

2012年04月04日

No.018

自治体におけるエキスパート人材の確保と 新たな展開について

—中野区における実践的取り組みから—

自治体において、時代の要請として、高度な専門的知識に基づいた政策形成能力や業務遂行能力をもつエキスパート人材が必要となっている。しかし、短期間での人材育成は困難であり、また、ただ民間から人材を求めるだけでは継続的な成果は望めない。民間の立場での専門性、成果は評価できても、その専門的知識や成功体験が、自治体の職員となり、自治体の施策展開において、必ずしも高い成果につながるとは限らないからである。そのためには、その人材が潜在的に有している専門的知識、技能、思考力といった能力に加え、高い成果に結びついた再現性ある行動特性、いわゆるコンピテンシーを見極めることが重要となる。

本稿は、高い成果につながる行動特性を顕在化させるツールであるコンピテンシーを活用した総合的な人材マネジメントの仕組みを構築し、実践的取り組みを始めた東京・中野区の事例を取り上げ、その取り組みの考察を通じて、エキスパート人材を効果的に獲得し、有効に活用、定着させるための方策とその可能性について考える。

(財)地方自治体公民連携研究財団 客員研究員 奈良 浩二

1. はじめに

1999年のPFI法の施行以降、構造改革特区、指定管理者制度、市場化テストなど、次々と規制緩和や市場原理を活かした制度がつくられてきた。しかし、自治体において、こうした制度、手法が有効に活用され、定着しているかといえば、答えはノーである。もちろん、制度の複雑さや手続きの煩雑さもあるが、これらの本当の目的を理解し、いかに自治体の施策展開に活用し、成果を出していくかといった発想を持った人材が不足していることも一因と考えられる。

自治体においては、「官から民へ」というPPP(Public/Private Partnership)の理念、流れはあるものの、民と真に連携するための政策立案に向けた発想力、適応力は未だ成熟途上にある。

それぞれの自治体の経営ビジョンに応じて、PPPに関する制度、手法をどのように選択、適用し、市民にとって価値のある施策を展開し、どのような成果を上げていくかを考えるのは、まさにその自治体に所属する職員であり、人そのものである。自治体において、PPPを含め、専門的知識を持ち、施策の立案に活かすことができる人材を育てることは喫緊の課題である。また、短期間での人材育成が困難な状況では外部から即戦力を獲得することも必要となる。そのためには、旧態依然とした内部人材の育成計画ではなく、大胆な人事政策の転換、人材マネジメントの仕組みの導入が必要である。人事政策のオープン化によって、客観的かつ透明性の高い仕組みを構築し、柔軟な人材確保、人材の流動化を行うことが大切である。

しかし、特定の領域に関する知識や事例を熟知している人材を、ただ民間から求めるだけでは継続的な成果は望めない。確かに、民間には、特定の領域に精通した人材が数多くいるのかもしれない。

れない。しかし、民間の立場での専門性、成果は評価できても、その専門的知識や成功体験が、自治体の職員となり、自治体の施策展開において、必ずしも高い成果につながるとは限らない。求められるのは、その人材が潜在的に有している特定の領域に関する知識、技能、思考力といった能力に加え、高い成果に結びついた再現性ある行動特性を有しているかどうかである。こうした行動特性を、自治体の中においても継続的に発揮できるかどうか、これを見極めることが重要となる。いわゆるコンピテンシーである。

本稿は、まず、こうした高い成果につながる行動特性を顕在化させるツールであるコンピテンシーを取り上げ、その内容と現状を明らかにする。次に、コンピテンシーを活用した総合的な人材マネジメントの仕組みを構築し、実践的取り組みを始めた東京・中野区の事例を取り上げる。そして、その取り組み内容の考察を通じて、特定の領域における専門的知識を持ち、高い成果を上げることができる人材(以下、「エキスパート人材」という。)を獲得し、有効に活用、定着を図っていくための方策とその可能性について考える。

