

日本におけるコンピテンシー —モデリングと運用—

井村直恵

要 旨

コンピテンシーは、1990年代以降アメリカでは人材育成を目的として運用されてきた。一方日本では従来職能給が発展していたこともあり、日本型成果主義として職務評価を目的として導入されることが多い。

しかし、近年では徐々に人材育成目的の導入が増えている。本稿では企業がコンピテンシーを活用する上での両者の違いの原因を探りながら、コンピテンシーの意義について考察する。

序章 コンピテンシー理論発展の経緯

コンピテンシー理論は、1970年代にアメリカのMcClelland (1973)が行った、アメリカ国務省の若手の外交官の選考の研究やBoyatzis (1982)が行った米国海軍の監督職の研究に始まる。

McClelland (1961)によれば、1970年当時、外交官は試験によって評価・選抜していたが、試験の得点と外交官としての成功の間の相関が見られず、人材評価の方法として適切ではないと問題視されていた。そこで、選考時に個人の業績予測が可能になる新たな評価の方法として開発したのがコンピテンシー理論である。

コンピテンシーの定義は、多くの研究者、コンサルティング会社によってなされているが、コンピテンシー研究において最も重要な研究の1つであるSpencer & Spencer (1993)は、コンピテンシーを、ある職務もしくはある状況において、基準との関連で効果的あるいは（また同時に）優れているとみなされる業績と因果関係がある個人の基本的な特性であるとする。コンピテンシーはよく氷山に例えて説明される。氷山は、実際に目に見える部分よりも見えない部分に大半が隠されている。人の能力も同様に、技術や知識などの顕在化した能力やスキルだけでなく、個々人の特性や価値観も大きく関係している。コンピテンシーは、技術や知識に加えて、価値観や特性までを含めた全体を反映した行動のうちで、成果に繋がる行動の特性をまとめたものを指し、これによって人材を評価する方法である。McClellandの研究からは、コンピテンシーによる評価と職務での成功との間での相関は高いことが実証されている。

だがこれは、従来の日本の制度にはなじまず、長年日本企業での積極的なコンピテンシーの活用は進まなかった。しかし1990年代以降に多くの研究が発表されるようになり、コンピテンシーは

わが国でも人事政策として次第に認識されるようになってきた。例えば、石井（2001）、アーサー・アンダーセン・ヒューマン・キャピタル・サービス（2000）、朝日 KPMG ヒューマンキャピタル（2002）、ウィリアム・マーサー社（1999）、Zwell（2000）、日本賃金研究センター（2001）雇用システム研究センター日本型コンピテンシー研究会（2002）などがある。近年、実証ベースの研究（古川、2002）も見られるようになってきた。

だが、コンピテンシーを報酬制度として活用することの有効性については、Lawler（1996）が、コンピテンシーは特定の仕事に誰を割り当てるのかを決めるのに効果的だが、必ずしも報酬システムの基準にする必要はないと批判しているなど、その報酬制度としての運用や効果については議論がある¹⁾。

そこで本稿では、第1章で、コンピテンシー運用の意図について述べる。第2章では、コンピテンシー・モデルを2つに分類した上で、日本におけるコンピテンシー理論のモデル化と運用のプロセスについて、事例から把握する。

第1章 コンピテンシーの運用

コンピテンシーの導入には3つのプロセスがある。①モデル化、②測定、③運用、である。以下ではモデル化するプロセスと運用面とをリンクさせながら、日本におけるコンピテンシーの活用について検討する。まず、運用について述べた後に、モデル化のプロセスについて説明する。

現在、コンピテンシーモデルの適用面は、1) 人材評価、2) 人材育成、3) 配置・任用、4) 採用、などで徐々に活用が普及しはじめている（相原、2002）。ここでは人材評価と育成・配置・任用に大別して説明する。採用については、日本は新卒採用が中心であり、コンピテンシーの適用が難しいため、まだ本格化していない。しかし、人材の流動化が進み、職種別採用が本格化すれば、コンピテンシーの重要性は増してくるだろう。

1) 人材評価

日本ではコンピテンシーはまず成果主義賃金との関係で議論されることが多い。

従来、日本の賃金は職能資格制度によってその枠組みが形成されており、それが年功制の導入に繋がっていた。日本の賃金は、戦後、年齢給の性格が強かった²⁾。1960年代前後から、鉄鋼業を中心に職務分析に基づく職務給が導入されるようになった。しかし実際には、組織変更や移動が多い日本企業にはなじまなかったため、職能給化という形で発展した。1970年代には職能資格制度という形で、職務遂行能力（職能）という基準で従業員を格付けした。職能資格制度とは、従業員の

1) Lawler（1996）の主張に対して、Hofrichter & Spencer（1996）が Compensation & Benefits Review の同じ号で反論している。

