

佐賀県職員向け 自己学習用資料 庁内オンライン搭載













「職員能力開発モデル」による新たな取組について

職員能力開発モデル(コンピテンシーモデル) Version 1.0 対応マニュアル

Version 9.10

平成17年5月

目次

- 1 はじめに 
- 2 「能力開発」と「評価」の一体化 
- 3 能力開発型の人材マネジメントシステムの構築に向けて 
- 4 職員能力開発モデル(コンピテンシーモデル)の開発 
- 5 コンピテンシーモデルをツールとした育成評価制度 
- 6 育成評価シートの記入方法 
- 7 育成評価に当たっての心構え 
- 8 育成評価制度の通常の流れ(スケジュール) 
- 9 マネジメントサポート制度(360度評価)の導入 
- 10 コンピテンシー評価が将来めざすもの 
- 11 相談窓口の設置 
- 12 資料編 

はじめに

佐賀県庁経営の基本方針

その5、新しい時代の人事システム

「佐賀県庁経営の基本方針 Ver.1.0」には、「その5、新しい時代の人事システムへの取組み」の項目の中に次のように記述されています。

経営する組織への転換は個々の職員のマネジメント能力、政策形成能力の向上が大前提となります。県民視点に立った高度な政策形成能力と、それをマネジメントする能力、さらには現場でのニーズに適切に対応していくための能力を身につけていくため、研修はもとより人事ローテーションも含めた職員のスキルアップ方策について検討します。

また権限と責任がうらはらであるように、意欲と責任もまたうらはらです。一人ひとりの職員が政策創造の主体となり、県民ニーズに即応する施策を進めていくためには、明確なミッションとそれを実行するための権限、責任を与えると同時に、その成果や努力を公正、透明にきちんと評価する人事システムが不可欠です。

“つつがなく”だけが評価されるようではなりません。求められていることに対して何が出来るのかを考え、それにチャレンジする人を評価し、たとえ失敗があったとしてもしっかりとバックアップ出来るような人事システムのあり方を検討します。



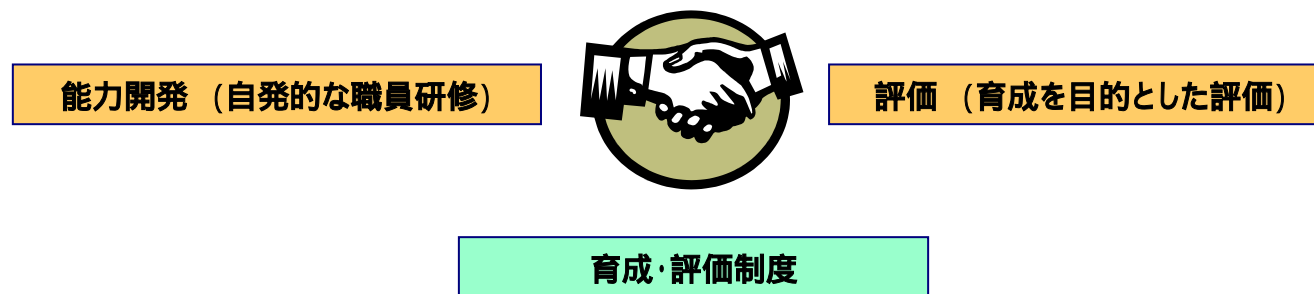
「能力開発」と「評価」の一体化

職員の「能力開発」と「評価」は、本来一体となっていくことが必要不可欠です。

職員に対して能力開発のインセンティブ（「能力開発をしたおかげで自分の評価が高まってよかった」という思い）を与えることで、自発的・効果的な能力開発を行っていかうということです。

このためには、求められる職員像・能力（＝育成・評価基準）を職員に明示し、職員は伸ばしたい能力、身に付けなければならない能力をこの育成・評価基準から導き出し、職員一人ひとりが自発的に能力開発に取り組めます。

私たちは、この自発的な能力開発の成果が正当に評価され、適材が適所で仕事ができることによって、ますます組織が効率よく最大の力を発揮できるような「能力開発と評価が一体となった能力開発システム」を構築・運用していきます。



この共通の育成・評価基準が、これからご紹介する「職員能力開発モデル(コンピテンシーモデル)」です。

新しい育成・評価制度を通じて、従来の「管理型」から、職員の個性を尊重し、能力を伸ばして、個性ある人材を育成する「能力開発型」へ転換していきます。

能力開発型の人材マネジメントシステムの構築に向けて

私たちは、組織における最高の経営資源であり知的資本ともいべき「人材」を育成し、その人材を県が目指すべき方向に最適化するように配置していくためのトータルな人材育成・経営施策を構築するとともに、

その実践結果について定期的にレビュー・評価を重ね、県庁改進のための改革へのアクションをとっていくという、一連の組織経営サイクルの構築を目指します。





新しい人材マネジメントの目標

佐賀県では、この新しい人材マネジメントシステムを通じて、

佐賀県の目指す組織目標（県民の安全や満足、地域社会の安定や将来的な発展など）が、各単位組織（本部、本庁の課、現地機関、係などの単位の組織）において広く認識、共有され、人材の努力によって、適正に、「計画・実施・評価」されていくプロセスを整備することで、人材と組織を共に活性化していくことを目指します。

そのためには、職員に対して、職や仕事に求められる基準を公開し、それが職員自らのキャリア形成のためにも、また、組織としての健全な人事管理のうえでも、共通の認識基盤として活用されていくことを目標とします。





人材マネジメントの主役

人材・組織の活性化を生み出せるのは、現場での直接的な対話・合意・動機付け以外になく、それを作り出すのは、「組織マネジメント職員」（本部長、所属長、係長など各単位組織の長）です。

したがって、人材マネジメントの主役は、組織トップである知事と組織マネジメント職員です。

人事制度や研修制度などは、すべて、この主役が「人材と組織の活性化」を果たすために用いる方法論（道具）であり、人事スタッフや研修スタッフは、これら方法論を検討し整備していくための補佐的、支援的存在でなければならないと考えています。



佐賀県における人材マネジメントの革新


これらの人材マネジメントにとって成功の鍵は、日常職場の中で組織マネジメント職員が、いかに自らの言葉でその意義や意図を語り、現実の業務に適用させながら人材を支援できるか、部下職員の成長を共に喜び、組織としての実力を育てていけるか、ということにあります。

このようなマネジメントが行われる組織では、県民からの期待を具体的に表現した行動基準に基づいて、自分自身の思考や行動を「自己客観視」し、日々発生する行動の微妙なズレ・ブレに着目しながら、より良い実践のあり方に自ら「気づいて」いくというプロセスが確立されます。

これが佐賀県における新しい人材マネジメントの革新の核心部分です。

生活者起点による県民指向型の組織を確立していくためには、なによりも職員一人ひとりの「気づき」が必要です。

そのきっかけとして、組織マネジメント職員の粘り強い語りかけや、職員が日常的に自らを振り返ることのできるシステムづくり、職場風土の確立が必要となってきます。



新しい「育成・評価制度」の特徴

新しい人材マネジメントシステムの共通言語ともいえるものが「コンピテンシーモデル」であり、これを使った評価制度がこれからご紹介する「育成・評価制度」です。





新しい「育成・評価制度」の特徴

育成と適正な評価への転換

- ・従来の「管理型人事システム」から、職員の個性を尊重し、能力を伸ばして、個性ある人材を育成する「能力開発型人材マネジメントシステム」へ転換していきます。

コンピテンシーモデルの採用、公開

- ・より具体的な行動が想起でき、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方を高めることができるコンピテンシーモデルを採用しこれを公開します。
- ・個々人にとって、自分の強み・弱みの理解につながり、前向きにキャリア開発に取り組める機会を提供します。

戦略的組織経営に応用

- ・組織がもつべき、戦略的な方向性、ニーズをコンピテンシーモデルに反映させることで、人材マネジメントと戦略的な組織経営との方向性を一致させます。





新しい「育成・評価制度」の特徴

評価結果を開示し、公開性・納得性・公平性を確保

- ・育成と評価の共通のものさしである「コンピテンシーモデル」を使って、個人が自分の能力を自己分析し、評価者とのミーティングによって評価点を決定する仕組み（コンピテンシー評価）を採用します。
- ・最終評価点を本人にフィードバックします。

マネジメントサポート制度(360度評価)

- ・所属長のための「気づきのツール」として、「マネジメントサポート制度」を採用します。

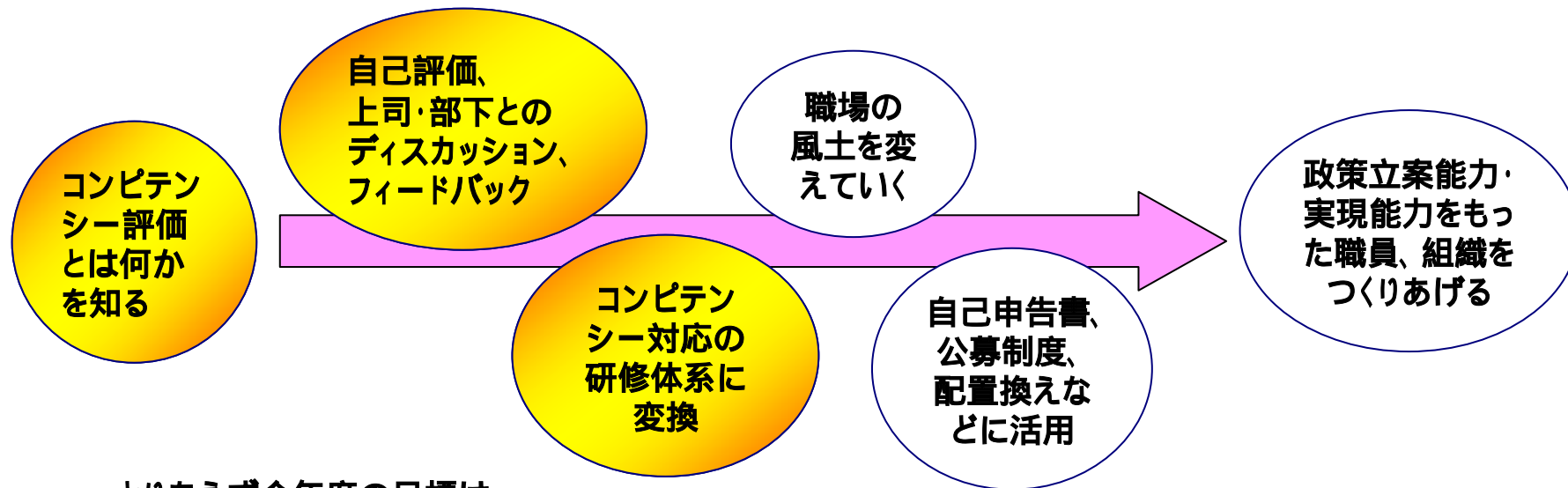
相談窓口の設置

- ・より公平な評価がなされるため、制度や運用、評価結果についての疑問や意見を受け付ける「相談窓口」を職員課に設置します。



ステップアップ

これからじっくり取り組んでいきましょう。



とりあえず今年度の目標は、

「コンピテンシー評価」とは何かを知って、使い方を覚える

「自己評価」、「上司・部下との面談」、「フィードバック」など初めての経験を通じて、これまでの人事評価のやり方との違いを感じる

「コンピテンシー対応の研修」を受講してみる ことです。

最初は面倒くさかったり、なんだか胡散臭かったり、とっつきにくいかもしれませんが、みんなで真剣に取り組めば、きっと、全国に例のない素晴らしいシステムに育つものと信じています。これからじっくり取り組んで行きましょう。

職員能力開発モデル(コンピテンシーモデル)の開発

平成15年10月、地方分権研究会「自治体経営」メンバーである、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「お役所体質の改革」のため、「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の研究開発に着手。

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の実行委員会を設置し、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。

6県共同開発 課長級モデル

佐賀県独自開発 上記モデルを含む全職員対応モデル





コンピテンシーとは何か

コンピテンシーは学問的には「高業績者の行動特性」と定義されています。もともとはアメリカの外務公務員を採用するときに考え出されたものです。知識やIQ、スキルは同じくらいなのに、業績にはっきり違いがでるのはなぜか？

この素朴な疑問を解明するために研究が始められました。

その結果、高い業績をあげる人と普通の人との違いを探すと、高業績者には普通の人にはない特徴的な行動特性や思考形態が共通して見られることが分かりました。

それが、高業績をあげるための鍵となるもの（=コンピテンシー）です。





コンピテンシーとは何か

仕事において卓越した人と、そうでない人がいることは誰もが気付いています。

卓越した個人をよく観察してみると、

高い水準の目標を設定し、それに関して業績や結果(成果)を具体的に意識し、

その業績や結果に至るシナリオを描き、(こんな手順、段取りで、こんな人とあんなふうに)

