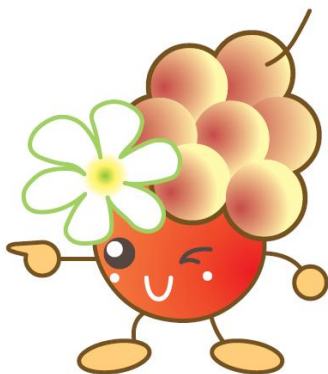


# 大阪市東淀川区役所 職員力向上基本プラン

改革を担う自律的な「職員づくり」や  
「職員力向上マネジメント」に関する基本方針  
(Version 2)



東淀川区キャラクター  
「こぶしの みりのりちゃん」

平成27年4月  
大阪市東淀川区役所

# 目 次

☆ 基本プランの充実に当たって.....	1
☆ 【イメージ】 <u>めざすもの・めざすべき職員像</u> .....	2
☆ 東淀川区における現状と課題.....	3
☆ 区として重視するポイント.....	5
☆ 東淀川区役所職員に求められる能力.....	6
☆ 職員力向上において求められるそれぞれの役割... 7	
☆ 職員力向上に向けたマネジメントの方向性.....	8
☆ 職員力向上に向けての取組み.....	9

## 基本プランの充実に当たって

区長が中心となって進めていく基礎自治行政において、区民の意見やニーズを踏まえた区政運営を行っていくためには、個々の区民との協働の取り組みや課題解決のための取り組みに関して、職員一人ひとりが前向きかつ主体的に区民との対話を進め、事業・施策の企画・立案を行っていく必要があります。

そのためには、職員の主体性やチャレンジ性を引き出すための様々な方策を区政運営の責任者である区長のリーダーシップのもとで実施するとともに、職員をしっかりとサポートしていけるような職場づくり、組織体制の構築が求められます。職員が職場・組織において前向きかつ主体的に改革に取り組めるように組織マネジメントを推進していきます。

加えて、区長の組織マネジメントのもと、職員の気づきやチャレンジ性を積極的に引き出す取り組みを進めるとともに、区民による地域活動の促進に向け、職員のファシリテーション能力やコーディネート力など、ものごとを前に進める能力、区民満足を高める能力の向上に取り組めます。また、基礎自治行政に関しては、区役所職員がそれぞれの役割や能力、専門性などを十分認識したうえで、前向きかつ主体的、積極的に進めていく必要があります。区役所全ての職場において、こうした職員力向上に向けた取り組みを実施し、まちを愛する職員を支援し、区民のパートナーとして区民から信頼される自律的な職員と組織風土づくりを進めます。

さらに、職員間での仕事のめざすべき方向性や目標の明確化、仕事などで抱える悩みや課題を共有化し、議論できるような職場づくり、コミュニケーションの活性化、研修受講や区役所総体で実施する業務への積極的な参加等、意欲的な姿勢に対する評価の仕組みづくり、人事評価の透明性のより一層の向上などを通じて、職員の士気や組織パフォーマンスの向上に向けた職員力向上マネジメントを推進していきます。

このような取り組みを東淀川区役所において推進していくため、改革を担う自律的な「職員づくり」や「職員力向上マネジメント」に関する具体的な手法を盛り込んだ基本方針として、「職員力向上基本プラン」を平成25年7月に策定しましたが、区役所職員に求められる課題、業務の変革に伴って適宜見直しを行い充実を図るべきものであることから、このたび人材育成プロジェクトチームにおいて議論を重ね、充実しました。

## 東淀川区役所職員としてめざすもの

「めざすべき職員像」として、「区民志向」「チャレンジ精神」「プロ意識」に加えて、新たに職員と組織の共通のめざすものを明確にします。

### めざすもの

「私たちは、東淀川区を愛し、区民のみなさんと共に『住んでよかった、住み続けたい東淀川区』のまちづくりをめざします。」

### めざすべき職員像

#### 【区民志向】【チャレンジ精神】【プロ意識】

- (1) 区役所は、「区民の役に立つ所」とであると宣言します。
- (2) 縦割り意識を排除し、組織を変える気構えを持ちます。
- (3) サービス業の意識を徹底し、「前例がない」とは口にしません。

