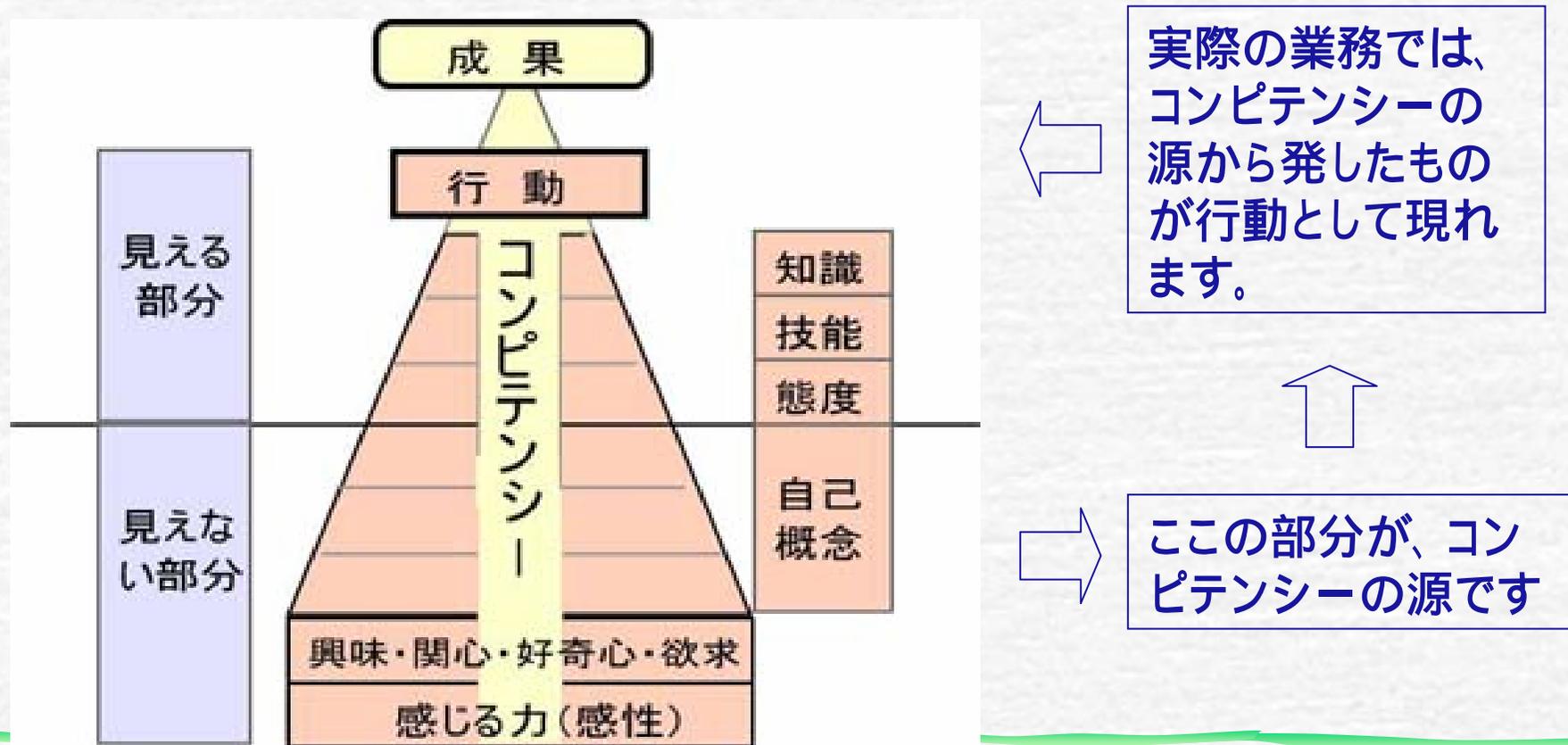


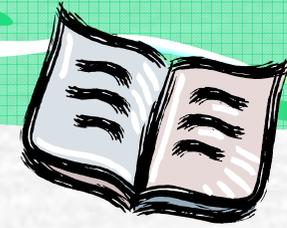
# 2.コンピテンシーモデル評価システム

## 2.1 コンピテンシーとは何か

- 該当する仕事に高い業績を上げる人(ハイパフォーマー)の行動特性・思考特性



## 2.1 コンピテンシーとは何か



### コンピテンシー・ディクショナリー

米国の心理学者マクレランド博士の研究(21項目に整理)

