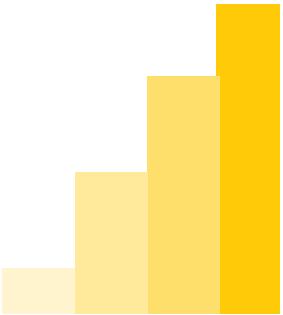


京都市 職員力・組織力向上プラン 3rd ステージ

～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～

令和 3 年 3 月







はじめに

今、私たちは大きな危機に直面しています。

1つは、**新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大**です。テレワークや時差出勤、会議の在り方をはじめ、人との会話や距離感など、働き方は大きく変化しました。また、日常生活のあらゆる場面に影響が生じ、個人の日常から社会の在り方までもが様変わりしました。「ウィズコロナ」の時代を迎え、都市の在り方、産業の在り方、さらには働き方、生き方まで、その根本が改めて問われています。

次に、**これまでに経験のない本市の危機的な財政状況**です。行財政改革を徹底してもなお支出が収入を上回る状況が続いており、不足する財源を将来の借金返済のための積立金である公債償還基金の計画外の取崩や、収支不足を埋めるための市債の発行など、将来世代へ負担を先送りし、賄っている状況です。こうした「将来世代への負担の先送り」は本来あるべき姿ではなく、将来に明るい未来を展望するためには、今後5年間で少なくとも1,630億円の財源確保が必要であり、これまでの延長ではない徹底した意識改革と大胆な発想転換による改革が求められています。

このような中、職員一人ひとりが持つ「理想の京都市職員像・組織像」を引き出すことを目的として実施したアンケートでは、実に1,638名の皆さんから回答をいただくことができました。これらの意見に、「本市が目指すべき職員像・組織像」の要素を加えたものが、2025年までの本プランです。

市民のため、京都の今と未来のために、基本に立ち返り、公務の効率化を図りながら、安心・安全な市民生活の維持と持続可能なまちづくりに向けた改革に、全職員が一丸となって、真正面から挑まなければなりません。

「挑戦・改革」。

スケールが大きすぎて自分にはあまり関係ない？

とんでもない！

今、目の前にある仕事を改善することが、一つの挑戦です。マニュアル化された業務であっても、「何か工夫できないか？」と考えてみてください。その疑問こそが、次なる「改革の種」となります。

さらに、新しいことに挑戦するには、個人の力では限界があるかもしれません。しかし、「改革は小さなグループから起こる」。グーグル創業者ラリー・ペイジの格言です。まず、自ら決意し、チームを大切にし、まわりの職員と一丸となって、「改革の種」を育てていけば、大きなうねりを必ず起こすことができます。更なる高みを目指して、本プランを、「改革の種」を見つけ、行動するきっかけにしてください。

危機は改革の契機です。危機に真正面から対峙した時、人は育ち、組織は活性化し、まちづくりは前進します！

千年の歴史の中で、数多くの危機を乗り越え、発展し続けてきた京都のまち。

絶え間なく変化し続ける社会の中でも、50年後、100年後の京都が輝き続けるため、「プロ公務員集団」としての気概を持ち、一人ひとりが、係で、課で、局で、そして全庁で、取り組んでまいりましょう。





目次

第1 策定の位置付け・目的	- 1 -
1 計画の位置付け	- 1 -
2 目的	- 1 -
第2 目指すべき職員像・組織像	- 2 -
1 目指すべき職員像	- 2 -
2 目指すべき組織像	- 3 -
第3 職位に応じて果たすべき基本的な役割	- 5 -
第4 職員力・組織力向上の方針及び職員研修の基本方針	- 7 -
1 職員力向上の方針	- 7 -
2 組織力向上の方針	- 7 -
第5 効果的な能力開発・職員育成・働き方改革のためのそれぞれの責務・役割	- 8 -
1 管理監督者(係長級以上)の責務・役割	- 8 -
2 職員の責務・役割	- 8 -
3 局区等の責務・役割	- 8 -
4 人事部門(行財政局人事部・コンプライアンス推進室)の責務・役割	- 9 -
第6 取組の概要	- 10 -
1 職員力	- 10 -
方針1 職員の能力を引き出す成長支援	- 10 -
方針2 意欲・意識の向上	- 12 -
2 組織力	- 13 -
方針1 レジリエンスの高い組織と多様な働き方の構築(ウィズコロナへの対応)	- 13 -
方針2 風通しよく、チーム力を発揮できる組織	- 15 -
方針3 多様な職員の確保と能力発揮	- 16 -

【参考】次期「京都市人材育成計画」の策定に係る職員アンケート集計結果

-17-



第1 策定の位置付け・目的

1 計画の位置付け

本計画は、「はばたけ未来へ！京プラン2025（京都市基本計画）」を進めていくための基盤となる方針である「行政経営の大綱」を遂行するための方針・計画です。

また、地方公務員法第39条第3項「研修に関する基本的な方針」の策定義務や「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」（平成9年11月28日付け自治能第78号、公務員部長通知）による策定要請に基づいています。

取組期間：令和3（2021）年度～令和7（2025）年度

2 目的

世界的な新型コロナウイルス感染症の影響や全国的な自然災害の頻発など、VUCA 時代¹といわれる現在は、かつてないスピード感で変革する社会に対応することが求められています。また、少子高齢化による労働力人口の減少に伴い、有為な職員の確保がより困難になることが予想されるなか、次世代を担う若者が魅力を感じられる京都市役所となるよう、多様な職員が高いモチベーションと意欲を持ち、退職するまで、いきいきと働き続けられる環境が求められます。

そのためには、次の2つの力が必要です。

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、さらには「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

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」の向上

¹ VUCA（ブーカ）：Volatility（不安定さ）、Uncertainty（不確実さ）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧さ）という4つのキーワードの頭文字から取った言葉。将来の予測が困難になっている状態を示す造語。

第2 目指すべき職員像・組織像

過去に経験したことがない大きな危機の中、前例のない課題に対応していくため、これまで以上に職員個人及び組織とも、「レジリエンス^{II}」や「創造性」を持ち、「挑戦・改革」することが重要となります。そして、新たな時代を切り拓く職員を育成するとともに、多様な職員の強みを活かし、柔軟かつ臨機応変に対応できる組織を構築することにより、持続可能な市政運営を目指します。

そのために、次の職員像及び組織像を定めます。

1 目指すべき職員像

本市職員が共通して目指していく目標「目指すべき職員像」を、

「京都を愛し、公務に情熱と誇りをも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」

と定めます。

また、職員一人ひとりが「目指すべき職員像」に近づいていくよう、次の「5つの職員像」に掲げる行動を行いながら、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。

5つの職員像

挑戦・改革

社会の変化や危機的な財政などの本市を取り巻く状況を的確に捉え、創造性・経営的思考を持って、自ら考え、挑戦・改革する職員

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

市民協働・共汗

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

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

京都愛

京都を愛し、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」を実践する職員

^{II} レジリエンス：様々な危機からの「回復力、復元力、強靱性(しなやかな強さ)」を指す。

2 目指すべき組織像

個々の力を組織全体の力に昇華させるための目標「目指すべき組織像」を、

- ・ 風通し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、同じ目線に向かって、課題解決に取り組む組織
- ・ 前例のない危機的状況にあっても、迅速かつ柔軟に対応できる組織

と定めます。

また、「目指すべき組織像」に近づいていくよう、次の「3つの組織像」に掲げる組織行動を行いながら、職員一人ひとりが、自分ごととして意識を集中させるとともに、人事部門、各職場が組織づくりに本気で取り組むことが必要です。

3つの組織像

挑戦・改革

前例に捉われず、創造性や挑戦・改革する風土を持ち、職員一人ひとりを後押しし、応援する組織

風通し・チーム力

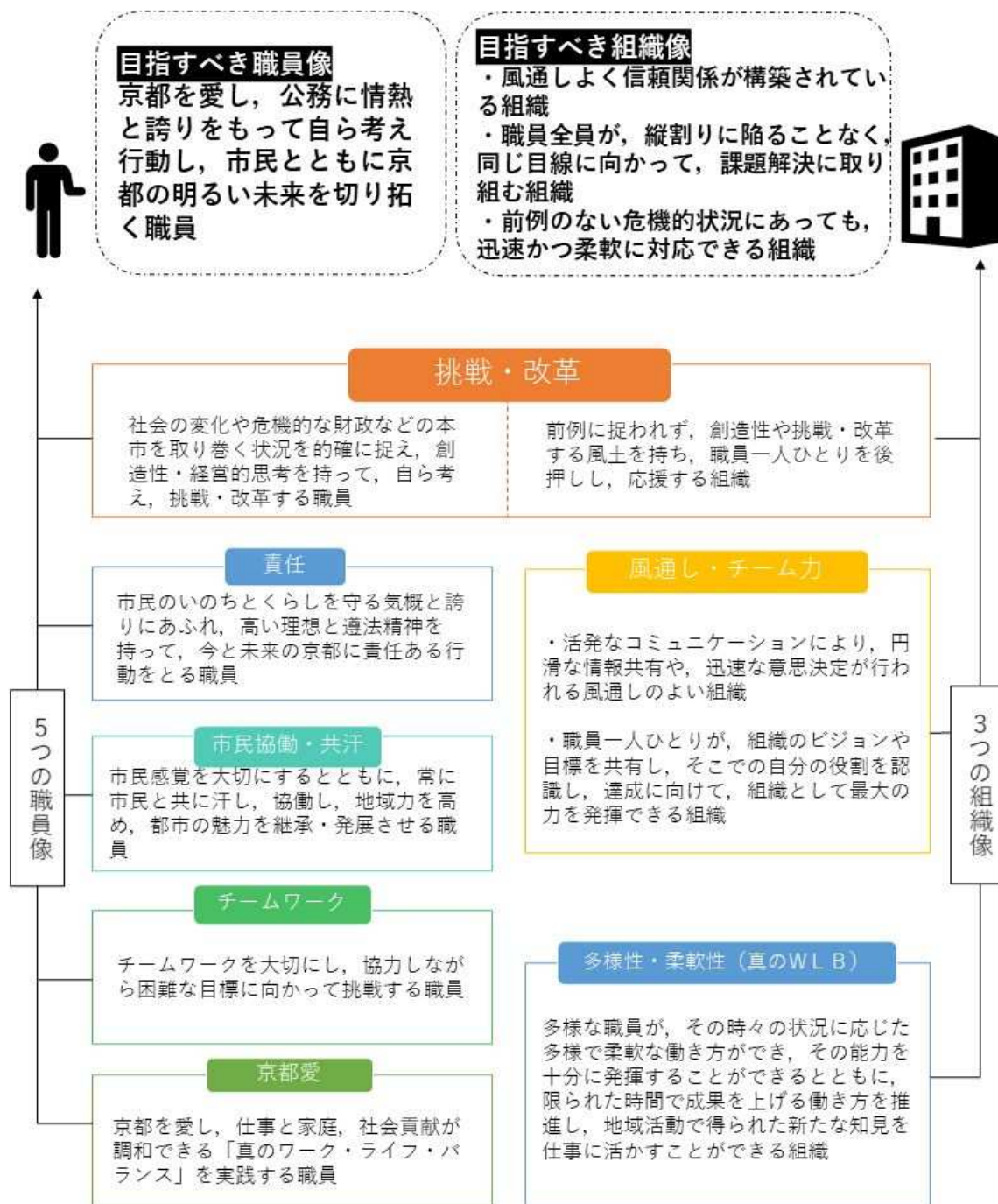
- ・ 活発なコミュニケーションにより、円滑な情報共有や、迅速な意思決定が行われる風通しのよい組織
- ・ 職員一人ひとりが、組織のビジョンや目標を共有し、そこでの自分の役割を認識し、達成に向けて、組織として最大の力を発揮できる組織

