

はたらきガイド

～市民とともに、勇気と智恵を～



尼崎市人材育成基本方針

【令和4年度版】

はじめに

国際化、情報化、少子・高齢化など、社会の急激な変化の中で、尼崎市においても、行政運営とそれを支える職員に求められるあり方が大きく変化しようとしています。

個々の職員の能力、やる気、適性を、将来に向けた尼崎のまちづくりに活かしていくためには、あらためて私たち職員一人ひとりが目指すべき職員のすがたを理解し、これまで以上に自らが果たすべき役割とそのため必要な能力をしっかりと認識して、主体的な成長に努めていかなければなりません。

このような背景を踏まえて、今回「はたらきガイド」の改定を行いました。

今後も、この「はたらきガイド」が常に時代の変化に対応したものであるよう、5年を節目として総点検を実施します。また、職員のみなさんの声も聴きながら、毎年、必要な見直しを行い、内容の充実を図っていくものとしします。

平成31年4月

「はたらきガイド」 ＝「はたらきがい」＋「ガイド」

はたらきガイドは、本市の人材育成全般の基本的な考え方を示した「人材育成基本方針」です。

職員一人ひとりが“はたらきがい”のある日々を送れるように、人材育成の基本理念をはじめ、人材育成に関連する人事制度や研修体系を紹介するなど、職場での人材マネジメント全般のガイドを目指しています。

- ・ **OJT（職場内訓練）のガイド**
- ・ **Off-JT（職場外訓練）のガイド**
- ・ **人事制度のガイド**

地方公務員法第39条第3項に定める研修に関する基本的な方針を兼ねています。

【参考】地方公務員法

第39条第3項

地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。

目 次

第1章 人材育成の基本理念	p6
1 求める職員のすがた	p6
2 基本的な考え方	p8
第2章 果たすべき役割と必要な能力	p9
1 果たすべき役割	p9
2 必要な能力と行動	p12
第3章 人材育成の基本体系	p22
1 人材マネジメントサイクル	p23
(1) 目標設定	p24
(2) 能力開発	p25
(3) 人事評価	p26
(4) 人材活用	p28
2 さまざまな人事制度	p33
(1) 努力した職員の顕彰	p33

(2) ワークライフバランスの推進	p34
(3) 能力開発のサポート	p35
(4) 健康で安心して働ける環境	p37
(5) コンプライアンスの推進	p39
3 採用と退職	p43
(1) 採用	p43
(2) 退職	p45

第4章 能力開発 **p46**

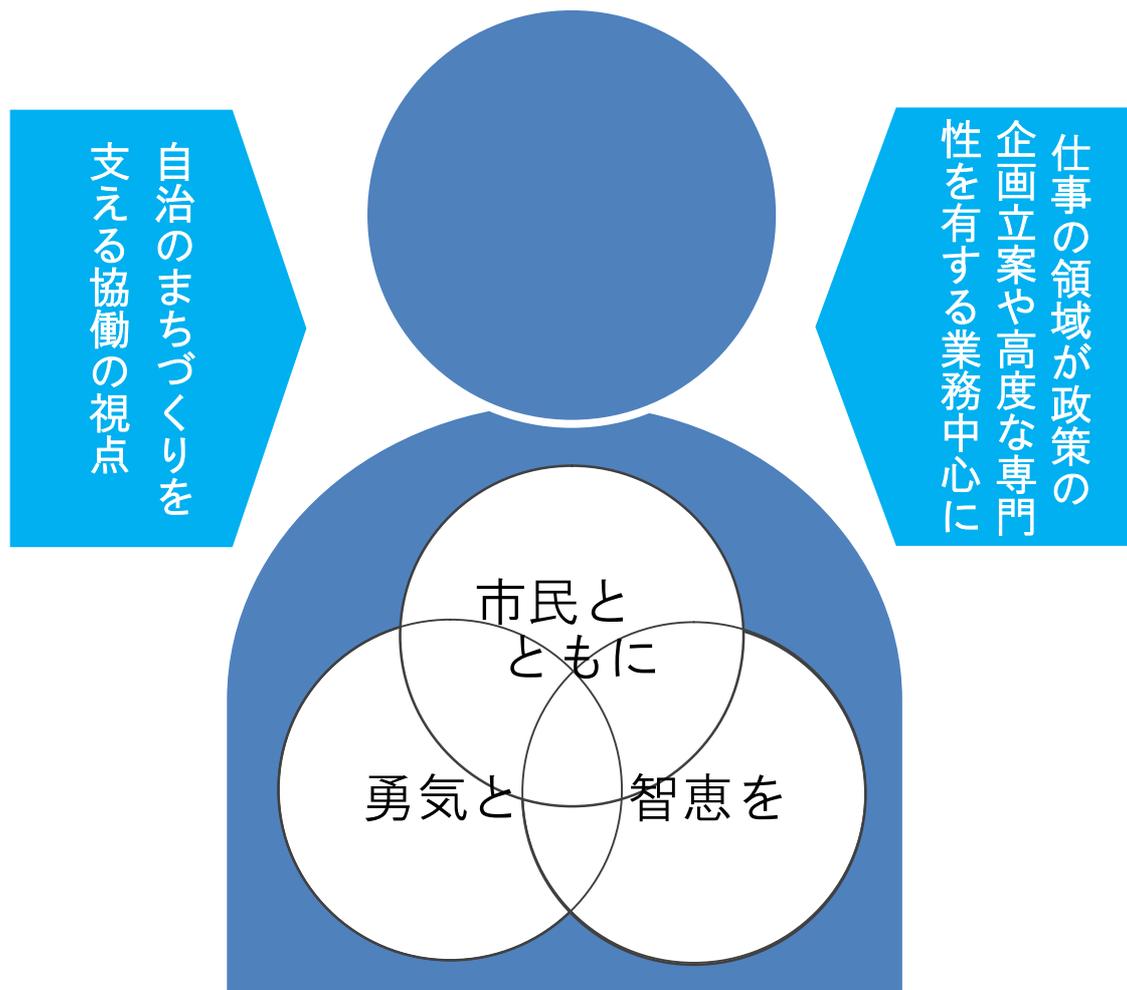
1 能力開発体系	p46
2 OJTを支援します	p50
3 Off-JTを充実します	p53
(1) 人事管理部研修	p54
(2) 職場研修	p55
(3) 自主研修（自己啓発）	p56

第4章は、尼崎市職員研修規程第5条に規定する研修基本計画及び7条に規定する人事管理部研修実施計画を兼ねています。

第1章 人材育成の基本理念

1 求める職員のすがた

市民とともに、勇気と智恵を



市民とともに

市民の立場に立って市民とともに考え行動することができる

勇気と

困難な課題に対して果敢に取り組むことができる

智恵を

新たな発想や豊富な知識・技術・経験を備えている

市民とともに

高齢化の進行や世帯類型の変化、生活様式・価値観などの多様化に伴い、市民の生活課題や地域・社会の課題も複雑多様化しています。そうした中で、課題を解決していくためには、行政と市民や事業者等がそれぞれの持つ力を重ねあわせていく必要があります。よりよいまちづくりに向けて「市民とともに」取り組んでいきましょう。

勇気と

複雑多様化する課題を解決していくためには、未経験のことや困難な課題であっても、できない理由を探すのではなく、「どうやったらできるのか」を考え、前向きに果敢に挑戦することが大切です。変化を恐れずに「勇気」をもって取り組んでいきましょう。

智恵を

行政のプロフェッショナルとして成長し続けることを意識し、業務遂行のために必要な知識や技術をしっかりと身に付けましょう。また、困難な課題を解決していくためには、コンプライアンスを守る中で、柔軟な発想をもって、身に付けた知識や技術を活用し政策力を発揮していくことが大切です。常に自分を磨き「智恵」を身に付けていきましょう。

2 基本的な考え方

- 1 人材育成は職務です。
- 2 人材育成は全ての職員が対象です。
- 3 人材育成は退職まで行います。

人材育成は職員の職務であり、職種や年齢を問わず、全ての職員は、お互いに助け合って、共に成長します。

役職者にとって部下の育成は最も重要な職務であるとともに、一般職にとっても、自ら知識や技術の向上のため主体的な自己成長に努めることも大切です。

人材育成は採用から退職までの間、毎年度①目標設定、②能力開発、③人事評価、④人材活用といった「人材マネジメントサイクル」を繰り返しながら、スパイラルアップで成長を促していきます。

～ 会計年度任用職員制度の導入 ～

令和2年4月1日から会計年度任用職員制度が導入され、それに伴い「はたらきガイド会計年度任用職員編」を策定しました。常勤職員も含め、あらためてお互いの役割をしっかりと認識して、協力・連携し、仕事に取り組んでいきましょう。特に役職者においては、これらのガイドを積極的に活用して職員のマネジメントに取り組ましましょう。

第2章 果たすべき役割と必要な能力

1 果たすべき役割

【職層ごとの果たすべき役割】

一般職員・主任級

業務遂行力を発揮し、専門的知識や経験を深めながら、事務事業の実施にあたる。

知識や技術の向上のため、主体的な自己成長に努める。

係長級・課長補佐

指導力と高い業務遂行力を発揮し、事業執行を推進する。

部下の主体性を引き出すよう、日々のOJTを実施する。

課長級・部長級・局長級

マネジメント力を発揮し、市政の推進にイノベーションをもたらす。

【課長級・部長級】

職域ごとの専門性を高めるためOJTやOff-JTを実施する。

【局長級】

局における人材育成の統括者としてこれらの取組を推進する。

※ [] 内は人材育成における役割を示しています。

【人材育成担当の役割】

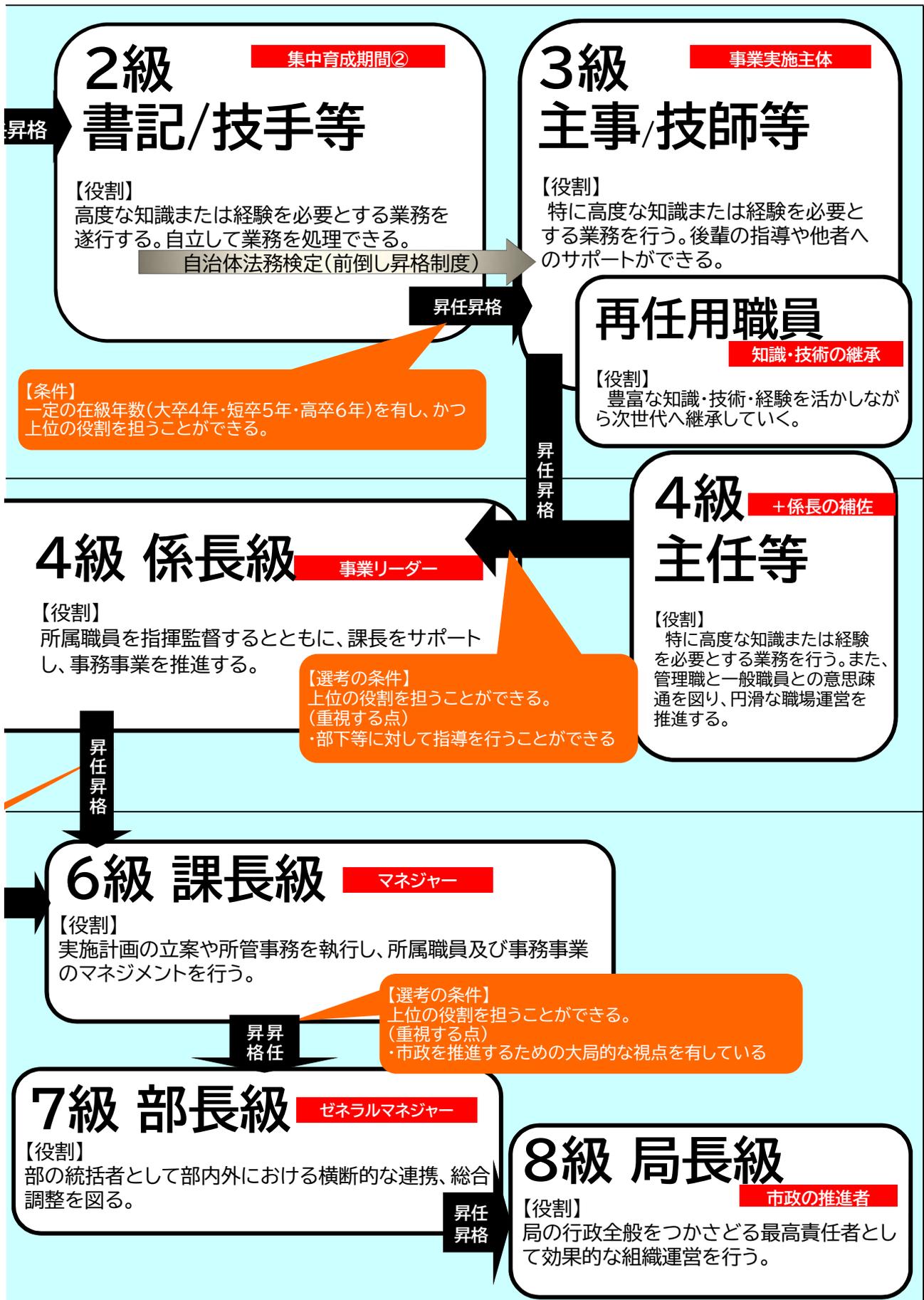
職員に求められる基礎的能力や役職ごとに求められる能力を養うとともに、人材育成を推進させるための施策を講じる。

職員には、それぞれ職層ごとに与えられた役割を果たすことが求められており、その果たすべき役割と必要な能力について職層ごとに定義し、計画的・効果的な育成が図られています。まずは、それぞれの職員が自らの役割をしっかりと認識しましょう。そして実際に仕事を進めるにあたっては、視野を広げるためにも一つ上の職層の役割も意識してみるとよいでしょう。また、人材育成を効果的に進めていくためには、職員がそれぞれの人材育成上の役割を自覚し果たしていくことも重要です。

