

# 高崎市人材育成・確保基本方針

—市民の視点に立った行政のプロの育成—

令和8年3月

高崎市総務部職員課

# 目次

---

第1章	はじめに	・・・	1
第2章	行動指針		
1	目指すべき職員像	・・・	2
2	目指すべき職員の姿（行動指針）		
3	職員に求められる能力や姿勢	・・・	3
第3章	人材育成のための基本的方策		
I	人材の育成	・・・	5
1	研修体系と研修の具体的な取組み		
2	人事評価制度や自己申告制度等の活用		
3	能力、実績に基づく給与制度の確立		
4	ジョブローテーションを通じた人材育成		
5	管理職人材の育成		
6	シニア職員の役割と活躍推進		
II	人材の確保	・・・	12
1	採用方法の工夫		
2	公務の魅力発信		
3	人材の定着支援		
III	職場環境の整備	・・・	14
1	職場活性化の推進		
2	ワーク・ライフ・バランスの実現		
3	健康管理等に関する取組み		
IV	デジタル人材の育成・確保	・・・	17
1	D×技術の活用とデジタルリテラシーの向上		
2	業務の「見える化」とD×を推進する意識の醸成		
3	D×推進リーダーの育成・確保		

## 第1章 はじめに

高崎市は、首都圏と北陸・上信越を結ぶ中心都市として、美しい自然環境と活力ある都市機能が融合し、多様性と個性的な文化のあるまちとして注目されています。高崎市第6次総合計画では「変革する高崎」を掲げ、「人・もの・情報」を集積させ、ビジネスを盛んにすることで、福祉や子育て、教育などの市民生活を豊かにすることを目指しています。市民が「いつまでも、ずっと暮らしたい高崎」を実現するため、「出来ることは、何でもやる、すぐにやる」という姿勢で様々な取組みを進めています。

一方で、近年、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展など、本市を取り巻く状況は大きく変化しています。今後、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されることが想定される中で、複雑・多様化する行政課題に対応するためには、人材の育成と確保、さらには多様な働き方を受け入れる職場づくりが重要になっています。

どのような優れた施策も、それを動かし、本市のさらなる躍動を支えるのは、最大の資産である「職員」に他なりません。職員一人ひとりが自らの可能性に挑戦し、市民と共に未来を創る喜びを感じられる職場を実現することは、「変革する高崎」を推し進め、本市が持続的に発展していくための原動力となります。

本市においては、平成20年3月に策定した「高崎市人材育成基本方針」において、目指すべき職員像を「市民の視点に立った行政のプロ」と定め、人材育成に努めてきました。しかし、近年の社会情勢の変化を踏まえると、これまでの「人材育成」の枠組みに加え、意欲ある人材を惹きつける「人材確保」や能力を最大限に発揮できる「職場環境の整備」を一体的に図るという総合的な観点が必要となっています。

そこで、本市の「変革する高崎」の実現に向け、従来の「高崎市人材育成基本方針」を、人材の育成・確保・職場環境の整備を総合的に推進する「高崎市人材育成・確保基本方針」へと改正いたしました。

今回の改正では、従来の目指すべき職員像である「市民の視点に立った行政のプロ」を継承しつつ、新たな行動指針を掲げ、職員に求められる能力や姿勢を明確化しました。また、管理職人材の育成やシニア職員の活躍推進、人材確保や定着支援を具体化するとともに、ワーク・ライフ・バランスの実現やデジタル人材の育成・確保に関する内容を新たに盛り込みました。

本方針に基づき、社会情勢の変化に対応し、常に改革意欲をもって職務を遂行できる職員の育成を進めるとともに、職員一人ひとりがやりがいや成長を感じ、能力を最大限に発揮できる職場環境の整備と組織力の向上を図っていきます。

## 第2章 行動指針

### 1 目指すべき職員像

#### 市民の視点に立った行政のプロ

職員一人ひとりが得意分野を持ち、前例にとらわれることや問題を先送りすることなく、市民の視点に立って、様々な課題に真摯に対応していく能力と使命感を持った「市民の視点に立った行政のプロ」を、高崎市の職員が目指すべき職員像とします。

