

## 京都市職員力・組織力向上プラン(案)に寄せられた主な御意見と対応

主な御意見	対応
<b>第1 職員力・組織力向上の基本方針</b>	
<b>2 目指すべき職員像</b>	
○「京都の未来を切り拓く職員」ではなく、「京都の明るい未来を切り拓く職員」とした方が良い。	◎（4ページ 目指すべき職員像）「京都の明るい未来を切り拓く職員」に変更しました。
○職員が、京都の歴史や文化などをしっかりと勉強する機会を与え、京都ならではの政策をどんどん企画できるようにしてほしい。	◎職員研修において、茶道なども研修科目に取り入れており、京都の歴史や文化を学ぶことも視点に研修を引き続き実施していきます。また、プランでは求められる行動・姿勢に「京都の歴史や文化に関する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」を掲げています。
○今後 京都市職員に求められるのは業務を遂行するだけでなく、「考える力」を身につけることである。	◎5つの職員像の「改革」の中で、「自ら考え、行動し、改革する職員」を掲げています。
○「報一連一相」は重要であるが、何でも相談して自分で考えない職員を育成してしまうおそれもあり、「自ら考えて行動する」との整合性を図る必要がある。	◎「報一連一相」はチームワークで仕事を進めるうえで、非常に重要なものと考えられます。一方、「自ら考え、行動し、改革する職員」を職員像として掲げており、これらを兼ね備えた職員の育成に取り組んでいきます。
○市役所の中の付き合いだけでは考え方が狭くなり、ネットワークが広がらない。積極的に外に出て異業種や同業種の方々とお付き合いすることが大切であり、積極的に推奨すべき。	◎5つの職員像の「人間力」の中で、真のワーク・ライフ・バランスの推進を、また、求められる行動・姿勢において、職員が一市民として地域活動、市民活動へ、積極的に参加・貢献することを掲げています。
○災害時の役割、市民活動・地域の主体となること等、京都市職員として京都市内に居住することの意義・役割について位置付けを行い、その支援策を検討すべき。	◎居住地が市内・市外に関わらず、京都を愛し、今と未来の京都に責任のある行動、市民協働・共汗が重要であり、プランの中でも目指すべき職員像に掲げています。
<b>3 職員力・組織力向上の基本的な考え方</b>	
○職員を教育し型にはめるのではなく、いかにやる気を持たせるかが重要である。	◎職員自身が「成長実感＝やりがい」と自己成長しようとする意欲を持つことが最も重要であり、そのための様々な取組を記載しております。

## 京都市職員力・組織力向上プラン(案)に寄せられた主な御意見と対応

<p>○OJTとOFF-JTを充実させるべきであることは異論がないが、結果として個人の自己研鑽につながるような方向としていくべき。</p>	<p>◎自己研鑽，OJT，OFF-JTの連携をより強化することとしたのであり，自己研鑽を根本とし，組織的に支援する考えに変わりはありません。新たに「職員のキャリア形成を支援するための仕組みづくり」を掲げており，職員の主体的な能力開発を促していきます。</p>
<p>○職員同士のチームワーク体制や助け合いの意識向上や管理監督職員の配慮など，メンタルヘルスに支障を来す職員が出さない職場風土づくりが必要である。</p>	<p>◎「メンタルヘルス対策の推進」を掲げており，「京都市職員メンタルヘルスケア指針」に掲げる取組を着実に推進していきます。</p>
<p><b>4 効果的な能力開発・人材育成のためのそれぞれの責務・役割</b></p>	
<p>○職員全体を見据えた人材育成を図るといふのはいささか厳しい。ある程度若年層にシフトなどの選択と集中が必要である。</p>	<p>◎人事部門の責務として，職員一人ひとりの能力を最大限に引き出すとともに，その能力を発揮できる仕組み等を整備するものとしており，経験年数に応じて求められる知識・能力の習得を図るための研修の実施等，すべての職員の意欲と能力を高めるよう取り組んでいきます。</p>
<p><b>第2 職員力・組織力の向上の実施計画</b></p>	
<p><b>【I 職員力の向上】</b></p>	
<p><b>1(1) 職員のキャリア形成を支援するための仕組みづくり</b></p>	
<p>○「職員のキャリア形成を支援するための仕組みづくり」は，意識の高揚のためにも重要な視点である。後は，着実に取り組んでいただくとともに，こうした意識が浸透していくよう取り組んでもらいたい。</p>	<p>◎「職員のキャリア形成の支援を支援するための仕組みづくり」にしっかりと取り組んでいきます。</p>
<p>○キャリア支援は一定必要と思うが，最近の若者は，大学でキャリア教育を受けているため，スキルアップには熱心である。まずは，目の前の仕事に一生懸命取り組むことが大事であるし，個人のキャリアは経験を重ねるうちに出来上がっていくものだと思うので，そういった視点も持ったうえでキャリア支援を行うべきである。</p>	<p>◎若手職員に対する「仕事に臨む姿勢」，「自主的な業務習得」等の意識付けの強化を掲げています。また，キャリア形成を支援するための研修の中で趣旨に沿った工夫も行うとともに，面談で上司がアドバイスできるように，管理職員向け研修の実施をすることとしています。</p>
<p>○某民間企業では，社内にキャリアアドバイザーという職を設置し，面談による助言指導を行うなどのキャリア開発支援や人材育成を行っている。御市でも検討してみたいかがか。</p>	<p>◎職員のキャリア形成を支援するための手法として，効果，課題を検証しながら検討していきます。</p>

