



# 人材マネジメント活性化のすすめ

## 第6回:コンピテンシー評価で業績が上がるか、… 職能とコンピテンシー評価の違い。



立命館大学客員教授  
医療経営研究センター副センター長  
日本病院人事開発研究所代表幹事  
齋藤 清一

今、なぜコンピテンシー評価なのか。コンピテンシー評価を導入して、果たして業績を上げることができるのだろうか。コンピテンシー評価の意味は高成果実現行動特性であり、また再現性のある行動と訳すことができる。

また、コンピテンシーは一般的な能力ではない。成果を継続して生み出していくためにはプロセスが大切であり、プロセスとしてのコンピテンシーがしっかりしていなければならない。コンピテンシー評価における留意点は顕在化した行動のみを対象とするので、どんなに高い価値、知識、技術、スキルを持っていても行動に表れない限り評価の対象とはしないことがあげられる。

### 1. 仕事ができる人の条件

人間はなにかを求め続けていかないと能力は止まってしまう。正にコンピテンシーとは高成果実現行動特性といわれるように、こういう行動を取れば確実に高い成果を獲得できる行動特性を明確化したディクショナリーである。コンピテンシー評価は成果主義におけるプロセス成果であり、その成果に結びつく行動特性の中身を見てみると次のようなことが分かる。

成果を上げ続けている人は変化対応能力を持っている。その変化に柔軟に対応できる人達は、単に仕事ができるだけでなく、環境適応能力やその場を理解する状況判断能力に優れている人が多い。どんなに専門知識や技術が優れていても、必ずしも顧客満足を得られる人達だけではない。コンピテンシーとは今までの、「何々ができる・何々を知っている…」の職能評価から、「何々をしている…」といった実証的行動特性であり、また、コンピテンシーとは優秀者の再現性のある行動特性である。したがって、このような行動をとれば、必ず業績(患者満足)に結びつく行動でなければコンピテンシーとはいえない。経営の発展はいつも「人有りき」である。また、良い仕事をする人は、志とロマンを持って努力しているし、そういう努力ができる人達は執念を持っている。気

力、体力も充実している。そして、常に人間性、社会性、使命感などのコンピテンシーを意識して行動している。そのような素晴らしい人達は、単に仕事ができるだけでなく、人間としても心に磨きをかけている。それでは、もう少しコンピテンシーの中身を検証してみよう。

### 2. 求める人材をコンピテンシーで明示

実力像といわれるコンピテンシーの「能力」と職能資格制度の「能力」とは一線を画している。コンピテンシーは成果行動である。患者満足、医療の質の向上のコンピテンシーは「何々をしている…」である。このような原点に立った行動分析の検討が少なかったのではないだろうか。時代には時代に見合った仕事のやり方があり、患者・家族のニーズがある。これらのニーズを受けとめるコンピテンシーの抽出は、いったいどのように行うのだろうか。実際のハイパフォーマー(高成果実現行動特性保有者)にインタビューをして、成功事例を聞き出すことからスタートする。筆者がインタビューに立ち会って強く感じたことがある。それは、彼ら・彼女らは仕事に従事するときに、上司から言われたことを、ただそのままやるのではなく、いつも問題意識を持って、「もっと良いやり方はないか、もっともっと考えてみよう」と自分なりに創意工夫を凝らしている。そして成功すると、さらに新しい

創意工夫を加える。こうした循環を上手く回している。

一方、普通の成果しか上げられない人は、上司から言われたこと、引継ぎを受けたことを、何の疑問を持たずに、決められた手順通りに機械的にやっている。コンピテンシーの抽出はこうした違いを明文化することにある。

