

摂津市職員 OJT 実践マニュアル

～ オール摂津で自ら前例を創る職員を育成 ～

平成 27 年 3 月

人材育成 PT・人事課

目 次

1 はじめに	1
2 OJT(「On The Job Training」)とは	1
3 OJT の意義と効果	2
4 OJT の推進体制のあり方と心構え	3
(1) 各職場において OJT を推進するために	3
(2) OJT を行う側の役割	3
(3) OJT を受ける側の役割	4
5 OJT の実践機会と具体例	5
(1) 業務遂行時	5
(2) 決裁時	5
(3) 報告・相談時	5
(4) 会議・ミーティング	6
(5) 職場内勉強会	6
(6) 人事評価面談時	7
6 OJT をより効果的に進めるために	7
(1) 職階別	7
(2) 経験別	7
① 新規採用職員	7
② 若手職員(入庁3~5年程度)	7
③ 中堅職員(入庁6~10年程度)	8
④ 同一職場が長い職員	8
⑤ 異動した(新たに配属された)職員	8
(3) OJT 手法の使い分け	9
① ティーチング(教える)	9
② コーチング(気づかせる)	9
③ 仕事を任せる	9
④ 褒める・叱る	10
7 おわりに	11

1 はじめに

時代とともに変化する市民ニーズ、厳しい財源の中での団塊の世代の大量退職に加えての人件費の抑制＝職員数の削減、さらには権限移譲等、職場環境や職員体制が大きく変化する中で業務への負担は年々増大する傾向にあります。

そのため、職員には今まで以上に高度な能力が求められ、専門性や組織を超えた連携についてもより求められる状態にあります。従って、人材育成の成否がまさに組織の明暗を分けることとなります。

しかしながら、現時点において摂津市という組織を考えたとき、職員全体に能力開発の意義や目的が十分に浸透しているとは言い難く、組織全体で人材育成に強く取り組むことが実践できているとは言えません。

だからこそ、課長級以上の管理監督職は、組織での取り組みを基本としつつも、組織にとらわれることなく、自分の直接の部下でない職員であってもその育成の重要性を認識し、実践する必要があります。課長以上になれば、視点は常に全体の利益でなければいけません。「自分の課は特別」などという意識では管理職としての資質に欠けることとなります。

