

新しい能力主義としてのコンピテンシーモデル の妥当性と信頼性

谷 内 篤 博

1. はじめに
2. 職能資格制度の効用と限界
3. コンピテンシーモデル生成の背景
4. コンピテンシーの概念とその類型化
5. コンピテンシーモデルの活用領域と課題
6. コンピテンシーモデルの妥当性と信頼性
7. おわりに

1. はじめに

最近、一部の先進的企業を中心に、ポスト職能資格制度として、あるいは新しい能力主義や評価制度として、さらには新たなグローバル・スタンダードな人事制度として、コンピテンシーモデルの導入が進んでおり、コンピテンシーモデルに対する関心が急速に高まりつつある。

しかし、コンピテンシーモデルの導入に関しては、その企業における現行評価制度の矛盾や欠点を明らかにすることなく、さらには多くの企業の人事制度の代名詞とも言うべき職能資格制度に対する的確な評価・分析を実施することなく、人事制度における最新の時流に乗り遅れまいとする安易な形で導入されるケースが多く散見される。

ところで、こうしたコンピテンシーモデルは、1970年代にハーバード大学の心理学の教授で、達成動機論で有名な McClelland (1977) によって研究が始められ、1990年代に入ってアメリカの人的資源管理 (HRM) に導入されるようになったもので、高業績者 (Hi-Performer) の成果達成の行動特性をモデル化したものであると言われている。従って、そのシステムとしての歴史は浅く、効果性に関する実証的検証もまだ不十分で、むしろシステムとしては開発途上の段階にあると考えられる。実際、アメリカやイギリスにおいては、コンピテンシーモデルは主に採用、教育、配置・異動、人事評価などにおいて活用されており、賃金管理や報酬制度に直接適用しているケースはまだそれ程多くないのが実状である。

そこで、本論文ではまず、わが国における現行人事制度とも言うべき職能資格制度に対する評価・分析から始め、次いでコンピテンシーモデルの特質や課題を明確にし、コンピテンシーモデルの新しい能力主義システムとしての妥当性や信頼性を理論と実践の両面から明らかにしていきたい。

2. 職能資格制度の効用と限界

ポスト職務給として導入された職能資格制度は、1969年の日経連の能力主義管理の提唱以降、大企業を中心に日本版能力主義的人事制度として幅広く普及している。わが国において職能資格制度が広く普及した理由としては、次のようなものが考えられる。まず1点目としては「組織の柔軟性と処遇安定の調和」があげられる。職能資格制度においては、資格と職位（仕事）が分離されており、賃金変動を伴うことなく、配置転換が可能となり、組織の柔軟性と処遇の安定性を同時に追求することができる。また、こうした資格と職位の分離により、昇格と昇進の区分も可能となり、減速経済下におけるポスト不足や役職昇進速度の鈍化にも対応できるものとなっている。職能資格制度が普及した理由の2点目としては「人事制度としてのトータル性、機動性の追求」があげられる。大企業を中心に展開されている能力主義的人事制度は、職能資格制度を核に、人事考課、能力開発、配置・異動、昇格・昇進、賃金が効果的に連動するような形で展開されており、これまでに見られないような人事システムとしてのトータル性、機動性が追求されたものとなっている。

理由の3点目としては「人事制度としてのインセンティブ機能」があげられる。職能資格制度では、従業員に期待される能力要件や昇格基準が明示されていると同時に、能力の向上に伴い賃金も上昇する仕組になっており、能力向上→資格上昇→賃金上昇といった連鎖が組み込まれている⁽¹⁾。こうした連鎖が従業員の勤労意欲や能力開発に対するモチベーションを高め、人事制度としての価値を高いものにしていく。最後の理由としては「集団化の利益享受」があげられる。職能資格制度における能力は、職種横断的な資格等級基準に基づくもので、絶対的かつ統一的基準としての色彩が強いものとなっている。その結果、職務内容の異なる従業員を共通に評価・格付けすることで、従業員間の公平性の確保や一元的な人事管理を可能ならしめた。

しかし、最近ではこうした優れた効用を有した職能資格制度も、多くの識者や企業の人事担当者によってその制度的限界が指摘されつつある。職能資格制度が内包する問題点（限界）としては、まず「潜在的能力を基準とした年功的運用」があげられる。前述したように、職能資格制度における能力は、絶対的・統一的基準をベースにしたものであるため、能力の記述も抽象的で曖昧なものとなりやすい。さらに、職能資格制度を核にした能力主義人事を提唱した日経連の「能力」に関する定義によれば、「能力とは企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕在化されなければならない」とされており、一見するとその顕在性が強調されているように見える。しかしその一方で、日経連は職務遂行過程における潜在能力も評価し、格付けすることを制度としての特徴としてあげている⁽²⁾。職務と能力の不均衡を助長するようなこうした日経連の潜在能力重視の姿勢や抽象的な能力基準が職能資格制度を年功的色彩の強いものとしていった。職能資格制度が内包する2つ目の問題点としては「賃金と能力、生産性の乖離」があげられる。前述したように、職能資格制度には能力向上→資格上昇→賃金上昇といった連鎖が組み込まれており、こうした連鎖が従業員の能力

