

# 相談室 Q & A

- この欄は、人事労務、労働問題に関する会員の研究室であり相談室であります。ご遠慮なく本欄にご相談ください。
- 質疑に対する回答は、労働関係法律については、関係省庁の係官および当所労政相談室が、人事労務関係の実務相談については、専門家、実務家、学識者があたります。

◆ 人事労務管理、労働法などに関するご質問を  
◆ FAX : 0120-81-2266, Eメール : cr@rosei.or.jp にてお寄せください

## 人事管理関係

### Q コンピテンシー要素の抽出はどう行ったらよいか

当社は、従業員1000人の製造業の会社です。職能資格制度を廃止して、「コンピテンシー」に基づく資格・評価制度を導入する予定です。コンピテンシーの要素は、①各職種の高業績者へのインタビュー（実際のハイパーフォーマーの行動特性）と②経営層に対するアンケート（経営層が求める人材像）から抽出しようと考えています。抽出方法についてアドバイスをいただけませんか。（山梨県 Y社）

### A 高業績者は社員の20%程度。 事前に設定したコンピテンシー項目を基にインタビューし、 抽出された行動特性を職位・職種別に分類

回答者 佐藤 純 さとう じゆん 青山人事コンサルティング代表

コンピテンシーとは、「高業績者に共通する行動特性」を基準とした評価制度です。職能基準の評価が「どのようなことができるか」であるのに対して、「高業績を得るためにどのような行動をとったか」というスキルを基準としています。

私自身も最近この評価制度を顧問先に導入していますが、予想以上の成果を上げており、上場の準備に入った企業もあるほどです。コンピテンシー評価制度を導入するには、まずコンピテンシー要素（以下、「行動特性」といいます）を抽出しなければなりません。私が実際に実施している抽出方法を紹介します。

#### 1. インタビューの人数

社員の能力やスキルをみた場合に「2 : 7 : 1の法則」がみられ、20%は指示なく自己の判断で高いスキルを発揮する社員、70%は指示によって行動をとる社員、10%は指示があっても行動のとれない社員といわれています。

この考え方はコンピテンシーのインタビューにも応用できます。高業績者は20%に該当するので、1000人規模であれば、200人前後が目安と考えます。なお、インタビュー対象者は、過去の人事考課を参考にスキルの高い人を、各部門長に推薦してもらって選出します。