必要な情報や知識、スキルを持ち (あるいは、持っていなくても集めてきて)、

実際に行動を起こし、情報、知識、スキルを活用(駆使)しています。

コンピテンシー (competency) は、それらができる人が持っている能力のことで、行動として目に見える形で表されることから「高業績者の行動特性」あるいは「行動能力」、「業績直結能力」と呼ばれています。



コンピテンシーとは何か

コンピテンシーは業績と密接に関係するが、経験年数は業績とは関係しないという研究結果

コンピテンシーと業績の関係

日本能率協会マネジメントセンター人事アセスメント研究所が、首都圏に存在する自動車販売会社を対象に行った実証研究によれば、コンピテンシーと業績の関連性の強さを数値的に相関係数を取ってみた場合、図1のように、両者の相関は0.78という非常に高い関係性を示していることがわかりました。

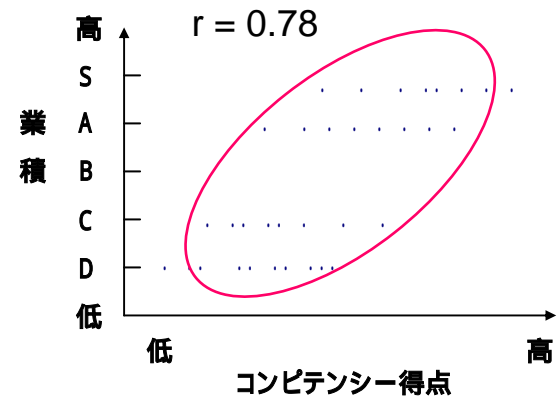


図1

経験年数との関係

さらに、就業年数(経験年数)とコンピテンシー得点をそれぞれ予測変数とし、実際の業績の高さを従属変数とする重回帰分析を行った結果、図2のように、コンピテンシーと業績は強い関係が認められましたが、経験年数と業績は無関係であることがわかりました。

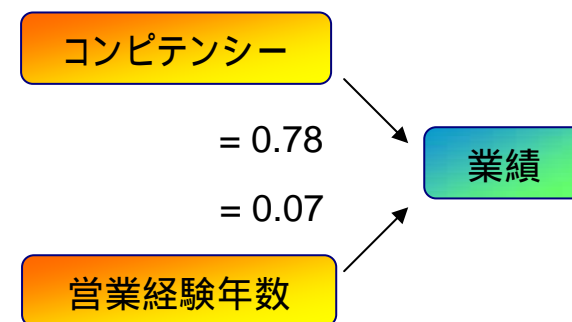


図2

出典:「コンピテンシーラーニング」JMAMコンピテンシー研究会 著 九州大学大学院 人間環境学研究院 古川久敬 教授 監修



コンピテンシーとは何か

90年代半ばから大流行したコンピテンシーも、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、ハイパー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、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。

コンピテンシーモデルとは何か

このコンピテンシーをクラス別、項目別に類型化したのが、コンピテンシーモデルとか、コンピテンシーディクショナリーと呼ばれています。



佐賀県におけるコンピテンシーモデル開発事業

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。

- ・メールマガジンからの情報発信
- ・タスクチームの設置
- ・高業績者(ハイパフォーマー)インタビュー

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
(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)



タスクチーム員によるブレインストーミング

仕事の基本的な構造

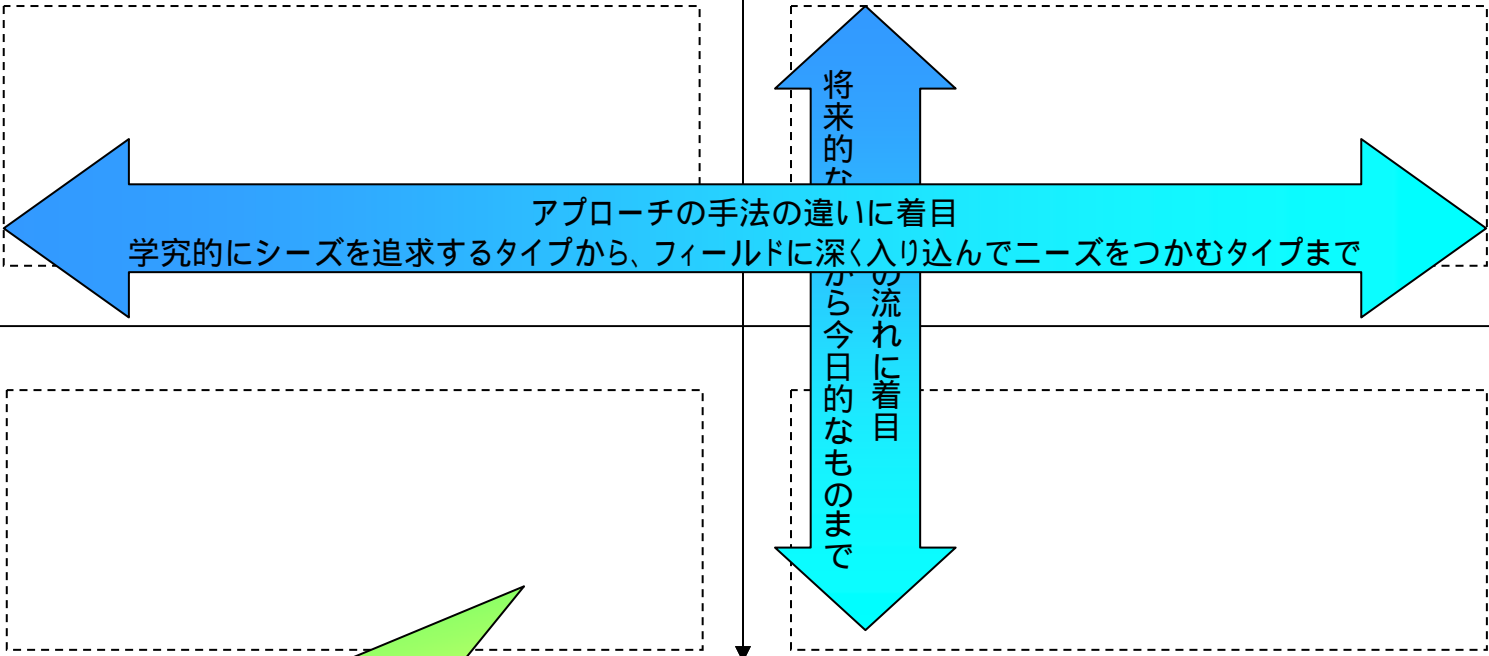
私たちの日々の仕事を、図のような観点(切り口)によって切り分けてみます。

仕事の種別に対応した
コンピテンシー (4象限)

将来・創造

知識
技術
シーズ

要求
欲求 (ニーズ)



これらの4つの象限は
「持って生まれた持ち味」の
領域です

今日・遂行



仕事の基本的な構造

将来的なもの、創造的なもの、未来志向

今、目の前に確立しているものがない
将来的なものに対応している

先のこと

将来・創造

論理展開

・情報指向 ・論理的思考
広い視野で情報を集め、事象の因果関係を見極めつつ、何がどうなっているかを解析する

革新創造

・ビジョン形成 ・率先行動
環境の変化に合わせて、陳腐化した従前のやり方を改め、新たな方向性を示して牽引する

知識
技術
シーズ

要求
欲求
(ニーズ)

