

平成18年度版

「職員の訓練・教育プログラム」

この「職員の訓練・教育プログラム」（以下「プログラム」という。）は、業務遂行に支障のある職員及び適格性を欠く職員等と認定された職員に対し、能力開発、あるいは適切、円滑な業務の執行を行うためのOJT等の取り組みをまとめたものである。

平成18年3月 鳥取県総務部職員課

【構成】

- 1 「職員の訓練・教育プログラム」取り組み概要・スケジュール
- 2 プログラム適用職員の決定
- 3 所属職員との職員課の面談（4～5月）
- 4 キャリア振り返り研修（5月）
- 5 所属内の研修計画等の作成と指導者の選任（5月）
- 6 研修効果、勤務状況の把握（6月～）
- 7 面談
- 8 集合研修（夏）
- 9 適格性・事務遂行能力の判断
- 10 様式1～5

1 「職員の訓練・教育プログラム」取り組み概要・スケジュール

	【所属・職員】	【総務部】
4月	①(所属・職員)適用職員の連絡受け	①訓練・教育プログラム適用職員の決定 以下の対象職員について適用を検討、決定 【プログラム適用対象職員】 能力の欠如、業務に関する訓練不足、意欲減退等による職務遂行度の低下、その他職務命令の不服従、独善的行動、反抗的態度、暴力的言動、熱意の欠如などの程度が著しく、かつ職務の遂行に支障がある以下の職員で、指導改善が必要と判断された職員 ①公務能率評定結果により総括評定者の総合評定が「5」と評定された職員 ②その他、指導改善が必要と総務部が認めた職員
4月	②(職員)職員課と面談	②訓練・教育プログラム適用職員と職員課の面談 ・勤務成績不良の告知(評定結果の開示) ・勤務態度等問題点の告知 ・訓練・教育プログラムの説明と適用の告知 ・分限処分(免職等)の可能性の告知 ・職員からの意見聴取
5月	③(職員)「キャリア振り返り研修」の受講	③「キャリア振り返り研修」の実施(職員課) ・自己の経歴等を踏まえ、勤務に関する能力等を自己分析
5月	④(所属)所属内の研修計画(OJT)等の策定 ・「重点的な取り組み項目」(様式1)の作成 ・「ステップアップスケジュール(OJT計画)」(様式2)の作成 ・所属内指導者の選任	・所属から報告受け ※メンタル疾患がある場合は、定期的に主治医等と相談しながら指導内容等を検討。
5月～	⑤(所属)所属内研修(OJT)の実施 ・所属内研修等の実施(5月～12月)	
6月～	⑥(所属)研修効果、勤務状況の把握(6月、9月、12月作成) ・研修効果・勤務状況チェックシート(様式3)作成 ・職員レポート(様式4)作成 ・職員の観察・指導記録(様式5)の作成 以上は、作成後、職員課に提出 ※主治医との定期的な面談による状況把握・相談	・定期的に、所属から報告受け
夏	⑦(職員)集合研修の受講(夏)	⑦集合研修の実施(夏)(職員課) ・能力向上、意識改革のための集合研修実施
12月		⑧適格性、事務遂行能力の判断 ・公務能率評定 ・研修効果・勤務状況チェックシート ・職員レポート ・職員の観察・指導記録 により、職員ごとに「改善」「継続適用(配置換え等)」「自主退職」「自主降任」「分限処分」等を判断

2 プログラム適用職員の決定（4月）

総務部は、以下に該当する職員に対して、プログラム適用について検討し、適用することが必要と判断した場合は、当該職員及び所属長（所管部）に対し、その旨を通告する。

【プログラム適用対象職員】

能力の欠如、業務に関する訓練不足、意欲減退等による職務遂行度の低下、その他職務命令の不服従、独善的行動、反抗的態度、暴力的言動、破廉恥行為、熱意の欠如などの程度が著しく、かつ職務の遂行に支障がある、または支障が生ずることが強く予想される以下の職員で、指導改善が必要と判断された職員