## 京都市職員力・組織力向上プラン(案)に寄せられた主な御意見と対応

1(2) 人事評価制度の更なる推進	
○能力開発や人材育成を本気で取り組むには、職員本人に対し、その必要性の理解を促し、行動する動機づけが必要である。能力開発や人材育成を行った結果を異動や昇進、昇給と結び付けさせるべきである。	◎人事評価制度を人事施策の基本として位置付け、異動、昇任等の任用面や給与面（勤勉手当及び昇給）において、継続的に活用することを記載しております。
○評価制度の「見える化」を考えてもらいたい。褒められたり、表彰とかで評価されたら誰でも、やる気が出ると思う。	◎人事評価制度については、評価結果を本人にフィードバックすることで、職員の意欲を喚起し、人材育成を図るものとしております。
○人事評価制度の更なる推進について、職員のモチベーションに十分配慮した制度とし、市民の信託に応えられる職員の育成に努めてほしい。	
○人事評価を行う職員の能力を高めるべきである。	◎人事評価制度の実効性と信頼性を高めるため、評価者研修の継続的な実施を掲げています。
○人事評価制度のより効率的、効果的な運用として電算システムの導入を掲げているが、具体的な内容がわかるようにしてほしい。	◎（18ページ（2）オ）「庁内ネットワーク基盤（イントラネット）を活用した電算システム」を「庁内ネットワーク基盤（イントラネット）を活用し、評価及び評価結果の蓄積等を行う電算システム」に変更しました。
1(3) 意欲を高め、視野を広げる人事配置	
○人事異動に当たっては、特に若いうちに様々な分野の職場を経験することが必要である。また、市役所内部の異動だけでなく、民間企業や国などの職員交流を活発にすることも、職員の視野、能力の向上に寄与する。	◎職員の意欲と能力を引き出すことを念頭に長期的な視点に立ち、本庁と出先機関との交流、管理部門と事業部門の交流を促進等を進めていきます。また、民間企業の経営理念や事業手法を学ぶことを目的に、民間派遣研修を行っており、派遣先から戻った職員が学んだことを活用できる職場に配置するなど、学習効果の公務への還元に努めています。
○適材適所をもう一度見直すべきです。容易な職から困難な職へと経験を積みさせていくべきであるが、ベテラン職員の後任に新人職員が就いたり（あるいはその逆）して、経験を活かせていない。	◎職員の意欲と能力を引き出すことを念頭に長期的な視点に立ち、適材適所の人事配置を進めていきます。
○公務員に限らず、その人がやりたい仕事に就ければやる気は最大限出ると思います。やりたい仕事を自由に選択できれば良い。	◎能力と実績のある職員の意欲を更に高めるため、庁内公募、F A制度のより効果的な運用について検討することを掲げています。