2. コンピテンシーについて

(1) 定義及び効果

コンピテンシー研究は、1970年代に、米国国務省が、高度な試験によって選抜されている外交官について、選抜試験の成績と職務上の業績との間に相互関係が見られないことに疑問を抱き、ハーバード大学心理学教授のデイビッド・マクレランド教授に研究を依頼したことが起源とされている。マクレランド教授の研究目的は、「伝統的な適正テストの結果が職務上の業績を予見できないとすれば、何がそれを予見するのか、という問いに答えること」¹であった。その結果、マクレランド教授によって「コンピテンス」の概念が提唱され、その後の研究者等によって、コンピテンシーとして体系化や論理構築が行われ、選考、キャリア開発、業績評価、人材開発など、人材マネジメントのさまざまな場面で活用されている。

コンピテンシーとは、「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性」²と定義されている。すなわち、高い成果をあげる個人に共通して見られる特性とされ、「個人が、ある状況におかれた時、その状況をどのようにとらえ、どのように考え、どのように決断し、行動したのか」といった行動特性を表現したものである。もちろん、高い成果につながった行動である。コンピテンシーは、高い成果に結びついた再現性ある行動特性を意味しており、個人が潜在的に有している知識、技能、思考力といった能力と区別されなければならない。わが国においては、一般的な能力と区別するため、あえてコンピテンシーという文言をそのまま使用しているとされている。

こうした成果につながる行動特性を整理したのがコンピテンシーモデルである。コンピテンシーモデルは、一般的に高い成果をあげている複数の個人から、成果につながった行動を抽出し、行動要素ごとに整理し、行動レベルを段階的に分けて一覧にしたものである。

¹ コンピテンシー・マネジメントの展開 P5

² 同 P11

一般的に、コンピテンシーの導入により期待される効果は、従来型の人事管理中心の仕組みから、経営ビジョンと連動した戦略的人材マネジメントの仕組みへの転換とされる。

従来の人事制度は、人事管理の機能性を重視するあまり、経営ビジョンとの連動性に欠け、短期的、集団的な色彩が強いものであった。一方、コンピテンシーをベースとした人事制度は、経営ビジョンと個々の人材の行動特性が結びついた仕組みであり、個々の人材の個性を尊重することに重きを置いた、長期的な志向に基づいた戦略的な人材マネジメントの仕組みとなっている。

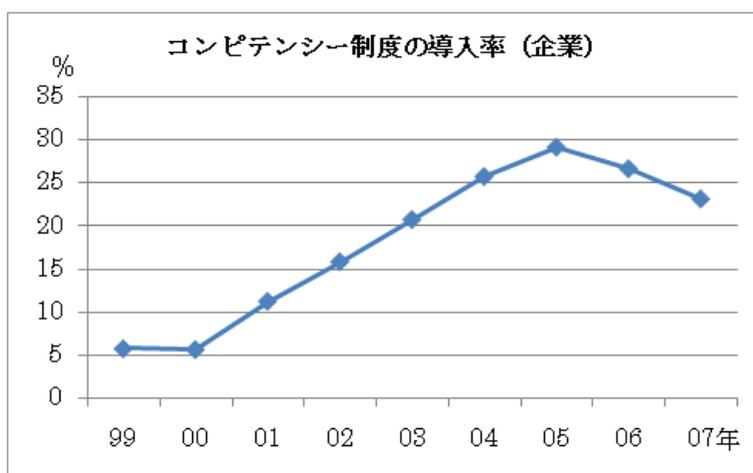
(2) 現状

コンピテンシーは、わが国の多くの民間企業において、2000 年前後から、従来の職能資格制度に代わる新しい能力主義や評価制度として導入されてきた。

社会経済生産性本部の調査³によれば、人事制度としてコンピテンシーを導入している企業の割合は、1999 年の調査開始以降、一貫して増加傾向にあったが、2005 年の 29.1% をピークに、その後減少に転じ、2007 年には 23.1% となっている(図1)。その主な要因は、コンピテンシーを従来の職能資格制度に代わる新しい評価制度として導入したものの、運用段階において、その違いを明確にできなかったため、当初の導入目的が浸透しきれず、コンピテンシーの特長を十分に活用しきれていないことが考えられる。現在は、多くの企業がコンピテンシーモデルを改善しながら、評価や人材育成などにあたっているとされている。

