



「部下の育成」

平成29年9月1日 部課長会

市長公室 人事課 田中良成



部下の育成(4月3日部課長会時市長資料から) 仕事を教えるだけではダメ。



- ・組織の課題、問題点、疑問を出させる
- ・自分PTを設定させる、役割を与える
→少し背伸びしたことに挑戦させ、
その評価とアドバイスを
- ・業務にルーティンもクリエイティブも
- ・自主勉強会、研修会等への参加を促す、
クロスメンターへの理解



(今回のお話の内容)

- ・ 部下指導で気をつけたいこと
- ・ 部下とのコミュニケーション
- ・ 生駒市での取組み
- ・ 生駒市人材育成基本方針
- ・ 職員が活躍するための「働きかた改革」
⇒イクボス宣言
ワーク・ライフ・**コミュニティ**・バランス宣言
副業（地域貢献活動）



部下指導に当たって

(気をつけたいこと)



こう思っているかたはいませんか？

「部下が自分で考えて動かない」

「自分ばかりが仕事している」



1 部下を心から尊重・信頼する

- (1) 正しい褒め方・叱り方
- (2) 個人として尊重する
- (3) 部下を変えられると思わないこと
- (4) 心から信頼することは難しい

2 部下に仕事を任せる

- (1) 考えを共有し、理由や意図を伝える
- (2) 70%の出来で十分だと考える
- (3) 部下の能力に合わせて任せる「範囲」を決める
- (4) 普段は口出しせず、助けを求められたら応じる

3 まとめ：平凡だけど難しい



1 部下を心から尊重・信頼する

(1) 正しい褒め方・叱り方

感情的になっていませんか

批判的になっていませんか

(そもそも)フィードバックしてありますか

ポジティブに



1 部下を心から尊重・信頼する

(2) 個人として尊重する

- 部下がやりたい仕事わかりますか。

部下がやりたい仕事をさせる。



自分で動くようになる。



1 部下を心から尊重・信頼する

(3) 部下の行動を変えられますか

人は自ら出した結論に従う



「こうしなくちゃ」と思うように促す



1 部下を心から尊重・信頼する

(4)心から信頼することは難しい

部下を個人として**信頼し尊重**する



困難であるが、最も重要な点



2 部下に仕事を任せる

- ・ (1) 考えを共有し、理由や意図を伝える
→ 部下に仕事を任せるときには、自分の考えを明確に示し、共有する。

「こうする」



「〇〇だから、こうする」



2 部下に仕事を任せる

- ・ (2) 70%の出来で十分だと考える

あなたにとっての100%には、自分自身の仕事に関するこだわりがありませんか



部下なりのこだわりを尊重してあげるべき



2 部下に仕事を任せる

- ・ (3) 部下の能力に合わせて任せる
「範囲」を決める

(平等でないものを平等に扱うことほど、
不平等なものはない。)



2 部下に仕事を任せる

- (4) 普段は口出しせず、助けを求められたら
応じる



自分自身の考えや判断での行動
に挑戦したいと思うようになる



3 まとめ

- 平凡だけど難しい



平凡な部下の育成方法の重要性を
認識し、**本気で**実践することで、
素晴らしいリーダーに



部下とのコミュニケーション




コミュニケーション

「部下が指示どおりに動かない」

「部下のやる気を感じない」

「ミスばかりを繰り返す」

「部下がよくない」 

上司の**コミュニケーション**の取り方一つで、部下の思考、感情、行動を「成長」と「結果」に向けて方向づけることができる



コミュニケーションの方法

1. 聞く(傾聴する)
2. ほめる、ねぎらう、承認する
3. ネガティブな言葉を使わない
4. 笑顔と明るい声で話す
5. 誰の悪口も言わない
6. 前向きな話を持っていく
7. 目的とゴールを共有する
8. 悩みや問題の解決、ゴールや目標の達成について一緒に考える



コミュニケーションの注意点

「部下がスムーズに仕事ができるには」

- どんな話の聞き方をすればよいか
- どんな上司(自分)なら、部下が相談しやすいか
- どんな指示の仕方なら、部下が動こうと思えるか



コミュニケーションがうまくとれれば(部下)

