

芦屋市人材育成基本方針

求める職員像

「芦屋のため、市民のために

自ら考え行動する職員」

を目指して



平成26年3月改訂

芦 屋 市

芦屋市職員の皆さんへ

芦屋市は、平成23年3月に第4次芦屋市総合計画を策定し、「自然とみどりの中で絆を育み、“新しい暮らし文化”を創造・発信するまち」を目指して、まちづくりに取り組んでいるところです。

時代と共に変化する市民ニーズや社会情勢に対応し、“新しい暮らし文化”を創造・発信するためには、職員一人ひとりの能力を高めていくとともに、持てる力を十分に発揮できる職場環境が必要です。

そして、目標を実現していくための課題は何か、どうしたら実現できるのか、自ら考え行動することが求められています。

人材育成の対象は、若い職員だけでなく、管理職や再任用職員も含むすべての職員です。

「求める職員像」を目指して、皆でこの方針を共有し、それぞれの職場で共に成長することを願っています。

そして、職員一人ひとりが、芦屋のため、市民のために自ら考え行動する力に期待しています。



平成26年3月

芦屋市長 **山中 健**

目 次

はじめに — 人材育成基本方針の見直しに当たって — ……	1
第1章 私たちを取り巻く状況 ……	3
1 芦屋市行政が直面する課題 ……	3
2 今後の行財政運営における課題 ……	3
3 職場環境の変化 ……	3
4 職員アンケートの結果から ……	4
5 「芦屋らしさ」とは ……	5
第2章 求める職員像 ……	6
1 芦屋市が求める職員像 ……	6
2 自ら考え行動する職員 ……	6
3 役職別に必要な能力 ……	9
4 健康はすべての基本 ……	11
第3章 人材育成のための取組 ……	12
1 実施計画 ……	12
2 研修計画 ……	13
3 推進体制 ……	14
資料編	
1 芦屋市人材育成推進本部設置要綱 ……	15
2 人材育成推進委員会委員名簿（平成26年3月31日現在）	17

芦屋市人材育成基本方針体系図

第4次芦屋市総合計画 芦屋の将来像(P3)

自然とみどりの中で絆を育み,
“新しい暮らし文化”を創造・発信するまち

芦屋のまちづくりの基本方針4(P3)

人々と行政のつながりをまちづくりにつなげる
施策目標 14-2 変化に対応できる柔軟な組織運営をしている

芦屋市人材育成基本方針(P6~7)

求める職員像
芦屋のため、市民のために
自ら考え行動する職員

職員に必要な力(P9~10)

基本的
行動

政策
形成力

職務
遂行力

対人
影響力

人材育成実施計画(P12)

自己啓発
自己研鑽

人を育てる
職場づくり

人事諸制度

研修計画(P13)

研 修 計 画

はじめに 一人材育成基本方針の見直しに当たって

芦屋市は、平成17年3月に「“あしや”人材育成基本方針」（以下、「旧方針」という。）を策定しました。

その後、まちづくりの新たな指針として平成23年3月に第4次芦屋市総合計画を策定し、また、平成24年5月に策定した行政改革実施計画において「人材育成基本方針及び実施計画の見直し」を掲げていることなどから、改めて職員と職場を取り巻く状況を踏まえ、以下の視点から旧方針の見直しを行いました。

1 基本方針の骨格部分、理念は継承する

少子高齢化や地方分権など芦屋市を取り巻く基本的な情勢は、旧方針の策定当時から引き続き存在します。また、旧方針の理念は普遍的なものであり、その骨格部分は継承されるべきものです。

2 構成として第5章以降、人材育成実施計画に移行できるものは移行する

旧方針を具体化するため「“あしや”人材育成実施計画」を策定し、3年ごとに見直しています。また、研修計画は毎年度策定しています。実施計画で取り組む項目や研修の内容は、基本方針に基づき実施計画及び研修計画に掲げます。

3 芦屋市の現状を分析し、現状に合わない表現等は改める

旧方針の策定後に第4次芦屋市総合計画を策定し、行政改革実施計画を改定するなど、市の基本的な施策についても見直しを行っています。これらの基礎となった現状分析に基づいて旧方針を見直しました。