多様性・柔軟性(真のWLB^{III})

多様な職員が、その時々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活かすことができる組織

^{III} 真のWLB：「真のワーク・ライフ・バランス」の略。「ワークとライフの時間配分」だけではなく、私たちを取り巻く「つながり」に着目し、「地域・社会への参加・貢献」に重点置いている。

【目指すべき職員像・組織像の図】



第3 職位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、各職位（職制上の段階）に応じて果たすべき役割は異なります。それぞれの役割を十分に理解したうえで、職員一人ひとりが主体的に職務に取り組む必要があります。

果たすべき役割	
局長	局区等の運営全体の最高責任者 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	局区等の運営推進の責任者 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	課等の運営の責任者 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 局長及び部長を補佐し、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	課等の運営の補助者、係等の業務の統括者 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 課長を補佐し、課等の運営に参画するとともに、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。
係長	係等の業務の統括者 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	高度な知識等を活用する業務の推進者 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	業務の担当者 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。

コラム ～必要な能力を階層ごとに明示した「カツツ・モデル」～



アメリカの経営学者 Robert Lee Katz は、仕事において必要な能力の比率は階層とともに変化すると考えました。これが「カツツ・モデル」(Skills of effective administrator 1955)です。

階層に応じて役割が変わると同時に、必要な能力も変わっていきます。

自分が持っている能力と階層に必要な能力を意識しながら、自らの成長にチャレンジしていきましょう。

ここで重要なことは、どの階層においても、「良好な人間関係を構築・維持するために必要な力」は常に必要であるということです。

研修や書籍などから学ぶことも一つですが、上司・先輩・同僚・部下・後輩に関心を持ち、対話を通じて、お互いに刺激し合うことから、能力を向上させることができます。

第4 職員力・組織力向上の方針及び職員研修の基本方針

本プランでは、「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」という、これまでのプランのポイントを継承しつつ、次のとおり、職員力・組織力向上の方針を定めます。

1 職員力向上の方針

組織の基本は「人」です。「人」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す。そこで、目指すべき職員像を実現する職員を育成するために次の2点を職員力向上の方針として定めます。

- 1 職員の能力を引き出す成長支援
- 2 意欲・意識の向上

職員育成の手法の一つである職員研修(Off-JT)については、次の基本方針に基づいた研修実施計画を毎年度策定し、実施します。

【職員研修の基本方針】

- 1 “目指すべき職員像・組織像”に近づくための研修の実施
 - (1) 自ら挑戦し、市政を改革・創造につなげる意識変革と経営感覚の徹底
 - (2) 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
 - (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
 - (4) 働き方改革の意識の醸成
- 2 OJT(職場内での訓練・教育・研修)や自己研鑽との連携による、より効果的な職員育成の推進

2 組織力向上の方針

組織力については、職員の力を次の3点の視点から集結させ、更なる組織力向上を目指します。

- 1 レジリエンスの高い組織と多様な働き方の構築(ウィズコロナへの対応)
- 2 風通しよく、チーム力を発揮できる組織づくり
- 3 多様な職員の確保と能力発揮

第5 効果的な能力開発・職員育成・働き方改革のための

それぞれの責務・役割

能力開発・職員育成・働き方改革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（係長級以上）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。

1 管理監督者（係長級以上）の責務・役割

管理監督者（係長級以上）は、職員育成の「要」です。自らの言動や振る舞いが、部下職員のキャリア形成や能力開発への動機付けにつながっていることを自覚し、部下職員の能力や状況を踏まえ、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、管理監督者（係長級以上）が先頭に立って、学ぶ姿勢や「生産性の高い働き方」を部下職員に見せることで、部下職員の自発的な能力開発や働き方に対する意識改革を促すことも重要です。

特に、管理職員（課長級以上）は、「全ての職員が仕事でも家庭でも活躍できる職場づくり」のマネジメントを実行しつつ、長期的な視点や行政の目的を効率的・効果的に実現する経営感覚を持って、自分らしいリーダーシップを発揮して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リスクマネジメントが求められます。

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、まず、組織の中における自己の役割をしっかりと自覚することが必要です。そして、日々の業務のなかで自ら考え、行動することを通じて、能力開発を行うことや、自己啓発に努めることが重要です。

また、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、上司からのフィードバックも踏まえ、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。

更には、職員一人ひとりが、チームワークを大切にし、限られた時間で成果を上げる「生産性の高い働き方」を真剣に考え、取り組むことが求められます。

3 局区等の責務・役割

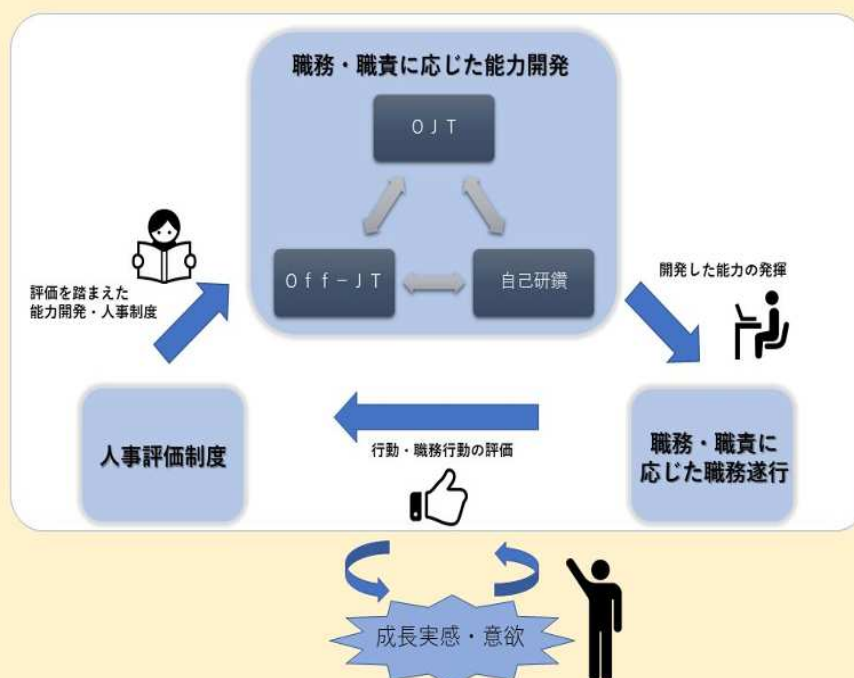
各局区等は、本プランに基づき、人事部門と連携しながら、それぞれの所掌事務を的確かつ円滑に遂行するため、職務遂行上必要な専門性の向上、職員の自主的な能力開発の支援を組織的かつ効果的に行う必要があります。

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「全ての職員が仕事でも家庭でも活躍できる職場づくり」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。

4 人事部門(行財政局人事部・コンプライアンス推進室)の責務・役割

本市政策の推進のために、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、能力を発揮できる仕組みや環境の整備や運用に取り組みます。そのために、本市の現状と課題を常に把握し、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、働き方改革などの全市的な「仕組み」や「環境」について、不断の見直しを行い、適宜、必要な整備・充実を行います。

コラム ～職員育成のサイクル～



「職員育成」と聞くとイメージするのは「研修」でしょうか。

しかしながら、皆さんも感じられているとおり、研修を受けたからと言って、自分自身がすぐに成長するというわけではありません。

研修の目的は、「教えること」ではなく、「仕事の現場で成果につながる行動を取ることができるようになること」です。

研修によって得られた学び(能力開発)を、日々の職務遂行で実践し、職場ミーティングや上司等からのフィードバック、人事評価結果の開示から認識した自分の強み・弱みを、次の能力開発のための目標とする。そして、次の研修に参加する。この一連のサイクルが職員育成に重要です。

また、能力開発の手法は研修だけでなく、「OJT」や「自己研鑽」があります。いずれの手法においても、自身を成長させる秘訣は「自ら学ぶ意欲を持つこと」です。

第6 取組の概要

「目指すべき職員像・組織像」に向かって、2つの重点テーマを念頭におき、取組を行います。ここでは、職員力・組織力向上の方針ごとに、主な取組を掲載します。

重点テーマ

- ・ 前例に捉われず創造性を持ち、挑戦・改革する職員の育成と組織づくり
- ・ 多様な職員がいきいきと働き、生産性を向上させる「働き方見直し」

1 職員力

方針1 職員の能力を引き出す成長支援

取組1: ウィズコロナの新たな時代を創造し、切り拓く職員の育成

ウィズコロナといった、社会変化のスピードが速く、これまでの成功や慣習といった「普通」が通用しない状況にあっても、時勢を掴み、挑戦・改革の気概を持って、新たな時代を切り拓いていく職員を育成します。

主な取組

- ・ 創造性や挑戦、改革意欲のある職員を活かす人事異動
- ・ スペシャリスト(専門家)養成コースの拡充
- ・ 時勢に応じた研修の充実(改革・創造を目指すリーダー研修、データに基づく政策立案研修 等)

取組2: 個人の強みを組織力の強化に繋げられる取組の推進

職員一人ひとりが自身の強みに気づき、その強みを活かし、組織力の強化に繋げていくため、組織の一員である職員の意欲や能力を最大限に引き出します。

主な取組

- ・ 強みを活かした人事配置の推進
- ・ 人事評価制度やOJTサポート制度を活用した職員の育成
- ・ 職種別・業務別育成方針に基づく育成の推進
- ・ キャリア形成支援(キャリア開発研修、先輩職員紹介等)
- ・ 資格取得支援などの自己研鑽支援
- ・ 社会・地域貢献活動(兼業を含む)への職員参加促進

取組3: 持続可能な都市の実現のための経営的思考を持った職員の育成

本市の危機的な財政状況においても、ピンチをチャンスに変えながら、持続可能な都市を実現するために、市民感覚を常に持ち、民間企業等が持つ経営的思考を取り入れつつ、多様な主体と連携して政策立案等を実行することができる職員を育成します。

主な取組

- ・ 都市経営に求められる思考やスキル等を磨く研修の実施(経営者講話、財政・経営シミュレーション等)
- ・ 他団体の公務員や民間企業等と連携した研修の実施
- ・ 民間企業等との交流に資する外部のセミナーやワークショップ等に参加する機会の提供等
- ・ 民間企業との人事交流や海外派遣の実施
- ・ 市民感覚の更なる醸成のための研修実施(市民対応研修、デザイン思考^{IV}研修等)

コラム ～プロフェッショナルの条件(P.F.ドラッカー 経営学者)～

本プランの「はじめに」に出てくる「プロ公務員」。

職員の皆さんにとってのプロ(プロフェッショナル)とはなんでしょうか。

オーストリアの経営学者 P.F.ドラッカーが、そのヒントを教えてください。

~~~~~

私は半世紀以上、いろいろな組織の人と仕事をしてきた。ほとんどの人が、よく働き、いろいろなことを知っていた。しかし、十二分に成果をあげている人は少なかった。

成果をあげる人とあげない人の差は才能ではなく、優先すべきこと、集中すべきことを決めることである。

もっとも重要なことに集中せよ

