

中野区人材育成ビジョンの策定について

1 「人材育成計画」から「人材育成ビジョン」へ

区では、平成 18 年度に「中野区人材育成計画」を策定し、人材育成を進めている。また、平成 20 年度から「中野区コピテンシーモデル (N' map)」を活用した自己点検を実施してきたほか、人が育つ組織をつくるための方策として、360 度コピテンシー評価や複線型人事制度の導入などを検討してきた。

「人材育成ビジョン」は、これらを総合した新たな人材マネジメントのあり方を示すものである。

2 人材育成ビジョンの概要

「人材育成ビジョン」は「人材育成計画」の基本理念を踏まえつつ、経営本部・人事担当と各事業部・各職場の役割分担を明示し、人材マネジメントに中野区コピテンシーモデル (N' map) を活用して、体系的・総合的に人材育成に取り組むものである。

また、これらの取り組みについては、PDCA サイクルによる見直しを行い、効果的な推進を図る。

3 人材マネジメント戦略

求められる職員像の実現に向けて、①人材発掘、②人材活用、③人事考課、④能力開発、⑤職場づくり、の 5 つの個別戦略に基づいて取り組みを展開する。



中野区人材育成ビジョン

— コンピテンシーモデルによる人材マネジメント —

平成23年(2011 年)5月

中野区経営室人事分野

目 次

はじめに ～人材育成計画の改定にあたって～	1
第1章 人材育成ビジョンの概要	
1 人材育成ビジョンとは	2
2 人材育成の推進体制	3
3 人材育成ビジョンの活用	4
4 中野区コンピテンシーモデル（N'map）	
（1）コンピテンシーモデルとは	4
（2）中野区コンピテンシーモデル（N'map）の内容	5
5 PDCAサイクルによるコンピテンシーマネジメント	6
第2章 求められる職員像	
1 求められる職員像	7
2 職層・専門性とコンピテンシーモデル	
（1）職層（パフォーマンス水準のコンピテンシーレベル）	8
（2）専門性（特に必要とされるコンピテンシー項目）	11
第3章 人材マネジメント戦略	
1 求められる職員像の実現に向けて	14
2 個別戦略	
I 人材発掘	15
II 人材活用	17
III 人事考課	19
IV 能力開発	21
V 職場づくり	24
3 人材マネジメントの取り組み	
（1）経営本部と各事業部の役割分担	28
（2）人材マネジメント1年間の取り組み	29
4 キャリアデザイン	30
5 キャリアデザインのイメージ図	31
6 キャリアステージにあわせた人材マネジメント	32
資料 中野区コンピテンシーモデル（N'map）	



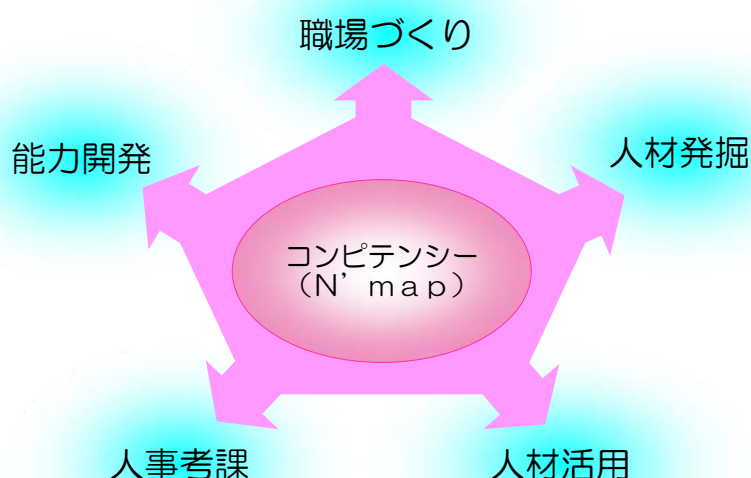
はじめに ～人材育成計画の改定にあたって～

低迷する社会経済情勢の下、地方分権推進に伴う地域間競争の激化や行政ニーズの多様化、高度化、複雑化などの一方で、財政状況の逼迫や行政の果たす役割の変化など区政を取り巻く環境は厳しさを増してきています。地域社会において真に豊かな暮らしやまちづくりを実現するためには、今まさに、自治体の経営能力が問われています。

こうした中、中野区は職員2000人体制による少数精鋭組織の実現をめざしています。そのカギとなるのが最大の経営資源である「人(職員)」であり、その能力を最大限に高める人材育成の取り組みにあります。中野区では、平成18年度に人材育成計画を策定し、「目標と成果による管理による仕事の進め方の浸透」、「多様なキャリアデザインを可能にする人事・人材育成制度」、「自己開発を誘発し、支援する組織」、「経営に明確に位置付けられたトレーニング」の4つを基本理念とし、人材育成の取り組みを行ってきました。また、平成20年度からは、中野区コンピテンシーモデル(N'map)を活用した人材育成の取り組みを始めています。

今回の改定にあたっては、従前の基本理念を踏まえつつ、N'mapの活用を中心に据えた人材マネジメントのあり方を示すものとして『中野区人材育成ビジョン』としました。人材マネジメントは、職員のスキル、行動特性、動機などを基本的要素として、組織目標と個人目標の連携、評価や昇任による意欲向上、適正配置による人材活用などにより、自律的組織において自律的職員を総合的・戦略的に育成していく取り組みです。

『中野区人材育成ビジョン』は、N'mapを中心として、人材発掘、人材活用、人事考課、能力開発、職場づくりなどに総合的に取り組む人材育成基本方針となります。この取り組みは、たえずPDCAサイクルによる見直しを行い、人材育成を効果的に推進していくこととします。

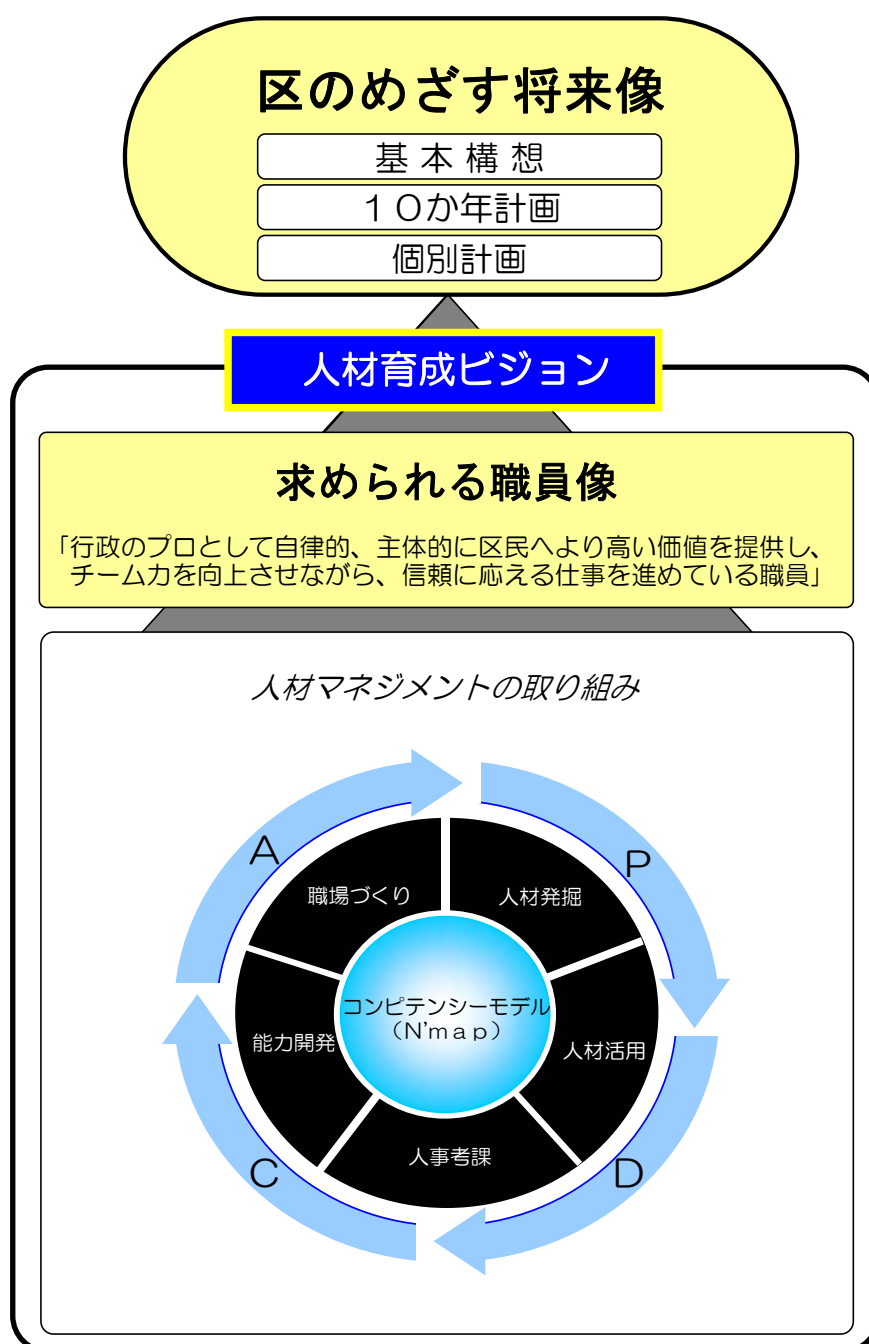


第1章 人材育成ビジョンの概要

1 人材育成ビジョンとは

中野区人材育成ビジョン（以下、人材育成ビジョン）とは、区のめざす将来像を実現するため、その役割を担う区職員のあるべき姿（求められる職員像）を明確にして、「人（職員）が育つ組織」を構築しながら職員の育成を進めていくための人材マネジメントのあり方とその取り組みの体系を明らかにしたものです。

人材育成ビジョンでは、人材マネジメントの中心に中野区コンピテンシーモデル（N'map）を据え、PDCAサイクルによる効果的な推進をマネジメント戦略として策定しています。

