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７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。

- 職場研修（職場内訓練）のガイド
- 人事管理部研修等（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　p5
１　求める職員のすがた　p5
２　基本的な考え方　p7

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　p11

第３章　人材育成の基本体系　p25
１　人材マネジメントサイクル　p26
（1）目標設定　p27
（2）能力開発　p28
（3）人事評価　p29
（4）人材活用　p32
２　さまざまな人事制度　p37
（1）努力した職員の顕彰　p37

（2）ワークライフバランスの推進　p38
（3）能力開発のサポート　p39
（4）健康で安心して働ける環境　p41
（5）障害のある職員のサポート　p44
（6）コンプライアンスの推進　p46
（7）職員が相談できる窓口一覧　p49
３　採用と６０歳以降の働き方　p51
（1）採用　p51
（2）６０歳以降の働き方　p55

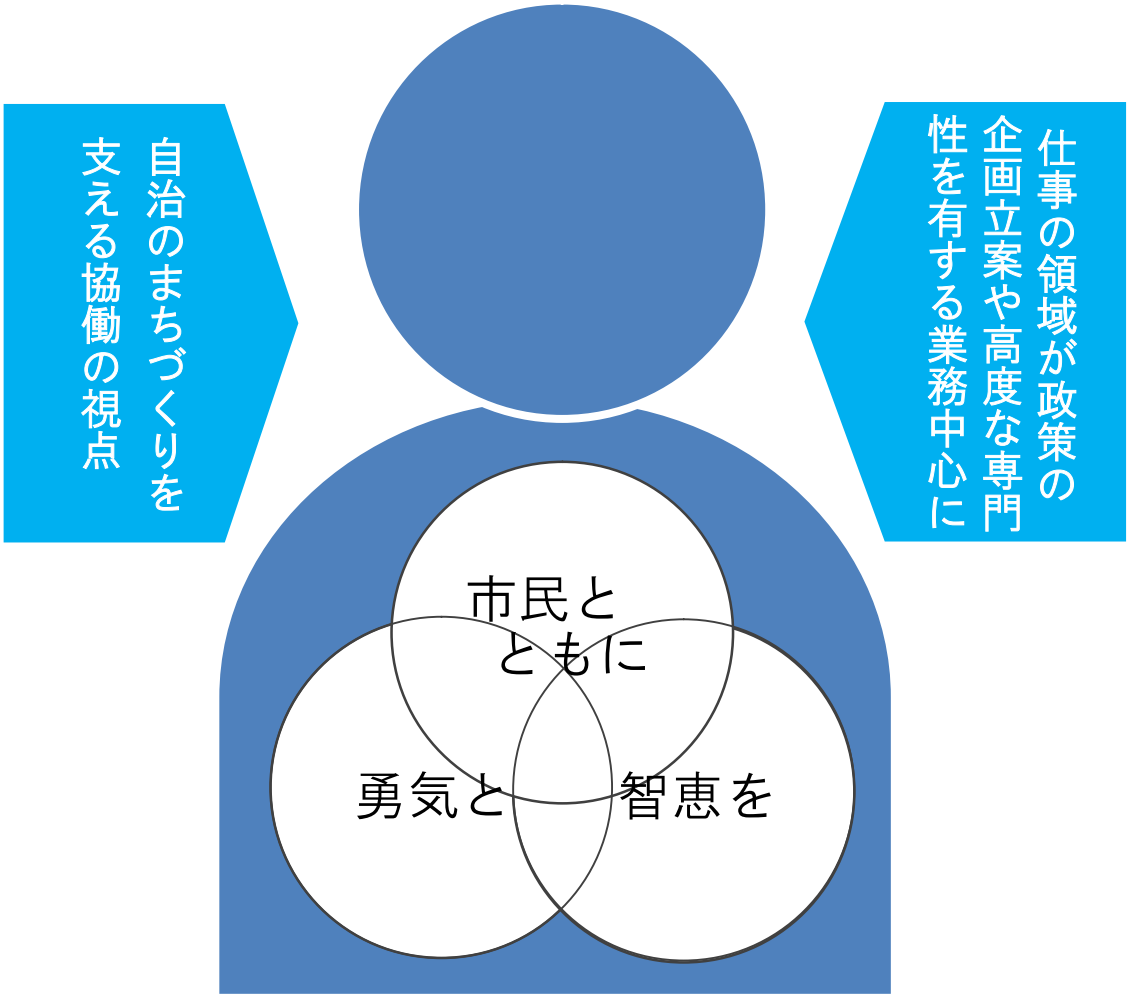
第４章　能力開発　p56
１　能力開発体系　p56
２　職場研修　p59
３　人事管理部研修　p60
４　自主研修（自己啓発）　p61

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第７条に規定する人事管理部研修実施計画については、はたらきガイド「研修編」で定める。

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。（必要に応じて随時改訂していきます。）。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みましょう。

～ 昇格に係る資格基準である必要在級年数の短縮制度の導入～

近年、特に勤続年数 10 年以下の若手職員の自己都合退職者が増えています。

その要因には、少子高齢化の進行により若年人口が減少し、官民を問わず限られた若年労働力をめぐる獲得競争が激化していることを背景に、人材の流動化が進行していることが挙げられます。こうしたことから、様々な職員のキャリアアップの一つとして、令和５年度に、１級から２級への昇格に係る資格基準である必要在級年数を最大１年６か月短縮できる制度を創設しています。

【短縮制度】

・１級→２級（プレゼンテーション試験）　令和 5 年度制度創設

最大１年６カ月の短縮

（例）大学卒：３年→１年６カ月

・２級→３級（法務検定）　平成 27 年度制度創設

最大２年の短縮（「基本法務」と「政策法務」の２科目合格）

（例）大学卒：４年→２年

最大１年の短縮（「基本法務」又は「政策法務」のいずれか１科目合格）

（例）大学卒：４年→３年　※令和６年度から

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、日々の職場研修を実施する。

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職場研修を実施する。
【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

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。

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、事務事業の実施に当たる。

知識や技術の向上のため、主体的な自己成長に努める。

採用

1級 事務員/技術員等

集中育成期間①

【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。

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

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）

プレゼンテーション試験（前倒し昇格制度）

【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。

昇任昇格

2級 書記/技手等

集中育成期間②

【役割】
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。

自治体法務検定（前倒し昇格制度）

【条件】
一定の在級年数（大卒4年・短卒5年・高卒6年）を有し、かつ上位の役割を担うことができる。

昇任昇格

3級 主事/技師等

事業実施主体

知識・技術の継承

【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。後輩の指導や他者へのサポートができる。

昇任昇格

4級 主任等

＋係長の補佐

【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。

定年引上げ後の６０歳以降の常勤職員（１級～係長級）

【役割】豊富な知識・技術・経験を活かしながら次世代へ継承していく。

1級～4級

係長級 課長補佐

指導力と高い業務遂行力を発揮し、事務事業を推進する。

部下の主体性を引き出すよう、日々の職場研修を実施する。

育成のポイント③
人材育成の基本である、各職場での職場研修を支援します。
・スキルの育成（人事管理部研修）

4級 係長級

事業リーダー

【役割】
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。

【選考の条件】
上位の役割を担うことができる。
（重視する点）
・部下等に対して指導を行うことができる

昇任昇格

5級 課長補佐

サブマネジャー

【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。

【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

昇任昇格

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、職場研修を実施する。
【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。

6級 課長級

マネジャー

【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。

【選考の条件】
上位の役割を担うことができる。
（重視する点）
・市政を推進するための大局的な視点を有している

昇任昇格

7級 部長級

ゼネラルマネジャー

【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。

昇任昇格

8級 局長級

市政の推進者

【役割】
局の行政全般をつかさどる最高責任者として効果的な組織運営を行う。

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はありますが、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（詳細は次頁）

・目標達成行動

・対人成長行動

・自己成長行動

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。

※ ［　　］で示す能力が人事評価制度における評価対象となります。

職層に応じた必要な能力

	一般行政職・主任	係長級・課長補佐	課長級	部長級
目標達成行動		統率・進行管理	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	目標設定	部内差配・進行管理
	論理的思考	論理的思考	判断	判断・情報収集・改革志向
	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	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	協力・連携・協働	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	チャレンジ精神	市民感覚・改革志向	
	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
	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			

※□ で示す能力が人事評価制度における評価対象となります。

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		リーダーシップ
	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
	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
	安全意識・リスク管理	安全意識・リスク管理
	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	協力・連携・協働
	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
	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
	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	

主任・一般行政職

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。

※定年前再任用短時間勤務職員（暫定再任用職員含む）及び定年引上げ後６０歳以降の常勤職員（いわゆる役職定年者）において特に期待する行動事例：下表の下線部分
※DXの観点から特に期待する行動事例：下表の★マーク

	項　目	評価の観点	望ましい行動事例	望ましくない行動事例
目標達成行動	計画的行動・状況対応力	中長期的な視点があるか	・目先の予定だけではなく、年間の計画、複数年先の状況を考えた行動をとった	・中長期的な視点をもたず、目先の影響のみに固執した
		広い視野があるか	・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・対応した	・自身の担当内での影響しか考えず、同僚等の担当業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		計画性があるか	・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た	・事前に行動結果が次にどうなるかを考えることなく、起きてしまってから慌てて対処した
		変化に対応できるか	・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をとった	・状況の変化に気づきながら、基本的な対応を怠り業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		問題発生時に対応できるか	・問題発生時には原因を分析して、対応策を考えた	・ミスやトラブルが発生した際に、必要な連絡や報告を怠るなど適切な対応を取らなかった
	論理的思考	客観的に考えることができるか	・情報やデータを取捨選択し、客観的に分析した（★）	・基本的な状況を全く把握していなかった
		因果関係を考えることができるか	・現状について「なぜそうなのか」を考えた	・合理的な理由なく、自分のやり方、過去のやり方に固執した
		課題の本質を考えることができるか	・現状について「何のために」「何が課題か」を考えた（★）	・事業や業務の趣旨や目的を根本的に理解していなかった
		状況を整理することができるか	・目的が明確で要点が整理された資料を作成した	・要点が整理されておらず、目的が著しく不明瞭な資料を作成した
		課題解決につながる手法を考えることができるか	・現状について「どうすればより良くなるか」を考えた（★）	・課題を解決する手法を考えようとしなかった
	コスト・時間意識	費用対効果への意識があるか	・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だ（★）	・明らかに費用対効果の低い手法を選択した
		時間への意識があるか	・業務にかける時間とその成果を予定してから業務に取りかかった	・集合時間や開始時間に大幅に遅刻した
		人件費への意識があるか	・自身の業務遂行に対してかかるコストを認識した行動をとった	・業務時間内に処理できる業務にも関わらず、合理的な理由なく、時間外勤務により処理した
		能率的に仕事をしているか	・効率的な手法を考える等、業務の能率を上げる工夫を行った（★）	・著しく非効率な手法で業務を遂行した
		時間を有効に活用しているか	・仕事の優先順位を適切に管理し、時間を効率的に活用した	・単純業務の処理に著しく時間がかかった
	知識・技術の活用	知識・技術を習得しているか	・業務遂行に必要な知識・技術を十分に習得している	・業務知識・技術が著しく乏しい
		知識・技術を広めているか	・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た	・自身の知識・技術を、合理的な理由なく同僚等に継承しようとしなかった
		新たな知識・技術を取り入れているか	・過去、現在だけでなく新しい知識・技術を取り入れた取り組みを行った（★）	・古い知識・技術を合理的な理由なく頑なに使い続け、業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		知識・技術を活用しているか	・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だ（★）	・ICT（情報通信技術）等を活用すべき場面においても、頑なに既存の知識・技術に固執し業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		知識・技術を応用しているか	・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た（★）	・知識・技術を活かそうとせず、他の職員の業務や市民サービス等に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
	注意力・正確性	業務が正確か	・正確性や質を高めるための工夫を行った	・誤字脱字、計算間違い等の事務処理誤りが多い
		確認しているか	・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た	・自身で行うべき最低限の確認作業をしなかった
		マニュアルを理解しているか	・マニュアルを正確に理解し、時にはミスを減らすためにマニュアルを適切に修正した	・自身一人で業務を遂行することが困難であるにも関わらず、マニュアル等を確認しようとしなかった
		業務フローを理解しているか	・業務フローを正確に理解し、時にはフローの見直しを提案するなどミスの防止を図った（★）	・把握しておくべき基本的な業務フローを、適切に把握していなかった
		ミスが起きる原因を理解しているか	・ミスが起こった場合、原因を分析し再発防止を図った	・同様のミスを繰り返した

