コンピテンシー・サーベイ

＜見方と活用の仕方＞

For Human Resource Development

GUIDE

コンピテンシーって何？

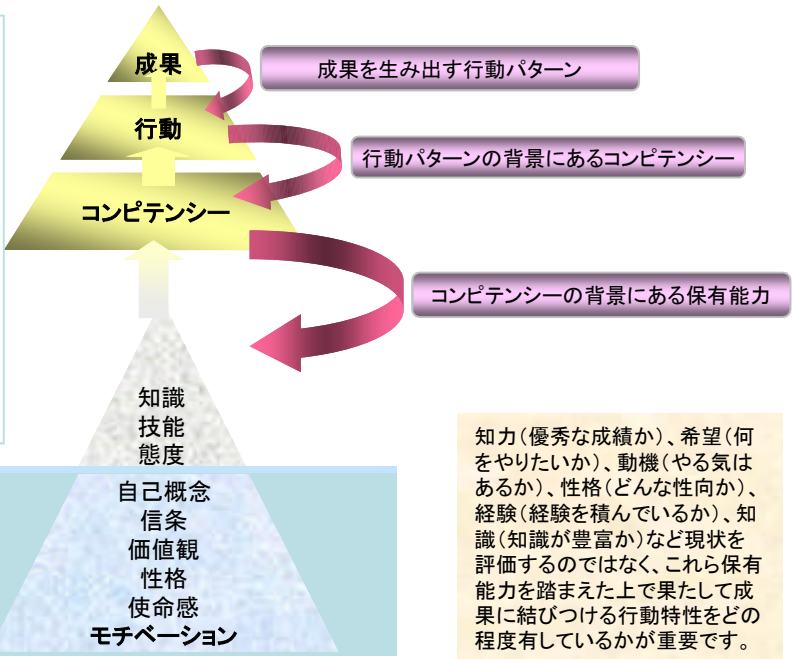
アメリカンヘリテイジ辞典ではコンピテンシーは「完全にあるいは十分に有能な状態、またはその質」と定義されています。

非常に漠然としていますが、企業の人事的側面からみたより明確な定義は、「コンピテンシーとは、その職務について有効なまたは優れた業績をもたらす人の基本的特徴」というものです。

さらに詳細に定義すると「コンピテンシーとは、ある個人の職務（役割もしくは責任）の大部分に影響を与え、職務上の業績に関係し、一般的に受け入れられている基準に対して評価され、訓練や教育を通じて育成が可能である知識、スキル、そして姿勢の集合体である」となります。

人には外から見えない潜在部分に見えにくい順にモチベーション（動機）、使命感、性格、価値観、信条、自己概念があり、見える顕在部分に知識、技能、態度があります。

コンピテンシーは、高業績者がある目標に向かうときは、潜在部分のモチベーションから始まり、顕在部分の知識や技能を使って成果を達成するという一連の行動から導き出した行動特性ということになります。



知力（優秀な成績か）、希望（何をやりたいか）、動機（やる気はあるか）、性格（どんな性向か）、経験（経験を積んでいるか）、知識（知識が豊富か）など現状を評価するのではなく、これら保有能力を踏まえた上で果たして成果に結びつける行動特性をどの程度有しているかが重要です。

コンピテンシーとは、人の有能さを整理・定義するものです。しかし、有能な人材はどのようなことでもどのような状況下でも優れた成果を上げることができるのでしょうか？

例えば、野球選手の場合、優れたキャッチャーはピッチャーのリードがうまく試合の流れを組み立てる力があり、また盗塁を阻止するために強肩であることが求められます。一方、外野手の場合、素早く打球に反応し、俊足で捕球し、また矢のように送球する強肩が求められます。

強肩であることは、この2つのポジションに共通して求められますが、それ以外の求められるものは異なります。要するに、有能であるための要件はポジションで異なるわけです。

さらに、「名プレーヤー必ずしも名監督にあらず」といわれるように、選手としての有能さとチームを束ねる監督としての有能さは異なります。

このことからもわかるように、野球における有能さはポジション、役割によって異なるわけです。

コンピテンシーは、その職種・職務内容や役割（役職、職位等）に応じて優れた成果を継続して生み出すうえで必須となる知識、スキル、行動特性を整理し、基準化したものです。

