

I 新規採用者の育成体制

※3年以上新規採用者の実績がない場合は免除。ただし、新規採用者が入職した場合は、直ちに作成の上、提出すること。

(1) 新規採用者育成計画（OJTを含む）の策定、運用

評価基準	審査方法
①育成目標、育成手法及び内容等が明確にされた新規採用者育成計画を策定・承認し、運用を始めていること	【書面】新規採用者育成計画 【現地】新規採用者等へのヒアリングによる運用状況の確認
<p>新規採用者育成計画に不可欠な要素が、「いつまでに、何を、どのレベルまで」という、育成の目標です。これが可視化されることは、新規採用者にとってひとり立ちへの心強い道しるべとなります。そして、その育成目標の達成のために、具体的に何をどう教えるかを明確に示し、先輩職員の間で共有することができれば、新人育成が標準化し、より効率的で確実な新人育成が可能となります。</p>	

ここでいう「新規採用者」とは、新卒者（いわゆる第二新卒も含む）及び未経験の中途採用者のことを指します。つまり、「現場の経験のない」新人です（常勤雇用の非正規職員を含みます）。

新規採用者育成計画は、①いつまでに、何を、どのレベルまで育成するのかという到達目標を設定して、②目標を達成するためにどのような手段を使って、③誰が、何を指導、育成するのかを具体的に落とし込んで策定して下さい。

○新人職員の特徴を分析する

最初に、事業所が採用する新規採用者の傾向（学歴、学部、家庭環境等）や特徴を洗い出します。

年 齢	18歳～22歳
学 歴	高卒／専門学校卒／短大卒／大卒
知識・技術	未経験／福祉系学部卒／他学部卒もあり
同居の有無	家族と同居／一人暮らし
その他	社会人経験者で福祉系専門学校を卒業し、新卒とともに入職する職員もあり

新規採用者がどのような経験、知識、技術を持って入職してくるのかを客観的に捉えることにより、より現実的な育成目標を設定することができます。そのため、新卒者や若者を積極的に採用する際には、新規採用者の世代の成長過程における社会環境についても考慮に入れておくことが重要です。

○育成目標を設定する

新規採用者の特徴を分析したら、その人材に「いつまでに」「どのように」なってもらいたいかを考えます。「いつまでに」の期間として最も考えやすいのが1年間です。新卒者であれば1年間は後輩が入職してくることはありませんから、1年間存分に育成期間にあてることができます。＜次頁 新規採用者育成計画（例1）参照①＞

ただ、入職して1年後にはこうなって欲しいとあるべき姿を示すだけではそのプロセスが不明瞭であり、計画に落とし込むのは困難です。そのため、1年後の期待する姿を明確にしたら、その姿になるために半年後はどのようなようになって欲しいのか。では半年後の姿になるためにその半分の時はどうなのか…と順に明確にしていきます。＜次頁 同②＞

○育成計画を立案する

育成目標が明確になったら、育成の計画を立案していきます。育成の計画では「いつ」「何を」「どのように」「誰が」指導するのかを検討していきます。

「いつ」「何を」については、重要なこと、基礎的なことから順にステップバイステップで指導し、設定した育成目標に到達できるよう時期と育成内容を決定していきます。そして、「どのように」については、OJT（業務を通しての研修）、OFF-JT（業務を離れての研修）、SDS（自己啓発の支援）の3つの手法から育成スタイルの特徴（37～38ページ参照）を勘案し、効果的な方法を選択することが重要です。＜同③＞

特にOFF-JTについては、事業所内で行うものと、事業所外に派遣をするものの二方向＜同④＞から考える必要があります。また、OJTでは教えきれず、適切な研修がない場合、SDSをうまく使うと大変効果的です。＜同⑤＞

「誰が」については、OJTはその指導者＜同⑥＞、OFF-JTは研修講師や外部研修の実施機関等＜同⑦＞がこれにあたります。

なお、新規採用者でも必ずしも4月採用ばかりとは限りません。そのような場合を想定し、「月」の欄＜同⑧＞で、4月のところを「採用時」、6月のところを「3ヵ月後」等に設定する方法もあります。

