

職場における人材育成の手引

～ OJT マニュアル ～

令和2年5月
行財政局職員研修所



はじめに

人材育成には、人事異動や研修など様々な手法がありますが、OJTは仕事の経験から学ぶことにより育成していく手法です。

OJTにおいては、仕事の経験から教訓を引き出し、その教訓を生かして、次の仕事に挑戦し、その経験から、さらに教訓を引き出していくことで成長していくとされています。

教訓を引き出すのは、本人による経験に対する「内省」ですが、そこに上司や先輩が関わることによって、より多くの、より有効な、教訓を引き出すことができます。

OJTは人材育成の7割を占めるとされており、効果的なOJTは、効果的な人材育成につながります。また、人を育てることは、育成する側の成長にもつながります。

このたび、より効果的なOJTにより、一層の人材育成を推進しようと、職場におけるOJTのための手引きを作成いたしました。

また、OJTのみならず、神戸市における人材育成の全体的な方針や、Off-JTについても触れており、幅広く人材育成に活用できるようになっています。

日頃の職務等を通じ、ぜひご活用ください。

目 次

第 1 章 神戸市における人材育成の方針 (神戸市人材育成基本計画 より)	
1 人材育成の基本的な考え方	1
(1) 目指すべき職員像	
(2) 本市職員が共通して有すべき「基礎的な資質」	
(3) 職位に応じた「基本的な役割」	2
(4) 人材育成の基本原則	
2 具体的な人材育成	
(1) 人事異動・配置、昇任	3
(2) キャリア形成支援	
(3) 研修	4
3 標準職務遂行能力	5
第 2 章 OJT (職場内訓練 : On the job training)	
1 OJT の定義	7
2 人材育成における各管理職の役割	8
3 人材育成のイメージ図	9
4 職場における部下育成 (OJT) の基礎・土台づくり	10
5 OJT の手法	11
6 ティーチングとコーチング	12
7 コーチングの基本スキル (聴く・質問する・承認する)	15

第1章 神戸市における人材育成の方針

(神戸市人材育成基本計画 より)

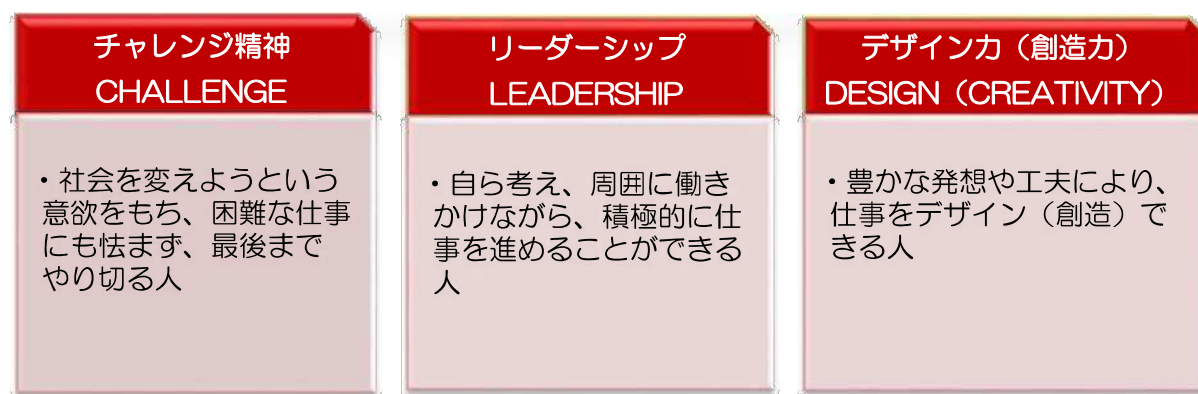
1 人材育成の基本的な考え方

(1) 目指すべき職員像

市民とともによりよい神戸を創るためには、市役所の機能を最大限発揮しなければなりません。そのためには、職員一人ひとりの能力、チーム力をさらに高めていく必要があります。

そこでまず、本市の職員に特に求められるものとして定められている、目指すべき職員像は次のとおりです。

目指すべき職員像



(2) 本市職員が共通して有するべき「基礎的な資質」

一方で、この目指すべき職員像を含め、職務経験や研修の状況、職種や職位に関わらず、市政を担うすべての職員が備えるべき「基礎的な資質」は次のとおりです。

神戸市職員が共通して有するべき「基礎的な資質」

① 高い倫理観

法令を遵守し、社会規範に則り公正に行動し、市民の信頼を得ることができる。

② 社会を変えようという意欲

社会の矛盾を受けとめ、社会を全力で変えていこうという意欲がある。

③ 神戸で働くことへの熱い思い

神戸市政に従事することに対し情熱を常に持ち続けることができる。

④ 自ら考えて行動し、最後までやり抜く力

神戸市民の目線に立って、神戸市政が抱える行政課題を、さまざまな視点から自ら進んで見出し、自ら解決する気概を有し、最後までやり遂げることができる。

⑤ チームの一員として自らの役割を果たそうとする責任感

市民の信託に応える責任感を常に有し、チームとしての和を保ちながら行動できる。

⑥ コミュニケーション能力「聴く力、伝える力」

さまざまな異なる意見や考え方に対し、真摯に傾聴し、意見交換などの場での確に説明をしながらコミュニケーションをとり、その解決策を導き出し、市民に寄り添うことができる。

