

**成績不良者の
能力・意欲向上マニュアル**

令和2年7月
内閣官房内閣人事局

目 次

I	目的	1
II	改善措置の実施	2
1	改善措置の対象者	2
2	改善措置に関する標準的な対応	2
(1)	改善措置の実施者等の指名等	2
(2)	改善措置の実施等の伝達	3
(3)	改善措置実施計画書の作成	3
①	「実施期間」の設定	4
②	「目標」の設定	4
③	「到達点」の設定	4
(4)	改善措置の実施・行動事実の記載	5
①	改善措置の実施	5
②	行動事実の記載	5
(5)	振り返り・改善措置実施計画書の更新	6
①	振り返り	6
②	改善措置実施計画書の更新	7
(6)	改善措置終了後の対応（人事評価への反映等）	7
	<参考>改善措置対象者との効果的なコミュニケーションの工夫	8
III	改善措置を円滑に行うための対応	9
1	実施者等に対する適切なサポート	9
2	周囲の職員による協力	9
3	改善措置の実施者等の人事評価への反映	9
4	人事異動への対応	10
(1)	改善措置実施中に職員Aが異動する場合又は改善措置が 未だ実施されていない成績不良者が異動する場合	10
(2)	改善措置実施中に実施者等が異動する場合	10
5	OFF-JTについて	11

I 目的

定期評価における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）となった職員及び2期以上連続して下位又は最下位の段階（C評価）となっている職員（以下「成績不良者」といいます。）に対しては、限られた人材を有効に活用し、公務能率を向上させる観点から、その能力や業績の向上を図るための改善措置を実施することで、標準（B評価）以上の段階まで引き上げることを目指す必要があります。

本マニュアルは、成績不良者に対し、職場内で改善措置（OJT：On the Job Training）を実施する際の標準的なプロセス・方法について、平成26年4月に総務省が作成したものを見直し、整理したものであり、これを参考として、各府省等において改善措置を実施することを目的としています。

なお、実際に改善措置を実施する場合には、各府省等において、本マニュアルを参考にしつつ、成績不良者が従事する業務の内容、所属する職場の環境、成績不良者本人の状況等を勘案するとともに、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上で、適切に対応していただきますようお願いいたします。

II 改善措置の実施

1 改善措置の対象者

前ページの成績不良者を対象とすることを想定しています。

なお、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であり、かつ、当該職員のプライバシーに配慮した上で、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職員については、対象から除きます。

2 改善措置に関する標準的な対応

以下の（１）～（６）では、成績不良者である職員Aに対する改善措置に関し、標準的と考えられる対応を示しています。

「I 目的」の最後で触れているとおり、成績不良者が従事する業務の内容、所属する職場の環境、成績不良者本人の状況等は様々と考えられますので、それぞれ個別の事情を勘案された上、運用していただきますよう、お願いいたします。

なお、職員に対し適正な人事評価を行うこともさることながら、成績不良者に対し、改善措置を効果的に行うためには、原局原課等現場の裁量に委ねるのみでなく、人事当局（人事担当課及び各局人事担当等）が十分な関与・支援を行い、現場と連携することにより、現場の負担感を軽減させること、組織全体で改善措置に取り組んでいる姿勢を成績不良者に対して示すことが重要です。そのため、以下の（１）～（６）は、人事当局の関与・支援があることを前提とした対応としています。

（１）改善措置の実施者等の指名等

職員Aの人事評価の結果が確定し、職員Aが改善措置の対象者としての要件に該当することとなった場合には、（それ以前の人事評価も含め職員Aの人事評価の結果を把握する）人事当局が、速やかに、職員Aが属する局、部、課又は室の長（以下「所属長」といいます。）に対して、要件に該当する旨を伝達します。

所属長は、必要に応じて人事当局と相談しつつ、改善措置を実施する者（以下「実施者」といいます。）（例：所属長（職員Aが係長であった場合、その属する課室の長）等）を指名し、更に、その実施者において必要があれば、改善措置の実施をサポートする「実施補助者」（例：職員Aの直近上位の上司（職員Aが係長であった場合、その上司である課長補佐）等）を指名します。

なお、職員Aの業務の内容等を踏まえ、実施者及び実施補助者（以下「実施者等」といいます。）を複数名とすることも考えられます。その場合には、それぞれの実施者等間で十分連携して改善措置に当たる必要があります。

