

OJT実践コース

シート集

財団法人 公務研修協議会

第1章

管理者の役割と人材の育成

- シート 1 かずかずの人とのふれあい—いまの自分を育んだもの—
- シート 2 管理者の役割
- シート 3 なぜ いま 人材育成か
- シート 4 新しい時代の公務員に求められる能力
- シート 5 これからの人事管理の方向—能力主義へ
- シート 6 能力の開発育成のための二つの方法
- シート 7 最適の場としての「職場」
- シート 8 事例 時の流れ
- シート 9 OJTの目指すもの

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

PHYSICS DEPARTMENT

5300 SOUTH CAMPUS DRIVE

CHICAGO, ILLINOIS 60637

TEL: 773-936-3631

FAX: 773-936-3632

WWW.PHYSICS.UCHICAGO.EDU

PHYSICS 101

LECTURE 1

1999

かずかずの人とのふれあい

—いまの自分を育んだもの—

人とのふれあいで
今がある。

みなさんの歩んできた道は、もとより一様ではありません。

AさんにはAさん独自の道があり、BさんにはBさん独自の道があるのは当然です。しかし、そうした違いを育む要素の一つとして、みなさん方の過去の体験、とりわけ職場での人々とのさまざまなふれあいがあることも確かでしょう。

例えば、次のような事柄です。

- ・ 同僚との関係がぎくしゃくして苦勞した経験
- ・ 同僚に助けられてよい仕事を成し遂げた経験
- ・ 部下との関係で苦勞した思い出
- ・ 優秀な部下に支えられて窮地をのりこえた経験
- ・ 尊敬できる上司、又は、いやな上司の思い出
- ・ 組織の一員であるという充実感を味わった経験

それらのことは、一人の人間の歴史として、楽しかったこと、悲しかったこと、嬉しかったことの記憶として残る事柄であると同時に、このような人と人とのふれあい、交わりの積み重ねと、その場面での反省、さらには自己改善とによって、いまの自分が形成されたといっても良いのではないのでしょうか。



1954年10月10日

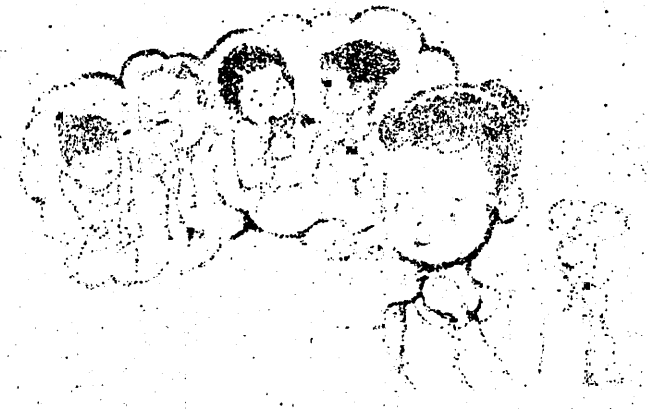
（星期日）

今日无事，上午在办公室处理文件，下午在图书馆看书。下午四时，到公园散步，天气凉爽，景色宜人。晚上与家人共进晚餐，气氛温馨。

（星期日）

今日无事，上午在办公室处理文件，下午在图书馆看书。下午四时，到公园散步，天气凉爽，景色宜人。晚上与家人共进晚餐，气氛温馨。

今日无事，上午在办公室处理文件，下午在图书馆看书。下午四时，到公园散步，天气凉爽，景色宜人。晚上与家人共进晚餐，气氛温馨。



管理者の役割

管理者は、組織において、上司の補佐、同僚との協調、部下の監督の3つの観点から、役割を果たしていかなければなりません。

1 上司の補佐

上司を適切に補佐し、上司から信頼される部下となるためには、例えば次のような点に配慮することが大切です。

- ・ 組織や部門の目標や方針を理解し、その達成に努力すること
- ・ 適時適切な報告、連絡、相談をすること
- ・ 仕事の現状について、いつでも答えられるようにしておくこと
- ・ 仕事に関する情報を伝え、あわせて自分の意見も述べること

2 同僚との協調

組織として一体となって仕事を進めていくためには、同僚との協調も大切で、そのためには、例えば次のような点に配慮することが必要です。

- ・ 仕事についての情報交換、連絡、相談をすること
- ・ 同僚の立場を理解し、相互の仕事上の連携を確認すること
- ・ 日頃から信頼関係を築くように努めること

3 部下の監督

管理者は部下の仕事について責任を負っており、部下の仕事を含めた自分の仕事を適切に遂行していくためには、部下との関係で、例えば次のような点に配慮することが大切です。

- ・ 適切な仕事の割当、指示、調整を行うこと
- ・ 仕事上の問題発見と問題解決を図ること
- ・ 部下との意思疎通を図ること
- ・ 部下の指導育成に努めること
- ・ 部下のアイデアを汲み上げること

現在の組織は、その形態、業務内容ともに多様化しています。例えば、従来の組織は、あらかじめ分担業務が決められ、それぞれの業務に職員が配置されているのが一般的でしたが、最近では、プロジェクトごとに、そのプロジェクトを行うにふさわしい能力や適性を持った職員によって、組織が構成されることも多くみられるようになりました。

管理者としては、組織の性格をよく見極め、状況に応じて弾力的な対応を、常に心がけることが大切です。

情 節 ① 吉 野 信

この小説は、作者の自叙傳的な要素を多く含んでおり、その内容は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。

人物の描写

この小説の主人公は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。その人物の描写は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。その人物の描写は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。

環境の描写

この小説の環境の描写は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。その環境の描写は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。その環境の描写は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。

登場人物の描写

この小説の登場人物の描写は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。その登場人物の描写は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。その登場人物の描写は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。

この小説の登場人物の描写は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。その登場人物の描写は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。その登場人物の描写は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。

この小説の登場人物の描写は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。その登場人物の描写は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。その登場人物の描写は、作者の自らの経験に基づいて書かれたものである。

なぜ いま 人材育成か

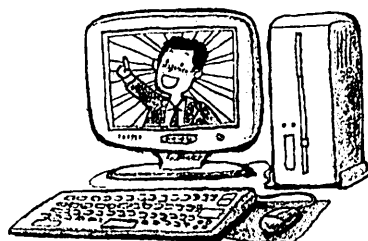
優秀な人材を組織に確保することの大切さは、いまさら言うまでもないことですが、特に最近になって、組織での人材育成の重要性が強く叫ばれるようになった事情には、それなりの理由があるように思えます。

例えば、行政組織に例をとってみますと、いまの組織の状況には、従来の組織と比べて、次のような変化がみられます。

- (1) 行政に対する国民・住民の期待が複雑・多様化するにつれて、担当者の対応に、従来以上の深い専門的知識や能力を必要とするようになったこと。
- (2) 国民・住民の考え方や価値観が多様になるにつれて、画一的な処理では、国民・住民の満足するような対応が難しくなり、ケースごとの、担当者のキメの細かい対応が必要になったこと。
- (3) 社会生活のテンポが早まり、国民・住民が、担当者の個別の判断による素早い行政の対応を期待していること。
- (4) プロジェクト組織の増加によって、構成員一人ひとりの個別の能力や資質を問われる場面が多くなったこと。
- (5) 組織を構成する職員の高年齢化、高学歴化とともに、構成員に対する長期的かつレベルの高い育成方策の必要性が高まったこと。

こうした状況の下では、問題処理に当たる職員の個別の判断の適否が、組織全体として適切な行動をとり得るか否かの鍵となります。

優秀な人材をいかに育成するかは組織の命運がかかっているといわれるのは、以上のような理由によると思われる。



大正十一年

大正十一年は、我が國の歴史に於いて、極めて重要な年である。この年、我が國は、第一次世界大戦に勝利し、国際連盟に加盟した。この勝利は、我が國の国際的地位を著しく高めた。また、この年、我が國は、支那に對して、二十一条を提出し、支那の領土主權を侵害した。この二十一条は、支那國民の怒りを買い、支那の愛國運動を激化させた。この激化は、支那の革命運動を促進し、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。

この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。

この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。

この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。

この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。

この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。

この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。

この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。この激化は、我が國の對支政策を、支那國民の怒りを買い、支那の獨立を促した。



新しい時代の公務員に求められる能力

公務員の仕事には、一般の組織に比べて、「公共性」、「中立性」、「独占性」、「権力性」といった特性があります。

したがって、公務員は、これらの特性をよく認識し、それを踏まえた的確かつ能率的な行政を行うことが基本ですが、最近の社会の状況からみて、特に次のような能力を保持することが必要と思われます。

1 コミュニケーションに関する能力

公務員の場合、国民・住民の行政に対する要求を正確にとらえ、同時に、行政の意思を的確に伝えるという意味で、欠かすことのできない能力と言って良いでしょう。特に、昨今の社会全般の諸事情から行政行動の透明性が厳しく問われ、また行政決定の説得性が強く求められている状況のもとでは、現代の行政を担当する職員には最大限必要な能力と考えられます。

2 調整に関する能力

これは社会を構成する人々の考え方や価値観が多様多様になった事情に対応するものです。国民・住民が行政に対して抱く期待や要請は、時代とともに多様なものになりつつあります。そうした千差万別の期待や要求を調整し、その結果として国民・住民の受容と協力を確保することは、職員にとって、極めて重要な行動であることは言うまでもありません。

3 問題発見及び問題解決に関する能力

現代の公務員にとって不可欠なものと言えます。公務の安定性のみが強調された時代には、組織の現状を維持し、大過なく組織の仕事を維持遂行することに公務員の仕事の中心が置かれたこともありました。いまの社会の状況は、そうしたメンテナンスに比重をかけた行動に安住することは許されません。絶えず、国民や住民の立場に立ち、自分の周辺に目をやって「問題」を探り出し、それを自らの力によって一つ一つ解決していくといった行動から、公務サービスの充実が図られると言って良いでしょう。

このような能力は、知識や技能を、単に保有していることとは異質の事柄と言えるのではないのでしょうか。それらの諸能力は、その人が組織のさまざまな場面で実際に行動し具体的な形として現実表れたとき、はじめて意味を持つものということができると思われます。

1. 關於本會之宗旨及任務
本會之宗旨在於維護我國之民主自由及人權保障，並促進社會之和諧與進步。其任務包括：(一) 宣揚民主自由之價值觀；(二) 監督政府之行政行為；(三) 提供法律諮詢及法律援助；(四) 舉辦各項社會公益活動。

2. 關於本會之組織及成員
本會之組織架構如下：(一) 會長一人，由全體成員選舉產生；(二) 副會長二人，由全體成員選舉產生；(三) 秘書長一人，由全體成員選舉產生；(四) 各專任委員若干名，由全體成員選舉產生。本會之成員包括：(一) 發起人；(二) 會員；(三) 贊助者。

3. 關於本會之經費及財務
本會之經費來源包括：(一) 會員會費；(二) 社會捐助；(三) 政府補助；(四) 其他合法收入。本會之財務管理應遵循以下原則：(一) 公開透明；(二) 專款專用；(三) 定期公佈財務狀況；(四) 接受社會監督。

4. 關於本會之運作及程序
本會之運作應遵循以下程序：(一) 召開全體會議，討論重要事項；(二) 召開常務會議，處理日常事務；(三) 召開專任委員會議，研究專業問題；(四) 召開諮詢會議，聽取專家意見。本會之運作應符合以下要求：(一) 遵守法律法規；(二) 尊重人權；(三) 提高效率；(四) 加強合作。

5. 關於本會之未來發展
本會將繼續秉承宗旨，不斷完善組織，提高服務水平，為維護我國之民主自由及人權保障做出更大貢獻。未來發展方向包括：(一) 擴大會員規模；(二) 加強與國際組織之交流與合作；(三) 提高法律諮詢及法律援助水平；(四) 舉辦更多社會公益活動。

中華民國八十年一月一日

これからの人事管理の方向——能力主義へ

従来のが国の組織における人事管理は、他の国々と比較していくつかの特徴を持っていると思われますが、公務員の組織の場合に顕著にみられる傾向として、次の二つのことに着目する必要があると言えましょう。

1 相対的な価値を重視する

例えば、一人の職員の人事上の処遇を考える場合、その判断基準として、職員の固有の能力や達成した実績よりも、同様の学歴や職歴、経験などを持つ人々との比較関係を重視する傾向がみられました。そこから、「卒業年次」や「採用年次」を必要以上に重視する考え方が顕著となり、このことが、いわゆる年功序列主義の人事を生み出す要因ともなつたと考えられます。

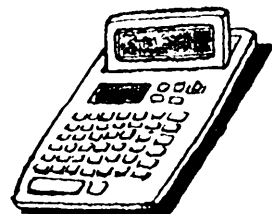
2 汎用性が尊重される

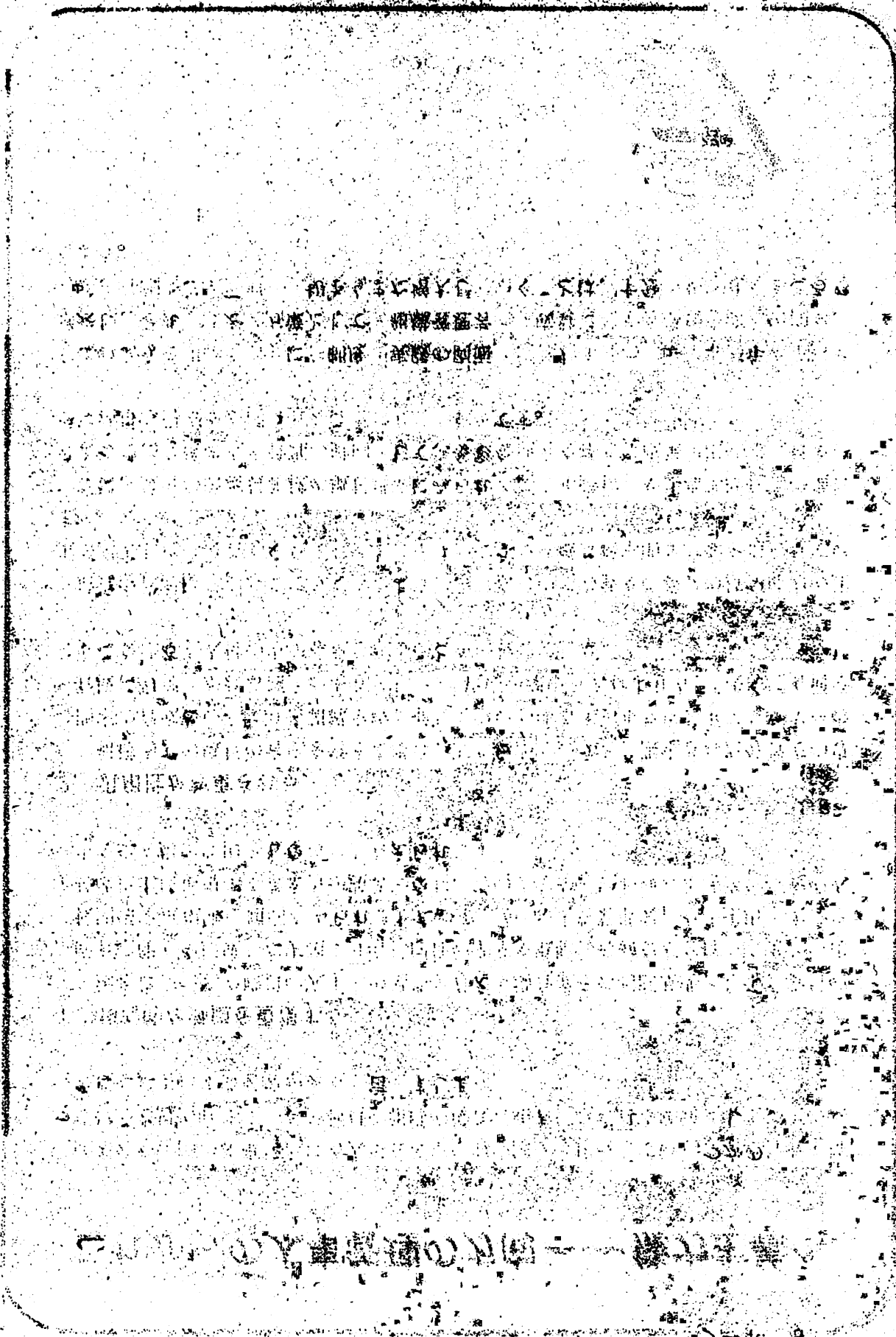
組織内での職員の育成を考える場合、どちらかという、限定された分野での専門家の育成というより、組織全般を通じてのいわゆるオールラウンドプレイヤーの育成に力が注がれる傾向がありました。「狭いが深い」人材よりも、「浅くても何でもこなせる」人材の方が尊重されることが一般的でした。

最近の状況は、これまでみてきたように、組織の中での個々の職員の持つ能力の比重が過去と比べて著しく高まり、上に挙げたような特徴は根本的な改変を迫られています。

特に、最近の公務員組織の職員構成にみられる「高年齢化」や「高学歴化」の進行によって、今後の人事管理の動向として、多彩な能力を持ち、成果が出せる人材をいかに活用し得るかが問われることは必然の状況です。

このような事情を背景に、制度と実践の両面で、能力主義のウェイトが年を追って増大し、それを支える方策として、組織管理者の構成員に対する適切な能力の開発、育成、評価などの行動の大切さもまた増大していくことは、十分予想されることでしょう。





①
②
③
④
⑤
⑥
⑦
⑧
⑨
⑩

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150

能力の開発育成のための二つの方法

職員の能力を開発育成する手段として考えられる典型的なものとしては、次の二つの方法があります。

OJT (職場研修) …… 上司が部下に対し、主として仕事を遂行する過程で、指導、育成する方法

OffJT (職場外研修) …… 研修所などで行う集合研修や大学などに派遣して行う個別の育成方法

これらには、そのねらい自体に基本的な相違点があり、また方法としても、それぞれ長所、短所を持っています。

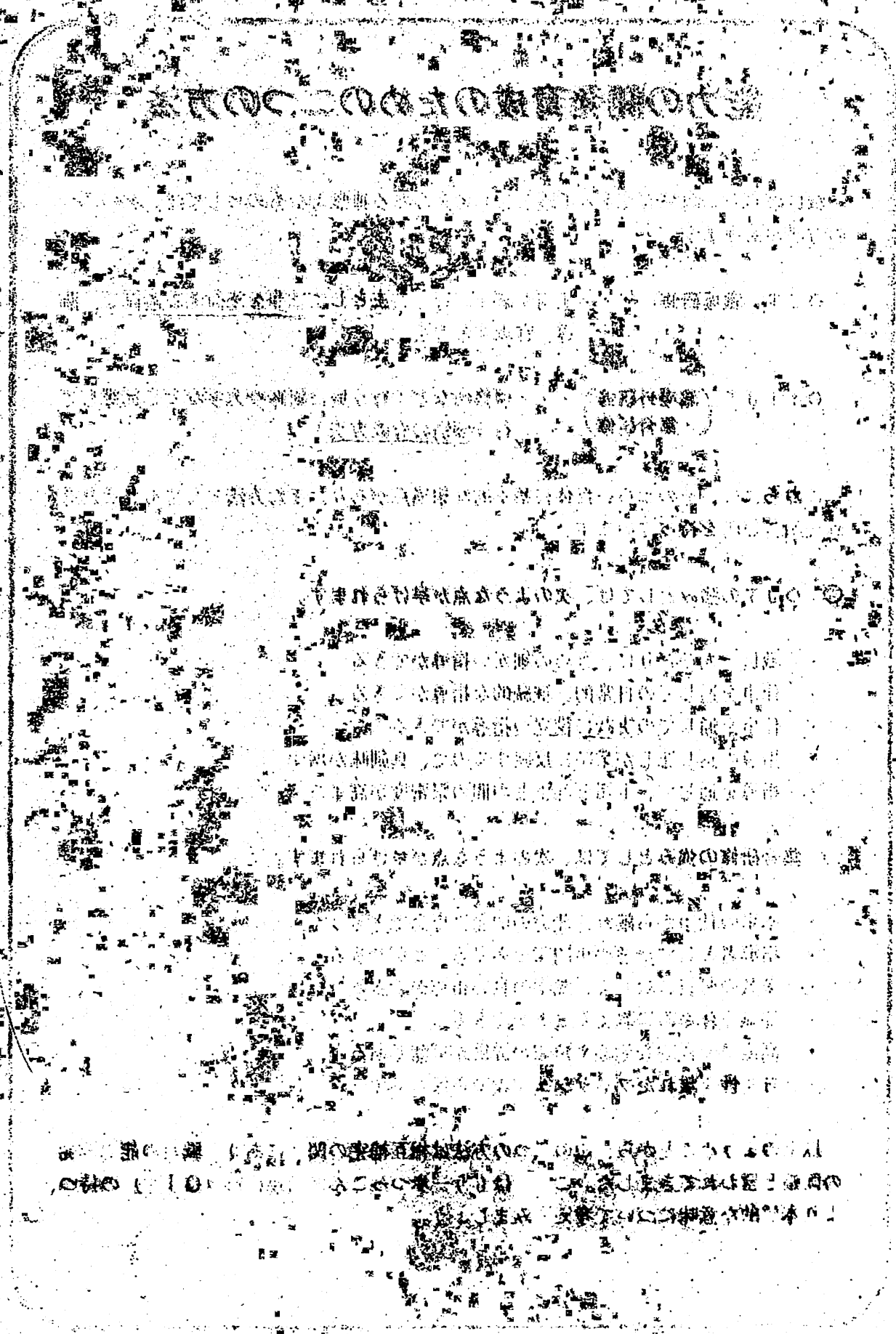
○ OJTの強みとしては、次のような点が挙げられます。

- ・ 職員一人ひとりに、きめの細かい指導ができる
- ・ 仕事を通しての日常的、継続的な指導ができる
- ・ 仕事を通しての実践に役立つ指導ができる
- ・ 指導の良し悪しが業績に反映するので、真剣味が増す
- ・ 指導を通して、上司と部下との間の緊密度が高まる

○ 集合研修の強みとしては、次のような点が挙げられます。

- ・ 本来の仕事から離れて能力の開発に専念できる
- ・ 指導者として指導の専門家をあてることができる
- ・ 多数の職員に対して、効率の良い指導ができる
- ・ 知識を体系的に教えることができる
- ・ 高度で先端的な知識や情報の提供が可能である
- ・ 日常性を離れたフレッシュな環境を保ちやすい

以上のようなことから、この二つの方法は相互補完の関係にあり、職員的能力開発の両輪と言われてきました。ここではもう一步つっこんで職場研修(OJT)の持つ、より本質的な意味について考えてみましょう。



最適の場としての「職場」

シート4「新しい時代の公務員に求められる能力」でみたような諸能力は、それらを知識として保有しているだけでは十分ではありません。それらの能力は、組織の現実の場面で、その人の行動として具体化されたときにはじめて意味を持つと言えます。このような性格を持つ能力の開発育成には、どのような条件が必要でしょうか。

1 経験の裏付けを必要とする

理論や技術を知識として保有するのとは異なり、これらをベースにして実際に行動に移してみて、その結果に対する反省と検討の過程を通ることによって、はじめて定着のきっかけをつかむことができます。

2 時間的にある程度の長さで継続性を必要とする

私たちの日常生活にみられる「習慣」の例でも分かるように、それらの能力が、その人に完全に具わったものになるためには、何回かの体験と試行錯誤の繰り返しが必要です。

3 自分の能力の向上に対して積極的な姿勢を必要とする

「他から言われて仕方なくやる」という姿勢の中からは、上に挙げたような諸能力の向上は期待できません。向上の目標を自ら定め、自らの意思でその達成に努力するという自発的な行動がぜひ必要です。

職場は、私たちがさまざまな仕事を行う「経験」の場であり、組織人として、生活時間の大きな部分を占める点で、その「継続性」からみても第一級の重要な場面です。さらに、組織の一員であるかぎり、自分の担当する仕事の達成に積極的な努力を傾ける場であることは言うまでもありません。

これらのことから、職員一人ひとりに対する能力の開発育成は、管理者による「職場」での的確な指導によってなされることが、最も効果的であると考えられます。



（表紙） 1933年 第1巻

この巻は、1933年10月1日現在までの間に、本誌に寄稿された論文のうち、最も重要なものを選び、ここに掲載する。この論文は、本誌の発展に大きく貢献したものである。また、この論文は、本誌の発展に大きく貢献したものである。また、この論文は、本誌の発展に大きく貢献したものである。

著者の姓名及び所属の記載

著者の姓名及び所属の記載は、本誌の発展に大きく貢献したものである。また、この論文は、本誌の発展に大きく貢献したものである。また、この論文は、本誌の発展に大きく貢献したものである。

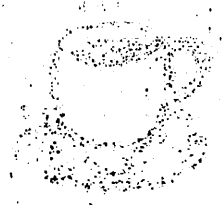
著者の姓名及び所属の記載

著者の姓名及び所属の記載は、本誌の発展に大きく貢献したものである。また、この論文は、本誌の発展に大きく貢献したものである。また、この論文は、本誌の発展に大きく貢献したものである。

著者の姓名及び所属の記載

著者の姓名及び所属の記載は、本誌の発展に大きく貢献したものである。また、この論文は、本誌の発展に大きく貢献したものである。また、この論文は、本誌の発展に大きく貢献したものである。

この巻は、1933年10月1日現在までの間に、本誌に寄稿された論文のうち、最も重要なものを選び、ここに掲載する。この論文は、本誌の発展に大きく貢献したものである。また、この論文は、本誌の発展に大きく貢献したものである。また、この論文は、本誌の発展に大きく貢献したものである。



事例 時の流れ

石田主任は、30年のキャリアを持つベテラン職員である。

この課に配属されてから12年、いわば「神様」としての確固とした地位を保ち続けてきたのであった。

また、彼は「メモ魔」としても有名で、丹念に書き留められたその時どきの業務経過の記録は、この課の仕事をスムーズにこなしていくには、何物にも代えがたい貴重な資料であった。

この課に新しく配属された課長は、石田メモを勉強し、そこに書かれている順序にしたがって業務執行の手順を踏むというのが、いつか不文律のようになっていたのである。

しかしながら、この課にも新しい時代の波がおよんでくるにつれて、こうした事態は変化しはじめた。最近の課長は、課の先輩としての石田主任の説明を聴きはするが、メモにしたがって業務処理をするというような人はいなくなった。組織の要としての彼の神通力は、次第にその力を失っていったのであった。

こうした変化の中で、彼の仕事への情熱も次第に薄らいでいく。以前はよく見られた課長への熱心な意見具申の姿も、あまり見られなくなった。いつもこつこつと精励する状況は変わらないが、語り口にもどこか元気がない。

その彼が、年に一度、燃えるひとときがある。毎年4月、課に新しい職員を迎えたときである。

彼が、その長い職務体験の中で得た成功と失敗の実例を、いわば新人教育のテキストのように、仕事をやらせる段階で、あるいは、仕事の切れ目を利用して、一つ一つかんで含めるように教え込む。このときの石田主任の周辺の空気は生き生きと生気が蘇り、はつらつとした彼の声が職場に響く。

このように、手づくりの教育を信条とする彼は、一方で、人事課の主催する研修に、自分の直属の部下たちを派遣することには、あまり積極的ではない。

正面切って派遣指名には反対しないときでも、石田主任が次のように言うのを、多くの職員たちは聞いている。

「仕事というものは自分で実際にやってみて、ああでもない、こうでもないと思ひ、失敗を繰り返しながら覚えていくもので、おおぜい集まって先生の話聞いたところで、身につくものでもないでしょう。忙しい時間を割いてまで、ムリして研修に出すより、その時間、仕事をさせて教えた方が、余程タメになりますよ。」

OJTの目指すもの

OJTは、その指導の中身が、管理者の過去の体験に基づく主観的な判断に傾きがちであることは否めません。

例えば、一つの問題にぶつかり、その解決を考える場合、その適切な行動に関する判断基準の底にあるのは、自らの過去における成功や失敗の記憶が中心となるはずで

す。そこでは当然のことながら、職場の先輩である管理者のやり方が、そのままのかたちで後輩に「伝授」されていくことになりやすく、それが、人々の新しい発想や才能をつぶすことにもなりかねないことは、大いに警戒しなければならない事柄と考えられます。

このような「過去の先輩の経験」への過大な傾斜は、組織環境の変化の激しい現代においては、特に慎重な検討が必要です。過去の判断を支えた諸条件は、今日の判断の素材としては役立たないことも多いからです。

実際の指導に当たる管理者は、こうしたOJTの宿命ともいべき事柄を心に留めて、部下の一人ひとりが自分の置かれた状況を的確に認識し、それに適合した行動をとれるような状況を日常的につくり出すことに徹しなければなりません。言い換えれば、仕事を行っていく過程で、部下の自発的な行動をいかに引き出すかに深い関心を持つことが大切です。

「自発性」ということがなぜ大切かを考えてみますと、例えば、ある人が他から10の仕事の遂行を求められたケースを考えてみますと、それに対して最大限の努力を払ったとしても、10の仕事をやりとげるのがやっとというのが実状でしょう。ところが、何かのきっかけで、その人が自分の意思で自発的に取り組みはじめた行動には、こうした制約はありません。10与えられたものが20にも、30にもなるということも決して稀なことではありません。しかも、あらゆる機会に、あらゆる手段を使って目標に接近し、自分の能力をフルに発揮して、関連のある周辺のものまで取り込もうとします。目標への道が困難であればあるほど、その達成に向かって挑戦し、それに打ち勝つことに全力をあげるようになるかもしれません。

自己の能力の向上というような目標の達成には、このような「無限の可能性」ともいべき事柄は、何物にも代えがたい貴重なものと言えるのではないのでしょうか。

論 說

夫論說之體，其始也必於事實，而後於理。蓋事實者，理之所由生也。理者，事實之所由歸也。故論說之體，必先明事實，然後明理。此論說之第一義也。

其次則在於立論。立論之要，在於切實。切實者，切於事實，實於理也。若夫浮泛之論，無所歸附，則不足以動人。故論說之體，必先立論，然後立論。此論說之第二義也。

其三則在於論理。論理之要，在於條理。條理者，條於事實，理於理也。若夫雜亂之論，無所歸附，則不足以動人。故論說之體，必先論理，然後論理。此論說之第三義也。

夫論說之體，其始也必於事實，而後於理。其次則在於立論。其三則在於論理。此論說之體也。

研修を効果あるものとするために

このコースは、参加者の討議を中心にして進められることから、参加者がルールにしたがって意欲的に参加しない限り、その効果が大幅に減殺されることになる。

組織にとって職員の能力開発は重要な課題であり、参加者は管理者としてその能力開発の大きな一翼を担うOJTの実施責務を負っている。

参加者は、次のルールを守って研修に参加することにより、OJTの必要性や方法について検討し、研修終了後にはぜひとも職場において効果的なOJTを実践してもらいたい。

1 意見を率直に述べること

このコースは、参加者の体験や意見を基礎として検討を進める方式を採用している。参加者の発言が少なければ、それだけコースの内容も乏しくなる。発言は全員によくわかるように、座ったまま楽な気持ちで、率直に述べてもらいたい。

2 謙虚に意見を聴くこと

ものの見方や考え方は人それぞれに異なり、同じ問題についても千差万別の違いがある。自分と反対の意見や奇異と思える発言にも傾聴すべきものが、あることが少なくない。他の参加者の発言に対しては謙虚に聴く姿勢を保つようにしてもらいたい。

3 話を独占しないこと

コースで行われる討議の時間は限られている。要点をはっきりと要領よく話すように心がけるとともに、多くの参加者の意見を聴くために一人で発言を独占しないように心がけてもらいたい。

4 討議の課題からはずれないこと

いま討議をしている課題は何かを常に把握しておいて、討議がわき道にはずれたり、討議の焦点がぼやけたりしないように注意しながら討議に参加するようにしてもらいたい。

5 お互いの発言を慎重に扱うこと

参加者の発言の中には他では話せないものが含まれていることも少なくない。このような発言の中にこそ、参考となるものが隠されていることも多い。紹介してくれた好意にこたえるためにも、このコースにおける発言は、この場限りのものとしてもらいたい。

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

PHILOSOPHY

PHILOSOPHY

PHILOSOPHY

OJT実践コースについて

OJT実践コースとは

OJTとは、On the Job Training の略で、職場研修とも訳され、主として上司が部下に対し、仕事を通して指導することによって、職員の能力開発を図る方法である。

OJT実践コースは、公務部門の管理監督者層にある職員を対象として、このOJTの必要性や方法を修得させるために、(財)公務研修協議会が開発した研修コースで、1日で実施する内容となっている。

コースの特色

講義式の研修は、主として講師が参加者に対して一方的に話をするこゝで進められることから、必要な知識を体系的に参加者に伝えることができるという長所があるが、参加者はどうしても話を聞く一方となり、受講態度も受け身となって、消極的になり、内容の修得度が低下することになりかねない。

これに対して討議式の研修は、参加者の話し合いによって進められることから、参加者の納得が得られ、結論が参加者の職場における実践行動に結び付きやすいという長所があるが、討議や結論がどのような方向に発展するかが明確でなく、体系的に指導し難いという難点がある。

OJT実践コースは、このような講義式研修と討議式研修の長所を合わせた定型討議方式を採用することにより、指導者が手引やシートに沿ってその進行を体系的に進めることができるように配慮されているほか、体験による話し合いや討議を多く組み込むことによって、参加者の理解と納得が得られることから、実践に結びつきやすいように配慮されたコースである。

その結果、参加者はOJTに関する基本的な知識を体系的に修得できるとともに、それらを自らの職場の実態に合わせて応用できるように考え、討議できるものとなっている。

しかし、このコースで参加者に配付されるシートには、OJTに関する一般的、基本的な事柄が記述されている。したがって、その内容は参加者各自の特有な状況にすべてが該当しないことになることは当然といえる。

各参加者は、シートに記載されている内容を絶対視しないで、討議やシートの内容を参考にしつつも、自分が置かれている状況を勘案し、自分自身が職場においてOJTを実践できる内容を自ら考え出すことが大切である。

1. 關於本行... 關於本行...

2. 關於本行... 關於本行... 關於本行...

3. 關於本行... 關於本行... 關於本行...

4. 關於本行... 關於本行... 關於本行...

5. 關於本行... 關於本行... 關於本行...

6. 關於本行... 關於本行... 關於本行...

7. 關於本行... 關於本行... 關於本行...

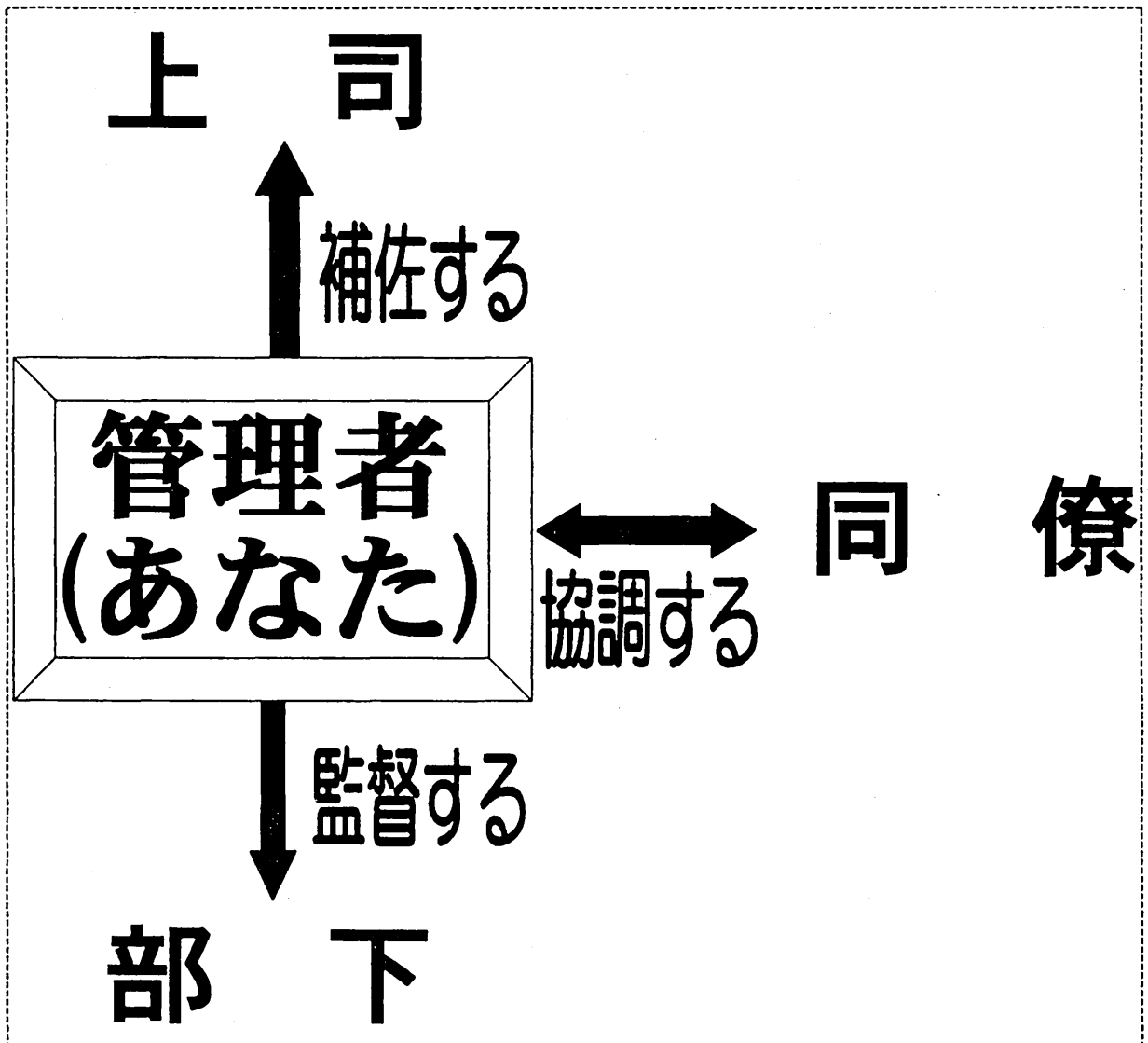
8. 關於本行... 關於本行... 關於本行...