庁内全ての課長級以上の職員は、率先してOJTの観点で「職員育成」に積極的に取り組むことをお願いいたします。

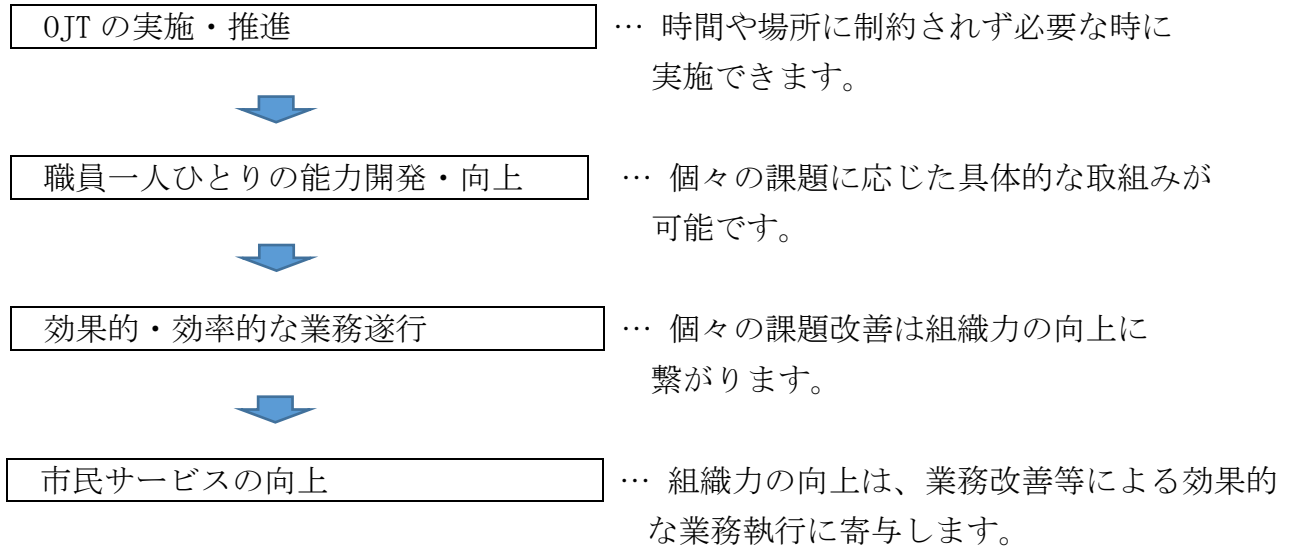
2 OJT(「On The Job Training」)とは

- (1) 職場（組織）の中で、上司・先輩職員が部下や後輩職員に対して、効果的、かつ効率的に 仕事を進めるうえで必要な知識、技術、態度等について日常業務を通じて指導することです。
- (2) これらの指導は、単発的に行うのではなく、職員それぞれの特性を理解したうえで、意図をもって計画的かつ継続的に、そして根気よく取り組みます。

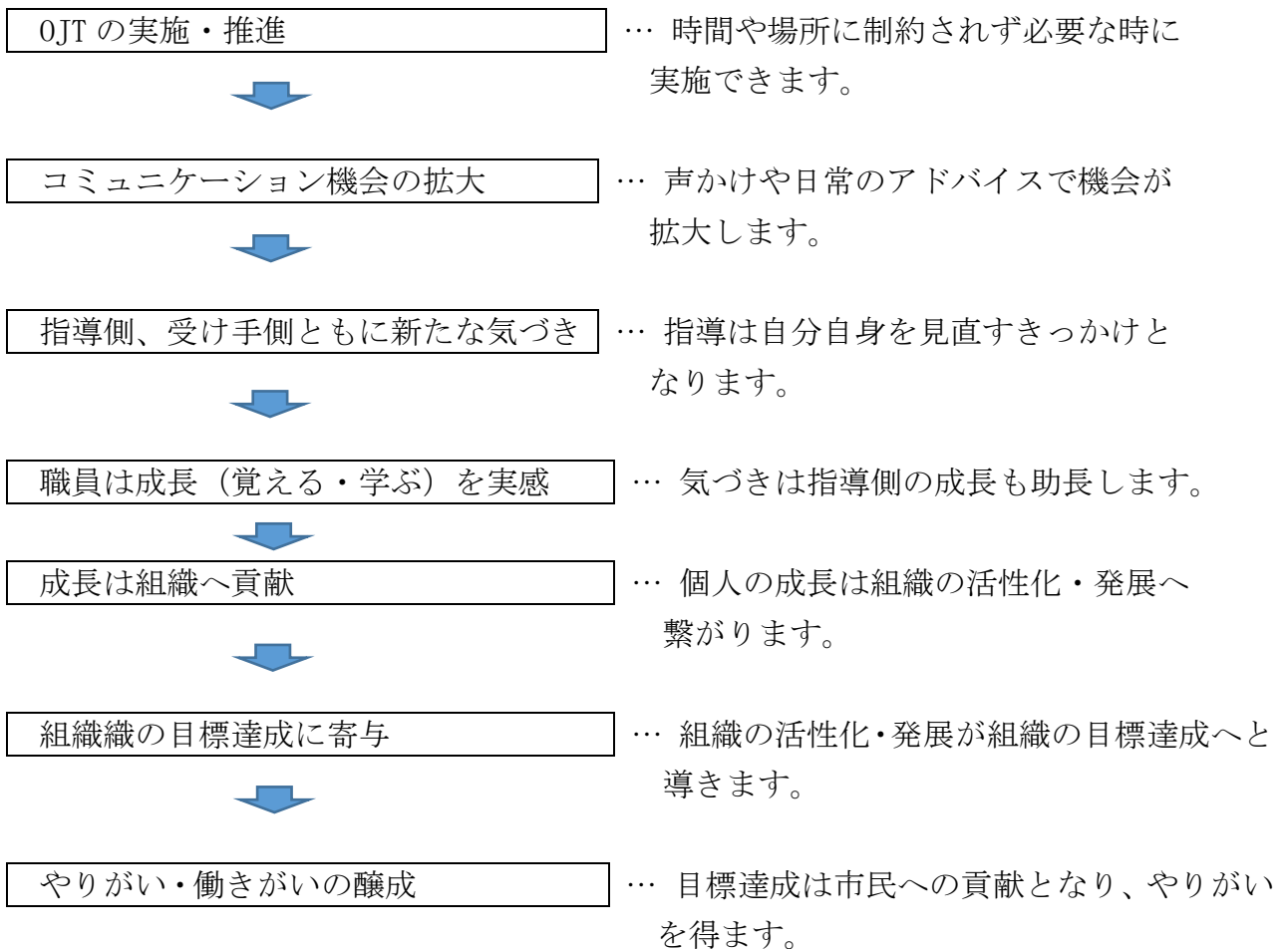
※ 特に管理監督職の立場にある職員は、職場にこだわることなく、他部署の後輩や若手職員に対しても、人材を育成する観点から積極的に OJT に取り組む責務があります。

