

OJT推進マニュアル

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ノウハウを意識的、継続的に指導するための多様な取り組み」を言います。



豊川市企画部人事課

目次

はじめに	P. 1
------	------

第1章 OJTの重要性と推進体制

1 能力開発の3本の柱	P. 2
2 OJTとは	P. 3
3 OJTのメリットと今日的意義	P. 4
4 OJTの推進体制	P. 5

第2章 OJT推進のステップ

第1ステップ 人材育成ニーズの把握	P. 7
第2ステップ OJTの目標・方針の設定	P. 8
第3ステップ OJTの実施	P. 8
第4ステップ OJTの振り返り	P. 9

第3章 OJTの実践方法

1 OJTの前提	P. 11
2 OJTの具体的手法	P. 12
3 日常におけるOJTの機会	P. 18
4 OJTをより効果的に進めるために	P. 20

おわりに	P. 24
------	-------

【資料】 「マイプランチェックシート」	P. 25
【資料】 「OJTシート」	P. 27

はじめに

地方分権、市町合併、市民ニーズの複雑化など、行政は難しさを増しています。一方、財政危機、人口減少社会の到来により、本市の財源に余裕はありません。こうした状況の中、今後、本市が目指すべきは、小さな行政により財源を生み出し、効率的に業務を遂行することです。そのためには、職員一人ひとりの能力向上、人材育成が必要不可欠です。

人材育成の中心となるのは、各職場です。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を行うことのできるOJTは、人材育成において非常に大きな役割を果たします。

「豊川市人材育成基本方針」（平成15年7月策定）においては、OJTは人材育成の有効な手法の一つであり、各職場における活性化への取り組みが重要であると位置付けています。

また、市長マニフェストの「少数精鋭化計画」の内容を含めて作成した第3次豊川市定員適正化計画改訂版のロードマップにおいても、定員の適正化（少数化）を推進する一方、新しい勤務評定制度の導入やOJT推進体制の整備などにより人材育成（精鋭化）を推進していくものとしています。

平成20年度から試行している新しい勤務評定制度では、職員の人材育成ニーズを見出すことに重点を置いています。明らかになった人材育成ニーズは、各職場において、上司等の指導や本人の自己啓発によって必要な研鑽が行われなければなりません。OJTは、その中心的な役割を担うこととなります。少数精鋭化を目指す本市において、その重要性は、ますます高まっていると言えます。

そこで、各職場でOJTが効果的に進むように、「OJT推進マニュアル」を作成しました。本マニュアルでは、基本的な考え方を解説するとともに、効果的な実践方法を記述しています。

本マニュアルが、各職場でOJTを推進していくための一助となり、職員一人ひとりのスキルアップ、そして市民サービスの向上につながることを願っています。

平成21年4月

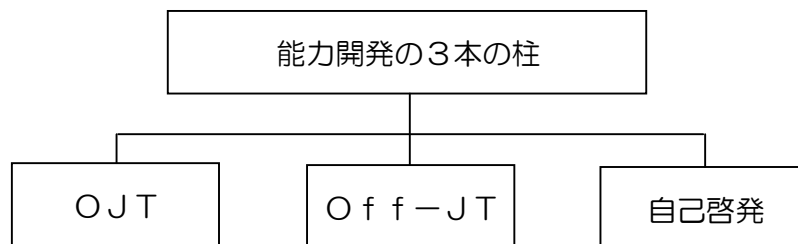
企画部人事課長

第1章 OJTの重要性と推進体制

1 能力開発の3本の柱

職員の能力開発には、大きく分けて次のような3本の柱があります。

- ① OJT（職場研修）
 - ・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
- ② 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
 - ・人事課が主催する集合研修（階層別研修、特別研修）、各種教育機関への派遣研修（自治大学校、市町村アカデミーなど）
- ③ 自己啓発（自主研修）
 - ・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



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。自己啓発は、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。

このように、3本の柱には、それぞれのメリットがあり、相互に補強し合う関係にあります。したがって、能力開発を効果的に進めるためには、3つ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が大切です。

【飲み屋で一言】

かつてよく見られた、飲み屋で部下に説教する上司。これなどは、さしずめ“OBT”でしょうか。“On the Bar Training”

2 OJTとは

OJTとは、職場の中で、上司等が、部下等に対して、現在または将来の仕事に必要な知識やノウハウを意識的、継続的に指導するための多様な取り組みをいいます。

業務が高度化、複雑化している今日、「背中を見て覚えろ」「一緒にいれば、自然に、無意識のうちに伝わる」というような方法では、効果的でないばかりか、時間もかかります。職員の能力開発や成長に“意識して”取り組む必要があります。また、思いついたときに場当たりに教えるのでは、相手も十分に受け止めることができず、せっかくの指導も効果があがりません。意識的に、継続的に、根気よく実践することが求められます。

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はなく、日常の職場の中で、服務規律や接遇など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も含みます。つまり、職場の中で行われる人材育成のための多様な取り組みの多くは、OJTとして捉えることができます。

OJTを行う最たる目的は、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、そして市民サービスの向上です。また、職員にとっては、多くの時間を過ごす職場は、自己実現の場でもあります。職員は、仕事を通じて能力を伸ばし、組織に貢献し、その働きを適切に評価されることで、やりがいを見出しています。そして、組織は、こうした職員一人ひとりの成長を支援し、組織の成果に貢献させ、組織全体の目標を達成し、市民サービスを向上させていきます。すなわち、OJTを行うことによって、職員と組織の発展的な相乗関係を生み出すことになるのです。

【OJTでES向上】

今日、多くの組織では、CS（Customer Satisfaction＝顧客満足）の重要性が言われていますが、近年では、ES（Employee Satisfaction＝従業員満足）を高めることの大切さも注目されています。