プランナー、リサーチャー

ビジョナリー

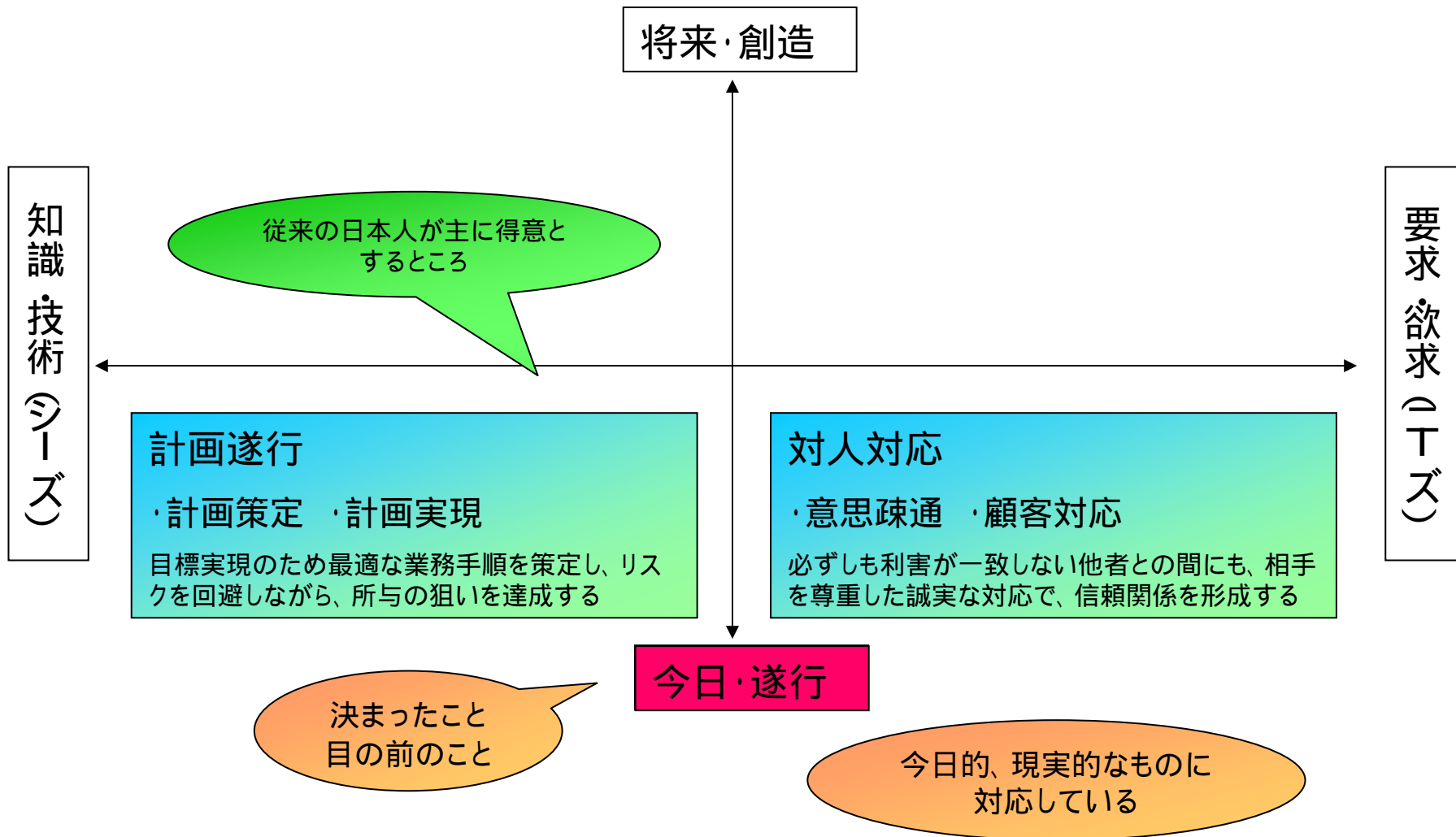
アメリカのMBAクラス以上に
多く認められる要素

今日・遂行



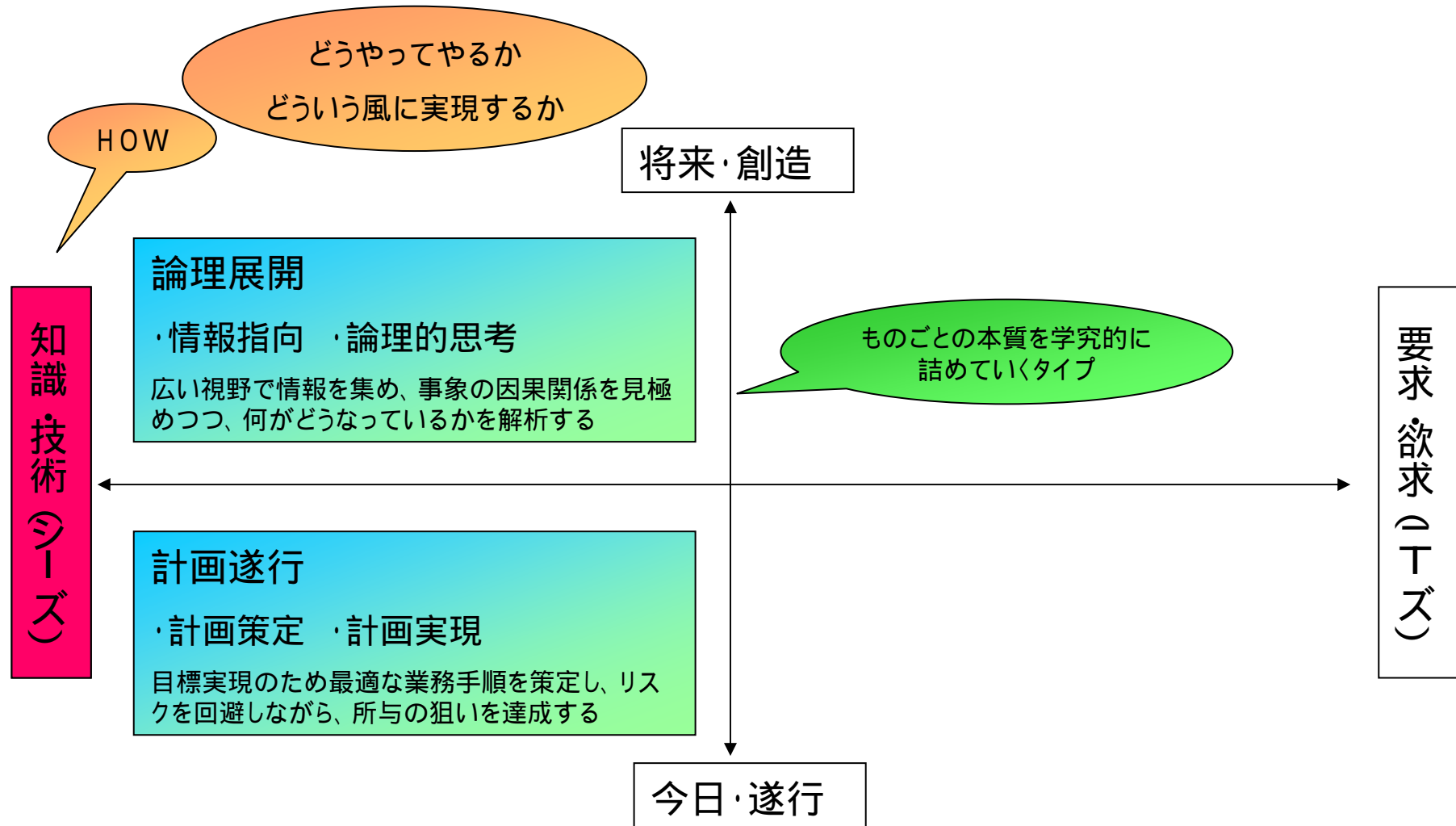
仕事の基本的な構造

今日的なもの、今あることの対処、きっちりとした仕事



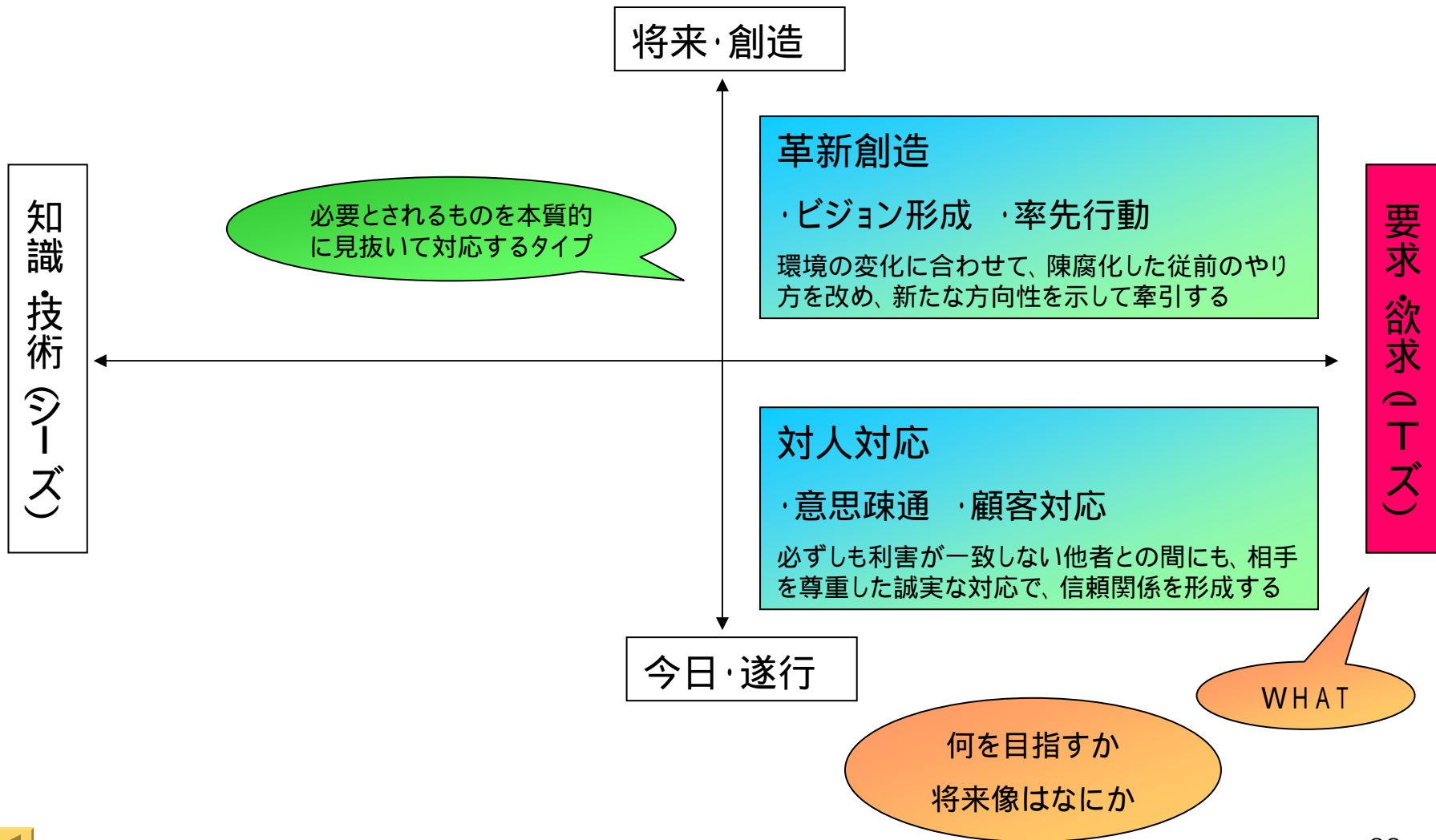
仕事の基本的な構造

研究開発、論理的な詰め、シーズの追及

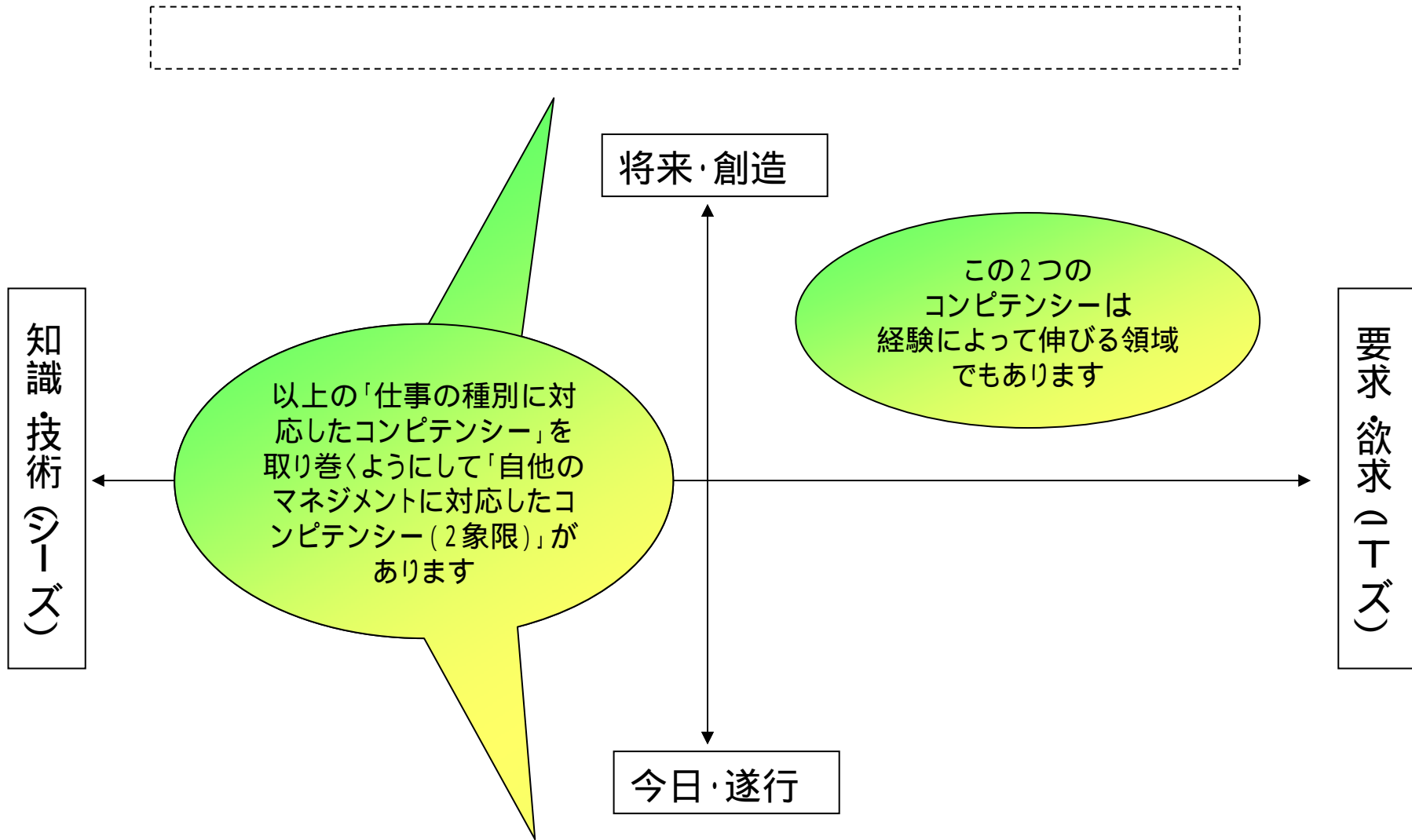


仕事の基本的な構造

フィールド、現場主義、ニーズをつかむ



仕事の基本的な構造



仕事の基本的な構造

組織開発 ・組織開発 ・育成支援

組織の成果を上げるため、メンバーの能力発揮を最大化する

将来・創造

組織・人をマネジメント

経験を重ねることで
培われるもの

知識
技術
シーズ

要求
欲求
(ニーズ)