附錄一

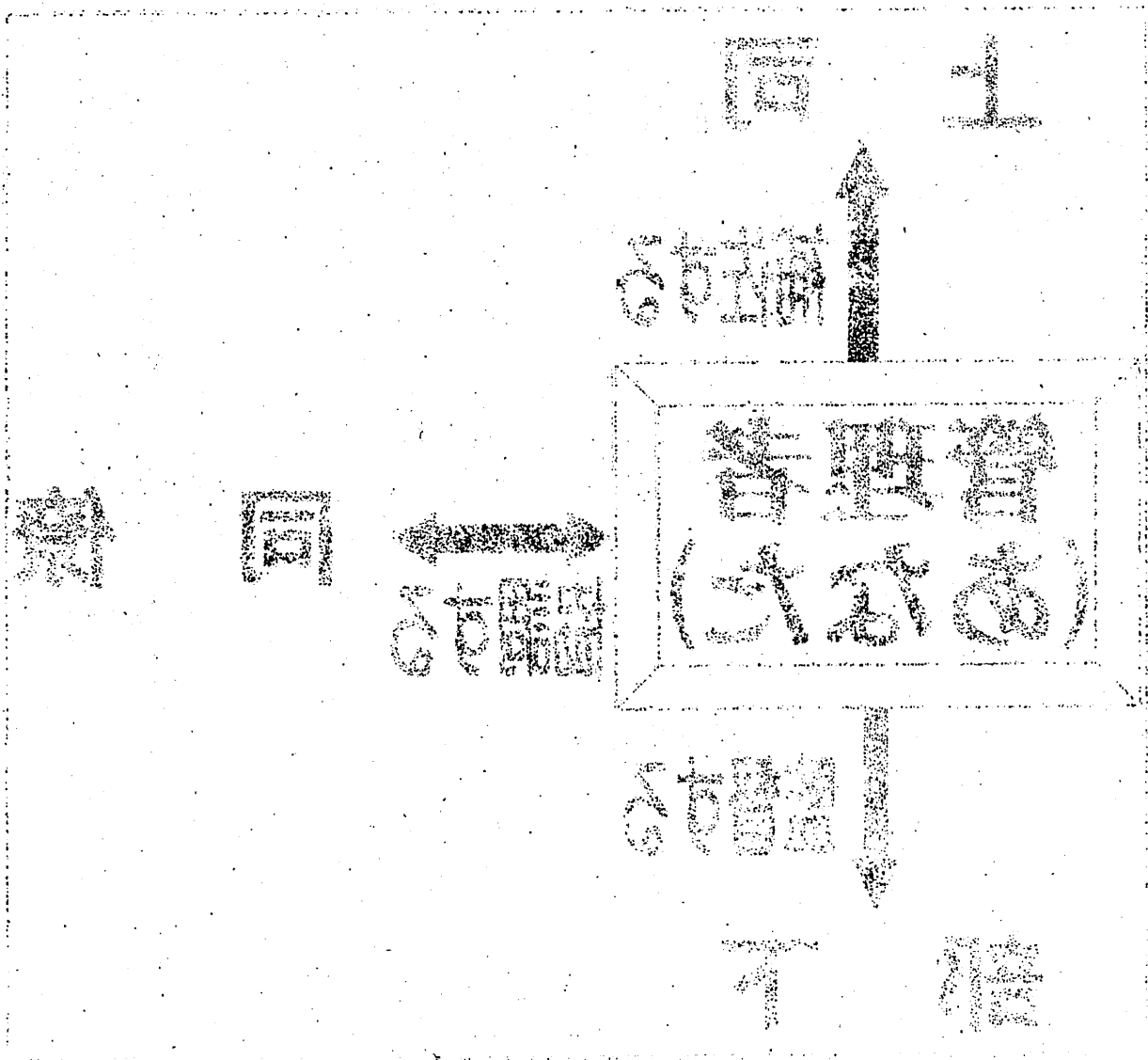
9. 關於本行... 關於本行... 關於本行...

10. 關於本行... 關於本行... 關於本行...

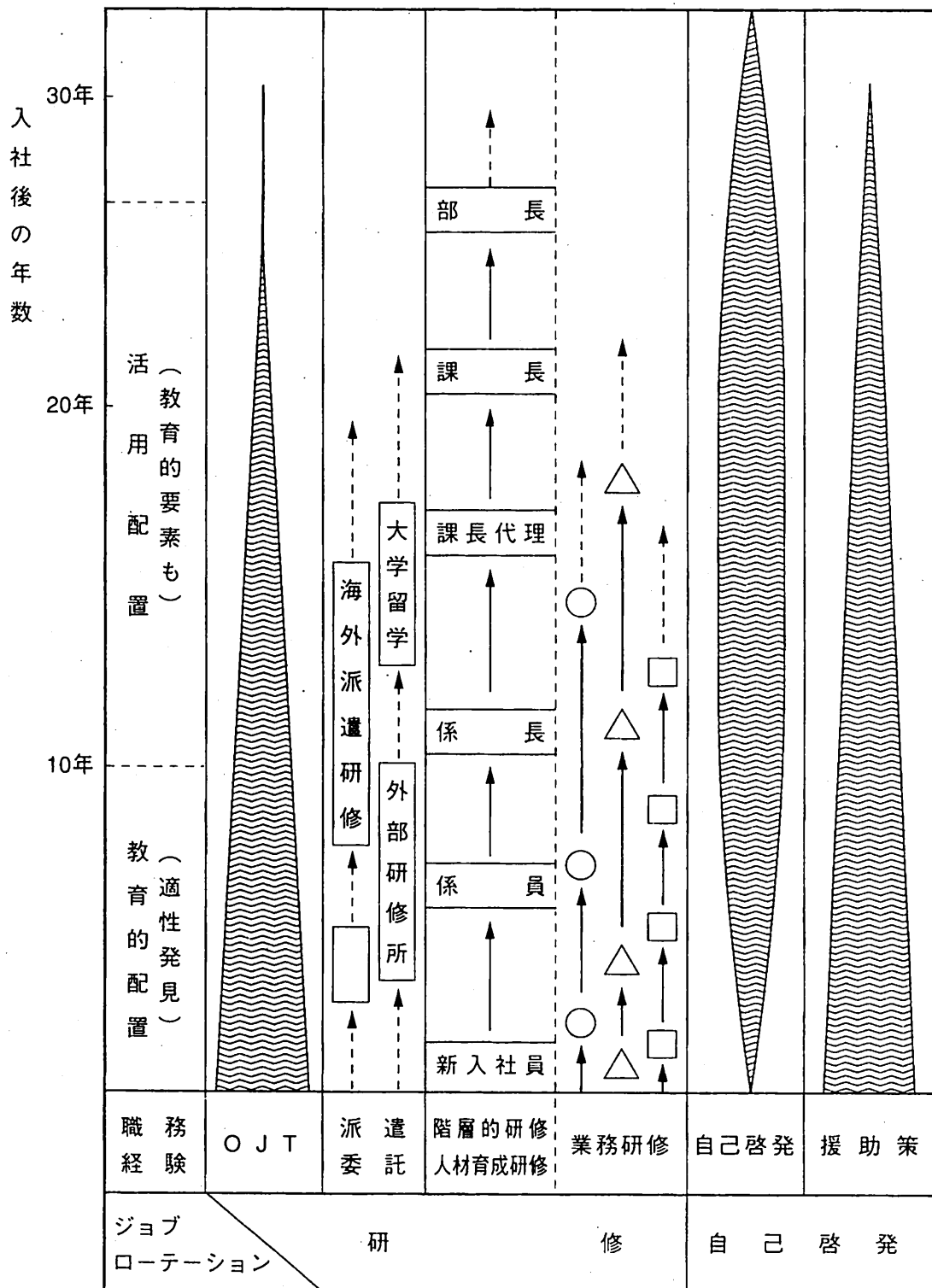
管理者の役割



自国の香煙製造



人材育成の経年的展開



(研修基礎講座4：「研修管理」川端 大二著 産業労働調査所)

<p>石渠寶笈續編</p>	<p>卷一百一十一</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>
<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>

研修を効果あるものにするために

—参加者の守るべき基本ルール—

- 意見を率直に述べること
- 謙虚に意見を聴くこと
- 話を独占しないこと
- 討議の課題からはずれないこと
- お互いの発言を慎重に扱うこと

— ルールを守って、
意義のある研修としましょう —

にめざるを以てのめざるを果敢て断絶

一 日本書紀なる乎の言はれ

○ 聖徳太子の御代に於て

○ 聖徳太子の御代に於て

○ 聖徳太子の御代に於て

○ 聖徳太子の御代に於て

○ 聖徳太子の御代に於て

一 日本書紀なる乎の言はれ

一 聖徳太子の御代に於て

OJTと集合研修の関係

O J T

弱

体系的な指導
効率的な指導
指導者の指導能力
能力開発への専念

強

きめ細かい指導
日常的な指導
実践的な指導
業績への反映

強

弱

集合研修

○ 1 1 7 業 命 業 才 1 1 0

○ 1 1 7 業 命 業 才 1 1 0

業 命 業 才 1 1 0

業 命 業 才 1 1 0

業 命 業 才 1 1 0
業 命 業 才 1 1 0
業 命 業 才 1 1 0
業 命 業 才 1 1 0

業 命 業 才 1 1 0
業 命 業 才 1 1 0
業 命 業 才 1 1 0
業 命 業 才 1 1 0

業 命 業 才 1 1 0

業 命 業 才 1 1 0

業 命 業 才 1 1 0

O J T と集合研修の関係

能力開発は、本人に自分の能力を向上させようとする自己啓発意欲がなければ効果が上がらない。しかし、仕事で疲れたり、忙しかったりでなかなか意欲がわかないことも少なくない。また、自己啓発の方法がわからないで悩んでいることもある。

このようなことから、能力開発を職員本人の課題であるとして、組織や上司が関与しないことは問題であり、現実にも組織や上司は職員に対して様々な援助を行っている。

その中心的な方策がO J T と集合研修である。

O J T は、部下の指導・育成、職場研修ともいわれ、上司が主として部下に対し仕事を通じて指導・育成することをいい、集合研修は、組織が職員を本来の仕事から離して研修所等で能力開発に専念させることをいう。

このO J T と集合研修の特徴は表のとおりであり、職員の自己啓発を支援する面で、補完関係にあることがわかる。

	O J T	集 合 研 修
目標設定	<ul style="list-style-type: none"> ・個人のニーズに対応した目標を設定できる。 ・ニーズの把握が容易である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修ニーズの同一の者を集めるの、研修目標の設定が容易である。
適用範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・個別的・特殊的内容を教育できる。 ・業務に密着した知識・技能の啓発に適している。 ・後継者育成に適している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・原則的・基準・体系的な知識、技術等の修得に適している。 ・高度な専門的知識、技能の修得に適している。 ・研修生を一定水準までレベル・アップするのに、適している。
実施方法等	<ul style="list-style-type: none"> ・機会が日常的に得られる。 ・反復実施が可能である。 ・上司の率先垂範の下に行い得る。 ・時間的、場所的制約がない。 ・フォロー・アップしやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務を離れているので、研修に専念できる。 ・効果的なカリキュラムを組める。 ・有能な指導者を得やすい。 ・多数の者を効率的に研修できる。
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・結果が直接業務の向上につながる。 ・仕事を通じて実際に修得するので研修の歩どまりが高い。 ・能力向上の結果が分かりやすい。 ・態度変容・行動改善に効果がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・相互啓発が可能となり視野の拡大や自分の欠点の確認等に効果的である。 ・全体的レベル・アップが可能である。 ・必要な知識等をまとめて付与できる。
付随効果	<ul style="list-style-type: none"> ・上司と部下との相互理解・信頼関係に役立つ。 ・学習的職場風土の醸成に効果的である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・他部門の者との人間関係の緊密化に役立つ。 ・連帯感・一体感の醸成に効果がある。

(「部下育成マニュアル」人事院研修審議室作成／(株)公務研修協議会発行)

關於金剛經會通

此經之旨，在於明心見性，證悟真如。其言甚簡，其理甚深。凡欲入此門者，須先具足信心，方能領受。經中所謂「若見諸相非相，即見如來」，此乃全經之關鍵。蓋一切現象，皆由心造，若心能離相，則真如自現。此理之妙，不可言喻。然世人不察，往往執著文字，而不知其指歸。故讀此經者，不可不細心玩味，庶幾有悟入之期。

經中又云：「凡所有相，皆是虛妄，若見相非相，即見如來。」此語最為痛切。蓋一切相，皆由緣起，緣起性空，故曰虛妄。若能看破此理，則一切煩惱，自然斷絕。此即所謂「應無所住而生其心」之義。心若不住於相，則如如不動，真如自顯。此乃修行之要領，不可不察。然世人有住於相者，有住於空者，皆非中道。唯是心無所住，而又不落空寂，方是真修。此理之妙，不可言喻。然世人不察，往往執著文字，而不知其指歸。故讀此經者，不可不細心玩味，庶幾有悟入之期。

此經之旨，在於明心見性，證悟真如。其言甚簡，其理甚深。凡欲入此門者，須先具足信心，方能領受。經中所謂「若見諸相非相，即見如來」，此乃全經之關鍵。蓋一切現象，皆由心造，若心能離相，則真如自現。此理之妙，不可言喻。然世人不察，往往執著文字，而不知其指歸。故讀此經者，不可不細心玩味，庶幾有悟入之期。

能力開発の手段の関係

本人

自己啓発



OJT

集合研修

上司

組織

新編大綱手冊

人本

自由



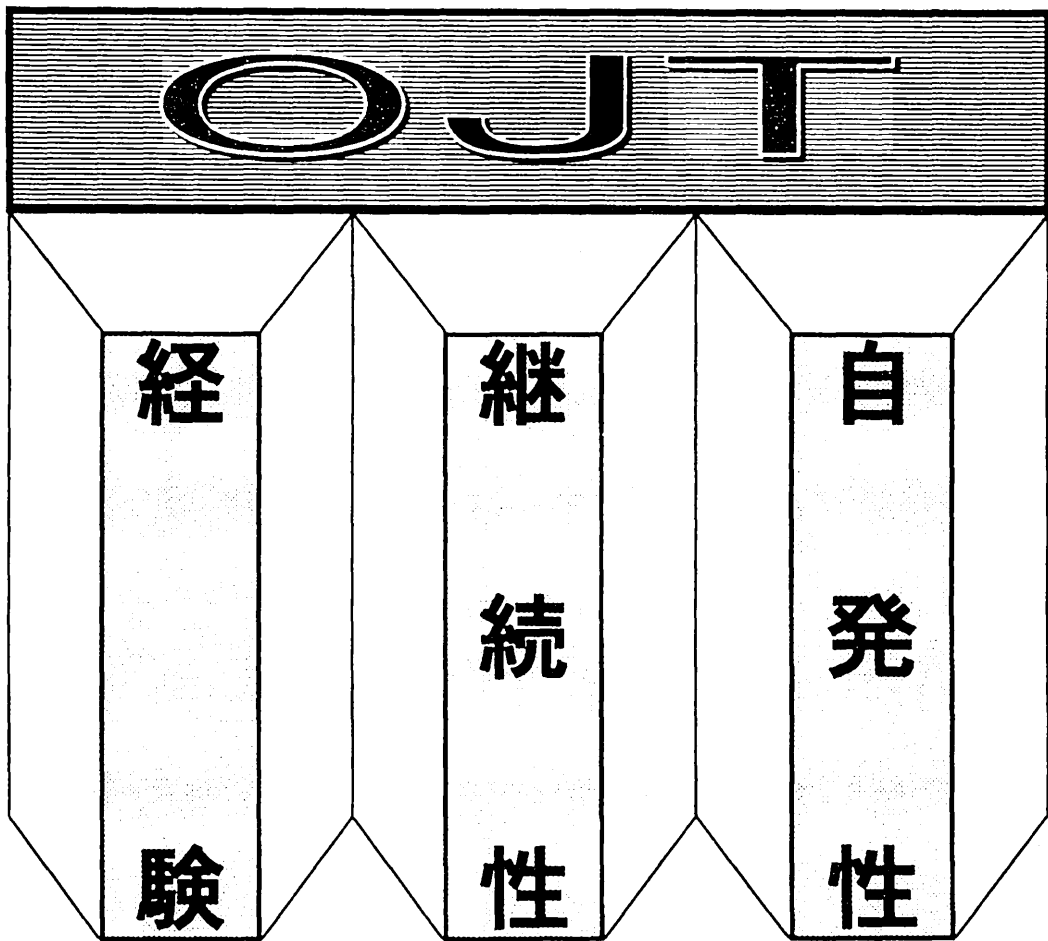
美合

TLO

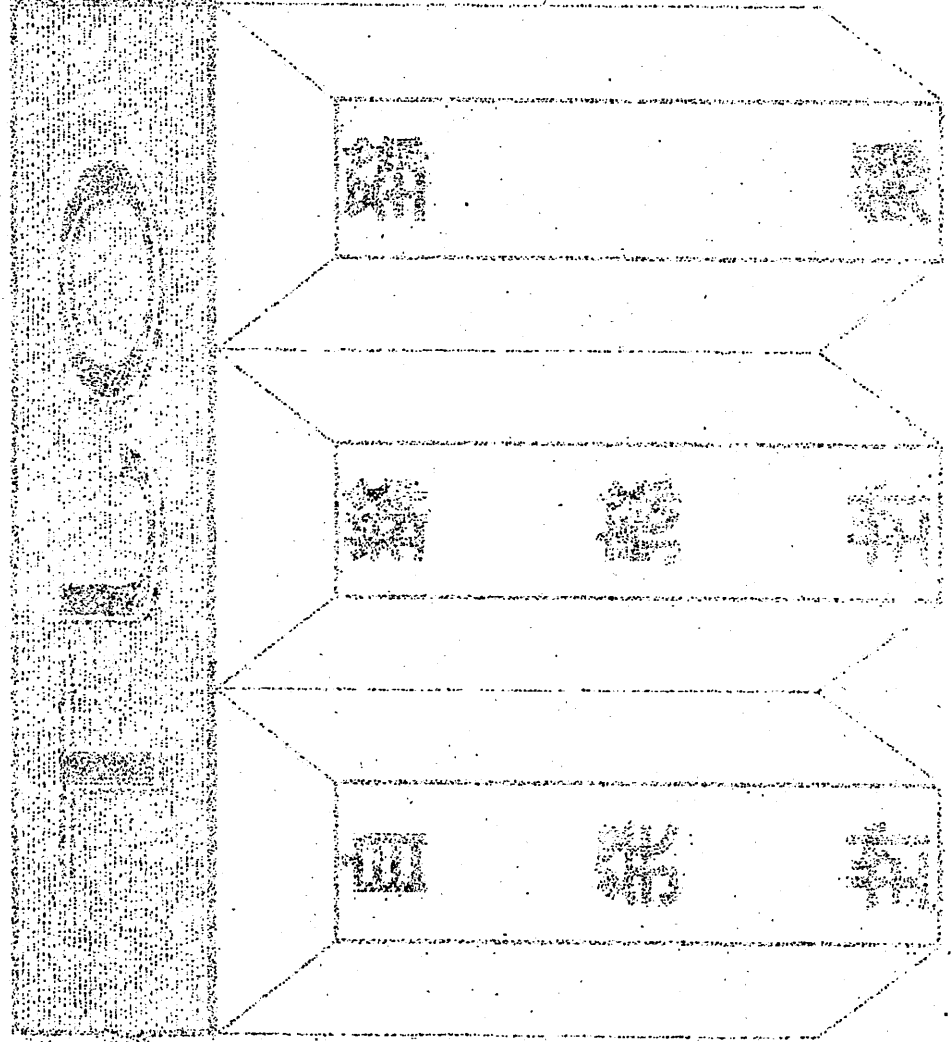
美合

TLO

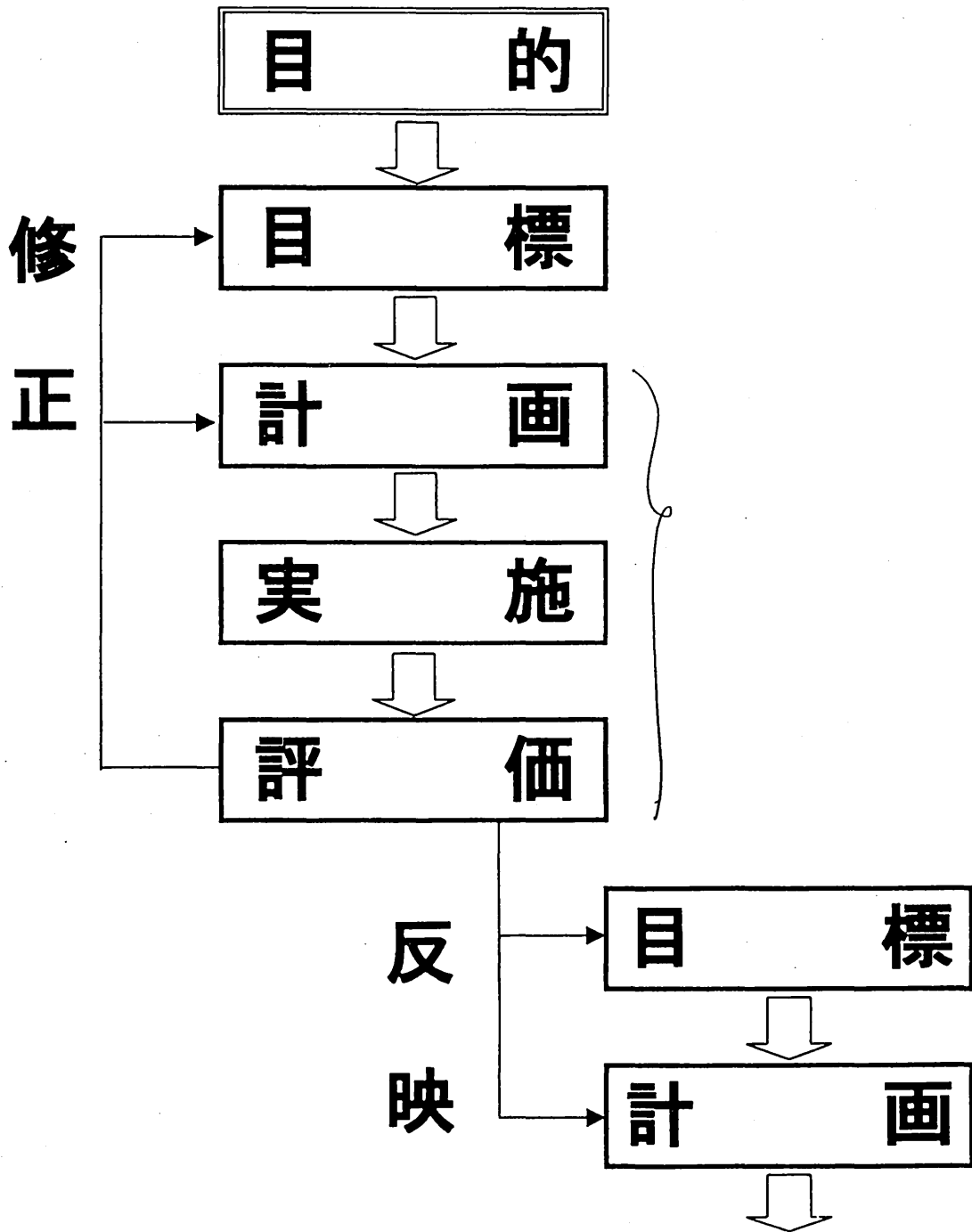
OJTを支えるもの



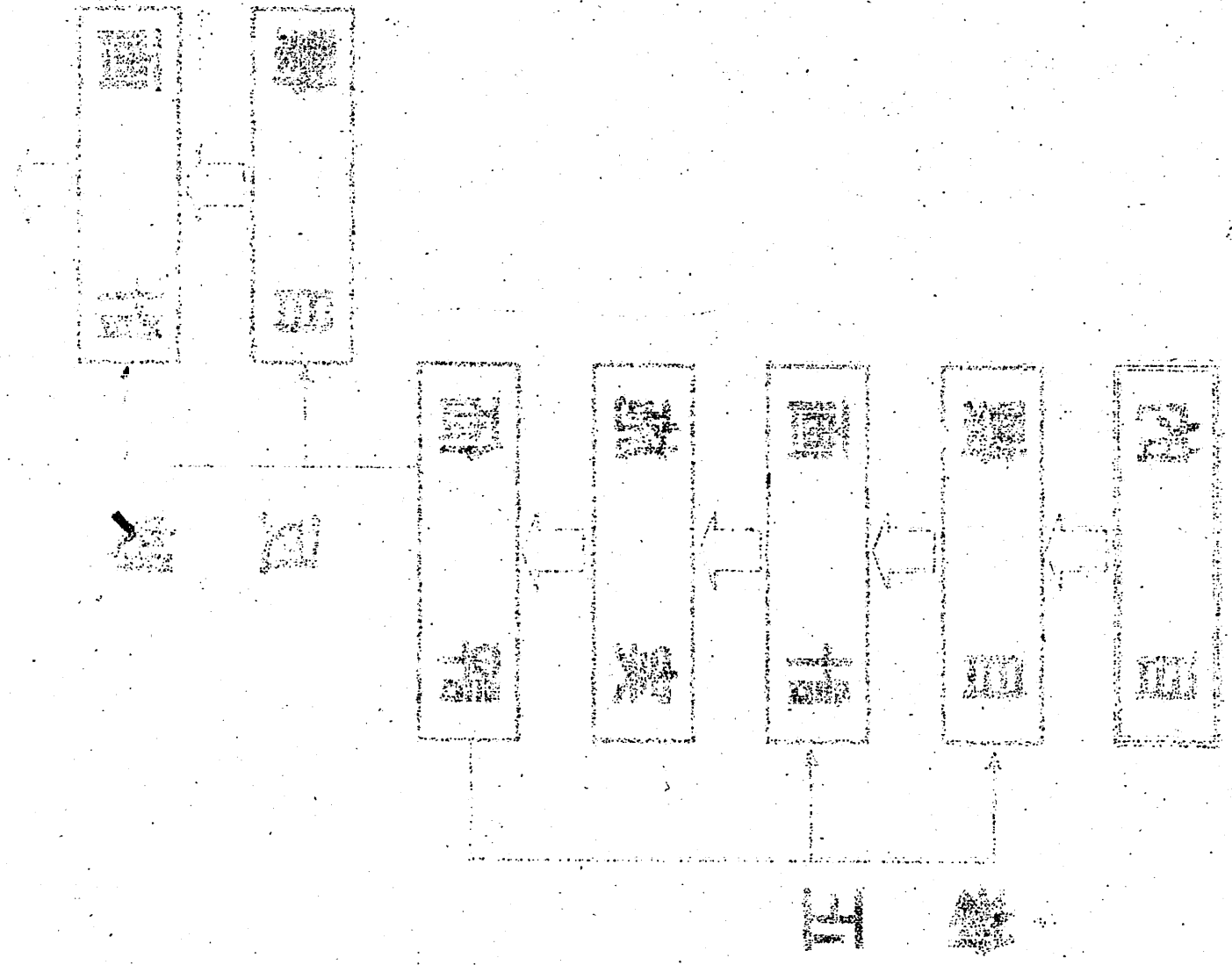
071 物 物 物 物 物



管理のプロセス



大正時代の教育



管理のプロセス

私たちが仕事に疲れて「心身をリフレッシュさせたい」と考えたとき、この心身のリフレッシュが行動の“目的”となる。その目的を達成するために、富士山に登ろうと考えると富士山への登山が行動の“目標”となる。富士山に登るために、何も計画せずに家を出発するということはない。時刻表を調べ、どこでどのようにして昼食をとり、一泊するかを計画し、場合によっては事前に切符を買ったり、予約をしたりしてから出発する。

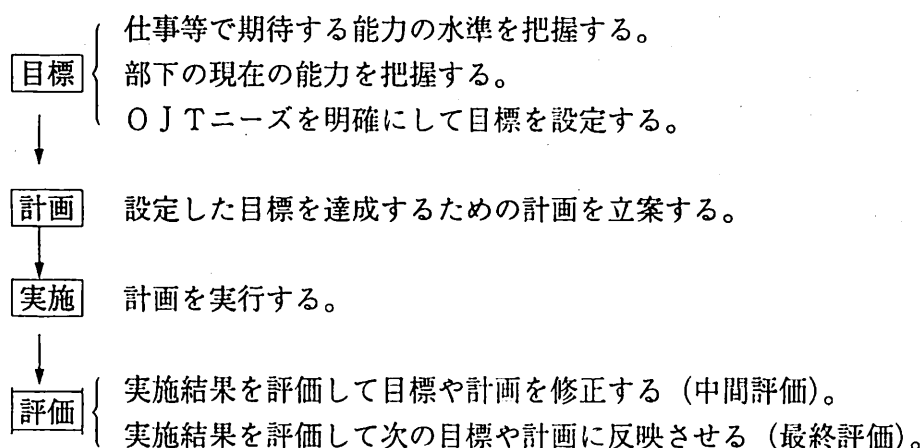
出発した後も、列車が予定よりも遅れば次に乗るバスの予定を変えてタクシーに乗ったり、登山中に大雨になれば山頂に行くことを諦めて下山するというように、目標や計画を“修正”することになる。また、帰宅した後も、雨が降り出したのに傘を持っていなくて濡れてしまったといったことを反省し、次の旅行では傘を持っていこうと考えたりする。

これが管理のプロセスである。まず、目的に沿った目標を立て、その目標を達成するための計画を考え、計画に基づいて実行し、実行したことを“評価”して、目標や計画を修正したり、次の目標や計画へと反映させたりする。

管理のプロセスは、[計画 (Plan) — 実施 (Do) — 評価 (See)] といったものや [Plan-Do-Check-Action] といったものが有名であるが、いずれにしてもこのようなプロセスを経ないで行った行動は、ムダ、ムラ、ムリが多くなり問題である。

仕事も人の行動として行われる以上、この管理のプロセスに沿って行うことが大切である。OJTについても同じである。管理のプロセスにしたがって進めたい。

OJTの管理のプロセスは次のようなものとなる。



第2章

コミュニケーションと

職員の実績・能力の評価

シート10 OJTとコミュニケーション

シート11 コーチングの効用

シート12 OJTニーズの確認

シート13 OJT実施の記録と進行状況のチェック

シート14 OJTの機会

シート15 「職員の実績・能力の評価」のシステムとの関わり

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

PHYSICS DEPARTMENT

5712 S. UNIVERSITY AVE.

CHICAGO, ILL. 60637

TEL: 773-936-3700

FAX: 773-936-3700

UNIVERSITY OF CHICAGO

PHYSICS DEPARTMENT

5712 S. UNIVERSITY AVE.

CHICAGO, ILL. 60637

TEL: 773-936-3700

FAX: 773-936-3700

OJTとコミュニケーション

OJTを適切に行うためには、職場での一般の仕事と同じように、管理のプロセスにしたがって実行する必要があります。

管理のプロセスとは、目標をはっきりと決め、その目標達成のための計画を作成して実施し、その実施結果をチェックして、目標や計画を修正したり、次の機会の目標や計画の作成に反映したりすることを言います。

このような管理のプロセスをスムーズに実現するには、OJTの実施者である上司と対象である部下とのコミュニケーションが良好なかたちで保たれていなければなりません。そのポイントとしては、次の二つのことがあります。

1 部下をよく知る

まず、対象となる職員の個別の条件を確実に認識することが不可欠です。この条件としては、「部下がどのような能力、性格、経験、意欲を持っているか」ということが考えられますが、このようなことを、職員との日常の接触を通じて的確に認識し、その上に立ってどんな指導を行うべきかを定めることが大切であり、画一的な発想は極力抑えるようにしなければなりません。

2 意思伝達を確認する

実際のOJTの場では、リーダーと受け手との間にスムーズな相互の意思疎通がなされていないと認めなければなりません。そのためには、指導に対して相手がどんな反応を示すかを慎重に考慮し、確実に受容されるような状況を用意することが求められます。

人は指導が強制の色彩を持っていると感じると、受容への意欲を失います。このような状況にならないためには、指導する者と指導される者との間に、情報の共有といった状況を作り上げるのが有効と考えられます。例えば、指導内容に関する経緯・事情の相互確認などを周到に行うことによって、そこに情報の共有を核とした一種の協同意識の成立を期待するのがよいでしょう。

伝達内容の正確性の確保という点については、内容が完全な形で相手に伝わっているかを絶えず確認することが必要となります。そのためには、一方的な伝達というスタイルは避け、「相手にも話させる」機会をつくるのが大切です。そのことによって人々は指導過程に参加する契機を得ると同時に、語られる内容から、指導が確実に伝わっているか、相手の理解は的確か、意欲はあるかなどを推察でき、それに応じた処置をとることも可能になるからです。

信頼関係

今、必要なことは何か？ 自分の好みを伝える。

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

The University of Chicago is a leading center of research and learning in the natural sciences, social sciences, and the humanities. It is committed to the highest standards of academic excellence and to the advancement of knowledge through the pursuit of truth.

The University of Chicago is a leading center of research and learning in the natural sciences, social sciences, and the humanities. It is committed to the highest standards of academic excellence and to the advancement of knowledge through the pursuit of truth.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

The University of Chicago is a leading center of research and learning in the natural sciences, social sciences, and the humanities. It is committed to the highest standards of academic excellence and to the advancement of knowledge through the pursuit of truth.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

The University of Chicago is a leading center of research and learning in the natural sciences, social sciences, and the humanities. It is committed to the highest standards of academic excellence and to the advancement of knowledge through the pursuit of truth.

The University of Chicago is a leading center of research and learning in the natural sciences, social sciences, and the humanities. It is committed to the highest standards of academic excellence and to the advancement of knowledge through the pursuit of truth.

The University of Chicago is a leading center of research and learning in the natural sciences, social sciences, and the humanities. It is committed to the highest standards of academic excellence and to the advancement of knowledge through the pursuit of truth.

The University of Chicago is a leading center of research and learning in the natural sciences, social sciences, and the humanities. It is committed to the highest standards of academic excellence and to the advancement of knowledge through the pursuit of truth.