- 上司との人間関係が良好になる
- 信頼関係が高まる
- 部下のモチベーションが上がる
- 部下が責任感を持って仕事をする
- 部下がきちんと「報連相」を入れるようになる
- 部下のミスが少なくなる



コミュニケーションがうまくとれれば(上司)

- 部下との人間関係が良好になる
- 信頼関係が高まる
- 指示を正しく伝えられる
- 部下をより深く理解でき、サポートしやすくなる
- 結果に向けて、思考、感情、行動を方向づけることができる
- 叱ることが少なくなる



- コミュニケーションはたいへんですが、
- 一日1回は、部下と会話してください。
- 一日1回は、部下の顔を見てってください。



生駒市の取組み（人材育成）

1. 採用戦略
2. 研修（職場外）
3. 働き方改革



1. 採用戦略



1. 採用戦略

改革のポイント

- ▶ **日本一早い試験日程** 4月1日募集開始、7月末内定出し
- ▶ 「SPI3 & 人物重視」の採用プロセス
- ▶ **説明会やポスターなど広報活動に注力**



1. 採用戦略

成果 ①

▶ めざましテレビやYahooトップに掲載

▶ 朝日新聞デジタル版で

全国トップニュースに



H26



H27



H28



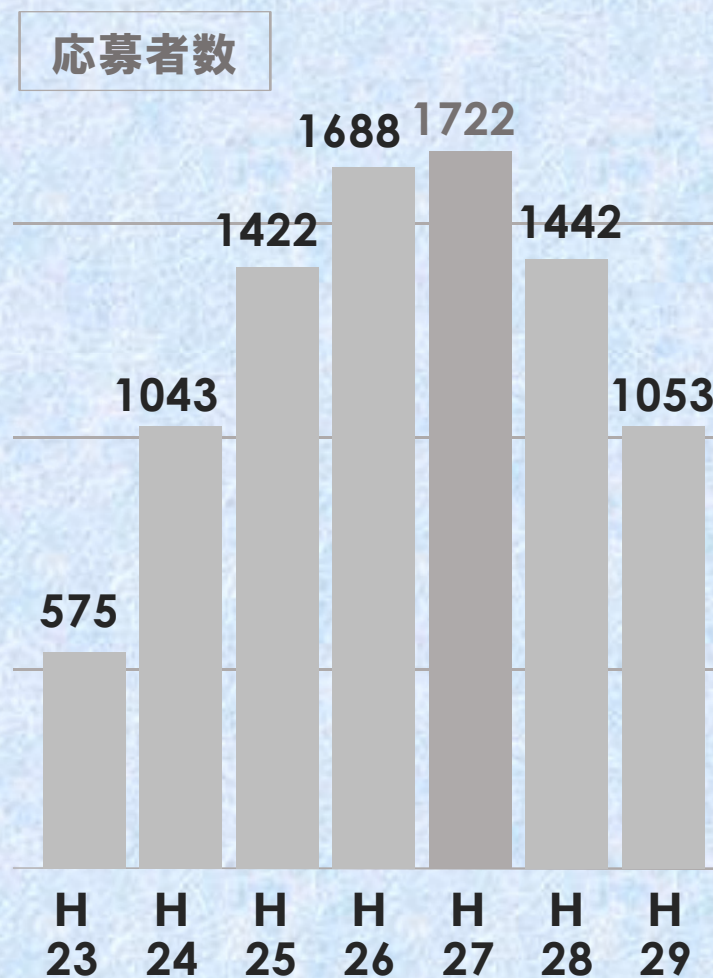
H29



1. 採用戦略

成果②

- ▶ 改革から2年で、
応募者数約3倍
- ▶ 6年連続、
応募者数1,000人超え
- ▶ 全国8位の応募倍率



2. 研修【職場外】



2. 人材育成

若手職員育成

1年目

インタビュー研修

新規採用職員が「市職員に求めること」等市民にインタビュー
⇒市民目線・当事者意識を持った職員に



2、3年目

キャリア研修

⇒今後のステップアップへの意識付け

+ クロスメンター制度

3年目

フォローアップ研修

平成28年度テーマ