### 2 目指すべき職員の姿（行動指針）

#### た 高い倫理観

公務員としての自覚と高い倫理観を持ち、法令や服務規律を遵守するとともに、公平・公正かつ誠実に職務を遂行する職員を目指します。

#### か 改革意欲

常に改革意欲を持ち、職務に必要な専門的知識や技能を磨き、創造的な発想で新たな課題にチャレンジし続ける職員を目指します。

#### さ 最大の成果

経営感覚とコスト意識を持って職務を遂行し、新しい時代に対応した行財政運営を実現するため、限られた資源（人材・時間・財源）で最大の成果を生み出す職員を目指します。

#### き 危機管理能力

情報のアンテナを高く張り、常に様々なリスクに対して的確な判断と迅速な行動ができる職員を目指します。

#### し 市民視点

市民の視点に立ち、親切で丁寧な対応と、柔軟かつ迅速な職務遂行により、市民から信頼される職員を目指します。

### 3 職員に求められる能力や姿勢

職員に求められる能力や姿勢は多岐にわたり、職員の担当する業務や職責によっても必要とされる質や程度に違いがあります。

「市民の視点に立った行政のプロ」として、職員に求められる能力や姿勢を職位別に以下のように位置付け、研修を通じて育成していきます。

#### (1) 一般行政職の職位別職務遂行能力

職員に求められる能力		主事等	主任	主査	係長	課長補佐	課長	部長	概要
倫理観		○	○	○	○	○	○	○	公務員としての自覚と高い倫理観を持ち、法令や服務規律を遵守するとともに、責任を持って公平・公正かつ誠実に職務を遂行する力
業務遂行能力	知識・技術	◎	◎						専門的かつ実践的な知識や技術を十分に習得し、担当する業務に適用できる力
	市民対応力	◎	◎	◎					市民ニーズを的確に把握し、公平・公正な立場で親切かつ丁寧に対応するとともに、市民と信頼関係を築きながら業務を遂行する力
	正確性	◎	◎	◎					ミスや遺漏がないよう確認・点検を徹底し、質・量ともに高い水準で正確に業務を遂行し、確実な成果を上げることができる力
	迅速性	○	◎	◎					業務の優先順位を見極め、決められた時間内に能率よく処理し、困難な仕事でも余裕をもってやり遂げる力
	積極性	○	◎	◎	◎	◎			常に問題意識と探求心を持って積極的・意欲的に業務を遂行し、業務改善や自己啓発に取り組む力
	協調性	○	◎	◎	◎	◎			上司・部下や他部署、関係機関と円滑なコミュニケーションを図り、協力・信頼関係を構築することで、組織目標の達成に向けて行動する力
	情報活用力	○	○	◎	◎	◎			業務の遂行に必要な専門知識や情報を的確に収集・分析し、業務改善や円滑な意思決定に効果的に活用する力
	判断力	○	○	○	◎	◎	◎	◎	業務の問題点を的確に把握し、最適かつ適時な判断を行う力
	責任性	○	○	○	◎	◎	◎	◎	自己の職責をよく認識し、困難課題や失敗に対しても責任を回避することなく、常に問題の解決に全力を尽くし、最後までやり遂げる力
政策形成能力	企画力		○	○	◎	◎	◎	◎	組織方針に基づき、社会情勢や市民ニーズを的確に捉えた実現性のある施策や業務計画を立案し、実行する力
	調整力		○	○	◎	◎	◎	◎	様々な利害関係者と協力・信頼関係を構築し、最適な合意形成へと導く力
組織管理能力	業務運営					○	◎	◎	将来を見据え経営感覚とコスト意識を持って、組織目標の達成に向け効率的な業務運営を行う力
	統率力				○	○	○	◎	業務の優先順位を明確にするとともに、部下に対して適切な指示を出すことで組織を一つの方向に導き、組織全体で最大の成果を生み出す力
	人材育成力				○	◎	◎	◎	部下の適性や能力を把握し、適切な指導・助言や成長の機会を与えることで、部下の自律的な能力開発とキャリア形成を支援し、その力を引き出す力