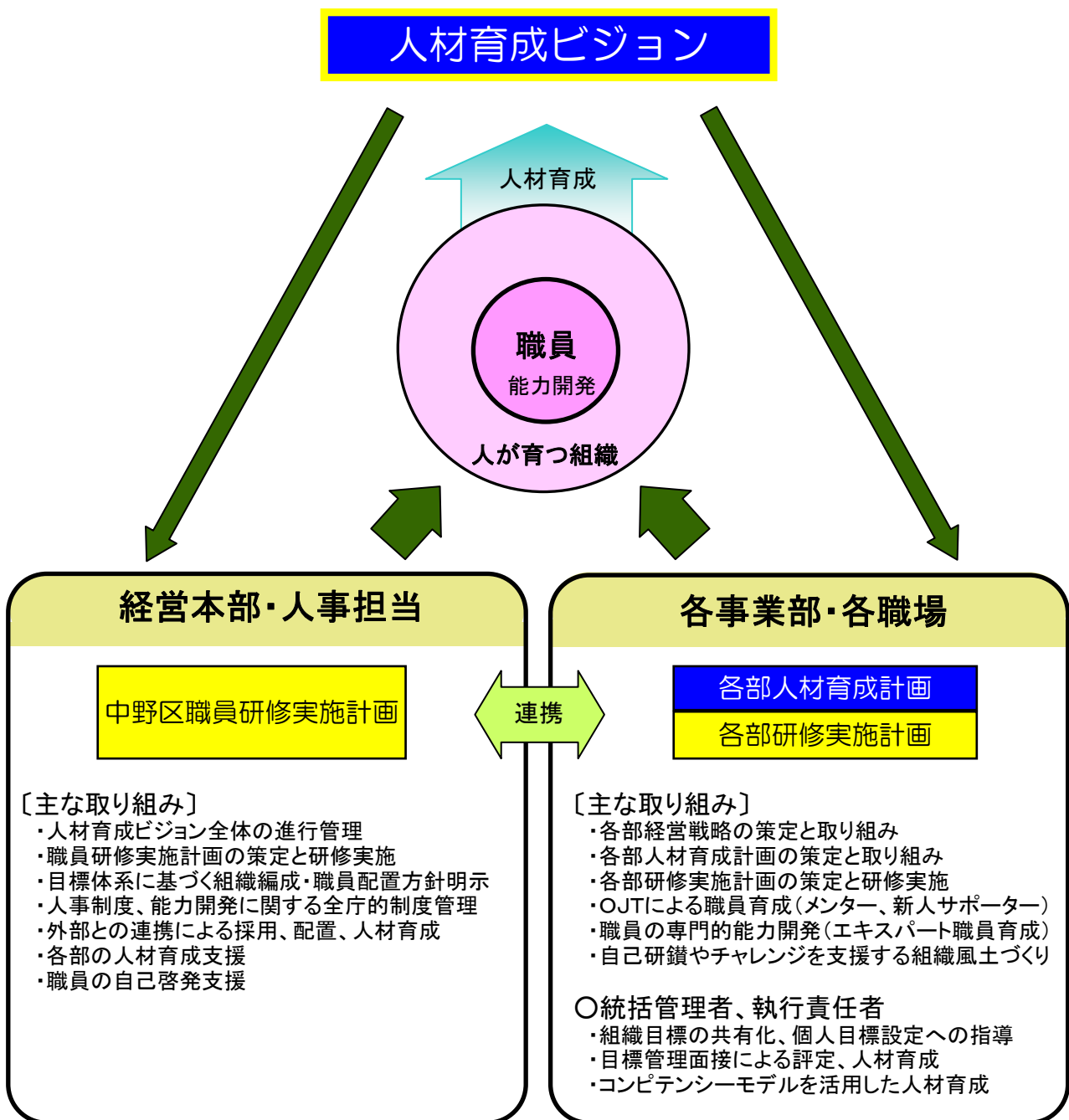


2 人材育成の推進体制

区民と向き合い職務を遂行する現場である各事業部・各職場が、職員育成の主体となります。各事業部では、「人材育成計画」、「研修実施計画」を策定して主体的に人材育成に取り組みます。職務上必要とされる専門的能力習得のために専門研修などを実施し、エキスパート職員を養成します。

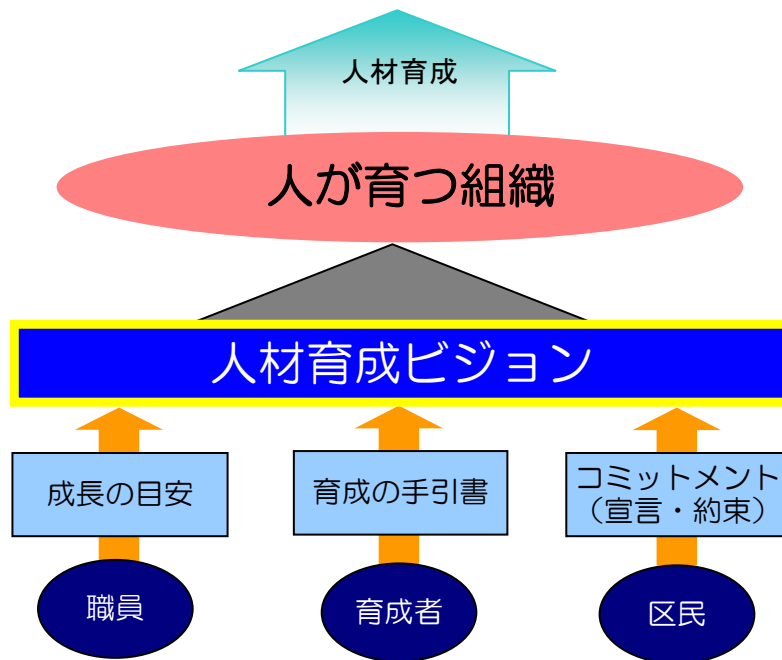
経営本部・人事担当は、人材育成ビジョンに基づいて「中野区職員研修実施計画」を策定し、職員に求められるスキル習得のための研修を実施します。また、全庁的・中長期的視点から人材育成戦略を展開し、各事業部の人材育成を支援します。

両者の連携した取り組みにより、「人（職員）が育つ組織」を構築し、組織全体で人材育成を進めていきます。



3 人材育成ビジョンの活用

人材育成ビジョンは、人材育成を進めていくうえでの職員共通の指標と位置付け、全職員で共有します。そして、①職員個人にとっての成長の目安、②管理監督者、育成指導に携わる職員にとっての手引書、③区民に対するコミットメント（宣言・約束）として活用していきます。



4 中野区コンピテンシーモデル（N'map）

（1）コンピテンシーモデルとは

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、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手法です。

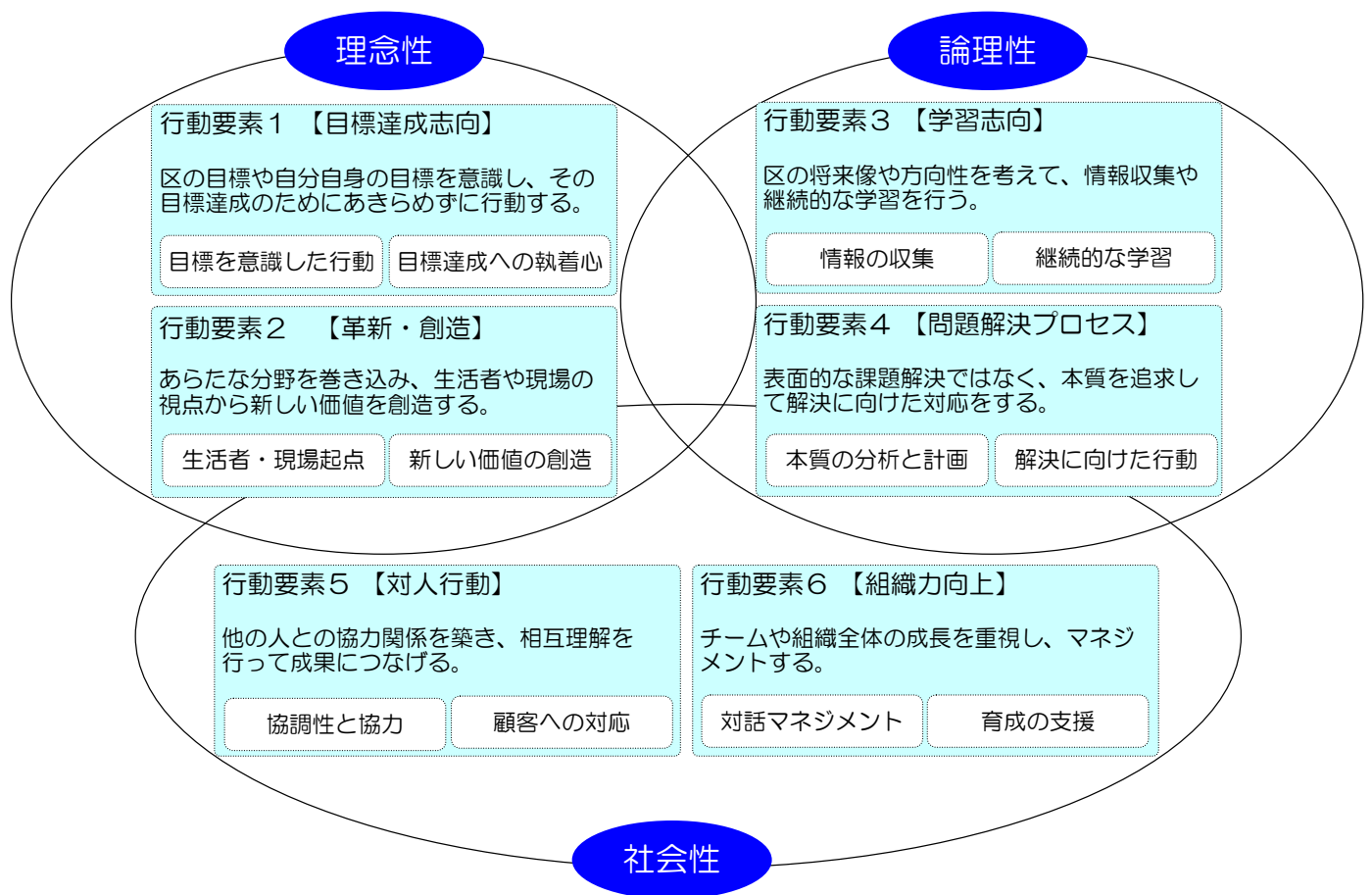
この考え方を、区の職員に対する有効な能力開発の道具として活用するため、長年の研究で培われた一般的なコンピテンシーモデルの考え方をベースとして、区職員に独自の行動要素を十分に盛り込み、中野区コンピテンシーモデル（N'map）を作成しました（資料参照）。実際に、区職員100人からの聞き取り調査を行い、成果につながった行動を抽出、今後求められる職員像もあわせて検討し、仕事を進めるうえで成果をあげる重要な6の行動要素（目標達成志向、革新・創造、学習志向、問題解決プロセス、対人行動、組織力向上）、さらに12の詳細な行動要素に整理しました。

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す。

(2) 中野区コンピテンシーモデル（N'map）の内容

架空ではなく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やすい内容になっています。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ます。

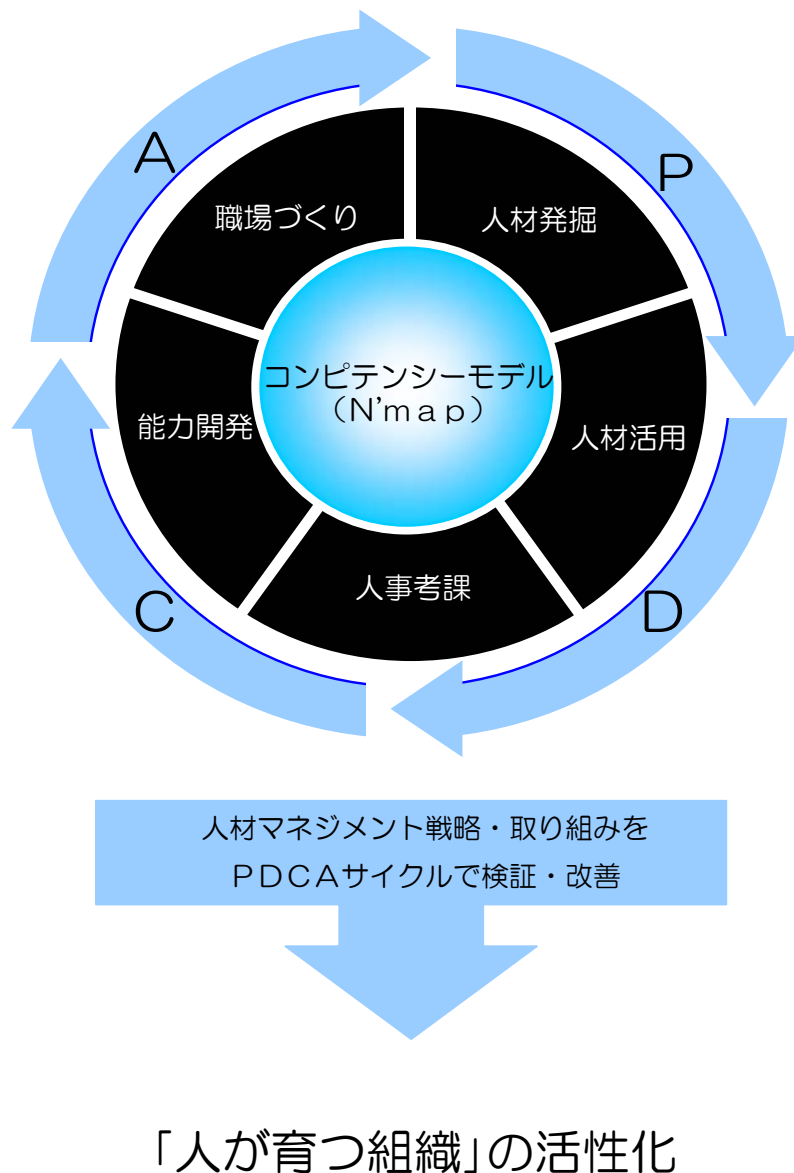
6及び12の行動要素は、一つひとつが成果に貢献する重要な行動であり、全ての要素の行動レベルが高くなければ成果が上がらないというわけではありません。むしろ、異なる行動要素を持つ人材を組み合わせ、成果を高めることが考えられます。また、職務の性質、内容によって重視される行動要素が異なることから、適材配置やキャリアデザインに活用できるものです。



