

新規採用職員

育成マニュアル

平成20年3月

財団法人 山口県ひとづくり財団

目 次

第1章 「新規採用職員育成マニュアル」とは

- I 「新規採用職員育成マニュアル」のねらい…………… 1-1
- II 「新規採用職員育成マニュアル」のシートと活用方法…………… 1-1
- III 「振り返りシート」を活用した指導の流れ…………… 1-2
- IV 指導者の役割分担…………… 1-3

第2章 指導を始める前に

- I なぜ、新規採用職員に対して、職場での指導が必要なのか…………… 2-1
- II 指導担当者には、どのような役割が期待されているのか…………… 2-2
- III 指導担当者には、どのようなメリットがあるのか…………… 2-3
- IV 新規採用職員の受け入れにあたって必要なこと…………… 2-4
- V 効果的に指導するためのポイント…………… 2-5

第3章 指導におけるミーティングの活用

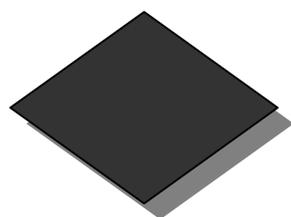
- I ミーティングの意義と留意点…………… 3-1
- II オリエンテーションミーティング（配属時）…………… 3-4
- III 定期的なミーティングの進め方…………… 3-5

第4章 指導の際に活用する各種シート

- I 振り返りシート（毎月共通）…………… 4-1
- II チェックリスト（2か月ごとに更新）…………… 4-2
- III 職場研修シート（6か月分）…………… 4-8

第5章 新規採用職員への指導のヒント

- 1 職場のルールを守らない…………… 5-1
 - 2 同じ間違いを繰り返す…………… 5-2
 - 3 関係がギクシャク…………… 5-3
 - 4 ほめたり叱ったりするポイント…………… 5-4
-



第1章

「新規採用職員育成マニュアル」とは

- I 「新規採用職員育成マニュアル」のねらい
 - II 「新規採用職員育成マニュアル」のシートと活用方法
 - III 「振り返りシート」を活用した指導の流れ
 - IV 指導者の役割分担
-

I 「新規採用職員育成マニュアル」のねらい

「新規採用職員育成マニュアル」は、新規採用職員が入庁後1年にわたって、指導者の皆さんとともに創り上げていくノートとして作成しました。

「指導者」は、職場において、新規採用職員に対して、主として指導に当たる「指導担当者」及び「所属長」としています。「指導担当者」は、本庁の場合は班長（サブグループがある場合はサブグループリーダー）、出先機関の場合は課長（班がある場合は班担当）としています。

新規採用職員は社会に出たばかり、あるいは他の業界から転身したばかりで、山口県職員として学ばなければならないことが数多くあります。特に入庁してからの1年間は、とても重要な期間で、毎日が勉強だと言えるでしょう。この時期に基本的なことがらを身につけられるかどうかで、今後、本県職員としてどの程度の能力を発揮できるか決まる、と言っても過言ではありません。

「新規採用職員育成マニュアル」は、新規採用職員が県職員として必要な基本事項や、考えながら仕事をする習慣を確実に身につけることをねらいとしています。各シートを完成させることが目的ではありません。あくまでも、指導担当者と新規採用職員とのコミュニケーションツールとして、ミーティング場面で活用できるような内容になっています。

「新規採用職員育成マニュアル」を活用することによって、新規採用職員は、自分が分からなかったことや反省すべき点が、日を追うごとにどのように変化しているかを確認し、それによって成長したこと、壁にあたっていること、課題などを自覚することができます。また、指導担当者は、新規採用職員の指導育成を計画的に実施することができるとともに、その成果を確認することもできます。

II 「新規採用職員育成マニュアル」のシートと活用方法

シート名	目的と内容	使用時期	活用方法
振り返りシート (表面)	仕事への取り組みを自らチェックし、必要なアドバイスを受けるためのシートです。	毎月の月末又は月初めに、指導担当者に提出させます。提出時に翌月のシートを渡します。	シートの提出時に、ミーティングを実施し、シートの備考欄にアドバイス等をメモさせます。
チェックリスト (裏面)	新規採用職員の日常行動をチェックするシートです。2か月ごとに、チェック項目が高度化していきます。		

Ⅲ 「振り返りシート」を活用した指導の流れ

(1) 「振り返りシート」の配布（4月）

- ①新規採用職員が職場に配属になった直後に行うオリエンテーションの際に、提出期限を定めて「振り返りシート」（様式は第4章）を渡します。
- ②シートの記入箇所（備考欄以外を記入）について説明します。



(2) 「振り返りシート」の提出（5月）

- ①指導担当者に「振り返りシート」を提出させます。
- ②新規採用職員に翌月分のシートを渡します。



(3) 「振り返りシート」の提出後

- ①シートが提出されたら、内容を確認し、アドバイスを整理します。
- ②「チェックリスト」の指導担当者欄を記入の上、所属長に供覧します。（サブグループリーダー、班担当が指導担当者の場合は、班（課）長にも供覧します。）
- ③ミーティングをセッティング（会場の確保）し、新規採用職員に、日時、場所を伝えます。



(4) ミーティング時

- ①第3章Ⅲ「定期的なミーティングの進め方」を参照してください。
- ②シートに対するコメント、アドバイスをを行います。
- ③新規採用職員に、指導担当者としてのコメント、アドバイスを「振り返りシート」の備考欄にメモさせます。



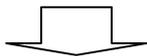
(5) 「職場研修シート」の記入時

「振り返りシート」やミーティング結果などを参考に、「職場研修シート」（様式は第4章）の①指導結果の評価、反省、意見（当月分）、②指導目標及び指導上の留意事項（翌月分）を記入します。



(6) 6月から9月まで

(2) から (5) までを繰り返します。



(7) 「職場研修シート」の提出（10月）

「職場研修シート」を人事課に提出します（主管課経由）。



(8) 10月から3月まで

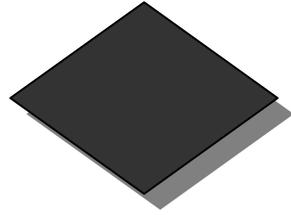
必要に応じて、(2) から (4) までを繰り返します。

IV 指導者の役割分担

新規採用職員に対する指導は、指導担当者である皆さんが中心となり、所属長と連携をとりながら進めていきます。これらの指導者の役割分担は下表のとおりです。

なお、サブグループリーダー、班担当が指導担当者の場合は、班（課）長との連携も必要であり、その場合、班（課）長は、新規採用職員の育成状況の把握を行い、指導担当者や新規採用職員に対し、指導、助言等を行います。

指導者	役割
指導担当者	<ul style="list-style-type: none">(1) 新規採用職員に対する指導及び助言<ul style="list-style-type: none">① 新規採用職員に対し、職務及び職場生活全般について、随時指導及び助言を行う。② 「新規採用職員育成マニュアル」に沿って毎月「振り返りシート」を提出させ、ミーティングを行う。③ 「振り返りシート」やミーティング結果などを参考に「職場研修シート」を記入する。(2) 所属長への報告<ul style="list-style-type: none">① 提出された「振り返りシート」を所属長へ供覧する。② 新規採用職員に対する指導及び助言の内容、効果、問題点等について、所属長へ随時報告する。
所属長	<ul style="list-style-type: none">(1) 職場環境の整備 新規採用職員の育成に向けて、所属職員の理解と協力を求めるとともに、指導担当者が活動しやすい職場環境づくりに努める。(2) 新規採用職員の育成状況の把握 提出された「振り返りシート」の記載内容や指導担当者からの報告などにより、新規採用職員の育成状況を把握する。(3) 指導担当者に対する助言及び支援 指導担当者に対し、新規採用職員の育成に必要な助言及び支援を行う。(4) 新規採用職員に対する指導及び助言 新規採用職員に対し、職務及び職場生活全般について、必要に応じ指導及び助言を行う。(5) メンターとの連携 メンター制度の趣旨を理解し、メンターと連携しながら新規採用職員の育成に努める。