~~~~~

重要なこと。どうやってその判断をしたらよいのでしょうか。

ドラッカーは、さらに、選択基準を5つ挙げて教えてください。

- ・生産的でなくなった過去のものを捨て、未来について考えること
- ・今起きている問題ではなく、機会に焦点を当てること
- ・横並びではなく自らの方向性を持つこと
- ・無難で安易なものではなく、変革をもたらすものに照準を合わせること

そして、勇気を持って取り組む

この作業、変えてみよう！やめてみよう！この一步が「プロ公務員」の第一歩ですね。

【参考文献】P. F. ドラッカー(2000)「プロフェッショナルの条件」

^{IV} デザイン思考：ユーザー目線(行政においては市民目線)中心の手法や思考の方法を、物づくりだけではなく、サービスやシステムを設計するために利用すること。

方針2 意欲・意識の向上

取組1: 職員の働く意欲を高める取組の推進

職員一人ひとりのパフォーマンスを向上させるために、自発的な働く意欲を引き出し、その意欲を更に高める動機付けを行います。

主な取組

- ・ 意欲と能力に応じた昇任・昇格制度と給与制度の検討・見直し
- ・ 人事評価結果の給与等への更なる反映の検討
- ・ 在級年数等にとらわれない昇任要件の柔軟な運用
- ・ 女性職員の登用拡大
- ・ バイタリティ溢れる職員による研修実施
- ・ 意欲と能力を著しく欠く職員への厳正な指導や分限処分の適用

取組2: コンプライアンス意識の維持

市政に対する市民の信頼を確保するため、「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。

主な取組

- ・ 「京都市職員コンプライアンス推進指針」に基づくコンプライアンスの徹底
- ・ 「京都市ハラスメント防止に関する方針」に基づくハラスメント防止の推進

コラム ～「ブランド・ハップンスタンス -Planned Happenstance- (いい偶然)」～

毎年3月～4月中旬にかけて、皆さんは、なんだかソワソワしませんか？

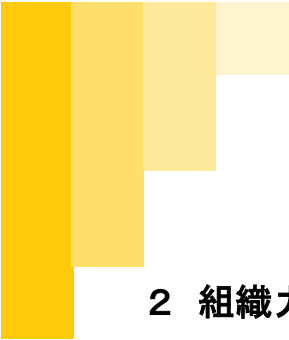
そう、人事異動の時期です。希望どおりの人事異動もあれば、そうではないこともありますね。

教育心理学者J. D. クランボルツは、成功した人たちのキャリア形成は80%が計画されたものではなく、「いい偶然(ブランド・ハップンスタンス)」によることを発見しました。これは、次の5つの力を使って作り出すことができます。

- ①好奇心(新しいことや、色々な分野に視野を広げ関心を持つ)
- ②粘り強さ(上手いかわなくても、粘り強く続けることで、偶然の出来事・出会いが起こり、新たな展開の可能性が増える)
- ③柔軟性(一度決めたことでも状況に応じて柔軟に対応することでチャンスを掴む)
- ④楽観性(意に沿わない異動や逆境なども、自分が成長する機会になるかもしれないとポジティブに捉える)、
- ⑤チャレンジ(未知なことへのチャレンジは、失敗や上手いかわないことが起きるのは当たり前であり、リスクはチャンス)

偶然の出来事や出会いを大切に、前向きにチャンスと捉えていくことで、自身の成長を促し、自分の「人生の質」を高めていくことができます。

【参考文献】J. D. クランボルツ+A. S. レヴィン (2005)「その幸運は偶然ではないんです！」



2 組織力

方針1 レジリエンスの高い組織と多様な働き方の構築(ウィズコロナへの対応)

取組1:危機的な状況に柔軟かつ臨機応変に対応できる組織づくり

市民生活を脅かすような危機的な状況が生じた場合においても、市民生活を守り・支える行政サービスを停滞させないために、柔軟かつ臨機応変に対応できる組織づくりに取り組みます。

主な取組

- ・ 時期にとらわれない柔軟な人事異動の実施
- ・ 行政課題に応じた本部会議やプロジェクトチーム(若手職員含む)の積極的な活用
- ・ 災害時等の非常時応援体制の構築・実施
- ・ 職員の市内居住率向上に向けた取組の実施

取組2:前例に捉われない挑戦・改革の風土のある組織づくり

VUCA 時代と言われる変化のスピードが速く、将来予測が難しい時代の中においても、地域社会を下支えする行政組織であるために、前例に捉われず、前向きに挑戦し、挑戦による失敗から学び・改革する「挑戦・改革のサイクル」がある組織づくりに取り組みます。

主な取組

- ・ 前向きな挑戦を評価する人事評価制度の検討・実施
- ・ 意欲的な職員からの提案の推進及び全庁的な展開

取組3: 多様な働き方と生産性向上の意識が浸透した組織づくり

少子高齢化に伴う労働力人口の減少や、育児や介護で時間に制約のある職員の増加が見込まれる中、働き方改革や行政のデジタル化を推進し、徹底的な業務効率化による生産性の向上に取り組み、職員一人ひとりが持ちうる能力を余すことなく発揮できる環境づくりに取り組みます。

主な取組

- ・ テレワークの推進(在宅勤務・モバイルワーク等)
- ・ 柔軟な働き方の推進(早出遅出勤務, フレックスタイム検討等)
- ・ ICT等を活用した業務効率化の推進(RPA, AI-OCR 等)

コラム～生産性向上＝考えること～

働き方改革の推進。その取組の一つに生産性向上があります。

生産性とは何でしょう？数式化するとこうなります。

$$\text{生産性} = \frac{\text{アウトプット(労働による成果)}}{\text{インプット(業務にあたる労働者数 or 時間当たりの労働量)}}$$

インプットが少なくなり、かつアウトプットが多いほど、生産性が高まります。つまり、たくさんの成果を出すか、より少人数又は短時間で成果がでるようにすることです。

立命館アジア大学の出口治明学長は、このインプットを少なくするため、「無・減・代ルール」を提起しています。

例えば、上司からある案件について、10枚で資料を作るように言われたら…

無: そのまま引き受けずに、その仕事が本当に必要なのかを確認する。

そこで上司が仕事を振るのを撤回すれば、その仕事を「無」くすることができる。

減: あるいは、2～3枚でまとめられないかを考える。

時間と労力を「減」らせるうえに、要点をまとめるスキルが身につく。

代: さらに、自分が以前作った資料を使って、「代」用できないかを考える。

インプットを少なくするためには、ただ闇雲に目の前の仕事をするのではなく、考える！！

これが重要ですね。

【参考文献】出口治明(2019)「知的生産術」

方針2 風通しよく、チーム力を発揮できる組織

取組1:コミュニケーションが充実し、個々人の強みを活かし、また弱みを補いあう職場づくり

職員が率直にお互いの意見を出し合い、タテ・ヨコの風通しを良くすることは、職員一人ひとりの強みを活かし、また弱みを補い合うチーム形成や意思決定の迅速化に不可欠であることから、日頃から良好なコミュニケーションを取れる職場づくりに取り組みます。

主な取組

- ・ 管理職員のマネジメント力向上に関する研修の推進
- ・ 係長級のチームマネジメント力を高める研修(傾聴力等)の実施
- ・ 表彰など「褒める」文化の醸成
- ・ きょうかん取組の充実(職員のエンゲージメント^V度調査等)

取組2:安心して力を発揮できる環境づくり

組織の基本である全ての職員が、意欲を持って、自身の力を発揮しながらいきいきと働き続けるために、心身の健康を維持できる職場環境づくりを推進します。

主な取組

- ・ 「働き方改革推進本部会議」等を活用した徹底的な働き方改革による時間外勤務縮減
- ・ 年5日以上 of 年次休暇の取得促進
- ・ 安全衛生委員会等を活用した安全衛生・健康管理・メンタルヘルス対策の推進

コラム ～いかなる個人より全員の方が賢い～

職員研修のなかで、漢字の「口」に二画足してできる常用漢字を考えてもらいました。

四・叶・旧…。平均7個ほどだったでしょうか。

次にチームで考えてもらいました。どんどん出てきます。

11個…15個…22個…27個全て出せたチームもありました。

1人では限界があっても、チームになると、その限界が広がります。皆さんも経験がありますよね。

IDEO 共同経営者トム・ケリーも「いかなる個人より全員の方が賢い」と言っています。

個人の能力をいかに高めても、その個人の能力の積み上げ(足し算)には限界がありますが、チームの場合は、それぞれのメンバーの異なった経験、個性、強み、知識が相互に作用(掛け算)することで、個人の能力の積み上げを上回ることができます。

^V エンゲージメント：従業員の会社に対する愛着心や思い入れといった意味

方針3 多様な職員の確保と能力発揮

取組1: 様々な強みや特性を有する職員の確保

SDGsの推進や組織レジリエンスを高めるとともに、複雑・多様化する市民ニーズに応えるために、最先端の取組を取り入れながら、様々な強みや特性を有する職員の確保に向けた取組を推進します。

主な取組

- ・ 多様な採用試験の実施(経験者採用-ICT・デジタル枠-, 京都方式等)
- ・ 専門的知識やスキルを持つ外部人材の活用推進
- ・ 京都市で働くことに関心を持つ方々が本市職員と交流できる機会の提供

取組2: 多様な全ての職員の活躍推進

本市で働く任用・勤務形態の異なる職員をはじめ、障害者、LGBT等の性的少数者、育児中・介護中の職員など、多様な全ての職員がいきいきと働き続けるために、職員一人ひとりがお互いを認め合い、受け入れ、良いところを活かす(ダイバーシティ&インクルージョン^{VI})ための取組を推進します。

主な取組

- ・ 本市の人事制度に応じた定年引上げ制度の検討・実施
- ・ 再任用職員、会計年度任用職員等がより意欲を持って働ける環境の整備
- ・ 「仕事と子育ていきいき活躍プラン 2nd step」の推進
- ・ 育児や介護等に関する休暇・休務制度の積極的な発信
- ・ 「障害者活躍推進計画」の推進

コラム ～ダイバーシティは一人でもできる～

目指すべき組織像のキーワードの一つである「多様性」。年齢や性別、任用形態、パーソナリティの「違い」をプラスに捉え、異なる職員が集まることで、目まぐるしく変化する外部環境に柔軟に対応することができる「ダイバーシティ&インクルージョン」が、民間企業等では重視されています。

では、一人ひとりの職員は、多様な職員を「受け入れるだけ」でもいいのでしょうか。一人の人間が多様な幅広い知見や経験を持つことで、その人の中で離れた「知」と「知」の組み合わせが進み、新しい知が創造できることを、経営学では「イントラパーソン・ダイバーシティ(個人内多様性)」と呼ばれています。これまでの職務で培った知識・経験はもちろん、育児や介護、地域貢献活動を通じて得た経験も、みなさん一人ひとりの「イントラパーソン・ダイバーシティ」に繋がっているのです。

