

**成績不良者の
能力・意欲向上マニュアル**

平成26年4月
総務省人事・恩給局

目 次

I	本マニュアルの趣旨、狙い	1
II	各府省における一般的な対応方法等	2
1	想定している対象者	2
2	心が不健康な状態にあること等により人事管理上配慮が必要な職員への対応	2
3	改善措置の態様	2
4	人事当局等の関与、支援	3
5	管理職等を対象とした講習等の実施	4
III	改善措置の標準的な実施内容（参考例）	5
1	改善措置の標準的な実施内容の流れ	5
2	具体的な内容	8
(1)	改善措置の実施の判断	8
①	対象者	8
②	実施の要否の判断	8
③	心が不健康な状態にあること等により人事管理上配慮が必要な職員	8
(2)	OJTの実施（OJT全般についての留意点等）	8
①	指導者の指名	8
②	実施体制	8
③	実施期間	8
④	留意点	9
(3)	対象者へ伝達、目的の確認・共有	10
①	対象者への伝達	10
②	目的の確認・共有の方法	10
③	留意点	10
(4)	目標の設定	10
①	目標	10
②	人事評価との関係	10
③	留意点	11
(5)	実施計画の作成	11
①	到達点の設定	11
②	計画の作成	11

③	留意点	12
(6)	指導・振り返り	12
①	指導・振り返り	12
②	留意点	12
(7)	成果の確認、人事評価への反映	13
①	成果の確認	13
②	人事評価への反映	13
③	対象者への伝達	13
(8)	改善措置の成果に応じた措置	13
①	改善が見られた場合	13
②	改善が不十分な場合	13

Ⅰ 本マニュアルの趣旨、狙い

「勤務成績の著しく不良な者」（以下「成績不良者」といいます。）への対応については、実態を詳細に把握することが難しい面がありますが、これまでのところ、主に、各府省あるいは各職場で個別に対処されてきたものと思われま

す。平成21年10月から人事評価が本格的に実施され、こうした成績不良者が能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階（D評価）の職員として顕在化し得ることになりました。

これらの成績不良者に対し、能力・実績に基づく厳正な対応を行わなければ、他の職員への士気に悪影響を及ぼすことも懸念されるとともに、こうした成績不良者の能力を、国家公務員として働くことに支障のないレベルまで引き上げていくことが、限られた人材の活用や公務能率向上といった人事管理上の観点からも、これまで以上に重要な課題になっています。

他方、各府省が成績不良者の能力・意欲向上を図るための改善措置（以下「改善措置」といいます。）を講じるに当たって依拠できる具体的な指導方法等についての知見の蓄積は、これまで十分とはいえない状況にあると考えられます。

そこで、今般、総務省において、先行的な取組を実施している地方公共団体等からの聞き取り、民間コンサルティング業者の知見等を踏まえ、各府省が改善措置を講じる際に、一般的に活用し得ると考えられるノウハウ・技法等をマニュアルとして整理し、政府部内での共有を図ることとしました。

本マニュアルは、各府省において、能力評価又は業績評価の全体標語が最下位の段階（D評価）とされるような職員に対する改善のための措置を講ずる際に、参考として使用することを目的として作成したものです。C評価が付与された場合でも、個別のケース（例えば、過去にD評価を受けたことがあり、最近もC評価が何度も継続しているケースなど）に応じて、各府省の判断により、必要と認める場合には、このマニュアルを参考とした改善措置をとることも考えられます。

また、本マニュアルは、各府省の参考に供することを目的としていますが、個別のケースにおいては、各府省において、業務内容、職場環境、成績不良者本人の状況等を勘案しつつ、これまで培ってきた独自のノウハウ等がある場合は、それも踏まえた適切な対応が期待されます。

なお、本マニュアルは、初めての試みとして作成したものであり、今後、更に利用しやすい内容とすべく、各府省の取組実績を踏まえ、問題

点、改善点等を把握した上で、適宜、修正等を行っていくことを想定しています。

II 各府省における一般的な対応方法等

各府省（人事当局）においては、成績不良者に対し、以下の1～5に沿って対応していくことが考えられます。

1 想定している対象者

人事評価の結果、国家公務員法第 70 条の4第2項に規定されている「勤務成績が著しく不良」と認められる者を想定しています。具体的に、改善措置の対象者は、人事評価の能力評価又は業績評価の全体評語が2回連続して最下位（D評価）の職員などに用いられるものと考えています。

