

次世代の職員を育てる

和泉市OJTガイドライン



平成30年3月

はじめに

本市では、これまで様々な行政改革による業務の効率化を進めていますが、地方分権の推進や市民ニーズの多様化などにより、職員一人ひとりの業務量は減っているとはいえず、職員の負担感は増大している状況にあります。こうした状況の中、限られた人材で行政課題や社会情勢の変化に対応し、更には職員の政策立案・企画能力を高め、地域の実情にあった各種施策を着実に進めていくためには、職員一人ひとりが意識改革を進め、専門能力を高めながら能力開発を図る必要があります。

そのためには、職員の能力向上、人材育成に向けた取組が必要不可欠であり、非常に大きな役割を果たすのが、職場の実態に合わせて職員の状況を把握しながら指導を行うことができるOJTです。しかし、現状としてOJTの意義や目的が各職場に十分に浸透しているとはいえず、部下や後輩職員の能力開発を積極的に行うという姿勢が不十分な状況となっています。

そこで、各職場でのOJTに対する意識の向上を図り、OJTが効果的に実践されるよう、「和泉市OJTガイドライン」を作成しました。効果的にOJTを実施する手順やポイントを示していますので、本冊子を活用し、部下や後輩職員、新任職員の育成を積極的に進めるようお願いします。

目次

第1章 OJTとは

- (1) OJTの特徴 P 1
- (2) OJTを実施する意味 P 2
- (3) OJTの推進体制 P 3
- (4) OJT推進の注意点 P 4

第2章 OJTの実施方法

- (1) OJTの基本的な進め方 P 5
- (2) OJTのPDCAサイクル P 7

第3章 育成計画の実践

- (1) 職員育成計画の作成方法 P 8
- (2) OJTの実践 P 9
- (3) ティーチングとコーチング P 10

第4章 OJTをより効果的に進めるために

- (1) 経験に合わせたOJT P 12
- (2) タイプ別OJT P 13

OJT職員育成計画書（記入例） P 15

第1章 OJTとは

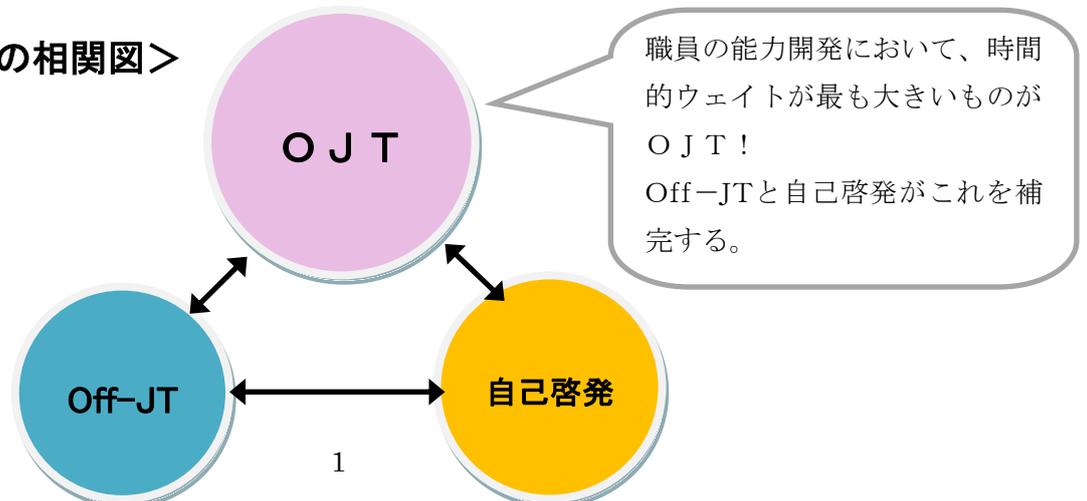
(1) OJTの特徴

OJTとは「On the Job Training」の略であり、職員の実践的な能力を高めることを目的に、職場で上司や先輩職員等が部下や後輩職員等に対して、日常業務を通じて実務に必要な知識や技能などについて、意図的・計画的・継続的に指導育成を行うことです。

職員の能力開発・資質向上を図る手法は、大きく分けて下記の3つの形態があります。3つの形態には、それぞれにメリットがあり、相互に補強しあう関係にありますので、有効に連携させ、目的に適した手法によりバランスよく進めることが重要です。

