

OJTマニュアル

《事例編》

OJTマニュアル〈事例編〉の使い方

「事例編」では、様々なケースをもとにOJT推進のための視点と行動例や職場の人材育成や個人の成長につながるポイントを紹介しています。

人材育成や職場の取り組みで悩みや課題を感じたときにこの事例編を参考として、職場での効果的な人材育成や能力発揮のヒントとしてお役立てください。

令和5年3月
青 森 県

目 次

II. 事例編

第1章：OJT実践のためのヒント

- (1) 教える側の視点・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
- (2) 自分の想いを効果的に相手に伝えるには・・・・・・・・・・2

第2章：事例集

- (事例1) 報告・連絡・相談のない職員【★トレーナー必見】・・・・・・・・・・ 3
 コラム：「ホウレンソウ」の本当の意味
- (事例2) 現実味のない提案をする職員に・・・・・・・・・・・・・4
 +α：本県での取り組み紹介
- (事例3) 失敗に落ち込む職員にどう接していいのかわからない【★トレーナー必見】・・5
 コラム：失敗を次に活かす“レジリエンス（逆境力）”を高めよう
- (事例4) 引継ぎが上手くできていない職員へのフォロー・・・・・・・・・・・・・6
 +α：普段から心がけよう！異動のリスクマネジメント
- (事例5) 慣れない業務で判断を求められる・・・・・・・・・・・・・7
 コラム：部下力を伸ばす第一歩！上司に合わせた報告・連絡・相談
- (事例6) 県民からのクレームを受けた職員へのフォロー・・・・・・・・・・・・・8
 +α：クレームに強い職場づくりを目指そう
 コラム：職場の構成に応じた効果的な OJT 推進のポイント
- (事例7) 会議や打合せで当事者意識の低い職員に注意したい【★トレーナー必見】10
 +α：よりよい会議・打合せで成果のある話し合いを
- (事例8) いつも不満ばかり口にする職員との関わり方・・・・・・・・・・・・・11
 +α：教える側のストレスマネジメント
- (事例9) ミスの多い職員に注意したい【★トレーナー必見】・・・・・・・・・・・・・12
- (事例10) 後輩や同僚に関わりたがらない中堅職員・・・・・・・・・・・・・12
- (事例11) 再任用職員はどのような役割を持たせたらいいのか・・・・・・・・・・・・・13
- (事例12) やる気のない職員・・・・・・・・・・・・・14
 +α：指示・命令するときの留意点

コラム：P.F.ドラッカーの「三人のレンガ積み職人」の話

（事例 13）残業が常態化している職員への対応	16
＋ α ：職員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスを大切にしたい職場に	
（事例 14）育児や介護などにより時間に制約のある職員	17
＋ α ：多様性の尊重から融合を目指す	
（事例 15）独断で仕事をしてしまいがちな職員	18
＋ α ：職場全体で報告・連絡・相談のしやすい職場づくり	
（事例 16）指示待ちの職員【★トレーナー必見】	19
コラム：何でもやってみることが成長につながる	
（事例 17）熱心だが仕事が遅れがちな職員【★トレーナー必見】	20
＋ α ：効率的な業務の遂行は仕事の分類から	
（事例 18）前例に固執する職員	21
＋ α ：若手職員は仕事の何に価値を置いているのか	
（事例 19）年上の部下（後輩）への対応【★トレーナー必見】	22
（事例 20）指示に従わない職員	23
＋ α ：スモールステップの法則	
（事例 21）高圧的な態度の先輩職員	24
（事例 22）メンタルヘルス不調の職員にどう対応したらよいのか	25
（事例 23）若い新採用職員へのコミュニケーションの取り方【★トレーナー必見】	26
＋ α 新採用職員の声	
（事例 24）新採用職員の行動や態度について【★トレーナー必見】	28
巻末特集 新採用職員の声【★トレーナー必見】	29

【★トレーナー必見】の事例は、トレーナーの皆さまから「参考になる」との意見が多く寄せられた事例です。

第1章 OJT実践のためのヒント

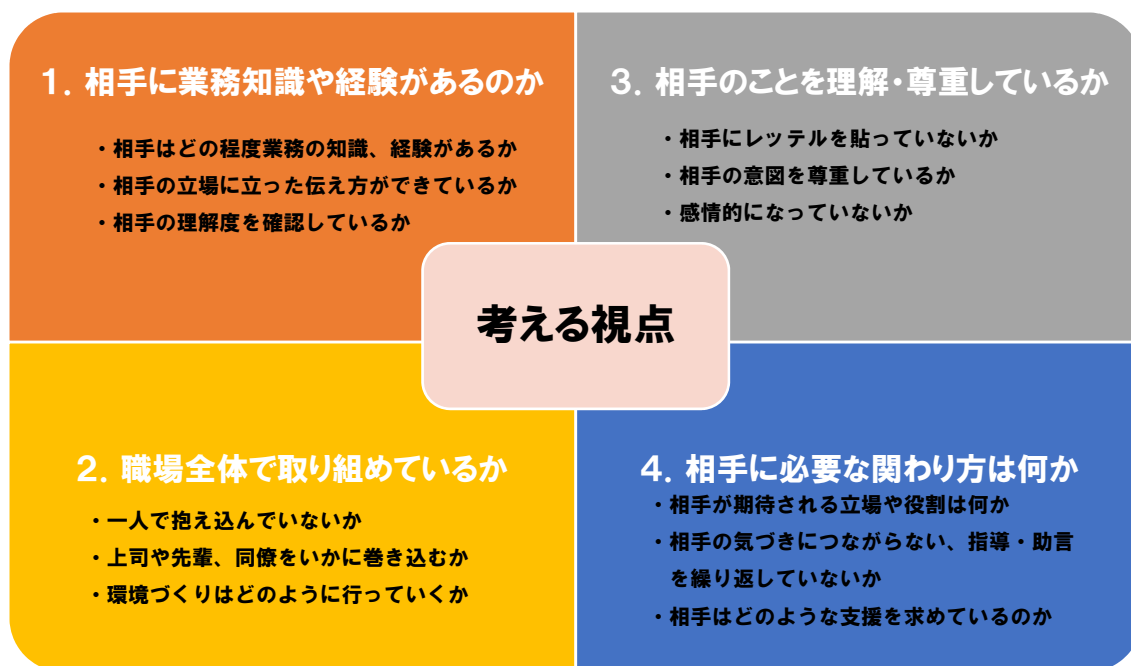
(1) 教える側の視点 ～様々なアプローチでの対応が解決のヒントになる～

いくら指導・助言をしても、上手く伝わらない・何も行動が変わらないと感じることはたくさんあります。つい感情的になったり、同じ教え方を繰り返してしまいがちですが、そのようなときには少し落ち着いて、自分の伝え方を工夫したり、違った角度から教わる側を観察してみましょう。そして、一人で抱え込まず上司や周りの職員にアドバイスやサポートを積極的に求めることが解決の糸口になります。

この事例編では、職場でよくあるケースを事例として対応のヒントや職場の人材育成のポイントを紹介しています。

1. OJTの様々な場面で考えたい4つの視点

紹介する事例の対応は主に下記の4つの視点から要因分析されたものになっています。OJTで何か課題を感じたら、まずはこの4つの視点で多角的に分析してみることで、色々なアプローチで対応することができます。



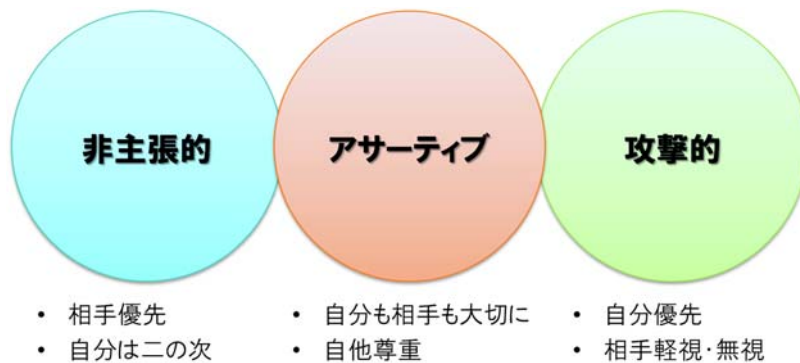
（２）自分の想いを効果的に相手に伝えるには ～DESCで伝える～

相手の立場も尊重しつつ自分の主張もしっかり行うという“アサーティブ”なコミュニケーションが注目されています。その具体的なテクニックの一つとして、DESC（Describe、Explain、Specify、Choose の頭文字）法があります。

相手に伝えたいことを「客観的な状況」「主観的な気持ち」「提案」「代案」の４つに整理するやり方で、相手に言いにくいことを伝えたり、依頼の趣旨が強くなりすぎないように弱めたりするときに役立ちます。