2) これは一般に、「電産型賃金体系」と呼ばれる。

仕事や役職と、資格とを分離する制度であり、これにより、日本の長期雇用制度は広く普及した。だが、1990年度以降、職能要件が曖昧で年功的運用に流されている、資格に見合う仕事になされていない、などの問題が生じるようになった。そこで景気の悪化に伴う総人件費抑制と並行して成果主義が登場する。日本企業は、成果主義を賃金決定のための制度であると受け止めてきた傾向が強い。そのため、米国での使われ方とは違い、コンピテンシーは賃金制度の一環として普及している。

一方欧米では、純粋な職務給を採っているため、職能給と職務の中間的な役割等級制度の存在意義があった。コンピテンシーはこうした間隙を埋めるものとして発展してきた。それゆえ米国ではコンピテンシーは賃金に反映させることを主目的とするのではなく、成績優秀な社員の対外折衝や情報収集の仕方などを他の社員の教育に使うために明示化するために導入されるようになってきた。

2) 育成・配置・任用

コンピテンシーを活用した人材育成は、従来の新入社員研修や管理職研修、中堅社員研修などの階層別教育や、語学研修やパソコン研修などのスキルアップ研修とは大きく異なる。こうした研修は、汎用的なスキルや知識、技術的なスキルを習得するために役立つ、比較的短期的に育成が可能である。その反面、業績との関係性が曖昧で、個人間の業績格差に対する十分な説明力を欠く。一方コンピテンシーモデルでは、どのような行動が業績に繋がるか、という因果関係が明らかにされている。そのため、各個人がどのような行動をとればよいのかの指標を得やすい。コンピテンシーは、学習可能な能力であり、いくつかの段階を経て深化する（古川，2002）。こうした学習の進化を古川は「コンピテンシー・ラーニング」と呼ぶ。コンピテンシー・ラーニング理論では、従業員の能力や学習は、「経験による学習」、「モデリングによる学習」、「概念化による学習」という3つの段階を経て学習され、育成される。それぞれの段階によって、学習するコンピテンシーの内容が異なる。第1段階は、基本的水準に向かうために実際にある活動を繰り返し行うことから学習する。知識・スキル・対人関係・態度とコミットメント・効力感などの基本的な自分の役割認識や、取り組むべき課題認識が行われる。第2段階では、視野や関心を拡張し、組織全体や組織外部も見渡すことが出来る。また観察してモデリングする対象を見つけ、模倣することによって、間接的学習を通じた自己成長の機会をつかむ。第3段階では、獲得した情報や経験を整理・統合し、概念化することで新たな状況に適応するための知識や行動を学習する。これができる個人は、高い業績を上げるために、行動と業績との間での明確な因果関係や自己の体験や他者の経験との間での共通性や差異性を見つけ、高い目標を掲げ、課題を見つけ出すことから学習する。こうした努力の結果、第3段階では学習していることを言語化し、他者に理解できるように整理して伝達することが出来るようになり、知識やスキルの移転が促進される。

企業内で人材の配置・任用を行う場合、ポジションに適した人材を配置するのが望ましいが、従来のような経験年数や特定のローテーションのパターンでは、短期間で学習可能な知識やスキルな

どを指標にして配置・任用を決めてしまう危険がある。だがこれらの知識やスキルと業績との連動が曖昧であるため、組織にとっても個人にとっても最適な配置の実現機会を逸する可能性がある。

コンピテンシーを用いれば、従来は、経験年数や知識・スキルに加えて、経験豊かな管理職や人事担当者の洞察（情意評価）などによって決められていた配置・任用の際の意志決定を、より客観的に行うことが可能になり、業績との関連性もより明確になる。従業員にとっても、あるポジションに就くために必要な能力が明確になることで、自分が不足する能力を伸ばすという目標が立てやすく、自発的な能力開発の機会を創出するのに役立つ。

第2章 コンピテンシー・モデルの分類

コンピテンシーをモデル化するプロセスは、実務での活用上非常に重要である。

モデル化の方法として、初期の非常に代表的な研究は Boyatzis (1982) と Spencer & Spencer (1993) がある。Boyatzis によるコンピテンシー・モデルは、コンピテンシーを6領域、21項目に分類しモデル化している。各領域は、①目的と行動の管理（効率性志向・主体性の発揮・コンセプトによる分類・影響力への関心）、②リーダーシップ（自信・口頭によるプレゼンテーション・論理化思考・概念化）、③人的資源管理（社会的影響力の行使・他者をポジティブに捉える・グループマネジメント・正確な自己評価）、④部下への指揮命令（他者の育成・一方的パワー行使・自由奔放さ）、⑤他者志向（自己管理・客観的認知能力・スタミナと順応性・親密な関係への関心）、⑥専門知識（専門知識・関連的知識または利用された知識）に分類される。

また、Spencer & Spencer (1993) はこうしたコンピテンシー・モデルに含まれる要素を「コンピテンシー・ディクショナリー」と呼び、①達成・行動、②援助・対人支援、③インパクト・対人影響力、④管理領域、⑤知的領域、⑥個人の効果性などの6領域20項目を挙げ、その尺度を特定した。（表1参照）

