

京都市職員力・組織力向上プラン

～職員一人ひとりが能力開発・人材育成に本気で取り組む組織風土を目指して～

平成25年3月

京 都 市

京都市職員力・組織力向上プラン 目次

はじめに	1
------	---

第1 職員力・組織力向上の基本方針

1 京都市の人材育成	2
2 目指すべき職員像	4
3 職員力・組織力向上の基本的な考え方	9
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	14

第2 職員力・組織力向上の実施計画

I 職員力の向上

1 「職員一人ひとりが自ら市政を改革・創造する」という意識を高揚させる取組	
(1) 職員のキャリア形成を支援するための仕組みづくり	17
(2) 人事評価制度の更なる推進	18
(3) 意欲を高め、視野を広げる人事配置	19
(4) 市民感覚の醸成のための取組の推進	20
(5) 表彰・顕彰の充実	20
(6) コンプライアンスの徹底	20

2 能力を引き出し、職員の成長を支援する取組

(1) 人材育成の観点に立った人材登用の仕組みの整備	21
(2) OJTの定着・活性化	21
(3) 職員研修の充実・強化	22
(4) 自己研鑽を支援する仕組みづくり	23
(5) 勤務実績不良の職員に対する公務能率向上の取組	23
(6) 職種別の人材育成の推進	24
(7) 再任用職員の能力の發揮	24

II 組織力の向上

1 組織として人を育てる組織風土の醸成	
(1) コミュニケーションが充実し職員同士で支え合う、働きがいのある職場づくり	25
2 個々の力の結集	
(1) 改革・創造に向けた職場づくり	25
(2) 組織横断的な行政課題への的確な対応と意思決定の迅速化	26
(3) 技能労務職業務の執行体制の柔軟な見直し	26
3 真のワーク・ライフ・バランスの推進のための環境整備	
(1) 時間外勤務の縮減	26
(2) 子育て中及び介護中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	26
(3) 新たな「京都市特定事業主行動計画」の策定	27
(4) 全ての職員が、職場の一員として、より意欲を持って働く環境の整備	27
(5) メンタルヘルス対策の推進	27
(6) ハラスメント対策の推進	27
4 多様な人材の確保	
(1) 民間企業等からの役付職員の採用	27
(2) 経験者採用試験の受験資格の拡大	27
(3) 受験者確保のための取組の推進	27
(4) 民間面接官の継続実施	27
実施スケジュール	28

～ はじめに ～

皆さん、京都市に採用された時、どのような思いを持っていましたか？

「地球環境にやさしいまちづくりに取り組みたい」、「福祉や教育の充実に取り組みたい」等、京都市を良くしたい、市民のために貢献したいという様々な思いを抱いていたはずです。

私たちは今、様々な困難に直面し、また、あらゆるものが変わらなければならぬ変革期を迎えてます。そういった中で、市民とともに京都の明るい未来を力強く切り拓くためには、全ての職員が「自ら市政を改革・創造する」という意識を持ち、「職員力」を高めていくとともに、困難な課題に対応する「組織力」を向上させることが必要です。

組織の基本は、「人」です。個々の職員がお互いの意識・能力を高め合うとともに、その力を結集し、協力、連携しながら、あらゆる職場から改革のうねりを起こしていく、このことが、50年後、100年後も「日本に京都があつて良かった」、「京都に住んでいて良かった」、「京都で子育てして良かった」と実感できる魅力あふれる京都を築いていくことに繋がります。

今回、策定したプランでは、こうした点を踏まえて、職員一人ひとりが能力開発・人材育成に本気で取り組む組織風土を構築することをポイントとして、今後の人材育成や組織の活性化の基本的な方針、そのための実施計画をまとめています。

人材育成や組織の活性化は、日々、目に見える成果が出るものではありません。だからこそ、全ての職員が常々意識し、主体的に行動しなければなりません。

職員一人ひとりが「意欲」、「成長実感＝やりがい」、「能力」を自ら高め、また、共に高め合うとともに、職員の成長を支援するため、管理職員への意識付けをはじめとした職場環境の変革が重要です。

京都市の仕事は、市民の生活を支え未来を切り拓く、すばらしい仕事です。市民のため、そして、自身の職業人生をより輝かせるため、職員、職場一丸となって、改革と創造の取組に挑み、京都の明るい未来を切り拓いていきましょう。

第1 職員力・組織力向上の基本方針(平成25年度～32年度)

1 京都市の人材育成

(1) これまでの取組

本市では、公のために働く誇りと使命感に溢れ、市民の目線に立った自律的かつ能動的な組織文化を確立するため、平成21年3月に「京都市人材活性化プラン（以下「前プラン」という。）」を策定し、同プランに掲げる「意欲・意識」を高める、「能力」を引き出す、「組織力」を強める」の3つの視点から、人材の育成、組織の活性化の取組を着実に推進してきました。

その結果、全職員への人事評価制度の導入、FA制度の導入等の民間の優れた取組を参考とした職員の意欲や能力を高める新たな人事制度の構築、全庁“きょうかん”実践運動の推進による職員の市民サービスや業務改善に対する意識の向上、時間外勤務の縮減やメンタルヘルス対策等の取組の推進による、職員が心身の健康を保持しつつ、その能力を存分に発揮するための職場環境の整備等、大きな成果を挙げてきました。

(2) 新たな方針の策定

前プラン策定以降も、引き続く、人口減少・少子高齢化、経済・雇用状況の低迷、危機的な財政状況、職員の大量退職や若年層職員の減少による年齢構成の変化に加え、防災・原子力・エネルギー問題への対応、地域主権改革の進展など、これまで以上に激動の時代に直面しています。

このような中、本市では、平成22年12月に、「はばたけ未来へ！京プラン（京都市基本計画）」を策定し、都市経営の理念を「生活者を基点に、参加と協働で地域主権時代を切り拓く」と定めています。さらに、そのための行政経営の在り方として、変化に迅速、的確に対応するための柔軟性、公務遂行の責任を果たすための専門性を追求し、かつ持続可能な財政を構築するために、財政構造の着実な改革を果たすとともに、市民に一層開かれ、市民とともに京都の未来を力強く切り拓く市役所づくりを進めていくこととしています。

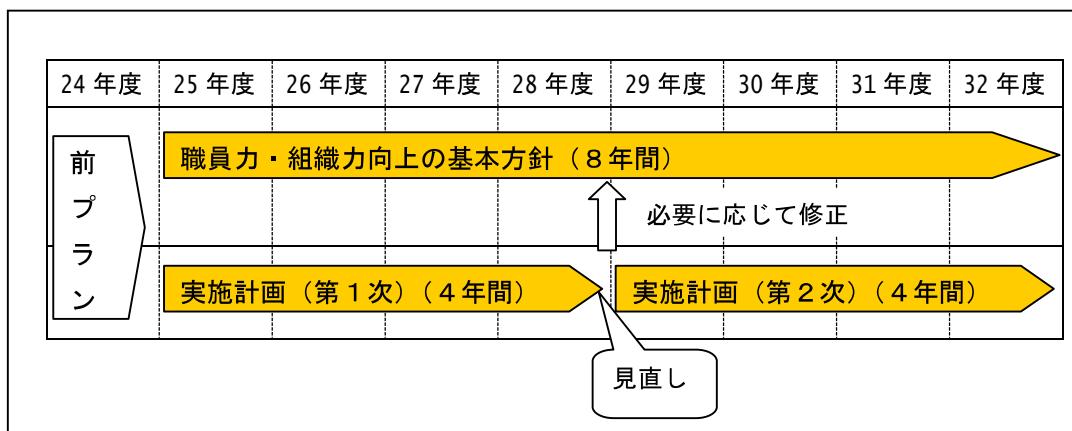
そのためには、全ての職員が、創造的かつ主体的に職務を遂行し、仕事に対する意欲を高め、更には「自ら市政を改革・創造する」という意識を持つなど、将来にわたって本市を支える**「職員力」**の向上と、時代や市民のニーズ、新たな行政課題に的確かつ迅速に対応し、最少の経費で最大の効果を発揮することができる組織体制の構築、全庁的に本気で人材育成に取り組む組織風土の醸成、個々の職員の力の結集によって、自律的に新時代を切り拓く**「組織力」**の向上が必要となっています。

