

京都市職員力・組織力向上プラン 2ndステージ

～職員一人ひとりが能力開発・職員育成・働き方改革に本気で取り組む組織風土を目指して～

平成29年3月



京都市職員力・組織力向上プラン 2ndステージ 目次

はじめに 1

第1 職員力・組織力向上の基本方針

1 京都市の職員育成	2
2 目指すべき職員像	5
3 目指すべき組織像	8
4 効果的な能力開発・職員育成のためのそれぞれの責務・役割	9

第2 2ndステージにおける実施計画

重点テーマ 11

I 職員力の向上

1 職員の能力の更なる向上

取組① 「伝える力」、「伝え合う関係を築く力」を向上させる 研修の実施	12
取組② 京都市職員としてふさわしい、市職員ならではの、教養、 知識を身に着けた職員の育成	12
取組③ 成果を上げる職員の行動実例などの情報発信	13
取組④ 職員研修の充実・強化	14

2 職員の意欲の更なる向上

(1) 職員のやる気を高める

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 . . .	15
取組② 管理職員のマネジメント力の向上	16
取組③ 人事評価制度活用の更なる推進	16

(2) やる気をはぐくむ職場環境

取組① 自己研さん、地域活動を促す仕組みづくり	17
取組② 表彰の実施	18

取組③ コンプライアンスの徹底	18
II 組織力の向上	
1 風通しの良い職場づくり	
(1) 対話する組織	
取組① 職場内コミュニケーションの活性化に向けた取組	19
取組② 管理職員の行動に対する上司以外の意見の反映	19
取組③ 改革・創造に向けた職場づくり	20
取組④ 女性職員の活躍推進	20
取組⑤ メンタルヘルス対策	20
取組⑥ ハラスメント対策	20
(2) 働き方改革	
取組① 「働き方見直し」による生産性の高い働き方や、「真のワーク・ライフ・バランス」の推進	21
取組② 前例にとらわれない、徹底したコスト意識による事業の選択と集中	22
取組③ 各局区等の共通業務における統一ルール構築	22
2 人を育てる組織風土の醸成	
(1) 人を育てる職場運営	
取組① 管理職員のマネジメント力の向上（再掲）	23
取組② P D C A サイクルの確立によるOJTの活性化	23
(2) 知識・技能の共有と継承	
取組① ベテラン職員の豊富な知識・技術の継承	24
取組② 国、他都市、民間企業等との人の交流	24
取組③ 成果を上げる職員の行動実例などの情報発信（再掲）	24
○ 具体的取組例一覧	25
(参考1) 職階に応じて果たすべき基本的な役割	27
(参考2) 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	28
(参考3) キャリア形成のイメージ図	29

～ はじめに ～

今から10年前。私たちの周りにはスマートフォンがありませんでした。20年前、携帯電話もパソコンも一般的ではありませんでした。30年前にはワープロさえもありませんでした。物だけではありません。20年前には「市民参加」という言葉もありませんでした。しかし今や市民参加は当たり前となりました。

一方、先行きが見通せない世界的な状況、時代の中にあって、変化に対応しつつもぶれない理念、目標が必要であり、市の世界文化自由都市宣言や基本構想が改めて評価されています。そして、刻々と変化する市民ニーズ、新たに生じる課題に対応するためには、私たち職員の仕事の進め方も変えるべきは変えていかなければなりません。

今、「働き方改革」が叫ばれています。こうしたとき、私たちが仕事とどう向き合い、どう成長していくのか。その成長が京都市の発展につながります。

国ごとの事情や文化が違うため単純な比較はできませんが、日本の時間当たりの労働生産性は、トップのアメリカの6割強に留まり、先進国の中で最下位の状況が続いている。

少子化や労働力人口減少への対応が社会全体の課題になっています。働き方そのものを見直さなければなりません。そのために、「先ず魄より始めよ」です。

職員1000人へのアンケートを実施して策定したこのプランでは、私たちが率先して働き方を見直すため、「真のワーク・ライフ・バランスの実践」を重点テーマの一つに掲げています。

「京都に住みたい、住み続けたい、子育てしたい、働きたい、訪れたい」。皆がそう実感するまちとなるために、私たちが「真のワーク・ライフ・バランス」の実践者となり、効率的に仕事を進め、チーム力を高めていく。家庭も大事にする。同時に地域活動に取り組み、家族や地域との絆、人と人とのつながりを大切にし、人間力に磨きをかける。生活の中、地域活動の中で、京都ならではの文化を肌で感じる。そこで得られた貴重な体験・知見を仕事や政策に反映する。こうしたことができる組織を目指さなければなりません。

東日本大震災、平成25年台風18号、熊本地震などの相次ぐ自然災害。危機を乗り越えるためには、日頃から、冷静、的確、迅速に対応できる組織であるとともに、未来の京都を見据えた、自主的、創造的な私たちの行動が不可欠です。

そのためにも、このプランの「目指すべき職員像」を自らの将来像に重ねるつもりでページをめくってください。自ら考え行動し、京都の明るい未来を切り拓くのは私たち自身です。

京都市政施行から128年。私たちの先輩方が、これまでたくさんの困難を乗り越え、改革を重ねてこられた結果、今、世界的に評価される都市となりました。これからも時代は流れ、そのたびに私たちに求められるものも変わっていくことでしょう。時代の移り変わりをしっかりと受け止め、変化を恐れず、挑戦を繰り返し、この京都の魅力を更に高めて、私たち一人一人の力を結集して未来に引き継ぎましょう。

第1 職員力・組織力向上の基本方針(平成25年度～32年度)

1 京都市の職員育成

(1) これまでの経過

職員の育成、組織の活性化を推進するため、「京都市人材活性化プラン（以下「前プラン」という。）」を平成21年3月に策定し、「意欲・意識」を高める、「能力」を引き出す、「組織力」を強めるの3つの視点からの取組を着実に推進してきました。

更なる高みを目指し、前プランにおける取組の定着を図りながら、「職員一人ひとりが能力開発・職員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、平成25年3月に「京都市職員力・組織力向上プラン（以下「プラン」という。）」を策定しました。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」**。そして、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發揮することができる組織体制の構築、全庁的に本気で職員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」**。これらの向上に向け、実施計画（第1次）において、48の具体的取組項目を掲げ、取組を進めてきました。

(2) 実施計画（第1次）の主な取組と成果

プランの着実な推進に取り組んできた結果、実施計画（第1次）に掲げる全48項目について、全て実施済みとなりました。

＜主な取組＞ 全48項目を実施済み

- 人事評価結果の活用（給与、分限等）
- 係長能力認定試験の見直し
- 「仕事と子育ていきいき活躍プラン」の策定
- 人事異動希望申告様式の見直し
- 「京都方式」として、第1次試験から受験者全員と個別面接を実施する人物重視の採用試験の創設（政令指定都市初）
- 表彰制度の拡大
- 全庁“きょうかん”実践運動の推進