4 芦屋市の独自性を出す

全国の自治体職員に共通して求められる能力に加えて、芦屋市職員として「芦屋らしさ」を追求する視点を持つことが重要です。

5 誰からもわかりやすいものにする

旧方針は、他の公文書には見られない用語や文章表現が多く用いられているために、職員にとっても難解なものになっています。旧方針の基本的な理念は継承しつつも、誰が読んでも理解しやすいものに見直しました。



芦屋市職員憲章

わたしたち芦屋市職員は**自己研鑽**に励み、市民憲章の実践に努めます。
わたしたち芦屋市職員は市民と**夢**を共有し、その実現に励みます。
わたしたち芦屋市職員は事務事業を通じ、**地域社会の発展**に貢献します。
わたしたち芦屋市職員は**自律の精神**により、**公平無私な行政運営**に励みます。
わたしたち芦屋市職員は**自尊自立**を掲げ、**地方主権の実現**を目指します。

(平成17年3月)

第1章 私たちを取り巻く状況

1 芦屋市行政が直面する課題

第4次芦屋市総合計画では、

- ・公共に求められる役割の拡大
- ・行政を取り巻く厳しい状況
- ・国と地方の役割と関係の見直し
- ・地域の課題は地域に暮らす人々が解決する時代へ

を芦屋市行政が直面する課題とし、芦屋の将来像である「自然とみどりの中で絆を育み、“新しい暮らし文化”を創造・発信するまち」を目指すための施策目標の1つに「変化に対応できる柔軟な組織運営をしている」ことを掲げています。

2 今後の行財政運営における課題

「芦屋市行政改革（平成24年度～28年度）」では、

- ・施策の効果的、効率的な実施
- ・歳入の減少
- ・自主的、主体的な課題解決
- ・市民参画による開かれた市政の実現

を今後の行財政運営における課題とし、これらの課題解決のための基本方針の1つに「組織の活性化と人材育成を図ること」を掲げています。

3 職場環境の変化

行政サービスの需要が増大する一方で職員数は減少しており、一人当たりの業務量が増加するとともに、事務職や技術職の昇任年齢が低下しています。

また、再任用職員や臨時的任用職員、非常勤嘱託職員など様々な雇用形態の職員の比率が高まり、指定管理者制度の導入や業務委託も増大しています。

4 職員アンケートの結果から

旧方針の見直しに当たって、職員の意識や組織の現状を把握するために実施したアンケート調査の結果から、次のようなことがうかがえます。

(1) 旧方針についての認知度

回答率は4割に満たず、そのうち基本方針を「知っていた」のは半数に達していないなど、関心も認知度も低いのが現状です。

(2) 能力についての自己評価

育成すべき力として旧方針に掲げる「政策形成力」「対人影響力」「職務遂行力」「基礎体力」について「自信がある」と答えた割合は、部長級では大半を占めますが、課長級では5割以下となり、係長級以下ではさらに低くなっています。

(3) 自己啓発について

「大いに取り組んでいる」、「少しは取り組んでいる」割合を合計すると7割を超えています。自己啓発に活用する手段としては「書籍」が最も多く、「インターネット」がこれに次ぎます。

(4) 助成制度について

自主研究グループや検定料に対する助成制度を「知っている」割合は、係長以上では過半数を占めますが、一般職では2割に達していません。

(5) 職場環境について

目標の共有、人間関係、上司と部下とのコミュニケーション、業務改善、仕事のやりがいなどの項目について、肯定的な回答が大半を占めています。また、職員の意欲を高め職場を活性化するために効果的な取組みとしては「風通しのよい職場づくり」「適材適所の人事異動」「チームワークの向上」などの回答が多くなっています。

5 「芦屋らしさ」とは

芦屋市では、「芦屋国際文化住宅都市建設法」（昭和26年公布）に基づき、「国際性と文化性あふれる住宅都市の形成」を目指してまちづくりが進められ、全国でも数少ない優れた生活環境を有する住宅都市として発展してきました。

一方、昭和40年代からマンション用地の供給が始まり、特に阪神・淡路大震災後は、企業の社宅や寮がマンション用地になるなど集合住宅が急増し、人口も増大しています。かつての芦屋の特徴であった「大きな邸宅が多いまち」の姿は変わりつつあります。