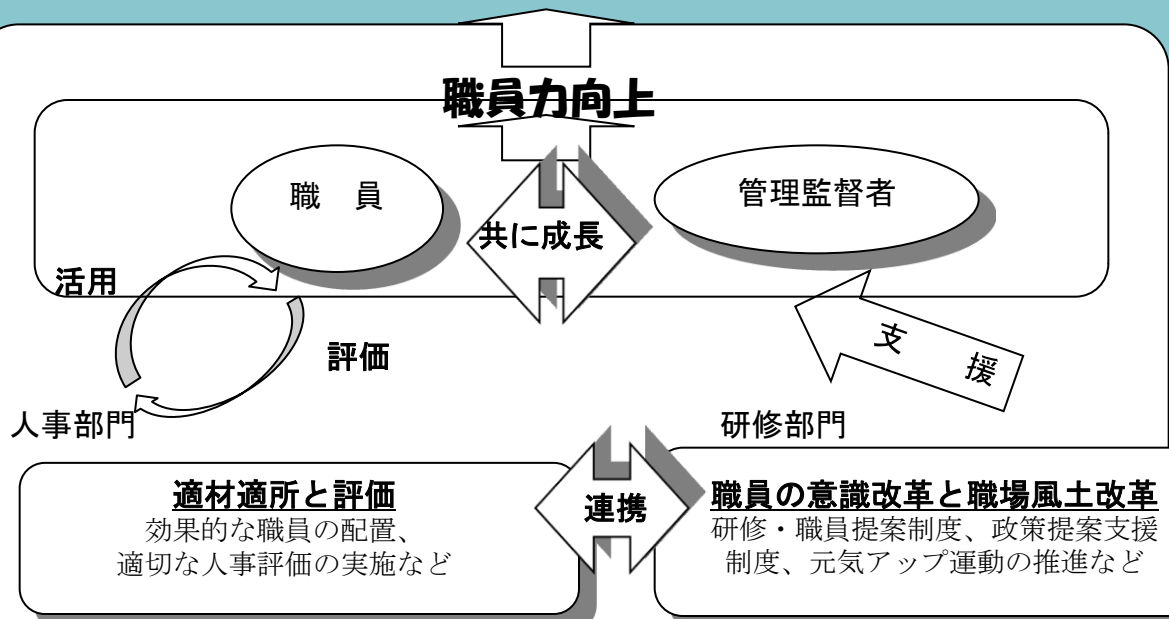
⇒ これらの取り組みにより、私たちは「ニア・イズ・ベターの原則に基づいた、良好な区民サービスの提供」を実現します。

## 職員力向上のための基本的な考え方

「職員は組織力の源」であり、職員の「職員力向上」は「区役所力の強化」につながります。このことを職場・組織が再認識し、意識して職員の「職員力向上」に取り組むことが重要です。職員と組織が共通の目標(=「住んでよかった、住み続けたい東淀川区の実現」)に向かって取り組んでいきます。

共通目標＝「住んでよかった、住み続けたい東淀川区の実現」の達成

### 区役所力向上



### 基礎自治体としての自覚を

東淀川区と同規模の基礎自治体を想定した場合、災害が発生すれば職場に即参集するはずですし、地元の場合は大雨などがあれば職場に行かない方が違和感があるものです。現状では東淀川区役所職員の中には、まだまだ顧客意識が十分に浸透せず、自主性に欠け、言われたことしかやらない指示待ちタイプが少なくありません。

基礎自治体の職員としては、特に緊急時には自分で考え、自分で行動するようではなればなりません。また、平時の通常業務においても、指示待ちではなく、もう一手間もう一工夫ができるようではなればなりません。そのためには、地域のことを知り、自分に何ができるのか常に探求し、足りない部分は自己啓発し、組織を自分で動かしていく気概と、行動力が必要です。

### マネジメントが重要

東淀川区役所では、課長級のマネジメントが十分にできているとは言えません。また、各職場間の縦割りの弊害を解消し、横の連携も十分に機能させるためには、業務の効率的な割り振りができる管理職のマネジメントが求められます。現場のニーズをつかみ、風通しをよくしていくには、職場における密接なコミュニケーションが不可欠です。何でも言える雰囲気づくりのためには、管理職の方からアプローチしていく姿勢が必要です。

その信頼関係の基礎のもとに、ジョブ(通常・定例業務や法令業務など)とビジネス(新しく予算化したなど全くの新規業務や、調査・企画業務など、意思決定、裁量、工夫の余地が大きい業務・事務・事業)を切り分けて、管理職のマネジメントのもとで適正な組織運営を行っていく必要があります。

