

実務情報 S E R I E S

2022 5

7つの

「部下指導・育成ツール」 活用ハンドブック



はじめに

管理監督者にとって部下の指導・育成は、優先順位の高い取り組みです。部下の指導・育成の体系は、「OJT」「OFF-JT」「自己啓発」の3つで構成されます。

OJTとは、On-the-Job Trainingの略で、上司・先輩が部下・後輩に対し、職務を通して指導・育成することです。管理監督者が部下に「この仕事は、このように進めなさい」と手本を示したり、部下が上司に相談したとき「その相談事項を君はどう考える？」と部下に見解を述べさせ、よい点をほめ、問題点を改善指導したりするのもOJTです。

OFF-JTは、Off-the-Job Trainingの略で、仕事を離れて指導・育成することです。研修・セミナーへの参加、通信教育の受講、インターネットを通じて学習する「eラーニング」等により、部下の能力開発機会を提供するものです。職場の勉強会も、OFF-JTに含めてよいでしょう。

自己啓発は、部下が自分の意思で能力を高めていく点が特徴です。プライベートの時間を使い、身銭を切り、オンラインセミナーに参加したり、通信教育を受講したりすることです。

本冊子では、OJT、OFF-JTの部下指導育成体系を効果的・効率的に進めるための7つの「部下指導・育成ツール」を紹介します。対面・オンラインを問わず、部下の指導・育成、そして管理監督者の指導力向上に役立てていただければ幸いです。

【執筆】

マネジメントユースウェア研究所代表、産業能率大学経営管理研究所客員研究員、
日本キャリア開発協会認定CDA（キャリア・デベロップメント・アドバイザー）

金 津 健 治

実務情報 Series CONTENTS

7つの「部下指導・育成ツール」活用ハンドブック

1. 部下指導・育成ツール活用の全体像をおさえる…………… 3
2. 「人材育成シート」を使って、ていねいに1人の部下を指導・育成する… 4
3. 指導育成内容を標準化し、「簡易版人材育成シート」を作成する… 6
4. 集団指導育成で効果・効率を高める年間勉強会構想「勉強会体系表」をまとめる… 8
5. 的確な内容になるよう講師役に「勉強会企画シート」を準備させる… 9
6. 「報連相基準シート」で、報連相の上下間のすれ違いを是正する… 11
7. 「ほめ方と叱り方原則実施度チェックシート」でパワハラを防止する… 12
8. 「セクシュアル・ハラスメントチェックシート」でセクハラを防止する… 14

1

部下指導・育成ツールの全体像をおさえる

どんなに多忙であっても、すべての管理監督者は、なんらかの部下の指導・育成を行っているはずです。とはいえ、多忙な業務に追われて、部下の指導・育成にまで手が回らない人も多いでしょう。

そこで最初に、7つの部下指導・育成ツールの特徴、活用ポイント（部下指導育成上、特に留意してほしいこと）を把握し、部下指導育成を効果的・効率的に進められるようにしましょう（図表1）。

■図表1 7つの部下指導・育成ツールの特徴と活用法

	ツール	特徴（効果等）	活用ポイント
OJT	人材育成シート	シートの7つの項目をもとに、ていねいな指導育成計画の立て方を学ぶことができる 最も手間がかかる指導育成計画である	管理監督者がていねいな指導育成計画の立て方・実践法を学び、ていねいに指導・育成したい部下に限定し活用する
OJT	簡易版人材育成シート	職種・業務別に期待能力レベル、重点指導方法、指導育成期間を標準化し、指導育成計画の手間を省く	年に数回、人事・総務部長主導のもと、課長から主任まで組織全体で、段階的に作成する
OFF-JT	勉強会体系表	個別指導・育成のOJTに対し、勉強会は集団指導で、効率的に指導・育成できる。テーマ、講師等5つの項目で年間計画を立て、内容を部下とすりあわせ実施する	社内会議の時間を割いて実施する 1、2回目は管理監督者が講師役を率先して担当する
OFF-JT	勉強会企画シート	勉強会を効果的に企画するため、担当講師に「テーマと目的」など8項目でまとめさせ、管理監督者が事前にチェック指導する	講師役がまとめたものを管理監督者が開催前に指導し、必要に応じて修正も行なう
OJT	報連相基準シート	「上司の報告・連絡・相談への期待」と「部下の認識」のずれを解消するとともに、「困ったことは上司に相談」という依存心を払拭する	上司の報連相への期待が変化したら適宜見直す 相談の際、部下に必ず自分の見解を述べさせ依存心を取り払う
OJT	ほめ方と叱り方原則実施度チェックシート	上手にほめて動機づけ、上手に叱り、パワハラと受け止められないように、指導育成場面の言動をチェックする	管理監督者が互いに、パワハラの言動に注意できるよう、年に1回職場勉強会で、このシートを全員で共有する
OJT	セクシュアル・ハラスメントチェックシート	人事院規則にもとづく「セクシュアル・ハラスメントチェックシート」で、セクハラとなる言動をチェックする	管理監督者が互いに、セクラハラの言動に注意できるよう、年に1回職場勉強会で、このシートを全員で共有する

