

件 名	「堺市人材育成基本方針」について
経 過 ・ 現 状 政 策 課 題	【経過】 平成10年 2月 堺市職員研修基本方針 策定 平成12年 12月 堺市人材育成基本方針 策定 平成18年 3月 新・堺市人材育成基本方針、新・職員研修基本方針 策定 【課題】 現行の方針策定から5年が経過し、この間、地域主権改革の進展や激化する都市間競争、国際化、少子化・高齢化、多様化する市民ニーズなど、市政を取り巻く環境が大きく変化している。 一方、本市では、今後10年間のまちづくりの方向性を示す「堺市マスタープラン（案）」が始動する時期にあたり、新しいまちづくりを担う人材の育成が喫緊の重要課題である。
対 応 方 針 今 後 の 取 組 （ 案 ）	【改定の目的】 総合的な人間力の向上に取り組む指針として、めざすべき職員像を明らかにするとともに、各階層に求められる役割や具体的取り組みを示すことで、市民の信頼を確保し、市民と協働して市政を進めていく人材を育成する。 なお、今回の改定においては、「新・人材育成基本方針」及び「新・職員研修基本方針」を統合し、「堺市人材育成基本方針」としている。 【改定のポイント】 ・組織や職員が認識を一致させ、一丸となって取り組むために、職員に求められるところを「めざすべき職員像」として明確に示す。 ・これからのまちづくりを担う「行政のプロフェッショナル」を育成するために、「意識改革」と「能力開発」の視点と、これに基づく具体的な取組を示す。
効 果 の 想 定	堺市マスタープラン（案）に示す「めざすべき堺の将来像」の実現を担う人材の育成
関 係 局 と の 政 策 連 携	全庁

めざすべき職員像

「堺市を愛し、チャレンジ精神を持って取り組む、市民から信頼される職員」

◆具体的な姿勢・能力

- 堺市（市政・市勢）に精通している
- 堺市に愛着を持って、まちをより良くしていく意欲にあふれている
- 従来の慣行にとらわれない変革意欲を持っている
- 障壁を乗り越え施策を実現する実行力を持っている
- 業務の改善や市民サービスの向上に積極的に取り組む
- 公務員として高い遵法意識を持っている
- 全体の奉仕者として節度ある行動ができる倫理観を持っている
- 人への思いやりにあふれた高い人権意識を持っている
- 市の財産を有効活用する高いコスト意識を持っている
- 市民の視点に立ち、誠意を持って公平公正に職務を遂行する
- 業務の専門的知識に精通している
- 行政の透明性を高め、市民への説明責任を果たせる
- 市民の安全・安心を確保する高い危機管理能力を持っている
- 時代の変化に即応する政策立案能力を持っている
- 幅広い視野と都市経営能力を持っている

職員像実現に向けた2つの視点

◆意識改革の視点

- 市民志向
自分視点、役所視点から市民視点への転換
- 未来志向
前例踏襲意識、現状満足意識の払拭
- 全市志向
個人主義、縦割り意識からの脱却

◆能力開発の視点

- 都市経営能力の向上
- 政策立案能力の向上
- 危機管理能力の向上
- 業務遂行能力の向上
- 使命感・倫理観・人権意識の向上

＜具体的取組＞

（人を育てる） 職 場 運 営		○局・区における人材育成の強化 ・各局・区の組織運営方針において人材育成方針を明記【新規】 ○個々の職員の業務に対する意識付けの強化 ・「堺市マスタープラン」及び「行革プログラム」と連動させた組織目標と個人目標の連携による業務の意識付け【新規】 ○課長（管理職）を中心とした現場の強化 ・職場の状況に応じたミーティングの定期開催【新規】 ・仕事の基本の徹底 ○職員のモチベーションの向上 ・職員表彰制度の充実【拡充】	○業務に関わる専門的知識や技術の習得・強化 ・職場研修計画の作成・実施を通じて、専門的知識や技術の習得、上司や先輩職員から事務基礎の指導等を徹底
（人を活かす） 人 事 管 理		○多様な人材の活用 ○職員の特性に応じた人員配置 ・能力、実績、意欲を活かした人員配置【拡充】 （庁内公募、複線型人事、自己申告など） ○人事評価を活用した人材育成の推進 ○インセンティブによるモチベーションの向上 ・頑張る職員が報われる給与体系【拡充】 ○女性職員の役職者への積極的な登用 ○幅広い視野等を身につける人事交流	
（人を伸ばす） 職 員 研 修	研 修 サ ー タ ー	○意識改革を促す研修の実施【拡充】 ・経営責任者層との職員の対話の推進 ・時勢を捉えたセミナーの開催 ○堺市への愛着を深める研修の実施【新規】	○各階層に求められる能力の開発 ・昇任前職員を対象とした新たな必須研修の導入 ○全職員に求められる基本的能力の充実 ・事務基礎力、法務能力など ○政策立案能力の向上を図る研修の充実 ○実施研修の効果検証 ○研修と人事が連携した総合的な仕組みの構築
	研 修 場	○さわやかサービス推進事業の充実	○業務に関わる専門的知識や技術の習得・強化【再掲】 ○業務主管研修の効果的実施による業務遂行能力の強化 ○職場研修支援の充実
	啓 発	○夜間講座等の実施【拡充】 ○e-ラーニングの充実【拡充】	

(案)

堺市人材育成基本方針

～堺市を愛し、チャレンジ精神を持って取り組む、
市民から信頼される職員～

平成23年 月



はじめに

堺市は、明治22年の市制施行以来、活力あふれる自由・自治都市の伝統を重んじながら、進取の気風を旨とする堺人氣質で、市政の発展に取り組んできました。しかしながら、近年、我が国では、社会・経済情勢に大きな変化が生じており、また、戦後から続いてきた経済成長を前提とする社会発展モデルも終焉を迎えようとしています。その中において、堺市が将来にわたり発展を続けていくためには、市政のあり方の大きな変革が必要です。