## 京都市職員力・組織力向上プラン(案)に寄せられた主な御意見と対応

1(4) 市民感覚の醸成のための取組の推進	
○新規採用職員の窓口に出る機会が少ない。市民との対応・折衝する機会を作った方が良い。	◎市民感覚を醸成し、現地・現場主義を定着させるため、引き続き、新規採用職員を市民と接する第一線である区役所等を中心に配置することを掲げています。
○京都市職員は昔と比べて、市役所、区役所とも非常に対応がよくなってきていると思う。	◎全庁“きょうかん”実践運動において市民目線の徹底に取り組んでおり、窓口サービス評価・実践制度の来庁者アンケートにおける評価も年々向上しているところです。今後とも市民対応の向上に取り組みます。
○窓口での挨拶や、電話での挨拶・職場や氏名を名乗ることなどを、より一層努力してほしい。	◎全庁“きょうかん”実践運動における市民対応アドバイザーの助言・指導等を通じて、親切、丁寧で分かりやすい市民対応に、引き続き、取り組んでいきます。
1(5) 表彰・顕彰の充実	
○職員の活躍を市の広報誌に積極的に取り上げるようにすれば、職員の意欲の向上にもつながるのではないかと。	◎職場での優れた取組事例や地域で活躍する職員を庁内向け情報紙で紹介するなど、顕彰の実施を掲げています。市民向けの広報誌でのPRこそ行っていませんが、庁内向け情報紙ではこれまでから実施しています。
○市民の方々から寄せられた信託に応えられるよう個々の職員力を高め、組織内に結果(成果)に対して称える(褒める)組織風土の形成が不可欠と考えます。	◎褒める文化を醸成し、職員のモチベーションを高めることを掲げています。
2(1) 人材育成の観点に立った人材登用の仕組みの整備	
○単に記憶力を試すだけの係長能力認定試験では、係長の能力の有無が測れない。	◎係長能力認定試験については、筆記試験のほか、それまでの勤務実績を評価するものです。また、係長への昇任時には、係長としての職務遂行能力を判断し、適材適所の人事配置を行っております。
○昇進を強制するのではなく、モチベーションが高まる手立てを進め、市民のために生き生きと働く職員が増えることを望む。	◎昇任・昇格意欲の喚起に努めるとともに、職責に見合った昇任・昇格、給与体系の構築に引き続き取り組んでいきます。
○女性の管理職の割合はまだ低い。管理職への登用を進めるためには、その裾野となる女性役付職員の比率をさらに高めるための取組が必要。	◎職員のキャリア形成の支援、適材適所の人事配置を進めるとともに、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を図り、女性職員の登用を進めていきます。
○市役所が率先して、女性がキャリアを積める配置転換や仕事に復帰しやすい制度の整備も含めて、総合的に取り組むべきである。	