こうしたことから、前プランに基づく取組期間（平成20年度～平成24年度）が終了することに伴い、前プランでの取組の更なる定着、活用を図るとともに、今後の新たな課題に的確に対応するため、本プランを策定するものです。

(3) 本プランの構成と取組期間

本プランでは、「はばたけ未来へ！京プラン（京都市基本計画）」（期間：平成23年度～平成32年度）の達成に向けて、職員一人ひとりが能力開発・人材育成に本気で取り組む組織風土の構築をポイントとして、基本的な方針を示しています。また、そのための実施計画として平成25年度から平成28年度までの具体的な取組項目をまとめています。

【プランの構成と取組期間】



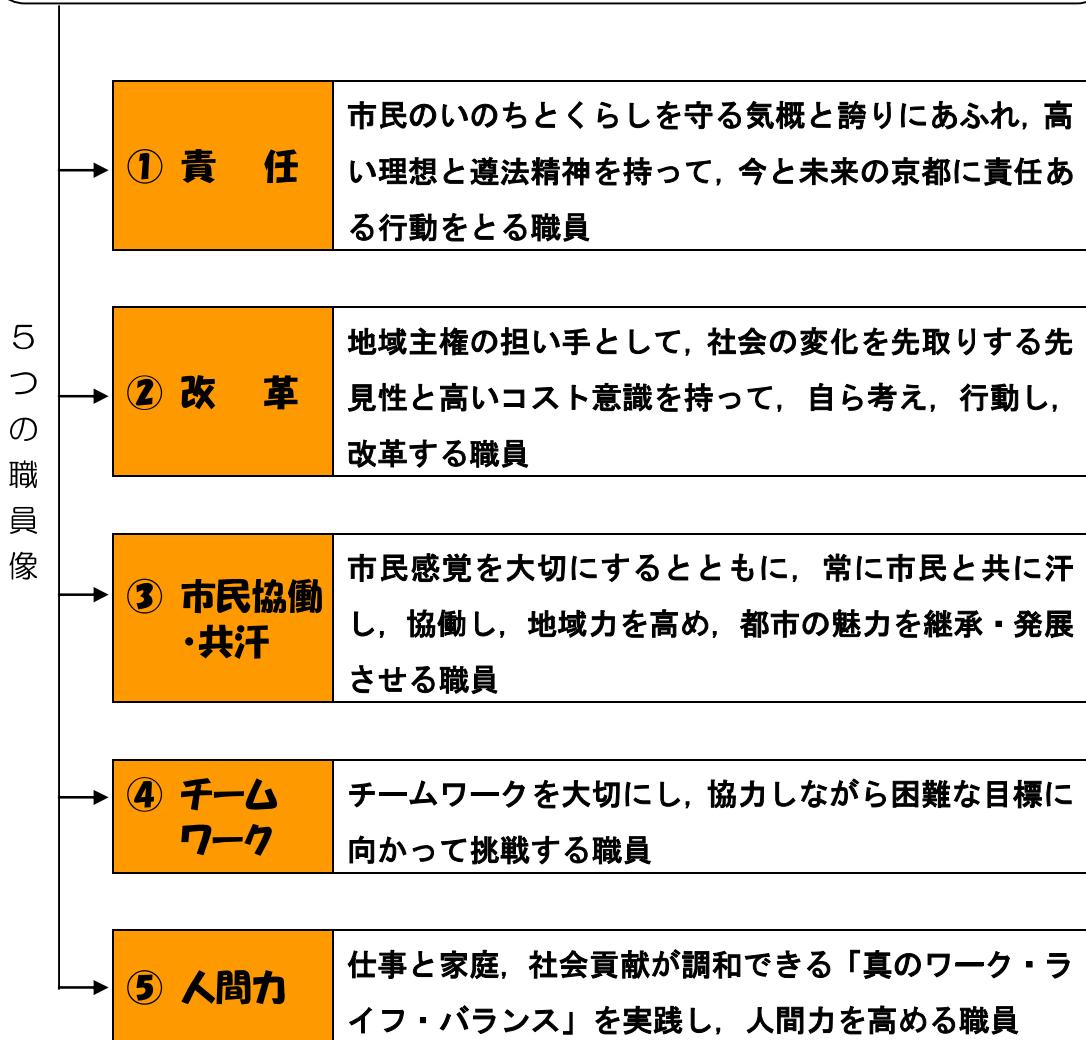
2 目指すべき職員像

(1) 目指すべき職員像

「目指すべき職員像」とは、本市職員が共通して目指していく目標です。職員一人ひとりがこの職員像に近づいていくよう、日々研鑽を重ねるとともに、人事部門、各職場がそういった職員の育成に本気で取り組むことが必要です。

目指すべき職員像

**京都を愛し、公務に情熱と誇りを持って自ら考え行動し、
市民とともに京都の明るい未来を切り拓く職員**



(求められる行動・姿勢)

① 責 任

市民のいのちとくらしを守る気概と誇りにあふれ、高い理想と遵法精神を持って、今と未来の京都に責任ある行動をとる職員

- ・ 「住民の福祉の増進」と「最少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
- ・ 「市民のいのちとくらしを守る気概と誇り」を持って、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 改 革

地域主権の担い手として、社会の変化を先取りする先見性と高いコスト意識を持って、自ら考え、行動し、改革する職員

- ・ 社会の変化を先取りし、市民のく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 市民協働・共済

市民感覚を大切にするとともに、常に市民と共に汗し、協働し、地域力を高め、都市の魅力を継承・発展させる職員

- ・ 丁寧で分かりやすい説明と親切で真心のこもった市民応対
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 環境モデル都市・京都を担う自覚と未来の環境に責任を持つ行動

④ チームワーク

チームワークを大切にし、協力しながら困難な目標に向かって挑戦する職員

- ・ 職場の風通しをよくするホウレンソウ（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連携

⑤ 人間力

仕事と家庭、社会貢献が調和できる「真のワーク・ライフ・バランス」を実践し、人間力を高める職員

- ・ 仕事の効率性を高めることによる健康で豊かな生活のための時間の創出
- ・ 一市民としての地域活動、市民活動への積極的な参加と貢献
- ・ 自己啓発、地域生活、家庭生活で得た知識や経験の公務への還元