より優れたコンピテンシーの発揮は、個々人の自律的な成長だけでなく、所属する組織の業績に貢献し、組織の発展にもつながります。

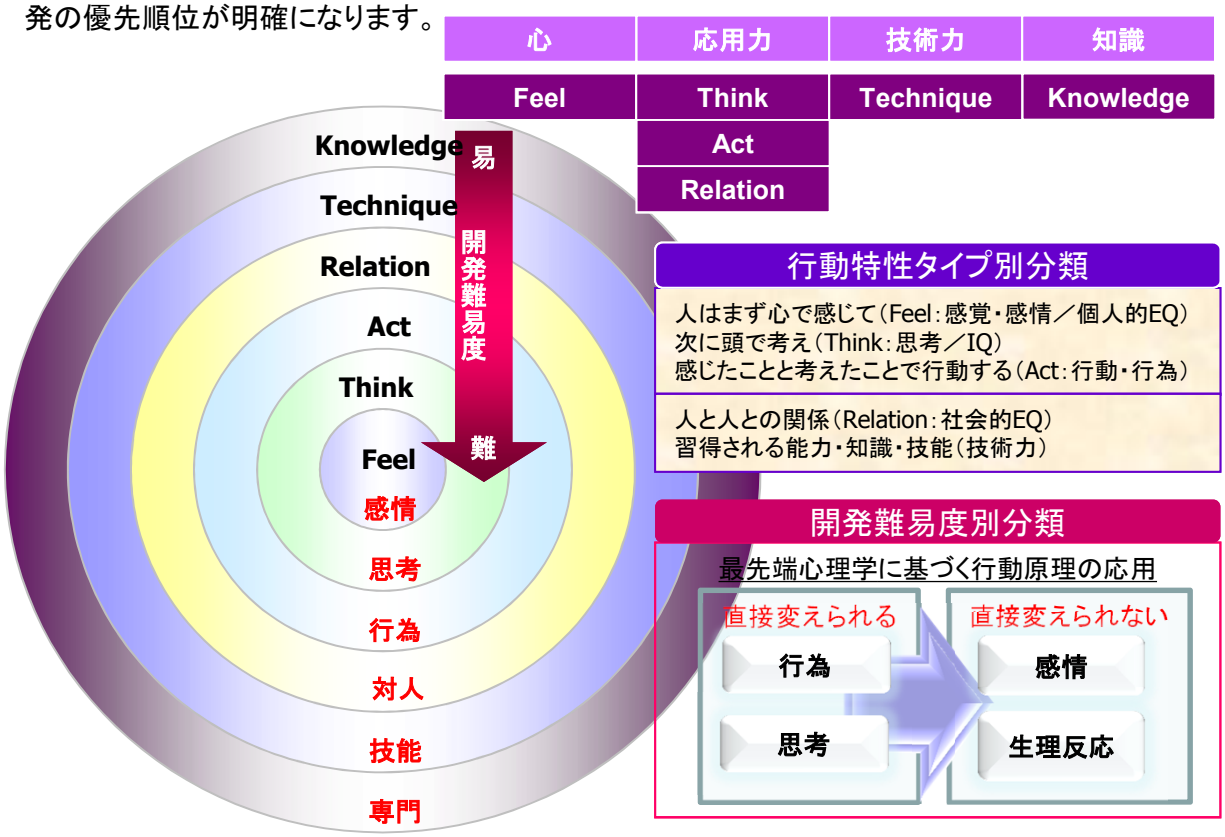
当事者の活躍は周囲の人々にも影響を与え、組織の活性化を促進させ、社会の発展への貢献にも繋がることになるのです。

コンピテンシーの分類

コンピテンシーサーベイHRDでは、組織の中で成果を生み出していくために求められる一般的な行動特性コンピテンシーを80にまとめ、「コンピテンシー・ディクショナリー」として体系化しています。

さらに、これら80のコンピテンシーをコンピテンシー開発を効果的かつ効率的に進めていくために、心理学による行動の原理から4つの分類を行っています。

開発難易度の高いものから、感情に関するコンピテンシー、思考に関するコンピテンシー、行為に関するコンピテンシー、対人に関するコンピテンシーの4つに分類することにより、コンピテンシー開発の優先順位が明確になります。



