

# OJTの手引



令和 7 年 3 月改定

# 目次

はじめに	1
1 人材育成の重要性	2
2 OJTとは	3
3 OJTの指導内容	4
4 OJTの考え方とメリット	5
5 『企業力向上プラン』とOJT	6
6 OJTと業務分担の広がり	7
7 計画的・継続的な育成	8
8 指導内容の設定	9
9 意識的にOJTを行う	10
10 OJTの基本原則	11
11 褒める／注意する	12
12 指導時の注意点	13
13 定型業務の指導	14
14 業務を達成させるための指導	15
15 成功したときのアフターフォロー	16
16 失敗したときのアフターフォロー	17
17 業務上の問題行為の注意指導	18
18 叱ることの効用	19
19 こんな場合は、どうOJTをする？	20

# はじめに

---

## ▶ あなたは、若手時代にどのように職場で育成されましたか？

あなたが若手だったころ、

- 新しい仕事を担当するときに、目的や重要性などを教えられた。
- 先輩の作業を手伝うときに、手順とコツを教えてもらった。
- 仕事の期限に遅れたとき、上司から厳しく注意された。

といった経験をされたのではないでしようか。

誰からも、何も、指導や教育を受けなかったという人はいないはずです。

## ▶ 自分が育成する側と自覚していますか？

では、視点を変えましょう。

自分が育成する側に立ち、職場で積極的に後輩の指導・育成に当たっているかと問われると、どうでしよう。

- 自分では積極的に指導しているつもりだが、指導方法に自信がない…。
- 育てなければと思うが、忙しくて育成に時間を割いていられない…。
- とりあえず指導しているが、積極的にはしていない…。

様々な声が聞こえてきそうです。

## ▶ 『OJTの手引』の役割

京都市上下水道局(以下「上下水道局」という。)では職員力と組織力の向上を目指して、平成26年3月に『企業力向上プラン』を打ち出しました。

さらに平成30年3月には、それまでの取組状況や事業を取り巻く現状等を踏まえ、新たに『企業力向上プラン2018-2027』<sup>(※)</sup>を策定しました(令和7年3月改定)。

その中で、組織力向上のための取組として人を育てる組織づくりの重要性がうたわれています。

この『OJTの手引』は、職員育成のガイドブック的役割を担い、職場における人材育成の実践をサポートするために作成いたしましたので、是非とも後輩の育成に役立ててください。

※この手引での『企業力向上プラン』は、『企業力向上プラン2018-2027』を指します。

# 1 人材育成の重要性

---

組織とは、世代や価値観の異なるメンバーが協働する場です。

組織において人材育成が重視される理由のひとつは、協働の場であるという成り立ちによるものです。

## ▶ 組織で人材育成が必要な理由

組織人には、協働に耐えうる知識や作業スキルのほか、共通する意識や態度、行動などが求められます。また、各部門特有の知識・スキルについてもマスターする必要があります。

さらには、経験・勤続年数や必要性に応じて、レベルアップや仕事の領域を拡大していくなければなりません。

## ▶ 教育の必要性を知らせる必要性

どんな知識を養い技術を身に付ければ良いのか、その技能の習得が必要な未経験者には分からぬことですので、誰かが教えなければなりません。

例えば、報告書の作成が義務付けられている人は、「報告書を作成・提出しなければならない。」と分かっていても、報告書の作成方法を教わらない限り、作り方の習得が必要だと分からぬからです。

## ▶ 客観的評価と指導の重要性

さらに、職務に必要とされる知識や技術のうち、自分に足りない能力を客観的に把握し、その課題を克服しようと、誰もが取り組んでいるとは言い切れません。むしろ、多くの人は苦手な分野の学習を避けようとする傾向があります。