職層ごとの果たすべき役割

<p>一般職員 主任級</p>	<p>採用</p> <p style="text-align: right;">集中育成期間①</p> <p style="text-align: right;">昇任</p> <h2 style="text-align: center;">1級 事務員/技術員等</h2> <p>【役割】 マニュアル等に基づき正確に業務を遂行する。 必要に応じて他者の援助を受けながら業務を処理できる。</p> <p>育成のポイント① 新規採用職員の指導を充実します。 ・採用時の基礎研修の徹底 ・指導員制度による丁寧な育成</p> <p>育成のポイント② 法務能力の向上を図ります。 ・地方公務員法、地方自治法の知識の習得(1~2級) ・法令の構造や解釈の基本事項の習得(~採用5年目)</p> <p>【条件】 一定の在級年数(大卒3年・短卒4年・高卒5年)を有し、かつ上位の役割を担うことができる。</p>
<p>業務遂行力を発揮し、専門的知識や経験を深めながら、事務事業の実施に当たる。</p> <p>知識や技術の向上のため、主体的な自己成長に努める。</p>	<p>昇任</p> <p>5級 サブマネジャー</p> <h2 style="text-align: center;">課長補佐</h2> <p>【役割】 課長を補佐し、事務事業の進行管理や見直しを行うとともに、所属職員を指揮監督し、事務事業を推進する。</p> <p>育成のポイント③ 人材育成の基本である、各職場でのOJTを支援します。 ・OJTスキルの育成(研修) ・OJTツールの整備</p> <p>【選考の条件】 上位の役割を担うことができる。 (重視する点) ・所属長として判断することができる</p>
<p>係長級 課長補佐</p> <p>指導力と高い業務遂行力を発揮し、事務事業を推進する。</p> <p>部下の主体性を引き出すよう、日々のOJTを実施する。</p>	<p>昇任昇格</p> <p>課長級 部長級 局長級</p> <p>マネジメント力を発揮し、市政の推進にイノベーションをもたらす。</p> <p>【課長級・部長級】 職域ごとの専門性を高めるため、OJTやOff-JTを実施する。 【局長級】 局における人材育成の総括者としてこれらの取組みを推進する。</p>

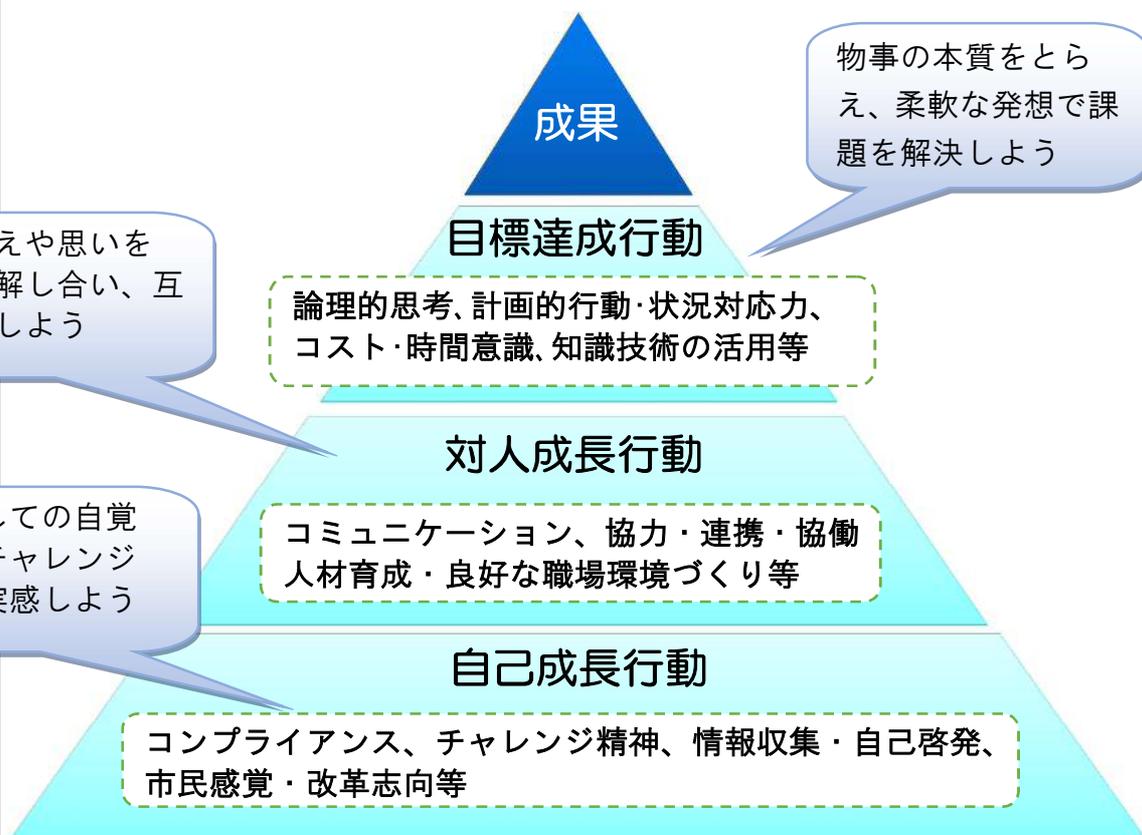
まずは自らの役割を認識しましょう。そして実際に仕事を進める際には、視野を広げるためにも一つ上の職層の役割も意識してみるとよいでしょう。



2 必要な能力と行動

定められた役割を果たして行くために必要な能力は、業務分野や職種等で異なる部分がありますが、ここでは全ての行政職の職員に共通する基本的な要素を取り上げ、職層ごとに示しています。職員一人ひとりが、自分自身の役割を自覚し、主体的な成長に努めましょう。

必要な能力（職層ごとの詳細は次頁）



能力の発揮につながる行動事例（コンピテンシー）

職層に応じた必要な能力を発揮するために必要な具体的な行動事例を紹介します。

職層に応じた必要な能力

目標達成行動

	一般行政職・主任	係長級・課長補佐	課長級	部長級
		統率・進行管理 <small>(リーダーシップ、進行管理、組織運営の意識。人材の活用)</small>	統率・進行管理	事業の円滑な遂行
計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	目標設定	部内差配・進行管理
論理的思考 <small>(実態把握、現状分析、問題意識、課題抽出、工夫改善)</small>	論理的思考 <small>(実態把握、現状分析、問題意識、課題抽出、工夫改善)</small>	論理的思考 <small>(実態把握、現状分析、問題意識、課題抽出、工夫改善)</small>	判断	判断・情報収集・改革志向
コスト・時間意識 <small>(費用対効果、迅速性)</small>	コスト・時間意識 <small>(費用対効果、迅速性)</small>	コスト・時間意識 <small>(費用対効果、迅速性)</small>	知識・技術の活用 <small>(発想提案、技術継承)</small>	知識・技術の活用 <small>(発想提案、技術継承)</small>
知識・技術の活用 <small>(発想提案、技術継承)</small>	知識・技術の活用 <small>(発想提案、技術継承)</small>	知識・技術の活用 <small>(発想提案、技術継承)</small>	知識・技術の活用 <small>(発想提案、技術継承)</small>	知識・技術の活用 <small>(発想提案、技術継承)</small>
注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性

物事の本質をとらえ、柔軟な発想で課題を解決しよう

対人成長行動

	人材育成・良好な職場環境づくり	人材育成	人材育成
協力・連携・協働 <small>(チーム連携、庁内外の連携、コーディネート)</small>	協力・連携・協働 <small>(庁内外の連携、コーディネート)</small>	良好な職場環境づくり	良好な職場環境づくり
コミュニケーション <small>(傾聴、対話、理解、共感等)</small>	コミュニケーション <small>(説明、折衝調整等)</small>	コミュニケーション	コミュニケーション

互いの考えや想いを知って理解しあい、互いに成長しよう

自己成長行動

情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	市民感覚
チャレンジ精神 <small>(積極性、主体性)</small>	チャレンジ精神 <small>(積極性、主体性)</small>	市民感覚・改革志向	
コンプライアンス <small>(市民感覚、市職員としての自覚、責任感、服務規律、公平公正、法令順)</small>	コンプライアンス <small>(市民感覚、市職員としての自覚、責任感、服務規律、公平公正、法令)</small>	コンプライアンス <small>(市民感覚、市職員としての自覚、責任感、服務規律、公平公正、法令)</small>	コンプライアンス <small>(市民感覚、市職員としての自覚、責任感、服務規律、公平公正、法令)</small>

市職員としての自覚と果敢なチャレンジで成長を実感しよう

職層に応じた必要な能力(技能労務職)

一般技能労務職

作業主任・作業長・技能長

目標達成行動

計画的行動・状況対応力 <small>(中長期的視点、全体への意識、構造化、進行管理、実行力)</small>	リーダーシップ <small>(指導力・進行管理)</small>
論理的思考 <small>(実態把握、現状分析、問題意識、課題抽出、工夫改善)</small>	計画的行動・状況対応力 <small>(中長期的視点、全体への意識、構造化、進行管理、実行力)</small>
コスト・時間意識 <small>(費用対効果、迅速性)</small>	論理的思考 <small>(実態把握、現状分析、問題意識、課題抽出、工夫改善)</small>
知識・技術の活用 <small>(正確性、発想提案、技術継承)</small>	コスト・時間意識 <small>(費用対効果、迅速性)</small>
安全意識・リスク管理 <small>(注意力、KYK、ヒヤリハット)</small>	知識・技術の活用 <small>(正確性・発想提案、技術継承)</small>
	安全意識・リスク管理 <small>(注意力、KYK、ヒヤリハット)</small>

物事の本質をとらえ、柔軟な発想で課題を解決しよう

対人成長行動

協力・連携・協働 <small>(チーム連携、庁内外の連携、コーディネート)</small>	協力・連携・協働 <small>(庁内外の連携、コーディネート)</small>
コミュニケーション <small>(傾聴、対話、理解、共感等)</small>	コミュニケーション <small>(説明、折衝調整等)</small>

互いの考えや想いを知って理解しあい、互いに成長しよう

自己成長行動

情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発
チャレンジ精神 <small>(積極性、主体性)</small>	チャレンジ精神 <small>(積極性、主体性)</small>
コンプライアンス <small>(市民感覚、市職員としての自覚、責任感、服務規律、公平公正、法令順守等)</small>	コンプライアンス <small>(市民感覚、市職員としての自覚、責任感、服務規律、公平公正、法令順守等)</small>

市職員としての自覚と果敢なチャレンジで成長を実感しよう

一般行政職・主任

役割

- 1級職:マニュアル等に基づき正確に業務を遂行する。必要に応じて他者の援助を受けながら業務を処理できる。
- 2級職:高度な知識または経験を必要とする業務を遂行する。自立して業務を処理できる。
- 3級職:特に高度な知識または経験を必要とする業務を行う。後輩の指導や他者へのサポートができる。
- 主任等:特に高度な知識または経験を必要とする業務を行う。また、管理職と一般職員との意思疎通を図り、円滑な職場運営を推進する。

コンピテンシー

能力の発揮につながる行動事例(代表例)

目標達成行動

計画的行動・状況対応力 <small>(中長期的視点、全体への意識、進行管理、実行力)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・期限や時間配分を意識して、余裕をもったスケジュール管理を行っている ・状況に応じて計画の変更や修正を行い、それらに沿った行動がとれている ・課内の動きや、担当業務に関連する同僚の仕事の進捗状況などを把握し行動・対応している
論理的思考 <small>(美態把握、現状分析、問題意識、課題抽出、工夫改善)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・現状について「何のために」「なぜそうなのか」「何が課題か」「どうすればより良くなるか」を考えている ・情報やデータを取捨選択し、客観的に分析している ・目的が明確で要点が整理された資料を作成している
コスト・時間意識 <small>(費用対効果、迅速性)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・自身の業務遂行に対してかかるコストを認識している ・業務にかかる時間とその成果を予定してから業務に取りかかっている ・短期だけでなく中長期的な費用対効果も意識して業務に取り組んでいる
知識・技術の活用 <small>(技術継承、発想提案)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・自らの知識や技術を、新たな取組みや事務改善などに活かしている ・わかりやすいマニュアルを作成する等、自らの知識・技術を後任者へ引き継ぐための取組みを行っている ・業務を円滑に進めるために、ICT(情報通信技術)等の活用に積極的に取り組んでいる
注意力・正確性	<ul style="list-style-type: none"> ・常にチェックを怠らず、ミスを起こさないよう注意を払って業務を進めている ・ミスが起こった場合、原因を分析し再発防止に努めている ・正確性や質を高めるための工夫を行っている

対人成長行動

協力・連携・協働 <small>(チーム精神、庁内外の連携、コーディネート)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・後輩や同僚へのサポート・指導、上司へのフォローシップを積極的に行っている ・課題解決に向けて部署の内外問わずに関係者と協力・連携して対応策を考えている ・市民等からの問い合わせに対し、自分の部署の業務でなくても該当する部署へ誠実につないでいる
コミュニケーション <small>(対話・傾聴、理解、共感等)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・多様性を尊重し、人権意識をもって誠実に相手と接している ・相手の話に誠実に耳を傾け、意図を汲み取っている ・相手の立場や考えを尊重しつつ、自分の考えを相手に伝えている

自己成長行動

情報収集・自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な関係者や媒体から有益な情報や専門的知識を収集している ・能力向上を図るため義務付けられたもの以外にも職務に関係する研修や勉強会等に積極的に参加している ・仕事の幅や視野を広げるため、地域活動やボランティア活動等に参加している
チャレンジ精神 <small>(積極性、主体性)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・指示を待つのではなく、やるべきことを自分で考え主体的に行動している ・積極的に他者の意見を受け入れて、自身の行動に取り入れている ・未経験の業務や苦手な業務に対して、果敢にチャレンジしている
コンプライアンス <small>(市民感覚、市職員としての自覚・責任感、服務規律、公平公正、全体の奉仕者、法令順守等)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・服務規律(挨拶、身だしなみ、出退勤、執務態度、職務命令、守秘義務など)を守り、法令等に基づき適切かつ公平公正に職務(文書、財務、契約、情報セキュリティ対策等)を遂行している ・市民の立場に立って考え、行動し、また尼崎市民全体のためになっているかを常に意識している ・防災体制時の自らの役割を認識し、有事の際には自ら率先して動いている ・同僚等の言動で人権やコンプライアンスに関して気になる事項については、気づきを促すよう行動している ・ミスを素直に認め、再発防止の策を講じることができる