＜新規採用者育成計画（例1）＞

⑧ 月	育成目標	OJT		育成の計画		⑤ SDS
		能力（知識/技術）	担当者	OFF-JT（○施設内 ●施設外）	講師/指導者	
4	<ul style="list-style-type: none"> ・社会人として責任もった言動をとることができる ・仕事に対する価値を感じることができる 	4 施設内ルール、ハード（施設、物品）について 担当職種と他職種の役割とメンバー構成について 利用者の尊厳と支援について	主任	4 ○新入職員研修（2日間） ー法人理念、沿革、事業概要 ー就業規則とキャリアパス ー社会人マナー ー利用者の尊厳と自立支援について ー障害福祉とは	施設長 担当役職者 事務担当	OJTチェックリストの内容を読み、分からない言葉を調べてくること <5月31日提出>
6	<ul style="list-style-type: none"> ・日常的な仕事を先輩職員と一緒に行うことができる ・利用者の氏名、利用の背景を知ることができる 	6 ボディメカニクス・更衣介助・ベッドメイキング 基本的な日常生活支援	育成担当者	6 ●緊急連絡の方法、救急要請について（半日） ○障害者総合支援法（2時間）	消防署 担当役職者	課題図書を読み感想文を作成 <9月30日提出>
9	<ul style="list-style-type: none"> ・すべての日常的な仕事を経験し、なにかを見ながら、聞きながら、時間がかかっても、自立して行うことができる ・利用者の好みを知り、個別支援を楽しむことができる 	9 担当利用者のヒアリング、モニタリング 10 個別支援計画の目的 モニタリングの重要性 アセスメントについて 記録の目的と基本 外部への連絡、電話のかけ方 連絡帳の目的と書き方 家族へ連絡する時の留意点		9 ○障がい別の特性に関する基礎的知識（2日間） 視覚障害・聴覚・言語機能障害・肢体不自由・内部障害・知的障害・精神障害・発達障害・高次脳機能障害 10 ○個別支援計画について（2時間） ○ビジネスマナー（2時間） ●福祉職員生涯研修課程（初任者・2日間）	担当役職者 担当役職者 社協	
3	<ul style="list-style-type: none"> ・すべての日常的な仕事を自立して、自信をもって行うことができる ・相談すべき点について、正しい時、正しい人に相談することができる ・後輩を迎える心構えができる 	3 相談する前に自分の考えをまとめる OJTチェックリスト総点検		3 ○支援技術まとめ（2時間） ○1年間を振り返って発表（30分）	担当役職者 施設長	

＜新規採用者育成計画（例2：児童養護施設・簡易な計画）＞

育成目標	OJT	OFF-JT
1ヵ月後 <ul style="list-style-type: none"> ・法人、職場、児童養護の基本的業務に慣れることができる ・日課に沿った支援の中で、生活支援の実際を知る 	OJT チェックリストによる個別指導 ・基本的な接遇 ・日課、職務分担表、業務内容	法人理念/行動指針 児童指導員の心構え 給食・新任研修会
3ヵ月後 <ul style="list-style-type: none"> ・子ども対応の基本を習得し、児童指導員として正しいサービス提供を心掛けることができる 	OJT チェックリストによる個別指導 ・記録の仕方 ・引き継ぎと会議	水泳指導者研修会 野外活動等研修会
6ヵ月後 <ul style="list-style-type: none"> ・法人理念と行動指針を理解することができる ・緊急時対応について知る 	OJT チェックリストによる個別指導 ・児童間トラブル、暴力、パニック ・無断外出、性的問題事象	緊急時対応 行事・グループ活動等について
9ヵ月後 <ul style="list-style-type: none"> ・児童指導員として守らなければならない法令等を理解することができる ・児童や家族の個別の状況を把握することを心がける 	OJT チェックリストによる個別指導 ・校外学習会 ・体験学習	児童福祉法について
1年後 <ul style="list-style-type: none"> 「自立して働くことができる状態」 ・児童指導員に求められる職業倫理を守ることができる ・児童や家族の状況にあった個別指導を行うことができる 	OJT チェックリストによる個別指導 ・担当児童の状況に応じて個別指導	OJT チェックリストの最終確認 児童指導員の心構えテスト レポート作成

(1) 新規採用者育成計画（OJTを含む）の策定、運用

評価基準	審査方法
<p>②計画を策定・承認するための会議等を実施していること ※年1回以上開催。他会議との併用可</p>	<p>【書面】計画策定又は承認した際の議事録や会議資料等</p>
<p>自分が職場にいて何をすればよいのか全くわからない、そんな新規採用者を育成するのですから、職場の先輩が思い思いに好きなことを指導したり、同じ業務に対して違った教え方をしているのは、教わる側が混乱してしまいます。</p> <p>そうならないためには、特定の誰かが考えただけというのではなく、事業所の標準として、実際に指導にあたる職員や、育成と定着に最終責任を負う事業所のトップから承認を得た育成計画を立てなければなりません。</p>	

新規採用者育成計画の策定は、事業所の規模によって以下のようなパターンが考えられます。いずれの場合も、協議等を行った記録＝「議事録」を必ず残すようにします。

【大規模組織の場合】

- ア) 「研修委員会」等担当委員会で協議・立案→「管理職会議」等で承認
- イ) 主に育成を担当する層である「主任会議」等で協議・立案→「管理職会議」等で承認

【小規模組織の場合】

- ウ) 担当者が検討・立案→「全体会議」等で承認
- エ) 事業所トップが自ら検討・立案→「全体会議」等で意見聴取、決定

<会議録の例>

会議録の専用フォームを作成しておく、書式に沿って記入することで、記録しておくべきことが自ずと記録できるようになりますが、以下のとおり、最低限必要となる事項を記入するよう注意すれば問題なく議事録として成立します。