そのため、誰かが客観的に評価をして、知識や技能の習得を促す必要があります。

組織人の育成には、教育担当部門が各種制度や教育機会を整備します。

しかし、各部署の人材育成のキーパーソンは“あなた”なのです。

## 2 OJTとは

組織の人才育成には、「三本柱」と呼ばれる方法があります。

いずれも有効な方法ですが、どれかひとつだけで人材育成が可能になるわけではありません。

### ➤ 人材育成の「三本柱」

#### ● OJT(On the Job Training:職場内教育)

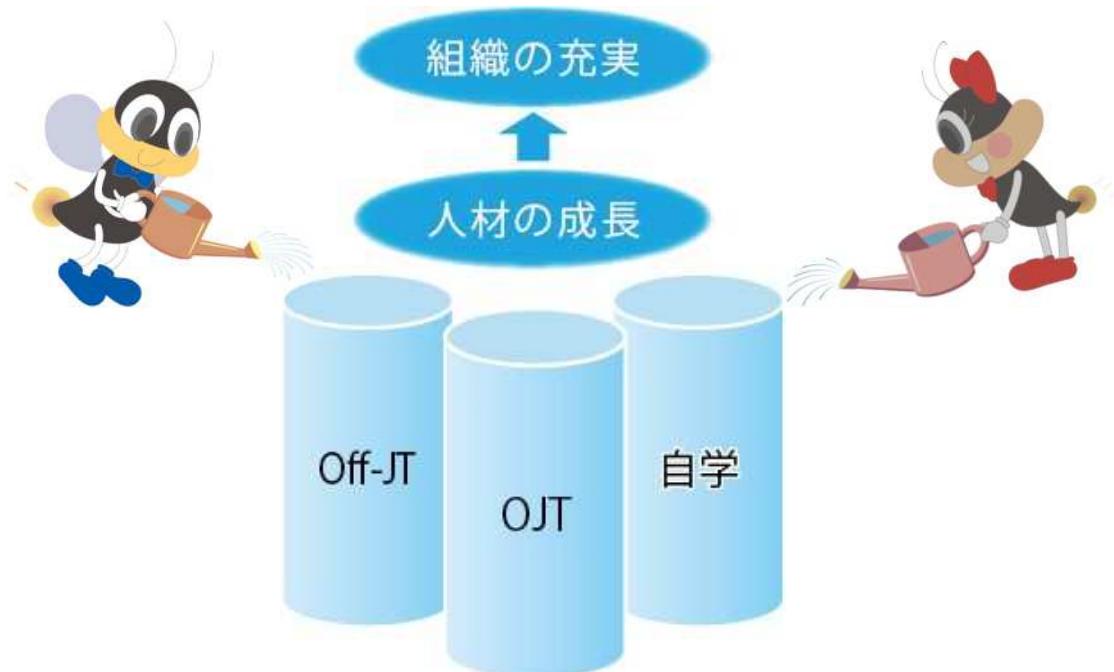
上司や先輩が職務を通じ、部下・後輩へ仕事に必要な知識・技術・態度などを指導・教育する方法。

#### ● Off-JT(Off the Job Training:職場外教育)

研修や講習など、職場を離れた場で行う教育指導の方法。幅広い内容をたくさんの人々に一度に指導できる。

#### ● 自学(自己啓発)

自ら課題と目標を設定し、学ぶ手段や計画を立てて取り組む方法。



### **3 OJTの指導内容**

---

OJTは、組織人教育で最も重視される育成方法で、職場で行います。仕事に関することから、職務態度やエチケット・マナーまで、職場で部下・後輩へ指導する内容は様々です。

#### **2つの指導内容**

OJTで指導する内容は、①仕事と②日常行動の二つに分けられます。

##### **① 仕事における指導内容**

- 各業務の5W2H  
(Who、When、Where、What、Why、How、How much)  
(目的、重要性、目標レベル、期限など)
- 作業手順、作業ルール、事務処理・手続き、コツ
- 外部への仕事の出し方、交渉の仕方、手続きの仕方
- 報告・連絡・相談の仕方
- 書類や資料の作り方、組織内の事務的なルール など

##### **② 日常行動における指導内容**

- 職務態度、取組姿勢、意欲
- 職場のルール、時間と場所のエチケット
- 電話や来客への応対、ビジネスマナー
- チームワーク、朝礼や引き継ぎなどへの参画姿勢
- 身だしなみ、デスク周辺の整備、備品の扱い方 など

#### **指導内容に自信がありますか？**

あなたは日常行動の手本にもなっています。  
次の項目について自己チェックしてください。

- |                                |                                   |                                  |
|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 身だしなみ | <input type="checkbox"/> デスク周辺の整理 | <input type="checkbox"/> 出勤時間    |
| <input type="checkbox"/> 職務態度  | <input type="checkbox"/> 職場ルールの順守 | <input type="checkbox"/> 朝礼時の話し方 |
| <input type="checkbox"/> 電話応対  | <input type="checkbox"/> 備品の返却    | <input type="checkbox"/> 名刺交換の仕方 |

