


佐賀県職員向け 自己学習用資料 庁内オンライン搭載













# 新しい「育成評価制度」についてのよくある質問集

Version 9.10

職員能力開発モデル(コンピテンシーモデル) Version 1.00 対応 FAQ



## 目次

- 1 コンピテンシー ってなに？ 
- 2 コンピテンシーモデル ってなに？ 
- 3 コンピテンシー評価 (育成評価) ってなに？ 
- 4 制度全般について 
- 5 自己評価 
- 6 ミーティング(育成面談) 
- 7 第1評価 
- 8 第2評価 
- 9 評価の決定 
- 10 フィードバック(育成面談)と評価の確定 
- 11 マネジメントサポート制度 
- 12 相談窓口 

## 1 コンピテンシー ってなに？

### Q 1-1 コンピテンシーとはなんですか？

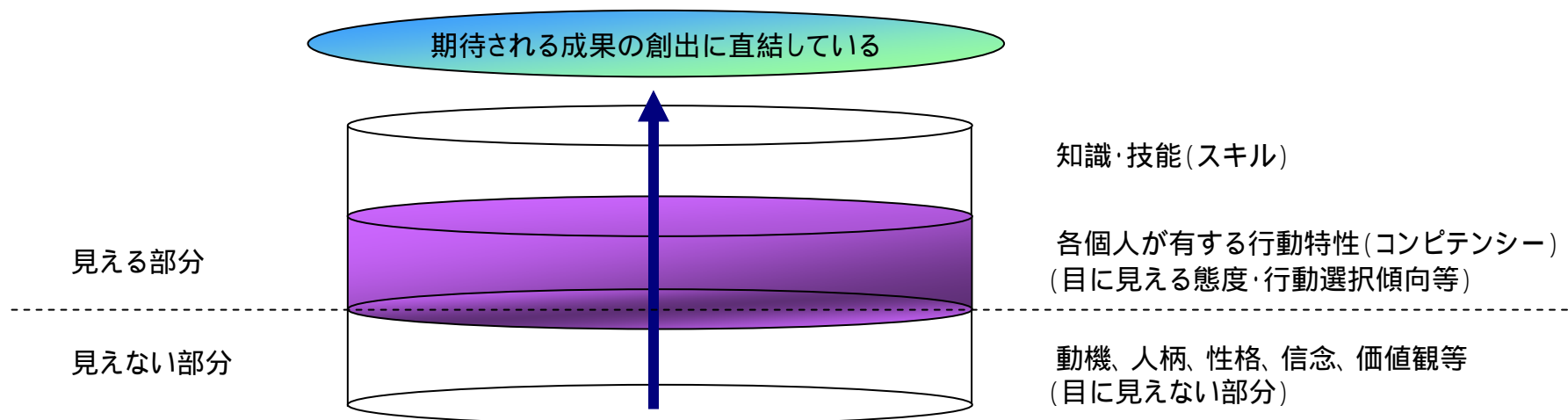
#### A 1-1

コンピテンシーとは、『組織的な活動において期待される成果を安定的・継続的に達成する人材(高業績者、ハイ・パフォーマー)』の特徴を、可能な限り客観的に測定できるよう、潜在能力ではなく日常的にみられる行動特性(傾向性)で記述・説明された基準のことです。

・実際の行動特性だけでなく、組織として望ましいと考え、今後求めていこうとする期待行動まで含めて要素化し、これらを基準に織り込むことによって作成・活用されるものです。

・単なる保有能力としての知識・技能(スキル)そのものは対象ではありません。状況を予測し、必要な知識・技能を身につけておいて、状況に応じて適切にその知識・技能を発揮できることが重要で、それを支える行動特性が対象となります。

#### 職業能力(エンプロイヤビリティ)の構造図



出展：エンプロイヤビリティの判断基準等に関する調査研究報告書(H13年7月、厚生労働省職業能力開発局)より、Fuji Xerox Institute Inc. により一部改訂



## 1 コンピテンシー ってなに？

### Q 1-2 コンピテンシーの歴史について教えてください ~ その1

#### A 1-2

コンピテンシーとは、1970年代に、ハーバード大学の心理学者 D.マクレランド (D.C.McClelland) 教授らによって研究された概念です。

- ・1970年代初め、米国国務省は外交官採用に関して適性検査及びスキル・知識に関するテストを用いていましたが、それらの採用テストの成績と、配属後の外交官としての実業績との間に相関が見られないことが分かりました。
- ・米国の雇用機会均等法の厳正な適用の下、雇用差別の疑いに対して明快な回答を示さなければならない国家機関においては、そのこと自体が特に問題とされたのです。
- ・国務省より、業績予測要素を明らかにするよう依頼を受けたマクレランド博士は、新しいアプローチで研究を進め、1973年の論文で、異文化での対人関係の感受性、嫌な相手でも尊重する態度、人脈を構築する速さ、を発表しました。



#### マクレランドの研究アプローチ

- ・高い業績を明白に上げている人をサンプルとして抜き出す
- ・成功と不成功の分かれ目となった出来事において、高業績者がいったいどのようなことを感じ、考え、実行したかという事実を明らかにする
- ・明らかにされた事実から、高い業績につながる要因を抽出し、その要因について数値化する尺度を作り上げる

現代における「人材ベンチマーキング手法」そのものであり、本県における今回のコンピテンシーモデル開発においても同様の設計思想と手法をとりました。



## 1 コンピテンシー ってなに？

### Q 1-3 コンピテンシーの歴史について教えてください ~ その2

#### A 1-3

その後、1982年にボイヤティス (R.E.Boyatzis) は、『The Competent Manager : A Model for Effective Performance』という書籍において、約2,000人の管理者(12の組織、41の管理職職務) に対する「仕事の成果」と「能力」との関係性調査結果をまとめました。

ジョブ・コンピテンス・アセスメント・メソッド(The Job Competence Assessment Method) として名高いその方法論の中で、「コンピテンシーは、ある職務において、効果的で優秀な成果を発揮することと密接に関係する特徴」と表現され、6つのクラスター、21のコンピテンシー項目からなるモデルが紹介されたのでした。

90年代半ばからアメリカ企業を中心に大流行したコンピテンシーは、さまざまな議論や研究の結果、ただ単に高業績者を選別したり、ハイパフォーマーを育成したりするだけでなく、企業理念や企業戦略を社員間で共有する「共通のものさし」としても使われるようになりました。

今では、コンピテンシーを「高業績者の行動特性」ととらえるのは、一面的にすぎず、むしろ「あるべき理想形の行動特性」と考えるべきかもしれません。



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

### Q 2-1 コンピテンシーモデルは、どのような経過でつくられたのですか？

#### A 2-1

##### 地方分権研究会

・平成15年10月、地方分権研究会「自治体経営」メンバーの中の、慶應義塾大学グローバルセキュリティリサーチセンター(G-SEC)、早稲田大学、佐賀県、岩手県、宮城県、岐阜県、和歌山県、福岡県、富士ゼロックス総合教育研究所、及びマーサー・ヒューマンリソース・コンサルティング社が、現代の地方公務員の『お役所体質を改革』するため、「地方公務員の意識行動改革プロジェクト」を立ち上げ、地方公務員向けのコンピテンシー研究開発に着手しました。

・平成16年4月、具体的なコンピテンシーモデルを開発するため、実行委員会組織を設置し、職員能力開発モデル(コンピテンシーモデル)の開発に着手、翌17年1月に初版バージョンを作成しました。

開発範囲 佐賀県 : 全職員対応モデル  
(人材育成、人事配置等に幅広く活用、Web上での自己診断システムなどの研究)  
その他の県 : 課長モデル(主に研修で活用)  
共同開発部分 : 課長モデル作成

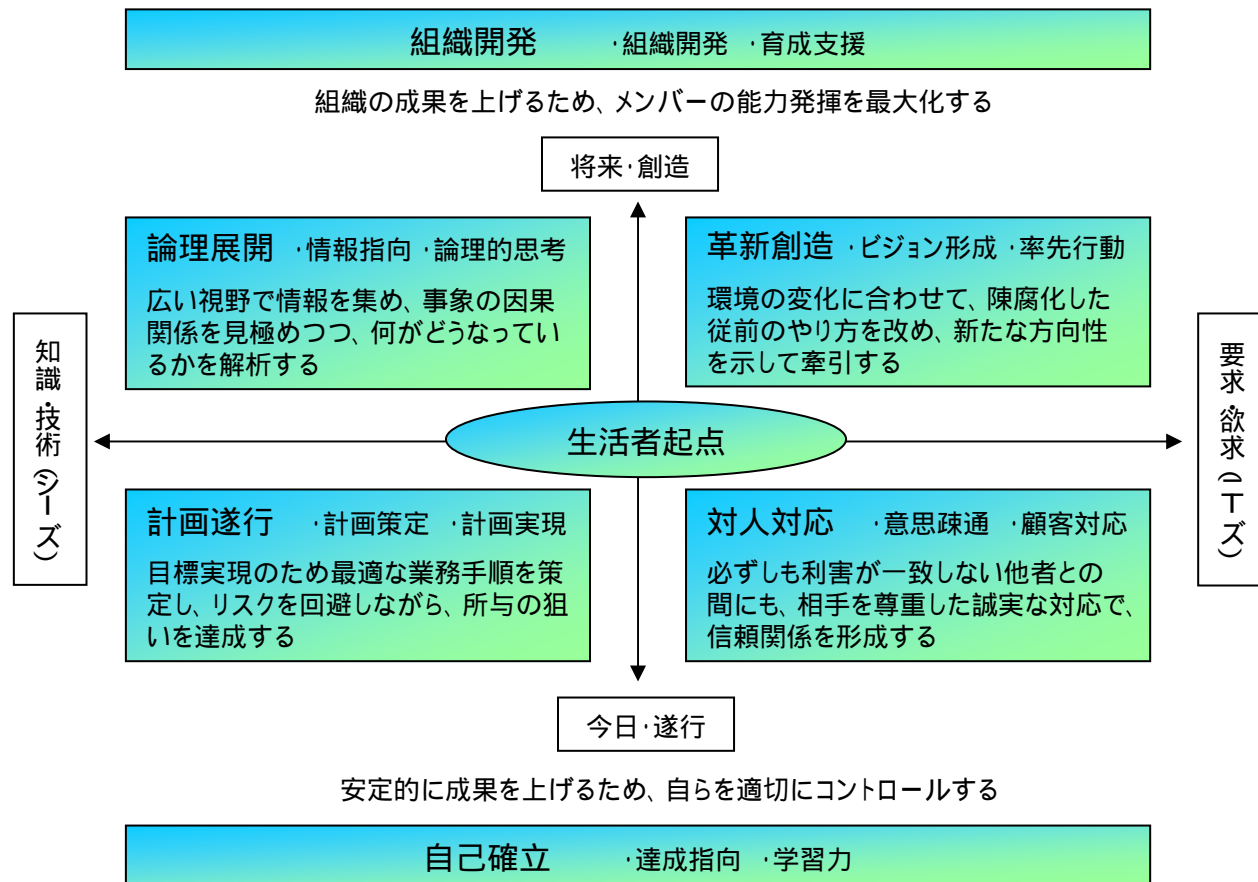
特徴 全国に通用 ・佐賀県職員のデータだけでなく、先進的な5県の高業績職員のデータをもとに作成  
( 全国に通用するレベルのもの)  
全国初 ・このような開発手法と応用の幅の広さは全国初  
( 有志県と大学、民間とのコラボレーションによる実践計画)



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-2 コンピテンシーモデルは、どのような構造になっていますか？

A 2-2 コンピテンシーモデルの構造は、下図のとおり7つの構成要素からできています。



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-3 コンピテンシーモデルは、どのような方法でつくられましたか？ ~ その1

A 2-3

佐賀県における開発手法

佐賀県では、「全員参加型」をキーワードにコンピテンシーモデルの開発を進めてきました。

- ・メールマガジン（「ほぼ毎週きりんメール」）からの情報発信
- ・タスクチーム員の公募、チームの設置
- ・高業績者（ハイパフォーマー）の推薦募集

また、本県職員のハイパフォーマー・インタビューだけでなく、次のようなプロセスも経ながら「求められる職員像」を追及し、開発を進めてきました。

- ・トップインタビューの実施（知事、副知事、出納長、教育長、各本部長）
- ・タスクチームや地方分権研究会でのディスカッション
- ・他県の職員のハイパフォーマーインタビュー（地方分権研究会参加4県：宮城県、岐阜県、和歌山県、福岡県）





## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

### Q 2-4 コンピテンシーモデルは、どのような方法でつくられましたか？ ~ その2

#### A 2-4

次に、自治体職員に求められる具体的な行動例（キーワード）の抽出をしました。

#### 高業績者(ハイパフォーマー)インタビュー

本県のハイパフォーマーが語る、「成功体験」、「日ごろの仕事の進め方」、「注意していること気にしていること」、「仕事を離れたプライベートなライフスタイル」など、あらゆる角度から聞き出した生の声を整理して、それが7つの構成要素のどれに当てはまるのかを検討

#### トップインタビュー(知事、副知事、出納長、教育長、各本部長)

トップマネジャーが語る、「このシステムに寄せる思い」、「若手職員、マネジャークラスへのメッセージ」、「県が進むべき方向性」、「自分のモットーとするところ」など、これも整理して、それが7つの構成要素のどれに当てはまるのかを検討

#### 他県のハイパフォーマーインタビュー（地方分権研究会参加4県：宮城県、岐阜県、和歌山県、福岡県）

地方分権研究会「公務員の意識行動改革プロジェクト」参加県の職員の中から、同じようにハイパフォーマーを抽出、上記の内容をインタビューして得られた「生の声」を整理して、それが7つの構成要素のどれに当てはまるのかを検討



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

### Q 2-5 コンピテンシーモデルは、どのような方法で作られましたか？ ～ その3

A 2-5 さらに、

タスクチームによるさまざまな角度からのマネジメント論（「コンピテンシーの素」）の議論を加えました。

- ・求められる職員像とは、あるべきマネジメントとは（第2回会議）
- ・各階層に求められるコンピテンシーとは（第3回会議）
- ・佐賀県庁基本理念を考える（第4回会議）
- ・知事とタスクチーム員とのコンピテンシー熱談会（第5回会議）
- ・コンピテンシー項目のキーワード抽出（第6回会議）

このように、膨大な「インタビュー素材」や「タスクチームによるマネジメント論の整理」などから導き出された言葉を、「行動例」としてひとつひとつ整理し、インタビューした方々のそれぞれのクラスごとに

- ・おおむね担当クラスの方のインタビュー結果を整理……………レベル1
- ・おおむね係長クラスの方のインタビュー結果を整理……………レベル2
- ・おおむね課長クラスの方のインタビュー結果を整理……………レベル3
- ・おおむね本部長以上の方のトップインタビュー結果を整理……………レベル4

となるように配置しました。これが「コンピテンシーモデル原型」です。

これに、さらに磨きをかけ、「逆の行動例」として反面教師の意味で掲載する「レベル - 1」を搭載したものが、お手元の「コンピテンシーモデル Version 1.0」です。



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-6 タスクチームの議論などを通じてコンピテンシーモデルに取り入れられたものの具体的事例を教えてください。

A 2-6

地方分権研究会における公務員のお役所体質批判から

地方分権研究会 地方自治体職員の意識・行動改革プロジェクト

～「お役所体質改革プロジェクト」～ コンピテンシーモデル開発PT 基本コンセプトからの抽出確認より一部抜粋

	大項目	中項目	小項目
「前例踏襲」に対する批判	革新創造 計画遂行	ビジョン形成 計画実現	前例踏襲しない姿勢 業務改善
「中央への依存体質」に対する批判	革新創造	率先行動	国等への働きかけ
「責任転嫁」に対する批判	自己確立	達成指向	責任感・完遂、使命感・チャレンジ
「形式主義」に対する批判	計画遂行 対人対応	計画策定 顧客対応	形式主義からの脱却 要望をつかむ
「問題先送り」に対する批判	自己確立 論理展開	達成指向 論理的思考	責任感・完遂 対応策の多様性
「現場」「オープン」「県民協働」	生活者起点の姿勢	(各項目)	



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-7 タスクチームの議論などを通じてコンピテンシーモデルに取り入れられたものの具体的事例を教えてください。

A 2-7

トップマネジャーインタビューから（インタビュー結果キーワード抽出確認より一部抜粋）

	大項目	中項目	小項目
知事：「我々はダイヤモンドの原石。磨かないと光らない。自分を自ら高めていこうという意欲を強く持って もらいたいと思っている」	自己確立	学習力	視野の拡張、継続学習
副知事：「最初は『国は飛行ルートを変えないだろう』という思い込みがあった」	革新創造	率先行動	国等への働きかけ
	革新創造	ビジョン形成	前例踏襲しない姿勢
	論理展開	論理的思考	解決策の構想
出納長：「視野が狭くなってはいけない。私達は幅広い視野と高いアンテナを持っていなければならない」	論理展開	情報指向	情報源と情報の質
教育長：「用地交渉のベテランと言われている人は、ほとんどが聞き上手。相手に話させてそれを受け止めてい る」	対人対応	顧客対応	要望をつかむ、顧客の理解



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-8 タスクチームの議論などを通じてコンピテンシーモデルに取り入れられたものの具体的事例を教えてください。

