

人事評価におけるコンピテンシー概念とその導入に関する一考察

群馬職業能力開発促進センター開設準備室 村井 信行

A Study on Concept and Introduction of Competency in Personnel Evaluation.

Nobuyuki MURAI

要約 近年、産業界の各企業では生き残りを賭けた競争力強化が急務となっている。各企業が競争優位性を発揮するには、いわゆるヒト、モノ、カネといった経営資源のうち、生産設備などのハードな経営資源の重要性は相対的に低下し、技術力、経営ノウハウ、ナレッジといったソフトな経営資源の重要性が高まっている。

こうしたソフトな経営資源を充実・強化するためには、とりわけヒトの問題、すなわち社員の能力向上をいかに図るかが重要課題である。従来、こうした「人材こそが最も重要な経営資源」との認識のもとに、職能資格制度や職務等級制度といった人事評価制度を導入している企業も少なくない。しかし、職能資格制度などの従来の人事評価制度は、成果主義という“結果”に着眼した制度である。社員の持つ能力を最大限に引き出し、他社との競争優位に結びつけるための人事システムを構築するには、従来の“成果主義”に加え、その成果を生み出すまでの“プロセス”に目を向ける必要がある。

このように、成果を生み出すプロセスに着目した人事評価制度の核となるとして最近注目されているのがコンピテンシーである。このコンピテンシーの概念は、職業能力開発事業における能力評価制度に対しても多くの示唆を与えるものと考えられる。

そこで本稿では、人事評価におけるコンピテンシー概念とその導入について考察した。

コンピテンシーの概念

コンピテンシーとは、「継続的に優れた成果を発揮する社員の行動特性である」と定義される。この場合の「行動特性」とは、社員の知識・スキル（能力）・態度などの総体を意味する。

このコンピテンシーを、例えば各企業における営業マンの人事評価に適用すると、「高い営業成績を上げている営業マンのセールス技術、プレゼンテーションやセールストークといった営業ノウハウを多角的な視点から分析し、その営業マンのどのような行動特性が高い業績を生んでいるのかを明らかにすること」ということができる。

そこで、このコンピテンシーについて、職能資格制

度などの従来の人事評価制度と比較して、その特徴をまとめると、次のとおりである。

1 「人」に注目した概念である

職能資格制度などの従来の人事評価制度は、職務分析や職務評価に基づいて設定され、「職務」そのものを評価軸としている。これに対して、コンピテンシーは、優れた成果を上げる人材に注目し、その「行動特性」を評価軸とする考え方である。

2 「プロセス」重視の概念である

従来の「業績主義」を中心とした人事評価制度は、業績や成果という「結果」に主眼を置いている。これに対して、コンピテンシーは、業績や成果が生み出さ

れるプロセスを重視し、その行動特性を分析して設定されるものである。

コンピテンシー導入による期待効果

このコンピテンシーを人事評価制度に導入すると、一般的に次のような効果が得られる。

1 行動指針の明確化

優れた業績を上げている社員の行動特性に基づいて、行動指針を提示することができる。例えば、営業部門であれば提案書の作成、顧客折衝の進め方、事後フォローといった局面ごとに具体的な行動指針を示すことが可能になる。そのため、コンピテンシーを人事諸制度に導入すると、社員の自主的な行動を喚起できる。また、評価基準として、社員からみた納得性も高まる。

2 ノウハウ・ナレッジの共有

例えば、企業の営業部門の場合、一般に、営業ノウハウは営業部門全体で組織的に共有されていないことが多い。コンピテンシーを導入すると、こうした社員の持つ優れたノウハウやナレッジ資産の共有につながる。

3 能力評価基準の明確化

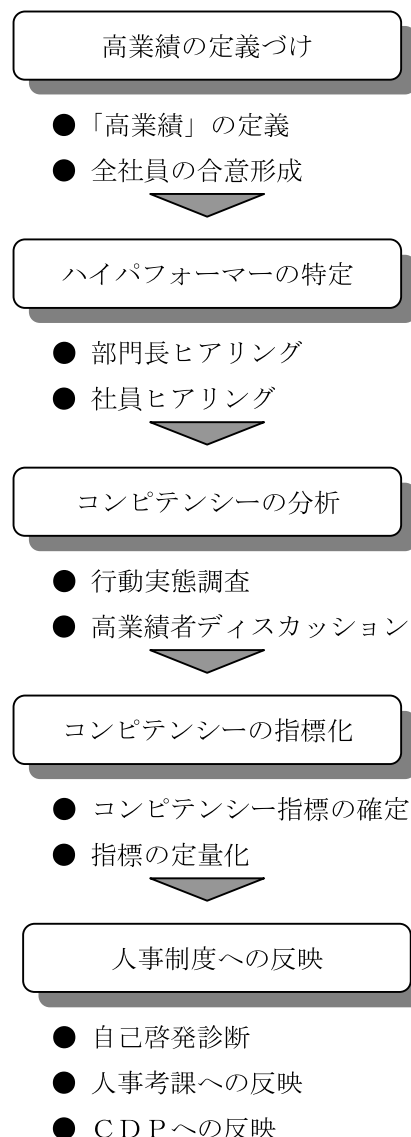
コンピテンシーを人事評価制度に採用すると、社員の能力評価のための具体的な基準が作成できる。また、コンピテンシーは社員の行動特性をベースとした能力評価制度であるため、社員が能力評価基準として理解することで具体的な行動に移しやすい。また、人事評価制度として、社員の評価基準に対する客観性・公平性が高まる。