2 心が不健康な状態にあること等により人事管理上配慮が必要な職員への対応

成績不良の原因が心が不健康な状態にあること等により人事管理上配慮が必要な職員に対しては、改善措置ではなく、「治療」又は「療養」によって立ち直りを図っていく必要があると考えられます。

したがって、当該職員のプライバシーに配慮した上で、治療又は療養に専念することが必要な状況か否か等について、主治医や健康管理医等とも協議の上、治療又は療養に専念させる必要がある場合には改善措置を講じないことができるとともに、支障がないと認められ、各府省が必要であると判断した場合は、本人の症状等に十分な配慮をしつつ、改善措置を実施することも考えられます。

3 改善措置の態様

改善措置としては、職場内で指導を行う OJT（On the Job Training）及び職場外で指導を行う Off-JT が考えられます。

このうち、OJTについては、そもそも成績不良者が職場に在籍する限り、その職場においては、当該職員の能力・意欲の向上に向けて、何らかの対応が必要になります。また、OJTについては、一般的に、

- 成績不良者の置かれた多様な状況や業務内容に応じ、身近で接する者がきめ細かな指導に当たることができること
- 比較的周囲に目立ちにくい形での指導が可能であること
- 予算面での負担が比較的少ないこと

等の利点もあると考えられます。

他方、職場での業務負担が課題となりますが、この点については、後述の4、5の取組等を通じて、指導に当たる管理職等の負担の軽減や支援等を講じていくことが重要であると考えられます。

一方、Off-JTについては、

- 職場の負担軽減
- 専門の講師による指導
- 他の成績不良者と同様な指導を受けることによる当該成績不良者本人の改善への自覚を促進させる

等の効果が想定されますが、

- 他の成績不良者と同様な指導を受けることによる当該成績不良者本人の更なる改善への意欲低下のおそれ
- 対象となる成績不良者の絶対数が限られ、それぞれの置かれた状況も多様であること
- 周囲に目立つことによる、成績不良者本人のプライバシーへの配慮

等を考慮すると、実施する場合には困難を伴う面があることも想定されます。

以上のことから、改善措置については、OJTを基本としつつ、各府省の実情に応じて、可能な場合には、適宜、Off-JTを組み合わせる実施することが適当であると考えられます。

※ なお、地方公共団体等における取組事例においては、ヒアリングを行った全ての団体が、改善措置としてOJTを実施していました。一部の団体ではOJTのみを実施しており、それ以外の団体においては、Off-JTをOJTと併せて実施していました。

その際の研修の内容としては、「健康管理」「仕事の進め方、取組方」「公務員の義務や倫理」「職場のコミュニケーション」「接遇」といったものが見られました。

4 人事当局等の関与、支援

成績不良者の指導に際し、直接指導に当たる管理職等（以下「指導者」といいます。）のみに過度な負担を課すことは、十分な指導を行うことを難しくし、改善措置の効果を減少させることにつながるばかりだけでなく、そのような指導者の状況は、人事評価で下位評価を付けることを忌避するといった行動を誘発する等のおそれもあります。

このため、指導者が人事当局や所属長等の上司と連携して指導に当たり得る体制を整えることが必要と考えられます。

そのための取組としては、関係者間において、例えば、

- 個別の指導計画作成に当たって協議する
- 定期的に連絡を行う
- 今後の指導方針について協議する
- 人事当局等の然るべき者が、指導の節目で直接対象者と面談すること等が想定されます。

こうした人事当局等の関与、支援は、指導者に対して有効であるばかりではなく、組織全体で取り組んでいる姿勢を示すことにより、対象者本人に自覚を促し、能力・意欲向上の効果を高める上でも重要であると考えられます。

※ なお、ヒアリングを行った全ての地方公共団体等において、対象者の所属部署は、人事担当部局を中心とした関係部署と連携して対応（例えば定期的な状況報告、指導計画作成に当たっての協議等）しています。

5 管理職等を対象とした講習等の実施

成績不良者に対する指導方法等を、指導者（あるいは、今後そうした立場になることが想定される管理職層）に教示することは、改善措置の成果の向上に資するものと考えられます。

成績不良者は、治療に専念することが必要な状況に至っていないまでも、いわゆるメンタルヘルスの面で不安定な者も多いと推測され、その指導に当たっては、一般の職員よりもそうした面での十分な配慮を要することから、専門的な知識を持たない管理職等を支援する上でも、適切な指導方法を教示することは有効であると考えられます。