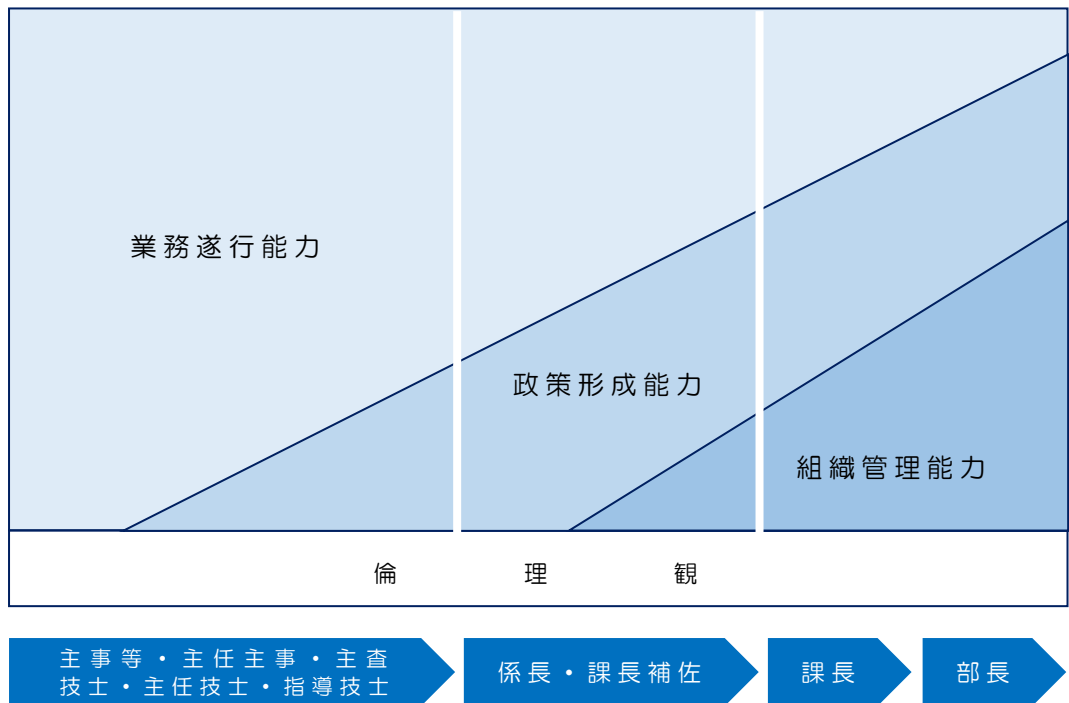
○ 前提となる能力 ◎ より重視される能力

(2) 技能労務職の職位別職務遂行能力

職員に求められる能力		技 士	主任技士	指導技士	概 要
倫	理	○	○	○	公務員としての自覚と高い倫理観を持ち、法令や服務規律を遵守するとともに、責任を持って公平・公正かつ誠実に職務を遂行する力
業務遂行能力	注 意 力	○	○	◎	業務中は安全面や衛生面に意識を集中し、いかなる細やかなことも見逃さず業務を遂行する力
	協 調 性	○	○	◎	業務を遂行するため上司や同僚と協力・信頼関係を築き、職場内外を問わず円滑な人間関係を維持する力
	知 識 ・ 技 能	○	◎	◎	専門的かつ実践的な知識や技能を持ち、最適な手段や方法を用いて業務を遂行する力
	責 任 性	○	◎	◎	自己の職責をよく認識し、困難課題や失敗に対しても責任を回避することなく、常に問題の解決に全力を尽くし、最後までやり遂げる力
	正 確 性 迅 速 性	○	◎	◎	質・量ともに高い水準で効率的かつ迅速に業務を遂行する力
	指 導 力			○	他の職員に対し、自身の持つ知識や技能を共有し、適切な助言や指導を行う能力

○ 前提となる能力 ◎ より重視される能力

(3) 職位別に要求される能力とその割合



第3章 人材育成のための基本的方策

I 人材の育成

1 研修体系と研修の具体的な取組み

職員研修は、本方針で示している「目指すべき職員像」を目標に置き、職位別に求められる能力や姿勢（職位別職務遂行能力）が身に付くように、Off-JT（職場外研修）・OJT（職場研修）・自己啓発の各研修が総合的に機能するよう実施していきます。