また、この間の取組により、「職員の育成」と「組織の活性化」を目的に導入した「人事評価制度」が組織に定着し、職員の任用、給与、分限、研修等、あらゆる人事施策の基本として活用しているほか、職員の市民サービス、業務改善に対する意識や、改革に向けて取り組む組織風土が着実に醸成されてきています。

＜取組の成果＞

- ① 職員提案件数が、4年連続1,000件以上という高水準で推移
- ② 「真のワーク・ライフ・バランス」の実現に向け、職員が主体的に取り組む「働き方見直しプロジェクト」が全ての局区で始動
- ③ 平成28年度実施の「窓口サービス評価・実践制度」における市民アンケートでは、前回に続き、全ての項目で「満足」が8割超（かつ「満足」の割合が増加）
- ④ 給与及び分限に評価結果を活用するなど、人事評価制度が組織に定着

(3) 今後の課題

これまで、プランに掲げる「目指すべき職員像」の実現に着実に取り組んできましたが、多様化する市民のニーズに的確に対応していくためには、市民の声をよく聴き、それを適切に政策に反映させ、その政策の本質を市民の皆様に伝えることができる力が必要です。すなわち、職員の「聴く力」、「受け止める力」、「伝える力」の更なる向上が重要となります。

また、こうした個々の職員の能力の向上を図るとともに、組織の力も一層向上させなければなりません。そのためには、風通しの良い職場づくりが重要です。併せて、育児、介護等で時間的制約のある職員をはじめ、全ての職員が、日本の伝統的な考え方である「人間を大切にし、生活の中に文化を取り入れた生き方」に立ち戻り、いきいきと働きがいを持って活躍できる「働き方改革」を進めなければなりません。働き方の見直しにより「真のワーク・ライフ・バランス」を実践し、職員が率先垂範して社会参加・地域貢献等に取り組み、人と人とのつながりの中で人間力に磨きをかけ、そこで得た貴重な体験・知見を仕事や政策に反映することができる職場づくりを推進します。

今回、プランの中間年度に当たり、基本方針の点検を行ったうえで、実施計画の見直しを行い、新たな行政課題に対応できる「職員力」、「組織力」の向上を目指します。

(4) 2ndステージの策定に当たって

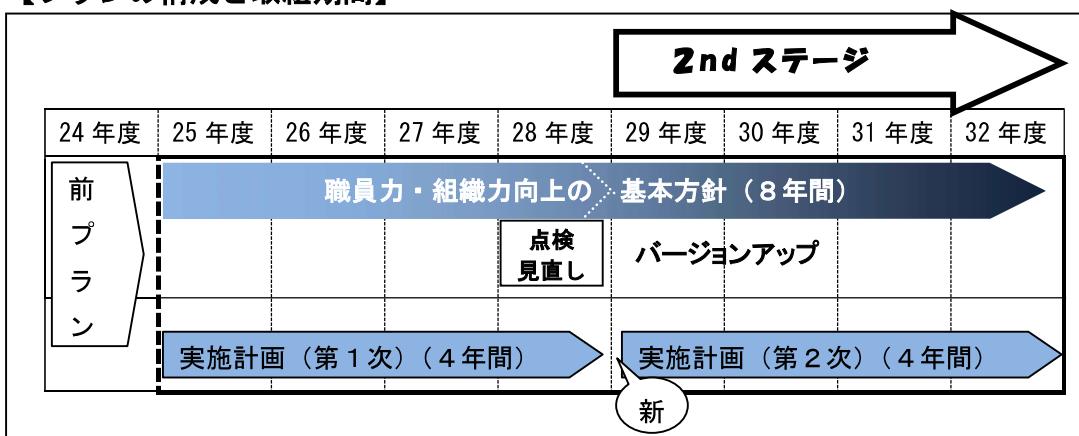
これまでの取組の成果を踏まえ、現プランのポイントについては、今後も継承しますが、一方で「真のワーク・ライフ・バランス」の実現に向け、「働き方見直し」が道半ばであることから、より深化させ、「職員一人ひとりが能力開発・職員育成・働き方改革に本気で取り組む組織風土の構築」を2ndステージにおけるポイントとします。

また、平成28年3月に策定した「京プラン実施計画 第2ステージ」(取組期間：平成28年度～32年度)では、その基本方針の一つとして、一層信頼される市役所づくりに向けた組織の改革と職員の育成を進めていくこととしています。

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るためには、個々の力だけでなく、組織としての力の一層の向上が不可欠となります。そのため、新たに「目指すべき組織像」を設定するなど、より組織力の向上に重点を置いた取組を進めることとし、以下の考え方に基づいて、職員の育成を進めます。

- 「伝える力」、「聞く力」、「受け止める力」の向上
- 京都市職員としてふさわしい、市職員ならではの、教養、知識を身に着けた職員の育成
- 「風通しの良い職場づくり」に向けた取組強化
- 「働き方改革」による「真のワーク・ライフ・バランス」の実践

