高め、組織としての能力アップに繋げていける能力を持つ。 (運営管理面) ・施設経営の収支に常に配慮しつつ、職員体制の維持、確保に責任を持つ	組織・危機管理・人材育成等マネジメント	経営感覚の醸成	高度な専門性の修得				
管理・監督職	・部門の運営責任者 ・チームやユニットの管理・運営責任者 ・部下の育成・指導者	組織と経営のマネジメントについて基本的な知識・技術を持つ。 ・介護保険制度や障害者総合支援法の詳細に精通し、これらの制度を十分に活用する知識を持つ ・施設長等上司の補佐・代行ができる。 ・専門性に加え、指導力、調整力を身につける。 ・経営に関心を持ち、業務の改革、改善を実践するとともに、自己の方向を主体的に決定できる。 ・将来を見据え、改革の視点から事業団のあり方を提言できる。 ・現場が抱える問題を提起し、解決案を提示できる。				企画力・業務改善力・管理力・表現力	知識・技術の修得		
中堅職員(10年目)	・複数ユニット等のまとめ役	・高度な専門性を身につけ、企画力や業務改善力、管理力、表現力、説得力を発揮する。 ・チームメンバーの方向付けや育成を行い、担当チームの目標達成に貢献するリーダーレベル(チーフリーダー)の役割を発揮できる。 ・上司の補佐・代行ができる。 ・他部門とのコーディネートができる。						文書事務等の修得、危機発生時の基本的対応	基本となる専門性の知識・技術の修得
中堅職員(4~9年目)	・小規模チームのまとめ役 ・新任職員のマンツーマン指導者 ・チーム内職員のOJT推進者	・利用者のニーズに対応した質の高い個別ケアができる。 ・チームの一員として効率的なチーム運営に貢献できる。 ・チーム内の職員に対してケア技術等の向上に向けた指導ができる(チームづくりと後輩の面倒見のバランスが良い)。 ・介護業務の改善を図るため、問題解決に向けて取り組むことができる。 ・新任職員に対し、日々の業務の指導ができる。 ・他職種との有効なコーディネートができる。							
採用2・3年目職員	(一人前) ・チームの一員  (一人前とは、自主・自律的にサービスの提供ができるレベル)	・自発的・自主的に仕事に取り組める力を持つ。 ・担当する業務についての専門的知識・技術を完成させる。 ・組織内での基本的動作(ホウレンソウ、挨拶、仕事に取り組む姿勢等)を再チェック、完成させる。 ・組織やチーム内での自己の役割を認識し、チームの一員として職務遂行できる。 ・夜間勤務のリーダーとして対応ができる。(正規・嘱託) ・部署の目標達成に連動した自己の目標を立案・実施できる。							
新規職員	・チームの一員	・基本的技術及び基本的行動(ホウレンソウ、挨拶等職務を進める上での基本姿勢等)を身につける。							

(2) 職員研修においてOJTを基本に位置づける

人材育成の責任単位は、それぞれの職員の所属する各施設単位であることから、職員研修はOJT（職務を通じた研修）を基本に位置づけ、これを補完する役割としてOFF-JT（職務を離れての研修）、SDS（自己啓発援助制度）をあわせて3つの形態で推進します。（【表3】のとおり）

なお、法人事務局として、施設現場のOJT推進に対し、必要な支援を行う。

【表3】職員研修の3つの形態

OJT (職務を通じた研修)	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、一定期間日常業務を離れて行う研修で、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

(3) 「組織性」と「専門性」をバランスよく育成する

福祉や医療に関するサービスは、チームによって提供されるため、サービスの質はチームとしての力量に左右されることとなります。職員は、組織人としての目標意識や協働する力等からなる「組織性」と、それぞれの職種や事業等に必要な専門的能力「専門性」の両面からバランスよく育成することが必要です。（【表4】のとおり）

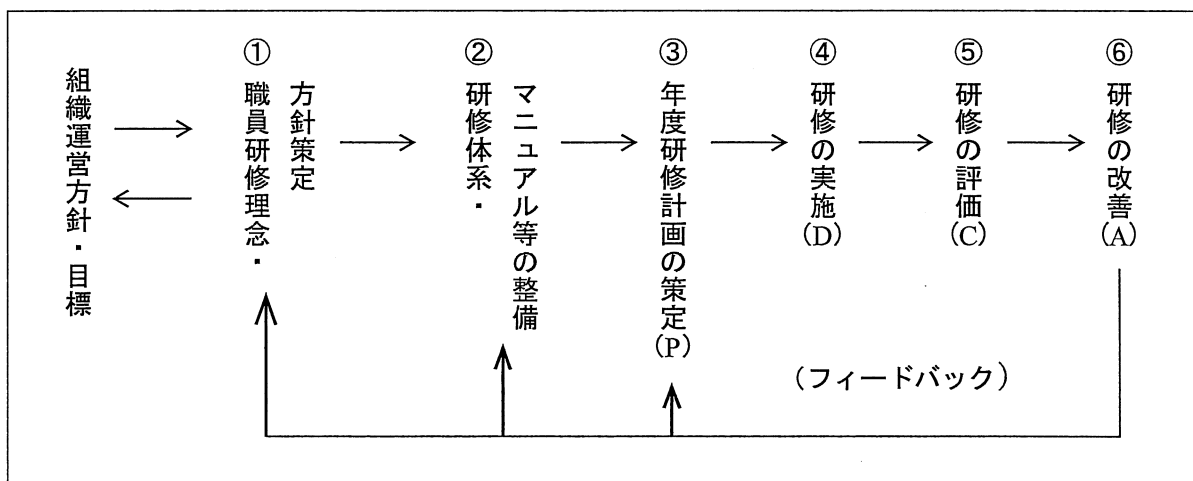
【表4】求められる職員像を考える上での基本イメージ

		【組織性】	【専門性】				
1人前 (3年目)	6・7級	①組織性 施設長 管理・監督職	④施設経営能力	上級	-----		
	10年目～	中堅職員				③高度な専門性	中級
	4～9年目	採用2～3年目職員				②基本となる専門性	初級
	2～3年目	新規職員					
	1年目						
①組織性	事業団職員としての経験年数、職階に応じた組織性にかかる知識・技術 〔事業団職員として理解しておくべき事項、帰属意識等〕 組織活動、チームケア実践力、コミュニケーション、企画力、業務改善力、 危機管理対応力、事務の基本、社会人としてのマナー、対人関係能力等						
②基本となる専門性	福祉・医療分野で働く職員としての基本となる資質、基礎知識・技術						
③高度な専門性	職種や所属する施設の種別により必要となる高度な知識・技術						
④施設経営能力	介護保険制度や障害者総合支援法の詳細に精通し、これらを活用した加算取得等の施設経営に必要な能力						