- ①まず会議名
- ②続いて日時、場所、出席者は必須
- ③新規採用者育成計画を協議するためだけの会議ではなく、他の議題に交じって協議しても可
- ④別紙資料も会議録と一緒にファイルしておく習慣づけを
- ⑤議事項目だけではなく、議事内容を簡単に書き添えておく

① → 管理職会議 議事録

② { 日時：平成30年1月15日 17:00～18:30
場 所：地域交流スペース
出席者：山内施設長、坂本施設部長、中岡地域部長、後藤事務部長、岡田研修委員長

③ { 議事内容
1. 12月各部稼働率について
後藤事務長より各部門の稼働率の発表があった。(資料①)

④ ↓

⑤ { 2. インフルエンザの予防について
近隣の施設で職員複数名がインフルエンザに罹患。保育所で流行しており、子どもを通して感染している模様。各部で注意を喚起、疑わしい場合は出勤を控え連絡することを徹底する。

3. 30年度人材育成計画、新規採用者育成計画
岡田研修委員長より案の説明あり。(資料②、③) 案のとおり承認される。

4. その他
・〇〇財団より車椅子3台寄贈決定(2月初旬)
・地域連絡会議の新年会は後藤事務部長が出席
・理事会は3月27日に決定。

以上

(1) 新規採用者育成計画（OJTを含む）の策定、運用

評価基準	審査方法
③職員への周知を図っており、指導職員が共通認識をもっていること	【書面】周知に係る文書等 【現地】指導職員等へのヒアリング
直接指導にあたらぬ職員にも新規採用者育成計画を周知することで、新規採用者の育成を事業所全体の課題として捉え、全員で新規採用者を育成する風土を醸成することができます。結果として、新規採用者の定着と早期戦力化を図ることができます。	


職員に周知するには、以下のような方法があります。

- ◆ 会議・打ち合わせの場で説明
- ◆ 回覧（確認印を求める）
- ◆ 配布


新規採用者育成計画の周知については、全員が共通認識をもつために会議等で直接説明することが望ましいですが、会議等で直接説明しない方法をとる場合でも、回覧や配布をしたことについて、必ずその内容を確認するよう、上司が口頭で念を押す必要があります。そして、回覧の場合は、関心のある人だけが見る、ということにならないよう、「確認印」の欄を設けておき、少なくとも目を通したことが確認できるようにしておく必要があります。（余白に押印する方式でも可）

文書等の掲示やメール配信・共有サイト上での掲示といった方法もありますが、職員が内容を閲覧したことが確認できないため、できる限り上記の方法での周知に努めてください。

(確認印の欄を設けた回覧)

	平成〇〇年〇〇月〇〇日 施設長
【回覧】新規採用者育成計画	
来年度4月1日入職の新規採用者の育成計画を以下のとおり策定したので、各自確認すること。	

(余白に押印するルールで運用)

	平成〇〇年〇〇月〇〇日 施設長
【回覧】新規採用者育成計画	
来年度4月1日入職の新規採用者の育成計画を以下のとおり策定したので、各自確認すること。	

(2) 新規採用者研修(合同、外部研修含む)の実施

I

新規採用者の育成体制

評価基準	審査方法
①育成計画に沿った研修プログラムを作成、実施していること	【書面】研修プログラムや受講が確認できる書類(研修要項、研修資料、受講者名簿等)
<p>計画を立案したら、その計画に沿った研修を実施しなければ意味がありません。全ての研修内容を事業所内で作成、実施しなければならない訳ではありませんが、事業所運営の基盤となる基本理念や、事業内容についての説明などは、組織の一員となったことに対する意識の醸成には不可欠であり、これについては外部に委ねる訳にはいかないとこです。その他、内容や時期的に内部で行うべき研修プログラムをしっかりと作成、実施する必要があります。</p> <p>併せて、事業所外での研修を活用した方が効果的、効率的な内容について検討していきましょう。</p>	

○新規採用者研修プログラム内容

新規採用者研修の目的は、

- ①法人・職場を知ること
- ②法人理念、行動指針を理解すること
- ③職場のルール、職業倫理を理解すること
- ④社会人としての基礎を身につけること
- ⑤専門職としての基礎知識・技術を知ること

などがあげられます。

上記の目的を果たすうえで、伝えるべき内容は数多くあります。(下表参照)