	OJT 職務を通じた研修	Off-JT 職務を離れた研修	自己啓発 自主的な勉強等
研修実施者	上司や先輩職員が部下や後輩職員に対して指導・育成する。	他部局の職員や講師が指導・育成する。	本人が自主的に学習する。
研修場所等	日常の業務を通じて職場で実施。	日常の業務から離れて、会議室や研修会場等で実施。	勤務時間外に、自宅や図書館等で実施。
能力開発方法	業務上必要な能力を意図的・計画的・継続的に指導育成。	専門的能力や高度な技能の習得、視野拡大のため集合研修に参加。	自分に足りない若しくは伸ばしたい知識や技能を図書等を活用し学習する。
各手法のメリット	一人ひとりに応じて、実践的な能力を伸ばすことが可能。	職場にないノウハウや知識等を短期間で学ぶことができる。	学習へのモチベーションが上がる。

<3つの研修形態の相関図>



(2) OJTを実施する意味

<現状の課題>

業務が高度化・複雑化している現在において、「まずは、自分で時間をかけて調べろ」、「現場に出て自分で仕事を覚えろ」というような方法では、効果的な育成をしているとは言えず、育成に時間がかかり、ノウハウや知識が次世代に伝承しないおそれがあります。

本市の現状は、職員一人ひとりの業務量が増大し、「職場で後輩の人材育成まで十分な手が回らない」場合もあり、OJTに対する意識が希薄化している状況です。

<OJTを実施する意味>

- ▶ OJTにより部下・後輩が仕事を早く覚えると、職場全体の業務遂行が円滑になります。そして、上司・先輩が担っていた業務を行うことができるようになり、中長期的に上司・先輩がより重要な任務に集中できるようになります。
- ▶ OJTを行うためには、職場の業務内容や必要な知識・能力を棚卸しして整理することが必要になりますので、その過程で業務内容を再確認する契機にもなり、業務改善につながります。
- ▶ OJTにより指導する側の能力が向上し、成果があげられるようになることは、仕事にやりがいを感じ、自身の人間的成長と自己実現にもつながります。

