

# コンピテンシーモデルによる人材育成

～職員的能力を生かした人材活用～

平成20年3月

中野区

## 【も く じ】

1. 中野区における人材マネジメントの必要性	・・・	1
(1) 背景		
(2) 人材マネジメントの必要性		
2. 人材マネジメントのすがた	・・・	1
(1) 職員		
(2) 組織・職場		
3. 中野区コンピテンシーモデル（N'm a p）	・・・	2
(1) 中野区コンピテンシーモデル（N'm a p）とは		
(2) 中野区コンピテンシーモデル（N'm a p）の内容		
4. 中野区コンピテンシーモデル（N'm a p）による自己点検	・・・	4
(1) 対象とする職員		
(2) 自己点検の実施方法		
(3) 自己点検の期間		
(4) 自己点検に対する助言		
5. 中野区コンピテンシーモデル（N'm a p）の活用	・・・	4
(1) 適材配置、昇任への活用		
(2) 職員のキャリアデザインへの活用		
(3) 日常的なO J T、研修への活用		
6. 職員のキャリアデザイン	・・・	6
(1) 職員のキャリアデザインの必要性		
(2) 職員のキャリアデザイン構築と支援		
7. 人材マネジメントの年間のながれ	・・・	7
【資 料】		
中野区コンピテンシーモデル（N'm a p）	・・・	9

## 1. 中野区における人材マネジメントの必要性

### (1) 背景

地方分権の進展に伴い、区の責任は更に重くなっている。同時に、「新しい中野をつくる10か年計画」を効果的に実現するための施策展開への期待は高まっている。ますます複雑になっていく課題に対応するために、民間企業や地域団体など他の主体と協働した新しい展開が求められる領域も多くなりつつある。

このように、新しい展開を求められている職員には、これまで区民等と直接対面して提供してきたサービスについては、できる限り地域団体や NPO、民間企業など他の提供主体に任せ、計画立案や、サービスの質の確保、区民の権利保護など、公務員でなければ行えない仕事に特化して、区民への価値提供を充実させる「働き方改革」が求められている。

急速に変化する状況をふまえて、新しい働き方への転換を促進し、区民のニーズに迅速かつ柔軟に応える『小さな区役所』を実現させていく必要がある。

### (2) 人材マネジメントの必要性

『小さな区役所』実現には、職員一人ひとりの能力が、十分に生かされる必要がある。そのためには、職員がそれぞれ培ってきた「経験」や「知識」「特性」を職務で存分に発揮し、意欲を高めることが効果的、効果的である。

区はこれまで、職員ひとり一人が自律的に判断し、能力を発揮できる組織体制の整備を進めてきた。このしくみを生かし、成果を高めるためには、これまで以上に自立的に職務を遂行する職員が求められている。職員に対し、一元的に示してきた働き方や能力開発についても、職員自身が考え、選択できるしくみへと転換する必要がある。

区は、職員自身が多様なキャリアデザイン※を選択できるしくみを用意し、その実現を支援し、職務や能力向上の意欲を引き出すとともに、職員の能力や特性を生かした適材配置を行うことによって区政の成果を高める『人材マネジメント』の取組みを進める。

※ 職員自身が将来的に担いたい職務、役割などの長期目標を設定して道筋を描くこと。

## 2. 人材マネジメントのすがた

職員は、日常の職務行動を、目標設定→実践→点検→改善のサイクルにより向上させるとともに、自身が選択したキャリアデザインを実現させる。組織は、職員の能力向上を支援するとともに、適材配置等によって能力、特性を最大限活用し、人材の有効活用を図る。職員と組織の相互連携により区政目標実現を図っていく。(図1)

