事例No.	922
公表年度	R1
団体の属性	中核市
団体名	兵庫県尼崎市

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・組織改革 ・EBPM

事例種類	人材育成・能力開発

事例内容・タイトル

人事評価項目と職員研修の連動

出典

地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会令和元年度報告書

尼崎市

◆ 人口：463,186 人　　◆ 面積：50.72 ㎢
◆ 総職員数：3,245 名
（人口は、平成 31 年 1 月 1 日現在の住民基本台帳
総職員数は、平成 31 年 4 月 1 日現在の職員数）

1　人材育成基本方針のポイント

人材育成基本方針「はたらきガイド」において、「求める職員のすがた」「職層ごとの果たすべき役割」「必要な能力行動」を明確に示すとともに、それらの内容と人事評価の評価項目や階層別研修とも関連付けを行い、人材マネジメントサイクルをまわしていくことで計画的・効果的な職員の育成を図っている。

① 人事評価結果に基づいた人材育成基本方針の見直し

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向上につなげ、さらにやりがいをもって職務に取組み、その持てる力を最大限に引き出すことによって、市民生活・市民満足度を向上させることにある。

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の「行動特性」を明確化した。

② コンピテンシーの策定

職層に応じた必要な能力を発揮するために、具体的な行動事例を一般職員、係長級、課長級などの職層ごとに策定した。

③ コンピテンシーを活用した人材育成

階層別の必須研修について、包括的・計画的に必要な能力や評価項目と連動した研修体系を構築し、研修体系図や研修一覧を掲載した「はたらきガイド・研修計画編」を策定している。

人材育成面談（フィードバック）において、職務目標や評価結果に基づく上司からのきめ細やかな指導、助言、研修の受講をコーディネートするなど、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を図っている。

＜受講コーディネートの流れ＞
① さらに伸ばしたい、改善したい能力がある。
② 研修体系図を参照し「研修受講により向上が期待できる能力」
欄より、①に該当する階層別研修を見つける（→研修 NO. を確認）。
③ 研修一覧を参照し、当該研修の研修目的や内容等を確認し、
受講を検討する。