A 2-8

タスクチーム意見交換の中から（『上司論の議論』関係キーワード抽出確認より一部抜粋）

	大項目	中項目	小項目
「バイタリティー溢れるムードメーカーになれる人」	組織開発	組織開発	環境作り、チームワーク
「事前にリスクを予測し、防ぐことのできる人」	論理展開 計画遂行	情報指向 計画実現	情報分析・整理 計画遵守・障害対応力
「仕事に対して最後まで逃げないでほしい」	自己確立	達成指向	使命感・チャレンジ
「『何かあったら俺が責任を取る』といえる人」	組織開発 自己確立	組織開発 達成指向	指示・判断の仕方・権限移譲 責任感・完遂



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-9 今回のコンピテンシーモデルの開発、運用は全国に先駆けて実施される先駆的なもので、全国から注目を集めていると聞いていますが、どのような点が先駆的なのでしょうか？

### A 2-9

コンピテンシーモデルを活用して研修や人事異動に使っている自治体は若干ですが既にいくつか存在します。今回の開発でも、先駆的に取り組んでいる「高知県」、「岸和田市」、「宇都宮市」などの先輩自治体の方々の教えをかなりの部分受けました。

そのような中で、本県のコンピテンシーモデル開発のユニークな点は、

マクレランドの研究アプローチをある程度忠実にトレースし、実際にハイパフォーマーインタビューも行ってモデル化したこと。また、その研究を「地方分権研究会」という産学官の共同体で行うとともに、ハイパフォーマーインタビュー対象者も「地方分権研究会」参加5県の中から選抜したことにより、全国レベルの結果を得られたこと。

コンピテンシーモデルを全職員向けの汎用タイプとし、共通言語化することによって、「育成評価制度の実施」を中心に、「コンピテンシー対応研修制度の実施」、「学ぶ職場風土づくりの推進」、「複線型キャリアシステム設計」、「育成型ジョブローテーション設計」、「自己申告制度、庁内公募制度に応用」、「多彩な採用形態への改革研究」、「柔軟な任用制度の研究」など、人材マネジメントシステムの全般に渡る整備を図ることとしたこと。

などが上げられます。が、なんと言っても重要な点は、

これを地方分権研究会が作りあげ、佐賀県が率先してトータル的に実践段階に入ったことであり、

これらの総合的な取組自体が自治体として初めてのことで、今回の育成評価制度の運用がうまく定着すれば、今後ますます激化すると予想される今日の自治体間競争の中にあっては、これにならう自治体が相当数増えてくると予想される点にあります。



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-10 「今日の高業績者」は存在しても、「将来の高業績者」は存在しないため、コンピテンシーモデルの核となる「ハイパーフォーマーインタビュー」は将来的には意味をなさないし、そもそもインタビューをやること自体が大変な作業という意見を聞いたことがあります。これについてはどのような感想をお持ちですか？

A 2-10

地方分権研究会参加5県のハイパーフォーマーインタビュー及び各県の人事、研修担当者の意見交換、さらには本県におけるタスクチームの議論等を通じて、将来に通用する高業績者の姿は十分導き出せたと確信しています。

また、全国に分布する参加県のハイパーフォーマーインタビューを実施するところが一番ハンドリングとしては難しかった点でしたが、インタビュー部分については、富士ゼロックス総合教育研究所のノウハウを活用しました。

なお、ハイパーフォーマーインタビュー結果を分析整理して、行動例に落とし込む作業については、佐賀県を中心に、地方分権研究会において一番努力した部分です。

### 重要

【今回、実際にハイパーフォーマーインタビューを各県で実施することによって、各県に共通する将来のハイパーフォーマーたるコンピテンシーのヒントが十分に見られ、結果として満足あるものが得られました。】

【コンピテンシーモデルに記載されている表現はメンテナンスが必要です。数年に1回は表現の見直しを行う必要があります、その意味からも、行動例に落とす作業の部分は、ノウハウの蓄積のため独自で行う必要がありました。】



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-11 職種、業種などを細かくモデル化することで制度が重くなり、メンテナンスしにくくなった結果、ついには運用が停滞してしまった企業があると聞きましたが、今回の本県のコンピテンシーモデル設計の思想はどうでしたか？

### A 2-11

モデル化に当たっては、職種の幅が膨大に広く、また、「企画」、「運営」、「管理」の3つの能力を、その時々に応じて自在に発揮しなければならないという「自治体行政の特徴」をうまく反映させるためにも、できるだけ単純で汎用的なものにする必要がありました。

また、メンテナンスが自由にしやすいようコンピテンシー辞書の構成はできる限り簡素化に努め、その運用に工夫が加えられやすいように設計しました。

#### 重要

【制度の緻密さに反比例するハンドリングの重さは、これまでの先例を参考に極力避けることとし、単純でかつ汎用性を高める設計としました。】





## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-12 今回のコンピテンシーモデル作成に当たり、とった手法で特徴的なものは何ですか？  
先進の民間企業の持つコンピテンシーモデルと比較した場合、両者の違いはありましたか？

### A 2-12

モデル作成時の力作業の部分は、地方分権研究会参加各県の担当者の協力により、まずはマネジメントの中核となる課長級モデルを作成することからはじめ、これを基準に、その他のクラスのモデルにまで広げていくことで効率化を図りました。

コンピテンシーモデルの表現は、多種多様な職種がある中、できる限り汎用性を高めるよう努め、より具体的に行動が想起でき、測定・判定時点での共通認識が図りやすく、納得度と透明度の両面を高めることができるよう心がけました。

また、開発に当たっては、民間企業のコンピテンシー辞書が大いに参考になりました。さらには、先進自治体の運用事例を大いに参考にしました。

そうした中で、民間企業も自治体も求められる「行動例」にはさほど違いがないことが分かりました。

また、ハイパフォーマーインタビューで分かったことは、民間企業と比して自治体職員により強く求められている特徴は「生活者起点の姿勢」であったことで、いずれの県の高業績者もこれを強く意識している点が特徴的でした。



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-13 デキル職員だけいっぱいいるの？ なんだか個性が無くなりそう？

A 2-13

コンピテンシーモデルは、各項目ごとにハイパーフォーマーの「行動例」を記述したのですが、だからといって、これらをすべて満たしてくださいと言っているわけでは決してありません。

そうすると、佐賀県は、全員が「金太郎飴」のような魅力のない集団になってしまいます。

このモデルは、大勢の方々のインタビュー等によってできた「行動例」の集大成ですが、それらの方々も決してオールマイティではありません。お一人お一人を見れば、長所もあれば短所もあります。

私たちは、個性を持った個人です。強い部分もあれば、弱い部分もあります。

このモデルは、あなたの強い部分、弱い部分がなにかを教えてくれるものであり、「個性、つまり自分の強いところをもっと伸ばしたい。弱いところがあれば変えたい。そして、自分が描いた理想像に近づきたい」という気持ちのお手伝いをするものです。

でこぼこがあって大いに結構です。どの部分が強くなければならないというものでもありません。個性あるひとりひとりが集まって、適材適所が達成されれば、個性豊かで強力な集団が出来上がります。

そうすれば、佐賀県庁全体が、魅力ある個性派集団になるのではないのでしょうか。



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-14 レベルが高すぎてこんなにはできないと思います。理想像を追いすぎているのではないのでしょうか？

A 2-14

全てを満たそうと思うと、かなり高いハードルがずらりと並んでいるとお感じになられるかもしれません。

しかし、コンピテンシーモデルは、全ての項目について高レベルにならなければならないということを求めているものではありません。

また、コンピテンシー評価は、そもそも点数が高いから良いというものでもありません。各コンピテンシー項目のどれが強くて出ていて（自分の得意とするところはどれで）、どれが弱く出ているのか（不得意とするところはどれか）、という『山の部分と谷の部分』を知ることが目的としています。つまり、厳しくとも甘くとも、まずは、この『山、谷』が分かればよいということです。

一見、複雑そうで難しそうに見えますが、皆さん方の誰かが実際に実践している行動例です。やってやれないことはありません。積極的に読みこなして、実践してみてください。



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-15 評価項目が多すぎると思います。

最初は少ない項目で運用を開始し、徐々に増やしていった方がよいのではないのでしょうか？

A 2-15

コンピテンシーモデルに初めて接した方は、最初、行動例を読むだけでも大変で、多くの方が「項目が多すぎる」とお感じになられたことと思います。

コンピテンシーモデルを使って自己評価をするためには、最低でもひとつとおり、それぞれ大項目から中項目のレベル定義を読みこなし、各着眼点ごとに自分がどのレベルにあるのかを考えなければなりません。

最後までやると、どっと疲れますが、たった1回、全文を読むだけでも、今求められている公務員像はどんなものかがなんとなく分かりますし、自分の「強み弱み」や「どんなタイプなのか」というのも分かってくると思います。初めて、何かを基準に自分を客観的に見つめなおしたことに気づかれると思いますし、他人はどのくらいだろうと考えると思います。

何度も何度も繰り返し読み、考え、ミーティングで話し、仲間と意見交換するうちに、言葉の持つ意味のひとつひとつが段々としみ込むように分かってきます。

これを毎年繰り返していくわけです。最初は読むのもつらくて、文字量も多いと感じていても、繰り返すことによって、慣れるといつのまにかそう大した量ではないことに気づかれると思います。

そうやって、自分の「持ち味」や「レベル」がどのようなもので、どの程度なのかを「本気」で知りたいと考えたときに、このコンピテンシー項目の要素を多いと感じるか、少ないと感じるかだと思います。

ご質問のように、最初は少ない項目でスタートし、年を経るごとに、内容を細分化していった、毎年毎年項目を増やしていくという方法もあるかと思いますが、それはそれでつらいものがあるのではないのでしょうか。

どうせ始めるなら最初から本物でいったほうがいい。そんな思いから、当初からこの量に設定したところです。



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-16 コンピテンシーモデル開発の着想について、政策形成能力開発など派手な印象が強いと思います。ところが、現地機関では、何よりも『苦情処理』が大事です。見栄えの良い、派手な部分もいいですが、もっと、地味な『苦情処理』などといった現場の現実を反映したものとしても『コンピテンシーモデル』があることを説明してもらいたかったです。～ 研修会場で…

### A 2-16

コンピテンシーモデル開発のそもそもの着想では、「政策形成能力の開発」とともに、「経営(マネジメント)能力の開発」も重要な要素のひとつです。ご質問のとおり、『県民からの苦情を上手に処理すること』は、現地機関職員に求められる重要な要素であり、まさしく経営能力(現場をマネジメントする能力)を試される分野です。

本庁でも同じですが、苦情処理の上手な人の行動を注目してみると、

まずは、相手のねらいや意図するところを正確に把握した上で、効果的に折衝を行い、合意にまで至っています。

また、同時に、相手の正当な要求に対しては、様々な手段を通じて、その期待に応える価値ある提案も行っています。

何よりも大事なことは、困難な交渉であっても、冷静さと熱意を失わず、所期の目的を達成するまで、責任をもって粘り強く取り組んでいるところです。

さらには、その後に想定されるリスクを勘案した上で、適切な仕事の手順・手段を講じています。

このような行動例に対して、コンピテンシーモデルでは、「対人対応 意思疎通・顧客対応」、「自己確立 達成指向」、「計画遂行 計画策定」などといった角度からコンピテンシー項目を整理しており、いずれも経営能力として重要な要素と位置付けています。これは本庁にあっても同じであり、求められる要素は一様に重要であると考えています。



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-17 最終的には「レベル4」を目指すのでしょうか？

私たちの評価能力には千差万別あって、個人差として甘辛が相当出るのではないかと思うのですが…

A 2-17

まず、「レベル4」でなければならないということは決してありません。（「レベル4」であることにこしたことはありませんが…）逆に「レベル0」であってはならないということでもありません。

要は、「強いところと弱いところ」、「伸びているところと伸びていないところ」、「長所と短所」、「山と谷」がわかれば、コンピテンシー評価の所期の目的は達成されるということです。（気づき、能力開発の動機付け、適材適所の配置の初歩的な部分は可能となってきます。）

高度に適材適所を実現していくためには、評価をより絶対値に近づけていくための職員の「評価能力」の向上が必要であるとともに、所属長による「所属の求めるべきコンピテンシー傾向の把握能力」の向上が必須となってきます。

特に、私たちの評価能力は、まだ未知数で、当初は甘辛の差も相当あるものと考えています。

したがって、当初は、「山と谷」がどの辺りにあるのか、どのような形をしているのか（自分はどの部分が強いのか弱いのか）という点に着目して、自分自身を見出す努力をしてください。

評価能力は、毎年2回の自己評価、職場内での意見交換、毎年の育成面談、フィードバック、その他評価能力向上研修などによって、時間の経過とともに高まっていき、個人差は徐々に収斂されていくものと考えています。



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-18 「レベル4」 になってくると、特定の高い役職につかなければその行動ができないようなものが多いように感じます。そのポストにつかないと実績は出ないのではないのでしょうか？

A 2-18

確かに、全ての項目について「レベル4」を達成するためには、特定の高い役職についていなければできないような気がするかもしれません。

しかし、コンピテンシー評価は、全ての項目について、「レベル4」を求めているわけではありません。

コンピテンシー評価は、個人の「長所・短所」を発見するところに重きを置いており、当然「短所」があることが前提で構築されています。

気持ちを楽しんでじっくりと考えてみれば、一般の職にある人でも、他の項目はどうあれ、どれかひとつの項目については、自分もかなりハイレベルな行動をとって、「レベル4」は「満たしている」、あるいは「到達可能」と思えるものがあるのではないのでしょうか。それこそが自分の持っているポテンシャル(潜在能力)に対する気づきであり、新たな価値観の発見です。

よ～く見てください。要は柔軟な読み替えです。

特に高い役職についていなくても「レベル4」は取れるという考えで日々努力してみてください。



## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-19 行動例が抽象的のように思われます。

職員は通常業務をしているのだから、読んですぐわかるような、わかりやすいものにしてほしいのですが。

A 2-19

コンピテンシーモデルは、地方分権研究会参加県の高業績職員(ハイパフォーマー)の語る「成功体験」や、「日ごろの仕事の進め方」、「注意していること気にしていること」、「仕事を離れたプライベートなライフスタイル」などについて記述されているとともに、知事、副知事、出納長、教育長、各本部長などトップの方々の語る、「このシステムに寄せる思い」、「若手職員、マネジャークラスへのメッセージ」、「県が進むべき方向性」、「自分のモットーとするところ」などが記述されています。

これらの方々の声の整理に当たっては、「生の声」を「一般化」するに当たり、誰もが当てはまるよう翻訳した部分もあり、また、通常業務を想定して意識し直した部分もありました。

したがって、ご質問のように逆に抽象的に受け止められるところもあるかと思われませんが、それは誰が読んでも当てはまるようにと考えて作られているからです。

そこを理解していただき、どうか自分の仕事に当てはめてみて柔軟に解釈をしてください。

そして、そのように解釈した理由を自由記入欄に記述して、ミーティング等の際に話し合ってください。

このように抽象的ともとられるコンピテンシー項目を、どのように自分のものとして消化したかが、コンピテンシー評価の重要なポイントとなってきますので、よろしくお願いします。





## 2 コンピテンシーモデル ってなに？

Q 2-20 片仮名文字が多いと思います。 分かりづらいので日本語に翻訳してもらいたいのですが…

A 2-20

確かに、今回のモデル Ver. 1.00 は、「ビジョン」、「シナリオ」、「コンセプト」、「ミッション」、「コミュニケーション」、「人的ネットワーク」、「スキル」、「アピール」など片仮名文字が多いです。

「コンピテンシーモデル」という言葉そのものが片仮名文字で、「職員能力開発モデル」と意識していますが、直訳ではなく、なんとなく違和感を感じさせる訳になってしまっています。

「ビジョン」などは、端的に「組織の共通のねらい」とも訳せるのですが、個人個人の仕事のあり様に依りて各人が柔軟に解釈しだすと、それは、「県全体の目標」であったり、「所属の目標」、「現地機関の課の目標」であったりしますし、「個人的な目標」であったり、「係内の約束事」であったり、「同じ業務を通じて計られる特定の人物同志の暗黙の了解事項」であったりもします。

このように、文字数を極力減らしながら、各人が膨らますイメージをより広くしようとしたため敢えて片仮名文字を使ったところがありました。 将来的にはできるだけ漢字化していくことを考えています。

この他にも、モデルを読みづらくしているのは、「共有する」とか「共感を得ている」といった表現があり、ちょっと見ただけではどのようなものかを簡単にイメージできにくいものもあります。

そこで、当面、片仮名文字に加えて、これらの言葉の解釈についても、順次、できるだけ、このFAQ集に掲載していこうと考えています。



### 3 コンピテンシー評価（育成評価）ってなに？

Q 3-1 コンピテンシー評価（育成評価）は、従来の勤務評定と比べてどこが、どう違うのですか？

A 3-1

従来の勤務評定では、実際に仕事上で発揮されているかどうかを問わず、「能力をどの程度保有しているか」という評価をしてきました。

例えば、「企画力」という能力項目については、「上司の指示や条件に適合した有効な実施計画・対策を策定できる」といった基準で評価し、こういう能力が「どの程度あるのか」という評価をしていました。これでは、その人が潜在能力として持っていれば、それを活かしていてもいなくても「能力がある」ということになってしまいます。

「どの程度なのか」という評価もあいまいで、「優れている」「やや優れている」といった違いをどう評価するかは、考課者の主観的な判断に任せられます。

一方、コンピテンシー評価では、仕事で実際に実績を残している人の行動を調査して得られた行動科学の研究結果をもとに設定された評価項目について、それに該当する行動がどの程度あったかで評価します。

また、「仕事上で具体的な行動として発揮されている能力（行動特性）」に着目して評価するので、潜在的にいくら能力を持っていても現実に仕事上で発揮していなければ「その能力はない」ということとなります。