（2）改善措置の実施等の伝達

所属長及び人事当局は、職員Aの人事評価者が職員Aに対し人事評価の結果を開示する際、これに同席すること等を通じて、職員Aに対し、改善措置を実施する旨並びに実施者等について伝達します。その際、勤務実績不良の状態が改善しない場合には、今後、分限処分を行う可能性もあることに加え、改善措置を講ずる理由・目的を丁寧に説明し、職員Aに、主体的に能力・意欲の向上に取り組む自覚を持たせることが重要です。

職員Aが改善措置を実施されることを認識・理解した後、所属長又は人事当局は、実施者に対し、改善措置を講ずる上で必要な範囲で、職員Aの状況（これまでの人事評価の結果、行動事実、性格等）について共有するようにします。

（3）改善措置実施計画書の作成

実施者等は、職員Aと十分にコミュニケーションを取り、必要に応じ人事当局にも相談しながら、以下の①～③に沿って、「改善措置実施計画書」（以下「計画書」といいます。）を作成します。作成した計画書は、所属長及び人事当局と共有し、関係者間で認識を合わせておくことが適当です。

① 「実施期間」の設定

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、半年以内の期間で実施することが適当と考えられます。開始時期については、その直前の期の人事評価の結果が確定した後、できるだけ速やかに開始するようにします。

② 「目標」の設定

成績不良者に達成感を得てもらうことを目指し、また、改善措置による効果を測る必要があることから、改善措置の実施期間内に達成すべき目標を設定します。目標の設定に当たり、成績不良者の適性に合った業務内容にするなど、担当職務の見直しを行うことも重要です。この目標の具体的な内容については、改善措置の目的が、「I 目的」にあるとおり、成績不良者について「標準（B評価）以上の段階まで引き上げることを目指す」ことであり、人事評価を尺度としていますので、改善措置を実施する期の職員Aの業績目標^(注)と同一とすることが想定されます。

(注) 成績不良者が、その意欲を向上させるためには、達成感を得ることが重要です。ので、到底達成困難と思われるような目標や、逆に容易に達成可能な目標ではなく、成績不良者の状況に応じ、努力をすれば次の人事評価までに達成可能な目標を設定します。

③ 「到達点」の設定

実施者等は、その過度な負担を避けつつも、きめ細やかに改善措置を講ずるため、上記（2）で事前に共有された職員Aの状況や、実際に職員Aとコミュニケーションを取ることで得られた情報も踏まえながら、おおむね1か月間程度の幅で、それぞれのチームにおける職員Aの具体的な到達点（業績目標の達成のため、期末から逆算してそのチームにおいて何ができていべきか）を設定するようにします（例えば、改善措置開始時の計画書には、開始日から1か月間程度の間の到達点を設定します。）。

なお、職員Aの能力・意欲が極端に不足している場合、職員Aに対しては、まずは能力の向上を少しでも体感・自覚してもらうことを目指し、

当初は、非常に基礎的・基本的なことを到達点として設定することも考えられます。そのようにして、職員Aに達成感を得させながら、業務に対する意欲を高め、それに応じて段階的に到達点のレベルも引き上げ、業績目標の達成に繋げていきます。

(4) 改善措置の実施・行動事実の記載

① 改善措置の実施

実施者等は、上記(3)に沿って作成した計画書を職員Aに提示し、これに沿って、職員Aに対し、日々の助言、指導等を行います。

その際、実施者等は、職員Aの日々の状況について、自らの直接的監督、職員Aからの報告、周囲の職員からの聞き取り等により適切に把握するよう努め、その状況に応じた助言、指導等を行うよう心掛けます。

なお、能力・意欲を向上させるためには、職員A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。単に言われたとおりに業務をこなすよう指示したり、途中で誰か他の者に業務を振り直したりするなど中途半端な形で終わってしまうと、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。そのため、実施者等は、できるだけ職員A本人に考えさせながら、その担当業務を最後までやり通させ、達成感を得させることに留意し、職員Aの主体性を阻害しない形で、助言、指導等を行う必要があります。

また、矯正を目的とした研修を受講させることも有効です。

② 行動事実の記載

実施者等は、上記(3)③で到達点として設定した事項を職員Aはどのくらい達成できたか、何ができており何ができていないか、職場でのコミュニケーションや勤務に向き合う態度はどうか等の勤務の状況について、その到達点に係る期間(おおむね1か月間程度の期間)ごとに具体的に把握し、それぞれの期間が終わるごとに、計画書の「達成状況・備考」欄に詳細に記載し、適切なタイミングで所属長及び人事当局に報告します。