２　概要

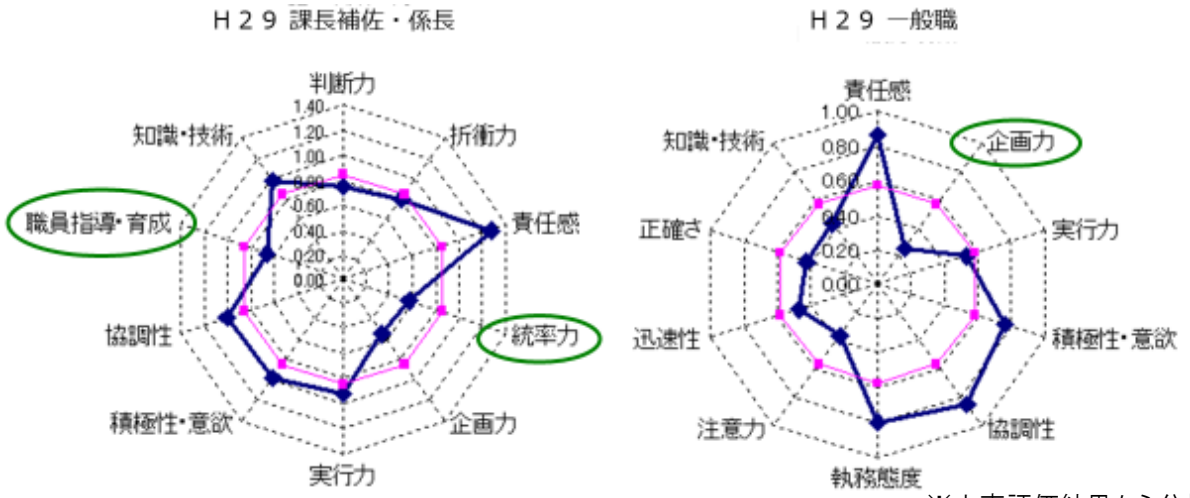
（１）人事評価結果に基づいた人材育成基本方針の見直し

職員がより成長するためには、これまで以上に職員一人ひとりが自らの役割と「強み」と「弱み」を自覚することが重要である。

蓄積された人事評価結果のデータなどを参考に、職員の強みと弱みの分析をし、人材育成基本方針を改定した。

また、目標がより具体的になれば、一層能力向上が期待できることから、人事評価項目の具体度を上げ、「職層に応じた必要な能力」を明確にした。

尼崎市職員の強みと弱み



※人事評価結果から分析

再編した評価項目（一般職員）　※R1.11.1～開始

現行

	評定項目	第１評価	最終評価
勤務実績観察	1 責任感	A	A
	2 企画力	C	C
	3 実行力	C	C
	4 積極性・意欲	A	B
	5 協調性	B	B
	6 執務態度	B	B
	7 注意力	C	C
	8 迅速性	B	B
	9 正確さ	B	B
	10 知識・技術	C	C

新

	評定項目	第１評価	最終評価
勤務実績観察	1 計画的行動・状況対応力	C	C
	2 論理的思考	B	B
	3 コスト・時間意識	B	B
	4 知識・技術の活用	C	C
	5 注意力・正確性	C	C
	6 協力・連携・協働	B	B
	7 コミュニケーション	B	B
	8 情報収集・自己啓発	B	B
	9 チャレンジ精神	A	B
	10 コンプライアンス	B	B

●自治のまちづくりの推進、より効率的な執行体制の構築に向けて、「協働、政策形成、コスト・時間」の視点に注目し、人事評価項目の具体度を上げ、「職層に応じた必要な能力」を明確にした。

出典：尼崎市事例発表資料（第３回研究会）

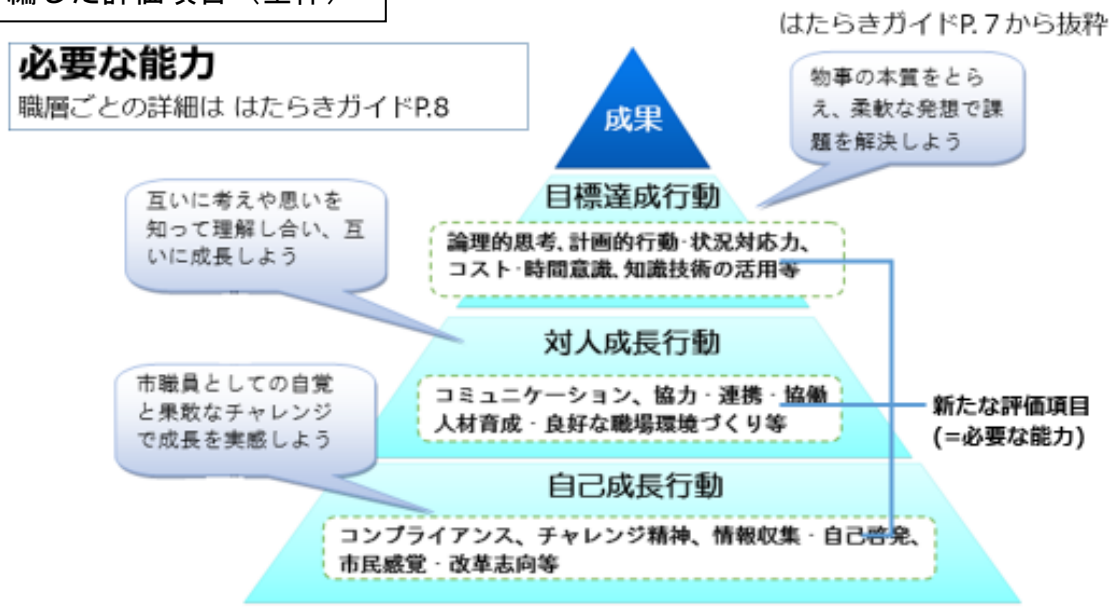
再編した評価項目（一部紹介）

見直し例

①政策形成能力の向上のため、評価項目を細分化
②ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ能力の向上のため、評価項目を具体化