また、研修を通じて意欲を高めることはもちろんのこと、研修で学んだことを職場において実践につなげ、職員の能力の成長を支援していきます。

(1) 研修体系

実施区分	研修区分	研修名
職場外研修 (Off-JT)	一般研修 (階層別研修)	初級職員研修 中堅職員研修 管理職研修 シニア職員研修 技能労務職員研修 嘱託職員・臨時職員研修
	専門研修	OJT指導者研修 接遇研修 クレーム対応研修 コミュニケーション系研修 新任庶務担当者研修 人権啓発研修 職員倫理意識向上研修 等
	eラーニング	
	派遣研修	長期派遣研修 短期派遣研修 海外派遣研修
職場研修 (OJT)	職場内実務 集合研修 個別研修	
自己啓発	通信教育支援 eラーニング 政策研究チーム支援	

## ■ 第3章 人材育成のための基本的方策

### (2) 具体的な取組み

#### ● 一般研修

一般研修では、職員の職位や採用年次に応じて、自治体職員としての基本的な資質、職位ごとに求められる能力の向上を図ることを目的として、各階層別の研修を実施していきます。

研修名	内 容	習得する能力
初級職員研修	○地方公務員制度・地方自治法 ○政策形成基礎 ○法制執務入門 ○行政法基礎 ○公務員倫理 ○市民対応力向上 等	業務遂行能力 政策形成能力
中堅職員研修	○後輩指導研修 ○政策立案 ○フォローアップ研修 等	業務遂行能力 政策形成能力
管理職研修	○人事評価 ○マネジメント ○ハラスメント ○メンタルヘルス ○議会対応 ○フォローアップ研修 等	組織管理能力
シニア職員研修	○意識改革 ○モチベーション維持 等	業務遂行能力
技能労務職員研修	○公務員倫理 ○健康管理 等	業務遂行能力

#### ● 専門研修

専門研修では、職務を遂行する上で必要となる専門的な知識等を習得する科目を設置し、職員のやる気や自己啓発を促進するために公募枠を設け、職員が主体性を持って能力開発を進められる研修を実施していきます。

研修名	内 容	習得する能力
○JT指導者研修	○新人育成の指導者スキル	組織管理能力
○接遇研修	○市民サービス推進のための接遇力向上	業務遂行能力
○クレーム対応研修	○クレーム、ハードクレーム対応法	業務遂行能力
○職員倫理意識向上研修	○不当要求行為等対応 ○入札談合 ○交通安全啓発 等	倫理観 業務遂行能力

#### ● eラーニング

従来の集合研修が抱えていた時間的・場所的な制約を解消し、職員の業務効率化と継続的な学習機会の提供を両立させることを目的としてeラーニングを導入します。

eラーニングは、集合研修を補完するだけでなく、職員の自発的な学習を後押しする手段として活用していきます。

## ■ 第3章 人材育成のための基本的方策

### ● 派遣研修

派遣研修では、より高度で専門的な知識・技術の習得や、より広い視野を身に付けることを目的として、他団体や各種研修機関などに職員を派遣します。

また、省庁や群馬県、他自治体等との人事交流を実施するとともに、研修生自らが研究テーマ・スケジュールを企画する海外派遣研修を実施し、職員のチャレンジ精神を涵養していきます。

研修名	内容	習得する能力
長期派遣研修	○省庁・群馬県・他自治体への人事交流での派遣	業務遂行能力 政策形成能力
短期派遣研修	○市町村アカデミー ○国際文化アカデミー ○民間研修機関 等	
海外派遣研修	○姉妹都市等海外派遣研修	

### ● 職場研修（OJT）

職場研修は、日常業務の中で上司や職員同士が必要な知識や技術・技能を指導し、共有していくもので、職員の育成や行政サービスの向上に欠かせない役割を果たしています。

これは単なる知識の伝達にとどまらず、指導する側の職員にとってもマネジメント能力を高める「共育」の機会と捉え、職員の育成を担う管理職の指導力向上を通じ、新規採用職員や異動した職員の早期適応を後押ししています。

また、職場での計画的な研修の実施を通じて、職員の能力開発及び組織力の向上を支援していきます。

- ・ 職場内実務研修／集合研修／個別研修

**内容** 職場ミーティングの活性化、勉強会・職場研修会の実施、  
わかりやすい引継書・マニュアルの作成、職場の業務改善 等

### ● 自己啓発

自己啓発は人材育成の基本であり、職員一人ひとりが主体的・自律的に取り組むことで大きな成果が上がります。

職員の希望に応じてeラーニングシステムを利用できる環境を整備するとともに通信教育講座受講の助成などを通じ、自己啓発に取り組む職員を支援していきます。

- ・ eラーニング／通信教育支援／政策研究チーム支援

## 2 人事評価制度や自己申告制度等の活用

---

人事評価は、能力・実績に基づく人事管理を行うためのツールであるとともに、職員の主体的な職務遂行及び能力開発を促進することにより、組織の活性化と効果的な人材育成を推進することを目的としています。