主任・一般行政職

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。

※定年前再任用短時間勤務職員（暫定再任用職員含む）及び定年引上げ後６０歳以降の常勤職員（いわゆる役職定年者）において特に期待する行動事例：下表の下線部分
※DXの観点から特に期待する行動事例：下表の★マーク

	項　目	評価の観点	望ましい行動事例	望ましくない行動事例
対人成長行動	協力・連携・協働	協力的な姿勢があるか	・後輩や同僚へのサポート・指導、上司へのフォロワーシップを積極的に行った	・同僚等からの依頼があっても、合理的な理由なく協力しようとしなかった
		チームワークを大切にしているか	・独断で進めることなく、周囲と相談しながら業務を遂行した	・必要な報告、連絡、相談が無い、又はその時期を大幅に逸していた
		他部署職員と連携しているか	・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た	・自分の立場、考えに固執して、他部署に迷惑を及ぼした、又は及ぼす恐れがあった
		市民・事業者等の対応は適切か	・市民等からの問い合わせに対し、自部署の業務でなくても該当する部署へ誠実につないだ	・市民等からの問い合わせに対し、自分の担当であっても、誠実に対応しなかった
		市民・事業者等と協働しているか	・市民や事業者等とともに取組むべき業務に対して、相手方の考えや気持ちを汲み取りながら、前向きな姿勢で、意見交換等を行った	・市民や事業者等とともに取組むべき業務に対して、相手方の考えや気持ちを汲み取ろうとせず、目的達成に向けた姿勢が後ろ向きであった
	コミュニケーション	誠実に接しているか	・多様性を尊重し、人権意識をもって誠実に相手と接した	・多様性を理解しようとせず、人権を考慮しない対応がみられた
		傾聴・理解の意識があるか	・相手の話に誠実に耳を傾け、意図を汲み取った	・相手の話を途中でさえぎり、一方的に自分の考えを話し続けるなど、相手の話に耳を傾けようとしなかった
		受容・共感の意識があるか	・相手の話を、まずは受け入れ、共感しようとした	・意見が異なる場合、相手の言い分や考え方の背景を汲み取らず、感情的になって対立した
		対話・説明の意識があるか	・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し理解を得た	・相手の理解度を考慮せずに、専門用語を噛み砕かずに使用したり、抽象的な表現、論理的ではない表現を多用した説明等、一方的な説明等を行った
		粘り強く折衝・調整しているか	・意見の不一致や利害の対立があっても、粘り強く誠実に対応した（★）	・折衝・調整の場面において、自身の立場において最低限伝えておかなければならない事柄を相手に伝えなかった

自己成長行動	情報収集・自己啓発	情報に敏感か	・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	・業務に必要な情報を収集しようとしなかった
		情報を共有しているか	・取得・収集した情報や知識を職場内で共有、又は必要な相手に提供した	・知識や情報を共有せず、業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		情報を活用しているか	・収集した情報や市民等からの意見・相談等を貴重な情報資源として活用した	・市民等からの意見・相談等を他人事ととらえ、業務の質を向上させようとしない言動があった
		勉強熱心か	・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た	・義務付けられた研修や勉強会等であっても、合理的な理由なく参加しなかった
		地域活動・ボランティアに参加しているか	・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た	
	チャレンジ精神	成長意欲があるか	・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た	・業務知識等が著しく不足していることを自覚しながら、知識等を向上させるための取組みをしなかった
		積極性・主体性があるか	・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た	・言われたこと、与えられた業務しかしない、という態度や姿勢、言動があった
		挑戦しているか	・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た（★）	・簡易な業務に対しても、安易に他の職員に頼ったり、なかなか行動に移さなかった
		目的達成への意欲・熱意があるか	・困難な課題に対しても諦めることなく、忍耐強く取り組んだ	・多少困難な仕事にぶつかると、途中で仕事を投げ出そうとした
		周囲に前向きな影響を与えているか	・常に前向きな姿勢によって、周囲のモチベーションを高めた	・指示命令に対して曖昧な返事や後ろ向きな対応、態度等があった
	コンプライアンス	市民感覚があるか	・常に市民の立場に立って考え、行動した（★）	・社会人としての意識が低く、自分さえ良ければという行動があった
		市職員としての自覚があるか	・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）を守った。また、防災体制時の自らの役割を認識していた。さらに、個人情報等の漏洩により重大な影響を及ぼす可能性があることを認識し、適切な情報管理策を講じた	・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）を守らなかった。適正な情報管理策を講じなかった。
		責任感があるか	・自らの担当業務について責任を持ってやり遂げた	・連絡もなく会議等集合時間に遅れたり、休暇取得を事後報告だけで済ました
		法令を遵守しているか	・法令等に基づき適切かつ公平公正に職務を遂行した。	・業務遂行にあたって、法令等から逸脱した行動をとった、又はとろうとした
		全体の奉仕者としての自覚があるか	・尼崎市民全体のためになっているかを常に意識した行動をとった	・尼崎市民全体の利害を検討することなく、特定の個人等の利害を優先した

課長補佐・係長級

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。

※定年前再任用短時間勤務職員（暫定再任用職員含む）及び定年引上げ後６０歳以降の常勤職員（いわゆる役職定年者）において特に期待する行動事例：下表の下線部分
※DXの観点から特に期待する行動事例：下表の★マーク

	項　目	評価の観点	望ましい行動事例	望ましくない行動事例
目標達成行動	統率・進行管理	リーダーシップがあるか	・的確に部下や同僚等の業務進捗状況を把握し、部下や同僚等が迷うことのないよう明確に方向性を示した	・部下の目標やその進捗状況についての確認をしなかった
		業務マネジメントができているか	・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た	・大幅に決裁のタイミングが遅れたり、判断をうやむやにすることがあった
		組織運営への意識があるか	・部下や同僚等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た。また、個人情報等の漏洩により重大な影響を及ぼす可能性があることを認識し、適切な情報管理策を自ら講じるとともに部下にも指導を行った。	・部下の仕事や心身の状況を把握しようとせず、個々の特性等に応じた必要な配慮を行わなかった。部下への指導も含め、適正な情報管理策を講じなかった。
		人材を活用しているか	・部下や同僚等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た	・合理的な理由なく、部下に業務を与えず自分自身で業務を処理しようとした
		目標達成に向けた意識があるか	・組織目標達成を念頭において考え、判断した（★）	・組織目標ではなく、自身の都合を優先させた考え方、判断をしていた
	計画的行動・状況対応力	中長期的な視点があるか	・目先の予定だけではなく、将来を見据えた企画や計画を立てた	・中長期的な視点をもたず、目先の影響のみに固執していた
		広い視野があるか	・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・対応した	・自身の担当内での影響しか考えず、同僚等の担当業務に支障をきたした
		計画性があるか	・目標から逆算し計画的なスケジュールを組み立てた	・事前に行動結果が次にどうなるかを考えることなく、起きてしまってから慌てて対処した
		変化に対応できるか	・状況に応じて計画の修正等を適切に行い、それらに沿った行動をとった	・状況の変化に気づきながら、基本的な対応を怠り業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		問題発生時に対応できるか	・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、また、災害発生時には冷静に自らの役割を遂行した	・ミスやトラブルが発生した際に、必要な対応を怠るなど適切に対応しなかった
	論理的思考	客観的に考えることができるか	・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た（★）	・現状を適切に把握していなかった
		因果関係を考えることができるか	・過去や現状に縛られることなく「なぜそうなのか」を考え、具体的に行動に反映させた	・合理的な理由なく、自分のやり方、過去の手法に固執した
		課題の本質を考えることができるか	・過去や現状に縛られることなく「何のために」「何が課題か」を考え、具体的に行動に反映させた（★）	・事業や業務の趣旨や目的を根本的に理解していなかった
		状況を整理することができるか	・目的が明確で要点が整理された企画立案を行った	・要点が整理されておらず、目的が著しく不明瞭な資料を作成した
		課題解決につながる手法を考えることができるか	・過去や現状に縛られることなく「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た（★）	・課題を解決する手法を考えようとしなかった
	コスト・時間意識	費用対効果への意識があるか	・短期だけでなく中長期的な費用対効果もふまえた企画、設計等を行った（★）	・著しく費用対効果の低い手法を選択した
		時間への意識があるか	・適切に時間管理を行い、業務時間内に業務を完了させるよう取り組んだ	・集合時刻や開始時刻に大幅に遅刻した
		人件費への意識があるか	・会議等の実施にあたっては、会議の目的を明確にし、また参加者、所要時間を縮減した	・業務時間内に処理できる業務にも関わらず、合理的な理由なく、時間外勤務により処理した
		能率的に仕事をしているか	・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た（★）	・著しく非効率な手法で業務を遂行した、又は部下に指示した
		時間を有効に活用しているか	・業務の性質や重要度等を考慮して時間配分等を工夫するなど、時間を有効に活用した	・業務遂行に著しく時間がかかった
	知識・技術の活用	知識・技術を習得しているか	・業務遂行に必要な知識・技術を十分に習得している	・業務に必要な知識・技術が著しく乏しい
		知識・技術を広めているか	・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た	・自身の知識・技術を、合理的な理由なく同僚等に継承しようとしなかった
		新たな知識・技術を取り入れているか	・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た（★）	・古い知識・技術を合理的な理由なく頑なに使い続け、業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		知識・技術を活用しているか	・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た（★）	・ICT（情報通信技術）等を活用すべき場面においても、頑なに既存の知識・技術に固執し業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		知識・技術を応用しているか	・自らの知識や技術を、新たな取組みや業務改善などに応用した（★）	・知識・技術を活かそうとせず、他の職員の業務や市民サービス等に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった

課長補佐・係長級

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。

※定年前再任用短時間勤務職員（暫定再任用職員含む）及び定年引上げ後６０歳以降の常勤職員（いわゆる役職定年者）において特に期待する行動事例：下表の下線部分
※DXの観点から特に期待する行動事例：下表の★マーク

	項　目	評価の観点	望ましい行動事例	望ましくない行動事例
対人成長行動	人材育成・良好な職場環境づくり	職員とのコミュニケーションを大切にしているか	・普段から部下や同僚と公平にコミュニケーションを取り、信頼関係を築いた	・困っている部下や同僚に声をかけたり、ほめ（認め）たり、注意、指導することが無い等、部下や同僚に対して無関心であった
		職員の特性を把握しているか	・普段から部下や同僚の言動をよく観察するなどし、能力や適性等をよく把握した	・部下や同僚の能力や適性等を把握しようとしなかった
		職員の能力を引き出しているか	・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、部下や同僚の能力開発の機会を創出した	・部下や同僚に義務付けられた（又は部下や同僚が希望した）研修を合理的な理由なく受講させなかった
		職員のワークライフバランスを尊重しているか	・部下や同僚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だ	・部下や同僚のワークライフバランスに無関心で、緊急ではない業務であっても、業務時間外、休日勤務を要する程の短い期限での資料提出や、必要以上に過剰な質の資料作成を部下に指示した
		風通しの良い雰囲気づくりをしているか	・定期的な職場ミーティングなど部下や同僚の発言機会を創出する仕組みを作ったり、日頃から部下の話をよく聴くことで新たな提案を誘引するなど、自由に発言できる雰囲気を作った	・自ら積極的に職員とコミュニケーションを取ろうとせず、職員が自由に発言しにくい雰囲気であった
	協力・連携・協働	協力的な姿勢があるか	・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た	・同僚等からの依頼があっても、合理的な理由なく協力しようとしなかった
		チームワークを大切にしているか	・独断で進めることなく、関係者の立場や意見を尊重しながら業務を遂行した	・必要な報告、連絡、相談が無い、またはその時期を大幅に逸していた
		他部署職員と連携しているか	・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た	・自分の立場、考えに固執して、他部署に迷惑を及ぼした、又は及ぼす恐れがあった
		市民・事業者等の対応は適切か	・市民等からの問い合わせに対し、自部署の業務でなくても該当する部署へ適切につないだ	・市民等からの問い合わせに対し、自分の部署の業務ではないという理由で、該当する部署へ誠実につながなかった
		市民・事業者等と協働しているか	・市民や事業者等から得た情報やネットワークを活用し、課題解決に向けて具体的に取組んだ	・市民や事業者等とともに取組むべき業務に対して、相手方の考えや気持ちを汲み取ろうとせず、目的達成に向けた姿勢が後ろ向きであった
	コミュニケーション	誠実に接しているか	・多様性を尊重し、人権意識をもって誠実に相手と接した	・多様性を理解しようとせず、人権を考慮しない対応がみられた
		傾聴・理解の意識があるか	・相手の話に誠実に耳を傾け、意図を汲み取った	・相手の話を途中でさえぎり、一方的に自分の考えを話し続けるなど、相手の話に耳を傾けようとしなかった
		受容・共感の意識があるか	・相手の話を、まずは受け入れ、共感しようとした	・相手の話に無関心な態度であった
		対話・説明の意識があるか	・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し理解を得た	・相手の理解度を考慮せずに、専門用語を噛み砕かずに使用したり、抽象的な表現、論理的ではない表現を多用した説明等、一方的な説明等を行った
		粘り強く折衝・調整しているか	・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た（★）	・折衝・調整の場面において、自身の立場において最低限伝えておかなければならない事柄を相手に伝えなかった
自己成長行動	情報収集・自己啓発	情報に敏感か	・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	・業務に必要な情報を収集しようとしなかった
		情報を共有しているか	・収集した情報や専門的知識を組織のデータとして共有・蓄積、又は必要な相手に提供した	・知識や情報を共有せず、業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		情報を活用しているか	・収集した情報や市民等からの意見・相談等を貴重な情報資源として活用した	・市民等からの意見・相談等を他人事ととらえ、業務の質を向上させようとしない言動があった
		勉強熱心か	・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た	・義務付けられた研修や勉強会等であっても、合理的な理由なく参加しなかった
		地域活動・ボランティアに参加しているか	・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た	
	チャレンジ精神	成長意欲があるか	・積極的に関係者から意見を引き出し、自身の業務に取り入れた	・業務知識等が著しく不足していることを自覚しながら、知識等を向上させるための取組みをしなかった
		積極性・主体性があるか	・困難な状況においても、自ら考え状況を改善させるよう積極的に取り組んだ	・言われたこと、与えられた業務しかしない、という態度や姿勢、言動があった
		挑戦しているか	・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た（★）	・簡易な業務に対しても、根拠なく必要以上に不安を感じ、なかなか行動に移さなかった
		目的達成への意欲・熱意があるか	・困難な課題に対しても諦めることなく、責任をもってやり遂げた	・多少困難な仕事にぶつかると、途中で仕事を投げ出そうとした
		業務改善への姿勢があるか	・新しい仕組みや業務の廃止等、積極的に見直しを図った（★）	・速やかに改善を要する状況に直面しているにも関わらず、その状況を放置し、状況を悪化させた、又は悪化させる恐れがあった

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）

※DXの観点から特に期待する行動事例：下表の★マーク

目標達成行動	統率・進行管理	・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 ・個人情報等の漏洩により重大な影響を及ぼす可能性があることを認識し、適切な情報管理について部下に意識付け及び具体的な方法の指導を行っている
	目標設定	・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
	判断	・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	人材育成	・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
	良好な職場環境づくり	・定例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
	コミュニケーション	・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	情報収集・自己啓発	・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
	市民感覚・改革志向	・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）

※DXの観点から特に期待する行動事例：下表の★マーク

目標達成行動	事業の円滑な遂行	・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
目標達成行動	部内差配・進行管理	・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 ・個人情報等の漏洩により重大な影響を及ぼす可能性があることを認識し、適切な情報管理について各課長に実施状況の確認や助言指導を行っている
目標達成行動	判断・情報収集・改革志向	・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	人材育成	・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	市民感覚	・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
自己成長行動	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

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。

※定年前再任用短時間勤務職員（暫定再任用職員含む）及び定年引上げ後６０歳以降の常勤職員（いわゆる役職定年者）において特に期待する行動事例：下表の下線部分
※DXの観点から特に期待する行動事例：下表の★マーク

	項　目	評価の観点	望ましい行動事例	望ましくない行動事例
目標達成行動	計画的行動・状況対応力	中長期的な視点があるか	・先のことを考え、必要な行動を取った	・先のことを考えず、目先の影響のみに固執した
		広い視野があるか	・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・対応した	・自身の担当業務内での影響しか考えず、同僚等の担当業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		計画性があるか	・時間に余裕をもった行動を取った	・場当たり的に業務を行った
		変化に対応できるか	・状況の変化に対しても、適切に対応した	・状況の変化に気づきながら、基本的な対応を怠り業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		問題発生時に対応できるか	・問題やトラブルが発生しても、適切に対応した	・ミスやトラブルが発生した際に、必要な連絡や報告を怠るなど適切に対応しなかった
	論理的思考	客観的に考えることができるか	・現状を客観的に見ることができた（★）	・基本的な状況を全く把握していなかった
		安易に前例踏襲していないか	・現状をそのまま受け入れるのではなく、「何のために」「なぜそうなのか」を考えた（★）	・合理的な理由なく、自分のやり方、過去のやり方に固執した
		課題の本質を考えることができるか	・現状の課題や問題に気づいた	・事業や業務の趣旨や目的を根本的に理解していなかった
		課題解決につながる手法を考えることができるか	・どうすればより良くなるかを考えた（★）	・課題があるのに工夫や改善を行おうとしなかった
		わかりやすい資料を作成できるか	・要点が整理された資料や作業日報を作成した	・要点が整理されておらず、不明瞭な資料や作業日報を作成した
	コスト・時間意識	費用対効果への意識があるか	・費用対効果を意識し、職場改善や業務の工夫に取り組んだ（★）	・明らかに費用対効果の低い手法を選択した
		時間への意識があるか	・業務にかける時間を予定してから業務に取りかかった	・軽易な業務処理に著しく時間がかかった
		人件費への意識があるか	・自身の業務遂行に対してかかるコストを認識した行動をとった	・業務時間内に処理できる業務にも関わらず、合理的な理由なく、時間外勤務により処理した
		能率的に仕事をしているか	・重要度や緊急性を勘案して仕事の優先順位を付け、時間を効果・効率的に活用した	・著しく非効率な手法で業務を遂行した
		コストへの意識があるか	・多様な側面からコスト削減に取り組んだ	・工夫や改善を行おうとせず、無駄な支出を伴った
	知識・技術の活用	知識・技術を習得しているか	・業務遂行に必要な知識・技術を習得している	・業務遂行に必要な知識・技術が乏しく、簡易な業務であっても一人で作業できなかった
		知識・技術を可視化しているか	・自らの知識や技術を、わかりやすいマニュアルを作成する等、見える化した（★）	・知識や技術を自分一人で取り込み、皆で共有できるようにマニュアルを作成する等の見える化を行おうとしなかった
		知識・技術を広めているか	・自らの知識・技術をＯＪＴ等により職場で積極的に共有した	・自らの知識・技術を、合理的な理由なく後輩等に継承しようとしなかった
		新たな知識・技術を取り入れているか	・業務を円滑に行うために、ＰＣ等の活用に積極的に取り組んだ（★）	・古い知識・技術に固執し、他の職員の業務や市民サービス等に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		知識・技術を活用しているか	・業務を円滑に行うため、自らの知識や技術を職場改善などに活かした（★）	・知識・技術を活かそうとせず、他の職員の業務や市民サービス等に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
	安全意識・リスク管理	市民等の安全を確保しているか	・常に市民等の安全を考えて行動した	・市民等の安全を軽視する言動があった
		自身の安全を確保しているか	・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た	・保護具を適切に着用しない等、自身の安全を確保しなかった
		リスクを意識しているか	・危険がないかという目で常に現場を確認した	・リスクの可能性や状況の変化に気付かず、ヒヤリハットが多々あった
		業務が正確か	・マニュアルや作業手順書に沿って、ミスを起こさないよう細心の注意を払い、正確に業務を遂行した	・マニュアルや作業手順書に沿わない作業や、注意不足や荒い作業の結果、ミスを引き起こした、又は引き起こす恐れがあった
		ミスが起きる原因を理解しているか	・業務フローを見直すなど、必要に応じてミスや事故の防止を図った（★）	・同様のミスを繰り返した