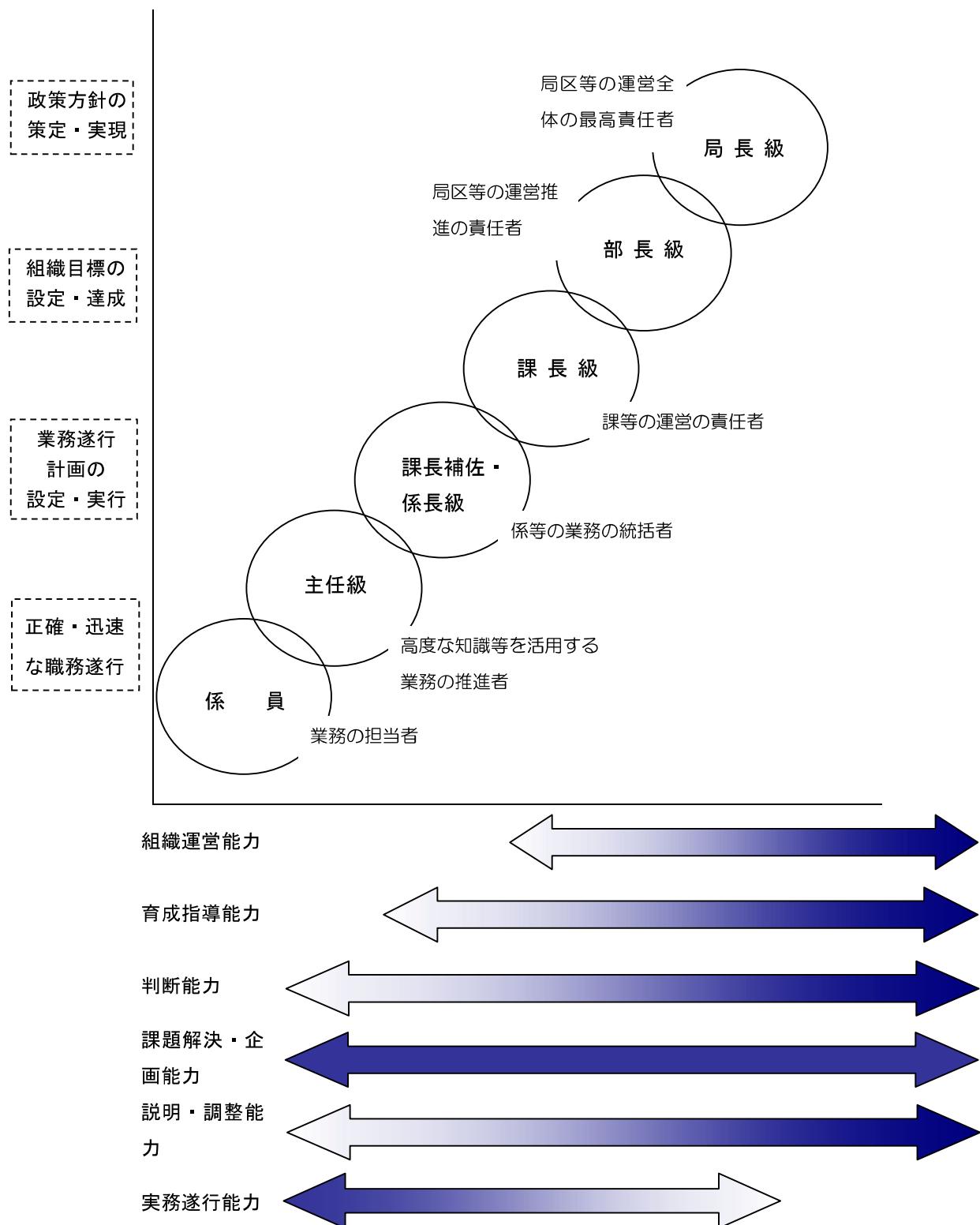
(2) 職階に応じて果たすべき基本的な役割

目指すべき職員像は、全職員共通のものですが、各職階に応じて果たすべき役割は異なります。その期待される役割を果たすために必要な能力の要素や度合いも変化してきます。

各職階に求められる基本的な役割と能力は次のとおりですが、上位の職階にある職員については、その職階に求められる能力を身に付けることはもちろんのこと、下位の職階に求められる能力も、当然ながら身に付けておく必要があります。

局長級	局区等の運営全体の最高責任者	<ul style="list-style-type: none">① 時代の流れを読み、全市的な視点から、将来を見据えた局区等の政策方針を策定し、実現する。② 局区等の最高責任者として、効率的かつ効果的に局区等を運営する。③ 局区等の職員を統率し、組織を牽引する。
部長級	局区等の運営推進の責任者	<ul style="list-style-type: none">① 時代の流れを読み、局区等の政策方針を踏まえて組織目標を設定し、達成する。② 局長級を補佐し、局区等の運営を推進するとともに、責任を持って部等を総合的に運営する。③ 部等の職員の士気を高めるとともに、局区等の中心となって、組織を支える。
課長級	課等の運営の責任者	<ul style="list-style-type: none">① 上位目標を踏まえ、必要な情報を収集したうえで、組織目標を設定し、課等の職員と共有のうえ、達成する。② 局長級及び部長級を補佐し、責任を持って課等を円滑かつ確実に運営する。③ 研修や日常業務を通じて課等の職員の意欲と能力を高めるとともに、活気とチームワークのある職場風土を構築する。
課長補佐・係長級	係等の業務の統括者	<ul style="list-style-type: none">① 組織目標の達成のため、業務の遂行計画を設定し、係等の職員と共有のうえ、進捗管理を行う。② 課長級を補佐し、責任を持って係等の業務を的確に統括する。③ 日常業務を通じて係等の職員に助言指導を行うとともに、円滑な職場運営を図る。
主任級	高度な知識等を活用する業務の推進者	<ul style="list-style-type: none">① 組織目標の達成のため、担当する業務を高度な知識や豊富な経験を活かして的確に遂行する。② 課長補佐・係長級を補佐し、率先して職務に主体的に取り組む。③ 同僚への助言や提案を行うとともに、周囲に働きかけて円滑な職場運営を図る。
係員級	業務の担当者	<ul style="list-style-type: none">① 組織目標の達成のため、上司の指示を理解し、担当する業務を正確かつ迅速に遂行する。② 職務に必要な知識、技能を習得し、職場における意思疎通を十分に図る。③ 周囲の職員と協調するとともに、同僚に助言を行うなど、円滑な職場運営に参画する。

(職階に応じて求められる基本的な役割と能力のイメージ図)



3 職員力・組織力向上の基本的な考え方

組織の基本は「人」です。その意欲を高め、能力を伸ばし、共通の目的に向けてその力を結集することが人事施策の基本事項であり、「人」の持つ意欲や能力の如何によって、その組織の発揮できる力が大きく左右されます。

よって、行政の目的、使命である市民の福祉の向上を図るために、職員一人ひとりの意欲を高め、育成するとともに、持てる能力を最大限に発揮できる環境を整備することで、組織力を高めていくことが、本市に課せられた使命です。

人材育成は、職員の能力を向上させることにより組織にとって必要な人材の確保を図るものですが、職員自身が「成長実感ニやりがい」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、その意欲を生かす仕組みや組織風土が必要です。

本市では、そういった視点に立って、次の考え方に基づいて、人材育成を進めています。

(1) 職員力の向上

ア 「職員一人ひとりが自ら市政を改革・創造する」という意識の高揚

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で、市民の生活を守り、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、特色を生かした行政を開拓しなければなりません。

そのためには、指示待ち、前例踏襲主義、縦割り意識を排除し、職員は自ら市政を改革・創造するという意識を常に持って、職務に取り組むことが必要であり、その原動力となる職員の「成長実感ニやりがい」や意欲を高めることが欠かせません。

本市では、職員が、目指すべき職員像に向かって、自らの強みや弱みを把握し、職員自らが具体的な目標を定め、その目標を達成するために必要な能力の開発や経験を計画的に積むことができるよう、研修や情報提供、人事評価制度を通じた管理監督者（※1）からのアドバイス等のキャリア形成（※2）の支援により、職員の「成長実感ニやりがい」と意欲を高めていくことで、「自ら市政を改革・創造する」という意識の高揚を図ります。