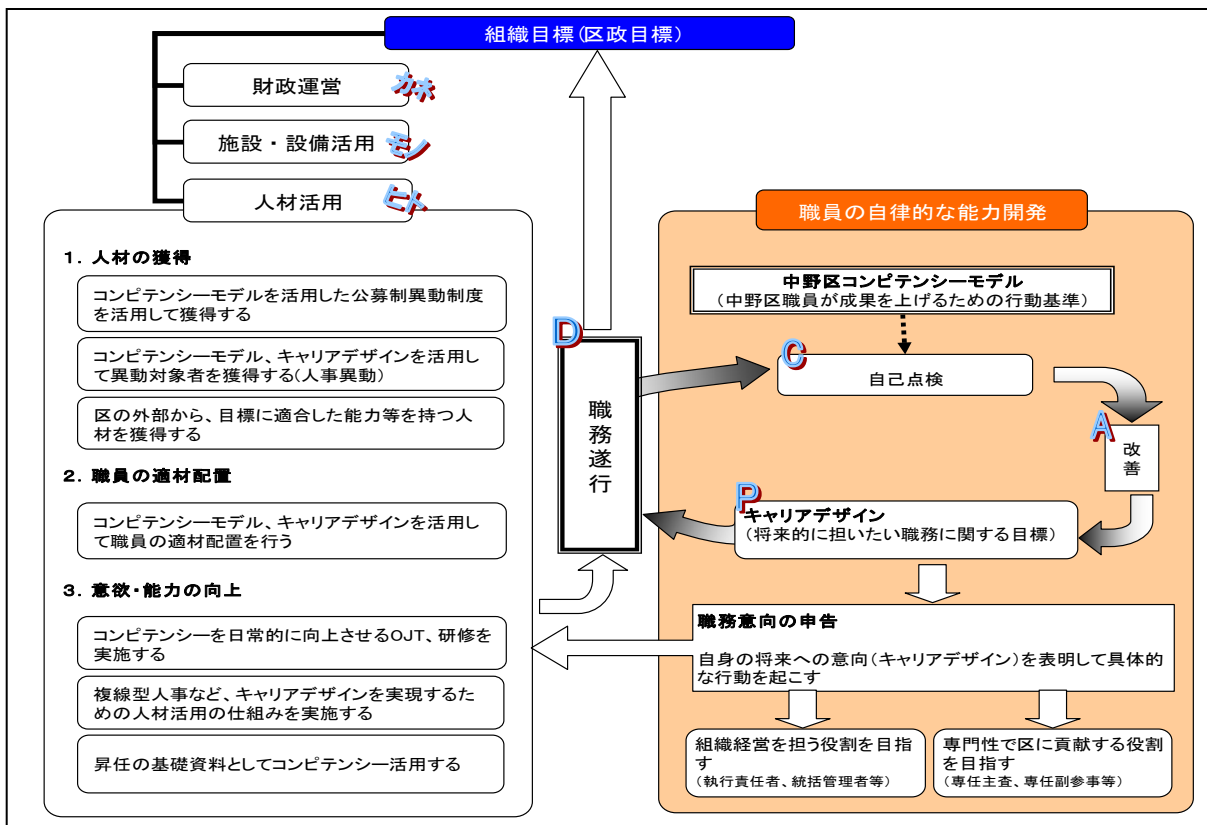
## (1) 職員

職員は、中野区の職員が成果を高めるため行動の基準である、「中野区コンピテンシーモデル(資料1)」を用いて自らの職務行動を点検し、成果を高めるための「気づき」を得て、日常的に努力をする。また、自らの特性を確認して、キャリアデザインを構築し、実現に向け、能力を向上させる。

## (2) 組織・職場

職員の能力と特性を把握して成果が高まる職務配置や事務分担を行う。職場に不足している能力を持つ職員を積極的に補い、区政目標を実現させる。職員のキャリアデザインを実現させるため能力開発を支援し、職務への意欲を向上させる。

図 1 人材マネジメントのすがた



## 3. 中野区コンピテンシーモデル (N'm a p) (資料1)

### (1) 中野区コンピテンシーモデル (N'm a p) とは

コンピテンシーモデルとは、職員が潜在的に有している能力ではなく、高い成果に結びついた現実の行動を整理したもので、1970年代に、アメリカ国務省における外交官の成果と、入省試験の成績との関係性が低いことが問題となって、優秀な職員の行動の研究から開発が進み、民間企業が導入してきた評価方法である。

この考え方を、区の職員に対する有効な能力開発の道具として活用するため、長年の研究で培われた一般的なコンピテンシーモデルの考え方をベースとして、区職員に独自の行動要素を十分に盛り込み、中野区コンピテンシーモデル(資料1)(以下N'mapという)を作成した。実際に、区職員100人からの聞き取り調査を行い、成果につながった行動を抽出、今後求められる職員像も併せて検討し、仕事を進める上で成果を上げる重要な行動の要素を6つに整理したものである。(図2参照)

