

リーダー育成研修 階層別係長・主任研修

有限会社 OFFICE HARMO 喜田菜穂子

【部下のモチベーションを高め人材育成のスキルアップをする！】

組織をまとめていくためには、人をひきつけ、リーダーとして社員一人ひとりの自立を促し、当事者意識のある現場を構築する力が必要です。

決して思い通りになってくれない他人を、いかに動かすか。

そして、こちらの意思を聞き入れてもらうことができるのか。管理・監督者・主任として重要なポイント、組織の進む方向、行き先を部下に浸透させるにはどうすればよいのでしょうか。

将来のビジョンを数字だけでなく、具体的なイメージをしっかりと描き、メンバーにとっても得たい未来となるよう、会話する力が決め手となります。そこで、この研修では、人のマネジメントに必要なポイントと、どのようにしたらそれらの会話力が身につくのか、実践を通して強化していきましょう。

【マネジメントに必要な情報提供・情報共有・意欲喚起・判断行動の4つの力】

情報提供力

組織の方針や決め事など、部下に理解しやすく情報を伝える力が必要です。

情報収集力

部下に何が起きているのか、現場では何が潜んでいるのか、常に情報が集められる力を指します。

意欲喚起力

部下や後輩の意欲を引き出し、目の前に立ちただかる壁も自ら乗り越えようとする力を引き出します。目的、目標に向かって力強く歩いてもらわねばなりません。

判断行動力

現状の自覚、ヒト、モノ、カネ、情報…。

もろもろを踏まえたうえでの思考を基にした判断、それに応じた力強い行動力は常に磨いていきましょう。

リーダー育成 階層別研修 6時間の研修（例）

カリキュラム

- オリエンテーション
 - 挨拶、自己紹介、ルールの確認
- 「今までの人生の中で自分の心に残っている上司先輩」を語る
- 部下が当事者意識を持って働いてくれるようになる上司のツボを知ろう！
 - 上司が関わるコミュニケーションの意図
 - 自立型コーチングとは？
 - 部下を育てるための8つの心得
- ①人はコントロールできない。他人は変えられない。 《ペアワーク》
 - ②人はみんな違う。コミュニケーションは伝わったことがすべて。 《演習》
 - ③コントロールできる範囲を知る。
 - ④感情・思考・事実を切り分ける。

- ⑤何のためにコーチングをするのかを意識する。
- ⑥信頼関係がないと未来づくりは始まらない。
- ⑦上司の心遣いひとつでモチベーションはあがる。
- ⑧自立の心を育てる

- 部下指導の会話力を身につけて部下の能力をストレッチ！
- 基本的なスキル

相手の気持ちを聞く（傾聴）の練習

会話の主人公を相手にすることで当事者意識は育つ

自己分析・自己理解を促す

「無関心」の聞き方

「のっとり」の聞き方

信頼関係を築き、この人なら話をしよう、この人の話を聞いてみようと思ってもらえる聞き方

《講義・実習・GD》

効果的な質問の練習

限定質問

確認と関係作りのための質問

拡大質問

思考力を育てる質問 《講義・実習・GD》

タイプわけワーク

指導型 企画型 支援型 分析型 《講義・実習・GD》

承認の練習

足し算の思考で相手を見る

演習「王様ゲーム」

上手く行かないときの対応 《講義・実習・GD》

- 会話の練習
- ステップを知る

デモンストレーション（講師）

普通の会話

コーチング的会話

現場の課題を使って会話の練習

- 情報提供・情報共有・意欲喚起・判断行動の4つの力
- 相手を本当に尊重してかかわることの重要性
- 人間関係を破壊する7つの習慣
- 気づきのディスカッション
- 発表



【階層別研修 係長 研修事前アンケートより】

以下のお悩みは現実に、ある自治体の係長研修の事前アンケートの一部です。

現実には、下に記したものは3分の1程度ですが、皆さん真剣に考えておられますね。

喜田菜穂子の研修では、下記のお悩みはすべて解決の糸口が見つかるよう指導していきます。

現場が変わる!悩みが解決できる力をつける!皆さん、頑張られます!