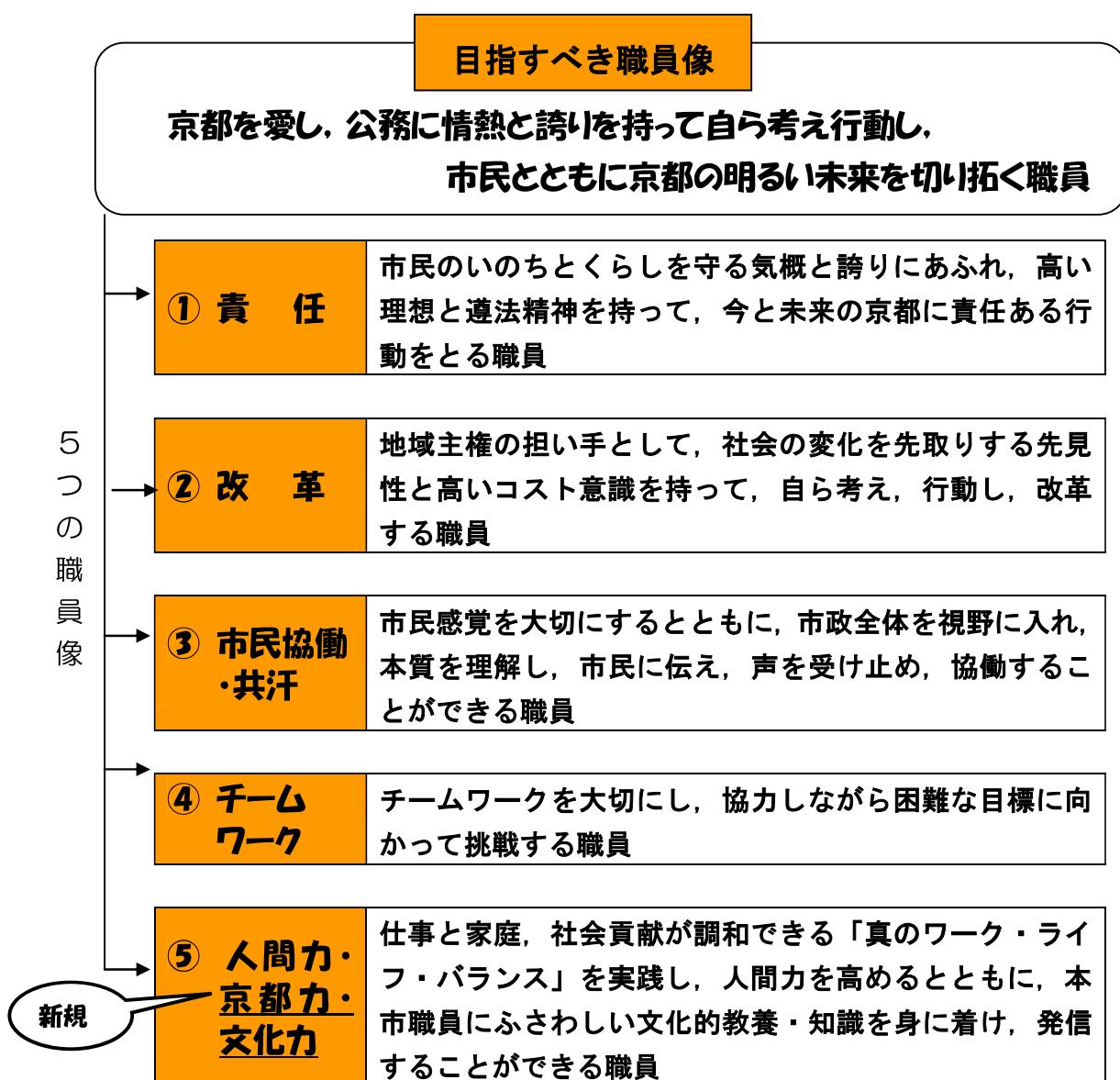
【プランの構成と取組期間】



2 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、各職場がそういう職員の育成に本気で取り組むことが必要です。

また、文化庁の全面的移転を踏まえ、「文化首都・京都」である京都市の職員にふさわしい教養、知識を身に着けるとともに、職員自らが、京都の魅力を発信する担い手となることを目指し、「目指すべき職員像」に、新たに「京都力・文化力」を追加しました。



(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、市政全体を視野に入れ、本質を理解し、市民に伝え、声を受け止め、協働することができる職員

- ・ 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
- ・ 「伝える力」、「聴く力」、「受け止める力」の向上
- ・ 市民との対話により「伝え合う関係を築く力」の向上
- ・ 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
- ・ 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・京都力・文化力

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、人間力を高めるとともに、本市職員にふさわしい文化的教養・知識を身に着け、発信することができる職員

- ・ 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
- ・ 自己研さん、地域活動等で得た知識や経験の公務への還元
- ・ 京都の伝統文化や生活文化に積極的に触れることによる、本市職員としてふさわしい、市職員ならではの、教養・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

3 目指すべき組織像

職員個々の能力向上だけでは、組織として十分な成果を上げることはできません。個々の力を組織全体の力に昇華させる組織力の向上が不可欠となります。

また、職員の能力の向上を図るうえでも、個人の努力だけでなく、それぞれの職場で職員を育成するという意識を醸成することが重要となります。

そこで、2ndステージでは、「目指すべき組織像」を新たに設定し、職員力・組織力の双方の観点から、能力を最大限に発揮できる職場づくりを推進します。

目指すべき組織像

- ・ 風通しがよく、信頼関係が構築されている組織
- ・ 職員全員が、縦割りに陥ることなく、同じ目標に向かって、課題解決に取り組む組織
- ・ 働き方の見直しにより、時間的制約のある職員も含めたすべての職員の更なる能力の発揮が可能となり、意欲が一層向上する組織
- ・ 災害時など、危機的状況にあっても、冷静、的確、迅速に対応できる組織

3つの組織像

① 風通し

縦・横の関係を問わず、職員同士のコミュニケーションが活発に行われることによって、信頼関係を築くとともに、円滑な情報共有や、迅速な意思決定が行われている風通しのよい組織

② チーム力

職員一人ひとりが、組織のビジョン、目標を共有し、そこでの自分の役割を認識し、達成に向けて、組織として最大の力を発揮できる組織

③ 真のワーク・ライフ・バランス

すべての職員が、その時々の状況に応じた多様で柔軟な働き方ができ、その能力を十分に発揮することができるとともに、限られた時間で成果を上げる働き方を推進し、地域活動で得られた新たな知見を仕事に生かすことができる組織

4 効果的な能力開発・職員育成のためのそれぞれの責務・役割

能力開発・職員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職員育成を自らの役割として捉え、組織全体で本気で職員を育成する風土の醸成が必要です。

職員育成の要

(1) 管理監督者の責務・役割

管理監督者は、職員育成の「要」であり、職員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發揮し、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、日々の業務に従事します。また、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ことはもちろん、自ら能力開発に取り組みます。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、実務的、専門的な能力の習得に資する研修を実施するなど、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、職員育成の基本的役割を担う各所属において、職員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、不断の見直しを行って、職員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。

※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。

第2 2ndステージにおける実施計画(29年度～32年度)

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、持てる能力をチームの力に変えていく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。

職員育成は、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職員の確保を図るものですが、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、その意欲を生かす仕組みや組織風土が必要です。

また、多様化する市民ニーズ、複雑化・高度化する行政課題や文化庁の京都への全面的移転、「働き方改革」などの情勢を見据え、2ndステージの実施計画では、2つの重点テーマを念頭に置きながら、職員力の向上と組織力の向上の取組を行います。

重点テーマ

・ 「伝える力」、「聞く力」、「受け止める力」の向上

新たな市民のニーズに的確に対応していくためには、市民の声を聴き、それを適切に政策に反映させ、その政策を市民に伝えることができる力が必要であり、「伝える力」、「聞く力」、「受け止める力」の向上を目指す取組を進める。

・ 「働き方改革」による「真のワーク・ライフ・バランス」の実践

長時間労働から、限られた時間で成果を上げる「生産性の高い働き方」への転換に向け、「働き方改革」を強力に推進し、職員が率先垂範して「真のワーク・ライフ・バランス」を実践し、社会参加・地域貢献・自己研さん等に積極的に取り組み、そこでの知見を更に政策に反映させることができる職場づくりを進める。