「採用試験への応募者数を増やすためのPR施策を考え、実行する」



2. 人材育成

中堅職員育成

▶ 政策形成実践研修

実施施策

- 28年度：シビックプライドの醸成
→サマーセミナー
- 29年度：出生率向上、子育て支援

▶ ファシリテーション研修

市の職員、自治会、NPO関係者が一緒に参加
対話や合意形成のスキルを市民協働の足がかりに



2. 人材育成

自己啓発研修

▶ 生駒オンリーワン研修

講師

プレゼンの世界的第一人者 ガー・レイノルズ氏
瓦職人 山本清一氏 等



▶ オンリーワン研修特別編

「スーパー公務員」を講師に迎え、先進自治体に学ぶ

▶ 自主勉強会

若手職員自主勉強会
事務能力パワーアップ勉強会 等



3. 働き方改革



3. 働き方改革

取組み事例

▶ 産官学連携のイクボス宣言

市内の大学・企業・団体を巻き込み、県内初実施

▶ 子ども参観日

職員の子どもが父親/母親の仕事を見学・体験する

▶ LINEやHPの活用で育休職員をフォロー

▶ 時間外勤務の削減



3. 働き方改革

成果①

- ▶ 「第1回イクボス充実度アンケート調査」
において、全国第4位（関西1位）

| 順位 | 市町村名 |
|----|---------------------|
| 1 | 北九州市（福岡県） |
| 2 | 千葉市（千葉県） |
| 3 | 周南市（山口県） |
| 4 | 生駒市（奈良県） |
| 5 | さいたま市（埼玉県）、日野市（東京都） |

（NPO法人ファザーリング・ジャパン実施「第1回イクボス充実度アンケート調査」より）



3. 働き方改革

成果②

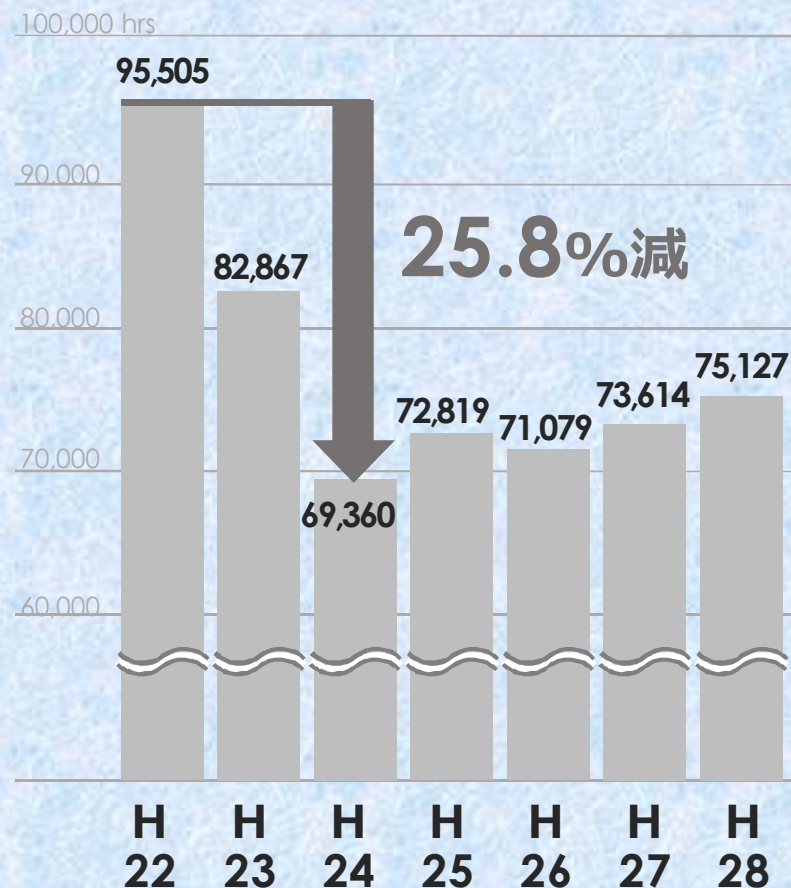
▶ 時間外勤務を
約 25,000 時間減
 (H22年度比)

▶ 「父親の配偶者出産休暇」
 「妻の産休中育児休暇」

男性職員*の取得率
100%達成 (H28年度)