したがって、コンピテンシー評価は、従来の評価方法と比べて客観性が高く、特に評論家タイプ（知識があり理論・理屈は立派だが、具体的に行動しない人）を排除できるメリットがあると言われています。



### 3 コンピテンシー評価（育成評価）ってなに？

Q 3-2 コンピテンシー評価（育成評価）は、従来の勤務評定と比べてどこが、どう違うのですか？

～ 自己評価による「気づき」

#### A 3-2 自己評価による「気づき」

これまでの勤務評定は、育成の観点を持っていながらも、上司が一方的に部下を評価し、その評価結果は部下には示されませんでした。

新しいコンピテンシー評価制度では、

- ・まず年度当初（4月）に本人が自己評価します。
- ・上司はその自己評価結果を受け取って、日々の仕事を通じて部下と意見交換をしながら、半年をかけて見守ります。また、上司と部下とのミーティング（育成面談 6月～9月の期間中に1回）を行い、具体的に意見交換します。
- ・最終的な評価は、10月に本人が再度自己評価の見直しをした後、必要であれば再度ミーティング（育成面談）をしながら、上司が決定し、その結果を部下にフィードバック（育成面談）します。



### 3 コンピテンシー評価（育成評価）ってなに？

Q 3-3 コンピテンシー評価（育成評価）は、従来の勤務評定と比べてどこが、どう違うのですか？ ~ 絶対評価

#### A 3-3 絶対評価

これまでの勤務評定は、評価者が評価した点数を、第一次調整者、第二次調整者が、他の職員と比較しながら調整していましたので、個人の評価点は相対評価でした。

新しいコンピテンシー評価制度では、

・個人の行動について「やっているか、やっていないか」ということを客観的に見つめる方法によって行う「絶対評価」ですので、基本的に他人と比較して「調整する」という概念はありません。

・評価者はコンピテンシーモデルをじっくりと読みこなして評価をすることになり、第2評価者がその甘辛を含めて評価者とディスカッションをしながら、両者で決定点にまで導くという方法をとります。



### 3 コンピテンシー評価（育成評価）ってなに？

Q 3-4 コンピテンシー評価（育成評価）は、従来の勤務評定と比べてどこが、どう違うのですか？ ~ フィードバック

#### A 3-4 フィードバック

これまでの勤務評定は、最終的な評定点は、本人には知らされていませんでした。

新しいコンピテンシー評価制度では、

- ・評価結果は本人に示されます（フィードバック）。
- ・フィードバックでは、評価者が本人に対し評価点を示します。
- ・フィードバックの際は、評価者が評価点について説明をし、本人の納得がいくまで話し合う育成面談（ディスカッション）を行います。

今回のコンピテンシー評価制度では、本人と評価者、評価者と第2評価者との直接的なディスカッションが不可欠な要素です。

このような直接対話は慣れないうちはなんとも面映く、やりづらいつとを感じるものですが、大事な要素ですので、是非、じっくりと話し合って、日頃の仕事上の思いなどを話し合ってください。



### 3 コンピテンシー評価（育成評価）ってなに？

Q 3-5 コンピテンシー評価（育成評価）は、従来の勤務評定と比べてどこが、どう違うのですか？ ~ 納得性を重視

#### A 3-5 納得性を重視（絶対評価を担保）

これまでの勤務評定は、最終的な評定点は、本人には知らされておらず、結果として、評価される側の考え、主張は全く通らない形で結論付けられていました。

新しいコンピテンシー評価制度では、

- ・評価結果は本人に示されます（フィードバック）。
- ・フィードバックにおける育成面談（ディスカッション）を通じて、どうしても上司の出した評価レベルに納得できない場合は、本人の主張する評価レベルを最終評価結果とし、これが本人のレベルとして職員課、職員研修所へ報告されます。
- ・結果、本人は自分で結論付けた最終評価結果に責任を持つことになり、絶対評価を担保することになります。
- ・また、翌年度、翌々年度と、同じような評価サイクルを経てその手腕が職場内で検証されることにもなります。



### 3 コンピテンシー評価（育成評価）ってなに？

Q 3-6 最近盛んにいわれている評価制度で「目標管理による成果評価、実績評価」というものがありますが、コンピテンシー評価（育成評価）は、これとは違うものですか？

A 3-6

「目標管理による成果評価、実績評価」は、職員に「目標」を設定させ、その目標がどの程度の困難度を持っており、それをどこまで達成し、どれだけの成果をあげたかという観点で評価する方法です。

「目標管理評価」は、もともとは組織の業績向上を図るための経営管理システムとして考案されたもので、「目標による管理」(Management By Objectives and Self-control)と呼ばれる考え方、手法を、1954年に P.F.ドラッカーが、その著書「現代の経営」で提唱したのが始まりとされています。今日、それが能力・実績を重視した人事制度へという潮流の中で、個人の実績を評価する手法として取り入れられてきました。

「目標管理評価」は、毎年度職員が設定した目標の「困難度、設定期間の妥当性」などのレベルを正確に判定し、それがどの程度達成できたかについて正確に評価されることが求められますが、職員の数が増えるほど、また、職務内容が多岐に渡るほど、毎回個々の判定の正確さを期すために、相当な努力と手間が払われなければならないというハンドリングの難しさを内包しています。

一方、コンピテンシー評価は、成果を達成するための過程の行動に着目し、「効果的で優秀な成果を発揮することに密接に関係する行動特性を共通言語とすること」として、具体的に目に見える行動の有無で評価するものであり、成果結果を求めるものではないという点で「目標管理評価」とは、全く性格を異にするものです。

成果結果を求める「目標管理評価」は、マネジメント職にあるものに対しては効果的であるとともに、コンピテンシー評価をするに当たってもその判断材料となる有効なものなのですが、正確にしようとすればするほどハンドリングが重く、複雑であるため、佐賀県では、特に課長級以上の職員に対して『実行宣言とその成果評価検討』という簡易方式により実施しています。なお、平成17年度からは、コンピテンシー評価技術を上げるための研修として、ライン係長を対象にOJT（簡易版）で実施することとしています。



### 3 コンピテンシー評価（育成評価）ってなに？

Q 3-7 かつて給与システムに直結することでモチベーションを上げようとして、逆に職員のモチベーションが落ち、結局制度を破綻させてしまった経験を持つ民間企業が多いと聞きました。 今回のコンピテンシー評価ではどうでしょうか？

A 3-7

今回のコンピテンシーモデル運用に当たっての基本コンセプトは「人材育成」であり、「適材適所の実現」であります。

ですから、モデルの活用は「人材育成」を中心に展開し、モデルによる「気付き」を経て自ら伸びようとする職員を適正に人事に反映させ、「適材適所を達成」することを考えており、給与支給基準や昇任選考基準として使うことは考えていません。

#### 重要

【「評価を給与、処遇に反映（信賞必罰）させれば職員は『やる気』を出し、人材が育つ」という考えは甘い。人材育成はそんなに楽で簡単なものではない。 という先進の民間企業、自治体の教訓を大いに参考とすることとしました。】





### 3 コンピテンシー評価（育成評価）ってなに？

Q 3-8 育成評価やOJTなどの現場で、どうしてもうまく合わないと思う上司がいたり、どのように接しても心を開いてもらえない部下がいると感じる場合は、どのように対処すればよいのでしょうか？

#### A 3-8

確かに、私たちは人間ですから、好き嫌いはあります。

コンピテンシー評価は、行動の有無を客観的に判断するものなので、そのような好き嫌いを超越して評価できるツールなのですが、肝心のコミュニケーションが上手く取れていないようなときは、気持ちを上手に伝えることも難しくなってきます。これは、ミーティングにあっては致命的な問題です。

このような場合、例えば一般職員（担当職員）の場合は、本庁、現地機関とも第1評価者は「and 評価」で行いますので、本庁では係長と副課長、現地機関では係長と課長がそれぞれ連名で第1評価をすることになります。したがって、仮に、本人もしくは係長が、ミーティング結果や第1評価に不安があるような場合は、いずれからでも結構ですので、「and 評価者」に対し事情を説明して、「and 評価者」自らが再度改めてミーティング、第1評価を行うなど、主副担当制で当たるように心がけてください。

それ以上の役職の職員同士では、それぞれの求めに応じて、第2評価者がミーティングを行うようにしてください。

なお、実際の場面に直面して、どうすればよいか分からないときは、相談窓口まで遠慮なくご相談ください。



## 4 制度全般について

### Q 4-1 コンピテンシー評価（育成評価）の対象者は誰ですか？

#### A 4-1

コンピテンシー評価の対象者は、次のとおりです。

知事部局、議会事務局、各種委員(会)事務局、教育庁、東部工業用水道局に在職する副本部長級以下の職員  
(臨時的任用職員、非常勤嘱託員を除く)

事務吏員、技術吏員、現業職員

教育庁に在職するプロパー職員、教育職員を含みます。

(職員番号が「0」で始まる職員については、結果を職員課へ提出してください。)

注) 県立病院医局に勤務する職員については、今回は実施しません。

医局職員向けのコンピテンシー評価については、今後、開発予定です。

注) 県庁外に出向している職員（研修派遣、業務派遣等派遣職員など）は、実際に評価ができませんので実施しません。



## 4 制度全般について

Q 4-2 病気休暇、産前産後休暇、育児休業などで評価対象期間の一部しか勤務していない場合、あるいは、評価者を含めて、評価期間中に中途人事異動で転勤してきた場合の職員の評価はどうするのですか？

### A 4-2

被評価者が病気休暇や産前産後休暇中であったり、育児休業中であったりした場合、あるいは、評価者を含めて中途人事異動で新しく転勤してきた場合などは、評価の対象となる期間が3ヶ月以上あれば、そのまま評価してください。

対象となる期間が3ヶ月に満たない場合は、評価対象期間が3ヶ月になる時期まで評価を延期して実施します。例えば、病気が治癒して9月20日から出勤した職員の場合は、基準日を12月20日に変更して評価することとします。

(具体的には、相談窓口までご相談ください。)



#### 4 制度全般について

Q 4-3 評価する人とされる人はどのような関係にあるのですか？

A 4-3 自己評価者と第1評価者、第2評価者の関係は次の表のとおりです。具体的には本部長が定めます。

(本庁)

自己評価者	第1評価者	第2評価者
副本部長	本部長(・部長)	
課長・室長	副本部長(・副部長)	本部長(・部長)
参事・技術監	課長	副本部長(・副部長)
副課長・副室長	課長(・室長)	副本部長(・副部長)
主幹・係長	副課長(・副室長)	課長(・室長)
主査・主事・技師・現業	係長 and 副課長(・副室長)	課長(・室長)

(現地機関)

自己評価者	第1評価者	第2評価者
所長(副本部長級)	本部長(・部長)	
所長	副本部長(・副部長)( or 本庁課長)	本部長(・部長)
副所長	所長	副本部長(・副部長)
課長	副所長	所長
主幹・係長	課長	副所長 and 所長
主査・主事・技師・現業	係長 and 課長	副所長 and 所長



## 4 制度全般について

Q 4-4 「Q 4-2」の表中、「and」または「or」であらわされた職員はどのような意味があるのですか？

A 4-4

表中「and」または「or」で表示された部分は、次の考え方によります。

「and」

本来、評価は第1、第2評価の2階層で行うのが原則ですが、被評価者のクラスによっては、所属長にいたるまでに3階層、4階層となる場合があります。

このような場合は、例えば、「本庁主事」の場合、係長が第1評価したものを、副課長に提出し、副課長の評価を加味しながら、両者併印で第1評価とします。

また、「現地機関主事」の場合は、係長が第1評価したものを課長に提出し、課長の評価を加味しながら、両者併印で第1評価とし、副所長に渡します。副所長は、同様に、第2評価したものを所長に報告し、所長の評価を加味して、最終的に両者併印で第2評価とすることとします。

「or」

本来、現地機関の長（副本部長級を除く）は、副本部長（・副部長）が第1評価することとしており、通常は複数いる副本部長（・副部長）が、それぞれの所掌事務に応じて分担して評価をします。

しかし、例えば、農林水産商工本部生産振興部の場合、副部長は現在1人ですので、1人で本庁6課、現地18機関の長（計24人）の評価をしなければならなくなります。

これは、実質無理ですので、特例的に、本部長の判断で、当該現地機関と業務上つながりの一番強い本庁課長に第一評価を行わせ、「and 評価」と同じように副部長の評価を加味しながら、両者併印で第一評価とすることができるというものです。



## 4 制度全般について

Q 4-5 兼務職員の育成評価は、本務の職場で行うのでしょうか、それとも、兼務先の職場で行うのでしょうか？

A 4-5

育成評価は、「人は職場で育つ」、「業務を通して成長する」というのが本来の趣旨ですので、この考え方に基づき、主にどちらの職場がその職員の主たる業務なのかを判断して、本部長が定めることになります。

一般的には、兼務職員の場合は、「兼務」という字義どおりで考えれば、本務の職場こそ主として働く場であり、そこで育成指導をすることになりますが、時に、兼務先の業務に完全にはまり込んで事業遂行している場合などは、兼務先の上司が当然、育成指導していくことになりますので、育成評価も兼務先の職場で行うことになります。

兼務発令は、年度途中で発令される場合もあります。兼務発令されてどのくらい月数が経っているか、業務従事の割合はどの程度なのかなどで第1評価者が変わりますので、第1評価者を決めるに当たっては、職員課相談窓口までご相談ください。



## 4 制度全般について

Q 4-6 現在、フラット制が試行中です。業務上、決裁ラインから外れている副課長は育成評価に参加できるのでしょうか？

A 4-6

フラット制は、組織を簡潔にして決裁ラインを短縮することにより、合議制の弊害をなくし、業務遂行を円滑に行うことを目的として試行されているものです。

一方、育成評価制度は、「人は職場で育つ」、「業務を通して成長する」というのが本来の趣旨であることから、「業務を通じて育成していくべき」上司として副課長が業務にどのようにかかわっているのかという点に着目して、評価者、被評価者を決めていくことになります。

つまり、現実に仕事の意思形成過程の中に副課長が存在し、部下職員と共に業務遂行を行っているのであれば、フラット制による決裁ラインの考え方は別として、副課長は当然、育成評価制度の一員として参加しなければなりません。



## 4 制度全般について

Q 4-7 業務上、特命事項を帯び、ある業務に特化して従事している副課長は、どのような形で育成評価に参加するのでしょうか？

A 4-7

育成評価制度は、「人は職場で育つ」、「業務を通して成長する」というのが本来の趣旨です。ですから、「業務を通じて育成していくべき」上司として副課長が業務にどのようにかかわっているのかという点に着目して、評価者、被評価者を決めていくことになります。

つまり、特命事項を帯びて、ある業務に特化して従事している場合は、所属する課の中でもその他の業務に従事する部下職員に対しては、直接、業務を通じた育成指導が出来ないわけですから、現実には他の業務を見ていないのであれば、育成評価はごく限られた、特化された業務のライン上の部下職員だけに限られることになり、「and 評価者(第1評価者)」として第1評価に加わることになります。

また、この場合、特命副課長はその他の部下職員については、「and 評価者(第1評価者)」にはなりえず、課長がいきなり第2評価をすることになります。





#### 4 制度全般について

Q 4-8 評価は同僚評価、同期評価が一番正確であるということを知ったことがあります。  
評価は上司がするだけでは不十分だと思います。多面的に行った方が効果があるのでしょうか？

A 4-8

確かに、複数の評価者による評価は効果的と考えますが、制度運用の重さとの兼ね合いで、現在の形にしました。

なお、所属長に関しては、通常の育成評価に加えて、マネジメント能力を高めるための『マネジメントサポート制度(360°評価制度)』により、部下からの評価を併せて実施することを予定しています。



## 4 制度全般について

Q 4-9 育成評価の対象となる期間はいつからいつまでですか？ 評価の基準日はいつですか？  
そのほか、各種提出等の期日を教えてください。

A 4-9

評価対象期間 及び 評価の基準日

コンピテンシー評価の対象期間は、各年度、4月1日から9月30日までの間です。 評価基準日は10月1日です。

第1回目の自己評価と提出期限

毎年4月（前年度1年間を総括してチェック）（提出期限 4月20日 平成17年度は6月20日）

ミーティングの実施

毎年6月～9月の期間中に1回（1時間を推奨、数回に分けてもよい）

第2回目の自己評価と提出期限

毎年10月（4/1～9/30を対象期間としてチェック）（第1評価者への提出期限 10月20日）

第1評価期間

毎年10月20日～11月19日（1ヶ月間）（第2評価者への提出期限 11月20日） 必要に応じ、ミーティングを推奨

第2評価期間

毎年11月20日～12月上旬（第1、第2評価者の最終すりあわせ、決定点記入までを含みます。）

フィードバックの実施

毎年12月上旬～12月28日（本人と評価点のすりあわせ、決定点の最終確定までを含みます。）

職員課へ提出

毎年1月4日



## 4 制度全般について

Q 4-10 育成評価の基準日をなぜ「10月1日」としているのですか？

4月から9月までの6ヶ月間だけの評価になりますが、10月から3月までの6ヶ月間の評価はどうなるのですか？

A 4-10

基準日を「10月1日」、提出期限を「10月20日」とし、フィードバックを「12月中」としているのは、

- ・本人に自己申告書（11月1日基準）を書いてもらうときに、自分のコンピテンシーを意識して書いてもらいたいという願いがあること
  - ・適材適所を達成するために人事異動内申（1月）の参考にしてもらうことができるようにすること
- です。

