ＯＪＴマニュアル

≪理論編≫

～職場全体で取り組むＯＪＴ～

『ＯＪＴ（On the Job Training)』とは

ＯＪＴとは「On the Job Training」の略で「職場の上司や先輩が部下や後輩に対し、具体的な仕事を通じて、仕事に必要な知識・技能・姿勢・態度などを指導教育すること」を言います。

平成３１年３月

青　　森　　県

はじめに

・ 職員の定員適正化が進展する中で、少数精鋭による効果的な行政運営を実現するため、より実効性のある人材育成が求められています。

・ 県民のニーズは年々高まっており、新しい課題に対応しながら県民が満足するよりよいサービスを提供していくためには、それを担う職員の能力の向上は必要不可欠です。

・ このマニュアルは日頃の職場における仕事を通じて職員一人ひとりが互いに成長しあうことを主眼に、職位、年齢、雇用形態の違いがあってもお互いが教え、教わる関係にあることに気づき、実践していただけるよう全ての職員の参考になる内容で構成しています。職員の皆さんがこれまで以上に人材育成に対する理解を深め、人を育てる職場風土づくりが浸透することを期待しています。

ＯＪＴマニュアルのねらい

・ 職場全体で取り組むＯＪＴを通じ、“教わる側がやる気とスキルを高め”、“教える側・教わる側双方の成長に繋がり”、その好循環によって“組織の成長”を目指します。

・ そのために、**「誰でも使える・使ってみたくなるマニュアル」**をコンセプトにこれまでの「人材育成ハンドブック（職場研修編）」、「人材育成ハンドブック（コミュニケーション編）」及び「新採用職員に対する職場研修とトレーナー制度の手引」の３つを統合し、シンプルかつ実践的な内容に刷新しています。

・ 教える側・教わる側の職員や部下の育成に悩んでいる管理監督者、自分の強みを職場で発揮していきたい職員にもヒントとなるようなスキルや関わり方が数多く紹介されています。

・ ぜひ本マニュアルを、一人ひとりの成長と組織の成長に活用してください。

【理論編と事例編のポイント】

Ⅰ. 理論編	OJT を効果的に進めるための基本スキルと心構えが学べます。
Ⅱ. 事例編	OJT 実践のための対応例、職場での能力発揮に役立つ知識やスキルを学べます。

ＯＪＴ実施のポイント

１．ＯＪＴは職場全体で取り組む

業務知識を教える・教わる

・業務に必要な知識やノウハウを教える・教わる

業務遂行に向けたアドバイスを行う・受ける

・職場での効果的な関わり方や必要な能力などを助言し合う

管理職：組織におけるＯＪＴの責任者

・グループの状況を把握し、職場全体でのＯＪＴを推進する

・人事評価や面談の機会を通じ助言や指導、動機づけを行う

２．ＯＪＴで教える側と教わる側のすべきこと

土台となるのは相互理解と信頼関係

教える側と教わる側がやるべき３つのこと

①全体像と手順を「説明」する

・目的・理由や背景を伝える
・具体的な手順と期限を伝える
・説明した内容を確認する

①頭で理解する

・分からないところは聞く
・きちんとメモを取る
・具体的な手順や期限を確認する

②「任せる」「説明する」を繰り返す

・説明だけでは伝わらない
・実際にやって、また説明することでさらに理解する
・実践できるようになるまで責任を 持ちフォローする

②実践してみる

・試行錯誤を繰り返す
・なぜできたのか（できなかったのか）考える
・不明な点は確認する

③「気づかせ」「後押し」する

・自分でどのように進めるか考えさせ実行させる
・結果を一緒に検証する

③試行錯誤する

・自分で考え主体的に実施する
・改善する、応用する

目　次

Ⅰ. 理論編

第１章：ＯＪＴの重要性

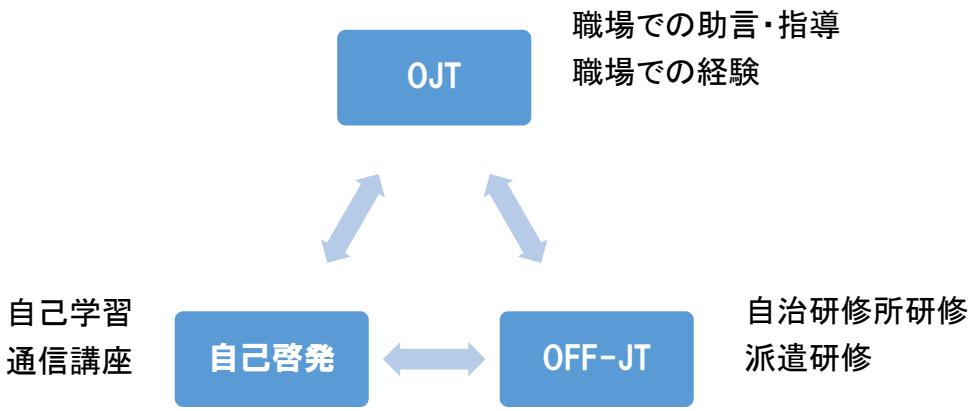
（１）人材育成とＯＪＴ・・・

第１章　ＯＪＴの重要性

（１）人材育成とＯＪＴ

～人材育成の３つの柱とＯＪＴ～

職員の人材育成は、自治研修所で行う研修や派遣研修など、職場を離れて実施する研修「ＯＦＦ-Ｊ Ｔ」、職場で行う「ＯＪＴ」、職員自身が行う「**自己啓発**」の３つで互いを補完し合いながら行われます。