コンピテンシーのレベル

コンピテンシーサーベイHRDでは、13のコンピテンシーそれぞれに対して6段階のレベルが設定されています。

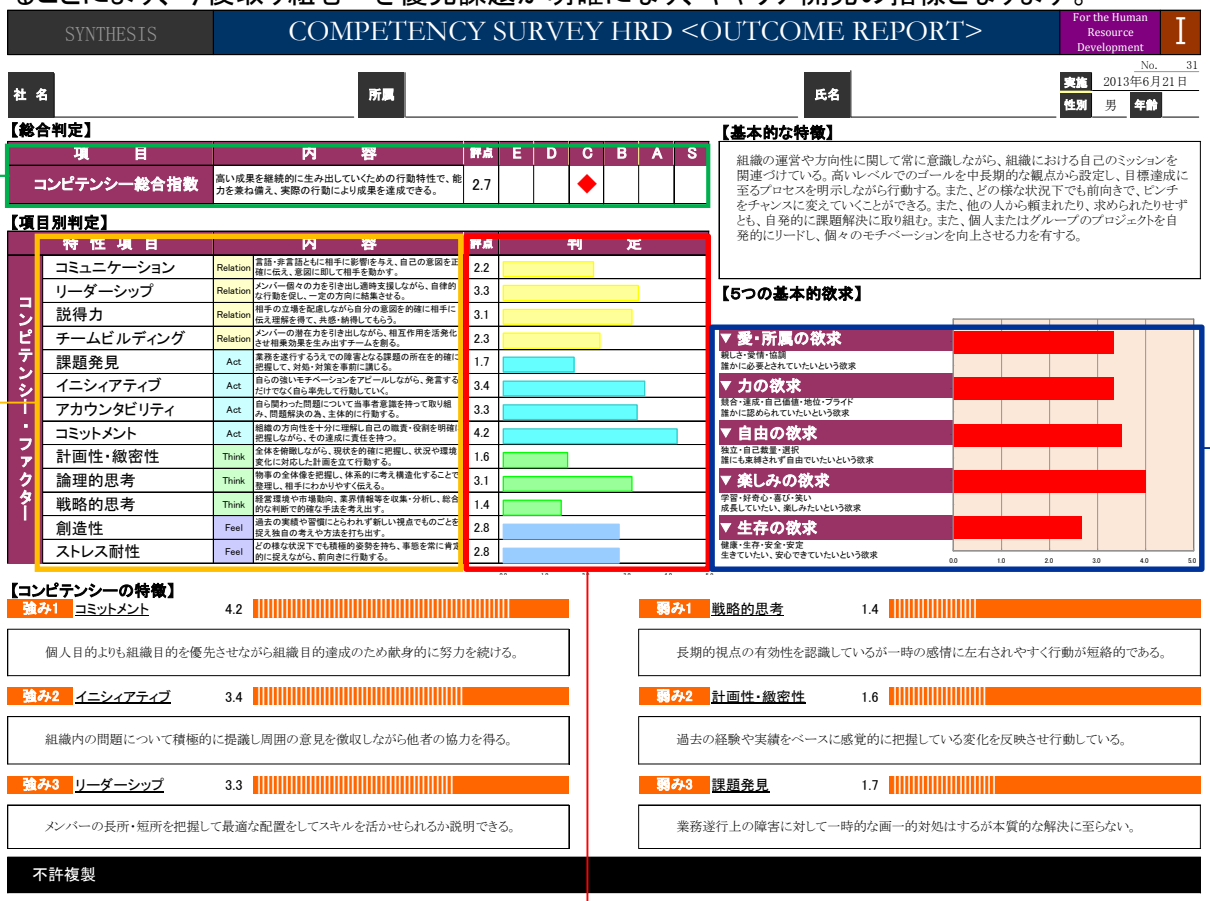
コンピテンシーのレベル設定は、対象が個人から集団へ、組織の内部から外部へと進化していく過程に対応しています。断片的な行動から指示を受けて行動するレベルへ、状況に対応していく行動から成果を創造していく行動レベルへ、さらに組織を牽引していく行動から市場を創造していく行動レベルへと進化していきます。この進化の過程に応じたコンピテンシーのレベル設定をしています。