向上に対するインセンティブを高めていた。しかし、上記で述べた潜在能力を基準とした年功的な運用により、職能資格制度においてはこうした連鎖が効果的に機能せず、能力、生産性と賃金の均衡が崩れつつある。

職能資格制度が内包する最後の問題点としては「従業員の多様な価値観や求められる人材像とのミスマッチング」があげられる。職能資格制度は下位職能から上位職能への内部昇進制を土台としているため、極めて質的連続性が強いものとなっている。こうした特徴を有した職能資格制度は、制度としての画一性や同質性を強め、単一的な人事管理に陥りやすくなる。職能資格制度におけるこうした特質とは裏腹に、最近では従業員の価値観や勤労観が多様化するとともに、産業構造の変化に伴い、企業に求められる人材像も大きく変化しつつある。職能資格制度がこのような従業員の価値観の多様化や求められる人材像の変化に対応していくためには、単一的な人事管理から脱却し、人事管理の複線化を図っていく必要がある。

さらに、職能資格制度は能力主義的人事制度と言えども賃金の上昇を伴う点から、一定レベル以上の経済成長が前提となっている。また、下位職能から上位職能への質的連続性が強い職能資格制度は、団塊の世代を中心とする社員の急速な高齢化に伴い、企業にかなり重い人件費負担を強いつつある。こうした職能資格制度を取り巻く環境の変化も職能資格制度に対する批判を増幅させるものとなっている。

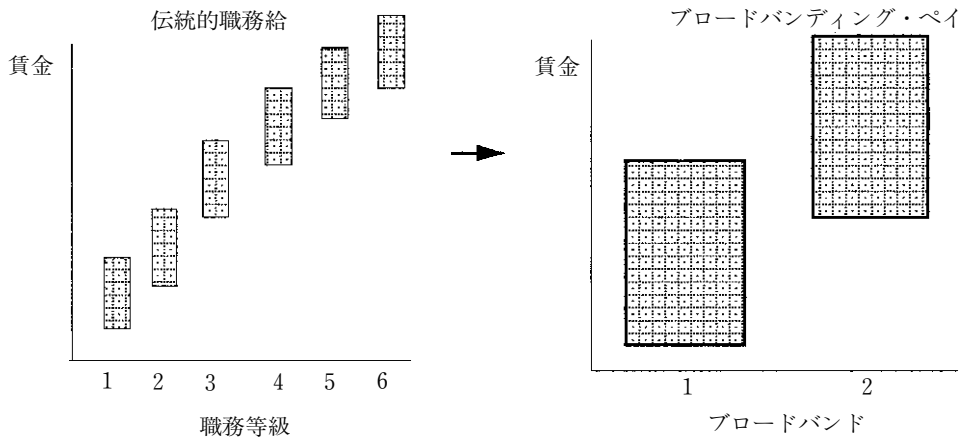
このように、日本版能力主義的人事制度として多くの企業に導入された職能資格制度も内包する問題点（限界）や制度を取り巻く環境の変化により、一部において制度疲労や機能障害が発生しつつある。職能資格制度のこうした制度的、理論的欠点を補うものとして登場したのが以下で述べるコンピテンシーモデルであると考えられる。

3. コンピテンシーモデル生成の背景～アメリカと日本の比較を通して～

ところで、こうしたコンピテンシー誕生の背景にも発祥の地とも言うべきアメリカと日本とは大きな違いが見られる。1970年代以降、日本を中心とするアジア諸国との激しい国際競争にさらされていたアメリカでは、その国際競争力を回復し、強いアメリカの復活を目指し、多くの経営革新や人事革新が断行された。代表的な経営革新としては、アウトソーシングやリストラクチャリングの重要性などを重視したビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）や、競争優位の源泉として企業内部の情報資源や人的資源の重要性を強調したコア・コンピタンス経営などがあげられる。一方、人事革新としては伝統的な職務中心主義からの脱却、つまり脱ジョブ化(dejobing)があげられる。⁽³⁾テイラーの科学的管理法の誕生以来、これまでアメリカでは職務記述書(job description)に記載された職務を軸として、組織編成や賃金管理が展開され、職務が人事の基本となっていた。

しかし、こうした職務中心主義的な人事制度では、急速な市場の変化や技術革新に迅速に対応できないばかりでなく、組織内の横断的な人事異動を通じた臨機応変で柔軟な人事展開ができにくくなる。さらに、狭く限定された職務(narrowly defined job)では職務寿命が短く、

図1 職務給とブロードバンディング・ペイの比較



マンネリ化に陥りやすくなり、人間が本来有している自分の能力を向上させたいという欲求に反することとなる。

そこで、アメリカではこうした職務本位制の人事制度の欠点を補うべく、賃金制度においてさまざまな改革がなされた。その代表的なものはブロードバンディング・ペイ（広範囲型職務給）で、組織内の水平的な人事異動や配置転換を可能にすべく導入されたものである（図1参照）。こうしたブロードバンディング・ペイ（broadbanding pay）の導入により、水平的異動の機会が増大し、組織のフラット化によるポスト不足への対応や多能工化による従業員の能力向上、さらにはモチベーションの向上が可能となり、従業員を満足させることができるようになった。

