

“あしや”人材育成実施計画
(平成24年度～平成26年度)

平成24年4月
芦屋市

1 はじめに

芦屋市では、次代を担う人材像を章かにし、育成の基本方針を確立するため、平成 17 年 3 月に“あしや”人材育成基本方針を策定しました。

ここに、基本方針を具体化し、人材育成を計画的に推進するために“あしや”人材育成実施計画を作成します。

2 実施計画の基本的な考え方

基本方針では、人材育成の手法を①自ら育つ環境②共に育つ環境③自然に育つ環境④豊かな人間環境⑤適正に評価される環境の 5 区分で整理しています。

実施計画では、基本方針で示されている 5 つの環境整備について(1)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 3 つに分類し、今後の進行計画を示します。

3 実施計画の期間

この実施計画の期間は、平成 24 年度から平成 26 年度までの 3 か年です。

なお、地方分権の進展等、自治体を取り巻く環境の変化によって、芦屋市の抱える課題を解決し、市民の皆様から「住んでよかった」「これからも住み続けたい」と思っただけのようなまちづくりを市民とともに取り組むために、実施計画の管理を年度ごとに行い、状況に応じて計画の見直しを行います。

4 人材育成の方向

地方自治体を取り巻く環境が大きく変わる中で、市民の福祉の増進を目指し、効果的で効率的な行政を、市民と協働のもと自主性、主体性をもって進めていくためには、芦屋のまちと人を愛し、長期的な視野で市民目線に立ち、このまちを良くしようとする意欲・情熱を持った人材を確保・育成していく必要があります。

そのためには、「期待される職員像」を職員間で共有し、その実現のために必要とされる知識や能力を育む職場風土を組織全体に浸透させることが重要です。

(1) 期待される職員像（人材育成基本方針から）

① 情熱にあふれ、挑戦・向上し続ける職員

職務の遂行を通じた社会的貢献に対する高い使命感と情熱を持ち、日常的な出来事に対する前向きな洞察力と問題解決意欲に富み、自己研鑽に励むことにより向上し続ける職員

② 市民と共に育ち、夢が共有できる職員

市民とのコミュニケーション力に富み、日常生活における身近な問題から、将来の夢やまちづくりに至るまでの広範な視点で協働することにより、共に考え、共に取り組む中から自らが育ち、より安全で安心して暮らせるまち、安心して優しさに包まれた暮らしを人が結び、支え合い育みながら創造できるまちへと発展させることができる職員

③ 自らと市民の夢を実現できる職員

多角的な視野に立ち、多くのスキルを身に付けた職員が市民の期待を糧に研鑽を積み、時代の流れを読み取る先見性を発揮しながら、自らが培った定見との間に将来の夢を馳せ、正確な知識と豊富な経験に裏打ちされたセンスと豊かな発想力、堅実・堅牢な創造性の中から生み出される政策形成力を発揮し、自らの夢と市民の夢をコラボレートし、共に歩み続けることができる職員

(2) 期待される職員像を目指して

今回の実施計画の策定にあたり実施したアンケート調査から見出された課題や、人材育成実施計画素案検討会での職員意見を踏まえた上で、「期待される職員像」を目指すための重要項目は次のとおりです。

① 自己啓発の支援

人材育成の基本は、自己啓発であることは言うまでもありません。自ら学習し行動することこそが、人が育つ一番の要因です。そのためには個々の職員がどれだけ新しい知識や考え方を学び、自らの能力を高めようとするのかという動機を高めていくことができる仕組みづくりが最も重要です。

② OJTの推進

アンケート結果では、実務に直結した研修を希望している傾向にあります。実務に関する知識の習得や能力の向上は、職場内での教育（OJT）が基本です。そのため職場で求められている能力は何か、その能力をいつまでにどの程度まで習得させるのかを、職場の上司やOJT担当者が事前に計画をたて、職場全体で人材育成に取り組むことができる職場風土づくりを進める必要があります。このOJTを基本として、補完的に職場外研修（OffJT）を行っていくことで、人材育成を推進していきます。

③ 管理監督職の育成

管理職（課長級以上職員）監督職（課長補佐級・主査級職員）には、部下の指導・育成能力を高めることが求められます。組織として大きな成果をあげるためには、管理監督職がリーダ

