

# 西条市人材育成・確保 基本方針



令和8年3月改定

西条市

## 目次

第1章 人材育成基本方針の見直しについて.....	2
1. はじめに.....	2
2. 改定の背景.....	2
3. 改定の目的.....	3
第2章 目指す人材像と求められる能力・姿勢.....	4
1. 目指す人材像.....	4
(1) 目指す人材像.....	5
2. 職員に求められる能力・姿勢.....	6
(1) 役職・職位に応じて特に求められる能力・姿勢.....	6
第3章 人材育成の取組.....	8
1. 人材育成の現状と課題.....	8
2. 具体的な取組.....	10
(1) 多様な研修形式による人材育成.....	10
(2) 人を育てる人事管理.....	12
第4章 人材確保の取組.....	13
1. 人材確保の現状と課題.....	13
2. 具体的な取組.....	15
(1) 情報発信の強化.....	15
(2) 採用方法の多様化(採用試験の工夫).....	15
(3) 専門人材の確保・活用.....	15
第5章 職員が能力を発揮できる職場環境の整備.....	15
1. 職場環境の現状と課題.....	15
2. 具体的な取組.....	17
(1) 働きやすい職場環境.....	17
(2) 学習的な職場環境.....	17

# 第1章 人材育成基本方針の見直しについて

## 1. はじめに

現在の地方自治体は、人口減少や財政状況の厳しさ、住民ニーズの多様化などに直面しており、こうした課題に的確に対応するためには、従来の行政運営の枠組みを超えた取組が求められています。特に、デジタル技術の進展を背景に、行政の在り方そのものが問われる中、職員一人ひとりの能力向上と職場環境の変革が不可欠になっています。

国においても、令和5年12月に策定された「人材育成・確保基本方針策定指針」において、急速に変化する行政課題への対応力を高めるための人材育成の重要性や、多様な人材の確保、働き方の多様化に応じた職場環境の整備について言及されました。

本市では、平成27年3月に「西条市人材育成基本方針」を改定し、目指すべき職員像や求められる能力を明確化するとともに、計画的かつ体系的な研修等を通じて、職員力の向上に取り組んできました。

しかしながら、改定から10年が経過し、行政課題の複雑化・多様化が進む中、これまでの延長線上の取組だけでは対応が困難になりつつあることから、自治体職員に求められる能力や資質を再定義した上で、職員がその力を十分に発揮できる育成体制と職場環境の再構築が求められています。

こうした状況下において、今後の自治体運営においては、単なる業務効率化や行政サービス向上にとどまらず、行政運営そのものを変革する「デジタルトランスフォーメーション(DX)」の推進が極めて重要です。

そこで本市では、時代の要請とこれまでの取組を踏まえ、「西条市人材育成基本方針」の改定を行うことにより、職員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、市民の期待に応えられるよう、専門性や課題解決力の向上、デジタル技術への対応力を強化するとともに、働きがいのある職場環境づくりを推進します。

これらの取組を通じて、「LOVE SAIJO」をキャッチフレーズとして、職員の地域に対する貢献意欲を育みながら、本市の将来都市像である『人がつどい、まちが輝く、快適環境実感都市』の実現を目指します。

## 2. 改定の背景

本市を取り巻く環境は、少子高齢化に伴う人口減少、多様化する市民ニーズなど、急速な変化を見せています。一方、内部環境に目を向けると、職員数の減少に伴う一人当たりの業務負担の増加や、中堅・若手職員の離職率上昇、時代に即した組織体制の見直しなど、職員を取り巻く環境は大きく変化しています。このような変化の中においても、多様な行政課題に対応しつつ行政サービスを維持し続けるためには、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、組織全体のパフォーマンスを向上させることが重要であります。

国の「人材育成・確保基本方針策定指針」においても、デジタル技術を活用した人材育成や、多様な働き方に対応した職場環境整備などが求められています。

また、本方針は、本市の最上位計画である「第3期西条市総合計画」に掲げる将来都市像『人がつどい、まちが輝く、快適環境実感都市』の実現に資する人材育成を目的としており、各種施策の着実な推進を支える基盤となるものです。令和7年度に改定されたこの総合計画と連動した人材戦略の構築は、持続可能な行政運営を図る上でも不可欠となっています。

さらに、急速な社会の変化や行政の在り方の見直しが求められる中で、令和7年3月に「西条市DX推進戦略」を改定し、単なる業務効率化を超えた「行政の再設計(リデザイン)」によって、市民の多様なニーズに対応し、より良い暮らしの実現を目指す姿勢を明確にしました。このような社会変化や価値観の多様化が進む中、職員には、これまでの前提を問い直し、自ら考え、組織を柔軟に変えていく力が強く求められています。

以上のことを踏まえ、社会変化に柔軟に対応し、行政サービスを維持・向上させるとともに、職員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる組織体制を構築するため、人材育成基本方針を改定することとしました。

### 3. 改定の目的

本改定の目的は、急速に変化する社会情勢や行政課題に的確かつ柔軟に対応し、持続可能な地域社会の実現に向けて、組織全体として新たな価値を創造できる職員を育成すること、職員が最大限に能力を発揮できる職場環境を整備することです。

そこで本方針では、以下の4点を重点方針に位置づけます。

#### 1. 地域課題解決能力の向上:

地域の実情を深く理解し、デジタル技術やデータを活用しながら自ら課題を定義・分析するとともに、課題解決に向けた戦略とプロセスを描き実行できる人材を育成する。

#### 2. 組織の枠を超えた協働推進:

市民・事業者・庁内他部局といった多様な主体と連携しながら組織の壁を超えた協働を促進するとともに、新たな価値を共創しながら柔軟かつ迅速に事業を推進できる人材を育成する。

