

郡山市 OJTマニュアル



総務部人事課

郡山市OJTマニュアル

目次

1. はじめに	1 ページ
2. OJTとは	2 ページ
3. OJTのメリット・デメリット	4 ページ
4. OJT指導者の心構え	5 ページ
5. OJTの進め方	7 ページ
6. 指導・育成の5つの力	9 ページ
7. 教え上手になるための4つのルール	10 ページ
8. 報・連・相を徹底させるためには	11 ページ
9. よいほめ方とは	12 ページ
10. 効果の上がる叱り方	14 ページ
11. 若手との接し方	15 ページ
12. 6か月後の新人に期待されること	16 ページ
13. 年上部下との接し方	17 ページ
14. OJTにおける所属長の役割	18 ページ
15. 尊敬される上司の条件	19 ページ
16. おわりに	21 ページ

1. はじめに

1 イマドキの若者は・・・

近年、若者たちの働き方や働く際の意識の違いが取り沙汰され、ゆとり世代だからと、まるで若者が育たない理由は若手自身にあるかのように言う人もいます。しかし、先輩職員の皆さんもそう言われていた時代はあったはずです。

ゆとり世代だから育ちにくいではありません。若者を取り巻く環境の変化にこそ目を向ける必要があります。

2 例えば・・・

携帯電話の普及により、家の固定電話をとり、誰だか知らない人と会話をし、それを親など自分以外の誰かに取り次いだり、または伝言を頼まれ、メモを残すといった経験をしたことがないという若者が増えています。電話が鳴っても怖くて取れないという若者もいます。

さらには、パソコンなどにより仕事が「見えない化」しており、業務の進捗状況について周囲との共有がされにくいという状況もあります。

3 時代や環境の変化に合わせた育成を・・・

上司や先輩など育成に当たる立場の人たちは、今の時代や環境の変化に目を向けて、自分たちの育てられ方に捉われないようにすることが大事です。「私たちの頃は、こんなに丁寧に教えてもらえなかった」という人がいますが、時代や環境は変化しています。

昔は、自分が固定した誰かに面倒を見てもらえなくても構ってもらえなくても職場全体が家族のようなところがあり、誰かが何かしらの支援をしていました。しかし、今の職場にはそのような余裕はありません。困っている若手がいても、仕事が忙しすぎて面倒を見る余裕がないのです。そのため、1対1でOJTやメンター担当を付けるなど、面倒を見る人を決めておかないと、新たに配属された職員が放置され、実力をつけることができず、療休や休職になってしまったり、退職してしまうこともあり得ます。

4 OJTマニュアルを活用して・・・

放っておいても人が育たない時代です。上司や先輩は、意識して部下や後輩一人ひとりと向き合うことが求められます。

組織全体で職員を育て、組織の活性化や市民サービスの向上につなげるよう、このOJTマニュアルを十分に活用してください。

2. OJTとは

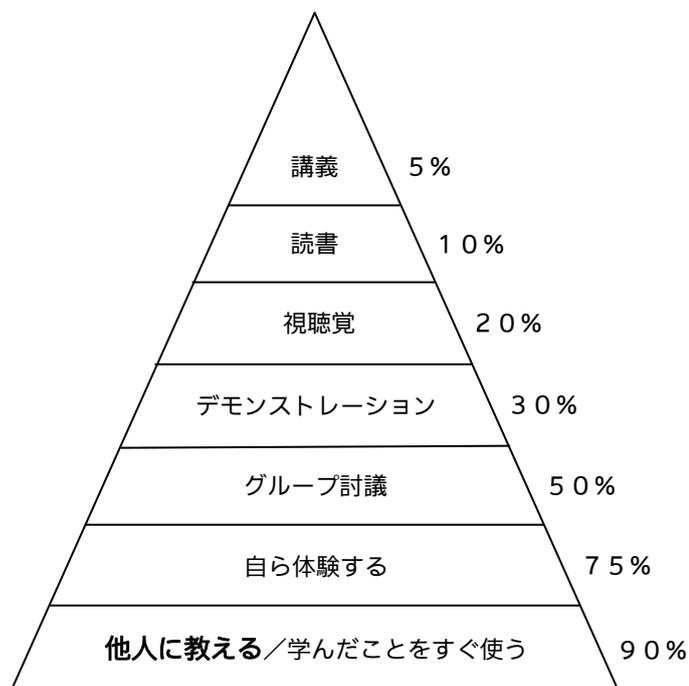
1 OJT (On-the-Job Training) の意味とは

OJTとは、職場で上司や先輩が実践に即して知識やノウハウを意識的・継続的・計画的に指導・伝授して行く、人材育成の多様な取組みのことです。簡単に言うと、「実地訓練」のことです。