2

「人材育成シート」を使って、 ていねいに1人の部下を指導・育成する

ステップ1

「1.対象者」と「2.対象能力」を決める

育成対象の部下を決め、その部下のどんな能力を高めるかを決めます（図表2）。

事例は、営業担当者の山田太郎さんを対象者とし「S製品の見積もり能力」を対象能力にしています。

ステップ2

「3.現状レベル」「4.目標レベル」を決める

次に部下の能力の現状レベル、目標レベルを設定します。

事例は、現状レベル「S製品に関する知識はあるが、お客様の要望に基づいて見積もりをしたことがない」から「S製品に関して、お客様のあらゆる要望に基づいて単独で見積もりができるようになる」という目標レベルを目指しています。

ステップ3

「5.指導育成期間」を決める

現状レベルから目標レベルに引き上げる指導育成期間を設定します。1～6か月が目安です。事例は3か月を予定しています。

ステップ4

「6.指導者」を決める

部下指導育成計画を立てた者が指導を他の者に任せることも可能です。

事例は、谷所長が鈴木主任に指導を任せています。

ステップ5

「7.指導育成計画の①手順、②指導育成内容、③時期」を設定する

最後に、指導育成計画を「6つの指導育成

チャンス」にもとづき具体化します。

手順は、説明して教える、見習わせる（手本を示す）、実習させる、分担させる（部分を担当させる）、代行させる（ひととおりやらせる）、担当させる（任せる）の順に指導育成計画を組むのが定石です。

ただし、ステップ3～6については「同じ指導内容」を繰り返す（たとえばステップ4を2回、ステップ5を3回というように1人でできるようになるまで数回指導する）こともあります。

手順・指導内容とあわせて、指導育成時期も設定します。指導育成計画は、あくまでもたたき台です。変更することを前提に「〇月の第1週」「〇月上旬」など大まかにしておきます。

事例では、谷所長と鈴木主任が時期をすりあわせ、ステップ1「説明して教える」の指導育成時期を4月初旬～4月中旬に設定しました。

また、山田さんがS製品の概要を理解するのに時間がかかることを想定し、鈴木主任は、ステップ2「見習わせる（手本を示す）」の「直近のS製品の見積書を例に、見積りの算式と留意点を説明する。ホワイトボードなどにポイントをまとめる」という指導育成計画の期間を4月中旬～4月末と、指導期間にゆとりを持たせた設定にしています。

