

本気で挑戦！日本一の市役所！

都城市人財育成基本方針



幸せ上々、みやこのじょう
日本一の肉と焼酎、とっておきの自然と伝統

都城市

令和6年4月

目 次

はじめに

I. 人財育成基本方針の改訂の背景 … P 1

- I.1 これまでの取組
- I.2 地方自治体の現状
- I.3 都城市の動き
- I.3.2 都城フィロソフィ

II. 人財育成の基本的な考え方 … P 5

- II.1 人財育成の意義
- II.2 人財育成の必要性と重要性
- II.3 人財育成基本方針について
- II.4 職位ごとの「目指す職員像」
- II.5 心掛ける基本的な意識と行動

III. 職位ごとに求められる能力等 … P 11

IV. 人財育成の方策 … P 22

- IV.1 各分野が連携した総合的な人財育成の取組
- IV.2 人財育成の取組の体系
- IV-① 職場管理による育成
- IV-② 職員研修による育成
- IV-③ 人事管理による育成

V. 研修に関する基本方針 … P 34

- V.1 人財育成推進体制の整備
- V.2 都城市職員研修基本方針



はじめに －都城フィロソフィを根幹とした人財育成－

組織にとって人は財産です。

この基本方針では、「人材」を「人財」と表記しています。

都城市は、地方自治体として、

存続し続けなければならない責任があります。

そして、都城市役所は、現在の市民サービスの充実はもとより、

より良い都城市を次世代に引き継ぐ責務を担っています。

そのため、都城市役所における人財育成は、

全ての職員を対象としたものであり、全ての職員の職務です。

また、組織にとって人が財産である以上、

職員の育成は最も重要な職務であるとも言えます。

その人財育成の根幹として、都城市役所では、

平成 31 年 4 月に都城フィロソフィを策定しました。

ここには、私たちが日々の業務を進めていく上で遭遇する

様々な場面における判断、行動の拠り所とする、

都城市職員としての普遍的な行動指針を示しています。

都城市においても、これから人口減少・少子高齢化が加速化し、

市民ニーズの多様化や急速なデジタル技術の進展なども

複雑に絡み合い、誰も経験したことのない変化や課題に

直面することが予想されます。

都城フィロソフィを日頃から意識して実践することで、

一人ひとりの考え方や判断、行動の質を向上させ、

「日本一の市役所」という高い目標に向かって、

職員全員がベクトルを合わせて最大限努力して

仕事に取り組むことが、

職員一人ひとりの成長と組織力の強化を生み、

市民の幸福と市の発展につながるものと考えています。

都城フィロソフィ

第1部 素晴らしい人生を送るために
第1章 成功方程式（人生・仕事の方程式）
人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力
第2章 正しい考え方を持つ
あいさつが全ての基本
身だしなみは人のため
明るく元気に、素直な心で前向きに
感謝の気持ちを忘れず、謙虚に生きる
物事をシンプルに捉える
損得ではなく善悪で判断し、人間として正しいことを貫く
第3章 熱意を持って、地道に努力を続ける
自ら燃える
地道に努力を積み重ね、真面目に一生懸命仕事に打ち込む
第2部 素晴らしい都城市とするために
第1章 一人ひとりが都城市役所
一人ひとりが都城市役所
地域を愛し、地域と共に生きる
都城が持っているものを生かす
市民目線を貫く
傾聴と共感が改善を生む
自分の仕事ではないと言わない
率先垂範する
第2章 全員の心を一つにする
本音でぶつかる
ベクトルを合わせ、チームで取り組む
笑顔で仕事に取り組む
第3章 燃える集団となる
高い目標を持つ
有言実行でことに当たる
本気で挑戦する
成し遂げるまで諦めない
今できることは今やる
スピード感を持って決断し、行動する
大局観を磨く
よく働き、よく遊ぶ
第4章 結果にこだわる
自治体の常識・殻を打ち破る
楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する
コンセプトを立て、戦略的に行動し、結果を出す

I． 人財育成基本方針の改訂の背景

I.1 これまでの取組

平成 19 年 4 月に「新都市人材育成基本方針」を策定し、「職場管理」「職員研修」「人事管理」を人財育成の 3 本柱として、社会経済状況や地方公務員制度を取り巻く様々な変化や課題等に対応した人財育成、組織づくりに取り組み、一定の成果を残してきました。

この実績を踏まえて、これからの時代に応じた人財を育成するため、人財育成基本方針の見直し等を行い、更なる人財育成及び組織活性化を推進していくものとします。

◆新都市人材育成基本方針策定（平成 19 年 4 月）以降の取組

求められる職員像	①誠実性、公平性を持ち、市民から信頼される職員 ②新しい時代を切り開く民間の経営感覚を持った職員 ③接遇・マナーを守り、市民感覚あふれる職員 ④チャレンジ精神の旺盛な職員 ⑤行政のプロとして「志」の高い職員
求められる意識	・高い公務意識 ・接遇、マナー
取組の柱	取り組んだ内容
職場管理	●社会状況や公務員制度の変化に対応した取組、働きやすい職場環境の整備 ・職場のハラスメント防止のための指導者育成・研修実施 ・相談体制の確立 ・産業医等による相談業務の実施、ストレスチェック制度の導入 ・介護休暇、育児休暇の取得推奨等、ワーク・ライフ・バランスの推進 ●職場内コミュニケーションの推進 ・人事評価制度に伴う定期的な面談やフォローアップの実施
職員研修	●意識・行動改革の取組 ・市民サービスの更なる向上のため、職員の行動指針となる都城フィロソフィの策定 ●能力開発の取組 ・職員の能力開発のため、体系立てた階層別研修・専門研修の継続実施 ●人的ネットワークの構築、先進的行政手法や広い視野を持つ職員の育成 ・国、県、他団体への職員派遣や人事交流のほか、都城広域定住自立圏共生ビジョンに基づく広域での共同研修の継続実施
人事管理	●職員定数管理の方針に沿いながら、幅広い人財の採用 ・職員採用の試験日程拡大、SPI3 試験、社会人枠採用、Web 面接等の導入 ●男女格差のない人事管理の推進 ・男女共同参画、女性活躍推進の理念及び各計画に基づく男女格差のない人事管理の推進 ●人事評価制度の導入・活用 ・人事評価制度の本格的導入、人事管理の基礎としての運用開始、給与等を含む全職員の処遇等へ活用

I.2 地方自治体の現状

住民ニーズがますます多様化、複雑化、高度化する中、少子・高齢化は加速化し、地方分権・地方創生の進展、積極的な行政改革の推進などを契機として、地方自治体を取り巻く環境が目まぐるしく変化しています。

令和元年7月に、第32次地方制度調査会から「2040年頃から逆算し顕在化する地方行政の諸課題とその対応方策についての中間報告」が出されましたが、今後、人口減少が深刻化し高齢者人口がピークを迎える2040年頃にかけて、様々な分野における担い手不足が加速し、インフラの老朽化による維持管理・更新費用の最大化、頻発する大規模災害がもたらすリスクの高まりなど、地方自治体の経営資源が制約される中で様々な問題が表面化することが予想されます。

また、令和2年12月の総務省「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」によると、新型コロナウイルス感染症対応において、地域・組織間で横断的にデータが十分に活用できないことなどデジタル化の遅れによる様々な課題が明らかになる中、「新たな日常」の原動力として、制度や組織の在り方等をデジタル化に合わせて変革していくDXが求められており、住民に身近な行政を担う市区町村の役割は極めて重要であり、自治体がDXを推進する意義は大きいとされています。

職員定数適正化の下、限られた人的資源でより複雑化する行政課題へ対応するため、デジタル技術を駆使できる人財を育成して、AI^{※1}などの新たなデジタル技術を積極的に導入・活用することで、業務の効率化・高品質化を図る必要があります。デジタル化を進めることにより、住民の生活を豊かにし、産業の生産性を大きく高め、今後生じうる様々な変化・課題への対応を変えていくと期待されています。

一方で、どうしても「人」でないと解決できない課題へ対応するため、地域や組織の枠を越えて「人」が連携していくことが重要となります。民間企業や各種団体など、多様な主体と連携・協働し、地域の課題解決に取り組む職員の育成や、専門性を有する職員の計画的な確保・育成が必要となります。

公務員を取り巻く制度においても、人事評価制度の更なる活用や女性活躍推進に向けた取組の推進、長時間労働の是正、ワーク・ライフ・バランスの推進や、若年人口が急速に減少していく中における人財確保の課題など、近年様々な変化が生じています。

地方公務員はこのような課題と変化に対応し、柔軟で弾力性のある強い組織を作り上げ、将来にわたり必要な行政サービスを提供するため、今以上に多くの能力向上が求められるとともに、人財育成の必要性がますます高まっています。

※1 AI（Artificial Intelligence）…人工知能

I.3 都城市の動き

このような状況の中、本市は、自治体経営の考え方の下で実績を重ね、南九州のリーディングシティとして更なる発展が期待されています。また、市の総合計画、行財政改革大綱、人財育成基本方針に加えて、職員の意識改革・行動改革の要として『都城フィロソフィ』を平成 31 年 4 月に策定・導入し、更なる人財育成と組織活性化に取り組んでいるところです。

I.3.2 都城フィロソフィ

都城フィロソフィは、これまで職員の行動の拠り所としていた「仕事をする上での八つの心得」や「自治体経営の考え方」等も包含して明文化した、人財育成のための重要な指針です。

職員全員で『日本一の市役所』という目標にベクトルを合わせ、日々の業務で直面する様々な場面において、職員一人ひとりが自ら考え、適切な判断を下し、スピード感を持って行動するための都城市職員の判断基準であり、行動指針です。

