

# 京都市人材活性化プラン

～京都を愛し、公務に情熱と誇りを持ち、市民の信頼にこたえる職員を目指して～

平成21年3月

京 都 市

## 京都市人材活性化プラン 目 次

人材活性化プランの策定に当たって	1
目指す職員像と求められる能力・姿勢	4
人材活性化のための取組項目	6
【視点1】 「意欲・意識」を高める	6
1 職責(果たすべき役割)と目標の明確化	6
2 意欲と主体性を高める人事評価制度の整備	7
3 意欲を高め、視野を広げる人事配置	8
4 市民感覚の醸成のための取組の推進	8
5 職責に応じた処遇体系への見直し	9
6 表彰・顕彰制度の充実	10
7 公務員倫理と法令遵守の徹底	11
【視点2】 「能力」を引き出す	12
1 意欲,能力を引き出す柔軟な人事配置	12
2 人材育成の観点に立った人材登用の仕組みの整備	13
3 職員研修の充実・強化(職員研修の基本方針)	14
【視点3】 「組織力」を強める	20
1 人事評価における「チームワーク」と「リーダーシップ」 の視点の導入	20
2 加点主義の組織文化の醸成	20
3 すべての職員が意欲と能力を存分に発揮できる環境の整備	20
4 多様な人材の採用	23
京都市人材活性化プラン 実施計画(案)	24

## 1 人材活性化プランの策定に当たって

---

私たちは、今、大きな難題に直面している。

一つは、危機的な財政状況を克服し、未来への展望を切り拓くことである。

京都市はこれまで、市財政の構造的な課題を抱えながらも、福祉・教育をはじめ、全国トップレベルの施策を展開してきた。しかしながら、義務的経費の増加、さらには地方交付税等の大幅な削減などにより、平成21年度から23年度までの3年間に一般会計において見込まれる財源不足額は964億円に上る。さらに、国民健康保険や地下鉄事業の累積債務の増加も予想されるなど、市財政の極めて深刻な実情は、まさに「非常事態」といっても過言ではない。財政再生団体への転落を断固として回避し、市民にとって、また、京都の未来にとって真に必要な施策・事業を推進し続けるためには、過去の行財政改革の延長線上にとどまらない抜本的・構造的な改革が求められている。

二つ目は、新しい組織文化の構築である。

ここ数年、京都市役所は不祥事に揺れ続けた。市政に対する市民の信頼を失い、多くの真摯な職員の誇りや自信を萎縮させた。不祥事が続発した背景には、「事なかれ主義」、「閉鎖的体質」、「過剰な身内意識」などに象徴される内向き・後向きの意識の凝集された組織風土、「積年の濃み」があったことは否定できない。

職員の意識改革と組織風土の改革。平成18年9月以降、私たちは、これに全庁挙げて取り組んできた。そして今、不祥事を生み出す土壌はほぼ一掃し、さらに全庁“きょうかん”実践運動をはじめとする庁内改革を進めることにより、公のために働く誇りと使命感、市民感覚に基づく自律的・能動的な気風が育まれつつある。今後、この流れをさらに盛り上げ、それを新しい組織文化として根付かせていく必要がある。

これら二つの課題 削減し、切り詰めることと、意欲を高め、実績をあげる職員を育成すること は、二律背反するかのように見えるテーマであり、同時に進めることは大変な困難を伴う。しかしながら、私たちは、敢えてこれに挑戦する。この難しい連立方程式を解き、地域主権の時代に生き残ることができるかどうかは、その担い手となる職員に懸かっている。

そのために、厳しい状況の中でこそ、情熱を燃やし、より質の高い仕事を追求する人材を育成し、活用する仕組み、少しでも付加価値を生み出そうとする努力をすくい上げ、支援する仕組みが不可欠である。

私たちがこれまで維持してきた人事管理制度が転換期にあることは、多くの職員が感じている。そこで、この機会に、策定後3年を経過した現行の人材育成方針を見直し、新たな人事管理の仕組みの導入も含めて全面的に改定することとした。

新しい人事管理の仕組みを検討するに当たっては、先進的な民間企業の事例を研究し、優れた取組を柔軟に取り入れるという姿勢で臨んだ。このことについて、「行政と企業は違う」という意見があるかも知れない。確かに行政と民間企業とは、存立目的が異なる。しかしながら、組織の基本が「人」であり、その士気を高め、能力を伸ばし、共通の目的に向けて結集することは、いかなる組織においても人事管理の基本事項である。

規制緩和やグローバル化等、環境の変化に直面しながらも、危機感を共有して人事制度を改革し、社員の主体性や可能性を引き出すとともに、社風の刷新や求心力の確立に成功した企業も多い。そのような民間企業の人事担当者と学識経験者等を委員とする懇談会からは、市役所の人事管理制度には、職員の前向きな努力を促す仕組みが欠如しているとの厳しい意見も頂戴した。

昨今の世界的な景気的大幅な落ち込みに伴い、雇用情勢は急激に悪化し、市民生活に不安が広がっている。このような状況の中で、何のために私たち公務員に強い身分保障がなされているのか、市民生活の実情に向き合い、切実な要望に真摯に耳を傾けているか、制度の中に安住し、内外の環境の変化に対する感受性を失っていないか、これらのことについて、私たちは、常に点検し、痛みを伴う改革にも自ら取り組まなければならない。