＜図　人材育成の3つの柱＞

その中でも、職場の中で仕事を通じて行われる「ＯＪＴ」は、日々の業務の中で個別具体的な助言や指導が可能であり、人材育成の基本となるものです。

※ＯＪＴでは、職場で部下や後輩に助言・指導を行う「個別によるＯＪＴ」と、職場での職員同士での相互学習や集団学習などの「集団によるＯＪＴ」があります。
本マニュアルでは、「個別によるＯＪＴ」について説明しています。

（２）なぜＯＪＴが必要なのか

～ＯＪＴは組織の人材育成の根幹～

行政資源が限られる中で、行政サービスの水準を落とさず、県民ニーズに的確に応え、さらに新たな課題に対応していくには、個々の職員が持っている能力を継続的に向上させ、持続可能性を重視した行政運営が何よりも重要です。

そのためには、個々の職員の「業務で活躍していくための知識・スキル」の習得に加え、「やる気（達成する・成長する意欲）」と「潜在能力」を最大限に引き出す人材育成が必要になります。中でも普段の仕事を通じて行われるＯＪＴは、職員の能力向上を図りながら、同時に仕事の成果を挙げることに結びつく、組織の人材育成において最も重要な取組みになります。

また、近年では、パソコンやメール等での事務処理が増えたことによりノウハウを実際に見聞する機会が減少、前例のない仕事が増え先輩職員の経験知だけでは対応できない、業務の外部化や専門化により業務の全体像が理解できなくなっているなど、仕事を取り巻く環境変化を踏まえたＯＪＴの充実が求められています。

《ワンポイント》

人はどのように学ぶか　～体験の重要性～

人は「聞く」「見る」「体験する」ことで学ぶことができ、その中でも「体験する」ことが最も効果があると言われております。実際の体験を通じて学ぶＯＪＴは非常に重要性が高まってきています。ＯＪＴ実施にあたっては説明するだけでなく「体験」をさせながら教えていくことを心がけていきましょう。

（３）ＯＪＴで目指すもの

～個人の成長の好循環が組織の好循環に～

ＯＪＴを効果的に行うことで、職場の中で仕事を通じて職員が、①どのような業務や状況でも力を発揮するための**「能力及び姿勢・態度の強化」**、②職場で必要な業務知識を主体的・積極的に習得し成長していく**「自律性」**、③課題や変化に対し積極的に挑戦する**「チャレンジ精神」**を育みます。そして様々な部署での経験の積み重ねを通じ、本県の次世代を担う**「期待される職員」**への成長を目指します。

またＯＪＴは教える側や組織にとっても様々なメリットをもたらします。教えることで、他者への影響力の強化や業務の本質の理解につながり、また職場全体が教える側、教わる側となり相互に高め合っていくことで、職場全体のコミュニケーション強化、業務遂行力強化、その職場での働きがいの醸成につながります。

青森県人材育成方針「期待される職員像」

青森県人材育成基本方針では、「**期待される職員像**」として、次の３つを掲げています。本県では、ＯＪＴを中心的な方策として位置づけ、仕事と職場での関わりの中で、目指す人材を育成していきます。

【本県の期待される職員像】

１.コストとスピードを重視し、県民の満足度を第一に考えて行政運営に取り組む職員
２.常に改革・改善に向けて積極的にチャレンジし、自ら成長を続ける職員
３.高い倫理観・使命感を持ち、熱い心で青森の未来を創造していく職員

〈ワンポイント〉

『人事評価を活用した人材育成』

人事評価の目的の一つは、能力や仕事ぶりを評価して結果を本人にフィードバックすることによって職員の能力開発、人材育成に役立てるということにあります。人事評価を日常のマネジメント活動の一部としてとらえて活用することで、必要な人材を計画的に育成していくことが可能となります。

評価者は、目標設定、職務の遂行、面談や評価結果のフィードバック等の人事評価のＰＤＣＡプロセスを通じて、職員の気づきを導き、状況に応じた支援や環境整備をすることが大切です。

さらに評価者にとっても、責任を持って評価を行うこと自体がマネジメント能力の向上に寄与し自身の成長につながります。

※本県で求められる能力・姿勢・態度については「人事評価マニュアル：能力評価基準書」に記載しています。

第２章　ＯＪＴを効果的に進めるために

（１）ＯＪＴの大前提

～大前提となる信頼関係の構築と環境づくり～

ＯＪＴで最も多い悩みは、人間関係による悩みです。多くのケースでは職場の雰囲気や教える職員（又は教わる職員）の孤立といった職場環境の要因や、教える側と教わる側の価値観や業務理解度の差といったコミュニケーションギャップによる信頼関係の要因とが複雑に絡み合って起こります。

