
【ご提案書】
コンピテンシーモデル構築支援

株式会社インソース

■ご提案にあたって

日頃より、株式会社インソースをご愛顧いただき、誠にありがとうございます。

また、この度は、ご提案の機会を賜りましたこと、厚く御礼申し上げます。

弊社は人事コンサルティング会社として、これまで多数の官公庁様・民間企業様で評価シート作りから、評価者訓練、面談の仕方、人材評価説明会支援、経営戦略作りのお手伝いにいたるまで実績を積んで参りました。この度の高度なご要望に対しても十分ご期待に添えるものと確信しております。

特にこのご提案につきましては、検討を重ねた上でのご提案でございます。何卒、よろしくご検討の程お願い申し上げます。

株式会社インソース

代表取締役 舟橋孝之

■ご提案 目次

1. コンピテンシーモデル構築支援の目的
2. インソースの基本方針
3. アプローチイメージ
4. 2種類のコンピテンシーモデル
5. (成果物イメージ)基本能力面のコンピテンシーモデル
6. (成果物イメージ)職務遂行面のコンピテンシーモデル
7. モデル構築にあたっての業務フロー
8. 推進体制について
9. 概要と導入スケジュール
10. コンピテンシーモデルの活用方法[参考例]
11. 能力開発から見たコンピテンシーモデルの活用方法[参考例]
12. コンピテンシーモデルの活用例(教育体系の構築)[参考例]
13. インソースが所有している研修カリキュラム[参考例]

1. コンピテンシーモデル構築支援の目的

職員の一層の活性化を目指して、ハイパーフォーマーが持つ行動・思考特性(コンピテンシー)の顕在化をご支援いたします。

全社員(職員)の業務遂行能力の底上げ



**コンピテンシーモデル
の構築**



- ①到達すべき業務遂行力の明確化
- ②職員の自己啓発(自律的な成長)の推進
- ③研修や日常的なOJTなど育成支援に活用

※コンピテンシーモデルとは、職員が潜在的に持っている能力ではなく、職務上高い成果に結びついた実際の思考・行動を整理したものであり、1970年代以降世界的に研究開発が進められてきたものである。

※ハイパーフォーマーへのインタビューを実施し、ハイパフォーマンスを実現する思考・行動特性を調査・分析することにより、到達すべき業務遂行力の明確化と職員の自己啓発の推進、研修や日常的なOJTなど育成支援に活用する。

2. インソースの基本方針

「コンピテンシーモデルの構築支援」 ～より自律的な社員(職員)の育成のために～

(1) ○○○○部の実務に直結したコンピテンシーモデルの構築支援

インソースでは、コンピテンシーモデルの構築にあたり、まず貴組織の業務内容の理解に努めます。業務内容を、より精緻に実務面まで理解することにより、どの組織でも当てはまるような一般的なモデルの構築ではなく、貴組織の実務に直結したきめ細かいコンピテンシーモデルの構築をご支援いたします。

(2) 2つの視点から2種類のコンピテンシーシートを作成

インソースのコンピテンシーモデルの構築では、2つの視点から2種類のコンピテンシーシートを作成いたします。1つは、「基本能力面のコンピテンシーシート」。貴組織の経営理念や社員(職員)行動規範などにに基づき、社員(職員)として必要な行動・思考特性(コンピテンシー)を一覧表にまとめたものになります。2つ目は「職務遂行面のコンピテンシーシート」。部門特有の職務遂行スキルを一覧表にまとめたものとなります。

(3) 貴組織内にプロジェクトチームを設置。現場主導で制度構築・定着を図る

新しい制度を組織に導入するにあたって、トップから一方的に制度を導入してしまうと、現場の方に当事者意識が生まれず、その結果、せっかく出来た制度が形骸化してしまうリスクがございます。インソースでは、円滑な制度導入・定着を目指し、お客様内に「プロジェクトチーム(委員会)」の設置をお願いしております。