①公務能率評定結果により総括評定者の総合評定が「5」と評定された職員

②その他、指導改善が必要と総務部が認めた職員

※メンタル疾患がある場合は、主治医等と相談しながら検討（指導内容等）する。

3 所属職員との職員課の面談（4～5月）

プログラムの適用が必要とされた職員に対して、総務部職員課が面談を行う。

面談に際しては、以下の点の通告等を行う。

①勤務成績不良の告知（評定結果の開示）

②勤務態度等問題点の告知

③訓練・教育プログラムの適用とその理由の告知、制度の説明

④分限処分（免職等）の可能性の告知

⑤職員からの意見聴取（口頭又は書面による）

4 キャリア振り返り研修（5月）

プログラム適用職員に対して、総務部職員課は「キャリア（能力・経歴）の振り返り研修」を実施し、演習等を通じた職員ごとのキャリアの振り返りの中で、自分の強み、弱みを理解するとともに、今後の能力開発に向けて、どう取り組むことが必要なのかを自分自身で分析、考える機会とする。

5 所属内の研修計画等の作成と指導者の選任（5月）

（1）研修計画等の作成

①「重点的な取り組み項目」（様式1）の作成

所属長及び指導者は、職員の勤務状況を分析することにより、プログラム適用職員が能力開発のために今後取り組むべき「重点的な取り組み項目」を検討・決定し、様式1に記載する。

※メンタル疾患がある場合は、定期的に主治医等と相談しながら指導内容等を検討。

②「ステップアップスケジュール（OJT計画）」（様式2）の作成

所属長及び指導者は、適用職員の担当事務、職場内研修、OJTのメニュー、部局研修、自治研修所研修の講座受講計画等からなる具体的な研修計画を作成する。

(2) 指導者の選任

プログラム適用職員と接する時間、機会の多い所属の職員を「指導者」として選任する。

①選任

プログラム適用職員の上司（主に所属長あるいは課長補佐級職員）を想定。

プログラム適用職員の勤務状況を常時観察したり、行動を把握できる職員が望ましい。

②指導者の業務

- ・プログラム適用職員の勤務状況の把握
- ・所属長と協議し、プログラム適用職員の能力開発のための業務の試験的な分担、OJT、職場研修の検討、実施
- ・職員の「重点的な取り組み項目」（様式1）の検討、作成
- ・「ステップアップスケジュール（OJT計画）」（様式2）の作成
- ・「職員レポート」（様式4）、「職員の観察・指導記録」（様式5）の確認、記載

(3) 所属長の業務

- ・指導者と協議し、プログラム適用職員の能力開発のための業務の試験的な分担、OJT、職場研修の検討、実施
- ・職員の「重点的な取り組み項目」（様式1）の検討、作成
- ・職員の「研修効果、勤務状況チェックシート」（様式3）の作成
- ・「職員レポート」（様式4）の確認、記載
- ・職員との定期的面談の実施
- ・主治医等との定期的な面談

6 研修効果、勤務状況の把握（6月～）

プログラム運用後は、定期的に業務の研修効果や改善状況の確認を行うことにより、より一層、職員の能力開発に資するような取り組みとする。

【四半期ごとに記入し、総務部に提出するもの】

	職員	指導者・所属長	総務部への提出
・研修効果、勤務状況チェックシート（様式3）		・6月、9月、12月の始めに所属長が勤務状況を確認して記載	記載後、各月10日までに提出
・職員レポート（様式4）	6月、9月、12月の5日までに記載し、指導者に提出	・指導者は指導内容等を記載して所属長に提出 ・所属長は提出を受けたら職員と面談し、その概要を記載	記載後、各月10日までに提出
・職員の観察・指導記録（様式5）		・指導等の度、その内容及び職員の反応等を記載（記載は週2回以上を目安とする）	6月、9月、12月10日までに提出