係長級・課長補佐

役割

係長級:所属職員を指揮監督するとともに、課長をサポートし、事務事業を推進する。
 課長補佐級:課長を補佐し、事務事業の進行管理や見直しを行うとともに、所属職員を指揮監督し、事務事業を推進する。

コンピテンシー

能力の発揮につながる行動事例(代表例)

目標達成行動

統率・進行管理 <small>(リーダーシップ、進行管理、組織運営の意識、人材の活用)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・ミーティング等を通じて組織目標や達成へのプロセス及び達成イメージを共有している ・部下の仕事や心身の状況を把握し、個々の特性等を考慮して適切な業務配分を行っている ・部下のモチベーションを意識し、能力を最大限に発揮させるよう効果的なマネジメントを行っている
計画的行動・状況対応力 <small>(中長期的視点、全体への意識、進行管理、実行力)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・目標から逆算し計画的なスケジュールを組み立て、状況に応じて計画の修正等を適切に行っている ・本市の動向や、担当する事務業務に関係する部署の状況などを把握し、行動・対応している ・問題発生時にはすみやかに原因を分析し、効果的な対応策を考えることが出来るほか、災害発生時には冷静に自らの役割を遂行している
論理的思考 <small>(実態把握、現状分析、問題意識、課題抽出、工夫改善)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・過去や現状に縛られることなく「何のために」「なぜそうなのか」「何が課題か」「どうすればより良くなるか」を考え、具体的に行動に反映させている ・取捨選択した情報やデータを客観的に分析して、課題を見出し具体策を講じている ・目的が明確で要点が整理された企画立案を行っている
コスト・時間意識 <small>(費用対効果、迅速性)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・業務にかかるコストを考え、より効率的な業務フローに改善している ・会議の実施にあたっては、会議の目的を明確にし、また、参加者や所要時間を縮減している ・短期だけでなく中長期的な費用対効果もふまえた企画、設計等を行っている
知識・技術の活用 <small>(技術継承、発想提案)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・過去、現在だけでなく新しい知識・技術を取り入れた企画立案を行っている ・自らの知識・技術をOJTや職場研修等で後輩や後任者へ積極的に継承している ・業務や事務事業を円滑に進めるためにICT(情報通信技術)等を積極的に取り入れている

対人成長行動

人材育成・良好な職場環境づくり <small>(職員育成・WLB)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・適切にOJTを実施するほか、職場外研修や自己啓発を奨励し、部下の能力開発の機会を創出している ・自由に発言できる雰囲気を作るため、普段から部下とのコミュニケーションを取り、信頼関係を築くための取り組みを実践している ・部下のワークライフバランスを意識し、超過勤務の削減や、有給休暇を取得しやすい環境づくりに取り組んでいる
協力・連携・協働 <small>(チーム精神、庁内外の連携、コーディネート)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・自らの係だけでなく、後輩や同僚へのサポート・指導、課長の補佐を積極的に行っている ・課題解決に向けて、部署の内外問わず横断的に関係者と協力・連携して、方針や対応策を考えている ・市民等からの問い合わせに対し、自分の部署の業務でなくても該当する部署へ適切につないでいる
コミュニケーション <small>(説明、折衝調整等)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・多様性を尊重し、人権意識をもって誠実に相手と接している ・相手の立場や考えを尊重しつつ、自分の考えも相手にわかりやすく説明理解を得ている ・意見の不一致や利害の対立があっても、合意できる内容を見出したり、目的や場面に応じて話の展開を考えるなど、粘り強く誠実に対応し、合意や協力を引き出している

自己成長行動

情報収集・自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な関係者や媒体から有益な情報や専門的知識を収集し、組織のデータとして共有・蓄積しているほか、市民等からの意見・相談等も貴重な情報資源として活用している ・能力向上を図るため義務付けられたもの以外にも職務に関係する研修や勉強会等に積極的に参加している ・仕事の幅や視野を広げるため、地域活動やボランティア活動等に参加し、幅広い人脈を構築している
チャレンジ精神 <small>(積極性、主体性)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい仕組みや業務の廃止等、積極的に見直しを図っている ・積極的に関係者から意見を聞き出し、自身の業務に取り入れている ・未経験の業務や困難な課題に対して、「どうやったらできるか」を考え果敢にチャレンジしている

コンプライアンス <small>(市民感覚、市職員としての自覚・責任感、服務規律、公平公正、全体の奉仕者、法令順守等)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・服務規律(挨拶、身だしなみ、出勤、執務態度、職務命令、守秘義務など)を守り、法令等に基づき適切かつ公平公正に職務(文書、財務、契約、情報セキュリティ対策等)を遂行している ・市民の立場に立って考え、行動し、また尼崎市民全体のためになっているかを常に意識している ・防災体制時の自らの役割を認識し、有事の際には自ら率先して動いている ・部下や同僚等の言動で人権やコンプライアンスに関して気になる事項については、気づきを促すなど適切な指導を行っている ・係内でのミスを受け止め、係員とともに再発防止の策を講じることができる
---	--

課長級

役割

実施計画の立案や所管事務を執行し、所属職員及び事務事業のマネジメントを行う。

コンピテンシー

能力の発揮につながる行動事例(代表例)

目標達成行動

<p>統率・進行管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> 効果的かつ効率的に組織全体のパフォーマンスを向上させるよう、所属内外の横の連携を意識してマネジメントを行っている 目標の期日や質を達成するため、タイムマネジメントを意識して進行管理を行うとともに、部下の特性や能力を十分考慮した業務配分を行っている 部下の行為も自己の責任であるとの認識を持ち、結果の責任を自らが取ることを自覚したうえで、部下の主体的な業務遂行を促している
<p>目標設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> 上位組織の目標と連動した組織の目標を設定し、状況の変化に機敏に対応し方向修正を行っている 現状に満足せず、困難な組織課題に積極的に挑戦するとともに、目標を最後まで成し遂げようとしている ミーティング等を通じて組織目標や達成へのプロセス及び達成イメージを共有している
<p>判断</p>	<ul style="list-style-type: none"> 状況の変化を予測し、効果や効率、中長期的なコストも勘案し優先順位を決め、論理的な根拠をもって、時宜を逃さず決断を下している 他部署の業務であっても積極的に協力するなど、組織全体の業務の質を向上させるために大局的な視点を持って判断している 状況の変化や災害対応を含む危機管理等、いかなる場面でも責任を回避することなく、迅速かつ的確な意思決定を行っている

対人成長行動

<p>人材育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> 部下の育成を意識した人事評価を行い、部下自身が強み弱みを理解できるよう、評価結果及びその理由を丁寧に伝えている 適切にOJTや職場研修を実施するとともに、職場外研修への参加や自己啓発を奨励し、部下の能力開発の機会を積極的に創出している 部下の能力や適性等を的確に把握した上で職務上の課題設定を行うとともに、時にはより高度な職務を与えるなど、活躍の場を設け、適切な指導、サポートを行っている
<p>良好な職場環境づくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> 定期的な職場ミーティングなどコミュニケーションを促進する仕組みをつくり、実践している 部下の話を良く聴くことで新たな提案を誘引し、自由に発言できる雰囲気を作っている。また、それを受け入れる職場風土を醸成し、組織全体の士気を高めている ワークライフバランスを意識し、部下の労働時間を的確に把握し、長時間労働等過度な負担がかからないようマネジメントを行っている
<p>コミュニケーション</p>	<ul style="list-style-type: none"> 市民、議会、マスコミ等に対して、担当事業等について納得を得られるよう、わかりやすく説明している 普段から広い範囲の関係機関等の関係者と丁寧なコミュニケーションを図り、良好な信頼関係を構築することにより、円滑な合意形成につなげている 利害関係の異なる相手に対して、最終的な責任者として合意や協力を見出すために、的確な調整案を示すなど、粘り強く折衝している

自己成長行動

<p>情報収集・自己啓発</p>	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務や関連する分野の最新技術・情報・知識を取得し、収集した情報を組織内で共有・蓄積するとともに、有用な情報は必要な相手に正確に伝達している 社会経済情勢や市民ニーズ、他部署の状況等様々な情報を幅広く収集、整理し、正しい分析の上、効果的に活用している 積極的に庁内外の研修・セミナー等へ参加するとともに、庁内外に人的ネットワークを構築し、幅広く情報を収集している
<p>市民感覚・改革志向</p>	<ul style="list-style-type: none"> 市民の立場に立ち、情報公開と市民参画による開かれた市政を前提に、事業、施策を推進している 政策や施策の実施段階や実施後に効果検証を行い、制度の創設や見直し、事業廃止などを積極的に検討し、必要に応じて実行に移している 社会情勢や市民等のニーズを的確に把握し、将来を見据え、最適な方法をゼロベースから構想し、抜本的な解決に向けた政策や施策を講じている

コンプライアンス

(市民感覚、市職員としての自覚・責任感、服務規律、公平公正、全体の奉仕者、法令順守等)

・服務規律(挨拶、身だしなみ、出勤勤、執務態度、職務命令、守秘義務など)を守り、法令等に基づき適切かつ公平公正に職務(文書、財務、契約、情報セキュリティ対策等)を遂行している

・市民の立場に立って考え、行動し、また尼崎市民全体のためになっているかを常に意識している

・防災体制において、自身の職責を果たすとともに、平時から所属職員に有事の際の役割を周知している

・社会で取り上げられている人権侵害やコンプライアンス違反の事例を課内で共有し、適宜ミーティングなどで議論するなど、意識啓発を行っている

・施策や事業において、人権やコンプライアンスに欠ける内容があることがわかった場合は、すみやかに改善策を講じることができる

部長級

役割

部の統括者として部内外における横断的な連携、総合調整を図る。

コンピテンシー

能力の発揮につながる行動事例(代表例)

目標達成行動

<p>事業の円滑な遂行</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市の方針を踏まえて部の目標設定を行い、部内にわかりやすく発信している。 ・自局内の他部との連携を積極的に行っている。 ・関連する他局との連携を積極的に行っている。 ・困難事案の対応時にリーダーシップを発揮したり、部下をフォローしたりして課題解決に導いている。
<p>部内差配・進行管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・各課に足を運び、現状(業務量の繁閑や職員の特性)を把握し、その状況を踏まえて部内差配(業務の割り振り、体制の調整)を行っている。 ・各課の進行管理を行うとともに、不測の事態等に対して自ら率先して事態の対応にあたる一方、的確に指示を出している。 ・部課長会等を開き、自らに集まった情報や自身の考えを伝えるとともに各課長の意見・課題等の情報共有を行っている。 ・部下の声をきちんと受け止めるとともに、業務の遂行にあたってその背中を押すような声掛けを行っている。
<p>判断・情報収集・改革志向</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・判断を先送りにせず、責任を持って迅速かつ的確な意思決定を行っている。 ・社会経済情勢、国県の動向、市民ニーズ、担当業務の最新知識等を収集・共有している。 ・前例にとらわれず、物事の目的・本質を見極めて政策や施策の組み立てを行い、効果検証を行っている。

対人成長行動

<p>人材育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の経験や能力を見極め、仕事を任せたり、必要なフォローを行ったりすることで成長を促している。 ・必要に応じて自らの経験を共有するなど、問題解決のためのアドバイスを行っている。 ・人材育成面談において、承認や評価を交えながら目標達成のための業務遂行の動機付けを行ったり、多面アンケートを踏まえた評価のフィードバックを行っている。 ・中長期的視点に立った職員のキャリア形成を踏まえ、日々のOJTや人事異動を考えている。
--------------------	--

自己成長行動

<p>市民感覚</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市民の人権が保障された社会を実現するという理念を持って、多様性や利便性を考慮して政策や施策を構築している。 ・情報公開と市民参画による開かれた市政を前提に、市民の立場に立って事業施策を推進している。 ・積極的にセミナーや地域活動等へ参加することで、庁内外に人的ネットワークを構築し、幅広く情報を収集して、業務に還元している。
<p>コンプライアンス (市民感覚、市職員としての自覚・責任感、服務規律、公平公正、全体の奉仕者、法令順守等)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・服務規律(挨拶、身だしなみ、出勤、執務態度、職務命令、守秘義務など)を守り、法令等に基づき適切かつ公平公正に職務(文書、財務、契約、情報セキュリティ対策等)を遂行している ・市民の立場に立って考え、行動し、また尼崎市民全体のためになっているかを常に意識している ・防災体制において、自身の職責を果たすとともに、平時から所属職員に有事の際の役割を周知している ・社会で取り上げられている人権侵害やコンプライアンス違反の事例を課内で共有し、適宜ミーティングなどで議論するなど、意識啓発を行っている ・施策や事業において、人権やコンプライアンスに欠ける内容があることがわかった場合は、すみやかに改善策を講じることができる

一般技能労務職

役割

- 1級職: マニュアル等に基づき正確に業務を遂行する。必要に応じて他者の援助を受けながら業務を処理できる。
- 2級職: 高度な知識または経験を必要とする業務を遂行する。自立して業務を処理できる。
- 3級職: 特に高度な知識または経験を必要とする業務を行う。後輩の指導や他者へのサポートができる。

コンピテンシー

能力の発揮につながる行動事例(代表例)

目標達成行動

計画的行動・状況対応力 <small>(中長期的視点、全体への意識、進行管理、実行力)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・先のことを考え、時間に余裕をもって行動している ・担当業務に関連する同僚の仕事の進捗状況などを把握し行動・対応している ・状況の変化、問題やトラブルに対しても、適切に対応している
論理的思考 <small>(美態把握、現状分析、問題意識、課題抽出、工夫改善)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・現状を客観的に見て、「何のために」「なぜそうなのか」を考えた ・現状の課題や問題に気づき、「どうすればより良くなるか」を考えた ・要点が整理された資料や作業日報を作成した
コスト・時間意識 <small>(費用対効果、迅速性)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・自身の業務遂行に対してかかるコストを認識している ・業務にかける時間を予定してから、仕事の優先順位を付けてから業務に取りかかっている ・費用対効果を意識し、職場改善や業務の工夫に取り組んでいる
知識・技術の活用 <small>(正確性、技術継承、発想提案)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・業務遂行に必要な知識・技術を習得し、職場改善などに活かしている ・自らの知識・技術をOJT等により職場で積極的に共有している ・業務を円滑に進めるために、PC等の活用に積極的に取り組んでいる
安全意識・リスク管理 <small>(注意力、KYK、ヒヤリハット)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・常に危険がないかという目で現場を見るなど、市民の安全を考えて行動している ・マニュアルや作業手順書に沿って正確に業務を遂行し、必要に応じて作業手順を見直すなど、ミスや事故の防止に努めている。 ・保護具を着用するなど自らの安全についても意識をもって業務を遂行している