自分がやりがい、働きがいを感じて仕事をし、組織から幸せをもらってこそ、お客様＝市民を幸せにできる、というものです。

OJTのありようは、ESの向上を実現するうえでも、大きく影響するものです。



3 OJTのメリットと意義

職場で業務を通じて行われるOJTには、次のようなメリットがあります。

【OJTのメリット】

- ① 実践性 … 個別具体的な仕事に即した指導ができます。
- ② 適時性 … いつでも、必要なときに、具体的な指導ができます。
- ③ 的確性 … 受け手の能力や個性に応じた指導ができます。
- ④ 主体性 … 受け手の主体性、積極性を尊重し、それを伸ばすことができます。
- ⑤ 経済性 … 日常の業務を通じて育成するため、コスト的にも優れています。

このように多くのメリットを持つOJTですが、仕事の質と量が増える一方で、配置される職員は減っていくという現状において、目前の仕事に追われるあまり、職場で人材育成を行うことは難しいと思われる方がいるかもしれません。

しかし、少数精鋭化を目指す今だからこそ、より一層OJTのニーズが高まっているのです。職員が少なければ、部下等を育てて早く戦力になってもらうことが大事ですし、任せられる範囲が広がれば、上司等は、その分、本来行うべき仕事ができるようになります。いまOJTに取り組むことは、一時的には大変なことかもしれませんが、中長期的に見れば、職員一人ひとりの仕事の充実、さらには市民サービスの向上につながるのです。

また、OJTを行うことによって、行う側が育てられるといった側面もあります。要領よく教えるためには、自分の知識やノウハウを棚卸しして整理することが必要です。OJTは、そのきっかけとなります。基本的な事項を再確認したり、仕事の進め方を見直したりする契機にもなり、業務改善につながることもあります。



4 OJTの推進体制

(1) OJTを行う側の役割

OJT推進で中心的な役割を担うのは、各職場の管理監督者（管理職員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、その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。つまり、職員の育成は、管理監督者の本来の業務なのです。

主任や先輩職員は、上司等からOJTを受ける一方で、後輩職員に対してはOJTを行う側になり、監理監督者とともに重要な役割を担います。特に、主任級の職員には、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を受ける側となる職員には、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、必要な能力の習得に、積極的に取り組む姿勢が求められています。最近では、こうした姿勢を「自学」といい、職員に求められるものとされています。これは、強制して身に付くものではありません。自身の将来のキャリアプランも視野に入れ、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事です。

(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人事課が連携し、一体となって全庁的に推進していくことが必要です。

そこで、OJTの現場は係等であることから、係長級の職員を直に指導できる課長補佐級の職員をOJT推進リーダーと位置付けます（課長補佐級の職員がない職場は、係長級の職員がその役割を担うなど、各職場の実態にあわせ、対応します）。OJT推進リーダーは、所属長を補佐し、各職場全体の人材育成を推進するとともに、実際にOJTを行う職員の指導にあたります。

人事課は、課長補佐級の職員を対象に、OJT推進リーダー養成のための研修を行うとともに、本マニュアルを配布するなど情報の提供に努め、各職場のOJTの取り組みをサポートします。

【OJTについて、よくあるQ&A】

Q 1 人材育成は人事課がやるものでは…

A 1 人は仕事を通じて育ちます。人材育成において、日々の仕事を通じて行うOJTが重要な役割を担います。職員の能力開発は、人事課と職場の上司等、どちらにも役割がありますが、職員にとって大きな影響があるのは、いつも近くにいる職場の上司等なのです。

みなさんも、これまで多くのことを上司等から学んできたのではないのでしょうか。

Q 2 自分は他人を指導する器ではない…

A 2 OJTは、教えるということより、考えさせたり、仕事を任せたりするなど、経験を通して、自ら気づいてもらうことが大事です。上司等は、そのきっかけを提供するという姿勢があればよいのです。完璧な人間は存在しません。あまり難しく考えず、これまでの自分の経験を職員に伝えつつ、ともに学ぶ姿勢で前向きにOJTに取り組んでください。

Q 3 取り立ててOJTと言わなくても、仕事の中で気がついたときに指導すればいいのではないか…

A 3 OJTは、仕事の中で気がついたとき、必要のあるときだけ、指導すればいいと思われる方がいるかもしれませんが、しかし、場当たりの、成り行き任せのOJTでは、十分な効果を望むことはできません。職員を育てるという意識をしっかりと持ち、職員ともよく話し合っって継続的に行ってください。また、職員が指導を求めているタイミングを見極めることも大事です。

Q 4 職員に成長意欲や問題意識が不足しているから、やっても仕方がない…

A 4 あの職員はやる気が不足しているから、OJTをやっても仕方がない、と決めつけることはよくありません。職場の人間関係、家庭の問題、本人の体調など、仕事と直接関係のないことで、今はやる気を失っているのかもしれませんが、職員とよく話し合っって、その原因を確かめてください。

多くの職員は、より面白い仕事、やりがいのある仕事をしたいと思っています。そのために能力を引き出し、支援するのが上司等の役割です。自分のアプローチより、別の人の方がよい場合もあります。決めつけず、いろいろな方法を考えることが大事です。

