

令和6年度 障害福祉分野における小規模事業所の協働化モデル事業
人材育成マニュアル

社会福祉法人コスモス

(委託会社)株式会社エイデル研究所

令和7年3月

目次

1. はじめに	2
2. 人材育成の基本的考え方	3
①基本理念を再確認する	3
②「立場」の違いを明確にする	3
③求められる役割から人材育成計画へ	3
④「役割遂行のための力」の4つの類型	4
⑤人材育成3つの手法	5
3. 階層別人材育成計画の策定手順	7
①作業開始にあたって	7
②階層を設ける	8
③階層の役割を設定する	9
④役割を遂行するための能力を設定する	10
⑤堺障がい児(者)施設部会 共通キャリアパスと人材育成計画	11
⑥能力を身につける研修を設定する	13
4. 人材育成計画の運用	15
①Off-JT 実施前の留意点	15
②Off-JT の実施後の留意点	15
③日常のOJTの活性化	16
5. 階層別共通研修モデル	17
(1)新任一般職層研修	17
(2)中堅一般職層研修	39
(3)ベテラン一般職層研修	58
(4)指導監督職層研修	70
(5)管理職層研修	96

1. はじめに

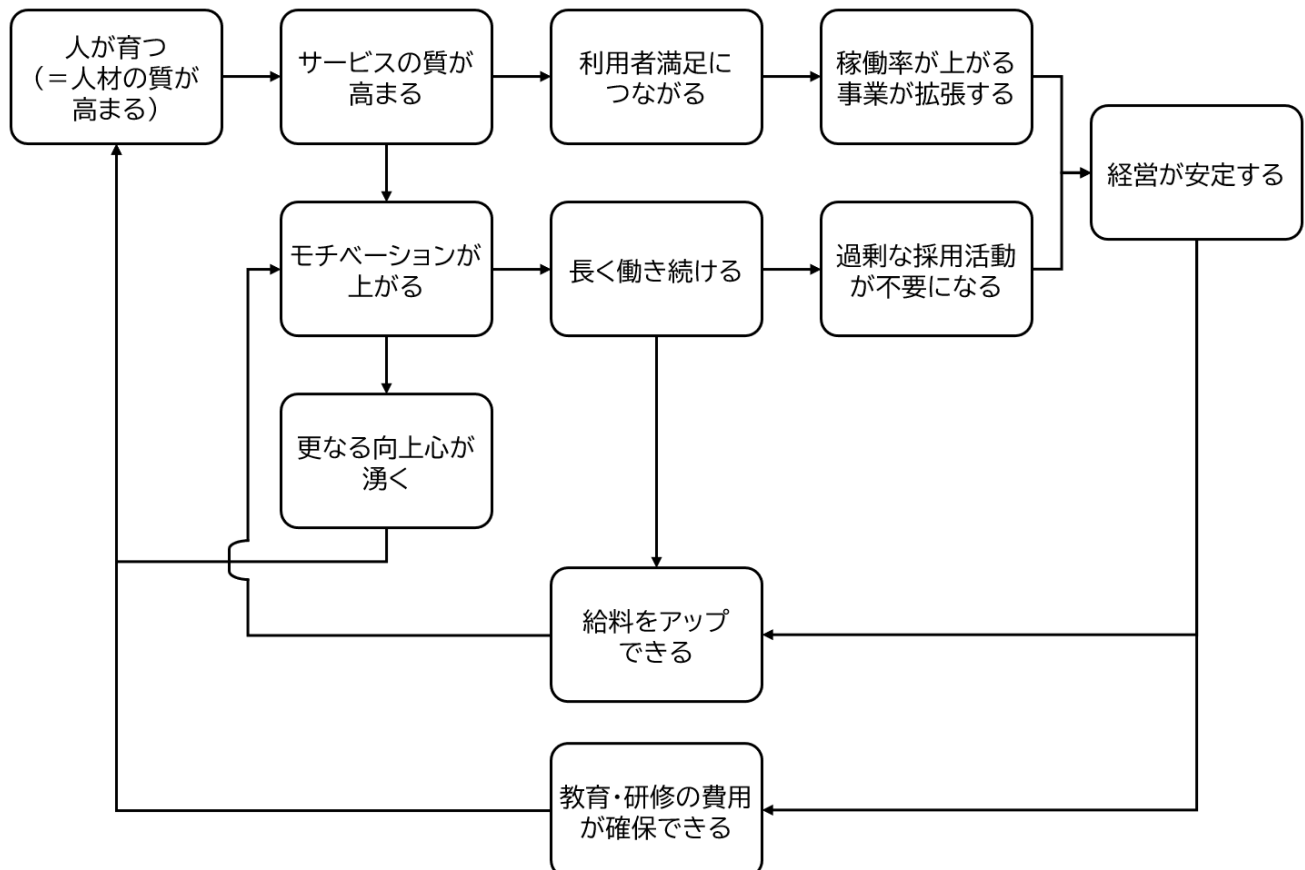
この冊子を読もうと思いだれた方であれば、なぜ人材育成をしなければならないか、という問いに対する答えは、すでにお持ちのはずです。障害福祉の仕事はいわゆる「対人援助サービス」であり、そのサービスの「質」は、担い手の「質」に依拠すること、そして、より質の高いサービスを提供するためには、担い手の質を高めることが、最も手っ取り早く、しかも最も有効であることをよくご存知のはずです。

この、「担い手の質を高める」ということが、つまり人を育てる、ということになる訳ですが、その結果サービスの質が上がれば利用者満足につながり、これが評判を呼んで稼働率が向上したり、新しい事業所が開設できたりすることで、経営の安定にまでつながることが期待できます。

人が育つことのメリットは、こうした利用者や経営に対してのみ、もたらされるというのではなく、その人のモチベーションアップにも繋がります。アメリカの著述家、ダニエル・ピンクが提唱する動機付け理論「モチベーション 3.0」では、「人は何か重要なことにおいて、向上したい、上達したいという根源的な欲求を持っている」と説きます。その欲求は尽きることはなく、「さらに向上したい、上達したい」という動機に繋がります。その影響は、人材のさらなる向上、上達だけではなく、その裏では同時に「仕事を続ける」という現象、つまり人材の定着という結果も生み出しています

これを経営的な視点から見るとどうなるでしょうか。サービスの質の向上は利用者満足につながり、顧客からのこうした評価は稼働率のアップ等につながることが期待できます。また、人材が定着すれば、不要な採用活はしなくてよくなり、経費の削減につながります。収入が増え支出が減れば経営は安定し、人件費に回す財源をより多く確保できれば、給料を上げるという形で、職員に還元できることになります。さらに、研修費に充てることができれば、さらなるスキルアップ、レベルアップが可能になります。

こうして人が育てば・・・ということで、たいへん都合の良い循環が実現することになります。(下図)



この図を見ても、この循環は「人が育つ」を起点にすることがもっとも安全で確実であることがわかります。このマニュアルでは、その具体的な仕組みづくりの方法について、解説してゆきたいと思います。

2. 人材育成の基本的考え方

①基本理念を再確認する

組織は「ある目的のために複数の人が集まった協働の仕組み」と定義づけられています。ここでいう「目的」にあたるものが基本理念です。法人という組織は、基本理念を実現するために複数の人が仕事をしているのです。その仕事が「きちんと」行えるよう、人を育てる訳ですが、そもそも何ができれば「きちんと」できたことになるのか。それは、「組織の目的＝基本理念に近づくことへの貢献になっていれば」ということに他なりません。

つまり、組織にとって「どういう人を育てるべきか」は、例外なく「基本理念の具現化に貢献してくれる人」ということになります。日頃から、多くの職員が基本理念をしっかりと認識できていれば、「再確認」など必要ありませんが、そうでない場合は、最初の第一歩の踏み出しを間違えないために、基本理念の再確認から始めましょう。

②「立場」の違いを明確にする

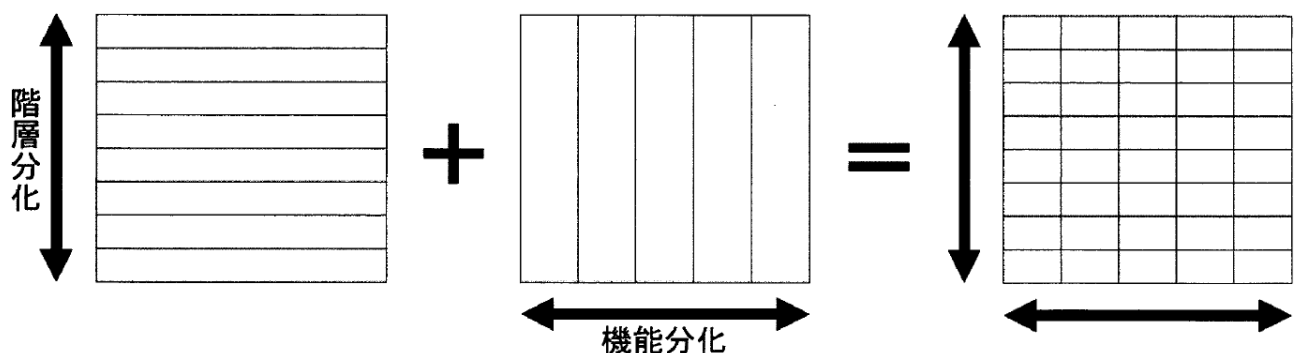
共通の理念のもとで、その具現化を目指して仕事をしていても、皆が「私の言うことを聞け」と、決定や命令の権限をふるっていたのでは、組織は機能しません。また、皆が利用者さんの支援をしたいと言っても、誰かがサービス報酬の請求業務をしないと組織にお金が入って来ず、組織は成り立ちません。このように、組織は、さまざまな「立場」で仕事をする人がいて、その機能を果たすのです。

その「立場の違い」には2種類あります。

ひとつめは、「階層」で、これをはっきりしておくことで、先ほどのお話で前者の「権限の振るい合い」などによる弊害はなくなります。「階層」は、わかりやすく言えば「施設長」であるとか、「主任」であると言った、役職に代表される「職場における立場」と言えるでしょう。

もうひとつが「機能」です。こちらは「支援員」であるとか、「事務職員」といった、「職種」を意味します。先ほどのお話では、後者のような業務の「もれ」や「だぶり」などがなくなります。

1人ひとりの職員は、下図のように、階層分化（職場の立場によって異なる役割）と、機能分化（職種によって異なる役割）という2軸の異なる役割を負うことで、個々人の役割が規定されることになります。



③求められる役割から人材育成計画へ

階層別の役割（おもに権限や責任）と、職種別の役割（おもに具体的な業務）が明確になり、全職員が自ら

に課せられた双方の役割をやり切ってくれば、組織は効率的に理念を具現化することができ、たいへん都合の良いことになります。そのためには、

1. 明確になった階層別、職種別の役割について、各職員に自分ほどの階層、どの職種で、それぞれの立場からどのような役割が求められているかをしっかり認識してもらうこと

2. それぞれの役割をしっかりと遂行してもらえよう、職員に役割遂行のための力をつけてもらうこと
のふたつが必要になります。

上記の「1」は周知と理解ということで、簡単なようですが、これがしっかりとできていない組織も意外と多いものです。その裏には、組織として自信を持って周知でき、理解を求めることができるだけの、役割分担ができていないという事情があるようです。その意味でも、まず「立場」と「役割分担」をしっかりと設定することが求められます。

そして、上記の「2」が、人材育成ということになります。

④「役割遂行のための力」の4つの類型

「リーダー」という立場に、「新人に、クッキーの袋詰めの方法を教える」という「役割」があるとします。これを例にとつて、役割を遂行するためには、どのような力が必要かを考えてみます。

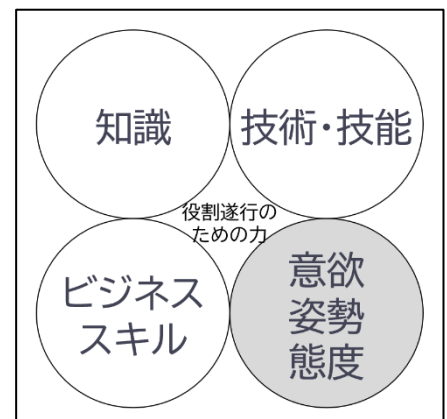
まず何より、そのやり方、方法を知っていなければ、教えることができません。ここではたんに「手順」だけ知っていては良いというだけではなく、例えば食品衛生のことであつたり、流通のことであつたり、知ることが多い方が、より適切に教えることができます。役割遂行には、このように、「知っていてもらいたいこと＝知識」が必要です。

また、仕事を覚えてもらうには、「やって見せる」ことが最も有効な方法です。にもかかわらず、教える側がやって見せることができないというのは、いかにも心許ないことになります。つまり役割遂行には、「できること＝技術・技能」も必要です。

それでは、「知識」と「技術・技能」があれば、問題なく教えることができるでしょうか。「よく知っていて、本人に腕もあるのに、新人はなかなかできるようにならない」というような場合もあると思います。(新人側の課題はさておき)役割遂行に求められるもうひとつの力として、いわゆる「説明力」とか、「指導力」とか言われる、知識でもない、技術・技能とも言いきれない、これらも含めた総合的な「望ましい行動ができること」も必要です。「組織の上に立つ人には、判断力が必要だ」とか、「リーダーには統率力が求められる」とか言う、「判断力」や「統率力」と言った類です。これらは「能力」には違いないのですが、「知識」も「技術・技能」も「能力」と言えますので、そこを明確に分類するために、ここでは「ビジネススキル」と称することとします。

さらに、その新人君が、このリーダーの「知識」「技術・技能」そして「ビジネススキル」をもってしても、なかなか覚えてくれない。できるようにならない。できたと思ってもう一回やってもらったら、またできなくなってしまった・・・こんなことの繰り返しで、もう投げ出したくなるということがあるかも知れません。その時に必要なのが「粘り強さ」「忍耐力」です。他にも、「新人には素直さが必要だ」とか、「中堅職員になったら積極性が求められる」などと言いますが、これら「粘り強さ」「忍耐力」「素直さ」「積極性」など、「意欲・姿勢・態度」も、

仕事をするためには確かに必要です。ただこれについては、個々人の性格や人間性と近い関係にあり、社会人になるまでにほぼ完成されて



いるため、そこから変えてゆくのが困難ということもあり、「望ましい姿」はあっても、計画的な育成の対象としないことがほとんどです。

このマニュアルにおいても、「役割遂行のための力」の4つのタイプのうち、「知識」「技術・技能」「ビジネススキル」の3つを対象として考えてゆきたいと思います。

⑤人材育成3つの手法

ここから人材育成を考える上で、まず知っておいていただきたいことが、人材育成には次の3つの手法があるということです。

OJT(on the job training)

職場の上司や先輩が、職務を通じて、または職務に関連させながら、部下(後輩)を指導・育成する研修

OFF-JT(off the job training)

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(self development system)

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

以下に、それぞれの主な方法を示します。

■OJT

<基本的方法>

教える、動機づける、見習わせる、特別な機会を設けて指導する、経験させる

<日常の機会指導の例>

職員と仕事の打ち合わせを行うとき、職員が実際に仕事をしているとき、仕事の報告・連絡・相談にきたとき、職員の仕事が完了したとき、職員が出張や研修に行くとき、職場外で接触するとき

<意図的・計画的指導の例>

指導育成の目標を明確にした、意図的・計画的な指導

<個別指導の例>

新人OJTリーダーの配置、業務上の指導・助言、個別スーパービジョン、職場巡回制度、同行訓練

<集団指導の例>

グループスーパービジョン、ケースカンファレンス

■OFF-JT

<基本的方法>

講義法、研修ゲーム、討議法、自己診断法、事例研究法、理解促進討議法、ロールプレイング、その他(見学、実習等)

<職場内OFF-JTの例>

外部研修等の報告会(伝達講習)、課題別勉強会(相互学習会)、事例研究会、文献・資料等の輪読会、外部講師を招いての研修会、ネット学習(eラーニング)

<職場外OFF-JTの例>

行政機関や社会福祉研修期間が実施する研修会への派遣、種別団体等主催の研修会への派遣
専門機関が実施するテーマ別・課題別研修会への派遣、他職場との交流・交換研修、見学、実習

■SDS

<基本的方法>

職員の職場内外での自己啓発に対する①経済的援助 ②時間的援助 ③施設や設備の貸し出し・提供等

<職場内SDSの例>

専門書の購入、業界紙・専門誌の定期購読、映像教材の購入、設備、機器の業務外使用、職場内OFF-JTと同じ取組の自主開催支援

<職場外SDSの例>

通信講座の受講料の一部補助、専門書、映像教材等の貸し出し、職場外OFF-JTと同じ研修への自主参加に対する費用補助

この3つには、それぞれの特徴によるメリット・デメリットがあります。これらを踏まえて、状況に応じた適切な手法を選ぶことが、効果的な人材育成のためには重要になります。

スタイル		メリット	デメリット
OJT		・細かな内容を指導することができる ・特別な費用や時間がかからない ・理解度を確認することができる ・繰り返し行うことができる	・指導者によって指導内容にバラツキがある ・その場対応になりがち
OFF-JT	施設内	・複数名が同じ内容について習得できる ・自施設職員のニーズに対応できる ・業務時間内に実施することができる	・準備に時間がかかる ・外部講師の場合は費用がかかる ・複数名の職員のシフト調整が必要
	施設外	・他施設の職員と交流することができる ・専門家の研修を受ける事が出来る	・ニーズに適合する研修が必要となる ・仕事を離れる必要がある ・交通費等費用がかかる ・一度に複数名の参加は難しい ・現場に反映することが難しい
SDS		・各自の時間で、各自のペースで進むことができる	・本人のやる気に任される

OJTのメリットは、実際の業務に即しているため、具体的な手順やコツなど、細かい部分まで指導できることです。また、外部の研修機関を利用しないため、研修費用や特別な時間を確保する必要がありません。さらに、教える相手の理解度を確認しながら進めることができたり、相手が理解するまで繰り返し指導できることが大きなメリットです。

その反面、指導者の経験やスキル、価値観によって、教える内容や質に差が出てくる場合があります。また、体系的な教育プログラムに基づかない場合、目の前の業務に必要なことだけを教える傾向があります。

OFF-JTのうち、施設内OFF-JTのメリットは、一度に多くの職員に対して、同じ知識やスキルを効率的に教えることができることです。研修内容を自施設の課題や職員のレベルに合わせてカスタマイズできることも大きなメリットです。また、研修時間を確保しやすく、職員の負担を軽減できます。

一方で、研修企画から講師の選定、資料の作成、会場の準備などに手間がかかります。外部の専門家を講師として招く場合、費用が発生します。そして、研修に参加する職員の業務調整が必要になります。

施設外OFF-JTは、何といても他施設の職員と交流することができることが他にはない大きなメリットです。異なる環境で働く人々と意見交換をすることで、新たな刺激や視点を得られます。自施設に招聘することが難しいような、専門的な知識や高度なスキルを持つ講師から質の高い研修を受けることもできます。

その反面、自施設の課題や職員のレベルに合った研修がなかなかなかったり、研修期間中は通常の業務から離れなければならなかったり、研修費用に加えて、交通費や宿泊費などの費用が発生するなどのデメリットがあります。また、研修で学んだ内容を、実際の現場でどのように活かすかが課題となることがあります。

SDSは、自分の都合の良い時間に、自分の理解度に合わせて学習を進めることができることが最大のメリットであり、その反面で、すべて本人のやる気に任される、学習の進捗は本人のモチベーションに大きく左右されるという、大きなデメリットもあります。

このように3つの手法を上げていますが、基本機能はあくまでもOJTです。OJTは、「実際の仕事の現場で」「実際に仕事をする通りに」「実際の仕事に必要なことだけを」学ぶことができる、きわめて効果的、効率的な手法です。研修会場でできたことでも、実際の仕事の現場ではできないというのはよくある話ですが、OJTのトレーニングでできるようになったということは、実際にできるようになったと考えて良いでしょう。

Off-JTやSDSでないと学べないことも確かにありますが、あくまでも補完機能であり育成のメインはOJTにあるこれらの教育スタイルは、それぞれにメリットとデメリットがあり、このマニュアルではこのあと専らOff-JTを取り上げますが、育成のメインはあくまでもOJTであることは、踏まえておいていただきたいところです。

3. 階層別人材育成計画の策定手順

①作業開始にあたって

ここからは実践的な内容として、階層別人材育成計画の策定に取り組んで行きますが、作業開始にあたって、2点お伝えしたいとおもいます。

1点目は、組織上の「立場」には、「階層別」と「職種別」のふたつがあると述べましたが、その中で敢えて「階層別」のみを取り上げるのかということです。どちらも同じように重要なことであるには違いないのですが、「職種別」については、冒頭では誰も報酬請求をしないというような極端な例で説明しましたが、実際の組織では、多くの場合どのような職種があり、そこにどのような役割や能力が求められているかは、仮に特別に書いたもの(文書)がなくても、相応に明確になっています。そのうえで、多くの組織で、職種に求められる力を身につけるための研修は、計画的であるか否かにかかわらず、日常的に行われています。