ＯＪＴを効果的に推進していくためには、まずは職場環境づくり、そして教える側と教わる側の信頼関係の構築が大前提となります。

＜図　ＯＪＴを支えるもの＞

人の育つ職場環境づくりのポイント

職場環境づくりのポイントとして、以下のような取組みがあります。管理監督者が担うものもありますが、管理監督者ではなくても、誰でもすぐに出来ることも多くあります。ぜひ職員全員が率先して、積極的に職場環境づくりを行ってください。

働きやすい職場

- 労働環境（整理整頓、マニュアル整備）
- 職場で職員誰もが受け入れられる
- 公正な評価

＜例＞

挨拶をする、笑顔を見せる、話をきちんと聴く、必要な情報を伝える、人格否定しない　など

働きがいのある職場

- 意義や重要性のある仕事ができる
- 上司や先輩が良い手本を見せてくれる
- 職員の提案が受け入れられる

＜例＞

上司や先輩自身が仕事に前向きに取り組む、教える際に実際に手本を見せてくれる　など

教える側と教わる側の信頼関係づくりのポイント

私たちは“教える”というと、学校での先生と生徒の関係のように、先生が生徒に正しい知識を言って聞かせる、というイメージが強いのではないでしょうか。

しかし、社会人ともなると、これまでの経験から異なる価値観、判断基準が成熟してきており、ただ単に業務の正しい知識を一方的に伝えていくだけでは、納得できないことや受け入れられないこともあります。ＯＪＴの実施にあたっては、教える側と教わる側がそれぞれ相手を尊重し、お互いに納得して進めていくことが重要です。

教える側の心構え	教わる側の心構え	管理監督者の心構え
□期待を持って接する □こまめに声かけをする □感情的にならない □わかりやすい言葉をつかう □良い所を見る（悪い面ばかり見ない）	□教えてもらって当たり前と思わない □相手の話をメモする □分からないことは聞く □こまめに報告・連絡・相談する □なんでも挑戦してみる	□ＯＪＴに責任を持って取り組む □教える側、教えられる側の双方を支援する □職場全体での人材育成を推進する
相手に関心を持つ 相手の立場に立つ	**感謝と謙虚な姿勢で 学ぶ**	**責任を持つ、職場全体での 人材育成の推進**

〈ワンポイント〉

『職場全体で信頼関係づくりのコミュニケーションを』

朝の挨拶や事務室や廊下ですれ違ったときの会話や笑顔など、ほんのささいな事ですが部下・後輩は強いメッセージとして日々影響を受けています。

相手が安心する声がけや態度の蓄積が信頼関係の構築につながっていきます。教える側や教わる側だけでなく、職場全体で相互にコミュニケーションを取り合い、信頼関係づくりを心がけましょう。

信頼関係を構築する「効果的なストローク」

心理学では相手の存在や価値、行動などを「認めている」ということを伝える言葉や行動を「ストローク」と呼んでいます。そして効果的なストロークを受け取ると、受け取った人は安心感や自己肯定感を高めることができると言われています。

効果的なストロークの例

褒める　励ます　挨拶　相槌　笑いかける　身体を向ける　アイコンタクト
情報を知らせる　任せる　拍手　など

（２）職場全体で進めるＯＪＴ

～職場ぐるみでＯＪＴの推進を～

職員の能力とやる気を高めていくためには、全ての職員が人材育成において重要な役割を担っていることを認識し、上司から若手職員への指導はもちろん、中堅職員やベテラン職員など職場における誰もが教え・教わる関係を持ち、それぞれの立場で前向きにＯＪＴに取り組んでいくことが重要です。

業務知識を教える・教わる
・業務に必要な知識やノウハウを教える・教わる

業務遂行に向けたアドバイスを行う・受ける
・職場での効果的な関わり方や必要な能力などを助言し合う

管理職：組織におけるＯＪＴの責任者
・グループの状況を把握し、職場全体での OJT を推進する
・人事評価や面談の機会を通じ助言や指導、動機づけを行う

〈ワンポイント〉

『人材育成はマネジメント活動の一部』

管理監督者は、組織の目標を決めその達成に向けて業務を進めていく「業務管理」はもちろんですが、「長期的な目標達成」のためにも職場の人材の能力を高め、働きがいのある職場を作るという「人的資源管理」もまた、重要な本来業務として担っています。積極的に職場の人材育成に関わり、職場全体でのＯＪＴの推進を支援していきましょう。