第2章 OJT推進のステップ

効果的にOJTを推進するために、4つのステップがあります。

- ・第1ステップ 人材育成ニーズの把握
- ・第2ステップ OJTの目標・方針の設定
- ・第3ステップ OJTの実施
- ・第4ステップ OJTの振り返り

OJT推進リーダーを中心に、管理監督者は、主任や先輩職員の協力を得ながら、この4つのステップを踏んで、OJTを効果的に進めます。

第1ステップ 人材育成ニーズの把握

第1ステップは、指導の対象となる人材育成ニーズを把握することです。人材育成ニーズとは、業務を遂行するうえで求められる「必要能力」と、その職員が現状で持っている「現有能力」との差のことです。

$$\text{人材育成ニーズ} = \text{必要能力} - \text{現有能力}$$

新しい勤務評定制度は、職員の仕事の成果を詳細に評価するとともに、職員の人材育成ニーズを見出すことに重点を置いています。自己評価を取り入れ、被評定者が自分を振り返る機会を設け、年度初め、年度途中、年度終わりと、年3回の面談を行い、上司と部下とでコミュニケーションをとることとしています。こうした中で、その職員の「必要能力」と「現有能力」を明らかにし、人材育成ニーズを把握する仕組みとしています。

また、自己実現の視点からは、職員自身が今後こういう能力を身につけたいというキャリア形成（自身の人材育成）の視点も大切です。勤務評定や適性申告に基づく面談などを通して職員自身の目標を把握し、OJTに反映することができれば、職員の主体性を引き出し、OJTの活性化と効果を期待することができます。

なお、職員のキャリア形成を支援するうえでは、自己啓発を推進することも大切です。いまの自分は、どんな能力を伸ばすべきかということに気づいてもらう、「マイプランチェックシート」(P24、25)を作成しましたので、必要に応じて活用してください。

このチェックシートについては、若手職員に対し、平成21年度以降、順次、その考え方について研修を行っていく予定です。

第2ステップ OJTの目標・方針の設定

第2ステップは、OJTの目標・方針の設定です。まず、先のステップで把握した人材育成ニーズの中から、OJTの対象とすべき能力を選択します。把握した人材育成ニーズの全てを対象とするのではなく、職員の担当業務やキャリア形成に関連させながら、緊急度、重要度などの観点から判断します。一年度に1～3項目程度に絞った方が効果的です。

なお、人材育成ニーズの中には、Off-JTや自己啓発の方が適切に育成できるものもあることに留意します。

次に、OJTの対象とする能力が決まったら、「誰が、いつまでに、どの程度まで、どのような方法で指導するのか？」といったOJTの目標・方針を設定します。

ここで重要なのは、主役はOJTを受ける側だということです。職員の自発性を尊重し、十分に話し合っただけで目標・方針を設定し、共有するようにします。受け身の姿勢の職員には、主体的に目標設定するよう促します。

なお、異動直後など、OJTで集中的に育成したい能力がある場合には、その目標・方針を明確にし、具体的な計画を立てるため、「OJTシート」を上司等と部下等で共同作成することも有効な手段の一つです。巻末（P26）に参考様式を掲載しましたので、必要に応じて活用してください。

第3ステップ OJTの実施

OJTの目標・方針の設定ができれば、第3ステップとしてOJTの実施に入ります。OJTの効果的な実施方法は、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。状況や相手に合わせて、実施方法を工夫してください。詳しくは、第3章でふれています。

このステップで大切なことは、職員の職務遂行を見守りながら、必要に応じて助言、支援、指導することです。指示した業務はできるだけ任せることが望ましいですが、任せきりや状況を聞くだけではOJTになりません。OJTをする側は、職員の行動をよく観察し、タイミングを計って報告を求めたり、必要に応じて助言や情報提供を行ったりしていきます。そして、よく話し合いながら、随時、軌道修正を行いつつ、支援していく姿勢が求められます。

【OJTの実施方法例】

対象とする能力	OJTの実施方法
職務遂行知識・能力	<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・課題発見能力	<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・接遇能力	<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・説明能力	<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・立案能力	<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・人材育成能力	<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・折衝能力	<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・危機管理能力	<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。

第4ステップ OJTの振り返り

最終ステップは、OJTの振り返りです。振り返りは、そこから新たな課題や問題点を発見する機会となり、さらなるレベルアップを目指すうえで欠かすことはできません。勤務評定の面談の場などを利用して、職員とともに振り返りを行います。

このステップで留意したいのは、目に見える成果だけでなく、OJTに取り組んだ姿勢やプロセスも評価することです。成果には結びつかなかったが、勇気を持ってチャレンジしたことも評価し、達成できたこと、評価できることは思い切りほめます。

なお、目標を達成できなかった場合は、まず職員に原因分析させ、一緒に次のステップを考えることです。それと同時に、OJTを行う側も、自分のOJTがうまくできたかどうかの振り返りを行います。

振り返りの結果は、次のステップに反映させます。目標達成できなかった場合は、振り返りの内容を次のOJTの目標・方針の設定に活かすことになります。

【振り返りのポイント】

- ◆職員の人材育成ニーズが適切に把握されていたか。
- ◆OJTの目標・方針は適切だったか。
- ◆OJTの目標・方針について、職員と共有できていたか。
- ◆OJTの目標・方針は、職員のキャリア形成の視点を踏まえたものになっていたか。
- ◆適切なタイミングで指導、支援できていたか。
- ◆実施途中で必要に応じて軌道修正ができていたか。

一方、OJTにより職員の能力がレベルアップすれば、次のOJTではワンランク上の能力を対象とすることになります。職員の能力がレベルアップすれば、組織目標の達成がしやすくなり、目標のレベルも高くなります。また、職員としても、自身の能力が高まって目標を達成できれば仕事が楽しくなり、自身の能力開発と組織目標達成への動機付けが高まることになります。

こうなると、組織目標の達成に向けて、「能力開発→目標達成→動機付け→能力開発」という「ポジティブ・サイクル」が実現されます。ポジティブ・サイクルは、結果として、市民サービスの向上をもたらします。組織にとっては、このポジティブ・サイクルをいかに形成するかということが、たいへん重要であると言えます。

