大正区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」に関する基本方針を
定めるための基本的な考え方）

平成25年3月

大正区役所

職員力向上基本プラン策定の背景

これまで大阪市では、各区役所を中心に、市民と協働して地域課題の解決に取り組んできましたが、区役所は施策や事業の執行機関としての役割が中心で、ほとんどの施策や事業は260万人の全ての市民を対象に一律に局が決定して実施しており、地域の特性や多様な住民ニーズに必ずしも的確に対応したものとなっていませんでした。

この状況を打開し、大阪全体の持つ力を活かし、地域の活力を一層発揮させていくためには、「成長は広域行政、安心は基礎自治行政」といった考え方を基本に、これまでの枠組みにとらわれることなく、基礎自治行政については、住民に身近な基礎自治体が地域の特性や課題、住民ニーズを的確にとらえながら、きめ細かく実施していくことが必要です。

こうした観点に立って、大阪にふさわしい新しい自治の仕組みづくりを進めるため、基礎自治行政に関しては、住民に最も身近な区長に権限を移譲し、局を補助組織として施策や事業を決定し実施するという、区内の施策・事業を区長が自らの権限と責任で実施する区政運営を目指しています。

さらに、大阪がこれからの都市間競争を勝ち抜くとともに、グローバル化、少子高齢化等、時代と社会の急激な変化に迅速に対応し、活力と魅力があふれ市民が安心して暮らすことができる地域となるには、新たな地域経営モデルが必要です。そのため、市民と協働し政策を立案できる優れた能力を有し、自律性を備えた職員へと成長を促すとともに、その能力を最大限に発揮することができる機会を与える等、能力と実績に応じた人事を徹底し、意欲と誇りにあふれる職員が市民のために全力を尽くすことができる組織の実現をめざすため、「大阪市職員基本条例」が制定されました。

職員力向上基本プランの策定へ

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、個々の市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、住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、市民満足を高める能力の向上に取り組みます。また、基礎自治行政に関しては、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、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、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。

策定にあたっ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」に陥ったとき力を殺がれ、「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、この基本方針では、「人材」、「育成」、「開発」といった職員を客体として捉える表現に変えて、「職員力」「成長」といった表現を用いています。

組織風土の改善

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いく組織でないと、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、職員の士気と同時に組織パフォーマンスの向上にもつなげます。

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しています。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〔On the Job Training＝職場研修（日常の仕事を通じて上司・先輩が部下・後輩に対し業務に必要な知識・技術・技能・態度などを意図的・計画的・継続的に指導し習得させること）〕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所属がかかわる場合は、必要に応じて関連する所属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。

職員力向上マネジメント

≪　人事制度等　≫

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できるよう支援します。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人事配置等を行います。

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、さらには所属、市全体で共有していけるような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ため、職員の希望により転任させる制度又は特定の職等に充てる職員を募集する制度により、意欲ある職員の成長を積極的に支援し、任用します。

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て顕著な功績をあげた職員を表彰します。

≪　研修制度 ≫

職員人材開発センターを活用しつつ、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を実施し、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の強化・実施

・ 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の導入
・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の強化・実施

職員の前向き感の醸成と職場風土改革等への取り組み

（1）職員の前向き感の醸成

・ 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の情報提供

・ 職員提案制度、提案たまご育てる制度（政策提案支援制度）、元気アップ運動（職場改善運動）、情報共有化委員会などの取組み支援

・「やらされ感」から脱却し、「前向き感」が持てる取り組みを推進

・ プラスストロ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

☆　職員が前向きになる取り組み例

ａ　「職員自身がつくる」文化の推進

・　基本方針、研修内容など、自らが成長するための材料を職員自身が主体的につくりだす。いわば、「既製品からオーダーメイドへ」の転換。

・　事務研究会など、区役所の事務のあり方を区役所自らがつくっていく文化の再興。

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を職員自身がつくりだすことを支援。

・　支援の内容は、場所の提供、ファシリテーターの派遣、同じ問題意識を持つ職員の紹介とコーディネートなど。

・　複数の区役所間、区役所 - 局間など、所属を越えて積極的につながることを支援。

・　民間企業、NPO、地域団体など、外部とも積極的につながることを支援。

ｃ　職員の取り組みの市全体への波及

・　職員が取り組む「職員づくり」の好事例が全市において実施されるような制度の創設などにより職員のモチベーションを向上させ、さらなる好事例を生みだすしくみづくり。

（2）職員を客体から主体へ

・ 職員を主体とし、自らが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、組織としてサポート

☆ 職員を主体とする取り組み例

a 「職員自身がつくる」文化の推進

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。

c 職員が主体とする取り組みをサポートする仕組み

・ 職員が企画・立案した「職員づくり」の取り組みを、現実化し、実施していくために必要なサポートを、内容によって、職員人材開発センターだけでなく、関連する局が補助組織として実行していく仕組みづくり。