一般技能労務職

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。

※定年前再任用短時間勤務職員（暫定再任用職員含む）及び定年引上げ後６０歳以降の常勤職員（いわゆる役職定年者）において特に期待する行動事例：下表の下線部分
※DXの観点から特に期待する行動事例：下表の★マーク

	項　目	評価の観点	望ましい行動事例	望ましくない行動事例
対人成長行動	協力・連携・協働	周囲への働きかけがあるか	・後輩や同僚へのサポート・助言を積極的に行った	・必要な報告、連絡、相談が無い、またはその時期を大幅に逸した
		協力を得ようとしているか	・独断で進めることなく、周囲と相談しながら業務を遂行した	・周囲に相談することなく、独断で業務を遂行し、業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		協力的な姿勢があるか	・チームワークが必要な仕事については、他の職員に声がけを行い、手助けが必要なときには積極的に協力した	・同僚等からの依頼があっても、合理的な理由なく協力しなかった
		関係者と連携しているか	・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た	・自分だけ、あるいは自分のチームだけで対応しようとして、他の職員の業務や市民サービス等に影響を与えた、またはその恐れがあった
		市民・事業者等の対応は適切か	・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誠実に対応した	・市民等からの問い合わせに対し、「それはここではありません。」といった対応をし、担当の部署を案内するなどの誠実な対応を行わなかった
	コミュニケーション	誠実に接しているか	・多様性を尊重し、人権意識をもって誠実に相手と接した	・多様性を理解しようとせず、人権を考慮しない対応がみられた
		傾聴の姿勢があるか	・相手の話に誠実に耳を傾け、意図を汲み取った	・相手の話を途中でさえぎり、一方的に自分の考えを話し続けるなど、相手の話に耳を傾けようとしなかった
		理解の姿勢があるか	・相手の立場や思い、考えを理解し受け入れようとした	・相手の話を理解しようとしなかった
		共感の姿勢があるか	・何事にも自分事として受け止め考えた	・相手の話に無関心な態度がみられた
		対話の姿勢があるか	・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た	・意見が異なる場合、相手の言い分や考え方の背景を汲み取らず、感情的になって対立した
自己成長行動	情報収集・自己啓発	基本的な情報を把握しているか	・機器や設備の取扱方法を十分に把握した	・必要最低限把握しておくべき機器や設備の取扱方法等に関する情報を把握していなかった
		情報に敏感か	・職務に関する情報や専門的知識を収集した	・業務に必要な情報を収集しようとしなかった
		情報を共有しているか	・取得・収集した情報や知識を職場内で共有、又は必要な相手に提供した	・知識や情報を共有せず、業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		勉強熱心か	・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だ	・義務付けられた研修や勉強会等であっても、合理的な理由なく参加しなかった
		地域活動・ボランティアに参加しているか	・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た	
	チャレンジ精神	成長意欲があるか	・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た	・業務知識等が不足していることを自覚しながら、知識等を向上させるための取組みをしなかった
		主体性があるか	・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た	・言われたこと、与えられた業務しかしない、という態度や姿勢、言動があった
		挑戦しているか	・苦手な業務に対して、果敢にチャレンジした（★）	・簡易な業務に対しても、安易に他の職員に頼ったり、なかなか行動に移さなかった
		目的達成への意欲・熱意	・自らの担当業務について責任をもってやり遂げた	・困難な仕事にぶつかると、途中で仕事を投げ出そうとした
		業務改善への姿勢があるか	・業務の効果を考え、見直しや工夫に積極的に取り組んだ（★）	・改善を要する状況に直面しているにも関わらず、その状況を放置し、状況を悪化させた、又は悪化させる恐れがあった
	コンプライアンス	全体の奉仕者としての自覚はあるか	・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た行動をとった	・ 市民のために、尼崎市民全体のためにといった意識が不足し、自分本位な言動があった
		市職員としての自覚があるか	・市職員としての自覚をもって、服務規律を守り、法令等に基づき適切かつ公平公正に職務を遂行した（挨拶、身だしなみ、出退勤、執務態度、職務専念、職務命令、守秘義務など）。また、個人情報等の漏洩により重大な影響を及ぼす可能性があることを認識し、適切な情報管理策を講じた	・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）を守らなかったり、法令等に基づかない職務遂行があった。適正な情報管理策を講じなかった。
		チームの一員としての自覚はあるか	・自らの職場のミッションを認識し、自身もその一員であることを自覚していた	・組織人としての意識が低く、自分さえ良ければという言動があった
		健康管理ができているか	・適切に健康管理を行い、安定して公務を遂行した	・不摂生による当日休暇などで他の職員へ影響を与えた
		防災体制時の役割を認識しているか	・防災体制時の自らの役割を認識している	・防災体制時の自らの役割を認識していなかった、または役割を果たさなかった

作業長・技能長・作業主任

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。

※定年前再任用短時間勤務職員（暫定再任用職員含む）及び定年引上げ後６０歳以降の常勤職員（いわゆる役職定年者）において特に期待する行動事例：下表の下線部分
※DXの観点から特に期待する行動事例：下表の★マーク

	項　目	評価の観点	望ましい行動事例	望ましくない行動事例
目標達成行動	リーダーシップ	リーダーシップがあるか	・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た（★）	・職員から判断や助言を求められても、誠実に対応しなかった
		業務マネジメントができているか	・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した。また個人情報等の漏洩により重大な影響を及ぼす可能性があることを認識し、適切な情報管理策を自ら講じるとともに部下にも指導を行った。	・職員に対して必要な情報を共有しない等、内容の説明が不十分であった。部下への指導も含め、適正な情報管理策を講じなかった。
		職員の状況を把握しているか	・職員の仕事や心身の状況を把握し、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た	・職員の仕事や心身の状況を把握せず、個々の特性等に応じた必要な配慮や上司への報告を行わなかった
		風通しの良い雰囲気づくりをしているか	・自由に発言できる雰囲気を作るため、普段から職員とコミュニケーションを取るなど、信頼関係を築くための取組みを実践した	・自ら積極的に職員とコミュニケーションを取ろうとせず、職員が自由に発言しにくい雰囲気であった
		職員の能力を引き出しているか	・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た	・職員に研修等の情報を共有しなかったり、合理的な理由なく研修等を受講させなかった
	計画的行動・状況対応力	中長期的な視点があるか	・全体像をおさえて、スケジュールを作成した	・全体像をおさえずに、目先の影響のみに固執した
		広い視野があるか	・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・対応した	・自身の担当業務内での影響しか考えず、同僚等の担当業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		計画性があるか	・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た	・場当たり的に業務を行った
		変化に対応できるか	・状況に応じて適切に計画の見直しや修正を行い、それらに沿った行動をとった	・状況の変化に気づきながら、基本的な対応を怠り業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		問題発生時に対応できるか	・問題発生時には原因を分析して、対応策を考えた	・ミスやトラブルが発生した際に、必要な連絡や報告を怠るなど適切に対応しなかった
	論理的思考	客観的に考えることができるか	・情報やデータから現状を客観的に見た（★）	・基本的な状況を全く把握していなかった
		安易に前例踏襲していないか	・現状をそのまま受け入れるのではなく、「何のために」「なぜそうなのか」を考えた（★）	・合理的な理由なく、自分のやり方、過去のやり方に固執した
		課題の本質を考えることができるか	・現状を分析して課題や問題に気づいた	・事業や業務の趣旨や目的を根本的に理解していなかった
		課題解決につながる手法を考えることができるか	・どうすればより良くなるかを考えた（★）	・課題があるのに工夫や改善を行おうとしなかった
		わかりやすい資料を作成できるか	・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た	・要点が整理されておらず、目的が不明瞭な資料や作業日報を作成した
	コスト・時間意識	費用対効果への意識があるか	・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だ（★）	・明らかに費用対効果の低い手法を選択した
		時間への意識があるか	・業務にかける時間とその成果を予定してから業務に取りかかった	・軽易な業務処理に著しく時間がかかった
		人件費への意識があるか	・自身の業務遂行に対してかかるコストを認識した行動をとった	・業務時間内に処理できる業務にも関わらず、合理的な理由なく、時間外勤務により処理した
		能率的に仕事をしているか	・重要度や緊急性を勘案して仕事の優先順位を付け、時間を効果・効率的に活用した	・著しく非効率な手法で業務を遂行した
		コストへの意識があるか	・多様な側面からコスト削減に取り組んだ	・工夫や改善を行おうとせず、無駄な支出を伴った
	知識・技術の活用	知識・技術を習得しているか	・業務遂行に必要な知識・技術を習得している	・業務遂行に必要な知識・技術が乏しく、簡易な業務であっても一人で作業できなかった
		知識・技術を可視化しているか	・自らの知識や技術を、わかりやすいマニュアルを作成する等、見える化した（★）	・知識や技術を自分一人で取り込み、皆で共有できるようにマニュアルを作成する等の見える化を行おうとしなかった
		知識・技術を広めているか	・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た	・自らの知識・技術を、合理的な理由なく後輩等に継承しようとしなかった
		新たな知識・技術を取り入れているか	・業務を円滑に行うために、ＰＣ等の活用に積極的に取り組んだ（★）	・古い知識・技術に固執し、他の職員や市民サービス等に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		知識・技術を活用しているか	・業務を円滑に行うため、自らの知識や技術を職場改善などに活かした（★）	・知識・技術を活かそうとせず、他の職員の業務や市民サービス等に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
	安全意識・リスク管理	市民等の安全を確保しているか	・常に市民等の安全を考えて行動した	・市民等の安全を軽視する言動があった
		自身の安全を確保しているか	・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た	・保護具を適切に着用しない等、自身の安全を確保しなかった
		リスクを意識しているか	・危険がないかという目で常に現場を確認した	・リスクの可能性や状況の変化に気付かず、ヒヤリハットが多々あった
		業務が正確か	・マニュアルや作業手順書に沿って、ミスを起こさないよう細心の注意を払い、正確に業務を遂行した	・マニュアルや作業手順書に沿わない作業や、注意不足や荒い作業の結果、ミスを引き起こした、又は引き起こす恐れがあった
		ミスが起きる原因を理解しているか	・業務フローを見直すなど、必要に応じてミスや事故の防止を図った（★）	・同様のミスを繰り返した

