

# 猪名川町人材育成基本方針

令和 6 年 4 月

猪 名 川 町

# 目次

---

1	はじめに .....	1
2	人材育成に関する現状認識 .....	2
	（1）市町村を取り巻く状況の変化 .....	2
	（2）猪名川町における現状 .....	3
	① これまでの人材育成の総括 .....	3
	② 職員構成の変化 .....	5
3	人材育成基本方針の位置付け .....	6
4	人材育成の基本方針 .....	8
5	人材育成の推進方針 .....	10
	（1）採用活動に関すること .....	10
	（2）研修に関すること .....	10
	① O J T ・ O f f - J Tに関すること .....	10
	② 自主研修・自主研究等の支援に関すること .....	11
	（3）人事評価に関すること .....	11
	（4）人事異動及び昇格等に関すること .....	12
	（5）地域貢献活動の促進・兼業の解禁 .....	13
	① 地域貢献活動の促進 .....	13
	② 兼業の解禁 .....	13
	（6）職場環境の向上 .....	14
	① 特定事業主行動計画の推進、ハラスメント防止 .....	14
	② メンタルヘルス対策 .....	14
	③ 心理的安全性向上への取組 .....	14
6	人材育成基本方針の推進に向けて .....	16

# 1 はじめに

---

我が国は、少子高齢化に加え人口減少社会が到来し、地方分権改革の推進、2025年問題、頻発かつ激甚化する災害対策等の課題が山積しています。

加えて猪名川町においては、公共施設及び公共インフラの老朽化並びに福祉サービスの増大等により、行財政運営はますます厳しくなることが予想されます。

そのような中でも、猪名川町は、住民に最も身近な行政として、時代に合った必要な行政サービスを適切に提供し、安心して暮らせる活力あるまちづくりを行う役割を担い続ける必要があります。

このためには猪名川町総合計画を実現し、不断の行財政改革を推し進める必要がありますが、その中心的役割を担うのは猪名川町職員においてほかならず、職員一人ひとりが本町に愛着を持ち、やりがいをもって仕事に取り組んでいく必要があります。

したがって、人材育成は猪名川町にとって最も基本的かつ重要な課題であることから、組織が一丸となって推進すべきであるといえます。

そこで、今回改めて「職員に求められる資質」を検討し、これを実現するために必要となる人材育成の取組や推進体制等の基本的な考え方を示すため、猪名川町人材育成基本方針を改正いたしました。

今後、この新たな猪名川町人材育成基本方針により、職員一人ひとりが資質向上のため自己研鑽することはもとより、組織を挙げて人材育成に取り組み、住民の期待に応えられる町政運営に努めてまいります。

令和6年4月

猪名川町長 岡本 信司

## 2 人材育成に関する現状認識

---

### (1) 市町村を取り巻く状況の変化

これまでの猪名川町人材育成基本方針は平成12年8月に策定されたものですが、現在の状況は当時から大きく変化しています。

我が国は、平成20年から人口縮減期に入り、これに伴う労働力の深刻な供給制約の発生は前提条件と捉える必要があり、これからの市町村には新しい公共私との協力関係を構築し、住民生活に不可欠なニーズを満たすことが求められています。

猪名川町では、公共施設及び各種インフラの老朽化等により、今後も行政需要は増加していくと見られる中、町の現状を客観的に捉え、社会経済情勢の変化に素早く対応できる知識、行動力、情報収集能力を身につけ、将来のまちづくりのため都市計画に強い人材の育成が重要な課題となっています。

また、限りある活動資源（ヒト・モノ・カネ・時間・情報）で今後顕在化する様々な課題に立ち向かうためには「問題に対処する行政」から「問題を未然に防ぐ行政」にシフトし、最小限度の活動資源の投入で対応できるような工夫も必要です。

