

京都市人材育成・組織活性化計画

～よりやりがいを持ち、チャレンジできる組織へ！～

目次

第1章 計画の位置づけ.....	1
1 目的.....	1
2 取組期間.....	1
第2章 現状と課題.....	2
1 近年の取組の総括.....	2
(1) 主な成果.....	2
(2) 主な課題.....	2
2 社会情勢の変化.....	3
第3章 目指すべき職員像・組織像.....	4
第4章 取組方針と具体的な内容.....	5
1 取組方針.....	5
2 具体的な取組.....	6
(1) 採用.....	6
(2) 人材育成.....	6
(3) 勤務条件.....	8
(4) 組織体制・人事管理.....	8
(5) 職場環境.....	10
(6) 組織風土.....	10
第5章 推進体制.....	12
1 職員の役割.....	12
2 管理職員の役割.....	12
3 人事部門（行財政局人事部、コンプライアンス推進室、各局区等労務担当課）の役割.....	13
第6章 特定事業主行動計画の数値目標.....	14
第7章 障害者活躍推進計画の詳細.....	15
(参考) 職員アンケートの集計結果.....	20

第1章 計画の位置づけ

1 目的

本市では、令和7年3月、今後取り組む政策や、政策を推進するためのしごとの仕方改革、財政・組織体制の今後の方針を示す「新京都戦略」を策定しました。

「新京都戦略」では、市政の点検で確認した課題も踏まえ、以下の3つをポイントに、削減に軸足を置いた「行財政改革」から政策本位の「しごとの仕方改革」へ転換し、「創造的に市政を改革する職員・組織づくり」に取り組むこととしています。

- ・思考停止に陥らず自ら課題を見つけ自由闊達な議論を楽しむ
- ・執務室を飛び出し市民と共に対話を重ねて政策立案
- ・職員が安心してチャレンジできる環境と時間を生み出すため、市役所の仕組みを変える

また、労働力人口の減少等による人材獲得競争の激化、労働市場の流動化など、社会情勢が変化する中、市民生活を守り、複雑・多様化する行政ニーズに的確に対応していくためには、人材の確保・育成が重要かつ喫緊の課題です。

本計画は、これらの取組を着実に進めていくため、「京都市職員力・組織力向上プラン 3rdステージ」を1年前倒しで改定するとともに、「京都市特定事業主行動計画『仕事と子育ていきいき活躍プラン』」及び「京都市障害者活躍推進計画」を統合し、新たに「京都市人材育成・組織活性化計画」として、本市の人材育成・組織活性化に係る方針と具体的な取組を定めるものです。今後、この計画を全庁で共有し、職員一人ひとりが起点となって、創造的に市政を推進する組織づくりに取り組みます。

○京都市職員力・組織力向上プラン

地方公務員法第39条第3項「研修に関する基本的な方針」（策定義務）

人材育成・確保基本方針策定指針（令和5年12月22日付け）（策定要請）

○京都市特定事業主行動計画「仕事と子育ていきいき活躍プラン」

次世代育成支援対策推進法第19条第1項（策定義務）

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律第19条第1項（策定義務）

○京都市障害者活躍推進計画

障害者の雇用の促進等に関する法律第7条の3第1項（策定義務）



京都市人材育成・組織活性化計画

～よりやりがいを持ち、チャレンジできる組織へ！～

2 取組期間

令和7（2025）年度～令和11（2029）年度

第2章 現状と課題

1 近年の取組の総括

(1) 主な成果

本市では、「京都市職員力・組織力向上プラン3rdステージ」等に基づき、人材育成や組織活性化に係る様々な取組を実施してきました。とりわけ、職員の働く意欲・意識の向上や成長支援においては、能力・実績に基づく人事管理の徹底や、職員のキャリア支援の充実などを着実に推進し、また、テレワークの利用開始や男性職員の育児休業取得率の向上など、柔軟な働き方や、多様な職員が能力を発揮するための取組も進んでいます。

- 能力・実績に基づく人事管理の徹底

主任への昇任基準の厳格化（R5）、人事評価結果の昇任・昇格への活用拡大（R5）、昇給への上位反映導入（管理職：R5）、非管理職への勤勉手当の上位反映導入（係長級：R6）

- 職員のキャリア支援の充実

庁内F A制度の利用要件の緩和（R4）、スペシャリスト（専門家）養成コースの拡充（R6）、庁内ベンチャー制度の試行実施（R6）、職場カタログの作成（R5）など

- テレワークや早出遅出勤務などの柔軟な働き方の推進、時間外勤務の縮減

- ・在宅勤務利用：R5 約1,100名（R2利用開始）
- ・モバイルワーク利用：R5 約600名・76所属（R2利用開始）
- ・RPAやAI-OCR、ローコードツール、AI会議録の導入
- ・時間外勤務時間数：令和元年度比△38.9%（令和5年度実績）
- ・年休取得日数（1人当たり年平均）：R2 14.0日⇒R5 16.0日

- 高齢期職員や障害者、育児・介護中など多様な職員の能力発揮の促進

- ・男性職員の育児休業取得率：R2 36.7%⇒R5 88.2%
- ・障害者雇用率：R2 2.19%⇒R5 2.73%

(2) 主な課題

令和6年度に実施した職員力・組織力向上等に係る次期計画策定に向けた職員アンケート※においては、「職場にチャレンジできる雰囲気があるか」という設問に対し、回答者の38.6%が「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」と回答しています。

また、人材確保という観点では、特に技術職における受験者数の減少や、若手職員の退職者数の増加など、年々厳しさを増しています。

職員の昇任については、上記の職員アンケートにおいて、特に女性職員で昇任を希望する者が回答者の半数未満であり、管理職員に占める女性職員の割合も近年ほぼ横ばいとなるなど、昇任意欲の喚起や一層の女性の活躍推進が必要な状況にあります。

※ 実施期間：令和6年7月19日～同年8月9日、回答者数3,082名
職員アンケート結果の全体版は巻末「（参考）職員アンケートの集計結果」参照

●組織風土

職員がやりがいや働きやすさを感じている一方、チャレンジできる雰囲気醸成が不十分

- 職員アンケートにおいて、71.1%が「(どちらかといえば) やりがいがある」、83.2%が「(どちらかといえば) 働きやすい職場である」と回答
- 一方で、38.6% が「(どちらかといえば) 職場に、課題解決や新たな取組にチャレンジできる雰囲気がない」と回答

●人材確保

- ・10年前との比較において、事務職の受験者数は一定確保できているものの、

技術職※は受験者数の確保に苦慮 ※土木・建築・電気・機械

- 採用試験（大卒程度の上級区分）受験者数・倍率

事務職 H26：912人・7.8倍 ⇒ R5：1,187人・6.2倍

技術職 H26：136人・3.4倍 ⇒ R5：109人・1.8倍

- ・若手退職者数は増加傾向で推移し、離職率は今後も高止まりする想定

- 若手職員退職者数（40歳未満） H30～R2 平均：56名 ⇒ R3～R5 平均：85名

●昇任意欲

係長能力認定試験の受験者数は減少傾向

- 事務職・B試験 倍率 H25：6.2倍 ⇒ R6：3.8倍

●女性職員の活躍推進

管理職員に占める女性職員の割合は上昇傾向にあるものの、近年は横ばいであり、

「令和7年4月に25%」という目標の達成は困難

- 局長級に占める女性職員の割合：H22 5.5% ⇒ H27 8.2% ⇒ R2 12.2% ⇒ R6 18.0%

管理職に占める女性職員の割合：H22 11.5% ⇒ H27 16.5% ⇒ R2 18.9% ⇒ R6 17.9%

2 社会情勢の変化

- 労働力人口の減少等により、民間企業や国、他の地方公共団体等との間で人材獲得競争が激化
- 就業意識の変化や転職市場の拡大等により、労働市場が流動化
- 育児参加促進の要請、少子高齢化による働きながら介護を行う人の増加、障害者の法定雇用率の上昇
- デジタル社会の進展、自然災害の頻発など、社会の変化が著しく、先行きが不透明な状況



複雑・多様化する行政ニーズに対応し、安定的な公務運営を確保するため、

「採用」「人材育成」「勤務条件」「組織体制・人事管理」「職場環境」「組織風土」の観点から、人材育成・組織活性化に向けた総合的な取組を実施

⇒実施に当たっては特に、

より職員のやりがいを高め、チャレンジを後押しする組織への変革に力点を置く

第3章 目指すべき職員像・組織像

京都市職員に求められる行動や意識について、職員一人ひとりが自分ごととして認識できるよう、次の「目指すべき職員像・組織像」を定めます。

目指すべき職員像

公務への責任感と誇りを持ち、

京都のため、自ら考え行動し、チャレンジする職員

基礎自治体の職員である私たちの仕事は、市民のためにあります。京都のまちをより暮らしやすく、魅力あるまちにするにはどうすれば良いか、職員一人ひとりが、京都市職員としての自覚とプロ意識を持ち、創意工夫しながら、主体的に業務に取り組むことが必要です。

目指すべき組織像

職員一人ひとりが能力を最大限発揮し、

課題に迅速かつ柔軟に取り組む組織

京都市役所の仕事は、職員一人ひとりの働きによって支えられています。職員が能力を最大限発揮し、様々な課題解決にチャレンジできるよう、同僚や上司、部下との良好な関係の構築や、組織の枠を越えた協力など、組織全体でパフォーマンスの向上に取り組むことが必要です。

～チャレンジとは～

この計画のタイトル（京都市人材育成・組織活性化計画～よりやりがいを持ち、チャレンジできる組織へ！～）にも使われている「チャレンジ」という言葉。

仕事をするうえでの「チャレンジ」というと、「市政課題を解決する斬新な企画の立案」や「社会から注目を集めている事業を成功させる」といった、自分とは縁遠いものだと感じる方もおられるかもしれません。



もちろん、これらも「チャレンジ」の1つではありますが、この計画では、例えば、「今日は昨日よりも多く電話に出てみよう」「窓口に来られた市民への説明、専門用語をわかりやすく言い換えて伝えてみよう」「今回のヒアリングでは、上司に代わって自分ができるところまで説明してみよう」といった、普段の仕事の中での小さな工夫や勇気、努力も「チャレンジ」だと考えています。

職場や業務内容、経験年数によって、その内容は様々ですが、この計画では、一人ひとりが今よりも一歩踏み出し、仕事がいよいよ良くなるよう、ちょっとした工夫を積み重ねていける、より「チャレンジ」できる、したいと思える組織への変革に取り組めます。



第4章 取組方針と具体的な内容

1 取組方針

人材育成・組織活性化に係る現状と課題や、先述の「目指すべき職員像・組織像」を踏まえ、次のとおり「取組方針」を定めます。

○多様な主体との自由闊達な議論から

新たな政策に挑戦する職員の確保・育成、組織づくり

○安心して強みを発揮でき、いきいきと働くウェルビーイングの実現

～ウェルビーイングとは～

この計画では、取組方針の1つとして、「安心して強みを発揮でき、いきいきと働くウェルビーイングの実現」を掲げています。

「ウェルビーイング（Well-being）」とは、身体的・精神的・社会的に良い状態にあることを言い、短期的な幸福のみならず、生きがいや人生の意義などの将来にわたる持続的な幸福を含む概念です。

組織には、年齢や性別、趣味嗜好、考え方、ライフスタイルなど、様々な職員が存在しますが、職員それぞれが幸せや生きがいを感じながら働くこと、そして、自らの幸せだけでなく、周囲の同僚や上司、他の職場の職員、京都市役所全体、地域社会全体が幸せや豊かさを感じられるよう、考え、行動することが「ウェルビーイング」の実現につながります。