*交代制勤務の職場を除く

時間外勤務時間の推移



最近の取組み

▶ ワーク・ライフ・コミュニティ・バランス宣言

生駒市職員労働組合との労使連携によって職員の「ワーク・ライフ・コミュニティ・バランス」推進を宣言

▶ 地域貢献活動（副業）の促進

職員が職務外に報酬を得て地域活動に従事する際の基準を明確化



生駒市人材育成基本方針

(平成27年2月策定)



生駒市人材育成方針

1. 職員に求められる力

- 「高い見識と人柄で他者との信頼を構築し、リーダーシップを発揮して、信頼を具体的な成果に換え、価値を創造できる職員」

2. 生駒市が目指すべき組織像

「生駒を愛し、市民と共に挑戦・成長を続ける
活力あふれる精鋭集団」



生駒市人材育成方針

37項目

(個人に求められる能力) 25項目

- 人間力
- 対人関係力・コミュニケーション能力
- 業務遂行能力
- 政策形成能力
- 協創力
- 経営感覚(営業力)
- リーダーシップ



生駒市人材育成方針

- ・ OJT: 業務を通じた育成の機会の確保

(今後の具体的取組み一抜粋)

①業務における勉強会の実施

②朝礼を活用した信頼関係の構築と
モチベーションの向上

③メンター制度の本格化 他



生駒市人材育成方針

37項目

(管理職、係長に求められる能力) 12項目

- マネジメント力

⇒ 業務の進行管理、労務管理、職員のケア

- 指導力・育成力

⇒ ojt機会の提供、(部下の)研修参加支援

- 危機管理能力

⇒ 危機への備え、対処

- 組織運営能力

⇒ 市長・理事者の方針の理解・実践

市政運営に対する当事者意識・自己研さん

調整責任者としての力

責任をとる力



生駒市人材育成方針

人材育成に関する上司・職場の役割

- 職場の研修 ⇒ 最も重要な業務
- 職員のやる気の向上
 - ①活発なコミュニケーション
 - ②部下の研修、自主的啓発への積極的な後押し
 - ③適切な労務管理とマネジメント
 - ⇒ 部下の健康管理・時間外勤務の削減・年休の取得促進・「ワーク・ライフ・コミュニティ・バランス」の推進



