

# ASHIYALIST SHIFT

— 誇りを胸に 一歩前へ —

芦屋市人材育成・確保基本方針

## プロとしてのあなたの「一歩」に期待します

私たちは今、大きな転換点に立っています。

激動の社会情勢、テクノロジーの進化。これまで私たちを支えてきた「正解」や「前例」は、もはや通用しない時代です。

一方で、予測できる未来もあります。人口減少、少子高齢化。人間にしかできないと思われていたことが、少しずつ減っていく時代でもあります。



しかし、この状況は危機ではありません。むしろ、私たちの可能性を解き放つ最大の好機ではないでしょうか。

私たちは、市民の暮らしを守り、芦屋市の未来を築くプロフェッショナルです。プロとしての仕事にもっともっと集中できる、またとないチャンスがやってきたのです。

私たちが守るべきものは、過去の慣習や形式的な手続きではありません。今を生きる市民一人ひとりの幸せであり、この美しい街、芦屋の未来そのものです。だからどうか、「前例踏襲」ではなく、主体的に行動していただきたいのです。

職員一人ひとりが「ASHIYALIST」として、自ら学び、考え、果敢に挑戦する。あなたは組織の「歯車」ではありません。一人ひとりが、この街を創り、動かす唯一無二の「エンジン」です。

挑戦には、失敗がつきものです。しかし、失敗を恐れて立ち止まることこそが、芦屋市にとって最大の失敗です。私は、一歩前へ踏み出すあなたの背中を全力で支え、その勇気を心より称えます。

**「誇りを胸に、一歩前へ。」**あなたのプロフェッショナルな仕事に大いに期待します。

芦屋市長 高島 峻輔

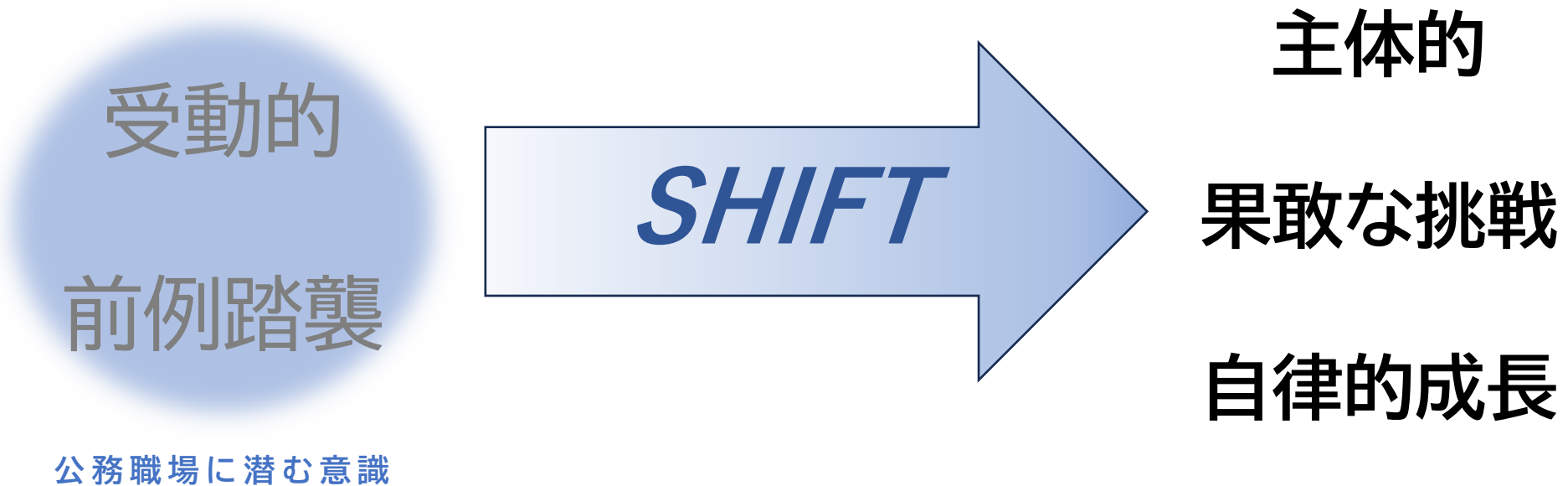
# 目次

---

- 01 ASHIYALISTと基本方針の全体像 P.1  
ASHIYALISTの定義/方針の性格/策定プロセス/私たちのMVV
- 02 組織の現状と課題 P.9  
職員を取り巻く環境の変化/職員アンケートから見えたリアル
- 03 推進方針(ASHIYALISTを育む4つの柱) P.19  
人材育成/人材確保/人材活用/職場環境整備/各職位に求められる能力
- 04 実行を支えるKPIと推進体制 P.25  
成果指標(KPI)の設定/推進体制の全体像
- 05 実践のためのマインドセット P.28  
「心理的安全性」の確保/対話による人材育成の推進

# ASHIYALIST(アシヤリスト)とは

「芦屋市に誇りをもち、常に挑戦し成長する職員」



公務職場に潜む意識

職員一人ひとりが「求める職員像」を目指すことで、組織全体を動かしていく

# 時代に即応し、進化し続ける『生きた指針』を目指して

## 1. 策定に関する考え方

本方針は、名称を「芦屋市人材育成・確保基本方針」とし、従来の人材育成の枠組みを超え、組織改善に向けた具体的な取り組みや職員採用の在り方など、本市における人事領域全般にわたる理念と方向性を一元的に示すものです。単なる理念の提示に留まらず、今回新たにKPI（重要業績評価指標）を導入することで、その有効性を客観的に検証可能なものとししました。施策の進捗と成果を分析し、社会情勢や現場のニーズに応じて柔軟かつ迅速に見直しを図るための、「実行と改善の指針」として本方針を位置づけます。

## 2. 基本方針の対象期間

本方針は、急激な社会情勢の変化や地方自治体に求められる役割の変遷に即応するため、これまでのように計画の期間を定めず、KPIによる検証結果や新たな行政課題の発生状況に基づき、必要なタイミングで「随時見直し」を行う運用へと転換します。これにより、常に時代の要請に合致した最新の最適解を追求し続ける、生きた指針としての役割を担保します。

## 3. 基本方針の位置づけ

本方針は、総務省から通知された「人材育成・確保基本方針策定指針（令和5年12月22日付）」に基づき、本市における人材育成および確保の方向性を明確に定めるものです。職種や職位を問わず、すべての職員に共通する成長の基礎となる考え方を示すものであり職員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に描き、組織と共に成長していくための土台となる最上位の指針です。

# 職員の意志を、市の力へ

## — 対話を経て策定した人材育成の志 —

今回の見直しにあたっては、現場の声を反映した実効性の高い指針とすべく、広く職員の意見を集約する機会を設けました



### 職員アンケート

職員アンケートにより、現在の研修制度へのニーズ、キャリア形成に関する意識、職場環境における課題などを多角的に把握しました。



### 人材育成推進員会議

職員アンケートを実施した上で、各職場を代表する「人材育成推進員」による会議において、具体的な施策の検討を深化させています。



### 人材育成ミーティング

さらに、職員有志による「人材育成ミーティング」では、若手職員、管理職それぞれと対話を行うことで、役職や世代の垣根を超えた組織文化のあり方、目指す職員像などの意見交換を行いました。