このためには、猪名川町では次のような取組を進める必要があると考えています。

- ・ AI<sup>1</sup>やRPA<sup>2</sup>によって処理できる行政サービスはこれらに任せること。
- ・ 将来的な課題を見通し、データに基づいた政策（アウトカム<sup>3</sup>が事前に予想でき、事後に評価できる政策）を立案できる機能を強化すること。

---

<sup>1</sup> Artificial Intelligence の略。住民からよくある問合せ等への自動応答、保育所利用調整業務の省力化等の分野で活用されている。

<sup>2</sup> Robotic Process Automation の略。人間が行ってきた定型的なパソコン操作をソフトウェアのロボットにより自動化する技術で、税関係届出書のシステム入力業務、時間外勤務手当の計算業務等の分野で活用されている。

<sup>3</sup> ある政策等に投入されたインプット（人員、予算、時間）に応じてアウトプット（活動）が生み出され、その結果もたらされる成果のこと。

- ・団体自治と住民自治<sup>4</sup>を踏まえた地方自治を实践すること。
- ・その他持続的な行政サービスを実現するため、生産性の向上とアウトカムの最大化を念頭に置いた行政改革を実施すること。

これらの取組を推進するためには優秀な人材を確保する必要がありますが、これには「求められる資質」や「求められる能力」を整理し、これらを備えた人材を育成することが必要です。

つまり、猪名川町における人材育成基本方針は、これからのまちづくりを支える重要なインフラと位置付け、それに見合うものとなるよう見直しを行う必要に迫られています。

## (2) 猪名川町における現状

### ① これまでの人材育成の総括

猪名川町における職員や組織風土を改めて整理することでこれまでの人材育成に関する総括を行い、これからの猪名川町に求められる人材育成の重要なポイントとなる事項をまとめた結果は次のとおりです。

ア OJTの充実を図る必要がある。

これまで猪名川町ではOJT<sup>5</sup>を「主に業務知識を上司や先輩が部下や後輩に伝えること」と捉えてきましたが、これからのOJTは「自らが学んだ業務知識だけでなく、役職段階に応じた立ち居振舞い、ノウハウ（議会対応、会議運営等）を周りと共有することも念頭に置く」ことが必要です。

したがって、人材育成の基本的な手法であるOJTを今一度捉えなおし、その充実を図る必要があります。

---

<sup>4</sup> 地方自治の本旨を構成する概念。団体自治とは、地方公共団体が、独立した人格をもって自主的に地域の事務を処理することをいい、住民自治とは、行政がその地域の住民の責任と意思に基づき行われることをいう。

<sup>5</sup> On the Job Training の略。実務を経験させ、これを通じて知識、技術等を育成・指導する研修手法。これに対して Off-JT (Off the job training) は、一定期間本来の職務から離れて知識・技能を集中的に学習するもので、派遣研修が当たる。

イ 人事異動に関して、一定のルールを整理する必要がある。

猪名川町には、長期間人事異動の対象となっていない職員が一部に存在しています。このことは「多様な経験を積ませ、また職員の適性を測り、新たな能力を開発する」という点で機会損失が発生するばかりか、特定の経験豊富な職員に仕事が集中する原因にもなる可能性があります。

一方で、近年の行政サービスの高度化、複雑化により専門的な人材（プロフェッショナル人材）も求められている状況では、人事異動の頻度が高すぎると専門的な人材を育成しにくいという弊害も発生しかねません。

したがって、人事異動に関して、一定のルールを整理する必要があります。

ウ 縦割りと横連携の長所短所を理解し、双方の長所を活用する必要がある。

縦割りの弊害としては、業務の重複、他部署に関心を持たない（連携しない）等が指摘されているところですが、その一方で、合理的な役割分担、責任の所在の明確化等の長所も存在します。

また、横連携が重視されすぎると、責任の所在があいまいになる等の短所が存在する一方で、相互に支援することにより人的資源を最大限に活用でき、職員の有する知識や経験を広く共有することが可能と考えられます。