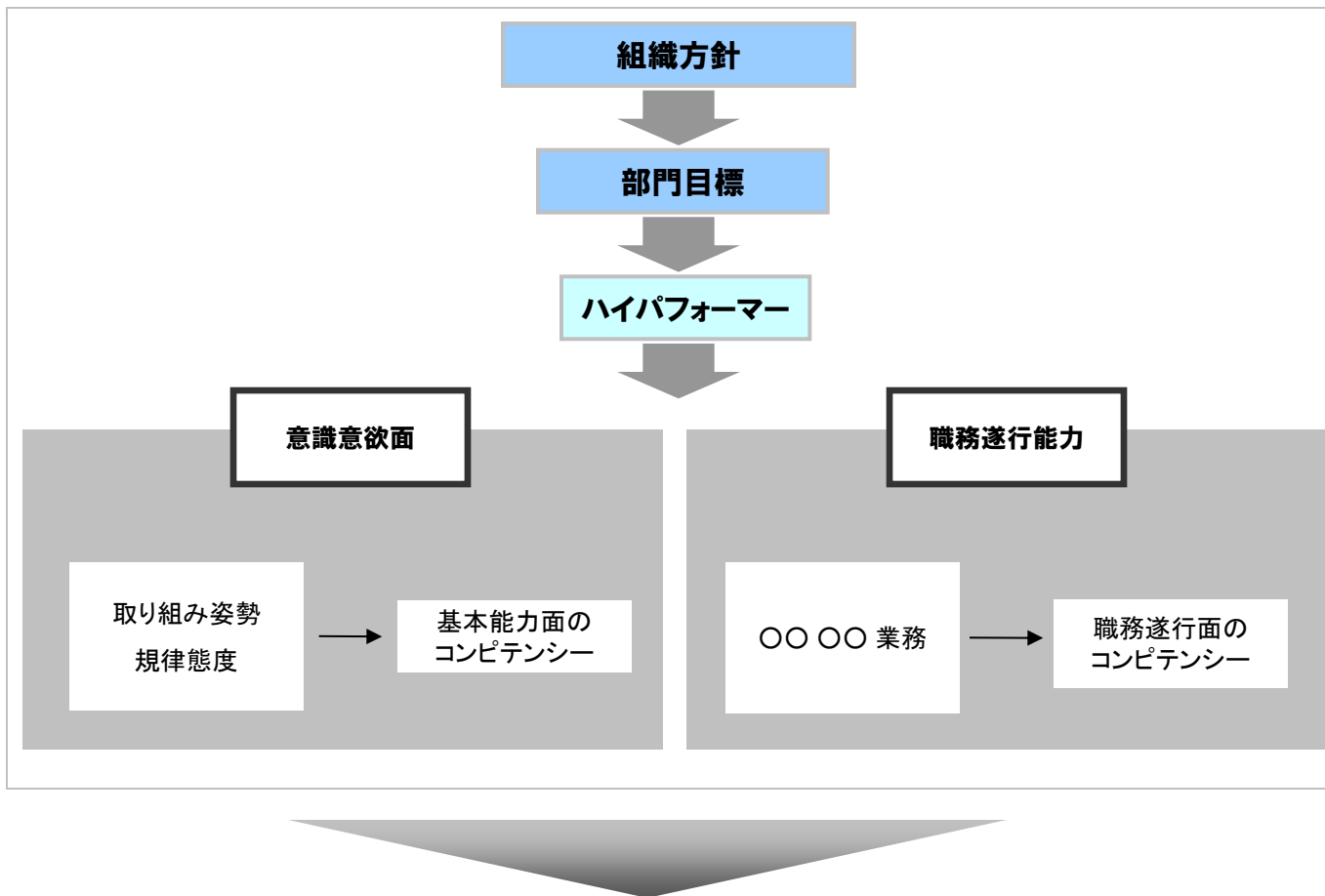
インソースのスタンスとしては、弊社が主体となって制度導入を推進するのではなく、あくまでノウハウの提供・猥雑な業務の代行にとどめ、プロジェクトチームを支援するという立場で、コンピテンシーモデル構築のご支援をいたします。