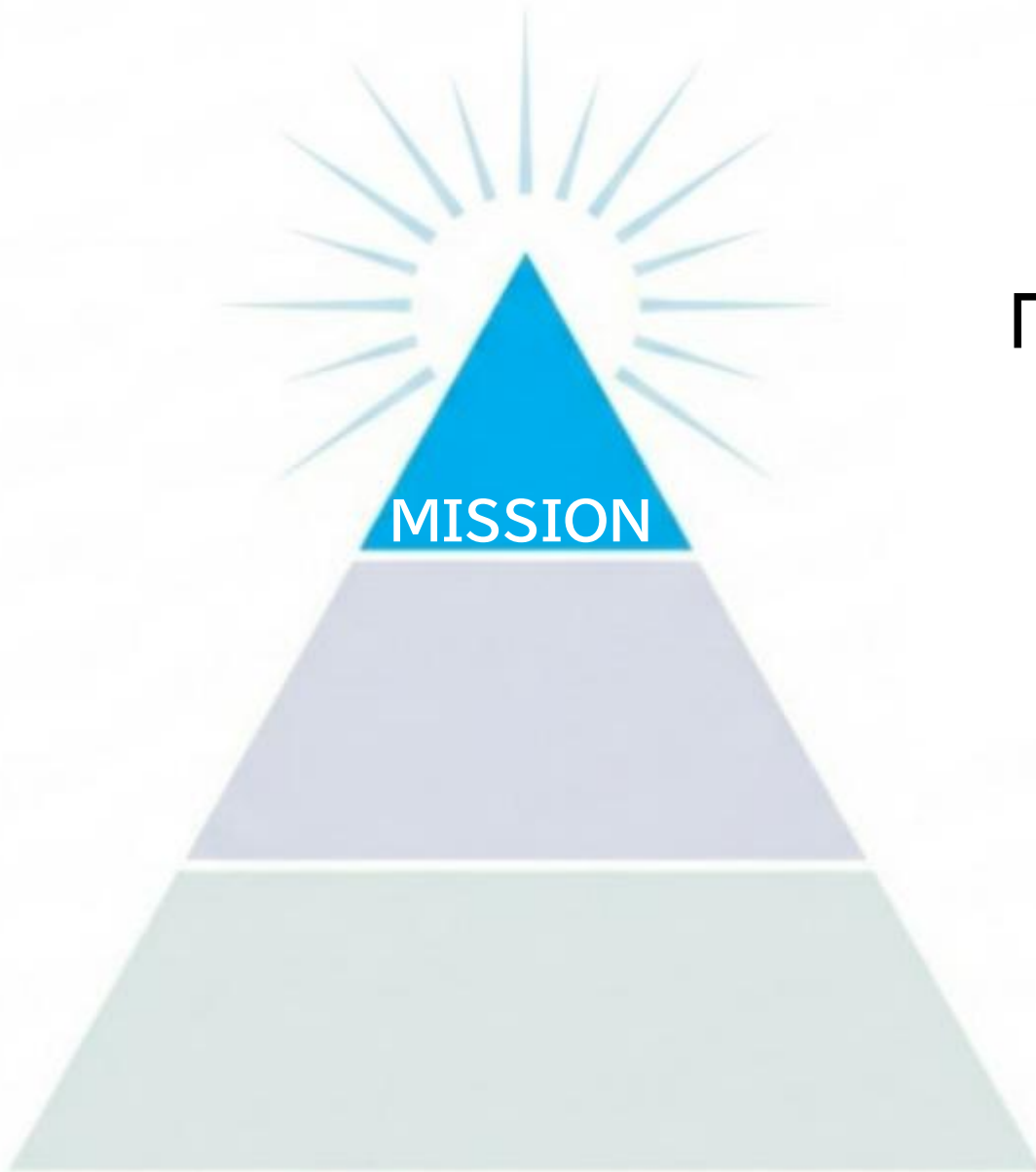
本方針は、これらプロセスを通じて寄せられた、職員一人ひとりの真摯な想いや改善への提言を、指針の柱として取りまとめ、策定したものです。

# 私たちのMVV —未来を創る羅針盤—

ミッション・ビジョン・バリュー(MVV)とは、経営学者ピーター・F・ドラッカーが提唱し、組織が成果を上げるためには、自分たちは「何者で、何を成すべきか」という共通の目的意識が不可欠であると提唱し、「社会的使命・存在意義(ミッション)」「組織像(ビジョン)」「行動指針や価値観(バリュー)」の重要性を説いたものです。



日々の業務で判断に迷ったとき、**MVVは確固たる「意思決定の拠り所」と**なります。  
「**バリュー(共通の価値観)に照らせば、今どう振る舞うべきか**」「**市民の皆様にとって最善の選択は何か**」を自らに問い直すことで、一人ひとりが自信を持って行動できるようになります。  
また、MVVを共有することは、個人の成長と組織の目指すべき方向を一致させることでもあります。  
全職員が同じ軸を持って研鑽を積むことで、個々の力が組織の大きな推進力となり、より質の高い行政サービスの実現へと繋がっていくことを目指しています。