そのため平成26年度には課長代理級以上を対象に、現場との連携や共振のプロセスを学ぶ、「マネジメント研修」を実施し、意識改革はスタートしましたが、課題はまだまだ山積しています。係長級のミドル・マネジメントスキルの向上も含め、引き続きの取組みが必要です。

### 東淀川区は発展途中

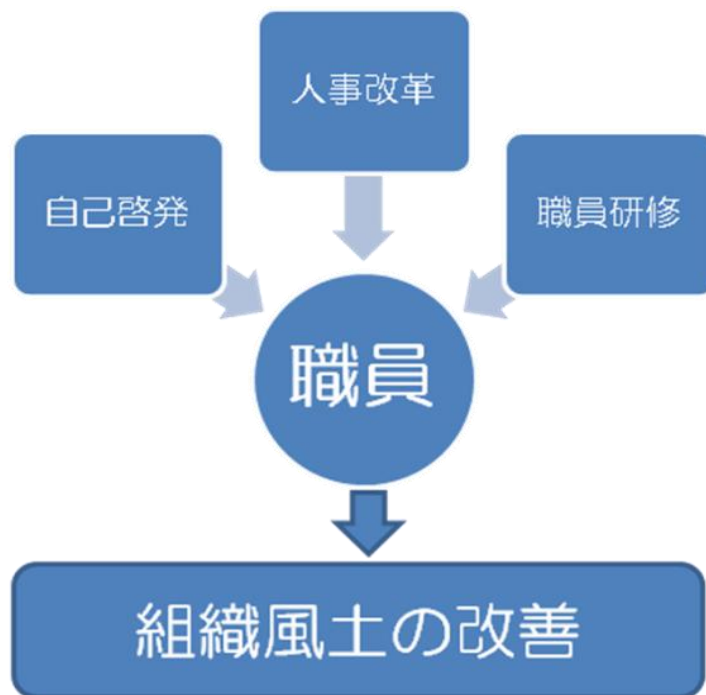
東淀川区役所は発展途中です。職員はそのことを認識するところから出発しなければなりません。そしてこの基本プランは発展を遂げるためのカンフル剤です。処方箋どおりに調剤するのは職員自身です。「研修」という薬の服用を選択するのも「自己啓発」という食事療法を選択するのも、職員自身です。職員一人一人が、一刻も早く発展を遂げられるよう努力しなければなりません。そして状況が良くなったかどうかを判断するのは、区民です。

平成26年10月の職員アンケートにおいて、普通以上の接遇ができていると自己評価した職員は90%以上を占めていますが、同12月の区民モニターアンケートで「窓口業務についてサービスの向上が図られている」と感じる区民は50%台に過ぎず、認識差が出ています。

## やる気の評価する仕組みづくり

まず何が問題なのかを役職の区別なく認識し、管理職については「ほめる、認める」ことがいつでもできる雰囲気づくり、朝礼や定例職員会などを活用しての現場ニーズを的確にくみ取ることのできる仕組みづくりを目指さなければなりません。また、上からの評価だけではなく、若い職員が上司に対し「マネジメントができていない」「コミュニケーションが取れていない」「OJTができていない」ことを指摘できる双方向評価の仕組みづくりも必要であり、その指標として運用できるように、職員力向上基本プランを提示します。

職場で議論を起こすツールとして活用していただき、ボトムアップを図ることを主眼とし、「やる気がある」「結果が伴う」職員を評価の対象とします。



※OJT...On the Job Training  
＝日常の仕事の場面を通じて行う指導・育成活動

## 区として重視するポイント

### 「やらされ感」から「前向き感」に

人は「やらされ感」に陥ったとき力をそがれ、「前向き感」を持てたとき力を十二分に発揮します。ところが、これまでは多くの職員にとって遠いところで決めた方針を職員に「やらせる」集権型ガバナンスに軸足が置かれ、職員が「前向き感」を持ちにくい状況にありました。

区長権限で基礎自治行政を行うことを軸とする新たな市政への転換は、小さい身近な単位で方針を決められる分権型ガバナンスのもと、職員が「前向き感」を持てる絶好の機会です。そこで「職員づくり」においては、この機会をとらえ、職員がいかに「やらされ感」から脱却し「前向き感」を持つようにするか、という点に重点を置きます。

### 職員を客体から主体に

人は、自ら気づき、主体となったときにより力を発揮することから、職員自身を「職員づくり」の主体とし、自ら職員力向上に向けた様々な取り組みを企画・立案し、実行するとともに、それを組織として支えていきます。この考え方を明確に示すために、この基本プランでは、職員を客体として捉える「人材」、「育成」、「開発」といった表現に替えて、職員を主体として捉える「職員力」「成長」といった表現を用いています。