また、OJTには指導を受ける職員だけではなく、指導する職員の成長にもつながるというメリットがあります。

米国の National Training Laboratories が調査した下記図「平均学習定着率 (ラーニングピラミッド)」によれば、講義を受けただけでは5%しか身につかないことも、他人に教えることで定着率が90%まで高くなるとされています。

2 平均学習定着率 (ラーニングピラミッド)

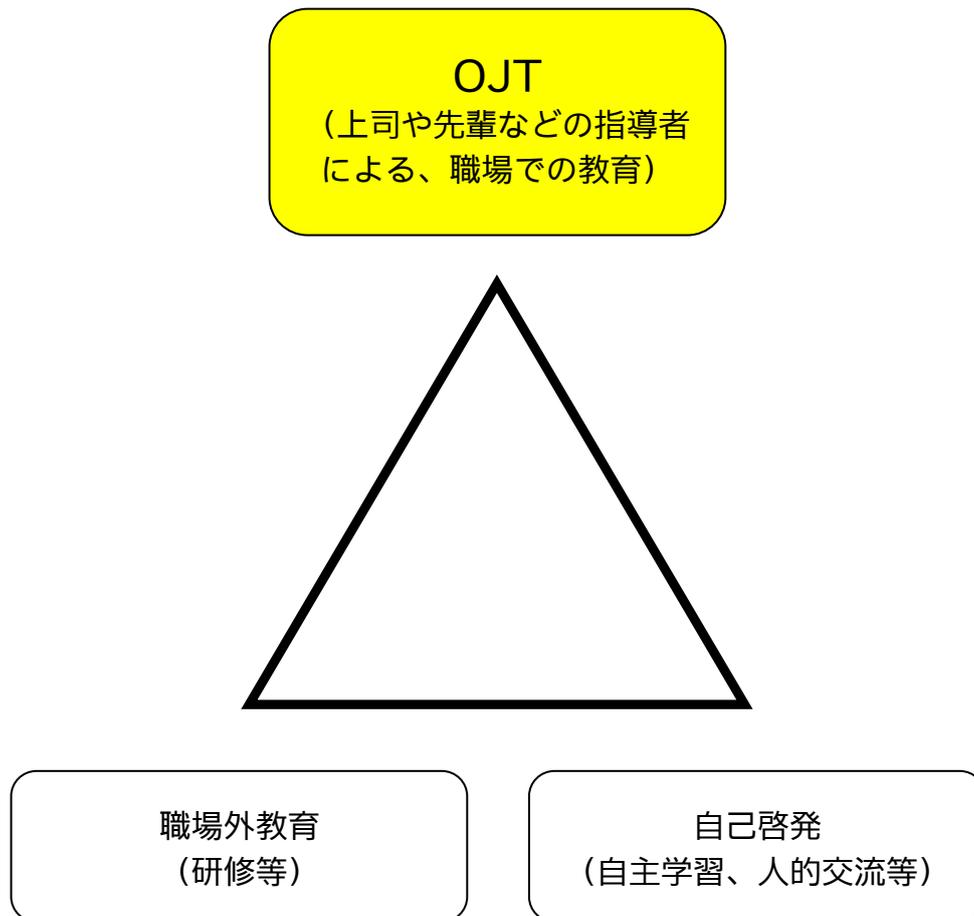


OJTは、教わる側だけではなく、教える側の学びの場でもあるということになります。経営学の父、ピーター・ドラッカーは「人は、自らが教えるときに、最もよく学ぶ」という言葉を遺しています。できる人が教えるのではなく、教えるからできるようになるのです。

つまり、OJTの基本は教えるというよりも一緒に学ぶこと、ということになります。

3 人材育成の3つの手法

職務遂行能力の開発には大きく3つの手法があります。自己啓発と職場外教育（研修）と、OJTです。人材育成の基本的手法は、おおむねこの3つに分けられますが、勤務時間のほとんどを職場で過ごす我々職員にとって、OJTが人材育成の手法の中で、もっとも重要なものと言えます。



3. OJTのメリット・デメリット

OJTは、指導される側だけにメリットがあるものではありません。指導される側、指導する側、組織にとって、どのような影響があるかを考慮してこそ、やるべきことが見えてきます。