もう1つ賃金制度の改革は、技能給（skill-based pay）の導入で、これはわが国の現場重視や多能工養成に刺激を受けて、1980年頃から生産現場で働く従業員の能力向上により、企業の競争力を強化しようとの目的で導入されたものである。こうした技能給は職務に関連したスキル、能力、知識の深さや広がりと言金とを連動させたもので、賃金は修得したスキルに応じて上昇していく方式をとっており、わが国における職能給に極めて類似した賃金システムと言えよう。アメリカにおいては、こうした技能給はTRWやフォードなどで生産性向上をもたらしていることが報告されている（Milkovich & Newman, 1996）。

このように、アメリカでは国際競争力の強化を目指し、脱ジョブ化、技能給を柱とする人事革新が断行されてきた。こうした人事革新に共通しているのは、その根底に人の能力を重視していこうとする思想（理念）が明確に確認できることであり、こうした人の能力尊重の思想がコンピテンシーモデルの導入をより一層促進させたものと考えられる。つまり、アメリカにおけるコンピテンシー生成の背景として、「職務」重視から「人の能力」重視へのパラダイムシフトをまずあげることができよう。

さらに、アメリカにコンピテンシーモデルを誕生させた要因としては「行動科学、心理学の

(4) 進展」があげられる。コンピテンシーは、1970年代後半にハーバード大学の心理学教授であるマクレランド (McClelland, D. C.) の達成欲求 (the need for achievement) の研究から生れたもので、1990年代に入り実用化され始めたとされている。マクレランドの研究はアメリカ国務省の委託を受けて始められ、学歴、知能のレベルが同一の外交官における帰国時の業績格差の要因分析がその主たる目的となっていた。そのため、数多くの役人や軍人、さらにはビジネスマンに対する面接調査が実施され、その結果が心理学的に分析・類型化された。そして、業績には学歴、知能はあまり関係がなく、達成動機の高い人が高業績をあげることを見出し、高業績者の行動特性をコンピテンシーと命名した。こうしたマクレランドが発見したコンピテンシーは、Spencer and Spencer (1993) などの貢献によりアメリカに広く普及することとなった。ここに、行動科学や心理学が進展しているアメリカにおけるコンピテンシー誕生の固有の事情が存在していることが見て取れる。

それに対して、わが国におけるコンピテンシーモデル導入の要因としては大きく3点あげられる。1つ目の要因としては「機能主義人事から戦略人事へのパラダイムシフト」があげられる(表1参照)。わが国における従来の人事制度は、人事管理に求められる機能のみを重視し、戦略との連動性に欠けた場当たりの色彩の強いものであった。しかし、最近では日立製作所やびあなどに見られるように、企業理念と社員の行動特性を結びつけたコンピテンシーをベースにした人事・評価制度が導入されつつある⁽⁵⁾。こうした人事制度は、企業の戦略との連動性が強く、戦略達成にむけた社員の行動を重視する点に大きな特徴がある。このように、わが国におけるコンピテンシーモデル導入の背景(要因)の1つとして、会社の戦略と人事制度を効果的に連動させた戦略人事の導入・展開があげられる。

表1 機能主義人事と戦略人事の比較

機能主義人事の特徴	戦略人事の特徴
短期志向的 人事管理の機能を重視 戦略との連動性に欠ける 従業員の個性の軽視 集団主義を重視	長期志向的 人事管理の戦略性を重視 戦略との連動性が強い 従業員の個性の尊重 個性尊重主義を重視

2つ目の要因としては、「職能資格制度をベースにした評価制度の制度的・運用的欠陥」があげられる。前述したように、人事制度の根幹とも言うべき職能資格制度における能力は、標準者として保有すべき能力で、顕在能力と潜在能力を含んだあいまい性の高いものである。しかも、こうした能力は職種横断的な絶対能力を基準としているため、能力の記述も抽象的な表現となっている。さらに、職能資格制度における能力は、下位職能から上位職能への内部昇進制を土台としているため、極めて質的連続性が強く、能力が絶えず向上することを前提として組

み立てられている。その結果、職能資格制度をベースにした評価制度では、能力評価の結果が甘くでやすくなり、おのずと昇格運用も年功的なものとなりやすい。それが職能資格制度の最大の問題とも言うべき能力、生産性（業績）と賃金との乖離現象を発生させ、職能資格制度のシステムとしての経済的合理性を失わせているものと考えられる。高業績者（Hi-Performer）の成果達成の行動特性、言い換えるならば業績・成果と連動した顕在能力を重視したコンピテンシーモデルが、わが国において導入される背景には、こうした職能資格制度における能力評価の制度的、運用的欠陥が大きく影響しているものと思われる。