#### 3. チームによる目標達成力の向上:

部や課、チームで目的や方針を共有し、実現に向けて改革マインドを持って実践と評価を繰り返すことによって、組織全体の目標達成力を高める職場環境を整備する。

#### 4. 職員の挑戦と成長を支援する組織文化の醸成:

自らの成長や目標達成に向けて失敗を恐れず試行錯誤する職員を後押しし、明るい雰囲気の中で互いを尊重しながら意見交換できる風土を醸成することで、職員の挑戦と内発的な成長を支援し、組織全体の活性化につなげる職場環境を整備する。

## 第2章 目指す人材像と求められる能力・姿勢

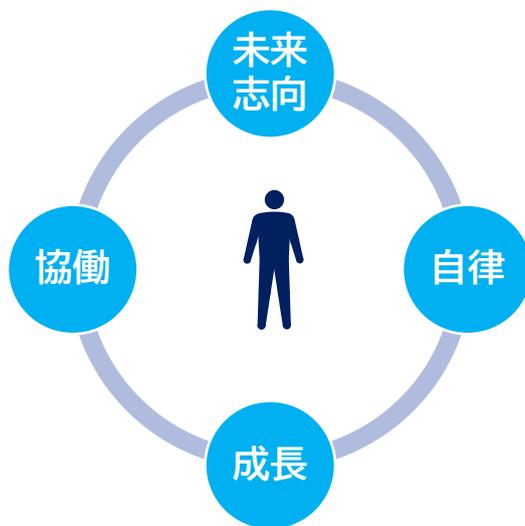
### 1. 目指す人材像

本市では、「人がつどい、まちが輝く、快適環境実感都市」の実現に向けて、職員一人ひとりが地域課題を主体的に捉え、自律的かつ柔軟に課題解決に取り組むことができる職員の育成を目指しています。また、令和7年3月に改定された「西条市DX推進戦略」では、「市民目線に立ち、行政を再設計(リデザイン)すること」を基本理念に掲げ、従来の発想にとらわれず、未来志向で新たな形を創造していくことを目指しています。

予測困難な現代社会においては、変化に柔軟に適応しながら、常により良い行政の在り方を模索する力が不可欠であり、こうした背景を踏まえると、人材育成においても既存の制度や常識を一度問い直し、真に市民にとって価値のある行政を構想・実践する力を育むことが重要となります。

そこで、本方針では、全体最適の視点で多様な主体と相互に協力し合い、高め合いながら新たな価値を提供できる人材を育成することを基本指針とし、人材像を以下のとおり整理します。

(本方針の人材像の柱)



## (1)目指す人材像

### ① 将来都市像や組織の目標を俯瞰的に捉え、広い視野と先見力をもって、社会の変化を活かすことのできる人材【未来志向】

将来都市像や組織の目標を俯瞰的に捉え、行政の枠や前例・慣例に固執することなく、広く社会環境に目を向けながら高い視座で地域課題を解決に導くことのできる職員を目指します。常に変化する社会の動向や技術の進展を察知し、行政の在り方を変革しながら、中長期的な視点で創意工夫をもって価値やしくみを創造する先見力が求められます。

### ② 地域の実情を深く理解し、主体的に課題解決に取り組む人材【自律】

市民の立場に立って地域の実情を捉え、課題を自ら見出し、柔軟に対応できる職員を目指します。上司や組織からの指示を待つのではなく、目的を自ら設定し、必要な情報を収集・分析した上で、課題解決に向けた戦略と行動を構想し実践する力が求められます。

### ③ 多様な関係者と連携し、組織を超えて協働を推進できる人材【協働】

所属や立場の違いを越えて、庁内外の関係者と信頼関係を築き、共通の目的に向けて協働できる職員を目指します。個別最適ではなく全体最適の視点に立ち、部門横断的な連携や協力を通じて、新たな価値の創出に挑む姿勢が求められます。

### ④ 前向きな挑戦意欲や向上心を持ち、周囲と共に挑戦と成長を共創できる人材【成長】

変化や困難に対して前向きに挑戦し、自らの成長に意欲を持ち続けるとともに、互いを尊重し高め合いながら、安心して意見が言える雰囲気をつくることのできる職員を目指します。自らの挑戦と成長にとどまらず、周囲の後押しもできる姿勢が求められます。

この人材像は、職員一人ひとりが自らの行動指針として意識すべき能力や姿勢を示すものです。単にスキルや知識を高めるだけではなく、行政と組織の枠にとらわれず、将来に目を向けた全体最適の視点に立ちながら多様な主体と協働し、DX推進や新しい価値を生み出せる力を持つ人材を育成することを意図しています。

## 2. 職員に求められる能力・姿勢

目指す人材像に基づき、各職位で特に求められる能力・姿勢を示します。ここに示す要素は主要なものであり、これら以外にも各部署や担当業務において様々な要素が考えられます。硬直的に考えずに、一人ひとりが内容をよく把握し、眼前にある課題に向き合いつつ、目指す人材像の実現のためには何が足りないか、何が必要か考え、成長と能力発揮することが求められます。

### (1) 役職・職位に応じて特に求められる能力・姿勢

(●:その職階で養い、求められる能力・姿勢)