「日本一の市役所」というビジョンを共有し、フィロソフィを礎にした自治体経営を推進し、地域の経営資源であるヒト・モノ・カネを“最大限”に活用して利益の最大化を図ることで、市民の幸福と市の発展を実現することを目的としています。

フィロソフィは、各種法令の遵守や公務員倫理を含めてなお幅広いものですが、知識として知っているだけでは意味をなさないので、日常業務や研修等において常に意識し、実践を繰り返すことによって、理解浸透を図ります。

日本一の市役所とは

「日本一の市役所」とは、都城市民から、都城市役所は日本一の市役所だ、と評価されることです。

- 日本一を目指すことで最大限努力し、市民の幸福と市の発展に貢献します。
- 職員全員でビジョンを共有し、ベクトルを合わせ仕事に取り組みます。
- 市民のため、市のためという「利他の心」で仕事に取り組むことにより、結果として職員一人ひとりが成長し、自身の人生を実り豊かなものにするにつながります。

◆都城フィロソフィの位置付け

都城フィロソフィに沿った行動

- ・人としてあるべき姿
- ・都城市職員として持つべき考え方、判断基準

公務員倫理、社会規範等に基づく行動

- ・コンプライアンスの遵守

法令等の遵守

Ⅱ． 人財育成の基本的な考え方

■人財育成は全ての職員の職務です。

職員それぞれの強みを出し合い、弱みは補い合い、
様々な課題を乗り越えながらお互いに成長します。

Ⅱ.1 人財育成の意義

地方行政運営研究会公務能率研究部会による「地方公共団体職員の人材育成一分権時代の人材戦略―」では、地方公共団体にとっての人財とは、「担当職務に関し課題を発見し、施策を的確に遂行するために必要とされる能力と意欲を持っており、職務に積極的に取り組むとともに、そうした持てる能力と意欲の向上に自覚的に努めている職員のことである」と定義されています。

「組織は人なり」であり、どのような組織でも、その活動は人によって左右されます。「市民が安心して暮らせるまちづくり」を実現するためには、市民ニーズを理解し、市民の立場に立った自治体経営が必要です。よって、「人財育成」とは、市民の役に立つ職員を育てることです。そして、職員が持つ潜在的能力をいかに引き出していくかが、人財育成の基本といえます。

一般的に経済学では、「人」「モノ」「金」「情報」を経営資源に挙げていますが、その中で「人」だけが無限の可能性を秘めています。人的資源の最大の特色は、その「可変性」にあり、それを保証するのが、「学習」と「意欲」です。つまり、人的資源は、「能力」を開発することや、「意欲」を向上させることで「役に立つ人物」になります。

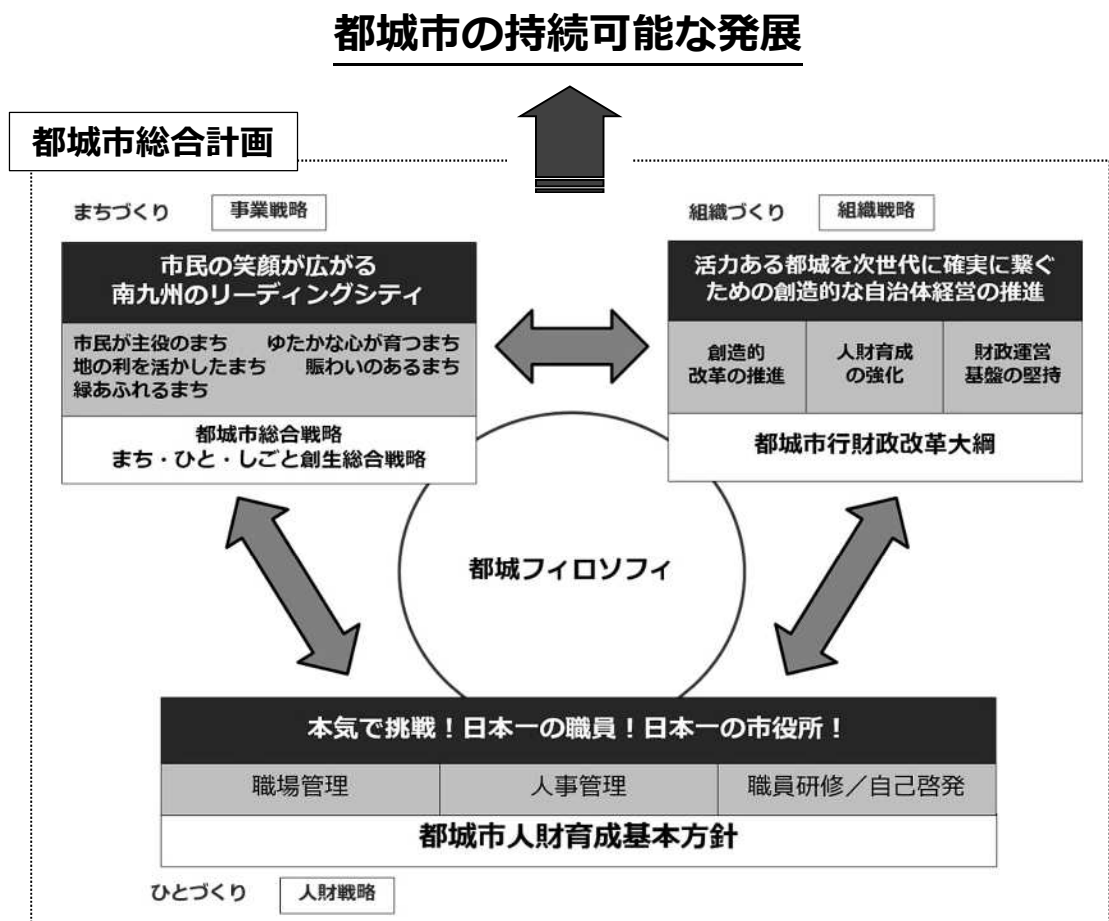
したがって、人財育成とは、「人財＝役に立つ人物」になるために、あるいはあり続けるため、「能力」と「意欲」を開発、向上させることです。

地方創生の実現に向け、地方が自らの地域の実情に応じて創意工夫を凝らし、自主的・主体的に取り組を進めていくためには、市民の役に立つ人財を戦略的に創り出し、育て、意識を変え、組織風土を変革し、これからの都城市をつくる職員の育成が重要です。

「ジンザイ」の5通り

- 「人財」 — 現に輝いていて良い仕事をし、組織だけでなく市民にとっても財産といえる人
- 「人材」 — 意欲を持ち周囲からも期待されて能力を発揮している人
- 「人在」 — ただ居るだけで組織への貢献が少ない人
- 「人罪」 — 居ながらにして罪をつくっている人
- 「人災」 — 人々の暮らしに劣化をもたらす人

Ⅱ.2 人財育成の必要性和重要性



人財育成は、中長期的な視点に立ちながら、計画的かつ総合的な取組を行っていくことが必要です。

すなわち、市が提供する施策やサービスの集約である「事業戦略」として、都市目標像「市民の笑顔が広がる 南九州のリーディングシティ」の具体化に向けて、都城市総合戦略に取り組んでおり、それを効果的・効率的に推進する「組織戦略」として、行政組織・機構に関する行財政改革大綱があります。それらの戦略を遂行するためには、その担い手である人財の確保が必要不可欠であり、ここに人財の総合的ビジョンとしての「人財戦略」が必要となります。

これらの「事業戦略」「組織戦略」「人財戦略」は、密接に関連した相互補完的な戦略であり、自治体の行政判断を的確に成し得るための要素です。

特に自治体の場合は、市民に対して提供する施策・サービスに職員の知恵が介在する割合や頻度が高く、「人財戦略」への取組が重要視されていますが、職員数の削減や採用抑制による職員の高齢化、多様な行政課題に対処するため業務効率を重視するあまり、人が「育つ」職場環境が失われつつあるなどの諸課題が潜在しています。

そのような中、中途採用や転職等による人財の流動性が低い人財内部調達型の組織である自治体は、人財確保が一層困難となる中で優秀な人財を確保するための工夫を凝らし、現有的人財の活用・開発を前提とした人財戦略を図っていく必要があり、そのためには独自の人財育成基本方針を策定し、全庁的に推進していくことが重要です。