１．アサーティブなコミュニケーションのポイント

自分の「考え」「意見」「気持ち」などを、「正直に」そして「素直に」その場に適した方法で述べることで、結果として相互理解が進み、職場の人間関係が円滑となります。



２．DESCを使った効果的な自己表現

伝えたいことを相手が受け取りやすくする４つのステップ

４ステップ	内容	会話例
①Describe 状況を客観的に描写する	◆状況や相手の行動を描写する ◆事実のみを端的で客観的に描写する （相手の意図や自分の気持ちは含めない）	「今、１７時になりました。もうこの会議も２時間以上経過していますね」
②Explain 自分の気持ちを説明する	◆Dに対する主観的な気持ちを述べる ◆感情的・攻撃的にならないよう建設的に述べる	「少し疲れてきて、アイデアや意見も出なくなってきました」
③Specify 提案をする	◆相手に望む行動、解決策を提案する ◆具体的で現実的な妥協案を提案する	「今日はここまでにして会議を終わりにしてもいいですか？」
④Choose 代替案を述べる・選択する	◆相手の反応がYESとNOのそれぞれの場合に対する次の行動の選択肢を示す ◆その上で、状況がどう変化するかを伝える	No⇒「であれば、１０分休憩をとりませんか？その方が良いアイデアや意見が出るかもしれません」

第2章 事例集

[★トレーナー必見]

(事例1) 報告・連絡・相談のない職員

細かいことでも「報告・連絡・相談」を行うようにいつも指導しているのですが、職員からなかなか報告・連絡・相談がありません。業務上の失敗があつてはじめて相談にくるのですが、もう少し早く相談に来てくれないかと思っています。どのように伝えたら良いのでしょうか。

考えられる要因

- ・教える側と教わる側で報告・連絡・相談のタイミングの認識が違う。
- ・教える側と教わる側で業務の重要度の認識が違う。
- ・教わる側が教える側に話しかけにくいと感じている。

対応のポイント

- ・どのようなタイミングで報告・連絡・相談が欲しいのか、教える側が事前にきちんと伝えましょう。(例：外部関係者とのやりとりがあった場合には口頭でいいので毎回状況を連絡する 等)
- ・教える側から困ったことがないか聞いたり、業務についての参考情報を渡したりするなど、担当業務に関しての会話をする回数を意識して増やしていきましょう。特定の職員しか対応出来ない業務を少なくすることにも繋がります。
- ・失敗の報告をしたことに対しては、過度に反応や追求をせず、改善点を一緒に考え解決していく姿勢を見せます。

コラム：「ホウレンソウ」の本当の意味

「ホウ（報告）・レン（連絡）・ソウ（相談）」は仕事の基本と言われますが、この「ホウレンソウ」は、「ほうれんそうが会社を強くする」（1986年）という本において山崎富治氏が提唱したのが始まりです。

現在ホウレンソウと言えば、ホウレンソウをする側の役目として語られるのが通常ですが、この本はそれとは逆に、マネジメント側がすべき事柄が綴られたものとなっています。

組織がうまくいくためには内部の情報が上までスムーズに流れることが大事であり、そのために上司は、いかに社員に気持ちよく働いてもらうかを第一に考える、ダメと決めつけないで対話の努力をする、細かいところにまで口を出しすぎない、などの教えが語られています。

時代とともに、ホウレンソウという言葉が一人歩きし、される側からする側の問題として捉え方が変化していったようです。

ホウレンソウは職場のコミュニケーションそのものです。ホウレンソウがないと嘆く前に、自分は、ホウレンソウしやすい環境づくりをしているか、1人1人がそれまでの行動を振り返ることが大切です。

（事例２）現実味のない提案をする職員に

私の部下は仕事上の提案を度々してくるのですが、どうも思いつきレベルで、検討が不十分な内容です。いつもつい問題点を指摘して却下してしまうのですが、どうしたらやる気を落とさせない、前向きな指摘ができるのでしょうか。

考えたい視点

- ・仕事上の提案をするということは、モチベーションが高く成長のサインであると認識して、積極的に関わりたいものです。
- ・的外れな提案の場合には、すぐにすべてを否定するのではなく、提案のプロセスに着目して改善点を話していくと相手の思考力強化にもつながります。

対応のポイント

- ・提案内容がどこまで整理されていて、さらにどんな視点を付け加えればもっと良くなるのかを伝えることで、相手にさらに深く考えることを促します。
- ・すべてを都度上司に提案せずに、先輩に相談してみたり、自分で書き留めておくことを奨めることも効果的です。実際に業務を覚えてきた際に見返すことで、より実現性の高い提案ができるようになります。

＋α ＜本県での取り組み紹介 ～若手職員のチャレンジを応援しよう～＞

事業の企画立案に当たっては、現状と課題を正しく把握し、様々な角度から課題解決の方法を検討することが大切です。そのためには、自分の担当業務に関することはもちろんのこと、社会の様々な問題や新しい情報を日頃から収集する努力が必要です。

現状を知り分析する力、マーケティング手法などのスキルの習得や創意工夫する創造力、前向きにチャレンジする意欲など、感性や心の持ち方も重要な要素です。

積極的にチャレンジする職員を応援するため、県庁には部局横断的な勉強会や各部が独自に主催する研修会、自治研修所の研修、東北自治研修所・自治大学校への派遣研修、海外研修、各種講演会など、自ら学ぶ機会や仲間づくりの場があります。

若手職員の皆さんはこうした機会を積極的に活用しましょう。

そして先輩職員は若手職員のチャレンジを温かく応援しましょう。



（事例３）失敗に落ち込む職員にどう接していいのかわからない

普段は明るい職員が、仕事上で失敗し落ち込んでしまっています。最近ではすっかり元気をなくしており、このままでは、もっとやる気を無くしてしまうのではないかと思います、業務の担当を他の職員に変更しようかと思っています。この対応でよろしいでしょうか。

考えたい視点

- ・業務替えをしてはせっかくの成長の機会を失うことになってしまいます。失敗は成長のチャンスと捉え、事態を納め、改善につなげるための支援をすることが大切です。
- ・失敗を責めることは解決にならないばかりか、パワハラにもつながりかねません。
- ・特に若手や異動したばかりの職員が失敗した場合には、その人の不注意や性格の問題よりも「知識」や「経験」が不足しているケースが多く見られます。
- ・具体的に不足している点を伝えた上で後押しをすることで、相手も改善や行動がしやすくなります。

対応のポイント

- ・部下が失敗した際にはまず、部下の不足している点が「知識」なのか、「経験」なのか分析してみます。（※本人の不注意等「人」に目を向けないことが大切です）
- ・「知識」であればさらに必要な知識を説明し、「経験」であれば次回改善につながるようどうすればよかったかを話し合います。
- ・失敗を次に活かすことの重要性を伝えて動機づけ、上司もフォローしていく旨を伝えた上で本人の意思を確認します。本人に意思があれば引き続き業務を任せます。

（※上司のフォローも忘れないようにしてください。）

コラム：失敗を次に活かす“レジリエンス（逆境力）”を高めよう

その部署の知識や経験が浅いときには、色々な間違いや失敗を経験します。失敗すると誰でも落ち込むものですが、重要なのは「失敗から学び、次に活かしていくこと」です。

ネガティブな感情の反芻を断ち切り、失敗を糧にできる考え方として注目されている“レジリエンス（逆境力）”について、考え方、行動のしかたをいくつか紹介します。

【レジリエンスを高めるポイント】

- （１）これまでの逆境を克服した経験を考える：自身が逆境を乗り越えた強みを考える
- （２）上司や先輩、同僚に相談する：自分一人で抱え込まず、業務経験の豊富な上司や先輩に相談することで新たな行動、解決の手立てが見つかります。
- （３）ネガティブな感情を分析する：人にはそれぞれ捉え方の癖があります。自分ではどうしてもできないことは考え続けないようにすることが大切です。

（事例４）引継ぎが上手くできていない職員へのフォロー

異動してきた職員が担当を引き継いだ業務の進捗が遅れているようです。前任者は他県に向向しているため気軽に確認できる状況ではなく、どのように進めればよいのか悩んでいるようです。私自身もその業務を担当したことがないため、上手くアドバイスができません。そのまま担当を任せてしまって大丈夫なのでしょうか。

考えたい視点

- ・異動してきたばかりの職員にとっては、どのような業務も本人にとって貴重な経験となります。
- ・教える側がその業務に詳しくないときには、積極的に上司や先輩、同僚の協力を得て、職場全体で支援していくことが重要です。

対応のポイント

- ・必要な情報をどうしたら職員が収集できるか一緒に考え、積極的に上司や先輩、同僚に相談させます。
- ・グループで情報共有する機会を設け職場全体でフォローする体制ができると、担当職員はさらに安心して業務に取り組むことができるようになります。
- ・業務が複雑で難易度が高いと感じる場合には、進行管理はグループマネージャーが行い、実施の募集案内と周知を担当職員が作成するなど、1人の担当者に任せっきりにならないようにします。

＋α ＜普段から心がけよう！異動のリスクマネジメント＞

職員には異動や担当事務の変更がつきものです。新たに担当する職員に適切に引き継がれ、業務をスムーズに行っていくことは組織運営において非常に重要になります。そのために職員一人ひとりができるポイントをいくつか紹介します。