## 京都市職員力・組織力向上プラン(案)に寄せられた主な御意見と対応

<p>○女性職員の登用は賛成であるが、女性にももっと厳しい仕事を担ってもらえるようにし、実力が付くような配置換えを考えるべき。</p> <p>○女性の更なる幹部職員への登用とは、優先的に登用するということか。</p>	<p>◎人事異動については、本人の実情を十分踏まえたうえで、引き続き、「適材適所」の配置を行っていきます。</p>
<h3>2(2) OJTの定着・活性化</h3>	
<p>○OJTサポート制度の運用状況についてモニターしていくことが必要ではないか。</p>	<p>◎導入初年度である平成24年度は、実施職場へのヒアリングや、育成対象職員へのアンケートなどによるモニタリングを行っており、今後も引き続き取り組んでいく予定です。</p>
<p>○新規採用職員が、コミュニケーション不足や上司の指導力不足により、育たないケースがあり、新規採用職員の職員力向上が長期的な底上げになる。</p>	<p>◎新規採用職員等の若手職員を対象に、OJTが計画的、継続的、意識的に行われるよう、「OJTサポート制度」の定着を図ることを掲げています。</p>
<p>○管理職の負担軽減のためにも、一般職員の意識改革も重要である。</p>	<p>◎若手職員に対する「仕事に臨む姿勢」、「自主的な業務習得」等の意識の付けの強化することを掲げています。</p>
<h3>2(3) 職員研修の充実・強化</h3>	
<p>○係長以上の役職者は、組織をマネジメントする能力や庶務や計理の知識が必須であるが、これらの能力を身に付けるために、研修の受講を必須とし、受講者にはその成果を確かめるテストを行うことを必須としてはどうか。</p>	<p>◎これまでも経験年数や職階に応じて必要な知識・能力の習得を図るための研修を実施しており、係長級以上の職員については、各階層別に役職者研修の受講を義務付け、組織マネジメント能力の習得等に努めています。今後は、このことに加え、役職者としての経験を重ねる中で、各職階で求められる知識・能力が着実に身につけているかどうかを確認するための研修実施も検討していきます。</p>
<p>○市長以外の職員はすべて上司のフォロワーであり、リーダーとしての能力開発だけでなく、フォロワーシップの能力開発も積極的に行うべきではないか。</p>	<p>◎職員研修の中で、リーダーシップに関する研修のほか、フォロワーシップに関する研修も実施しているところですが、今後とも毎年作成する研修実施計画を基に、今後とも能力開発に取り組んでいきます。</p>
<p>○職員が仕事に対する意欲を高める研修の一環として、先輩職員が過去に経験した修羅場を語り、若手職員のやる気を鼓舞する機会を数多く作ることが有効ではないか。</p>	<p>◎現在、新規採用職員研修において、先輩職員の体験談をカリキュラムに加えております。職員が自らの経験を伝えることで、後輩職員のモチベーションを高めるよう、職員研修におけるカリキュラムの設定等の中で、今後とも取り組んでいきます。</p>

## 京都市職員力・組織力向上プラン(案)に寄せられた主な御意見と対応

<p>○職員の多様な気付きのために、大阪市・堺市・神戸市などと合同での職員研修の機会を設け、互いの持つ「資源」についてさらなる振興を図ってほしい。</p>	<p>◎かねてから職員レベルでの自治体間の連携強化の必要性は認識しており、平成23年度に関西の4政令指定都市の合同による政策形成研修を実施したほか、平成24年度からは関西広域連合のメンバーとして、加入自治体間で研修の相互乗り入れや合同研修を実施するなど、職員同士の研鑽と緊密なネットワークづくりに取り組んでおり、今後もこうした取組を継続していくことにしています。</p>
<p>○聴覚障がいなどのある職員に対する配慮（手話通訳をつけての研修）などで障がいのある職員のモチベーションを向上させる研修体制などを考慮する必要ではないか、このような支援は民間企業の研修の模範ともなる。</p>	<p>◎講義型の研修において、聴覚障害のある職員が受講を希望した場合は、手話通訳を配置しています。</p>
<p>○ベテラン職員が定年までの経験を生かして働くだけでなく、引き続き能力を高めていけるよう、研修などを充実させた方が良い。</p>	<p>◎平成26年4月からの再任用義務化を見据え、高齢期の職員の意欲と能力を更に高める研修を行うことを掲げています。</p>
<h3>2(4) 自己研鑽を支援する仕組みづくり</h3>	
<p>○職員力の向上のため、自主研究活動グループに対する支援を積極的に行う旨を明記すべき。例えば、活動を行うためには場の提供が不可欠であり、庁舎内の会議室を夜間に開放してはどうか。</p>	<p>◎（P23(4)ア）項目を「資格取得支援の拡充等の推進」に変更し、「職員が自発的に自己の能力開発に取り組めるよう、研修ルームの貸出しや活動内容の紹介などを行う」を追記しました。</p>
<p>○時間外に職員が自主的に参加できる研修会（一年を通じてのプログラムなど）があると、参加した者を中心として、頑張る輪が広がっていくのではないか。</p>	<p>◎現在もいくつかの自主研修グループがあり、自己研鑽、能力開発に取り組んでおり、研修施設の貸出し等の支援をしています。また、自主研修グループの活動を紹介することについて検討していきます。</p>
<p>○「技能労務職のスキルアップのための支援制度の構築」のうち、行政マンとしての幅広い能力の向上とはどのようなものか。</p>	<p>◎「行政マンとしてより幅広い能力の向上を図るため、資格取得を含めた研修などの支援制度」を「市民サービスの維持向上に不可欠な能力である市民対応力や安全衛生等の能力の向上を図るため、研修、資格取得等の支援制度」と変更しました。</p>
<h3>2(5) 勤務実績不良の職員に対する公務能率向上の取組と分限処分の適用</h3>	
<p>○「勤務実績不良の職員に対する公務能率の向上の取組と分限処分の適用」において、分限処分の適用を積極的に行う方針であれば、見出しだけでなく、本文中にもその旨を明記すべき。</p>	<p>◎分限処分の適用がありきではなく、意欲と能力を著しく欠く職員に自己改革を促し、公務能率の向上のための取組を進めるとの趣旨です。</p>

