

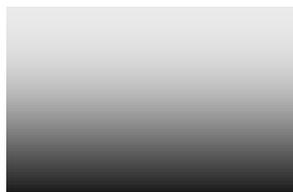


職場研修マニュアル

—改訂版—

平成 27 年 4 月

公益財団法人 山口県ひとづくり財団



職場研修マニュアル 目次

第1章 職場における人材育成の考え方

- 1-1 人材育成の基本方針 1
 - 1-1-1 人材育成基本方針において求められる職員像・3つの視点・5つの心構え
 - 1-1-2 人材育成の方向性
- 1-2 職場における人材育成とは何か 4
 - 1-2-1 「職場研修：OJT」とは何か
 - 1-2-2 「職場研修：OJT」のメリットは何か
- 1-3 職場での人材育成に影響を与える各種の取り組み 7
 - 1-3-1 業務遂行における「フラット型組織」の効用
 - 1-3-2 「フラット型組織」における人材育成

第2章 職場における人材育成の進め方

- 2-1 効果的な「職場研修：OJT」の進め方 10
 - 2-1-1 「職場研修：OJT」の流れ
 - 2-1-2 「個別指導」「集団指導」「マネジメントによる指導」「キャリア開発支援」
- 2-2 個別指導による職場研修（1）「計画的な指導」 13
 - 2-2-1 職場研修目標の設定の仕方
 - 2-2-2 仕事の与え方
 - 2-2-3 振り返り面接
- 2-3 個別指導による職場研修（2）「機会を捉えた指導」 19
 - 2-3-1 指導場面をつくる
 - 2-3-2 メンバーからの報告を受ける
- 2-4 集団指導による職場研修 22
 - 2-4-1 集団が職場研修に与える影響
 - 2-4-2 集団指導の進め方
- 2-5 マネジメントによる指導 27
 - 2-5-1 職場づくり
 - 2-5-2 新しい課題づくり
 - 2-5-3 キーパーソンによる相互指導の環境づくり
- 2-6 キャリア開発への支援 31
 - 2-6-1 キャリア面談
 - 2-6-2 日常的な支援的助言

職場研修マニュアル 目次

第3章 職場での人材育成のための技術

3-1	個別指導における基本スキル	36
3-1-1	「ビジネスコーチング」とは	
3-1-2	「内発的動機づけ」の重要性	
3-1-3	メンバーに主体性を持たせる「指し手感覚」	
3-1-4	小さな成功からの「自己効力感」	
3-1-5	メンバーの主体性を引き出す	
3-2	職場研修面接における傾聴スキル	39
3-2-1	面接のポイント	
3-2-2	「積極的傾聴」のスキル	
3-3	効果的なほめ方・叱り方	42
3-3-1	叱って育てる	
3-3-2	ほめて育てる	

第4章 集団指導の具体的な実施方法

4-1	集団指導における研修の進め方	44
4-1-1	学習（人が学ぶこと）	
4-1-2	人の学び方の7ステップ	
4-1-3	集団指導の標準的な進め方	
4-1-4	特に重要な集団指導の最後の「強化」	
4-2	テーマに応じた集団指導の進め方	49
4-2-1	公務員倫理	
4-2-2	接遇マナー	
4-2-3	セクシュアル・ハラスメントの防止	
4-2-4	メンタルヘルス	
Keep	公務員倫理	56
Step Up	接遇	62
Stop	セクハラ	72

第5章 事例：こんなときどうする



職場における 人材育成の考え方

1-1 人材育成の基本方針

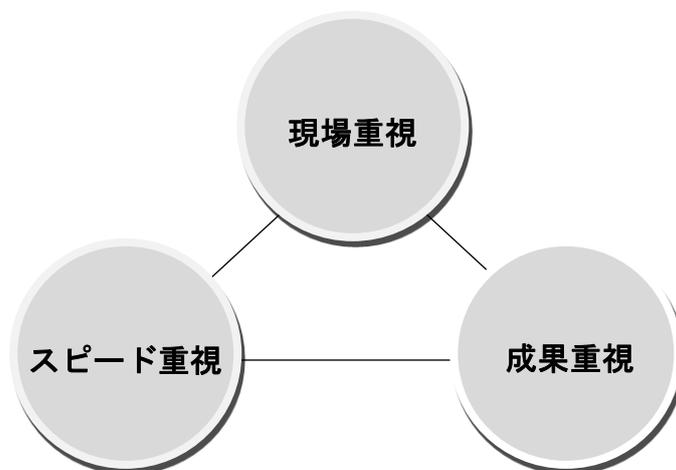
1-1-1 人材育成基本方針において求められる職員像・3つの視点・5つの心構え

平成27年3月に改定された「山口県人材育成基本方針」では、「求められる職員像」と、それに向けて重視すべき「視点」や必要な「心構え」を、次のように示しています。

求められる職員像

未来を拓く「突破力」をもって 困難な課題に果敢に挑戦する職員

求められる職員像に向けての3つの視点



求められる職員像に向けての5つの心構え

- チャレンジ精神と創造性を発揮し、新たな課題に果敢に挑戦すること
- 高い志とプロフェッショナル意識を持つこと
- 徹底した現場主義で、常に県民の視点に立って考え、行動力を発揮すること
- 県民のニーズにスピード感をもって応えること
- ビジョンの実現に向け、成果を追求すること

人材育成の基本的な考え方

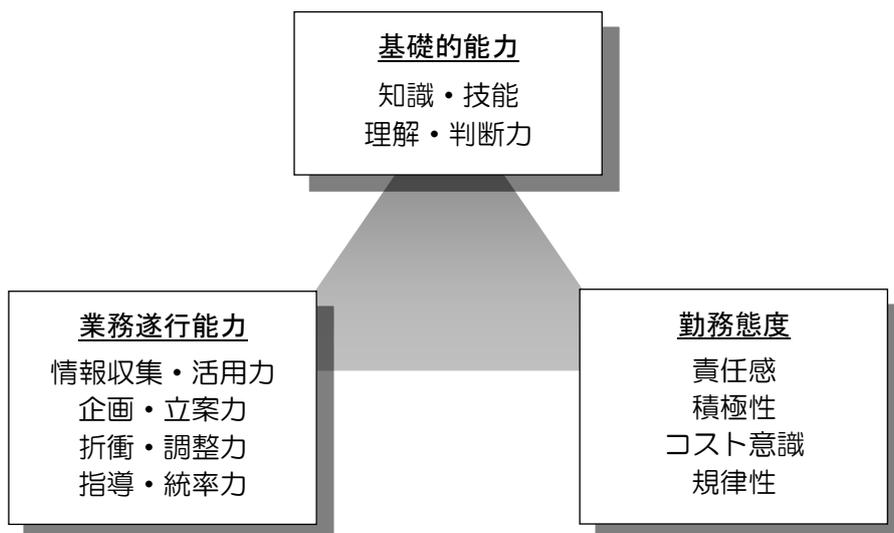
それぞれの職員の個性や特性に応じて、その強みを最大限に発揮できるよう、職員の意欲を高めながら、持ち味を活かした主体的なキャリア形成を支援し、やまぐちの未来を拓く「突破力」をもった人材を育成します。

職員には、それぞれ個性や特性に違いがあることを前提とし、個性豊かな職員がそれぞれの「強み」や「弱み」を自ら把握し、自己実現に向けて主体的に能力向上に取り組み、適所で輝くことが大切です。

職務遂行上求められる能力は、いずれも一定の水準を満たす必要はありますが、それ以上については、職員の個性や特性によりそれぞれのレベルには差があつて構わないと考えています。

個々の能力が全般的に高い「ゼネラリスト」タイプの職員や、特定の分野に強い「スペシャリスト」タイプの職員も想定しながら、職員の主体的な能力開発を基本とし、職員の個性や特性に応じて、その能力を最大限に引き出し、伸ばし、活かせるよう、組織は、任用制度や人事評価制度、職場内外における研修制度など様々な角度から、職員の成長を支援していきます。

<能力評価制度における職務遂行上必要な能力>



人材育成を行う上で求められる役割

人材育成を効果的かつ効率的に進めるためには、職員自らはもとより、人材育成に携わる立場の者が、それぞれなすべき役割を十分認識し、責任を持って取り組むことが不可欠であり、職員を主体として、管理監督者や人事・研修担当部門が連携を図りながら取り組むことが重要です。

職員

- ・職員一人ひとりが、県にとって最大の経営資源となることを十分に認識する。
- ・県民に対して最大限の付加価値を提供することができるよう、常に自ら研鑽し、あらゆる機会を通じて、自らの資質と能力の向上に主体的に努める。

管理監督者

- ・職場が第一の「学び舎」であることを認識する。
- ・自らのマネジメント能力を高めつつ、職員の育成や職員自身が行う能力向上に向けた取組を支援し、組織のパフォーマンスの向上に努める。
- ・自由闊達な議論ができ、互いに切磋琢磨することができる風土づくりに努める。
- ・職員がその能力を最大限に発揮できる風通しの良い職場づくりに率先して取り組む。

人事・研修担当部門

- ・人材育成制度全般の制度設計や適切な運用、各所属での職員育成に対する支援を行う。
- ・職員自身が主体的に行う能力開発や管理監督者が行う職員育成を支えるシステムづくりに努める。

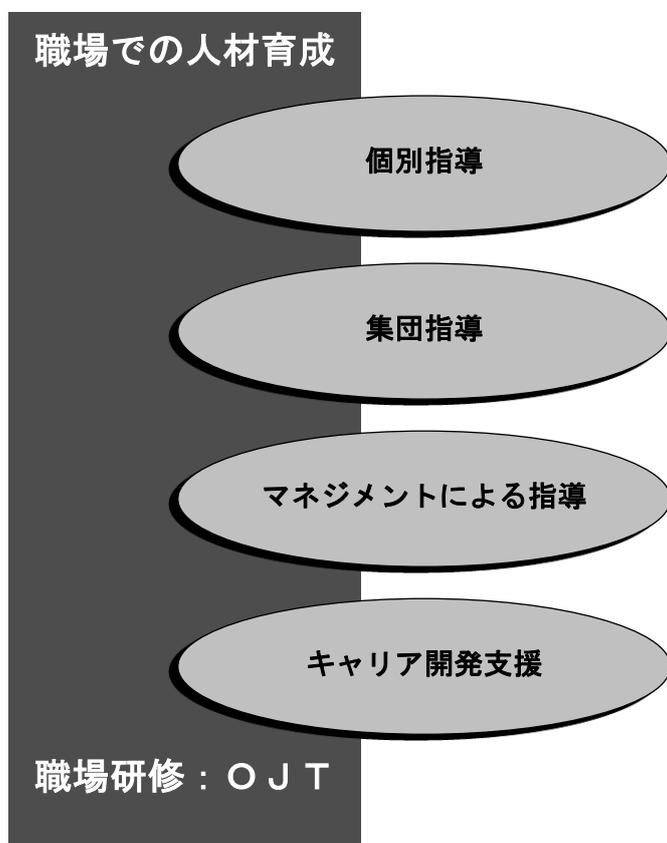
1-2 職場における人材育成とは何か

いわゆる「職場研修：OJT（On the Job Training）」とは、「職場内において職務を通じて行われる研修のことであり、職場の上司・先輩等が職場内で仕事をしながら、報告・命令等の機会をとらえて、仕事に必要な知識、技術、態度等を計画的に指導すること。」とされています。

ところで、「職場研修：OJT」は、上司・先輩等から部下に対する個別指導や、職場での勉強会といった、集団指導で知識を付与する方法ではありません。

そこで、本県では、「職場研修：OJT」を職場の中でのあらゆる活動や要素を活用して実施される職員の育成活動であると考え、「職場研修：OJT」の方法として、「個別指導」「集団指導」「マネジメントによる指導」「キャリア開発支援」の4つに整理しています。

職場での人材育成「職場研修：OJT」の4つの方法



「職場研修：OJT」を整理すると、以下のようになります。

(1) **誰が行う活動か**：職場の上司（所属長や班長、出先機関の課長等）、先輩及び同僚

(2) **誰に対して行う活動か**：主に同じ職場の部下や後輩

上司から部下、先輩から後輩のほか、職位の上下に関係なく行う場合があります。

ただし、いずれの場合でも、上司は部下の育成に責任を負うことになります。

(3) **何を教えるのか**：仕事に必要な知識・技能・態度

「職場研修：OJT」で育成しようとする能力は、業務上必要な知識、技能、態度等ですが、日常の仕事に不足している能力だけとは限りません。将来に備えて、今のうちから育成すべき能力も視野に入れて検討する必要があります。

(4) **いつどこで教えるのか**：日常の仕事を通じて

日常の仕事における様々な場面・機会をとらえて、効果的に行います。

(5) **どのように教えるのか**：重点的に計画的に

仕事には人を育てる力があります。しかし、「仕事をさせれば、そのうち人が育ってくる」という考え方では、「どんな能力を、いつまでに、どの程度のことができるまで指導するのかを事前に明らかにした場合」と比較して、効果や効率の面で、かなりの遅れをとってしまいます。「職場研修：OJT」は計画的であることが大切です。

また、「あれもこれも一度に指導しよう」という発想ではなく、優先順位の高いものから指導内容を重点化していく必要があります。職員の達成感を醸成しながら、徐々に能力アップを図ることで、職員の意欲を高めながら育成していくことが可能になります。

1-2-2 「職場研修：OJT」のメリットは何か

「職場研修：OJT」は、研修所研修や自己啓発などと比較して、どのようなメリットがあるのでしょうか。その代表的なものを、以下に紹介します。

(1) 「職場研修：OJT」は、実践的で業務に直結する

「職場研修：OJT」は仕事を通じての教育ですから、業務能力を身につけるためには、当然これに勝る教育はないと言えるでしょう。生きた教材をふんだんに使うことのできる教育です。

(2) 「職場研修：OJT」は、いつでもどこでも実施できる方法である

「職場研修：OJT」は原則として職場内で行われるため、年間を通じて計画的に実施でき、また、ほんのわずかな時間をとらえてどこでも実施できます。場所や時間を気にすることなく、きめの細かい教育を提供することができます。

(3) 「職場研修：OJT」は、途中変更が可能である

集合教育の場合には、ほぼ決められたカリキュラムどおりに進めなければなりません。が、「職場研修：OJT」は、上司と部下とのやりとりで行われることが多く、部下の習得状況等に応じて、内容ややり方などを変更することが可能です。

(4) 「職場研修：OJT」は、職場の信頼関係を醸成する

自分を指導してくれた上司や先輩に対しては、誰もが尊敬の念を持つものです。厳しく接してくれた上司に対しては、特にそのような思いは強くなります。「職場研修：OJT」の実践は、確実に上司と部下の間に信頼関係を築きます。

(5) 「職場研修：OJT」は、経費のかからない教育手法である

「職場研修：OJT」は、日常の仕事を通じて人を育てる経費のかからない手法です。

1-3 職場での人材育成に影響を与える各種の取り組み

本県では、平成14年4月に、本庁において「フラット型組織」を導入しました。この組織改正は、新たな政策課題や多様化する県民ニーズに対応した機動的・弾力的な組織運営を確保するため実施したのですが、職場の人材育成にも影響を与えるものと考えられます。

1-3-1 業務遂行における「フラット型組織」の効用

最初に、業務遂行の面において、従来からの「階層組織」と比較した「フラット型組織」の効用を3点あげます。

(1) 組織階層のフラット化による意思決定の迅速化

多くの自治体が採用している係制の組織は、仕事の特性ごとに細分化された階層の多い組織です。このような「階層組織」は、日常の定型業務をこなしていくには適していますが、1つの案件に対し説明、報告、協議、決裁など時間と手間がかかるという一面も持ち合わせています。

「フラット型組織」への移行によって実現できる「よりスピーディーな意思決定」は、日常の定型業務以外の新たな課題に創造的に対応していくことが求められている現環境下において有効に働きます。すなわち、様々な行政需要に迅速に対応していくことが可能になります。

(2) 組織を大括りにすることによる柔軟な組織運営

階層組織においては、組織が仕事の特性ごとに細分化されていたため、部門間に高い壁をつくり、本来必要とされる部門間の活発なコミュニケーションを阻害してしまうという欠点がありました。

「フラット型組織」にして組織を大括りにすることにより、仕事の繁忙期や閑散期、緊急度や優先度に合わせて、人員を配置することができます。これにより、新たな課題に迅速・的確に対応することが可能になります。

(3) 職員の能力の有効活用

「階層組織」においては、職員個々人の業務の範囲が限定され、視野の拡大や能力開発の可能性の機会を狭めてしまうおそれがありました。

「フラット型組織」のもとで課題に応じて柔軟に業務が変容することにより、個々人の仕事の幅、知識や経験が増えていくことが期待できます。さらに、業務遂行過程においても個人の自由裁量や創意工夫の余地が広がり、能力開発が促進されていきます。

1-3-2 「フラット型組織」における人材育成

「フラット型組織」という形態の中で、人材育成や職場研修を運用していく場合には、どのような点に留意したらよいのでしょうか。

「フラット型組織」における職場での人材育成のポイントと留意点は、次の3点です。

(1) メンバーに仕事を任せて育てる

「フラット型組織」は、中間組織の廃止とエンパワーメント（権限委譲）により、権限と責任を明確にした組織運営を志向します。したがって、今まで以上に職場のメンバーは、仕事をする上で、自らの創意工夫が必要になります。

そのため、所属長やグループリーダーは、メンバーが自律的に仕事を進められるように、権限（采配の余地）を与える必要があります。仕事を思い切って任せることにより、やる気のある若手や中堅職員を大きく成長させる可能性を高めます。

<留意点>

ただ、メンバーに仕事を任せるといっても、放任してはミスが多発します。そこで、職場の中にチェック体制を組み込む必要があります。

また、報告・連絡・相談をきめ細かく行わせ、その場でアドバイスをすることも大切です。

なお、過重の負荷や仕事上のストレスに強くないメンバーには、注意しながら仕事を任せる必要があります。さらに、採用3年未満の若手職員や、他部門からの転任者に対しては、いきなり任せて育てるのではなく、グループリーダーやベテラン職員が個別に指導してください。

「フラット型組織」を採用している企業では、欠点として新人が育たなくなるとの声がよく聞かれます。

(2) 職場の明確なビジョンがより重要になる

「フラット型組織」は、施策や事務事業といった業務目的の体系に沿って、チームやグループが編成されます。つまり、目的志向型の職場編成とすることで、より成果を重視した職場のマネジメントを目指します。

そこで重要なのが、職場のビジョンを明確にメンバーに示すことです。メンバーが自律的に仕事を遂行していくためには、所属長やグループリーダーは、職場が目指すべき方向や課題を明示することで状況のあいまいさを解消し、メンバーの日常的な判断や行動選択の基準を明らかにしなければなりません。

また、所属長やグループリーダーの重要な役割の1つは、メンバーに日々の具体的な活動の意味をわきまえさせることです。「自分が、いったい何のために、どこを目指して、何をしているのか、がよく分ってきた」とメンバーが感じ、自分の仕事や個別の活動の意味を理解したときに初めて動機づけが喚起され、能力開発へもつながるのです。

▼

<留意点>

「フラット型組織」の弊害として、よく「戦略的近視眼に陥る」と言われます。これは、メンバーが自分に任された仕事や課題の遂行に夢中になるあまり、中期的な視点を忘れがちになることを指しています。

そこで、所属長は、グループリーダーをはじめメンバーに、絶えず職場のビジョンを語りかけることや、メンバーからの報告時には、問いかけることを忘れずに行ってください。

また、「わがチームのメンバーの行動基準は、〇〇だ。」と明示し、自らも率先して実行するように努めてください。

(3) 職場のモラル（士気）とモラル（倫理）に、より一層配慮する

「フラット型組織」の導入により、メンバー一人ひとりが、責任を持って自分の仕事を遂行するようになります。ただその反面、これまでのように何人かで1つのテーマや課題にじっくりと取り組むことが相対的に少なくなります。また、グループの設置も柔軟に改廃されるため、チームとしてのまとまり感が薄くなりがちです。

ざくばらんな職場の雰囲気や、仕事とプライベートの間にあるような会話が、メンバーの育成に影響を及ぼすことを、私たちは経験上知っています。これらのチームとしてのまとまり感や職場でのコミュニケーションを維持するため、所属長やグループリーダーは、進んで時間外や休憩時間なども利用して、メンバーとのざくばらんなコミュニケーションに努めてください。また、職場での様々なイベントにも、今までにも増して積極的に参加していただく必要があります。

さらに、所属長やグループリーダーにとって、仕事とプライベートの間にある会話の代表的なものは、自分の過去の経験談です。自慢話にならないように気を付けながら、メンバーに様々な話をしてほしいものです。

▼

<留意点>

民間企業では、「フラット型組織」の弊害として、職場のモラル（士気）の停滞と同時にモラル（倫理）の低下もよく指摘されます。

私たちの職場においても、公務員としての倫理や、山口県職員としての誇りと自覚を促すような働きかけが重要だと思われます。



職場における 人材育成の進め方

2-1 効果的な「職場研修：OJT」の進め方

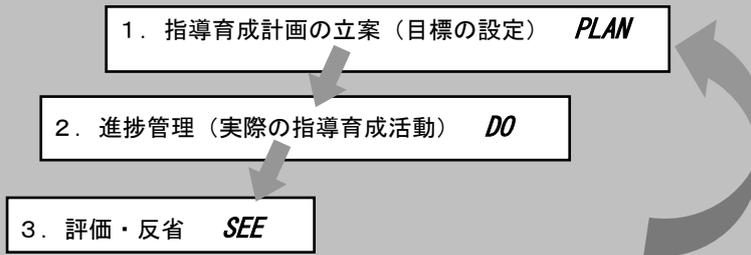
第2章では、第1章で理解した「職場研修：OJT」の考え方を基本にして、どのように「職場研修：OJT」を進めていくかを学習します。

ここでは、①「職場研修：OJT」の流れ（サイクル）について大枠で理解し、さらに②「個別指導」、「集団指導」、「マネジメントによる指導」、「キャリア開発支援」の4つの指導方法について学習します。