※1 「管理監督者」とは

本プランでは、係長級以上の職員を管理監督者と位置付けています。なお、「管理職」とは課長級以上の職員を指します。

※2 「キャリア形成」とは

キャリアとは、一般的に、「経歴」、「経験」等と表現されます。

本プランでは、「キャリア形成」を、「目指すべき職員像の実現に向かって、主体的に職務に向き合い、職務経験を通じて、成長していくプロセス」と定義します。

イ 能力を引き出し、職員の成長を支援

○ 能力を引き出す人事施策

人事施策は、人材を最大限に活かし、組織力を効果的に高めていくものですが、職員の成長を促す機会を提供する人材育成の手法の一つでもあることから、職員の意欲と能力を引き出すことを念頭に置き、長期的な視点に立った人事制度を推進していきます。

本市では、「人材の育成」と「組織の活性化」を目指し、職階に応じて求める行動を全職員共通の基準として明示するとともに、職場におけるミーティングや上司との面談、評価結果の開示などの仕組みも採り入れた、新たな人事評価制度を平成22年度に導入しています。

異動、昇任、昇格、職員の意欲喚起、職場運営の改善等のあらゆる人事施策は、人事評価制度と連携することで、より大きな効果を発揮するものです。よって、本市では、人事評価制度をあらゆる人事施策の基本と位置付けて、「人材の育成」と「組織の活性化」に取り組んでいきます。

また、多様化、高度化する行政ニーズに迅速かつ的確に対応していくためには、全ての職員を対象とした人材育成はもとより、職域、職種ごとの専門性を高める人材育成が重要です。このため、職種別の人材育成に関する計画の策定など、きめ細かな人材育成に取り組んでいきます。

○ OJT, Off-JT, 自己研鑽の連携による、より効果的な人材育成（職員研修の基本方針）

人材育成には、「OJT（職場内の訓練・教育・研修）」、「Off-JT（職場外での訓練・教育・研修）」及び「自己研鑽（職員の自主的な学び）」の3つの手法があります。

本市では、これまで「自己研鑽」を人材育成の根本とし、「OJT」と「Off-JT」の2つの手法については、これを支援するものとして位置付けてきました。

しかし、本市が求める職員をより効果的に育成していくためには、人材育成の在り方として、個人任せになりがちな「自己研鑽」だけに依拠するのではなく、組織的な理念・体系に基づき実施する「OJT」と「Off-JT」との連携を重視する方向へ転換することが必要であり、それぞれの手法の特性を生かした人材育成を行っていきます。

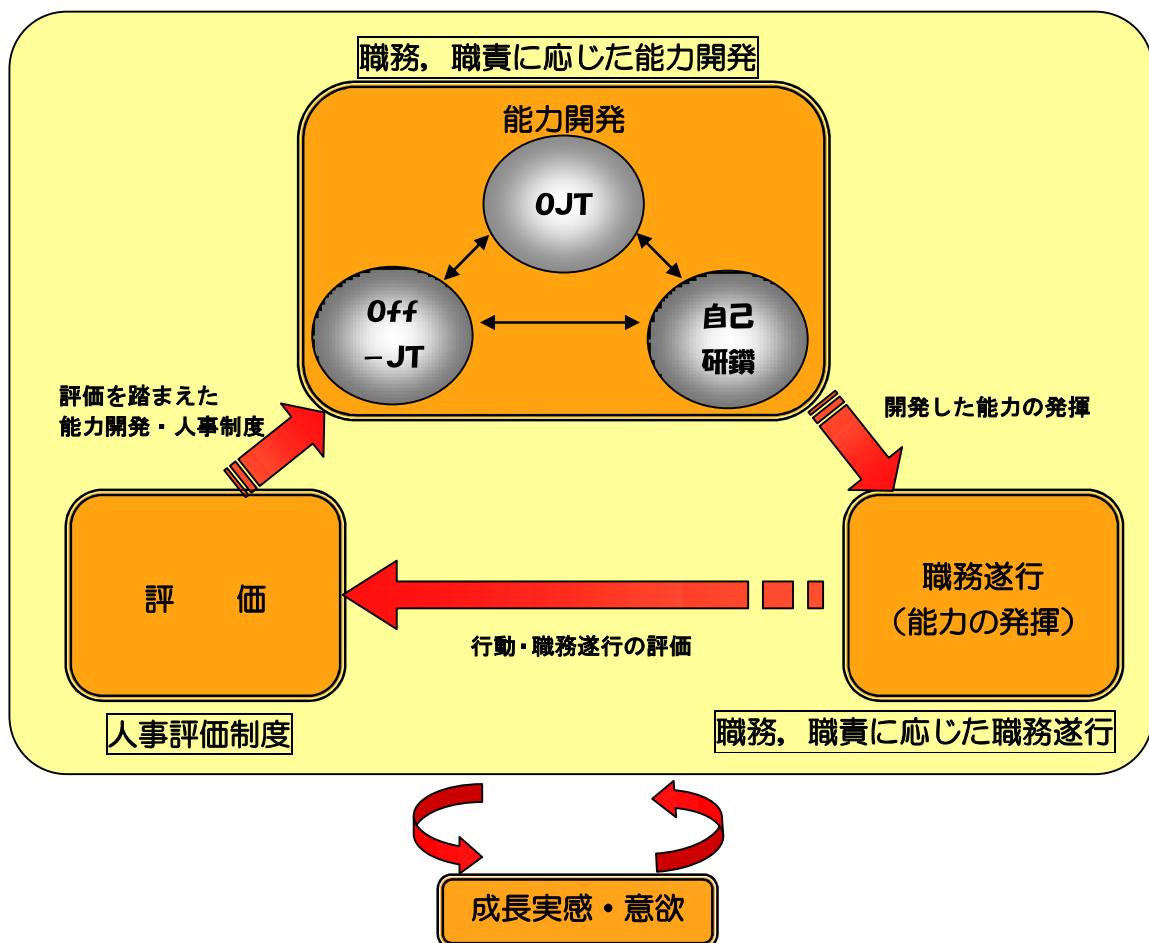
とりわけ、「OJT」は、日々の業務を実践する中で、必要な能力開発を進めることができることから、最も有効な手法といえます。本市では、ベテラン職員の減少や業務の高度化、多様化といった職場環境を取り巻く状況に対応していくため、平成24年度から「OJTサポート制度」を導入したところであり、今後、「OJT」のより一層の定着、活性化に取り組んでいきます。

また、「Off-JT」についても、組織における人材育成において、大きな役割を担うものであり、本プランに掲げる取組や年度ごとに策定する職員研修実施計画に基づき、必要な研修を実施していきます。

【職員研修の基本方針】

- “本市が求める職員”の育成に資する必要な研修の実施
 - ① コンプライアンス、人権文化を育む精神の徹底と市民感覚の養成
 - ② 市政の改革・創造に繋げる意識変革と経営感覚の徹底
 - ③ 組織として人を育てる組織風土の醸成による組織力の強化
- 「OJT」、「自己研鑽」との連携による、効果的な人材育成の推進

【人材育成のサイクル】



(2) 組織力の向上

ア 組織として人を育てる組織風土の醸成

組織の基本である「人」を育てていくためには、全般的に本気で人材を育成する風土を醸成していくことが欠かせません。

このため、本市では、これまで人事評価制度、OJTサポート制度の導入や管理監督職員の研修に取り組んできたところですが、今後、管理監督職員はもとより、全ての職員に対して、それぞれの職責に応じて人材育成に積極的に取り組むよう、能力と意識の向上を図っていきます。