断片的行動	一貫性に欠け、目的意識が希薄で、誰かから言われて行動するレベル。
指示待ち行動	能動的に行動せず、受動的。指示があって初めて行動するレベル。
状況対応行動	主体的に行動しないが、一定の状況になった時に自主的に行動するレベル。
成果創造行動	自ら成果を出そうとする意志と独自の工夫により状況を変え行動するレベル。
組織牽引行動	貢献意欲が高く、自己の成果よりも組織の成果を優先して行動するレベル。
市場創造行動	組織だけでなく市場の動向や実態を把握し、戦略的に考えて行動するレベル。

アウトプットの見方　～ＨＲＤ【Ｉ】～

コンピテンシー・サーベイHRDの診断票Ｉでは、個々人の行動特性が成果に結び付いてるものか結び付いていないものか現状を分析します。

コンピテンシー・サーベイの活用により、個々人の現有コンピテンシーを明確に認識することができます。また、最新の脳科学／心理学に基づく行動の背景にある欲求の度合いを把握することで、志向性を捉えることができます。主観的な考察ではとらえにくい、自己の強みや弱みを把握することにより、今後取り組むべき優先課題が明確になり、キャリア開発の指標となります。



13のコンピテンシーの平均値（最大値5.0）および平均レベルを表示しています。
レベルはコンピテンシーのレベル（※前頁参照）の各段階に基づき最上位Sから最下位Eまでの6段階に分かれていて、現時点における自己の発揮状況が把握できます。
現状における課題が把握でき、今後のコンピテンシー開発の重要な判断指標となります。

現在の職掌における職務遂行にあたり特に必要とされる14のコンピテンシーと各コンピテンシーの定義を表示しています。
表示にあたっては、開発が比較的容易な対人関係性のコンピテンシーから開発難易度順に感情に関わるコンピテンシーまで系統立てて表示しています。

各コンピテンシーが現状でどの程度発揮されているかを本人の発揮状況を表示しています。
評点は5.0を最大値とし、現在の自己の状況が客観的に把握でき、今後の自己開発計画策定の指標となります。

最先端心理学の選択理論に基づく5つの欲求の度合いを表示しています。評点は5点を最大としてどの程度の欲求の度合いであるかを表示しています。欲求のバランスがどの様にとれているかが重要です。基本的欲求の強弱を見ることで行動の背景にある思想及びポテンシャルを把握できます。

アウトプットの見方　～HRD【Ⅱ】～

コンピテンシー・サーベイHRDの診断票Ⅱでは、対象者の今後の育成指針や自己開発のため取り組むべき優先課題がわかりやすくまとめられています。

現在の職掌に求められる各コンピテンシーのレベル（⇒基準値：事前に設定）と現状レベルとのギャップを見極めることにより、取り組むべき優先課題が明確になります。面でとらえ、点で対応することにより、効率的な育成指導が可能となります。また、欲求の状況から個々人に合った育成指導方法がわかり、効果的な育成指導が実現できます。