(4) 計画(Plan)－実施(Do)－評価(Check)－改善(Action)の研修管理サイクルで運営する

職場研修は、無計画で、単発的に実施したのでは大きな成果は期待できません。PDCAの研修管理を徹底することが重要です。今年度の評価を次年度の計画に生かすこと（フィードバック）ができる仕組みを作る必要があります。（【表5】のとおり）

【表5】職員研修の管理サイクル



(5) 「人材育成」を組織的に推進する

事業団として、組織的かつ計画的に人材育成を進めるため、職員の研修受講履歴を蓄積し、その記録をもとに、事務局と各施設が連携し研修を進めます。

また、これらの研修が職員の豊かな人間性の涵養とキャリア形成の契機となること目指し人材育成を推進していきます。

(6) 職員研修と人事制度を連携させ、相乗効果を上げる

人材育成は、職員研修と人事制度の両面から構成されており、相互に連携させることにより相乗効果を上げていきます。

【参考】人材育成の視点から見た事業団の課題

① 変革	めまぐるしい変革への対応
② 新陳代謝	幹部・ベテラン職員の退職への対応
③ プロパー化	幹部職員のプロパー化進展への対応
④ 自主・自立化	自主経営化への対応
⑤ 非正規化	多様な非正規職員への対応
⑥ 地域化	地域福祉拠点としての機能強化への対応

5 職員研修を進める上で施設が抱える課題、特徴

事業団の各施設は、職員研修を進める上で次のような課題・特徴を抱えており、これらを踏まえて、職員研修の方向性を検討する必要があります。

- ① 少人数、多職種の職場であるため、職員共通の研修はできたとしても、それぞれの業務についての専門的研修を各施設で実施するには限界がある。
- ② 複雑多様な利用者のニーズに対応するため、チームケアによるアプローチが必要であるが、有能なチームリーダーを各施設で養成するには限界がある。
- ③ さまざまな経歴や学歴をもった職員が混在する一方、中堅職員層が希薄になっており、職場における研修実施機能維持が難しくなっている。
- ④ 雇用形態の多様化（施設職職員、契約職職員Ⅰ、契約職職員Ⅱ、非常勤職員）や在職期間の短期化により、サービスの質を維持するための研修の機会を常時確保することが難しい。
- ⑤ 24時間、365日サービスを提供する必要があるため、勤務形態は交代制勤務が基本であるため、全職員を集めて研修を行うことが難しい。

## 6 今後事業団が充実すべき職員研修

「4 人材育成の基本的方向」で示した人材育成の基本的方向を実現するため、今後事業団は次の方向で職員研修を充実させ推進することとします。

### (1) 基本となるOJTの活性化（OJTガイドライン）

OJTは、職務を通じて行う研修であり、日常のあらゆる機会がOJTの場となります。職場の上司や先輩が部下や後輩に対して行うものであり、個々の職員の個性や資質のレベルに応じた実践的な指導が可能となります。

このため、事業団では、OJT推進の考え方や、OJT活性化の取り組み方向について明らかにした「OJTガイドライン」を作成しました。

このOJTガイドラインに基づき、各施設において、実施に向けた計画等の策定を行い、OJTの効果的な実践に取り組んでいきます。

※巻末【資料1】「OJTガイドライン」（16ページ参照）

### (2) 施設で実施するOJTをサポートするための専門研修の実施

人材育成の中核であるOJTをより強化していくため、採用後1年から3年目の職員に対して、支援・介護に関する必要な知識・技術を高めるため「OJTサポート専門研修（障害・高齢）」を実施します。また、施設のリーダー、サブリーダークラスの職員を対象として、「OJT指導者養成研修（障害・高齢）」を実施し、事業団として、施設と一体となってOJTを進めます。

### (3) 「組織性」・「専門性」研修の系統的・継続的な実施

#### ① 「組織性」研修

利用者本位のサービス提供を行うためには、専門性のレベルアップはもちろんですが、これに加えて、「対人サービス」の担い手として、接遇やチームの一員としての連携強化等が重要となってきます。また、危機管理については、サービス提供の基盤でもあり、平常時から職員一人ひとりが危機意識を高め、組織的かつ適切に対応する必要があります。

こうした「組織性」に関する研修は、次の【表6】「組織性研修の研修科目とねらい」に基づき、系統的、継続的に実施していきます。

【表6】組織性研修の研修科目とねらい

階層	研修科目	ねらい
施設長等	組織の改善方策、部下の活用と育成	組織管理能力・意思決定能力の向上を図るとともに組織におけるリーダーシップ、組織の改善方策ならびに部下の育成とその活用方策についてマネジメントの視点から認識させる。
	人事管理・職員倫理	管理職としての人事管理上の役割を認識させるとともに、管理者として倫理的職場風土の醸成に対する責任を自覚させる。
	人材育成・OJTの推進	職場の活性化や部下指導・育成の重要性、OJTの正しい考え方と具体的進め方など、管理者としての基礎知識を体系的に整理・確認する。
	危機管理(マネジメント)	管理職としての危機管理能力向上を図る。
	メンタルヘルス	部門を統括する立場にある管理職員として、部下のこころの健康管理の重要性を認識し、必要な対応方法を学ぶ。
	職場のマネジメント	職場運営に関して管理職が果たすべき役割を認識するとともに職場の円滑な運営方法について学ぶ。
	民間経営に学ぶ	効率的・効果的な行政運営に対する認識や優れた経営感覚を身につけるため、民間経営の手法等を学ぶ。
管理・監督職	監督職の責務	管理監督職としての職場運営管理上の役割や、心構えを再認識させる。
	コミュニケーションの能力	管理監督職としての部門・組織の職場風土の醸成を円滑にするためのコミュニケーション能力の向上を図る。
	変革時代を生き抜く	事業団を取り巻く厳しい現状を外部からの分析により認識し、意識改革を図る。
	監督能力の向上	これまでの経験を振り返り、監督職としての自己の課題を明確化するとともに、監督職としての職務遂行能力の一層の向上を図る。
	人材育成・OJTの推進	職場の活性化や部下指導・育成の重要性、OJTの正しい考え方と具体的進め方など、管理・監督職としての基礎知識を体系的に整理・確認する。
	危機管理(マネジメント)	管理・監督職としての危機管理能力向上を図る。
	JST研修 新しい監督職をめざして(講義、討議)ーリーダーシップ論ー ・メンタルヘルス	JST基本コースの内容を総括し、監督職員に求められるマネジメント能力の向上を図る。 部下を直接指揮する立場にある監督職員として、メンタルヘルスの基礎知識や部下のメンタルヘルスの重要性を認識し、必要な対応方法を学ぶ。
中堅職員 (4年目)	職員倫理	事業団の信頼確保に向け、職員としての自覚と行動規範を徹底させる。
	人材育成・OJTの推進	職員一人ひとりが職場で最大限に能力を発揮するために必要な人材育成の進め方を基礎から学ぶ。
	危機管理への対応	危機管理に関する認識を深めるとともに対応する能力を身につける。
	メンタルヘルス	こころの健康についての認識を深め、セルフケアの方法を学ぶとともに必要な対処方法を学ぶ。
	交渉能力、プレゼンテーション、公共マーケティング(選択実施)	関係者の理解や協力を得て事業を推進する能力を高めるため、効果的なプレゼンテーション等の行い方について基礎理論や技法を学ぶ。
	グループリーダーの役割	課題解決・目標達成に向かってグループを牽引していく役割の重要性について認識を深める。
	中堅職員の役割	各部門において中心的な役割を担う中堅職員として、上司の補佐や後輩の指導、円滑な人間関係の構築等、職場内での自己の役割を認識し、その役割を果たすために必要な能力の向上を図る。
	事業団の課題と重要事業	複雑多様化する福祉・医療環境のなかで、的確に施策を形成していくために必要な知識を学ぶ。
	事業団の課題と展望	事業団の重要事業についての認識を深める。
問題解決力の開発	合理的な問題解決の技法・手法とそのプロセスを体験的に習得することにより、事業団職員としての職務遂行能力に必要な問題解決能力の向上を図る。	
新規職員	執務の心構え	日常の業務を進める上での心得や態度を身につけ、円滑な職場への適応を図る。
	事業団の各種制度	業務を円滑に進めるために必要な事業団の各種制度を学ぶ。
	接遇の基本	社会人、事業団職員として必要な接遇態度の基本を身につける。
	事業団の姿(事業団の組織と仕事)	事業団の概要を理解する。
	事業団の職員として(憲章、服務)	事業団の理念を理解する。
	事業団の課題の訪問調査	自らが勤務する施設以外の施設がどのような目的でどのような事業を展開しているのかを調査し、事業団事業への理解を深める。
	危機管理への対応	危機管理に関する基本的認識を深める。
	文書実務	公文書の取扱、保管等の基本的な原理・原則を理解する。
	人権啓発	人権に関わる様々な問題を認識し、人権尊重の精神を養う。
採用前研修	講話(事業団の目指す方向等)	事前に事業団職員としての自覚を促すとともに、社会人・組織人としての基本的ルール・マナー及び利用者支援の業務に関する知識・技術の習得を図り、採用後の円滑な職場適応と現場力の向上をめざす。
	支援員業務の基礎知識	
	社会人、組織人としてのルール、マナー	
	実習	



