

人材育成ハンドブック

(職場研修編)

平成20年4月

青 森 県

目 次

はじめに	1
第1 OJTの方法等	2
1 個人研修と集団研修	2
2 対象となる職員等	2
(1) 対象	2
(2) 実施主体	2
3 職員の状況に合わせたOJT	3
4 トレーニングとコーチング	5
第2 指示型OJT	6
1 基本的手順	6
(1) 準備する	6
(2) 説明する	7
(3) 任せる	7
(4) 確認する	7
2 各手順におけるポイント	8
(1) 準備する	8
(2) 説明する	9
(3) 任せる	10
(4) 確認する	10

第3 創造型OJT	12
1 創造型OJTの実施に当たって	12
(1) 職員の可能性を信じる	12
(2) 職員の心を大切に	12
(3) 職員自身の「動機づけ」を重視する	13
(4) 管理監督者は「協力者」	13
2 基本的手順	14
3 各手順におけるポイント	15
(1) 対話の準備（雰囲気づくり）をする	15
(2) 業務の進捗を確認する	15
(3) 現状を分析する、問題を抽出する	16
(4) 業務がうまくいく方法を考える	17
(5) 行動を明確にする	19
(6) まとめる	20
(7) 結果を確認する	21
＜別紙＞ 質問技法について	22
1 肯定質問と否定質問	22
2 拡大質問と特定質問	23
3 未来質問と過去質問	24

はじめに

このハンドブックは、各職場において職員の能力を向上させ、組織的な人材育成を進めていくための職場研修（以下「OJT」と言います。）の方法について、主として管理監督者に学んでいただくためのものです。

内容は、職員が担当業務を確実に遂行するために必要な、基礎的な知識・技術を身に付けることを目的としたOJTと、職員が業務遂行上の問題を解決したり、困難な業務にチャレンジしていく中で更に能力を高めることを目的としたOJTの二本立てとしています。

職員の能力開発については、職場を離れて実施する研修のほか、職員の自己啓発など様々な手法があります。OJTもその一つです。

OJTは、日常の業務遂行の中において、職員に意欲を与え、能力を引き出し、更にそれらを引き上げることを目的としています。また、その特徴として、担当業務に直結した知識・技術を手に入れられること、職員一人ひとりの個性、業務の進捗状況に応じて、個別の育成が可能なことなどが挙げられます。

ハンドブックの内容は、所属によっては既に実践されていることも多いと思います。その場合も、今回整理した内容を再度確認していただき、より効率的に実践していただければと思います。

なお、OJTは研修を行う側と受ける側の双方の理解が必要です。このハンドブックについて、管理監督者以外の職員も読むことにより、理解を深めていただければ幸いです。

※ OJT：On The Job Training の略。職場研修の意味。

第1 OJTの方法等

1 個人研修と集団研修

OJTは、次の二つの方法に大きく分類することができます。
なお、このハンドブックでは、①の個人研修について説明しています。

① 個人研修

個々の職員を対象として、日常の業務の中で実施し、それぞれの能力の向上を図るものです。

② 集団研修

複数の職員を対象として、会議形式で実施し、職場全体の活性化・効率性の向上等を図るものです。

2 対象となる職員等

(1) 対象

このハンドブックでOJTの対象としているのは、採用2年目以降の職員です。

新採用職員の育成については、このハンドブックとは別に定める「トレーナー制度」を中心に行うこととなりますので、そちらの実施要領等を参照してください。

(2) 実施主体

OJTの実施に当たり、全体的な計画を考え、主体となって行うのは管理監督者です。

ただし実際には、すべての作業を管理監督者だけが行うのは困難な場合が多いと考えられます。特に、基礎的な知識・技術を職員に身に付けさせる場合、大きな方向性は管理監督者が決定しますが、実際の指導は対象となる職員よりも年齢が上の職員や該当する業務に詳しい職員（以下「先輩職員等」と言います。）が行うなど、臨機応変な対応をしてください。

3 職員の状況に合わせたOJT

個人研修は更に次の二つの形態に分類することができます。なお、二つのOJTは必ず単独で実施するというものではありません。職員の状況に応じて、適宜組み合わせる等の工夫が必要です。