若いうちから経験を積
むことで達成されるもの

自分自身をマネジメント

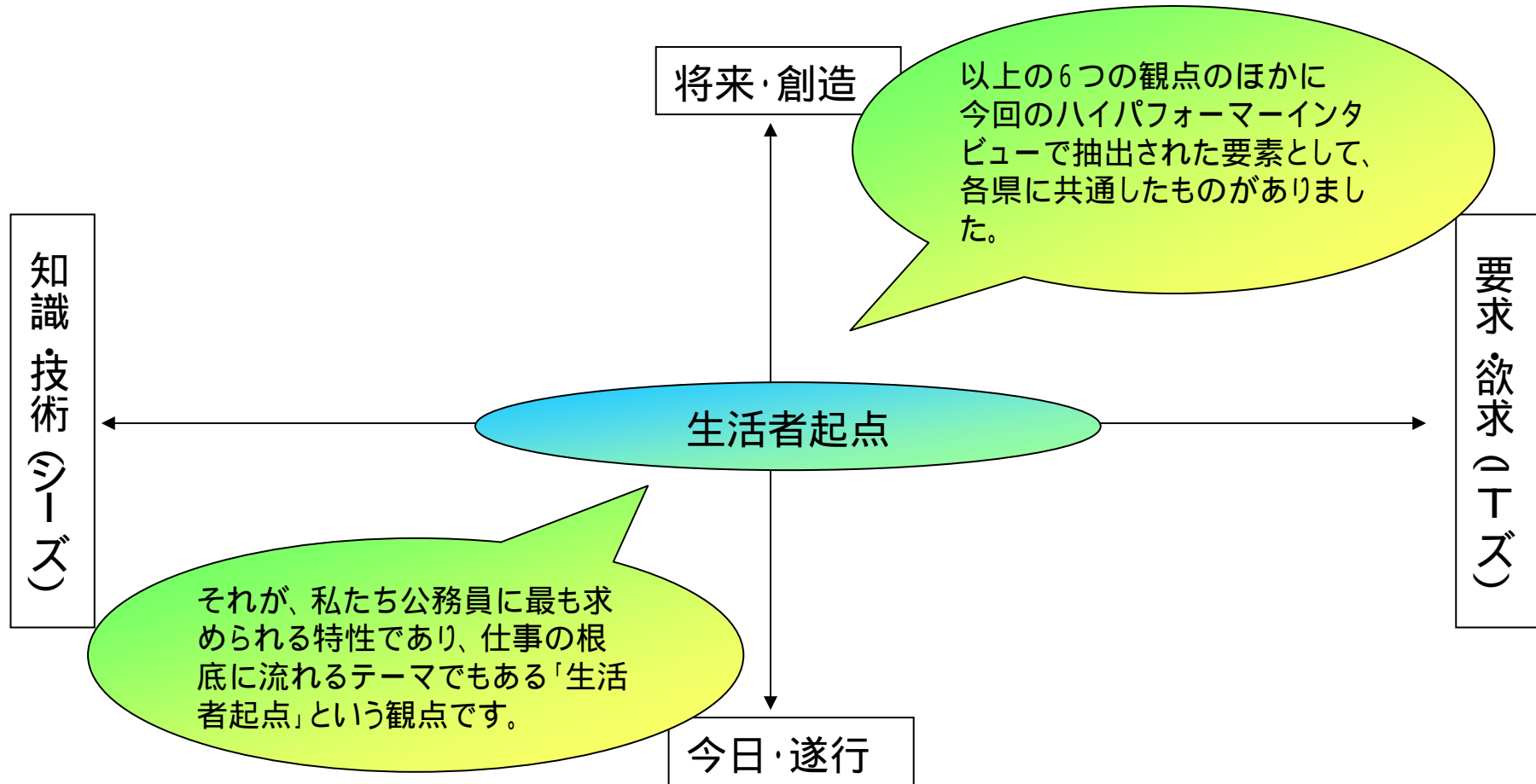
今日・遂行

安定的に成果を上げるため、自らを適切にコントロールする

自己確立 ・達成指向 ・学習力

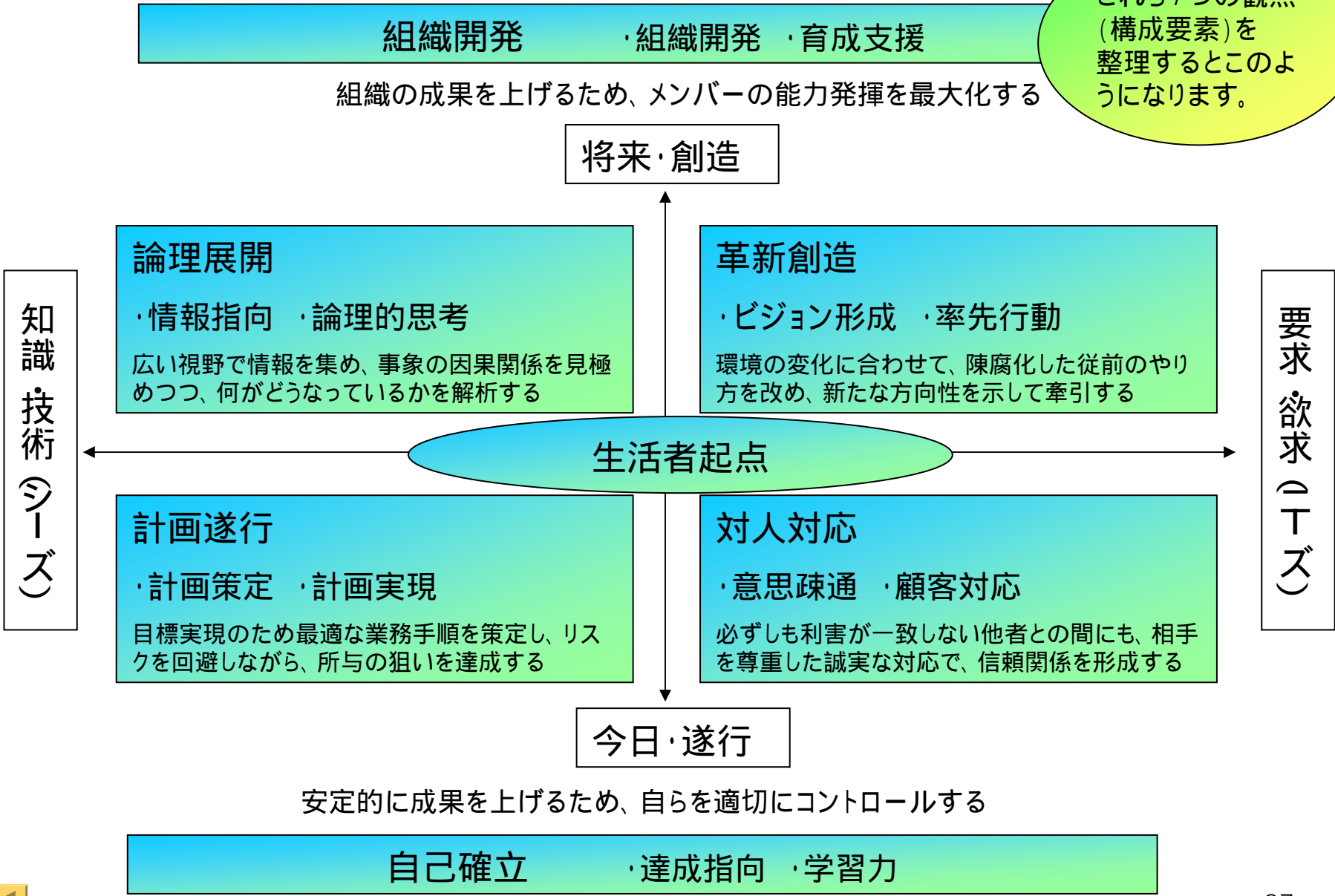


仕事の基本的な構造



コンピテンシーモデルの7つの構成要素の構造

これら7つの観点
(構成要素)を
整理するとこのよ
うになります。



開発したコンピテンシーモデルの構成要素

| 大項目 | 中項目 | 小項目（着眼点） |
|-------|----------------|----------------------------------|
| 革新創造 | ビジョン形成 | ・ビジョン構築 ・ビジョン浸透 ・共感形成 ・前例踏襲しない姿勢 |
| | 意思疎通 | ・意思疎通意識 ・担当外業務の着手 ・国への働きかけ ・先見性 |
| 論理展開 | 情報活用 | ・情報の質 ・情報分析整理 ・情報共有 ・情報活用 |
| | 問題解決 | ・着眼点 ・解決策の構想 ・柔軟性 ・客観性 |
| 計画遂行 | 計画立案 | ・効率追求 ・戦略的計画策定 ・ビジョン一貫性 ・形式主義脱却 |
| | 計画実現 | ・業務改善 ・ビジョン受容 ・スケジュール管理 ・計画遵守 |
| 対人対応 | 意思疎通 | ・説明力 ・関係構築力 ・気配感覚 |
| | 顧客対応 | ・顧客対応力 ・セルフコントロール |
| 自己確立 | 達成指向 | ・達成指向性 ・（ストレス耐性） ・自律性 |
| | 学習力 | ・継続学習姿勢 ・自己認識プロ意識 |
| 組織開発 | 組織開発 | ・リーダーシップ ・指示判断権限委譲 ・チームワーク |
| | 育成支援 | ・学びあう姿勢 ・メンバー尊重 ・評価 |
| 生活者起点 | 生活者起点 | ・意思疎通 ・情報交換 ・要望把握 |
| | オープン・現場主義・県民協働 | ・オープン ・現場主義 ・県民協働 |

この7つの観点
(構成要素)を
大項目とし

それぞれに2つずつ
計14の中項目を
加え

さらにそれぞれの
中項目に4つずつ
計56の小項目
(着眼点)を加えました



キーワード(行動例)の抽出

次に、それぞれの要素に当てはめるキーワード(具体的な行動例)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、それがどの構成要素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、マネー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、それがどの構成要素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、インタビューして得られた生の声を整理して、それがどの構成要素に当てはまるのかを検討



キーワード(行動例)の抽出

さらに、

タスクチームによる「コンピテンシーの素」の議論

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に関する議論

- ・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)

などの議論を深めながら、



キーワード(行動例)の抽出

| 大項目 | 中項目 | 小項目(着眼点) |
|------|--------|---|
| 革新創造 | ビジョン形成 | ・ビジョン構築 ・ビジョン浸透 ・共感形成 ・前例踏襲しない姿勢 |
| | 率先行動 | ・問題意識 ・担当外業務の着手 ・国への働きかけ ・先見性 |
| 論理展開 | 情報指向 | ・情報源と情報の質 ・情報分析整理 ・情報共有 ・情報活用 |
| | 論理的思考 | ・分析着眼点 ・解決策の構想 ・柔軟性 ・客観性 |
| 計画遂行 | 計画策定 | ・効率追求 ・戦略的計画策定 ・ビジョン一貫性 ・形式主義脱却 |
| | 計画実現 | ・業務改善 ・ビジョン受容 ・スケジュール管理 ・計画遵守 |
| 対人対応 | 意思疎通 | ・説明交渉進め方 ・理解促進工夫 ・関係構築力 ・気配感覚 |
| | 顧客対応 | ・接客態度姿勢 ・顧客理解 ・要望つかむ ・セルフコントロール |
| | 責任指向 | ・責任感 ・使命感・チャレンジ ・セルフコントロール(ストレス耐性) ・自律性 |
| | 学習指向 | ・継続学習 ・視野拡張 ・学習姿勢 ・自己認識プロ意識 |
| | チームワーク | ・リーダーシップ ・指示判断権限委譲 ・チームワーク ・適材適所配分 |
| | メンバー尊重 | ・学びあう姿勢 ・メンバー尊重 ・評価フィードバック ・タイムマネジメント |
| | 地域活動 | ・意思疎通 ・情報交換 ・要望把握と実施 ・地域活動 |
| | 説明責任 | ・オープン ・現場主義 ・県民協同 ・説明責任 |

これらの中で出てきた
 きらりと光る言葉、キーワード
 が、それぞれどの構成要素に
 当てはまるのかを考えて、
 ひとつひとつを行動例として
 当てはめていきました

たとえば・・・

キーワード(行動例)の抽出 (例1)

インタビュー素材例1

項目 私は、仕事の上でものごとを考えたり、行動したりするときは、いつも、自分が上司の立場だったらどんな風に考えるだろうかということを頭に思い描くようにしてきました。

そうしたら、「上司にうまく説明するためにはこんな資料が必要だ」ということに気づいたり、そこから新しい視点やいままで思いつかなかったような配慮に気づかされたりするんです。

| | | |
|-------|-------|---------------------------------------|
| 革新創造 | | |
| 論理展開 | 情報指向 | ・情報源と情報の質 ・情報分析整理 ・情報共有 ・情報活用 |
| | 論理的思考 | ・分析着眼点 ・解決策の構想 ・柔軟性 ・客観性 |
| 計画遂行 | 計画策定 | ・効率追求 ・戦略的計画策定 ・ビジョン一貫性 ・形式主義脱却 |
| | 計画実行 | ・業務改善 ・ビジョン受容 ・スケジュール管理 ・計画遵守 |
| 対人対応 | 意識 | ・自己肯定感 ・責任感 ・使命感 |
| | 顧客対応 | ・接客態度姿勢 ・顧客理解 ・要望つかみ ・セルフコントロール |
| 自己確立 | 達成指向 | ・責任感 ・使命感・チャレンジ ・セルフコントロール(ストレス耐性) |
| | 学習力 | ・継続学習 ・視野拡張 ・学習姿勢 ・自己認識プロ意識 |
| 組織開発 | 組織開発 | ・リーダーシップ ・指示判断権限委譲 ・チームワーク ・適材適所配分 |
| | 育成支援 | ・学びあう姿勢 ・メンバー尊重 ・評価フィードバック ・タイムマネジメント |
| 生活者起点 | 行動例 | ・意思疎通 ・情報交換 ・要望把握と実施 ・地域活動 |