## ②「専門性」研修

利用者のニーズも複雑、多様化し、利用制度に移行した今、改めて「対人サービス」としての専門的な知識、技術の向上の重要性は言うまでもありません。

このため、事業団では、「専門性」研修をステップアップさせるという観点から、研修内容を随時見直し、業務内容を考慮した必要な「専門性」研修を系統的、継続的に実施していきます。

### ア 「基本となる専門性」研修の実施

障害者総合支援法の施行等により、特別養護老人ホームにおいては、障害者の短期入所事業の実施等、利用対象者の範囲を広げた事業展開が進んでいます。また、障害者施設においても、利用者の高齢化・重度化が進行し、介護技術の必要性が高くなるなど、広範囲な知識や技術が求められるようになってきています。

また、特に支援員については、業務に就く資格要件も、実務経験に基づく研修修了者や有資格者となってきています。（【表7】のとおり）

こうした状況に対応するためには、特養・障害施設双方の専門的知識・技術を身につける必要があります。

そこで、こうした知識・技術を「基本となる専門性」と位置づけ、事業団の福祉と医療に関する多様な機能を生かした研修等や各施設におけるOJTを基本に実施していきます。

【表7】支援員の業務（資格）内容

資格	資格に基づく事業等			資格取得要件
	障害児者関係	高齢者関係	救護施設	
社会福祉主事任用資格	○入所・通所系事業の生活支援員	◎入所・通所系事業の生活相談員	◎生活指導員	①大学等で社会福祉に関する指定教科を修了 ②養成機関または講習会を修了 国家試験合格者
社会福祉士		◎地域包括支援センター		
精神保健福祉士		○入所・通所系事業の生活相談員	○生活指導員	国家試験合格者
介護福祉士		○入所・通所系事業の介護職員	○介護職員	国家試験合格者
介護職員実務者研修	◎居宅介護・行動支援事業のヘルパー	◎訪問介護事業の訪問介護員		介護職員初任者研修取得後、1年以上実務経験を有し、講習課程を修了
介護職員初任者研修				講習課程を修了
介護支援専門員	○入所・通所系事業の生活支援員	◎特別養護老人ホーム ◎認知症高齢者グループホーム	○生活指導員	介護支援専門員実務研修受講試験に合格後、研修を修了（受講要件）①実務経験5年以上（医療・福祉系の資格もしくは相談援助業務経験者） ②実務経験10年以上（①の条件以外の介護従事者）
		◎居宅介護支援事業所		

◎業務上必要資格

○業務上必要資格ではないが保持者の方が望ましい

## イ 「高度な専門性」研修への取り組み

各施設の業務は、従来の施設入所中心の業務から、地域支援事業を広く実施するようになり、その業務内容はより多岐にわたり、専門分化してきています。

このため、「高度な専門性」研修については、各種団体が主催する研修等のOFF-JTを活用し、職員の高度な専門性の修得に向けた取り組みを推進していきます。

特に、職種毎の専門性を高めるため、認定看護師や健康運動指導士等の資格取得を推進していきます。

「組織性」・「専門性」研修の実施主体は【表8】のとおりです。

【表8】「組織性」・「専門性」研修（実施主体）

	【組織性】	【専門性】	
10年 目以降	OJT及びOFF-JT(施設) 中堅職員研修(事務局)	OJT(施設) OFF-JT(高度な専門性:各種団体等) OJT指導者養成研修(障害・高齢)	上級
4~9 年目			中級
2~3 年目	OJT及びOFF-JT(施設)	OJT(施設) OJTサポート専門研修(障害・高齢)	初級
1年目	新規職員集合研修(事務局)	OFF-JT(基本となる専門性:各種団体等・ 事務局・施設)	
採用前	採用前研修(組織性の基礎(事務局))		

## (4) 求められる専門性の明示と到達度の確認（ラダー制度）

研修を効果的に進めるためには、それぞれの職種別、階層（【表2】2ページ参照）毎に求められる職員の資質を明らかにするとともに、専門性の到達度を確認し、今後の人材育成に生かしていくことが必要です。

このため、総合リハビリテーションセンター中央病院看護部で既に実施している看護師キャリア開発ラダー制度を参考に、ICF（国際生活機能分類）の観点も踏まえ、客観的でチェックが容易なラダー制度として、支援員等の「専門性」ステップアップ研修や病院セラピストの卒後研修プログラムを作成し、実施しています。

## (5) 施設マネジメント研修（障害・高齢）等の実施

新たに障害、高齢施設の人材育成やマネジメントを担う研修として「施設マネジメント研修（障害・高齢）」を実施します。支援課長及び課長補佐クラスを対象とし、障害・高齢施設の運営上必要な制度上の知識や管理能力の向上を図っていきます。

