

コンピテンシーを適用した人事制度

浅野雅樹

日本でもコンピテンシー（高業績者の行動特性）の考え方を人事制度に適用しようとする企業が増えつつある。その際、人事制度のフレーム自体を根本的に見直すのではなく、従来の制度の枠組みを残しながらコンピテンシーの要素を加味しようとする企業も少なくないと予想される。多くの企業が導入している職能資格等級制度上にコンピテンシーの考え方を取り込む場合、適用範囲を役職者に限定するとともに、職能資格等級制度との連動は無理に行わず、賞与評価だけに適用する方法が考えられる。

注目されつつある コンピテンシー

人事評価や人材育成に際して、コンピテンシーを活用しようという動きが増えている。経営コンサルティングの現場でも、

人事評価の公正性、納得性を高めるためにコンピテンシーを導入したい

新入社員、中途社員の採用時にコンピテンシーを活用したい

職能資格等級制度の補完的位置づけとしてコンピテンシーの考え方を使いたい

役員のコンピテンシーを規定したい

など、コンピテンシーに対する企業の関心や、さまざまなニーズの存在が、多く見てとれるようにな

ってきた。

「高業績者の行動特性」に
焦点

コンピテンシー（competency）とは、「高業績者の行動特性」のことを指す。

職能資格等級制度のもとでは、昇格昇給の評価に際して、その人の「能力」を把握し、評価している。また、業績評価制度の導入事例が増えているが、そこではその人が残した「結果」を測定し、評価している。

これらに対してコンピテンシーとは、保有する「能力」をもとにして、「結果」を残すために実施した「行動」を指すものである。ただし、その考え方を人事評価や人材育成に活用するために、特に

高業績者の行動特性を規定したものをコンピテンシーと呼んでいる。

コンピテンシーが
注目を浴びる理由

コンピテンシーが注目されるようになったのは、端的にいえば、多くの日本企業が導入している職能資格等級制度や、一部企業で導入されている職務等級制度の問題点について、コンピテンシーを活用すれば、その回避を図ることができる、という要素があるためである。

自由競争社会の色が濃くなっていくなか、今後、労働力は流動性を高めていくと考えられる。このような環境下において、企業は優秀な人材を内部に留保し、かつそ

れら人材に最大限の力を発揮してもらうために、人事評価について従来以上に公正性、納得性を高めようとしている。

人事評価の公正性、納得性を確保するためには、人事評価の論理や評価結果をオープンにしていく（あるいは、それに耐える制度を構築していく）必要がある。

しかし、たとえば多くの企業が導入している職能資格等級制度下における職能要件定義を物差しとした評価では、この目的を達成できていない場合が多い。つまり、「能力」や「態度」「熱意」といった第三者からはわかりにくい、また何らかの物差しをもって測定しにくい指標に対する限界感が高まってきている。

また、職務等級制度に関しても、人ではなく仕事を評価するという基本的思想が、人の能力を最大限引き上げて人材効率を高めようとする思想に相反するということが、大きな問題点として指摘されている。

一方、成果主義によって人事評価しようという考え方が広がってきていることも、コンピテンシーが注目を浴びるようになった理由の1つである。

成果主義の立場から業務の遂行結果を評価指標として重視しよう

とする場合、たとえば「優れた行動をとりノウハウを蓄積できた社員を評価してあげたいが、結果は出なかったため評価できない」、また逆に、「何も努力していないのに市場の時流によって優れた結果だけは残せた社員を高く評価するのは、不公正ではないか」といった問題点が生じる場合が増えてくる。

