

図1 管理栄養士のコンピテンシーモデル

活用といった知識とスキル(B2)、PDS (Plan-Do-See) サイクルにもとづくマネジメント能力 (B3) の3つを含むものとして整理した。

米国登録栄養士のコンピテンシーにあたるSOPは可能な限り、シンプルなものを目指し、各職域に共通するPDSサイクルにもとづく能力がSOPの項目として開発されている。しかしながら、日本の管理栄養士の活躍の場は、公衆栄養、臨床栄養、給食経営管理等と幅広く、それぞれの職域において特有のコンピテンシーがあると考えられる。したがって、日本においては、管理栄養士の共通コンピテンシーを取り巻く形で、職域別コンピテンシー (C) を設定することにした (図1)。

平成12年の栄養士法の改正により、管理栄養士の業務が明確化され、平成14年度から新カリキュラムによる管理栄養士養成教育がスタートされた。本年度は新カリキュラムで学んだ四年制の養成施設の卒業生が出始めてからちょうど5年目にあたり、新カリキュラムで学んだ管理栄養士が、各職域においてどのようなパフォーマンス (業績) を表出しているかを評価する時期に来ていると考えられる。管理栄養士に必要とされるコンピテンシーを開発し、その達成度を調査することは、新しいカリキュラムでの管理栄養士教育の成果の検証にも役立つと考えられる。さらに、開発された管理栄養士のコンピテンシーを到達目標とする教育、Competency-based education の導入は、資質の高い管理栄

養士の効果的・効率的な養成にも役立つと期待される。

E. 結論

本研究では、管理栄養士のコンピテンシー開発のために、コンピテンシーに関する文献をレビューし、枠組みを整理した。その結果、我が国の管理栄養士のコンピテンシーモデルとして、基本コンピテンシー、共通コンピテンシー、職域別コンピテンシーの3層構造のモデルが提案された。

F. 参考文献

- 1) ライル M. スペンサー, シグネ M. スペンサー, 梅津祐良, 成田攻, 横山哲夫 訳. 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:東京, 2001 (Lyle M. and Signe M. Spencer. *Competence at Work, Models for Superior Performance*, 1993, John Wiley & Sons, Inc: Canada)
- 2) アントワネット・D・ルシア, リチャード・レプシンガー, 遠藤仁 訳. 実践コンピテンシーモデル. 日経 BP 社:東京, 2002 (Anntoinette D. Lucia and Richard Lepsinger. *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*, 1999, Jossey-Bass: New York)
- 3) Jean A. Anderson, Karla Kennedy-Hagan, Marsha R. Stieber, Debra S. Hollingsworth, Kendra Kattelman, Catherine L. Stein Arnold, Beth M. Egan. Dietetics Educators of Practitioners and American Dietetic Association Standards of Professional Performance for Registered Dietitians (Generalist, Specialty/Advanced) in Education of Dietetics Practitioners, *J Am Diet Assoc* 109: 747-754. e14, 2009
- 4) 人事院人物試験技法研究会. 人物試験におけるコンピテンシーと「構造化」の導入(報告書), 2005
<http://www.jinji.go.jp/saiyo/jhoukoku.pdf> (2011年2月26日)
- 5) 水嶋春朔. 公衆衛生専門職のコンピテンシー, からだの科学増刊これからの保健師. 日本評論社(東京) pp. 158-163, 2006
- 6) 曾根智史. 新任時期の教育目標—求められる能力, 到達目標, 行動目標. *保健医療科学* 55(2): 118-127, 2006
- 7) 厚生労働省健康局保健指導室. 地域保健従事者の資質の向上に関する検討会報告書, 2003
- 8) 厚生労働省健康局保健指導室. 新任時期における地域保健従事者の現任教育に関する検討会報告書, 2004
- 9) 厚生労働省健康局保健指導室. 新任時期の人材育成モデルプログラム作成事業検討会報告書, 2005
- 10) 厚生労働省健康局保健指導室. 新任時期の人材育成プログラム評価検討会報告書, 2006
- 11) 水嶋春朔. 公衆衛生専門職のコンピテンシー, からだの科学増刊これからの保健師. 日本評論社(東京) pp. 158-163, 2006
- 12) 水嶋春朔, 遠藤弘良. WHO におけるコンピテンシーに基づく人材育成. *保健医療科学* 55(2): 112-117, 2006
- 13) 鳩野洋子, 岡本玲子, Jonson B, Bryar R. 英国における公衆衛生専門職のコンピテンシー. *保健医療科学* 55(2): 106-111, 2006
- 14) The NHS knowledge and Skills Framework (NHS KSF) and Development Review Guidance. http://www.dh.gov.uk/prod_consum_dh/groups/dh_digitalassets/@dh/@en/documents/digitalasset/dh_4073748.pdf, 2003 (2011年2月26日)
- 15) Skills for Health
<http://www.Skillsforhealth.org.uk> (2011年2月26日)
- 16) 綿引信義. 米国におけるコンピテンシーに基づく公衆衛生専門職の育成について. 保健