第2章

指導を始める前に

- I なぜ、新規採用職員に対して、職場での指導が必要なのか
 - II 指導担当者には、どのような役割が期待されているのか
 - III 指導担当者には、どのようなメリットがあるのか
 - IV 新規採用職員の受け入れにあたって必要なこと
 - V 効果的に指導するためのポイント
-

I なぜ、新規採用職員に対して、職場での指導が必要なのか

新規採用職員は、新規採用職員研修を受講することによって、仕事の重要性やその基本について理解したり身につけたりすることはできます。

しかし、次のような意味で、所属長や指導担当者による職場での指導が必要になります。

(1) 戦力化

新規採用職員は、放っておいては期待するようには育たず、職場に貢献できる戦力にはなってくれません。新規採用職員が職場環境や仕事に慣れ、新規採用職員研修で身につけた能力を徐々に発揮し、仕事が一通りできるようになるまで、いろいろな働きかけを行うことが必要です。例えば、3か月、半年、1年などの節目ごとに、「この仕事がこの程度までできる」、「この仕事を任せることができる」など、その期間の目標を達成するための計画的な指導を行います。

(2) 職場生活における不安感の除去

仕事や職場に不慣れな新規採用職員は、期待とともに不安な気持ちも持っているでしょう。仕事の、また人生のよき先輩として、仕事に限らず、公私にわたる様々な問題について相談に乗ったり、助言・支援したりすることが、新規採用職員の不安感を取り除くためには重要です。

(3) 今後のキャリア開発の出発点

新規採用職員は、県職員としての第一歩を踏み出しました。ただ、仕事の経験を漫然と積むだけでは、これからの厳しい状況を乗り越えることはできません。必要な姿勢は、自らの県職員としての将来を、自分で切り開くことです。これからの県職員としての取り組み姿勢や目指す姿を、新規採用職員と話し合うことで、新規採用職員のキャリア形成を支援することも重要です。

Ⅱ 指導担当者には、どのような役割が期待されているのか

指導担当者には、仕事や職場に不慣れな新規採用職員に対して、最大限の能力を発揮できるように支援する「学習促進者」としての役割とともに、良き相談相手として新規採用職員をサポートする「心理的サポーター」としての役割が求められます。この2つの役割は、さらに以下のようにいくつかの役割で構成されています。

(1) 「学習促進者」としての役割

①指導者

指導者としての役割は、具体的な仕事の進め方、処理の仕方について直接的なアドバイスを行うことにあります。ただし、新規採用職員が指導担当者に依存してしまわないよう、また、新規採用職員の主体的な態度を阻害することのないよう、注意することが必要です。

②情報提供者

情報提供者としての役割は、新規採用職員を成功に導くため、様々な有益情報を提供することにあります。アドバイスを行うという点では指導者としての役割と似ていますが、新規採用職員の主体性を育てる点では、情報提供者としての役割の方が数段上といえます。

(2) 「心理的サポーター」としての役割

①肯定的な役割モデル

人は何かを学ぶ場合、自分の経験を通じて学ぶ場合と、他者の行動の結果や置かれた状況を観察することによって間接的に学ぶ場合とがあります。多くの場合、後者の方法によって学ぶと言われており、その意味でも、指導担当者は新規採用職員の良きモデル（お手本）となることが求められます。

②受容と確認

指導担当者である自分とのコミュニケーションを高めるため、継続的なアドバイスや賞賛も必要です。また、県や職場への貢献方法のヒントを様々な角度から定期的に与えます。さらに、新規採用職員の立場に立って話を聞き、良いところを認めて、それを率直に伝えることも大切です。日頃から新規採用職員の行動に目を配り、声かけに努めてください。

Ⅲ 指導担当者には、どのようなメリットがあるのか

新規採用職員を指導育成するということは、指導担当者である皆さんにとっても、次のようなメリットがあります。

(1) 教えることが自分自身の勉強にもなる

新規採用職員を指導するためには、まず自分自身はその指導内容をしっかりと理解していることが前提となります。

この機会を通じ、自分自身の仕事や行動を今一度振り返り、そのやり方や知識を総点検することができます。

(2) 人を育てる経験が、将来のための良い経験となる

現在は、新規採用職員に対してだけ個別指導すれば良いのですが、将来あなたが責任のある立場になれば、多数の部下のマネジメントを行わなくてはなりません。そのときになって初めて、個々の部下の能力や可能性を最大限に引き出したり指導したりすることは大変困難です。

指導担当者として新規採用職員を指導するという今回の活動が、将来、マネジメントを行う上での良い経験となります。

(3) 新規採用職員を育成すれば業務を任すことが出来る

新規採用職員を職場の戦力として育成することで、自分自身の仕事の負荷が軽減され、時間的なゆとりができます。

その結果、仕事の進め方を見直したり、新しい仕事にチャレンジしたりするなど、他の仕事に力点を振り向けることができます。

IV 新規採用職員の受け入れにあたって必要なこと

1. 受け入れ準備

新規採用職員が職場にうまく溶け込めるかどうかは、最初の職場での受け入れ体制が大きく影響します。ちょっとした工夫をするだけで新規採用職員は精神的に楽になれることが多いものです。ここでは、新規採用職員の受け入れ準備を行う際の代表的なポイントについて確認しておきます。

(1) 必要な備品や消耗品はすべて揃える

新規採用職員にとって、新しい職場は少なからず緊張します。そのような状況で仕事に必要な備品や消耗品がすべて揃っているかどうかは、本人にとっては、周りが思う以上に重要なことです。

新規採用職員にとって、自分の落ち着ける場所が職場にないのは、つらいことです。受け入れ前に備品や消耗品を揃えておきましょう。

(2) 職場全体で受け入れの雰囲気盛り上げる

所属長、指導担当者、その他の職員が一体となって、職場全体で新規採用職員を育てていく雰囲気をあらかじめ作っておきましょう。そのために、指導担当者だけではなく、職場全員の役割を明確にしておくといでしょう。

(3) 一人ぼっちにしない

新規採用職員は、仕事に慣れるまでは他の職員にサポートしてもらう必要があります。新規採用職員を常に気にかけるように留意しましょう。新規採用職員を見守ることで、新規採用職員が、仕事の進捗状況や周りの人たちとのやりとりで困っていること、不安や疑問に思っていることなどが、ある程度わかります。

また、昼休みなどにポツンと1人になることがないように、あらかじめ他の職員に協力を依頼しておくことも必要です。

2. 受け入れ時

新規採用職員は、期待と不安を抱いて職場にやってきます。配属された新規採用職員の不安を取り除くとともに職場について知ってもらうために、オリエンテーションが必要です。指導担当者、所属長が、新規採用職員に対してどのようなオリエンテーションをすればよいか、第3章の3-4にある「オリエンテーションミーティング（配属時）」を参考にしてください。