例えば、電話を取り次いでもらった時や、お願いした資料を準備してもらった時などの「ありがとう」という感謝や、会議で積極的に発言している人や、進んで同僚や後輩、部下をサポートしている人への「すごいね、さすがだね」という労いなど、ささいなことですが、ポジティブな言葉を積極的にかけることも「ウェルビーイング」の向上につながる行動です。

この計画により、人材育成・組織活性化の様々な取組を推進することで、職員一人ひとりが、身近なところから、自分と周囲の人々の幸せのために行動するきっかけとなることを目指します。



2 具体的な取組

(1) 採用

全国的に人材獲得競争が激化する中であっても、市政を着実に推進していくため、労働市場の変化等も踏まえつつ、多様で有為な職員の確保に向けて取り組みます。

◆ 主な取組

- ・ 受験者のニーズや社会情勢等を踏まえた多様な採用試験の実施
- ・ 民間企業等における豊富な経験を有する社会人経験者の採用の充実（役付職員採用枠の新設等）
- ・ 京都市で働く魅力の発信、SNS等を活用した効果的な広報の実施
- ・ 専門的な知識を持つ技術職・免許資格職等の確保に向けた取組や現場を支える職員の継続的な採用
- ・ 障害者雇用促進法の趣旨を踏まえた障害者採用の推進
- ・ 専門的知識やスキルを持つ外部人材の活用推進

(2) 人材育成

社会の変化に対応し、創造的に市政を改革していくため、職員一人ひとりが強みを伸ばし、弱みを克服するために学び続けるとともに、職務を通じて成長できるよう、人材育成に取り組みます。

◆ 主な取組

※ 特 = 特定事業主行動計画に関する取組項目

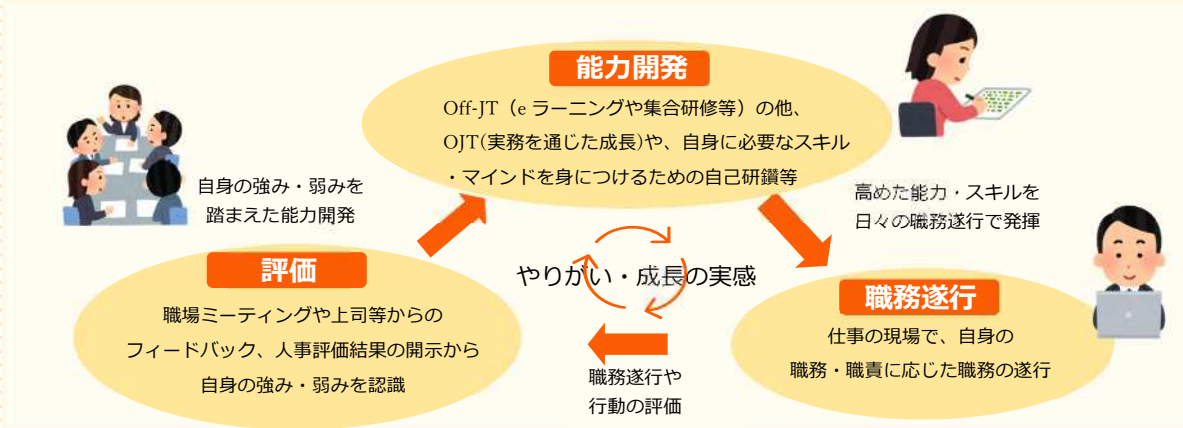
- ・ 経験年数や役職に応じた体系的な研修の実施
- ・ 職務を通じた成長を促す人事評価やOJTを活用した職員の育成
- ・ 職員の自律的なキャリア形成支援の充実 特
- ・ 人材育成・職場風土づくりの要となる管理職員のマネジメントスキル向上支援の充実 特
- ・ eラーニングや資格取得など、継続的で自律的なスキルアップ、リスキリングの支援の充実
- ・ 全庁的なデジタル力向上・DX※マインド醸成及びDXを率先して推進できる人材の体系的な育成 特
- ・ 市民や地域などあらゆる主体の「結節点」となる人材の育成
- ・ データの利活用など、政策立案力の向上につながる研修の実施
- ・ グローバルな視点など幅広い視野・知見の習得に向けた民間企業との人事交流や海外派遣の拡大

※ DX（デジタルトランスフォーメーション）：データとデジタル技術を活用して、市民や事業者等のニーズを基に業務や組織、プロセス等を変革すること

コラム ～人材育成のサイクル～

「人材育成」の主な取組にも多く挙げられている「研修」。

研修は「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」ことを目的としています。この研修によって得られた学びや気づきを、日々の業務の中で実践し、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等から認識した自身の強みや弱みを、次の能力開発のための目標とする。そして、また、次の研修に参加する。「人材育成」においては、以下の図のような、一連のサイクルが重要です。



なお、上図の「能力開発」においては、人事課が実施する研修等に加え、日々の仕事の中で、先輩や上司からのアドバイスを受けながら、試行錯誤する中で成長する「OJT」や、自ら必要なスキルやマインドを身につけるための「自己研鑽」、庁内外の様々な人と対話・交流することで見識を広めることなど、様々な方法があります。

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。

コラム ～キャリア形成～

「キャリア」という言葉には、本来、「仕事を中心とした人生の道筋やその道を歩んできた中での経験」という意味があります。つまり、キャリアはまさに「人生そのもの」。どんな仕事を、どんな環境で、どのように働いていきたいかというものです。



人事異動や昇任、結婚・出産などのライフイベント等、節目節目に自身のキャリアについて考え、「自分が将来なりたい職員像」を具体的にイメージする。そして、それに向けて努力・自己研鑽することが、自身の成長や仕事へのやりがいの向上へとつながり、人生を豊かにすることができると考えられます。

この計画では、そうした職員の自律的なキャリア形成を支援するとともに、ライフステージが変化する中でも家庭生活とキャリアを両立することができるよう、取組を推進します。

(参考) 「良い偶然」を大切にする考え方(by 教育心理学者 ジョン・D・クランボルツ)

公務員として組織で働く以上、人事異動等の環境の変化により、自身の希望・計画どおりのキャリアを重ねられない場合も多くあります。そんな時に参考になる考え方として、「計画された偶発性 (ブランド・ハップンスタンス)」を紹介します。

「個人のキャリアの80%は予期せぬ出来事により左右される。自ら行動を起こし、積極的にチャンスを創り出すことで、偶発的なことを計画的に導き、キャリアを形成していくことが重要」というものです。

未来は予測不可能なものであるため、自ら積極的に行動することで、良い偶然を手繰り寄せ(偶然を意図的・計画的にキャリアアップに繋げ)ようというものです。そして、そのためには次のような観点で日々行動することが大切だとされています。

- 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 (上手くいかなくても、粘り強く続けることで、新たな可能性が広がる)
- 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 (逆境も、自身が成長する機会になるかもしれないとポジティブにとらえる)
- ⑤ チャレンジ (リスクを恐れず行動する)



計画どおりのキャリアステップでなかったとしても、偶然の出来事や出会いを大切にし、前向きにチャンスととらえることで、自身の成長を促し、仕事へのやりがいの向上にもつながります。是非、こうした考えも参考に、「自分が将来なりたい職員像」に近づくために行動すべきことを考え、実践してみてください。

(3) 勤務条件

個々の職員がやりがいをもって安心して働き続けるうえで最も基礎となる勤務条件について、職務・職責に応じた適切な給与水準の確保、能力・実績をより反映することのできる給与制度の検討、勤務時間・休暇制度の整備に取り組みます。

◆ 主な取組

※ 特 = 特定事業主行動計画に関する取組項目

- ・ 民間等での勤務経験を有する職員の増加等、労働市場の変化を踏まえた初任給等の給与の設定
- ・ 国における給与制度のアップデートの取組も踏まえつつ、管理職など職務・職責に応じたメリハリのある給与制度の検討
- ・ 人事評価結果の活用による更なる給与反映の実施と、その適切な運用
- ・ 全ての職員が持てる能力を最大限発揮できる勤務時間・休暇等の整備 特

(4) 組織体制・人事管理

持続可能な行財政運営を維持しつつ、様々な社会課題に迅速かつ的確に対応するため、機動的かつ効率的な組織体制の構築や適正な人事管理・配置など、組織としてのパフォーマンスを最大限に発揮できるよう取り組みます。

◆ 主な取組

※ 特 = 特定事業主行動計画に関する取組項目

- ・ 業務見直し等による組織全体の効率化・スリム化、管理職比率の引下げ
- ・ 施策の充実が必要な部署への積極的な体制強化
- ・ 就業意識の変化や定年引上げ等も踏まえた昇任管理の検証・検討
- ・ 職員の強みや特性をいかした人事配置の推進 特
- ・ 意欲ある若手職員等の積極的な登用・活躍推進
- ・ 女性職員の役付比率の向上 特
- ・ 育児休業等の欠員発生時の対応の充実（正職員の配置、会計年度任用職員の措置要件の拡大等） 特
- ・ 災害時の対応も踏まえた市内居住の促進や、発災・緊急時の応援体制の迅速かつ的確な運用

コラム ～多様なリーダー像～

上司が、課や係など、チームの課題解決のため、的確に部下に指示を出しながら働いている様子を見て、「自分には到底務まらない……」と思ったことはありませんか？

また、育児や介護をはじめ、仕事と私生活の両立において時間的に制約がある職員が男女ともに増えることが想定される中、昇任に対して漠然と不安を感じることはありませんか？

働き方の多様性が求められる中、リーダー像も多様性が求められる時代にあります。

リーダーというと、チームの進むべき方向性をしっかりと理解し、スケジュールを立て、部下に業務を切り分けて管理する、トップダウン型のマネジメントを思い浮かべる方が多いかもしれません。

しかし、例えば近年「サーバント・リーダーシップ」というリーダーの在り方が注目されています。部下の能力を信頼し、お互いに協力し合いながら、組織のメンバーの力を最大限に発揮するための環境づくりに注力する、そんなリーダー像です。

この他にも、自身の信念を大切に、部下と本音で真摯に向き合うことで関係を築き、組織をまとめていく「オーセンティック・リーダーシップ」や、部下が目標を達成できるよう、その能力やモチベーションを引き出し、自主的に行動するよう導く「コーチング・リーダーシップ」など、多種多様なリーダー像があります。



リーダーであっても、きっちりとスケジュールを立てて実行するのが得意な人もいれば、周囲とコミュニケーションをとって良い関係を築くのが得意な人、よく気が回ってきめ細やかに対応するのが得意な人など、一人ひとり持ち味が違うのは当たり前。大切なのは、自分の強みを理解し、それを最大限いかし、周りの職員と協働することでパフォーマンスを高めることです。

「上司、リーダーとはこうあるべき」と気負いすぎず、「自分ならどんなリーダーになれるだろう？」と前向きにイメージしてみましょう。



(5) 職場環境

全ての職員が心身の健康を維持できる職場づくりを推進するとともに、職員のゆとりを生み出し、より効率的・効果的な業務遂行を実現するため、デジタル環境の整備をはじめ、働く環境のアップデートに取り組みます。

◆ 主な取組

※ 特 = 特定事業主行動計画に関する取組項目

- ・フレキシブルに働ける環境の整備（チャットツール導入、リモートワーク環境充実等）特
- ・DX推進などの業務効率化による時間外勤務の縮減 特
- ・データを活用した健康増進策の推進
- ・こころの不調の予防や早期把握・対応など、メンタルヘルス対策の推進
- ・カスタマーハラスメントやパワーハラスメント、セクシュアルハラスメントなど各種ハラスメント対策の推進 特
- ・子育てや介護と仕事の両立支援（支援制度の周知と意向確認等、経済的な不安軽減、子育て・介護体験談やキャリアのロールモデル等の発信等）特
- ・障害のある職員の活躍を推進するための環境づくり