ダイバーシティは一人でもできる。ウィズコロナ時代、危機的な財政状況の中であっても、しなやかに対応できる多様性を、自身の内にも身に着けていきましょう。

【参考文献】入山章栄(2019)「世界標準の経営理論」

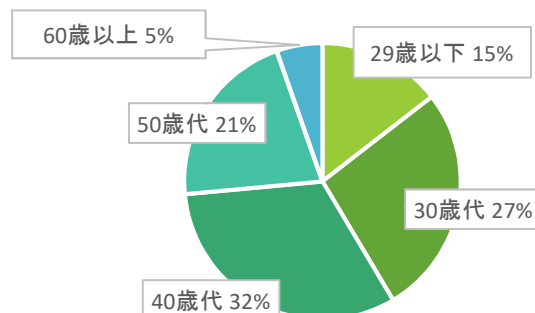
^{VI} ダイバーシティ&インクルージョン：ダイバーシティ（多様性）・インクルージョン（包摂）。多様性を受け入れ企業の活力とする考え方。

「職員力・組織力向上プラン3rdステージ」次期実施計画策定に係る職員アンケート集計結果

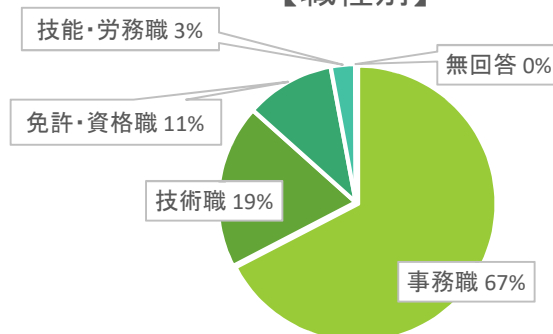
○回答状況: 1,638人(男性:1,033人, 女性:581人, 答えたくない:24人)

○回答率(正職員:19.5%(令和2年4月1日時点職員数比較))