① 指示型OJT

新たに所属に配置された職員、また、所属に配置されてから一定の年数を経ているが、業務内容の熟練が更に必要な職員を主な対象として実施します。

担当業務を確実に遂行するため必要な、基礎的な知識・技術を身に付けることを目的に、管理監督者又は先輩職員等の指導を通じて育成する方法です。

② 創造型OJT

指示型OJTに続く次のステップです。現在の所属で一定の経験を積み、基礎的な知識・技術を持つ職員や、管理監督者を対象として実施します。

人事評価における組織目標及び個人目標の達成、また、その他の優れた実績を上げることが目的として、業務遂行上の問題を解決したり困難な業務にチャレンジしていく中において、管理監督者と職員の対話を通じて育成を進めていく方法です。

<それぞれのOJTの特徴>

項目	指示型OJT	創造型OJT
主な対象	所属の新任職員、熟練を更に必要とする職員等	職員全般
目標	担当業務を確実に遂行するために必要な、基礎的な知識・技術を身に付ける。	組織目標・個人目標の達成や、優れた実績をあげるために必要となる知識・物事の進め方などを、業務遂行上の問題解決や困難な業務へのチャレンジ等を通じて学ぶ。
コミュニケーション	管理監督者又は先輩職員等が職員に教える、上意下達型	管理監督者と職員が対話の中で共に考え、創造していく双方向型
OJTの技法	トレーニング主体	コーチング主体 (状況に応じてトレーニングを併用する)
OJTの要素	① 職員を訓練し、何を身に付けさせるかを決定する。 ② 業務遂行に必要な知識・技術を説明する。 ③ 実際に業務を遂行させる。 ④ 結果を確認する。	① 業務に係る現状を把握し、課題・目標を設定する。 ② 業務がうまく行かない、進捗が遅い等の原因を分析する。 ③ 管理監督者と職員が対策を一緒に立案し、実行に移す。 ④ 業務を成し遂げる、目標を達成する過程を通じて、職員自身に成長を実感させる。 ⑤ 業務の成果、目標達成の過程と結果について評価する。

項目	指示型OJT	創造型OJT
進捗管理	年度当初に計画を作成する。その後、計画に基づいて各期の習得レベルを把握していく。	人事評価における個人目標設定後、目標達成に向けた経過等について、指導観察記録等を活用しながら常に把握していく。
結果のフィードバック	知識・技術の習得度を職員に対し伝える。	職員の業務の達成状況について伝える。その際、新たに身に付けられた知識・技術等があれば言及する。

4 トレーニングとコーチング

OJTの技法として、先に「トレーニング」と「コーチング」という名称が出てきました。これらについては次のような違いがあります。

項目	トレーニング	コーチング
基本的考え方	職員に対し、必要な知識・技術を教える	職員に業務上の「あるべき姿」をイメージさせ、それに向けた自発的な行動を促していく(気づかせる)
管理監督者のイメージ	職員が進むべき正しい方向に後押しする	職員が自ら進もうとする方向を見すえ、そちらに誘導する・手助けする

第2 指示型OJT

指示型OJTは、管理監督者又は先輩職員等が職員に対し、業務遂行の中で指導・説明し、それに基づく経験を積むことによって基礎的な知識・技術等を習得させるものです。

OJT技法としては「トレーニング」が中心です。

1 基本的手順

指示型OJTの基本的な手順は次の四つです。下記の1～4を順番に実施し、これを繰り返していきます。ただし、職員の習熟の状況等に応じて、手順の順序は適宜変更して構わないものです。

<基本的手順>



(1) 準備する

管理監督者は、職員の業務内容と遂行状況を整理します。

その上で、職員に対して何を指導し、いつまでに身に付けさせるかを決定します。そして職員に今後の研修内容を説明し、理解を得ます。

なお、業務の遂行状況の確認と指導内容の決定については、管理監督者が先輩職員等から報告を受けるなど、適宜、協力して実施します。

(2) 説明する

業務遂行に必要な、基礎的な知識・技術を身に付けさせるため、業務の手順を説明します。ポイントを強調し、必要に応じて書類や映像などを用いて具体的に説明します。この時、可能であれば管理監督者が業務遂行の模範を示し、モデルとなって職員にイメージさせます。