- 医療科学 55(2): 100-105, 2006
- 17) Public Health Functions Steering Committee. Public health in America. Fall, 1994
- 18) Sorensen A, Bialek RG, eds. The Public health faculty/agency forum: Linking graduate education and practice. FL: Florida University Press, 1993
- 19) Association of Schools of Public Health (ASPH). Master's degree in public health core competency development project. Version i.3 October 2004-December 2005, 2006
- 20) ASPH. ASPH's Response to the IOM Report "Who will keep the public healthy? Educating public health professionals for the 21st century". Final Proceedings, 2005
- 21) Council on Linkages on Between Academia and Public Health Practice.
<http://www.trainingfinder.org/competencies> (2011年2月26日)
- 22) Institute of Medicine. Who will keep the public healthy? Educating public health professionals for the 21st century. Washington; D. C. : National Academic Press, 2003
- 23) 曾根智史. 新任時期の教育目標—求められる能力, 到達目標, 行動目標. 保健医療科学 55(2): 118-127, 2006
- 24) 厚生労働省健康局保健指導室. 地域保健従事者の資質の向上に関する検討会報告書, 2003
- 25) 厚生労働省健康局保健指導室. 新任時期における地域保健従事者の現任教育に関する検討会報告書, 2004
- 26) 厚生労働省健康局保健指導室. 新任時期の人材育成モデルプログラム作成事業検討会報告書, 2005
- 27) 厚生労働省健康局保健指導室. 新任時期の人材育成プログラム評価検討会報告書, 2006
- 28) 曾根智史. 新任時期の教育目標—求められる能力, 到達目標, 行動目標. 保健医療科学 55(2): 118-127, 2006
- 29) 岡本玲子. これからの行政保健師に求められるコンピテンシー, からだの科学増刊これからの保健師. 日本評論社(東京) pp. 170-175, 2006
- 30) 地域保健従事者の資質の向上に関する検討会. 地域保健従事者資質向上検討会のための調査研究委員会編. 地域保健を支える人材の育成・実態調査と事例からみた将来像. 中央法規(東京) pp. 69-75, 2004
- 31) 公衆衛生看護のあり方に関する検討委員会: 公衆衛生看護のあり方に関する検討委員会活動報告「保健師のコアカリキュラムについて」中間報告. 日本公衆衛生雑誌 52(8): 756-764, 2005
- 32) 岡本玲子, 塩見美抄, 中山貴美子ほか. 変革期に対応する保健師の新たな専門技能獲得に関する研究. 平成 16 年度厚生労働科学研究費補助金健康科学総合研究事業報告書, 2005
- 33) 岡本玲子, 塩見美抄, 中山貴美子ほか. 変革期に対応する保健師の新たな専門技能獲得に関する研究. 平成 17 年度厚生労働科学研究費補助金健康科学総合研究事業報告書, 2006
- 34) 平野かよ子. 公衆衛生看護における保健師のコンピテンシー. 保健医療科学 55(2): 128-132, 2006
- 35) 上田礼子. 看護大学・大学院の到達目標, 多賀出版(東京), 2006
- 36) 小山真理子. 看護基礎教育における看護技術教育の充実に関する研究—看護基礎教育卒業時の到達目標—. 平成 17 年度厚生労働科学研究費補助金(医療技術評価総合研究事業) 総括研究報告, 2006

- 37) 須永美幸. 厚生労働科学研究費補助金 循環器疾患等生活習慣病対策総合研究事業「保健・医療サービス等における栄養ケアの基盤的研究」平成 19 年度報告書, 2008
- 38) 須永美幸. 厚生労働科学研究費補助金 循環器疾患等生活習慣病対策総合研究事業「保健・医療サービス等における栄養ケアの基盤的研究」平成 20 年度報告書, 2009
- 39) Foundation Knowledge and Competencies for Entry-Level Dietitians.
http://www.eatright.org/uploadedFiles/CADE/CADE-General-Content/3-08_RD-FKC_Only.pdf, 2008 (2011 年 3 月 8 日)
- 40) O' Sullivan Maillet J, Skates J, Pritchett E, American Dietetic Association: Scope of dietetics practice framework. J Am Diet Assoc 105: 634-640, 2005
- 41) The American Dietetic Association Quality Management Committee, American Dietetic Association Revised 2008 Standards of Practice for Registered Dietitians in Nutrition Care; Standards of Professional Performance for Registered Dietitians; Standards of Practice for Dietetic Technicians, Registered, in Nutrition Care; and Standards of Professional Performance for Dietetic Technicians, Registered. J Am Diet Assoc 108: 1538-1542, 2008
- 42) 須永美幸. 厚生労働科学研究費補助金循環器疾患等生活習慣病対策総合研究事業, 保健・医療サービス等における栄養ケアの基盤的研究平成 21 年報告書, pp. 103-131, 2010

G. 研究発表

1. 論文発表
該当なし

2. 学会発表

- 1) 永井成美. 管理栄養士教育の到達度を把握する試みに向けて, 第 57 回日本栄養改善学会学術総会シンポジウム⑦ 管理栄養士の専門性を高める養成のあり方. 栄養学雑誌 68(5): 90, 2011

H. 知的財産権の出願・登録状況

1. 特許取得
該当なし
2. 実用新案登録
該当なし
3. その他
該当なし

資料 1

コンピテンシーの概念と定義

【参考文献 1 より】

コンピテンス (Competence) の概念

1973 年ハーバード大学心理学者 David C. McClelland (デイビッド・マクレランド) によって提唱された概念 (McClelland, D. C.: Testing for competence rather than for “Intelligence”. American Psychologist 28: 1-14, 1973)

コンピテンス (Competence) の定義

「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」

“underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation”

〔用語の解釈〕

根源的特性：

コンピテンシーは個人の性格のかなり深い、永続的な部分を占め、さらにかなり広い範囲の状況や職務タスクにおける行動を予測できることを意味する。さまざまな状況を超えて、かなり長期間にわたり、一貫性をもって示される行動や思考の方法。

原因として関わる：

コンピテンシーはある種の行動や成果の原因となり、予見し得ることを意味する。

基準に照らして：

ある特定の尺度や基準にもとづいて測定する場合に、コンピテンシーは実際に、だれがすぐれた成果を生み、だれが劣った成果に終わるかを予見し得ることを意味する。

【参考文献 2 より】

コンピテンシーモデルとは

「本質的には先天的な才能と、学習と努力や経験などを通して習得した様々な技術や知識の結合を基本として構築したピラミッド」(資料 3、図表 1.2)

コンピテンシーには、先天的、後天的能力のいずれについても含まれる。

参考文献

- 1) ライル M. スペンサー, シグネ M. スペンサー, 梅津祐良, 成田攻, 横山哲夫 訳. コンピテンシーマネジメントの展開導入・構築・活用, 2001, 生産性出版:東京. (Lyle M. and Signe M. Spencer. Competence at Work, Models for Superior Performance, 1993, John Wiley & Sons, Inc: Canada)
- 2) アントワネット・D・ルシア, リチャード・レプシンガー, 遠藤仁 訳. 実践コンピテンシーモデル, 2002, 日経 BP 社:東京. (Anntoinette D. Lucia and Richard Lepsinger. The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations, 1999, Jossey-Bass: New York)

資料 2

コンピテンシーの特性

【参考文献 2 より】

コンピテンシーは行動として表出する

コンピテンシーを行動様式として表す 2 つの理由：

1. 人事管理として有益にするためには、定義するだけでなく、コンピテンシーが行動として表れている状態を示さなければならない。
2. 行動は修正し、教育することができる。