イ 個々の力の結集

このような個々の職員の育成、能力を発揮できる環境の整備に加え、多様化、高度化する市民ニーズに迅速かつ的確に対応するためには、性別、正規・非正規を問わず、職員の力を結集して、より困難な課題を解決し、成果を挙げる、「組織力」を高めることが求められています。

このため、上記の取組はもとより、市民目線の徹底と改革に向け協働する職場づくりを目指す「全庁“きょうかん”実践運動」の推進や縦割り行政の弊害の解消、意思決定の迅速を図るための組織体制の整備等、組織力を高める取組を推進していきます。

ウ 真のワーク・ライフ・バランスの実践のための環境整備

職員が心身の健康を保持しつつ、持てる能力を存分に発揮するためには、職場環境の整備が重要です。

また、職員が持続的にやりがいを持って働くためには、職務を全うすることはもとより、家庭、地域においても、それぞれの役割を果たすことが重要です。

このため、個別の計画とも連携を図りながら、引き続き、時間外勤務の縮減、メンタルヘルス対策や、ハラスメント対策の推進、仕事と家庭、社会貢献が調和できる「真のワーク・ライフ・バランス」の率先垂範など、職場環境の整備に取り組みます。

エ 多様な人材の確保

地域主権改革の流れの中で、ますます多様化・高度化する市民のニーズに対応するためには、優秀かつ多様な人材を備えておく必要があります。

このため、民間からの登用、受験要件の緩和などにより、優秀かつ多様な人材を確保していきます。

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

能力開発・人材育成の取組を効果的に進めていくためには、職員の主体性や人事部門の取組のみならず、管理監督者やベテラン職員が人材育成を自らの役割として捉え、組織全体で本気で人材を育成する風土の醸成が必要です。

人材育成の要

(1) 管理監督者の責務・役割

管理監督者は、人材育成の「要」であり、人材育成は管理監督職員が当然に担うべき職務です。

このことを管理監督者はしっかりと認識し、部下職員の能力や状況、事業の進捗を的確に把握するとともに、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、育成を行う必要があります。

また、特に、管理職については、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をもって、職員の力を結集する人望とリーダーシップを発揮し、施策を推進するとともに、不測の事態に迅速かつ的確に対応する危機管理能力が求められます。

能力開発の主役

(2) 職員の責務・役割

能力開発を行うのは職員自身です。職員一人ひとりが目指すべき職員像の実現に向け、組織の中における自己の役割をしっかりと自覚しながら、自ら学び、考え、行動する創造性と主体性をもって、日々の業務に従事するとともに、自己啓発に努め、職務を通じて自らの能力開発を行い、組織目標の達成に向けて取り組むことが求められます。

そのためには、市職員としてどのように仕事をしたいか将来像を持ち、その実現に向けた長期的なキャリア形成について主体的に考えるとともに、自ら能力開発に取り組み、また、人事評価制度を活用し、上司とのコミュニケーション、上司からのアドバイスの下に、自身の強み・弱みを把握しながら、更なる能力開発に取り組むことが必要です。

管理監督者、職員のサポート役

(3) 局区等の責務・役割

各局区等は、本プランに基づき、人事部門と連携しながら、それぞれの所掌事務を的確かつ円滑に遂行するため、職務遂行上必要な専門性の向上、職員の自主的な能力開発の支援を組織的かつ効果的に行わなければなりません。

また、人材育成の基本的役割を担う各所属において、人材育成や職場の活性化が推進されるよう、連絡調整、支援を行うことが求められます。

全庁のコーディネート役

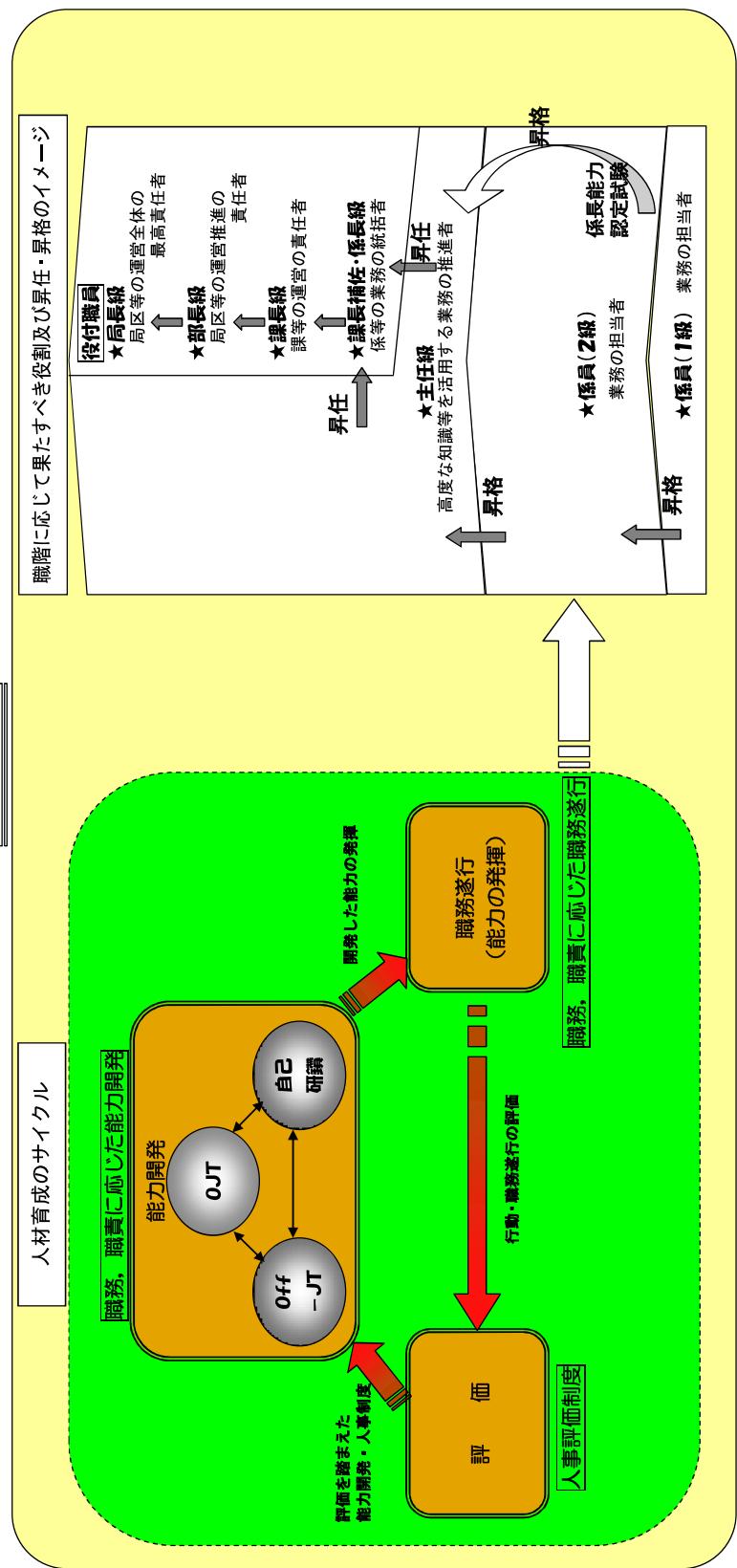
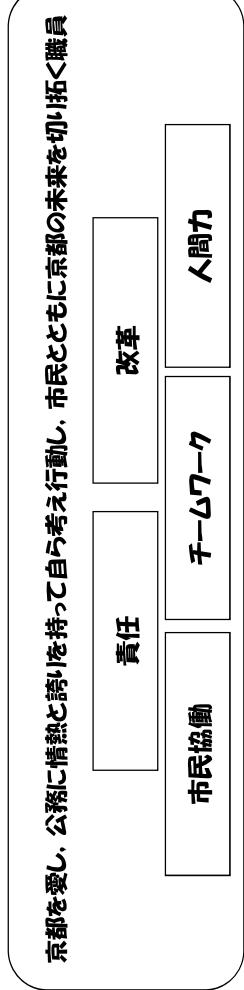
(4) 人事部門の責務・役割