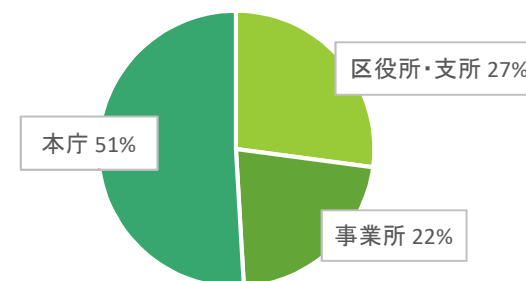
【年齢層別】



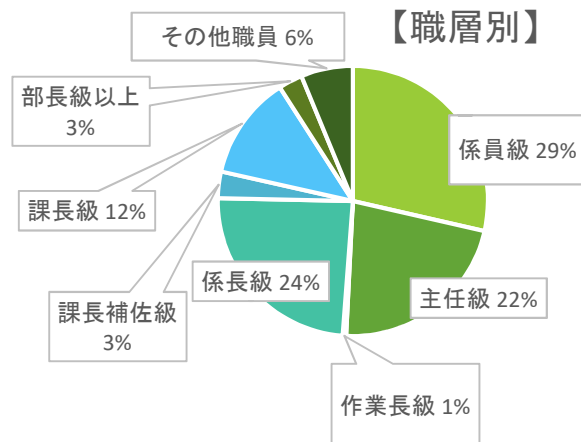
【職種別】



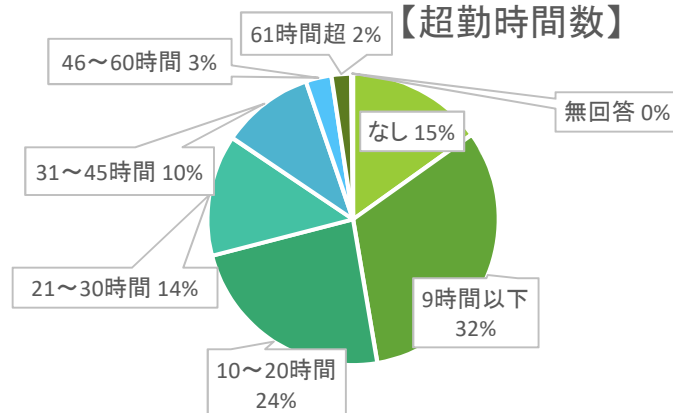
【所属別】



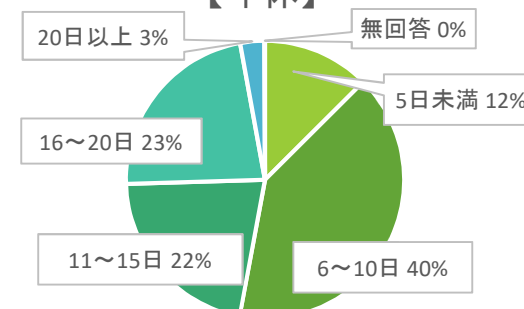
【職層別】



【超勤時間数】



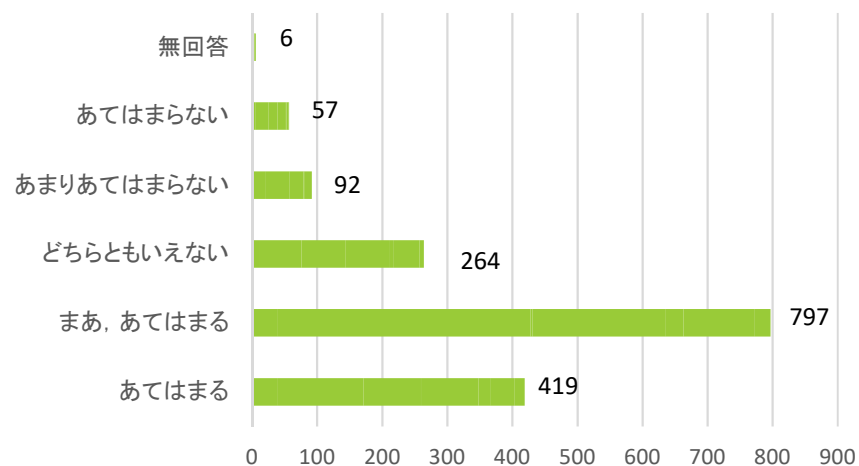
【年休】



【共通質問項目】

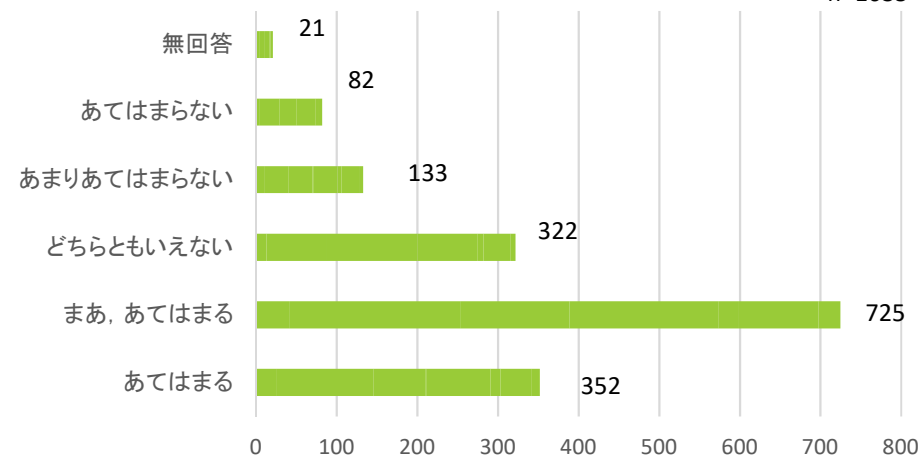
現在の職場は、あなたにとって働きやすい職場といえますか

n=1635



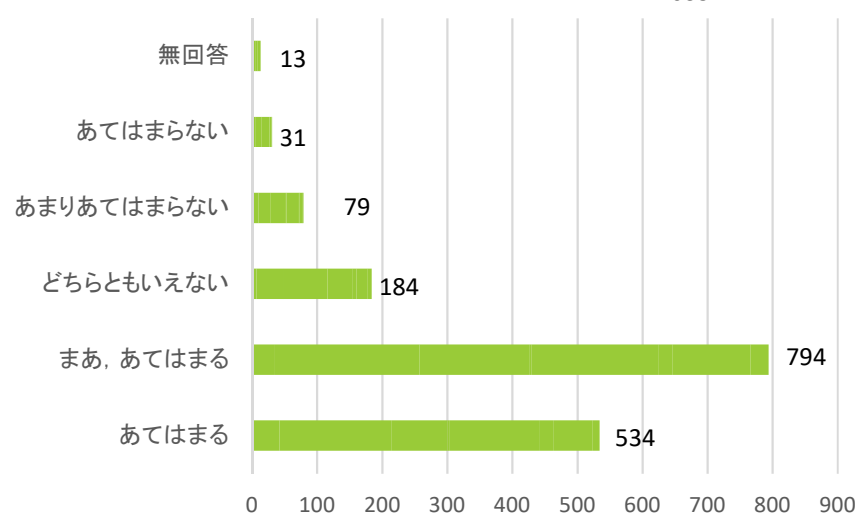
あなたの職場では、「真のWLB」を実践しやすい雰囲気づくりや配慮はありますか

n=1635



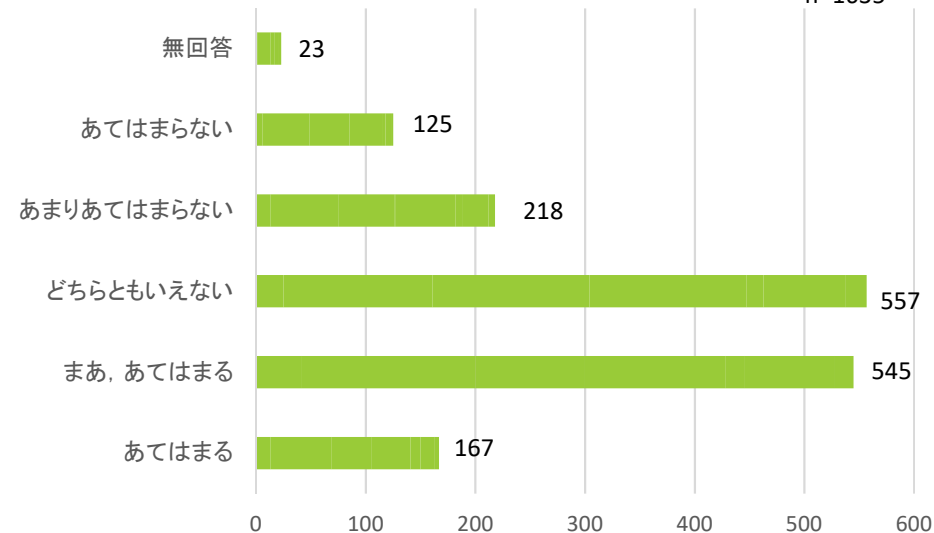
あなたの職場では、コミュニケーションをとる雰囲気がありますか

n=1635

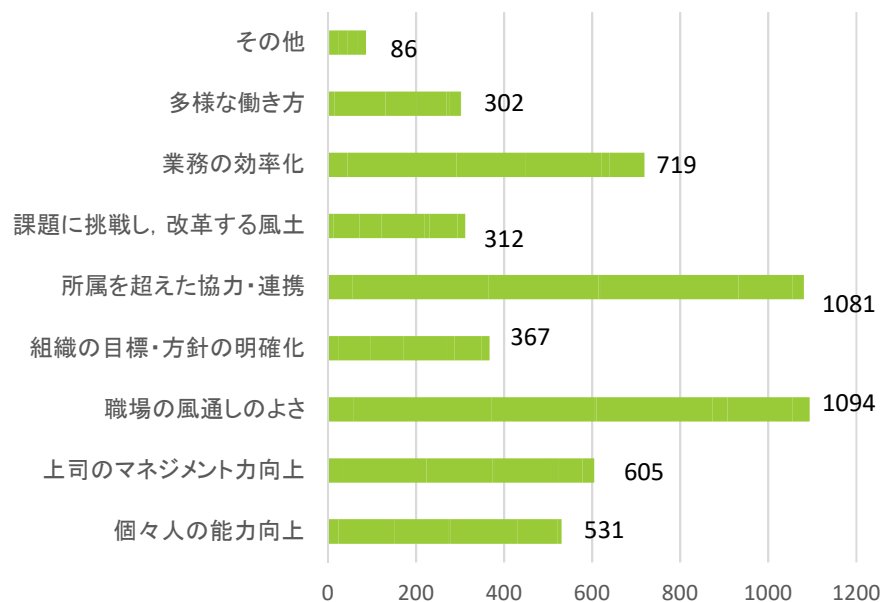


あなたの職場では、事務事業の改善や効率化に積極的な取組が行われていますか

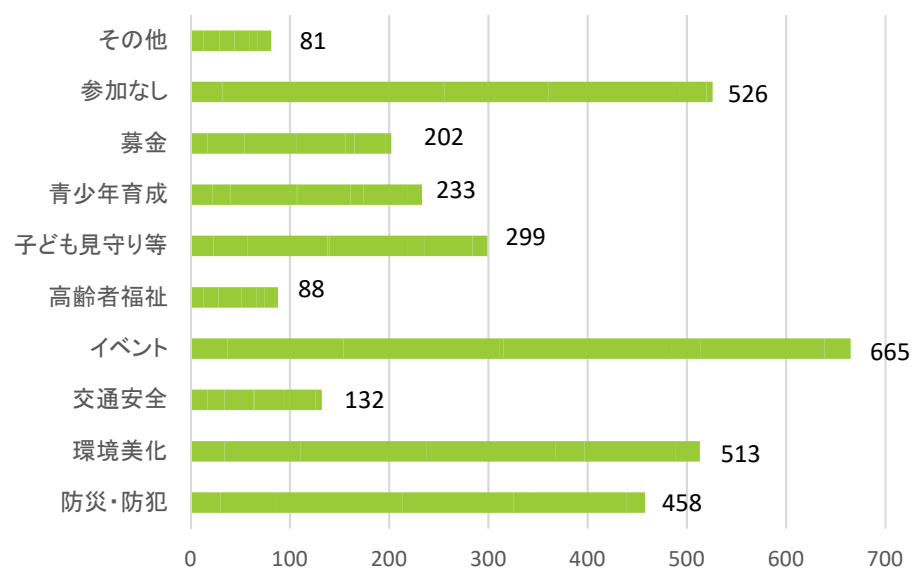
n=1635



職場の活性化に必要なものは何だと思いますか(複数回答)

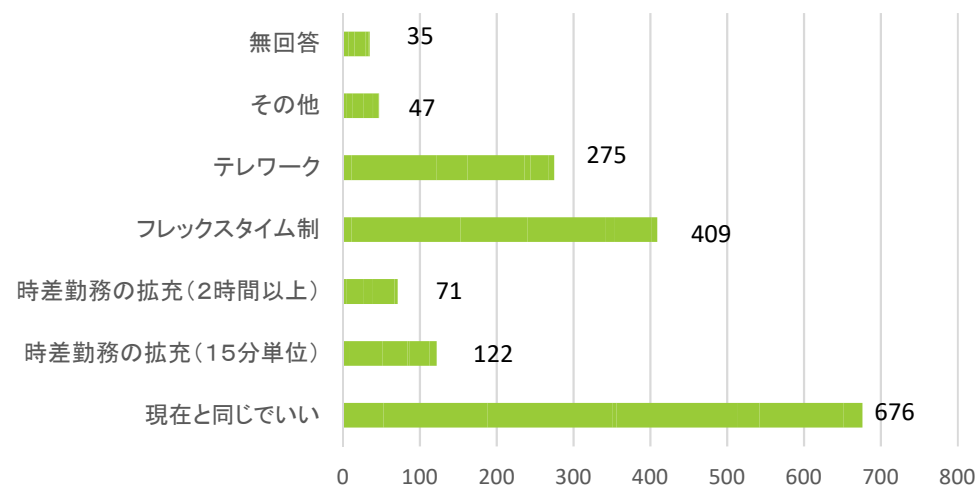


いずれかの地域活動に参加したことはありますか(複数回答)



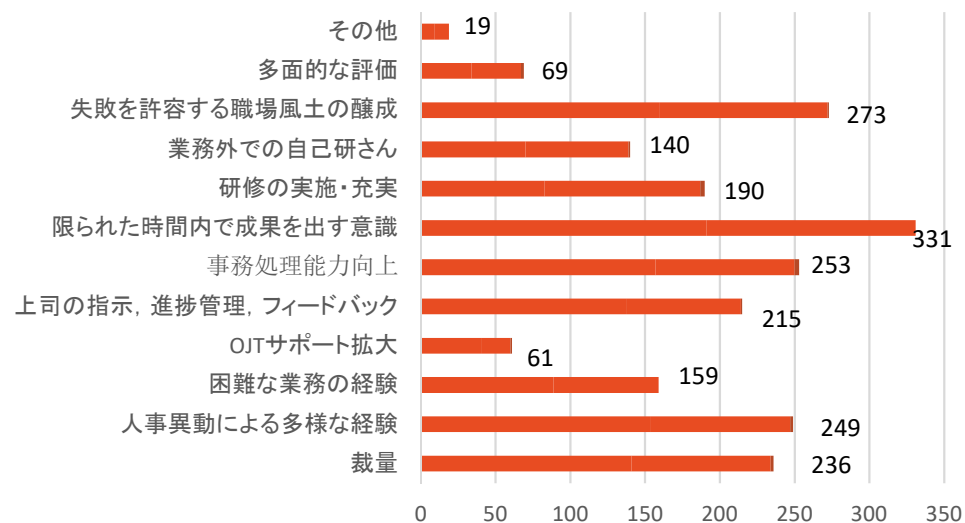
今後、どのような勤務形態を望みますか

n=1635

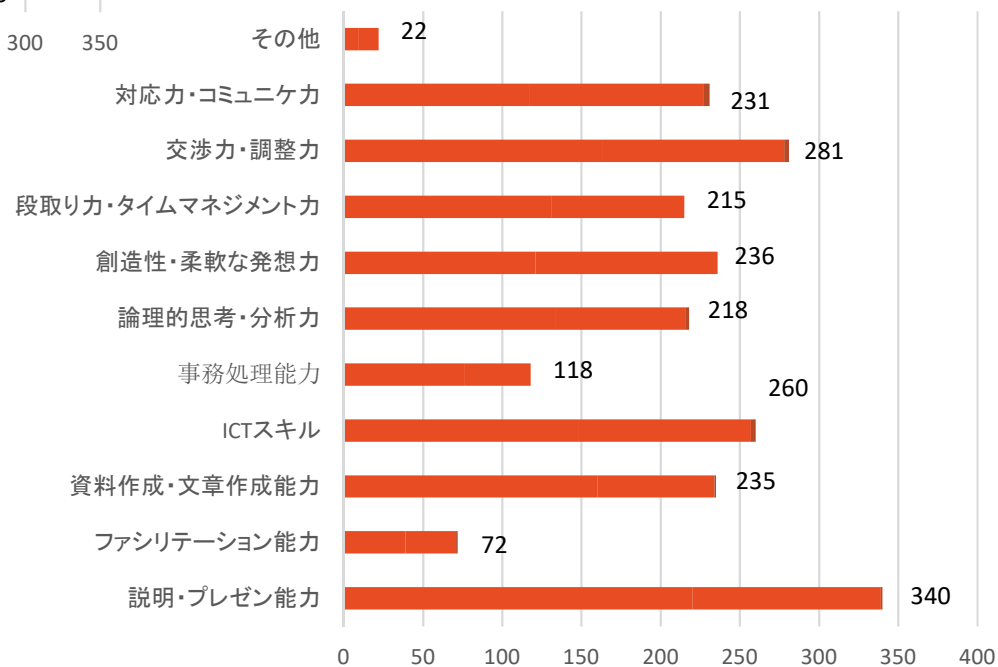


【作業長級～係員級質問項目】

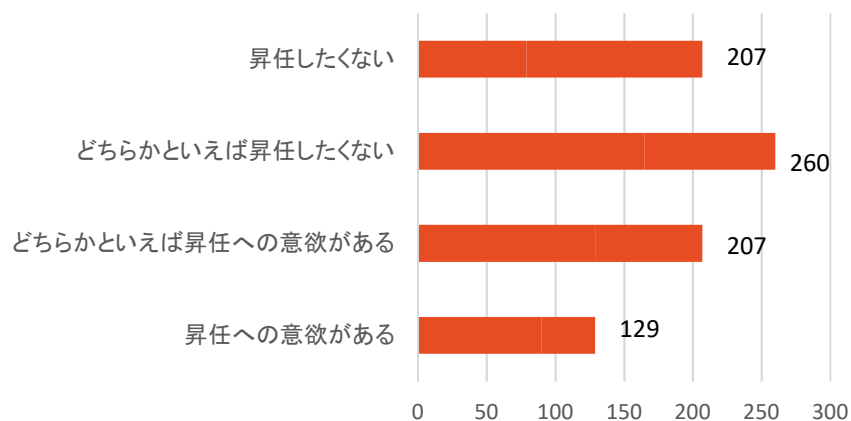
自分自身の成長のために、どのようなことが必要だと思いますか(複数回答)



