

職員能力開発モデルによる取組

佐賀県

人口：864,738人

面積：2,439.58km²

担当部署：職員課

概要

求められる人物像を「コンピテンシーモデル」として公開し、これを評価に活用して職員の能力開発を促進するとともに、「コンピテンシーモデル」を軸に「採用」から「退職」までの総合的な人材施策である「佐賀県能力開発型人材マネジメントシステム」を展開している。

選定理由

（総務省コメント）

職員の評価については、評価者の視点だけで行われている自治体が多いが、求められる人物像をコンピテンシーモデルとして職員にも公開し、それをもとに評価者と被評価者がともにその人物像を目指す仕組み。最終的にはお互いが合意の上で評価を決定する点の評価し、選定した。

背景

本格的な地方分権の進展にあたり、住民の信頼を勝ち取り、地方自治の担い手としてふさわしい県庁組織に変えていくため、「コンピテンシーモデル」を軸として新たな人材マネジメントシステムを構築した。これにより、組織と職員の経営能力を高め、県庁職員や組織全体を、「常に県民の目線、立場で考え、行動し、県民主役の県政を実現する」、県民本位の体質に変革していくことを目指している。

具体的内容

佐賀県のコンピテンシー評価は、まずコンピテンシーモデルに記載された具体的な行動例に照らし合わせて、自分がそのような行動をとっているかどうかをチェックして自己評価を行う。その後、自己評価を提出し、上司との面談を経て、上司による評価が実施され、評価結果は本人にフィードバックされる。このように、自己評価や上司との面談、結果のフィードバックを行うため、自己を客観視することが可能となる。

こうして導き出された自分の能力特性はチャートやグラフによって視覚的に表現されるようになっており、職員は自らのチャートの形（凹凸）を見て自己の強み・弱みを把握・分析し、強みをさらに伸ばしたり、または弱みを補うための能力開発へとつなげたり、自分の今後の職業人生を考え、後述の人材マネジメントシステムに基づく人事制度を活用して自らのキャリアパスを描くための基礎となるものである。

また、コンピテンシー評価の実施に伴って研修制度も抜本的に改めた。これまでは、主に職位による一律の階層別研修を実施していたが、平成17年度からは、伸ばしたいコンピテンシー能力に対応する研修を各自が選択して受講するというスタイルに変更した。この結果、研修は自発的に希望して受講するものとなり、積極的に能力開発をしようとする者に有利な仕組みとなっている。

このような評価や能力開発のための活用その他、コンピテンシーという「共通語」で強み・弱みを把握することで、所属長は自らの部署に求めたい職員像をコンピテンシー要素で整理し、職員は自分の強みとするコンピテンシー要素が求められる部署への配置を希望することで双方のマッチングを図り、適材適所の人事配置も可能となる。なお、人材マネジメントシステムにおける主な取組は次頁のとおりである。

【参考：コンピテンシー育成面接シート（平成20年度）】

コンピテンシー育成面接シート（平成20年度）

① 平成 年度：4月の自己評価提出後、6月から9月の間に実施
 ② 平成17年度：10月の自己評価及び評価者による評価終了後、12月末までに実施
 ※ 自己評価の実施は少なくとも3日程度までに評価結果を打ち合わせをお願いいたします。

1 基本情報

本人	氏名	佐賀
所属	中野 明伸	課長
第一評価者	栗佐 昌徳	課長
第二評価者	玉島 広明	課長
第三評価者	白井 潔	課長

能力特性のチャート

2 コンピテンシーレベル（育成面接時自己評価のみ）

大項目名	中項目名	自己	第一	第二	第三	平均
発想・創造	発想・創造	4	3	3	3	3.25
	企画・立案	4	3	3	3	3.25
	調整・折衝	3	3	3	3	3.00
調整・折衝	調整・折衝	3	3	3	3	3.00
	顧客対応	3	3	3	3	3.00
	導入・育成	3	3	3	3	3.00
自己成長	自己成長	3	3	3	3	3.00
	知識・技能	3	3	3	3	3.00
	協働・連携	3	3	3	3	3.00
生活者対応の向上	生活者対応	3	3	3	3	3.00
	生活者対応	3	3	3	3	3.00
	生活者対応	3	3	3	3	3.00