対人成長行動

協力・連携・協働 <small>(チーム精神、庁内外の連携、コーディネート)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・独断で進めることなく、部署の内外問わずに周囲や関係者と協力・連携して業務を遂行している ・先輩や同僚へのサポート・指導を積極的に行うなど、チームワークを大切にしている ・市民等から問い合わせに対し、自分の部署の業務でなくても誠実に対応している
コミュニケーション <small>(対話・傾聴、理解、共感等)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・多様性を尊重し、人権意識をもって誠実に相手と接している ・相手の話に誠実に耳を傾け、意図を汲み取っている ・相手の立場や考えを尊重しつつ、自分の考えを相手に伝えている

自己成長行動

情報収集・自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> ・職務に関する情報や専門的知識を収集した ・能力向上を図るため義務付けられたもの以外にも職務に関係する研修や資格取得等に積極的に取り組んでいる ・仕事の幅や視野を広げるため、地域活動やボランティア活動等に参加している
チャレンジ精神 <small>(積極性、主体性)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・指示を待つのではなく、やるべきことを主体的に考え、積極的に他者の意見をうまく取り入れながら行動している ・自らの担当業務を責任をもってやり遂げ、苦しい業務に対しても、果敢にチャレンジしている ・業務の効果を考え、見直しや工夫に積極的に取り組んでいる
コンプライアンス <small>(市民感覚、市職員としての自覚・責任感、服務規律、公平公正、全体の奉仕者、法令順守等)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・服務規律(挨拶、身だしなみ、出勤、執務態度、職務命令、守秘義務など)を守り、法令等に基づき適切かつ公平公正に職務(文書、財務、契約、情報セキュリティ対策等)を遂行している ・市民の立場に立って考え、行動し、また尼崎市民全体のためになっているかを常に意識している ・防災体制時の自らの役割を認識し、有事の際には自ら率先して動いている ・同僚等の言動で人権やコンプライアンスに関して気になる事項については、気づきを促すよう行動している ・ミスを素直に認め、再発防止の策を講じることができる

作業主任・作業長・技能長

役割

特に高度な知識または経験を必要とする業務を行う。また、管理職と一般職員との意思疎通を図り、円滑な職場運営を推進する。

コンピテンシー 能力の発揮につながる行動事例(代表例)

目標達成行動

リーダーシップ (指導力・進行管理)	<ul style="list-style-type: none"> ミーティング等を通じて職場目標や達成へのプロセス共有するなど、職場の目標達成や問題解決に向けて自ら率先して行動している 同僚の仕事や心身の状況を把握できるよう、普段から同僚とコミュニケーションを取るなどして信頼関係を築き、能力を最大限に発揮させるような効果的なマネジメントを行っている 研修や自己啓発を奨励し、職員の能力開発の機会を創出している
計画的行動・状況対応力 (中長期的視点、全体への意識、進行管理、実行力)	<ul style="list-style-type: none"> 全体像をおさえてスケジュールを作成し、また状況に応じて適切に計画の見直しや修正を行い、期限や時間配分を意識した進行管理を行っている 課内の動きや、担当業務に関連する同僚の仕事の進捗状況などを把握し、状況に応じた進行管理を行っている 問題発生時には原因を分析して、対応策を考えている
論理的思考 (実態把握、現状分析、問題意識、課題抽出、工夫改善)	<ul style="list-style-type: none"> 情報やデータから現状を客観的に見て、「何のために」「なぜそうなのか」を考えている 現状を分析して課題や問題に気づき、「どうすればより良くなるか」を考えている 目的が明確で要点が整理された資料や作業日報を作成している
コスト・時間意識 (費用対効果、迅速性)	<ul style="list-style-type: none"> 自身の業務遂行に対してかかるコストを認識している 業務にかかる時間とその成果を予定し、仕事の優先順位を付けてから業務に取りかかっている 費用対効果を意識し、原価意識を持って、職場改善や業務の工夫に取り組んでいる
知識・技術の活用 (正確性、技術継承、発想提案)	<ul style="list-style-type: none"> 業務遂行に必要な知識・技術を習得し、職場改善などに活かしている 自らの知識・技術をマニュアル等を活用し、OJTや研修により職場で積極的に共有している 業務を円滑に進めるために、PC等の活用に積極的に取り組んでいる
安全意識・リスク管理 (注意力、KYK、ヒヤリハット)	<ul style="list-style-type: none"> 常に危険がないかという目で現場を見るなど、市民の安全を考えて行動している マニュアルや作業手順書に沿って正確に業務を遂行し、必要に応じて作業手順を見直すなど、ミスや事故の防止に努めている 保護具を着用するなど自らの安全についても意識をもって業務を遂行している

対人成長行動

協力・連携・協働 (チーム精神、庁内外の連携、コーディネート)	<ul style="list-style-type: none"> 独断で進めることなく、部署の内外問わずに周囲や関係者と協力・連携して業務を遂行している 後輩や同僚へのサポート・指導、上司へのフォローシップを積極的に行うなど、チームワークを大切にしている 市民等から問い合わせに対し、自分の部署の業務でなくても誠実に対応している
コミュニケーション (説明、折衝調整等)	<ul style="list-style-type: none"> 多様性を尊重し、人権意識をもって誠実に相手と接している 相手の話に誠実に耳を傾け、意図を汲み取っている 相手の立場や考えを尊重しつつ、自分の考えを相手に伝えている

自己成長行動

情報収集・自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> 様々な関係者や媒体から有益な情報や専門的知識を収集した 能力向上を図るため義務付けられたもの以外にも職務に関係する研修や資格取得等に積極的に取り組んでいる 仕事の幅や視野を広げるため、地域活動やボランティア活動等に参加している
チャレンジ精神 (積極性、主体性)	<ul style="list-style-type: none"> 指示を待つのではなく、やるべきことを主体的に考え、積極的に他者の意見をうまく取り入れながら行動している 自らの担当業務を責任をもってやり遂げ、苦しい業務に対しても、果敢にチャレンジしている 業務の効果を検証し、見直しや新しい仕組み作りに積極的に取り組んでいる
コンプライアンス (市民感覚、市職員としての自覚・責任感、服務規律、公平公正、全体の奉仕者、法令順守等)	<ul style="list-style-type: none"> 服務規律(挨拶、身だしなみ、出退勤、執務態度、職務命令、守秘義務など)を守り、法令等に基づき適切かつ公平公正に職務(文書、財務、契約、情報セキュリティ対策等)を遂行している 市民の立場に立って考え、行動し、また尼崎市民全体のためになっているかを常に意識している 防災体制時の自らの役割を認識し、有事の際には自ら率先して動いている 同僚等の言動で人権やコンプライアンスに関して気になる事項については、気づきを促すよう行動している ミスを素直に認め、再発防止の策を講じることができる

～コンピテンシーを活用しましょう～

コンピテンシーとは、人事評価においては「優れた業績を上げている人の『行動特性』」を意味しています。個人の能力や業績ではなく、業績を上げるプロセスに注目し、優れた業績を上げている人は具体的にどんな行動を取っているのかを分析・集約・整理した行動事例が、今回策定したコンピテンシーです。有効に活用することで次のような効果が期待できます。

① 行動目標の具体化

コンピテンシーが多く現れていれば、必然的に能力が発揮されていることとなります。目標設定時に、実践すべき具体的行動について上司と共有し、能力を最大限発揮できるよう努めましょう。

② マネジメント力の向上

コンピテンシーは上司がマネジメントを効果的に行うツールとしても有効です。上司は、部下に現れた具体的行動をもとに評価するとともに、丁寧にフィードバックすることが大切です。そういった部下の観察やコミュニケーションはマネジメント力の基礎となります。部下の日々の業務の中で、コンピテンシーが現れているかどうかをよく観察してみましょう。

③ 視野を広げる意識

コンピテンシーは「一般行政職・主任」「一般技能労務職」「作業主任・作業長・技能長」「係長級・課長補佐」「課長級・部長級」の5つの区分で構成されています。まずは自らの職層のコンピテンシーを認識しましょう。そして、さらに視野を広げるためにも一つ上の職層の役割やコンピテンシーも意識してみましょう。

このはたらきガイドで示すコンピテンシーはほんの一部であり、特に意識すべき代表例として紹介しました。全体版は「人事評価制度マニュアル」にて別途掲載するとともに、随時、必要に応じて追加・修正しながら更新していきます。

自らの成長に繋がられるよう、積極的にコンピテンシーを活用しましょう。

第3章 人材育成の基本体系

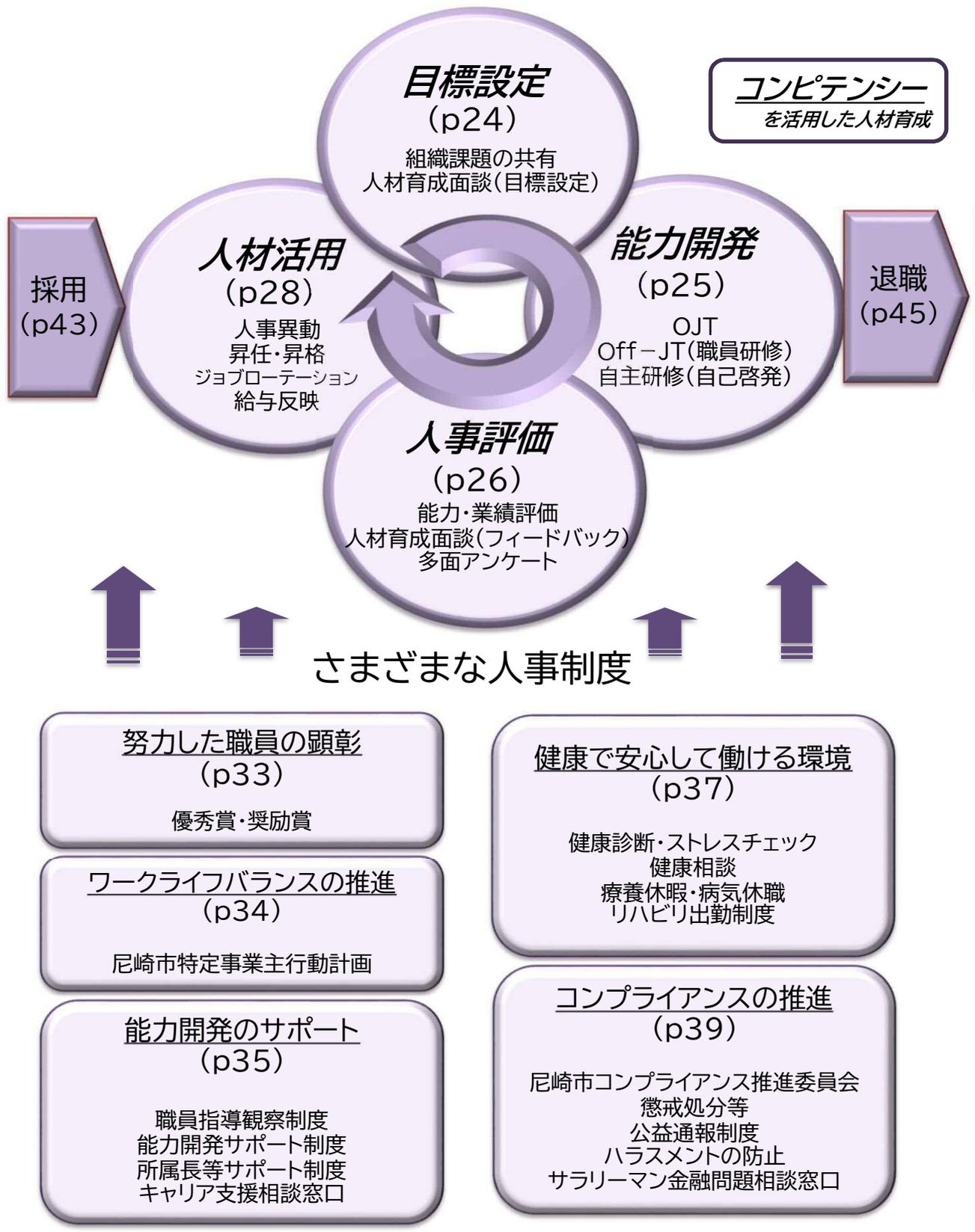
人材育成は採用から退職まで続くものですが、各年度において、目標設定・能力開発・人事評価・人材活用といった「人材マネジメントサイクル（PDCAサイクル）」をまわしながら育成と成長を図っていきます。

まずは、自らが「果たすべき役割」とそのために「必要な能力」をしっかりと把握し、どのような行動をとることがその能力の発揮につながるのかを理解することが大切です。そして「コンピテンシー」を意識した取組を日々の業務の中で積極的に実践し、それらを丁寧に振り返ることで、その後の行動変容につなげていきましょう。

職員は中長期的な視点をもって、この「人材マネジメントサイクル」を繰り返すことで、“求める職員のすがた”を目指して成長を重ねていきます。

そして、この「人材マネジメントサイクル」を支えるさまざまな人事制度があります。

人材マネジメントサイクル



1 人材マネジメントサイクル

(1) 目標設定

目標設定は、当該評価期間において職員が果たすべき役割を明確化・共有化するため目に見える形にするものです。上司は目標設定にあたり、組織目標との整合性や業務をより効率的に行う観点等に留意し、できるだけ具体的に設定するよう指導するほか、育成の観点をもって、部下のやる気を引き出すようなコミュニケーションを心がけましょう。

組織課題の共有

所属長は、設定した組織の課題や目標を、各所属等の目標として、所属職員に意識させます。そのために、職場ミーティングの実施や、目標を示した書類の供覧、掲示など、所属の状況や目標の性質に合わせて、より効果的に周知を図ります。

