

平成27年度

職務に係るコミュニケーション・行動について

—平成27年度階層別職員研修の「課題研究」から—

開発監理部 職員研修室 ○齊藤 洋一
石山 清

効果的な人材育成に係る検討資料として、本年度実施した3つの階層別職員研修（新任課長級、新任事務所課長級、新任係長級）の「課題研究」において、研修員が検討してまとめた「適切に職務を遂行していくためのコミュニケーション・行動に関するレポート」を整理した。

研修員（職員）の考えを基に職務に係るコミュニケーション・行動の具体的な対応策を明らかにする。

キーワード：職員研修、人材育成

1. はじめに

平成27年度の職員研修は、「北海道開発局コンプライアンス推進計画」における『北海道開発局に期待される社会的使命の達成』に向けた取組の一つである『人材育成』を図るための「人材育成プログラム」の実践や各職員が職務の遂行に必要な基礎的、専門的な知識・技術等の習得を図り、自発的な学習への動機付けに資するよう、実施したところである。

このうち、3つの階層別職員研修（新任課長級、新任事務所課長級、新任係長級）では、コンプライアンス推進計画で『風通しの良い組織風土づくり』に向けて『コミュニケーションの活性化と職員の役割の発揮』を図るとしていることを踏まえ、「課題研究」において、各階層別にテーマを設定し、適切に職務を遂行していくためのコミュニケーション・行動について、班別に意見交換を行い、検討した結果を発表した。

今回、その内容を整理することで、研修員（職員）の考えを基に適切に職務を遂行していくためのコミュニケーション・行動に関する具体的な対応策、実践方法を明らかにするものである。

2. 階層別職員研修の「課題研究」について

本年度の階層別職員研修のうち、新任課長級、新任事務所課長級、新任係長級の実施状況等は（表-1）のとおりである。

表-1 階層別職員研修（新任係長級、新任事務所課長級、新任課長級）の実施状況等

		実施期間	研修員数	「課題研究」の設定テーマ
新任係長級研修	第1回	H27.7.7(火)～7.10(金)	74名	業務を適切に行うためのコミュニケーション・行動(リーダーシップ、フォローアップなど)について
	第2回	H27.7.14(火)～7.17(金)	75名	
新任事務所課長級研修		H27.6.30(火)～7.2(木)	75名	管理者及び指導的立場にある者として、リーダーシップ(フォローアップを含む)の発揮や職場内の融和を図るために、普段から執るべき効果的なコミュニケーション・行動
新任課長級研修		H27.7.22(水)～7.24(金)	45名	北海道開発局に期待される社会的使命の達成に向けて、職務遂行上、困難な課題や事案がある中でも、部下職員のモチベーションを維持・向上させるために上司が普段から執るべき効果的なコミュニケーション・行動

「課題研究」のテーマは次の点に着目して設定した。

- 新任係長級研修では、当該職員が、日常的に業務処理の中心的な役割を果たしていることに着目。
- 新任事務所課長級研修では、当該職員が、自ら積極的に高度な事案の解決などに取り組むとともに、コンプライアンス推進計画において、当該職員は指導的立場にある職員であり、上司と部下との橋渡し役として職場内融和を図るなど、風通しの良い職場づくりに積極的な役割を果たすことを期待されていることに着目。
- 新任課長級研修では、職場のマネジメントを担っている当該職員が、部下職員のやる気を引き出すよう留意して、コミュニケーションの活性化を図るなどにより、風通しの良い職場づくりに積極的な役割を果たすことを期待されていることに着目。