【業務改善のポイント】

次のOJTの目標を設定するにあたっては、業務改善の視点でレベルアップすることを、職員自身が考えることが大切です。

なかには、「定型業務だから、改善の余地などない」「長年同じことをやってきたから、今さらレベルアップなど考えられない」と思われる方がいるかもしれません。しかし、改善の必要がない業務や、永遠にその方法でよい業務というものは存在しません。問題意識を持って仕事に取り組んでいれば、どこにでも改善すべき点は見つかるものです。

- ◆CSの視点で業務を行っているか。
- ◆その業務に係る時間やコストを、さらに縮減することはできないか。
- ◆仕事の手順に無駄はないか。
- ◆係（課）内で、知識やノウハウを共有しているか。
- ◆職員同士で相乗効果を生み出しているか。

第3章 OJTの実践方法

OJTの効果的な実施方法は、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。

1 OJTの前提

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、職員の成長を応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。教え上手であるには、相手本位でなければなりません。

① 聴く＝傾聴力

話しやすい雰囲気をつくり、職員の話に耳を傾けて、最後までよく聴くことです。上司等は、聞き上手であることが大切です。話の腰を折られると、部下等は次から話すのをためらうようになってしまいます。

② 観る＝観察力

職員の表情や態度、状況の変化などを観察します。言葉には出てこない、職員のサインを見逃さないようにします。

③ 感じる＝共感力

相手の感情を受け止める心です。聞き手の共感力によって、さらにコミュニケーションは円滑に進むものです。

④ 受け容れる＝受容力

自分の価値観を押しついたり、相手を先入観で決めつけたりするのではなく、職員のありのままを見て、一人の大切な人間として受けいれます。

【OJTを教えてくれる名言】

OJTやリーダーシップの要諦を教えてくれる名言としてよく知られている、山本五十六（旧連合艦隊司令長官）の言葉を紹介します。1行目がとても有名ですが、実は続きがあるのです。

“やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ”

“話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず”

“やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず”

2 OJTの具体的手法

(1) ティーチング（教える）

主に知識を習得させる場合に用います。以前は、「仕事は見て覚えろ」というやり方が通用していましたが、今日は業務が高度化、複雑化するなど職場環境は大きく変化しており、そのようなやり方は通用しなくなっています。OJTでは計画的に教えることが必要であり、教え方にはいくつかのポイントがあります。

① 具体的に、段階的に教える

一度にたくさんのことは吸収できません。教える内容は、あらかじめ整理し、具体的に、段階的に教えます。

② 全体像を教える

職員の担当業務だけでなく、仕事の全体像や大きな流れも説明し、その担当業務の意義や位置付けを理解してもらおうと、職員のモチベーションの向上が期待できます。

③ 多様な方法を用いる

相手の能力や個性に合わせて、相手が理解できる言葉や方法で説明します。言葉による説明だけでなく、実際の業務で使う書類や資料を見せながら説明するのも効果的です。また、実践して手本を見せたり、訪問に同行させたり、体験を通して教える方がいい場合もあります。

④ 質問させる

教えた内容が理解できているか、確認することも大切です。理解できない点は質問させ、繰り返し、根気よく教え、定着するまでフォローします。

(2) コーチング（気づかせる）

人を育てる手法は、これまでティーチング（教える）が主流でしたが、近年ではこれに加えて、コーチングの手法が注目されています。上からの指示・命令を受けたり、答えを教えてもらったりするのではなく、自ら気づき、考え、答えをつくり出していく力を養い、自立型人間を育成しようというものです。職員が自分で答えを出す可能性を信じ、その力を引き出していくコーチングは、これからの人材育成に有効な手段です。

コーチングとは、次の5種類の技法を使って、職員が自分で持っている答えに気づかせることです。自分で見つけた答えは理解、納得しやすく、モチベーションも上がります。

① 答えを与えない

答えを与えるのは簡単です。しかし、それはそのまま指示・命令となり、いつまでたっても自分で考え、解決していこうとする自立には結びつきません。コーチングでは、答えは相手の中にあると信じ、それを引き出す手助けをします。

② 徹底して傾聴する

相手が正しくないことを言っていると、つい訂正を加えたり、どう正そうかと考えたりしながら聴きがちです。しかし、コーチングでは、相手が一通り話し終わるまで、オープンな心で受け止め、口を挟まずに最後まで聴きます。

③ 気づきを引き出す質問をする

単純に「はい」「いいえ」では答えられない質問が、コーチングでは中心的な問いかけになります。相手の意見や気持ちを引き出すためには、自由に回答できる質問を効果的に活用します。

ただし、「君はどう思う？」というような漠然としすぎる質問、抽象的な質問では答えにくいので、「どんな方法がベストだと思う？」「ここでは、何に気をつけるべきだと思う？」など、焦点を絞り込んだ質問、具体的な質問が効果的です。

④ 具体化させる

「とても大変」「すごく忙しい」といった曖昧な言葉を、どのくらい大変なのか、具体的にどんな仕事で忙しいのか、自ら考えさせ、漠然としたものを具体化させ、そこから解決策や気づきを引き出します。

⑤ 約束する

コーチングでは、最後に、これからの具体的な行動計画を、相手からしっかりと言葉として導き出します。「やる気はあります」「頑張ります」などの漠然とした宣言ではなく、「次にどのような行動を起こすか、いつやるのか、いつまでにやるのか」というように具体的に約束します。



(3) 仕事を任せる

仕事を教えたら、勇気を持って仕事を任せることも大切です。任せることは相手を信頼することです。職員は信頼される(＝認められる)ことによりモチベーションが高まり、一人で仕事を回していく“仕事の面白さ”をこれまで以上に味わうことができます。