ステップ6

指導育成計画を点検する

部下とすりあわせる前に、指導育成計画を点検します。

点検するポイントは、「目標レベルは具体的か」「指導期間にムリはないか」「自ら指導できる内容か」「指導の都度、習得したか確

■図表2 人材育成シートの例

所属 ○○営業所 氏名 所長 谷 一 年 月 日

1. 対象者	山田太郎	2. 対象能力	S製品の 見積もり能力
3. 現状レベル	S製品に関する知識はあるが、お客様の要望に基づいて見積もりをしたことがない		
4. 目標レベル	S製品に関して、お客様のあらゆる要望に基づいて単独で見積もりができるようになる		
5. 指導育成期間	○年4月～6月	6. 指導者	主任 鈴木三郎
7. 指導育成計画			
① 手順	② 指導育成内容（方法・手段等）		③ 時期
ステップ1 説明して教える	指導者がS製品の設計図やカタログを活用し、製品の概要を説明する。また、見積りの根拠となる当社のS製品の原価構造を各種資料をもとに説明する。部下に質問してもらう。		4月初旬～ 4月中旬
ステップ2 見習わせる （手本を示す）	指導者が直近のS製品の見積書を例に、見積りの算式と留意点を説明する。 ホワイトボードなどにポイントをまとめる。 また、部下に見積りのポイントを自らの言葉で説明してもらう。		4月中旬～ 4月末
ステップ3 実習させる	お客様の要望事項に基づき、部下に1人で見積書を作成してもらう。 「解答となる見積書」と突き合わせて、間違っているところを指導者が指摘し、アドバイスする。		5月初旬～ 5月中旬
ステップ4 分担させる（部分 を担当させる）	難しい見積り（要望があいまい、規定から外れている）を指導者が担当し、要望等が規定にかなう簡単な案件については部下に担当してもらう。 部下が作成したのち、指導者がチェックしてアドバイスする。		5月中旬～ 5月末
ステップ5 代行させる（ひと とおりやらせる）	難しい見積りがきたら、指導者が作成ポイントの実例をもとに教え、部下に作成させる。 作成後、指導者がチェックしてアドバイスする。		6月初旬～ 6月中旬
ステップ6 担当させる （任せる）	部下の見積りミスがほとんどなくなったら、指導者はチェック頻度を減らし、部下に任せる。 以降は、本人から相談があれば指導する。		6月中旬～ 6月末

認しているか（質問する、レポートを提出チェックする、立ち会う等）」です。

ステップ3の「実習させる」では、山田さんが作成した見積書を鈴木主任が、「解答となる見積書と突き合わせて、間違っているところを指摘し、アドバイスする」計画が組まれています。

ステップ7

部下と計画内容をすりあわせる

指導計画点検後、一方的な指導にならないよう部下と計画をすりあわせませす。

仮に事例の山田さんが「期間を1か月延ばして欲しい」と望めば、適切な期間の延長を検討します。

ステップ8

人材育成シートをもとに柔軟に部下指導・育成の実施

あとは、人材育成シートをもとに指導を進めます。

その際、育成効果が上がらなければ、「指導期間を延長する」「繰り返し指導する」「指導方法を変える」など柔軟に対応します。

ステップ9

最終評価し動機づける

目標の能力レベルに到達したか評価し、「よくここまでできたね」とほめ、次の能力課題を設定し、さらに飛躍できるよう動機づけましょう。

3

指導育成内容を標準化し、「簡易版人材育成シート」を作成する

ステップ1

総務・人事部長が管理監督者に人材育成シート標準化を提案、協力を要請する

総務・人事部長が「簡易版人材育成シート」（図表3）標準化推進の旗振り役となり、OJTを効率的に進めるため、指導育成計画を標準化・簡素化する「簡易版人材育成シート」を、全管理監督者に作成してもらうことを提案します。そして、部門を代表する管理監督者に、作成協力を要請します。