V 効果的に指導するためのポイント

1. 指導担当者に期待される取り組み姿勢

新規採用職員を指導する際、指導担当者には、次のような取り組み姿勢が期待されます。

(1) 新規採用職員の主体性を引き出す

指導担当者には、必要なことを一方的に教え込むのではなく、新規採用職員が自ら挑戦したり学んだりしようという意欲を持つように働きかけることが求められます。これが、新規採用職員が本来持っている能力や可能性を最大限に引き出すことにつながります。

(2) 新規採用職員を動機づける働きかけ

それでは、新規採用職員の主体性を引き出すためには、どうすればよいのでしょうか。

ある行動を起こさせることを一般に「動機づけ」と呼びます。そして、動機づけの方法は、「外発的動機づけ」と「内発的動機づけ」の2つに大別できます。

① 「外発的動機づけ」とは

外部から「賞」や「罰」を与えて、行動を引き起こすこと。

- ・「賞」の例：ほめる、報酬を与える など

報酬には給与や賞与といった報酬だけではなく、「認める」「新たな課題の提供」

「仕事の拡大」といった心理的な報酬もあります。

- ・「罰」の例：叱る、注意する など

② 「内発的動機づけ」とは

自分で自分を動機づけ、自らの意志で行動すること。

- ・例：「その仕事を成し遂げたい」（達成感）

「もっと深く知りたい、探求したい」（知的好奇心・探求心）

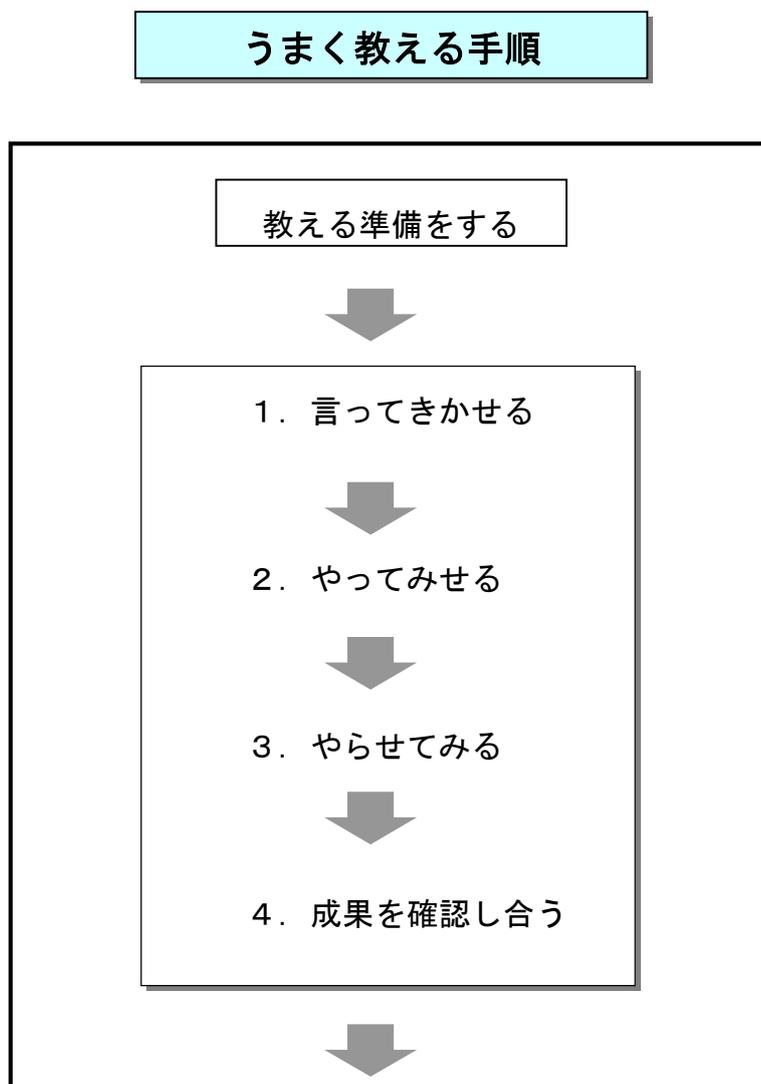
「自らを成長させたい」（成長欲求）

最初は賞や罰を与えることがあっても、徐々にそうした外発的動機づけの量を減らしていったら、内発的な動機が高まるようにしていく必要があります。

2. うまく教える手順

指導担当者が、どんなに多くの知識や技能を身につけていても、それを新規採用職員にうまく教えることができなければ、新規採用職員は仕事ができるようになりません。

うまく教えるためには、以下の手順のように、教える準備をした上で、1の「言ってきかせる」から順に、2の「やってみせる」、3の「やらせてみる」、4の「成果を確認し合う」へと進めていきます。ただし、この手順は、新規採用職員のできばえに応じて、行きつ戻りつする中で進めていくこともあります。



「うまく教える手順」におけるポイント

■「教える準備をする」ポイント

- ・新規採用職員にこれから何を教えるのかを明示し、そのメリットを提示して、その仕事を覚えようという意欲を高めるようにする。
- ・指導担当者は、効果的に教えるために必要な様式等を用意し、どのように指導していくかをあらかじめ整理しておく。

■「1. 言ってきたせる」ポイント

- ・まず、教えることの全体像を説明し、そのあと細部を説明していく。
- ・重要なポイントは繰り返し、または理解の程度を確認しながら説明していく。
- ・説明するときは、口頭で「聴覚」に訴えるだけでなく、メモや資料などで「視覚」にも訴える。

■「2. やってみせる」ポイント

- ・全体を理解させるために、一通り全体をやってみせる。
- ・重要なポイントを強調しつつ、やってみせる。
- ・自己流ではなく、正しい模範を示す。

■「3. やらせてみる」ポイント

- ・新規採用職員の主体性を尊重しつつ、やらせてみる。
- ・新規採用職員の状況に応じて、手を差しのべるタイミングをはかる。
- ・新規採用職員の状況に対応して、フィードバック（アドバイスや励ましの声かけ）を行う。
- ・フィードバックは行動の直後に行う。