基準日を「10月1日」としていますが、評価者が実際に評価を行っている現在日までの行動を見て評価することは可とします。

また、それ以降の行動で、評価結果と大幅に違う、適材適所の配置の検討の際に大きく判断を改めなければならないような行動・事実（大きな事業の達成やこれに伴う成長など）があった場合は、育成評価とは別に職員課にご連絡ください。

10月～3月の期間については、翌年度の自己評価（1回目）の際に前年度1年間を総括して記述してもらいますので、このときにその間の行動も含めて振り返ることになります。



## 4 制度全般について

Q 4-11 育成評価シートは、誰がどのように記入するのですか？ ~ その1 「自己評価」

A 4-11

自己評価（本人が記入）

第1回目・・・「鉛筆」で記入（提出期限：通常 4月20日 平成17年度は6月20日）

第2回目・・・「黒色のペン」で記入（提出期限：10月20日）

中項目ごとにレベル定義を読み、該当すると思うレベルを縦に読み込む。  
その後、そのレベルの各着眼点ごとにさらにチェックを入れ、一番ふさわしいレベル定義がどれかを確定しチェックする。  
(チェックは、いずれも、3つ並んだチェックボックスの一番左側の 印に入れる。)

一番ふさわしいレベル定義が決まれば、「自己評価レベル記入欄」に、該当するレベルを記入する。  
また、そのすぐ下の「各着眼点ごとの空欄のマス」に、各チェックを入れる根拠となった自分の行動の実例を入れる。  
また、行動例の読み替えをした場合は、その内容も記入する（自由意見欄に書いても可）。

-----  
第1回目の自己評価では、前年度1年間分の行動について記述する。全ての中項目を記入し終わったら、署名して、その「写し」を第1評価者へ渡す。(提出期限：通常 4月20日 平成17年度は6月20日)

第2回目の自己評価では、4/1～9/30の期間中の行動について記述する。全ての中項目を記入し終わったら、署名、押印して第1評価者へ渡す。(提出期限：10月20日)



## 4 制度全般について

Q 4-12 育成評価シートは、誰がどのように記入するのですか？ ~ その2 「第1評価」

A 4-12

第1評価（本人の業務上の直近上司（育成担当者）が記入）

「青色」または「緑色」のペンで記入（提出期限：11月20日）

それぞれの中項目、着眼点ごとにチェックを入れる。

（チェックは、いずれも、3つ並んだチェックボックスの真中の 印に入れる。）

自己評価者と異なる判定をしたら、その理由を「自由記入欄」に記入する。

また、今後の育成方針、読み替えをした場合はその理由なども記入する。

本人と評価が違って、評価のすりあわせが必要と感じた場合は、短時間でもいいですので必ずミーティングを実施してください。

署名、押印して第2評価者へ渡す。（提出期限：11月20日）

「and 評価者」がいる場合は、「and 評価者」に渡し、両者すり合わせの上、「and 評価者」も押印して、上記提出期限内に第2評価者へ渡す。



## 4 制度全般について

Q 4-13 育成評価シートは、誰がどのように記入するのですか？ ~ その3 「第2評価」

A 4-13

第2評価（第1評価者の業務上の直近上司（育成担当者）が記入）

「赤色」のペンで記入（期限：12月上旬）

それぞれの中項目、着眼点ごとにチェックを入れる。

（チェックは、いずれも、3つ並んだチェックボックスの一番右側の 印に入れる。）

自己評価者、第1評価者と異なる判定をしたら、その理由を「自由記入欄」に記入する。

また、今後の育成方針、読み替えをした場合はその理由なども記入する。

第1評価者と評価が違って、評価のすりあわせが必要と感じた場合は、短時間でもいいので必ず第1評価者と評価のすりあわせを実施してください。

押印して第1評価者へ戻す。（提出期限：12月上旬）

「and 評価者」がいる場合は、「and 評価者」に渡し、両者すり合わせの上、「and 評価者」も押印して、上記提出期限内に第1評価者へ戻す。



## 4 制度全般について

Q 4-14 育成評価シートは、誰がどのように記入するのですか？ ~ その4 「評価の決定」

A 4-14

評価の決定（第1評価者が記入）

「青色」または「緑色」のペンで記入（期限：12月中旬）

第2評価者が記入した評価点を見て、第1評価と同じであれば、その評価点を決定点とし「決定レベル欄」に記入する。

第1評価と異なる場合は、第2評価者にその評価の判断の決め手となった理由を確認し、すりあわせを行い決定する。  
既に第2評価の段階で評価のすりあわせが完了していれば、その時決めた評価点を決定点とする。

（どちらかの評価に決した場合は、採用した側の評価チェックに 印を記入して「決定レベル欄」に決定点を記入する。



## 4 制度全般について

Q 4-15 育成評価シートは、誰がどのように記入するのですか？ ~ その5 「フィードバックと評価点の確定」、「提出」

A 4-15

フィードバックと評価点の確定（第1評価者が記入）

「青色」または「緑色」のペンで記入（期限：12月28日）

フィードバックは、第1評価者が本人に対して行い、本人の納得を得た場合は、「評価確定」とし、フィードバックの期日を記入する。

本人が納得しない場合は、十分話し合い、それでも納得が得られない場合は、本人の主張する評価点を最終的な評価点として確定させる。

この場合、第1評価者はその旨を第2評価者に報告し、本人の主張するレベルのチェックに 印をつけ、「決定レベル欄」に記入された決定点を「見え消し線」で消して、最終的な決定点を記入する。

意見の相違部分を「自由記入欄」に記入し、本人に確認したうえで「評価確定」とし、フィードバックの期日を記入する。

提出（提出期限：1月4日）

「原本」を本人に渡し、「写し」は、所属長が取りまとめの上、企画経営グループを經由して、職員課へ提出する。





## 4 制度全般について

Q 4-16 「育成評価シート」は、いつ、どこで記入したらよいのでしょうか？

A 4-16

育成評価制度は「業務」であるということが「原理原則」です。したがって、業務として取り組むのですから、「職場内で、勤務時間中に記入する」というのが「正解」です。

日常の業務を通じて、気が付いたときにチェックするとともに、業務遂行の状況を自己評価レベル記入欄に記入してください。

ただし、プライバシーの問題として、「実際には育成評価シートを職場内で広げては書きにくい」と感じた場合は、自分の自己評価であれば、無理に職場で書かれなくても良いでしょう。（自宅で書かれてもかまいませんが、この場合は勤務とはなりませんのでご承知下さい。）（ただし、評価者の場合は、プライバシーポリシーのため、部下の育成評価シートを自宅に持ち帰ることは制限されています。）

評価者が特に気をつけなければならないことは、周りに職員が多数いる中で、提出された育成評価シートを他人に見せたり、特定の被評価者に向かって、自己評価の特定の内容に触れることを公然と話すことは絶対にしないでください。

コンピテンシーモデルに関して、職場内で一般論として話をするのは大いに結構ですが、育成評価シートを机の上に広げたままにしたり、特定の被評価者についての自己評価の内容を聞こえよがしに話すことは、プライバシーの侵害にあたりますので注意が必要です。必要な話は、必ず育成面談で行ってください。



## 4 制度全般について

Q 4-17 評価が厳しい人と甘い人とがいてまちまちになったら、不公平は生じないでしょうか？

A 4-17

当初は、評価にばらつきがあって当然です。 そのことで不公平が生じることはありません。

コンピテンシー評価では、点数が高いから良いというものではありません。 各コンピテンシー項目のどれが強く出ているか（自分の得意とするところはどこか）、どれが弱く出ているのか（不得意とするところがどこか）、という『山の部分と谷の部分』を知ることを目的としています。 つまり、厳しくとも甘くとも、結局、この『山、谷』が分かればよいということです。

確かに、評価能力は皆、同等のレベルを持つことが大切です。 甘くつけることで慢心しては、成長もないし効果が無いことは確かです。

これは、今後数年かけて、ミーティングやフィードバックの実施、職場内でのコンピテンシー解釈の議論などを、繰り返し経験することによって、収斂していくものと考えています。

また、コンピテンシー対応の研修の受講や、コンピテンシー評価そのものの研修の受講などを通して、職員全員の評価能力の向上を図っていきたいと考えています。（このために、「評価のための全員研修」をあらためて後日実施します。）

コンピテンシー評価では、このように得意、不得意を知って適材適所の配置や育成に活用するところに重要な意味があり、これが「昇任選考の基準」や、「給与支給の基準」とはしない所以でもあります。



## 4 制度全般について

Q 4-18 コンピテンシー評価制度は、給与支給基準や、昇任選考基準として使われるのですか？

A 4-18

コンピテンシーモデルは、純粋に能力開発のためのツールであり、自己申告制度等と連動させて適材適所の配置を実現させるためのツールです。

コンピテンシー評価制度が、給与支給基準や昇任選考基準として使われることはありません。

### 重要

【「評価を給与、処遇に反映（信賞必罰）させれば職員は『やる気』を出し、人材が育つ」という考えは甘い。人材育成はそんなに楽で簡単なものではない。という先進の民間企業、自治体の教訓を大いに参考とすることとしました。】



## 4 制度全般について

Q 4-19 コンピテンシー対応研修は、現業職員も受講できるのですか？

A 4-19

育成評価制度は、OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング) を基本としています。

職場を職員の能力開発の一番のフィールドとして環境整備することで職員の能力開発意欲を促し、必要とする研修に自発的に参加できるよう、研修体系・仕組みを「管理型」から「自発型」に転換しました。

そして、コンピテンシー能力の開発・向上に重点を置いた研修を実施することとして、平成17年度から新たに「コンピテンシー対応研修」を実施することとしたところです。

職場において、能力開発意欲を持たれている方であればどなたでも受講は可能です。年間の受講回数に限りはありますが、どしどしご応募ください。



## 4 制度全般について

Q 4-20 またまた仕事が増えそうです。

これ以上、こんなことで仕事を増やしてもらいたくないのですが、時短との関係ではどのようにお考えですか？

A 4-20

職場での育成指導は、当然ながらこれまでも行ってきたところです。が、そのやり方に定まった共通言語がなかったため、各員が独自のやり方でやってきました。あるいは、やってこれなかった？と思われる方もいるかもしれません。

コンピテンシー評価制度は、これを体系的に皆が理解できる共通言語でやっていこう、というものです。

「人は職場で育つ」、「業務を通して成長する」というあたりまえのことが、結局、これまで上手くできなかったため、佐賀県が新しい独自の方法で全国に先駆けて取り組んでみようという、かなりチャレンジングな試みでもあります。

ですから、今回、本番では、管理職を対象とした試行の結果をもとに反省すべき点は反省して、できるだけ時間をかけないで実施できるよう随所に工夫をしました。（「ミーティングの主たる時期を夏場に移して、第1評価の際は必要最小限にとどめる」、「できるだけ日常業務の中でコンピテンシー言語が普通に語られるようにしてミーティング比重を軽くする」、「紙をコピーする時間と経費の無駄を省くためにオンライン上で実施できるようシステム化する」、「当面、育成評価シート印刷時の全庁的なごたごたを避けるためにキックオフ研修で全員に配布し、これを直接使ってもらうようにする」などなど…）

そこで、まずは皆さんには、これまでどおり、日常業務を通じた育成に努めてもらいたいと思います。

そして、その中で感じたことを、コンピテンシーモデルに翻訳して（常にモデルを通してものごとを考えるようにして）お互いに特記すべき点を業務の中で書き留めておいてください。

「ミーティングシーズン」は、時間の無駄を省くために、業務の比較的暇な時期を探し出して設けてください。

「ミーティング」や「評価のすりあわせ」は、できるだけ「業務打ち合わせ」と同化させて行ってください。

これらのことが業務の中で自然にできるようになると、さほど余計な時間はかけなくてもやっていけると思っています。

しばらくは難しいでしょうが、もともと「人は職場で育てるもの」なので、コンピテンシーモデルが体に染み込むようになると、特別に時間を取らなくても業務を遂行しながら自然にやっていけるものと信じています。



## 4 制度全般について

Q 4-21 「自己評価」、「360度評価」など評価の方法を教えてくださいましたが、本当は、係員同士で評価しあうのが一番判るのではないかと思います。そこで、係のミーティングなどの機会を使ってコンピテンシーモデルについて係員で話し合うということもできるのでしょうか。そのときに、自分や同僚をお互いに評価し合ってもいいですか？

A 4-21

ご質問のとおり、一番正確で、かつ本人も納得できるのは「同僚評価」であり、「同期評価」であると言われています。本県でも、導入に当たり、この「同僚評価」の実現可能性を検討しました。

しかし、

育成評価の趣旨から「上司評価」は不可欠であり、さらに加えて「同僚評価」まですると、運用自体が重くなること。

副本部長や課長、所長など、職位や評価環境の違いなどから「同僚評価」が困難な職員が数多くいること。

などの理由から制度としては実施を見送りました。

とは言っても、コンピテンシーモデルのそれぞれの項目に記された文言の解釈などを仲間同士で話し合うことは重要です。ご質問のように、制度を越えたところで、例えば、係のミーティングや、日々の業務の中での対話で「コンピテンシーモデルの解釈」や、「それが自分達の仕事にどのように当てはまるのか」などといったことを話し合うことは大変重要です。

コンピテンシー評価は、各個人の「気づき」を促すものですが、自ら「気づく」以上に、他人から「気づかされる」場合も多いことに気づきます。

様々な考えが職場で語られることが重要です。コンピテンシーについて同僚同士で積極的に話し合ってください。お互いに評価し合うのもひとつの方法かもしれません。様々な価値観について、いろいろと意見交換しながら、お互いに刺激し合うことこそが、コンピテンシー評価のねらいです。一日も早く「コンピテンシーモデル」が、職場の共通語になることを願っています。



#### 4 制度全般について

Q 4-22 今後、育成評価の経験を通じて、私たちは、自分のみならず、周りの職員についても見る目を持つようになるものと思われま。 そうなるときには、自助努力により頑張った者がきちんと報いられるような仕組みづくりをお願いしたいと思いま。 (今後、育成評価を通じて、一生懸命、能力向上に努めた者とそうでない者とが結局同じ処遇にならないようにお願いしま。)

#### A 4-22

コンピテンシーモデルは、純粹に能力開発のためのツールであり、自己申告制度等と連動させて適材適所の配置を実現させるためのツールです。 したがって、コンピテンシー評価制度が、直接、給与支給基準や昇任選考基準として使われることはありません。

ご意見のような課題に対しては、人事異動内申や所属長へのヒアリングによって正当な処遇ができるよう努力していくことと考えています。



## 5 自己評価

Q 5-1 自己評価は、4月と10月に2回行うこととなっていますが、どう違うのですか？

A 5-1

自己評価は、4月と10月の2回行います。提出期限は、それぞれ4月20日、10月20日です。  
(平成17年度の提出期限は、6月20日、10月20日です。)

### 1回目の自己評価

1回目の自己評価は、「自己紹介と当該年度の目標設定」という意味で行います。自分のコンピテンシーレベルはどの程度と考えているのかを上司（第1評価者）に伝え、コンピテンシー対応研修の取得目標を考えるなど、今年度1年間をどのように過ごすべきかを上司と話し合うために実施します。

4月は人事異動の季節でもあります。初めて出会う上司（第1評価者）と部下（被評価者）はお互いのことをよく知っていません。特に、上司は部下職員のどこを育成していけばよいのかがすぐには分かりませんので、1回目の自己評価はそれを助けるものでもあります。

被評価者は、自己評価を行い、上司（第1評価者）に育成評価シートの「写し」を渡します。記入は「鉛筆」でも結構です。（このときは、各着眼点ごとの行動の記録は、過去1年間を総括して記入してください。新規採用職員は空欄としてください。）

上司（第1評価者）は、おおむね6月～9月までの間に、業務が比較的軽くなる時期を見つけて、第一評価者と自己評価者によるミーティング（育成面談）を実施します。

### 2回目の自己評価

2回目の自己評価は、「本番」です。1回目の自己評価を提出後、ミーティングを経て、コンピテンシーを意識しながら業務を行った結果について改めて自分を見つめなおして自己評価します。記入は「黒色」のペンで記入してください。

2回目は本番ですので、育成評価シートの「原本」を提出してください。





## 5 自己評価

Q 5-2 チェックはどのようなときに入れられるのですか？

A 5-2

チェックは、各着眼点ごとに示されている「行動例」をよく読んで、その行動を実際に行っているかどうかで判断します。実際に行動として現れていたらチェックを入れてください。

意識としては持っていますが、実際に機会がなくて行動に現れていなかったらチェックは入れられません。

着眼点に示された行動はいろいろです。

例えば、「対人対応 意思疎通 関係構築力(人脈・ヒューマンネットワーク)」の「レベル1 = 相手に対して思いやりを持った誠実な対応をとり、協力関係を構築している」のように自ら日々実践している行動もあれば、

「革新創造 ビジョン形成 ビジョンの内容」の「レベル2 = 現行のルールや手法では実現できないものであっても、周辺の諸条件に縛られることなくビジョンを自ら描いてそれを上司・同僚に提言している」のように日常的ではないものもあります。

また、「自己確立 達成指向 セルフコントロール(ストレス耐性・自信)」の「レベル4 = 常に冷静を保ち、組織内外の信頼を得ている」のように自らが実践する個々の行動というよりは、むしろ他からどう見られているかというもので、一連の行動（執務姿勢）全体や状態から導き出されるものもあります。

判定に当たっては、それぞれの着眼点の行動がどのような性質のものか、日常的な行動かどうかを考え、また一方で、職場の状況や担当する職務内容なども考慮して、それが自分達のどれに適合するのかを周囲とも話し合いながら自らに当てはめていってください。