標準化しておけば長期的に活用でき、指導者の計画作成の手間を省き、指導される社員も、習得能力や指導機会を事前に理解でき、モチベーションも高まります。

ステップ2

人材育成シートの様式を設計する

総務・人事部門が全社共通で使えるフォーマットをつくります。「指導者名」「部下名」「指導期間」「業務分類」「期待能力レベル」「重

点指導方法」「指導対象」「指導日」「達成」欄を設けます。

ステップ3

部門ごとに人材育成シートの内容を標準化する

総務・人事部長が司会役となり、管理監督者を集め、次の手順にそってシート標準化をリードします。標準化の要領を図表3の医療品卸売企業のシートにそって紹介します。

手順1. 指導・育成する業務分類を決める

まず、業務分担表等を参考に、指導・育成する業務分類を決めます。

営業部門の営業職の事例では「情報収集、PR活動、回収管理」等が示されています。

手順2. 期待能力レベルを決める

期待能力レベルは、「部下に習得してほしい能力レベル」です。「…ができる」とわかりやすく表示します。

業務分類1①は、「既存取引先の窓口と関係づくりができる」と記されています。

手順3. 重点指導方法を絞り込む

奨励する指導方法（説明して教える、手本を示すなど）を1つか2つに絞り込み、記載します。

業務分類1①は、「客先への挨拶、対話の仕方の手本を示す」と記されています。以上の手順で、人材育成シートの標準化を進めていきましょう。

事例の企業では、毎月1回検討会を開き、半年かけて仕上げました。

ステップ4

人材育成シートの活用方法を周知し、OJTでの活用を指示する

管理監督者は、部門の全員に対し、人材育成シートの内容と活用方法を周知します。指導者と部下の組合せ（誰が誰を指導するのか）

を決め、指導計画をすりあわせることを指示します。

ステップ5

指導者は、部下と指導対象とする業務能力をすりあわせる

標準化された人材育成シートをもとに、指導者は、具体的な指導内容を決めていきます。

指導対象とする業務能力の「指導対象」欄に○印をつけます。

ステップ6

指導および実績表示

指導者は、重点指導方法に沿って部下を指導し、「指導日」に日付を記入します。期待能力を発揮できたら、「達成」欄に◎と記し、終了となります。

■図表3 簡易版人材育成シートの例（医療品卸売企業の営業部門：営業職）

【シート活用要領】

手順1：「指導者名」「部下名」「指導期間」を指導者が記入し、指導対象能力をすりあわせ、「指導対象」欄に○印をつけます。

手順2：指導者は、重点指導方法に沿って部下を指導し、「指導日」に日付を記入します。期待能力を発揮できたら、「達成」欄に◎と記します。

指導者名		A	部下名	B	指導期間	……………年5月15～ ……………年7月末	
業務分類	NO	期待能力レベル		重点指導方法	指導対象	指導日	達成
1. 情報収集	①	既存取引先の窓口と関係づくりができる。		客先への挨拶、対話の仕方の手本を示す。	○	5/15, 5/17 5/18	済
	②	既存取引先の窓口に有益な質問ができる。		チェックシートもとに質問事項を教える。	○	5/18	済
2. PR活動	①	主要提供品（メス、包帯等）の機能上の特徴、価格等を説明できる。	仕入品のパンフ、当社比較表をもとに、説明の手本を示す。	○	5/20, 5/21	済	
			会議室で説明の模範演習をやらせ、実際に説明を担当させる。	○	5/22, 5/24		
	②	質問にも即答できるようになる。	Q&A集で事前に教え、本人に説明を担当させる。				
3. 回収管理	①	既存取引先の売掛金残高を把握している。		……………	○	6/3	
	②	……………		……………			

4

集団指導育成で効果・効率を高める年間勉強会構想「勉強会体系表」をまとめる

ステップ1

管理監督者で「勉強会体系表」（素案）をまとめる

部下全員を対象に進める勉強会の教育効果を高めるために、単発ではなく、年間を通した勉強会の実施計画を作成します。それが「勉強会体系表」（図表4）です。

勉強会の講師役社員の準備等の負担軽減のため、2か月に1回の間隔で年6回を予定します。「勉強会体系表」を次の5つの構成でまとめあげ、管理監督者のなかで意見交換し、素案とします。事例は物流会社の管理者がま

とめたものです。この事例に基づき、作成ポイントをおさえましょう。

① テーマ

まず、勉強会のテーマです。「輸出管理の手順」など簡単に示します。

② 対象者

テーマの対象者です。1回めの事例は、「発送管理業務に関わる者」としています。

③ 講師

テーマに応じた講師を選びます。プレゼンテーション資料の上手な作り方では「Power Pointに精通している若手」が講師です。

図表4 勉強会体系表の例

テーマ	対象者	講師	1回の時間	準備物
輸出管理の手順	発送管理業務に関わる者	主任技師 (or技師)	30分	テキスト (自社マニュアル)
包装設計 品質向上教育 (技術伝承)	包装設計従事者	全員 (もちまわり)	30分	各自の包装設計 技術改善を行なう ための資料づくり
ISO14001 (年度教育)	全従業員	技師	30分	テキスト
業績数値の読み方	全従業員	経理担当者	60分	決算関係書類
プレゼンテーション資料の上手な作り方	営業に従事している者	Power Point に精通している若手	30分	PC、サンプル
日本の輸出入通関のしくみ	貿易業務に従事している者全員 (海上／航空)	通関士	60分	関係法規の抜粋