（３）ＯＪＴとパワー・ハラスメント

～絶対に無くそう！職場のパワー・ハラスメント～

行き過ぎた指導は、パワー・ハラスメントとして受け取られる可能性があることを十分に注意してください。

部下や後輩を教える中で、その行動を評価することもありますが、知らず知らずのうちに感情的になり相手の「人格を否定」した言動や態度をとること、「他者と比較して相手をおとしめる」こと、「問い詰めてしまう」ことは教える側にその気が無くても相手を深く傷つける行為になります。

頭に血が上った時はいったん席を外し深呼吸するなど、普段から意識して自分の感情や言動をコントロールするよう心掛けましょう。

職場におけるパワー・ハラスメント防止については、**「働きやすい職場にするために　～パワー・ハラスメント防止の手引～」**（平成 28 年 10 月 1 日から施行）を利用し、正しい知識と対応を身につけましょう。

※上記手引のほか、各ハラスメントの防止等に関する要綱や苦情相談の処理フロー概要は、「職員のひろば」の「公務員倫理」の中に掲載されています。

〈ワンポイント〉

『やる気を失う上司・先輩の一言』

相手のやる気、自信を失わせてしまう上司や先輩の言葉に、次のようなものがあります。言う側にその気が無くても相手にとってはネガティブなメッセージとして受け取られてしまいます。ぜひ相手の立場に立った、ポジティブな言葉を使うよう心がけていきましょう。

例１：「普通は・社会人なら常識だろう」と上司の価値観で押しつけられる
例２：「君の考えは間違っている」と真正面から否定される
例３：「勝手にしろ」と突き放される
例４：「大丈夫、何とかなるよ」「皆そうだから我慢しなよ」と気休めを言われる
例５：とにかく「がんばれ！」と根拠なく励まされる

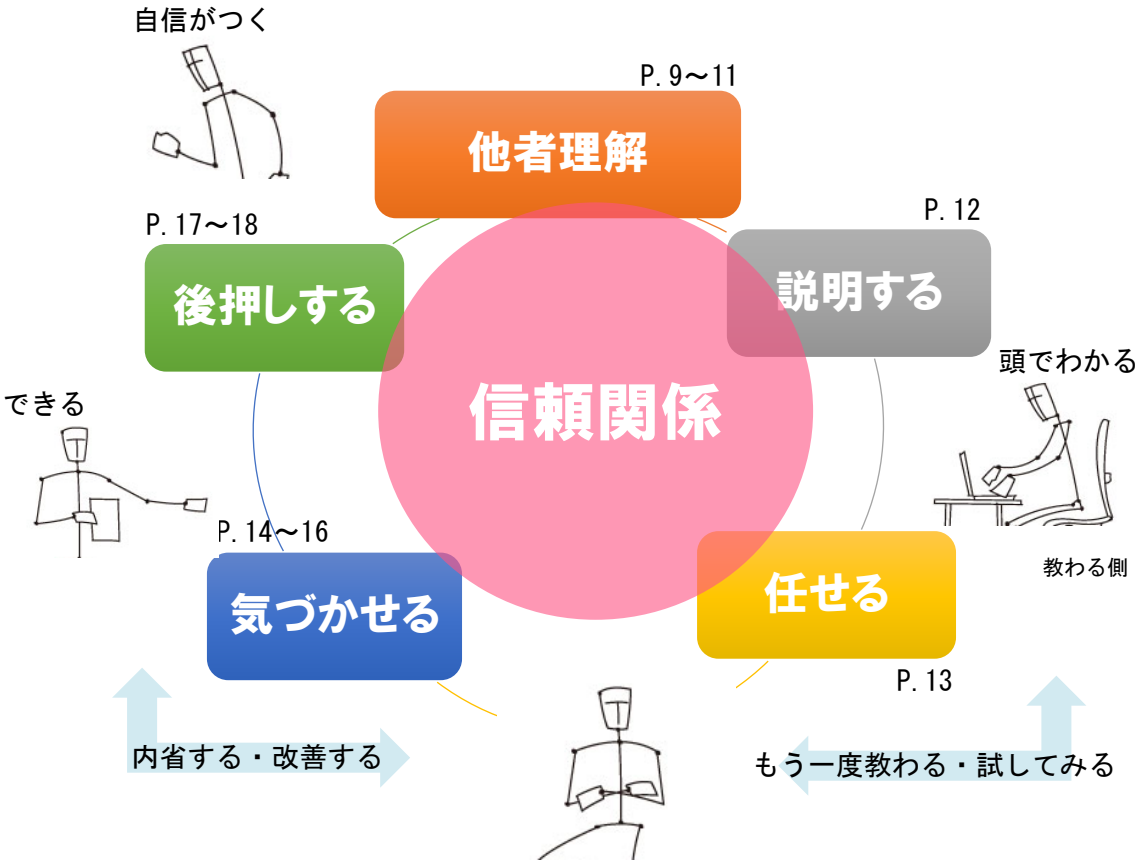
第３章　ＯＪＴの進め方と手法

（１）ＯＪＴの進め方

～ＯＪＴサイクルを回し相手のやる気とスキルを伸ばす～

ＯＪＴでは、業務を通じて教わる側の「やる気」「スキル（業務に必要な能力・知識）」を高めていきます。教える側は、相手の現在の状況を良く観察し、やる気とスキル双方を高めていくという視点を持ってＯＪＴを進めていくことが重要です。