これらについて、「何を」「どのタイミングで」「どれくらい時間をかけて」教えるのが効率的なのか、事業所内で教えることができるのか、外部の研修機会を活用するのか、等を検討し、研修プログラムを構築します。

<目的別研修内容例>

研修内容	事業所内／事業所外
①法人・職場を知ること	
・法人設立の由来、法人沿革の説明	
・過去の事業報告書の説明、当年度の事業計画書の説明	
・施設見学	
・就労体験(各事業所を巡回して体験)	
・先輩職員との懇談会	
・家族、地域からのお礼状紹介	
②法人理念、行動指針を理解すること	
・法人理念、行動指針の説明	
・法人理念や行動指針にそった過去のエピソード紹介	
・理事長からの御祝メッセージ	
・理事長等管理職を交えて懇談会	

研修内容	事業所内／事業所外
③職場のルール、職業倫理を理解すること	
・入職にあたっての事務手続き	
・福祉職場の社会的役割について	
・福祉職としての職業倫理について	
・過去に起こった事故（社会で起きている事故・事件）について	
・車椅子体験、アイマスク体験	
・施設内お泊り体験	
④社会人としての基礎を身につけること	
・ビジネスマナー（挨拶・言葉遣い・コミュニケーション）	
・報告、連絡、相談の重要性について	
・チームワークについて	
・個人情報保護法について	
・パソコンの使い方	
⑤専門職としての基礎知識・技術を知ること	
<障害福祉の場合>	
・障害の種類と特性について	
・障害者の権利擁護と虐待防止	
・自閉症・知的障害・発達障害等について	
<児童福祉施設の場合>	
・社会的養護について	
・年齢における成長、発達の理解	
・子どもとのかかわり方	

<内部で実施する研修スケジュールの例>

上記の研修内容案に沿って、実際の研修プログラムを組み立てます。

数日にわたって行う研修について、必要事項がスケジュール表として一覧形式で記載されている例です。

必要事項として、

①日時 ②場所（会場）

③研修のねらい（研修目標）

④内容（プログラム） ⑤担当者（講師）

が記載されています。

上記内容について、研修1回分を1枚にまとめたものが「研修要項」です。（次頁参照）

右の例では、**対象者欄を設ける（⑥）**ことで、別途名簿を作成しなくても済むようにしていますが、実際に受講したかどうかは、別途確認できるもので管理しておく必要があります。

社会福祉法人●●福祉会 新人職員研修 スケジュール

- ① 日 時：2018年4月2日(月)～4月4日(水)
 ⑥ 対象者：2017年10月1日以降の入職者
 ② 場 所：○事業所 2階会議室

プログラム

①日時	③ねらい	④プログラム	⑤担当者／講師
4月2日 9:00 ～18:00	法人の理念・ 沿革を理解す る	オリエンテーション 法人理念について 法人の沿革について 昼食会 行動指針について 感想文作成と発表	事務局 理事長 理事長 理事長・管理者 管理者 理事長・事務局
4月3日 9:00 ～18:00	法人の概要を 知る	施設見学 昼食会 年間行事について キャリアパスと年間研修計画 働きやすさ追求プログラムについて	各施設管理者 入職3年職員 事務局 人材育成担当 役員
4月4日 9:00 ～18:00	障害福祉の 基礎を学ぶ	障害者福祉制度の概要 障害者総合支援法について 障害者福祉サービスの種類と手続き について 総括	管理者 管理者 管理者 理事長

※研修受講にあたってのお願い※

- ◎研修は仕事の一部です。緊張感をもって臨みましょう。
 ◎9:00に研修が始まります。1日の予定を確認し、着席をして受講の準備をします。
 ◎研修の始まり、終了時、各施設に見学した時など、大きな声で自分から積極的に挨拶をします。

◎研修の終了後、研修の振り返りや学びの振り返りについて、研修の振り返りシートを提出してください。

◎研修の振り返りシートは、研修の振り返りシートを提出したか配布する「気づきノート」に記録してください。

(2) 新規採用者研修（合同、外部研修含む）の実施

評価基準	審査方法
<p>②施設外で実施する研修（行政や福祉研修センター、事業主・職能団体、民間団体が実施する研修等）に積極的に参加させていること</p> <p>※参加する際は勤務扱いとすること</p> <p>※県の開催する合同入職式等への参加も含む</p>	<p>【書面】研修プログラムや受講が確認できる書類（研修要項、研修資料、受講者名簿等）</p>
<p>内部で研修しなければ教えることができないことが存在するのと同様に、外部研修に出なければ体験できないことがあります。それは、「他法人の、同じ立場（新人職員）」との交流です。自法人に入職した「同期」は少なくとも、業界の中にはもっと数多くの「同期」がいることを研修や合同入職式などで知ることによって連帯感が生まれ、この業界で成長していくモチベーションが高まります。</p>	