•職員が活躍するための 「働きかた改革」



職員が活躍するための「働きかた改革」

①イクボス宣言

職場で働く全ての職員に対して仕事と家庭（家事育児）とのワークライフバランスを考え、両立しやすい環境整備と自らも仕事と私生活を楽しむ上司

イクボス検定してください！

→yahooで「イクボス検定」で検索

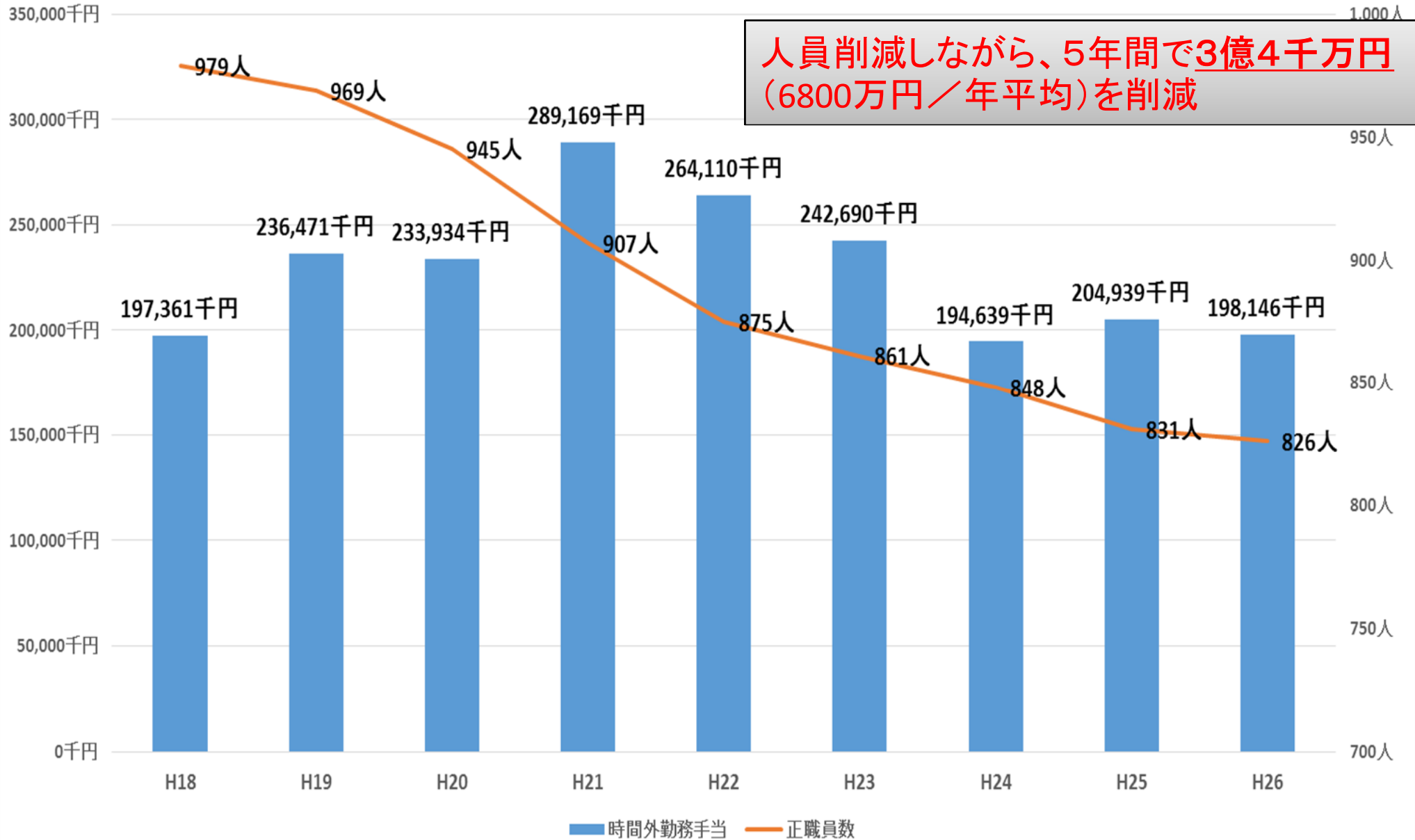


職員が活躍するための「働きかた改革」

- ・ 父親の配偶者出産休暇・妻の産休中育児休暇の取得 →平成28年度**取得率100%**
- ・ LINEグループとHPを活用し、育休者に対して書類申請や人事異動等の情報を発信
- ・ 仕事と子育て両立支援ハンドブックの活用
- ・ 時間外勤務の削減等働きやすい職場の整備