コンピテンシーモデル開発プロセスでのデータ収集では、改善することができる具体的な行動に重点が置かれている。また、コンピテンシーモデルそれ自体は行動形式として表現される。行動形式で示されることにより、コンピテンシーモデルの適合性の検証が容易になる。

【参考文献 1 より】

原因（コンピテンシー）・結果（パフォーマンス）の関係（図 1）

図 1 の上段のとおり、動因、特性、自己イメージといったコンピテンシーが行動となって現れ、それがさらに職務上の業績（Performance）に影響を及ぼす。また、コンピテンシーには必ず「意図」が含まれる。意図を伴わない行動はコンピテンシーとは認められない。

図 1 の下段は、達成要求というコンピテンシーを例にした行動、パフォーマンスを示したものである。達成要求というコンピテンシーが目標設定といった行動になり、継続的改善につながる。あるいは、計算されたリスクテイクといった行動になり、イノベーションの開発につながる。

評価基準との比較

業績（Performance）に違いを生まない特性や資格はコンピテンシーではない。また、人材評価に使うべきでない。

〔用語の解説〕

卓越した業績（Superior performance）：統計的に平均的業績から標準偏差ひとつ分高い業績。ある職務の状況でほぼトップ 10 パーセント（10 人に 1 人）に相当する業績。

効果的な業績（Effective performance）：許容できる最低レベル（Minimally

acceptable level) の業績を指す。このレベルを下回ったとき、その個人は職務をこなす能力を備えていないとみなされる。

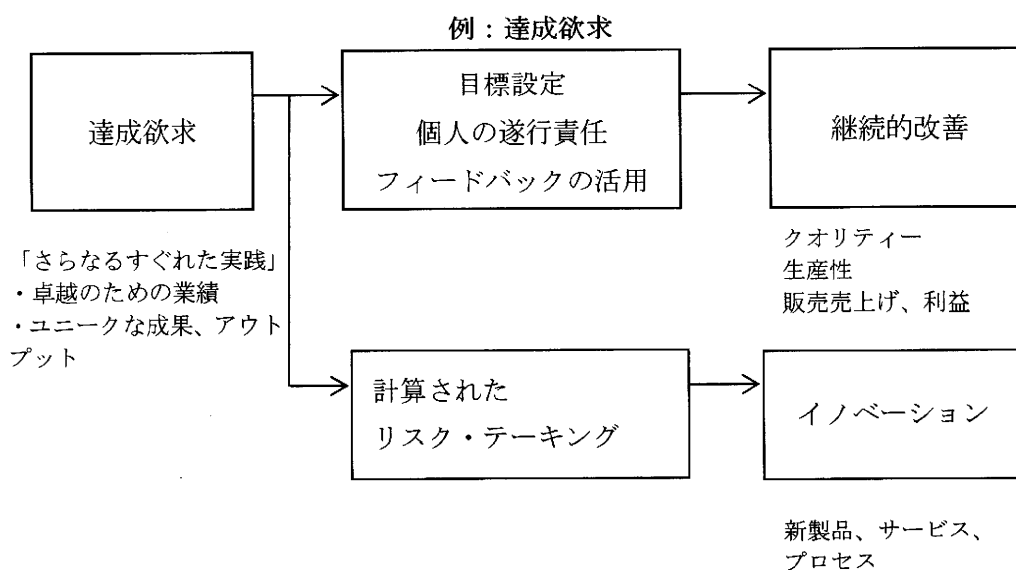
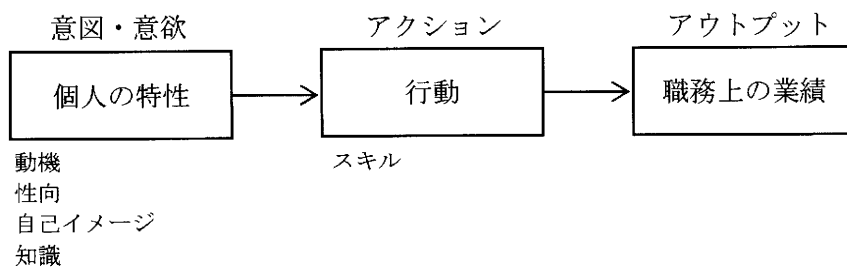


図1 コンピテンシーの原因-結果フロー・モデル (参考文献1より)

文献

- 1) ライル M. スペンサー, シグネ M. スペンサー, 梅津祐良, 成田攻, 横山哲夫 訳. コンピテンシーマネジメントの展開導入・構築・活用, 2001, 生産性出版: 東京. (Lyle M. and Signe M. Spencer. Competence at Work, Models for Superior Performance, 1993, John Wiley & Sons, Inc: Canada)
- 2) アントワネット・D・ルシア, リチャード・レプシンガー, 遠藤仁 訳. 実践コンピテンシーモデル, 2002, 日経 BP 社: 東京. (Anntoinette D. Lucia and Richard Lepsinger. The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations, 1999, Jossey-Bass: New York)

資料 3

コンピテンシーの概念図

【参考文献 1 より】

コンピテンシー特性の 5 つのタイプとその定義 (図 1)

1. 動因 (Motives) : ある個人が行動を起こす際に常に考慮し願望するさまざまな要因。
2. 特性 (Traits) : 身体的特徴、あるいはさまざまな状況や情報に対する一貫した反応。たとえば感情の自己コントロールやイニシアティブ (率先行動) が、さまざまな状況に対する一貫した反応に含まれる。
3. 自己イメージ (Self-concept) : 個人の態度、価値観、セルフイメージ。自己確信 (Self-confidence) はセルフイメージに含まれる。
4. 知識 (Knowledge) : 特定の内容領域で個人が保持する情報。
5. スキル (Skill) : 身体的、心理的課題を遂行する能力。心理的あるいは認知的スキルに関するコンピテンシーには、分析的思考 (情報を処理する、原因と結果を明らかにする等) と概念的思考 (複雑のデータからパターンをみつける等) が含まれる。

1 の動因と 2 の特性は中核に位置し、評価も開発も難しい。4 の知識と 5 のスキルは表面的なもので比較的開発しやすい。3 の自己イメージはその中間に位置し、時間と困難は伴うが、訓練や経験を通じて変容が可能であるとされている。