2-1-1 「職場研修：OJT」の流れ

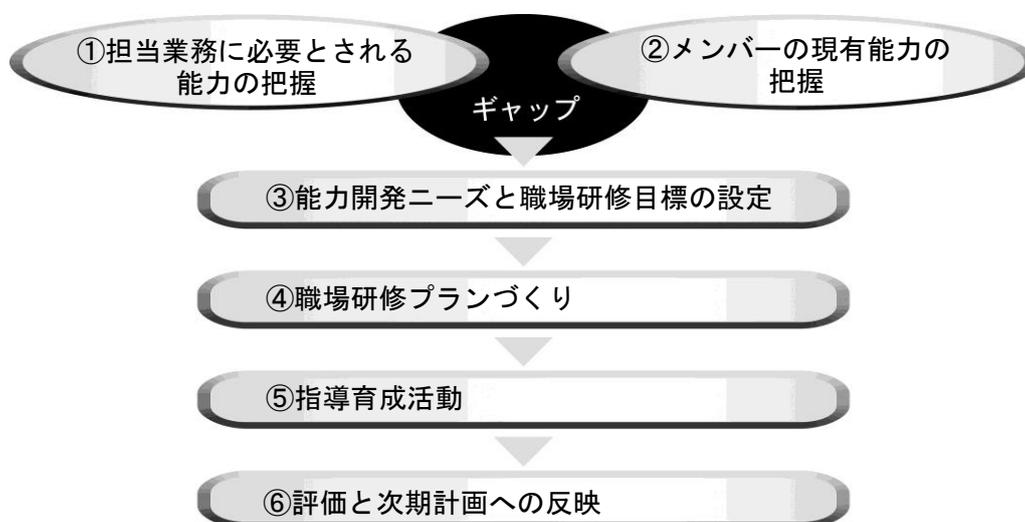
ここがポイント！

リーダーには、メンバーを通して仕事の成果を上げることが求められます。したがって、リーダーの仕事そのものが「職場研修：OJT」という見方もできます。PLAN（計画）－DO（実施）－SEE（評価－反省）のサイクルはすべての仕事の基本であり、「職場研修：OJT」も同様です。指導育成計画を立案し、実際の指導育成活動を行い、結果を見ながら計画や活動は適切であったかを評価・反省します。



具体的な方法

職場研修の基本ステップは、以下のようになります。



①担当業務に必要とされる能力の把握

担当業務を遂行するためには、どのような能力が必要とされるかを整理します。

②メンバーの現有能力の把握

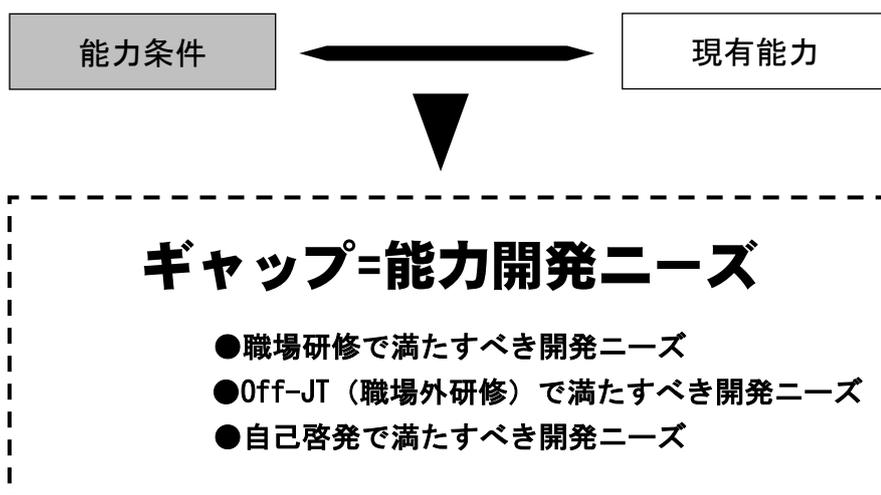
メンバーの現有能力を「知識・技能・態度」の面から把握します。

現有能力は、現在の仕事ぶりや業績考課・適性考課結果、これまでの業務経験、研修受講歴、取得資格、自己啓発の状況などをもとに、総合的に判断します。

③能力開発ニーズと職場研修目標の設定

①と②のギャップが、まさしく「能力開発ニーズ」になります。ここで重要なことは、担当業務を遂行する上で直接必要とされるニーズに限定せず、育成計画等から必要とされるニーズも顕在化する、ということです。

能力開発ニーズのうち、職場研修で開発することが適しているものを選択することにより、職場研修目標が定まります。



④職場研修プランづくり

職場研修目標をもとに、実際の指導育成計画を考えます。個々の職場研修目標ごとに、「誰が」「いつ」「どこで」「どのような方法で」指導するのかを明確にしておくことは、日常業務に流され、職場研修がおろそかになることを防ぐために有効です。

⑤指導育成活動

計画通りに指導育成が進まない場合は、その原因を分析し対策を考えてください。職場の環境整備を行うことも、職場研修を効果的に進めるための1つの方法です。

（具体的な指導育成活動のスキルは、2-2以降を参考にしてください。）

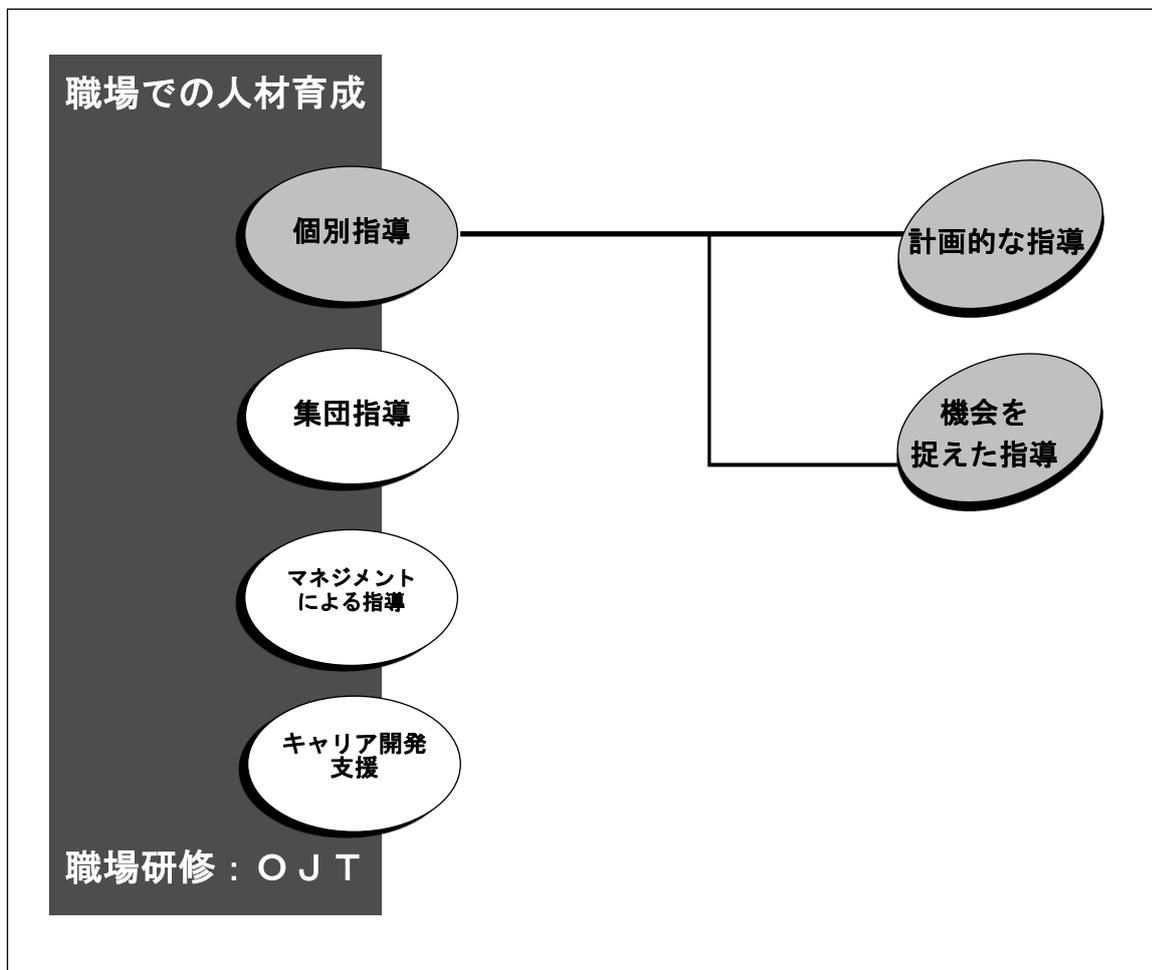
⑥評価と次期計画への反映

評価には、メンバーの成長の評価だけでなく、自分自身の指導に対する反省も含まれます。ここで学んだ教訓は、次の目標設定に生かされることになります。

ここがポイント!

前ページの「⑤指導育成活動」の部分が、職場研修の中で時間的にも労力的にも最も負荷の大きい部分、つまり「職場研修の中心」と考えることができます。本マニュアルでは、その指導育成活動を「個別指導」、「集団指導」、「マネジメントによる指導」、「キャリア開発支援」の4つに分けて考えます。

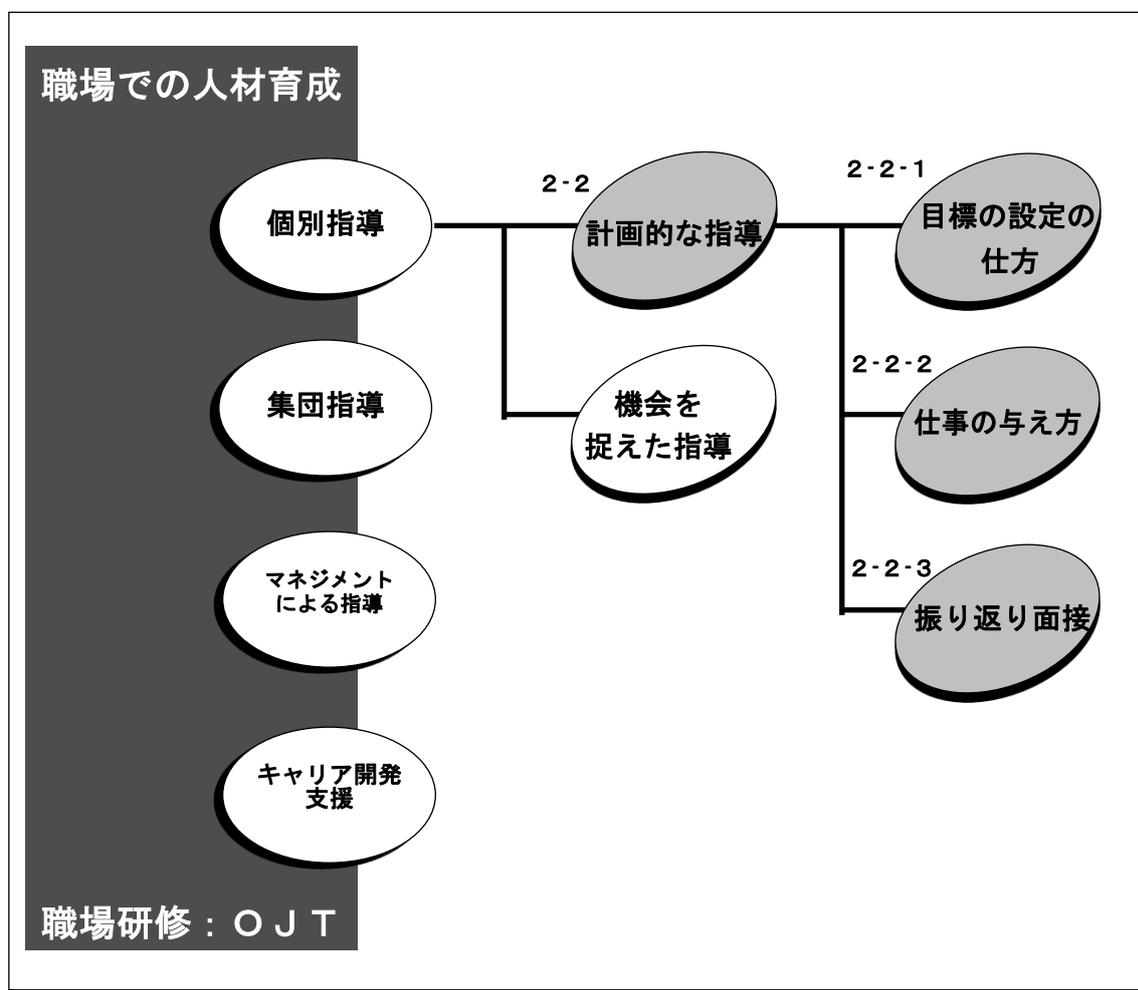
メンバー一人ひとりを指導する「個別指導」と、複数のメンバーを同時に指導する「集団指導」、さらにこれらを補完しメンバーが自ら学習していくための「マネジメントによる指導」や、メンバーの将来を見据えて適切なアドバイスを行う「キャリア開発支援」をすることによって、効果的な職員の育成が実現できます。



2-2 個別指導による職場研修(1)「計画的な指導」

個別指導は、①あらかじめ作成された職場研修プランに基づいて計画的に行われるもの（計画的な指導）と、②日常の仕事場面を活用して行うもの（機会を捉えた指導）に分けて考えることができます。

ここでは計画的な指導について、「目標の設定の仕方」、「仕事の与え方」、「振り返り面接」の3つを学習していきます。



2-2-1 職場研修目標の設定の仕方

ここがポイント！

職場研修の第一ステップは「目標の設定」です。職場研修目標の善し悪しが、成果（教育効果）に最も大きく影響するため、リーダーとして目標設定の仕方について理解を深めておくことが大切です。

具体的な方法

職場研修目標を設定する際の留意事項は、以下のとおりです。

(1) 一人ひとりの能力開発ニーズを十分把握した上で、職場研修目標を設定する

職場研修目標は、担当業務に必要とされる能力と、メンバーの現有能力とのギャップから設定されることは2-1で確認しましたが、実際に職場研修目標を設定する際には、担当業務に直接必要な能力の把握だけでは不十分です。

通常、職場研修目標は、次の3つの方向から考えます。

- ①担当業務遂行上（直接）必要とされる能力
- ②本県全体の課題や職場の課題から必要とされる能力
- ③メンバーの将来の育成計画等から必要とされる能力

①担当業務遂行上（直接）必要とされる能力

日常の観察を通じて「このメンバーの、この能力をもっと伸ばさなければならない」と認識できるものを、職場研修目標として取り上げます。

②本県全体の課題や職場の課題から必要とされる能力

行政課題等から、近い将来、職場でも必要となる能力を把握又は想定し、それを職場研修目標の中に取り入れます。

③メンバーの将来の育成計画等から必要とされる能力

本人の目標や希望、育成計画をもとに、将来的に必要とされる能力を把握し、職場研修目標の中に取り入れます。

職場研修目標を上記のような3方向から検討し設定した後は、その目標についてメンバーと話し合い、メンバーにとって生きた目標、意味のある目標にすることが大切です。

また、メンバー自らが設定した自己啓発目標は、職場の活性化と本人の成長に大きく寄与するものと思われます。リーダーとしてはメンバーの自己啓発目標についても十分話し合い、側面的に支援するよう努めます。

(2) 職場研修目標の背景情報を共有する

職場研修目標を設定した理由や根拠は、リーダーとメンバーの間で共有化することが必要です。「なぜこの職場研修目標を選んだのか」、「担当する業務に必要とされている能力は何なのか」、「そのメンバーの現有能力をどのように捉えているのか」などについてリーダーとメンバーが共通の理解をしておく、職場研修の効果が上がるだけでなく、メンバーの自己啓発意欲を促進することにもなります。

(3) 設定する目標を具体的にする

背景情報が共有化できたら、次は設定した目標のイメージを共有します。テーマや項目の設定だけでは、進捗管理や結果の評価ができません。その目標は、目標のゴールとなる能力開発された状態、業務での活用場面を「具体的に」「明瞭に」描くことができるものである必要があります。「具体性」、「明瞭性」の伴う職場研修目標により、評価時の達成感や職場へ貢献できたという満足感を深めることができます。

(4) 職場研修目標のレベルを考える

設定する職場研修目標のレベルも、メンバーの取り組み意欲に大きな影響を与えます。具体的には、「努力すれば実現できる」というレベルでなければなりません。

メンバーにとって高すぎる目標や、リーダーからの一方的な目標では「押し付けられた」と思われてしまい、意欲が減退してしまいます。逆に、特に努力をしなくても開発できるようなレベルの目標であれば、挑戦意欲を刺激することができず、そもそもリーダーによる職場研修も必要なくなります。

ここがポイント!

職場研修目標は担当する仕事を考慮して設定されるため、メンバーがその仕事に従事することにより、能力開発がなされることが期待されます。しかし、リーダーにとって、仕事をメンバーに任せることに不安が残ることもまた事実です。

人は仕事を任されることによって「動機づけ」られ、「責任感」、「やりがい」、「達成感」を抱くことができ、さらに成長することができます。

「不安だから任せられない」という発想では、いつまでもメンバーの能力は開発されません。「任せた後、不安を解消するためにリーダーとして何をおこなうべきか」という視点でかかわることが職場研修の基本です。

具体的な方法

メンバーに仕事を任せる際に押さえておくべき基本的なポイントが、以下のとおりあります。

(1) 「なぜこの仕事を行うのか」という目的を説明する

仕事の目的が分かれば応用がきくようになり、自主性・積極性が芽生えます。

(2) 仕事の全体像を可能な限り示す

職場全体又は県全体におけるその仕事の位置づけを示すことにより、仕事の重要性が理解できます。

(3) 上司としてのかかわり方を明確にする

上司の自分や他のメンバーが支援として行うことを具体的に示します。
または、メンバー本人の希望を聞いてみます。

(4) 報告の仕方を指導する

「この段階までできたら一度報告に来るように」というように、報告のタイミングを具体的に示します。

(5) メンバーの理解度を確認する

一方的な指示だけでは理解が十分でない場合もあるため、最後にメンバーの言葉で「やるべきこと」を復唱させるとよいでしょう。

2-2-3 振り返り面接

ここがポイント!

計画的な指導の最後の領域は、育成及び評価のための「振り返り面接」です。

設定した職場研修目標は妥当であったか、その目標の達成度合はどうであったか、日々のリーダーの進捗管理及びメンバーの自己管理はどうであったかなど、職場研修活動の全体をリーダーとメンバーが共に反省することにより、次期の育成ニーズ及び職場研修目標や、効果的な指導育成方法を得ることができます。

このような面接の意味・効果を十分認識した上で、振り返り面接を行ってください。

具体的な方法

振り返り面接を行う目的・意味は、以下のとおりです。

(1) メンバーの疑問や不安・不満を解消する

「日頃頻繁にコミュニケーションをとっているから、今さら面接などは必要ない」と考えているリーダーもいるかもしれません。しかし、メンバーが日頃抱えている悩みや不安・不満などは、日常の仕事場面ではなかなか言えないものです。他人からの干渉が入らない環境を作り、少しまとまった時間をとると、メンバーの本音を引き出すことができます。振り返り面接は、メンバー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。

(2) メンバーを職場研修活動に巻き込み、参画意識を高める

リーダーが「メンバーのために良かれ」と思って実践していることでも、メンバーにその気持ちがあれば伝わらないというケースは多いものです。せっかくの叱咤激励も「嫌われているから叱られるのだ」というふうにとられてしまうと逆効果です。

「なぜ指導の必要性があるのか」という理由を説明することによって、メンバーもそれを自分の成長のために意味のあるものとして捉えることができるようになります。

(3) メンバーのリーダーに対する信頼感を醸成する

面接において、指導の必要性を理解させ、メンバーの参画意識を高めた後で、さらに必要なことが「メンバー自身の意向に耳を傾ける」ということです。特に、メンバーの将来ビジョンや今後の職場研修活動のやり方（リーダーとしてのかかわり方）を共に考えていくという姿勢は大切です。

このプロセスの中で、リーダーとメンバーの相互の信頼感が高まっていきます。

(4) リーダー自身の指導力を向上させる

職場研修活動の振り返り面接の中で最も重要なことは、「指導育成活動に関するメンバーの本音を引き出す」ということです。もちろんメンバーの感想をすべて取り入れる必要はありませんが、その中には必ず「指導者としての弱点及び改善点」が潜んでいます。自分の感情を抑えつつ素直に耳を傾け、メンバーの発言の中でリーダー自身が改めるべき部分を受け入れることが大切です。この指導力向上の絶好のチャンスを生かしたいものです。

<ワンポイントアドバイス> 面接のための準備

振り返り面接の意味と重要性を認識した上で、次は面接のための準備を行います。

以下の観点で、職場研修プランを再チェックし、さらに同じ項目についてメンバーにもあらかじめ自己評価させておきましょう。

- ① スケジュール通り順調にいったか
- ② 職場研修活動の中で実施した仕事のでき栄えはどうか
- ③ 職場研修活動の中で実施した仕事により、どのような能力がどの程度向上できたか
- ④ 職場研修活動の中で実施した仕事により、職場の目標達成にどの程度貢献できたか
- ⑤ 今後どのような能力を開発すべきか
- ⑥ 職場研修活動の中で、今後リーダーに望むことは何か

さらにリーダーは、より客観的に職場研修の成果を評価するために、「初期の職場研修目標設定段階で、職場研修目標のゴールを明確にしておくこと」と「職場研修活動の中で実施した仕事については、その成果物を準備しておくこと」が必要です。

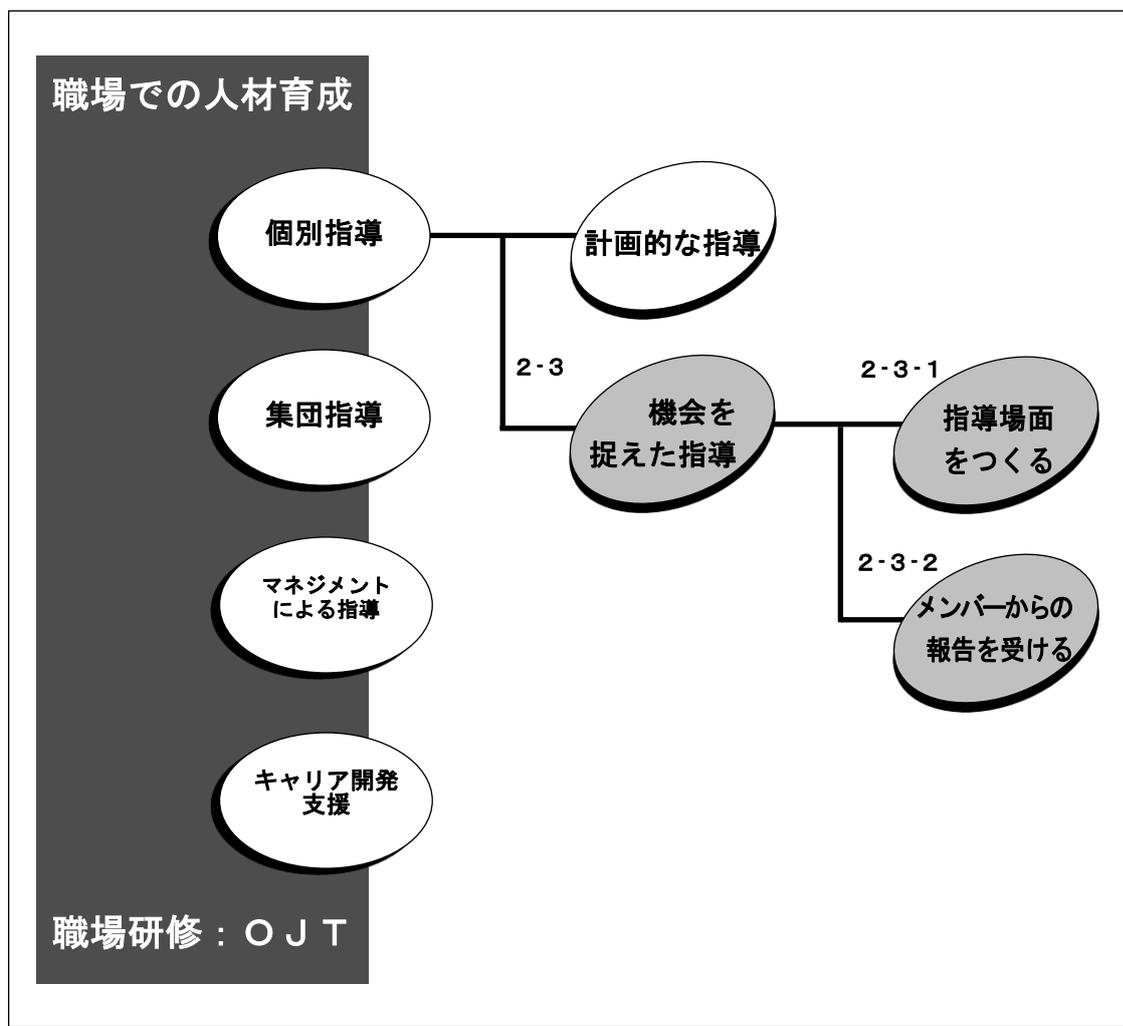
また、リーダーは、職場研修が上手くいかなかった場合の原因を「メンバーの実力のなさややる気のないさ」に転嫁してしまう傾向がありますので、「メンバーが仕事をしやすいように指導したか、周りの環境を整備したか」、「指導育成上、リーダーとしてさらにできることは何か」という自己反省の材料も忘れずに準備しておきます。

(注) 面接時のスキルについては第3章を参照のこと

2-3 個別指導による職場研修(2)「機会を捉えた指導」

個別指導のもう1つの側面が、日常の機会を捉えた指導です。効果的な職場研修を進める上で欠かせないのが、指導場面を逃さないこと、さらには指導場면을リーダーが意図的につくり上げることです。

ここでは、①機会を捉えた指導の場面にはどのようなものがあるのか、②機会を捉えた指導場面の最も代表的な「報告を受ける時」の留意事項は何か、という2つの項目について学習します。



2-3-1 指導場面をつくる

ここがポイント!