今後、総務省等において、

- 管理職等への効果的な指導方法等を研究し、各府省の人事当局に提供する
 - 評価者訓練のメニューに加える
- 等、何らかの形で、各府省の取組を支援する措置を検討していく予定です。

※ なお、ヒアリングを行った地方公共団体等の中には、通常管理職研修のカリキュラムの中に、一般的な部下の育成に関する講義を設けたり、通常のカリキュラムとは別に「職務遂行能力を十分に発揮できない職員への指導者等研修」として、外部講師による「効果的な職場研修の進め方」や内部講師による「指導事例の紹介」等の講義を実施しているところもありました。

Ⅲ 改善措置の標準的な実施内容(参考例)

1 改善措置の標準的な実施内容の流れ

改善措置を実施するに際して、指導者の参考になるとと思われる事項と、とるべき内容の流れの概要は、次の「改善措置の標準的な実施内容の流れ」(6ページ～7ページ)のとおりです。

改善措置の標準的な実施内容の流れ

人 事 評 価



改 善 措 置 の 実 施 の 判 断

【対象者】

- ・ 人事評価の結果、改善措置の対象とすることが必要と認められるような者
(例: 人事評価の能力評価又は業績評価の全体評語が2回連続最下位の段階の場合 等)。

【実施の要否の判断】

- ・ 上記の対象者について、実施の要否を判断。
(人事当局の独自の判断により決定する場合や、所属長の申告に基づき人事当局が決定する場合等が考えられる。)

【心が不健康な状態にあること等により人事管理上配慮が必要な職員】

- ・ 成績不良の原因が心が不健康な状態にあること等により人事管理上配慮が必要な場合は、原則、医師による診断を行うことを促す。



O J T の 実 施

(OJT全般についての留意点等)

【指導者の指名】

- ・ 所属長等が適切な人を指導者として指名する。
(例: 対象者の人事評価を行った直属の上司又はその下で対象者の上位者に当たる職員)。

【実施体制】

- ・ 指導者が所属長、人事当局等と連携してOJTを実施する。

【実施期間】

- ・ 人事評価との関係を考慮して、半年以内の期間で実施することを想定。

※留意点

(指導者へのサポート)

- ・ 指導者だけに過大な負担を強いることがないよう、所属長、人事当局等のサポートが必要。

(職場における協力)

- ・ OJTは対象者の本来業務を軽減したり、場合によっては異なる業務を行うことになり、その分、他の職員の業務負担が増える可能性があるため、対象者のプライバシーに配慮しつつ、周囲の理解が必要。

(人事異動への対応)

- ・ OJTが効果を挙げる上では指導者との信頼関係が重要であるため、OJT実施期間中は、指導者及び対象者の人事異動を避けるなど、業務環境が変わらないよう配慮することが必要。
- ・ やむを得ずOJT実施期間中に指導者又は対象者が異動する場合は、当該指導者が、異動前までのOJT等の指導の記録等を基に、OJTの目標や進捗状況も含め、当該対象者の状況を指導者の後任又は対象者の異動先の指導者へ引き継ぐことが必要。

対象者への伝達、目的の確認・共有

【対象者への伝達】

- ・ 所属長等が対象者に対して、能力意欲向上を目的とするOJTを実施する旨を伝達する。

【確認・共有の方法】

- ・ 指導者と対象者が面談して目的の確認・共有を行う。なお、必要に応じて所属長、人事当局等が同席することも考えられる。

※留意点

- ・ OJTが効果を挙げる上では、本人(対象者)に主体的にOJTに取り組むことを自覚させることが重要であるため、まず、OJTの目的(能力意欲の向上)を理解させることが必要。
- ・ 面談の際には現状を認識させ、原因を探るとともに、対象者の考えを十分に引き出し、後の指導にかかしていくことが望まれる。

目標の設定

【目標】

- ・ 所属長、人事当局等が目標を提示し、対象者に十分に説明した上で設定する場合や、対象者が目標を掲げ、所属長、人事当局等と意見交換をした上で設定する場合等が考えられる。

【人事評価との関係】

- ・ 人事評価の目標との関係を確認する。目標を達成した場合、達成できなかった場合の扱い(効果が見られなければ人事管理上厳しい措置もあり得ること)を人事当局等と連携の上、期首にあらかじめ定めた上で、対象者と認識を共有。