ーシップを発揮して部下のやる気や能力を最大限に引き出し、何事にも意欲をもって取り組めるようにする必要があります。部下職員の育成を通じて、管理監督職自らも成長するという「共に育つ組織風土」を醸成していくことが必要です。また、現在の組織の年齢構成から若手職員についても、早い段階から自ら考え、行動できる職員になることが求められています。

自分自身の知識・経験を振り返り、今後自分に必要なものは何かを考え、管理監督職へのステップアップを目指すことができる機会を増やすことも必要です。

④ 職場内のコミュニケーションの強化

「自由に意見交換ができる風通しの良い職場づくりが必要」という意見が多いことから、職場内のコミュニケーションをさらに図り、チームワークの向上、職場内での目標や方針、情報の共有化を行っていくことが必要です。

5 人材育成の推進体制

人材育成を効果的に推進していくための、職員、管理監督者、人事担当課の役割は次のとおりです。

(1) 職員の役割

職員の役割は、市民サービスの向上のため、期待される職員像を目指し、必要な知識・能力を身に付けることです。

そのためには、職員一人ひとりが行政マン・行政ウーマンとして自覚と責任を持ち、自らの能力開発について主体的に取り組んでいく必要があります。

職員が自己啓発に努め、職員同士が切磋琢磨し相互に高めあうことで、職場風土を学習的なものに変え、職場を活性化することができます。

(2) 管理監督者の役割

管理監督者にとって最も重要な役割は、部下の育成です。

部下に対して愛情を持ち、仕事のマネジメントを通じて指導・育成していくことが必要です。

仕事を達成し上司に認められたことで部下は成長を実感し、やる気や自信を高めていきます。

また、課が進むべき方向を先見性を持って考え、自らも率先して自己啓発に励み、職場内のOJTを推進する土壌を作っていく必要があります。

そのためには、職場内でも積極的にコミュニケーションをとり、部下の能力や意欲を把握し、明確なビジョンを持って、リーダーシップを発揮することが重要です。それにより部下からの信頼を受け良好なコミュニケーションをとることができる風通しのよい職場が作られます。