最後の要因としては「人事システムのグローバル・スタンダード化」があげられる。企業経営のあり方が世界マーケットを対象にグローバル化するに従い、かつては世界から注目を浴びたわが国の経営システムや人事システムも世界基準に合致しているかが問われるようになりつつある。すでに会計システムにおいては、国際会計基準の普及により企業の財務情報の透明性が追求されている。同様に、人事システムにおいても人材の国境を越えた移動に伴い、あるいは国籍の異なる多様な人材を雇用するのに伴い、世界標準を視野に入れた人事システムの構築が強く求められている。こうした経営のグローバル化に伴う人事システムのグローバル・スタンダード化の必要性が、アメリカを中心に普及しているコンピテンシーモデルのわが国における盲目的な導入を促進させているものと考えられる。

4. コンピテンシーの概念とその類型化

(1) コンピテンシーの概念とその定義

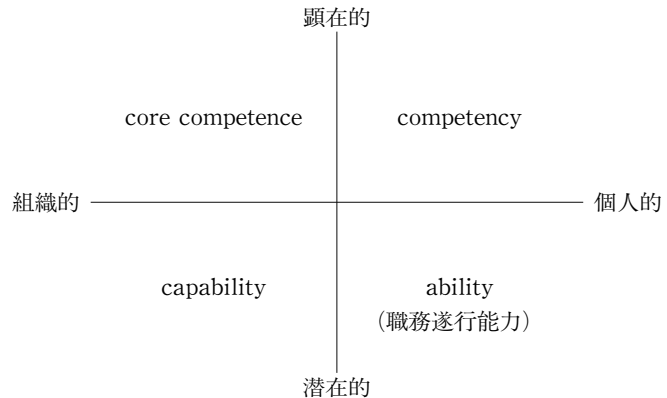
前述したように、コンピテンシーとは高業績者の成果達成の行動特性、言い換えるならば高業績者が持続的に高い業績をあげる能力を行動特性に置き換えて表現したものである。Spencer and Spencer (1993) は、こうしたコンピテンシーを「ある基準に対する有効性やずば抜けて高い業績を生み出す根源的な個人差」とし、動機、性格・特性、自己概念といった目に見えない深層的部分と、知識・技能・態度 (Knowledge, Skill, Attitude, いわゆる KSA) といった目に見える表層的な部分から成り立っていると⁽⁶⁾している。

一方、コンピテンシーモデルをコンサルティング・フェーズで展開しているアメリカのコンサルティング会社では、コンピテンシーを次のように定義している。McClelland と共同研究を行ったヘイ・グループの McBer 社では、「高い成果を生み出すために、行動として⁽⁷⁾安定的に発揮される能力」と定義している。また、ウィリアム・マーサー社は「組織内の特定の職務にあって優れた業績をあげる現職者のもつ特性」と定義している（ウィリアム・マーサー社、1999、128頁）。同様に、タワーズ・ペリン社では「人が与えられた役割や職責を果たすため、会社・組織が発揮を期待し、高業績者が類似的に発揮している、行動レベルで示されている能力」と⁽⁸⁾定義されている。

さらに、根本 (1998) は図2のような能力マップを用いて、コンピテンシーの位置づけおよび職務遂行能力との違いを明らかにしている。⁽⁹⁾根本によれば、コンピテンシーは個人に帰属し

やすく、しかも行動レベルに表れた顕在的能力と定義される。こうした個人レベルの顕在的能力のコンピテンシーは、個人レベルの潜在的能力である ability, つまりわが国の能力主義管理の中心となってきた職務遂行能力とは大きく異なっている。異なる表現をするならば、コンピテンシーは行動レベルに表れた発揮能力であり、職務遂行能力は潜在的な保有能力と言えよう。

図2 能力マップ



出所：根本孝『ラーニング・シフト』同文館，1998，78頁

以上の点から、本論文ではコンピテンシーを、「継続的にその職務に求められる達成すべき最終成果責任 (accountability) を生み出すために効果的な行動を選択し、実際に行動に結び付けるといふ行動にフォーカスした能力」(保田，1997)で、しかも顕在的で他者から観察しうる行動レベルでの発揮能力と定義したい。

(2) コンピテンシーの類型化とその抽出

ところで、こうしたコンピテンシーモデルを導入するためには、コンピテンシーを類型化・尺度化した「コンピテンシー・ディクショナリー (competency dictionary)」が必要となる。ヘイ・コンサルティング・グループの McBer 社では、行動特性を(1)達成行動力、(2)対人関係力、(3)対人影響力、(4)管理力、(5)認知力、(6)個人の成熟性に類型化し、それぞれの行動特性に求められる能力として20のコンピテンシーをあげている⁽¹⁰⁾。また、ウィリアム・マーサー社では、「ヒト・モノ・カネ・情報・時間」という経営資源から導き出された(1)自己、(2)対人、(3)成果、(4)戦略、(5)思考、(6)情報、(7)時間といった7つの分野と、仕事のタイプ分けをする4つの次元、すなわち①遂行／追求、②適応／調整、③統合／展開、④創造／変革という4つの次元を組み合わせ、表2のような28のコンピテンシーを明らかにしている⁽¹¹⁾。

さらに、タワーズ・ペリン社では、実際に制度導入したアメリカやイギリスの企業における導入率の高いコンピテンシーとして、①コミュニケーション、②チームワーク、③顧客志向性、④成果達成志向、⑤革新性／創造性、⑥ビジネス感応性、⑦リーダーシップ、⑧自身および他者の能力開発／育成、⑨意思決定、⑩順応性／柔軟性、⑪問題解決といったものをあげている⁽¹²⁾。