1) コンピテンシーモデルの分類

コンピテンシーは90年代後半になって日本企業においても注目され始め、多くのコンサルティング会社や研究者が実務的なモデルを提示している。金井 & 高橋 (2004) は、これらのモデル化の手法について、伝統的職務分析の方法をモデル化に援用したアプローチと、行動に力点を置くアプローチという2つに分類している。

藤井 (2002) は、コンピテンシーのモデル化を3つのアプローチに分類する。第1に成果を挙げている人の行動を詳細に分析するリサーチベース・アプローチ、第2に経営ビジョンや戦略を実現するために必要な能力をモデル化する戦略ベース・アプローチ、第3に企業の価値や文化、その企業があるべき姿を定めた理念などを行動指針に操作化する価値ベース・アプローチである。

まずリサーチベース・アプローチは、企業内で高い業績を上げている人と平凡な業績しかあげら

表 1 Spencer & Spencer のコンピテンシーモデル

コンピテンシー	コンピテンシーの定義
達成・行動	達成思考 秩序・品質・正確性への関心 イニシアチブ 情報収集
援助・対人支援	対人理解 顧客支援志向
インパクト・対人影響力	インパクト・影響力 組織感覚 関係構築
管理領域	他社育成 指導 チームワークと協力 チームリーダーシップ
知的領域	分析的志向 概念的志向 技術的・専門職的・管理的専門性
個人の効果性	自己管理 自信 柔軟性 組織コミットメント

出所：Spencer & Spencer (1993).

れない人の差異を明確に区別してモデル化する方法である。手順として、高業績者と普通の業績者³⁾へのインタビュー調査を実施し、その結果から高業績者に特有に見られる成果に繋がる行動を分析する。モデル化の段階では、この行動をコンピテンシー・ディクショナリーとしてまとめる。

第2の戦略ベース・アプローチは、組織のトップが想定する将来の挑戦事項や経営ビジョンとその実現に必要な能力を想定してモデル化するものである。リサーチベース・アプローチに見られる高業績者の行動分析に基づくコンピテンシーは、企業の過去あるいは現在有効な能力を反映してしまふため、変革が必要な組織や将来のビジョンに合致しない可能性がある（金井 & 高橋, 2004）。本アプローチでのコンピテンシーのモデル化は、経営トップが想定する戦略策定プロセスや専門委員会の活動の中から特定していく。

第3の価値ベース・アプローチは、社員にあって欲しい姿を示した経営理念や企業独自の文化規範を具体的な行動指針として落とし込む方法である。企業理念や価値は、従業員が取るべき行動の指針となり、株主や顧客にとっては、その企業が目指している姿を知る指針となる。

本稿では、コンピテンシーモデルをそのモデル化のプロセスに従って2通りに分類する。1つ目が、

3) 金井 & 高橋 (2004) では高業績者と低業績者の比較、藤井 (2002) では、高業績者と普通の業績者あるいは低業績者となっているが、筆者が複数企業及びコンサルティング会社にヒアリングをしたところでは、低業績者である必要はなく、むしろ普通の業績者を選出した方がよいとの回答を得ている。

汎用的モデルの援用である。コンピテンシーを人事政策に導入する企業の多くが、専門のコンサルティング会社のモデルを自社の状況に合うように一部修正して導入する。この方法として、職務分析を援用してアプローチする方法と、リサーチベース・アプローチで述べた組織内で高業績者（ハイパフォーマーと呼ばれる）を選定し、その人にインタビューを行い、どのような行動が高業績に結びつくのかを分析し、それを明文化してモデル化する方法がある。2つ目が、企業理念や戦略等から求める人物像を定義し、その理想像に必要と考えられるコンピテンシーを企業独自に定義する方法である。作成されたモデルを基に、被評価者に対してインタビューを行い、個人の行動がモデルに提示されているコンピテンシーとどのくらい合致しているかを判定する。これは概ね藤井(2002)による第2の戦略ベース・アプローチと第3の価値ベースアプローチを統合したものである。コンピテンシーの育成には2-3年かかり、企業にとっては中期的課題となる。また3年後には実態に合わせて見直しをする必要がある。こうしたコンピテンシーの導入と修正の過程を考えれば、企業理念と個々の戦略を分類せず、包括的に考えてよい。

第1の方法が発展した背景には、欧米の労働市場においては個人の業績評価を外部労働市場での市場価値と連動させることを目的としていることがある。代表的なものとしてはヘイ・コンサルティングが開発した「ポイント・システム」などがある。ヘイ社は、アメリカの人事コンサルティング会社で、弊社が作成したコンピテンシーモデルは、通常ヘイ・システムと呼ばれる。ヘイ・システムは、各職務ポストを必要能力などの分析によって点数化するというものである。例えば、A社で800点のポストに就いていた人材ならB社に転職しても同クラスのポストが勤まるはずと評価される。報酬の市場参照価格もそのポイントに従って決定する。人材の流動化が進んだ英米ではこのシステムは人材の市場価値を客観的に評価する方法として有効に機能したが、そのベースである職務、業績、能力、報酬などについての認識の違いから、日本企業の制度にはあまりなじまなかった。