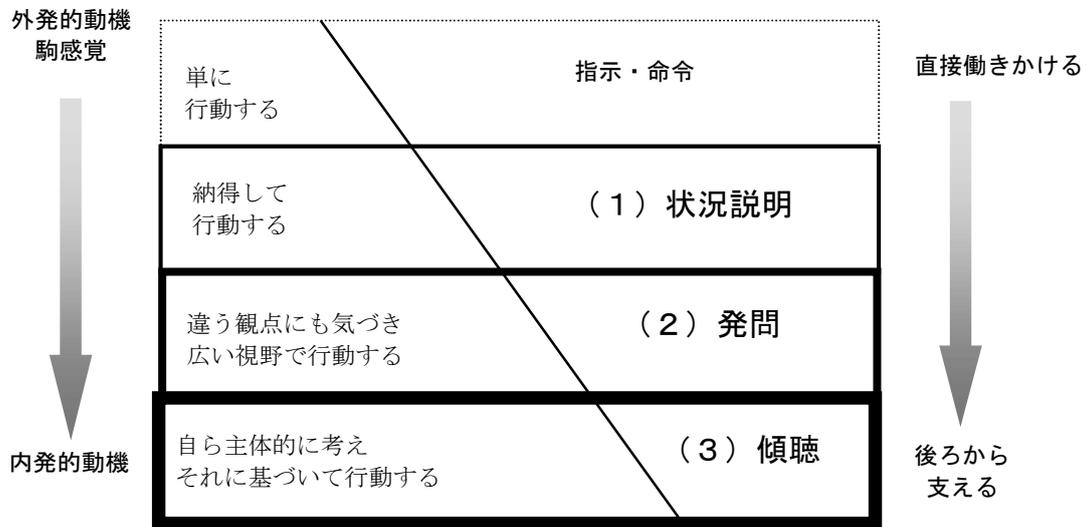
■「4. 成果を確認し合う」ポイント

- ・良い点はさらに伸ばすような、改善すべき点はその方法を、具体的にアドバイスをする。
- ・良い点はほめ、意欲と自信をつけさせる。

3. 内発的に動機づけるための3つのスキル

新規採用職員の動機

指導担当者のかかわり方



(1) 「状況説明」のスキル

指示・命令だけでは、言われた内容を、ただ単にこなすだけになりがちです。

人が納得して行動するように内発的に動機づけるためには、「状況の法則」に基づき、状況説明のスキルを活用することが有効です。

① 「状況の法則」とは…

「たとえ指示や命令であっても、その背景となる状況を伝えることによって、それがメンバーに屈辱感なしに受容される」と、イギリスの経営学者（M. P. Follet）が提唱した考え方はです。

新規採用職員に対しても、指導担当者が指示や命令を与えるのではなく、職場の状況が指示や命令をしているのだ、と考えます。つまり、状況を説明することにより、新規採用職員は、一方的にやらされる意識で動くのではなく、状況を理解し、自分で納得して行動するようになるのです。

② 指示・命令を出すとき、「状況の法則」を使うポイント

★仕事の大局的な意味を伝える

- ・その仕事はどのような目的を実現するためのものなのか
- ・目的を実現する上で、その仕事はどのくらい重要な位置づけにあるのか

★新規採用職員にとっての意味を伝える

- ・その仕事を行うことは、新規採用職員にとってどのような意義があるのか
- ・どうして今がその仕事を習得するチャンスなのか

(2)「発問」のスキル

指導担当者が、常に正解を提示するのではなく、分かっているも、問いを投げかけることで、新規採用職員は違う観点にも気づき、広い視野で行動するようになります。

①質問と発問の違い

- ・質問……指導担当者が答えを知ることを目的に、新規採用職員に尋ねる（指導担当者は答えを知らない）こと
- ・発問……たとえ指導担当者が答えを知っている場合でも、新規採用職員に考えさせることを目的に問いかけること

②発問の重要性

新規採用職員は、そもそも主体的に問題を発見し、解決できる能力を持っています。指導担当者は、新規採用職員の自己成長の力を信じ、側面から支援することにより、能力を引き出していく必要があります。

そのためには、指導担当者は、「発問」することによって、新規採用職員が自ら問題解決のヒントを発見できるように支援することが大切です。

③指導担当者が発問する意図

★新規採用職員の自律学習を促進する

指導担当者が解決策を与えているだけでは、新規採用職員は結果を押しつけられているに過ぎません。「どうしたらいいだろうか？」と新規採用職員に問いかけることによって、彼らは自らの意思で学習していると感じることができます。

★新規採用職員の問題解決能力を育てる

「他に方法はないか？」「もっと調べる必要はないか？」などの発問を投げかけることで、新規採用職員に問題に気づかせたり、解決方法を考える力を育てたりすることができます。

★異なる立場や大局的立場に立ってものを考える

「その方法だけでよいか？」「他部署にとってどうか？」などと発問することで、新規採用職員の視野を広げる手助けをします。

④発問の方法

★最初は答えやすいものから、順次難しい発問を

防衛的な態度に追い込まないように、発問は必ず答えやすいものから始めます。

そして、新規採用職員との間に、ある程度の信頼感が芽生え、新規採用職員が安心感を持った後で、難しい発問や緊張が生じる発問を行います。

★体系立った発問を行う

新規採用職員が考えを整理しやすいように、体系だった発問を行います。

★クローズ発問とオープン発問を使い分ける

- ・クローズ発問：答えの範囲が限られている発問
Aor 非A型／Aor B型／数量を問う／限定した範囲（時間、部署名等）を問う
- ・オープン発問：答え方が自由な発問で、相手に自由に話させる
最近、関心を持っていることは何ですか？／うちの職場についてどう思いますか？

(3)「傾聴」のスキル

① 2種類のきき方

- ・聞く…相手の表情や意図をきちんととらえていないきき方です。このようなきき方では、相手の本音をききだすことはできません。
- ・聴く…単なる話の内容や事実ばかりでなく、相手の感情までも理解しようとするきき方です。

②「傾聴」を実践する5つのポイント

★批判的・忠告的態度を捨てる

指導担当者は、新規採用職員を指導しようとするあまり、つい批判的・忠告的な態度で話をきいてしまいがちです。批判や忠告は、新規採用職員を自己防衛の殻に閉じこめてしまいます。話を聴く際には、批判的・忠告的な態度を取らないように心がける必要があります。

★新規採用職員の言っている意味全体を聴く

新規採用職員の言っている「事実」と「感情」の両方をしっかりと受けとめる必要があります。

「事実」を受けとめるとは、新規採用職員の言っている内容を正しくつかむことです。これは、自分の言いたいことや考えをひとまず脇において聴くことによって可能となります。

★フィードバックを用いる

ここでの「フィードバック」とは、新規採用職員の行動から推測される意味を自分なりの言葉で要約し、新規採用職員に確かめることです。

話を聴いた後で、次のようなフィードバックを用いるように習慣づけると、傾聴の技術が向上します。

フィードバックの種類	例
うなずき	「うんうん」「ほお」
あいづち	「なるほど」「そうなんですか」
事実フィードバック	「ということは、この資料は分かりにくいということですね」
要約フィードバック	「(あなたの言いたいことは) 要は〇〇ということですね」
感情フィードバック	「お疲れさま。〇〇さん(新規採用職員の姓)の満足そうな表情を見ると、この資料はうまくまとめられたようだね」

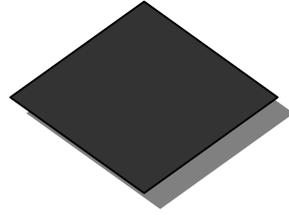
★言葉以外の表現にも注意する

コミュニケーションで伝わる内容のうち、言葉で伝わることはごく小さな部分に過ぎません。言葉以外のもの、例えば、声の質や大小、イントネーション、表情や身振り手振りなどによって、多くのことが伝わっていきます。

新規採用職員の話をお聴くときには、言葉以外の表現にも十分注意する必要があります。

★感情の高ぶりを抑える

指導担当者が感情的になると、新規採用職員の話を理解しようとする気持ちが薄れます。新規採用職員の話をお聴いて怒ったり、不機嫌になっているようでは、とても傾聴ができる状態にあるとはいえません。