地域主権改革の進展や少子化・高齢化社会の到来、生産年齢人口の減少、市民ニーズの多様化・複雑化といった昨今の行政を取り巻く状況の変化に対応するために、自治体職員には様々な知識や能力が求められてきています。とりわけ、多様化に対応できる柔軟な発想や自律的な政策立案能力、市民と協働でまちづくりを進めるにあたってのコミュニケーション能力や説明能力、時代を読む眼や見通す力が求められており、従来型の定められた業務を正確に行う以上に、広範多岐にわたる能力の開発が不可欠となっています。

そこで、堺市職員に求められる総合的な人間力の向上に取り組んでいく指針として、この「堺市人材育成基本方針」をとりまとめ、この中において、採用や異動も含めた人事全般について、市としての人材育成の方向性を明らかにしています。

この基本方針は、職員の意識や能力を向上させ、ますます複雑・多様化する市政課題に対応し、堺市マスタープランに示す「未来へ飛躍する自由・自治都市」を実現する職員を育成するとともに、職員が職務を通じて自己実現・社会貢献の機会を得、自ら仕事に対して情熱ややりがいを感じて、生き生きと仕事に臨めるようになることも目的としています。職員が「市民の期待にこたえるために、能力を伸ばそう。」あるいは「堺市を良くするために仕事がしたい。」と自ら高いモチベーションを持つことが重要であり、そのことが職員の仕事を通じた人生の充実感・誇りにつながるものと考えます。

今後は、この基本方針に基づいて、職員一人ひとりが人材育成の方策や人事・研修制度の目的を共通理解し、自らの能力開発に、また、各職場は職員の育成に、一丸となって取り組んでいきましょう。

目 次

1	方針改定の目的	1
2	めざすべき職員像と具体的な姿勢・能力・役割	
(1)	めざすべき職員像	2
(2)	職員に求められる具体的な姿勢・能力	2
(3)	各階層（職位）に求められる役割	4
3	人材育成の方向性	6
4	具体的な取組	
(1)	人を育てる職場運営	8
(2)	人を活かす人事管理	10
(3)	人を伸ばす職員研修	
	◇職員研修の方針	11
	◇職員研修の体系（3つの柱）	
	＜職員能力開発センター研修＞	12
	＜職場研修＞	15
	＜自己啓発＞	16

1

方針改定の目的

本市では、平成12年度に、職員のあるべき姿や人材育成の方向性を示すため「堺市人材育成基本方針」を策定しました。平成17年度には政令指定都市への移行に向け、「新・堺市人材育成基本方針」として改定を行い、計画的な職員の能力開発や人材育成の一層の強化を図ってきました。

その後、5年が経過する中で、地域主権改革の進展や激化する都市間競争、国際化、少子化・高齢化、そして多様化する市民ニーズなど、市政を取り巻く環境は大きく変化しています。

今後とも本市が将来にわたって持続的に発展し続けるためには、時代の変化を見通し、職員がそれぞれの分野で先んじて変革していくことが大変重要です。

今回の改定にあたっては、こうした時代の変化に対応するとともに、市民の信頼を確保し、市民と協働して市政を進めていく人材の育成を念頭に、めざすべき職員像を明らかにするとともに、各階層に求められる役割を示し、より強力に人材育成を進めていくための指針として策定しました。



2

めざすべき職員像と具体的な姿勢・能力・役割

(1)めざすべき職員像

堺市の将来像の実現を担う「行政のプロフェッショナル」として、「めざすべき職員像」を次のように定めます。

めざすべき職員像

**堺市を愛し、チャレンジ精神を持って取り組む、
市民から信頼される職員**

(2)職員に求められる具体的な姿勢・能力

めざすべき職員像は、全職員が銘記し、折に触れて自ら、また、お互いに確認し、組織も職員も一丸となって実現に向けて取り組みます。

また、めざすべき職員像には、職員に求められる姿勢や能力を凝縮し表現しています。ここでその内容を具体的に示します。これは、すべての職員を一つの型にはめるものではありません。一人ひとりの個性を尊重した上で、その強みを伸ばそうとするものです。

ア 堺市を愛する職員

堺市職員は、堺市を愛する気持ちを持ち、堺のまちをよく知っていることが求められます。堺市の歴史や文化、基礎的なデータを知るとともに、市の職員として、他の所管が取り組んでいる事業についても広く知っておくことが必要です。堺市に精通することは、市の課題を見つけることにもつながります。「課」や「室」という組織の職員である前に、「堺市」という大きな組織の職員であるという認識に立って、いわゆる縦割り意識といった垣根を排し、全市的な視点で業務に取り組む姿勢が大切です。

求められる姿勢・能力

- ・堺市（市政・市勢）に精通していること
- ・堺市に愛着を持って、まちをより良くしていく意欲にあふれていること

イ チャレンジ精神を持って取り組む職員

市民福祉の向上のためには、社会経済情勢の変化や市民ニーズの多様化など市政を取り巻く環境の変化を敏感にとらえ、その時代の変化に即した対応が必要です。前例踏襲や横並び、現状満足といった意識を排除し、日頃から、仕事をよりよくしていこうという改善意欲を持って、既成概念にとらわれずに変革・創造していくこと、そしてさまざまな課題を自ら発見、分析し解決していくという主体性が欠かせません。それと同時に、具体的な成果に向けた実行力が求められます。

求められる姿勢・能力

- ・ 従来の慣行にとらわれない変革意欲を持っていること
- ・ 障壁を乗り越え施策を実現する実行力を持っていること
- ・ 業務の改善や市民サービスの向上に積極的に取り組むこと

ウ 市民から信頼される職員

まちづくりの主役は市民であり、行政は市民と協働して、きめ細かで特色のあるまちづくりを進めていかなければなりません。市民にとって協働のパートナーにふさわしい行政の職員として、もっとも大切な要素は、市民から信頼されることです。「行政のプロフェッショナル」として、高い使命感、倫理観や人権意識を持つことはもとより、所管業務に関する専門的知識や幅広い視野を備えていなければなりません。