私たちは、直面する危機を乗り越え、地域主権の時代に、先駆的な位置を占めたいと強く願っている。また、5年、10年後に、市民との強い絆の下に職員が生き生きと働く市役所を想像してやまない。本プランは、そのような市役所となるための新しい組織文化をつくる処方箋である。職員一人一人の可能性を引き出し、目標に向けて総力を結集するために、現時点において必要と考えられるものを盛り込み、平成20年度から24年度までの5年間の取組方針を定めた。

個々の職員の意識とシステムが噛み合ったとき、重い壁を動かす大きな力となる。私たちは、このことを不祥事克服のための様々な取組を続ける中で経験してきた。このことをすべての職員の共通認識として、私たちは、今できることに直ちに取り組む。

平成 18 年 2 月策定  
【京都市人材育成方針】  
取組期間：平成 18 年度～22 年度

今、市役所は大きな難題に直面している

喫緊に対応すべき課題

危機的な財政状況を克服し  
未来への展望を切り拓くこと

新しい組織文化の構築

厳しい状況の中でこそ、「情熱を燃やし、より質の高い仕事を追求する人材」、  
「少しでも付加価値を生み出そうとする努力」 → それらを育成し、支援する  
仕組みが不可欠

新たな人事管理の仕組みの導入を含め、現行の人材育成方針を全面的に改定

## 京都市人材活性化プラン

### < プラン策定の考え方 >

直面する危機を乗り越え、地域主権の時代に、先駆的な位置を占めるために、職員が市民との強い絆の下に生き生きと働く新しい組織文化をつくりあげなければならない。

そのため、職員の目指す「職員像」と「求められる能力・姿勢」を明確にし、民間企業の人事担当者、学識経験者等で構成する「京都市の新たな人事管理システムの検討に関する懇談会」の提言、職員によるワーキンググループの意見等をすべて盛り込んで、人材を育成、活用していくための方策をまとめたものである。

### < 取組期間 >

平成 20 年度～24 年度

## II 目指す職員像と求められる能力・姿勢

### 【職員像】

**私たち京都市職員は、  
「京都を愛し、公務に情熱と誇りを持ち、市民の信頼にこたえる職員」  
を目指します**

#### 【5つの職員像】

- 1 公のために働くことを誇りとし、理想と遵法精神を持って責任ある行動をとる職員
- 2 地域主権の担い手としての自覚を持って改革を推進する職員
- 3 市民感覚を大切にし、常に市民と協働する職員
- 4 人間的な魅力にあふれ、チームワークを大切にする職員
- 5 京都を熟知し、都市の魅力を継承・発展させる職員

### 【求められる能力・姿勢】

#### 1 公のために働くことを誇りとし、理想と遵法精神を持って責任ある行動をとる職員

「住民の福祉の増進」と「最小の経費で最大の効果」という公務の原点を意識した責任ある行動

公務員倫理と遵法精神に則った行動

市政運営の主体である市民の負託を自覚した行動

人権尊重の思想を基底に置いた行動

#### 2 地域主権の担い手としての自覚を持って改革を推進する職員

社会の変化に即応し、市民の暮らしの実情に向き合う市民本位の政策の立案と実行  
目標・期間を明確にしたスピード感のある行動とコスト意識

主体性を持った専門知識・技術の習得と多様な情報の収集

困難な状況にも失敗を恐れず立ち向かうチャレンジ精神

### 3 市民感覚を大切に、常に市民と協働する職員

丁寧で分かりやすい説明と親切で真心のこもった市民対応  
徹底した「現地・現場主義」  
積極的な情報の提供と政策形成過程からの市民参画の実践

### 4 人間的な魅力にあふれ、チームワークを大切にする職員

職場の風通しをよくするハウレンソウ（報告・連絡・相談）・確認の徹底  
市政の状況に対する共通認識と、目標の共有・達成に向けた協働  
組織の一員としての自覚と明るく働きがいのある職場づくりへの協働  
「縦割り」を排し、市役所の総合力を発揮するための政策の融合と組織間協力

### 5 京都を熟知し、都市の魅力を継承・発展させる職員

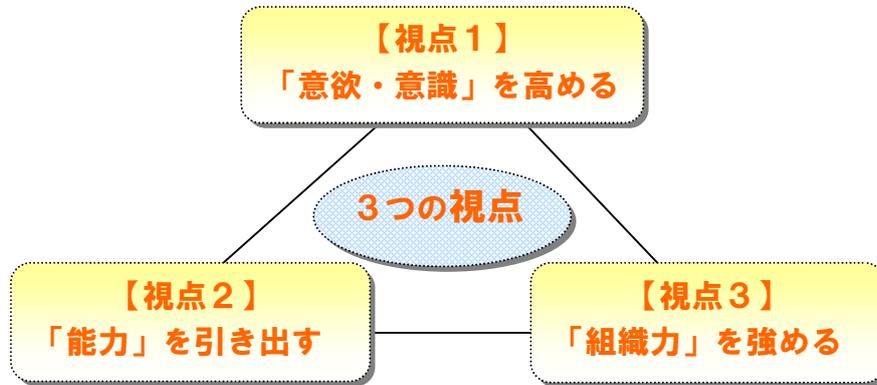
京都の歴史や文化に関するより高いレベルの知識の習得  
京都の魅力・地域力を高め、広めるための主体的な行動  
環境先進都市・京都を担う自覚と未来の環境に責任を持つ行動