コーチングの効用

最近、個別のコーチング形式による指導の効果が、組織研修の分野で関心を集めるようになってきました。これは、従来の集団を対象にした画一研修では、現代の組織人の能力の開発育成を効果的に行うことが難しくなったことを物語っているように思えます。

OJTは、上司と部下との1対1の関係によって行われるケースが多いのですが、こうしたマンツーマンの指導形態には、どんな利点があるかについて考えてみましょう。

1990年代

1 対象へのキメの細かい対応ができる

○ 年齢や経験に合わせて

年齢的にも高く、経験も豊富な人に対しては、非指示的で漸進的な方法を主体にするといった弾力のあるやり方をとることができます。

○ 能力のレベルに合わせて

能力のレベルの高いと思われる人には、行動の細部にまで及ぶような指導はなるべく控え、能力の点で不足と思われる職員には、指導の方法を周到なものとしフォローアップを確実にするといった臨機応変の対応が可能です。

○ 性格に合わせて

じっくり型や早とちり型といった職員固有の性格に配慮した適切な指導方法をとることができます。

2 タイミングを図ることができる

例えば、同じレベルの能力の保有者でも、何かの事情で、意欲の上昇期にある時と下降期にある時とでは、仕事への取り組みの姿勢も大きく異なります。こうした状況を的確に感知し、タイミングよく指導の方法を変えるとといった微妙な配慮を加えることができます。

3 継続的なチェックがしやすい

OJTの対象の状況は、日々刻々変化していると言ってもよく、その場合に最も合った内容と方法を絶えずフォローしていかなければなりません。マンツーマンの形式は、そうした継続的なチェックを可能にします。

4 繰り返しによる定着を期待できる

指導内容が相手によく伝わっていないと思われる場合には、再度伝えることによって、確実に目的を達成することができます。

5 相互の一体感を生みやすい

1対1の関係による意思交流は、頻繁な相互の接触によって、単に指導内容の伝達に止まらず、場合によっては、心情面での親密感や一体感の形成をもたらすことも多いと思われます。

このように、コーチングによる研修方法は、人々の自己改善への自発的な取り組みを育てるきっかけをつかみやすいという点からも注目すべき方法と言えましょう。



OJTニーズの確認

OJTの基本的な目的は、部下を指導育成して、その能力の向上を図ることです。したがって、まず、どの部下に対して、どのような能力を、いつまでに、どの程度向上させるかを明確にしなければなりません。

このような目標はOJTニーズと呼ばれ、一般に、次のような式によって表すことができます。

$$\text{OJTニーズ} = \boxed{\text{期待する能力の水準}} - \boxed{\text{部下の現有する能力}}$$

○ 能力の内容としては、次のようなものが考えられます。

- コミュニケーション能力 (文章力・会話力)
 - ・ 接遇能力
 - ・ 分析力、理解力
- 計画力、判断力、執行力
- 説明力、応対力
 - ・ 指導力

(対象が管理者の場合、あるいは長期的育成を期待する能力の場合)

- ・ 統率能力
- ・ 意思決定能力 (決断力)
- 交渉能力 (説得力、折衝力)
- 構想能力 (企画力、独創力)

目標の設定に当たっては、「優先度を定める」ことも、能力向上の効果を高める上で考慮すべき事柄の一つです。職員のOJTのニーズには、さまざまなものがありますが、それらのものを同時に充足しようとする、ともすれば“二兎を追う”失敗に陥りがちなものです。

選別のポイントとしては、例えば緊急性の点から「まず何から手をつけたらよいか」を考えるのが実践的です。そのためには、その職員にとって、「一日でも早い能力向上が要請されるものは何か」、「相当の期間をかけてじっくり育成することが望まれるものは何か」をはっきり見極めることを忘れてはなりません。

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
LIBRARY

PHYSICS DEPARTMENT

PHYSICS 311

LECTURE NOTES

BY

PROFESSOR

JOHN H. COOPER

CHICAGO, ILLINOIS

1963

PHYSICS 311
LECTURE NOTES
BY
PROFESSOR
JOHN H. COOPER
CHICAGO, ILLINOIS
1963

OJTの機会

タイミング

OJTは、職場で仕事をやっていく過程で、機会をとらえて職員の能力の開発育成を図る点に特長があります。

1 部下に対するOJTの機会として、次のような時期が考えられます。

- ・ 仕事の計画の立案をさせるとき
- ・ 仕事の割当てをするとき
- ・ 仕事の指示をするとき
- ・ 仕事のやり方の相談に来たとき
- ・ 仕事の報告を受けるとき
- ・ 仕事の進行のチェックを行うとき
- ・ 会議の準備や実施に当たらせるとき
- ・ 会議に参加させるとき など

2 特に、次のような機会は、OJTの絶好のタイミングとして見逃がさないようにしましょう。

○ 職員自身が問題意識を持ったとき

他から強制されたのではなく、あることに自分で問題や疑問を感じ、それを解決する素材を求めているような場合には、指導に対する抵抗感は薄くなり、自分を少しでも充実させようとする積極的な姿勢が強まります。

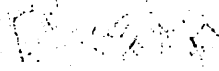
○ 重要な業務を行っているとき

組織目標の達成に大きな影響を持つような仕事、自分の能力を超える難しい仕事などに取り組んでいるときには、そのことに関わる情報や助言を受け入れる素地が整っており、指導内容の浸透が期待できます。

○ 仕事の成果が上がったとき

よい仕事を成し遂げたという達成感が、士気の高揚につながり、自発的な自己改善をもたらすきっかけとなります。

会費のお願い



本会は、昭和十一年に創立され、以来、毎年、会費を徴収して、その収入を、本会の活動に充てて、その発展に努めてまいりました。

本年も、例年同様、会費を徴収することになりました。そのお願いを申し上げます。

本会は、昭和十一年に創立され、以来、毎年、会費を徴収して、その収入を、本会の活動に充てて、その発展に努めてまいりました。

本年も、例年同様、会費を徴収することになりました。そのお願いを申し上げます。

本会は、昭和十一年に創立され、以来、毎年、会費を徴収して、その収入を、本会の活動に充てて、その発展に努めてまいりました。

本会は、昭和十一年に創立され、以来、毎年、会費を徴収して、その収入を、本会の活動に充てて、その発展に努めてまいりました。

本会は、昭和十一年に創立され、以来、毎年、会費を徴収して、その収入を、本会の活動に充てて、その発展に努めてまいりました。

OJTの様々な機会

仕事の能力の向上をねらいとしたOJTの機会としては、例えば次の機会が考えられ、仕事を通して、さらには特別に機会をつくるなど、あらゆる機会が指導の機会となる。

- 1 仕事を計画し、割り当てるとき
 - ・仕事を割り振るとき
 - ・仕事を指示・命令するとき
 - ・仕事の打ち合わせをするとき
 - ・職場会議を開いたとき
- 2 部下が仕事を遂行しているとき
 - ・決裁を求めにきたとき
 - ・業務遂行意欲を失っているとき
 - ・部下の仕事のレベルが低いとき
 - ・部下が仕事上の議論をしているとき
 - ・部下の態度や行動に問題が見られるとき
 - ・部下が仕事に関連して自己啓発をしているとき
 - ・仕事の進行をチェックするとき
- 3 部下が上司との接触を図ってきたとき
 - ・部下が仕事の報告に来たとき
 - ・部下が仕事上の相談に来たとき
 - ・部下が仕事上の提案をしてきたとき
 - ・部下が仕事上の不満を言ってきたとき
 - ・部下とリラックスして雑談しているとき
- 4 部下の仕事が終了したとき
 - ・部下が担当の仕事を終了したとき
 - ・部下が高度な仕事を達成したとき
 - ・部下が仕事の達成に失敗したとき
 - ・部下と仕事の反省会を開くとき
- 5 上司や部下が仕事から離れたとき
 - ・部下が出張等で不在となる時
 - ・部下が出張等から戻ってきたとき
 - ・上司が出張等で不在となる時
 - ・上司が出張等から戻ってきたとき
- 6 意図して経験の場を提供するとき
 - ・会議の準備や実施に当たらせるとき
 - ・部下を会議等に同行させるとき
 - ・部下を会議等に代理で出席させるとき
- 7 計画的に時間を用意して行うとき
 - ・部下と面接をするとき
 - ・職場勉強会を開いたとき
 - ・喫茶店や飲み屋に行ったとき

第 二 章 第 一 節

一、本邦の政治的状況、経済的状況、社会的状況、文化的状況、教育的状況、その他、

本邦の政治的状況、経済的状況、社会的状況、文化的状況、教育的状況、その他、

本邦の政治的状況、経済的状況、社会的状況、文化的状況、教育的状況、その他、

本邦の政治的状況、経済的状況、社会的状況、文化的状況、教育的状況、その他、

本邦の政治的状況、経済的状況、社会的状況、文化的状況、教育的状況、その他、

本邦の政治的状況、経済的状況、社会的状況、文化的状況、教育的状況、その他、

本邦の政治的状況、経済的状況、社会的状況、文化的状況、教育的状況、その他、

本邦の政治的状況、経済的状況、社会的状況、文化的状況、教育的状況、その他、

本邦の政治的状況、経済的状況、社会的状況、文化的状況、教育的状況、その他、

「職員の実績・能力の評価」のシステムとの関わり

OJTの究極のねらいは、一人ひとりの職員の実績・能力の開発育成にあることは言うまでもありませんが、「職員の実績・能力の評価」という作業とワンセットとして考えたときに、その効果はより高まると考えられます。

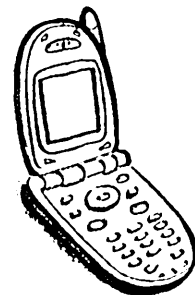
すなわち、OJTの結果としてもたらされた職員の実績・能力の向上の内容や度合が、その実績・能力の評価によって現実のものとして具体的にとらえられ、それを次のOJTに反映するという過程をとることで、個々の職員の実績・能力の一層の向上が期待できるということです。

職員の実績・能力の評価は、職員に対する適切な処遇の確保や計画的な人材育成を可能にするシステムとして、人事管理制度全体を支える重要な柱の一つですが、従来は、どちらかというところ、その結果の職員の実績・人事上の処遇、例えば昇任や昇給、賞与の決定あるいは配置換えといった面への活用に重点が置かれる傾向がありました。

OJTと「職員の実績・能力の評価」との関わりは、前者が組織の中で日常的に行われる管理行動であるのに対して、後者は、人事管理上の制度として実施されることが多く、その面では両者の関係は必ずしも密接なものとは考えられてはいませんでした。

しかしながら、職員の実績・能力の評価によって、その時点において一人の職員が現実に持っている能力の実態が明らかにされるという点に着目すれば、職員固有の実績・能力の開発育成を目指すOJTの実施という日常的な管理行動にとっても、切り離すことのできない密接な関連を持った事柄として考えることが必要と思われる。

OJTの効果を現実の姿としてとらえ、その結果をもとに、さらにより良き目標を設定し、より適切な方法を考えるための指標としても、「職員の実績・能力の評価」のシステムの活用が期待されます。



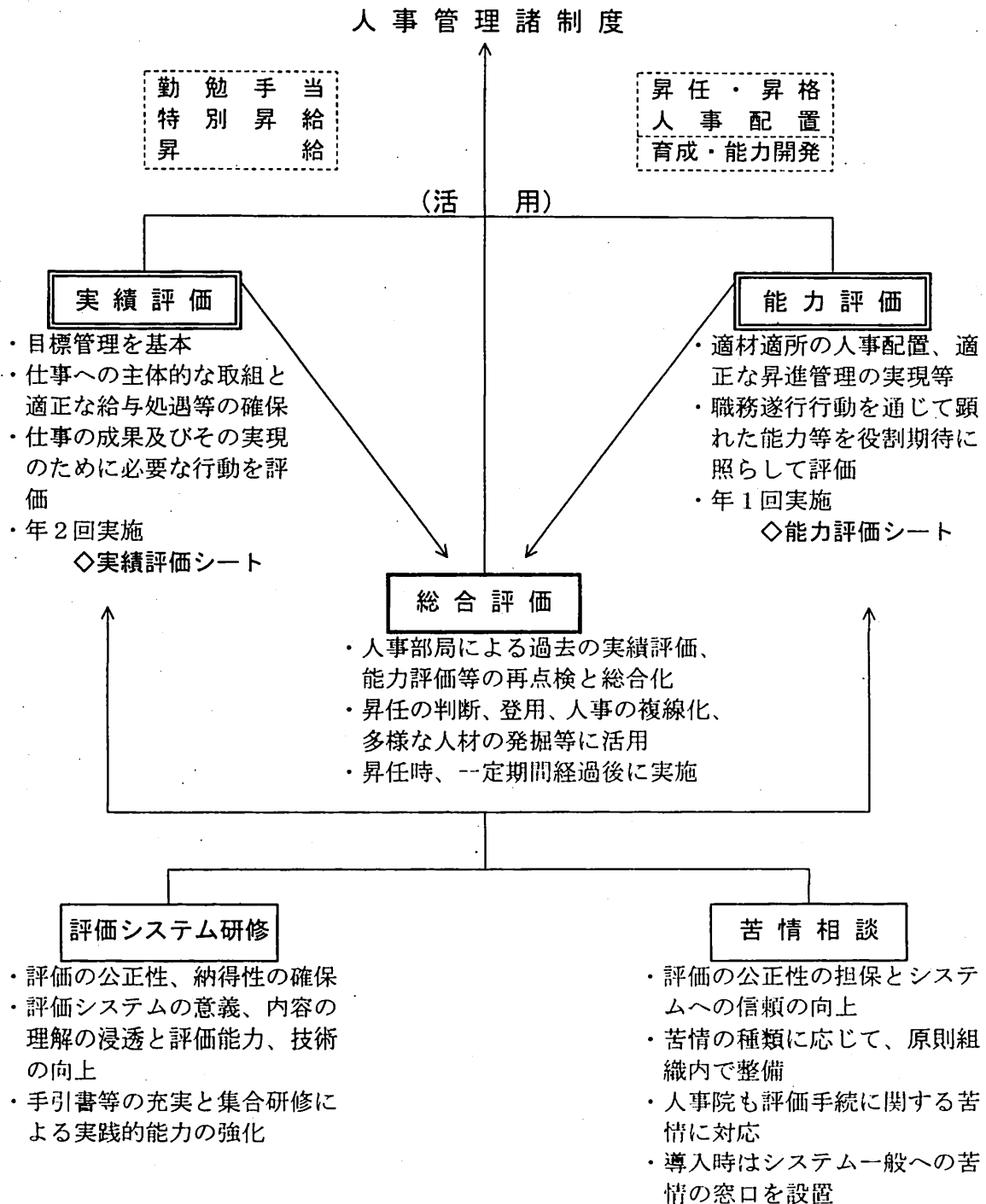
Vertical line on the left margin



Main body of text, consisting of approximately 15 lines of extremely faint and illegible characters.

Bottom line of text, possibly a signature or footer, also illegible.

新人事評価システムの概要と相関



(平成13年3月「公務員の新人事評価システム」人事院「能力、実績等の評価・活用に関する研究会」報告から)

【關於變更的處理】
 1. 關於變更的處理

關於變更的處理

變更申請書
 變更申請書
 變更申請書

變更申請書
 變更申請書
 變更申請書

變更申請書

變更申請書

變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書

變更申請書

變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書

變更申請書

變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書

變更申請書

變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書

變更申請書

變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書
 變更申請書

実績評価シート(1)(係員用)

【業務計画等】(今期果たすべき役割、主な業務内容に関し、期初に記入)

--

【自己申告】(主な業務実績及び仕事の進め方に関し、評価時に記入)

--

評価項目	評価の着眼点	本人評価	第一次	第二次
仕事の成果 (質・量)	達成した仕事の量は、期待どおりのものであったか			
	仕事は正確で、満足できるものであったか			
	仕事は自らの工夫も盛り込んだ出来映えであったか			
	仕事は指示された期限内に処理したか			
仕事の進め方、改善・工夫	仕事の計画を立て、その手順に従って丁寧に仕事を行ったか			
	仕事の優先度を考え、効率的に仕事を行ったか			
	法令等に従い、指示されたとおりの手続・方法で仕事を行ったか			
	仕事の相手の立場を考え、きめ細かい対応を行ったか			
	最後まで責任を持って仕事を行ったか			
	職場のルール、上司の指示・命令など、日常の職務規律を遵守して仕事を行ったか			
	仕事の手順・方法の工夫・改善に取り組み、効果的な内容の提案を行ったか 仕事から新たな知識・技術を吸収し、次の仕事につなげたか			

第一次評価者		第二次評価者	
[全体評価]	[具体的な実績等]	[全体評価]	[具体的な実績等]

No.	Name	Address	Remarks
1	[Illegible]	[Illegible]	[Illegible]
2	[Illegible]	[Illegible]	[Illegible]
3	[Illegible]	[Illegible]	[Illegible]

能力評価シート (係員用)

評価項目 (職務遂行能力)	評価の着眼点 (求められる行動)	本人の自己評価						第一次評価者						項目別評価	第二次 項目別評価
		5 申し分なく できている	4 よく できている	3 ほぼ できている	2 あまり できていない	1 できていない	*1 評価できない	5 申し分なく できている	4 よく できている	3 ほぼ できている	2 あまり できていない	1 できていない	*2 評価できない		
国民的視野、倫理観	1 国民的視野 ○ 常に国民（地域住民）の立場で業務を遂行すること	5	4	3	2	1	*	5	4	3	2	1	*		
	2 倫理観 ○ 公務員としての立場を常に自覚し、厳しく自己管理を行うこと ○ 不正に対して毅然とした態度をとるなど、日頃から公正を重んじた行動をとること	5	4	3	2	1	*	5	4	3	2	1	*		
日常業務を円滑に遂行する能力	3 知識 ○ 担当業務に必要な知識・技術を有し、日々の業務に活用すること ○ 担当業務に必要な新しい知識・技術を吸収すること	5	4	3	2	1	*	5	4	3	2	1	*		
	4 分析力、理解力 ○ 担当業務上の問題点を見出し、提起すること ○ 上司、関係者の話の意図や、資料の要点を正確に理解すること	5	4	3	2	1	*	5	4	3	2	1	*		
	5 判断力 ○ 与えられた指示の枠内で、日常業務の遂行に必要な判断を的確に行うこと ○ 上司に対し、タイミングよく適切に報告を行うこと	5	4	3	2	1	*	5	4	3	2	1	*		
	6 計画力、執行力 ○ 担当業務を期限どおりに進めるために必要な段取りをつけること ○ 業務計画を推進するに当たり、自分なりの工夫を加えること	5	4	3	2	1	*	5	4	3	2	1	*		
	7 説明力、応対力 ○ 自分の考えを文章や口頭で分かりやすく表現すること ○ 相手の立場を考慮し、丁寧に正確な応対を行うこと	5	4	3	2	1	*	5	4	3	2	1	*		
	8 指導力 ○ 自らの知識・経験に基づき、後輩に業務の説明や具体的なアドバイスを行うこと	5	4	3	2	1	*	5	4	3	2	1	*		
	9 責任感 ○ 与えられた業務は、最後まで責任を持って遂行すること	5	4	3	2	1	*	5	4	3	2	1	*		
	10 積極性 ○ 仕事に対して、自主的に取り組むこと ○ 困難な仕事にも積極的に挑戦すること ○ 自己の専門能力の向上をめざし、自己啓発を行うこと	5	4	3	2	1	*	5	4	3	2	1	*		
11 協同性 ○ 周囲に対して進んで協力し、チームワークの向上に努めること	5	4	3	2	1	*	5	4	3	2	1	*			

*1 評価できない = そのような行動をとる機会がなかった場合に限る。 *2 評価できない = そのような行動をとる機会がなく、観察できなかった場合に限る。

【全体評価】

第一次評価者		第二次評価者	
[評語]	[行動、能力の特徴、職務適性に関し、特記すべき事項]	[評語]	[行動、能力の特徴、職務適性に関し、特記すべき事項]
[育成・能力開発に関する所見]		[育成・能力開発に関する所見]	

No.	Name	Age	Remarks
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50

OJTとコミュニケーション

上 司

部下をよく知る
↓
意思伝達を確認する

↑
上司の意向を確認する

部 下

東洋商船株式會社

船名

上

本船の出発時刻

本船の出発時刻

本船の出発時刻

上

上

コミュニケーションタブー

コミュニケーションタブー十カ条

コミュニケーション効果を台なしにするタブーには次の 10 タイプがある。

1.話し手をしめだす

「あいつの話はおもしろくない」「どうせたいしたことじゃない」「いつもくだらないことしか言わない」「いつも言い訳ばかりだ」という態度をしていないだろうか。そうなるとほとんど聞いていないし、当方が聞いていないことは相手にわかるものだ。

2.早まった結論を出す

「そこまで聞けばわかった」「よっしゃ」「まかせておけ」「みなまで言うな」と勝手に早呑込みしてしまっていないだろうか。相手はもっと別のことをいいたいのかもしれないのに！

3.自分の期待を読み込む

「おれのことは、わかってくれるはず」「あそこまで言ったんだ、やってくれるはず」「あれだけ教えたんだ、できるはず」という、一方的な思い込みはないか。それでは相手のことが見えてはいない。逆に、「そうだろう、よくわかる」「そうだ、それがおれの言いたいことだ」と、自分の期待や願望だけを聞き取っていないか。それでは、相手の本当に聞いて欲しいことは聞こえていない。

4.厭な部分には耳をふさぐ

「そういうことを言いたいんじゃないでしょ」「そんなことは聞いていない」と、途中で遮ってしまっていないか？言いたいことを決めるのは、相手なのに。

5.空想の羽根を広げる

相手の話から勝手に自分のイメージを広げて、相手の言うことを聞いていない。勝手に解釈する。片言聞いただけで、勝手に自分の空想やアイデアを肥大させていく。そこには相手の気持も考えも全く入り込む余地はない。

6.前もって答を予行演習する

相手の話の途中から何を言おうかと一生懸命考えていて、結局聞いていない。大体どう叱るかとかどう言い訳するかとか、自分の都合や事情にこだわっているだけ。それならコミュニケーションする必要などなくなってしまう。予想しない結論になるから会話がある。

第一卷

第一卷の序文
この巻は、
第一卷の序文
この巻は、

第一卷の序文
この巻は、
第一卷の序文
この巻は、

第一卷の序文
この巻は、
第一卷の序文
この巻は、

第一卷の序文
この巻は、
第一卷の序文
この巻は、

第一卷の序文
この巻は、
第一卷の序文
この巻は、

7.感情的な言葉に反発する

後輩のくせに、新人のくせに、そういう生意気なことを言うのか。相手の言葉尻にこだわっているのは、結局自分の立場やプライドを傷つけない心地よい言葉を重んじているだけ。中身が自分の意向や趣旨に反すれば聞く耳をもたないのだと、相手は受け取るだけだろう。

8.話し方を評価する

そういう言い方はあまりいい表現でない、言い方が間違っている、表現にミスがある、と口の利き方を問題にして、自分の価値観でつい説教を垂れる。たまたま表現スタイルで文句をつけているが、結局形式を理由に中身を聞く耳をもたず、自分の価値観を押し付けているだけ。

9.相手の人格を拒否する

「そういう反抗的な人の言うことは聞きたくない」「文句ばかり言う人への聞く耳はない」という表現を使ったら、二度と会話をする機会を失ったと考えていい。権威や威厳だけで会話する者は本人もそれに弱いということを露呈しているにすぎない。

10.選択して聞く

聞きたいこと、おいしいことだけしか聞かない(人を選ぶ、情報を選ぶ)。おいしいことしか聞かない人には、おいしいことしか 誰も言わないということにほかならない。とても相手の悩みに聞く耳をもてそうもない。



聞き上手の条件

- ①いつでも耳を傾ける
- ②相手のコミュニケーションに注意を向ける
- ③相手が見るのと同じように見る
- ④評価を一時棚上げにする
- ⑤相手の考え(感情)が表現されるまでまつ
- ⑥対話を求めようとする姿勢(修正や改善をおそれない)
- ⑦的を射た問い、質問を織り交ぜる

第3章

O J T の 方 法

- シート16 O J Tの基本となる方法
- シート17 状況に合ったO J Tを
- シート18 仕事を任せる 仕事を割り当てる
- シート19 説明する 報告を受ける
- シート20 仕事のチェックをする 助言する
- シート21 勉強できる環境を整える
- シート22 部下と話す機会を持つ

OJTの基本となる方法

OJTには、さまざまな方法がありますが、それらを単純化してみると、「教える」「やってみせる」「やらせてみる」という三つのことが基本となります。

- 「教える」とは、部下が知らないこと、できないことを一般的には口頭で説明することが、中心となります。
- 「やってみせる」とは、百聞は一見にしかず、とされているように、管理者がやり方を示すことによって、より実際的な理解へとつなげる方法です。
- 「やらせてみる」とは、教える内容を抽象的な理解に終わらせないで、実際に経験させることによって、実践的な理解の度合を深めることが目的です。

例えば、「会議に部下を同行させる」という場面を考えてみましょう。

まず、部下に対して第一にすることは、会議での発言の仕方を教えることでしょう。その上で、会議の場で管理者が実際に発言してみせたり、あるいは、機会をみて部下にも発言させるといった経過をとるのが一般的です。

このように、上に挙げた基本方法は、現実の場面ではいろいろ組み合わせられて行われるケースが多いと思われまます。

また、これらの方法を行う際には、「部下に考えさせ、動機付ける」ことも大切な事柄です。

- 「考えさせる」のは、なぜそれを修得した方がよいのか、どうしてそうするのか、応用するためにはどうしたらよいのかといったことを部下自身に検討させることによって理解の度合を深めることができるからです。
- 「動機付ける」のは、修得した内容を仕事の場で実践することの意義を理解し、指導にしたがって実際に行動を起こしたり、自分自身の努力によってさらに内容面での磨きをかけるようにするためです。

OJTの方法としては、このように、他から受け身で教えてもらうという形に止まらず、職員自体が自分の方から積極的に問題に働きかけるといった姿勢を引き出すような方向がより望ましいと考えられます。

現代なる本屋のあり方

本屋は、読者の心を育てる場所である。そのためには、良書を選び、それを紹介し、読者に読ませることが大切である。

本屋は、読者の心を育てる場所である。そのためには、良書を選び、それを紹介し、読者に読ませることが大切である。

本屋は、読者の心を育てる場所である。そのためには、良書を選び、それを紹介し、読者に読ませることが大切である。

本屋は、読者の心を育てる場所である。そのためには、良書を選び、それを紹介し、読者に読ませることが大切である。

本屋は、読者の心を育てる場所である。そのためには、良書を選び、それを紹介し、読者に読ませることが大切である。

本屋は、読者の心を育てる場所である。そのためには、良書を選び、それを紹介し、読者に読ませることが大切である。

本屋は、読者の心を育てる場所である。そのためには、良書を選び、それを紹介し、読者に読ませることが大切である。

本屋は、読者の心を育てる場所である。そのためには、良書を選び、それを紹介し、読者に読ませることが大切である。

本屋は、読者の心を育てる場所である。そのためには、良書を選び、それを紹介し、読者に読ませることが大切である。

本屋は、読者の心を育てる場所である。そのためには、良書を選び、それを紹介し、読者に読ませることが大切である。

本屋は、読者の心を育てる場所である。そのためには、良書を選び、それを紹介し、読者に読ませることが大切である。

本屋は、読者の心を育てる場所である。そのためには、良書を選び、それを紹介し、読者に読ませることが大切である。

本屋は、読者の心を育てる場所である。そのためには、良書を選び、それを紹介し、読者に読ませることが大切である。

状況に合ったOJTを

新採用職員のように、仕事がまだよく分からない部下に難しい仕事を委ねても、その達成に失敗し、自信を失い、能力の開発育成の面からは失敗する可能性があります。

一方、仕事の良くできる部下にあれこれと細かい指示をすることは、反発を招き、かえって、よい結果が期待できない場合も多いでしょう。

また、異動してきたばかりで仕事の内容もよく分からない部下に、上司があれこれ口をはさむことは、部下からの反発を招き、失敗することになりかねません。さらに、緊急に仕事の処理が必要なときに、部下といちいち協議を重ねていては時機を失ってしまうというようなこともあるでしょう。

仕事の処理やOJTは、状況を判断して行うことが大切ですが、このような状況のうち、重要なものとしては、部下の状況、管理者や仕事の状況といったものが考えられます。

1 部下の状況

シート11「コーチングの効用」でもふれたように、対象となる職員の状況に応じてOJTのやり方にも工夫を加えることが大切です。

(1) 能力などの要因

部下の仕事に対する能力や意欲の高低によって、基本のスタイルを変えるといった配慮です。例えば、新採用職員のような場合には指示型のスタイルで、能力が高まるにつれて参加型のスタイルへ、さらにもっと高まった場合には委任型のスタイルがよいとされています。

それぞれのスタイルの特徴を挙げてみますと――

- ① **指示型** 仕事について細かく教えたり、指示して行わせることを通して指導育成するスタイル
- ② **参加型** 仕事について計画段階から部下を参加させ、一緒に行うことを通して指導育成するスタイル
- ③ **委任型** 仕事について大まかな指示を行って部下に委ね、部下に行わせることを通して指導育成するスタイル

このように、部下の仕事に対する能力や意欲が高まるにつれて、その自主的な判断の度合を広げていくような配慮は大切なことです。

(2) 気持ちなどの要因

前にもふれましたが、部下が自分の能力不足に悩んでいるときには、上司からのOJTが受け入れられやすいと言えます。また、忙しい仕事に取り組んでいるときには、指導の仕方に工夫しないと受け手の気持ちに乗らず、指導がスムーズにいかないというようなことも少なくありません。

さらに、同じ「注意をする」という行為一つとっても、部下の性格や上司への親近感、これまでの実績などによって、そのやり方も変わってくるでしょう。

このように、OJTは、部下の気持ち、性格、年齢、経験、上司との関係の状況などによって、適切な方法を考えることが大切です。

2 管理者の状況

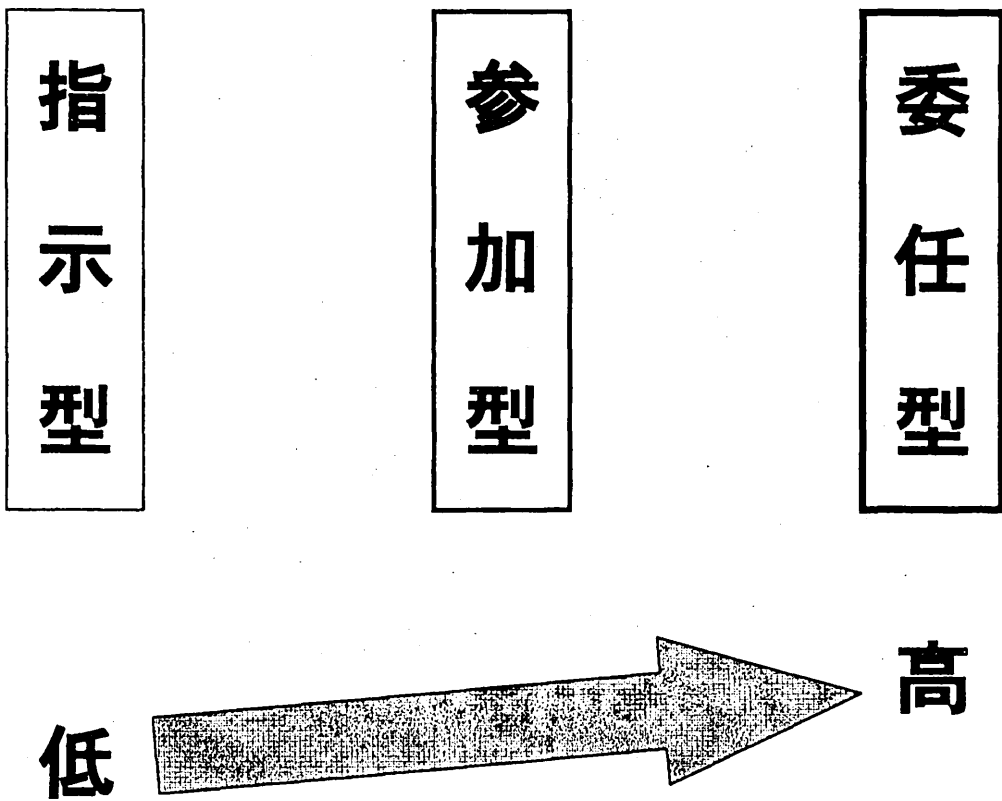
管理者が異動してきたばかりで、仕事にあまり慣れていないような状況においては、参加型や委任型のスタイルでOJTを行うことが一般には良いと言えます。また、管理者が部下よりも若い場合にも、指示型よりは、参加型や委任型の方が一般的には適当であると思われます。

3 仕事の状況

定型的な仕事の場合には、部下に委ねてやらせてみるのが適当ですし、企画の立案のような仕事の場合には、部下を参加させる配慮が大切です。また、一日でも早い完成が要請されている緊急の仕事の場合には、まず的確に仕事を完成させることが最優先し、指導は一段落してからということもありません。

上に挙げた状況以外にも、状況は千差万別であり、管理者は自らの置かれている状況を正しく認識して、それに合ったOJTを行うよう努めることが大切です。

能力・意欲とOJT



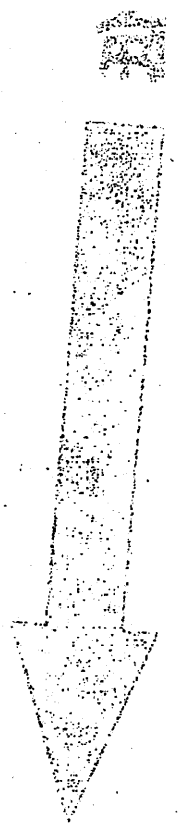
部下の能力・意欲

下への流れ・流れの下の流れ

上層

中層

下層



上

下

下への流れ・流れの下の流れ

仕事を任せる 仕事を割り当てる

1 仕事を任せる

(1) 上司が自分の持っている仕事を部下に任せて、やらせてみることで部下の能力の開発育成を図る方法です。このような方法を上司がとることによって、部下の能力が開発育成されることのほかに、次のような効果が期待されます。

- ・ 出張や病気で管理者が職場を不在にしても仕事が滞ることがない
- ・ 管理者に時間のゆとりができて、他の重要な仕事に専念できる
- ・ 重要なことを任せてくれたという意識から、部下の意欲が高まる。また、上司に対する信頼感が高まり、よい人間関係が生まれるきっかけとなる
- ・ 後継者の育成に役立つ

(2) 仕事を任せるに当たっては、次のようなことに注意しましょう。

- 部下の能力や意欲に応じて行う
部下の能力や意欲の状況をよく見て実行しないと失敗するおそれがあり、失敗した場合には、かえって部下の自信を失わせることにもなります。
- 細かく指示しない
仕事を任せたからには、部下の自主性を最大限尊重し、大まかな指示や示唆に止めよう努めなければなりません。
- 適切なフォローアップに努める
仕事の達成に部下が失敗するようでは、その自信を失わせ、結果としては部下の能力の開発育成を阻害することにもなりかねません。仕事の進行を注意深く見守り、必要なアドバイスや支援をするように心がけましょう。また、部下に任せても、管理者は仕事に対する責任を回避することはできません。責任を持って最後まで自分の仕事としてやりとげる姿勢を保ち続けることが大切です。



2 仕事を割り当てる

部下に仕事を割り当てる際には、仕事の達成という観点のほかに、部下の指導育成ということにも配慮することが望まれます。

とりわけ、次のような事柄には留意することが必要です。

○ まとまりのある仕事を割り当てる

断片的な仕事のみでは意欲はわきません。仕事の企画、実施から評価まで、なるべく一貫して割り当て、達成感や満足感を引き出すよう努めましょう。

○ 若干高度な仕事を割り当てる

割り当てた仕事が、部下の能力から見て簡単にすまされるものばかりというのでは意欲もわかず、能力の向上にもつながりません。一方、あまりに高度な仕事を割り当てた場合には、失敗の可能性があります。部下の能力からみて、努力すれば達成可能な程度の仕事を割り当てるようにしましょう。

○ いままでとは違う仕事の割り当ても考える

いままでやってきた慣れた仕事とは異なる仕事の処理には、発想の切り替えや行動上の工夫が必要となります。そのような仕事を割り当てることによって、これまでとは異なる能力の発見や向上の機会となります。

なお、割り当てた仕事を実際にやらせるための指示をする場合にも、あまりに細部にわたる指示を繰り返すことは避けたいものです。

なぜなら、細部まで指示を受け続けた人は、自己の判断をはたらかず習性を失ってしまい、指示どおりにやることしか考えないようになってしまいます。こうした状況をなくすためには、指示の中身に若干のゆとりを持たせ、そのゆとりの部分を、管理者と職員とが協力して知恵を出しあい、アイデアを提供し合って埋めていくというプロセスが、人々の能力を引き出すきっかけとなり、ひいては組織に活力をもたらす出発点にもなります。

説明する 報告を受ける

1 説明する

「説明する」ということは、OJTにおいて最も多く用いられる方法ですが、必ずしも効果的に行われているとは言えないこともあるようです。

次の点に注意して行うようにしましょう。

○ 説明の必要性を納得させる

なぜ説明するかについて受け手の十分な理解がないと、それ以降の説明内容にも関心が薄く、努力が水泡に帰するということにもなります。

○ 順序よく、ていねいに

- ・ 基礎的なことから応用的なことへ
- ・ 易しい内容から難しい内容へ
- ・ 理解が難しい事柄については反復して
- ・ 抽象的な説明と具体的な説明とを交互に
- ・ 複雑な内容の事柄については最初に全体像を示して
- ・ 一度に大量の内容を説明しない

といった原則には絶えず配慮するよう気を付けましょう。

○ 相手の理解を確認しながら行う

説明した事柄を相手が確実に理解したかどうか常に関心を払うことを忘れてはなりません。そのためには、部下にも「話させる」機会を意識してつくる必要があります。一方的にまくしたてることは禁物です。

○ いろいろな方法を工夫する

複雑な内容の事柄を説明する場合には、図表などを使用して説明するのが分かり易いことも多く、技術や技能といったものについては、実際にやってみせたり、部下にもやらせてみるなどの方法を加えることも効果があります。

○ 部下の能力や意欲に合わせる

相手の能力や意欲が低い場合には詳しく説明する必要がありますが、ベテランの職員のような場合には、あまり詳しすぎるとかえってくどいと反発を招くこともあるでしょう。部下の能力や意欲、さらには性格や年齢などにも十分配慮して説明の仕方を変えていくことを考えなければなりません。

2 部下の報告の受け方

説明することの大切さと同様に、部下からの報告の受け手としての役割にも十分意を用いることが必要です。

次のようなことに配慮しなければなりません。

○ 表現の底にある真意をつかむこと

その人の性格の差異などで、表現の仕方も異なります。内向性の方は、内容が完全なものでないと「よく分からない」という言い方をするかもしれませんが、外向性の方は、半分ぐらいの正確度のもので「疑う余地はない」という表現を使うかもしれません。聞き手は送り手の性格その他の条件をよく見定めた上で、表現の真意を確かめることを忘れてはなりません。

報告の中にある事実と意見とを判別すること、相手の表現のペースをよくのみこんでおくことなども、判断を誤らないためには必要な事柄です。

○ 受容の姿勢を守ること

報告がどうどうめぐりをしたり、自分のイメージにぴったりこないような場合であっても、あからさまに不満の様子を見せたりすることは、受け手としてほめられた態度とは言えません。正しい報告の仕方を指導することは、OJTの一環としても大切なことですが、感情に偏った指摘は避けなければなりません。

管理者は、報告を受けるに際しては、コミュニケーションの相互性の持つ意味を深く認識し、意思伝達がうまくいかない原因を、報告者の能力不足に一元的に転化することは戒めなければなりません。



仕事のチェックをする 助言する

計画し実施された仕事は、適時のチェックを行うことによって、計画と実施のズレが修正されたり、よりよい完成への道が開かれたりするものですが、こうしたチェックの段階でのOJTについて考えてみましょう。

まず、最も端的な手段として「ほめる」、「しかる」といったことも、その一環として考えられますが、こうした方法にはいくつかの注意しなければならない事項があります。

1 ほめる

部下の仕事ぶりや仕事の内容などをほめることは、仕事への意欲や自己啓発の気運を高める効果があります。ただ、その機会ややり方を誤るとかえって逆効果になるので、注意しましょう。

次のようなことに気を付けたいものです。

○ タイミングよくほめる

部下が仕事を立派に処理しても、時間が経ってからほめたのでは、ほめられた方でも実感がわきません。適切なタイミングをつかむことが大切です。

○ 部下の能力レベルに立ってほめる

自分なら、などと考えず、部下の能力レベルに立って、努力した点や工夫した点を探すように心がけましょう。

○ 公平にほめる

部下の中には、何かと目立つ者も、地道に仕事をしていて目立たない者もいるものです。それぞれの特性をよく見極めて、公平に取り扱うことを忘れてはなりません。

○ 心からほめる

口先だけの心のこもらないほめ方では、かえって反感を招きます。真にほめるに値する事柄について、具体的にほめるように努めましょう。

2 しかる

最近の管理者は、しかることに消極的な人が増える傾向にありますが、部下が仕事の達成に失敗したり、日常の態度が悪い場合などにしかることによって、反省させたり、改めさせたりすることは、部下の能力向上の方法としても必要なことです。

・自己拡大のほめ方

・ほめたい部分を採

・他人を真にほめる

「許す」

ただ、しかることは、その人の内面的なプライドに影響を持つ行動であることを考え、十分な注意が必要です。

以下のことには、注意しましょう。

- しかるに値する具体的な事実を対象とする
なぜしかられるのか分からないようでは、部下の反発を招きます。しかる理由をはっきりさせることが必要です。
- タイミングよくしかる
部下が誤った行動をとった場合でも、長く時間が経ってからでは、なぜ今頃になってしかられるのか合点がいかず、反発が高まります。タイミングを図って行動するようにしましょう。
- 感情的にならないようにする
感情的になると、つい部下の人格を傷つけるような発言をしたりして、無用の反発を招いたりすることにもなりかねません。落ち着いて冷静な態度で行動することが大切です。
- しかる場を考える 後のフォロー
大勢の人、特に同僚や後輩の前でしかるようなことは避け、他の人のいない場所を選ぶといった配慮は最小限欠かせません。