また、自らもまちづくりの一員であるという認識を持ち、市民の視点で考え、説明責任を果たすとともに、良好なコミュニケーションをとれる能力、そして、不測の事態に対応する危機管理能力を持つことが求められます。

求められる姿勢・能力

- ・ 公務員として高い遵法意識を持っていること
- ・ 全体の奉仕者として節度ある行動ができる倫理観を持っていること
- ・ 人への思いやりにあふれた高い人権意識を持っていること
- ・ 市の財産を有効活用する高いコスト意識を持っていること
- ・ 市民の視点に立ち、誠意を持って公平公正に職務を遂行すること
- ・ 業務の専門的知識に精通していること
- ・ 行政の透明性を高め、市民への説明責任を果たせること
- ・ 市民の安全・安心を確保する高い危機管理能力を持っていること
- ・ 時代の変化に即応する政策立案能力を持っていること
- ・ 幅広い視野と都市経営能力を持っていること

各階層（職位）に求められる役割

（３）各階層（職位）に求められる役割

各階層（職位）に求められる役割を明らかにし、どのように行動すればよいかを具体的に示すことで、職員一人ひとりに自らの役割を認識し、求められる行動の理解を促します。また、そのことが人材育成の方向となり、能力開発の動機付けとなります。

職位	求められる役割
局長級	局・区の統括責任者、政策統括マネジャー ・上司に対し、適時適切な報告・相談等を行うとともに、自らの役割を認識する。 ・局・区の統括責任者として、進むべき方向に導き、所属を管理統率する。 ・長期的展望に立って、組織の基本的方針・方向性を示す。 ・政策を統括すべき立場として、経営者の視点に立って、判断・決断を行う。 ・政策方針や政策目標を提示し、政策の企画立案及び実現、戦略的な推進を行う。 ・組織や政策施策の課題を認識し、その解決に向け、判断・指示を行う。 ・効率的な業務運営を遂行すべく、判断・指示を行う。 ・重要な関係者・関係機関と、折衝・調整を行う。 ・人材育成の重要性を認識し、職務遂行を通じた人材の育成を行う。 ・職員の士気を高め、人材育成の風土づくりを行う。 ・部下の能力・適性を評価し、指導を行い局内管理職の育成を行う。
部長級	部の統括管理責任者、施策統括マネジャー ・適時適切な報告・連絡・相談を行うとともに、上司を補佐し、状況に応じて上位の役割を担う。 ・部の統括管理責任者として、業務を把握理解し、所属を管理統率する。 ・施策を統括すべき立場として、中長期的な視点に立って、判断・決断を行う。 ・施策目標を提示し、施策の企画立案及び実現、戦略的な推進を行う。 ・組織や政策施策の課題を認識し、その解決に向け、判断・指示を行うとともに、その具体的解決方策を提示する。 ・効率的な業務運営を遂行すべく、判断・指示を行う。 ・重要な関係者や関係機関と、折衝、調整を行う。 ・リスク管理の意識を持って、状況の変化を予測し、問題が発生した場合には即応する。 ・人材育成の重要性を認識し、職務遂行を通じた人材の育成を行う。 ・職員の意欲や自主性を高め、人材育成の体制づくりを行う。 ・部下の能力・適性を評価し、指導を行い後進の育成を行う。
部次長級	部長（部の統括管理責任者、施策統括マネジャー）の補佐 ・適時適切な報告・連絡・相談を行うとともに、上司を補佐し、状況に応じて上位の役割を担う。 ・部長の補佐として、業務を把握理解し、所属を管理統率する。 ・部長の補佐として、中長期的な視点に立って、判断・決断を行う。 ・施策目標を提示し、上司と一体となって施策の企画立案及び実現、戦略的な推進を行う。 ・組織や政策施策の課題を認識し、その解決に向け、判断・指示を行うとともに、その具体的解決方策を提示する。 ・効率的な業務運営を遂行すべく、判断・指示する。 ・部長の代理として、重要な関係者や関係機関と、折衝、調整を行う。 ・リスク管理の意識を持って、状況の変化を予測し、問題が発生した場合には即応する。 ・部長を補佐し、組織や業務の円滑化を図るため、部内又は局内の調整を行う。 ・人材育成の重要性を認識し、職務遂行を通じた人材の育成を行う。 ・職員の意欲や自主性を高め、人材育成の体制づくりを行う。 ・部下の能力・適性を評価し、指導を行い後進の育成を行う。