また、職員の福祉に関する見識を広げるため、引き続き海外派遣研修への積極的な参加を促していきます。

## (6) 介護福祉士などの資格取得支援の実施

平成28年度から介護福祉士の実務経験を通じた受験については、実務者研修受講が必要となりました。事業団として介護福祉士実務者研修の実施に向けて準備を進めるなど、介護福祉士などの有資格者の養成に積極的に取り組んでいきます。

## (7) SDSへの積極的支援

SDSは、本人の主体的な意思で学ぶため、職員の自己啓発意欲や主体性が育てられるとともに、職場を活性化することができる等の効果が期待できます。

事業団ではこれまで自主研究・実践グループ支援事業、職員実践・研修等発表大会に取り組んできました。これらに加え、高度専門研修支援事業、事業団紀要、全事協論文などについて、職員個々の自発的な取り組みに加え、各施設において施設長がこれらの人材育成ツールに職員を計画的に参画させることなどにより、事業団全体で各分野でスペシャリストの育成を目指していきます。

## (8) 非正規職員に対する職員研修

今後の施設運営においては、正規職員だけに限らず非正規職員もサービス提供の重要な担い手として、一定レベル以上のサービスを提供できる力を身につけていく必要があります。

引き続き非正規職員についても、「組織性」研修や業務内容を考慮した必要な「専門性」研修への参加機会を提供していきます。

具体的には、各施設において実施するOJT、OFF-JTを基本としますが、事務局や外部団体が実施する研修に参加する機会を積極的に確保するなど、職員個々の資質や能力の向上を図る機会を提供していきます。

- |               |  |
|---------------|--|
| ・「組織性」研修      | 新規職員集合研修（1年目）<br>中堅職員研修（4年目～）<br>外部団体主催の各種組織性研修  |
| ・「基本となる専門性」研修 | OJTサポート専門研修（高齢分野）<br>OJTサポート専門研修（障害分野）<br>施設看護師専門研修<br>事務職員専門研修<br>管理栄養士・栄養士専門研修<br>外部団体主催の各種専門性研修 |

## (9) 兵庫県社会福祉事業団職員研修体系

事業団が実施する職員研修については、「兵庫県社会福祉事業団職員研修体系」に基づき、推進していきます。（【表9】のとおり）

【表9】兵庫県社会福祉事業団職員研修体系

組織性研修		
< 研修名 >	< 研修内容 >	< 区分 >
新規職員研修要領に基づく新規職員職場内研修	採用後3ヶ月間の業務にもとづくエルダーの指導と6ヶ月経過後のレポート研修	(OJT)
職場内研修推進要綱に基づく意図的OJTの実施	各施設単位で年間の組織性研修のOJTを定期で実施	(OJT)
採用前研修	採用前に事業団職員としての自覚を促す、事業団の組織や概要、福利厚生制度を知る	(OFF-JT)
新規職員集合研修	事業団の概要、理念、規則などを理解、社会人として必要な接遇の習得	(OFF-JT)
中堅職員研修	中堅職員の役割、OJTの進め方、危機管理、プレゼン能力、メンタルヘルスなど	(OFF-JT)
管理・監督職研修	管理監督職としての心構え、労務管理、危機管理、メンタルヘルス、マネジメントなど	(OFF-JT)
外部団体主催の各種組織性研修	兵庫県社会福祉研修所などが主催する各種組織性研修	(OFF-JT)
専門性研修		
新規職員研修要領に基づく新規職員職場内研修	採用後3ヶ月間の業務にもとづくエルダーの指導と6ヶ月経過後のレポート研修	(OJT)
職場内研修推進要綱に基づく意図的OJTの実施	各施設単位で年間の専門性研修のOJTを定期で実施	(OJT)
OJTサポート専門研修<高齢分野> (1年目~3年目)	如遇困難事例、精神障害者、発達障害への対応、高齢化対応、虐待防止などの基礎知識を習得	(OFF-JT)
OJTサポート専門研修<障害分野> (1年目~3年目)	介護技術、認知症への対応、看取りケア、事故防止などの基礎知識を習得	(OFF-JT)
OJT指導者養成研修<障害分野> (4年目~10年目)	如遇困難事例、精神障害、発達障害への対応、高齢化対応、虐待防止等のOJT指導者養成のための研修	(OFF-JT)
OJT指導者養成研修<高齢分野> (4年目~10年目)	介護技術、認知症への対応、看取りケア、事故防止などのOJT指導者養成のための研修	(OFF-JT)
施設看護師専門研修	施設看護師研修チームが企画して、年間を通じて4回程度の施設看護師を対象とした研修	(OFF-JT)
事務職員専門研修	事務職員研修チームが企画して、年間を通じて4回程度の事務職員を対象とした研修	(OFF-JT)
管理栄養士・栄養士専門研修	管理栄養士研修チームが企画して、年間を通じて4回程度の管理栄養士・栄養士を対象とした研修	(OFF-JT)
事業団認定看護師養成研修	日本看護協会が認定した特定の分野にかかる認定看護師制度を受講し資格の取得	(OFF-JT)
外部団体主催の各種専門性研修	兵庫県社会福祉研修所などが主催する各種専門性研修	(OFF-JT)
特別研修		
人事考課研修	新規監督職(1年目、2年目)を対象として、人事考課の実施における必要な知識の習得	(OFF-JT)
施設マネジメント研修(障害)	障害施設の支援課長、課長補佐クラスを対象とした施設運営全般に関するマネジメント研修	(OFF-JT)
施設マネジメント研修(高齢)	高齢施設の支援課長、課長補佐クラスを対象とした施設運営全般に関するマネジメント研修	(OFF-JT)
介護福祉士実務者研修	介護福祉士実務者研修の実施	(OFF-JT)
海外派遣研修	外部団体が企画する福祉関係の視察型海外研修への派遣参加	(OFF-JT)
SDS (Self Development System)		
資格取得支援事業	資格取得者に対する報奨金を支給することにより、資格取得を喚起	
自主研究・実践グループ支援事業	業務に関する研究や実践活動を行うグループに対し経費などの補助で活動を支援	
高度専門研修支援事業	業務に関する専門的な知識を習得するため、高度な研修や指導者育成講座等への参加を支援	
職員研究・実践等発表大会	毎年1回、業務を通じた研究・実践活動の発表の場として開催	
事業団紀要・全事協論文	職務を通じた研究や実践活動の発表の機会	