時間外勤務手当と職員数の推移

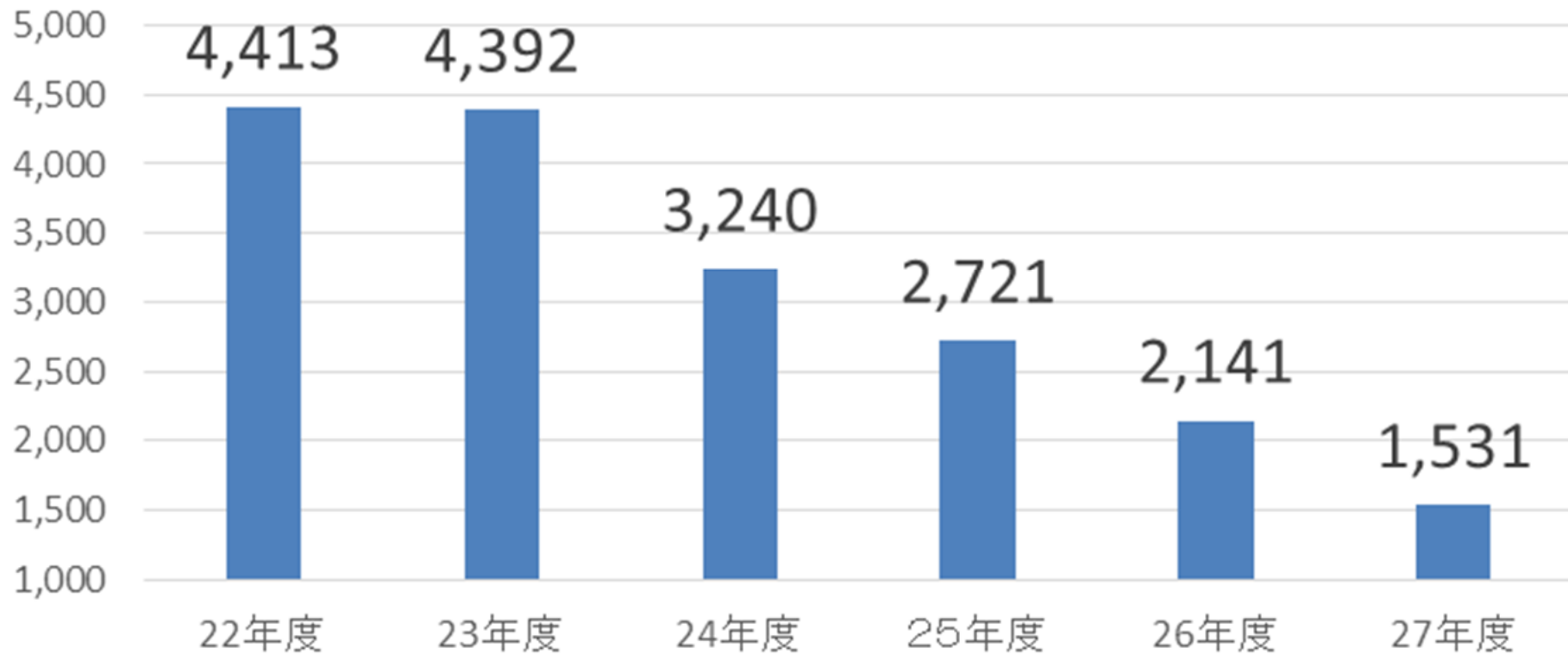


- ・毎月個人時間外数を係長、主査に配布
- ・1日3時間越えの職員に指導
- ・ノー残業デーの周知

| 氏名 | 職名等 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 計 |
|--------|-----|-----------------------|-----------------------|------|--------------|------|------|-----|-----|------|----------------------------|------|-----|-------|
| A | 係長 | 28 | 31 | 28 | 28 | 9 | 11 | 30 | 20 | 16 | 51 | 10 | 30 | 292 |
| B | 主査 | 33 | 58 | 54 | 49 | 12 | 7 | 11 | 3 | 2 | 7 | 11 | 16 | 263 |
| C | | | | | 4 | | | | | | | | 2 | 6 |
| D | | 34 | 31 | 20 | 45 | 5 | 16 | 11 | 7 | 19 | 41 | 8 | 20 | 257 |
| | | 41 | 39 | 41 | 35 | 30 | 18 | 16 | 4 | 2 | 6 | 9 | 26 | 267 |
| | | 2 | 8 | | 7 | | | | 2 | | 3 | | | 22 |
| | | 7 | 10 | 24 | 20 | | | 7 | 18 | 4 | 60 | 15 | 24 | 189 |
| | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| | | 51 | 61 | 61 | 64 | 31 | 29 | 28 | 4 | 2 | 22 | 18 | 41 | 412 |
| | | 14 | 13 | 12 | 26 | 3 | 9 | 8 | 14 | 6 | 45 | 26 | 23 | 199 |
| | | | 11 | 10 | 51 | 4 | 12 | 16 | 7 | 20 | 43 | 10 | 30 | 214 |
| | 係長 | 16 | 28 | 14 | 43 | 10 | 13 | 8 | 12 | 20 | 18 | 10 | 21 | 213 |
| | 主査 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | 15 | 2 | 6 | 10 | | 14 | 14 | 11 | | 72 |
| | 主査 | 30 | 14 | 11 | 26 | 3 | 4 | 5 | 2 | 20 | 7 | 5 | 21 | 148 |
| | | 15 | 7 | | 24 | 3 | 3 | | | 15 | 6 | 4 | 9 | 86 |
| | | 2 | 10 | 3 | 23 | | | | | 7 | 27 | 2 | 7 | 81 |
| | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| | | 27 | 12 | 44 | 5 | | | | | | 12 | | 4 | 104 |
| | | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 計 |
| 課 | | 273 | 321 | 278 | 460 | 112 | 128 | 150 | 93 | 147 | 350 | 139 | 270 | 2,721 |
| 国保係 | | 210 | 262 | 250 | 329 | 94 | 102 | 127 | 79 | 71 | 278 | 107 | 212 | 2,121 |
| 福祉医療係 | | 63 | 59 | 28 | 131 | 18 | 26 | 23 | 14 | 76 | 72 | 32 | 58 | 600 |