現実には、多くの企業においてハイパフォーマーの行動に基づくアプローチがとられる場合、専門コンサルティング会社が協力して、彼らが構築してきたモデルに従って一部カスタマイズされたモデルが作成される場合が多い。これは、ベストプラクティスとしてある程度確立されたモデルを、一部自社の条件に適合するように改良して導入する方法である⁴⁾。こうした他者からの学習では、失敗からの学習などが欠如しており、十分な学習成果が期待できない危険がある（桑田，1996）。また、本当にそれが企業の将来的な戦略に適合した人材や能力を育成する上で最適なモデルになっているかどうかは、改めて議論されるべきである。

表2は、主要なコンピテンシー導入企業について日経新聞の記事やインタビューからまとめたものである。

これによれば、より多くの企業が評価を一次的な目的としてコンピテンシーを導入している。対

4) この手法がとられる理由には、市場参照価格という要因だけでなく、コンピテンシーモデルの構築においては、インタビューのスキルが大きく左右するため、専門家による関与が必要になるというモデル構築時の制約も影響している。

表2 日本企業におけるコンピテンシー導入状況

社名	導入時期	目的	対象
ソニー	1995年	新卒採用	新卒者
アサヒビール	1999年	人材育成・任用	全社員 4,300人のうち工場従業者を除く 3,000人
ユニチャーム	2000年4月	任用役員候補者の人材育成	管理職 (300人強)
デイトナ ⁵⁾	2000年3月	評価	一般社員 (40人) + 管理職 (30人)
ギャガ・コミュニケーションズ	2000年9月	評価	社長を含む全社員
日本テレコムネットワーク情報サービス	2000年	採用	中途採用応募者
NEC	2000年10月	評価・任用	組合員 3万人 (2002年4月からは管理職にも拡大)
アドバンテスト	2000年10月	評価	組合員 (全従業員の 70%)
JTB	2001年4月	評価	役員を除く全社員
味の素	2000年4月	評価	管理職 (2001年夏から組合員にも拡大)
東急車輛製造	1999年4月	評価	全社員
日興証券	2001年4月	任用	全社員
TIS	2001年10月	任用・評価	全社員
サッポロビール	2002年1月	評価	管理職 (700人), 2003年3月から一般社員の総合職 1,000人にも拡大)
ワールド	2002年4月	評価・任用	管理職 (400人), 一般社員及びグループ会社には 2004年春から拡大)
曙ブレーキ	2003年4月	評価	工場勤務の一般社員
東京電力	2002年10月	評価	支社・支店の営業部門のグループマネジャー (課長職) 350人
東急電鉄	2004年1月	評価	管理職 250人
大日本印刷	2004年5月	評価	技術職の専門職

出所：日本経済新聞・日本産業新聞・ヒアリング等を元に筆者作成。

象者が組合員から導入するか、役員や管理職から導入するか、全社一斉に導入するかなどの点については、各社さまざまである。共通しているのは、リストに挙げた企業の中で、評価の目的で導入している企業の多くが大手コンサルティング会社による汎用的モデルを利用し、ハイパフォーマーへのインタビューに基づく行動分析を行っていることである。例えば、東京電力の場合、マネジャーに求める行動として 1) メンバー指導力 (顧客ごとに販売活動をフォロー・目標達成へモチベーション維持)、2) 他グループ調整力 (戦略を他グループにも情報提供・共同でタイムリーに促進案展開)、3) 戦略説明・浸透力 (本店の方針を社員の行動に反映・趣旨や目的を理解させ行動を促す)、4) 情報収集・活用力 (他事業所のよい事例を積極収集・情報はわかりやすい形で提供)、5) 問題発見・解決力 (業務や行動戦略の問題点を把握) などの5つの要素を管理職の評価の対象としている。一方、人材育成や任用を主目的と挙げた企業は、自社の経営理念や戦略に適合した独自のコン

5) 静岡県の二輪車交換部品メーカー。

ピテンシー・モデルを構築している。

また2000年ごろから、パソナテックや中高年の再就職支援のためのベンチャー企業であるジーアップキャリアセンターなどの人材サービス企業がコンピテンシーを利用した事業を展開している。これは、登録者全員に記入させた自己診断シートを基にして、能力評価と適職診断を行うという新たな活用も始まっている。

事例とインタビューとを総合すれば、日本企業がコンピテンシーを導入する場合、業績評価を目的として導入する場合には汎用的モデルをベースにして、ハイパフォーマーの行動形態からモデル化する方法を選択し、人材育成を目的とする場合には、戦略や企業理念から求める人物像をモデル化すると仮定できる。