一方で「階層別」の方は、階層の役割が明確になっていない組織や、自分はどの階層に属しているのか知らない職員の存在は、決して珍しくありません。階層別の役割分担を明確にして、職員に自らの役割をしっかりと認識させ、それを確実に果たせるよう力をつけてやる。そして、いまの階層の役割が十二分に果たせるようになったら、上の階層にあげてやる。これが職員のキャリアアップであり、職員定着の要です。にもかかわらず、福祉現場の実態は、残念ながら心許ないと言わざるを得ない状況だと考えています。そのような訳で、当マニュアルでは「階層別」に絞って説明を進めてまいります。

もう1点は、これからの作業を、「よし、うちの事業所でやってみよう」となった場合は、1人で取り組もうとせず、複数人で取り組んでいただくことをおすすめしたい、ということです。

作業の分担による負荷の軽減という利点はもちろんですが、1人で考えると、どうしても視点が一方的になったり、個人の思い込みや願望が判断に入ったりしてしまう可能性が高くなります。こうした不具合を避ける

ことができます。またこの後の④のように、アイデアを出しそこから絞り込んでゆく、というような作業は、できるだけ多くのアイデアを出し、そこから絞り込むことで、中身が濃く、質の良いものが整います。そのためには、より多くのメンバーによる多面的な視点が欠かせません。

あまり大人数では却ってまとまらない、ということもありますので、適正人数としては3人～8人くらいのメンバーでプロジェクトを編成し、取り組まれることをおすすめいたします。

②階層を設ける

さて、実際の作業はまず階層を設定するところから始めます。階層は組織における権限や責任の違いですので、まず役職を基準に考えるのが良いでしょう。

障害者の事業所の場合は、職員規模がそう大きくない場合が多いので、事業所のトップと、トップを助けて役職のない一般の役職を束ねる中間的な役割と、2階層で考えれば十分という場合が多いでしょう。

一般的には、この場合のトップの階層は「管理職層」、中間的な役割の階層は「監督職層」や「指導職層」と呼ばれています。

規模が大きくなると、上述の「監督職層」を仮に「主任」とすると、その下で、もう少し小さい単位で部下を束ねる「副主任」「リーダー」と呼ばれる役割があったり、逆に、主任のグループを束ねて取り仕切る「統括主任」というような役割があったりして、この「監督職層」が2階層になる場合があります。

「管理職層」のほうも、ひとつの事業所に生活介護の部門と就労支援の部門があるような場合は、「施設長」の下に生活介護の管理者と、就労支援の管理者が居る、ということになり、ここも2階層になる可能性があります。また、支援の部門と事務の部門に分かれており、それぞれに部門長が居るというような場合も、管理職が2階層になります。

下図は、こうした考え方に基づく役職階層のあり方の例示です。例のほかにも、組織の規模や管理のあり方で様々なパターンが考えられますので、自法人に合うあり方で設定します。

2階層の例		3階層の例		4階層の例	
階層	役職	階層	役職	階層	役職
管理職層	施設長	管理職層	施設長	管理職層A	施設長
				管理職層B	所長、部門長
監督職層	主任	監督職層A	主任	監督職層A	主任
		監督職層B	リーダー	監督職層B	リーダー

次に考えなければならないのが、役職のない階層です。役職がないのだから、皆それぞれの役職の仕事を粛々としてくれればよい人たちばかり。だから1階層、という考えもあるでしょう。

しかし、組織における役割、ということを考えてとき、役職はないけれど、主任やリーダーなど、上司にあたる役職者のサポート(補佐)的役割を果たして欲しいとか、後輩の育成の面倒を見てもらいたいなどと、自分以外の人についてのことが役割の中に入ってきたり、日常の業務に対して改善提案を求められたり、という立場の職員は居るのではないのでしょうか。もちろん、多くの職員が他の人のことまで考えようとしたり、業務改善を考えたり、というあり方は頼もしいかも知れませんが、人のことよりまず自分のことをしっかりやってもらいたい、改善を言う前にまず現状でしっかりやってもらいたい、というレベルの人もいるはずです。そこに明確に線引きをすることで、それぞれの立場をより明確にしておいた方が、より効果的な組織運営になるはずです。

さらに、新卒者を採用しているような場合は、本来自分がやるべき仕事さえ果たせていない期間もあるでしょう。そう考えたとき、「自分のことをしっかりやる階層」の下に、「自分のことをしっかりできるように努力する階層」の存在も考えられるということです。この線引きも、新卒者にも、新卒者を育てる側にも、一定期間は焦らずに一人前になればよいという余裕を与えるとともに、その線を越えたと認識させることで、ここからは一人前の戦力としての役割が求められるという自覚につながるという効果が期待できます。

1階層の例		2階層の例		3階層の例	
階層	役割	階層	役割	階層	役割
一般職層	職種の担当業務	一般職層A	(担当業務に加え) 上司の補佐・後輩の 指導・業務改善	一般職層A	(担当業務に加え) 上司の補佐・後輩の 指導・業務改善
		一般職層B	職種の担当業務	一般職層B	職種の担当業務
				一般職層C	担当業務を一人前に できることを目指す

このようにして設定した非役職階層を、先ほどの役職階層の下に合体させれば、階層は完成です。

③階層の役割を設定する

階層の役割は、役職階層については現に行っている役職としての業務(事業計画の作成、各種会議への出席、シフトを組む…等)をベースに考えればそう難しいことではないでしょう。また、すでに組織として「職務分掌規程」等がある場合は、これも蔑ろにはできません。

今回の目的はあくまでも人材育成計画の作成ですので、「主任も業績把握の責任を負わされている。そのためには月次の決算書が理解できなければならない。そのためには財務会計の研修を受けさせなければ」という感じで、すらすら出てくるものが、組織内では優先度の高い育成ニーズと言えます。ただ、今回この機会に、曖昧だった役職者の権限をはっきりしておきたい、属人的になっていた組織に、法人としての基準を設けておきたい、というような場合には、「すらすら出てこない」レベルまで明確にしておく必要があります。

組織内の役割を考える際に、思考の種として用いることで、ある程度組織内の役割を網羅できるキーワードを下にまとめました。これは、例えば「参画すべき会議」であれば、施設長は理事会と法人の施設長会議と施設の管理者会議に出ている、主任は法人の管理者会議と主任会議に出ている…」などと、キーワードごとに、上位階層から「具体的にどう関わっているか」を考えてゆくことで、役割の設定に「もれ」や「だぶり」を無くすことに役立てていただけます。もちろん、すべてのキーワードで何かしていなければならないという訳ではありませんので、無理に設定する必要はありません。

非役職者についても、前項の②で説明したようなレベルでも十分かと思いますが、「委員会への関わり」や「実習生・ボランティア対応」など、キーワードによっては活用できるものもありますので、参考にご活用ください。

参画すべき会議、委員会への関わり、事業計画・事業報告の作成、部門方針・目標の設定、リスクマネジメント
 予算の執行・管理、業績の管理、コストの管理・削減、設備・機器の購入・管理、物品の購入・管理
 行政への対応、事業者団体への対応、地域への対応、家族対応、苦情対応、実習生・ボランティア対応
 職種の業務遂行、業務の質の管理、業務標準化・業務改善、職場環境整備、法人内行事の企画・運営
 勤務管理、職員の異動・配置、業務割当、人材育成、人員計画・採用

④役割を遂行するための能力を設定する

続いて、役割ごとに能力を設定してゆきます。

この場合能力は、2-④で説明したように、「知識」「技術・技能」「ビジネススキル」の3つの方向で考えます。

検討の際には、右のような表を用意して考え、整理してゆけば良いでしょう。

役割	知識	技術・技能	ビジネススキル

先ほど例にあげた、「業績把握の責任を負う」を例に取れば、まず「役割」の欄に、「業績把握(の責任を負う)」と記入します。

続いて、業績把握の責任を負うためには、どんな知識が必要かを考えます。業績を示す資料として月次決算書が用いられているのであれば、まずその決算書が読めなければお話になりません。そこで、「知識」の欄に「決算書の読み方」と記入します。他に業績把握に必要な「知識」はないかを考えます。障害福祉サービス等報酬の仕組みについても知っていないことには、現場で行っていることがどう数字に結びついているかわからないでしょう。そこで「決算書の読み方」の下に「障害福祉サービス等報酬の仕組み」と記入します。

その他いろいろ考えて、出てこなければ「技術・技能」を考えます。「業績の把握に必要な技術？」と考えても出てこなければ、無理に絞り出そうとせずに早々に「ビジネススキル」に進みます。「ビジネススキル」では、業績が数字になって表れた要因を理詰めで考えることができる「論理思考力」や、深く考える「洞察力」などが必要ということになれば、「ビジネススキル」の欄に記入します。表は右のようになっています。これで「業績把握の責任を負う」は終わって、次の役割に進みます。

役割	知識	技術・技能	ビジネススキル
業績把握	決算書の読み方 障害福祉サービス等報酬の仕組み		論理思考力 洞察力

これを実際に行うと、必要だと思いついた「能力」が、「知識」なのか「技術・技能」なのか「ビジネススキル」なのか、タイプの分類に迷うことがあります。「ビジネスマナー」などはその典型で、ルールを知っておかなければならないという点では「知識」ですし、実際の立ち居振る舞いには「技術・技能」の部分もありますし、トータルに考えるとやはり「ビジネススキル」なのではないか、と考えてしまいます。この点については、少なくともこの作業においては「どうでも良い」が正解であり結論です。こうして3つの類型から考えるのは、より考えやすくするため、発想の漏れを無くすために行っている訳ですから、「ビジネススキル」と思いついた時点で、3つの類型は意味がなくなるからです。したがって、表においては「どこに書いても良い」ということになる訳です。

また、これまで「表を用意して書く」という表現を使ってきましたが、実際の作業においては、パソコンを用いて行うか、手書きの場合は表に直に書くのではなく、小さな付箋(ポストイット等)に記入して、ぺたぺた貼ってゆくようにします。今回この作業においては、書いたり消したり、場所を変えたりすることが多く、最終的には同じものをまとめる際に都合が良いからです。

このようにして、設定したすべての役割について、必要となる「知識」や「技術・技能」や「ビジネススキル」を考え抽出してゆきます。結果仮に1つの階層に10の役割が設定されていて、その役割1つに4つの能力が必要ということで抽出されると、10×4で40の能力が必要と言うことになります。この40は、役割遂行に必要ということで導き出してきた訳ですので、たしかに必要なものには違いないでしょう。ただこれを表にまとめて職員に示したとき、自分の階層に40もの能力が必要だと列記されていたら、多くの職員はそれを

見ただけで圧倒されてしまうでしょう。そして、一息ついて「こんな多くの能力を求められても無理だ」というあきらめの感情や拒否感に支配されかねません。また、それだけの能力を身につけるために研修をするとすると、毎年おびただしい数の研修を実施、あるいは派遣しなければならなくなり、現実的ではありません。

そこで、多くあがった能力について、「とくにこの階層にはこれが必要」という視点で優先順位をつけ、10個から多くても20個程度に絞り込みを行います。このとき、複数の階層で必要となる能力が出てくることと思われそうですが、「ある階層で必要とした能力は、そこから上位の階層にも必要となる」という考えに立ち、必要とされる複数階層のうち、もっとも下位の階層のみに設定します。

優先順位で上位とする判断基準としては

- － 異なる役割から、共通して必要とされた能力
- － とくにその階層で重要な役割を遂行する上で必要とされた能力
- － その他、「この階層ではこれは身に着けておきたい」と思われるもの

などがあげられます。

全階層にわたってこの絞り込みが終了したら、最後に全階層を見渡して、上位階層で設定したものより高度な能力を下位階層で設定していないか、ひとつの能力を複数階層で設定していないか、等をチェックして、この項は終了です。

なおお気づきの方も多いと思いますが、ここまで作成したら、あとこの表に「階層に応じた給料」と、「どうすれば上位の階層に上れる(キャリアアップ・昇格)か」の基準を加えれば、職員のキャリアパスということになります。本稿では、ここから研修の設定を行うことで、人材育成計画の方に舵を切ってゆきます。

⑤ 堺障がい児(者)施設部会 共通キャリアパスと人材育成計画

こうした考え方にに基づき、当事業の検討会を通して策定したのが、次ページの「堺障がい児(者)施設部会 共通キャリアパスと人材育成計画」です。

これを作成した目的は、ひとつはキャリアパスがない事業所、とりわけ小規模事業所において、これまで説明してきたようなプロセスを踏まなくても、アレンジすれば簡単に事業所独自のキャリアパスが構築できるような「モデルキャリアパス」を提供すること。もうひとつが、「階層別のモデル研修」を行うにあたり、各階層でどのような能力が身につく研修を行うことが有効なのか、その能力を抽出することです。

このモデルを活用して、独自のキャリアパス、人材育成計画を作成するには以下の手順となります。

- (1) 階層の見直し。管理職の上に「経営職」を設ける、指導監督職を「監督職」と「指導職」に分ける、一般を2階層に再編成する、など、組織の実態に沿った、階層の数に整えます。
- (2) 再編成した階層の「求められる役割」を整備します。階層を増やした場合は、その階層にはモデルの記述がありませんので、例えば管理職の上に「経営職」を設けた場合は、管理職に設定されている中から経営職が担うべき役割を移す、管理職に設定されている役割を高度化する、あるいは独自に設定するなどして、設定を行います。指導監督職を「監督職」と「指導職」に分けた場合も同様に、モデルの求められる役割もそれぞれ分ける、ということになるでしょう。統合する場合は、モデルに設定された役割も、再配分することになります。
- (3) この段階で、各階層にひとつとおり「求められる役割」が設定されていることになりますが、再編成の対象にならずモデルのままの階層もありますので、あらためて各階層を役割について加除の作業を行い、事業所に合う役割の設定に整えます。
- (4) 役割の配分同様に、「必要となる能力」もモデルの段階から、アレンジ版への再配分、再設定を行います。

堺障がい児(者)施設部会 共通キャリアパスと人材育成計画

階層	想定される役職 (階層イメージ)	求められる役割	必要となる能力	共通研修で扱う内容
管理職	施設長 管理者 所長 部長 課長 など	事業所(部門)の目標設定、計画の立案 事業所(部門)の目標達成に向けた健全な運営 事業所(部門)のメンバーの管理監督 事業所(部門)の健全な組織風土の醸成 法人の事業計画策定、法人運営に参画 事業の構想、展望、新たな事業、取組の企画、開発 リスクマネジメント	法人の目標、方針の理解 社会福祉、地域の動向に関する知識 財務管理の知識 分析力、論理的思考力 根拠を持って先を予測できる力 マネジメントに関する知識と実行力 危機管理に関する知識と技術	①マネジメント ②論理的思考
	指導監督職 係長 主任 副主任 チーフ リーダー サブリーダー など	職場(部署、チーム)の目標設定、計画の立案 職場(部署、チーム)の目標達成に向けた適切な運営 職場(部署、チーム)のメンバーへの指示と管理監督 上位者(管理職)の補佐、代行 上位方針を部下に伝達(連結ピン) 他部署、他チームとの連携、協働 職場(部署、チーム)の課題抽出と解消 現場の業務改善 支援の質の向上	上位目標、方針の理解 部署、チームのメンバーの把握 制度に関する広範な知識、最新情報に関する知識 支援に関する広範な知識、最新情報に関する知識 問題解決力 折衝力、調整力 提案力 リーダーシップに関する知識と影響力 労務管理(労働法)の基本的な知識 業務改善に関する知識、技術	①リーダーシップ ②業務改善
一般A(ベテラン)	(培った技術や蓄積した経験に安座せず、自らの存在価値を自ら見出し、影響力を発揮する)	担当業務の高度(高品質、効果的、効率的等)な遂行 非定型業務に対する対応 後輩にとつての「現場職員のロールモデル」 後輩に対する業務上の助言、指導 後輩に自らの経験を伝達 上位者(役職者)の補佐	利用者支援に必要なレベルの高い知識、技術 地域、社会に関する知識 フィードバックの知識、技術 語る力、伝える力(表現力) 傾聴力 指導力	①職場における立ち位置の再認識 ②語る力、伝える力
一般B(中堅)	(福祉の専門職として知識を広げ腕を磨きながら、自己イメージを確立する)	担当業務を独力で遂行 業務に対する工夫、提案 新人のOJT指導 ベテランと若手の橋渡し 業務上の課題抽出、解消策の提案 イベントの企画	利用者支援全般に必要な幅広い知識、技術 技術の応用力 知識に基づく判断力 チームワークに関する知識と行動力 コミュニケーション能力 課題に気付く力、観察力 仕事の教え方に関する知識、技術 企画力 プレゼンテーション力	①チームワーク ②問題解決力 ③コミュニケーション力
一般C(新任)	(失敗を恐れず、教えられたことに素直に取り組み中で一人前の職員を目指す)	担当業務を指示、指導を受けて遂行 思ったこと、感じたこと、わからないことを伝える	社会福祉に関する基本的な知識 人権に関する基本的な理解 法人理念に関する知識 日常的な利用者支援に必要な知識、技術 各業務の意味、価値の理解 ビジネスマナー 報告・連絡・相談の知識 アサーション(意思表示できる) Word、Excel、PowerPointが使える	①仕事とは(学生と社会人との違い) ②ビジネスマナー ③アサーション

- (5) モデル人材育成計画では、次の欄は、「共通研修で扱う内容」となっており、これまでの「役割」や「能力」とは違い、この記述だけをアレンジしたのでは、皆さんの事業所の実際の人材育成計画とするには不十分でしょう。次の「⑥能力を身につける研修を設定する」を参考に、研修を設定していただくことになります。
- (6) なお、ここまで作成したので、キャリアパスとしても活用されたい場合は、「階層に応じた給料」と、「どうすれば上位の階層に上れる(キャリアアップ・昇格)か」の基準を加えれば、キャリアパスとしても必要十分な要素が揃うことになります。

⑥能力を身につける研修を設定する

この手順は、前ページの「堺障がい児(者)施設部会 共通キャリアパスと人材育成計画」の最下段、「一般C(新任)」に設定された、「必要となる能力」を用いて説明します。

当マニュアルの5ページから7ページにかけて、「人材育成3つの手法」について解説しています。ここで述べているように、能力によって、最も効果的、効率的に身につけることができる手法は異なります。そこでまず、それぞれの能力について、どの手法が最も適切かを考えます。下表は「唯一の正解」ではありませんが、ごく標準的な考え方ではこのようになるでしょう。

(表)必要となる能力別 適切な人材育成手法

	OJT	Off-JT	SDS
社会福祉に関する基本的な知識		○	
人権に関する基本的な理解		○	
法人理念に関する知識		○	○
日常的な利用者支援に必要な知識、技術	○	○	
各業務の意味、価値の理解	○	○	
ビジネスマナー		○	
報告・連絡・相談の知識	○	○	
アサーション(意思表示できる)		○	
Word、Excel、PowerPoint が使える	○		○

この設定が終われば、各手法ごとに、具体的にどのようにして身につけるかを設定します。

OJTは、新人を一人前にするための育成に代表される「意図的・計画的 OJT」と、日常業務の合間に必要に応じて行う「日常のOJT」があります。そのようなことも踏まえながら、OJTについては「手法」と「担当者」を設定します。

(表)OJTで身につける能力とその手法、担当者

	手法	担当者
日常的な利用者支援に必要な知識、技術	新人OJTプログラム	OJTリーダー
各業務の意味、価値の理解	新人OJTプログラム	OJTリーダー
報告・連絡・相談の知識	日常の機会指導	上司
Word、Excel、PowerPoint が使える	育成目的の業務割当	上司

続いてOff-JTです。Off-JTについては、まず、「事業所(法人)で実施する」か、「外部の研修に派遣する」かを考えます。6ページ中段の表にあるとおり、それぞれにメリットデメリットはあるのですが、まず何より外部の研修については必要とする研修を、外部のどこかで実施をしていなければお話になりません。これを適切に設定するためには、自分たちが求める研修をしてくれる研修機関として、どのような研修機関があり、どのような研修を行っているのかという情報を、幅広く得ておく必要があります。具体的には、以下のような機関です。

大阪福祉人材支援センター(大阪府社会福祉協議会)
 全国社会福祉協議会
 全国社会福祉法人経営者協議会(全国経営協)
 堺市・堺市社会福祉協議会等(堺市地域福祉研修情報ネットで探す)
 日本社会福祉士会 生涯研修センター
 日本精神保健福祉士協会
 日本知的障害者福祉協会
 全国社会就労センター協議会
 その他民間研修会社