(6) 組織風土

職員一人ひとりが安心して強みを発揮できるよう、職員同士や庁外の多様な主体と対話・協働を大切に、前向きにチャレンジできる風通しのよい組織風土づくりに取り組みます。

◆ 主な取組

※ 特 = 特定事業主行動計画に関する取組項目

- ・職員として目指すべき姿を一人ひとりの行動に具体化する職員クレドの作成
- ・多様な主体との交流や、自由闊達な議論から政策を生み出す場の充実
- ・職員のスキルを組織を越えていかす仕組みの構築
- ・職員提案や表彰など、仕事への意欲を高める機会の提供
- ・子育てや介護と仕事の両立を後押しする組織風土の醸成 特
- ・職員の社会・地域貢献活動（兼業含む）への参加の促進
- ・些細なことでも共有・相談でき、時には指摘し合える組織風土の醸成
- ・不祥事に繋がりがねない小さな「緩み」も生じさせない、服務規律、コンプライアンスの徹底
- ・職員の意識を継続的に確認するエンゲージメント調査の実施 特

コラム ～セルフケアの重要性～

毎日しっかりとパフォーマンスを発揮し、効率の良い仕事をするためには、体調を万全な状態にしておくことが大切です。心身ともに元気に働くために、まずは、自身の体と心の状態を認識するところから始めましょう。



■体の健康を守る■ 健康診断を受けましょう

がんをはじめ、高血圧、糖尿病、脳卒中、心臓病などの「生活習慣病」は、誰でもかかる可能性がある病気です。また、長い年月をかけて徐々に進行するため、始めのうちは自覚症状もなく、気付きません。毎年の健康診断を機会に自身の生活習慣を見直すとともに、病気を早期に発見し早い段階で治療を受けるよう心がけましょう。

■心の健康を守る■ ストレスチェックを受けましょう

ストレスチェックは、こころの健康のセルフケアを目的とする検査です。調査票の質問に答えるだけで、自身のストレス状況やその影響の程度がわかり、適切なストレス対処に活かせます。また、「高ストレス状態」と判定された方は、健康管理医による面接指導が受けられます。自身のセルフケアを見直す機会にしましょう。

一人ひとりが体と心の健康を守るためのケア習慣を身につけ、身体的・精神的に良い状態を保つことが、心にゆとりを持ち、いきいきと働くための「ウェルビーイング」につながります。

コラム～対話や協働の大切さ～

違う職場の同期と雑談していたら行き詰まっていた仕事のアイデアが浮かんだ、友人から違う視点でのアドバイスもらったことで悩みごとが解決した、といった経験はないでしょうか。

問題や課題の解決について、当事者としてしっかりと考えることはもちろん重要ですが、自分とは異なる立場の人や、専門的な知識を持った人など、色々な人とコミュニケーションをとり、対話し、時には議論することで、創造的なアイデアやより良い解決策を導き出せることがあります。

本市の政策を企画・立案・実行するうえでも、京都をより良くする、という共通のゴールを目指し、庁内の様々な職員が組織を越えて自由闊達に議論を重ね、市民や事業者、団体、有識者の方々としっかりと対話することで、新たな政策を生み出せる、そうした組織風土の醸成が必要です。

／庁内でも議論の場が生まれています！／

市政課題を解決するため、様々な職場から集まった職員で構成する庁内横断のプロジェクトチーム「Kyoto Mebuki Lab」。

普段の仕事から離れ、少人数のチームで他都市や先行事例の調査、有識者へのヒアリング、アイデアの磨き上げ等、密接にコミュニケーションをとりながら議論を深め、所管課への施策提案まで行う取組です。こういった仕組みの構築をはじめ、庁内外の対話・協働が活発に行われる組織風土づくりを進めていきます。



第5章 推進体制

「取組方針」に基づく具体的な取組をより効果的に進めていくためには、職員、管理職員（課長級以上の職員）、人事部門がそれぞれの役割を理解し、取組を推進していくことが重要です。本章ではそれぞれが果たすべき役割を以下のとおり確認します。

1 職員の役割

京都市役所という組織を形作るのは、一人ひとりの職員であり、職員自身の成長は、組織の発展に欠かせません。職員一人ひとりが「目指すべき職員像」の実現に向け、日々の業務の中で自ら考え行動し、小さな一歩を踏み出してチャレンジすることで、それが起点となり、より活力のある組織への変革につながります。

また、市職員としてどのように仕事をしたいか、自身のキャリア形成について考えるとともに、自分の強みや弱みを把握しながら、その実現に向けた能力開発に取り組むことが求められます。

さらに、それぞれの職場においては、「目指すべき組織像」を念頭に置き、自身の行動が職場の雰囲気づくりに大きく影響することを意識し、チームワークを大切に、組織のパフォーマンスを高めることも重要です。

2 管理職員の役割

管理職員は、組織運営、職員育成、職場風土づくりの「要」となる立場です。管理職員は、自らの言動や振る舞いが、部下職員のやりがいや働きやすさの実感につながっていることを自覚し、適切な組織マネジメントはもとより、部下職員の能力や状況を踏まえた育成・指導と、安心して力を発揮できる職場づくりに取り組む必要があります。

また、より「チャレンジ」できる組織への変革にも、管理職員の役割は非常に重要です。事務事業の推進の責任者という立場にあっても、自ら率先して業務改善や職場風土の向上に取り組み、部下職員の業務改善の工夫や企画提案等に耳を傾けるなど、前向きな「チャレンジ」を実践・評価することが求められます。

3 人事部門(行財政局人事部、コンプライアンス推進室、各局区等労務担当課)の役割

本市施策の推進に向け、多様で有為な職員を確保し、職員一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、「採用」「人材育成」「勤務条件」「組織体制・人事管理」「職場環境」「組織風土」の観点から、本市の課題を的確に把握・検証したうえで、不断の見直しを行い、より効果的な仕組みや環境の整備・充実に取り組みます。

(参考) 標準職務行動

本市では、次の「標準職務行動」を職位ごとに定め、職務を遂行するうえで発揮することを求めています。職務に取り組むにあたっては、上記に加え、この「標準職務行動」で自身に求められる役割についても十分に理解する必要があります。

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。
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、進ちょく管理を行う。 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。
作業長	高度な知識等を活用する業務の推進者、作業班等の統括者 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いかして的確に遂行する。 ②係長を補佐し、作業班等の業務を的確に統括するとともに、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。
副看護師長	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いかして的確に遂行する。 ②看護師長を補佐し、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。
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いかして的確に遂行する。 ②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。

第6章 特定事業主行動計画の数値目標

次世代育成支援対策推進法及び女性の職業生活における活躍の推進に関する法律第19条第2項に基づき、全ての職員が仕事でも家庭でも活躍できる職場づくりを推進していくために、目標を次のとおり定めます。

【数値目標の設定】

男性職員の育児休業取得の状況	○ 男性職員の2週間以上の育児休業の取得率 目標値：90% 本市では、男性職員の育児休業取得率が大きく向上してきていることから、国が掲げる地方公務員の2週間以上の取得率の目標（85%（令和12年度））よりも高い目標を設定し、取組を進めます。 また、国は、国家公務員の1か月以上の育児休業等の取得を目指して取り組んでおり、本市においても、1か月以上の育児休業の取得を推奨していきます。 ※ 男性職員の2週間以上の育児休業取得率 実績値：82.7%（令和5年度）
女性の職業生活における活躍に関する状況	○ 係長級昇任者に占める女性職員の割合 目標値：35% ○ 管理職員に占める女性職員の割合 目標値：19% 本市では、これまでから、管理職員に占める女性職員の割合に関する目標を定め、女性登用について積極的に取組を進めていますが、割合が高まるにつれ、その伸びが鈍化、横ばいとなっている状況を踏まえ、改めて目標値を設定します。 また、新たな目標として、管理職員の候補者となる係長級職員への昇任者に占める女性職員の割合を定め、取組を進めることで、将来にわたり、管理職員に占める女性職員の割合の確実な上昇を目指します。 ※ 係長級昇任者に占める女性職員の割合 実績値：29.7%（直近3か年平均） ※ 管理職員に占める女性職員の割合 実績値：17.9%（令和6年4月）
職員の勤務時間の状況	○ 非管理職の職員1人当たりの時間外勤務時間数 目標値：年間108時間（1月平均9時間） 本市では、デジタル技術の活用による徹底した業務効率化や「生産性の高い働き方」への更なる意識転換などの徹底した働き方改革により、時間外勤務時間数を大幅に縮減（令和5年度実績：令和元年度比△38.9%）させており、今後もこれらの取組を継続します。

第7章 障害者活躍推進計画の詳細

機関名	京都市役所、京都市会、京都市選挙管理委員会、京都市監査委員、京都市人事委員会、京都市農業委員会、各区選挙管理委員会
任命権者	京都市長、京都市会議長、京都市選挙管理委員会、代表監査委員、京都市人事委員会、京都市農業委員会、各区選挙管理委員会
計画期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日 (計画期間内においても、毎年度の実施状況の点検結果、社会情勢の変化、障害のある職員からの意見等を踏まえ、必要に応じて計画の見直しを行います。)
公表・周知	作成又は見直しを行った計画は、速やかに本市のホームページや人事行政白書において公表するとともに、全職員に対して周知します。また、毎年、前年度の取組状況及び目標に対する実績等についても、同様に公表及び周知を行います。
障害のある職員等の参画	計画策定に当たっては、本市に在籍する障害のある職員に対して任意のアンケート調査を実施し、意見交換を行うことにより、その意見を反映するとともに、健康管理医等からの意見聴取を行うこととします。
京都市における障害者雇用に関する課題	○ 令和2年4月1日に障害者雇用促進法改正法が施行され、公務部門においては、障害者の活躍の場の拡大に向けて、障害者の雇用状況についての的確な把握や、障害のある職員の職業生活における活躍推進に関する計画（以下「計画」という。）の作成・公表等が義務付けられるとともに、障害者雇用の促進に向けた取組を着実に進めていくこととされました。 ○ このような状況の中、本市では、令和2年6月に計画を策定し、障害のある方の新規採用の取組の推進や、採用後も職場でいきいきと継続して活躍していただくための障害特性に応じた合理的配慮等職場定着に向けた支援など、障害者雇用の推進に取り組んでおり、障害者雇用率は令和4年度に法定雇用率（2.60%）を上回ることとなりましたが、令和6年4月1日には、法定雇用率が3.00%（令和8年6月30日までは経過措置として、2.80%）に引き上げられているところです。 ○ 本計画の策定を契機として、引き続き障害者の雇用を拡大、推進していくとともに、本市で採用後に障害者となった職員も含む全ての障害のある職員が能力を発揮して活躍することができる職場環境の整備や、採用後の定着に向けた取組をさらに推し進め、全ての職員が、障害のある職員と共に働くことについて理解することが必要です。