5 PDCAサイクルによるコンピテンシーマネジメント

人材育成ビジョンでは、コンピテンシーモデルを共通の行動指標として人材マネジメントの中心に据え、人材育成戦略を展開していきます。個々の戦略、取り組みについては、常にPDCAサイクルによる検証、改善をくり返して行い、人材育成を着実に推進します。

【コンピテンシーマネジメントのイメージ】



第2章 求められる職員像

1 求められる職員像

中野区において求められる職員像を明確にして、コンピテンシーモデルとの関係を示します。

求められる職員像

行政のプロとして自律的、主体的に区民へより高い価値を提供し、チーム力を向上させながら、信頼に応える仕事を進めている職員

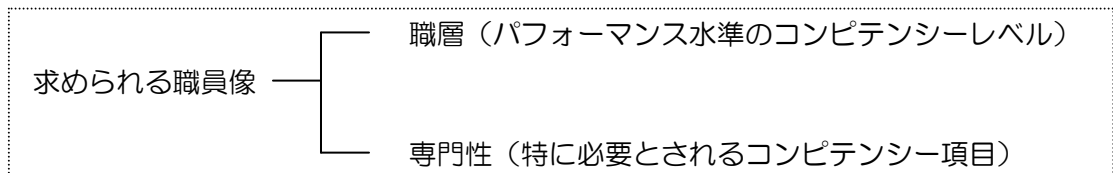
【求められる職員像とコンピテンシーモデルの関係】

求められる職員像の要素	コンピテンシーモデル	
	行動要素	行動の段階
行政のプロとして	学習志向、問題解決プロセス ■情報の収集 ■継続的な学習 ■本質の分析と計画 ■解決に向けた行動	
自律的、主体的に		職員の見本となる行動(第2段階) ■率先した取り組み ■他の職員をリードする取り組み
区民へより高い価値を提供し	革新・創造 ■生活者・現場起点 ■新しい価値の創造 ■顧客への対応	
チーム力を向上させながら	対人行動、組織力向上 ■協調性と協力 ■対話重視のマネジメント ■育成の支援	
信頼に応える仕事を進めている	目標達成志向 ■目標を意識した行動 ■目標達成への執着心	

2 職層・専門性とコンピテンシーモデル

求められる職員像を、職層と専門性の観点から、コンピテンシーモデルとの関係を示します。

職層については全体的なパフォーマンス水準をコンピテンシーレベルで明示し、専門性については、特定の専門分野（エキスパート職員の類型を例示）に特に必要とされるコンピテンシー項目を明示して成長・育成の指標とします。



(1) 職層（パフォーマンス水準のコンピテンシーレベル）

① 新人職員及び一般職員

使命感と役割認識を持ち、自立して行動する

業務を正確に遂行し、組織目標達成を通じて区民サービスの向上に貢献することは職員の基本である。

新人職員は、日常の職務と自己研鑽を通じて基礎的な職務知識を蓄えとともに、公務員としての使命感・倫理観を養う。新人職員に対しては、研修などにより能力開発を行うほか、各職場において新人サポーターを定めて育成指導を行う。

採用後10年間は、3年間のジョブローテーションによる配置を行い、計画的に職務を経験させることにより、幅広い知識を身につける機会を提供する。また、自身の役割を認識し、経験を通じて自己の適性を発見することで、キャリアデザインを描く基礎力を養う。

【新人職員、一般職員に求められるコンピテンシーレベル】

行動レベル 行動要素	自立した職員の行動		職員の見本となる行動		継続的に成果をあげ続ける職員に見られる行動				
	第1段階		第2段階		第3段階				
	他者依存的	組み始め 自立して取	り組み 率先した取	取組み リードする 他の職員を	み 込んだ取組 め方に踏み 経営的な進 る取組み	果につな 果につな 果につな 果につな 果につな	長期的な成 果につな 果につな 果につな 果につな	取組み を發揮する	他へ好影響 を發揮する
学習志向									
対人行動									
その他									

② 主任主事職員

幅広い視野に立ち、率先して課題解決に取り組む

主任級の職員は、後輩の育成指導を含めたチームや組織の成長を意識し、幅広い視野で仕事に取り組み、さらに担当職務に精通することによって自らの専門性を深める。情報収集や自己学習を継続的かつ積極的に行い、区民の視点に立った課題発見に努め、自ら率先して業務改善の提案ができる。

また、職場における中堅職員として、キャリアの方向性を確認し、成果をあげることにより自信とやりがいを獲得するとともに、組織目標達成に貢献できる。

【主任主事に求められるコンピテンシーレベル】

行動レベル 行動要素	自立した職員の行動		職員の見本となる行動			継続的に成果をあげ続ける職員に見られる行動				
	第1段階		第2段階			第3段階				
	他者依存的	組み始め 自立して取	り組み 率先した取	組み リードする	他の職員を	み込んだ取組	め方に踏み	経営的な進	る取組み	果につなが
目標達成志向										
学習志向										
その他										

③ 係長級職員

政策を創造し、指導や調整能力で職員をリードする

係長級職員は、これまでの職務知識・経験をベースとしながら、それぞれの持つ総合性・専門性を十分に発揮して職員をリードし、施策目標達成のため、進行管理、調整、評価を行う。また管理職の担う経営機能を補佐する。

区民・NPO・民間企業等との交流・意見交換を進めて、生活者や現場の状況を熟知し、高度化・複雑化した重要な区政課題について、政策の提案と取組みの実施ができる。

職員が主体的に仕事に取り組めるように、適切な目標設定についての助言や、達成に向けた指導育成ができる。

【係長級職員に求められるコンピテンシーレベル】

行動レベル 行動要素	自立した職員の行動		職員の見本となる行動			継続的に成果をあげ続ける職員に見られる行動				
	第1段階		第2段階			第3段階				
	他者依存的	組み始め 自立して取	り組み 率先した取	組み リードする	他の職員を	み込んだ取組	め方に踏み	経営的な進	る取組み	果につなが
革新・創造 組織力向上										
その他										

④ 管理職職員

組織経営と人材育成に責任を持ち、区政目標を実現する

管理職職員は、高度な判断力、調整力、政策形成能力、危機管理能力をもって、組織目標を達成する。困難な状況においてもリーダーシップを発揮して、区民や議会等への説明責任、経営責任を果たすことができる。

区全体の成果向上につながるよう、人材の把握と配置、組織の進行管理、評価等の経営を実践するとともに、既存の仕組みを革新した価値を創造する。

職員の中長期的な目標について支援することにより、成果をあげる自律的な行動を最大限に引き出す育成・能力開発を積極的に推進し、効果的に人材を活用する。また、職員が仕事を通して成長する、職場環境の整備、組織風土の醸成をすることができる。

【管理職職員に求められるコンピテンシーレベル】

行動レベル 行動要素	自立した職員の行動		職員の見本となる行動			継続的に成果をあげ続ける 職員に見られる行動								
	第1段階		第2段階			第3段階								
	他者依存的	組み始め 自立して取	り組み 率先した取	取組み リードする	他の職員を	み込んだ取組	め方に踏み	経営的な進	る取組み	果につな	長期的な成	取組み	を發揮する	他へ好影響
革新・創造 組織力向上														
その他														



(2) 専門性（特に必要とされるコンピテンシー項目）

① エキスパート職員の育成・活用

専門性を高める手段の一つとして、「エキスパート職員認定制度」があります。「エキスパート職員認定制度」とは、区が将来にわたり取り組むべき課題のある専門分野において、課題解決のために必要となる専門知識、能力、経験及び実務執行能力の高い職員をその領域におけるエキスパート職員として認定し、組織的に位置づけて活用することを目的とした複線型人事制度の具体的な実現手段です。

エキスパート職員は、専門的な能力・経験が発揮できる特定の分野に配置し、その課題を解決するための職務遂行にあたるほか、政策提案や他の職員の能力向上の役割を担うことで組織目標実現に貢献します。

【エキスパート職員に求められるコンピテンシー】

	類 型	特に必要とされるコンピテンシー											
		目標を意識した行動	目標達成への執着心	生活者・現場起点	新しい価値の創造	情報の収集	継続的な学習	本質の分析と計画	解決に向けた行動	協調性と協力	顧客への対応	対話重視のマネジメント	育成の支援
組織経営支援	会 計					◎	◎	◎					
	法 務					◎	◎	◎					
	情 報					◎	◎	◎					
区民生活支援	福祉・生活支援			◎		◎	◎				◎		
	産業・経営支援			◎	◎	◎	◎						
区政課題 解決支援	まちづくり				◎	◎	◎	◎					
	債権管理		◎			◎	◎					◎	

