

今月の 人材開発キーワード

【コンピテンシー】

—○×事例で対比解説—

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

■コンピテンシーとは？

日本企業の人事管理において職能資格制度や職能評価が主流だった1990年代前半まで、能力評価の方法に疑問を持つ人は少なかった。だが、バブル経済の崩壊によってGDPと企業業績が下降しはじめると、一転企業組織では能力と業績の結びつきが問われるようになる。「業績に結びつかない能力に一体何の価値があるのか?」、という素朴な疑問が提起されるようになったのだ。

折りしも経済のグローバル化が進み、そのルールや基準は欧米流での統一が進められていた。一方では、中国、インドといった新興経済が台頭しつつあった。そのどこを見渡しても、日本のように、ある意味のんびりと「職能」などといったものを評価している企業は存在しなかった。従業員には短期での成果が求められ、成果が出せなければごく短期間のうちにクビになってしまう。逆に、優秀な（高パフォーマンスの）人材は、高額報酬でどんどん同業他社へ転職を繰り返して行く……。そのような欧米型人材マネジメントのイメージと価値観が、わが国にも急速に浸透していった。

だが、ペイフォーパフォーマンスによる業績主義、またそれを多少修正した成果主義は、日本企業ではうまく機能しなかった。そうした混迷のなかで、デフレ不況と企業業績の低迷は20年にも及ぶことになったのだ。

コンピテンシーによる人事管理は、日本企業がマネジメントの変革を模索していた90年代後半、アメリカの人事管理手法として紹介されはじめた。以来徐々に企業組織にも浸透し、制度や手法が試行されながら今日に至っている。

New Keywords

【対話】	【過剰学習】
【暗黙知】	【コミュニティ】
【振り返り】	【コミットメント】
【メンターシップ】	【コンピテンシー】
【習慣】	

コンピテンシーの定義は、次の2つの見解に集約できる。

- ①高業績者（ハイパフォーマー）の行動特性
- ②職務成果に直結する、総合的実践能力

①の定義は、特に初期のノウハウ本に多い。例えば、住宅メーカーの営業マンのように、その業績に大きな格差が生まれる職種がある。高業績者（ハイパフォーマー）とそれ以外を比べると、その職務行動に特徴的な相違点が見られることが多い。例えば、高業績者の営業活動では、顧客リストが精密に作成され、個々の顧客に関する情報が整理されて、具体的な営業アプローチ方法が常に明確になっ

■事例① コンピテンシーがマネジメントされないケース

【コンピテンシーを理解できていないマネージャー】

ユーザー系の情報サービス業A社では、プロフェッショナル型の社内資格認定制度を採用しており、毎年4月～6月の時期にその面接審査が行われる。面接官は、上位資格者であるマネージャー層が担当する。事業部長のBさんも面接官の一人だが、例年面接審査に苦慮していた。候補者Cさんへの面接の様子を見てみよう。

Bさん：「スケジュール管理についてなんだけど、いつもどんな風に行っていますか？」

Cさん：「はい、プロジェクト責任者が作成したマスタースケジュールに基づいて、自分の担当チームのワークスケジュールに落とし込んでいます。これが、サンプルです」

Bさん：「ほう、精緻によく出来ていますね」

Cさん：「ありがとうございます」

Bさん：「では、案件の契約管理についても聞かせてください」

Cさん：「はい、現在担当している顧客の要望がかなり厳しく、当初契約した内容に、途中でいろいろと雑多なことを追加してくる傾向があります。そのため、工期とコストが膨らむ傾向があり、困っています」

Bさん：「なるほど、それは困りますね。では、コスト管理については、いかがですか？」

Cさん：「……………」

たぞえただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。
 立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。
<http://www.philosophia.co.jp> inquiry@philosophia.co.jp

ている。それに対して、高業績者以外の営業マンは、展示場での接客等に気を取られて、個別の顧客へのアプローチがあまり検討されていない、というようなことがある。そのときの、高業績者の行動（「顧客情報を詳細に整理し、それに基づく具体的な営業アプローチ方法を常に明確化している」）を「行動特性」と呼び、それをコンピテンシーの定義とするわけだ。

■そのマネジメントの意義

コンピテンシー定義の①には、

いくつかの疑問が付きまとう。もともと英語では「能力」という意味の言葉を、なぜ「行動特性」と訳すのか。さらに本質的な疑問としては、行動特性は営業マンの案件開発能力（＝受注能力）の高さを示すひとつの指標にすぎないのに、なぜ一例としての行動のほうをコンピテンシーと言うのか。

事実、最近のアメリカ方面のマネジメント論では、コンピテンシーを単に「能力」の意味で使用している例が多い。従って、現代においては、②の「総合的実践能力」

をコンピテンシーの意味とするのが、ごく冷静な考え方となろう。

重要なことは、人材の能力を抽象的に捉えるのではなく、現実の職務行動のなかできちんと検証しながら見ていこうとする姿勢である（事例②）。これは、一時期の能力主義やその後の成果主義に著しく欠けていた視点でもある。事例①のように、断片的な行動にだけ注目してもマネジメントは進まない。能力への評価を人材育成や業績向上につなげようとするなら、「能力⇒行動⇒成果」という一連のプロセスをトータルにマネジメントすることが欠かせない（事例②）。コンピテンシーを人材マネジメントに活用するメリットは、その一点にある。

もともと日本企業においても、一定レベル以上のマネジメントが行われている組織では、こうしたトータルな視点は暗黙のうちに共有されていた。その証拠に、インタビューを行うと、多くの優秀なマネージャーはコンピテンシー概念をすんなりと理解する。加えて、自らの管轄組織でのコンピテンシー“例”としての行動特性についても、スムーズに整理してくれる人が少なくないのだ。

その意味ではコンピテンシーの活用は、日本企業に従来から存在したマネジメントの知恵を、新たなキーワードで分かりやすく統合していく試みともいえるだろう。

■事例② コンピテンシーがマネジメントされるケース

【コンピテンシーを理解し活用するマネージャー】

次に、同じく情報サービス業A社で面接官を務めるプロジェクトマネージャーのDさんのケースを見てみよう。候補者Eさんへの面接の様子である。

Dさん：「Eさんはこれまで、小規模なシステム開発プロジェクトのリーダーを経験されてきましたね」

Eさん：「はい」

Dさん：「ここ数年間でのリーダーとしての仕事のなかで、アピールすべき成果はどんなことですか？」

Eさん：「はい。F社の業務システムを開発した案件です。初めて契約するクライアントで業態も特殊なため、契約段階から難易度が高かったのですが、最終的には納期内でカットオーバーすることができました。また、その後のシステム保守契約の受注にもつながりました」

Dさん：「そうですか。それは大きな成果でしたね。顧客からの信頼が得られたポイントはどこにあったと思いますか？」

Eさん：「はい、受注段階で、顧客の要望を詳しくつかんだ点が大きかったと思います」

Dさん：「具体的には、どのように進めたのですか？」

Eさん：「ええ、当初はRFP等の文書がたくさん出てきて、その中での指示が多かったのですが、こちらから定例ミーティングを提案して、直接コミュニケーションを持つように努めました」

Dさん：「なるほど、どんな効果がありましたか？」

Eさん：「実際にミーティングで訊いてみると、文書に書いてある以外の要望事項がたくさんあり、それを契約内容やプロジェクト計画に反映することができました」

Dさん：「どんな風に、いつもミーティングを行ったのですか？」

Eさん：「……………」（以下省略）