また、家族構成の変化や価値観の多様化に伴う人々と地域のつながりの希薄化は、都市部を中心とした全国的な傾向ですが、芦屋にあっても例外ではありません。

こうした中でも、第4次芦屋市総合計画の策定に際して実施した市民アンケート調査の結果では、8割以上の人々が「住み心地が良い」と感じています。

恵まれた自然環境や交通が便利であることなどの立地条件に加え、清潔で美しく、生活の利便性が高いことが芦屋に住み続けたい理由となっており、このことは過去のアンケート調査の結果と同様です。

市民の芦屋への愛着をこれからも変わらないものとするためには、「国際文化住宅都市」としての魅力を守りながら、時代に応じた「芦屋らしさ」を創造していく必要があります。



芦屋市民憲章

わたくしたち芦屋市民は文化の高い教養豊かなまちをきずきましょう。
わたくしたち芦屋市民は自然の風物を愛し、まちを緑と花でつつみましょう。
わたくしたち芦屋市民は青少年の夢と希望をすこやかに育てましょう。
わたくしたち芦屋市民は健康で明るく幸福なまちをつくりましょう。
わたくしたち芦屋市民は災害や公害のない清潔で安全なまちにしましょう。

第2章 求める職員像

1 芦屋市が求める職員像

地方分権の進展や少子高齢化，人々の価値観の多様化などに伴って行政需要は変化しており，これに的確に対応できる職員が求められています。

一方で，行政に限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）で「あれもこれも」というサービスを提供することはもはや不可能です。

さらに，様々な利害が錯綜する中で，芦屋市のため，市民のために最善の判断を下さなければならないのです。

「指示された仕事を決められたとおりに処理する」能力はもちろん必要ですが，それだけではこうした状況には対応できません。常に課題を発見し解決する姿勢と能力が不可欠です。