第3章

指導におけるミーティングの活用

- I ミーティングの意義と留意点
- II オリエンテーションミーティング（配属時）
- III 定期的なミーティングの進め方

I ミーティングの意義と留意点

1. なぜミーティングを行うのか

指導担当者が新規採用職員とミーティングを行う意義は、以下のとおりです。

(1) 新規採用職員の成長点、課題に気づかせる

ミーティングの場では、新規採用職員の一定期間の行動や態度、習得した知識について、提出させた「振り返りシート」を活用しながら新規採用職員と指導担当者と一緒に振り返ります。それによって、新規採用職員がどのくらい成長したのか、そして明日からどのような課題に取り組むべきかを指導担当者と話し合い、動機づけをはかります。

(2) 指導の機会に利用する

日常業務の中で、新規採用職員を思い通りに指導するのは難しいものです。日頃から指導のタイミングを図りかねている事項についても、ミーティングの機会を利用して指導できます。

(3) 新規採用職員の疑問や不安を解消する

「日頃頻繁にコミュニケーションをとっているから、わざわざミーティングを行う必要はない」と考えている指導担当者もいるかもしれません。しかし、新規採用職員が日頃抱えている悩みや不安、不満などは、日常業務の中ではなかなか言えないものです。少しまとまった時間をとると、新規採用職員の本音を引き出すことができます。

ミーティングは、新規採用職員が抱えている疑問や不安、不満を解消する最大のチャンスです。

(4) 指導担当者に対する信頼感を醸成する

新規採用職員自身の考えや将来ビジョンなどを傾聴し、新規採用職員とコミュニケーションを図ることによって、信頼関係や親密感が醸成されていきます。

2. ミーティングを実施する際の留意点

(1) ミーティングの事前準備

毎月のミーティングに先立ち、以下の項目について確認しておきましょう。

確 認 項 目	チェック欄
① ミーティングを行うための場所（会議室等）を確保してあるか。	
② ミーティングで伝えるべきことを整理しているか。	
③ 必要な資料等を準備してあるか。	

(2) ミーティング中の注意事項

ミーティングは、指導担当者から一方的に意見を述べる機会ではありません。新規採用職員と一緒に1か月を振り返り、成果を確認し合ったり、新規採用職員自身に反省点を気づかせたりし、必要があればアドバイスをすることが目的です。

ミーティングにおける注意事項は、以下のとおりです。

① 新規採用職員自身に気づかせる

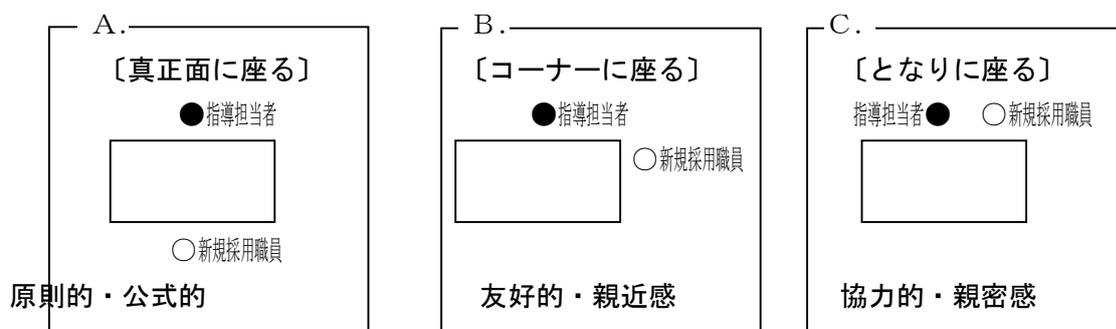
指導担当者の意見や考え方を述べる際には、「それは駄目だ」「他部署に迷惑がかかる」などという結論を言うのではなく、その結論に新規採用職員自身が自ら到達できるように仕向けることが大切です。「他の職員にはどのような影響を与えるだろうか？」などの投げかけを多用しながら、共に考えた末にその結論に至った、という認識をさせます。

② 新規採用職員が話しやすい雰囲気をつくる

話しやすい雰囲気づくりのためには、ミーティング中に座る位置ひとつをとっても工夫の余地があります。

下図のAのようにお互いに真正面に座るよりも、若干斜めに座るとか、Bのようにコーナーを利用する方が、率直なミーティングができるといわれています。Cの座り方も、フレンドリーで良いのですが、緊張感が薄れるデメリットがあります。

ミーティング中に座る位置の例



(3) ミーティング後の自己チェック

ミーティング後、以下の項目について確認しておきましょう。

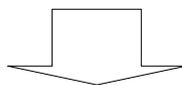
確 認 項 目	チェック欄
① 慰労の言葉（「いつも御苦労さま」等）で始めたか。	
② まず新規採用職員から話をさせていたか。	
③ ミーティング中、話すことと聴くことをバランスよく行っていたか。	
④ 新規採用職員の発言で大切だと思うことはメモしていたか。	
⑤ あらかじめ伝えようと思ったことは言えたか。	
⑥ 次のミーティングの日時・場所と取り組み課題について、確認したか。	
⑦ 最後に激励の言葉をかけたか。	

Ⅱ オリエンテーションミーティング（配属時）

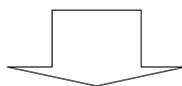
オリエンテーションミーティングは、新規採用職員が職場に配属になった直後に行なうミーティングです。

まず、指導担当者が、職場生活の基本的なことからについて説明します。その後、所属長とのミーティングをセッティングし、所属や担当業務などについて話してもらいます。

事前準備	<ul style="list-style-type: none"> ・ミーティングの時間と場所を決めておく。 ・新規採用職員研修の概要に目を通しておく。 ・所属長面談の日時・場所を、所属長と協議しておく。
-------------	--



指導担当者が実施する事項	チェック
お互いに自己紹介する。	
指導担当者である自身の役割について説明する。	
サービスに関する書類の記入や提出方法について説明する。	
職場の基本的なルールについて説明する。	
職場の機器（コピー、FAX、パソコン、プリンター等）の使用方法を説明する。	
庁舎内を案内し、各階の部門の所在と位置を説明する。	
所属の職員に対し、新規採用職員の紹介を行う。	
所属の1年間の業務日程について説明する。	
新規採用職員が担当する業務について、その目的、重要性、概要などを説明する。	
質問や希望がないか確認する。	
今後実施するミーティングについて、その意義と予定について説明する。	
ミーティングで使用するシートの記入や提出方法について説明する。	
新規採用職員研修について、下記事項を新規採用職員にコメントさせる。 講義のポイント、最も勉強になったこと、分からなかったことをどうやって自己解決したか など。	
所属長面談について、日時・場所を伝える。	



所属長にお願いしたい実施事項	チェック
所属の業務の概要、事業計画、事務分掌について説明する。	

Ⅲ 定期的なミーティングの進め方

指導担当者は、新規採用職員を指導しますが、漫然と構えているだけでは、十分な指導ができません。そこで、月に1回程度をめぐり、定期的なミーティングを必ず実施してください。