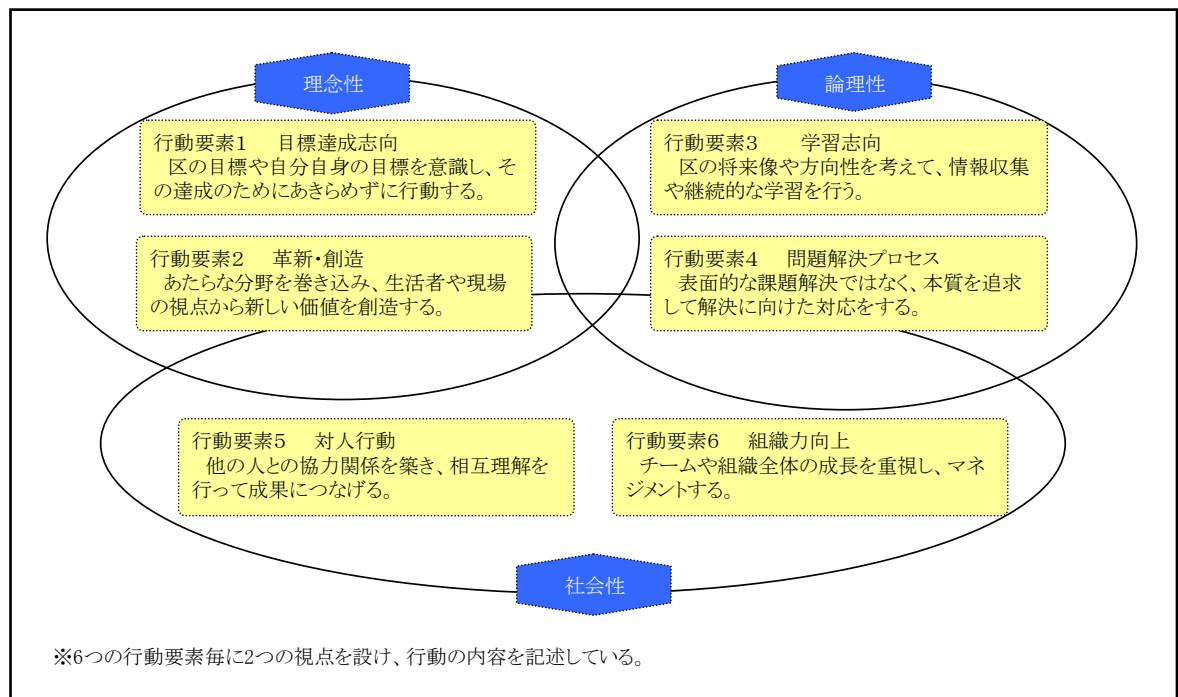
N'map は、この各要素について、行動のレベルを段階的に分けて一覧にすることで、能力開発を進めるための基準として活用できるようにしたものである。

## (2) 中野区コンピテンシーモデル (N 'map) の内容

架空ではない、実際の区の職員の行動を基に作成しているため、自己啓発の目標として活用し易い内容になっている。また、職員の潜在的な能力や問題意識などを前提として、実際の行動として表れたことからのみを評価対象とするため、他者からも確認しやすく、客観的であるといえる。

6つの要素は、一つひとつが成果に貢献する重要な行動であり、全ての要素の行動のレベルが高くなければ成果があがらないというわけではない。むしろ、異なる行動要素を持つ人材を組み合わせ、成果を高めることが考えられる。また、職務の性質、内容によって、重視される行動要素が異なることから、適材配置や、キャリアデザインに活用できるものである。

図 2 N'map の6つの行動要素の関連図



#### 4. 中野区コンピテンシーモデル（N'm a p）による自己点検

N'm a pは、人材マネジメントの中で、日常的な職務行動の目標とするとともに、職員自身が特性を知るための基準として活用する。

職員は自らの能力を客観的かつ継続的に把握し、自立的に能力開発を進めるために、下記により自己点検を毎年行い、職務行動を振り返る。

##### （1）対象とする職員

条件付採用期間中の職員、休職その他の事由により、自己点検を実施することが困難であると認められる職員を除き、管理職員、常勤一般職に属する職員及び地方公務員法第28条の5第1項に規定する短時間勤務の職を占める職員について、12月31日を基準日として自己点検を行う。