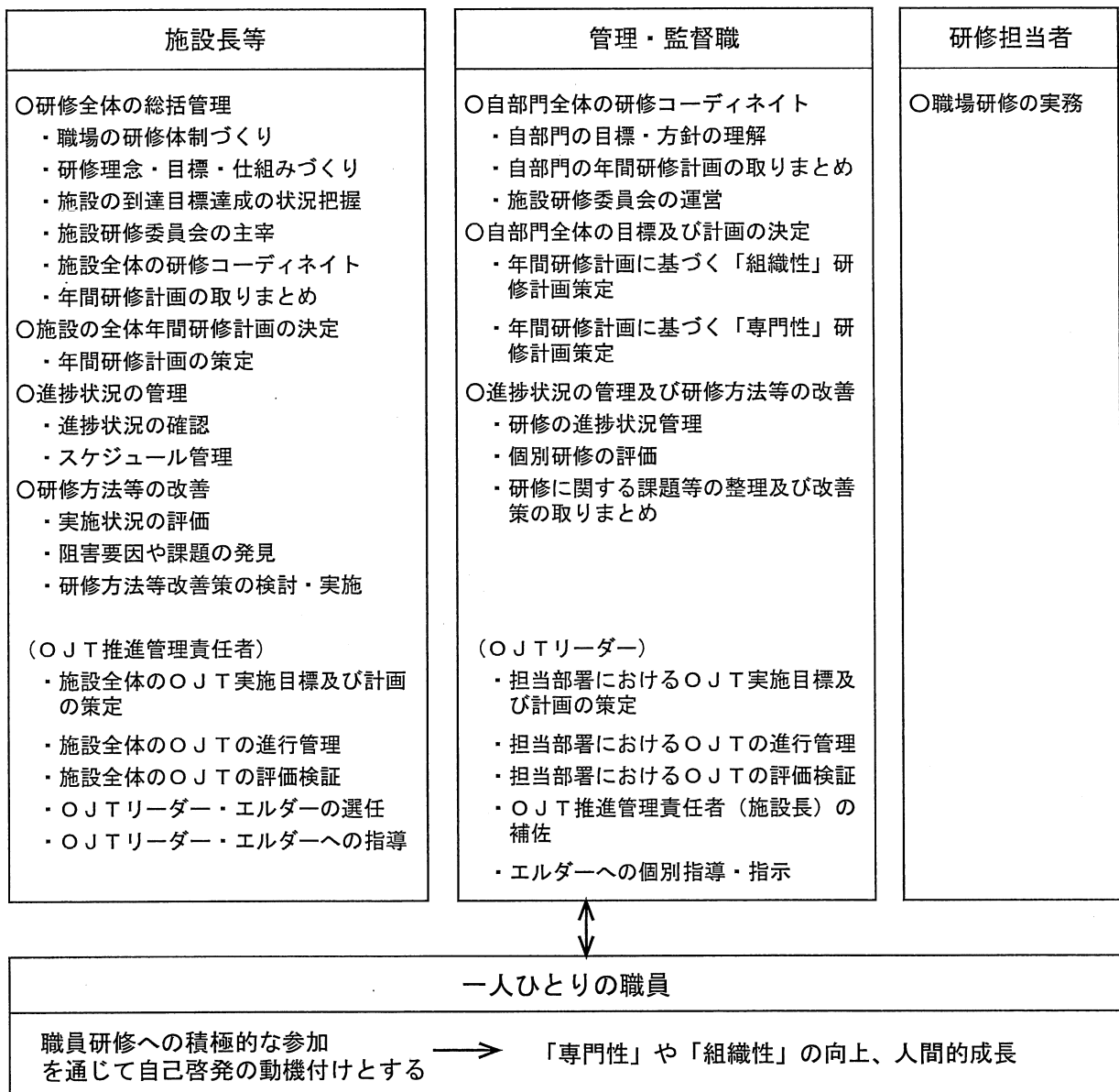
## 7 職員研修の推進体制

職員研修を担う担当者や職員一人ひとりの責任分担を明確にし、事業団全体の推進体制のもと、職員研修の積極的な展開を図っていきます。

### (1) 職員研修を担う担当者等の役割

職員研修の原動力は、一人ひとりの職員が潜在的に持っている意欲と可能性です。研修活動とは、その意欲と可能性に対する、組織としての働きかけであり、職場研修の主人公はあくまで職員自身です。（【表10】のとおり）

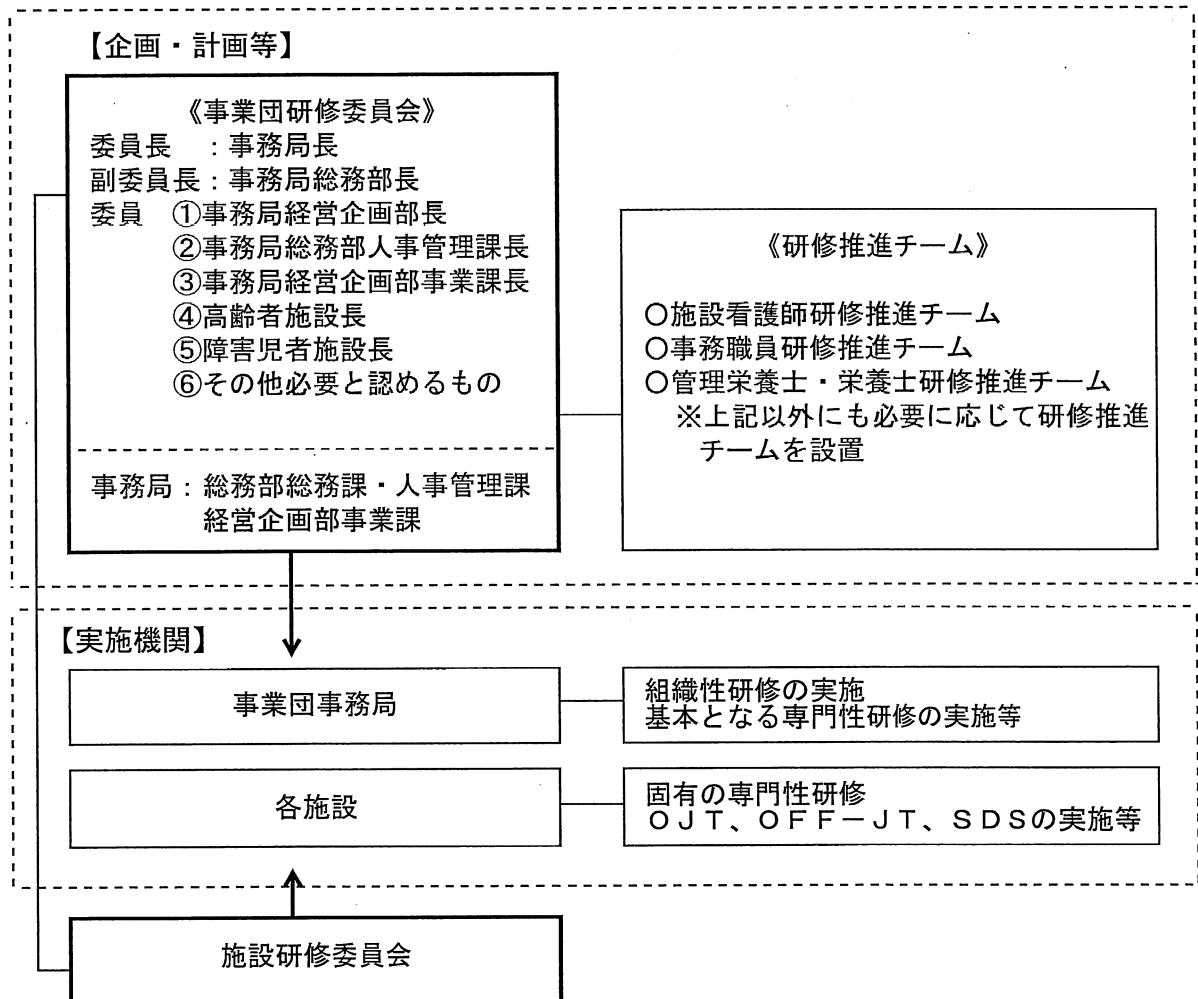
【表10】「職員研修」を担うそれぞれの基本的役割



### (2) 推進体制

人材育成の責任単位は、それぞれの職員が所属する各施設を基本単位としますが、職員研修推進体制のもと、事業団として人材育成を組織的に推進します。（【表11】のとおり）

