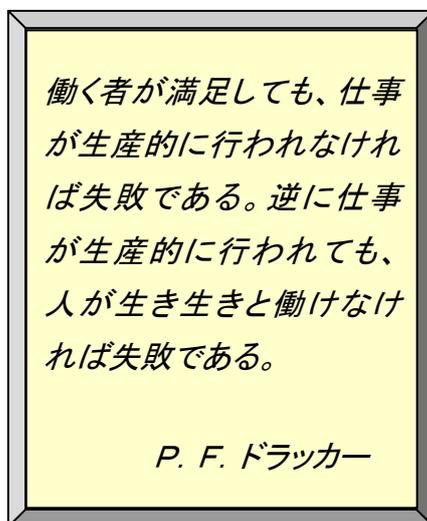
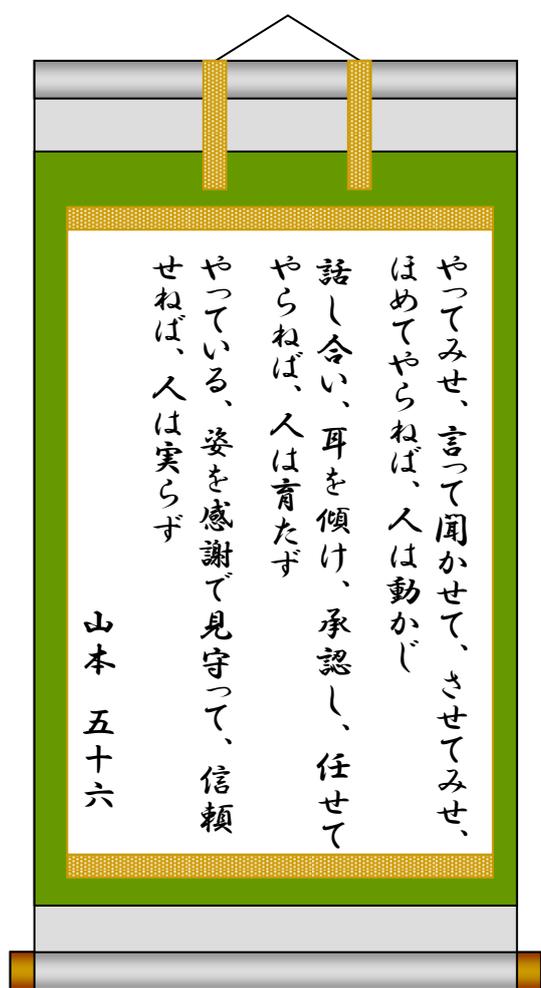


# 職場研修のすすめ

## —OJT推進マニュアル—



平成23年9月  
福 井 県

# 目 次

はじめに	・・・	1
第1章 OJTの重要性と推進体制	・・・	2
1 主体的な成長を促す研修の体系	・・・	2
2 OJTとは	・・・	3
3 OJTのメリットと意義	・・・	3
4 OJTの推進体制	・・・	4
第2章 OJTの基本的進め方	・・・	5
1 OJTが必要な場合ーこんなときにOJTー	・・・	5
2 OJTを行う機会	・・・	6
3 OJTを効果的に進める前提ー指導者としての役割ー	・・・	9
4 OJT推進のステップ	・・・	10
第3章 OJTの実践方法	・・・	13
1 OJTの具体的手法	・・・	13
2 OJTを効果的に進めるために	・・・	20
第4章 メンタル・タフネスの向上	・・・	24
1 ストレスに強い職場環境づくり	・・・	24
2 トータルとしての健康管理が士気の源	・・・	24
<b>【参考】</b>		
○ OJT計画書	・・・	26
○ OJT記録シート	・・・	27
○ チェックシート	・・・	28
○ OJTに関するよくある疑問	・・・	31
○ ちょっとしたアドバイス	・・・	32
おわりに	・・・	35

## はじめに

地方分権の進展、行財政改革の推進など、本県の地方自治を取り巻く環境は、大きく変化しています。今後、一層の地方分権が進展し、権限の移譲が進むにつれ、地方公共団体は、自らの判断と責任で地域の諸問題に取り組まなければなりません。

こうした環境の変化や行政ニーズの複雑・高度化に伴う政策課題に即応するためには、職員一人ひとりの意識改革を進め、職員の自らの成長を支援し、限られた人的資源を活用して、組織力を高めることが必要であり、優れた人材を育む組織風土の醸成も重要です。

このため、本県では、平成23年3月に「福井県職員の人材育成に関する基本方針」を策定し、職員が持てる力と意欲を最大限発揮できるよう、採用、人事異動、人事評価、研修など人事管理全体を通じた計画的な人材育成や成長を支える職場環境づくりを進めていくこととしています。

研修に関しては、職員の主体的な成長を促す様々な方法がありますが、特に職場におけるOJTは、職員の適性や能力などに応じた育成が可能なことから、能力開発の中心的手法として非常に重要な役割を果たします。

そこで、各職場でのOJT推進の一助とするため、OJTの基本的な考え方を解説するとともに、効果的にOJTを行うための実践方法を紹介する「職場研修のすすめ OJT推進マニュアル」を作成しました。

本マニュアルを活用し、職場でのOJTが適切、効果的に実施され、職員一人ひとりの能力向上、そして県民サービスの向上、県政の発展につながることを願っています。

# 第1章 OJTの重要性と推進体制

## 1 主体的な成長を促す研修の体系

能力は、身につけようとする職員の努力があつてはじめて身につくものですが、主体的な成長を促す研修には、大きく分けて以下のようなものがあります。

### (1) 自己啓発（自主研修）

職員が、自らの資質や能力の向上のために取り組むもので、人材育成の基本となります。

### (2) OJT（職場研修）

日常の職務を通じて、職員の育成が行われるよう、きめ細かな指導を行うもので、上司や先輩職員が報告、命令等の機会に職務に必要な知識や技能、ノウハウなどを意識的・実践的に教える研修です。

### (3) Off-JT（職場外研修）

#### ①研修所研修

職務を離れ、共通して必要な知識や技能を体系的・集中的に学習することで、職員のスキル底上げや視野拡大を図る階層別研修と、実践的ニーズに応えるパワーアップ研修があります。

#### ②部局研修

部局の職務遂行に必要な専門的知識を習得する研修です。

#### ③派遣研修

県内部で得られない幅広い視野や専門的知識、経験を習得し、改革意識、県民視点などを持った職員を育成する研修です。

### 【OJTでES向上】

今日、多くの組織では、CS（Customer Satisfaction＝顧客満足）の重要性が言われていますが、近年では、ES（Employee Satisfaction＝従業員満足）を高めることの大切さも注目されています。

自分がやりがい、働きがいを感じて仕事し、組織から幸せをもらってこそ、お客様＝県民を幸せにできるというものです。

OJTのありようは、ESの向上を実現するうえでも、大きく影響するものです。

## 2 OJTとは

OJTとは、「ON the Job Training」の略で、「職場において、上司が部下を指導・育成すること」です。

OJTというと、研修の場を設定して指導すると思われがちですが、OJTは特別なものではありません。日常の仕事の中で実際に行っている「あいさつ」「雑談」「指示をする」「相談をする」「助言をする」「ほめる」「叱る」といったことすべてがOJTです。