OJTに取り組むことは一時的には負担になるかもしれませんが、中長期的に見れば、職員一人ひとりの仕事の充実、さらには市民サービスの向上につながるのです。

OJTに対する意識の持ち方

自分が成長するのにかけた時間の半分の時間で、後輩職員を自分のレベルに上げる。

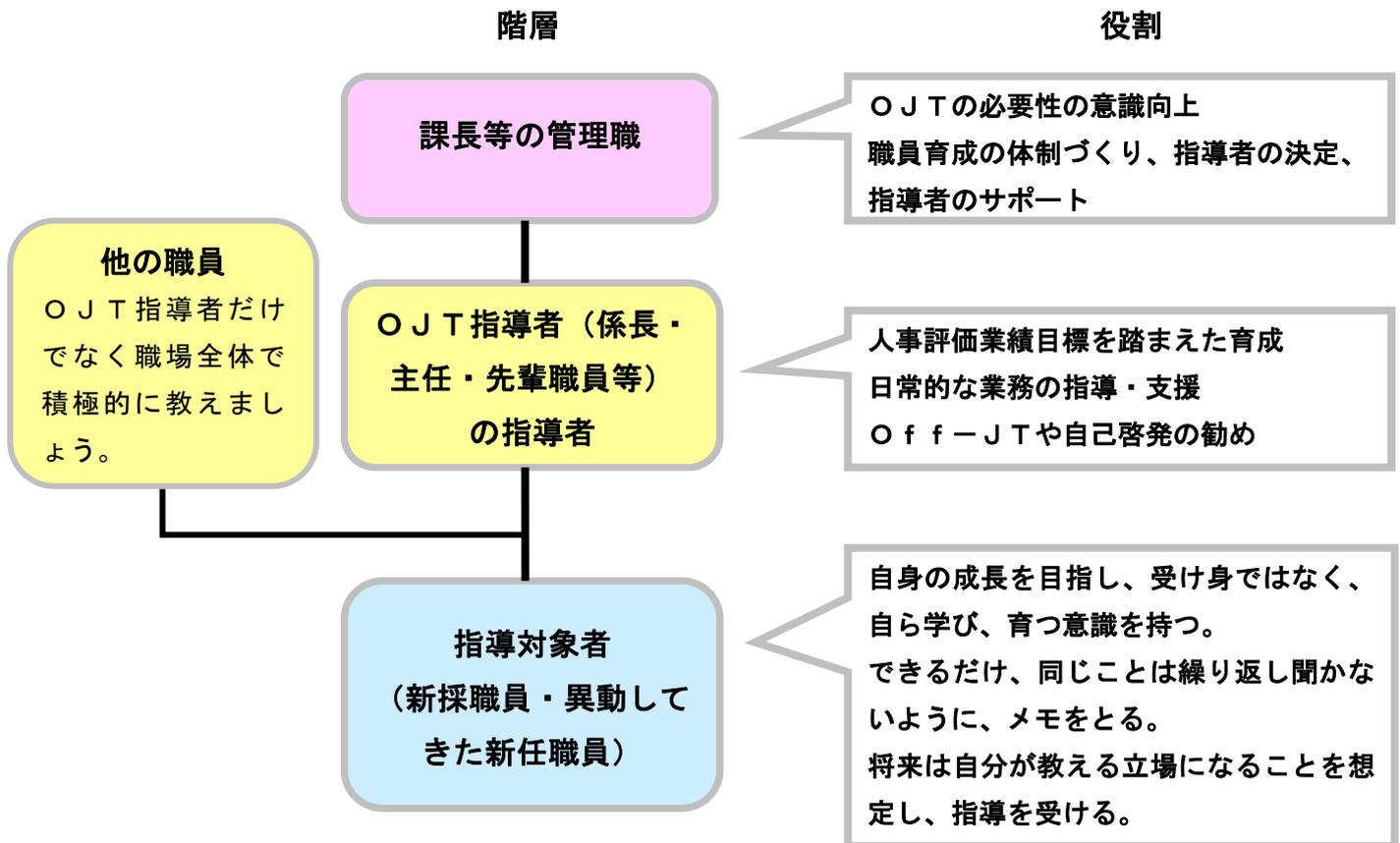
そして、後輩職員には、その先の自分が取り組めていない課題等に対応してもらう。

このようにしないと組織は成長しない！

(3) OJTの推進体制

OJTを進めるためには、管理職や直接の指導者が連携して、職場全体で職員を育成していく体制を取る必要があります。そのためには、各階層の担うべき役割を明確にし、それぞれの階層の中で担当を決め責任を分担するなど、組織として指導の体制を構築することが望まれます。

<階層別の基本的役割>



- ポイント**
- ① 新規採用職員が配属された場合は、必ず指導者を選任する。
 - ② 指導者は、指導対象者の人事評価業績目標を踏まえた育成計画を作成
 - ③ 指導対象者は、人事評価業績目標を達成するように意識を持つ。

人事異動により、年長の職員が若手職員よりその部署での業務知識が乏しい場合もあります。このような場合は、在課年数の長い若手職員が指導者のサポートや日常的な業務の指導・支援を行うなど、職場全体で職員の育成体制を取ることが必要です。

(4) OJT推進の注意点



- ① 仕事は、勝手に覚えろではなく、積極的に教える。
- ② 仕事のやり方だけでなく、それが課（室）の中でどのような意義のある仕事なのかを教える。
- ③ 根気強く教える。

<積極的に教える>

これまで、『先輩の背中を見て仕事術を覚え、育ってほしい』という指導方法を取っている職員が多くみられました。これは、自分がそのようにして成長してきたためと考えられますが、仕事が高度化・複雑化し、仕事量が増加している中では、先輩職員の仕事の仕方を勉強する時間も限られています。指導対象者を早く一人前に育てることが、組織力の向上に繋がるので、やるべきことはきちんと言葉で伝え、行動に対してもこまめにフィードバックしていく必要があります。本当に困っていきそうなきにしか教えないという方法では、指導対象者の不安感はますます大きくなってしまいます。

<仕事の意義を教える>

書類の場所や手順だけを伝えて「やってね」では、指導対象者のやる気も出ません。仕事の全体感からブレイクダウンして説明する一手間があるだけで、自分の仕事の意義を理解し、主体的に取り組んでくれます。

教えた経験がなかったり、業務を教えられる程把握しているか不安でも問題ありません。OJTでは、教えるだけでなく、本人に考えさせたり、仕事を任せたりするなど、経験を通じて自ら気付いてもらうことが大事です。指導者は、そのきっかけを提供し、支援するという姿勢があればよいのです。

<根気強く教える>

OJTは、根気強く実践することが大切です。最初のうちは、緊張していたり、職場に慣れない指導対象者もいるかもしれません。教えたことがすぐに理解できないからといって、あの職員はやる気が無いなどとすぐに決め付けず、本人とよく話し合っその原因を確かめてください。また、自らの教え方についても振り返ってみてください。多くの職員は、やりがいのある仕事をしたいと思っています。そのために能力を引き出し、支援するのが指導者の役割です。自分の指導方法より、他の人の方が効果的な場合もあります。一つの手法でうまくいかなければ、色々な方法を考えることが大事です。

第2章 OJTの実施方法

(1) OJTの基本的な進め方

OJTは、単に業務を通じて教えるというだけでなく、計画的・継続的に実施することが大切です。そのため、本市では人事評価と連動させ、業績目標の達成を計画的に補佐し、継続的に指導することとします。下記に指導対象者に対するOJTの基本的な進め方を示しますので、指導者と指導対象者はそれぞれ自分の役割を理解して進めてください。このガイドラインでは新採職員や異動してきた新任職員を想定して記載していますが、OJTはどのような職員にも有効な研修手段ですので、それ以外の職員もガイドラインを参考に実施してください。