I 職員力の向上

1 職員の能力の更なる向上

今後、行政課題の複雑化・高度化が進み、職員に求められる能力の水準が一層高まることが予想されます。市民ニーズに的確に応えるためにも、職員は自らの職務を全うするだけでなく、市職員に求められる知識・能力を着実に向上させることが必要です。

取組① 「伝える力」、「伝え合う関係を築く力」を向上させる研修の実施

伝える力・聴く力・受け止める力の更なる向上を目指し、市民満足度向上のために自治体職員に求められる広報・広聴マインドの醸成を図り、「伝える力」や「伝え合う関係を築く力」を向上させるための研修を実施します。

具体的取組例

- 発信力・受信力向上研修の実施【新規】
- 市の研修や民間プログラムの活用などにより、職員が市民との協働を進めるうえで特に必要となる「伝える力」、「聴き、読み取る力」、「伝え合う関係づくり」などの能力開発のほか、コーディネート・ファシリテーションの技術や、まちづくりに関する知識などを習得する機会を充実【新規】

取組② 京都市職員としてふさわしい、市職員ならではの、教養、知識を身に着けた職員の育成

文化庁の京都への全面的移転を踏まえ、「文化首都・京都」である京都市の職員にふさわしい教養、知識を身に着けるとともに、京都ならではの伝統文化・生活文化に積極的に触れ、職員自らが、京都の魅力を発信する担い手となることを目指します。

具体的取組例

- 文化力講座の実施【新規】
- 文化に触れる機会の創出【新規】
- 京都の伝統文化・生活文化に関する情報提供【新規】
- 手話など市職員として必要な知識・技能の習得を図る研修の実施【充実】
- 京都の魅力を英語で発信する力の習得を目的とした研修の実施【継続】
- 被災地派遣の継続実施とその経験の活用【継続】

取組③ 成果を上げる職員の行動実例などの情報発信

職員から聞き取り調査等を行い、仕事だけでなく、「真のワーク・ライフ・バランス」の視点からも成果につながった行動（コンピテンシー*）を蓄積し、成果を上げるために重要な行動実例を広く周知し、職員が能力開発に活用できるようにします。

具体的な取組例

- 実際に成果を上げている職員の行動実例の蓄積【新規】
- 成果を上げる行動実例の周知【新規】

* コンピテンシーとは

「高業績者に共通して見られる行動様式」を指し、ある職務や状況において、期待される業績を安定的・継続的に達成している者に一貫して見られる行動・思考・判断・選択などの傾向や特性を類型化したもの。

職員アンケート*の結果によると、キャリア形成のために求める施策の上位に、「キャリアを実現している人の実例などの情報発信」が入っています。

キャリア形成のために求める施策は何ですか(3つまで)	人
キャリアについて考える研修等	264
キャリアを実現している人の実例などの情報発信	241
各所属の求める人物像や必要な能力などの情報発信	215
自己のキャリア観について上司等と共有する仕組み	185
係長能力認定試験制度の見直しや拡充	169
スペシャリストコースの拡充	167
その他	46

※職員アンケート

- 実施時期：平成28年11月18日～11月30日
- 調査対象者：市長部局、市会事務局及び行政委員会に属する一般職員から、
無作為抽出した1,000人
- 回収率：80.8%

取組④ 職員研修の充実・強化（職員研修の基本方針）

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

「自己研さん」は職員育成の根本となるものですが、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、職員育成の在り方として、個人任せになりがちな「自己研さん」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」との連携が必要であり、それぞれの手法の特性を生かした職員育成を行っていきます。

具体的取組例

- 市の方針、目指すべき職員像の視点に立った研修の実施【継続】
- 議会の役割、二元代表制の意義等についての研修の実施【継続】
- 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】

【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、効果的な職員育成の推進

2 職員の意欲の更なる向上

(1) 職員のやる気を高める

職員の意欲の向上には、上司からの評価や上司とのコミュニケーションが大きく影響しており、管理職員には、自身のマネジメントの影響力を認識するとともに、職員育成の観点で組織運営を行うことが求められます。

また、職員自身も成長を実感し、仕事に対するやりがいを高めていくためには、自らがキャリア形成の目標を持ち、日々の業務を通じて目標への到達を意識していく必要があります。

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。

具体的な取組例

- 職種等に応じた多様なキャリアパスの提示 【新規】
- スペシャリスト（専門家）養成コースの拡充 【充実】
- キャリア開発研修、スキルアップ研修の実施 【継続】
- 海外や他都市等への派遣を通じた知識・技術・見識の習得の推進 【継続】

職員アンケートの結果によると、キャリア形成のために求める施策のトップは、「キャリアについて考える研修等」となっています。
(表は再掲)

キャリア形成のために求める施策は何ですか(3つまで)	人
キャリアについて考える研修等	264
キャリアを実現している人の実例などの情報発信	241
各所属の求める人物像や必要な能力などの情報発信	215
自己のキャリア観について上司等と共有する仕組み	185
係長能力認定試験制度の見直しや拡充	169
スペシャリストコースの拡充	167
その他	46

取組② 管理職員のマネジメント力の向上

管理職員の意識や言動は、職員へ大きな影響を与えます。管理職員の職員育成に対する姿勢次第でその成否も大きく左右されることから、管理職員のマネジメント力を高める研修等を実施します。

具体的取組例

- 新任の管理監督職員を対象とした研修におけるマネジメント研修の充実【充実】

職員アンケートの結果によると、業務に対する意欲が低下するのは、「業務の目的や組織方針が明確でないとき」、「上司に自分の努力を正当に評価されなかつたとき」が上位を占めており、上司のマネジメントが大きな影響力を持つといえます。

業務に対する意欲が低下するのはどんなときですか(3つまで)	人
業務の目的や組織方針が明確でないとき	351
上司に自分の努力を正当に評価されなかつたとき	334
市民から厳しく批判されたとき	263
トップダウンで仕事の方向性が決まったとき	263
部下がついてきてくれないとき	117
希望する業務の担当になれなかつたとき	110
その他	84
責任ある仕事を任せられなかつたとき	64
昇任できなかつたとき	18

取組③ 人事評価制度活用の更なる推進

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づけ、「職員の育成」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。

また、能力を発揮できていない職員に対し、人事評価制度を活用し、これまで以上に丁寧で細やかな指導・育成を進めています。

具体的取組例

- 評価者研修の継続的な実施【継続】
- 人事評価結果の活用【継続】
- 人事評価制度のより効率的、効果的な運用【継続】
- 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】