そのためには，職員一人ひとりが目標とすべき職員像を具体的なイメージとして捉え，資質の向上に取り組むことが効果的です。

また，目標と課題を共有し，共に高め合う職場でこそ，こうした人材を育成することが可能になります。

ここに「求める職員像」と「必要な能力」を明示し，個人と組織の行動指針として新たな人材育成基本方針を定めます。

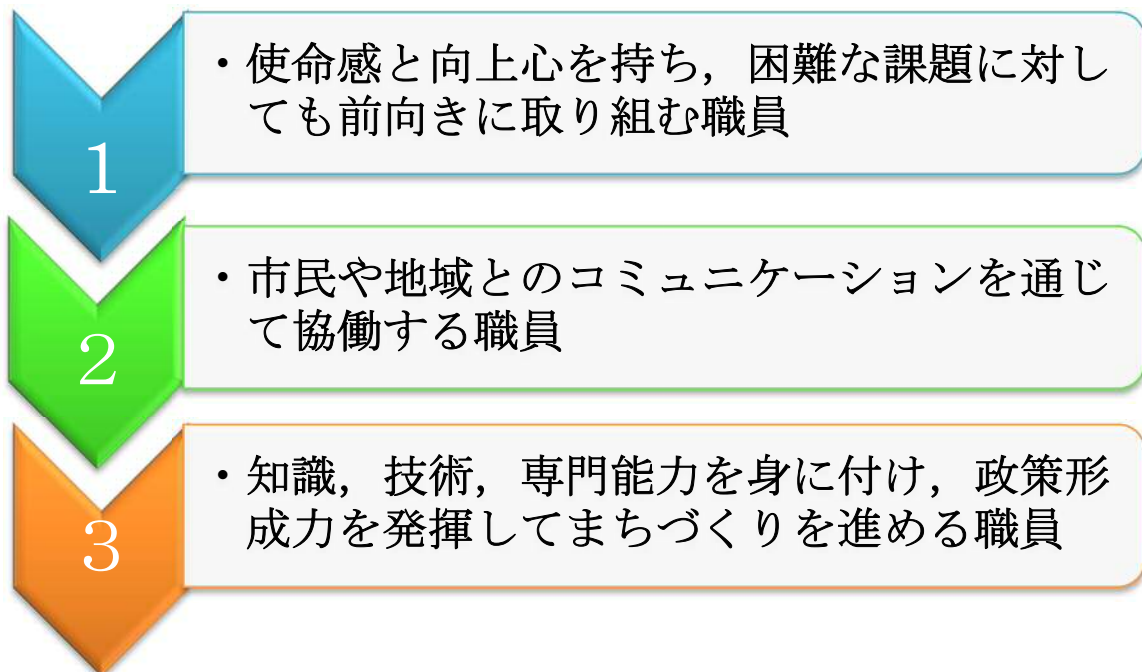
2 自ら考え行動する職員

今後の芦屋市を創っていく人材として求める職員像を次のとおりとします。

芦屋のため，市民のために

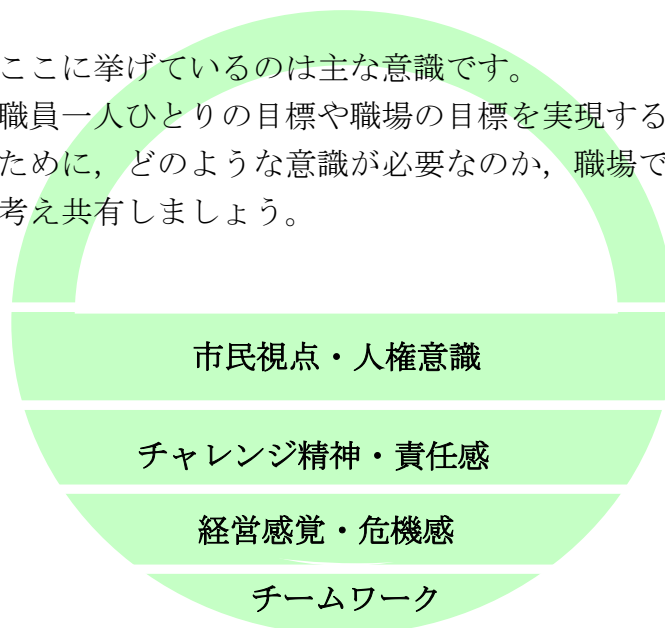
自ら考え行動する職員

◆「芦屋のため，市民のために自ら考え行動する職員」とは・・・



◆そのために必要な意識は・・・

ここに挙げているのは主な意識です。
職員一人ひとりの目標や職場の目標を実現するために，どのような意識が必要なのか，職場で考え共有しましょう。



ちょっとひと息…人材育成名言集



**やってみせ, 言ってきかせて, させてみて, ほめてやらねば人は動かじ
(山本 五十六)**

時代を超えて通用する人材育成の名言, 金言ですね。特に, OJTや部下指導に当たっては肝に銘じたいものです。

- 一、出身がどの省庁であれ, 省益を忘れ, 国益を想え**
- 二、悪い本当の事実を報告せよ**
- 三、勇気を以て意見具申せよ**
- 四、自分の仕事でないと言うなかれ**
- 五、決定が下ったら従い, 命令は実行せよ**

(後藤田 正晴)



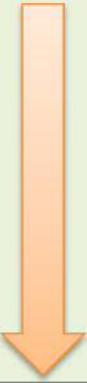

「自ら考え行動する」のは組織の目標を達成するためです。皆がバラバラに自分勝手な動きをしては本末転倒です。目標達成のためには意見を出し合い, 侃侃諤々(かんかんがくがく)の議論をするべきです。しかし, ひとたび決定が下ったら従い, 着実に実行しなければ組織は機能しません。

**組織がなし得る最悪のことは,
エリートを育成すべく他の者を放っておくことである
(P. F. ドラッカー)**

老いも若きも, 男も女も, 管理職も新人も, みんな人材育成の対象です。

3 役職別に必要な能力

職員に必要な能力として、①基本的行動 ②職務遂行力 ③政策形成力 ④対人影響力 が挙げられます。

項目 役職	基本的行動	職務遂行力
部長 課長	 <ul style="list-style-type: none"> ■ 責任感 自分の役割を理解し、責任をもって業務を遂行する 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ 目標達成行動 高い目標を掲げ、達成のため行動する
係長	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組織ルールへの遵守 職場規律を守り、公平・公正に職務を遂行する ■ 自己研鑽 必要な知識・技能を主体的に習得する 	
全職員 共通	<ul style="list-style-type: none"> ■ コスト・時間意識 コスト意識を持ち、時間を有効に活用する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 協力・連携 周囲と協力・連携して業務を遂行する ■ 工夫・改善 常に問題意識を持ち、改善工夫して業務を進める ■ チャレンジ行動 やるべきことを自ら考え、果敢に取り組む ■ 率先的行動 速やかに行動し、組織のために積極的に発言する