④ 1回の時間

多忙ななかで開催するため、社内会議などの時間を使うとよいでしょう。

事例は負担軽減のため、1回あたりの時間を30～60分におさえています。

⑤ 準備物

多忙なときは、準備物には、出来合いのものを活用します。

1回目の事例では、テキストに自社マニュアルを活用しています。また、講師自身が自らの自己啓発のためにテキストやレジメを作成してもよいでしょう。

ステップ2

勉強会の必要性、勉強会体系表（素案）を部下に周知する

管理監督者間ですりあわせた「勉強会体系

表」を管理監督者は社内会議で「多忙ななかで、業務遂行に必要な知見を高めるため、全員で集中的に学習する勉強会を月例会議の時間を割り2か月に1回開催することにしました。また講師は私を含め管理監督者、皆さんも担当し、全員でテーマの知見だけでなくプレゼンテーション力も高めていただきます。まずは年6回の勉強会の体系表で概要を解説します」と部下に周知します。

ステップ3

部下と意見交換し納得のもと、勉強会体系表をまとめあげる

扱うテーマや時期が、部下の思いにそぐわない場合もあります。勉強会体系表の素案を部下とすりあわせ、了解をとり、まとめあげましょう。

5

的確な内容になるよう講師役に「勉強会企画シート」を準備させる

ステップ1

講師担当に備え、勉強会企画シートの作成要領を周知する

勉強会体系表を作成したら、管理監督者は、講師役が勉強会のシナリオをまとめる「勉強会企画シート」（次ページ図表5）の作成要領を全員に解説します。

勉強会体系表をもとに、次の項目に基づいて具体化するように、記入例をもとに説明します。

① テーマと目的

テーマに基づき、勉強会の目的を明確にします。図表5の例では、「お客様のクレーム対応」をテーマに「適切なクレーム対応の考え方と方法」を学びます。

② 日時・頻度

具体的な日時と、回数を記します。

③ 場所

勉強会を行なう場所を記載します。

④ 担当講師

講師役の名前を記します。講師補佐役を記入する場合もあります。

⑤ 対象者

勉強会体系表に沿って対象者を記します。

⑥ 準備物

モレがないよう、ホワイトボードなど準備物を細かくあげておきます。

⑦ 勉強会の内容

勉強会のカリキュラムに相当します。

⑧ その他

留意点等を記します。

ステップ2

管理監督者がチェック・指導する

講師役がまとめた「勉強会企画シート」を管理監督者がチェックし、必要に応じて、修正指導します。開催前に指導しておけば、講師役も安心します。

■図表5 勉強会企画シートの例

所属 ○○営業所 氏名 山田太郎 年 月 日

1. テーマと目的	「お客様のクレーム対応」をテーマに、適切なクレーム対応の考え方と方法を学ぶ
2. 日時・頻度	○年○月○日○時～○時…月例営業所会議のなかで15分を予定 1回のみ
3. 場所	○○会議室
4. 担当講師	山田太郎
5. 対象者	営業所長、以下所員全員
6. 準備物	①プロジェクター ②お客様のクレーム対応の手引き（市販のマニュアル等） ③過去のクレーム対応を記録したもの（社内文書から抜き出して作成） ④レジュメ ⑤ホワイトボード
7. 勉強会の内容	<p>（1）当社のクレームの現状</p> <p>①過去3年間の件数推移</p> <p>②クレームを寄せるお客様の傾向</p> <p>③クレームとなった原因の傾向</p> <p>④傾向から見る3つの課題</p> <p>（2）当社クレーム対応の現状</p> <p>①クレーム対応方法とコスト</p> <p>②対応後の成果と取引の推移</p> <p>③当社クレーム対応改善の3つのポイント</p> <p>（3）的確なクレーム対応の考え方・進め方</p> <p>①求められる営業担当者の基本スタンスとは</p> <p>②望ましいクレーム対応の6つのステップ</p> <p>③ステップ1. 状況把握</p> <p>④ステップ2. ヒートアップした状況をクールダウンする</p> <p>⑤ステップ3. クレーム原因に対する解決行動</p> <p>⑥ステップ4. 必要に応じて応急措置</p> <p>⑦ステップ5. クレームを肥大化させないよう歯止めをかける</p> <p>⑧ステップ6. エンディング</p> <p>（4）質疑応答</p>
8. その他	他の営業所、当営業所のクレームの特徴にも留意し、対応策も紹介する