【普段からできるポイント】

- ・マニュアルの整備を現状に合わせて修正する
- ・事務書類を時系列に綴じ込んでおく

【異動してきた職員が相談しやすくなるポイント】

- ・職場の中で誰に聞くといいか伝えておく
- ・戸惑っている姿を見かけたら、率先して声掛けをする

（事例５）慣れない業務で判断を求められる

マネージャーとして新しい職場に来たばかりなのですが、事前説明のタイミングが前の職場と違ったり、初めての業務で決裁のチェックポイントがよくわからなかったりして困っています。どのように職場で立ち振る舞っていけばいいのでしょうか。

考えたい視点

- ・業務を遂行するラインの職員が交代した直後の仕事の進め方は、新旧職員がお互いに気を遣うところです。
- ・上司・先輩だからと言って何でもわかっているわけではありませんから、年齢や職位にこだわらず、わからないことは気負わずに互いに訊きあえる関係づくりが大切です。
- ・過去の経緯ややり方を確認した上で、異動してきた職員の視点や経験、考え方を伝えていくと、お互いにとって広い視野で業務を考えるきっかけにもなります。

対応のポイント

- ・上司や先輩であってもいきなり自分のやり方を示すのではなく、判断を求めてきた職員の考えをよく確認し、相互理解を進めながら方向性を話し合います。
- ・業務の進め方は、所属によって様々です。判断を仰ぐ範囲、タイミングなどをすり合わせし具体的に決めることで、お互いがストレスなく業務を進めることができます。

コラム：部下力を伸ばす第一歩！上司に合わせた報告・連絡・相談

組織でプレイングマネージャーが多くなり上司自身にも余裕がなくなっている今、「部下力」が非常に注目されています。部下力のポイントは「部下は上司を理想の型に押し込もうとせず、上司の強みを活かしていくこと」です。

上司にはそれぞれ得意とするやり方があり、報告・連絡・相談をとっても、上司の得意な進め方で実施できると驚くほどスムーズに話が進むこともあります。新たな部署に異動したら、まずは報告・連絡・相談の進め方について、上司へ確認したり、その部署で上司と上手くコミュニケーションできている先輩にアドバイスを受けてみましょう。

【こんなにある！報告の方法】

- （１）報告の受け方：必要に応じて受ける、定期的に受ける、こちらから聞く
- （２）報告の仕方：箇条書きにメモして渡す、口頭で伝える、資料を渡す
- （３）報告する時間：朝一番、一日終わり、お昼前後、都度

（事例 6）県民からのクレームを受けた職員へのフォロー

用地交渉等で県民や事業者と交渉する担当職員について、近ごろ職員の態度が悪いという苦情が数回寄せられています。所属内での勤務態度はよく、電話での受け答えも問題ないように感じていたのですが、どのように部下に伝え、指導や注意をしていったらよいのでしょうか。

考えたい視点

- ・苦情が来るとすぐに担当職員に注意したくなりますが、まずは苦情がどのようなものなのか（特定の人からなのか、その内容は何か）をきちんと把握することが非常に重要です。
- ・現状をきちんと把握してから、具体的な対応を考えることで、教える側・教わる側が納得できる対応を一緒に考えていくようにしましょう。

対応のポイント

本人に落ち度のある場合

- ・実際に担当職員に落ち度のあるものであれば、個室など場所を変え、苦情の事実を伝えます。
- ・本人との話し合いで一緒に原因や対応策を考え、本人に対応の意思があれば経過を見守るようにしましょう。対応に苦慮して進めなくなっているときには、助け舟を出してあげることも大切です。

原因の特定が難しい場合

- ・グループミーティングなどを開催し、職場全体でのクレーム情報の共有や対応策を考える機会を設けます。
- ・本人の対応だけでなく、立ち居振る舞いや業務知識（特に法令や条例、規則に沿った対応が必要な場合）、相手の状況なども注意深く振り返ることが重要です。

＋α ＜クレームに強い職場づくりを目指そう＞

クレームは本人の過失の有無に関わらず発生します。クレームが起きた際には、担当職員が孤立しないよう職場全体で支え合うことがクレームに強い組織の第一歩です。クレームを受けた人がいたら職場全体で声かけし、お互いにフォローし合えるようにしましょう。

【クレームを受けた際のフォローの例】

- ・クレームが起きた際には、話を聴いて共感してあげる
- ・電話や対応の後に職場のメンバーがいつもと違うと感じたら声をかける
- ・ショックが大きい場合には数時間でも対人の仕事を代わってあげる

コラム：職場の構成に応じた効果的なOJT推進のポイント

それぞれの職場によって職員数や職員構成は様々です。どのような職場でも職場全体が人材育成に関わっていくために、特に管理監督者は職場の状況に応じて効果的に関わり合いができる仕組みづくりを行い、職場全体でOJTを進めていきましょう。

職場の特徴例	効果的なOJT推進のためのポイント
職員数の多い職場	【ポイント】 他人任せにしない連携の仕組みづくり • 誰かがやるはずと考えて、職場全体のOJTの当事者意識が希薄になりがちなことには注意が必要。 • 教える人が固定化し、一人でOJTを抱え込まないように、複数の職員で指導を分担するなど、上司が目配りをする。 • 職員ポータル機能などを活用し情報共有の仕組みを検討する。
職員数の少ない職場	【ポイント】 適度な距離でのコミュニケーション • 人間関係が近く、干渉しがちになるため適度な距離でのコミュニケーションを意識する。 • 職員同士の発言は否定せず、尊重し合う。 • 教える人が孤立しないよう上司や先輩職員が率先してサポートする。
様々な雇用形態の職員がいる職場	【ポイント】 仕事の見える化と職員の連携促進 • 業務が専門化、細分化し全体像が見えにくくなりがちのため、情報共有の機会や仕組みづくりを意識的に行う。 • 業務のノウハウの伝承に留意する。 • それぞれの雇用形態を職員が理解する。 • 属人化している業務は連携して業務ができるように分担を見直す。

（事例7）会議や打合せで当事者意識の低い職員に注意したい

職員に業務の後戻りがないよう、定期的に職場で打合せをして方向性を決めるようにしていますが、その職員は自分の考えがまとまっておらず他の人の話を聞くだけのことが多い状況です。また他所属との会議において部下を同行させても、積極的な発言が全く見られません。注意するほど態度が酷いわけではないのですが、もう少し積極的に参加を促したいと思っています。

考えられる要因

- ・打合せや会議についての意味やその場での自分の存在意義を見いだせていない。
- ・打合せや会議で自分の意見を出しにくいと感じている。
- ・打合せや会議が早く終わって欲しいため、自分の発言で長引かないようにしたいと考えている。

対応のポイント

- ・打合せや会議の前に、その目的やなぜ参加してもらうのかを伝え、終了後には話の内容で難しかったところや心に残ったことなどフィードバックさせます。繰り返して行っていくことで考えて参加する習慣がつくようになります。
- ・打合せや会議自体について、誰もが話しやすくメリハリのあるものになるよう、会議や打合せの進め方を変えていくことも重要です。

＋α <よりよい会議・打合せで成果のある話し合いを>

効果的な打合せ・会議の場にしていくことで参加者は積極的に「参加」から「参画」するようになります。会議の主催者だけでなく参加者一人ひとりが以下の点に気をつけていくことで、皆が積極的に参加し相乗効果の高い話し合いを行うことができます。

【効果的な打合せ・会議の3つのポイント】

目的をはっきりさせる

- ・事前に何を話しあいたいのか、会議を通じて何を決めたいのかなど明確にして参加を促すようにしましょう。

時間を守る

- ・延々と続く会議は次回以降参加するモチベーションが大きく下がります。開始時間だけでなく、終了時間も注意しましょう。

一人ひとりを尊重する

- ・一人が話をしすぎない、相手の話を否定しない、話さない人がいたら意見がないか聞いてみるなど、全員を尊重し実施しましょう。

（事例 8） いつも不満ばかり口にする職員との関わり方

異動してきたその職員は、現在の業務に対する不満を毎日のように言っています。希望とは異なる所属に配属されたために、現在の業務へのモチベーションが上がらないようなのですが、人事異動であることを受けとめて、この部署でまずは真剣に業務に取り組み、面白さを見つけて欲しいと思っています。どう伝えていったらいいのでしょうか。

考えられる要因

- ・新しい職場、新しい仕事のストレスを、話すことで解消している。
- ・本人が不満を言っていることを自覚しておらず、ただ単に他者に自分の気持ちを共感してほしい、または人に話すことで自分の考えを整理したいと考えている。
- ・特定の人に対しての対抗心や嫌悪感を持っている。

対応のポイント

- ・様々な要因が考えられるため、まずは相手の話や考えをしっかりと聴きます。
- ・聴いた内容をもとに不満の原因・理由を本人と一緒に分析し、他者や組織を変えるのではなく、自分の行動で解消・緩和できることはないか考えさせます。
- ・特定の人に対する嫌悪感を持っている不満の場合には、共感だけでなくこちらとしての考えも明確に伝えることが大切です。
- ・教える側一人で抱え込んでしまうと、自分自身のストレスが蓄積してしまいます。教える側も上司や先輩、同僚に相談するなど抱え込まないようにしましょう。