能力は身に付けるだけでなく、発揮して、行動に移すことが重要です。具体的に求められる行動は次のとおりです。管理監督職には職位に応じてより高度な能力と行動が求められます。

政策形成力	対人影響力
<ul style="list-style-type: none"> ■ 企画立案 目的や方針を明示し、効果的な企画立案を行う ■ 意思決定 適時・適切な意思決定を行う ■ 経営感覚 将来を見据えて組織を超えた視点から考え行動する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 折衝・交渉 粘り強く効果的な説得・調整・交渉を行う ■ 職場活力の向上 チームワークを高め、職場の一体感を引き出す ■ 組織の掌握・管理 所管部門全体を掌握し、効率的な業務配分を行う ■ 人材育成 部下の能力や適性を把握し、効果的な能力開発を行う
<ul style="list-style-type: none"> ■ 企画立案 目的や方針を明示し、効果的な企画立案を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 折衝・交渉 粘り強く効果的な説得・調整・交渉を行う ■ リーダーシップ 部下の意識をまとめ行動させる ■ 人材育成 部下の能力や適性を把握し、効果的な能力開発を行う
<ul style="list-style-type: none"> ■ 情報収集・共有 有用な情報を収集、選別、伝達、共有する ■ 状況対応 状況の変化や問題の発生に的確に対応する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 接遇 市民や関係者に対して明るく親切に対応する ■ 住民目線 市民の視点で考え対応する ■ コミュニケーション 関係者と十分な意思疎通と合意形成を図る

4 健康はすべての基本

「自ら考え行動する」ためには、心身ともに健康であることが必要です。本市では平成21年4月に「芦屋市職員の職場におけるこころの健康づくり計画」を策定し（平成24年4月改定）、職員の心の健康づくり及び活気のある職場づくりに取り組んでいます。

心身共に健康な状態であってこそ、各々の能力を最大限に発揮できます。健康で明るく業務を遂行していくために、以下のことに留意しましょう。

～職場で生き生きと働くために～

- 各自が健康管理をし、体調の変化に応じて対策を立てましょう。
- 管理監督職は部下の健康や安全に配慮しましょう。
- 職場でお互いの心身の不調に気づき、助け合う職場風土を作りましょう。



第3章 人材育成のための取組

1 実施計画

「芦屋のため、市民のために自ら考え行動する職員」を育成するために、①職員の自己啓発・自己研鑽 ②職場の学習風土づくり ③人事諸制度の各側面の充実と相互に連動した取組みを進めます。