3 OJT の意義と効果

(1) 意義 ⇒ 組織力を高めて、市民サービスの向上の一助とします。



(2) 効果 ⇒ OJT の推進・定着化は、個人と組織の両方を活性化させることが可能です。



4 OJT の推進体制のあり方と心構え

(1) 各職場において OJT を推進するために

OJT の現場は、原則的には「各職場 ≡ 所属する課内等」ということになります。従って、「課」の組織風土が OJT の実施・推進を後押しするものである必要があります。また、そのような組織風土が、「人を育てることのできる」、「人が育つ」組織であると言えます。

OJT の実践には、それぞれの立場の職員が、OJT を正しく理解・認識したうえで取り組んでいく必要があります。特に、係長級以上の職位にある職員は、「人材育成基本方針」の職務遂行上発揮しなければならない能力として、「人材育成する能力」が明確に位置づけられています。この重要性をしっかりと認識し、その能力の発揮に努めなければなりません。

係長、課長代理、課長が職場内でのコミュニケーションを図りながら、OJT の対象となる職員の特性と課題について共通の認識を持ったうえで、人材育成を強く意識し、時には厳しく、時には優しく、わかりやすく指導することが不可欠です。

(2) OJT を行う側の役割

組織内で OJT を実施・推進するための中心的役割を担うのは、各職場の管理監督職員となります。管理監督職員には、「組織を束ね、職員の力を結集させ、組織目標を達成するために仕事を通して職員を指導する」という役割があります。職員の指導・育成は、管理監督職員の重要な業務であり責務でもあります。

ここでいう管理監督職員とは、部長、次長、課長、課長代理、係長が中心となりますが、このうち部長を除く職員は、副主査級の職員も含め上司である管理監督職員から OJT を受ける一方、後輩職員等に対しては、OJT を行う側にもなります。

そのようなことも踏まえつつ、以下に管理監督職員がどのような視点で OJT に取り組むべきか、その中心的役割と内容についてまとめてみました。

部 長 級 … これまで積み上げてきた様々な経験等を踏まえ、次長級・課長級の職員に対して、特に議会の対応や人材育成全般、さらには組織横断的な調整・連携とともに、折衝・交渉のあり方等について機会を捉えて指導します。