効果的なミーティングを実施するため、2種類のシートを準備しました。これらのシートを活用し、新規採用職員に対する育成的な働きかけを、より充実させてください。

日常的な指導	<ul style="list-style-type: none">・仕事を教える 第2章V「効果的に指導するためのポイント」を参照してください。・機会をみつけて、指導する 新規採用職員への指導の質・頻度ともに高めていくためには、ミーティングに留まらず、日常の職場生活の中で、より多くの機会を捉えて指導場面を逃さないように注意し、また指導の機会をつくり出すように努めることが必要です。 指導に適している具体的な場面としては、以下のような状況があります。 (1) 定例の会議や打ち合せのとき (2) 新しい仕事を担当するとき／新しい仕事の打ち合せをするとき (3) 仕事で意見を求めにきたとき（報告・相談・提案・質問など） (4) 仕事に意欲的に取り組んでいるとき (5) 仕事でミスをして落ち込んでいるとき (6) 仕事が完了したとき 日頃からこのような機会を逃さないように注意することが大切です。 さらに、確保したコミュニケーションの機会を有効に活用するために、「現在、この仕事はどこまで進んでいるのか」「前回はどこまで報告を受けていたのか」「懸案事項は何か」など、指導担当者としての「仕事の進捗管理」も怠らないようにしましょう。
--------	---

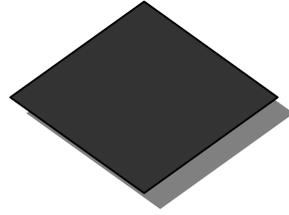


ミーティングの 事前準備	<ul style="list-style-type: none">・「チェックリスト」は事前に提出させ、「振り返りシート」の記載の指示をする。・ミーティングの日時と場所を新規採用職員に伝える。・新規採用職員へのアドバイスを整理しておく。
-----------------	---

ミーティングでの 今月の振り返り	<ul style="list-style-type: none">・「振り返りシート」をもとに、今月の反省を新規採用職員に述べさせる。・分かりにくい点を質問し、新規採用職員に答えさせる。・「振り返りシート」に対して、コメントやアドバイスを行なう。・「振り返りシート」のコメントやアドバイスについては、備考欄にメモさせる。
ミーティングでの アドバイス	<ul style="list-style-type: none">・1か月を振り返って、総括的なアドバイスを行なう。・指導担当者の自分に対する要望等を聞く。・新規採用職員を励まして、ミーティングを終了する。



日常的な指導	<ul style="list-style-type: none">・「振り返りシート」や「チェックリスト」の項目を参考に、適宜、指導する。
--------	--



第4章

指導の際に活用する各種シート

- I 振り返りシート（毎月共通）
- II チェックリスト（様式は2か月ごとに更新、
状況に応じて項目を変更）
「振り返りシート」と「チェックリスト」を両面コピーして
新規採用職員に渡します。
- III 職場研修シート（6か月分）

振り返りシート（月分）

平成 年 月 日

担当した仕事内容	
自信がついたこと	
反省点	
全体の感想・要望	
来月取り組もうと していること	

備考（指導担当者からのコメント・アドバイス）

（氏名）

チェックリスト(4月・5月用)

○=いつも実行している △=ときどき忘れる ×=ほとんど実行できていない

チェック項目	新規採用職員	指導担当者	備考
1. 決められた時間に仕事を始められる態勢をとっている			
2. 休暇等の連絡は、あらかじめしている			
3. 登庁時・退庁時には、はっきりと大きな声で挨拶をしている			
4. 離席する際には、所在をはっきりさせている			
5. 職場の設備・備品を大切に扱っている			
6. 職場の電話や事務消耗品を私用に使っていない			
7. 勤務時間中と勤務時間外のけじめをつけている			
8. 社会人としてふさわしい言葉づかいをしている			
9. 職場にふさわしい身だしなみをしている			
10. 公務員としてのモラルを持ち、法律を遵守した行動をとっている			
11. 敬語を正しく使っている			
12. 電話が鳴ったら速やかに出て、所属と名前を名乗っている			
13. 名前を呼ばれたら、すぐに返事をしている			
14. 机の上・中・周囲は、常に整理・整頓されている			
15. 差別につながる不適切な言葉を使用していない			
16. 仕事の指示はメモを取りながら受け、必ず復唱している			
17. 仕事の目的・内容を理解している			
18. 仕事の進捗状況について、タイムリーに報告している			
19. 仕事の期限はきちんと守っている			
20. 疑問に思ったことや分からなかったことは、すぐに確認している			

(氏名)

チェックリスト(6月・7月用)

○=いつも実行している △=ときどき忘れる ×=ほとんど実行できていない

チェック項目	新規採用職員	指導担当者	備考
1. 約束した時間は厳守している			
2. 公務員としての誇りを持ち、県民の模範となるように心がけている			
3. 誰に対しても挨拶がきちんとできている			
4. 自分の方からすすんで挨拶をしている			
5. 必要な資料をそばに用意してから電話している			
6. 電話をかけた際には、相手の都合を確認してから話を始めている			
7. 伝言はメモをとり、相手に正確に伝えている			
8. 庁内の通路やエレベーターなどでもマナーを守っている			
9. 訪問者への基本的な対応（受付、案内）を行うことができる			
10. 勤務中に無駄話的な私語をしていない			
11. 来庁者に対して、ていねいに対応している			
12. 上司や先輩の指示や命令に従って、確実に業務を遂行している			
13. 仕事の途中経過を上司に定期的に報告している			
14. 報告は、結論・理由・経過の順で要領よく行っている			
15. 相手の話を最後まできちんと聞いている			
16. 相手が理解しやすいテンポで話すようにしている			
17. 文書や資料などは、使いやすいようにファイルしている			
18. 目的を十分理解した上で、仕事を進めている			
19. 仕事の途中で障害の発生が想定されたら、上司や先輩に報告している			
20. 与えられた仕事は責任を持ってやり遂げている			

(氏名)

チェックリスト(8月・9月用)

○=いつも実行している △=ときどき忘れる ×=ほとんど実行できていない

チェック項目	新規採用職員	指導担当者	備考
1. 社会的な情勢や問題に関心を持ち、把握している			
2. 機密事項を漏らさないようにしている			
3. その場の状況に応じた行動をとることができる			
4. 人に話しかける場合は、仕事の邪魔にならないように配慮している			
5. 地域や住民に関する情報に敏感でいるようにしている			
6. 問い合わせに対し、所管課を案内し、取り次ぎができる			
7. 自分の所属する課(所)の業務について簡潔に説明することができる			
8. 担当業務について簡潔に説明することができる			
9. 自分の弱点を指摘されても素直に受け止めている			
10. 失敗してもくよくよしなめで、前向きに考えられる			
11. 自己啓発のための時間を作り出すようにしている			
12. 能力開発の機会を積極的に活用している			
13. 上司や先輩からの指示・命令の背景や状況を理解している			
14. 相手の話を聞き漏らさないようにしている			
15. 相手が分かってくれたかを確認しながら話を進めている			
16. 担当業務で、無理・無駄のない段取りができる			
17. 仕事の遂行過程で、随時、進捗状況を計画と照合している			
18. チェックを5W2Hで行っている(What 何を、Why なぜ、Who だれが、When いつ、Where どこで、How to どのように、How much いくらで)			
19. 計画通りに遂行できていない場合は、原因を探り、計画を再構築している			
20. 必要に応じて関係部門と連絡をとって仕事を進めることができる			

(氏名)

チェックリスト(10月・11月用)