(3) 職位に応じた「基本的な役割」

それぞれの役割を十分に理解した上で、職員一人ひとりが主体となって職務に取り組むことが重要です。

◆職位に応じた基本的な役割

担当職員

組織の一員として協調性と問題意識を持って正確かつ迅速に担当業務に取り組む。

主任級職員

責任ある中堅職員として、後輩の育成を行うとともに、特に高度な知識と経験を積極的に活用しながら困難な業務を行う。

係長級職員

部下に対する指導・助言や業務の配分を行い、職員の意欲向上、人材育成に取り組むとともに、関係部局等と連携を図り事業を計画的に推進する。

課長級職員

部下との信頼関係を保ちながら、指導・助言、指示・命令などにより計画的・継続的な人材育成に取り組むとともに、所管業務の責任者として自律的に組織マネジメントする。

部長級職員

指導力を発揮し、部下の統率を行うとともに、施策の重要度や優先度を見極めたうえで、必要な調整を積極的に図る。

局長級職員

市の方針を実現するために、特に重要な課題について高次元の調整を図りながら政策を着実に推進する。

(4) 人材育成の基本原則

その上で、以下の5つを基本原則として人材育成施策に取り組みます。

人材育成の基本原則

- ①多様な人材を確保し、育成します。
- ②業務遂行・職務経験、人事評価、研修を連携させながら、人材育成を図ります。
- ③性別や年齢などに関わらず、成長と自己実現が可能となる機会を広く設けます。
- ④職員の主体的な能力開発や長期的なキャリア形成を支援します。
- ⑤一人ひとりの意欲と能力が十分に発揮できる人事管理・職場環境づくりを進めます。

(神戸市人材育成基本計画 2ページより)

2 具体的な人材育成

(1) 人事異動・配置、昇任

職員の能力や適性、意欲に応じた人事異動

人事配置については、概ね3～5年サイクルによる人事異動を基本としつつ、職員が行政のプロフェッショナルになることを目指し、基本的にはいくつかの特定分野で深い知識と経験を得られるような配置を行います。

さらに、市民ニーズの多様化・複雑化に対応するため、特定の専門領域に長期間在籍するスペシャリストの養成を進めます。

また、若手職員については、概ね採用10年以内に区役所・出先機関と本庁の両方をできる限り経験させ、基本的な業務知識や現場対応力を早期に習得することを目指す一方で、ベテラン職員については、これまでの経験・ノウハウを継承することを意識した人事異動を行います。

あわせて、職種や試験区分にとらわれず、職員の能力や適性、意欲をきめ細かく把握し、その結果を人事異動にできるかぎり活用することで、職員の士気の高揚・生産性向上を図り、市民サービス向上のためにその能力が最大限発揮されることをめざします。

昇任・昇格への人事評価結果の活用、「昇任意欲」を支える環境づくり

一人ひとりの能力・チーム力を高め、組織としての力を向上させるためには、職位ごとの役割を明確にし、それにふさわしい人材を適切に配置する必要があります。また、職員には一人ひとり組織の中で「果たすべき役割」があり、それを職員が把握することでより一層やりがいを持って職務に取り組むことができます。そこで、神戸市人材育成基本計画において「職位に応じた基本的な役割」を定めました。

また、人事評価においては、具体的な能力を職位別に示した「標準職務遂行能力」(6頁参照)に照らして評価を行っており、その結果を昇任・昇格に積極的に活用していきます。

さらに、新たな係長昇任選考を実施するとともに、係長級職員のさらなる処遇改善を検討し、「昇任意欲」を支える環境づくりに取り組んでいきます。

(神戸市人材育成基本計画 3ページより)

(2) キャリア形成支援

一人ひとりのキャリアを意識した人材育成

職員が自らの成長を実感しながら、仕事に対するやりがいを高めていくためには、組織が求める役割を認識した上で、一人ひとりがキャリアプランを形成

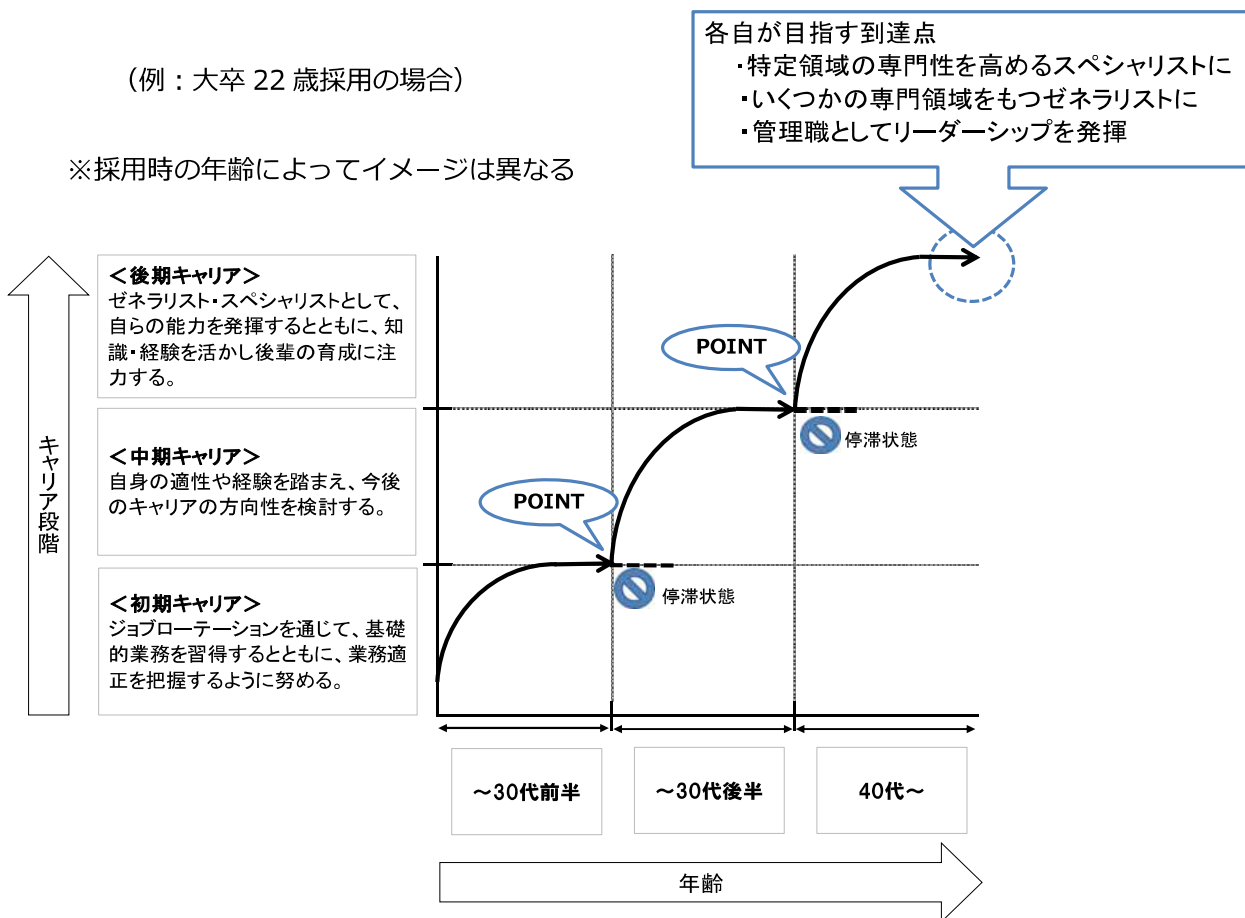
し、その実現を支援することが重要です。特に、若手・中堅職員については、自分自身が進みたいキャリアの方向性を意識した働き方が求められています。