外部研修を活用する際に注意していただきたいのが、まず「内容を詳しく調べる」ということです。仮に研修テーマ(タイトル)は求めるものと同じでも、そこで取り扱う具体的内容は学ばせたいものなのか、レベル感が対象者向きなのかを、しっかり調べる必要があります。もう一つ、受講する職員には、事前に、受講の目的(なぜこの研修に派遣するのか、この研修で何を学んできてもらいたいのか)をしっかりと理解させることを、心がけていただきたいと思います。

外部に適切な研修がない場合は、内部研修を実施することになります。内部研修については、まずは法人内の職員が講師を務めることを前提に考え、どうしても職員では無理な場合、職員でない人が講師を務めた方が圧倒的に効果的な場合は、外部にお願いすることになります。外部講師も、研修を業としている会社の社員やフリーランスの講師は、謝礼がどうしても割高になるため、顧問社労士や税理士、法人役員など「半内部」の人、消防署員、警察官、保健所職員など公務員、他法人の職員に委嘱できないかを、まず検討すると良いでしょう。

今回の場合、例えば下記のような結果が考えられます。

(表)Off-JTで身につける能力とその手法、担当者

外部研修	研修名	実施機関
社会福祉に関する基本的な知識	福祉職員キャリアパス対応生涯研修 (初任者)	大阪府社会福祉協議会
ビジネスマナー		
報告・連絡・相談の知識		
アサーション(意思表示できる)	協働のためのアサーション・トレーニング	日本アサーション協会
内部研修	研修名	担当講師
法人理念に関する知識	新入職員研修	〇〇理事長
人権に関する基本的な理解		□□施設長
各業務の意味、価値の理解		△△主任
日常的な利用者支援に必要な知識、技術	支援員研修	研修委員会

最後SDSです。SDSは、OJTでもOff-JTでも難しいものを委ねるケースが多いですが、「SDSに取り組むか、取り組まないかが、プロになれるか、慣れないかの分かれ道」という言葉もあるように、本来は本人の主体性、自主性に委ねるべきものなのかもしれません。

具体的な手法としては、6ページ上部の表にも一部例示がありますが、ある種「何でもあり」とも言えるのが、SDSの特徴とも言えるでしょう。

今回のケースでは、以下になるでしょう。

(表)SDSで身につける能力とその手法

	手法
法人理念に関する知識	法人設立50周年記念誌の支給
Word、Excel、PowerPoint が使える	活用マニュアル本の貸与 (タイムカード打刻後)練習用パソコンの使用許可

以上の結果、「一般C(新任)」の育成計画は、次表のとおりとなります。

階層	OJT		Off-JT		SDS
	プログラム	担当者	研修名	実施機関／担当者	
一般C (新任)	新人OJTプログラム	OJTリーダー	外部 福祉職員キャリアパス対応生涯研修(初任者) 協働のためのアサーション・トレーニング	大阪府社協	法人設立50周年記念誌の支給
	報告・連絡・相談の日常の機会指導	上司		日本アサーション協会	Word、Excel、Power Point 活用マニュアル本の貸与
	Word、Excel、Power Point を使用する業務割当	上司	内部 新入職員研修 支援員研修	〇〇理事長 □□施設長 △△主任 研修委員会	(タイムカード打刻後)練習用パソコンの使用許可

この作業を各階層において行うことで、階層別の人材育成計画が完成します。

4. 人材育成計画の運用

①Off-JT 実施前の留意点

人材育成計画を策定したら、当然ながらすべて実施しなければ意味がありません。もちろん、対象者が居ない場合は実施できませんし、内部の Off-JT 研修は何年かに1回、ある程度の対象者をまとめて行う場合もあり得ます。

外部の Off-JT 研修の場合は、主催者が研修要項を送ってきます。研修要項には、日時、場所、対象者、持ち物といった基本的な情報に加え、研修目的や研修目標が記載されています。これを受講者に渡す際には、特に研修目的をしっかりと理解できるよう、丁寧に説明するよう心がけてください。

その意味では、内部研修についても、面倒でも研修要項は必ず作成し、受講者に配布して、相応に受講の心構えを醸成することが重要です。

②Off-JT の実施後の留意点

(1)受講後アンケート

研修の本来の効果測定は、知識や技術が身についたか、態度変容や行動変容があったかを見るというこ

とになりますが、これらはデジタルに測定するということが難しいうえ、効果が確認できるまで一定の期間を要します。そのため、「私はあの研修である技術が身についた」「この職員は、あの研修がきっかけで行動変わった」などと、本人や周囲の人のなかに、効果の印象が刻み込まれることがあっても、表出された記録として残されることはほぼありません。

これを補完するのが、受講者の受講直後の事後実感を記録する研修アンケートです。内部研修を実施する際には、このアンケートを必ず取るよう注意しましょう。アンケートは、研修ごとに異なる質問項目を設定するのではなく、統一した質問項目を用いることで、研修間の比較を可能にし、その結果をカリキュラムや講師、環境といった次の研修見直しに活かすことができます。

外部研修においては、主催者がアンケートを用意していますが、多くの場合、主催者がこれを回収してしまうため、受講者の手もとには残りません。復命書を見ればある程度のことは把握できますが、外部研修についても、内部研修同様にアンケートを作成しておけば、対象者が適切であったかどうか、今後も同じ研修への派遣を継続すべきか、などの参考にできるでしょう。

(2)伝達研修

外部研修に職員を派遣したあとは、派遣した職員による伝達研修を実施することを習慣づけましょう。伝達研修は、研修に参加できなかった職員が、その研修内容について一定の学びが得られることはもちろんですが、終了後に伝達研修があるという意識で講義等を聴き、伝達研修のため受講内容を整理し、これを他職員に理解できるよう話すことによって、受講者本人の理解が深まるということが、もう一つの大きな効果となります。

(3)受講者名簿の管理

外部研修、内部研修ともに、受講者名簿を作成しておくことが重要です。縦軸に職員名、横軸に研修名を配置した「研修別受講者一覧表」を作成すると、例えば「中堅職員研修をまだ受講できていない中堅職員は誰か」という研修からの視点と、「この職員に派遣すべき外部研修は何か」「法人内研修の出席率が低い職員は誰か」という職員からの視点、双方の視点からの情報を容易に把握できるようになり、受講管理とともに、職員のキャリアアップの促進に非常に役立ちます。

③日常のOJTの活性化

さらに、より効果的な人材育成を実現するためには、計画に盛り込まれた Off-JT 以外の、日常的な OJT、すなわち日頃の職員間の接点において仕事を教え合う組織風土を醸成することが極めて重要です。他の職員の業務に気になるところがあれば気軽にアドバイスし、これを受けた側は素直に受け入れる。これは、後輩が先輩にアドバイスする場合もあれば、部下が上司にアドバイスする場合もあり得ますが、特に、ベテラン職員が長い年月にわたる経験を通して得た業務のノウハウ、コツ(手抜きではない)というものを惜しみなく伝えてもらうことができれば、職場全体のスキルレベルや業務の質のレベルは確実に向上していくでしょう。

教え合うことへのハードルが低いほど、日常の OJT は活性化し、ノウハウの共有が促進されます。その一方で、「教えなくても、真似される」ということもあります。ほんとうは後輩のいる方は全員とやりたいところですが、少なくとも役職者は、常に「真似されてもよい仕事ぶり」を心掛けていただきたいものです。

事業所で人材育成業務を統括する立場の方は、Off-JT の研修をやり切るだけでなく、このような日常の OJT の活性化にも、積極的に取り組んでいただきたいと思います。

5. 階層別共通研修モデル

最後に、12ページの「堺障がい児(者)施設部会 共通キャリアパスと人材育成計画」に基づき作成された、階層別の共通研修のLESSONプランとレジューメをご紹介します。

それぞれの研修の講師用のマニュアルは、別冊で用意します。

(1) 新任一般職層研修

- 研修目標 ①仕事とは何か、学生と社会人との違いを理解する。
 ②ビジネスマナーの基本を習得する
 ③相手にも配慮しながら、自分の言いたいことを言える力を身に付ける

事前課題：なし

時間	項目	内容
17:30	(5分)	オープニング
17:40	(10分)	自己紹介
17:50 18:00	講義 (15分)	「仕事とは何か」 ・社会の仕組み、組織の仕組み ・「働く」とは ・学生と社会人の違い
18:10 18:20	講義 実習 (25分)	「ビジネスマナーの基本」 ・挨拶 ・敬語、言葉遣い ・文章の書き方 ・ほか (解説→やってみるの繰り返し)
18:30	休憩(5分)	
18:40 18:50	講義 (20分)	「アサーティブ・コミュニケーション」 ・アサーションとは何か ・なぜ必要か ・相手にも配慮しながら、自分の言いたいことを言う手法
19:00	グループワーク (15分)	講義で学んだことを参考にテーマに基づくディスカッションを通して「アサーティブコミュニケーション」を実践してみる
19:10 19:20	個人ワーク (10分)	研修を通して学んだことに基づき、今後仕事を通して心がけることを一つ掲げ、行動計画に落とし込む
19:30	全体発表 (10分)	前段の個人ワークの結果を発表し、認識を深める

堺障害児(者)施設部会 階層別共通研修

新任一般職層研修

2000年00月00日

講師法人名

講師氏名



自己紹介

- 氏名
- 所属:事業所名
- その他…
(得意なこと、趣味、地元自慢、研修の意気込みなど)



ビジネスマナーの基本



仕事やコミュニケーションを円滑に進める必要性

- 良い印象をもってもらう
- 信頼関係をつくる
- 安心感をもってもらう
 - － 挨拶(笑顔を欠かさない)
 - － 丁寧な言葉遣い
 - － 相手の立場に立って行動する
 - － 規則を守る
 - － 時間を厳守する
 - － 適切な電話対応



マナー

「礼儀」とは

社会生活の秩序を保つために人が守るべき行動様式

「マナー」とは

他人に対して、安心や信頼感を与えるための約束事

「接遇」とは

お客様に対して、より満足していただくためのおもてなし



ルールとマナー

● ルールとマナー

- ルール: 明文化された「規則」。守らなければ罰則がある。
 - 「マナー」: 相手を大切に思う“気持ち”を形式化したもの。
守らなくても罰則はなく、自発的に守るもの(≠堅苦しい、形式だけのもの)
- ⇒ マナーを守ることで、相手との関係を円滑・良好にすることができる

● ビジネスマナー

- 仕事をする上で必要とされるマナーの総称
- 「知る」ことで「できる」ようになる



挨拶

- 挨拶の三大原則
 - － 先手必勝(返してもらえるかは別問題)
 - － 笑顔
 - － 大きな声
- 「オ・ア・シ・ス」で潤いある関係づくり
 - － オ「おはようございます」の明るい挨拶
 - － ア「ありがとうございます」の感謝の気持ち
 - － シ「失礼します」の礼儀ある姿勢
 - － ス「すみません」の素直な態度



「すみません」は便利な言葉？

「あ、ペンがない」と言ったら隣の人が貸してくれた

先を急いで歩いていたら、ぶつかった

タオルをとってほしいから

声をかけたかった



「すみません」を場面に応じて

「あ、ペンがない」と言ったら隣の人が貸してくれた

先を急いで歩いていたら、ぶつかった

タオルをとってほしいから

声をかけたかった



挨拶・対応でよく使う言葉

- 出勤時
 - 「おはようございます」
- 上司・先輩に
 - 「わかりました」「ありがとうございました」「すみませんが」
 - 「行ってまいります」「ただいま帰りました」「行ってらっしゃい」
- お客様に
 - 「いらっしゃいませ」「かしこまりました」「おそれいりますが」
 - 「いつもお世話になっております」「少々おまちください」
 - 「申し訳ございません」「失礼いたしました」
- 退室時
 - 「お先に失礼します」「お疲れさまでした」



お辞儀の基本

● 会釈

- 人とすれ違う時や軽く挨拶をするとき。上半身を15度程傾ける。
目線はつま先から大体3メートル先を見る。

● 普通の(よく使う)お辞儀

- お客様をお迎えしたりお送りするとき。上半身を30度程傾ける。
目線はつま先から大体1.5メートル先を見る。

● 丁寧な(特別な時の)お辞儀

- お礼を言ったりお詫びをするとき。上半身を45度程度傾ける。
目線はつま先から大体0.5～1メートル先を見る。



知っておきたい言葉遣い(敬語)

基本形	使用方法	行為の対象
尊敬語	➢ 相手の動作や状態に直接敬意を表す表現 → 相手を立てる表現	相手
謙譲語	➢ 自分の言葉や状態をへりくだって表現する 事で間接的に相手を敬う表現 → 自分を下げる事で相手を立てる表現	自分
丁寧語	➢ 言葉を丁寧に表現する事で相手に敬意を 表す → 相手を問わず使用する表現	問わない

相手に物事をお願いしたいときのビジネス用語

相手にある行動や行為をお願いする等に内容を和らげることができます。

上司にあることを相談したいので時間が欲しい

↓

「時間ください」

↓

（相手の判断にゆだねる：くれますか？）

↓

（クッション言葉 + ）



クッション言葉を考える

_____こちらでお待ちいただけますか

_____どちら様でしょうか

_____ご用件をお伺いいたしますでしょうか

_____こちらにご記入いただけますか

_____折り返しお電話いただけますか



相手の申し出を断りたい。ときのビジネス用語

相手の要望をかなえられない時等、
話の進め方を工夫することで相手に理解いただき、納得
いただきやすくなります。

来訪された人から、外出中の〇〇事務局長に「会いたい」
と言われた。

- ①謝罪 →
- ②理由 →
- ③断り →
- ④代替案 →
- ⑤御礼 →



クッション言葉 その①

参考

依頼	事例
恐れ入りますが	恐れ入りますが、本日中にご返送をお願いいたします。
お手数をおかけします	お手数をおかけしますが、こちらにご記入をお願いいたします。
お忙しいところ申し訳ありません	お忙しいところ申し訳ございませんが、〇〇について教えていただけますか。
ご面倒でなければ	ご面倒でなければ〇〇していただけると助かります。
ご足労をおかけします	ご足労をおかけしますが、事業所までおこしいただけますでしょうか。
突然のお願い	急な申し出ではございますが
断り	事例
お気持ちはありがたいのですが	お気持ちはありがたいのですが、間に合っております。
せっかくですが	せっかくですが、～は辞退させていただきます。
ご意向に添えず	ご意向に添えず申し訳ありません。
大変心苦しいのですが	大変心苦しいのですが、その日は参加できません。
申し訳ありませんが	申し訳ありませんが、またの機会とさせていただきます。
あいにく	あいにくですが、その日は終日外出しております。

クッション言葉 その②

参考

質問	事例
失礼ですが・失礼ながら	失礼ですが、どちら様でしょうか
差し支えなければ	差し支えなければお名前をお聞かせいただけますか
ご迷惑でなければ	ご迷惑でなければ一緒にさせてください
お尋ねしたい	お尋ねしたいのですが、～でございますか

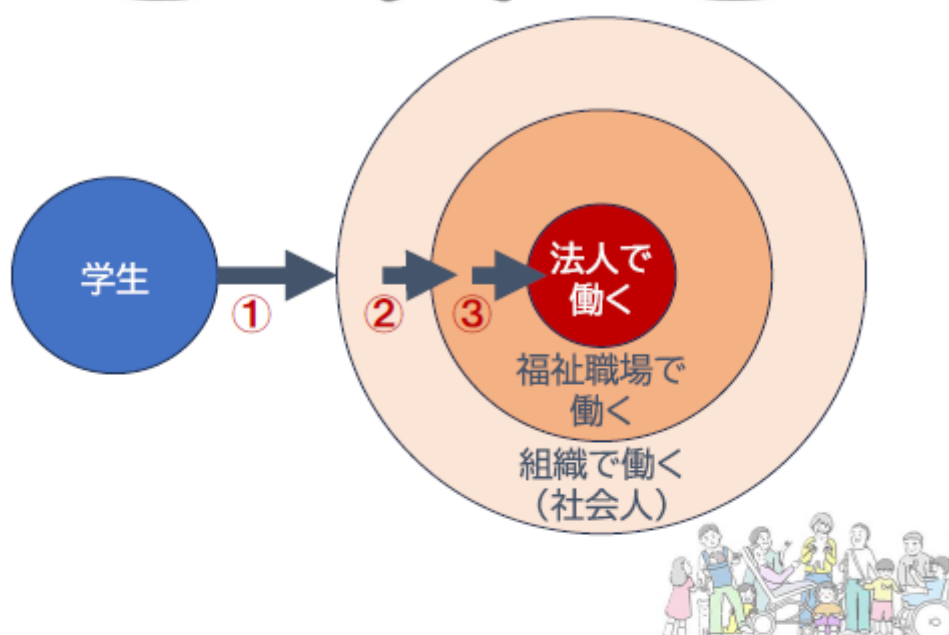
援助を申し出る	事例
お力になれる事があれば	私でお力になれることがあればお申しつけください。
私にできる事があれば	私にできることがあればいつでもお声かけください
もしよろしければ	もしよろしければ〇〇しましょうか

反対意見・指摘	事例
僭越ながら	僭越ながら、〇〇させて頂いてもよろしいでしょうか
申し上げにくいのですが	申し上げにくいのですが、～は〇〇でございます
思い違いでしたら申し訳ございませんが	私の思い違いでしたら、申し訳ございませんが、～は〇〇でしょうか？

仕事とは



法人で働くということ



① 学生から社会人になる

- 学生時代、学校に「所属」はしていても、学校の「組織」の一員ではない。学校にとってはあくまでも学生は「お客さん」(お金を払う)
- 就職することは、その会社・法人の「組織の一員」となること(お金をもらう)
- 法的には理事長が法人を代表するが、社会的には職員一人ひとりが法人の代表者。個人の行動であると同時に、法人の行動になる
- 学生時代にがんばった成果は自分だけに返ってくる
仕事でがんばった成果は、社会貢献になる
それが、「働きがい」「自己実現」として自分に還ってくる



① 学生から社会人になる

- 学生時代は、「あわない人」とは付き合わなければよかった
社会に出ると、「あわない人」でも付き合いを断つわけにはいかない
- 社会が多様性を認める社会になっている
地域の社会資源である障がい福祉の事業所はその最先端にある
- 対社会、対ご利用者はもちろん、法人内の上司、同僚についても、相手の理解に努めたい。
- 学生時代は「ヨコ社会」。社会に出たら「タテ社会」。
この環境変化への順応が必要



一流の社会人になるために

- わからないことはたずねる。
 - － 何でも、何度でも訊いてよい。その代わり教わる時は必ずメモを取る。
 - － 教えてもらってるときに「わかりません」と言ってよい。「知ったかぶり」は厳禁
- 失敗を恐れない
 - － 失敗のない人はいない。上司や先輩も新人が失敗しないとは思っていない
 - － 失敗しても何とも思わないのは困るが、失敗を恐れて挑戦しないのはもっと困る
 - － 失敗を次に活かす。できれば同じ失敗は重ねないようにしたい
- 仕事のあとを振り返る



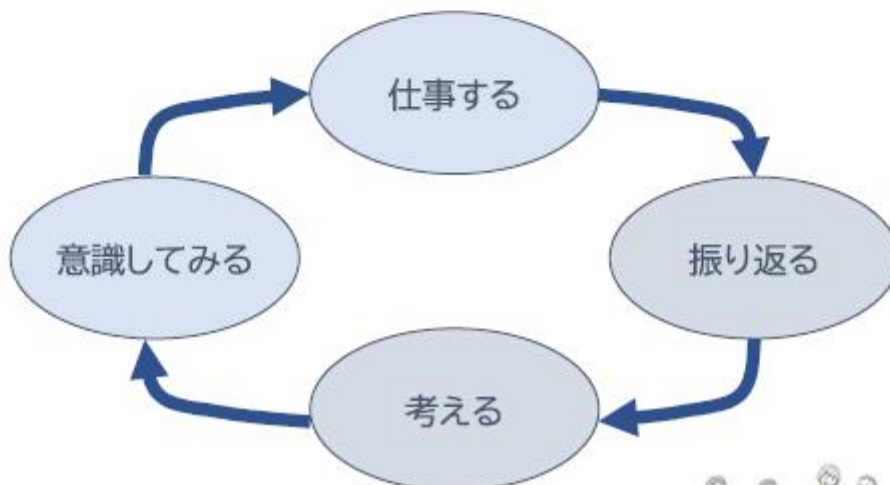
ロミンガーの法則

アメリカの研究機関ロミンガー社の研究

(リーダーシップを発揮している経営幹部に、何がリーダーとしての成長に役立ったのかを調査した結果の分析)



仕事から学ぶために



② 福祉の職場で働く

● 法(障害者総合支援法)の上に支えられた職場

法の目的

法の目的を「障害者及び障害児が基本的人権を享有する個人としての尊厳にふさわしい日常生活又は社会生活を営む」とし、「地域生活支援事業」による支援を含めた総合的な支援を行うことも明記された。