項目	OJT指導者	指導対象者
育成の目標を共有する	指導対象者の人事評価業績目標を理解し、目標達成のための計画を策定する。	所属の方針に沿った人事評価業績目標を作成する。
仕事を教える	①職員の担当業務のやり方だけではなく、仕事の全体像や大きな流れを説明する。 ②段階的・計画的に仕事を教える。 ③指導対象者が理解しているか、確認する。	①一から十まで教えてもらうのではなく、基本は自分で考える。 ②何がわからないかを整理して指導者に教えてもらう。
仕事を任せ	①適当な難易度の仕事を選定して任せ、介入せずに見守る。 ②任せっぱなしではなく進捗の状況は指導者として把握し、つかず離れずの関係で支援する。	任された仕事の「報・連・相」をしっかりと行う。
OJTを振り返る	①指導対象者の仕事への姿勢や癖、能力、指導を与えたあとの理解度を指導者が把握する。 ②自分の指導方法を振り返る。	①人によって指導方法は異なるものであり、自分の指導者の指導方法を理解する。 ②自分の得手・不得手を把握し、指導者にも伝える。
指導方法を改善する	①指導対象者が自分の想定どおり育成できていない場合は、原因分析して、指導対象者と次のステップを一緒に考える。 ②指導対象者を育成・指導した中で、本人にとってクリアしてほしい「成長課題」を指導者が設定し、指導対象者に伝える。 ③指導方法の見直しを行う。	指導方法等で物足りなさ等があれば、指導者に伝える。

<年間の進め方のイメージ>

期初

- ・ 指導対象者は組織目標等を踏まえて人事評価の業績目標を作成する。
- ・ 指導者は、所属長や指導対象者と話し合い、業績目標達成のための職員育成計画(いつまでにどの程度までできるようにする、どのように教える等)を策定する。

期中

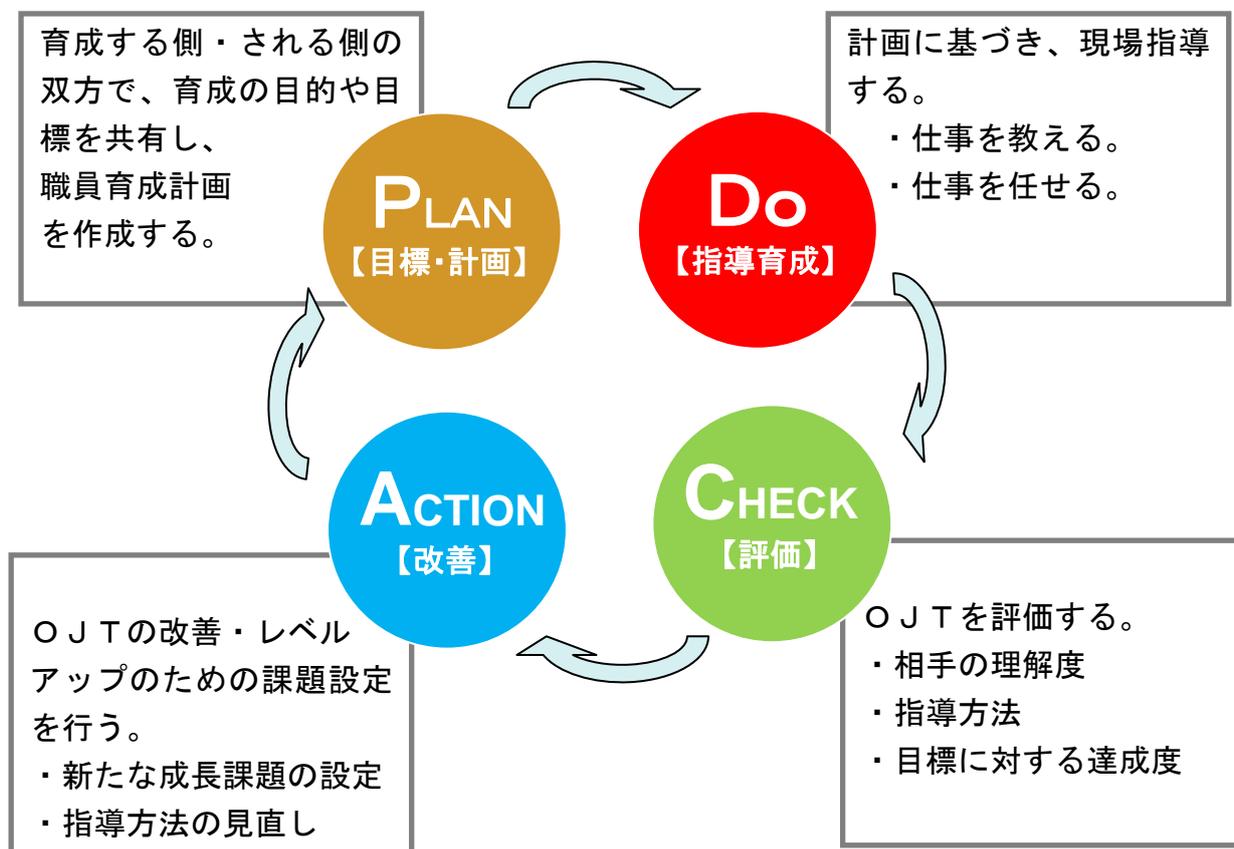
- ・ OJTの実施。
- ・ 指導者と指導対象者は各月の実績と今後の予定を確認し共有する。
- ・ 指導者は指導対象者のレベルや業務状況等を踏まえてスケジュールを管理・修正する。