### 職場風土改革推進

職員が自らの発想のもと、自己研鑽、自己成長に取り組んだとしても、周囲がそれを理解し、必要なサポートを行って行く組織でないと、せっかくの職員の努力も身のないものとなってしまいます。

エラーを恐れずに積極的にチャレンジする「トライアル・アンド・エラー、エラー・アンド・トライアル」の気風を根付かせ、「褒める・認める・評価する」組織風土づくりを行い、職員のモチベーションと同時に組織パフォーマンスの向上にもつなげます。賛否五分五分のチャレンジングな取り組みで、反対論はあるがあと少しで賛成に傾くような提案は、積極的に後押しすることで、「区役所が変わった」と現場の能力が評価されることとなります。

### モチベーション向上に向けて

職員のモチベーションを維持するためには、安全に安心して仕事ができるセーフティネットの整備や、持続的挑戦が可能で、相互協力・意見交換が自由にできる職場づくり、正しく評価される職場風土づくりなどが必要であり、また業務における意思決定への関与が積極的に認められることが不可欠です。

東淀川区役所の職員は、現状では職場改善を主体的に進める意欲がまだまだ不足していますが、自分が必要とされていると感じるきっかけ、自分が周りを変えていけると確信できるチャンスがあれば、高いポテンシャルを引き出すことができます。いかに人材の能力を引き出すことができるかが管理職のマネジメントであり、職員のセルフマネジメントです。



## 東淀川区役所職員に求められる能力

効果的・効率的な組織運営を行うとともに、地域が中心となった、地域の特性を活かした取り組みを進めるためには、以下のような能力が必要です。

### 《業務を遂行し、本市施策を実現していくため、必要な能力》

- ・ 区民に対して丁寧かつ公正・公平に対応する能力
- ・ 「傾聴」できる能力(区民に対しても、職員同士でも、ご要望・ご相談を親身になっておうかがいする基本的な姿勢)
- ・ ジョブ(裁量できない業務)とビジネス(裁量できる業務)の違いを理解し、組織全体を見渡して業務を遂行できる能力
- ・ 担当業務に関する知識・技能を積極的に習得し活用する意欲・能力(文書作成能力、IT利用・活用能力、語学力等を含む)
- ・ 業務にかかる説明・折衝を行う能力、的確にクレーム処理できる対人能力
- ・ 後輩・部下職員を指導・教育し、成長を促す能力(マネジメント、コーチング、OJT)
- ・ 企画立案能力、業務マニュアル作成能力

### 《地域の特性を活かした取り組みや、市民協働をさらに推進するため、求められる力》

- ・ 地域に飛び込み、なじみ、溶け込み、地域の人たちと一緒に考え、悩み、喜び、共感・共鳴する能力(人間力・人間的魅力)
- ・ 常に自己啓発を図り、勉強して視野を広げ、向上していくことのできる能力
- ・ 情報を収集し理解・分析する能力
- ・ 課題を発見し問題解決・政策形成につなげていく能力
- ・ 傾聴・コミュニケーション能力、説明・プレゼンテーション能力
- ・ ファシリテーション能力やコーディネート能力など多様な人を巻き込んでものごとを前に進める能力、市民満足を高める能力



## 職員力向上において求められるそれぞれの役割

### 《職員の役割》

職員は、前向きかつ主体的に職務に取り組み、互いにコミュニケーションをとって、ともに喜びも悩みも分かち合って、様々な課題解決を行っていけるような職場環境を作っていくという役割を担います。

また、個性を大切にしながら、大阪市で働く意味、東淀川区役所で働く意味や組織の中での立ち位置や自らの役割を認識し、どういうパフォーマンスができて、どういう職員であるべきか、「もう一声、もう一手間、もう一工夫」ができないかを考えながら、「自ら考え学び行動する」ことにより、日々積極的に業務に携わり、職員としてキャリア形成に努めるという役割を担います。

### 《管理監督者の役割》

職員の成長支援は管理監督者の責務であり、組織運営の最重要課題であることを認識する必要があります。

部下職員の気質の多様化、業務の複雑化や繁忙化、職場体制の変化等にともない、職員力の向上に向けた取り組みの重要性はこれまで以上に増えています。管理監督者は今までの指導のあり方とは違うアプローチも必要であると強く認識し、そのうえで最適なOJTを実施していくことが重要です。