## MISSION ～私たちの使命～

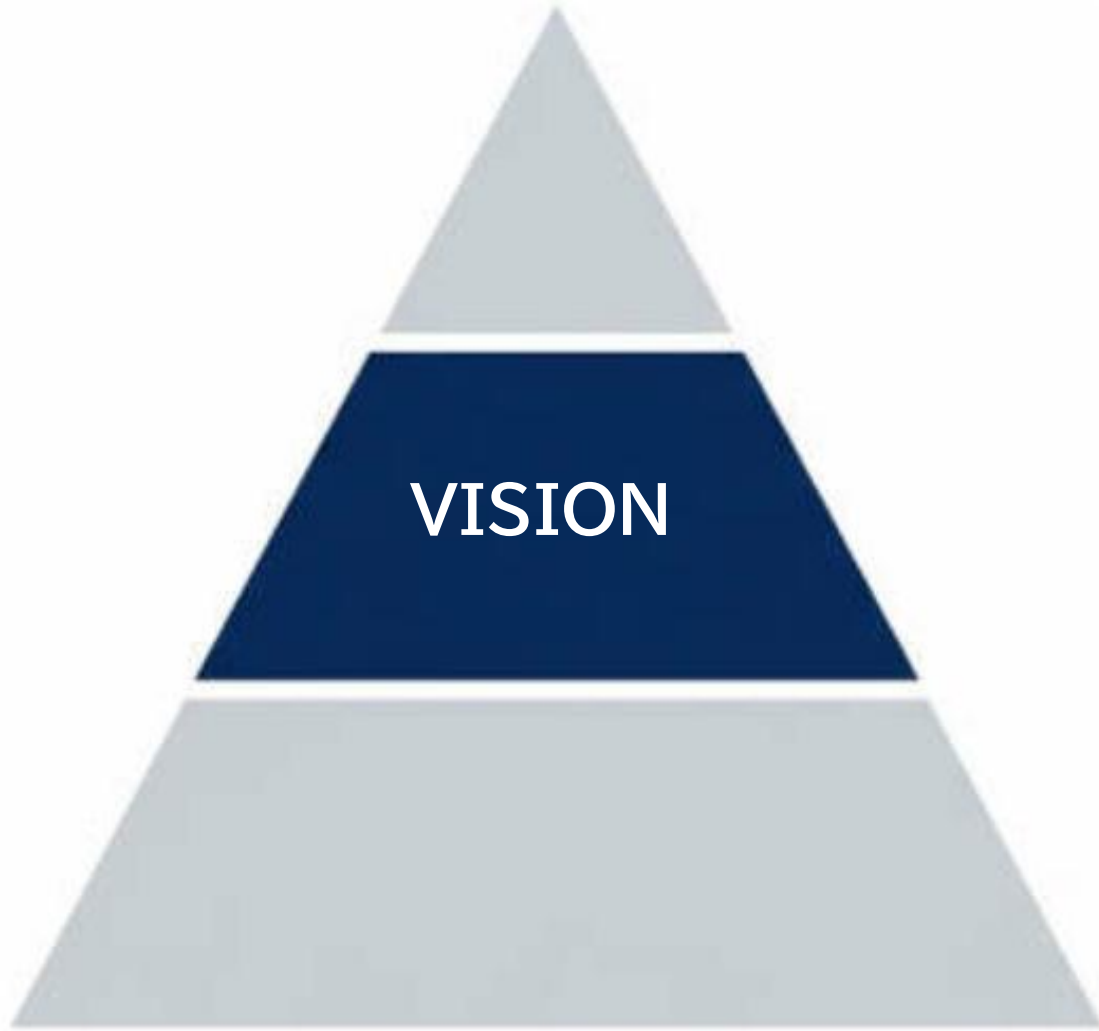
「人がつながり 誰もが輝く

笑顔あふれる住宅都市」

※芦屋市第5次総合計画の将来像より

---

これは芦屋市役所が目指す到達点です。  
すべての施策、すべての業務は、この未来を  
実現するために存在しています。



## VISION ～目指す組織像～



急速な社会変化に対応し、  
新たな挑戦ができる組織



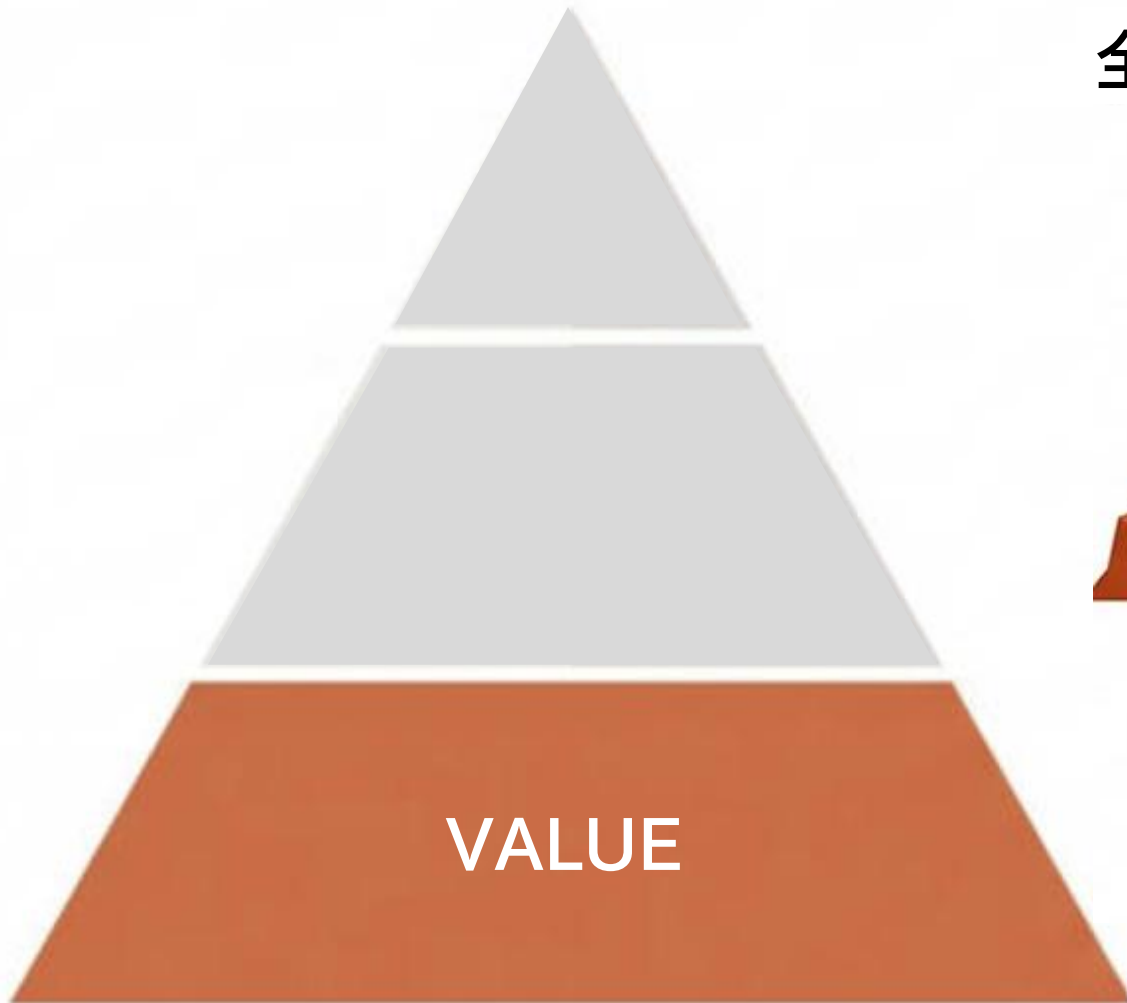
高い倫理観と誠実な対話で、  
市民と信頼関係を築き、協働  
出来る組織



個の多様性を力に変え、  
一丸となって困難を突破する組織

## VALUE ～求める職員像～

全ての活動を支える「基盤」－ASHIYALIST



# ASHIYALIST

私たち一人ひとりの行動と意識が、組織(VISION)を創り、未来(MISSION)を支えます。  
それが「ASHIYALIST」としての資質です。

※求める職員像については、次のページの定義に基づきます



### 【誇り】 芦屋市への愛着と誇りを力に

芦屋市への愛着と誇りを胸に、法令遵守と高い倫理観をもって誠実に職務を遂行します。市民のために貢献したいという情熱を原動力とし、いかなる困難な課題に対しても、強い使命感を持って最後までやり遂げます。



### 【主体性】 自ら考え、動き、やり切る

自らの役割を深く認識し、常に目的意識を持って主体的に行動します。現場の課題や市民の声に真摯に向き合うことで、責任を持ってやり切ります。そして、その成果と学びを次なる成長へとつなげます。



### 【共創・協働】 「対話」を土台に力を束ねる

市民、地域、事業者、関係機関、そして庁内の各部門など、あらゆるステークホルダーと目的や課題を共有し、「対話」を土台とした連携を築きます。透明性の高い情報共有のもと、互いの強みを活かし、補い合うことで、単独では到達できない新たな価値と解決策を共創します。



### 【挑戦・変革】 果敢に挑み、改善を超えた変革を

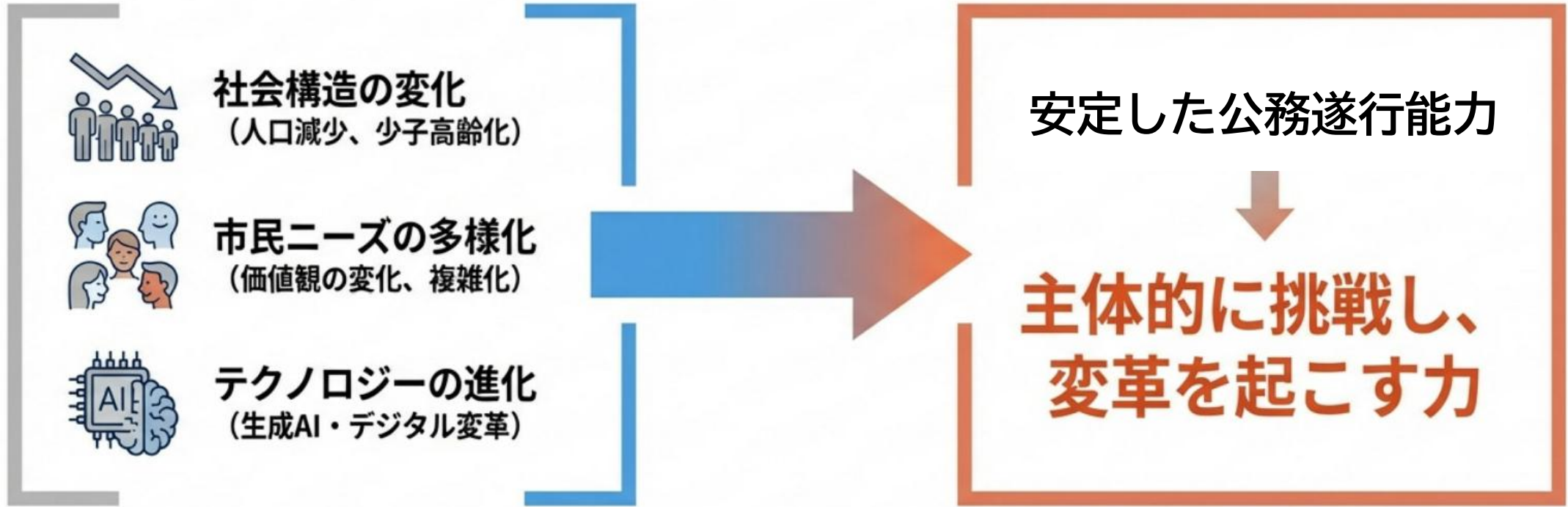
時代の変化に即応し、単なる課題対処にとどまらない、本質的な変革へと挑みます。常に「より良い形」を追求し続けることで、行政サービスの価値と持続可能性を高め、市民の期待に応え続けます。