2) 報酬システムへのコンピテンシー運用例

報酬システムの改革を目的としてコンピテンシーの導入をしている企業として、A社とB社の例を挙げよう。A社、B社はともに製薬会社である。製薬業界はこの数年大きな変化の局面に迫られている。まず制度面では、参照価格制度の導入が挙げられる。現在製薬メーカーは新薬開発メーカーと他社が開発した薬の特許切れののちに安い価格で販売するジェネリックメーカーに分かれる。ほとんどの日本企業や世界の大手製薬企業は新薬開発メーカーに属する。現状では、価格が同じ、あるいは高くても、新薬メーカーは薬に対する情報を多く持っているため、競争優位となる。しかし日本型参照価格制度が導入されると、現在は薬の成分が同じでも製品によって価格が異なっているが、成分が同じ場合には製品の価格が同一になる。そうなると、今まではブランド力によって価格を高く設定することが出来、特許切れの後も高い価格が設定できていたが、それが出来なくなり、値段が高い新薬メーカーが不利になる。次に、製薬業界における国際化がある。国際化の要因としては、第1に新薬開発に対する研究開発費の規模が大きくなっており、大規模な資金を確保しなければ、新薬の開発ができなくなっている。第2に従来は日米欧で新薬に対する政府の認証の基準が異なっていたため、ある国で許可をとっても日本で販売するためには新しいデータを作る必要が生じていた。しかし現在日米欧の基準の統一を図る動きが出ており、これが進むと海外で開発された薬の日本での認可がしやすくなる。そのため日本国内の市場に海外メーカーの進出が加速されることが予想される。海外の大手企業は日本の製薬会社の10倍の規模があり、そういった企業と競争しなくてはならなくなる。

こうした条件を勘案すると、製薬会社のとりうる選択肢として、

1. 領域特化のグローバル企業
2. 多くの薬の領域を持つメガグローバル企業
3. ジェネリック企業

の3つが考えられる。

その中で、A社は領域特化のグローバル企業を選択して2001年に人事制度改革に取り組み、コ

ンピテンシーによる評価を導入した。評価は業績評価とコンピテンシーを用いた能力評価の組み合わせで行う。A社は能力評価の基準としてマーサー社による28のコンピテンシーを用いている。各職務群ごとに、5つのコンピテンシーを基準に評価する。また業績評価は毎年立てるチャレンジ目標の達成度合いで評価される。チャレンジ目標は3つに分類され、その目標達成度合いは6段階で評価される。

この人事制度改革について、A社は①市場価値の反映、②人材育成・適材適所配置、③より一掃の「成果・貢献度に応じた処遇」の実現、④制度全体の納得性・透明性の向上などを目的として挙げている⁶⁾。

一方B社は、メガグローバル企業を目指し、1993年以来ヘイ・システムを導入し、人事制度改革を実施してきた。そして2000年にはヘイ・システムの改良型での人事制度改革を導入した。これは、従来年功制だった賃金制度を改め、成果責任をより明確にし、将来的に賃金水準を市場賃金に対応させようという意図がある。一部組合員には年齢給や諸手当などの制度を残しているものの、昇給・賞与・昇進等が業績や成果にリンクされたものとなる。B社では等級制度を決定する上で、幹部社員には①ノウハウ（実務的・専門的ノウハウ、マネジメントスキル、対人関係スキル）、②問題解決（思考環境、思考の挑戦度）、③アカウントビリティ（行動の自由度、職務規模、インパクト）などの項目に従って、職務等級を決定する。また組合員に対しては、ACE（accountability & competency evaluation）と呼ばれるモデルを作成し、これに基づいてどの職務等級に入るかを決めている。ACEに含まれる評価項目には、①業務知識、②問題解決、③折衝の内容・程度、④仕事への取り組み姿勢、⑤チームワーク・指導・育成、⑥仕事の内容・任せ方などに基づいて、自分が今どのレベルにいるかを評価し、ポイント付けを行う。その後の評価については、業績評価とコンピテンシー評価を併用して行う。

A社・B社ともに、市場水準（マーケット・ペイ）にリンクした人事制度を運営する中でコンピテンシーを併用して導入する。それには、両者が厳しいグローバル市場での競争に直面しており、そのため欧米企業で導入していると同様の賃金制度を持つことで競争力を維持しようという意図が働いている。

3) 人材開発・任用制度へのコンピテンシー運用例⁷⁾

米国では、90年代後半、採用や人事教育、評価や報酬などにコンピテンシーを応用する動きが広がった。しかし大半の米国企業では、管理職の処遇には目標管理に基づいた成果反映方式が浸透しており、コンピテンシーは補助的に使われることが多い。例えばゼネラル・エレクトリック（GE）の行動基準「バリュー」は人材開発が目的で、処遇には直結しない。コンパック（当時）は97年