次 長 級 … これまで積み上げてきた様々な経験等を踏まえ、特に課長級の職員に対して議会の対応や人材育成全般、さらには組織横断的な調整・連携とともに、折衝・交渉のあり方等について、機会を捉えて指導します。

課長級 … 課という組織を束ねる最高責任者として、積極的に OJT に取り組まなければなりません。課の全ての職員に対してアンテナを張り、時に直接、また、場合によっては課長代理や係長を通じて間接的に指導します。

特に課長代理級・係長級職員に対しては、人事評価制度を通して組織の目標を正しく理解させるとともに、それぞれの職階に求められる役割・責務についての理解を促すなかで、市民の立場、目線を常に意識したサービス提供のあり方や業務改善・政策立案について指導します。

課長代理級 … 業務遂行上必要な根拠法令や、人事評価制度を通して課という組織が目指す目標を正しく理解したうえで、係長級以下の職員が業務の本質を理解するとともに、論理的思考やリスク認識、さらには起こりうるであろうミス形態を事前に察知する能力を養いつつ、前例にとらわれることのない業務遂行について指導します。

係長級 … 係の所管する担当業務を効果的・効率的に執行するために必要な知識全般、また、課題を捉える力やリスク認識、さらには起こりうるであろうミス形態を事前に察知する能力を養いつつ、業務改善に取り組む力を持つことができるよう指導します。

(3) OJT を受ける側の役割

OJT を受ける側の職員は、「指導された」「指摘された」といった受け身の姿勢だけでは、OJT の効果が低くなってしまいます。自ら「学び」、過ちがあれば真摯に受け止め、そのことも糧に「育つ」「成長する」という意識を持つことが真に効果的な OJT には不可欠です。

今の自分に必要な能力や考え方、そして足りない視点、不足しているスキルといったことを客観的に捉え、自身の将来設計も視野に入れながら、OJT から多くの事柄を吸収しようとする積極的な姿勢が、OJT を受ける職員の成長を促します。OJT は、人を育てるための手段であり、効率的な手法であることを認識したうえで、指導や助言を受けなければなりません。

このような意識や前向きな姿勢があれば、OJT として指導・指摘等されたことについて、同じ過ちを繰り返すことはほとんどといていいほどないでしょう。一方で、そういう意識がない職員は、同じ過ちを何度も繰り返す結果になります。

5 OJT の実践機会と指導の具体例

(1) 業務遂行時

「文書処理（起案書作成や文書作成等）」「財務処理（支出命令書作成等）」といった基礎的な業務処理能力は、マニュアルだけでなく実務を通して習得するものです。基本事項はマニュアルから学べますが、イレギュラーなケースは、実際に経験することがとても重要となります。しかも、これらの処理を担当する職員はほとんどが係長級以下の職員となるでしょう。また、業務遂行時の行動は、おそらく課長級以上の職員では気が付かないことも多いと思います。

従って、OJT を受ける側・OJT を行う側のいずれにとっても重要となる視点は、「気が付いたこと」「気になること」「わからないこと」「不安なこと」「迷ったこと」等があれば、必ず「確認する」という行為に及ぶことです。決裁へ移行する前段で、「確認する」行為があれば、ミス等を防ぐことにも繋がります。

(2) 決裁時

「起案書」や「支出命令書」といった文書を係長、課長代理、そして課長の承認を受ける機会である決裁は、業務を完結させていくうえでの大きな節目となるタイミングであり、OJT を行う最高の機会でもあります。

OJT を行う側は、できる限り、起案書等の内容について説明を求めるとともに、質問するようにします。

OJT を受ける側は、上司に説明することで話し方のトレーニングになるとともに、内容を論理的・体系的に整理することで、誰にでもわかりやすい文書作成を学ぶことにもなります。また、この経験の積み重ねが文書作成段階での意識の醸成となり、結果として、上司から説明を求められたり、質問を受けたりすることが減っていけば、より良い文書作成ができていくと理解できるでしょう。上司が疑問を持たない、質問できない文書作成を意識しましょう。