しかし、こうしたコンピテンシーの内容や項目は、コンピテンシー・ディクショナリーと言われるように一般に共通する汎用性の高いもので、実際にはそれぞれの企業や職務において高業績者を特定し、そのコンピテンシーを抽出することになる。そのステップを示すと以下の通

表2 ウィリアム・マーサー社の28のコンピテンシー

	①遂行／追求	②適応／調整	③統合／展開	④創造／変革
(1)自己	自己統制力	自己適応力	自己展開力	自己変革力
(2)対人	対人追求力	対人協調力	対人指導力	対人変革力
(3)成果	成果追求力	成果調整力	成果統合力	成果創造力
(4)戦略	戦略遂行力	戦略調整力	戦略立案力	戦略創造力
(5)思考	論理追求力	論理伝達力	論理統合力	論理創発力
(6)情報	情報追求力	情報伝達力	情報統合力	情報創造力
(7)時間	効率追求力	効率調整力	効率統合力	効率創発力

出所：ウィリアム・マーサー社『戦略人材マネジメント』東洋経済，1999，129-133頁

りとなる。

ステップ1：各職務における高業績を定義する

ステップ2：高業績者を特定（選定）する

ステップ3：高業績者が持続的に高い成果を生み出す行動特性を抽出する

ステップ4：抽出した行動特性の中から重要なものを選び，コンピテンシーとする

ところで，こうしたステップを経て抽出されたコンピテンシーでモデル化をはかる際に留意しなければならないのは，コンピテンシーの細かさのレベルを一定にするとともに，組織全体の公平性を維持していくという問題である。特に，細かさのレベルに関しては，汎用性のあるコンピテンシーは抽象性が高く，カバーする範囲が広がるため，コンピテンシー同士の重複が発生しないよう，具体性をもった言葉に表現が統一されるよう留意しなければならない。

一方，組織全体の公平性の維持に関しては，職務間における不公平感を発生させないように，さらには職務本位制がもつ硬直性を打破する観点から，コンピテンシーモデルの設定単位は職務よりもやや幅広い職種別にすることが望ましい。ウィリアム・マーサー社では，コンピテンシーモデルの設定を1つ1つの職務ではなく，職群と階層の組み合わせによるものをその基本単位とし，その単位ごとに固有のコンピテンシーモデルを作成している⁽¹³⁾。

さらに，こうした職種別コンピテンシーモデル（functional competency model）に加えて，組織の公平性の維持，教育的な視点から，組織横断的に必要とされる能力を表したコア・コンピテンシー・モデル（core competency model）が必要と思われる。

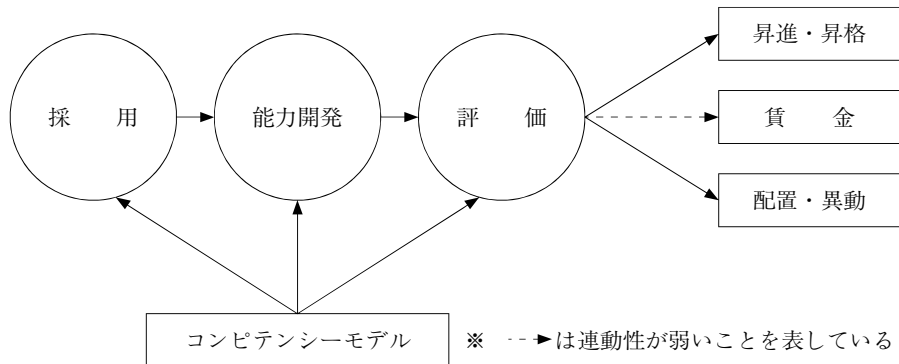
5. コンピテンシーモデルの活用領域と課題

(1) コンピテンシーモデルの活用領域

コンピテンシーモデルは，図3に見られるように，採用，能力開発，評価，昇進・昇格，給与，配置・異動など人的資源管理の領域に活用されている。タワーズ・ペリンを中心とするア

アメリカの人事コンサルティング会社とACA(American Compensation Association：全米賃金専門家団体)が1996年に行った調査によれば、コンピテンシーの活用分野別の導入率は、賃金25%、人事評価34%、能力開発28%、人員計画30%となっている。⁽¹⁴⁾活用領域として賃金が最も低くなっているのは、アメリカでは労働市場を横断する職務給が依然として支配的であり、横断的な市場賃金が確立されていないコンピテンシー給(competency-based pay)はその導入が立ち遅れているからと考えられる。同様に、イギリスにおいてもコンピテンシー給の導入率は低く、わずか5%となっているが、賃金制度の一部にコンピテンシー給(competency-related pay)⁽¹⁵⁾を用いている企業は17%となっている。このように、欧米におけるコンピテンシーモデルの活用は、賃金と直接連動させるものよりは、人事評価における業績評価以外の能力評価や、配置・異動、採用などのコンピテンシーを活用した人材アセスメントとして有効活用されるケースが多い。