能力・姿勢の種類	期待される役割	主事～ 主査級	監督職 (係長～副課 長級)	管理職 (課長～部長 級)
★課題発見・企画立案	課題の存在を認識し、その課題の本質を把握するとともに、柔軟な思考により、様々な制約条件を踏まえて実効性のある解決策を立案する。	●	●	●
★組織マネジメント	組織内の業務プロセスを整える等、円滑な運営と効果的な部門活動を実現するために、計画・管理・調整を行う。		●	●
★危機管理（リスクの特定、対応策）	日頃からリスクへの備えを行い、緊急の事態に対し迅速かつ適切に状況判断し対応する。	●	●	●
専門知識・技術	職務に必要な専門的な知識やスキルを身に付け、状況に応じて適切に活用することで、仕事の質を高める。	●	●	●
★分析理解	仕事の目的や市民、組織から期待されている内容を的確に把握し、複数の問題を分類・整理することにより政策に役立てる。	●	●	●
デジタルリテラシー	デジタルの知識や新たな技術にアンテナを張り、セキュリティや利便性を認識し、活用の判断ができる。	●	●	●
★コミュニケーション	相手の立場・気持ち・背景を踏まえて聴き取り、必要な情報を整理して、わかりやすく簡潔に伝えることで、円滑な意思疎通を行う。	●	●	●

★折衝・調整	相手の意図や感情に的確に対応しながら、利害や立場の違いを整理し、相互の信頼関係に基づく合意・協力を引き出す。	●	●	●
協調性	他者を尊重し、仕事や情報・経験を共有しながら、円滑な関係性を築き、協力・協働する。	●	●	●
★リーダーシップ	目標や方向性を示し、周囲の意欲を引き出し、有機的に連携させながら、組織としての成果達成に向けて強力に推進する。	●	●	●
★指導・育成	部下の意欲や能力、適性を理解し、その能力を向上させるための指導・育成を積極的に行う。		●	●
★自己成長意欲	目標をもち、継続的に学習に取り組み、他者からのアドバイスを求め、成長しようと能動的に学ぶ姿勢がある。	●	●	
★変革・改善	現状にとらわれず、課題に対し、業務の在り方やその仕組み(ルール・プロセス・文化)を変革・改善し、新たな価値を創出するために挑戦する。	●	●	●
★職務遂行	業務の目的・役割を理解し、責任をもって確実にやり遂げる。	●	●	●
★市民的視野	市民目線をもち、市民ニーズを的確に把握し、職務を遂行する。	●	●	●
★自己管理	自己の心身の状態を適切に管理し、困難な状況においても、自己を見失わず、プレッシャーやストレスに上手く対応しながら職務を遂行する。	●		
公務意識	全体の奉仕者としての使命と責務を自覚し、高い倫理感の下、法令・服務規律を遵守し、公私にわたり社会の規範となる行動をとる。	●	●	●

★:人事評価における能力評価の対象項目(なお、●のうち、以下の項目は一部の階層のみ評価対象)

管理・監督職のみ対象:リーダーシップ 一般職のみ対象:自己成長意欲、職務遂行

※継続勤務(役職定年制)職員・再任用職員・会計年度任用職員に求められる姿勢

全体の奉仕者である公務員としての職責を自覚し、組織の一員として上司の指示に

従い、周囲と協力をしながら責任をもって業務を正確かつ適切に遂行することが求められます。

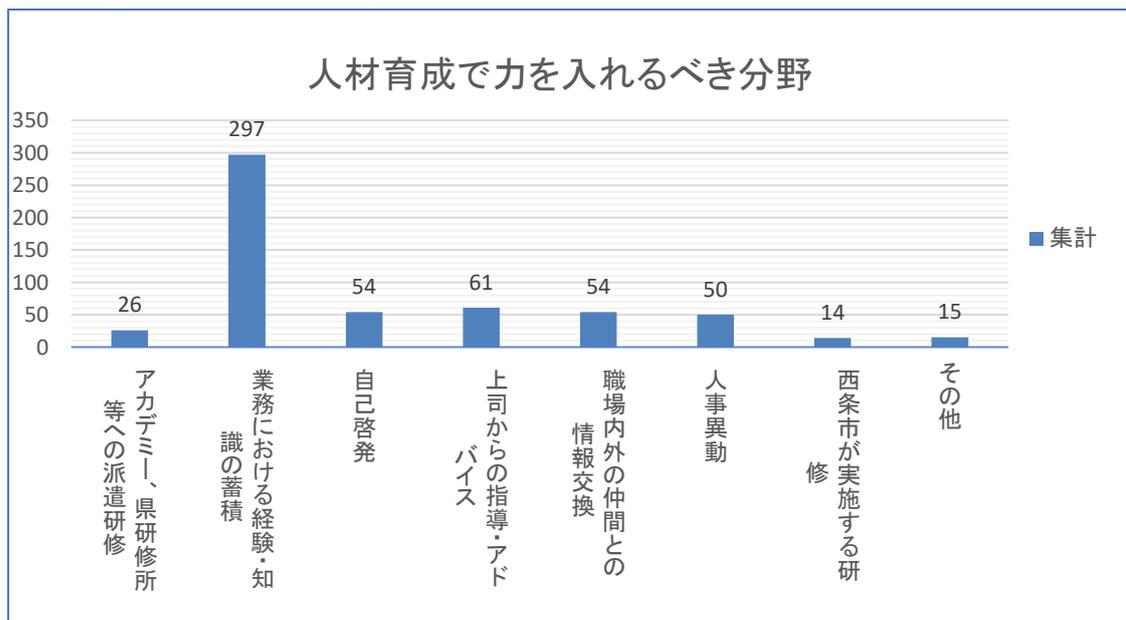
加えて、継続勤務(役職定年制)職員及び再任用職員には、長年にわたり各分野で培ってきた豊富な知識や経験を活かしながら業務の遂行や上司をサポートしつつ、時には後進への助言や支援を通じて自身の知識や経験、ノウハウを後進へ伝承することが求められます。