#### 達成とアクション

- ・ACH(卓越した業務に望む姿勢)
- ・CO(秩序の維持)
- ・INT(行動への強い関心)
- ・INFO(好奇心、情報探究)

#### 支援と人的サービス

- ・IU(他の人を理解したいという願望)
- ・CSO(他の人のニーズに応え、支援したいという願望)

#### インパクトと影響力

- ・IMP(他の人たちを説得し、信服させ、影響を与えたいという願望)
- ・OA(自分自身の組織、力関係を理解する能力)
- ・RB(目標達成に貢献してくれる人達とネットワークを築く能力)

#### マネジメント・コンピテンシー

- ・DEV(他の人たちを教育し成長を促す意欲及び能力)
- ・DIR(指揮命令志向)
- ・TW(チームワークと強調)
- ・TL(リーダー・シップ)

#### 認知コンピテンシー

- ・AT(卓越した業務に望む姿勢)
- ・CT(分析的思考)
- ・CT(全体の絵を理解し描き出す能力)
- ・EXP(専門能力)

#### 個人の効果性

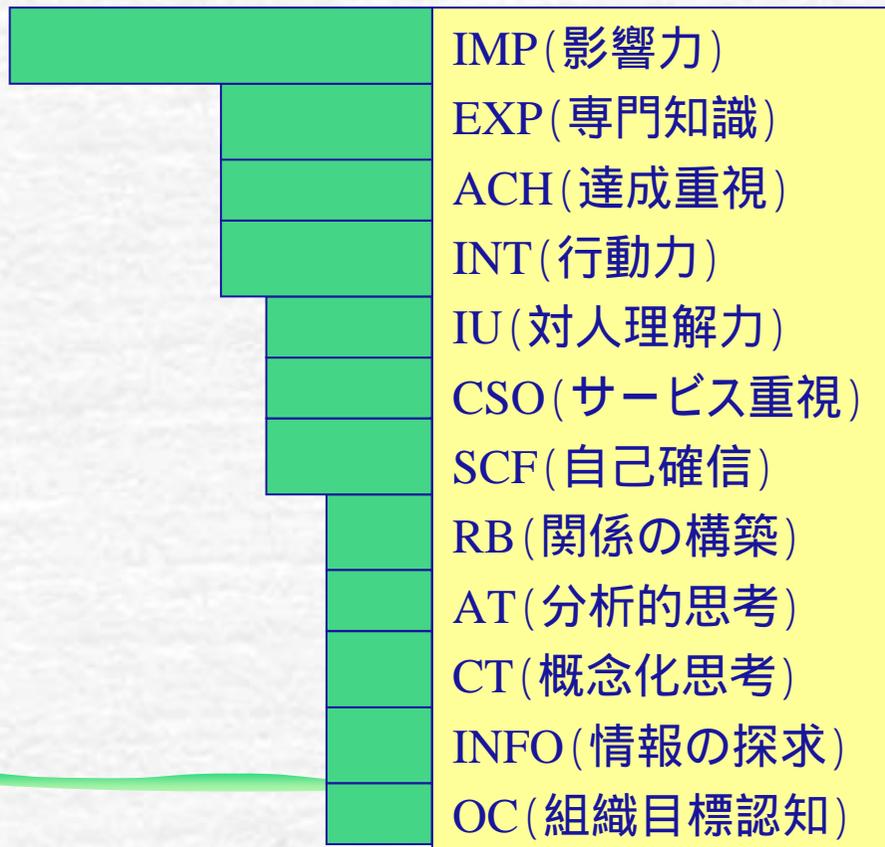
- ・SCT(自己コントロール)
- ・SCF(自己の能力への確信)
- ・FLX(柔軟性、変化への対応能力)
- ・OC(組織の目標への関心)

