

糸魚川市職員 OJT 実施マニュアル

(本 編)

On the Job Training
On the Job Training

平成 24 年 4 月

糸 魚 川 市

1 OJTとは

OJTとは、“**On the Job Training**”の略で、「職場の中で、上司や先輩職員が、部下や後輩職員に対して、現在または将来の仕事に必要な知識や技術、技能、態度などを意図的、計画的、継続的に指導するための多様な取組」のことです。

2 OJTの必要性

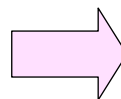
職員の人材育成を進める上でのOJT（職場内研修）は、職場の実態に合わせて、職員一人ひとりの状況を把握しながら指導できることから、その必要性が高まっています。

3 OJTの位置付けと効果

OJTをはじめとして、Off-JT（職場外研修）と自学研修、それぞれのメリットがありますので、これらの手法を有機的に連携させ、それぞれのメリットを活かしながら進めていくことで、その効果が高まります。

OJT（職場内研修）

上司や先輩職員（以下「上司等」という。）が、職場内で業務を通じて、部下や後輩職員（以下「部下等」という。）を育成することです。

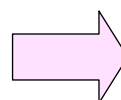


“OJT”は、日常業務を通して行われるため、個別ニーズに対応した実践的な教育ができます。

Off-JT（職場外研修）

“**Off the Job Training**”の略で、業務を離れて、職場外の会場に集め、集合的に指導することです。

総務課主催の集合研修、市町村総合事務組合主催の研修への派遣などが、これにあたります。

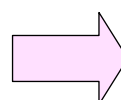


“Off-JT”は、優れた講師を活用して体系的、理論的な教育ができます。

自学研修

本人が能力開発の必要性を自覚し、自主的に学習に取り組むことです。

本市では、「職員自学研修等支援助成要綱」により、自学に励む職員を支援しています。



“自学”は、本人が自主的に学習を進めるため、学習へのモチベーションが高まります。

4 OJTのメリットと意義

OJTの内容には、担当業務を通して行う仕事面の指導だけでなく、日常の業務の中での服務規律や接遇なども含め、公務員としての基本的な姿勢や態度を身につけさせることを含んでいます。したがって、職場の中で行われる人材育成のための取組のほとんどは、OJTとしてとらえることができます。

仕事の量が増える一方、職員数が減っている現状においては、目先の仕事に追われがちですが、このようなときだからこそ、OJTの必要性が高まっています。職員数が少なくなれば少なくなるほど、部下等を育てて早く戦力になってもらう取組が大切になります。

OJTの取組は、一時的には大変かもしれませんが、中長期的に見れば、職員一人ひとりの能力開発、それによって得られる仕事の成果の拡大、ひいては市民サービスの向上につながることができます。

5 OJTの推進体制

1 OJTを行う側の役割

OJTの推進で中心的な役割を担うのは、各職場の管理監督者（管理職及び係長級の職員をいう。以下同じ。）です。管理監督者には、「組織を束ね、職員の力を結集させて組織目標を達成するために、仕事を通して職員を指導する」という役割があります。

職員の育成は、管理監督者の本来の業務です。

職場の中堅職員は、管理監督者からOJTを受ける一方、後輩職員に対してはOJTを行う側になり、管理監督者とともに重要な役割を担います。特に、主査職の職員は、係長級の職員を補佐するとともに、係員に実務的な指導を行う立場にあります。