3. 各研修で出された共通意見

(1) 「風通しの良い職場づくり」

各研修とも共通して、仕事を適切に行うための環境・バックヤードとして、「風通しの良い職場づくり」に関する意見が多く出されており、関心や重要性の高いことが示された。

階層毎の主要な意見は次のとおりであるが、「風通しの良い職場づくり」の推進により、職員の職務遂行能力がより発揮されやすい環境、条件が整うことから、今後も各職員が協力して取り組んでいくことが重要である。

a) 「風通しの良い職場づくり」の実践方法

各階層の実践方法に関する代表的な意見を（表-2）に取りまとめた。

表-2 「風通しの良い職場づくり」の実践方法

[実 践 者]		
新任係長級	新任事務所課長級	新任課長級
○相手に顔を向けた日常の挨拶、雑談を含む日常会話		
○同僚間、上司からの積極的な声かけ		
○打合せ、会議、職場内ミーティング、朝会、「報告・連絡・相談」時における情報共有（スケジュール、進捗状況、業務量等の確認）		
○通常時はもとより、問題発生時に職員が孤立しないで、相談や協力し合える体制づくり		
○懇親会、レクリエーションの開催		
○上司側の話やすい雰囲気づくり （上司が多忙な雰囲気だと話しにくい、ウェルカムオーラ）		
○上司からの労い・感謝等の言葉		
○部下の考えや意見を傾聴した上での意見交換 （相手からの話を良く聞き、話の腰を折ったりしない）		
○メールは一方通行なので、コミュニケーション不足にならないよう、過度の使用に留意		
○職員向けのメッセージをメール署名欄に記載することによる情報発信		
○普段からの目配り等による現状把握		

「風通しの良い職場づくり」の実践方法

b) 風通しの良い職場のイメージ

- 新任係長級
 - 「話しやすく、相談しやすい雰囲気のある職場」
 - 「笑いのある職場」
- 新任事務所課長級
 - 「働きやすく、やる気の出る職場」
- 新任課長級
 - 「仕事の役割分担が適切で、お互いの仕事を理解し、チームワークでサポートしあい、楽しい雰囲気の下、効率的に仕事ができる職場」

4. 「新任係長級研修」における検討結果

以下においては、各階層で共通する「風通しの良い職場づくり」に関する部分を除いた、適切に職務を遂行していくためのコミュニケーション・行動に関する意見について、研修毎に記載する。

なお、一部に（表-2）の内容や研修間で重複している箇所がある。

(1) 適切な業務の遂行に関する取組

a) 情報共有の徹底

- 業務を一体的かつ適正に実施するため、随時、上司や周囲への「報告・連絡・相談」を実施。
- 情報共有の手段は、各種打合せの外、協議記録、メール、共通サーバなどがあり、情報により使い分ける。
- 情報共有に関する打合せを効率的に行い、業務進捗状況や業務分担などを確認し、必要なフォローを実施するなど、組織的な業務処理を行う。
- メールによる調査依頼などの情報伝達は、実際の担当者以外への送信や担当者の不在等のため、着手が遅れることがあるので、状況に応じて、上司が対応について判断を示すことが必要。

b) 業務内容の確認

- 書類等のチェックは、余裕を持って行うとともに、体制を整備して、クロスチェック、チェックリスト表の活用等により、確認を複数回行う。

(2) 人材育成 [OJT] について

- 効果的に部下を育成するためのOJTのポイント。
- 新規採用職員等、業務経験が浅い職員には、相談されるのを待たないで、自分から声をかけていき、丁寧に仕事を教える。

5. 「新任事務所課長級研修」における検討結果

(1) 適切な業務の遂行に関する取組

a) 業務の情報共有・進行管理

- 職場内で共通認識を持って、協力して目的や目標が達成できるよう、業務打合せ等の場で、コミュニケーションを取って、全体的な業務の進捗状況、スケジュール感、問題解決に関する情報共有を行い、適切な進行管理、業務分担の適正バランス、ムダの排除を行う。
- 日常的な「報告・連絡・相談」については、問題の抱え込みを防止するため、速やかに職場内で情報共有する。
- 指導的立場の職員間で齟齬が生じないように、業務内容を理解し、業務推進の方向性を一致させる。