慶応義塾大学による民間企業に関する調査によれば、「新人のその後の成長は、入社3年間の上司とのコミュニケーションの質・量に大きく関係がある」という結論が出ています。具体的には、上司がメンバーに「期待を明示」し、メンバーがその「期待に応える」、その成果に対しさらに上司から「よくできた」「ここがまずい」などのフィードバックをするという一連のやりとりがうまく機能することによって、新人はその潜在能力にかかわらず、大きく成長するという内容です。

このことから、リーダーとメンバーとのコミュニケーションの質・量を増やす必要があることが分かり、リーダーは、より多くの指導場면을日常の中に確保していく必要があります。

具体的な方法

指導に適している「具体的な場面」には、以下のような状況があります。

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」、「懸案事項は何であったか」など、リーダーとしての「メンバーの仕事の進捗管理」も怠らないようにしましょう。

- (1) 定例の会議や、ミーティング、打ち合わせのとき
- (2) 新しい仕事を与えるとき／新しい仕事の打ち合わせをするとき
- (3) 仕事で意見を求めに来たとき（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) 仕事が完結したとき
- (7) 研修所研修の受講前後

研修所研修の受講前における動機づけや、受講後のフォローの場は、格好の指導場面となります。

メンバーが研修所研修に出席する場合は、事前に研修の実施要領に目を通し、研修に当たって心がける点などについて動機づけを行うとともに、受講後には、研修内容や受講して得たことなどの報告を受け、その後の職場研修への活用や連携を図ります。

2-3-2 メンバーからの報告を受ける

ここがポイント!

職場のマネジメントを円滑に運営できるかどうかは、メンバーからの報告の仕方やその内容に大きく依存しています。つまり、報告の上手な部下を育てることが、マネジメントを行う上で、極めて重要になると言えます。

しかし、いくら強制的にメンバーからの報告を義務づけたとしても、リーダーの報告の受け方が不適切だと、メンバーの報告意欲を減退させてしまいます。

報告場面は、重要な「機会指導場面」つまり「職場研修場面」です。

具体的な方法

効果的な報告の受け方は、以下のとおりです。

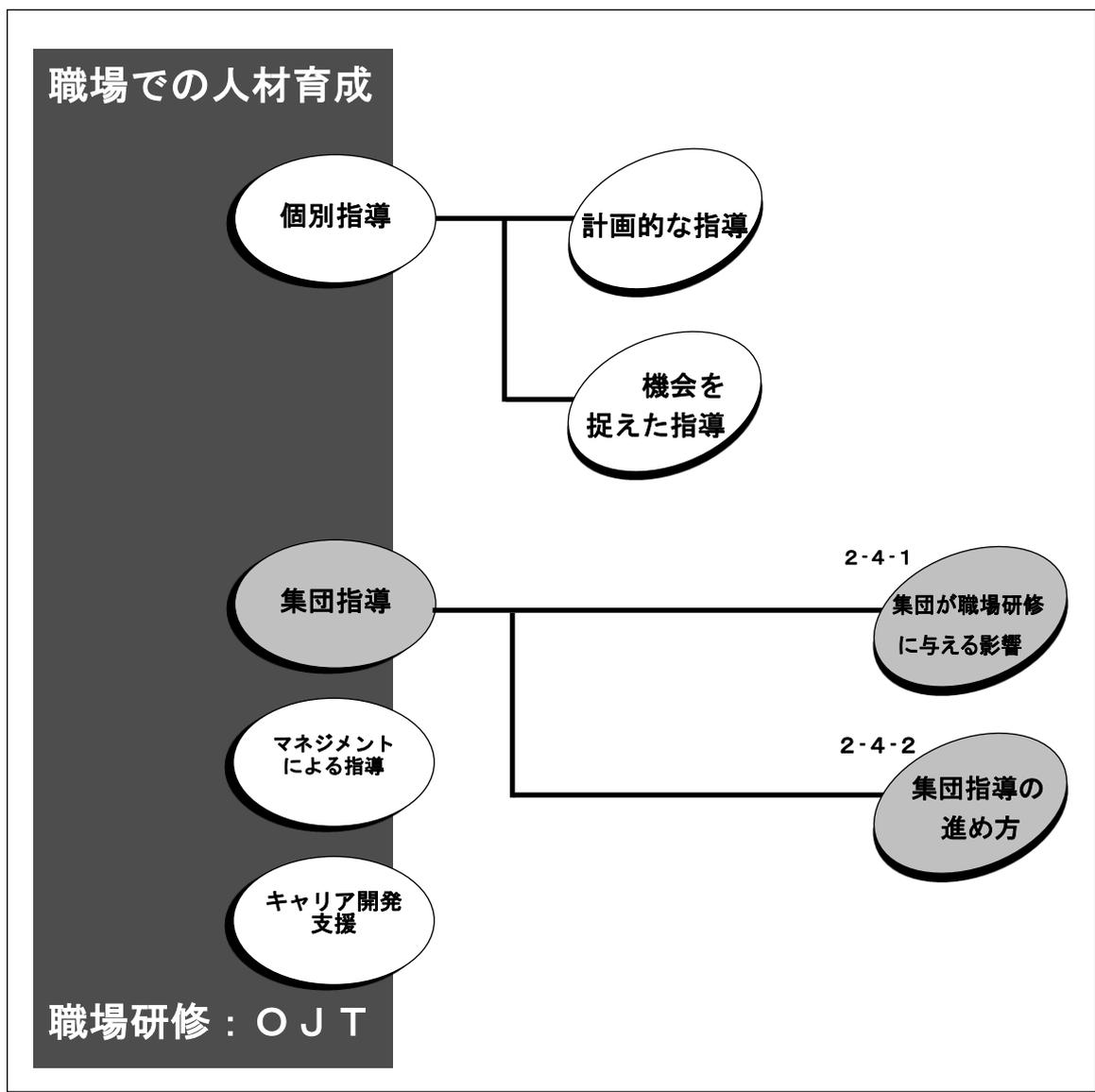
- (1) メンバーの報告を受けるとき、足や手を組まない
- (2) メンバーの報告を受けるとき、仕事を中断し正面を向く
- (3) メンバーの報告を受けるとき、そわそわした態度をとらない
- (4) メンバーの報告を受けるとき、極力目を見る
メンバーの報告から正確な内容を引き出すためには、リーダーが真剣な態度で耳を傾けるということが大前提です。
- (5) メンバーの報告が終わるまで、話を途中でさえぎらない
メンバーの報告には、最後まで耳を傾けます。
- (6) メンバーの報告が終わったら、自分の理解が正しいかフィードバックする
「事実」と「メンバー自身の考え」を整理して、その認識が正しいかをメンバーに確認することが必要です。
- (7) メンバーの報告に対し、良い点はほめる（不成功の中にも良い点を見いだす）
- (8) メンバーが困っている点については、アドバイスやヒントを出して援助する
- (9) メンバーの欠点については、できるだけメンバー本人が気づくような投げかけを行う
- (10) 困難な問題については、相手に考えさせるだけでなく、リーダーとしてやるべきことも示す
メンバーに報告して良かったと思わせることができなければ、徐々に報告の頻度は落ちていきます。
- (11) 報告の仕方を指導する
最後に、そのメンバーが「良い報告」ができていなければ、それ自体を指導します。
報告の仕方を指導するポイントは、次のとおりです。
 - ① 結論を先に報告する
 - ② 簡潔な報告ができるよう、準備しておく
 - ③ 報告のタイミングを考える
 - ④ 客観的事実と自分の考えを区別する

2-4 集団指導による職場研修

リーダーが、メンバー1人に対し行う指導育成を「個別指導」と定義すると、「集団指導」とは、リーダーが複数のメンバーを同時に指導育成することと考えることができます。

集団指導の具体的な場面は、「会議」やリーダーを講師とする「職場内研修」があります。

ここでは、①集団が職場研修に与える影響について理解し、②具体的な集団指導（会議や職場内研修）の進め方について学習します。



2-4-1 集団が職場研修に与える影響

ここがポイント!

集団は、メンバーの意思や行動の単なる総和や平均とは明らかに異なる独自の特性を持っています。集団は、「共通の目標を持っている」、「メンバー相互が切磋琢磨している」、「われわれ意識が存在している」という条件が揃っているという点で、群集や聴衆と区別できます。

職場も1つの集団であり、その中のチームも集団ですので、リーダーは、こうした集団が職場研修に与える影響を正しく認識しておく必要があります。

集団学習に影響を与える職場の状態

(1) 集団の学習を阻害する現象

- ① メンバーの仕事が固定化し、他のメンバーの仕事に関心がない
- ② 新しい試みに失敗すると大きな減点の対象となる
- ③ 新しい企画や提案は排除される
- ④ 仕事はすべて過去の慣例を重視して行われる
- ⑤ メンバーはリーダーの指示がないと動かない
- ⑥ メンバーの興味・関心は、職場内又はグループ内の動きに偏っている
- ⑦ コミュニケーションを交わす相手が固定化し、内容も愚痴や不満が多い

(2) 集団の学習が促進された状態

- ① 将来の職場のあるべき姿を描いたビジョンやシナリオが存在し、メンバーに積極的に受容されている
- ② あいまいで不透明な状況下でも待ちの姿勢でおらず、少々のリスクを冒しても積極的に行動する規範が存在する
- ③ 従来とは異なる意見やアイデアを積極的に評価し取り入れようとする姿勢が、集団内に存在する
- ④ 積極的に変化に取り組む姿勢があり、必要に応じて価値や行動の基準あるいは集団内のシステムを変更する
- ⑤ それぞれのメンバーは、仕事に関する情報に敏感に反応し、必要な情報源に積極的に接近する
- ⑥ 職場にかかわる様々な関係者との広範なネットワークが存在し、職場外の情報が豊富に流入している
- ⑦ 集団内部のコミュニケーションネットワークは、分散型の構造をもち、メンバー相互の情報交換が活発である

リーダーは、職場の集団学習が推進されているかを認識し、推進されていない場合は、まず原因を考え、何から始めるべきか検討する必要があります。

集団の学習が阻害されている環境では、個人の能力開発も行われにくくなります。リーダーは、個別指導を行うと同時に、集団の学習を推進していく必要があります。

2-4-2 集団指導の進め方

ここがポイント!

会議や職場内研修などは、絶好の集団指導の機会です。このような集団指導の場をリーダーが上手につくり出していくことによって、例えば1人では解決できない問題や、普段見過ごしてしまいそうな問題を解決に導くことも可能になります。

また、普段決まった相手としか接触のないメンバーにとっては、他のメンバーの考え方や行動を学習する場にもなります。

集団指導の場は、「チームや職場の問題解決の場」であり、「メンバーの成長の場」でもあります。

具体的な方法

集団指導の場を「問題解決の場」及び「メンバーの成長の場」にしていくための具体的な方法は、以下のとおりです。

<集団指導の計画時>

(1) 会議又は職場内研修を計画し、メンバーに案内する

場所、日時、開催目的、(検討)テーマ、メンバーが準備すべきこと、出欠連絡方法をメンバー全員に案内します。

また、集団指導のゴール(結論)をある程度予想し、その場で顕在化される問題への対応方法も可能な限り準備しておきます。

(2) 時間を確保する/メンバーにも確保させる

集団指導の時間そのものを確保するためには、そこに突発的な用件やトラブルが割り込まないように、計画的に仕事を進めておきます。その場に集まればよいという発想のメンバーにも、この点を指導しておく必要があります。

(3) 情報を準備する/メンバーにも準備させる

集団指導の場で提供すべき情報は何かを検討し、準備します。資料はポイントを押さえ、簡潔で読み手に分かりやすいものを作成します。

メンバーが準備すべきものについても同様に行い、漏れがないよう徹底します。

(4) 欠席時のルールを明確化する

せっかくの集団指導の機会も、メンバーが簡単に欠席できるような効果はありません。まず、集団指導の目的を理解させる必要があります。

さらに、やむをえず欠席する場合には、欠席の際のルールを明確にし、徹底させます。

ルールとしては、

- ① 集団指導の内容を「いつ」「誰から」「どこで」教えてもらうのかを事前に報告する。
- ② 集団指導の場で何かの結論を出す場合は、事前にそれについての意見を出させる。
- ③ 集団指導の場で何かの結論が出された場合は、それについて参加者と同様の責任を持つことを約束させる。

の3つがあります。欠席の際のルールを厳しく徹底することによって、「欠席者は、出席者よりも負担が大きい」ということを理解させます。

< 集団指導の実施時 >

(1) オープニングの留意事項

集団指導は、序盤でその方向性が決まってしまうため、オープニングは特に重要です。メンバーが前向きに参画してくれるような工夫を行う必要があります。

「集団指導の機会を設けた理由、目的」、「仕事との関連性」、「重要性」を、ここでもう一度リーダーの言葉で説明します。ただし、簡潔に述べるのがポイントです。

(2) 質問（発問）を多用する

リーダーが一方向的に話し過ぎないように、注意してください。特に、職場内研修では講師という立場上話し過ぎになりがちです。

「皆さんはどのように思われますか」などという全体への質問、「田中さんはこの点についてどう思われますか」などという個人への質問を多用することによって、指導場面に変化を持たせ、メンバーの思考を揺り動かし、飽きがこないようにします。

また、メンバーからの質問に対しては、リレー質問（他のメンバーに回答を求める）や、オウム返し質問（質問したメンバーに意見を聞く）などを使うと効果的です。

(3) クロージングの留意事項

集団指導を実りあるものにするために、クロージング（まとめ方）も非常に重要です。

集団指導の「プロセス」、「結論」、「今後の方向性」について、リーダーから説明します。具体的には議論の展開、決定された事項、残された課題、個々人への分担事項、次のアクションについて簡潔にまとめていきます。参加したメンバーに、集団指導は非常に意味のあるものであったと思わせることが重要です。

＜集団指導の評価時＞

(1) メンバーを評価する

集団指導は、リーダーにとって、各メンバーを評価し能力開発テーマを検討できる機会でもあります。メンバーの発言内容から「仕事への取り組み姿勢」、「リーダーシップ」、「スキルや能力」を評価し、メンバー間の人間関係も、そのやりとりから把握することができます。その上で、各メンバーの能力開発のポイントを押さえ、個別指導にも反映させていきます。

(2) 自分自身を評価・反省する

最後に、集団指導の計画から評価までの、自分自身を評価・反省します。

主なポイントは、以下のとおりです。

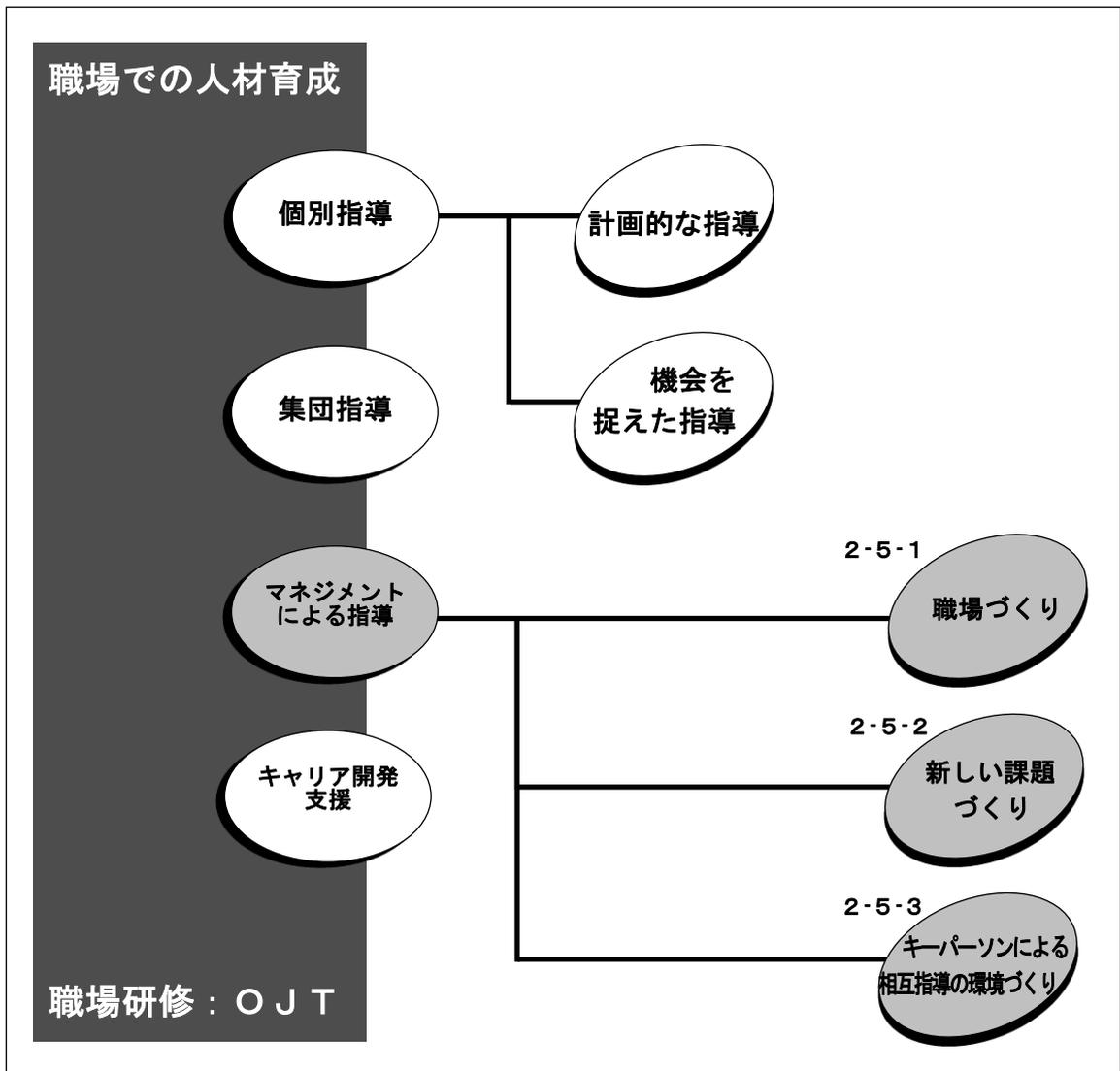
- ① 集団指導の目的は明確であったか、またメンバーに目的が理解されていたか
- ② 参加者の人選、人数は適当であったか
- ③ 時間配分は適当であったか
- ④ 事前資料は適切であったか
- ⑤ 情報や資料は適切であり、適当な量であったか
- ⑥ 資料は読み手に分かりやすく加工されていたか
- ⑦ 言葉づかいは適切であったか
- ⑧ 集団指導の目的を達成したか
- ⑨ 人材育成のポイントをつかむことができたか

2-5 マネジメントによる指導

個別指導と集団指導が、メンバーを指導育成する方法として非常に重要であるということを学習してきましたが、職場研修をより一層効果的に進めていくためには、これらを補完する「マネジメントによる指導」が必要になります。

マネジメントによる指導とは、「上司からメンバーへの直接的な指導以外でメンバーの育成につながる取り組み」と考えることができます。

ここでは具体的に、①職場づくりによる職場研修、②新しい課題づくりによる職場研修、③キーパーソンによる相互指導の環境づくりによる職場研修の3つの項目について学習します。



ここがポイント!