7 面談

所属長は、指導者も交えて、6月、9月、12月の月始めに職員と面談を行う。
この際、プログラム関係資料を活用し、職員の状況の確認、アドバイス等を行う。
また、面談の概要は、職員レポート（様式4）の「面談の概要」欄に記載のこと。
※メンタル疾患がある者へは主治医との面談の了解を取っておくこと。

8 集合研修（夏）

能力の向上、意識改革のため、総務部が適用職員に対し、集合研修を実施する。

9 適格性・事務遂行能力の判断（12月）

(1) 総務部は、関係資料等を基に、プログラム適用職員の適格性・事務遂行能力の改善状況を判断し、職員に対する措置について以下の判断を行う。

- ①改善によるプログラム適用終了
- ②プログラムの次年度の継続適用（配置換え等含む）
- ③自主退職
- ④自主降任
- ⑤分限処分 等

【判断資料】

- ①公務能率評定
- ②研修効果・勤務状況チェックシート（様式3）
- ③職員レポート（様式4）
- ④職員の観察・指導記録（様式5） 等

(2) 退職が適当と判断された職員が退職しない場合は、次年度、「改善が認められない場合は分限処分を行う」ことを想定した「退職プログラム」として、本プログラムを適用し、所属において勤務状況、適格性等についての記録を作成し、総務部に提出する。

様式1

「重点的な取り組み項目」

この表は、プログラム適用職員の能力開発のために、重点的に取り組む項目として、所属長及び指導者が、現在までの職員の勤務状況を踏まえ作成する。

項目 (改善を要する項目を記載)	現 状 (改善を要する点)	取り組みの内容等
(記載例) 進行管理	事務の優劣、急ぐことの判断が弱い。事務をためる傾向がある	進行状況を週1回、指導者が確認することにより指導。
(記載例) 正確性	仕事にミスが多い	仕事を行う際、あるいは仕事の完成のつど、2回以上チェックする習慣づけを指導。

※「項目」の記載分類

以下の項目の中から、改善を要する項目のみを記載

- : ①企画力、②理解力・判断力、③創意工夫、④進行管理、⑤正確性、⑥迅速性、
⑦折衝力、⑧執務姿勢、⑨積極性、⑩責任感、⑪協調性、⑫服務規律、⑬仕事への取り組み姿勢や意欲 ⑭チャレンジ性 ⑮その他 (自由に設定してください)

※「取り組みの内容等」記載

: 改善を要する各項目について、今後、どのように改善を指導していくか、方針を記載

- 記載例 事務分担・事務量の見直し、職場内研修で指導、OJTで指導、試験的に事務を分担させる 等

ステップアップスケジュール（OJT計画）

	職員の担当事務	研修、その他能力開発の取り組み		
		職場内・部局内・自治研修所研修	OJT・仕事のやり方の指導等	その他の取り組み
18年 5月		「キャリア振り返り研修」（職員課実施）受講		
6月				職員レポート（四半期ごと）の作成 所属長面談
7月				
8月		集合研修（職員課実施）受講		
9月				職員レポート（四半期ごと）の作成 所属長面談
10月				
11月				
12月				職員レポート（四半期ごと）の作成 所属長面談
（記載例）	<ul style="list-style-type: none"> データの集計分析 予算執行事務 計画立案を試験的に分担させる 	<ul style="list-style-type: none"> 業務に関する職場研修への参加 	<ul style="list-style-type: none"> 処理する事務（作業）及び進捗状況を週1回指導者が確認、指導 業務が遅れた場合の理由確認と指導 	<ul style="list-style-type: none"> 試験的に上司とともに計画立案の業務を担当 試験的に業務量を少しずつ増やしていく

- ※1 可能な範囲内で、実施が考えられる取り組みを記載
- 2 担当事務は、当初の分担事務及び能力開発等のため試験的に分担する事務等を記載
- 3 研修等は、能力開発に必要、有効と考えられる研修、取り組み等を記載