作業長・技能長・作業主任

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。

※定年前再任用短時間勤務職員（暫定再任用職員含む）及び定年引上げ後６０歳以降の常勤職員（いわゆる役職定年者）において特に期待する行動事例：下表の下線部分
※DXの観点から特に期待する行動事例：下表の★マーク

	項　目	評価の観点	望ましい行動事例	望ましくない行動事例
対人成長行動	協力・連携・協働	周囲への働きかけがあるか	・後輩や同僚へのサポート・指導、上司へのフォロワーシップを積極的に行った	・必要な報告、連絡、相談が無い、又はその時期を大幅に逸した
		協力を得ようとしているか	・独断で進めることなく、周囲と相談しながら業務を遂行した	・周囲に相談することなく、独断で業務を遂行し、業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		協力的な姿勢があるか	・チームワークが必要な仕事については、他の職員に声がけを行い、手助けが必要なときには積極的に協力した	・同僚等からの依頼があっても、合理的な理由なく協力しなかった
		関係者と連携しているか	・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た	・自分だけ、あるいは自分のチームだけで対応しようとして、他の職員の業務や市民サービス等に影響を与えた、又はその恐れがあった
		市民・事業者等の対応は適切か	・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誠実に対応した	・市民等からの問い合わせに対し、「それはここではありません。」といった対応をし、担当の部署を案内するなどの誠実な対応を行わなかった
	コミュニケーション	誠実に接しているか	・多様性を尊重し、人権意識をもって誠実に相手と接した	・多様性を理解しようとせず、人権を考慮しない対応がみられた
		傾聴の姿勢があるか	・相手の話に誠実に耳を傾け、意図を汲み取った	・相手の話を途中でさえぎり、一方的に自分の考えを話し続けるなど、相手の話に耳を傾けようとしなかった
		理解の姿勢があるか	・相手の立場や思い、考えを理解し受け入れようとした	・相手の話を理解しようとしなかった
		共感の姿勢があるか	・何事にも自分事として受け止め考えた	・相手の話に無関心な態度がみられた
		対話の姿勢があるか	・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た	・意見が異なる場合、相手の言い分や考え方の背景を汲み取らず、感情的になって対立した
自己成長行動	情報収集・自己啓発	基本的な情報を把握しているか	・機器や設備の取扱方法を十分に把握した	・必要最低限把握しておくべき機器や設備の取扱方法等に関する情報を把握していなかった
		情報に敏感か	・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	・業務に必要な情報を収集しようとしなかった
		情報を共有しているか	・取得・収集した情報や知識を職場内で共有、又は必要な相手に提供した	・知識や情報を共有せず、業務に支障をきたした、又は支障をきたす恐れがあった
		勉強熱心か	・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だ	・義務付けられた研修や勉強会等であっても、合理的な理由なく参加しなかった
		地域活動・ボランティアに参加しているか	・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た	
	チャレンジ精神	成長意欲があるか	・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た	・業務知識等が不足していることを自覚しながら、知識等を向上させるための取組みをしなかった
		主体性があるか	・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た	・言われたこと、与えられた業務しかしない、という態度や姿勢、言動があった
		挑戦しているか	・苦手な業務に対して、果敢にチャレンジした（★）	・簡易な業務に対しても、安易に他の職員に頼ったり、なかなか行動に移さなかった
		目的達成への意欲・熱意があるか	・自らの担当業務について責任をもってやり遂げた	・困難な仕事にぶつかると、途中で仕事を投げ出そうとした
		業務改善への姿勢があるか	・業務の効果を検証し、見直しや新しい仕組みづくりに積極的に取り組んだ（★）	・改善を要する状況に直面しているにも関わらず、その状況を放置し、状況を悪化させた、又は悪化させる恐れがあった

～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になります。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。

第３章　人材育成の基本体系

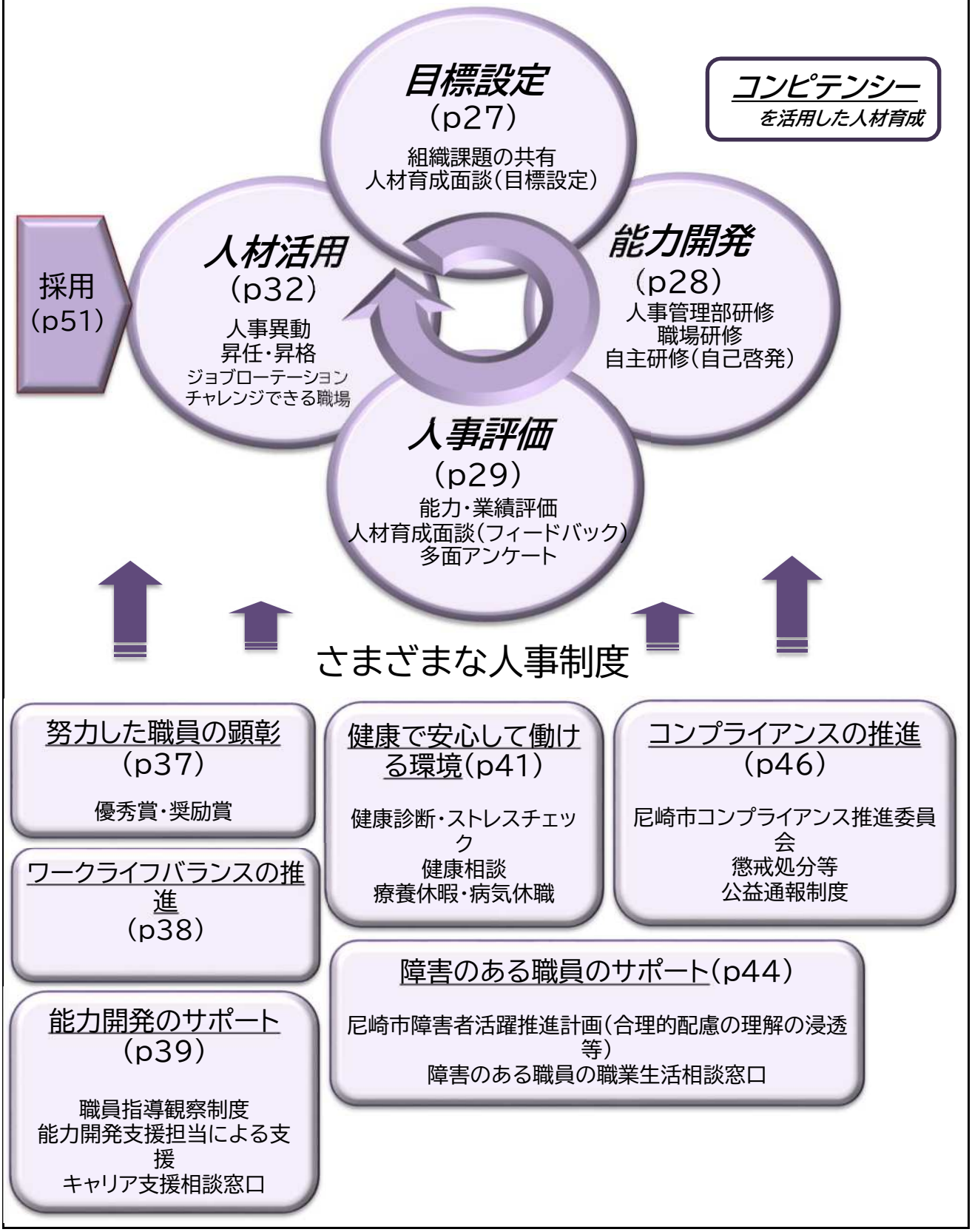
人材育成は採用から退職まで続くものですが、各年度において、目標設定・能力開発・人事評価・人材活用といった「人材マネジメントサイクル（ＰＤＣＡサイクル）」をまわしながら育成と成長を図っていきます。

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」を繰りかえすことで、“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、人事管理部研修の実施の他、職場研修（個別指導・集合研修・派遣研修）や自主研修（自己啓発）を人事管理部が支援します。

職場研修

職員の能力開発の根幹をなす中心的な手法が職場研修です。

人材育成担当が要件に合致する経費の一部負担や部署間の調整等の支援を行います。

人事管理部研修

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するために、人事管理部が実施する研修です。

自主研修（自己啓発）

職場研修や人事管理部研修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、人材育成担当が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」は部下と上司の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、部下がスペシャリスト・ゼネラリストなど自身のキャリアについて考えるきっかけを与えたり、必要な助言を与えたりするよう努めてください。

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をしておくことが重要です。必要に応じて 1on1（1 対 1 の面談）を活用するのも有効です。

職員がキャリアを考えるにあたっての「キャリア形成支援ツール」の１つとして、各所属の業務内容等が盛り込まれた職場カルテを令和６年度に作成しましたので、自己申告書の作成や人材育成面談等の参考資料として活用してください。

参　照	・職場カルテ （文書管理　総務局－人材育成担当－職場カルテ）

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。

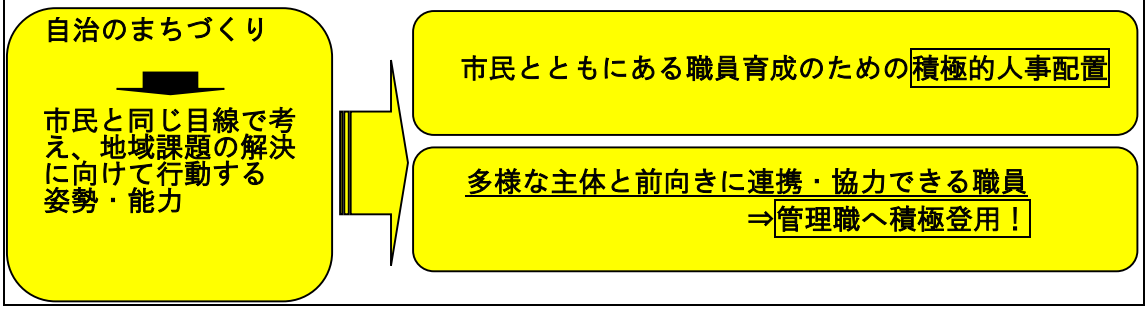
人事異動・昇任昇格

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る、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、人事評価を基にした適材適所の人事異動により、意欲と能力が最大限に発揮されることが期待されます。
また、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います。
そうしたことを踏まえ、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

・自らが直接地域とつながり、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。
・地域以外の職場においても市民とともに考え行動する姿勢を身に付け、それに必要な能力の向上を目指す。
・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する。



2　職員の能力・適正の発揮

・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う。
・若手職員も含め、より能力や実績のある人材を積極的に登用する。
・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。

◎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、柔軟なジョブローテーションを行っております。（事務職は窓口部門、企画立案部門、内部管理部門等。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。）また近年では、他自治体からの転職や社会人経験者の採用も増えてきており、即戦力を期待した人事配置や、若手職員一人ひとりの適性・能力に着目し、また本人のキャリアプランも意識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。