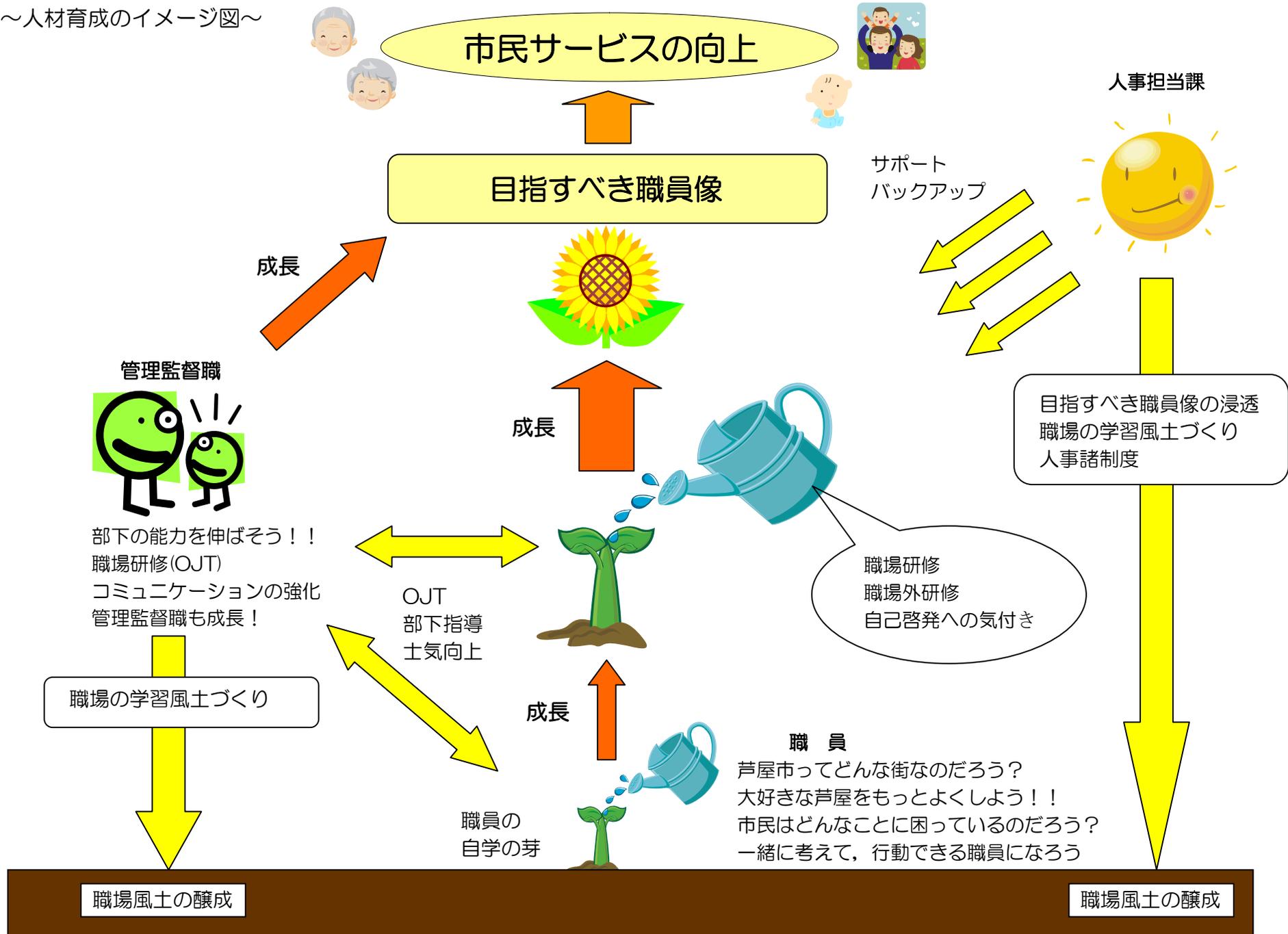
(3) 人事担当課の役割

人事担当課の役割は、職員の意識や職場の実態把握に努め、人事諸制度、研修等の人材育成に関する施策の充実を図り、職員一人ひとりがやる気と元気をもって働くことができる仕組みを検討し、総合的な支援に努めていくことです。

芦屋市が持っている最大の財産は「人材」です。市民サービスの質は人材の質といっても過言ではありません。

職員が能力を最大限に発揮できるようにということを人事担当課での取組みの最終目標とし、「目指すべき職員像」を職員に浸透させ、限られた資源である人材をいかに確保し活用し成長させていくかが重要です。

～人材育成のイメージ図～



6 実施計画の内容

(1) 自己啓発・自己研鑽

* 実施年度の「◎」は、適宜見直しの必要なものを示す。

NO	取組事項	取組内容	実施スケジュール（年度）		
			H24	H25	H26
1	「気付きマークシート（自己診断票）」の活用	<p>【職員】 「気付きマークシート（自己診断票）」をチェックし、自分に必要な知識やスキルの不足について認識し、自己啓発に努める。</p> <p>【人事担当課】 社会人基礎力を養う採用10年目までの職員に「気付きマークシート（自己診断票）」の周知を図る。</p>	実施	◎	◎
2	「自己啓発メニュー」の情報提供の徹底	<p>【職員】 知識の向上やスキルアップを図ることができるように自己啓発に取り組む。</p> <p>【管理監督職】 日常業務の中で、個人の能力が伸ばせるようにアドバイスしたり、情報提供を行う。</p> <p>【人事担当課】 「気付きマークシート（自己診断票）」の結果から、どのような自己啓発方法があるかの情報提供や、自己啓発支援制度の周知を徹底していく。</p>	実施	◎	◎
3	「自己啓発支援制度メニュー」の見直し	<p>【人事担当課】 「職員自主研究グループ助成制度」「検定料助成制度」「e-ラーニング」助成等、自己啓発支援制度のメニューについて検討し、内容を充実させる。</p>	実施	◎	◎
4	「研修等の情報」「研修成果等を発表」する場の提供	<p>【職員】 研修受講した場合は、自分のものだけにせず課内で報告会や研修を実施するなどして知識の共有を図る。</p> <p>【管理監督職】 研修の内容に関心を持ち、受講後の変化を見る。また、課内会議等を利用し、知識の共有化を図る。他課への情報共有を図るために研修を実施する。</p> <p>【人事担当課】 研修等の情報を確実に発信し、自ら学ぶという動機付けを行う。研修の成果等を広く組織に還元させるため、庁内LAN等を利用した発表の場を提供する。行政課題等の研修を実施する場合は、指導・援助を行う。</p>	実施	◎	◎