3 目標管理と上司の助言

上のような「上司からほめられる、しかられる」ということは、職員に受け身のかたちで受けとめられることは事実です。OJTが自発的に能力向上に取り組むことを究極の目標とする以上、こうした方法には限界があることは否めません。

では、そうした自発性を引き出すためには、どうしたらよいのでしょうか。

例えば「目標管理」という仕事の進め方があります。これは、「自分の意思で自発的に仕事の実施状況をチェックし、軌道の修正や発展を図る」という点に大きな特長があります。

具体的には、「スケジュールをいつも自分の周囲に置き、随時、実績と目標との対比による自己評価と反省とを行う。ある時期ごとに、上司と目標達成の度合について話し合い、その助言を得つつ、自発的な管理を行っていく。」というプロセスが典型的です。

こうした仕事の進め方の場合、チェック時のOJTは、「ほめる、しかる」という手段に代わって、上司からの助言が中心となるでしょう。

そこでは、現状を正しく認識した上での、管理者による的確な助言が、人々の能力の向上の大きなキメ手となります。

OJT実施の記録と進行状況のチェック

1 OJT実施の記録

職員ごとに、個別のニーズを具体化するとともに、進行の状況をチェックすることができるよう、次のような記録表を具えておくのがよいでしょう。

OJTの記録表

(4月1日～9月30日)

〇〇課〇〇係

職員名	改善を必要とする能力	達成の度合	長期的な育成が望まれる能力	仕事への意欲・取り組み方	特記すべき業績
岸田 光男	① 折衝力	◎	指 導 力	申し分ないが、若干早とちりのミスがある。	××年度計画の立案
	② 理解力	○	独 創 力		
川村とし子	① 文章力	◎	折 衝 力	ほぼ適切であるが、やや積極性に欠ける。	
	② 企画力	△			
<p><達成の度合>の基準：期待以上の成果があった。 ◎ ほぼ予定どおりに進んでいる。 ○ 成果が思うように上がらない。 △ ほとんど成果が上がっていない。 ×</p>					

なお、参考事項として、この期間中に見られた仕事への意欲、取り組み方の状況や、特記すべき業績などを付記しておくことも、OJTの実際の効果をチェックする上で指標になるでしょう。

2 OJTの進行状況のチェック

OJTのやりっぱなしは禁物です。一般の仕事と同じように、適時のチェックによって適切な実施を図る作業は欠かせません。

具体的には、一定の期間（3ヶ月～6ヶ月）ごとに、OJTの記録表を参考としつつ、期待した成果が実際にどの程度達成されたかを中心に、OJTの計画や方法の検討を行います。

チェックの方法として、管理者は、対象となる個々の職員に対する叱責や批判といったことはなるべく避け、相互の協議によって自主的な検討と修正を図るという姿勢が望まれます。

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
DEPARTMENT OF CHEMISTRY
5408 SOUTH DIVISION STREET
CHICAGO, ILLINOIS 60637
TEL: 773-936-3700
FAX: 773-936-3701
WWW: WWW.CHEM.UCHICAGO.EDU

RESEARCH INTERESTS
PROFESSOR OF CHEMISTRY
RESEARCH INTERESTS IN THE
FIELD OF ORGANIC CHEMISTRY

EDUCATION
B.S. CHEMISTRY, UNIVERSITY OF CHICAGO, 1988
M.S. CHEMISTRY, UNIVERSITY OF CHICAGO, 1990
PH.D. CHEMISTRY, UNIVERSITY OF CHICAGO, 1993

Year	Position	Institution
1993-1995	Postdoctoral Fellow	University of Chicago
1995-1997	Assistant Professor	University of Chicago
1997-1999	Associate Professor	University of Chicago
1999-2001	Professor	University of Chicago

RESEARCH INTERESTS
PROFESSOR OF CHEMISTRY
RESEARCH INTERESTS IN THE
FIELD OF ORGANIC CHEMISTRY

EDUCATION
B.S. CHEMISTRY, UNIVERSITY OF CHICAGO, 1988
M.S. CHEMISTRY, UNIVERSITY OF CHICAGO, 1990
PH.D. CHEMISTRY, UNIVERSITY OF CHICAGO, 1993

《OJT方針のチェック》

OJTの基本方針	いまやっている	明日からできる	いまのままではムリ	上位者の方針・考え方を刷り合わせている
部下の指導方針(どういう状態にしたいか)を明確にしている				
部下の指導基準(何を, どうすべきか)を明確にしている				
指導の期待値(どういうレベルにしたいか)を明確である				
指導成果(どうなったか)の評価をきちんとしている				
指導結果(どこが問題か)を必ず次に活かすような仕組みをついている				

《指導基本姿勢チェック》

指導のチェックポイント	やっている	明日からできる	いますぐにはできない	優先項目
どういう部下に育てるかの構想をきちんともっている				
「仕事ができる」とはどういうことかを明確にしている				
仕事に対する要求水準・要望事項を明らかにしている				
仕事に求めるレベル・質は必ず明示している				
部下に不足している能力・スキルをきちんと伝える				

(1) 目指す目標は明確か？

◇目標の共有化によって、

- ①OJT対象者に何を, どこまで目指すのかを明確にしてあるか
- ②OJT対象者にとって, どの程度の努力を要するのかを明確にする
- ③どういう手段, 行動が必要かが絞れる

つまり, 目的と目標の明確化によって, 「何のために」(目的=意味)「何を」(目標=期待する成果)をはっきりさせることによって, 必要スキル, 必要期間, 必要工数等々が明確となり, 現状とのギャップが, クリアすべき問題として明確にすることができる。

(2) 全体計画と個人計画の整合性－問題発見プロセスとしてのPDCA

◇「入力」→「プロセス」→「出力」の管理こそが, 日常行動そのものだ。そこでのPDCAのチェックがどこまできちんできていたかの“ツケ”(結果)として「問題」は現れる。

【この文の構成】

		<p>この文は、まず導入部で「この問題について、私は以前から関心を持っており、最近では特にその重要性が増している」と述べている。次に、本題として「この問題の解決には、まず第一に、政府と民間企業が協力して取り組む必要がある」と述べている。さらに、「そのためには、政府はより多くの資金を投入し、民間企業は技術的な支援を提供する必要がある」と述べている。最後に、結論として「この問題は、我々の生活に大きな影響を与えるものであるため、早急に取り組む必要がある」と述べている。</p>
		<p>この文は、まず導入部で「この問題について、私は以前から関心を持っており、最近では特にその重要性が増している」と述べている。次に、本題として「この問題の解決には、まず第一に、政府と民間企業が協力して取り組む必要がある」と述べている。さらに、「そのためには、政府はより多くの資金を投入し、民間企業は技術的な支援を提供する必要がある」と述べている。最後に、結論として「この問題は、我々の生活に大きな影響を与えるものであるため、早急に取り組む必要がある」と述べている。</p>
		<p>この文は、まず導入部で「この問題について、私は以前から関心を持っており、最近では特にその重要性が増している」と述べている。次に、本題として「この問題の解決には、まず第一に、政府と民間企業が協力して取り組む必要がある」と述べている。さらに、「そのためには、政府はより多くの資金を投入し、民間企業は技術的な支援を提供する必要がある」と述べている。最後に、結論として「この問題は、我々の生活に大きな影響を与えるものであるため、早急に取り組む必要がある」と述べている。</p>

【この文の目的】

この文の目的は、読者にこの問題の重要性を伝えること、そして政府と民間企業が協力して取り組む必要があることを訴えることである。また、読者にこの問題の解決策について考えさせること、そして早急に取り組む必要があることを伝えることである。

この文は、まず導入部で「この問題について、私は以前から関心を持っており、最近では特にその重要性が増している」と述べている。次に、本題として「この問題の解決には、まず第一に、政府と民間企業が協力して取り組む必要がある」と述べている。さらに、「そのためには、政府はより多くの資金を投入し、民間企業は技術的な支援を提供する必要がある」と述べている。最後に、結論として「この問題は、我々の生活に大きな影響を与えるものであるため、早急に取り組む必要がある」と述べている。

- ・定期的報連相と、随時報連相の区別はあるか？
- ・チェックのタイミングは決まっているか？
- ・突発事態は、情報の共有化のためにどうするかが決まっているか？
- ・報連相の手段は決まっているか？
- ・不在時の報連相の取り方は決まっているか？
- ・なぜ相手はその報告が必要なのかを考えたことがあるか？
- ・いつ、どこで、何を、どう報告するかが決まっているか？
- ・連絡時間は決まっているか？
- ・緊急事態の連絡方法は決めてあるか？

《OJTプロセスのチェック》

指導のチェックポイント	やっている	明日からできる	いますぐにはできない	優先項目
不足スキル・能力の育成の仕方を工夫している				
部下を育てるために意識的に仕事の割り当てをしている				
自分の仕事の代行・代役を割り振っている				
部下を意識的に仕事先に同行させている				
自分と違う仕事の仕方でもある程度本人の裁量に任せる				
部下の仕事の進捗状況についての目配りを怠らない				
仕事の標準・レベルから外れた部下の指導に時間をさく				
部下の企画・開発アイデアが具体化できるよう見守る				
部下の提案はカタチにさせるように支援する				
仕事に関する助言には丁寧に答える				
部下の報告をきちんと聞く時間を必ず取る				
部下の仕事ぶりの良さや姿勢はきちんと評価しほめる				
仕事のミスやルーズさはきちんと叱る				
部下の質問にはできるだけきちんと答える				
部下に新しい仕事を指示するとき意図を明確にしている				

1. 姓名			
2. 性別			
3. 年齢			
4. 職業			
5. 学歴			
6. 出身地			
7. 家族構成			
8. 収入			
9. 支出			
10. 貯蓄			
11. 負債			
12. 資産			
13. 生活費			
14. 娯楽費			
15. 教育費			
16. 医療費			
17. 税金			
18. その他			
19. 備考			
20. 調査日			
21. 調査者			

調査結果の概要

本調査の結果、調査対象者の生活費は平均で月額10万円程度であり、収入は平均で月額15万円程度であることが分かった。支出の内訳は、生活費が最も多く、娯楽費や教育費も一定の割合を占めている。また、貯蓄額は平均で月額5万円程度であり、負債は平均で月額2万円程度であることが分かった。

調査結果を基に、調査対象者の生活状況を分析すると、収入と支出のバランスが比較的良いことが分かった。ただし、収入が低い層や支出が高い層は、生活に一定の困難を抱えている可能性がある。また、貯蓄額は収入の約3割程度であり、将来の生活に備えるための蓄積が十分に行われていると判断できる。

以上の調査結果を踏まえ、調査対象者の生活改善に向けたアドバイスを行う。収入を増やすためのスキルアップや副業の検討、支出を削減するための節約術の紹介、貯蓄を促進するための金融商品の紹介などが有効であると考えられる。

勉強できる環境を整える

具体的な方法として、「課題を与え研究させる」「職場勉強会を開く」の二つについて考えてみましょう。

1 課題を与え研究させる

仕事などで長らく懸案となっていることや、状況が変化して検討が必要になった事柄、あるいは、いまの職場の発展に必要な新しい発想などについて、それらを「課題」として研究させ、成果をまとめさせることも、部下を指導育成する方法の一つとして有効です。

<期待できる効果>

- ・ 課題に対する研究を重ねることによって、知識の充実が期待できる。
- ・ 資料の収集や分析を実際に行うことで、それらのことに対する能力の充実が図られる。
- ・ 課題をまとめ、構成することは、論理的思考力や創造力の向上に役立つ。
- ・ 複数の部下に共同研究の課題を与えることによって、協調性や指導力を養うことができる。
- ・ 成果をレポートにまとめさせたり、職場勉強会で発表させたりすることによって、文章や口頭による表現能力の向上が期待できる。

<指導上の留意点>

部下に課題研究を行わせる際には、次の点に注意しましょう。

(1) 自主性を尊重する

課題研究が成果を上げるか否かは、部下が課題に意欲的に取り組むかどうかにかかっています。意欲を盛り上げるには、部下の能力も考慮しつつ、なるべく部下自身に課題の選定や研究の段取りなどを行わせるのがよいでしょう。

(2) 完成期限を明確にする

期限を明確に設定しておかないと、仕事の忙しさに紛れて、つい後回しということにもなりかねません。自主的といっても、研究の終了時点は明確にしておくことが大切です。

(3) 進行状況をフォローアップする

進行状況を聞いたり、必要なアドバイスをを行うといったことを忘れないようにしましょう。

(4) 成果の公開と活用を図る

研究の成果は、多くの人の前で公開するように配慮します。また、成果の実際面での活用が可能であれば、それだけ部下の研究意欲が増し、よい成果も期待できます。

2 職場勉強会を開く

勤務時間の内外に、職場の会議室などで勉強会を開くのもOJTのよい方法です。例えば、以下のようなやり方があります。

- ・ 講師を呼んで話をしてもらう
- ・ 図書を選んで読書研究を行う
- ・ 課題を決めて討議する
- ・ 課題研究したものを発表する
- ・ 事例研究を行う

このような職場勉強会を開くに当たっては、次のようなことについて注意しましょう。

(1) 参加者が関心を持っているテーマを選ぶ

なるべく全員が関心を持っている事項を含んでいることが最小限必要です。

(2) 勤務時間内に行うものは、仕事に関する課題について行う

勤務時間内に行う場合には、仕事として行うこととなりますから、仕事に関連した課題を選び、仕事に関連した能力の向上をねらいとするよう配慮しましょう。

(3) 参加者の自主性を尊重する

上司が一方的に決めた課題は、ともすると多くの人の関心をひかず、立ち消えになってしまう可能性があります。部下の自主性を尊重し、多くの人が望むテーマと方法によることが肝要です。

(4) 上司や関係者の協力を要請する

上司や同僚などの関係者には、勉強会の趣旨や内容をあらかじめ説明し、協力を依頼しておくことが大切です。

(5) 開催の日時は仕事の都合を考えて決める

忙しい時期や時間帯に開催すると、仕事の処理に追われて勉強会が中断するものとなります。出席者の仕事の繁閑をよく考えて、日時を決めるようにしましょう。

部下と話す機会を持つ

指示や報告といった仕事に直結する会話以外に、部下からの相談や提案を聴いたり、雑談をすることは、部下の意欲や興味、関心などを知り、その指導や育成を図るよい機会になることも稀ではありません。

次のようなことには注意しましょう。

- ・ 部下が気楽に話しかけることのできる雰囲気づくりを日頃から心がける。
- ・ 部下が話しかけてきたときには、気持ちを楽にさせて、真剣に聞く。
- ・ 部下の意見や考え方に対して、頭から批判を加えることは避ける。
- ・ 管理者の方から話しかけるときには、相手の仕事の状況などを考えて、適切なタイミングを図るようにする。
- ・ 管理者が一方向的にまくしたてるようなことは避け、相手の話を引き出すよう努める。

部下との交流の機会としては、一緒に勤務時間外に飲み屋に行ったり、昼食を食べに行ったり、休日にゴルフや釣りに出掛けたりすることもあるでしょう。

このような時間帯は勤務時間外であり、部下の個人的な事情にも十分な配慮が必要ですが、OJTの一環として、そうした機会を活用することも考えられます。

勤務時間以外の時間帯における、部下との交流の効果と配慮すべき事項をまとめておきましょう。

<効果>

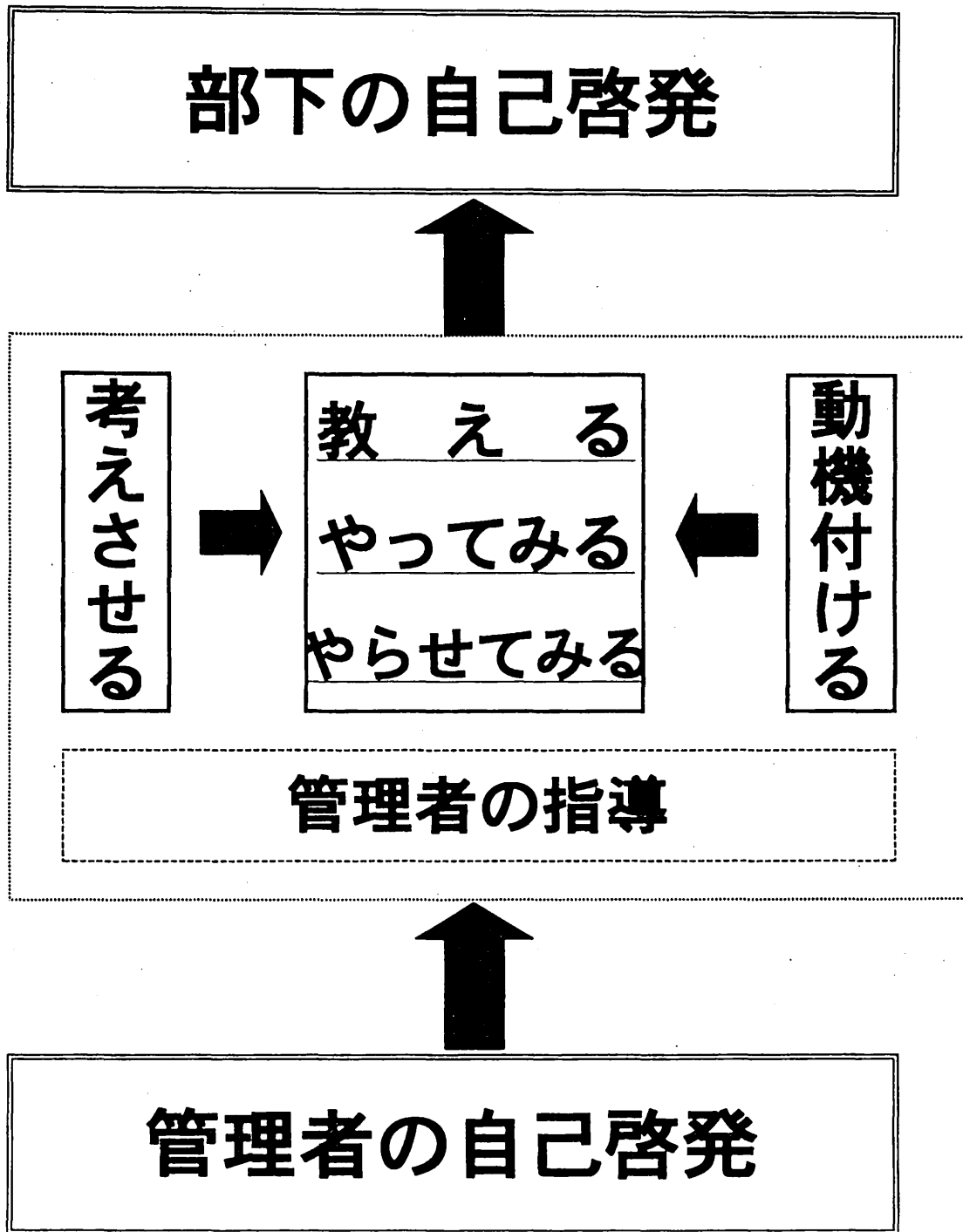
- ・ 部下もリラックスしているので、仕事の進め方や職場の人間関係についての本音を聴くことができる。
- ・ 仕事以外の悩みにふれたり、相談に乗ったりすることで、人間的な親近感が生まれる。
- ・ 人生観や過去の経験などの話題が出ることで、仕事に対する姿勢や人間としての生き方などの、お互いのより内面的な面にふれあう機会となる。

<配慮すべき事項>

次の点には注意するようになければなりません。

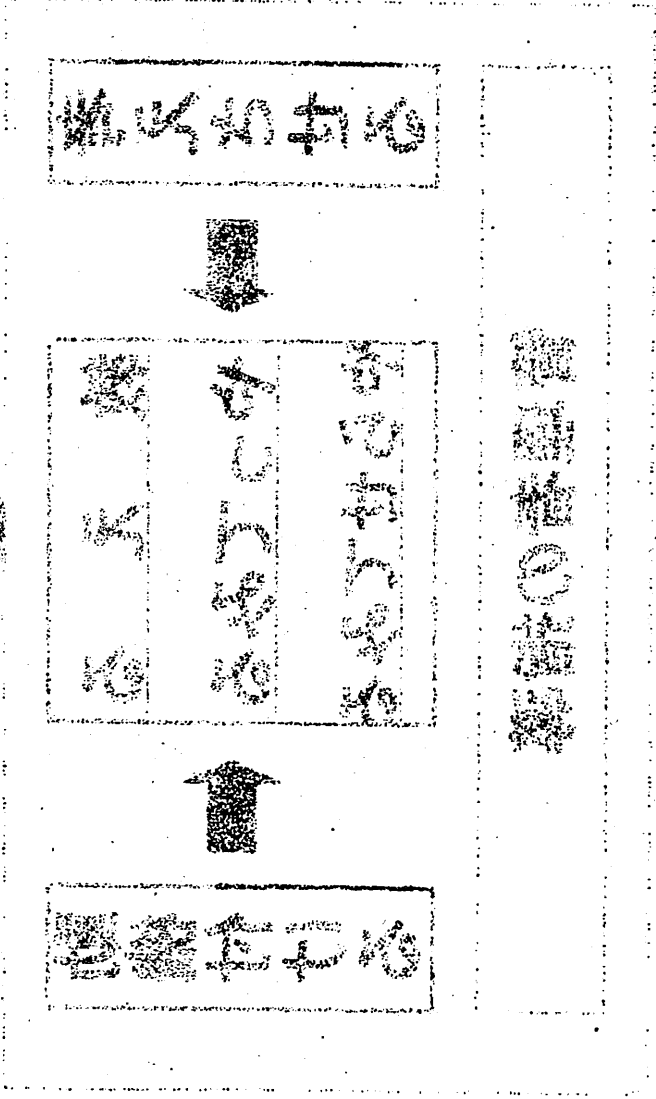
- ・ 複数の部下がいる場合には、特定の人に偏ることは避ける。
- ・ 部下の事情や状況には十分配慮して、無理に誘うようなことはしない。
- ・ 仕事のことを必要以上に話題としたり、自分の考え方を押しついたりするようなことは禁物である。
- ・ 上司風を吹かしてはいけない。

OJTの基本要素



東京本基のTLO

東京本基のTLO



東京本基のTLO

OJTの様々な方法

OJTを行う方法としては、例えば次のような様々な方法がある。上司は、このような方法について、その進め方、効果、実施上の留意点等を踏まえ、適切な方法を選択して行っていくが大切である。

なお、これらの方法は、適宜いくつかのものに分類しているが、そこに掲げられている方法がその分類された要素だけしかないということではない。

1 本来の仕事を通じての方法

(1) 「教える」という要素の強い方法

- | | |
|-------------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> 説明する | <input type="radio"/> 指示する |
| <input type="radio"/> 助言する | <input type="radio"/> 命令する |
| <input type="radio"/> 誤りを訂正する | <input type="radio"/> はげます |
| <input type="radio"/> しかる | <input type="radio"/> ほめる |

(2) 「やってみせる」という要素の強い方法

- | | |
|---|---------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> 率先垂範する | <input type="radio"/> 仕事を手伝う |
| <input type="radio"/> パソコン等を操作してみせる | <input type="radio"/> 自己啓発を率先する |

(3) 「やらせてみる」という要素の強い方法

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> 仕事を任せる | <input type="radio"/> 仕事を代行させる |
| <input type="radio"/> 仕事を割り当てる | <input type="radio"/> 折衝を行わせる |
| <input type="radio"/> 会議で説明させる | <input type="radio"/> 報告させる |

2 職場で特別に行う方法

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> 課題を研究させる | <input type="radio"/> レポートを書かせる |
| <input type="radio"/> 本等を読ませる | <input type="radio"/> 実習を行う |
| <input type="radio"/> 講師等で話をさせる | <input type="radio"/> 面接する |
| <input type="radio"/> 職場勉強会を開く | |

3 外部で特別に行う方法

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 見学に行かせる | <input type="radio"/> セミナーに参加させる |
| <input type="radio"/> 通信教育を受講させる | <input type="radio"/> 職場外勉強会に参加させる |
| <input type="radio"/> 飲み屋や喫茶店に行く | |

形式言語の基礎

本章では、形式言語の基礎として、文法、言語、オートマトン、正規表現、文法から導かれる言語、文法から導かれる言語の性質、文法から導かれる言語の構造、文法から導かれる言語の計算複雑性、文法から導かれる言語の応用について、基礎的な知識を習得する。

形式言語の基礎の要素

形式言語の基礎の要素は、以下の通りである。

- 1. 文法 (文法規則)
- 2. 言語 (文法から導かれる言語)
- 3. オートマトン (文法から導かれる言語を認識する装置)
- 4. 正規表現 (文法から導かれる言語を記述する手段)
- 5. 文法から導かれる言語の性質 (文法から導かれる言語の構造、文法から導かれる言語の計算複雑性、文法から導かれる言語の応用)

形式言語の基礎の要素は、以下の通りである。

- 1. 文法 (文法規則)
- 2. 言語 (文法から導かれる言語)
- 3. オートマトン (文法から導かれる言語を認識する装置)
- 4. 正規表現 (文法から導かれる言語を記述する手段)
- 5. 文法から導かれる言語の性質 (文法から導かれる言語の構造、文法から導かれる言語の計算複雑性、文法から導かれる言語の応用)

形式言語の基礎の要素は、以下の通りである。

- 1. 文法 (文法規則)
- 2. 言語 (文法から導かれる言語)
- 3. オートマトン (文法から導かれる言語を認識する装置)
- 4. 正規表現 (文法から導かれる言語を記述する手段)
- 5. 文法から導かれる言語の性質 (文法から導かれる言語の構造、文法から導かれる言語の計算複雑性、文法から導かれる言語の応用)

形式言語の基礎の要素

- 1. 文法 (文法規則)
- 2. 言語 (文法から導かれる言語)
- 3. オートマトン (文法から導かれる言語を認識する装置)
- 4. 正規表現 (文法から導かれる言語を記述する手段)
- 5. 文法から導かれる言語の性質 (文法から導かれる言語の構造、文法から導かれる言語の計算複雑性、文法から導かれる言語の応用)

形式言語の基礎の要素

- 1. 文法 (文法規則)
- 2. 言語 (文法から導かれる言語)
- 3. オートマトン (文法から導かれる言語を認識する装置)
- 4. 正規表現 (文法から導かれる言語を記述する手段)
- 5. 文法から導かれる言語の性質 (文法から導かれる言語の構造、文法から導かれる言語の計算複雑性、文法から導かれる言語の応用)

第4章

OJTの活用と組織的取り組み

シート23 リーダーシップの改善と組織力の充実を目指して

シート24 中堅の一般職員のOJT O✓ におめらわいし能力
OJTで注意の点

シート25 企画立案担当職員のOJT

シート26 新採用職員のOJT O✓

シート27 問題の多い職員に対するOJT

シート28 大人数の職場 多忙な職場のOJT

シート29 OJTと自己啓発

天竺の地誌と歴史

天竺の地誌と歴史	1-1
天竺の地誌と歴史	1-2
天竺の地誌と歴史	1-3
天竺の地誌と歴史	1-4
天竺の地誌と歴史	1-5
天竺の地誌と歴史	1-6
天竺の地誌と歴史	1-7
天竺の地誌と歴史	1-8
天竺の地誌と歴史	1-9
天竺の地誌と歴史	1-10

リーダーシップの改善と組織力の充実を目指して

新人に対する場合とベテラン職員に対する場合とでは、OJTの仕方も異なったものになるはずですが、また、優秀な人材を揃えた職場で成功した能力開発の方法が、意欲の点でいま一つというような職場で、必ずしも同じような成果を生むとは限りません。

組織で実際に行われるOJTには、こうした微妙な一面のあることを念頭に置く必要があります。

いろんな職員

この章では、状況の異なるいくつかの対象者に対して、どんなOJTをしたらよいかについて検討していきたいと思いますが、こうした個々の管理者のキメの細かい対応いかんによって、組織全体の力ともいうべき「組織力」を強めたり、弱めたりすることに注目しなければなりません。

その意味で、OJTは個々の管理者と部下との関係であると同時に、組織の構成員全体に対する管理者のリーダーシップのあり方の問題でもあり、一方、職員の実績・能力評価のシステムと一体となって、組織全般の状況改善にも関わる事柄であることを再認識することが大切です。

OJTというと、一人ひとりの管理者が、一人ひとりの職員と個別に相對するという、組織の日常の中での断片的な対応に中心的なイメージが置かれるのが一般的でした。それはそれで、OJTの本質を言い表わしていると言って良いと思いますが、ここでは、OJTのもう一つの側面として、それが、組織を構成する個別の職員のレベルアップを通じて、組織全体のレベルアップを目指すものでもあることを確認しておきましょう。



よく解目も実在の代謝糖と善菌のてんぷらーをー

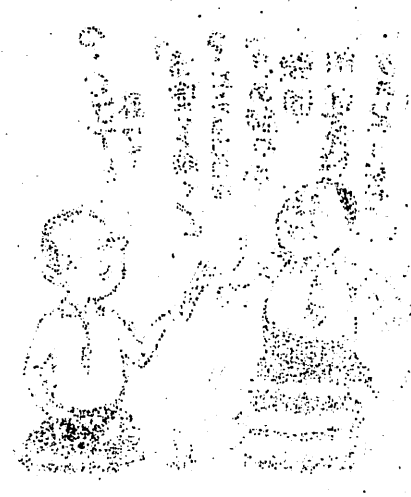
よく解目も実在の代謝糖と善菌のてんぷらーをー

よく解目も実在の代謝糖と善菌のてんぷらーをー

よく解目も実在の代謝糖と善菌のてんぷらーをー

よく解目も実在の代謝糖と善菌のてんぷらーをー

よく解目も実在の代謝糖と善菌のてんぷらーをー



中堅の一般職員のOJT

職場や仕事にも慣れた採用後3～8年程度経った職員は、実務の中心としての活躍が期待されています。また、このような職員は、将来、管理者や専門職員として成長していくための能力を養うことも求められています。

1 指導の内容

中堅の一般職員の能力の向上を図る内容としては、次のようなものが考えられます。

(1) 仕事に対する責任感や意欲の保持

仕事の自主的な遂行や管理者への積極的な意見具申など、組織の中心として行動するためには、責任感や意欲を本人自身がしっかりと持っていなければなりません。

(2) 担当職務に関する深い知識の修得

担当職務の着実な遂行には、その仕事の意味の確実な理解とともに、その仕事に対する深い専門知識と幅広い関連知識を持っている必要があります。

(3) 問題解決能力や創造力の向上

時代の変化の度合は激しく、職員には、そうした変化への適切な対応が求められます。具体的には、問題解決のための能力や創造力といったものの強化が望まれます。

(4) 調整力や指導力、実行力の養成

仕事は一人で行うものではありません。同僚や関係のセクションとの調整を図ることや、若手の職員に対する指導力、仕事を確実に仕上げるための実行力の養成などが期待されます。



2 指導上の留意点

中堅の一般職員を指導育成するに当たっては、次の点に注意することが大切です。

(1) 厳しい仕事を経験させる

職員は実務の経験を通して能力を身につけていくものです。ときに、その職員の現有の能力からみて厳しいと思われる仕事を経験させることによって、より高度の能力の保持へのきっかけをつくるようにしましょう。

(2) 考えさせ、任せる

仕事の指示の場合、細部については、なるべく自分で考えさせ工夫させるよう指導するのがよいでしょう。さらに、管理者の仕事の一部についても、相手の状況をよく見極めた上で、仕事を任せてやらせてみることも大切です。

(3) フォローアップに気を付ける

仕事を任せてやらせても、その達成に失敗しては元も子もありません。そうならないように、適時適切なアドバイスを行うことが必要です。また、仕事の成果を何らかのかたちで認めることによって、さらに高度の仕事へと動機付けていくことも大切です。

(4) 管理者の仕事にも参加させる

組織や部門全体を視野においた仕事の計画や実施、評価にも参加させ、意見を聴く機会を持つことで、将来の育成を含めて、より上位の仕事についての関心を深めていくことを考えなければなりません。

(5) 仕事の社会性についての認識を与える

自分の成し遂げた仕事の成果が、社会の要求と適切に対応しているか、独善的なものに偏っていないかの検討を、常日頃から行うことを習慣づけるような指導が望まれます。

企画立案担当職員のOJT

いまの組織は、仕事をめぐる状況が絶えず変化し、それに応じて、仕事そのものの内容も変化を続ける点に大きな特徴があります。

こうした組織で、計画の立案を行う職員の育成には、それに応じた能力の指導育成が求められています。

1 指導の内容

特に、次のような事項についての指導に力を入れることが必要と思われます。

(1) 予測への眼を持つ

計画は、将来の状況への確実な予測が前提となります。

- ・ 時間（将来のどのあたりまでを計画に盛り込むべきか）
- ・ 方向（変化の方向を局部的あるいは一時の変化にとらわれず、マクロにつかむ）
- ・ 大きさ（予想される動きの幅を客観的なデータをもとに確認する）

このような予測の作業には、過去及び現在の情報を数多く収集し分析する能力が求められます。

(2) 前例を適切に評価する

前例が経験として貴重な意味を持っているのは確かです。ただ、それは、あくまで過去のデータであり、現状ですべて通用するとは限りません。

住民意識にしる、生活環境にしる、変化する状況の中で、前例が今日という時点でなお説得力を持つかについて、的確な判断の眼を持つことが大切です。

(3) タイミングを大切に

計画は、その緊急度からみて、次のようなものに分けて考えられます。

- ・ 1日でも早い完成を要請され期待されているもの
- ・ それほどの緊急性はないが、正しい判断と的確な決定を必要とするもの
- ・ 長期的な視点から、慎重な検討が要求されるもの

現実の計画では、これらの要素が、大なり小なり混在しているのが一般的であり、立案に当たって、その判断を誤らないよう十分な知識と細心の注意とが肝要です。

(4) 実行可能性を確実に見極める

ヒト、カネ、モノといった視点から、実行できる計画に仕上げることは、もと

より当然ですが、計画の実行によって、他の組織や住民への影響、場合によっては、国際的な波及性といったものにまで、慎重な判断を加えなければなりません。行政のプランナーの陥りやすい独善性にも、十分警戒することが必要です。

2 プランナーに特に必要な能力の育成を

現状に対する「問題発見」と、将来に向けての「問題解決」とは、組織のプランナーにとって、特に必要不可欠な能力です。

その育成に当たっては、自分の仕事に対して、次のような点からの検討を日常的に行う習慣を与えることが大切です。

(1) 目標の確認

当初の目標が、その後の時間的な推移や事情の変化によって適切でなくなったようなことはないか。

(2) 能率面での再検討

時間のかかり過ぎている部分、人員の配分が多すぎる部分、費用をかけ過ぎている部分はないか。

(3) 連鎖関係の適正化

全体の業務の流れからみて、機能と機能の結節点が円滑になっていないところはないか。あるとすれば、配分の仕方の問題か、担当職員の問題か、その他の組織管理の問題か。

(4) 慣習への反省

現状から遊離した方法や手続きが、改善の契機のないまま放置されているようなことはないか。

管理者は、日常の仕事の処理の段階で、上のような点での問題の所在に絶えず関心を持つような指導を継続し、問題を発見したならば、部下と一緒にあってどのように改善していったらよいかに知恵をしぼるといった雰囲気職場に作り上げることが大切でしょう。

また、新しい視点からの独創的な発想を期待するために、多くの人の発想にふれるとともに意見を交換しあえる機会を多くつくるよう心がけることも、管理者にとって、有能なプランナー育成のために忘れてはならない事柄と言えましょう。

問題解決の順序

問題意識を持つ



問題を発見し、原因を把握する



複数の解決策を考える



実施すべき解決策を考える



障害への対策を考える



関係者の理解と納得を得る



決定した解決策を実施する



実施した結果を評価する



評価した結果で修正・反映する

支那の先物取引

の 社 会 的 意 義



の 支 那 的 特 徴



の 支 那 的 現 状



の 支 那 的 未 来



の 支 那 的 現 状



の 支 那 的 未 来



の 支 那 的 現 状



の 支 那 的 未 来



の 支 那 的 現 状

新採用職員のOJT

職場の個別の仕事や人間関係など、新採用職員として知っていなければならない事柄については、職場の上司や先輩が指導に当たらなければなりません。一人の社会人として、職場の一員として、スムーズに仕事や職場にとけこむことができるよう新採用職員を導いていく必要があります。

1 指導の内容

新採用職員に対するOJTの内容としては、次のようなことが考えられます。

(1) 組織に関する知識

組織の目的、機構、沿革、現状、将来の見通し、部門ごとの業務内容、業務の遂行に必要な規程など

(2) 職場に関する知識

配属された職場の職員の配置や役割、仕事の内容や流れ、担当する仕事の遂行に必要な規程など

(3) 仕事に関する知識

担当する仕事の内容、方法、関係者、機器の操作、備品や関係書類など

(4) 勤務条件等の知識

勤務時間の管理方法、給与の支給方法、服務規律の概要、福利厚生の内容と利用の仕方など

(5) 組織の構成員としての必要知識

職場の内外におけるエチケットやマナー、職場の人間関係の基本、組織人としての心構えなど

これらのことについては、組織全体の集合研修で指導を受けているものもあると思われませんが、管理者としては、そうした全体の採用職員研修でどのような指導がなされているかをよく理解した上で、個々の職場の実際に即したOJTを行うようにしましょう。

2 指導上の留意点

新採用職員のOJTに当たっては、次のようなことに着目する必要があります。

(1) 不安感を除去し、動機付けを図る

新採用職員は、職場や仕事の実態が分からず不安な気持ちを持っています。そのような不安感を早く取り除いて、「この職場に入って良かった」「ここで仕事をやってみたい」という気持ちが起こってくるよう努めましょう。