## 第3章 人材育成の取組

### 1. 人材育成の現状と課題

現在、本市の人材育成の取組は大きく4つあります。職員の自発的な学習意欲を支援する自己啓発支援、職場内で業務を通じて、部下等を育成する職場研修(OJT)、内部研修や外部の研修機関への派遣研修などの職場外研修(Off-JT)、そして人事評価制度などの人事管理です。

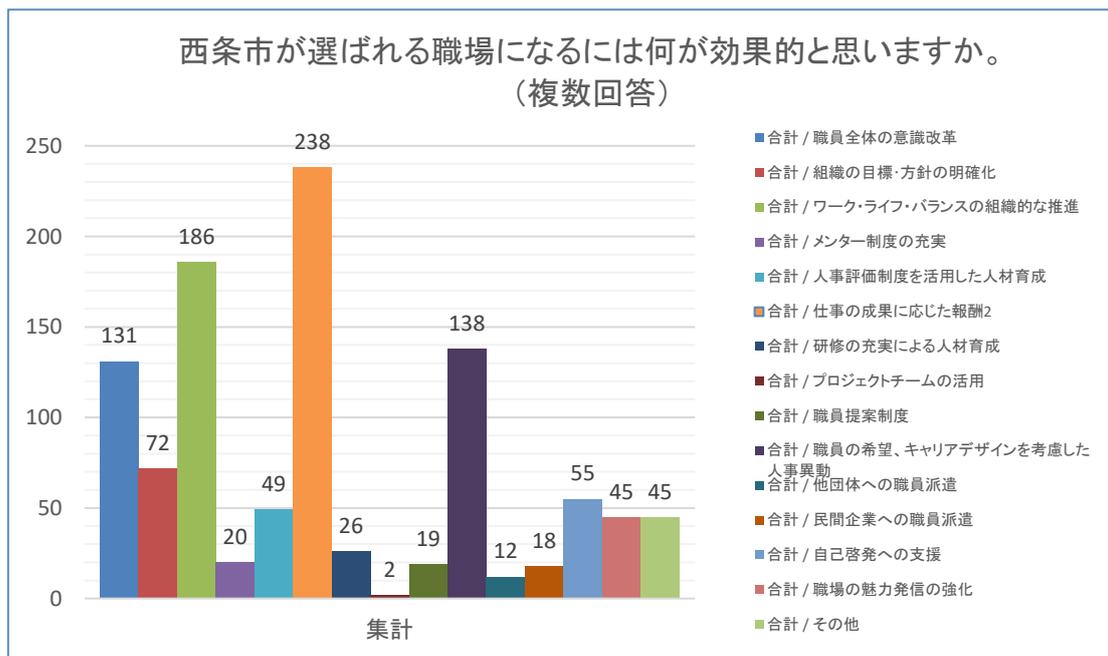
今回、「西条市人材育成基本方針改定」に関する職員アンケートの結果から、人材育成で力を入れるべき分野の回答項目で最も高かったものが、「業務における経験・知識の蓄積」(52.0%)であり、OJTは育成において重要な手法であると考えられます。しかしながら、各職場において、職員数の減少に伴う業務負担の増加や各分野で複雑化・多様化する行政課題への対応に追われている厳しい現状があります。

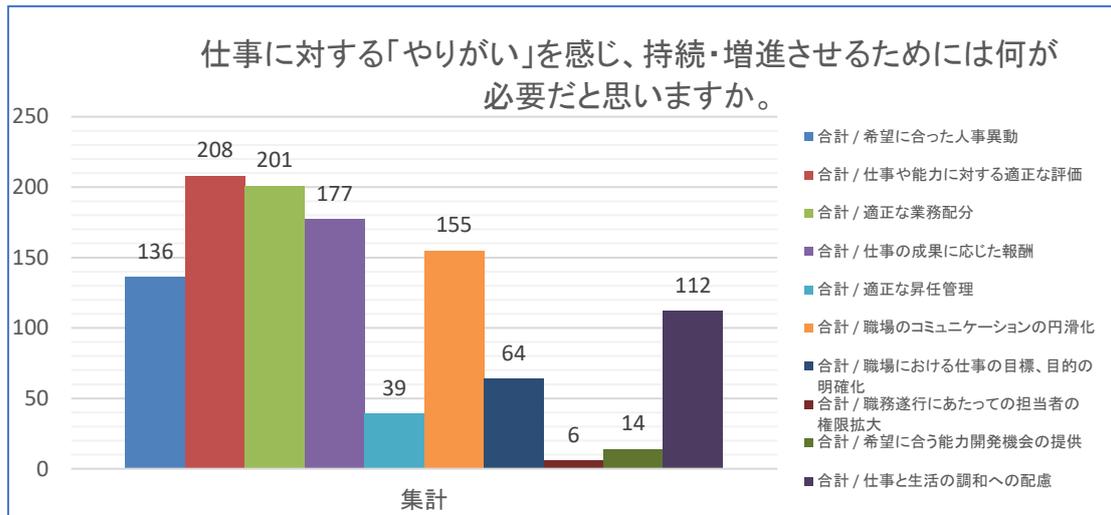


また、職員の価値観の変遷にも目を向けると、職員アンケートで、「仕事に対する「やりがい」

を感じ、持続・増進させるためには何が必要だと思いますか」という設問の回答が平成26年度のアンケート時、上位3項目は、「職場のコミュニケーションの円滑化」「適正な業務配分」「仕事や能力に対する適正な評価」でした。今回のアンケートでは、「仕事や能力に対する適正な評価」「適正な業務配分」「仕事の成果に応じた報酬」が上位3項目でした。さらに、本市が選ばれる職場になる効果的な項目として、「仕事の成果に応じた報酬」に続き「ワーク・ライフ・バランスの組織的な推進」が高い項目でした。この結果から、業務を効率的に終え、プライベートの時間の確保を行う効率志向の人材が増えていると言えますが、職場のコミュニケーションの重要性に対する意識が低下している側面から、職場のコミュニケーション量が減少している可能性も考えられます。加えて、近年、多様な経験を経て入庁する職員の割合が増えています。人材の多様性が高まり、即戦力の人材の獲得につながっている一方で、職場のコミュニケーションが不足しやすい状況の中、各部署において多様な人材に合わせた指導・育成に苦悩していることが考えられます。