○=いつも実行している △=ときどき忘れる ×=ほとんど実行できていない

チェック項目	新規採用職員	指導担当者	備考
1. 自己の立場と役割を自覚し、公平・誠実に業務を遂行することができる			
2. 一人ひとりの住民が異なる状況やニーズを抱えていることを理解している			
3. 上司や先輩を信頼し、心を開いている			
4. 公私を問わず、悩みや不安を解消するために、先輩に相談している			
5. 意見を求められた場合、自分の考えを分かりやすく表明している			
6. 相手の話を聞いた後、自分の理解が正しいか確認している			
7. 相手が分かっていることを確認しながら話を進めている			
8. あらかじめ話の構成を考えた上で、人に説明している			
9. 指示や命令されたことを効率的に行う工夫をしている			
10. 仕事の計画・実施・完了時には、報告・連絡・相談をしている			
11. 計画通りに遂行できそうもないときは、早めに対策を練り、相談している			
12. 常に目的を考えながら、担当業務を遂行している			
13. 担当業務の関係者に配慮しながら、業務を遂行している			
14. 自分の仕事の後を担当する人の段取りを考えて業務を遂行している			
15. 担当業務の優先度・重要性について、ある程度自己判断できる			
16. 担当業務に関して発生した問題は、責任を転嫁せず直視している			
17. 担当業務を遂行する上で生じた疑問に対し、まずは自力で追求している			
18. 分からないことがあったら、放っておかずすぐに調べている			
19. 面倒なことや複雑なことは後回しにしていない			
20. どんな障害があっても最後までやり通すよう努力している			

(氏名)

チェックリスト(12月・1月用)

○=いつも実行している △=ときどき忘れる ×=ほとんど実行できていない

チェック項目	新規採用職員	指導担当者	備考
1. 公務員としての責任と自分の役割を理解し、基本的な事項について、適切な判断ができる			
2. 正しい人権意識を身につけ、適切な言動をとることができる			
3. 本県のみならず他自治体の動きに関心があり、情報を収集している			
4. 担当業務と関連する部門について、簡潔に説明することができる			
5. 担当業務を円滑に遂行するため、他の人に協力を求めることができる			
6. 担当業務に役立つような知識を、新聞・雑誌・書籍等で勉強している			
7. 上司や先輩からの指示・命令の背景や状況を理解している			
8. 指示を受けた際、実施に伴う問題点について上司・先輩と話し合っている			
9. 誰の意見であろうと良い面は認め、受け入れている			
10. 相手に自分の意図と伝達内容を確実に伝えることができる			
11. 例を用いて、分かりやすく話すことができる			
12. 筋道を立てて言いたいことを話している			
13. 会議やミーティングでは、積極的に意見を述べている			
14. 同僚と業務に関する情報交換をしている			
15. 自分なりのストレス対処法がある			
16. 仕事のミスの原因を追求し、改善策を考えている			
17. 仕事の完了後には、必ず振り返り、その反省点を次の計画策定に反映させている			
18. 担当業務でなくても、すすんで協力している			
19. 必須法令などに準拠し、正確かつ迅速に職務を遂行している			
20. 業務の質を重視して、仕事を行っている			

(氏名)

チェックリスト(2月・3月用)

○=いつも実行している △=ときどき忘れる ×=ほとんど実行できていない

チェック項目	新規採用職員	指導担当者	備考
1. 県の現状や課題についてその概要を話すことができる			
2. 先輩と前向きな議論を展開することがある			
3. 上司や先輩の成功・失敗の経験談をいくつか知っている			
4. 自分の将来や成長について考え、その実現を目指して努力している			
5. 住民の立場に立って話を聞いたり、適切に対応することができる			
6. 自分の考えを上司や先輩に率直に伝え、問題解決の相談をしている			
7. 単に指示を待つだけでなく、自ら上司や先輩に働きかけている			
8. 担当する業務に関連する施策や事業の概要を説明できる			
9. 事実と推測・予測・噂を混同せずに話を聞いている			
10. 他人とのやりとりから新しいアイデアを思い浮かべることがある			
11. 相手の話への傾聴を心がけ、話の内容だけでなく、気持ちも理解しようとしている			
12. 相手の立場や状況を考えた発言や行動をとっている			
13. 相手の表情や反応等を見て話している			
14. 会議やミーティングでは、目的を理解した上で発言している			
15. 担当業務の改善について提案したことがある			
16. 担当業務以外でも、従来のやり方にとらわれない新たな方法を提案したことがある			
17. 担当業務に関連する事例や情報を収集している			
18. 事前に想定される障害への対策を考えて、仕事を進めている			
19. 上司や先輩の支援を受けながら、例外事項や突発事項の対応措置をとることができる			
20. コスト感覚を持って、仕事を行っている			

(氏名)

別紙

職場研修シート

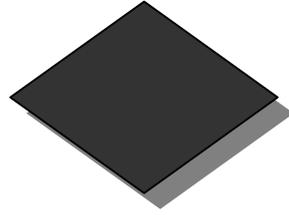
所属名：

新規採用職員		指導担当者	
課・班名		課・班名	
職氏名		職氏名	
担当職務		新規採用職員との関係	
時期	指導目標及び指導上の留意事項（月初記入）	指導結果の評価、反省、意見（月末記入）	
4月			
5月			
6月			
7月			
8月			
9月			
1 総合所見			
2 新規採用職員に対する研修所研修について御意見、御要望等があれば記入してください。			

※ 記入に当たっては、裏面「職場研修シート」作成上の留意点を参照してください。

「職場研修シート」作成上の留意点

- 1 6か月間にわたって、統一的、体系的な学習ができるように配慮してください。
- 2 指導目標、指導結果の評価等は、具体的に箇条書きで記載してください。
- 3 指導結果の評価を踏まえて、翌月以降の指導目標に所要の修正を加えてください。
- 4 必要な指摘、指導等は、効果的な手段・方法により、直接本人に対して適時適切に行ってください。
- 5 「総合所見」欄は、6か月間を通じての所見です。
- 6 6か月経過後も、必要な職場研修が随時行われるよう御配慮をお願いします。
- 7 様式は、記入内容に増減等があれば、適宜変更していただいて結構です。



第5章

新規採用職員への指導のヒント

- 1 新規採用職員が職場のルールを守らない
 - 2 同じ間違いを繰り返させないためには
 - 3 新規採用職員との関係がギクシャクしてきた
 - 4 ほめたり叱ったりするときのポイント
-

配属された新規採用職員Aさんは、始業時の遅刻や勤務時間中の無断離席など、職場のルールに反することが多々あり、そのせいで、最近、職場全体が締まりのない雰囲気になってしまいました。遅刻や離席については本人も自覚し反省していることと思い、これまで黙認してきましたが、どうも直りそうにありません。

さて、あなたならどのような指導をしますか。



●問題解決の着眼点

1. ルール違反の原因を分析する
2. ルール違反者に対し、黙認しない
3. 感情的に叱ることは厳禁
4. 冷静に理由を問いただす



●問題の解決策

職場のルールが守られない原因はいろいろ考えられます。始業時の遅刻などは明らかに本人の怠慢からくるものなので、黙認せず指導担当者として厳しく指導することが必要です。ただし、ルール違反には、本人の怠慢とは関係のない場合もあるので、まずその原因を分析することから始めるとよいでしょう。

職場で守られていないルールがあれば、まずその原因を分析してみましょう。主な原因として以下のことが考えられます。

1. そのルールの存在を知らない
2. そのルールを守らなくても叱られない
3. そのルールを守るのが面倒
4. そのルールを守らない方がうまくいく
5. そのルールを守らない方がかっこいい