※特に必要とされるコンピテンシー項目については、第3段階のコンピテンシーレベルが要求される。

② エキスパート職員に期待される役割（N' キャリア）

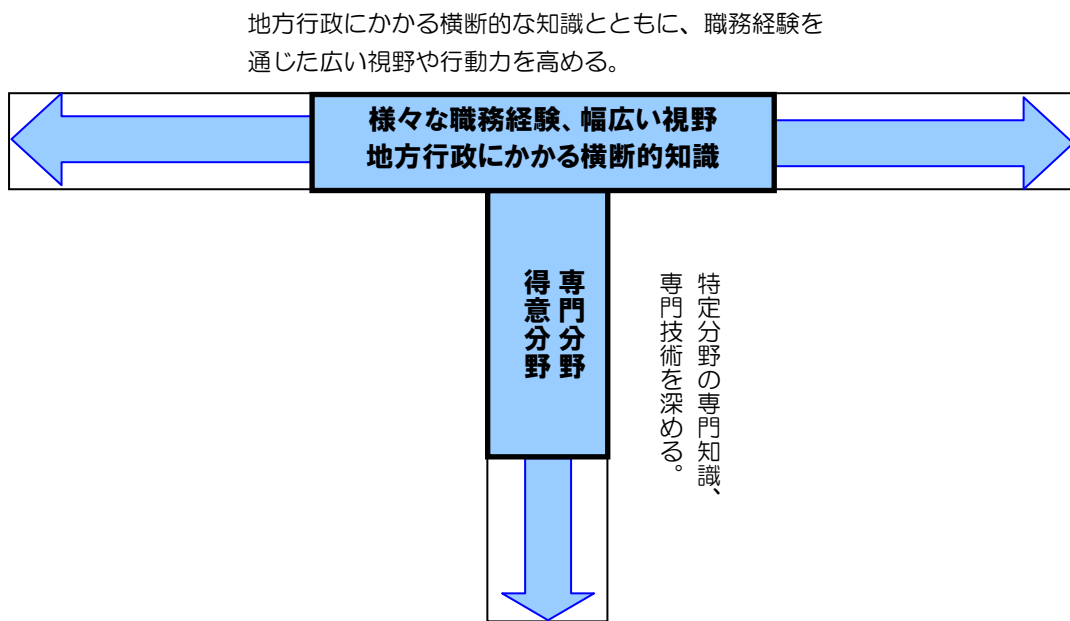
分類	類型	役割		主な配属部署	受験資格となる基準的資格等（目安）		特に必要とされるコンピテンシー																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		コアな役割	派生する役割		資格レベルⅠ	資格レベルⅡ（2年程度の職務経験必要） 職務経験（5年程度）	目標達成への積極心	主体的・積極的な行動	新しい価値の創造	情報の収集	機動的な対応	本質的分析と計画	陸奥に向けた行動	協働による協力	顧客への対応	設置部署のマネジメント	制度の改善																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
組織経営支援	会計		管理会計視点による業務改革、公会計財務諸表作成・コスト分析 □事業・施設運営等委託化にかかるコスト分析 □指定管理者等事業者選定にかかる経営分析 □民間委託事業者の監視、評価、支援	□行政監理分野 □各部経営分野	□簿記（1級） □税理士（簿記・財務諸表論合格） □簿記（2級） □中小企業診断士（財務会計科目合格） □5年程度財務諸表分析関連業務に従事																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	法務		条例立案、法令解釈に関する指導・助言、法制執務 □新規課題に対する政策法務 □新規事業における法令リスク分析 □訴訟・行政不服審査対応、専門家・各機関連携	□経営分野 □各部経営分野	□法務検定（1級） □自治体法務検定（基本・政策法務1級） □行政書士 □法務検定（2級） □自治体法務検定（基本・政策法務2級） □5年程度法規担当業務に従事																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					

③ T型人材の育成

幅広い視野、多様な職務経験をベースにしつつ、特定の分野において高い専門的な知識や能力を有する「T型」職員の育成をめざします。

事務職の場合、幅広い視野と様々な職務経験を積む一方、自分の適性や能力に合った何らかの得意分野、専門分野を持ち、その力を最大限に発揮します。

技術・専門職、技能系職員については、その専門知識、専門技術の一層の高度化を図るとともに、より広い視野から総合的な施策を推進できる能力を開発し、組織目標に貢献します。



第3章 人材マネジメント戦略

1 求められる職員像の実現に向けて

求められる職員像を実現するため、コンピテンシーモデルを活用して、人材発掘、人材活用、人事考課、能力開発、職場づくりなど職員のキャリアステージにあわせた総合的な人材マネジメントを展開します。

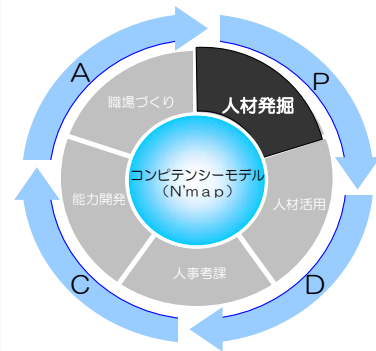
【人材マネジメント戦略と取り組み】

戦 略	取 り 組 み
Ⅰ 人材発掘	① 一般職員採用（新卒・経験者）
	② 任期付職員採用（専門・短時間）
	③ 管理職候補者育成
Ⅱ 人材活用	① 複線型人事制度（エキスパート職員認定制度）
	② 公募制人事異動
	③ 再任用職員活用
Ⅲ 人事考課	① 目標管理制度
	② 昇給（定期評定）
	③ 昇任昇格
Ⅳ 能力開発	① 能力開発型研修
	② 育成型人事配置
	③ 360度コンピテンシー点検評価（幹部職員）
	④ 経営幹部養成塾（幹部職員）
	⑤ 内部講師養成
	⑥ キャリアセンターによる育成支援
Ⅴ 職場づくり	① OJTによる職員育成
	② キャリアデザイン形成支援
	③ 自己啓発への支援
	④ おもてなし運動
	⑤ 健康管理
	⑥ コンプライアンス

2 個別戦略

I 人材発掘

中野区の魅力を戦略的にPRすることで中野区を就職先として希望する者を増やすとともに、求める職員像を明確に公表することで、志望者の資質や能力レベルのマッチングを図ります。また、多様な採用チャンネルを活用して、多様化・高度化・複雑化する行政ニーズに対応できる優れた人材を柔軟に、効果的に獲得していきます。



I 人材発掘

- ①一般職員採用（新卒・経験者）
- ②任期付職員採用（専門・短時間）
- ③管理職候補者育成

I-① 一般職員採用（新卒・経験者）

内容	特別区人事委員会採用試験・採用選考職種にかかる職員採用
めざす姿	■就職先として中野区で働きたいという意欲をもつ者が多数応募しており、必要とする職員が採用できている。 ■採用者の能力が区の求めるレベルに十分達しており、採用後も期待に応える活躍をしている。
具体策	■採用PRの強化 ・大学・公務員専門学校で説明会を計画的に実施する。 ・採用サイトを充実する。 ■採用担当と能力開発担当との連携によるキャリア支援 ・内定者に対して徹底的にフォローする。 ・インターンシップ制度と連携させる。 ■N'map の活用 ・求めるコンピテンシー項目とレベルを提示する。 ・面接においてコンピテンシーレベルを検証する。

I－② 任期付職員採用（専門・短時間）

内容	専門性を有する職員及び短時間勤務の任期付職員採用
めざす姿	■区が必要とするレベルの専門性を有する者を採用できており、複雑・高度化する行政課題に的確に対応している。 ■区民のニーズの多様化に柔軟に対応できている。
具体策	■N'map の活用 ・求めるコンピテンシー項目とレベルを提示する。 ・面接においてコンピテンシーレベルを検証する。 ■弾力的な勤務形態が可能な任期付短時間勤務職員の活用を拡大する。

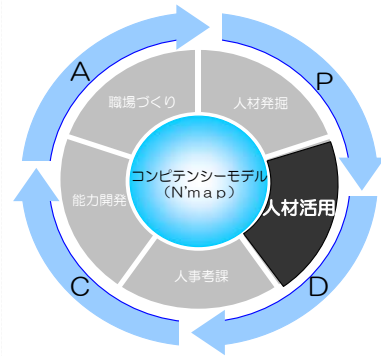
I－③ 管理職候補者育成

内容	管理職をめざす職員を育成する取り組み
めざす姿	■多くの職員が管理職をキャリア目標に位置付けて、意欲を持って挑戦しており、高いレベルの選考が行われている。 ■管理職に求められる様々な経営能力について理解が深まり、多くの管理職候補者がその習得に向け自己啓発に取り組むとともに、十分な支援体制が整っている。
具体策	■N'map の活用 ・管理職として求められるコンピテンシーレベルを提示し、合格レベル到達に向けて支援する。

Ⅱ 人材活用

多様な能力を持った職員が自らの志向や適性を活かしながら組織に貢献でき、職業人としてやりがいを感じながら職務に精励できる環境をつくります。

また、ゼネラリストとして組織に貢献する職員、エキスパートとして新たな価値を創造し組織に貢献する職員、それぞれに最も適した職業人としてのキャリア形成を可能とする人事制度を構築し、適材適所を実現します。



Ⅱ 人材活用

- ①複線型人事制度（エキスパート職員認定制度）
- ②公募制人事異動
- ③再任用職員活用

Ⅱ－① 複線型人事制度（エキスパート職員認定制度）

※平成23年度予定

内容	専門性の高い特定の分野で活躍するエキスパート職員の認定
めやす姿	■適格者が認定され、エキスパートとして成果を出し続けている。 ■得意分野での能力発揮、適正な評価にモチベーションが高まり、組織も活性化している。 ■さらなる専門性向上に向けたエキスパート職員の自学とともに、適切な組織的育成支援が行われ、区民に高い価値を提供している。
具体策	■エキスパートの魅力をPR ・エキスパートとして活躍する職員を紹介する。 ・エキスパートの職務内容、育成支援等について情報提供する。 ■N'map の活用（適格者や専門性の評価手法の確立） ・特に求めるコンピテンシーを提示する。 ・面接においてコンピテンシーレベルを検証する。 ■エキスパート職員の能力を継続的に高めるきめ細かい支援の実施 ・エキスパート職員と能力開発担当が緊密に連携をとる。 ・エキスパート職員が現場に即した専門研修を実施する。

Ⅱ－② 公募制人事異動

内容	区が直面する緊急課題等を解決するため、その職務に対して強い意欲と能力を有する職員を公募し、適正配置を行う。
めやす	■求めるレベルの意欲、能力を有する職員を適格に配置できており、効果的に課題解決につながっている。 ■自らの能力を組織に売り込むための手段としても活用され、内部人材市場が形成され、組織が活性化している。
具体策	■N'map の活用 ・求めるコンピテンシー項目とレベルを提示する。 ・面接においてコンピテンシーレベルを検証する。 ■組織が求める職の公募（一般公募）と職員側から提案された職の公募（提案型公募）を実施する。

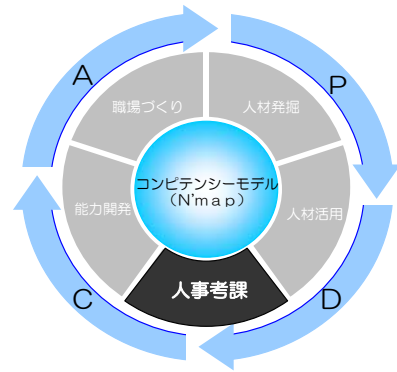
Ⅱ－③ 再任用職員活用

内容	定年退職職員の再任用
めやす	■経験や知識が最大限活用できる職務に配置できている。 ■ＯＪＴでの指導や研修講師など後継職員育成者として重要な役割を果たしている。
具体策	■今までの従事職務で最も成果、評価の高かった職場に優先配置する。 ■N'map の活用 ・求めるコンピテンシー項目とレベルを提示する。 ・面接においてコンピテンシーレベルを検証する。

Ⅲ 人事考課

「目標と成果による管理」をマネジメントの根幹として、個人、組織に一層定着させ、常にPDCAサイクルを意識した行動へとつなげていきます。

また、成果をあげた者、努力をした者が報われる公平公正で納得感のある評価を処遇へとつなげ、チャレンジ意欲を高めるとともに、職場の活性化を図ります。



Ⅲ 人事考課

- ①目標管理制度
- ②昇給（定期評定）
- ③昇任昇格

Ⅲ－① 目標管理制度

内容	目標と成果による管理による業績評価と意識・行動改革、能力開発
めざす姿	■組織内で区政目標・組織目標が共有され、それらの目標達成に向けたチャレンジングな個人目標が設定されている。 ■当初目標設定・中間・達成度評価の面接が確実に行われ、適切な助言の下、高いレベルで個人目標が達成されている。
具体策	■区政目標・組織目標の共有と理解のための管理監督者を中心とした多様なアナウンス、コミュニケーション機会を設定する。 ■執行責任者、チームリーダーの統括管理者を補佐する役割を強化する。 ・目標設定に関与させる、中間面接実施を徹底させる。 ・N'map を活用して目標達成に向けて行動レベルで助言、支援する。