(2) 職員の性格、能力、興味などを知る

新採用職員の性格、能力、興味や関心はさまざまです。それらのものを理解して、それぞれに合った指導や育成を考えることが大切です。

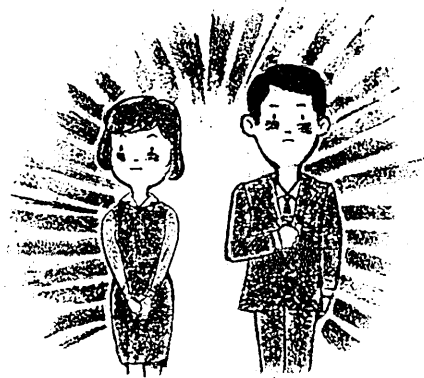
(3) 組織人としての役割意識を理解させる

当人の担当する仕事が同僚の担当業務とどのような関わりを持ち、それら相互の連係が組織目標全体にどう影響するか、あるいは、当人の担当する仕事の基本的な守備範囲はどこまでか、守備範囲を逸脱する行動をとった場合にどんな不都合が生まれるかについて、日常の事例によって理解させるようにしましょう。

公共性の強い業務の場合、職員の起案する小さなプランや応接上の小さなミスが住民の権利義務の内容に重大な影響をもたらす事実、あるいは、不適切な文書表現が行政全体への不信感にもつながりやすいことなどを、実際に即して指導することが肝要です。

(4) フレッシュな感覚を生かす

新人として感じている、仕事の従来へのやり方についての疑問や職場の実情に対する率直な改善への意見などに耳を傾け、関連情報や資料、参考となる基礎文献などを提供することで、彼らの持っている新鮮な感覚と意欲とを内容面からも充実させていくような配慮が望まれます。



問題の多い職員に対するOJT

いわゆる、問題の多い職員と言われる人々は、「問題」の性格によって、次のようなものに分けられます。

信頼関係を。

<未熟職員>

法規、手続き、機器の使い方の知識の不足などが原因で、仕事のエラーが多い、スピードが遅い、努力の割には成果が上がらないといった人々。

<不適応職員>

仕事に対する知識や技能はあっても、チームの人と摩擦をたびたび起こしたり、職場の中にとけこめない人々。

また、理由のない欠勤の繰り返しや不平不満が多く、反抗的な態度が多い人など。

<意欲のない職員>

現在の状況に安住し、新しいものや未知な事柄への積極的な姿勢に欠ける、いわゆる「やる気のない」人々。

未熟職員には、業務処理上の知識や技能をさらに向上させるような特段の配慮が、また不適応職員には、組織の他の人との人間関係面での接触を良好にするよう図ることなどがOJTの中心になります。

意欲のない職員の場合には次のような配慮が必要となるでしょう。

○ 意欲を失った原因を確実につかむ

「仕事の内容についての不適合——仕事が合わない」、「仕事の成果についての不満足感——仕事の結果が評価されない」、「組織の他の同僚との感情的不調和——職場の空気がおもしろくない」などのうち、何が最大の原因かを的確につかみ、その解消に努力することがまず必要です。

○ 自信の回復を図る

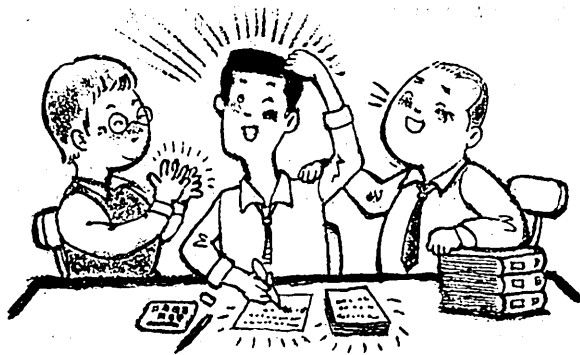
ある仕事の失敗などがきっかけになって、仕事への自信を失ってしまったようなケースでは、その自信をいかに取り戻すことができるかがポイントです。その職員の得意分野に近い業務を割り当て、自信の回復を促すのも効果的です。

○ 責任感の増大を図る

意欲がないからといって、責任感をあまり伴わない業務のみをさせるといったことでは、事態の好転は望めません。周到なフォローアップは必要ですが、裁量の範囲を広げ、責任のある仕事を任せることで仕事へのやる気を高めるようにしましょう。

○ 他の人との共同作業をさせる

グループの一員として仕事をさせることから協調のきっかけをつくることは、職場への不適合から意欲をなくした職員などの場合には、特に有効な方法と考えられますが、その他の場合でも、グループ作業を契機に積極的な取組みの姿勢を持つようになった例は数多く見られます。



大人数の職場 多忙な職場のOJT

OJTの対象として考えた場合、職員数の多い職場と業務の処理に追われる多忙な職場には、共通の難しさがあります。

それは「コミュニケーションが伝わりにくい」、「個々の職員への指導の手が回らない」、「組織としてのまとまりが保てない」といった事柄です。

このような職場でのOJTには、特に、次のようなことへの配慮が必要です。

1 コミュニケーションの確実な伝達に努める

断片的な、その場その場のコミュニケーションだけでは、どうしても組織全体の意思疎通が滞りがちになります。

仕事の指示や報告、あるいは、組織全体やグループごとの会議といった機会を活用して、上司と部下、及び職員相互の意思疎通がスムーズに流れるように努めることが大切です。

また、文書によって意思の確実正確な伝達を図ることも、こうした職場では、特に考慮すべき事柄と言えましょう。

2 OJTの機会を意識的に探す

対象となる人数が多かったり、多忙な仕事の処理に追われていたりすると、ともすれば、OJTは二の次とされる傾向にあることは否めません。しかし、こういう状況だからこそ、少ない機会を最大限利用し、短時間でもOJTを行うことの意味は大きいと思われれます。

管理者は、意識して、そうしたOJTのチャンスを見つける努力を惜しんではなりません。

3 能力向上への雰囲気づくりに努める

1対1の関係での個別のOJTの機会が物理的に制約されているこうした職場では、人々相互の啓発によって生まれる能力向上の意味がより高いと言えます。上司がいちいち指導に当たらなくても、グループ内にそうした積極的な能力向上への動きが活発化するよう仕向けることが大切です。

これらのほか、大人数の職場では、「集団規準がつくれやすいので、よい職場規律の維持に努める」、多忙な職場では、「仕事上のストレスがたまりやすいので、それを除くような機会をつくる」といったことも、こうした職場でのOJTの内容や方法を考える際に、忘れてはならないことと言えましょう。

大輸入の進歩と新技術の発展

我が国は、戦後の復興と発展のため、大規模な輸入政策を実施してきた。この政策は、国内産業の振興と技術の進歩に大きく貢献した。特に、重工業と化学工業の分野で顕著な成果を挙げた。輸入品は、国内市場を占める割合が増え、消費者の利便性を向上させた。同時に、輸入競争を通じて国内企業の技術力も向上した。これは、我が国の経済成長の重要な要因の一つである。

大輸入の進歩と新技術の発展

大輸入の進歩は、国内産業の振興と技術の進歩に大きく貢献した。特に、重工業と化学工業の分野で顕著な成果を挙げた。輸入品は、国内市場を占める割合が増え、消費者の利便性を向上させた。同時に、輸入競争を通じて国内企業の技術力も向上した。これは、我が国の経済成長の重要な要因の一つである。

大輸入の進歩と新技術の発展

大輸入の進歩は、国内産業の振興と技術の進歩に大きく貢献した。特に、重工業と化学工業の分野で顕著な成果を挙げた。輸入品は、国内市場を占める割合が増え、消費者の利便性を向上させた。同時に、輸入競争を通じて国内企業の技術力も向上した。これは、我が国の経済成長の重要な要因の一つである。

大輸入の進歩と新技術の発展

大輸入の進歩は、国内産業の振興と技術の進歩に大きく貢献した。特に、重工業と化学工業の分野で顕著な成果を挙げた。輸入品は、国内市場を占める割合が増え、消費者の利便性を向上させた。同時に、輸入競争を通じて国内企業の技術力も向上した。これは、我が国の経済成長の重要な要因の一つである。

大輸入の進歩は、国内産業の振興と技術の進歩に大きく貢献した。特に、重工業と化学工業の分野で顕著な成果を挙げた。輸入品は、国内市場を占める割合が増え、消費者の利便性を向上させた。同時に、輸入競争を通じて国内企業の技術力も向上した。これは、我が国の経済成長の重要な要因の一つである。

OJTと自己啓発

OJTは、対象となる人々が指導内容に共感を示す度合の強弱によって、その効果は大きく左右されます。指導を外からの強制として感ずることに終始するかぎり、その効果には限界があり大きな成果は期待できません。

しかしながら、部分的であるにせよ、一定の目標に向かって自分自身の能力の挑戦の気持ちが芽生えるとき、状況は一変します。そこには、指導の技術や方法を越えた「可能性」や「発展への兆し」などが生まれてくることになります。

これまで、仕事を遂行していく過程の中で、こうした状況に少しでも近づくための方法をいろいろ見てきましたが、そうした日常の仕事のやりとりの場面とは別に、管理者がより意図的に、構成員の自己啓発が活発になるような機会をつくり、その促進を図ることも大切な事柄です。

その方法のいくつかを挙げておきましょう。

- 通信教育によって、職場の外での自己研鑽の機会をつくる
制度や経済面の援助については、人事部局の協力を仰ぐこととなるでしょうが、どのような内容が適切かの判断には、管理者の日常の観察結果が基準となります。
- 外部のゼミナールや研修会に参加させる
職員にとって有効と思われる情報を提供し、参加の便宜を図るように考慮します。
- 他の組織の実態にふれる機会をつくる
現在の職場とは異質の職場、公務員の場合には、民間の組織の実態にふれることは大きな刺激になります。そこで仕事をする機会があればなおよいと思われませんが、実態を眼にするだけでも、その印象が自己啓発の契機となるでしょう。
- 組織内の自主研究グループを援助する
管理者の裁量でできる範囲で、物心両面からのバックアップが望まれます。上司が好意的にみてくれているという意識は、参加職員の能動的な活動に大きな影響をもたらします。
- 能力の改善に役立つと思われる図書を紹介する
組織全体の職員についても役立つと判断したものについては、回覧して読書意欲を刺激するのもよいでしょう。

このように考えてくると、OJTの究極のねらいは、こうした「啓発的環境」の生成にあると考えられます。管理者が、逐一個別の指導に当たるということをしなくても、職場の中に、お互いに啓発し合い、自己啓発の空気が溢れるという状況がOJTの理想の姿と言えるのではないのでしょうか。

○J T問題集 I の解答

1 - ③

勉強会や業務指導も○J Tではあるが、○J Tは部下が将来携わるであろう仕事についての育成や、社会人としての育成をも含めた幅の広いものとしてとらえることが適当である。

2 - ①

管理者は部下を育てつつ業績を達成する立場にある。また、組織の将来についても責任を有することから、将来へ向けての人材を育成することも使命の一つといえる。

3 - ④

我が国においては、能力を非常に幅広く全人的にとらえるのが一般的である。そのすべてにおいて上司が部下の能力を上回ることは不可能である。管理者がすべてにおいて部下を上回ろうとする努力は貴重ではあるが、本来上司と部下の仕事は異なるものであって、上司として求められる管理能力、高度な判断能力、問題形成能力、調整能力等の向上に努めることがまずは必要である。このような能力が部下より劣っていたのでは、上司として問題である。

4 - ④

学習には各人の能力のレベルに応じた効果的なペースがある。いたずらに部下の能力のレベルを超えたペースで指導・育成を行えば、部下の理解を不十分にしたり自信を喪失させたりする原因となりかねない。

5 - ③

○J Tによって多くの能力を開発することが期待できるが、○J Tは職場の上司が仕事に関連したものを中心に行うことから、担当の仕事を大きく離れたような能力開発は行われ難いという面がある。特に組織風土の枠を越えることは難しく、そのためには外部の勉強会に出席させるなどの特別な配慮が必要である。

6 - ③

○J Tの実施には、計画的に行うものとその時々タイミングをとらえて行うものがある。新採用職員や配置換えになった者、技能が水準に達していない者に対しては、計画的に指導することが効果的であるし、長期的な視点での人材育成も計画的に実施することが望ましい。しかし、○J Tは部下の意欲や仕事の状況等によって、適切なタイミングを図って指導することも極めて重要なことで、この二つの方法の効果を勘案して○J Tを展開することが大切である。

7 - ③

我が国のOJTにおいては、単に業務指導を行うだけではなく、人材育成も行うことが基本となる。業務の指導は教える、やってみせる、やらせてみるといった方法が基本となり、人材を育成するには仕事を任せることなどにより、自ら創意・工夫できる経験の場を提供したり、自己啓発へと動機付ける等の方法がある。したがって、OJTは部下の成長に効果のあるすべての方法としてとらえることが望ましい。

8 - ③

部下は経験することによって問題解決の方法を理解できるなど、経験は、理論や知識の学習とは性格の異なる効用を持っており、その優劣をうんぬんすることは一概にできないことである。

9 - ③

OJTは、仕事に関係して行われ、その結果が直ちに仕事の成果となって現れることが少なくない。これに対して集合研修は、仕事の成果を直接に見ることのできない研修担当者が管理することから、成果の測定をし難いという弱点がある。

10 - ④

OJTは、上司と部下の関係の中で行われるもので、全人的な影響を及ぼし合うことから、考え方、期待レベル、方法等に違いがあれば感情的なしこりが生ずる可能性がある。

11 - ①

育成の観点から仕事を任せるに当たっては、部下が一生懸命がんばれば達成できる程度のレベルと量の仕事を任せることが望ましい。それよりも高いものを任せた場合には失敗して逆効果となってしまう可能性がある。また、任せた場合は適宜報告を求めて進捗状況をチェックしアドバイスをするなど、進行管理を的確に行って成功へと導く配慮が必要となるが、細かく管理し過ぎると任せた効果がそがれてしまい、好ましくない。さらに、任せた仕事の最終責任はあくまでも管理者にあるが、部下にも実施責任はあり、そのことを十分に部下に自覚させる必要がある。

12 - ①

全員の前でしかると大きな恥をかかせることになるので、必要以上の罰になることが多い。何度も部下が失敗を繰り返す場合や一罰百戒をねらうときなどには必要かもしれないが、一般的には他人のいない場所でしかって本人の自覚を促すことで十分である。しかるものは本人に反省をさせ、次から適正な活動をするよう自覚させるためであり、多くの場合失敗した者は既に十分に反省していると考えられる。そのような場合には注意にとどめるなどの配慮が大切である。

13 - ④

だれでもほめられると一層がんばるようになる。ささいなことまで過度にほめると逆に反発を招くこともあるが、基本としては積極的にほめる方向が望ましい。なお、他人を介してほめられることは思いがけないことが多く、また、お世辞ではなく真意であることが多いためか、喜びが一段と増すことが少くない。

14 - ③

厳正にチェックすることは、部下に自主性を失わせ、創意工夫の芽をつみとってしまいかねない。

15 - ③

勤務時間終了後は、上司と部下は本質的には私的な関係に戻ることから、仕事としてのOJTとはいえないかもしれないが、現実には我が国の場合にはその境界が不明瞭で、部下の育成が行われているとみて差し支えなく、飲み屋などでは本音に近いレベルでの指導・育成が広く行われている現状にある。しかし、組織がそれを積極的に推進することには、仕事ではないことから問題がある。

OJT問題集Ⅱの解答

番号	解答	参 照 シ ー ト
①	○	3 なぜ いま 人材育成か
②	×	5 これからの人事管理の方向——能力主義へ
③	×	6 能力の開発育成のための二つの方法
④	○	6 能力の開発育成のための二つの方法
⑤	○	7 最適の場としての「職場」
⑥	×	12 OJTニーズの確認
⑦	○	14 OJTの機会
⑧	×	15 「職員の実績・能力の評価」のシステムとの関わり
⑨	×	17 状況にあったOJTを
⑩	○	18 仕事を任せる 仕事を割り当てる
⑪	×	19 説明する 報告を受ける
⑫	○	20 仕事のチェックをする 助言する
⑬	○	21 勉強できる環境を整える
⑭	×	21 勉強できる環境を整える
⑮	×	22 部下と話す機会を持つ
⑯	○	24 中堅の一般職員のOJT
⑰	×	25 企画立案担当職員のOJT
⑱	○	27 問題の多い職員に対するOJT
⑲	○	28 大人数の職場・多忙な職場のOJT
⑳	×	29 OJTと自己啓発

O J T 問 題 集
と 解 答

樂 顯 問 T L O
答 難 子

OJT問題集 I

次の各問に対する解答として最も妥当と思われる記述を選んで、□内にその番号を記入してください。

なお、問題の中には特別の状況下では正解と思えるものが複数含まれている問題があるかもしれませんが、ここでは一般的な状況の下での正解を選択するというので、検討してください。

1 OJTの説明に関する次の記述のうち、主旨を説明する最も妥当なものはどれか。

- ① 上司が部下集団に対し、講義をしたり勉強会を行うこと。
- ② 上司が、部下に自分の仕事に早く慣れるように指導すること。
- ③ 上司として、部下が仕事を円滑にできるように指導したり、将来に向けての人材育成等を行うこと。
- ④ 部下が仕事のミスをしたり、失敗しそうなときに必要な教育をすること。

3

2 管理者とOJTの関連に関する次の記述のうち、妥当なものはどれか。

- ① OJTは管理者の責務であり、仕事そのものである。
- ② 仕事優先で、忙しければOJTはできないことから、OJTは時間が空いたときに実施するほかはない。
- ③ OJT実施担当者を指名し、管理者は担当者が適切に行うように管理する。
- ④ OJTは研修部門が企画し、管理者はそこで決められたことを実施する。

1

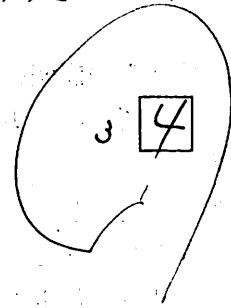
3 上司と部下の能力関係に関する次の記述のうち、最も妥当なものはどれか。

- ① 上司はあらゆる面で部下の能力を上回っていなければならない。
- ② 上司はあらゆる面で部下の能力を上回ることが難しいとしても、その方向で努力しなければならない。
- ③ だれでも得手、不得手があり、上司と部下との能力関係がどうかについて気にする必要はない。
- ④ 得手、不得手はあるにしても、上司の立場からの仕事に関する管理能力などは上回っていなければならない。

4

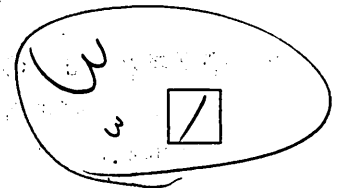
4 OJTの実施に当たっての心構えに関する次の記述のうち、不適切なものはどれか。

- ① 部下は将来自分を乗り越えるものだという度量があることが望ましい。
- ② OJTを実施するためには時間を要することもあるが、だからといって他の仕事をおろそかにしてはならない。
- ③ OJTはときには厳しくしかったりすることも必要で、一時的に部下にきらわれるという覚悟も必要である。
- ④ 指導・育成目標を部下のペースに合わせていたのでは、時間がかかりすぎるので、上司の経験からペースを設定することが適切である。



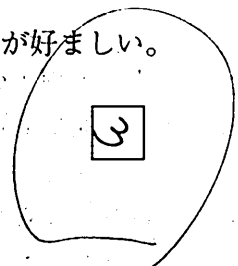
5 OJTの範囲に関する次の記述のうち、妥当なものはどれか。

- ① OJTによって、ほとんどの能力開発が可能である。
- ② OJTでは上司の能力を超えて成長させることはできない。
- ③ OJTでは組織風土の殻を破って成長させることはなかなか難しい。
- ④ OJTは仕事やノウハウを覚えさせるのには効果的であるが、それ以上のことは期待できない。



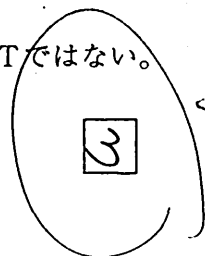
6 OJTの実施時期に関する次の記述のうち、最も妥当なものはどれか。

- ① 実施時期を計画的に決めて集中的に行うことが基本である。
- ② 指導・育成のニーズを発見したとき、直ちに実施するのがOJTの基本である。
- ③ 計画的に実施しつつ、日常的に気づいた点についてもタイミングを図って実施するのが好ましい。
- ④ OJTを実施する時間を毎日きちんと設定して、そのときに実施するのが好ましい。



7 OJTの方法に関する次の記述のうち、最も妥当なものはどれか。

- ① 教えることがOJTである。
- ② 上司の日常の率先垂範はOJTとはいえない。
- ③ 上司と部下の関係において、部下が成長するあらゆる方法をOJTとしてとらえることが望ましい。
- ④ 部下を仕事や自己啓発へと動機付けるのは、教育とはいえないのでOJTではない。



8 経験の効用に関する次の記述のうち、不適切なものはどれか。

- ① 経験することによって自分の知識や能力が確認できる。
- ② 経験は問題解決学習となることから実践的な能力が向上する。
- ③ 経験させることは試行錯誤的に行われてムダが多く、普遍的な論理や知識を学習させる方法には及ばない。
- ④ 経験によって部下は新たな自己啓発目標を得ることもできる。

3

9 OJTと集合研修の比較に関する次の記述のうち、不適切なものはどれか。

- ① 原則的、基準的、体系的な知識の修得には集合研修が適している。
- ② 仕事のノウハウの継承にはOJTが効果的である。
- ③ OJTは研修の専門家ではない現場の管理者が実施することから、集合研修に比べると評価が困難となる。
- ④ OJTは仕事の後継者の育成に大きな効果を発揮する。

3

10 OJTの特徴に関する次の記述のうち、不適切なものはどれか。

- ① 個人個人の特性に応じたキメの細かい指導ができる。
- ② OJTと仕事とは一体となって行われることから、業績の向上に直接つながる。
- ③ 仕事を通して、あるいは仕事に関連して行うことから、実践的な教育ができる。
- ④ 上司と部下の間で感情的なしこりを残さず、理性的に行うことができる。

4

11 部下に仕事を任せる際の留意点に関する次の記述のうち、妥当なものはどれか。

- ① 仕事を任せる際には、部下も実施責任を負うべきことをよく理解させる。
- ② 任せる仕事のレベルが、部下の能力よりも高ければ高いほど育成効果が大きくなる。
- ③ 仕事を任せる場合には、部分的ではなく、全面的に任せることが好ましい。
- ④ 仕事を任せたとしても、失敗があってはならず、たえず報告を求めるなどキメ細かく管理する。

3

1

12 部下をしかる際の留意事項に関する次の記述のうち、妥当なものはどれか。

- ① 全員の前でしからない方がよい。○
- ② 失敗やミスをするとは必ずしかるのがよい。
- ③ 部下に反省の態度がみえてくるまでは、繰り返ししかるのがよい。
- ④ 前から注意しようと思っていたことも含めて、まとめてしかるのがよい。



13 部下をほめる際の留意事項に関する次の記述のうち、妥当なものはどれか。

- ① ほめると部下が増長するので、あまりほめない方がよい。
- ② あまりにもほめると上司の権威を失墜することがあるので、部下が相当の業績を上げた場合にだけほめるようにする方がよい。
- ③ 部下全員の前でほめると、その他の部下を叱責するのと同じ効果をもつのでやめた方がよい。
- ④ 直接ほめることだけでなく、他人を介してほめることも効果的である。



14 部下の創造性を開発する方法に関する次の記述のうち、不適切なものはどれか。

- ① 管理者の仕事の一部を任せる。○
- ② 参加型の管理を行う。
- ③ 部下の提案を厳正にチェックする。
- ④ 一度や二度の失敗はその後の努力次第で問題視しない。○



15 勤務時間外とOJTの関係に関する次の記述のうち、妥当なものはどれか。

- ① 勤務時間外には上司と部下は私的な関係になることから、部下を指導・育成しようとするのは適切ではない。×
- ② 勤務時間終了後の飲み屋などでの話し合いは、理性に欠ける面があるので部下の育成効果は期待できない。×
- ③ 勤務時間終了後は上司、部下ともにリラックスしているので、本音レベルでの会話がしやすく、勤務時間内とは一味違った教育が可能である。
- ④ 組織は、勤務時間外の部下の指導も積極的に奨励することが望ましい。



OJT問題集 II

次の記述のうち、シートの内容に照らして妥当と思われるものには○、妥当でないと思われるものには×を□内に記入してください。

- ① プロジェクト組織の増加は、能力主義の人事管理の必要性をより高める。
 ×
- ② 今後の公務員の人事管理では、オールラウンドプレイヤーの育成の傾向がますます進むと予想される。
 ×
- ③ OJTの強みは、体系的な知識の付与に適していることである。
 ×
- ④ 職場外研修の強みの一つは、日常の仕事を離れたフレッシュな環境の中で勉強できることである。
 ○
- ⑤ 自己の能力向上を図る場合、職員の自発的な努力によって大きな効果をもたらすことも多い。
 ○
- ⑥ OJTのニーズが複数あるような場合、それらのニーズは並行して達成されるように計画されなければならない。
 ×
- ⑦ 職員が重要な仕事に取り組んでいるときは、OJTの絶好のタイミングと考えられる。
 ○
- ⑧ 職員の実績・能力の評価制度は、職員の人事上の処遇に活用されるべきものでありOJTの面で活用するのは適切ではない。
 ×
- ⑨ 管理者がOJTを行なうに当たっては一貫したスタイルを常にもつことが大切で、対象の状況によってスタイルを変えることは適切とは言えない。
 ○

⑩ 仕事を任せても、その後の経過をフォローアップすることは必要である。



⑪ 説明をする場合、途中で相手に発言させるのは、混乱を招くのでやめた方がよい。



⑫ 目標管理による仕事の進め方の場合、仕事のチェック時のOJTは助言と協議が中心となる。



⑬ 課題を与えて成果をまとめさせる場合、グループで協同してやるようにするのも、一つの方法である。



⑭ 職場勉強会は、勤務時間外に自主的に開くものに限られる。



⑮ 上司と部下との関係は、元来、仕事に関することに限定されるべきもので、仕事と関係のない悩みごとの相談にのったりするのは好ましくない。



⑯ 部下の能力からみて、やや難しいと思われる仕事を与えることは、能力の向上に役立つ。



⑰ 部下に計画の立案をさせる場合、前例を参考にすることは避けなければならない。



⑱ 意欲を失った職員について、その原因を的確につかむように努めることも、OJTの一環である。



⑲ 多忙な職場ほど、意識してOJTの機会を見つける必要性は高いといえる。



⑳ 管理者は職員の自己啓発に示唆を与えるようなことはしてはならない。



「職場のストレス」チェックシート

1 あなたの仕事について		そつだ	まあそつだ	ややちがう	ちがう	要注意 ▼
A 仕事の負担度	非常にたくさん仕事をしなければならない	○	/	/	/	6個以上 4
	時間内に仕事が処理しきれない	/	/	/	/	
	一生懸命働かなければならない	○	○	/	/	
	かなり注意を集中する必要がある	○	/	/	/	
	高度な知識や技術が必要なむずかしい仕事だ	/	/	○	/	
	勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない からだを大変よく使う仕事だ	/	○	/	/	
B ロール度	自分のペースで仕事ができる	/	/	○	/	2個以上 2
	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	/	○	/	/	
	職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	/	/	○	/	
C 対人関係	私の部署内で意見のくい違いがある	/	○	/	/	2個以上 1
	私の部署と他の部署とはうまが合わない	/	○	○	/	
	私の職場の雰囲気は友好的である	/	○	/	/	
D 仕事の適合性	仕事の内容は自分に合っている	/	/	/	○	2個以上 2
	働きがいのある仕事だ	/	/	/	○	

2 最近1か月のあなたの状態について		ほとんどなかった	ときどきあった	しばしばあった	ほとんどいつもあった	要注意 ▼
E 心理的ストレス反応	活気がわいてくる	/	○	/	/	16 14個以上
	元気がいっぱいだ	/	○	/	/	
	生き生きする	/	○	/	/	
	怒りを感じる	/	/	○	/	
	内心腹立たしい	/	/	○	/	
	イライラしている	/	/	○	/	
	ひどく疲れた	/	/	○	○	
	へとへとだ	/	/	○	/	
	だるい	/	/	○	○	
	気がはりつめている	/	/	○	/	
	不安だ	/	/	○	/	
	落ち着かない	/	/	○	/	
	ゆううつだ	/	/	○	/	
	何をするのも面倒だ	/	/	○	/	
	物事に集中できない	/	/	○	/	
気分が晴れない	/	/	○	/		
仕事を手につかない	/	○	/	/		
悲しいと感じる	/	○	/	/		

2 最近1か月のあなたの状態について		ほとんどなかった	ときどきあった	しばしばあった	ほとんどいつもあった	要注意 ▼
F 身体的ストレス反応	めまいがする	/	○	/	/	7 6個以上
	体のふしぶしが痛む	/	/	○	/	
	頭が重かったり頭痛がする	/	/	○	/	
	首筋や肩が凝る	/	/	○	○	
	腰が痛い	/	/	○	○	
	目が疲れる	/	/	○	○	
	動悸や息切れがする	/	○	/	/	
	胃腸の具合が悪い	/	/	○	/	
	食欲がない	/	/	○	/	
	便秘や下痢をする	/	○	/	/	
	よく眠れない	/	○	/	/	

※旧労働省の研究班で、下光教授がリーダーとなり、作成した「職業性ストレス簡易調査票」から、一部を抽出したものの。

【表の見方】

A～Gの各項目ごとにあてはまる項目をチェックする。たとえば「A仕事の負担度」では、ブルーの部分にチェックした項目が6個以上になれば「要注意」となる。B～Gも同様に行う。

[1] A、B、Gの3つ、あるいはA、B、C、Dから3つ以上「要注意」になった方→仕事上のストレスとなる要因が多いようです。

[2] Eで「要注意」になった方→心理的なストレス状態にあることが疑われます。

[3] Fで「要注意」になった方→身体的に不調なようです。

上記[1]～[3]に該当するものがあつた方は専門家への相談をお勧めします。

1. 姓名: [Name] 2. 性别: [Gender] 3. 年龄: [Age] 4. 籍贯: [Origin] 5. 民族: [Ethnicity] 6. 职业: [Occupation] 7. 学历: [Education] 8. 婚姻状况: [Marital Status] 9. 健康状况: [Health Status] 10. 兴趣爱好: [Hobbies]

11. 家庭成员: [Family Members] 12. 社会关系: [Social Relations] 13. 工作经历: [Work Experience] 14. 奖惩情况: [Awards and Penalties] 15. 其他事项: [Other Matters]

16. 备注: [Remarks] 17. 评价: [Evaluation] 18. 结论: [Conclusion] 19. 建议: [Suggestions] 20. 其他: [Other]

こんなことばが相手を傷つける

自尊心を傷つけることばは、家庭や職場で驚くほどたくさん使っている。本人は気がつかないでいるのだが、これは人間関係をこわす。どのようなことばが使われているか、多いものを列挙しておこう。

- 無責任
- 誠意がない
- 信用できないね、きみは
- たかが～のくせに
- このくらいのこと、子ども(小学生)だって(女だつて)できるぞ
- 常識で考えたってわかるだろ
- いい齢をして、そんなこともわからないのか
- 何年やってるんだ、この仕事
- 何年やったら一人前になるんだ
- 何度いったらできるんだ
- 何回いったらわかるんだ
- 何やらせてもダメだな、きみは
- おまえ、いくつになったんだ
- 大学出てもこの程度の字しか書けないのか(この程度の仕事しかできないのか)のか
- 三流大学出じゃ、その程度だろ
- そんなことだからいつまでも結婚できないんだ
- 同期の〇〇君を見習ったらどうだ
- 後輩の〇〇を見ろ。おまえよりよっぽどできるぞ
- おまえより新採のほうがました
- おまえなら女の子に頼んだほうがました
- 使いものにならんね、きみは
- おまえなんかいないほうがしい
- なんだ、おまえしかいないのか(なんだ、おまえか)
- まあ、いないよりましかな(猫よりましかな)
- 犬猫でもおまえよりました
- そのくらいのことばは家の犬でもやるよ
- まったく役に立たんね、きみは
- 無能というのはおまえのことだよ
- もう、きみには頼まない
- おまえじゃダメだ
- 期待してないよ、きみには
- きみにはムリだな
- 救いようがないな、きみは
- もういい、あとは〇〇にやらせるから
- もういい、おれがやるから
- もうやめろ、おまえの話なんかきくだけムダだ
- やる気があるのか
- よけいな手だしをするな
- 頭の悪さは天下一品だな
- こんなバカを生んだ親の顔が見たいよ
- よほど頭が悪いんだな
- どれだけ市役所を困らせたら気がすむんだ
- おまえは市役所のお荷物だ
- おまえは〇〇の恥さらしだ
- きみのかわりはいくらでもいるよ
- 女みたいなヤツだなおまえは
- 体ばかりでかくて何の役にも立たない
- 体のかいののに頭のまともなのはいないな
- 体は大きいけど頭はカラッポか
- きみは頭を買われてるんじゃない、体を買われてるんだから骨惜しみをするな
- おまえみたいなカスを部下にもったおれは不幸だ
- おれも部下に恵まれないもんだ
- 遅刻をするな、仕事も満足にできないくせに
- きみ、きのう休んだの？仕事全然影響なかったよ
- きみ、きのう休んだの？いてもいなくても同じだな
- 電話も遅い、食事も遅い、トイレも遅い、でも帰るのだけは早いな
- それでも女か？女だったら女らしくしろ
- 鏡と相談したことあるの？
- まだいるの、きみ(やめないの)、よく頑張ってるね
- バカ、アホ、カス
- ドジ、マヌケ、ノロマ
- ブス、ブタ、短足、ハゲ
- ～にくらべると～だな
- 取り柄がないなあおまえは

驚くほどたくさんある。うっかりするとこんなことばを使ってしまうが、いわれたほうは深く傷つく。(一寸の虫にも五分の魂)、気をつけたいものである。

2019年度決算報告書

当社は、2019年度の経営成績及び財政状態並びに重要な取引の概要等について、以下のとおり報告いたします。

項目	金額(百万円)	前年度(百万円)
売上高	1,234,567	1,123,456
営業利益	123,456	112,345
経常利益	112,345	101,234
当期純利益	101,234	90,123
株主総数	10,000,000	9,500,000
1株当たり利益	10.12	9.48
配当金	5,000,000	4,500,000
1株当たり配当金	0.50	0.47
期末総資産	5,678,901	5,123,456
期末純資産	1,234,567	1,123,456
期末1株当たり純資産	123.45	117.89
期末1株当たり純利益	10.12	9.48
期末1株当たり配当金	0.50	0.47
期末1株当たり負債	4,444,334	4,000,000
期末1株当たり負債比率	73.5%	78.1%
期末1株当たり流動負債	1,234,567	1,123,456
期末1株当たり流動負債比率	20.0%	22.0%
期末1株当たり固定負債	3,209,767	2,876,544
期末1株当たり固定負債比率	53.5%	56.1%
期末1株当たり流動資産	4,444,334	4,000,000
期末1株当たり流動資産比率	78.1%	78.1%
期末1株当たり固定資産	1,234,567	1,123,456
期末1株当たり固定資産比率	21.9%	21.9%
期末1株当たり流動負債	1,234,567	1,123,456
期末1株当たり流動負債比率	20.0%	22.0%
期末1株当たり固定負債	3,209,767	2,876,544
期末1株当たり固定負債比率	53.5%	56.1%
期末1株当たり流動資産	4,444,334	4,000,000
期末1株当たり流動資産比率	78.1%	78.1%
期末1株当たり固定資産	1,234,567	1,123,456
期末1株当たり固定資産比率	21.9%	21.9%

当社は、2019年度の経営成績及び財政状態並びに重要な取引の概要等について、以下のとおり報告いたします。

信頼できる上司と信頼できない上司

信頼できる上司	信頼できない上司
<ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の正しい意見は、外部に向かって主張できる ・ 方針に一貫性がある ・ 指示が的確である ・ 率先して職場の雰囲気のを和らげる ・ 部下の面倒をよくみる ・ 部下の能力を伸ばすことに熱心である ・ 判断が正確である ・ 臨機の処置が適切である ・ 部下同士の間人間関係をよく知っている ・ 部下の失敗に寛大である ・ 公私の別がはっきりしている ・ 部下の仕事を的確に評価する ・ 部下の能力を正しく評価する ・ 部下を公平に評価する ・ 話題が豊富である ・ 仕事を部下にまかせる ・ 自分の間違いは躊躇せず訂正する ・ 人間的に明るく、サッパリしている ・ 柔軟性がある ・ 決断力がある ・ 責任感がある ・ 情熱がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 問題の解決より責任追求に熱心である ・ 部下の提案のアラ探しばかりする ・ 感情をすぐ顔に出す 気分屋である ・ 失敗を部下のせいにする ・ 自分の仕事に精一杯で、部下の指導育成をおろそかにする ・ 人前で部下を叱る ・ 相手によって態度が変わる ・ 思いやりがない ・ 部下の心の動きに鈍感である ・ 直接本人に向かって注意しないで、陰で悪口を言う ・ 自分のことしか考えない ・ 当面のことしか考えず視野が狭い ・ 部下の頭を使わず、手足だけを使う ・ 仕事上の知識がない ・ 不勉強である ・ 冷たい雰囲気ので近寄りたいたい ・ 私利私欲が露骨である ・ 自分の考え、方針がない ・ 頼りない ・ 自信過剰で部下の意見をすぐ否定する ・ 人間的に暗く、くどい