外部研修に参加することにより、高度な知識や技術を持った専門家から学ぶことができるほか、他の事業所の職員と交流することができるなど、内部研修とは違った面での効果を期待することができます。受講が決定したら、主催者が作成する研修要項を事前に職員へ公表して、どのような研修が実施されるのか、受講する新規採用者が準備できるようにしておくといでしょう。

一度に複数名の参加は難しいですが、入職から数年以内には新規採用者の全員が外部での研修を受講できるよう、勤続2年目や3年目の職員も含めて計画的に受講を検討します。

<外部に派遣する研修プログラムの例>

必要事項である

- ①日時
- ②場所（会場）
- ③研修のねらい
(研修目標、ここでは趣旨として記載)
- ④内容（プログラム）
- ⑤講師

の記載があることが確認できる「研修要項」の例です。

この研修の受講を証明できるものとして、

- ・研修資料
- ・受講証明書
- ・復命書
- ・研修報告書

などがあります。

平成 29 年度 高知県福祉研修センター主催研修

新任職員研修 -ステップ2-

～入職後の実践を振り返り 専門職としての目標を考える～

③ ◆趣旨
福祉職場の新任職員（経験年数概ね1年未満）を対象に、入職してからの仕事の実践内容を振り返り、抱いていた思いや自分自身の立ち位置について、一度立ち止まって再確認します。
併せて、これからの福祉職場の中で求められる役割を確認し、今後の働き方や自分自身の目標の設定を通して、福祉職として何を求められているのか、それにどう応えていくのかを考えます。

⑤ ◆講師 ●●●●●●●● ●●●●●● 氏

◆開催日時・会場等

	日 程	時 間	会 場	定員
第1回	平成 29 年 10 月 12 日 (木)	13:00～16:30	のいちふれあいセンター (番南市野市町西野 534-1)	30 名
第2回	平成 29 年 11 月 14 日 (火)	13:00～16:30	ふくし交流プラザ (高知市朝倉 375-1)	50 名
第3回	平成 29 年 12 月 5 日 (火)	13:00～16:30	四万十市社会福祉センター (四万十市右山五丁目 8-3)	30 名

④ ※研修内容これまでの業務の振り返りと今後の業務目標設定についての講義及び演習。
※3回とも同じ内容で実施します。

◆対 象 福祉職場の新任職員（福祉職場での経験年数概ね1年未満の方）
◆受講料 2,000円（当日受付でお支払いください。）
◆申込方法 別添受講申込書により、各開催日の2週間前までに、FAX（088-844-9443）にてお申し込みください。

その他
受講申込書により知り得た個人情報は研修の運営管理のみに使用します。また、研修修了後に、研修成果の確認などのため連絡をさせていただく場合がありますので予めご了承ください。

H29年度新任職員研修の流れ

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
						1. 新任職員研修 (ステップ1) ・基本理念 ・組織で働く ・仲間づくり ・コミュニケーション					
							2. 新任職員研修 (ステップ2) ・目標設定				
								3. 新任職員研修 (ステップ3) ・実践の振り返り ・後輩とのコミュニケーション ・いきいき働くために			

今回ココ!

問い合わせ先
社会福祉法人高知県社会福祉協議会 福祉研修センター（担当：●●●）
〒780-8567 高知市朝倉 375-1 泉立ふくし交流プラザ内
TEL 088-844-3605 FAX 088-844-9443

(3) OJT指導者に対する研修等の実施

評価基準	審査方法
①OJT指導者等の設置と職員への周知を図っていること ※固定した指導者がいない場合は、新規採用者のOJT記録に各指導者の指導記録を併記することで、育成に対する記録を職場内で共有していること	【書面】OJT指導者名簿、周知に係る文書等 【現地】指導職員等へのヒアリング

OJTとは特別な育成方法ではなく、仕事の中で上司や先輩が、部下や後輩を指導育成していくことをいいます。日頃の仕事を通して育成するため、本人の理解度を確認しながら指導することができるだけでなく、何度も繰り返し行うことができます。また、指導の中身は仕事そのものですから、指導しながら仕事を進めることができる、非常に効率的な指導方法と言えます。

ただ新人にとっては、先輩ばかりの中で最終的に「誰の言うことを聞けばよいのか」が分からないのは不安です。一方、事業所としては、新人の育成の度合いや課題を正確に把握しておく必要があります。そのための最も効率的な方法は1対1で指導者を設定することですが、組織の事情でそのようにできない場合もあります。組織の状況に合った形で、新人の指導担当者又は指導体制を整え、これを組織全体に周知しておく必要があります。

新規採用者の育成担当者は、仕事を教えるだけでなく、仕事の楽しさややりがいを伝え、定着を促進する役割も担っています。以下を参考に、「組織に合ったOJT指導者の形」を検討し、設定しましょう。