## 4 OJTの考え方とメリット

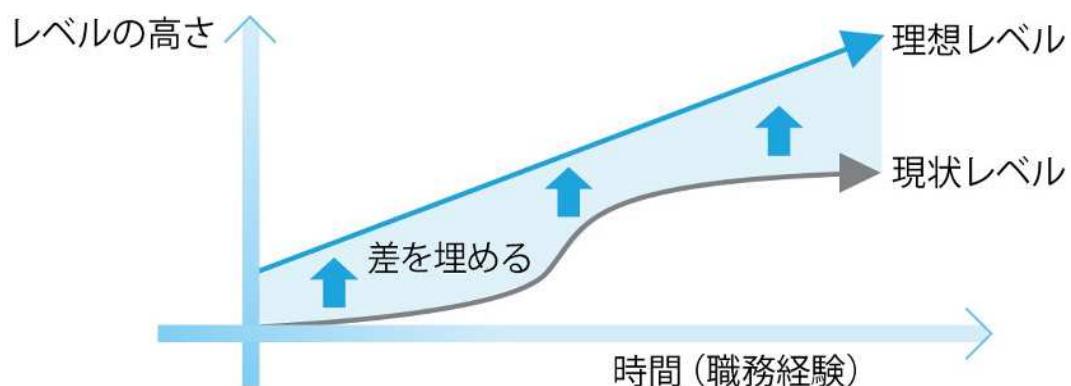
OJTを始める際に意識したい考え方があります。  
メリットと共に理解してください。

### ➤ OJT の基本的な考え方

OJTで焦点を当てる対象は、「対象者の現状レベルと理想レベルとの差」であり、この差を埋めることができがOJTの目標です。現状レベルから知識やスキルを積み上げるよう指導し、理想レベルへと近付けていくのが基本です。

理想レベルから対象者を見ると、「できていない」というマイナス評価で教育がスタートしてしまいます。

教育には厳しさも必要ですが、伸びる能力を摘んでしまうこともあるので、マイナス評価には注意が必要です。



### ➤ OJT のメリット

OJTには様々なメリットがあります。

- 対象者に合わせた指導ができる。
- 職場の実情に合った教育を、コストを掛けずにできる。
- 必要に応じて、いつでもどこでも実施できる。
- 習得不足な部分に対しては、反復、継続が可能である。
- OJTの当事者であるあなたと対象者の間に、信頼関係が育つ。

マイナス評価には  
注意が必要！



## 5 『企業力向上プラン』とOJT

上下水道局の『企業力向上プラン』におけるOJTの位置付けを再確認しておきましょう。

### ➤ 職員力向上のための視点

『企業力向上プラン』では、職員力向上のための取組として、「技術力の向上と技術・知識の継承」、「多様な事業課題に対応する能力の向上」、「意欲と主体性の向上」を掲げています。

特に「技術力の向上と技術・知識の継承」のためには、「職員一人一人の技術力の向上とベテラン職員が有する技術・知識の継承を着実に行うため、OJTを基本として職場研修を推進するとともに、Off-JTである職員研修を計画的・体系的に行う」ことが必要であるとされています。

つまり、様々な取組がある中でも、基本となる人材育成の取組はOJTなのです。

### ➤ 組織力向上のための視点

同じく『企業力向上プラン』では、組織力向上のための取組として、「人を育てる組織づくり」を掲げています。

そのためには、「人を育てる組織風土を醸成するため、全ての職員が、それぞれの職責に応じて職員育成に取り組む」とされており、その中の一つの柱として、「OJTの推進」が示されています。

組織的な人材育成のためには、全ての職員がOJTに取り組むことが欠かせないのです。

企業力向上推進室では、各職場においてOJTが計画的かつ継続的、そして意識的に行われるよう、OJT講座やメンター研修を実施するなど、支援していきます。

## 6 OJTと業務分担の広がり

OJTにより仕事を指導することで守備範囲の広い職員が増え、より効率的・効果的な業務分担が可能になります。

### ➤ 意図的なOJT

部下や後輩の指導が、最も必要とされるタイミングは配属早々です。そして、その部下・後輩が独り立ちして担当業務を行うようになると、次のOJTは何らかの問題が生じた際の「注意」になることが多いものです。

ここで言う意図的なOJTとは、問題発生時の注意とは異なります。部下・後輩をどのように育成し活用するかを考え、その実現に向かって行う育成を指します。意図的なOJTは、組織における人材育成の第一歩です。