課長級	課の統括管理責任者、事務事業統括マネジャー ・適時適切な報告・連絡・相談を行うとともに、上司を補佐し、状況に応じて上位の役割を担う。 ・課の総括管理責任者として、組織目標を設定し、部下への浸透を図り、所属を管理統率する。 ・事務事業を統括すべき立場として、判断・決断を行う。 ・課の事業方針を決定し、実施組織の指揮監督者として、進捗管理を行いながら、事務事業の企画立案及び実現、戦略的な推進を行う。 ・組織や施策事業の課題を認識し、その解決に向け、判断・指示を行うとともに、その具体的解決方策を提示する。 ・求められる成果水準を踏まえ、効率的に業務を遂行する。 ・所属の責任者として、関係者や関係機関と、折衝・調整を行う。 ・リスク管理の意識を持って、状況の変化を予測し、問題が発生した場合には即応する。 ・自らの責任として職務を遂行する。 ・人材育成の重要性を認識し、職務遂行を通じた人材の育成を行う。 ・部下の意欲や自発性を高め、人材を育てる職場づくりを行う。 ・部下の能力・適性を把握し、育成指導を行う。
課長補佐級	事務事業の統括的推進者、所属長の補佐 ・適時適切な報告・連絡・相談を行うとともに、上司を補佐し、状況に応じて上位の役割を担う。 ・組織目標の設定に参画し、部下への浸透を図るとともに、部下を指揮監督し、課長を補佐し、所属を管理統率する。 ・課長を補佐し、課内の調整を行うとともに、判断・決断を行う。 ・課の事業方針実現のため、進捗管理を行いながら、課全体の事務事業の統括的な推進を行う。 ・事務事業の企画立案及び実現、着実な推進を図り、課の使命・目標の達成に貢献する。 ・求められる成果水準を踏まえ、効率的に業務を遂行する。 ・課長の代理として、関係者や関係機関との折衝・調整を行う。 ・自らの責任として職務を遂行する。 ・部下後輩等の能力・適性を把握し、指導・育成を行い、意欲・能力を高める。
係長級	業務の中心的遂行者 ・適時適切な報告・連絡・相談を行うとともに、上司を補佐し、状況に応じて上位の役割を担う。 ・監督者として、組織の使命・目標を理解し、率先垂範して職務に取り組み、その達成に貢献する。 ・担当業務の中心的な遂行者として、リーダーシップを発揮し、業務を行う。 ・求められる成果水準を踏まえ、計画的・効率的かつ着実に業務を遂行する。 ・職務の現状と課題を把握し、課題の解決に向け、提案、改善・工夫を行う。 ・関係者や関係機関との折衝・調整を行う。 ・課題や問題に責任を持って対応する。 ・職務に必要な知識・技術を身に付け、活用する。 ・上司・部下や他部局等と円滑な関係を構築し、業務に協力する。 ・部下が能力を最大限発揮できる、職場環境づくりを行う。 ・部下に指示やアドバイスを与え、問題あるときは指導する。
一般職員	業務の自律的遂行者 ・上司・先輩を補佐し、適時適切な報告・連絡・相談を行う。 ・組織の使命・目標を理解し、自律的に業務にあたり、その達成に貢献する。 ・担当業務の目標や上司の指示を把握・理解し、正確・丁寧・着実に業務を遂行する。 ・問題意識を持って担当職務を遂行し、仕事の進め方を改善・工夫する。 ・担当業務の担当者として、職務に責任を持って取り組む。 ・未経験の業務に積極的に取り組む。 ・基本的な知識・技術を身に付けるとともに、新しい知識・技術の修得にも励む。 ・担当業務だけでなく、率先して周囲の業務に協力する。 ・後輩職員に、指導・助言を行う。

堺市マスタープランにおいては、本市のめざすべき将来像を「未来へ飛躍する自由・自治都市～安らぎ・楽しみ・活躍する場として『希^{のぞ}まれるまち』へ～」と定め、また、これを実践する実行力の高い推進体制の構築に言及しています。その中で、行政を担う職員の意識改革と能力開発を進め、「行政のプロフェッショナル」として市民の期待に応える職員を育成していくということを明記しています。

「めざすべき職員像」を実現し、新しいまちづくり担う「行政のプロフェッショナル」を育成するために、人材育成にあたっては、次の2つの視点で取り組んでいきます。

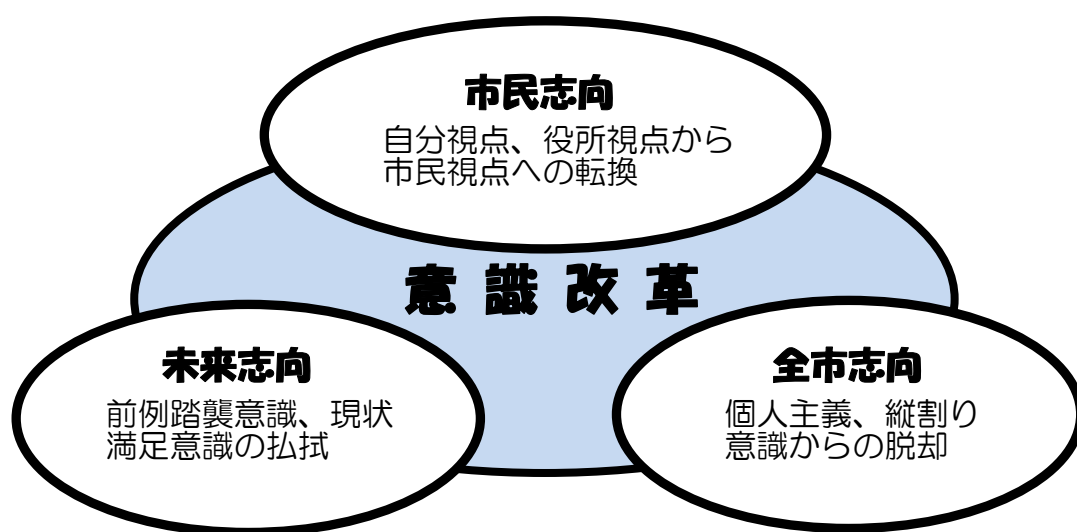
ア 意識改革の視点

地域主権改革の進展や激化する都市間競争など市政を取り巻く環境が大きく変化する中、本市が将来にわたって発展し続けるためには、時代の変化を的確に捉え、地域の特性、特色を活かした行政を展開しなければなりません。

そのためには、先にも述べているように、職員一人ひとりの意識を改革し、前例踏襲意識や縦割り意識を排するとともに、時勢に応じて自ら考え、チャレンジ精神を持って業務に取り組む姿勢が求められます。