任せることの苦手な人は多いものです。多くの場合それは、「自分がやった方が早い」「部下等の能力が不足している」などの理由によるものです。

しかし、「上司等である自分が直接仕事を抱えていなくても大丈夫」という状況をつくり出すよう、日頃から心がけなければいけません。一時的には非効率に見えるかもしれませんが、その手間や時間は将来への投資です。また、職場内で知識やノウハウを共有できる職員を多く育てておくことは、組織のリスク管理にもつながります。

上手に仕事を任せるにも、ポイントがあります。

① 任せる範囲と期限を明確にする

上司等が行う部分と、部下等に任せる部分をお互いに確認しておきます。無駄な作業を行ったり、空白の部分が生じたりすると、不信感を生むことになります。

② 情報や判断基準を提供しておく

仕事を任せる際、必要な情報や知識、迷ったときの判断基準や材料などを提供しておくことです。しかし、細かな情報提供は徐々に控えるようにします。

③ 見守り、フォローする

仕事を任せると言っても、任せっ放しでは人は育ちません。仕事を教えて任せたら、日頃から仕事ぶりを見守る、そして改善すべき点があればフィードバックしながら指導するというフォローが必要です。

逆に、口を出してばかりでは、任せたことにはなりません。「こうした方が合理的なのに」「自分のやり方とは違う」などと思っても、検証はなるべく後にします。振り返って職員自身に気づかせた方が、効果的な場合が多いものです。

④ 成果やプロセスを振り返る

任せた仕事が終わったら、成果やプロセスと一緒に振り返ります。その結果に応じて、今後の仕事の質や量を考えます。

(4) ほめる・叱る

効果的にOJTを進めるためには、上手にほめたり、叱ったりするなど、動機付けることが重要です。

① ほめる

ほめることの難しさは、ほめる点を見つけるところにあります。「自分から見れば、できて当たり前」「まだまだ足りないところがある」と思っても、ほめるポイントを見つけてください。全体を見れば不満な場合でも、部分部分やプロセスを見れば、必ずほめるポイントがあるものです。

【ほめ方のポイント】

- ◆ タイミングよくほめる。
- ◆ 人前でほめる。
- ◆ 具体的にほめる。
- ◆ 上司等にとっては当たり前のことでもほめる。
- ◆ 第三者（市民、他部署の上司など）の感謝や評価を伝える。

② 叱る

叱れない上司等が増えている、と言われていています。「叱られるとモチベーションが下がるのではないか」「人間関係に亀裂が入るのではないか」などの不安があるものと思われます。しかし、叱られることは、職員にとって、自分の誤りや欠けている能力を教えてもらえる貴重な機会です。優しい上司等と、甘い上司等とは異なります。相手の成長を願い、人格を尊重したうえで叱るのであれば、職員も理解、感謝し、大きく成長してくれるはずです。

【叱り方のポイント】

- ◆ 人前では叱らない。
- ◆ 職員の経験や個性に配慮する。
- ◆ 人格を傷つけず、具体的に叱る。
- ◆ いま叱るべき、そのことだけを叱る。
- ◆ 最後は期待と励ましの言葉でフォローする。



【OJTとパワーハラスメント】

OJTで問題になりやすいのが、パワーハラスメント（以下「パワハラ」という。）です。パワハラとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいいます。例えば、到底達成できないような目標を設定したり、ミスや目標をクリアできなかったことを容赦なく叱責したり、無視、冷遇したりするなど、職員を徹底的に、精神的に追いつめることなどが該当します。パワハラは、相手の尊厳や人格を傷つける、絶対に許されない行為です。

近年、世間では、官民間問わず、パワハラ関係の相談が非常に増え、それが引き金となって心の病となり、休職に追い込まれる職員が増えていると言われています。本市においては、平成24年2月、元市職員の自殺が職場環境に起因する公務災害であると認めた判決が確定したのを受け、そのようなことが二度と起きないように、パワハラ防止週間を実施したり、「職場におけるパワーハラスメントの防止に関する基本方針」を策定したりするなど、市をあげて再発防止に取り組んでいるところです。

パワハラは、指導との線引きが難しいため、上司等の側に自覚がない場合も多くあります。上司等にしてみれば、職員のためによかれと思い、教育的指導のつもりで言ったことが、職員を知らず知らずのうちに傷つけている場合があります。これまで自分が上司等から厳しい指導を受けてきた人や、仕事が早く能力が高い人は、職員への要求水準も高くなりがちです。職員の能力、個性、価値観などはいろいろです。同じ指導を受け、きちんと受け止めて頑張れる職員もいれば、心的な負担となったり、パワハラと感じてしまったりする職員もいるということを、肝に銘じておかなければなりません。せっかくのOJTがパワハラにつながらないように、上司等は、次のポイントに留意しましょう。また、職場のパワハラ度チェックリストを作成していますので、定期的にチェックしましょう（スターオフィス全庁掲示板）。

- ◆指導に熱心なあまり、高圧的な口調になっていないか。
- ◆職員の間性を無視した態度になっていないか。
- ◆職員一人ひとりの能力や個性を理解しているか。
- ◆職員との価値観の違いを認めているか。
- ◆職員の成長を応援するという意識を忘れていないか。
- ◆日頃のコミュニケーションは十分か、指導を受け入れられる信頼関係を築けているか。
- ◆叱った後、期待と励ましの言葉を伝え、フォローしているか。

【OJTとメンタルヘルス】

近年、どこの職場でも、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他、プライベート上の様々なことが原因で引き起こされますが、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を通じて職員と関わっており、心の問題を早期発見できる立場にあるからです。

初期の段階で、上司等が少しの状況の変化に気づき、悩みを傾聴するだけでも、職員の心は軽くなったり、ストレスが解消されたりする場合も少なくありません。そして、必要な場合は、上司や人事課と連携し、早めに医師やカウンセラーなど専門家にサポートを求めます。