### ➤ 部下・後輩の成長と業務分担の広がり

メンバーを意図的に育成することで、可能になることの主な例を挙げます。是非とも、あなたのOJTに取り入れてください。

- メンバーの育成段階が進むと、担当(係)全体の業務処理能力が引き上げられる。各所属でも同様のことが期待できるため、組織(局)全体の能力が上がる。
- 育成されている対象者は、できることが増えるに従って仕事が面白くなり、能力向上により意欲的になる。
- 対象者のできる仕事が増えることで、様々な業務を担える人材が増える。これにより、プレイングマネジャー(管理監督者でありながら、実務も行う者)になりがちな指定職員が、本来のマネジメント業務に携わる時間を増やすことができる。

## 7 計画的・継続的な育成

意図的なOJTに基づく方向性を定めた後は、計画的かつ継続的にOJTを進めましょう。

### ➤ 持続可能な人材育成は計画的なOJTであってこそ

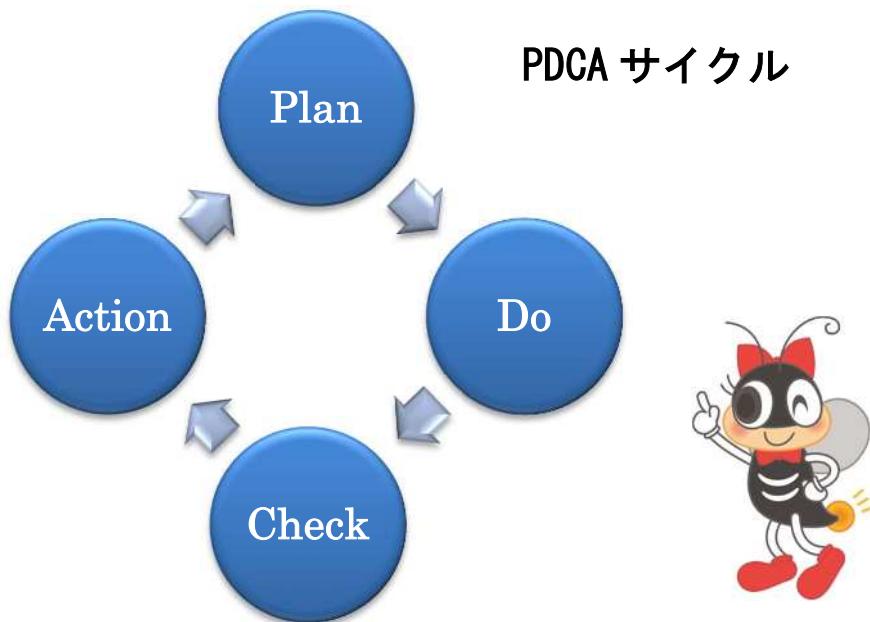
部下・後輩を「いつまでに」「どれくらいのレベルに」育成するのかを明確にすることで、OJTをより計画的に進めることができます。

「これができるようになったら、次はあれを」という風に、**挑戦させる仕事を成長段階に応じて設定**しておけば、計画的かつ継続的なOJTによる人材育成に取り組めるようになります。

### ➤ OJTはPDCAサイクルの連続で

OJTの基本計画の立案では、「PDCAサイクル」を連続させるように考えます。ポイントは、各段階にPDCAサイクルの考え方を取り入れ、前段階のActionが、次段階のPlanに確実に反映されることです。