最初に職員のやる気とスキルの現状を観察し、それぞれがどのような状態なのか、それによりどのように教えていくのかを検討します**【他者理解】**。そして業務に必要な知識やノウハウを**【説明】**し、実際に実践で**【任せ】**、進捗状況や理解度に応じて**【説明する】**・**【気づかせる】**・**【後押しする】**ことを繰り返します。こうして下記のサイクルを回転させることで、いつでも成果を出す行動ができるようになります。



＜図：ＯＪＴサイクル＞

（２）教える相手を理解する

～相手にとって本当に必要なことを教えていくために～

ＯＪＴにおいては、相手に教える前の信頼関係構築に加え、**“相手を理解すること”**がとても重要です。求められているスキルや任せたい仕事をただ伝えるのではなく、相手の状況（業務知識や経験、取り巻く状況）を把握していくことで、相手にとっても効果的なＯＪＴにつながります。

そのためには、普段から下記の２つのポイントに気をつけて、相手のことを良く知ることができるようにしましょう。

教える側に求められる他者理解のためのポイント

１．観察すること

・日頃から表情や態度、状況の変化をよく観察することで、言葉に表れてこない感情や行動のサインを見つけられるようになります。

２．相手の話をよく聴くこと

・人は相談されると「アドバイスをしなければいけない」「判断しなければいけない」と思いがちですが、まずは相手の話を聴ききることがとても大切です。職場で相手の話を聴く姿勢を持つことで、相互理解が進みます。

仕事に集中して取り組めるかは本人のやる気だけではありません。
育児・介護中や通院中など、相手の状況を理解することも、お互いがスムーズにOJTを進めていくために重要です。

（３）教える側と教わる側がすべきこと

～ＯＪＴサイクルを回すための３つのポイント～

ＯＪＴについて、実際に教える側が行っていくことは下記の３つのステップです。**「説明する」**ことで、頭で理解させ、実際に**「任せる（試してみる）」**ことで不足していた知識やノウハウを実感させます。この説明する・任せることをくり返し行うことで実践できるようになります。

実践できるようになってきたら、すぐに答えを説明せず**「気づかせる」**ことで自律的な思考と行動を強化し、実行した行動を**「後押し」**することで定着させます。

教わる側もそれぞれのステップで積極的にＯＪＴを受けることで正しい業務の進め方を早く覚えていくことができるようになります。

教える側と教わる側がやるべき３つのこと

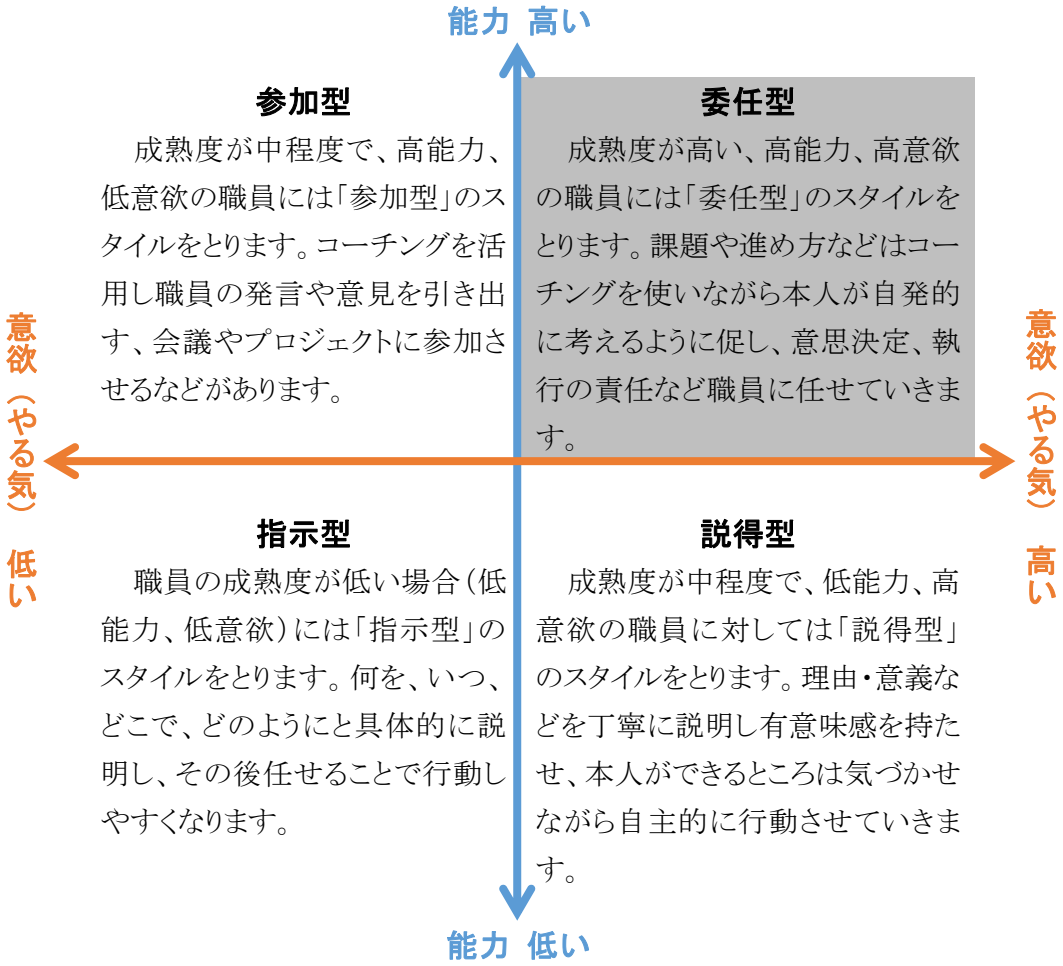
～教える側～	～教わる側～
①全体像と手順を「説明」する ・目的・理由や背景を伝える ・具体的な手順と期限を伝える ・説明した内容を確認する	**①頭で理解する** ・分からないところは聞く ・きちんとメモを取る ・具体的な手順や期限を確認する
②「任せる」「説明する」を繰り返す ・説明だけでは伝わらない ・実際にやって、また説明することでさらに理解する ・実践できるようになるまで責任を 持ちフォローする	**②実践してみる** ・試行錯誤を繰り返す ・なぜできたのか(できなかったのか) 考える ・不明な点は確認する
③「気づかせ」「後押し」する ・自分でどのように進めるか考えさせ実行させる ・結果を一緒に検証する	**③試行錯誤する** ・自分で考え主体的に実施する ・改善する、応用する