また、組織の命題を明らかにし、職場の使命や役割を共有化する必要があります。

さらに、職員の主体性やチャレンジ性を引き出せるような職場づくり、環境整備に努め、職員の成長をしっかりとサポートし、その取り組み・成果を適切に評価していくことが必要です。

さらに、管理監督者は一人の職員として、また管理監督者としては上記のような部下への指導・支援や職場づくりを通じて部下とともに自らの成長に取り組む役割を担います。

### 《所属(区役所)の役割》

所属は、職員と管理監督者が上記の役割を果たせるよう、その前提条件を整え、支援していく必要があります。

所属は、所属職員の能力を向上させるための方策を策定し、所属内のすべての職場で意図的・計画的・継続的に職員力向上に取り組めるようにすることが必要です。また、一つの業務に複数の課がかかわる場合は、必要に応じて関連する課が連携して業務を担当する職員の職員力向上を検討する必要があります。

所属は、所属の管轄する業務の遂行と業務に精通した「プロ」の職員の成長を支援する役割を担います。

人事管理・研修制度・意識改革や職場風土改革について、連携して、総合的な職員力向上に取り組んでいきます。

## 職員力向上に向けたマネジメントの方向性

### 《 意欲ある職員を評価する仕組みづくり 》

区行政の発展には、区政を多角的な視点から見つめることのできる職員と、高度な専門性を有する職員とがバランスよく成長することが重要です。なかでも、高度かつ専門的な知識が必要な業務においては、エキスパートの成長・確保が図られるような職員配置を行う必要があります。

区政運営の推進に力を発揮できる職員の適材適所への配置や、本人の意欲や能力を重視し、職員の適性を考慮した職員配置に努力します。

職員力向上のための人事評価、めざす職員像の明確化、評価の透明性の向上、面談等を通じたコミュニケーションの推進を図ります。

職員の主体的取り組みを尊重し、職員一人一人の取り組みを職場、さらには区全体で共有していけるような風通しのよい組織風土の改善を図ります。そのため、職員が主体的に自らの資質及び能力向上に努めることを促すとともに、意欲ある職員の成長を支援するため、職員の能力を十分に生かせる職員配置に努力します。

また、区長は職員の執務意欲の高揚に資するため、全力を挙げて職務を遂行し顕著な功績をあげた職員を表彰します。

### 《 研修への積極的な参加 》

職員人材開発センターの自己啓発講座等を活用しつつ、OffJT(職場外研修)、OJT、自己啓発を連動するとともに、実務能力向上に向けた各種研修への参加機会を提供し、区役所として多様化する地域ニーズに応じていくため、自立的に動き、幅広い視点を持って最適なものを選ぶ思考や判断力を持つ人材を育成し、組織としての最大級のパフォーマンスを実現するため、職員の自発的な能力開発を支援し、組織力の向上をめざします。

**\* 組織の中での役割を意識したキャリア形成の理解促進**

**\* 「自ら学び考え行動する」職員への支援**

**\* 実務能力向上に向けた各種研修への参加機会の提供**

- ・ 地域特性を活かした取り組みの推進、市民協働意識の醸成
- ・ 若手層の職員力向上に向けた重点的支援
- ・ 管理監督者のマネジメント力の強化
- ・ ベテラン層の能力活用に向けた研修
- ・ 基礎自治行政中心という観点からの地域活動を支援するための研修プログラム
- ・ 他都市と連携し相互の職員の交流を図ることのできる研修
- ・ 基礎自治体の職員として必要かつ十分な実務能力を身につけるための研修
- ・ 自己啓発を目的とした夜間スキルアップ講座等への積極的参加を促進