これらの現状を踏まえ、これまでのOJTのノウハウでは実施することが困難になっていたり、育成効果が低下していたりする可能性があり、各現場のOJTについて、Off-JT や自己啓発支援の効果的な活用を含めた育成体制のアップデートを図っていく必要性があります。





さらに、山積する行政・地域課題や職員数減少に伴う労働力不足など、組織内外の課題に対応するため、課題解決力や各分野の専門的な知識・技能とDXを推進できる素養の育成が求められます。そのためには、多様な人材を受容し育成できるOJT体制の強化、職員個々の意欲に応じた自己啓発支援、本市主催の内部研修や外部の研修機関を活用した育成プログラムの整備、人材を効果的に育成・活用できる人事管理が重要になります。

自己啓発支援、OJTやOff-JT、人事評価制度を連動させる仕組みを推進しつつ、本市の求める人材の育成や専門的な知識・技能の養成を行い、職員の挑戦と成長を支援する組織文化の醸成を目指します。

## 2. 具体的な取組

### (1) 多様な研修形式による人材育成

職員研修は、職員自身が自発的に取り組む自主研修(自己啓発)、職場において上司・先輩等が日常の業務を通して行う職場研修(OJT)、日常の職場以外で専門的な知識や技能などを習得するために行われる職場外研修(Off-JT)があります。また、本市のDXを推進する上で、より効果的な職員の能力開発を進めるため、プロジェクト活動をはじめとした実践的な手法による人材育成に取り組みます。これらの研修手法を効果的に連携させ、それぞれのメリットを活かしながら人材育成を推進します。

#### (ア) 自主研修

自主研修は、職員自らが問題意識をもって、新しい知識を吸収し、自己改革を行いながら新しい能力を身に付けていく研修です。職員の自己啓発を推進するため、自発的な研修受講を支援する「自己啓発研修」や「ワーキンググループ」などの自主研究グループの活用を促し、職員個々の学習ニーズに応じた研修機会の提供により、企画立案・政策形成能力や専門知識及びデジタルスキルなど各種能力の向上を図ります。

#### (イ)職場研修(OJT)

OJTは、人材育成の中心となるものであり、各職場では、業務に関する問題解決と知識・技能の習得が自発的・日常的に行われるものです。職員アンケート結果でOJTについては、「行っている」が33.1%と半分に満たない数値になっており、OJTの重要性は認識しつつも、育成ができていないことが考えられます。

今後、OJTを行いやすい体制の整備に向け、OJTに関する内部研修の実施を行うなど、職員のサポート体制を強化していきます。

#### (ウ)職場外研修(Off-JT)

社会情勢の変化を見据えつつ、目指す人材像に向けた戦略的な内部研修の実施を行います。他自治体等と広域的に連携した実施も視野に検討を進めていきます。また、職員それぞれのキャリア・専門性向上に向けて外部の研修機関の活用に取り組みます。

- ・ 内部研修の充実

内部研修は本市が実施する職員研修であり、本方針で掲げる人材像を育成するための重要な手段の一つです。役職・職位に応じて求められる能力・姿勢を習得できる研修を実施し、職員一人ひとりの成長を支えながら、全職員が学び続ける組織文化の醸成を進めます。

併せて、DX推進に必要なマインドやスキル、業務改善への意識を高める研修を通じて、全職員が自ら考え、行動し、時代の変化を好機と捉え、活かす力を養うことを目指します。

- ・ 市町村アカデミー等外部の研修機関の活用

自治大学校や市町村アカデミー等の外部の研修機関を活用し、各部署及び職員の研修ニーズに即した育成を図るとともに、それぞれのキャリア・専門性向上に向けて引き続き力を入れて取り組みます。

制度の運用において、職員の自発的な学習意欲を重視し、基本的には公募方式とし、より高度な知識・技能を養い、社会変化に対応できる広い視野と柔軟性のある行動力を持った職員の育成を図ります。

#### (エ)全職員が目指すDXの担い手育成

DXの推進は、一部の専門部署や技術職だけが担うものではなく、すべての職員が主体となり、協働しながら変革を進めていく取組です。

本市では、全職員の底上げを図る育成段階の設定とプロジェクト活動などを通じた実践型人材の育成により、職員が成長しながらDXの担い手として活躍できる体制を目指します。

すべての職員が自身の役割と成長段階を認識するとともに新たな価値の創造に主体的に取り組み、変革への意識を広げることによって、組織全体としてDXを推進する文化を育みます。

- ・ DXの担い手の段階的育成

デジタルリテラシーやデータ利活用の基礎的な知識を備え、業務の効率化や改善を実践できる人材から、より高度な課題解決力と周囲を巻き込みながら変革を推進することのできる人材まで、段階的に育成を行うことで、組織の育成と個人の成長を後押しします。