6

「報連相基準シート」で、報連相の上下間のすれ違いを是正する

ステップ1

報連相の定義を決める

部下に任せて進めさせている業務・目標なら「報告」、部下に任せず、上司が指示すべきことなら「相談」、それ以外を「連絡」とします。

ステップ2

期待する報連相の内容をすりあわせる

次に、「報連相に対する上司の期待」を部下のわかる言葉で具体化します（図表6）。たとえば、「報告」がほしいものとしては、イレギュラーな事項、定例報告でも影響度が大きい事項、トラブル対応、計画の遅れなどが考えられます。

例では、「イレギュラーな要望については、自分で判断せず、上司にその都度相談し指示を受けてほしい」と例外処理についての「相談」を要請しています。

ステップ3

報連相のタイミングをすりあわせる

報連相のタイミングも重要です。その都度（非定例）、月例会議時、毎日（定例）があります。報連相を求める部下や項目の重要度を考慮し決めるのが賢明です。例では、「電話で先方から要請を受けた時点で」と、即時相談のタイミングが示されています。

ステップ4

報連相の留意点をすりあわせる

最後の留意事項は、報連相を徹底するための部下への指導事項です。以下に5つの留意点を示します。特に留意したいのは、上司への依存心払拭、判断訓練です。「困ったら上司に相談すればよい」と、部下は自分で考え判断することをやめてしまう恐れもあります。そこで依存心を払拭するよう、例のように「相談の際には、部下は自分の見解を述べる」

図表6 報連相基準シートの例

■タイプ：報は報告、連は連絡、相は相談

所属

上司名

作成日

年 月 日

部下名	報連相を期待する内容	タイプ			報連相の タイミング	報連相の留意事項
		報	連	相		
A 君	上司（私）を通さずに、直接業者や営業担当者から受けた〇〇に関する変更や、〇〇基準が適用できないイレギュラーな要望については、自分で判断せず、私にその都度相談し指示を受けてほしい。			○	電話で先方から要請を受けた時点で。	①要請事項について、正確にメモをとっておく。 ②自分の判断の訓練のために、相談時に自分の見解を述べる。 ③私が不在の場合には、携帯に電話する。またはサブリーダーのJさんに相談する（代行者を設ける）。
B 君

ことを要請します。

① 記録の励行

忘れずにメモをしておく

② 上司不在時の代理人設置

上司不在時に勝手な判断をしないよう、代理人を決めておく

③ 先方への言動の留意点

新入社員には言葉遣いを注意させる

④ 上司への依存心払拭、判断訓練

相談の際には、部下は自分の見解を述べる

⑤ 周囲へ気配りすべきこと

周囲のメンバーに積極的に情報提供する等

7 「ほめ方と叱り方原則実施度チェックシート」でパワハラを防止する

ステップ1

管理監督者は、パワハラ定義を理解しておく

まず、厚生労働省による職場のパワーハラスメントの定義を理解しておきましょう。

厚生労働省による職場のパワーハラスメントの定義

職場のパワーハラスメントとは、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言う。

ステップ2

パワーハラスメントの行為類型を確かめ、指導時や叱る際の歯止めとする

次に、パワーハラスメントの典型的な行為類型を知り、指導時・叱る際の歯止めとしましょう。

パワーハラスメントの6つの行為類型は、次のとおりです。

- ① 暴行・傷害（身体的な攻撃）
- ② 脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言（精神的な攻撃）
- ③ 隔離・仲間外れ・無視（人間関係からの切り離し）
- ④ 業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害（過大な要求）
- ⑤ 業務上の合理性なく、能力や経験とかけ

