

DX人材の採用・発掘・育成

～資質・コンピテンシーを手掛かりに適材を見極め育てる方法～

第1回	DX推進にあたっての組織人材
第2回	DX人材の採用・発掘のポイント
第3回	DX人材の資質の見極めツール
第4回	DX人材の採用発掘事例
第5回	DX人材のコンピテンシー
第6回	DX人材のコンピテンシー開発

第6回 DX人材のコンピテンシー開発

1. コンピテンシー開発の計画段階の問題

最終回は、コンピテンシー開発システムの基本について述べる。コンピテンシー開発システムのプロセスは、3つの段階に区分できる。

- ①計画段階：業績目標と個人のコンピテンシー開発目標を達成するための目標とアクションプランの設定
- ②実践段階：進捗状況のモニタリング、コーチング等
- ③評価の段階：業績成果の評価とコンピテンシーの測定

本稿では、主として計画段階の問題に絞って述べる。

(1) コンピテンシー開発システムが機能するための前提条件

最初に、どのような条件と状況の下で、ヒトは自らの行動を変えるのかを確認しておく。コンピテンシー開発システムが機能する前提は、以下の5つがそろっていることである。

- ①本人が成果を高めようと願っている
- ②開発計画のプランが本人の希望に対応している
- ③開発のプロセスは、本人が課題を把握し、自ら問題を診断し、対応するアクションプランを生み出せるよう支援するものである

- ④開発計画が本人のために独自に作られたと感じられるものである
- ⑤企業文化が従業員間の相互支援を促し、個々人の自己変革を尊重し、促すものである

(2) 業績向上プロセスの基礎

コンピテンシー開発システムは業績向上のためにある。そこで、業績目標管理においてよく問題となる、業績評価とコンピテンシー評価について述べる。これら2つのプロセスを分離して運用すれば、報酬に関わるプレッシャーによってコンピテンシー開発プロセスが妨げられることを避けられる。一方、業績評価とコンピテンシー開発プロセスを統合して運用する方法にもメリットはある。コンピテンシーと業績とは互いに不可分な関係にあり、業績を伸ばすためには、業績を生み出すコンピテンシーを向上させることが必要だという考えである。業績目標の達成に責任を持たせることと、能力開発を促すことの間には、常に緊張関係がある。このジレンマを解決する最善の方法は、率直に伝えることである。この2つの相反する考え方について本当のことを語ることで従業員の信頼は得られる。

業績評価とコンピテンシー評価を統合して実施する前提で、コン

ピテンシー向上の目標設定について述べる。

2. コンピテンシー向上目標の設定と論点

業績目標が正しく設定される条件として、以下の(1)～(4)のようなコンピテンシー向上目標に関する論点がある。

(1) 誰がコンピテンシー向上目標を立てるべきか

全従業員がコンピテンシー向上目標を設定すべきであり、そうすることで会社の業績も向上する。

(2) 同時にいくつのコンピテンシーの向上に取り組むべきか

通常同時に2つかせいぜい3つまでのコンピテンシーの向上に取り組むよう勧めている。コンピテンシーの向上には多大の時間と労力が要求されるからである。

(3) 向上に取り組むべきコンピテンシーはどのように選ぶべきか

注意すべきは、コンピテンシーには開発が容易なものと困難なものがあるということである(コンピテンシー開発の難易度については『月刊 人事マネジメント』2021年11月号p.32図表9参照)。容易なものから開発することに集中すると本人の自己効力感が高まる。

■ 高橋宏誠 (たかはし こうせい)

組織人事コンサルタント。東大卒、NYUでMBA、東工大にて博士、元ウェールズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ヘイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現Gartner:世界最大のITリサーチ会社)等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化型組織へのトランスフォーメーションを支援している。



■ (株)エスト

〒166-0012 東京都杉並区和田3-26-12

・Email: kousei8@est7.net ・TEL: 090-3674-9879 ・URL: <http://est7.net/>

■ 三宅潤一 (みやけ じゅんいち)

G-ソリューション株式会社 代表取締役/組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。



■ G-ソリューション(株)

〒107-0061 東京都港区北青山3-5-17 R&Mビル2階 ・Email: info@g-solution.jp

・TEL: 03-5775-1617 ・URL: <https://www.g-solution.jp/pxt/>

それによって、開発が困難なコンピテンシーにも取り組めるようになる。とはいえ、本来の目的は会社の業績を高めることにあるので、マネジャーと従業員の対話を通じて決定するように勧めている。

(4) コンピテンシー向上目標をどのように設定するか

コンピテンシー向上目標としては3つのタイプがある。

- ①段階別評価尺度での評点を高める。例えば、「イニシアティブ(注)のレベルを3から4に高める」といった設定をする。
- ②特定コンピテンシーに含まれる最重要行動を向上させる。例えば、「〇〇プロジェクトの最初から最後まで100%の責任を取る」と設定する。

- ③コンピテンシーに直接的に関連するプロジェクトを記述する。例えば、「この工場の不良品発生率を5%減らす取り組みに100%の責任を取る」といった設定である。

いずれの形でも、業績目標と同様、SMARTの原則が満たされている限り機能する。

3. 目標を達成に導く

「アクション・ステップ」

どのように目標を達成するのか

という詳しい計画がなければ、その目標の達成は期待できない。「アクション・ステップ」とは、コンピテンシー向上目標を達成するための手段である。例えば、コンピテンシー向上目標を「イニシアティブのレベルを3から4に高める」に設定したとする。この場合のアクション・ステップとしては、「毎週金曜日に部門内の問題を1つ選び、次週に取る行動を決める。同じく、金曜日に今週取った行動、次週に計画している行動をメールで上司に知らせる」等が考えられる。この活動には、本人のイニシアティブがレベル4に達していることが認められる。このような具体的な行動とその達成責任を取ることがアクション・ステップの記述として求められるのである。

4. コンピテンシー向上に 立ちはだかる障害の克服

ここまで述べてきたことは比較的容易に実行できるだろう。しかし、実際にコンピテンシーを向上させるためには、その人の学習能力を阻害する要因に直面することになる。ここでは、様々な阻害要因のうち最も重要なポイントを2つ挙げておきたい。

阻害要因の1つ目は、いわゆる「無意識・無能」の状態を認めて

もらうことの難しさだ。ビジネス世界における「自分を有能に見せる」文化は、人が学び、成長するという考え方に真っ向から対立する。しかし能力不足だと認めない限り、知らない分野での学習に積極的に取り組むことは期待できない。「無意識・無能」から次の段階である「有意識・無能」への橋渡しをするのは「気づき」である。頻繁に気づける人がハイパフォーマーであり、彼らに共通するのは、①普段から問題意識を持ち、②好奇心を持って多様なもの、見慣れないものに接し、③素直さを持ち、周囲から「つつこまれやすい」状態を維持することである。

阻害要因の2つ目は、部下に対して高い成果の期待を止めてしまうことだ。マネジャーは、本来、コーチングを通じて、部下が自らの職務の存在意義に関する認識を高めるように支援する役割がある。部下が自身の能力を最大限に発揮したときに、どのようなことが可能になるのかを明らかにし、高い成果を上げられるよう、本人が望むものとして目標に取り込めるようにするだけでなく、本人の力で実際に高い成果を上げられるよう支援することが重要なのだ。これはピグマリオン効果としてよく知られている。

注：基本的定義=将来の潜在的な問題や機会を認識した上で、目前の課題に自発的に取り組んでいこうとする行動。レベル4は、「担当の仕事を取り巻く広い状況で、職務の目的達成に関わるような変化に対してプロアクティブに行動を起こしている」とされる。