



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

一般的には、職場で上司や先輩が部下や後輩に対し、具体的な業務を通じて必要な知識・技能・姿勢・態度などを指導教育することです。

これからの時代には、役職、年齢に関わらず、お互いに教え、学び合う新たなスタイルが重要となってきます。

令和7年4月
青 森 県

はじめに

- ・ 人口減少、少子高齢化の進行、個人の価値観の多様化、デジタル社会の進展等、地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化する中で、少数精鋭による効果的な行政運営を実現するため、より実効性のある職員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職員の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」をコンセプトに実践的な内容となるよう作成したものです。
- ・ 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) 職員育成とOJT・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- (2) なぜOJTが必要なのか・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
 - 《ワンポイント》『人はどのように学ぶか』
- (3) OJTで目指すもの・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
 - 《ワンポイント》『人事評価を活用した人材育成』

第2章：OJTを効果的に進めるために

- (1) OJTの大前提・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
 - 《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』
- (2) 職場全体で進めるOJT・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
 - 《ワンポイント》『職員の育成はマネジメント活動の一部』
- (3) OJTとパワー・ハラスメント・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
 - 《ワンポイント》『やる気を失う上司・先輩の一言』

第3章：OJTの進め方と手法

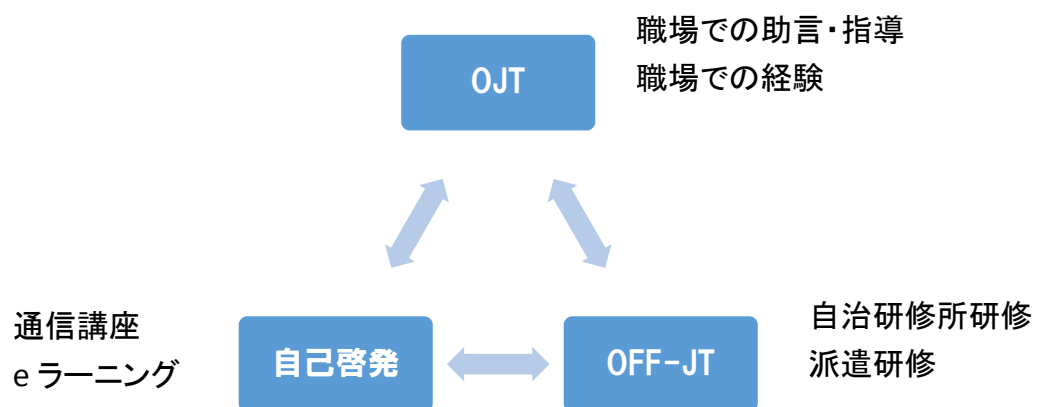
- (1) OJTの進め方・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
- (2) 教える相手を理解する・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
- (3) 教える側と教わる側がすべきこと・・・・・・・・・・・・ 11
 - 《ワンポイント》『SL理論を活用した相手に合わせた指導・助言』
- (4) 説明する（ティーチング）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13
- (5) 任せる（試させる）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
 - 《ワンポイント》『仕事の指示は具体的に』
- (6) 気づかせる（コーチング）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
 - 《ワンポイント》『質問する際の注意点』
- (7) 後押しする（ほめる・注意する）・・・・・・・・・・・・ 18
 - 《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』

第1章 OJTの重要性

(1) 職員育成とOJT

～職員育成の3つの柱とOJT～

職員の育成は、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-JT」、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 職員育成の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、職員の育成の基本となるものです。

（２）なぜＯＪＴが必要なのか

～ＯＪＴは組織の職員育成の根幹～

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、組織の職員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や、在宅勤務の導入等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職場に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**職員の成長**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。

青森県職員育成・確保方針「めざす職員像」

青森県職員育成・確保方針では、「めざす職員像」として、「6つの価値観を大切にしている行動する職員」を掲げています。この「めざす職員像」の浸透と実現に向けた重点的な取組の1つとして、「職場研修（OJT）の推進」に取り組むこととし、部下・若手職員への指導・育成のみならず、同僚同士、後輩から先輩など、全ての職員がOJTの担い手となり、日常的な教え合いを大切に、職場内が学び合う場となる取組を推進することとしています。

めざす職員像

本方針では、青森県基本計画に定める2040年のめざす姿「若者が、未来を自由に描き、実現できる社会」の実現に向け、全ての青森県職員が同じ方向性を持って業務を遂行できるよう次のとおり「めざす職員像」を定めます。