#### 上記に加えて、管理監督職員には、次に掲げる能力が求められる。

市政全般に関する幅広い視野と将来に責任を持つ長期的な視点  
行政の目的を効率的・効果的に実現する経営感覚  
部下職員の能力・状況と事業の進捗を的確に把握して、施策を推進する業務管理能力  
職員の力を結集する人望とリーダーシップ  
職場におけるコンプライアンスを徹底させるとともに、部下職員を公平・公正に評価して、意欲と能力を引き出す指導、育成力  
「現地・現場主義」に基づいた企画立案能力、調整能力  
不測の事態に迅速かつ的確に対応する危機管理能力

### III 人材活性化のための取組項目

「目指す職員像」と、職員に「求められる能力・姿勢」を、次の3つの視点に基づき取組によって具体化し、新しい組織文化を構築する。



#### 【視点1】 「意欲・意識」を高める

危機的な財政状況の中にあっても、不要不急の事業の見直しや、行政運営の更なる効率化などによる徹底した事務事業の見直しを進めつつ、真に必要な施策を実施して、市民の信頼にこたえる市役所づくりが求められている。

そのため、職務の目的や目標を明確にし、それを軸として、評価、研修、処遇などの人事制度を連携させ、職責を全うする責任感、未来の京都を切り拓く意欲・使命感を高める総合的な取組みを推進する。

#### 1 職責(果たすべき役割)と目標の明確化

職員の職責（果たすべき役割）と目標を明確にし、昇任・昇格，人事評価，研修の基準とする。

#### 【現状・課題】

職階ごとの役割や期待するものが不明確  
評価・処遇，研修等が互いに連動していない。

## 2 意欲と主体性を高める人事評価制度の整備

「目標による管理」の実践と、「人材の育成」、「組織の活性化」のためには、適正な人事評価が不可欠である。そのため、管理監督職員が職務と職員を適切に把握したうえで、オープンな基準に基づいた評価を行い、結果を適切に被評価者にフィードバックする人事評価制度を整備することで、職員の意欲と主体性を高める。

### (1) 全職員への評価制度の導入

評価制度の対象を、再任用職員、非常勤嘱託員、臨時的任用職員を含めた全職員に拡大する。

【現状・課題】

人事評価制度は、部・課長級職員のみを対象

### (2) 納得性を高める評価項目の設定

評価項目を簡素化するとともに、組織力の強化につなげるため、「職員像」や「役割」、「チームワーク」、「部下職員の育成」、「リーダーシップ」を評価する項目を設定する。

【現状・課題】

多種多様な個人の能力を画一的な評価項目に当てはめることが難しい。

また、職種によって、求められる能力や重点が異なることがあるため、職群ごとに評価項目を付加できる仕組みにする。

### (3) 制度の根幹である評価者研修の充実

公正・公平な評価の実施と、評価の主眼を職員の意欲向上と人材育成に置き、プラス面にも着目した評価、面談を徹底するため、評価者の研修を充実、強化する。

【現状・課題】

評価者研修は部長級のみを対象

### (4) 評価結果のフィードバック面談の充実

評価制度を職員の意欲向上や人材育成に生かすため、被評価者に対するフィードバック面談を徹底する。

【現状・課題】

評価結果のフィードバックが弱い。

また、被評価者の納得性を高めるために、評価に対する不服を処理する仕組みを整備する。

### 3 意欲を高め、視野を広げる人事配置

職員の実情を十分に把握した上での、適材適所の配置が人事異動の基本であるが、能力と実績のある職員の意欲を更に高めるため、希望職務への人事配置を行う仕組みを創設する。

また、職員の視野を広げ、意識を高めることを目標とした計画的な人事配置を行う。

#### (1) 「FA制度」の導入等

意欲と能力のある職員が希望の職場を  
申告し、当該職場の意向と合致すれば異動  
できる「FA制度」を新設する。

また、職場が意欲ある職員を募る「庁内  
公募」を拡大する。

#### 【現状・課題】

能力と実績のある職員が  
更に能力を高めるために、  
自分の意思を反映させる機  
会が少ない。

#### (2) 部門や職種の枠にとらわれない人材の活用

専門職、技術職の視野拡大と能力の向上を  
図るため、職種にとらわれない柔軟な人事配  
置を行うとともに、技能・労務職の能力開発  
と、他職種での活躍意欲のある者の転任等を  
支援する。

#### 【現状・課題】

職務の範囲が限られてい  
る職種では視野が広がり  
にくい。

関連取組項目：【視点1】4(1) 市民感覚の醸成と現地・現場主義の徹底を図る配置

### 4 市民感覚の醸成のための取組の推進

市民の「声」を職場に生かし、高品質の市民サービスを提供することができ  
るよう、その前提である市民の目線、市民感覚を一人一人が身に着けるための  
取組を推進する。