【表11】 職員研修推進体制



ア 職員研修の企画・計画等

事業団職員の資質向上を図り、利用者本位のサービスを推進するため、事務局長を委員長とする「事業団研修委員会」を設置するとともに、各施設に施設長を委員長とする「施設研修委員会」を設置し、「事業団研修委員会」と「施設研修委員会」とが連携を図りながら、組織的に職員研修を推進します。

① 事業団研修委員会

事業団職員の「組織性」に関する研修、「専門性」に関する研修等、職員の人材育成に係る研修全般について年度単位の「基本計画」を定めるとともに、その進行管理を行います。

② 施設研修委員会

「事業団研修委員会」が定める「基本計画」を踏まえ、各施設におけるOJTの推進を担うとともに、施設が実施する専門性に関する研修を企画し、施設における研修の進行管理を行います。

### ③ 研修推進チーム

「事業団研修委員会」の下に研修プログラムを具体的に検討・立案する「研修推進チーム」を置きます。

#### ○施設看護師研修推進チーム

施設看護師研修プログラムの検討・立案等

#### ○事務職員研修推進チーム

事務職員研修プログラムの検討・立案等

#### ○管理栄養士・栄養士研修推進チーム

管理栄養士・栄養士研修プログラムの検討・立案等

※上記以外にも必要に応じて研修推進チームを設置する。

## イ 実施機関

### ① 事務局

- ・職員研修に関する事業団の全体計画の企画立案、進行管理、評価、業務等の改善提案等
- ・「組織性」・「基本となる専門性」に関する研修(OFF-JT)の計画・実施、評価、改善
- ・各施設が主体的に実施するOJTの支援(研修担当者等への研修実施等)
- ・各種団体等の「専門性」研修・講座等についての情報収集と提供
- ・SDSの支援

### ② 各施設

- ・「組織性」・「専門性」に関するOJTの計画・実施、評価、改善  
〔OJTを計画的に推進するためのOJT実施計画等の策定  
業務標準化マニュアルに基づくOJTの実施〕
- ・「組織性」・「基本となる専門性」に関する研修(OFF-JT)の計画・実施、評価、改善
- ・SDSの支援

## 8 おわりに

利用者本位の質の高いサービスを継続して提供していくためには、温かさと思いやりの心を兼ね備え、自由な発想とチャレンジ精神に富み、創造力豊かな人材を育成していくことが必要です。

また、プロとしての使命感と責任感を持った専門職員を育成していくと同時に、マネジメント能力や危機管理能力を培い、現場で実践できる職員を育成していくことが急務となっています。

今回、「人材育成基本方針」の改定を行いました。人材育成についての考え方と方向性を示すだけにとどまらず、職員一人ひとりの成長を法人の責務として支援することにより、将来を担う人材を育成していきます。

# ○J T ガイドライン

## I ○J T 推進の考え方

### 1 ○J T の重要性

○J T は、現実の職場において、日常の業務を通じて指導がなされるものであり、職務遂行の能力を高めていくためには、最も有効で実践的な能力開発の機能であることから、人材育成の基本に位置づけて組織的・体系的に推進する必要がある。

### 2 ○J T の定義

○J T (On The Job Training) とは、

- ① 職場の上司や先輩が、部下や後輩に対して
- ② 職務を通じて
- ③ 職務に必要な態度・価値観、知識・情報、技術・技能等を
- ④ 指導育成するすべての活動

### 3 ○J T の特徴

#### (1) 長所

- ① 職務の遂行を通じて行われるため、時間的にも機会が多く、無理なく実行できる。
- ② 仕事に直接必要な実践的知識や技術の修得であるため、上司にとっても部下にとっても直接効果が表れ、効率的な検証も可能である。
- ③ 職員一人ひとりを対象とする個別教育が中心の○J T は、教えられる側の個性や能力のレベルに沿って行われるため、大きな効果が期待できる。
- ④ ○J T は、時間をかけ人材を育成できることから、細かい面についても指導できる。

#### (2) 短所

- ① 職務を通じて行われるため、当面の問題解決が対象となり、とかく短期志向で視野も狭くなりやすい。
- ② 部下の個性や能力のレベルに沿って行われるので、一度に少人数しか指導できない。
- ③ 上司自身の知識や経験の枠、上司の器によって制約される。
- ④ 上司と部下の間に信頼関係がない場合には、形式化して効果が上がらない。
- ⑤ 上司一部下のタテの関係で行われるため、同僚や他部門の人も交えたコミュニケーションの機会が少なく、広がりを持った組織行動の改善には不向きである。

### 4 ○J T の研修内容

職務を通じた「組織性」研修及び「専門性」研修

### 5 ○J T の対象

施設の全職員（正規職員・非正規職員）

### 6 ○J T と他の研修との連動の必要性

○J T は、事業団の研修体系の中で最も重要であり、職場研修の基本として位置づける。しかし、○J T の短所（I-3-2）に記載）を補完する意味から、○J T とOFF-J T や自己啓発支援（SDS）とを連動させ、常に研修効果を高めるよう努める必要がある。

特に、OFF-J T 等施設外の研修等を受講した者は、施設内での○J T の実施など、その成果を生かす事が重要である。



## Ⅱ OJT活性化への取り組み

### 1 取り組み方向

#### (1) 「研修の基本はOJT(職務を通じた研修)である」との考え方を徹底する。

OJTは、職務を通じて行う研修であり、日常のあらゆる機会がOJTの場となる。職場の上司や先輩が部下や後輩に対して行うものであり、個々の職員の個性や能力のレベルに応じた実践的な指導が可能である。

こうしたことから、OJTの活性化のためには、研修の中で、「職務を通じて行われるOJTが職員研修の基本である」との考え方を職場で徹底すること、特に指導にあたる管理・監督職や指導的職員が“OJTは自分自身の本来業務”として認識することが出発点である。