コンピテンシーの導入方法

企業において人事評価制度の対象となるのは、経営者、管理職なども含む全社員であるが、本稿では理解しやすい例として営業部門の社員を例示しながらコンピテンシーの制度化とその導入方法を概説する。

コンピテンシーを制度化する作業は、企業規模によって異なるが、一般的には人事部門のスタッフを中心とし、中核的な社員数名をメンバーとするプロジェ

図1 コンピテンシーの導入ステップ



クト体制で進める。一般的なコンピテンシーの導入作業は、図1に示したように分析的な作業ステップで進める。

1 高業績の定義づけ

まず、自社において「我が社では社員の高い業績とはどういうことをいうのか」といったように、高業績の定義を明確にする。例えば、営業マンの場合は、一般に「売上高を最も多く上げていること」が高業績であると考えられるが、企業によっては「顧客からの信頼が厚いこと」という場合もある。

いずれにせよ、「当社あるいは当該部門において社員の高業績とはどういうことをいう」と明文化する作業から始める必要がある。このように高業績を定義づけ、全社員の合意を形成した上で次の作業を進めない、後の議論に不整合が生じやすい。

2 ハイパーフォーマーの特定

高業績達成者、すなわち高い実績を継続的に上げている社員を特定する。対象の社員は1名だけに限定せず、数名を選定する。対象者を選定するには、次のようにヒアリング調査を実施する。

(1) 部門長ヒアリング

部門ごとに必要とされるコンピテンシーは異なるものである。営業部門を例に挙げると、法人営業部門/個人客対象の営業部門、地域別営業部門、製品・サービス別営業部門といったように複数の部門に分かれている場合には、その部門ごとに部門長ヒアリングを行い、高業績の社員をリストアップする。

(2) 社員ヒアリング

部門長ヒアリングだけで高業績の社員を特定すると、部門長によっては社員の詳しい行動特性を十分把握していなかったり、従来の「成果主義」の考え方だけで高業績社員を選定することがある。そのため、部門長ヒアリングで選定された高業績者は、社員同士の間で認識されている高業績者と必ずしも一致しない場合がある。

このような観点から、社員ヒアリングも必ず実施する。高業績者の選定に当たっては、こうした作業を経て社員間にも十分なコンセンサスを得ておく必要がある。

3 コンピテンシーの分析

高業績の社員を数名特定したら、次に、その社員が高い業績を生み出している行動特性(コンピテンシー)の分析作業を行う。具体的には、対象社員の行動実態調査と高業績社員のディスカッションを通じて分析する。

(1) 行動実態調査

コンピテンシー分析の中心的な作業であり、面接調査と観察調査を実施する。

面接調査では、特定した業績優秀な社員に対して、提案書の作成ノウハウ、顧客折衝の進め方など、職務ごとにどのような行動をとっているのかをきめ細かくヒアリングする。

観察調査では、プロジェクトのスタッフが対象社員の職場内外での行動をつぶさに観察する。観察調査においてもセールスツールの作成、顧客へのプレゼンテーション業務など個々の場面において、その実態を

詳細に把握する。

(2) 高業績者ディスカッション

対象者の社員全員に集ってもらい、グループディスカッションを行う。行動実態調査を踏まえ、ディスカッション形式で必要なコンピテンシーと業績指標を抽出する。

4 コンピテンシーの指標化

これまでの作業結果に基づいて、「当社あるいは当該部門の社員が高い業績を生み出すための行動基準とは何か」といった観点でコンピテンシーを整理し、指標化する。

各指標は、具体的な達成度合い、難易度などを勘案し、上位から1~5ランク程度に分けるなどして定量的な指標とする。参考までに、コンピテンシー指標の項目例を図2に示した。

図2に示したコンピテンシー指標の項目例は、あくまで一般的な項目例である。各企業やその部門においては、これらのコンピテンシー指標の項目を参考に具体的な項目を抽出し、達成度合いも具体的な基準を設定することが必要である。また、コンピテンシー指標は出来る限り定量的に設定することが望ましい。

5 人事制度への反映

コンピテンシーを指標化したら、次に人事評価制度への整合性や活用方法を検討し、制度の中核として適用する。その適用分野には次のものがある。

(1) 自己啓発診断

コンピテンシー指標に基づいて、各社員の自己診断テストを実施する。各社員が自己診断テストの結果を踏まえて客観的に自己の能力を評価する。また、個々の能力レベルに応じたきめ細かな研修の実施などの能力開発プログラムに連動させる。