3 日常におけるOJTの機会

OJTは、職場で業務を通じて行える強みを活かして、職場生活の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の機会を逃さないように心がけます。

(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、実務を通じ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、常に基本を確認することを忘れてはいけません。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しなければ、職員は他所で恥をかくこととなります。

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。説明や回答をさせることは、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

報告や相談をしやすいよう、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。

【報告、相談の仕方】

- ◆ 終了時の報告だけでなく、節目の途中報告や相談も行う。
- ◆ 要点を整理して簡潔に行う。
- ◆ 必要に応じ、報告事項を紙でまとめるなどの工夫をする。
- ◆ 事実と自分の推測を混同しない。
- ◆ 悪い情報ほど早く報告、相談する。
- ◆ 同じことを、何度も繰り返し、相談しない。
- ◆ まず、自分で調べ、考えてから、相談するように心掛ける。

(4) 会議やミーティング時のOJT

相手に合わせて、次のような観点から多面的にOJTを進めます。

- ① 会議のメンバーに加える（意志決定の場に加える）。
- 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調整を任せる。
- ⑤ 会議の司会を任せる。

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になり、貴重な経験の機会となります。

(5) ペアによるOJT

先輩職員と後輩職員をペアにしたり、主・副担当にしたりして、OJTを進める方法も有効です。後輩職員にとっては、先輩職員に教わるだけでなく、身近にいる先輩職員のやり方を見て真似て、仕事のコツを早く覚えることができます。一方、先輩職員にとっても、後輩職員の指導役を任されることで、自覚や責任感が養成されるとともに、自らの自己啓発の促進も期待できます。

(6) 職場勉強会

職場で勉強会を開くなど、チームによるOJTもあります。

上司等には、職場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己啓発にもつながります。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、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。

4 OJTをより効果的に進めるために

(1) 経験に合わせたOJT

職員の経験によって、求められる能力、当該職員の現有能力やモチベーションも変わりますので、OJTの効果的な進め方も変わります。概して言えば、「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」へと移行していきます。

① 新規採用職員

新規採用職員は、大きな期待と不安を抱いて入所してきます。成長の伸びしろが一番高く、この時期の指導が、その後の市役所人生に大きな影響を与える大変重要な時期と言えます。

早く仕事を覚えて職場で認められたいと願っている新人に対し、上司は指導役(主任、先輩職員など)の協力を得ながら、市職員としての基本的事項から丁寧な指導に努めていきます。執務態度、服務規律、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を確認しながら指導を進めます。また、新人は大きな不安を抱いていますので、意識的に声をかけ、励まし、相談に乗る心がけが必要です。

② 若手職員

職場で実務の中心としての活躍が期待される若手職員には、どんどん新しい課題を与え、多くの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、やりがいを得られるように工夫していきます。

また、自身のキャリアプランを考えたり、広く市政全般に目を向けたりすることが重要な時期であり、中長期的な視野をOJTに組み込むことも効果的です。

一方、まだ実務経験が少ないため、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

30～40歳くらいの中堅職員には、実働部隊の中軸としてリーダーシップを執りつつ、係の仕事を円滑に回していくよう指導していきます。そのためには、意識して困難な業務を任せ、なるべく独力で完結させることで、自信を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、新人・若手職員の育成や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 ベテラン職員

ベテラン職員に対しては、OJTに遠慮が働きがちですが、仕事を任せておくことばかりが、いいわけではありません。長年の経験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、折々に、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示唆、助言する配慮が大切です。また、当該職員より年上または年齢の近い上司に相談するのも一つの方法です。

⑤ 転入職員

人事異動で転入してきた職員には、事務の引き継ぎをきちんと行い、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、丁寧に指導育成を図ります。過去の職場とは業務の性格や職場風土が大きく異なり、戸惑いも大きいような場合は、マン・ツー・マンで指導に当たれるインストラクター的な教育係を置くのも一つの方法です。

また、転入職員には、新しい発想や視点を組織に注入する役割も期待されています。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を求められていることも自覚するよう促します。

(2) 個性に合わせたOJT

職員には、様々な個性があります。効果的なOJTの進め方も、職員によって異なります。職員一人ひとりの個性を見つめ、その職員にとって、最も適切な進め方を考えていきます。

① 何事にも率先して仕事に取り組む職員

自信を持って新しい仕事にもチャレンジしていく職員には、細かい指導は必要ありません。ただし、自分の考えや手法に固執する傾向がありますので、異なる考えやものの見方を、対話の中で自ら発見できるような指導が必要となります。

② ワンランク上の仕事を目指してほしい職員

必要能力は有し、担当業務はそつなくこなしているが、現状に満足せず、もうワンランク上の仕事を目指してほしい職員には、現有能力は評価しつつ、期待を込めてステップアップを図るよう背中を押してあげることが心掛けます。業務改善の提案を求めたり、任せる仕事の範囲を広げたりして、ステップアップのきっかけを与え、職員の向上心を引き出すように指導します。

③ やる気を成果に結びつけさせたい職員

やる気はあるが、仕事の成果にうまく結びつかない職員には、仕事の目的と目標を適宜確認しながら、仕事のポイントを指導します。職員の積極性を評価しつつ、成果につながるようサポートし、成功体験を演出することで、今後は独力で仕事を完結できる能力や自信を養います。

④ 自主性、積極性を引き出したい職員

指示されたことは正確に行えるが、上司等に依存しがちな職員には、細かい指導を十分に行う一方で、様々な機会を捉えて、職員の考えを引き出すことが必要です。その引き出した答えから、次に職員がチャレンジする仕事の方向性を決めるのをサポートし、職員の自主性、積極性を引き出します。

⑤ 新しい発想をさせたい職員

新たな発想や前向きな取組姿勢が見られない職員には、時代のニーズや市民の視点から考え、本当にそのままでよいのか改めて考えるきっかけを提供します。他の職場の成功事例などを紹介し、意識改革を促します。