〈ワンポイント〉

『ＳＬ理論を活用した相手に合わせた指導・助言』

リーダーシップに関する研究の中に、リーダーシップ状況論があり、その代表的な理論に、ハーシー＆ブランチャードの「ＳＬ　(Situational Leadership) 理論」があります。これは、部下・後輩の能力と意欲に応じて、有効なリーダーシップ・スタイルは異なるという考えです。

この理論を使うと相手を４つのタイプに分けることができます。もし現在の指導が上手くいっていないと感じた時や、どのように接したらよいか悩んだ際には、指導する部下・後輩のタイプを考えてみて、現在の状況により接し方を変えてみることも効果があるかもしれません。※各指導のスキルはP.12～18を参照ください。



＜図　SL理論で見るタイプ別部下指導のポイント＞

また、管理監督者はOJTを通じて、部下や後輩が「委任型」に成長していくことを目指しましょう。

（４）説明する（ティーチング）

説明する（ティーチング）では、その業務の目的や意義、業務の全体像と具体的な手順を教えます。ここでのポイントは教える側が**相手の立場に立つ**ことです。

相手の立場でわかりやすく伝え、また相手が理解しているのか確認をしていくことで、相手は理解を深めます。

【説明のステップ】

０．教える内容を準備する

教える内容について、教える側が事前に理解し、相手に伝わるよう情報を整理してから説明するようにしてください。

１．仕事の目的・全体像を伝える

２．具体的な仕事の手順を伝える

３．見本を見せる

４．理解度を確認する

実際に理解度を確認するために、わからない所を質問させたり、相手に手順を口に出して説明させたりします。

【分かりやすい説明のポイント】

分かりやすく相手に伝えることは相手の理解度も高まる非常に重要なポイントです。様々なコミュニケーションスキルがありますが、最も重要なことは下記の３点になります。

１．伝えたい要点を最初に言っておく
２．難しい言葉を使わない
３．相手に分からないところを質問させる

まずは上手く話そうと考えるよりも、この３点を意識して説明してみましょう。

もちろん相手が理解しやすいように伝えるスキル、論理的思考や様々なコミュニケーション技法の活用等も効果的です。自治研修所研修でも多くのコミュニケーション研修を実施していますので、ぜひご参加ください。

（５）任せる（試させる）

必要な知識を説明した後は、実際に教えたことを**任せ（試させ）**ます。ここでのポイントは、一度で全て出来るようになることではなく、実際に試してみることで、イメージが具体的になり、また理解度の漏れなどを相互に確認することができることです。教わる側の主体性を尊重し、また始めから完璧を求めずに何度も試させ、説明することを繰り返していくことで、教わる側は説明内容が腑に落ち、少しずつ実践できるようになります。

【任せる際の４つの留意点】

1	**任せる内容を説明する**	任せる内容を説明し相手の理解度を高めます。
2	**必要な情報や判断基準を与える**	仕事を実施するために必要な情報や、迷った時の判断基準（相談先）などを伝えることで、行動しやすくなります。
3	**報告・連絡・相談のタイミングを確認する**	仕事の性質で報告のタイミングは変わります。教わる側任せにするのではなく、どのタイミングで報告や相談が欲しいか事前に伝えましょう。
4	**見守る・支援する**	任せた後は任せきりにせず、必要に応じて進行中の業務状況を確認・軌道修正を促し、責任を持ち見守ります。そして結果を振り返り、必要な知識を説明したり、気づかせたりします。