目標設定

職員は、共有した組織課題や目標をもとに、一人ひとりが自身の役割に応じた目標を設定します。その際は、コンピテンシーを参考にして、自分の苦手なことや不足している部分も目標に組み込みましょう。そして目標に向かって努力することで自身の成長につなげていきましょう。

人材育成面談（目標設定面談）

職務目標設定の際には、必ず上司と部下で目標設定面談を実施し、目標内容の確認と必要に応じた修正、また、業務へのモチベーションを高めるためのコミュニケーションを図ります。

(2) 能力開発

能力開発は、職員一人ひとりが自らの役割を果たし、市民サービスを維持向上していくため、個々の能力を最大限に引き出すことです。職員は目標達成や必要な能力向上のため、主体的に能力開発に取り組むことが大切です。

能力開発を効果的に進めていくため、職場でのOJTや自主研修（自己啓発）を支援するとともに、Off-JT（職員研修）の内容を充実します。

OJT

職員の能力開発の根幹をなす中心的な手法がOJTです。

OJTは、これまでも各職場で行っていますが、さらに質を高めるために、コーチングなどのOJTに関するスキルの研修を充実するとともにOJT帳票の活用を提案します。

Off-JT（職員研修）

役職や職域等に共通して求められる知識・技術を体系的に習得させるためには、Off-JTが効果的です。

人事管理部研修の内容を充実させるとともに各職場での研修を支援していきます。

自主研修（自己啓発）

OJTやOff-JTの効果を高めるためには、職員一人ひとりの自ら学ぶ姿勢が大切です。

そのため、自己啓発情報の提供や自主研修グループの支援を行っていきます。

詳細は「第4章 能力開発」に記載しています。

(3) 人事評価

人事評価は、職員が職務を通じて発揮した能力や業績を的確に把握することによって能力開発に役立てるとともに、発揮した能力や業績を承認することで職員のモチベーションの向上につなげ、さらにやりがいをもって職務に取り組み、その持てる力を最大限に引き出せることによって、市民生活・市民満足度を向上させることにあります。

1 人材の育成

人材育成面談(フィードバック)やコンピテンシーの活用等により、職員が自身の“強み”と“弱み”を自覚するとともに、現状の能力と組織が求める能力との乖離を明らかにし、自発的な能力開発等を促します。

2 組織戦略の達成

職場のコミュニケーションの円滑化・活性化を図ることにより、職場全体として目標や方向性を共有して組織力の向上を図ります。

3 人材の活用

職員の能力を伸ばし、それを発揮できる場を与え、必要な職員には適切な指導を行うとともに、頑張った職員を適正に処遇するなど、能力・実績に基づく人事管理につなげます。

能力評価(勤務成績評定、職務行動評価)や業績評価(勤務実績評価)により、人材を評価し、多面アンケートを活用した人材育成面談(フィードバック)や日々のコミュニケーションによってこれらの目的を達成します。また、コンピテンシーを活用した運用を進めていきます。

勤務成績評定、職務行動評価、勤務実績評価

課長補佐以下の職員を対象に勤務成績評定を、課長級以上の職員に職務行動評価、勤務実績評価を実施しています(定期評価)。また、併せて自己申告書、能力開発支援シートも提出することとしています。

まず職員は、これまでの仕事の状況を振り返り、目標の達成状況や、仕事の「満足度」「適性」「自己の成長」「WLB」等について、自己点

検を行います。また、将来の自らのキャリアも意識して、自分の適性や活用して欲しい能力等を記載します。上司はこの申告を受けて評価を行います。

これらの内容は、職場での能力開発、人事異動、昇任・昇格、給与への反映などに活かされています。

人材育成面談（目標設定・フィードバック）

「人材育成面談」は部下と上司間のコミュニケーションを図ることや、評価結果に基づく上司からの指導、助言により職員の意欲を高め、職員の能力開発やスキルアップひいては組織のパフォーマンス向上に寄与することを目的として実施するもので、人事評価の中でも大変重要な役割を担っています。

特に上司がきめ細やかな指導、助言を行っているかどうかは、部下の満足度に大きな影響を与えます。上司は評価結果だけを伝えるのではなく、なぜそのような評価を行ったのかその理由を丁寧に伝えたり、個別の項目ごとにコメントするなど、きめ細やかなものになるように努めてください。また、部下は上司の指導・助言を積極的に受け止め、今後の業務遂行に活かすように努めてください。

なお、「人材育成面談」は目標設定時と評価結果のフィードバック時だけに限ったものではありません。目標達成に向けたプロセスにおいても必要に応じて中間面談を行う等、普段から部下のマネジメントについて心配りしておくことが重要です。

多面アンケート

多面アンケートでは、上司の日常の行動を常に見ている部下が、匿名で上司に対する意見を申告することができます。これらの意見を取り入れることによって、上司自身が自他の認識のギャップをさらに埋めることにもつながり、行動を見直すきっかけになることが期待されます。

(4) 人材活用

人事評価に応じた昇任・昇格又は給与等処遇への反映（特別昇給及び勤勉手当の成績率への反映）を行い、頑張る職員に報いるとともに、各職員が求める職員像で示しているような資質を身につけられるよう、次のような観点を踏まえて人事異動を行います。

また、若手職員を中心に、ジョブローテーションを行います。

人事異動・昇任昇格

人事異動は、各職員が様々な業務、課題にチャレンジすることにより、新たな視点を獲得できたり、様々な刺激を受ける、能力の幅が広がるなど、自己成長の機会となります。また、適材適所の人事異動を行うことにより、意欲と能力が最大限に発揮されることとなります。

そうしたことを踏まえ、求める職員のすがたで示している本市が直面するそれぞれの課題に対応していくために、次のとおり人事異動の基本方針を定めています。また、この人事異動の基本方針に基づいて、毎年10月頃に翌年4月1日付けの人事異動と昇任の基準を示します。

●人事異動の基本方針

1 自治のまちづくりの支援

- ・自らが地域とつながり、まちづくりに関わる主体間のつなぎ役となり、市民と同じ目線で物事を考え地域課題の解決に結びつけることのできる「地域とともにある職員」を育成するための人事配置を積極的に進める。
- ・地域以外の各職場においても市民や関係者とともに考え行動する姿勢やそれに必要な能力等をさらに伸ばせるよう研修を実施するとともに、人事評価を基に適材適所の配置を行う。
- ・自らの役割と責任を自覚し、大局的な視点をもって、課題解決のために多様な主体と前向きに連携・協力できる職員を管理職へ積極的に登用していく。

自治のまちづくり

↓
地域とともにある
職員の育成

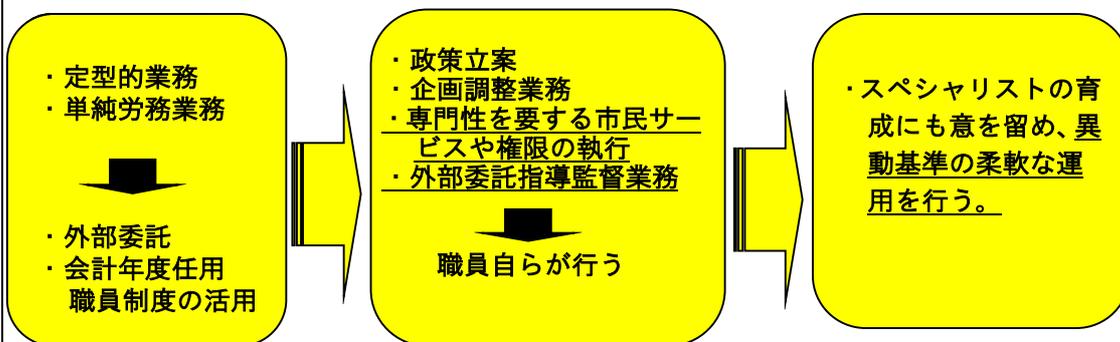
市民や関係者とともに
考え行動する姿勢、
能力を伸ばす

・地域とともにある職員育成のための積極的人事配置
・人事評価を基とした適材適所の配置

多様な主体と前向きに連携・協力できる職員
⇒管理職へ積極登用！

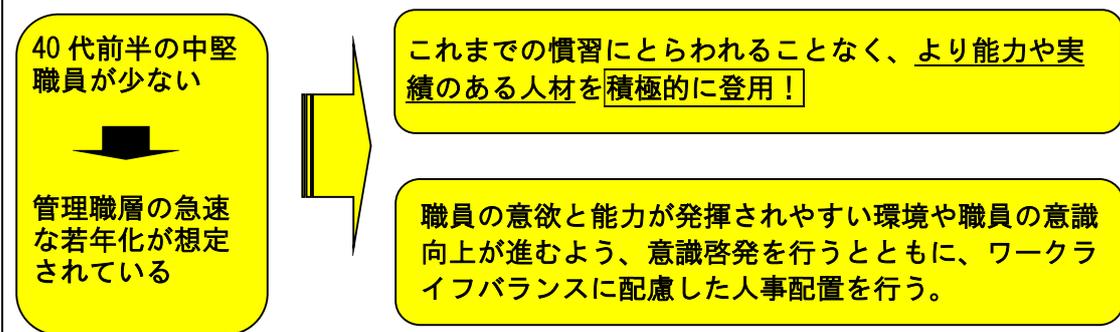
2 良質な行政サービスを提供できる執行体制への転換

- ・ 今後、超少子高齢化の進展により社会的ニーズの量の拡大と多様化が見込まれる中、継続して質の高い行政サービスを提供するためには、一層効率的な執行体制としていく必要がある。そのため、定型的業務や単純労務業務は外部委託等を行い、職員は主に、政策立案や企画調整に加え、専門性を要する市民サービスや権限の執行、外部委託の指導監督業務等を行うこととなる。こうしたことから、個々の職員の知識・経験や意欲、適性を見極め「スペシャリスト（専門職的職員）」の育成につながる人事異動や昇任にも意を留め、異動基準の柔軟な運用を行う。



3 職員の世代交代への対応

- ・ 過去の採用抑制等の影響により 40 代前半の中堅職員が極端に少なく、管理職層の急速な若年化が想定されている。このため、若手職員は早期に適性を見極めた上で、管理職登用を見据えた人事配置を意識して行い、これまでの慣習にとらわれることなく、より能力や実績のある人材を積極的に登用する。
- ・ 子育て世代や介護世代職員の意欲や能力が発揮されやすい環境と職員全体の意識向上がさらに進むよう、引き続き職員研修により意識啓発を行うとともに、ワークライフバランスに配慮した人事配置を行う。



◎ジョブローテーションに取り組んでいます◎

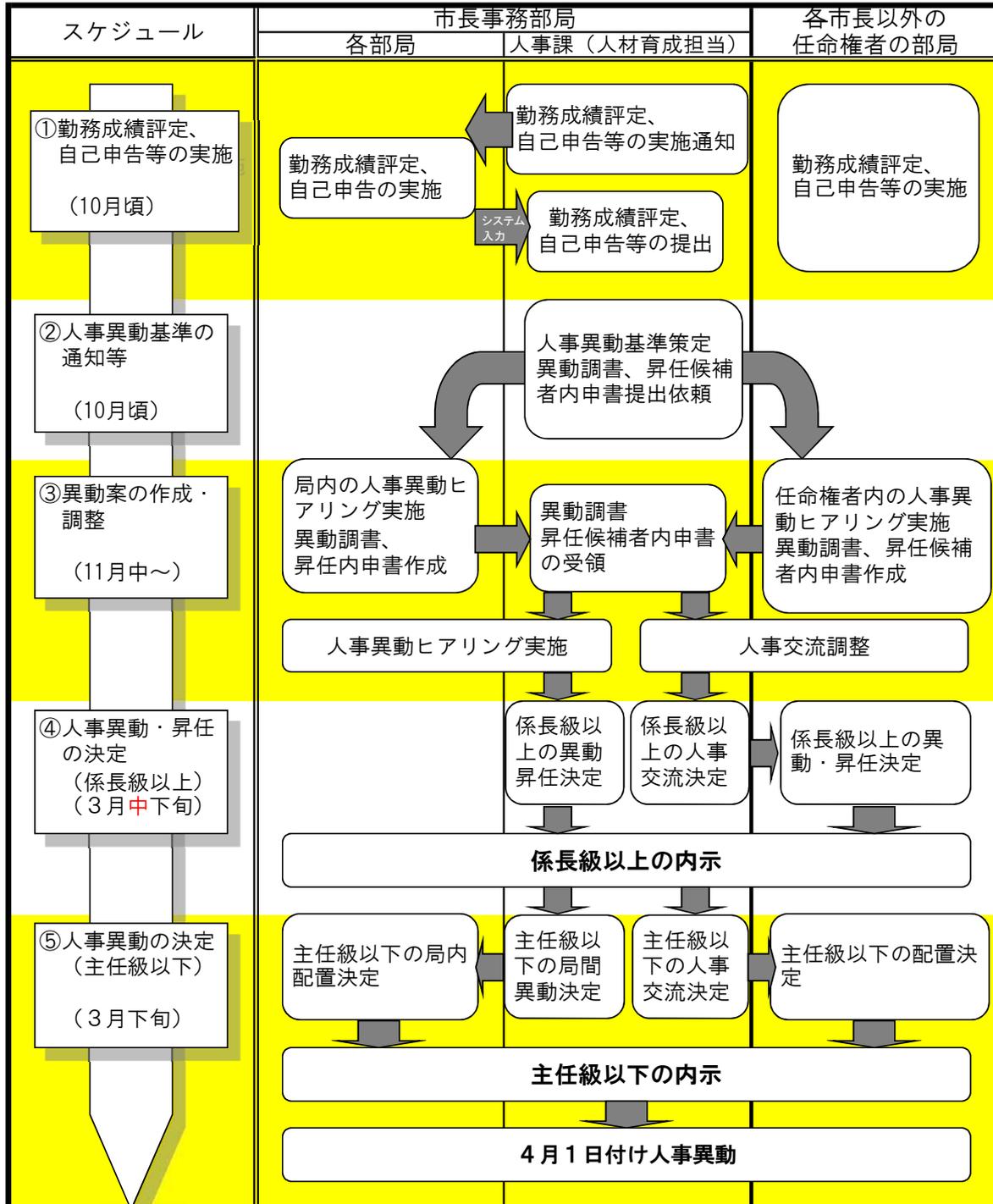
職員を育成する観点から、若手職員を対象として、ジョブローテーションの考えに基づき採用後10年間に2、3箇所程度（事務職は窓口部門、啓発事業部門、管理部門等。土木職、建築職等は建設部門、管理事業部門、計画部門等。他の職種も異なる部門が経験できるように。）の職場を経験することを基本としつつ、若手職員一人ひとりの適性・能力に着目した人事異動を行うことにより、早期に適性を見極め、以降のキャリアパスを見出すように努めています。