そのため、キャリア形成に向けた研修の実施やスペシャリストの養成を目的とした専任職制度の導入など、職員の自己実現を支援するための施策の充実を図ります。

■キャリア形成（仕事における人生設計）のイメージ

（例：大卒 22 歳採用の場合）

※採用時の年齢によってイメージは異なる



（神戸市人材育成基本計画 4ページより）

（3）研修

本市の研修制度

職員の能力向上や能力開発、仕事に対する意欲醸成を図るため、研修制度において、①OJT（職場内訓練）②Off-JT（職場外訓練）③自己啓発の3つの取り組みを効果的に進めます。

- ① OJT は日常業務の実践を通じて、実務上必要な知識や技術等を身につける最も効果的な研修形態です。このOJTが職場で積極的かつ効果的に行われるように推進します。

- ② Off-JT は、専門性の高い知識やスキルを、職場から離れて一定期間に集中して習得することができるとともに、研修への参加を通じて職場外の参加者との交流を深めることができ、相互に啓発し、視野を広げる場となることにも意義があります。
- ③ 自己啓発は、職員一人ひとりが自身の知識や能力における課題を発見し、その課題を解決するための学習を通じて自らを高めていくものであり、能力開発のための基礎となります。

また、人事評価を活用し、一人ひとりの職員の強みや改善すべき点を明らかにし、得意分野の能力向上や弱点克服のための研修の受講など、効果的・主体的な能力開発につなげます。

特に、新規採用職員研修の期間を十分に確保し、職員としての基礎的なスキルや職務内容に応じた研修を行うことで、若手職員の早期育成に努めます。

(神戸市人材育成基本計画 5ページより)

3 標準職務遂行能力

職員が有すべき基礎的な資質（①高い倫理観②社会を変えようという意欲③神戸で働くことへの熱い思い④自ら考えて行動し、最後までやり抜く力⑤チームの一員として自らの役割を果たそうとする責任感⑥コミュニケーション能力「聴く力、伝える力」）を、具体的な能力として職位別に示したものが「標準職務遂行能力」です。

人事評価や昇任にあたっては、「標準職務遂行能力」に照らして、職員がその職位にふさわしい能力を備えているかどうかを確認します。

(神戸市人材育成基本計画 7ページより)

標準職務遂行能力

(神戸市人材育成基本計画 7ページ資料1)