No.	現行の評価項目	新たな評価項目
①	「企画力」	「論理的思考」 「計画的行動・状況対応力」
②	「協調性」 「折衝力」	「ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ（傾聴、対話、折衝調整等）」 「協力・連携・協働（庁内外の連携等）」

再編した評価項目（全体）



出典：尼崎市事例発表資料（第３回研究会）

（２）コンピテンシーの策定

コンピテンシーとは、人事評価制度においては、「優れた業績を上げている人の『行動特性』」を意味している。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・整理した行動事例である。

コンピテンシーを有効に活用することで、職員それぞれが具体的なイメージや目標を持つことができ、実際に行動に移すことが期待できる。また、求められる行動に対して独自の工夫を加え、主体的に行動を起こすことも期待できることから、職員の行動変容や主体的な成長につながる。

コンピテンシー（一部紹介）

主任・一般行政職

	項　目	評価の観点
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
		広い視野があるか
		計画性があるか
		変化に対応できるか
		問題発生時に対応できるか
	論理的思考	客観的に考えることができるか
		因果関係を考えることができるか
		課題の本質を考えることができるか
		状況を整理することができるか
		課題解決につながる手法を考えることができるか
	コスト・時間意識	費用対効果への意識があるか
		時間への意識があるか
		人件費への意識があるか
		能率的に仕事をしているか
		時間を有効に活用しているか
	知識・技術の活用	知識・技術を習得しているか
		知識・技術を広めているか
		新たな知識・技術を取り入れているか
		知識・技術を活用しているか
		知識・技術を応用しているか
	注意力・正確性	業務が正確か
		確認しているか
		マニュアルを理解しているか
		業務フローを理解しているか
		ミスが起きる原因を理解しているか

望ましい行動事例	望ましくない行動事例
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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

出典：尼崎市事例発表資料（第３回研究会）

コンピテンシー（一部紹介）

主任・一般行政職

	項　目	評価の観点
対人成長行動	協力・連携・協働	協力的な姿勢があるか
		チームワークを大切にしているか
		他部署職員と連携しているか
		市民・事業者等の対応は適切か
		市民・事業者等と協働しているか
	コミュニケーション	誠実に接しているか
		傾聴・理解の意識があるか
		受容・共感の意識があるか
		対話・説明の意識があるか
		粘り強く折衝・調整しているか
自己成長行動	情報収集・自己啓発	情報に敏感か
		情報を共有しているか
		情報を活用しているか
		勉強熱心か
		地域活動・ボランティアに参加しているか
	チャレンジ精神	成長意欲があるか
		積極性・主体性があるか
		挑戦しているか
		目的達成への意欲・熱意があるか
		周囲に前向きな影響を与えているか
	コンプライアンス	市民感覚があるか
		市職員としての自覚があるか
		責任感があるか
		法令を遵守しているか
		全体の奉仕者としての自覚があるか

望ましい行動事例	望ましくない行動事例
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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	
・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
・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
・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
・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
・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
・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
・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	・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
・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
・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