新編 日本経済の発展と民主主義の発展

民主主義の発展と経済の発展

民主主義の発展と経済の発展

民主主義の発展は、経済の発展と密接な関係
 を有している。経済の発展は、民主主義の発展
 のための基盤となる。経済の発展がなければ、
 民主主義の発展は不可能である。経済の発展
 が進むにつれて、国民の生活水準が向上し、
 国民の政治的意識が高まり、民主主義の発展
 が促進される。経済の発展は、民主主義の発展
 のための必要条件である。経済の発展が停滞
 すれば、民主主義の発展も停滞する。経済の
 発展は、民主主義の発展の基盤となる。経済
 の発展がなければ、民主主義の発展は不可能
 である。経済の発展が進むにつれて、国民の
 生活水準が向上し、国民の政治的意識が高
 まり、民主主義の発展が促進される。経済の
 発展は、民主主義の発展の必要条件である。
 経済の発展が停滞すれば、民主主義の発展
 も停滞する。経済の発展は、民主主義の展
 展の基盤となる。経済の発展がなければ、
 民主主義の発展は不可能である。経済の展
 展が進むにつれて、国民の生活水準が向上
 し、国民の政治的意識が高まり、民主主義
 の発展が促進される。経済の発展は、民主
 主義の発展の必要条件である。経済の発展
 が停滞すれば、民主主義の発展も停滞する。
 経済の発展は、民主主義の発展の基盤とな
 る。経済の発展がなければ、民主主義の展
 展は不可能である。経済の発展が進むにつ
 れて、国民の生活水準が向上し、国民の政
 治的意識が高まり、民主主義の発展が促進
 される。経済の発展は、民主主義の発展の
 必要条件である。経済の発展が停滞すれば、
 民主主義の発展も停滞する。経済の発展は、
 民主主義の発展の基盤となる。経済の展
 展がなければ、民主主義の発展は不可能で
 ある。経済の発展が進むにつれて、国民の
 生活水準が向上し、国民の政治的意識が高
 まり、民主主義の発展が促進される。経済
 の発展は、民主主義の発展の必要条件であ
 る。経済の発展が停滞すれば、民主主義の
 発展も停滞する。経済の発展は、民主主義
 の発展の基盤となる。経済の発展がなければ、
 民主主義の発展は不可能である。経済の展
 展が進むにつれて、国民の生活水準が向上
 し、国民の政治的意識が高まり、民主主義
 の発展が促進される。経済の発展は、民主
 主義の発展の必要条件である。経済の展
 展が停滞すれば、民主主義の発展も停滞す
 る。経済の発展は、民主主義の発展の基盤
 となる。経済の発展がなければ、民主主義
 の発展は不可能である。経済の発展が進む
 つれて、国民の生活水準が向上し、国民の
 政治的意識が高まり、民主主義の発展が促
 進される。経済の発展は、民主主義の展
 展の必要条件である。経済の発展が停滞し
 ば、民主主義の発展も停滞する。経済の展
 展は、民主主義の発展の基盤となる。経済
 の発展がなければ、民主主義の発展は可能
 である。経済の発展が進むにつれて、国民
 の生活水準が向上し、国民の政治的意識が
 高まり、民主主義の発展が促進される。経
 済の発展は、民主主義の発展の必要条件で
 ある。経済の発展が停滞すれば、民主主義
 の発展も停滞する。経済の発展は、民主
 主義の発展の基盤となる。経済の発展がな
 ければ、民主主義の発展は不可能である。

民主主義の発展は、経済の発展と密接な関係
 を有している。経済の発展は、民主主義の発展
 のための基盤となる。経済の発展がなければ、
 民主主義の発展は不可能である。経済の発展
 が進むにつれて、国民の生活水準が向上し、
 国民の政治的意識が高まり、民主主義の発展
 が促進される。経済の発展は、民主主義の展
 展の必要条件である。経済の発展が停滞し
 ば、民主主義の発展も停滞する。経済の展
 展は、民主主義の発展の基盤となる。経済
 の発展がなければ、民主主義の発展は可能
 である。経済の発展が進むにつれて、国民
 の生活水準が向上し、国民の政治的意識が
 高まり、民主主義の発展が促進される。経
 済の発展は、民主主義の発展の必要条件で
 ある。経済の発展が停滞すれば、民主主義
 の発展も停滞する。経済の発展は、民主
 主義の発展の基盤となる。経済の発展がな
 ければ、民主主義の発展は不可能である。

「職場研修」についての研究シート

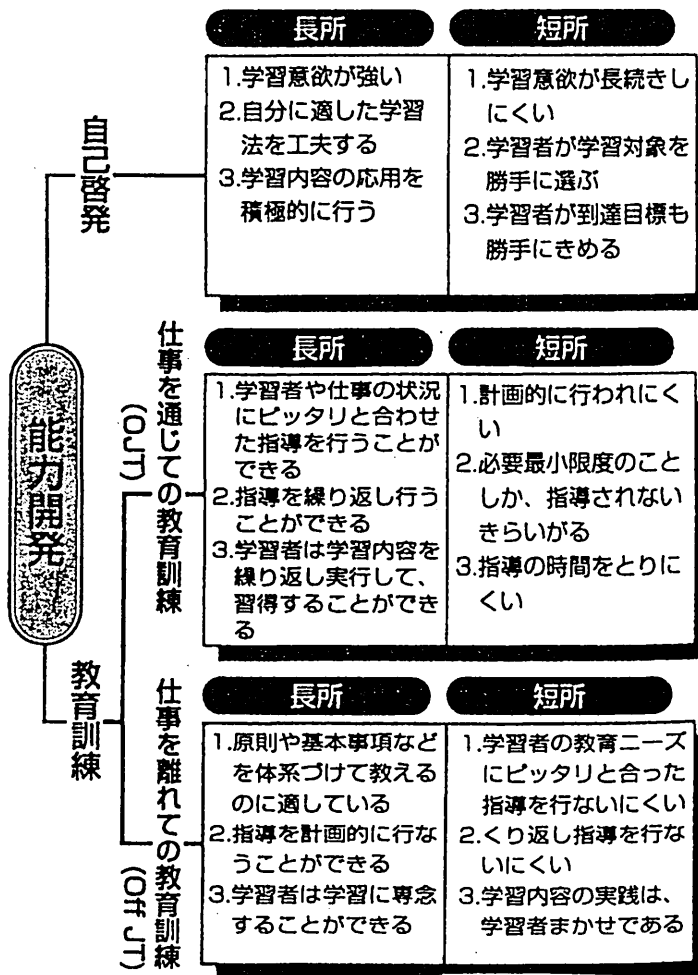
A OJTの意義と位置づけ

B OJTと部下育成

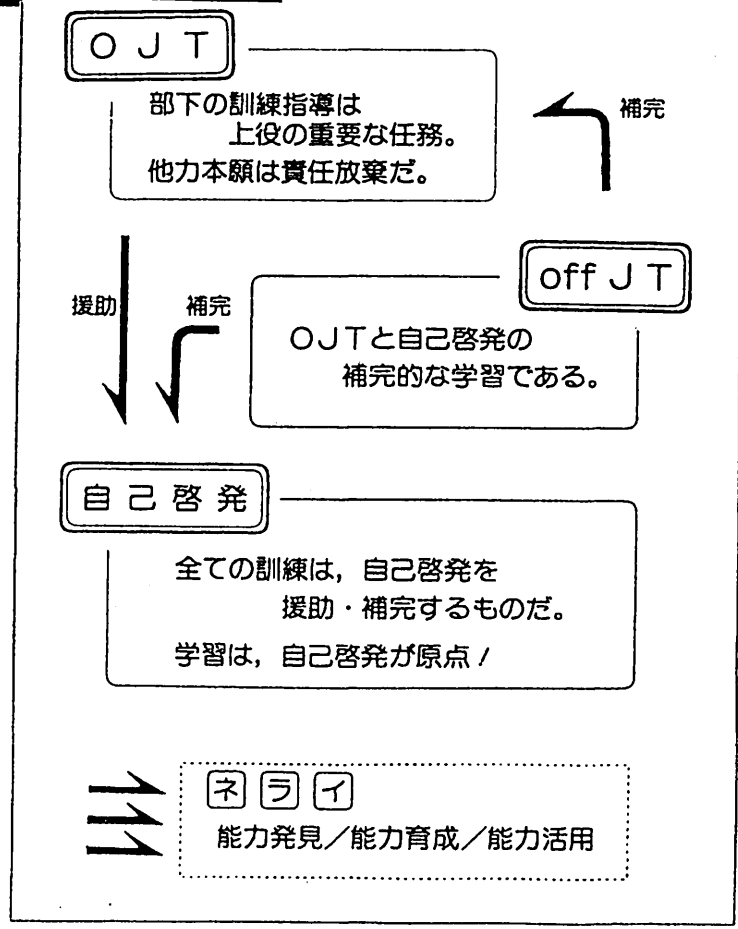
C OJTのステップ

D OJTの実践 (評価中心)

■能力を伸ばすいろいろな方法



職場訓練の三本柱



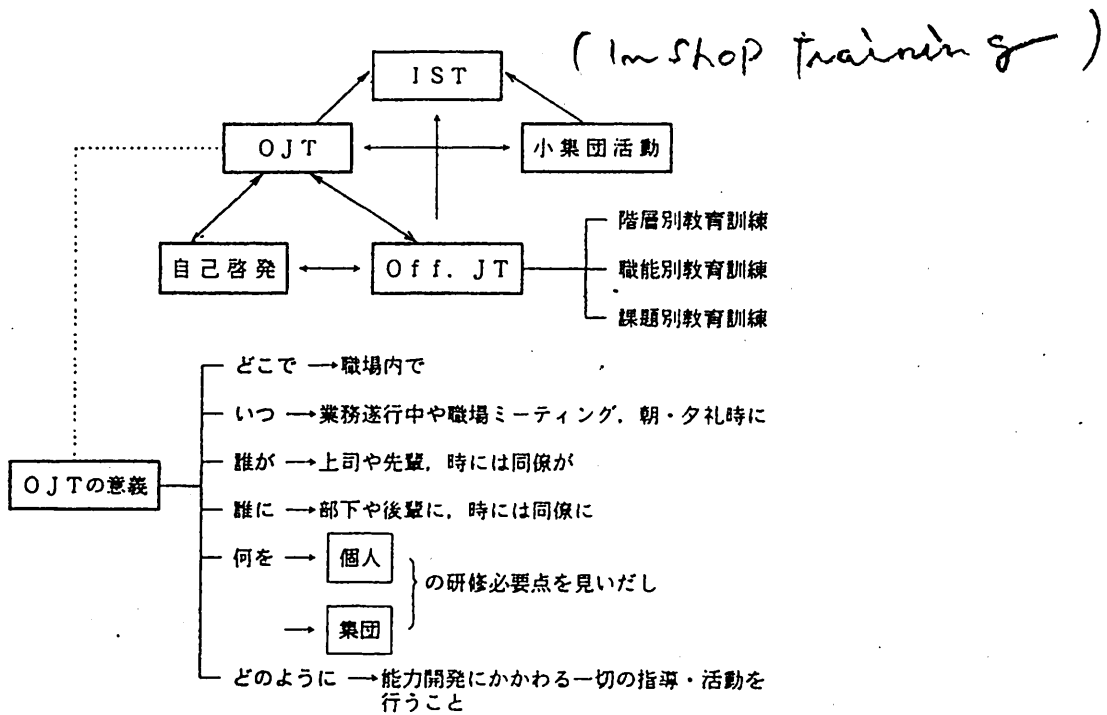


図 3.68 能力開発の体系と OJT の意義

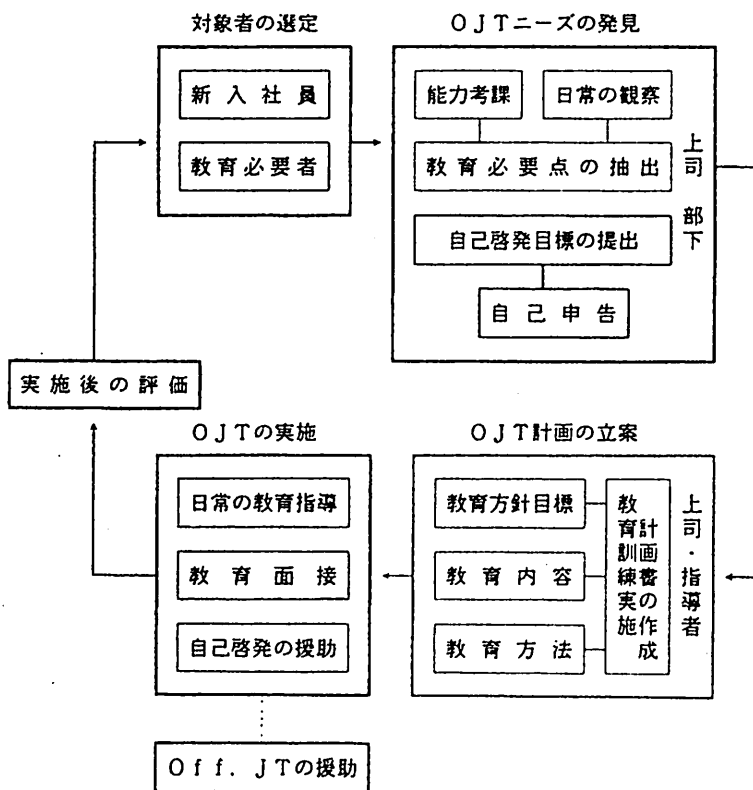
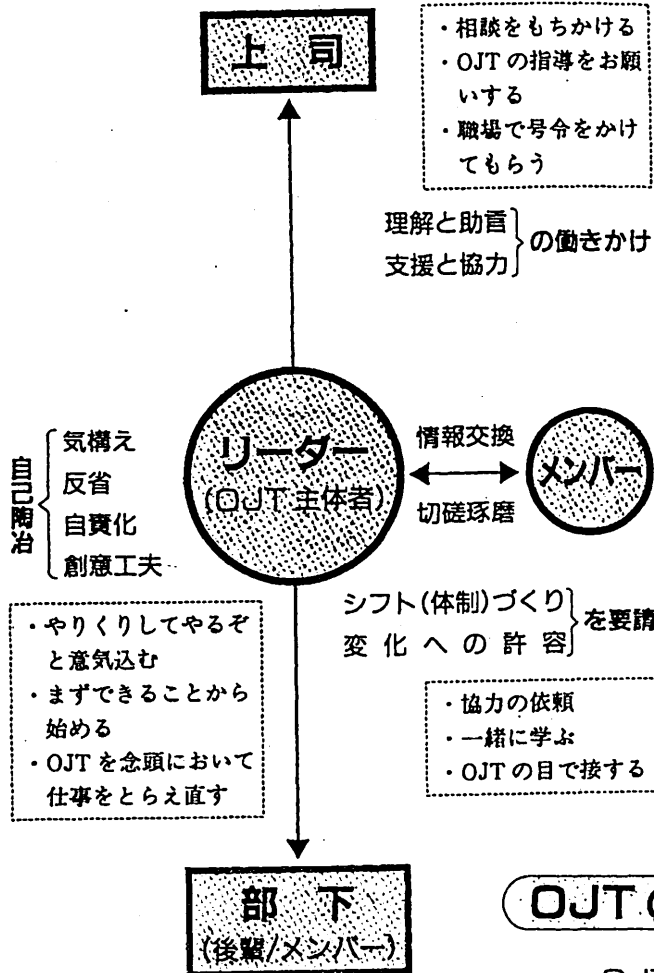


図 3.69 OJT 導入の手順サイクル

OJT 主体者の役割



OJTの成果は大きい

—OJTの実践により何がどう変わるか—

リーダーにとっての6つのメリット	部下にとっての6つのメリット
<ul style="list-style-type: none"> ● チームの戦力向上 ● 適材適所の人材活用 ● キメ細かな部下管理 ● 有効な適正配置 ● ゆとりのある業務遂行 ● 戦略企画の領域拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業績目標の明確化 ● 発展的自己研さん ● 革新的提案への意欲 ● 役割分担の遂行 ● 協力・協調の強化 ● 相互負荷調整のチームづくり



職場全体としての3つのメリット

- 部下の成長・育成
- 業績向上
- 職場活性化

表3 教育体系と人事制度のリンクシート

	教育テーマ	教育ポイント	教育機会・手段	対象者	実施時期	教育における実績
等級基準	OJTの対象能力および期待レベルのよりどころとする	期待能力とそのレベルを階層別研修のポイントに結びつける	OJT OFF・J JT 自己啓発	等級別による社員対象	年間計画に基本実施	受講後の活動成果をみる
賃金制度						販売士資格取得により「販売士」手当を付加する
昇格制度	当該等級の期待適応度をみる	資格における期待レベルの理解・習得	OJT OFF・J JT	昇格者を対象	昇格後2カ月以内に昇格者研修を実施	通信教育の〇〇コース修了を6等級昇格の条件とする
昇進制度	当該役職位の期待適応度をみる	ポストの役割、責任などを習得	OJT OFF・J JT	昇格者を対象	昇進後6カ月以内に新任係長・課長研修を実施する	管理監督者の昇進判断を小論文などで実施する
人事考課	育成的視点からの評価	考課による育成点に配慮する	OJ OFF・J JT	全社員	必要に応じて行う	教育における実績(学習度など)を考課の〇〇に結びつける
CDP	CDPに関するテーマを用意する	中長期への能力開発強化の実施	OFF・J JT 自己啓発	コースは本人の自主選択とする		
ローテーション	各人の能力開発機会と運動	能力領域拡大と深化	OJT	ローテーション対象者	ローテーション3カ月以内に新職務の職能研修を受ける	研修での成績を本人の適正評価に結びつけ今後のローテーションの参考とする

部下の教育をやるの上司はダメである。

あらゆる機会を通じて意識的・計画的に推進しなければならない。
(4) 管理・監督者は、職場外教育の目的およびその内容を十分に理解し、部下に対する研修フォロー、指導および開発した職能の有効活用を計画的に行わなければならない。

(社員の義務)

第13条 社員は、担当職務および将来担当する職務を円滑に遂行できるように、計画的に自己啓発に努めなければならない。

2 社員が教育訓練上負うべき義務は、次のとおりとする。

- (1) 社員は、会社が実施する教育訓練や社外セミナー等へ積極的に参加すること。
- (2) 社員は、自己の担当する業務に積極的な意欲と関心をもって取り組み、自己啓発に努めること。
- (3) 社員は、上司の行うOJTによる指導を進んで求め、自己の職能の開発を図ること。
- (4) 社員は、開発した職能を担当職務の遂行に有効活用すること。

第3章 教育訓練の体系

(教育訓練の体系)

第14条 当社の教育訓練の体系は、別表1(省略)に示すとおりとする。

(教育訓練の方法別区分)

第15条 当社の教育訓練の方法別区分は、職場内教育訓練、職場外教育訓練、自己啓発およびチーム運営指導の4種類とする。

2 教育訓練の方法別区分は、別表2(省略)に示すとおりとする。

(職場内教育訓練)

第16条 職場内教育訓練とは、職場の管理・監督者が会社の教育訓練の基本方針に基づき、日常の業務活動を通じて部下の能力水準および適性に応じた個別指導を組織的かつ計画的に行うことをいう。

2 職場内教育訓練の目的は、日常のあらゆる機会を通じて部下の職能の開発・向上を図り、もって強い責任感、勤労意欲および協働の精神を高め、仕事への満足感の醸成および人間性の成長を図ることにある。

(職場内教育訓練実施上の留意事項)

第17条 職場内教育訓練実施上の留意事項は、次に示すとおりとする。

- (1) 職場の管理・監督者および一般社員は、職場内教育訓練の意義および目的を十分に理解・認識して教育に取り組むこと。

(2) 部下の指導育成必要点を的確にとらえ、職場の実情を十分に考慮し、体系的かつ計画的に指導活動を推進すること。

(3) 会社は、管理・監督者の指導能力・技術の開発・向上を行うこと。

(4) 管理・監督者は、自己のすべての行動が部下に重大な影響を及ぼすということを十分に認識し、自らの行動・姿勢を正すこと。

(5) 管理・監督者は、自己の職能の開発・向上に努め、自信と信念をもって部下の指導を行うこと。

(6) 教育関係者は、職場内教育訓練の手引書、教材等を制定・整備・充実してその援助を行うこと。

(7) 新入社員の職場への受け入れに際しては、「指導員制度」を活用し、指導員に対してその指導方法の訓練を行うこと。

(職場内教育訓練の実施)

第18条 職場内教育訓練の実施は、次のような場合に行う。

- (1) 新入社員が職場に配属された場合。
- (2) 転勤や転務等により配置転換が行われた場合。
- (3) 上位の役職位への昇進が行われた場合。
- (4) 新業態開発、手続き方法の変更、業務の合理化・改善等の場合。
- (5) 業務活動および人事考課の結果、指導育成必要点が発生した場合。
- (6) その他職場内教育訓練の必要性が生じた場合。

(職場内教育訓練の方法)

第19条 職場内教育訓練は、次の方法を組み合わせて効果的に行うものとする。

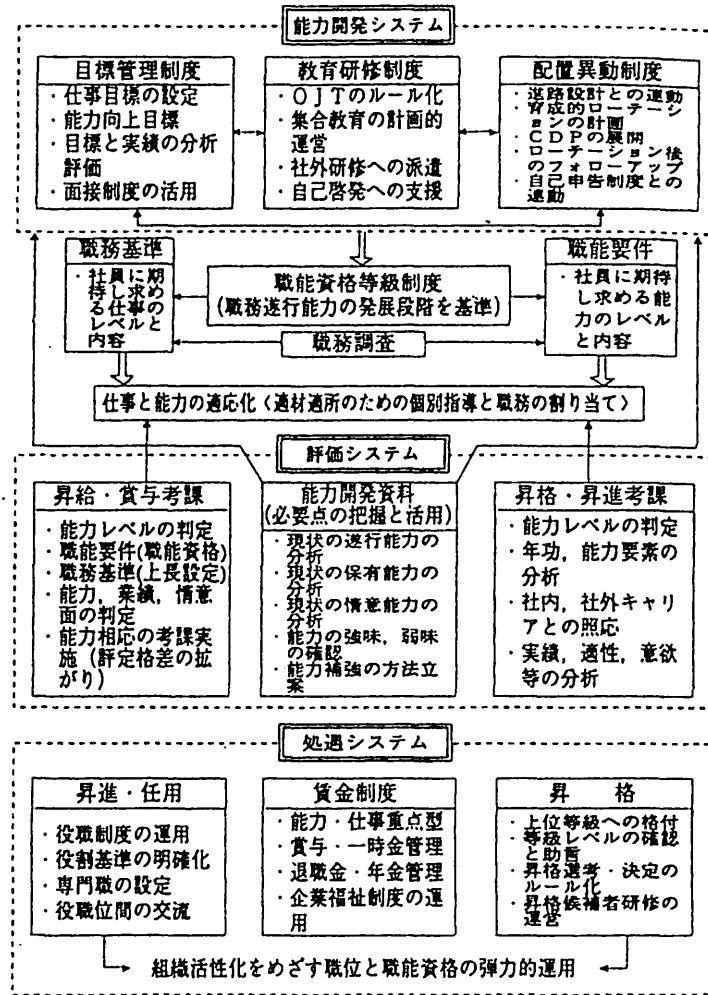
- (1) 管理・監督者の示範による指導
- (2) 部下への職務割当による指導
- (3) 体系的なOJTによる指導
- (4) 部下との個別面接による指導
- (5) 上位の役職位の職務を代行させることによる指導
- (6) 目標の設定、責任の拡大、特別な職務・課題の付与による指導
- (7) 計画的なジョブ・ローテーションによる指導
- (8) 会議やミーティングによる指導
- (9) 担当職務の拡大・充実による指導
- (10) 重要な会議へ出席させることによる指導
- (11) その他あらゆる機会を利用した指導

(職場外教育訓練)

OJT
研修
定

民間企業では
評価とリンクを
必ず行っている

図3 マンパワー・トータルシステムと能力開発システムの関連



自分の能力開発をばい上司には
OJTはできない、
ついてこない。

図5.5 部下育成がなぜうまくできないか(事例)

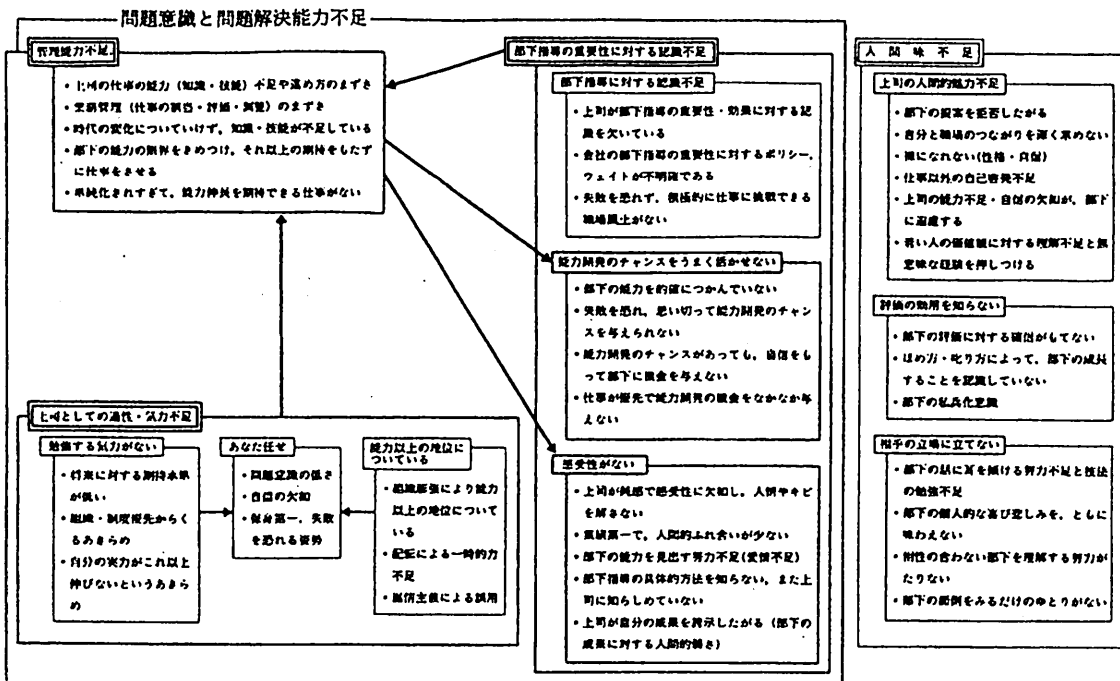


図5.3 信頼できる上役と信頼できない上役のタイプ

すぐれた指導者として信頼できる上役	信頼できない上役
1 部下の正しい意見は、外部に向っても主張する。	1 当面のことしか考えず、視野が狭い。
2 方針に一貫性がある。	2 自分の仕事に追われ、部下の管理をおろそかにする。
3 部下の仕事上の問題をよく研究している。	3 失敗を部下のせいにする。
4 指示が的確である。	4 特定の人意見に動かされる。
5 率先して職場の空気をやわらげる。	5 部下の提案に対して消極的である。
6 部下の面倒をみる。	6 助言・注意が率直でない。
7 部下の能力を伸ばすことに熱心である。	7 部下を信頼しない。
8 判断が正確である。	8 意欲がない。
9 臨機の処置が適切である。	9 誠意がない。
10 部下同士の人間関係をよく知っている。	10 相手によって態度が変わる。
11 部下の中に溶け込む。	11 仕事の上での知識が欠けている。
12 会社の方針や自分の所信を部下に伝える。	12 不勉強である。
13 部下の失敗に寛大である。	13 部下の心の動きに鈍感である。
14 公私の別がはっきりしている。	14 感情を顔にだす。
15 部下の仕事を的確に評価する。	15 私利私欲が露骨である。
16 部下の能力を正しく評価している。	16 部下の意見を聞き入れない。
17 部下を公平に評価する。	17 命令系統を無視した命令を下す。
18 話題が豊富である。	18 人の前で部下を叱る。
19 仕事を部下にまかせる。	19 近よりがたい。
20 自分の間違いはちゅうちょせず、訂正する。	20 職場規律を乱す行動に、知らん顔をしている。
21 計画や仕事の手順の組み方が的確である。	21 約束を破る。

B-1

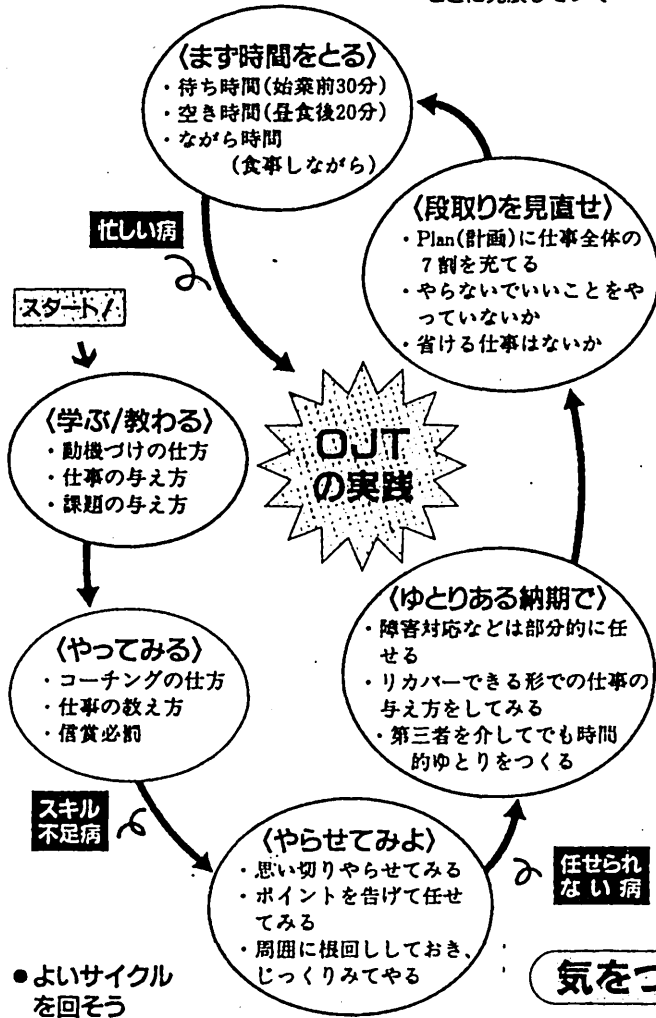
図表14 特性要因図



B-2

3大病の退治法

—できるとできないは紙一重、
行動に移すことでできる
ことに発展していく—

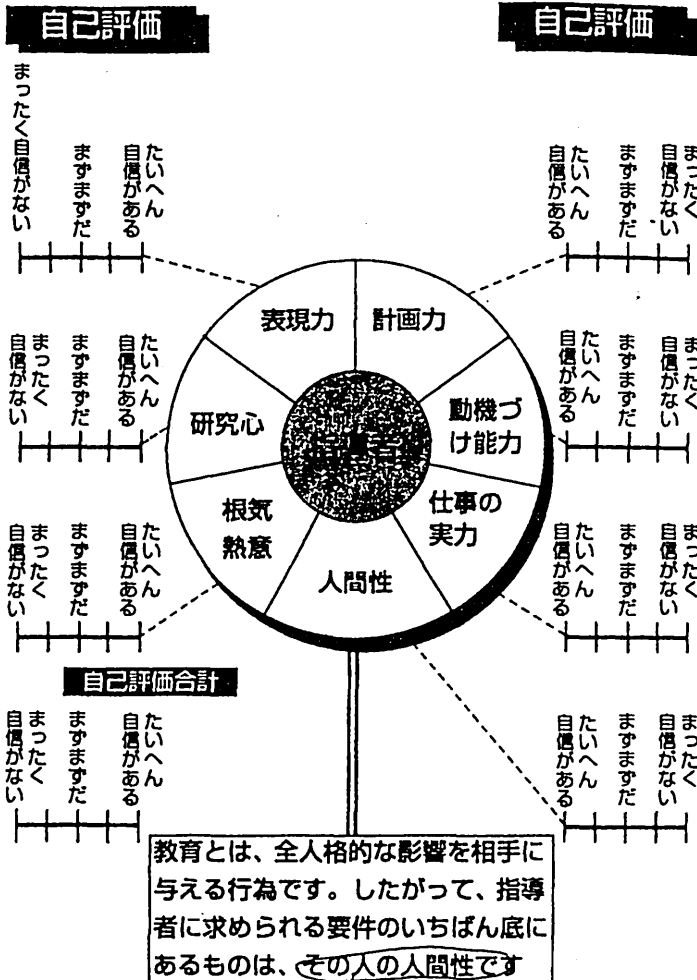


気をつけたい評価時の誤り

—評価は闘争、これほど怖いものはない。
真剣勝負だと思って臨むこと—

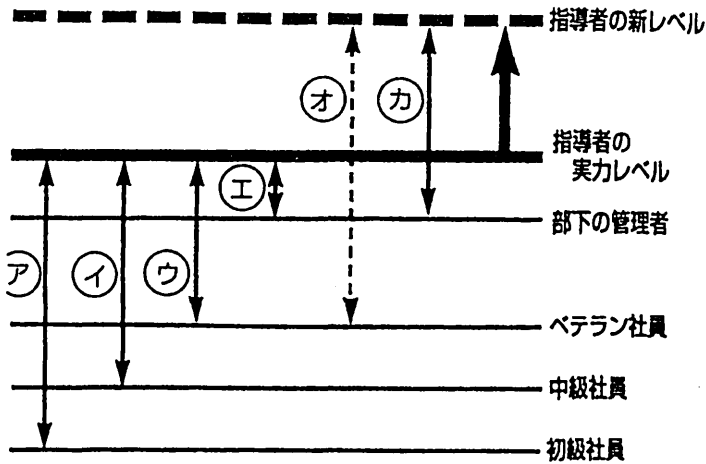
	偏りの内容	その対策
八口一効果	後光効果とも呼ばれる。部分で全体の評価が決められたり、その逆に、全体の印象が部分をゆがめてしまうこと。「坊主憎けりや袈裟まで憎い」の類。	1. 一事が万事の考え方を捨てる 2. よいものはよいと認める 3. より具体的な行動に焦点を合わせる
寛大化傾向	評価相手への気づかいから評価点が甘くなる。	1. 人間関係は考慮しない 2. 嫌われるのもリーダーの運命と思う 3. 信賞必罰を貫く
対比誤差	上手のあとで下手が対比されてしまうように実際以上によくなったり悪くなったりする。	1. 評価の順番をかえてみる 2. 何回か時間を置いて評価し直してみる
印象誤差	初対面の印象が長く尾を引くもの。	1. 人は変化すると考える 2. 好みを排除する
紋切りの誤差	あの人は「出身校は〇〇だから」ということで生じる誤差。	1. 偏見に気づき、排除する 2. その人の経過をつぶさに見つめる

■指導者の要件



B-4

■指導者のレベルが部下の天井になる



指導者自身に対する上司の人事考課

指導者自身の評価

上司の評価

	指導者自身の評価			上司の評価		
	おついでい る	ま す ま す た	た い へ ん な ら ば	おついでい る	ま す ま す た	た い へ ん な ら ば
1. 仕事の実力	-----			-----		
2. 部下育成	-----			-----		
3. リーダーシップ	-----			-----		
4. 決断力	-----			-----		
5. 担当職場の チームワーク	-----			-----		
6. 合計	-----			-----		

■部下指導にもマネジメント・サイクルを

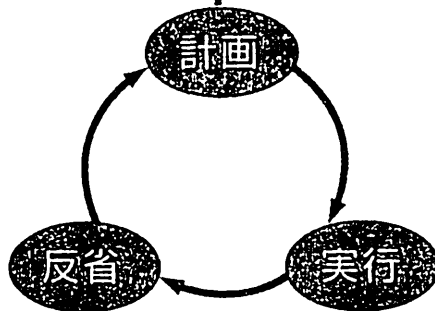
1. 指導計画

(年間計画、月間計画、実施計画など)(第2章2参照)

2. 権限委譲計画 (第3章2参照)

3. 担当変更計画 (第3章4参照)

4. 指導者自身の自己啓発計画 (第2章3参照)



- 1. 計画をちゃんとたてたか
- 2. 準備のしかたは、どうか
- 3. 指導のしかたは、どうか
- 4. 説明のしかたは、どうか
- 5. 部下をどれほど研究したか
- 6. 部下に適した指導法をどれほど工夫したか
- 7. その他 (今回の指導で気づいたこと、など)

- 1. 部下指導の実施
- 2. 権限委譲の実施
- 3. 担当変更の実施
- 4. 指導者自身の自己啓発の実施

B-5

リーダーシップ行動測定シート

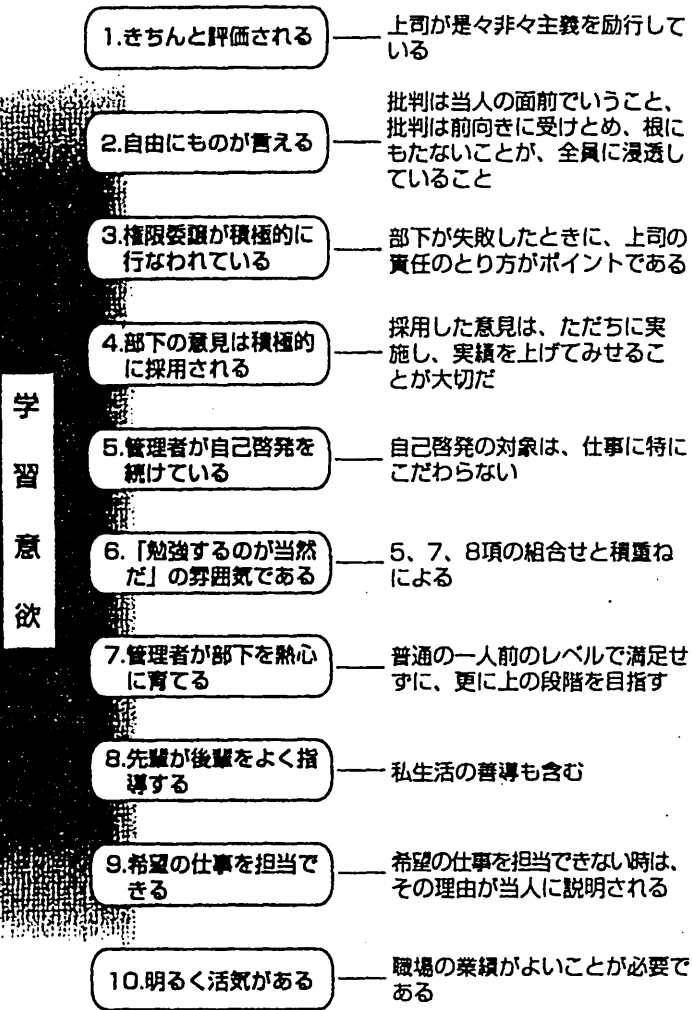
	ま	あ	ま	か	非
	ま	あ	ま	か	非
	た	ま	ま	な	常
	く	り	ま	り	に
	1	2	3	4	5
	点				
1. 規律をやかましくいう					
2. チームの気まずい雰囲気をときほぐす					
3. よく指示命令を与える					
4. 仕上げる時期を明確に示す					
5. 仕事のことでメンバーと気軽に話せる					
6. 職場環境の改善などに努力する					
7. 仕事量をやかましくいう					
8. メンバーの成長に気を配る					
9. 所定の時間までに完了するように要求する					
10. メンバーの体の具合や気分を気に配る					
11. 最大限に部下を働かせる					
12. 仕事よりのまずさを叱る					
13. メンバーを信頼している					
14. すぐれた仕事をしたとき認める					
15. メンバーが担当している仕事の内容をよく知っている					
16. メンバーのその日の仕事内容、計画をつかむ					
17. 職場の問題でメンバーの意見を求める					
18. メンバーの立場を理解している					
19. 仕事の進み具合についての報告を求める					
20. 昇進、昇給など将来に気を配る					
21. ムダやロスについてやかましくいう					
22. チームの目標達成の計画を綿密にたてている					
23. メンバーを公平にとり扱う					
24. メンバーに好意的					