職場研修を効果的に進めるためには、メンバーに自ら伸びようとする意欲を高めさせるような職場づくりに力を注ぐことも大切です。

例えば、どんな厳しいマナー研修を受けてきた新人でも、職場の先輩がそれとはまったく違った行動(「挨拶をしない」、「適切な敬語が使えない」など)をしていると、その新人も、やがては周囲と同じような行動をとるようになります。

「組織が育てば個人は育つ」という言葉があります。人材育成に効果的な職場づくりができれば、そのメンバーである職員がその職場にいることだけで、ある程度育っていくことも可能になります。

具体的な方法

共通の目的を持った人の集まりである「職場」の一体感を高めるポイントは、以下のとおりです。

(1) 具体的な「職場(課・担当等)の役割」に関する認識を共有する

(2) 職場ぐるみで取り組む問題点を明確にする

職場のメンバー全員が「自分の所属する職場のなすべきことや当面の目標」を共有していれば、職場全体にかかわる共通の問題意識を持ちやすくなります。逆に問題意識の共有がなければ、「相互に協力しあう雰囲気や、相互の仕事を理解しようとする雰囲気」がなくなります。

(3) メンバーの仕事に自由裁量の余地を持たせる

(4) 積極的な仕事の取り組みを評価する

メンバーの自主性を高めるための工夫も大切です。例えば、職場の問題点を抽出する際にメンバーを参画させて、メンバー自身に考えさせるように仕向けるなどの方法が考えられます。共通テーマへの参画意識が、生き生きした職場をつくります。

また、新しい仕事や新しいやり方の提案など、メンバーの積極的な姿勢には、その内容の是非を問う前に、その提案自体を大いに評価しましょう。

(5) 上司・先輩に対しても意見が言いやすい雰囲気をつくる

年齢や経験に関係なく自由に意見が言える雰囲気は、メンバー相互の啓発を促進します。

(6) 他部門や他者の状況と比較し、視野を広げる機会をつくる

人が育ちにくい職場に共通の傾向として、「変化を好まない」、「事なかれ主義」、「消極的」があげられます。この状況を打破するための1つの方策として、現状の仕事に留まらず改善に意欲的に取り組んでいる職場を訪問して意見交換させるなど、「外の風を感じさせる」工夫も必要です。

ここがポイント!

メンバーは、仕事を遂行するプロセスの中で能力開発をしていく、ということをすでに学習しました。したがって、担当している仕事に必要な能力をすべて持ち合わせているという状態の時は、リーダーによる直接指導も少なくなり、そのメンバーは能力開発の機会を失ってしまうこととなります。

このような状態において人材育成を推進しようとする場合は、職場に新しい課題を設定し、それを仕事としてメンバーに割り当てるといったことが必要になります。

具体的な方法

新しい課題を設定するポイントは、以下のとおりです。

- (1) その課題に取り組むことにより、そのメンバーの視野が広がるもの
- (2) その課題に取り組むことにより、そのメンバーの日頃のマンネリ感が打破できるもの
- (3) その課題に取り組むことにより、そのメンバーの担当業務を違う側面から見るができるもの
- (4) その課題に取り組むためには、そのメンバーの（日頃の仕事では開発しにくい）新たな「能力の開発」が必要とされるもの
- (5) その課題に取り組むことが、職場全体や県の組織全体にとって有意義となるもの
- (6) その課題に取り組む「目的」や「メンバーにとっての意味」が、はっきりしているもの

また、以下のような方法でメンバーの仕事に変化を与えること（業務の分担）は、現在の仕事自体を違った角度から見直す機会にもなります。

- ① 本人の能力よりやや高い仕事を与えて、仕事に挑戦する機会を増やす
- ② 本人の意向や将来の育成ローテーションも考慮し、計画的な業務の割当を行う

なお、業務の割当に当たっては、特定のメンバーに補助的な単純作業が集中しないように留意する必要があります。

ここがポイント!

職場研修を効果的に進めるためには、上司による部下への指導だけでなく、先輩による後輩への指導、職員間の横の連携を促進することも必要になります。

職場の中で、職場の学習風土に大きな影響力を持つ、リーダー以外のメンバーを「キーパーソン」と呼びます。このキーパーソンを発見し、上手に活用することが、効果的な職場研修につながっていきます。また、キーパーソンを中心としたグループ(チーム制やペア制)を作ることも良い方法で、職場内の相互啓発の環境を促進する効果があります。

具体的なスキル

職場のキーパーソンを使った職場研修の展開は、以下のようになります。

(1) キーパーソンを動機づける

まず、キーパーソンに対して「この仕事の必要性と、キーパーソン自身にとっての意味」を明確に示します。職場研修活動の一部を担うことによって、職場にどのような貢献をもたらすのか、またこの仕事がキーパーソン自身の成長にどうつながるのかを理解させることによって、本人を動機づけることができます。

(2) キーパーソンに期待を示す

次に、キーパーソンに対する期待を示します。具体的にキーパーソンに担ってほしい役割(後輩のA君に対し、この仕事を一緒に行いながら指導してほしいなど)を示します。

(3) キーパーソンとその他のメンバーをフォローする

リーダーにとって、キーパーソンに役割を一部負担させたとしても、職場研修が終わるわけではありません。キーパーソンの指導・育成はもちろんですが、キーパーソンが指導するメンバーに対しても関与が必要になります。

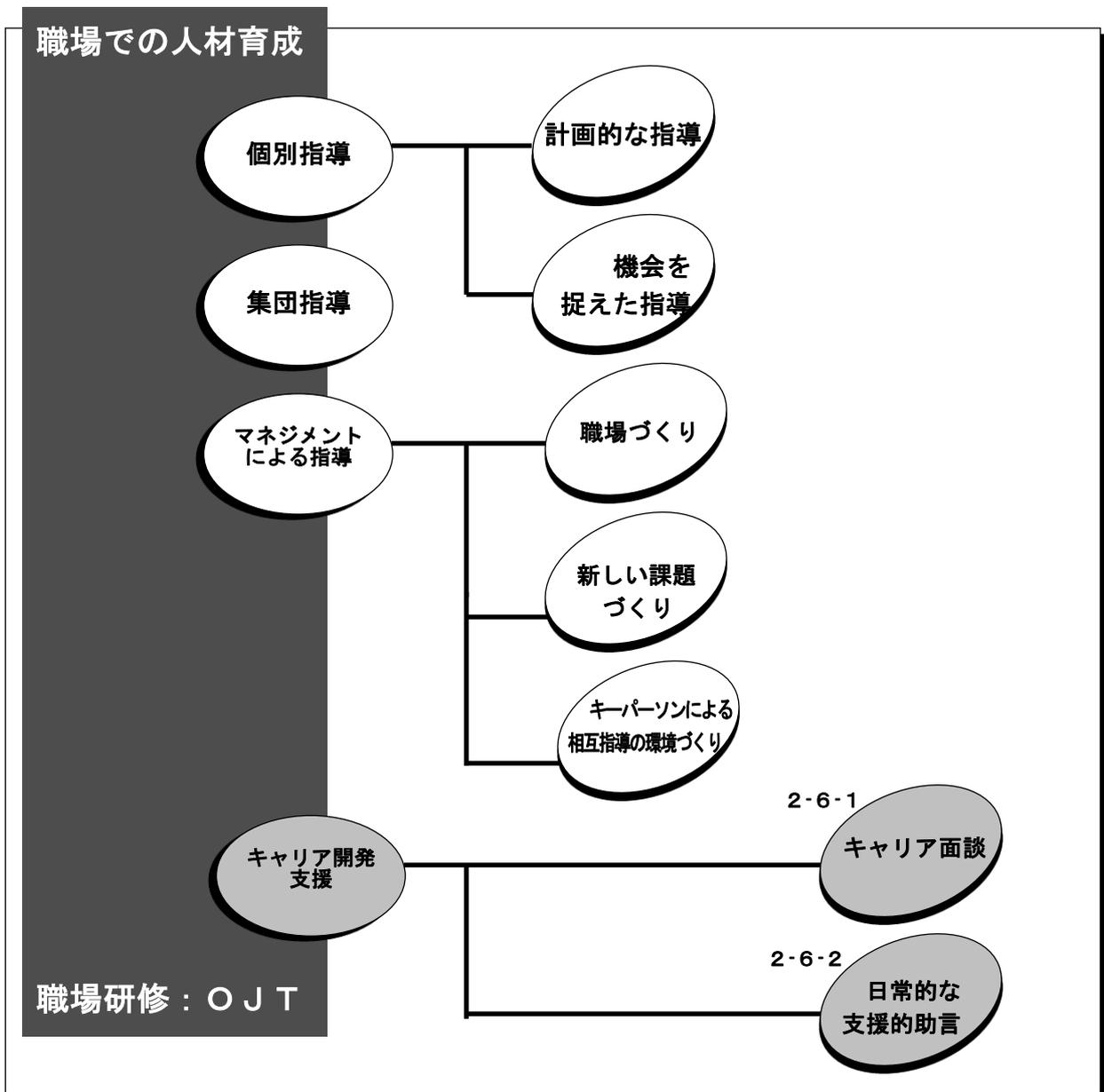
キーパーソンから随時「報告・相談」を受けることにより、指導を受けているメンバーの状況を把握し、両者への的確なアドバイス・指導が可能となります。

2-6 キャリア開発への支援

個別指導と集団指導、そしてマネジメントによる指導は、職場における成果向上のための、業務に直結した人材育成です。

「キャリア開発への支援」は、メンバーが社会人として自己実現を図るために、上司が様々な助言を行うことであり、メンバーへの中長期的な人材育成としてとらえることができます。

ここでは具体的に、①キャリアデザイン研修後のキャリア面談、②日常的な支援的助言について学習します。




 ここがポイント！

「キャリア面談」とは、メンバーが考える自分の将来のキャリアについて、じっくりと話を聞き、上司として、山口県職員の先輩としての立場から、メンバーのキャリア実現の方法をアドバイスしたり、一緒になってメンバーが描くキャリア実現への道筋を考えたりする場です。したがって、主役はあくまでメンバーであり、上司は「支援的」な立場で「助言」をします。

具体的なスキル

(1) 面談計画の立案

面談を行う前に、面談計画をきちんと立案しておく必要があります。計画の立案の際には、①メンバーの同意による決定、②面談の目的の明確化、③面談の日時、④面談の場所に配慮します。

(2) 面談の事前準備

面談を行う前に、面談のシナリオを作成します。シナリオ作成によって、面談のスムーズな進行やメンバーにとって話しやすい状況を作り出します。

ステップ1	メンバーの仕事の現状やキャリア上の課題を把握する。
ステップ2	メンバーの属性や現在の仕事の状況、そしてメンバーのキャリア上の課題をもとに、面談でのポイントを洗い出す。 ①上司として、山口県職員の先輩として、アドバイスできる点は何か。 ②メンバーが描くキャリア実現への道筋のアイデアはないか。 ③上司として、山口県職員の先輩として、メンバーに役立つ経験談は何か。
ステップ3	面談でのスタンスを検討する。 ①質問に答えてもらうのか。 ②聴き役に徹するのか。 ③アドバイスするのか。 ④一緒に考えるのか。 ⑤自らの話をするのか。
ステップ4	面談の大きな時間を決める。
ステップ5	メンバーへ面談の打診を行い、面談の日時、場所を通知する。

(3) 面談実施における留意点

①話し合う雰囲気をつくる

1対1で話し合うことに慣れていない場合には、双方とも緊張してしまい、オープンで建設的な話し合いができないことがあります。面談の雰囲気づくりに留意してください。

雰囲気づくりは、面談の実施場所が大きく関係してきます。第三者が出入りしない、落ち着いた雰囲気の場所が必要です。また面談中は、次のような点に気を付けます。

- ・冷静な口調で話す
- ・メンバーに偏見を持たない
- ・相手の話すままにしない

②目的・要件を再確認する

面談の冒頭には「なぜ面談するのか」、「話し合いの目的は何か」をメンバーと再確認します。目的を伝える際に、面談はリーダー自身の意思で行うことを伝え、「上司に言われて面談する」と言った逃げ口上は、メンバーに対して良くありません。

面談は、日常会話や普段の話題から始め、準備した面談シナリオへと入っていきます。

③できるだけ多く話させ、考えさせる

メンバーのキャリアを自分自身で考えてもらうために、なるべくメンバーに話させてください。最初から面談する側が話すと、説教になりやすいので注意が必要です。面談する側はシナリオをもとに質問し、メンバーはそれに応じるというやり方が1つの方法です。また、一緒に考えようという姿勢が特に大切です。

④重要事項や確認事項はメモをとる

すべての事項をメモにとることは、メンバーにとって快いものではないかもしれません。しかし、重要事項や確認事項はメモを取っておかないと、面談で検討した事柄を後で振り返ることができなくなってしまいます。メンバーに了解を取った上で、重要事項や確認事項はメモを取るようになしてください。

ここがポイント!

面談をやりっぱなしでは、面談をした価値が薄れてしまいます。メンバーの意見や要望、キャリア上の課題を整理し、上司としてどのような支援をするべきかを検討し、日常的に取り組む必要があります。

また、面談を行わない場合でも、メンバーの将来の活躍に向けた支援は、上司の重要な役割です。キャリア支援とは、メンバーの将来の活躍に対する中長期的な人材育成なのです。

具体的なスキル

(1) 支援的助言の2つのアプローチ

①キャリア支援的アプローチ

キャリア発達（例えば、組織内での職位・地位の上昇や多様な知識・スキルの獲得）を促進するように働きかける行動。

②心理・社会的アプローチ

支援される側の立場、役割、主体性について理解させ、1人のより成熟した人間への成長を促すことを目的とした支援行動。

支援的助言の2つのアプローチ	
キャリア支援的アプローチ	
(1) スポンサーシップ (sponsorship) ドアを開けること。メンバーのキャリア発達を援助しようとする関係を持つこと。	→ 仕事がうまくいくように、関係者に働きかける
(2) 指導 (coaching) “コツ”を教えること。メンバーの業績と能力を改善するために、適切な肯定的又は否定的なフィードバックを与えること。	→ 仕事のやり方を教える
(3) 保護 (protection) 異なる状況において援助を提供すること。メンバーに責任のないミスに対して責任を取ること。必要なときに緩衝の役割を果たすこと。	→ 言われのない非難を受けたとき、トラブル対処をする
(4) 表出 (exposure) 重要な場面で、メンバーが能力を証明する機会をつくり出すこと。重要な会議へメンバーを連れて行くこと。	→ 他部署のキーパーソンに引き合わせる
(5) 挑戦的な仕事の提供 (challenging work) 成長するための準備と促進を目的として、メンバーの知識とスキルを伸ばす仕事を割り当てること。	→ 新しい知識やスキルを学ぶことができる仕事を与える
心理・社会的アプローチ	
(1) ロール・モデル (role modeling) 能力、自信、明らかな専門的独自性をメンバーが伸ばすのを助けるような、評価できる行動、態度又はスキルを明示すること。	→ 手本となるような言動をする
(2) カウンセリング (counseling) 個人的・専門的なジレンマを理解するために、有用な討論の場を提供すること。	→ 相手の立場に立って話を聴く
(3) 受容と確認 (acceptance and confirmation) 自信と自己イメージを強めるための、継続した援助、尊重、賞賛を提供すること。	→ 良いところも認めて、それを伝える
(4) 友情 (friendship) 毎日の仕事の範囲を超えて、相互に関心を持つこと。直接的な職務の範囲外の経験を共有すること。	→ 親密な交流によって、より良い関係を築く

支援的助言者（メンター）の支援例

Kram, K. E. (1985) “Mentoring at work”を一部修正して作成



職場での人材育成の ための技術

3-1 個別指導における基本スキル

まず、リーダーからメンバーへ直接的指導を行うための「ビジネスコーチング」を紹介します。直接的指導とはいっても、これまでの「手順化した仕事を通じて指導する」という方法ではなく、「メンバーの挑戦する意欲や学習意欲を喚起する」指導方法です。

3-1-1 「ビジネスコーチング」とは

ビジネスコーチングとは、「1対1での指導や助言によって、人間が本来持っている成長しようとする可能性を引き出す手法」です。つまり、リーダーが身につけている知識やスキル（技術）を、メンバーに対して一方的に伝授する方法とは異なります。

3-1-2 「内発的動機づけ」の重要性

メンバーの主体性を引き出すためには、どうすればよいでしょうか。人にある行動を起こさせることを一般的に「動機づけ」と呼びます。この動機づけの方法は、①外部から賞や罰を与えて行動を引き起こす「外発的動機づけ」と、②自発的に見出したものを動機として自分で行動を起こす「内発的動機づけ」の2つに大別できます。

つまり、欲しがらる物を与えたり（賞）、いやな目に合わせたり（罰）することによって、行動を起こさせることが、外発的動機づけに当たります。一方、「その仕事を成し遂げたい」、「もっと深く知りたい」、「自分を成長させたい」など、自らの意志で行動を起こすことが、内発的動機づけとなります。

「罰」を恐れて起こす行動は、監視がなくなるとその行動が起きません。また、「賞」を意識して起こす行動も、それがなくなると同じく行動につながりません。

したがって、職場研修を効果的に機能させるためには、メンバーの内発的動機を刺激していくことが重要になります。

3-1-3 メンバーに主体性を持たせる「指し手感覚」

内発的動機を刺激するためには、どうしたらよいのでしょうか。

人が何か行動をしている場合、「自分の意志で自分をコントロールしている」という感覚を強く持っているときと、「誰かに命令され、使われている」という感覚のときがあります。

自分の行動が自分の意志によるものであると感じられるとき、「指し手感覚」にあると言えます。ちょうど将棋やチェスを打つ人の「自分の考えや意志で物事に没頭している人の感情」を指します。逆に、指し手に動かされている将棋やチェスの駒は、強制的に動かされていると感じるでしょう。このような感情を、「指し手感覚」に対して「駒感覚」と言います。

内発的動機を刺激することは、メンバーをいかに「指し手感覚」にするかということと深く関係します。つまり、「命令されたので、この仕事をしている」、「指示されたとおりにやればいい」ではなく、「この仕事を自分自身の力で成功させたい」という意識をメンバーに持たせることが重要になります。

3-1-4 小さな成功からの「自己効力感」

指し手感覚で仕事をしているメンバーへの次の育成ステップは、メンバーに「自己効力感」を感じさせることです。

自己効力感とは、「自分が存在している意味を実感する」という、いわば手ごたえを感じるということです。つまり、自分が主体的に仕事に取り組み、それが成功へ導かれていると感じる状態です。この自己効力感を味わうことができたメンバーは、仕事を通じて得た充実感から、さらに未知なるものへ挑戦していこうという意欲を持ちます。

メンバーに自己効力感を持たせるためには、そのメンバーへ積極的なフィードバックを行うことが最も重要です。1つの仕事が完結するまで関心を示さないのではなく、小さな成功を見つけ、「ここの所は非常にうまくいったね」と頻繁にかかわりを持つということです。この小さな成功を積み重ねていく過程で、メンバーは自己効力感を強めることができます。

3-1-5 メンバーの主体性を引き出す

メンバーを内発的に動機づけて指し手感覚にし、自己効力感を持たせることにより、メンバーに挑戦意欲や学習意欲を喚起させることができます。これは、効果的な職場研修を推進する上で非常に有効な手段です。メンバーに直接的指導を行う際には、必ず実践するように心がけましょう。

次に、ビジネスコーチングの具体的なスキル（技術）を紹介します。

(1) 「状況説明」により、メンバーは納得して行動する

リーダーからの単なる指示・命令だけでは、メンバーは言われたとおりに「単に行動する」だけになりがちです。

このとき、その指示や命令の背景となる状況を伝えることができれば、メンバーの行動も「単に行動する」から、「納得して行動する」に変化します。説明する状況としては、仕事の大局的な意味（仕事の目的や、仕事の位置づけ・重要性）や、メンバーにとっての意味（メンバーにとっての仕事の意義、どうして今が仕事を習得する機会なのか）などがあります。状況を説明することは、メンバーに指し手感覚を持たせる有効なスキル（技術）です。

(2) 「発問」により、メンバーは自ら問題解決のヒントを発見する

指し手感覚をさらに強化するスキル（技術）として、「発問」は非常に有効です。

「質問」は、答えが分からないときに相手に聞くものであるのに対し、「発問」は、答えが分かっている、相手に考えさせる目的で問いを投げかけるものです。発問により、メンバーは違う観点に気づき、広い視野で行動するようになります。

「このようにすべきだ」、「他部署に迷惑がかかるから駄目だ」という答えを明示するのではなく、「他に方法は考えられないか?」、「他部署にとってどうだろうか?」という発問により、答えをメンバー自身に発見させるようにします。発問を受けることで、メンバーは「指し手感覚」をより強めてきます。

(3) 「傾聴」により、メンバーは自主的な挑戦意欲を強化する

リーダーに持ちかけられた相談や提案を聴く重要なスキル（技術）が「傾聴」です。「傾聴」とは、メンバーの意見や提案に共感し、理解を示す聴き方のことです。傾聴については、次の3-2で詳しく述べます。



3-2 職場研修面接における傾聴スキル

メンバーと面接を実施するに当たって留意すべき最大のポイントは、面接はリーダーから一方的に評価結果を述べる機会ではないということです。メンバーの自己評価を傾聴し、メンバー自身に反省点を気づかせ、その上で必要があればアドバイスをすることが、メンバーの意欲向上につながります。

3-2-1 面接のポイント

(1) 「積極的傾聴」を心がける

まず、メンバーの自己評価に耳を傾けます。リーダーは、単なる話の内容や事実ばかりでなく、相手の意図や感情までも理解しようとする聴き方をします。あいづちやうなずき、さらには理解した内容をメンバーにフィードバックすることで、メンバーの本音を引き出すことが可能になります。(詳細は次の3-2-2参照)

(2) 自分の考えを押し付けない

「私はあなたの上司である」というスタンスでは、せつかくの貴重なアドバイスも一方的な押し付けや説教めいたものになってしまいます。むしろ「この機会に私自身の管理活動や指導方法を改善したいので、君の率直な希望を言ってくれ」という姿勢で臨みましょう。

(3) メンバー自身に気づかせる

リーダーの意見や考え方を述べる際にも、「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、その結論にメンバー自身が自ら到達できるように仕向けることが大切です。「他のメンバーには、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。

(4) メンバー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、面接中に座る位置ひとつをとっても工夫の余地があります。例えば、お互いに真正面で座るよりも若干斜めに座るとか、コーナーを利用する方が、話しやすい雰囲気になると言われています。

その他、話し合うテーマやメンバーの性格なども、考慮に入れる必要があるでしょう。

積極的傾聴の具体的なポイントは、以下のとおりです。

(1) 批判的・忠告的態度を捨てる

リーダーは、メンバー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聴いてしまいがちです。批判や忠告は、メンバーを自己防衛の殻に閉じ込めてしまいます。

(2) 相手の言っている意味全体を聴く

メンバーの言っている「事実」と「感情」の両方を、しっかりと受け止める必要があります。

「事実を受け止める」とは、部下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方をひとまず脇において聴くことによって、可能になります。