したがって、今後の行政経営を考える上では、縦割りと横連携の長所短所を理解し、双方の長所を活用する必要があります。

エ 人材育成は「モチベーションの向上」が基本である。

人材育成を推進するためには、そもそも職員のモチベーションが高くなければ困難であり、自己研鑽も期待できません。

また、職員のモチベーションは、目標に向けてチャレンジできる組織・チャレンジさせる組織でなければ向上は見込めません。

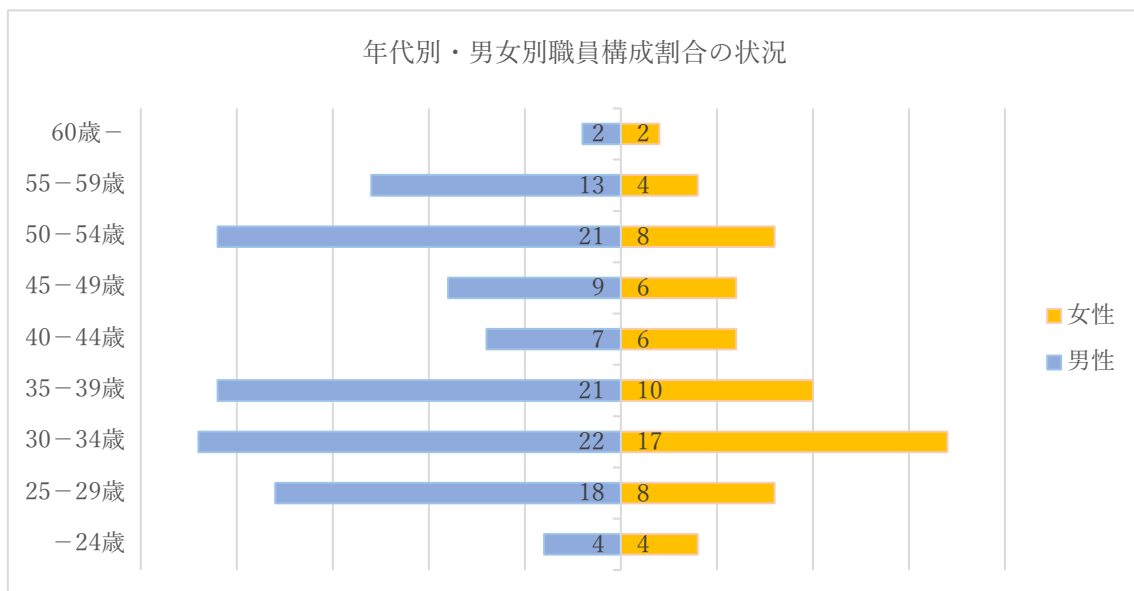
さらに、チャレンジできる組織・チャレンジさせる組織を実現するには、全ての職員が自らの役割と責任をはっきりと自覚し、共有できている必要があると考えられます。

これらを踏まえ、職員のモチベーションを最大にする取組を行う必要があります。

## ② 職員構成の変化

下表のとおり、令和5年4月1日現在の年代別・男女別の職員数については、40代が極端に少ない状況にあることから、将来、組織の中核を担う30代までの職員に対して、昇任等の不安を取り除き、主体性や当事者意識を強く持ってもらうため、早期育成を行います。令和5年度からの職員の定年引上げにより、今後60代以上の職員が多くなっていきますが、これまでに培った知識や技能、経験を継承していくためのOJTを推進するとともに、実践的な研修やキャリアデザイン研修を実施し、意識と行動改革を促していきます。

(令和5年4月1日現在)



(消防職・幼稚園教諭・保育士・技労職除く。常勤再任用職員含む。)

### 3 人材育成基本方針の位置付け

猪名川町総合計画は猪名川町におけるまちづくりの最上位計画として位置付けられますが、人材育成基本方針は、猪名川町総合計画を推進し、実現するための人材を確保・育成するための方針と位置付けられます。