Ⅱ.3 人財育成基本方針について

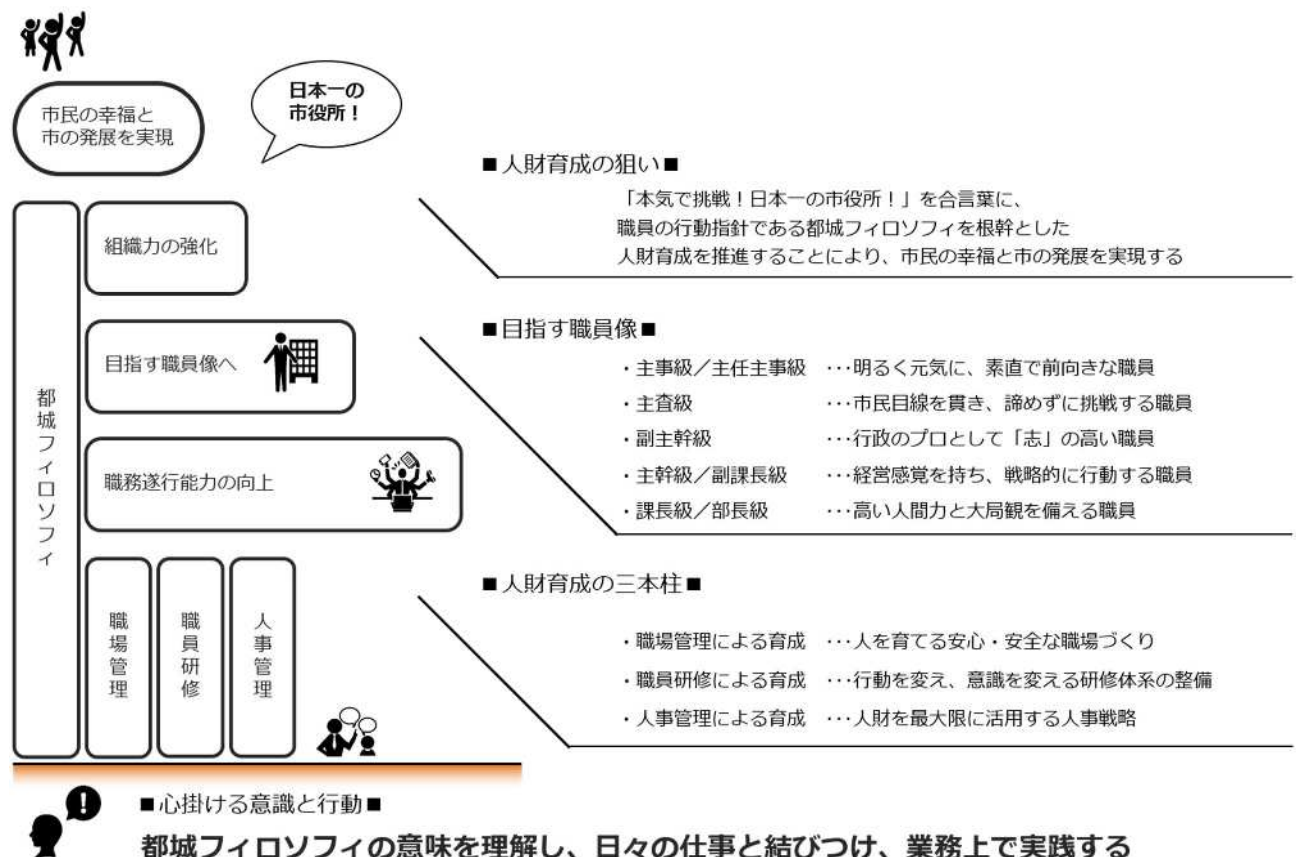
1997（平成9）年11月に、自治省（現総務省）から出された「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行財政改革推進のための指針」及び「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」により、職員の能力開発を効果的に推進するため、人財育成の目的、方策等を明確にした人財育成に関する基本方針を、各自治体において策定することとしています。

また、この人財育成基本方針は、本市が策定している、第2次総合計画（平成30年策定）で定めた「行財政経営の基本姿勢」及び第4次行財政改革大綱（令和3年策定）で定めた「行財政改革の施策」に基づく、市職員の人財育成における具体的な方針となるものです。

本方針における人財育成の狙い

**『本気で挑戦！日本一の市役所！』を合言葉に、
職員の行動指針である都城フィロソフィを根幹とした
人財育成を推進することにより、市民の幸福と市の発展を実現する**

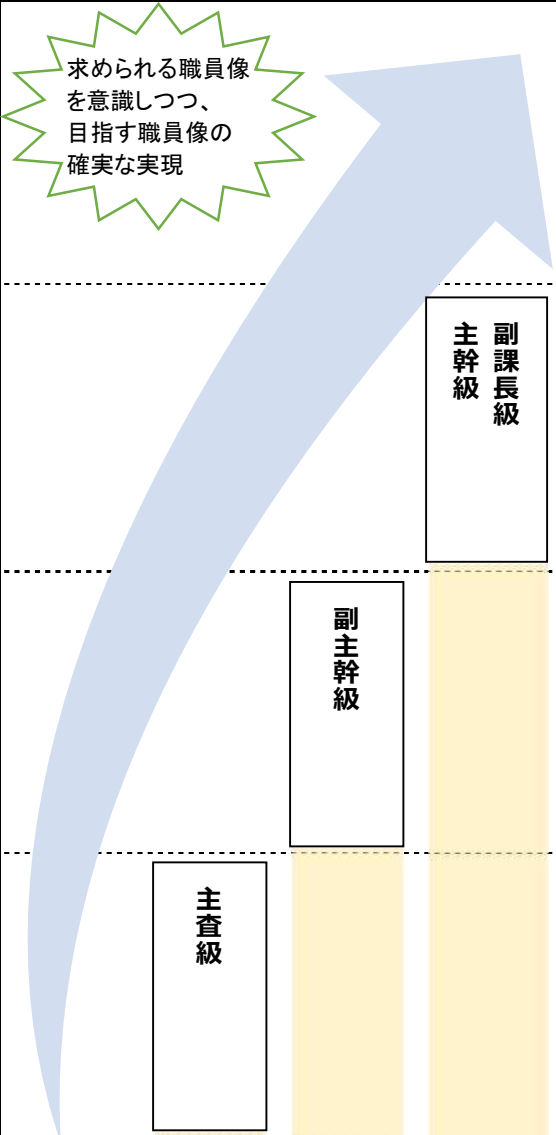
◆人財育成基本方針のイメージ図



Ⅱ.4 職位ごとの「目指す職員像」

平成19年に策定した基本方針では、求められる職員像として『①誠実性、公平性を持ち、市民から信頼される職員、②新しい時代を切り開く民間の経営感覚を持った職員、③接遇・マナーを守り、市民感覚あふれる職員、④チャレンジ精神の旺盛な職員、⑤行政のプロとして「志」の高い職員』の5つを掲げています。

これらは、現在の公務員が当然に備えておくべき資質であるため、本市の「全ての職員に求められる職員像」として継承します。その上で、職位ごとの「目指す職員像」を新たに設定し、全ての職員が「求められる職員像」を意識しながら、段階的に「目指す職員像」の実現を図ることで、確実な人財育成を推進します。

職 位（Ⅲ 職位ごとに求められる能力等 参照）	職位ごとの「目指す職員像」
 求められる職員像 を意識しつつ、 目指す職員像の 確実な実現 課長級 部長級	高い人間力と 大局観を備える職員 高い人間力を備え、意識改革・行動改革の理念の下にビジョンを創り、 長期的・多角的に市政運営を推進する人財
副課長級 主幹級	経営感覚を持ち、 戦略的に行動する職員 徹底したコスト意識を持ち、社会経済情勢の変化を的確に捉え、新たな行政課題に積極的に挑戦する意欲を持つ人財
副主幹級	行政のプロとして 「志」の高い職員 自己啓発を重ね、組織・社会を良くしようという高い「志」を持ち、行政のプロとしての自覚と情熱にあふれる人財
主査級	市民目線を貫き、 諦めずに挑戦する職員 市民に寄り添った最良のサービスを提供するため、高い目標を持ち、粘り強く最後まで諦めずにやり抜く人財
主任主事級 主事級	明るく元気に、 素直で前向きな職員 都城市の未来に希望を持ち、接遇・マナーを守り、明るく元気に立ち居振舞い、素直で前向きに物事に取り組む人財

Ⅱ.5 心掛ける基本的な意識と行動

全ての職員が心掛ける基本的な意識と行動を次のように設定して、職務遂行能力の向上に努めます。

心掛ける基本的な意識と行動

都城フィロソフィの意味を理解し、 日々の仕事と結びつけ、業務上で実践する

フィロソフィの浸透

あらゆる場面でフィロソフィに沿った考え方や行動が取れるようになるには、常日頃から意識して、繰り返し実践を続けることで、フィロソフィを「浸透（血肉化）」させる必要があります。

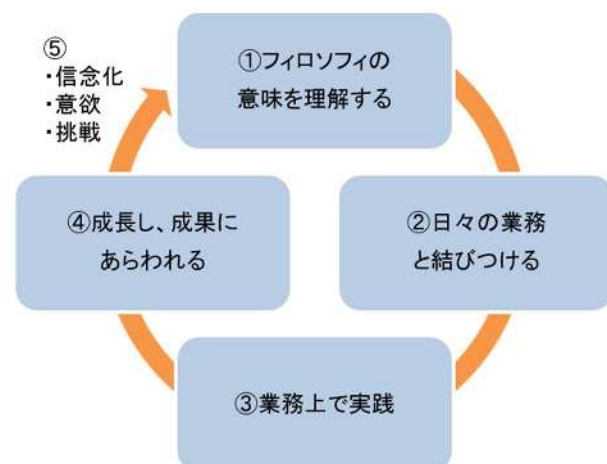
フィロソフィの浸透は、(株)京セラのフィロソフィ教育を担当する(株)京セラコミュニケーションシステムによると、次の5段階の工程を繰り返し続けることで進むものとしています。

全職員が、

- ①フィロソフィの意味を理解して、
- ②日々の仕事と結びつけて捉えることができ、
- ③実際に仕事における判断基準・行動指針として用いることができ、
- ④そのことで成長し、成果に表れ、
- ⑤信念化され、更なる理解と実践に向けて動機付けられ、
より深くフィロソフィを学ぶ意欲をもち、次のテーマに挑戦している

組織の風土文化は、職員一人ひとりの集合体によって作られます。

「日本一の職員、日本一の市役所」という高い目標に向かうには、一人ひとりがフィロソフィを常に意識しながら、ものの見方や考え方、構想、イメージする力を鍛え、組織全体でベクトルを合わせて最大限努力して仕事に取り組むことが必要です。



◆フィロソフィの浸透イメージ

Ⅲ. 職位ごとに求められる能力等

- 目指す職員像を実現するため、
都城フィロソフィを実践しながら仕事に邁進し、
職務遂行能力の向上を図ります。

- フィロソフィは職位、年齢等に関わらず、
全ての職員が実践していくものですが、
ここでは職位ごとに求められる職務遂行能力に基づき、
主に意識するフィロソフィを掲載しています。