表13 OJT計画書チェックリスト

- ①重点目標の数が多すぎることはないか。
- ②本人の将来の成長を考えた長期的視野に立っているか。
- ③本人は目標を達成することの意義を感じているか。
- ④目標の達成により、組織の業績向上を図るという目的から考えて、
適当な目標になっているか。
- ⑤本人の能力と6カ月間という期間で考えて、目標とするレベルが高
すぎたり、低すぎたりすることはないか。
- ⑥目標レベルが6カ月後に成果を把握できる程度まで具体的に表現さ
れているか。
- ⑦目標の達成が本人の努力よりも他の要素で左右され、本人の努力が
評価できないような目標になっていないか。
- ⑧「本人が努力すること」が、「いつ」「何を」するのか、行動レベ
ルまで具体的にになっているか。
- ⑨「上長が援助すること」が方針や心構えだけに終わらず、「いつ」
「何を」するのか、行動レベルまで具体的にになっているか。
- ⑩「本人が努力すること」で無理なものはないか。
- ⑪「上長が援助すること」で、できない約束をしていないか。
- ⑫スケジュールが、本人以外の他の部下に対するOJTスケジュール
ともうまく噛み合っているか。
- ⑬上長と部下双方でOJT計画書全体を見直して、これならやれると
いう意欲が湧いてくるか。

8-13

■活発な雰囲気は、ヤル気の源になる



■上司が部下のヤル気に影響をおよぼす

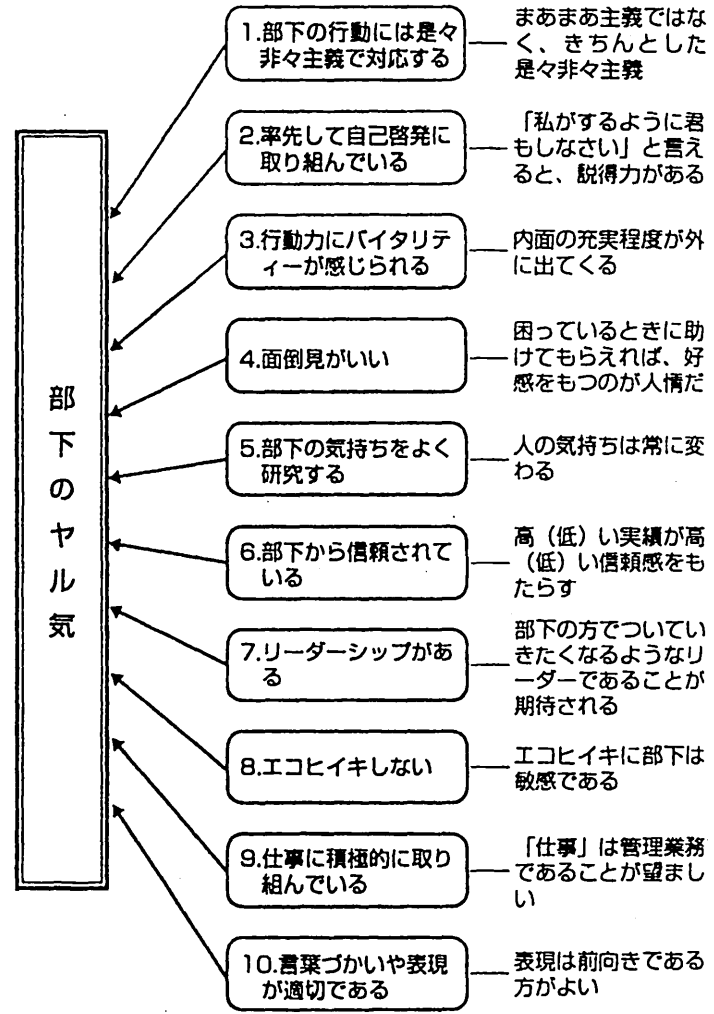
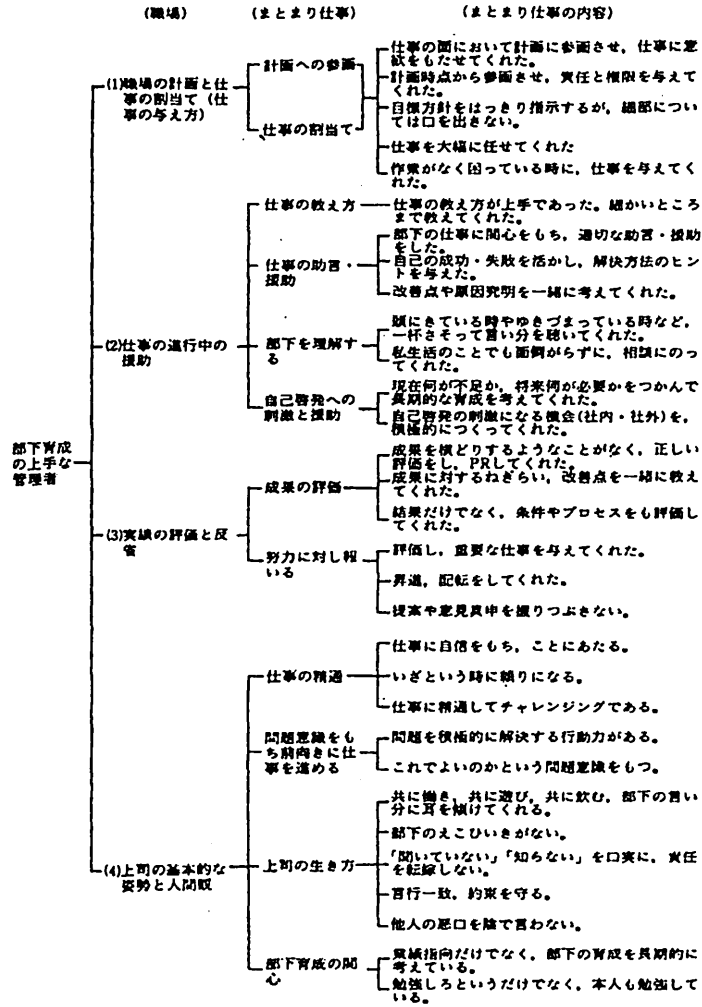
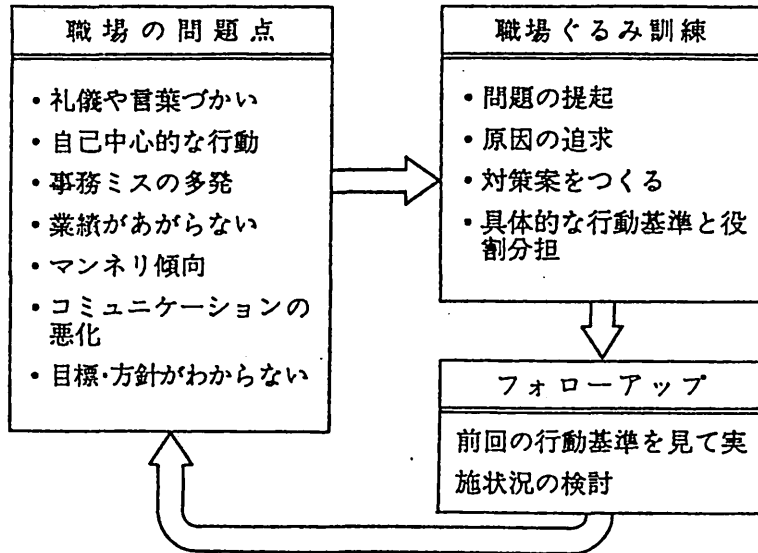


図5.2 F社部下育成の上手な管理者



(注) この図は、F社の管理者のグループの体験をKJカードでまとめたものである。

図表18 職場ぐるみ訓練のプロセス



- ② 管理者自身が話合いのリーダーになるのがもっともよい。
- ③ 訓練日数や時間を決める。
- ④ 訓練場所を決める。
- ⑤ 構成メンバーを決める。
- ⑥ 運営方法について、押しきせの訓練でなく自主的なものとして受けとめられるよう工夫をこらす。
- ⑦ テーマ、話題を決める。
 - (イ) 仕事のやり方と分類
 - (ロ) 権限と責任
 - (ハ) 命令や指示
 - (ニ) 連絡、話合い
 - (ホ) 職場内の雰囲気

図表37 効果的訓練の5要素

- ① **教材** 読みやすく理解しやすく興味をもてるマニュアル
- ② **OJTリーダー・インストラクター** お手本は本物で完全な訓練を施しておく
- ③ **環境** 職場への円滑な導入と受入れ体制の整備
- ④ **システムづくり** 組織や仕事と人との結びつけ(システム教材の活用)
- ⑤ **モチベート** 啓発を誘う方向づけと周囲、管理者による動機づけ

♣効果を上げるOJTのポイント

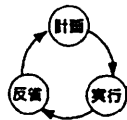
<p>教 育</p>	<ul style="list-style-type: none"> ①研修会へ参加させる ②ロールプレイングの見本をさせる ③講演会へ出席させる ④学会へ出席させる ⑤得意先へ派遣する ⑥メーカーを見学させる ⑦学校へ通わせる ⑧新聞・本などを読ませる ⑨上司と同行させる(回収・クレーム・メーカー・表敬など) ⑩部下への指導を任せる
<p>任 命 推 薦</p>	<ul style="list-style-type: none"> ①昇格の推薦をする ②プロジェクトメンバーとして推薦する ③朝礼・会議などの進行役をまかせる ④各種メンバーに任命する ⑤職場幹事を経験させる(レクレーション、会議、コンペ) ⑥仲介人として推薦する
<p>組 織 変 更</p>	<ul style="list-style-type: none"> ①担当業務をもたせる ②担当業務をかえる ③担当業務をはずしてフリーにする ④重点得意先をもたせる ⑤転勤させる
<p>ムードづくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ①休暇を与える ②表彰する ③褒める、叱る ④上長と飲食させる ⑤机の配置を変える(両袖机・肘置き椅子を与える) ⑥自由奔放にさせる(ある程度) ⑦提案を採用する
<p>権 限 委 譲</p>	<ul style="list-style-type: none"> ①価格決定権を委譲する ②デモをさせる ③タクシーチケットを使わせる ④トラブルの仲介をさせる ⑤慶弔へ行かせる ⑥現金の扱いをまかせる(領収書など) ⑦各行事で乾杯の首頭をとらせる ⑧検品をさせ、仕入れをまかせる
<p>紹 介</p>	<ul style="list-style-type: none"> ①社長に紹介する ②メーカーを訪問させる

▶OJTの問題点10カ条◀

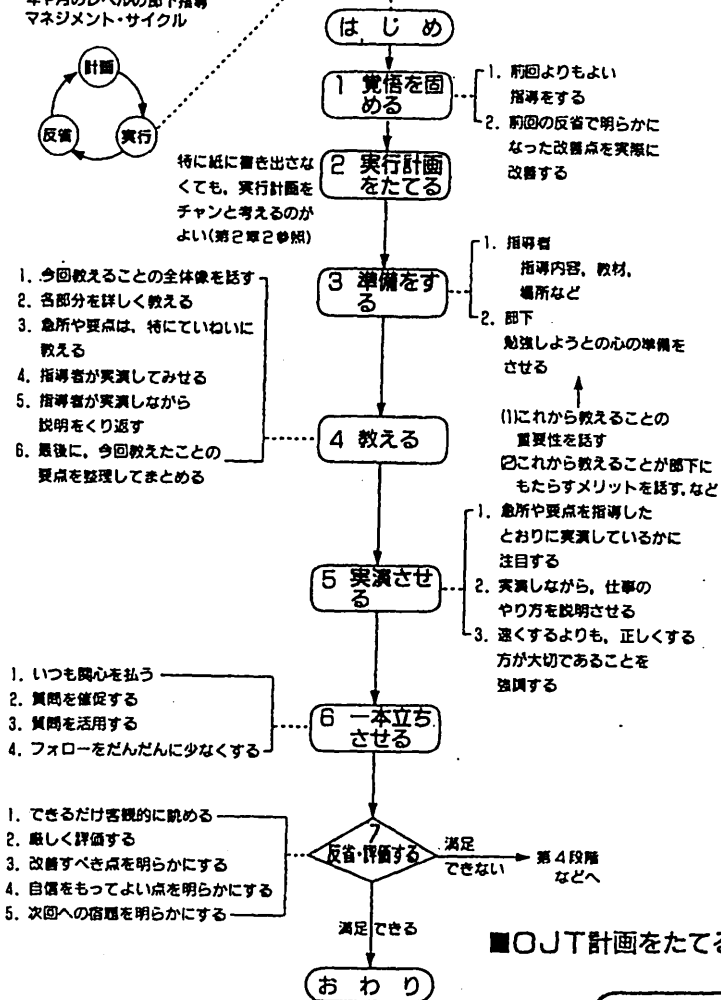
- (1) …部下育成の目的・意味がはっきりしない…
- (2) …どんな人材が必要か、ビジョン不明確…
- (3) …人事課・訓練スタッフの仕事と思い込んでいる…
- (4) …何か特別の行事だと思い、大袈裟に考える…
- (5) …仕事が忙しく、それどころではない…
- (6) …現状で、業務上の支障は特にない…
- (7) …観念的に理解していても具体的な展開方法がわからない…
- (8) …OA機器の新知識に乏しく、教えられない…
- (9) …適切なマニュアル・指導書がなく、教えられない…
- (10) …部下に、進んで学ぶ意欲が乏しい…

■部下指導の標準プロセス

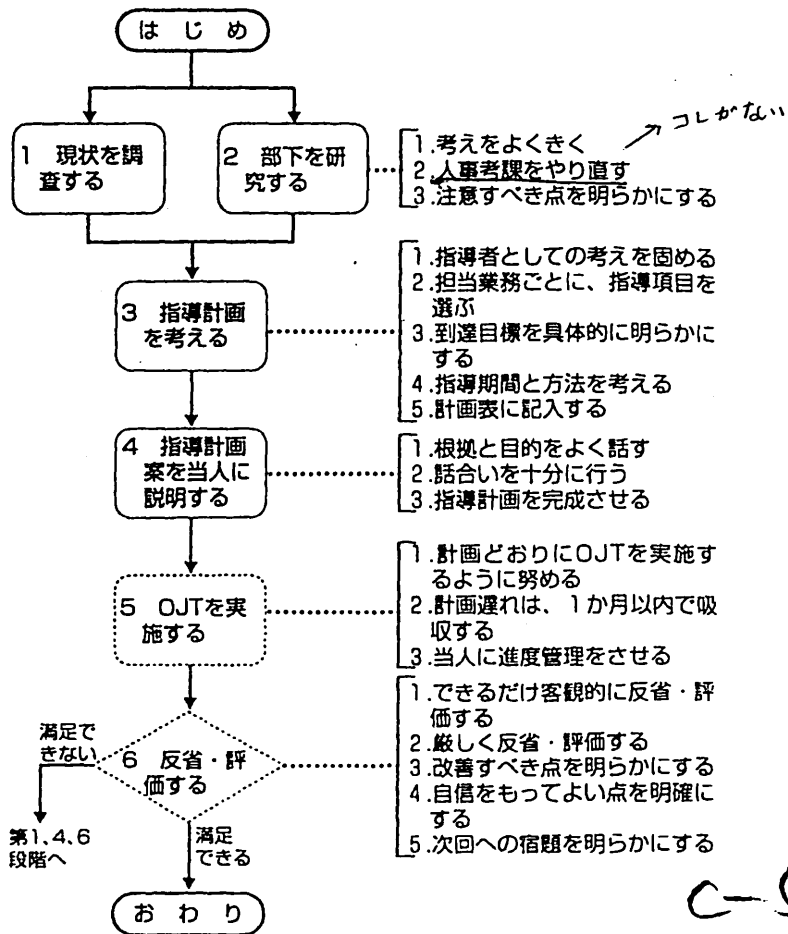
年や月のレベルの部下指導
マネジメント・サイクル



特に紙に書き出さなくても、実行計画を
チャンと考えるのが
よい(第2章2参照)



■OJT計画をたてる標準プロセス



(注) OJT計画を立案する標準プロセスは、正しくは4段階までです。
参考までに、第5、6段階を点線で囲んで表示しておきます。

C-5

OJT 6つのステップ

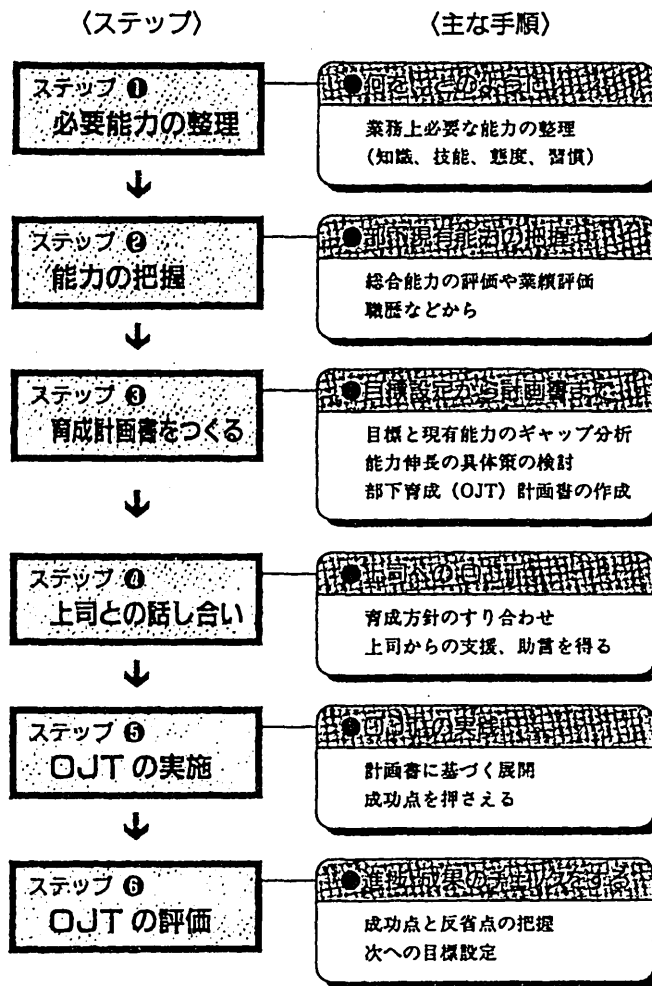


図5.6 部下の育成方向と育成目標

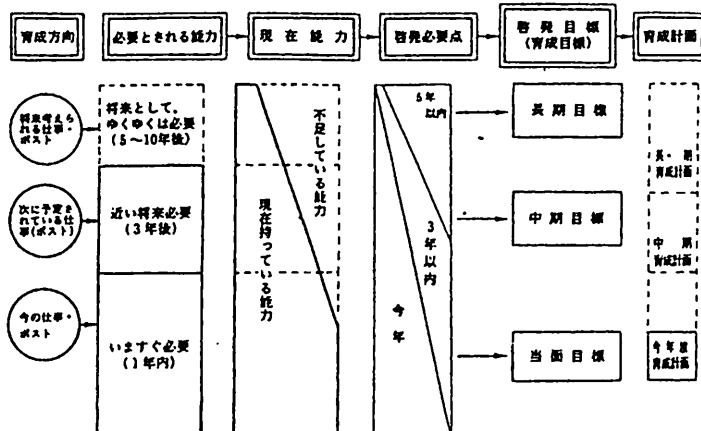
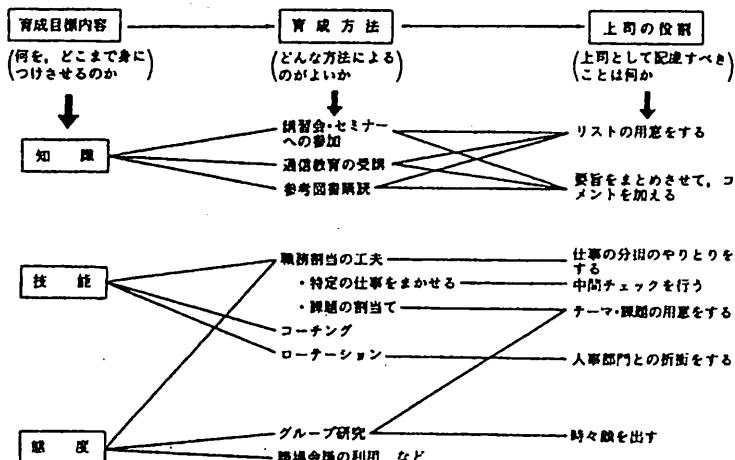


図5.7 部下の育成方法と個別育成プラン



C-7

- ① 教える要素の強い
指導育成のやり方
 - 教える
 - 説明する
 - 助言する
 - 話し合い気付かせる
 - 質問する
 - 注意する
 - 叱る
 - 励ます
 - ほめる
 - 会議で指導する

- ② 見習わせる要素の強い
指導育成のやり方
 - やってみせる
 - 率先垂範する
 - 経験や考え方を話す
 - 仕事を手伝わせる
 - 会議その他に同行する

- ③ 経験させる要素の強い
指導育成のやり方
 - 実際にやらせてみる
 - 仕事を分担させる
 - 原案を作成させる
 - 権限を委譲する
 - 意思決定に参画させる
 - 会議に出席させる
 - 報告を求める
 - 書かせる
 - 話させる

- ④ 動機づけの要素の強い
指導育成のやり方
 - 励ます
 - ほめる
 - 失敗を慰める
 - 質問を受ける
 - 不平不満を聴く
 - 相談にのる
 - 目標を持たせる
 - 職務を拡大する
 - まとまりのある仕事を与える
 - 責任を持たせる

- ⑤ 特別の
指導育成のやり方
 - 読書指導をする
 - 課題研究を与える
 - 職場内研究会を催す
 - レポートを提出させる
 - 見学(会)などを実施する
 - 教育的配置を行う
 - 通信教育で学習させる
 - 個別面接を行う

< 年 月 日 >

氏名	入社年月日	所属	指導責任者	印				
	生年月日	職位・資格	指導担当	印				
現在職の務								
職務能力向上目標（1カ年）								
OJTニーズ	教育・指導項目	到達目標	教育指導内容			スケジュール	指導者	達成の評価
			知識	体験技能	職務拡充			上司評価
							本人評価	
自己啓発目標と目標達成の手段、方法ポイント			Off. JTへの参画計画			実施日		
.....				
.....				

(田中久夫著：職場管理の技法，日経連広報部より修正引用)

図 3.71 OJT 実施推進計画表

D-1

図表VII-24 OJT 計画書の作成例

所属部門		店舗運営部門		指導者名		○山○治		O		J T 計画書							期 間		平成2年5月~平成2年10月			
OJT計画		重要度		指導内容・指導方法						対象者	タイムスケジュール						評価点	評価コメント				
											5月	6月	7月	8月	9月	10月			月			
担当(代行を含む)業務および課題をさせる	目標労働生産性の達成	A		①店長の週間稼働計画の編成、進行管理に対する指導、助を協議を通じて行う。 ②店長に対し、死に筋商品の捉え方、死に筋過治のポイント、現場の実態を通じて指導する。 ③他の成功している店舗の事例や関連情報を提供し、動機う。 ④あらゆる機会を通じて、目標労働生産性およびその実現性についての説得・周知徹底を図る。						言、支援												
	業務上の指示・命令の能力の開発・向上	B		①店長が部下に対し、指示・命令する場合のポイント、留意点の要点をまとめ、指導する。 ②朝礼に出席し、示範する。 ③店長からの週間報告書をチェックし、課題を捉え、取り ④店長としての行動規範の状況をチェックし、指導・助言						並事項に												
	業務の合理化、効率化の実務能力の開発・向上	A		①店舗別、部門別の生産性数値のバラツキを提示し、認識 ②現場において、ジャストインタイムで作業を行ううえでを捉えさせ、改善策を立てさせて、指導を行う。 ③現場において動作経済の原則、作業場のレイアウトの原 業管理の原則を指導する。 ④ロス・コスト低減の意識の徹底と、その高揚についての を行う。						超ませる。 を行う。 させる。 の問題点 則等の作 動機づけ												
月次販売計画立案の能力の高揚	B		①月末の月次販売計画の立案時に、課題を与えながら指導 ②部下の過去の販売計画内容についての問題点を指摘し、 向づけを行う。						を行う。 改善の方													
上司のコメント								総合所見														

D-2

図表38 評価一覧表

フレッシュマン指導 月別計画と評価一覧表							
(新入行員氏名) 田中 一郎		(5月)			(指導員氏名) 乙野 春男		
指導項目	5月訓練計画			最終 評価	新入 行員 自己 申告	指導員 習得日 印	役席 検印
	1~10	11~20	21~31				
5. 接 遇	(1)窓口応対						
	①“いらっしゃいませ” がいえる	→			3	5/5	⊙ ⊙
	②“ありがとうございました” がいえる	→	→		2	5/20	5/18 ⊙ ⊙
	③受付時の基本応対が 正確にできる	→	→	→			
	④支払時の基本応対が 正確にできる	→	→	→			
	⑤テラー不在時、すす んで応対ができる	→	→	→			
	(2)来客応対						
	①“いらっしゃいませ” がいえる	→	→	→	3	5/5	⊙ ⊙
	②“ありがとうございました” がいえる	→	→	→	2	5/20	5/18 ⊙ ⊙
	③基本のことばづかい がスムーズにいえる	→	→	→	2	6/10	
④取次ぎが正確にでき る	→	→	→	4		5/10 ⊙ ⊙	
⑤案内が正確にできる	→	→	→	5		5/10 ⊙ ⊙	
⑥お茶の接待が手順よ くできる	→	→	→	4		5/10 ⊙ ⊙	
(3)電話応対							

※約束手形期間
 ※習得認日

→ 訓練計画期間
 ⇨ 小切手事項履行期間
 → 約束手形事項履行期間

D-4

効果要素			計算尺度 (本人申告) 10 8 6 4 2 0	上司 評点	修正 評点
No	項目	内容			
1	勤務態度	欠勤・遅刻・早退がなく、節度ある態度で働いているか			
2	責任感	与えられた仕事を確実に責任をもって、成し遂げているか			
3	小集団活動活発度 (協調性)	職場のみんなと意志の疎通を図りうちとけて前向きの小集団活動を行っているか(チームワーク) *サークル会合回数・内容を加味			
4	報告態度	受けた仕事の遂行状況や結果を確実に上司に報告しているか			
5	正確さ (理解力)	与えられた仕事を、正確に行い、ニーズに合致させているか			
6	迅速性 (判断力)	定められた時間内に、テキパキと仕事を消化しているか			
7	主体性 (分析・観察力)	自らが進んで、困難な仕事や新しい仕事に取り組んでいるか			
8	創意工夫 (提案力)	今までの仕事を改善して効果を出しているか(提案協力度を含む) *提案件数・内容を加味			
9	技能の修得	つねに技能の向上に努め、その修得に務めているか			
10	7 S	分類・整理・清潔・しつけ・清掃 ・整頓・節約に留意しているか			
効果要素による評点合計					

まず、各人が自分自身の行動をふりかえって、評定尺度(本人申告)欄の該当点数に○をつける。その上で、直属上司に提出する。直属上司は、修正の上、社長へ提出する。

図 3.64 図式尺度法

D-5

図表V-5 能力評価基準の設定例

<例1>

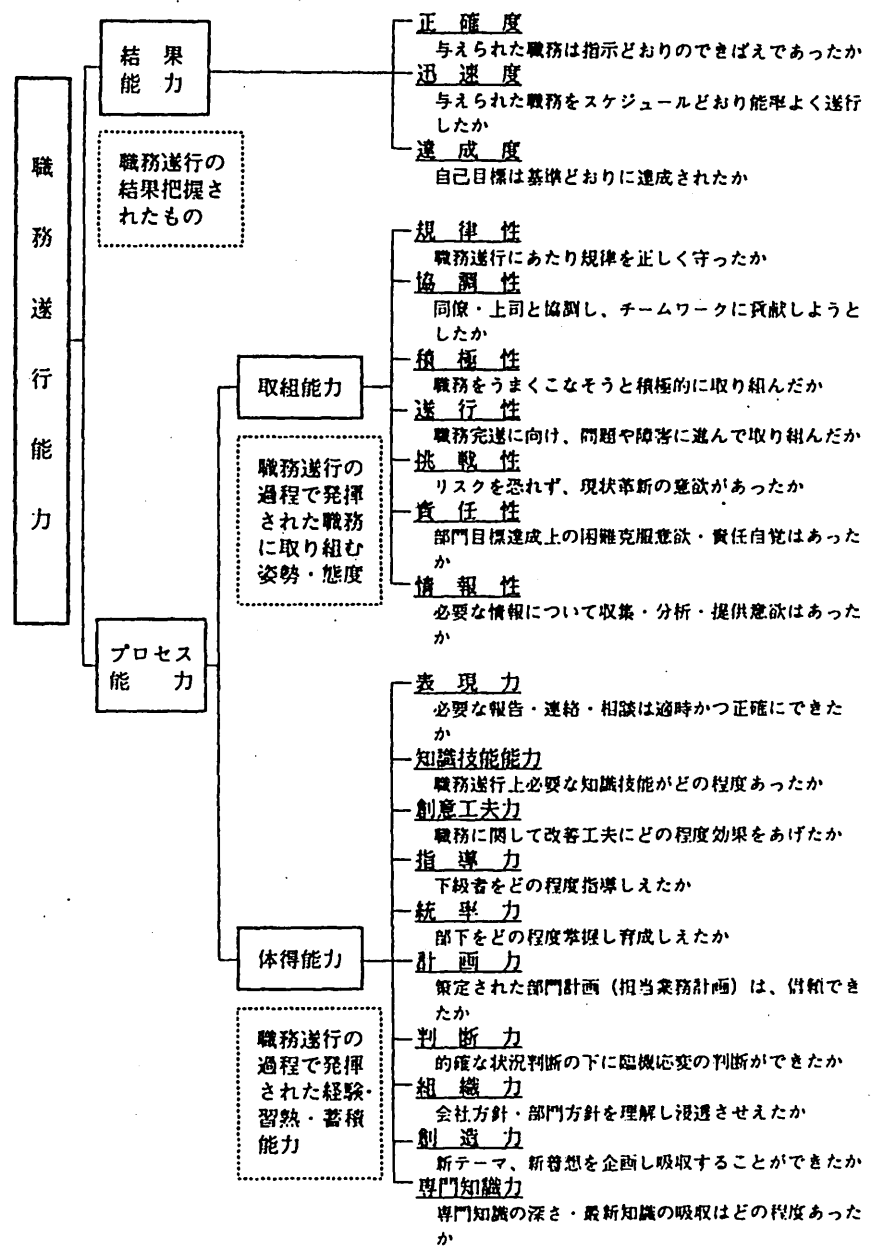
職種：生産管理 職位：管理職 MI

項目 ウェイト	評価の内容	期待 水準
職務知識 ()	(1) 会社の経営理念、経営基本方針、経営計画、組織、規程類についての知識 (2) 生産管理、品質管理および原価管理についての知識 (3) VA、VE、重点管理技法についての知識 (4) 工場の生産ライン、生産能力および工数等についての知識 (5) 組織管理、マネジメントおよび管理会計についての知識 (6) 問題の形成、問題の解決技法についての知識 (7) 部下の管理、動機づけおよび職場の士気の高揚についての知識	C-A
判断力 ()	(1) 計画、予算、生産活動の進捗管理を行い、適切な対策を選択・決定し得る判断力 (2) 原価分析に基づき、原因の掌握および対策の選択・決定を適切に行い得る判断力 (3) 部門運営上の実態を適切に捉え、的確な意思決定を行い得る判断力 (4) 部下の能力および業績を公平かつ適正に評価し得る判断力 (5) 不測の事態に対応して、的確かつ臨機応変の対策を取り得る判断力	C-A
企画力 ()	(1) 担当部門の目標・方針および予算を適切に立案し得る企画力 (2) 担当部門の年間、半期の生産計画を適切に立案し得る企画力 (3) 担当部門の合理化・省力化計画を立案し得る企画力 (4) 部門運営上の諸施策および諸対策を適切に立案し得る企画力 (5) 時代ニーズに適合し、成長・発展を図る新しい企画・戦略を立案し得る企画力	C-A
折衝力 ()	(1) 部門目標・計画を達成するため、上司および関係部署と折衝し、適切に調整し得る折衝力 (2) 部門運営上の重要課題を上司および関係部署に説得し、承認を求め得る折衝力 (3) 関係部署と折衝し、部門間にもたがる諸問題を適切に調整し得る折衝力 (4) 多くの情報源を形成し、部門運営情報を適時・適切に収集し得る折衝力 (5) 部下、関係部署および上司との適切なコミュニケーションを形成・維持し得る折衝力	C-A
実行力 ()	(1) 部門運営状況を掌握し、部下を統率して部門目標達成へ意欲的に取り組む実行力 (2) 担当部門の作業管理および生産管理を的確かつ計画的に推進する実行力 (3) 担当製造部門の合理化・省力化を計画的に推進し、コストダウンに取り組む実行力 (4) 新しい課題に積極的に取り組み、決定された諸施策を的確に推進する実行力 (5) 常に不屈の意思を持って業務上の障害を排除し、計画的に業務を推進する実行力	C-A
指導統率力 ()	(1) 部下に対し、業務上の指示・命令・指導を行い、担当部門をまとめ得る指導統率力 (2) 部下に対する計画的な指導・育成を行い、能力の開発・向上を図り得る指導統率力 (3) 部下の参画意識を促し、部門目標達成に向けて意欲的に行動させ得る指導統率力 (4) 部下の管理、動機づけおよび士気の高揚を的確に図り得る指導統率力 (5) 社内関係部署に対し、相互の信頼・協力体制を確立し、部門目標達成に導き得る指導統率力	C-A
業務責任 ()	(1) 担当部門の目標、方針および戦略達成に部下を統率して積極的に推進する責任 (2) 計画・予算・生産活動の進捗管理を行い、対策の立案および軌道修正を行う責任 (3) 部門を統率・管理し、計画的な商品の生産・供給を実現する責任 (4) 部下に対する指導・育成、権限委譲を計画的に行い、後継者・代行者を養成する責任 (5) 製造原価分析およびその合理化により、コストダウンを行う責任 (6) 自ら率先垂範し、活力ある職場風土を形成し、担当部門の活性化を図る責任	C-A

D-6

客観的ものとして存在しない

図6 職能の内容



D-7

図表V-8 人事考課表のフォーム例

① 個人別のフォーム<例1>

人事考課表													
職種：企画職		職位：一般職		GS		(年 月 日 ~ 年 月 日)							
被考課者			実施日		部署		考課者		一次	二次	調整		
年 月 日													
考課基準													
考課要素・項目	評価の内容					期待水準	ウェイト	第1次考課		第2次考課		調整	
								評価段階	評点	評価段階	評点	評価段階	評点
能力	業務知識	(1) 会社の経営方針、組織、職制および諸規則に関する知識					D~C		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	
		(2) 広告代理業の業務に関する知識											
	理解力	(3) 担当業務の処理方法・技術および処理手続きに関する知識					C~B		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	
		(4) OA機器の操作および帳票類の種類・処理方法に関する知識											
評価	計画性	(5) 広告用語に関する知識					D~B		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	
		(6) 社内連絡文書の作成および文書管理に関する知識											
	応対力	(7) 接客用語および接客態度に関する知識					C~B		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	
		(8) 業務計画、業務処理技術および処理手続き等に対する理解力											
価値	処理力	(9) 上司からの業務上、服務上の指示、命令および指導内容に対する理解力					D~B		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	
		(10) 担当業務と他の業務との関連性とその位置づけについての理解力											
	協調性	(11) 指示された業務・重要事項の要点の把握についての理解力					D~B		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	
(12) 業務活動を通じて、自己の任務を適切に果たすことの重要性についての理解力													
評価	勤怠性	(13) 1日の業務活動を適切かつ能率的に行う計画性					C~B		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1	
		(14) 電話の受付・応対および来客の受付・応対を適切に行う応対力											
	(15) 社内外関係者に対する連絡、伝達および打ち合わせを適切に行う応対力					D~B		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		
(16) 社内関係先とのコミュニケーションを保ち、円滑な業務遂行をなし得る応対力													
(17) 業務上の重要事項について、相手方を適切に説得し得る応対力					D~B		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1			
(18) 明朗快活で、感じの良い対人応接よりをとり得る応対力													
評点計							20						
業績評価	方針・計画達成度		方針や計画への取り組みと達成度の度合										
	業務改善実績		業務改善への取り組みとその実績の度合										
	仕事の量		仕事およびデータ処理の多さ、早さの度合										
	仕事の質		仕事の内容、結果の的確さ、質的レベルの度合										
業務報告実績		書類、報告書および報告業務の実績度合											
評点計							20						
就業評価													
備考													

