

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



令和4年3月改訂

芦 屋 市

芦屋市職員の皆さまへ

芦屋市は、令和3年9月に第5次芦屋市総合計画を策定し、「人がつながり誰もが輝く笑顔あふれる住宅都市」を目指して、まちづくりに取り組んでいるところです。

急激に変化する市民ニーズや社会情勢に対応し、“質の高い行政サービス”を提供するためには、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。

不確実性が高まる社会で、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一層求められています。

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。

職員の皆さまの人生が、仕事を通してより豊かになりますことを心より願っております。



芦屋市長

いとうまい

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。

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。

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 ……	2
1 芦屋市行政が直面する課題 ……	2
2 今後の行財政運営における課題 ……	2
3 職場環境の変化 ……	3
4 「芦屋らしさ」とは ……	3
第2章 求める職員像 ……	4
1 芦屋市が求める職員像 ……	4
2 自ら考え行動する職員 ……	4
3 役職別に必要な能力 ……	7
4 健康はすべての基本 ……	9
5 次世代育成支援と女性活躍の推進 ……	9
第3章 人材育成のための取組 ……	10
1 実施計画 ……	10
2 研修計画 ……	10
3 推進体制 ……	10
資料編	
1 芦屋市人材育成推進本部設置要綱 ……	11
2 芦屋市人材育成基本方針の策定及び改訂の経過 ……	12
3 人材育成推進委員会委員名簿（令和4年3月31日現在）…	13

芦屋市人材育成基本方針体系図

人がつながり 誰もが輝く
笑顔あふれる住宅都市

キャッチフレーズ

**ASHIYA
SMILE
BASE**

第5次芦屋市総合計画 前期基本計画

施策目標 13 急速な社会変化に対応できる組織になっている

- | | |
|----|--|
| 基本 | 13-1 不確実性が高まる社会に適応できる行政運営を行ないます |
| 施策 | 13-2 職員が能力を発揮し、効率的な行政運営を行えるよう、「働き方改革」を進めます |

芦屋市人材育成基本方針(P4~5)

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

職員に必要な能力(P7~8)

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(P10)

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(P10)

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」を策定し、平成26年3月に「芦屋市人材育成基本方針」として改訂しました。

その後、芦屋市人材育成実施計画の改訂にあわせて、平成30年3月、令和4年3月に次の視点で見直しをしています。

- ・基本方針の骨格部分、理念は継承します。
- ・基本方針を具体化するための取組内容や研修内容は人材育成実施計画及び研修計画に掲げます。
- ・芦屋市総合計画や行財政改革実施計画の改訂等、市の基本的な施策の見直しに付随する内容を見直します。



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5次芦屋市総合計画では、

- ・人口減少・少子高齢化の進展
- ・価値観の変化・多様化や災害等のリスクの高まり、グローバル化、デジタル化などの社会的な潮流
- ・財政構造の変化

など、環境の変化を前提としながら、住宅都市としての強みを磨き、さらなる魅力を創造し、将来の世代にわたり人々の笑顔があふれ、誇りを持てるまち、さらには多くの人に憧れと夢を持って選ばれる「住み続けたいまち、住んでみたいまち芦屋」を目指すために、将来像として「人がつながり 誰もが輝く 笑顔あふれる住宅都市」を定めています。

この将来像を達成するために、前期基本計画において「不確実性が高まる社会に適応できる行政運営」と「職員が能力を発揮し、効率的な行政運営ができる“働き方改革”の推進」で構成する施策目標「急速な社会変化に対応できる組織になっている」を掲げています。

2 今後の行財政運営における課題

「芦屋市新行財政改革（令和3年度～7年度）」では、

- ・少子高齢化に伴う社会保障関係経費の増加
- ・まちの整備や既存施設等の老朽化対策に対する多額の経費などにより、厳しい財政運営が続くことが予想されるなか、
- ・人口減少
- ・人口構成や市民ニーズの変化

