

# 住之江区職員力向上基本プラン

〔職員づくり・人材マネジメントに関する基本方針〕

平成25年3月

住之江区役所

## 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が移譲され、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にあたって

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。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。

### 「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、せつ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、区民のみなさんと共に『みんなが住みたいまち住之江』をめざします。」

### めざすべき職員像

- (1) 区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住之江」を実現します。

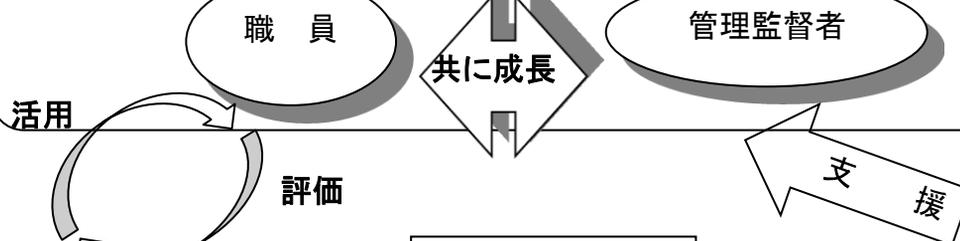
## 職員力向上のための基本的な考え方

「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住之江の実現」)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住之江の実現」の達成

### 組織力向上

### 職員力向上



### 政策推進室

**適材適所と評価**  
効果的な職員の配置、  
適切な人事評価の実施など

**職員の意識改革と職場風土改革**  
研修・職員提案制度、政策提案支援  
制度、元気アップ運動の推進など

## 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)

### 《 人事制度等 》

市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。

所属長は、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。

## 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
- ・ 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)などの再構築・活性化
- ・ 「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

### (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

### (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 【再掲】
- ・ 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
- ・ ミスがないことをプラスの評価とする仕組みづくり 【再掲】
- ・ 職員の主体的な活動を共有する仕組みづくり