＋ α ＜教える側のストレスマネジメント ～怒りの適切な扱い方～＞

業務の遂行過程では、どうしても相手を許せない気持ちになってしまうことがあります。しかし、そこで感情を爆発させたり、無理に怒りを抑圧してしまうと教える側・教わる側双方にとって負担になってしまいます。大切なことは、怒りを適切な感情と捉え、怒る必要のあることを上手に相手に伝え、怒る必要のないことは怒らないようにする“怒りを適切に扱うこと”です。ここでは効果的に怒りを扱うための簡単にできるポイントを紹介します。

【怒りを適切に扱うための2つのポイント】

① **6秒** ～怒りの感情のピークをやり過ごす～

怒りのピークは長くて6秒間と言われています。まず怒りが込み上げてきたら深呼吸するなど6秒待つようにしましょう。

② **6割** ～相手に過度に求めすぎていないか内省する習慣をつける～

特に知識や経験の浅い相手には初めから完璧を求めず6割できれば合格と考えるようにしましょう。教える側はそこから業務を通じて1つ1つ重要な点から改善していくように関わっていきましょう。

（事例 9）ミスの多い職員に注意したい

仕事の要領も覚えてきて業務のスピードも速くなってきたのですが、相変わらず書類の初歩的なミスが目立つ職員がいます。文章の誤字脱字や記入漏れなど些細なことなのですが、毎回私が手直ししています。どうしたら本人が意識して改善してくれるのでしょうか。

考えられる要因

- ・文書の校正は上司がしてくれるものだと考えている。
- ・現状でどのくらい自分の書類に事務ミスがあるか把握していない。
- ・業務を正しく行うことの重要性を理解できていない。

対応のポイント

- ・書類の目的や意義を伝え、どの完成度で上司に提出して欲しいか伝えましょう。提出の際に一度文書を読み直したか確認するのも効果的です。
- ・ミスや間違いなど赤字で修正を加え見える化した上で、毎回返却し本人に修正させるようにしましょう。本人が修正することでどのようなポイントを間違えているのか考えるきっかけとなり、自分の現状や傾向を把握することができます。
- ・全体的に修正が必要な場合には、教える側が一度手本として作成したものを見せ、ポイントを説明します。
- ・部下や後輩に急にミスが増えてきた、やる気が感じられなくなったといった場合には、本人に叱咤激励する前に「メンタルヘルス不調」の可能性も考えてください。詳しくは、p25 事例 22 を参照してください。

（事例 10）後輩や同僚に関わりたがらない中堅職員

組織で業務を中心となって進めている中堅職員は非常に優秀なのですが、職場の後輩や新しく異動してきた職員にほとんど関わろうとせず、いつも自分の業務だけ行っています。もっと職場の後輩などにアドバイスを行って欲しいと考えていますが、どうしたらいいのでしょうか。

考えられる要因

- ・OJTなどにおける自分の役割を認識していない。
- ※職員はその職務に求められる能力等を身につけ発揮することが重要であり、中堅以上の職員の職務の中には後輩職員の育成も含まれています。
- ・本人の業務量が多く、それをこなすことで頭がいっぱいになっている。

対応のポイント

- ・人事評価面談等の機会を通じ、期待される役割や求められる役割を本人伝え、本人の意思や悩みなどを確認していきます。
- ・本人と若手職員や後輩が関わるような業務を意識的に任せていきます。
- ・本人の業務量をきちんと把握した上で、業務量が多いようであれば他の部下や後輩に割り振ることも重要です。

（事例 11）再任用職員はどのような役割を持たせたらいいのか

つい先日まで課長だった職員が、再任用職員として配属されました。部署でのこれまでの経験を活かしてほしいのですが、どこまでお願いしていいのか迷っています。再任用職員にはどのような役割を持たせていけばいいのでしょうか。

考えたい視点

- 先輩職員である再任用職員に気兼ねして指導に二の足を踏んでしまいがちですが、一方で再任用職員も職位の逆転で心が揺れたり、どのように振る舞うべきか戸惑っていることが考えられます。
- 再任用職員にはこれまでの知識と経験を活かしてもらおうと同時に、改めて新たな環境においての役割を担ってもらえるよう、お互いに理解し合うことが大切です。

対応のポイント

- 職場内で何を期待しているのかを丁寧に伝えます。
- 助言・指導に当たっては、人生の先輩として敬意を持って接します。
- 業務で苦手な点や不安な点を確認した上で、効果的に能力が発揮できるよう仕事の分担や関わり方について話し合います。
- 担当業務に精通している場合は、長年培った貴重な経験や知識を組織に還元し業務に活用する役割を担ってもらいます。
- 後輩世代への知識や技術の伝承、若い職員の育成を任せるなど意識的に指導者としての機会を設けていくようにします。
- 再任用であるということで周囲に聞きづらいこともあるので、再任用職員が質問しやすい職場環境づくりに配慮します。
- 再任用職員が気持ちを切り替え、スムーズに新しい職位に馴染み業務を進められるよう、日頃の思いやりのある会話と面談など正式な場面での冷静な要望という2つのコミュニケーションを交互に織り交ぜたマネジメントが望まれます。

（事例 12）やる気のない職員

違う部署から異動してきた職員のやる気が感じられません。当初は業務分担への不満などがあるのかと思い本人に話を聞いてみましたが、「特にない」ということでした。その後、「一生懸命やっても、普通にやっても変わらない」「真面目にやるだけムダ」などとネガティブな言葉を職場でも繰り返しているようで、他の職員にも悪影響なので注意したいと思っています。このような職員に対しては、どのように関わっていくことがよいのでしょうか。

考えられる要因

- ・ 仕事で失敗した。
- ・ 人間関係が上手く構築できていない。
- ・ 任せられている業務に価値を見いだせていない。
- ・ 本人の性格に起因している。

対応のポイント

- ・ やる気を失った原因や理由が仕事での失敗や人間関係にある場合には、まずはその職員の話聴き一緒にその原因を取り除く方法を考えます。
- ・ 業務に対しての価値を見いだせていない時には、仕事の全体像を示したり、その仕事は何につながっていくのかを示していくことで意味を見いだすことができます。
- ・ 本人の性格に原因や理由がある場合、「積極的な声かけ」「小さな目標設定」「仕事の醍醐味を味わわせる」などの対処法も余り効果がありません。この場合、やる気のない職員にもきちんと「責任を負わせる〈＝やらなければ自分が困る〉」環境を整えるなど、組織として明確なメッセージを伝える必要があります。

＋α ＜指示・命令するときの留意点 ～命令の非人間化（状況の法則）～＞

人は一方的に命令されると、やる気が失せてしまうものです。これに対しイギリスの経営学者メアリー・パーカー・フォレットは「状況の法則」を説いています。

これは指示や命令をする際、その背景となる状況を伝えることによって、相手に屈辱感なしに受け入れられるというものです。“個人から命令を受けたと認識すると、命令する側とされる側との間に上下関係ができてしまい、仕事への責任感や達成の満足感を失う。これに対し、命令を「状況が求めているもの」と認識することで、「状況」という共通の目標に対し、命令する側とされる側が対等の立場で取り組むことができる。”このことをフォレットは、「命令の非人間化」と呼んでいます。

命令をする側は、その仕事がなぜ必要なのか、どんな位置づけにあるのか、どんなメリットがあるのかなどを合わせて説明することで、相手が納得して行動することにつながります。また命令を受ける側も日頃から自分の仕事に対し課題や改善策を考え、「状況」の認識を深めておくことで、突然の命令や指示にも納得して取り組むことができるはずです。

コラム：P.F.ドラッカーの「三人のレンガ積み職人」の話

旅人が、炎天下にレンガを積んでいる三人の職人のそばを通りかかった。
旅人は、三人のレンガ積み職人へ「あなたは何をしているのですか？」と、それぞれに声をかけたところ、旅人の問いに対する答えは三者三様でした。

一人目のレンガ職人は

「見ればわかるだろう……。私は親方の命令でレンガを積んでいるんだ」

二人目のレンガ職人は

「私はレンガを積んで塀を造っているんだ」

三人目のレンガ職人は

「私はレンガを積んで立派な教会を造っているんだ」

ドラッカーは、一人目の職人は、命令でただ働く職工である。二人目の職人は、塀を造る専門の職人である。三人目の職人は、教会を造るという「目的」を自分で意識してレンガを積んでいる職人である。と言っています。

ドラッカーは、この三者三様のそれぞれの答え方の中に「仕事の意義・意味をどのように考えるかによって、仕事への取り組み姿勢が違う」ことを表現しました。

さらに、仕事の意義・意味をしっかりつかんで働く人は、他者から「やらされている」という発想から解放され、イキイキとした働き方ができ、自分の仕事のやり方にも創意工夫をもたらすことができるのである。と言っています。

（事例 13）残業が常態化している職員への対応

マネージャーとして新しい職場に来たばかりなのですが、定時内に業務を終わらせようという雰囲気がなく、残業を前提として仕事をしている職員が多くいるように感じています。業務量が多いこともわかるのですが、職員一人ひとりがメリハリを持って業務に取り組む意識を持ってほしいと思っています。どのような対応をしていったらよいのでしょうか。