(2) やる気をはぐくむ職場環境

職員の育成に当たっては、個々の職員の能力開発だけに頼るのではなく、組織全体として、職員のやる気や意欲を喚起することも重要です。そのため、職員同士が切磋琢磨し、ともに成長していく組織風土を醸成していきます。

取組① 自己研さん、地域活動を促す仕組みづくり

担当業務に関連する高度な技術や専門知識を習得するなど自己研さんに励んでいる職員、地域活動に積極的に取り組み、そこで得た新たな知見を業務に活かしている職員等を庁内情報誌「JISマガジン」で紹介するなどの顕彰を実施します。

具体的な取組例

- 職員として培った知識、経験を地域活動に活かす機会を広げる仕組みの検討 【新規】
- 退職後も引き続き地域で活躍できる仕組みの検討 【新規】
- 顕彰の実施 【継続】

職員アンケートの結果によると、「自己研さん」、「地域活動」として、何をすればいいかわからないという回答が一定数あることから、既に取り組んでいる職員を紹介することで、取組のきっかけづくりとします。

自己研さんに取り組んでいない理由は何ですか(3つまで)	人
仕事が忙しい	181
地域活動や趣味等を優先させたい	126
家事や育児等に時間がかかる	124
何を取り組めばいいかわからない	98
経済的に余裕がない	51
自己研さんの必要性を感じない	25
その他	21

「真のワーク・ライフ・バランス」を実現できていない理由は何ですか(3つまで)	
仕事と家事の両立で精一杯	204
地域活動として何をしていいかわからない	142
業務量が多い	141
休暇がとりにくい	127
急な雑務が入ることが多い	66
その他	36
「真のワーク・ライフ・バランス」の意義がわからない	32
上司に理解がない	14

取組② 表彰の実施

「褒める文化」をより一層醸成するため、「真のワーク・ライフ・バランス」を実践している職員、善行のあった職員、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し、積極的に表彰を実施します。

具体的取組例

- 「真のワーク・ライフ・バランス活動表彰」の実施【継続】
- 職員による提案の推進及び優れた提案に対する表彰を行うことによる職員の意欲の喚起【継続】

取組③ コンプライアンスの徹底

市政に対する市民の信頼を確保するため、「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、これを確実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徹底するよう、更なる浸透を図ります。

II 組織力の向上

1 風通しの良い職場づくり

(1) 対話する組織

コミュニケーションは、一方的な情報伝達ではなく、お互いが内容、意図をきちんと理解、共有できることが重要です。

ミーティングや日常的なコミュニケーションで活発に意見を出し合い、組織のビジョンや目標を共有し、その達成に向け、全員が全力で取り組める組織づくりを進めることで、職員がその持てる力を最大限に發揮でき、組織力の更なる向上を図ることができます。

取組① 職場内コミュニケーションの活性化に向けた取組

働きやすさや仕事に対するやりがいは、職場の雰囲気に大きく影響されます。コミュニケーションを活性化し、組織として必要な情報を共有するとともに、互いに高め合う前向きな雰囲気を醸成し、職員の仕事へのやりがいや成長への意欲が向上する組織づくりを進めます。

具体的取組例

- 朝礼、終礼の着実な実施 【新規】
- 組織力向上研修の実施 【新規】
- 局長級職員等と若手職員等による意見交換会の推奨 【新規】
- 正・副担当の運用の徹底による円滑な業務遂行の推進 【新規】
- 若手職員グループ等による改革の取組の展開やその成果等の組織内の共有 【充実】

職員アンケートの結果によると、組織の活性化に必要なものは、「職場の風通しのよさ」が突出して多くなっていますおり、職場の雰囲気や、コミュニケーションの活性化が重要であるといえます。

組織の活性化に必要なものは何だと思いますか(3つまで)	人
職場の風通しのよさ	579
組織の目標・方針の明確化	430
管理職の意識改革	303
機構改革による組織の簡素化	99
その他	93
民間等との人事交流	75
プロジェクトチームの活用	31

取組② 管理職員の行動に対する上司以外の意見の反映

管理職員について、上司の評価だけでなく、多面的な意見を取り入れ、本人にフィードバックすることで、新たな気付きを得る機会とし、マネジメント能力等の向上を目指します。

具体的取組例

- 管理職員の行動について、部下等からの意見を参考に取り入れるなどの気付きの機会の提供 【新規】

取組③ 改革・創造に向けた職場づくり

職員一人ひとりの意見やアイデアを活かして、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進めるとともに、意見やアイデアが採用されることで、職員の意欲を高め、新たなアイデアにつながる好循環で職場の活性化を目指します。

具体的取組例

- 全庁“きょうかん”実践運動の推進 【継続】
- 職員による提案の推進及び優れた提案に対する表彰を行うことによる職員の意欲の喚起
【継続】（再掲）

取組④ 女性職員の活躍推進

女性の視点が市政の隅々に行き渡るよう、幹部職員への更なる登用や、より一層の昇任意欲の喚起等の取組により、女性職員の活躍を推進します。

具体的取組例

- 管理職への女性の積極的な登用 【継続】

管理職員（課長～局長級）に占める女性職員の割合 17.9%（平成28年4月1日現在）
（「仕事と子育ていきいき活躍プラン」に掲げる目標 20%（平成32年4月1日））

取組⑤ メンタルヘルス対策

「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進めます。

具体的取組例

- 結果の改善につながった好事例の発信など、ストレスチェック集団分析結果の更なる活用 【新規】

取組⑥ ハラスメント対策

セクハラ、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント、パワハラといったハラスメント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。

具体的取組例

- 「京都市ハラスメント防止に関する方針」に基づく取組の推進 【新規】

(2) 働き方改革

時間的制約のある職員であっても、その意欲と能力を余すことなく発揮するために、組織全体が「長時間労働」から、限られた時間で成果を上げる「生産性の高い働き方」へと働き方を転換し、「真のワーク・ライフ・バランス」の実現を目指します。

取組① 「働き方改革」による生産性の高い働き方や、 「真のワーク・ライフ・バランス」の推進

職員が、その持てる能力を最大限に発揮し、活躍するためには、仕事の時間、家庭や地域で過ごす時間、自己研さんの時間などの調和が保たれ、心身ともに健康で、意欲とやりがいを持って働くことが求められます。「働き方改革」により、全ての職員が働きやすい職場づくりを進めるとともに、「真のワーク・ライフ・バランス」を推進し、地域活動等で得た知見を更に政策に反映させることができる職場づくりを進めます。