(3) 報告・相談時

「新しいことに取り組む」「これまでのやり方を変える」といった業務改善は、市民サービスの成果・効果の更なる向上のためには不可欠な事柄であり、この観点を常に意識できるか、また意識するだけでなく行動に移せるかが、「自ら前例を作る」うえで非常に重要な要素となります。

この要素に多くの OJT 機会とコミュニケーション機会が潜んでいます。例えば、業務の対象者（市民）に対して毎年発送している文書について少し考えてみてください。「毎

年送付しているが、対象者の方はしっかり読んでくれているのか？」「この内容は、高齢者に理解していただいているのか？」といった、ちょっとした疑問や単純な発想から、大きな改善につながることもあります。

従って、ちょっとした気づきの視点を意識して、組織内での相談や報告を行ってください。それがコミュニケーション機会の拡大につながるとともに、OJT の機会ともなり、担当者の評価の機会にもなるのです。

(4) 会議・ミーティング

会議やミーティング時には、職員が成長するきっかけとなる要素が多く潜んでいます。会議やミーティングと言っても、組織内部のフランクな会議（打合せ）、組織内であるが要綱等で位置づけのある会議、そして、外部（市民等）の参画もある会議、それぞれで、OJT の手法は異なると考えられます。

まず、組織内部のフランクな会議ですが、「発言の機会をつくる」「事前の資料作成を依頼する」「書記を任せる」「司会を任せる」といった役割を与えることが考えられます。

次に、要綱等のある会議であれば、出席者が想定されているケースが多いと思われますが、そのような場合は、要点記録と報告を求めるやり方がいいでしょう。この時には、過度の負担にならないような配慮（記録をつくること自体が目的になり、時間がかかりすぎるようなことがあってはいけません。）も必要です。

最後に、外部からの参画もある会議ですが、担当者以外の若手にも経験を積ませる意図で、事前の調整や資料づくり等で任せることのできる場所は任せてみましょう。また、当日も出席させて議論の行方等を確認させることで、新たな気づきを生み、成長のきっかけとなることもあります。

朝のミーティングも有効に使いましょう。司会やコーディネーターといった役割を与えて、その役割を果たす練習となるようなミーティング設定をすれば、「話す」「聴く」「理解する」「配慮する」等の視点を学ぶ機会となるでしょう。

(5) 職場内勉強会

職場で勉強会を開いている部署もありますが、まさにチームによる OJT と言えます。さらには、職場を超えた勉強会の存在もあります。いずれにしても、自身のスキル向上や組織課題への対応を意図したもので、非常に有益です。

職場全体で教え合う、学び合う組織風土が形成されることにつながることを期待されます。時には、遊び心やコミュニケーションといったことも取り入れ、時に厳しく、時にフランクな実施を心掛けてください。

(6) 人事評価面談時

面談は、上司と部下が直接顔を合わせ、仕事の目的について互いに話し合い、情報を交換したり、仕事に関する意図や考えを伝え合ったり、ともに問題解決にあたりたり、マンツーマンで指導したりする場です。

ここでの OJT は、職場目標を達成するために各職員が担当する仕事や目標を設定し、確認するための「目標設定面談」、能力の発揮、勤務の実績、職務遂行過程の振り返りを部下本人へフィードバックをする「フィードバック面談」のことを指しています。つまり、職場マネジメント・サイクルに連動・連結させた面談です。このような面談こそが、管理者がマネジメントを実践する場であり、面談を継続、反復実施することで、よりマネジメントの効果を高めていくことができるのです。

6 OJT をより効果的に進めるために

(1) 職階別

係員、副主査、係長…職員は、その能力、経験、実績、そしてやる気等に基づき昇格していくこととなります。当然のことながら、それぞれの職階ごとに、役割と求められる能力も高度なものとなっていきます。従って、当該職員の職階を踏まえた「OJT」がより効果を発揮することとなるのです。OJT を行う側、OJT を受ける側ともに、摂津市人材育成基本方針に記載された「職階ごとに必要とされる役割と能力」を常に意識して取り組んでください。