### (1) 市民感覚の醸成と現地・現場主義の徹底を図る配置

市民感覚を醸成し、現地・現場主義を定着させるため、新規採用職員を市民と接する第一線の職場である区役所等に配置するほか、本庁と出先機関の交流、管理部門と事業部門との交流を促進する。

【現状・課題】

市民感覚・現地現場感覚の醸成

関連取組項目：【視点2】3(5)イ 民間企業等への派遣研修の拡大

### (2) 全庁“きょうかん”実践運動の推進

市民の目線に立った業務改善を推進し、市民感覚を組織の隅々にまで行き渡らせるため、“きょうかん”ミーティングをはじめ、職場訪問チームや窓口サービス評価・実践制度などの取組を推進する。

【現状・課題】

職員一人一人の市民感覚の向上

## 5 職責に応じた処遇体系への見直し

経験年数に重点を置いた処遇体系を見直し、職責に見合った昇任・昇格、給与体系を構築し、職責に報いるとともに、意欲と能力を著しく欠く職員に対しては、厳しく自己改革を促す。

### (1) 主任・統括主任の見直し

職員の意欲と意識を高めるため、役割の明確化と選考基準等の見直しを行う。

【現状・課題】

主任・統括主任の職責が不明確  
「経験年数」が主たる基準

### (2) プロセスと実績の賞与(勤勉手当)等への反映

職員のやりがいを高めるため、課題に対して逃げることなく、目標に向けて着実に推進している職員に報いる仕組みを導入する。

【現状・課題】

困難な課題に対する特別な努力や抜群の業績が反映されない。

### (3) 意欲と能力を欠く職員に対する措置

意欲と能力を著しく欠く職員に対して、昇給の抑制、勤勉手当の減額及び分限処分の適用などの措置をとり、自己改革を促す。

【現状・課題】

積極的に行動しても、しなくても同じであるため、安きに流れやすい。

- ア 昇給の抑制，勤勉手当の減額
- イ 分限処分の基準と手続の更なる明確化
- ウ 厳格な指導と分限処分の適用

関連取組項目 【視点2】1 意欲と能力を引き出す柔軟な人事配置

## 6 表彰・顕彰制度の充実

「褒める」文化を醸成し、職員のモチベーションを高めるとともに、職員全体の目標の共有を図る。

### (1) 表彰制度の拡大

「笑顔・親切・ていねい・テキパキ!」, 「コスト削減」, 「地域貢献」, 「エコ活動」など、本市職員として推奨される行動を表彰する。

【現状・課題】

減点主義的な傾向の強い組織風土

また、職場ごとに軽易なことでも表彰対象とすることで、職員がプラス面に目を向ける「加点主義」の組織文化を醸成する。

### (2) 顕彰の実施

担当業務に関連する高度な技術や専門知識を認定する資格（一級建築士、技術士等）を取得した職員の氏名を職場内に掲示するなどの顕彰を実施する。

【現状・課題】

顕彰の機会が少ない。

## 7 公務員倫理と法令遵守の徹底

公務員倫理や法令遵守を全庁的に徹底するため、法令遵守に関する計画を毎年度策定し、これに基づき、各局区が主体的に不祥事防止に向けた計画的・効果的な取組を行う。

### 【現状・課題】

公務員倫理や法令遵守に関する取組を職員に浸透させるとともに、制度を適切に運用することが必要

関連取組項目 【視点2】3(5)ア 公務員倫理と人権文化の確立

## 【視点2】 「能力」を引き出す

厳しい状況下において、職員は、与えられた職務を漫然と遂行することにとどまらず、地域主権時代の担い手としての広い視野と専門的能力を持つことが求められている。そのためには、職員は自らの職分を全うするだけでなく、職務能力を更に向上させるため、積極的に自己研鑽に励むことが必要である。

また、管理職員には、職場における様々な場面を活用し、職員の成長を見据えた新たな課題の付与や適切な指導・助言を通して所属職員を育成する能力が求められる。

このような、高い遵法精神と職務能力を有し、主体的に働く意欲を持つ職員を育成するために、人事配置、人材登用、研修等を連動させた意識改革や能力開発を計画的に推進する仕組みを整備する。

### 1 意欲、能力を引き出す柔軟な人事配置

職員の能力を最大限に引き出すため、課長、係長等の職務と職階を固定せず、職務の難易度や、責任の軽重に応じて一つの職務に複数の職階区分を設け、その範囲内で抜擢などの柔軟な人事配置を行える制度(ブロードバンド制度)を導入する。

#### 【現状・課題】

困難なポストも軽易なポストも同じ職級に固定  
能力を生かす抜擢人事が少ない。

関連取組項目：【視点1】3(1)「FA制度」の導入等

## 2 人材育成の観点に立った人材登用の仕組みの整備

視野を広げ、更なる自己研鑽の意欲や能力を引き出す仕組みを整備する。

### (1) 係長能力認定試験制度の見直し

女性やベテラン職員の昇任意欲の喚起に結びつけるため、係長能力認定試験制度の見直しを行う。

#### 【現状・課題】

女性職員やベテラン職員の受験率が低い。

### (2) 昇任・昇格意欲の喚起

昇任・昇格に対する不安を解消し、意欲を喚起するため、「階層別研修」などに、幹部職員や先輩管理職員から役割や経験等を伝達するカリキュラムを加える。

#### 【現状・課題】

昇任を望まない職員の増加

また、昇任・昇格基準を明示する。

### (3) 女性職員の登用拡大

女性職員の幹部職員への積極的な登用に引き続き取り組む。

平成24年度までに、役付職員の比率20%を目指す。

#### 【現状・課題】

管理職員に占める女性職員の割合が少ない。

・役付職員の比率 15.9%  
(平成20年4月1日現在)