具体的取組例

- 働き方見直しモデル職場※の取組（28、29年度実施）の推進及び成果を踏まえた取組の全庁的展開【新規】
- 時間的制約のある職員も能力を十分に発揮できる柔軟な働き方の検討【新規】
- I C T（情報通信技術）を活用した効率的な働き方の検討【新規】
- 一斉消灯日の段階的な導入【新規】
- 休日や祝日に挟まれた平日（オセロ日）をはじめ、休日前後の休暇取得を推奨【新規】
- 家庭や地域で過ごす時間、自己研さんの時間の創出に向けた時間休取得の推奨【新規】
- 職員として培った知識、経験を地域活動に活かす機会を広げる仕組みの検討【新規】（再掲）
- 長期休務者の代替職員について、対象となる職種の拡大や更なる人員の確保【充実】
- 「時間外勤務縮減対策本部」による各種取組【継続】
- 「真のワーク・ライフ・バランス活動表彰」の実施【継続】（再掲）

※働き方見直しモデル職場

働き方についての専門家のコンサルティングを受けることにより、「長時間労働」から、限られた時間で成果をあげる「生産性の高い働き方」への転換事例を作り、そこで得られたノウハウを全庁的に展開するために設定するもの。平成28年度は5職場。

職員アンケートの結果によると、「真のワーク・ライフ・バランス」について、「まったく知らなかった」のは、57人(7%)でした。

また、希望どおりの「真のワーク・ライフ・バランス」が実現できているのは、「実現できている」37人(5%), 「どちらかといえば実現できている」263人(33%)の計38%でした。

あなたは、「真のワーク・ライフ・バランス」について知っていましたか	人
言葉も意味も知っていた	530
言葉は聞いたことがあるが、意味は知らなかった	198
まったく知らなかった	57

あなたは、希望どおりの「真のワーク・ライフ・バランス」が実現できていますか	人
どちらかといえば実現できている	263
どちらかといえば実現できていない	247
実現できていない	186
わからない	51
実現できている	37

取組② 前例にとらわれない、徹底したコスト意識による事業の選択と集中

事業を立ち上げる際には、費用対効果等を踏まえ既存事業の廃止を検討するなど、持続可能かつ機動的な職場づくりを進めます。

また、ＩＣＴの活用等により、市民サービスの向上と、区役所等におけるより効率的な執行体制の確立を目指します。

取組③ 各局区等の共通業務における統一ルール構築

各局区等で共通して行っている業務について、事務手続の共通化・マニュアル化や、事務フローの見直しを徹底し、事務の簡素化、省力化を進めるとともに、適切かつ効率的な事務処理を図ります。

2 人を育てる組織風土の醸成

(1) 人を育てる職場運営

行政課題が複雑・多様化するなか、職員一人ひとりが、自らを高める向上心を持つのは当然のことですが、職員の育成に当たっては、全ての職員が、人を育てることに使命感を持ち、組織全体で育成に取り組む「人を育てる組織風土」を醸成することが必要です。

取組① 管理職員のマネジメント力の向上（再掲）

管理職員の意識や言動は、職員へ大きな影響を与えます。管理職員の職員育成に対する姿勢次第でその成否も大きく左右されることから、管理職員のマネジメント力を高める研修等を実施します。

具体的取組例

- 新任の管理監督職員を対象とした研修におけるマネジメント研修の充実【充実】

取組② PDCAサイクルの確立によるOJTの活性化

OJTは、日々の業務を実践するなかで必要な能力開発を進めることができることから、職員育成の有効な手法といえます。

今後、OJTの成功事例の蓄積、フィードバックを実施することで、OJTのPDCAサイクルを確立していきます。

具体的取組例

- OJTサポート制度における成功事例の蓄積及びフィードバック【新規】

職員アンケートの結果によると、職員の能力開発の手段として重要なのは、「職場での実務経験」、「上司、先輩職員からの指導や助言」が上位を占めており、OJTの重要性が浸透しているといえます。

職員の能力開発の手段として何が重要だと思いますか(3つまで)	人
職場での実務�験	458
上司、先輩職員からの指導や助言	435
自己啓発	228
職場以外の職員との交流	177
資格取得支援制度	144
他団体への派遣や人事交流	126
同僚等からの刺激	116
能力開発に対する積極的な人事評価	86
人事課で実施する研修	85
その他	23

(2) 知識・技能の共有と継承

ベテラン職員の減少や、業務の高度化・多様化といった課題に対応していくため、上司から部下への指導・助言だけでなく、先輩から後輩に対する育成や、お互いを高め合うことによる成長など、職員一人ひとりが、育成の主体となることを目指します。

取組① ベテラン職員の豊富な知識・技術の継承

ベテラン職員がこれまで蓄積した知識・技術の継承に向け、ベテラン職員自身に対する職員育成の意識付けや、知識・技術を後輩職員に伝えるための継承のスキルを学ぶ研修を実施します。

具体的取組例

- 知識伝承研修の実施【新規】

取組② 国、他都市、民間企業等との人の交流

官民を問わず、他の組織・分野との人の交流は、職員の視野の拡大につながり、柔軟な発想力を得る機会にもなります。組織にとっても、職員が得た見識を活用できるだけでなく、外部の視点からの意見を職員が聞くことによる本市の課題の発見など、組織の活性化が期待できます。そのため、国、他都市や民間企業等との人の交流の機会の情報提供を進めます。

取組③ 成果を上げる職員の行動実例などの情報発信（再掲）

職員から聴き取り調査等を行い、仕事だけでなく、「真のワーク・ライフ・バランス」の視点からも成果につながった行動（コンピテンシー）を蓄積し、成果を上げるために重要な行動実例を広く周知し、職員が能力開発に活用できるようにします。

具体的取組例

- 実際に成果を上げている職員の行動実例の蓄積【新規】
- 成果を上げる行動実例の周知【新規】

具体的取組例一覧

「職員力・組織力向上プラン」2ndステージ

I 職員力の向上

1 職員の能力の更なる向上

取組① 「伝える力」、「伝え合う関係を築く力」を向上させる研修の実施

- 発信力・受信力向上研修の実施 【新規】
- 市の研修や民間プログラムの活用などにより、職員が市民との協働を進めるうえで特に必要となる「伝える力」、「聞き、読み取る力」、「伝え合う関係づくり」などの能力開発のほか、コーディネート・ファシリテーションの技術や、まちづくりに関する知識などを習得する機会を充実 【新規】

取組② 京都市職員としてふさわしい、市職員ならではの、教養、知識を身に着けた職員の育成

- 文化力講座の実施 【新規】
- 文化に触れる機会の創出 【新規】
- 京都の伝統文化・生活文化に関する情報提供 【新規】
- 手話など市職員として必要な知識・技能の習得を図る研修の実施 【充実】
- 京都の魅力を英語で発信する力の習得を目的とした研修の実施 【充実】
- 被災地派遣の継続実施とその経験の活用 【継続】