期末

- ・ 指導者と指導対象者は、指導対象者の人事評価の業績目標の自己評価を参考に、OJTの振り返りを行う。
- ・ 次のOJTの機会に向けて、指導者は指導方法の改善、指導対象者は自分の課題の把握など、準備を行う。

(2) OJTのPDCAサイクル

前記で述べたように、OJTは計画的に実施することが大切です。指導対象者の育成も事業と同じで、目標・計画（Plan）を設定し、指導育成（Do）を行い、計画に照らして評価（Check）し、次の改善（Action）を行うというPDCAサイクルで展開します。



年間に何度かCHECKとACTIONを実施して、育成の方法や方針を修正しながら、OJTを実施することで、よりよいOJTが実施できることとなります。

また、指導者は自身の経験によってのみ指導するのではなく、指導対象者からのニーズも吸い上げて、以後のOJTに活かしていく必要があります。

事業と同じく、職員の育成もPDCAが大事！



第3章 育成計画の実践

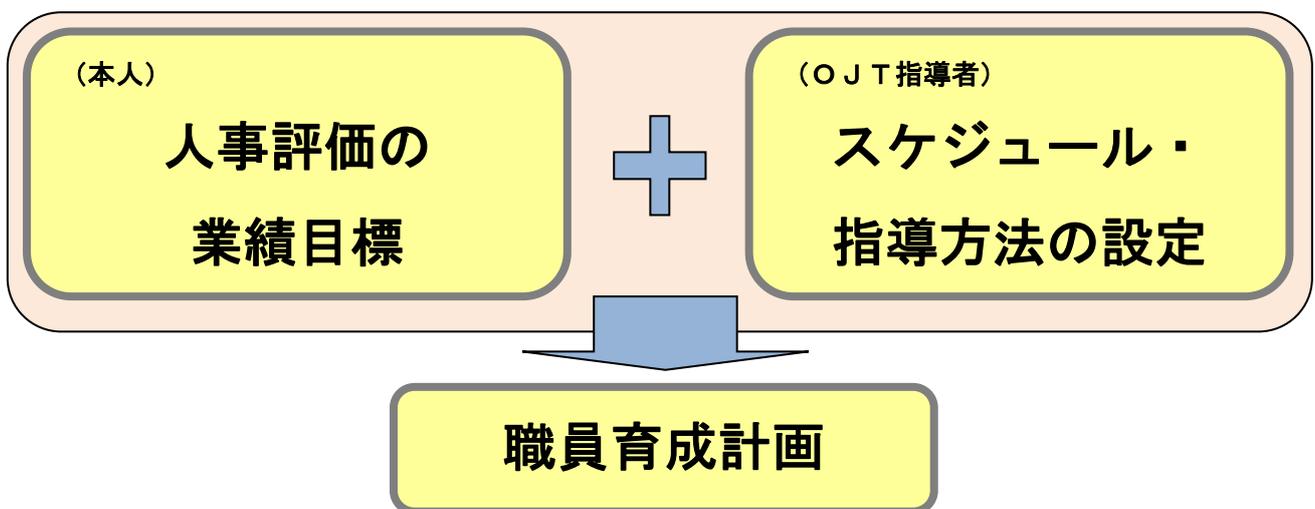
前述したとおり、指導対象者の育成は、意図的・計画的に行うことが重要であり、育成計画の作成は欠かすことができません。