### 3 職員研修の充実・強化(職員研修の基本方針)

人材育成においては、職員研修が大きな役割を担う。次に掲げる取組を推進することにより、人事管理の一環としての職員研修を確立し、本市が求める「職員像」の実現に向けて、人材の育成を図る。

なお、人材育成の根本にあるのは職員一人一人の自己研鑽であり、これを支援することが職員研修の基本である。

#### (1) 人事管理の一環としての研修の確立

研修を人事管理の一環として位置付け、職員の意欲の向上を図り、職責に応じた知識やスキルを獲得させ、さらにキャリアアップも見据えた研修を実施するとともに、研修効果の確認と本人、職場へのフィードバックを行う。

また、人事評価に人材育成の視点を加え、研修受講と人事評価、昇任・昇格判定との連動を行う。

#### 【現状・課題】

人事管理と研修の連動が不十分  
人事評価項目に人材育成に関する項目がない。  
キャリアアップを見据えた研修が未実施

#### ア 職責に応じたスキルを獲得させる研修の実施

階層別研修を見直し、職責に応じた知識やスキルを身に着け、昇任やキャリアアップを見据えた研修に再編する。

#### イ 研修効果の確認と本人、職場へのフィードバック

研修効果を測定する仕組みを作り、その結果を本人や職場にフィードバックするなど、研修を効果的に活用し、職員の意欲の向上を図る。

#### ウ 人事評価に人材育成と研修計画の視点の導入

自らが積極的に研修を受講し、能力向上に努めることや、研修を活用して所属職員の人材育成を図ることを人事評価の対象とする。

また、人事評価結果を人材育成に役立てる。さらに、特定の研修の受講を昇任の条件とするなど、人事評価に研修の視点を導入する。

関連取組項目：【視点1】1 職責(果たすべき役割)の明確化  
 【視点1】5(1) 主任, 統括主任の見直し  
 【視点1】2(2) 納得性を高める評価項目の設定  
 【視点1】2(3) 制度の根幹である評価者研修の充実  
 【視点1】2(4) 評価結果のフィードバック面談の充実

## (2) 市の方針や目指す職員像を徹底する視点の導入

市の方針や目指す職員像を職員が共通認識として理解し、組織の力を結集させるため、幹部職員や先輩管理職員等を講師として都市経営の考え方や方針を徹底し、職責や経験等を伝達する。また、京都を熟知し、魅力を継承・発展させるための講座を実施する。

### 【現状・課題】

市の方針や目指す職員像を徹底する研修の不足  
 幹部職員等が新任管理職員に助言、指導する機会の不足

併せて、これらの取組を通じて、講師となる管理職員の能力向上も図る。

## (3) 管理監督職員の育成と、当該職員をリーダーとする 職場研修の一層の活性化

業務の遂行を通じて指導、助言等を行うOJTや実務に即した職場研修は、職員の資質や能力の向上と組織全体の活力を高めるうえで最も重視すべきものである。そのため、管理監督職員に対する研修の強化や研修支援の充実、研修実施の責任体制の整備などを行い、職場研修の活性化を図る。

### 【現状・課題】

職場で人材を育てるという観点やそのために研修を活用するという仕組みが不十分  
 管理職員のマネジメント力や人材育成力の強化が必要

### ア マネジメント力と人材育成力の強化

管理監督職員、特に課長級職員は、組織の中核を担う「人材育成」と「組織の活性化」の要である。部下職員に対する指導と業務の進行管理が適切に行えるよう、管理監督職員として必要な知識を体系的に習得するための研修を強化する。

イ 職場研修の活性化と局区等における研修の充実  
及びセンター研修との連携

管理監督職員が部下職員に対して実施する職場研修は、職員一人一人の資質や能力の向上のために大変重要な役割を果たす。そのため、局区長等を頂点に研修推進主任、副主任といった研修推進体制の下、職場研修の活性化に取り組む。

関連取組項目：【視点1】2(3) 制度の根幹である評価者研修の充実

(4) 目的を明確にした研修体系の再構築

政策自治体として、個性ある政策を企画立案するための政策形成能力の開発や、業務を円滑に遂行するための業務遂行能力の確保を図る研修などを実施する。特に、若手職員の計画的な育成など目的に沿った能力開発を目指す。

【現状・課題】

公務員としての基礎実務に関する研修と業務に関する研修の関連付けが不十分  
若手職員を育てる仕組みが不十分

ア 基礎的実務能力向上のための研修の充実、  
「業務所管研修」と「センター研修」の体系化

すべての職員が、最低限必要とされる文書や法規等に関する基礎的な知識及び能力を、身に着けるための研修をより一層充実させる。

また、職員の業務能力を把握し、その業務に必要な知識や能力を段階的に身に着けさせるため、業務に直接関連する研修を強化するという観点から、各局区等で行われる「業務所管研修」と「センター研修」の体系化を検討する。