以上の考え方は、下記のような冰山モデルあるいは多重円形モデルで示されている。

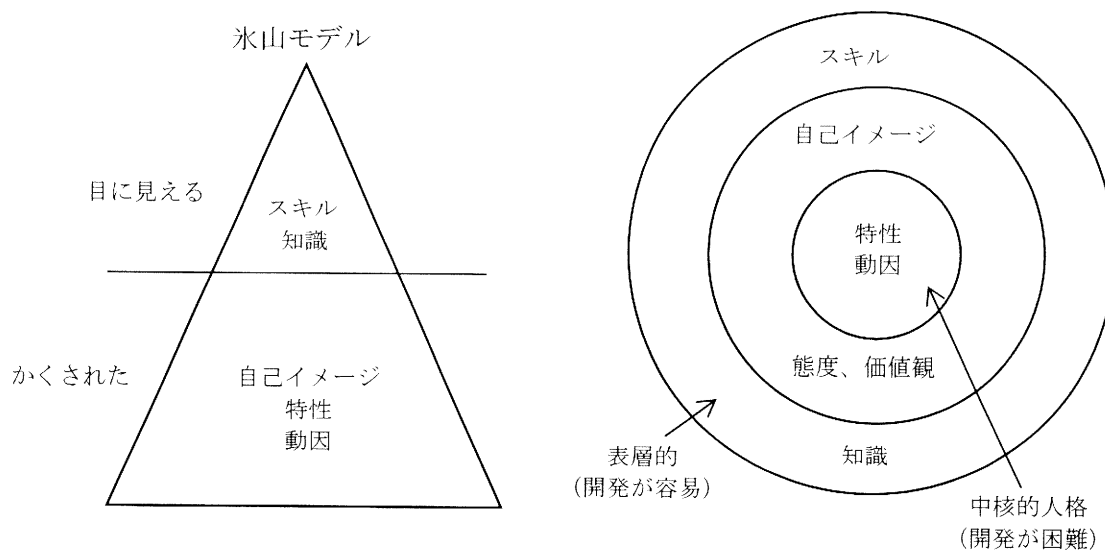


図 1 中核と表層コンピテンシー (文献 1 より)

さらに、コンピテンシーは行動となって現れるという考え方から、図2のように、コンピテンシーピラミッドの頂点に行動様式が位置づけられる場合もある。(文献2より)

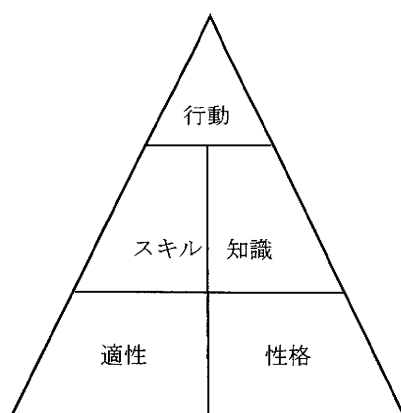


図2 コンピテンシーピラミッド (文献2より)

なお、米国栄養士会は登録栄養士 (RD) のパフォーマンスを図3のとおり、多重円形モデルで示している。

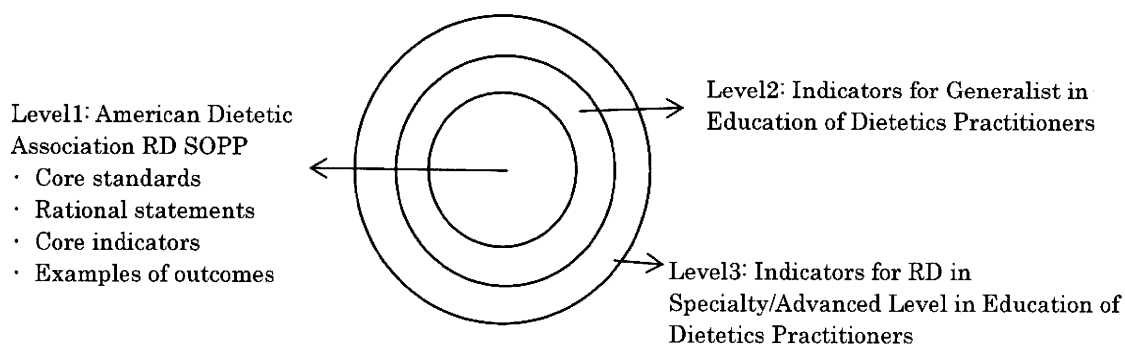


図3 米国栄養士養成における RD(登録栄養士)の専門的パフォーマンスの基準 (SOPP) の概要 (文献3より)

文献

- 1) ライル M. スペンサー, シグネ M. スペンサー, 梅津祐良, 成田攻, 横山哲夫 訳. コンピテンシーマネジメントの展開導入・構築・活用, 2001, 生産性出版:東京. (Lyle M. and Signe M. Spencer. Competence at Work, Models for Superior Performance, 1993, John Wiley & Sons, Inc: Canada)
- 2) アントワネット・D・ルシア, リチャード・レプシンガー, 遠藤仁 訳. 実践コンピテンシーモデル, 2002, 日経 BP 社:東京. (Anntoinette D. Lucia and Richard Lepsinger. The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations, 1999, Jossey-Bass: New York)
- 3) Jean A. Anderson, Karla Kennedy-Hagan, Marsha R. Stieber, Debra S. Hollingsworth, Kendra Kattelmann, Catherine L. Stein Arnold, Beth M. Egan. Dietetics Educators of Practitioners and American Dietetic Association Standards of Professional Performance for Registered Dietitians (Generalist, Specialty/Advanced) in Education of Dietetics Practitioners, J Am Diet Assoc 109: 747-754. e14, 2009

資料 4

コンピテンシーモデルの開発(1)

コンピテンシーモデルの開発は、大きく 2 つに分けられる。1 つは専門家パネルを集め、そこからハイパフォーマーのコンピテンシーを洗い出し、コンピテンシーを決めていく方法であり、もう 1 つはハイパフォーマーを探し、上司や部下からのインタビューなどの調査からコンピテンシーを決めていく方法である。前者は短期間でできるメリットがあるが、コンピテンシーの内容が偏る可能性が指摘されている。