【部下指導】

1. 年齢が上の職員がいる職場です。仕事の対応や処理でちょっと迷う事もあり、意見を求めた場合に、経験値が同じ程度か私の方が低いので、提案ではなく結構断定的な事を言われ方をされたり、明らかに言外にこうして欲しい、と言う感じで提案される。自分の考え方とは実際の処理が異なると、「結局、自分の意見は関係ないと。」思われるのではないかと思うので、なかなか仕事の相談がしにくい。また、対応や処理がおかしいと感じた場合に、修正等を指示するのではなく、この事に関して質問することによって考えてもらおうとしても、はっきりとした表現ではないので、なかなか意図が伝わらない。また、普段の会話が大切だと思えるのでなるべく雑談することを心がけているが、提供できる話題が多くないことや共通の話題が少ないので返事だけで終わってしまい、会話が弾まない。
2. 職場には私自身が新人のときからお世話になっている先輩がいます。その先輩には職場での公の役割はついていません。そして公の役割がついている後輩たちもいます。物事を決めるときにこの両者間で意見が違う時があります。どちらも言っていることが間違っていないため、どのようにして話を進めていったらよいか悩んでいます。
3. 自分より年上のベテランスタッフへの業務依頼時、抵抗されないか気を使ってしまい、伝え方がわからないことがある。その結果、公平な業務分担ができず、若いスタッフから不満があり、困ることがある。
4. 部下への指導の方法について、本人のメンタルへの影響に配慮する必要があるため、苦慮している。
5. 課員からの業務上の相談に対して、課員自身の意見や考え方を引き出すことなく、自分の視点で判断してしまうことがある。そのため、課員が自ら悩んで考え、自らの意見等も持たずに、相談してくるような状況をつくってしまっている。
6. 人材育成のためには、難しい仕事であっても、部下が自分で考え、自分で行うようにして、経験を積ませる必要があると思います。しかしながら、上司である自分が指示を与え過ぎたり、実際に行ってしまう場合もあります。部下の失敗によるリスクを回避しているつもりですが、部下に任せることを怠っているともしえるので難しいところです。
7. 私宛に来た仕事について、上手に部下に仕事を依頼できない
(自分でやってしまった方が早いと思い、結局自分でやる)
8. イベント業務を遂行する中で多数の業者と関わる必要があるが、自分にそのような経験があまりない中、経験者の部下にある程度頼らざるを得ないところがあり、部下のペースに合わせなければならない(ややマイペースで大雑把なところがある。)
9. 常に「〇〇だとわかってますけどね。」といいながら、なかなか仕事をしてくれない部下がおり、「早くしようね。」といっても、そこからもブツブツといってしてもらえない。

