

「職員能力開発モデル」による新たな育成・評価制度

佐賀県では、平成17年度から「職員能力開発モデル」による新たな育成・評価制度を導入しました。

この新制度では、これまでの「管理型の評価制度」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「能力開発型の育成・評価制度」へと転換していきます。

そして、この新制度を通じて人材育成を進め、常に県民の皆様から信頼され、県民満足度を高めることができる佐賀県庁を目指します。

新たな育成・評価制度には、こんな特徴があります。

職場での対話を重視します。

職員の仕事上の能力は、やはり何と云っても日々の仕事を通じて高められていきます。日々の仕事の中で、上司と部下が互いに支援し、刺激しあって、互いの能力を伸ばしていく。そういった職場風土からは、困難な課題に立ち向かう、また、新しいことにチャレンジするといった仕事への姿勢が生まれます。

新制度では、職場での対話を重視し、さまざまな場面で、上司と部下が議論する機会を設けています。

職員能力開発モデル（コンピテンシーモデル）を採用します。

新制度では、育成・評価の基準として、能力開発や人材育成の有効なツールとなるコンピテンシーモデルを採用しています。コンピテンシーモデルとは、高い業績をあげる職員が、成果をあげる過程において共通して見せる行動特性（行動や発想の特徴）を抽出して、整理したものです。この行動特性を具体的に持っているかどうか、評価の基準になります。

評価結果を本人に開示します。

これまでの評価制度では、評価結果は本人に開示されず、自分が上司からどのような評価を受けているのかを知ることができませんでした。つまり、自分がどのような分野に強いのか、逆に、どこを伸ばせばいいのかを客観的に知ることができないという点で

不十分でした。

これでは、せっかく上司が評価しても評価するだけに終わってしまい、育成にはつながりません。

新制度では、評価結果を本人に開示します。これにより、個々人にとって、自分の強み弱みの理解につながり、自発的な能力開発に取り組むきっかけを与えます。

マネジメントサポート制度（360度評価）を導入します。

個々の職員が、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（管理）能力が不可欠です。

このマネジメントサポート制度では、上司が、日ごろの行動をサポートである部下にチェックしてもらい、その結果を所属長に開示します。

この制度を通じて、所属長は、自分が部下にどのような影響を与えているのかを知り、日ごろの指示の仕方や部下との接し方などを見直し、自己のマネジメント能力の向上に役立てます。

新たな育成・評価制度をもっと詳しくご紹介します。

職員能力開発モデル（コンピテンシーモデル）の開発

平成16年4月、佐賀県が幹事県となって、岩手県、宮城県、岐阜県、和歌山県、福岡県及び開発パートナーである富士ゼロックス総合教育研究所と実行委員会を設置。自治体の意識改革、行動改革を進める具体策として、自治体版のコンピテンシーモデルの開発に取り組んできました。

◆コンピテンシーとは何か

優秀な成績で採用された社員を数名集め、会社への苦情を言いに来たお客様の対応をさせました。すると、そのお客様を納得させ、最後はお礼まで言われた社員と、ただお客様の不満をあおっただけに終わった社員に分かれました。

お客様を納得させた社員たちが、どのような行動をとったのか分析してみると、そこには、共通点がありました。「まずは、お客様の話をじっくり聞く」「分からない点があれば素直に聞いてみる」「似たような事例をあげ、複数の対応策を提案する」といった共通の行動特性が見られたのです。

この行動特性、つまり高い成果をあげている人の考え方や行動がコンピテンシーであり、これらコンピテンシーを項目ごとに分類・整理したものがコンピテンシーモデルです。

佐賀県のコンピテンシーモデルの内容は

今回開発したコンピテンシーモデルには、全部で約200の行動特性が、「革新創造」「論理展開」「生活者起点の姿勢」など7つの構成要素ごとに分類、整理されています。例えば、「革新創造」のところでは「国の政策や法律に縛られることなく、県民のために必要なものは何か、何が必要でないのかを第一に考えている」、「生活者起点の姿勢」では「いろいろな機会をとらえて、業務以外の様々な活動に主体的に参加し、学んだことや人脈などを業務に活かしている」といった行動特性が記載されています。

これら行動特性の一つひとつは、実際に高い成果をあげている職員が具体的にどのような行動をとっているのか、あるいは、県民の皆様から求められる職員であるためにはどのような行動をとるべきかなどを検証しながら整理しました。