##### （2）自己点検の実施方法

N'm a pを基準として点検を行い、統括管理者等に提出する。

##### （3）自己点検の期間

前回の基準日の翌日から当該自己点検の基準日までの職務行動を点検対象とする。

##### （4）自己点検に対する助言

統括管理者等は、自己点検に対し、能力開発のための助言を行う。なお、保育園又は児童館に所属する職員の場合にあつては、園長及び館長が当該職員に助言を行う。自己点検は、これらの助言を受けて必要な見直しを行い、再度提出する。

#### 5. 中野区コンピテンシーモデル（N'm a p）の活用

自己点検は、日常的な向上目標を持つとともに、適材配置や、キャリアデザインに活用する。中野区人材育成計画との関係、及び人事制度との関係を下記に示す。(図3、図4)

##### （1）適材配置、昇任への活用

- ① 職員のキャリアデザインを実現し、成果の高い職員配置を行うため、人材活用情報に自己点検を反映させ、人事異動等の資料として活用する。
- ② 少数精鋭で成果の高い組織を実現するための、昇任制度運営の基礎資料として活用する。

##### （2）職員のキャリアデザインへの活用

- ① 職員が、自ら特性を把握し、キャリアデザインを描き、申告するため活用する。

- ② 職員の特定な能力を組織内で有効に活用する、複線型人事等に活用する。

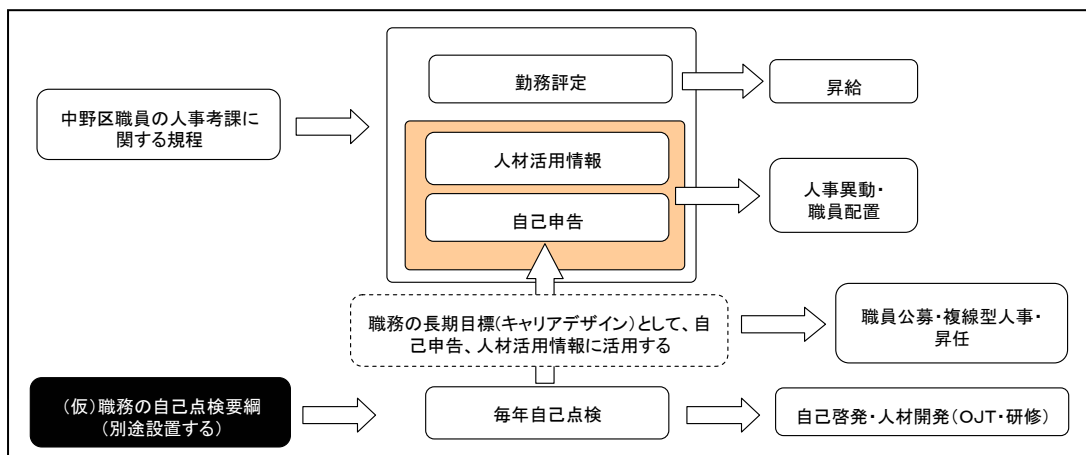
### (3) 日常的な OJT、研修への活用

- ① 職員の能力向上のため、毎年行う自己点検結果を指導育成に活用する。
- ② 職員の能力向上のため、研修や OJT を実施する。

図 3 中野区人材育成計画に対する N'map の活用

『中野区人材育成戦略』の各戦略	人材マネジメントの取組み
<b>配置・昇任戦略</b>	
人事異動	N'mapを活用して職務適性を予測し、執行責任者の配置や職務内容に合った適材配置を行う。
職員配置	
職員公募制度	職員のキャリアデザインを実現するための手段として、拡充して実施する。N'mapを活用して、公募職務への適性を測る。
昇任	N'mapを活用して昇任の適性を測る。昇任にあたる基礎力養成の基準としても活用する。
複線型人事	N'mapを活用して専任職員認定制度を実施することで、職員のキャリアデザインを実現する複数の選択肢を作る。
<b>環境戦略</b>	
OJT	N'mapにより、職員自身が具体的な職務行動を振り返りて点検する。職員は、振り返り・検証を通じて目標を設定し、スキルの向上に努める。職員全体の自己点検結果の検証から、研修計画の方向性を定める。
研修受講	
再任用職員活用	N'mapを活用して職務適性を予測し、適材配置を行う。
<b>人事考課戦略</b>	
昇任の評定(再掲)	N'mapを活用して昇任の適性を測る。昇任にあたる基礎力養成の基準としても活用する。
360度評価	職員の能力開発、振り返りの手段としてN'mapを活用して実施する。