一方、自治体に関して、コンピテンシーの導入実績を明らかにする統計資料は見当たらないが、佐賀県、高知県、宇都宮市、岸和田市、中野区など、いくつかの自治体で導入されている。しかし、その他多くの自治体が、今後、積極的に導入を図っていくといった機運にはないのが現状である。

図1 民間企業におけるコンピテンシー導入率



(社会経済生産性本部調査結果により筆者作成)

³ (財団法人) 社会経済生産性本部「第12回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」。コンピテンシー項目の統計数値は1999年～2007年までである。

3. 中野区の実践的取り組みについて

ここで、コンピテンシーモデルを導入し、実践的取り組みを進めている東京・中野区の事例を取り上げる。

(1) 経緯

中野区は、2006年に中野区人材育成計画を策定し、人材育成の取り組みを進めてきた。この人材育成計画では、経営戦略として必要となる人材育成の指標や、推進するために導入すべき取り組みの方向性が示されている。

こうした人材育成計画に基づき、2008年には、中野区コンピテンシーモデル[N'map]を作成し、これを活用した自己点検の仕組みの導入へとつなげていった。その後は、人が育つ組織をつくるための方策の一つとして、2010年に、360度コンピテンシー評価制度を導入し、同時に複線型人事制度(エキスパート職員認定制度⁴)の構築を進め、2011年度から運用を開始している。

さらに、2011年には、こうした取り組みを総合化し、新たな人材マネジメントのあり方を示すものとして、人材育成ビジョンを策定している。この人材育成ビジョンでは、先に策定した人材育成計画の基本理念を踏まえながら、コンピテンシーモデル[N'map]をすべての取り組みの基軸に据えて、人材マネジメントの視点から、体系的、総合的に人材育成に取り組むことを明らかにしている。また、このビジョンでは、経営戦略と連動した求める職員像を明らかにし、その実現に向けて、人材発掘、人材活用、人事考課、能力開発、職場づくりの各展開を、PDCAサイクルにより、常に評価、改善を加えながら、効果的なものにしていくこととしている。

(2) 中野区コンピテンシーモデルの概要

中野区では、長年の研究で培われてきた一般的なコンピテンシーの考え方をベースとして、コンピテンシーモデル[N'map]を作成した。このコンピテンシーモデルの導入目的は、個々の職員のキャリアデザインの実現に向けた能力開発のツールとして活用すること、また、仕事で成果を上げながら成長するための適材適所の人事配置のツールとして活用することである。さらには、他者からも確認しやすい客観性あるモデルとすることで、自己啓発の目標として活用できるといった側面を有している。

コンピテンシーモデル[N'map]の作成にあたっては、実際に、区職員100人からの聞き取り調査を行い、職務を行う上で成果につながった具体的行動を抽出していった。また、同時に、中野区の経営戦略を実現するため、今後、求められる職員像もあわせて検討し、その行動要素を盛り込んでいった。