具体的には、

- ① 職場の上司が
- ② 部下の能力開発・育成のために
- ③ 日常の仕事を通じて、または仕事に関連させて
- ④ どこでも、あらゆる機会を利用して
- ⑤ 知識、技能、能力、態度等の向上について
- ⑥ 計画的かつ継続的に、部下を指導し教育訓練することです。



## 3 OJTのメリットと意義

職場で業務を通じて行われるOJTには、次のようなメリットがあります。

### 【OJTのメリット】

- ① 実践性・・・個別具体的な仕事に即した指導ができる。
- ② 適時性・・・いつでも、必要なときに、具体的な指導ができる。
- ③ 的確性・・・受け手の能力や個性に応じた指導ができる。
- ④ 主体性・・・受け手の主体性、積極性を尊重し、それを伸ばすことができる。
- ⑤ 経済性・・・日常の業務を通じて育成するため、コスト的にも優れている。

このように多くのメリットを持つOJTですが、職員数が減ってきている中で、仕事の質や量が増え、目の前の仕事に追われるあまり、職場で人材育成を行うことは難しいと思われる方がいるかもしれません。

しかし、少数精鋭化を目指す今だからこそ、一層OJTのニーズが高まっています。職員数が少なければ、部下を育てて早く戦力になってもらうことが大事であり、任せられる範囲が広がれば、上司も、本来行うべき仕事ができるようになります。

今、効率的にOJTを行うことは、中長期的に見れば、職員一人ひとりの仕事の充実、さらには県民サービスの向上につながります。

また、OJTを行うことによって、行う側が育てられるといった側面もあります。要領よく教えるためには、自分の知識やノウハウを棚卸しして整理することが必要です。OJTは、そのきっかけとなります。基本的な事項を再確認したり、仕事の進め方を見直したりする契機にもなり、業務改善にもつながります。

## 4 OJTの推進体制

### (1) OJTを行う側の役割

OJTを推進する中で中心的な役割を担うのは、各職場の管理監督者（所属長、課長補佐等）です。管理監督者には、「組織を束ね、職員の力を結集させて組織目標を達成する」という役割があります。つまり、職員の育成は、管理監督者の本来の業務なのです。

主任や先輩職員は、上司からOJTを受ける一方で、後輩職員に対してOJTを行う側になり、管理監督者とともに重要な役割を担います。

特に、グループリーダーは管理監督者を補佐するとともに、グループ員に指導をする立場にあります。

### (2) OJTを受ける側の姿勢

OJTを受ける側となる職員には、受身ではなく、自ら学び、育つという意識を持ち、目標実現に向け、必要な能力の習得に、積極的に取り組む姿勢が求められています。

最近では、こうした姿勢を「自学」といい、職員に求められるものとされています。これは強制して身に付くものではありません。自分自身のキャリアプランも視野に入れ、いま何をマスターすべきなのか常に考えながら、主体的に吸収しようとする姿勢が大切です。



### (3) 各職場のOJTの推進に当たって

OJTの活性化、定着化を図るためには、OJTの主体である各職場と職員研修の担当である人事企画課・自治研修所が連携し、一体となって全庁的に推進していくことが必要です。

そこで、OJTの現場はグループ等であることから、グループリーダーの職員を直に指導できる課長補佐等を「OJT推進リーダー」と位置づけます。（本庁では課長補佐、出先機関では次長等）OJT推進リーダーは、所属長を補佐し、各職場の人材育成を推進するとともに、グループリーダー等の指導に当たります。

人事企画課・自治研修所は、OJTを推進するための研修を実施するとともに、本マニュアルを配布するなど情報の提供に努め、各所属のOJTの取組みをサポートします。

## 第2章 OJTの基本的進め方

### 1 OJTの必要な場合 —こんなときにOJT—

OJTは、職場で業務を通じて行います。その強みを活かして、職場のあらゆる場面で実践することを心がける必要があります。特にOJTが必要な場面は、次のような場合です。

#### ① 新任職員を迎えた場合

- ・ 職場の環境に慣れていないとき
- ・ 仕事の仕方、進め方が分からないとき
- ・ 誰がどこにいて、どんな仕事をしているのか分からないとき



#### ② 職務内容が変わる場合

- ・ 新規事業を行うとき
- ・ 配置換えがあったとき
- ・ 組織が変わったとき
- ・ 新しい仕事もうまく処理できないとき



#### ③ 問題発生のおそれがある場合

- ・ 事務処理をよく誤るとき
- ・ 事務処理が遅いとき
- ・ 仕事にムリ・ムダがあるとき
- ・ 仕事の判断に迷っているとき
- ・ 残業が多いとき
- ・ 県民とのトラブルがあるとき



#### ④ 執務態度が悪く意欲に欠ける場合

- ・ 私語、私用、無断離席、公私混同が多いとき
- ・ 無責任な言動が多いとき
- ・ 上司の指示・命令を無視するとき
- ・ 報告の仕方（態度）が悪いとき
- ・ 不平、不満が多いとき
- ・ 仕事に関して改善意欲がないとき
- ・ 服装が乱れているとき、身の回りがいつも整理させていないとき
- ・ 遅刻、欠勤が多いとき
- ・ 仕事に対する熱意や誠意を失ったとき



### ⑤ 対応がよくない場合

- ・ 面接対応が悪いとき
- ・ 電話の対応が悪いとき
- ・ 日常の言葉づかいが悪いとき



### ⑥ 能力の開発の必要性が生じた場合

- ・ 問題意識を持っているが、仕事に関する必要な基礎知識がないとき
- ・ 与えられた仕事が一人で全うできないとき
- ・ 上司や担当者が不在となり、その代行をさせるとき
- ・ 新しい目標や課題に取り組ませるとき
- ・ 仕事に自信をなくしているとき



### ⑦ 職場の人間関係に問題がある時

- ・ 協調性を欠き、孤立しているとき



### ⑧ 全体の奉仕者としての意識、品位の向上を図る場合

- ・ 県民に対して公平を欠くような扱いをするとき
- ・ 職務に関する利害関係者に疑惑を抱かせる恐れのあるとき
- ・ 公用物品を私用に供するなど公私混同するとき



### ⑨ 私生活の問題が生じた時

- ・ 悩み事を相談に来る（悩んでいるように見える）とき
- ・ 公務員として服務規律を軽視する傾向のあるとき



## 2 OJTを行う機会

日常時においても、次のような機会にOJTを行うことが可能です。OJTを行う側は、日頃からOJTの機会を逃さないように心がけましょう。

### (1) あいさつ時におけるOJT

あいさつも立派なOJTです。上司が普段から積極的にあいさつをし、話しかけやすい雰囲気を作ることで、部下等も相談等がしやすくなりますし、上司等は部下の小さな変化を発見することができます。