これは、個々の成長を支援するだけではなく、全職員が自らの業務の中でDXに主体的に取り組み、業務改善や新たな価値創造に挑戦する文化を定着させることを目的としています。

併せて、DXの担い手を認定する仕組みを目指し、全職員がDXの担い手としての意識を共有し、互いに学び合い、協働しながら行政の再設計(リデザイン)を進めることで、持続的に変化を生み出す組織づくりを推進します。

- ・ 実践型プログラムの実施

庁内横断チームを組成し、実践的な課題解決型プロジェクトを通じて、DXに必要なマインドやスキルの習得を図る「DX人材育成プロジェクト」を実施します。メンバーは、プロジェクト運営に必要なスキルを習得し、実践の中で活用・共有しながら互いに高め合うことでスキルの定着を図ります。また、構成される各グループでは、設定されたテーマに基づき課題を設定し、戦略とプロセスを描きながら課題解決に取り組むことで、主体的な課題設定力・協働力・デジタル活用力を効果的に高めます。

こうしたプロジェクトの実行を通じて、将来的なDXの中核を担う人材を育成するとともに、全体最適の視点をもった持続可能な行政運営の基盤づくりを推進します。

## (2)人を育てる人事管理

本市では、人事管理を含め、総合的な人材育成につなげるため、人事評価の適正運用や人事異動によるジョブローテーション等を戦略的に行い、組織力の向上やキャリア形成につなげます。

### (ア)人事評価

人事評価制度の運用上の問題点は、職員アンケートから、評価と目標設定の項目で表れています。まず、「評価のフィードバックが行われなかった」が 23.5%、「面談を行っていない」が 20.0%でした。次に、目標設定の回答項目では、「目標の立て方がわから

ない」「上司から組織目標について説明がなかった」「組織の目標が不明確で個人目標が立てにくかった」といった回答の割合が 20.1%でした。

人事評価を適切に運用していくためには、全職員が、本方針で掲げる人材像や求められる能力・姿勢などを十分理解し、自身の評価を通し、能力開発に努める必要があります。加えて、管理職においては、面談等を通し、部下職員に「気づき」を提供し、部下職員の能力開発につなげることが求められており、部下職員の評価・育成に向けた意識改革に取り組む必要があります。

そこで、管理職に求められる評価能力や全職員の目標設定力の向上に向けた研修等を強化し、効果的な指導・育成や組織の活性化を図ります。

#### (イ)ジョブローテーション(人事異動)

ジョブローテーションにより、組織を活性化させるとともに、職員の能力開発という面で重要な役割を担っています。長期的な視点での人材育成や職員の適性把握を念頭に置き、特に若年層の職員においては、異なる行政分野の職務を体験し、幅広い職務を経験させるジョブローテーションの実施に努めます。

## 第4章 人材確保の取組

### 1. 人材確保の現状と課題

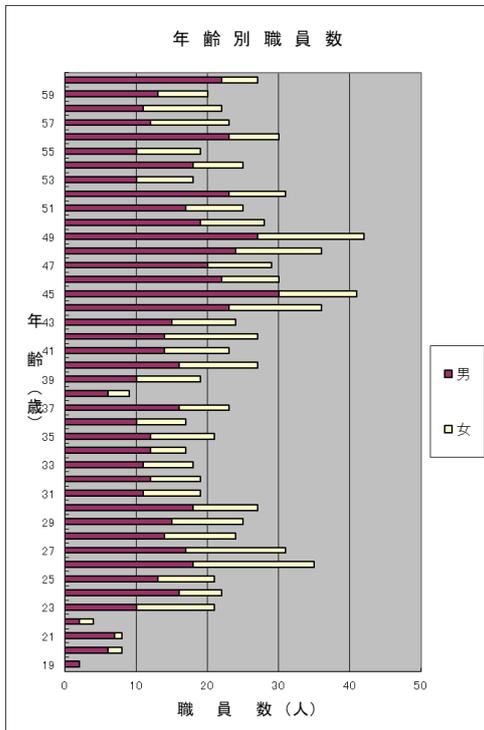
これまで、学生向け説明会、ホームページ等での採用情報の発信、インターンシップの実施を行い、採用試験の応募者の確保に努めてきました。しかしながら、近年、人口減少の進展に伴い、厳しい採用活動に直面しています。

様々な企業・団体で人手不足が生じ、人材獲得競争が激化している状況に加え、転職市場の活発化による中途退職者の増加により、人員の確保が難しい状況が続いています。特に建築士や土木技師、保健関係等の資格職をはじめ、DXや新たな政策課題の解決に向けた専門的な知識・経験を有した人材の採用など、専門人材を確保することが困難を極めています。

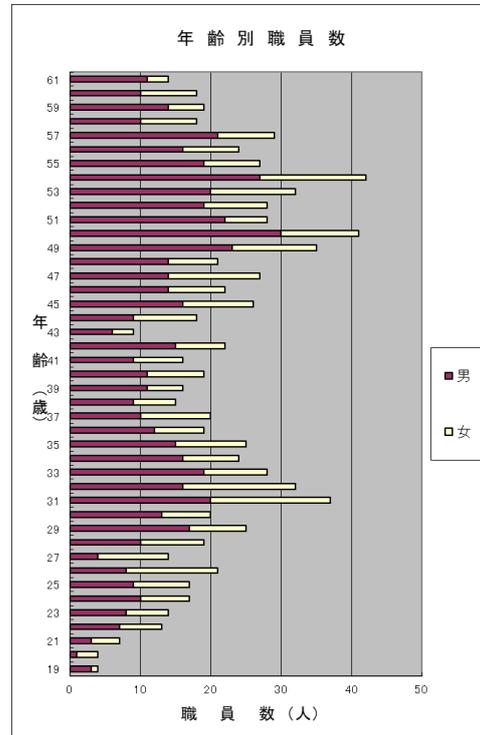
こうした現状は、職員の年齢構成比に偏りが生じ、ノウハウの継承がこれまで以上に大きな問題となることが考えられます。本市職員の年齢構成は30代後半から40代前半と20代の職員が少なく、少子高齢化の進展を踏まえると、今後も20代職員の大幅な増加は見込めず、定年引上げに伴う継続勤務により、人員の確保やノウハウ継承問題について一定程度寄与するものの根本的な問題の解決には至りません。今後も安定的な行政サービスの提供を行うためには、人材確保が喫緊の課題になります。