#### [OJTに対する管理・監督職の取り組み姿勢]

OJTとは、管理・監督職が自ら与えられた役割を日常業務を遂行する過程できちんと果たしていくことであり、特別に新しいことでも、目新しいことでもない。

自ら、日常業務を十分理解して、率先垂範実行に移していくことが、すなわちOJTであり、常に能動的に取り組むことが必要である。

また、自分の仕事のほかに職場のこと、部下のことなど、その守備範囲は広く多面的である。担当者と異なり自分に与えられた仕事だけではなく、数多くの異なった仕事を同時に考えて行動する必要がある。

#### [管理・監督職が担当する業務]

管理・監督職が担当する業務は次の通りであり、特に管理能力をしっかりと果たすことが必要である。

- ① 各人が担当する固有の仕事
- ② 部下を通じて仕事を行い、職場全体をまとめていく仕事（管理能力）
  - ・仕事の管理
  - ・仕事の改善
  - ・部下の育成
  - ・職場の良好な人間関係の確保

#### (2) 施設長や管理・監督職、施設長が指定する職員は、職場でのOJT活性化のための推進者として役割行動をする。

OJTの活性化のためには、足並みを揃えた組織的な取り組みが必要である。施設長や管理・監督職、施設長が指定する職員は、個別の組織や職場の実態に即したOJTの仕組みづくりや支援策を講じていくことが極めて重要である。その際の留意点は次の通りである。

#### [実践のための留意点]

- ① OJTとは何かを理解し、「日常のOJT」の徹底とともに、今後「意図的OJT」を推進することが重要であるとの考え方を職場で共有する。
- ② 足並みを揃えた実践ができる体制づくりを行い、それぞれの階層ごとに育成責任を担う体制を整備することが望ましい。
- ③ 各職場、施設のOJT推進計画の作成やOJTリーダー研修など、積極的にOJTに関する普及、支援活動を行う
- ④ 「個別指導」と「集団指導」の両面からアプローチする。
- ⑤ 「職務遂行能力の向上」に加え、将来の仕事やポストを睨んだ幅広い「人材育成」をめざす。
- ⑥ 個々の職員と研修ニーズや目標の相互調整と共有化を行う必要がある。

(3) 多様な機会と方法を活用して、「日常のOJT」の活性化を図る。

「日常のOJT」と「意図的OJT」のうち、まず「日常のOJT」を意識的に活性化させる必要がある。その際の留意点は次の通りである。

[OJT実践のための留意点]

- ① 効果的な機会の活用と指導方法を徹底する(別紙1参照)
  - ・機会：仕事の打ち合わせを行う時、仕事に取り組んでいる時、上司に接触を図ってきた時、仕事を終えた時、仕事から離れた時、意図的に機会を提供する時、特別に機会を設ける時
  - ・方法：教える、見習わせる、経験させる、動機づける、特別の指導法  
( 習う準備をさせる → 仕事の内容を説明する → 実際にやらせてみる → 教えた姿を見る )
- ② 育成マインドの醸成を図る
  - ・共育の姿勢 育成する側とされる側が、共に学び共に成長するという姿勢が大切
  - ・率先垂範 育成者にふさわしい範(良いモデル)を示す
- ③ 注意の仕方、ほめ方を徹底する
- ④ ケースカンファレンスを活用する
  - ・プロセスをOJTの機会に位置づける
  - ・定期的を開催し、集団指導に活用

(4) OJT計画を策定し、「意図的OJT」を推進する。

具体的な育成目標や指導項目を決めて意図的、重点的に指導する。意図的とは、計画的に実施することでもあり、次の通り基本的にはPDCA(計画-実施-評価-改善)のサイクルで実践する。このサイクルの具体的なステップは次の通りである。

[意図的・計画的OJTのステップ]

- OJTは年間スケジュールを作成し、実践する
- ① 研修計画の策定(PLAN) 4月  
対象者とのニーズの整理 → OJT達成目標の設定 → 指導方法の検討 → 育成計画 → 対象者の意向確認
  - ② OJTの実施(DO) 年間
    - ・随時 業務を通じた日常指導を受けることによる学びと、指導することによる学び(共育、自己教育)
    - ・毎月 ケースカンファレンスを活用したOJT
  - ③ 研修効果の評価(CHECK)
    - ・一般職員 9月(上半期)、3月(年度総括)
    - ・新任職員 4月(1ヶ月評価)、6月(3ヶ月評価)、9月(6ヶ月評価)、3月(1ヶ年評価)
    - ・随時 あったかサポートを活用したOJTの効果測定
  - ④ 研修内容・実施方法の改善(ACTION)  
課題に対する改善策の検討・次年度研修計画への反映

(5) 職場ぐるみでOJTを推進し、組織の活性化を図る。

「意図的なOJT」は、個別の職員だけではなく、職場単位やチーム単位で実施することも可能である。特に、共通するOJTニーズがある場合には、職場やチームとしてOJTの重点目標を設定し、「集団指導」の形で実施すると効果的である。

特に、集団指導では職員による課題についての議論が重要であり、OJTの中に議論の時間を組み入れて実施する必要がある。

例えば、OJTニーズとして、次のような課題が考えられる。

- ・ 利用制度に関する認識を高める
  - ・ 利用者のプライバシーや安全に関する認識を高める
  - ・ ケアプランの理解を促進する
  - ・ 支援に関する知識、技術を徹底する
  - ・ 感染症に関する理解を深める
  - ・ ホウレンソウを徹底する
  - ・ 接遇マナーを向上させる
  - ・ 業務の改善意欲を高める
- 等

## 2 OJTの推進体制と役割の明確化等（別紙2参照）

### (1) 実施主体 施設

- ・ OJT推進管理責任者（施設長）

施設長は、「OJT推進管理責任者」として、施設研修委員会の主宰、施設全体のOJT実施目標及び計画の策定、進行管理、評価検証、OJTリーダー（総務及び支援担当課長等）・エルダー（OJT推進管理責任者が指定する職員）への指導を行い、OJTの活性化に向けた取り組みを推進する。

- ・ OJTリーダー（総務及び支援担当課長等）

総務及び支援担当課長等は、「OJTリーダー」として、担当部署におけるOJT実施目標及び計画の策定、進行管理、評価検証、エルダー（OJT推進管理責任者が指定する職員）への指導を行い、OJTを組織的・計画的に推進する。

- ・ エルダー（OJT推進管理責任者が指定する職員）

OJT推進管理責任者が指定する職員は、「エルダー」として、所属部署のOJT計画に基づく新規職員への指導を行う。

### (2) 施設の支援 事務局

- ・ OJTガイドラインの策定
  - ・ OJT推進のための研修会開催（「組織性」研修の内容に位置づけ）
  - ・ OJT推進のための事例集の編纂
- 等

## 3 計画と評価

### (1) 計画、実施報告の提出

#### ① 計画

- ・ OJTリーダーは、毎年4月末までに「意図的OJT推進計画書」、「意図的OJT年間スケジュール」をOJT推進管理責任者に提出する。
- ・ OJT推進管理責任者は、OJTリーダーから提出された「意図的OJT推進計画書」、「意図的OJT年間スケジュール」の評価を行い、毎年5月15日までに事務局長に提出する。