5	「キャリアデザイン研修」・「ライフプラン研修」の実施	<p>【職員】 過去から現在までのビジネスキャリアを振り返り、自己特性を踏まえた上で今後の自分の方向性を把握し、自己の活性化を図る。</p> <p>【管理監督職】 研修受講後、研修内容についてフィードバックし、自己活性について支援していく。</p> <p>【人事担当課】 各年代の「キャリアデザイン研修」「ライフプラン研修」を必須とし、気付きの場を提供する。</p>	実施	◎	◎
6	「職員提案制度」の見直し	<p>【職員】 自分の業務だけではなく市政に関心を持ち、業務改善について常日頃から考える。</p> <p>【管理監督職】 職員が業務改善等を提案してきた場合は、真摯に受け止め、可能な限り支援する。</p> <p>【人事担当課】 事務事業の改善及び施策に係る職員の提案を奨励し、職員の市政への参加意識を促し、行政運営の効率化を推進する職員提案制度について、更なる利用の促進を図る等必要な見直しを行う。</p>	実施	◎	◎

(2) 職場の学習風土づくり

* 実施年度の「◎」は、適宜見直しの必要なものを示す。

NO	取組事項	取組内容	実施スケジュール（年度）		
			H24	H25	H26
1	「人を育てる職場づくり」を促す環境づくり	<p>【職員】 自ら考え、行動できる職員を目指し努力する。悩んだときには、先輩や上司に相談する。</p> <p>【管理監督職】 管理監督職の役割を認識し、リーダーシップを発揮し、職員の意識改革を図る。</p> <p>【人事担当課】 「職員を目指すべき職員像」を職員全員に浸透させるために、庁議、部会、課内会議、集合研修等を活用し、「“あしや”人材育成基本方針」並びに「“あしや”人材育成実施計画」についての周知を図る。「一課一改善運動」を活用する等、職場で「人材育成」について取り組む機会を創出する。</p>	実施	◎	◎
2	「OJT（職場研修）」の推進	<p>【職員】 自ら考え、行動できる職員を目指し努力する。悩んだときには、先輩や上司に相談する。</p> <p>【管理監督職】 業務を通して部下の能力や意欲を把握し、指導・育成を行っていく。</p> <p>【人事担当課】 人材育成の中心的役割を担うOJT（職場研修）を推進するため、各階層の職員に「OJT」について研修等で理解を深めるとともに、各職場での人材育成の必要性について認識できるようにする。「OJTマニュアル」の周知を図り、職場で学習する風土づくりを推進する。</p>	実施	◎	◎
3	「新規採用職員の職場指導」の改善	<p>【職員（新規採用職員）】 業務をできるだけ早く習得するよう努力する。指導担当者に報告・相談し、自分の足りない部分について認識し、自己研鑽に励む。</p> <p>【管理監督職】 OJTリーダー（指導担当者）を選出し、指導担当者と共に新規採用職員の育成計画を立て、その進捗管理を行う。指導担当者の指導・育成を行う。</p> <p>【人事担当課】 新規採用職員を各職場でスムーズに受入れるために、OJTリーダー（指導担当者）を決め、実践的・計画的な職場研修を実施する。OJTリーダー向けの研修を実施するとともに、情報交換会を設け人材育成についての悩みを共有し、今後の人材育成の取り組みについて検討していく。</p>	実施	◎	◎