一方、職員一人がどんなに頑張っても組織全体で取り組むことをしなければ、空回りになりかねず、成果につなげることはできません。

意識改革に重点を置いた人材育成によって、職員一人ひとりの自律性を促すとともに、組織が一丸となって意識改革に取り組むことで成果につなげていきます。



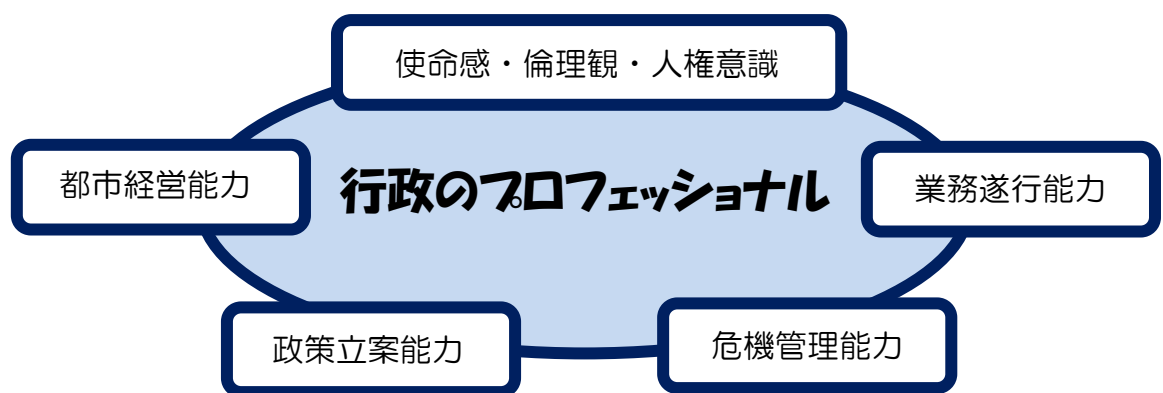
イ 能力開発の視点

市民の視点で考え、市民とともにまちづくりを進めるためには、職員は協働のパートナーとして市民から信頼される「行政のプロフェッショナル」でなければなりません。

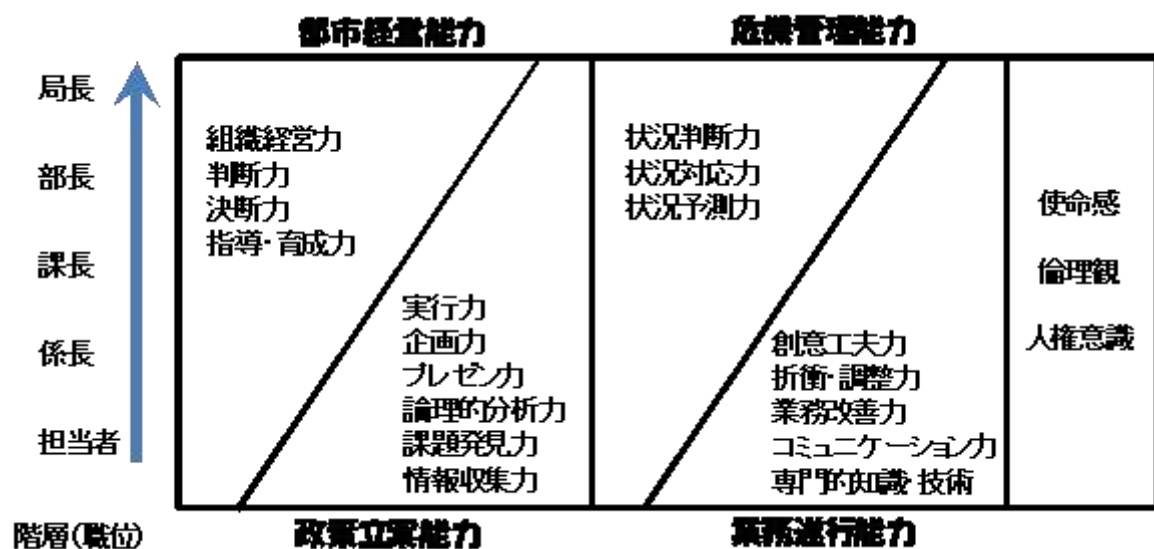
そのためには、高い使命感や人権意識を持ち、所管業務に精通することはもとより、業務を遂行する能力、幅広い視野から政策を立案する能力など総合的な能力を備えることが求められます。