人事評価の適切な実施とともに、自己申告制度を活用した人事配置を通じて、人材育成に取り組んでいきます。

### (1) 人事評価制度

能力評価では「目指すべき職員像」と連動し、業績評価の目標設定では「組織目標」と「職員個人の業務目標」との関係性を明確にします。自分の業務の意味や価値を理解することで、職員の主体性や意欲を引き出し職員の成長につなげていきます。

また、人事評価において管理職は、面談や1 on1 ミーティング\*<sup>1</sup>等の日々のコミュニケーションを通じて職員の育成に積極的に関わり、組織力向上を図ります。

### (2) 自己申告制度

仕事に対する適性や職場環境、異動の意向に加え、リスキリング\*<sup>2</sup>や実務経験で得た知識や技術・技能を把握することで、客観的なデータに基づく適材適所の人事配置に活用します。

---

\*1 1 on1 ミーティング：  
管理職（職場のリーダー）が職員と日々コミュニケーションを図る中で、職員の人材育成等に積極的に関わっていくための手段の一つ

\*2 リスキリング：  
新しい仕事のやり方や新しい職務に移行するための知識や技術・技能の習得

### 3 能力、実績に基づく給与制度の確立

---

職員の能力や実績を、昇任・昇格、昇給、勤勉手当の成績率等の処遇へ適正に反映させることは、人材育成に欠かせません。公正な処遇は、職員の達成感や職務への意欲を引き出し、自律的な成長を促す好循環を生み出します。

主体的に課題に挑戦し、実績を上げた職員が「正しく評価された」と実感できる組織風土を醸成するため、人事評価結果と連動した納得性の高い給与制度の構築を目指します。

### 4 ショブローテーションを通じた人材育成

---

職員の能力・適性を活かしつつ、多様な職務経験を積ませ、長期的視点で人材育成を行うためには、ショブローテーションが欠かせません。

本市では、採用後の10年間を「プロ職員の基礎づくり」、以降10年ごとに「プロ職員の資質磨き」「プロ職員の能力発揮」の期間と位置付け、各ステージに応じた計画的なショブローテーションを展開します。

専門職種については、その能力と適性をさらに開発・活用するため、従来の専門領域にとらわれない柔軟な配置を行い、職域拡大に努めます。

経験者採用職員については、民間等で培った専門性や多様な価値観を行政組織に取り入れるため、そのスキルを最大限に発揮できる部署への配置を基本とします。あわせて、公務独自のルールや組織文化への円滑な適応を支援するため、受入職場において連携・サポートする体制を構築します。

#### プロ職員の基礎づくり (採用後 10年間)

3か所以上の部門（市民対応、企画・事業、管理など）を計画的にバランス良く経験することにより、基礎的知識の習得及び能力開発を図るとともに、職務の適性を把握し、将来的なキャリア形成の基盤としていく。

#### プロ職員の資質磨き (採用後 10年以降)

本人の適性に合った職務分野を中心に専門的知識の向上に努め、資質に磨きをかけ、部局間の異動を通じて業務のマネジメント能力を高める。

#### プロ職員の能力発揮 (採用後 20年以降)

これまで培った専門的知識・経験を活かせる分野に配置する。

## 5 管理職人材の育成

---

管理職人材の育成・確保のためには、早期からの計画的な能力開発と昇任後の継続的なフォローアップが不可欠となっています。

### (1) 昇任前からの能力開発・育成

管理職に必要な能力（企画力、調整力、業務運営、統率力、人材育成力など）を、昇任前から段階的に開発し、将来を見据えた管理職人材を育成していきます。

- **研修を通じた役割への意識付け**

将来のキャリアパスの具体像や管理職に求められる役割への理解を深めるため、主に若手から中堅職員を対象とした「フォローアップ研修」を実施し、管理職の役割を意識できるような研修を行います。これにより、管理職昇任への意欲向上と、将来を見据えた計画的な能力開発を行っていきます。