10. ネガティブオーラをよく出す人がいるため、職場の雰囲気が悪くなりがちで、その空気を変える努力をしているが、結構大変である。
11. 今より良い方法だと思う時に、助言や指導をどのようにすればよいのか
12. 部下に業務の指示をしたとき、私が指示したとおりに出来ていないことがあります。急を要していたり、いちいち修正させるのもどうかと思ったため、本人に修正の指示をせず、私が修正していることがあります、上手いかなと感じることがあります。指示する内容についてもっと細かく指示をした方がよいのか、指示した内容についてどのあたりまで責任をもってさせるのがよいかと思うことがあります。
13. 職務(地籍調査)の事業進捗を推進するため外部委託等を検討する中で、新たな手法等について具体例をしめしながら部下と協議・指示するが、部下は従来どおり自分でやろうとして、新たな手法等について消極的で新たな手法等に踏み込んでいこうとしない。
14. 係員は経験豊富な職員が多いので、スケジュール管理はなんとかできるが、突っ込んだ業務内容の指導まではなかなかできにくい。
15. 担当課長補佐や再任用職員等、一回り以上年上の部下が多いので、指示の仕方、適切に業務の進捗状況を報告してもらうことに力を使います。
16. 認識の共有(何を優先するか、何を重要視するか、どういう手順で進めるか)
17. 新人やまだ経験の浅い職員に仕事を指導しているが、与えられた仕事はしようとするが、自分から動くことはできず、いつまでも受け身でいる。いろいろな指導方法を試すが上手いかず、どのように指導すれば自分から動くことや気付くことができるのかと悩んでいる。
18. どのようにすれば、部下の「能力が不足している分野」の能力を身に付けさせることができるか、悩んでいます。期待どおりにできた仕事は褒めればいいのですが、できない仕事の解決策を具体的に指導しても、まったく改善がみられない状況です。
19. 以前の着任先で、ある程度の勤続年数を有し、かつ、その部署での勤務年数も長い係員への指導に困ったことがある。具体的には、こちらからの「こうした方が業務効率が上がるのでは？」という指導に対して「今までこの方法でやってきて問題がなかった」「〇〇さんもこうしていた」などと理由にならない理由で自己完結し、聞く耳を持たず、考え方に向上のみられない係員への指導に困ったことがある。
20. 教育委員で方針を決め、プログラムに沿って指導を行っているが、たまたま一緒に働いたベテランの看護師にプログラムの変更を要求されたり、別の業務を付加されたりすることがある。新人教育に関しては担当者に任せておくべきで今の段階では、まだ方針を変えるべきではないため、ベテラン看護師にその理解を促すが上手く聞き入れてもらえない。とりあえずの回避手段として、暫くは新人と同じ手術につけないようにしているが、解決策としてはどういう方法が良いのか悩める所である
21. ICレコーダーや手帳に控えているにもかかわらず、同じことを何度も注意しなければいけない。
22. 職務遂行して行く中で、部下を優秀な職員に育てたいと思っているが、なかなか個人にあった指導方法が見つからない。
23. 業務の担当を変わり、新しい担当者に事業内容を資料にし渡したが、その資料を読んだり昨年度のファイルを見直さずに事業を準備していくため、事業を実施している途中で準備不足のことがあったり、連絡漏れが多い。ここに書いてある通りにしてはどうかと助言しても、聞いていない・分からないとの返答が帰ってくる。自分も、前任者から引き継いだことを見直したり修正して事業を実施してきたので、事務内容を見直しやり方を変えてもらうのはかまわないが、今までのやり方でうまくいっている部分や他部署とのやり取りは

同じようにやってほしいと思うことがある。どのように、事業を引き継ぐこととよいか（伝え方など）分からない時がある。

【モチベーション管理】

1. 仕事に対するモチベーションが低く、研修への参加意欲も低いスタッフがいる。
毎日不平・不満を言い、良い病棟にするためにどうすべきかの検討や意見を求めるわけではない。
自分のすべきことを行わず、あるべき論を訴える。
そして、看護師として働くのではなく、業務的である。
病院理念や目標のこと、組織人としての役割を果たしてほしい。
経験年数の高いスタッフがその傾向が強い為、病棟全体に悪影響を及ぼしている。
現在新任スタッフも増えている中で、できればその行動・言動を見つめなおし改善してほしい。
2. 関係課と調整が必要な事案について、課員の考える「自分の担当すべき仕事の範囲」が狭すぎる場合、本来こうあるべきと説明しても納得しない場合、どうすればいいのか？他の課員の手前、その課員だけ主張を認めるわけにもいかず悩んでいる。
3. 専門職員ばかりで構成する出先機関であり、地域に密着し各担当職員の裁量（技量）で業務を遂行している傾向が強い中で、本庁の方針や目標と総合出先機関（地方局）の目標と、現場の事情の狭間で、いかに職員のモチベーションを維持し高めていけるかが課題と感じています。

【多様性・ダイバーシティ】

1. 他人の考えと自分の考えが一致しない
2. 自分の常識と他人の常識にずれを感じる
3. ひとそれぞれの価値観の違い、多様性への対応
4. 世代間の感覚の相違（ジェネレーションギャップ）にどう対応すればよいか悩む。
（自分が入庁した頃にも、上司や先輩にそう感じられていたと思いますが。）
5. 意見や考え方の違いで対立する場合など、どのようにすればよいか