(2) 人事考課への反映

コンピテンシー指標を、社員の能力評価項目として活用し、人事考課に反映する。昇格・昇進に反映するほか、賃金制度にも結びつける。

(3) CDPへの反映

CDP(キャリア・ディベロプメント・プログラム)とは、社員個人の中・長期的なキャリア形成を図ることを目的とした人材育成計画である。社員一人ひとり

について経営側が求める業績達成目標やコンピテンシーと本人の希望を突き合わせて、中・長期的なキャリア開発計画を作成し、その計画に沿ってジョブローテーションや教育訓練を行う。

コンピテンシー導入上の留意点

1 コンピテンシーは企業や職種により異なる
これまでコンピテンシーの概念や導入方法について、営業部門の社員を例に挙げて説明してきた。しかし、どの企業や部門、職種にも当てはまる標準的なコンピテンシー指標は存在しない。企業や職種ごとにコンピテンシーは異なるものである。

そのため、コンピテンシー指標の設定作業に要する期間は数ヶ月程度の長期間にわたることもある。短時間でコンピテンシーを導入するには、人事コンサルティング会社などの外部専門家のノウハウを活用するのでもー方法である。

2 コンピテンシーは時の流れとともに変化する
企業を取り巻く経営環境は激変している。しかも年々その変化のスピードは加速している。

そのため、各企業において社員に求められるコンピテンシーも年々変化していく。したがって、コンピテンシー指標は一度作り上げたからといって、それが永遠に適用できるのではなく、経営環境の変化とともに見直さなければならない。

今後の課題

～ 職業能力開発事業への応用～

以上、最近、人事評価制度として各企業において注目されているコンピテンシー概念とその導入について述べてきた。競争が激化する産業界において、コンピテンシーという人事評価の概念は、競争力強化の重要な処方箋となりうる。

このようなコンピテンシーの概念は、職業能力開発事業を推進していく上でも多くの示唆を与えている。職業能力開発事業におけるコンピテンシー概念の応用分野としては、受講者に対するよりきめ細かな訓練カリキュラムの作成や、キャリア開発支援など多様な分野が考えられる。今後は、こうした事業分野における具体的な応用方法について検討したい。

[参考文献]

- (1) ネビル・ベイン/ビル・メイビー、「人材価値評価～コンピテンシー重視人事の実践～」、東洋経済新報社、2001年。
- (2) 日本賃金研究センター、「コンピテンシー概念に基づく日本型人事の革新とその設計」、経営書院、2001年。
- (3) アーサーアンダーセン・アンド・カンパニー、「戦略的コンピテンシー・マネジメント～人材発掘・活用・処遇のルール～」、生産性出版、2000年。
- (4) 遠藤仁、「コンピテンシー戦略の導入と実践」、かんき出版、2000年。
- (5) 社会経済生産性本部生産性労働情報センター、「日本型コンピテンシーモデルの提案」、社会経済生産性本部、2000年。
- (6) エーブラハム・ハロルド・マズロー/金井寿宏、「完全なる経営」、日本経済新聞社、2001年。

図2 コンピテンシー指標の項目例

カテゴリー	コンピテンシー指標の項目	カテゴリー	コンピテンシー指標の項目
成熟性指標	冷静さ	業務遂行指標	専門知識 / 革新技術の習得
	誠実さ		文章力
	几帳面さ		計数管理力
	慎重さ		安定運用
	ストレス耐性		処理速度
	徹底性		コスト意識
	率直性		問題解決力
	自己理解		計画性
	思いやり		業務改善 / 品質向上
	ビジネスマナー		業務企画力
意思決定指標	行動志向度	戦略・思考指標	視点の深さと広さ
	自律志向度		アイデア思考
	リスクテイク		論理思考
	柔軟志向		問題把握 / 状況分析力
	素直さ		解決策の立案力
	自己革新（啓発）		リスク管理
	チャレンジ性		課題の設定
	逆説への対処		経営資源の活用
	タイムリーな決断		アイデア創出力
	目標達成への執着度		思考の持久力
対人指標	親密性 / ユーモア	リーダー指標	理念・方針の共有
	第一印象度		経営への参画
	プレゼンテーション力		部下・後輩の指導育成
	傾聴力		権限の委譲
	条件交渉力		部下・後輩への配慮
	新規開拓力		コミュニケーション方法
	顧客維持力		指揮・命令方法
	顧客拡大力		経営幹部との関係
	人物の評価		採用と抜擢
	人脈		目標の管理・評価
チームワーク指標	上司・先輩との関係		システム管理力
	チーム精神		業務管理力
	ムードメーカー性		
	マンパワーの結集		
情報力指標	情報収集スキル		
	情報整理力スキル		
	情報伝達スキル		
	情報の活用と共有化		
	情報の発信		

(出所：「人事戦略研究所オリジナルコンピテンシー一覧」より修正・加筆)