いずれの方法においてもコンピテンシーモデルの妥当性を検討するために、ハイパフォーマー、平均的なパフォーマーなどランク付けされた人のコンピテンシーを比較し、廃パフォーマーのコンピテンシーが確かに高いかどうかを確認する手順が必要とされる。

1) 専門家パネルを用いた短期的な研究デザイン

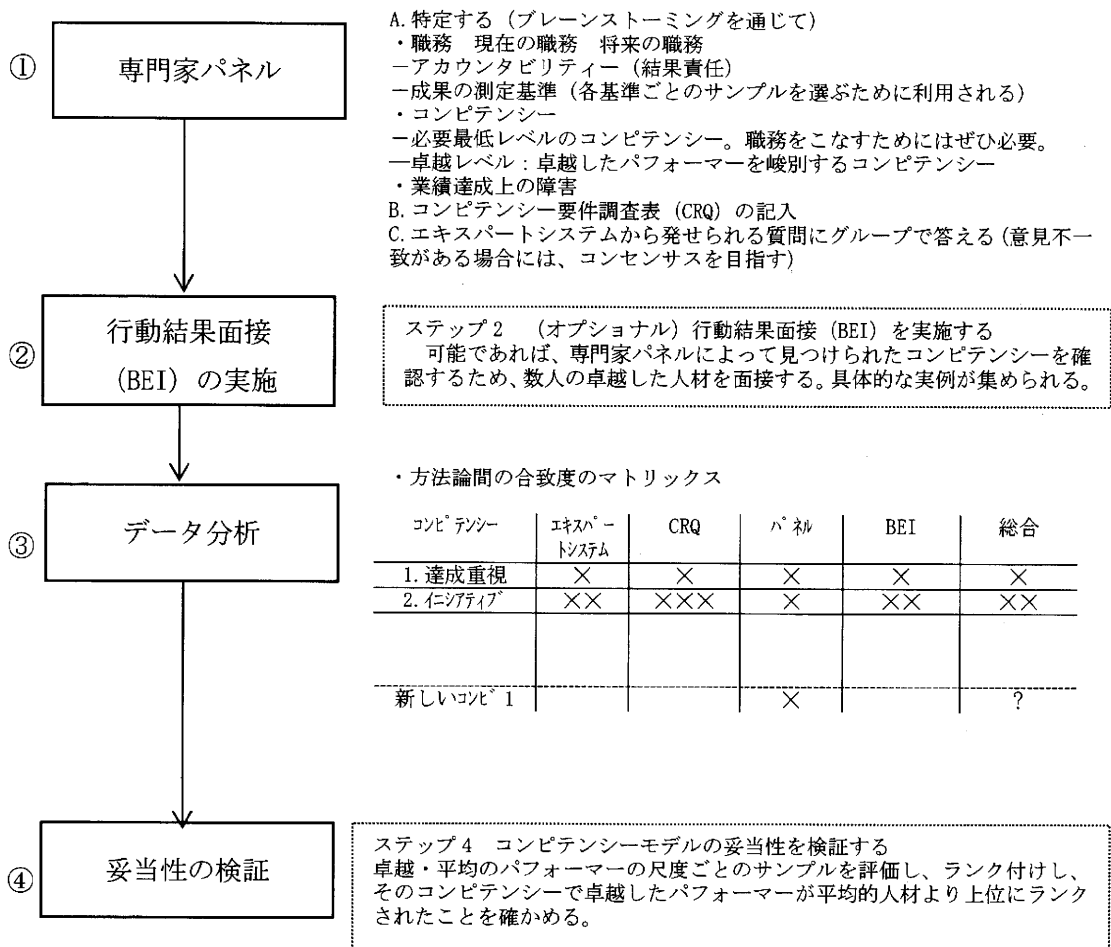


図 1 短縮版コンピテンシーモデルのプロセス (参考文献 1 より)