図3 コンピテンシーの活用領域



(2) コンピテンシーモデルの課題

これまで見てきたように、主に配置・異動、採用などの人材アセスメントや能力評価に活用されてきたコンピテンシーモデルであるが、冒頭に述べたように、そのシステムとしての歴史は浅く、システムとしてはまだ開発途上にあると言っても決して過言ではなく、多くの課題を抱えている。McLagan (1997) は、コンピテンシーモデルの問題点として2つの課題を指摘している。⁽¹⁶⁾第一は、「職務から組織への分析焦点の移行の問題」である。高業績者の行動特性の分析を強化すればするほど個別の職務に接近した分析となり、従来の職務本位制に見られるように、コンピテンシーも硬直性を帯び、結果として柔軟性を失ってしまう危険性がある。環境変化への柔軟な対応、従業員の行動と経営戦略との連動などをはかっていくためには、狭い職務に固執することなく、組織全体に焦点をあて、コンピテンシーを抽出していく必要がある。

第二は、「分析中心から活用中心への移行の問題」である。コンピテンシーモデルの本来の目的は、抽出したコンピテンシーを人的資源管理の主要な領域に活用していくことである。しかし、行動に直結するコンピテンシーを抽出しようとするほど、その分析は細かくなり、

膨大な労力と時間を要することとなる。今後は部分的に外部のコンサルティングファームなどの協力を得て、コンピテンシーモデルの本来の目的に立ち返り、分析よりも活用の方に多くの時間を割いていくことが肝要となってこよう。

以上の McLagan の指摘に加えて、さらに3つの課題を示しておきたい。第一の課題は、「コンピテンシー抽出における帰納法的アプローチと演繹法的アプローチの統合」である。前述したように、コンピテンシーは高業績者の高い成果を生み出す行動特性をインタビューやアンケート調査などを用いた積み上げ方式で、いわゆる帰納法的アプローチで抽出したものであるため、どうしてもその性格や特徴は現在志向的、過去志向的なものになりやすい。しかし、コンピテンシーモデルと経営戦略との連動や将来発生する仕事への対応などを考慮に入れると、コンピテンシーはかくあるべしといった演繹法的アプローチによる設計も必要となる。こうした未来志向的なコンピテンシーの必要性は McLagan や根本らも指摘している⁽¹⁷⁾。

第二の課題は「コンピテンシーの寿命の短さ」である。ITを中心とする技術革新などにより、職務編成や組織編成が大きく変わり、求められる能力やコンピテンシーもこれまでのものとは異なってきている。さらに、経営戦略や企業ニーズが変われば、それらとの連動性が高いコンピテンシーも当然変わってくる。このように、多大な労力と時間を費やして作成したコンピテンシーモデルも経営戦略や職務・組織編成が変化すれば、おのずと変わっていかざるをえない。ここに、コンピテンシーモデルの寿命の短さが見て取れるのと同時に、システムとしての弱点が露呈している。こうしたコンピテンシーの寿命の短さが等級制度との連動やコンピテンシー給の導入を困難なものとさせていると考えられる。

第三の課題は「コンピテンシーの適用範囲の狭さ」である。Hersey and Blanchard (1993) は、McClelland の達成動機の研究成果をベースに、達成動機の強い人は成功報酬よりも個人的な達成感 (personal achievement) に関心を示すとともに、難しい問題に取り組んだり、解決すること自体に関心を示すことを明らかにしている。さらに、彼らは達成動機の強い人は自分たちの成果に対して具体的なフィードバックを求めることを強調しており、そうした人たちはセールス職や自営業者、自分の仕事を自己管理できる人たちに多く見られるとしている⁽¹⁸⁾。

同様に、Milkovich and Newman (1996) は、コンピテンシー給 (competency-based pay) は担当している仕事と関連のあるコンピテンシーの深さと幅 (広がり) に基づいて支払われるものであることを明らかにした上で、コンピテンシー給は成果が定義しにくい管理職や専門職、さらには技術職などに適用しやすいことを指摘している⁽¹⁹⁾。

こうした点から、コンピテンシーモデルの適用範囲を考えると、達成動機の強い人は問題解決に強い関心を示したり、個人的な達成感やフィードバックに強い関心を示すことなどから、階層 (職能) 的にはあるレベル以上、例えば管理職や専門職などが妥当と考えられる。また、職務や職種的には、個人の職務領域が明確なセールス職や技術職などのホワイトカラー職が望ましい。従って、生産職や協働的作業を要する職種などはコンピテンシーモデルにはなじみにくいものと考えられる。

6. コンピテンシーモデルの妥当性と信頼性

そこで、最後にこれまでの分析を踏まえ、コンピテンシーモデルの新しい能力主義システムとしての妥当性と信頼性に一定の結論を下してみたい。これまで見てきたように、コンピテンシーは高業績者の行動特性であるため、その適用対象者や職種は、自己の裁量で仕事が遂行できる管理職や専門職、職种的には営業職や技術職などのホワイトカラーに限定されるべきものと考えられる。すなわち、コンピテンシーモデルは全社員を対象にして導入・展開されるべきものではないと考えられる。