6) 2001年A社社内資料より。

7) C社から提供された資料及び2004年11月5日のインタビューに基づく。

に18項目のコンピテンシー評価システムを導入したが、その目的は人材育成で処遇や昇進には反映しない⁸⁾。

日本企業でも人事育成を目的とした導入を進めている企業も徐々に増加している。例えば富士ゼロックスでは、1999年に管理職以上の社員を対象に人事制度を改革した。これは、職能等級制度を廃止して、役割を基準とする仕組みに変更することを目的とする。富士ゼロックスでは、まず、経営戦略や事業戦略に基づいて個々の役割（使命・責任・権限など）が設定される。そしてこの役割に付くための任用条件の基準を、コンピテンシーを用いて明確にし、全社員に公開して透明性を測っている。それを明確にすることで適材を配置するとともに、社員にとっては希望のキャリアを実現する上で必要となる知識や能力がわかり、能力開発の目標を立てることが出来るようになる。中・長期的な内部労働市場での人材育成を目的とする場合、社員にとっても自らのキャリアプランを立てやすくなる⁹⁾。

では、現実にコンピテンシーを人材教育や任用目的で運営をする際のプロセスについて、多くの日本企業がコンピテンシーを導入する以前からコンピテンシーを基軸にした人材開発・任用制度を導入してきたC社の事例を基にして述べる。

C社は金融サービスを提供する企業である。C社には上位概念として「ビジョン」、「基本理念」、「3つの業務原則」の3つがある。ビジョンは世界で最も尊敬されるサービス・ブランドになること、経営理念は顧客優先、品質、倫理・道徳、チームワーク、社員に対する経緯、社会貢献、勝利への強い意思、個人としてのアカウンタビリティである。そして業務原則とは、ブランドの向上、優れたサービスの提供、高い業務効率の実現である。

C社では、1992年に大規模な人事改革が行い、バランス・スコアカード、社内満足度調査・360度評価、コンピテンシー、ブロードバンド、市場参照ゾーン¹⁰⁾、業績連動型賃金などさまざまな人事制度の導入を試みた。

コンピテンシーは、その改善度とゴールの達成度との間で50%の重みづけがなされ、業績評価に用いられる。評価は、まず部門自体の業績評価の決定後、それぞれの部門の評価点の分配率が決まる。部門の業績がよければ、部門に所属する社員に対する評価も上る。このようにC社では絶対評価と相対評価を組み合わせる評価が行われているが、C社がコンピテンシーを導入する目的は、市場賃金連動型の業績評価システムを導入する事にあるのではなく、企業理念の浸透にある。C社では自社のコンピテンシーモデルを「リーダーシップ・コンピテンシー」と呼ぶ。リーダーシップ・コンピテンシーは8つの領域に分類される。①勝つ戦略の開発、②結果追求、③顧客やクライアントへの焦点化、④イノベーションと変化の追及、⑤関係の構築と展開、⑥効率的なコミュニケーション

8) コンパックコンピュータ（当時）の伊藤哲郎取締役人事総括本部長による。日本産業新聞2000年4月5日朝刊22ページ。

9) 原井（2002）、『労政時報』第3404号、1999年7月2日などを元に既述。

10) 市場価格を基にした給与決定。

ン、⑦多様な才能の構築、⑧個人の資質としての優秀さを示す、などである。（表3参照）

例えば、勝つ戦略の開発というコンピテンシーは、

- ・広い視野を持って、戦略を計画や目標に明確に結びつける
- ・競合他社の事業活動や市場動向に関する深い知識を示す
- ・重要なビジネス・ドライバーを理解する
- ・財務状況及びその他の企業情報や市場情報を用いて、ビジネスチャンスを見極める

以上のようなコンピテンシー・ディクショナリーで構成される。評価の際にはこれらすべての項目について、その能力が示されたか、どの程度示されたかという側面で評価される。コンピテンシーの評価において、もしもあるコンピテンシーが示されなかった場合、それはNA（該当なし）と判断され、低い点数で判断されるわけではない。しかし、ある人材の能力を判断する上では、より多くの項目でより高い点数で評価を受けているほど、その人のコンピテンシーが高いと証明できたことになる。それゆえ、すべての社員は常にこれらのコンピテンシー項目を頭に入れ、これらを示せるように行動することが求められる。各社員は、これらのコンピテンシーを示したことを年に2回の上司との査定の際に証拠として示せるよう、自分の行動の成果について常に相手からのフィードバックを得る、という習慣が社員全員に共有されている。同様に、年に2回、同僚2名、上司、他部署の4名もしくは5名からの360度評価も実施されている。この結果もデータベース化され、本人にフィードバックされる。同時にガイドプランも提供されており、点数の低かった能力については上司と相談しながら、改善を試みることが求められる。

C社におけるコンピテンシーの運用について、ここでは配置転換を例にとって述べる。C社では社内の移動がほぼ100%社内公募制度（「ジョブポスティング」と呼ばれている）によってなされる。ジョブポスティングの制度とプロセスの流れは以下の通りである。