# 組織の現状と課題

---



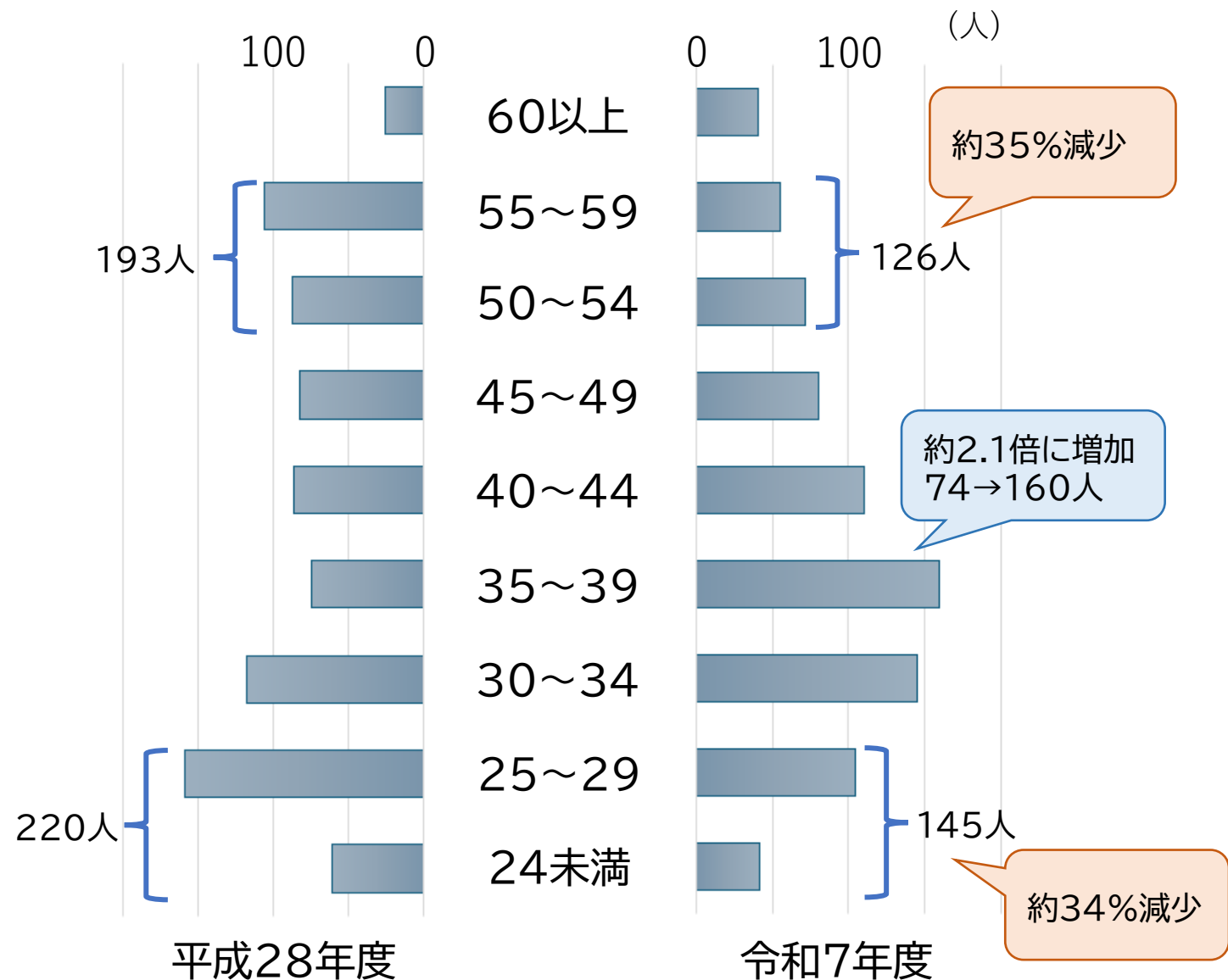
# 激変する時代への突入



現在、私たちを取り巻く社会情勢は、かつてないスピードで劇的な変化を遂げています。人口減少・少子高齢化の急速な進展は、地域経済や社会構造に深刻な影響を及ぼし、自治体経営における極めて大きな課題を突きつけています。また、ライフスタイルの多様化に伴い、市民ニーズは複雑化・高度化しており、従来の画一的な行政サービスだけでは、多様な地域課題に対応することが困難な時代となっています。一方で、生成AIをはじめとするデジタル技術の飛躍的な進化は、業務効率化の枠を超え、行政の在り方そのものを根本から変える可能性を秘めています。

こうした「正解のない時代」において、市役所に求められているのは、これまでの「安定した公務遂行能力」を土台に、変化に適応するだけでなく「主体的に挑戦し、変革を起こす力」へのシフトが必要になります。

## 職員構造の変化



### ○年代別構成の推移から見る傾向

- ・ **ボリュームゾーンの移動**  
平成28年度は30歳未満が最大のピークでしたが、令和7年度は30代が最大となっており、当時の若手そのままスライドして組織の中核を担っています。
- ・ **若手職員の減少**  
採用募集年齢の引き上げ等により、若手職員が減少しています。
- ・ **ベテラン層の減少**  
大量退職期を越えて組織が若返ったことにより、50代の職員が減少しています。
- ・ **将来の組織を牽引する世代の存在**  
現在管理監督職ではない中堅層に厚みがあり、次世代リーダーシップを担う中堅層が形成されています。

# 職員アンケートの結果概要：組織の現状と課題の可視化

## 調査概要

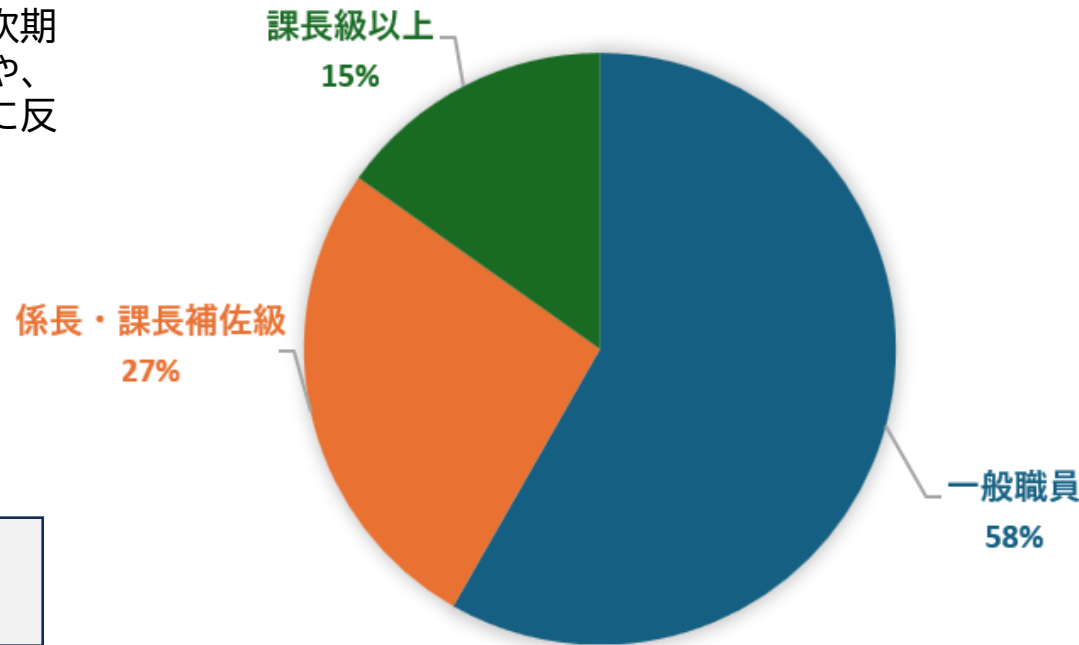
目的：策定期間が令和7年度末までとなっている現在の方針について、次期計画の策定にあたり、職員の意見や、組織の現状・課題を把握し、方針に反映するため。

