

# 潜在能力発揮のカギは コンピテンシーにあり

幕末志士の精神的指導者、吉田松陰は人材活用でこんな言葉を残しています。  
「世に材なきことを憂いず、その材を用いざるを患う。  
大識見、材気の人を待ちて、群材始めてこれが用をなす」と。  
「有能な人材がない」と嘆くのは、人材を活用できないことへの言い訳でしかなく、  
企業の成長は、人が生きる組織を作り上げていく人事にかかっているのです。

## 社内戦力の最大化は できる人をお手本に

企業における人事の要件は、一人一人の力を最大限に引き出すこと。とはいえ、現実を見ると、企業人事は会社や上司の思惑が優先され、社員個人の意欲は後回し。それでは、潜在能力を十分に発揮しているとはいえません。これを解決する手段として注目を集めているのが、「コンピテンシー評価」です。

コンピテンシーとは、1970年代にアメリカで発表された考え方で、日本語では、「業務を遂行する能力が高い人に共通する行動特性」と訳します。

この考え方を人事評価に活用したのが、「コンピテンシー評価」。具体的には、業務を遂行する上で理想の状態をコンピテンシーモデルと定め、それを基準に社員が目標を設定。行動の結果に対する自己評価や周囲からの評価を、査定や行動改善につなげていく仕組みです。

日本では、1980年から90年代にかけて、「業績評価」を重視す

る成果主義が流行したものの、うまく機能しませんでした。そこで、優秀な人材にフォーカスし、成果に直結する行動パターンを基準とする「コンピテンシー評価」が、取り入れられるようになったのです。

## コンピテンシー評価 三つのメリット

「コンピテンシー評価」には、以下のメリットがあります。

### ①業績や成果につながる

「コンピテンシー評価」でモデルに設定するのは、業績や成果に直接つながる具体的な行動内容です。そのため、目標を達成することが、そのまま個人の業績や成果に直結します。

また、高業績者の成功法則を共有化することで、従業員の教育にも役立ちます。

### ②社員の納得感

評価者の恣意が入りやすい従来の評価と異なり、「コンピテンシー評価」は、本人の行動を具体的な目標として設定します。したがって、評価者と被評価者の間で、

認識の差異が生まれにくい制度といえます。

### ③能力開発

「コンピテンシー評価」は、具体的な行動特性や行動内容がモデルとなるので、行動目標が設定しやすく、スタッフは努力の行きつく先が明確なため、モチベーションの維持につながります。また、目標達成に必要な能力の開発がしやすくなるという利点も。