◎チャレンジできる職場環境の創出に取り組んでいます◎

若手職員を中心に、自らチャレンジしてみたい業務に従事することで、本人のモチベーションのアップに加えて、受け入れる職場としてもチャレンジ風土を醸成できるものとして「ばいたり値ぃ枠」を創設。

以下について、挙手性によりチャレンジができるようになりました。

1　新規施策等の業務所管課への配置

対象職員や申込方法等については別途人事課から通知

（参考　令和６年度選考）

⑴ 対象職員

採用から５年以上経過し、現職に２年以上在職した一般職及び係長

⑵ 配置先

次年度に新規事業の立ち上げを予定している職場等エントリー職場

２　ＮＡＴＳ人事交流による職員派遣（ＮＡＴＳ：西宮市、尼崎市、豊中市、吹田市）

対象職員や申込方法等については別途人材育成担当から通知

（参考　令和６年度選考（令和７年度配置））

⑴ 対象職員

① 一般行政職（２級～３級）

② 採用から概ね５年以上

③ 概ね４０歳以下

⑵ 配置先

吹田市

良質な行政サービスを提供できる執行体制

少子高齢化により労働力が減少し、人材確保が困難になる一方、社会的ニーズの量の拡大と行政課題の複雑・複合化が進んでいます。限られた人的資源の中で安定的に行政サービスを実施し、新たな市民ニーズや行政課題にも対応していく必要があります。

●効率的な業務執行体制

・既存業務の抜本的な見直しや DX の推進により、効率的な執行体制を目指します。

・定型的業務や単純労務業務は、ハートフルオフィスＵｐ×３へ依頼し、ＲＰＡ、ＡＩ・ローコードツール等のデジタル技術や外部委託等を活用します。

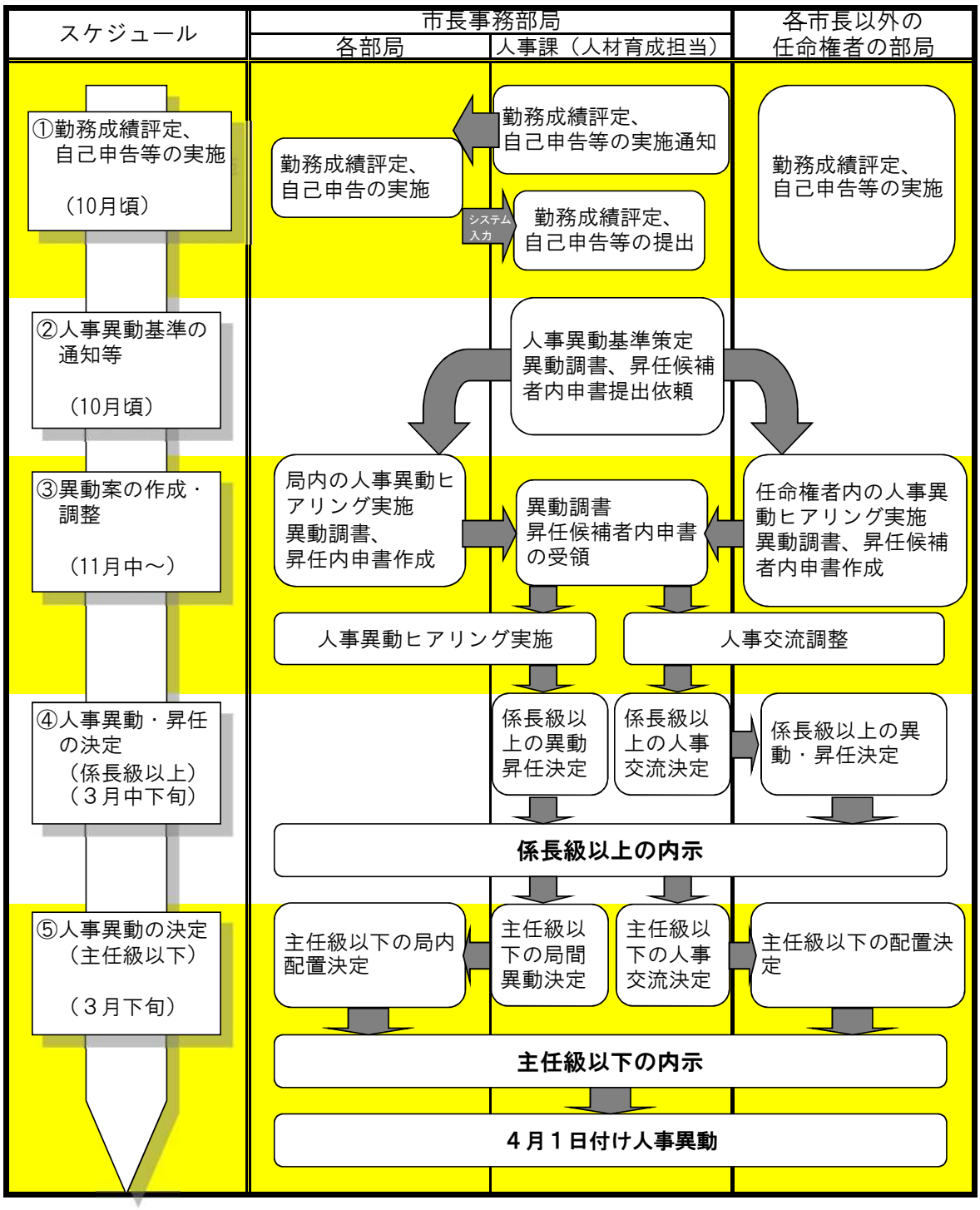
●職員の多様な働き方・ワークライフバランスの推進

・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います。（ワークライフバランスの推進は 38 ページに記載）

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、29 ページの「人事評価」に記載している勤務成績評定、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 勤務成績評定・自己申告・職務行動評価・能力開発支援シート
勤務成績評定･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。

<table>
<tr><th></th><th>目標設定</th><th>能力開発
（職場・人事管理部・自主）</th><th>人事評価</th><th>人材活用
（人事異動）</th></tr>
<tr><td>一般職員</td><td>自己申告書</td><td>知識や技術の向上のため、主体的な自己成長に努める。</td><td>目標設定
多面アンケート</td><td>自己申告</td></tr>
<tr><td>係長</td><td>自己申告書
人材育成面談
（目標設定）</td><td>職場研修（係）の実施</td><td rowspan="4">目標設定、
部下の評価、人材育成面談、多面アンケート</td><td>自己申告</td></tr>
<tr><td>課長</td><td>勤務実績評価
（目標設定）
人材育成面談
（目標設定）</td><td>職場研修計画の策定及び職場研修（課）の実施</td><td>一般職員の課内配置、課員の事務分担の決定</td></tr>
<tr><td>部長</td><td>勤務実績評価
（目標設定）</td><td>職場研修計画の策定及び職場研修（部）の実施</td><td rowspan="2">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）</td></tr>
<tr><td>局長</td><td>重点課題事項</td><td>局の職場研修の推進</td></tr>
<tr><td rowspan="2">人事課・人材育成担当</td><td>目標設定の実施通知</td><td>人事管理部研修の実施</td><td>人事評価制度の運用</td><td>係長以上の人事配置、主任以下の局間異動、昇任・昇格の決定</td></tr>
<tr><td colspan="4">人材育成を推進させるための施策を講じる</td></tr>
</table>

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） （文書管理　総務局－人材育成担当－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 （文書管理　総務局－人材育成担当－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、職員共生・働き方向上計画を策定し、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。

職員共生・働き方向上計画

職員共生・働き方向上計画は、「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「尼崎市特定事業主行動計画」と「障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）」に基づき策定する「尼崎市障害者活躍推進計画」を集約改訂し、性別や障害の有無、子育てや介護等の事情に関わらず、全ての職員が公私共に充実し、やりがいをもって働くことができるように策定したものです。

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	・職員共生・働き方向上計画 ・尼崎市子育て・介護支援ハンドブック （文書管理　総務局－給与課－職員共生・働き方向上計画）

（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、職場研修に加えて能力開発支援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すが、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等については、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、特別プログラムを実施します。

特別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 （文書管理　総務局－人事課－分限（病休・私療等含む）－分限処分指針）

	・人事評価制度マニュアル（「職員指導観察制度」について） （文書管理　総務局－人材育成担当－人事評価制度－人事評価制度マニュアル）

能力開発支援担当による支援

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します。

能力開発支援担当と所属、企画管理担当課が連携し、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。

また、普段から働きづらさを抱える職員の支援にも取り組んでいきます。

さらに、希望者には、部下（後輩）育成に関して、講師と１対１で相談し助言を受けることができる「1on1 能力向上研修」を案内しています（人材育成が実施。）。

※ 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。

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。

なお、行政サービスの適正な提供を行うとともに、職員を守るために、令和７年３月に「尼崎市職員カスタマーハラスメント対策基本方針」を定めています。

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。職員にも受診の義務があります。
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。

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

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。相談は本人だけでなく、部下や上司、同僚等でも可能です。相談日等の詳細についてはデスクネッツのインフォメーションに掲載していますので、確認の上、職員健康推進担当に申込んでください。

　なお、カウンセリングルームでのカウンセリングについては直接カウンセリングルームに申込むこともできます。

参　照	デスクネッツ　インフォメーション

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 （文書管理　総務局－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 （文書管理　総務局－給与課－職員健康推進担当－リハビリ出勤）

カスタマーハラスメント対策

行政サービスの利用者等（業務上の関係者等を含む。）から寄せられる要望や意見は、本来、市政を推進するに当たって貴重なものであることから、これらに対し、丁寧かつ真摯に対応します。

一方で、これらの要望や意見の中には、職員の人格を否定する言動や暴力を伴うものなどもあり、これらの行為は、職員の人権を侵害するとともに通常の業務への支障や他の利用者へのサービスの低下を招く重大な問題です。

尼崎市では、これらの要求や言動に対しては、行政サービスを適正に提供するとともに、その担い手である職員を守るため、組織として毅然とした態度で解決していきます。

参　照	・尼崎市職員カスタマーハラスメント対策基本方針 （文書管理　総務局－コンプライアンス推進課－カスタマーハラスメント関係）

(5)　障害のある職員のサポート

障害者雇用（任用）を進めていくためには、障害のある職員一人ひとりが、障害特性や個性に応じて能力を有効に発揮できるよう、障害や障害者についての職員の理解促進を図るとともに、障害のある職員から申し出があった場合には建設的な対話を重ね、その実施に伴う負担が過重でない範囲で配慮を行い、働きやすい職場環境を整えていくこと（合理的配慮）が重要です。

そのためにも、職場全体で取り組み、チームとして成果を上げていくことで、障害がある、ないにかかわらず、全ての職員が活躍できる組織風土を構築していくことを目指します。