めざす職員像 イコール 6つの価値観を大切にしている行動する職員

青森県職員が大切にすべき6つの価値観、それぞれの行動内容は次のとおりです。

◆ 青森県職員としての基本的価値観・行動：

あおり愛 青森に対する愛着や誇りを抱きながら、その価値や可能性を大切にします。

◆ 組織メンバーとしての価値観・行動：

成長 自らとチームの更なる成長に向けて学び続け、磨き合います。

支え合い 傾聴と共感を大切にしたコミュニケーションを行い、支え合います。

◆ 業務遂行に当たっての価値観・行動：

県民目線 県民と同じ目線に立ち、信頼を得て、県民とともに青森の未来を描きます。

対話 対話を重ね、多様な価値観や意見を認め合い、変革につなげます。

挑戦 先入観や前例にとらわれず、変化を機敏に捉え、多彩な試みに挑み続けます。

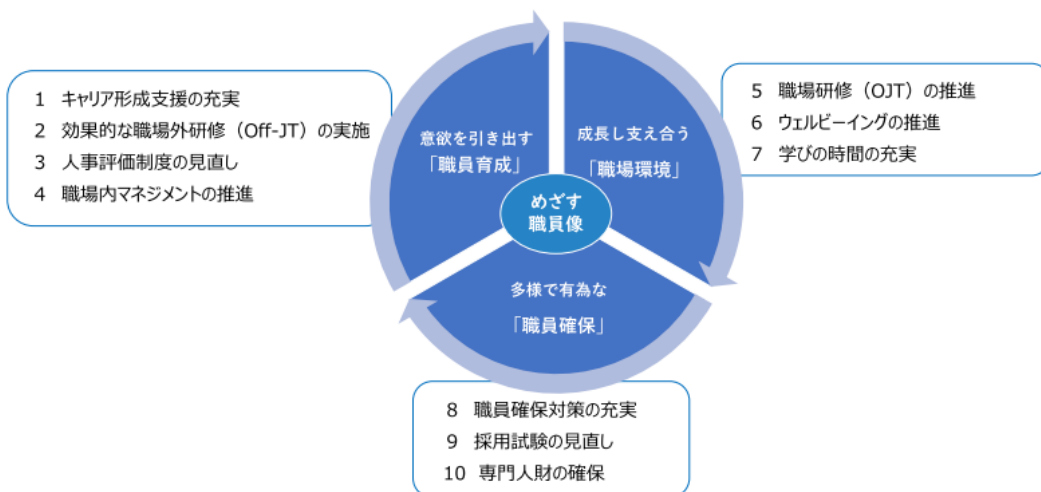


職員一人ひとりが「めざす職員像」を理解し、日々の業務の中で実践することが必要です。

取組内容

取組の方向性

めざす職員像の浸透と実現に向けて、意欲を引き出す「職員育成」、成長し支え合う「職場環境」、多様で有為な「職員確保」の3つを柱とした10の取組を重点的に実施します。



＜ワンポイント＞

『人事評価を活用した職員育成』

人事評価の目的の一つは、能力や仕事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、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、職員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、対応に窮してい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のでしょうか。

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おり、ただ単に業務の正しい知識を一方向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 ☐ 職場全体での職員の育成を推進する
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、職場全体での職員育成の推進

＜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。

相手が安心する声か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ＯＪＴ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＞

『職員の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」のためにも職員の能力を高め、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。積極的に職員の育成に関わり、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、
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