このようにルール違反の原因はいろいろ考えられますが、しっかりと存在するルールが守られない場合は、厳しく指導することが必要です。

その際一番重要なことは、指導担当者がそのルールの重要性をどこまで認識しているかということです。「なぜそのルールを守らなければならないのか」「守ることによってどのようなメリットがあるのか」を説明できなければ、新規採用職員を指導することもできません。さらに、このようなルールは指導担当者自らが垂範して守ることも大切です。



●指導の留意点

1. 「何も言わない」では何も変わらないと認識する
「彼も大人なんだし、そのうち変わるよ」という放任主義が、職場全体の雰囲気を悪いものにしてしまいます。
2. 感情的に叱らない
堪忍袋の緒が切れたとばかりに「いい加減にしたらどうだ」と怒鳴っては逆効果です。そうなる前に手を打つことが肝心です。
3. 理由を問いただす
ルール違反を発見したら、できるだけその場で感情的にならずに、その理由を聞くことが重要です。何よりも肝心なことは、真剣な態度で接することです。指導担当者が本気になれば、新規採用職員も本気でルールを守ります。

新規採用職員Bさんは仕事に不慣れなこともあり、同じ間違いを繰り返すことがあります。では、Bさんが同じ間違いを繰り返さないためには、どのような指導をしたらよいのでしょうか。



●問題の解決策

指 導 項 目	ポ イ ン ト
1. 教えたことを記録にとらせる	<ul style="list-style-type: none"> ・あとで本人が確認して仕事を進められるよう、よりどころを作り上げておく ・特に、間違えたことは、必ず記録にとらせる
2. 仕事を始める前に、段取りを確かめさせる	<ul style="list-style-type: none"> ・間違いを効果的に防止するために、仕事の直前に段取りを確認させる
3. チェックしながら仕事を進めさせる	<ul style="list-style-type: none"> ・正確性を向上させるためには、チェックしながら仕事を進めるのが一番である
4. 一定期間、正確さを優先して仕事を進めさせる	<ul style="list-style-type: none"> ・スピードを犠牲にしても、正しくやらせることを優先させる
5. 集中力を持たせる	<ul style="list-style-type: none"> ・10分、20分、30分でよいので目標時間を設定し、集中力を持たせて仕事をさせる



●指導の留意点

同じ間違いを繰り返させないようにすることは、指導効果を高めるだけでなく、新規採用職員本人に自信をつけさせることとなります。単に間違いを指摘したり、注意したりするだけではなく、仕事のやり方をアドバイスすることが大切です。

指導担当者としての指導が3か月を経過した時点で、新規採用職員Cさんに声をかけても、Cさんが避けるようになり、話をする機会が減ってきてしまいました。

このようなギクシャクした状態を抜け出すために、あなたはどのようにしますか。

●問題解決の着眼点



1. こちらの気持ちを素直に伝える
2. とにかく話し合う機会をつくる
3. 所属長に相談し、早期に解決する



●問題の解決策1（ギクシャク関係の修復法）

お互いの心が見えないだけに、誤解していることがかなりあります。その点を踏まえて新規採用職員に働きかけてください。

項目	ポイント
こちらの気持ちを素直に伝える	<ul style="list-style-type: none"> ・新規採用職員の疑心暗鬼を解くためにも、指導担当者自身のわだかまりをなくすためにも必要です 例：「〇〇さん、気のせいかもしれませんが君に声をかけづらくなりました。私自身の気持ちのわだかまりを取り除きたいので協力してくださいませんか。」
とにかく話し合う機会をつくる	<ul style="list-style-type: none"> ・こちらの気持ちを伝えるのが先決です ・5分でも隣に座って意思を伝えましょう 例：新規採用職員の仕事に区切りがついた時、昼食時などに声をかける

●問題の解決策2（打開のための所属長への働きかけ）

最悪の場合でも、新規採用職員の身になって対応することが大切です。

項目	ポイント
今までの経過を事実に基づき説明する	<ul style="list-style-type: none"> ・実情を正しく所属長に理解してもらうため、事実と意見を分けて伝える ・どのくらいのペースでミーティングを実施したか、新規採用職員の反応はどうだったかを、「振り返りシート」をもとにありのまま伝える ・自分の意見は「こう思う」と、きちんと分けて伝える
結論を決めつけずに、所属長に様子を探ってもらう	<ul style="list-style-type: none"> ・指導担当者としての役割を最後まで果たすために、上司に判断を委ねる。ただし、自分の役割を放棄しない
最悪の場合に備え、所属長に面談を依頼する	<ul style="list-style-type: none"> ・関係がこじれ、指導担当者としての役割を果たすことができなくなった場合でも、新規採用職員のサポートができるようにしておく

新規採用職員を指導する上で、ほめたり叱ったりする場面に必ず遭遇します。
そのポイントは以下のとおりです。

1. ほめ方

(1) 具体的な事実に基づいてほめる

どこが良かったのか、なぜほめたのかを具体的な事実に基づきフィードバックします。
これにより、新規採用職員は、同様の行為を繰り返そうという気持ちになります。

(2) その場でタイミングよくほめる

頑張った行為に対して何のフィードバックもなければ、新規採用職員はやる気を失います。
新規採用職員の気持ちが冷めないうちに、明るい表情でほめると効果が上がります。

(3) プロセスをほめる

高い成果をすぐにあげることが期待できないような場合には、その努力のプロセスにも目を向けてほめるようにします。

(4) ほめたあと、次の目標を与える

「よく頑張ったね、次はこれに挑戦してはどうだろう」という期待と次の目標の明示は、新規採用職員のさらなる挑戦意欲を生み出します。

(5) 人前でほめる

他の職員への波及効果を期待する場合は、照れずに人前でほめるという方法が効果的です。
また、人前でほめられることにより、本人の達成感や主体性もより高まります。

(6) 第三者の感謝の気持ちを伝える

例えば新規採用職員の行為を課長が評価していた場合には、「〇〇課長も君のことをほめていたよ」という情報を、指導担当者からできるだけ早く新規採用職員の耳に入れてあげます。

2. 叱り方

(1) 感情的に叱らない

“怒る”と“叱る”を区別します。

(2) 事実を把握し端的に要点のみで叱る

「そう言えばあの時も…」と以前の出来事を引っ張り出したり、拡大して叱らないようにします。

(3) タイミングよく叱る

新規採用職員に「なぜ今ごろこの件で叱られなければならないのか」という思いを抱かせると、反省を促すことができないばかりでなく、反発心を起こさせることにもなります。

(4) 直接本人を叱る

人づてに「課長は君のことでかなり頭にきているみたいだね」と聞かされると、新規採用職員本人も決して良い気持ちではありません。

(5) 叱る場所は TPO に応じて考える

人前で叱るか別室で叱るかは、本人の性格や問題の状況に応じて考える必要があります。

(6) 行為を叱り人格を叱らない

「どうしようもない奴だな」「その大雑把な性格を何とかしなくては」という叱り方では、新規採用職員はやる気を失います。

(7) 叱る理由をはっきり伝える

「なぜ叱られるのか」を理解させることが教育です。

新規採用職員がその理由を分かっていると考えられる場合でも、指導担当者自身の言葉で再度明確にすることが必要です。

(8) 叱った後は感情のしこりを残さない

気持ちを切り換えて、新規採用職員に明るく接することを心がけましょう。

「新規採用職員育成マニュアル」

平成20年3月

企画・制作 財団法人 山口県ひとづくり財団／学校法人 産業能率大学