強みを伸ばすことが大事

よくコンピテンシーの説明をすると、「高業績者のコピー、ものまねをするのか」「エリート選抜をするのか」という質問を受けます。違います。約200ある行動特性すべてを実践しなさいということではないのです。「革新創造」でもいい、「対人対応」でもいい、まずは自分の強みを見つけて、さらにそこを伸ばしましょうということです。

誰でも苦手な分野はあります。でも、仕事は一人だけでするものではありません。一人ひとりが何か強みを持っていれば、それが組織として一つになったときに、大きなパワーとなります。

新たな育成・評価制度の進め方

実際の評価では、育成評価シートを使います。このシートは、コンピテンシーモデルに評価欄を加えたもので、それぞれの行動例に職員本人と上司がそれぞれチェックを入れながら評価していきます。

育成・評価を行うのは、例えば課長の場合は、第1評価を副本部長、第2評価を本部長がそれぞれ行います。

この制度は育成や能力開発が目的なので、これまでのように評価期間にだけ評価すれば終わりということにはなりません。1年間かけてじっくりと職員の育成、能力開発に取り組みます。

4月	自己評価 (1回目) 目標設定	本人が育成評価シートに目標を記入し、シートを第1評価者へ。
5月～9月	実践と対話 ミーティング (6月～9月)	本人は目標達成に向けて日々の仕事に取り組み、上司は部下を支援します。随時、上司と部下は対話を通じて、お互いの意思疎通を図ります。 また、第1評価者は部下と面談し、自己評価の内容やこれまでの仕事の良かった点、改善すべき点などについて意見交換を行います。
10月・11月	自己評価 (2回目)	育成評価シートに自己評価を記入し、シートを第1評価者へ。
	第1評価点の決定	第1評価者は部下との面談結果をふまえて、育成評価シートに第1評価点を記入(決定)。シートを第2評価者へ。
	第2評価点の決定	第2評価者は、育成評価シートに第2評価点を記入(決定)。
12月	評価点の確定	第1評価者と第2評価者とが互いの評価点の異なるところのすり合わせを行い、最終的な評価点を確定させます。
	評価結果を本人に開示	第1評価者が本人と面談のうえ、評価結果を開示。併せて、本人の自己評価との相違点とその理由をしっかりと説明し、本人に気付きを与えます。

面談、対話がポイント

新制度では、上司と部下の面談、対話がポイントになります。育成評価の過程において、「評価を行う前」と「評価結果を本人に開示するとき」には、必ず面談を行います。このことにより、評価の公開性、納得性、公平性が確保され、何より上司は、自らの責

任において部下を育成するという意識が、部下はそれに応えるために自発的な能力開発に取り組もうという意識が生まれます。「仕事」が忙しくて、なかなか部下の話を聞けないというのは、部下を育成するという大切な「仕事」を放棄しているということです。

どのような活用方法があるのか

佐賀県では、この新制度を平成17年度から導入しましたが、これが定着してくれば、どのような活用の可能性があるのでしょうか。

◆ 育成のための研究活動に活用

統計をとってみれば、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出てきます。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。

また、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になります。

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〇〇企業への派遣を希望したい。

◆ 適材適所の人事配置に活用

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、より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〇〇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。異動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。自分の強みが行かせる□□課を希望したい。

△△課：今回の新規プロジェクトのためにメンバーを公募したいが、今回欲しいのは「分析着眼点」の強い人なので、それに絞って募集したい。

おわりに

これが、「職員能力開発モデル」による新たな育成・評価制度の概要です。

冒頭にもあるように、この新制度の目的は、職員の人材育成や能力開発を進め、常に県民の皆様から信頼され、県民満足度を高めることができる佐賀県庁を築くことにあります。

また、今回、佐賀県ホームページに新制度の概要とコンピテンシーモデルを掲載したのは、「こういう行動ができる職員を目指します。変身します」ということを県民の皆様に宣言するためでもあります。

この制度がきちんと機能し、県庁職員が県民の皆様の期待に応えられているか、これからも厳しくチェックしていただくようお願いします。

佐賀県経営支援本部職員課

TEL 0952-25-7011

FAX 0952-25-7291

E-mail shokuin@pref.saga.lg.jp