一方、コンピテンシーの賃金への反映であるが、これもすでにコンピテンシーの課題のところで見てきたように、コンピテンシーの寿命が短いため、従業員の縦の区分を表す等級ブレイクが難しく、仮に等級ブレイクしたとしても環境変化や高業績者の定義変更などで再設計せざるをえなくなる。こうした不安定要素をもったコンピテンシーをベースに等級ブレイクし、賃金と連動させることは、賃金に対する納得性を低めるとともに、ひいては従業員のモチベーションまでを下げってしまう危険性がある。アメリカにおいても、コンピテンシー給を導入する場合は、ブロードバンディングの枠組みは残している。従って、わが国においてもコンピテンシーモデルを等級制度としての職能資格制度と完全に分離して導入・運用することはかなり難しく、賃金と直接連動させることは望ましくないものと思われる。ただし、コンピテンシーモデルは階層（職能）的には管理職や専門職に適している点から、管理職以上のクラスの人たちには、職種を越えて管理職に必要とされるコンピテンシーを表した「役割コンピテンシー」(role competency model)を設定し、職能給と併存する役割給 (role-based pay) の一部（あるいは間接的に反映するもの）として導入することは可能である。

このように、コンピテンシーモデルは全社員、全職種を対象に導入することは実質上、困難であるとともに、賃金とコンピテンシーとを完全に連動させたコンピテンシー給の導入も難しいと言わざるをえない。つまり、言い換えるならば、コンピテンシーモデルは新しい能力主義システムとしては不完全で、システムとしての妥当性や信頼性に応えるものには至ってい

図4 人材活用に基軸をおいたコンピテンシーモデル

	部 門	固 有	コンピテンシー	
R&D 研究開発	技 術	営 業	マーケティング	管理部門
全社共通のコンピテンシー (core competency) リーダーシップ、コミュニケーション、チームワークなど				

ない。従って、コンピテンシーモデルを導入するにあたっては、職能資格制度の大幅な改善を図った上で、⁽²⁰⁾ 職能資格制度との併存を考えるとともに、コンピテンシーモデルを賃金などの報酬体系とは直接結びつけず、人材の確保・育成・活用（配置・異動）に重点をおいたものにしていくことが望ましい。職能資格制度との併存を志向したコンピテンシーモデルのラフなイメージを示すと図4のようになる。

このコンピテンシーモデルの特徴は、全社的公平性の追求や職務間の不公平性を排除する観点から、全社共通のコンピテンシー（core competency）と部門固有のコンピテンシー（functional competency）の2つから構成されている点にある。全社共通のコンピテンシーとしては、主にリーダーシップやチームワークなどの対人組織関連のコンピテンシーが入るが、採用場面でコンピテンシーを活用していくためには、こうした共通コンピテンシーの設定は必要不可欠と思われる。部門固有のコンピテンシーはそれぞれ部門固有のコンピテンシーが入り、具体的には階層（等級）と機能（職種）を組み合わせたものをその基本単位として決定されることとなる。なお、生産部門はすでに論じてきたように、職務や職種の性格上、コンピテンシーにはなじみにくいと考え、除外してある。生産部門に関しては、技能給やドイツに見られるマイスター制度のようなもので、コンピテンシーの代替をはかっていくことが望ましいと思われる。

ところで、こうしたコンピテンシーモデルは人材の確保（採用）・育成・活用（配置・異動）に重点をおいたものとなっているが、360度評価などの多面的評価や役割コンピテンシーなどを活用すれば、昇進・昇格などのランクアップに活用できると同時に、職能資格制度の年功的運用に対する是正措置にもなりうることを付言しておきたい。

7. おわりに

以上見てきたように、コンピテンシーモデルは、その生成の背景もアメリカと日本とでは大きく異なっているばかりでなく、システムとしての歴史も浅く、多くの解決すべき課題を抱えていると言わざるをえない。こうした点から、職能資格制度に代わる新しい能力主義システムとしては不完全で、システムとしての妥当性や信頼性に欠けるものとなっている。従って、わが国においてコンピテンシーモデルを導入・展開していく場合は、その対象者や職種を限定するとともに、採用・育成・活用などの人材の有効活用に適用範囲をしばって運用・展開していくことが望ましい。さらに、コンピテンシーモデルの導入にあたっては、なぜコンピテンシーモデルを導入するのかその目的を明確にした上で、自社のカルチャーとの適合性をも考慮に入れ、その導入の是非を決定することが強く望まれる。このように、コンピテンシーモデルがわが国において新しい能力主義システムとして市民権を得るにはある程度の時間を要するものと思われる。日経連が1969年に出版した『能力主義管理～その理論と実践～』をここに来て復刻版として出版したのは、安易な横並び意識でコンピテンシーモデルを導入する日本企業に対して警鐘を鳴らしているものと思われる。

(注)