### (2) 実務遂行時におけるOJT

文書事務、財務事務などにおける基礎的な能力は、実務を通じて習得するものです。各職場で上司や先輩職員が、日々確認しながら指導する日常のOJTの役割が重要です。

どんな日常業務でも、常に基本を確認することを忘れてはいけません。OJTを行う側も、職場の慣習に流されず、経験や勘に頼らず、正確で最新の知識や手続きを確認しながら進めます。

### (3) 決裁時におけるOJT

決裁時は、仕事の節目でもあり、最高のOJTの機会です。文書の不備や誤りは、細かなことでも、職場の上司や先輩職員が指導しなければ、職員は他所で恥をかくこととなります。

内容については、説明を求め、できるだけ質問するようにします。説明や回答をさせることは、話し方のトレーニングにもなります。また、内容を論理的、体系的に整理して、より深く考えさせるきっかけにもなります。

### (4) 報告や相談時におけるOJT

報告や相談をしやすいよう、日頃から良好なコミュニケーションを築いておくことが大切です。職場の風通しが悪かったり、敷居が高いと感じたりすると、職員は報告や相談を控えるようになってしまいます。

#### 【報告、相談の仕方】

- ◆ 終了時の報告だけでなく、節目の途中報告や相談も行う。
- ◆ 要点を整理して簡潔に行う。
- ◆ 必要に応じ、報告事項を紙でまとめるなどの工夫をする。
- ◆ 事実と自分の推測を混同しない。
- ◆ 悪い情報ほど早く報告、相談する。
- ◆ 同じことを、何度も繰り返し、相談しない。
- ◆ まず、自分で調べ、考えてから、相談するように心がける。

#### 【部下等に報・連・相を行わせる方法】

- ◆ なぜするのかといった報・連・相の目的を教える。
- ◆ 上司がどういった報・連・相を求めているのか教え、タイミングよくさせる。
- ◆ ポイントをまとめて簡潔にさせる。
- ◆ 事実と意見を分けさせる。
- ◆ 長期の仕事は中間で報告させる。
- ◆ 報・連・相に報いる。ねぎらう。励ます。
- ◆ ミスやクレームは早く報・連・相させる。

## (5) 会議やミーティング時のOJT

相手に合わせて、次のような観点から多面的にOJTを進めます。

- ① 会議のメンバーに加える（意志決定の場に加える）。
- ② 会議の記録係にする。
- ③ 会議の発言の機会を作る。
- ④ 会議の資料準備や課題の調整を任せる。
- ⑤ 会議の司会を任せる。

とりわけ、会議の仕切りを任せることは、企画から事前調整、当日の進行、まとめ方など、多様な要素を要求されることになり、貴重な経験の機会となります。

## (6) ペアによるOJT

先輩と後輩をペアにしたり、主・副担当にしたりしてOJTを進める方法も有効です。後輩にとっては、先輩に教わるだけではなく、身近にいる先輩のやり方をまねて、仕事のコツを早く覚えることができます。一方、先輩にとっても、後輩の指導役を任せることで、自覚や責任感が養成されるとともに、自らの自己啓発の促進も期待できます。

## (7) 職場勉強会によるOJT

職場で勉強会を開くなど、チームによるOJTもあります。

上司等には、職場の自発的な学習を推進するなど、積極的にその気運を高めていくことが求められます。職場の学習意欲が高まれば、職員一人ひとりの自己啓発にもつながります。職場全体で教え合う、学び合う組織風土を形成しましょう。

職場勉強会は、組織が直面している課題について情報共有や意見交換を行うもので、次のような場合に効果的です。

- ① 法令改正や組織目標など新しい情報を職場全体で共有し、理解する必要があるとき
- ② 仕事のミスやトラブルが多く、業務の基礎知識、仕事の進め方、待遇など基本的事項について再確認し、徹底する必要があるとき
- ③ 指揮命令系統の乱れ、チームワークの悪化など職員の士気低下が目立つとき

また、職場を超えて、専門分野での勉強会を開催し、職員間でその知識や技術などの均一化を図るとともに、全体のレベルアップを図るような場合にも有効です。

### 3 OJTを効果的に進める前提 —指導者としての役割—

OJTを効果的に進める前提として、上司と部下の良好なコミュニケーションと信頼関係、部下の成長を応援するという意識が必要不可欠です。

上司は、次のような視点で、部下一人ひとりをしっかり見つめ、尊重する姿勢が求められます。教え上手であるには、指導する側自身の自己研鑽が必要であると同時に、相手本位で指導しなければなりません。

#### 【指導する上で必要な力】

##### ① 観る＝観察力

部下の表情や態度、状況の変化などを観察します。言葉には出てこない、部下のサインを見逃さないようにすることが大切です。

##### ② 聴く＝傾聴力

話やすい雰囲気をつくり、部下の話に耳を傾けて、最後までよく聴くことです。上司は、聞き上手であることが大切です。部下の話を単に聞くのではなく、心で聴くことが大切です。話の腰を折られると、部下は次から話すのをためらうようになってしまいます。

##### ③ 感じる＝共感力

相手の感情を受け止める心です。聞き手の共感力によって、さらにコミュニケーションは円滑に進むものです。

##### ④ 受け容れる＝受容力

部下一人ひとり育成課題は異なります。自分の価値観を押しついたり、相手を先入観で決めつけたりするのではなく、部下のありのままを見て、一人の大切な人間として受け容れます。



## 4 OJT推進のステップ

効果的にOJTを推進するためには、次の4つのステップに従い、順序立てて行う必要があります。

### OJT推進の4つのステップ

- 第1ステップ 人材育成ニーズの把握
- 第2ステップ OJTの目標・方針の設定
- 第3ステップ OJTの実施
- 第4ステップ OJTの振り返り

OJT推進リーダーを中心に、管理監督者は、主任や先輩の協力を得ながら、この4つのステップを踏んで、OJTを効果的に進めます。

### 第1ステップ 人材育成ニーズの把握

第1ステップは、指導の対象となる人材育成ニーズを把握することです。人材育成ニーズとは、業務を遂行する上で求められる「必要能力」と、その職員が現在持っている「現有能力」との差のことです。

$$\text{人材育成ニーズ} = \text{必要能力} - \text{現有能力}$$

人事評価制度は、職員の仕事の成果や仕事への取組姿勢を評価するとともに、職員の能力開発を促すものです。自己評価により被評価者が自分を振り返り、上司と面談を行うことで、上司は、職員の「必要能力」と「現有能力」を明らかにし、人材育成ニーズを把握します。

また、自己実現の観点からは、職員自身が今後こういう能力を身につけたいというキャリア形成（自身の人材育成）の視点も大切です。上司は、目標管理制度に基づく面談を通じて職員自身の目標を把握し、OJTに反映することができれば、職員の主体性を引き出し、OJTの活性化と効果を期待することができます。

なお、職員のキャリア形成を支援するうえでは、自己啓発を推進することも大切です。自分の強みや弱みを分析した上で、強みを伸ばし、弱みをカバーする自己啓発内容を目標管理票に記載し、達成に向けて努力していくことも大切です。