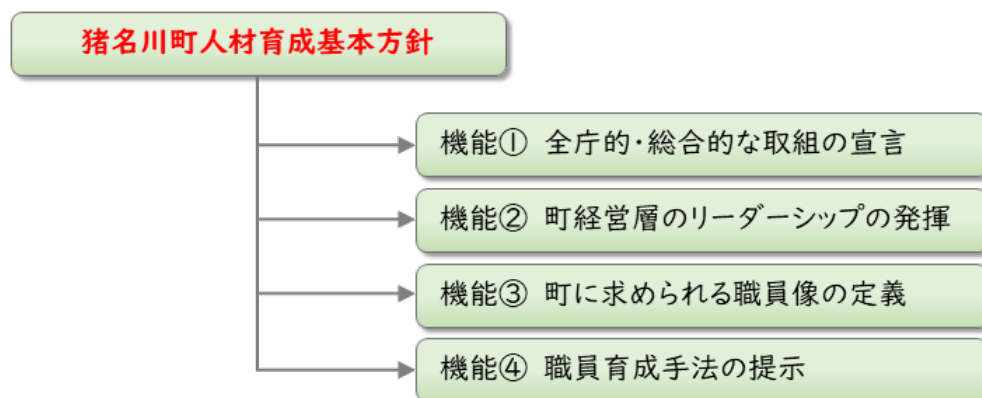
したがって、人材育成基本方針には次のような成果や機能が求められることとなります。

#### (1) 人材育成基本方針に求められる成果

- ① 猪名川町総合計画の実現を担う町職員を育成する。
- ② 今後も安定的に、持続可能なかたちで、町が行政サービスを提供し続けるための戦略を立案し、その実践を支える町職員を育成する。

#### (2) 人材育成基本方針に求められる機能

- ① 人材育成は、まちづくりに欠かせない活動であり、全庁的かつ総合的に取り組む必要があることを明確に示す。
- ② 人材育成を図るには、町長をはじめ、町経営層のリーダーシップと各職員の自発的な取組が重要であることを明確に示す。
- ③ 猪名川町総合計画を実現するためにはどのような職員が求められるか（町に求められる職員像）を明らかにする。
- ④ 町に求められる職員を育成するには、どのような育成手法を活用する必要があるのかを明らかにする。