- (1) 今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社, 1998, 78-79頁。
- (2) 日経連能力主義管理研究会編『能力主義管理』日経連出版, 2001, 312頁。
- (3) 社会経済生産性本部雇用システム研究センターでは、アメリカにおける人事制度の新動向として、①人的資源の重視、②脱ジョブ化、③チームワークの重視をあげている(詳細は雇用システム研究センター編『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生産性労働情報センター, 2000, 13-15頁参照)。
- (4) 太田は伝統的な職務本位制の崩壊と心理学上の成果の結合がアメリカにコンピテンシーを誕生させたとしている(詳細は太田隆次『アメリカを救った人事革命コンピテンシー』経営書院, 1999, 13-16頁参照)。
- (5) 詳しくは労務行政研究所『労政時報』第3456号における「行動基準評価」特集および産業総合研究所『賃金実務』No.863号における拙稿(58-61頁)参照のこと。
- (6) 二村英幸「成果主義と個別人事管理」『組織科学』vol.34, No.3, 2001, 36頁。
- (7) 根本孝『ラーニング・シフト』同文館, 1998, 80頁。
- (8) 本寺大志『コンピテンシー・マネジメント』日経連, 2000, 38頁。
- (9) 根本は、core competence に関しては、顧客の視点からみて独自の価値をもった、他社のまねのできない競争の優位性のある、そして将来の拡張性のある企業力と定義する一方、capability に関しては組織の潜在的保有能力と定義している(詳細は根本, 前掲書, 77-78頁参照)。
- (10) 20のコンピテンシーの行動特性ごとの内訳は次のようになっている。(1)達成行動力—①達成志向性, ②品質・正確性, ③イニシアティブ, ④情報志向性, (2)対人関係力—⑤対人理解力, ⑥顧客志向性, (3)対人影響力—⑦対人影響力, ⑧組織感覚力, ⑨関係構築力, (4)管理能力—⑩育成力, ⑪指導力, ⑫チームワーク, ⑬リーダーシップ, (5)認知力—⑭分析的思考力, ⑮概念的思考力, ⑯専門性, (6)個人の成熟性—⑰自己管理, ⑱自身, ⑲柔軟性, ⑳組織への献身。なお、ヘイ・コンサルティング・グループのコンピテンシーは、以下の文献が詳しい。L. M. Spencer, Jr., and S. M. Spencer, *Competency at work*, Willy, 1993。
- (11) ウィリアム・マーサー社『戦略人材マネジメント』東洋経済新報社, 1999, 128-133頁。
- (12) 本寺, 前掲書, 49-50頁。
- (13) ウィリアム・マーサー社, 前掲書, 166-169頁。
- (14) 本寺, 前掲書, 29頁。
- (15) 雇用システム研究センター編『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生産性労働情報センター, 2000, 27頁。
- (16) 根本, 前掲書, 86-87頁。
- (17) McLagan や根本は、コンピテンシーのモデル化の中で、未来の仕事や必要とされるコンピテンシーを創造する「未来の仮説創造」の重要性を指摘しているが、これは筆者が主張する演繹法的アプローチと同様の概念と考えられる。根本はさらに、内発的動機理論あるいは社会的学習理論における実践的コンピテンシーシステムとの連結と再構成の問題をコンピテンシーの課題としてあげている(詳細は根本, 同上書, 87-88頁参照)。
- (18) P. Hersey and K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 6th. ed., Prentice Hall, 1993, pp.46-47.
- (19) G. T. Milkovich and J. M. Newman, *Compensation*, Irwin, 1996, pp.99-101.
- (20) 職能資格制度の改善の方向としては、まず、賃金の連続性を否定し、年功的色彩を払拭する観点から、役割給の導入や管理職を対象としたゼロ・ベース型賃金とも言うべき役割・業績給、年俸制の導入などが考えられる。さらに、従業員の価値観の変化や求められる人材の変化に対しては、コース別人事管理や複線型人事制度などが考えられる。

【参考文献】

- 服部治, 谷内篤博編『人的資源管理要論』晃洋書房, 2000。
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. *Management of Organizational Behavior*, 6th. ed., Prentice Hall, 1993。
- 今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社, 1998。
- 石井脩二「グローバル・スタンダードとしての新しい能力主義」『日本労務学会誌』第3巻第1号, 2001, 1。
- 雇用システム研究センター編『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生産性労働情報センター, 2000。
- 社会経済生産性本部生産性労働情報センター編『日本の人事制度の現状と課題（2001年版）』社会経済生産性本部, 2001。
- McClelland, D. C., Klemp, G. O. and Miron, D. *Competency Requirements of Senior and Mid-level Positions in the Department of State*, McBer, 1977.
- Milkovich, G. T. and Newman, J. M. *Compensation*, 5th. ed., Irwin, 1996.
- 本寺大志『コンピテンシー・マネジメント』日経連, 2000。
- 根本孝『ラーニング・シフト』同文館, 1998。
- 日経連能力主義管理研究会編『能力主義管理』日経連出版, 2001。
- 太田隆次『アメリカを救った人事革命コンピテンシー』経営書院, 1999。
- Spencer, L. M. Jr., and Spencer, S. M. *Competency at work*, Willy, 1993。
- 保田健治「コンピテンシー・マネジメントによる競争力の向上」『Xchange』No.73, 1月号, 1997。
- ウィリアム・マーサー社『戦略人材マネジメント』東洋経済新報社, 1999。