## 第2ステップ OJTの目標・方針の設定

第2ステップは、OJTの目標・方針の設定です。

まず、第1ステップで把握した人材育成ニーズの中から、OJTの対象とすべき能力を選択します。把握したニーズ全てを対象とするのではなく、職員の担当業務やキャリア形成に関連させながら、緊急度や重要度などの観点から判断します。一年度に1～3項目程度に絞った方が効果的です。なお、人材育成ニーズの中には、Off-JTや自己啓発の方が適切に育成できるものもあることに留意します。

次に、「誰が、いつ、どの程度まで、どのような方法で」といったOJTの目標・方針を設定します。ここで重要なのは、主役はOJTを受ける側ということです。職員の自発性を尊重し、十分に話し合っけて目標・方針を設定し、共有するようにします。受身の姿勢の職員には、主体的に目標設定するよう促します。



## 第3ステップ OJTの実施

OJTの目標・方針の設定ができれば、第3ステップとしてOJTの実施に入ります。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などによって異なります。状況や相手に合わせて、実施方法を工夫してください。(詳細は第3章を参照)

このステップで大切なことは、職員の職務遂行を見守りながら、必要に応じて助言・指導することです。任せきりや状況を聞くだけではOJTにはなりません。

OJTをする側は、職員の行動をよく観察し、タイミングを計って報告を求めたり、必要に応じて助言や情報提供を行ったりしていきます。そして、よく話し合いながら、随時、軌道修正を行いつつ、支援していく姿勢が求められます。

### 【OJTの実施方法例】

対象とする能力	OJTの実施方法
職務遂行知識・能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・業務に関する資料や法令を読ませる。</li><li>・業務マニュアルを作成させる。</li></ul>
問題・課題発見能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・職員に随時質問する。</li><li>・組織目標や取り巻く環境の認識を深めさせる。</li></ul>
応対力・接遇能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・上司等が率先垂範する。</li><li>・振り返りを行い、自らの行動定着を図る。</li></ul>
プレゼンテーション・説明能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・報告や会議の説明資料の作成を任せる。</li><li>・プレゼンテーションや説明の機会を提供する。</li></ul>
企画立案能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・業務改善の提案を求める。</li><li>・他事例の研究、企画立案を求める。</li></ul>
指導・人材育成能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・経験の少ない職員とペアにする。</li><li>・部下等の指導を任せる。</li></ul>
調整・折衝能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・交渉やメンバーに加える、交渉を任せる。</li><li>・会議やミーティングの司会を任せる。</li></ul>
組織・危機管理能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・リーダーとして、プロジェクトや事業を任せる。</li></ul>

## 第4ステップ OJTの振り返り

最終ステップは、OJTの振り返りです。

振り返りは、そこから新たな課題や問題点を発見する機会となり、さらなるレベルアップを目指す上で欠かせません。目標管理の面談の場などを利用して、職員とともに振り返りを行います。

ここで留意したいのは、目に見える成果だけでなく、OJTに取り組んだ姿勢やプロセスも評価することです。成果には結びつかなくても、勇気を持ってチャレンジしたことを評価し、達成できたこと、評価できることは思い切りほめます。

なお、目標を達成できなかった場合は、まず部下に原因分析させ、一緒に次のステップを考えることです。それと同時に、OJTを行う側も、自分のOJTがうまくできたかどうかの振り返りを行います。

振り返りの結果は、次のステップに反映させます。目標達成できなかった場合は、振り返りの内容を次のOJTの目標・方針の設定に活かすこととなります。



### 【振り返りのポイント】

- ◆ 職員の人材育成ニーズが適切に把握されていたか。
- ◆ OJTの目標・方針は適切だったか。
- ◆ OJTの目標・方針について、職員と共有できていたか。
- ◆ OJTの目標・方針は、職員のキャリア形成の視点を踏まえたものか。
- ◆ 適切なタイミングで指導、支援できていたか。
- ◆ 実施途中で必要に応じて軌道修正ができていたか。

一方、OJTにより職員の能力が向上すれば、次はワンランク上の能力を対象とすることになります。職員の能力が向上すれば、組織目標の達成がしやすくなり、目標のレベルも高くなります。

また、職員としても、自身の能力が高まり目標を達成できれば仕事が楽しくなり、自身の能力開発と目標達成への動機付けが高まります。こうなると、目標達成に向けて、以下のような「ポジティブサイクル」が実現されます。

**「能力開発 ⇒ 目標達成 ⇒ 動機付け ⇒ 能力開発」**

ポジティブサイクルは、結果として県民サービスの向上をもたらします。組織にとっては、このポジティブサイクルをいかに形成するかということが、大変重要であるといえます。

## 第3章 OJTの実践方法

### 1 OJTの具体的手法

#### (1) ティーチング（教える）

主に知識を習得させる場合に用います。以前は、「仕事は見て覚えろ」というやり方が通用していましたが、今日は業務が高度化、複雑化するなど職場環境は大きく変化しており、そのようなやり方は通用しなくなっています。OJTでは、計画的に教えることが必要であり、教え方にはいくつかポイントがあります。



#### ① 具体的に段階的に教える

一度にたくさんのことは吸収できません。教える内容は、あらかじめ整理し具体的に段階的に教えます。

#### ② 仕事の全体像を教える

職員の担当業務だけでなく、仕事の全体像や大きな流れも説明し、その担当業務の意義や位置付けを理解してもらおうと、職員のモチベーションの向上が期待できます。

#### ③ 多様な方法を用いる

相手の能力や個性に合わせて、相手が理解できる言葉や方法で説明します。言葉による説明だけでなく、実際の業務で使う書類や資料を見ながら説明するのも効果的です。また、実践して手本を見せたり、訪問に同行させたり、体験を通して教える方がいい場合もあります。

#### ④ 質問させる

教えた内容が理解できているか、確認することも大切です。理解できない点は質問させ、繰り返し根気よく教え定着するまでフォローします。

## (2) コーチング（気付かせる）



人を育てる手法は、これまでティーチング（教える）が主流でしたが、近年ではこれに加えて、コーチングの手法が注目されています。上からの指示・命令を受け、答えをつくり出していく力を養い、自立型人間を育成しようというものです。職員が自分で答えを出す可能性を信じ、その力を引き出していくコーチングは、これからの人材育成に有効な手段です。

コーチングとは、次の5種類の技法を使って、職員が自分で持っている答えに気付かせることです。自分で見つけた答えは、理解、納得しやすくモチベーションも上がります。

### ① 答えを与えず、考えさせる

答えを与えるのは簡単です。しかし、それはそのまま指示・命令となり、いつまでたっても自分で考え、解決していこうとする自立には結びつきません。コーチングでは、答えを相手の中から引き出す手助けをします。

### ② 徹底して傾聴する

相手が正しくないことを言っていると、つい訂正を加えたり、どう正そうか考えたりしながら聴きがちです。しかし、コーチングでは、相手が一通り話し終わるまで、オープンな心で受け止め、口を挟まずに最後まで聴きます。

### ③ 気付きを引き出す質問をする

コーチングでは、単純に「はい」「いいえ」では答えられない質問が中心的な問いかけになります。相手の意見や気持ちを引き出すためには、自由に回答できる質問を効果的に活用します。