…これを、日頃の仕事のやり方についての自分なりの基本姿勢として整理すると…

…となります

自己確立

学習力

視野拡張

県民や議会との関係において自分だったらどのように対処するかについて常に自問自答し、視野を広く持って、1ランク高い役職の位置から考えるようにしている。

キーワード(行動例)の抽出 (例2)

| 大項目 | 中項目 | 小項目(着眼点) |
|------------|--------|--|
| 革新創造 | ビジョン形成 | ・ビジョン構築 ・ビジョン浸透 ・共感形成 ・前例踏襲しない姿勢 |
| | 率先行動 | ・問題意識 ・担当外業務の着手 ・国への働きかけ ・先見性 |
| 革新創造 | 論理展開 | 行動例 |
| | 計画 | |
| | 計画実行 | ・業務改善 ・ビジョン受容 ・スケジュール管理 ・計画遵守 |
| 対人対応 | | …これを、今後県が進むべき「方向性」や「目指す姿」に至るまでの過程において、着想を転換しながら具体シナリオを描く描き方として整理すると… |
| 自己確立 | 達成指向 | ・責任感 ・使命感・チャレンジ ・セルフコントロール(ストレス耐性) ・自律性 |
| | 学習力 | ・継続学習 ・視野拡張 ・学習姿勢 ・自己認識プロ意識 …となります |
| インタビュー素材例2 | | 夜間便を飛ばすときに、最初は「国は飛行ルートを変えない」という考えから抜け出ることができなかった。 |
| 生活者起点 | オ | だから騒音問題をどう解決していくかの糸口がなかなか見出せなかった。 |
| | 義・県民協働 | でも、必死に国に働きかけた結果、国は飛行ルートを変えた。ありえないと思っていたことが実現して、夜間便は動き出した。 |



キーワード(行動例)の抽出 (例3)

さらに、これを・・・

| 大項目 | 中項目 | 小項目(着眼点) |
|------------|---|---|
| 革新創造 | ビジョン形成 | ・ビジョン構築 ・ビジョン浸透 ・共感形成 ・前例踏襲しない姿勢 |
| | 率先行動 | ・問題意識 ・担当外業務の着手 ・国等への働きかけ ・先見性 |
| 革新創造 | 論理展開 | 行動例 |
| | 率先行動 | |
| 国等への働きかけ | 計画 | ・情報源と情報の質 ・情報分析整理 ・情報共有 ・情報活用 |
| 計画実行 | 計画実現 | ・業務改善 ・ビジョン受容 ・スケジュール管理 ・計画遵守 |
| 対人対応 | 意思疎通 | ・・・自ら課題を課し、その解決に向けて周囲を巻き込みながら解決していく行動のスタイルとして整理すると・・・ |
| | 顧客対応 | |
| 自己確立 | 達成指向 | ・責任感 ・使命感チャレンジ ・セルフコントロール(ストレス耐性) ・自律性 |
| | 学習力 | ・継続学習 ・視野拡張 ・学習姿勢 ・自己認識プロ意識 |
| インタビュー素材例2 | 夜間便を飛ばすときに、最初は「国は飛行ルートを変えない」という考えから抜け出ることができなかった。 | ・・・となります |
| 生活者起点 | オ | だから騒音問題をどう解決していくかの糸口がなかなか見出せなかった。 |
| | 義・県民協働 | でも、必死に国に働きかけた結果、国は飛行ルートを変えた。ありえないと思っていたことが実現して、夜間便は動き出した。 |



キーワード(行動例)の整理

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ものを「具体的に目に見える行動例」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を目安に次のような基準のもと配置したものが「佐賀県能力開発モデル(コンピテンシーモデル)」です。

おおむね担当クラスの方のインタビュー結果を整理して配置……………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して配置……………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して配置……………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して配置……………レベル4

「レベル - 1」を作っていますが、これは比較がしやすいように反面教師の意味で参考までに作ったもので、実際の評価には使いません。

この「コンピテンシーモデル」は本県はもとより、他の地方分権研究会のメンバー県も使用しており、全国に通用するものとして、今後、これを応用して、民学官が共同で地方自治体の人材マネジメントに関する研究をしていくこととしています。

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みてください。

個性ある集団の創造 ~ でこぼこがあるほうが当然

このように、コンピテンシーモデルは、各項目ごとにハイパフォーマーの「行動例」を記述したものです。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うからです。

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(いわば「いいとこどり」)ですが、こ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」と思う気持ちのお手伝いをするものです。

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。



コンピテンシーモデルの読み込み方

| 大項目 | 中項目 | | 小項目 | レベル-1 | レベル1 | レベル2 | レベル3 | レベル4 | |
|-----------|--|-----------------------------|--|---|--|--|--|---|----------------|
| | 定義 | 定義 | | 気づいていない、努力できていない | スタートライン | 取り組みを始めた | 変革をリードする動きをしている | 変革を推進している | |
| 革新創造 | 環境の変化に合わせて、陳腐化した従前のやり方を改め、新たな方向性を示して牽引する | ビジョン形成 | 成する | 県政運営のためのビジョンや組織目標を理解している | 県政運営のためのビジョンや組織目標を理解している | 周囲の職員(上司・同僚・部下)に自分の意見を伝え、共有している | 組織や県として行うべき事業や住民サービスについて具体的な将来像を描いている | 組織や県として行うべき事業や住民サービスについて具体的な将来像を描いている | |
| | | | レベル定義 | ビジョンや組織目標を自分の担当業務に関連づけて考えず、自分の仕事の将来的展開や方向性を考えていない | ビジョンや組織目標全体の中で、自分の業務に関係する内容について自分の意見を持っている | どのようなスタンスでやろうとしているか、自分なりに明確な意見を持っている | 県民意識や社会経済情勢の変化に注視し、将来予測も入れながら目標を形成し、それを実現するための具体的なシナリオを持っている | 全国やアジアといった広い視点や、これまでにないような斬新な視点で10年先、20年先の県のあるべき姿を描き、それを実現するための具体的なシナリオを描いている | |
| | | | ビジョン構築 | 苦もなうな県政ビジョン | 事業の状況が延長線上にある | 現行のルールや手法では実現できないと思われることなくビジョンを描いている | 新たな発想や着眼点をもち、待ってやまないようなビジョンを描いている | そのレベルの下にある4つの着眼点を見てみて、縦に行動特性がとれているかチェックしてみてください。 | それ、社を与えるビジョン |
| | | | ビジョン浸透・共有形成 | 自分の仕事に将来に向けた意見がない | 自分の仕事に将来に向けた意見がない | 自らのビジョンを実現するための職場内のメンバーから共感を得て、メンバーを牽引している | 所属部署の目標を実現するために示し、庁内関係者から共感を得て、所管すべき方向へ牽引している | もし、とれていれば、さらに上のレベルを、とれていなければ下のレベルを再度チェックしてみてください。 | それを示感を得るを進めている |
| 先例踏襲しない姿勢 | 前例や従うことに疑いなく、新しいことにチャレンジしない | 前例や従うことに疑いなく、新しいことにチャレンジしない | 方法で変えず、新しく取り入れること、始めたいことについて、上司に相談している | 前例やルールに縛られず、常に新しい発想と手法がないかを考えて取り組んでいる | 前例やルールに縛られず、常に新しい発想と手法がないかを考えて業務に取り組む、より効果的で創造的な手法を生み出している | これまで例がなく達成するのに非常に困難と思われる職務であっても、各種の障害を乗り越えてビジョンを組み立て、高いレベルで行動し、実現させている | | | |

基本定義を読んで自分が例えば「レベル1」かな?と思えば...

実際にコンピテンシーモデルを読みましょう。

まず、大項目の定義を読み込みます。

顧客の立場に立ち、今後県が進むべき方向性や、めざす姿に至るまでの具体シナリオを描き、共感を形成する

次に、中項目の定義を読み込みます。

さらに基本定義を「レベル-1」から「レベル4」まで、横にじっくり読み込み、自分が現在、どのレベルにあるのかを、日ごろの行動を振り返りながら考えてみてください。
注)「レベル0」はありません。「レベル1」がスタートラインです。

どういったスタンスでやろうとしているか、自分なりに明確な意見を持っている
バランスがあり、施策判断に当たることができる理由を持っている

そのレベルの下にある4つの着眼点を見てみて、縦に行動特性がとれているかチェックしてみてください。
もし、とれていれば、さらに上のレベルを、とれていなければ下のレベルを再度チェックしてみてください。



コンピテンシーモデルの公開と共有によるメリット

特徴1：求められる人材像の明示

生活者起点の視点から県民満足度をいかに高めていくかということをテーマに、これを継続的に追求していくために必要な人材力や組織力は何かということを具体的に定義し、全職員がこれを共有します。

特徴2：日ごろから能力開発ツールとして活用できる環境づくり

組織マネジメント職員は、このモデルに記載された行動特性が意味することを十分に理解し、自らの言葉で語られる状況になっており、職場での日常的な対話の場面で、部下職員がこの行動特性をとれるようになるよう適切な支援・指導を行います。

また、部下職員の側も、一人ひとりがその方向に向けてコミットメントを感じ、日々工夫と努力を重ね、期待を超える成果の創出に取り組むという状況を作り上げます。




コンピテンシーモデルの公開と共有によるメリット

「気づき」による能力開発

職員一人ひとりがモデルをもとに客観的に自己評価した結果、自らの実力として伸びていると実感できるものはさらに伸ばし、不十分と感じる部分はそれを自らの意思で期待されるレベルまで高めていくことに努力する流れをつくっていきます。






コンピテンシーモデルをツールとした育成・評価制度

それでは、これから、このコンピテンシーモデルを使った「育成・評価制度(コンピテンシー評価制度)」をご紹介します。





コンピテンシーモデルをツールとした育成・評価制度

佐賀県能力開発型人材マネジメントシステムでは、人材の育成を目的とした育成・評価制度の開発・導入に取り組みます。

評価される職員の信頼と納得が得られるよう評価項目・基準を公開すること、職員面談により評価結果を本人にフィードバック(開示)し育成指導することを前提とした制度とします。

人材育成や能力開発の有効なツールとなるコンピテンシーを基準とした評価を行います。

これがコンピテンシーモデルを使った育成・評価制度、つまり「コンピテンシー評価制度」です。





これまでの勤務評定との違い

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。



これまでの勤務評定との違い

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。

第一評価者は、コンピテンシーモデルをじっくりと読みこなし、本人との面談を経て、本人の行動がモデルのどの部分に該当するかという判断だけで評価をすることになり、

第二評価者は、第一評価のプロセスが、コンピテンシー評価制度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とともに、評価の甘辛を含めて第一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。



これまでの勤務評定との違い

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、評価者と第二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、やりづらいと感じるものですが、大事な要素ですので、是非、じっくりと話し合っ、日頃の仕事上の思いなどを話し合ってください。





これまでの勤務評定との違い

納得性を重視

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。



コンピテンシー評価の対象職員

コンピテンシー評価の対象職員は、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）、育児休業中の職員などは、実際に評価ができませんので実施しません。





自己評価者

自己評価者（被評価者）は、三役及び本部長を除く全職員（臨時的任用職員、非常勤嘱託員、日々雇用職員は除く）です。

評価者

次頁の表のとおり、自己評価者に対して、第1評価、第2評価を行います。

評価者は、育成、能力開発の観点から、被評価者と日頃から仕事上でつながりが深く、常に意見交換をしている直接の上司(上位のクラスのもの)なることを基本とします。

誰を評価者とするかは、各年度当初において、次頁の例を基本に本部長が定めます。



(本庁の場合の一般例)

| 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) |

(現地機関の場合の一般例)

| 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 |



「and」と「or」について

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、評価は第一、第二評価の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、係長が第一評価したものを、副課長に提出し、副課長の評価を加味しながら、両者併印で第一評価とします。

また、「現地機関主事」の場合は、係長が第一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、両者併印で第一評価とし、副所長に渡します。副所長は、同様に、第二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二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)が第一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りません。

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。





コンピテンシー評価の対象期間

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日までの間とし、評価基準日を10月1日とします。

(実際には評価を実施している現在日までの行動を見て評価していただいて結構です。)

被評価者が病気休暇や産前産後休暇に入っていたり、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。)



育成評価制度の通常の流れ(スケジュール)