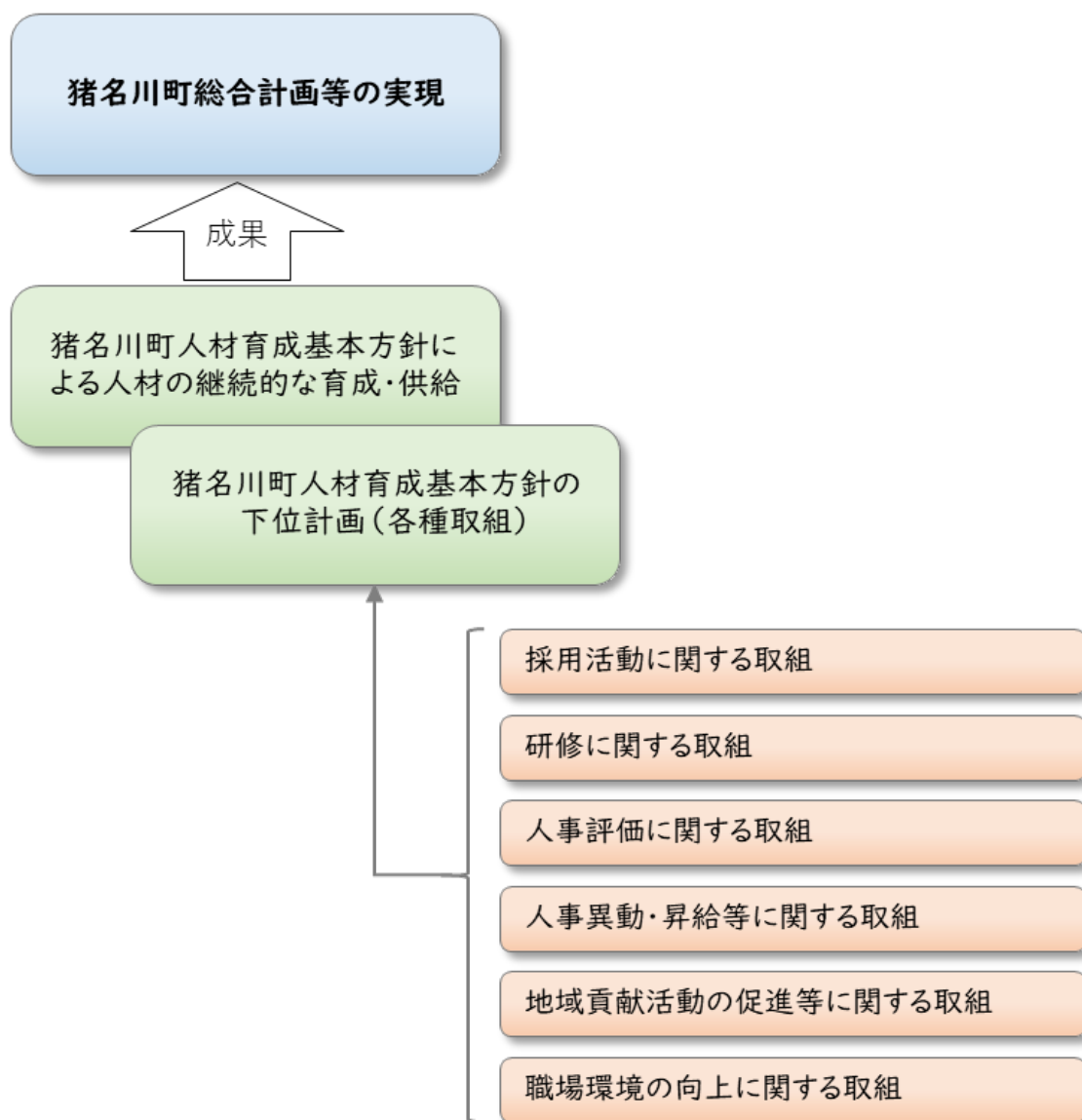




### (3) 人材育成基本方針と他の行政計画及び取組との関係

猪名川町総合計画の進捗や社会環境の変化に応じ、町に求められる職員像も変化する可能性があることから、人材育成基本方針は必要に応じて見直しの必要性を確認する必要があるといえます。

また、猪名川町総合計画の実現を図るために策定されている様々な行政計画及び取組を推進する職員を育成するためにも、人材育成基本方針とその下位計画等は、常に最新の状態を保たなければならないといえます。



## 4 人材育成の基本方針

---

今後、少子・高齢化の一層の進展、住民の価値観の多様化、環境に対する関心の高まりなど社会経済情勢は大きく変化しつつあり、職員においてはネットワークを形成する能力、住民ニーズを感じ取る能力、情報を分析する能力、政策立案する能力、法務能力、ワークマネジメント能力等、これらの重要性が高まると考えられる能力の一層の向上を図ることはもとより、地方公務員としての基本的な心構えや使命感・倫理観を自覚し持ち続けることができる職員の育成を図る必要があります。

そこで、猪名川町の現在の状況を踏まえ、予想される将来を想定し、職員に求められる資質とそれを備える（備えている）ことが望ましい時期を職階毎に次のとおり整理しました。

なお、職員は、自らが属する級の資質のみではなく、下位の級で獲得した資質を一層向上させ、OJTを通じて他の職員にも伝達するとともに、上位の級で求められている資質の早期獲得に努めることが求められることはいうまでもありません。