なお、業務の手順の説明や模範を示すに当たっては、状況に応じて、先輩職員等が主体となって実施しても結構です。

(3) 任せる

職員に実際に業務を遂行させます。内容に誤りがあれば、業務遂行の途中、また、業務遂行後において正します。

(4) 確認する

業務の遂行状況・結果を点検し、職員が確実に理解しているか確かめます。また、良い点・改善すべき点の両方について、具体的・客観的に職員に伝えます。特に良い点については褒め、自信を付けさせるようにします。

なお、業務の遂行状況の確認については、管理監督者が先輩職員等から報告を受けるなど、適宜、協力して実施します。

2 各手順におけるポイント

指示型OJTの各手順におけるポイントは次のとおりです。

(1) 準備する

① 必要性の把握、対象者の特定

毎日の業務を進める中で、管理監督者は職員に対し求める姿（能力・水準）を明らかにします。

そこから抽出した「担当業務を遂行するために必要な能力」と「現在の職員の能力」との差がOJTを必要とする部分です。

② 目標・計画の作成

指示型OJTを効果的に進めるためには、最初に次のような観点に基づき、目標・計画を考えることが必要です。

ア OJTの内容

どのような能力（知識・技術等）を育成するか。

イ 目標水準

どこまで出来るようにするか。

ウ スケジュール

いつまでに行うか。

指示型OJTは、年間計画を基にして進めていきます。時期としては5月上旬までに決定し、人事評価における業績評価の指導面談の際に職員に提示することが基本です。月間計画は、必要の都度作成してください。（別添様式1及び2を参照。）

なお、計画をあまり詳細に設定すると、その後の状況の変化に柔軟に対応することが難しくなります。計画は、要点をメモするような簡潔な内容で結構ですので、進捗状況を適宜確認していくことを重視して下さい。

③ 業務の割り当て

職員の能力・意欲の状況をよく見て業務・作業を割り当てます。

あまり高度な業務・作業を与えて失敗が続くと、職員の自信・やる気を失わせますので注意します。

(2) 説明する

① 自主性を尊重する

最初に、職員に対して業務上どのような結果を求めるのか、明確に指示します。

その際、結果を達成するための方法については、必ず詳細に指示しなければならないわけではありません。職員の能力・意欲の状況に応じて、指示の度合いを調節します。

自主性を育てるため、職員自らが考える余地を残しておきます。

② 順序よく説明する

説明に当たっては、簡単な内容から難しい内容へ、順序よく丁寧に説明します。また、一度に沢山の内容を説明することは避けま

③ 相手の理解を確認する

いくら管理監督者又は先輩職員等が説明をしても、職員がその内容を理解しなければ意味がありません。「説明した」と「相手から理解を得た」のでは結果がまったく異なります。説明した内容を相手がきちんと理解しているかどうか、常に関心を払いましょう。そのためには、一方的な説明だけでなく、相手が話す機会も意識してつくる必要があります。

④ 期限を決める

割り当てた業務はいつまでに遂行しなければならないか、職員と相談して納得させ、確実な行動につなげます。

⑤ 時にはモデルとなる

必要に応じて、管理監督者又は先輩職員等が実際に業務を行って見せます。その際はポイントを説明し、基本にそった正しい模範を示します。

(3) 任せる

説明が終わったら、いよいよ実施に移ります。この段階でも職員の自主性を尊重しましょう。

管理監督者又は先輩職員等が細かな指示を逐一与えるやり方の場合、確かに業務そのものは確実に遂行されますが、一方で職員の成長が難しくなります。ともすれば、常に管理監督者又は先輩職員等に依存する姿勢が出来上がってしまいます。

きちんと説明した後は思い切って任せ、それ以降の経過をきちんと見守る姿勢が必要です。

(4) 確認する

① 積極的な進捗状況の把握

管理監督者は職員の自主性を尊重しなければなりません。

しかし、そうだからといって業務を任せきりにすることは絶対に避けましょう。進捗状況をきちんと把握し、適宜、必要な支援を与えることが必要です。

② 報告を受ける

折にふれ、職員から業務の進捗状況等について報告を受けるようにします。もし、職員からの自主的な報告がない場合、管理監督者がこれを促しましょう。

また、報告は受容の姿勢で聞くことが大事です。もしも、報告の内容が自分のイメージに合わなかった場合でも、あからさまに不満の様子を見せたりしないよう、相手の気持ちに配慮しましょう。