【自己管理】

1. 4月から、新しい役割が出来、その業務に当たることとなった。
手本とする業務が無い為、新しい物を創っていく難しさを感じている。
上司が提案してくれる事をこなすので精一杯で、いろいろ気づきがあっても、実践するのは難しい。知識も何もかも不足していると感じる。全て満足ということは難しいと頭では分かっているが、焦ってしまう。
2. 仕事に追われ、目先の事象の良好な対応ばかりで、組織の未来を見据えた仕事できていない。
3. これまで長年、「部下」の立場で仕事をしてきたので、部下ができて、指示、指導の仕方が分からない。
自分でやった方が早いと思ってやってしまう。
4. 支所から本庁勤務となり、自分を含めて本庁での業務量が多く、分担・整理が必要と思いますが、適切に振り分けることが難しい。
5. 日々の業務に追われ係員の指導や悩みなどを聞ける余裕がない。
6. パソコンデータの管理（使いやすい整理のしかた）
7. 組織から求められていること、現場スタッフの思いの相違に自分がどのように対応すればいいのか、右往左往してしまい、悩む
8. 各課員がより効率的に業務をこなせるよう可能な限りアドバイスを送りたいところであるが、自分自身に実務経験がないため的確な助言を出せないもどかしさがある。
9. ついつい、担当者も忙しいだろうからと思い、自分で業務を抱え込んでしまっている。
もう少し、担当者に、業務を任せるようにしないといけないと感じている。

10. 日頃の自分の判断や行動（言動）がどのように受け止められているのか、求められている役割と期待に対して、どの程度応えられているのか不安です。
11. 先の2年間も、行政の仕事をさせていただいていたが、そこではできていたつもりのことが、今できなくなっている。また所変われば雰囲気も変わると思うが、現在の所で約2か月経過するがまだ慣れていない
12. 係長という役職ですが、室内は5人と少なく、役職にかかわらず、それぞれが担当者1人という業務であるため、共有するものがなく、コミュニケーションがとりにくい。
13. 以前の担当者等が行った後処理に追われている。
14. 監督職研修に参加しますが、部下はなく、同僚数人で事務を執っています。わからないことや困ったことがあれば、同僚や上司に相談し、解決できる環境にあります。定例的な事務の事務量が多い中で、突発的な事案が多く発生し、その処理にあたるため、残業して頑張るものの処理しきれず、常に仕事が遅れている状態にあるということが悩みではないですが、ストレスを感じる場所です。
15. 今、自分が担当している業務内容が今まで担当したことのない新しい内容であるが、現場対応を行うための知識の習得にける時間がうまくとれていない。
16. 分からない仕事が多い。
17. 当初の想定から外れた事案が突発的に発生した場合に、動揺せず冷静・迅速に最善策を検討し実行にうつすような、臨機応変な対応がまだできていない。
18. 自分の考えを相手にわかりやすく且つ簡潔・正確に伝えることに難しさを感じている。
19. 割り振られた業務は処理できるのですが、自分の業務を他者へ振り分ける場合、振分先、量などで悩んでしまい、無駄に時間を浪費してしまいます。

【上司との関係】

1. 2人の上司（仮に所属のNo.1とNo.2とします。）の仕事のやり方が全く違うので、片方の上司と調整済みになっても、もう片方の上司との絡みで、仕事が動かなくなることがあります。
2. 上司の指示とその上席の上司との意見が違う場合の対応に困惑する。
3. 上司とのコミュニケーションの取り方

★★★

研修時には、現場の皆さんから事前課題を匿名で募り、すべての気がかりを扱い問題解決をします。

【流れの一例】

お打ち合わせ（研修によってどういう結果を作り出したいのか・何を解決したいのか）

⇒ 参加者のお悩み集約 ⇒ プログラムの作成 ⇒ 実施 ⇒ フォロー（個別もあり）

皆さまの現場に即した形式をカスタマイズさせていただきますので、まずはお気軽にご相談ください。