局長級職員	部長級職員	課長級職員	係長級職員	担当者
規律・倫理				
全体の奉仕者として高い倫理観を有し、服務規律や法令、社会規範を遵守するとともに、市民や関係者の信頼を得ることができる。風通しのよい組織づくりができる。	全体の奉仕者として高い倫理観を有し、服務規律や法令、社会規範を遵守するとともに、市民や関係者の信頼を得ることができる。風通しのよい組織づくりができる。	服務規律や法令、社会規範を遵守するとともに、市民や関係者の信頼を得ることができる。所管組織の規律・倫理の保持ができる。	勤務状況が良好で、服務規律や法令、社会規範、職場のルールを遵守するとともに、市民や関係者の信頼を得ることができる。	勤務状況が良好で、服務規律や法令、社会規範、職場のルールを遵守するとともに、市民や関係者の信頼を得ることができる。
政策形成			知識・技術	
大局的な視野と将来的な展望に立って、全市的な方針に基づきながら、重要課題について方針を明確に示し、所管行政を推進することができる。	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通し、所管組織の重要課題について基本的な方針を示すことができる。	幅広い知識・技術や広い視野、豊かな発想、現状を把握する洞察力を有し、ビジョンを示し、施策を立案・実行することができる。	必要な知識・技術や広い視野、豊かな発想を有し、業務の遂行や施策の立案ができる。	業務を行う上で必要な知識・技術を有し、それを有効に活用できる。
判断・決断			理解・判断	
局室区を横断する課題や所管行政の重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。	所管行政の重要課題について豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。	所管業務の責任者として、場面に応じた適切な判断を行うことができる。大局をつかんだ決断を下すことができる。	業務の意義やその状況を正確に把握・理解し、その達成に向けて速やかに的確な決断が行え、業務を進めることができる。	業務の目的・内容、自己の役割を的確に認識・把握し、上司の指示を仰ぎながら自らも適切に考え、合理的に判断することができる。
説明・調整				コミュニケーション
所管行政について適切な説明を行うとともに、全市的な方針の実現に向け、特に重要な課題について、高次元の調整を行い、合意を形成することができる。	所管行政について適切な説明を行うとともに、全市的な方針の実現に向け、上司を助け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。	利害関係や立場の異なる相手に、施策・方針をわかりやすく説明し、合意を形成したうえで、業務を円滑に進めることができる。	利害関係や立場の異なる相手に、施策・方針をわかりやすく説明し、理解を得たうえで、業務を円滑に進めることができる。	指示や意見、事実関係を正しく理解するとともに、市民や関係者に対してわかりやすく説明し、理解・納得が得られるように対応できる。
組織統率・人材育成		部下の指導育成		
強い指導力を発揮し、所管組織の統率を行い、成果を挙げることができる。適切な指導・助言、指示・命令などにより、計画的・継続的な人材育成を行うことができる。	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。適切な指導・助言、指示・命令などにより、計画的・継続的な人材育成を行うことができる。	部下との信頼関係を保ちながら、規律の維持や能力向上のため適切な指導・助言、指示・命令などにより、計画的・継続的な育成を行うことができる。	能力や状況を踏まえた効果的な指導・助言、業務の配分を行い、本人の意欲を引き出しながら育成ができる。	
業務運営				
市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら不断の業務見直しを自らと所管組織内に徹底することができる。	市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら不断の業務見直しを率先して取り組むことができる。			

第2章 OJT（職場内訓練:On the job training）

1 OJT とは

（1）OJT の定義

職場において、上司や先輩が仕事を通じ、「計画的」「意識的」「継続的」に、部下や後輩に必要な知識・技術・能力・態度等を身につけさせ、レベルアップさせること。

言い換えると・・・

「上司・先輩と、部下・後輩との間の、
“意図を持った” コミュニケーション」
である

⇒ “意図を持って” コミュニケーションを図ることが重要

（2）なぜ、今、「人材育成」か

これまでの行財政改革の取り組みなどにより、平成7年度以降、本市の職員定数は約7,000人削減されました。その間の採用者数の減少により、年齢別の職員構成割合は50歳以上が3割を超え、45歳以上ではほぼ半数となっています。これは、今後10年の間に3割を超える職員が、さらに15年の間には約半数の職員が退職を迎えることを意味しています。

一方で、新規事業の減少や、職場の人員的な余裕が小さくなったことなどによる、上司一部下、職員同士での教え合い、学び合い、即ちOJTの機会の減少により、職員の成長機会はかつてほどにはありません。

ベテラン職員の大量退職の後には、多くの若手職員で市の業務を背負っていかなくてはなりません。しかし、OJTの機会が少なくなったことにより、OJTを通じた若手職員の育成が十分にできているとは言い難い状態です。

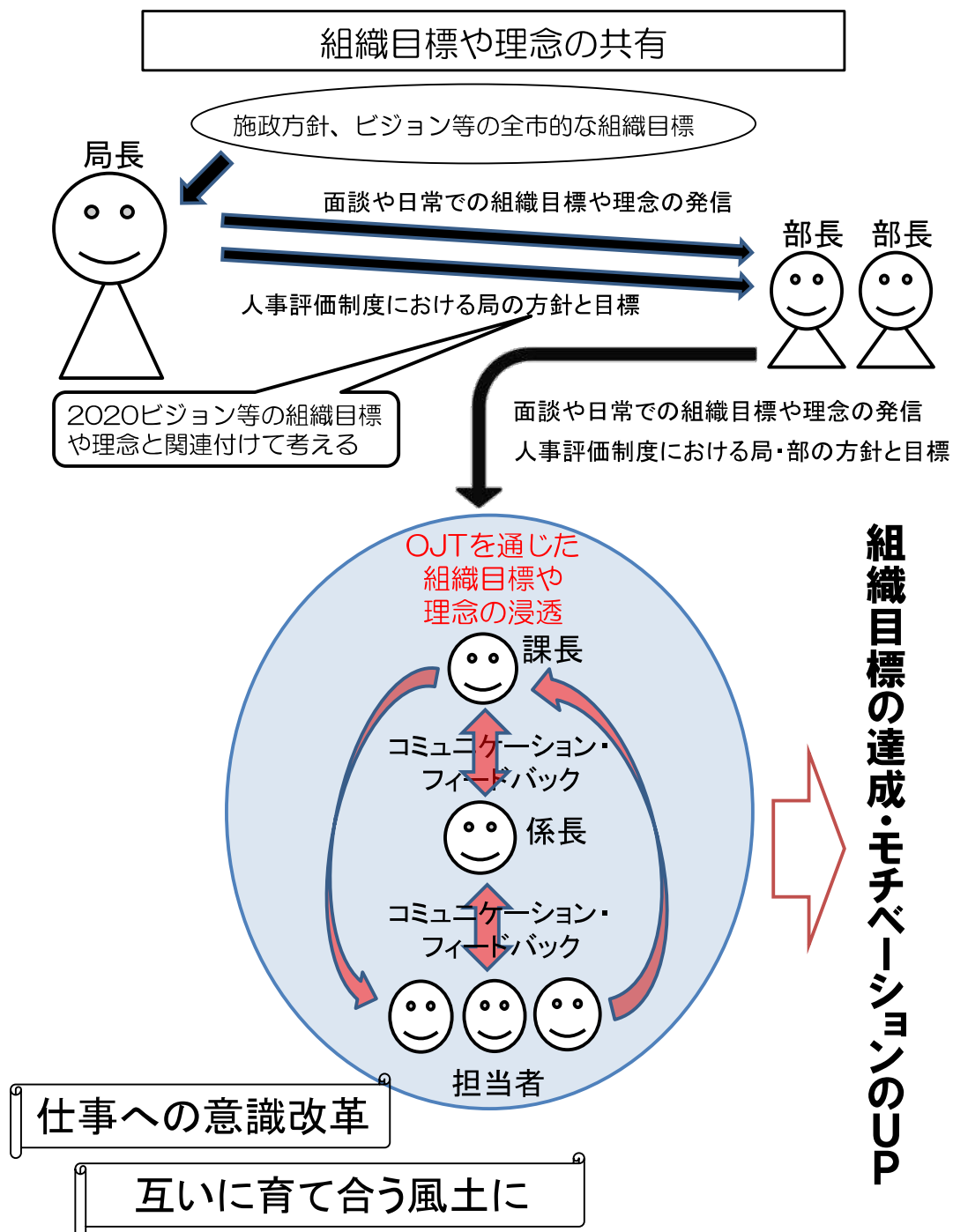
さらに、全国的に人口が減少することが予測される中、神戸2020ビジョンをはじめとする、これからの取組の成否は、10年後20年後の神戸市のあり方に大きく影響します。それらの取組を成果に結び付ける職員の育成は必須です。