を踏まえた持続可能な行政運営を行うことが求められており、これらの課題解決のための基本方針に「施策を推進する組織づくりと人材育成」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、再任用職員や会計年度任用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 「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5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、住宅都市としての魅力や生活環境が整っていることについて、満足度が高く、8割以上の人々が「住み心地が良い」と感じています。

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。



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。

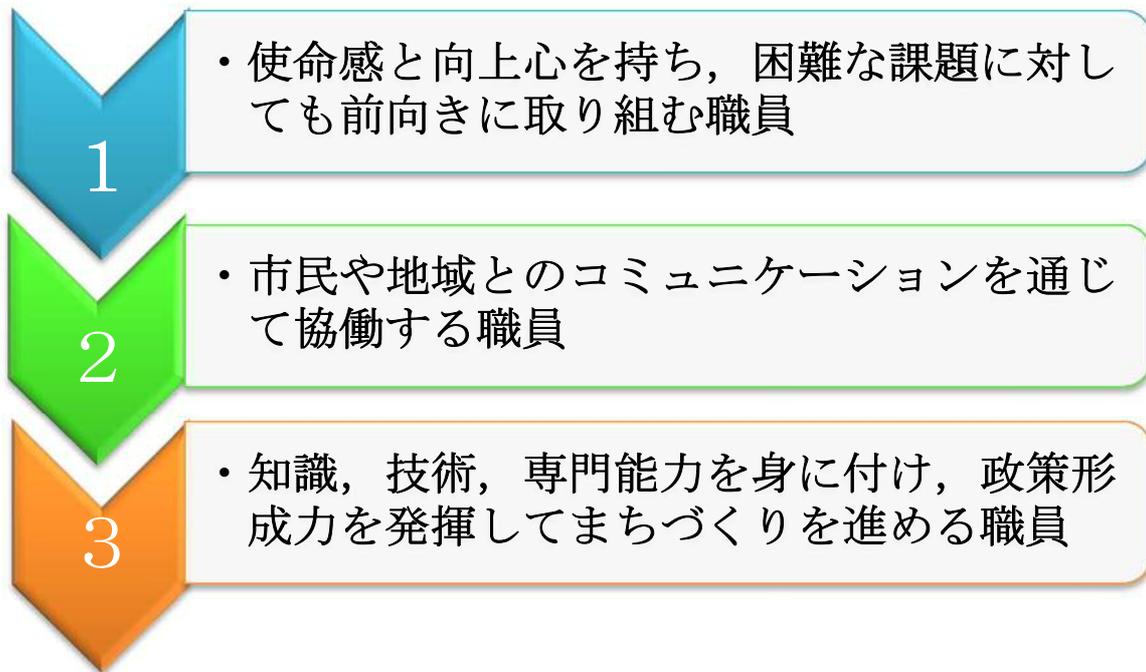
2 自ら考え行動する職員

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

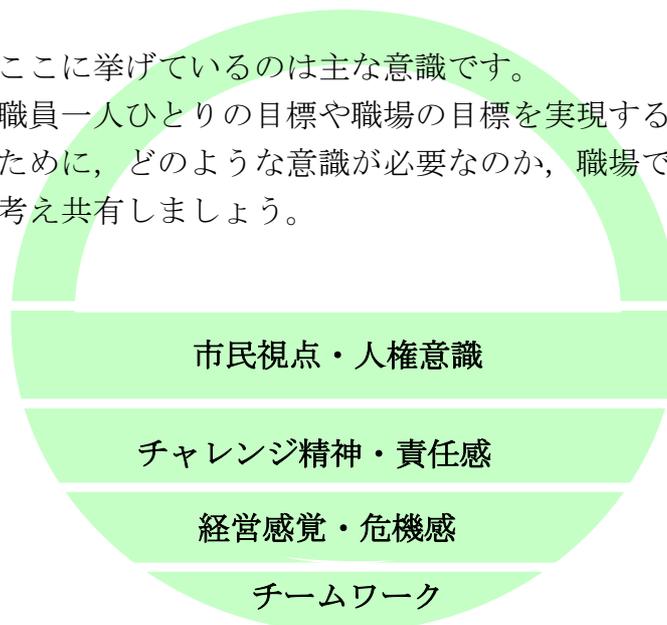
自ら考え行動する職員

◆「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云うなかれ**
- 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, 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。