## 5 自己評価

Q 5-3 レベル判定が難しいと感じたときはどうすればよいのですか？

A 5-3

各項目ごとに記載されている行動例は、ハイパフォーマーの実際の行動が記述されています。

したがって、必ずしもレベルごとに同じテーマのものがスライドしてグレードアップしているようにはなっていませんので、ストレートに見ていっても違うものが書かれている場合があります。

また、一見どちらのレベルが分からないような場合もあるかと思えます。

このように、レベル定義を読んでも、自分がどちらのレベルなのか迷う時は、再度、原点に立ち返って、各レベルのすぐ下に書かれてあるレベルごとの考え方を見てみてください。

レベル1：スタートライン

レベル2：取り組みをすでに始めている

レベル3：変革をリードする動きをしている

レベル4：他者へ良い影響力を発揮して変革の基点となっている

レベル判定の原点はここですので、自分が各項目についてどのあたりなのかを考えてみてください。

一見どちらのレベルにも当てはまりそうなときでも、それが「まだまだ端緒についたばかり」なのか、「変革をリードする域にまで達しているのか」などと考えていくと違いが見えてくると思えます。

また、ミーティングでもそのような観点から、各項目を話し合ってみてください。



## 5 自己評価

Q 5-4 自分には当てはまらないと感じたときはどうすればよいのですか？

A 5-4

コンピテンシーモデルの設計思想は、どのような仕事についても当てはまるものとして作られています。

どのような仕事にもある『時間の流れ(将来的なものか今日的なものか)』と、『アプローチの手法(より「ニーズの把握」に近いか「シーズの追求」に近いか)』のいずれの傾向に近いかで4つの事象に切り分けられています。

さらに『組織』と『自己』をマネジメントする2つの事象に『生活者起点』を加えて、合計7つの事象は、どんな仕事にも当てはまるものですので、必ず行動として表れてくるものです。

一見したところ、モデルに記述されている行動例が、本庁・現地機関、事務・技術・現業、職務内容等々によっては、記入しにくい、あるいは、該当しないと感じるものがあるかもしれません。

実際に求められるステージが自分には与えられていないと最初から思い込まずに、まずは、レベル定義をじっくり読み込んでください。

そして、柔軟な読み替えを行ってください。

また、このことは、同じ職場、職種、業務であれば誰にでも当てはまることであろうから、「自分達の仕事」と「行動例」について、日頃から、上司や同僚と話し合いながらお互いの読み替えの解釈のレベルを一致させるということも有効と考えられます。

そして、その解釈については、自由意見欄に書くなどして、ミーティングの中で妥当かどうかを是非話し合ってください。



## 5 自己評価

Q 5-5 行動例が詳細な記述になっているため、部分的に該当したり、しなかったりすると思われるようなものがあり、判断に迷う場合があります。該当する行動例がないと思ったらどうすればよいのでしょうか？

### A 5-5

一見したところ、モデルに記述されている行動例が、部分的にあてはまったり、そうでなかったりと感じるものがあるかもしれません。

行動例は、あくまでも『例』です。

レベル定義をじっくり読み込んでください。そして、柔軟な読み替えを行ってください。

読み替える場合は、書かれている言葉（メッセージ）が、「他人のこと」ではなく「自分のこと」としてとらえられるように心がけてください。

また、「自分達の仕事」と「行動例」について、日頃から、職場内で上司や同僚と話し合いながらお互いの読み替えの解釈のレベルを一致させるということも有効と考えられます。

そして、その解釈については、自由意見欄に書くなどして、ミーティングの中で妥当かどうかを是非話し合ってください。

コンピテンシー評価の特徴は、このように『行動例』に記された『言葉（メッセージ）』を通じて、職場内で、あるべき仕事のスタイルや求められる公務員像を話し合うきっかけづくりとなることも大きなメリットのひとつと考えています。



## 5 自己評価

Q 5-6 意識としては持っていますが、機会がなかった場合には、どう評価すればよいでしょうか？

A 5-6

意識としては持っていますが、実際に機会がなくて行動に現れていなかったらチェックは入れられません。

ただ、「普段チャンスはあるけれど、今期はたまたまそれがなかった」というのなら仕方がないですが、「もともと自分達の職場はそのようなチャンスそのものがない」とお考えのようなら、もう少し熟考してみる余地があるかもしれません。

例えば、「革新創造 率先行動（先見性・イニシアティブ） 国等への働きかけ」の「レベル3 = 政策や法律に疑問点があれば、国、その他の（県庁内外の）関係機関等に対して意見し、改善を提案している」という行動例について、「自分は現地機関にいて、政策や法律を直接改正したりできる立場にはないから、このような機会はない」と思っているのなら、そこを改めて考えてみる必要があります。

現地機関は、今や本庁と同じ立場で仕事をしています。当然、事業を執行していて、おかしいと思ったら、自ら改善策を提案しなければならない立場にあります。むしろ、現場の実態がわからない本庁よりも、より具体的にいいものができるかもしれません。相手を説得し、きちんとしたルートを取りさえすれば直接国に意見具申する方法もあるかもしれません。これまでのような仕事振りから脱却するやり方があるかもしれません。

自分達に何ができるのか、このようなことを職場でも議論してみると、意外と提案できるような改善策が見えてくるかもしれません。

実際に求められるステージが自分には与えられていないと最初から思い込まずに、まずは、レベル定義をじっくり読み込んでください。そして、皆さんで柔軟な読み替えを行ってみてください。

コンピテンシー評価は、このように皆さんの世界を広げることにもお手伝いできるかもしれないと考えています。



## 5 自己評価

Q 5-7 レベル判定はどのようにするのですか？

A 5-7

各レベルには、着眼点ごとにそれぞれ1～3個のチェックボックスがあります。  
したがって、ひとつのレベルで合計4～9個のチェックボックスがあることになります。  
どのレベルのチェックボックスに 何個チェックが入るかで自己評価レベルが判定できます。  
あるレベルのチェックボックスの合計が…

4個のときは チェック 3個  
5個のときは チェック 4個  
6個のときは チェック 4個  
7個のときは チェック 5個  
8個のときは チェック 6個  
9個のときは チェック 7個

入れば、そのレベルがあなたのレベルです。

もし、チェックの数が満たなかったら、ひとつレベルを落として再度チェックを入れてみてください。  
2つのレベルでそれぞれ上記の基準を満たす場合は、上位のレベルをあなたのレベルとしてください。



## 5 自己評価

Q 5-8 ある項目について、「どう見ても自分は『レベル1』にもならない」と思うときがありますが、その下は『レベル - 1』しかありません。『レベル - 1』は評価には使わないと聞いたのですが、このような時はどうすればよいのですか？

A 5-8

コンピテンシー評価ではネガティブ、マイナーな評価はしません。ポジティブに書かれているものが「やれたかどうか」で見えていくポジティブ評価です。

したがって、ネガティブに記述されている「レベル - 1」を見ることはしません。

「レベル - 1」は、各着眼点の意味合いを知るために反面教師の意味で参考までに掲載しています。

どうしてもチェックが思うように入らず、「レベル1」に満たないと感じた場合は、「0」とつけてください。

この場合、不足していると感じた項目について、自己評価レベル記入欄の下の各着眼点ごとに用意されている枠に、なぜそう思ったのかを記述してください。

レベルが低いことを苦にしないようにしてください。それよりも、レベルが少しでも高い他の項目に目を向けて、「山と谷」を意識してください。凸凹があるのが人間ですから、そういう時は、むしろその違いをはっきり際立たせるようにチェックを入れるよう心がけてみてください。そうすれば、ずっと気持ちが楽になります。



## 5 自己評価

Q 5-9 各着眼点ごとの行動の記録は、何をどのように書くのでしょうか？

A 5-9

各着眼点ごとの行動の記録は、それぞれの着眼点の右側、自己評価レベルを記入する網掛けの欄の下に、それぞれ着眼点ごとに仕切られた空白のマスがありますので、ここに記入してください。

- ・内容は、自分がチェックを入れた根拠となる行動を各着眼点ごとに簡潔に記入してください。
- ・同じ行動が重複登場してもいいです（ひとつの行動には複数のコンピテンシー要素が含まれているからです。）。
- ・ひとつひとつが細かくなりすぎるようであれば、いくつかをまとめて記述してもいいです。
- ・チェックを入れた根拠は必ずあります。逆になければチェックは入れられないことになっています。できる限り自分を振り返って具体的に記録してください。
- ・特に、レベル3以上をチェックされた着眼点は、その根拠を具体的に記入してください。
- ・レベル1にもチェックがつかないと感じる場合は「なぜつかなかったのかという点について」記入してください。

自己評価は4月と10月と2回実施します。

1回目(提出期限 4月20日)のときは、過去1年間を総括する意味で、前年度にどのような行動を具体的にしたかを書いてください。前年度の2回目の自己評価を書いたときに記述したものがあはずですので、それをベースに、その後の半年間でさらに現れた行動の実績を加味して書いてください。（これで、コンピテンシー評価の1サイクルが終わるという感じです。）

2回目(提出期限 10月20日)のときは、その年度の評価期間(4月1日～9月30日)の行動の記録を記入してください。





## 5 自己評価

Q 5-10 各着眼点ごとに記録する行動実例についてですが、チェックはつけたものの「書くことが無いな…」と思うときがあります。 どうしてでしょうか？ こういうときはどのように書けばよいのでしょうか？

A 5-10

何と書けばよいか分からなくなる理由はいくつかあります。

事例1) 日々心がけてやっていることだけど、具体的に書けといわれても何を書けばよいのか分からないと感じる場合  
そういう時は、ひとつだけでもいいのでその具体例を挙げてみてください。 書けば楽になります。 あとは言葉で第1評価者に話してください。

事例2) いくつもの着眼点についてひとつの大きな業務しか頭に思い浮かばず、細かいところの違いが書けないという場合  
ひとつの業務を達成するためにはいくつものコンピテンシー要素が必要です。 慣れてくるとその違いが分かるようになります。 最初は無理せずに、そのような場合は、いくつかの着眼点をひとつくりにして記述してかまいません。

事例3) なんだか同じ行動が何回も登場して、なんとなく同じことばかり書いてしまっているの、心にブレーキがかかってしまうと感じる場合  
同じ行動が重複登場してもいいです。 あとは第1評価者と話し合ってみてください。 ほかに、もっともっと光っている行動が見えてくるかも。

事例4) なんとなくチェックしたような気がする場合

具体的に行動していなくても、なんとなくそうありたいと願ってチェックするときがあります。 それでは実際の行動に基づいたチェックになっていませんので、もう一度振り返って自分の行動を正確に見つめ直してください。「書くことが無いな…」と思ったら、遠慮なく「無い」として、「レベル0」でもかまいません。 自分に正直に書いた方が長い目で見たら楽なはずです。

それよりも、レベルが少しでも高い項目に目を向け、全体の「山谷」、「凸凹」に意識を置いてください。



## 5 自己評価

Q 5-11 私は管理部門なので、県民との直接的な対応が全くなく、庁外からの電話もほとんどない職場です。このようなとき、『顧客対応』や『生活者起点』といった項目の評価はどうしたらよいのでしょうか？

### A 5-11

これらの項目は、CS（顧客満足度）の姿勢がどうであるかが評価される項目です。

管理部門であっても、当然、その業務を遂行するに当たり県民の立場に立った考え方ができているかどうか、という観点から評価していく必要があります。

また、管理部門の使命、業務の目的が、サービス部門、事業部門など他課の活動をサポートするところにあるとすれば、管理部門の場合は、「県民(対象者)」を「他課の職員」に読み替えて、これを『顧客』として見ていくことになります。

したがって、接遇や対応、仕事の仕方については、「他課の職員にどのように対応しているか」、「自分の課の論理を押し付けず、他の課の立場で考え、行動しているか」などといった観点で評価してください。



## 5 自己評価

Q 5-12 私は現業職ですが、今のコンピテンシーモデルは難しすぎてあまり該当しないように思われます。  
現業職向けのコンピテンシーモデルというものは作られないのでしょうか？

### A 5-12

現業の職場であっても、ただ与えられた業務を一生懸命忠実にこなす、いわゆる「計画実現」タイプの人ばかりではないと思います。

中には、「ひとつでも業務改善して、仕事を楽にしたい」と思い、前例やルールにしばられず改善提案する、いわゆる「革新創造」タイプの人もあるかもしれませんし、「仕事のかたわら、地域活動を一生懸命やって、県民と密に情報交換」している、いわゆる「生活者起点」タイプの人もあると思います。

県民や庁内関係者の期待に添うべく上手に工夫して仕事をしている「顧客対応」タイプの人いるのではないのでしょうか。

今の佐賀県職員に求められているものは、事務、技術、現業にかかわらず同じものです。コンピテンシーモデルは、その理念を表現したものですので、基本的にどのような職種、業務にも通用する概念で書かれています。

文章が難しすぎて自分には該当しないと最初から思い込まずに、まずは、レベル定義をじっくり読み込んでください。

そして、柔軟な読み替えを行ってください。

また、このことは、同じ職場、職種、業務であれば誰にでも当てはまることであろうから、「自分達の仕事」と「行動例」について、日頃から、上司や同僚と話し合いながらお互いの読み替えの解釈のレベルを一致させるということも有効と考えられます。

そして、その解釈については、自由意見欄に書くなどして、ミーティングの中で妥当かどうかを是非話し合ってください。



## 5 自己評価

Q 5-13 私は試験研究機関に勤める研究職員です。コンピテンシーモデルの内容を一読する限り、「行政職向き」に書かれているようです。研究職は行政職とは一味違う、研究職ならではの仕事をしています。研究職向けのコンピテンシーモデルというものは作られないのでしょうか？

### A 5-13

試験研究機関の仕事は、シーズ（知識・技術）をとことん追求していくことが求められますが、同時に、クライアントのニーズ（要求・欲求）に応えるべくこれを十分に把握していることが重要です。

将来的・創造的なものを作り出していく仕事ですが、一方で、今日的・現実的な状況を知っていなければなりません。もちろん自他をマネジメントする力を求められますし、何よりも生活者起点の姿勢が必要です。

同じ研究職の方でも、以上の全てが優れているという人はいないでしょうが、その中のどれかに秀でているという人は沢山いると思います。それが「個性」です。

コンピテンシーモデルは、それが具体的に何なのかを教えてくれるツールであり、前述の全ての事象について整理されています。そしてそれは、研究職であろうと行政職であろうと同じ基本的なもの（要素）です。

今日、研究職といえども、行政的な手腕（マネジメント能力）が求められています。コンピテンシーモデルは、研究職員には馴染みの薄い言葉で埋められているかのようにも思えますが、逆に研究職員にこそピッタリ当てはまるというものもあると思います。それが大きな意味での「職」に求められる特徴でもあります。これからは、トータルにものごとを考えていかなければならない時代です。コンピテンシーモデルが表し、求めるものは本庁であろうと現地機関であろうと同じです。その中で自分の優れたところ、長所を見出してください。

研究職に求められるものと行政職に求められるものが無縁のものと思わずに、まずは、自分の職場が県民から何を求められているのか、これから何をしていくべきなのかを本気で考えながらレベル定義をじっくり読み込んでください。そして、皆さんで柔軟な読み替えを行ってください。

もちろん、それでも表現に不明な部分があれば、遠慮なく職員課相談窓口までご相談ください。



## 5 自己評価

Q 5-14 自分の「長所」「短所」は、自分が一番よく知っています。いまさら自己評価などしなくてもよく分かっていると思うのですが、自己評価を積極的に推進する根拠はどのような点でしょうか？

A 5-14

確かに、自分の「長所」「短所」は、自分が一番よく知っています。

しかし、それは自分なりに考えた自分の特徴であり、他者が自分をどのように見ているのかは推し量ることができないこともよく知っています。

なぜなら、「長所」「短所」を他者から指摘してもらって気づかされるケースが多くあることを経験で知っているからであり、他者の振る舞いを見て自分なりに思うことが多くあることを既に経験して知っているからであります。

しかし、人からあれこれ指摘されるよりも、自分で気づいた時のほうが、「悔い改めなければ…」と思う動機付けは強いということもまた経験で知っています。

コンピテンシーモデルは、自分の行動のレベルを自分に気づかせてくれる共通の客観的基準です。

自己評価を訓練することで、自分の意外な長所が分かり、それを伸ばしていきたいという積極的な動機付けになりましょうし、日頃から弱点を知って、とっさに何をすべきかが自然と身についてくると思います。

他人を評価する「目」も養われ、上司や同僚、後輩など他の職員がどういう風に振舞っているのかも鮮明に見えてくると思います。

コンピテンシー評価（育成評価）制度が、「気づき」を大きな特長のひとつとして持っている意味をもう一度考えてみて、積極的に自分を見つめなおしてください。



## 5 自己評価

Q 5-15 評価は、やはり他人がするものではないでしょうか？

自分でやると、甘えが出てきたり、よく見せたいという気持ちが働いて、ついつい判定に迷ってしまいます。

A 5-15

自己評価は振り返り（気づき）の効果があると考えています。

私たち公務員は、民間と違い、これまで、自己評価というものを経験してきませんでした。ですから、初めて取り組もうとすると、なんとなく、いろんなことを考えてしまい、ついつい判定に迷ってしまうと思う気持ちは良く分かります。