これによって各段階が連動し、OJTを途切れることなく行えます。



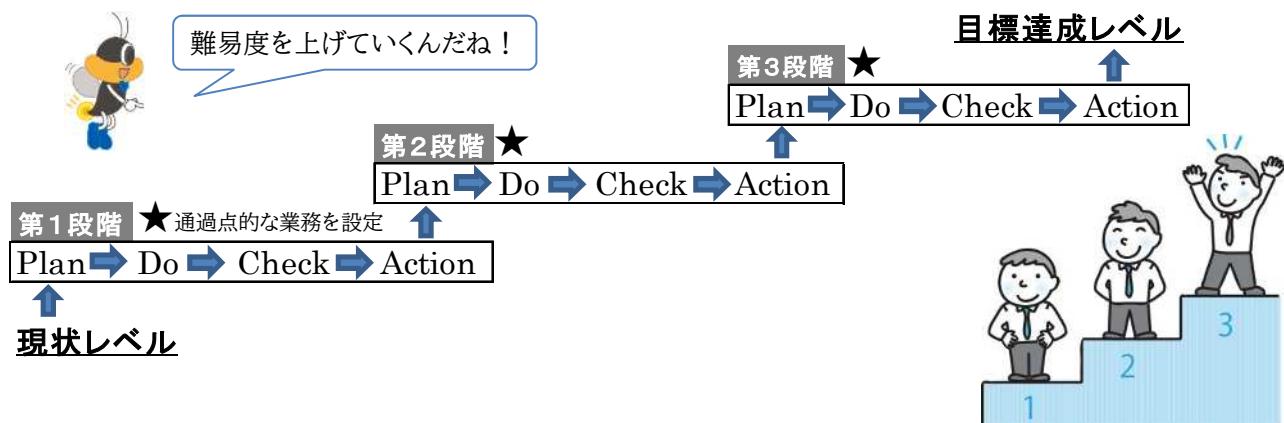
# 8 指導内容の設定

職場のOJT計画として、教える内容の優先順位と職場ぐるみの人材育成を考えます。

## ▶ 計画設定の仕方

OJT計画の段階設定には、一般的に2種類の考え方があります。

- ① 目安の時期にどの程度のレベルまで到達させるかを考え、そのプロセスを段階ごとに区切る。各段階に通過点的な業務を設定し、順次マスターさせて目標レベルに到達するように計画を立てる。
- ② 初歩的な業務から、次第に難度を上げていく。難易度が高い業務の場合には、このやり方で計画するとよい。



## ▶ 必要な知識とスキルの見える化

それぞれの業務について、どのような知識とスキルが必要か整理して把握しておくと、指導がしやすくなります。既にその業務を担当しているメンバーに、必要な知識やスキルをリストアップさせましょう。

担当業務の割振りも、このリストを活用すれば適材適所で考えることができます。



## ▶ 若手職員の育成は職場ぐるみで

OJTをあなた一人で行うことは、とても大きな負担になるはずです。豊富な職務経験を持つベテラン職員も巻き込み、若手職員へのOJTを、ベテラン職員にも分担してもらいましょう。

あなたがコーディネーター役になり、ベテラン職員にも育ててもらうことで、若手職員を職場ぐるみで育成することができます。

## 9 意識的にOJTを行う

人材は自然に育ちません。意識的にOJTに取り組むことが必要です。

### ▶ “背中を見て育つ”のは難しい

長い間、職場の人材育成は、部下が上司の背中を見て育つものと思われていました。

しかし、それを現代の職場に期待するのは、難しいことです。

今はコンピュータ処理できる作業が増えたため、多くの業務は、説明を受けなければ、誰が何をやっているのか分かりません。

つまり、後輩が先輩の仕事を“見て盗む”機会が少なくなったのです。

近代化された職場で、何かの仕事を後輩に任せようとするのなら、指導する機会をきちんと設けなければならないようになったのです。

### ▶ OJTをする時間を意識的に設ける

毎日、何かしら仕事の進め方を教える必要はありません。

しかし、空き時間に部下・後輩にとって未経験の仕事の手順を指導しておくことや、仕事に関連する新しい法制度の解釈や手続などを教えておくことは重要です。

時間をうまく活用してOJTをしていると、その仕事が発生したときに、部下・後輩に「この前に教えたよね」と仕事を回すことができるからです。

部下・後輩ができる仕事を増やしていくことは、組織の発展のために必要不可欠なのです。

もちろん、発生してから進め方を教える方法もありますが、つい「自分がやってしまった方が早い」と思いがちなため、発生してから指導することには若干の無理があるのです。

# 10 OJTの基本原則

---

OJTをスムーズに進めるために、「対象者には、このように接すると良い」という基本的な考え方があります。是非、参考にしてください。

## ➤ 対象者を中心に

### ● 知っていることから入る

対象者の知っていることを指導内容の入口に置くと、対象者は気が楽になる。「これを知っているよね？」などと質問をすると、コミュニケーションも円滑になる。

### ● 理解の速度に合わせる

説明の区切りごとに、「ここまでいいかな？」などと、理解を確かめる。質問しやすい雰囲気を作り、理解の度合いを確認しながら指導を進めることができる。

### ● 褒める・ねぎらう・期待を伝える

自信を持たせるために、こまめに「よくできている」「上手」などと褒める。指導の最初と最後には、「いつも頑張っているね」「お疲れ様」「期待しているよ」など、いつも気に掛けていることを伝え、やる気を引き出す。