この記載は、日々の助言、指導等や、次の(5)にある振り返り、計

画書の更新の際に、実施者等が参照し、それぞれの場面において、職員Aの改善状況に応じた助言、指導等を行い、改善措置をよりきめ細やかかつ効果的なものとする等こと等に活用します。

(5) 振り返り・改善措置実施計画書の更新

① 振り返り

実施者等は、上記(3)③で到達点として設定した事項をどのくらい達成できたのか職員Aとともに改善状況を振り返り、業績目標の達成のために更にどういった行動が必要であるかについて職員Aに対し適切に助言、指導等を行う機会を設けるようにします(その際、実施者等又は職員Aが希望する場合等必要に応じて、所属長又は人事当局が、その振り返りの機会に同席することも考えられます。)

振り返りの機会は、改善措置の開始当初は、できるだけ毎日設けることも考えられますが、少なくとも到達点に係る期間(おおむね1か月間程度の期間)ごとには設ける必要があります。

振り返りでは、実施者等は、職員A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、「できなかったこと」については、職員A自身にそのできなかった原因を分析させ、実施者等は、今後どのようにしたらできるようになるのかということ職員Aと一緒に考え、引き出すことが重要です。その際、実施者等と職員Aとの間に、認識の相違があることが分かった場合には、相互によく話し合う必要があります。

なお、できなかった原因については、必ずしも仕事上のものではなく、家庭等のプライベートが関係し、対応が難しいものである場合も想定されますが、そうした場合であっても、実施者等は、職員Aとコミュニケーションを丁寧にするなど親身に寄り添うことで、少しでも状況が改善するよう努めることが重要です。

また、本来の職位や役職に求められるレベルに照らすと不十分な改善状況であっても、職員Aの現状に照らせば一定の改善と言える場合には、その旨を伝えるなど、能力・意欲向上に向けた職員A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。

振り返りの結果について、実施者等は、必要に応じて、所属長又は人事当局へ報告します。なお、最後のタームに係る振り返りについては、一つの節目であることに鑑み、必ず、所属長及び人事当局へ報告するか、所属長又は人事当局がその振り返りに同席するようにします。

② 改善措置実施計画書の更新

実施者等は、上記（3）③で到達点として設定した事項についての職員Aの達成状況に応じて、次のターム（直前のタームの終了日の翌日からおおむね1か月間程度の期間）における新たな到達点を設定します。

なお、新たな到達点の設定に当たっては、職員Aと十分にコミュニケーションを取り、必要に応じ人事当局にも相談します。これらにより更新した計画書については、所属長及び人事当局に共有し、関係者間で認識を合わせておくことが適当です。

（6）改善措置終了後の対応（人事評価への反映等）

改善措置における最後のタームが終了し、上記（5）①の振り返りまで終了したら、職員Aの人事評価者は、実施者等が報告した記録に基づいて改善措置の実施期間中の職員Aの行動事実を把握して、人事評価を行うとともに、その評価結果を人事当局に報告します。

その人事評価の結果、職員Aが、引き続き、能力評価又は業績評価の全体評語がC又はD評価となった場合には、「勤務成績が不良な職員に対する対応について」（令和2年7月20日閣人第453号）に沿って対応することとなります。

行動事実を記載した計画書等については、各府省で定める文書管理規則等に従って適切に保管する必要があります。

<参考> 改善措置対象者との効果的なコミュニケーションの工夫

改善措置を通じて、対象者の行動や姿勢に前向きな変化を起こすためには、対象者が成績不良になった背景を理解し、どのような働き掛けをしたら行動に変化が起きるのかを具体的に知ることが必要です。

例えば、対象者が傷つくことへの不安が問題行動の原因となっていることが多いので、指導者はこのような状況を理解し、受け止めながらコミュニケーションをとることが大切です。

そして、コミュニケーションに際しては、指導者が「役割・立場の自分」と「個人としての自分」を使い分け、「個人としての自分」は相手の味方である姿勢に徹しつつ、受容的に「聴く」姿勢で寄り添うことが効果的です。

内閣人事局作成の「モラルサポートDVD」においては、これらのコミュニケーションのポイントを心理学の知見に基づき整理するとともに、具体の事例に沿ってポイントを解説しています。各府省におかれましては、これらの教材も活用いただきつつ、改善措置の指導者の指導力向上に努めていただきますようお願いいたします。

Ⅲ 改善措置を円滑に行うための対応

1 実施者等に対する適切なサポート

実施者等は、他の本来業務を抱えながら改善措置を実施することとなりますので、業務量や精神的な面で、相当程度の負担が生ずることが予想されます。実施者等に負担が集中すると、今度は、実施者等自身の本来業務の遂行に悪影響が生ずる懸念があります。