	メリット	デメリット
指導を受ける側	<ul style="list-style-type: none"> ・きめ細やかな指導を受けることができるので、仕事のノウハウを早く身につけられる。 ・フォローしてもらえらるため、安心して業務に取り組める。 ・実践に即した成功体験ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・指導する側との相性に左右される。 ・上司や先輩が思っているよりも、自分はできていると考えていると、いつまでも仕事を任せてもらえないため、不安になったり、やる気がなくなったりする。
指導する側	<ul style="list-style-type: none"> ・指導する側のスキルアップにつながる。 ・指導することで、できていること、できていないことに改めて気づく。 ・部下や後輩に業務を任せることにより、新しい業務に注力できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・指導する時間をもったいないと思ったり、部下の個性に気づかず指導する側のやり方を通そうとしたりすると、指導する側の成長につながらない。 ・マナー等、仕事以外にも気をまわさないといけないと思うと疲れる。
組織	<ul style="list-style-type: none"> ・組織として連帯感が出て、組織力がアップする。 ・部下や後輩のスキルアップがなされるので、組織のレベルアップにつながる。 ・指導する側、される側のコミュニケーションの場になり、組織のコミュニケーションが円滑になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・指導者によってレベルのばらつきがあると、複数の指導される側が同じレベルに成長するのに時間の長短が生じる。 ・指導者によって指示の仕方や業務の伝え方が異なると、混乱が生じる。 ・指導される者に対し、そのOJT指導者以外の者が指導しにくい雰囲気が生じる。

OJTの目的は、部下や後輩をひとり立ちさせ、組織に成果をもたらすことです。目先の時間を部下や後輩の育成にとられたとしても、OJTにより部下や後輩だけではなく、指導する者も成長し、組織の業績につながれば、OJTの効果はあると言えるでしょう。

4. OJT指導者の心構え

OJTの成果は、教わる側のスキルアップです。そのため、OJT指導者は、時間が空いているときだけ、自分がしゃべりたいからなどの身勝手な指導を行うことなく、以下の6つのポイントに留意しながら、効果的なOJT指導を行うようにしましょう。

1 新人は、OJT指導者の仕事に対する姿勢から学ぶ

例えば、「あいさつは大きい声でしなさい。」と指導しても、OJT指導者本人があいさつをしなければ、いずれ新人もしなくなります。OJT指導者に限らず、先輩や上司は、新人の手本となり、目標となるような行動をとるように意識し、率先垂範で行動することが求められます。

2 メモをとる習慣をつけさせる

同じことを何度も指導することは、OJT指導者にとって時間をロスすることになり、また、新人も分からないことを何回も聞くにつれて、聞きづらくなり、分からないまま進めてしまうことになりかねません。

また、OJT指導者は、教えるときは、一方的に話すのではなく、メモをとる時間を与えます。相手の反応を見ながら、きちんと理解していることを確認しながら指導していくことが効率的です。

3 相手をしっかり観察する

まず、指導する相手を正しく観察することが求められます。効果的な指導をするためには、観察を通して指導する相手の習熟段階や性格を見極めることが必要不可欠だからです。

また、育成以前の問題ですが、例えば、年齢の近い同僚がいなくて相談できなかったり、パソコンに向かっているのも悩んでいても気付かれなかったり、ということは絶対に避けなければいけません。

できるだけ、新人を気にかけて、話す時間をつくりましょう。

4 モチベーションを維持させる

仕事には主体性が不可欠です。そのためには、モチベーションを維持して業務に取り組めるよう、達成感と成長実感を味わわせることが求められます。双方向にコミュニケーションがとれるよう信頼関係をあらかじめ築き、若手にとって、達成可能で少し困難なレベルとなるよう課題を設定することが大切です。

5 教えすぎない

まずは自分で考えさせる、このプロセスもOJTには必要です。自分であれかこれかと思案することで考える力が身につきます。難しいと思われませんが、若手の習熟過程を我慢強く温かく見守ることも大切です。

6 鏡のようにフィードバックする

自分の基準で良い、悪いを伝えるのではなく、あるがままの姿を投げ返し、気づきのきっかけを多く提供できる者が優れたOJT指導者ということになります。ありのままに分かりやすく伝えることが高い学習効果につながります。