2) 伝統的なコンピテンシー研究デザイン

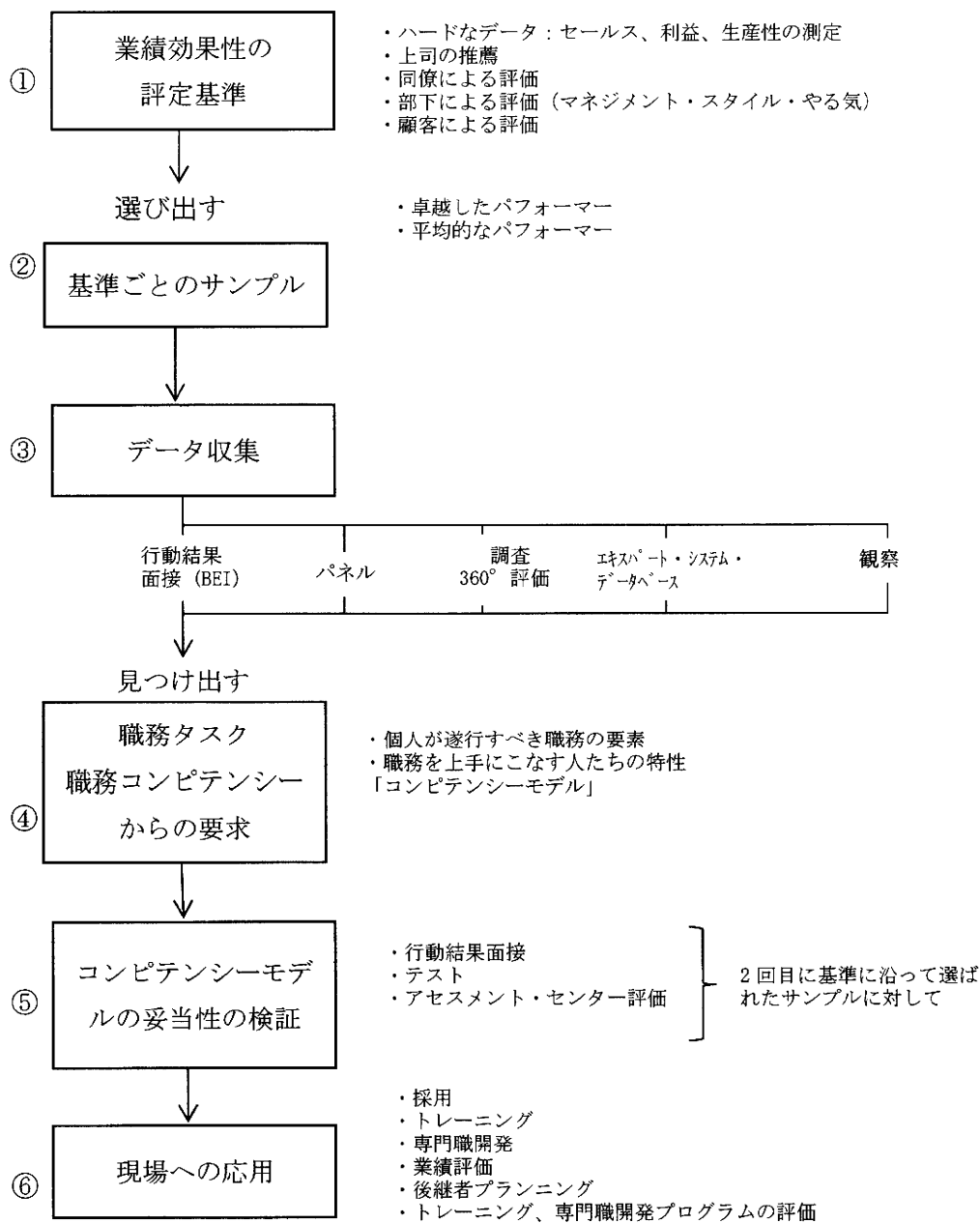


図 2 職務コンピテンシーのアセスメントのプロセス（参考文献 1 より）

文献

1) ライル M. スペンサー, シグネ M. スペンサー, 梅津祐良, 成田攻, 横山哲夫 訳.
コンピテンシーマネジメントの展開導入・構築・活用, 2001, 生産性出版: 東京. (Lyle
M. and Signe M. Spencer. Competence at Work, Models for Superior Performance, 1993,
John Wiley & Sons, Inc: Canada)

資料 5

コンピテンシーモデルの開発 (2)

1. コンピテンシーモデルの開発において必要とされる手順

1) プロジェクトの目標と範囲の明確化

なぜ、コンピテンシーモデルを作るのか？

どの職務、どの機能、またはどの組織単位を対象とするのか？

モデル開発にはどのような手法を採用するのか？

2) 実施上のゴールと基準の明確化

どのようにして、達成したという状況を知ることができるのか？

3) アクションプランの作成

どのような作業が必要となるのか？

4) モデルの基礎となるパフォーマンス基準を満たす人、基準を上回る人、または基準を下回る人の特定

ある職務でパフォーマンスが高いというのはどういうことを指すのか？

2. 開発のためのアプローチ手法

① ゼロからの作成

② 既存のコンピテンシーモデルの利用

の2種類がある。

① ゼロからの作成 (図表 3.1 「ゼロからの作成」の1~5の解説)

a. 情報収集方法の決定

インタビューの対象者の決定

対象とする人材群の量と質が重要なポイント

量・・・対象となる役割やポジションにあるすべての人に実施すべき。しかし、難しい場合、統計的に反映するようにサンプリングする。

質・・・全社的な人員構成を反映していること (地域、在職期間、性別、年齢、職務レベル (必要に応じて)、業績 (期待以上、満たしている、期待以下))

データ収集方法の決定

個人インタビューとフォーカスグループインタビュー

個人インタビュー方式が薦められている

表 1 コンピテンシーモデルの 2 つの開発アプローチ (文献 1 より)

ゼロから作成	既存モデルの利用
1 個人と職務ユニットに対するパフォーマンス基準を明確化する。	1 個人と職務ユニットに対するパフォーマンス基準を明確化する。
2 パフォーマンス基準に対して「基準どおり」「基準以上」「基準以下」の個人と職務ユニットを特定する。	2 パフォーマンス基準に対して「基準どおり」「基準以上」「基準以下」の個人と職務ユニットを特定する。
3 対象となる職務の在職者と観察者へのインタビューを実施する。	
4 対象となる職務の在職者の仕事の様子を直接に観察する「ある一日」	
5 暫定コンピテンシーモデルの開発 テーマやパターンについてデータを分析し、ハイパーフォーマーと標準的フォーマーの間の差異を見出す。	
6 アンケート調査を実施する。または、幅広い従業員を対象とするためにフォーカスグループを抽出し、ある職務のコンピテンシーの関連性と重要性の程度についてテストする。	3 アンケート調査を実施する。または、幅広い従業員を対象とするためにフォーカスグループを抽出し、ある職務のコンピテンシーの関連性と重要性の程度についてテストする。
7 アンケート調査の結果、または、フォーカスグループからの情報を分析し、モデルを修正する。	4 アンケート調査の結果、または、フォーカスグループからの情報を分析し、モデルを修正する。
8 モデルの適合性を確認する。(ハイパーフォーマーに関連するコンピテンシーを特定するために、360 度アンケート調査を実施する。)	5 モデルの適合性を確認する。(ハイパーフォーマーに関連するコンピテンシーを特定するために 360 度アンケート調査を実施する。)
9 モデルの最終的な修正を行う。	6 モデルの最終的な修正を行う。

データの記録方法の決定

インタビューを録音する

インタビューの担当者を 2 人用意する

インタビューの担当者がメモをとる (一般的なアプローチ。効率的)

b. データ収集

90 分程度が理想 (実際は 45~60 分が多い)

対象者が自由に回答できる質問を用いる
 ストーリーと実例をたずねる
 不明な点を明らかにする
 対象者を誘導しない
 リラックスできるオープンな環境をつくる
 対象者に話をさせる
 スケジュールを作成し、それに沿ってインタビューを進める
 (フォーカスグループインタビューでは) 全員を参加させる

c. 在職者の日常業務の観察

インタビュー対象者が理想的な行動を述べたり、期待されている回答を述べることがある。実際やっていることと異なる場合がある。在職者の様子を観察し、インタビューで集めた情報を現実的にチェックする。一日あるいは半日一緒に過ごす。観察者はできるだけ目立たないようにする。距離をおいて調査する。

[用語の解説]