「感情を受け止める」とは、メンバーの言葉の背景に潜む本当の気持ちを理解することです。これは、メンバーの気持ちになって聴くことによって、可能になります。

(3) フィードバックを用いる

「フィードバック」とは、メンバーの行動から推測される意味を自分なりの言葉で要約し、メンバー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するように習慣づけると、傾聴のスキル（技術）は向上します。

① 事実フィードバック

メンバーの話す事実をフィードバックします。

「ということは〇〇だと言うんだね？」

② 感情フィードバック

メンバーの話や表情などから感情を推測し、フィードバックします。

「大変だったね」「疲れただろう」

③ 要約フィードバック

メンバーの話の要約を、自分なりの言葉でフィードバックします。

「(あなたが言いたいことは) 〇〇ということだね？」

④あいづち

「ほお」「なるほど」「そうなんですか」「それから」

⑤うなずき

言葉以外のフィードバックです。

(4) 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、ごくわずか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。

メンバーの話を聴くときには、言葉以外の表現にも、十分注意する必要があります。

(5) 感情の高ぶりを抑える

リーダーが感情的になると、メンバーの話を理解しようとする気持ちが薄れます。メンバーの話を聴いて怒ったり、不機嫌になったりするようでは、とても傾聴ができる状態にあるとは言えません。

感情的になってしまったときには、一呼吸おくか、自分がなぜ感情的になってしまったか自分自身に聴いてみる（自己傾聴）とよいでしょう。

3-3 効果的なほめ方・叱り方

3-3-1 叱って育てる

「できれば叱ることなしに部下を育てたい」、「叱ることで部下から恨みを買いたくない」、人を指導・育成する立場に立つ人間であれば、誰もが一度は抱く感情でしょう。しかし、この叱るという行為を避けては、職場研修の大きな成果は望めません。部下の反省及び行動の改善を促すためには、部下のやる気を引き出す叱り方を理解し、実践することが必要です。

叱り方のポイントは、以下のとおりです。

(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

部下に「なぜ今頃、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、リーダーへの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「リーダーは、君のことでかなり頭に来ているみたいだね」と聞かされると、部下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ことが必要です。

(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、部下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。その理由を部下が分かっていると考えられる場合でも、リーダー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

いつまでもピリピリせず、気持ちを切り換えて部下に明るく接することを心がけましょう。

3-3-2 ほめて育てる

叱ることに勝るとも劣らず重要なことは、「ほめる」ことです。「賞賛は能力を育てる力がある」という言葉どおり、「ほめる」という行為から、メンバーの積極性・自主性を引き出すことが期待できます。

しかし、一見簡単そうなこの「ほめる」という行為が、なかなかできないのも現実です。ほめる基準を持ち、ほめるべき行為を見過ごさないように常に心がけておくことが大切です。

ほめ方のポイントは、以下のとおりです。

(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、メンバーは同様な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、何のフィードバックもなければ、メンバーはやる気を失います。メンバー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

特に、高い成果を上げることがすぐに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) ほめた後、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、メンバーのさらなる挑戦意欲を生み出します。

(5) 人前でほめる

他のメンバー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、メンバーの行為が、住民や自分（リーダー）の上司（部長）に貢献した場合などは、「住民も満足しておられたよ」、「部長も君のことをほめていたよ」という直接的な情報を、できるだけ早く部下の耳に入れてあげましょう。



第4章

集団指導の 具体的な実施方法

4-1 集団指導における研修の進め方

職場の中で行われる指導方法に、「集団指導」があります。集団指導は、職場のメンバー全員に共通するテーマを、一緒に学ぶ方式です。ただ、多くのテーマは、頭で理解しただけでは不十分で、実践に移すことや、継続的な行動や取り組みが求められます。

ここでは、集団指導の考え方と進め方を解説します。

4-1-1 学習（人が学ぶこと）

集団指導を効果的・効率的に企画・実施するためには、「学習」という概念について理解が必要です。そこでまず、学習の意味を確認しておきましょう。

（1）「学習」の意味

私たちは、通常「学ぶ」というと、机に向かって何かを勉強するイメージを強く持っていますが、心理学では、学習を、「経験により引き起こされる認知構造（ものの見方や考え方）の変化と、長続きする行動の変化であり、環境への適応行動である」と定義しており、次の3つがポイントです。

①認知構造の変化

人の学習には、認知構造の変化が必要です。例えば、「なぜ心の健康を保つ必要があるのか」、「倫理とは、本来こういうことだったのか」など、一人ひとりの気づきがこれに当たります。

②長続きする行動の変化

学習によって、受講生の行動変化が長続きしなければなりません。接遇を学習したとは、学んだ直後だけ適切な接遇ができるのではなく、常に目指す行動がとれている状態を指しています。

また、長続きする行動の変化の前提には、認知構造の変化が必要で、いくら行動（かたち）を習得しても、長続きしません。

よく自治体で「意識改革」の必要性が言われ、様々な取り組みがされていますが、職員の行動に変化を起こさせ、それを長続きさせるためには、「なぜ、今までの行動や考え方を変えなければならないのか」を理解させることに、力点を置いて考えることが重要です。

③経験により引き起こされる

認知構造と行動の変化は、すべて経験により引き起こされます。この経験には、本人が直接体験する「直接経験」や、他人がやっていることを観察する「代理経験」がありますが、いずれにしてもこれらの経験を通じて、自分の置かれた環境に適応しています。

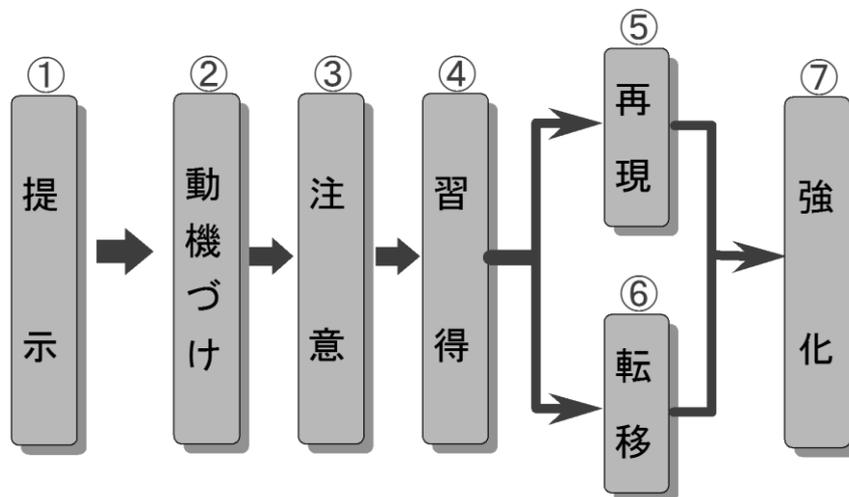
つまり、職員の能力開発・向上のために集団指導で学習させることは、各種の経験の場づくりをすることに他ならないのです。

集団指導を効果的・効率的に行うためには、「教え上手」よりも「学ばせ上手」になることが大切で、どれだけ適切な場を意図的・計画的に提供できるか、「場づくり上手」かどうか、成否の鍵を握っています。

4-1-2 人の学び方の7ステップ

人がどのようなステップで学習するのかを知り、研修の進め方を工夫することも大切です。米国の心理学者R. ガニエらの研究によれば、学習は7段階を踏み、段階に応じた教育的な働きかけが、学習に有効であるとしています。

教授－学習の7STEP



(1)「提示」の段階

まず、人が学習の行為を起こすためには、「自分は、これから何を学ぼうとしているのか」といった認識を持つことが必要です。つまり、学習テーマを明確に自覚しないまま、各種の経験をしただけでは、単なる出来事や思い出に終わってしまう可能性が高くなります。

そこで、集団指導を実施する場合の冒頭に、「今日は、セクハラ防止について、その徹底のために勉強会を行います」と、テーマを提示して始めることが大切です。

(2)「動機づけ」の段階

学習テーマを提示した後は、職員が学習しようとする意欲の喚起、すなわち動機づけが必要で、これから学ぶことによって獲得される内容や成果を示し、学習に対するやる気を高めるようにします。

この動機づけのポイントは、まず、このテーマを学ぶことが、自分自身にとって、なぜ重要なのか、次に、今がその好機であることを理解させます。そして、今回の研修が、自分にとってどのようなメリットをもたらすかを納得させることも大切です。研修会の冒頭に上位の役職者の話を入れるのは、動機づけの役割を果たしていると考えられます。

(3)「注意」の段階

次の段階では、これから研修するテーマの重要ポイントに注意を集中させます。ここでは、今回学ぶ内容の全体像をメンバーに伝えて学習の目標を設定させ、「学習の心構え」を持たせます。

重要ポイントに集中させるため、ポイントを3つから5つくらいに絞った方が有効です。「あれもこれも」と欲張らずに、「これだけは」確実に学ぶと重点化した方が、研修を効果的なものにします。研修会では、「今回の公務員倫理のポイントは、第1に〇〇、第2に〇〇、そして第3に〇〇です」と重点を提示してください。

(4)「習得」の段階

この段階で知識や技能が習得され、再確認がなされます。

集団指導では、講義や説明、あるいはVTR教材を使用して行われます。また、討議や意見交換、発表といった方法は、習得する内容の記憶の保持率を高める効果があり、学んだ内容をその場限りにせず、記憶を長続きさせることにも役立ちます。

(5)「再現」の段階

再現の段階では、習得された内容を正しく理解し適切な行動がとれるかどうかを、実際にやらせてみることで確認します。例えば、練習問題を解かせて理解の程度を確認すると同時に、反復により習得した内容を定着させる効果も期待できます。集団指導において練習問題や事例研究をさせることで、習得した内容を確認たるものにする段階です。

(6)「転移」の段階

習得段階で学習した内容を、実際の場面や現実の課題で演習させることで、学習内容のさらなる定着を目指します。集団指導の終盤に、今回習ったことを、自分の職場や自分自身の行動に照らし合わせて、行動計画として記述させることがよくありますが、これに当たります。

(7)「強化」の段階

受講生に習得した内容をより定着させ、継続的に実行し続けさせるため、再現や転移の成果を本人にフィードバックします。正しい行動は強化し、間違った理解や行動については、マイナスの評価を伝え、その内容を消去するとともに、正しい内容をもう一度習得させるようにします。

以上の学習の7ステップを踏むことで、人は「学習」します。したがって、時間がないからといって、いずれかの段階を省略したりすると、学習にならなかつたり、非効率になったりします。

集団指導は、「導入→展開→まとめ」で進めると良いとされていますが、集団指導での導入には、オリエンテーション部分の「提示」、「動機づけ」、「注意」が、展開には、研修内容の「習得」、「再現」、「転移」が、そしてまとめには、研修最後の「強化」が符合します。

4-1-3 集団指導の標準的な進め方

職場で行われる集団指導は、短い時間での実施が通常です。一般的には、1時間から1時間半程度が望ましいと思われまます。

区分	学習の7ステップ	具体的な活動	時間
導入	提示	企画者は、集団指導のテーマとそのねらいを話す。	10分程度
	動機づけ	企画者は、集団指導のテーマを学ぶメリットと、今、学ぶことが大切であることを話す。	
	注意	企画者は、集団指導のポイントを3つ程度話す。	
展開	習得	企画者が中心となって、テキストやVTR等を使用してテーマの内容を解説し、受講生に理解させる。	30分から
	再現	受講生は、事例教材やVTR等を使用して、その問題点や解決策を個人又はグループ討議で検討する。 企画者は、進行役を担当する。	60分程度
	転移	受講生は、自分の職場や自分に起こっていることがあれば、その問題点や対応方法・解決策を、個人又はグループ討議で検討する。企画者は、進行役を担当する。	
まとめ	強化	今後の自分の行動を検討し、行動計画や指針を作成する。 企画者は、進行役を担当する。	20分程度

4-1-4 特に重要な集団指導の最後の「強化」

集団指導で扱うテーマは、ほとんどが仕事や職場生活での基本事項です。したがって、新しい知識を学ぶというよりも、いかに継続的に実践させるかが重要です。集団指導で学んだ内容を実践に橋渡しするのが、集団指導の最後に行われる「強化」です。

この「強化」は、行動計画や指針を作成することですが、それほど大げさなものでも十分です。大切なのは、「私は〇〇する」という、自分の約束にすることです。また、行動計画や指針で書いた事柄の継続には、相互発表が効果的であると言われています。職員それぞれが作成した行動計画や指針を、是非、皆の前で紹介してください。

行動計画や指針は、次のような簡単なカードで結構です。

<p>●私の行動指針（次の点に留意して、今後行動します） 氏名 _____ 年 月 日</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>

4-2 テーマに応じた集団指導の進め方

ここでは、集団指導に適した「公務員倫理」、「接遇マナー」、「セクハラ防止」、「メンタルヘルス」について、その進め方を解説します。

なお、教材については、自治研修部で貸し出しています。教材のリスト及びテキストは、自治研修部のホームページに掲載しています。

4-2-1 公務員倫理

(1) 集団指導の進め方

- ①公務員倫理の内容について、再確認の講義やVTR視聴を行う。(20～30分程度)
- ②事例をもとに、行ってはいけない行動や、とるべき行動について意見交換する。(20～30分程度)
- ③職場や自分の問題点を出し合い、どうすればよいかを意見交換する。(20～30分程度)
- ④自分として今後留意すべき点を書き、それぞれが皆の前で発表する。(20分程度)

*①と②は、時間がなければ、どちらかを実施する。

(2) 内容の理解や再確認に活用できる教材

教材名	内容の概要
疑惑や不信を招かないために 公務員倫理第1巻 【VHS22分】	国家公務員倫理法の解説 費用を負担し合う行為（割り勘）、贈与、供応接待等に関する規制を再確認する。
疑惑や不信を招かないために 公務員倫理第2巻 【VHS21分】	国家公務員倫理法の解説 講演や出版物への寄稿等及び利害関係者以外の者との間における規制を再確認する。
魅力ある職員・喜ばれる職員 倫理・行動基準編5 私たちの使命と役割 【VHS、DVD22分】	公務員と会社員との違いから、公正な職務執行、公益の実現、信頼され信頼にこたえることの重要性を再確認する。
魅力ある職員・喜ばれる職員 倫理・行動基準編6 これが汚職・非行・不正の芽（ケーススタディ） 【VHS、DVD29分】	汚職・非行・不正について、具体的な4事例をもとに再確認する。

教 材 名	内 容 の 概 要
公務員の不祥事防止① 「犯罪」で人生棒にふるべからず ～痴漢・万引・ストーカー～ 【VHS、DVD17分】	痴漢、万引き、ストーカーなど、住民の信頼を損ねる公務員の犯罪を再確認する。
公務員の不祥事防止② 「借金」で人生棒にふるべからず ～ギャンブル・カード・多重債務～ 【VHS、DVD17分】	不祥事の発端となるギャンブル、カード、多重債務による借金の恐ろしさを再確認する。
公務員の不祥事防止③ 「酒」で人生棒にふるべからず ～事故の引き金・家庭崩壊～ 【VHS、DVD17分】	事故や家庭崩壊の原因となる飲酒の恐ろしさを再確認する。
信頼される公務員 ～モラル・倫理論～ 【DVD44分】	職員一人ひとりのモラル・倫理への意識や関心を高めるため、コスト意識や講師のけじめ等の身近な事例を紹介。
私たちのコンプライアンス ～今、求められる一人ひとりの責任ある行動～ 【DVD75分】	9つの事例と解説を通じて、日頃の行動に問題がないかを確認し、コンプライアンスの基本を学ぶ。
公務員倫理教材 事例で学ぶ汚職・収賄編 【DVD45分】	身近な問題をテーマに、現場ですぐに応用できる実践的な内容。視聴している者も参加できる形式となっている。
汚職等非行防止映像教材 みんなで築こう！信頼される職場 －事例から考える汚職等非行防止－ 【DVD70分】	事業者との会食や秘密文書の取扱い、出張中の使用などの事例から、汚職防止、組織管理の視点からの非行防止、職員自らが考える非行防止について考える。

(3) 事例研究に活用できる教材

教 材 名	内 容 の 概 要
転落の構図 【VHS30分】	有能な職員が収賄容疑で逮捕され転落していく姿を通じ、公務員としての行動基準の大切さを考えさせる。
転落の構図Ⅱ イエローカード 【VHS28分】	主任の収賄容疑で逮捕という事件を同僚や上司の回想で振り返り、汚職について考えさせる。
信頼 ～国民の期待に応えて～ 【VHS20分】	公務員2年目の職員と大学の恩師との会話を通じて、公務員のあり方や国民からの信頼について考えさせる。

汚職等防止研修用ビデオ第1話 ある新人職員の戸惑い ～コミュニケーション・チームワークの 向上～ 【VHS12分】	コミュニケーションやチームワークの不足が、汚職や 非行を生む土壌となることを考えさせる。
汚職等防止研修用ビデオ第2話 ある新任係長の疑問 ～より良い仕事をより早く・安く～ 【VHS15分】	仕事の見直しによって、職員一人ひとりが仕事の意義 や自己の役割を再確認することで、汚職や非行の芽が 摘み取れることを考えさせる。
汚職等防止研修用ビデオ第3話 あるベテラン課長補佐の不安 ～職員のレベルとモラルの向上～ 【VHS15分】	汚職や非行の芽は、職場の日常（業者とのつきあい、 手土産等）に潜んでいることを考えさせる。
公務員倫理 第1部 日曜日のロックバンド 【VHS16分】	休日に料金を取ってロックバンド演奏を行う若手職 員の行動の是非を通じ、兼業許可の意義について考え させる。
公務員倫理 第2部 割り勘のつもりが 【VHS22分】	若手職員が業者との飲食から付け込まれそうになる 事例を通じ、汚職の未然防止について考えさせる。
破滅への道程 ～競争入札妨害、贈収賄、公金詐取、虚 偽有印公文書作成・同行使事件の顛末～ 【VHS、DVD35分】	競売入札妨害、贈収賄、公金詐取、虚偽有印公文書作 成・同行使事件の顛末を通じ、公務員倫理の基本を 考えさせる。
これだけは守りたい！ コンプライアンス入門 【VHS30分】	セクハラ、領収書の偽造、備品の私物化、守秘義務違 反、私用メール等の事例を通じ、法令遵守の大切さを 考えさせる。

4-2-2 接遇マナー

(1) 集団指導の進め方

- ①正しい接遇マナーについて、講義やVTR視聴を行う。(20～30分程度)
 ②事例をもとに、どのような行動や動作が適切かを意見交換する。(20～30分程度)
 ③職場や自分の問題点を出し合い、どうすればよいかを意見交換する。(20～30分程度)
 ④自分として今後留意すべき点を書き、それぞれが皆の前で発表する。(20分程度)

*①と②は、時間がなければ、どちらかを実施する。

(2) 内容の理解や再確認に活用できる教材

教材名	内容の概要
接遇のしおり 【テキスト】	集団指導で取り上げる範囲を設定し、内容を再確認する。
実践新入社員訓練シリーズ第1巻 電話とのつきあい方 【VHS19分】	電話の受け方と取り次ぎ方、電話のかけ方の基本を再確認する。
実践新入社員訓練シリーズ第2巻 いろいろな場合の応対 【VHS18分】	応対の基本、目的別の応対について、基本を再確認する。
実践新入社員訓練シリーズ第3巻 話し方のA・B・C 【VHS18分】	話の進め方、言葉づかい、話す態度や聴く態度について、基本を再確認する。
面接による応対 【VHS15分】	受け入れ、用件を聞く、判断する、処理する、の各段階を追って、面接の心構えを再確認する。
電話による応対 【VHS15分】	電話の受け方、取り次ぎ方の基本を再確認する。
頑張れ新入社員シリーズ 声で伝える心づかい 電話のうけ方、かけ方 【VHS30分】	電話の受け方、かけ方の基本を再確認する。
来客時のマナーと心構え まごころのおもてなし 【VHS25分】	応対、言葉づかい、名刺の受け取り、案内、応接室での席次などの、来客時のマナーを再確認する。
市町職員研修ビデオ 接遇の心得 ～ある市役所の1日～ 【VHS17分】	市役所の1日の仕事の流れを追いながら、接遇の基本とポイントを再確認する。

魅力ある職員・喜ばれる職員 窓口対応編 1 窓口対応に見る住民の不満・不信 【DVD24分】	今まで気づかなかった対応のポイントを住民の目からとらえ、よりよい対応を再確認する。
魅力ある職員・喜ばれる職員 窓口対応編 2 心配りのある対応のポイント 【DVD22分】	事例を通してこれまでの自分を客観的に見直し、よりよい対応を再確認する。
「心が伝わる」 ビジネスマナーの基本 ～社会人としての心くばり、思いやりとは～ 【DVD88分】	笑顔・あいさつ・言葉遣いの重要性や、電話の受け方・かけ方の基本等を再確認する。

(3) 事例研究に活用できる教材

教材名	内容の概要
さわやかな公務員の接遇 ～住民の視点に立って～ 第1巻さわやかな対応 【VHS30分】	窓口、来客、電話の対応のポイントを考えさせる。
さわやかな公務員の接遇 ～住民の視点に立って～ 第2巻クレーム対応 【VHS、DVD18分】	説明不足や不誠実な対応で発生してしまったクレームについて、その対応を考えさせる。
親しまれる公務員の接遇 第1巻「面接対応の基本」 【VHS22分】	面接対応の事例をもとに、どのような対応が望ましいかを考えさせる。
親しまれる公務員の接遇 第2巻「電話対応の基本」 【VHS22分】	電話対応の事例をもとに、どのような対応が望ましいかを考えさせる。
こんな時どうする新入社員1 【VHS26分】	課長から係長の行先を聞かれた、取り次ごうとしたら電話が切れたなどの事例をもとに、その対応を考えさせる。
こんな時どうする新入社員2 【VHS46分】	あいさつと言葉づかい、電話の取り方、名刺交換、報告・連絡の仕方などの事例をもとに、その対応を考えさせる。

4-2-3 セクシュアル・ハラスメントの防止

(1) 集団指導の進め方

- ①セクシュアル・ハラスメントの内容や防止の取り組みについて、基本事項を再確認する講義やVTR視聴を行う。(20～30分程度)
- ②事例をもとに、行ってはいけない行動や防止の取り組みについて意見交換する。(20～30分程度)
- ③職場や自分の問題点を出し合い、どうすればよいかを意見交換する。(20～30分程度)
- ④自分として今後留意すべき点を書き、それぞれが皆の前で発表する。(20分程度)