私たちは、このように、共通に明示された行動基準をもとに自分を客観的に見つめなおして、自分に何が求められているのかを考えるステージが今までありませんでした。

これまでは、日常の業務を通じて、先輩や上司のやることを見習いながら覚えていったものですが、それでも、コンピテンシーモデルのようなものではありませんでしたので、共通の言語もなく、何も考えずに、たまたま隣に居合わせた先輩から、漫然とその先輩なりの言葉で教えられてきました。ひょっとしたら、その先輩も同じように教えられてきて、結局、昔からの旧態依然とした仕事振りをただ真似るだけになってしまっていたかもしれません。

今回のコンピテンシー評価では、大きな特長のひとつである「気づき」のツールとして自己評価制度を入れました。

モデルに記載された『共通の言語』である、『行動例』をじっくり読んで、まずは自分自身を自分で評価してみてください。これを訓練することで、日頃、とっさに何をすべきかが自然と身についてくるでしょうし、上司や同僚、後輩など他の職員がどいう風に振舞っているのかも鮮明に見えてくると思います。



## 5 自己評価

Q 5-16 どう考えても、自分の仕事には存在しないと思える項目があります。例えば、私は福祉施設の職員ですが、「革新創造 率先行動 国等への働きかけ」は、私の仕事の場合、絶対にありえないと思います。このような仕事は本庁でしかできないのではないのでしょうか？ こんな時は、その項目は無視してもいいですか？

### A 5-16

コンピテンシーモデルが表し、求めるものは本庁であろうと現地機関であろうと同じです。ですから、現地機関にないという項目はありません。（ですから、無視しないでください。）

ご質問の「革新創造 率先行動 国等への働きかけ」は、「県民のために必要なものは何か」という命題に対して、「自ら課題を認識し、その解決に向けて周囲を巻き込みながら、あるときは国全体を動かしながら率先して行動しているかどうか」を聞いているものです。

県民にとって必要なものが何かということは、本庁よりも現場にいる者が一番よく知っています。一番課題に近いところにいるのが現地機関の職員です。「県民のために必要なものは何か」をいち早く知って、その課題解決に向けて意見を言えるのはむしろ現地機関の職員の方です。国といわずとも、まずは、本庁などその他の(県庁内外の)関係機関等に対して意見し、改善を提案していく場面が仕事の中にないか考えてみてください（「レベル3」）。

また、全国の福祉施設の中には、入所者サービスなどで画期的な取組をして、全国的に注目を集めている施設などはありませんか？ そのような施設では、その取組がユニークであるとともに、アピールの仕方も上手く、結局、全国から注目を浴び、見学にも数多く来られ、真似もされ、最後にはそのやり方自体が全国的なスタンダードになっているようなケースというのではありませんか？

新しい取組、やり方が結局支持を受けて、それをさらに実現しやすくするために国の制度自体を変えていくというケースがあるとしたら、まさに「レベル4」の域になっていると思われれます。

現地機関は、本庁とは無縁のものと最初から思い込まずに、まずは、自分の職場に求められているものが何かを本気で考えながらレベル定義をじっくり読み込んでください。そして、皆さんで柔軟な読み替えを行ってみてください。



## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-1 育成面談で、第一評価者が用意しなければならない資料は、何ですか？

A 6-1

育成面談に必要な資料は、

- ・「被評価者が自己評価して提出した育成評価シート（以下、「自己評価シート」といいます。）」
- ・「育成記録票（7-5、6で紹介する第1評価者が作成する任意の資料）」

の2種類の帳票です。





## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-2 育成面談における自己評価シートの扱いについて、注意しなければならない点は、何ですか？

A 6-2

育成面談は、1回目の自己評価シートが提出された後、約1ヶ月ほどたった6月から9月までの間に実施します。

1回目の自己評価シートは、「自己紹介と当該年度の目標設定」の意味で書かれています。

過去1年間を振り返り、自分のコンピテンシーレベルは現在どの程度と考えているのかを上司（第1評価者）に伝え、コンピテンシー対応研修の取得目標を考えるなど、今年度1年間をどのように過ごすべきかについて上司と話し合うことを念頭に書かれています。（5-1を参照）

過去1年間を総括して記述されていますので、育成面談では、まず、それが今年度、現時点でどのように発揮されているのかについて話し合ってください。新しい年度になって具体的な行動事例が出てきているようであれば、それを確認し合いながら両者で新たに上書きしていきましょう。

結局、2回目の自己評価、第1評価につなげていかなければなりませんので、その道筋をきちんと話し合っておくことが大切です。

2回目の自己評価の後、正式に第1評価をしますが、その際に、育成面談の経過が反映されたものとなっていれば、特段改めてミーティングは必要ありません。

そうでなければ、再度、ミーティングが必要となってきますので要注意です。



## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-3 育成面談のために事前に準備しなければならないことは何ですか？

A 6-3

事前に準備しておかなければならないことは、次のとおりです。

### 面談時期の設定

6月～9月の期間中に、業務の繁簡を考え、ミーティングの場所と時間が確保しやすい時期を設定してください。また、10月の2回目の自己評価後に実際に第1評価をする際も、必要であれば短時間でも結構ですので、面談の時間を作ってください。

### 面談場所の用意

静かで、一対一で話し合える場所を用意してください。

### 面談時間

話し合いは、お互い充分納得できるまで行う必要があるため、面談時間は余裕を持って1時間程度は準備してください。  
面談は勤務時間中に行ってください。育成面談は当然ながら正規の勤務ですので、勤務時間外に行えば、その時は時間外勤務となります。

### 内容の吟味

事前に自己評価シートの内容を吟味しておいてください。自分なりに事前に評価してみるとよいと思われます。

### 着席位置

着席位置は、正面に相對するより、90度の位置や隣りあわせで着席したほうが親身な面談が可能になります。



## 6 ミーティング（育成面談）

### Q 6-4 育成面談の進め方はどのようにするのですか？ ～ 進め方 その1

#### A 6-4

育成面談の進め方は、次のとおりです。

#### 話しやすい雰囲気づくり

いきなり本題に入るのではなく、話しやすい雰囲気を作っておくことが大切です。メンバーの緊張や不安と解き、メンバーをリラックスさせてから面談に入りましょう。「お疲れ様」「忙しいのに、面談のための時間のやりくりは大変だったね」…

#### ねぎらいの言葉を

評価期間の労に報いるねぎらいの言葉を伝えてください。突然、評価の話題に入ることは余計な緊張感をもたらします。一緒に働いてきた仲間の労苦をねぎらうことで、部下は評価期間の仕事振りを受け入れてくれたという気持ちがあわき、素直に評価期間の職務行動を振り返る準備ができます。

#### 評価の目的の再確認

評価内容の話題に入る前に、この評価の目的について再確認しておきます。このことで、従来の情意評価ではないことを思い起こさせてください。

- ・ 評価期間の職務行動についてコンピテンシー辞書に対し、絶対評価するものであること
- ・ 従来のブラックボックスの評価ではないこと、フィードバックが行われることなどの制度の概要
- ・ 単なる査定のための評価ツールではなく、佐賀県全体の付加価値を上げていくための個々人の「能力開発」と「人材育成」のツールであること



## 6 ミーティング（育成面談）

### Q 6-5 育成面談の進め方はどのようにするのですか？ ～ 進め方 その2

#### A 6-5

##### 自己評価の理由を聞く

面談が評価者からの一方的な会話になってしまうことを避けるために、まず部下にコンピテンシーの各項目の自己評価を説明させます。必ず、なぜそう判断したのか理由も述べさせてください。

本人に考えさせて気づかせることが目的ですので、この場合は、「コーチング」の考え方、技法が大切であり効果的です。

##### 部下の自己評価を聞くときの留意点は

1. 自己評価は最後まで聴き、話の腰を折ったり、口をはさまないように注意してください。途中で口をはさむと部下は萎縮し、話しつづける意欲が失われる可能性があります。
2. 話は、個々の項目の評価理由とともに、評価期間でよく発揮できたと考える行動と、本人が今後の課題と考える行動も話をさせてください。
3. 部下がなかなか評価理由などを説明できない場合は、具体的な場面を想定できるような質問を投げかけ、発言を促してください。
  - ・「たとえば日常業務でどのようなこと？」
  - ・「この前の案件の準備作業で言うとどのような点が該当しますか？」

… など



## 6 ミーティング（育成面談）

### Q 6-6 育成面談の進め方はどのようにするのですか？ ～ 進め方 その3

#### A 6-6

##### 評価者の評価を伝える

メンバーの自己評価を最後まで聞いた上で、評価者の考えを伝えてください。

まず、全体的に高いレベルの職務行動であったと思う点を伝えてください。なぜそう思うのかも具体的な事実を引き合いに出して伝えてください。

次に、課題だと思う点、足りないと思う点を伝えてください。なぜそのように思うのかも具体的に事実例を取り上げながら伝えてください。

評価者の評価を伝えるときには、以下の点に注意しましょう。

1. 人物を評価するものではありません。あくまでも職務行動をコンピテンシーに照らし合わせて絶対評価します。
2. 部下の自信と自尊心を尊重する姿勢を持ちましょう。部下も一個の社会人です。部下の誇りを大切にしてください。ですから、先ほど聞いた部下の自己評価を頭から否定することは避けてください。  
・「先ほどあなたは という評価をしたけど、私は……のように考えます。なぜなら、……という事実があるからです。」
3. 自分の説明に対し意見や感想を求めてください。自分の考え、評価を伝えて終了ではなく、それについて感想や意見を引き出し、受け止めてください。そのことが、評価に対しての納得感を高めます。  
・「私はそのように考えたんだけど(評価をしたのだけど)、あなたはどう思いますか？」



## 6 ミーティング（育成面談）

### Q 6-7 育成面談の進め方はどのようにするのですか？ ～ 進め方 その4

#### A 6-7

評価者と被評価者との間に齟齬がある場合は話し合う

各項目の評価点については、まず評価が一致している点を確認し、次に一致しない項目について確認しますが、評価者の評価とその理由を伝えた後でも本人が納得できていない場合は、腑に落ちない理由を聞き出してください。

評価について、上司と部下との間に齟齬がある場合は、もう一度コンピテンシー辞書に立ち返り、そもそもの構造や各項目の定義、レベルの意味などを説明することが必要になります。

今後について話し合う

各項目の評価のすりあわせが終わったら、必ず今後の課題について話し合ってください。「ほとんど見られない行動」

を「よく見られる行動」に変化させていくには、どのような意識を持つべきか、行動をとるべきかを話し合ってください。

はじめに部下の考えを聞きだし、その次に必要があれば評価者から指導やアドバイスをしてください。

また、中長期的な視点で、「レベル1」を「レベル2」に上げるにはどうしたらいいかという点についても話し合って、本人の成長についての動機付けを行ってください。

この場合も、「コーチング」の考え方、技法が大切となってきます。

そして、この場面が、育成支援のスタートであることを理解させてあげてください。



## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-8 育成面談の際に必要なコミュニケーションスキルはどのようなものがありますか？ ～ 質問のスキル 1

A 6-8

正しく評価をするための質問として、「拡大質問」と「限定質問」があります。

正しく評価するためには、事実の確認が必要です。上司が部下の行動の事実を正確に認識していない場合は、部下の話を参考にすることが必要になります。部下の自己評価の根拠としての事実を上司がうまく問いかけ、聞きだすことによって、事実が明らかになり、双方の評価結果への納得感も高まることとなります。

拡大質問：潜在意識に問いかける質問です。考えないとなかなか言葉にならない質問であり、部下の考えや意図を深く引きだすときに有効です。

・「なぜうまくいったの？」・「どこが原因と思う？」・「そんな時はどうしたらいいと思いますか？」

限定質問：顕在意識に問いかける質問です。「YES・NO」や「固有名詞」など限定的な答えを求めるときに行う質問であり、部下の話をもっと明確に具体的にイメージしたいときに使うと効果的です。

・「いつ実施したのですか？」・「どこへ行ったのですか？」・「それを実行したのですか？」  
・「誰に話したのですか？」・「どのくらいの量ですか？」

限定質問を誤用してしまうと詰問になったり、誘導質問になるので使い方には注意が必要です。

例) ・「その問題はこれが原因ではないの？」 YES・NOで答えられます。上司の意向どおりの返事をしがちになります。  
・「解決にはこうしたらいいんじゃないか？」 同上



## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-9 育成面談の際に必要なコミュニケーションスキルはどのようなものがありますか？ ～ 質問のスキル 2

A 6-9

育成を促す質問 が大事です。

部下育成には、部下本人の「育ちたい」という自覚が必要です。自分の現状がどのような行動傾向で、どのように行動を変革させることが成長のきっかけになるのかを自覚させることが重要なテーマです。

変革すべき行動を、上司がすぐ指摘や指導してもあまり効果がありません。

すぐ指導・指示してしまうことは、本人に解決策を考えさせることを阻害してしまい、かえって「指示待ち人間」を作ってしまうこととなります。

本人の自発的な成長への歩みを強めさせるためにも、拡大質問を多用して、本人の意欲と意思を引き出してください。

「このコンピテンシーの項目について、普段良く見られる行動ができるようになるには、どのような意識が必要と考えますか？」

「自分では何が課題だと考えていますか？」

「それを行うにはどのような阻害要因や懸念がありますか？」

「私にどのような支援を求めますか？」





## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-10 育成面談の際に必要なコミュニケーションスキルはどのようなものがありますか？ ～ 応答のスキル 1

A 6-10

### 応答のスキル

質問には答えが返ってきます。

相手の答えを聞いた後ですぐに次々と質問を投げかけてしまうと「詰問」になってしまいます。

詰問ではなく、自分の話を良く受け止めてくれた、自分のことをよく理解してくれた、もう少し深く考えてみよう…と相手の気持ちを整えるためには「応答」のスキルが効果的です。

以下の技法は、上から順に、より高度になる応答スキルです。

#### ステップ1：繰り返し

相手の話を聴きながら大事なキーワードを見つけ出し、そのキーワードを繰り返すというものです。

相手：「今日の市の説明会は大変好評で、手続きも順調に進みそうです！」

自分：「そう！説明会が好評だったの！それはよかった！」

#### ステップ2：言い換え

相手が話したことを聴いて、自分は「このように理解した」と自分の言葉で表現しなおして相手に返す返し方です。

相手：「最近、仕事が忙しくて週末も返上です。今度の夏休みは家族サービスで海外旅行に行こうと思っています。」

自分：「そうですね、家族あつての仕事ですからね。家族を大切にすることは大事ですね。」



## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-11 育成面談の際に必要なコミュニケーションスキルはどのようなものがありますか？ ～ 応答のスキル 2

A 6-11

### ステップ3：感情の反映

相手の話の中に含まれている感情をくみとり、その感情を表現し、相手に返す返し方です。

相手の感情を自分の言葉で要約するという方法をとります。

この場合、単純な言葉の繰り返しではなく、相手を尊重し、相手の言葉の内に潜んでいる感情を汲み取り言語化することが大切です。

相手：「自分の将来のキャリアを考えると、今の仕事を続けていってよいのか悩んでいるんです。」

自分：「なるほど、将来について色々不安があるんだね。」「そうか、将来のキャリアに迷いがあるんだね。」

### ステップ4：要約 重要

相手の話を総合して、どのような内容の話だったか、その結果どのような感情を持ったのかを、聴き手自身の言葉で言い返す返し方です。感情を返してあげることが重要なポイントです。

話し手は、自分が伝えたかったことや、自分の気持ちが相手に正しく伝わったかどうかを確認することができます。

自分：「つまり、あなたが言いたかったことは……のようなことなのですね」

自分：「結果として、……のような事実が解ったのですね」

自分：「そのような事が起こって……のようなお気持ちなのですね」



## 6 ミーティング (育成面談)

Q 6-12 前出の『コーチング』とは、どのようなものですか？

A 6-12

コーチングとは、「相手の自発的な行動を促すコミュニケーション・スキル」ですが、近年、プロゴルファーのタイガー・ウッズを指導したコーチ、ブッチ・ハーモン氏の手法として有名になりました。

タイガー・ウッズが2000年から2001年にかけてメジャー4連勝をしたときに、ブッチ・ハーモンはテレビのインタビューで、「いまや、世界一の技術を持っているタイガー・ウッズに対して、これ以上コーチをすることなんてあるのですか？」というインタビュアーの質問に対して、「私はタイガーにゴルフをティーチングしているのではない、コーチング、つまりタイガーの力を引き出しているのだ」と答えていました。

コーチングは、『その人が必要とする答えは、その人の中にある。 答は与えるものではない。 相手に考えさせ、その答を自分自身で見つけ出させる』といのがその思想であり、『相手の無限の可能性や潜在能力を信じ、本人の持ち味や成長の意欲を尊重しながら、その答えを最大限に引き出すためのサポートをする』というものです。



## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-13 『コーチング』について、もうすこし知りたいのですが？

A 6-13

これまでの我が国の育成指導法は、上司と部下が上下関係にある『指示・命令型』であり、高度経済成長期の中では、上にいる人の知識、経験だけで十分に役に立っていました。

ところが、今日の右肩下がりで行き不透明な時代にあっては、マネジャーといえども、その経験が役に立たず、むしろ、部下職員のほうが、新しいスタイルの専門研修を受けていたり、現場により近く、よく分かっていることから、育成指導方法も、部下職員自身に考えさせることが重要視されるようになってきました。コーチングは、このように、上司と部下が対等な関係で向き合い、「相手に質問することによって、自分で考え、動ける人材（『自立型人材』）を育てる」というものです。

コーチングに関しては、これまでさまざまな手法が研究されていますが、そのひとつの例をご紹介します。

コーチングには、次の4つの指導ステップがあり、  
1. は、問いかけや対話を通じて本人に考えさせ、  
2. は、コーチの観点を伝える（唯一コーチが自分の考えを述べることのできる場面）ものです。これをひとつのサイクルとして繰り返します。