加えて、平成28年度から人事評価制度が本格実施されました。人事評価制度における目標の設定、面談、指導・助言、フィードバックは、OJTの大事な一部です。

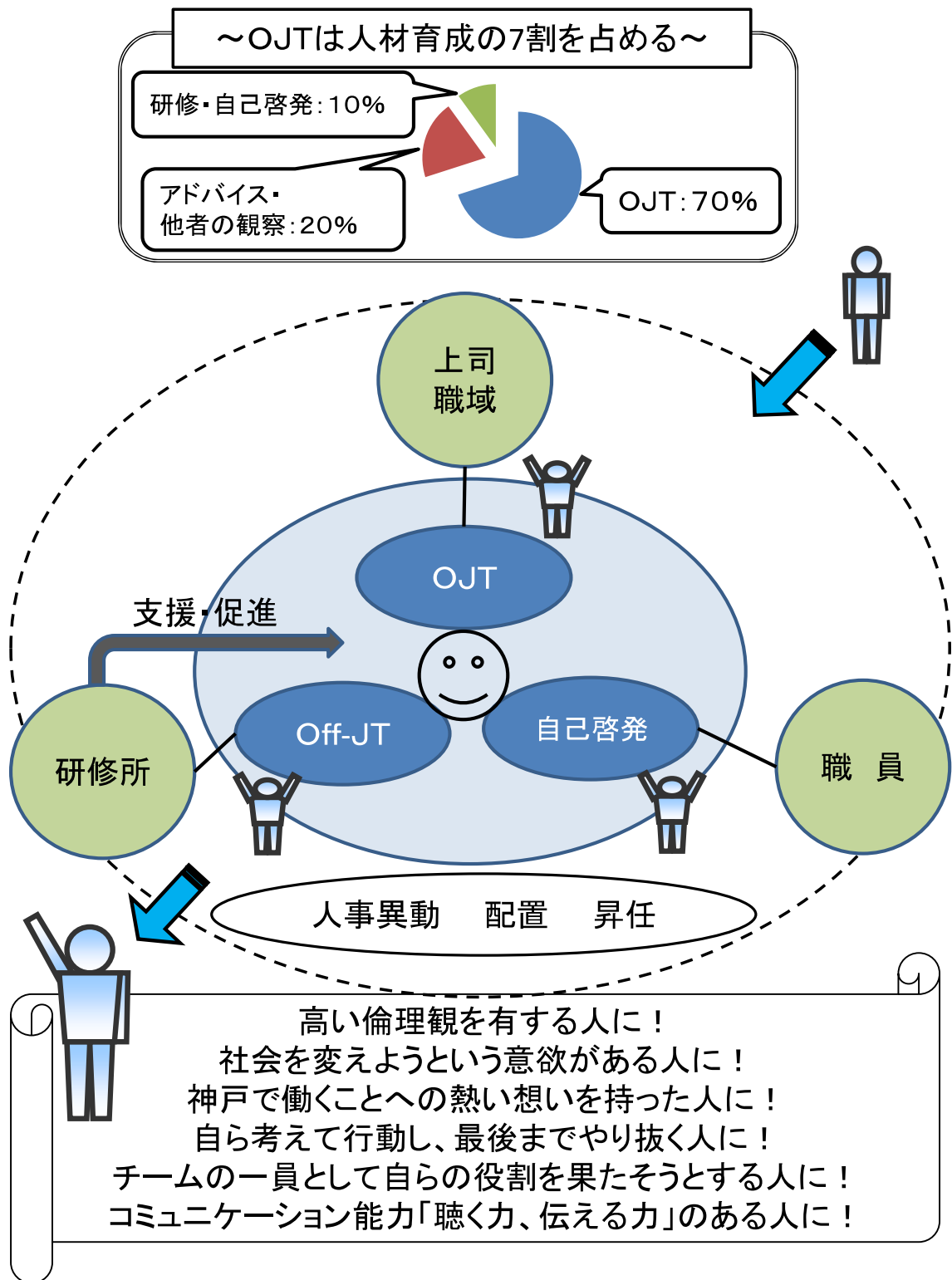
人材育成の7割を占めるといわれているOJT。

OJTの効果的な推進によりベテラン職員から気風や経験を受け継ぎ、職員個々の能力を引き出し、伸ばすことによって、あらゆる施策分野にバランスよく取り組み、神戸を「さらなる高み」へと押し上げていきましょう。