360 度フィードバックとは

対象者の具体的行動とそのインパクトについて、上司、部下、同僚、プロジェクトチームのメンバー、社内外の顧客等から情報を集めること。多くの企業が訓練と評価のためのツールとして取り入れている。

d. 暫定コンピテンシーモデルの開発

インタビュー、観察から得られたデータをもとに、関連性のあるコンピテンシーを特定する分析を行う。

期待以上の行動をする人と標準的な行動をする人の相違点を見つける。

頻繁に発生しているテーマやパターンについて述べているコメントからコンピテンシーをみつける。

3. コンピテンシーモデルの適合性の検証

1) コンピテンシーモデルのテスト

アンケート調査

フォーカスグループインタビュー

各コンピテンシーの重要性について評価してください

大変に重要 (4) ~ 必要なし (1)

2) 新たに収集したデータの分析とモデルの改良

3) コンピテンシーモデルの検証

- a. コンピテンシーのリストを 360 度フィードバック形式の質問項目に変換し、調査票を作成する。
- b. モデル開発の初期段階で設定したパフォーマンス基準に対する 3 つのグループのそれぞれに位置づけられる在職者（「基準以上」「基準を満たしている」「基準以下」の人たちの部下、同僚、上司に調査票を配布する。必要があれば外部の顧客にも配布する（調査対象は少なくとも、8 人そして、1 人あたり、少なくとも部下 3 人、同僚 3 人の回答者）。
- c. データを分析する。調査対象者別にスコアを集計し、基準グループごとに比較分析する。

4) モデルの完成

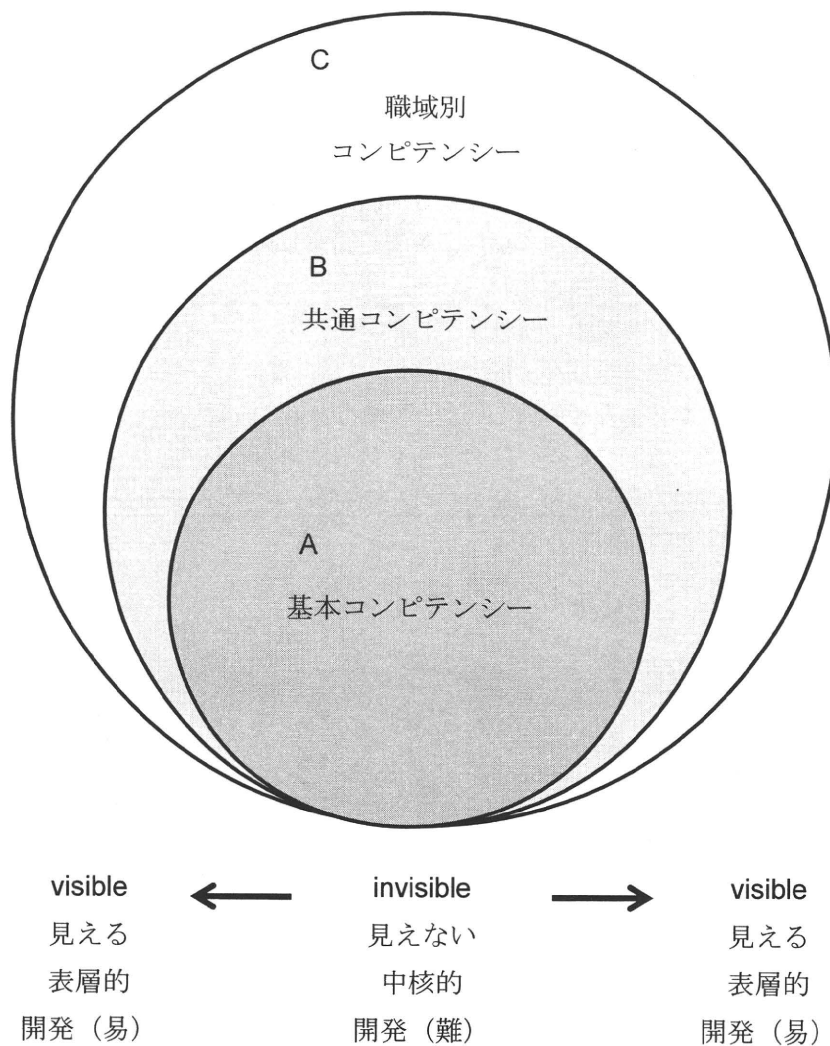
以上の手順によりコンピテンシーモデルを完成させる。

文献

- 1) アントワネット・D・ルシア, リチャード・レプシンガー, 遠藤仁 訳. 実践コンピテンシーモデル, 2002, 日経 BP 社: 東京. (Anntoinette D. Lucia and Richard Lepsinger. The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations, 1999, Jossey-Bass: New York)

資料 6

文献整理において用いたコンピテンシーモデル



資料 7

国内の事例－国家公務員採用 I 種試験－

分類	文献	人事院（国家公務員）	人物評価（採用）								
A	1, 2	開発の目的	国家公務員採用 I 種試験（人物試験）の信頼性（客観性）、妥当性を高める。								
		開発方法	報告書「人物試験におけるコンピテンシーと『構造化』の導入」には記載がないが、既存モデル（アメリカ合衆国国務省における実証的研究、アメリカ合衆国での国家公務員の採用、英国の国家公務員採用試験のファーストストリーム試験）の利用と推察される。								
		コンピテンシーの定義	①行動に表れる能力、特性 ②結果や成果と結びつく能力、特性 →過去の具体的な行動について、課題をどのように設定したか、解決に向けてどのように行動したかに注目し、具体的に何をしたか、そのときにどう考えたかについて聞き出し、能力・特性の表現としての行動を評価する。								
		枠組み	<p>6つの評価項目とその構造</p> <p><課題解決のプロセスを想定した6つの評価項目></p> <p>課題への取組み</p> <p>①積極性（意欲、行動力） ④経験学習力（課題の認識、経験の適用）</p> <p>⑤自己統制（情緒暗転性、統制力） ⑥コミュニケーション力（表現力、説得力）</p> <p>②社会性（他者理解、関係構築力） ③信頼感（責任感、達成力）</p> <p>課題での経験を次に生かす</p> <p>最後まで取り組んで結果を出す</p> <p>課題解決のプロセス</p> <p>評価項目 1 積極性（意欲、行動力）</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="4">着眼点</td> <td>自らの考えを積極的に伝えようとしているか</td> </tr> <tr> <td>考え方が前向きで向上心があるか</td> </tr> <tr> <td>目標を高く設定し、率先してことに当ろうとしているか</td> </tr> <tr> <td>困難なことにもチャレンジしようとする姿勢が見られるか</td> </tr> </table> <p>評価項目 2 社会性（他者理解、関係構築力）</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="4">着眼点</td> <td>相手の考えや感情に理解を示しているか</td> </tr> <tr> <td>異なる価値観にも理解を示しているか</td> </tr> <tr> <td>組織や集団のメンバーと信頼関係が築けるか</td> </tr> <tr> <td>組織の目的達成と活性化に貢献しているか</td> </tr> </table>	着眼点	自らの考えを積極的に伝えようとしているか	考え方が前向きで向上心があるか	目標を高く設定し、率先してことに当ろうとしているか	困難なことにもチャレンジしようとする姿勢が見られるか	着眼点	相手の考えや感情に理解を示しているか	異なる価値観にも理解を示しているか
着眼点	自らの考えを積極的に伝えようとしているか										
	考え方が前向きで向上心があるか										
	目標を高く設定し、率先してことに当ろうとしているか										
	困難なことにもチャレンジしようとする姿勢が見られるか										
着眼点	相手の考えや感情に理解を示しているか										
	異なる価値観にも理解を示しているか										
	組織や集団のメンバーと信頼関係が築けるか										
	組織の目的達成と活性化に貢献しているか										