(2) 経験別

① 新規採用職員

新規採用職員は、言うまでもなくすべてが初めての経験となります。業務以外にも態度、服務規律、接遇、組織のことや上司の顔、議員さんや関係団体の市民の方等、覚えなければならないことが山積みです。新規採用職員には、配属された部署で指導担当者を位置づけますが、指導担当者となった職員・所属長は、このあたりも踏まえた対応を考えてみてください。担当課とすれば、「早く一人前になってほしい」と考えるのはごく普通のことですが、1年目より2年目、2年目より3年目の成長した姿をイメージして取り組んでみてください。

② 若手職員（入庁3～5年程度）

新規採用から年数がたち、職場にも仕事にも慣れてきた頃で、その能力に多少個人

差がついている可能性があります。OJT の視点としては、新しい課題を与えたり、ジョブローテーションで業務の担当替えを行ったりします。そうすることで、業務遂行能力を高めるとともに、課題発見能力や責任感の醸成に努めます。

また、これまでは、「覚えなければ…」ということ、どうしても仕事に対して受け身であったと思われかもしれませんが、自発的、能動的に仕事を進めることができるよう指導してください。仕事のやりがいや、達成感、自ら取り組むことで生まれるものです。また、他部門や他の課との連携や調整に携わることもトライさせるよう取り組んでみてください。

③ 中堅職員（入庁6～10年程度）

中堅職員は、実働部隊の中軸として、課や係の仕事を円滑に進める役割を担うよう指導します。そのためには、少しハードルの高いと思われる業務を任せ、できるだけ自分で完結させることで、自信を持てるようにします。係長等から信頼されるとともに、経験の浅い職員が積極的に教えを乞うような存在となれるよう指導してください。

④ 同一職場が長い職員

職場の経験が長くなっているベテラン職員は、これまでの経験で培ってきた豊富な知識やノウハウを組織全体に還元することを主眼にOJTを実践してください。会議やミーティングの機会を活用し、意見や考えを述べてもらうことも有効でしょう。

また、若手職員の指導にも積極的に取り組んでもらうよう努めます。仮に、本人への指導が必要になった場合は、頭ごなしの直接的な指導よりも、本人が自ら気づくよう助言したり、第三者を経由して間接的に働きかけたりするなどの指導が効果的だと考えられます。

⑤ 異動した（新たに配属された）職員

人事異動で新たに配属された職員に対しては、事務の引き継ぎをきちんと行うことが最重要です。市の職員としては中堅以上となっても、仕事の上では新人です。まずは、仕事の本質を理解してもらい、業務に慣れるまではよく観察し、能力と適性の把握に努めます。過去の職場とは業務内容、職場風土が大きく異なる場合は、慣れるまでに時間のかかるケースも想定されるので留意しましょう。

また、他部門から来た職員の場合は、新しい発想や視点、そして新たな取り組みや手法を取り入れることが期待できるケースも想定されます。異動した職員は、前職での経験や物の見方を前向きに発展させ、新しい風を入れて組織を活性化する役割を求め

られていることも自覚してください。ごく当たり前として処理している手法でも、無駄や非効率となっているケースは多々あります。

(3) OJT 手法の使い分け

ここでは、機会、場所、職員の特性等を踏まえて、より効果的な OJT を実践していただくため、OJT の具体的な手法についていくつか紹介します。ここまで書かれていた内容に加えて以下の手法を参考にして、より効果的な取組みとなるよう努めてください。

① ティーチング（教える）

「仕事は見て覚えるもの」ということも大切な視点ではありますが、それだけでは全てをカバーできません。やはり「教える」ということは OJT の基本中の基本となります。このことを踏まえ、次のことを参考にティーチングに取り組んでください。