<検討その1：指導担当者を1人に固定するか、しないか>

組み合わせの特徴	◎ メリット	× デメリット
新人1人に対し、1人の担当者を決める	<ul style="list-style-type: none"> 新人の個性や得意・不得意を把握することができ、新人の習熟度に合わせた指導・育成をすることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 担当者1人の負担になりやすい。 新人と担当者の人間関係構築が上手くいけばよいが、そうでない場合に改善が難しい。 担当者は夜勤に入るが、新人は日勤で経験を積んだほうが良い場合など、シフトに合わせられない場合がある。
新人1人に対し、2人以上の担当者を決める	<ul style="list-style-type: none"> 担当者同士相談をしながら、育成方針を決定することができる。 担当者1人の負担が少なく済む。 	<ul style="list-style-type: none"> すでに教えていること、すでにできることを重ねて教えてしまうなど無駄が生じる場合がある。 責任の所在が固定しない。
担当者をシフトに合わせて日替わりで決定する	<ul style="list-style-type: none"> 新人の習熟度に合わせてシフトを決定することができる。 担当者をその都度決定するため、固定化されずチームで育成する意識が醸成される。 	<ul style="list-style-type: none"> 誰がどこまで教えているのかが分からず、その日の仕事中心の教え方になり、計画的、効率的でない。 責任の所在が固定しない。 担当者によって違う内容を教え、混乱させる場合がある。

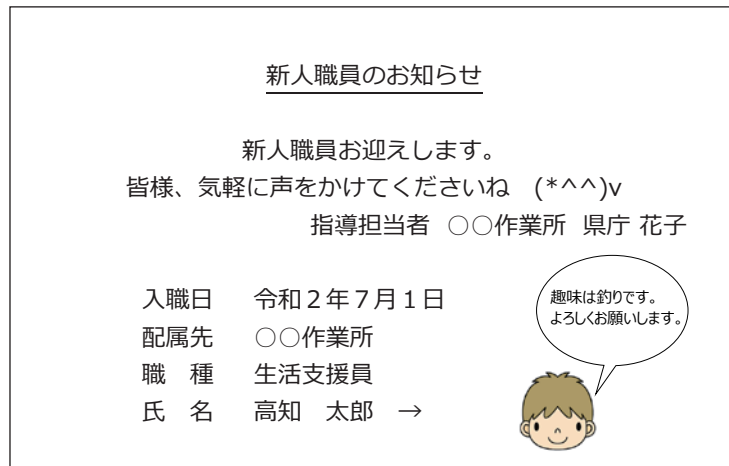
<検討その2：どの階層の先輩が担当するか>

組み合わせの特徴	◎ メリット	× デメリット
経験1年～3年の職員	<ul style="list-style-type: none"> 数年前に新人の立場であったため、新規採用者の気持ちが分かりやすく、親身になって支援しやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> 法人の理念や行動指針が身につけていない、仕事の本来の価値がまだ十分に分かっていない場合、仕事の本質の指導には不向きである。 自分の仕事を行うことで精一杯となり、新人の支援が負担になりやすい。
経験5年～10年のベテラン職員	<ul style="list-style-type: none"> 経験を積んでいるため、仕事のやりがいや価値を自分の経験から伝えることができる。 新人を育成する余裕がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 仕事への慣れから、正しいやり方、マニュアルに沿ったやり方ではなく、自分なりのやり方や癖を指導する可能性がある。 日頃の仕事上の不満や愚痴をそのまま新人に伝え、意欲を損なってしまう可能性がある。
役職者 (リーダー層)	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の進め方について役職者の立場から教えることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> メンバーの一員として仕事をするのと同時に役職者としての役割を並行して進める忙しさから、育成の時間をとることが難しい。

設定したOJT指導者について周知する方法は、基本的には19ページに記載の方法と同じ考え方になりますが、決定の仕方によって、以下のような周知方法も考えられます。

- ◆ 組織図に「指導担当者」と記載する。
- ◆ 組織規程等で「配属されたチームのリーダーが指導担当者となる」と規定されている場合は、その規程が職員に説明され、常置されている。
- ◆ 指導担当者がシフトの影響で日々変わる場合は、勤務表に「○」をつけて知らせる。
- ◆ 任命書を作成して掲示する。

また、下のようなポスターを作成して掲示するというのも、新人の紹介にもなり、良い方法です。



(3) OJT指導者に対する研修等の実施

評価基準	審査方法
②OJT指導者等を対象とした研修を実施又は受講していること ※過去の受講（3年以内）や外部研修可	【書面】 受講が確認できる書類（研修要項、研修資料、受講者名簿等）
<p>職員は、福祉・介護の専門職として知識や技術を身に付け、実践できるように能力を高めていきますが、人材を育成することについても、適切に行うための知識・技術とその実践方法を身に付ける必要があります。事業所としてこうした研修を実施している、OJTに携わる可能性のある職員全員ではなくとも外部の研修を受講した者がいるといったことが新規採用者を受け入れる事業所として最低限求められるところです。</p>	