計画的な能力開発により、総合的な能力を備えた「行政のプロフェッショナル」を育成します。

行政のプロフェッショナル



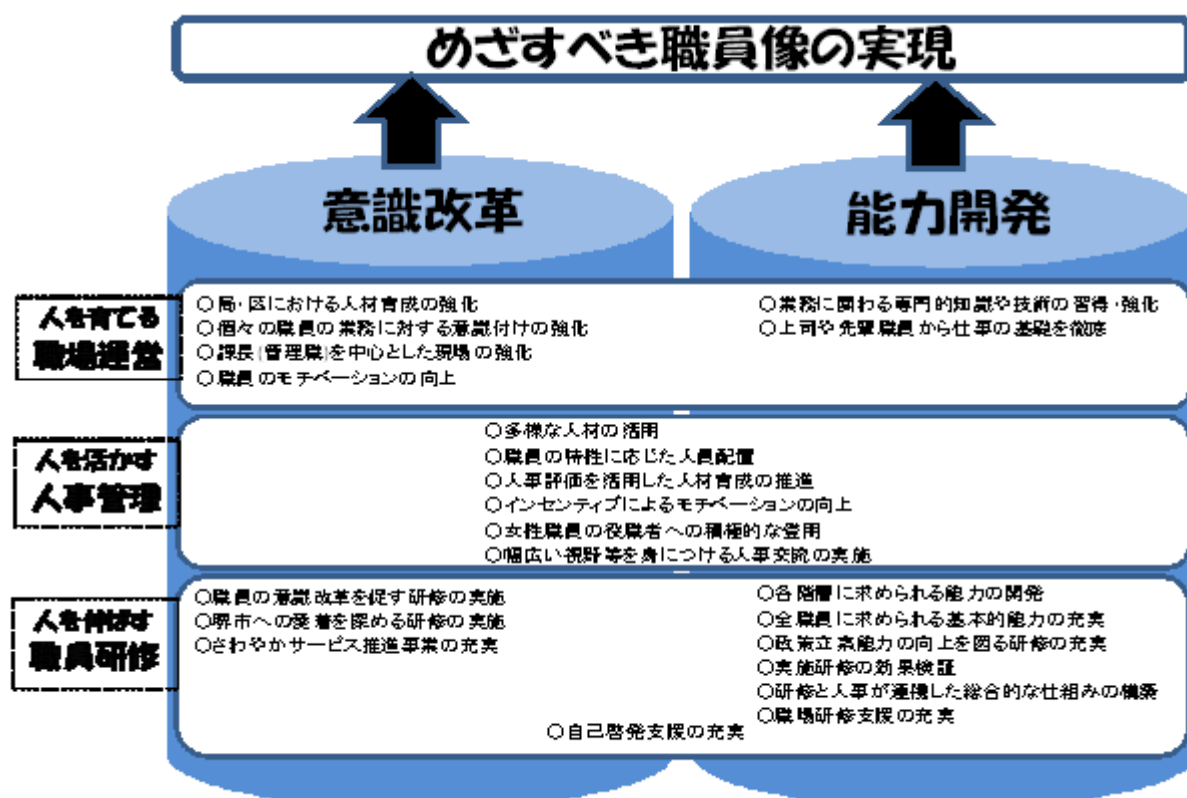
職員に求められる能力割合のイメージと具体的能力



4

具体的な取組

職員の意識改革と能力開発を効果的に進めるにあたっては、日々の仕事を通じて職員を育てる「職場運営」、職員の意欲を高め身に付けた知識や能力を活かす「人事管理」、職員の能力や資質を伸ばす「職員研修」の3つの要素が連携することが必要です。これらの3つの要素を有機的に連携させ、最大限の効果を発揮するよう取り組みます。



(1)人を育てる職場運営

職場は業務遂行の場であると同時に、人材育成の場でもあります。職場運営における職員同士のかわりや業務を遂行していく上で必要な専門的知識の習得は、「職場研修」(OJT(On the Job Training))として人材育成につながります。

職場運営を通じた職場研修(OJT)は、仕事を進める過程自体を人材育成の場として活用するものであるため、全ての職員が参画でき、時宜を得た人材育成を行えることから、効果的・効率的な人材育成の方法です。また、OJTの基本は、「してみせて、言ってみせて、させてみる。」(上杉鷹山)であり、成果はほめてやり、失敗には、その内容を指摘するとともに、時には寛容に見守ることも必要です。

日常の業務を遂行する上で必要な専門的知識の習得や事務の基礎的知識の習得を行うとともに、上司や先輩職員が行う個別指導や仕事を進める過程における職員相互の啓発などをより一層進めることで、職員の能力の発揮・開発だけでなく、業務の改善・改革に意欲的に取り組む職場風土も醸成できます。

◆意識改革のための取組

ア 局・区における人材育成の強化

各局・区において、毎年度策定する組織運営方針において、所属内の人材育成の方針を明確にし積極的に取り組みます。

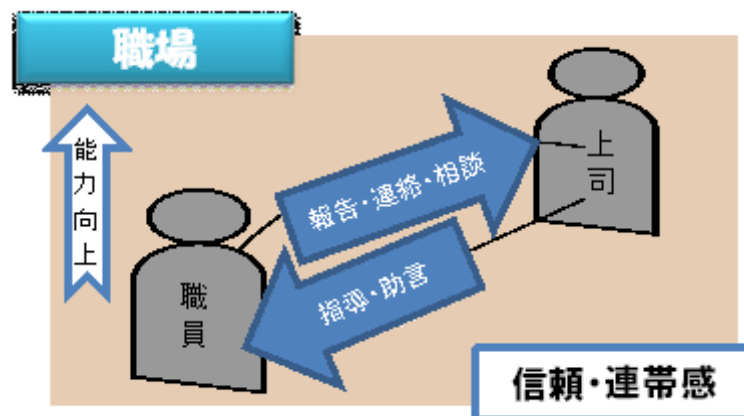
イ 個々の職員の業務に対する意識付けの強化

「堺市マスタープラン」及び「行財政改革プログラム」と連動させた組織目標と個人目標を連携させ、自分の業務が市政のどの部分を担っているのかを確認し、職員の業務に対する意識付けを強化します。

ウ 課長（管理職）を中心とした現場の強化

組織の要である課長が風通しの良い組織風土づくりの中心的役割を担い、職場の状況に応じたミーティングを定期的を開催します。

課長（管理職）は、組織目標を部下に明確に示し、指導・助言をし、部下は組織目標に向かって業務を遂行し、報告・連絡・相談（ホウレンソウ）を欠かさないという仕事の仕組みを徹底します。



エ 職員のモチベーションの向上

職員のモチベーションの向上のため、業務遂行における組織や職員の熱意、努力、頑張りに応えるよう表彰制度の拡充を図ります。また、職員のチャレンジする意欲に応える機会の提供や、やりがいを高める研修や視察等への参加を奨励します。

◆能力開発のための取組

ア 業務に関わる専門的知識や技術の習得・強化

職場研修計画をもとに、業務に関わる専門的知識や技術の習得を義務付けるとともに、通常の業務遂行の過程で、適正な事務執行の徹底や実践的政策形成能力の向上を意識して、上司から部下へ、先輩から後輩へ指導します。

(2)人を活かす人事管理

地域主権改革の進展や多様化・複雑化する市民ニーズなど市政を取り巻く環境の変化に的確に対応するため、職員の能力を最大限に発揮できる組織への変革が必要となっています。そのためには、職員の能力や実績を重視した人事管理を行うなど、より一層、職員を活かす人事制度への改革が求められています。

◆意識改革・能力開発のための取組

ア 多様な人材の活用

職務経験者が有する民間等のコスト意識や経営感覚、高い専門性、柔軟な発想力を活かして組織を活性化させるとともに、再任用職員が有する豊富な知識や技術の継承によって職員の育成を進めます。

イ 職員の特性に応じた人員配置

自己申告制度や庁内公募制度の活用に加え、特定業務に精通する専門職の育成のための複線型人事制度の検討など、職員の能力や実績と意欲を活かした人員配置を行います。

ウ 人事評価を活用した人材育成の推進

人事評価における目標設定、面談、評価結果のフィードバック等のプロセスを通じて、組織内のコミュニケーションを活性化させ、職員の意識改革、能力の向上を図ります。

エ インセンティブによるモチベーションの向上

職員のモチベーション向上のため、管理職の人事評価結果の勤勉手当への反映を実施するほか、信賞必罰でがんばる職員が報われる給与体系の導入について検討します。

オ 女性職員の役職者への積極的な登用

女性を役職者に積極的に登用するため、メンター制度等により女性職員のキャリア形成を支援し、また、ワーク・ライフ・バランスの推進等の環境整備を行い、女性職員の能力を最大限に発揮できる職場づくりを進めます。