〈ワンポイント〉

『仕事の指示は具体的に』

ＯＪＴを進めていくと、あなたが当たり前と思っていることが相手にとっても当たり前とは限らない場合が多々あります。

「このレポートを簡単にまとめて」と言われても、「５～６行」「Ａ４版１ページ」「Ａ４版数ページ以内」など、人によって様々なとらえ方をします。

結果として、頼んだ方は予想より待たされてイライラしたり、仕事に手戻りが生じたり、トラブルになります。期限、内容、方法など、できるだけ具体的に伝えましょう。

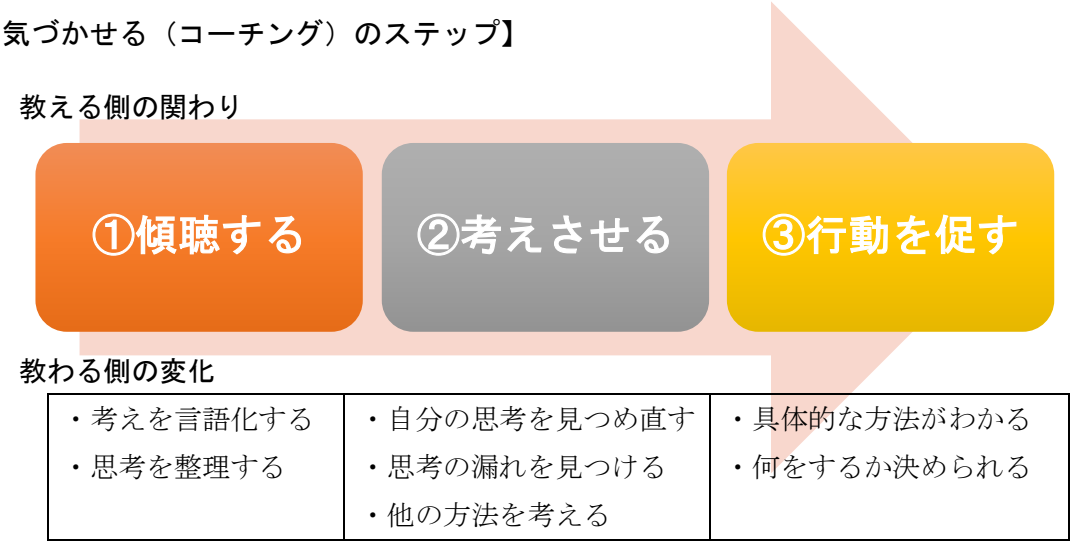
悪い例	良い例
すぐにお願い	今日の 11 時までにお願い
最新版にしておいて	過去の資料を基本に現時点での内容に更新して
ざっくりまとめて	図表を使ってＡ４版１枚にまとめて

（６）気づかせる（コーチング）

人を育てる手法としては、これまでは説明すること（ティーチング）が主流でした。しかし少数精鋭で一人ひとりに自発的な業務遂行が求められる現在では、「自律的に行動できる」ことが重要になってきています。そのための思考軸を作るため、**気づかせる（コーチング）**ことが注目されています。

気づかせる（コーチング）を効果的に活用することで、教わる側は自ら課題に気づき、考え、答えを導き出して行動することができます。

【気づかせる（コーチング）のステップ】



傾聴する

気づかせる（コーチング）ためには、相手の話を最後まで聴くことが非常に重要です。相手の話を聴ききることで教わる側の考え方や価値観がきちんと整理でき、不足している点を把握できます。

【傾聴のポイント】

①聴くことに集中する

話しやすい状況や雰囲気をつくり、聴くことに集中しましょう。結論を急がずに、相手の話を最後まで聴きましょう。

②相手が話しやすい関わり方をする

聴く際の態度ひとつで相手はぐっと話をしやすくなります。効果的な聴き方のポイントとしては、**（１）あいづちとアイコンタクト、（２）必要なことはメモを取る、（３）話のポイントを繰り返す**といった関わり方があります。

効果的な質問で相手に考えさせる、考えをまとめさせる

相手が話しきったら、次は教わる側に考えさせます。

教える側から答えを与える（説明する）ことはとても簡単です。しかし、教わる側の思考力が強化され、様々な状況でも自分で考え、答えを導き出し行動できるようになるためには、“気づかせる”ことを繰り返すことが重要になります。

そのために教える側は**「質問」**を活用し、相手の思考を広げたり、収束させたりします。

【オープン質問とクローズド質問】

オープン質問（Open Question）～思考を広げる質問～

この質問方法は相手の思考を広げ、新たな発想を促す方法です。「どのように～」「どうしたら～」「あなたとしてはどうしたい？」といった質問をすることで、聞き手は自分なりの考えを検討します。