2 人材育成における各管理職の役割



3 人材育成のイメージ図



4 職場における部下育成（OJT）の基礎・土台づくり

（１）信頼関係の構築を

OJTの実施には、上司（先輩）と部下（後輩）の間に信頼関係が構築されていることが必須条件となります。

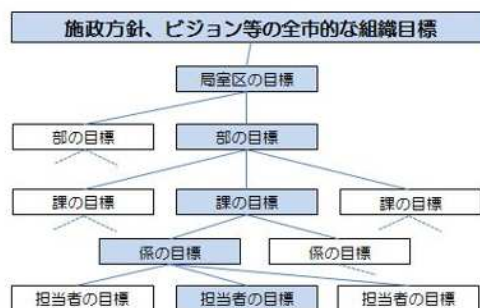
日頃より、あいさつ・声かけ・面談等のコミュニケーション（日常業務・事務における指示・命令・指導等も含む）をとり、信頼関係を構築しましょう。

信頼関係をもとに、部下育成を“意識的・意図的に”行いましょう。

（２）組織目標の共有を

施政方針、神戸2020ビジョン等の「組織目標」を共有し、「局・部・課・係・担当者の目標」を立てましょう。

また、部下の状況によっては、部下の目標を、“一緒に”考えることもお勧めします（上司が、部下の目標を決めるのではなく）。



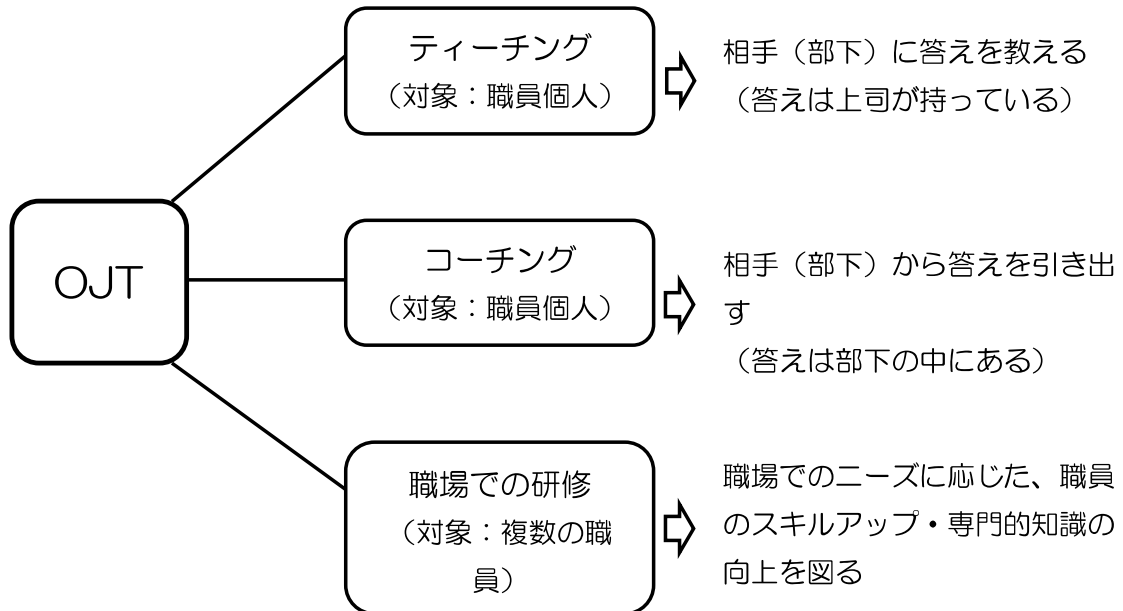
（３）定期的な面談（1対1）を

人事評価制度において実施する「期首」「期中」「期末」の面談に加えて、短時間でも構いませんので、習慣として「面談（1対1）」を行いましょう。

その際、部下の「強み」「弱み」を把握してフィードバックすることはもちろんのこと、必要なスキルを伸ばす、または弱みを補う「研修の受講」及び「自己啓発」の勧奨も、個人の状況に合わせて実施してください。