基本理念

- ① 全ての国民が、障害の有無にかかわらず、等しく基本的人権を享有するかけがえない個人として尊重されること
- ② 全ての国民が、障害の有無によって分け隔てられることなく、相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会を実現すること
- ③ 全ての障害者及び障害児が可能な限りその身近な場所において必要な日常生活又は社会生活を営むための支援を受けられること
- ④ 社会参加の機会が確保されること
- ⑤ どこで誰と生活するかについての選択の機会が確保され、地域社会において他の人々と共生することを妨げられないこと
- ⑥ 障害者及び障害児にとって日常生活又は社会生活を営む上で障壁となるような社会における事物、制度、慣行、観念その他一切のものの除去に資すること



② 福祉の職場で働く

● 意識の根底に「権利擁護」を置く

- 全ての国民が、障害の有無にかかわらず、等しく基本的人権を享有するかけがえない個人として尊重されるものである
- 全ての国民が、障害の有無によって分け隔てられることなく、相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会を実現する(障害者総合支援法第1条)
- 支援が必要な人たちの権利や尊厳を守り、その人らしい生活を支える支援を目指す
- その対極が「権利侵害」そして「虐待」



③ 法人で働く

- 法人には「基本理念」がある
 - － 理念とは法人設立の目的、法人の存在意義
 - － 法人経営を行っていく上での活動の拠りどころ
 - － 経営戦略の上位概念
 - － 事業所の目標や支援の方針の上位概念
 - － 職員の育成や行動規範の上位概念
- 「法人理念を体現できる職員」を目指す
 - － 理念を知る
 - － 理念を理解する、理念を説明できる
 - － 日常業務で理念を意識する
 - － 日常業務が理念の具現化になっている



アサーティブ・コミュニケーション



こんなとき、どうしますか(1)

はじめての居酒屋に行きました。店員さんは、最初に頼んだ生ビールを届けに来たあと、食べ物のオーダーをとりに来てくれません。店の奥を見ると、店員さんどうして談笑しています。

- A 「ちょっと！しゃべってないで注文取りに来てよ」という
- B すこし大きめの声で「すいませ〜ん」という
- C いずれ気付いてくれるだろうと思って、店員さんの方を向いて待つ



こんなとき、どうしますか(2)

普段は親しくコミュニケーションをとっている同僚が、何となく不機嫌な様子です。気になるので「どうした？」と声をかけたところ、無視されました。

- A 「何やお前！返事くらいしてもええやろ！」という
- B 「いやどうしたん？何かあった？私何かした？」という
- C 黙る



こんなとき、どうしますか(3)

仕事が終わリ、今日はJリーグのお気に入りのチームの試合を地上波で放送するので、家に帰ってビールでも飲みながら見るぞと思っていたら、同僚から、抜群に旨い中華料理屋を見つけたので、一緒に食べて帰ろうと誘われました。

- A 「そんなこと突然言われても困るわ」と断る
- B 「今日はサッカーの試合あるから見たいねん。中華は明日やったらあかん？」という
- C 「わかった」と、中華を食べに行く



3つの自己表現

人間関係における自己表現には3つある(Wolpe,J.)

- 1. 非主張的自己表現
自分より他者を優先し、自分は後回しにする
- 2. 攻撃的自己表現
自分のことだけをまず考えて行動し、時には他者を踏みにじることにもなる
- 3. アサーションを実現した自己表現
自分のことをまず考えるが、他者のことにも配慮する



非主張的自己表現

- 「こんなとき、どうしますか」の選択肢C
- 「言わない」「言いそこなう」「曖昧に言う」「伝わりにくい小さな声で言う」などの消極的態度も含む
- 相手から理解されにくい、相手の言いなりになる、同意していると誤解される、無視される…
- 配慮したつもりでも伝わらず、感謝されることもない
- 「いい人」実は「都合のいい人」?
- 自分で判断できなくなる、相手に対する欲求不満が積もる、自分を出したら「切れた」と思われる
- ストレスの要因になる



攻撃的自己表現

- 「こんなとき、どうしますか」の選択肢A
- 「はっきり言う」から転じて「言い放つ」「押しつける」「言い負かす」「命令する」「大声で怒鳴る」…
- 表面上丁寧で優しい言い回しでも、自分の思い通りに操作しようという意図があればこれも含まれる
- 自分のことばかりに気を取られ相手の反応は無視または軽視してしまう。この典型例がセクハラ、パワハラ
- 利害関係のある人以外は去ってゆく。非主張的自己表現の人はつぶれる。同じ攻撃的自己表現の人とはけんかになる
- 安定した人間関係を築くのが困難となり、孤立を招く



アサーションを実現した自己表現

- 「こんなとき、どうしますか」の選択肢B
- 「アサーション」とは、「自他尊重の自己表現」
平たく言うと「自分も他者も大切にする自己表現」
- 自分が話したいことを非主張的にも攻撃的にもならず率直に、素直に伝える
- 同時に、話した後には、相手の反応を待ち、それを受け止める
- 合意が得られなくても折れたり遠慮したりしない。
逆に、ムカついて攻撃的にならない
- 互いに考えを説明しあい、理解に努め、
合意点を見出だす



なぜアサーションが必要なのか

- 世代のギャップ、価値観の多様性などから、上司や先輩は、新人の「あなた」のことがわからない
 - － 仕事を円滑に進めたい
 - － できるだけ、居心地よい職場生活を送ってもらいたい
- そのためには「何を考えているか」「どう思っているか」「何を望んでいるか」を聞かないと始まらない
- 上司や先輩はどうしても立場上「攻撃的自己表現」になりがち。そんな中で「アサーティブな環境」を築きたい
- 職場生活のみならず、社会人としての社会生活においても、円滑な人間関係の構築に役立つ



アサーティブなコミュニケーションのステップ

- 自分の考えを確かめる
 - － 白黒ははっきりさせるというのではない。「両方です」「グレーです」「決めかねている」というのも「自分の考え」
- 正直に言語化する
 - － 思い通りになるわけではないことを理解しておく
- 相手に心に向けて、自分の思いがどう受け止められたかを確認する
- その前提は「3つの権利」
 - － 自分らしくある権利
 - － 自分の気持ち、考えを表現して良い権利
 - － 失敗してあやまる権利



実習(個人ワーク)

これまでの経験から、アサーティブになれなかった(＝攻撃的や非主張的になってしまった)「失敗例」を下の余白にひとつ書いてください。



実習(グループディスカッション)

- 記述した「失敗例」を他のメンバーに紹介してください
- 他のメンバーは、1人ずつ「どうすればよかったか(＝アサーティブになれたか)」を伝えてください
- 1人持ち時間5分。「失敗例」の紹介と、他メンバー全員からの「どうすればよかったか」をこの時間の中で行ってください
- 逆に、全員「どうすればよかったか」を話して時間が残ったら、最善の「どうすればよかったか」を全員で考えてください



実習(個人ワーク)

本日の研修を通して学んだことに基づき、今後仕事を通して心がけてみることを一つ掲げ、行動計画に落とし込んでください



《私の行動計画》

年 月 日

事業所名		名前	
今回の研修を通して学んだことに基づき、今後、仕事をするうえで心がけることを1～2つ掲げ、具体的な行動に落とし込んでください。			
◆今回の研修で印象に残ったこと			
◆今後仕事をするうえで心がけること			
◆具体的にどのような行動をとるか			

(2)中堅一般職層研修

研修目標 ①チームワークの基本を学び必要性を理解する

②問題解決の基本的手法を習得する

③コミュニケーション力を身に付ける

事前課題:なし

時間	項目	内容
17:30	(5分)	オープニング
17:40	(10分)	自己紹介
17:50		
18:00	講義 (30分)	「問題解決の基本手法」 問題解決の基本的な手法を実習を交えて学ぶ
18:10		
18:20	休憩(5分)	
18:30	グループワーク (20分)	講義で学んだことを参考に問題解決ワークに取り組む (楽しいワーク)
18:40		
18:50	講義 (20分)	「チームワークの基本」 前段のグループワークの経験をもとに、チームワークの基本を学ぶ ・組織とは ・チームワークとは ・成果をあげるチームワークのあり方
19:00		
19:10	講義 (20分)	「コミュニケーションの基本」 ・話の聞き方、傾聴 ・コミュニケーションの伝わりにくい宿命
19:20		
19:30	個人ワーク (10分)	研修を通して学んだことに基づき、今後仕事を通して心がけることを一つ掲げ、行動計画に落とし込む

堺障害児(者)施設部会 階層別共通研修

中堅一般職層研修

2000年〇〇月〇〇日

講師法人名

講師氏名



自己紹介

- 氏名
- 所属:事業所名
- 私を漢字一文字で表現すれば



グループ分け

- 今回の研修は、このグループで行います。
- 今回は「チームワーク」がテーマのひとつになっています。
いろいろな実習について、チームワークを意識しながら進めてください。
- 最初にチーム名をつけてください。
(簡単なものでお願いします)



問題解決の基本的手法



実習1

今から配る写真は、あるコンサル会社の社員の机です。

5分間で、この写真の中で「問題だ」と感じるポイントを、できるだけ多く探し出してください。

「問題ポイント」は、「どこが」「どのように問題だ」と発表できるようにしておいてください。



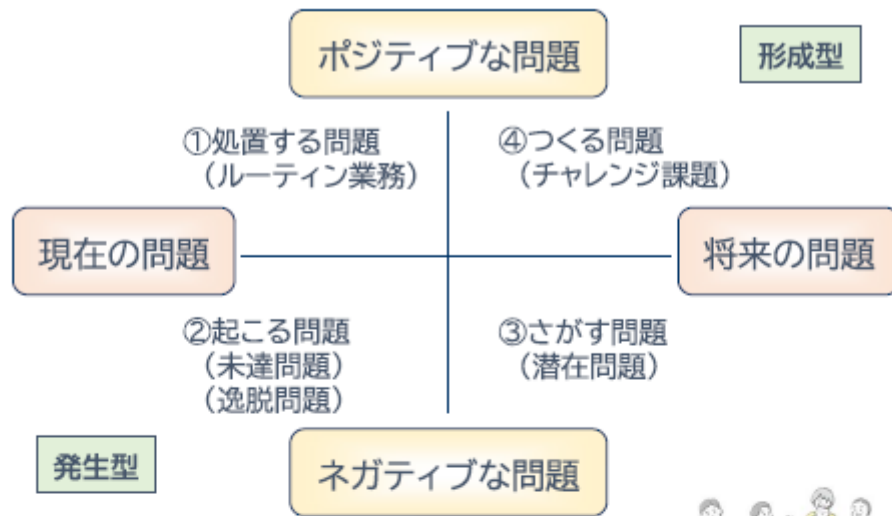
組織活動における問題の定義

“問題”とは、あるべき姿と実際の姿とのズレを誰かが感じていること

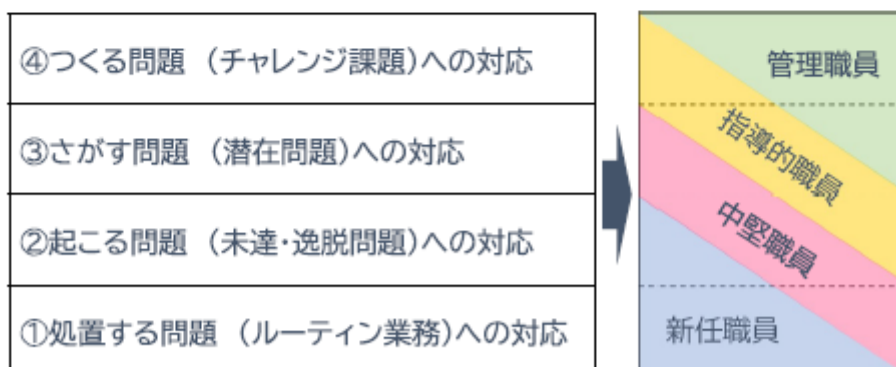
あるべき姿	「期待値」「業務標準」「目標」「計画」「手順」 「ルール」「現在および将来のあるべき姿」
実際の姿	「現在の状態」「達成度」「取り組み具合」 「将来予測される状態」
ズレ	「未処理」「未達成」「逸脱」「不具合」 「兆候、傾向といった“潜在的ズレ”」
誰かが感じている	「ズレ」を認識する主体が必要



問題の種類



職場における問題解決の役割分担



組織活動における問題の理論のポイント

- ① 「問題」とは「あるべき姿(ありたい姿)」と「実際の姿」の「ズレ」を言うものであり、一般的に「問題あり」という場合のネガティブなものばかりではなく、ポジティブなもの(一般的にいうところの「課題」)も含まれる。
- ② 「問題」には「現在の問題」と「将来の問題」がある。
中堅職員の立場では、「今まさに起きている不具合の解消」の役割を中心的に担うとともに、「今は不具合ではないが、将来不具合を生じる可能性のあるもの」を見だし、上司とともにその発生を未然に防ぐ役割が求められる。
- ③ どんな状況も、そこに誰かが「ズレ」を感じなければそれは「問題」として認識されることはない。組織人としては、まず「あるべき姿」の認識をしっかり持つこと、そして現状を見て「あれ？おかしいな」「これ、もっと良くならないかな」と気づく感性が必要である。



問題解決のために「論理的に考える」

- 解消すべき事象が発生したときは、
 - － 何が主たる原因か
 - － その原因を取り除くためにはどういう手段が有効かに、正しく辿りつかなければならない
 - 「勘」「ひらめき」が有効な時もあるが、より効率的に行うためには「論理的に考える」ことが必要
 - － もれなく、だぶりなく考える
 - － 具体的に、掘り下げて考える
- ⇒ 「ロジックツリー」の手法が有効



論理的思考

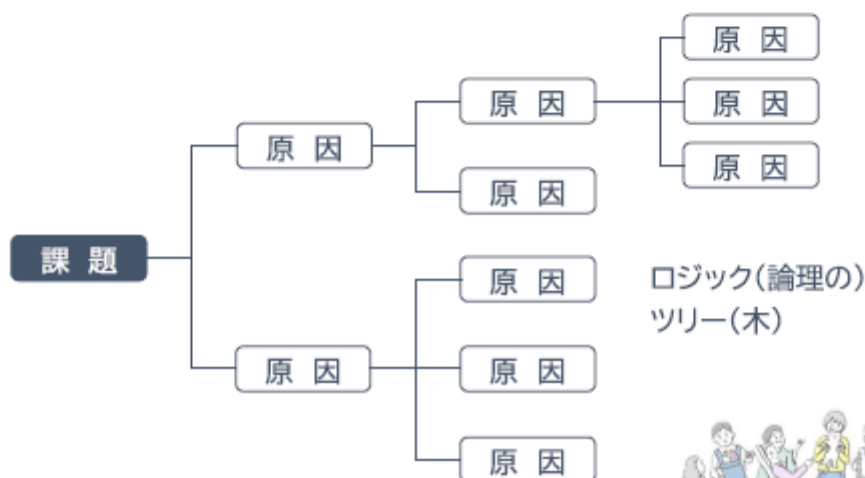
- 「理に適った」「筋道の通った」考え方をすること
- 「ロジカルシンキング」の和訳
一貫していて筋が通っている考え方、あるいは説明の仕方のことである。日本語訳として論理思考あるいは論理的思考と置き換えられることが多い。日本で育まれており、論理学に由来する考え方やコンサルティング業界に由来する考え方に分かれる。後者に「重複なく・漏れなく」対象を分析するMECEといった考え方がある。(Wikipedia)
- MECE(ミッシー)

Mutually	相互に	} モレなく、ダブリなく
Exclusive	排他的な	
Collectively	集合的に	
Exhaustive	余すところのない	



「ロジックツリー」の活用法①

「なぜ？」を繰り返して根本的原因を解明

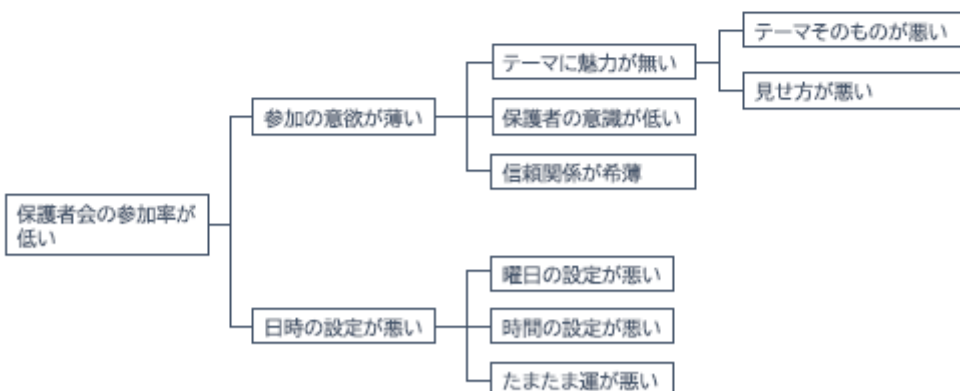


「ロジックツリー」の活用法②

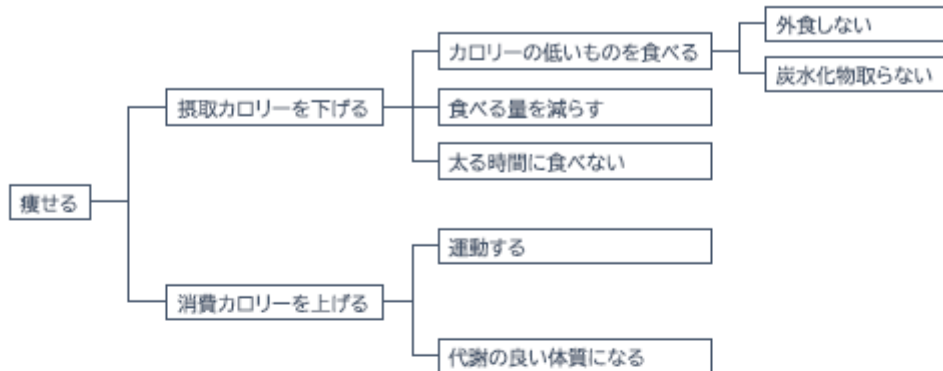
「そのためにどうする？」を繰り返して解決策を具体化



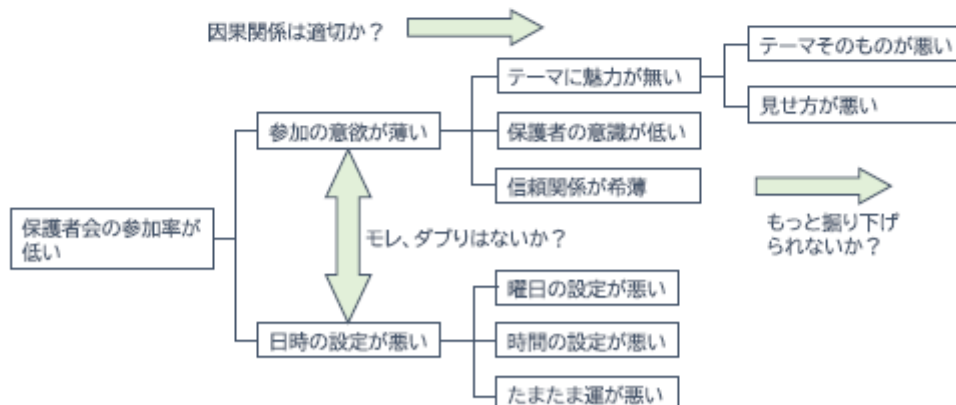
「保護者会の参加率が低い」(原因説明)



「痩せる」(解決策具体化)



ロジックツリーのポイント



- モレを無くすためには、「対の視点」で考えてみる
- モレがありそうならとりあえず「その他」を置いてみる
- 右に行くほど「具体的」を心掛ける
- ひと通り書いてみて因果関係をチェックする



ロジックツリーを作ってみる

- 原因解明の課題
「なぜ本が売れないか」
- 解決策具体化の課題
「電気代を下げるには」

- できるだけ掘り下げる
- もれなくだぶりなく
- 確かな因果関係
- 具体的

を、心がけて取り組んでください



組織におけるコミュニケーション



コミュニケーションの伝わりにくい宿命

- 認識のバックボーンは同一人物でない限り一致しない



- 「コミュニケーションの決定権は相手が持つ」
- 「コミュニケーションは言葉のキャッチボール」
- 「話す」と「聴く」をバランスよく行う
- 聴くときは全身で聴く。話すときも全身で話す



「言語以外」に気を配る

アルバート・マレーピアン(心理学者)の研究『Silent Messages』

- 効果的なコミュニケーションのためには、次の3つが一致する必要がある

- ① 言語(言葉の意味そのもの)
- ② 周辺言語(声のトーン、大きさ、話す速さ、口調などのいわゆる“話し方”)
- ③ 身体言語(表情やボディランゲージなど、視覚に訴えるもの)