## 2.2 できる職員のコンピテンシー

### 職種ごとに違うコンピテンシーの上位項目

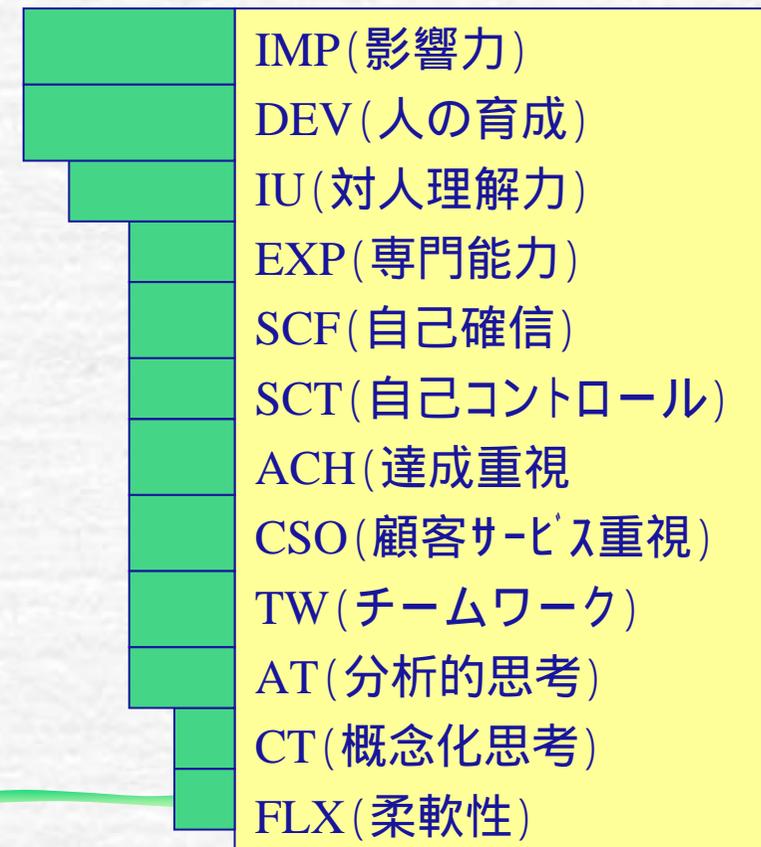
セールス職の場合  
(営業 / 商品販売など)

使用頻度      コンピテンシー



人的サービス従事者の場合  
(教師 / 医師 / コンサルタントなど)

使用頻度      コンピテンシー



## 2.2 できる職員のコンピテンシー

### ある児童養護施設指導員の例



## 2.2 できる職員のコンピテンシー

### コンピテンシー評価尺度 指導力 (IMP) の例

できる  
職員

評価ランク

行動(例)

5. 子どものチャレンジングな目標を励ましサポートする。	<ul style="list-style-type: none"><li>・人前で話をさせる機会を作っている。</li><li>・自分で決定、決断するまで見守っている</li><li>・社会人として自立がしっかりできるよう指導している。</li></ul>
4. 自分と子どもにチャレンジングな目標を立て、その達成に努力する。	<ul style="list-style-type: none"><li>・自分と向き合うことを教えている。</li><li>・TPOに応じた挨拶・言葉づかいをさせている。</li><li>・必要な方法を与え、自己選択させている。</li></ul>
3. (キチンとした目標までは行かないが)子どもの行動・考え方を換えようとする。	<ul style="list-style-type: none"><li>・規則正しい生活をする理由を教えている。</li><li>・居室のきまりを作っている。</li><li>・年令に応じた生活習慣を理解させている。</li></ul>
2. 自分自身の方法で子どもを支援する。	<ul style="list-style-type: none"><li>・怒らない指導を心がけている。</li><li>・児童の目を見て話す、遊び相手になっている。</li><li>・定期的に思いやりについての話をしている。</li></ul>
1. 仕事をキチンとこなすことに努める。	<ul style="list-style-type: none"><li>・言葉遣いを教えている。</li><li>・皆と一緒に遊びをさせている。</li><li>・物を大切にすることを教えている。</li></ul>