※プロジェクトチーム(委員会)・・・各課・各係から1名ずつ選抜した組織。

(4) インソースの400以上の「研修カリキュラム」と現場指導力を高める「OJT研修」で貴組織の能力開発をサポートいたします

インソースの強みは、コンサルティングだけではなく、貴組織の人材面の課題をOJT・OFF-JTの両面からご支援できることです。これまで約600の官公庁・大手民間企業に実施してきた「プレゼンテーション研修」「ビジネス文書研修」といった400以上の研修カリキュラムで、貴組織の能力開発をご支援いたします。さらに、研修業界でもトップシェアを誇っている弊社のカリキュラム「OJT研修」を通して、現場指導者の業務指導スキルを高めるご支援が可能です。

3. コンピテンシーモデル構築支援のアプローチイメージ



4. 2種類のコンピテンシーモデルの作成

NO	2つのコンピテンシー	具体的内容	貴社現状
(1)	<u>基本能力面のコンピテンシー</u>	①意識・意欲面(取り組み姿勢・規律態度) ②個人の能力(判断力・企画創造力など) ③組織的能力(後輩指導・業務改善力など)	本サービスにて設計支援
(2)	<u>職務遂行面のコンピテンシー</u>	特定部署に求められる行動・思考特性 (例)短時間かつミスなくレセプトの審査業務を継続的に遂行することができる 等	本サービスにて設計支援

5.コンピテンシーモデル（成果物イメージ・1 / 2）

【基本能力面のコンピテンシー(サンプル)】

特定部署の業務遂行に必要なスキルではなく、貴組織の社員（職員）として必要な一般的な行動・思考特性を、「責任感」「積極性」「協調性」「規律性」という4つの視点から複数選別します。それぞれの項目を、曖昧な表現ではなく、一定の基準のもと、職員様が「できている」「できていない」を二択で回答できるよう具体的に定義いたします。

		当てはまるものに印をつけてください				
1 意 識 ・ 意 欲	責任感	本人様上司様 () () 社員としての自覚・責任感がある	() ()	本人様上司様 () () 自分や部のミッションを正しく認識している	() ()	
		() () 約束や期限は確実に守る	() ()	() () 仕事への取り組み姿勢は常に安定している	() ()	
		() () 命じられた仕事は最後まで責任を持って完了させる	() ()	() () 自分や係の目標を達成するまで諦めずに頑張る	() ()	
		() () チャレンジ精神旺盛	() ()	() () 何事にも情熱を持って対処する	() ()	
	積極性	() () 指示が無くても自発的に動く	() ()	() () 他人の仕事も自ら買って得る	() ()	
		() () 業務に必要な新しい知識の吸収に積極的	() ()	() () 勉強会・研修会などには積極的に参加	() ()	
協調性	() () 目標達成を目指し一致協力する	() ()	() () 相手の立場を考え思いやる	() ()		
	() () 他人の意見をよく聞く	() ()	() () 周囲に気配りが行き届いている	() ()		
規律性	() () 社会常識や社内ルールを遵守している	() ()	() () 上司の指示をよく守る	() ()		