現状把握 ・今の状況はどのようになっているか ・なぜそのような状態になっているのか  
目標の明確化 ・それをどのような状態にしたいのか ・どのような状態にすべきなのか  
行動の明確化 ・どのような方法・手段があるのか ・どのような計画で実行するのか  
フィードバック ・コーチの観点を伝える（どのような状況と理解しているか、どのように進めていくべきと考えているか）



## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-14 『コーチング』の際に気をつけなければならないことはなんですか？

A 6-14

コーチングで気をつけなければならないことは、

1. 詰問にならないようにする（どんどん質問を積み重ねると、詰問になり、相手は嫌気がさし、疲れ、逆効果です。）
2. 批評しながら聴かない（批評をさしはさまず、まずはじっくりと聴いてあげることです。）
3. 傾聴する（自分で語らず、よく聴くということです。）
4. 返答の内容や感情を受け止める（相手の存在を認識し、受け入れているというサインを出すということです。）
5. 相手の意図を承認する（存在承認を返すということです。例えば、毎朝気持ちよく挨拶することだけでも効果的です。）

コーチングを有効にするためには、何よりも、まず自分が成績を見分けることについての評価能力を身につけ自信をもつことです。そして、相手に、目標に近づくためには何が必要かを感じ取らせる必要がありますので、日常の被評価者に対する指導監督を通じて、注意深く観察してあげることが重要です。

ここで、特に「育成記録」をつけておくことは非常に有効です。何が必要か、どのように進めていくべきか、など 感じる部分を具体的に示してあげることができるからです。



## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-15 育成面談の実施は、上司と部下の信頼関係がなければ受け入れにくいと思います。

第一、お互いに気を遣いますし、人間関係にもかえて悪い影響を及ぼすのではないのでしょうか？

A 6-15

私たち公務員は、これまで上司と部下が面と向かってまじめに評価について話し合うということをしてきませんでした。上司と部下の関係は、いわば緊張感のない「馴れ合い」の関係だったといっても過言ではありません。

また、私たちは、日頃、仕事を通じてコミュニケーションを取り合っているのですが、このようなことをしなくとも、十分に意思疎通は図れていると思っていましたし、むしろ、このようなことをすることで、かえってぎすぎすした人間関係になるのではないかと不安を抱いている方も多いと思います。


しかし、実際にミーティングをしてみると、たとえ長年一緒に仕事をしてきた相手でも、意外と自分の目指すものとに微妙にズレがあることがわかるものです。

人材マネジメント手法は民間企業が先行していますが、ミーティングを取り入れているいずれの企業でも「育成面談」は重要であると主張しています。特に、部下職員に多く歓迎されているのが特徴です。民間では比較的頻繁に行われているこのことを、自治体があえてしてこなかったのは、自治体そのものが実は競争とは縁遠い「ぬるま湯」のような社会構造になっていたからなのかもしれません。

しかし、分権社会の中で、地方間競争の時代となった今、限られた財源を有効になさしめる人材マネジメントは「時代の主流」です。本県でも、「本部で人事をするようになったこと」、「育成面談を始めたこと」、「部下が上司を評価する時代になったこと」などなど、今まで考えられなかったことがどんどん始まっていることから十分お分かりであろうと思います。

上司も部下も、これまできちんとうまく言えなかったことが、共通の言語を通して言える場ができたわけです。育成面談は、人材マネジメントの重要な手段として、私たちに「真の上司としてのマネジメント力」、「部下として自分に求められているものは何か」を教えてくれる貴重な場です。積極的に取り組んでみてください。





## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-16 いつも部下職員とは業務を通じて意思疎通を図っていますので、特別にミーティングは不要と思うのですが？

A 6-16

おそらく、そのように思っている方こそ、ミーティングは必要であると思います。

あなたご自身は意思疎通は十分図っているとお思いでも、部下職員はどう思っているか分かりません。



## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-17 短所は短所として、相手にきちんと伝え、指導できるようになるためにはどうすればよいでしょうか？  
面と向かって低い評価は言いづらいものです。育成のための評価なら、良い所だけを伝えたら十分ではないかとも思うのですが…

### A 6-17

部下の成長を願う立場の上司として、「相手に良いところしか伝えきれない」というのは、管理監督者としての指導技術に不安を感じている場合に多く、ある意味、重要な責任をまっとうできていない状態にあるといえます。

ミーティングには、『コーチング』の考え方、手法が必要です。本人に自ら考えさせながら、自分の長所、短所に気づかせるのです。短所は短所として、どこがいけなかったのかを本人の力で感じ取らせることが大切です。

具体的には…、

本人の自発的な行動を促すために、「日常の行動をレベル0から1にするには…1から2にするには何を意識したらいいのか」、「何に注意したらいいのか」、「そのために現状で障害となるものはなにか」、「それを克服していくためにはどうしたらいいのか」、などを面談の場で質問して本人に考えさせてください。

必要があればアドバイスも有効ですが、アドバイスをより本人が対策に気付くほうが効果があることは十分ご承知のことと思います。

さらに、長期的に自分自身のキャリアを進めていくために、「レベルアップしていくには何が課題か」、「どのような知識、経験、自己啓発が必要か」、なども問いかけてください。

ミーティングから、本格的な育成がスタートするのだという気持ちで、面談に望んでください





## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-18 コーチングだけではどうしても気づいてもらえず、あえて厳しい評価を言わなければならない状況になる場合もあると思いますが、そのような時はどうするのでしょうか？

A 6-18

「長所、短所」を気づかせるのがコンピテンシー評価の原理です。コーチングの考え方、やり方などを活用したり、いろいろ努力してみても、結局気づいてもらえなければどうしようもありません。このようなときはどうすればよいか…、

相手の欠点ばかりをとらえて、説教するような面談はもちろんだめですが、育成の観点から、短所は短所として部下に対してきっちりと批判することをためらわないことは大切です。そこで…、

まずは自分で、「上司、部下の関係は良好に保たれているか、評価とは違う部分で相手にプレッシャーを与えていないか…」、「自分の語りかけに問題はなかったか…」、「自分が指摘しようと思っている問題点はコンピテンシー辞書のどの部分か…」、「誰が見ても支持を得られる内容か…」などをもう一度確認してみてください。場合によっては、上司にも相談し、自分の考えを客観的に振り返ってみることも大切です。案件が案件だけに、日頃上司との間でも話題に上っていて、上司なりに考えがあるかもしれません。

そうした上で、短所は短所として、相手にきちんと伝えてください。

このようなときのためにも、日頃から成績を見分けることについての自分の評価能力を身につけ自信をもってください。

事実に基づいて評価した結果を正確に伝える必要がありますので、日常の被評価者に対する指導監督を通じて、注意深く観察してあげることが重要です。

ここで、特に「育成記録」をつけておくことは非常に有効です。短所と思う部分を具体的に示してあげられるからです。きちんと指摘しなければならないところは、具体的に示した方が、抽象的に言うより、相手に対し説得力がぐんと増します。



## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-19 一斉に育成面談を実施すると、ミーティングのための会議室が不足しませんか？

A 6-19

確かに、県庁職員が一斉にミーティングをしたら、会議室はいくらあっても足りません。

そのために、制度設計を改めて、ミーティングの時期を、1回目の自己評価シート提出後である 6月～9月までの間に行うこととしました。

各グループは業務の繁簡を考えて、この期間中の時間と部屋の確保が可能となる時期に行ってもらようお願いします。

なお、ミーティングは当然ながら勤務ですから、時間外に行った場合は時間外勤務手当支給対象となりますが、時間外勤務の縮減の観点から、ミーティングはできるだけ勤務時間中に行うようお願いします。



## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-20 コンピテンシーはアメリカ生まれと聞きましたが、アメリカ人は自己主張が強いという国民性がある一方で、日本は謙遜の国民性と言われています。 ミーティングにおいては、そういう国民性の違いに配慮すべきではないでしょうか？

A 6-20

確かに、日本人の国民性として、自分の主張をストレートには表現できないという職員の方は多いと思います。特に、これまで育成面談などをやってきたことのない私たちですから、余計臆病になる気持ちも十分理解できます。

これまでは、上司は、心に思っている、日本人に特有な穏健を好む気性から「まあまあ」という感じで、特に「育成指導」という重要な要素について意識せず、部下職員の能力を高める努力をしないで過ごしてきたのかもしれませんが。

また、部下職員にしても、言いたいことを主張せず、ただ言われるがままに行動してきたのかもしれませんが。

職場における「OJT」がうまく機能してこなかった理由もこのあたりにあります。

これは重要なことで、ミーティングでは、このような国民性を理解しながら取り組む姿勢が大切です。特に上司は、部下職員の気持ちを十分配慮しながら臨む必要があります。

ここでは、やはり「コーチング」の考え方が重要で、相手の立場を尊重し、相手の気持ちを解きほぐしながら、内に潜む長所を引き出してあげることにご注意ください。



## 6 ミーティング（育成面談）

Q 6-21 ミーティングは、ひとえに第1評価者のミーティング技術の向上が必要であると思います。これについての研修はあるのでしょうか？

A 6-21

ご質問のとおり、ミーティングに関する技術の向上が重要ですので、本年（平成17年）8月以降、特に評価能力、育成面談能力（ミーティング能力）の向上を目的とした全員研修を実施する予定です。

評価する側も、される側も一緒に受講して、両方を体験するタイプの研修となる予定です。



## 7 第1評価

Q 7-1 第1評価で気をつけておかなければならないことは何ですか？

A 7-1

### 事実に基づいて評価

まず、評価の対象は、仕事における事実のみです。先入観や偏見を持たず、評判や推測で判断せずに、確認した事実のみに基づいて評価することが大切です。このためにも、日々の業務で観察した行動を「育成記録（様式は任意です）」として記録しておくことが重要となってきます。

### 職務行動が評価の対象（プライベートなことは対象外…一部例外あり）

次に、仕事の中で観察された行動だけが対象となります。業務外のプライベートのことなどは対象とはなりません。ただし、「地域活動の取組」及び「学習姿勢」に関するもののみ、例外です。これに関しては、日頃から本人と意見交換したり、ミーティングの中で事実を確認するようにしてください。本人が好まないようであれば、無理に聞き出す必要はありません。（本人が書きたいときは、自己評価の中で書いてくれています。）

### 評価対象期間を限定

評価対象期間（4月1日～評価日現在）以外の過去の行動は評価から除外しなければなりません。

### 評価項目に照らして絶対評価

評価は、記録した行動を評価項目に当てはめて絶対評価で判定します。自分や他の職員と比較して判断してはいけません。また、最初に評定点の着地点を見定めてから点数をつけるということがないようにしなければなりません。

### 人材育成につなげる

この制度は、自己評価者に評価結果がフィードバックされ、各々の「強み」「弱み」を明確にして、能力開発につなげることが目的です。このため、ディスカッションやアドバイスを念頭に置いた評価となるよう心がけてください。



## 7 第1評価

Q 7-2 評価者は、「自己評価」を見て評価するのですか？

それとも、「自己評価」を見ずにあくまでも自分が行動観察した結果で評価すべきなのでしょうか？

A 7-2

本人にとって能力開発のための「気づきのツール（道具）」となるよう、まず自分で自分を評価するのが「自己評価」の第一の目的です。

また、同時に、評価者は部下の行動の全てを観察できるわけではないので（職場によっては、観察できるのはごく一部で、実際にはその大部分を観察できないというケースもあります。）、考課者の観察の不十分さを補うために本人に自己申告（アピール）してもらうというのが、もうひとつの目的です。

評価者は、被評価者から4月（平成17年度は6月20日が提出期限）に提出された「自己評価シート」で、各着眼点のチェックボックスにチェックされたものを参考に、年度の前半をかけてよく観察してください。より具体的に評価ができるように、特徴的な出来事を記録しておくことが重要です。この「育成記録(様式は任意です)」と本人記載の「自己評価」とを見比べながら、すりあわせをしていくことになります。

また、この期間には、6月～9月までの適当な時期に「ミーティング」をすることになっています。ミーティングでは、実際に本人と評価者が「評価のすりあわせ」をすることになりますが、ここでも、基本的に「自己評価」を尊重する姿勢で臨みます。

10月には本人から2回目の「自己評価シート」が提出されます。ある着眼点の自己評価が「レベル1」にチェックされていた場合、その着眼点に該当する行動を特に観察していない場合には、評価者も「レベル1」とします。

自己評価と評価者の評価とが食い違う場合は、「育成記録」に記録があるなど判断の理由を示せる場合のみ自己評価と異なる評価をすることができます。例えば、本人が「レベル1」にチェックしていても、着眼点に該当する行動を観察し「育成記録」に記録がある場合は、「レベル0」または「レベル2」と評価することができます。



## 7 第1評価

Q 7-3 56の着眼点のすべてについて、評価の根拠となる行動・事実を観察できるのでしょうか？  
観察できなかった着眼点の評価はどうするのですか？

### A 7-3

コンピテンシーモデルの設計思想は、どんな仕事にもある『時間の流れ(将来的なものか今日的なものか)』と、『アプローチの手法(より「ニーズの把握」に近いか「シーズの追求」に近いか)』のいずれに近いかで4つの事象に切り分けられています。

さらに『組織』と『自己』をマネジメントする2つの事象に『生活者起点』を加えて、合計7つの事象は、どんな仕事にも当てはまるものですので、必ず行動として表れてくるものです。

育成評価の目的は、その職員の「長所」と「短所」を見つけ、それを本人にフィードバックして能力開発につなげることです。ですから、評価者は普段からできるだけ注意して部下の行動を観察し、「育成記録(様式は任意です)」として記録しておくことが大切です。

しかし、いくら注意していても56項目の着眼点に該当する行動がすべて観察できるわけではありません。むしろ、観察される項目よりも観察されない項目のほうが多い場合が一般的と言えるかもしれません。

このような場合は、一回目に提出された自己評価シートをもとに、日頃じっくり観察してみてください。

それでも気づかない部分については、自己評価されたものをまずは信じることです。そして、ミーティングの際に、自己評価者に『なんでそのように思ったのか』という点について聞きながら意見交換してください。



## 7 第1評価

Q 7-4 私は本庁の副本部長ですが、評価対象者のうち現地機関の長の方とは日頃ほとんど接していません。対象者をよく知らないので、うまく評価できるか自信がありません。このような時はどうすればよいでしょうか？

### A 7-4

ご質問のとおり、本庁と現地機関では、なかなか日頃密接に接する機会はありません。

しかし、これは同じ所内であっても、起こりうることで、例えば、課長さんが「旬のテーマを抱えた係の係長さんとは業務上接する機会が多いのでよく知っているけど、そうでない係長さんのことはあまり知らない。」などということもあるかもしれません。

いくら日頃接していて、注意して見ても、56項目の着眼点に該当する行動がすべて観察できるわけではありません。観察される項目よりも観察されない項目のほうが多い場合が一般的と言えるかもしれないのですから、ましてや、本庁と現地機関となるとなおさらということになります。

このような場合は、一回目に提出された自己評価シートをもとに、電話連絡、会議などのあらゆる機会をとらえて、じっくり観察してみてください。何もなければ気づかずに過ぎていきますが、自己評価シートにヒントがあってその目で見れば何かが見えてくるものです。そして、できるだけ多くのことを「育成記録」に記録しておいてください。

それでも気づかない部分については、自己評価されたものをまずは信じることです。そして、ミーティングの際に、自己評価者に『なんでそのように思ったのか』という点について聞きながら意見交換してください。

逆に言うと、自己評価はそれだけ大事にされるということでもあります。

自己評価制度は、このように、よく知ってもらえていない職員の「自己アピール」の場でもあります。





## 7 第1評価

Q 7-5 「育成記録票」という言葉が何度か出てきましたが、どのようなものですか？ ~ 例1

A 7-5 評価期間中に気づいた、特記すべき行動事例を記録しておくもので、様式は任意です。以下は例としてあげました。

例1

大項目	中項目	業務遂行において特記すべき行動事例(月日) と 対処 / 着眼点との対比	職員名
革新創造	ビジョン形成		
	率先行動		
論理展開	情報指向		
	論理的思考		
計画遂行	計画策定		
	計画実現		
対人対応	意思疎通		
	顧客対応		
自己確立	達成指向		
	学習力		
組織開発	組織開発		
	育成支援		
生活者起点	生活者起点		
	オープン・場主義 現・県民協働		



7 第1評価

Q 7-6 「育成記録票」という言葉が何度か出てきましたが、どのようなものですか？ ~ 例2

A 7-6

例2

所属	課	係	職名	氏名	
コンピテンシー項目	月日	被評価者の行動事例		月日	対処した内容



## 7 第1評価

Q 7-7 「育成記録票」にはどのようなものを記録すればよいのでしょうか？

A 7-7

「育成記録票」は、第1評価者が部下職員ごとに作成し記録するもので、定まったものではなく、様式は任意です。人に見せるものでもありません。前頁の例を参考に自分なりに自由に作ってください。

「育成記録」の目的は、育成支援の観点から、業務遂行上、特に気づいた部下の行動事例とそれに自分がどのように対処したのかを記録しておくものです。

特出した事例を気づいたときに書くものであり、毎日、日記をつけるようなものではありません。

業務を共に遂行していく中では、部下のよかった点、気になった点は、その場で誉めたり、注意したりしますが、その場限りでそのままにしていますといつものまにか上司もそのことを忘れてしまいます。