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、環境を整備することで、本市政策の推進に資していくことが求められます。

そのため、人事部門は、本市の現状と課題を常に把握し、不断の見直しを行うことで、人材育成をより一層効果的に進めるための人事制度や職員研修、組織の活性化などの全市的な「仕組み」や「環境」の整備・充実を行う必要があります。

(キャラクタ形成のイメージ)

目指すべき職員像



第2 職員力・組織力向上の実施計画(平成25年度～28年度)

I 職員力の向上

1 「職員一人ひとりが自ら市政を改革・創造する」という意識を高揚させる取組

(1) 職員のキャリア形成を支援するための仕組みづくり

職員一人ひとりが、目指すべき職員像に向けて、主体的に能力開発に取り組めるよう、キャリア形成を支援するための研修など、キャリア形成について考えるための機会と情報の提供を行っていきます。

ア 職員のキャリア形成を支援するための研修の実施 **新規**

職員が自身の職務経験を振り返り、管理監督者への昇任も視野に入れ、今後、どのような分野で能力を生かしたいか、職員としてどのように成長したいかを考え、主体的かつ能動的に自らの能力開発に取り組めるよう、キャリア形成を支援するための研修を実施します。

イ 人事異動希望申告への中長期的なキャリア形成の視点の導入 **新規**

職員が人事異動等の希望を申告する「職務及び異動等申告書」について、職員の中長期的な視点でのキャリア形成の推進及び主体的な能力開発の促進に資するよう、内容の見直しを行います。

ウ 所属長等によるキャリア形成の相談、支援の実施 **新規**

職員がキャリア形成について主体的に考えるために、人事評価制度の面談等を活用して、上司との面談によるキャリア形成の相談、指導を実施します。

また、職員の相談、支援を担う管理職のアドバイス能力を高めるため、管理職員向けの研修を実施します。

さらに、日々の業務で、係員と密接にかかわり、人材育成を担う課長補佐級及び係長級職員向けにも研修を実施します。

エ キャリア形成を支援するための情報提供 **新規**

各所属ごとの業務内容や、求められる能力・資格などをデータベース化したうえで、府内で公表することにより、職員の主体的なキャリア形成の一助とともに、自発的な能力開発を促します。

(2) 人事評価制度の更なる推進

平成22年度に導入した人事評価制度をあらゆる人事施策の基本と位置付け、「人材の育成」と「組織の活性化」をより一層進め、政策の推進に資するため、制度の更なる定着、活用を図っていきます。

ア 評価者研修の継続的な実施 継続・充実

人事評価制度の実効性と信頼性を高めるためには、評価者となる管理職の評価スキルの向上が重要であることから、全ての評価者を対象に実施している評価者研修について、継続的に取り組んでいきます。

イ 制度における課長補佐・係長級の役割についての検討 新規

より効果的な制度の運用を行うとともに、課長補佐級・係長級の指導・育成に対する意識の醸成を図るため、係員と密接に関わる課長補佐級・係長級の制度における役割について、検討します。

ウ 人事評価結果の活用 継続・充実

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）等において、継続的に活用していきます。

エ 対象職員の拡大の検討 新規

平成26年度から開始される再任用の義務化を見据え、組織のより一層の活性化を図るため、再任用職員への人事評価制度の導入について検討します。

オ 人事評価制度のより効率的、効果的な運用 新規

人事評価制度をより効率的、効果的に運用するため、府内ネットワーク基盤（インターネット）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を導入し、より効果的な人材育成につなげていきます。

(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うえでの適材適所の配置が人事異動の基本ですが、引き続き、能力と実績のある職員の意欲を更に高める人事配置の仕組みを運用していくとともに、新たに、職員が専門性を発揮するための人事配置の仕組みを検討します。

加えて、技術職、免許資格職、技能労務職などについても、意欲の向上、視野の拡大に資する取組を行います。

ア 意欲、能力、経験を生かした人事配置

(ア) 職員が培った専門性を発揮するための人事配置の検討 新規

特定の行政分野について高い専門性と実績を有する職員が、当該行政分野内で活躍できる仕組みづくり等、これまで以上に職場としての専門性の維持向上や職員の意欲向上のため人事配置について、検討します。

(イ) 庁内公募、F A制度のより効果的な運用 継続・充実

能力と実績のある職員の意欲を更に高めるため、職場情報の提供など職員の自主的な応募を促す環境を整備するとともに、庁内公募とF A制度のより効果的な運用方法について検討します。

イ 職種の枠にとらわれない人材の活用 継続・充実

技術職、免許資格職、技能労務職等について、専門的知識・経験を活用するとともに、これらの職員の視野拡大と行政マンとしての総合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います。

とりわけ、技能労務職においては、積極的に活躍の場を提供することにより、技能労務職業務の効率化を進めている中、少数精鋭のリーダーとしての意識の醸成を図ります。

(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、市民感覚を一人ひとりが身に付けるための取組を推進します。

ア 市民感覚の醸成と現地現場主義の徹底を図る人事配置 継続・充実

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ほか、本庁と出先機関との交流、管理部門と事業部門との交流を促進します。

イ 全庁“きょうかん”実践運動の推進 継続・充実

市民のため、京都の未来のために改革に取り組む職員を目指し、全ての職場で職員一人ひとりが改革に向け、市民と共に汗し協働する職場づくりと市民目線の徹底に取り組む全庁“きょうかん”実践運動を推進します。

(5) 表彰・顕彰の充実

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ります。

ア 表彰制度の拡大 継続・充実

より一層、褒める文化を醸成するため、善行のあった職員、業績の上がった職員、優秀な提案をした職員など、本市職員として推奨される行動を行った職員に対する表彰を、より柔軟に行う仕組みを検討します。

イ 顕彰の実施 継続・充実

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（一级建築士、技術士等）を取得するなど自己研鑽に励んでいる職員、「地域貢献」などに積極的に取り組んでいる職員等を、庁内イントラームページで紹介する等の顕彰を実施します。

(6) コンプライアンスの徹底 継続・充実

市政への市民の信頼を確立するため、「京都市職員コンプライアンス推進指針」に基づき、「コンプライアンス（法令に従いこれを確實に守るという基本を徹底するとともに、常に「法の一般原則」に立ち返り、創造的かつ主体的に職務を遂行すること）」を職員一人ひとりの共通認識として、また組織文化として、更なる浸透を図ります。

2 能力を引き出し、職員の成長を支援する取組

(1) 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ための仕組みについて検討するとともに、女性職員の管理職員への積極的な登用を図ります。

ア 係長能力認定試験制度の見直し **継続・充実**

早期からの継続的な自己研鑽意識の醸成、受験率の向上を図るため、係長能力認定試験制度の仕組みや受験要件などの見直しを行います。

イ 昇任・昇格意欲の喚起 **継続・充実**

これまで実施してきた係長能力認定試験受験対象者に対する昇任意欲の喚起はもとより、受験資格を取得する前の職員に対しても、幅広く昇任・昇格意欲の喚起に取り組んでいきます。