（3）職場風土改革推進

・プラスストロークによるコミュニケーションの活性化
・職場内外のコミュニケーションの推進
・研修等で習得した知識や能力を活かせる機会、実践の場づくり、研修受講者の人材バンク化
・ミスがないことをプラスの評価とする仕組みづくり
・職員の主体的な活動を共有する仕組みづくり

☆ 組織風土の改善に関する取り組み例

a 業務内容に応じた評価を行う仕組みづくり

・ マイナス面ばかりが強調されるような業務に対しては、ミスがないことをプラスの評価として理解することにより、職員の主体性や積極性を導き出すような仕組みの導入。

b 職員の主体的な活動を職場全体で共有する仕組みづくり

・ 職員が行う自己研鑽や職場改善活動を職場全体で共有し、ともに向上を目指すような組織風土を形成する仕組みづくりの検討。

c 職員の区役所・局の枠を超えた取り組みを支援する風土形成

・ 職員が自らの属する組織（区・局）を越えて、複数区や区と局にまたがるような課題に対して、積極的かつ主体的に改善等に取り組めるよう、組織としてサポートするような組織風土を形成する。

大正区役所職員としてめざすもの

大正区役所がめざす職員像

（1） 区民ニーズを的確に捉え、行動する職員

（2） 変化に挑戦し、勇気を持って実行する職員

（3） チームワークにより強力に仕事をやりぬく職員

（4）不測の事態に的確に対応できる職員

（5）区役所独自の施策を企画立案する力できる職員

大正区役所がめざす職場

（1）職員が健康で、やりがいを感じ、誇りをもてる職場

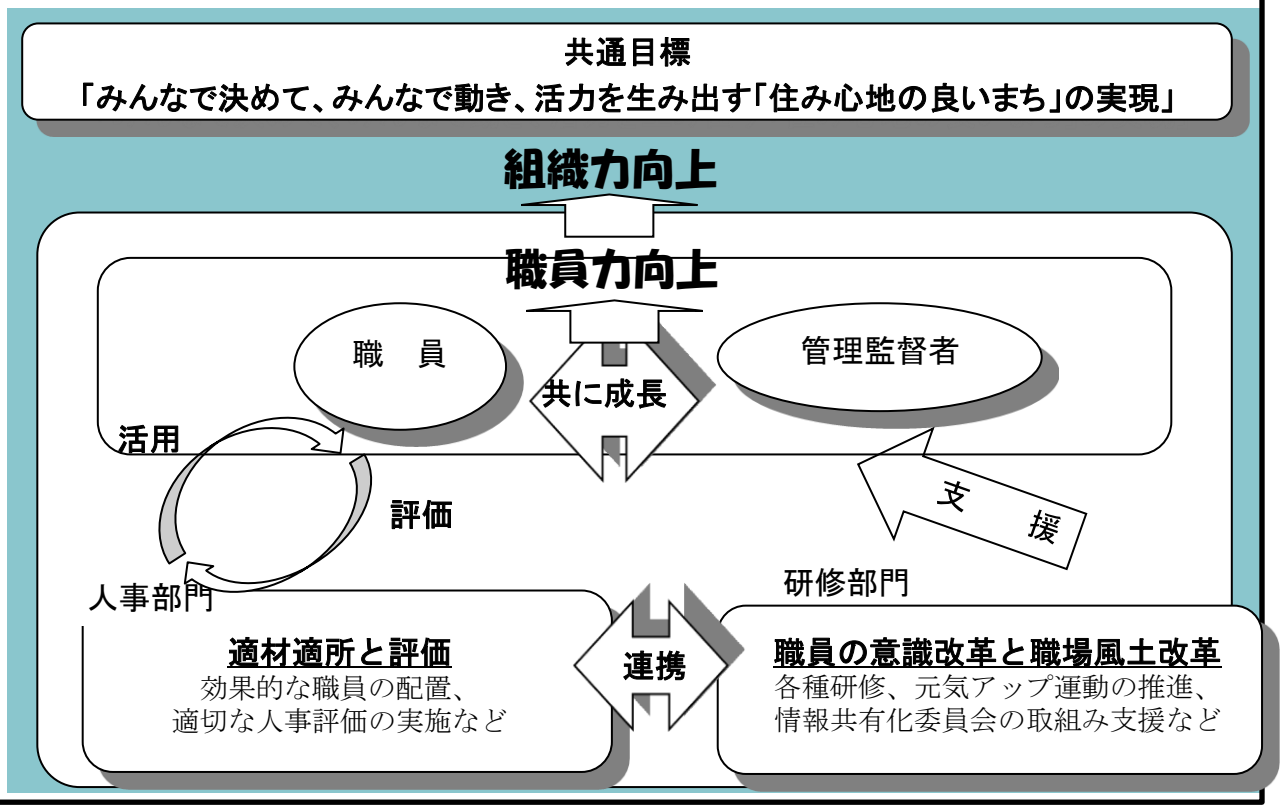
（2）情報共有・意見交換が活発な風通しのよい職場

（3）職員の能力向上のための自発的な取組を支援する職場

（4）窓口サービス日本一といえる職場

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「組織力の強化」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（＝「みんなで決めて、みんなで動き、活力を生み出す「住み心地の良いまち」の実現」）に向かって取り組んでいきます。



大正区役所がめざす職員像を実現するための取組み方針

≪区民ニーズを的確に捉え、行動する職員≫

・ 区民との日々の対話等を通じて、区民一人一人のニーズの背景にある「想い」を共有し、その想いとニーズに応えるために行動できる職員を育成します。

≪変化に挑戦し、勇気を持って実行する職員≫

・ 職員提案制度や元気アップ活動などに積極的に取り組める組織風土を醸成するため、所属内表彰制度を実施します。