・職員の年齢別構成

【令和2年】



【令和7年】



今後、人材確保を推進するにあたって、採用広報やインターンシップの強化と試験方式の工夫がこれまで以上に重要になります。しかし、これらを効果的に取り組むためには、就職活動をめぐる環境の変化を捉えておく必要があります。まず一つは、学生の就職活動の早期化です。これは、インターンシップで取得した学生情報を採用選考活動等に活用することができるようになったことが一因で進んでいます。次に、採用情報についてですが、SNSの発達や求人サービスの多様化など、インターネット上で就職活動者が得られる情報量が増加しており、効果的な発信をしなければ、膨大な情報量の中に埋もれてしまうことが考えられます。さらに、職場説明会や採用試験においてWeb会議等の普及により、オンライン面接など、場所にとらわれない柔軟な就職活動環境が整備されています。

これらの現状を踏まえ、本市の求める人材の“質”と“量”を確保するため、採用広報やインターンシップ等の強化、就職活動者が受けやすい試験方式や能力・資質を適正に評価できる試験内容の工夫等に取り組んでいきます。なお、これらの取組を進める上で最も大事なことは、本市の求める人材要件と本市で働きたい意志と資質を持った人材がマッチすることです。

そのため、本市が採用時に求める人材を「行動力」「協調性」「向上心」を持ち、“人がつどい、まちが輝く”西条市を市民と共に創造していける人材」と位置づけ、戦略的な人材確保体制を推進していきます。

## 2. 具体的な取組

### (1)情報発信の強化

現在、本市ではSNS等を活用した採用試験情報の発信を実施しているほか、市の仕事内容を知ってもらうため、インターンシップ・職場見学等を行っています。特に、インターンシップについては、公募範囲の拡大を図るとともに、可能な限り実務経験の機会提供やそのフィードバックにより、参加者自身に適性が見極めや能力の伸長、キャリア形成支援ができるよう取組を進めていきます。

### (2)採用方法の多様化(採用試験の工夫)

新たな職員を確保するためには、まず本市の職員採用候補者試験を受験いただくことが必要となります。より多くの方に採用試験を受けていただけるよう、試験回数の検討やテストセンター方式、オンライン受験など需要に応じた環境を提供できるよう、今後も受験しやすい環境づくりを推進していきます。

### (3)専門人材の確保・活用

各種臨時的に生じる新たな行政需要に機動的に対応するため、高度な専門知識や業務経験を有する外部の専門人材を任期付職員や非常勤職員として活用するなど、迅速かつ柔軟な手法を検討します。

また、各自治体で専門人材の確保が困難となる中、近隣自治体と共同して必要な専門人材や知見の確保に取り組むことを検討します。

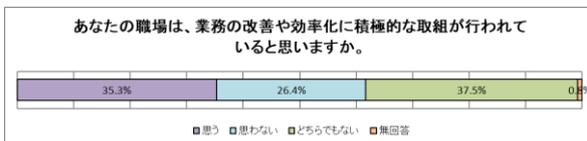
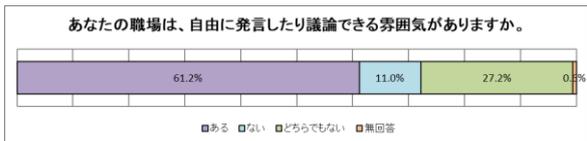
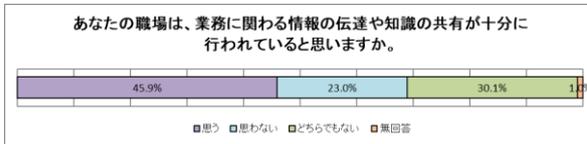
## 第5章 職員が能力を発揮できる職場環境の整備

### 1. 職場環境の現状と課題

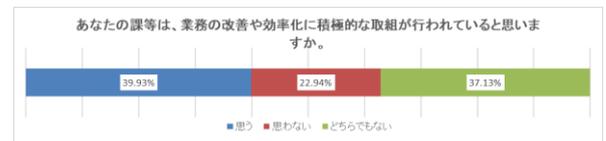
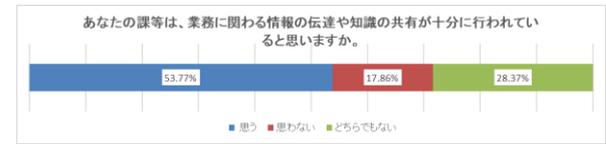
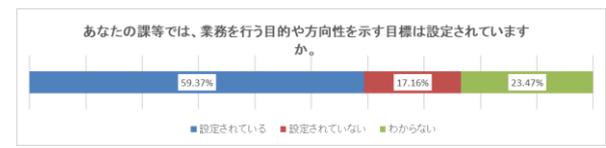
これまで本市では、職場環境の整備を「学習的な職場環境づくり」と「働きやすい職場環境づくり」の2つを軸にして取り組んできました。その中で主に、管理職の意識改革の推進、健康管理、ハラスメント対策、ワーク・ライフ・バランスの推進を行ってきました。