SYNTHESIS　COMPETENCY SURVEY HRD　<NVIGATION REP

13のコンピテンシーにおける評価をチャートで表示することで相互のバランスが把握できます。

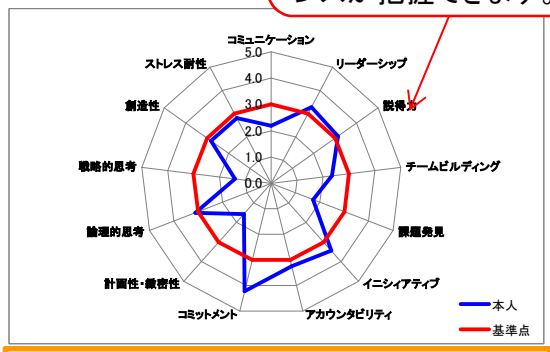
社名　所属　氏名

【項目別ギャップ判定】

開発済 S 市場創造行動 A 組織牽引行動 B 成果創造行動
要開発 C 状況対応行動 D 指示待ち行動 E 断片的行動

	特性項目		内容	評価	ギャップ
コンピテンシー・ファクター	戦略的思考	Think	経営環境や市場動向、業界情報等を収集・分析し、総合的な判断で的確な手法を考え出す。	D	−1.0
	計画性・緻密性	Think	全体を俯瞰しながら、現状を的確に把握し、状況や環境変化に対応した計画を立て行動する。	D	−1.4
	課題発見	Act	業務を遂行するうえでの障害となる課題の所在を的確に把握して、対処・対策を事前に講じる。	D	−1.3
	コミュニケーション	Relation	言語・非言語ともに相手に影響を与え、自己の意図を正確に伝え、意図に即して相手を動かす。	D	−0.6
	チームビルディング	Relation	メンバーの潜在力を引き出しながら、相互作用を活発化させ相乗効果を生み出すチームを創る。	C	−0.7
	創造性	Feel	過去の実績や習慣にとらわれず新しい視点でものごとを捉え独自の考えや方法を打ち出す。	C	−0.2
	ストレス耐性	Feel	どの様な状況下でも積極的姿勢を持ち、事態を常に肯定的に捉えながら、前向きに行動する。	C	−0.2
	説得力	Relation	相手の立場を配慮しながら自分の意図を的確に相手に伝え理解を得て、共感・納得してもらう。	B	0.1
	論理的思考	Think	物事の全体像を把握し、体系的に考え構造化することで整理し、相手にわかりやすく伝える。	B	0.1
	アカウンタビリティ	Act	自ら関わった問題について当事者意識を持って取り組み、問題解決の為、主体的に行動する。	B	0.3
	リーダーシップ	Relation	メンバー個々の力を引き出し適時支援しながら、自律的な行動を促し、一定の方向に結集させる。	B	0.3
	イニシィアティブ	Act	自らの強いモチベーションをアピールしながら、発言するだけでなく自ら率先して行動していく。	B	0.4
	コミットメント	Act	組織の方向性を十分に理解し自己の職責・役割を明確に把握しながら、その達成に責任を持つ。	A	1.2

【コンピテンシー・バランス・チャート】



【能力開発・改善プライオリティ】

☆ 目標とするコンピテンシーと現状のコンピテンシーのギャップ分析から補強が必要なコンピテンシー

1．戦略的思考　▽開発ポイント

物事を総合的な視点から捉えようとするが行動計画が抽象的になる傾向があります。
早急に能力開発の必要があります。他のコンピテンシーとの相関を確認のうえ、優先的に能力開発に取り組んでください。現在のレベルのままでは、業務遂行における阻害要因となる可能性があります。

2．計画性・緻密性　▽開発ポイント

過去の経験や実績をベースにして感覚的に捉えて行動する傾向があります。
早急に能力開発の必要があります。他のコンピテンシーとの相関を確認のうえ、優先的に能力開発に取り組んでください。現在のレベルのままでは、業務遂行における阻害要因となる可能性があります。

3．課題発見　▽開発ポイント

業務遂行上の障害に対して一時的に対応するが消極的になる傾向があります。
早急に能力開発の必要があります。他のコンピテンシーとの相関を確認のうえ、優先的に能力開発に取り組んでください。現在のレベルのままでは、業務遂行における阻害要因となる可能性があります。

【基本的欲求の特徴】

何事に対しても前向きに捉え、常に新しいことを求め行動する潜在性がある。例え、何かを犠牲にすることであっても必要だと思うことは躊躇することなく実行しようとする。行動力がある反面、独善的になりやすく、周囲との摩擦が生じることがあり、周囲の協力を十分に得られない可能性がある。

【基本的な特徴】

自社や業界、マーケットの多角的な情報の把握や市場変化を認識したうえでの戦略を論理的に構築する力は弱い。また、周囲の状況や一時の感情に左右される傾向があり、行動が短絡化する可能性がある。しかし、前向きな考え方が思考自体の不安定化を阻止する。
物事に対する計画的な取り組みはあまりせず、大雑把な行動をする傾向がある。しかし、途中で放棄したりすることは少なく、忍耐強く最後まで取り組んでいく姿勢はあり、突発的な変化にも臨機応変に対応する。

【マネジメント・アドバイス】

単独で学習させるよりも数名でグループを組み、学習効果および能力開発スピードを向上させるため相互に質疑や適宜ディスカッションなどができる環境を設定します。

経験や勘に頼る傾向がある。学習やスキルアップは計画的な取り組みと日々の積み重ねが重要なので、大雑把でも明確な計画を立案させ、しっかり進捗報告するよう指導する。

不許複製

コンピテンシーの発揮状況と求められるコンピテンシーのレベルとのギャップの大きい順に表示することにより、取り組むべき優先課題が明らかになります。

目標とするコンピテンシーと現状のコンピテンシーのギャップの大きい3つのコンピテンシーを抽出しています。それぞれの現状の行動の特徴と開発緊急度を表示し、取り組むべき課題を明確にします。