出典：尼崎市事例発表資料（第３回研究会）

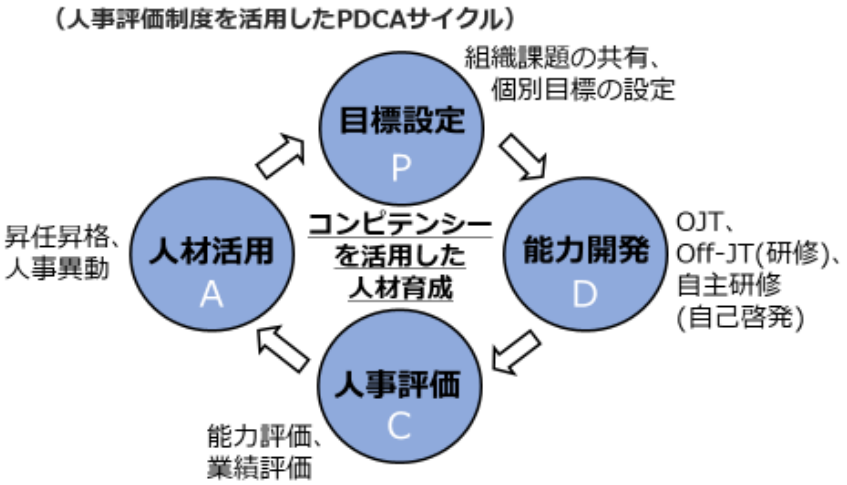
（３）コンピテンシーを活用した人材育成

人材育成面談（フィードバック）や人事評価制度の評価項目とコンピテンシーを連動させることで、職員が自身の「強み」と「弱み」を自覚することができ、具体的な目標を設定するとともに、その目標に向けた日々の取組の中で行動の質を上げていくことが期待できる。

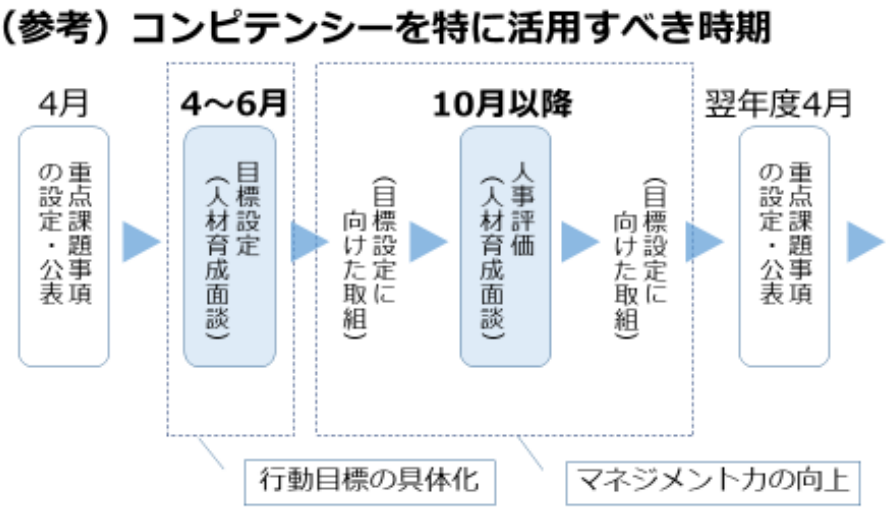
そして、採用から退職まで続く人材育成の中、一年間で一回りする人材マネジメントサイクル（ＰＤＣＡサイクル）を効果的に回すことで、主体的な職務遂行や自己啓発への取組を促進し、中長期的な人材育成を図っている。

今年度については、人事評価の評価期間が 11 月 1 日から 10 月 31 日までであるため、令和元年 11 月 1 日から運用開始となる。

人材マネジメントサイクル



コンピテンシーの活用



出典：尼崎市事例発表資料（第３回研究会）

３　今後の課題・展望

個々の能力開発だけを進めても、職場でアウトプットできる体制がなければ効果的な能力開発にはつながらないため、管理職にはその環境をつくることが求められている。しかし、一朝一夕に実現できることではないため、上司の部下マネジメント力を時間をかけて育成し、ＯＪＴの支援をしていく必要がある。