OJT指導者は、できる自分を演出することなく、等身大の自分を自己開示しましょう。そして、ともに学ぶ姿勢を示し、学ぶことの大切さと楽しさを教えましょう。



アイスブレイク①

啐啄同時（そったくどうじ）

禅において、師匠から弟子へ知恵の伝授が行われるときの心得のこと。

「啐」とは、タマゴの中にいる雛鳥が、タマゴの殻を破って外に出ようとして殻をコツコツと突くこと。「啄」とは、自分の殻を破ろうとする雛鳥に応じて、親鳥が雛鳥を助けようとしてタマゴの外側から殻をカツカツと突くこと。タマゴの殻は雛鳥と親鳥が「同時」に突いてこそ破ることができる。

人材の育成においては、師匠となる人が（1）弟子が破るべき殻（＝超えていくべき目標）を明らかにし、（2）弟子がその殻に向かって自発的にアタックするための情熱を刺激しつつ、（3）弟子が殻を破るための手助けをしてあげることが必要である。

自分をあきらめない人材であれば、誰でも必ず高みに到達できる。しかしそのために人は、正しい殻と、正しい師匠を見つけなければならない。

5. OJTの進め方

OJTは段階を踏んで学ばせることが大事です。電話の取り方を新人に指導する事例を参考に、OJTの進め方を以下に示します。

Question

今の新人は、電話が鳴っても知らんぷりしている。先輩が率先して電話を取っても、そのことを悪いと思っていないようだ。

Answer

社会人になるまで電話を取り次いだことがない新人にとって、固定電話は扱い慣れない存在であり、すぐに体は反応しません。また、イマドキの若者は失敗することを極端に恐れます。「いいからやってごらん。やれば分かるよ。」と言うのは、あまり上手な指導方法ではありません。

このようなときは、まず、近くの席から上司や先輩が電話をかけて、ロールプレイで練習相手になってあげます。また、実際の場面を手本として何度も見せるのも有効です。若手は吸収が早い上、人を真似るのは上手なので、何度か練習し、手本が示されれば必ず上達します。

そのようなOJTを経て、新人がきちんと電話対応できた際には、しっかりと褒めましょう。それが勇気づけにつながり、積極的に電話に出るようになるはずです。

OJTの流れを整理すると、PLAN（計画）→DO（実行）→CHECK（確認）→ACTION（改善）の4つのパートに分けることができます。このPDCAをきっちり回すことは、OJTにおいても大切です。



OJTの進め方

【ステップ1 PLAN 計画】

作業する際、OJT指導者がまず手本を示し、部下（後輩）に真似させる



【ステップ2 PLAN 計画】

OJT指導者が、ポイントや間違いやすい部分などを部下（後輩）に説明する



【ステップ3 DO 実行】

部下（後輩）にやらせてみる（練習）



【ステップ4 CHECK 確認】

OJT指導者は、部下（後輩）に対し、良かった点を褒め、改善点を肯定的に伝える（ダメ出しばかりしない）



【ステップ5 ACTION 改善、行動】

部下（後輩）は、練習で得た気づきを基に、やってみる（本番）



【ステップ6 CHECK 確認】

OJT指導者はその都度、部下（後輩）に対し、良かった点を褒め、改善点を肯定的に伝える（ダメ出しでなく、ヨイ出しをする）

6. 指導・育成の5つの力

若手を指導し、育成するためには必要な、5つのスキルを身に付けましょう。

1 観察力

指導する際は、様子をしっかりと観て、足りないところ、失敗しそうなところ、逆に得意そうなところを観察し、理解することが必要です。また、公務員の服務規律を知らずに違反することがないように、指導する必要もあります。

2 教える力

知らないことは教わらなければ、何もできません。少数精鋭の体制が求められる時代だからこそ、一人前の仕事ができるようになるまでに時間を短縮しなければなりません。そのため、上司や先輩に必要とされるのが、部下や後輩の成長を効果的、効率的に促進するための教える力です。

3 任せる力

教える⇒何度かさせてみる⇒理解が進んだところで「任せる」というステップを踏み、独り立ちを促します。ただし、「任せる」ということは、先輩がまったく手出しをしないという意味ではありません。自分で解決していく意識を持たせるために、成長に応じてアドバイスは控えめにし、本人の裁量の範囲を大きくしていき、上司や先輩は見守るようにしましょう。

4 褒める力

忘れていけないのは、一つの仕事が完了したときに「褒める」ことです。仕事の完成と本人の成長に心から「おめでとう」を伝えてください。そのことが、新たな挑戦意欲となり、新人の成長をさらに促進させます。また、日常的に良いところを見つけて褒めることは、モチベーションアップにもつながります。