イ 研修計画の効果的な策定等

年間の研修計画の策定と評価を行うため、各任命権者の研修担当と研修に関連する部署の課長級職員によって構成する職員研修運営会議を開催し、研修の内部評価を行う。さらに、研修に民間の視点を生かし、評価も受けるための職員研修助言者会議（アドバイザリーボード）を新たに設置する。

#### ウ 採用前研修の実施

採用内定者を対象として、採用前研修を実施し、社会人・公務員としての心構えや基本的なビジネスマナーを教え、採用後の研修や就業を円滑にするとともに、新規採用職員の不安解消を図る。

#### エ メンター制度導入の検討

新規採用職員が職場、職務に慣れ、円滑に業務が遂行できるように、例えば、係長能力認定試験合格者等が指導者となって、仕事の進め方や職場での悩みなどについて相談に乗り、助言する制度の導入を検討する。

また、この取組を通じて、メンターとなる職員の指導力を養成する。

#### オ 外部の専門知識の活用

より専門的な知識、能力を習得するため、全国市町村国際文化研修所や市町村職員中央研修所など、外部機関が実施する研修の受講を促進する。

### (5) 公務員倫理、人権文化を育む精神の徹底と市民感覚、経営感覚の養成

公務員として公正、公平な職務を遂行するため、公務員倫理と人権文化を育む精神の徹底、市民対応の向上を図る。

また、行政と市民との「共汗」を推進するため、職員の市民感覚やコスト意識、業務の改革に挑戦する経営感覚を養成する。

#### 【現状・課題】

公務員倫理、法令遵守、人権文化など公務員の基本的な心構えの徹底

職員一人一人が市民感覚、経営感覚を身に付け、良質で満足度の高いサービスを提供する必要がある。

#### ア 公務員倫理と人権文化の確立

公正・公平な職務を遂行するための公務員倫理研修や人権文化を育むための人権研修は、職員研修の重要な分野であることから、「センター研修」において引き続き取り組む。

また「局区等における公務員倫理等研修に対する支援事業」についても、引き続き実施する。

## イ 民間企業等への派遣研修の拡大

民間企業が持つ経営感覚，コスト意識及びサービス精神を学び，市民サービスの向上や施策に生かすため，民間企業等への長期派遣研修を拡大する。

関連取組項目：【視点1】4(1)市民感覚の醸成と現地・現場主義の徹底を図る配置  
【視点1】7 公務員倫理と法令遵守の徹底

## (6) 自己研鑽を重視する風土の醸成と職員の意欲の高揚

職員一人一人が積極的に自己研鑽に努めることにより能力向上を図るといふ，職員の「自学」への意欲を醸成し，業務効果を一層高めるため，自主学習を奨励・支援する仕組みを構築する。

### 【現状・課題】

研修は指示されて受講するものであるという職員の意識

自己研鑽に対する職場の支援制度が不十分

## ア 資格取得に対する支援

職員の自主的な学習活動を促進するため，業務遂行上有用な資格取得に関する受験経費等の補助制度を新設するとともに，通信教育講座の受講料割引制度の拡大を検討する。

## イ 大学等での「講演」や「講師就任」の奨励・促進

職員が職務上身に着けた専門知識を活用して，大学等での講演や講師就任を引き受けることは，本市施策の周知に資するとともに，職員の資質向上にもつながることから，現に担当している職務との関連，守秘義務や出講先との関係に配慮しつつ，これらの活動を奨励・促進する。

## ウ 大学院社会人コース等への修学支援制度の検討

大学院社会人コース等への修学を支援するとともに，大学院等修了の成果を市の施策推進に活用する仕組みを検討する。

## エ 自主研修活動に対する支援

自主研修グループのより一層の活性化を図るため、夜間等における研修ルームの開放に加え、グループ活動の状況や成果を、庁内イントラネットホームページ等で発表できる場を設けるなど、活動に参加しやすい環境を整える。

関連取組項目 【視点1】6(2) 顕彰の実施

## 【視点3】 「組織力」を強める

地域主権時代の流れの中で、未来の京都づくりのために、京都市が大都市としての自主性、自立性、個性をより一層発揮しつつ、ますます多様化・高度化する市民のニーズに的確に応えていくためには、幅広い視野を持った優秀かつ多様な職員の能力を最大限に引き出し、それらを目標に向けて結集することが求められている。

そのために、新たな採用手法の導入による多様な人材の確保や、職員が生き生きと働くことができる環境の整備、チームワークの重視、管理監督職員の人望やリーダーシップにより、「組織力」を強化する。

### 1 人事評価における「チームワーク」と「リーダーシップ」の視点の導入

同僚や上司、部下との協力、報告・連絡・相談・確認など、職場の一体感を高める行動を人事評価の対象とするとともに、管理監督職員については、職員の力を結集するためのリーダーシップを人事評価の対象とする。