- **OJTを通じた実践的な経験**

昇任前から実際の管理職業務に近い役割や課題を与えることで、実践的な経験を積み、昇任に対する不安解消や昇任に対するモチベーション向上を図ります。

- **人事評価制度を通じた能力開発**

人事評価制度における面談を活用し、上司から組織への貢献度や能力評価に基づく職員の強み・弱み等を適切にフィードバックすることで指導・助言を行い、管理職昇任に向けた能力開発及び意欲向上を図っていきます。

### (2) 管理職昇任後のフォロー体制

昇任直後だけでなく、管理職として職務を遂行する中で生じる課題に対応するための継続的なフォロー体制を構築していきます。

- **研修の実施**

昇任直後の職員に対し、管理職としての心構えや、マネジメントの基本（目標設定、進捗管理、部下育成、ハラスメント防止等）を集中的に学ぶ研修を実施します。

また、昇任後に定期的なフォローアップ研修を実施し、実務で直面している課題や悩みについて共有し、解決策を検討する機会を設けていきます。

- **組織内における情報交換・連携**

経験豊富な管理職やシニア職員による指導・助言を行う仕組みや、異なる部署の管理職が集まる研究会など管理職間の情報交換や連携を行えるネットワーク構築を進め、管理職の心理的安全性の確保に努めます。

## 6 シニア職員の役割と活躍推進

定年の引き上げにより、60歳を超える常勤職員（以下「シニア職員」と言います。）が増加する中、職員が定年まで意欲を持って能力を最大限に発揮できる環境整備と、世代間の知識や技術・技能、経験の継承を行い、質の高い行政サービスを持続的に提供できる体制づくりが求められています。

シニア職員には、豊富な経験を活かした「即戦力」としての貢献に加え、若手職員への指導・支援を通じた「次世代への知見の伝承」が求められます。

長年培った豊富な知見を組織の力とするためには、意識と行動を柔軟に変えていくことが大切です。特に、管理職であった職員には、その経験を活かして上司を補佐するとともに、業務改善を主導するなど、組織運営への積極的な貢献が期待されます。

これらを踏まえ、シニア職員を対象とした研修を実施し、役割認識の再確認やモチベーション向上、リスキリング（学び直し）を推進することで、組織全体の活性化に努めていきます。

### ✓ シニア職員の心がけ

職位の逆転による戸惑いは周囲の職員も同じように抱くものです。

職位が変わっても真摯に学ぼうとする **教わる勇気** と

経験豊富なフォロワーとして **組織を支える誇り** を持つ。

その姿勢こそが、自らの仕事へのモチベーションを高め、

職場全体を活性化することにつながります。

## Ⅱ 人材の確保

### 1 採用方法の工夫

---

多くの希望者に受験の機会を設けるとともに、受験者の負担を軽減するため、受験方法や実施時期などを見直し、幅広い人材の確保に努めます。

また、多様化・複雑化する行政ニーズに対応するため、新卒者に限らず、社会人経験者を積極的に採用し、多様な経験や専門的な知識・技術・技能を持った人材の確保に努めます。

#### (1) 受験機会の拡大

受験申込のオンライン化など、採用手続のデジタル化を進めます。

また、より多くの希望者に受験機会を提供するため、テストセンター等の試験会場の管外設置を検討します。

#### (2) 試験内容の工夫

学力偏重の試験ではなく、仕事に対するモチベーションやコミュニケーション能力を図るため、エントリーシートや面接などといった人物重視の試験を実施し、多様な人材の確保を目指します。

#### (3) 経験者採用の継続

一定の職務経験を有する人材を積極的に採用する枠組みを維持することで、組織力の強化や、職員の年齢構成の適正化を図ります。

また、様々なキャリアや専門的知識を有する人材を確保するため、引き続き、全ての職種において、受験可能年齢を59歳以下とします。

#### (4) 技術職・専門職の確保

土木職や保健師、獣医師などの技術職や専門職については、全国的に人材確保が困難となっていることから、それらの専攻学部を有する大学等の就職説明会への積極的な参加や、採用試験の複数回実施などを検討していきます。

#### (5) 外部人材等の活用

高度な専門知識が求められる分野においては、任期付職員等の採用制度を通じて、外部人材を積極的に活用し、様々な行政課題に対応します。

## 2 公務の魅力発信

---

より多くの人に高崎市で働くことに興味を持ってもらうため、様々な方法で公務の魅力を発信し、市の仕事をイメージしやすくなるよう就職活動期の人材を対象に積極的にアプローチしていきます。