4	「心身の健康支援制度」の定着	<p>【職員】 健康管理に努める。困ったことがあったら同僚・管理監督職に相談する。</p> <p>【管理監督職】 課内の職員とのコミュニケーションを図り、職員の健康等に留意する。課内での対応が難しい場合は人事担当課に相談する。</p> <p>【人事担当課】 メンタルケア等を要する職員及び当該職員の所属長に対する心身の健康支援を図っていくと同時に、職場環境等の把握と改善を行っていく。</p>	実施	◎	◎
5	「ハラスメント防止対策」の推進	<p>【職員】 コミュニケーションを図り、良好な職場環境をつくるよう努める。</p> <p>【管理監督職】 課内の職員とのコミュニケーションを図り、職場内環境改善に努める。</p> <p>【人事担当課】 セクシャル・ハラスメントについては、より一層の理解を深め、組織的な対策ができるような職場の環境整備を推進する。パワーハラスメントについては、平成23年度末に概念が定義されたことに伴い、職員に周知を行っていくとともに、組織的な対策について検討を図る。</p>	検討	実施	◎
6	男女共同参画の推進	<p>【職員】 コミュニケーションを図り、良好な職場環境をつくるよう努める。</p> <p>【管理監督職】 課内の職員とのコミュニケーションを図り、職場内環境改善に努める。</p> <p>【人事担当課・所管課】 性別や年齢、価値観等外見上の違いや内面的な違いにかかわらず、全ての職員が各自の持てる力をフルに発揮して組織に貢献できるよう職場の環境整備を推進する。</p>	実施	◎	◎

(3) 人事諸制度（人事担当課の役割）

* 実施年度の「◎」は、適宜見直しの必要なものを示す。

NO	取組事項	取組内容	実施スケジュール（年度）		
			H24	H25	H26
1	「研修カリキュラム」の継続的な見直し	職員の多様な自己研鑽ニーズに応え人材育成を進めるため、研修カリキュラムの継続的な見直しを行う。	◎	◎	◎
2	「職員採用試験制度」の見直し	人物重視の試験制度の確立のため、試験科目、面接技法の見直しを行う。併せて、優秀な人材の確保のため、採用候補者名簿の導入、広報の拡充等を検討する。	◎	◎	◎
3	「人事評価制度」の導入	当面は管理職員を対象に、「業績評価」と「能力評価」による客観的で公正な人事評価制度を導入する。	◎	◎	◎
4	「再任用職員制度」の見直し	長年培ってきた知識や経験の円滑な伝承等、再任用職員のより一層の有効活用について検討する。	◎	◎	◎
5	「経歴管理システム」の導入	計画的な人材育成に資するとともに、職員が能力、専門性を主体的に向上させるキャリア開発の仕組みとして、経歴管理システムを導入する。	検討	検討	実施
6	「ジョブ・ローテーション制度」の導入	若手職員を中心に、幅広い見識とバランスの取れた力をつけさせるため、職務の性質に応じたジョブ・ローテーション制度を導入する。	検討	検討	実施
7	「庁内公募制度」の見直し	庁内公募制度について、意欲ある職員の発掘、登用を行い、人材の有効活用、適材適所の人事配置及び組織の活性化に活かせるように見直しを行う。	◎	◎	◎
8	「自己申告書」の見直し	自己申告書について、本人の意向や職務経験を踏まえた適材適所の人事配置及びキャリア形成と能力開発に活かせるように見直しを行う。	◎	◎	◎
9	“あしや”人材育成基本方針の見直し	平成17年度以降の実施状況の確認とともに、時代に見合った人材育成基本方針を策定する。策定に際しては、推進委員会等策定体制を整備し、評価検証を行う。	検討	実施	◎

沿 革

- 平成 17 年 3 月 “あしや” 人材育成基本方針策定
- 平成 21 年 6 月 “あしや” 人材育成実施計画（平成 21 年～23 年度）策定
- 平成 24 年 4 月 “あしや” 人材育成実施計画改定（平成 24 年～26 年度）改定版策定

実施計画作成の体制

(1) アンケート調査の実施

人材育成実施計画作成・研修のニーズ把握の基礎資料とするため、職員アンケート調査を実施しました。

アンケート調査の実施概要

対象者	芦屋病院の医療職・医療技術職・看護職を除く正規職員
対象者数	746名
調査方法	アンケート用紙を対象者に配布，人事課へ回収
調査期間	平成23年12月12日（月）～平成23年12月26日（月）
有効回収数	484票（無回答7票を除く）
有効回収率	64.9%

(2) 庁内検討体制

庁内においては、「人材育成実施計画 素案作成検討会」を実施し、各部の職員から実施計画についての提案、意見をいただき計画内容の検討及び調整を行いました。

芦屋市市民憲章

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づきましょう

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

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