3. 評価者コメント（育成面接時に記入不要です。フィードバック時記入してください。）

第一評価者(1)：栗佐 昌徳
 第二評価者(2)：玉島 広明

理念のグラフ

管理のグラフ

生活者対応 志向グラフ（OOグラフ：理念の表裏）

コンピテンシー面接

職員の新規採用時に、「人物本位・能力重視の採用」を実現するため、面接試験においてコンピテンシー面接を実施。

育成型ジョブ・ローテーション

採用後 10 年までの若手職員については、できるだけ複数の本部間や本庁・現地機関の間での異動、質や種類の異なる業務に配置したり、あえて本人のコンピテンシー傾向とは逆のコンピテンシーが求められる職場へ配置したりすることにより、本人の意向や適性だけでなく、本人の育成や新たな適性の発見等をする。

プロポーザル異動

希望する部署の所属長に、自分がやりたいこと、事業のアイデア、自分ができることや自分の強みとして有するコンピテンシー要素等を記してメールや面談により自分を売り込む制度。プロポーザルを受けた所属長がその職員の配置を希望すれば、人事担当課はその希望を尊重して配置する。

ポストチャレンジ制度

一般職員で、係長の職に挑戦したいと自ら手を上げた者の中から抜擢登用する制度。これにより、若いうちからマネジメント経験を積ませたり、やる気のある職員を登用したりしている。

エキスパート職（専任職）

主にベテラン職員を対象に、特定の部門・分野で業務に精通した専門的スタッフとして業務にあたるエキスパート職（専任職）を創設。

人材還元制度

県庁が能力開発し、育成してきた有為の人材に退職後も民間で活躍してもらい、佐賀県へのさらなる貢献に寄与するため、転職支援を行う。

こうした人事施策に共通するのが、「コンピテンシー」。求める人材要件を明示する、あるいは、自分の成果や特徴、強みを表現する際にコンピテンシーを使用して職員と人事部門の相互理解のための共通語と位置づけている。

【参考：佐賀県のコンピテンシー（大項目）の名称と定義】

大項目	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
論理展開	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
計画遂行	目標実現のため最適な業務手順を策定し、リスクを回避しながら、所与の狙いを達成する
対人対応	相手を尊重した誠実な対応で、信頼関係を形成する
自己確立	安定的に成果をあげるために、自らを適切にコントロールする
組織開発	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
生活者起点の姿勢	常に県民の目線、立場で考え、行動し、県民主役の県政を実現する

【参考：佐賀県のコンピテンシーモデル（抜粋）】

大項目	中項目		小項目	レベル2	
	定義	定義	着眼点	取り組みを始めている	
革新創造	改め環境、新たな方向性を示して牽引する 環境の変化に合せて、陳腐化した従前のやり方を	ビジョン形成	成ざ顧客の姿に立ちまでの、今後県が進むべき方向性や、感を形	レベル定義	<input type="checkbox"/> 周囲の職員（上司・同僚・部下）に自分の意見を伝え、共感形成に前向きに取り組んでいる
			ビジョン構築	<input type="checkbox"/> どういう考え、スタンスでやろうとしているのか、自分なりの明確な意見を持って上司・同僚に提言している <input type="checkbox"/> バランス感覚があり、施策判断に当たって誰もが納得できる理屈を持ってそれを上司・同僚に提言している	
			ビジョンの内容	<input type="checkbox"/> 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	
			ビジョン浸透・共感形成	<input type="checkbox"/> 自らのビジョンとそれを実現するためのシナリオを示し、職場内のメンバーから共感を得て、メンバーを進むべき方向へ牽引している <input type="checkbox"/> 一番詳しいのは担当であることを理解し、課題や状況について部下と十分に意見交換し、双方共通した認識の下でビジョンを描いている	
			先例踏襲しな姿勢	<input type="checkbox"/> 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んでいる	

取組中の課題・問題点

現在、コンピテンシー評価を実践する中から、各コンピテンシー項目と職位の関連についての研究をしている。これまで、個々の職員の「強み」のあるコンピテンシーを把握し、そのコンピテンシーを必要とする所属に配置する水平方向の適材適所を行っているところであるが、各職位に必要とされるコンピテンシー傾向を分析し、その傾向にあった人材を登用するといった任用（昇任・昇格、垂直方向の適材適所）にも本格的に応用が可能か検討している。

工夫点

コンピテンシーモデルの開発は、平成 15 年 10 月、地方分権研究会の自治体経営カテゴリーメンバー（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、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、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」を立ち上げたところから始まったが、佐賀県ではこれと平行して独自のコンピテンシーモデルを「全員参加型」をキーワードにして開発を始めた。