・ よかったところは何がよかったのか、上手に障害に対処したのか（「計画実現」）、分かりやすくビジョンを構築してくれたのか（「ビジョン形成」）、自分はそれをどのように評価したのか、

・ 気になると思った点は何か、やや柔軟性にかける考え方や対応をしてしまったのか（「論理的思考」）、やや不適切な対応をしてしまったのか（「顧客対応」）、自分はそれにどのように対処したのか、

などを、振り返りながら記録しておいてください。

これが、後に、「ミーティング」や「第1評価の際の特記」、あるいは「部下育成支援力」、さらには「自分自身の成長」の中で大きく生かされてくると思います。



## 7 第1評価

Q 7-8 評価者が評価において陥りやすい間違いとはなんですか？ ~ その1

A 7-8

ハロー(後光)効果

過去の良い実績、評判で常に高い評価をしてしまう傾向です。

「あばたもえくぼ」

ホーン(鬼の角)効果

過去の悪いイメージが抜けきらず、いつまでも悪い評価をしてしまう傾向です。

「坊主憎けりゃ袈裟まで憎い」

特に優れた点、劣った点、または全体の印象に惑わされて、被評価者の個々の特性も、同様に優れ、あるいは劣っていると考えてしまう傾向です。いずれも今現在の具体的行動事実を見ずに、イメージだけで決めてしまう傾向です。

(対策)

一つ一つの特性を大項目、中項目ごとに分離して評価することが大切です。

思いつきや感情によって評価することなく、被評価者の具体的行動事実のみを取り上げることに神経を集中してください。

評価に際して、いま自分が「ハロー効果」や「ホーン効果」に犯されてこのような評価を行っているのではないかということを瞬間反省してみることも大切です。



## 7 第1評価

Q 7-9 評価者が評価において陥りやすい間違いとはなんですか？ ~ その2

A 7-9

### 寛大化傾向

嫌われまいとして悪い評価をつけられなかったり、誤った愛情で温情的に甘くつけたり、評価に迷うと良い方につけてしまうといった傾向です。

「かわいい部下に悪い点はつけられない」

### 中央化傾向

「特に優れている」とか「特に劣っている」というような極端な評価を避けて、何事も無難に中庸に評価する傾向です。

「大体誰でも無難に『普通』につけてこう」

### (対策)

育成の観点から部下に対して厳しく批判することをためらわないことが大切です。  
絶対評価ですので、他の被評価者の評価結果とバランスを考慮しないでください。  
成績を見分けることについての自分の評価能力を身につけて自信をもってください。  
評価の基準が甘すぎないかを反省してみてください。  
日常の被評価者に対する指導監督を通じて、注意深く観察しておくことが大切です。



## 7 第1評価

Q 7-10 評価者が評価において陥りやすい間違いとはなんですか？ ~ その3

A 7-10

### セルフリファレンス・厳格化傾向

部下を自分と比較して見てしまい、全体的に厳しい評価をしてしまう傾向です。

「私はこうしているのに彼女は・・・」

(対策)

評価の基準が厳しすぎないかを反省してみてください。

日常の被評価者に対する指導監督を通じて、注意深く観察しておくことが大切です。

### 対比誤差

自分の専門的事項については基準が厳しく、そうでないものについては甘くなる傾向です。

「あれは出来てあたりまえ。これは私にもできない難しい仕事だから・・・」

(対策)

客観的事実のもとに、各特性を切り離して評価することが大切です。

評価基準に照らし、絶対評価を心掛けてください。



## 7 第1評価

### Q 7-11 評価者が評価において陥りやすい間違いとはなんですか？ ~ その4

A 7-11

#### 論理的誤差

評価者の頭の中で、評価要素の相互に論理的関係があると思うために生ずる誤差です。

「 の評価が悪いから、 も良いはずがない」

(対策)

各評価要素の定義を十分に読み込んで、その意図するところを十分に理解してください。

要素毎に何を評価するのか区分をはっきりと見定めて、これにしたがってください。

#### 評価アパシー

育成評価制度そのものについて最初から無関心

「人が人を評価できるものか、評価なんて意味がない…」

(対策)

こうした傾向は、部下職員の観察が行き届いていない場合や管理監督者としての自信がない場合などによく見られるといわれます。このようなことのないよう、育成評価制度の重要性等について十分理解をお願いします。

また、残念ながら、このような態度で評価をされている、しているとお感じになられた被評価者、上位評価者の方は、後にご紹介する相談窓口にご相談ください。



## 8 第2評価

Q 8-1 第2評価に当たり、まずやらなければならないことは何ですか？

A 8-1

第2評価は、第1評価者の評価内容について、事実誤認や情報漏れ、判断ミス等がないかを確認します。

第2評価者になると、被評価者のすべてを知っているというわけではなくなってきます。その意味では、第1評価者が育成面談を通じて評価した結果を尊重してください。

それでも、個々の被評価者について、実際に自分が接してみte感じた評価と違う部分がある場合は、まずは第1評価者に対し、「ここは、なぜこのような評価になったのですか？」とたずねて、意見交換をしながら評価のすりあわせをしてください。

特に必要と感じたら、被評価者本人と面談をすることも可能です。

次に、第2評価者は、被評価者の育成面、適材適所の配置等の観点から、特に必要と思われる事項を自由記入欄に記述してください。

記入は赤色のペンで行ってください。





## 8 第2評価

Q 8-2 第2評価をする際の、留意点は何ですか？

A 8-2

第2評価者に求められる重要なチェックポイントは、第1評価のプロセスが、コンピテンシー評価の求める思想に沿ったものであったかどうかをチェックすることです。

- ・ミーティング（育成面談）は、十分に行われたか、その場しのぎの形式的なものではなかったか
- ・「ハロー（後光）効果」、「ホーン（鬼の角）効果」、「寛大化傾向」、「中央化傾向」、「セルフリアレンス・厳格化傾向」、「対比誤差」、「論理的誤差」、「評価アパシー」といった、評価の落とし穴に陥っていないか
- ・自己評価者と十分に評価のすりあわせがなされた結果のものかどうか
- ・上司として、どのように育成していくべきかを考え、自己評価者と十分に意見交換されたものであるか など

これらのチェックこそが、コンピテンシー評価に対する部下職員の信頼を勝ち取るものです。



## 8 第2評価

Q 8-3 第2評価のステージで、第2評価者特有に求められる要素は何ですか？

A 8-3

第2評価者は、少なくとも所属長以上の職にある者です。

すなわち、第2評価者のもとには、所属職員全員のコンピテンシー評価が集まることになります。

ここで重要なことは、自分がマネジメントしている組織職員のコンピテンシー傾向を十分に把握、分析し、自分の率いる組織がどのようなコンピテンシー要素を特徴として持っているか、あるいは、必要かを把握することです。


充足している、あるいは、不足していると感じる部分がどれかを考え、どのような人材が必要かを考えてください。

組織の中でも、係、班単位では、さらに詳細に分類されるでしょうから、この係、班はキーマンとしてどのような人材が必要で、現在はそれが充足されているかどうかを考えるなど、トータルな組織運営をしていく上での参考にしてください。

今後、コンピテンシー評価制度が定着していけば、人事異動シーズンでは、各本部が主体的に考え、各所属、係のコンピテンシー要素として、次年度は、特にどのようなコンピテンシー要素の職員が必要かを所属長に尋ねる時代がすぐにも到来します。そして、(全員が一色に染まるということはありませんが、) そこにはやはりそれにふさわしいコンピテンシー要素を持った職員がキーマンとして配置されるようになっていきます。

これこそが「適材適所を達成する」という方法論の具体化なのです。





## 8 第2評価

Q 8-4 自己評価者は、自ら望んで第2評価者とミーティングをすることを申し出ることはできますか？

A 8-4

コンピテンシー評価の原点は「ミーティング」にあります。

自己評価者とのミーティングは基本的には第1評価者が行うものですが、第2評価者が必要と感じたら第2評価者もミーティングができます。

もちろん、逆に、自己評価者の方から望んで、第2評価者と個別にミーティングをすることもできます。そのときは、第2評価者に対して個別に申し込んでください。



## 9 評価の決定

Q 9-1 第2評価の結果が評価の決定レベルになるのですか？

A 9-1

「第2評価点」イコール「決定点」ではありません。

「第1評価点」と「第2評価点」が違う場合は、第1評価者と第2評価者が協議の上、「決定点」を決めてください。

各着眼点ごとに、第1評価と第2評価が違う部分については、両者協議の上、第1評価を採用する場合は、選択した方のチェックに 印をつけ、これによって導き出されたレベルを「決定レベル」とします。

決定点は第1評価者が、「青色」か「緑色」のペンで記入してください。



## 9 評価の決定

Q 9-2 評価の決定を第1評価者がするといっても、所詮、上司と部下の関係では、上司である第2評価者の意見が通ってしまうのではないのでしょうか？

### A 9-2

確かに、経験の長さから考えると、やはり上司の言うことが当たっているという場合もありましょうが、なんといっても第1評価者は本人と直接ミーティングを重ね、日々業務を通してOJTを実践してきている関係にあるわけですから、本人の実状は一番よく知っているはずです。

第2評価者になると、よく知っている職員とそうでない職員がいる中で評価することになりますので、それだけの理由で各人の評価に差がつくような評価はできるだけ避ける必要があります。

このような場合は、第1評価者の判断を尊重することとし、むしろ第1評価者が「コンピテンシー評価」の精神に則り、手続きも含めて適正に評価しているかどうかについてチェックをすることに注意を傾け、そのことに対して意見がある場合は、十分両者ですりあわせをするように心がけてください。

第1評価者は、最終的に本人にフィードバックをするのは自分であることを自覚し、両者の評価に差異がある場合は十分すりあわせを行うよう心がけてください。



## 10 フィードバック（育成面談）と評価の確定

Q 10-1 評価結果をフィードバックするときに、どういうことに一番気をつければよいのでしょうか？  
部下にうまくフィードバックできるか、自信がないのですが…

A 10-1

何よりも大切なのは、「何のために育成評価をするのか」ということを、再確認し、正しく理解しておくことです。

育成評価の目的は、職員が自分の長所、短所を正しく把握し、能力開発することです。評価することが目的ではありません。お互いに、相手のよい点、悪い点を教えあい、「気づき」を与え、能力開発につなげることが目的です。

ですから、第1評価者は、評価結果の内容について、まず自分が十分咀嚼し、本人が納得いくまで「自分の言葉」で伝えてください。

また、「コーチング」の考え方を常に持ちつづけ、感情的になって相手を批判したり、叱ったりするような言い方や態度は絶対に避けてください。

いくら言葉を取り繕っても、言動の端々から相手に『心に思っていること』は伝わってしまうものです。心から相手の成長を願い、誠実な態度で結果を伝えるのが、最良のフィードバックです。

フィードバックは、第1評価者（直近の上司）が行うこととしていますが、もちろん第2評価者に同席してもらうことは自由です。

第2評価者同席でのフィードバックは、時間の制約もありますので、全員に対してする必要はありませんが、特に難しい案件であるとお感じの場合は、第2評価者に相談の上、両者で行うことも検討してみてください。



## 10 フィードバック（育成面談）と評価の確定

Q 10-2 フィードバックにおいて、どうしても本人が決定点に不服である場合は、どう対処すればよいのでしょうか？

A 10-2

フィードバックでは、第1評価者が育成評価シートの原本を本人に示しながら、「育成面談」を通じて評価結果を伝えます。

第1評価者は、評価の結果について、本人が納得いくまで「自分の言葉」で伝えてください。

自己評価者は、自分のコンピテンシー評価結果について、自分の自己評価よりも高く評価されている場合は別として、低く評価された場合は決して「いい気持ち」はしないかもしれません。

それでも、上司と部下の関係が良好な場合は、上司の話す言葉に素直に耳を傾けてくれるでしょう。

残念ながらそうでなく、評価結果に納得しない場合はどうしたらよいでしょうか。


コンピテンシー評価では、両者の主張が食い違った場合は、本人の主張する評価点を「最終的な評価結果」とします。

この場合、本人の主張するレベルに 印をつけ、「決定レベル」を斜線で訂正して、「最終評価点」としてください。

自由記入欄に、「修正の事実」と「両者の相違点」を記述してください。（スペースが不足する場合は、欄外の余白を利用してもかまいません。）

フィードバック（及び最終評価点の記入）が終了したら、その日付を記入して、原本を本人に渡し、写しを各所属で取りまとめて、企画経営グループを経由して職員課に提出してください。





## 10 フィードバック（育成面談）と評価の確定

Q 10-3 フィードバックが完了したら、どうすればよいのでしょうか？

A 10-3

フィードバックが完了したら、育成評価シートを両面コピーして、「原本」は本人に返し、「写し」を、各所属で取りまとめの上、企画経営グループを経由して、職員課に提出してください。

提出期限は、1月4日とします。





## 10 フィードバック（育成面談）と評価の確定

Q 10-4 各本部は、本部職員の育成評価結果を保存しておくことは可能ですか？

A 10-4

平成18年度以降、オンライン化されるときには、本部長以下、各所属長までは、自分の配下職員の評価結果を自由に閲覧できるようにしたいと考えています。（出納局、議会事務局、各種委員(会)事務局、教育庁、東部工業用水道局についても同様です。）

当面、平成17年度は、紙ベースで実施します。各本部等が全員分をまたコピーするということになると余計な時間と経費を費やしますので、絶対にしないでください。そのかわり、職員課が数値をデータ化し、職員研修所に送付する段階で、各本部等分をデータとして提供することとします。…ので、育成評価結果の提出は期限を厳守していただくようお願いします。



## 11 マネジメントサポート制度について

### Q 11-1 マネジメントサポート制度（360度評価）ってなに？

#### A 11-1

##### マネジメント・サポート制度とは

マネジメント・サポート制度とは、マネージャーが、日頃の行動をサポート（部下職員）にチェック（コンピテンシー評価）してもらい、その結果をマネージャーにフィードバックするものです。

このフィードバックを通じて、マネージャーは、自分が組織や部下にどのような影響を与えているのか知り、日頃のリーダーシップやコミュニケーションのあり方などの見直し、自己のマネジメント能力の向上に役立てます。

##### マネジメント・サポート制度の内容

マネジメントサポート制度では、所属内の数人（約3～5人程度）の代表職員（副課長、副所長等がリードしてメンバーを選出。選出者名は所属長には知らせないことが原則です。）により、所属長を対象としてコンピテンシー評価を行います。

評価結果は、副本部長に提出し、副本部長が集計、各着眼点ごとに平均を出して、その結果を所属長に伝えます。

##### マネジメント・サポート制度の導入の時期

マネジメントサポート制度は、平成17年度におけるコンピテンシー評価制度の定着具合を勘案しながら導入していくこととしています。（詳細は別途お知らせするとともに、運用に関するFAQはそのとき本FAQ集に掲載する予定です。）



## 11 マネジメントサポート制度について

Q 11-2 マネジメントサポート制度で所属長を評価するのは分かりますが、実際に自分がするとしても、現地機関にいて、所長とはフロアが違うのでよく知らないし、第一、個室に入ってよく観察できません。むしろ、直近の上司である係長については、評価したいところがいっぱいあるのですが、このような時はどう考えればよいのでしょうか。

### A 11-2

マネジメントサポート制度の目的は、大きく分けて2つの側面があります。

- ・ひとつは、所属長個人のマネジメント能力向上のために、できる限り、個人としての能力評価をしてあげること
  - ・もうひとつは、組織としてのマネジメントがちゃんとこなされているかどうかを評価してあげること
- です。これは、区別できそうで実はなかなか区別しにくいものです。

一般的には、評価される所属長が普段どのような職場環境にあるのかによって異なってきますが、ご質問のような例の場合は、後者の観点がより強く反映されるものと考えられます。

例えば、直近の上司である係長のマネジメントに不満がある場合、それそのものが組織のマネジメント不足を意味していますので、当然ながら所属長のマネジメント評価に影響してきます。所属長は、普段、自分は違うように考えて行動していても、部下職員（中間職制）が上手にマネジメントできていなければ、それは、結局、自分の責任と感じてもらわなければならないこととなります。当然ながら、これら部下職員（中間職制）のマネジメント技術に関する指導は所属長としての義務だからです。

以上のような理由から、ご質問のような例の場合は、「組織マネジメント評価」として直近の係長の評価をしてもかまいませんので、その場合は、その旨とその内容を自由意見欄に記入してください。（マネジメントサポート制度は匿名で行いますので、直近上司の具体的な名前などは書く必要はありません。）



## 12 相談窓口について

Q 12-1 相談窓口とはどのようなものですか？ どのようなことが相談できるのでしょうか？

A 12-1

佐賀県では、従来の「管理型人事システム」から「能力開発型人材マネジメントシステム」へ転換するため、その具体策として、これから「コンピテンシーモデル」をはじめ、「上司と部下の面談による評価のフィードバック」、「マネジメント・サポート制度」など、新たな手法を数多く取り入れていきます。

しかし、新たなシステムを運用する中では、当然、疑問や不満が出てくることが予想されます。その疑問や不満が解消されないままでは、職員の皆さんから信頼されるシステムには成り得ません。また、人材マネジメントのシステムは時代に応じ、常に問題点を検証し、改善していくことが重要です。

そのため、職員課内に相談窓口を設置し、職員の皆さんからの疑問や不満に対する回答、説明を行います。

相談内容は、コンピテンシー評価に関することから、人事異動に関する事など、能力開発型人材マネジメントシステムのことならなんでも結構です。職員課職員が親身になってお答えいたします。

相談窓口は、平成16年度試行時から常時開設しています。