D-8

分類 ステップ	技 能 (営 業 活 動 ・ 営 業 基 盤)	
第 1 ステップ (行動の習慣化) 4/20～5/20	ア ブ ロ ー チ	<ul style="list-style-type: none"> 飛込訪問の仕方 名刺の出し方、受け方 話しの切り出し方 背筋を伸ばしてキビキビした動作 感じの良い挨拶の仕方 言葉の使い方
	営 業 活 動	<ul style="list-style-type: none"> 1日70軒の訪問量の確保 販売用具の使い方 TELのかけ方、受け方 訪問記録のとり方 訪問地域の地図の利用の仕方 訪問地域の設定の仕方
第 2 ステップ (有効訪問) 5/21～6/末	営 業 行 動 応 酬 話 法	<ul style="list-style-type: none"> 次回訪問の約束の仕方 お客のうちとけさせ方 お客のニーズの把握 サービス訪問の仕方 車両状況チェックの仕方 ボンネット訪問の仕方 クレーム処理の仕方 約束の厳守 車検、定検のすすめ方 苦手なお客の克服の仕方 受付突破の仕方 受付での話の切り出し方 インターホンの押し方 大きな会社でも勇気を出して 断わりの扱い方 訪問テクニックの工夫 自分自身の売り込み方
		<ul style="list-style-type: none"> 30軒有効訪問の確保 訪問時間帯の把握 アプローチブックの利用の仕方 ターゲットの絞り方 地域の特性の把握 販売用具の効果的な使い方 カタログの効果的な使い方 タイムテーブルの励行 2日に1件の査定取得 セールストークの学習 楽しい話題づくりの仕方 話題の整理の仕方 話法の使い方 店頭対応の仕方 住所、氏名の聞き出し方 車両説明の仕方

	知 識 (商 品 知 識 ・ 事 務 知 識)	態 度 (エ テ キ ャ ッ ト ・ マ ナ ー ・ 意 欲)
商 品 知 識	<ul style="list-style-type: none"> カタログ、マニュアルの見方 自社の自動車の種類 自社の取扱商品全般 自社の取扱車両の型式 付属品の内容の把握 車両の色の種類の把握 プリンスの歴史について スカイラインの設計思想 スカイラインの生い立ち スカイラインの受賞内容 	<ul style="list-style-type: none"> 身だしなみのあり方 よごれないワイシャツを着る 頭髮はいつもきれいに ヒゲは毎日そる 身体は常に清潔に ツメはキチンと切りそろえる 靴下は清潔で無難なもの 靴はいつもきれいに 口鼻に気をつける ハンカチは常に清潔に ズボンにはプレスをきかせて 社会人としての心構え 会社のバッヂを付ける 名札を付ける 社内での挨拶の仕方 出社時には元気に挨拶
事 務 知 識	<ul style="list-style-type: none"> 価格表の見方 割賦手数料表の見方 登録の種類を理解 任意保険の種類を理解 遅刻、早退の仕方 休暇届の出し方 	<ul style="list-style-type: none"> 早寝早起の励行 社内の清掃 社有車、サンプルカーの清掃

D-P

D-10

職場管理状況

自平成 年 月 日 至 平成 年 月 日

(電話対応) 部門名

区分	観察項目	評価			
		S	A	B	C
電	1 電話の話しは必ずメモをとる習慣が身についている				
	2 電話中は開始キチンとした姿勢で対応するように習慣化されている				
	3 ベルが鳴ったらすぐ受話器をとる。ベルを鳴りっぱなしにはしていない				
	4 お話し中の受話器をいつまでも放置しっぱなしにはしない				
	5 用件は手短かに切りあげる。長話しはできる限りさける				
	6 昼の休憩時間中でもベルが鳴ったらすばやくとる				
	7 電話中の人のまわりではできる限り静かにする				
	8 片方の電話を待たせておいて、いつまでも長話しをするようなことはない				
	9 電話では十分な声量で、話尾をハッキリ、ゆっくり話す				
	10 電話で感情的なやりとりはしない。大声でどならない				
	11 用件以外のことでいつまでもムダ話しをしない				
話	12 私用でかかって来た電話はできるだけ手短かに切りあげる				
	13 電話のとりつぎはメモによって迅速に行なっている				
	14 損害、会議などで席を外すときは、電話をとりついでいかどうかあらかじめ周囲に置っておく				
	15 外出するときは帰社時刻を必ず確認し、留守中の電話にも支障なく対応している				
	16 外部から電話がかかった時に居留守などを使わない				
	17 長距離の電話は話の要点をまとめて要領よく話す				
	18 電話をとり次ぐときのボタン操作は間違いに、正確に行なっている				
	19 コードのねじりは気がついた者がキチンと直す				
20 電話機をていねいに扱う習慣ができています					

評価ランク			
記号	判定基準	実行率	
S	十分期待以上に実施されている	100%以上	
A	期待どおりに実施されている	100%	
B	実施されているが未だ不十分	50-99%	
C	未だほとんど実施されていない	50%未満	

評価者所見

評価者所見

職場管理状況

自平成 年 月 日 至 平成 年 月 日

(職場規律) 部門名

区分	観察項目	評価			
		S	A	B	C
整	1 所定の場所以外に物が置きっぱなしになっていない				
	2 机の上その他に紙、写真など私物を置いて職場のイメージをこわすようなことはない				
	3 退社時には書類、資料などは倉庫など所定の場所にキチンと格納されている				
	4 職場は勿論、応接室、会議室などで使用済みの湯呑、灰皿などはキチンと片づけられている				
	5 器具、備品、原材料、工具類などは使用後は必ず所定の場所に保管されている				
	6 職場全体に整然とした雰囲気は保たれている				
時	1 始業時はゆとりをもって所定の配置につき、始業時刻から一斉に仕事が始められている				
	2 終業時刻までキチンと仕事をし、時間内から退社の準備を始めるようなことはない				
	3 就業時間中はアイドルタイムが発生しないように、経費を考慮して仕事にとりこんでいる				
	4 会議の開始、終了の時間は原則として守られている				
	5 就業時間中は私語、私用などで仕事の手を休めることはない				
	6 時間中職場内はなごやかだが、緊張感が保たれている				
出	1 出勤、出張などの届け出は原則どおり事前に行なわれている				
	2 出張などの報告、精算は迅速、正確で、処理が遅れることはない				
	3 外出時は外出先、帰社時刻などが明らかで、仕事に支障が生ずることはない				
	4 時間外勤務は指示によって計画的に行なわれ、特定の者に偏ることはない				
	5 社用車を使用する際は必ず事前に車両管理者に届け出る				
公	1 仕事に支障をきたすような私物を職場に持ち込むようなことはない				
	2 会社のものを無断で使用したり、勝手に処分したりすることはない				
	3 備品、器具、材料などを大切に扱い、不注意で破損させるようなことはない				
	4 会社の電話を私用に使うようなことはない				

評価ランク			
記号	判定基準	実行率	
S	十分期待以上に実施されている	100%以上	
A	期待どおりに実施されている	100%	
B	実施されているが未だ不十分	50-99%	
C	未だほとんど実施されていない	50%未満	

評価者所見

II 能力評価の進め方

1. 正確度	
・評価のポイント	・期間中の職務遂行結果の信頼度 ・与えられた職務の出来映えは信頼できるものであったか
・キーワード	5 上司よりの指示内容を正しく理解して期間中の職務の遂行に当たったので、その結果については完璧に近く、できればも期待どおりで、任せて安心であった。
指示内容の理解ミス できれば	4 上司よりの指示内容をほぼ正しく理解し、期間中の職務遂行にミス等の発生はほとんどなくできればも期待どおりであったので、ほとんどの場合任せることができた。
	3 上司よりの指示内容については理解できたが、期間中の職務遂行にミス等は多少あり、できればも期待どおりでないことが稀にあったものの、そのために業務運営に支障を来たことはなかった。
	2 上司よりの指示内容をよく理解できないこともあり、ミス等も結構あるためできればも期待どおりでない場合が多少あり、ケースバイケースで指導し、かなりチェックする必要があった。
	1 上司よりの指示内容をよく理解せず、期間中の職務の遂行に当たっては不正確な場合が多く、その結果については常にチェックし、指導する必要があった。

2. 迅速度	
・評価のポイント	・期間中の職務遂行結果の迅速度 ・与えられた職務は準備手はずを整えてテキパキとスケジュールどおり能率よく遂行したか
・キーワード	5 与えられた職務の遂行に当たり、常に必要かつ十分の準備手はずを整えてテキパキと行い、スケジュールどおり遂行することなく極めて能率よく確実にやり遂げた。
準備手はず スケジュール 能率	4 与えられた職務の遂行に当たり、ほぼ必要かつ十分の準備手はずを整えてから行ったので、ほとんどの場合スケジュールどおりに能率よくできた。
	3 与えられた職務の遂行に当たり、必要十分の準備手はずを整えようとしたが、不十分な部分や能率的でない部分なども若干あったためスケジュールどおりに進まぬことも稀にあったものの、そのために支障を来たことはなかった。
	2 与えられた職務の遂行に当たり、必要な準備手はずを整えようとしたが不十分な部分や非能率的な部分があったのでスケジュールどおりに進まぬことも時々生じ、そのために時々業務運営に支障を来たことがあった。
	1 与えられた職務の遂行に当たり、必要な準備手はずが十分に整えられず、非能率的な部分もかなりあったので、スケジュールどおりに遂行することは少なく、そのためしばしば業務運営に支障を来た。

3. 達成度	
・評価のポイント	・自己目標の達成度 ・自己目標は約率に設定し、達成されたか
・キーワード	5 設定された自己目標は水準も内容も十分検討され、かつ納得性があり、その全部を達成したので、結果については全幅の信頼がおけた。
目標水準 目標内容 達成度	4 設定された自己目標は水準も内容も十分に検討され、ほぼ納得性があり、その全部をほぼ達成した。
	3 設定された自己目標は水準や内容についてやや納得性に欠けるところがあつたが、ほぼ達成した。
	2 設定された自己目標は水準や内容にやや自己中心的なところがあるので納得性に欠けることが多く、その達成についてもケースバイケースで指導し、かなりチェックする必要があつた。
	1 自己目標達成の使命感はほとんどないので水準も内容も納得性に欠け、したがってその達成は期待できず常に指導しチェックする必要があつた。

4. 規律性	
・評価のポイント	・職場規律に対する取組姿勢 ・職務遂行に当たり職場規律を正しく守ったか
・キーワード	5 職務遂行に当たり職場規律を準守して常に守り、勤務態度も極めてよく他の規範となり、職場全体の規律保持に対する貢献は極めて大きかった。
職場規律 勤務態度 規律遵守の影響 力	4 職務遂行に当たり職場規律を常に守り、勤務態度は良好であった。
	3 職場規律、勤務態度について、たまに逸脱することがあつたが、大体問題なく、業務運営には支障を来たことはなかった。
	2 職場規律については時々注意することがあり、勤務態度についてももう少し自覚を促す必要があつた。
	1 職場規律を守ることが少なく、勤務態度についても自覚に欠け、他に迷惑をかけたたり悪影響を及ぼすこともあつた。

5. 協調性	
・評価のポイント	・チームワークに対する取組姿勢 ・同僚・上司との人間関係は円滑で、チームワークに貢献したか
・キーワード	5 同僚との人間関係は円滑で、上司への協力も秀でており、積極的に明るい雰囲気を作っていたのでチームワークへの貢献は極めて大きかった。
人間関係 チームワーク	4 同僚や上司に協調してこの取組姿勢は旺盛で、チームで職務の遂行に当たろうとしたのでチームワークへの貢献も大きかった。
	3 同僚・上司との人間関係、チームワークへの貢献に対する取組姿勢にやや積極性が感じられず、物足りない点もあつたが大体問題なく、そのために業務運営に支障を来たことはなかった。
	2 やや自己中心的なところがあり、チームで職務を遂行するという認識にやや欠けるので同僚・上司との間に時々摩擦が見られた。
	1 自己中心的なところが多く、同僚・上司との間に摩擦がしばしば発生した。

6. 積極性	
・評価のポイント	・担当職務および自己啓発に対する取組姿勢 ・与えられた職務の遂行に当たり従来よりうまくこなそうと積極的に取り組んだか
・キーワード	5 職務の遂行に当たっては、上司の方針に則り、自ら進んで先取りして職務に取り組むあらゆる努力をすると同時に、与えられた職務については従来よりうまくこなそうと自己啓発を行うことにより意見を提案したり、関連知識を吸収応用し、常に前向きな態度で職務に取り組んでいた。
担当職務遂行への 責任自覚 自己啓発 意見提案 関連知識の吸収 応用	4 職務の遂行に当たっては上司の方針に則って努力すると同時に自己啓発の努力が徐々に成果として裏を結びつつあり、与えられた職務については従来よりうまくこなそうと意見提案や関連知識の吸収にも前向きな態度が見られた。
	3 職務の遂行に当たっては時々上司の指示・命令を持つこともあつたが、職務遂行の責任自覚は認められる。また与えられた職務については従来よりうまくこなそうとの姿勢で自己啓発を行っているにもかかわらず、成果については従前とあまり変わりなく、意見提案や関連知識の吸収も期待どおりでないこともあつた。
	2 職務の遂行に当たっては上司の指示・命令を持つことが多く、職務遂行への努力は今一歩であると同時に、自己啓発にやや消極的であつたので意見提案や関連知識の吸収はあまり行わなかつた。
	1 職務の遂行に当たっては職務遂行への意欲はきわめて薄く責任回避が見られると同時に、自己啓発に消極的で向上心は全くなく、意見提案や関連知識の吸収は全く行わなかつた。

7. 挑戦性	
・評価のポイント	・リスクテイク(失敗を恐れずに挑戦すること)に対する取組意欲 ・業務運営上リスクテイクに挑戦し、現状を革新しようとの意欲はあったか
・キーワード	5 従来のやり方・考え方に改める余地はないかという姿勢で業務運営に当たり、ミスが発生することを恐れずにリスクテイクを行い、新しいやり方・考え方に自ら挑戦して常に先取りしていく意欲は十分認められた。
新しいやり方、考え方 リスクテイク 先取りへの挑戦	4 業務運営に当たって現状を革新しようとの意欲はあり、リスクテイクから逃避しないで新しいやり方・考え方の先取りにも挑戦的なところが伺えた。
	3 従来のやり方・考え方にとらわれが否干感じられ、リスクテイクに自ら挑戦し新しいやり方・考え方を先取りする姿勢は十分とは言えず、その姿勢には、やや物足りないところが感じられた。
	2 従来のやり方・考え方にとらわれがあり、リスクテイクに当たってはミスの発生を気にするため先取りしていく意欲は見られず、かなりチェックする必要があった。
	1 革新への意欲を極度に欠き、何度うながしてもリスクテイクは全く行わなかった。

8. 情報性	
・評価のポイント	・職務遂行上必要な情報に対する取組意欲 ・職務遂行上必要とされる情報については、常に関心を持って自ら収集・分析に当たると同時に、上司・同僚・他部門に積極的に提供したか
・キーワード	5 職務遂行に当たって必要な情報については、取引先(メーカー、代理店、エンドユーザー等)及び同業他社の動向に常に関心を持ち、自ら収集して分析に当たると同時に、上司・同僚・他部門に積極的に提供する意欲は十分に認められ、下級者の模範であった。
取引先(メーカー、代理店、エンドユーザー等)、他社動向収集・分析、積極的提供	4 職務遂行上の必要情報については自ら収集・分析すると同時に、他へも提供しようとする前向きな態度が見られた。
	3 職務遂行上の情報については必要最小限、収集・分析、提供を行った。
	2 情報の収集・分析がやや不十分で時にはその提供も欠くことがあった。
	1 情報の収集・分析・提供に関心が薄く職務遂行に支障があった。

9. 遂行性	
・評価のポイント	・職務遂行上の障害克服に対する取組意欲 ・職務遂行上の問題や障害に進んで取り組み、職務完遂への意欲はあったか
・キーワード	5 職務遂行上の問題や障害に自ら進んで取り組み、常に問題意識を持っているので障害克服に対しての建設的な意見運営を積極果敢に行い、職務完遂(自己目標達成)への意欲は十分認められた。
問題意識 意見運営 職務完遂への意欲(自己目標達成意欲)	4 職務遂行上の問題や障害の解決にも努力し、問題意識もあるので意見運営も適宜行い、職務完遂(自己目標達成)への意欲が認められた。
	3 職務遂行上の問題や障害の解決に対する努力、問題意識、意見運営はやや物足りないところがあり、職務完遂(自己目標達成)への意欲は十分とは言えなかったが、そのために業務運営に支障を来たすことはなかった。
	2 職務遂行上の問題や障害の解決への努力を惜しみ、問題意識もあまりないので意見運営なども少なく、職務完遂(自己目標達成)にはケースバイケースで指導し、かなりチェックしないと業務運営に支障を来たすことがあった。
	1 職務遂行上の問題や障害の解決には全く目をつぶり、問題意識も全くなかったので職務完遂(自己目標達成)にはしばしば大きな支障を来たすことがあった。

10. 責任性	
・評価のポイント	・部門目標達成上の困難克服に対する取組意欲 ・部門目標達成上の困難を克服し、関連部門との調整をいわず部門目標を達成する意欲はあったか
・キーワード	5 部門目標達成上の困難には最大限の努力と責任感でその克服に当たり、関連部門とのコミュニケーションを十分に行って調整に当たったので、部門目標達成の意欲は十分に認められた。
困難克服 関連部門との調整 部門目標達成意欲	4 部門目標達成上の困難の克服には積極的に努力し、関連部門とのコミュニケーションを行って調整にあたったので、部門目標達成への意欲は認められた。
	3 部門目標達成上の困難克服努力、関連部門とのコミュニケーションにはやや物足りないところがあったものの、それが部門目標達成に大きな支障になることはなかった。
	2 部門目標達成上の困難の克服への努力を惜しみ、また関連部門とのコミュニケーションを通しての調整をあまり行わなかったので部門目標達成にはやや支障を来たした。
	1 部門目標達成上の少々の困難にも克服の努力を欠き、関連部門とのコミュニケーションを通じての調整を行わず、部門目標達成からの逃避が見られ、部門目標達成に大きな支障を来たした。

11. 知識技能力	
・評価のポイント	・職務遂行に必要な知識技能 ・与えられた職務の遂行に必要な知識および技能がどの程度あったか
・キーワード	5 与えられた職務の遂行に必要な知識並びにその知識を踏まえて処理する技能を持っており、下級者を指導するのにも十分であった。
職務遂行上の知識・処理技能 下級者の指導	4 与えられた職務の遂行に必要な知識並びにその知識を踏まえて処理する技能を持っているが、下級者を指導するのに十分というには今一歩であった。
	3 与えられた職務の遂行には差し支えない程度の知識・技能を持っていたが、下級者を指導するためには今一歩であった。
	2 少々知識不足・少々技能不足の面があり、もう一歩吸収しないと与えられた職務の遂行に支障を来たすおそれがあった。
	1 今の知識・技能程度では与えられた職務の遂行に支障を来たした。

12. 表現力	
・評価のポイント	・業務上の表現力 ・業務上の報告・連絡・相談に当たって正確に相手に伝えることができたか
・キーワード	5 業務上の報告・連絡・相談に当たっては適時に口頭・文章により表現でき、その内容もよくまとまっており、十分相手に伝えることができた。
業務上の報告・連絡・相談 口頭・文章による正確な表現	4 口頭・文章による業務上の報告・連絡・相談はほとんどの場合は十分に相手に伝えることができた。
	3 口頭・文章による業務上の報告・連絡・相談に当たってはやや正確を欠くこともあったが、そのため業務運営上支障を来たすことはなかった。
	2 業務上の報告・連絡・相談が時に浅れたり、遅くなったり、またその表現もやや正確さを欠き不十分であった。
	1 業務上の報告・連絡・相談などについての意識が薄く、その表現も口頭・文章とも雑に注意することがあった。

D-13

17. 計画力	
・評価のポイント	・部門計画等の策定力 ・策定された部門計画（又は担当専門業務計画）は信頼できるものであったか
・キーワード	5 情報の収集・問題の発見・分析・集約に抜群の技量を有し、部門計画（又は担当専門業務計画）の策定に当たっては新しい事態や問題点から予測される変化に際しても十分な検討を行ったので、その具体化・実現化には全面的に任せて安心であった。
情報収集力 問題発見・分析 集約 部門計画の策定 担当専門業務計画の策定 具体化・実現化	4 情報の収集・問題の発見・分析・集約に優れた技量を有し、部門計画（又は担当専門業務計画）の作成に当たっては、新しい事態や問題点から予測される変化に際しても検討されたので、その具体化・実現化もほぼ期待どおりであった。
	3 部門計画（又は担当専門業務計画）の策定に当たっての情報の収集・問題の発見・分析・集約についてはやや物足りないところがあったが、その具体化・実現化についてはさほど問題はなく、業務運営上支障を来すことはなかった。
	2 部門計画（又は担当専門業務計画）の策定に当たっての情報の収集・問題の発見・分析・集約に対する熱意に欠けるところがあり、またこれらの技量も少々不足しているので、その具体化・実現化にはあまり期待できなかった。
	1 部門計画（又は担当専門業務計画）の策定に当たっての情報の収集・問題の発見・分析・集約に対しては全く消極的であり、またこれらの技量も不足しているので、不手際が多く、他の援助や支援なしでは具体化・実現化は全く期待できなかった。

18. 組織力	
・評価のポイント	・部門掌握に基づく組織活性化力 ・会社方針・部門方針をどの程度理解し、かみくだいて組織への浸透を行い得たか
・キーワード	5 会社方針・部門方針を的確に理解してかみくだいて組織（部門）への浸透を適切に行い、また組織（部門）の重み十分に汲み取って組織（部門）の掌握を行ったので、活力溢れる集団となった。
会社方針・部門方針の理解 組織（部門）への浸透 組織（部門）の意の汲取り 組織（部門）の活性化	4 会社方針・部門方針を理解しており組織（部門）への浸透・組織（部門）の掌握もほぼ適切であったので、組織の活力はほぼ期待どおりであった。
	3 会社の方針・部門の方針については大体問題ない程度に理解しているので組織（部門）への浸透・組織（部門）の掌握は必ずしも十分ではなかったが、そのために組織（部門）に混乱は見られなかった。
	2 会社の方針・部門の方針の理解にはやや懸念が見られ、また組織（部門）への浸透・組織（部門）の掌握にやや欠けるところがあったので組織（部門）の中に若干混乱が見られた。
	1 会社の方針・部門の方針の理解は全く不十分で、また組織（部門）への浸透・組織（部門）の掌握にやや欠けるところがあるので、組織（部門）に混乱が見られ、組織（部門）は沈滞していた。

19. 創造力	
・評価のポイント	・新テーマ・新着想への採択力 ・業務に関連して新しいテーマや新しい着想の創造と吸収はどの程度であったか
・キーワード	5 業務に関連して実現可能な新しいテーマの開発や、新しい着想を創造し、また新しいテーマや着想の吸収力も極めて秀でていた。
新しいテーマの開発 新しい着想の創造 新しいテーマ・着想の吸収力	4 業務に関連して実現可能な新しいテーマの開発や、新しい着想の創造は秀でており、新しいテーマや着想の吸収力には見るべきものがあった。
	3 新しいテーマの開発・新しい着想の創造及びこれの吸収について努力しているが、その成果にはやや物足りないところがあった。
	2 新しいテーマの開発・新しい着想の創造はほとんどなく、その吸収にも消極的であった。
	1 新しいテーマの開発・新しい着想の創造への関心はなく、またその吸収には全く消極的であった。

20. 専門知識力	
・評価のポイント	・専門的知識の深さ・最新の知識の吸収力 ・専門的知識の深さや最新の知識の吸収力はどの程度であったか
・キーワード	5 担当分野について極めて深い専門的知識を有し、常に最新の知識を吸収して、その応用展開を行った。
専門的知識の深さ 最新知識の吸収	4 担当分野について深い専門的知識を有しており、新しい知識の吸収もほぼ期待どおりであった。
	3 担当分野についてかなりの専門的知識を有しているが、新しい知識の吸収にはもう少し積極的の努力が必要であった。
	2 担当分野についての専門的知識はあるが、積極的に新しい知識の吸収を行っていないので、その知識はかなり陳腐化しており、業務に役立たないことが多かった。
	1 担当分野についての専門的知識が不足しており、また新しい知識の吸収についても全く消極的であった。

D-14

13. 創意工夫力	
・評価のポイント	・職務遂行に関連する改善効果 ・与えられた職務の遂行に関連する改善工夫にどの程度改善効果があったか
・キーワード	5 与えられた職務の遂行に関連して、常時改善工夫を行い、職務遂行上著しい改善効果が見られた。
改善工夫改善効果	4 与えられた職務の遂行に関連して、しばしば改善工夫を行い、職務遂行上の改善効果が見られた。
	3 与えられた職務の遂行に関連して、改善工夫を行ったが、職務遂行上の改善効果はわずしか見られなかった。
	2 与えられた職務の遂行に関連して、改善工夫を行うこともままあるが、ほとんどその改善効果は認められなかった。
	1 与えられた職務の遂行に関連して、改善工夫を行うことは全くなかった。

14. 指導力	
・評価のポイント	・OJTに基づく部下からの信頼度 ・部下に対するOJTの結果、どの程度部下からの信頼を得たか
・キーワード	5 部下に対する業務上の指示指導(OJT)は職務担当も含め極めて適切で、その結果、部下からの信頼は極めて厚かった。
職務担当業務上の指示・指導(OJT)部下からの信頼度	4 部下に対する業務上の指示指導はほぼ適切で、その結果、部下からの信頼も厚かった。
	3 業務運営には支障を来たさない程度の部下への業務上の指示指導が行われ、その結果、部下からの信頼についてはほぼ良好であった。
	2 部下に対する業務上の指示指導に時々適切さを欠くことがあるので、その結果、部下からの信頼はあまり良好ではなかった。
	1 部下に対する業務上の指示指導に適切さを欠き、部下からの反発があり業務運営に支障を来たした。

15. 統率力	
・評価のポイント	・部下の掌握・育成に基づく部下からの信頼度 ・部下を掌握・育成した結果、どの程度部下からの信頼を得たか
・キーワード	5 部下の能力・適性をよく掌握し、それらに応じて部下とのコミュニケーションも十分に部下の育成に効果をあげ、その結果部下からの信頼は極めて厚かった。
部下の能力・適性の掌握部下とのコミュニケーション部下からの信頼	4 部下の能力・適性を掌握の上、部下とのコミュニケーションも行って部下の育成に当たったので、その結果部下からの信頼も厚かった。
	3 部下の能力・適性の掌握は必ずしも十分とは言えなかったものの、部下とのコミュニケーションもあり、部下の育成について部下の信頼はほぼ良好であった。
	2 部下の掌握が不十分でさらに部下とのコミュニケーションもあまりなく、その結果部下からの信頼はあまり良好でなかった。
	1 部下の掌握はほとんど行わず部下とのコミュニケーションにも欠け、その結果部下からの信頼はほとんどなかった。

16. 判断力	
・評価のポイント	・新局面・不測の事態に対する判断力 ・的確な状況判断の下に臨機応変の決断を行ったか
・キーワード	5 幅広い視野と洞察力から不測の事態や新局面に対しても適切・的確な判断力の下に決断を行った。
新局面・不測の事態洞察力臨機応変の決断	4 的確な状況判断の下に不測の事態や新局面に対しても妥当な決断を行った。
	3 不測の事態や新局面に対して大体において誤りのない判断をしているので、業務運営には支障を来たさなかった。
	2 不測の事態や新局面に対して時々間違った判断を下すことがあるので、業務運営に支障を来たすことがあった。
	1 不測の事態や新局面に対して判断が悪くあるいは優柔不断のため、業務運営に支障を来たすことが多かった。

職能資格等級の一般的定義

区分	一 般 的 定 義			
	営 業 職	事 務 職	技 能 職	技 術 職
I	規律を守り、同僚・上長と協力しながら、具体的指示又は定められた手順に従って、日常定型業務を行いうる能力			
II	基礎的実務知識を基に、要点の指示や規定・慣行等に従い、報告・連絡・相談を励行し、一部非定型業務を含む日常業務を行いうる能力			
III	経験的実務知識・販売技術を基に、下級者に助言を与えながら複雑な営業的業務を積極的かつ自主的に遂行しうる能力	経験的実務知識・事務処理力を基に、下級者に助言を与えながら、複雑な事務的業務を積極的かつ自主的に遂行しうる能力	経験的実務知識・作業処理力を基に、下級者に助言を与えながら、複雑な技能的業務を積極的かつ自主的に遂行しうる能力	経験的実務知識・技術を基に、下級者に助言を与えながら、複雑な技術的業務を積極的かつ自主的に遂行しうる能力
	監督職	経験的実務知識を基に、部下を指導しながら、小部門の業務全般を運営しうる能力		
IV	豊富な経験・知識を基に、商材・販路の創造を図り、下級者に対し指導を行いながら、高度な営業的業務を挑戦的かつ主導的に遂行しうる能力	豊富な経験・知識を基に、業務革新を図り、下級者に対し指導を行いながら、高度な事務的業務を挑戦的かつ主導的に遂行しうる能力	豊富な知識・熟練を基に、業務革新を図り、下級者に対し指導を行いながら、高度な技術的業務を挑戦的かつ主導的に遂行しうる能力	豊富な経験・技術を基に、開発・企画の創造を図り、下級者に対し指導を行いながら、高度な技術的業務を挑戦的かつ主導的に遂行しうる能力
	監督職	豊富な経験・知識を基に、部下を指導し上長を補佐しながら、小部門の業務全般を運営しうる能力		
V	管 理 職		専 門 職	
	部門方針に基づき担当組織の方針・目標を策定し、具体的に運営しながら、部下の指導育成を行い、上長を補佐しうる能力		部門方針に基づき高度な専門知識・技術をいかし、担当業務に関する重要専門事項について企画・開発しうる能力	
VI	部門方針に基づき的確な計画の下に、他部門との調整を図りつつ担当部門を運営しながら、部下をまとめ、上長を補佐しうる能力		部門方針に基づき高度な専門知識・技術をいかし、部門全体に関する重要専門事項について企画・開発しうる能力	
VII	会社方針に基づき部又はそれに準ずる組織を、その力を最大発揮させながら、全社的機能調整の中で統括・運営しうる能力		会社方針に基づき極めて高度な専門知識・技術をいかし、会社全体に関係するような重要専門事項を遂行しうる能力	
VIII	会社方針、施策の策定に参画すると同時に、部又はこれに準ずる組織を活性化させながら運営し、経営トップを補佐しうる能力		会社方針、施策の策定に参画すると同時に、広範かつ極めて高度な専門知識・技術をいかし、経営の根幹に関わるような重要専門事項を遂行しうる能力	

D-15

■新入社員指導10訓

新入社員指導者10訓

10 先輩社員の オバーホール を忘れるな	9 努力の成果を キチンと評価せ よ	8 何ごとも具体 的に示せ	7 計画的に育て よ	6 あらゆる事の 基本をしつかり と教えこめ	5 配属職場での 教育が本番だ	4 是々非々主義 を買け	3 新入社員を興 味や批判の対象 にするな	2 自分自身の言 動に注意せよ	1 責任を自覚せ よ
先輩社員の悪いところは、新入社員にすぐ伝染する	評価をどれほど公正に行なうかが、新入社員のための成長を左右する	指示や指導は具体的に詳しく行なえ。「そこまでいわなくても、わかるだろう」は、なりたない	人手不足の穴埋めに使うな	基本が何よりも大切だ。基本をマスターしておかないと、応用ができない	新入社員初期集合教育は、単なる導入教育にすぎない	変に物わかりがいい甘やかしか、後で大きな代償を払わなければならない	「今年の新入社員は…」の類は、ご法度だ。	初めての上司の影響は大変に大きい	何ごとも初めが大切だ。白紙の新入社員を指導する責任は極めて重大だ。

■年上の部下を指導するには……

間接的指導

1. 後輩の育成など役割を与える
2. 特命事項を処理させる
3. 彼にリーダーシップをとれる人から指導してもらう
4. 彼が権威を認める人に指導を依頼する
5. カゲで彼を評価する

徹底的な話合

1. 年長者を部下にもつ悩みを話す
2. 年下の上司から管理される抵抗感や苦しさを話させる
3. 相手の特徴を話合う
4. 相手に期待することを話合う
5. その他 心の中にあることを全て話合う



直接的指導

1. 是々非々主義を買く
2. いうべきことは、ハッキリという
3. なすべき指導は、キチンと行う
4. 遠慮や気兼ねをしない
5. 管理ポイントを定める

上司の意識改革

1. 「上司は部下よりも人間的に上位にあるべきだ」の意識を捨てる
2. 「管理職とは、一つの役割である」ことを認識する
3. 「年長者もキチンと管理・指導しよう」と覚悟を固める
4. 年長者に特に気をつかい過ぎないように心掛ける
5. 以上の1~4にたっって自然に振舞うように努める

表10 30歳研修と年間スケジュール

	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
O J T	第1回課題レポート (取組み計画) 課題レポート 兼記者 第2回課題レポート (進捗状況) 第3回課題レポート (反省と総括)												
	(注) 各回レポート作成・提出のついで、課長一部長または支店長の点検・指導を受ける。 第2回レポートは集合研修において交換発表し討議を行なう。												
自 己 啓 発	①強味・弱味の点検と自己革新のポイントの発見、②職場状況・問題点のチェックと自分の役割の検討												
	(注) 予め文書作成・提出の必要はないが、検討結果について課長から日常対話の場で適宜チェックを受ける。 集合研修における討議結果をもとに文書にまとめて、課長一部長または支店長に提出し、点検・指導を受ける。												
集 合 研 修	通信講座の受講												
	(注) 「一般通信講座」23コースまたは「実務通信講座」(自社開発版)13コース以上を受講する。 集合研修時、進修図書の特設貯蔵を行う。												
集 合 研 修	集合研修 9月ないし10月に4日間、1回あたり約40名												
	職場の現状認識と30歳社員としての今後の役割Ⅰ												
	第1日	事は 進め の 期 間	(付20分) 30歳社員への役割と期待	(自己点検) これまでの自己の振り返り	(実習) 約めてゲーム～集団の動き方からその動きまで～	(自己発表) 自己の行動パターンについて	(グループ討議) 会社と個人にとって価値感とは	一日目のまとめ					
	第2日	(講義) "自己の強みの管理"～自己点検診断を中心として～	(討議) "自分の役割" 上司・同僚・顧客から	(グループ実習) "職場点検"～フリー手法～	(講義) "職場のリーダーとして"	(ミーティング活動における) 30歳社員の役割	[30歳社員に望むこと] 役員講話	結算パーティー					
第3日	グループ討議 ① グループ討議 ② 「指導業務における最良実践の再現に向けて」(レポートテーマ別)	(注) 研修スケジュール表参照											
第4日	O A 研修												

6 部下の育成

行動指針

- 監督者が人材育成の主役であることを認識し、部下育成の使命感をもつ
多くの会社で、人材は職場を中心に育成するとの方針を明らかにし、その重要性を強調している。それは、人材を育成する主役は職場のリーダー（管理者、監督者）であることを理解し、使命感をもって部下育成に取り組む。
- 部下が育たないのは育てていないからだと考え、本気で育成を進める
部下を教育しているが育たないと嘆く監督者もいるが、教えても覚えなかつたり、実行しないのは結局、教えていないのと同じであると考えなければならない。いくら育てているつもりでも、実際に育てていないならば、育てる側に問題がないか、本気で進め方を考え直さなければならない。むしろ監督者側だけでなく部下に問題のある場合もあるが、それも部下側の問題だと突き放したりせずに監督者の問題として取り組む姿勢が大切である。
- 部下育成は日常の職場管理を通じて機会を活かし、常時行なう
職場における部下の育成には、一定の決まった形、方法があるわけではない。肝心なことは日常の管理を通じて行なうことである。部下が始業から終業までの間で仕事をし、活動する全過程の中や、それを管理する過程の中に育成の機会はいくらでもある。また必要により機会をつくることもできる。育成のための時間や機会がないというのは、機会をつくる気がないことを表明しているようなものである。
- 職場は人の成長にとって重要な場であるから、部下が成長しなければ職場として評価されないと考える
職場は「人生の道場」「成長の道場」といわれているが、一日の大事な時間を過ごす職場の中で成長できないとすれば、職場生活の意義は薄れる。今日では、企業に対する評価基準として、企業の中で従業員が充実感を味わい、

成長しているかどうかを取り上げる気運がある。そうすると実際の成長の場である職場がどうか問われる。監督者は成長できる職場づくりを考えなければならない。

- 部下育成が空洞化しないよう必ず評価を行なう

部下を育成していると考えている監督者は多いだろう。しかし振り返ってみて、部下は指導したことがよくわかっていない、実行していない、行動が変わっていないというのでは、せっかくの育成も形だけで、実りがない。実りのない育成は、していないのと同じことである。それゆえ“評価”を必ず行なうことが大切である。

- 部下育成を多忙を理由に先送りするとか、成り行きまかせにしない

育成は先送りされがちである。できるときにやろうという考えを踏み越えて進めるには、使命感をもって、実行すべきことを自分に課していくようにする。それには計画を立てて上司や部下に話し、取りかからなければならないようにするのがよい。

- 部下の意欲は必ず引き出せるという確信をもつ

「馬を川に連れていくことはできるが、水を飲ますことはできない」という西洋の諺があるが、部下の育成は部下が学ぶ意欲をもてばその半ば以上はうまく進められたといえるので監督者は、水を飲む気にするのは無理だとさじを投げ出さないうで、意欲は引き出せると確信して働きかける。

- 部下育成は一方通行とせずに、部下を認め、双方通行にする

部下を「育成する」ということが、「育成してやる」という考え方に傾いてはならない。また育成は監督者が考え、実行することであって、部下は監督者の指導に従えばよいという一方通行の育成にしてはいけない。部下の主体性を認め、それを助長、援助する考え方の下に部下と必要点を共有し、要望や意見を聞くなどして双方通行のものにする。

- 職場外の教育訓練（Off・JT）を自分の監督領域外だと考えない

部下育成のために部下を教育訓練に進んで参加させ、参加後はフォローし、評価する。