ただし、「君はどう思う？」というような漠然としすぎる質問、抽象的な質問では答えにくいので、「どんな方法がベストだと思う？」「ここでは、何に気をつけるべきだと思う？」など、焦点を絞り込んだ質問、具体的な質問が効果的です。（P 16 参照）

### ④ 具体化させる

「とても大変」「すごく忙しい」といった曖昧な言葉を、どのくらい大変なのか、具体的にどんな仕事で忙しいのか、自ら考えさせ、漠然としたものを具体化させ、そこから解決策や気づきを引き出します。

### ⑤ 約束する

コーチングでは、最後に、これからの具体的な行動計画を、相手からしっかりと言葉として導き出します。「やる気はあります。」「頑張ります。」などの漠然とした宣言ではなく、「次にどのような行動を起こすか、いつまでにやるのか。」というように、具体的に約束します。

## コーチングにおける質問法

質問＝「本音を引き出し、対策や提案を考え、形にしていくためのスキル」

- ・ 答えやすい質問をする
- ・ 答えを用意しないで、素直に質問する

### <効果的な質問の仕方>

拡大質問、未来質問、肯定質問をするように心がける。

特定質問：正解が一つしかなく、それほど考えなくてもすぐに答えられる質問  
：「はい」や「いいえ」で答えられる質問

(例)「難しいですか?」「この仕事はできますか?」「こうしたらどうですか?」

↓

**拡大質問**：正解がいくつもある質問、考えさせる質問

(例)「どんなところが難しいですか?」「どんな仕事だったらできますか?」  
「どのようにしたらいいと思いますか?」

過去質問：過去形を含む質問

(例)「今までどうでしたか?」「なぜそのようになってしまったのですか?」

↓

**未来質問**：未来系を含む質問

(例)「これからどうしたいですか?」  
「今後どのようになっていたらいいと思いますか?」

否定質問：否定形を含む質問

(例)「どうしてうまくいかないのか?」「どうしてできなかったのか?」

↓

**肯定質問**：否定形を含まず、肯定的な質問

(例)「どうしたらうまくいくと思いますか?」  
「それをやるには、どうしたらいいと思いますか?」



### (3) 仕事を任せる

仕事を教えたら、勇気を持って仕事を任せることも大切です。任せることは相手を信頼することです。部下は信頼されることによりモチベーションが高まり、一人で仕事をやりとげることで、仕事の面白さや達成感を味わうことができます。

仕事を任せることが苦手な人は、「自分がやった方が早い。」とか「部下の能力が不足している。」と思いがちですが、「上司である自分が直接仕事を抱えていなくても大丈夫」という状況を作り出すよう、日頃から心がけなければなりません。一時的には非効率に見えるかもしれませんが、その手間や時間は将来への投資です。また、職場内の知識やノウハウを共有できる職員を多く育てておくことは、組織のリスク管理にもつながります。

上手に仕事を任せる際にも、ポイントがあります。

#### ① 任せる範囲と期限を明確に

上司が行う部分と、部下に任せる部分をお互いに確認しておきます。ムダな作業を行ったり、空白の部分が生じたりすると、不信感を生むことになります。

#### ② 情報や判断基準を提供

仕事を任せる際、必要な情報や知識、迷ったときの判断基準や材料などを提供しておくことです。しかし、細かな情報提供は徐々に控えるようにします。

#### ③ 見守り・フォロー

仕事を教えて任せたら、日頃から仕事ぶりを見守る、そして改善すべき点を指導するというフォローが必要です。

逆に、口を出してばかりでは、任せたということにはなりません。「こうした方が合理的なのに。」「自分のやり方とは違う。」などと思っても、検証はなるべく後にします。振り返って職員自身に気付かせた方が、効果的な場合が多いものです。

#### ④ 成果やプロセスを振り返り

任せた仕事が終わったら、成果やプロセスを一緒に振り返ります。その結果に応じて、今後の仕事の質や量を考えます。

#### (4) ほめる・叱る

効果的にOJTを進めるためには、上手にほめたり、叱ったりすることが重要です。



##### ① ほめる

上手にほめるためには、相手の良いところを見つける必要があります。相手のよいところは、常に相手を観察していないと見つかりません。「自分から見ればできて当たり前」、「まだまだ足りないところがある」と思っても、以前と比べてよくなった点があれば、ほめるように心がけてください。必ず、ほめるポイントがあるものです。

##### ～使ってみよう！ちょっとした‘ほめことば’集～

「ありがとう」	「さすがだね」
「よく最後まで頑張ったね」	「ご苦労様」
「最近、〇〇がよくなったね」	「〇さんが君のことを褒めていたよ」
「とても初めてとは思えない」	「ここが君のいいところだ」
「いいアイデアだね」	「君ならできる」
「君ならもっと高いレベルが目指せるよ」	

##### ② 叱る

上手に叱れない上司が増えていると言われています。「叱られるとモチベーションが下がるのではないか。」「人間関係に亀裂が入るのではないか。」などの不安があるのかもしれませんが。

しかし、叱られることは、職員にとって、自分の誤りや欠けている能力を教えてもらえる貴重な機会です。相手の成長を願い、人格を尊重した上で叱るのであれば、部下も理解、感謝し、大きく成長してくれるはずです。

##### ～気をつけよう！叱るときの禁句集～

「〇〇さんを見ろ！それに比べて君は・・・」  
「何度も同じことを言っているだろう」  
「これは君には無理かな」  
「私の若い頃は、・・・」  
「こんな初歩的なミスは普通じゃないぞ」  
「性格に問題がある」  
「何でこんなこともできないんだ」  
「発想が貧困で話にならない」

## 【OJTとパワーハラスメント】

OJTで問題になりやすいのが、パワーハラスメント（以下「パワハラ」という。）です。到底達成できないような目標を設定したり、ミスや目標をクリアできなかったことを容赦なく叱責したり、無視、冷遇したりするなど、職員を精神的に追い詰めることなどが該当します。パワハラが引き金となって心の病となり、休職に追い込まれるケースもあります。

パワハラは、指導との線引きが難しいため、上司の側に自覚がない場合も多くあります。上司にしてみれば、職員のためによかれと思いき、教育的指導のつもりで言ったことが、職員を知らず知らずのうちに傷つけている場合があります。これまで、自分が上司から厳しい指導を受けてきた人や仕事が早く能力が高い人は、職員への要求水準も高くなりがちです。職員の能力、個性、価値観などはいろいろです。

同じ指導を受け、きちんと受け止めて頑張れる職員もいれば、心的な負担となったり、パワハラと感じてしまったりする職員もいるということを、肝に銘じておかなければなりません。せつかくのOJTがパワハラにつながらないように、上司は次のポイントに留意しましょう。

- ◆指導に熱心なあまり、高圧的な口調になっていないか。
- ◆職員の人間性を無視した態度、人格を否定するような言い方になっていないか。
- ◆職員一人ひとりの能力や個性を理解しているか。
- ◆職員との価値観の違いを認めているか。
- ◆職員の成長を応援するという意識を忘れていないか。
- ◆日頃のコミュニケーションは十分か、指導を受け入れられる信頼関係を築けているか。
- ◆叱った後、期待と励ましの言葉を伝え、フォローしているか。