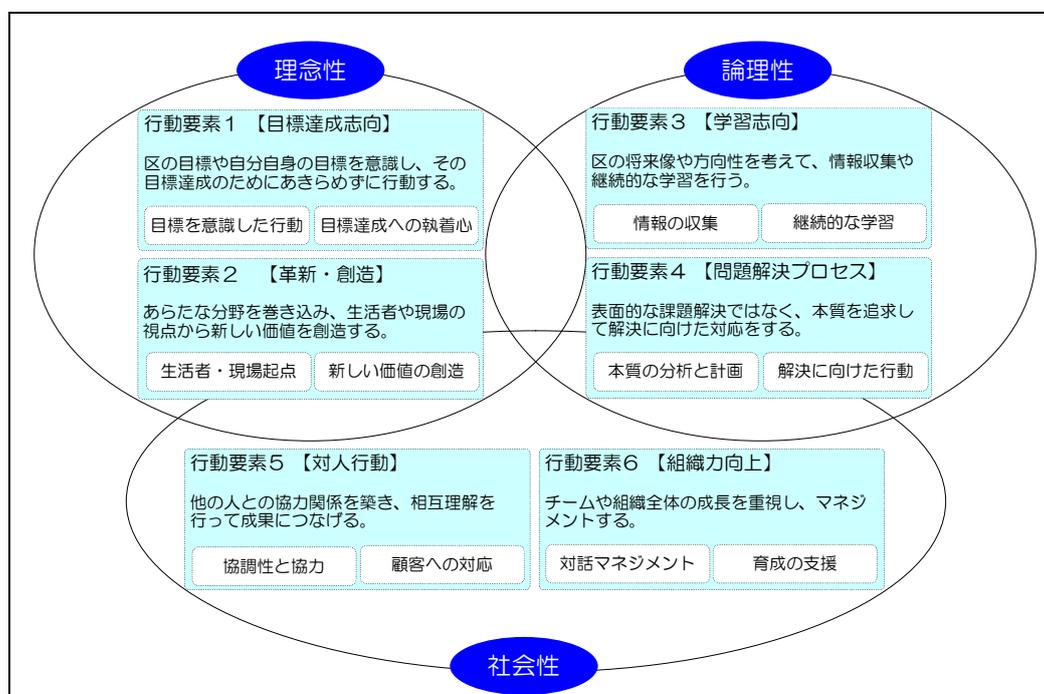
その結果、コンピテンシーモデル[N'map]では、仕事を進めるうえで成果をあげる重要な行動要素を、①目標達成志向、②革新・創造、③学習志向、④問題解決プロセス、⑤対人行動、⑥組織力向上の6つに分類し、さらに、これらの行動要素を12の詳細な行動要素に整理している(図2)。

⁴ エキスパート職員認定制度とは、中野区が経営戦略として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ある。

実際のコンピテンシーモデル[N' map]は、縦軸に、これらの行動要素とその定義が記載され、横軸には行動段階が示されている。行動段階は、大きく3つに分けられ、第1段階は「自立した職員の行動」、第2段階は「職員の見本となる行動」、第3段階は「継続的に成果を上げ続ける職員に見られる行動」となっている。この3つの行動段階は、さらに7つの詳細な段階として整理され、具体的な行動が示されている(P13 参照)。

特徴としては、聞き取り調査によって、区職員が実際に職務を行う上で成果につながった具体的な行動をベースとして行動要素を分類整理し、定義づけていること、各要素の行動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こと、行動として表れたことからのみを対象としていることから、他者からも確認しやすく、客観的であることがあげられる。

図2 中野区コンピテンシーモデルの内容



(中野区人材育成ビジョンより抜粋)

このコンピテンシーモデル[N' map]の活用にあたっては、毎年度、職員一人ひとりが自ら実践した具体的な行動をもとに自己点検を行い、上司との面接の中で、自らの行動段階のレベルについて相互に共通認識を形成し、次年度の目標設定、また、個人のキャリア開発に向けた個人別研修計画の策定や仕事を通じての実践的トレーニングの設定などに活かしていくこととしている。

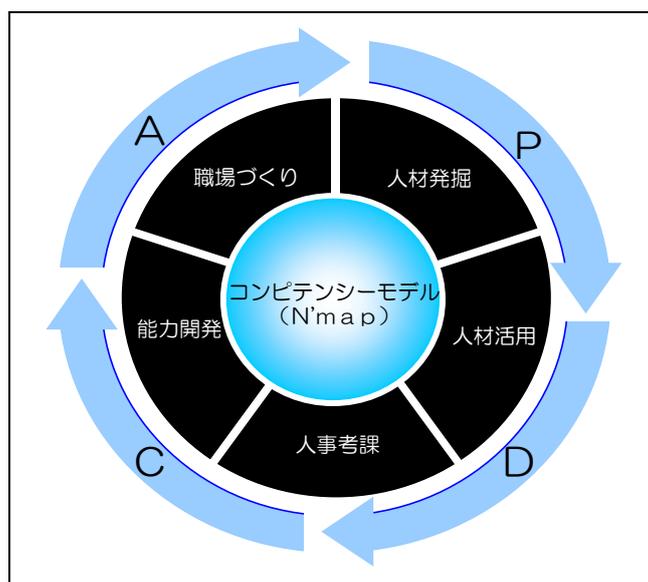
(3) コンピテンシーモデルを活用した人材マネジメント

中野区が目指す人材マネジメントとは、「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⁵であるとされる。