*①と②は、時間がなければ、どちらかを実施する。

(2) 内容の理解や再確認に活用できる教材

教材名	内容の概要
セクシャル・ハラスメントを考える ～よりよい環境をつくるために～ 【VHS 20分】	セクハラとは何か、こんなこともセクハラになるなど、具体例をもとに再確認する。
あなたと私 対等なパートナー ～セクシャルハラスメントを起こさないために～ 【VHS 24分】	セクハラはなぜいけないのか、どうすれば防げるのかについて再確認する。
これだけは守りたい！ コンプライアンス入門 【VHS 30分】	セクハラ、領収書の偽造、備品の私物化、守秘義務違反、私用メール等の事例を通じて、法令遵守の大切さを再確認させる。
セクハラ相談 対応の基本 【VHS 35分】	相談員の役割・心構え、相談対応の進め方、加害者とされた人への対応、相談員が陥りやすいミスについて、再確認する。

(3) 事例研究に活用できる教材

教材名	内容の概要
セクハラ 企業の責任と取り組み方 【VHS 30分】	セクハラに関する訴えの事例などをもとに、企業としてどう取り組むべきか考えさせる。
公務職場におけるセクシャルハラスメントの予防と対策 【VHS 30分】	セクハラと職場環境について、事例をもとに解決策を考えさせる。
【ディスカッション教材】 セクシュアル・ハラスメント 【DVD 45分】	討議教材として、セクハラか一般的なコミュニケーションか判断に迷う微妙な事例等を解説を交えて考えさせる。
判例・事例から学ぶセクハラ・グレイゾーン 討議用ドラマ編／検証・解説編 【DVD 60分】	セクハラへの男女間の誤解を解き、健全な職場づくりを進めるためのヒントを提供する。

(1) 集団指導の進め方

- ①メンタルヘルスの内容やストレスとの付き合い方について、基本事項を再確認する講義やVTR視聴を行う。(20～30分程度)
- ②事例をもとに、どのような取り組みや行動が必要かを意見交換する。(20～30分程度)
- ③職場や自分の問題点を出し合い、どうすればよいかを意見交換する。(20～30分程度)
- ④自分として今後留意すべき点を書き、それぞれが皆の前で発表する。(20分程度)

*時間がなければ、①か②のどちらか、または③か④のどちらかを実施する。

(2) 事例研究に活用できる教材

教材名	内容の概要
管理・監督者のためのストレスマネジメント (事例編) 【VHS25分】	出勤拒否症の部下に困る課長の事例を通じて、部下のメンタルヘルスに対する管理・監督者の役割を考えさせる。
管理・監督者のためのストレスマネジメント (解説編) 【VHS16分】	ストレスの原因・自覚症状・他覚症状を紹介し、ストレスとの付き合い方考えさせる。
部下の異変に気づいたら 【VHS24分】	うつ病を例に、上司の役割と対応策を考えさせる。
管理監督者によるメンタルヘルス 職場のキーパーソンとして何をすべきか? 【DVD42分】	管理監督者がメンタルヘルス不調と職員の早期発見・早期対策する場合の留意点を再確認させる。

(3) 自分の行動のヒントになる教材

教材名	内容の概要
新・メンタルヘルセルフケア ストレスにちょっぴり強くなるために 【VHS25分】	自分のストレスパターンを知る、自分がどんな人間か知る、自分を上手に主張する方法など、ストレスへの対応方法を理解する。
新・メンタルヘルセルフケア ストレスをためない10の方法 【VHS26分】	ネガティブ思考を口に出さない、笑いの効用、趣味など、ストレスをためない方法を理解する。
メンタルヘルス 職場を元気にするコミュニケーション 【DVD57分】	SOC(首尾一貫感覚)～認知・行動・動機付けの3つの側面をもつストレスに対処する力～について理解する。

① 公務員倫理とは

職業には、その職業にふさわしい職業倫理があります。職業倫理とは、それぞれの職業の公共性、専門性などの特性から、その職業あるいは職業人に特に強く求められ、期待される態度や行動の規範のこと（例えば、新聞記者は事実を正確、忠実に伝えなければならないなど）です。

県職員のような公務員の場合には、公務員倫理がこれに当たります。すなわち、公務員倫理とは、公務員が公務員として社会一般から求められ、期待されている行動や態度の規範のことです。公務員に対しては、次の②に掲げるような公務の活動の特性から、より高い倫理観が求められます。

② 民間の活動とは違う公務の活動の特性

(1) 非営利性

公務の活動の多くは、その活動によって利益をあげることが目的でなく、公益の追求（社会における社会秩序・安全の維持、人間としての生存の保障等）が目的です。また、その費用の多くは税金によって賄われます。

そのため、効率、能率といった意識を欠きやすくなり、倒産のおそれもないことから、「親方日の丸」意識“一生懸命に働かなくても”に陥りやすくなります。

(2) 公平性・中立性

公務の活動は、民間の活動と違って、同じ条件の県民等に対して取り扱いが異なることはなく、公平性・中立性が求められます。

そのため、民間のような弾力的な対応に欠け、しゃくし定規、融通性がないといった印象を与えるおそれがあります。

(3) 独占性

民間の活動では、同業者が存在し、自由競争が原則ですが、公務の活動は、独占的です。例えば、1つの県に県庁が2つあったり、他県の県庁で用件が済んだりするということはありません。

そのため、サービス精神や仕事の創意工夫に対する意欲に欠け、マンネリ化（前例踏襲）しやすくなります。

(4) 権力性

公務の活動では、住民等に対して、公権力を背景にある行為を禁止したり、場合によっては強制力をもって執行したりと、権力や権限を行使する立場にあります。

そのため、威圧的、横柄と見られたり、権力や権限を背景に、陰で役得を得ているのではないかと疑われたりすることもあります。

Keep 公務員倫理

③ 公務員特有の服務等

公務の活動は、このように「非営利性」、「公平性・中立性」、「独占性」、「権力性」などの特性を持っています。

このため、公務員には、政治的行為の制限など民間にはない特別な規律や、収賄罪などの公務員特有の犯罪が定められています。

(1) 公務員の服務規律

「公務員の服務規律」とは、公務の活動の民主的かつ能率的な運営を確保するために公務員が守るべき義務で、地方公務員法により次のように定められています。

区分	規定	内 容
職務上の義務	サービスの宣誓 (31 条)	職員は、サービスの宣誓をしなければなりません。この宣誓に従って、全体の奉仕者として誠実かつ公正に職務を遂行しなければなりません。
	法令等及び上司の職務上の命令に従う義務 (32 条)	職員は、その職務に当たって、法令や条例、規則、訓令等に従い、また、上司の職務命令に従わなければなりません。 上司の指示が適当でない場合、他により良い方法がある場合等は、意見を申し出ることはできますが、それでも上司がこの指示・命令を実施するように命じたときは、従わなければなりません。ただし、上司の命令に違法又は明白な瑕疵があるときは、従ってはいけません。
	職務に専念する義務 (35 条)	職員は、勤務時間中は、職務に専念しなければなりません。 ただし、法律や条例に特別な定めがある場合（休職、研修等）は、免除されます。
身分上の義務	信用失墜行為の禁止 (33 条)	職員は、その職の信用を傷つけたり、職全体の不名誉となるような行為をしたりしてはなりません。 勤務時間外、職場外の行為であっても、法令遵守義務の違反や所属する組織の信用、イメージを傷つける行為は信用失墜行為となります。
	秘密を守る義務 (34 条)	職員は、職務上知り得た秘密を漏らしてはなりません。退職後も同様です。 この場合の秘密には、職務上の秘密のほか、職務に関連して知り得た職務外の私的な秘密も含まれます。
	政治的行為の制限 (36 条)	職員は、政治的団体の結成に関与するなどの行為と、特定の政治的目的のための一定の政治的行為が禁止されています。 特定の政治的目的には、特定の政党や公職選挙の候補者を支持することなどが該当します。 また、禁止される一定の政治的行為には、①公職選挙等において投票等の勧誘をすること②署名運動の企画等に積極的に関与すること③寄附金等金品の募集に関与すること、などが該当します。
	争議行為等の禁止 (37 条)	職員は、ストライキなど業務を阻害する行為を行ってはなりません。 また、その企画、あおり、そそのかしを行ってはなりません。
	営利企業等の従事制限 (38 条)	職員は、任命権者の許可を得なければ、①営利を目的とする私企業を営む会社等の役員等を兼ねること②自ら営利を目的とする私企業を営むこと③報酬を得て事業又は事務に従事することは禁止されています。

(2) 綱紀の保持

職務の公正さや中立性に対する県民の疑惑や不信を招かないようにするためには、「してはならないことをしない」だけでなく、「禁止されていないが、行わない方がよいと思われることは厳に慎む」という姿勢が大切です。

そこで、服務規律を守るだけでなく、

- ①関係団体、業者等との業務上の接触については、疑惑を招くことのないように細心の注意を払うこと
 - ②中元、歳暮等の贈答品等は収受しないこと
 - ③職務上利害関係のある団体等との会食、遊技等は、上司の許可を得た場合以外は厳に慎むこと
- といったことを守ることも必要になります。

さらに、本県では、県民の信頼を確保するため、「山口県職員倫理規程」を定めています。この規程では、職務の執行の公正さに対する県民の疑惑や不信を招くような行為を防止するため、職員が職務として携わる事務（許認可、補助金等の交付、契約、立入検査等）の対象者である利害関係者との間での次の行為を、原則的に禁止しています。

- ①金銭、物品、不動産の贈与を受けること
- ②金銭の貸付けを受けること
- ③無償で物品・不動産の貸付け、役務の提供を受けること
- ④未公開株式を譲り受けること
- ⑤供応接待を受けること
- ⑥飲食、遊技又はゴルフ、旅行をすること

(3) 汚職の防止

①汚職とは

「汚職」とは、職権や地位を利用して不正な行為をすることを言います。職権濫用、背任、横領、公文書偽造なども汚職と言えますが、一般的には、公務員が賄賂を受け取することを汚職といい、その典型が収賄です。

②収賄

収賄には、単に賄賂を受け取るものから、賄賂のために不正をするものまで、刑法には、次の7種類が定められています。

職員の収賄行為は、本人の人生が大きく狂うだけでなく、県の組織全体に対する県民の信頼を大きく損ねることになります。

Keep 公務員倫理

区分	規定	内容
前の犯罪 公務員になる	事前収賄罪（197条）	公務員になろうとする者が、担当するであろう職務に関して、職務行為又は職務と密接に関連する行為を将来行うことを依頼され、賄賂を受け取ったり、要求したり、受け取ることを約束したりして、公務員になった場合
公務員在職中の犯罪	単純収賄罪（197条）	職務に関して、賄賂を受け取ったり、要求したり、受け取る約束をした場合
	受託収賄罪（197条）	職務に関して、将来何らかの職務行為又は職務と密接に関連する行為を行うことを依頼され、賄賂を受け取ったり、要求したり、受け取ることを約束
	第三者収賄罪（197条の2）	職務に関して、将来何らかの職務行為又は職務と密接に関連する行為を行うことを依頼され、第三者に賄賂を供与させたり、要求したり、供与を約束した
	加重収賄罪（197条の3）	収賄罪を犯した結果、職務に関して不正な行為をしたり、なすべき行為をしなかった場合、又は職務に関して不正な行為をしたり、なすべき行為をしなかったりしたことに関し、賄賂を受け取ったり、要求したり、受け取るこ
	あっせん収賄罪（197条の4）	依頼を受け、他の公務員にその職務上不正な行為をさせるように、又はなすべき行為をさせないように、あっせんすること又はあっせんしたことの報酬として、賄賂を受け取ったり、要求したり、受け取ることを約束したりし
後の犯罪 公務員退職	事後収賄罪（197条の3）	在職中に依頼を受けて、不正な行為をしたり、なすべき行為をしなかったりしたことに対して、退職後に賄賂を受け取ったり、要求したり、受け取ることを約束したりした場合

③汚職の行く末は

○汚職をした職員

- ・懲戒処分（免職の可能性大）を受けます。
- ・刑罰（懲役になれば執行猶予付きでも失職）に処せられます。
- ・懲戒免職になった場合は、退職金が支給されません。
- ・年金が一部減額されます。
- ・賄賂は没収され、手元に残りません。

○周囲の者

- ・家族は、近所や学校などの好奇心冷たい目にさらされます。子供は登校したがらず家庭崩壊につながります。
- ・上司は、監督責任を問われ、懲戒処分を受けることがあります。
- ・他の職員にも世間の疑惑の目が向けられ、県全体が県民からの信頼を失います。

4 信頼にこたえるために

服務規律等を遵守し、汚職をしないだけでは、県民の信頼にこたえたことにはなりません。「しなければならないことを行う」だけでなく、「しなければならないと決められていないが、行った方が良くと思われることは積極的に行う」という姿勢が大事です。

そこで、次のような視点に立って、職務を遂行していくことが求められます。

(1) 迅速性

県の活動は、「非営利性」、「独占性」という特性から、競争にさらされることがほとんどなく、効率やサービスの内容を競う意識が希薄になりがちです。また、「公平性・中立性」、「権力性」の特性から、法令等に定められた手順を踏み、さらに必要な書類を整えるなどいろいろな手続が求められます。このため、どうしても迅速に処理していく意識が欠けてしまいがちです。

拙速は許されませんが、迅速な処理は必要です。迅速な処理を妨げる次のような要因を、除去していかなければなりません。

①事務処理能力の不足、自信の欠如

業務に関する知識が不足していると、事務処理に要する時間が多くなります。このため、事務処理が遅延することのないよう、業務に関する知識の習得、技能の向上に努めることが大切です。

②県民のための職務という自覚が希薄

「職務は県民のため」というのは、知識としては分かっている、意識までなかなか浸透しにくいものです。県民は、提出した書類の一日も早い処理を望んでいるということを肝に銘じ、事務処理のスピードアップに心がける必要があります。

③事務処理の複雑さ・煩雑さ

ハンコ行政と言われるように決裁に多くの職員が関与したり、必要性が疑われるほどの書類を求めたりするなど、事務処理の複雑さ・煩雑さが、しばしば指摘されます。

事務改善等により、迅速な事務処理をすることが望まれます。

Keep 公務員倫理

(2) 柔軟性

公務員の世界では、「前例」が根強い力を持っています。「前からやってきて、それが大過なく通用していた」という意識は安心感を抱かせますし、無難に仕事をしたいという心情が合わさって、ついつい前例を無意識・無批判に踏襲する傾向が生じます。

社会経済情勢の変化、県民意識の変化等に対応するため、問題を新しい視点から見つめ直し、前例だからという理由で漫然と続けていくことがないようにしなければなりません。改めて、前例の踏襲が十分な説得力があるかどうかを、検討することが必要です。

また、地方分権の時代では、地方公共団体は、自らの責任において、地域の個性を生かした独自の施策により、柔軟に対応していくことが期待されます。

したがって、職員には、自己研さんや県民等との交流を通じて、幅広い知識の習得や視野の拡大に努め、柔軟な感覚を養うことが求められます。

(3) アカウンタビリティ

「アカウンタビリティ」とは、信託を受けて業務を執行する者は、委託した者に対してその処理内容（委託した者の利益のために処理していること）を明らかにする義務があるという考え方であり、一般的には「説明責任」と訳されています。

県の活動も、県民の負託を受けて行われており、当然、その決定の過程や理由を県民に対し、明らかにする義務があるということになります。県のアカウンタビリティを確保するために、情報公開等の制度も設けられています。これらの制度の適切な運用を通して、県民の要望にこたえていくことはもちろん必要ですが、これからは自らが決定した政策の合理性について積極的にかつ分かりやすく説明し、県民の理解と協力を得る姿勢がさらに求められます。

1 接遇とは何か

(1) 接遇の重要性

県民の福祉の増進を目的とする県政の担い手は、職員一人ひとりです。中でも、県民と直接かかわりを持つ職員の対応が、最も重要な位置を占めます。

テレビ番組、広報誌等でどんなに素晴らしい広報を行っても、職員の接遇が悪いとそれが台無しになります。また、サービスの評価は、何を提供したかではなく、受け手がどう感じたかで決まります。職員の接遇が悪いと、サービスそのものの質も劣ってしまいます。

そのため、職員には、その場の状況に応じた最適な県民との接し方が求められます。

(2) 接遇の基本的な心構え



①仕事を知る

県民の方が県の窓口を訪れたり、電話をかけたりするのは、行政サービスの提供を受けたり、相談や質問をしたり、要望や苦情を述べたりするなど、県に対して用件がある場合です。

その用件について適切な対応をするためには、自分の担当する職務について、仕事の目的や内容、関係法令、手続等に精通することはもちろん、自分の仕事が組織の中のどこに位置づけられているのか、関係のある機関はどこかなどについても、よく知っておく必要があります。また、自分の職務に関する情報についても、平素から問題意識を持って収集に努めることも大切です。

②相手を知る

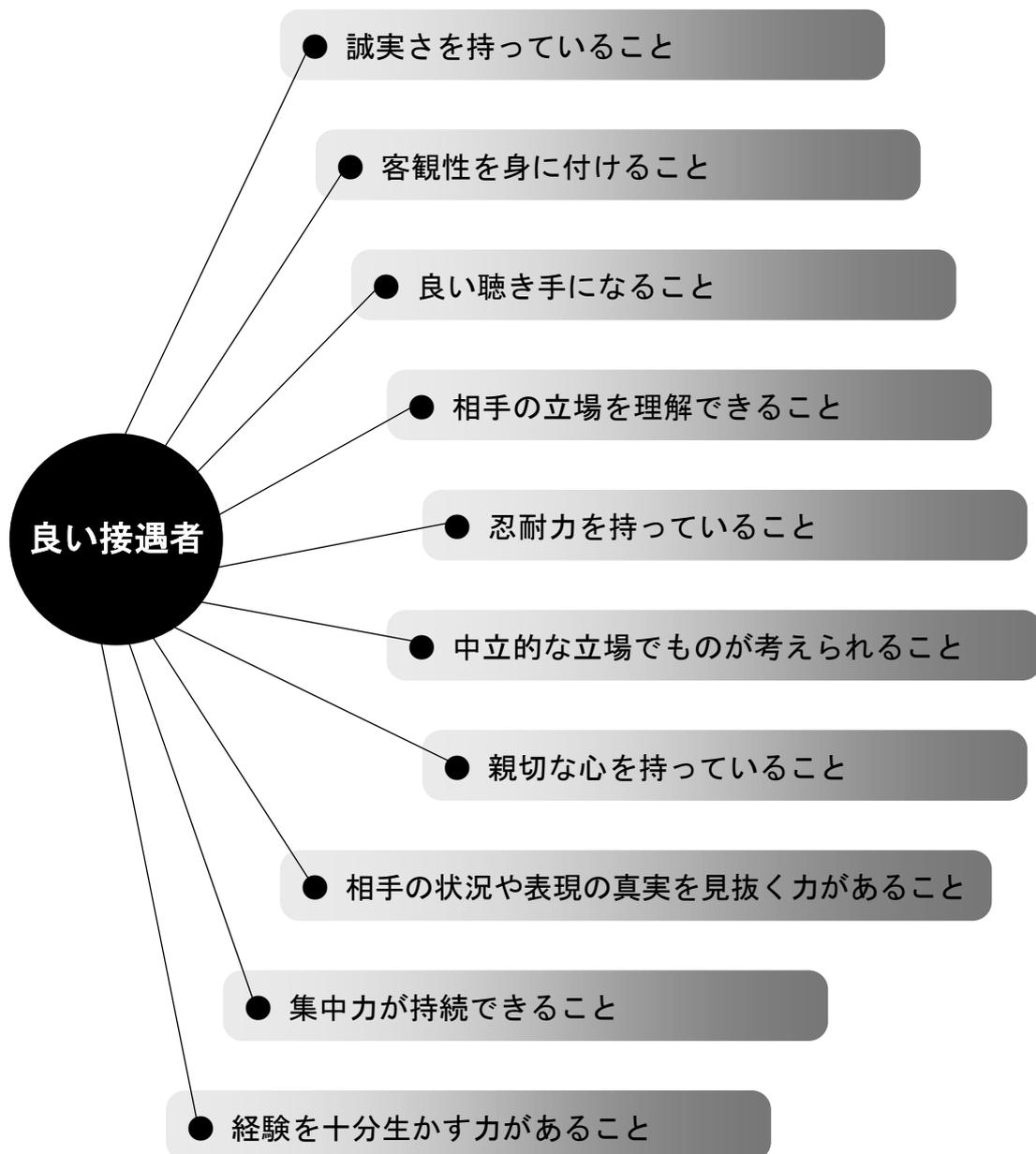
接遇は人と人との接触により行われるため、相手方を知り、相手方に応じた対応が必要となってきます。相手方はどのような立場の人なのか、なぜここに来たのか、求めているものは何なのか、どのような状況にあるのか、これらをできるだけ速く見極め、相手方の目的に応じた接遇に努める必要があります。