### (1) 就職説明会の活用

早期化する学生の就職活動に柔軟に対応し、大学や民間企業が開催する就職説明会等に参加し、市職員に興味を示す学生に積極的にアプローチします。その際、大学のOB・OGである若手職員へ協力を要請し、学生が質問できる機会などを提供します。

### (2) インターンシップ制度を活用した魅力発信

インターンシップや職場見学会などを積極的に開催し、市での就業体験の機会を幅広く提供することで、市の仕事への理解を深められる機会を受験希望者に提供します。

### (3) インターネットにおける情報発信

市の仕事内容や魅力について、SNSによる動画配信などを用いて、効果的な時期に情報を届けるよう取り組んでいきます。また、職員採用専用のポータルサイトの作成や民間就職サイトの活用を検討していきます。

## 3 人材の定着支援

---

近年、人材の流動性が高まったことで、若手・中堅職員の早期離職が増加しています。そのため、市で働くことへの意欲を高め、働きやすい環境を整備するなどといった離職防止策を講じて、人材の定着を図ります。

### (1) 自己申告制度や人事評価の活用

自己申告や人事評価を積極的に活用し、できる限り職員一人ひとりの希望に基づいた配置を行うことで、職員の希望するキャリアプランとのミスマッチを防ぎます。

### (2) 職員提案制度等の実施

全職員が参加可能な職員アイデア提案制度や政策研究チームなどを通じて、職員の自主性を引き出し、市政運営への参加意識や改善意識を高める機会を提供します。

### (3) 仕事と家庭生活の両立支援

生活や仕事に対する価値観が多様化するなか、休暇制度の拡充や勤務形態の選択制度などを検討し、職員が性別や年齢、家庭状況等に左右されることなく、能力を十分に発揮できる環境を整備します。

## Ⅲ 職場環境の整備

### 1 職場活性化の推進

---

風通しの良い職場は、職員の意欲や主体的な取組みを引き出し、職員一人ひとりの自律的な成長を促します。積極的なコミュニケーションの推進や心理的安全性の確保などにより、職場を活性化し、職員の人材育成につなげていきます。

#### (1) 積極的なコミュニケーションの推進

職場を活性化するためには、上司と部下が積極的にコミュニケーションを図ることが重要です。日々の業務を通じて、上司は部下に対し、業務の目的や目標を明らかにして、進捗状況や課題を共有し、必要な指導や助言を行います。部下は、業務の目的や目標を理解し、上司に業務の報告・連絡・相談をしながら、常に問題意識をもって業務を遂行します。

#### (2) 心理的安全性の確保

積極的なコミュニケーションを図るためには、心理的安全性の高い職場づくりが必要です。所属長は、職員が否定される不安を感じることなく発言したり、失敗を恐れずより高いレベルの仕事にチャレンジしたりできる心理的安全性の高い職場をつくります。

#### (3) チームワークの強化

担当外の業務であっても職場内で相互に協力し、職場の業務を全体的に把握することは、チームワークの強化につながります。また、互いの仕事を理解することは、業務の平準化や効率化に直結し、働きやすい職場づくりにつながります。

#### (4) 所属長の役割

所属長は、業務の成果だけを求めるのではなく、情報の共有化を図り、職場内のコミュニケーションを活性化させることでチームワークを深め、組織全体のパフォーマンス向上に努めます。

## 2 ワーク・ライフ・バランスの実現

---

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、性別や年代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。職員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスを実現し、多様な人材が活躍できる職場環境の整備を進めます。

### (1) 業務の効率化

業務のDX化を推進し、ペーパーレス化、会議の運用最適化、業務量の平準化と適正な負荷分散を図ります。

### (2) 組織体制の強化

職場内でジョブローテーションを行うことは、人材育成の有効な手段となるだけでなく、業務の属人化を防ぎ、組織体制の強化につながります。

所属長は、職場内において業務の可視化と共有化を進め、担当替えを積極的に行うことで、若手職員の能力開発と職場の活性化を図るとともに、急な職員の休暇等にも柔軟に対応できる職場づくりに努めます。