職員に常に業務改善の意識を持たせるには、上司等は、日頃から小さな事務改善でも支援し、評価する姿勢を見せておくことが重要です。職場全体がチャレンジ精神を持って、前向きに改革に取り組む職場風土をつくるように心掛けます。

⑥ 自信を持ってほしい職員

本来能力のある職員でも、失敗やうまくいかないことが重なり、自信を喪失しているような場合があります。人事異動や担当業務の変更などで、現在の業務に自信を失っているような場合は、成果が出やすい業務の担当として自信の回復を図り、段階的に難しい仕事にシフトしていきます。

また、日頃から特に意識してコミュニケーションを図り、小さな成果でもほめて、達成感や新たな動機付けを提供します。

(3) OJTを行いにくい職場でのOJT

職場環境によっても、OJTの進め方は異なります。各職場の現状に合わせて、効果的な進め方を工夫していきます。

① 恒常的に忙しい職場

忙しい職場ほど、OJTの機会が多いと考えられます。業務の中で、意識して資料の作成を任せる、説明や折衝のメンバーに加える、会議の司会を任せる、ワンランク上の仕事を任せるなど、日常の機会を効率的に利用してOJTを実践していけば、その積み重ねは職員にとって大きな財産になります。

② 専門職員の多い職場

専門的な職務内容について、自分より部下等の方がよく知っているのでOJTを行う立場にない、と思われる方がいるかもしれません。しかし、上司等が門外漢であってよいわけではありません。まず早急に、部下等から謙虚に学ぶ気持ちで、上司等として必要な知識の習得、理解に努めます。そのうえで、一つ上の仕事の仕方や組織全体から見た業務改善など、OJTで育成すべきニーズを把握します。

また、幅広い視野を必要とする業務を任せたり、他の職員がその職務内容を理解できるような説明の機会を設けたりするなど、組織全体に目が向くように促すことも大切です。

③ 職員数の多い職場、交替制勤務職場

所属職員が多すぎて、きめ細かく職員を観察し、相手に合わせたOJTができない、と思われる方もいるかもしれません。交替制勤務の職場などでは、顔を合わせる機会も十分でなく、指導が行き届かないという悩みもあると思います。

しかし、OJTは一人で行うものではありません。職員数の多い職場では、集団によるチーム学習も効果的に活用できます。また、物理的に直接1対1のOJTができなければ、目標・方針を伝えただけで、チームリーダーやベテラン職員に指導役を担ってもらったり、ペアにしたりして対応することもできます。



おわりに

本マニュアルでは、OJTに関して、特別な考え方や画期的な手法を提供したわけではありません。常識的なことが多いと感じた方もいると思います。しかし、多忙な日々の中で、分かってはいても実践できていない、と感じた方も多かったのではないかと思います。

OJTの進め方は、職員一人ひとりによって異なります。また、同じ職員でも、成長の段階や周囲の環境によって変化します。職員一人ひとりを見つめ、状況に合わせて、考えていかなければなりません。本マニュアルは、OJTを始めるときだけではなく、ワンランク上のOJTへ進むとき、OJTがうまくいかないと感じたときなど、その都度、何度も手に取って、開いて見てください。そして、そこから新しい気づきやヒントが得られれば、それをきっかけに工夫、改善していただきたいと思います。

忙しい中、職員一人ひとりにOJTを行うことは大変かもしれません。しかし、成長した職員は、振り返って、「あの時、あの上司等から、あのような指導を受けたので、今の自分がある」と感謝してくれるものです。

本マニュアルから、職場全体にOJTの輪が広がり、職員一人ひとりがスキルアップし、そして市民サービスが向上することを心から期待しています。



マイプラン チェックシート

平成 年 月 日記入

職員番号	所 属	補 職	職 名	氏 名	生 年 月 日	年 齢
					年 月 日	歳
在課 期間	年 月 日から現在まで 在課年数 年 月		採 用 年月日	年 月 日採用		勤続 年数
マイ プ ラ ン	勤務評定で明らかになった人材育成ニーズ (開発すべき能力の現状、課題)			私の能力開発における目標		
	私のキャリアプラン形成に必要な能力開発					
	私の研修プラン (現在、取り組む必要のある能力開発)					
	自己啓発					
	O J T					
O f f - J T						