### （5）同行させる・参加させる

上司の仕事に部下を同行させることは、現場で上司の仕事の仕方を学ばせる機会となり、広い視野を身に付ける貴重な機会といえます。

上司の仕事である組織や部門全体を視野においた仕事の計画や実施、評価にも参加させ、意見を聞くことによって、組織の縦と横のバランスをとりながら、幅広く柔軟な仕事を行わせるなど、一段階上位の仕事についての理解を深めさせることも大切です。



## (6) 集団指導

集団指導は、上司が複数の職員に対して、そのモチベーションの向上、相互啓発を図るために実施するものです。



### ① 集団指導が必要な場合

- ・ 県政の基本方針が定められた場合
- ・ 職場に関する法令等の改正があった場合
- ・ 職場として仕事の進め方に変更または問題があった場合
- ・ 職場風土に問題（規律の欠如、なれあい、責任転嫁）が生じた場合
- ・ 職場全体のモラルが低下した場合
- ・ 県民対応等の接遇態度を高める必要が生じた場合
- ・ 職場の人間関係やチームワークが悪い場合
- ・ 必要な情報が伝達されなかったり、私物化されている場合
- ・ 新しい機器を導入し、操作方法等を全員に周知する必要がある場合

### ② 具体的な研修方法

#### ア 職場会議（ミーティング）

職場づくりの第一歩としての有効な方法に、定例的な職場会議があります。毎週、毎月といったように職場の実態に応じて定例的に継続して行うことが大切です。

職場会議は、職場内のコミュニケーションの向上と、上司と部下、職員同士の相互理解を深めるとともに、相互啓発によるモチベーション向上にも効果的です。

#### イ 事例研究会

解決などを必要とする問題、事例等を共同で研究させることにより、判断力、適応力等の能力を高めるうえで効果的です。

#### ウ 研究発表会

一人または複数の職員に課題を与えて調査研究させ、その成果の発表内容を題材として全体で討議することにより、新たな知識の習得および共有化が図られます。

#### エ 報告会

職員が出張から帰ってきたとき、その成果を報告、発表させることにより職場全体での知識の共有化、視野の拡大につながります。

## オ 管理監督者による研修

組織目標、基本方針、あるいは接遇や公務員倫理等を管理監督者が所属職員に対して周知・徹底させることにより、執務態度の向上が図られます。

## 2 OJTを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りますので、OJTの効果的な進め方も変わります。概して言えば、「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 新採用職員

新採用職員は、大きな期待と不安を抱いて入庁してきます。成長の伸びしろが一番大きく、この時期の指導が、その後の県庁人生に大きな影響を与える大変重要な時期と言えます。

新採用職員を指導するトレーナーは、上司の協力を得ながら、執務態度、服務規律や接遇などの県職員としての基本をしっかりと教えるとともに、担当業務の根拠や意義を確認しながら指導を進めます。また、新採用職員は大きな不安を抱いていますので、意識的に声をかけ、励まし、相談に乗る心が必要が必要です。

#### トレーナー制度

新採用職員の職場研修担当者として、同グループの先輩職員を「トレーナー」に選任し、職場への円滑な適応や県職員としての倫理観や職務遂行能力の早期習得を促します。

#### ② 若手職員（主事・主査の職員）

実務の中心となる若手職員には、どんどん新しい課題を与え、多くの職務経験をさせ業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。仕事の内容も難易度を高め、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、広く県政全般に目を向けさせ、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 中堅職員（企画主査・主任）

中堅職員には、組織の中核としてリーダーシップを執りつつ、グループの仕事を円滑に進めていけるよう指導していきます。意識して困難な業務を任せ、自分の力で仕事をさせることで、自信を持てるようにしていきます。

また、新採用職員、若手職員の育成やグループのリーダー的な役割を与え、将来の管理監督者に成長するための指導育成能力を養うことも必要です。

### ④ ベテラン職員

ベテラン職員に対しては、OJTに遠慮が働きがちですが、仕事を任せておくことばかりがよいとは限りません。長年の経験で培った豊富な知識やノウハウの活用を図り、折々に相談したり、意見を求めたりします。

指導が必要になった場合には、本人に気付いてもらうようにする配慮が必要です。また、当該職員より年上または年齢の近い上司に相談するのも一つの方法です。

### ⑤ 新たな職場に異動してきた職員

新たな職場に異動してきた職員には、事務引継をきちんと行い、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。

また、異動職員には、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。前の職場での経験や考え方を活かし、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。

### ⑥ 転任職員

転任職員や事務実務研修を受けている技能労務職員には、行政職員として職務上必要な基礎知識や技能、態度を計画的に指導します。基本的なことから指導し、慣れてきたら少しずつ難易度の高い業務を任せるようにします。転任職員は、慣れない業務に不安を抱いていますので、意識的に声をかけ、励まし、相談に乗る心がけが必要です。

また、仕事の状況をきめ細かく見守り、状況に応じてサポートしていく必要があります。

#### ジョブコーチ制度

実務研修を受ける技能労務職員の支援者として、同グループの主任級以上の職員を「ジョブコーチ」として選任し、行政職員としての自覚や職務遂行能力の早期取得を促します。

## (2) 個性に合わせたOJT

職員には、様々な個性があります。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

このような職員には、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

必要能力を有し、担当業務はそつなくこなしているが、もうワンランク上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がけます。

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、職員の向上心を引出すように指導します。

### ③ やる気を成果に結び付けたい職員

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、今後は自分の力で仕事を完結できる能力や自信を養成します。

### 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サポートをし、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み姿勢が見られない職員には、本当にそのままではよいのか改めて考えるきっかけを提供します。

職員に常に業務改善の意識を持たせるため、上司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がけます。

## 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喪失しているような場合には、成果が出やすい業務を担当させ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。

また、日頃から意識してコミュニケーションを図り、小さな成果でもほめて達成感や自信を付けさせます。

## (3) OJTを行いにくい職場でのOJT

職場環境によっても、OJTの進め方は異なります。各職場の現状に合わせて、効果的な進め方を工夫していきます。



### ① 恒常的に忙しい職場

忙しい職場ほど、OJTの機会が多いと考えられます。業務の中で意識して資料の作成を任せる、説明や折衝のメンバーに加える、会議の司会を任せる、ワンランク上の仕事を任せるなど、日常の機会を効率的に利用してOJTを実践していけば、その積み重ねは職員にとって大きな財産となります。

### ② 専門職員の多い職場

専門的な職務内容について、自分より部下の方がよく知っているのでOJTを行う立場にないと思われる方がいるかもしれません。

まず、早急に部下から謙虚に学ぶ気持ちで、上司として必要な知識の習得、理解に努めます。その上で、一つ上の仕事の仕方や組織全体から見た業務改善など、OJTで育成すべきニーズを把握します。