## ➤ 理解を促す指導の仕方

### ● メモを取らせる

指導を受ける側の鉄則。メモを取るように言う。

### ● 全体から各論へ

何をするのかを明確に伝え、その仕事の目的や重要性、目標レベルを理解させてから、手順や留意点を教える。

### ● 流れの把握 ⇒ 具体的内容の理解 ⇒ 振返り

手順説明時も、まず、全体的な流れを見せるなどして把握させてから、具体的な手順を説明する。

一通りの説明が終わったら、手順に沿ってやらせるか、手順を言わせる。

# 11 褒める / 注意する

褒めることと注意することは、人を育てる上でとても大切なアプローチです。

しかし、やり方を間違えると効果が半減してしまいますので、要点をよく理解してください。

## ▶ 効果的な褒め方

褒める指導は、他のどんな指導方法よりも、部下・後輩のやる気を引き出します。とは言え、「いつも元気だね」などと褒められても、対象者にとっては余り嬉しくありません。

こまめに上達の跡を見付けては、具体的に何が上達したのかを明確に伝え、しつかりと褒めてください。

多少照れ臭くとも、例えば

「一回の指導だったのに、30分でよくできたね。頑張ったな。」

「この点が前回よりも丁寧に仕上がっている。ありがとう。」

「このタイミングで提出できるようになってくれて、私も嬉しい。」

と言いましょう。

褒められた部下・後輩は、次はもっと頑張ろうと思います。

## ▶ 効果的な注意の考え方

注意を与えるときも、具体的にどこに問題があったかを明確に伝え、なぜそのミスがいけないか、そこをどのように改善すれば良いかが分かるように説明します。

また、注意する前に、良い点を見付けて褒めると効果的です。

例えば、「対処内容は分かりやすい。しかし、なぜこの対処を選んだのか、経過説明に根拠が記載されていない。経過説明を書き直してもらえるかな」という注意の与え方はどうでしょう。

このような言い方なら、やる気をそぐことなく問題点の改善を促すことができるでしょう。



## 12 指導時の注意点

後輩の指導は、指導される側よりも指導者側の方が、熱くなりがちです。しかし、指導に行き過ぎがあれば、せっかくの努力も裏目に出てしまします。注意を与えるときには、特に配慮が必要です。

### ▶ 問題を見過ごさない

注意を与えるのは、指導者にとって気が重いものです。

しかし、注意を与えるべきところで問題を見過ごしてしまったと、指導されるメンバーは「自分は期待されていない」と誤解したり、「これでも構わない」と誤った方法を正しいと思い込んだりします。

気が重くても、問題があれば見過ごさないでください。

### ▶ 自尊心を傷付けない

次の接し方は、対象者の自尊心を傷付けます。絶対に避けてください。

- 頭ごなしに叱り付ける、大きな声を出すなど
- 「いい加減」「だらしない」「これはダメ」「なってない」など、問題点を明確にしながら、全面否定する表現
- 問題行動に対し、なぜその選択をしたのかなどの言い分を聞かない。

### ▶ 嫌がられる指摘の仕方

誰もが素直に聞き入れる指摘がある一方、誰もが嫌がる指摘もあります。

#### ● あれもこれも

一つの問題に気付いたときに、他の問題を挙げついで、ここぞとばかりあれもこれも指摘を行う。

#### ● 皮肉

シニカルな言い方は反感を買います。尊大な考え方や物の見方は改めるようにしてください。

# 13 定型業務の指導

手順が定められている仕事は、体験型の指導を行います。  
体験させる順番の参考にしてください。



## 指導の順序

### 1 学ぼうとする心理状態へ促す

「これを見たことがある?」「これを知っている?」などの質問で緊張を解く。  
「今から新しい仕事を教えるから、メモをしてほしい。」と促す。

### 2 業務の概要と全体的な流れを説明する

何をする業務なのか、重要性、一連の流れの中での位置付け、目標レベル、納期、全体的な手順を説明する。  
5W2H(Who, When, Where, What, Why, How, How much)の要点を押さえながら説明するとよい。

### 3 手順をやって見せ、説明する

説明なしで手順どおりに一通りやってみせる。  
ただし、日頃より少し遅くして、見やすい速さで行う。  
やって見せた後、段落ごとに手順や注意点を具体的に説明する。