職員に求められる資質と各資質を備えることが望ましい（獲得する）時期

資質(大分類)	資質(中分類)	資質(小分類)	職階							資質概要	
			7級	6級	5級	4級	3級	2級	1級		
地域経営・イノベーション力	健全な行財政運営を行う力	トップマネジメント (組織の目標設定、政策決定)	○								全庁的な目標を設定し、長期的視野から必要となる政策を決定する力
		リスクマネジメント		○							回避すべきリスク、負うべきリスクを見極める力(保守と革新のバランス)
		経営感覚			○						投資分野、コストとリターン等に関する感覚
		官民連携・協働感覚				○					公共サービスの適切な役割分担(パートナーシップ)を進める力
		収支のバランス感覚						○			収支を均衡させる感覚
		コスト意識							○		経費節減に関する感覚
	変化に対応し、新たな価値を生み出す力	政策立案力			○						戦略的思考のもと、新たな政策を立案する力
		戦略的思考			○						中長期を見据え、実施計画や事業評価に反映させる力
		企画立案力				○					アイデアを現実に結び付ける力
		アジリティ(機敏性)							○		変化に素早く気づき、対応する力
業務改善力									○	安易に前例や従来の方法を踏襲することなく業務をより効率化・効果的に改善する力	
組織力	チームビルディングを行う力	マネジメント能力				○				チームマネジメント、タスクマネジメントを行う力	
		労務管理・メンタルケア(ラインケア)				○				労務管理、衛生管理及び部下の現状把握と対処を適切に行う力	
		リーダーシップ						○		周りをけん引する力	
	人材を育成する力	育成・指導力							○		同僚、部下、後輩を育成する力
		自己啓発								○	自らの資質を高めようとする力
実務力	業務遂行力	判断力						○		複数の選択肢から正解を探し当てる(モアベターな選択をする)力	
		情報収集・分析力							○	広く情報を収集し、活用可能なように加工し、実際に役立てる力	
		業務知識							○	業務に関する知識	
		注意力・正確性							○	正確な事務処理を行う力	
		タイムマネジメント能力							○	優先順位を考慮し、最小限の時間で処理する力	
		リスク想定力							○	あらかじめ事務上の問題発生を防ぐ力	
	地域生活に貢献する力	対応力						○		接遇技術(アンガーマネジメント等メンタルコントロールを含む)	
		傾聴力							○	相手の言い分をよく聴き、趣旨をくみ取る力	
		発想力							○	要望の趣旨を汲み、適切な対応策を発想できる力	
基礎力	組織人としての基本的な力	協調性							○	チームワークを高め、周りと協力しながら業務を進める力	
		コンプライアンス							○	法令順守	
		責任感							○	真面目さ、真摯さ	
		積極性							○	前向きさ、チャレンジ精神、広い視野(興味関心)、他部門等との積極的な関わり	
	円滑な意思疎通を行う力	交渉力				○				外部組織等と自組織の利害を調整する力	
		プレゼン能力						○		自らの意見、町の方針等を他者に適切に説明する力	
		調整・折衝力						○		自組織内で意見が相違する関係者の落としどころを見つける力	
		報連相							○	適時適切に報告と相談を行い、困りごと等を抱え込まずに相談できる(相談される)力	

※上表の「○」は、各資質(小分類)をいずれの職階で獲得することが求められているかを示したものです。

例えば、「トップマネジメント」は7級で、「リスクマネジメント」は6級でそれぞれ獲得していることが望まれている。

## 5 人材育成の推進方針

---

### (1) 採用活動に関すること

人材育成基本方針の目的は、猪名川町総合計画の実現と不断の行財政改革を推し進める人材を育成することにあります。

したがって、今後の採用活動は、退職補充及び業務量の増減への対応等といった「量」の観点のみならず、職員に求められる資質との適合性という「質」の観点が一層重要になります。

このことから、募集のあり方、試験の実施方法といった、猪名川町が求める人材の確保に資する採用活動を検討する必要があります。

現状の取組（令和5年度末現在）

- ・人物重視の採用試験手法として総合能力試験（SPI3）の実施
- ・多様な人材確保を図るため、社会人経験採用を実施
- ・転職サイトや学生向け就職情報サイトへの積極的な採用情報の提供
- ・町在住者への職員採用募集チラシの全戸配布による情報提供