クローズド質問（Closed Question）～考えをまとめる質問～

この質問方法は、答えが「はい」、「いいえ」など予め決まっており、聞き手の思考を限定していく方法です。話が広がりすぎてしまった場合、解決案を絞り込む場合等に活用することで、考えを収束させます。

オープン質問の例	クローズド質問の例
研修でどのようなことを学びましたか？	研修の内容を理解できましたか？
報告書にはどのような内容を盛り込みますか？	報告書は書けましたか？
改善策は他には何がありますか？	改善策はありますか？
どんなサポートがあれば、課題がクリアできると思いますか？	このサポートで良いですか？
業務でミスをした原因は何だと思いますか？	業務でミスをしましたか？
どのような地域イベントであれば参加しますか？	来月の地域イベントに参加しますか？
地場産品の販路拡大について、どのような企画案が考えられますか？	地場産品の販路拡大について、A 案を採用しようと思いますが、いかがでしょうか？

〈ワンポイント〉

『質問する際の注意点』

気づかせる（コーチング）質問は相手に業務知識がある状況で、知識やノウハウをもとに自分で考えて答えを導かせることが目的になります。効果的に質問を活用するための注意点は以下になります。

１. 一度の質問には、１つのことしか聞かない

一度に多くの質問をされると、相手の思考を混乱させてしまい逆効果になります。

２. 知識やノウハウが無い場合には、気づきは期待できない

前提となる業務知識やノウハウが相手に無い場合には、
いくら考えさせても有効な答えは出てきません。
その場合には説明（ティーチング）が必要になります。

（7）後押しする（ほめる・注意する）

説明し、任せ、気づきを与えることで、教わる側はその業務が実践できるようになってきます。次のステップとして、教える側が関与しなくても主体的かつ正確に実践できるようになるため、**「ほめる」「注意する（叱る）」**という後押しをします。

行動の後押しをされることで適切な振る舞いや業務の遂行に必要な行動が明確になり、自信を持って取り組み続け、いつでも主体的に行動できるようになります。

後押しするスキルでは、**相手の人格を尊重し、客観的に行動の「プロセス」に着目することで相手の納得感を高めることができます。**

【ほめる・注意する（叱る）ポイントと留意点】

・ほめることで、その行動に自信を持ち、行動の習慣化を促します。

・注意する（叱る）ことで適切でない行動が明確になり、修正できます。

ほめる

① 具体的にほめる

どこが良かったのか、なぜほめたのかを事実をもとに伝えることで安心して行動を続けることができます。

② 一貫性をもってほめる

同じ結果を出しても、ほめるときとほめないときがあるのでは、一貫性に欠けてしまい、部下や後輩はなぜほめられたか分からなくなってしまいます。

注意する・叱る

① 事実のみを注意する

適切でない行動を、その事実のみに絞り客観的に伝えます。

② 怒らない（感情的にならない）

自分の感情を相手にぶつけてしまうと、自分も相手も冷静に判断できなくなります。

③ 相手を尊重して注意する

相手の人格を否定せず、また人前で注意することは避けます。

④ フォローをすることを忘れない

注意した後はきちんと見守り、フォローすることを忘れないでください。行動が改善した際にはその行動を「ほめる」ようにします。

〈ワンポイント〉

『「Ｉ（アイ）メッセージ」で相手に受け取りやすく伝える』

「Ｉメッセージ」とは「私」が主語となって発せられるメッセージです。自分の心を開いた伝え方になり、注意や指摘であっても聴き手は受け取りやすくなります。

特に、ほめる、注意する（叱る）際にはこの「Ｉメッセージ」を心がけましょう。

これに対して「Youメッセージ」は「あなた」が主語となって発せられるメッセージです。直接的に指摘されるように聞こえ、素直には受け入れられない、反発を感じることがあります。ただし、伝え方によっては相手が主語になるため、相手の興味を引く伝え方になります。

Ｉメッセージ	Youメッセージ
主観的（情緒的）	客観的（理性的）
婉曲的（間接的）	断定的（直接的）
いわゆる「横から目線」	いわゆる「上から目線」
「（私は）あなたの頑張りに感心したよ」	「（あなたは）よく頑張ったね」
「（私は）何かあったのかと心配したよ」	「（あなたは）最近遅刻が多いね」
「（私は）事前に電話をもらえると助かる」	「（あなたは）事前に電話するべきだ）

＜関連図書のご紹介＞

さらに部下育成やコミュニケーション力について学習を深めたい方には下記の書籍がお薦めです。

≪教える側の心構え、部下や後輩の育成、職場環境づくり≫

１．出口治明(2016)『図解　部下を持ったら必ず読む　「任せ方の教科書」』KADOKAWA.

２．小森康充(2013)『リーダー３年目からの教科書』かんき出版.

３．石田淳(2014)『＜チーム編＞教える技術　行動科学で成果が上がる組織をつくる』かんき出版.

≪伝わりやすいコミュニケーション≫

４．池上彰(2002)『相手に「伝わる」話し方』講談社.