- 3つの要素が矛盾した内容を示すとき、

- 言語そのものに影響される人-7%
- 周辺言語に影響される人-38%
- 身体言語に影響される人-55%



良い聞き手になるためのポイント

- 沈黙を恐れない
- しゃべり過ぎない(沈黙に耐える)
- どんな話が出てても驚かない
- 自分の思考の枠組みは捨てる
 - － 先入観を持たない
 - － 結論を予測しない
 - － 判断、評価しない
 - － 自分の思う方向に話を持っていこうとしない
- 相手から出た話を広げる



積極的傾聴

- 言語以外のメッセージを聴く
 - － 話しかた(抑揚、声の質、大きさ、トーン、話す速さ)
 - － 表情
 - － 態度
 - － 雰囲気
- 聴いていることを伝える
 - － うなづく
 - － あいずちを打つ
 - － おうむ返し
 - － 最後まで聞く
- 良い質問をする
 - － クローズドクエスションよりオープンクエスション
 - － whyよりwhat



組織のコミュニケーション「報告・連絡・相談」

- 報告
指示された業務の進捗状況や結果などを、指示者へ知らせること
- 連絡
業務に関する情報を、関連する人たちに伝えること
- 相談
自分で判断できないこと(してはならないこと)を、上司や関係者に指示、助言、意見をもらうこと



報告のポイント

- 指示された事項は、終了後すみやかに報告する
- 報告内容に応じて、口頭か文書かを考え、適切な方法を選択する(事業所のルールを守る)
- 報告は ①結論 ②経過 ③私見 の順に述べる
- 事実と私見を明確に区別する
- トラブル、事故等、悪いことほどスピーディーに報告する
- 長期の業務はタイミングよく中間報告を行う



連絡のポイント

- 内容に応じて、必要十分な相手に連絡をする
- 連絡すべき相手には、時間差が生じないように注意する
- 連絡内容に応じて、口頭か文書かを考え、適切な方法で連絡する(事業所のルールを守る)
- 相手にとって必要性が高い情報はスピーディーに連絡する
- 重要な連絡は、伝わったかどうかを必ず確認する
- 連絡には個人的な意見は入れない
- 第三者を介して連絡する際は、連絡の方法に注意を払う(秘匿性・確実性)



相談のポイント

- 自分で判断してはならないことは、必ず相談する
- 適切な相談相手に相談する
- 相談内容は整理しておく
- 相談の目的を明確にしておく
判断を仰ぐのか、意見をもらうのか、情報をもらうのか
- 自分の意見をまとめてから相談する
その一方で、自分の意見にこだわらない
- 相談したことの結果については、相談した人に必ず伝える



チームワークの基本



チームワークを考える

- 今回の研修の最初に
今回は「チームワーク」がテーマのひとつになっています。
いろいろな実習について、チームワークを意識しながら進めてください。
と言いました。
- それ以降、チームで
 - － チーム名を考える
 - － 机の写真から「問題」を探す
 - － ロジックツリーを作る
 - － 報連相の○×を考えるというワークに取り組んでいただきました。
- これらを振り返って、自分のチームは、チームワークがとれていた、と思いますか。取れていなかったと思いますか。
それはなぜですか。



チームワークがとれている状態

チームワークとは、皆が一体となって目標や共通の課題に向かって一緒に動くこと

チームワークがとれている状態

- ① **チーム目標**が明確になっており、メンバー間で共有されている
- ② 目標到達のための**計画(戦略)**が策定されている
- ③ その計画の中でメンバーの**役割分担**が明確になっており、各メンバーはその遂行に務めている
- ④ メンバーに一定の**権限が委譲**され、**責任も明確**になっている
- ⑤ 各メンバーが、自らの役割を果たしていることを前提に、お互いの役割遂行を手伝いあう**相互支援**が生まれている

そのためにはコミュニケーションが不可欠である

引用・参考文献: 全国社会福祉協議会「福祉職員生涯研修課程」テキスト



成果の出るチーム

- 一人のリーダーだけがチーム全体のことを考え
⇒ チームメンバー全員が動き
- リーダーが中心となってチームの目標と各自の役割を設定し
⇒ チームの状況を俯瞰する視点を持って
- それ以外のメンバーはお互いの役割や仕事にさして関心を示さず
⇒ 共通の目標に向かってなすべきことをしながら
- 自分に与えられた役割をただ黙々とこなしている
⇒ お互いの仕事に対し相互にフィードバックし続けている



成果が出るチームのメンバー「3つの視点」

① チーム視点

チームの全体像を常に捉える視点

② 全員リーダー視点

自らもリーダーたるべく当事者意識を持ってチームの活動に貢献する視点

③ 動的視点

チームを「動き続けるもの、変わり続けるもの」としてとらえる視点



チームワークと「仲良し」

- 信頼関係のある「仲良し」は気兼ねなく反対意見も言い合えることでチームの成果を促進する
- 中途半端な「仲良し」は人間関係の悪化を恐れて「仲良くすること」が自己目的化してしまう
 - 摩擦を避けたいため、仕事の線引きを明確にして、お互い口を出さなくなる
 - 他のメンバーの業務を見なくなるので、他のメンバーが何をしているか見えなくなる
 - チーム全体が見えなくなり、チーム視点がなくなる
 - チームが迷走する
- 「仲良くなること」はチーム活動の目的ではなく、結果。目的は何かを見失わない
- フィードバックのグラウンドルールを設定するのも有効



実習(個人ワーク)

本日の研修を通して学んだことに基づき、今後仕事を
通して心がけてみることを一つ掲げ、行動計画に落とし
込んでください



理解促進テスト(CCテスト)

- 【1】 報告は、相手にわかるように筋道立てて話さなければならない。したがって、結果に至るプロセスを先に説明し、最後に結果を説明することが望ましい。

--	--	--

- 【2】 望ましくない不測の事態が起きても、状況が落ち着かないうちに上司に報告するのは良くない。上司への報告は、状況が一定程度落ち着いてからが望ましい。

--	--	--

- 【3】 連絡事項には、その内容に関する意見や感想も添えた方が、よりいっそう内容が伝わりそうだが、基本的には、そのようなことはすべきではない。

--	--	--

- 【4】 できるだけ早く伝えたいことがあるが、相手が不在ということがある。そのようなとき、第三者に伝言を頼むのは有効な手段であるが、その際は、とにかく間違えずに伝えてもらうことに意識して、細心の注意を払わなければならない。

--	--	--

- 【5】 相手に判断を仰ぐ場合の相談に行く際に、自分の考えがあるとおれがこだわりとなって、相談者の判断を受け入れられなくなる場合がある。したがって、あくまでも自分の考えは持たずに相談に臨むべきである。

--	--	--

(3)ベテラン一般職層研修

- 研修目標 ①職場における立ち位置とその影響力を再認識する
 ②自分に対する自己期待を確立するとともに、他者期待を考え、理解する
 ③語る力、伝える力を身に付ける

事前課題:実習で語る「いまの若手に伝えたい話」を用意する

時間	項目	内容
17:30	(5分)	オープニング
17:40	(10分)	自己紹介
17:50		
18:00	講義	「ベテランに求められる役割行動」
18:10	個人ワーク (40分)	・ベテラン職員の影響力 ・職場における自らの立ち位置を考える ・「自己期待」の確立と「他者期待」の認識 (講義の間に個人ワークを挟む)
18:20		
18:30	休憩(5分)	
18:40	講義 (20分)	「語る力・伝える力」 ・コミュニケーションの伝わりにくい宿命 ・伝えたいことを伝える話し方のポイント ・非言語コミュニケーションの重要性
18:50		
19:00	グループ討議 (30分)	事前課題で用意した「いまの若手に伝えたい話」を、前段の講義で学んだことを活かしながら発表しあい、相互にフィードバックしあう
19:10		
19:20	個人ワーク (10分)	研修を通して学んだことに基づき、今後仕事を通して心がけることを一つ掲げ、行動計画に落とし込む
19:30		

堺障害児(者)施設部会 階層別共通研修

ベテラン一般職層研修

2000年〇〇月〇〇日

講師法人名

講師氏名



自己紹介

- 氏名
- 所属:事業所名
- 私を漢字一文字で表現すれば



ベテランに求められる役割行動



自己期待と他者期待

- 自己期待

自分自身で思い描く将来の自己成長イメージに近づくこと

- 他者期待

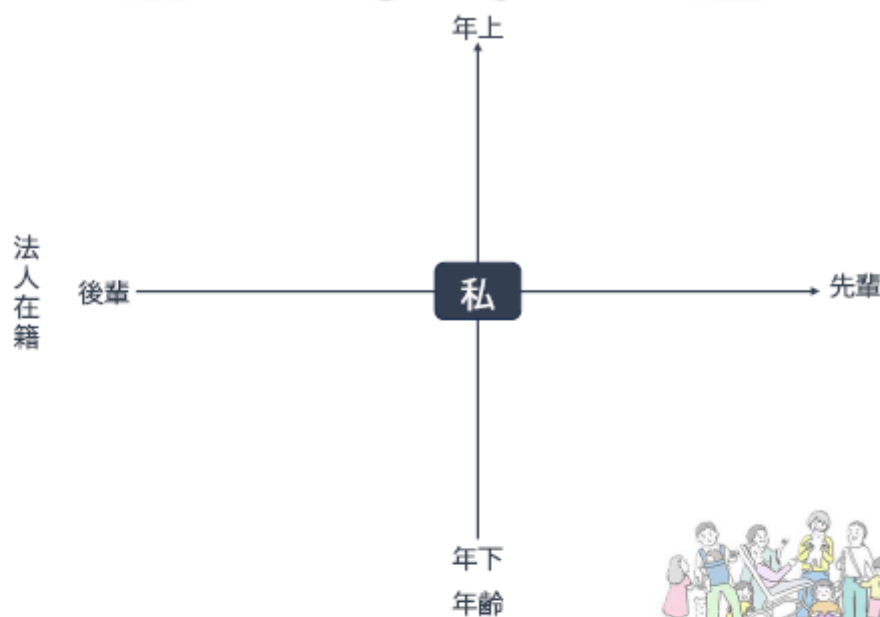
組織や周りの人たちがあなたに何を期待しているか、
その期待に 応えること

- 求められるあり方

1. 自己期待を描く
2. 他者期待を感じる
3. 自己期待と他者期待を近づける



職場における立ち位置を考える



ベテラン職員のあるべき姿

- まず今としての自己期待を持ちたい
- 組織の中の自分の立ち位置を考えると、他者期待はおのずと見えてくる
- 自分が組織や周囲の人たちから期待されていることを自覚する
- 自己期待を封印して、他者期待に応えようとするだけの職業人生はしんどい
- 自己期待が強すぎて、他者期待に気がつかない・応えようとしないベテラン職員は組織がしんどい
- 自己期待と他者期待のバランスをとる。折り合いをつける
 - － 自己期待を他者期待に近づける
 - － 他者期待を自己期待に引き寄せる



福祉の仕事の難しさ

- 対人援助が中心の仕事

- 相手が変わる
- 状況が変わる
- 同じ相手でも日によって違う

⇒ すべての状況を網羅したマニュアルは作れない

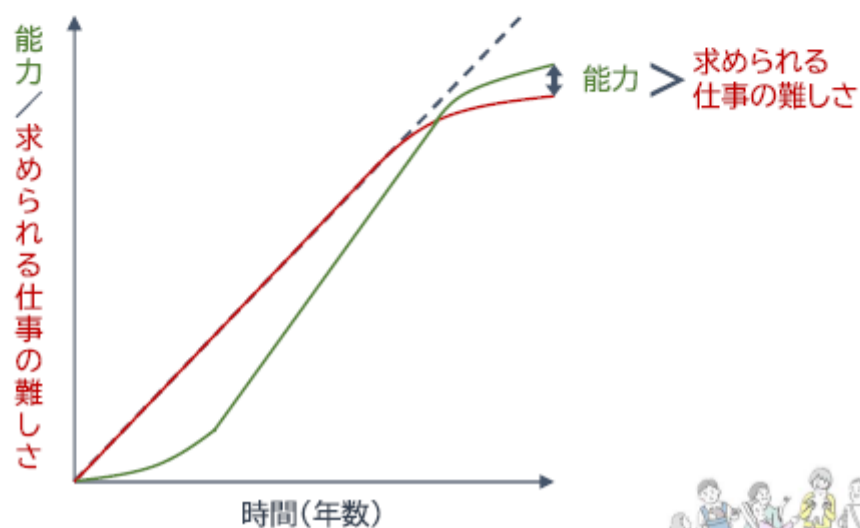
⇒ 同じ状況は二度と訪れない

- その前提で毎回間違いない対応をするためには

- 基本(理論)がわかっている
- 似たような経験を(数多く)している
- 瞬時に判断ができる
- 判断した行動をとれる腕を持っている



能力と仕事の難しさ



意図するOJT・意図せぬOJT

		教わる側	
		意図(目的)を 認識していない	意図(目的)を 認識している
教える側	意図(目的)を 認識している	まねさせる OJT	意図的計画的 OJT
	意図(目的)を 認識していない	似てくる OJT	まねされる OJT

OJTを担うことができる中核人材へ

- 仕事に対する一定の知識・技能が備わっていることに加えて
- 仕事の価値(意味・目的)を理解している
- 臨機応変の対応ができる
(経験の積み重ねによるひきだしの多さ)
- 職場の中で影響力を発揮できる
(職場風土を作る／変えることができる)
- 仕事に取り組む態度、価値観に影響を与えることができる
(それだけのものを持ち、示すことができる)



語る力・伝える力



コミュニケーションの伝わりにくい宿命

- 認識のバックボーンは同一人物でない限り一致しない



- 「コミュニケーションの決定権は相手が持つ」
- 「コミュニケーションは言葉のキャッチボール」
- 「話す」と「聴く」をバランスよく行う
- 聴くときは全身で聴く。話すときも全身で話す



「言語以外」に気を配る

アルバート・マレーピアン(心理学者)の研究『Silent Messages』

- 効果的なコミュニケーションのためには、次の3つが一致する必要がある

- ① 言語(言葉の意味そのもの)
- ② 周辺言語(声のトーン、大きさ、話す速さ、口調などのいわゆる“話し方”)
- ③ 身体言語(表情やボディランゲージなど、視覚に訴えるもの)

- 3つの要素が矛盾した内容を示すとき、

- 言語そのものに影響される人-7%
- 周辺言語に影響される人-38%
- 身体言語に影響される人-55%



後輩とのコミュニケーションの留意点

- 基本は信頼関係「何を言われるかより、誰に言われるか」
- ほんとうに思っていることは必ず伝わるという信念を持つ
- 耳に入れる→正しく理解させる→納得させる→共感を得る
どこまでを目指すかを明確にする
- コミュニケーションの決定権は相手が持つと心得る
- 後輩のタイプを踏まえる。理解に努める
- 自分の常識、思考の枠組みにとらわれない。相手の土俵に降りる
- 相手の理解度、納得度を確認しながら話す
- 行動の癖、誤解を与えるボディランゲージが出ないよう気をつける
- 否定の前にいったん受け容れる。
否定の表現に気をつける



後輩とのコミュニケーションの留意点

- 未来思考で語る。
「なぜ、そういうやり方でやっていたの？」ではなく
「これからは、そういうやり方じゃなくて、こうやったらどう？」
- 長く話しても良いことはない(要点が絞れない・余計わからない・
疲れる・誤解を招く)→できるだけ短く話す→適切な言葉選び
- 主語を「私は」にする
「〇〇さんは、ゆっくりしゃべった方が良いわ」
→「私は、ゆっくりしゃべっている〇〇さんがすごくが良いと思うわ」
「〇〇さん、すごくうまくなったね」
→「〇〇さんがすごくうまくなって、私はめっちゃ楽になったわ」



今の若手に伝えたい話



グループワーク

仕事の中には、長く経験を積まないければ、絶対にわからないこと、長く経験を積んで初めて気づくことがあります。

また、過去に起きたできごととはすべて、何らかの形で今に影響を及ぼしています。将来を考えるうえで、こうした「過去のこと」を知ることは有意義ですが、これもやはり、長く経験を積んだ人だけが体験を通して知っています。

こうした「長く経験を積んだ人だからこそ、知っていること」をことばにして、将来を担う若い後輩に伝える伝えることも、ベテラン職員の重要な役割です。

逆に、こうした話に価値を感じない、耳を貸さない若手は、将来を担わせることができない若手と言えるでしょう。



グループワーク

2グループに分かれて、1人3～4分で、「今の若手に、これからは長くウチで活躍してもらうために、これだけは伝えたい」ということを発表してください

内容の例

- － 仕事をするうえでの心構え
- － 仕事というものの考え方
- － 仕事(あるいは特定の業務)をうまくやるコツ、ノウハウ
- － ぜひ語り継いでもらいたい過去のできごと



実習(自己期待と他者期待の融合)

職場の屋台骨を支える中核職員として、

- 利用者(家族)さんから_____れる職員に!
- 後輩から_____れる職員に!
- 上司から_____れる職員に!
- 地域の関係者等から_____れる職員に!



「ベテラン一般職層研修」ご参加にあたってのお願い

標記研修へのエントリーありがとうございます。

同研修は別添の「研修要項」のとおり開催いたします。業務終了後お疲れの時間帯かと存じますが、ご出席のほど、どうぞよろしくお願い申し上げます。

ご参加にあたり、一点お願いがございます。

同研修では、研修後半に、「今の若手に伝えたい話」をテーマにしたグループワークを予定しております。（研修要項の18時40分をご参照ください）テーマのとおり、皆様が長年の事業所勤務を通して積んでこられたご経験の中から、「今の若手にこれだけは伝えたい」というものを、グループ間で共有し、今後の業務に活かしていただくことを企図しています。

つきましては、その「話題」につきあらかじめご用意いただきたく、以下につきご案内いたしますので、ご一読のうえご協力いただきますよう、お願いいたします。

- ・「前に立って発表」というのではなく、5人程度のグループの中で着席のまま、3～4分でお話いただくことを想定しておりますので、お気軽にお考え下さい。
- ・原稿をご用意いただくまでには及ばないものと考えておりますが、骨子のメモ程度はご用意いただけましたら幸いです。
- ・話題としましては、「今の若手に、これからも長く当事業所で活躍してもらうために、これだけは伝えたい」ということであればどんなことでもかまいません。

内容的には、以下の例示を参考にしてください。

- － 仕事をするうえでの心構え、仕事というものの考え方
- － 仕事(あるいは特定の業務)をうまくやるコツ、ノウハウ
- － ぜひ語り継いでもらいたい過去のできごと

「その場でいきなり言われても、すぐには思いつかない」というご迷惑をおかけすることのないよう、前もってお伝えするものですので、ご負担のございませんようお願いいたします。

研修のご参加を心よりお待ちしております。どうぞよろしくお願い申し上げます。

(4)指導監督職層研修

- 研修目標 ①リーダーシップの理論を知る
 ②自らのリーダーシップスタイルを確立する
 ③業務改善の技術を身に付ける

事前課題:「リーダーシップを発揮してうまくいった体験」をひとつ考えておく

時間	項目	内容
17:30	(5分)	オープニング
17:40	(10分)	自己紹介
17:50		
18:00	グループ討議 (30分)	事前課題「リーダーシップを発揮してうまくいった体験」の共有
18:10		
18:20	休憩(5分)	
18:30	講義 (20分)	「リーダーシップの理論」 ・理論は問題解決に役立つか ・代表的なリーダーシップ理論
18:40		
18:50	個人ワーク (10分)	リーダーシップの「持論」を作成 講義を聞き今後の自らのリーダーシップスタイルを構想する
19:00	グループ討議 (10分)	業務改善の課題が詰まったケースに対して改善のポイント、方法を指摘する
19:10	講義 (20分)	「業務改善の基本的手法」
19:20		
19:30	個人ワーク (10分)	講義を通して学んだことに基づき、自らの現場の改善ポイントを抽出、改善への行動計画を考える

堺障害児(者)施設部会 階層別共通研修

指導監督職層研修

2000年〇〇月〇〇日

講師法人名

講師氏名



自己紹介

- 氏名
- 所属:事業所名
- 私を漢字一文字で表現すれば



リーダーシップを発揮してうまくいった体験



グループディスカッション

- 「リーダーシップを発揮してうまくいった体験」を発表しあうことで、
 - － 自分自身の体験の振り返り
 - － 他者の体験を知ることによって視野を広げることが目的とします。
- 1人持ち時間5分。そのなかで「そのときの身分の立場」「おかれた状況」「とった行動」などを整理して、他のメンバーに紹介してください。
- 時間が残れば、他メンバーからの質問を受けてください。
- こちらから時間の合図を行います。