また、幅広い視野を必要とする業務を任せたり、他の職員がその職務内容を理解できるような説明の機会を設けたりするなど、組織全体に目が向くように促すことも大切です。

### ③ 職員数の多い職場、交替制勤務職場

職員数が多すぎて、きめ細かく職員を観察し、相手に合わせたOJTができないと思われる方もいるかもしれません。交替制勤務の職場などでは、顔を合わせる機会も十分でなく、指導が行き届かないという悩みもあるかもしれません。

OJTは、一人で行うものではなく、職員数の多い職場では、集団によるチーム学習も効果的に活用できます。また、物理的に1対1のOJTができなければ、目標・方針を伝えた上でグループリーダーやベテラン職員に指導役を担ってもらったり、ペアにしたりして対応することも可能です。

## 第4章 メンタル・タフネスの向上

### 1 ストレスに強い職場環境づくり

職場の職員が持てる能力を十分に発揮して職務を的確に処理し成果を上げていくためには、心身の健康や仕事に必要な知識や技能（実務能力、政策形成能力等）に加え、精神面においても充実していることが必要です。

精神面においても充実していることによってこそ、仕事を通じて発生するさまざまな事柄やストレスに直面しても感情面や精神面で好反応（前向きな反応、積極的な反応）を示すことができ、ダメージからの速やかな立ち直りや回復も可能となるからです。このことは、スポーツにおける「心・技・体」の調和と類似し、

- ◆仕事に必要な知識・技能           《技》
- ◆健康な体                               《体》
- ◆健全な精神、意欲                   《心》

のバランスがとれ、それぞれが充実していることが必要です。

### 2 トータルな健康管理が士気の源

ストレスを感じ取る度合いは、人によってそれぞれ個人差はありますが、一般的に「適度のストレス」は刺激となり、個人の能力の向上や士気の高揚をもたらすと言われています。

そのため、職員がメンタル・タフネス（精神面における「ゆとり、力、強さ」）を持つことができるように、職員一人ひとりの取組み（物事を前向き・積極的に捉える姿勢、プラス発想の姿勢を身につけるようストレスを自己管理すること等）の支援を行うとともに、職員とのコミュニケーションを通じてストレスに強い職場環境づくりをサポートしていくことも管理監督者にとっての重要な責務です。

「健康」とは、単に病気ではないということだけではなく、精神的にも、身体的にも、社会的にも良好な状態であることをいいます。職員の健康についても精神面、身体面、社会面（職場環境、家庭環境等）から、トータルアプローチしていかなければなりません。

このトータルとしての健康が、職員の元気度、活力、意欲、積極性、ゆとり等の土台となって、組織全体の士気の源ともなるからです。

### 【メンタル・タフネス向上のためのポイント】

- ◆職場における良好な人間関係、円滑なコミュニケーションの確立
  - ・自分から元気よくあいさつをする。
  - ・名前を呼んで話しかける。
  - ・うなづいたり、笑顔で、話をしやすくする。
  - ・相手の話をよく聴くことから信頼関係をつくる。(積極的傾聴法)
  - ・ねぎらいや感謝の気持ちを伝える。
  - ・職員の良い点をほめる。
- ◆課題達成に向け、全員が力を合わせていこうとする職場の風土づくり
- ◆健康をトータルに捉えたメンタル・ヘルス対策の実施



# 【 参 考 】

## ○ J T 計画書 (例)

所属 職 氏名

現 状 ・ 課 題			
育 成 目 標			
	目 標 (何を、どの程度)	方 法 (どのように)	スケジュール (いつ、いつまでに)
			結果の振り返り



## <チェックシート>

「OJT」を効果的に行うためには、指導者自らが率先垂範していることが重要です。自分自身の仕事ぶりや態度を現状分析してみましょう。

### ●仕事ぶり・態度のチェック

#### ○ 信頼される仕事ぶり

- 知識が豊富である
- 全体を見る力がある
- 時間・コスト意識を持っている
- 県民の目線を大切にしている
- 他部署や外部との調整がうまい
- 他人の意見をよく聴く
- 常に、改善・工夫意識が高い
- チャレンジ精神旺盛
- 人の嫌がる仕事も進んでする
- 他人に責任を転嫁しない
- やりかけた仕事は最後までやり通す
- 自己啓発に積極的である

#### ○ 気配り・心配りができる

- 仕事をしやすい職場環境づくりも自分の重要な役割と認識している
- 部下に仕事の重要性を説明している
- 根気よく親切に教えている
- 相手に応じた指導方法を心がけている
- どんな些細なことにでも、耳を傾け、相談に乗っている
- 部下に関心を持ち、少しでも成長したらほめている
- 相手に応じた話し方を心がけている
- 上司からの指示を理解しやすいよう伝達の仕方を工夫している
- 部下の健康状態や様子に気を配っている

#### ○ 良い接遇の実践者である

- 常にみだしなみに気を遣っている
- いつ、誰に対しても自ら進んで積極的にあいさつをしている
- 「ありがとう」と素直に言っている

- 部下にねぎらいの言葉をかけている
- 丁寧な言葉づかいをしている
- きちんとした来客対応ができる
- きちんとした電話対応ができる

## ●指導の進め方のチェック



- 何のためにその仕事をやるのかという仕事の目的を丁寧に話している
- 相手に期待している役割をきちんと伝えている
- 仕事の最終目標を数字や形で具体的に示すことができている
- 超えてはいけない範囲や、やってはいけないことがある場合、その仕事を始める前にそういった制約条件の指示を出している
- 相手の立場に立って指導している
- 相手のレベルに従ってきめ細かく指導している
- 褒めたり、励ましたりして、常にやる気を盛り上げている
- 他の職員とのチームワークをうまく活用している
- 指導後のフォローアップをしている
- 最終的に一人で考え行動させることを念頭に、計画的な指導をしている。

## ●ほめ方のチェック



- 部下のいいところを見つける努力をしている
- いいところがあれば、その場でほめている
- どこがいいのか、具体的な言葉にしている
- 事実を認めてほめている
- いいことの意味づけをきちんとしている
- ほめた後、自分の心を打ち明けている
- ほめた後、更なる目標をほのめかしている
- 人前で照れないでほめている
- 第三者のことばを引き合いに出してほめている
- 期待した成果以上の場合には、大きな賞賛を表している

## ●叱り方のチェック

- 部下のミスはその場で注意している
- 感情に走らず、冷静に叱っている
- 事実を確認し、具体的に叱っている
- 端的に要点のみで叱っている
- 性格に触れる叱り方はしない
- 自分の気持ちを一言加えて叱っている
- 協力者の姿勢を示しつつ改善を促している
- ルールに関することは他にも示している
- 個人的な問題は隔離された所で叱っている
- 叱った後は、尾を引かない