| 計画 | | 420 | 396 | 373 | 503 | 215 | 138 | 144 | 109 | 270 | 306 | 236 | 310 | 3,420 |
| 増加時間 | | -147 | -75 | -95 | -43 | -103 | -10 | 6 | -16 | -123 | 44 | -97 | -40 | -699 |
| 前年度 | | 430 | 406 | 382 | 389 | 220 | 141 | 148 | 112 | 277 | 200 | 242 | 293 | 3,240 |
| 前年度差 | | -157 | -85 | -104 | 71 | -108 | -13 | 2 | -19 | -130 | 150 | -103 | -23 | -519 |
| 主な増減理由 | | (国保)、高 峯(医療) 病休 | (国保)、高 峯(医療) 病休 | | 内選挙分 123h | | 1702 | | | | 内選挙分 111h 会計検査 あり | | | |
| 国保係 | 計画 | 370 | 366 | 325 | 358 | 192 | 91 | 103 | 92 | 136 | 269 | 197 | 223 | 2,722 |
| | 実績 | 210 | 262 | 250 | 329 | 94 | 102 | 127 | 79 | 71 | 278 | 107 | 212 | 2,121 |
| | 差 | -160 | -104 | -75 | -29 | -98 | 11 | 24 | -13 | -65 | 9 | -90 | -11 | -601 |
| 福祉医療係 | 計画 | 50 | 30 | 48 | 145 | 23 | 47 | 41 | 17 | 134 | 37 | 39 | 87 | 698 |
| | 実績 | 63 | 59 | 28 | 131 | 18 | 26 | 23 | 14 | 76 | 72 | 32 | 58 | 600 |
| | 差 | 13 | 29 | -20 | -14 | -5 | -21 | -18 | -3 | -58 | 35 | -7 | -29 | -98 |



課全体時間外数(年間)



| 年度 | 22年度 | 23年度 | 24年度 | 25年度 | 26年度 | 27年度 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 時間外数 | 4,413 | 4,392 | 3,240 | 2,721 | 2,141 | 1,531 |



・職員が活躍するための「働きかた改革」

・ワーク・ライフ・コミュニティ・バランス宣言 (1)

《ポイント》

■労使連携

- ・労使が連携して、時間外削減の取組等を進めていきます。

■コミュニティ活動(地域活動)の推進

- ・職員一人ひとりが自らの能力開発を図り、地域活動に積極的に参加することを目指します。



■ 職員が活躍するための「働きかた改革」

■ ワーク・ライフ・コミュニティ・バランス宣言(2)

1. ワーク・ライフ・コミュニティ・バランス理念の周知・普及、環境づくりを進めます。
2. 時間外勤務の縮減と年次有給休暇の計画的取得を進めます。
3. 人事評価の効果的な運用を目指します。
4. 心身のヘルスケアを進めます。
5. 男性職員も女性職員も、共に子育てや介護を行うことができる働きやすい職場づくりを目指します。
6. 地域活動の積極的な参加を推進します。



▪ 副業（地域貢献活動）の促進

■ 対象とする活動

- 生駒市での地域貢献活動であって、報酬を伴うもの

■ 対象となる職員：在職3年以上の職員

■ 許可基準

- 勤務時間外、週休日（休日）における活動であること
- 生駒市との間に特別な利害関係が生じることがなく、かつ特定の利益に偏るなど職務の公正の確保を損わないこと。
- 営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと
- 報酬は、地域貢献活動として許容できる範囲であること



おわりに

職員の個人能力向上・優秀な人材確保で

「**自治体3.0**」
を目指す！