研修効果、勤務状況チェックシート（ 年 月分）

所 属		職員氏名	
		所属長氏名	

※所属長は、6、9、12月の10日までに記載して、職員課に提出してください。

※公務能率評定に準じて次の数値を記載してください。なお、判断できないものについては空白としてもかまいません。なお、総合評定は必ず記載すること。

- 1：非常によく実行して（できて）いる 2：だいたいいつも実行して（できて）いる
 3：概ね実行して（できて）いる 4：あまり実行して（できて）いない
 5：全く実行して（できて）いない

	項 目	定 義	着 眼 点	チ ャ ッ ク
仕事の成果と質	仕事の成果	計画した業務を他の職員と同等に処理、達成した度合い	①期待された業務目標に対して、達成できたか ②組織の一員として、自覚を持ち、課せられた課題をこなしたか	
	創意工夫	公務能率向上のためのアイデア、改善をだし、効率的に仕事を行った度合い	①問題意識を持ち、前例にとらわれずに新たな発想で提案することができたか ②与えられた仕事について改善・工夫をしたか	
	進行管理能力	業務の進行、処理状況を管理した度合い	①業務遂行のための処理スケジュール等を管理し、スケジュールどおり完了させたか。 ②仕事の緩急軽重をわきまえ、妥当な優先順位をつけ、中途の点検も行ったか	
	正確性	仕事の内容や進め方に誤りがなく、正確に行った度合い	①仕事の質は、上司の指示通り間違いが無かったか。 ②手抜きや粗雑な仕事をしたことがなかったか。 ③仕事の方向性は県、組織の目標と合致していたか。	
	迅速性	仕事の処理過程、仕事をする上でスピード感を持って、効率よく成し遂げること	①仕事の処理は早く、期限内に仕上げたかか。 ②量的に多い仕事をこなしたか。 ③突発的な仕事も遅れずに処理したか。 ④ダラダラした仕事の処理をせず効率を考慮して業務を処理していたか。	
	能力	企画力	問題の所在を的確に把握し、効果的かつ実現性のある企画、立案を行う能力	①情報を収集・分析し、問題点を把握して。施策を立案できるか。 ②仕事の段取り、準備は適切か。 ③計画、制度、報告書等の文書作成が適切に行えるか
理解力・判断力		職務の内容を正確に理解し、状況に応じた適切な判断をして、それを仕事に反映させる能力	①組織目標、上司の指示を正確に理解しているか。 ②時機を逃さず適切な判断をし、臨機応変な対応ができたか。 ③部下の判断に頼らず、若しくは上司に全面的な判断をあずけることはなかったか。 ④状況に応じて、適切、柔軟な判断ができたか。	
情報収集力、活用力		職務に必要な情報を収集、活用する能力	①職務に関する新しい情報を意識、把握しているか ②情報を組織として共有しているか ③情報を業務に活用しているか	
知識・技能		職務の遂行に必要な知識・技能	①必要な知識・技能を保有、習得しているか ②自己研鑽、新たな知識等の習得に努めているか	
折衝力		自己の意図を相手方に納得させ、円滑に交渉をまとめる能力	①自己の意図を的確に表現し、相手に十分理解させることができたか。 ②相手の主張をよく聞きながら、粘り強く説得できたか。 ③誠意をもって、相手方に不快感を与えないで折衝できたか	
取組姿勢		県民本位（執務姿勢）	県民の立場に立った姿勢、考え方	①常に県民の視点、県民の立場に立って考え、行動したか ②権力的、一方的ではなく、相手に納得や信頼感を与えられたか。