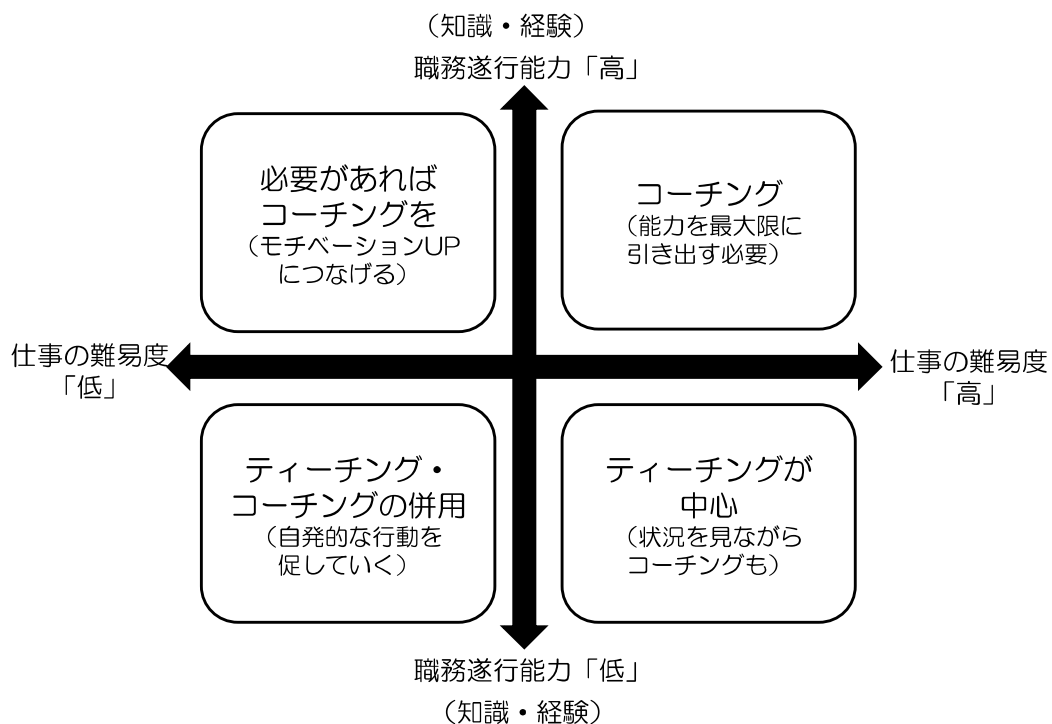
5 OJT の手法

(1) OJT の手法



(2) ティーチングとコーチングの使い分け

～「仕事の難易度」、「対象者の職務遂行能力」に応じて～



6 ティーチングとコーチング

(1) ティーチング

“知っている者”が“知らない者”に（例：上司が部下に、先輩が後輩に）、知識や技術を教える「コミュニケーション技法」



「ティーチング（教える）」は、上司（教える側）が部下（教えられる側）より知識・情報が多い必要あり。

(2) コーチング

◎コーチングとは

相手（部下）の話をよく聴き、感じたことを伝えて承認し、質問することで、自発的な行動（自主的な前進）を促す「コミュニケーション技法」

◎なぜコーチングを行うのか（コーチングの目的）

- ① 部下が本来持っている能力や行動を引き出し、目標達成をサポートするため
 - ⇒ 部下に気づかせる。考えさせる。
 - 部下から引き出す（能力、やる気、自律性、責任感など）。
 - 「能力を伸ばす、自分で考える力をつける」
- ② 「職務、スキルの習得、キャリア形成」をサポートするため
 - ⇒ 問題解決につながる新たな洞察を相手（部下）が発見するように援助する。
 - 「日々の信頼関係が重要」
- ③ 「部下の“手”を使う」のではなく、「部下の“頭”を使う」ため
 - ⇒ 「コーチング」は、“上司が部下から情報を引き出し、それを元に考えさせる”ということであるため、上司が部下より知識・情報が多い必要はなし。
 - 「時間を取り、正しい質問で気づかせる」

コラム ～「コーチング」の語源、歴史～

- ・ハンガリー北部にある「Kocs (コウチ)」という小さな村では馬車が造られており、その馬車は「コウチ村の馬車」と呼ばれていた
- ・1500年代、「馬車」を英語で「コーチ (Coach)」というように
 - ⇒ その後、「コーチ」は「大切な人を (馬車で) 送り届ける」という意味でも使われるように
- ・1800年代、「受験指導のための個人教師」という意味で「コーチ」が使われるように
- ・1950年代、マネジメント分野においても「コーチ」が使われるように
- ・1980年代、アメリカでスポーツのコーチの手法をビジネスに応用する「コーチング」が体系化
- ・1990年代、日本においても「コーチング」への関心が高まり徐々に広がっている

(3) ティーチング・コーチング実施のタイミング ～実施の場面～

① ティーチングは・・・

- ・仕事の知識、仕事のやり方を教えたい場面
- ・仕事の緊急度が高く、指示・命令が必要な場面

② コーチングは・・・

- ・自ら考え、行動させたい場面 (自発的な行動を促したいとき)
 - ⇒ 「自律した人材」へと育成

③ 具体的な実施場面 (例)

人事評価制度における期首・期末等の面談時のみならず・・・

- ・部下から報告・連絡・相談があったとき
- ・新たな業務依頼を行うとき
- ・部下の様子が気になるとき
- ・業務上のミスが目立つとき
- ・期待する能力に足りていないと感じるとき
- ・強み・弱みが明らかになったとき

☆普段から見ておく (声かけ)
☆その瞬間を逃さない

④ 面談を大切に

面談を「組織・上司のメッセージを伝えるための場」とするのではなく・・・



「能力を伸ばすための場」に

- ・考えさせる ・考えをまとめさせる
- ・考えを言葉にして、納得して、目標を掲げさせる

ために、ティーチング・コーチングの実践を！

コラム ～OJTにおける目標設定～

OJTでは、目指すべき目標を設定し、その目標に向かって能力を引き出し、伸ばしていきます。

目標には、少なくとも3つの要件を盛り込む必要があります。

1つ目は“なにを”という目標の領域や分野、項目であり、2つ目は“どのレベルまで”という期待や要求の水準であり、3つ目は“いつまでに”という期限です。

また、“何を（どこを）伸ばしていくのか、引き出していくのか”を考える際、「評価する物差し」があると考えやすくなります。

例えば、「標準職務遂行能力」を使ってみましょう。

標準職務遂行能力とは、市の職員の基本的な資質として挙げられた5項目（「神戸市人材育成基本計画」より）を、具体的な能力として職位別に示したものです。（本書5～6ページ参照）

担当者であれば、

- ◎「規律・倫理」
- ◎「知識・技術」
- ◎「理解・判断」
- ◎「コミュニケーション」

の4項目です。

例えば、“目標を達成するにあたって、スキル（知識・技術）は十分だが、もっと同僚に協力を求めた方がいい”という場合は、「コミュニケーション」を軸にアドバイスやコーチングを試みる可以考虑。