図 4 人事制度との関係



## 6. 職員のキャリアデザイン

### (1) 職員のキャリアデザインの必要性

ますます複雑、高度化する課題に対し、「新しい中野をつくる10か年計画」を効果的に実現するためには、今まで以上に、職員が培ってきた専門性をさらに向上し、活用していく必要がある。

一方、区はこれまで、職員のキャリアを十分に活用していくしくみを整えていなかった。また、職員は、本人が将来に担いたい職務上の役割などを考え、中長期的な能力向上を検討する機会が不足していた。

今後、公務員が担うべき専門性を高め、もって区民に高い価値を提供する「働き方改革」を実現するためには、職員自らの能力や特性を生かし、キャリアデザインを構築することで意欲を高め、その能力を十分に区政に活用していく取組みが必要である。

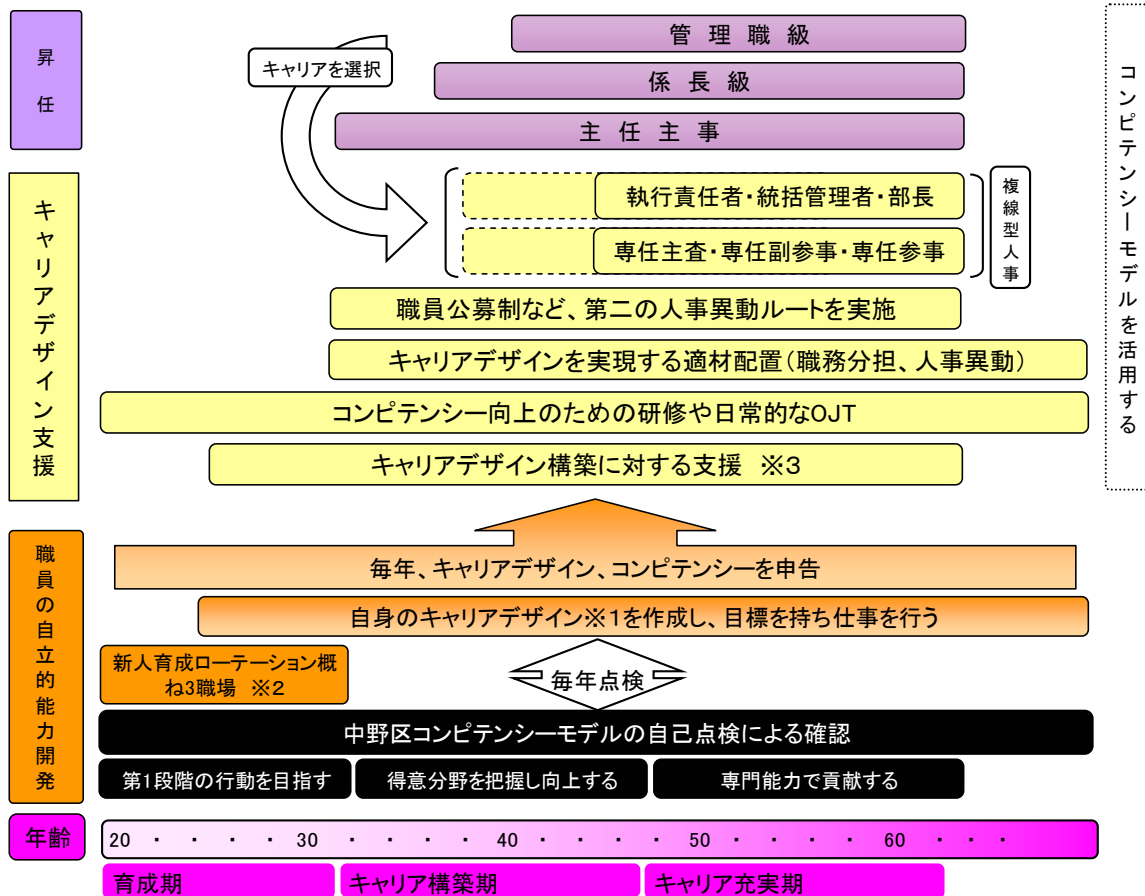
### (2) 職員のキャリアデザイン構築と支援

職員が自身の能力、特性を認識し、キャリアデザインを構築するためには、日常的な成長を確認し、仕事人生の適切な時期で支援することが必要である。職員は、N'mapを用いて、現在の能力・特性を確認するとともに、組織が職員の成長に合わせて段階的に支援を行うことで、キャリア形成が図られ、能力向上が促進される。(図5)