- なお、都城市人事評価制度における能力評価では、
職務遂行上必要と考えられる能力や態度姿勢である
「標準職務遂行能力」を評価基準とし、
職位ごとに定められている標準職務遂行能力に基づく
望ましい行動があったかどうかを着眼点としています。

Ⅲ 職位ごとに求められる能力等

職位ごとに定めた目指す職員像の実現のために、求められる職務遂行能力をそれぞれ次のように設定します。

職 位		求 め ら れ る 職 務 遂 行 能 力	
主事級	主 技 術 員	- 与えられた基礎的業務を正確かつ迅速に処理し、新しい業務についても前向きに取り組むことができる能力 - 市民サービス、行政PRの実践者として活躍できる能力	担当業務の専門知識 責任感・行動力 計画的業務遂行能力 市民対応能力
	主任主事 主任技師 技 能 員		
主査級	主 査 主 任	戦略を推進し、担当業務に関する専門的知識・技能を有し、その業務を全庁的な視野で把握し、常に問題意識を持って自己研鑽に努め、上司を補佐しながら計画立案・実行できる能力	戦略推進能力 高度な専門知識 企画立案分析能力 問題解決能力
		率先して問題を解決し、職場のリーダーとしての役割を担うことができる能力	職場リーダー能力 率先遂行能力
副主幹級	副 主 幹	戦略を推進し、担当業務に精通し、組織目標達成のため常に問題意識を持って改善方法を考えながら職務を遂行するとともに、計画的に所属職員をまとめ、指導できる能力	戦略推進能力 部下指導能力 問題発見能力 創造改善能力
主幹級	主 幹 (役職定年適用者 60歳以上主幹)	戦略を推進し、組織目標達成のため、常に問題意識を持って、自ら培った知見を活かして改善方法を考えながら職務を遂行するとともに、担当長を補佐し、後進へ技術や知見、志の継承を行う能力	戦略推進能力 部下育成能力 目標管理能力 問題発見能力 創造改善能力
	主 幹	戦略を推進し、組織目標達成のため、職場の実態を把握し、上司を補佐して部下の計画的な指導育成と職場の活性化を図るとともに、業務に関する他部門との調整を行うことができる能力	戦略推進能力 部下育成能力 組織管理能力 部門間調整能力 目標管理能力
副課長級	副 課 長	戦略を推進し、組織目標達成のため、職場の実態を把握し、課長を補佐して課の運営及び労務管理等を行い、部下の計画的な指導育成と職場の活性化を図るとともに、業務に関する他部門との調整することができる能力	戦略推進能力 部下育成能力 意思決定能力 組織開発能力

職 位		求 め ら れ る 職 務 遂 行 能 力	
課長級	課 長	戦略を推進し、部下の計画的な指導育成と職場の活性化を図るとともに、組織目標達成のため、客観的な判断に基づいて業務を効果的に遂行することができる能力	戦略推進能力 部下育成能力 意思決定能力 組織開発能力
部長級	部 長	戦略を推進し、豊かな人間性と広い視野、高い識見を有するとともに後進の育成に努め、長期的展望に立った政策判断を行い、統率力、折衝力を発揮して行政運営に当たることができる能力	戦略推進能力 部下育成能力 政策決定能力 高度な意思決定能力 対外調整能力

目指す職員像

◆主事級

明るく元気に、素直で前向きな職員

◆主任主事級

都城市の未来に希望を持ち、接遇・マナーを守り、
明るく元気に立ち居振舞い、素直で前向きに物事に取り組む人財

①求められる職務遂行能力

- ・与えられた基礎的業務を正確かつ迅速に処理し、新しい業務についても前向きに取り組むことができる能力
- ・市民サービス、行政PRの実践者として活躍できる能力

②意識するフィロソフィと職務遂行能力

意識するフィロソフィ	職務遂行能力
・人生・仕事の結果 ＝考え方×熱意×能力 ・地道に努力を積み重ね、 真面目に一生懸命仕事に打ち込む ・高い目標を持つ	担当業務の専門知識 自治体職員として、法的知識や担当業務に係る知識等の専門知識を積極的に収集し、習得する能力
・明るく元気に、素直な心で前向きに ・一人ひとりが都城市役所 ・有言実行でことに当たる	責任感・行動力 都城市役所の看板を背負っていることをしっかりと自覚して職務に向き合い、常に新たな行政課題に挑戦する意欲を持ち、積極的に行動する能力
・本気で挑戦する ・成し遂げるまで諦めない ・今できることは今やる ・よく働き、よく遊ぶ	計画的業務遂行能力 課題解決や目標達成、役割を果たすため、計画的に業務を推進し、期待される成果を達成する能力
・あいさつが全ての基本 ・身だしなみは人のため ・市民目線を貫く	市民対応能力 常に市民の視点で考え、市民ニーズを的確に把握し、市民に寄り添った最良のサービスを提供する能力

目指す職員像

◆主査級

市民目線を貫き、諦めずに挑戦する職員

市民に寄り添った最良のサービスを提供するため、

高い目標を持ち、粘り強く最後まで諦めずにやり抜く人財

①求められる職務遂行能力

- ・戦略を推進し、担当業務に関する専門的知識・技能を有し、その業務を全庁的な視野で把握し、常に問題意識を持って自己研鑽に努め、上司を補佐しながら計画立案・実行できる能力
- ・率先して問題を解決し、職場のリーダーとしての役割を担うことができる能力

②意識するフィロソフィと職務遂行能力

意識するフィロソフィ	職務遂行能力
・人生・仕事の結果 ＝考え方×熱意×能力 ・都城が持っているものを生かす ・本気で挑戦する ・自治体の常識・殻を打ち破る ・コンセプトを立て、 戦略的に行動し、結果を出す	戦略推進能力 外部環境の分析と組織能力の分析により、戦略を成果として示すための能力
・地道に努力を積み重ね、 真面目に一生懸命仕事に打ち込む ・傾聴と共感が改善を生む ・市民目線を貫く	高度な専門知識 自治体職員として、法的知識や担当業務に係る知識等の専門知識を備え、行政サイドの知識と市民ニーズをつなぐ能力
・物事をシンプルに捉える ・大局観を磨く ・自治体の常識・殻を打ち破る	企画立案分析能力 問題解決能力 時代や環境の変化を鋭敏に察知し、新たな課題を発見し、その解決のために有効な方策を企画立案する能力
・あいさつが全ての基本 ・身だしなみは人のため ・明るく元気に、素直な心で前向きに ・ベクトルを合わせ、チームで取り組む ・笑顔で仕事に取り組む ・よく働き、よく遊ぶ	職場リーダー能力 上司や同僚と良好なコミュニケーションを築き、目指す目標を掲げて仕事に取り組み、明るく前向きな職場を作る能力
・自分の仕事ではないと言わない ・率先垂範する ・高い目標を持つ ・有言実行でことに当たる	率先遂行能力 どのような仕事にも真っ先に取り組む姿勢を持ち、自らの言葉と行動でチャレンジ精神を示す能力

目指す職員像

◆副主幹級

行政のプロとして「志」の高い職員

自己啓発を重ね、組織・社会を良くしようという高い「志」を持ち、行政のプロとしての自覚と情熱にあふれる人材

①求められる職務遂行能力

戦略を推進し、担当業務に精通し、組織目標達成のため常に問題意識を持って

改善方法を考えながら職務を遂行するとともに、計画的に所属職員をまとめ、指導できる能力

②意識するフィロソフィと職務遂行能力

意識するフィロソフィ	職務遂行能力
・ 人生・仕事の結果 ＝考え方×熱意×能力 ・ 都城が持っているものを生かす ・ 本気で挑戦する ・ 自治体の常識・殻を打ち破る ・ コンセプトを立て、 戦略的に行動し、結果を出す	戦略推進能力 外部環境の分析と組織能力の分析により、戦略を成果として示すための能力
・ あいさつが全ての基本 ・ 身だしなみは人のため ・ 感謝の気持ちを忘れず、謙虚に生きる ・ 自ら燃える ・ 一人ひとりが都城市役所 ・ 率先垂範する	部下指導能力 組織のメンバーとして、組織目標達成のために行動できるように働きかけ、指導する能力
・ 物事をシンプルに捉える ・ 傾聴と共感が改善を生む ・ 大局観を磨く	問題発見能力 時代や環境の変化を鋭敏に察知し、新たな課題を発見し、その解決のために有効な方策を企画立案する能力
・ 地域を愛し、地域と共に生きる ・ 高い目標を持つ ・ 成し遂げるまで諦めない	創造改善能力 課題や目標、役割を果たすために創意工夫や改善を重ね、業務を推進して期待される成果を達成する能力

目指す職員像

◆主幹級

（役職定年適用者
60歳以上主幹）

経営感覚を持ち、戦略的に行動する職員

徹底したコスト意識を持ち、社会経済情勢の変化を的確に捉え、
新たな行政課題に積極的に挑戦する意欲を持つ人材

①求められる職務遂行能力

戦略を推進し、組織目標達成のため、常に問題意識を持って、自ら培った知見を活かして
改善方法を考えながら職務を遂行するとともに、担当長を補佐し、後進へ技術や知見、
志の継承を行う能力