もちろん、アドバイスには、コミュニケーションを強化する“研修の受講”や、“自己啓発”を勧めることもあるでしょう。

また、OJTを通じ、「外部の意見を聞く」「その事業の他の部署への影響」といった、コミュニケーションを切り口とした視点を提供することもできます。

7 コーチングの基本スキル

上司は、

- ・「聴く（傾聴する）」
- ・「質問する（尋ねる）」
- ・「承認する（フィードバックする）」

などのスキルを使い、具体的な行動を引き出す



回答を与えるのではなく、時間をかけて質問を繰り返すことにより考えさせる



部下（コーチングを受ける相手）は、自分自身が話す内容を聴くことにより思考（頭の中での考え）が整理され、明確になる

～3つの基本スキル～

（1）聴く（傾聴する）

「うなずき」⇒「あいづち」⇒「オウム返し（言い換える）」⇒「要約」

《大切なこと》

- ・話をさえぎらずに、じっくりと聴く
- ・関心、共感を示す
（座る位置関係、目線の高さに注意を）
（目を合わせることを大切に）
- ・うなずき、あいづち、うながし
（それで？それから？どのように？）
- ・オウム返し（言い換える）

例 部下：「忙しいので私はできません」

⇒ 上司：「そうか、忙しいんだね」

～いったんは、否定をせずに受け入れる～

- ・感情の返し
（相手の心の中にある思い、感情を推測し、言葉にする）
- ・要約し、確認する

《避けること》

- ・固定観念、（部下に対する）先入観、力関係
- ・話をさえぎる、否定する、説教する、威嚇する

■あいづち

さ	さすがだね
し	しらなかったよ
す	すごいね
せ	センスいいね
そ	それは・・・だね

■危険な言葉

「そんなの無理に決まっているよ」
「そんなこと言っても仕方ない」
「それは間違っている」
「君はこうすべきなんだ」
「そんなこと聞いているんじゃない」
「私の言うとおりにすればよい」

《上司に聴いてもらえると・・・、部下の話を聴くと・・・》

部下の心は・・・

- 話を聴いてくれた
- 共感を示してくれた
- 自分の頭の中（考え）を整理してくれた
⇒ 「うれしい」「ありがたい」

(2) 質問する（尋ねる）

「考えさせる」 「気づかせる」 「新しいものを生み出させる」

“考えさせるために” 質問する

“気づかせるために” 質問する

“そこから新しいものを生み出すように” 質問する

【質問のスキル（種類）】

- クローズド質問（はい、いいえ等）
 < オープン質問（部下が自由に答えられる質問）
- 過去質問（なぜやらなかったの？）
 < 未来質問（これからどうしたいの？）
- 否定質問（どうしてうまくいかないの？）
 < 肯定質問（どうしたらうまくいくと思う？）
- 相手の視点を変える質問（地域住民の立場では？）

■ 答えやすくするために

「どんな答えでもいいですよ」

「慌てないで、考えがまとまってから話して」

「まとまってなくてもいいから、思いついたことを話して」

「思いつくままドンドン話してみて」

「答えが出なくても考えるだけで意味があると思うよ」

(3) 承認する（フィードバックする）

「ほめる」⇒「叱る」⇒「アドバイスする」
⇒「要望（リクエスト）する」⇒「激励する」

① 《フィードバック》

- ・ 部下への敬意を忘れない（人格を否定しない）
- ・ 部下のかげになるように
- ・ 日常的に（後回しにせず、気づいたときに行う）、タイミングを逃さない
- ・ 結果（創り出した結果）、事実（プロセスや部下の成長）への指摘
 - ⇒ 日頃から観察し、強み・弱みを発見しておくことが大切
 - ⇒ 成功（失敗）した要因を分析させ、部下の気づきを促す

② 《フィードバックのスキル（種類）》

◎ポジティブなフィードバック=良いことをほめて引き上げる

⇒ 期待をかける

☆ほめ方

- ・ 本人がほめられたいことをほめる
 - ・ 具体的にほめる
 - ・ 人づてでほめる
 - ・ 公平にほめる
 - ・ 心を込めてほめる
 - ・ タイムリーにほめる
- ※結果だけで評価するのではなく、その行動（プロセス）をほめる

◎ネガティブなフィードバック=良くないことを注意して（叱って）改善する

⇒ 結果や事実が、どのような影響を持つか（及ぼすのか）を話し合う

☆叱り方

- ・ 具体的に叱る
（本人が納得できるように。「この部分が良くなかった」「今後は改善して行こう」と、“叱って”“サポート”を。）
- ・ 「これからどうするのか」を考えさせる
（一緒に考える。アドバイスをする。叱りっぱなしにせず、最後は激励を。）

- 叱る・・・相手の成長を願ってのこと
- 怒る・・・自分自身の感情をぶちまけること

③ 《“聴き”、“質問”した結果、“承認（フィードバック）”することにより》

部下の心は・・・

- ・共感してくれた
 - ・サポートしてくれた
 - ・やり方を認めてくれた
 - ・任せてくれた、信頼してくれた
 - ・考えを整理してくれた
- ⇒ 「うれしい」「ありがたい」



- ・「聴く（傾聴する）」
- ・「質問する（尋ねる）」
- ・「承認する（フィードバックする）」

の基本スキルを使い、コーチングを実施すると・・・



【部下にとってのメリット】

- ・考えが整理され、行動に移すことができるようになる
 - ・考えが広がり、発展する
- ⇒ アイデアが出てくるようになる

【上司にとってのメリット】

- ・相手の考えや思いが把握できる
- ・信頼関係が構築される
- ・部下からの提案や企画が増える
- ・報告・連絡・相談の頻度が増える（情報や提案が入ってくるようになる）
- ・早い段階での状況把握により、リスク回避ができる

《自由記載欄》