目標	
①採用に関する目標	○ 目標 毎年6月1日時点の障害者雇用率が法定雇用率を上回ることを目指します。 ※ 法定雇用率が3.00%（令和8年6月30日までは経過措置として、2.80%）に引き上げられることを踏まえ、計画的に採用を進めていきます。 （参考）令和6年6月1日時点の実雇用率：2.80% ○ 評価方法 毎年度の任免状況通報により把握し、進捗を確認します。
②定着に関する目標	○ 目標 常勤職員・非常勤職員ともに、毎年度、年度途中の職場環境（就労環境、人間関係、職務内容等）を理由とした不本意な離職を極力生じさせないことを目指します。 ○ 評価方法 毎年度の任免状況通報により、前年度採用者の定着状況を把握します。
③キャリア形成に関する目標	○ 障害特性に応じた業務の割振りや職場配置、必要な支援機器の導入等の合理的配慮に係る取組等を通じて、障害のある職員の活躍の場を拡大し、ワーク・エンゲージメント（仕事への積極的関与の状態）を高めます。
取組内容	
1. 障害者の活躍を推進する体制整備	
(1) 組織面	○ 障害者雇用の促進及び計画の円滑な実施を図るため、障害者雇用推進者（行財政局人事担当局長）を選任し、執行体制の責任者として障害者雇用の推進を行います。また、定期的に、計画の実施状況の点検及び見直し等を行い、PDCAサイクルの確立を図ります。 ○ 障害者職業生活相談員を選任し、職場や障害のある職員からの相談体制を整備しており、引き続き、労働環境の整備や合理的配慮に係る相談等に対応し、必要に応じて措置を行います。 ○ 障害のある職員が相談しやすいよう、障害者職業生活相談員を中心に、健康管理医や外部の関係機関等も活用しつつ、複線的なサポート体制を整備して、全職員に周知します。 ○ 本計画の実施状況の点検、見直しに当たって必要な場合は、本市の障害者雇用に関係する職員を構成員とし、法定雇用率の達成及び障害のある職員の活躍に係る職場環境整備を検討するためのチーム（障害者雇用推進チーム）の設置を検討します。

(2) 人材面	○ 障害者職業生活相談員に選任した者に京都労働局が開催する障害者職業生活相談員資格認定講習を受講させます。 ○ 障害者職業生活相談員の知識・経験を活用し、障害のある職員と共に働くに当たっての基礎知識、留意点、支援、合理的配慮等に係る助言、指導、研修等のメニューを充実することにより、全ての職員の理解を促進します。 ○ 人事課のイントラネットホームページに厚生労働省及び人事院の「合理的配慮指針」、厚生労働省の「公的機関における障害者への合理的配慮事例集」、各職場での合理的配慮事例等を掲載するなど、必要な情報提供を行います。
2. 障害者の活躍の基本となる職務の選定・創出	
	○ 本市の障害のある職員については、可能な限り障害特性に応じた職場環境等を考慮したうえで配属先を決定し、障害のない職員と同様の業務に従事するものとします。 なお、合理的配慮の一環として、障害の特性や程度、状況に応じた業務量等の調整を行うことがあります。 ○ 引き続き、新規採用時、人事異動時又はその他適時、所属長等が障害のある職員と定期的に面談を行い、職務遂行状況や習熟状況等を確認することにより、必要に応じて職場環境等の改善・検討を行うとともに、障害特性に応じ、多様な業務を経験できるような配置や職務の選定に努めます。 ○ 障害者職業生活相談員が新規採用1年目の障害のある職員等を対象に、適宜状況確認を行い、就労定着のフォローを行います。 ○ 京都市障害者職場実習や、実習後のチャレンジ雇用（会計年度任用職員）等を通じて、個々の障害の特性等に応じた補助的な業務を創出します。
3. 障害者の活躍を推進するための環境整備・人事管理	
(1)職務環境	○ 合理的配慮に係る希望を踏まえ、人事配置の際に施設の状況を考慮するとともに、業務遂行に必要な支援機器（専用の作業机、電子メモ、マウス、キーボード、拡大読書器、読み上げソフト等）等を必要に応じて導入します。 ○ 障害のある職員からの意見、希望を踏まえ、各職場の状況等に応じて、作業マニュアルやチェックリストの作成、作業手順の簡素化等の見直しを検討します。 ○ 新規採用の障害者についても、採用前のヒアリングや配属後の面談等により希望及び配慮事項を把握し、継続的に必要な措置を講じます。 ○ 障害のある職員からの希望については、雇用主として、市民理解、費用の程度、周囲の職員や業務運営への影響等を総合的に勘案し、実施できると判断した場合には、合理的配慮として適切に実施し、実施が困難であると判断した場合には、当該措置が実施できないことを伝えるとともに、話し合いにより、実施可能な範囲で措置を講じます。

(2)募集・採用	○ 職員採用試験の実施に当たり、障害特性への配慮（点字やパソコンによる受験、拡大読書器や拡大鏡の使用、車いすスペースの利用等）を行います。 ○ 職員採用試験において、令和２年度から受験資格を拡大し、身体のみならず知的障害や精神障害のある方も受験対象としており、引き続き、より多くの方が受験できる試験制度を継続します。 ○ 柔軟に勤務時間や業務内容等を調整することができる会計年度任用職員としての雇用も引き続き進めていきます。 ○ 募集・採用に当たっては、以下の取扱いを行いません。 ・ 個別に合理的配慮の可否を検討することなく、特定の障害を対象外とし、又は、特定の障害に限定する。 ・ 個別に合理的配慮の可否を検討することなく、「自力で通勤できること」、「介助者なしで業務遂行が可能」、「就労支援機関に所属・登録しており、雇用期間中支援が受けられること」等の条件を設定する。 ・ 特定の就労支援機関からのみの受入れを実施する。
(3)働き方	○ 全ての職員が働きやすい職場環境となるよう、各種休暇等の利用を促進します。 ○ 法令や、国・他都市の動向を踏まえながら、障害のある職員がより働きやすい勤務時間、休暇制度等の仕組みを検討します。
(4)キャリア形成	○ 障害のある職員からの希望を踏まえ、障害特性に配慮した業務分担の見直し等の調整を行います。 ○ 実務能力や専門性の向上を図るために、本人の希望も踏まえつつ、計画的に取り組んでいる職員研修等の受講を促進します。 ○ 人事評価制度については、地方公務員法第２３条から第２３条の３までの規定の趣旨を十分に踏まえつつ、内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知（平成３０年１２月２１日付け閣人人第８８８号「障害を有する職員の人事評価について」）を参考に、障害特性に配慮した運用を行います。

	(5)その他の 人事管理	○ 通勤手段について、必要に応じ、障害のある職員の障害特性に応じて配慮を行います。 ○ 障害のある職員に対する職場の理解や必要な配慮が適切に行われるよう、職員の状況等について、局及び所属間で適切に引き継ぎを行います。 ○ 障害者活躍推進に係る上記の取組については、本人の希望や、プライバシーに十分配慮しながら進めます。 ○ 本人が希望する場合には、就労パスポートの活用等により、就労支援機関等と障害特性等についての情報を共有し、適切な支援や配慮を講じます。
4. その他		
		○ 自治体による障害者就労施設等からの物品等の調達の推進等に関する法律及び京都市障害者就労支援施設等からの物品等の調達方針に基づく障害者就労施設等への発注等を通じて、障害者の活躍の場の拡大を推進します。

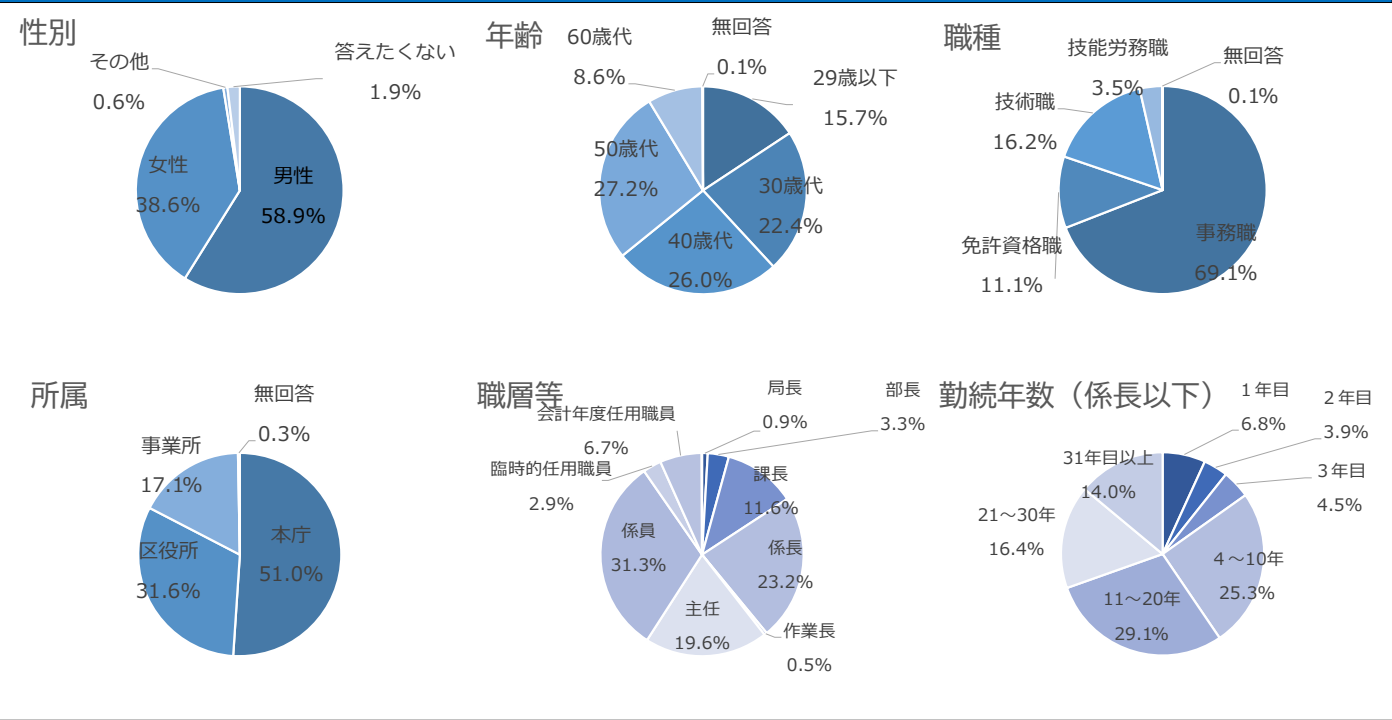
(参考)職員アンケートの集計結果

令和 6 年度実施

職員アンケート結果

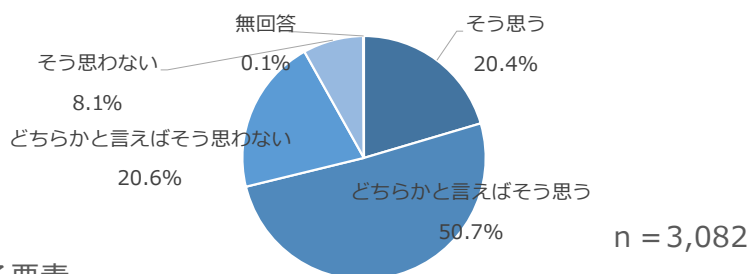
回答状況：3,082名
(男性：1,814名、女性1,190名、その他・答えたくない：78名)
回 答 率：36.8% (正職員。令和 6 年 4 月時点職員数比較)