### (2) 研修に関すること

#### ① OJT・Off-JTに関すること

人材育成の手法として代表的なものにOJTとOff-JTがありますが、猪名川町ではOJTの手法が個々の職員の経験や考え方に大きく依存している点が問題と考えられます。

また、Off-JTについても、外部の研修機関だけでなく兵庫県や他市町等との人事交流も含めて、より積極的な派遣が望まれるところです。

このことから、OJTとOff-JTについて、基本的な猪名川町の考え方を整理したうえで、職階に応じた適切なカリキュラムを検討し、積極的な研修事業の推進を検討する必要があります。

なお、人事評価において成績が不良とされた職員についても、必要な研修を実施し、改善を図るための取組も検討する必要があります。

## ② 自主研修・自主研究等の支援に関すること

OJTとOff-JTは重要ですが、それだけでは職員が持続的に成長し続けるための機会としては十分ではない可能性があり、また職員の個別具体的な研修ニーズに応えきれない可能性もあります。

これを補完するため、職員が自主的に行う研修や研究活動を支援することにより、職員が自ら学び、成長する機会を創出することも重要であると考えられます。

このことから、現在の各種助成制度の職員への周知、職員が研修・研究成果を発表し、又は業務に還元する機会として実施している研修報告会の参加の徹底も必要と考えられます。

### 現状の取組（令和5年度末現在）

- ・エルダー制度によるOJTの推進
- ・全階層に対する階層別研修の実施
- ・研修所等への積極的な派遣
- ・接遇研修の実施
- ・自身の担当業務以外の知識の習得のための担当外業務研修の実施
- ・働き方改善の取組（時間外勤務の縮減、マネジメント能力の向上等）
- ・自己啓発援助制度の利用促進（猪名川町自主研修助成要綱（平成13年要綱第36号）、町政調査研究研修実施要領（平成12年要領第58号）、職場研修助成要綱（平成13年要綱第35号））

## （3）人事評価に関すること

人事評価制度は、①人材育成の成果を図り、②今後どのような育成が求められるかを把握するという機能とともに、③人事評価の結果（職員個々の能力）を人事管理に活かすという機能を併せ持つものです。

このことから、この人材育成基本方針に基づく人事評価票及び人事評価要領等を整理し、人事評価制度の運用を改めて確立する必要があります。

現状の取組（令和5年度末現在）

- ・人事評価制度の構築・運用（猪名川町職員の人事評価に関する実施要領（平成19年12月1日施行））
- ・人事評価研修の実施
- ・人事評価結果の活用（勤勉手当への成績率反映）

#### （4）人事異動及び昇格等に関すること

職員個々の能力、適性は、日頃の業務を通じた育成活動や人事評価の結果により把握されるものですが、これに応じた適切な人員配置を行うことが求められます。

また、人事異動による新たな業務経験及び学習機会等の創出は、経験や知識を拡大し、職員としての幅を広げることにもつながります。

一方で、より高度化、複雑化する行政ニーズに応え、山積する課題に対応していくためには、専門知識を有する職員の育成だけでなく、それぞれの職階に相応しい能力を有した職員を当該職階に任用する（昇格させる）こともますます重要となります。

このことから、人事異動及び昇格等に関する基本的な考え方を整理し、より適切な人事管理を実現する必要があります。

現状の取組（令和5年度末現在）

- ・希望降任制度の継続（職員の希望降任制度実施要綱（令和4年要綱第73号））
- ・職員の任用替え及び職種変更制度の継続（職員の任用替え及び職種変更実施要綱（令和4年要綱第72号））
- ・自己申告制度の運用

## (5) 地域貢献活動の促進・兼業の解禁

### ① 地域貢献活動の促進

地域や行政における課題に取り組み、また困難な問題に立ち向かうためには、職員として「猪名川町をよりよい地域にするために自分自身がかかわっている」という当事者意識（シビックプライド）を備えることが重要です。