527

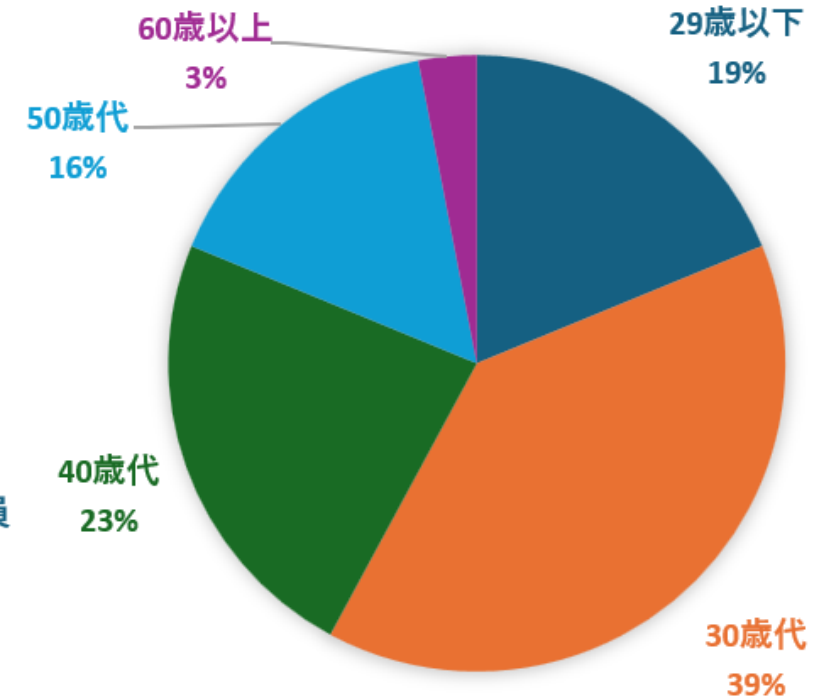
回答者数

回答率:63.3%

## 役職



## 年代



# 「協調性」に強みを持つ一方、「法務知識・デジタルスキル」に不安



管理職において、デジタルスキルへの不安が **86.3%** と極めて高い

# 今、職員が求めているのは「ITスキル・DX対応能力」

【全職員共通1位】

ITスキル・DXへの対応能力向上のための研修

(一般職員:38.8%、係長・補佐級:45.0%、管理職42.5%)

## 一般職員



- ・職場の実務に必要な研修
- ・モチベーション向上研修

## 係長・補佐級



- ・新たな視点・発想を学ぶ研修  
※民間派遣など
- ・部下の育成力向上研修

## 管理職

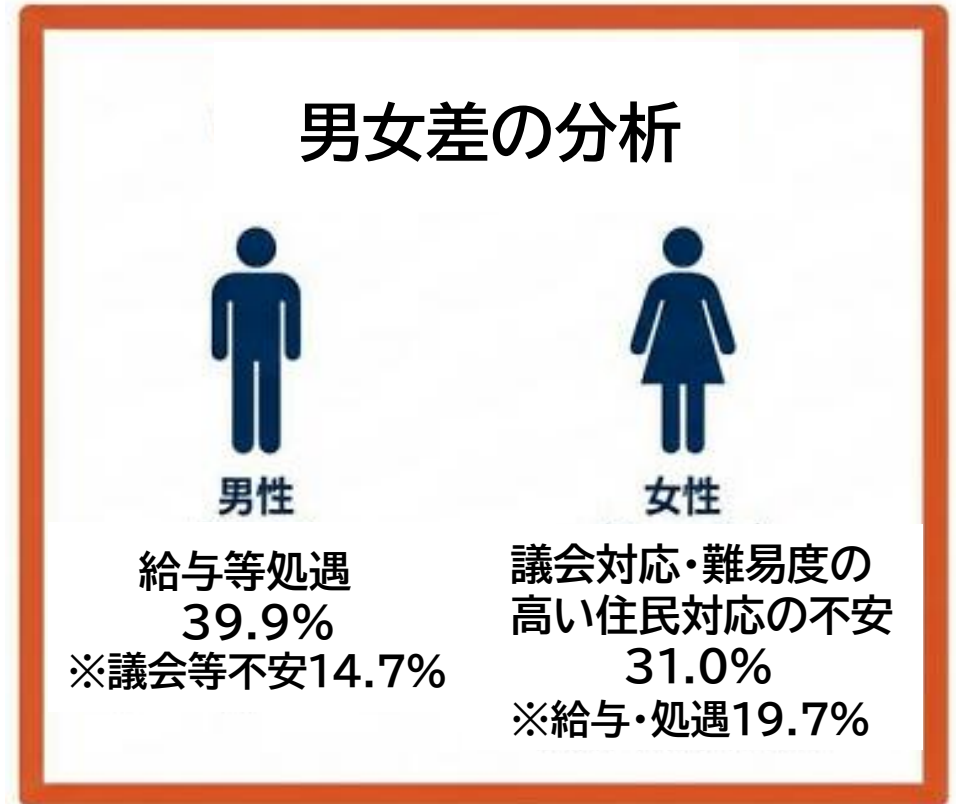
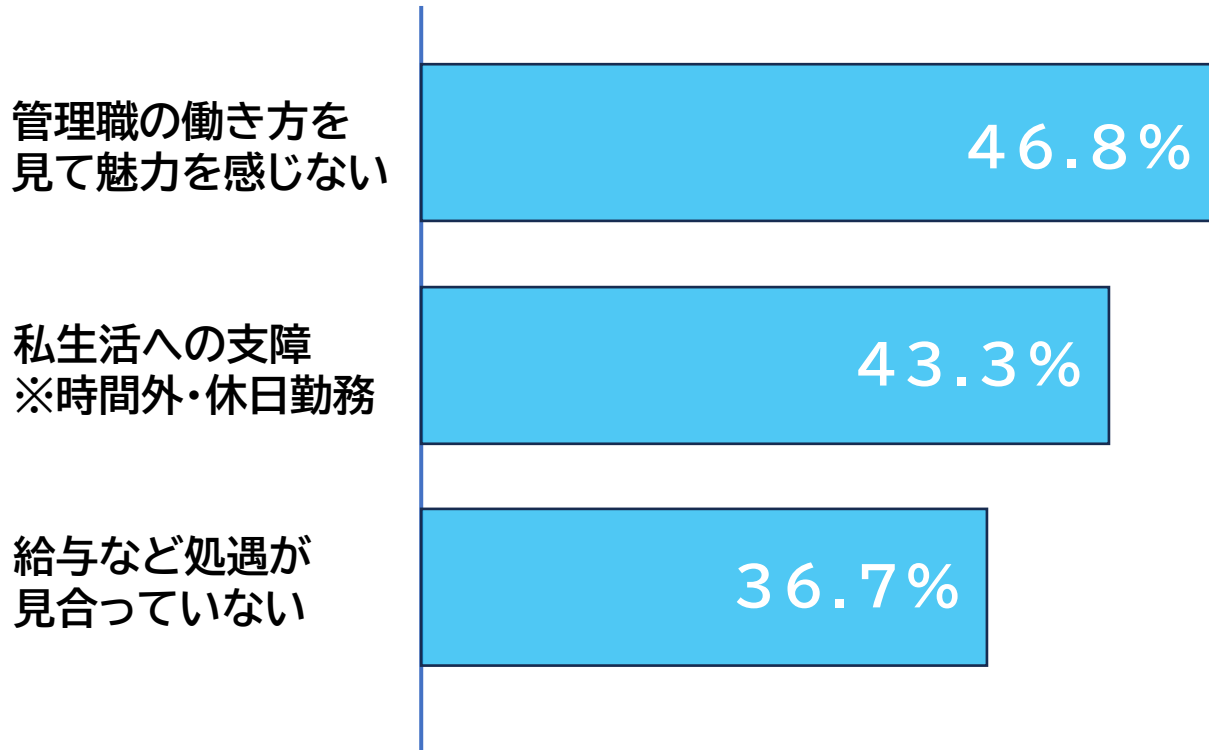