## 職員力向上に向けての取組み

### (1)「前向き感」を醸成しモチベーションを向上させる取組み

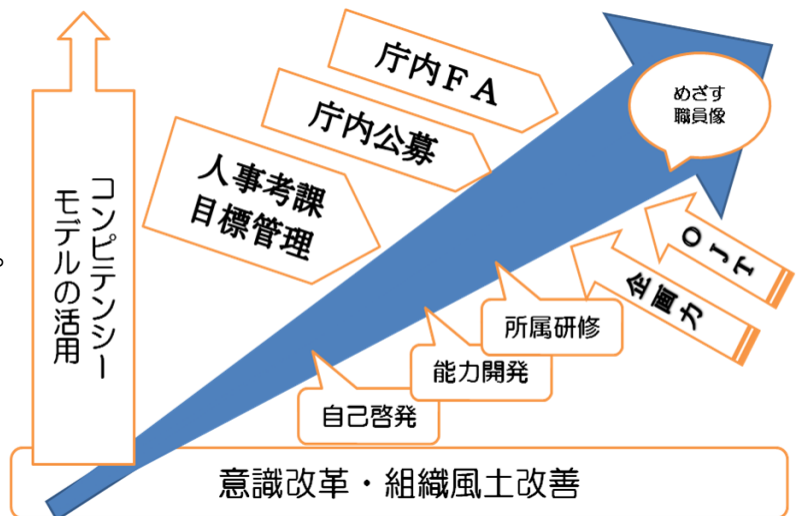
- ・ 自らのキャリア形成のため、主体的な自己啓発の推奨及び適切な評価
- ・ 他の自治体職員との交流や職員間の交流、気づきを提供するため、自治体職員有志による変革のための自主的な意見交換会や研修への積極的な参加促進(例:地域に飛び出す連続講座、JIAM[全国市町村国際文化研究所]の研修など)
- ・ 職員提案制度、元気アップ運動(職場改善運動)などの再構築・活性化
- ・ 区役所や局、市域を超えた連携と情報の共有化
- ・ 「やらされ感」から脱却し、「前向き感」が持てる取組みを推進
- ・ プラストークによるコミュニケーションの活性化
- ・ 業務形態によってはミスがないことをプラスの評価とする仕組みづくり
- ・ 小さな成功体験の積み重ねによる自信へのつながり

### 《具体的な取組み》

#### a 区長表彰とコンピテンシー・モデルの創造

- ・ 手本になるような業績を上げた職員を区長が表彰し、その業績を区役所内に周知し、見習う対象として顕彰していくことにより、業績を上げた職員自身と見習う職員双方のモチベーション向上を図る。
- ・ 目に見える周囲の評価(サンクスカードなど)の積み重ねにより、ES(従業員満足度)を上げていく。

※コンピテンシー・モデル...  
特定の職務について要求されるコンピテンシー(高いレベルの業務成果を生み出す、特徴的な行動特性)をまとめ、モデル化したもの。



b 集って、つながる機会をつくることへの支援

- ・ 主体的に「悩み」、「しんどさ」を分かち合い、相互刺激のもと前向きになってもらえるようにラウンドテーブルやワールドカフェ等の機会(みのり茶ん会、所属を越えた勉強会、民間や地域との研修会、ランチミーティングなど)を職員自身がつくりだすことを場所の提供・ファシリテーター派遣などから支援。
- ・ メンター制度により新規採用の職員を中心に個別にもサポートしていくことで、相互の交流を図る。

c やりたい仕事がやれる仕組みづくり

- ・ ポテンシャルを最大限に高めるために、職員の興味を大切にし、人事制度(自己申告、庁内公募など)を活用するとともに、職場応援派遣の仕組みやポイント活用の検討や定期的なジョブローテーション、庁内FAなどで積極的な業務参加を促進する。また、職員自身が保有資格や学習歴などの棚卸を行い、キャリア形成するための全面的なサポートを行うとともに、スキルを活かす場の提供を行う。あわせて、職員人材開発センターのスキルアップ講座への積極的参加を促すほか、民間で成果の挙げられている優れた手法は積極的に取り入れ、組織の活性化につなげていく。

d 区独自のニーズや課題に応じた、所属研修の実施

- ・ 風通しのよい職場づくりに向けての研修をはじめ、職員の強みと弱みを見極めながら、対人能力を含め業務スキル向上のための研修を企画し、実施する。

**(2)職場風土を改革し職員を客体から主体に変える取組み**

- ・ 職員が主体となって、自らが職員力向上に向けた様々な取組みを企画・立案し実行することによって意思決定に参画できるようにするとともに、組織としてサポート

《具体的な取組み》

a 人材育成プロジェクトチーム(PT)

- ・ 課を横断したプロジェクトチームの活動を継続し、区役所職員の人材育成にかかる企画立案に主体的に携わっていく。将来的には人材育成に関することを全面的に担っていくことを目指す。

b 地域活動に積極的に携わるための地域担当職員の位置づけ

- ・ 地域ニーズの区政への反映は今後の区政運営に欠かせないものとなることから、地域活動への支援に携わる地域担当職員の位置づけ・役割を明確にし、担当職員が積極的にその役割を果たせるよう、組織としてサポートし、適切に評価する仕組みを構築。