※留意点

- ・ 人事評価までの期間に達成可能な目標を設定する。
- ・ 対象者の意欲向上には、達成感を感じ取ってもらうことが重要であるため、目標は努力すれば達成可能な範囲にあるものを設定する。

実施計画の作成

【到達点の設定】

- ・ 上記の目標達成に向け、1週間、1か月、3か月といった単位で具体的な到達点を設定し、進捗状況に応じて、適宜、計画の見直しを行う。

【計画の作成】

- ・ 指導者が作成する場合や、対象者が作成する場合等が考えられるが、作成に当たっては指導者と対象者が十分に話し合うことが重要。なお、必要に応じて所属長、人事当局等とも協議する。
- ・ 目標達成のため、1週間、1か月、3か月といった各到達点までに習得すべき事項を記載する。
- ・ 作成した計画は人事当局へ提出する。

※留意点

- ・ 対象者は能力不足が顕著であることが見込まれ、また、対象者に能力の向上を自覚してもらうため、当初は非常に基礎的なこと、基本的なものから始め、達成感が得られるようにし、意欲も高めた上で段階的にレベルを上げる。

指導・振り返り

【指導・振り返り】

- ・ 指導者は対象者に対して、実施計画に基づき、日々の指導を行う。
- ・ 指導者は対象者との面談等により、実施計画に照らして進捗状況等を随時振り返る機会を設ける。
- ・ 指導者は振り返りの結果を、必要に応じて所属長、人事当局等へ報告する。

※留意点

- ・ 目標達成に向けた取組状況を把握する機会であり、指導者は対象者からの報告だけでなく、対象者の現状把握にも努め、状況に応じた適切な指導を心掛ける。
- ・ 能力意欲の向上は、対象者が主体的に取り組まなければ、その成果が期待できないため、対象者の主体性を阻害しないように指示を出すことに留意。できるだけ考えさせながら、OJTで与える業務を最後までやり通させ、達成感を与えることも重要。
- ・ 特に指導開始当初は毎日の振り返りが重要。さらに、実施計画の内容に応じ、1週間、1か月、3か月といった単位でも振り返りを行うことが必要。
- ・ 指導者は対象者に実施計画に照らして、できたこと、できなかったこと、目標の達成状況等について語らせ、できなかった場合は、その原因について分析させる。なお、指導者との間に認識の相違がある場合は、対象者が理解するまでよく話し合うことが重要。

成果の確認、人事評価への反映

【成果の確認】

- ・ 指導者、所属長、人事当局等が協議して達成の程度を確認する。

【人事評価への反映】

- ・ OJTの成果を人事評価に反映させる。

【対象者への通知】

- ・ OJTの成果を所属長等から対象者へ伝達する。必要に応じて指導者、人事当局等も同席する。

改善措置の成果に応じた措置

- ・ 改善が見られた場合: 状況に応じた指導等。
- ・ 不十分な場合: 厳しい人事管理上の措置や改善措置の継続。

2 具体的な内容

以下、ここでは、その流れに沿って、各項目について説明します。

(1) 改善措置の実施の判断

① 対象者

人事評価の結果、改善措置の対象とすることが必要と認められるような者を想定しています。

② 実施の要否の判断

上記①の対象者について、今までの勤務の状況等も踏まえ、本措置が必要か否かの判断をした上で、決定します。

決定に際しては、人事当局が独自に判断する場合、所属長の申告に基づき人事当局が判断する場合等が考えられます。

③ 心が不健康な状態にあること等により人事管理上配慮が必要な職員

前記Ⅱ 2に記載しましたが、治療又は療養に専念することが必要な状況か否か等については、主治医や健康管理医等とも連携し、個々のケースに応じた対応をしていくことが必要と考えられます。

(2) OJTの実施（OJT全般についての留意点等）

① 指導者の指名

職場によっては、職員数も異なり、業務内容によって、職員の配置形態も様々であると考えられることから、所属長等が適切な人、例えば、対象者の人事評価を行った直属の上司又は直属の上司の下で、対象者の上位に当たる職員（評価者が課長の場合、補佐や係長等）を指導者として指名します。

② 実施体制

指名された指導者が、所属長、人事当局等と緊密に連携して改善に向けたOJTを実施します。

③ 実施期間

最短で半年後に次の評価結果が出る人事評価のサイクルとの関係を考慮して、OJTは、原則半年以内の期間で実施することが適当と考えられます。

また、OJTの開始時期については、人事評価の結果が揃った後、準備が整い次第、できるだけ速やかに開始するようにします。

④ 留意点

ア 指導者へのサポート

ＯＪＴは業務の一環として行われるものであることから、指導者には、ある程度の負担を強いることが予想されます。また、指導者への過度の負担は、指導者自身の業務遂行能力に悪影響を及ぼしてしまふ懸念もあります。