2 OJTを受ける側の姿勢

OJTを受ける側の職員は、受け身ではなく、自ら学び、育つという意識を持ち、目標実現に向けた必要な能力の習得のために、積極的な取組姿勢が求められます。

自身の将来も視野に入れ、いま何をマスターすべきなのか常に考えながら、主体的に吸収しようとする姿勢が大切です。

3 各職場のOJT推進にあたって

OJTの活性化、定着化を図るためには、OJTの主体である各職場と職員研修の担当である総務課が連携し、一体となって、全庁的に推進していく必要があります。

OJTの現場は、課あるいは係等であることから、課長補佐及び係長が主体となって実施していくこととなります。

総務課は、OJTを推進していくために、本マニュアルの活用について周知するとともに、研修を実施し、各職場におけるOJTの取組をサポートします。

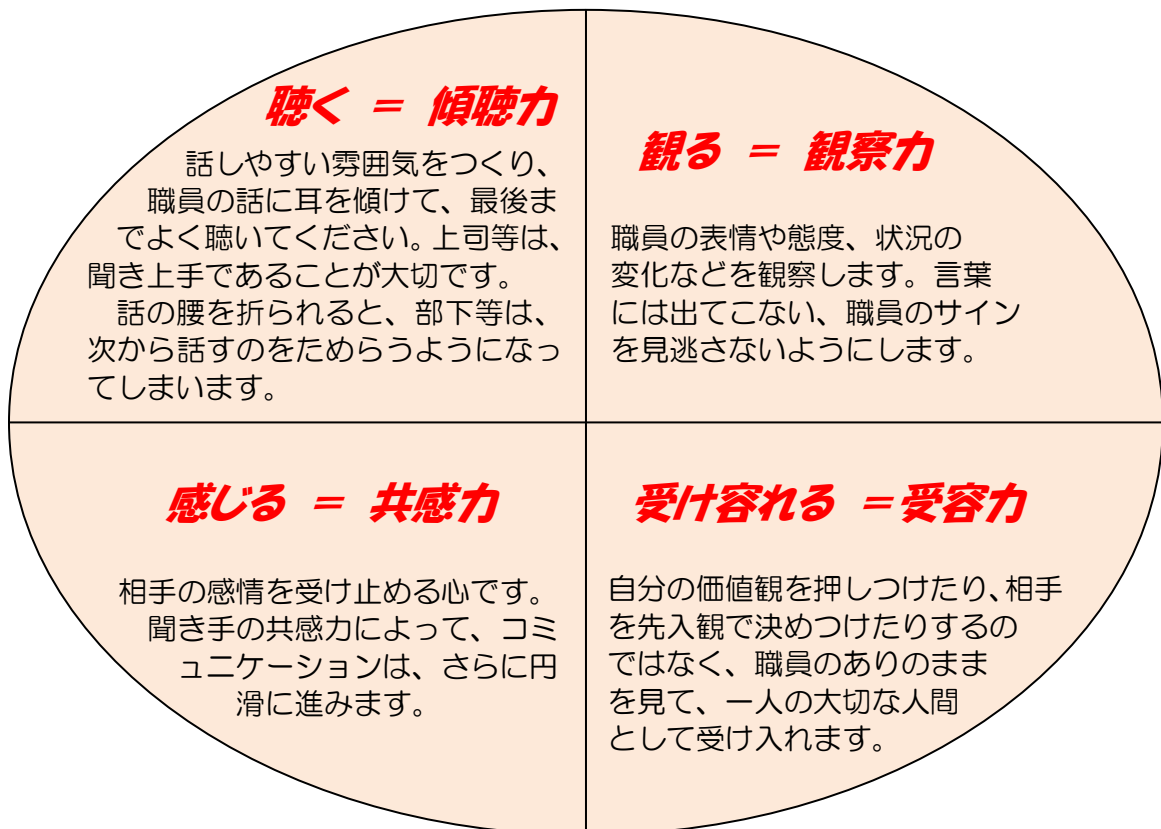
6 OJTの実践方法

OJTの効果的な実践方法は、対象となる能力や職場環境、受ける側の経験や個性などによって異なります。

状況や相手方に合わせて、実施方法を工夫し、最適の方法を検討しながら進めます。

OJTを効果的に進める前提として、職員との良好なコミュニケーションと信頼関係、職員の成長を支援するという意識が必要不可欠です。

上司等には、次のような視点で、職員一人ひとりをしっかり見つめ、尊重する姿勢が求められます。



OJTの実践方法例

求められる能力	実施方法例
職務遂行知識	<ul style="list-style-type: none">・業務に関する資料や法令を読ませる。・業務マニュアルを作成させる。
問題・課題発見	<ul style="list-style-type: none">・職員に随時質問する。・組織目標や取り巻く環境の認識を深めさせる。
応対力・接遇	<ul style="list-style-type: none">・上司等が率先垂範する。・振り返りを行い、自らの行動定着を図る。
プレゼンテーション・説明	<ul style="list-style-type: none">・報告や会議の説明資料の作成を任せる。・プレゼンテーションや説明の機会を提供する。
企画・立案	<ul style="list-style-type: none">・業務改善の提案を求める。・他事例の研究、企画立案を求める。
指導・人材育成	<ul style="list-style-type: none">・経験の少ない職員とペアにする。・部下等の指導を任せる。
調整・折衝	<ul style="list-style-type: none">・交渉のメンバーに加える、交渉を任せる。・会議やミーティングの司会を任せる。
組織・危機管理	<ul style="list-style-type: none">・リーダーとして、プロジェクトや事業を任せる。・緊急時に同行対応する。

OJTとメンタルヘルス

近年、どの職場でも、職員の心の病の問題（メンタルヘルス）が大きな課題となっています。心の病は、仕事上のストレスや職場の人間関係のほか、プライベート上のさまざまなことが重なり合って引き起こされます。

メンタルヘルスにおいて、上司等の役割は重要です。

日々、OJTを通して、心の問題を早期発見できれば、初期の段階で少しの状況の変化に気づき、悩みを傾聴するだけでも、職員の心の負担が軽くなったり、ストレスが解消されたりする場合があります。

7 日常におけるOJTの機会

OJTは、職場で、業務を通して行える強みを活かして、あらゆる場面で実践することができます。OJTを行う側は、日頃から、OJTの取組を心がけてください。

なお、実施状況については、別冊「OJT実施状況報告書」により記録し、総務課が指定する期限までに提出してください。

1 実務遂行時におけるOJT

文書事務、財務事務などにおける基礎的な能力は、実務を通して習得するものです。各職場で、上司等が、日々確認しながら指導する日常のOJTの役割が重要です。

どんな日常業務でも、常に基本を確認してください。OJTを行う側も、職場の慣習に流されず、経験や勘に頼らず、正確で最新の知識や手続きを確認しながら進めます。

2 決裁時におけるOJT

決裁時は、仕事の節目であり、最高のOJTの機会です。文書の不備や誤りは、細かなことでも、職場の上司等が指導する必要があります。

起案書等の内容については、説明を求め、できるだけ質問するようにします。説明や回答させることは、話し方のトレーニングにもなります。また、内容を論理的、体系的に整理して、より深く考えさせるきっかけにもなります。