③ 結果を確認・評価する

一定の業務が遂行された都度、または一定の期間ごとに業務遂行の状況・結果を確認し、管理監督者はその評価を伝えます。

適切な確認・評価により、人材育成は確実に進展します。

(例) 四半期ごと、人事評価の面談実施ごと等

④ 評価により、良い影響を与える

評価は、その後の職員の行動に対して良い影響を与えることが目的です。

そのためには、職員が管理監督者の意図を正確に掴み取ること、管理監督者は職員から納得と理解を引き出すことが重要です。

⑤ 具体的・客観的に話す

業務のどの部分が良かった(悪かった)のか、具体的にほめられる(指摘される)と、職員は今後に向けその行動を強化(改善)しようとします。

また、なぜ、どのように良かった(悪かった)のかを客観的に説明することにより、職員はその内容をより素直に受け入れることができます。

これに対し抽象的な話をすると、職員は一体どこが良かった(悪かった)のか理解できず、その後の行動を変化させることができません。

また、管理監督者の主観的な説明、感情に基づく行動は職員の反発をまねきやすく、その内容を素直に受け入れることが難しくなります。

<行動の分類等>

行 動	目 的	分 類	実施上の注意
ほめる	プラス面を評価する	業務遂行の結果 に対する評価	具体的、客観的に 説明する
指摘する (叱る)	マイナス面を評価する		
おだてる	相手の感情をくすぐる うとする	感情に係る行動 (喜怒哀楽)	業務遂行上の必 要性は薄い
怒る	自分の感情をぶつける		

第3 創造型OJT

創造型OJTは、管理監督者と職員との対話を通じて、職員が自らアイデアを創出していくことを支援するものです。

先に述べた指示型OJTでは、「トレーニング」が中心的な技法でした。

これに対し創造型OJTは、対話の中から職員が業務を進める上での「気づき」を引き出し、更に主体的な行動へとつなげていくものであり、「コーチング」と呼ばれる技法が中心です。

1 創造型OJTの実施に当たって

創造型OJTの実施に当たっては、最初に、次に掲げる基本的考え方をしっかりと理解する必要があります。その上で、具体的な進め方を学んでいきます。

(1) 職員の可能性を信じる

職員は「無限の可能性」を持っており、管理監督者がきっかけを与えることによって、「自ら考え、解決する」ことができるという前提に立ちます。

これを信じることができなければ、創造型OJTは成功に至りません。すべてはそこからがスタートです。

(2) 職員の心を大切にす

それぞれの職員が、「自分は尊重されている」、「管理監督者は自分の価値を見出している」等と思うことにより自信が生まれ、積極的な行動へとつながっていきます。

このため、管理監督者は職員と接する際、常に相手に対する「思いやり」、「尊重」、「信頼」というキーワードを忘れずに行動する必要があります。

(3) 職員自身の「動機づけ」を重視する

職員の行動を促す動機には、管理監督者の指示・命令といった外部からのものと、自ら考え決定した内部からのものの二種類があります。

外部からの動機には、ほめる・注意するといった賞罰的な内容が多く含まれます。このため、賞罰の部分が無くなると、職員の行動そのものも無くなりやすく、継続が難しいという傾向があります。

これに対し、内部からの動機づけは、職員自体の「業務を成し遂げたい」という達成意欲や、「自らを成長させたい」という向上意欲等に基づいています。このため、実際の行動へとつながりやすく、継続的に実施される傾向が高い傾向があります。