取組③ 成果を上げる職員の行動実例などの情報発信

- 実際に成果を上げている職員の行動実例の蓄積 【新規】
- 成果を上げる行動実例の周知 【新規】

取組④ 職員研修の充実・強化

- 市の方針、目指すべき職員像の視点に立った研修及び議会の役割についての研修の実施 【継続】
- 議会の役割、二元代表制の意義等についての研修の実施 【継続】
- 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】

2 職員の意欲の更なる向上

1 職員のやる気を高める

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

- 職種等に応じた多様なキャリアパスの提示 【新規】
- スペシャリスト（専門家）養成コースの拡充 【充実】
- キャリア開発研修、スキルアップ研修の実施 【継続】
- 海外や他都市等への派遣を通した知識・技術・見識の習得の推進 【継続】

取組② 管理職員のマネジメント力の向上

- 新任の管理監督職員を対象とした研修におけるマネジメント研修の充実 【充実】

取組③ 人事評価制度活用の更なる推進

- 評価者研修の継続的な実施 【継続】
- 人事評価結果の活用 【継続】
- 人事評価制度のより効率的、効果的な運用 【継続】
- 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】

2 やる気をはぐくむ職場環境

取組① 自己研さん、地域活動を促す仕組みづくり

- 職員として培った知識、経験を地域活動に活かす機会を広げる仕組みの検討 【新規】
- 退職後も引き続き地域で活躍できる仕組みの検討 【新規】
- 顕彰の実施 【継続】

取組② 表彰の実施

- 「真のワーク・ライフ・バランス活動表彰」の実施 【継続】
- 職員による提案の推進及び優れた提案に対する表彰を行うことによる職員の意欲の喚起 【継続】

取組③ コンプライアンスの徹底

II 組織力の向上

1 風通しの良い職場づくり

1 対話する組織

取組① 職場内コミュニケーションの活性化に向けた取組

- 朝礼、終礼の着実な実施 【新規】
- 組織力向上研修の実施 【新規】
- 局長級職員等と若手職員等による意見交換会の推奨 【新規】
- 正・副担当の運用の徹底による円滑な業務遂行の推進 【新規】
- 若手職員グループ等による改革の取組の展開やその成果等の組織内での共有 【充実】

取組② 管理職員の行動に対する上司以外の意見の反映

- 管理職員の行動について、部下等からの意見を参考に取り入れるなどの気付きの機会の提供 【新規】

取組③ 改革・創造に向けた職場づくり

- 全庁“きょうかん”実践運動の推進 【継続】
- 職員による提案の推進及び優れた提案に対する表彰を行うことによる職員の意欲の喚起 【継続】(再掲)

取組④ 女性職員の活躍推進

- 管理職への女性の積極的な登用 【継続】

取組⑤ メンタルヘルス対策

- 結果の改善につながった好事例の発信など、ストレスチェック集団分析結果の更なる活用 【新規】

取組⑥ ハラスメント対策

- 「京都市ハラスメント防止に関する方針」に基づく取組の推進 【新規】

2 働き方改革

取組① 「働き方改革」による生産性の高い働き方や、「真のワーク・ライフ・バランス」の推進

- 働き方見直しモデル職場の取組（28,29年度実施）の推進及び成果を踏まえた取組の全庁的展開 【新規】
- 時間的制約のある職員も能力を十分に發揮できる柔軟な働き方の検討 【新規】
- I C T（情報通信技術）を活用した効率的な働き方の検討 【新規】
- 一斉消灯日の段階的な導入 【新規】
- 休日や祝日に挟まれた平日（オセロ日）をはじめ、休日前後の休暇取得を推奨 【新規】
- 家庭や地域で過ごす時間、自己研さんの時間の創出に向けた時間休取得の推奨 【新規】
- 職員として培った知識、経験を地域活動に活かす機会を広げる仕組みの検討 【新規】(再掲)
- 長期休業者の代替職員について、対象となる職種の拡大や更なる人員の確保 【充実】
- 「時間外勤務縮減対策本部」による各種取組 【継続】
- 「真のワーク・ライフ・バランス活動表彰」の実施 【継続】(再掲)

取組② 前例にとらわれない、徹底したコスト意識による事業の選択と集中

取組③ 各局区等の共通業務における統一ルール構築

2 人を育てる組織風土の醸成

1 人を育てる職場運営

取組① 管理職員のマネジメント力の向上 【再掲】

- 新任の管理監督職員を対象とした研修におけるマネジメント研修の充実 【充実】

取組② PDCAサイクルの確立によるOJTの活性化

- O J T サポート制度における成功事例の蓄積及びフィードバック 【新規】

2 知識・技能の共有と継承

取組① ベテラン職員の豊富な知識・技術の継承

- 知識伝承研修の実施 【新規】

取組② 国、他都市、民間企業等との人の交流

取組③ 成果を上げる先輩職員の行動実例などの情報発信 (再掲)

- 実際に成果を上げている職員の行動実例の蓄積 【新規】(再掲)

- 成果を上げる行動実例の周知 【新規】(再掲)