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。



役職別に必要な能力

	一般職	監督職 (係長級・課長補佐)	管理職 (課長級・部長級)
基本的行動	組織ルールへの遵守	組織ルールへの遵守	組織ルールへの遵守
	自己研鑽	自己研鑽	自己研鑽
	責任感	責任感	責任感
	コスト・時間意識	コスト・時間意識	コスト・時間意識
政策形成力	情報収集・共有	情報収集・共有	情報収集・共有
		政策形成力	政策形成力
	状況対応力	状況対応力	状況対応力
			意思決定力
			経営感覚
職務遂行力	工夫・改善		
	チャレンジ行動		
		目標達成行動	目標達成行動
	率先的行動		
	協力・連携	協力・連携	協力・連携
対人影響力	接客・接遇		
	住民目線		
	コミュニケーション	コミュニケーション	
		折衝・交渉	折衝・交渉
		リーダーシップ	
			職場活力の向上
			組織の掌握・管理
		人材育成能力	人材育成能力

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、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。

5 次世代育成支援と女性活躍の推進

本市では、「次世代育成支援対策推進法」と「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づく特定事業主行動計画として、令和2年度から7年度までの6年間を計画期間とする「第2次芦屋市特定事業主行動計画 後期行動計画」を策定し、出産、育児、介護の有無や性別にかかわらず、持てる力を最大限に発揮し、働きやすく働きがいを実感できる職場環境の実現に取り組んでいます。

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自己啓発・自己研鑽 ②人を育てる職場づくり 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。

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。

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

人材育成推進員の代表者で構成し、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 芦屋市人材育成基本方針（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。

この要綱は、令和3年4月1日から施行する。

【資料2】

芦屋市人材育成基本方針の策定及び改訂の経過

平成17年3月 「“あしや”人材育成基本方針」策定

平成26年3月 「芦屋市人材育成基本方針」改訂

- 基本方針の骨格部分、理念は継承
- 第4次芦屋市総合計画平成（28年度～32年度）、
行政改革実施計画（24年度～28年度）の基礎となった
現状分析に基づいて、見直し
- 「芦屋らしさ」を追求する視点を重視
- 用語、文章表現を変更

平成30年3月 「芦屋市人材育成基本方針」改訂

- 行政改革実施計画（29年度～33年度）の基礎となった
現状分析に基づいて、見直し
- 「次世代育成支援の推進」の視点を追加
- 「女性の活躍の推進」の視点を追加

令和4年3月 「芦屋市人材育成基本方針」改訂

役職別に必要な能力のレイアウトを見直し
関連する計画の改訂に付随する文言を変更

【資料3】 人材育成推進委員会委員名簿（令和4年3月31日現在）

所 属		職 種	氏 名
企画部	マネジメント 推進課	一般事務職	田中 孝之
総務部	契約検査課	一般事務職	平井 和樹
総務部（財務担当）	財政課	一般事務職	村岡 裕樹
市民生活部	環境施設課	一般事務職	永田 佳嗣
福祉部	障がい福祉課	一般事務職	鈴木 達哉
こども・健康部	子育て推進課	一般事務職	内野 裕太
都市建設部	防災安全課	消防職	福満 達郎
上下水道部	水道管理課	一般事務職	山根 和之
消防本部	消防本部総務課	消防職	新保 和也
学校教育部	学校教育課	教育職	森 洋樹
市議会事務局	議事調査課	一般事務職	亀岡 学
芦屋病院	芦屋病院事務局 総務課	事務職	高田 勢子

事務局

総務部	人事課	鳥越 雅也
総務部	人事課	塚田 亮
総務部	人事課	中島 匠
総務部	人事課	小林 明子