## 2.2 できる職員のコンピテンシー

### 介護職のコンピテンシーの例

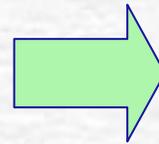
コンピテンシー	行動の例
傾聴力 (IU)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 入所者の目線に合わせて話しを聞いている。</li><li>➤ 「へえ～」「ふ～ん」などの声をかけることにより、聞いているよという信号を送るようにしている。</li><li>➤ 常に相槌を打つようにしている。</li></ul>
コミュニケーション (IMP)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 休憩時間中に、介護職の同僚と入所者の体調等の情報を交換している。</li><li>➤ 他の部署の人とも、自分から話しかけることにより、積極的に情報交換を行なうようにしている。</li><li>➤ 入所者に話かけるときは、普段の2倍ぐらいゆっくりと話すようにしている。</li><li>➤ 1日1回は、入所者全員に声をかけている。</li></ul>
トラブル回避 (CSO)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 目覚めの悪い入所者は、最後に起すようにしている。</li><li>➤ 入浴介助の際は、相性の悪そうな人の入浴時間をずらすようにしている。</li></ul>

## 2.2 できる職員のコンピテンシー

- コンピテンシーは行動マニュアルではない。  
(ガイドラインとして使用する)

注意

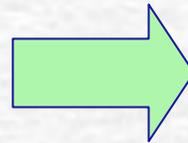
ハイ(高い)  
パフォーマー



コンピテンシー

【重要(あいまい・不足・変化及び危機的)な場面に臨機応変に対応できる】

アベレージ(平均的)  
パフォーマー



行動マニュアル

【定められた手順通りに作業をする】

ロー(低い)  
パフォーマー

## 2.3 コンピテンシーモデルの開発と活用

### コンピテンシーモデルの開発手順

#### ステップ1

推進チームを編成する

… 部門責任者、ハイパーフォーマー、事務局

#### ステップ2

推進チームによる検討

施設のビジョンより 重要な業績尺度を決定する。

対象となるコンピテンシー候補を選択し意味を定義する。

業務プロセスを分析し、各プロセスにおける重要(あいまい・不足・変化及び危機的)な場面想定する。