	() () 公私のけじめあり	() ()	() () きちんとあいさつができる	() ()		
	() () 業務に沿った自己の勤怠管理ができる	() ()	() () 服装、態度が状況にあっている	() ()		
意識意欲その他 (できるだけ具体的に記入してください)	で ○ 特 自 筆 分 す べ き 意 識 点 面		ト 化 ○ 自 す 自 ら 考 え ら れ る 意 識 面			
		当てはまるものに印をつけてください				
2 職 務 遂 行 能 力	① 個 人 的 能 力	決断力	() () タイミングよく最も効果的な判断を下している	() ()	() () 多少情報不足であってもよく考えられた判断をしている	() ()
			() () 部下からの相談を受けて明確な指示を出している	() ()	() () 緊急時の課題に際して冷静な決断をしている	() ()
		企画力	() () お客様の満足につながる課題に取り組んでいる	() ()	() () リスクまで十分考えて改善案を出している	() ()
			() () 業界の中で競うことができるやり方を編み出している	() ()	() () 会社の経営方針を動かすような課題に取り組んでいる	() ()
	渉外力	() () 顧客・取引先から信頼されている	() ()	() () 会社の代表として立ち振る舞っている	() ()	
		() () クレームについて適切な対応をしている	() ()	() () 難しい相手でも臆せず交渉している	() ()	
突破力	() () 反対者がある案件についても説得し実現	() ()	() () 強固な意志で粘り強く課題・案件を達成	() ()		
	() () 組織力を最大限活用して課題・案件を実現	() ()	() () 計画外飛び込み案件についても着実にこなす	() ()		
個人的能力その他 (できるだけ具体的に記入してください)	○ 自 分 の 強 み		○ 自 分 の 弱 み			
2 職 務 遂 行 能 力	② 組 織 的 能 力	指導教育	() () 後輩の教育に情熱を持って取り組んでいる	() ()	() () 後輩を機を見て叱り、誉める事ができる	() ()
			() () 後輩の能力に応じて指導方法を変えている	() ()	() () 後輩を分け隔てなく指導し、信頼されている	() ()
		連絡報告	() () 連絡・報告は常にタイムリーでそれがない	() ()	() () 連絡・報告は要点をおさえて簡潔・明瞭	() ()
			() () 自己判断・実行した業務に関して、確実に報告を行っている	() ()		
	上司補助	() () 就業管理知識は充分で、実際に活用できる	() ()	() () 上司への意見具申は積極的かつ建設的	() ()	
		() () 上司の指示をよく理解し、班にも徹底できる	() ()	() () 班全体の気持ちをまとめ、力を結集できる	() ()	
マネジメント力	() () 班員の役割分担や仕事の割り振りができる	() ()				
	() () 上司の活用が巧み	() ()	() () 社内対応、説得が巧みで粘り強い	() ()		
組織的能力その他 (できれば具体的に記入してください)	○ 自 分 の 強 み		○ 自 分 の 弱 み			