回答者の属性

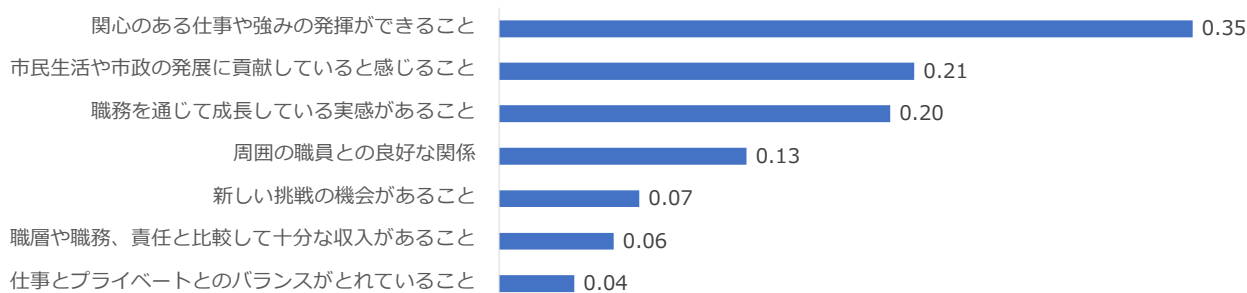


仕事上のやりがい

あなたは現在、やりがいを持って働いてますか。



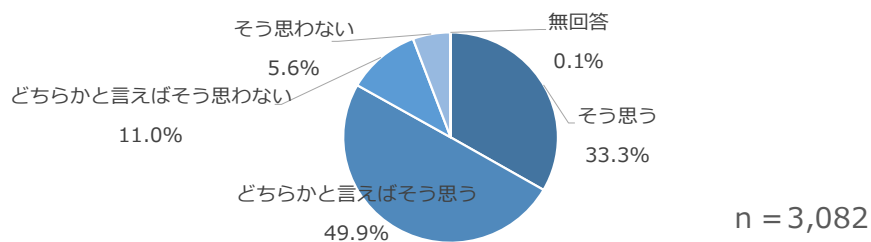
やりがいと強く関連する要素※



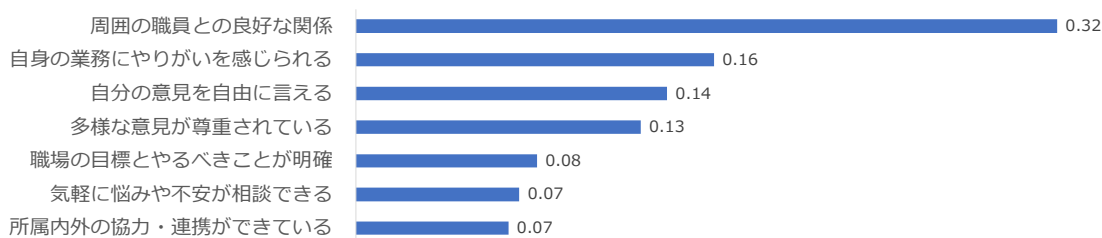
※重回帰分析に基づく偏回帰係数

職場風土

現在のあなたの職場は、働きやすい職場ですか。



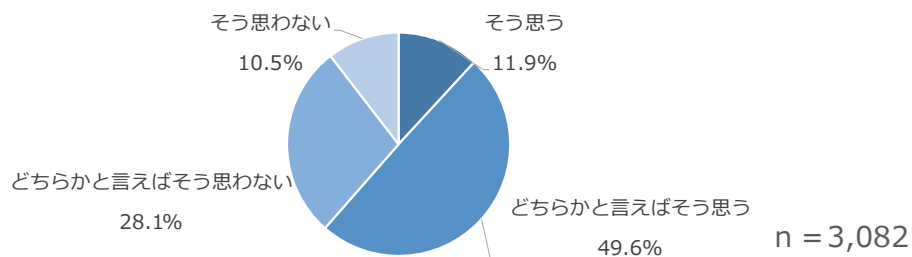
職場の働きやすさと強く関連する要素※



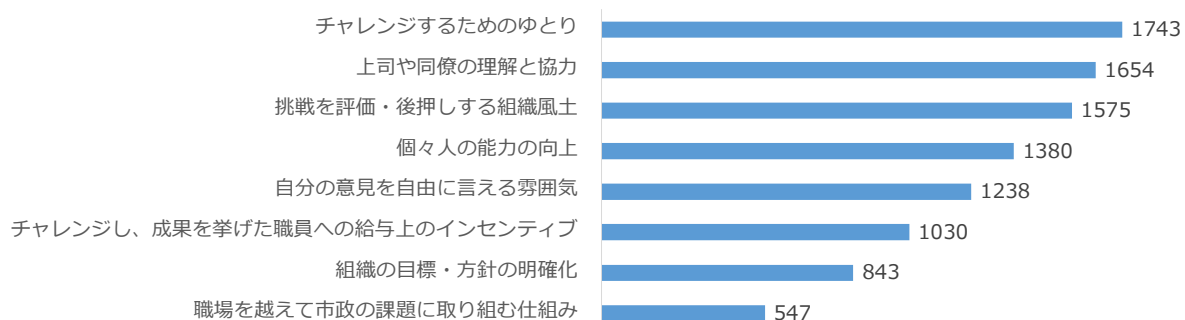
※重回帰分析に基づく偏回帰係数

職場風土

あなたの職場では、課題解決や新たな取組にチャレンジできる雰囲気がありますか。

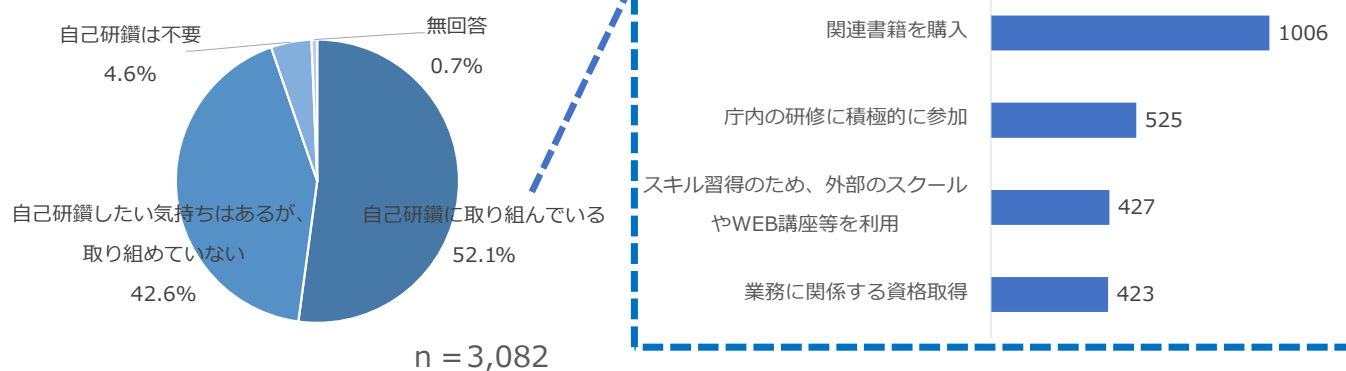


業務の中で課題解決や新たな取組にチャレンジしていくために必要だと思うもの（複数選択可）



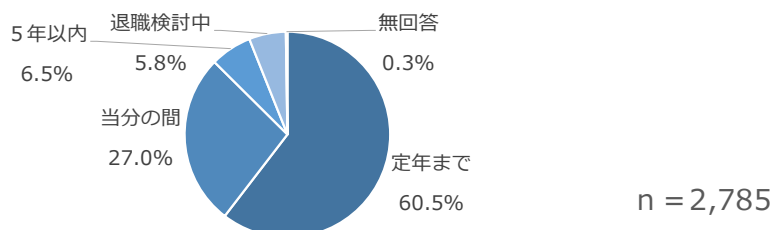
能力開発

自己研鑽のために、取り組んでいること（複数選択可）

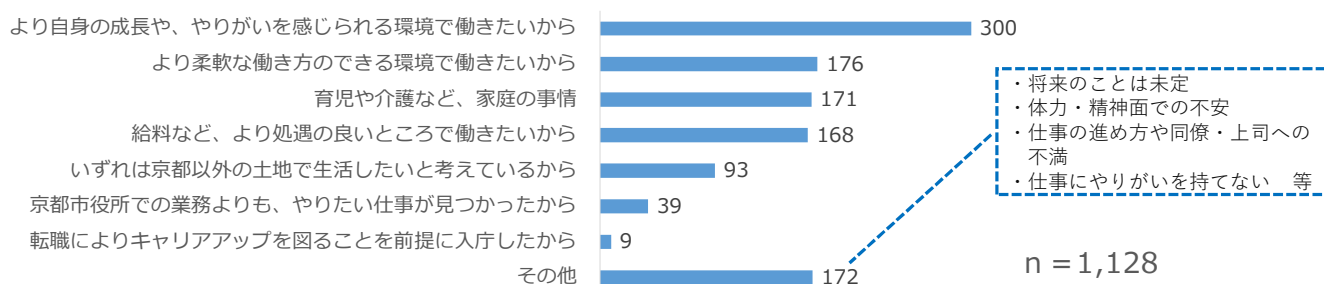


キャリア

今後、京都市役所でどれくらい働き続けたいと思いますか。（調査対象:正職員）

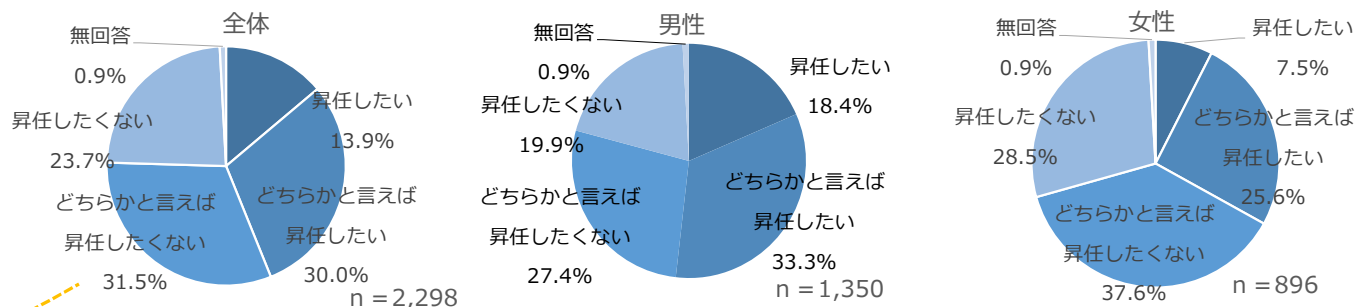


退職を検討している理由

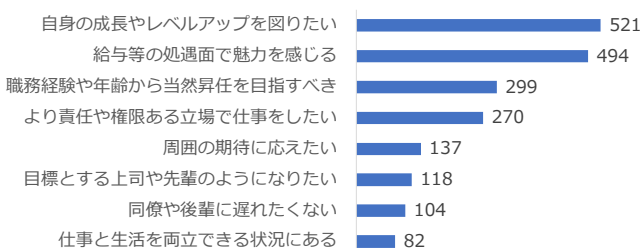


キャリア

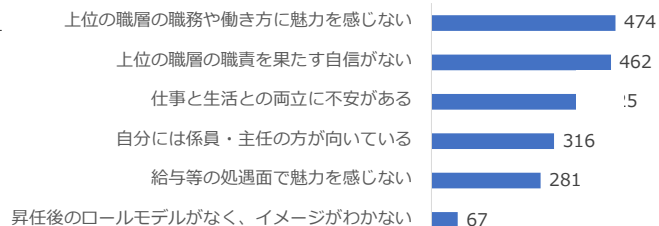
自身の昇任について、どのように考えていますか（係長級以下の正職員のみ回答）。