## 京都市職員力・組織力向上プラン(案)に寄せられた主な御意見と対応

<p>○もっと信賞必罰の制度が必要ではないか。</p>	<p>◎意欲と能力を著しく欠く職員に対する指導、研修を行い、本人の自己改革を促すため、勤務実績不良の職員に対する公務能率向上の取組と分限処分の適用を掲げています。また、人事評価制度を人事施策の基本としてい位置付け、給与面（勤勉手当及び昇給）等において、継続的に活用していくことを掲げています。</p>
<p>○まじめに働いている職員が報われる組織であってほしい。発展性がない職員、給料だけをもらってほしいと思っている職員を改善すべき。</p>	<p>◎定年退職者の再雇用が義務化されますが、ベテランが経験や知識を十分生かせるよう、配属する職場や担当する業務など、再雇用の方法を工夫するべきである。</p>
<p><b>2(7) 再任用職員の能力の発揮</b></p>	
<p>◎定年退職者の再雇用が義務化されますが、ベテランが経験や知識を十分生かせるよう、配属する職場や担当する業務など、再雇用の方法を工夫するべきである。</p>	<p>◎退職者がそれまで培った知識、能力、経験を最大限発揮できるよう、再任用制度の在り方、配置方法について検討することを掲げています。</p>
<p><b>II 組織力の向上</b></p>	
<p><b>1 組織として人を育てる組織風土の醸成</b></p>	
<p>○職場内のコミュニケーション活性化を図るためには、「“きょうかん”ミーティング」や職場研修が非常に重要であり、これらを追記すべき。</p>	<p>◎職員相互の連帯感を強化し、改革に向け協働する職場づくりを推進するため、平成24年度からきょうかんミーティングを発展させた「きょうかんプロジェクト」を実施していますが、この取組を包括する「全庁“きょうかん”実践運動」については、改革の推進と市民目線の徹底を主な狙いとしているため、P25「II組織力向上」の「2 個々の力の結集」に掲げています。</p>
<p>○職員の能力、技術を組織として蓄積し、伝承していくことが必要である。それが継続的な組織力の向上につながるのではないか。</p>	<p>◎組織の基本は「人」であることから、組織力の維持向上には「人材育成」が重要です。組織として人を育てる組織風土の醸成の取組などを通じて、組織力の維持向上を図っていきます。</p>
<p><b>2 個々の力の結集</b></p>	
<p>○市長の随行をあらゆる部署の若手職員が交代で行うようにしてはどうか。市長の日頃の思いというものが若手職員に直接伝わり、トップから若手までお互いの思いや考えがよくわかり、仕事がしやすくなり、組織力の向上にも資する。</p>	<p>◎若手職員が市長と直接話すことは風通しの良い組織風土の醸成や職員の意欲向上などが期待できることから、今後とも職員が市長と意見交換できる機会の創出を全庁“きょうかん”実践運動の取組において進めていくこととしています。</p>
<p><b>3 真のワーク・ライフ・バランスの推進のための環境整備</b></p>	
<p>○京都市が率先する「真のワーク・ライフ・バランス」は、一般的な「ワーク・ライフ・バランス」という「仕事と家庭生活」の両立に留まらず、「地域活動・社会活動への参画」といった社会貢献が大きな特徴とであり、その点の記載が必要ではないか。</p>	<p>◎「地域貢献」などに積極的に取り組んでいる職員等を、庁内イントラネットホームページで紹介する等の顕彰の実施を記載しております。本市が「真のワーク・ライフ・バランス」の実践を率先垂範するよう、環境整備に努めていきます。</p>