職員共生・働き方向上計画

職員共生・働き方向上計画は、「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「尼崎市特定事業主行動計画」と「障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）」に基づき策定する「尼崎市障害者活躍推進計画」を集約改訂し、性別や障害の有無、子育てや介護等の事情に関わらず、全ての職員が公私共に充実し、やりがいをもって働くことができるように策定したものです。

計画の４つの方針ごとに現状と課題や方向性と取組、目標を掲載しており、その方針の１つとして「障害者の活躍の推進」を定めています。

計画期間は令和７年度から令和１１年度までの５年間で、市長事務部局の目標は以下のとおりです。

目標１・・・合理的配慮を知らない職員の割合　０％
目標２・・・障害者の法定雇用率以上の任用
目標３・・・障害者の採用後１年間の定着率　　100％

参　照	・職員共生・働き方向上計画 （文書管理　総務局－能力開発支援担当－障害者活躍推進計画）

障害のある職員の職業生活相談窓口

障害のある職員や職場から寄せられた職業生活に係る相談事やお悩み事などについて、障害者雇用促進法で定める「障害者職業生活相談員」

がジョブコーチ（職場適応援助者）や関係部署等と連携しながら対応していくものです。

① 障害のある職員の適切な職務の選定、能力の開発向上等従事する職務の内容に関すること。

② 障害のある職員の障害に応じた施設設備の改善等作業環境の整備に関すること。

③ 労働条件や職場の人間関係等障害者の職場生活に関すること。

④ 障害のある職員の余暇活動に関すること。

⑤ その他障害のある職員の職場適応の向上に関すること。

※ 障害に係るお困りごとであれば、手帳の有無にかかわらずご利用いただけます。また、上記①～⑤に該当しない内容についても、原則対応します。

相談先：総務局 人事管理部 能力開発支援担当

TEL:06-6415-6533 MAIL:ama-noukai@city.amagasaki.hyogo.jp

（6）　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	・コンプライアンスの手引き（本編）、コンプライアンスの手引き（事業者対応編） （文書管理　総務局－コンプライアンス推進課－コンプライアンスの推進）

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。

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。

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、文書厳重注意、口頭厳重注意となります。

参　照	・尼崎市職員の懲戒の手続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 （文書管理　総務局－人事課－懲戒（措置等含む）－指針・要綱等） ・事務処理ミスに係る措置について （文書管理　総務局－人事課－懲戒（措置等含む）－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、各部局企画管理担当課長とコンプライアンス推進課長（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 （文書管理　総務局－コンプライアンス推進課－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もあります。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相談することもできます。

ＳＯＧＩハラスメントに関しても、外部相談窓口を設置しています。

参　照	・コンプライアンスの手引き【職員必携】 （文書管理　総務局－コンプライアンス推進課－コンプライアンスの推進） ・外部相談窓口 ＮＰＯ法人　MixRainbow（ミックスレインボー） MAIL:soudan@mixrainbow.jp

（7）

裏面もご覧ください

尼崎市職員が相談できる窓口

常勤・非常勤問わず
誰でも気軽に相談できます

いろいろな悩みや困りごとを相談できる窓口です

職場のお悩み相談

人事評価や人材育成面談

職場における個別の相談に対し、職場や相談者と一緒に人材育成担当職員が中心となって、丁寧なフォローを行います。

6489-6121

ama-kensyuu@city.amagasaki.hyogo.jp
人材育成担当

キャリア支援相談

職場・仕事の将来への不安

職場や仕事が思うようにいかないなど、将来への不安は、産業カウンセラーのキャリア支援相談を！

産業カウンセラー　大西　良和
月・火・木・金 午前9時～午後5時

6489-6121

onishi-yoshikazu@city.amagasaki.hyogo.jp
人材育成担当

メンタル不調・健康相談

心や身体の不調や不安

職員健康推進担当の保健師や、産業医、外部相談員（カウンセラー）によるストレス相談。

6489-6191

ama-kensui@city.amagasaki.hyogo.jp
給与課
（職員健康推進担当）

ハラスメント相談

内部・外部の相談担当へ

まずは内部の身近な人へ

所属長
企画管理担当課
人事課　へ相談して下さい

女性弁護士による外部相談も

ウェリタス法律事務所
武本夕香子弁護士
月～金　午前9時半～午後5時半
072-787-8010
〒664-0852
伊丹市南本町2丁目4番6号
コバコンスビル2階
ウェリタス法律事務所
veritas7@abeam.ocn.ne.jp

障害のある職員

障害のある職員の職業生活

障害のある職員のお悩み事や職場での合理的配慮についての相談などは障害者職業生活相談員が相談を受け付けます。

6415-6533

ama-noukai@city.amagasaki.hyogo.jp
能力開発支援担当

セクシャリティの悩み

性的マイノリティ相談

性的マイノリティ当事者による外部相談。相談者が当事者である必要はありません。

ＮＰＯ法人　MixRainbow
（ミックスレインボー）

メールで申し込み
soudan@mixrainbow.jp

予約名(ニックネーム可)と希望日時・場所(女性センター トレピエ、市政情報センター 本庁舎等)をメールに記載
人事課・人材育成担当

- 相談者同意のうえ、相談内容によっては他の相談窓口を案内したり、関係部署等と連携したりして支援することがあります。
- 面談は、原則事前予約でお願いします。相談内容を事前に電子メールで送付してもらうとスムーズです。（緊急時は除きます。）
- 特に記載がない場合、電話対応は、原則、土曜、日曜、祝日、年末年始を除く午前9時から午後5時までです。
- 詳細については、各相談窓口にお問い合わせください。

尼崎市 総務局 人事管理部

３　採用と６０歳以降の働き方

(1)　採用

人材マネジメントは、採用から始まります。
本市では、公務の魅力を発信するための周知策を講じたり、多様な試験方法で実施したりしています。また、外部人材の活用など柔軟な人材確保策を推進しています。
新規採用職員の育成については、職場での新規採用職員指導員制度を中心に行っており、今後安定した人材確保を図っていくに当たっては、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。

具体的な採用の取組

本市では、人材確保に向けた国の方針を踏まえ、公務の魅力を広く発信するための取り組みを進めています。具体的には、市役所のオープンカンパニーイベント「オープン・ザ・市役所」や大学訪問による PR 活動、職員採用のための動画公開を行い、より多くの人に市の魅力を伝えています。また、試験方法の多様化にも力を入れており、従来の方法に縛られない人物重視の試験を実施しています。これには、オンライン面接や夜間・休日面接、動画選考の導入、SPI を用いた適性検査の実施が含まれます。さらに、新たな採用区分を設ける中で、経験者採用を積極的に行っています。外部人材の活用も重要視しており、こども政策監やデジタル政策監、ICT 専門員などの任期付職員を採用し、専門知識を持つ人材を取り入れることで、市の政策推進に寄与しています。これらの取り組みにより、尼崎市は多様な人材の確保を目指しています。

新規採用職員指導員制度
フォローアップ面談

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、その中でも職場研修（個別指導・集合研修・派遣研修）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職場研修は、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。 フォローアップ面談 主に新規採用職員を対象に、現状何を感じ、また悩みがあるかなどを聞き取り、必要に応じたフォローを行うため、人材育成担当の産業カウンセラーによるキャリア支援を目的としたフォローアップ面談を実施しています。	
参　照	・指導育成計画書 （文書管理　総務局－人材育成担当－指導員制度・条件付評価） ・産業カウンセラーによる面談（キャリア支援相談窓口）（P40）

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。市職員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。

条件付採用制度について

地方公務員法（抜粋）

（条件付採用）

第二十二条　職員の採用は、全て条件付のものとし、当該職員がその職において六月の期間を勤務し、その間その職務を良好な成績で遂行したときに、正式のものとなるものとする。（省略）

条件付期間が設けられている趣旨（判例より抜粋）

職員の採用にあたり行われる競争試験又は選考の方法が、なお職務を遂行する能力を完全に実証するとは言い難いことにかんがみ、試験等によりいったん採用した職員の中に適格性を欠く者があるときは排除し、もって、職員の採用を能力の実証に基づいて行うとの成績主義の完璧を期そうとするもの。（選択過程の途上）

職員の採用は、新規採用職員が所属に配置された時点（多くは４月１日）ではなく、条件付期間を良好な成績で遂行された時に、正式なものとなります。

　そのため、所属は、新規採用職員に職務を担わせる中で市民サービスを行える資質があるのかを中心に６カ月（評価期間としては５カ月）で評価する責任を負っています。
　マネジメントや評価について悩まれる場合には、早めに人材育成担当までご相談ください。

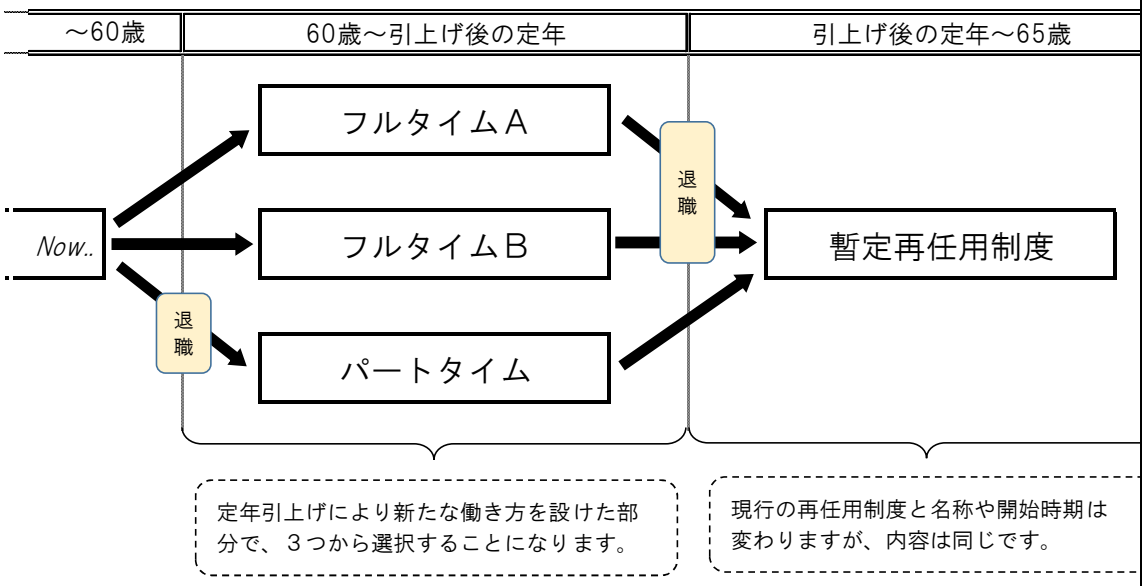
（2）　６０歳以降の働き方

令和５年度以降、60 歳を境に適用される制度が大きく変わりました。

60 歳を境に適用される制度

- 令和５年４月から２年に１歳ずつ定年を引き上げ（令和５年４月の定年年齢は 61 歳）、令和 13 年４月に 65 歳となる。
- 60 歳に達した管理監督職（課長級以上）の職員は管理監督職以外の職に降任となる管理監督職勤務上限年齢制（いわゆる役職定年制）。
- 定年前の 60 歳以降の職員が一旦退職した上で短時間勤務に移行する定年前再任用短時間勤務制や、高齢者部分休業制度。