Ⅲ－② 昇給（定期評定）

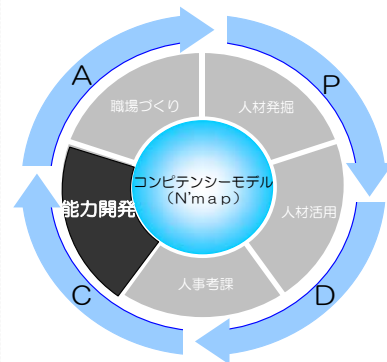
内容	人事考課（能力・態度・業績）における総合評価と給与報酬への反映
めざす姿	■客観的で公平公正な評定が適正に実施され、職員が納得感をもって職務にあたっている。
	■評定結果に対する振り返りが行われ、さらに高いレベルを求めて行動している。
具体策	■評価者訓練を充実するとともに、納得度を高めるために苦情相談制度を活用する。
	■N'map を活用して成果行動の分析と行動変革の助言、支援を行う。

Ⅲ－③ 昇任昇格

内容	現在より上位（下位）の職層への昇任（降任）、及びそれに伴う給与報酬への反映
めざす姿	■上位の職責へのチャレンジ意欲や使命感の下で職員の昇任意欲が高まり、組織が活性化されている。
	■昇任に向けた能力向上の助言、指導などが組織的に行われ、バックアップ体制が整っている。
具体策	■特別区人事委員会が実施した昇任選考にかかる意識調査結果を分析し、ターゲット層に効果的な受験喚起を継続的に実施する。
	■各職層に求められるコンピテンシーレベルを明示し、現状とのギャップを埋める行動変革への助言指導を行う。

IV 能力開発

個々の職員に着目した計画的な研修プログラムや人事異動を行うことで、短期的・長期的なキャリア形成を効果的に実現します。また、研修の効果を精緻に分析・検証し、研修内容の継続的な改善を行うとともに、職員の獲得した能力と成長の軌跡を記録することで、人材を効果的に育成し、活用していきます。



IV 能力開発	①能力開発型研修
	②育成型人事配置
	③360度コンピテンシー点検評価（幹部職員）
	④経営幹部養成塾（幹部職員）
	⑤内部講師養成
	⑥キャリアセンターによる育成支援

IV-① 能力開発型研修

内容	職員一人ひとりの個性、キャリアステージに着目した研修プログラム
めざす姿	■職員の成長が期待できる研修メニューが体系立てて提供されている。
	■個人に着目した育成プログラムの中で効果的な研修が実施されている。
	■研修の効果やコストが目に見える形で把握できていて、個々の職員の研修に対する取り組み姿勢、意識が高まっている。
具体策	■すべての研修メニューにN'mapとの関連を明示し、コンピテンシーを効果的に高めるものとして職員に提示する。
	■目標管理面接の中で職員ごとの研修プログラムを決定する仕組みをつくる。
	■研修効果測定の実施 ・研修受講前後のコンピテンシーレベルチェックで研修効果を把握する。 ・個々の研修にかかるコスト（経費・時間）を明示する。

Ⅳ－② 育成型人事配置

内容	育成や新たな適性の発見を意図した戦略的な人事配置
めざす姿	■個人の成長に主眼を置いた人事異動が行われている。
	■職員が自ら選択できる、強みを活かし、専門性を高める人事異動の仕組みが複数用意されている。
具体策	■コンピテンシーを高める多様な業務への配置 ・分野ごとに特に求めるコンピテンシーの項目、レベルを提示する。 ・若手職員を中心に、弱みの克服や新たな適性の発見を意図してコンピテンシーの適性とは異なる業務に配置する。
	■専門性を高める異動コースの提示 ・エキスパートをめざす職員に対して専門性を高める職場を提示する。 ・複線型人事制度、公募制異動など専門性を高める制度を活用する。

Ⅳ－③ 360度コンピテンシー点検評価（幹部職員）

内容	幹部職員に対して、N'map を活用した、上司、上司以外の管理職、部下からの多面的な行動点検による意識改革、能力開発
めざす姿	■適切な点検評価、指摘事項が本人にフィードバックされている。
	■点検評価の結果に対する改善策が自律的に実行され、幹部職員の意識、行動が高まり、その結果、組織が活性化されている。
具体策	■点検者の早期選定により点検を充実させる。
	■チャレンジシート面接で改善行動確認を徹底する。

Ⅳ－④ 経営幹部養成塾（幹部職員）

※平成23年度予定

内容	選抜された管理職職員による経営幹部養成のための塾
めざす姿	■管理職の高度な専門的識見や技術が常に研鑽され、自治体経営に遺憾なく発揮されることでトップマネジメントが適確に遂行されている。
具体策	■管理職の自主的な学習活動の場として経営幹部養成塾を開講する。

Ⅳ－⑤ 内部講師養成

内容	外部研修機関に依存しない内部職員講師育成
めざす姿	■経験豊富な職員が研修講師となることで、現場の実情に即したきめ細かい生きた知識を伝授できている。 ■講師として研修内容の企画からすべてに関わることで、さらなる専門性の向上や企画力、プレゼンテーション能力の向上につながっている。
具体策	■講師としての能力を高めるため、講師候補者を優先的に研修に派遣する。 ■研修の到達目標を明確にして、研修受講者の感想、受講結果のコンピテンシーレベル変化を分析し、研修内容を精緻化する。

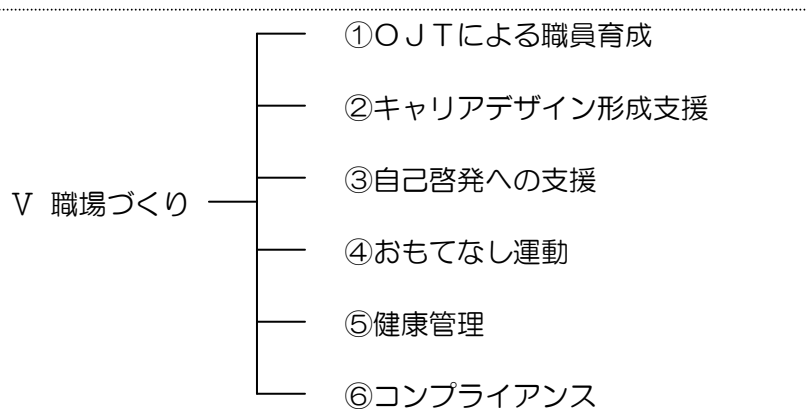
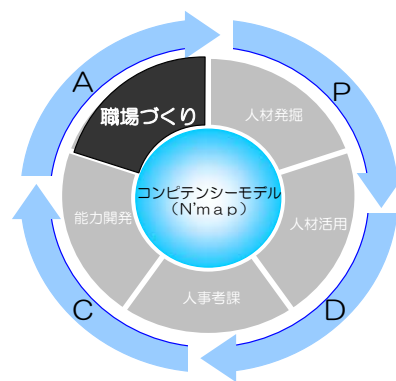
Ⅳ－⑥ キャリアセンターによる育成支援

内容	人材活用・育成情報の一元管理による事業部支援
めざす姿	■職員個々のキャリア情報が一元管理され、効率的・効果的な活用手法で能力開発、適材適所に貢献している。 ■人材育成の第一人者が次々と育つ仕組みが確立され、各事業部で活躍している。
具体策	■人材活用情報をデータベース化して一元管理し、効果的に活用する。 ■人材育成の技術・知識を習得するため、各事業部の人材育成に携わる職員を優先的に研修に派遣する。

V 職場づくり

仕事を通じた成長と自発的な自己研鑽は人材育成・能力開発の基本となるものです。これを組織的に支援・奨励し、職場全体で人材育成に取り組む風土、学ぶ職場風土を醸成していきます。

また、能力を十分に発揮するには、心身ともに健康であることが大切です。個人の負担を職場全体で支えあう環境を整備することで、働きやすい職場を実現します。



V-① OJTによる職員育成

内容	職場の上司、先輩による実際の職務を通じた総合的な職員育成
めざす姿	■O f f J Tと相互補完しながら、組織的・計画的に職員の職務遂行能力が向上している。 ■業務上のミスやリスクが未然に防止され、またその影響を最小化する人的な体制が整っている。
具体策	■N'map を活用し、短期・長期的な視点で個別育成方針を確立する。 ■メンター・新人サポーター制度を充実させる。

V-② キャリアデザイン形成支援

内容	仕事人生における長期的な視点による成長支援
めざす姿	■節目ごとのありたい自分が明確に描かれており、自律的なキャリア形成がなされている。 ■職員のキャリアデザインを支援する制度及びサポート体制が整っている。
具体策	■将来携わりたい分野や担っていきたい役職・職責に必要とされるコンピテンシーを抽出し、その能力レベル獲得に向けたロードマップを描く。 ■統括管理者、執行責任者だけでなく、すべての職員のキャリアカウンセリング能力と資質向上のための意識改革、支援制度構築を行う。

V-③ 自己啓発への支援

内容	自発的に自己研鑽、自己学習に努める職員に対する支援
めざす姿	■求められる能力、伸ばしたい能力が明確になっていて、職員の自己啓発の取り組みが大いに推進されている。 ■学習する組織風土が醸成され、職場が活性化されている。
具体策	■N'map を活用して、伸ばしたいコンピテンシーのレベル向上に有効な具体例を提示する ■組織、上司、先輩から自己啓発の動機付けを行うことで、学ぶ職場風土づくりを推進する。 ■自主研究グループを支援する。 ・講師等報酬に係る経費を支援する。 ・研究成果の政策反映に向けた発表の場の設定、定期評定への反映など努力が報われるインセンティブの仕組みをつくる。

V-④ おもてなし運動

内容	区民の視点に立った職場単位での運動推進による職場の活性化
めざ姿	■職員が使命感と誇りをもっておもてなし運動に取り組んでおり、もう一つの活躍の場として新たなやりがいを見出している。 ■若手職員が運動への取り組みに主体的に参加し、成長、育成の場として確立している。
具体策	■おもてなし運動の価値基準、ステータスを向上させる。 ・おもてなし運動マネージャー（統括管理者）、おもてなしリーダー（執行責任者）を中心に、職場の顧客満足への取り組みに対する意識向上、目標の全体共有を徹底させる。 ・おもてなし運動の取り組みを目標管理の一項目として掲げることで、運動に主体的に取り組む、改善の貢献度の高い職員を正当に評価する仕組みを確立する ■「おもてなし推進委員会」を若手育成の場として組織的に位置づけるとともに、支援体制を充実させる。

V-⑤ 健康管理

内容	ワークライフバランスの実現、メンタルヘルス等健康管理支援
めざ姿	■職務の分担と協力が適切に行われ、ワークライフバランスが実現している。 ■職員が安心して働ける職場環境が整っており、すべての職員が元気に意欲をもって仕事に取り組んでいる。
具体策	■ワークライフバランスの意義について職員の理解と意識改革を進め、長時間労働を縮減する。 ■職員のメンタルヘルスなど健康状態や家庭事情などの把握に努め、セルフケア支援、相談・指導体制の充実など支援体制を整備する。