### 3.コンピテンシーの活用と限界

コンピテンシーのメリットをあげると次の通りである。

- ①行動特性は目で見える形で表現されているため非常に分かりやすい。曖昧さがなく評価者のレベルを合わせやすい。仕事と業績の一体化を図ることができる。
- ②クラスター(評価項目)別に具体的にフィードバックができるため、能力開発や行動改善に非常に有効である。キャリア開発の有効な手段・方法である。
- ③経営理念や戦略をコンピテンシーモデルとして明示するため、何を、いつ、どうすれば良いのか、全員一致の行動をとることができる。
- ④理想的な職員像を具現化することができる。また、職種別・職階別コンピテンシーに合わせて、管理者の登用(昇進)昇格等、適材適所配置、および能力開発、行動改善の材料として活用することができる。コンピテンシーを発揮できる仕事を選ぶことができる。

一方、コンピテンシーにも限界がある。気がついた2、3の問題点を上げると次の通りである。

- ①コンピテンシーはハイパーフォーマー(高成果行動特性)をインタビューして作成するため、ハイパーフォーマーがいない場合は作文をしなければならない。そのため、せっかく作成したコンピテンシーモデルの行動をとっても、業績に結びつくとは限らない。コンピテンシー評価が作文で作成されているためである。
- ②仕事はめまぐるしく変わる。それに合わせてコンピテンシー評価モデルも随時変えなければならない。
- ③コンピテンシーは行動特性の一つひとつについて評価をしなければならない。大変な作業である。
- ④職種、職階間のレベル合わせが難しい。ある程度の割り切りが必要である。
- ⑤新しい職種や対象者が少ない職種は精度が低い、等々以上、大切なことはこのコンピテンシーを活用して業績を上げることが最終のアウトプットである。そして、コンピテンシーモデルを基準にして、自分を変える挑戦をする。まず、管理者が変わる。変わらなければ、部下は決して変わらない。まず、他人を見る前に自分の姿を見よう。

### 4.職能とコンピテンシー評価の違い

職能評価のことを一般的には人事考課といっている。人事考課とコンピテンシー評価の違いを次に図示した。人事考課は能力考課を主体にする考課で、「知っている。…できる」の表現であり、これに対してコンピテンシー評価は「今…している」という、目で見える行動特性で表現する。コンピテンシー評価は別名、実力評価ともいわれており、人事考課では取り上げない、感性、使命感、価値観、意欲、社会性、人間性、忍耐力などの性格、素質まで取り上げ評価する。これらの評価項目をクラスターというが、これらのクラスターは企業(病院)が異なれば優秀職員のキーワードも企業文化の違いによって皆異なる。また、コンピテンシー評価の範囲は広いのが特徴で、職業人として、社会人として、人間として立派であるか否かを評価する物差しである。これに対して、人事考課は企業人として「仕事ができるか否か」の限定した評価である。管理者層ともなれば、当然に人間として、社会人として適否の広い範囲のコンピテンシー評価が必要であり、実施されることとなる。

■職能とコンピテンシー評価の違い

	職 能	コンピテンシー
1.職務との関係	低い 汎用的な表現	高い 職務に応じた表現
2.成果との関係	低い 汎用的な能力	高い 成果と連動した行動
3.表現方法	潜在的 ~できるという表現~	顕在的 ~していると言う表現~
4.あるべき姿	可能性 本来こうあるべき	実際 実際にやっているか

筆者：齋藤清一 氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長、日本病院人事開発研究所 代表幹事

●専門分野：人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会：日本経営倫理学会

●主な著書：「エクセレントホスピタル」(日総研)、「病院・施設の人事賃金制度の作り方」(日本能率協会)「人事考課実践テキスト」「病院人材育成とコンピテンシー活用の仕方」「医師の賃金はこう決める」「職能給の決め方が分る本」〔経営書院〕他多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

職員の幸せと経営の発展をサポートする

「日本病院人事開発研究所」

〒248-0001 鎌倉市十二所224

TEL 0467-25-4627 FAX 0467-25-5355

e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp

http://www.jinjitinginkanri.sakura.ne.jp/

ご相談はこちらに