## 京都市職員力・組織力向上プラン(案)に寄せられた主な御意見と対応

<p>○育児中で、時短勤務で働いているが、周りの子育て中の職場のお母さんたちと情報交換できる場があれば良い。</p>	<p>◎子育てする職員が情報交換を行うための庁内ネットワーク上の掲示板の設置など、子育て中も能力の一層の発揮・開発ができる職場づくりに取り組んでいきます。</p>
<p>○「真のワーク・ライフ・バランスの実践」には、「子育て」だけでなく、超高齢化社会を迎える中で親の介護の問題は避けて通れないのではないかと。</p>	<p>◎（P26 3（2））「介護中の職員に対する支援」を追記しました。</p>
<h3>4 多様な人材の確保</h3>	
<p>○非常勤嘱託員や臨時的任用職員の中から、優秀な職員を選抜し、正規の職員として選考採用するようにすれば、これらの職員の能力や意欲の向上、ひいては組織の活性化にも資するのではないかと。</p>	<p>◎労働者の雇用形態の多様化に対応し、より優秀な人材を確保するため、「民間企業等経験者採用試験の受験資格の拡大」を掲げており、非常勤嘱託員についても、受験資格の対象となるよう検討を進めております。</p>
<p>○多様な人材の確保の一環として、職員のトレード制度やレンタル制度を採り入れ、自治体間の人材の流動化を推進すべき。</p>	<p>◎他の地方自治体との人事交流について、引き続き実施していきます。</p>
<h3>その他</h3>	
<p>○「職員一人ひとり」に焦点を当てた「全職員」に対する方針だと思うので、組織的な浸透を期待するとともに、今後、その取組状況を適宜公表いただきたい。</p>	<p>◎平成25年度以降は、本プランに基づき取組を進めて行くこととなりますので、職員一人一人に責務と役割がしっかりと浸透するよう周知徹底を図ります。また、プランの取組状況を適正に進捗管理し、公表することとしています。</p>
<p>○職員が余裕を持って業務に従事できる体制が必要ではないかと。</p>	<p>◎本市が将来にわたって財政を持続可能なものとするためには、職員数の更なる適正化が必要です。行政課題に的確に対応できる効率的で効果的な人員配置を進めていきます。</p>
<p>○出前トークを若手職員が積極的に行うことは、市民の声を生で聞く非常にいい機会であり、自らの勉強にもなり、プレゼンテーション能力の向上にも資するので、これを積極的に行うことも、明記すべき。</p>	<p>◎若手、ベテラン関わらず、市民感覚を醸成することは重要であり、様々な機会を捉えて、市民感覚向上の取組を進めていきます。また、プレゼンテーション能力を高める研修についても、引き続き、取り組んでいきます。</p>



## 京都市職員力・組織力向上プラン(案)に寄せられた主な御意見と対応

<p>○職層ごとに上限額にもっと差をつけるなどすれば、昇任意欲の喚起にもつながる、</p>	<p>◎職責に見合った昇任・昇格，給与体系の構築に引き続き，取り組んでいきます。</p>
<p>○業務によって，困難度は大きく異なるため，できる限り業務の内容に応じた給与体系を検討する必要がある。</p>	
<p>○年功序列型の給与制度の思い切った改革が必要である。</p>	
<p>○非常勤嘱託員の長期在職は，専門性を高める観点からはプラス面はあるが，職場の活性化を図るためには，正規職員同様の定期的な人事異動を実施できる制度の構築が必要ではないか。</p>	
<p>○プラン（案）の中では，管理職，管理監督職員などの用語が使われているが，定義を明確にすべきである。</p>	
<p>◎非常勤嘱託員については，当該職務に任期を定めて任用しており，制度上の制約がありますが，組織活力の維持向上の観点から，勤務公署の変更を行う仕組みについて研究していきます。</p>	
<p>◎（10ページ箱書き）「管理職」及び「管理監督職員」についての説明を追記しました。</p>	