関連取組項目：【視点1】2(2) 納得性を高める評価項目の設定

### 2 加点主義の組織文化の醸成

職場ごとに軽易なことでも表彰対象とすることで、職員がプラス面に目を向ける「加点主義」の組織文化を醸成する。

関連取組項目：【視点1】6(1) 表彰制度の拡大

### 3 すべての職員が意欲と能力を存分に発揮できる環境の整備

長時間の勤務により身体的・精神的な負荷が過大で仕事と家庭生活のバランスを欠いてしまうと、職員が能力を存分に発揮することは困難である。

職員が健康を保持し、家族などとの充実した生活、自己啓発や地域活動への参加のための時間などを持ち、その能力を存分に発揮し、生き生きと働くための職場環境の整備を推進する。

### (1) 時間外勤務の縮減

職員の活力、健康の保持等を図るため、「時間外勤務の縮減に関する指針」の徹底を図り、業務の進め方等の抜本的な見直し等により時間外勤務の縮減に努める。

#### 【現状・課題】

恒常的な時間外勤務を行っている職場、職員が多数存在

- ・年間 360 時間以上 1,086 人
  - ・年間 720 時間以上 208 人
- (平成 19 年度)

### (2) 子育て中等の職員の仕事と家庭生活が両立できる職場環境と仕組みの整備

職員が能力を発揮できる職場環境を整備することは喫緊の課題である。特に、子育て等を理由に異動せざるを得ない状況を改善し、意欲と能力を生かせる仕事と家庭生活の両立を支援するため、時間外勤務の縮減に努めるとともに、臨時的任用職員等を活用し、職場と本人の負担を軽減する。

#### 【現状・課題】

子育て中の職員の多くが「仕事への意欲」よりも「子育ての時間」を優先せざるを得ず、時間外勤務のない職場での勤務を希望

### (3) 新たな『京都市特定事業主行動計画「仕事と子育て応援プラン」』の策定

男女共に子育てに積極的に参加しながら、その能力を十分に発揮し、生き生きと働くことができる職場づくりに取り組むため、新たな『京都市特定事業主行動計画「仕事と子育て応援プラン」』を策定する。

#### 【現状・課題】

男性の育児休業等（ ）の取得率が低い。

- 育児休業 + 出生時 5 日以上の連続休暇
- ・男性 43%
  - ・女性 98%

(平成 19 年度)

**(4) 正規・非正規職員を問わず、職場の一員として、  
より意欲を持って働ける環境の整備**

再任用職員，非常勤嘱託員，臨時的任用職員が，職場の一員として，より意欲を持って働けるよう，処遇を改善するとともに，職場研修と人事評価を実施する。

また，再任用職員等の人事異動等についても検討する。

**【現状・課題】**

再任用職員，非常勤嘱託員，臨時的任用職員に対して，研修や人事評価が行われていない。

**(5) メンタルヘルス対策の推進**

職員の心の健康を保持・推進するため，「心と心が通いあう，働きやすい職場」を目指して，「第2次京都市職員のメンタルヘルスケアプラン」に掲げる取組を積極的に推進する。

**【現状・課題】**

平成19年度の新規休職者のうち，精神・神経系疾患患者が69.5%を占める。

**(6) ハラスメント対策の推進**

「京都市セクシュアルハラスメント防止に関する方針」に基づく取組を推進する。また，セクシュアルハラスメント以外の他のハラスメントについても，発生しにくい風通しのよい職場環境づくりに取り組む。

**【現状・課題】**

セクハラに伴う相談件数  
平成18年度 9件  
平成19年度 6件

**関連取組項目**：【視点2】3(3)ア マネジメント力と人材育成力の強化

## 4 多様な人材の採用

地域主権時代の流れの中で、ますます多様化・高度化する市民のニーズに的確に答えていくため、新たな採用手法を導入し、幅広い視野を持った多様な人材を採用する。

### (1) 採用試験における面接の重視と多様な視点による選考

面接の回数を2回から3回にするなど、人物重視の選考を行う。

また、人材の選考に多様な視点を導入するため、採用試験の面接官に民間人を登用する。

【現状・課題】

筆記試験のウエイトが大きく、更なる人物重視の採用が必要

### (2) 多様な採用手法の導入

多様な経験を積んだ人材を確保するため、「経験者」採用試験の年齢及び職務経験の制限を撤廃するとともに、「大学院修了者」や「青年海外協力隊経験者」を対象とした採用試験を新設する。

また、一時的に事務量の増加する業務や終期が見込まれる業務に対して、優秀な人材を柔軟に確保するため、「任期付職員」の採用を検討する。

【現状・課題】

採用試験の受験者は、公務員試験専願者が多く、人材の多様性に欠ける。

- ア 「経験者」採用試験の年齢制限の撤廃
- イ 「大学院修了者」、「青年海外協力隊経験者」採用試験の新設
- ウ 「経験者」採用試験の受験資格の拡大
- エ 「任期付職員」の採用の検討