○OJTとは何かを正しく知る

OJT指導者として、まず最も重要なのが、「OJTとは何か」を知っておくことです。

OJT（=On The Job Training）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・技能を指導育成する全ての活動」と定義づけられています。つまり、職員の職務上の能力開発と、福祉・介護職員としてのキャリアアップのため、上司や先輩が、日常の業務の様々な機会を通じて、「価値観・知識・技術」を指導することであり、その中に、新たに入職する人材に必要な能力を身に付けさせ、育成していくことが含まれます。

また、OJTとは、単に部下や新人に対して、成り行きで仕事の要領やコツを身に付けさせるものではありません。つまり、OJTには上司や先輩が日常の業務を通じて、

- ①組織メンバーとして成長するための布石とすること
- ②仕事に必要な知識や技能のみならず、取組み姿勢を指導すること
- ③仕事をするものの価値や達成感等を、部下や新人に効果的かつ有効に身につけてもらうこと

等の活動が含まれます。

これらのポイントを意識的に指導する活動こそが「OJT」といえるのです。

○代表的なOJTの機会

OJTは、日々の業務のあらゆる場面で可能なものです。以下に、代表的な場面を7つ紹介します。

①職員に割り当てた仕事に対する打ち合わせを行う時

- ・業務計画づくりに参画させる（例：一日の業務の流れを考える時に意見を聞く）
- ・目標設定する（例：チェックリストに基づいて「いつまでに」「何を」できるようになるのか目標を立てる）
- ・指示命令をだす（例：今日は「○○」と「△△」をやってくださいと指示を出す）
- ・朝礼等に参加させる（例：報告事項、連絡事項などを聞かせたり、言わせたりする）

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

③職員が上司との接触を図ってきた時

- ・的確な指示や助言、励ましを行う
- ・問題意識を持ってもらい、動機づける（例：「あなたはどう思う？」など質問を返す）

④職員の仕事が終了した時

- ・仕事の出来栄に関するフィードバックを行う
- ・仕事の結果について意見交換をする

⑤仕事から離れた時

- ・仕事の引継ぎや報告
- ・面談の実施

⑥意図的に経験の機会を提供する時

- ・会議に同席させる

⑦特別に機会を設ける

- ・課題図書を与える
- ・勉強会や研究会を開き、参加させる

○OJTのツール

特に新人職員に対するOJTを効果的に行うツールに、「OJTノート」と、「OJTチェックリスト」があります。

①OJTノート

日頃、新人職員に指導していることを記録していきます。

OJT指導者としてどこまで、何を教えてきたのか、教える内容に偏りがなかったかを確認するとともに、他の職員と指導、育成の内容及び習熟の進捗状況を共有化することにより、チーム全体で新人職員を育成することが可能となります。

ほぼ全ての業務ができるようになる頃（例えば1人で夜勤が可能となる等）まで、このOJTノートは活用し続けるようにします。

<OJTノートと記入例>

日付	〇〇年△△月××日（金）			新入職員氏名	〇田 〇太
勤務	早番	回数	2回目	OJT指導者	〇山 〇平
時間	指導・実施内容			特記・注意事項	
7:30	朝食 伊藤さんの食事援助を指導			声かけをしながら、とても良い雰囲気づくりをしていました。咀嚼のメカニズムについての理解が進んできたようです。	
10:00	事例検討会に出席 事例検討の事例を担当し、チームで支援する事を学ぶ。			個別支援計画書とサービス等利用計画の関連性の理解が進んでいるが、他の関係機関の理解がまだ不十分である。	
OJT指導者所見					
食事の摂り方について、利用者全員を対象に、個々の違いに気づくことができている。今後、気づいたことをアセスメントして様式に記入していくようにしたい。 他事業所・他法人の実習を設定し、取り組みや支援方法を知ってもらう時期に来ている。					

②OJTチェックリスト

OJTチェックリストは新人職員とOJT指導者が1年間使用します。

このリストは、1年間の業務によって達成が見込める業務項目をチェック項目として設定します。

この項目を確認していくことにより、「何ができているのか」、「何ができていないのか」、「今後何を習熟していかなければならないのか」を新人職員、OJT指導者が共有することができます。