離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと（過小な要求）

- ⑥ 私的なことに過度に立ち入ること（個の侵害）

ステップ3

ほめること・叱ることの重要性を管理監督者は自覚する

ほめられることで、部下は自分のよさを認められ、実感し、仕事にやりがいを感じ、モチベーションも高まります。

また、叱ることは、望ましくない行動を指摘・指導し、部下の反省と成長を促す指導育成活動であることを自覚しましょう。

ほめ方と叱り方の原則実施度チェックシート（図表7）をうまく活用しましょう。

ステップ4

6つのほめ方の原則を活用する

① 事実に基づいてほめる

なぜほめたのか、どの取組みがよかったのかを事実に基づき伝えます。

これで部下は、同様の行為を繰り返そうという気持ちになります。

② その場でタイミングよくほめる

頑張っている、部下はほめられないとやる気を失います。望ましい行動を発見したら、「よくやった」とその場でほめましょう。

③ プロセスをほめる

新しい仕事で、効果が出るのに時間がかか

■図表7 ほめ方と叱り方原則実施度チェックシート

部門 氏名 部下名 年 月 日

■○：できた、△：どちらともいえない、×：できていない

	チェック項目	実施度
ほめ方の原則	①メンバーのよい取組みの具体的な事実に基づいてほめていましたか	
	②その場（よい取組みに気づいた場面）でタイミングよくほめていましたか	
	③メンバーの仕事の取り組んでいたプロセス（過程）をほめましたか	
	④ほめた後、「次はこんなことをやったらどうか」と次の目標を与えましたか	
	⑤上司や仲間、他の人がいる前でほめていましたか	
	⑥周囲の第三者が感謝している気持ちを本人に伝えましたか	
叱り方の原則	①感情的に叱らないようにしましたか	
	②ねちねちと叱るのでなく、事実を把握し、その要点のみを取り上げて叱りましたか	
	③問題行動が起きてから時間をさほど経過しないタイミングで叱りましたか	
	④第三者を介さず、自らが直接本人を叱りましたか	
	⑤本人や周囲に気配りし、叱る場所をTPOに応じて選びましたか	
	⑥本人の人間性を叱るのでなく、本人の問題行動を叱りましたか	
	⑦本人の問題行動と改善点を指摘し、叱る理由をはっきり伝え、納得させましたか	
	⑧叱った後は尾を引くことなく、感情のしこりを残さないようにしていますか	

る場合もあります。

上司の期待に届かなくても、その努力やプロセスに目を向けてほめるようにしましょう。

④ ほめた後、次の目標を与える

「よく頑張った。次はこれに挑戦してはどう？」という期待と次の目標の明示は、部下のさらなる挑戦意欲を生み出します。

⑤ 人前でほめる

周囲への波及効果を期待する場合は、人前でほめる方法があります。ただし、妬みを買う場合もあるので、この原則の活用には注意しましょう。

⑥ 第三者の感謝の気持ちを伝える

たとえば、「部長も上手くできていたと喜

んでいた」と部下の取組みを他者も認めているなどの情報を伝えることも効果的です。

ステップ5

叱ることの重要性を管理監督者は自覚する

「叱って嫌われたくない」と思うのが上司の本音ですが、叱るべき行動を見過ごせば、部下の成長を止めてしまいます。ほめること以上に叱ることは重要であることを自覚しましょう。