そのためには、画一的、機械的な態度を避け、相手方の立場に立って柔軟に対応することが求められます。

Step Up 接遇

③自分を知る

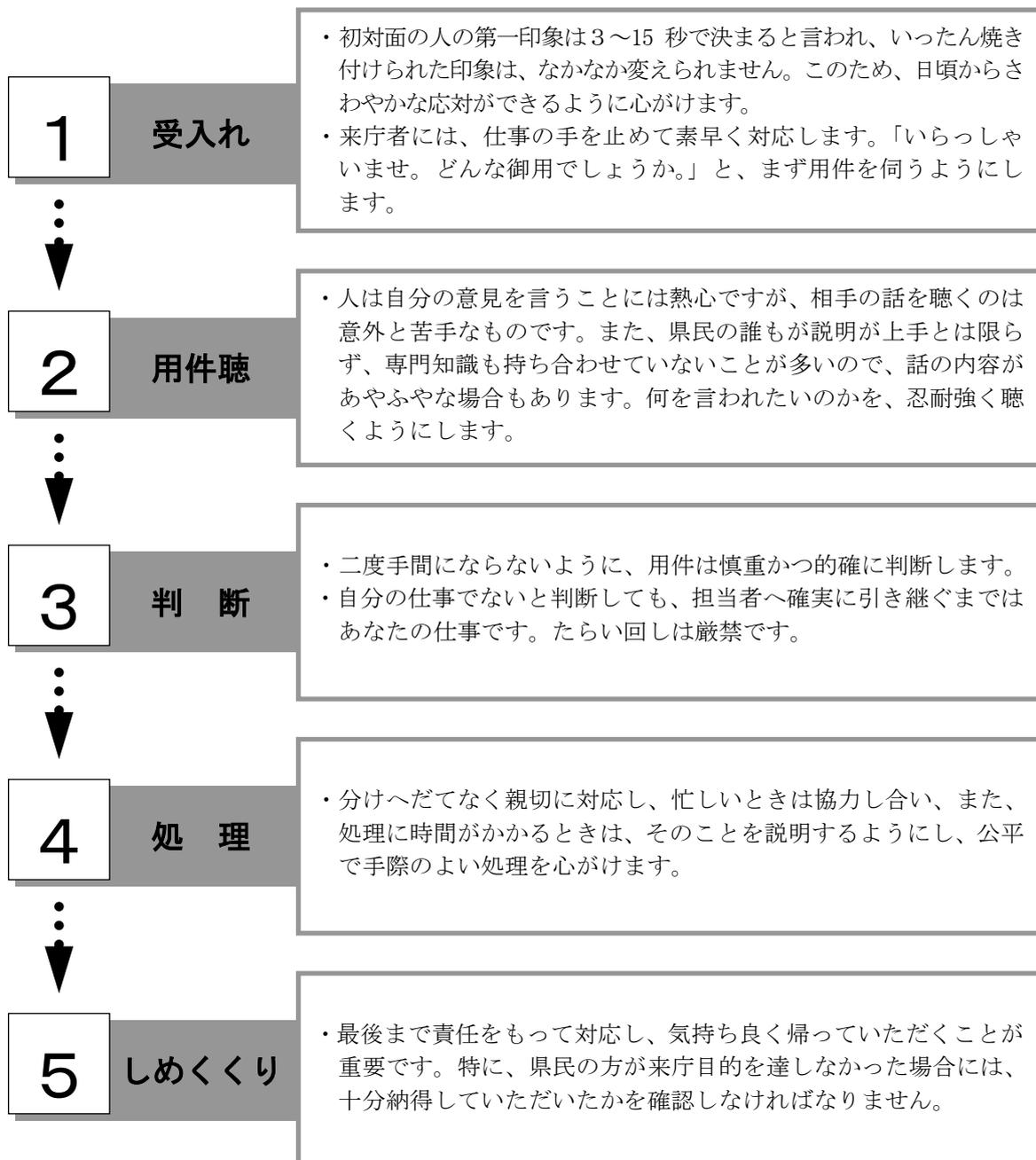
相手方の態度や言動は、接遇者の態度や言動に影響を受けます。そこで、接遇者は自分の態度や言動の傾向を自覚し、良い傾向を伸ばし、悪い傾向は謙虚に改めていかなければなりません。良い接遇者となるため、次のような条件を備えるように、日々研さんを積みましょう。



② 面接による応対

県民の方と直接面接する応対は、仕事の基本ともいえます。

面接による応対は、通常、次の5段階を迫って進められ、それぞれの段階に応じた適切な対応が求められます。



Step Up 接遇

③ ビジネスマナー

接遇に当たっては、守るべき「ビジネスマナー」があります。ビジネスマナーは、接遇を適切に行うために考えられたものです。

良い接遇を行うため、また、非常識のそしりを受けないようにするためにも、是非覚えておく必要があります。

(1) 名刺交換

名 刺 の 渡 し 方	
準 備	<ul style="list-style-type: none">・名刺入れ（財布等で兼用するのは不可）を左手で持ちます。
順 序	<ul style="list-style-type: none">・名刺交換は、目下の者から先に渡します。ただし、相手が先に出したらそのまま受け取ります。・相手が複数のときは、役職の上の人から渡します。・上司とともに渡すときは、上司の後から渡すようにします。
方 法	<ul style="list-style-type: none">・名刺は相手の方に向けて右手で名刺の端を持ち、左手の名刺入れを軽く下に添え、名前を名乗りながら（〇〇の△△と申します）、相手の胸の高さに差し出すようにします。

名 刺 の 受 取 り 方	
方 法	<ul style="list-style-type: none">・名刺を受けるときは、左手で受けて右手を軽く添え、胸の高さでいただきます。・読み方が分からなかったり迷ったりしたときは、その場で姓名を尋ね、正しい姓名を覚えます。
名刺の扱い方	<ul style="list-style-type: none">・名前を覚えたら、適当なときを見計らって大切に名刺入れにしまします。・相手が複数のときは、一度に名前を覚えられないので、机の上に並べて面談しても失礼ではありません。失礼なのは、名前を呼び間違えることです。・受け取った名刺には日付や情報をメモしておきます。ただし、相手の前で名刺にメモを取るのは失礼に当たりますので、その場ではしないようにします。

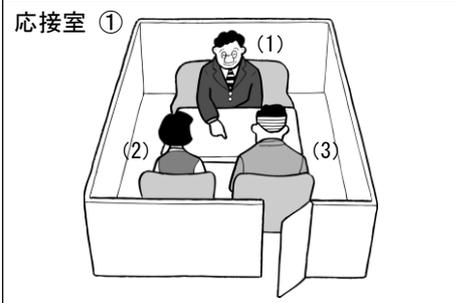
(2) 案内の仕方

廊 下	
歩く側	・ 来客を中央にして、来客の1～2歩斜め前左右どちらかに寄って歩きます。
歩き方	・ 来客の歩調に合わせて歩き、ときどき来客を振り返りながら、曲がり角では「こちらです」と声をかけます。

階 段	
順 番	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上がるときは、基本的には来客が先になります。 ・ 下りるときは、背後の来客に注意しながら、先に歩くようにします。

エレベーター	
順 番	<p>(来客が複数の場合)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 乗るときは、「失礼します」と声をかけて先に乗り込んで操作し、来客を誘導します。 ・ 降りるときは、「開」のボタンを押してドアを開けた状態に保ちながら、来客を先に降ろします。 <p>(来客が1人の場合)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 乗るときは、エレベーターの横に立ち、手で押さえながら誘導し、後から乗り込みます。 ・ 降りるときは、「開」のボタンを操作して、ドアを開けた状態に保ちながら、来客を先に降ろします。
行先の案内	・ 乗る前に「〇〇階でございます」と、降りる階を知らせるようにします。

Step Up 接待

応接室・会議室																															
ドアの開閉	<p>・ドアの開閉は、次の手順で行います。</p> <p>①来客を応接室・会議室に案内したら、ドアをロックします。</p> <p>②返事があれば、「失礼いたします」と声をかけてからドアを開けます。 返事がなければ、(先に使用している者がいないので)一呼吸おいてドアを開けます。</p> <p>③ドアが外開きの場合は、ドアを開けて軽く一礼し、「どうぞ」と言って、客に先に入ってもらいます。 ドアが内開きの場合は、先に部屋に入り、ドアを開けたまま一礼し、「どうぞ」と言って、来客を部屋に招き入れるようにします。</p> <p>④来客が部屋に入ったら、ドアに対面して閉めます。</p>																														
席次	<p>・来客の座る位置は、上座(入り口から遠い席、壁に絵が掛かっている側の席など)に、職員が下座に座ります。部屋の構造やいすの配置によって異なりますが、基本的には次のようになります。図の(数字)は、序列を表します。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>応接室 ①</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>応接室 ②</p>  </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> <p>会議室 ①</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td>相手側</td> <td></td> <td>役所側</td> </tr> <tr> <td>(2) ○</td> <td></td> <td>○ (2)</td> </tr> <tr> <td>(1) ○</td> <td></td> <td>○ (1)</td> </tr> <tr> <td>(3) ○</td> <td></td> <td>○ (3)</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">入口</td> </tr> </table> </div> <div style="text-align: center;"> <p>会議室 ②</p> <p style="margin-left: 20px;">議長(司会)</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td>相手側</td> <td></td> <td>役所側</td> </tr> <tr> <td>(1) ○</td> <td>○</td> <td>○ (1)</td> </tr> <tr> <td>(2) ○</td> <td></td> <td>○ (2)</td> </tr> <tr> <td>(3) ○</td> <td></td> <td>○ (3)</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">入口</td> </tr> </table> </div> </div>	相手側		役所側	(2) ○		○ (2)	(1) ○		○ (1)	(3) ○		○ (3)	入口			相手側		役所側	(1) ○	○	○ (1)	(2) ○		○ (2)	(3) ○		○ (3)	入口		
相手側		役所側																													
(2) ○		○ (2)																													
(1) ○		○ (1)																													
(3) ○		○ (3)																													
入口																															
相手側		役所側																													
(1) ○	○	○ (1)																													
(2) ○		○ (2)																													
(3) ○		○ (3)																													
入口																															
いすの指示	<p>・右手で席を示して「どうぞこちらへお掛けください」と座ってもらいます。</p> <p>・上司等が後で対応する場合は、「〇〇は間もなく参りますので、少々お待ちください」と、あいさつをしてから退室します。</p>																														

(3) 敬語の使い方

①敬語の意義

敬語は、上司ですよ、お客様ですよ…という立場関係を明確にするための言葉で、人間関係を良くするための便利語、気配り語です。何より、相手を尊重する気持ちが大切です。

②敬語の種類

尊敬語

話題の人（相手）を高めることにより、敬意を表す言葉

謙譲語

話し手又はその身内を謙そんすることにより、相対的に相手を高める言葉

ていねい語

言葉自体をていねいにするにより、聞き手に対して慎みの気持ちを表す言葉

普通語	尊敬語	謙譲語	ていねい語
言う	おっしゃる	申す	言います
見る	御覧になる	拝見する	見ます
行く	いらっしゃる	参る	行きます
聞く	お聞きになる	承る	聞きます
する	なさる	いたす	します

③敬語使用のポイント

- ・使うべきところで正しく、度を越さないこと。
美化語の「お」や「ご」は、使い過ぎるとかえって失礼になることがあります。
- ・よく使う敬語は、日頃から使い慣れること。

Step Up 接待

用語例 1

番号	場 合	用 例
1	相手方を迎えるとき	・いらっしゃいませ。
2	相手方の姓名を尋ねるとき	・失礼でございますが、どちら様でいらっしゃいますか。
3	用件を尋ねるとき	・失礼でございますが、どういう御用件でございますでしょうか。
4	相手方を待たせるとき	・恐れ入りますが、少々、お待ちください。 ・(催促を受けたとき) もうすぐでございますので、今しばらく、お待ちください。
5	承諾の気持ちを表すとき	・はい、承知いたしました。
6	断りの気持ちを表すとき	・誠に申し訳ございませんが、〇〇いたしかねます。 ・申し上げかねますが、そういう次第で御希望に添いかねます。
7	相手方に頼むときや相手方を煩わすとき	・御面倒でございましょうが、〇〇。 ・誠に恐れ入りますが、御配慮願えませんでしょうか。
8	相手方によく分かっていることを言うとき	・御存知のことと存じますが、〇〇。 ・申し上げるまでもないことですが、〇〇。
9	自分では分からないことを尋ねられたとき	・私ではちょっと分かりかねますので、係の者がお目にかかります。 少々お待ちください。 ・ただ今、担当の者が参りますので、少々お待ちください。
10	相手方からの苦情にわびるとき	・それはどうも失礼いたしました。 ・御迷惑をおかけいたしまして、誠に申し訳ございません。
11	名指しの人が不在のとき	・〇〇は、ただいま席をはずしております。〇〇時頃には帰って参ります。お差し支えなければ、私が御用件をお伺いいたします。
12	感謝の意を表すとき	・ありがとうございました。何分よろしく願い申し上げます。
13	相手方が帰るとき	・わざわざ御足労いただき、ありがとうございました。

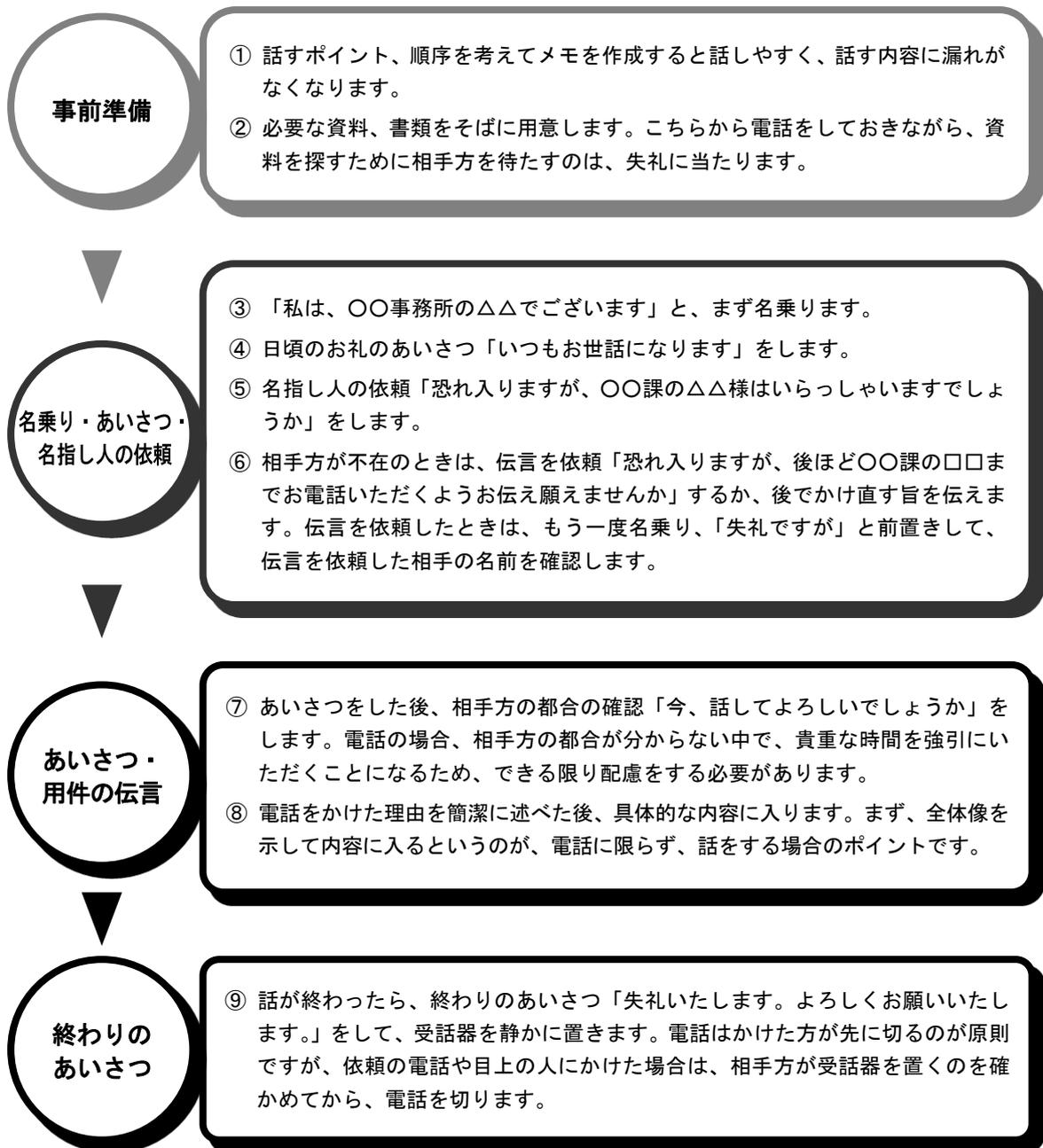
用語例 2

番号	誤った例	正しい例
1	窓口で聞いてください。	窓口でお尋ねください。
2	こちらに来てくれませんか。	こちらに御足労いただけませんか。
3	〇〇した方がいいですよ。	〇〇なされた方がよろしいですよ。
4	これでいいです。	これで結構です。
5	これでは駄目なんですよ。	これではお受けできませんが。
6	こちらに名前を書いてもらえませんか。	こちらにお名前をお書きいただけないでしょうか。
7	まだ受付をしていない方は、〇〇。	まだ受付のお済みでない方は、〇〇。
8	はい、ここでやっています。	はい、こちらで受け付けております。
9	どうぞ、入ってください。	どうぞ、お入りください。
10	ちょっと・あの一・あのですね	おそれ入りますが・失礼ですが
11	僕がやります。	私がいたします。
12	あの窓口でうかがってください。	あの窓口でお尋ねください。
13	〇〇さん、おりましたら、窓口まで〇〇。	〇〇さん、いらっしゃいましたら、窓口まで〇〇。
14	いつ参られますか。	いつおいでになりますか。(いらっしゃいますか)

4 電話による応対

電話を通して仕事を進めていくことは日常茶飯事です。電話は、手軽な連絡手段ですが、相手の様子や都合が分からない中で、意思疎通を図らなければなりません。そのため、知らないうちに相手に不快感を与えたりすることもありますので、慎重に取り扱う必要があります。

(1) 電話のかけ方



Step Up 接待

(2) 電話の受け方

素早い対応

- ① 電話が鳴ったら受話器をすぐに取ります。3回以上鳴ったら、「お待たせしました」と言います。
- ② 来客と面談中でも、客に一言断って電話に出れば失礼に当たりません。ただし、込み入った話になりそうなときは、こちらからかけ直すことにして、いったん切ります。

名乗り・相手の確認

- ③ 受話器を取ったら、「はい、〇〇課の△△です」と先に課（事務所）名と自分の名を言います。「もしもし」とは言いません。
- ④ 相手がうっかり名乗らなかった場合には、こちらから相手を確認めます。
- ⑤ 名指し人が電話中又は不在のときは、「申し訳ございません。〇〇は別の電話にかかっておりますが〇〇」、「〇〇は、出張して午後〇〇時頃に帰ってまいります」と答え、「折り返しこちらから電話させましょうか」、「伝言でよろしければ承ります」と、積極的に問いかけます。この場合、相手方の連絡先や用件をメモし、自分の名を名乗って責任の所在を明らかにします。また、メモを本人の机の上に置くとともに、本人が戻ったときは電話があったことを伝えます。

用件の受領

- ⑥ あいさつのやりとりの後、用件を聞きます。あいづちを入れながら、必要に応じて話の内容をメモし、用件を正確に聞き取ります。
- ⑦ 電話を取り次ぐ場合には、次の点に留意します。

- ・用件を聞いていきなり代わらず、「担当の〇〇と代わりますので、お待ちください」と断ってから取り次ぎます。
- ・取り次ぐときは、それまで自分が聞いた内容を、要領よくまとめて引き継ぎます。自分で判断できない電話を受けたときは、先方の話をさえぎらないよう、かつ、遅すぎないように話の区切りで、「その件でしたら、担当の〇〇と代わりますので、しばらくお待ちください」と言います。

- ⑧ 電話の取次ぎを受けた場合は、「お待たせしました。担当の〇〇です。」と名乗り、相手が同じことを繰り返さなくてもいいように「〇〇の件ですね」と切り出します。

復唱・終わりのあいさつ

- ⑨ 内容をもう一度復唱し、日時、場所、数量、名前などの間違いがないようにします。
- ⑩ 話が終わったら、あいさつをして静かに受話器を置きます。

平成 11 年 4 月 1 日施行の改正「男女雇用機会均等法」の第 21 条で、初めて法律で「セクシュアル・ハラスメント」が規定されました。

職場におけるセクシュアル・ハラスメントは、「女性労働者の個人の尊厳を傷つけ、就業環境を悪化させ、能力発揮を阻害するもの」とされ、事業主に対して、職場におけるセクシュアル・ハラスメント防止のために雇用管理上必要な配慮が、義務づけられました。

この法改正の規定は、地方公務員にも適用されるため、本県でも、「セクシュアル・ハラスメントの防止について」の指針が策定されました。この指針は、セクシュアル・ハラスメントによって、職員の勤務環境が害されることを防止し、職員の能力が最大限に発揮される職場づくりを目的としています。

※「セクシュアル・ハラスメント」は、以下「セクハラ」と表現します。

1 「セクハラ」って何？

改正「男女雇用機会均等法」第 21 条では、セクハラについて、性的な言動に対する対応により、女性労働者が労働条件上不利を受けるもの（対価型）と、性的な言動により女性労働者の就業環境が害されるもの（環境型）の 2 種類があるとしています。

本県では、

セクハラとは

- ・他の者を不快にさせる職場における性的な言動
 - ・職員が他の職員を不快にさせる職場外における性的な言動
- と規定しています。

この「他の者を不快にさせる」とは、

- ① 職員が他の職員を不快にさせること
- ② 職員がその職務に従事する際に接する職員以外の者を不快にさせること
- ③ 職員以外の者が職員を不快にさせること

としています。

また、「性的な言動」とは、性的な関心・欲求に基づく行動としています。

Stop セクハラ

—男女協働の職場風土の形成に向けて—

その対象範囲は、

1 セクハラ防止の対象は、「職員」となっており、男性も含まれます

セクハラによって、勤務環境等が阻害されるのは男性でもあり得ることから、特に女性に限定していません。

2 行政サービスの相手方や、委託契約等により勤務する職員も、対象となります

職員間のセクハラだけでなく、行政サービスの相手方など、職員がその職務に従事する際に接することとなる職員以外の人との関係も、対象としています。

3 セクハラは、その時間、場所を限定していません

例えば、アフター5のような職場外でのプライベートな時間帯での性的な言動であっても、職場における上下関係や人間関係が実質的に存続し、日常の勤務環境に影響を与える場合も多いことから、特に「職場内」とか「勤務中」に限定していません。

では、セクハラになり得る「不快にさせる性的言動」とは、具体的にはどのようなものでしょうか。例としては、次のようなものがあります。

1 性的な内容の言動

- ◇ 身体のスリーサイズを尋ねたり、身体的な特徴を話題にしたりする。
- ◇ 相手が返答に窮するような性的な冗談を言う。
- ◇ 顔を合わせるたびに、「結婚はまだか」、「子供はまだか」などと尋ねる。
- ◇ 体調の悪そうな女性に「今日は生理日か」、「もう更年期か」などと尋ねる。
- ◇ 個人の性的な体験談を話したり、聞いたりする。
- ◇ 「○○は性的にふしだらだ」などと、悪質な中傷を繰り返す。
- ◇ 私生活上の秘密や個人の性に関する噂などを、意図的に流す。
- ◇ ノードポスター等を職場に貼る。
- ◇ 雑誌等の卑猥な写真、記事をわざと見せたり、読んだりする。
- ◇ 性的な魅力をアピールするような服装や振る舞いを強要する。
- ◇ 身体を執拗に眺め回す。
- ◇ 食事やデートにしつこく誘う。
- ◇ 性的な内容の電話をかけたたり、性的な内容の手紙等を送ったりする。
- ◇ 浴室や更衣室等をのぞき見する。
- ◇ カラオケで、デュエットを強要する。
- ◇ 職務上の指導などの名目にかこつけて、個人的な接触を図る。
- ◇ 酒席で上司の隣に座席を指定したり、お酌やチークダンス等を強要したりする。
- ◇ 性的な関係を強要する。