②意識するフィロソフィと職務遂行能力

意識するフィロソフィ	職務遂行能力	
・ 人生・仕事の結果 ＝考え方×熱意×能力 ・ 都城が持っているものを生かす ・ 本気で挑戦する ・ 自治体の常識・殻を打ち破る ・ コンセプトを立て、 戦略的に行動し、結果を出す	戦略推進能力	外部環境の分析と組織能力の分析により、戦略を成果として示すための能力
・ あいさつが全ての基本 ・ 身だしなみは人のため ・ 感謝の気持ちを忘れず、謙虚に生きる ・ 自ら燃える ・ 一人ひとりが都城市役所 ・ 率先垂範する	部下育成能力	組織のメンバーとして、組織目標達成のために行動できるように働きかけ、育成する能力
・ 高い目標を持つ ・ 有言実行でことに当たる ・ 笑顔で仕事に取り組む	目標管理能力	所属部門における組織目標の進捗や実行を管理するとともに、部下の目標管理能力の向上やモチベーションアップを図る能力
・ 物事をシンプルに捉える ・ 傾聴と共感が改善を生む ・ 大局観を磨く	問題発見能力	時代や環境の変化を鋭敏に察知し、新たな課題を発見し、その解決のために有効な方策を企画立案する能力
・ 地域を愛し、地域と共に生きる ・ 高い目標を持つ ・ 成し遂げるまで諦めない	創造改善能力	課題や目標、役割を果たすために創意工夫や改善を重ね、業務を推進して期待される成果を達成する能力

目指す職員像

◆主 幹 級

経営感覚を持ち、戦略的に行動する職員

徹底したコスト意識を持ち、社会経済情勢の変化を的確に捉え、
新たな行政課題に積極的に挑戦する意欲を持つ人材

①求められる職務遂行能力

戦略を推進し、組織目標達成のため、職場の実態を把握し、
上司を補佐して部下の計画的な指導育成と職場の活性化を図るとともに、
業務に関する他部門との調整を行うことができる能力

②意識するフィロソフィと職務遂行能力

意識するフィロソフィ	職務遂行能力
・ 人生・仕事の結果 ＝考え方×熱意×能力 ・ 都城が持っているものを生かす ・ 本気で挑戦する ・ 自治体の常識・殻を打ち破る ・ コンセプトを立て、 戦略的に行動し、結果を出す	戦略推進能力 外部環境の分析と組織能力の分析により、戦略を成果として示すための能力
・ あいさつが全ての基本 ・ 身だしなみは人のため ・ 感謝の気持ちを忘れず、謙虚に生きる ・ 自ら燃える ・ 一人ひとりが都城市役所 ・ 率先垂範する	部下育成能力 組織のメンバーとして、組織目標達成のために行動できるように働きかけ、育成する能力
・ 物事をシンプルに捉える ・ ベクトルを合わせ、チームで取り組む ・ 大局観を持つ	組織管理能力 時代環境や組織の目標を的確にとらえ、部下を統率し、円滑な行政運営を行う能力
・ 高い目標を持つ ・ 有言実行でことに当たる ・ 笑顔で仕事に取り組む	目標管理能力 所属部門における組織目標の進捗や実行を管理するとともに、部下の目標管理能力の向上やモチベーションアップを図る能力
・ 自分の仕事ではないと言わない ・ 本音でぶつかる ・ 成し遂げるまで諦めない	部門間調整能力 行政運営を円滑に遂行するため、関係部門と利害や役割分担を調整する能力

目指す職員像

◆副課長級

経営感覚を持ち、戦略的に行動する職員

徹底したコスト意識を持ち、社会経済情勢の変化を的確に捉え、
新たな行政課題に積極的に挑戦する意欲を持つ人材

①求められる職務遂行能力

戦略を推進し、組織目標達成のため、職場の実態を把握し、
課長を補佐して課の運営及び労務管理等を行い、部下の計画的な指導育成と職場の活性化を
図るとともに、業務に関する他部門との調整することができる能力

②意識するフィロソフィと職務遂行能力

意識するフィロソフィ	職務遂行能力
・人生・仕事の結果 ＝考え方×熱意×能力 ・都城が持っているものを生かす ・本気で挑戦する ・自治体の常識・殻を打ち破る ・コンセプトを立て、 戦略的に行動し、結果を出す	戦略推進能力 外部環境の分析と組織能力の分析により、戦略を成果として示すための能力
・あいさつが全ての基本 ・身だしなみは人のため ・感謝の気持ちを忘れず、謙虚に生きる ・自ら燃える ・一人ひとりが都城市役所 ・率先垂範する	部下育成能力 組織のメンバーとして、組織目標達成のために行動できるように働きかけ、育成する能力
・物事をシンプルに捉える ・損得ではなく善悪で判断し、 人間として正しいことを貫く ・市民目線を貫く ・スピード感を持って決断し、行動する ・大局観を磨く	意思決定能力 ものごとの妥当性や適否を正しく識別し、状況把握や手段、方法を選択するために必要な能力
・自分の仕事ではないと言わない ・本音でぶつかる ・ベクトルを合わせ、チームで取り組む ・笑顔で仕事に取り組む ・高い目標を持つ	組織開発能力 時代環境や組織の目標を的確にとらえ、部下を統率し、成長する組織風土を醸成する能力

目指す職員像

◆課長級

高い人間力と大局観を備える職員

高い人間力を備え、意識改革・行動改革の理念の下に

ビジョンを創り、長期的・多角的に市政運営を推進する人材

①求められる職務遂行能力

戦略を推進し、部下の計画的な指導育成と職場の活性化を図るとともに、
組織目標達成のため、客観的な判断に基づいて業務を効果的に遂行することができる能力

②意識するフィロソフィと職務遂行能力

意識するフィロソフィ	職務遂行能力
・人生・仕事の結果 ＝考え方×熱意×能力 ・都城が持っているものを生かす ・本気で挑戦する ・自治体の常識・殻を打ち破る ・コンセプトを立て、 戦略的に行動し、結果を出す	戦略推進能力 外部環境の分析と組織能力の分析により、戦略を成果として示すための能力
・あいさつが全ての基本 ・身だしなみは人のため ・感謝の気持ちを忘れず、謙虚に生きる ・自ら燃える ・一人ひとりが都城市役所 ・率先垂範する	部下育成能力 組織のメンバーとして、組織目標達成のために行動できるように働きかけ、育成する能力
・物事をシンプルに捉える ・損得ではなく善悪で判断し、 人間として正しいことを貫く ・市民目線を貫く ・スピード感を持って決断し、行動する ・大局観を磨く ・楽観的に構想し 悲観的に計画し、楽観的に実行する	意思決定能力 ものごとの妥当性や適否を正しく識別し、状況把握や手段、方法を選択するために必要な能力
・自分の仕事ではないと言わない ・本音でぶつかる ・ベクトルを合わせ、チームで取り組む ・笑顔で仕事に取り組む ・高い目標を持つ	組織開発能力 時代環境や組織の目標を的確にとらえ、部下を統率し、成長する組織風土を醸成する能力

目指す職員像

◆部長級

高い人間力と大局観を備える職員

高い人間力を備え、意識改革・行動改革の理念の下に

ビジョンを創り、長期的・多角的に市政運営を推進する人材

①求められる職務遂行能力

戦略を推進し、豊かな人間性と広い視野、高い識見を有するとともに後進の育成に努め、長期的展望に立った政策判断を行い、統率力、折衝力を発揮して行政運営に当たることができる能力

②意識するフィロソフィと職務遂行能力

意識するフィロソフィ	職務遂行能力	
・人生・仕事の結果 ＝考え方×熱意×能力 ・高い目標を持つ ・都城が持っているものを生かす ・自治体の常識・殻を打ち破る ・コンセプトを立て、 戦略的に行動し、結果を出す	戦略推進能力	外部環境の分析と組織能力の分析により、戦略を成果として示すための能力
・あいさつが全ての基本 ・身だしなみは人のため ・感謝の気持ちを忘れず、謙虚に生きる ・自ら燃える ・一人ひとりが都城市役所 ・率先垂範する	部下育成能力	組織のメンバーとして、組織目標達成のために行動できるように働きかけ、育成する能力
・物事をシンプルに捉える ・損得ではなく善悪で判断し、 人間として正しいことを貫く ・市民目線を貫く ・スピード感を持って決断し、行動する ・大局観を磨く ・楽観的に構想し 悲観的に計画し、楽観的に実行する	政策決定能力 高度な意思決定能力	ものごとの妥当性や適否を正しく識別し、状況把握や手段、方法を選択するために必要な能力
・自分の仕事ではないと言わない ・本音でぶつかる ・ベクトルを合わせ、チームで取り組む ・笑顔で仕事に取り組む ・本気で挑戦する	対外調整能力	組織目標達成のため、物事の調整や人に対する説得をし、理解を得る能力

IV. 人財育成の方策

- 課長級、副課長級及び主幹級職員を管理者に、
副主幹級職員を監督者に位置付け、両者を総称して
「管理監督者」とします。
管理監督者は、人財育成のキーパーソンです。