育成計画がないと、「指導対象者にどうなってもらいたいのか」や「何をいつまでにできるようにしたらいいか」がわからず、行き当たりばったりの指導になってしまいます。また、指導対象者も育成計画が明確に示されることで、「目標が把握でき、モチベーションが上がる」「自分のことを考えてくれている安心感を得られる」などのメリットがあります。

(1) 職員育成計画の作成方法

職員育成計画は、人事評価の業績目標とリンクさせながら作成します。人事評価の業績目標は、「総合計画」、「市政運営方針」、「年間業務計画」などから組織目標を確認し、当該年度一年間の優先すべき取り組みの中から設定するもので、所属として指導対象者にどのような業務を担当させ、どのような能力を身に付けてほしいかが示されています。

この人事評価の業績目標を達成できるようにOJT指導者が指導スケジュールや指導方法を考え指導計画を作成し実施していきます。



(職員育成計画の作成者等)

所属長に任命されたOJT指導者が、係長や管理職、所属長と相談して、職員育成計画を作成します。作成にあたっては、指導対象者にも確認を取りながら進めることで、やらされ感が減るものと考えられます。

(職員育成計画の期間)

1年間を原則とします。職場の規模や条件によっては、1年未満で育成することも考えられますので、その場合は、各職場の状況で設定します。

(2) OJTの実践

第3章(1)で作成した職員育成計画を基に、OJTを実践していきます。OJTの効果的な実施方法は、対象となる能力や職場環境、受ける側の経験や個性によって異なります。状況や相手にあわせて、実施方法を工夫してください。

ここで大切なことは、職員の職務遂行を見守りながら、必要に応じて助言・支援・指導することです。指導者は、指導対象者の行動を観察し、報告を求めたり、助言や情報提供を行ってください。そしてお互いに密にコミュニケーションを取りながら、信頼関係を構築し、OJTを推進することが大切です。

(OJTの実施方法例)

高める能力	OJTの実施方法
職場の規律	<ul style="list-style-type: none">・自身が身だしなみや行動で模範を示す。・法令やガイドラインを確認させる。・整理・整頓・清掃・清潔・習慣(躰)の意識を高める。
知識・技術	<ul style="list-style-type: none">・業務に関する資料や法令を読ませる。・業務マニュアルを作成させる。
企画立案力・解決力	<ul style="list-style-type: none">・業務改善に関する提案を求める。・自分の考え方を整理させ、説明させる。・課題を発見させ、改善方策を求める。
コミュニケーション力 ・市民対応力	<ul style="list-style-type: none">・報告・連絡・相談を求める。・接遇に関する助言をする。・電話、窓口対応を積極的にさせ、適宜フォローする。
調整力	<ul style="list-style-type: none">・他部局との調整や交渉の場に加える。・会議やミーティングの司会をさせる。
プレゼンテーション能力	<ul style="list-style-type: none">・資料を作成させ、上司へのレクをさせる。・課長や部長へのレクに同行させる。

実践するときに注意すること！

- ① 適度なプレッシャーを与える。プレッシャーをかけすぎると、職員が委縮してしまい、自分の考えを言えなくなったり、ミスが出たりする。
- ② 相手の話を最後まで聞いてあげる。途中で話を遮ったり、自分の考えを押し付けすぎると、信頼関係が損なわれる。

(3) ティーチングとコーチング

職員の育成・指導にあたっては、状況や相手に合わせて「ティーチング」と「コーチング」を取り入れると効果的です。それぞれどちらか一方だけをすればよいというものではなく、指導対象者の状況や能力に合わせて、「ティーチング」と「コーチング」を効果的に組み合わせたり、段階的に実施したりするなど工夫をしながら進めると大きな成果が表れます。

	概要	対象
ティーチング	知識や技法を「教える」指導。	・新採職員、新任職員 ・知識・スキルが低い場合
コーチング	自ら「気づき」、「考え」、「答えを引き出す」指導。	・中堅職員、経験のある職員 ・知識・スキルが高い場合

(ティーチングの具体的な方法)

教え方の基本	テクニック
<ol style="list-style-type: none"> これから何を教えるのか、概略・全体像を説明し、次に詳細を説明する。 具体例を挙げながら説明し、その理由も解説する。 「こうした方がよい」、「こうしなければならぬ」など正しいことを伝える。 最後に何を教えたいのか、再度整理して伝える。 	<ul style="list-style-type: none"> まずは、やってみせる、または説明する。 次の段階として、やらせてみる、体験して覚えさせる。 自分で説明させる、本当にできるかやらせてみる。 改善点を明確に指摘する。

(コーチングの具体的な方法)