①職務記述書の作成、②職務記述書に基づく職務等級の決定、③既存のポストであればあらかじめ給与レベルの幅が決まっているが、新規の職務の場合は市場参照ゾーンを決定し付与、④上記の情報が社員に提供（期間は通常2週間）、⑤応募する社員が、所定の用紙に応募の動機、自己PR、これまでの業績などを記入して人事部に提出する（通常、直属の上司のコメントをつける）、⑥応募資格（現在のポジションについてから12ヶ月以上経っているか、直近の業績評価が著しく悪くないこと）、⑦上司と人事部による面接、⑧採用の決定、⑨採用の通知、⑩就任の受諾、⑪審査結果のフィードバック、⑫移動、⑬審査後のフォローアップなどである。

この過程において、最も重要な面接審査では、コンピテンシーを問う面接を行う。その職務の遂行上、専門性とコンピテンシーとのどちらを重視するかは状況によるが、既存の専門性の陳腐化の速度が速まっていることを考え、コンピテンシーを優先させることが多い。またこの選考の結果、合否に関わらず、明らかになった長所・短所・これから育成すべき点などが直接本人に伝えられる。これを元に、合格した人には不足した点についての自分の年間目標とリーダーシップ育成プランの中で改善すべき点として改善計画を書くことが求められる。不合格だった場合にも、将来の移動や

表3 C社のリーダーシップ・コンピテンシー

コンピテンシー	コンピテンシーの定義
勝つ戦略の開発	<p>広い視野を持って戦略を計画や目標に明確に結びつける</p> <p>競合他社の事業活動や市場動向に関する深い知識を示す</p> <p>重要なビジネス・ドライバーを理解する</p> <p>財務情報及びその他の企業情報や市場情報を用いて、ビジネスチャンスを探る</p>
結果追求	<p>個人の目標及び共通の目標を達成することに対して個人としての責任を負う</p> <p>しっかりとした計画を前もって立てて、プロジェクトを推進するために行動を起こす</p> <p>状況の変化に対応するために行動を修正する</p> <p>時間を効率よく管理し、期限や重要確認ポイントに対して業績をチェックする</p>
顧客やクライアントへの焦点化	<p>前もって顧客のニーズを予測して、具体的な要求を見極める</p> <p>C社の商品・サービスを売り込み、現在のビジネスを拡大する機会を探る</p> <p>卓越した価値を確実に提案する</p> <p>顧客が満足だと感じる体験や有益だと感じるような体験が出来るようにする</p>
イノベーションと変化の追及	<p>それによってC社ブランドを強化する</p> <p>問題の根本原因を特定するために、系統のかつ合理的な分析を行う</p> <p>現状を打破して、改革を推進する準備が来ている</p> <p>情報に基づいて判断を下す。</p> <p>創造的なアイデア・解決策を考え出す</p> <p>どの場面で従来のアイデアを採用すべきか、新しいアイデアを創出すべきかを心得ている</p>
関係の構築と展開	<p>目標を達成するために、チーム内及びチーム間で労力・リソースを調整する</p> <p>目標達成のためにチームワークが重要であることを認識する</p> <p>チーム以外の人物からアイデア・情報・提案・ノウハウを取り入れる</p> <p>チーム内及びチーム間で強力なチーム関係を構築する</p>
効率的なコミュニケーション	<p>率直かつ自信を持ってコミュニケーションをとる</p> <p>了解や同意を得ることによって影響を及ぼし、他社を納得させる</p> <p>焦点を明確にして理解を求めるとい会話を導く</p> <p>率直に話し、後になってではなくその場で意見を言う</p> <p>意義を唱える場合、建設的な結果を生むような方法で行う</p>
多様な才能の構築	<p>人の話をよく聞き、協力的である</p> <p>権限委譲と能力開発を通じて、目標を達成するよう動機付けられ奨励されるコミットメントの高い職場環境を作る</p> <p>多様なリーダーシップ・スキル及びテクニカル・スキルを備えたチームを形成する責任を負う</p>
個人の資質としての優秀さ	<p>働く場所として最適であるというC社の評判を高める</p> <p>誠実に行動する</p> <p>活力と耐性を示す</p> <p>挫折や障害に直面してもコミットメントを維持して前向きな姿勢を保つ</p> <p>困難な状況を正しく把握して前向きであり続ける</p> <p>自分自身の長所と短所を理解して、自己啓発に取り組む</p> <p>頼りになり、親近感があり、率直で正直である</p>

出所：C社社内資料。

昇進の面接に備えて、指摘された点を改善する努力が出来る制度になっている。

C社ではコンピテンシーが、業績評価・昇進・昇格・キャリアの構築など、社員の人事的な側面すべてに影響を与える。中でも、配置転換に関係していることは、社員の自発的な能力開発に効果的に作用している。例えば、社内公募制度の効果は以下の2点に現れる。第1に社員の納得性が確保できることである。社内公募制度の活用は、社員にとって、基本的に自分で選択して、自分の能力・知識・経験に見合ったポジションにいることになる。第2に自分の能力の再認識が出来ることである。異動に伴う面接審査によって、自部門内での評価だけでなく、他部門のリーダーの自分に対する評価を知る手がかりになる。審査の結果は、自分にフィードバックされるため、自分が伸ばすべき能力を把握する上で役立ち、社員の自発性を促進する。