その場面における望ましい(卓越レベルの)行動と、最低必要レベルの行動を洗い出す。

評価に用いるコンピテンシーと評価基準を作成する。

#### ステップ3

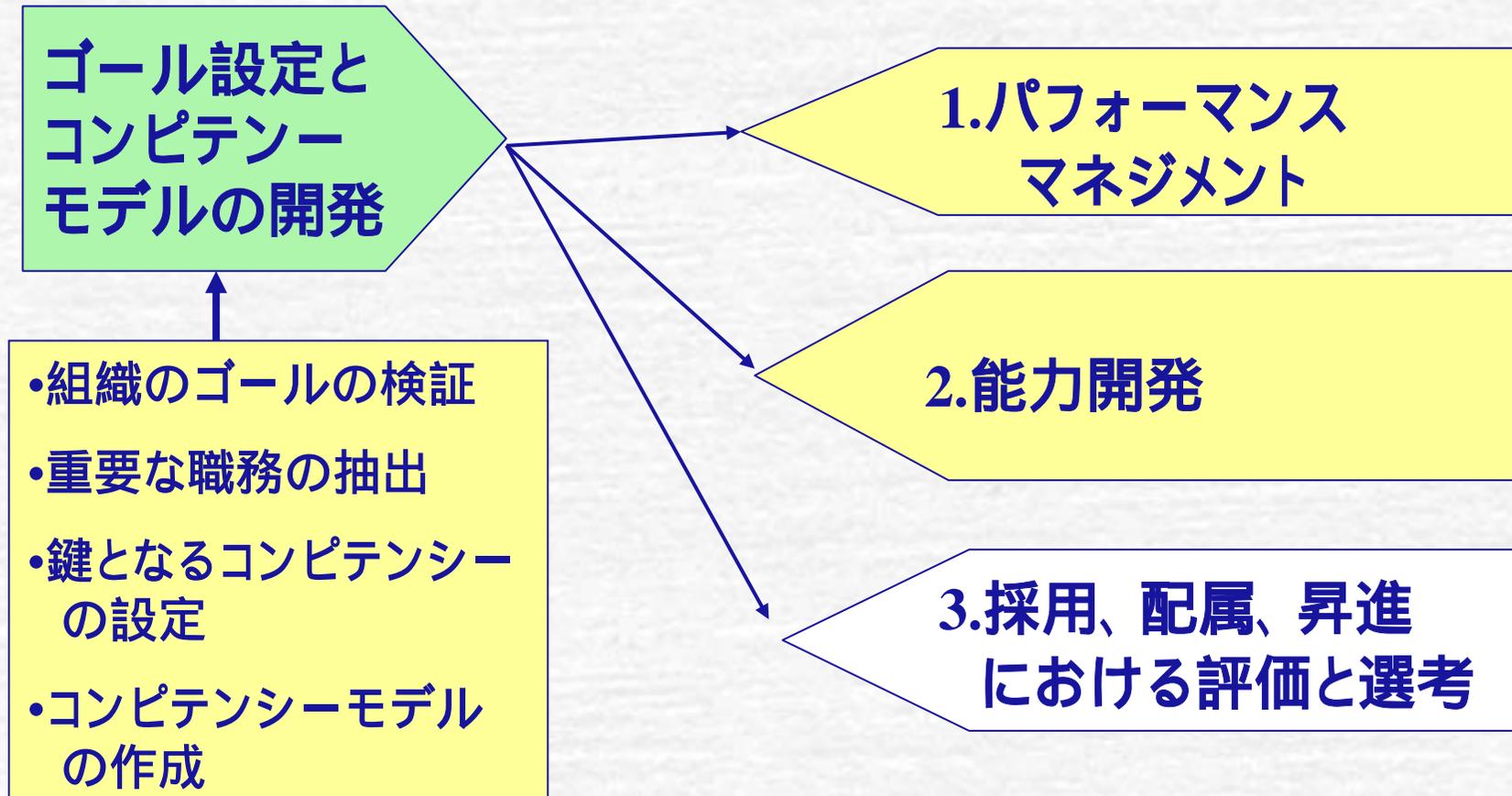
評価ランクの妥当性の確認

チーム員が評価票で自己評価してみ確認する

ハイパフォーマーをサンプリングして、行動結果面接(インタビュー)を行ない確認する。

## 2.3 コンピテンシーモデルの開発と活用

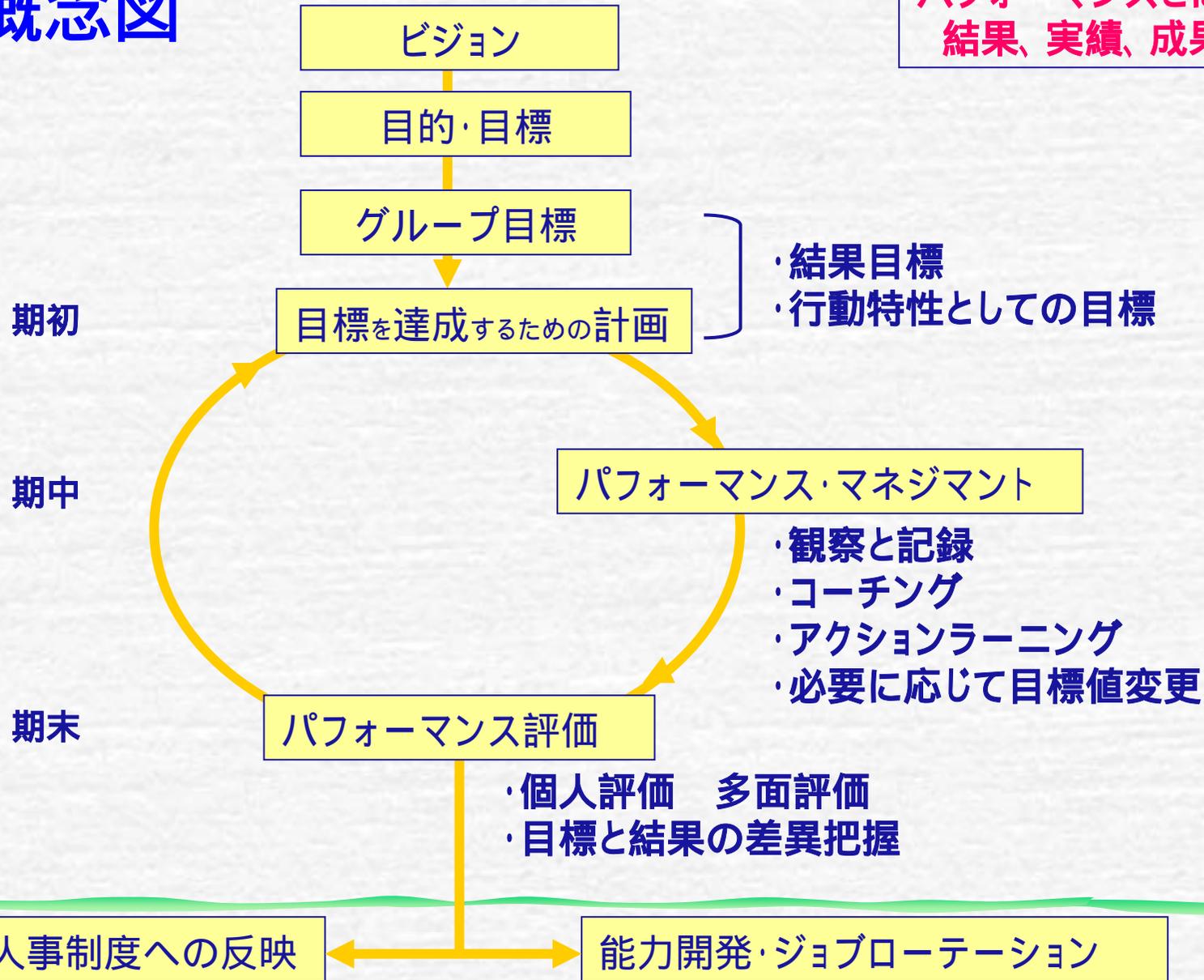
### コンピテンシーの活用分野



# 2.4 パフォーマンス・マネジメント

## 概念図

パフォーマンスとは  
結果、実績、成果のこと



## 2.4 パフォーマンス・マネジメント

### パフォーマンス目標の設定

結果指標

(何を達成したか)

行動指標

(どう行動したか)

コンピテンシー

保育士の例

噛み付き件数 20%以下	•すぐに怒る子どもの気持ちを落ち着かせる。	•個々への把握と育ち ランク4
	•朝の視診から子どもの感情を察知する。	•共感と理解 ランク4
	•態度の変化から噛み付き そうな雰囲気を感じ取る。	•保育の専門知識 ランク4