リーダーシップの理論



効果的なリーダーシップを発揮するために

リーダーシップに関する「持論」を持つ

- 「持論」とは
 - － 「かねてから主張している自分の意見・説」
 - － 自らの経験や他者からの情報をもとに構築するもの
- 自分の能力、性格、環境は自分が一番良く分かっている

ただし

- 最低限の基本は守る
- 常にバージョンアップする

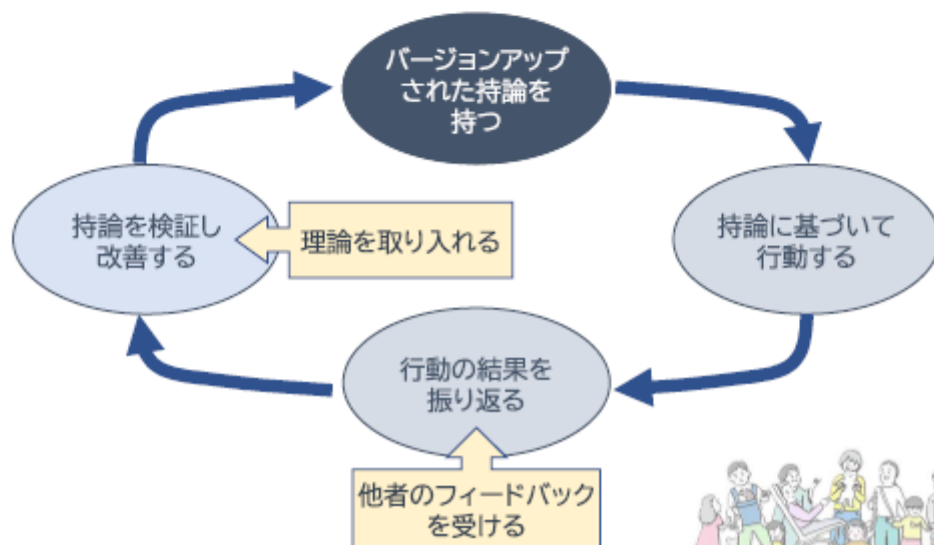


リーダーシップ 最低限の基本

- 自分を知る
- 周りを知る
- 方向を決める
- 自ら行う
- 良心に従う



持論のバージョンアップ



リーダーシップの理論

- 状況対応型リーダーシップ
- カリスマ型リーダーシップ
- サーバント・リーダーシップ
- シェアド・リーダーシップ



リーダーシップの理論

- 状況対応型リーダーシップ
 - － リーダーが、メンバーの状況にフィットした行動を取ることで、リーダーシップは効果を発揮する。
- カリスマ型リーダーシップ
- サーバント・リーダーシップ
- シェアド・リーダーシップ



メンバーの状況＝成熟度

①個人の成熟度

- 知識、経験の程度
- 責任負担の意思の程度
- 職務遂行能力の程度
- 達成意欲の度合い

意識や能力レベルの未熟な組織を放任すればとんでもないことになる

②集団の成熟度

- 知識、技術の共有の度合い
- 情報収集体制の確立度
- 問題解決、問題形成能力の程度
- 職場士気の度合い
- 役割分担の明確度

成熟した「大人な」組織に、あれこれまごま介入するとやる気をなくさせる



リーダーの行動

● 指示的行動

リーダーが、グループ・メンバーの役割を組織化、明確化することの程度、すなわち、各人がどのような活動を、いつ、どこで、だれと、どのように行なうかをはっきりとメンバーに指示し、その遂行行動を細かく指導する行動をいう。

● 援助的行動

リーダーが、メンバーの話をよく聞き、その努力に対して援助や支持や励ましを与え、問題解決や意思決定への参加を促すような行動をいう。



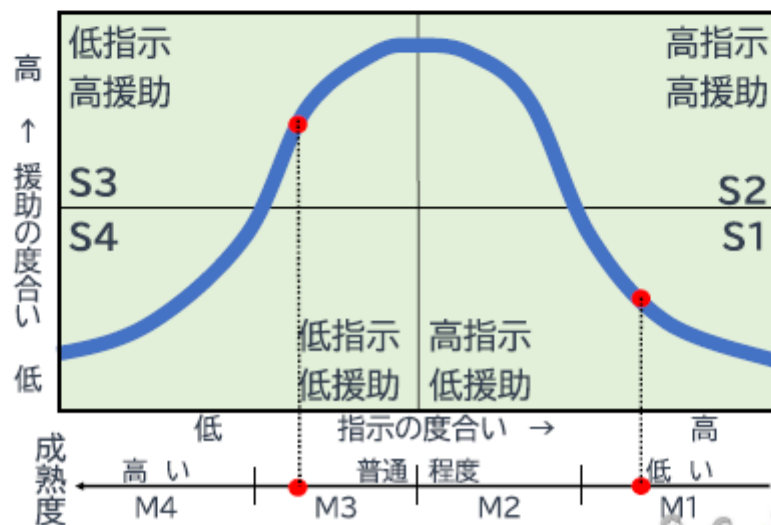
指示的行動・援助的行動のバランスによる4類型

高 ↑ 援助の度合い 低	S3 援助型 お互いの情報交換や、部下の行動を促進する援助行動を通じて双方の意思決定への参画を図る。	S2 コーチ型 多くの指示をするが、情報交換や援助行動を通じて心理的抵抗なしに受け入れられるよう努力する。
	S4 委任型 責任、権限を大幅に委譲し監督のあり方も大まかなものとなり、部下に思い通りにやらせる。	S1 指示型 部下の役割を明確にし、何を、いつ、どこで、どのように、など作業のやり方を細かく指示する。
	低	高

指示の度合い →



状況対応リーダーシップ理論における適合モデル



リーダーシップの理論

- 状況対応型リーダーシップ
- カリスマ型リーダーシップ
 - －リーダーの「カリスマ的」行動が、フォロワーに変革をもたらす。
- サーバント・リーダーシップ
- シェアド・リーダーシップ



カリスマ型リーダーシップ(ロバート・ハウス)

- カリスマの特性
 - 1.優位性
 - 2.影響力行使に対する欲求
 - 3.自信
 - 4.強い倫理的価値観
- カリスマの行動
 - 1.強力なロールモデルを設定する
 - 2.有能さを示す
 - 3.目標を明確化する
 - 4.高い期待を伝える
 - 5.フォロワーに対する信頼を表明する
 - 6.モチベーションを喚起する



カリスマ型リーダーシップ(ロバート・ハウス)

- カリスマの特性
 - 1.優位性
 - 2.影響力行使に対する欲求
 - 3.自信
 - 4.強い倫理的価値観
- カリスマの行動
 - 1.強力なロールモデルを設定する
 - 2.有能さを示す
 - 3.目標を明確化する
 - 4.高い期待を伝える
 - 5.フォロワーに対する信頼を表明する
 - 6.モチベーションを喚起する



カリスマ型リーダーシップ(ボアス・シャンミア)

- カリスマの行動
 - 1.魅力的なビジョンを明示する
 - 2.ビジョンをわかりやすく伝える
 - 3.ビジョンを実現するために、リーダー自らがリスクをとり、自己犠牲を厭わないことを示す
 - 4.高い期待を伝える
 - 5.フォロワーに対する信頼を伝える
 - 6.ビジョンに通ずる行動をモデル化する
 - 7.フォロワーのリーダーに対する印象を管理する
 - 8.グループや組織への一体感を促進する
 - 9.フォロワーにエンパワーする
- フォロワーの影響
 - 1.個人的同一化
 - 2.社会的同一化
 - 3.内面化
 - 4.自己効力感もしくはチーム効力感の向上



カリスマ型リーダーシップ(コンガーとカヌンゴ)

- カリスマと認識されるための重要な行動
 - 1.新しくて魅力的なビジョンの提示
 - 2.感情が高ぶるようなビジョンの提示
 - 3.並外れた行動力
 - 4.自己犠牲
 - 5.自信と楽観的思考
- カリスマを認識しやすい状況
 - フォロワーが将来に不安や心配を抱いている状態
 - よりすばらしい未来像を提示され現状に不満を感じる状態
 - 全く新しい問題解決策を提示され現状のやり方に不満を感じる状態



リーダーシップの理論

- 状況対応型リーダーシップ
- カリスマ型リーダーシップ
- サーバント・リーダーシップ
 - リーダーは、進むべきビジョンやゴールを示しながらフォロワーに仕え、チームやフォロワーがそのゴールに辿り着くように促す。
- シェアド・リーダーシップ



サーバント・リーダーシップ

- 「リーダーは、自分自身の利益を超越して、フォロワーの成長や利益を重視すべき」という考えが基本
- カリスマ型リーダーシップなど、上からの強い圧力によるリーダーシップに対する反発に後押しされた
- サーバント・リーダーの特徴
 - 傾聴
 - 概念化
 - 共感
 - 先見性
 - 癒し
 - 責任感
 - 自覚
 - 人の成長への関与
 - 説得
 - コミュニティの構築



サーバント・リーダーの具体的行動モデル

1. 感情的な癒し
2. コミュニティへの貢献
3. 概念化
4. エンパワースメント
5. フォロワーの成長・成功の促進
6. フォロワー優先
7. 倫理的行動



サーバント・リーダーの具体的行動モデル

1. 感情的な癒し
2. コミュニティへの貢献
3. 概念化
4. エンパワーメント
5. フォロワーの成長・成功の促進
6. フォロワー優先
7. 倫理的行動



リーダーシップの理論

- 状況対応型リーダーシップ
- カリスマ型リーダーシップ
- サーバント・リーダーシップ
- シェアド・リーダーシップ
 - － 状況に応じて、リーダーとフォロワーが入れ替わり、メンバー全員がリーダーシップを発揮する。

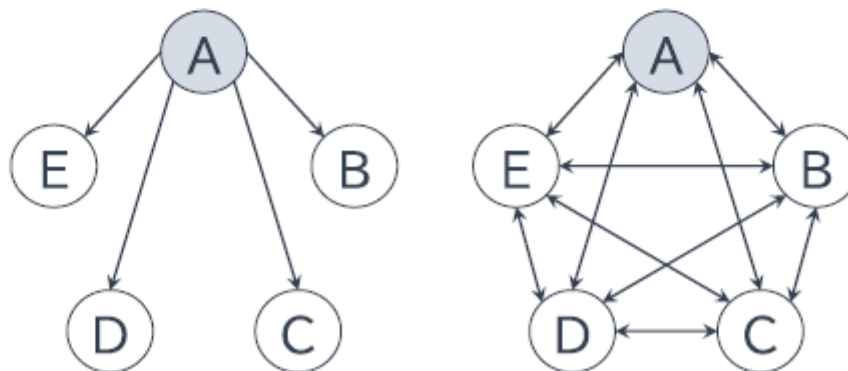


シェアド・リーダーシップ

- 組織の公的な役職・役割に関係なく、誰もがリーダーシップを発揮できるという考え方が前提
- 職場やチームのメンバーの誰かが、必要な時に必要なリーダーシップを発揮する
- 1人のリーダーの能力でできることには限界がある。より優れた成果のためには、フォロワーの情報や能力などの強みをフルに使う必要がある、という考え方
- シェアド・リーダーシップ3つの特徴
 - 1.メンバー全員がリーダーシップを発揮できる
 - 2.誰かがリーダーシップを発揮しているときは他のメンバーはフォロワーに徹する
 - 3.状況が変わるとリーダーとフォロワーも入れ替わる



シェアド・リーダーシップのイメージ



成果の出るチーム

- 一人のリーダーだけがチーム全体のことを考え
 - ⇒ チームメンバー全員が動き
- リーダーが中心となってチームの目標と各自の役割を設定し
 - ⇒ チームの状況を俯瞰する視点を持って
- それ以外のメンバーはお互いの役割や仕事にさして関心を示さず
 - ⇒ 共通の目標に向かってなすべきことをしながら
- 自分に与えられた役割をただ黙々とこなしている
 - ⇒ お互いの仕事に対し相互にフィードバックし続けている



成果が出るチームのメンバー「3つの視点」

- ① チーム視点
チームの全体像を常に捉える視点
- ② 全員リーダー視点
自らもリーダーたるべく当事者意識を持ってチームの活動に貢献する視点
- ③ 動的視点
チームを「動き続けるもの、変わり続けるもの」としてとらえる視点



リーダーシップの理論

- 状況対応型リーダーシップ
 - － リーダーが、メンバーの状況にフィットした行動を取ることで、リーダーシップは効果を発揮する。
- カリスマ型リーダーシップ
 - － リーダーの「カリスマ的」行動が、フォロワーに変革をもたらす。
- サーバント・リーダーシップ
 - － リーダーは、進むべきビジョンやゴールを示しながらフォロワーに仕え、チームやフォロワーがそのゴールに辿り着くように促す。
- シェアド・リーダーシップ
 - － 状況に応じて、リーダーとフォロワーが入れ替わり、メンバー全員がリーダーシップを発揮する。



個人ワーク

「これまでの経験」「今日聞いた他メンバーの話」「4つの理論」などを参考に、以下に簡単に「当面のリーダーシップの持論」を書いてみてください。



リーダーシップ強化のために

- もう一度、基本に立ち返る
 - － 自分を知る、周りを知る、方向を決める、自ら行う、良心に従う
- 「持論」を意識して行動してみる
- 行動の結果を振り返る。その結果と、納得できる理論に基づいて、持論を強化する
- そのとき他者からのフィードバックも可能な限り得てみる
- 強化した「持論」をまた意識する。このサイクルを繰り返す
- 理論についての知識を深める、広める



業務改善の基本的手法



業務改善とは

業務内容やプロセスを見直し、課題を解決して業務を効率化すること

➡限られた資源(人、設備機器、資金および時間)のなかで、可能な限り業務の質を高める(落とさない)ための工夫



業務改善の基本的プロセス

手順1	改善活動の準備	- 改善活動に取り組むプロジェクトチームを立ち上げ、プロジェクトリーダーを決める - 経営層から事業所全体への取組開始を宣言する 「介護分野における生産性向上の取組の進め方」手順1を通じ、背景を理解し、取組意欲を高める
手順2	現場の課題の見える化	「介護分野における生産性向上の取組の進め方」手順2で生産性向上の一連のプロセスを学ぶ 「課題把握シート」を使い課題を見える化し、取り組む課題を洗い出す 「業務時間見える化ツール」で業務を定量的に把握する
手順3 Plan	実行計画の立案	- 解決する課題を絞り込み、プロジェクトチームで意見交換を行うことで、優先的に取り組むべき課題を決定する(課題分析シート) - 課題解決のために必要な取組内容や職員の役割を決定する(改善方針シート) 3か月程度の取組期間(PlanDoCheck)を目安として、具体的な計画を立てる(進捗管理シート)
手順4 Do	改善活動への取り組み	- まずはとにかく取り組み、試行錯誤を繰り返す - 大きな成功は小さな成功の積み重ねから生まれるため、まずは小さな成功事例を作り出す - 取組の前後に、効果測定ツールを使って課題を把握する
手順5 Check	改善活動の振り返り	- 取組の途中経過を把握し、改善活動におけるゴールを達成するために必要な軌道修正を図る - 取組の成果を検証する
手順6 Action	実行計画の繰り返し	- 上手くいった点、上手くいかなかった点について分析を加える - 優先度が低いと位置付けた課題を含め、改めて取り組む改善活動を検討する - 実行計画の取組期間(3か月を目安)を含めて、1年を目安にPDCAサイクルを回し、改善活動を継続させる

厚生労働省 介護分野における生産性向上ポータルサイトを一部改変



身近な業務改善

今から、身近な業務改善の考え方をお話します。

話をお聞きいただきながら、

- 自らの職場で、とりあえず行ってみる業務改善（改善すべき課題）
- 改善のためにどう取り組むかを、考えてください



身近な業務改善①「3Mの排除」

1. ムダ(成果<労力)

- 場所のムダ(使わない、いらないものが置いてある)
- 探すムダ(いま使いたい物がどこにあるかわからない)
- 取り出すムダ(使いたい物を取り出すのに時間がかかる)
- 間違えるムダ(間違えてサイズの違う〇〇を持ってきた)
- 在庫のムダ(使い切るまでにどれだけ?)
- 物不足のムダ(ほしいサイズの〇〇がない)
- すぐに使えないムダ(ほこりで汚れていて拭いてから持ってきた)
- 悩むムダ(これでよいのかどうか分からない)
- 手順のムダ(二度手間)
- 動作のムダ(そこまでやらなくても)



身近な業務改善①「3Mの排除」

2. ムリ(成果>労力)

- 多過ぎる
- 少な過ぎる
- 時間が短か過ぎる
- 難し過ぎる
- 重過ぎる
- 高すぎる・低すぎる
- 遠すぎる
- 要求レベルが高過ぎる
- 広過ぎる
- ……過ぎる



身近な業務改善①「3Mの排除」

3. ムラ(成果>労力 だったり 成果<労力 だったり)

- 質のばらつき
- 量のばらつき
- 知識量のばらつき
- 技量のばらつき
- 経験のばらつき
- 手順のばらつき
- 担当業務量のばらつき
- ……のばらつき



身近な業務改善②「5Sの徹底」

- 1 整理: 「いるもの」と「いないもの」に分け、
「いないもの」は(時期を決めて)捨てる
- 2 整頓: 「必要なもの」を「必要なとき」に「必要なだけ」
すぐに、簡単に、取り出せる場所に配置する
「三定」: 定置・定品・定量
- 3 清掃: 日常的にきれいにする
- 4 清潔: 「1」から「3」を維持する
清潔と不潔を分ける
- 5 しつけ: 「1」から「3」のルールをいつも正しく守る
習慣をつける

ルール



整理: いるもの いらないもの いつか使うかもしれないもの

判断基準

<いるもの>

- 毎日使うもの
- 保存期間が決まっているもの

<いらないもの>

- いつまでたっても使わないもの → 捨てる
- 保存期間が過ぎたもの

<いつか使うかもしれないもの>

- 出来事と物のタイミング → 使う／捨てるタイミングを決める
- 捨てたくないもの
- 捨てられないもの

ルール



整理:いるもの いらないもの いつか使うかもしれないもの

留意点

<いるもの>

- いるもの いる分だけ
- × たくさん置く → スペースがいる → 探す無駄

<いらないもの>

- 壁ぎわに要注意
- × いらないもの→見たくない・隠す・奥にやる→場所の無駄

<いつか使うかもしれないもの>

- 担当者を決める ルールを決める
- × 誰も判断できない→使われない・捨てられない→悩む無駄



整頓:すぐに、簡単に、取り出せる場所に

<置き場>

- 人の動きに着目する
- × よく使う物が離れたところにある → 取り出す無駄

<位置>

- よく使うものは 取り出しやすい 場所に置く
- よく使うものは 見つけやすい見つけやすい 場所に置く
- × 下に置く → 持ち上げる → 腰痛発生のリスク
- × 上に置く → 脚立が必要

<範囲・置き場所を決める>

- 置き場所を可視化、区分する
- × 置き場所が曖昧 → そのへんに置く → 置き場所が乱れる
- × 戻す場所が分からない → 悩む無駄



清掃:日常的にきれいにする

<きれいを維持する>

- 「掃除」の時間を決める
- × 「汚れたら掃除する」→あとからやろう→ますますよごれる

<掃除を習慣化>

- 掃除道具が見える場所におく
- × 隠しておく→見られないため汚れてくる→つかわない

<点検>

- 責任者を決めてチェック項目を作成して定期的に点検する
- × 誰の責任でもない 何も言われない→放置される



具体的対応策

● 「人」に着目する

- 手際よくする
- 知識レベルを上げる
- 技能レベルを上げる
- 手順を徹底する
- ノウハウを共有する
- 役割分担を変える
- 意識を変える



具体的対応策

- 「方法」に着目する
 - － やめる、無くす
 - － 減らす、簡素化する
 - － 計画的を立ててやる
 - － まとめてやる
 - － 質を下げる
 - － 手順を変える
 - － 置き場所、置き方を変える



具体的対応策

- 「もの」に着目する
 - － 設備・機器・道具を投入する
 - － 設備・機器・道具を新しくする
 - － 棚を設置する
 - － レイアウトを変える
 - － ICT機器を導入する



身近な業務改善

話をお聞きいただきながら考えた

- 自らの職場で、とりあえず行ってみる業務改善(改善すべき課題)
- 改善のためにどう取り組むか



グループワーク

- 身近な業務改善の共有
- 3分／1人でお願いします
- 各人の発表内容を検討する時間はありませんが、自身の取組の参考にするため、他者の発表をよく聴いてください