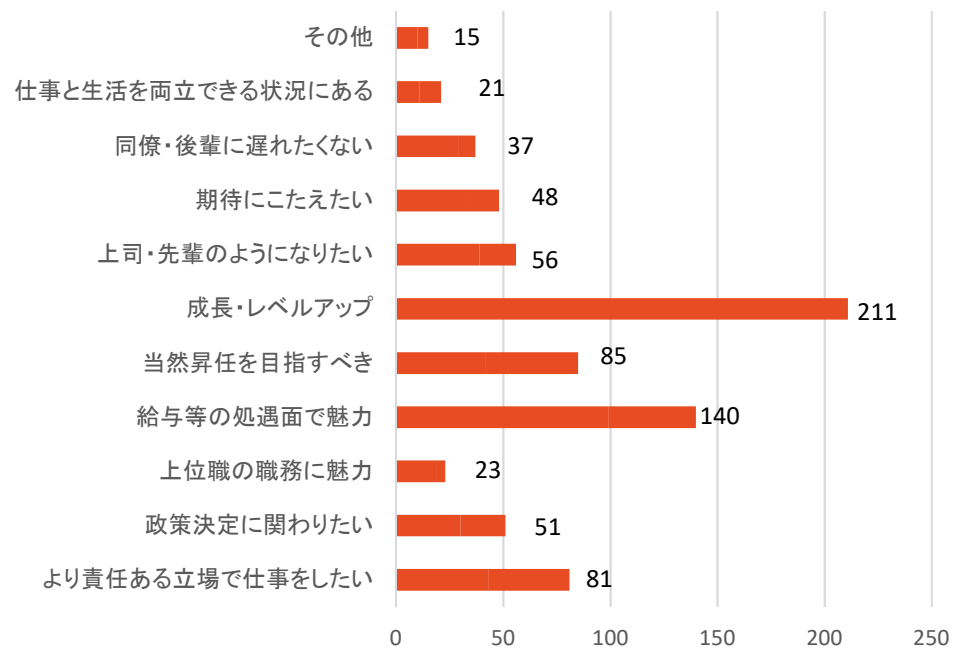
今後、どのような能力を身に着けたいと思いますか(複数回答)



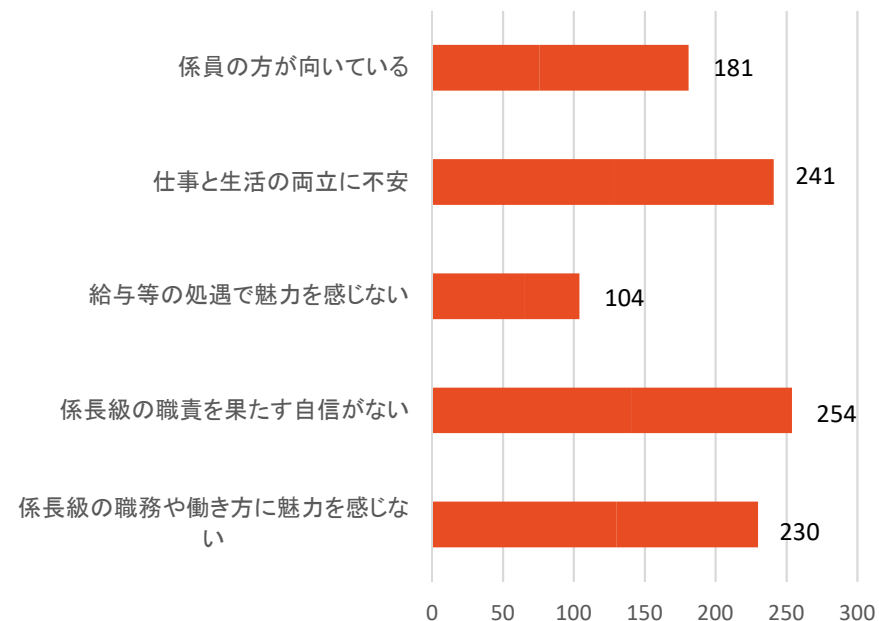
将来の係長への昇任について、どのように考えていますか n=803



「昇任への意欲がある」「どちらかといえば昇任への意欲がある」を選択した理由は何ですか(複数回答)

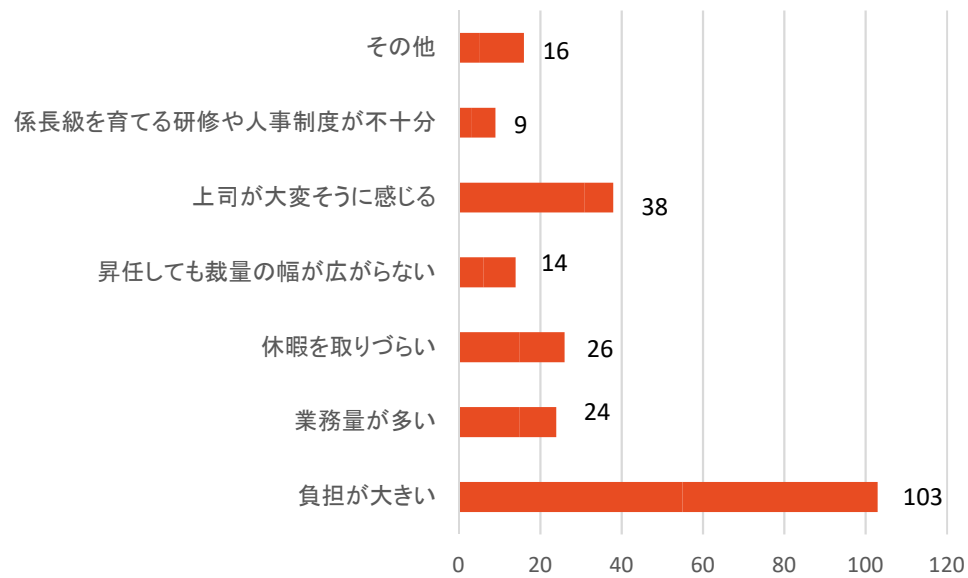


「昇任したくない」「どちらかといえば昇任したくない」を選択した理由は何ですか(複数回答)