## ●職場環境のチェック

- 出勤時、帰宅時には、あいさつが交わされている
- 職場には、誰とでも気軽に話せる雰囲気がある
- 休み時間には、笑い声が聞こえることもある
- 職場には、自分の意見を率直に言える雰囲気がある
- 自分のミスを率直に認める雰囲気がある
- 忙しいときや困難な事態が生じた時、皆で協力しあえる雰囲気がある
- 現在の仕事に誇りを持っている職員が多い
- 職場に活気がある
- 職場の目標と職員一人ひとりの役割が全員に理解されている
- 職場では一人ひとりが自分の力を活かしている
- 前向きの姿勢で仕事に取り組む職員が多い
- 上司の方針を尊重して目標を達成しようという雰囲気がある
- 職場には「報（告）、連（絡）、相（談）」が徹底している
- 仕事に関する知識や技能を高めようという雰囲気がある
- 仕事に関する必要な情報は、職員各自のところに伝わっている

## <OJTに関するよくある疑問>

### Q1 忙しくてOJTなんてやってられない。

A1 仕事は組織でするものです。部下等が、きちんと仕事を進めることが上司等の負担を減らすことにもつながり、結果的に部下等を指導することは、上司等自身の指導力向上にもつながります。

### Q2 人材育成は人事企画課の仕事だ。

A2 人は仕事を通じて育ちます。人材育成において、日々の仕事を通じて行うOJTは重要な役割を担います。職員の能力開発は、人事企画課と職場の上司等、どちらにも役割がありますが、職員にとって大きな影響があるのは、いつも近くにいる職場の上司等なのです。人事企画課（自治研修所）が実施している職場外研修だけでは限界があります。みなさんも、上司や先輩から多くのことを学んできたのではないのでしょうか？

### Q3 自分は他人を指導する器ではない。

A3 OJTは、教えるということより、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も大切です。上司等は、そのきっかけを提供するという姿勢があればよいのです。あまり難しく考えず、これまでの自分の経験を部下等に伝えつつ、ともに学ぶ姿勢で前向きにOJTに取り組んでいただきたいと思います。部下等の話を聴くだけでも立派なOJTなのです。

### Q4 日々の仕事の中で指導をしているからいいのではないか。

A4 OJTは、上司等が部下等を計画的に指導し、その進捗状況を把握することです。日々の仕事の中で指導することも大切ですが、上司がゴール地点を理解していないと、目先のことだけ教えるようになってしまい、部下等は、仕事の意味等を理解しないまま仕事を進めていくことになってしまいます。

### Q5 仕事に慣れてきたので、OJTは必要ないのではないか。

A5 OJTは、上司等と部下等の日常の関わり合い全てを指します。部下等に指導するだけがOJTではなく、相談に乗ったり、話を聴くことも大切なOJTなのです。

## <ちょっとしたアドバイス>

### 【事例1】～声を荒げての注意に部下が反発心を抱いた～

上司から仕事のやり方について注意を受けたが、その言い方が大変厳しく、不快になる言い方であった。部下は、「こんなに頑張っているのに、なぜ認めてくれないのか」「他の人にはこんな言い方をしないのに、どうして私だけ・・・」と反発した。

#### (アドバイス)

上司は、「是は是、非は非」の態度で接していくことが基本だが、「叱る」ときは、常に部下の目線に立って、「自分の言葉で叱る」ことが大切です。そして、叱った後に忘れてはならないことは、必ず叱ったことをフォローしておくことです。このフォローがないと、日頃の人間関係が崩れてしまうおそれがあるので注意が必要です。

### 【事例2】～仕事の報・連・相がない～

言われた仕事はある程度こなし、ある仕事においては自分が納得できるまで時間を惜しまずに仕事をするが、上司に仕事についての報・連・相がない。上司が部下の性格をきちんと把握せず、強い口調で注意していたことも、反抗の原因となっている。

#### (アドバイス)

上司が頼んだ仕事についての報・連・相は、必要に応じて上司の方からも催促し、きちんと行わせる必要があります。しかし、上司が部下の性格をきちんと把握せず、強い口調で注意していたことが反抗の原因になっているのであれば、一度上司と部下の話し合いの場を持つことが必要です。

### 【事例3】～相談にのってもらえず、やる気をなくした～

上司は具体的に仕事を教えるのではなく、自分のやっている仕事を見せるだけであった。ある一定の期間が経った時、「慣れただろうから、明日からは一人でやってみろ」と言われた。分からないことがあり、上司に相談すると「大学を出てそんなことも分からないのか」と言われた。その後、相談をしても「自分で考えろ」の繰り返しであった。

#### (アドバイス)

せっかく部下が分からないことがあって相談に来て、突き放してしまっただけで部下の仕事に対する興味や関心をなくしてしまいます。また、部下が仕事の改善意識を持って、いろいろと提案してきても、それを真剣に聞いてやらず、上司としてその実現に力を貸してやらないと、部下はどうせ言っても無駄だとあきらめの気持ちを抱くようになり、仕事への意識・やる気を摘み取ってしまうこととなります。また、部下からの相談に、自分の仕事を処理しながら聞き、面と向かって対応していないことがあります。部下からの相談に耳を傾け、意見や考えを聞いてやるのが、仕事の改善の第一歩です。

### 【事例4】～上司の指示があいまい～

上司から仕事に関するマニュアルを作るよう指示された。方向性も任せると言われ、作成したが、上司の意にそぐわないものであった。また、いつまでに完成させるといった期限も示されなかった。

#### (アドバイス)

部下に状況を確認し、具体的に指示することが必要です。部下の悩みをもっと掘り下げて聞き、相談相手になることが大切です。部下も上司に5W1Hを確認するべきです。

### 【事例5】～自分の担当業務以外は手伝わない～

自分の担当の仕事はするが、それ以外は、たとえそれが急ぎの仕事であっても手伝おうとしない。上司が指示すると、「それは〇〇さんの仕事ですから」と言ってやろうとしない。

#### (アドバイス)

部下に業務の割り当てをきちんと行い、命令・指示を明確化するとともに、部下に状況の報・連・相を定期的に行わせることが大切です。また、業務は一人ではできず、チームワークが大切であることを言って聞かせる必要があります。部下の責任感の欠如、相互協力に対する意識の低さは、職場全体としての問題であることをきちんと伝えて聞かせることが重要です。

## おわりに

本マニュアルでは、OJTに関して、特別な考え方や画期的な手法を提供したわけではありません。当たり前のこと書いてあると感じた方もいると思います。また、多忙な日々の中で、分かってはいても実践できていない、と感じた方も多いと思います。

OJTの進め方は、職員一人ひとり異なります。また、同じ職員でも、成長の段階や周囲の環境によって変化します。職員一人ひとりを見つめ、状況に合わせて考えていかなければなりません。

本マニュアルは、OJTを始めるときだけでなく、ワンランク上のOJTへ進むとき、OJTがうまくいかないと感じたときなど、その都度、何度も手にとって、開いて見てください。そして、そこから新しい気づきやヒントが得られれば、それをきっかけに工夫、改善していただきたいと思います。

忙しい中、職員一人ひとりにOJTを行うことは大変なことかもしれません。しかし、成長した職員は、振り返って「あの時、あの上司から、あのような指導を受けたので今の自分がある」と感謝してくれるものです。

本マニュアルから、職場全体にOJTの輪が広がり、職員一人ひとりがスキルアップし、そして県民サービスが向上することを期待しています。

平成23年9月発行

福井県総務部人事企画課