V-⑥ コンプライアンス

内容	法令遵守の徹底と服務規律の確保
めざす姿	■職員倫理条例にある職務行動原則等が、全ての職員に深い理解のもと浸透している。 ■内部統制の環境が整い、業務の有効性・効率性が確保され、適正な事務処理が行われている。
具体策	■コンプライアンス教育を定期的、継続的に実行する。また、N'map（対人行動、組織力向上）により行動の振り返りを徹底させる。 ■内部統制を機能させるため、モニタリングを強化した、会計、情報、法務等のマネジメントにかかるPDCAサイクルを確実に実行する。

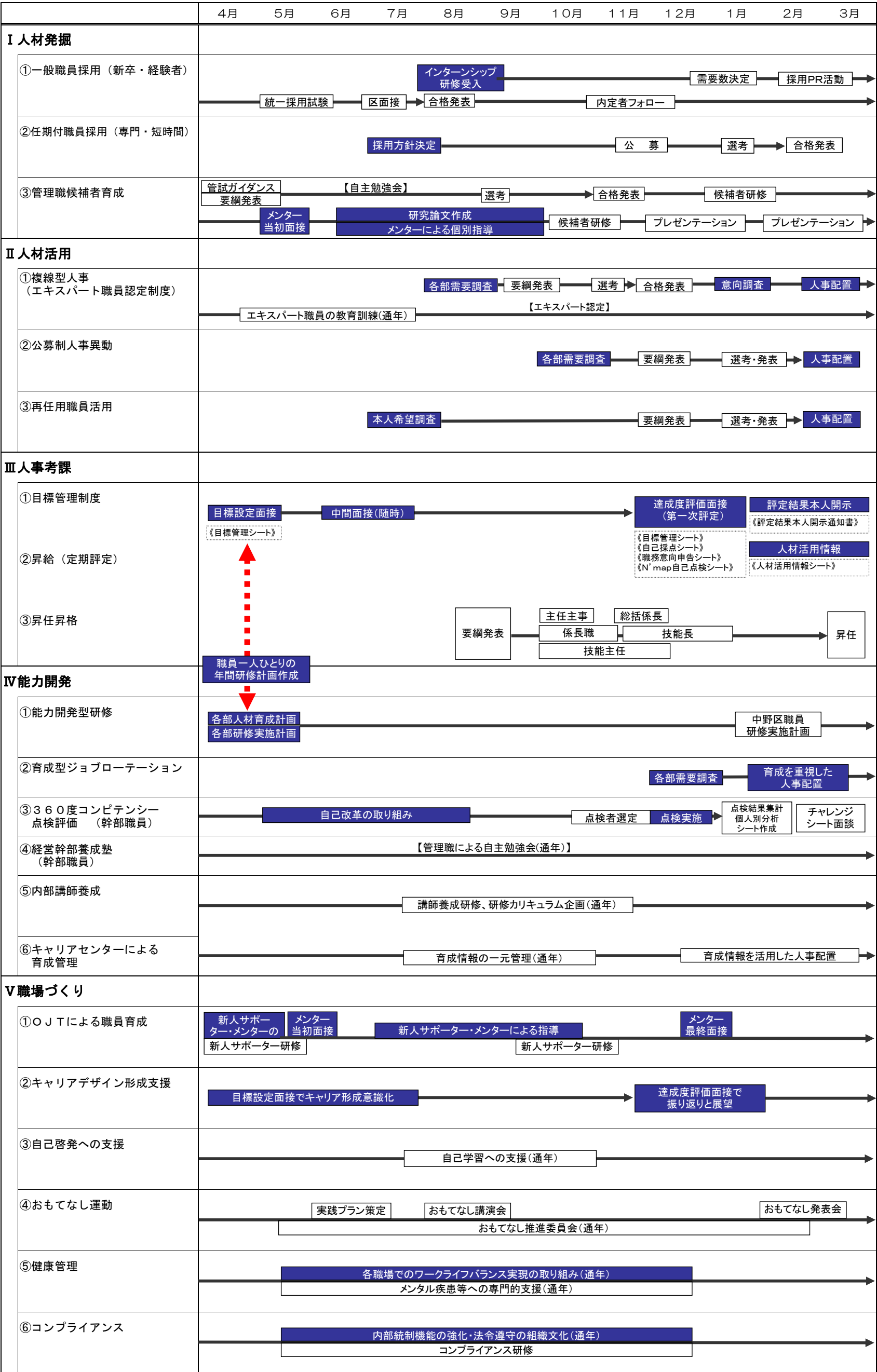


3 人材マネジメントの取り組み

(1) 経営本部と各事業部の役割分担

経営本部・人事担当と各事業部・各職場は、連携・協力して人材マネジメント戦略の取り組みを計画的に実施します。

戦略・取り組み		主な役割	
		経営本部・人事担当	各事業部・各職場
人材発掘	I-① 一般職員採用（新卒・経歴者）	人事委員会と連携した採用活動	中野区のまちの魅力・施策のPR
	I-② 任期付職員採用（専門・短時間）	制度活用検討、制度運用管理	配置先・求める専門的能力等の検討
	I-③ 管理職候補者育成	育成プログラム策定、研修実施	メンターによる指導、OJT
人材活用	II-① 複線型人事制度 （エキスパート職員認定制度）	制度構築・運用管理	エキスパート職員の設置・育成・認定
	II-② 公募制人事異動	制度運用管理、公募、選考	公募職・求める能力等の検討
	II-③ 再任用職員活用	制度運用管理、選考	活用先検討、配置
人事考課	III-① 目標管理制度	人事考課と人材育成の連携	目標管理面接による評価・育成
	III-② 昇給（定期昇給）	評価結果による昇給、処遇	公正公平な評価、育成指導
	III-③ 昇任昇格	昇任意欲の向上、組織の活性化	昇任に向けた指導、学習支援
能力開発	IV-① 能力開発型研修	個人に着目した研修実施	職員個人の研修計画作成
	IV-② 育成型人事配置	育成を主眼とした人事配置 （部間異動）	育成を主眼とした人事配置 （部内異動）
	IV-③ 360度コンピテンシー点検評価 （幹部職員）	幹部職員の意識・行動改革推進	的確な行動点検による改善促進
	IV-④ 経営幹部養成塾（幹部職員）	自主勉強会の活動支援	自己研鑽の組織風土醸成
	IV-⑤ 内部講師養成	講師養成研修派遣、研修拡充	講師として専門テーマ指導
	IV-⑥ キャリアセンターによる 育成支援	人材活用情報の一元管理・活用	成長過程を踏まえた計画的指導・配置
職場づくり	V-① OJTによる職員育成	育成担当者支援研修実施	上司・育成担当者等による組織的指導
	V-② キャリアデザイン形成支援	長期的視点での成長支援制度構築	面接等によるキャリアデザイン支援
	V-③ 自己啓発への支援	求められる能力・職の情報提供	自己学習の支援、組織風土の醸成
	V-④ おもてなし運動	おもてなし運動の推進体制充実	区民視点による職場の活性化
	V-⑤ 健康管理	健康管理、相談・指導体制整備	ワークライフバランスの意識改革・実践
	V-⑥ コンプライアンス	法令遵守理解促進、内部統制構築	法令遵守・服務規律の徹底



4 キャリアデザイン

(1) 自律的なキャリア開発

キャリアデザイン（キャリアプラン）とは、自己の適性や経験などを踏まえ、仕事を通して将来的にどのような自分になりたいかを明確にしたものです。人生や仕事生活の節目ごとに、何が得意か、何をやりたいか、何に意味を感じて社会に役立っていると実感できるかを自問して、めざす姿を明確にします。そして、目標までのロードマップを描くことによって自律的なキャリア開発につなげていきます。

現在の行動特性を N'map で自己点検したうえで、第2章で示した「求められる職員像」や各職層に求められる能力・専門性などを参考にして、目標に到達するために必要な項目やレベル、必要な学習や経験などを考えるきっかけとします。