5 叱る力

一般的に、若手は厳しく叱られた経験や世代の違う人と話した経験が乏しいため、なぜ叱られたかを正しく理解していない可能性があります。初めのうちは、言って聞かせる段階ですが、厳しく叱らなければならないときは、具体的に叱り、相手への期待を伝えることが大切です。叱る側の感情を一方的にぶつせず、期待が伝わっているかを確認するくらいの冷静さをもって叱りましょう。

7. 教え上手になるための4つのルール

教え上手になるためには、4つのルールがあります。

1 一回に一つずつ、具体的・段階的に教える

教える側が、ついあれもこれもと欲張ってしまい、若手が理解しきれず、消化不良になってしまうことがよくあります。教える内容はあらかじめ整理したうえで、段階的に教えましょう。特に抽象的な話で説教調にならないように注意しましょう。

2 全体像を教える

業務が細分化されてくると、仕事に対する全体感がイメージしにくくなります。若手は特に、業務の一部分しか見えなくなり、何のための仕事なのか、自分が担当している仕事は、全体の中のどの部分なのかをつかみづらくなる場合があります。全体が見えないと、主体的になるのも、先読みするのも難しくなります。1回言ったから分かっているだろう、とは思わずに、図や絵に描いて、全体像を何度も説明して理解させることが大事になってきます。

3 多様な方法で教える

若手がきちんと理解できるように、専門用語などに注意して教えましょう。その際、視覚に訴え、例えばお客様に説明する場面なら、実際の申込書やパンフレットなどを見せたり、聴覚に訴え、業務に大切なキーワードや基本となる考え方や理屈などを伝えたりしましょう。どのような指導・育成の方法が、教わる側に効果的であるか、さまざまな指導・育成法を試してみましょう。

4 質問させる・質問する

教えた内容が理解できているか、確認しながら進めましょう。理解していなかったり、納得できていなかったりしているときは、遠慮なく質問できるよう、意識的に質問タイムをとりましょう。

また、理解度を測るために、上司や先輩から若手に逆質問をしたり、説明させたりすることも効果的です。

8. 報・連・相を徹底させるためには

若手が報・連・相を徹底できないのは、上司や先輩の側にも責任がある場合が少なくありません。報・連・相を受ける際の接し方について、以下の点に注意しましょう。

1 指示の内容は的確に

指示があって、初めて報告があります。つまり、きちんとした報告を求めるには、的確な指示を出す必要があります。若手に業務を任せるときは、考えて仕事をさせることも重要ですが、仕事の目的や意図する内容を具体的にはっきりと指示し、相手が確実に理解できるように伝えましょう。

2 待ちの姿勢で任せない

若手の中には、「先輩はいつも忙しそうで、いつ話しかけたらいいかわからない」「こんなことで相談したら怒られるかもしれない」など、相談することを遠慮してしまう人もいます。上司や先輩は、「報・連・相は大切」と言うだけでなく、忙しいときでも、できるだけ定期的に「あの件はどうなっているのかな」などと、問いかけるようにしましょう。

3 聞きっぱなしにしない

報・連・相を徹底させるには、受け手側もきちんとした態度・対応をとる必要があります。どんな些細なことでも、「あ、そう。」などと受け流したり、「そんなつまらないことを」などと説教したりしてはいけません。報告や連絡に対しては、まず感謝やねぎらいの言葉をかけたうえで、改めて指示や提案などをコメントするなど、何かしらのリアクションやフィードバックを行うようにしましょう。

4 芝居であっても楽観的に

悪い情報ほど速く伝えてもらうことが大切ですが、伝えられたときに、すぐに怒ったり、小言を言ったりするのはやめましょう。悪い報告をする側は、対応に悩みながら、「報告せずにすめば・・・」という気持ちを抑えて報告しています。気持ちを冷静に保つように努め、頭に血が上るようなことでも、まずはぐっと飲み込んで、一呼吸置いてから話しましょう。また、深刻な内容でも、暗い表情はせず、たとえ芝居でも、楽観的な態度をとり、一緒に解決策を考えましょう。

9. よい褒め方とは

公務員の世界では、「間違えないこと」が至上命令です。そのため「間違いなく仕上げて当たり前」と思う方は少なくありません。しかし、その意識にとられすぎて「褒めること」も「褒められること」も少ない職場環境になっていないでしょうか。指導を受ける側は、褒められることによって、「自分をきちんと観て正當に評価してくれている」と認識し、意欲の向上につながります。