6. コンピテンシーモデル（成果物イメージ・2 / 2）

【職務能力面のコンピテンシー(サンプル)】

部門単位で実務遂行に必要なスキルおよび行動・思考特性を、各業務別に12～20項目に細分化した一覧表を作成いたします。各部門の社員（職員）は、業務遂行にあたって、自分自身が「何を覚えたいとけないのか」「どんなスキルが必要なのか」が一目で分かります。そのため、「具体的にどのような行動を実践しなければならないか」を自己点検できるようになります。

■株式会社インソース 企画開発部 業務スキル内容

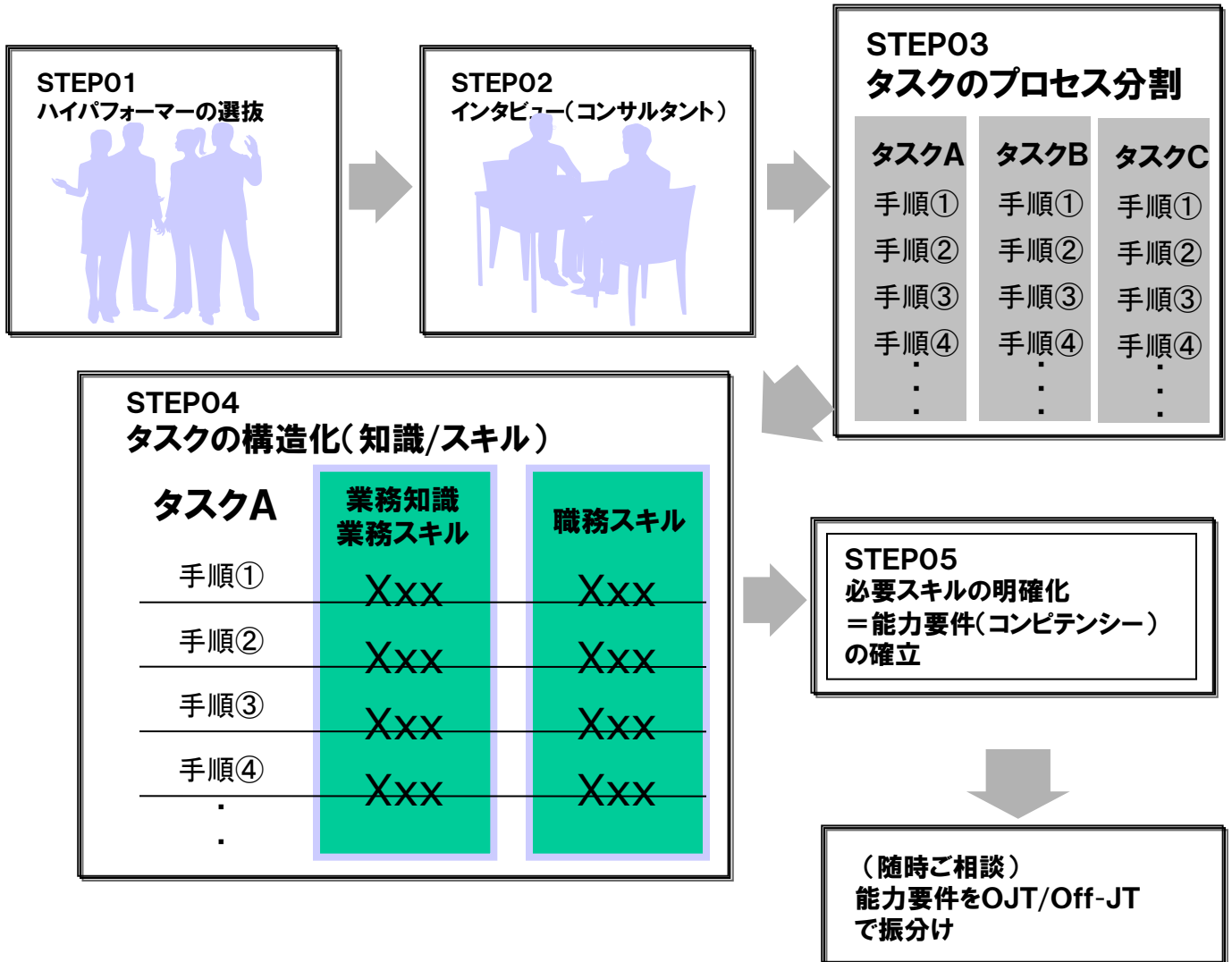
担当上司		◎
担当上司面談日		◎

評価対象項目数	※印のついた項目数	0
満点	※印のついた項目数 × 3点	0
評価点	※印のついた項目での評価点	0
得点割合	※得点割合は、能力評定表（ベース）へ転記すること	

氏名		社員コード		所属部署		役職名	
----	--	-------	--	------	--	-----	--

No.	評価対象	自己評価	上司評価	項目
テキスト作成				
70				受講者の特性を踏まえたテキストを作成している
71				講師の特性を踏まえたテキストを作成している
72				インソースの独自性を念頭に置いたテキストを作成している
73				研修担当者のニーズを踏まえたテキストを作成している
74				誤字・脱字のチェックをしている
75				基本的なWordのスキルを持っている（目次・ページ番号）
76				新規テキスト作成にあたって、参考とする情報（過去案件・事前課題・書籍・webなど）の当たりを付けて着手している
77				テキストのストーリーを構想できる
78				テキストのストーリーチェックができる
79				テキスト作成のルールを守っている（フォルダ・プロパティなど）
80				切り貼りテキストにおいても、ストーリーチェックを欠かさない
81				スタッフにテキスト作成を指示できる
82				ケーススタディを想定した時間内に作成できる
83				講師のフィードバックをテキスト作成に活かしている
84				事前課題をテキスト作成に活かしている
新規コンテンツ開発				
85				営業と連携をとり、クライアントニーズの流行を把握している
86				既存コンテンツの枠にとらわれない、斬新なアイデアを発想している