ウ 管理職への積極的な女性の登用 **継続・充実**

女性の視点が市政の隅々に行き渡るよう、更なる幹部職員への登用やより一層の昇任意欲の喚起といった取組により、女性職員の管理職への積極的な登用を推進します。

(2) OJTの定着・活性化

OJTの実施方法の定着や人材育成を担う職員への研修を行うなど、OJTを組織的に機能させるための取組を進めます。

ア 効果的なOJTを支援する取組の推進 **継続・充実**

OJTが計画的、継続的、意識的に行われるよう、平成24年度から導入した「OJTサポート制度」の定着を図ります。

イ 人材育成、OJTの担い手に対する研修の充実 **継続・充実**

日常業務の実践を通じて行うOJTでは、管理職員だけでなく、業務の直属の上司である係長や経験豊富な職員などが大きな役割を担います。人材育成の組織風土の醸成のため、これらの職員に対して、人材育成におけるそれぞれの役割、OJTでの指導・助言方法などを身に付けるための研修を行います。

ウ 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 継続・充実

〇 J T の指導や助言、上司の指示等を待つだけではなく、先輩や上司に積極的に質問するなど、自主的に考察し、行動する職員の育成のため、新規採用職員研修において、職員としての心構え等に関する研修を行うなど、若手職員に対し、意識の徹底を図ります。

(3) 職員研修の充実・強化

組織における人材育成において、大きな役割を担う職員研修（＝「O f f - J T」）については、本プランに示す「職員研修の基本方針」に基づき、以下の取組も踏まえつつ、本市職員にとって真に必要な研修を実施するとともに、内容の充実を図ります。

ア 市の方針や目指すべき職員像を徹底する視点に立った研修の継続 継続・充実

市の方針や目指すべき職員像を踏まえ、本市が求める職員を育成していく視点に立った研修を引き続き実施していきます。併せて、管理職員に対する重点的な研修に、引き続き、取り組みます。

イ 職員のキャリア形成を支援するための研修の実施（再掲）

職員が自身の職務経験を振り返り、管理監督者への昇任も視野に入れ、今後、どのような分野で生かしたいか、職員としてどのように成長したいかを考え、主体的かつ能動的に自らの能力開発に取り組めるよう、キャリア形成を支援するための研修を実施します。

ウ 人事評価制度と研修の連携強化 継続・充実

研修を人事制度の一環として位置付け、引き続き人事評価制度と連携した研修を実施します。

また、職務遂行→人事評価→研修のサイクルが、より有効に機能するような仕組みづくりを検討します。

エ 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 継続・充実

職員が経験に応じて求められる知識・能力等を身に付けるための研修を実施するとともに、階層別研修の受講間隔の見直しや受講年次の見直しを図ります。

オ 研修を通じた人材育成の強化 継続・充実

研修における人材育成の視点を強化するほか、各職場でのOJTが着実に機能するよう、OJTサポート制度研修の充実に努めます。

カ 職員の専門性を高めるための研修のより一層の推進 継続・充実

職員が業務に必要な知識や能力を着実に身に付け、業務遂行能力を高めるため、業務所管研修等の研修をより一層推進します。

キ 高齢期の職員の意欲と能力を更に高めるための研修の実施 新規

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ための研修を実施します。

(4) 自己研鑽を支援する仕組みづくり

職員による自主的な能力向上を推奨し、自己研鑽を支援するための仕組みづくりや取組の拡充を行います。

ア 資格取得支援等の拡充 継続・充実

職務の業務と密接に関係する資格（一級土木施工管理技士、一級建築士、技術士など）取得の支援について、対象となる資格を拡大します。

また、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います。

イ キャリア形成を支援するための情報提供（再掲）

各所属ごとの業務内容や、求められる能力・資格などをデータベース化したうえで、庁内で公表することにより、職員の主体的なキャリア形成の一助とともに、自発的な能力開発を促します。

ウ 技能労務職のスキルアップのための支援制度の構築 新規

技能労務職として必要な専門的な能力はもとより、市民サービスの維持向上に不可欠な能力である市民応対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を構築します。

(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 継続・充実

京都市職員の分限処分の基準等に関する要綱等に基づき、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し、能力の向上と組織の公務能率の向上を図ります。

(6) 職種別の人材育成の推進 新規

専門分野を担う人材を計画的に育成するため、技術職、免許資格職、技能労務職など職種別の人材育成計画を順次策定します。

(7) 再任用職員の能力の発揮 新規

平成26年4月からの再任用義務化を見据え、退職者がこれまで培った知識、能力、経験を最大限に発揮できるよう、再任用制度の在り方、配置方法について検討します。

II 組織力の向上

1 組織として人を育てる組織風土の醸成

(1) コミュニケーションが充実し職員同士で支え合う、働きがいのある職場づくり

人が育つ組織風土を醸成するための前提として必要となるコミュニケーションの活性化に資する取組を推進します。

ア 人事評価制度の更なる推進（再掲）

平成22年度に導入した人事評価制度をあらゆる人事施策の基本と位置付け、「人材の育成」と「組織の活性化」をより一層進めるため、制度の更なる定着、活用を図っていきます。

イ OJTの定着・活性化（再掲）

OJTの実施方法の定着や人材育成を担う職員への研修を行うなど、OJTを組織的に機能させるための取組を進めます。

2 個々の力の結集

(1) 改革・創造に向けた職場づくり

職員一人ひとりの力や知恵を活かして、職員の意識改革や組織風土の刷新につなげるための取組を推進します。

ア 全庁“きょうかん”実践運動の推進（再掲）

市民のため、京都の未来のために改革に取り組む職員を目指し、全ての職場で職員一人ひとりが改革に向け、市民と共に汗し協働する職場づくりと市民目線の徹底に取り組む全庁“きょうかん”実践運動を推進します。

イ 職員による提案の推進 継続・充実

職員の創意工夫や勤労意欲を高め、業務改善や市民サービスの向上を図るため、職員による提案を推進します。

(2) 組織横断的な行政課題への的確な対応と意思決定の迅速化

時代や市民のニーズ、新たな課題に的確かつ迅速に対応し、最少の経費で最大の効果を発揮できるよう、縦割り組織の弊害の解消など、簡素で効率的な組織を構築します。

ア 組織横断的な行政課題に的確に対応するための組織の構築 継続・充実

府内プロジェクトチームの設置のほか、局横断的な行政課題に対し、組織間連携を図り政策を融合させるための組織の在り方について、検討します。

イ 専決権限の下部委譲 継続・充実

業務の効率化を進めるとともに、各組織の自律性を高め、変化に迅速に対応できるよう、専決権限の下部委譲など、専決権限の在り方についての見直しに取り組みます。

(3) 技能労務職業務の執行体制の柔軟な見直し 継続・充実

市民の期待に応え、真に信頼されるため、技能労務職業務のより効果的効率的な執行体制の在り方について検討します。

3 真のワーク・ライフ・バランスの実践のための環境整備

(1) 時間外勤務の縮減 継続・充実

職員の活力、健康を維持増進し、自己啓発を促すとともに、公務能率の一層の向上を図るため、業務の進め方の見直し等により、時間外勤務の縮減を推進します。

(2) 子育て中及び介護中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 継続・充実

子育て中も能力の一層の発揮・開発ができる環境をつくるために策定した「京都市特定事業主行動計画「京都市仕事と子育て両立支援プラン」」(平成22年度～平成26年度)に掲げる取組を着実に推進します。