以下の6つのルールに従って、褒める場面を増やしていきましょう。

1 その場ですぐに直接褒める

達成感は時間とともに少しずつ薄れていきます。最も効果的なのは、その場で直接褒めることです。間が空いてしまうと、効果が薄れてしまいますので注意してください。

2 人前で褒める

人前で褒められることにより、職員の達成感や主体性が高まります。また、他の職員への波及効果も期待できます。

ただし、褒める場の状況や褒められる職員の性格等を考慮し、人前で褒めるべきか、呼んで褒めるべきかの状況判断については十分留意しましょう。

3 具体的に褒める

何がよかったか、なぜ褒めたのかを具体的にフィードバックしてあげましょう。

4 当たり前のことでも褒める

当たり前のことを褒めることが実は重要です。自分が評価を期待していなかったささいなことでも、人間褒められれば嬉しいですし、認められたという満足感が得られ、次のやる気に繋がります。

5 結果だけではなく、努力を褒める

結果を出したことを褒めてあげるのは良いことです。結果を出すためには、必ずそれに見合った努力をしています。努力を褒めることで、その人は「さらに努力しよう」という気持ちにもなりますので、ぜひ実践しましょう。

6 第三者の感謝や評価を伝える

市民や上司、別の所属の職員など、第三者から感謝や良い評価が得られたときは、できるだけ早く本人へ伝え、一緒に喜びを分かち合しましょう。

褒めることは、おだてることとはまったく違います。

こちらが「いいな」と思ったことは、相手にストレートに伝わるように、心の底から褒めることを心がけましょう。

マザー・テレサは「愛の反対は憎しみではなくて無関心」という言葉を残しています。まずは、相手にとにかく関心をもつこと、つまり認めることです。そして褒めてあげることです。

〔部下や後輩を褒める言葉づかい例 3S〕

- ・すごい！
- ・さすが！
- ・素晴らしい！（素敵！）

〔部下や後輩が、ピント外れなことを言ったときは〕

- ・惜しいね～
- ・そう来たか～
- ・そういう考え方もあるね～



10. 効果の上がる叱り方

若手にとって効果のある叱り方を冷静に考え、叱る際は、以下の5つのルールに従って、真剣に伝えるようにしましょう。

1 人前では叱らない

明らかに「叱責」と分かるような叱り方を、人前でしてはいけません。本人のプライドに配慮して、別室で叱るようにします。ただし、遅刻のようにサービスや職場の秩序に関わることは、周囲の職員も状況を見ていますので、「なあなあにしない」という意味で、人前で叱るほうがよい場合もあります。

2 冷静に具体的に叱る

「お前はダメだ」といった、人格否定ととられかねない叱り方は、パワハラになってしまいます。叱る側としては、期限内に間に合わなかった、確認不足でミスしたなど、職務に関して何がいけなかったのかを具体的に指摘し、その行為を叱るようにしましょう。決して、自分の感情を満たすために叱ってはいけません。

3 事実関係をきちんと確認してから叱る

事実誤認のまま叱られたら、指導を受ける職員は、上司や先輩に対する信頼をなくしてしまいます。伝聞情報に基づくことは自分で確かめるか、複数の関係者に確認するなどしたうえで、本人にも確認してから話に入るようにしましょう。

4 そのことだけを叱る

1つのことを叱っていたはずなのに、次から次に、過去に遡って叱る人がいますが、これは逆効果です。あまり長々と続けていると、上司や先輩が日頃のうっぷんを爆発させていると受け止められかねません。印象に残る叱り方は、「一時に一事」「そのことだけを叱る」ことです。

5 相手の言い分も受け止める

上司や先輩には理解できない言い分に、「何考えるてんだ！」と感情的になってしまいそうですが、そう言われても指導される職員は理解できません。ここは、上司や先輩が大人になって、相手の言い分も受け止めた上で、何が間違っていたのかを理解させましょう。

11. 若手との接し方

1 いきなり叱ってはいけない・・・

イマドキの若者は非常識だとか、マナーがなっていないと思われるかもしれませんが、若手はそもそも経験したことがないので、どのように振る舞うのかを知らないだけなのです。そのため、頭ごなしに叱っても仕方ありません。上司や先輩がすべきことは、叱る前に教えることなのです。

そんなことまで教えなければならぬのか、と思わずに、最初は何でも教えばいいのです。上司や先輩の常識と、若手（新人）の常識は違います。育ててきた時代も環境も違うのですから、まずは丁寧に教える必要があります。

2 失敗を極端に怖れる

失敗を怖れる傾向があるため、できるだけ失敗したくないと考え、少し難しい業務には尻込みすることがあります。それに対し、「大丈夫だよ。やってみれば分かるから」という言い方では若手は安心しません。