教え方の基本	テクニック
<ol style="list-style-type: none"> 日頃から職員がコミュニケーションをとり、信頼関係を築く。 質問をして、徹底して相手の考えを聞く。 相手を認め承認する。 自分の選択肢の中から答えを導き出し、自らの意思で具体的な行動に移すようにフォローする。 	<p><u><傾聴のスキル></u></p> <ul style="list-style-type: none"> 質問をしたら、答えを与えず相手が話し始めるまで待つ。相手の話を最後まで深く聞く姿勢を保ち、話を途中で遮り、頭ごなしに否定しないで聴く。 相手の話を深く聞いている反応を見せ、相手に安心感を与えながら心を開いて話してもらい、相手の言いたいことに共感する。 <p>(例1) うなずき・あいづち 「ええ」「はい」「なるほど」</p>

(例2) 促し

「それで?」「それから?」

(例3) 繰り返し(確認)

「つまり言いたいことは~ということですね」

「そうか、~と思ったんだね」

<承認のスキル>

- ・相手を動機付け、モチベーションを高めるため、相手の行動、仕事の成果やプロセスを認め、受け入れているということを伝える。

(例1) <YOUメッセージ>あなたは~だという伝え方

「あなたはよく頑張っているね」

(例2) <Iメッセージ>私は~だという伝え方

「あなたが頑張ってくれるから、私も嬉しいよ」

(例3) <WEメッセージ>私たちは~だという伝え方

「あなたが頑張ってくれるから、私たち皆助かるよ」

<質問のスキル>

- ・状況や必要に応じて質問を使い分け、単純に「はい」「いいえ」で答えられないような問いかけをして、相手の本音を引き出し、相手が自分で答えを見つけ、自ら対策や提案を考えさせる方向へ導く。
※詰問にならないように注意する。

(例1) 閉じられた質問と開かれた質問

「これ好きですか?」⇔「何が好きですか?」

(例2) 過去質問と未来質問

「どうしてこんな事態になってしまったの?」

⇔「これからどうするの?」

(例3) 否定質問と肯定質問

「どうしてできないの?」⇔「どうしたらできると思う?」

(例4) 人の質問と事の質問

「どうして君は失敗したの?」⇔「失敗の原因は何だと思う?」

第4章 OJTをより効果的に進めるために

(1) 経験に合わせたOJT

職員の経験によって、求められる能力、当該職員の現有能力やモチベーションも変わるので、OJTの効果的な進め方も変わります。概していえば、「教える（ティーチング）」から、「気付かせる（コーチング）」、「仕事を任せる」へと移行していきます。

① 新規採用職員

新規採用職員については、特に早く職場に慣れてもらい、職員としての心がまえや、業務をスムーズに覚えてもらい、早期の戦力化を図るため、細やかな指導が必要です。

② 若手職員

職場で実務の中心としての活躍が期待される若手職員には、段階的に新しい課題を与え、多くの職務遂行能力を付けさせるとともに、課題発見能力や責任感を養成していきます。仕事の内容も、受動的なものから自発的、能動的なものへウェイトを高め、達成感、やりがいを得られるように工夫していきます。また、自身のキャリアプランを考えたり、広く市政全般に目を向けたりすることが重要な時期であり、中長期的な視野をOJTに組み込むことも効果的です。

一方、まだ実務経験が少ないため、きめ細かく見守り、状況に応じてサポートしていく必要があります。

③ 異動職員

人事異動による新任職員には、事務の引き継ぎをきちんと行い、新しい仕事に慣れるまで、よく観察して能力や適性を把握し、丁寧に指導育成を図ります。過去の職場とは業務の内容や性格が大きく異なり、戸惑いも大きいような場合は、新任職員が聞きやすいよう、ペアの職員を付けるなど環境を整えることも一つの方法です。

一方で、新任職員には、新しい発想や視点を組織に注入する役割も期待されています。前職場での経験やものの見方を前向きに発展させ、新しい風を入れて組織を活性化する役割を求められていることも自覚するよう促します。

(2) タイプ別OJT

職員には、様々なタイプがあります。効果的なOJTの進め方も、職員によって異なります。職員一人ひとりの個性を見つめ、その職員にとって、最も適切な進め方を考えていきます。

① 何事にも率先して仕事に取り組む職員

自信を持って新しい仕事にもチャレンジしていく職員には、細かい指導は必要ありません。ただし、自分の考えや手法に固執する傾向がありますので、異なる考えやものの見方を、対話の中で自ら発見できるような指導が必要となります。

② ワンランク上の仕事を目指してほしい職員

必要能力は有し、担当業務はそつなくこなしているが、現状に満足せず、もうワンランク上の仕事を目指してほしい職員には、現有能力を評価しつつ、期待を込めてステップアップを図るよう背中を押してあげることが心掛けます。業務改善の提案を求めたり、任せる仕事の範囲を広げたりして、ステップアップのきっかけを与え、職員の向上心を引き出すように指導します。