- ・マネジメント能力向上研修
- ・部下の育成力向上研修

役職に応じた専門スキルの習得支援が必要

# 管理職への意識：働き方と処遇が「昇任」の壁に

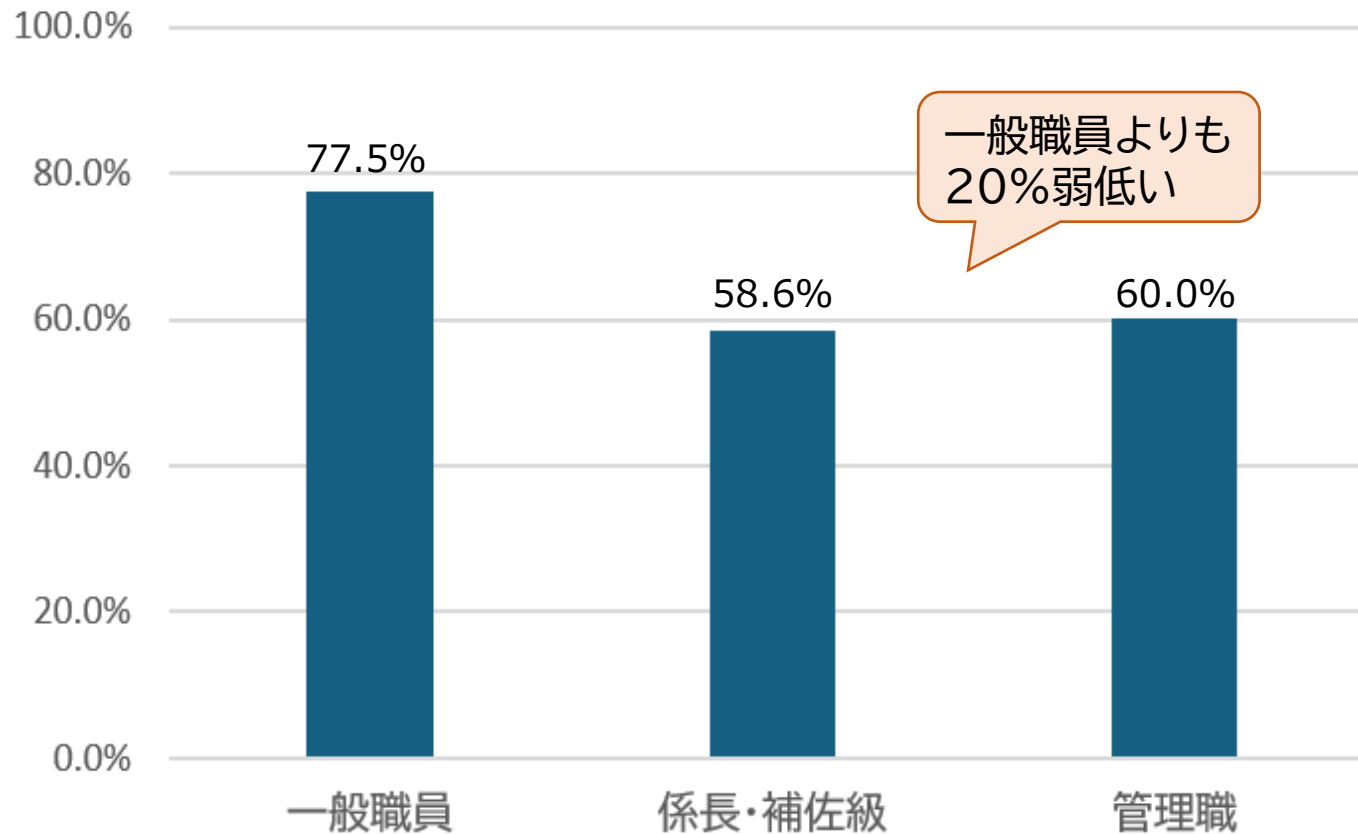
## 管理職昇任への懸念事項



管理職の働き方に懸念あり。性別により障壁が異なっている。

# 成長実感：中堅層以上のモチベーション維持が鍵

## 成長実感



組織の中核を担う中堅層以上の成長実感の機会が減少している。

## 良好な人間関係と、モチベーションの向上・公平な評価への渴望

### 【強み】 人間関係・愛着



#### ・職員同士の仲間意識

※55.8%が「優れている」と回答

#### ・円滑なコミュニケーション

※50.0%が「優れている」と回答

#### ・芦屋市への愛着

※74.8%が「ある」と回答

#### ・WLB(仕事と家庭の両立)

※49.5%が「優れている」と回答

### 【弱み】 公平性・成長性



#### ・職員のモチベーションと向上心

※30.7%が「劣っている」と回答

#### ・公平な人事評価(能力・実績の反映不足)

※26.6%が「劣っている」と回答

#### ・人が育つ組織

※24.3%が「劣っている」と回答

#### ・変化への対応、チャレンジする組織

※22.2%が「劣っている」と回答

アンケート調査の回答項目は、「優れている」「どちらかといえば優れている」「わからない」「どちらかといえば劣っている」「劣っている」の5段階で調査。

「仲の良さ」を「組織の成長」へ昇華させる仕組み(評価)が不足している。

## 結論：職員アンケート結果に基づく5つの重点課題



**デジタルスキル・法務知識等、将来必要とされる能力への不安**

全職員に共通して、これらの能力について自信がない傾向があり、研修ニーズも高いことから、計画的な育成プログラムの導入・検討が求められている。



**管理職の働き方、ワーク・ライフ・バランスへの懸念**

一般職員と係長・課長補佐において、管理職になることへの魅力の低下や、プライベートとの両立への不安が根強く存在している。管理職の負担軽減や働き方改革が、将来の管理職候補育成に不可欠である。