そのような時は、上司や先輩は具体的な支援策を若手に伝えるようにしましょう。例えば、資料作成を若手に依頼する場合で考えてみると、「〇〇先輩をサポート役として付けるし、何度か中間チェックもするから、最後まで一人でやってみてほしい。」など、セーフティネットがあることを示すことが大切です。

3 しっかり話を聴いてあげる

若手をきちんと指導するためには、まずはしっかりと話を聴くことです。若手の考えていること、気持ち、困っていること、悩みなど全て聴き、受け止めることが必要です。若手との心のつながりがなければ、育てることは難しくなります。なぜなら、上司や先輩の言葉が心まで届かないからです。

また、イマドキの若者の特徴として、本音がつかみにくい、という点も見られます。時には、退職の予兆を感じさせないということもあります。部下や後輩が成長すれば業務の生産性も上がる訳ですから、心して話を聴く必要があります。

4 正解がない時代だからこそ

何事にもすぐに答え（正解）を欲しがる傾向があり、直接答えが出ないような助言には、聞く耳を持たない反応をする場合もあります。このような場合には、業務遂行に求められる能力は、正解があることを見つけることではなく、正解がないことに対して自分で正解をつくっていくことであり、無駄に思えるようなことにも意味があることを理解させた上で助言するようにしましょう。

12. 6か月後の新人に期待されること

仕事ができるという場合、事務処理能力にとどまらず、社会常識や専門知識、フットワークのよさ、人間関係をこなす力などを含めた「総合力」として捉えるのが一般的ですが、新人の場合でも同様です。ただし、「中堅」と呼ばれる域に達した職員と採用後間もない新人を同列の基準で評価することはできません。

担当する仕事について、必要な場合は上司や先輩の助言を仰ぎながら、何とか独り立ちしてやっていけるくらいのレベルに到達していれば、採用後6か月の職員としては十分と言えます。

更にチェックすべき4つの項目は、次のとおりです。

1 社会人としてのマナー

社会人としての常識を有するとともに、服務規律や職場のマナーを守るなど、基本的な執務態度が確立されているか

2 接遇対応

窓口対応、電話のかけ方・受け方など、接遇対応がきちんとできるか

3 業務の把握

担当する仕事の意義や根拠、行政における役割を理解しているか

4 コミュニケーション

職場の人間関係を理解し、さまざまな年代の人と円滑なコミュニケーションが取れるか

これらの事項を完璧にこなすのは無理にせよ、今後の進歩が期待できるかが評価のポイントです。地方公務員法には、6か月の条件附採用期間が規定され、これに基づいて勤務評定が行われますので、新人が配属された所属は所属長はじめ組織的に、責任も持って新人を育成し、できていないところは、重点的に指導することが求められます。

13. 年上部下との接し方

年功序列が崩れ、自分より年長者を部下に持つ人も増えています。そのため、年上部下にどのように接すればよいか、戸惑う人も多いと思います。

年長者には、経験に基づくプライドがあります。年下上司は年上部下のプライドを損なうことなく、指導すべきことはしなければなりません。そのためには、以下の3点に配慮することが大事です。

1 丁寧語を使う

同等、もしくは上から目線のいわゆる「ため口」は、年上部下からすると非常に違和感があり、それだけで年下上司の言うことを聞かなくなることもあります。相手を尊重し、「です・ます」調で話すようにしましょう。

2 感謝を伝える

年上を褒めることはできない、ということではなく、組織に貢献した訳ですから、「ありがとうございます。」と言えよいのです。その都度、ねぎらいの言葉として感謝を伝えるようにしましょう。

3 「私」を主語にする

年上部下に改善点などは伝えにくい、という抵抗感はあると思います。そのような時は、「私は～」と、私を主語にした言い方がお勧めです。「ああいうことをしてはダメですよ」と言うと、「あなたは～してはダメですよ」となり、あなたが主語であるため、年上部下も悪い印象を持つ可能性があります。「ああいうことをしてほしくなかった」と表現すると、「私が～してほしくなかった」と、私が主語となり、年上部下も受け入れやすい表現になります。



14. OJTにおける所属長の役割

所属長は、OJT指導者を任命するだけが役割ではありません。育成責任を担うのはあくまでも所属長です。そのため、OJT指導者だけが育成に携わるのではなく、OJT指導者を起点として、職場ぐるみで育成していくことが求められます。そのためには、所属長の人材育成に対する意識や考え方が極めて重要になります。以下の4つを参考に、職場ぐるみで人を育てる組織風土をつくりましょう。