中野区人材育成ビジョンでは、図3のとおり、コンピテンシーモデル[N'map]をすべての人材育成の取り組みの基軸に据え、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つの展開に活用することとし、たえずPDCAサイクルによる見直しを行い、人を育てる組織をつくるための人材マネジメントの取り組みを行うこととしている。

図3 中野区コンピテンシー・マネジメントのイメージ



(中野区人材育成ビジョンより抜粋)

以下、これら5つの展開の内容とコンピテンシーモデル[N'map]の活用策について、中野区人材育成ビジョンから詳述する。

① 人材発掘

[内容]

- 求める職員像を明確に公表し、志望者の資質や能力レベルのマッチングを図ることで、多様化、高度化、複雑化する行政ニーズに対応できる優位な人材を柔軟かつ効果的に獲得していく。

[コンピテンシーモデルの活用策]

- 新卒や経験者等の一般職員、専門性を求める職員、任期付短時間職員の採用にあたって、コンピテンシーモデル[N'map]を活用し、求めるコンピテンシー項目とレベルを提示するとともに、面接時において、そのコンピテンシーレベルを検証する。
- 管理職候補者育成にあたっては、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、

⁵ 中野区人材育成ビジョン p1

そのレベル到達に向けて支援する。

② 人材活用

[内容]

- 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る。
- 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、適材適所の配置を実現する。
- 複線型人事制度(エキスパート職員認定制度)、公募制人事異動、再任用職員制度など多様なキャリア形成あり方を用意する。

[コンピテンシーモデルの活用策]

- コンピテンシーモデル[N' map]を活用し、適格者の選考や専門性の評価手法を確立し、求めるコンピテンシー項目とレベルを提示していくとともに、面接時においてコンピテンシーレベルを検証する。

③ 人事考課

[内容]

- 目標管理による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る。
- 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、職場の活性化を図っていく。

[コンピテンシーモデルの活用策]

- コンピテンシーモデル[N' map]を活用して、成果行動の分析と行動変革の助言、支援を行うことで、目標管理制度、昇給(定期評定)、昇任昇格に活かしていく。

④ 能力開発

[内容]

- 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する。
- 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、活用していく。
- 幹部職員を対象とした360度コンピテンシー評価や経営幹部養成塾、内部講師養成、キャリアセンターによる育成支援を行っていく。

[コンピテンシーモデルの活用策]

- 能力開発型研修では、すべての研修メニューにコンピテンシーモデル[N' map]との関連性を明示し、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。
- 研修の到達目標を明確にして、研修結果後のコンピテンシーレベルの変化を分析し、その後の研修内容の充実強化に生かしていく。

- 研修とともに、コンピテンシーを高める多様な業務への配置を計画的に行うなど育成型人事配置を実施する。特に、特定の分野ごとに求めるコンピテンシーの項目、レベルを提示する。

⑤ 職場づくり

[内容]

- 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あり、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く。
- 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あることから、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する。
- OJTによる職員育成、キャリアデザイン形成支援、自己啓発への支援、職場改善運動、健康管理などを実践する。

[コンピテンシーモデルの活用策]

- コンピテンシーモデル[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。
- 将来携わりたい分野や担っていききたい役職・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。
- コンピテンシーモデル[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。

4 マネジメント型人事戦略への転換とその意義 ～中野区の取り組みから

(1) 戦略性

組織目標を実現するためには、コンピテンシーを科学的に分析しながら、人材をいかに獲得し、定着させ、能力開発を行うことができるか、このことが、これからの自治体の競争力を決定することになる。これを実践するための方策こそ、中野区が目指すコンピテンシーモデルを活用した人材マネジメントの仕組みであり、その戦略性といえる。