≪チームワークにより強力に仕事をやりぬく職員≫

・ 大正区が実施する事業（イベント）に、意欲ある職員を積極的に職員ボランティア等として参加するよう促し、チームワークを経験させます。

≪不測の事態に的確に対応できる職員≫

・ 各種イベント等におけるチームワーク作業において、OJTを実施することにより緊急対応を学びます。

・ コンプライアンス研修等において、本市のルールを周知徹底し知識を高めます。

≪区役所独自の施策を企画立案できる職員≫

・ 区の特性や地域の実情に即した施策を企画立案する能力を養成するため、企画力向上研修等を積極的に開催します。

大正区役所がめざす職場を実現するための取組み方針

≪職員が健康で、やりがいを感じ、モチベーションを高く保ち、誇りをもてる職場≫

・ 健康診断・ストレスチェックによるメンタルヘルスケアを推進するとともに、メンタルヘルス講座等を積極的に活用し、職員が心身ともに健康でいることができる職場を実現します。

・ 生活習慣改善講座等を積極的に開催し、職員が自らの生活習慣を振り返り、生活習慣病を予防することができるようにします。

・ 所属表彰制度を活用し、やりがい・誇りをもてるよう取り組みます。

・ 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」を許容する組織風土を醸成します。

≪情報共有・意見交換が活発な風通しのよい職場≫

・ 所属情報紙を活用し、職場横断的な情報共有化をはかります。

・ 情報共有化委員会・元気アップ運動等の職場横断的な活動を積極支援し、情報共有・意見交換が活発な風通しのよい職場を実現します。

≪職員の能力向上のための自発的な取組を支援する職場≫

・ 職員の能力向上のための自発的な取組を積極支援し、パワーアップ研修等の受講を推奨します。

・ 職員の実務能力向上に向けた各種研修を開催し、職員の積極的な参加を促します。
（参考：平成24年度実績・・「情報公開・個人情報保護研修」「印刷物作成講座」「社会的ビジネス化研修（CB研修）」等）

≪窓口サービス日本一といえる職場≫

・ 市民に『区役所が変わった』と実感してもらえるよう、正しい言葉づかい・態度等、窓口対応・電話対応の基本を改めて習得するとともに、市民の満足度を高める質の高い接遇力を身につけるため、接遇研修を積極的に実施します。

・職員による自発的な窓口サービス改善に向けた取組みを積極的に支援します。
（参考・・窓口サービス改善事例
平成23年度実績・・「転入された区民の方向けに配付する『転入者セット』の作成」
平成24年度実績・・「窓口サービス課の待合スペースに本を設置」
「出産・婚姻等の主なライフイベントの際に必要な手続きをまとめた『案内票』の作成」