(4) 管理監督者は「協力者」

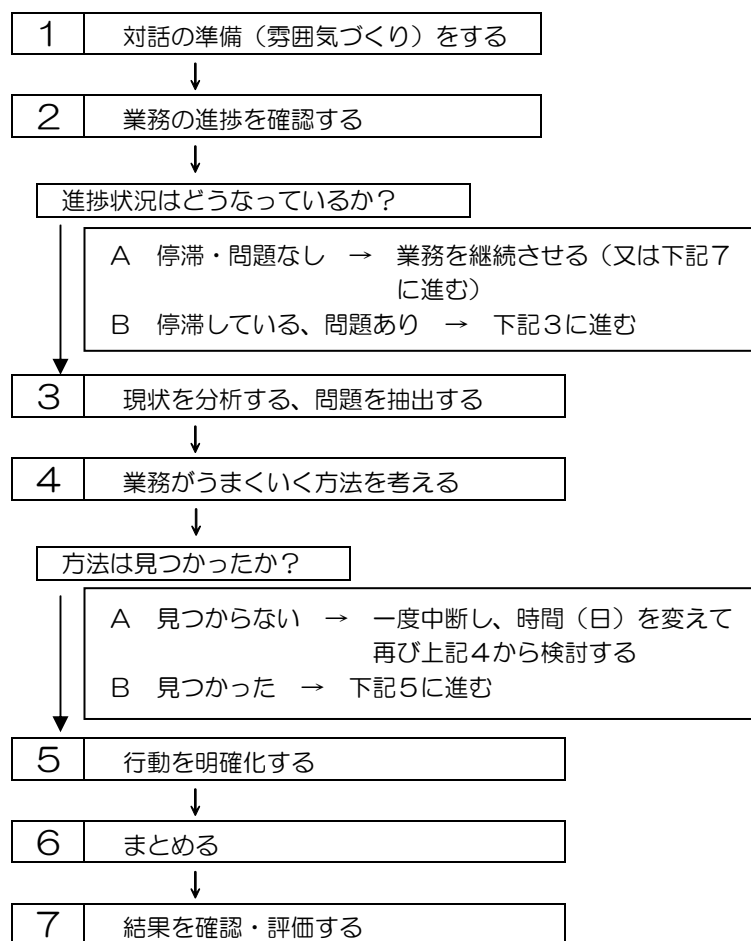
創造的OJTにおいて、管理監督者は職員自身の中にある「答え」を引き出すための「協力者」として行動します。

そして、協力者が職員から答えを引き出していくために用いる手法が「質問」です。

2 基本的手順

創造型OJTの中心は、管理監督者と職員の対話です。人事評価における個人目標を設定した後、対話の中で業務上の問題点等を探りながら、うまく進めるための方法等を一緒に考えていきます。対話の手順としては次のとおりです。

<対話の手順>



3 各手順におけるポイント

指示型OJTの各手順におけるポイントは次のとおりです。

(1) 対話の準備（雰囲気づくり）をする

相手の話を積極的に聴こうとする態度（傾聴）を心がけ、職員が話しやすい状況を作ります。対話のきっかけとして、簡単な世間話から始めることも一つの手段です。ただし、あまり長くならないように注意しましょう。

なお、それぞれの職員について、達成すべき目標に向けた経過を常に観察するという観点から、対話は管理監督者が必要と判断した都度、実施します。

四半期ごとに実施しなければならないといった制限は特にありません。

■ きっかけの例

- 天気・気候について話す
「雨が止みましたね」
「最近、暖かくなってきましたね」
 - 流行・ニュースについて話す
「昨日の〇〇〇のテレビ番組はみましたか」
「〇〇〇のニュースには驚いたね」
- ※ その他、相手の趣味や家庭の事など（プライバシーには配慮）。

(2) 業務の進捗を確認する

管理監督者は、次のような中からテーマを選び、職員と対話をします。

- ① 職員の担当業務の中で、特に重要性、困難性、緊急性等が高いと判断される業務（人事評価における「個人目標」も含まれます。）
- ② 停滞が見られる、職員が困っている、又はそれらが想定される業務

なお、これらのテーマについて確認した結果、特段の支障等が発見されず、職員が今後も対応可能である場合、無理に対話を進める必要はありません。

■ 対話の例

- 「ところで、この前の〇〇〇の件は、その後は順調ですか？」
- 「〇〇〇の件について対応案は浮かびましたか？」

(3) 現状を分析する、問題を抽出する

対話の中で、職員から「停滞している」、「問題が生じている」等の話があった場合、業務がうまく行かない理由は何なのか、問題がどこにあるのかを明らかにするため、現状分析を開始します。

実際の場面では、現状分析そのものがきちんとなされていないため、解決策が出ていなかったケースも多いと考えられます。この部分を具体化することにより、解決策を導き出すことが可能となります。

① 情報収集、実態把握

職員が認識している情報について順を追って質問し、問題の元となっている状況を把握します。

■ 対話の例

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">○ 「〇〇〇の件について戸惑っているというのは、具体的にはどのように感じているのですか？」○ 「〇〇〇への参加費用は、どの程度を見込んでいますか？」 |
|---|