また、それ以降は、培った知識や経験を活かし、相乗効果が期待できる人事異動を意識して行います。そのため、すべての職員の人事異動を一定の間隔で行うのではなく、専門性を必要とする分野、職種においては、育成を見据え長期間の配置をするなど、柔軟な対応を行います。

給与等処遇への反映

意欲を持って仕事にあたり、能力を発揮して実績を上げている職員に対しては、その頑張りに対して報いるために給与等への処遇反映を行います。処遇反映の対象者や、どの程度の反映とするかについては、17ページの「人事評価」に記載している勤務成績評価、職務行動評価又は勤務実績評価の評価結果を基に決定することとしており、その具体的な方法については「人事評価制度マニュアル」に示しています。

4月1日付け人事異動の流れ



- ① 勤務成績評価・自己申告・職務行動評価・能力開発支援シート
勤務成績評価・自己申告・職務行動評価・能力開発支援シートは異動を決定する際の資料となります。
- ② 人事異動基準
翌年度4月1日異動の基準を示します。
- ③ 異動案の作成・調整
各部局(市長以外の任命権者の部局を含みます。以下同じ。)は、人事異動基準にしたがって、異動案を作成し、異動調書、昇任候補者内申書を人事課に提出します。
また、異動調書等に基づき、人事課と各部局との間でヒアリングを実施します。
- ④ 人事異動の決定(係長級以上)
人事課及び市長以外の任命権者の部局で係長級以上の異動を決定します。
- ⑤ 人事異動の決定(主任以下)
各部局で主任以下の局内配置を決定します。

人材マネジメントサイクルにおける職層ごとの主な取組

人材マネジメントサイクルを効果的に進めていくためには、職員がそれぞれの役割をしっかりと理解し運用していくことが重要です。

	目標設定	能力開発		人事評価	人材活用 (人事異動)
		OJT	Off-JT		
一般職員	自己申告書	知識や技術の向上のため、主体的な自己成長に努める。		目標設定 多面アンケート	自己申告
係長	自己申告書 人材育成面談 (目標設定)	所属職員の OJT	職場研修(係) の実施	目標設定、 部下の評価、人 材育成面談、多 面アンケート	自己申告
課長	勤務実績評価 (目標設定) 人材育成面談 (目標設定)		職場研修計画の 策定及び職場研 修(課)の実施		一般職員の 課内配置、 課員の事務 分担の決定
部長	勤務実績評価 (目標設定)		職場研修計画の 策定及び職場研 修(部)の実施		課長補佐以下 の職員の局内 配置(課長補 佐・係長につ いては、特に 必要な場合)
局長	重点課題事項	局内のOJT の推進	局の職場研修の 推進		
人事課・ 人材育成 担当	目標設定の実 施通知	局のOJT の支援	人事管理部研修 の実施		人事評価制度 の運用
人材育成を推進させるための施策を講じる					

- 1 上位の役職を事務代理又は下位の役職を事務取扱により兼ねている場合は、その兼ねている役職の役割を担います。(例：課長補佐が係長を事務取扱している場合は係長の役割を担います。)
- 2 この表は中心となって担うべき役割を示したものであり、役割を限定したものではありません。

2 さまざまな人事制度

(1) 努力した職員の顕彰

抜群の努力をして功績を挙げた職員や、長年にわたり努力をしている職員、職員全体の名誉を高めるような職員について、**優秀賞・奨励賞**の表彰を行います。

優秀賞・奨励賞

優秀賞の表彰は、次のいずれかに該当すると認められる職員で、他の職員の模範となると認められるものに対して行います。また、奨励賞はそれに準じる職員に対して行います。

- ① 職務に関して抜群の努力をし、功績が顕著である職員
- ② 職務に関して多年にわたり献身的努力をしている職員
- ③ 職務の内外を問わず、職員全体の名誉を高め、信用を深める善行のあった職員
- ④ その他特に表彰の必要があると認める職員

優秀賞・奨励賞については随時受け付けていますので、該当すると思われる職員又は職場がある場合は、各部局企画管理担当課を通じて人材育成担当にご相談ください。

参 照

- ・ 尼崎市職員表彰規程
(尼崎市例規類集 第1類 総規 第5章 表彰)
(電子ファイリング 総務局－人事管理部人事課－人事担当－職員表彰)
- ・ 尼崎市職員表彰規程運営要綱、奨励賞授与に係る実施要領など
(電子ファイリング 総務局－人事管理部人事課－人事担当－職員表彰)

(2) ワークライフバランスの推進

ワークライフバランス（仕事と生活の調和）の実現とは、誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等に係る個人の時間を持てる健康で豊かな生活の実現を目指すものです。

本市では、ワークライフバランスの実現を図るため、「**尼崎市特定事業主行動計画**」を策定し、各種数値目標を定めるほか、当該計画に基づき、職員一人ひとりが子育てや介護に関する制度の理解を深めることを目的とした「**尼崎市子育て・介護支援ハンドブック**」を作成するなど、様々な取組を進めています。

尼崎市特定事業主行動計画

尼崎市特定事業主行動計画は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」及び「次世代育成支援対策推進法」に基づき策定するもので、性別・世代を問わず全ての職員の「仕事と生活の調和（ワークライフバランス）」の実現等を目指すための計画です。

また、主な取組として、「家事、育児、介護等をしながら活躍できる職場環境の整備」や「長時間勤務の是正等の働き方改革」などを掲げており、毎年度各種数値目標の進捗状況を確認しながら、取組を推進しています。

なお、同計画に基づき作成した「**尼崎市子育て・介護支援ハンドブック**」は、男女の区別なく全職員が担い手となって、子育てや介護を行う職員を応援する職場環境を作っていくために、各種休暇制度や給付制度、その他の支援制度などについて分かりやすくまとめたものです。

参 照

- ・ 尼崎市特定事業主行動計画
- ・ 尼崎市子育て・介護支援ハンドブック
(電子ファイリング 総務局－人事管理部給与課－尼崎市特定事業主行動計画)

(3) 能力開発のサポート

職員が成長していく過程においては、人事評価を行う中で、一時的にマイナス評価となる場合も生じてきます。このような勤務実績が良くない場合、職場でのOJTに加えて人材育成担当も積極的に関わっていくことできめ細かな指導を行い、職員の早期及び効果的な能力開発に努めています。

なお、こうした取組を行う中で、改善が十分に見られず、勤務実績が良くない状況や、あるいは適格性を欠くような状況が継続した場合は、**尼崎市職員の分限処分に関する指針（職員指導観察制度）**に基づき、尼崎市職員適格性審査委員会の審議を経た上で、降任又は免職の分限処分を行うことがあります。

尼崎市職員の分限処分に関する指針 職員指導観察制度

勤務成績評定又は職務行動評価でマイナス評価を受けた職員については、上司から本人に対し、マイナス評価を受けている項目やその状況について説明を行い、本人の自覚を促した上で、改善に向けて指導を行います。そして、勤務成績評定及び職務行動評価の評価対象期間終了の翌日（11月1日）から翌年6月30日までの期間について、特別評価（勤務成績評定又は職務行動評価と同内容）を実施し、再度マイナス評価を受けた場合等に、職員指導観察対象者の指定を行います。職員指導観察制度に基づき、半年毎に改善目標を設定し、改善を図れるよう指導していきませんが、その評価結果に応じて昇給抑制措置や勤勉手当減額措置を行います。

6ヶ月ごとの改善目標設定の評価結果が3回連続マイナス評価となった職員については、原則、尼崎市職員適格性審査委員会への報告及び警告書の交付を行い、特別指導プログラムを実施します。

特別指導プログラムを適用された職員については、プログラム実施後に尼崎市職員適格性審査委員会の意見を踏まえ、降任又は免職の分限処分を行うことがあります。

参 照	・ 尼崎市職員の分限処分に関する指針 （電子ファイリング 総務局－人事管理部人事課－人事担当－分限処分の指針等）
-----	---

	<p>・人事評価制度マニュアル（「職員指導観察制度」について） （電子ファイリング 総務局－人事管理部人材育成担当 －人事評価制度－人事評価制度マニュアル）</p>
--	--

能力開発サポート制度
所属長等サポート制度

指導観察対象職員や職場で十分に能力を発揮できていない職員に対して、実務能力の向上を支援するため、人材育成担当も所属と連携してサポートを行います。

能力開発サポート制度
人材育成担当において、面談や研修を実施します。

所属長等サポート制度
人材育成担当と所属、企画管理課が連携し、対象職員の改善に向けた支援（目標設定の内容や指導方法等）について、丁寧に相談を行いながら取り組んでいきます。
※ 健康面で課題がある職員については、必要に応じて、職員健康推進担当に状況報告し、健康面のフォローを実施します。

キャリア支援相談窓口

職場での人間関係や、仕事が思うようにいかないなど、様々な原因で悩みを抱える方が増えています。そのような方のお話を親身になってお伺いし、職場でいきいきと働けるよう産業カウンセラーがキャリア支援を行います。

また、上司や先輩職員が部下や後輩の指導方法や関わり方で悩んでいるといったような場合についても、ご相談をお受けしています。

相談員：大西 良和（人材育成担当・行政事務員）
場 所：市政情報センター1階 人材育成担当 応接室
（各職場での面談も可）
日 時：月、火、木、金曜日の午前9時～午後5時（メール、電話で予約）
電 話：06-6489-6121
email：onishi-yoshikazu@city.amagasaki.hyogo.jp

(4) 健康で安心して働ける環境

自分の能力を発揮し、良い仕事をしていくためには、「健康」は最も大切な資源です。

資源としての健康を維持していくためには、**職員定期健康診断**や**ストレスチェック**等により、自分の健康状態を把握し、病気を予防していくことが必要です。

また、心身に不調を感じたときは、早めに専門家に相談することが大切です。職員健康推進担当では職員の身近な相談窓口として保健師・産業医・カウンセラーによる**健康相談**を実施しています。

加えて、ストレス耐性を強化し、自分のパフォーマンスをさらに高めていくために、メンタルヘルス・セルフケアの研修を実施しています。

上司は、部下の超過勤務や業務上の負担などを把握し、健康と安全に配慮しながら、業務執行管理をしていかなければ、大切な人材を失うことになりかねません。

万が一、病気により勤務に服することが出来なくなった場合は**療養休暇・病気休職**の制度により、治療に専念することになります。

また、精神疾患による療養休暇・病気休職から職場復帰する際には、円滑な職場復帰を支援するために、**リハビリ出勤制度**があります。

職員定期健康診断 ストレスチェック

尼崎市職員安全衛生規則に基づき、年1回職員定期健康診断を実施しています。

また、職員定期健康診断と同時期にストレスチェックを実施しています。ストレスチェックは行政事務支援システムのトップページ上部にリンクがあります。

参 照	尼崎市職員安全衛生規則（尼崎市例規類集 第6類 人事 第3章 服務・退職管理・研修・人事評価）
-----	---

健康相談

心身の健康等についての相談を職員健康推進担当の保健師・産業医・

カウンセラーが受けています。相談の日程は行政事務支援システムの掲示板に毎月掲載していますので、確認の上、職員健康推進担当に申し込んでください。

なお、カウンセラーによるカウンセリングについては直接カウンセラーのカウンセリングルームに申し込むこともできます。

参 照	職員健康推進担当の事業案内（健康相談の日程のお知らせ） （掲示板 総務局－人事管理部給与課－職員健康推進担当）
-----	--

療養休暇・病気休職

職員が私傷病により勤務に服することのできない場合は、医師の診断書等に基づき、私療休暇制度又は病気休職制度により職務から離れ、治療に専念します。原則として、私療休暇（出勤停止を含む）の期間は1年度90日又は引続き90日以内（復職後1年以内に同一傷病事由により私療休暇を取得する場合にあっては、複数年度を通算して90日以内）、病気休職の期間は引続き3年以内（復職後1年以内に同一傷病事由により病気休職となる場合にあっては、複数年度を通算して3年以内）となります。

また、通勤災害又は公務災害により勤務に服することのできない場合は、医師の診断書等に基づき、公療休暇制度により職務から離れ、治療に専念します。

詳細は人事給与事務要覧をご覧ください。

参 照	療養休暇・休職制度 （電子ファイリング 総務局－人事管理部給与課－人事給与事務要覧）
-----	---

リハビリ出勤制度

うつ病などの精神疾患を原因として休職中の職員が職場に復帰する前に、当該職員の職場復帰に対する不安を軽減することや、復帰後の職場での受入体制を整えることなどを目的として、治療の一環として行う職場復帰の訓練としてのリハビリ出勤を実施しています。

参 照	・尼崎市職員リハビリ出勤実施要領 （電子ファイリング 総務局－人事管理部給与課－職員健康推進担当－尼崎市職員リハビリ出勤実施要領）
-----	--

(5) コンプライアンスの推進

本市におけるコンプライアンス（法令（条例、規則その他の規程を含む。））、社会通念、職業倫理その他の規範を遵守して行動することをいう。）の推進その他の本市の職員による不祥事等を発生させない組織風土の構築に関する事項を調査審議するため、**尼崎市コンプライアンス推進委員会**を設置しています。

不祥事を起こした職員に対しては、**懲戒処分等**が行われることがあります。

また、職場における組織的な法令違反等については、**公益通報制度**を利用して公益通報相談員に通報することができます。

その他、**ハラスメント相談窓口**や、**消費者金融相談窓口**を設置しています。

尼崎市コンプライアンス推進委員会

尼崎市コンプライアンス推進委員会は、本市におけるコンプライアンスの推進その他の本市の職員による不祥事等を発生させない組織風土の構築に関する事項を調査審議するために設置されています。尼崎市コンプライアンス推進委員会は、総務局長を委員長として、各部局・各任命権者の企画管理担当課長を中心に構成されています。また、コンプライアンス推進委員会の下部組織として、各部局・各任命権者の課長級職員等により構成される**ニ**コンプライアンス推進実行委員会を設置しています。