考えられる要因

- ・マンネリ化で業務が膠着してしまっている。
- ・職場の雰囲気が残業をすることが前提のようになっている。
- ・上司より早く退社できない雰囲気がある。

対応のポイント

- ・残業を前提としているような業務はないかなど、マンネリ化している業務は、効率的に時間内で処理することを目指した改善や事務の効率化を図るようにしましょう。
- ・職場の雰囲気による要因であった場合には、上司や周囲の職員も巻き込んで働きやすい職場づくりに向けた取り組みなどを考えていきます。
- ・マネージャー自ら率先して定時で帰るようにすることで、部下は帰りやすくなります。自身の業務についても改善するようにしていきましょう。

＋α ＜職員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスを大切にしたい職場に＞

これからの人口減少社会では、多様な職員一人ひとりが強みを発揮・活躍していく職場づくりが求められています。そのためには家庭環境や地域生活に変化が生じていても、一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たしていくことが大切です。

しかし、日本社会の職場では現在も様々な「ワーク・ライフ・バランスを阻む障壁」があると言われています。管理監督者はこうした点に注意し、管理監督者自らが行動や言動を変えていくことで、職場の風土を変えていきましょう。

【ワーク・ライフ・バランスを阻む障壁】

1. 職場で早く帰りにくい雰囲気がある
2. 職場に休みを取りにくい雰囲気がある
3. 残業が恒常化している
4. 周囲が子育てや介護の大変さを理解してくれない

（事例 14）育児や介護などにより時間に制約のある職員

育児短時間勤務や介護休暇を利用している職員に対しては、事務分担に配慮して業務を行っているため、まずは任された業務のみに専念させ、新しい業務を任せたり、責任を持たせない方がいいのではないかと考えています。突発的な業務などは他の職員に対応するようお願いしているのですが、このような対応でよろしいでしょうか。

考えたい視点

- ・時間に制約のある職員についても配分された業務の中で最大限のパフォーマンスが発揮されることが望めます。そのためには職員の状況（子供の状況、介護の状況）を具体的に把握することが大切です。
- ・育児や介護もキャリアと捉え、経験を活かしたアイデアや取り組みにつなげる発想の転換も必要です。

対応のポイント

- ・慣例化している業務で不要なものや省略できるものはないかなど仕事の進め方を常に見直し、事務の効率化を図るようにしましょう。
- ・業務の分担を軽減することは、本人のチャンスを奪うことでもあるので、一方的に決めず率直に本人の希望を聴きながらできる範囲でやってもらうよう調整します。
- ・短時間勤務の職員の中には勤務時間が少ないことや事務分担が配慮されていることについて、申し訳ないとの気持ちを強く持っている場合がありますので、普段から職員全員が積極的に話しかけ、不安を払しょくしていきましょう。
- ・逆に制度に甘え、努力を怠る様子が見られる場合には、どうすれば十分な働きができるかを考えさせ本人の気づきを引き出します。
- ・様々な状況の変化等により事務分担がそぐわないものとなっている場合には、上司に相談することが必要です。

＋α <多様性の尊重から融合を目指す ～ダイバーシティ&インクルージョン～>

少子高齢化や人口減少に伴い、自治体でもこれまで以上に個々の多様性を柔軟に活かしていくことが求められます。現在多くの企業や団体で“ダイバーシティ”や“女性職員の活躍”という言葉が聞こえてきます。

しかし本来のダイバーシティ推進とは、「ダイバーシティ（多様性の尊重）&インクルージョン（受容と活用）」を意味します。性別や様々な雇用形態といった個々の多様性を尊重するだけにとどまらず、それぞれの多様性を互いに受け入れ、融合し合い新たな価値を生み出していくこと、それがこれからの管理監督者や組織に求められる視点となってきます。

（事例 15）独断で仕事をしてしまいがちな職員

上司の確認や上司への報告をすることなく業務を進めてしまいがちな職員がいます。先日も外部の関係者との日程調整を独断専行してしまい再調整しなければいけないことがありました。業務に対する意欲があるのですが、上手く指摘し改善を促すことができたかと考えています。

考えられる要因

- ・職場内での自分の立場・役割を理解していない。
- ・報告・連絡・相談が不十分であるという意識がない。
- ・自分に自信があり、自分の判断が職場の業務遂行にとっても正しいと思っている。
- ・上司に判断を仰ぐと自分の進めたい方向と変わってしまい面倒だと思っている。

対応のポイント

- ・報告・連絡・相談をどのようなタイミングで行ってほしいか確認をします。
- ・組織として、特定の職員しか対応出来ない業務を避ける必要があるだけでなく、個人の信頼や成長にも報告・連絡・相談が重要であることを根気強く繰り返し伝えていきます。
- ・相談があった場合には、きちんと本人の話を聴き、尊重した上で改善点を提案するようにし、部下の考えを尊重します。
- ・同じようなミスを繰り返す場合もあると思いますが、本人には上記の対応をその都度繰り返してください。これまでに指導した業務であっても、締切りが迫っていて焦っている、体調が優れないなど、普段とは違う状況が見えてくることもあります。また、これまでの指導内容がうまく伝わっていない可能性も考えられます。

＋ α ＜職場全体で報告・連絡・相談のしやすい職場づくり＞

まだ上司とのコミュニケーションのタイミングがつかめていない職員は、それだけで業務での行き違いや手戻りが増えてしまいます。それだけでなく、業務の進捗が遅くなってしまったり、独断で業務を進めていると思われてしまうことにもなりかねません。**積極的に周りの先輩・同僚・後輩からどんな点を上司は重視していて、どのように普段関わっているかなどアドバイスしてもらうようにしましょう。**

(事例 16) 指示待ちの職員

私の部下は、自主性に乏しく、指示があるまでなかなか行動しません。定期的に行う会議でも、いつもこちらから指示をし、何度か催促をしながら書類作成や関係者への連絡などを行っています。定期的に行う業務等は部下が主体的に進めて欲しいと思っているのですが、どのように伝えていったらいいのでしょうか。

考えられる要因

- ・知識や経験が少なく次に何をすべきか自信がない。
- ・失敗の責任を持たされたくないと思っている。
- ・上司からの指示がなく行動してはいけないと思っている。

対応のポイント

- ・知識や経験がない場合には、仕事での不明点を確認した上で、必要なスキルを説明します。そして適切な行動ができていた場合には後押しします。
- ・最終的には上司や組織全体が責任を持つので、安心して任された仕事に取り組むよう伝えます。
- ・仕事のやり方や進捗の報告や確認があった際には、相手の視点に立って助言・指導をし、最後にどこまで本人に任せるのか明確に伝えていきます。

コラム：何でもやってみることが成長につながる ～計画された偶発性理論～

異動の多い職員、また変化の激しい現代では、個人のキャリアは本人の意図した通りにはいきません。近年個人のキャリアの8割は予想しない偶発的なことで決定されるという「**計画された偶発性理論**」が注目されています。

この理論によると、自分が成長し、より良いキャリアを重ねていくには、予想できない偶然をいかに起こりやすくし、活用していくかが重要なポイントと考えられています。ぜひ自分の周囲に興味を持ち、様々な挑戦を重ねキャリアを歩む力を蓄積しましょう。

【個人のキャリアをより良いものにしていくための3つのポイント】

- (1) 偶然の出来事をただ待つのではなく、意図的に生み出すよう積極的に行動する
- (2) 自分の周りに起きていることに心を研ぎ澄ませる
- (3) 頼まれたことに挑戦してみる、他の職員を手伝う



(事例 17) 熱心だが仕事が遅れがちな職員

私の部下は熱心に仕事に取り組んでいるのですが、エンジンがかかるのが遅いと感じています。期限間近になるとようやく上司や先輩に相談にしているため、業務の確認漏れや軌道修正があり、結果残業も増えています。頑張っている姿勢は認めたいのですが、もう少し仕事の進め方を変えて欲しいと思っています。

考えられる要因

- ・スケジュールを立てて仕事を進める習慣が身についていない。
- ・仕事に取り組む順番を理解できていない。
- ・重要な業務を後回しにしている。

対応のポイント

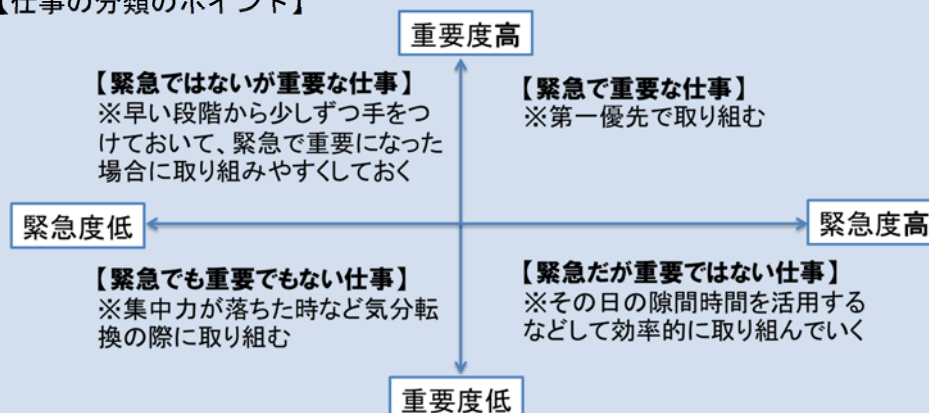
- ・特に重要な仕事を任せる場合には、その業務と一緒に分類し、仕事を進める上での道筋を固めてから仕事に取り組ませます。
- ・進捗が確認できない、または遅れている場合には現在抱えている仕事を洗い出し、特に緊急性と重要性の高い仕事から取り組むよう助言・指導します。
- ・本人の業務量が多い場合には、他の職員と連携させるなど分担を見直します。