### 4 やらせてみる

メモした内容を見ながら構わないので、一人でやらせてみる。  
その様子をよく見る。

### 5 やってみての感想や疑問点を聞く

一通りやってみて、うまくできたと思う部分と苦手な部分の感想を聞く。

### 6 アドバイスを与える

様子を見ていて気付いた点に対し「こうすれば、うまくできる。」などのアドバイスを与える。

### 7 支援の準備と期待を伝える

苦手な部分に対する支援を伝えて安心させ、マスターすることへの期待を伝える。

# 14 業務を達成させるための指導

ルーチンではない複雑な業務の場合は、その都度、部下・後輩とプロジェクトチームを組むつもりで指導します。



## 指導の順序

### 1 日頃の活動をねぎらう



「いつも頑張っているね。」などの褒め言葉で、前向きな気持ちを引き出す。

### 2 客観的に課題を示す



「実は、○○さんの能力を見込んで、やってもらいたい仕事がある。こういう仕事なんだ。」と何をする仕事なのか、取り組む課題を知らせる。

### 3 達成(解決)ための協力を求める



「○○さんなら出来るはず。どうだろう。○○さんにやってもらえると助かる。きっと成功するよ。是非、やってもらいたい。」と口説く気持ちで伝える。

他の仕事との調整などは、ここで支援を申し出て、期限を延ばす・他のメンバーへ移すなど対処する。

### 4 解決すべき問題の原因を話し合う



承諾を取り付けたら、課題を達成するまでに障害となることを含めて、解決すべき問題を話し合う。

### 5 解決案を複数検討し、具体的な方法を決める



課題達成のための方法を複数出し合い、その中からベストの方法を選ぶ。その方法で対象者が遂行できるように、支援すべき部分があれば、その部分を明らかにする。

### 6 進捗状況の確認方法を決め、期待を伝える

互いに分担範囲を進めながら、途中で進捗状況を確認する時期や方法を決める。

話し合いの最後に「○○さんにやってもらえるので、安心だよ。期待している。」と期待を伝える。

# 15 成功したときのアフターフォロー

課題に挑戦させて成功したら、その働きを褒め、能力をより伸ばしましょう。



## アフターフォローの順序

### 1 挑戦して達成(改善)できた結果を示す



挑戦して達成した課題と、それによって得た結果を示す。

でき上がった仕事や資料、客観的データ、外部評価など、目に見える結果を示す。

### 2 ねぎらう



「よくできた」「頑張ったね」「ありがとう」などと褒めて、ねぎらう。

### 3 一連のプロセスと努力を聞く



ねぎらう挑戦した一連の流れを振り返り、そのときに対象者が頑張ったことや努力したこと、心を込めて聞く。

後日に評価をする場合は、メモして記録に残す。

### 4 努力を褒める



頑張りや努力を心から褒める。

### 5 サポートの必要性を聞く



次回に同じ仕事をするときに、こちらが行った部分的な支援が必要になるか、また、そもそもその支援が必要だったかなどを教えてもらう。

### 6 努力と成果に感謝する



「担当してくれて、本当に助かったよ。良い結果を出してくれて、ありがとうございます。」と再度、心から感謝する。

ここで誠実に感謝することで、次もまた頑張って仕事をしようと思ってもらえる。

### 7 今後の期待を伝える

話し合いの締めくくりに、「これからも頑張ってもらいたい。」と期待を伝える。

# 16 失敗したときのアフターフォロー

挑戦させた仕事の成果が上がらなかっただ場合、再度チャレンジするように促すことが重要です。

その仕事のアウトプットが目標レベルに到達するまで、しっかりとサポートしてください。



## アフターフォローの順序

### 1 ねぎらう



日頃の頑張りをねぎらう。

### 2 前回の指導を振り返る



前回の指導内容について、順番に「こう説明したよね？」などと言って、どう指導したのかを思い出させる。

### 3 実際に担当してみての感想を聞く



「実際にやってみて、どう感じたか、どこが難しかったのかなどを教えてほしい。」と感想を聞く。

### 4 未達成の事実を示し、理由を聞く



「実は、目標にこれだけ足りなかったんだ。」と数値などが分かるよう示し、「どうして、こうなったと思う？」と理由や言い分を話させる。

### 5 改善の必要と、是正されていない場合の結果を説明する



「なるほど。でもね」と未達成のままではいけないことを伝える。その上で、「この結果はこういう理由で困る。」と、困る理由を組織の業務に基づいて説明する。