具体的な取組事項については、実施計画を策定し、進行管理を行います。

(1) 自己啓発・自己研鑽

✚ 自己診断

自らの強みと不足している点を認識し自己啓発を促すための機会と手段を提供します。

✚ 自己啓発支援

情報提供や各種助成制度を活用して自己啓発を支援します。

(2) 人を育てる職場づくり

✚ 組織目標の共有

組織が掲げる目標に合わせて個人が適切な目標を設定できる仕組みを整えます。

✚ 職場内研修の推進

仕事を通じて職場で育成することを基本に、OJTを中心とした指導・育成機能を強化します。

✚ 職場環境の整備

コミュニケーションを円滑にし、組織力を向上させるための風通しのよい職場づくりに取り組みます。

(3) 人事諸制度

✚ 採用方法の改善

求める職員像を念頭に、必要な人材を見極め確保するための採用のあり方を検討します。

✚ 研修内容の充実

個人の資質向上を図り、自ら学習するきっかけや様々な気づきを得る機会を提供するとともに、研修成果の定着を図ります。

✚ 人事異動の活用

自己申告書の内容を充実させるとともに、採用後の一定期間は周期的に配置換を行うなど、人材育成の観点から人事異動を活用します。

✚ 評価の適正化

人事評価制度の充実と適正な運用に努め、他の人事諸制度と連動して人材育成と組織活性化を図ります。

2 研修計画

職員研修では、個人の資質向上を図るとともに、自ら学習するきっかけや様々な気づきを得る機会を提供し、人材育成と組織活性化を促進します。

研修の内容や方法については、時代の要請やその時々行政課題に応じて常に見直し、毎年度の研修計画に反映させます。

研修体系は下記のとおりです。

(1) 一般研修（基本研修）

採用年次や役職段階ごとの各階層に応じて必要な基本的能力を養成することを目的とします。

(2) 特別研修（専門研修）

個別の課題ごとに知識と能力の向上を目的とします。

(3) 職場研修

人材育成の中心となるのは、個人の特性に応じた職場におけるきめ細かな個別指導です。職場の学習風土を醸成し、特に新規採用職員に対しては所属職場の指導体制を強化します。

(4) 派遣研修

高度な知識と技術の習得や視野の拡大を図ることを目的として、外部の研修機関等への研修派遣や情報提供を行います。

(5) 自己啓発支援

気づきの機会の提供や助成制度によって、人材育成の基本となる自己啓発を支援します。

3 推進体制

この基本方針に基づいて人材育成を効果的に推進するため、次のとおり推進体制を整備します。

(1) 人材育成推進本部

庁議メンバーで構成し、芦屋市の人材育成を統括します。

(2) 人材育成推進委員会

人材育成推進本部長が指名する係長級職員で構成し、基本方針及び実施計画の進行管理と見直しを行います。

(3) 人材育成推進員

各課かいの長は人材育成推進員を指名し、職場における日常的な人材育成と学習風土づくりに協働して取り組みます。



【資料 1】

芦屋市人材育成推進本部設置要綱

(設置)

第1条 “あしや”人材育成基本方針（以下「人材育成基本方針」という。）に基づき、職員の人材育成について、円滑かつ適正な推進を図るため、芦屋市人材育成推進本部（以下「推進本部」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 推進本部は、次に掲げる事務を所掌する。

- (1) 人材育成基本方針の策定及び推進に関すること。
- (2) 人材育成基本方針の推進状況の評価及び検証に関すること。
- (3) 人材育成基本方針の見直しに関すること。
- (4) その他人材育成基本方針の推進に関し、必要と認められる事項

(組織等)

第3条 推進本部は、本部長、副本部長及び本部員をもって組織する。

2 本部長は、市長をもって充て、副本部長は、副市長をもって充てる。

3 本部員は、芦屋市の庁議に関する規則（昭和40年芦屋市規則第9号）第2条第1項に規定する者（市長及び副市長を除く。）をもって充てる。

(会議)

第4条 推進本部の会議は、本部長が必要に応じて招集する。

2 本部長は、会議を総理する。

3 本部長に事故があるときは、副本部長がその職務を代理する。

(人材育成推進委員会)

第5条 推進本部に、所掌事務に関する具体的な施策を検討するため、人材育成推進委員会（以下「推進委員会」という。）を置く。

2 推進委員会は、本部長が別に定める者をもって組織する。

(人材育成推進員)

第6条 人材育成基本方針の取組を推進するため、各課かいに人材育成推進員（以下「推進員」という。）を配置する。

2 推進員は、係長又は課かいの長が指名する者をもって充てる。

3 推進員は、人材育成基本方針の目標を達成するため、日常的な取組を管理職員と協働して実施する。

(庶務)

第7条 推進本部及び推進委員会の庶務は、人材育成を担当する課において処理する。

(補則)

第8条 この要綱に定めるもののほか，推進本部の運営その他必要な事項は，別に定める。

附 則

この要綱は，平成25年4月1日から施行する。

【資料 2】 人材育成推進委員会委員名簿（平成 26 年 3 月 31 日現在）

所 属	役 職	氏 名
総務部	債権管理課長	長谷川 省三
市民生活部	保険課長	川原 智夏
福祉部	次長・福祉センター長	浅田 太枝子
福祉部	障害福祉課長	鳥越 雅也
都市建設部	建築課長	辻 正彦
上下水道部	管理課長	三井 幸裕
芦屋病院	総務課長	中山 裕雅
市議会事務局	総務課長	富田 泰起
消防本部	総務課長	上田 保
管理部	教職員課長	岸田 太

事務局

総務部	人事課長	森田 昭弘
総務部	課長補佐（人材育成担当主査）	山田 弥生