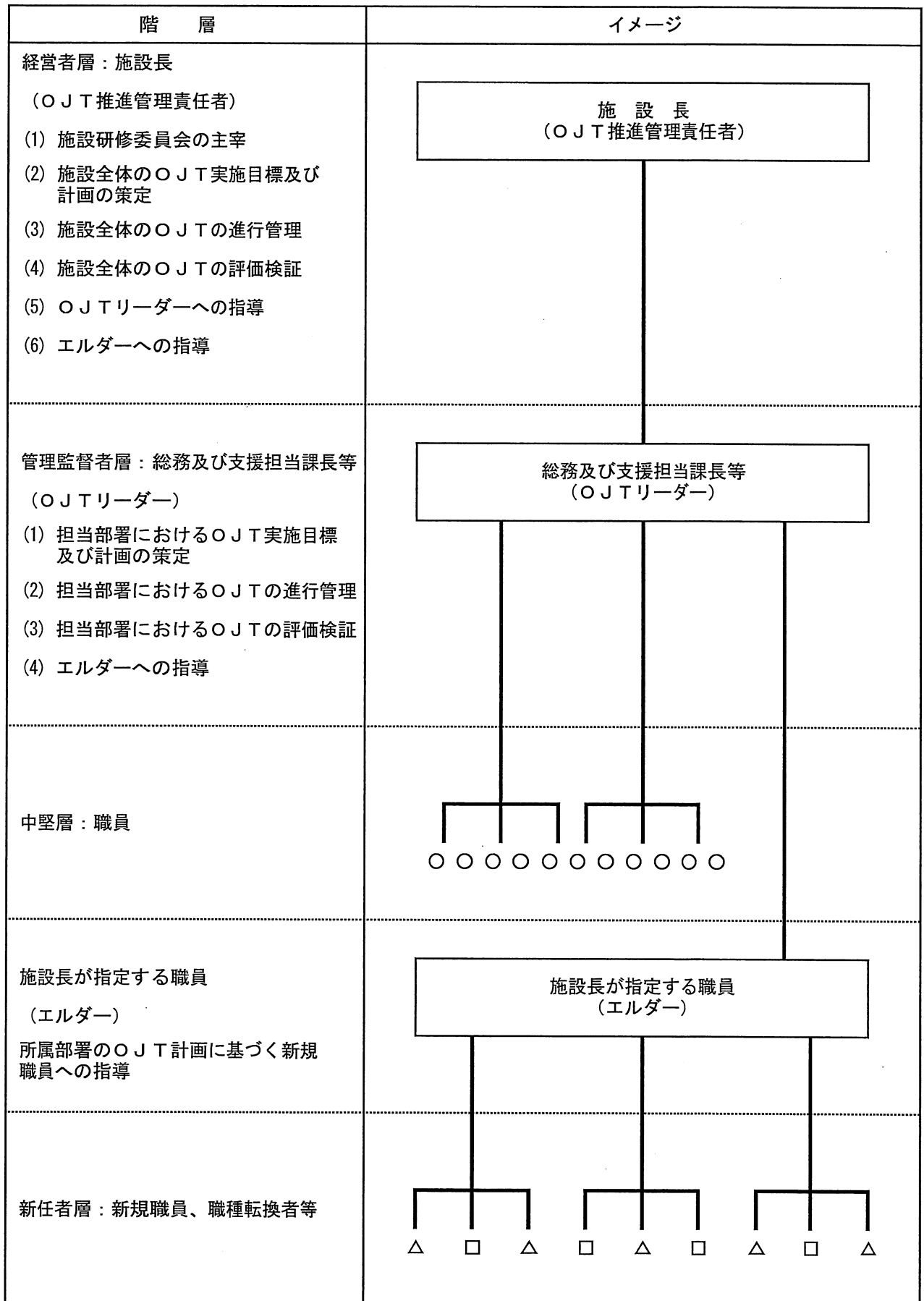
#### ② 実施報告

- ・ OJTリーダーは、毎年2月15日までに「意図的OJT評価シート」をOJT推進管理責任者に提出する。
- ・ OJT推進管理責任者は、OJTリーダーから提出された「意図的OJT評価シート」の評価を行い、毎年3月末までに事務局長に提出する。

(2) OJTの効果の評価

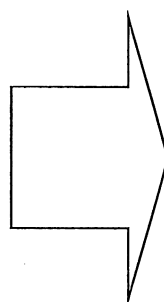
- ・ OJT推進管理責任者は、実施したOJTについて評価検証を行う。
- ・ OJT推進管理責任者による評価検証結果をもとに、事務局において各施設のOJT実施効果の評価検証を行う。
- ・ 事務局での評価検証結果をもとに、OJTの効果を上げるための取り組みを推進する。

### 各施設OJT推進体制



## 代表的なOJTの機会と方法

① 職員に仕事を割り当て、打ち合わせを行う時
・ 計画への参画
・ 目標設定
・ 指示命令
・ 朝礼 / 業務打ち合わせ会
・ 業務研究会等
② 職員が仕事を遂行している時
・ 部下の能力を的確に把握し、必要に応じて指導する。
・ OJTの機会は無数
③ 職員が上司との接触を図ってきた時
・ 的確な指示 / 助言 / 励まし
・ 問題意識を持たせ動機づける等
④ 職員の仕事が終了した時
・ 仕事の出来ばえに関する評価
・ 仕事の結果について意見交換等
⑤ 上司や職員が仕事から離れる時
・ 出張等で仕事を離れるような時
・ 仕事の引き継ぎや報告
・ 権限の委譲
⑥ 意図的に経験の機会を提供する時
・ 意図的に経験の場を与える
・ 会議や折衝の場へ同行
・ 代理出席等
⑦ 特別に機会を設ける時
・ 課題を与えて研究させる
・ 勉強会や研究会を開く
・ 読書指導を行う
・ 見学等



● 「教える」指導法
・ 教える
・ 説明する
・ 助言する
・ 話し合い気づかせる
・ 注意する
・ ほめる
・ 会議で指導する
● 「見習わせる」指導法
・ やって見せる
・ 率先垂範する
・ 経験や考え方を話す
・ 仕事を手伝わせる
・ 会議等へ同行する
● 「経験させる」指導法
・ 実際にやらせて見る
・ 仕事を分担させる
・ 原案を作成させる
・ 権限を委譲する
・ 意志決定に参画させる
・ 会議に出席させる
・ 報告を求める
● 「動機づける」指導法
・ 励ます
・ ほめる
・ 失敗を慰める
・ 不平、不満を聴く
・ 相談に乗る
・ 目標を持たせる
・ 職務を拡大する
・ 責任を持たせる
● 特別の指導法
・ 読書指導
・ 課題研究
・ 教育的配置