こうした悪循環に陥らないようにするため、必要に応じて、実施者等の上司は、実施者等の業務についてその一部を合理化し又は他の職員に割り振るなどの見直しを行ったり、複数の実施者等を設定することにより負担を分散させたりすることや、実施者等の上司及び人事当局は、適時に実施者等の相談に乗って必要な対応が取れるような連携体制を整えたりすることなど、実施者等だけに過大な負担を強いることがないよう適切なサポートを行う必要があります。

2 周囲の職員による協力

改善措置を行うに当たっては、職員Aの本来業務を軽減したり（職員Aの状況によっては、それまでとは異なる業務を行わせたりすることも想定されます。）、前述の1のとおり、実施者等についても業務負担の軽減が行われたりすることがありますので、その分、周囲の職員の業務負担が増える可能性があります。

そのため、職員Aのプライバシーには配慮しつつ、あらかじめ必要最小限の範囲の職員に対しては、事情により職員Aに業務上一定の配慮を行う必要があることなど最低限の情報を共有し、理解を得るようにはする必要があります。

3 改善措置の実施者等の人事評価への反映

改善措置の実施者等の人事評価に当たっては、実施者等が職員Aに適切な指導を実施したか否かを、人事評価者において適切に評価いただく必要があると考えられます。

4 人事異動への対応

改善措置を効果的に行うためには実施者等と職員 A との信頼関係が重要ですので、改善措置の実施期間中は、実施者等及び職員 A 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、改善措置の実施期間中に実施者等又は職員 A が異動する場合や、改善措置が未だ実施されていない成績不良者が異動する場合（例：10月1日～翌年3月31日の業績評価が C 又は D となり、改善措置実施対象に該当することとなった成績不良者が4月1日付けで異動する場合）などが想定されますので、その場合には、例えば、次のような対応をとり、所要の情報を適切な者に引き継ぐ必要があると考えられます。

(1) 改善措置実施中に職員 A が異動する場合又は改善措置が未だ実施されていない成績不良者が異動する場合

職員 A の異動が同一府省等内で行われる場合、少なくとも、その府省等の人事担当課は、職員 A の前職以前の状況を把握していると考えられます。そのため、人事担当課は、異動先の所属長や人事担当、新たに職員 A の人事評価者となるべき者等適切な者に対し、所要の情報（これまでの人事評価の結果、行動事実、職員 A の性格、これまで職員 A に行ってきた改善措置の内容と留意点等）を伝達することが考えられます。

異動が府省等をまたいで行われる場合も基本的に同様であり、職員 A の出向元の府省等の人事担当課から、出向先の府省等の人事担当課又は職員 A の着任先の局、部、課、室の人事担当等適切な者に対し、所要の情報を伝達することが考えられます。

なお、いずれの場合についても、職員 A の異動元・出向元の局、部、課、室の人事担当等からも、異動先・出向先の局、部、課、室の人事担当等適切な者に対し、職員 A の直近の状況を伝達することが有益と考えられます。職員 A に関する情報の伝達を受けた異動先・出向先の府省等・局、部、課、室においては、上記Ⅱに沿って改善措置が継続又は実施されるよう対応する必要があります。

(2) 改善措置実施中に実施者等が異動する場合

所属長は、上記Ⅱ 2（1）（2）に沿って、異動する実施者等の後任者等適切な者を改めて実施者等として設定し、改善措置を継続する必要があります。

5 OFF-JTについて

改善措置の態様としては、OJTの他に、職場外で助言、指導等を行うOFF-JT（OFF the Job Training）も考えられますが、OFF-JTの実施には様々な課題^{（注）}が想定されるため、各府省等が実施する改善措置については、OJTを基本とします。

なお、各府省等の個別の事情等により、OFF-JTの実施が必要であり、かつ可能な場合には、OJTにOFF-JTを組み合わせる形で改善措置を実施することは妨げられません。

（注） 一般的に、OFF-JTは、OJTに比べ、①実施者等の負担が軽減される、②専門の講師による指導を受けられる等の利点が想定されます。

一方で、①（成績不良者はそれぞれ置かれた状況が多様であるため、指導が個別化し、）予算面の負担が増加するなど、新たに職場に負担が発生する、②（職場外で指導を受けるため周囲に目立つことから、）成績不良者本人のプライバシーに配慮する必要がある等の課題が想定されます。