中野区が目指す人材マネジメントは、従来型の人事管理の仕組みから、マネジメント型の人事戦略への転換にほかならない(図4)。

多くの自治体では、職務上において、マネジメント手法である目標管理制度が導入されているが、経営資源の一つである人材の場面では、旧態依然とした人事管理制度が行われている。従来型の人事管理は、人事課のニーズとして、職員に対して、人事制度の客観性、透明性、納得性を高めることといった機能が重視され、人事は閉鎖的、ブラックボックスであることを是としている。また、人事は人事制度の管理を中心に運用され、人材を育成するための研修とは研修記録の管理といった一面ではつながっているものの、制度的には別々の運用がなされている。すなわち、これまで多くの自治体では、必ずしも、人事管理から研修まで、同一の考え方、基準で運用されているとは言えない状況にある。

図4 従来型人事管理とマネジメント型人事戦略の違い

従来型の人事管理	マネジメント型の人事戦略
短期的志向	長期的志向
人事管理の機能を重視	人事管理の戦略性を重視
戦略との連動性に欠ける	戦略との連動性が強い
単一型人事制度	複線型人事制度
人事管理と人材育成の分離	人事管理と人材育成の融合
閉鎖的・ブラックボックス化	客観的・オープン化
集団を重視	個人を重視

自治体の職務のあり方が目標管理によるマネジメント重視に移行する中、人事制度のあり方もマネジメント型へと移行させていく必要がある。このため、組織目標と個人目標の連動が図られることによって、集団から個人重視へ、組織の必要性の充足から個人の欲求の充足へと転換し、職員が淡々と「仕事をこなす」ことから、チャレンジしながら「仕事に取り組む」といった意識転換につながっていくことである。また、経営戦略との連動性が重視されることで、その戦略展開に必要な多様なキャリア開発が求められ、必然的に複線型人事制度の導入が必要となる。

こうした効果により、人事課そのもののあり方も変わっていく。人事課は、これまでのような上から目線のアプローチではなく、個々の職員の成長を下から支え、職員一人ひとりに自己成長責任があるとのメッセージを送り続ける役割、ひいてはキャリアセンターへとその役割を転換していくことになると考えられる。

(2) 機能性

人材の獲得、定着、能力開発の各段階において、コンピテンシーを共通の「ものさし」として効果的に機能させることで、現状の分析を行い、そして改善策の立案、実行、さらにその効果を検証するなど、いわゆるPDCAサイクルを有効に機能させることにつながっていく。

コンピテンシーモデルの共通の「ものさし」としての機能は、次の3つの点に整理される。

① 求める人材像などを明らかにする

組織目標実現に向けた、「戦略を遂行する上で求める人材要件とその役割」、「適材適所の任用、配置基準」、「能力開発・キャリア開発の指針」を、それぞれ客観的に明示することができる。

② 成果・成長の効果測定ができる

上記の項目について、コンピテンシーモデルの行動段階レベルの変化を年度間あるいは経年で測定することで、仕事の成果、成長支援のツールとしての一貫した人材育成へとつなげていくことができる。

③ 現状分析と改善策の検討が可能となる

採用年次や職層、特定の専門領域などをグループ化し、そのグループごとのコンピテンシーを

分析することで、経営戦略の実現に向けた計画的、組織的な人材育成を展開することができる。

(3) エキスパート人材の確保の可能性

次に、中野区の取り組みを参考に、特定の領域における専門的知識を持ち、高い成果を上げることができるエキスパート人材を獲得し、有効に活用、定着を図っていくための方策とその可能性について考える。

中野区は、経営戦略として、「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」⁶として、エキスパート職員認定制度をスタートさせている。この制度は、コンピテンシーモデルを活用した人材マネジメントの取り組みの一つである複線型人事制度の具体的な実現手段となるものである。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も担うことで組織目標実現に貢献することになる。

このため、中野区では、経営戦略として、将来にわたり取り組むべき課題のある専門分野を抽出し、必要となるエキスパート職員としての類型化を行っている(図5)。

図5 中野区のエキスパート職員の分類・類型[3分類7類型]