「指導・監督職層研修」 ご参加にあたってのお願い

標記研修へのエントリーありがとうございます。

同研修は別添の「研修要項」のとおり開催いたします。業務終了後お疲れの時間帯かと存じますが、ご出席のほど、どうぞよろしくお願い申し上げます。

ご参加にあたり、一点お願いがございます。

同研修では、研修冒頭に、「リーダーシップを発揮してうまくいった体験」の共有を目的としたグループワークを予定しております。(研修要項の17時45分をご参照ください) テーマのとおり、皆様がこれまでの事業所勤務を通して積んでこられたご経験の中から、「チームのなかで、リーダーシップを発揮して、チームがまとまった」「チームが前に進んだ」といったご経験を、グループ間で共有し、今後の業務に活かしていただくことを企図しています。

つきましては、その「話題」につきあらかじめご用意いただきたく、以下につきご案内いたしますので、ご一読のうえご協力いただきますよう、お願いいたします。

- ・「前に立って発表」というのではなく、5～6人程度のグループの中で着席のまま、4～5分でお話いただくことを想定しておりますので、お気軽にお考え下さい。
- ・原稿をご用意いただくまでには及ばないものと考えておりますが、骨子のメモ程度はご用意いただけましたら幸いです。
- ・障害福祉のお仕事を通してのご経験であれば、今の職場でのご経験でなくてもかまいません(異動された方は異動前の職場、転職された方は前職のお話でも可)。
- ・また、「主任」「リーダー」等の役職者のお立場としてのご経験でも、「役職はなかったが、リーダーシップを発揮した」というようなご経験でも結構です。

「その場でいきなり言われても、すぐには思いつかない」というご迷惑をおかけすることのないよう、前もってお伝えるものですので、ご負担のございませんようお願いいたします。

研修のご参加を心よりお待ちしております。どうぞよろしくお願い申し上げます。

(5)管理職層研修

研修目標 ①マネジメントの基本的理論を理解する

②上司として求められる行動を理解し、自らのあり方を振り返る

③論理的思考でものを考える技術を習得する

事前課題：ケーススタディを読み自分としての考え方をまとめておく

時間	項目	内容
17:30	(5分)	オープニング
17:40	(10分)	自己紹介
17:50		
18:00	講義 (30分)	「マネジメントの基本」 ・マネジメントとは何か ・なぜマネジメントが必要か ・成果とは何か
18:10		
18:20	個人ワーク(5分)	上司に求められる6つの機能
	休憩(5分)	
18:30	講義 (15分)	「上司に求められる6つの機能」各機能の解説
18:40		
18:50	グループ討議 (20分)	ケーススタディ(事前課題)をどう考えたか グループで、ケースに対する最善の考え方をひとつにまとめる
19:00		
	討議結果発表 (10分)	グループ討議の結果発表
19:10		
19:20	講義 (20分)	「論理的思考」 ・ケースの考え方をを用いて論理的思考を解説 ・論理的思考の考え方
19:30		

堺障害児(者)施設部会 階層別共通研修

管理職層研修

2000年00月00日

講師法人名

講師氏名



自己紹介

- 氏名
- 所属:事業所名
- 私を漢字一文字で表現すれば



マネジメントの基本



マネジメントの定義

「人を通じて、そして人とともに、物事を効率的および効果的に成し遂げるプロセス」

(Robbins, Coulter, Cenzo「Fundamentals of Management」)

「他者を通して事を成し遂げること」

Getting things done through others

(Koontz, O'Donnell「Principles of Management」)

「組織に成果を上げさせるための道具、機能、期間」

(Peter Ferdinand Drucker「Management」)



成果とは何か

ドラッカー「非営利組織の経営」より

- 企業には財務上の収支がある。もちろん企業といえども損益だけでは成果を判断できない。しかし損益は具体的である。
- これに対し非営利組織は、直接成果を考えなければならない。そしてそれを測定する方法を考えなければならない。
- ミッションを具体化するための成果を定義するにあたっての二つの落とし穴
 - － 大義だけを唱えること。大義がすべてであって、支援しないのは支援しないほうが悪いとする。
 - － 大義の追求を考えずに成果を求めること。金を集めやすい人気取り的なことに力を入れること。



成果を明らかにする

ドラッカー「非営利組織の経営」より

- ミッションからスタートしなければならない。ミッションが明らかでありさえすれば、目標を設定して進むこともできる。
- 非営利組織は成果を明らかにして初めて目標を設計することができる。そのとき初めて「なすべきことをしているか。活動は正しいか。ニーズに応えているか」を判定することができる。
- 活動分野ごとに成果を定義しなければならない。おもな活動分野を一つひとつ精査していく必要がある。



非営利組織のマネジメント

ドラッカー「非営利組織の自己評価手法」より

- 非営利組織の人々は本当によく働く。しかし、その努力の「焦点が定まっていない。また、努力を生産的にするための適当な「手法」が欠如している。
- 何年もの間、ほとんどの非営利組織は「善意」さえあればそれで事足りると思っていた。しかし、非営利組織は「事業成果の判定基準」がないがゆえに、営利企業よりももっと上手にマネジメントしなければならない。
- 非営利組織は、使命に根ざした信条をもたなければならない。限られた人材と資源で最大の効果を上げるように管理しなければならない。そして、非営利組織にとって、どのような成果を上げるのが望ましいかを明確にしなければならない。

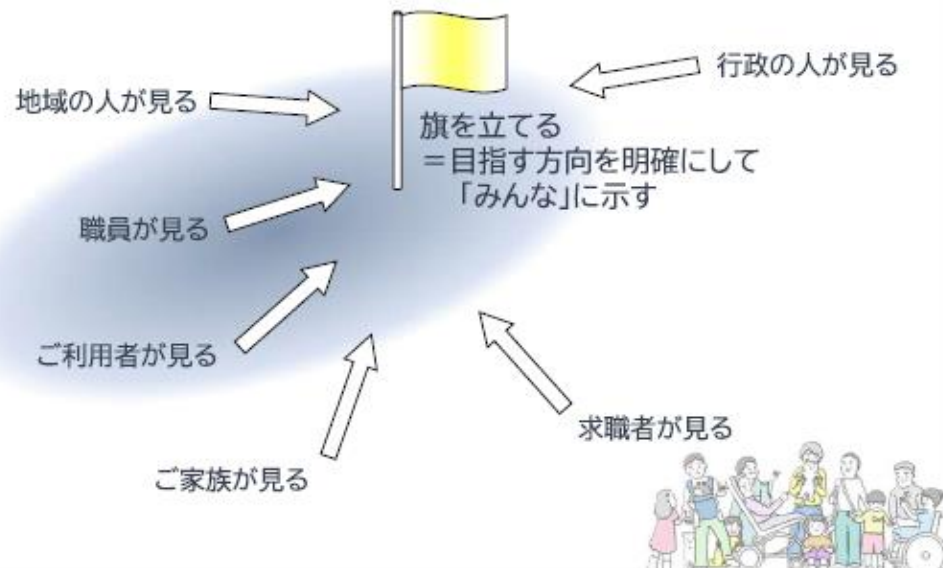


基本理念とは

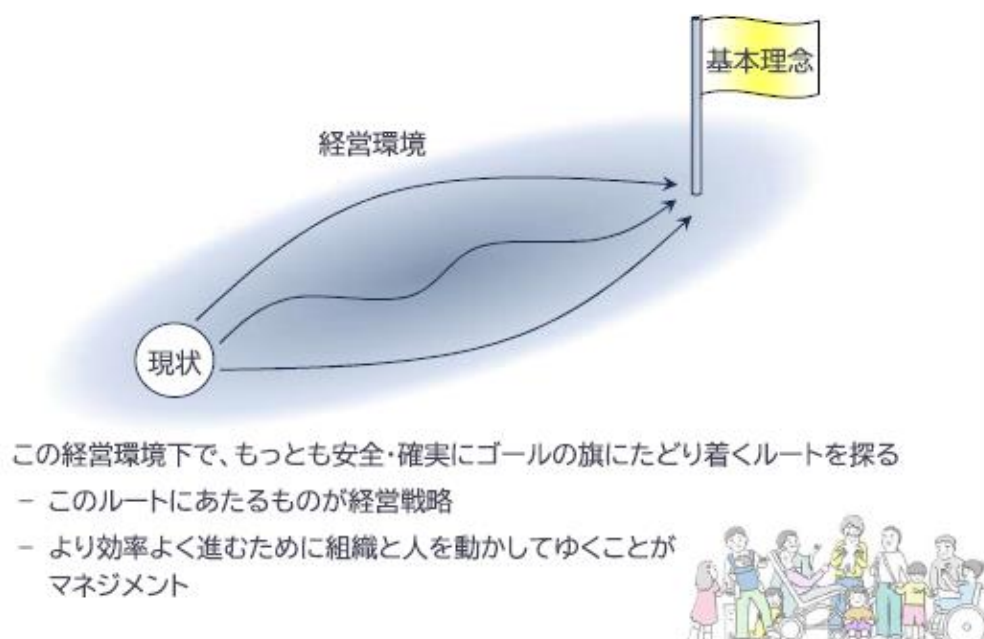
- 法人設立の目的
- 法人の存在意義
- 法人経営を行っていく上での活動の拠りどころ
- 経営戦略の上位概念
- 事業所の目標やサービスの方針の上位概念
- 職員の育成や行動規範の上位概念



基本理念は「旗」



基本理念とマネジメント



基本理念の明確化

これが明確になっていることによって

- 何を「成果」とするかが決まる
- 経営の方向性～マネジメントの方向性が決まる
- 「仕事の質」のレベルが定まる

さらに

- 「仕事の意味」「仕事の価値」が生まれる
- 職員にとってはモチベーション、働きがいの源泉となる



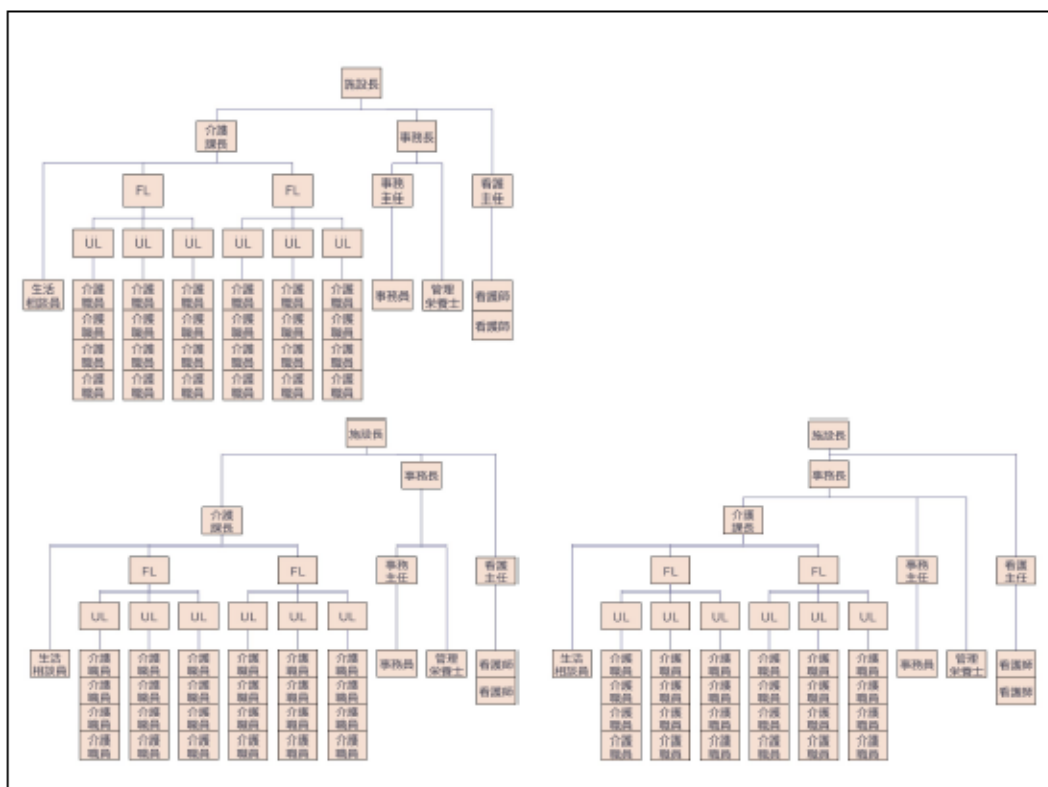
「人」のマネジメント

- 役割分担を明確にし、確実に役割遂行させる
- 役割遂行に必要な専門性を高める
(知識を身につける、スキルアップさせる、経験を積ませる)
- モチベーションを高める
 - ⇒ そのための制度やルール、仕組みを作る
 - ⇒ そのために部下の日常把握、指示、指導、調整等を行う



次の「特別養護老人ホーム」の組織図は？

- 施設長:1名
- 介護課長:1名
- フロアリーダー:2名(2フロア)
- ユニットリーダー:6名(1フロア3ユニット)
- 介護職員:24人(1ユニット4人)
- 生活相談員:1名(介護課長の部下)
- 看護主任(施設長の直部下):1名、看護師:2名
- 事務長(施設長の直部下):1名、事務主任:1名、事務員:1名
- 管理栄養士:1名(組織上は事務長の部下)



組織図の効能

「線を引く」

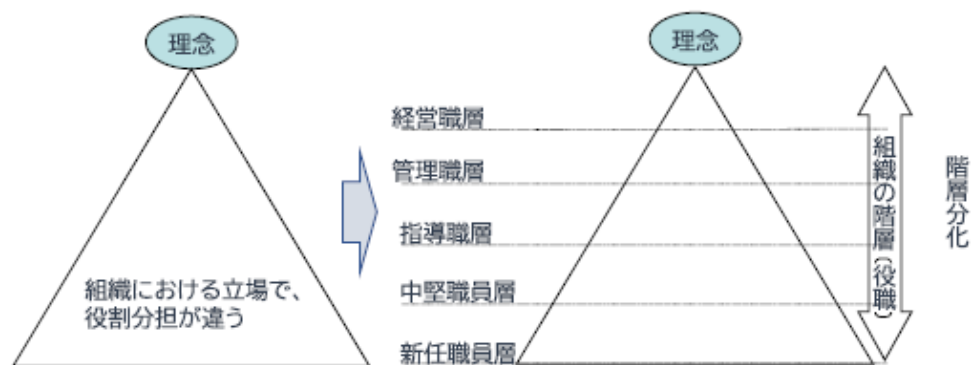
- 組織運営上、指揮命令系統が明確になる
 - － 「私の上司は誰か」
- 職員から見れば、キャリアアップの道すじが明確になる

「高さを整える」

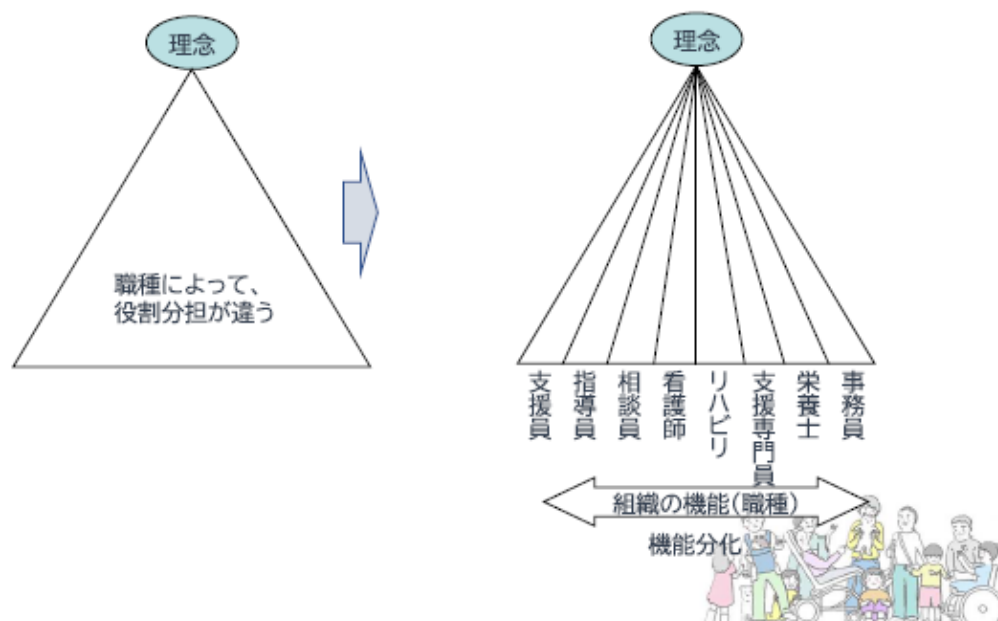
- 組織運営上、権限や責任のレベルが明確になる
 - － 誰(どの役職者)と誰(どの役職者)が、同格なのか
- 職員から見れば、キャリアアップの段階が明確になる



