

# 東成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

平成25年4月  
東成区役所

## 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」を制定したところです。

## 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めます。また、基礎自治行政に関しては、区役所職員、局職員双方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、局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、市民のパートナーとして市民・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き組織でないと、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。

### 共に区行政を支えるパートナー

区役所職員と局職員は共に支え合って区長の意思のもと、基礎自治に関する施策・事業に積極的に取り組むことが求められます。

このような考え方のもと、局職員は地域課題への理解を深め、区長に対しても専門性を活かした提案を行うなど、主体的に基礎自治行政に取り組みます。

共に区行政(基礎自治行政)を支えるイメージ図

区行政(基礎自治行政)・区政運営

区 長

区役所職員

専門分野の視点からの情報

局 職 員

連 携

区役所管理監督者

地域に関する情報

局管理監督者

## 大阪市職員としてめざすもの

「めざすべき職員像」として、「市民志向」「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、市・区・地域を愛し、市民のみなさんと共に『みんなが住みたいまち大阪』をめざします。」

### めざすべき職員像

- (1) 市民の笑顔は私たちの喜びです。【市民志向】
- (2) 私たちは変化やエラーをおそれずチャレンジします。【チャレンジ精神】
- (3) 私たちはやりとげます。【プロ意識】

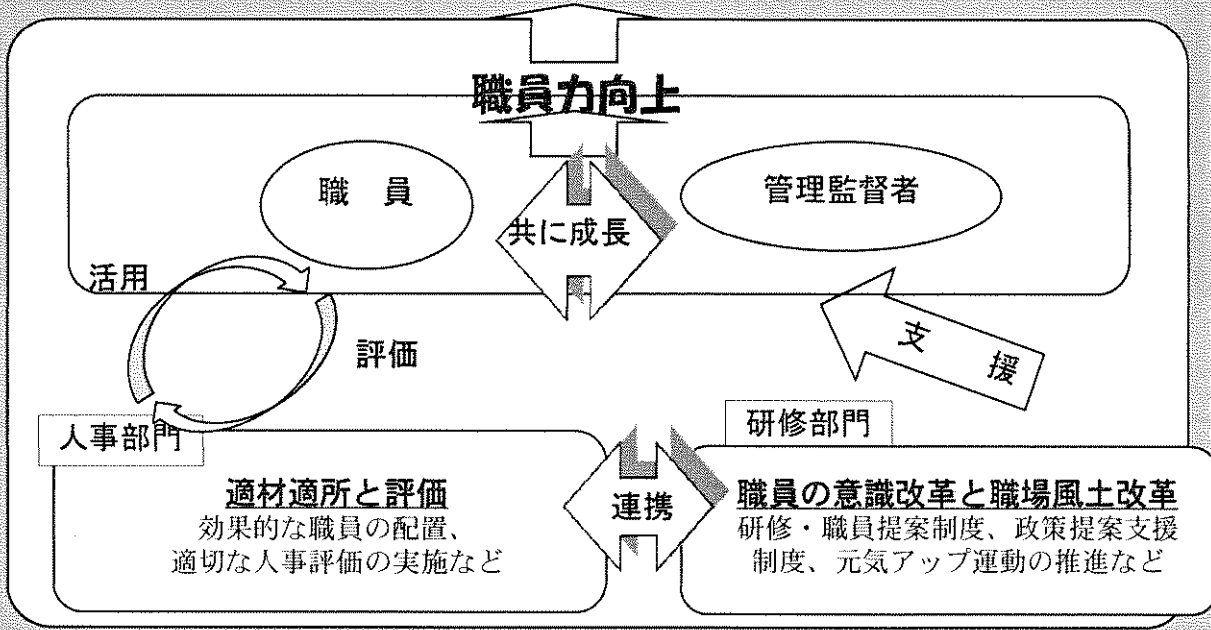
⇒ これらの取り組みにより、私たちは「みんなが住みたいまち」を実現します。

## 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「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(=「みんなが住みたいまち大阪の実現」)に向かって取り組んでいきます。

共通目標＝「みんなが住みたいまち大阪の実現」の達成

### 組織力向上



## 大阪市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》

- ・ 担当業務に関する知識・技能を習得し活用する能力(文書作成能力、IT利用・活用能力等を含む)
- ・ 業務にかかる説明・折衝を行う能力
- ・ 市民に対して丁寧かつ公正・公平に対応する能力
- ・ 後輩・部下職員を指導し、成長を促す能力
- ・ 企画立案能力

### 《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》

- ・ 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
- ・ 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)

## 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、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、どのようなパフォーマンスができて、どのような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。

### 《東成区役所の役割》

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。

職員の能力を向上させるための方策を策定し、東成区役所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・担当がかかわる場合は、必要に応じて関連する課・担当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。

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。



### 東成区役所のめざす職員像

《お客様の気持ちを理解し、ひと工夫した対応ができる職員》

《熱意ある対応ができる職員》

《自ら学び実践する職員》

### 東成区役所のめざす職場像

《気軽に意見が言い合える職場》

《個人それぞれが考えを発信し、失敗を恐れない職場》

### 具体的取組

#### 《OJT》

◆生産性向上をめざして、「東成区、みんなで仕事を正速安安楽楽にするプロジェクト」を実施し、整理・整頓・清掃・清潔・習慣の5Sの徹底、マニュアル作成、業務の改善等に取り組みます。

◆アンケートなどにより来庁者の満足度を見える化するとともに、区民の満足度向上のために何をすればいいのかを検討し、課題解決に取り組みます。

◆課横断的なプロジェクトチームを随時設置し、よりよい市民サービスの提供や業務効率の向上に取り組みます。

#### 《研修》

◆市政改革方針や区運営方針、区長が取り組みたいことを全職員が共有し、プラス思考で実践できるよう区長自らが全職員に対して研修を実施します。

#### 《その他》

◆職員のチャレンジ精神の育成や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をめざして、区長表彰制度を実施します。

年間スケジュール

		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
O J T	正速安安楽楽 プロジェクト												
	来庁者満足度 向上の取組												
研 修	区長研修												
	人権研修												
	コンプライア ンス研修												
そ の 他	区長表彰												
	改善事例 表彰会												