**成長実感の世代・役職間格差**

役職が上がるにつれて成長実感の機会が減少する傾向があるため、モチベーション維持・向上やキャリアパスの見直しのための取組が必要である。



**現行の人事評価制度への見直し要望**

処遇への反映不足や公平性への疑問など、現行制度への課題意識があり、職員の納得感を得られる制度への見直しの検討が必要である。



**組織活性化・成長性への課題認識**

人間関係やワーク・ライフ・バランスに強みを感じる一方、組織の成長性や公平性には課題認識があり、組織全体の活性化に向けた具体的施策の展開が必要である。



これらの課題を解決し、職員が誇りと成長を実感できる芦屋市役所へ。

# 変わらぬ芦屋市への誇りを守り抜くため、 私たちは変わり続ける

## 大切なものを未来へ繋ぐ、 新たなステージへの「SHIFT」

私たちを取り巻く社会は劇的に変化しています。しかし、それをネガティブに捉える必要はありません。

私たちがこの変化を正面から受け止め、これまでの常識を脱ぎ捨てる覚悟を持てば、必ず道は拓けます。

芦屋市民の幸せを創り出すのは、システムでもAIでもありません。私たち一人ひとりの『**マインドの変革**』です。



**推進方針（ASHIYALISTを育む4つの柱）**

---

# 職員の力を最大化する、4つの戦略的アプローチ



## 人材育成

学び続け、挑戦できる人材へ

- ①地域共創×DXによる「自律的学習」の推進
- ②研修制度・内容の充実
- ③自発的・主体的な学びのための環境整備
- ④互いの成長を促す育成



## 人材確保

芦屋市で働きたい、働き続けたい  
多様な仲間とともに

- ①積極的な採用活動、広報の強化
- ②専門職の採用
- ③多様な採用方法の検討
- ④選ばれ続ける組織への進化



## 人材活用

一人ひとりの力が、  
最大限輝く組織へ

- ①適材適所の人事配置
- ②多様な民間等人材の活用
- ③効果的な人事評価



## 職場環境整備

心身ともに健康で、  
働きがいのある職場を

- ①多様な働き方の整備
- ②こころの健康づくりの推進
- ③働きやすく働きがいのある職場風土の醸成

# 人材育成

## 学び続け、挑戦できる人材へ

社会構造の変化や多様化する市民ニーズに的確に対応するため、地域に出て、市民との対話や協働を通じた学びを促進します。また従来の受動的な研修体系（待つ研修）から脱却し、職員一人ひとりが自らのキャリアをデザインし、意欲的にスキルアップを図る「自ら学ぶ組織文化」へ転換します。



### 【地域共創 × DXによる「自律的学習」の推進】

#### 未来をデザインする地域協働とDXマインドの醸成

地域に出ていき、地域を知り、市民と対話・協働することで、地域に根差した課題解決力を持つ職員を育成します。DX推進は単なるツール活用に留まらず、業務プロセスそのものを再構築できる「DXマインド」を醸成します。オンライン学習プラットフォームを導入し、いつでもどこでも学べる環境整備を検討します。



### 【研修制度・内容の充実】

#### 「専門」を深め、「視座」を広げる。～課題を突破する実践力の養成～

複雑・高度化する行政課題に的確に対応するため、法務や政策形成に関する専門研修を充実させます。また、国・県・民間企業等への外部派遣を戦略的に実施するとともに、防災・危機管理、人権意識を醸成する職場研修（内製研修）の強化を図り、多角的な視点を持つ人材を育成します。



### 【自発的・主体的な学びのための環境整備】

#### 自律が拓く、キャリアの未来 ～一人ひとりの強みを、組織の変革～

職員が自身の強みや適性を把握し、中長期的なキャリアを描けるよう「キャリアデザイン支援」の強化を図ります。また、兼業・副業ルールの見直し、自己啓発支援制度や自主研究・勉強会への支援を拡充するなど、職員の「学びたい」という意欲を組織として後押しします。



### 【互いの成長を促す育成】

#### 縦の伴走、横の共創 ～育み合う職場文化～

管理監督職や先輩職員が、所属業務を通じて部下・後輩の成長を支援する「OJT」を重視するとともに、精神的・実務的な支えとなる「メンター制度」を引き続き実施します。あわせて、所属の枠を超えて人材育成スキルを共有し合う「公募制人材育成推進員」の活動を新たに推進し、互いに研鑽し、一人ひとりの強みを伸ばし合える職場づくりを進めます。

# 人材確保

芦屋市で働きたい、働き続けたい  
多様な仲間とともに

深刻化する採用競争の中で、質の高い公共サービスを維持するため、従来の「選考」の枠組みを越え、戦略的な広報と多様なキャリアの受け入れを推進します。また、新規採用のみならず、現役職員が誇りを持って働き続けられる環境整備を検討します。



## 【積極的な採用活動、広報の強化】

あらゆる場所に、出会いのきっかけを。～「攻め」の広報～

SNSの活用等による採用試験のデジタル広報を強化し、芦屋市で働くことの価値を広報していきます。また、大学説明会や市主催の「採用ガイダンス」等を実施し、潜在的な志願者との直接的な対話を深めていきます。



## 【専門職の採用】

その専門性を、まちの未来へ。～選ばれる自治体を目指して～

専門性を有する人材を確保するため、給与・処遇等の採用募集条件の見直しを含め整備します。また、インターンシップ会計年度任用職員制度、任期付職員の採用を実施します。



## 【多様な採用方法の検討】

多様なキャリアが交差する「開かれた市役所」の実現

社会人経験者の採用枠を拡充し、異業種の知見を積極的に導入します。また、退職した職員を再び迎え入れる「アルムナイ(退職者)採用」などの新たな手法を検討し、多様なバックグラウンドを持つ人材が集う組織を目指します。



## 【選ばれ続ける組織への進化】

職員のウェルビーイング(幸福)を人材確保の最優先の課題に。

人材確保の本質は新規採用のみならず、現役職員が「働き続けたい」と思える環境維持にあります。職員の充実感こそが最高の採用競争力と市民サービスを生む源泉であると確信し、選ばれ続ける組織を推進します。

# 人材活用

一人ひとりの力が  
最大限輝く組織へ

自己申告書の活用や管理監督職の公募制による戦略的な人事配置を推進するとともに、民間知見やAIとの協働を通じて組織変革を牽引します。また、人事評価を人材育成の基盤に据え、個々の挑戦と成長を組織の力へ繋げることで、持続可能な執行体制の構築を図ります。



## 【適材適所の人事配置】

「個の強み」を、組織の力に変える。

「自己申告書」の随時見直し・有効活用をするとともに、意欲のある職員が自ら手を挙げる「管理監督職ポストの公募制」を検討し、職員の能力・適性・経験を多角的に把握し、適材適所の配置に努めます。



## 【多様な民間等人材の活用】

外部の知見とAIを力に。～市役所の『当たり前』を塗り替える～

民間企業やNPO法人等への派遣・人事交流を推進し、外部の視点を取り入れた変革意識を醸成します。また、AIを「新たなパートナー」として業務プロセスに組み込み、次世代のワークスタイルを検討します。



## 【効果的な人事評価】

成長を加速させる「納得感ある人事評価」への刷新

人事評価を人材育成の基盤と位置づけ、評価項目や処遇反映の見直しにより、客観性と納得性の高い評価制度の構築を検討します。また、対話重視の運用を徹底することで、個々の能力の発揮が組織のパフォーマンス向上に結び付く体制を確立します。

# 職場環境整備

心身ともに健康で、  
働きがいのある職場を

職員が心身ともに健康で、最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、多様な働き方とメンタルヘルスの充実を推進します。  
また、職位に関わりなく心理的安全性を確保し、失敗を恐れず挑戦できる職場風土を醸成することで、一人ひとりの働きがいが組織の活力となる環境を整備します。



## 【多様な働き方の整備】

一人ひとりのライフステージに寄り添う働き方の実現へ。

管理職の働き方改革を推進するとともに、職員のライフステージや個々の事情に応じて柔軟に働けるよう、在宅勤務や時差勤務制、育児・介護と両立しやすい勤務形態などを保持します。あわせて、業務の進め方や体制を見直し、長時間勤務の是正と生産性向上を図り、仕事と生活の調和を推進します。



## 【こころの健康づくりの推進】

心身の健康が、質の高い市民サービスを生む。

「芦屋市職員の職場における心の健康づくり計画」に基づき、メンタルヘルス対策を体系的に実施します。予防や復職支援の取り組みを推進し、職員が心身ともに健やかに、その能力を最大限に発揮し続けられる環境を整えます。



## 【働きやすく働きがいのある職場風土の醸成】

挑む勇気を、組織の風に。～心理的安全性が生み出すイノベーション～

安心して意見を出し合い、失敗を恐れず挑戦できる、心理的安全性の高い職場風土を管理職を中心に醸成します。また管理監督職自らも、昇任とともに増える責任や負担感を共有し、補い合い、学び合える環境づくりを進めます。風通しの良い職場づくりを通じて、職員の自律的な行動と自由な発想を促し、働きがいが組織の活力へと直結するポジティブな風土を確立します。