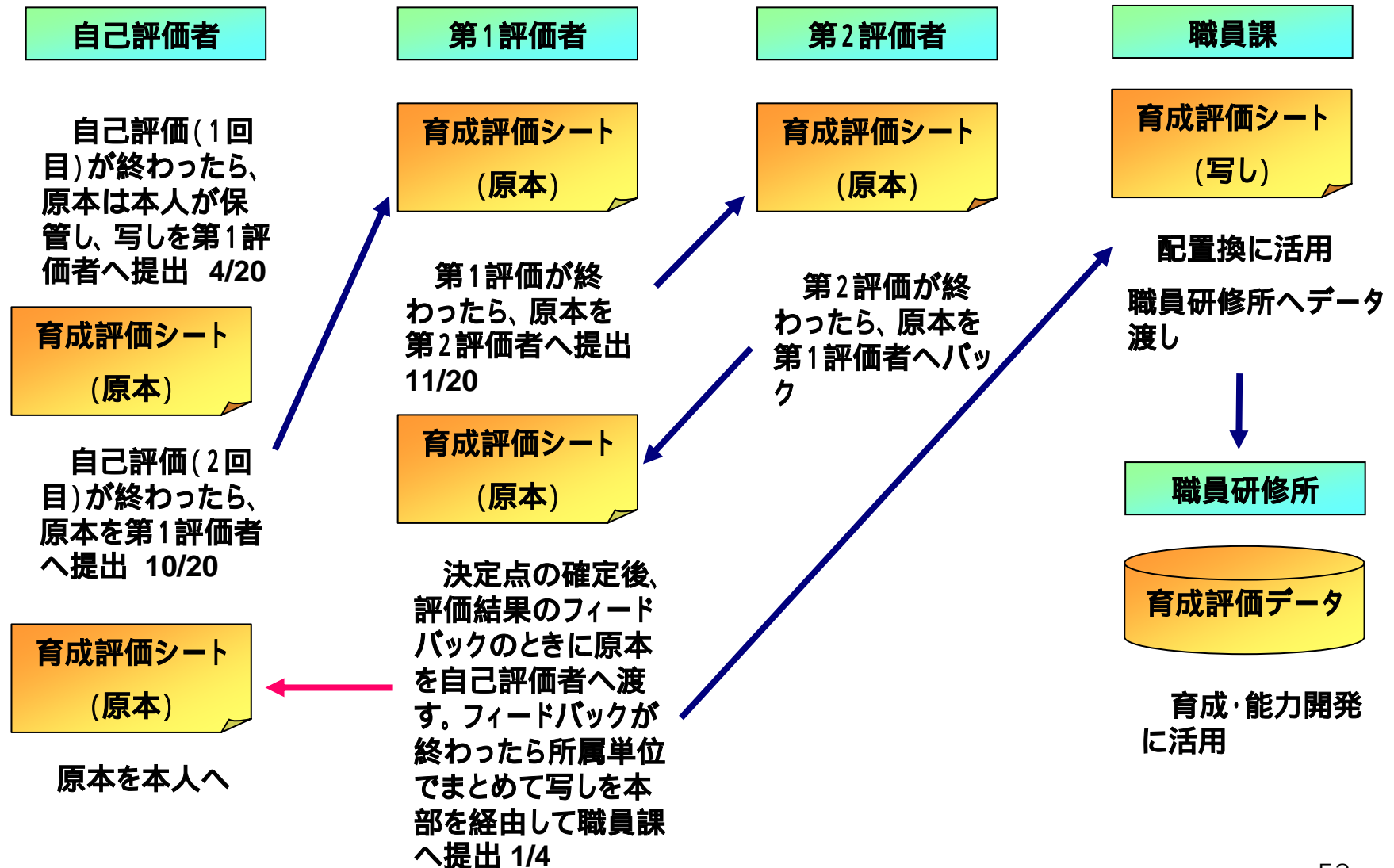



平成17年度は6月からスタート
ということになります。

自己評価(1回目)の
提出締切は6月20日です。

通年ベースでは、半期に1回自己診断するイメージです。

育成評価シートの流れ





それでは、さっそく「育成評価シート」の書き方についてご説明します。

コンピテンシー評価のための「育成評価シート」

コンピテンシーモデルを使って、佐賀県職員としてのあるべき姿を具体的に示すとともに、実際の評価のためのツールとして「育成評価シート」を使用します。


この「育成評価シート」は、

平成17年度は「紙」で実施しますが、今年度、これをイントラネット上で展開できるようなシステムを開発します。

平成18年度以降は、オンライン上での実施となる予定です。

「紙」ベースで実施する今年度は、面積的な制約のため、字が小さく、両面2枚にわたっており、使い勝手の悪いものとなっていますがご容赦ください。





育成評価シートの記入方法

それでは、これから、育成評価シートの記入のしかたをご紹介します。

まず、ワードシートを両面印刷してください。(2枚4ページになります)

両面印刷するときは、表と裏の天地が同じになるよう「短辺とじ」で印刷してください。

印刷する際は、A3サイズで印刷してください。

記入は、自己評価者は「黒色」のペン、第一評価者は「青色」か「緑色」、第二評価者は「赤色」のペンで記入してください。

それでは始めます。



育成評価の実施方法

自己評価の実施

～4月20日、～10月20日

着眼点に約8割方（正確には次の表「レベル判定の仕方」によります）チェックがつけば、そこがあなたの自己評価レベルです。

この例の場合、レベル2の各着眼点のチェックボックスの合計数は6個で、これに対してチェックが5個ついていますので、あなたの「ビジョン形成」のレベルは「2」となります。

レベル判定の仕方

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となります。

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。

| | レベル1 | レベル2 | レベル3 | | 第一評価レベル | 第二評価 | 決定 |
|------|------|------|------|----------------------------|---------|-------|--|
| 革新創造 | | レ | | ビジョン形成 | | | |
| | | レ | | 事業で従来のPP方法を見直し、新たな手法を取り入れた | | | 自由記入欄 ミッションについて、係内で意見交換を密にし、全員が同じベクトルで仕事ができるよう工夫していきたい。 |
| | | レ | レ | プランの策定でを入れるなど新しいアイデアを導入 | | | |
| | | レ | | 期ごとに係内ミーティングを実施、意思疎通を図っている | | | 各着眼点について、チェックを入れる根拠となった行動の実例を記入します。 特に、レベル3以上にチェックを入れるときは必ずその根拠となった事例を記入してください。 |
| | | レ | レ | 事務を見直し、業務の簡素化を実現 | | | 自己評価(1回目)は、過去1年間を振り返って記入してください。 |
| | ック / | | | 印 | 印 | 第二評価者 | |

自己評価レベル欄に、自己評価レベルを書き込みます。「レベル2」なら「2」と記入します。

自由記入欄です。感じたことを自由に記載してください。

同じ要領で、全ての中項目ごとの評価点を記入してください。

注) 自己評価(1回目)の提出期限は、平成17年度は、6月20日です。

育成評価の実施方法

自己評価の実施

～4月20日、～10月20日

また、「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。

そのようなときは…

| 大項目 | 中項目 | 小項目 | 着眼点 | レベル - 1 | レベル 1 | レベル 2 | レベル 3 | レベル 4 | レベル 5 |
|-----------|--|----------|---|------------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| | | | | 定義 | 定義 | 定義 | 定義 | 定義 | 定義 |
| 革新創造 | 環境の変化に合わせて、陳腐化した従前のやり方を改め、新たな方向性を示して牽引する | ビジョン形成 | 顧客の立場に立ち、今後県が進むべき方向性や、めざす姿に至るまでの具体シナリオを描き、共感を形成する | | レ? | | | | |
| | | | レベル定義 | | レ? | | | | ビジョン形成 0 |
| | | | ビジョン構築 | | レ? | | | | |
| | | | ビジョンの内容 | | レ? | | | | |
| | | | ビジョンの共感形成 | | レ? | | | | |
| 先例踏襲しない姿勢 | | レ? | | | | | | | |

チェックがなかなかつかず、自己評価レベルが「1」に満たないと感じたときは、「0」と記入します。

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」で見っ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「レベル1」に満たないと感じた場合は、上記のように「0」とつけてください。
この場合、チェックをつけられなかった項目について、なぜそう思ったのかを記述してください。

今期は具体的にビジョンを描く機会がなかったと思う

そして、チェックがつかなかった項目について、なぜつかなかったのかという点について記述してください。

関連業界誌などを読んでみようと思っていたが実際には実行できなかった

| | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---------|---|-------|-------|---|---|-------|---|---|
| 面談日 | / | / | / | フィードバック | / | 第一評価者 | 職名・氏名 | 印 | 印 | 第二評価者 | 印 | 印 |
|-----|---|---|---|---------|---|-------|-------|---|---|-------|---|---|

注) 自己評価(1回目)の提出期限は、平成17年度は、6月20日です。

育成評価の実施方法

自己評価の実施

～4月20日、～10月20日

すべての中項目の自己評価が終わり、本人評価レベルを記入し終わったら、シートを第1評価者に提出します。

提出期日は、毎年、4月20日と10月20日です。(平成17年度は、6月20日と10月20日です。)

通年のサイクルでは、まず年度当初4月に「当該年度の目標設定」という意味で、1回目の自己評価を行い、第一評価者にシートの写しを渡します。

(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。1回目は、鉛筆で記入してもかまいません。)

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。

その後、10月に改めて2回目の自己評価(4/1～9/30の期間の評価)を行って本人評価レベルを確定してください。



育成評価の実施方法

ミーティング(育成面談)の実施

実施時期: おおむね6月～9月

1回目の自己評価が終わって提出されたシートをもとに、自己評価者と第一評価者がミーティングを行います。

これまでの評価方法は、あえて悪い言い方をすれば「上司が秘密裏に一方的に行う」ものでした。新しい評価方法では、評価者が評価をする前に自己評価者とミーティングを行うことで、評価に対する納得性・透明性を高めます。

「評価のためだけの評価」ではなく、「人材育成を目的とした評価」を行うためには、指導者でもある評価者とのミーティングは重要なポイントになります。



まず、自己評価者が、第一評価者に対して自己評価点をつけた理由を説明します。

「A事業を実施したときに、こういう行動をとることができた」など、できるだけ具体的な事例をあげながら説明できるようにしてください。

第一評価者は、自己評価者の説明を十分に聞き、それに対する自分の評価や必要なアドバイスを行ってください。

また、評価に関するだけでなく、併せて、現在担当している業務が抱えている課題や今後の仕事の進め方、改善点なども、ぜひディスカッションしてみてください。



育成評価の実施方法

ミーティング(育成面談)の実施

実施時期:おおむね6月～9月

育成面談 ～ 評価者の皆様へ

育成面談は、自己評価者の考えを聞く場です。

自己評価者が自ら自分を評価したそれぞれの項目について、なぜそのレベルになると考えたのか、その根拠は何か、懸案になっているものは何か、どのようにして解決していこうと思っているのか、などについて、じっくりと耳を傾けてください。

自己評価者の話を十分に聞いた上で、必要かつ適切なアドバイスをお願いします。

指導すべき点があれば、育成評価の観点から、業務を通じて日頃感じたことを「育成記録票」のようなものにメモしておき、具体的な実例を示しながら、わかりやすく丁寧に指導してください。

特に、評価が分かれる部分については、よく相手の考えを聞いて、お互いに理解し合いながら納得のいく結論を導き出してあげてください。

部下の目からすれば、評価をする側が逆に指導力を見られる場でもあります。決して、相手の欠点ばかりを指摘する一方的な説教の場にならないようお願いします。



育成評価の実施方法

第一評価の実施

～11月20日

第一評価者は、事前に一度評点をしてからミーティングに入ります。ミーティングの過程を経た上で、10月に新たに提出された「育成評価シート」について評点を行います。

評価の方法や評価点のつけ方は、自己評価と同じ考え方、要領です。記入は青色か緑色のペンで行います。

さらに上のレベルにチェックしてもよいと思うときは、そのレベルのチェックボックスに緑色でチェックを入れてください。

自己評価者がつけたチェックが「違うな」と感じ、下位のレベルに該当すると判断したときは、自分の考えるレベルのチェックボックスに緑色でチェックをつけてください。

チェックは、3つあるチェックボックスのうち真ん中のに青色か緑色で入れてください。

レベルチェックに違いがある部分は、自己評価者と特に念入りに意見交換をし、その違いの理由を見つけ出します。

相手のことをよく知らないときは……???