③ やる気を成果に結び付けさせたい職員

やる気はあるが、仕事の成果にうまく結びつかない職員には、仕事の目的と目標を適宜確認しながら、仕事のポイントを指導します。職員の積極性を評価しつつ、成果につながるようサポートし、成功体験を演出することで、今後は独力で仕事を完結できる能力や自信を養います。

④ 自主性、積極性を引き出したい職員

指示されたことは正確に行えるが、上司等に依存しがちな職員には、細かい指導を十分に行う一方で、様々な機会を捉えて、職員の考えを引き出すことが必要です。その引き出した答えから、次に職員がチャレンジする仕事の方向性を決めるのをサポートし、職員の自主性、積極性を引き出します。

⑤ 新しい発想をさせたい職員

新たな発想や前向きな取組姿勢が見られない職員には、時代のニーズや市民の視点から考え、本当にそのままでよいのか改めて考えるきっかけを提供します。他の職場の成功事例などを紹介し、意識改革を促します。職員に常に業務改善の意識を持たせるには、指導者は、日頃から小さな事務改善でも支援し、評価する姿勢を見せておくことが重要です。職場全体がチャレンジ精神を持って、前向きに改革に取り組む職場風土をつくるように心掛けます。

⑥ 自信を持ってほしい職員

本来能力のある職員でも、失敗やうまくいかないことが重なり、自信を喪失しているような場合があります。人事異動や担当業務の変更などで、現在の業務に自信を失っているような場合は、成果が出やすい業務の担当として自信の回復を図り、段階的に難しい仕事にシフトしていきます。

一方で、日頃から特に意識してコミュニケーションを図り、小さな成果でも褒めて、達成感や新たな動機付けを提供します。

OJT職員育成計画書（記入例）

所属: _____ 氏名: _____

指導者 氏名: _____

人事評価の業績目標を転記します

【育成目標】

番号	項目	何を	いつまでに	どこまで	具体的にどのように
①	採用説明会の開催	採用説明会	8月上旬まで	参加者数を前年度比10%アップ	興味を引くポスターを作成する。周知方法を見直す。
②	公務災害申請の対応	公務災害の申請	6月まで	一人で対応ができる	公務災害制度を理解する。手引を作成し申請者負担を軽減させる。
③					
④					
⑤					
⑥					
⑦					

どの目標に対する内容かを番号で記入します

【計画&実績】

時期	4月	5月	6月	7月
計画	<ul style="list-style-type: none"> ①昨年度の周知方法の効果測定。ポスター作成業務の流れを理解する。 ②公務災害の制度を研修や書物で理解する。指導者が行う申請業務を横で見ておく。 	<ul style="list-style-type: none"> ①ポスター作成業務委託の入札準備を行う。 ①分析結果から今年度の周知方法を決定する。 ②指導者に横についてもらい申請の対応を行う。 	何々...	何々...
実績	<ul style="list-style-type: none"> ①若手職員への聴き取りや、アンケートを分析し、昨年度の周知方法の効果測定した。 ①過去の委託契約を確認し、スケジュールや必要書類などやるべき事項の確認をした。 ②公務災害の制度が学べる研修に参加した。 	<ul style="list-style-type: none"> ①入札の起案を行う際に、不明点があったため指導者へ質問しようとしたが忙しそうであったため質問できなかった。 ①今年度の周知方法を自分なりに考えて説明したが、質問に答えることができなかった。 ②一人で一連の対応ができたので自信がいった。 	『実績』欄は、毎月、本人と指導者が記載し共有します	
	<ul style="list-style-type: none"> 常にメモを取り、業務を覚えようと頑張っている。 ①業務の目的を説明したうえで、効果測定を依頼したことで多角的な分析を行うことができていた。 ①過去の事例を確認していたが、重要な部分を見落としていたので、確認するポイントを説明した。 ②研修を受けた内容について質問したが、おおむね理解できていた。 	<ul style="list-style-type: none"> ①しっかりとみてあげることができなかったため、他の職員にも今の目標を伝え、支援してもらえようにする。 ②申請の対応を一人でさせてみたが、問題なくできていた。イレギュラーなケースを体験させ、知識と経験を増やしていきたい。 		

時期	8月	9月	10月	11月
計画	何々...	何々...		
実績	本人			
	指導者			

『計画』欄は期初に作成することが基本ですが、通年で定めにくいときは、当面の計画のみ記載し、その後の進捗に応じて追加、修正を行うこととします

時期	12月	1月	2月	3月
計画				
実績	本人			
	指導者			