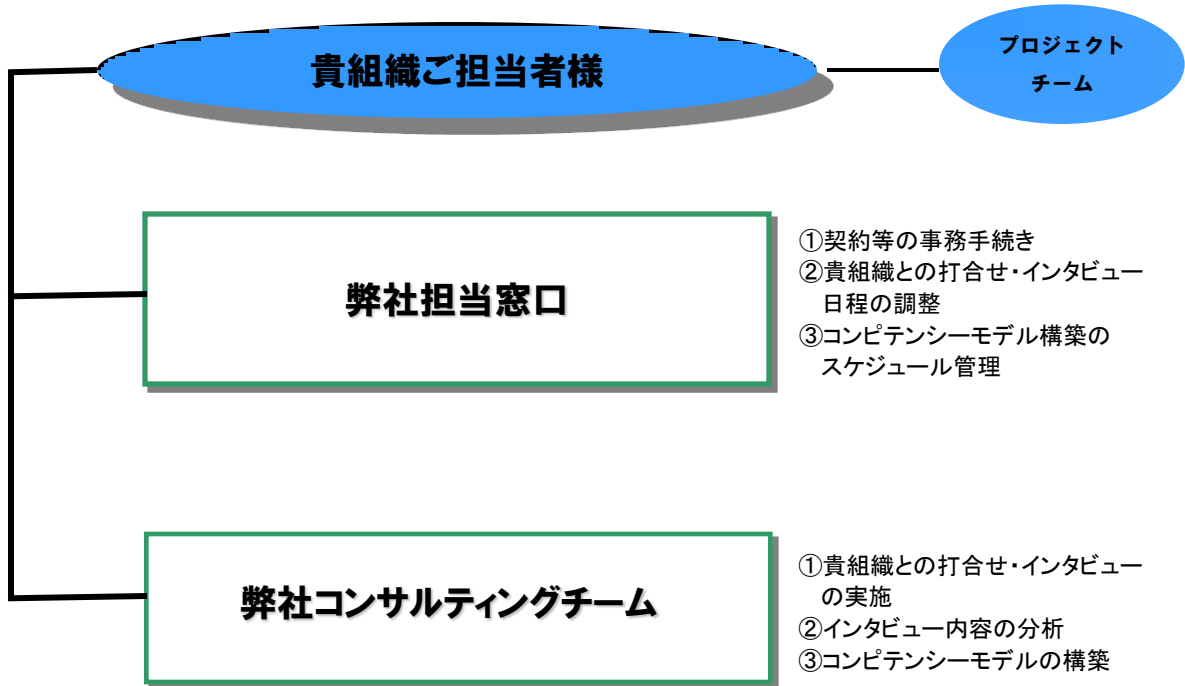
7. コンピテンシーモデル構築にあたっての業務フロー



■導入期間

2ヶ月～3ヶ月 (導入完了予定:2009年2月末)
現状のご状況及び策定範囲によります。

8. コンピテンシーモデル構築支援の推進体制について



9. コンピテンシーモデル構築支援の概要・導入スケジュール

■特徴

新しい制度を組織に導入するにあたって、最も大切なことは、トップから一方的に制度を導入するのではなく、現場の社員（職員）様を巻き込み、組織的に制度導入を推進することです。インソースでは、円滑な制度導入・定着を目指し、着手の前に、貴組織内でプロジェクトチーム（委員会）の設置をお願いしております。職員様の意見や要望を制度に反映してこそ、初めて現場に当事者意識が芽生え、円滑な導入・定着がはかれるからです。

※プロジェクトチーム … 制度導入を円滑に推進していくために貴組織内部に設立するチーム。
メンバーの選出は、各課もしくは各係より1名ずつ選出、下記の表では「ご担当者」に該当。