＋α ＜効率的な業務の遂行は仕事の分類から＞

複数の仕事を進めていく上で仕事の段取りは非常に重要です。自分の仕事を分類し、意識して取り組むことで、効果的にそれぞれの仕事を進めることができます。部下に仕事の進め方のアドバイスをする際は、下図の「仕事の分類のポイント」を参考にし、仕事の状況に合わせ優先順位をつけて進めていくよう助言・指導していきましょう。

また、机の上に分類した表を貼っておかせることで、本人だけでなく上司も仕事状況がわかるようになり効果があります。

【仕事の分類のポイント】



（事例 18）前例に固執する職員

私の部下は、これまでのやり方に頑にこだわって業務を行っています。他の職員の進め方などを参考とするようアドバイスをしても前例を引き合いに出し見直そうとしません。工夫して新しい方法を取り入れていくことでより効果的に進められると思うのですが、どのようにしたら本人に理解してもらえるのでしょうか。

考えられる要因

- ・ 仕事は前例にもとづいてやれば良いと思っている。
- ・ 新しいやり方をして失敗すると責任を問われたり評価が下がると不安に思っている。
- ・ 新しいことを考えると仕事が増えるので嫌だと思っている。

対応のポイント

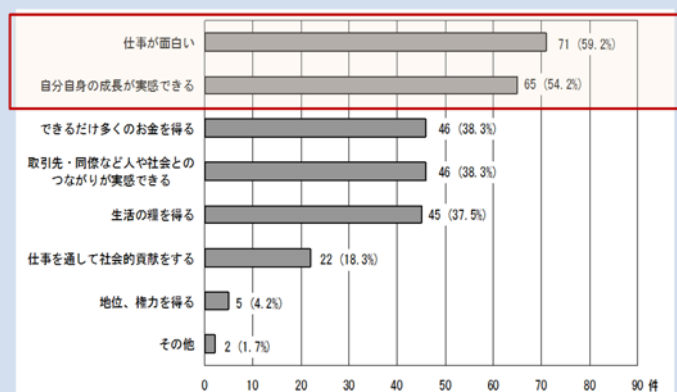
- ・ 状況の変化、新しいニーズなどその業務における課題を伝え、改善していく重要性を伝えます。
- ・ 最終的には上司や組織全体が責任を持つので、安心して任された仕事に取り組むよう伝えます。
- ・ 新しいやり方を進める場合には定期的に進捗状況や疑問を聴き、不安に陥らないように気を配ることも大切です。

＋ α ＜若手職員は仕事の何に価値を置いているのか＞

近年の若手職員は仕事に対しての動機が地位や報酬よりも「自分自身の成長につながっている」「仕事が面白いと感じる」ということに価値を置いている傾向が見られます。

そのため仕事を任せる際にはその仕事のどの部分が本人の成長につながるのかを伝えたり、仕事に本人が工夫や改善できる余地を与えたり、結果を認める（褒める）ことで自己成長や達成感を感じ、業務に面白さを覚えていくと言われています。

【若手職員が仕事で大切に考えること】



（日本経営協会「若手社会人就業意識ギャップ調査報告書より」）

(事例 19) 年上の部下（後輩）への対応

人事異動で年上の部下が配属になりました。職場での接し方や言葉遣いなどはどのようにすべきなのか、また仕事の教え方やどこまでお願いしたらよいのかなど、迷いながら毎日を過ごしています。

考えたい視点

- 年上ということで躊躇しがちですが、それぞれの職位に求められる役割と年齢は別のものであります。
- 上司だからといって何でも知っているわけではありませんし、年上だからといって現在の業務にこれまでの知識や経験をそのまま生かせるとは限りません。一方で部下もあなたと同様にどのように接したらよいかわからないか迷っているかもしれません。
- 職位、年齢、雇用形態の違いがあってもお互いがそれぞれの役割を理解しつつ、持っている知識や経験を生かして目標を達成していけるような良好な人間関係づくりが大切です。

対応のポイント

- 部下はこれまでの知識や経験等を最大限活かし、あなたは役割として時には助言指導などを行うことにより業務を進めていくことが必要です。
- 相談などの際には、考え方などをよく聴きながら知識や経験を尊重する気持ちで接することを繰り返すうちに、それぞれの理解が深まるとともに、お互いに教えあう、教わりあう関係を築くことができます。
- 年齢に関わらず、言葉遣いは丁寧なものとしたほうがよいでしょう。心理的に、よりバランスのとれたコミュニケーションが保たれます。
- ホウレンソウ（報告・連絡・相談）がコミュニケーションの原点であることを意識し、ホウレンソウしやすい環境づくりを心がけることが重要です。

（事例 20）指示に従わない職員

異動してきた職員に、業務の進め方などをアドバイスしたのですが、「ちゃんとやっています」と面倒くさそうに答えるだけで、なかなかこちらが考える通りに動いてくれません。どのような指導をしていったらよいでしょうか。

考えたい視点

- まずは相手の身になってみるのが大切です。なぜそのような態度をとるのか、仕事の内容、職場環境、自分自身の普段の接し方などの観点からも考えてみます。
- 環境変化とともに、業務内容や手続きが非効率になっていたり時代に合わなくなっていたりすることも考えられます。仕事の内容に納得していない様子であれば、アドバイスの前に、職員の意見を聞いてみる必要があります。
- 反発されると「困った部下」と考えがちですが、観点を変えれば問題意識の高い有能な部下ともなります。すぐにレッテルを貼らず職員のよいところを十分に観察します。

対応のポイント

- 仕事の手順を知らないために業務がうまく進められていない場合は、ひとかたまりの仕事を複数のステップに分解し、それぞれのステップで経過を報告するように伝えましょう。
- 互いが考える仕事の進捗状況の報告のタイミングが違うことでイライラしたりします。指示する側は、「早めに」とか「何かあったら」などという表現ではなく、「何月何日までに」「〇〇さんから連絡があったら」など、具体的な期日や事柄を示して報告を求めるようにします。＜p 3 事例1 参照＞
- 勝手にふるまう様子が見られる場合は、そのことで組織にどのような迷惑がかかっているのか、他のメンバーから聞くなどして具体的なデータ（情報）を集め、感情的にならないよう説得します。
- 職員によっては、簡単に上司に相談してはいけないと考えている場合もあります。日頃から部下の様子に目配りし、相談されるまで待つのではなく、上司の側から歩み寄って手助けするようにしましょう。
- 苦手意識のある部下に対しては、無意識のうちに声かけが不足したり、高圧的な言い方をしてしまうことがあります。相手はそういう態度を敏感に感じ取るものです。もう一度自分自身の接し方を振り返ってみましょう。
- 対応に悩む場合は、健康支援室の各種相談を利用するなど専門スタッフに相談しましょう。

＋α スモールステップの法則

業務を複数の小さな段階（スモールステップ）に分け、進捗管理することを言います。小さなことからできることを少しずつ積み上げていくことで、スキル向上とやる気を引き出すことができる学習理論です。

例えば報告書の作成であれば、

①全体の構成案づくり／②データの収集・分析／③本文の作成／④添付資料の作成／⑤校正・印刷

のように分け、各段階での進捗状況や内容を報告させます。

スモールステップでのハウレンソウを通して、職員が目標の達成を経験し、モチベーションを向上させると同時に、ハウレンソウの漏れを防ぎ、適切に業務を管理することができるメリットがあると言われています。

（事例 21）高圧的な態度の先輩職員

業務上の指導だとは思いますが、職場に響き渡るような声で後輩を叱責する先輩職員がいます。職場の雰囲気も暗くなり毎日が憂鬱です。

考えたい視点

- ・業務上正しいことを命令し、指導する場合であっても、感情的、高圧的又は攻撃的に行われた場合など、社会通念上許容される限度を超える場合には、パワーハラスメントに該当する可能性があります。
- ・業務の適正な範囲内で行われている場合は、自分の存在の否定ではないという意識を持って、批判を受け止め、必要以上に気にしないようにしましょう。的を射た内容であれば前向きに捉え成長のチャンスとすることもできます。
- ・どうしてその人がそのような態度をとるのかを理解しようとすることで対応の糸口を探します。