- ① 職員は、N'mapによる自己点検で、日常的に自身の能力や特性を把握し、キャリアデザイン構築の基礎資料とする。
- ② キャリアデザイン構築や見直しに適切な時期に、仕事の振り返りや再構築を検討する機会を作る。  
(キャリアデザイン研修)
- ③ キャリアデザインの自己申告を、人事異動や適材配置に活用するとともに、実現に向け能力開発を支援する。
- ④ キャリアデザインの実現手段として、公募制異動など、第二の人事異動の手段を拡充する。
- ⑤ 特定の領域で高い成果をあげることにできる職員の能力を組織的に認めて活用し、意欲を高めるしくみとして、「専任職員認定制度」を構築し、自己実現のための複数の選択肢が持てるしくみ(複線型人事)を確立する。



図5 職員のキャリアデザインの実現



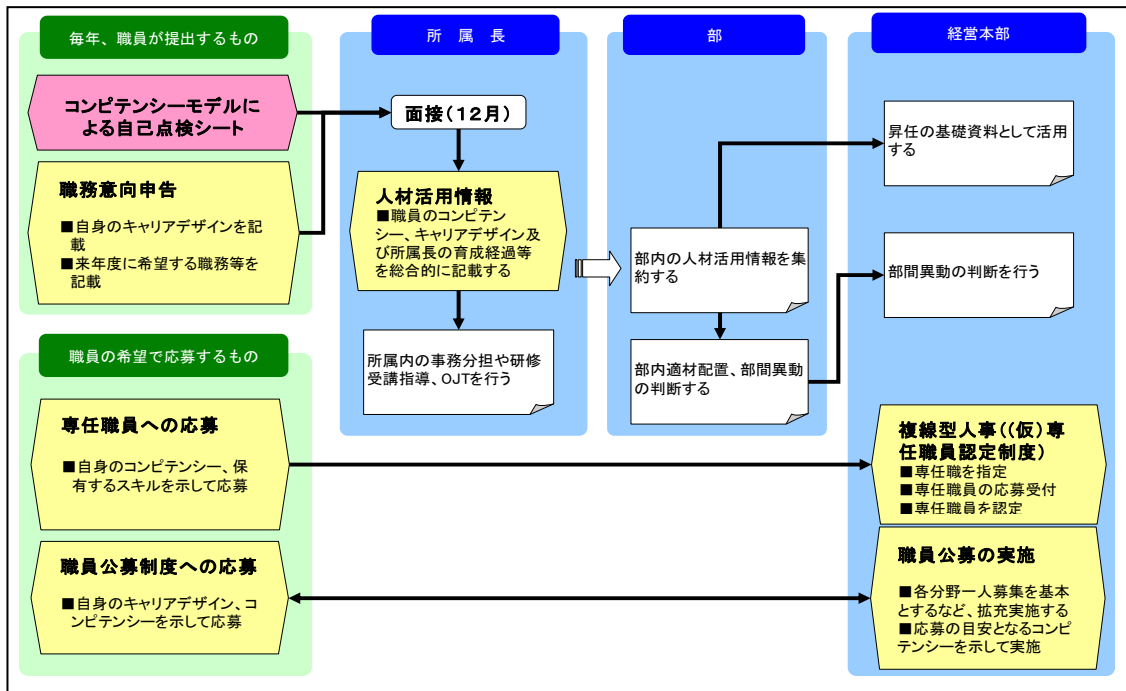
※1 今後担いたい役割などの将来目標を職員自らが考え、実現のための道筋を描くこと  
 ※2 採用後10年未満の成長段階の職員を対象に、概ね3年間毎に計画的に職務を経験させ、キャリアデザイン構築の基礎を築く  
 ※3 仕事の振り返りに適切な時期(採用4年目、主任主事4年目、係長6年目等)に、キャリアデザインを点検する研修を実施

## 7. 人材マネジメントの年間のながれ

職員は毎年、自身の職務行動を自己点検するとともに、目標を設定し、職務意向申告等を用いて、自己のキャリアデザインを実現させる。(図6)

- ① 職員は、毎年、当該年度の職務行動を想起し、N‘mapを照らして自己点検を行う。
- ② 職員は、自身のキャリアデザインを作成し、職務意向申告を通して表明する。
- ③ 自己点検、及び職務意向申告について、上司と向上目標やキャリアデザインへの支援について話し合う。
- ④ 所属長等は、職員の人材活用情報をまとめ、高い成果をあげる職務分担、日常的な育成方針等に活用する。
- ⑤ 部は人材活用情報を参考にして部内異動、部間異動等を行う。
- ⑥ 職員は、職員公募制度や複線型人事等も活用し、自己のキャリアデザインを実現させる。