5つの基本的な欲求のうちの4つの心理的欲求のバランスからみた特徴を明らかにしています。行動の源泉となる個々人の考え方が把握できます。

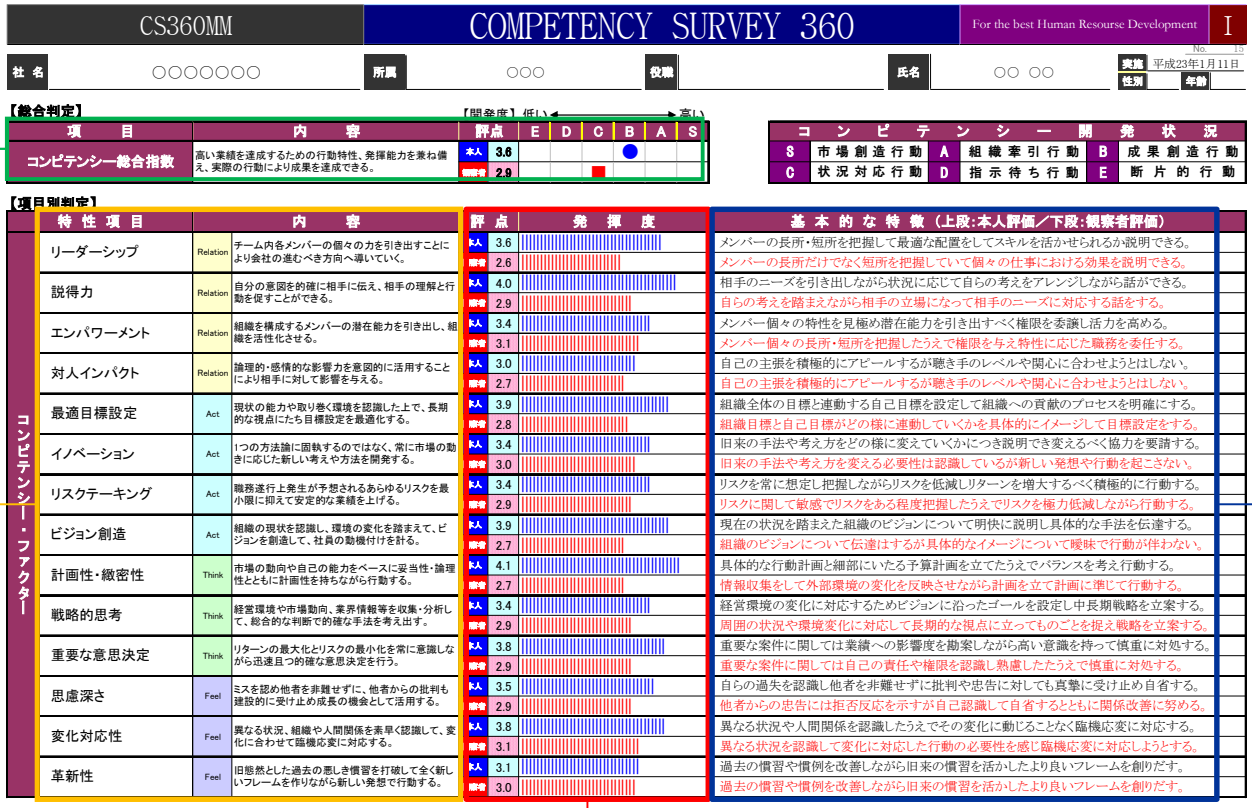
目標コンピテンシーとのギャップから見た行動の特徴を表示します。今後の個々人に合わせた指導育成方法の指標となります。

個々人の能力開発を有効に推進していくためにマネジメントの観点から見たアドバイスを明示します。指導する立場から見た効果的な育成指導方法がわかり、今後の効果的な能力開発の指標となります。