ここで、問題となってくるのは、日頃、接していない者同士が被評価者、評価者となることです。

現地機関の長、別室で働く部下職員など、日常、一緒に仕事をしていない場合があります。

コンピテンシー評価は、目に見える行動を「やったか」「やらなかったか」で評価しますが、このような場合は見る事ができません。

また、一緒に仕事をしている者同士でも、必ずしも全てが見えているわけではありません。

結局、評価者は被評価者の全てが分かっているわけではないということです。これは正直なところだと思います。

このようなときはどうすればよいか……

まずはミーティングで、自己評価者が記述した理由をよく聞くことです。

それでも分からなかった部分は、相手の記述を信用して、そのとおりにチェックを入れてください。

「コンピテンシー評価」は、このように、日頃、上司に自分のことを見てもらえていないと感じている部下職員の「自分をアピールできる場」でもあるのです。

| 大項目 | 中項目 | 定義 | レベル2 | レベル3 | レベル | 自己評価レベル 各着眼点・具体的な行動 | 第一評価 | 第二評価 | 決定レベル |
|-------|-------------------|---------------------------|-------|-------|-------|------------------------|------|------|-------|
| 革新創 | 環境の変化に 示して牽引する | ビジョン形成 顧客の立場に 体シナリオ | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| のやり方を | 方向性や | 共通 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| 面 | フィード | | | | | | | | |



育成評価の実施方法

第一評価の実施

～11月20日

第一評価が終わったら、第1評価レベル、コメントを記述して、署名、押印をします。
「and」評価者がいる場合は、両者協議のうえで最終的な評点を行います。

| 大項目 | 中項目 | 小項目 | 着眼点 | レベル | レベル | レベル | レベル | 自己評価レベル 各着眼点：具体的な行動の記録など | 第一評価 レベル | 第二評価 レベル | 決定 レベル | | |
|------|--------------------------------|--------|---|---------|-----|-----|-----|-----------------------------|-------------|-------------|-----------|---|--|
| | | | | - 1 | 1 | 2 | 3 | | | | | 4 | |
| 革新創造 | 環境の変化に合わせて、陳腐化した従前のやり方を示して牽引する | ビジョン形成 | 顧客の立場に立ち、今後県が進むべき方向性や、具体シナリオを描き、共感を形成する | レベル | | レ | レ | レ | ビジョン形成 | 2 | 3 | | |
| | | | | ビジョン構築 | | | レ | レ | | | | | |
| | | | | ビジョンの内容 | | | レ | レ | | | | | |
| | | | | ビジョンの共感 | レ | レ | レ | | | | | | |

自己評価者と育成面談を行った日付を記入してください。
面談の目安は約1時間です。時間が一度に取れないときは、2回、3回と複数回に分けてもいいです。

第1評価点を記入します。
この例の場合、「ビジョン浸透・共感形成」は残念ながらチェックがひとつ下位に落ちましたが、そのかわり「ビジョン構築」についてレベル3にチェックが入りましたので、結局、レベル3のチェックボックス4個のうち3個にチェックが入ったことになり、レベルは「3」となりました。
評定点はレベル3とし、「3」を記入します。

評価点の相違部分についてのコメントや将来に向けてのアドバイスなどを記載してください。

面談日 / / フィードバック / 第一評価者 職名・氏名 第二評価者

第1評価が終わったら、署名押印します。

「and」評価者は、調整後に押印します。

育成評価の実施方法

第一評価の実施

～11月20日

第一評価が終わったら、シートを第二評価者に提出します。

提出期日は、毎年、11月20日です。

「and」評価者

第一評価を複数の階層で同時に行う場合は、前述したとおり、まず直近上司が第一評価し、押印したものを、次上位上司に提出し、同者の評価を加味しながら、両者併印で最終的な第一評価とします。

この場合、次上位上司は、必要であれば、被評価者と育成面談を実施します。(直近上司を加えて3者で面談することも可能です。)

また、押印は両者の押印が必要です。(このために欄を2ヶ所設けています。)

例)被評価者が「本庁主事」の場合、係長が第一評価したものを、副課長に提出し、副課長の評価を加味しながら、両者併印で第一評価とします。

「or」評価者

「or」評価者についても、「and」評価者と同じ方法で行います。



育成評価の実施方法

第二評価者は、第一評価者の評価内容を確認し、第二評価を行います。

第二評価の実施

～12月上旬

第2評価者は、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。記入は赤色のペンで行います。

| 大項目 | 定義 | レベル1 | レベル2 | レベル3 | レベル4 | 自己評価レベル 各着眼点：具体的な行動の記録など | 第一評価レベル | 第二評価レベル | 決定レベル |
|-----|----------|------|------|------|------|-----------------------------|----------------------------------|---|-------|
| 革 | 環境のビジョン | | レ | レ | | ビジョン形成 2 | 3 | 2 | |
| 進 | 顧客の定義 | | レ | レ | | 事業で従来のPR方法を見直し、新たな手法を導入した | 自由記入欄 | ミッションについて、係内で意見交換を密にし、全員が同じベクトルで仕事を進めよう工夫している | |
| | 方向性や共感形成 | | レ | レ | | プランの策定を入れるなど新しいアイデアを | 共感形成についてミーティングを実施するなど今後具体的な行動が必要 | 全体的な方向性はよい。課内での共感形成のため、他に対しても情報の共有化が必要 | |
| | やり方を | | レ | レ | | 期ごとに係内ミーティングを実施、意思疎通を図っている | | | |
| | | | レ | レ | | 事務を見直し、業務の簡素化を実現 | | | |

最終的に評価が固まったらレベル定義にチェックを入れ、評価レベルを記入します。

第1評価と違う評価をした場合、必要と感じたら第1評価者と意見交換をします。
また、自己評価者本人とのディスカッションも必要な場合行うことができます。

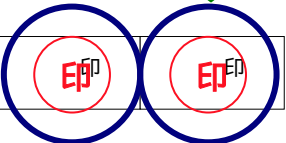
チェックは、3つあるチェックボックスのうち一番右の赤色に入れてください。

この部分は、今回、評価が変わったところです。

第2評価者として気づいた点を記入してください。

第2評価における「and」評価者についても、第1評価と同様の趣旨で実施します。

第2評価が終わったら、押印して、第1評価者に返してください。



育成評価の実施方法

決定点の記入

～12月上旬

第2評価が終了したら、第1評価者と第2評価者がディスカッションの上、決定点を確定させます。決定点は第1評価者が記入してください。

「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。

以上で育成評価シートの作成は終了です。

第1評価と第2評価が違う部分について、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、印をつけます。

決定点は第1評価者が記入してください。

| 大項目 | 中項目 | 小項目 | レベル | 1 | 2 | 3 | 4 | 查看眼点：具体的な行動の記録など | 第一評価レベル | 第二評価レベル | 決定レベル | |
|------|------------------|------------------------|-----------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|---|--|-------|-------|
| 革新創造 | 本境の変化に牽引するビジョン形成 | 顧客の立場に体シナリオ | 定義 | | レレ | Ⓛ | | ビジョン形成 | 3 | 2 | 3 | |
| | | ビジョン形成 | ビジ | | レレレ | Ⓛ | | 事業で従来のPR方法を見直し、新たな手法を取り入れた | 自由記入欄 | | | |
| | | 陳腐化した従前のやり方を改め、新たな方向性を | 方向性や、めざす姿に至るまでの | ・共感形成 | | レレレ | レレレ | | 期ごとに係内ミーティングを実施、意思疎通を図っている | ミッションについて、...で意見交換を密にし、...が同じベクトルで仕...できるよう工夫している。 | | |
| | | 先例踏襲しない姿勢 | | レレレ | レレレ | | | 事務を見直し、業務の簡素化を実現 | ビジョンの共感形成については、係内ミーティングを実施するなど今後具体的な行動が必要 | | | |

| | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---------|---|-------------|---|-------|---|
| 面談日 | / | / | / | フィードバック | / | 第一評価者 職名・氏名 | 印 | 第二評価者 | 印 |
|-----|---|---|---|---------|---|-------------|---|-------|---|

育成評価の実施方法

評価結果のフィードバック

～12月中旬

育成評価シートの作成が終了したら、第1評価者は自己評価者と面談の上、本人に対して評価結果のフィードバックを行います。このとき育成評価シートの原本を本人に渡します。

評価のためだけの評価では意味がありません。

評価結果を本人にフィードバックすることで、職員本人は自分の「強み」「弱み」に気づき、自発的な能力開発に取り組むことができます。

しかし、単に評価結果をフィードバックするだけでは、「評価結果に対する不満」や「やる気がそがれる」、「上司との関係がギスギスする」といったマイナス効果が懸念されます。

このため評価結果のフィードバックは、必ず育成面談を通じて行います。

育成面談の進め方

少なくとも2、3日前に面談日時を打ち合わせしておきます。特に自己評価と評価結果に違いがある項目については、事実に基づいて説明できるよう準備しておいてください。

個別に自己評価と評価結果を比較しながら確認し、評価に違いがある場合は、第1評価者が観察に基づいて理由を説明します。

今後どのようにして「強み」「弱み」を伸ばし、不十分な点を補っていくか、意見交換を行います。また、情報の提供や研修参加の動機付け、自己学習のアドバイスなど必要な支援を行います。



育成評価の実施方法

フィードバックで、自己評価者と評価者との意見がどうしても食い違ったら・・・

評価結果のフィードバック ~ 評価点の確定

~ 12月28日

以上で育成評価シートの作成は完了しました。

「原本」は本人へ、「写し」は所属長が取りまとめの上、各本部企画経営グループを経由して職員課へ提出してください。

| 大項目 | 中項目 | 小項目 | レベル 2 | レベル 3 | 動の記録など | レベル | レベル | レベル |
|-----|-----|-----|-------|-------|------------------|-----|-----|-----|
| | | | レ | レ | ビジョン形成 | 3 | 2 | 3 |
| | | | レ | レ | | | | 自由 |
| | | | レ | レ | しいアイデアを導入 | | | |
| | | | レ | レ | 期ごとに係内 | | | |
| | | | レ | レ | 事務を見直し、業務の簡素化を実現 | | | |

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。

フィードバック（及び最終評価点の記入）が終了したら、その日付を記入します。

本人の主張するレベルに印をつけ、「決定レベル」を訂正して、「最終評価点」としてください。
「最終評価点」は、第1評価者が記入してください。

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。

ビジョンについて、係内で意見交換を密にし、全員が同じベクトルで仕事ができるよう工夫していきたい。

ビジョンの共感形成については、係内ミーティングを実施するなど今後具体的な行動が必要

全体的な方向性はよい。課内での共感形成のため、他に対しても情報の共有が必要

ビジョン構築に関し、将来予測の立て方について本人の主張を採用

| | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---------|---|-------------|---|-------|---|
| 面談日 | / | / | / | フィードバック | / | 第一評価者 職名・氏名 | 印 | 第二評価者 | 印 |
|-----|---|---|---|---------|---|-------------|---|-------|---|



育成面談（ミーティング、フィードバック）

私たち公務員は、これまで上司と部下がまともに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」の関係でした。

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に、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。

むしろ、このようなことをすることで、ぎすぎすした関係になるのではないかという不安を抱いている人も多いと思います。

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。

人材マネジメントの手法には様々なものがありますが、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、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ます。

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。



育成評価にあたっての心構え

事実に基づいて評価する

仕事における事実のみを対象に評価します。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に基づいて評価することが必要です。このためにも、日々の仕事で観察した行動を記録しておくことが必要です。

職務行動が評価の対象である

仕事の中で観察された行動だけが対象となります。地域活動の取組及び学習姿勢に関するものを除き、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。

評価対象期間を限定する

評価対象期間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をする

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のが目的です。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でなくてはなりません。



評価において現れがちな傾向

ハロー(後光)効果

過去の良い実績、評判で常に高い評価をする。

「あばたもえくぼ」

ホーン(鬼の角)効果

過去の悪いイメージで人を評価する。

「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。

(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を瞬間反省してみることも大切です。



評価において現れがちな傾向

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、評定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定を避けて、何事も無難に中庸に評価する傾向です。

「彼は良くも悪くもないごく普通の人だから「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は大切です。
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。

評価において現れがちな傾向

セルフリアレンス・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。

「あれはオレ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。



評価において現れがちな傾向

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××だから、 も××のはずだ」

(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・評価システム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、私どももできるだけ分かりやすく制度解説をしていきたいと考えています。

また、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。





マネジメント・サポート制度(360度評価)の導入

マネジメント・サポート制度の目的


個々のメンバーがその力を十分に発揮しながら、組織目標の達成に向けて仕事に取り組んでいくためには、マネージャー(所属長)のしっかりとしたマネジメント能力が不可欠です。

マネジメント・サポート制度では、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します。

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。

「360度評価」や「多面評価」というと、どうしても「職場内がギスギスする」とか「部下に厳しいことが言えなくなる」といった懸念が先行してしまいます。しかし、この制度は「評価」が目的ではなく、マネージャーがマネジメント能力を向上させるための「サポート」を行うことが目的です。





マネジメント・サポート制度(360度評価)の導入

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ます。（詳細は別途お知らせします。）






コンピテンシー評価が将来めざすもの

初めて手にされる「コンピテンシーモデル Version 1.0」は、慣れない中での実施になりますので、語句が難しい、読みこなすのに時間がかかるなど、当初、戸惑いや面倒くささもあるかと思いますが、これが定着し、誰もがコンピテンシー辞書の言葉を語れるようになったあかつきには、コンピテンシー評価の未来は広々と広がっていると考えています。

私たちが将来めざすものは次のとおりです。





コンピテンシー評価はどのような活用方法があるのでしょうか

気付きによる自己研鑽

コンピテンシー評価は、まずは職員の皆さんがその本当の価値を感じていただくことが大切です。


まずは自己評価を通じて、自分がどのような特性を持っているのかを知り、長所は伸ばし、短所は補おうと努力するところに本来の意味があります。

職場での能力開発(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)

また、職員の仕事上の能力は、やはりなんといっても仕事を通じて高められていきます。職場は、職員の育成のための一番重要なフィールドです。

したがって、部下職員の評価をする場合にも、真に人を育てる観点に立って評価をすることが大切です。評価者と被評価者の対話(ディスカッション)を通じて、これまで上司と部下が面と向かってまともには話し合われてはこなかったさまざまなことを語り合うところに育成の本質があると考えています。