尼崎市コンプライアンス推進委員会の主な活動として、年1回程度、コンプライアンス推進週間とそのテーマを設定しており、各職場でテーマに基づいてミーティング等を行っています。

また、職場での研修で活用できるよう「コンプライアンスの手引き【職員必携】」や「コンプライアンスの手引き【職員必携】（事業者対応編）」を発刊しています。

参 照	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスの手引き、コンプライアンスの手引き (事業者対応編) (電子ファイリング 総務局－人事管理部人事課－人事担 当－コンプライアンス推進)
-----	---

懲戒処分等

懲戒処分は、職員の一定の義務違反に対する道義的責任を問うことにより、公務における規律と秩序を維持することを目的とする処分です。

懲戒処分の事由と種類は地方公務員法第29条で定められています。

懲戒処分の事由は法令違反、職務上の義務違反、全体の奉仕者としてふさわしくない非行の3つであり、懲戒処分の種類は重いものから順に、免職、停職、減給、戒告となります。

また、懲戒処分に至らない義務違反に対しては、尼崎市職員の訓戒等の措置に関する要綱で定める措置を行うことがあります。措置の種類は、重いものから順に、訓戒、文書嚴重注意、口頭嚴重注意となります。

本市では、「尼崎市職員の懲戒処分に関する指針」を定めており、それを基準として処分量が決定されます。

参 照	<ul style="list-style-type: none"> ・尼崎市職員の懲戒の手續及び効果に関する条例 (尼崎市例規類集 第6類 人事 第2章 分限・懲戒) ・尼崎市職員の懲戒処分に関する指針、尼崎市職員の懲戒処分等の公表に関する指針、尼崎市職員の訓戒等の措置に関する要綱 (電子ファイリング 総務局－人事管理部人事課－人事担当－懲戒処分に関する指針・懲戒処分の公表に関する指針) ・事務処理ミスに係る措置について (電子ファイリング 総務局－人事管理部人事課－人事担当－事務処理ミスに係る措置)
-----	---

公益通報制度

職員等（会計年度任用職員、派遣労働者等を含みます。）は、本市の市政運営において法令等に違反する事実等が生じ、又はまさに生じようとしている旨を公益通報として通報することができます。

通報先は、各部局企画管理課長と人事課長（内部相談員）のほか、外部の法律事務所（外部相談員）があります。

参 照

・公益通報制度の概要について、尼崎市職員等からの公益通報の処理に関する要綱
（電子ファイリング 総務局－人事管理部人事課－人事担当－公益通報制度）

ハラスメントの防止

ハラスメントには様々なものがあります。

職場におけるセクシャルハラスメントには、①職場において行われる性的な言動に対する職員等の対応により当該職員等がその勤務条件につき不利益を受けるものと、②当該性的な言動により職員等の就業環境が害されるものがあります。また、性的指向や性自認（SOGI）に関する嫌がらせ等として、SOGI ハラスメントがあります。

職場におけるパワーハラスメントとは、職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③職員等の就業環境が害されるものであり、①から③までの要素を全て満たすものをいいます。

これら以外のものも含め、ハラスメントは、それを受けている職員等のやる気やパフォーマンス、ひいては職場全体の能率にまで悪影響を及ぼすとともに、被害者が精神や身体の健康を害する場合があります。ハラスメントに係る問題については、個人の問題ではなく、職場全体の問題として捉え、職員一人ひとりがお互いを働く仲間として尊重しあうことが大切です。

また、実際にこれらのハラスメントが起きてしまった場合には、所属長、各部局企画管理担当課又は人事課に相談することができます。また、市役所内部の職員に相談しにくい場合は、弁護士による外部相談窓口にも相談することもできます。

参 照	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスの手引き【職員必携】 (電子ファイリング 総務局－人事管理部人事課－人事担当－コンプライアンス推進)
-----	--

消費者金融問題相談窓口

消費者金融等からの過度の借入れは生活を破綻させます。
 また、返済に困った職員による公金の横領事件は、全国で後を絶たず、本市においても発生しています。
 職員が消費者金融問題に一人で悩むことなく、気軽に相談できる体制を整えるため、消費者金融問題に係る相談窓口を設置しています。

参 照	<ul style="list-style-type: none"> ・尼崎市消費者金融問題相談窓口のお知らせ (電子ファイリング 総務局－人事管理部人事課－人事担当－各種相談)
-----	---

3 採用と退職

(1) 採用

人材マネジメントは、採用から始まります。

本市の採用試験は、筆記試験をSPIのみとして（一部の試験区分を除く）、面接試験（集団討論などを含む）を中心とした人物重視の試験となっています。また、社会福祉士などの有資格者の採用も行っています。

新規採用職員の育成は職場での新規採用職員指導員制度を中心に行っており、今後安定した新規採用を行っていく中で、新規採用職員を職場全体で育成していくことが大切です。

人物重視の試験

本市を取り巻く状況が変化してきていることから、求める職員像に示す課題に対応するため、何事にも革新的にチャレンジして進むべき道を創っていくタイプ、競争的で高い成果を求めるタイプ、和を大切にして面倒見が良いタイプ、計画的で正確に規律を守るタイプなど、幅広い多様な人材を採用していきます。

新規採用職員指導員制度

人材育成は採用から退職まで続くものであり、その中でも職場でのOJT（職場内訓練）は中心的な役割を担うものです。

特に、新規採用職員に対するOJTは、計画的かつきめ細やかに行う必要性があり、そのために新規採用職員指導員制度を実施しています。

若手職員を中心に新規採用職員指導員に選任し、職場での日常的な指導の中心的な役割を担わせることにより、新規採用職員の育成を図ります。また、指導の質を担保するために、指導育成計画書を用意しています。

今後、より一層新規採用職員指導員制度を充実するために、指導員をサポートする仕組みや、新規採用職員の社会人としての基本的な態度や自ら学ぶ姿勢を養う仕組みを検討します。

参 照

・指導育成計画書
(電子ファイリング 総務局－人事管理部人材育成担当－
新規採用職員指導員報告関係)

新規採用職員を受け入れるにあたって

新規採用職員を受け入れることは、職場として大変大きな責任を果たさなければならないことを自覚することからはじまります。

新規採用職員の指導は、「業務指導」に偏りがちですが、忘れてはならないのは、「人間的成長の援助」です。

新規採用職員の受け入れの善し悪しが、その後の職業人としてのあり方を大きく左右します。「環境が人を育てる」といいますが、新規採用職員はその組織風土・先輩や上司の影響を大きく受けながら育っていくものです。

新規採用職員に接する基本姿勢は、期待をかけて包容力をもつことです。

一人の社会人としてのスタートを切るにふさわしい環境を、職場全体で整えてあげてください。

新規採用職員がよき公務員として育っていく上で一番大きな影響を受けるのは、採用時に配属された職場の上司であり身近な先輩です。

本市の新規採用職員の職場での育成は、新規採用職員指導員制度により指導員が中心となって行っています。

しかしながら、指導員一人では新規採用職員を育成することは出来ません。

指導員は、常に新規採用職員の側にいられる訳ではありませんし、全ての業務に精通しているわけではありません。

新規採用職員の上司（係長、課長補佐、課長）が指導する職責にあるのは当然のことながら、それ以外の先輩職員も協力して、職場全体で新規採用職員を育てていく必要があります。

(2) 退職

人材の公務からの退出は、主に定年退職によります。
また、定年退職後の60歳代前半の生活を雇用と年金の接続により支えるとともに、豊富な知識・技術・経験を活かしながら次の世代に伝承していくために再任用制度を導入しています。

再任用制度

再任用制度は、年金制度の改正にあわせ、定年退職後の60歳代前半の生活を雇用と年金の接続により支えるとともに、豊富な知識・技術・経験を活かしながら次の世代に伝承していくために導入した制度です。
勤務形態は、フルタイム勤務と短時間勤務(週30時間勤務で運用中)があります。

参 照

- ・ 尼崎市職員の再任用に関する条例
(尼崎市例規類集 第6類 人事 第1章 定数・任用)
- ・ 再任用職員の勤務条件等
(電子ファイリング 総務局－人事管理部給与課－人事給与事務要覧－資料編－再任用)

第4章 能力開発

1 能力開発体系

職員一人ひとりが自らの役割を果たし、市民サービスを維持向上していくにあたり、個々の能力を最大限に引き出すための能力開発を効果的に進めていくため、職場での「OJT」や「自主研修（自己啓発）」を支援するとともに、「Off-JT（職員研修）」の内容を充実します。

若手職員は集中的に、中堅・ベテラン職員は継続的に、役職者は段階的に育成します。

【説明】

1 若手職員は集中的に育成します。（1～2級）

若手職員は、社会人・公務員としてのマナー・規律や業務遂行に必要な基礎知識を集中的に学びます。

2 中堅・ベテラン職員は継続的に育成します。（3級～主任級）

中堅・ベテラン職員は、各業務分野における業務遂行力の維持・向上を図るため、新しい知識や技術を継続的に学びます。

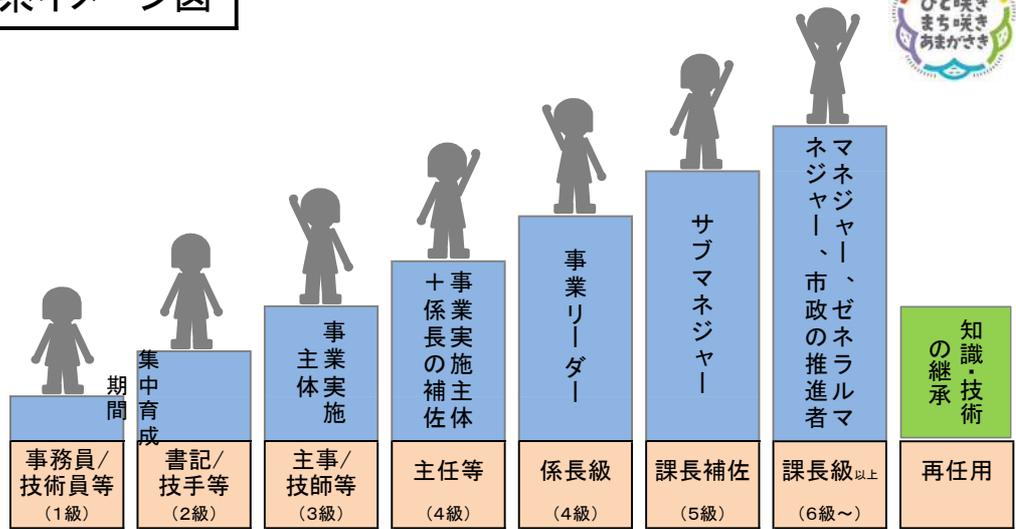
若手職員の指導や後継者の育成のため、知識や技術を継承する役割を担います。

3 役職者は段階的に育成します。（係長級～）

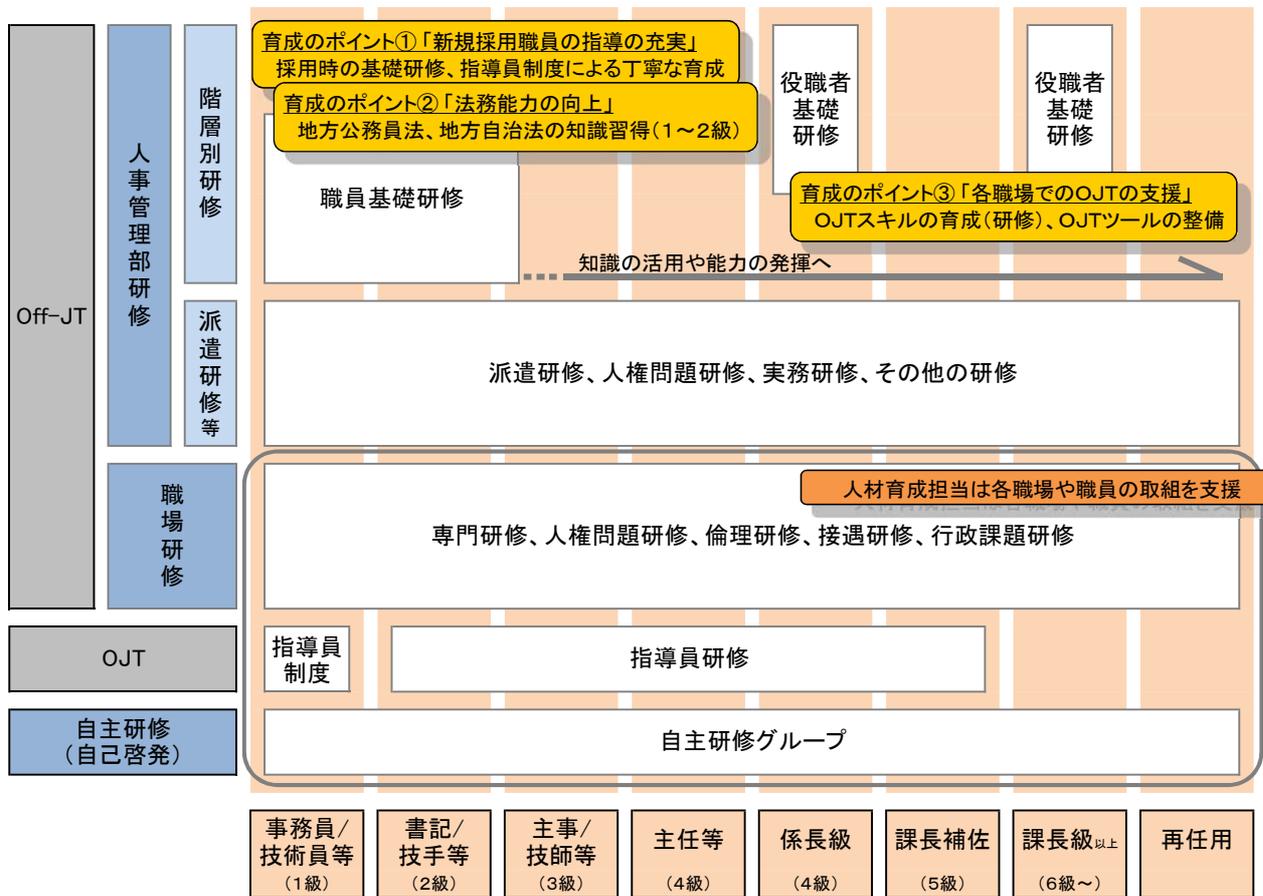
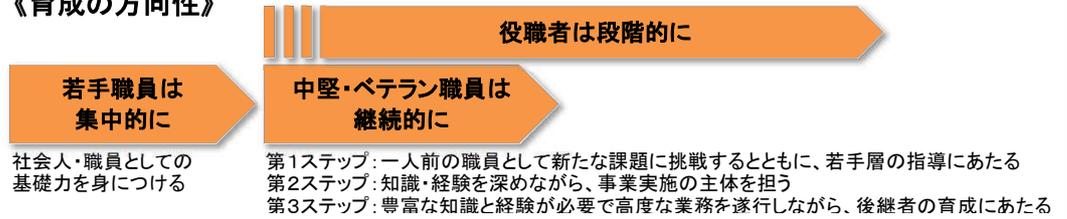
役職者として必要な能力を、一般職員の段階から養成します。