## 2.5 能力開発(コンピテンシーの開発)

### コンピテンシー・ラーニングのプロセス

#### 1. 認識

よい該当業務をするためにどんなコンピテンシーが必要かを知る。

鍵となるコンピテンシーの選択

#### 2. 気づき

自分のコンピテンシーどれくらいかを自己判断する。

自己評価・多面評価

#### 3. スキル習得方法の選択

自分どのように行動するかを知り演習する。

コーチング

#### 4. 業務への適用 / 目標設定と行動計画

新たなコンピテンシーを現実の業務にどう活用するか目標を設定し行動計画を立てる。

・知識学習  
・アクションラーニング  
・シュミレーション  
・モデリング

#### 5. 体験と振り返り

体験し、何を学習できたか振り返る

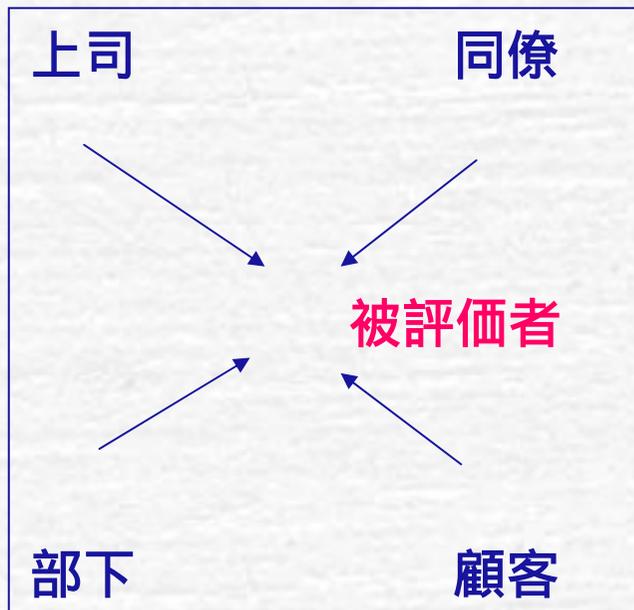
## 2.5 能力開発(コンピテンシーの開発)

### 気づき

自己評価・多面評価  
(360度評価)

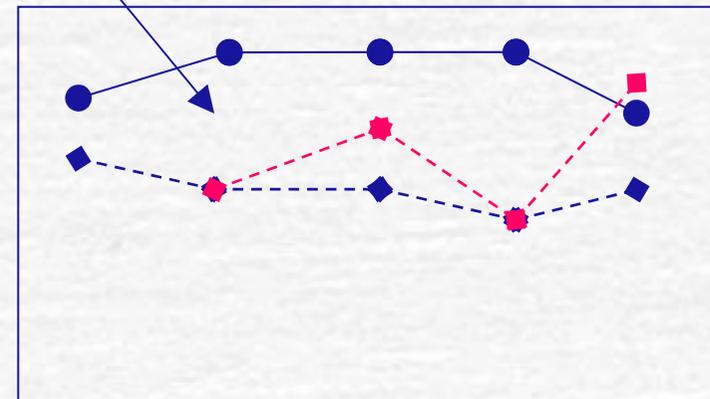


フィードバック



- ハイパーフォーマー
- ◆- -◆ 多面評価
- ◆- -◆ 自己評価

ギャップ



人の育成

影響力

対人理解力

専門能力

自己確信

コンピテンシー評価シート

## 2.5 能力開発(コンピテンシーの開発)

### スキルの習得方法の例

人間関係  
・創造力

◆職務経験からの学習  
アクションラーニングセッション

◆モデリング  
模範となる職員の行動を観察し真似る、  
ノウハウ集を読んで真似る

専門能力

◆知識学習  
指定した本を読む、通信教育を受ける、  
eラーニング、ビデオトレーニング

統合力

◆シュミレーション  
ビジネスゲーム、意味あるイベント、ボラン  
ティアなどへの参加

## 2.5 能力開発(コンピテンシーの開発)

### コーチングとアクションラーニングの違い

コーチングもアクションラーニングも「質問型のコミュニケーションを使い、相手取るべき行動を自ら選択してもらう」という点は同じです。

コーチング	アクションラーニング
その人が行きたい方向に行くことを コーチする(助ける)。	どうアクション(行動)するかをラーニ ング(学習)する。
個人対コーチの関係	グループでの問題解決と学習、 この過程を通して個人も学習する。
コーチが個人へ働きかける。	アクションラーニングコーチが、グ ループの学習を促進する。
	アクションラーニングコーチの経験を 通してチームリーダーを養成するこ とができる。