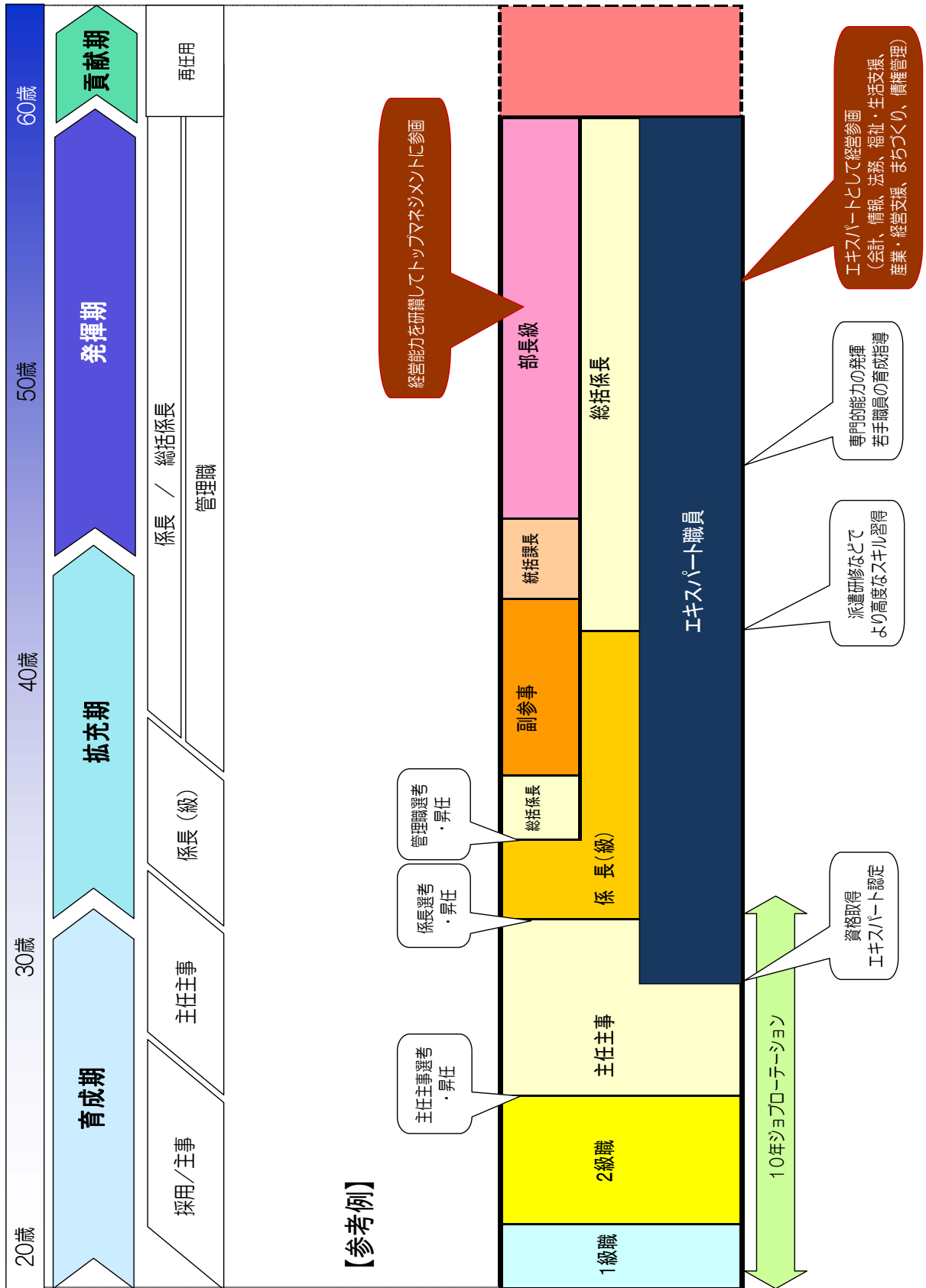
(2) キャリア開発の目安（N'map）

職層別に必要とされるコンピテンシーレベル（8～10ページ）の全体像は、次のようなイメージとなります。N'map は、キャリア開発の目安として活用します。

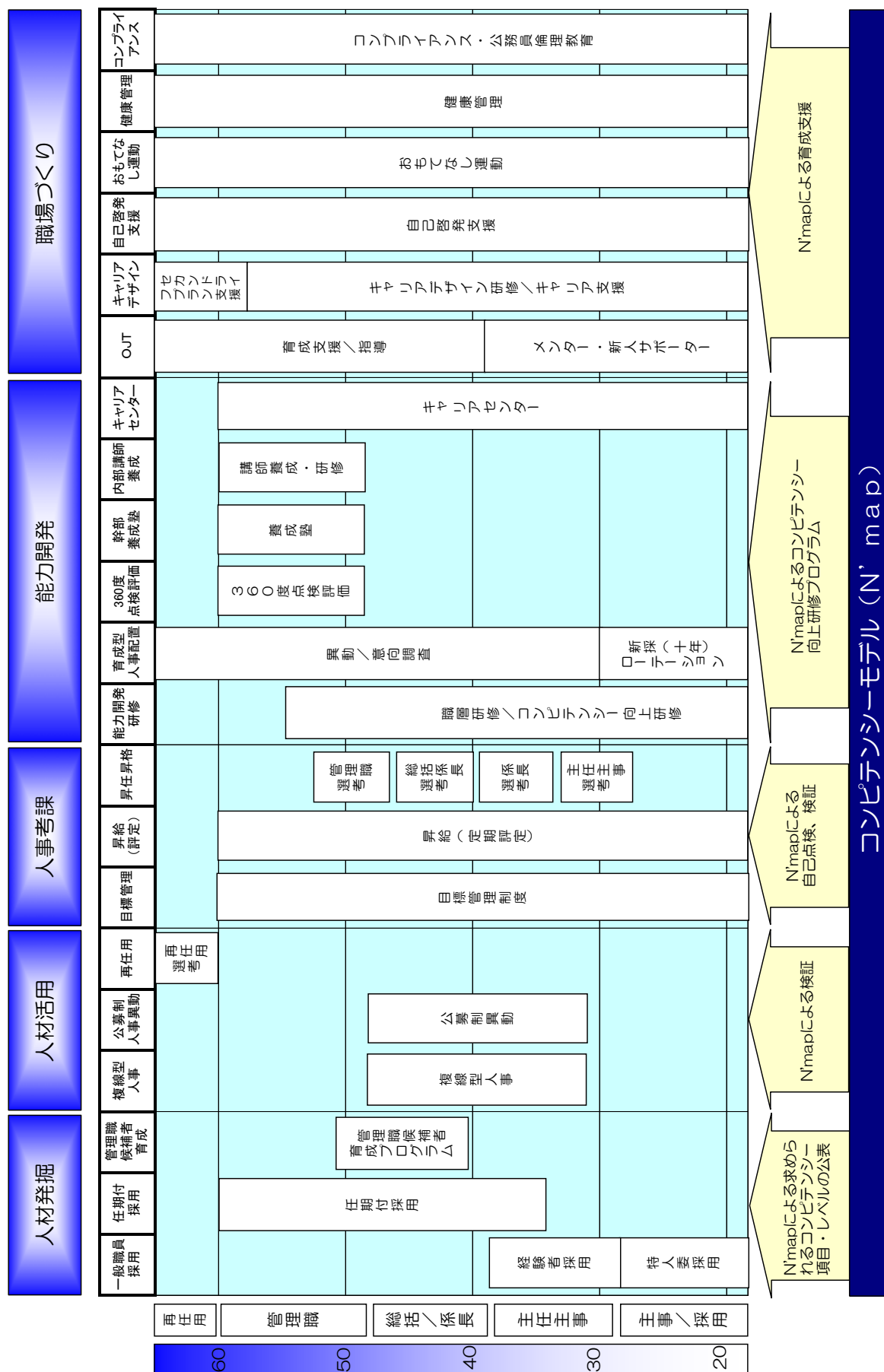
【職層別に求められるコンピテンシーレベル】

行動レベル 行動要素	自立した職員の行動		職員の見本となる行動		継続的に成果をあげ続ける職員に見られる行動		
	第1段階		第2段階		第3段階		
	他者依存 的	自立して 取組み始め	率先した 取組み	他の職員を リードする 取組み	経営的な 進め方に 踏み込んだ 取組み	長期的な 成果につな がる取組み	他へ好影響を 発揮する 取組み
1 目標達成志向							
2 革新・創造							
3 学習志向							
4 問題解決プロセス							
5 対人行動							
6 組織力向上							
職 層	新人・一般						
	主任主事						
	係 長						
	管理職						

5 キャリアデザインのイメージ図



6 キャリアステージにあわせた人材マネジメント



所 属			氏 名			職員番号			職 種			職 層		
行動要素と定義	段階	気づいていない、 努力不足の行動	自立した職員の行動 第1段階		職員の見本となる行動 第2段階		継続的に成果をあげる続ける職員に見られる行動 第3段階			自分の 段階		行 動 メ モ 行動要素において、実際の自分が 行ったことをメモ書きし、上司との面 接で活用します。		
			他者依存的	自立して取組み始め	率先した取り組み	他の職員をリードする 取組み	経営的な進め方に 踏み込んだ取組み	長期的な成果に つながる取組み	他へ好影響を 発揮する取組み					
1 目標達成志向													組織や自分自身の目標を強く意識し、諦めずに達成させようとする行動	
【視点】 A 目標を意識した行動	目標に対する 意識が高いこと	〔仕事に無関心〕 自分の仕事に無関心 で、意味を理解しない ままに今までどおり行 うことが多い。	〔指示事項を遂行〕 上司からの指示に基づいた 目標に向け、仕事を行っ ている。	〔自立的に目標を設定〕 目標を自分自身で考え、上 司と話し合った結果に基 いて仕事を行っている。	〔目標の進捗を管理〕 目標を期限内に達成するた め、 <u>進み具合を考えながら</u> 仕事を行っている。	〔目標の見直し〕 目標を <u>達成途中で振り返り</u> 、 その都度検討して考え 方を見直し、それに伴った 手法の変更を検討してい る。	〔目標の優先順位〕 現状を十分に分析して、目 標が <u>達成された姿と現実と</u> <u>の差を判断し</u> 、目標の優先 順位を決めて仕事を行っ ている。	〔達成に向けた戦略性〕 将来的に達成すべき中心視 点について妥協せず、 <u>順を</u> <u>追って到達させる道筋を示</u> <u>して</u> 仕事を行っている。	〔組織全体への影響〕 区政を横断した総合的な目 標を考え出し、達成すべく 働きかけを行い、 <u>区の内</u> <u>部、外部に影響を与えてい</u> <u>る。</u>					
			自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐				
B 目標達成への執着性	粘り強く取組 んでいること	〔執着性不足〕 指示されたことであつ ても、できない理由を 付けて早々に諦める。	〔指示内容の達成〕 指示内容を、達成するよう に仕事を行っている。	〔達成の工夫〕 自分の目標を達成するた め、指示の意味を理解し、 <u>自分で工夫して</u> 仕事を行っ ている。	〔率先して取り組む〕 状況が変化しても、 <u>できな</u> <u>い理由を探さず</u> 、自分で次 の対策を考え取り組んでい る。	〔あきらめない姿勢〕 目標達成のために、 <u>中断せ</u> <u>ず粘り強く前に進もうとし</u> <u>ている。</u> うまくいかなく ても、一歩ずつ前に進もう としている。	〔何度も挑戦する〕 区の将来の姿を意識して、 自分にとって苦手なこと にも挑戦し、手戻りがあつ ても <u>諦めずに何度も挑戦し</u> <u>ている。</u>	〔将来のための柔軟対応〕 将来の効果(アウトカム) を意識して、初めの計画を 変更するなど <u>柔軟な姿勢</u> <u>で、難しい状況を切り開い</u> <u>ている。</u>	〔影響力の拡大〕 将来像の実現に向けた粘り 強い行動により、 <u>関係者を</u> <u>動かし、理解者を増やし</u> 、 難しい状況を切り開いてい る。					
			自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐				
2 革新・創造													相手の視点で発想し、人々を巻き込んで新たなものを作ろうとする行動	
C 生活者・現場起点	相手（現場） の視点で、発 想し行動して いること	〔改善に無関心〕 今までどおりのやり方 で仕事をし、改善に無 関心である。	〔改善意欲の芽生え〕 「こうすればよくなるの では」という他者の指摘な どを基にして、問題点を意 識を高めて自らも表明して いる。	〔生活者の視点で行動〕 指示を受けなくても、 <u>自分</u> <u>から「生活者」の視点で行</u> <u>動</u> している。	〔生活者の視点で改善〕 「生活者の視点」から効果 があるかを考え、 <u>自分から</u> <u>率先して新しい提案を打ち</u> <u>出している。</u>	〔生活者視点を追求〕 <u>自分で対象者や現場のニ</u> <u>ーズの把握を行い</u> 、一歩進 んだ発想を実施に移してい る。	〔現場ニーズの掘り下げ〕 「現場百回」といった意欲 を持って <u>現場の状況を熟知</u> <u>し</u> 、今まで気づけなかつ たニーズを捉え、取組みを 実施に移している。	〔仕組みを革新〕 <u>現場の状況や現状分析か</u> <u>ら</u> 、既存の枠組みや仕組 みを越え新たな仕組みを作り 出している。	〔革新者としての影響力〕 現時点で制度上不可能又は 困難なことでも、 <u>ニーズの</u> <u>実現のリーダーシップを取</u> <u>り</u> 、外部に対しても影響力 を持っている。					
			自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐				
D 新しい価値の創造	交流を広げ て、新たなも のを作りだし ていること	〔課題を抱え込み〕 個人で課題を抱え込 み、情報伝達を行わな い。	〔ルールでの情報共有〕 制度や法令など、決められ たルールを概ね理解し、そ れに沿った情報を共有して いる。	〔身近な人の巻き込み〕 仕事をスムーズに進めるた め、 <u>身近な人との情報共有</u> <u>を自分から積極的に行っ</u> <u>ている。</u>	〔広く人を巻き込む〕 <u>仕事の関連する人に対し</u> <u>て、自分から</u> 情報共有や意 見交換を行っている。	〔所管以外の巻き込み〕 課題の認識を広げるため に、 <u>所属外の人にも自分か</u> <u>ら情報提供を行い</u> 、新しい 連携の糸口を見つけてい る。	〔従来の交流を超える〕 民間や他の機関などで <u>これ</u> <u>までの交流範囲を越えた</u> 、 <u>新しい交流に自ら参加し</u> 、 <u>新しい価値を創造する行動</u> <u>をしている。</u>	〔新しい連携の創出〕 これまでの交流範囲を越 え、 <u>新たな民間や他の機関</u> <u>などと継続的な連携を開拓</u> <u>し</u> 、新しい価値を創造する 行動をしている。	〔斬新な価値創造〕 <u>民間や他の機関などとの交</u> <u>流から、新しい行政サービ</u> <u>スの仕組みを作り出し外部</u> <u>に影響を与えている。</u>					
			自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐				
3 学習志向													職務に役立つ情報収集や学習を継続して行う	
E 情報の収集	幅広い情報を持 っていること	〔情報に無関心〕 上司等から一方的にも らう情報だけで行動 し、自分で情報を収集 しない。	〔職員共通情報の理解〕 職員に対して共通に流され ている情報を、概ね理解し ている。	〔情報を自ら収集〕 職員に対して共通に流され る情報以外に、仕事に必要 な情報を <u>自分で収集してい</u> <u>る。</u>	〔幅広く聞いて収集〕 仕事に関連する幅広い情報 を、 <u>自分から関係者に聞</u> <u>き</u> 、収集している。	〔領域をさらに広げる〕 プライベートも含めた日常 的な活動で、社会状況など の情報を、 <u>自分の仕事に関</u> <u>連付けて収集している。</u>	〔関連情報を提供〕 仕事についての経過や背 景、 <u>関連する情報を整理</u> <u>し、必要なとき直ぐに情報</u> <u>を提供</u> できている。	〔新しい領域の情報収集〕 セミナーの出席等から <u>職場</u> <u>以外にも人脈を広げて独自</u> <u>の情報ルートを作り</u> 、一歩 進んだ情報を収集してい る。	〔組織全体への影響〕 <u>多様な方面から情報を収集</u> <u>して信頼性を高め</u> 、政策決 定に影響を与える見解を述 べている。					
			自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐				
F 継続的な学習	職務に関係す る知識が豊富 なこと	〔学習に無関心〕 自分の担当分野の知識 を高めたり、また経験 を深めたりという行動 が不十分である。	〔基礎的な学習を行う〕 指示を受けた知識を習得す る努力をしている。	〔自ら知識を獲得する〕 仕事上で必要な知識やルー ルなどを、 <u>提供されている</u> <u>資料で、自分から学習して</u> <u>いる。</u>	〔積極的に自己学習〕 仕事の向上のため、 <u>自分か</u> <u>ら参考書を探して読んだ</u> <u>り、研修に参加するなど</u> 、 自己学習活動を行ってい る。	〔学習領域を拡大〕 外部や異なる分野の <u>学習の</u> <u>機会に積極的に参加するな</u> <u>ど</u> 、知識や専門性を深めて いる。	〔学習成果を提供〕 学習の成果について、研修 講師となるほどの知識を持 ち、 <u>QJTや研修で他の職</u> <u>員に教えている。</u>	〔専門的な学習を継続〕 現在の仕事の知識を追求 し、 <u>区の将来を見据えた高</u> <u>度な学習</u> を継続して行っ ている。	〔組織全体への影響〕 知識や専門性について <u>庁外</u> <u>で発表できるほどのレベル</u> を持ち、政策提言をしてい る。					
			自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐				