- ア できる限り具体的に教える
- イ 一度に詰め込もうとせず段階的に教える
- ウ 事業の全体像を説明したうえで、担当業務について教える
- エ 相手に合わせ、言葉だけでなく資料や本を使って多様な手法で教える
- オ 質問させることで理解度を確認する

② コーチング（気づかせる）

職員が自ら考え行動に移す、すなわち自立型職員を育成するためには、単に答えを「教える」、「指示・命令する」ということではなく、自身の取るべき手段を自身で引き出すことのできる能力を養う必要があります。そのためには、より多くの対話、コミュニケーションが必要となります。これらを踏まえた手法がコーチングで、以下のことを参考として取り組むようにしてください。

- ア すぐに答えを言わない
- イ できる限り傾聴し、相手の話をすぐに遮らない
- ウ 相手が気づく質問をする
- エ 曖昧な表現は避け、具体的に話をさせる
- オ 具体的な行動（いつまでに、どのように等）を約束する

③ 仕事を任せる

仕事を任せるということは、「相手を信頼している⇒信頼されている⇒自信になる」ことにつながり、モチベーションも高まり、今まで以上に仕事の面白みや、良い意味

での責任感が醸成されることにもなります。ただし、仕事を任せることは決して責任を転嫁することではないことを認識しなければなりません。

確かに、「自分がやったほうが早い」「まだこの仕事は能力不足だ」などの理由から任せることが苦手だという職員も多いと思います。しかしながら、一時的に非効率となったとしても、その手間や時間は将来への投資となるものです。

以下に上手に仕事を任せるポイントを例示するので参考としてください。

- ア 任せる仕事の範囲と期限を明確にする
- イ 情報源や一定の判断基準をあらかじめ提供しておく
- ウ 途中経過や進捗状況の見守り、フォローを怠らない
- エ 仕事が終われば、一緒に成果を確認するとともにプロセスを振り返る

④ 褒める・叱る

OJT を実践していくうえで、「褒める」、「叱る」という行為は、不可欠であるといってもいいでしょう。褒めるだけでも叱るだけでもダメです。両方を上手に行うことは、OJT の効果、成果に大きく影響します。なお、ここでいう「叱る」とは、しかるべき方向へ導くことをいいます。

以下にポイントとなることを列挙しておきますので、参考にしてください。

○ 褒め方のポイント

- ア タイミングをとらえて褒める。
- イ 人前で褒める。
- ウ 良かったところ等を具体的に褒める。
- エ できて当たり前なことでも褒めるときには褒める。
- オ 第三者（市民や他部署の上司）の感謝や評価を伝える。

○ 叱り方のポイント

- ア 人前ではできるだけ叱らない。
- イ 叱るときは、職員の経験や個性に配慮する。
- ウ 行為を具体的にしたうえで叱り、人格を傷つけるようなことはしない。
- エ 叱る必要のないところまで叱らない。
- オ 叱った後は、期待や励ましの言葉でフォローする。

7 おわりに

近年、どの職場でも、職員の心の病の問題（メンタルヘルス）が大きな課題となっています。心の病は、仕事上のストレスや職場の人間関係のほか、プライベート上のさまざまなことが重なり合って引き起こされます。しかも、その程度は個人差が非常に大きく、仕事への影響も個人によって大きく異なります。

これらメンタルヘルスは明らかに病と言えますが、そこまででもないが、明らかにモチベーションの低下がみられる職員の存在も組織にとっては大きな課題となります。

これらへの対応については、上司等の果たす役割は非常に重要です。日々、OJTを通して心の問題を早期発見できれば、初期の段階で少しの状況の変化に気づき、悩みを傾聴するだけでも、職員の心の負担が軽くなったり、ストレスが軽減されたりする場合があります。

このようなことも踏まえつつ、そしてコミュニケーションツールであることも認識しつつ、OJTを実践していければ、新たな気づきが生まれるものと考えます。