### 6 解決策を検討、確認する



「目標に到達するには、どうすれば良いと思う？」と問い合わせ、本人の口から改善策や解決策を言わせる。  
「それは、いつまでにできるかな？」と期限を明確にする。

### 7 達成・是正への期待を伝える

「きっとできるよ。期待している。」と期待を伝えて、話し合いを終える。

# 17 業務上の問題行為の注意指導

業務上で問題となる行為があった場合は、早いうちに注意を与えます。  
改善策は、本人に言わせましょう。



## 注意指導の順序

### 1 ねぎらう



日頃の頑張りをねぎらう。

### 2 問題となる事実を具体的に指摘して確認する



「昨日、決裁を受けずに他部署に数値データを発信したようだが、間違いないか。」など、事実を具体的に指摘して、間違いかないか確認する。

### 3 問題であることを伝える



「数値データは通知文を確認し、各部署と調整して作成する必要がある。決裁を受けずに発信されると困る。」など、きっぱりと問題であることを伝える。

### 4 なぜその行動を選んだのか、理由や言い分を聞く



「なぜ、事前に相談もなく発信したの？」と質問して、理由や言い分を全部聞き出す。

内容をメモし、「なるほど」「そうなんだ」などと相槌を打って、しっかり聞き出す。

### 5 再度、問題であることを伝える



「でも、独断は困る」と、改めて問題であることを明確に伝える。

### 6 なぜ、問題になるのかを伝える



問題になってしまう理由や根拠を、具体的に伝える。

### 7 解決策を検討させ、確認する



どうすれば是正・改善できるか質問し、本人に改善策を考えさせて言わせる。

### 8 達成・是正への期待を伝える

「今後は気を付けてね。期待しているよ。」と期待を伝えて、話し合いを終える。

# 18 叱ることの効用

部下・後輩の問題を指摘して叱ることは、極めて重要です。

見て見ぬ振りをしていれば、マイナスの影響が職場にどんどん広がってしまうからです。

## ▶ 失敗体験で行動が改まる

職業人は、仕事や日常行動で失敗をすることによって、深く学習します。

自分が取った行動が、明らかに間違いだった場合は、上位者が指摘をするまでもなく、本人は「失敗してしまった」と分かっています。

では、本人が分かっていれば、叱らなくても良いのでしょうか。

答えはノーです。

問題行動は、本人が分かっていても、タイミングを逃さずに叱ることが重要です。叱られて、初めて人は次回から行動を改めます。

うるさがられるのが嫌でも、問題行動を見逃さないようにしてください。

## ▶ 効果的な叱り方/効果が出ない叱り方

部下・後輩の問題を叱るときには、次の点に留意してください。

### ● 部下・後輩の問題となる事実や問題行動に焦点を当てる。

問題となる具体的な事実とは、仕事のミスや発生したクレームなどのこと。

問題行動とは、それらを招く判断や行動のこと。

行動が改まれば良いので、対象者の人格を否定するような叱り方は避ける。

### ● 立場を踏まえて冷静に叱る。

感情的な怒りを抑えて、上司・先輩として

「困る」ことを冷静に伝える。

理詰めて話し合って叱る方が、後にしこりが残らず、対象者の改善面でも効果が大きい。



# 19 こんな場合は、どうOJTをする？

## ➤ ケース①

Q 部下に仕事を教えるよりも、自分でやったほうが早く、ミスもありません。指導する時間もないのですが、指導しなくてはいけませんか？

A はい、指導しなければなりません。  
部下の指導育成と職場の業務管理は、指定職員の重要な役割です。  
部下の仕事を肩代わりすることは、役割ではありません。

## ➤ ケース②

Q 態度や身だしなみなどの注意をしても改まりません。  
反対に、どこが問題なのかと質問され、答えに窮しました。  
嫌がられても、注意が必要なのですか？

A 指定職員として必要な尺度をもち、指導してください。  
それぞれ、メンバーへのマイナスの影響やクレームを防止するため、  
安全対策のため、などの理由があるはずです。

## ➤ ケース③

Q やる気がないのか、なかなか仕事を覚えようとしないし、大事なことのメモも取りません。こちらが育てる気をなくします。  
それでも、育成は必要ですか？

A 育成は必要です。まず、個人面談をしてはいかがですか。それで改まることが多いものです。  
メモや仕事の習得などが、極端に苦手な場合は、担当替えなどの対応が必要になるかもしれません。  
上司と相談してください。



京都市上下水道局総務部企業力向上推進室