3 報告や相談時におけるOJT

報告や相談がしやすいよう、日頃から良好なコミュニケーションを築いておくことが大切です。

職場の風通しが悪かったり、敷居が高いと感じたりすると、職員は報告や相談を控えるようになってしまいます。また、あらかじめ報告や相談の仕方を指示しておくことも大切です。

4 会議やミーティング時におけるOJT

相手に合わせて、①会議のメンバーに加える（意思決定の場に加える）、②会議の記録係にする、③会議で発言の機会を作る、④会議の資料準備や課題の整理を任せる、⑤会議の司会を任せる——などの視点で、多面的にOJTを進めます。

とりわけ、会議の仕切りを任せることは、企画から事前調整、当日の進行、まとめ方など、多様な要素を要求されることとなりますので、貴重な経験の機会となります。

5 職場勉強会におけるOJT

職場で勉強会を開くなど、チームによるOJTもあります。上司には、職場での自発的なチーム学習を推進するなど、積極的にその気運を高めていくことが求められます。職場の学習意欲が高まれば、職員一人ひとりの自学にもつながります。職場全体で教え合う、学び合う組織風土を形成しましょう。

職場勉強会は、組織が直面している課題について、情報共有や意見交換を行うもので、次のような場合に効果的です。

- ① 法令改正や組織目標など、新しい情報を職場全体で共有し、理解する必要があるとき
- ② 仕事上のミスやトラブルが多く、業務の基礎知識、仕事の進め方や接遇など、基本的事項について再確認し、徹底する必要があるとき
- ③ 指揮命令系統の乱れ、チームワークの悪化など、職員の士気低下が目立つとき

また、職場を超えて、専門分野での勉強会を開催し、職員間でその知識や技術などの均一化を図るとともに、全体のレベルアップを図るような場合にも有効です。

6 職場内（係等）会議におけるOJT

職場内の会議は、アイデアを出し合ったり、目標の共有化を図ったり、いろいろな要素が凝縮されています。

会議では、必ず出席者全員の発言を求め、会議への参画意識を高めるとともに、コミュニケーション能力を高めることについて意識します。

また、会議の進行等を任せることで、職員の「能力開発」と「会議の活性化」を同時に実現します。



8 OJTをより効果的に進めるために

職員の経験によって、求められる能力、現有能力やモチベーションも変わりますし、OJTの効果的な進め方も変わります。「教える（ティーチング）」から「気づかせる（コーチング）」「仕事を任せる」へと、順次移行しながら効果的に進めていきます。

1 新採用職員を対象としたOJT

新規採用職員の指導が、その後の職務に大きな影響を与えます。市職員としての基本的事項などから指導し、執務態度、服務規律や接遇などの基礎をしっかりと教えるとともに、担当業務の根拠や意義などを確認しながら指導を進めます。また、新採用職員には意識的に声をかけ、励まし、相談に乗るようにします。

2 若手職員を対象としたOJT

若手職員には、新しい課題を与え、職務遂行能力をつけさせるとともに、課題発見能力や責任感を養成していきます。仕事の内容も、受動的なものから自発的、能動的なものへウェイトを高め、達成感、やりがいが得られるよう工夫していきます。また、自身の将来を考えたり、広く市政全般に目を向けるなど、中長期的な視野を組み込むことも効果的です。一方、きめ細かく見守り、状況に応じてサポートしていく必要があります。

3 中堅職員を対象としたOJT

中堅職員には、実働部隊の中軸として、係の仕事を円滑に回していくよう指導します。そのためには、意識して困難な業務を任せ、できるだけ自力で完結させることで、自信が持てるようにします。仕事を安心して任せられる、信頼感のある中堅職員に育てていきます。また、新採用や若手職員の育成、係のリーダー的な役割を与え、将来の管理監督者に成長するための指導育成能力を養うことも必要です。

4 職場経験の長い職員を対象としたOJT

職場経験の長い職員に対しては、これまで培った豊富な知識やノウハウの活用を図ることを基本とし、相談したり、意見を求めたりします。一方、指導が必要となった場合は、正面から指導するのではなく、本人に気づいてもらうよう助言する配慮が必要です。

5 異動した職員を対象としたOJT

人事異動で転入してきた職員には、事務の引継をきちんと行い、新しい仕事に慣れるまで、よく観察して能力や適性を把握し、ていねいに指導、育成します。また、転入職員には、新しい発想や視点を職場に注入する役割も期待されていますので、前職での経験やものの見方を前向きに発展させ、新しい風を入れて組織を活性化する役割が求められていることを自覚するよう促します。