アウトプットの見方　～３６０【Ｉ】～

コンピテンシー・サーベイ360の診断票Ｉでは、個々人の行動特性が成果に結び付いてるものか結び付いていないものか現状を分析します。

コンピテンシー・サーベイの活用により、個々人の現有コンピテンシーを明確に認識することができます。また、組織強化の源泉となる人財力強化の方向性や組織課題と人材能力の総体を把握できます。これにより、組織強化に向けたジョブローテーション、人材の適正配置、人材採用等人事戦略を有効に進めることができます。



14のコンピテンシーの平均値（最大値5.0）および平均レベルを表示しています。
レベルはコンピテンシー開発状況（※右側枠内参照）の各段階に基づき最上位Sから最下位Eまでの6段階に分かれていて、現時点における自己の発揮状況が把握できます。
また、自己評価と観察者による他者評価のギャップを見極めることで現状における課題が把握でき、今後のコンピテンシー開発の重要な判断指標となります。

現在の職掌における職務遂行にあたり特に必要とされる14のコンピテンシーと各コンピテンシーの定義を表示しています。
表示にあたっては、開発が比較的容易な関係性のコンピテンシーから開発難易度順に感情に関わるコンピテンシーまで系統立てて表示しています。

各コンピテンシーが現状でどの程度発揮されているかを本人の自己評価による評点（上段）と観察者からみた他者評価による評点（下段）を並列して表示しています。
評点は5.0を最大値とし、自己および観察者の評点とその差異を認識することで現在の自己の状況が客観的に把握でき、今後の自己開発計画策定の指標となります。

各コンピテンシーの現在の表出状況における本人の自己評価に基づく行動の特徴（上段／黒字）と観察者からみた行動の特徴（下段／赤字）を並列して表示しています。
比較対照することで現状の本質的な課題と目指す姿が明確になります。

アウトプットの見方　～３６０【Ⅱ】～

コンピテンシー・サーベイ360の診断票Ⅱでは、自己評価とメンバー評価のギャップを見極めて優先開発すべきコンピテンシーを明確にします。

自己評価と他者評価のギャップ分析の活用により、組織における人材育成・能力開発の具体的な方向性と目標を認識することができます。これまで、曖昧であった自己開発計画策定に一定の指針を得られることで、具体的な行動計画に反映できます。これにより、納得性の高い組織目標設定が可能になり、個人は勿論のこと、組織全体のモチベーションが向上します。

CS360MM　COMPETENCY SURVEY 360　For the best Human Resourse Development　Ⅱ

No. 13

社名	○○○○○○○	所属	○○○	役職		氏名	○○ ○○	実施	平成23年1月11日
								性別	年齢

【ギャップ（観察者評価－本人評価）が低い順】

No	コンピテンシー	本人	観察者	ギャップ	観察者からみたコンピテンシーの特徴
1	計画性・緻密性	4.1	2.7	▲ 1.5	情報収集をして外部環境の変化を反映させながら計画を立て計画に準じて行動する。
2	ビジョン創造	3.9	2.7	▲ 1.2	組織のビジョンについて伝達はするが具体的なイメージについて曖昧で行動が伴わない。
3	説得力	4.0	2.9	▲ 1.1	自らの考えを踏まえながら相手の立場になって相手のニーズに対応する話をする。
4	最適目標設定	3.9	2.8	▲ 1.0	組織目標と自己目標がどの様に連動していくかを具体的にイメージして目標設定をする。
5	リーダーシップ	3.6	2.6	▲ 1.0	メンバーの長所だけでなく短所を把握していて個々の仕事における効果を説明できる。