開発初期段階から、随時メールマガジンで全職員に情報を発信し、実際に開発に携わるタスクチーム員も人事担当課職員だけではなく、全庁から公募している。また、佐賀県ではコンピテンシーモデルを「21 世紀をリードする自治体職員像」として整理しているが、開発にあたって行ったハイパフォーマー・インタビューの対象となるハイパフォーマー（高業績者）についても職員から推薦された者を中心に選考し、さらには本県職員だけでなく、他県のハイパフォーマー（当時、共に地方分権研究会に参加していた宮城県、岐阜県、和歌山県、福岡県の職員）も対象にして実施することにより、各県に共通する将来のハイパ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となった。

効果

職員が自らのキャリアパスや能力開発を積極的に考えて、人材マネジメントシステムを活用したり、研修を希望したりする職員が少しずつ増えてきている。

例えば、自らのキャリアパスを意識した提案型人事異動として、係長に挑戦する「ポストチャレンジ制度」がある。これまで初級採用の女性職員は、もっぱら総務事務に従事し、子育てや介護などの家庭事情もあって、現地機関の総務事務に配置されることが多く、係長への登用者は極めて少なかった。しかし、この制度に手を挙げることで、こういった女性職員も係長に登用される職員が出てきている。（なお、手を挙げた職員はすぐに登用されない場合でも、やる気を見込んでこれまで経験していない業務に配置するなど、係長としての資質を磨かせている。）

研修についても、コンピテンシー項目に対応した様々なメニューの中から希望する講座を選んで自ら手を挙げて受講する制度になっているが、受講の申込みは毎年定員オーバーの講座が出る状態で、平成 20 年度の募集では全体の定員が 1,320 名に対して 1,580 名の申込みがあっている。（平成 20 年 6 月集計）

また、そもそも自らが希望して目的を持って受講しているため学習意欲は高く、研修受講後のアンケート調査では「新しい“気づき”はあったか？」という設問に、「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と回答した職員が 93.2%に達している。

住民（職員）の反応・評価

コンピテンシー評価について、平成 19 年度末に行った職員アンケートの結果によると、上司、部下ともに評価の過程で行われる面談について肯定的な意見が多かった。また、評価はフィードバック面談を経て最終評価レベルが確定する仕組みであるため、92.5%が自分の評価に納得しているという結果が出ている。

フォローアップ

平成 17 年度に制度を導入して 4 年目になるが、職員から、「多数の部下を抱える上司は評価事務の負担が大きい」、「分かりやすい表現にして欲しい」、「面談スキル向上のための研修を行って欲しい」、といった意見や要望が出ていた。このため、平成 20 年 10 月から「評価事務の負担を軽減」、「評価の「見える化」を実現」の 2 つをコンセプトとした見直しを実施し、評価シートの改良による評価事務の負担軽減や、チャートやグラフを駆使した評価結果の視覚化を行って自己の特徴（強み・弱み）をよりわかりやすく表現することとした。また、評価スキルの向上については、評価者となる係長以上の全職員を対象とした研修を実施して面談の充実を図っている。

今後の課題

まだコンピテンシーへの理解や活用が不十分な面も見受けられるため、メンターの育成や評価シートの改良など、絶えず取り組んでいくことで徐々に浸透させていく必要がある。また、マネジメントサポート制度の導入など、幹部職員のマネジメント能力向上への取組も考えている。

今後取り組む自治体に向けた助言

佐賀県では、求められる人物像を「コンピテンシーモデル」として整理しており、これをベストプラクティス（最良の価値観）として全職員で共有し、コンピテンシーを軸にして各人事施策を展開している。こうしている以上は、すべてはコンピテンシーを価値原則として運営されなければならない。コンピテンシーは単なる評価基準であって、実際の登用や人事異動は採用区分、性別、年齢等によって決まる、といったダブルスタンダードがあっては制度自体の信頼を失うこととなってしまう。

また、人材マネジメントが目指す県庁組織の変革は短期間に達成されるものではなく、息の長い取組が必要となるため、トップや担当課・職員が信念を持って、粘り強く働きかけていく必要もあると考えている。

なお、これまでも同じ目的を持つ全国の自治体と交流しており、現在までおよそ 30 件、講師として訪問したり、視察を受け入れたりしている。