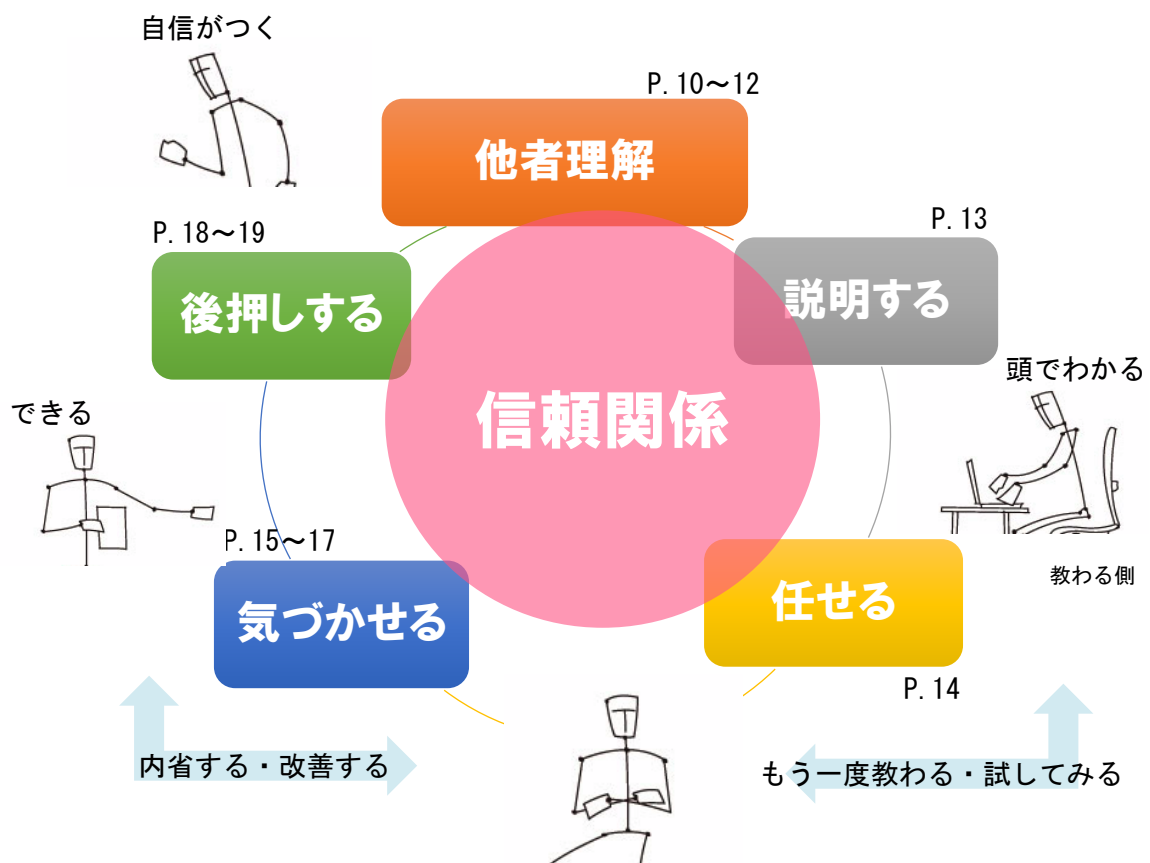
第3章 OJTの進め方と手法

(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なりましょう。

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～

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

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

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

～教わる側～

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

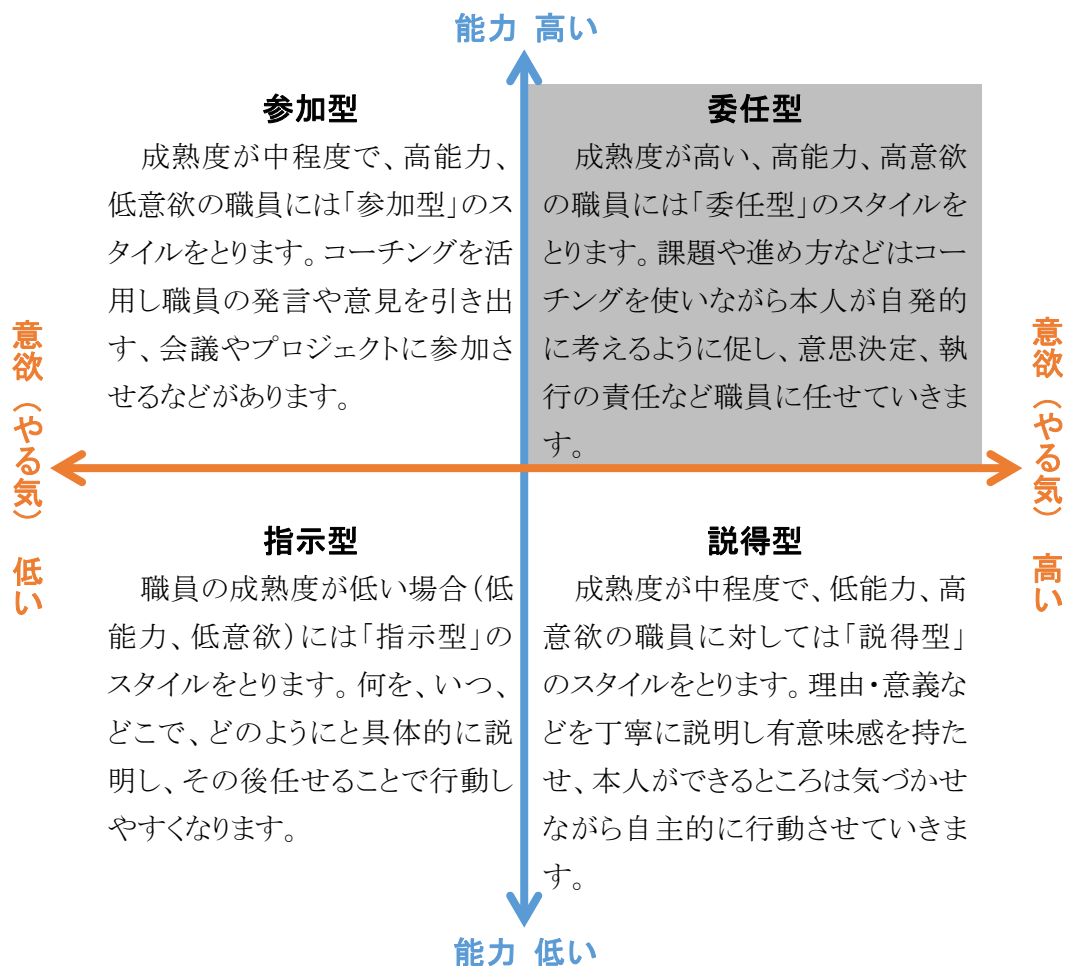
- ・自分で考え主体的に実施する
- ・改善する、応用する

＜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＞

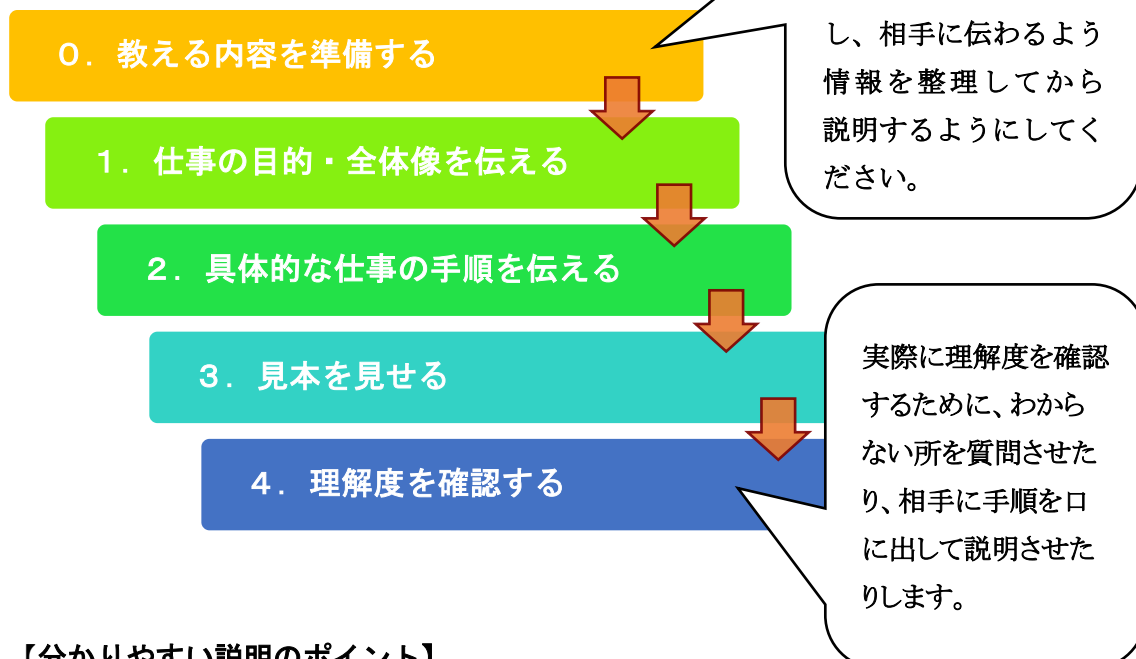
また、管理監督者はOJTを通じて、部下や後輩が「委任型」に成長していくことを目指しましょう。

(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】



【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うておく
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
すぐをお願い	今日の11時までをお願い
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

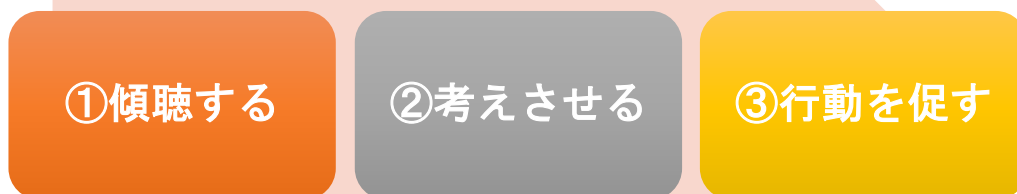
(6) 気づかせる（コーチング）

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】

教える側の関わり



教わる側の変化

・考えを言語化する ・思考を整理する	・自分の思考を見つめ直す ・思考の漏れを見つける ・他の方法を考える	・具体的な方法がわかる ・何をするか決められる
-----------------------	--	----------------------------

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によって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？
地場製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？	地場製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うます。

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、反発を感じる場合があります。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すすめです。

《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.