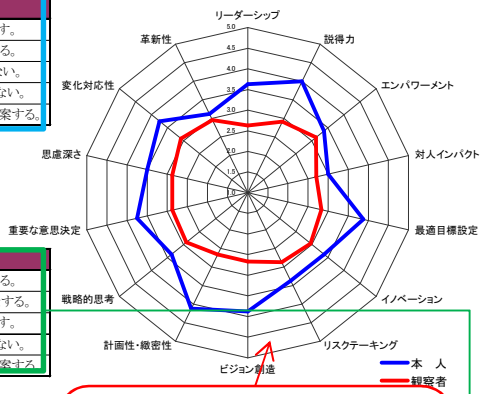
【ギャップ（観察者評価－本人評価）が高い順】

No	コンピテンシー	本人	観察者	ギャップ	観察者からみたコンピテンシーの特徴
1	革新性	3.1	3.0	▲ 0.2	過去の慣習や慣例を改善しながら旧来の慣習を活かしたより良いフレームを創りだす。
2	エンパワーメント	3.4	3.1	▲ 0.2	メンバー個々の長所・短所を把握したうえで権限を与え特性に応じた職務を委任する。
3	対人インパクト	3.0	2.7	▲ 0.3	自己の主張を積極的にアピールするが聴き手のレベルや関心に合わせようとはしない。
4	イノベーション	3.4	3.0	▲ 0.4	旧来の手法や考え方を変える必要性は認識しているが新しい発想や行動を起こさない。
5	戦略的思考	3.4	2.9	▲ 0.5	周囲の状況や環境変化に対応して長期的な視点に立ってものごとを捉え戦略を立案する。

【基本的な特徴】

☆部下やプロジェクトメンバーをあまり信頼していないため、権限委譲が十分に進まず意志決定権限の多くを自分で誇示する傾向がある。環境変化の激しい状況下では、現場での対応が遅れビジネスチャンスを逃す可能性がある。しかし、状況によっては、旧態依然とした価値観に捉われず、新たな取り組みを積極的に行う。
★人心に対する関心があまり強くなく、組織全体に対して目的や目標を示すが、浸透に至らない。課題解決に向け組織力を引き出す力はやや弱い。しかし、状況によっては、旧態依然とした思想や価値観に捉われず、新たな取り組みを積極的に行う。

COMPETENCY BALANCE CHART



【観察者評価が高い順】

No	コンピテンシー	本人	観察者	ギャップ	観察者からみたコンピテンシーの特徴
1	エンパワーメント	3.4	3.1	▲ 0.3	メンバー個々の長所・短所を把握したうえで権限を与え特性に応じた職務を委任する。
2	変化対応性	3.8	3.1	▲ 0.7	異なる状況を認識して変化に対応した行動の必要性を感じ臨機応変に対応しようとする。
3	革新性	3.1	3.0	▲ 0.2	過去の慣習や慣例を改善しながら旧来の慣習を活かしたより良いフレームを創りだす。
4	イノベーション	3.4	3.0	▲ 0.4	旧来の手法や考え方を変える必要性は認識しているが新しい発想や行動を起こさない。
5	戦略的思考	3.4	2.9	▲ 0.5	周囲の状況や環境変化に対応して長期的な視点に立ってものごとを捉え戦略を立案する。

【観察者評価が低い順】

No	コンピテンシー	本人	観察者	ギャップ	観察者からみたコンピテンシーの特徴
1	リーダーシップ	3.6	2.6	▲ 1.0	メンバーの長所だけでなく短所を把握していて個々の仕事における効果を説明できる。
2	ビジョン創造	3.9	2.7	▲ 1.2	組織のビジョンについて伝達はするが具体的なイメージについて曖昧で行動が伴わない。
3	計画性・緻密性	4.1	2.7	▲ 1.5	情報収集をして外部環境の変化を反映させながら計画を立て計画に準じて行動する。
4	対人インパクト	3.0	2.7	▲ 0.3	自己の主張を積極的にアピールするが聴き手のレベルや関心に合わせようとはしない。
5	最適目標設定	3.9	2.8	▲ 1.0	組織目標と自己目標がどの様に連動していくかを具体的にイメージして目標設定をする。

14のコンピテンシーにおける本人の評価と観察者からみた評価をチャートで表示することで相互のバランスが把握できます。

本人が認識している自己の行動特性が、観察者が認知している行動特性とどの程度誤差が生じているかを表示します。
自己の能力開発にあたり優先的に取り組むべき課題を見極める指標となります。

観察者が認知している行動特性が、本人が認識している行動特性とどの程度誤差が生じているかを表示します。
自分では意外に気づいていない自己のポテンシャルを見極める指標となります。

観察者が認知している行動特性について、その評価の高いものから5項目をピックアップしています。客観的にみた自己の強みを把握できます。

観察者が認知している行動特性について、その評価の低いものから5項目をピックアップしています。客観的にみた自己の弱みを把握できます。

14のコンピテンシーの中で観察者から見た最も評価が高いコンピテンシーと最も評価が低いコンピテンシーから見られる行動の特徴を表示しています。
自己認識との比較により優先課題が明らかになります。