図6 人材マネジメントの取組み1年のながれ



中野区 コンビニエーションモデル (Nmap)				
行動要素と定義	行動の段階		継続的に成果をあげ続ける職員に見られる行動 第3段階	
	自立した職員の行動 第1段階	職員の思ふ本となる行動 第2段階		
1 目標達成志向	<p>【観念】</p> <p>A 目標を意識した行動を高く評価していること</p> <p>B 目標達成への執着性</p>	<p>【仕事に無関心】</p> <p>自分の仕事に無関心で、意図を押しつけないままに考えていること</p> <p>【仕事への執着性(文如)】</p> <p>指示されたことであっても、指示内容や理由を聞いて草々に行っている。</p>	<p>【自立した職員の行動 第1段階】</p> <p>他者依存性</p> <p>自立して取組み始める</p>	<p>【職員の思ふ本となる行動 第2段階】</p> <p>他の職員をより一層の取組み</p>
	<p>【観念】</p> <p>A 目標を意識した行動を高く評価していること</p> <p>B 目標達成への執着性</p>	<p>【仕事に無関心】</p> <p>自分の仕事に無関心で、意図を押しつけないままに考えていること</p> <p>【仕事への執着性(文如)】</p> <p>指示されたことであっても、指示内容や理由を聞いて草々に行っている。</p>	<p>【自立した職員の行動 第1段階】</p> <p>他者依存性</p> <p>自立して取組み始める</p>	<p>【職員の思ふ本となる行動 第2段階】</p> <p>他の職員をより一層の取組み</p>
2 革新創造	<p>【観念】</p> <p>A 目標を意識した行動を高く評価していること</p> <p>B 目標達成への執着性</p>	<p>【仕事に無関心】</p> <p>自分の仕事に無関心で、意図を押しつけないままに考えていること</p> <p>【仕事への執着性(文如)】</p> <p>指示されたことであっても、指示内容や理由を聞いて草々に行っている。</p>	<p>【自立した職員の行動 第1段階】</p> <p>他者依存性</p> <p>自立して取組み始める</p>	<p>【職員の思ふ本となる行動 第2段階】</p> <p>他の職員をより一層の取組み</p>
3 学習志向	<p>【観念】</p> <p>A 目標を意識した行動を高く評価していること</p> <p>B 目標達成への執着性</p>	<p>【仕事に無関心】</p> <p>自分の仕事に無関心で、意図を押しつけないままに考えていること</p> <p>【仕事への執着性(文如)】</p> <p>指示されたことであっても、指示内容や理由を聞いて草々に行っている。</p>	<p>【自立した職員の行動 第1段階】</p> <p>他者依存性</p> <p>自立して取組み始める</p>	<p>【職員の思ふ本となる行動 第2段階】</p> <p>他の職員をより一層の取組み</p>