また、仕事と家庭生活の両立等に関する悩みを有する職員をサポートする仕組みの導入を検討します。

さらに、介護中の職員が安心して、その能力を発揮できる職場環境の整備にも、引き続き、取り組みます。

(3) 新たな「京都市特定事業主行動計画」の策定 新規

「京都市特定事業主行動計画「京都市仕事と子育て両立支援プラン」」が、平成26年度で終了するため、同年度中に、新たな「京都市特定事業主行動計画」を策定します。

(4) 全ての職員が、職場の一員として、より意欲を持って働く環境の整備

継続・充実

再任用職員、非常勤嘱託員、臨時の任用職員が、職場の一員として、より意欲を持って働くよう、職場研修や職場ミーティングを実施します。

(5) メンタルヘルス対策の推進 継続・充実

「心身ともに健康で働きやすい職場づくり」、「メンタルヘルス不調の予防に対する取組」、「できる限り早期段階からの支援」を基本方針として策定した「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ます。

(6) ハラスメント対策の推進 継続・充実

パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント等を発生させない風通しのよい職場環境づくりのため、ハラスメントの防止に関し、職員への周知、啓発に努めるとともに、ハラスメントに関する相談に対しては、関係部署との連携のうえ、迅速かつ適切に対処します。

4 多様な人材の確保

(1) 民間企業等からの役付職員の採用 新規

民間の経営感覚等を生かし、組織力の向上を図るため、役付職員の民間企業等からの登用を実施します。

(2) 経験者採用試験の受験資格の拡大 継続・充実

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、経験者採用試験の受験資格を拡大します。

(3) 受験者確保のための取組の推進 継続・充実

受験者確保のため、継続的に大学でのガイダンスや試験の広報に取り組むとともに、より効果的な広報手段について検討します。

(4) 民間面接官の継続実施 継続・充実

人材の選考に多様な視点を導入するために実施している採用試験の面接官への民間人の登用について、継続して実施します。

実施スケジュール

(新規項目) ●検討着手, ○一部実施, ◎制度実施・プラン策定

(継続・充実項目) □継続実施, ☆充実

取組項目	分類	25年度	26年度	27年度	28年度
I 職員力の向上					
1 「職員一人ひとりが自ら市政を改革・創造する」という意識を高揚させる取組					
(1) 職員のキャリア形成を支援するための仕組みづくり					
ア 職員のキャリア形成を支援するための研修の実施	新規	○-----◎			
イ 人事異動希望申告の中長期的なキャリア形成の視点の導入	新規	●-----◎			
ウ 所属長等によるキャリア形成の相談、支援の実施	新規	●-----○-----◎			
エ キャリア形成を支援するための情報提供	新規	○-----◎			
(2) 人事評価制度の更なる推進					
ア 評価者研修の継続的な実施	継続・充実	□			
イ 制度における課長補佐級・係長級の役割についての検討	新規	●-----◎			
ウ 人事評価結果の活用	継続・充実	☆			
エ 対象職員の拡大の検討	新規	●-----◎			
オ 人事評価制度のより効率的、効果的な運用	新規	●-----◎			
(3) 意欲を高め、視野を広げる人事配置					
ア 意欲、能力、経験を生かした人事配置					
(ア) 職員が培った専門性を発揮するための人事配置の検討	新規	●-----◎			
(イ) 庁内公募、FA制度のより効果的な運用	継続・充実	□-----☆			
イ 職種の枠にとらわれない人材の活用	継続・充実	□			
(4) 市民感覚の醸成のための取組の推進					
ア 市民感覚の醸成と現地現場主義の徹底を図る人事配置	継続・充実	□			
イ 全庁“きょうかん”実践運動の推進	継続・充実	□			
(5) 表彰・顕彰の充実					
ア 表彰制度の拡大	継続・充実	☆			
イ 顕彰の実施	継続・充実	□			
(6) コンプライアンスの徹底	継続・充実	□			
2 能力を引き出し、職員の成長を支援する取組					
(1) 人材育成の観点に立った人材登用の仕組みの整備					
ア 係長能力認定試験制度の見直し	継続・充実	□-----☆			
イ 昇任・昇格意欲の喚起	継続・充実	☆			
ウ 管理職への積極的な女性の登用	継続・充実	□			
(2) OJTの定着・活性化					
ア 効果的なOJTを支援する取組の推進	継続・充実	□-----☆			
イ 人材育成、OJTの担い手に対する研修の充実	継続・充実	☆			
ウ 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	継続・充実	□-----☆			

取組項目	分類	25年度	26年度	27年度	28年度
(3) 職員研修の充実・強化					
ア 市の方針や目指すべき職員像を徹底する視点に立った研修の継続	継続・充実	□			
イ 職員のキャリア形成を支援するための研修の実施(再掲)		再掲 (I 職員力の向上1(1)ア参照)			
ウ 人事評価制度と研修の連携強化	継続・充実	□-----☆			
エ 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	継続・充実	○-----☆			
オ 研修を通じた人材育成の強化	継続・充実	☆			
カ 職員の専門性を高めるための研修のより一層の推進	継続・充実	□			
キ 高齢期の職員の意欲と能力を更に高めるための研修の実施	新規	●-----◎			
(4) 自己研鑽を支援する仕組みづくり					
ア 資格取得支援等の拡充	継続・充実	☆			
イ キャリア形成を支援するための情報提供(再掲)		再掲 (I 職員力の向上1(1)エ参照)			
ウ 技能労務職のスキルアップのための支援制度の構築	新規	●-----◎			
(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	継続・充実	□			
(6) 職種別の人材育成の推進	新規	◎			
(7) 再任用職員の能力の発揮	新規	◎			
II 組織力の向上					
1 組織として人を育てる組織風土の醸成					
(1) コミュニケーションが充実し職員同士で支え合う、働きがいのある職場づくり					
ア 人事評価制度の更なる推進(再掲)		再掲 (I 職員力の向上1(2)参照)			
イ OJTの定着・活性化(再掲)		再掲 (I 職員力の向上2(2)参照)			
2 個々の力の結集					
(1) 改革・創造に向けた職場づくり					
ア 全庁“きょうかん”実践運動の推進(再掲)		再掲 (I 職員力の向上1(4)イ参照)			
イ 職員による提案の推進	継続・充実	□			
(2) 組織横断的な行政課題への的確な対応と意思決定の迅速化					
ア 組織横断的な行政課題に的確に対応するための組織の構築	継続・充実	□-----☆			
イ 専決権限の下部委譲	継続・充実	□-----☆			
(3) 技能労務職業務の執行体制の柔軟な見直し	継続・充実	□			
3 真のワーク・ライフ・バランスの実践のための環境整備					
(1) 時間外勤務の縮減	継続・充実	□			
(2) 子育て中及び介護中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	継続・充実	□			
(3) 新たな「京都市特定事業主行動計画」の策定	新規	●-----◎			
(4) 全ての職員が、職場の一員として、より意欲を持って働ける環境の整備	継続・充実	□			
(5) メンタルヘルス対策の推進	継続・充実	□			
(6) ハラスメント対策の推進	継続・充実	□			
4 多様な人材の確保					
(1) 民間企業等からの役付職員の採用	新規	●			
(2) 経験者採用試験の受験資格の拡大	継続・充実	☆			
(3) 受験者確保のための取組の推進	継続・充実	□			
(4) 民間面接官の継続実施	継続・充実	□			



京都市職員力・組織力向上プラン

2013年（平成25年）3月発行 京都市印刷物第243182号

発行：京都市行財政局人事部人事課

京都市行財政局人材活性化推進室

〒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／FAX 075-213-3803