■スケジュール

time	event	detail	現場	貴連合ご担当者	弊社
	<ul style="list-style-type: none"> ■事業内容の調査 ■導入後イメージの共有 ■スケジュール確認 ■委員会の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織目的や性格・経営理念・事業方針の確認 ・モデル構築対象部署である部の、目的の確認 ・コンピテンシーモデルの導入目的の確認 ・部門に求められる成果責任の定義付け ・調査項目の確認と導入完成イメージの共有 ・弊社・コンサルタントチームのご紹介とチーム体制のご説明 ・推進委員会(※)の設置をご依頼 ・導入スケジュールの確認とすり合わせ 		●	●
	■ハイパフォーマーの選定	<ul style="list-style-type: none"> ・ハイパフォーマンスの社員（職員）を10名選出 ・ハイパフォーマーへの事前アンケートの実施 ※ハイパフォーマーは「部に求められる成果責任を定常的に高いレベルであげている現職者の方」の基準で選出して下さい。 		●	
12	上旬	■第1回インタビュー	●		●
		第1次インタビュー5名の実施 ※所要時間：お1人あたり1時間から2時間程度 ※所要日数：2～3日間 ※質問項目：業務目的、業務プロセス、各プロセスにおける重要なポイント・成功と不成功になった出来事・工夫点など			
	中旬	■インタビュー内容の分析・コンピテンシーシートのラフ案作成		●	●
		<ul style="list-style-type: none"> ・第1次インタビュー内容の議事録の作成と提出 ・ご担当者様及びプロジェクトチームによる内容チェック ・上記議事録の記載項目から業務遂行に必要なスキルを洗い出し ・コンピテンシーシートのラフ案の作成 			
	上旬	■進捗確認	●	●	
		事前に第2次インタビュー対象者にコンピテンシーシートのラフ案を提出（内容の整合性チェック・修正点の洗い出し）。			
1	中旬	■第2回インタビュー	●		●
		第2次インタビュー5名の実施 ※所要時間：お1人様あたり30分から1時間程度 ※所要日数：1～2日間 ※質問項目：ラフ案と実務を比較しての整合性・ダブリ・モレのチェック			
	上旬	■コンピテンシーモデルの構築作業		●	●
		<ul style="list-style-type: none"> ・第2次インタビュー内容の議事録の作成と提出 ・ご担当者様およびプロジェクトチームによる内容チェック ・議事録の記載項目から業務遂行に必要なスキルを洗い出す。 ・「基本能力面のコンピテンシーシート」「職務遂行面のコンピテンシーシート」完成版を作成 			
2	下旬	■納品		●	●
		<ul style="list-style-type: none"> ・完成したコンピテンシーシートのトライアル（試用テスト）の実施 ・最終チェック ・コンピテンシーモデルの成果物の納品 ・コンピテンシーモデルの使用ガイドの作成・納品 ・最終報告 			
		【オプション】 導入後フォロー研修	●	●	●
		・制度定着の確認と問題点の抽出、問題点の解決策提示			

※【オプション】は別途費用が必要となります。

10. コンピテンシーモデルの活用方法〔ご参考〕

能力開発

知能や技能など、業務を遂行していくために必要な能力全般の達成度合いを明確化する。

コミュニケーション 活性化

上司と部下が業務における達成度合いを確認しあうことで、部内の会話を活性化させる。

11. 能力開発から見たコンピテンシーモデルの活用方法〔ご参考〕

コンピテンシーという行動基準の策定により各社員の知能や技能などが、どの業務・どの段階・どの特性面で、どの成度合いにあるかが明確になる



人材育成の焦点を業績に直結したコンピテンシーの育成に当てられる。
的確な教育手法(OJTやOff-JT)を中長期的な視点で組みやすくなる。

OJT

PDCAの実践
スキルの定着化
TRY&ERRORによる
ブラッシュアップ



Off-JT

情報共有
知識の習得・整理
マインド面の強化
課題の明確化

12. コンピテンシーモデルの活用例(教育体系の構築)〔ご参考〕

人材育成の焦点を、コンピテンシーの育成に当てる

一人一人の職務遂行力を高めるための育成には、業績に直結するファクターである、コンピテンシーに焦点を当てるのがもっとも効果的です。組織における教育研修への支出は非常に大きいものですが、コンピテンシーの向上にフォーカスすることにより、これらの支出を最も効果的に使うことが可能となります。

マトリックスを活用した、優先度と時間軸で育成計画の策定が可能に！

コンピテンシーモデルにより、各行動特性ごとに職員の達成度合いを把握することができるようになります。達成度合いを数字で一覧化できるようになるため、着手すべき人材育成上の課題点を明確にできます。たとえば、「重要度は高いが、達成度の低いコンピテンシー」に関しては、OJTやOFF-JTを、職員様の成長度合いに合わせて育成計画をたてることができるようになります。

※「気づき」を与える研修と、「定着」を高めるOJT、「行動変容」を促すフォロー研修をバランスよく組み合わせることができるようになります。

(参考例)