このため、前記Ⅱ４に記載しましたが、指導者だけに過大な負担を強いることがないように、所属長、人事当局等が適切にサポートする必要があります。

また、指導者が、対象者への指導などで時間がとられることなどにより業務が滞ることのないよう、事前に職場全体でその対応策を講じることも考えられます。

イ 職場における協力

ＯＪＴは、対象者の本来業務を軽減したり、場合によっては異なる業務を行うことになり、業務の割り振りや組織としての支援体制をとる上で、他の職員の業務負担が増える可能性があることから、対象者のプライバシーにも配慮しつつ、必要最低限の情報を共有し、理解を得ることが必要と考えられます。

ウ 人事異動への対応

ＯＪＴが効果を挙げる上では指導者との信頼関係が重要であり、ＯＪＴの実施期間中は、指導者及び対象者の人事異動をできるだけ避けるなど、業務環境が変わらないよう配慮することが望まれます。

しかしながら、やむを得ず ＯＪＴ実施期間中に指導者や対象者が異動する場合は、当該指導者が異動前までの ＯＪＴ等の指導の記録等を基に、ＯＪＴの目標や進捗状況も含め、当該対象者の状況を指導者の後任又は対象者の異動先の指導者へ引き継ぐことが必要です。

申し送りの具体例としては、次の事項が考えられます。

- それまでに行ってきた指導の概要
- 指導を行ってきた中で苦労した点とその対処法
- これから指導を行う上で留意すべき点
- 円滑な指導を行う上で参考になる当該対象者の気質、性格等

(3) 対象者への伝達、目標の確認・共有

① 対象者への伝達

対象者として決定した者に対しては、所属長等が、趣旨・目的を十分に説明した上で、能力・意欲向上のための OJT を実施する旨を伝達します。

② 目的の確認・共有の方法

指導者と対象者が面談をして、目的の確認・共有を行います。双方の目的の理解がずれていると、効果が上がらなくなることも考えられます。

なお、その際は、スムーズに面談が進むよう、必要に応じて所属長、人事当局等が同席することも考えられます。

③ 留意点

ア OJT の効果を上げる上では、対象者本人に、主体的に OJT に取り組むことを自覚させることが重要です。そのためには、まず、「能力・意欲の向上」という OJT の目的を理解させ、OJT を実施することとなった理由を十分に認識させることが必要です。

イ 面談の際には、現状を認識させ、できるだけ、成績不良となった原因を探るようにします。原因は必ずしも仕事上のことではなく、家庭のこと等のプライベートが原因のことも考えられ、原因を探し出しても解決できないことも考えられますが、対象者本人に「自分のことに親身になってもらっている」と認識してもらうことも重要です。また、面談では対象者の考えを十分に引き出し、後の指導にいかしていくことが望まれます。

(4) 目標の設定

① 目標

所属長、人事当局等が、対象者の状況も踏まえた目標を提示し、対象者に十分に説明した上で設定する場合や、対象者が自ら考えた目標を設定し、その目標を所属長、人事当局等と意見交換した上で設定する場合等が考えられます。

② 人事評価との関係

ア 人事評価の目標と OJT の目標との関係を確認しておきます。OJT の目標は、人事評価の目標と同一とは限りませんが、人事評価の目標設定にも反映されるものと考えられます。ただし、O

J Tの目標を達成しても、その性質上、対象者が現に占める職位や役職で一般に求められる能力の発揮度や役割達成度には及ばないものと想定されます。このため、本来の職位や役職に求められるレベルからは不十分であっても、対象者の現状からみて十分な改善といえることを伝えるなど、能力・意欲向上に向けた本人のインセンティブを損なわないよう工夫することが望ましいと考えられます。

イ このような点を考慮すると、O J Tの目標を達成した場合（対象者に対してO J Tで設定した目標を達成したとしても、本来の役職に応じた目標と異なるため、人事評価においてはB評価ではなくC評価となるが、それは否定的なものではなく、改善の成果と考えているといった旨を伝えておく）、達成できなかった場合（効果が見られなければ、人事上厳しい措置もあり得ること）等の扱いについて人事当局等と連携し、あらかじめ、期首に定めた上で、対象者と認識を共有しておきます。