対応のポイント

- ・パワハラの場合は、各部局主管課（総務部は、各課）の課長代理又は総務担当GM及び人事課の服務担当が相談窓口となっていますので、対応に困ったときは相談してみましょう。「職員のひろば」の「公務員倫理」の中に、パワー・ハラスメント防止の手引等も掲載されていますので、こちらもご覧ください。
- ・業務の適正な範囲内で行われている場合は、言われたことに対しては「ご指導ありがとうございます」「助かります」などと相手の言葉を受け止めた方がよいでしょう。必要以上に卑屈になったり反発したりせずに、相手の方を向きははっきりと落ち着いた口調で接することが大切です。
- ・「やる気が感じられない」などのように抽象的に批判された場合は、「詳しく教えて欲しい」と質問し批判の原因を具体化することで対処しやすくなります。
- ・相手の心を動かす方法として、「そこまで叱られると怖くて何もできなくなります」などと、どんなに傷ついているかを正直に伝えることも有効です。自分から伝えられなければ職場の先輩や同僚などから伝えてもらうことでもよいでしょう。
- ・職場の先輩や同僚と、どうして高圧的な態度を取るのかを話し合ってみることで心が楽になることがあります。
- ・対応に悩む場合は、健康支援室の各種相談を利用するなど専門スタッフに相談しましょう。

（事例 22）メンタルヘルス不調の職員にどう対応したらよいのか

いつも明るかった職員が、最近、顔色や表情がさえないかったり、食欲がない様子です。仕事でも、単純なミスをするようになり、いつもと違う様子で、メンタルヘルス不調ではないかと思います。このような職員にどのように接すればよいでしょうか。

考えたい視点

- 重要な役割を果たすのは、職員と日常的に接している管理監督者等です。日頃から、小さな変化を見逃さないよう注意し、メンタルヘルス不調の重症化を予防することが大切です。
- 周囲の人や健康支援室などの専門機関と連携し、正しい早めの対応が望まれます。

対応のポイント

- 職員のいつもと違う変化に気づいた時は、相談を待つのではなく、声掛けをします。その際には、率直に心配していることを伝えましょう。
- 何よりも本人の話をよく聴くことが大切です。相手を否定するような言動、叱咤激励、押し付け、早急な結論付けは避けましょう。
- ストレスの要因を把握し、できるところから、改善措置を講じます。
- 管理監督者等は、日頃から部下が相談しやすい環境を整えておく必要があります。また、セミナーへの出席などメンタルヘルスに関する知識の習得に努めることが重要です。
- 対応に悩む場合は、健康支援室のメンタルヘルス相談を利用するなど専門スタッフに相談しましょう。

(事例 23) 若い新採用職員とのコミュニケーションの取り方

トレーナーをしています。新採用職員が忙しそうに話しかけづらく、仕事の進捗状況などの確認が思うようにできません。また、年齢が離れていることもあり共通の話題がなく、ますます話しかけづらいついて感じています。気軽に話しかけるにはどうしたらよいのでしょうか。

考えたい視点

- ・新採用職員がどの程度の業務を抱えているのか把握できないのは問題。
- ・新採用職員も同様にトレーナーに気軽に話しかけにくいと感じている。
- ・新採用職員からホウレンソウしやすい環境を作る。

対応のポイント

- ・まずは、朝のあいさつをするタイミングで、困っていることはないか、仕事は進んでいるかなどを、あわせて聞くことを習慣にしましょう。
- ・毎日続けるうちに、新採用職員の受け答えの様子で状況をだんだんと推察できるようになってきます。
- ・忙しそうだけど大丈夫かなど、気遣いの言葉をかけることも重要です。「おせっかいな先輩」を目指してください。
- ・若い職員への声かけは、世代のギャップが気になりますし、価値観の違いも当然あるでしょう。しかしこうしたことはいつの時代でもあることです。
- ・相談や提案があったら、価値観の違いなどにとらわれずに、「それは興味深い」と反射的に思うようにすることで、自然と傾聴の姿勢になり双方向ともコミュニケーションの取れた状態になります。
- ・時には自身の失敗談を話すことで、新採用職員の緊張感を和らげることが出来ます。

+ α 新採用職員の声

トレーナー制度について新採用職員へ行ったアンケートで次のような回答がありました。

- ・ 課員・グループ員のみなさんが、業務だけでなく普段の生活も気にかけてくださり、些細なことでも聞きやすい。
- ・ 先輩方全員が話しかけてくれて、業務についての助言をもらえる。プライベートのことも話せる。緊急対応が必要であってもピリピリとせず、良い意味で和気あいあいと1つの業務を皆で分担してくれる。
- ・ トレーナーやグループマネージャー以外の方にも声をかけてもらって、仕事について教えてもらった。

一方でこのような回答もありました。

- ・ トレーナーに業務が集中していて、とても大変そうだった。そんな中でも気にかけて

くれたことはすごく感謝している。新採用を指導することは片手間にできることではない。一つの業務であると周りが気にかけてあげて欲しかった。

トレーナー制度は、決して所属長やグループマネージャー、トレーナーだけで成立する制度ではありません。「トレーナーやグループマネージャーに協力し、新採用職員を職場全体で育てていくような環境」を職場全体で整えていきましょう。

(事例 24) 新採用職員の行動や態度について

トレーナーをしています。新採用職員のあまりよくないと思われる行動や気になる態度について他の職員から聞かされることがあります。共用スペースに出した物を片付けない、ゴミを分別せずに捨てるなど、その都度注意するのですが、また繰り返す様子も見受けられますし、指導に対し投げやりな態度を見せることもあります。直接的に業務とは関係しない部分ではありますが、放置するわけにも行かず、どのような対応をしたらよいでしょうか。

考えたい視点

- ・新採用職員が、自身の行動や態度により他人が困ることに気付いていない。
- ・または、自分の業務が思いどおりに進まない、プライベートでの悩みなどにより、周りのことを考える余裕がなかったり、わかっていても指導されたことに対し攻撃的な態度を取ってしまう。

対応のポイント

- ・他人に危険が及ぶなどの懸念がある場合には、理由の説明も必要ですが、まずは繰り返さないよう指導してください。出しっ放しにしたものにつまずく、ぶつけるなどにより他人が怪我を負う可能性は大いにあると考えられます。参考として、製造業では職場内の安全確保のため、5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）に取り組むことが常識となっているほか、業務の効率化への第一歩ともなるものとして、様々な分野で取組が行われています。
- ・県民や事業関係者等への対応は皆さん懇切丁寧に行っていると思いますが、応対時以外の言動がたまたま見聞きされてしまう可能性もあります。他の職員が見聞きすることもあるでしょう。勤務時間中は決められたルールを守るのはもちろんのこと、勤務時間以外にも職員としての心構えを頭の片隅に置いて行動することにより、信頼の失墜を防ぎます。
- ・以上を踏まえ、このような場面ではすぐに指導することが必要です。繰り返すようであればその都度指導を行うほか、上司等へ報告し所属で共有することで、その場面に遭遇した職員が誰であっても同じ指導を行えるようにします。
- ・指導の際には、相手の言い分も聞くことも大切です。理由の説明のほか、気遣いの言葉など含めながら、本マニュアルの他の事例での対応も参考にしながら、上手くコミュニケーションをとるよう心掛けてください。
- ・何度指導しても改善が見られない場合もあると思いますが、指導される側が職務経験や人生経験を積んで何年も経った後に初めて指導を理解することもあります。指導される側にとって真に必要なものであれば、何度でも指導を行っていただきたいと思います。

巻末特集：新採用職員の声

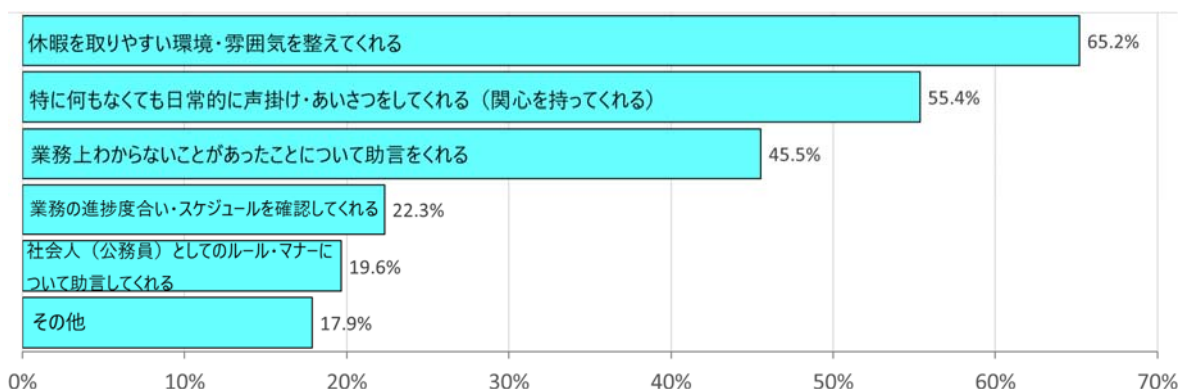
令和4年度新採用職員に行ったアンケートの回答の中から、新採用職員等のOJTの参考に
していただきたい新採用職員の声をもとめました。 【令和5年2月調査】