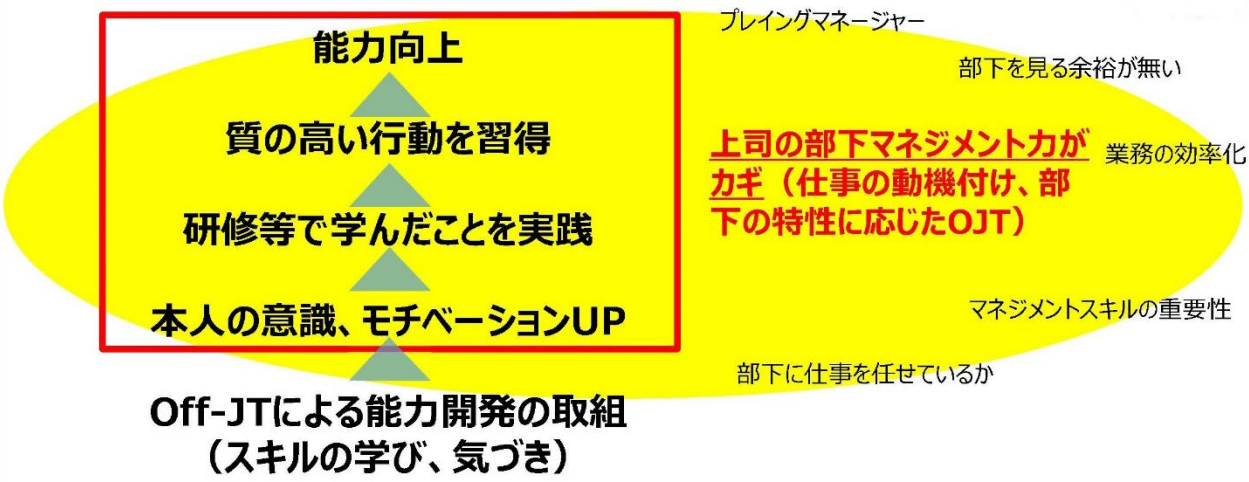
さらに、職員の約３分の１を占める採用 10 年目以下の若手職員の育成が喫緊の課題であるにも関わらず、育成の中核を担うべき 30 代後半から 40 代前半の係長級職員は、採用抑制されていた世代であるために職員数が少なく、係長級が抱えるマネジメントに対する負担や責任は重いものとなってきている。

尼崎市では平成 31 年４月に人材育成基本方針を改訂し、職員の果たすべき役割と必要な能力を整理・明確化したが、職員への周知は始まったばかりであるため、職員間へ浸透していくよう、継続的に研修等の周知啓発活動を行っていく必要がある。

コンピテンシーの質については、客観性や具体性に欠ける部分があるなど、まだまだ不十分な内容があると考えているため、実際に運用しながら、職員アンケート等で職員の意見を踏まえ、適宜ブラッシュアップしていくこととしており、また、人事評価の質については、これまでも評価者の評価スキル向上が課題であったが、コンピテンシーを策定したことで評価の目安が具体的になったため、今後の評価者研修等を通じて、評価スキルの向上に期待している。

職員個々の能力を発揮し組織の成果をあげるためには、部下・上司の関係も含めて、風通しのよい職場風土の醸成に取り組むことが重要であるため、普段の職員同士の関係の質向上に取り組んでいく。

ＯＪＴの支援



今後の展望

●**必要な能力と行動の周知**

必要な能力と行動が職員間へ浸透していくよう、積極的に**研修等の周知啓発活動**を行う

●**コンピテンシーの質向上**

実際に運用していきながら、**職員の意見をくみ取り適宜更新**し、精度を上げていく

●**人事評価の質向上**

コンピテンシーの人事評価への反映（R1.11.1から開始）

●**関係の質の向上**

普段の職員どうしの**関係の質**（※）**を向上**させ、部下と上司の関係も含め、切磋琢磨する風土の醸成に取組む

（※）組織における「結果の質」を高めるには、最初のステップとして組織を構成する人の「関係の質」を高める必要がある、という組織が成果をあげ、成功に向かうプロセスを明らかにした考え方⇒「組織の成功循環モデル」（ダニエル・キム）

出典：尼崎市事例発表資料（第３回研究会）