(2) 人材育成 [OJT] について

- 効果的に部下を育成するためのOJTのポイント。
- 事案解決に向け、自ら率先して行動を示し、部下に模範的な対応を見せる。
- 部下からの相談、質問には、忙しくても親身になって意見・説明等をよく聞いて（傾聴）理解した後、威圧的な言動とならないよう、注意して、本質的な意見を簡潔に伝える。
 - なお、即答できない場合は、早期かつ明確に回答やアドバイスをを行う。
 - また、状況により、コミュニケーションを取りながら、部下自身で解決策等を考えていくように対応する外、部下との対話の中で必要な知識、技術等を伝えていく（コーチング、ティーチング）。
- 部下と業務処理方針を共有し、方向性やアドバイスなどのフォローを行いつつ、可能な限り仕事を任せることで、職務への責任感の醸成やモチベーションの向上を図る。
- 部下に仕事を依頼や指示する時は、目的や優先度（緊急度・重要度等）を丁寧に説明し、相手が納得感を得られるよう、口調や態度に気を配る。
- 実施済の部下への指示等が、適切であったか、振り返り検証する。
- 仕事上のミスに対しては、感情的に指摘せず、同様のミスを繰り返さないための原因究明に当たり、発展的な指導・助言に繋げる。
- 仕事の終了、若しくは節目を迎えたら、部下の良いところを引き出し、積極的に褒めて、労う機会を設けることで達成感や仕事へのモチベーションを高めてもらう。

6. 「新任課長級研修」における検討結果

(1) 職員のモチベーションの維持・向上を図る取組

a) 仕事への責任感向上を図る取組

○職員の仕事に対する自由度や裁量権をある程度認めることで、仕事のやり方を工夫していく面白さ等を経験してもらう。

ただし、仕事の無責任な丸投げにならないよう、途中経過の把握や進捗管理を行い、方向性を確認する等に留意する。

b) 仕事の達成感向上を図る取組

○職員が行っている仕事の意義や当局事業に占める重要性などを説明することにより、職員に目的や結果等に関する理解を深めてもらう。

○課長補佐や上席専門官など、スタッフの総括的な役割を担当している職員と積極的に業務処理の目標や進捗状況を共有し、業務の一体的な対応や進捗に向けた職員への励ましなどを行い、仕事の達成感を高める。

○仕事半ばや区切りが着いた時における部下への感謝・労いの声かけや慰労会の開催。

○仕事ぶり（業務の取組状況や成果等）に関する適切な評価やアドバイス。

(2) 人材育成 [OJT] について

効果的に部下を育成するためのOJTのポイント。

○普段からの目配り等による職員個人への理解。

○日常的なコミュニケーションの中で、ポジティブに物事を捉え、仕事に前向きに取り組めるような考え方を説く。

○部下に対して、業務依頼や作業を指示する場合は、相手の意見を聞きつつ説明することにより、一方的にならないよう、留意する。

○部下が目標に向かって頑張った時には、積極的に褒める。

○部下からの相談には、部下の考えや説明を良く聞き（傾聴）、状況によっては、部下自身で結論を導き出すように誘導するなど、適切なアドバイスを行う。

○「当たり前のことを当たり前にする姿」を部下に見せることで、普段から執るべき行動について、上司が職員の模範となるように、日々努力していく。

○スキルアップへの取組として、勉強会等の開催、資料配付の外、研修・講習会・セミナー等への参加を促す。

7. おわりに

本年度実施した3つの階層別職員研修（新任課長級、新任事務所課長級、新任係長級）における「課題研究」での検討結果の整理を行いました。

その結果から、挨拶から始まる、普段からの様々なコミュニケーション・行動により、「風通しの良い職場づくり」や円滑な情報共有による業務遂行、職員のモチベーション向上等が図られるものと考えます。

つきましては、本資料でお示しした適切に職務を遂行していくためのコミュニケーション・行動について、皆様の職場でお役立ていただきたいと存じます。