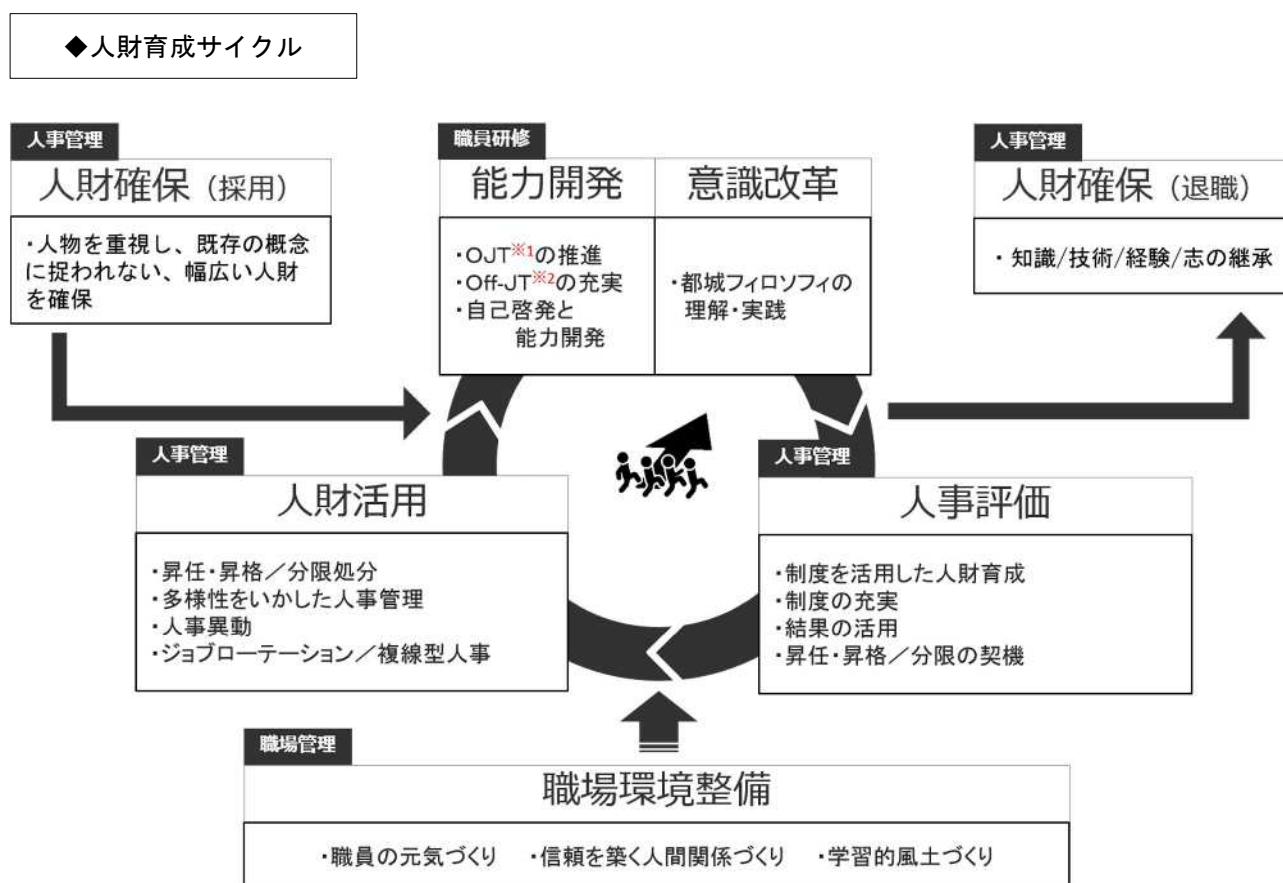
IV.1 各分野が連携した総合的な人財育成の取組

人財育成に当たっては、特定の手法のみに頼ることなく、様々な手法を相互に関連付け、相乗効果を発揮できるような育成システムを構築していくことが肝要です。

目指す職員像の実現に向けて、効率的かつ継続的に職員を育成し、組織を更に強化するために、「職場管理」「職員研修」「人事管理」の3つの分野を連携させた、総合的な人事管理に基づく人財育成サイクルにより、職員の成長を図ります。

人財育成の3本柱

- 「職場管理」 … 人を育てる安心・安全な職場づくり
- 「職員研修」 … 行動を変え、意識を変える研修体系の整備
- 「人事管理」 … 人財を最大限に活用する人事戦略



※1 OJT（On the Job Training）…職場研修。職場において、上司・先輩等が、職員に対して、仕事に必要な知識・ノウハウ等を、意識的・継続的に指導・伝授する人財育成のための多様な取組

※2 Off-JT（Off the Job Training）…職場外研修。本来の職場から離れて集合的に学ぶ。

IV.2 人財育成の取組の体系

人財育成サイクルに基づいた、「職場管理」「職員研修」「人事管理」が相互に連携する人財育成の各取組を、体系的に推進します。

◆人財育成の取組の体系

柱	大項目	中項目	小項目
IV-① 職場管理	職場環境整備	職員の元気づくり	1 健康管理体制
			2 意識の啓発／ワーク・ライフ・バランス(働き方改革)
			3 メンタルヘルス対策
		信頼を築く人間関係づくり	4 上司と部下のコミュニケーションの確保
		学習的風土づくり	5 管理監督者の意識改革
IV-② 職員研修	意識改革	都城フィロソフィの理解・実践	1 都城フィロソフィの理解・実践
	能力開発	OJT(職場研修)の推進	2 管理監督者の啓発
			3 推進体制の整備
			4 階層別・専門研修
		Off-JT(職場外研修)の充実	5 派遣研修
			6 広域での共同研修
			7 援助制度等の整備
			8 自己啓発結果の活用充実
		自己啓発と能力開発	9 行政のデジタル化を支える人財の育成
IV-③ 人事管理	人財確保	採用／退職	1 人財確保の戦略
	人事評価	制度を活用した人財育成	2 制度の適切な運用と研修の実施
		制度の充実	3 評価の透明性と納得性の確保
		結果の活用	4 評価結果の活用
		昇任・昇格／分限の契機 昇任・昇格／分限処分	5 昇任管理・分限処分
	人財活用	多様性をいかした人事管理	6 多様性をいかした人事管理の推進
			7 女性の登用
		人事異動	8 研修履歴管理と人事連携
		ジョブローテーション／複線型人事	9 ジョブローテーション制度の確立
			10 複線型人事制度の確立

IV-① 職場管理による育成 ～人を育てる安心・安全な職場づくり～

職場は、職員が仕事を通じて、自らの能力を発揮し、上司、同僚をはじめとする周囲の人々から何らかの評価や影響を受け、更なる能力の向上に取り組む場であり、『職場管理』は、人材活用、人事評価、能力開発という人財育成の様々な側面で重要な役割を果たします。

この職場管理では、健康管理（職員自身）、人間関係（職員間）、職場の環境（職場）がどうあるべきかの3つの視点に立って、次のとおり取り組みます。

●職場管理 - 職場環境整備 - 職員の元気づくり

1 健康管理体制

仕事を進める上で、職員各人が健康で、安心して働くことができる職場環境を整えることはとても重要であり、職員の健康への関心の高まりなどから、職場における安全衛生のための取組を、継続的かつ計画的に進めていく必要があります。

そのためには、定期健康診断の受診の徹底や事後の健康相談の実施、職員の心の健康保持・増進を図るためのメンタルヘルス対策、安全衛生管理体制の充実等に努めなければなりません。

特にメンタルヘルス対策については、専門家によるカウンセリングの積極的な活用や職員の心の健康保持・増進を図るための職員対象のメンタルヘルス対策研修の実施、職場内でのメンタルヘルスカケア体制を構築するための管理監督者対象のメンタルヘルス対策研修等に取り組んでいきます。

●職場管理 - 職場環境整備 - 職員の元気づくり

2 意識の啓発／ワーク・ライフ・バランス（働き方改革）

健康管理は、職員自らが行うことが原則です。

職員一人ひとりが、「自分の健康は自分で守る」というセルフケアの考えを充分理解し、それを実行しようとする意思を持つことが極めて重要です。そのためには、職員各人が、常日頃から、自分自身でできる健康管理方法、健康管理の必要性など研修等を通じて情報の収集に努め、また、常にタイム・マネジメント意識を持ち、仕事を計画的に遂行し、各種休暇等の有効活用をとおして心身のリフレッシュを図るなど、職員自らが、積極的、意識的に健康保持・増進に努めることが重要です。

したがって、職員の元気づくりに対する意識のより一層の啓発のために、研修や健康管理事業の充実を図るとともに、積極的な健康情報の提供に努めます。

●職場管理 - 職場環境整備 - 職員の元気づくり

3 メンタルヘルス対策

職場での心身両面の積極的な健康づくりに努め、職員の元気づくりを推進していくには、職員の『こころの健康づくり』が職場全体で取り組まなければならない重要な課題です。

『こころの健康づくり』を推進するためには、個々の職員が心の健康保持・増進に努めることはもとより、職場内では職員間のコミュニケーションや管理監督者である上司が職員の健康状態の変化を把握するなど、メンタルヘルス対策研修（管理監督者対象）で学んだスキルを実践の場で活用していく取組が必要です。

●職場管理 - 職場環境整備 - 信頼を築く人間関係づくり

4 上司と部下のコミュニケーションの確保

職場での仕事に関連しないコミュニケーションは、職員個人と上司との円滑な関係を維持する点においては、極めて大きな役割を果たしますが、“住み慣れた職場づくり”にのみ専心するコミュニケーションであってはならず、組織や職場目標の共通した理解や、業務遂行においての上司と部下の連携を図るための仕事に関連したコミュニケーションに連動させることが重要です。また、コミュニケーションの特性として、部下から上司への流れは、相対的に見て、流れにくい傾向があるために、特に上司と部下の関係におけるコミュニケーションの積極的な確保が必要となります。

そのために、職場内におけるコミュニケーションの活性化の方向への一つの足がかりとして、人事評価や研修のフォローアップにおける面談システムを活用し、上司と部下のコミュニケーションの場を積極的に確保できるように、人事管理や研修制度の運用を進めていきます。

●職場管理 - 職場環境整備 - 学習的風土づくり

5 管理監督者の意識改革

管理監督者は、職場管理のキーパーソンです。

職場内の学習的風土づくりを推進していくためには、職場の中に相互啓発的な雰囲気を作り上げられるように意識的に努力する必要があります。

そのためには、職場を預かる管理監督者が、職員各人の自己啓発への取組を奨励したり、そのための環境づくりをすることを自らの職務の一つとして認識することが重要であり、そのための意識改革、啓発が必要となります。また、管理監督者は、前述した職場のコミュニケーションリーダーとしての役割や所属職員各人の健康状態の把握等、管理監督者に必要な指導力、洞察力、総合判断力などの能力に加え、高度な専門性や幅広い教養、識見を有し、豊かな人間性と活気にあふれた魅力ある人間であることが望まれます。