1 決裁を求めにきたとき

内容の当否、体裁などのチェックだけではなく、決裁の内容についても必ず質問するようにしましょう。この決裁の場面は、指導する絶好の機会です。自分なりに考えているか、根拠法令を理解しているか、目的は何か、問題点への対応は図られているか、など説明させることで説得力のある話し方の訓練になり、より深く考えるきっかけになります。

2 「教え合う」場所をつくる

OJTにおいて、一番効果があるのは同僚同士の教え合いであり、管理職の役割は、「教え合う場所」をつくることです。また、職場内での学ぶ機会や、自分たちの業務を内省する機会（反省会）を設けることで、部下の業務に対する意味づけがより良いものになっていきます。

3 精神的な支援をする

「大丈夫だよ、君ならできるよ。」や「そのくらいの失敗でくよくよするなよ。」など、若手に対する言葉かけは精神的支援であり、上司にしかできないことです。とりわけ直属上司が行う精神的支援は部下の成長実感との相関関係が高いと言われています。

4 気持ちよく研修に送り出す

いかに研修効果を上げるかは、管理職の責任です。例えば、研修後に「何を学んできたの？次回のミーティングで皆に聞かせて。」と話しかけ、教える立場をやらせると、更に理解が進み、誇りを持つようになります。決して「この忙しい時期に研修か。」と、研修意欲が沸かないような送り出し方は慎まなければなりません。

15. 尊敬される上司の条件

OJT指導者や、新人や初任者が配属になる上司は、以下を参考に、自分なりの理想の上司像を描いて「心得」としてまとめてみてはいかがでしょうか。

その一 常に部下の見本となって行動せよ

見本とは、夢をもってあきらめずにチャレンジし続けることである

その二 部下に任せ、その責任はすべて取れ

上司（管理職）は責任をとる権限を持っている

その三 一番難しい仕事、誰もやりたがらない仕事を楽しんでやれ

上司（管理職）は部下よりも先に困難にチャレンジできる権限を持っている

その四 部下の相談には、24時間喜んで乗れ

部下の悩みに答えることで自分を成長させる

その五 自分の仕事よりも、部下からの頼まれ事を優先せよ

率先して助け合う組織をつくる

その六 学ぶ姿勢を見せよ。それは部下から学ぶことである。

部下は自分の欠点を教えてくれている

その七 部下の短所は自分の出番

部下は自分の出番をつくってくれている

その八 怒るなら、尊敬されてからにせよ

尊敬されるようになれば怒る必要はなくなる

その九 部下と議論するな、部下を説得するな、部下を感動させよ

部下を説得できても、本気にさせたことにならない

その十 仕事とは部下を成功させるためにするもの

部下の成功こそが自分の成功である

その十一 一緒に仕事ができるだけで、毎日部下に感謝せよ

部下に感謝するほど組織は強くなる

その十二 仕事を通して、感動で泣くところを見せよ

自分の生きる姿が人を育てる

アイスブレイク②



やってみせ 言って聞かせて させてみて
ほめてやらねば 人は動かじ

話し合い 耳を傾け 承認し
任せてやらねば 人は育たず

やっている 姿を感謝で 見守って
信頼せねば 人は実らず

山本 五十六

16. おわりに

ＯＪＴマニュアルに記載されていることは基本的なことばかりです。

「もうずっと前からやっているよ」
「うちの職場には合わない」
「きれいごとばかり書いて」

など、様々な意見があることかと思えます。

このＯＪＴマニュアルに記載されている内容は、あくまで参考ですので、各職場の実態に合わせて、一人ひとりの職員に合わせたＯＪＴを実践していただければと思います。

ＯＪＴの実施にあたっては、その効果がすぐに出るものばかりではありません。おそらく時間がかかるものが大半だと思います。ＯＪＴがうまく行かずに困ったときや何か新しいヒントが欲しいときなどにこのＯＪＴマニュアルを活用していただければ幸いです。

【参考文献】

福島正伸（2005）『メンタリング・マネジメント』ダイヤモンド社
押元洋（2011）『これでうまくいく！新人公務員の育て方』学陽書房
内村政光（2012）『ＯＪＴで部下が面白いほど育つ本』中経出版



平成 30 年 3 月作成

発行：郡山市総務部人事課

電話 024-924-2041 FAX 024-924-3025

E-mail jinzai-ikusei@city.koriyama.lg.jp