2 性別に関する固定観念に基づく言動

- ◇ 「男だったら徹夜しろ」、「女性にこの仕事は無理だ」、「女性は職場の花でありさえすればいい」などと、性別に関する固定観念に基づいて発言をする。
- ◇ 「男の子、女の子」、「僕、坊や、お嬢さん」、「おじさん、おばさん」などと、人格を認めないような呼び方をする。
- ◇ 女性であるというだけで、職場でお茶くみ、掃除、私用等を強要する。

② なぜ起こる！「セクハラ」問題

セクハラ問題は、一般には、かつて男性中心であった職場に女性が進出し、慣習による男女間の意識の差やコミュニケーション・ギャップ等が原因で、発生してきたと言えます。

例えば、職場の中には、「仕事は男性が主役、女性は補助作業」、「女性には仕事そのものの期待ではなく、気配りや女らしさを求める」、「お茶は女性が入れるもの」など、いまだに男女の固定的な性別・性的役割意識や偏見が根強く残っており、女性を一人前の職業人として扱うことを妨げていることがあります。こうした意識や職場風土が、職場における様々な言動や仕事の役割等に影響を及ぼし、セクハラ問題発生の温床になってきました。

このように、「対等な仕事のパートナー」としての認識が薄いことが、セクハラ問題の主要因といえます。

Stop セクハラ

—男女協働の職場風土の形成に向けて—

③ なぜ「職場」でセクハラ防止対策が必要なの？

セクハラは、職員やその勤務環境に次のような悪影響を及ぼすおそれがあります。

(1) 職員に対する影響

- ① セクハラを受けた本人の対応によって、本人の勤務条件に不利益な結果を生じさせることもあります。
- ② セクハラに耐えきれず、退職せざるを得なくなることもあります。
- ③ その不快感が、精神や肉体の健康を損なう原因になることもあります。
- ④ 個人の尊厳や名誉、プライバシーなどの人格を害することがあります。

(2) 職場に対する影響

- ① 職場の人間関係を悪化させます。
- ② 組織の士気を低下させます。
- ③ 職場の秩序を乱します。
- ④ 県民の信頼を損なう事態を引き起こす場合もあります。

このような影響を考えると、「職場の問題」として取り組むことが必要であると言えます。

国際化の進展や就業女性の増加で、日本の企業や行政組織でも「セクハラ問題」が顕在化し始め、訴訟に発展するケースも増えています。その場合、高額な賠償金、組織のイメージダウン、セクハラを行った本人はもちろん、雇用者の責任など、多くの課題を含んでいます。

このような視点から、予防・排除の措置を総合的・組織的に講じることが必要な時代となり、セクハラに関する関連法制化が実現した背景があります。

4 男女協働の職場づくりに向けて

— セクハラ防止のために誰が、何をするのでしょうか —

職員及び管理・監督者それぞれが、セクハラ問題を防止し、発生した場合に適切に対応する責務を負っています。

(1) 職員の責務 — 取るべき行動・望ましい行動 —

■ セクハラ防止のために

セクハラ問題は、特に女性職員にとっては表に出しにくい要素をもっており、そのことが、問題をより深刻なものにし、解決が難しい事態になってしまう場合があります。問題を深刻化させないためにも、個人として、職場の構成員として、次のことに気を付けなければなりません。

1 セクハラをしないという職員一人ひとりの意識が、何より大切です。
セクハラについて理解を深め、発言や行動に十分注意することです

そのためには、意識が重要です。

- ① お互いの人格を尊重しましょう。
- ② 対等な仕事のパートナーとしての意識を持ちましょう。
- ③ 相手を性的な関心の対象として見る意識をなくしましょう。
- ④ 性別に関する固定観念をなくしましょう。

また、次の事項について、十分な認識が必要です。

- ① 性に関する言動の受け止め方には、個人や男女間で差があるということを認識することです。セクハラに当たるか否かについては、相手の受け止め方（判断）で異なります。

例えば、

- ・親しさの表現として何気なく行っても、セクハラになってしまうこともあります。
- ・この程度は良いだろうという、勝手な思い込みや憶測をしてはいけません。

- ② 相手が拒否又は嫌がった場合には、決して同じ行動を繰り返さないことです。

Stop セクハラ

—男女協働の職場風土の形成に向けて—

- ③ いつも明確なノーの意思表示があるとは限りません。本当は嫌でも、相手は、上下関係や人間関係を考えて、明確な意思表示ができない場合もあります。

2 「職場内」や「職員間」の言動にだけ注意するのでは不十分です

例えば、職場の人間関係がそのまま持続する歓送迎会の酒席のような場でのセクハラは、職場の人間関係を損ない、勤務環境を害するおそれもあることから、勤務時間外のセクハラについても、十分な注意が必要です。

また、「職員間」のセクハラだけでなく、行政サービスの相手方や委託契約等で同じ職場に勤務する職員以外の人との関係にも、注意が必要です。

3 問題提起をする職員を「トラブルメーカー」とみたり、セクハラを個人の問題として片づけたりしない意識や行動が必要です

例えば、お茶くみ等の慣習や仕事の分担を見直す提案があった場合には検討できるような職場の環境づくりに、取り組むことが必要です。

4 職場から、セクハラに関する被害者や加害者を出さないようにするために、周囲に対する気配りや必要な行動をとりましょう

具体的には、セクハラと思われるようなことが見受けられる場合、

- ① 職場の同僚として注意を促します。
- ② 気が付いたことがあれば、積極的に相談に乗りましょう。

5 当事者でなくても、セクハラに気が付いたら、上司等に相談するなどの行動をためらわないことです

職場でセクハラを見聞きしたら、上司等に相談するなど、早期に解決できるような行動をとる必要があります。同僚として、無関心な態度は良くありません。

■ セクハラ被害を受けたら

実際に職員がセクハラを受けた場合、その被害が深刻なものにならないように対応する必要があります。

1 セクハラに対しては、はっきり意思表示することです

セクハラは、無視したり受け流したりしているだけでは、必ずしも状況は改善されないことを、まず認識することです。相手に、はっきり意思表示することが大切です。

ともすれば、「トラブルメーカーと言われたくない」、「恥ずかしい」などと考えがちですが、事態を深刻化させない、他に被害者を作らないためにも、自分の意思をはっきりさせる行動が必要です。

その上で、事態が改善されない場合は、

2 各部局や地域行政連絡協議会などに設置されている相談員や、上司など身近な信頼できる人に相談しましょう

まず、「相談員」や信頼できる上司等に相談するなどの行動を起こすことです。それらで解決が難しい場合や相談しにくい場合には、人事課、職員総合相談室、人事委員会事務局の窓口にも相談する方法もあります。(81 ページを参照)
相談に当たっては、セクハラ被害にあった日時、場所、内容等を記録しておきます。

Stop セクハラ

—男女協働の職場風土の形成に向けて—

(2) 管理・監督者の責務 — その役割・期待される行動 —

管理・監督者は、職員の職務遂行を指揮・監督し、行政運営に直接の責任があります。

このため、職場や職員に悪影響を及ぼすセクハラを防止し、発生した場合にも適正に処理することは、当然の役割として期待されます。セクハラ問題は使用者責任を問われる問題であり、管理・監督者は、責任を持って対応する必要があります。

■ セクハラ予防のために

管理・監督者は、良好な職場環境づくりを通じてセクハラ防止に努め、セクハラ問題が発生した場合は、迅速・適切な対応をとる必要があります。

そのためには、次のようなことを心がける必要があります。

- 1 職場での打ち合わせ等の機会を利用した職員への注意喚起・指導、さらには研修を通じて職員の意識を啓発します

職場でセクハラ防止の資料等を示し、場面に応じて、職員の指導・意識啓発を行います。

- 2 日頃から良好な職場環境に対する注意を払い、セクハラのおそれのある言動を見逃さないようにします

例えば、職員の休みが多くなったり、仕事のミスが増えたりするなど、勤務態度や勤務の効率が落ちてきた場合には、職場にセクハラが起きていないか、十分に注意を払う必要があります。

また、日頃から職員に気軽に声をかけ、職場でセクハラとなる言動が行われていないか注意しましょう。

■ 職場でセクハラ問題が起きたら

職場で実際にセクハラが行われていた場合、事態を深刻化させないためにも、迅速で適切な対応が求められます。

次のような対応を考えましょう。

1 職員から苦情・相談があった場合には、真摯な態度で相談に乗りましょう。また、事実関係を迅速・正確に把握し、適切な対応をします

セクハラを受けた本人は、思い詰めて相談する機会が多いので、セクハラに関する苦情・相談には、真摯な態度で対応することが大切です。また、設置されている相談員と連携し、状況に応じた適切な対応を心がけましょう。

- ① 加害者とされる職員を指導するよう、その上司等に要請します。
- ② 場合によっては、加害者に対して直接注意します。
- ③ 被害者に対して指導・助言をします。
- ④ 当事者間のあっせんを行い、被害者に謝罪させるなどの行動を起こさせます。
- ⑤ 事態が深刻化し、同じ職場で勤務させることが適当でないと判断される場合は、上司、人事部門と連携し、必要な措置を考えます。

2 職員が職務の遂行に当たり、行政サービスの相手方からセクハラを受けた場合には、特に管理・監督者の対応が、問題処理の上で重要となります

窓口業務等で、行政サービスの相手方から職員がセクハラを受けた場合、管理・監督者は毅然として対応する必要があります。このような場合、特に管理・監督者の対応が問題処理の上で重要となりますので、注意が必要です。

3 セクハラ拒否や苦情・相談、苦情の調査への証言などの正当な対応により、不利益や報復を受けることのないように、配慮する必要があります

問題解決の過程で、当事者間に感情や人間関係のしこりが残り、そのことによって正当な対応をした者が報復を受けたり、不利益を受けたりすることが考えられます。

そのようなことが行われていないか十分監視し、そのような事態が生じている場合には、当事者に注意を促すなど速やかな対応が求められます。

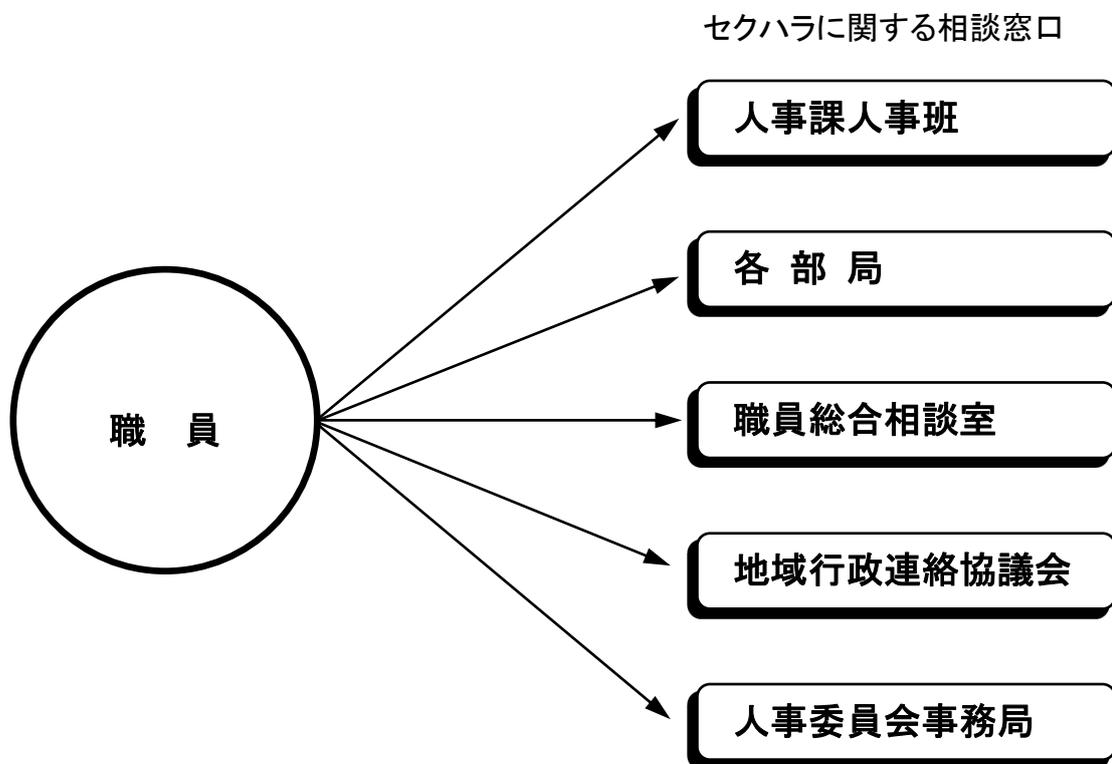
Stop セクハラ

—男女協働の職場風土の形成に向けて—

⑤ セクハラ相談窓口が設置されています

セクハラに関する相談窓口が下記のとおり設置されています。相談窓口には、男女各1名の相談員が配置されています。どの窓口でも自由に相談を受けることができます。

セクハラを受けた職員だけでなく、管理・監督者や当事者以外の職員も、相談を受けることができます。事態を深刻化させないためにも、早めに相談してください。



セクハラ防止の基本は男女協働の職場づくり

地方分権も本格化し、地域の特性を生かした独自の政策が求められ、県政推進においても、県民と新しいパートナーシップを築いていく時代となっています。

そのため、これからの県政を担う人材の育成が大きな課題となっており、すべての職員が重要な戦力として能力や個性が発揮できる「男女協働の職場」の実現や、性差別のない行政運営などが求められています。

このように、「対等な仕事のパートナー」となる関係を積極的に構築していくことが、「セクハラ」の最大の予防策につながると言えます。



事例：こんなときどうする

1. 組織の目標と部下のやりたい仕事とがズレている

先日、職場の職員全員に対して、我々の職場が達成すべき業務について説明したばかりなのですが、ある部下は、どうやら、自分が得意な仕事、やりたい仕事を重点的にやりたがっているようなのです。また、この仕事は自分にしかできない、とも思っているようです。こんなとき、どうしたらよいのでしょうか。

こうしてみたら？

●職場全体の成果向上に向けた職員の役割

「目標管理制度」は、他のメンバーと効率的に業務を分担し、それぞれが自分の役割を果たしていくことで、職場全体の成果向上を目指していくものです。

もし、職員一人ひとりが、自分の得意でやりたい仕事だけをしていたら、各メンバーの業務遂行の方向がばらばらになってしまい、職場全体の成果向上にはつながりません。

また、職員の能力育成も大きなねらいの1つではありますが、これは各自がやりたい仕事だけをやるということではないのは、言うまでもありません。

●「状況説明」のスキルを使って、組織目標と本人の仕事に関連づけて説明しよう

上司は、自らの職場の位置づけや役割を、メンバーに伝える必要があります。この職場の状況説明が不十分である場合、メンバーは視野が狭くなり、仕事の意味を大局的にとらえることや、その仕事の意義を理解することなどが難しくなります。

そこで、本人が担うべき仕事の背景となる状況（その仕事の位置づけ・重要性等）を伝え、その仕事を習得することの本人にとっての意味を伝えることが大切です。

●業務を標準化して、他のメンバーに任せることも考えてみよう

メンバーが長期にわたり従事している仕事について、職人意識を持っているのは非常に良いことです。しかし、その反面、あまりにもその仕事に入れ込み過ぎているために、「これは自分しかできない仕事である」と思い込んでいる可能性もあります。

このような、ある種の「なわばり意識」は、職場にとってマイナスです。その仕事を標準化して、他のメンバーに任せていくという方向性を打ち出していくことも、管理者として重要な視点の1つです。

2. 部下がプライベートな悩みを抱えているようだ

昨年採用された若手職員が、何かプライベートなことで悩んでいるようです。工作中、元気のない姿が見受けられ、心配でなりません。

プライベートな側面でもあり、対応に困っています。

- POINT1 問題が起きてから対処しようと思っても遅過ぎる
- POINT2 日頃の行動から危険信号を察知しよう

●私生活における悩みが、仕事の生産性を低下させる

私生活における悩みの原因は、金銭上のトラブル、交通事故、軽犯罪など、問題の種は尽きません。しかし、実際に問題が発生した場合、管理職が直接関与できることはあまりありません。

むしろ大切なのは、日頃の管理行動を通じて、部下の不穏行動や異常信号を敏感にキャッチし、問題にならないように防止することや、問題を深刻化させないことです。

意外と多い「私生活の落とし穴」

- 学校時代の友人から携帯電話の名義人になることを頼まれ了承したところ、後日、10万円もの電話代の請求が来て、サラ金に手を出してしまった。
- 初めてのクレジットカードで買い物をし過ぎ、カード破産してしまい、両親が肩代わりした。
- 「あなたは中国地方で特別に選ばれた若者100人の中の1人です」との連絡があり、いろいろな特典を説明された後、50万円を36回に分割して支払う会員契約を行ったが、渡された契約書を見ると、無料でくれるはずの英会話教材のクレジット契約であった。
- クレジットカードで買った品物を質に入れ、現金化してパチンコ、競輪、競艇などのギャンブルにのめり込み、借金が雪だるま式に増えてしまった。

こうしてみたら？

下のチェックリストを使って、職場の部下に該当する不穏行動がないかチェックしてください。
もし、気になる部下がいる場合、相談に乗るつもりで、さりげなく理由を聞いてみてください。
万が一、部下の悩みが、「金銭上のトラブルに巻き込まれた」、「自動車やバイクの事故を起こした」などの刑事・民事的責任にかかわる場合、上司として親身になって早急に対策を講じる必要があります。

項目	こんな行動目立ちませんか？	チェック欄
オフタイム	<ul style="list-style-type: none"> ・突然の（計画的ではない）、有給休暇の申請が増えた。 ・休み明けは特に疲れていることが多い。 ・昼休みや休日の職場の行事などに参加したがない。 ・休憩時間は寝ていることが多い。 ・薬をよく飲んでいる。 	
規律面	<ul style="list-style-type: none"> ・最近、遅刻や仕事の遅れが目立つようになった。 ・職場のルールに関心がなくなり、平気で破ってしまう。 ・よく私用電話をかけに離席する。小声で電話する。 ・会社の備品を私用で使っている。 ・頻繁に私用の携帯電話が鳴る。 	
道徳面	<ul style="list-style-type: none"> ・通信販売やカード会社の郵便物が職場に送られてくる。 ・協調性を欠く行動が目立つ。 ・挨拶をしなくなった。 ・周りに対する気配りがなくなった。 ・先輩職員に対して横柄な口をきくようになった。 	
意欲面	<ul style="list-style-type: none"> ・自分から口を開くことがなくなった。 ・そっけない返事をするなど、冷めた態度をとる。 ・「どうせ俺は…」と投げやりである。 ・監視していないと怠けるようになった。 ・最近、服装に乱れがある。 	
メンタル面	<ul style="list-style-type: none"> ・ピントがぼけた行動が多い。 ・落ち込んでいることが多い。 ・気持ちの浮き沈みが激しい。 ・1人でポツンとしている。 ・単純なミスを繰り返す。 	

3. 仕事に意欲が感じられず、言われたことしかやらない

最近、部下にやる気が感じられません。何度注意しても言われたことをやるのが精一杯で、それ以上のことをやろうとしません。
これ以上伸びないのでしょうか。

- POINT1 仕事のおもしろさを感じさせよう
- POINT2 成功を体験させよう
- POINT3 指示の仕方を工夫してみよう

- まず初めに、やる気がなくなる原因について考えてみましょう。
仕事に意欲が感じられない部下を1人思い浮かべて、下の質問に答えてください。

No	質問	かなり 当てはまる	少し 当てはまる	あまり 当てはまらない	まったく 当てはまらない
1	部下の仕事は、本人の能力からすると比較的やさしい仕事のはずだ。	4	3	2	1
2	かれこれ3年以上は同じ仕事をさせている。	4	3	2	1
3	部下の仕事は達成基準が不明確で、評価するのが難しい。	4	3	2	1
4	仕事を頼んでも、「私には無理です」、「他の人では駄目ですか」と申し訳なさそうに断ろうとする。	4	3	2	1
5	そういえば、最近失敗続きでしょげているのを見かけた。	4	3	2	1
6	その日の仕事を指示する時など、不安そうな顔をしている。	4	3	2	1
7	今から思うと、部下を注意する時、まずいところばかり指摘して、どうすれば良くなるのか一緒に考えていなかった。	4	3	2	1
8	部下に仕事の段取りを考えさせたり、意見を聴いたりなどせず、一方的に指示することが多い。	4	3	2	1
9	部下の態度についかつとなって、「とにかくやれ」と言うことがある。	4	3	2	1
10	とにかく忙しくて部下に声をかけてやれない。	4	3	2	1

10の質問項目のうちどのあたりが高いのか傾向をとらえ、対策を打ってください。

●No1. 2. 3. の点数が高い場合 → 仕事のおもしろさを感じさせよう

これらの点数が総じて高い場合、部下が仕事を通じて達成感を得られなくなっていることが考えられます。

こうしたケースの場合、職場内ローテーションで刺激を与えることも考えられますが、それが無理な場合、仕事の進め方や業務の範囲を変更することで対処します。時には先輩職員の仕事を代行させることで刺激を与えたり、現在担当している仕事の無理・無駄・ムラを改善させたりすることで仕事の面白さを感じさせ、やる気を回復させます。

特に No2にあるように、担当して3年以上経過してマンネリ化を実感している部下がいたら、要注意と考えてください。

●No4. 5. 6. の点数が高い場合 → 成功を体験させよう

仕事が順調にいかなかった時、人はその理由を求めたがるものです。「自分の努力が足りなかった」と自分自身を反省する人がいれば、「運が悪かった、周囲の協力が得られなかった」と自分以外のせいにする人もいます。

一般には前者の方が望ましい態度ですが、失敗がたび重なると質問項目に見られるように無力感を感じやすく、やる気を失いがちです。

そうした時、「自分にはできるんだ」と自信が生まれるように、①ちょっと努力すれば達成できるやさしい仕事を与える、②成功の道筋を一緒に考える、③うまくできたらほめ、なぜうまくできたのか確認する、などにより、やる気の回復を期待します。

●No7. 8. 9. 10. の点数が高い場合 → 指示の仕方を工夫しよう

これらの点数が総じて高い場合、あなた自身の部下に対する接し方を見直す必要があります。具体的には次の点に注意してください。

- ① 注意する時など、叱るばかりでは同じ過ちを繰り返し、叱られることでやる気を失います。具体的にどう直せばよいのか指示し、理解度を確認します。
- ② 仕事の指示を行う際、一方的に指示・命令したのでは、部下は「やらされ感」を感じてしまいます。部下の意見に耳を傾けるように努力してください。
- ③ 部下の態度に問題がある時、毅然とした態度で叱ることも大切です。しかし、「叱る」とは理性で諭すことであり、感情の爆発である「怒る」とは異なることを理解してください。