昇任したい理由（3つまで選択可）

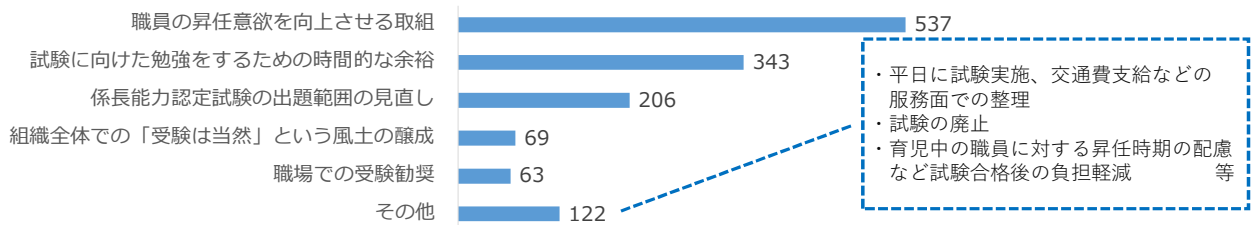


昇任したくない理由（3つまで選択可）

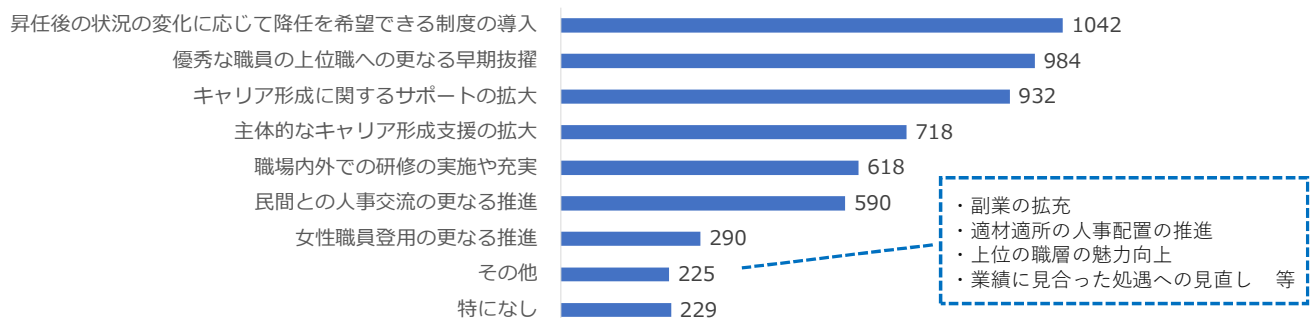


キャリア

係長能力認定試験を受験しようと思うために、必要だと思う取組（受験対象者のみ回答。複数選択可）

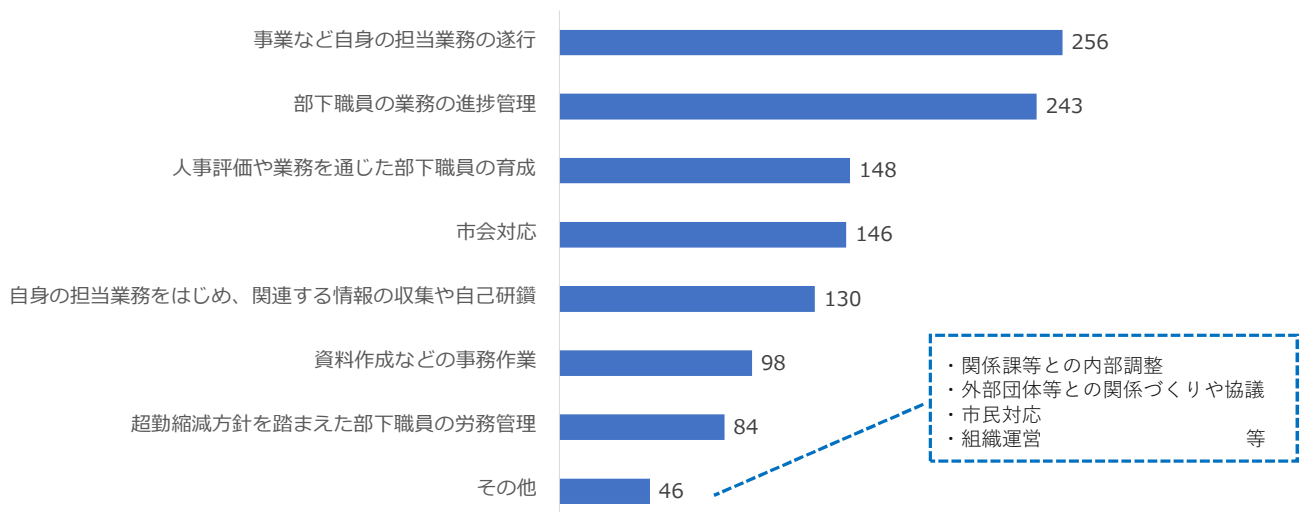


キャリア形成に係る人事制度について、必要だと思う取組（3つまで選択可）



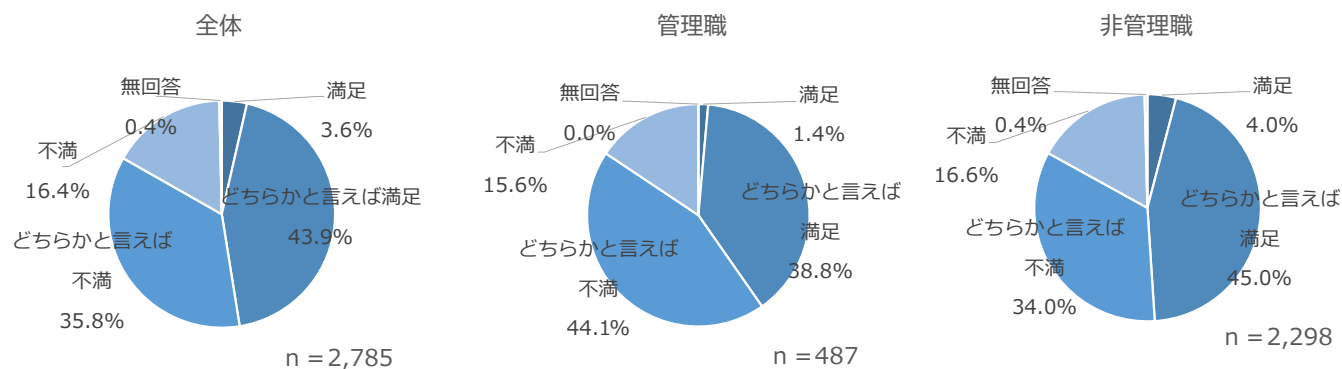
キャリア

現在の業務の中で、特に時間や労力を割いていると感じるもの（管理職のみ回答。3つまで選択可）



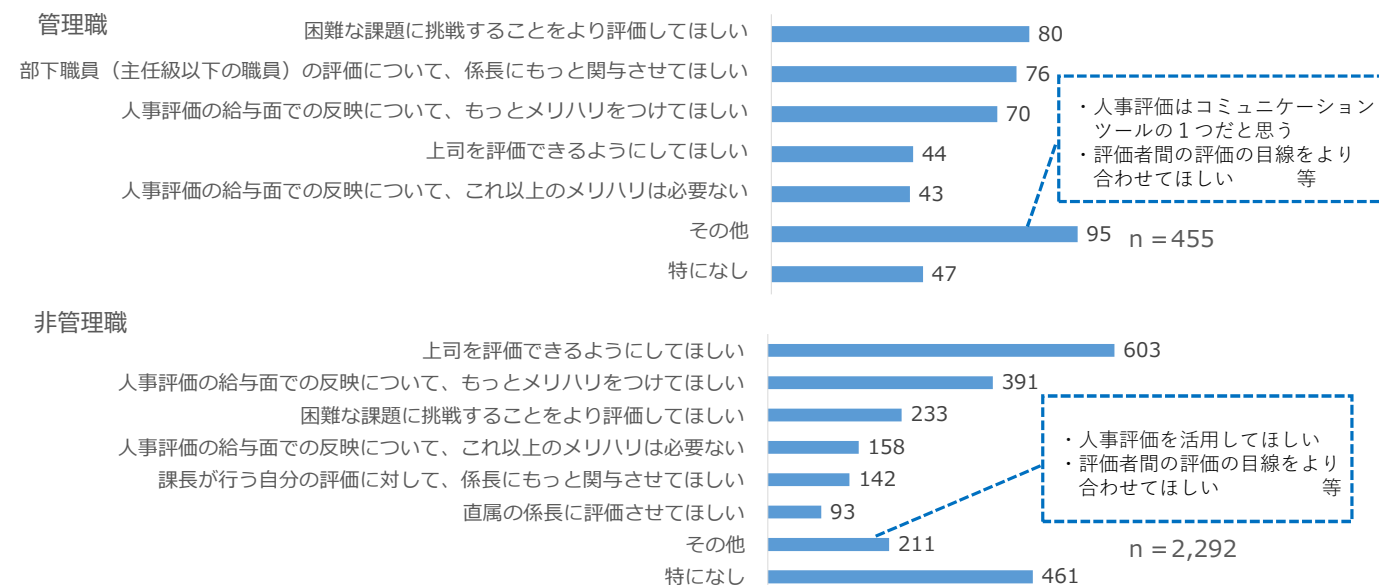
人事評価制度

本市の人事評価制度について、満足していますか。（調査対象：正職員）



人事評価制度

本市の人事評価制度について、どのように考えていますか。



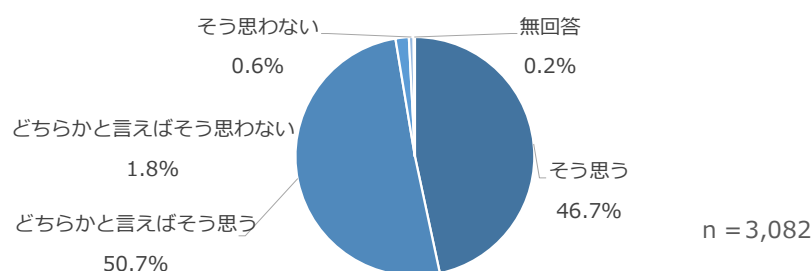
組織管理・マネジメント

管理職のマネジメントについて必要だと思うこと（10項目中5つを選択）

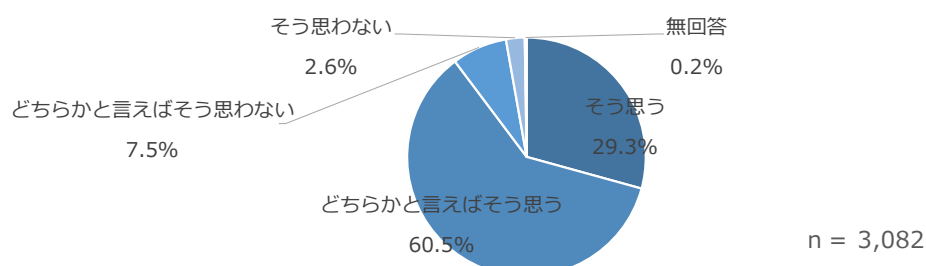


公務員倫理・コンプライアンス

公務内外を問わず、公務員としての規範意識を持って行動していますか。

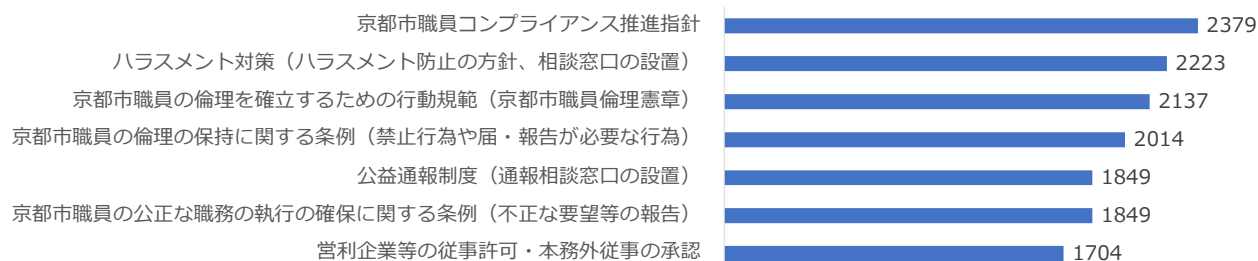


あなたの職場では、公務員倫理やコンプライアンスの意識が浸透していると思いますか。

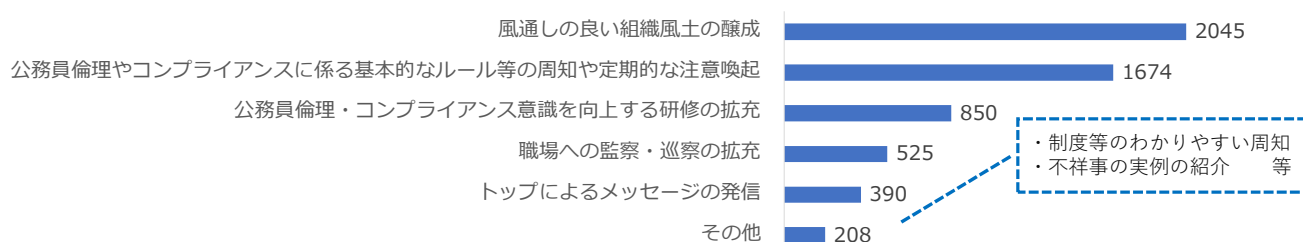


公務員倫理・コンプライアンス

公務員倫理やコンプライアンスを徹底するために、