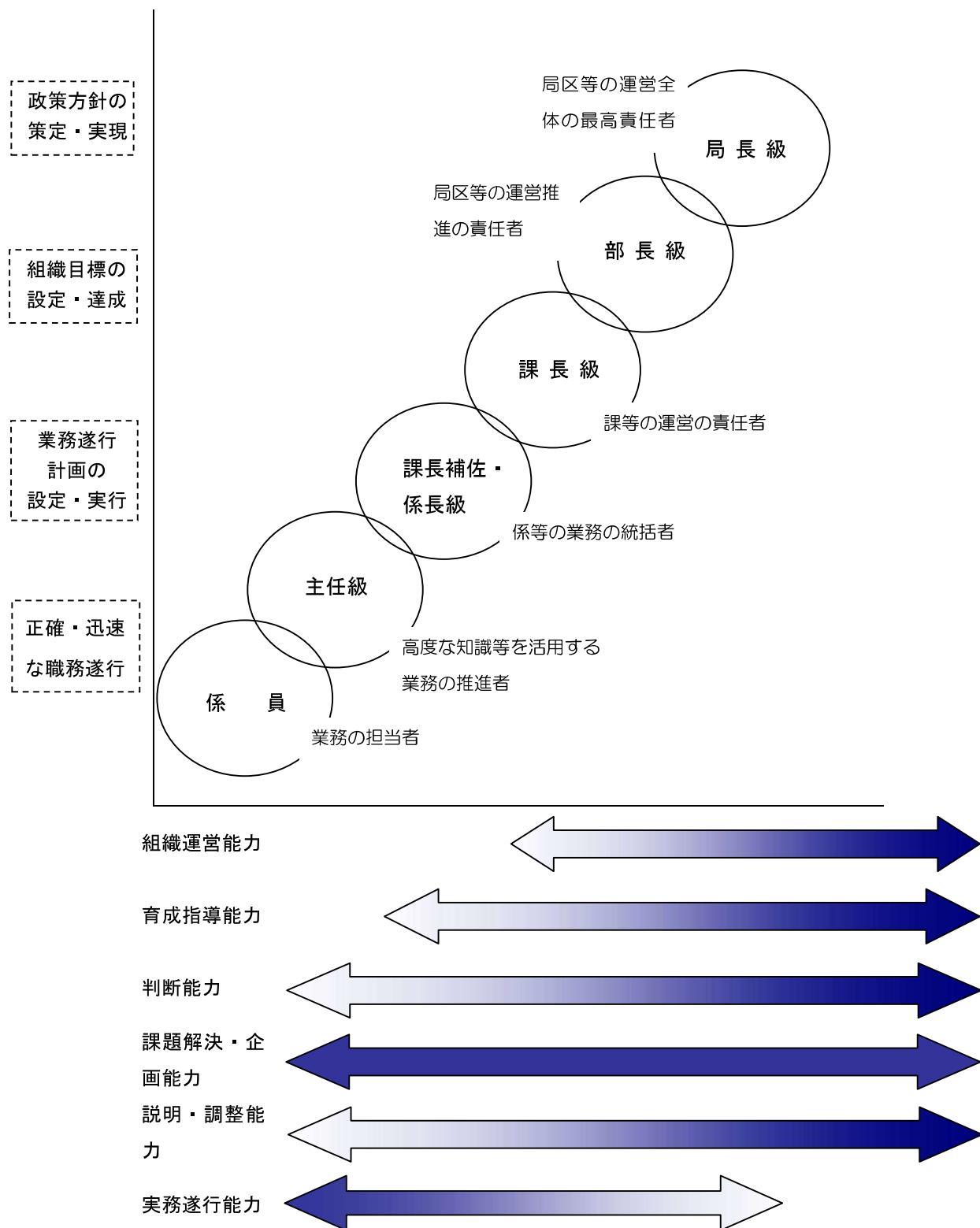
(参考1) 職階に応じて果たすべき基本的な役割

目指すべき職員像や組織像は、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。

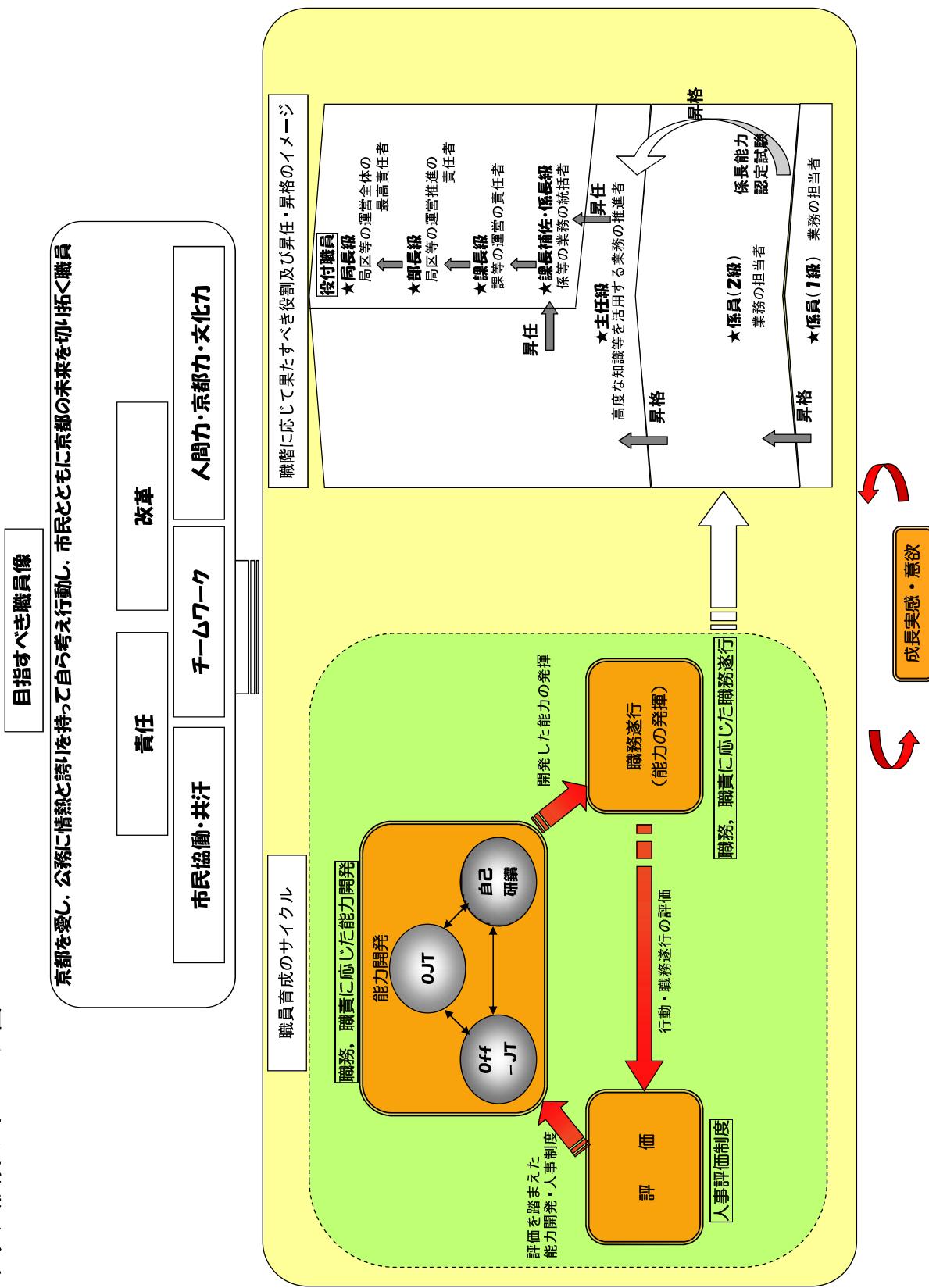
地方公務員法第15条の2第1項第5号に基づき定めている標準職務遂行能力（各職階に求められる基本的な役割と能力）は次のとおりです。

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。

(参考2)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



(参考3) キャリア形成のイメージ図





京都市職員力・組織力向上プラン 2nd ステージ

2017年（平成29年）3月発行 京都市印刷物第283253号

発行：京都市行財政局人事部人事課

〒604-8571 京都市中京区河原町通三条上る恵比須町427番地

京都朝日会館6階

電話 075-222-3050／FAX 075-213-3885