＜　定年引上げ後における 60 歳以降の働き方（イメージ）　＞



【３つのコースの概要】

◆フルタイムＡ：課長級以上：係長級の業務に従事
　　係長級以下：60 歳前と同等の職層の業務に従事

◆フルタイムＢ：課長級以上：係長級よりも下位の職層に従事
　　係長級以下：60 歳前よりも下位の職層の業務に従事

◆パートタイム：定年前再任用短時間勤務の業務に従事

参　照	・定年引上げ後の 60 歳以降の働き方についてのパンフレット（文書管理　総務局－給与課－要綱等－常勤職員－通知文）

第４章　能力開発

１　能力開発体系

１～２級職員は集中的に、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。

また、「あまがさき共創 DX プラン」に基づき、DX 人材の育成に取り組みます。

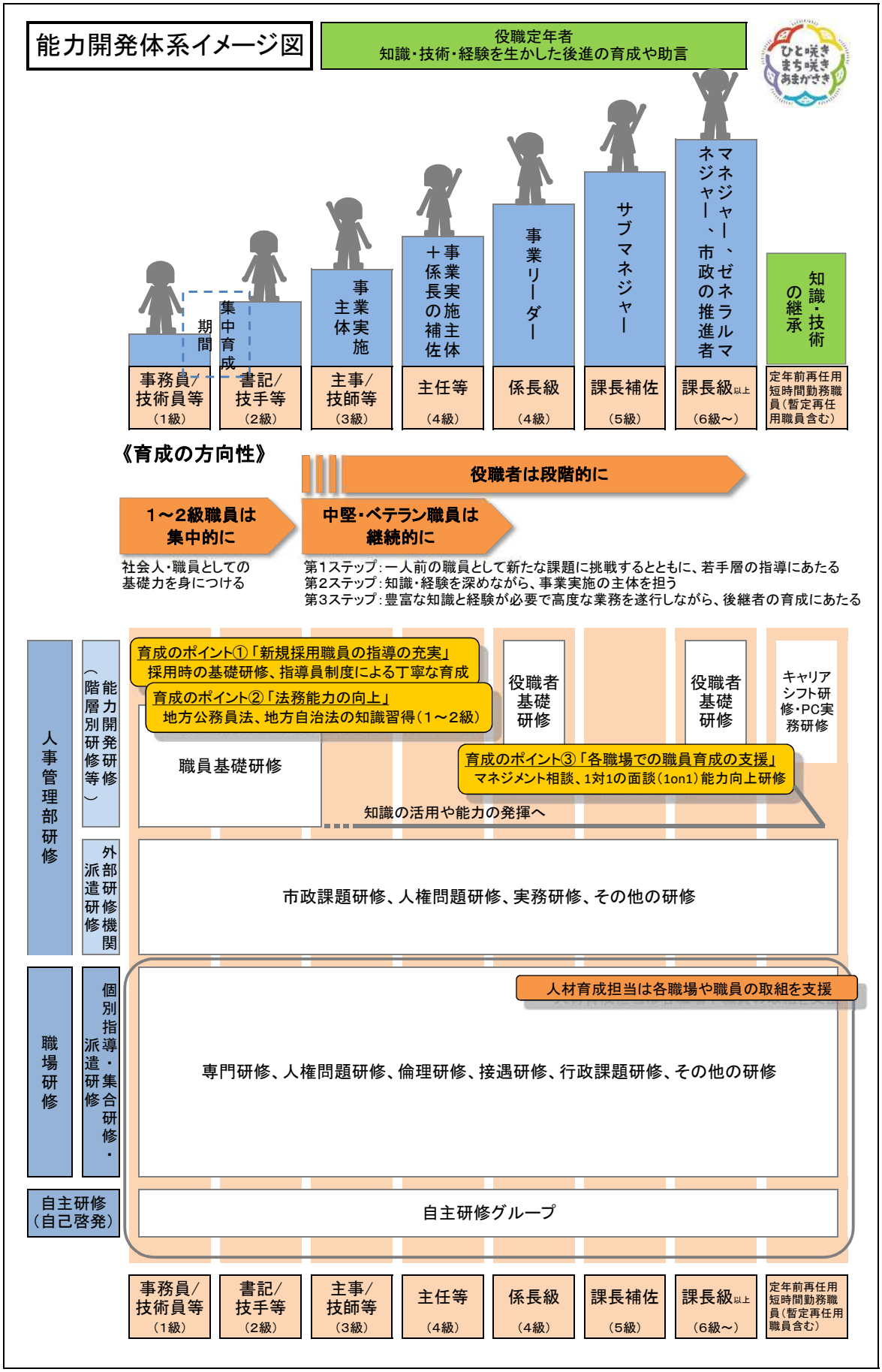
【説明】

１　１～２級職員は集中的に育成します。
　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、トレンドに沿った新しい知識や技術を継続的に学び、昇任管理と連携した段階的な育成を行います。

★　定年引上げ後の６０歳以降の職員（１級～係長級　※いわゆる役職定年後）
　業務遂行にあたり必要な PC スキルやシステム操作方法を学び直す研修を実施します。


能力開発体系イメージ図
役職定年者
知識・技術・経験を生かした後進の育成や助言
ひと咲き まち咲き あまがさき
集中育成期間
事業実施主体
事業実施主体＋係長の補佐
事業リーダー
サブマネジャー
マネジャー、ゼネラルマネジャー、市政の推進者
知識・技術の継承
事務員/技術員等（1級）
書記/技手等（2級）
主事/技師等（3級）
主任等（4級）
係長級（4級）
課長補佐（5級）
課長級以上（6級～）
定年前再任用短時間勤務職員（暫定再任用職員含む）
《育成の方向性》
役職者は段階的に
1～2級職員は集中的に
中堅・ベテラン職員は継続的に
社会人・職員としての基礎力を身につける
第1ステップ：一人前の職員として新たな課題に挑戦するとともに、若手層の指導にあたる
第2ステップ：知識・経験を深めながら、事業実施の主体を担う
第3ステップ：豊富な知識と経験が必要で高度な業務を遂行しながら、後継者の育成にあたる
人事管理部研修
能力開発研修（階層別研修等）
育成のポイント①「新規採用職員の指導の充実」
採用時の基礎研修、指導員制度による丁寧な育成
育成のポイント②「法務能力の向上」
地方公務員法、地方自治法の知識習得（1～2級）
職員基礎研修
役職者基礎研修
役職者基礎研修
キャリアシフト研修・PC実務研修
育成のポイント③「各職場での職員育成の支援」
マネジメント相談、1対1の面談（1on1）能力向上研修
知識の活用や能力の発揮へ
外部研修機関派遣研修
市政課題研修、人権問題研修、実務研修、その他の研修
職場研修
個別指導・集合研修・派遣研修
人材育成担当は各職場や職員の取組を支援
専門研修、人権問題研修、倫理研修、接遇研修、行政課題研修、その他の研修
自主研修（自己啓発）
自主研修グループ
事務員/技術員等（1級）
書記/技手等（2級）
主事/技師等（3級）
主任等（4級）
係長級（4級）
課長補佐（5級）
課長級以上（6級～）
定年前再任用短時間勤務職員（暫定再任用職員含む）

【ＤＸ人材の育成】

「あまがさき共創 DX プラン」に基づき、「全職員」「職場推進者」「ＤＸ専門人材」に分けて育成していきます。 「全職員」については人材育成担当、「職場推進者」「ＤＸ専門人材」についてはデジタル推進課が中心となって育成します。研修等の実施にあたっては、両課が密に連携しながら進めていきます。 【求められる職員像】 【全職員】業務において適正に ICT ツールを活用できる 【職場推進者】担当業務においてローコードツールや AI 等を活用して業務プロセスや市民サービスを変革できる。 【DX 専門人材】高い知識とスキルを有し、関係者を巻き込み現場の変革を支援できる。	
参　照	・あまがさき共創ＤＸプラン （文書管理　総務局－デジタル推進課－ＤＸ推進担当－あまがさき共創ＤＸプラン）

２　職場研修

～職場研修とは～

所属長が各職場における仕事の内容に応じて所属職員を指導し、及び育成するために実施する研修で次に掲げるものをいいます。

①　個別指導　仕事を通じ、又は仕事に関連させながら個々の職員を対象に個別に行う研修

②　集合研修　仕事を通じ、又は仕事に関連させながら複数の職員を集めて行う研修

③　派遣研修　仕事に関連する職務遂行能力等を修得させるため派遣の方法により行う研修

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、人材育成や良好な職場環境づくりに関することや職員相互のコミュニケーションを活性化するような取組を行うとともに、経費負担や部署間の調整等の支援を行います。

〇職場研修計画に基づく研修経費の負担

〇会場や講師の手配など研修運営の支援

〇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

各職場（局、部、課及び係等の単位）は、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る。

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する。

３　人事管理部研修

～人事管理部研修とは～

職員研修の企画及び実施に関する事務を所管する者で総務局人事管理部課長の職にあるものが職員全体に共通して必要とされる能力、職員の階層に応じて必要とされる能力、専門的に必要とされる能力等の開発及び向上を目指すために実施する研修をいいます。

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、市政課題研修や、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、職員は人権行政を推進する役割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。

なお、オンラインや動画視聴による時間や場所に捕らわれない研修を取り入れるなど、研修手法等を研究し、実践していきます。

※ 人事管理部研修の研修計画は研修計画編参照

【人事管理部研修の区分】

名　　称		
能力開発研修（階層別研修）	職員基礎研修	階層別に行われる必修の基礎研修
	役職者基礎研修	階層別に行われる必修の基礎研修
外部研修機関派遣研修		市政課題研修、人権問題研修、実務研修、その他の研修

４　自主研修（自己啓発）

～自主研修（自己啓発）とは～
職員が市職員として自己の目標に向けてその能力の向上を目指すために実施する研修をいいます。

能力開発を効果的に進めていくためには、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（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
・ 自己啓発等休業や修学部分休業の導入
・ 地域や社会で活躍する職員やこれから挑戦しようとする職員の後押しと庁内における理解促進を目的として、「尼崎市職員パラレルキャリア応援制度（＝「パラキャリ応援制度」）」を設けています。

また、職員厚生会が「資格取得助成事業」を実施しています。

参　照	・尼崎市職員自主研修グループ支援要綱 （文書管理　総務局－人材育成担当－自主研修） ・パラレルキャリア応援制度 （文書管理　総務局－人事課－ワークライフバランス等－パラレルキャリア応援制度）

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開いて見せて、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。