このことから、シビックプライドは職員が自発的に業務を進めるための原動力にもなるものといえます。

これを踏まえ、職員が猪名川町を「わが町」として認識し、シビックプライドの高揚を図るため、地域貢献活動を促進するための取組を検討する必要があります。

### ② 兼業の解禁

行政を主体とした地方自治は、人口減少社会に入った現在においては限界が見えたといっても過言ではないと考えられ、今後は多様な担い手とのパートナーシップの形成等の協働を推進していくことが重要となります。

しかし、「猪名川町役場」という限られた場所で得られる経験のみでは、これを実現する能力を獲得することは困難であるとも考えられます。

そこで、職員が地域団体やNPO法人等といった地方自治の主な担い手となりうる側の仕事を体験し、その仕事から学びを得ることも重要であり、それにより住民自治の担い手行政との連携を強化することも求められると考えられます。

このことから、このような活動によって報酬等を得ることも含めた兼業の解禁について、先進自治体での事例等をもとに調査研究する必要があると考えられます。

現状の取組（令和5年度末現在）

- ・（該当する取組なし）

## (6) 職場環境の向上

### ① 特定事業主行動計画の推進、ハラスメント防止

職員が高いモチベーションを持って業務に邁進するためには、職場環境の向上を図る取組も欠かせないことから、特定事業主行動計画の推進及びハラスメントの防止は、関係法令の要請を待つまでもなく推進すべき事項といえます。

また、職場環境の充実は、職員の定着率を向上させることにもつながり、人材という最大の活動資源を喪失するリスクを低減させることから必須の取組といえます。

したがって、人材育成の観点に加え、組織経営の観点からも、職員の健康増進やワークライフバランスの推進、性別や立場にかかわらず活躍できる環境づくりを目的とした特定事業主行動計画の推進、ハラスメント防止等職場環境の向上に取り組む必要があるといえます。

### ② メンタルヘルス対策

職員が高いモチベーションを持って、高い生産性を発揮するには、心身ともに健全であることが重要であり、メンタルヘルス対策が欠かせないといえます。

このことから、ラインケアの観点からは、メンタルヘルスマネジメント（発生予防、早期発見、早期対応、復職支援）が重要であり、セルフケアの観点からは、ストレスへの気づきと対処、相談窓口を積極的に利用する等も重要です。

### ③ 心理的安全性向上への取組

心理的安全性とは、組織の中で自分の考え、気持ち等を誰に対してでも安心して発言できる状態をいい、心理的安全性が高い組織では、質問や思いついたアイデアを率直に発言することができ、職員や組織の効果的な学習や革新につながるとされています。

このことから、階層別研修等の機会を通じ、心理的安全性への共通理解を醸成し、これを高めていく取組が重要と考えられます。



現状の取組（令和5年度末現在）

- ・特定事業主行動計画の推進
- ・猪名川町ハラスメント防止に関する要綱（平成26年要綱第41号）、妊娠、出産、育児又は介護に関する職員のハラスメントの防止に関する要綱（令和2年要綱第43号）、ハラスメントの防止に向けた取扱い指針（令和2年6月）の制定、運用
- ・ストレスチェックの実施
- ・メンタルヘルス及びハラスメント防止に関する研修の実施
- ・安全衛生委員会を活用した執務環境向上の取組
- ・働き方改善の取組（時間外勤務の縮減、マネジメント能力の向上等）（再掲）

## 6 人材育成基本方針の推進に向けて

---

この人材育成基本方針を意義あるものにするため、職場管理、人事管理及び職員研修の各分野について人材育成推進体制の整備を図りながら各部課等の連携をとり、人材育成に対するニーズの把握に努めていきます。

また、社会情勢の変化に対応し、基本方針の進捗度や職員の意識の変化を確かめながら、5年を目途に基本方針の見直しを図ります。

猪名川町人材育成基本方針

令和6年4月制定

猪名川町