しかしながら、今回の職員アンケートのうち、職場環境に係る4つの設問について、平成26年度に実施した職員アンケートと、今回のアンケート結果を比較した結果、回答者数や割合に差異はあるものの、平成26年度調査時から、ほとんど進展していない状況と言えます。

## 【平成26年度】



## 【令和6年度】



前述の4つの設問項目は、「学習的な職場環境」と「働きやすい職場環境」の基礎的な項目であり、その推進にあたって課題が残っている現状と言えます。

次に、第3章の1で挙げましたが、ワーク・ライフ・バランスを重視する傾向を踏まえ、環境整備を進める必要があります。近年、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」及び「次世代育成支援対策推進法」の改正に伴い、子どもの年齢に応じた柔軟な働き方や介護離職の防止など、仕事と育児・介護の両立に向けた取組に対し、社会的関心が高まっています。働く価値観や社会情勢を踏まえ、性別や年代を問わず、育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できる環境を整備することが求められています。加えて、健康管理の分野では、全国的に地方公務員のメンタルヘルス不調による休職者数は増加傾向で、本市においても平成26年度時点と比較してもメンタルヘルス不調による休職者数が高止まりしている状況です。そのため、長時間勤務者に対する健康確保措置の実効的な運用に加え、予防から復帰支援を含めた包括的なメンタルヘルス対策に取り組むことが必要です。また、ハラスメントは、職員の能力発揮を阻害し、公務能率の低下を招くことから、ハラスメント防止措置についても、引き続き取り組むことが必要です。

これらを踏まえると、全ての職員がその能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く高い成果を上げることができる職場環境を整備することが求められています。その実現に向けては、ライフステージの変化やライフイベントを迎える場面においても、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら、意欲を持って職務に従事できる「働きやすい職場環境」と、職員同士が学び合い、組織全体で知識・経験を共有し、新たな価値を生み出す「学習的な職場環境」の実現が必須であることから、引き続きこれら2つを軸とした環境整備に取り組めます。

## 2. 具体的な取組

### (1) 働きやすい職場環境

#### (ア) 心理的安全性の向上

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言い、心理的安全性が高い職場では、誰もが質問したり、思いついたアイデアを率直に提案したりできます。これにより、職員や組織の力が発揮されやすくなり、課題解決力や生産性が向上する好循環をもたらします。職員同士が前向きに意見を交わし、よりよい仕事を目指して協力し合える関係性やチーム文化を育む上でも、心理的安全性の確保は重要な取り組みです。

心理的安全性を確保する上で、ハラスメントの防止の取組は基礎的であり重要な要素になります。なぜなら、ハラスメントは職員の仕事に対するモチベーションの低下やメンタルヘルスの不調を引き起こす重大な要因となります。まずは、職員一人ひとりがハラスメントに対する自覚と認識を高め、お互いの人格・人権を尊重し、倫理意識の向上を図り、働きやすい職場環境づくりに向けた取組を進めます。

#### (イ) ワーク・ライフ・バランスの推進

職員がやりがいや充実感を感じながら生き生きと働くためには、仕事と家庭、地域生活などとの調和を図ることが必要です。

そのために、時間外勤務の縮減や育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務し、能力を発揮する体制づくりのため、研修等を通じてタイムマネジメントやタスクマネジメント力の向上を図るとともに、仕事と家庭生活の両立を支援する手段として、テレワークや時差出勤等の環境を整備します。

#### (ウ) 健康管理・メンタルヘルス対策の強化

良質な行政サービスを提供するためには、職員自身が心身ともに健康であることが大前提です。そのために、「職員本人によるケア(セルフケア)」、「管理監督者によるケア(ラインによるケア)」、「職場内の健康管理スタッフによるケア」、「庁外専門機関によるケア」の4つのケアを継続的かつ計画的に行います。また、長時間勤務者に対して医師による面接指導などの健康確保措置の実効的な運用に加え、メンタルヘルス対策に積極的に取り組んでいきます。

### (2) 学習的な職場環境

#### (ア) 組織内コミュニケーションの活性化

個人の知識や経験を組織全体に循環させるには、組織内コミュニケーションが必要不可欠です。そのため、部署横断的な研修や勉強会等を通し、職員同士の円滑なコミュニケーションを促し、情報共有や協働を促進します。それらの経験を通し、垣根を超えた学

習と協働の創発を目指します。

部署や世代を越えたオープンな交流の機運の醸成や、学習した知識、事例などナレッジの共有、部門や役職を超えたプロジェクト活動の機会を通して、組織内コミュニケーションの活性化を推進します。

#### (イ)所属や組織の枠を超えた活動による学習の推進

所属や組織の枠を超えて、職員が趣味・特技の活用ややりたいことを実現する機会を設けることは、人材育成やモチベーションの向上につながり、業務への好影響が期待されます。そのため、庁内インターンシップによる他部署の業務経験や、兼業規制の緩和による他組織等での活動が可能となる制度を検討し、そこで得られた新たな視点や専門知識、スキルを組織へ還元できる体制づくりを進めていきます。

## 西条市人材育成・確保基本方針

---

平成 16年 11月 策定

平成 27年 3月 改定

令和 8年 3月 改定

発 行 西条市 総務部職員厚生課

住 所 〒793-8601 西条市明屋敷 164 番地

T E L (0897)56-5151

F A X (0897)52-1200

E-mail [shokuinkosei@saijo-city.jp](mailto:shokuinkosei@saijo-city.jp)

---