中野区コンピテンシーモデル (Nmap)		行動の段階		自立した職員の行動		職員の基本的な行動		組織的に成果をあげ続ける職員に見られる行動	
行動要素と定義		第1段階		第2段階		第3段階		第4段階	
行動要素と定義		他者依存性	自立した取り組み始め	率先取り組み	他の職員をリードする取り組み	体系的な進め方に基づいた取り組み	長期的な成果につながる取り組み	他へ好影響を及ぼす取り組み	
4 問題解決プロセス									
論理性	G 本質的分析と計画	自分勝手な判断	問題意識の芽生え	課題の把握	改善策の提案	客観的な資料を用いて、その時点でのメリット・デメリットやリスクを考慮し、解決策を提案している。	全体像を分析	現状状況の予測	長期政策の立案
		客観的なデータに基づいて課題の本質を捉え、解決策を考えていること	他者からの指摘などを基に、仕事を進める問題点を把握し始めている。	現在の仕事について、自分から先ずいて問題点を把握し、課題を抽出している。	仕事の課題に対し、自分から率先して問題点を把握し、既存のルール、仕組みなどを基に、解決策を提案している。	客観的な資料を用いて、その時点でのメリット・デメリットやリスクを考慮し、解決策を提案している。	これまでの経緯や、因果関係などを整理して広い視点から課題を捉え、問題解決に向けて長期継続的に効果の高い方向性を示している。	複数の道筋を想定し、不透明な状況や突発的な問題が訪んでも、長期継続的にリスクを回避できる解決策を計画している。	将来起こりうる危機を予測し、その将来成果に影響を与える政策を立案している。
I 解決に向けた行動	H 解決に向けた行動	解決の放棄	解決行動の芽生え	迅速な解決	優先して解決	優先して解決	白濁な合意形成	納得度の高い合意形成	解決に向けた柔軟性
		簡単に他人に任せてしまうなど、問題解決を投げ出し、放棄してしまふ。	上司や先輩から助言を受けて、問題解決に向けて仕事をこなしている。	状況に応じて、指示された解決策を速く実行に移している。	状況に応じて、指示された解決策を速く実行に移している。	状況に応じて、指示された解決策を速く実行に移している。	合意を得る関係者を早い段階で見定めるなど、スムーズで効果の高い問題解決のための手順を作っている。	効果の高い解決方法を優先するため、状況判断して多数の関係者から合意を得る方法を行っている。	組織的な手順共有
J 顧客への対応	I 協働性と協力	不快な対立	不快感を与えない対応	信頼関係の構築	顧客への配慮	顧客への配慮	顧客への配慮	顧客への配慮	顧客への配慮
		話を良く聞かず、考えを押しつける癖が多い。不運な対応や約束を放置することがある。	顧客に不快感を与えない受け答えをしている。	顧客の話をよく聞き、苦情や意見を後回しにせず対応することによって信頼関係を築いている。	顧客の話をよく聞き、苦情や意見を後回しにせず対応することによって信頼関係を築いている。	顧客の話をよく聞き、苦情や意見を後回しにせず対応することによって信頼関係を築いている。	顧客の話をよく聞き、苦情や意見を後回しにせず対応することによって信頼関係を築いている。	顧客の話をよく聞き、苦情や意見を後回しにせず対応することによって信頼関係を築いている。	顧客の話をよく聞き、苦情や意見を後回しにせず対応することによって信頼関係を築いている。
5 対人行動									
社会性	K 対話重視のマネジメント	自己中心的な行動	自己中心的な業務をこなす	周囲への気遣い	周囲への配慮	周囲への配慮	周囲への配慮	周囲への配慮	周囲への配慮
		自己中心的に仕事を進め、自分のおり、仕事の流れに支障を来している。	後割として与えられた内容をこなしている。	仕事を進め、周囲の状況に配慮しながら、自分の仕事をこなしている。	周囲の状況を見て、自分から手を差し伸べ、他の担当業務から依頼があれば率先して協力している。	周囲の状況を見て、自分から手を差し伸べ、他の担当業務から依頼があれば率先して協力している。	周囲の状況を見て、自分から手を差し伸べ、他の担当業務から依頼があれば率先して協力している。	周囲の状況を見て、自分から手を差し伸べ、他の担当業務から依頼があれば率先して協力している。	周囲の状況を見て、自分から手を差し伸べ、他の担当業務から依頼があれば率先して協力している。
L 育成の支援	J 顧客への対応	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心
		後輩に対して無関心で、育成についての取組が現場に伝わらない。	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心
6 組織力向上									
社会性	K 対話重視のマネジメント	チームでの成果を重視し、チーム学習を推進していること	チーム成果への関心	チーム成果への関心	チーム成果への関心	チーム成果への関心	チーム成果への関心	チーム成果への関心	チーム成果への関心
		チームでの成果を重視し、チーム学習を推進していること	自分の立場や指示にも関わらず、チームやグループの成果を考慮して行動している。	チームやグループの成果を重視し、チーム学習を推進していること	チームやグループの成果を重視し、チーム学習を推進していること	チームやグループの成果を重視し、チーム学習を推進していること	チームやグループの成果を重視し、チーム学習を推進していること	チームやグループの成果を重視し、チーム学習を推進していること	チームやグループの成果を重視し、チーム学習を推進していること
L 育成の支援	J 顧客への対応	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心
		後輩に対して無関心で、育成についての取組が現場に伝わらない。	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心	育成への無関心

## コンピテンシーモデルによる人材育成

---

平成20年(2008年)3月 19中政計第858号

発行 中野区政策室計画財務担当

中野区中野四丁目8番1号

電話 03(3228)8813

---