コンピテンシー評価はどのような活用方法があるのでしょうか

コンピテンシーを導入してすぐに職員の能力が高まるのかというとそうではありません。

人材マネジメントは息長く取り組まなければならないものです。

時間はかかりますが、「気付きによる自己研鑽」や「職場での能力開発」が一般の職場で当然のように語られ、実践されるような環境が整った場合にはさまざまなことにコンピテンシーは活用されると考えています。

例えば…



コンピテンシー評価はどのような活用方法があるのでしょうか

育成のための研究活動に活用の可能性

統計を取ってみれば、コンピテンシーのそれぞれの分野ごとに佐賀県職員全体の強み弱みが分かります。

職員研修所では、どのような研修を組み込んでいけばよいかを科学的に研究することが可能になります。

気付きによる自発的な研修の機会の提供

自分の強み弱みが分かるようになると、それを伸ばしたい、補いたいという気持ちが湧いてきます。自らを伸ばそうと努力する人に勝るものではありません。

研修はいやいや受けさせられても効果は高まりません。

これまでのような、受身的な集合研修ではなく、研修メニューの中から自分で選んで、自発的に受講することで研修効果を高めることが可能となります。

平成17年度からは、新規採用職員研修以外の「階層別研修」を廃止し、コンピテンシー評価に対応できる研修体系に改めていきます。

「私は「ビジョン形成」がいまいち弱いので、次回の派遣研修の募集では、「革新創造」の分野で実力が試される 企業への派遣を希望したい」

コンピテンシー評価はどのような活用方法があるのでしょうか

適材適所の配置に活用の可能性

人は必ず強いところや弱いところがあります。職場の配置についても職員の個性を伸ばすためのさまざまな考え方に基づいて適正な配置が期待されます。

職員課：Aさんは「革新創造」や「論理展開」が強いので、未来志向でありかつ創造性も求められる 課に配置してみよう。

Bさん：自分は「顧客対応」には自信がある。自己申告書には自分をアピールするつもりでこのことを書いてみよう。できれば自分の長所が活かせる 課を希望したい。


C課長：うちの課は、なんといってもきちんと関係者にビジョンを説明でき、相手を納得させながら進めて行く仕事が多いので、「意思疎通」の強い人が欲しい。

Dさん：課の 係は「対人対応」の強い人が求められていると聞いた。自分もそのような仕事がしてみたいので 課の課長さんに是非一度会って話を聞いてみたい。

課：今回 プロジェクトのためにメンバーを公募したいが、今回チーム員として欲しいのは「論理的思考」の強い人なので、それに絞って募集してみたい。

などなど...





コンピテンシー評価はどのような活用方法があるのでしょうか


マネジメント力の形成

先のマネジメントサポート制度（360度評価）では、行政経営においてはなんと言ってもマネージャー（所属長）のマネジメント能力が不可欠であると述べました。

自分が日頃組織や部下にどのような影響を与えているのかを認識し、リーダーシップやコミュニケーションのあり方などを見直して、自らマネジメント能力を向上させることは、マネージャー自身がこれまで述べてきたコンピテンシーの持つ可能性、重要性に気付くことにもつながります。

コンピテンシー評価の真の意味や職員の育成の重要性を理解して、これを職員に奨励し、正しい評価を行うこともマネジメント能力のひとつの要素ですが、これはまた組織力向上のための大きな要素でもあります。





コンピテンシー評価はどのような活用方法があるのでしょうか

政策実現能力、経営能力(マネジメント力)を持った組織集団の形成

以上のような過程を踏みながら、新しい組織風土を創造していくことによって、私たちは、国に対する従属的・依存的な体質から抜け出すことも可能ですし、「前例踏襲」、「問題先送り」、「中央依存」、「責任転嫁」、「形式主義」、「県民意識との乖離」といった旧態依然とした閉鎖的な組織文化、お役所的体質と決別することが可能になります。

マニフェストを理解し政策形成にまで昇華できる能力、それをきちんと計画的に実行できる能力などひとりひとりが政策実現力、経営力を高めることによって、今日、地方自治体に求められる「政策実現能力、経営能力」のある強力な組織集団が作り上げられるのです。

また、このことこそが分権時代において地域間競争に打ち勝っていける最も重要な要素のひとつと考えています。





相談窓口の設置

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。

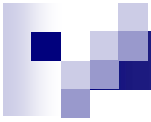
しかし、新たなシステムを運用する中では、当然、疑問や不満が出てくることが予想されます。その疑問や不満が解消されないままでは、職員の皆さんから信頼されるシステムには成り得ません。また、人事のシステムは常に問題点を検証し、改善していくことが重要です。

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。

相談窓口は、平成16年度試行時から開設しています。

FAQ集も作成しました。こちらの方も是非ご一読されるようお願いします。
職員能力開発モデル(コンピテンシーモデル)Ver.1.00 (FAQ集)





以上です。 ありがとう ございました。

皆様方のご協力をお願いします。

また、今後コンピテンシー評価に関するアンケート調査を実施する予定です。皆様方の忌憚のないご意見をどしどしお寄せください。

皆様方からいただいたご意見は、この制度をより充実したものにするために大いに参考にしていきたいと考えております。

よろしくをお願いします。



1 地方自治体の現状と課題（地方分権研究会で整理）

国に対する従属的・依存的な体質

地方自治体は、これまで、「法令による政策的関与」と「補助金制度等による財政的統括」のもと、国への従属的・依存的な関係に甘んじて来た。

組織としての政策実現力、経営力の低下

その結果、「自律した自治」、「市民との協働」等のニーズに十分対応できない状況になっている。

旧態依然とした閉鎖的な組織文化

また、「前例踏襲」、「問題先送り」、「中央依存」、「責任転嫁」、「形式主義」、「県民意識との乖離」など、市民の常識や視点と大きく乖離した閉鎖的な組織文化を自ら生み出してきた。

今必要なのは「政策実現能力、経営能力の向上」

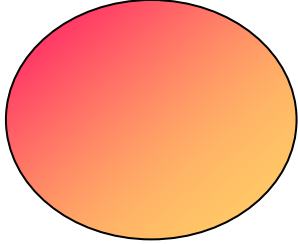
地方分権改革の推進と改革後の新たな地方自治の運営には、地方自治体の「政策実現能力」、「経営能力」の向上が不可欠。

自治体職員の意識改革、行動改革

そのためには、地方公務員制度の仕組みと運用方法を改めていくことが必要

「自治体職員の意識改革、行動改革」を進め、「いわゆる『お役所的体質』からの脱却」と「自律・協働時代の新たな組織文化の創造・定着」を実現

2 私たちが目指す「開かれた人事システム」への転換



人事担当
部局の
変身宣言

開かれた人事制度

職員の意識・行動改革の根幹である人事制度を「人材育成・能力開発のための人事制度」、「目標達成のための人事制度」へ転換し、「ひらかれた人事制度」にすることが重要

客観的な自己評価システムへの転換

抽象的な指標のために恣意性・主観性が入りやすく、絶対的評価が難しかった従来の能力評価制度を、「より客観的な評価システム（成果評価や事実評価）」に転換することが必要

業務目標と行動モデルの明確化

今後は、「組織、各職員の業務目標と行動モデル」を具体的かつ明確にし、その評価結果をフィードバックして、組織と職員の能力の向上につなげて行くOJTにおける政策進化サイクルの定着が最も重要

「県民の視点から判断し、行動できる職員」の育成

知識、スキル、意識、行動における官民間の格差をなくし、「県民の視点から判断し、行動できる自治体職員」を育成することが重要

多くの職員の「参画」がキーワード

評価システムの構築プロセスにできるだけ多くの職員が参画することにより、職員の関心を高め、創造的な組織文化を定着させて行くことが重要

3 具体的には・・・「管理型人事システム」から「能力開発型人事システム」へ

ツールとしての職員能力開発モデル(コンピテンシーモデル)を開発

- ・コンピテンシーモデルの構築
- ・使い方研修の実施(評価者研修、被評価者研修)



「管理型の人事システム」から「能力開発型の人事システム」へ

職員が意欲を持って、職務に積極的に取り組み、県民に対する最適の行政サービスを提供することに満足感を感じ、成果を上げることによって、県民満足度を高めるためのシステムをつくる。



本格的な人事システムへ導入

- ・研修
- ・自己申告制度
- ・人事配置
- ・採用
- などへの活用研究

地方分権研究会の概要

理念（地方の、民間との協働による、地方のための構造改革実行委員会）

地方分権研究会は、全国一律一斉という国の発想とは明確に一線を画し、地方がリーダーシップをとって、具体的に構造改革を実行することを目指す。（略）この研究会では、地方のフィールドを基点に、具体論から出発し、実行に重点を置く。（略）本研究会は、地方による地方のための政策を地方が民間と協働して実行するものである。地方が率先して実行することによって国を突き動かし、21世紀の「この国のかたち」である分権国家を地方が主導権をもって実践していく。

「自己決定・自己責任 = 知事が責任をとる」

「管理から経営へ = エクセレントな県庁組織」

「水平連衡 = フルセット型から機能分担・連携型へ」

実行プロジェクトのコンセプト

情報公開と評価、透明性、競争の導入、民間との協働

親委員会の委員（お名前、役職は平成15年当時のものです。）

- 知事** 浅野史郎(宮城県知事)、麻生渡(福岡県知事)、片山善博(鳥取県知事)、梶原拓(岐阜県知事)
木村良樹(和歌山県知事)、橋本大二郎(高知県知事)、古川康(佐賀県知事)、増田寛也(岩手県知事)
松沢成文(神奈川県知事)、北川正恭(前三重県知事・早稲田大学大学院教授)
- 学界** 榊原英資(慶應義塾大学教授)、金澤一郎(国立精神神経センター総長)、金子郁容(慶應義塾大学教授)
川勝平太(国際日本文化研究センター教授)、黒田昌裕(慶應義塾常任理事・慶應義塾大学教授)
竹内弘高(一橋大学大学院教授)、寺島実郎(株式会社三井物産戦略研究所所長・早稲田大学大学院教授)
御厨貴(制作研究大学大学院教授)
- 経済界** 飯田亮(セコム株式会社取締役最高顧問)、井植敏(三洋電機株式会社代表取締役会長兼COE)
大迫忍(株式会社ゼンリン最高顧問)、奥田碩(トヨタ自動車株式会社取締役会長)
小林陽太郎(富士ゼロックス株式会社代表取締役会長)、藤村宏幸(株式会社荏原製作所代表取締役会長)
山口信夫(旭化成工業株式会社代表取締役会長)

「ほぼ週刊 きらりんメール」第3号 平成16年6月23日付

==== ひとことコラム「コンピテンシーってなんじゃそりゃ？」 =====

アルファベットで書くと“Competency”なのですが、実はこれ造語。

英語の“competence”(ある仕事ができる能力)や“competent”(有能な)から来た言葉で、学問的には「高業績者の行動特性」と定義されています。

このコンピテンシー、もともとはアメリカの外務情報員を採用するときに考え出されたものです。

知識やIQ、スキルは同じくらいなのに、業績にはっきり違いができるのはなんでだろう？そんな素朴な疑問を解明するために研究が始められました。

高い業績を挙げる人と普通の人との違いを探すと、高業績者には、普通の人にはない特徴的な行動特性や思考形態が共通して見られることがわかりました。

それが、高業績を挙げるための鍵となるもの(=コンピテンシー)だったので。

90年代半ばから大流行したコンピテンシーも、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、ハイパー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ことに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」と捉えるのは一面的にすぎ、むしろ「あるべき理想形の行動態様」なんて風に考えた方がいいかもしれませ ン。

「ほぼ週刊 きらりんメール」第4号 平成16年6月30日付

＝＝＝＝ コンピは個性をなくすもの？ ＝＝＝＝＝

…今回のメールがきっかけで、一つ思い出したことがあります。

コンピテンシーの紹介では、「高業績者の行動特性」という言い方をよくされるためか、友人から「デジタル職員だけいっぱいいつくるの？ なんだか個性が無くなりそう」という話を聞いたことです。

違います。モデルをツールとして「個性、つまり自分の強いところをもっと伸ばしましょう。弱いところがあれば変えましょう。そして、自分が描いた理想像に近づきましょう」ということです。

そうすれば、佐賀県庁は、一人ひとりが強みを持っている個性派集団になるのではないのでしょうか。

ちょっとカッコ良すぎますが、今回の取組みでは、多くのみなさんと力を合わせて、本気でそこを目指していきたいと思っています。

「育成記録票」の例 見本 1

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。

見本 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 | | |

「育成記録票」の例 見本 2

見本 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 |
| | | | | | |



佐賀県能力開発型人材マネジメントシステムの全体像