本市が設けているルールやしきみ等について、知っているもの（複数選択可）

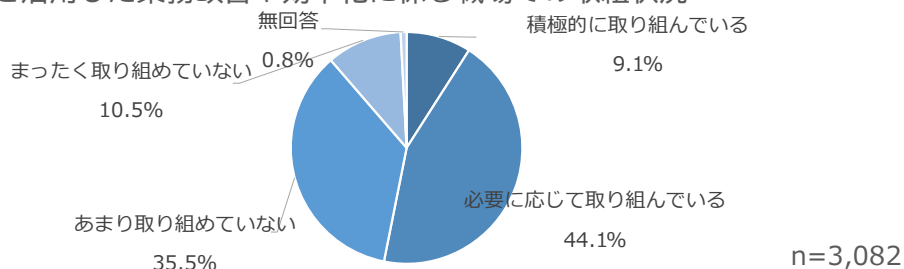


公務員倫理やコンプライアンスを徹底するために、必要だと思う対策（複数選択可）

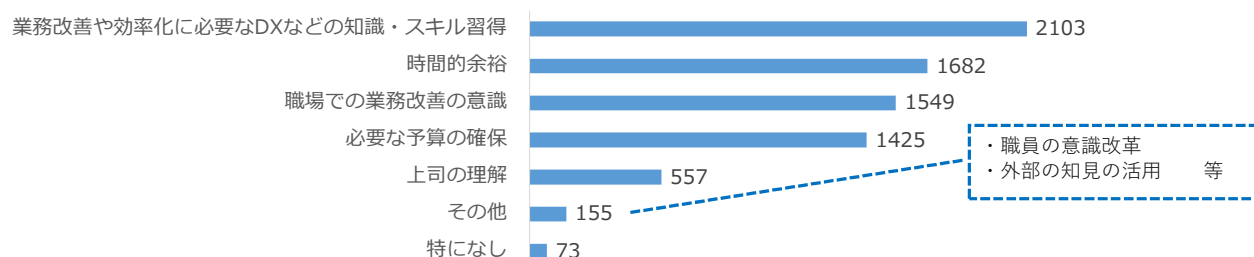


業務改善・DX

デジタルツールを活用した業務改善や効率化に係る職場での取組状況

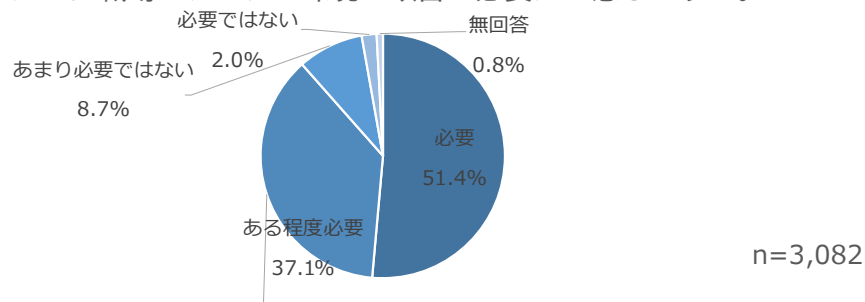


デジタルツールを活用した業務改善や効率化を更に進めるために必要だと思うもの（複数選択可）

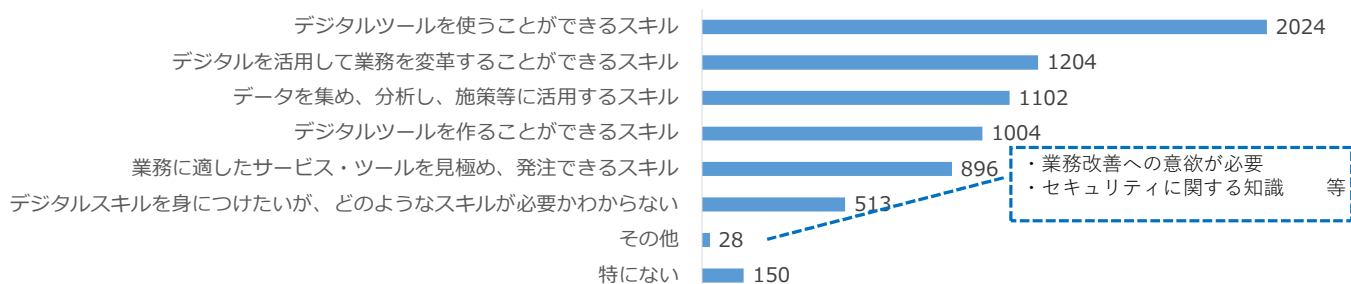


業務改善・DX

更なる業務効率化のために職場のデジタル環境の改善が必要だと感じますか。

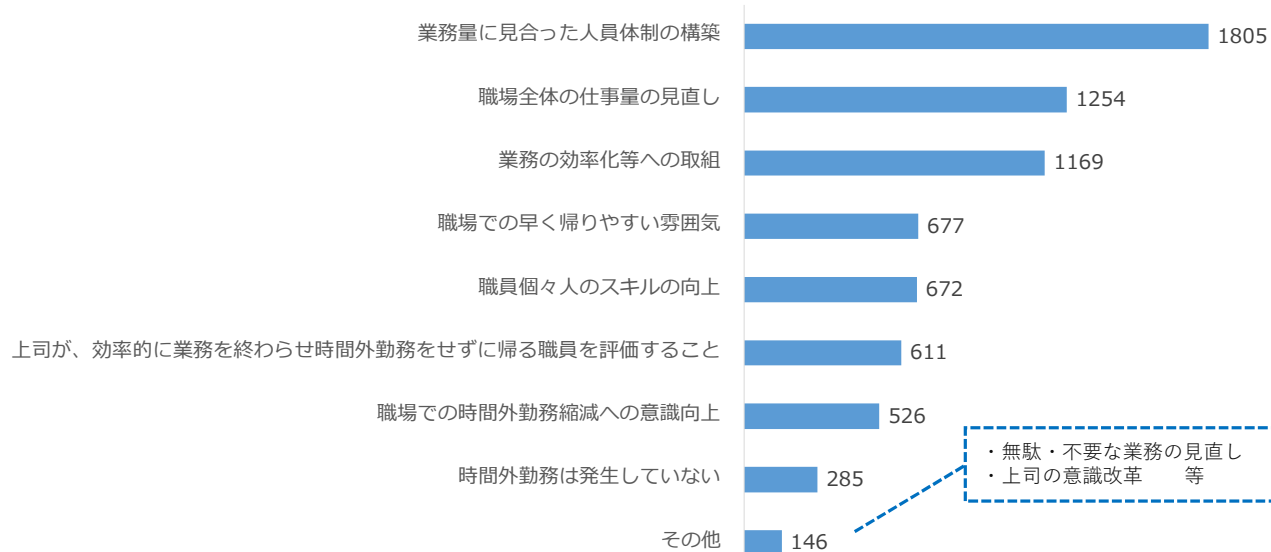


業務改善や効率化に向けて身につけたいデジタルスキル（複数選択可）



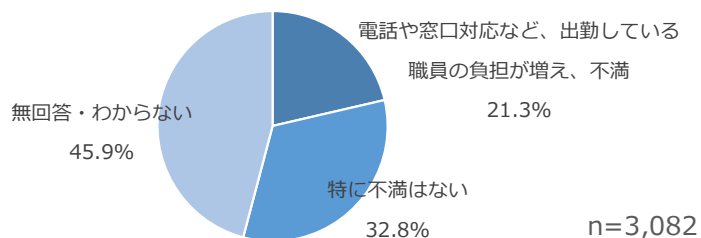
業務改善・DX

職場で、時間外勤務を削減するために必要だと思うこと（複数選択可）

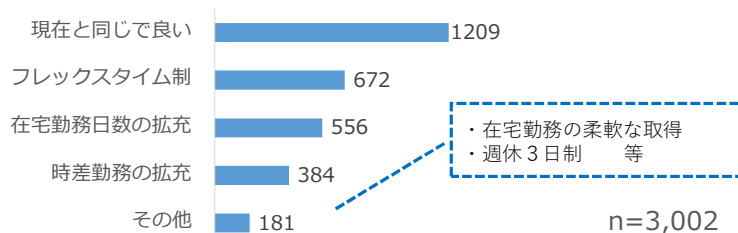


柔軟な働き方

在宅勤務についてどのように考えていますか。

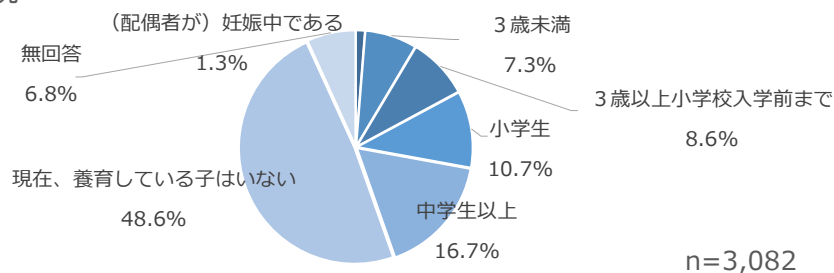


今後、どのような勤務形態を望みますか。

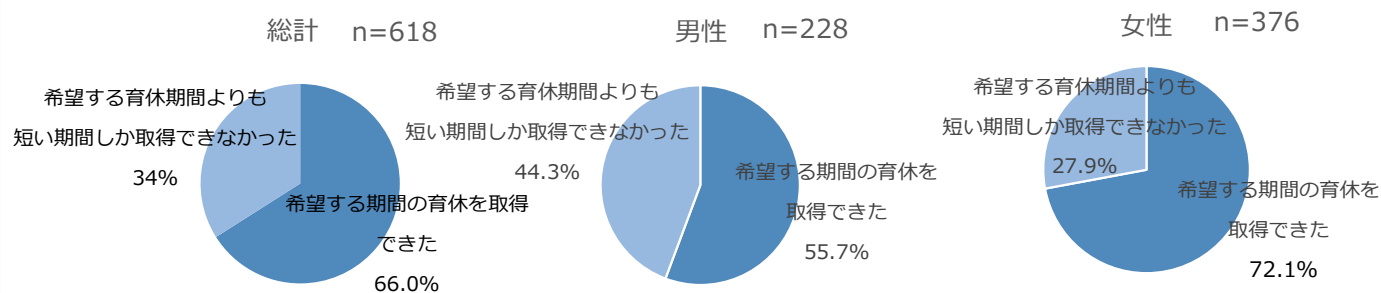


仕事と私生活の両立

一番下の子どもの養育状況

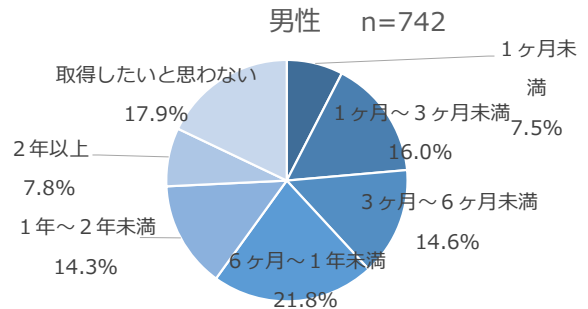
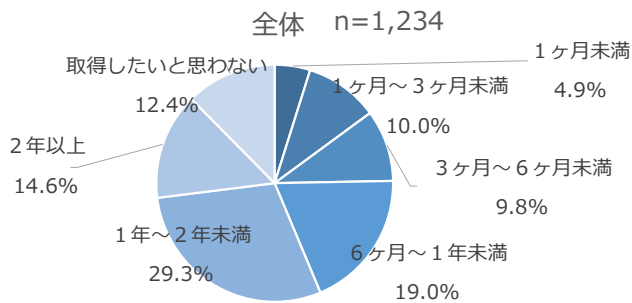