このような課題への対処として、コンピテンシーによる評価が考えられる。

コンピテンシー導入の 阻害要因

通常、企業がコンピテンシーの考え方を導入する場合、その企業において必要なコンピテンシーの定義を行う。この定義の記述書をコンピテンシーディクショナリーと呼ぶ。

また、職種や職位によって求められるコンピテンシーの内容やレベルは異なる。このため、職種、職位ごとのコンピテンシーの記述、コンピテンシーモデルの作成も必要になる。

しかし、まだ日本では、コンピテンシー型人事制度の導入企業は限られ、新たな導入に際して参考にできるようなコンピテンシーディクショナリーやモデルの事例が

少ない。また、自社版のコンピテンシーディクショナリーやモデルを作成するためには、そのためのスキルや、調査のための多大な労力も必要である。

したがって、コンピテンシー型人事制度は導入の検討対象にはなるものの、具体的に話が進まない企業も多いようである。ちなみに、NRI野村総合研究所は、独自のコンピテンシーディクショナリーのベースを持ち、それをもとにコンピテンシーに基づく人事制度策定のコンサルティングサービスを行っている。

コンピテンシー型人事制度 の導入形態

以上のように、コンピテンシーを用いた人事制度は、職能資格等級制度や職務等級制度とは異なった視点から、社員の実態を把握し評価することができる仕組みである。したがって、通常、職能資格等級制度や職務等級制度とは並存しない形で導入される。

しかし、企業によっては、たとえば既存の職能資格等級制度のフレーム（枠組み）を活かしたまま、コンピテンシーの要素も取り込みたいと考える場合もある。以下では、その場合の導入方法について考察してみたい。

職能資格等級制度上での
コンピテンシー要素の適用
コンピテンシーの要素を職能資格等級制度に取り込もうとする場合、職能資格要件とコンピテンシーの整合性の確保が必要になる。

通常、職能要件は職種をまたがり、共通の内容で定義されている。しかし、コンピテンシーを導入する場合は、職種ごとに定義する必要がある。つまり、職能要件にコンピテンシーも加味しようとする、その中身は職能要件（各職種に共通する）部分と、コンピテンシー（職種により異なる）部分の2つの要素から構成されることになる。

ただし、職能要件は資格等級ごとに、またコンピテンシーは通常、役職ごとに規定される。一方、職能資格等級制度下では、資格と役職が分離されている場合が多く、その場合、職能要件とコンピテンシーは一致しない関係となる。したがって、資格と役職の分離が特に大きい企業では、職能資格等級制度の上にコンピテンシーの思想を加味することは困難が伴う。

しかし、資格と役職の分離幅が

狭かったり、職能資格等級数を少なくして資格と役職の分離例を少なくするなどの余地があったりする場合は、コンピテンシーの要素の導入も可能であろう。

また、そもそもコンピテンシーを職能資格等級と連携させない方法もあろう。つまり、職能資格等級制度は従来どおり運用し、コンピテンシーは役職者だけに適用する。役職者は、自らが位置している職能資格等級をベースに評価・処遇されると同時に、任命されている役職に求められるコンピテンシーとの比較によって評価・処遇されるのである。

この手法を導入するためには、職能とコンピテンシーそれぞれに対する評価点の配分方法の検討や、コンピテンシーによる評価の役職手当への反映などが必要になる。また、この手法では、コンピテンシーの適用範囲が役職者に限られるが、このような運用ならば職能資格制度にも比較的なじみやすい。

さらに、前述のように役職者についてだけでもコンピテンシーが規定できれば、コンピテンシーに

よる評価を、職能要件をベースとする昇給昇格評価（年単位評価）に適用しなくても、賞与評価（半年単位評価）だけに適用することができる。

通常、賞与内の変動部分を決定する評価では、職能の要素を加味しない場合が多い。したがって、変動賞与部分の評価には、業績とともに職種と職位（役職）によって規定されたコンピテンシーによる評価を反映させるのである。ただし、コンピテンシーを半期ごとの評価に適用する意義については、別途議論が必要と思われる。

今後、コンピテンシーの考え方を人事制度に適用する企業は増えていくとみられる。その過程では、ここで示したような従来の職能資格等級制度上にコンピテンシーの要素も加味した事例が多く出現すると思われる。

『NRI Research NEWS』

2000年3月号より転載

浅野雅樹（あさのまさき）
経営コンサルティング部上級コンサルタント