② 全体像の分析、問題抽出

複雑な案件であっても、必ず論点があります。物事を表面的に把握するのではなく、「具体的にどういうことか？」を繰り返し質問し、全体像を分析します。そして、その中から解決すべき問題を抽出していきます。

■ 対話の例

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">○ 「それでは〇〇〇について、一つひとつ順番に確認しましょうか？」○ 「これについては、今、あなたが話した考えのうち「〇〇〇の回収率を上げる」ということが一番のポイントでしょうか？」 |
|--|

③ 「なぜ」ではなく「なに」で質問する

「なぜ？」という質問は、どうしても相手を問い詰める口調になりがちです。そこで、「なぜ (Why)」ではなく、「なに (What)」に変えて質問することにより、雰囲気や和らげることができます。

なに (和らげ)	<ul style="list-style-type: none">○ 「そういう結果になった原因は何だと思いますか？」○ 「そういう意見が出てきた理由は何でしょうか？」
なぜ (問詰め)	<ul style="list-style-type: none">○ 「なぜ、そういう結果になったのですか？」○ 「なぜ、そうした意見が出たのですか？」

(4) 業務がうまくいく方法を考える

問題が抽出されたら、今度は業務がうまくいく方法を考えます。

しかし、コーチング技法では、管理監督者はそうした方法を直接は指示しないのが原則です。職員に対して質問し、一緒に考える中から方法を「気づかせる」ようにしていきます。

そのためには、基本的に次の三つの質問をうまく組み合わせながら対話を進めるようにします。(それぞれの質問の詳細は別紙を参照してください。)

種類	内容
肯定質問	肯定的な内容に目を向けた質問
拡大質問	それによって、相手の答えが広がる質問
未来質問	未来のあるべき姿や、望む結果について尋ねる質問

また、対話を進める中で、次のような状況に応じて対応を選択します。

① 何らかの手がかりが見つかった場合

対話の中から、うまくいく方法の手がかりが導きだされた場合、次の(5)の行動の明確化へと進みます。

② 何も手がかりが見つからない場合

相手の気づきに100%委ねて対話を進めても、うまくいく方法の手がかりが導き出されることがあります。そうした状況で延々と対話を続けたのでは時間がかかりすぎますし、相手のやる気もおこりません。

その場合、管理監督者は、職員の気づきにつながるようなヒントを与えます。ただし、「それはこうですよ」「こうすればうまくいきますよ」といった直接的なヒントはなるべく避けます。業務を進める上で必要な視点、行動、考え方等について、キーワードとして話すようにします。

ヒントによって気づきが生まれた場合は、次の(5)の行動の明確化へと進みます。しかし、気づきが生まれなかった場合は、宿題を与える形で一定の時間(日)をおき、再び対話を進めます。

■ 対話の例

- 「○○○相談について、視点を相談者側に換えた時の印象はどうでしょうか？」
- 「その補助は、全対象者の何%程度をカバーできるでしょうか？」
- 「その方法は、業界全体のレベルの底上げにつながるでしょうか？」

(5) 行動を明確化する

① より具体的な方法に

業務がうまく行く方法について、「大体こういう方向で」という抽象的な段階から、「何を、どうするか」という段階まで具体化します。

これにより、管理監督者と職員がお互いに納得し、実際の行動に移ることができるようにします。

② いつから、どの程度まで

具体化の際、実施のスケジュール(特に期限)や行動の順序等をあらかじめ明確にしておくことにより、行動の効率が増し、業務管理もスムーズにできます。主な項目としては、次のようなものがあります。

ア 終了時期(開始時期)

「それは、いつまでに終了(いつから開始)する予定ですか？」

イ 優先順位

「どのような順番で行うのが、最も効率的と考えていますか？」

ウ 必要条件

「それを続けるためには、どのような条件が整えば良いですか？」

エ 支援環境

「どのような支援が有効でしょうか？」

(6) まとめる

① 最後にもう一度確認する

管理監督書と職員の認識のズレをなくすため、今後の行動について、最後にもう一度、「いつまでに」、「どんな内容を」、「どのような水準で」実行するか確認します。

■ 対話の例

「それでは最後にまとめましょう。」
「新たな〇〇〇計画案を、来月〇〇日までに私に提出をしてください。」
「内容は、新たに〇〇〇を盛り込んだ〇〇〇型の計画案です。」
「計画案の実施により、前年度より〇〇〇を10%程度向上できるようにしてください。」
「作成に当たっては、〇〇〇さんに昨年度の状況を確認しながら進めると良いですね。」