各行動要素において、各段階太枠内の4つ(6つ)の行動例のうち、3つ以上行っている場合、その段階に達したものとする。ただし、第1段階については3つ未満であっても第1段階とする。

段階 行動要素と定義		気づいていない、 努力不足の行動	自立した職員の行動 第1段階		職員の見本となる行動 第2段階		継続的に成果をあげる続ける職員に見られる行動 第3段階			自分の 段階	行 動 メ モ 行動要素において、実際の自分が 行ったことをメモ書きし、上司との面 接で活用します。				
			他者依存的	自立して取り組み始め	率先した取り組み	他の職員をリードする 取り組み	経営的な進め方に 踏み込んだ取り組み	長期的な成果に つながる取り組み	他へ好影響を 発揮する取り組み						
4 問題解決プロセス											客観的な手順を前提として、迅速に解決に向けた行動をとる		実施 個数	自己 段階	
G 本質の分析と計画	客観的な手順 で仕事を進め ていること	〔自分勝手な判断〕 問題点を考えようとせ ず、自分の勝手な判断 で仕事を行っている。	〔問題意識の芽生え〕 他者からの指摘などを基に して、仕事に対する問題点 を表明し始めている。	〔課題の把握〕 現在の仕事について、 <u>自分 から仕組み、ルールなどを 把握し</u> 課題を出している。	〔解決策のまとめ〕 仕事の課題に対し、 <u>自分で 客観データをまとめ、既存 の仕組みなどを基に、解決 策を提案している。</u>	〔比較して判断〕 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え、 <u>複 数案を比較している。</u>	〔全体像を分析〕 経緯や、因果関係から、 <u>広 い視点で課題をとらえ、長 期的に効果の高い解決策を 示している。</u>	〔突発状況の予測〕 <u>複数の道筋を想定し、突発的 な問題があっても、長期的に リスクを回避できる計画をし ている。</u>	〔長期政策の立案〕 <u>将来起こりうる危機を予測 し、</u> 区の将来成果に影響を 与える政策を立案してい る。						
			自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐					
H 解決に向けた行動	状況に合わせ 素早く行動し ていること	〔解決の放棄〕 簡単に他人に任せてしま うなど、問題解決を 投げ出してしまう。	〔解決行動の芽生え〕 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。	〔迅速な解決〕 状況に応じて、指示された 解決策を <u>直ぐに実行に移し ている。</u>	〔率先して解決〕 役割分担や自身の目標を踏 まえ、 <u>問題解決に向けた リーダーシップを取ってい る。</u>	〔円滑な合意形成〕 <u>合意を得る関係者を早い段 階から見極め、</u> 円滑で効果 的な問題解決のための手順 を作っている。	〔納得性高い合意形成〕 想定されるコストやリスク を踏まえた客観的な資料な どで、 <u>周囲の納得を深めな がら進めている。</u>	〔解決に向けた柔軟性〕 効果の高い解決をするた め、状況から <u>多数の関係者 の合意を得る方法を行って いる。</u>	〔組織的な手順共有〕 将来にわたる解決を行うた め、 <u>手順の共有化を図り、 組織全体の解決力向上へ貢 献をしている。</u>						
			自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐					
5 対人行動											他者との信頼関係をつくり成果につなげる		実施 個数	自己 段階	
I 協調性と協力	協力的な行動 を取っている こと	〔自己中心的な行動〕 自己中心的に仕事を 行っており、仕事の流 れに支障を来たしてい る。	〔指示業務をこなす〕 役割として与えられた内容 をこなしている。	〔周囲への気遣い〕 仕事の進み具合等の <u>周囲の 状況に配慮しながら、自分 の仕事</u> をこなしている。	〔協力関係への配慮〕 周囲の状況を見て、 <u>自分か ら手伝いをしたり、他から の依頼に積極的に</u> 協力をし ている。	〔自から関係構築〕 状況を見ながら、 <u>自分から 相手先に向向いて</u> 情報を共 有し協力を求めたり、率先 して協力を申し出ている。	〔協力の引き出し〕 初め、利害対立があっても、 <u>粘り強く理解を深め て、協力を引き出す</u> とも に、協働体制を築いてい る。	〔目標への共感醸成〕 目標実現に向けた、 <u>長期、 継続的な協力関係を築き、 協働して仕事を進めてい る。</u>	〔広範囲の協働実現〕 目標実現に向けた <u>広範囲で 継続的な協力関係を築き、 区民自治やサービスの枠組 みに影響を与えている。</u>						
			自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐					
J 顧客への対応	人的対応が良 好であること	〔不快な対応〕 話を良く聞かず、考え を押しつける事が多 い。不遜な対応や約束 を放置することがあ る。	〔不快を与えない対応〕 顧客に不快感を与えない受 け答えをしている。	〔信頼関係の構築〕 相手の話をよく聴き、 <u>苦情 や約束事を後回しにせず対 応</u> することで信頼関係を作 り出している。	〔本音の引き出し〕 <u>自分から相手が欲している 主旨を引き出し、</u> 相手が満 足するように対応してい る。	〔顧客本位のサポート〕 相手の求めに対し、 <u>直接自 分の担当でなくとも、他と 調整するなど、</u> 解決を図っ ている。	〔顧客満足を向上〕 相手の状況や感情を把握 し、 <u>様々な解決策や改善策 を示して、</u> 相手の満足感を 高めている。	〔継続的な信頼関係〕 顧客の代弁者として、利益 を追求することで、 <u>長期継 続的に信頼されるアドバイ ザーとなっている。</u>	〔リーダーシップ発揮〕 顧客対応で一人者といわれ るほど <u>区民からの信頼が厚 く、</u> 職員の対応をリードし ている。						
			自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐					
6 組織力向上											組織の長期的成長を目指して行動する		実施 個数	自己 段階	
K 対話重視のマネジメ ント	チームづくり が得意である こと	〔成果に無関心〕 チームやグループの成 果に無関心で、自分ひ とりで仕事をこなして いることが多い。	〔チーム成果への関心〕 自分の立場や指示にもとづ いて、チームやグループの 成果を考え行動している。	〔チーム成果への関与〕 日常の仕事の中やミーティ ングで <u>成果につながる議論 が行われるよう発言を行っ ている。</u>	〔積極的な対話〕 日常の仕事で、相手の意見 を求めたり、自ら率先して 問題提起するなど、 <u>チーム 内やグループ内の話し合い に積極的に貢献している。</u>	〔チーム学習を意識〕 チームの成果やリスクの回 避を目指し、メンバーの意 見を聞く場を率先して作 り、 <u>発言しやすい雰囲気作 りを行っている。</u>	〔チーム学習への貢献〕 <u>チームの成果や失敗につい て課題を表明し、</u> 学習のた めの話し合いを主催してい る。	〔納得度向上での活性化〕 チームでの学習の機会等、 職場に合った手法を通じ て、 <u>メンバーの動機ややる 気を明確に向上させてい る。</u>	〔組織経営への貢献〕 <u>区全体の成果向上につなが る組織経営の手法を自ら実 践して、</u> 組織全体のマネジ メントを向上に影響を与え ている。						
			自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐					
L 育成の支援	職員の育成が 得意であるこ と	〔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 組みが見当たらない。	〔育成への関心〕 自らの役割に基き、後輩や 部下のための最低限の声か けをしている。	〔自立した指導〕 後輩や部下の言動に注意を 配り、 <u>自分から体験談など を交えたアプローチを適宜 行っている。</u>	〔自らが見本を示す〕 日常の仕事で、まず自分が 手本を示すなど、 <u>身を持 って示した育成を、積極 的に行っている。</u>	〔計画的な育成〕 職員が自立するため、 <u>能力 を把握し、段階的な目標を 示して</u> 助言を行っている。	〔ランク上を任す〕 従来の仕事に工夫を加える よう助言したり、 <u>1ランク 上の仕事を任せ、成長の機 会を与えて</u> 段階的に能力を 引き出している。	〔キャリアアドバイス〕 キャリア形成に向け、職員 が考える機会を与え、助言 するなど、 <u>長期的視点での 支援を行っている。</u>	〔組織の成長への貢献〕 職員の個性を活かす育成プ ログラムなど、 <u>学習が活発 になる風土の醸成や組織の 力を向上する仕組みづくりに 貢献している。</u>						
			自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐	自己チェック ☐					

【上司の意見】

中野区人材育成ビジョン

－ コンピテンシーモデルによる人材マネジメント －

平成23年5月 23中経人第565号
発行 中野区経営室人事分野