仮に1年間で全てを達成できなければ、その項目を今後の目標として再度設定して取り組んでいきます。

<OJTチェックリストの一部(例)>

<OJTチェックリスト> I ビジネスマナー					
	×:できていない △:まだ自信がない ○:自信をもってできる				
	7月	10月	1月	上司評価 (1月)	到達目標 (カ月)
1. 法人理念を理解している					3
2. 行動指針を理解している					3
3. 信頼関係を築く人柄を理解している					3
4. 身だしなみ					3
(1) 基本を理解し、実践している					
(2) 出勤時の身だしなみを理解し、実践している					
(3) 就業時の身だしなみを理解し、実践している					
5. 挨拶					3
(1) 基本的な挨拶をしている					
(2) 挨拶の基準を理解し、実践している					
6. 言葉遣い					3
(1) 敬語の使い分けを理解し、使っている					
(2) 関係で変わる敬語を理解し、使っている					
(3) 接遇用語を理解し、使っている					
(4) 人の呼び方を理解し、使い分けている					
7. 接遇					3
(1) 接遇の心構えを理解している					
(2) 接遇にふさわしい環境作りをしている					
(3) 受付のマナーを実践している					
(4) 取り次ぎのマナーを理解している					
(5) 案内のマナーを知っている					
(6) 茶菓子の接待を知っている					
8. 電話応対					3
(1) 電話の留意点を知っている					
(2) 電話のかけ方を知っている					
(3) 電話の受け方を知っている					
(4) 苦情電話の対応を知っている					
9. 話し方					3
(1) 話の効果を決定する要素を心掛けている					
(2) 話の真意を聞き取る要素を心掛けている					
(3) 具体的な話の聞き取り方を心掛けている					
(4) 聞き間違いを防ぐためのポイントを実践している					

チェックリストの確認月に、OJT指導者は新人職員と面談を実施します。

面談の前に新人職員に各項目について自己評価をしてもらい、その自己評価をもとに、面接で達成状況や今後の目標について話し合います。

自己評価を「△」や「×」としている項目についてはOJT指導者としてのアドバイスを与え、悩んでいる場合は一緒に解決策を話し合います。「△」や「×」を付けている項目ばかり指摘しないよう注意が必要です。

なお、各月の面談内容と留意点は以下のとおりです。

実施月	内容と留意点
4月 (1ヶ月目)	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTチェックシートの使用法と内容について説明します。 ・3ヶ月間の目標を設定します。 ※新人職員は不安でいっぱいです。丁寧に説明をして、今後について安心感を持ってもらう必要があります。
7月 (4ヶ月目)	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTチェックシートに自己評価をもらい、その内容についてよく話し合います。 ・次の目標を設定します。
10月 (7ヶ月目)	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTチェックシートに自己評価をもらい、その内容についてよく話し合います。 ・次の目標を設定します。 ・半年間の進捗状況について上司に報告します。 ※この頃に他のOJT指導者や上司と情報交換を行います。指導育成上の迷いや不安などを互いに共有し、解決しておくようにします。
1月 (9ヶ月目)	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTチェックシートに自己評価をもらい、その内容についてよく話し合います。 ・上司にも評価をもらいます。 ・残り3ヶ月の目標を設定します。 ※4月になると新人職員の後輩となる新規採用者が入社してきます。業務上不安な点などを聞き取り、4月までに先輩職員となる心構えを醸成していきます。

○身につけておきたい実践技術

OJT指導者として身につけておきたい実践技術に「仕事の教え方 4段階」があります。

第1段階：習う準備をさせる	第3段階：実際にやらせてみる
<ul style="list-style-type: none"> ① 気楽にさせる。 ② 何の仕事をやるかを話す。 ③ その仕事について知っている程度を確かめる。 ④ 仕事を覚えたい気持ちにさせる。 	<ul style="list-style-type: none"> ① やらせてみて、間違いを直す。 ② やらせながら、説明させる。 ③ もう一度やらせながら、急所を言わせる。 ④ 分かったと分かるまで確かめる。
第2段階：仕事の内容を説明する	第4段階：教えた後を見る
<ul style="list-style-type: none"> ① 主なステップを1つずつ言って聞かせて、やって見せて、書いて見せる。 ② 急所を強調する。 ③ ハッキリと、抜かりなく、根気よく、理解する能力以上は強くない。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 仕事につかせる。 ② 分からぬ時に聞く人を決めておく。 ③ たびたび調べる。 ④ 質問するようにしむける。 ⑤ だんだん指導を減らしていく。

「OJT指導者研修」等、OJT指導者を対象とした外部研修では、このような内容を体系的に、実習を交えて習得することができるようになってきました。階層別研修の「チームリーダー研修」や「中堅職員研修」などでも、OJT指導者として必要な知識や技術が学べる内容が含まれています。こうした外部研修の受講者が事業所内で伝達研修を行ううちに、事業所内でOJT指導者研修を実施することが可能となるでしょう。