役職者としての役割を果たすことができるように、昇任管理と連携した段階的な育成を行います。

能力開発体系イメージ図



《育成の方向性》



令和4年度研修計画 職員基礎研修(階層別研修)体系図

職員基礎研修													
研修目的	事務員/技術員：社会人・公務員としてのマナーや定型的な業務の遂行に必要な基礎知識・スキル等を身につける 書記/技手：業務遂行の実施主体として必要な専門的知識・スキル等を身につける 主事/技師：業務遂行の実施主体として必要な専門的知識・スキル等を身につけるとともに、将来の役職者昇任を視野に入れ、後進の指導やマネジメントの基礎を身につける												
	事務員/技術員						書記/技手						主事/技師
	1年目		2年目		3年目		1年目		2年目		3年目		4年目
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
研修名	新規採用職員研修	ビジネスマナー研修	上手な聴き方・伝え方研修	セルフマネジメント研修	実践！ワンペーパー作成研修	協働研修	課題発見力研修	法務能力向上研修	キャリアデザイン研修	始める政策形成研修	論理的思考に基づく政策立案研修	ファシリテーション研修	チームコミュニケーション研修
分野	OJT/部下指導力												
	マネジメント/組織運営				●								●
	政策形成能力					●		●		●	●		
	接遇/コミュニケーション	●	●									●	
	キャリア形成								●				
	人権/倫理	●											
	法制	●						●					
実務・その他	●					●							
目標達成行動	物事の本質をとらえ、柔軟な発想で課題を解決しよう	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力	計画的行動・状況対応力
		論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考	論理的思考
		コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識
		知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用	知識・技術の活用
		注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性	注意力・正確性
対人成長行動	互いの考えや想いを理解しあい、互いに成長しよう	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働	協力・連携・協働
		コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション
自己成長行動	市職員としての自覚と果敢なチャレンジで成長を実感しよう	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発
		チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神	チャレンジ精神
		コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス	コンプライアンス

役職者基礎研修						
所属職員を指揮監督し、事務事業を推進するために必要な指導力やマネジメント力等を身につける						
係長級						
1年目		2年目		3年目	4年目	5年目
14	15	16	17	18	19	20
新任役職者研修	マネジメント研修	上級クレーム対応研修	チームのタイムマネジメント研修	外資系企業に学ぶ！コーチャング研修	政策執行能力研修	交渉・折衝力研修
	●		●	●		
		●			●	●
●						
●						

役職者基礎研修			
市政の推進にイノベーションをもたらす課長として必要なマネジメント力等を身につける			
課長級		部長級	
1年目		2年目	1年目
21	22	23	24
新任役職者研修	組織マネジメント研修	危機管理広報研修 「プロから学ぶ！」	新任役職者研修
	●		
		●	
●			
●			●

OJT/部下指導力
マネジメント/組織運営
政策形成能力
接遇/コミュニケーション
キャリア形成
人権/倫理
法制
実務・その他

研修目的

対象者

No.

研修名

分野

研修受講により向上が期待できる能力（人事評価項目）

統率・進行管理						
計画的行動・状況対応力						
論理的思考						
コスト・時間意識						
知識・技術の活用						
注意力・正確性						

統率・進行管理	統率・進行管理	統率・進行管理	統率・進行管理
目標設定	目標設定	目標設定	目標設定
判断	判断	判断	判断
知識・技術の活用			
注意力・正確性			

解決しよう
物事の本質をとらえ、柔軟な発想で課題を
目標達成行動

人材育成・良好な職場環境づくり						
協力・連携・協働						
コミュニケーション						

人材育成	人材育成	人材育成	人材育成
良好な職場環境づくり	良好な職場環境づくり	良好な職場環境づくり	良好な職場環境づくり
コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション	コミュニケーション

互いの考えや想いを理解しあい、互いに成長しよう
対人成長行動

情報収集・自己啓発						
チャレンジ精神						
コンプライアンス						

情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発	情報収集・自己啓発
市民感覚・改革志向	市民感覚・改革志向	市民感覚・改革志向	市民感覚・改革志向
コンプライアンス			

市職員としての自覚と果敢なチャレンジで成長を実感しよう
自己成長行動

2 OJTを支援します

OJT (on the job training) は職場内訓練といわれ、職場で実際に業務を進めながら、上司が必要な知識や技術を、計画的・体系的に部下に教え、身につけさせるものです。

職場でのOJTは人材育成において最も重要です。

特に、課長補佐・係長にとって、OJTで部下の能力を高め戦力化することは、最も重要な職務であるといっても過言ではありません。

そのため、これまで各職場で行われてきたOJTを、さらに活性化するための支援を行います。

① OJTスキルの養成

OJTの効果を高めるために、コーチング等のスキルを習得する研修を実施します。

② OJTツールの導入

OJTツールを提案します。(研修計画編参照)

また、新規採用職員の指導については、指導育成計画書により、指導の質を担保します。

③ コミュニケーションの活性化

指導員制度の充実をはじめ、職員相互のコミュニケーションの活性化に取り組みます。

～OJTツールの提案～

先述の通り、OJTは職場で実際に業務を進めながら、上司が必要な知識や技術を、計画的・体系的に部下に教え、身につけさせるものです。

「私は気付いたときに部下に注意、指導、助言を行っているのでOJTは十分にできている。」と考えている方もいらっしゃると思います。もちろん、気付いたときに適切なタイミングで注意、指導、助言を行うのが基本であり最も大切です。

しかしながら、部下の育成は、気付いたときに行うだけでなく、どの能力を、いつまでに、どの程度高めるか、また、そのためにどんな方法で教育するのかということを決めて、計画的に育成を図ることも大切です。

そのためには、部下のOJT計画を作る必要があるのではないのでしょうか。

「計画を作る」というと「また仕事が増える！」と思われる方もいらっしゃると思いますが、計画を紙にまとめることが目的ではありませんので、様式にこだわらず自分のメモ帳にでも書いてみてください。

また、「多くの部下がいるのに一々そんなこと書いている時間が無い！」と思われる方もいらっしゃると思いますが、まずは若手職員やその職場に始めて配属された職員など、対象とする部下を限定して始めてはいかがでしょうか。

さらに、OJT計画を作ることは、自分が部下を指導する質を高めるだけでなく、自分の所属でのOJTの質を一定に担保する効果もあります。

例えば、A課に新たに係長が配置された場合、その係長はA課独自の業務に関するOJTについては十分に出来ないはずですが、ここでもし前任の係長がOJT計画を残していればそれを参考にOJTを実施することが出来ます。

このように一度OJT計画を作れば（対象となる職員に応じた手直し

は必要でしょうが)、それがその所属でのOJTのマニュアルとなります。

「自分は計画的にOJTを実施しているので計画を作る必要はない。」と思われる方も後任の方のために、OJT計画を作ってみてはいかがでしょうか。

OJT計画ができたなら、その内容を部下と共有してみてください。別に形式ばった面談を設定しなくても、その部下との共通認識が出来ればいいのです。そのことが部下自身の自ら学ぶ姿勢につながります。

計画の策定にあたっては、自分のメモ帳に書くのも良いですが、人材育成担当が作成した既存の各種帳票を利用するのも一つの方法です。ここで、いくつかの方法を提案します。

① OJT計画書を活用する（研修計画編参照）

人材育成担当でOJT計画書を作成しました。一般的なOJT帳票に必要な項目は備えていますが（「どの能力を」「いつまでに」「どの程度」「どんな方法で」）、シートは出来るだけシンプルな作りとしていますので、必要に応じて改良してください。

② 新規採用職員指導育成計画書を活用する（研修計画編参照）

新規採用職員が配置されている職場ではなじみの深い様式「新規採用職員指導育成計画書」を活用します。

新規採用職員指導員制度で使用している、新規採用職員指導育成計画書は、「どの能力を」「いつまでに」「どの程度」「どんな方法で」の4つの視点を記入する様式になっており、一般的なOJT帳票の内容を備えています。

③ 目標設定シートを活用する（研修計画編参照）

課長級以上で実施している「目標設定シート」を活用します。

現在、課長級以上で実施している人事評価制度のうち、勤務実績評価については目標管理手法により実施しています。計画的なOJTとは、まさに目標管理手法によるものであり、目標設定シートをそのまま活用することができます。

3 Off-JTを充実します

Off-JT (off the job training) は職場外訓練といわれ、職場や仕事を離れて行う研修等により、業務遂行上必要な知識や技術を体系的に習得させるものです

研修制度を再構築し、Off-JTの充実を図ります。

① **職層に応じた必要な能力を養える研修体系の構築**

職層ごとの果たすべき役割と必要な能力を自覚するとともに、その能力を養えるように、職層に応じた研修を行います。

② **昇任・昇格との連携**

昇任・昇格後に育成期間を設け、それぞれの役割に応じた研修を行うなど、段階的に育成を行います。

③ **職場研修の推進**

人事管理部研修のほか、技術力向上等のための職場研修を推進します。

研修は、具体的には次の区分に沿って実施します。

【研修の区分】

名 称	実 施 内 容
人事管理部研修	人材育成担当課長が職員全体に共通して必要な能力、職層に応じた必要な能力等の向上のために実施する研修です。
職場研修	所属長が各職場における仕事内容に応じて、職員の指導育成や職域、職種ごとに必要な能力の向上のために実施する研修です。
自主研修 (自己啓発)	職員が自身の目標に向けて、必要な能力の向上のために実施する研修です。

(1) 人事管理部研修

人事管理部研修で、階層ごとに求められる役割を果たすために必要な能力や基礎知識を養います。

人事管理部研修は、階層別に行われる必修の基礎研修（職員基礎研修及び役職者基礎研修）を中心に実施します。

基礎研修では、職務の階層ごとに求められる役割を果たすために、必要な能力や知識を養います。

また、基礎研修以外にも、指導力を養う研修や、職域や職種ごとの専門性を高める研修、人権問題研修などを実施します。

特に、人権問題研修については、職員は人権啓発オピニオンリーダーとしての立場を担っていることから、様々な機会を捉えて実施し、人権意識の高揚を図っていきます。

※ 人事管理部研修の研修計画は研修計画編参照

(2) 職場研修

職場研修で、各業務分野での専門知識・技術を高めます。

各職場（局、部、課及び係等の単位）で職域や職種ごとの研修を実施し、業務遂行に必要な専門的な知識や技術を高めます。

また、人権意識や公務員倫理については、全ての職員に求められることから、人事管理部研修だけではなく各職場においても実施します。

人材育成担当は、これらの取組の実施にあたって、効果的・効率的な運営を実現するため、経費負担や部署間の調整等の支援を行います。

- 職場研修計画に基づく研修経費の負担
- 会場や講師の手配など研修運営の支援
- 全職場で統一的に取り組むべき課題についての研修の推進

【職場研修のメニュー】

名 称	実 施 内 容
専門研修	職域や職種ごとの特性に応じて、業務遂行に必要な専門知識・技術を高めていく。
人権問題研修	「尼崎市人権教育・啓発推進基本計画」を踏まえ、同和問題をはじめ女性・外国人・子ども・障害者・高齢者等あらゆる人権問題を総括的に促え、その課題解決に向けて、継続的に問題意識を喚起する。
倫理研修	倫理啓発冊子等を活用し、適正な事務処理の徹底を図るとともに市民に信頼される全体の奉仕者として、公務員倫理のより一層の向上を図る。
接遇研修	「職員は市民のためにいる」ということを再認識し、市民の立場に立った行政サービスを提供し、市民に信頼される職員を目指す。
行政課題研修	環境管理、施策評価、事務事業評価、改革・改善等の研修を実施し、職員共通の認識を持つ。

(3) 自主研修（自己啓発）

職員の自己啓発を支援します。

OJTやOff-JTの効果を高めるためには、職員一人ひとりの自ら学ぶ姿勢が大切です。

そのため、自己研鑽にチャレンジしている職員に対して「尼崎市自主研修グループ支援要綱」等に基づき支援を行います。

【主な支援内容】

- ・ 自主研修グループに対する講師の派遣や研究図書の提供（経費負担）
- ・ 夜間開設の社会人向け大学院入学等希望者に対する推薦選抜への推薦（大阪市立大学大学院都市経営研究科、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科、関西学院大学大学院司法研究科など）
- ・ 研究成果発表の機会の提供
- ・ 地域活動やNPO活動等に関する相談（営利企業の従事制限の許可）
- ・ 自己啓発等休業や修学部分休業の導入

また、職員厚生会が「資格取得助成事業」を実施しています。

はたらきガイドの 積極的な活用について

人材育成面談や今後のキャリアについて話し合う場面においては、このはたらきガイドを実際に見せて、今後の進むべき方向についてじっくりと話し合ってみましょう。

一人でも多くの職員が、より「はたらきがい」を感じられるよう、このはたらきガイドが、尼崎市職員にとっての羅針盤として積極的に活用されることを願っています。

尼崎市 総務局 人事管理部 人材育成担当

※このはたらきガイドで紹介している人事制度等は任命権者によって異なることがあります。