カ 幅広い視野等を身につける人事交流の実施

幅広い視野や先見性、効率的な業務遂行方法などを身につけるため、国その他の関係機関への派遣や他自治体との人事交流を積極的行います。

(3)人を伸ばす職員研修

◇職員研修の方針

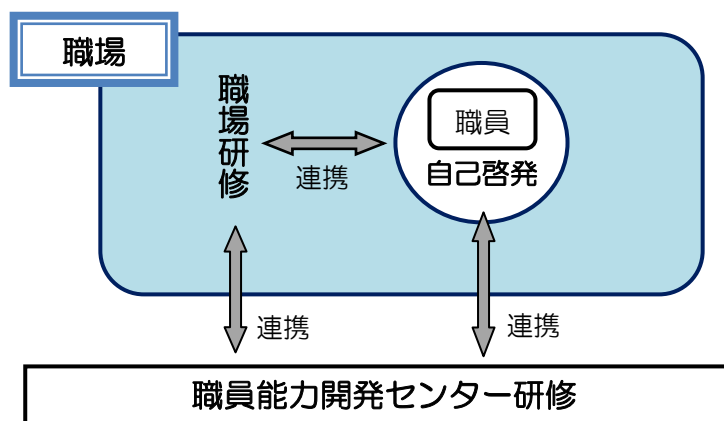
研修は、知識・情報を得て、それを知恵に高めるとともに、自らの意識を変え、行動を変えていくことができる意義を成します。「めざすべき職員像」の実現を図るため、職員研修の基本方針を以下のとおり定め、「行政のプロフェッショナル」を育成します。

職員研修の方針

- ❖ 「意識と意欲」を高める（意識改革）
 - ・ 公務員倫理と人権意識の徹底を図る
 - ・ やりがいや充実感を高める
- ❖ 「知識と能力」を磨く（能力開発）
 - ・ 業務遂行のための基本的・専門的知識と技術の習得を図る
 - ・ 政策形成能力・都市経営能力の向上を図る
- ❖ 「組織力」を高める
 - ・ 職員相互に切磋琢磨する環境をつくる
 - ・ 集合研修を活かして人的ネットワークをつくる

◇職員研修の体系（3つの柱）

職員としての必須知識・能力の習得・向上を行う「職員能力開発センター研修」、職員の日常の仕事通じて行う「職場研修」（OJT）、職員一人ひとりが、自己の能力の開発・向上のために主体的に学習する「自己啓発」という3つを有機的に連携させ、実効性のある研修を実施していきます。



職員の責務：常に学習意欲をもって自らの能力開発に努める
情報交換や知識共有により相互に育成し合う

管理監督者の責務：職場における日々の業務の中で常に部下の育成に努める
自己啓発や必要な研修に参加しやすい体制づくりに努める

研修部門の責務：センター研修の実施や職員自らの能力開発に対する支援など
人材育成に関する総合的な取組を進める

<職員能力開発センター研修>

職員能力開発センター研修では、公務員としての基本的知識・能力の習得から、管理監督者等の各階層に求められる役割を果たすために必要な基本的能力の習得など、目的や階層に応じた体系的な研修プログラムによって、計画的な職員の育成を図っていきます。

また、時勢を捉えたセミナーの開催、経営責任者層と職員の対話など意識改革を促す研修を実施するとともに、これまで以上に必須知識や能力の定着を図る取組を進めます。

◆意識改革のための取組

ア 職員の意識改革を促す研修の実施

トップビジョンの共有やモチベーションの向上を目的に、経営責任者層と職員との対話の機会や、外部有識者等による時勢を捉えたセミナーを積極的に開催します。

イ 堺市への愛着を深める研修の実施

本市が有する歴史や文化、伝統産業などに対する理解を深めるとともに、新しい時代をひらいてきた気風や精神を未来へ受け継いでいくために、堺市への愛着を深める研修を実施します。

◆能力開発のための取組

ア 新規採用職員から管理職まで各階層に求められる能力の開発

採用３年目までの職員には基礎の徹底を、管理監督者には組織マネジメント力の向上を、それぞれ重点的取組として階層別研修の充実を図るとともに、さらに管理監督者の能力向上をめざして、昇任前職員を対象とした新たな必須研修の導入を検討します。