## どう決める？

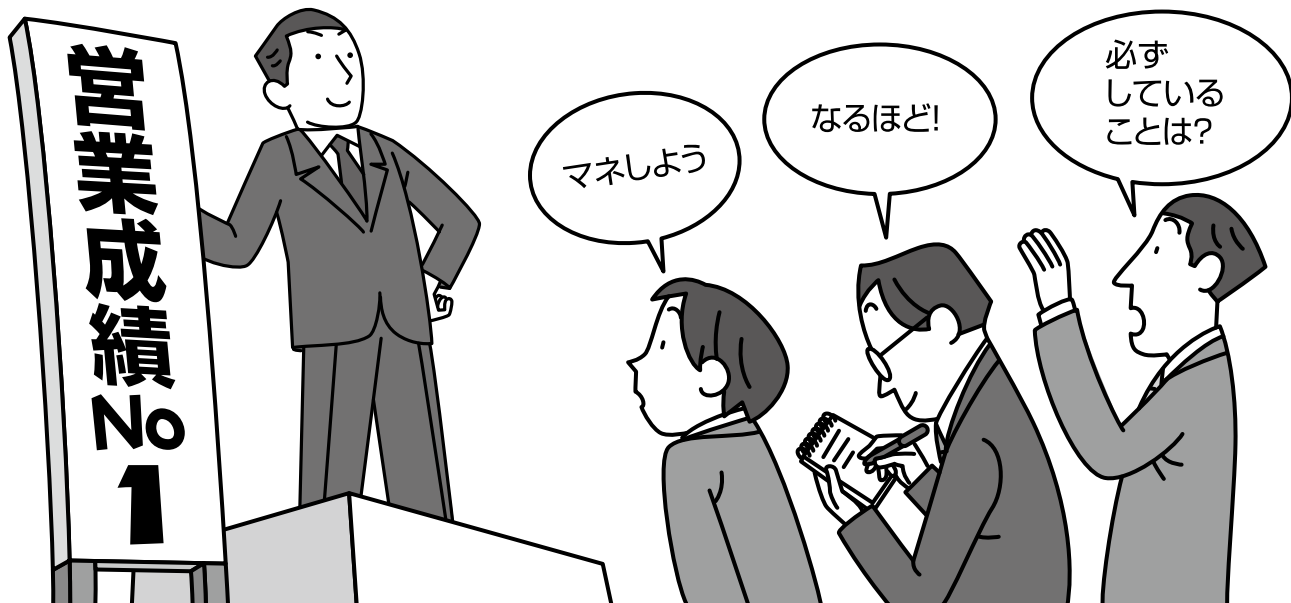
### コンピテンシーモデル

それでは、「コンピテンシー評価」を導入するには、どのような手順をとるといいのでしょうか。

### ステップ1・ヒアリング

ハイパフォーマンスの行動特性をコンピテンシーモデルとするには、社内各部門の管理職から、人材情報を得る必要があります。その上で、優秀なスタッフが良好な業績を残す要因を特定する。

例えば、営業成績社内トップの社員が、必ず自社製品のプレゼンをしてから商談に入っていた場合、「商談前のプレゼン」が行動



特性となります。

この際、管理職だけでは普段の行動特性が把握できないこともあるので、一般社員からもヒアリングしてください。

なお、コンピテンシーモデルは、「实在モデル」と「理想モデル」の二つに大別できます。

「实在モデル」は、実際に業績を上げている特定社員をモデルとしたもので、どのような行動特性を持ち、どの行動がパフォーマンスにつながるかを検討。手間がかかりますが、厳密で適正なモデルになるといえるでしょう。

一方、業績につながる行動特性を持つ社員がない場合に用いられるのが、「理想モデル」。会社が社員に求める「あるべき姿」を、企業理念や事業内容にそって定めたものです。ただ、理想を追求しすぎて現実離れた評価モデルを設定してしまいがちなので、注意が必要です。

### ステップ2…基準項目の作成

コンピテンシーモデルを特定したら、次は、行動特性を基準項目としてまとめます。

例えば、前述の営業社員の場合には、「商談前のプレゼン」が基準項目となります。なお、モデルの内容は具体的でなければならず、

成否が曖昧になる表現は避けましょう。

また、「顧客とこまめに接触する」など、行動頻度がパフォーマンスに影響する内容は、数値設定が必須です。基準項目の作成では、「成果につながるのか」、「具体的であるか」、そして、「できているかどうかの評価が明確か」などに注意してください。

### ステップ3…自律的な目標設定

評価項目や基準が決まったら、個人目標を設定します。評価への納得感を高めるため、個人目標は社員が自分で決めることが重要です。

なお、会社や上司からの要望や要求は、個人目標をベースにすり合わせていきます。

### ステップ4…評価と改善行動

個人目標の評価は、自己評価と上司評価の双方から行います。目標の充足が確認できれば、次は少し高い目標を設定。できなかった項目については原因を考察し、改善行動を考えます。その上で、再度、目標設定を行い、継続的に運用していきます。

今回取り上げたコンピテンシーモデルは、人事異動や抜擢人事などでも効果を発揮します。部署や役職で必要な要件を明確にし、

「こういう人材がほしい」とのコンピテンシー診断を作る。それに基つき、社員データを分析すれば、適任者があぶり出されてきます。このとき、意外な人物が選出されることがあるかもしれませんが、それこそが、社員一人一人に光を当て、能力を最大化する仕組みといえるのです。



昆野真也 (こんの・しんや)  
10店舗未満のパチンコホール専門の人材コンサルタント。これまで3000人超の正社員面接を実施。独自の「採用マーケティング理論」を武器に、キャリア採用・新卒採用・アルバイト採用など、数々の店舗支援を行っている。