## 個人の「主体性」から組織の「共創」へ～未来を担う成長へのステップ～

要素			一般職員	監督職 (課長補佐・係長級)	管理職 (部長級・課長級)
基本的行動 【誇り】 【主体性】 【挑戦・変革】	組織ルールへの遵守	公務員倫理を守り、法令や規程に従い行動する	●	●	●
	自己研鑽	高い志を持ち、自律的に知識やスキルの向上を図る	●	●	●
	責任感	自らの役割を自覚し、最後まで粘り強くやり抜く	●	●	●
	コスト・時間意識	最少の経費で最大の効果を上げる	●	●	●
政策形成力 【主体性】 【共創・協働】 【挑戦・変革】	情報収集・共有	有益な情報を捉え、組織全体で有効に活用する	●	●	●
	政策形成力	地域の課題を分析し、実効性の高い施策を立案する	●	●	●
	状況対応力	変化を的確に捉え、臨機応変に最善の対応をと	●	●	●
	意思決定力	事実に基づき、進むべき方向を迅速かつ適正に決める	●	●	●
	経営感覚	限られた経営資源を効率的に運用し成果を出す	●	●	●
職務遂行力 【主体性】 【共創・協働】 【挑戦・変革】	工夫・改善	現状に満足せず、より良い手法を追求し続ける	●	●	●
	チャレンジ行動	失敗を恐れず、新たな可能性を信じて挑戦する	●	●	●
	目標達成行動	掲げた目標に対し、計画を立て着実に完遂する	●	●	●
	率先的行動	周囲の模範となり、自ら進んで困難な事に当たる	●	●	●
	協力・連携	部署の垣根を越え、共通の目的に向け力を合わせる	●	●	●
対人影響力 【誇り】 【主体性】 【共創・協働】	接客・接遇	相手の立場に立ち、親切かつ丁寧な対応を徹底する	●	●	●
	住民目線	常に市民の立場で考え、その声に真摯に向き合う	●	●	●
	コミュニケーション	対話を通じて相互理解を深め、信頼関係を築く	●	●	●
	折衝・交渉	利害関係を調整し、双方が納得する着地点を探る	●	●	●
	リーダーシップ	周囲にビジョンを示し、意欲を引き出し導く	●	●	●
	職場活力の向上	活発な対話を促し、明るく働きやすい環境を作る	●	●	●
	組織の掌握・管理	組織の状態を把握し、適正な運営と統制を行う	●	●	●
	人材育成能力	部下の能力を見極め、意欲を高めて成長を促す	●	●	●

※●の項目は、その職位において「特に」求められ発揮すべき能力であり、人事評価の「能力評価」項目に設定(その他項目が不要という意図ではありません)。

## 成果指標(KPI)の設定について

### 1. 組織活力・エンゲージメント ※ストレスチェック指標(芦屋市役所)

VISION及びVALUEの実現に向けた、職員の意識・職場環境の改善に向けた目標



#### ワークエンゲージメント

基準値(R7):51.35 → **55.25** 目標値(R12)

設定根拠:仕事への「誇り」「活力」の向上が VISION・VALUEの実現に資するため。



#### 仕事の意義

基準値(R7):51.3 → **53.61** 目標値(R12)

設定根拠:働き甲斐に繋がる「仕事の意義」の向上が VALUEの実現に資するため。



#### 成長の機会

基準値(R7):51.33 → **53.47** 目標値(R12)

設定根拠:成長機会が豊富であることが VALUEの実現に資するため。



#### 職場の一体感

基準値(R7):52.44 → **55.05** 目標値(R12)

設定根拠:職場での協力・連携による「職場の一体感」が VALUEの実現に資するため。

### 2. 人材確保・採用広報

持続可能な組織運営のための採用競争力強化



職員採用試験受験倍率(事務職・翌年の4月入庁者)

**24倍** → **30倍**

設定根拠:人材確保の指標となるため。



職員採用情報掲載ホームページ 年間アクセス数

基準値(R6):  
**84,305回** → **10万回以上**  
(目標値 R11)

設定根拠:人材確保にかかる採用広報の効果指標となるため。

# 推進体制の全体像：職員一人ひとりを中心とした共創の輪



## 【各所属】

職場での人材育成を推進します。

## 【人材育成推進員】

全庁的な人材育成と組織風土づくりに協働して取り組みます。

全庁的な人材育成と組織風土づくりの取り組みの中心的存在として、組織課題や職員ニーズの把握に努めるとともに、施策の実施・推進に取り組みます。

# 共に創る、芦屋市の未来

1人の100歩より、全員の1歩。



## 舞台の主役は、職員一人ひとり

本方針で示した制度や仕組みは、あくまで皆さんの挑戦を支える舞台に過ぎません。その舞台の主役は、職員一人ひとりです。



## 確実な一步の積み重ね

社会が激変する今、必要なのは一人の職員による劇的な変化ではなく、全職員が「自分にできること」を見つけ、踏み出す一步の積み重ねです。



## 「仲間意識」という原動力

芦屋市役所には、互いを支え合う「仲間意識」という最高の強みがあります。誰かの挑戦を否定せず、「どうすれば実現できるか」を共に考え、「一緒にやってみよう」と手を取り合える風土こそが、私たちの原動力です。



すべては市民の皆さんの笑顔のために。全員で芦屋市の未来を切り拓いていきましょう。

# 芦屋市役所における「心理的安全性」の確保 ～組織の生産性を最大化する土台づくり

## 1. プロジェクト・アリストテレス





Google社が約4年間にわたり180以上のチームを多角的に分析した大規模調査「プロジェクト・アリストテレス」。「生産性の高いチームの共通点」を探ったところ、導き出された結論は、「誰がチームにいるか」という個人の能力よりも、「チームがどのように協力しているか」が重要であり、その土台として最も不可欠な要素が『**心理的安全性**』でした。

## 2. 心理的安全性の定義






ハーバード大学のエイミー・C・エドモンドソン教授が提唱した心理的安全性とは、「**チームのメンバーが、自分の意見や質問、失敗などを率直に表現しても、拒絶されたり罰せられたりしない**と確信できる、安心できる状態」を指します。

### 阻害要因となる「4つの不安」と行動への影響

### 心理的安全性の醸成に向けた管理監督職の行動指針

 <p><b>「無知な人」だと思われる不安</b> 「こんなことも知らないの?」と思われたくないため、質問や確認をためらう。</p>	 <p><b>「無能な人」だと思われる不安</b> 「こんな簡単なことも知らないの?」と思われたくないため、支援を求めない。</p>
 <p><b>「邪魔な人」と評価されることへの不安</b> 議論の腰を折ると思われ、建設的な提案や発言を控える。</p>	 <p><b>「否定的な人」と評価されることへの不安</b> 他の人と違う意見、反対意見を言う人と思われたくないため、問題点や懸念点を指摘しない。</p>



-  直接話のできる親しみやすい人に
-  現在持っている知識の限界を認める人に
-  自分もよく間違うことを積極的に示す人に
-  失敗は学習する機会であることを強調する人に
-  メンバーの積極的な参加を促す人に

「全員の1歩」を支え合い、組織の熱量を高めていくためには、日々のコミュニケーションのあり方が重要です。知識を伝える「ティーチング」と、可能性を広げる「コーチング」を状況に合わせて使い分け、共に成長する組織を目指します。



**ティーチング：土台・知識の継承**



**コーチング：成長・可能性の開花**

指導者が知識やノウハウを教える手法	定義	対象者が自らの力で答えを導く手法
受講者の問題解決、知識・ノウハウの吸収	目的	対象者の成長、スキルアップ
指導者が一方的に答えを伝える	スタイル	対話によって対象者の答えを引き出す

**「正解」を教えることから、「納得解」を共に探すことへ**

行政実務において、法規の遵守や正確な事務執行のための「ティーチング」は欠かせない土台であり、組織の信頼を守るために不可欠です。一方で、前例のない課題や正解のない問いに立ち向かうには「コーチング」が重要です。相手を信じて問いかけ、自ら考え、動く力を育みましょう。