② 支援を約束する

管理監督者は、職員の業務がうまくいくように、自らも積極的に支援することを約束します。支援内容としては、他部局や団体等との調整、情報収集等が挙げられます。

■ 対話の例

- 「そのことについて、私も〇〇〇に確認してみます。」
- 「私も〇〇〇の担当課には、協力をお願いしておきます。」

③ 職員の成長を説明

また、必要に応じて、業務が完遂することにより、職員のどのような面に良い影響を与える経験となるのか、どのような能力の強化が期待されるのかといった、職員の成長についても言及するようにします。

■ 対話の例

- 「今回の件は複数の部局、また、庁外の関係団体の協力が不可欠なので、そうした難しい調整を達成することは、君の自信につながると思います。」
- 「この件に関する情報は非常に沢山あります。その中から、問題解決に向けて真に必要な情報を見つけ出すことは、物事の本質を把握する能力の強化につながるでしょう。」

(7) 結果を確認・評価する

職員が業務を遂行したら、その結果について確認します。基本的な考え方については指示型OJTと同様です。

評価をして、どの部分が良かったか（悪かったか）を具体的に話し、職員その後の行動に対して良い影響を与えられるようにしましょう。

<別紙> 質問技法について

1 肯定質問と否定質問

(1) 肯定質問

肯定的な内容に着目して、相手に問いかける質問です。

前向き・積極的な姿勢で検討していくことにより、効果的な発想が生まれやすくなります。

■ 質問の例

- 「どうすれば、〇〇〇できると思いますか？」
- 「その経験から学んだことは何ですか？」

(2) 否定質問

肯定質問とは逆に、否定的な内容に着目した質問です。

相手の批判に陥りやすく、また、問い詰めるような性質の質問ですので、基本的に使用する必要はありません。

■ 質問の例

- 「なぜ、〇〇〇ができないのでしょうか？」
- 「その失敗で失ったものは何ですか？」

2 拡大質問と特定質問

(1) 拡大質問

その質問によって、相手の答える内容が広がったり、沢山の言葉を使って説明するようになる質問です。

■ 質問の例

- 「それは、どういうことですか？」
- 「そのことについて、どのように考えますか？」
- 「それを解決するためには、どのようにすればよいと思いますか？」

(2) 特定質問

拡大質問とは反対に、相手が「はい」・「いいえ」で答えられる質問です。

こちらは、聞いた内容以上に話を広げることは難しい質問です。このため、何か特定のことにについて、相手の意思を確認する場合などに使用します。

■ 質問の例

- 「それは、〇〇〇ということですか？」
- 「そのことについて、〇〇〇だと考えますか？」
- 「それを解決することができると思いますか？」

3 未来質問と過去質問

(1) 未来質問

未来のあるべき姿や、望む結果について尋ねるのが未来質問です。

今後の目標・結果を意識することにより、積極的な行動へとつなげていきやすい質問です。

■ 質問の例

- 「そのことについて、これからはどうしたいですか？」
- 「〇〇〇の改善に向け、これからできることは何ですか？」
- 「これから達成したい成果について、聞かせてください」

(2) 過去質問

未来質問とは反対に、今までの状況等について尋ねるのが過去質問です。

事実を確認したり、現状を分析したりする際に使うことができます。

ただし、新たな発見にはつながりにくいこと、また、今までの対応の批判に陥りやすい傾向があることから、多用は控えます。

■ 質問の例

- 「そのことについて、これまではどうだったのですか？」
- 「〇〇〇の改善には、どうであれば良かったと思いますか？」
- 「今までの成果について、聞かせてください」

<参考文献>

「戦略的公務経営のための『新OJT』シート集」 (財) 公務研修協議会

「OJT実践コース シート集」 (財) 公務研修協議会

「コーチング技法養成研修『ビジネスコーチング』」 (学) 産業能率大学

「人材開発—エンパワーメントの手法」 中川浩明 (株) ぎょうせい

「企業と人材—自律型社員はこうすれば育成できる」 真田茂人 産労総合研究所