【京都市人材活性化プラン 実施計画(案)】

取組項目		20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
【視点1】「意欲・意識」を高める	1 職責(果たすべき役割)と目標の明確化	●	○			
	2 意欲と主体性を高める人事評価制度の整備					
	(1) 全職員への評価制度の導入	●	○	○	○	
	(2) 納得性を高める評価項目の設定	●	○	○	○	
	(3) 制度の根幹である評価者研修の充実	●	○	○	○	
	(4) 評価結果のフィードバック面談の充実	●	○	○	○	
	3 意欲を高め、視野を広げる人事配置					
	(1) 「FA制度」の導入等	●	○	○		
	(2) 部門や職種の枠にとられない人材の活用	□				
	4 市民感覚の醸成のための取組の推進					
	(1) 市民感覚の醸成と現地・現場主義の徹底を図る配置	□				
	(2) 全庁”きょうかん”実践運動の推進	□				
	5 職責に応じた処遇体系への見直し					
	(1) 主任, 統括主任の見直し	●	○	○	○	○
	(2) プロセスと実績の賞与(勤勉手当)等への反映	●	○	○	○	○
	(3) 意欲と能力を欠く職員に対する措置					
	ア 昇給の抑制, 勤勉手当の減額	●	○	○	○	○
イ 分限処分の基準と手続の更なる明確化	●	○				
ウ 厳格な指導と分限処分の適用	●	○				
6 表彰・顕彰制度の充実						
(1) 表彰制度の拡大	●	○	○			
(2) 顕彰の実施	●	○				
7 公務員倫理と法令遵守の徹底	□					
【視点2】「能力」を引き出す	1 意欲, 能力を引き出す柔軟な人事配置(ブロードバンド制度の導入)	●	○	○	○	○
	2 人材育成の観点に立った人材登用の仕組みの整備					
	(1) 係長能力認定試験制度の見直し	●	○	○		
	(2) 昇任・昇格意欲の喚起	●	○	○		
	(3) 女性職員の登用拡大	□				
	3 職員研修の充実・強化(職員研修の基本方針)					
	(1) 人事管理の一環としての研修の確立					
	ア 「職責」に応じたスキルを獲得させる研修の実施	●	○	○		
	イ 研修効果の確認と本人, 職場へのフィードバック	□				
	ウ 人事評価に人材育成と研修計画の視点の導入	●	○	○	○	
	(2) 市の方針や目指す職員像を徹底する視点の導入	●	○			
(3) 管理監督職員の育成と, 当該職員をリーダーとする 職場研修の一層の活性化						
ア マネジメント力と人材育成力の強化	●	○				
イ 職場研修の活性化と局区等における研修の充実 及びセンター研修との連携	●	○				

取組項目		20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
【視点2】 「能力」を引き出す	(4) 目的を明確にした研修体系の再構築					
	ア 基礎的実務能力向上のための研修の充実, 「業務所管研修」と「センター研修」の体系化	●	○	◎		
	イ 研修計画の効果的な策定等	●	◎			
	ウ 採用前研修の実施	☆				
	エ メンター制度の導入の検討	●	◎			
	オ 外部の専門知識の活用	●	◎			
	(5) 公務員倫理, 人権文化を育む精神の徹底と 市民感覚, 経営感覚の養成					
	ア 公務員倫理と人権文化の確立	□				
	イ 民間企業等への派遣研修の拡大	●	◎			
	(6) 自己研鑽を重視する風土の醸成と職員の意欲の高揚					
	ア 資格取得に対する支援	●	◎			
	イ 大学等での「講演」や「講師就任」の奨励・促進	●	◎			
	ウ 大学院社会人コース等への修学支援制度の検討	●	◎			
エ 自主研修活動に対する支援	●	◎				
【視点3】 「組織力」を強める	1 人事評価における「チームワーク」と「リーダーシップ」の視点の導入	●	○	◎		
	2 加点主義の組織文化の醸成	●	○	◎		
	3 すべての職員が意欲と能力を存分に発揮できる環境の整備					
	(1) 時間外勤務の縮減	□				
	(2) 子育て中等の職員の仕事と家庭生活が両立できる職場環境と仕組みの整備	□				
	(3) 新たな『京都市特定事業主行動計画「仕事と子育て応援プラン」』の策定	●	◎			
	(4) 正規・非正規職員を問わず、職場の一員として、より意欲を持って働ける環境の整備	□				
	(5) メンタルヘルス対策の推進	□				
	(6) ハラスメント対策の推進	□				
	4 多様な人材の採用					
(1) 採用試験における面接の重視と多様な視点による選考	☆					
(2) 多様な採用手法の導入						
ア 「経験者」採用試験の年齢制限の撤廃	☆					
イ 「大学院修了者」, 「青年海外協力隊経験者」採用試験の新設	☆					
ウ 「経験者」採用試験の受験資格の拡大(公務員経験者の受験)	●	◎				
エ 「任期付職員」の採用の検討	●	◎				

●: 検討着手 ○: 試行実施 ◎: 制度実施・プラン策定 □: 継続実施 ☆: 実施済



## 京都市人材活性化プラン

～ 京都を愛し、公務に情熱と誇りを持ち、市民の信頼にこたえる職員を目指して～

2009年（平成21年）3月発行 京都市印刷物第203153号

発行：京都市総務局人事部人事課

〒604-8571 京都市中京区寺町通御池上る上本能寺前町 488 番地

電話 075 - 222 - 3232 / F A X 075 - 213 - 3803

京都市職員研修センター

〒604-0954 京都市中京区御池通柳馬場東入東八幡町 579 番地

京都御池創生館 7 階

電話 075 - 252 - 5105 / F A X 075 - 252 - 5106