### (3) 多様な働き方

職員が多様な働き方を選択できる職場づくりを進めていくため、育児・介護等の各種休暇・休業制度の周知及び取得促進を図るとともに、フレックスタイムやテレワークの導入の検討を進めていきます。

### (4) エンゲージメントの把握

職員が働きがいや充実感を感じて安心して働くことができるようになるには、職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れなど職員のエンゲージメント<sup>\*3</sup>を把握し、意欲向上や人材の定着につなげることが重要です。

また、その結果から組織が抱える課題を洗い出し、その解決に向けて取り組むことで、組織の健全化や組織力の向上を図ります。

---

\*3 エンゲージメント：

職員が組織のビジョンや目標に共感し、自発的に組織に貢献しようとする意欲（愛着心・組織コミットメント）

### 3 健康管理等に関する取組み

---

職員一人ひとりが心身ともに健康で、その能力を発揮できるよう、メンタルヘルス不調の予防や早期発見、継続的な支援に努めます。また、ハラスメントの防止を徹底し、安心して業務を遂行できる職場環境の整備を進めます。

#### (1) メンタルヘルス対策の実施

長時間の時間外勤務職員に対する産業医・保健師の面接指導などの体制の強化に加え、ストレスチェックの実施とフォローを積極的に取り入れ、職員の健康管理を推進します。また、職場研修と啓発活動を組み合わせ、心身不調の早期発見と適切な支援を促します。

#### (2) 病気休職者の職場復帰に向けた支援

病気休職中の職員が職場復帰する際、長期間職場から離れていたことによる負担を軽減するため、主治医や産業医と連携し、段階的な慣らし勤務等を組み合わせることで、円滑な職場復帰を支援していきます。

#### (3) 各種ハラスメントの防止徹底

職員がその能力を十分に発揮できるような勤務環境を確保するため、パワーハラスメント・セクシャルハラスメント・マタニティハラスメント等の各種ハラスメントについて、研修等を通じて関心と理解を深めるとともに、発生の防止及び排除を徹底していきます。

また、市民サービスの向上には、職員が安心して働ける環境が不可欠です。職員の人格を否定する言動や過剰な要求等の迷惑行為や不法行為、いわゆるカスタマーハラスメントに対しては「組織の問題」と捉え毅然とした対応を徹底していきます。

## IV デジタル人材の育成・確保

現代社会においては、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを恒常的に提供できる組織へと変革し、業務効率化や行政サービスの向上、地域課題の解決に取り組むことが求められています。

そのためにはDXを効果的に推進し、行政サービスの向上と業務効率化を実現するため、組織全体におけるデジタル人材の育成・確保が不可欠となっています。全職員のデジタルリテラシー向上と、特定のスキルを持つDX推進リーダーの育成・確保を組み合わせた組織的な取組みが重要になります。

### 1 DX技術の活用とデジタルリテラシーの向上

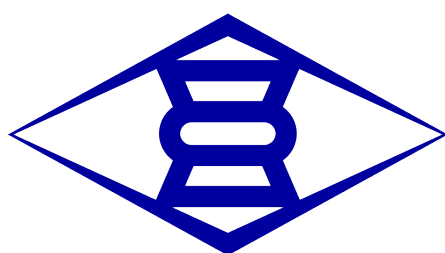
DX推進は特定の専門人材だけのものではなく、全職員が関わるべき課題です。生成AIやノーコード・ローコードツール等の最新技術を日常業務で安全かつ効果的に活用できるよう、DX推進リーダー以外の職員への教育・研修を強化し、組織全体のデジタル活用能力の底上げを図っていきます。

### 2 業務の「見える化」とDXを推進する意識の醸成

DXを成功させるためには、現状の業務の「見える化」を通じて課題を明確にし、組織全体でDX推進を受け入れる意識を醸成することが不可欠です。職員一人ひとりがDXの必要性を理解し、積極的に関与できる環境づくりを進めていきます。

### 3 DX推進リーダーの育成・確保

各業務での本格的なDX導入を見据え、DX推進リーダーの育成・確保に加え、外部人材の活用や連携を進めていきます。



---

## 高崎市人材育成・確保基本方針

－市民の視点に立った行政のプロの育成－

発 行 高崎市

〒370-8501 高崎市高松町35番地1

027-321-1111（代表）

<https://www.city.takasaki.gunma.jp/>

編 集 高崎市総務部職員課

---