1 新採用職員は感謝しています

新採用職員の育成は、トレーナー一人に任せられるものではなく、職場全体で新採用職員
を育てていく職場環境づくりが重要です。それでは、新採用職員は、トレーナー制度の中心
人物となる所属長やグループマネージャー（出先機関にあっては「課等の長」）、トレーナー
のどのような行動がありがたかったと感じたのでしょうか？

○ 所属長にしてもらったことでありがたかったことは？【複数回答】

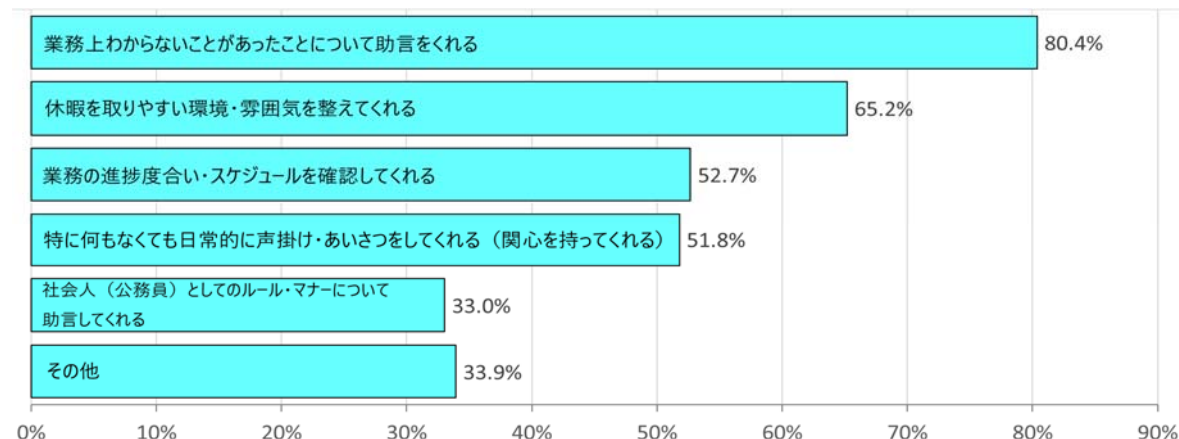
- 1位 休暇を取りやすい環境・雰囲気を整えてくれる 65.2%
- 2位 特に何もなくても日常的に声掛け・あいさつをしてくれる（関心をもってくれる） 55.4%
- 3位 業務上わからないことについて助言をくれる 45.4%



➤ 長引くコロナ下、度重なる高病原性鳥インフルエンザの発生や大雨による記録的な被害など、「試練」ともいえるような経験をした新採用職員が多かったと思いますが、所属長が、新採用職員を気遣っていることがうかがえます。

○ グループマネージャーにしてもらったことでありがたかったことは？【複数回答】

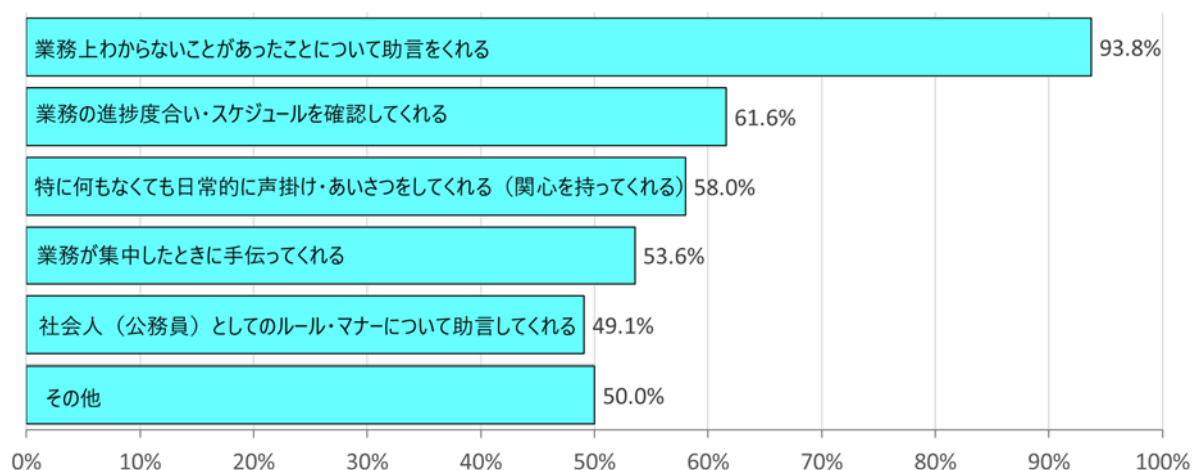
- 1位 業務上わからないことについて助言をくれる 80.4%
- 2位 休暇を取りやすい環境・雰囲気を整えてくれる 65.2%
- 3位 業務の進捗度合い・スケジュールを確認してくれる 52.7%



- グループマネージャーが、新採用職員の業務の進め方や進捗について、必要な助言をおこなってくれていることがうかがえます。

○ トレーナーにしてもらったことでありがたかったことは？【複数回答】

- | | | |
|----|---------------------------------------|-------|
| 1位 | 業務上わからないことについて助言をくれる | 93.8% |
| 2位 | 業務の進捗度合い・スケジュールを確認してくれる | 61.6% |
| 3位 | 特に何もなくても日常的に声掛け・あいさつをしてくれる（関心をもってくれる） | 58.0% |



- トレーナーが、新採用職員に最も身近な先輩として、業務だけでなく、よき相談相手となっていることがうかがえます。

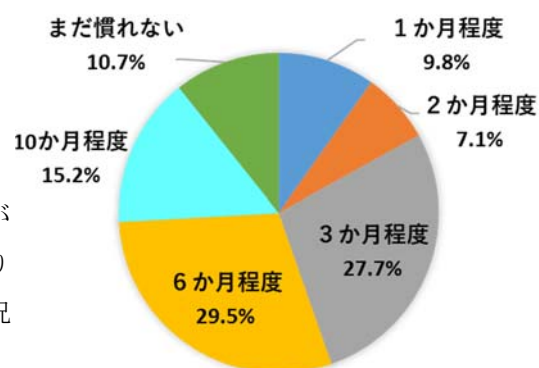
2 新採用職員が職場に慣れるためのポイント

新採用職員は、青森県庁という新しい社会・組織の中で、いろいろな不安を抱きながらも「一日も早く仕事を覚え、一人前の職員として認められたい」という意欲に燃えています。それでは、新採用職員の皆さんは、どのくらいで職場に慣れることができたと感じているのでしょうか、また、慣れるためのポイントは何だったのでしょうか。

○ どれくらいで職場に慣れることができましたか？

- | | | |
|----|--------|-------|
| 1位 | 6か月程度 | 29.5% |
| 2位 | 3か月程度 | 27.7% |
| 3位 | 10か月程度 | 15.2% |

- 新採用職員がすぐに職場に慣れるのは難しいことがうかがえます。新採用職員とコミュニケーションをとりつつ、新採用職員の個性や適性等を踏まえ、個々の状況に応じた継続的な指導・助言が必要となっています。



○ あなたが職場に慣れることができた重要なポイントは何でしたか？（主な意見）

(1) 仕事を理解した

- ・何のためにやっているのか、どんな内容のものなのかを理解出来たタイミング。
- ・大まかな流れを徐々に把握して職場及び業務に慣れた。

(2) 相談・質問しやすい環境

- ・報連相の相手（トレーナー）が明確で、疑問があればすぐに質問できた。新人にとっては、誰に質問すればよいか（特に周囲が忙しくされていると）迷う。
- ・初歩的なことを質問しても、快く答えてくださるので、怒られるのではないかと、気分を害してしまうのではないかなどと懸念することなく質問できる環境は非常にありがたい。

(3) （仕事以外のことで）気軽に話せる環境

- ・トレーナー、マネージャーだけでなく、周囲の色々な人たちの方から、業務のことやそれ以外のことで声掛け・話しかけてくれたり、優しくアドバイスしてくれたりしたこと。
- ・部内の先輩方と気さくにお話しができるようになったこと。

(4) その他

- ・生活のリズムや仕事の段取りを組めるなど、1日・1週間単位でルーティーンにのせられるようになったこと。
- ・半年間の試用期間が終了し、正職員となったことで、少し自信がついた。
- ・「お客さん」ではなく「チームの一員」として職場にいるように感じるようになった。
- ・仕事を覚え、「頑張っているね」等、認めてもらえるようになってから、少し肩の荷が下りた気がする。
- ・コロナ対応に追われ、環境に慣れるしかなかった。

- 多くの新採用職員が、担当業務の流れをつかみ、理解できるようになったこと、職場内でコミュニケーションがとれるようになったことを重要なポイントとして挙げていました。
- また、自分も職場の「仲間」と認めてもらえたこと、自分の頑張りを認めてもらえたことは、新採用職員の自信につながっているようです。
- 上記のポイントを踏まえ、日常的なコミュニケーションや指導・助言を行い、新採用職員の職場への円滑な適応を支援していただければと思います。