ステップ6

8つの叱り方の原則を活用する

① 感情的に叱らない

“怒る”と“叱る”を区別し、感情的に接しないようにします。

② 事実を把握し要点のみで叱る

くどくど叱るのは逆効果です。

③ タイミングよく叱る

「なぜ、1 か月も経ってから叱られるのだろう。あの時いってくればよいのに」。部下にそのような不満を抱かせれば、反発されるばかりです。

④ 直接本人を叱る

人づてに「〇〇さんは貴方のことでかなり頭にきているみたいね」と聞かされると、部下も決してよい気持ちはしません。

⑤ 叱る場所はTPOに応じて判断する

人前で叱るか、別室で叱るかは本人の性格

や問題の状況に応じて判断しましょう。

⑥ 人でなく行動を叱る

「どうしようもないヤツだ」などの叱り方は部下の人格を傷つけます。

そうではなく「…の仕方が標準と違う」など行動の問題点を的確に指摘します。

⑦ 問題行動と改善点を指摘し、叱る理由をはっきり伝える

「叱るとは、問題行動と改善点を指摘すること」と定義できます。

「なぜ叱られるのか、今後どうすればよいか」を部下に理解させるのが指導・育成です。

⑧ 叱ったら感情のしこりを残さない

叱った後は感情のしこりを残さず、気持ちを切り換え明るく接しましょう。

8

「セクシュアル・ハラスメントチェックシート」でセクハラを防止する

ステップ1

管理監督者はセクハラの定義を理解する

まずは、セクシュアル・ハラスメントの定義を正しく理解しましょう。

セクシャルハラスメントの定義

職場において、労働者の意に反する性的な言動が行われ、それを拒否したことで解雇、降格、減給などの不利益を受けることや、性的な言動が行われることで職場の環境が不快なものとなったため、労働者の能力の発揮に大きな悪影響が生じること。

ステップ2

管理監督者はセクシャルハラスメントの2つのタイプを理解する

セクハラには、「対価型」「環境型」の2つのタイプがあることを理解しましょう。

■対価型セクシュアルハラスメント

労働者が、意に反する性的な言動を拒否したことによって解雇や降格、不利益な配置転

換、減給などの不利益を受けることです。

■環境型セクシュアルハラスメント

労働者の意に反する性的な言動によって、労働者の就業環境が不快なものとなったために、労働者の就業意欲が低下したり、労働者が苦痛に感じて業務に専念できないなど、能力の発揮に悪影響が生じることです。

ステップ3

社内会議を通じ管理監督者間でシートの意義を共有化

まず、管理監督者間で社内会議を通じ「まずは自己チェックしよう」と伝えて、セクシュアル・ハラスメントチェックシート（図表8）の意義を共有化します。

ステップ4

シートに基づき自己チェックするよう指示

チェックシートを配付し、3～5分程度の時間を取ってもらい、「過去にあったかどうかで、印をつける」よう指示します。

ステップ5

気づいた問題行動は各自是正することを要請

最後に、「悪意がなくても起きているのが

セクハラです。チェックがついた問題行動は、各自是正するよう、お願いします」と、相互に是正・改善することを管理監督者に要請します。

図表8 セクシュアル・ハラスメントチェックシート

過去にあったかどうかで、☑をつけます

		性的な関心、欲求に基づく		性別により差別しようとする意識等に基づく	
職場内外で起きやすいもの	性的な内容の発言関係	<input type="checkbox"/>	スリーサイズを聞くなど身体的特徴を話題にする	<input type="checkbox"/>	「男のくせに根性がない」「女には仕事を任せられない」「女性は職場の花でありさえすればいい」などと発言する。
		<input type="checkbox"/>	聞くに耐えない卑猥な冗談を交わす		
		<input type="checkbox"/>	体調が悪そうな女性に「今日は生理日か」「もう更年期か」などと言う		
		<input type="checkbox"/>	性的な経験や性生活について質問する		
		<input type="checkbox"/>	性的な噂を立てたり、性的なからかいの対象とする		
	性的な行動関係	<input type="checkbox"/>	ヌードポスター等を職場に貼る	<input type="checkbox"/>	女性であるというだけで、職場でお茶くみ・掃除・私用等を強要する
		<input type="checkbox"/>	雑誌等の卑猥な写真・記事等をわざと見せたり、読んだりする		
		<input type="checkbox"/>	身体を執拗に眺め回す		
		<input type="checkbox"/>	食事やデートにしつこく誘う		
		<input type="checkbox"/>	性的な内容の電話をかけたり、性的な内容の手紙・メールを送る		
<input type="checkbox"/>		身体に不必要に接触する			
<input type="checkbox"/>		浴室や更衣室等をのぞき見する			
主に職場外において起こるもの	<input type="checkbox"/>	性的な関係を強要する	<input type="checkbox"/>	カラオケでのデュエットを強要する	
			<input type="checkbox"/>	酒席で、上司の側に座席を指定したり、お酌やチークダンス等を強要する	

「人事院規則10-10：セクシュアル・ハラスメントの防止等の運用について」をもとに作成