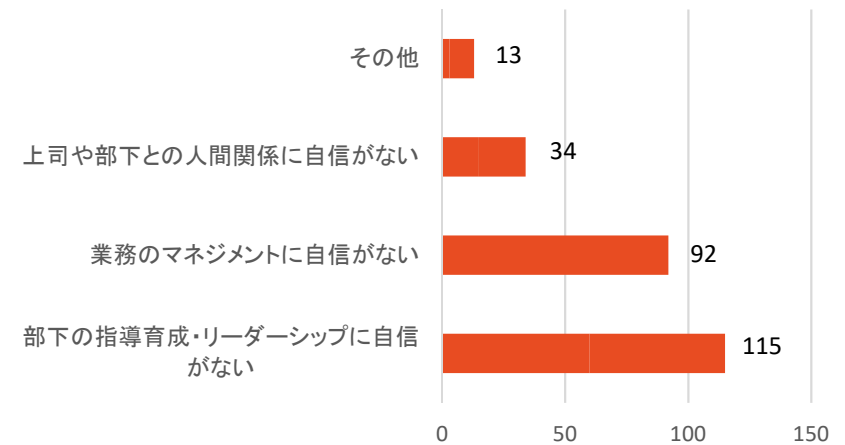
①「係長級の職務や働き方に魅力を感じない」を選択した具体的理由

n=230



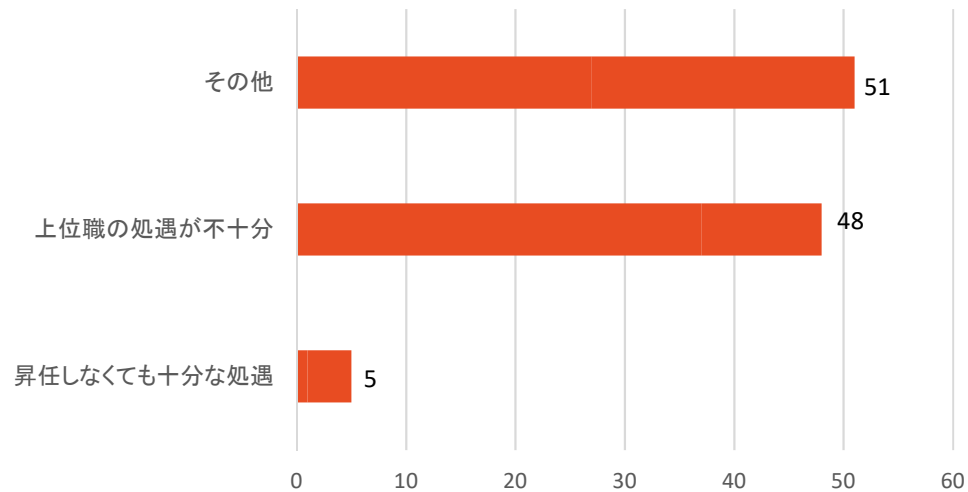
②「係長級の職責を果たす自信がない」を選んだ具体的な理由

n=254

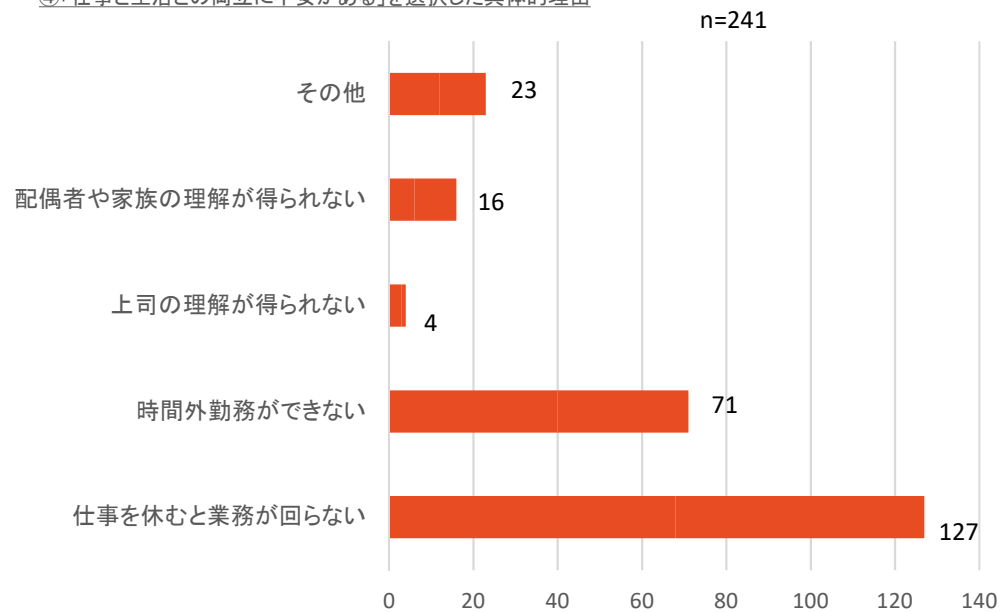


③「給与等の処遇の面で魅力を感じない」を選んだ具体的理由

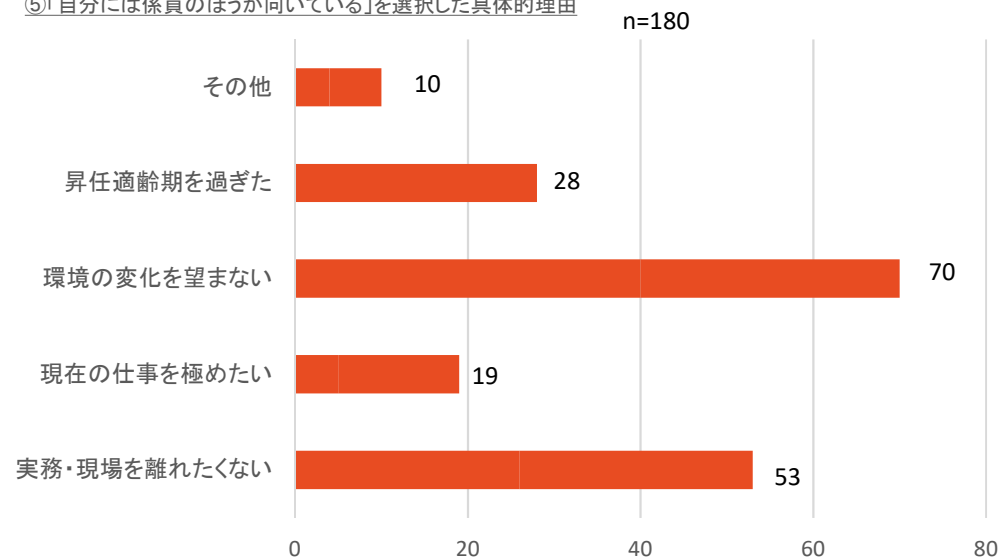
n=104



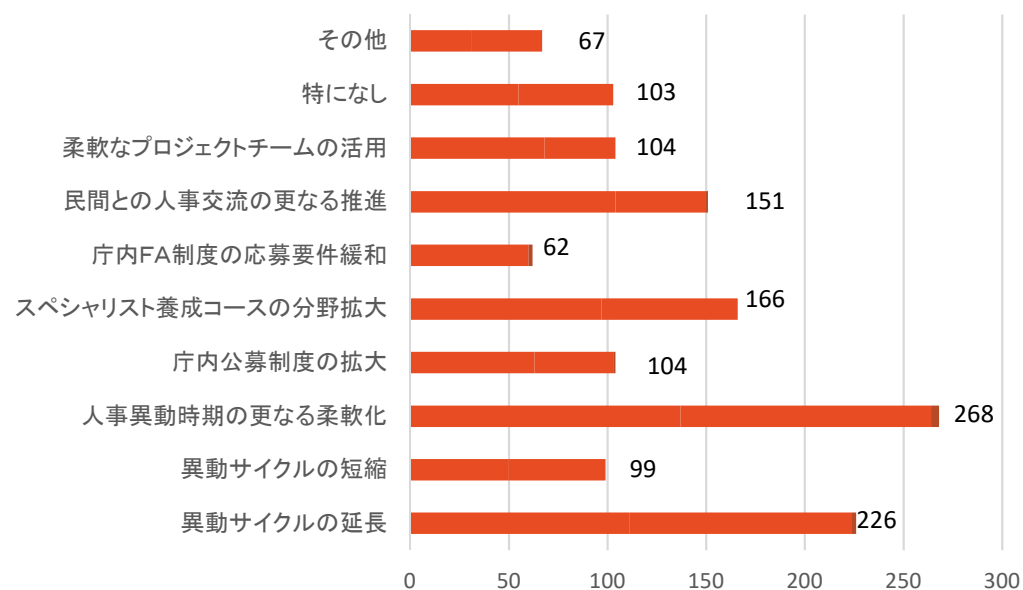
④「仕事と生活との両立に不安がある」を選択した具体的理由



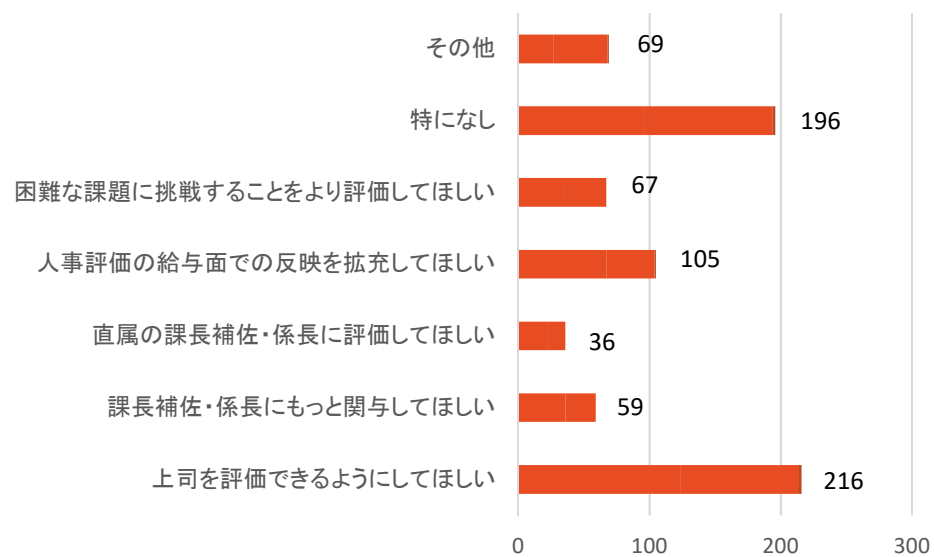
⑤「自分には係員のほうが向いている」を選択した具体的理由



人事異動に関する制度のうち、必要だと考えるものを教えてください(複数回答)

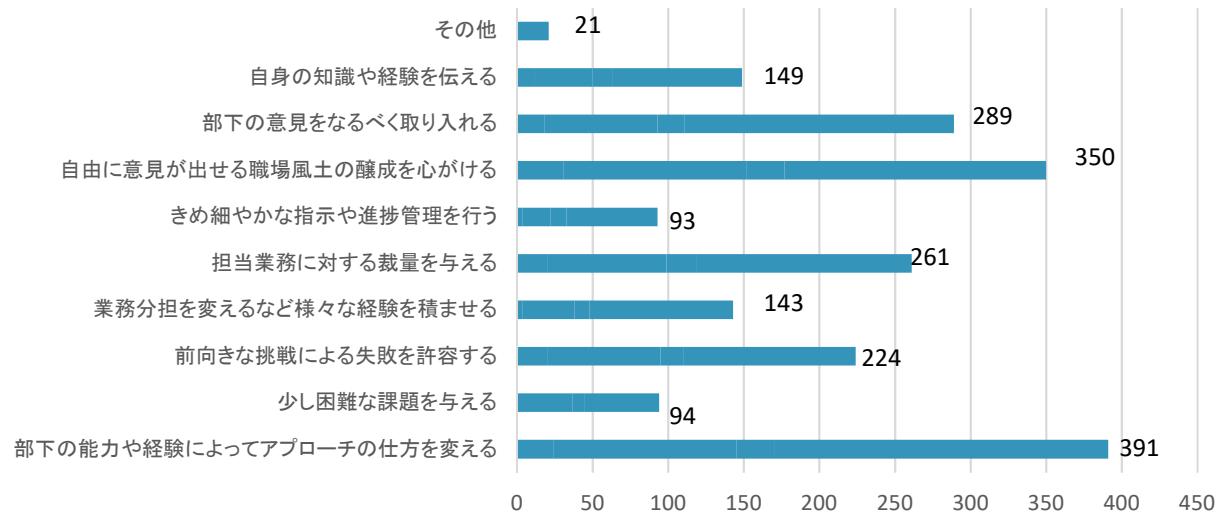


本市の人事評価制度に対してどのようにお考えですか(複数回答)

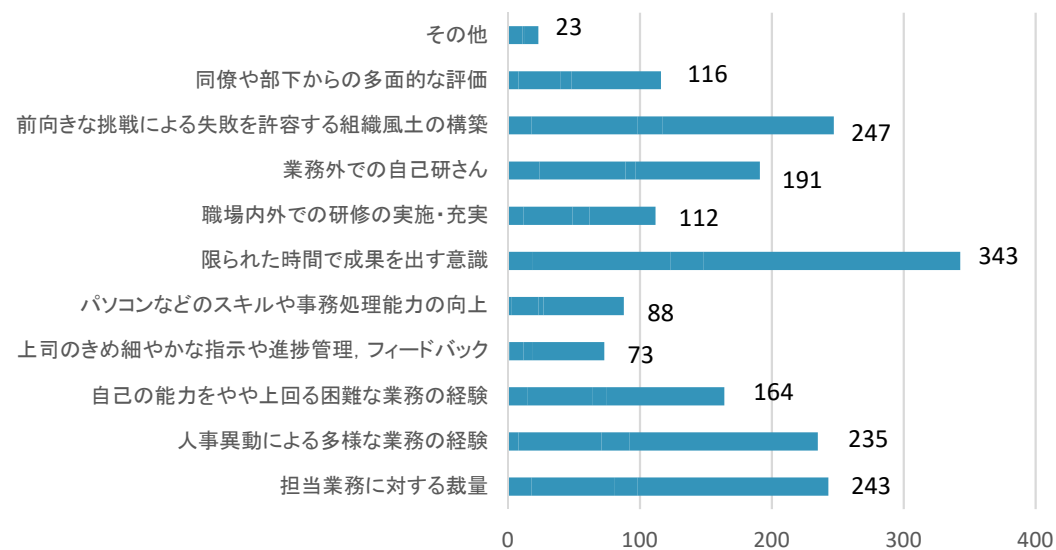


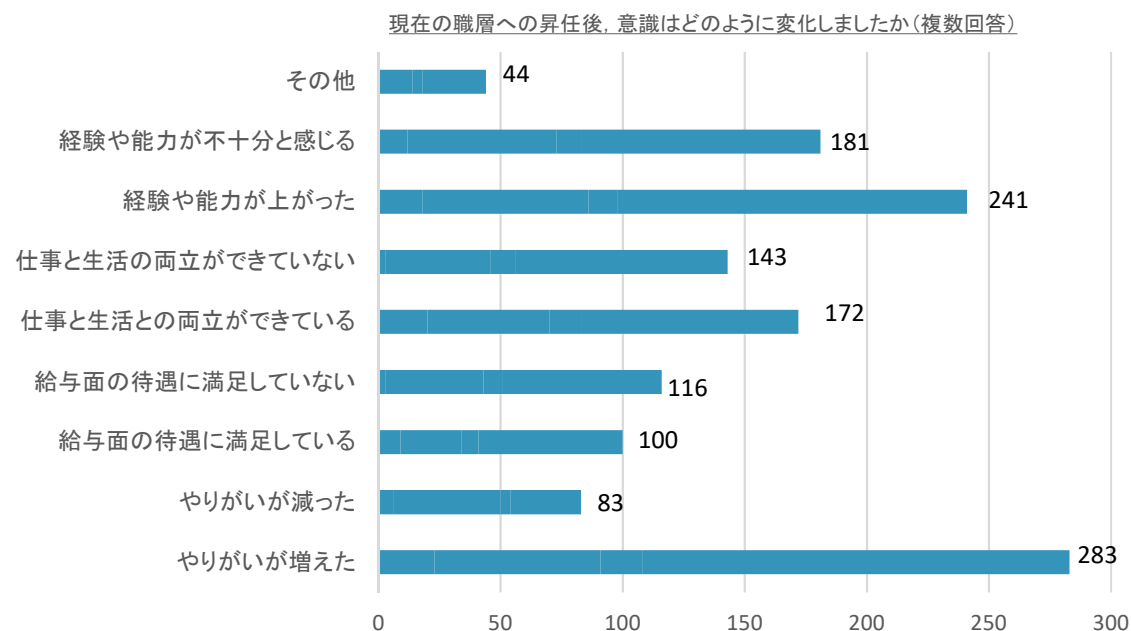
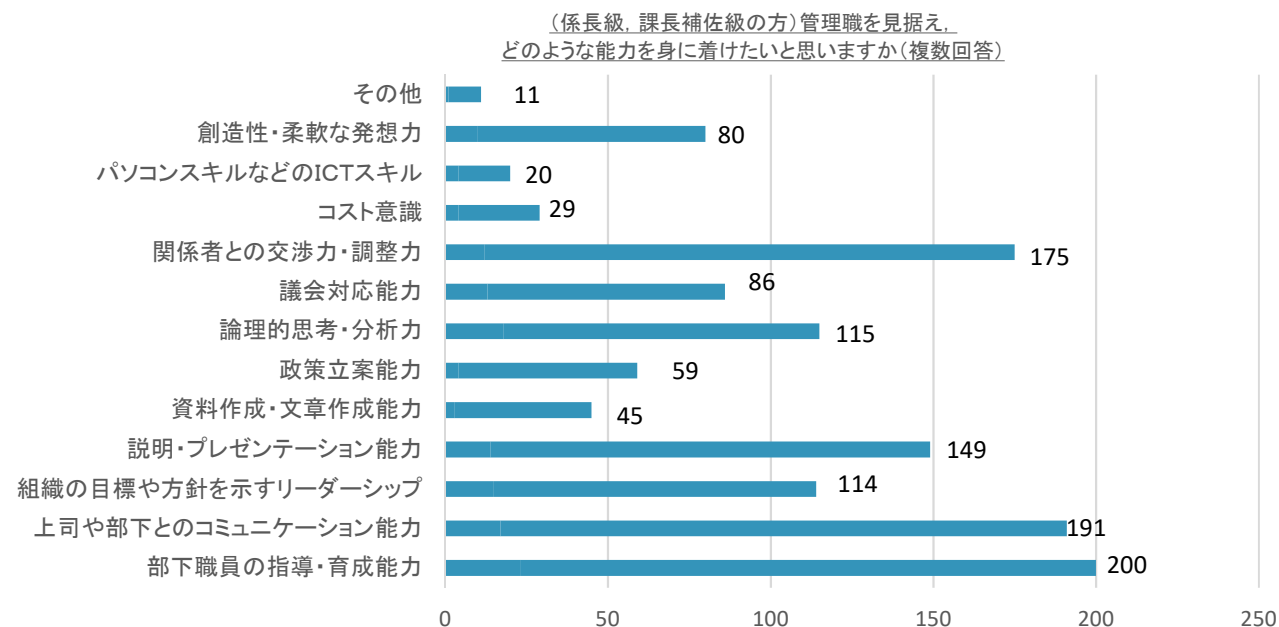
【部長級～係長級質問項目】