したがって、管理監督者の管理能力向上や自己啓発促進のために、階層別研修における管理監督者研修の計画的、重点的な実施等に努めていきます。

IV-② 職員研修による育成 ～行動を変え、意識を変える研修体系の整備～

この『職員研修』では、意識改革と能力開発に取り組みます。

職員の意識改革として、都城フィロソフィの理解・実践に取り組んでいきます。また、職員自身が公務員（職業人）としての自覚に根ざして取り組む自発的努力である自己啓発、職場において上司、先輩等が仕事を通じて行うOJT（職場研修）及び日常の職場を離れた所で研修担当部門等が計画的、組織的に行うOff-JT（職場外研修）を能力開発の3つの手法として取り組みます。

特に、OJTについては、公務の知識や技を世代継承し、先輩や上司が仕事に対する思いや志を折に触れて語ることで、将来、リーダーや管理者として活躍が期待される職員の育成につながり、いきいきとした職場づくりにもつながります。

全庁的にOJTを推進するために、本基本方針と共にOJTマニュアルを整備し、成長する組織風土づくりだけでなく、都城市の持続可能性の確保を見据えた人財育成に活用していくものとします。

能力開発に関する70：20：10の仮説

アメリカのある研究^(※1)によると、人財の成長の契機は、
**「70%を仕事上の経験や先輩・上司による指導から、
 20%を先輩・上司の助言や薫陶から、10%を研修や自己啓発などから学ぶ」**
 とされています。

ここから「人財育成では、適時に適切な研修実施による原理原則の習得に加え、“良質な仕事経験^(※2)”を与えて、それを成し遂げる過程で指導や薫陶を通じて成長を促すことが重要である」との結論が導かれています。

経験7割：薫陶2割：研修1割。職務上必要な能力の90%が「職場」で培われているというこの仮説は近年改めて見直されてきており、人財育成におけるOJTの重要性を示すものとされています。

参考：自治体における人材育成のあり方。押元洋。2020年。

※1 “Career Architect Development Planner” ロンバルド&アイチンガー、ロミンガー社 1996年。

※2 “良質な仕事経験”とは、先輩・上司の指導や助言があればやり遂げられる程度の、少し難しいけれどやりがいのある仕事を言います。

●職員研修 - 意識改革 - 都城フィロソフィの理解・実践

1 都城フィロソフィの理解・実践

都城フィロソフィは、都城市職員の行動指針であり、高い目標を達成するために必要な考え方です。

朝礼やミーティングなど、日々における機会を捉え、都城フィロソフィに対する理解を進め、成長する組織風土の醸成に努めます。

また、知識として理解するだけでなく、自分自身も変化して一步を踏み出せるように、日常の業務や生活において実践して成果に結びつけるための研修等を実施します。

●職員研修 - 能力開発 - OJT（職場研修）の推進

2 管理監督者の啓発

OJTは、仕事に必要な知識、技術、態度等を職位ごとに計画を立て、習得させるものであるということを明確にする必要があります。また、OJTの実施主体は各職場の管理監督者であることから、部下の指導育成が管理監督者の責務であることを重要な職務の一つとして正式に位置付け、そのことを周知徹底するなど管理監督者の啓発の推進が重要です。

したがって、OJTを推進するためにマニュアルを整備し、その活用を促進します。また、階層別研修の管理監督者研修において、部下育成の重要性や育成ノウハウを研修カリキュラムに盛り込むなど管理監督者の意識の啓発に努めて、OJTの計画的な推進を図ります。

●職員研修 - 能力開発 - OJT（職場研修）の推進

3 推進体制の整備

OJTを全庁的に浸透させ強力に推進していくためには、OJTの実施について、各職場の管理監督者の主体性に委ねるだけでなく、推進体制を整備し、組織的に取り組んでいくことが重要です。

「組織は人なり」「環境が人を育てる」と言いますが、職員はその環境や先輩・上司の影響を強く受けます。特に、新規採用職員に対するOJTは、早期戦力化だけでなく、人間的成長への支援でもあります。ここでの受け入れの良し悪しが、その後の公務員（職業人）としてのあり方を大きく左右するため、計画的かつ丁寧に行う必要があります、そのために「メンター制度」を導入しています。

今後は、人事評価の面談や研修のフォローアップにおける面談システムの一層の活用を検討し、新規採用職員以外の職員に対しても管理監督者によるOJTを実施できるような体制の整備に努めます。

●職員研修 - 能力開発 - O f f - J T（職場外研修）の充実

4 階層別・専門研修

地方公共団体は、幅広い階層、多種多様な職種等の職員により運営されていることから、一般的、平均的な職務遂行能力に加え、多様で高度な専門能力や特定の分野における高度な業務に対応できる能力の養成など、それぞれの階層、職種等にふさわしい研修を行うよう努める必要があります。

階層別研修は、一般的に、職務に直接的に関係するものでないため、また、個々の受講者の知識や能力ではなく、勤続年数で行われるものもあることから、受講者に十分な動機付けを与えることが難しいものとなっています。このため、カリキュラムの一部に選択できる科目（内容）を設定することや、職種によって、科目（内容）を変更するなど、受講者の主体性やニーズに応えられる選択研修について検討します。

専門研修については、多様化、高度化する行政需要に加え、昨今のデジタル化の急速な進展に対応した職務にも精通した職員（スペシャリスト）を育成する必要があることから、特定分野における専門知識や技術を習得できる研修の実施や充実に図り、研修機会の積極的な提供にも努めます。なお、専門的知識を身につけるためには、一定の業務体験が必要であることから、人事管理部门との連携を図りながら、効率的な専門研修の実施に努めます。

●職員研修 - 能力開発 - O f f - J T（職場外研修）の充実

5 派遣研修

国、県、先進都市等への派遣研修は、先進的な行政手法の習得、幅広い視野の涵養、人的ネットワークの構築等の利点があることから、その趣旨、目的を明確にし、より有意義な派遣となるよう努める必要があります。また、自治大学校など、時代の変化に即応した高度かつ専門的な研修を提供している全国的な研修機関に対する派遣研修についても、人財育成を推進するための有効な一方策として活用していくことが重要です。

したがって、派遣研修の研修効果を高めるため、特定の研修への派遣者の選定に当たっては、職員のチャレンジ精神や自主性を育てることができ、また、派遣機会の公平性を確保できる公募制を導入しています。

●職員研修 - 能力開発 - O f f - J T（職場外研修）の充実

6 広域での共同研修

人財育成は、地方公共団体自ら行うことが原則ですが、新しい課題に対応した高度な研修、情報の提供等を通じた市町村の人財育成に対する都道府県の協力など、県と市が人財育成の面で相互に連携を深めることも重要です。

したがって、高度、専門的な研修をはじめとして、必要性が高いにも関わらず、市単独では対応が困難であると考えられる研修については、県等が行う研修や広域での共同研修の積極的な活用を図ります。

●職員研修 - 能力開発 - 自己啓発と能力開発

7 援助制度等の整備

職員から自己啓発の意識を導き出すためには、自己啓発をやりやすくする自己啓発援助制度等を整備する必要があります。

そのため、自主研究グループ活動を奨励し、自主研究会場の便宜供与や自主研究成果の発表の場の提供に努めます。また、通信教育の受講を奨励し、併せて、近年のデジタル化の流れを踏まえ、オンラインセミナー等の導入を検討します。さらに、参考図書、雑誌の紹介や外部セミナーの幹旋など幅広く情報提供に努めます。

●職員研修 - 能力開発 - 自己啓発と能力開発

8 自己啓発結果の活用充実

職員が自己啓発により得た能力を、組織において積極的に活用することが、職員の自己啓発欲求を喚起し続け、組織にも良い影響を与えます。

そのためには、自己啓発によって得られた能力を人事記録として管理し、職員本人の意向も踏まえ、人事異動等に適切に反映させるよう検討します。

●職員研修 - 能力開発 - 自己啓発と能力開発

9 デジタル化を進める人財の育成

本市は、普及率市区別全国トップクラスのマイナンバーカードをはじめとする、将来のまちの姿を大きく変えるデジタル技術を積極的に活用しながら、市民サービスの向上を図り、利便性が高く豊かなまちを構築することを目的として、令和元年 8 月に「都城デジタル化推進」を宣言しました。

デジタル技術を活用し、市民サービスの向上や業務効率化を図るとともに、地域社会のデジタル化も進めていくために、デジタル関連の専門研修の実施やオンラインセミナー等の受講環境の整備等を通じて、デジタル化を推進する人財の育成に努めます。

IV-③ 人事管理による育成 ～人財を最大限に活用する人事戦略～

人財育成を進めていくためには、個々の職員が持つ潜在的な能力を最大限に開発していくことを人事管理の目的の一つとして明確に位置付けることが重要です。

職員の能力開発は、仕事を通じて図られる側面が大きいものですが、その効果をより高めるためには、OJTに限らず、仕事を進める過程自体を人財育成の機会として積極的に工夫し、活用していくという取組を組織全体が自覚的に行うことが重要です。

この『人事管理』では、組織目標を達成するための人財育成のツールとして、人事評価制度と人事管理部門における諸制度を連動させた、総合的な人事管理に取り組みます。

●人事管理 - 人財確保 - 採用／退職

1 人財確保の戦略

職員には、全体の奉仕者としての職務への高い自覚とともに、戦略的政策形成能力が求められます。また、これまで以上に、高い専門的知識や能力、そして、柔軟で幅広い発想力、高い行動力といった資質、そして、公務に対する意欲、市民との協働意識なども求められます。

これらの資質については、採用後の過程においても当然ながら重視され、それらの向上について配慮した人事管理や研修の充実等の努力が重ねられていますが、採用の段階においても、できるだけ幅広いエリアからその素質、可能性を有する人財を確保することが重要です。