平成 年 月 日記入

振 り 返 り	(「私の能力開発における目標」は達成できたか。)
------------------	--------------------------

記入例

マイプラン チェックシート

平成21年4月30日記入

職員番号	所 属	補 職	職 名	氏 名	生 年 月 日	年 齢
〇〇〇〇	企画部人事課人事係		主事	豊川 太郎	昭和〇年〇月〇日	33歳
在課期間	平成20年4月1日から現在まで 在課年数 1年 1月		採 用 年 月 日	平成11年4月1日採用	勤続 年 数	10年1月
勤務評定で明らかになった人材育成ニーズ (課題)			※1	私の能力開発における目標		
勤務評定（人事評価シート）で明らかになった人材育成ニーズにおいて、開発すべき能力の現状、課題を記入してください。			※1・2を踏まえて、自分は、どんな能力をどの程度のレベルまで向上させたいと考えているのか記入してください。			
研修事務に関する知識、企画力が不足している。 任免・分限・服務、例規改正事務に関する知識が不足している。 人前で、自分の考えを簡潔明瞭に説明することが苦手である。			研修体系の見直しを行えるよう、研修事務の知識と立案できる企画力を身につける。 任免・分限・服務、例規改正事務を独力で行える知識を身につける。 研修受講者など人前で、自分の考えを簡潔明瞭に説明できるプレゼン能力を身につける。 非定例的な案件が生じた場合、自力で結論を出せる判断力を身につける。			
私のキャリアプラン形成に必要な能力開発			※2			
「職員適性申告書」を参考に、自分のキャリアプランを実現するためには、現在、どんな能力を開発したいと考えているか記入してください。						
マイ プ ラ ン	判断力を養う。（次のキャリアを見据え、非定例的な案件について、自力で結論を導き出せるように訓練する。）					
私の研修プラン（現在、取り組む必要のある能力開発）			受講履歴、取組（参考となるもの）			
自己啓発	任免・分限・服務事務に関して、疑問や理解不足のことは、常に法令や参考図書で確認していく。貧しい企画力を補うため、日頃からアンテナを高くし、採用・研修関係の先進事例などの情報収集に努める。			「私の能力開発の目標」を達成するための具体的な取り組み方法を、能力開発の3本の柱ごとに記入してください。		
OJT	例規改正事務については、実務を通して指導していただきたい。任免・分限・服務に関する事務で、非定例的な案件が生じた場合、自力で結論を出せるようサポートしていただきたい。			一般職員中期研修（H18） 地方公務員法研修（H20） （愛知県市町村振興協会研修センター）		
Off-JT	「研修事務」（市町村アカデミー）を受講して、研修・プレゼンに関する知識を習得したい。また、貧しい発想力を補うため、新しい視点、考え方を提供してくれる研修や講演会があれば、積極的に参加したい。					

年度末に1年間を振り返り、今年度取り組んだ能力開発の目標の達成状況や反省すべき事柄などを記入し、次年度の能力開発の目標を設定する際に参考にしてください。

平成22年3月1日記入

振り返り	（「私の能力開発における目標」は達成できたか。） 研修事務は、「研修事務」（市町村アカデミー）受講で専門的な知識を習得でき、階層別研修のカリキュラムを一部見直すことができた。 任免・分限・服務事務は、概ね独力でできる知識は習得できたと思うが、非定例的な案件は、まだ上司に相談しないと結論にたどり着けない。 例規改正事務は、じっくり取り組むことができず、今年度はあまり成果が上がらなかった。 プレゼン能力は、「研修事務」で知識としては学習したが、実践はこれからの課題である。
------	--

OJTシート（平成 年度）

	所 属	補 職	職 名	氏 名
対象者				
指導者				

No.	対象能力	現状（レベル）	目標（レベル・期限）	指導方法（スケジュール）	ふりかえり	
					対象者	指導者
1					対象者	
					指導者	
2					対象者	
					指導者	
3					対象者	
					指導者	

OJTシート（平成24年度）

【記入例】

氏名	職名	補職	所属
〇〇 〇〇	主事		〇〇課
△△ △△	主事	係長	〇〇課

No.	対象能力	現状（レベル）	目標（レベル・期限）	指導方法（スケジュール）	対象者	指導者
1	接遇能力	<p>○ 現所属経験が1年。 ○ 自分の担当業務に自信がない。 ○ 関係他課の業務に関心がない。 ○ 聞く、訊くといったスキルが不足している。 ○ お客様の要望をしっかりと把握できていないことがある。積極性が不足している。 ○ 窓口へ出る。積極性が不足している。 ○ クレームを受けると一人では対応できず、クレームから逃げようとする行動に出る。 ○ クレームを寄せられず、冷静な対応ができず、感情的になりがちである。</p>	<p>○ 目標レベル 自信を持って、お客様心に寄り添うことができるようになるまで。 また、クレームに対しても、顧客満足（CS）の視点から適切な対応行動がとれるようになるまで。 ○ 期間 平成24年4月～ 平成24年12月</p>	<p>指導方法（スケジュール） ○ 担当業務の習熟を促すため、関係法令や過去の決裁等資料を見て、不明なところがあればその都度質問させる。（4月） ○ 豊川市職員接遇向上マニュアルを熟読させる。（4月） ○ 指導者が窓口対応をする際、〇〇主事も同席させ、一連の対応、よくある質問、関係他課の話などを身近で学ばせる。（5月～8月） ○ 実際に窓口対応させ、応対後は良かったところ、良かったところ、褒めること、自信を持たせるため、褒めることを重視する。（5月～8月） ○ ご案内おまかせバイブルで、関係他課の業務概要を確認させる。（5月～8月） ○ 接遇、クレーム対応、交渉等の研修への参加を促す。 （研修案内の都度） ○ 随時、疑問点等を質問させる。（疑問点等発生時の都度）</p>	ふりかえり	

左に掲げた「能力」についての現状レベル、目標レベル・期限、目標レベルに引き上げるための指導方法・スケジュールを記入します。
 ※ 職場や事業の現状、目標とならないように注意してください。
 ※ 期限については、年間とならないものでもOKです。例) 〇月～〇月
 ※ 指導方法(スケジュール)は、時系列に記載してください。

本マニュアルの作成にあたっては、事前にマニュアル案を職員みなさんに公表し、ご意見や情報を募り、いただいたご意見等を参考にして、内容を最終決定しました。ご協力をいただいた方、ご意見をいただいた方、誠にありがとうございました。人事課単独では、このような形で作成できるものではなく、みなさんのご協力あってのものと、深く感謝申し上げます。

なお、紙面の都合等もあり、本マニュアルには反映できなかったご意見や情報もありますが、職員研修等の機会に取り上げるなど、その活用について、引き続き検討していきたいと考えています。今後も、職員の人材育成に、ご理解、ご協力をいただきますようお願い申し上げます。

発行年月日 / 初版 平成21年 4月

改定版 平成24年10月

編 集 / 豊川市企画部人事課

〒442-8601 豊川市諏訪1丁目1番地

電話 0533-89-2122 FAX0533-89-2125

E-mail : jinji@city.toyokawa.lg.jp