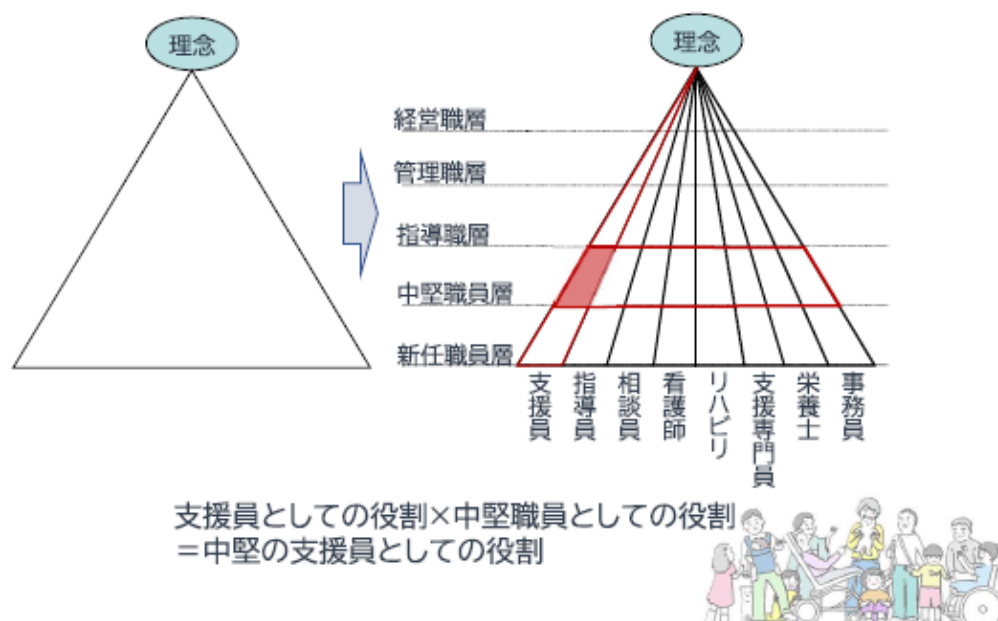
役割分担と制度づくり



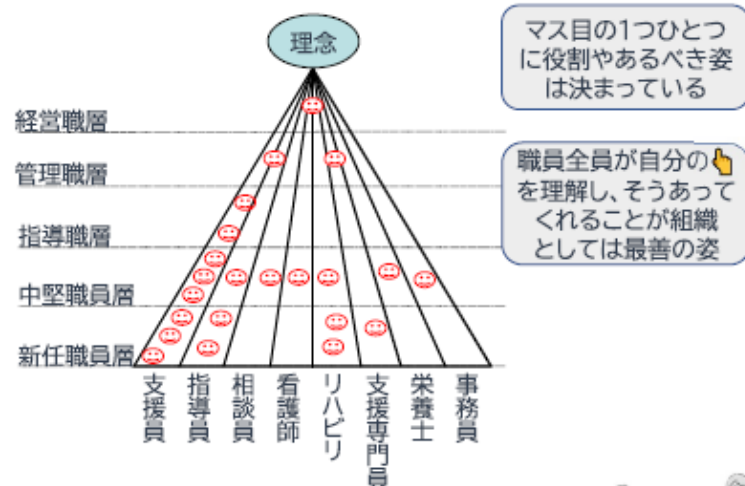
役割分担と制度づくり



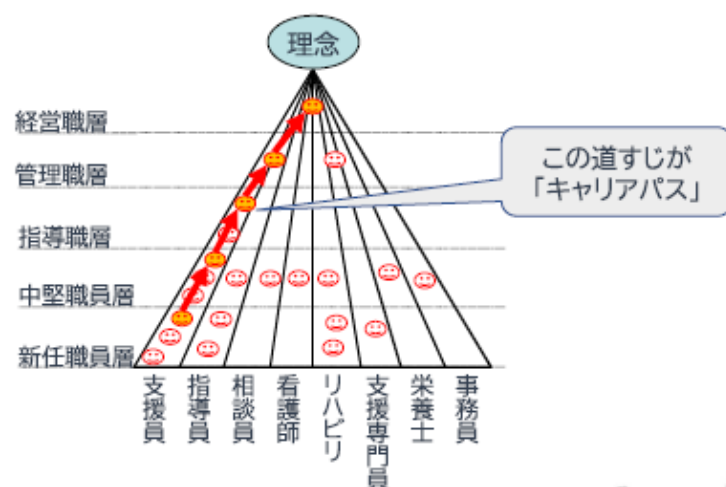
役割分担と制度づくり



役割分担と制度づくり



職員視点で見ると



役割分担と制度づくり

マスの目のひとつひとつに「役割分担」がある。役割とは責任や権限、具体的業務

これを的確に遂行するために必要な能力（知識、技術、資格、経験等）を明確にする

これを知ることにより職員は、自分が何を求められているかが分かる

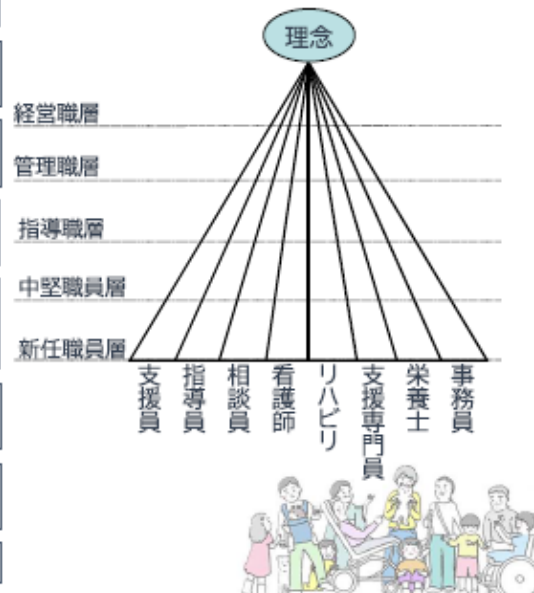
法人はこれを求めるだけでなく、適切に身に着くように研修等、支援を行う

定期的に、役割の遂行度、能力の保有度、発揮度などについて、求められる水準にあるかどうかを判定する

その結果を配置や異動、昇格、処遇、育成計画などに反映させる

上位相当と認められ、上位に上がれば、役割⇒重、業務⇒難、能力⇒高 が必要

その代わり、給料も上がる



役割分担と制度づくり

マスの目のひとつひとつに「役割分担」がある。役割とは責任や権限、具体的業務

これを的確に遂行するために必要な能力（知識、技術、資格、経験等）を明確にする

これを知ることにより職員は、自分が何を求められているかが分かる

法人はこれを求めるだけでなく、適切に身に着くように研修等、支援を行う

定期的に、役割の遂行度、能力の保有度、発揮度などについて、求められる水準にあるかどうかを判定する

その結果を配置や異動、昇格、処遇、育成計画などに反映させる

上位相当と認められ、上位に上がれば、役割⇒重、業務⇒難、能力⇒高 が必要

その代わり、給料も上がる

職階（等級）制度

研修体系、資格取得支援

評価制度

賃金制度



組織の成熟段階

0. 組織の理念が明確になっており、浸透している
1. 組織の形が確立している
(階層や指揮命令系統が明確になっている)
2. 階層別の職責や権限、職務が明確になっている
3. 各職員は、自らの職責や権限、職務を理解し、自覚している
4. 職員に対して、職責や権限、職務を適切に果たせるよう、仕組みを作って育成、指導を行っている
5. 各職員が、自らの職責や権限、職務を適切に果たすことで、組織が機能している
6. 職員に対して、「次期リーダー」「次期管理職」を意識した計画的な育成ができています



ハーズバーグの二要因仮説(1968)

衛生要因 (不満の要因)

- 会社の政策と経営
- 監督技術
- 給与
- 上司との関係
- 同僚との関係
- 作業条件

動機づけ要因 (やる気の要因)

- 達成
- 承認
- 仕事そのもの
- 責任
- 昇進
- 成長の可能性



ハーズバーグの二要因仮説(1968)

- 不満になり易い要因は、整えても満足を促進しない
「不満を取り除いて満足を維持する範囲での動機付け」
⇒衛生要因(factors of hygiene)
⇒「働きやすさ」に繋がる
- 満足を促進する要因は、動機付けに直結する
⇒動機付け要因(motivator)
⇒「働きがい」に繋がる



職員のモチベーションを高める

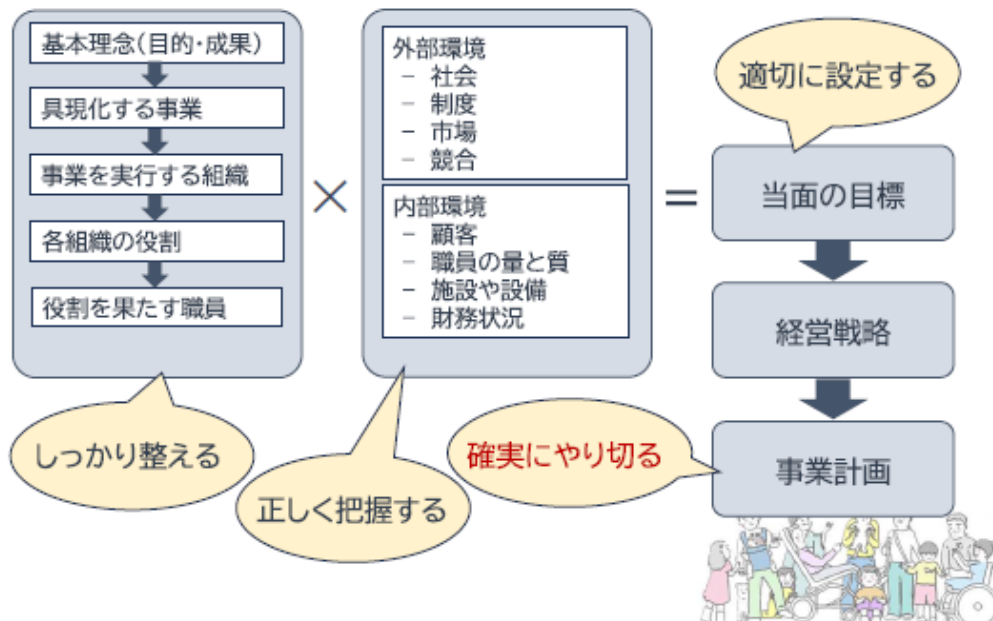
「働きがい」の源泉は「何のために働くか」という働く目的

「目的」の方向性は「自分の目的」と「仕事の目的」の2つ

- 「自分の目的」は「こういう生活がしたい」「こういう自分でありたい」
⇒これを実現できる仕組みや体制を作る
これは法人の役割
- 「仕事の目的」は基本理念とそこから生まれる仕事の価値(意味)
⇒この確立、明確化、浸透がマネジメントの役割



マネジメントを決めるもの



マネジメントに関する現状の振り返り

- 基本理念は明確か(法人の～自部門の)
- 各事業は理念に基づく目的が明確か。「何が成果か」が明確か
- 組織図が描けているか
- 各階層の、各職種の役割が明確か
- 役割遂行のため職員に求める能力は明確か。それを適時適切に身につける育成の仕組みはあるか
- 職員はこれらを認識しているか
- 適切な職員配置になっているか
- 職員に求められる能力は備わっているか。モチベーションの度合いはどうか。結果、役割は果たせているか
- 「外部環境」は把握できているか



上司に求められる6つの機能



上司に求められる6つの機能

● 指示要望機能

1	意欲的な目標を掲げ、それを達成するよう粘り強く職員に求めている。
7	職員に能力よりやや高めの仕事を与え、積極的に取り組むよう求めている。
13	職場の問題解決や改善について、職員に工夫や提案を求めている。
19	基準からの逸脱行動やルール違反については、はっきり注意している。

- 何を、どのように、どのレベルまでやってほしいかを明確に示す
- これができないと上司は務まらない。部下や組織を動かせない。
全部自分で背負い込みかねない
- 先輩、年上…配慮はしても遠慮はしなくてよい



上司に求められる6つの機能

● 受容共感機能

2	職員の悩みや不満などの相談に気軽に応じている。
8	職員が何か問題を起こしたとき、一緒になって解決している。
14	新しいことを決定する場合、前もって職員の意見を聞いている。
20	職場でお互いが協力し合い、チームワークが醸成されるよう工夫している。

- 職員が抱えている課題や悩みに常に関心をもち、これを理解し、受けとめ、共に問題を解決しようとする
- 先ほどの「遠慮」とは違う
- 指示要望は重要だが、この機能もなければ部下はついてこれない



上司に求められる6つの機能

● コミュニケーション機能

3	職員に仕事に必要な情報は十分与えている。
9	個々の仕事のねらいや目的について、よく理解できるよう話している。
15	計画やルールの変更について、職員が納得のいくよう説明している。
21	ハウレンソウ(報告・連絡・相談)を常に徹底している。

- 積極的なコミュニケーションやハウレンソウ等行うことで意思疎通を行い、チームワークや連携を醸成する
- コミュニケーションのギャップや不均等が人間関係の悪化を招く
- 部門内の(横の)コミュニケーションのほか、部門の声を上部組織に、上部組織からの情報を部門内にという縦のコミュニケーションも意識する



上司に求められる6つの機能

● 自己責任信頼機能

4	上司としての判断や意思決定は、職員に信頼されている。
10	決定が必要なときは、タイミングよく決断している。
16	約束したことは必ず守り、できないことはできないとはっきりいっている。
22	上司や他部門に対して言うべきことは率直に言い、影響力を発揮している。

- － 機能の専門性を高めるとともに、責任を自覚し、適切な意思決定を行い、他者や他部門に影響力を発揮し、信頼を得る
- － 委譲された権限は行使しきる
- － 部下は自分たちへのふるまい以上に、部門の代表者として外部にどう対応しているかを見て、「ついてゆけるか否か」を判断するもの



上司に求められる6つの機能

● 利用者指向・専門機能

5	法人の理念や事業所の目標をよく理解し、日常的な実践を心掛けている。
11	担当業務の専門性については健全な自信をもっており、啓発に努めている。
17	地域福祉や行政の動向等に常に目を向け、将来を展望しながら仕事に取り組んでいる。
23	毎月一冊くらいは専門書や教養書を読み、自己啓発に努めている。

- － 法人・事業所の理念や福祉の理念を十分に理解し、担当業務の専門性についても健全な自信を持ち、なお啓発に努める
- － 目の前のサービス利用者を最優先で考える一方で、視野を広く持つ
- － 専門的知識や技術において、部門の誰より勝っていなければならない訳ではないが、少なくとも自己研鑽では負けないと自負したい



上司に求められる6つの機能

● 人材育成機能

6	仕事のノウハウを教えあい、切磋琢磨する職場風土づくりを心掛けている
12	報告や相談を受けたり、業務を割り当てたりする際、その職員の育成を意識している
18	人材育成は上司の基本的業務(本業)だと心得ている。
24	自ら率先して仕事に取り組み、職員の模範となるよう常に心がけている。

- 部下や後進の育成は自らの本来業務であると認識し、部下に育成の機会を提供するとともに、自らも機会指導に取り組む。人を育ててこそ一人前の上司
- 自分の「分身」を作ると自分がやりたいことが2倍できる。自分が楽になる
- 「日常のOJT」こそが人を育てる。部下との接点のすべてがOJTの機会と心得る



ケーススタディ「赤字拠点の課題解決」



グループディスカッション

- 「ケーススタディ」のテーマについて、「グループとして最善であると思われる」回答ひとつにまとめることをゴールとします。
- 時間は20分間。グループでの発表後、全体討議を行い、グループで話し合ったことを発表いただきます。

(お願い)

- この時間帯の目的は次のとおりですので、これを意識してお取り組み下さい
 - 多面的に考える、多面的な視野を得る
 - 論理的に(理詰め)に話すトレーニング
 - 自分の考えを正しく人に伝える→伝えて人を納得させるトレーニング
- 「こういうことがあったこととして」考え、話し合うのがケーススタディですので、課題の細部、違和感、不明瞭な点で立ち止まらないようご注意ください
- 「聴く」と「話す」の適切なバランスを心掛けていただきますよう、ご協力をお願いいたします。



論理的に話す

- 大前提
- 伝えたいことを明確にする
 - 感情を表さない。感情を伝えない
- 基本
- 主語→述語、理由→結論の関係が適切
 - 事実と意見を分ける
 - 大きな事実を漏らさない、事実でないことを含まない
 - 短く話す(一文の長さ、一回の長さ)
- 上級
- 結論→理由→例→結論 の順に話す
 - 要約→詳細→要約 の順に話す
 - A→B、B→C、よってA→C のロジックを活用する(三段論法)
 - 相手の反応を見ながら、相手に合わせて話す



堺障害児(者)施設部会 階層別共通研修 管理職層研修 事前課題

以下の文章を読んで、次頁の「問い」にお答えください。

なお、文章の中に具体的に記載のない内容につきましては、各自で想定してください。

あなたは、ある法人のA拠点の管理者を務めています。法人では「拠点長」という役職の管理職です。

そのA拠点は3階建ての建物2棟からなっており、ひとつは定員6名のグループホームになっています。1階は共用スペースで、2階、3階にそれぞれ3部屋がありますが、現在2階のひとつ部屋が空室で、入居者は5名です。空室を埋めたいところですが、設備、とりわけ空調が古く、寿命が来る前に入れ替えなければならないと思っています。空調が新しくなれば、1室くらい黙っていても埋まると思っていますが、その空調の入れ替えが法人で計画化されている訳ではありません。

別棟は1、2階が就労継続支援B型の事業所で、3階を生活介護の事業所として使用しています。B型の事業所は定員20名で、おもな作業は「菓子箱折り」「ダイレクトメールの丁合」「タオルの袋詰め」等で、工賃は1万円台前半であるため、報酬単価も上がらない状況です。作業に特徴がないことを自覚していますが、幸い周辺にB型の事業所が少ないため、利用率だけは何とか高い水準を保っています。

生活介護は定員11名ですが、こちらは利用率が低く、その理由は日中活動に魅力がないことが大きな要因と自覚しています。ただ、少ない正職員が日々いっぱいばいばいで仕事をしている状況で、日中活動の改善を求めるのは酷なような気がして、現状を容認せざるを得ません。

3つの事業所とも、非常勤職員の力を借りてなお、職員配置はぎりぎりの状況で、おもだった加算も取れていません。減算だけにはならないよう取り組むのが精いっぱいというところなんです。そのような状況で、グループホームとB型の事業所は何とか収支とんとんをキープしていますが、生活介護事業所は利用率が低い分、慢性的な赤字となっており、他2事業所でわずかに出ることがある黒字を食いつぶしています。なんとか赤字からの脱却を図らなければなりません。

この状況で、親しい法人から、大仙古墳をかたどった「どら焼き」を作って、大仙公園協の観光案内所で販売する準備をしていたところ、その法人の内部事情で事業化にストップがかかったため、後を引き継いでもらえないか、という話が持ちかけられました。条件としては

- ・商品の製造方法、パッケージ、原材料の調達先などはすべて決まっている。製造のマニュアルも整備されており、作業として特別に熟練を要するものではない。(＝すぐ事業化できる)
- ・当法人が製造を引き継ぐのであれば、観光案内所は予定通り商品として販売してくれる。
- ・ただし、「どら焼き」製造のために特注した専用の機械を買い取ってほしい。価格は440万円。

その法人としても、あとを引き取ってくれる事業者がなければ、どら焼き製造機が無駄になってしまうので、当法人が断ると、他に引き取ってくれそうな法人に次々声をかけてゆく必要があるらしく、早々に返事をしなければなりません。

「どら焼き製造」をB型作業所の事業の目玉にできれば…と考える一方で、グループホームの空調も入れ替えられない法人に、440万の投資を求めるのは…と悩んでいます。

【問い1】

あなたは、B型事業所の新規事業とするために、440万円で「どら焼き製造機」を買いますか？（買うことを法人に求めますか？）

☐ 買う ☐ 買わない

その理由を簡単に書いてください。

【問い2】

上で「買わない」とされた方は、拠点の赤字解消のため、どういう手を打ちますか？

研修教材(上司としての役割遂行度チェックリスト)

所属:	氏名:
-----	-----

上司としての役割遂行度チェックリスト

本シートは、自己評価を行うことによって、自身の強み、弱みを明確にし、今後の能力開発を図るための基礎資料を得ることを目的に行うものです。これまでの職場での日常行動を振り返りながら、次の各項目について自己評価を行って下さい。評価にあたっては、事実に基づいてできるだけ客観的に行うよう心掛け、過大評価や過小評価、あるいは全項目を平均的に評価してしまう等にならないよう留意して下さい。

評価は、次の6段階で行い、評価点を所定欄に記入して下さい。

十分できている	5点	あまりできていない	2点
かなりできている	4点	ほとんどできていない	1点
ある程度できている	3点	まったくできていない	0点

	評価項目	評価点
1	意欲的な目標を掲げ、それを達成するよう粘り強く職員に求めている。	
2	職員の悩みや不満などの相談に気軽に応じている。	
3	職員に仕事に必要な情報は十分与えている。	
4	上司としての判断や意思決定は、職員に信頼されている。	
5	法人の理念や事業所の目標をよく理解し、日常的な実践を心掛けている。	
6	仕事のノウハウを教えあい、切磋琢磨する職場風土づくりを心掛けている	
7	職員に能力よりやや高めの仕事を与え、積極的に取り組むよう求めている。	
8	職員が何か問題を起こしたとき、一緒になって解決している。	
9	個々の仕事のねらいや目的について、よく理解できるよう話している。	
10	決定が必要なときは、タイミングよく決断している。	
11	担当業務の専門性については健全な自信をもっており、啓発に努めている。	
12	報告や相談を受けたり、業務を割り当てたりする際、その職員の育成を意識している。	
13	職場の問題解決や改善について、職員に工夫や提案を求めている。	
14	新しいことを決定する場合、前もって職員の意見を聞いている。	
15	計画やルールの変更について、職員が納得のいくよう説明している。	
16	約束したことは必ず守り、できないことはできないとはっきりいっている。	
17	地域福祉や行政の動向等に常に目を向け、将来を展望しながら仕事に取り組んでいる。	
18	人材育成は上司の基本的業務(本業)だと心得ている。	
19	基準からの逸脱行動やルール違反については、はっきり注意している。	
20	職場でお互いが協力し合い、チームワークが醸成されるよう工夫している。	
21	ホウレンソウ(報告・連絡・相談)を常に徹底している。	
22	上司や他部門に対して言うべきことは率直に言い、影響力を発揮している。	
23	毎月一冊くらいは専門書や教養書を読み、自己啓発に努めている。	
24	自ら率先して仕事に取り組み、職員の模範となるよう常に心がけている。	

上司としての役割遂行度チェックリスト 集計表

指示要望機能		合計
1 意欲的な目標を掲げ、それを達成するよう粘り強く職員に求めている。		
7 職員に能力よりやや高めの仕事を与え、積極的に取り組むよう求めている。		
13 職場の問題解決や改善について、職員に工夫や提案を求めている。		
19 基準からの逸脱行動やルール違反については、はっきり注意している。		
受容共感機能		合計
2 職員の悩みや不満などの相談に気軽に応じている。		
8 職員が何か問題を起こしたとき、一緒になって解決している。		
14 新しいことを決定する場合、前もって職員の意見を聞いている。		
20 職場でお互いが協力し合い、チームワークが醸成されるよう工夫している。		
コミュニケーション機能		合計
3 職員に仕事に必要な情報は十分与えている。		
9 個々の仕事のねらいや目的について、よく理解できるよう話している。		
15 計画やルールの変更について、職員が納得のいくよう説明している。		
21 ホウレンソウ(報告・連絡・相談)を常に徹底している。		
自己責任信頼機能		合計
4 上司としての判断や意思決定は、職員に信頼されている。		
10 決定が必要なときは、タイミングよく決断している。		
16 約束したことは必ず守り、できないことはできないとはっきりいっている。		
22 上司や他部門に対して言うべきことは率直に言い、影響力を発揮している。		
利用者指向・専門機能		合計
5 法人の理念や事業所の目標をよく理解し、日常的な実践を心掛けている。		
11 担当業務の専門性については健全な自信をもっており、啓発に努めている。		
17 地域福祉や行政の動向等に常に目を向け、将来を展望しながら仕事に取り組んでいる。		
23 毎月一冊くらいは専門書や教養書を読み、自己啓発に努めている。		
人材育成機能		合計
6 仕事のノウハウを教えあい、切磋琢磨する職場風土づくりを心掛けている		
12 報告や相談を受けたり、業務を割り当てたりする際、その職員の育成を意識している。		
18 人材育成は上司の基本的業務(本業)だと心得ている。		
24 自ら率先して仕事に取り組み、職員の模範となるよう常に心がけている。		

指示要望機能

20

15

10

5

0

人材育成機能

利用者指向・専門機能

自己責任信頼機能

コミュニケーション機能

受容共感機能

令和6年度 障害福祉分野における
小規模事業所の協働化モデル事業
人材育成マニュアル

令和7年3月
編著 株式会社エイデル研究所