部下の育成・成長のために心がけていることは何ですか(複数回答)

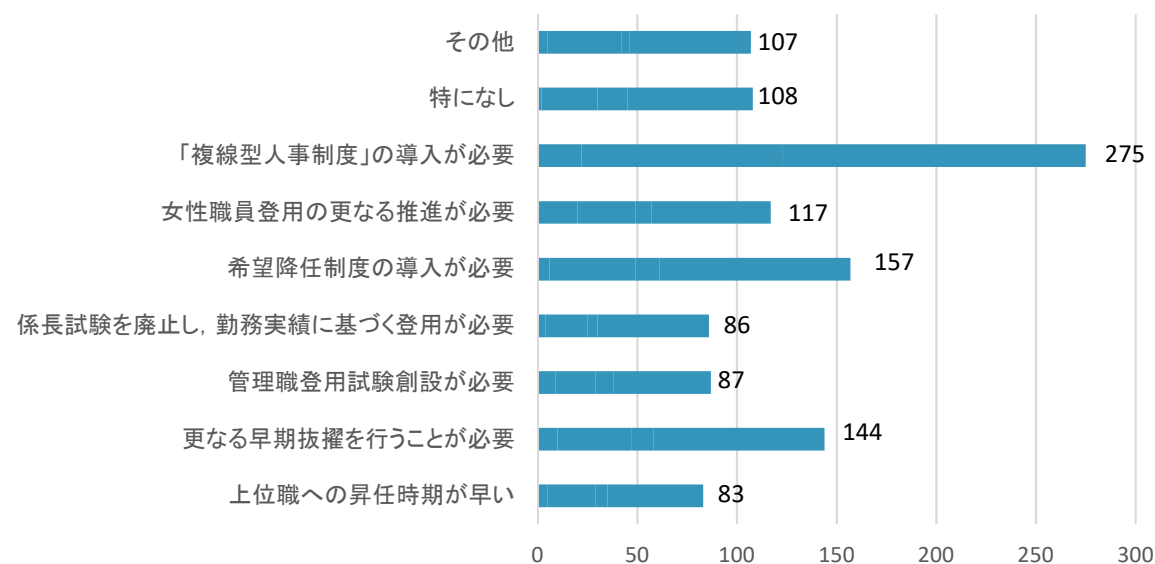


自分自身の成長のために、どのようなことが必要だと思いますか(複数回答)

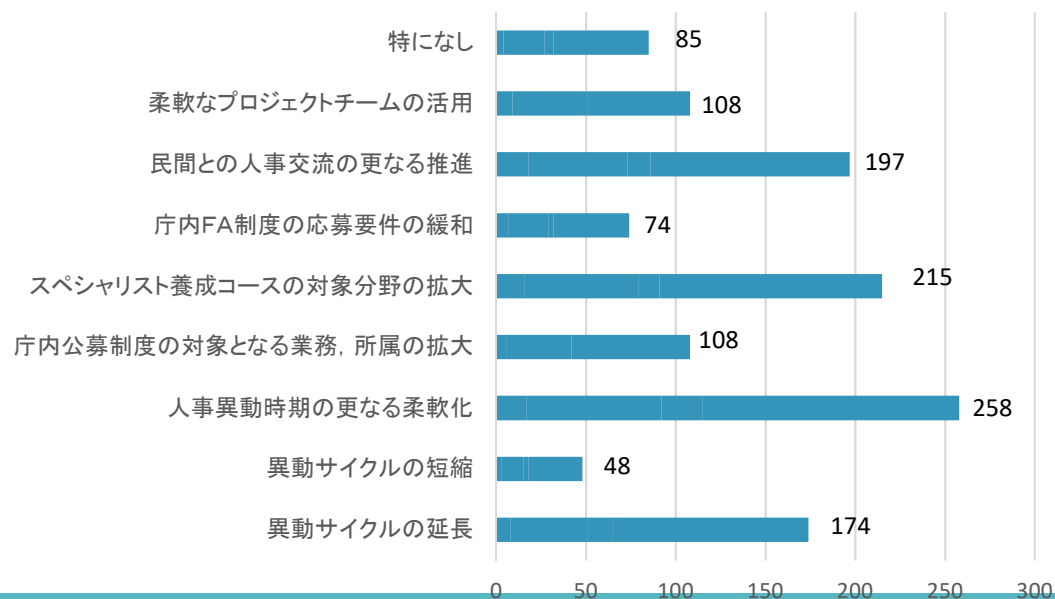




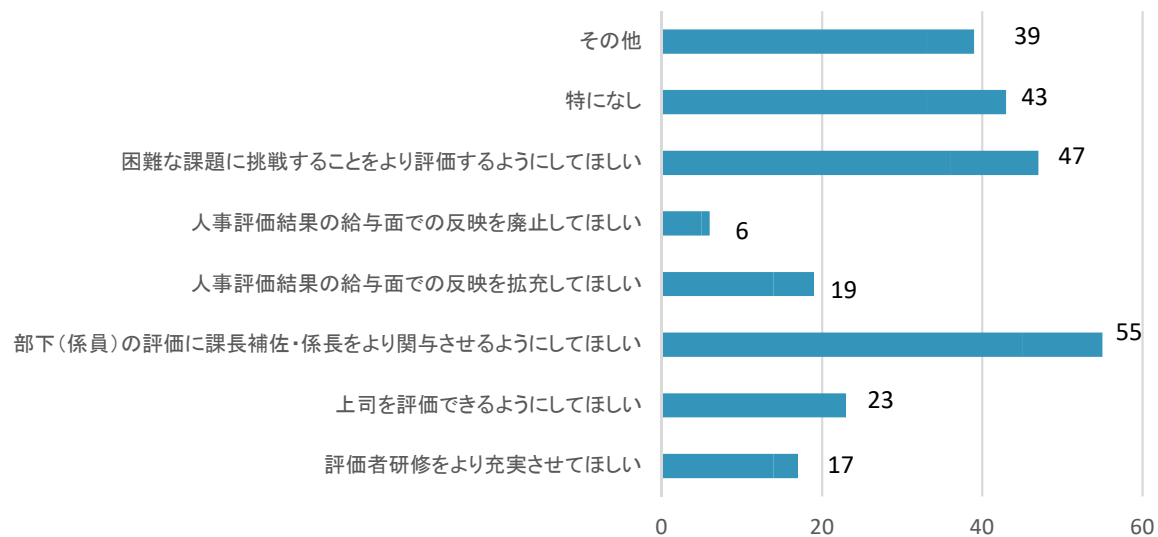
昇任について、どのようにお考えですか(複数回答)



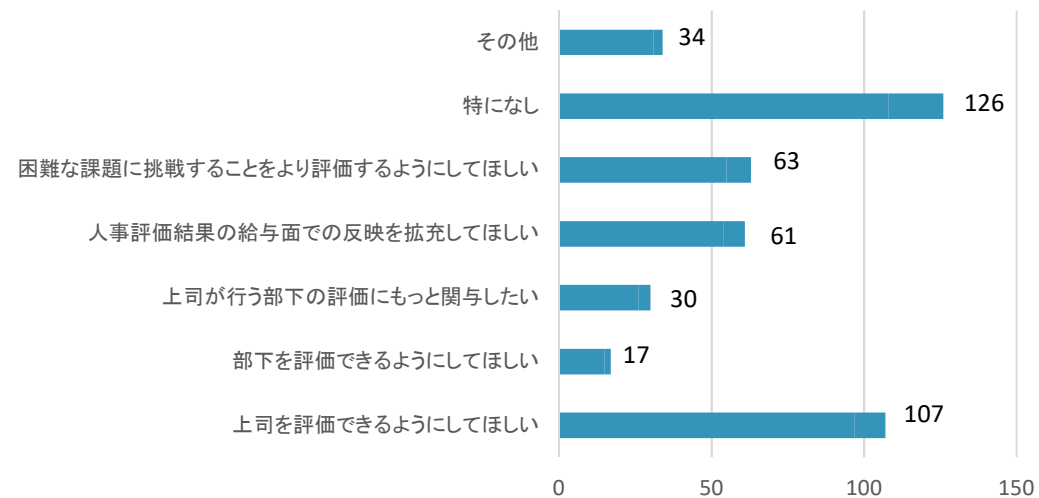
人事異動に関する制度のうち、必要だと考えるものを教えてください(複数回答)

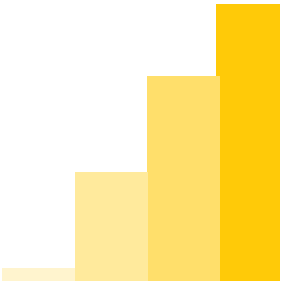


(管理職員の方)本市の人事評価制度に対して
どのようにお考えですか



(課長補佐級、係長級の方)本市の人事評価制度に対して
どのようにお考えですか





京都市職員力・組織力向上プラン 3rd ステージ

2021年（令和3年）3月発行 京都市印刷物第023276号

発行：京都市行財政局人事部人事課

〒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 075-222-3050／FAX 075-213-3885