C社が従業員に求める理念を実行に移せる社員を育成する上で、このように求める能力を具体的な行動として示し、個々の従業員による努力を促す仕組みとしてコンピテンシーは有効に機能する。

第3章 まとめ

本稿では、近年注目されるようになってきたコンピテンシーを、コンピテンシーモデルを構築する上でのプロセス上の違いから2つに分類した。1つは汎用的なモデルを自社に適合する内容に改良して導入する場合であり、もう1つは、自社の戦略や理念に適合するコンピテンシーモデルを一から構築していく場合である。前者の場合には多くの場合コンサルタントが導入され、ハイパフォーマーの行動分析を通じて、職務上必要とされるコンピテンシーを選び出し、コンピテンシー・ディクショナリーを作る。こうしたボトムアップの取り組みとは別に、理念に適合するモデルを構築していく場合には、トップマネジメントの非常に強いコミットメントが要求される。両者の違いは実際の企業内での運用目的に明確に現れていた。前者は評価制度の改革を主目的とする際に採用され、また後者は、そのベースとして中長期的な社内での人材育成を主目的とする際、採用される。

太田(2003)は、目標管理などの評価制度は、組織の論理で運営する「閉ざされた成果主義」であるとして批判する。個人の成果を厳密に測定することには限界があり、企業が思うように決められる仕組みになっているため、社員の不満が高まり企業の能力が低下する。個人の評価・処遇は組織や管理者ではなく、その人の市場価値や社会のニーズと照らし合わせて測定する「開かれた成果主義」を模索すべきであるという。

今後は、成果主義は限られた原資を配分する人件費調整の道具から、社員の能力・キャリア開発を支援する人材活性化の手段として視点を変える必要がある。その際、コンピテンシーは有効な手段となりうる。尚、本稿では議論しなかった、いかにして測定するかという測定面での問題については次稿以降で議論したい。

参 考 文 献

- アーサーアンダーセン・ヒューマン・キャピタル・サービス (2000), 『戦略的コンピテンシーマネジメント: 人材発掘・活用・処遇のツール』, 生産性出版.
- 相原孝夫 (2002), 『人事アセスメント入門』, 日本経済新聞社.
- 朝日 KPMG ヒューマンキャピタル (2002), 『組織バリュー・マネジメント入門—組織のコンピテンシーを高める』, 生産性出版.
- Boyatzis, R. E. (1982), *The Competency Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley.
- Hofrichter, D. A. and Spencer, L. M., Jr. (1996), “Response-Competencies: The Right Foundation for Effective Human Resources Management”, *Compensation & Benefits Review*, 28(6).
- 藤井博 (2002), 「コンピテンシーモデル論」, JMAM コンピテンシー研究会編『コンピテンシーラーニング』, 日本能率協会マネジメントセンター, pp. 127–150.
- 古川久敬 (2002), 「コンピテンシーの学習」, JMAM コンピテンシー研究会編『コンピテンシーラーニング』, 日本能率協会マネジメントセンター, pp. 42–76.
- 石井脩二 (2001), 「グローバル・スタンダードとしての新しい能力主義: コンピテンシー・マネジメントの展開」『日本労務学会誌』第3巻第1号, pp. 2–11.
- 金井壽宏&高橋潔 (2004), 『組織行動の考え方 —ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト—』, 東洋経済新報社.
- 雇用システムセンター日本型コンピテンシー研究会 (2002), 「日本型コンピテンシーモデルの提案」報告書, 社会生産性本部.
- 桑田耕太郎 (1996), 「他者の経験からの組織学習」『経済と経済学』80巻, pp. 69–84.
- Lawler, E. E. (1996), Competencies: A poor foundation for the new pay. *Compensation and Benefits Review*, 28(6), pp. 20–26.
- McClelland, D. C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton.
- 日本賃金センター編 (2001), 『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.
- 太田肇 (2003), 『選別主義を超えて—「個の時代」への組織革命』, 中公新書.
- ウィリアム・マーサー社 (1999), 『取締役イノベーション—「9 コンピテンシー」による行動改革』, 東洋経済新報社.
- Zwell, M. (2000), “*Creating a Culture of Competence*”, John Wiley & Sons.

Competency in Japan — Modeling and Introduction —

Naoe IMURA

ABSTRACT

This paper presents an analysis of the use of competency by Japanese companies. The purpose of the use of competency by Japanese companies is divided into two groups: as payment system and as learning system. Many Japanese companies, as well as US companies, use seminormal HR system for market reference payment. However, more Japanese companies begin to draw their own competency models which adjust their strategies and corporate philosophy. This paper catch-ups the current state of the Japanese companies regarding competency system.