取組姿勢	積極性	自分の仕事及び周囲の仕事の遂行に対する熱意と意欲	①目標や課題に対し自発的に、自主的に取り組んだか。 ②周辺業務に対して、自主的に取り組んだか。 ③困難な事態においても物事に前向きに取り組んだか ④失敗を恐れずに新しい仕事に自らチャレンジして常に先取りしていきこうという意欲はあったか。
	責任感	自分の職務の果たす役割を認識し、積極的かつ誠実にその職責を果たすこと	①担当の仕事の進行状況に常に気を配り、その遂行に責任を持ってあたったか。 ②自分の仕事を他人に押しつけたりすることはなかったか。 ③責任転嫁したことはなかったか。
	協調性	上司及び同僚との調和を図り、チームワークに努めること	①独善的な行動により、同僚に迷惑をかけることはなかったか。 ②他人、課等との協力を惜しまなかったか。 ③性格・考え方の異なる人とも感情的に対立することなく明るい職場環境づくりに努めたか。
	規律性 (倫理、 服務)	公務員としての自覚、定められた規律を遵守、維持	①公務員としての自覚度はどうか。 ②秩序の維持及び服務規律等を遵守したか。 ③遅刻、欠勤はしなかったか。 ④公私のけじめを持って行動したか。
総合評定			

勤務状況、改善状況の記録 (各項目について状況を記載。特に指導後の変化、改善の有無等を記載)	1 「業務の指導内容とそれに対する職員の反応」 2 「仕事への取り組み姿勢、責任感、積極性、意欲、やる気」の改善状況 3 「正確性、迅速性、進行管理、実績」の改善状況 4 「業務に関する知識、技能、能力」の改善状況 5 「勤務態度、接遇、協調性、服務規律」の改善状況 6 身体状況、通院状況等 7 その他(休暇取得、勤務の様子、性向 その他)特記事項
---	---

様式 4

職員レポート (年 月分)

* この四半期を振り返って、これまでの取り組みに、今後の計画をよく考えた上で記載してください。
6月、9月、12月の5日までに作成し、指導者に提出。

所属		職員氏名		指導者氏名	
職員記載欄	項目	内容			
	これまでの業務に関する自己評価 〔これまでの勤務姿勢等を振り返り、迅速性、正確性、積極性などの取組状況や、自己研鑽など能力開発の取組状況を自己評価〕				
	今後の業務改善、能力開発の進め方 〔目標として取組んでいること、新たに始めようと考えていること〕				
指導者記載欄	その他 〔新たに指導して欲しい事項や研修受講など所属長等への要望事項など〕				
	これまでの指導内容				
所属長記載欄	今後の重点指導内容				
	これまでの指導内容				
	面談時の概況				
	今後の課題、指導目標等				

職員の観察・指導記録

所 属		職員氏名	
		所属長氏名	

年月日	観察・指導の内容	対象職員の反応、結果、業務の成果等
記載例 ○年 5 月 8 日		・行き先を告げずに、1時間ほど職場から居なくなった。後で問いただすと、会議室で休憩していたと回答。職務に専念する義務があること、行き先を明らかにすることを厳しく注意。
記載例 ○年 5 月 11 日	・他の係員が休暇のため、代理でその職員の業務を担当するように指示	・「自分の担当ではない」と指示を拒否 ・また、県民の方からの問い合わせ電話に対し、一方的にしゃべり、相手方を怒らせた。
記載例 ○年 5 月 14 日	・締め切りのある支払いをチェックし、事務を行うよう指示 ・委託契約について、今週中に見積もりを取り寄せるよう指示	・指示をメモしていたが、1週間もチェックしなかった。その後、3ヶ月前に請求書が届いていたことが、請求先からの電話で発覚 ・見積もり依頼先が分からず、前任者に確認もしないで、指示が10日間、ほったらかしになっていた

- ※1 記載内容：①職員の勤務態度、執務状況の問題点、特記事項を記載
②職員に対する指導を行った際の内容等とその反応を具体的に記録
- 2 記載頻度：週2回以上を目安
- 3 記載者：総括評定者あるいは指導者、またはその他職員。
- 4 その他：勤務時間外でも、公務員としての資質に問題がある言動などは記載