あなたは、自身が取得したいと思う期間の育児休業を取得できましたか（取得経験がある職員のみ回答）。

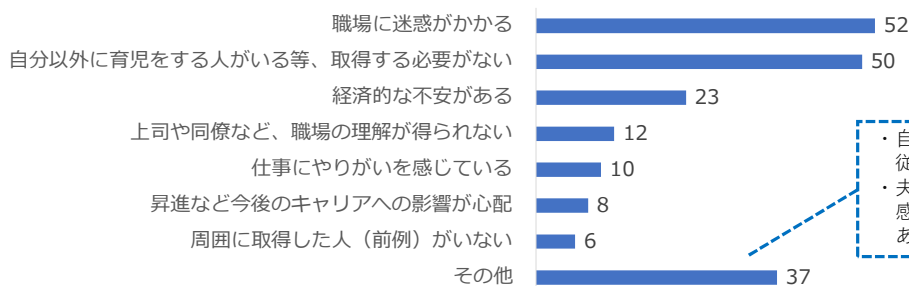


仕事と私生活の両立

今後取得したいと思う育児休業の期間



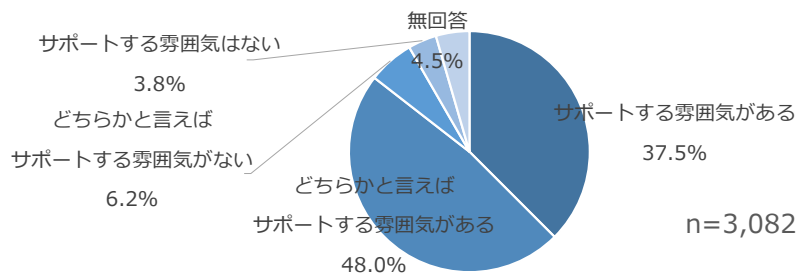
育児休業を取得したいと思わない理由（複数選択可）



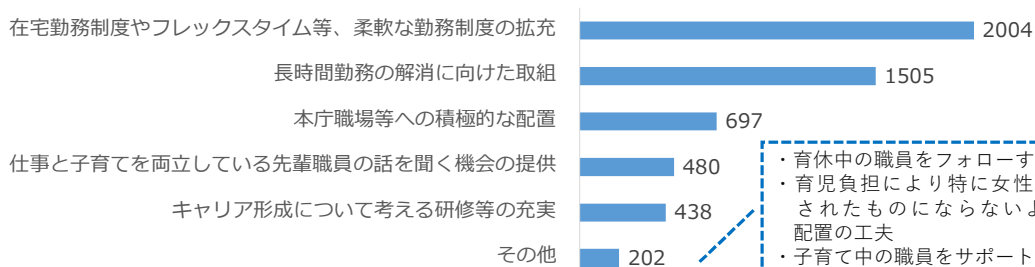
・自分にしかできない専門的な業務に従事しているため
・夫婦ともに育休を取得する必要がないと感じている。妻が育休をとれない状況であれば取得したい 等

仕事と私生活の両立

あなたの職場では、子育て中の職員をサポートする雰囲気がありますか。



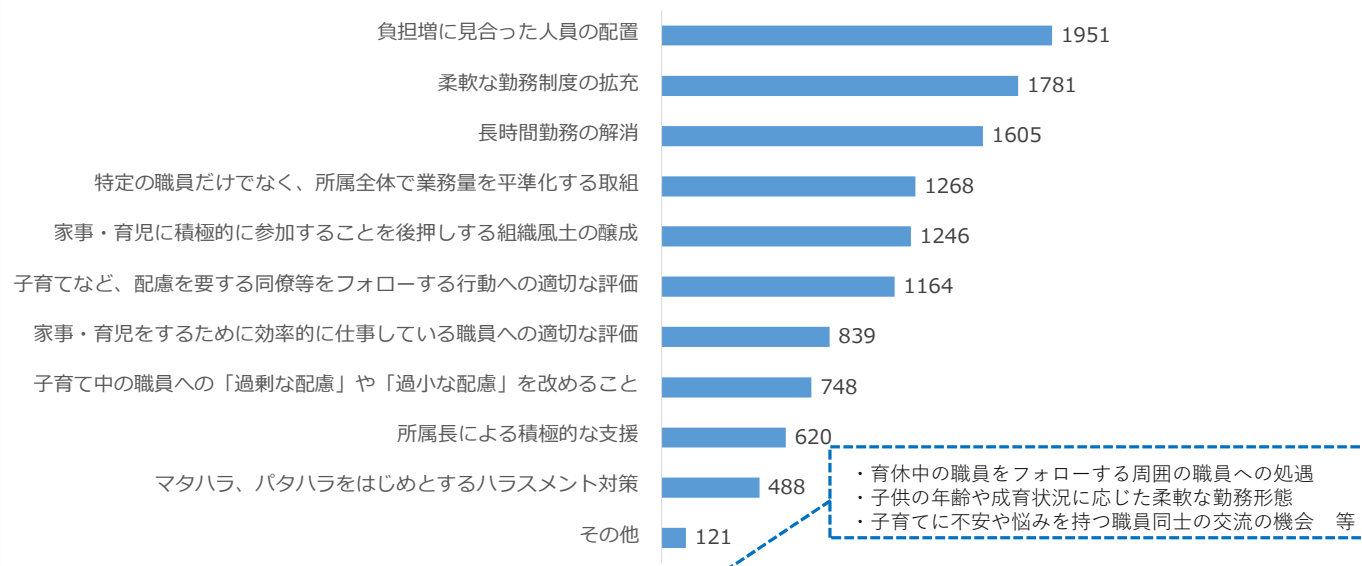
子育て中の職員がしっかりとキャリアを形成していくため必要だと思う施策（複数選択可）



・育休中の職員をフォローする周囲の職員への処遇
・育児負担により特に女性職員のキャリアが限定されたものにならないよう、育児中の職員の配置の工夫
・子育て中の職員をサポートする雰囲気の醸成 等

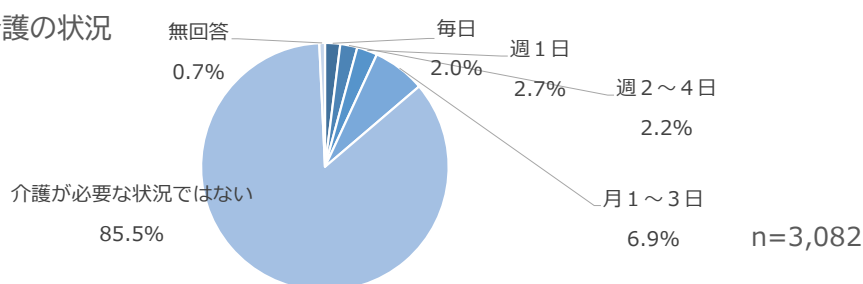
仕事と私生活の両立

仕事と子育てを両立するために必要だと思う取組・施策や組織風土（複数選択可）

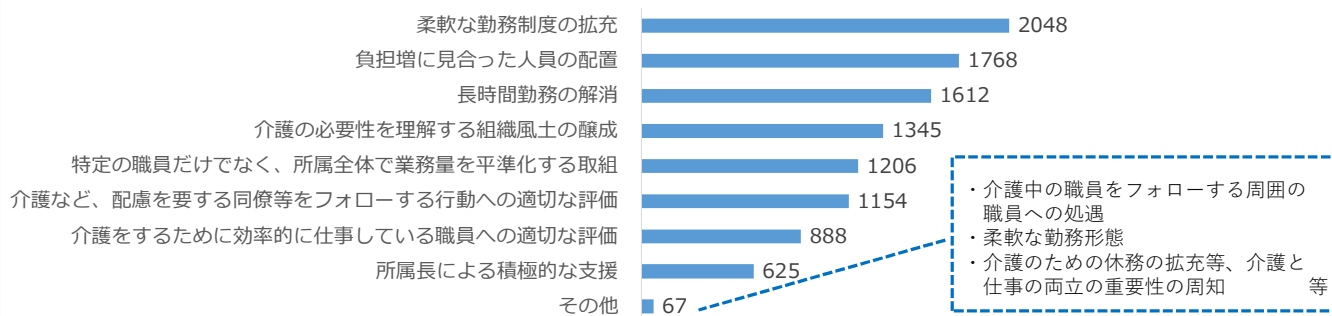


仕事と私生活の両立

現在行っている介護の状況

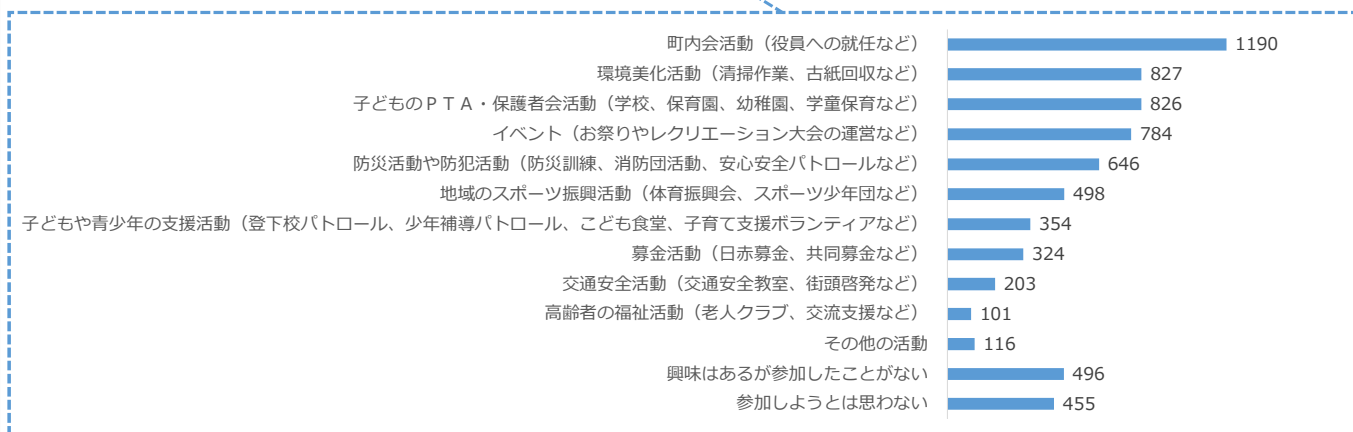
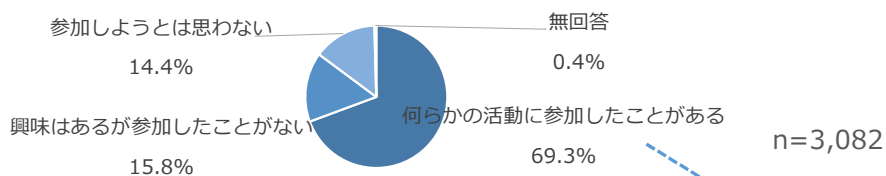


仕事と介護を両立するために必要だと思う取組・施策や組織風土（複数選択可）



仕事と私生活の両立

社会・地域貢献活動（兼業含む）の参加状況



令和7年3月 発行

行財政局人事部人事課