イ 全職員に求められる基本的能力の充実

事務基礎力や法務能力など、公務員として身につけておくべき業務遂行能力の向上を図るため、より多くの職員が受講できる研修を実施します。

※具体的研修例：事務基礎、法律、公務員倫理、人権、危機管理、マネジメント、政策立案など。

ウ 政策立案能力の向上を図る研修の充実

市民ニーズに的確に対応し、新たな時代にふさわしい市政を行うため、政策作りの基盤と広い視野・専門知識を養い、課題発見、調査分析、立案実行する能力の向上を図ります。

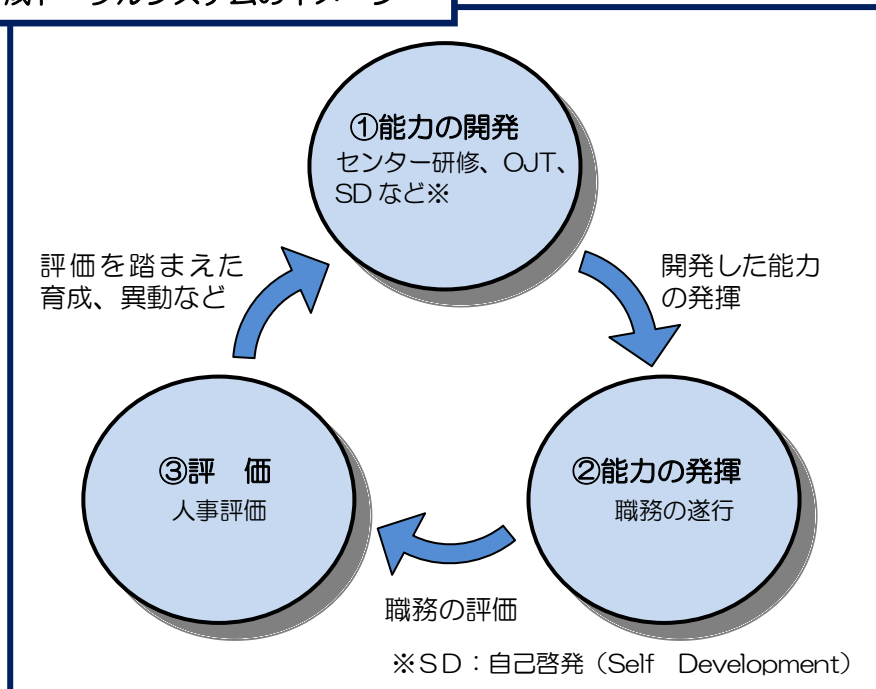
エ 実施研修の効果検証

研修生アンケート、理解度テスト、受講後の所属長による評価等の効果的な実施により、研修効果の測定・評価を行い、研修の企画や内容について見直しを行っていきます。

オ 研修と人事が連携した総合的な仕組みの構築

職員の能力開発を図る研修は、採用、配置、昇任などを含む広義の人材育成体系の中に位置づけられるものであり、それらと人事管理との効果的な連携を図っていくために、キャリア形成に必要な能力開発を視野に入れ、一貫した人材育成トータルシステムの仕組みの構築に取り組みます。

人材育成トータルシステムのイメージ



具体的な取組～人を伸ばす職員研修

職員能力開発センター研修体系

	階層別研修	特別研修	選択研修
局長・部長級		トップセミナー	
部次長・課長級	新任役職者研修 新任課長級研修	管理職セミナー	
課長補佐級	新任課長補佐級研修		
係長級	新任係長級研修		
一般職	公務員基礎研修 公務員基礎研修Ⅲ 公務員基礎研修Ⅱ 公務員基礎研修Ⅰ・フォローアップ研修	意識改革セミナー	業務遂行に必要なスキル研修
他の研修	外部派遣研修 職場研修を支援する研修 自己啓発を支援する研修		

＜職場研修＞

職場研修（ＯＪＴ）は、仕事を進める過程自体を人材育成の場として活用するものであるため、全ての職員が参画でき、時宜を得た人材育成を行えることから、それぞれの所属で積極的に推進していく必要があります。

◆意識改革のための取組

ア さわやかサービス推進事業の充実

職員一人ひとりが市民視点に立った行政サービスを実施することを常に自覚し、行政サービスに対する市民満足度の向上に取り組むさわやかサービス推進事業（ＣＳ向上運動）の一環として、ＣＳ研修を積極的に実施します。

※ＣＳ：市民満足度（Citizens Satisfaction）の略。

◆能力開発のための取組

ア 業務に関わる専門的知識や技術の習得・強化【再掲】

職場研修計画をもとに、業務に関わる専門的知識や技術の習得を義務付けるとともに、通常の業務遂行の過程で、適正な事務執行の徹底や実践的政策形成能力の向上を意識して、上司から部下へ、先輩から後輩へ指導します。

イ 業務主管研修の効果的实施による業務遂行能力の強化

統一的で適正な業務遂行をするため、業務主管研修の充実強化に取り組みます。

※業務主管研修：同種の職務等を担当する複数局の職員を対象に、業務主管課が、実務的・専門的能力の習得及び資質の向上を図るために実施する研修。

ウ 職場研修支援の充実

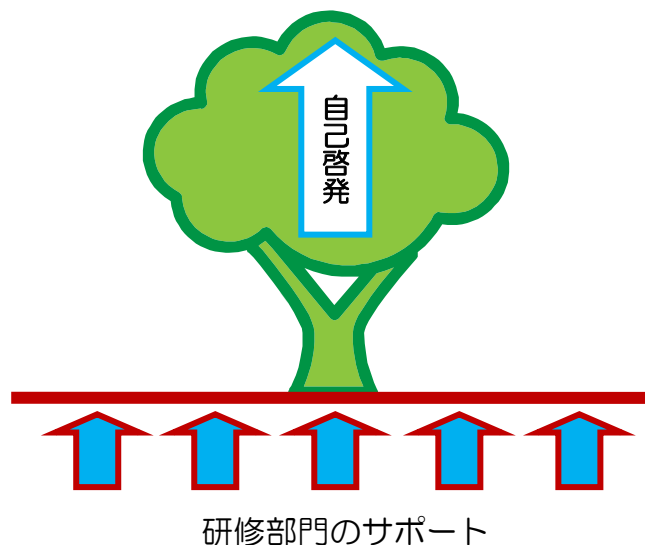
それぞれの所属で、積極的に職場研修に取り組めるよう、研修部門において支援の充実を図ります。

<自己啓発>

人材育成を行う基本として、職員自身の学習意欲や向上心が欠かせないことから、職員は、職務の遂行に必要な知識、技能、姿勢等の習得のために意欲的に研修に取り組み、その成果を職務に反映させるよう努めることが求められます。

自己啓発の推進のためには、職員自身はもとより、職員が自己啓発の必要性を認識するきっかけづくり、やり方等の情報提供、自己啓発に取り組みやすい職場風土づくりもまた求められます。

自己啓発に研修部門のサポートを活用する



◆意識改革・能力開発のための取組

ア 夜間講座等の実施

勤務時間外に自由に参加できる講座の実施をはじめとして、すべての職員が積極的に自己啓発に取り組めるよう、研修部門において支援の充実を図ります。

イ e-ラーニングの充実

いつでも自由に取り組めるe-ラーニングのコンテンツを充実し、積極的に自己啓発に取り組めるよう環境の整備を図ります。

堺市人材育成基本方針

平成23年 月発行

編集・発行 堺市総務局人事部人材開発課

〒590-0078 堺市堺区南瓦町3番1号

電 話 072-228-7194

FAX 072-228-8823

堺市行政資料番号

—

—

—