<p>評価項目 3 信頼感（責任感、達成力）</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="4">着眼点</td> <td>相手や課題を選ばずに誠実に対応しようとしているか</td> </tr> <tr> <td>公務に対する気構え、使命感はあるか</td> </tr> <tr> <td>自らの行動、決定に責任を持とうとしているか</td> </tr> <tr> <td>困難な課題にも最後まで取り組んで結果を出しているか</td> </tr> </table>		着眼点	相手や課題を選ばずに誠実に対応しようとしているか	公務に対する気構え、使命感はあるか	自らの行動、決定に責任を持とうとしているか	困難な課題にも最後まで取り組んで結果を出しているか
着眼点	相手や課題を選ばずに誠実に対応しようとしているか					
	公務に対する気構え、使命感はあるか					
	自らの行動、決定に責任を持とうとしているか					
	困難な課題にも最後まで取り組んで結果を出しているか					
<p>評価項目 4 経験学習力（課題の認識、経験の適用）</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="4">着眼点</td> <td>自己の経験から学んだものを現在に適用しているか</td> </tr> <tr> <td>自己や組織の状況と課題を的確に認識しているか</td> </tr> <tr> <td>優先度や重要度を明確にして目標や活動計画を立てているか</td> </tr> <tr> <td>他者から学んだものを自己の行動や経験に適用しているか</td> </tr> </table>		着眼点	自己の経験から学んだものを現在に適用しているか	自己や組織の状況と課題を的確に認識しているか	優先度や重要度を明確にして目標や活動計画を立てているか	他者から学んだものを自己の行動や経験に適用しているか
着眼点	自己の経験から学んだものを現在に適用しているか					
	自己や組織の状況と課題を的確に認識しているか					
	優先度や重要度を明確にして目標や活動計画を立てているか					
	他者から学んだものを自己の行動や経験に適用しているか					
<p>評価項目 5 自己統制（情緒安定性、統制力）</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="4">着眼点</td> <td>落ち着いており、安定感があるか</td> </tr> <tr> <td>ストレスに前向きに対応しているか</td> </tr> <tr> <td>環境や状況の変化に柔軟に対応できるか</td> </tr> <tr> <td>自己を客観視し、場に応じて統制することができるか</td> </tr> </table>		着眼点	落ち着いており、安定感があるか	ストレスに前向きに対応しているか	環境や状況の変化に柔軟に対応できるか	自己を客観視し、場に応じて統制することができるか
着眼点	落ち着いており、安定感があるか					
	ストレスに前向きに対応しているか					
	環境や状況の変化に柔軟に対応できるか					
	自己を客観視し、場に応じて統制することができるか					
<p>評価項目 6 コミュニケーション力（表現力、説得力）</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="4">着眼点</td> <td>相手の話の趣旨を理解し、的確に応答しているか</td> </tr> <tr> <td>話の内容に一貫性があり、論理的か</td> </tr> <tr> <td>話し方に熱意、説得力があるか</td> </tr> <tr> <td>話が分かりやすく、説明に工夫、根拠があるか</td> </tr> </table>		着眼点	相手の話の趣旨を理解し、的確に応答しているか	話の内容に一貫性があり、論理的か	話し方に熱意、説得力があるか	話が分かりやすく、説明に工夫、根拠があるか
着眼点	相手の話の趣旨を理解し、的確に応答しているか					
	話の内容に一貫性があり、論理的か					
	話し方に熱意、説得力があるか					
	話が分かりやすく、説明に工夫、根拠があるか					
<p>プラス評価項目 該当する項目がある場合プラスの評価として判定に反映させる</p>	<input type="checkbox"/> リーダーシップ <input type="checkbox"/> 問題発見能力 <input type="checkbox"/> 企画力・提案力 <input type="checkbox"/> 社会奉仕活動等の体験による人間的な向上	<input type="checkbox"/> 創造性・獨創性 <input type="checkbox"/> 高い論理性 <input type="checkbox"/> バランス感覚・視野の広さ <input type="checkbox"/> 社会的貢献への強い自覚				
<p>マイナス評価項目 該当する項目がある場合マイナスの評価として判定に反映させる</p>	<input type="checkbox"/> 自己中心的・協力性がない <input type="checkbox"/> 考え方が未熟で幼稚である だらしなく投げやりな態度である <input type="checkbox"/> 視野が狭く考え方が偏っている	<input type="checkbox"/> 落ち着きがなく精神的に不安定 <input type="checkbox"/> 無気力である <input type="checkbox"/> 話せない・話の内容がわからない <input type="checkbox"/> 弱々しく頼りない				
<p>上の評価項目について、優・普通・劣の三段階で評価する。 下は選択評価項目（該当がある場合のみ）</p>						

文献

- 1) 人事院人物試験技法研究会. 人物試験におけるコンピテンシーと「構造化」の導入(報告書), 2005 <http://www.jinji.go.jp/saiyo/jhoukoku.pdf>
- 2) 水嶋春朔. 公衆衛生専門職のコンピテンシー, からだの科学増刊これからの保健師. 日本評論社(東京) pp. 158-163, 2006