分類	類型	役割
組織経営支援	会計	公会計財務諸表作成、コスト分析、業務改革等
	情報	情報システム構築・運用管理、業務所管分野支援
	法務	条例立案、法令解釈に関する指導・助言、法制執務等
区民生活支援	福祉・生活支援	総合福祉(高齢者・障害者・子ども)相談支援、生活支援アドバイザー、地域・事業者連携等
	産業・経営支援	事業経営・起業支援、地域経済活性化事業推進等
区政課題解決支援	まちづくり	都市計画、資産評価、用地買収計画・交渉等
	債権管理	徴収戦略・徴収計画策定、滞納整理要員の育成等

(中野区ホームページ 2012年3月29日 中野区長定例記者会見資料より抜粋)

類型は3分類7類型に整理され、特に必要とされるコンピテンシー項目を明示して(図6)、職員の選考、成長、育成の指標として活用することとしている。

中野区の類型においても、会計におけるコスト分析や業務改革、産業・経営支援における事業経営・起業支援や地域経済活性化事業の推進、まちづくりにおける都市計画や資産評価など、いずれもPPPを含め、高度な専門性を活かせる領域が重要な課題として盛り込まれている。

⁶ 中野区人材育成ビジョン P11

時代の要請として、高度な専門的知識に基づいた政策形成能力や業務遂行能力をもつエキスパート人材が必要となってきた。エキスパート人材と、これまで自治体組織の中心であったゼネラリストの連携協力によって、新しい時代に適合した政策を生み出し、発展させていく組織が、今、求められているのである。今後、こうした制度が定着、発展することで、内部職員からの選抜に加え、民間からの専門性ある人材の採用制度との連動、さらに業務遂行に必要なコンピテンシーとの連動がより強固なものとなり、エキスパートとしてふさわしい人材の確保と、その活躍環境の充実につながっていくと考えられる。

図6 中野区の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		◎	◎	◎	◎						
解決課題	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。

(中野区人材育成ビジョンより抜粋)

5. まとめ

「コンピテンシーなんて、もう時代遅れ」、そんな声が聞こえてきそうである。しかし、経営戦略と連動していない制度管理の人事制度や、科学的な分析による戦略的展開がない人材育成など、もっと時代遅れである。

官民の連携によって、どのような地域社会を目指すのかという方向性を明らかにするのは、自治体の経営ビジョンであり、経営戦略そのものである。コンピテンシーモデルは、自治体の経営戦略

を浸透させ、それに向かって成果を上げていくためのツールである。

中野区が進める人材マネジメントは、高い成果につながる行動特性であるコンピテンシーをツールとして、経営戦略の実現に向け成果を上げ続ける人材像の明確化とその成長支援、そして機能させるための科学的分析と、その分析結果の反映など、まさに、人を育てる組織の「見える化」である。こうした仕組みが組織にしっかりと組み込まれ、その中で、経営戦略の実現に向け必要となるエキスパート人材の役割や活用策、育成の方向性が位置づけられることで、エキスパート人材がその行動特性と専門性をいかんなく発揮し、仕事で成果を上げながら成長していくことができる環境が形つくられる。

中野区のコンピテンシーを活用した人材マネジメントの取り組みは、自治体の人事制度を変える一つのチャレンジといえる。そして、その本格的取り組みは、まだ始まったばかりであり、理論的研究の枠を脱していない部分や今後の具体的展開に委ねられている部分など、克服すべき課題も多い。今後、実践的取り組みが進められていく段階で、理論と現実のギャップが整理されていくものと思われる。中野区のような取り組みが自治体経営に有効なシステムとして機能し、組織風土として定着していくためには、相当なエネルギーと時間を要すると思われるが、今後の展開次第では様々な示唆を与えてくれる可能性を秘めている。

(参考文献)

- ライル・M. スペンサー、シグネ・M. スペンサー[2001], 『コンピテンシー・マネジメントの展開—導入・構築・活用』, 生産性出版
- (財団法人) 社会経済生産性本部 [2010], 『第 12 回 日本的雇用・人事の変容に関する調査』
- 中野区 [2008], 『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～』
- 中野区 [2011], 『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—』
- 月刊ガバナンス 1 月号 [2012], 『コンピテンシーモデルの活用で人材育成を“見える化”』, ぎょうせい