③ 留意点

ア 次の人事評価までの期間内に達成可能な目標を設定します。目標設定に際しては、到底達成困難と思われるような無理な目標や、逆に、安易に達成可能な目標を設定するのではなく、対象者の状況に応じ、達成可能な範囲にあるものを考慮します。

イ 意欲向上のためには、達成感を感じとってもらうことが重要であるため、まずは、努力をすれば達成可能な範囲にある目標を設定し、達成された時に、能力の向上を自覚できるものとします。

ウ 各府省が職場の実情に応じて、人事評価の目標・O J Tの目標の設定と、次の（5）で述べる実施計画の作成を同時に行うことも考えられます。また、場合によっては、それらを人事評価の目標設定のプロセスの中に包含することも考えられます。

（5）実施計画の作成

① 到達点の設定

O J Tの目標達成に向けて、1週間、1か月、3か月といった区切りの単位で、具体的な到達点を設定します。その際、進捗状況に応じて、適宜、計画の見直しを行うようにします。

② 計画の作成

ア 計画は、指導者が作成する場合や、対象者本人が作成する場合等が考えられますが、作成に当たっては、指導者と対象者が

十分に話し合うことが重要です。なお、必要に応じて、所属長、人事当局等とも協議します。

イ 到達点を見据えて設定した目標をクリアできるようにするために、何をするのかといった具体的な計画を立てます。

計画には、目標達成のため、1週間、1か月、3か月といった各到達点までに習得すべき事項を具体的に記載します。

ウ 作成した計画は、指導者が、所属長等を通して人事当局に提出します。

③ 留意点

対象者は、能力が極端に不足している場合などが見込まれ、また、対象者に能力の向上を自覚してもらう必要があることから、当初は非常に基礎的なこと、基本的なものから始め、まずは達成感が得られるようにします。達成感を得ることで意欲も高めながら、段階を踏んで、徐々にレベルを引き上げるようにします。

(6) 指導・振り返り

① 指導・振り返り

ア 指導者は、対象者に対して、実施計画に基づき日々の指導を行います。

イ 指導者は、どのくらい目標を達成できたのかを対象者本人に認識させつつ、さらに努力が必要な点などについて、適切に指導を行うため、指導者は対象者と面談等を行うことにより、実施計画に照らして、進捗状況等を随時振り返る機会を設けます。

ウ 指導者は、節目の振り返りの結果を、必要に応じて所属長、人事当局等へ報告します。

② 留意点

ア 振り返りは、目標達成に向けた取り組み状況を把握する機会です。

指導者は、対象者からの報告だけでなく、現状把握にも努め、状況に応じた適切な指導を心がけます。そのためには対象者との信頼関係の構築が重要なため、対象者とのコミュニケーションをよくとるようにします。

イ 能力・意欲の向上は、対象者が主体的に取り組まなければ、その成果が期待できません。このため、指導者は、対象者の主体性を阻害しないように指示を出すことに留意することが必要です。できるだけ対象者本人に考えさせながら、OJTで与える

業務を最後までやり通させ、達成感を与えることも重要です。

中途半端に終わってしまうと、その業務が自分のものにならず、やらされ感だけが残ってしまう結果となることも考えられます。

ウ 特に、OJT開始当初は、毎日の振り返りが重要です。さらに、実施計画の内容に応じ、1週間、1か月、3か月といった単位でも振り返りを行うことが必要です。

エ 指導者は、対象者に対し、実施計画に照らして、できたこと、できなかったこと、目標の達成状況等を語らせます。特に、できなかった場合には、その原因を分析させるとともに、どのようにしたらできるようになるのか、ということと一緒に考えることが重要です。

なお、指導者との間に認識の相違がある場合は、対象者が理解するまで、よく話し合うことが重要です。

(7) 成果の確認、人事評価への反映

① 成果の確認

OJTが終了したら、指導者、所属長、人事当局等が協議して、達成の程度を確認します。

② 人事評価への反映

OJTの成果を直近に行われる人事評価に反映させます。

③ 対象者への伝達

OJTの成果を所属長等から対象者へ伝達します。必要に応じて指導者、人事当局等も同席します。

(8) 改善措置の成果に応じた措置

① 改善が見られた場合

例えば、OJTは一旦終了し、対象者の状況に応じた指導等を行います。

② 改善が不十分な場合

各府省の判断による厳しい人事上の措置や、改善措置の継続が考えられます。