したがって、人財確保の出発点である採用面においては、仕事のやりがいをPRするなどのイメージ戦略も織り込んだ幅広い情報発信に努めるとともに、デジタル技術を活用した多様な採用プロセスの導入を進め、既存の概念に捉われない、本市が求める最高の人財確保に取り組みます。

また、職員が公務から退出する理由は主に定年退職によりますが、令和5年4月に施行された改正地方公務員法により、地方公務員の定年が令和5年度から令和13年度にかけて段階的に65歳まで引き上げられることになりました。

定年の引き上げに伴い、組織の新陳代謝を確保し、組織活力を維持するため、役職定年制（管理監督職勤務上限年齢制）を導入するとともに、60歳以後に退職する職員については、在職中に得た豊富な知識・技術・経験を活用し、その志を次世代に継承するために、定年前再任用短時間勤務制を導入しています。

●人事管理 - 人事評価 - 制度を活用した人財育成

2 制度の適切な運用と研修の実施

職員一人ひとりが自らの強みや課題などを把握して自発的な能力開発等に取り組むとともに、部下職員の取組を支援するための指導助言等を効果的に行えるよう、人事評価制度に関する研修を実施し、より適切な人事評価制度の運用に努めながら、制度を積極的に活用した人財育成に取り組みます。

●人事管理 - 人事評価 - 制度の充実

3 評価の透明性と納得性の確保

人事評価制度の運用に際しては、主体的な職務遂行と能力開発の取組を促すため、評価目的や評価基準を明らかにし、評価結果の開示や評価に対する苦情処理体制を確立するなど、その評価の公平・公正性、客観性、透明性及び納得性の確保に努めます。

●人事管理 - 人事評価 - 結果の活用

4 評価結果の活用

職員一人ひとりの意欲・能力・適性等を把握することにより、目標達成に向けた支援を通じた人財育成を図るとともに、人事配置や昇給等の処遇へ反映するなど、職員の意欲・能力を高められるように評価結果の効果的な活用に努めます。

●人事管理 - 人事評価 - 昇任・昇格／分限の契機

●人事管理 - 人財活用 - 昇任・昇格／分限処分

5 昇任管理・分限処分

昇任・昇格は、業務への動機付けに関して大きな役割を果たすものであり、公平、公正であることはもちろんのこと、全職員が納得でき、かつ信頼できるものにする必要があります。

一方、勤務実績が良くない場合や心身の故障により勤務ができない場合など、分限処分が適用されることがあります。遅刻や欠勤を繰り返す職員等は、単に本人の職務の質・量を低下させるだけでなく、職場士気の低下など周りに悪影響を与えることがあるので、特に注意を払う必要があります。

昇任・昇格や分限処分を管理するルール適用に当たっては、客観性を確保し、公平、公正な運用を行います。

●人事管理 - 人財活用 - 多様性をいかした人事管理

6 多様性をいかした人事管理の推進

職員一人ひとりの能力を最大限に開発していくためには、アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）を意識して人と向き合い、互いに受容と尊重の姿勢を持つことが重要です。偏見を取り除き、ハラスメントを抑制しながら、全ての職員がそれぞれの能力と個性を発揮することができるダイバーシティ（多様性）をいかした人事管理の推進を図ります。

●人事管理 - 人財活用 - 多様性をいかした人事管理

7 女性の登用

ダイバーシティの要所を担う女性の登用を推進するには、組織における性別に基づく固定的な役割分担意識を解消することが必要です。職員一人ひとりが意識を改革することで女性の様々な分野での参画が可能となり、自信と意欲が形成されます。意欲と能力のある女性の職員を管理職へ登用するとともに、「女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画」に基づく取組を行います。

●人事管理 - 人財活用 - 自己申告／人事異動

8 研修履歴管理と人事連携

勤務する全期間を視野に入れた計画的、体系的な職員的能力開発を図りながら、その能力と適性を引き出していくために、職員の職務経歴や研修実績を管理する経歴管理システムを導入しています。開発された能力を人事管理に反映させるため、研修履歴管理と人事管理の連携が必要です。

階層別研修において、昇任・昇格を後追いする研修ではなく、その階層に必要な能力を先行して取得させる戦略的人財育成に取り組みます。

●人事管理 - 人財活用 - ジョブローテーション／複線型人事

9 ジョブローテーション制度の確立

人事異動・人事配置による人財育成の戦略として、主に若手職員を対象に職務を定期的に変えるジョブローテーション制度を確立する必要があります。一部署に長く居ると保守的になり、新しいことを嫌がる傾向があります。また、高年齢になると、ある程度の専門性が求められるため、長期間一部署に所属した後の異動は負担が大きくなります。そのため、様々な職場をバランス良く経験させ、長期的な人財育成を考えた人事異動が必要です。採用後 10 年間を能力養成、その後を能力発揮期間とし、それぞれに応じたジョブローテーション制度の導入を検討します。

●人事管理 - 人財活用 - ジョブローテーション／複線型人事

10 複線型人事制度の確立

基本的には、行政のゼネラリスト（総合職）として、様々な分野を経験し、市全般の経営管理を行う総合管理職を育成しますが、個々の能力を最大限に発揮できるようにするため、本人の希望や適性、市の方針などにより、エキスパート（専門職）、つまり、特定分野に対する専門的知識・経験を持つ専門的管理職の養成を図る必要があります。

V. 研修に関する基本方針

V.1 人財育成推進体制の整備

本人財育成基本方針を推進するためには、全職員が自らの立場と役割を自覚した主体的な取組と、部局横断的な全庁一丸となった体制が必要不可欠です。

このため、次のように、人財育成における職員及び組織のそれぞれ果たすべき職務を明らかにするとともに、推進体制を整備して、長期的な視点も踏まえ、計画的、継続的かつ効率的に取り組んでいきます。

(1) 管理監督者

管理監督者、特に所属長においては、人財育成を推進するため、自身の役割の重要性を十分認識し、分掌事務の円滑な執行とともに、部下の育成が主要な責務であることを常に念頭において、公私にわたり、意識的かつ継続的に効果的な手法（指導や助言や自らの行動）により、自身はもとより部下がチャレンジする組織風土づくりに取り組まなければなりません。

(2) 職員

人財育成の成否は、基本的に、職員の主体的な自己啓発によるものであることを、職員自身が十分認識し、常に、学ぶ意欲と問題意識をもって仕事に取り組むとともに、より良い組織の学習的風土づくりに積極的に努めなければなりません。

(3) 人財育成担当部門

人財育成の総合的調整、管理を行う人財育成担当部門は、この基本方針に基づき、各種の人財育成方策を推進していくものとし、おおむね5年を経過するごとにその検証と基本方針の見直しを行います。また、基本方針の実施と進行管理のための体制の整備を図ります。

(4) 国県・他市町村

幅広い視野の涵養、人的ネットワークの構築等人財育成に寄与する観点から、国や宮崎県、他の自治体、宮崎県市町村職員研修センター等との交流や連携を推進します。

V.2 都城市職員研修基本方針

(1) これからの時代の人財育成

現在の変革の時代では、戦略的思考を持ち、行動力にあふれる職員の人財育成が今まで以上に求められています。

このような状況で、市民ニーズを的確に捉え、より優れた行政サービスを提供していくためには、職員一人ひとりに必要とされる能力を養成するとともに、職員の個々の能力を最大限に開発し、市の組織力を一層強化していかなければなりません。そのため、都城フィロソフィを根幹とした職員の意識改革や能力開発を推進し、これからの時代に求められる人財を育成します。

(2) 人財育成の狙い

『「本気で挑戦！日本一の市役所！」を合言葉に、職員の行動指針である都城フィロソフィを根幹とした人財育成を推進することにより、市民の幸福と市の発展を実現する。』

(3) 目指す職員像と心掛ける意識と行動

平成19年に策定した基本方針に掲げる5つの職員像を継承するとともに、職位ごとの「目指す職員像」を次のとおり設定します。

- ・主事級／主任主事級 … 明るく元気に、素直で前向きな職員
- ・主査級 … 市民目線を貫き、諦めずに挑戦する職員
- ・副主幹級 … 行政のプロとして「志」の高い職員
- ・主幹級／副課長級 … 経営感覚を持ち、戦略的に行動する職員
- ・課長級／部長級 … 高い人間力と大局観を備える職員

目指す職員像の実現のため、心掛ける意識と行動を次のように設定します。

『都城フィロソフィを理解し、日々の仕事と結びつけ、業務上で実践する。』

(4) 職員研修の基本方針

複雑、高度化、多様化する市民ニーズを的確に捉え、市民に身近な行政サービスを担う人財、持続可能な地域づくりに貢献できる人財を育成するため、目指す職員像の実現に向けて、効果的な職員研修を実施することにより、職員の資質の向上を図ります。

(5) 成長する組織風土の醸成

職員が成長するためには、職員が自ら学ぶこと、つまり、「自学」が重要となります。この自学の心は、日常での自身の“気づき”の中で生まれてくるものですが、毎日の仕事において目標を設定し、成果を上げることで達成感や充実感が得られ、いきいきとした職場が生まれ、市民サービスの向上にもつながります。「自学の促進」と「職場の活性化」のために計画的なOJTを推進し、「成長する組織風土」の醸成を図ります。



吏道

爾の俸 爾の禄は
民の膏 民の脂なり
下民は虐げ易きも
上天は欺き難し

都城市人財育成基本方針

平成 14 年 4 月 策定

平成 18 年 4 月 策定

平成 19 年 4 月 策定

令和 3 年 4 月 改訂

令和 6 年 4 月 改訂

都城市総務部職員課
フィロソフィ推進課

〒885-8555

都城市姫城町 6 街区 21 号

TEL 0986-23-2119

TEL 0986-23-7163