

仕事で成果を出せる人 ・出せない人

- 決定的違いを証明するコンピテンシーとは -

1. はじめに

1.1 ソニーの学校名不問採用制度

「本日入社されたみなさんおめでとうございます。みなさんの中で、この会社が自分に合っていないと思った方は、すぐ辞めていただきたい。それがみなさんと会社の両者にとって幸せだと考えるからです。試用期間の意味はそういう意味です」 20 数年前の 4 月 1 日のソニー本社講堂での盛田昭夫元会長の祝辞である。いまでも頭の片隅に鮮明に残っている。歯に衣きせぬリーダーの言葉は、新入社員の心の琴線を刺激した。今風に言えば、求める人材像とされている「自律した個人」のことをいっていたのである。

ソニーで 1990 年代のはじめに、「学校名不問採用制度」を採用したところ、通常の応募に比較してパニックになるくらい問い合わせや応募が殺到した。もちろん、新入社員全員に対して実行したわけではなく、文科系を主なターゲットとして行ったものである。

その数ヶ月前の会社の研修所で、私は「学校名不問採用制度」の採用を迫るため人事担当者に対峙していた。当時、私は半導体の技術開発と人材育成を担当していた。そのころの新入社員は学校推薦で入社する人が多く、自分で何がやりたいのか明確な人が減少傾向にあった。他社と同じで差別化できる点がなくなってしまふことを懸念していた。ソニー内には、以前から、盛田昭夫元会長の「学歴無用論」や大賀典雄前会長の「小学校低学年成績本質論」があり、出身大学名によって仕事の成果を出せるかどうか証明できていなかった。その証拠に、ソニーで技術者三昧してきた私の周りにも、高校卒で日本一、世界一と言われる立派な成果を出している人はたくさん存在していた。

先日、あるテレビのインタビューで就職活動中の学生さんたちが、「ソニーのような学校名不問採用制度を怨んでいる」と発言していた。学生さん曰く、「有名企業に入社するために、有名中学、有名高校、有名大学と人生を犠牲にして勉強してきた。入社基準が変わるとは夢にも思わなかった。僕らの人生は何だったのか。」目的が一流大学、一流会社に入ることであった。この制度の提案者を明かすと怨みの矛先が私に向くかも知れないが、敢えて記述した。

粕谷 茂 (技術士:機械部門)

専門は、産業用機械および新規技術開発、技術者のキャリア開発、ISO9001 監査、TRIZ 等

E-mail: .kasuya.shigeru@nifty.ne.jp

1.2 本稿のねらい

仕事で成果を出せる人と出せない人の差は何であろうか。私はソニーおよび富士ゼロックスで技術開発を担当すると同時に 20 数年間人材育成を担当しながら、仕事で成果を出している人のプロセスを分析、研究してきた。これからお話する「コンピテンシー理論」がその疑問を解き明かしてくれた。その一つの解であるコンピテンシーとは何か、どうすればコンピテンシーが身につくのか、それに役立つキャリアプランとは、について史実と事実を交え解説と私見を述べる。

2. コンピテンシー

2.1 コンピテンシーとは

コンピテンシーとは、仕事成果に直結する要素としての“発揮能力”であり、その分野に秀でた人とそうでない人にある差を“行動特性”として可能な限り外に見える形の要素で表現した“尺度”のことである。図 1 の「水に浮かぶ冰山モデル」¹⁾では、スキルと知識とその人固有の人間性が行動と重複する領域のことでもある。まとめると、高業績をもたらした要因としてどんな行動を選択し実際の行動にどのように結びつけたかという点を尺度化しそれに基づき採用、配置、教育、評価などを行おうというのである。一言でいえば“人材のベンチマーキング”ともいえる。

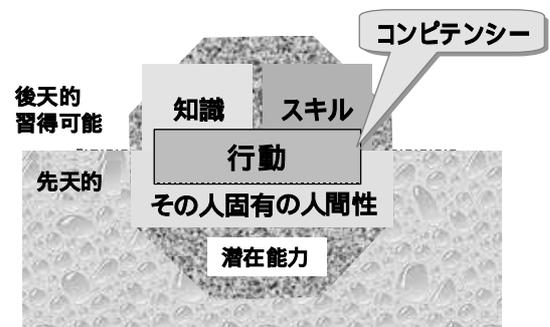


図 1 水に浮かぶ冰山モデル

2.2 コンピテンシー導入の目的と職能との違い²⁾

運用が形骸化した現在の人事制度を意味のあるものとしたい。経営改革の一環として成果主義、目標管理制度導入にあわせて導入したい。逆風下でも好業績

をあげている人が存在する秘訣は何なのか。これらが企業でコンピテンシーを導入しようとしている動機である。それを導入する目的は次の通りである。

- (1) 企業戦略目標と社員一人ひとりの行動計画を一体化させ、業績の期待レベルをいままでより高いところに設定する。
- (2) 社員一人ひとりがキャリア開発に自律的に取り組むことを支援する。
- (3) 能力の評価尺度を共有化する。

また、いままで日本の多くの企業で採用されてきた職能(職務遂行能力)の考え方との違いは表.1 のようである。職能が企業側の論理であるのに対し、コンピテンシーは”自律した個人”を焦点としている。

表 1 コンピテンシーと職能

比較項目	コンピテンシー	職能(職務遂行能力)
目的	社員の成長	企業の成長
対象範囲	自律可能な個人	全社一律
育成のポイント	高業績者の行動、姿勢、価値観等に主眼	知識やスキル
ツールのタイプ	現場主導型人材マネジメントツール	経営層主導型マネジメントツール
報酬/処遇	会社業績と個人業績・能力にリンク	能力以外の年功的要素を多く含む

2.3 コンピテンシーの歴史²⁾

米国の心理学者のマクレランドによって 1970 年代に初めて提唱された考え方である。その発端は国務省の外交官採用試験でテストの成績と業績との間に相関が見られないことで困っていたことによる。

マクレランドは次のようなアプローチを考えた。

- (1) 明らかに高業績の人をサンプルとする。
- (2) 成功・不成功の分かれ目となった出来事について、高業績者がどのようなことを感じ、考え、行動したかの事実を明らかにする。
- (3) 高い業績に結びつく要因を探し出しスコア化の可能な尺度を作成する。

1990 年代になり米国企業の競争力強化が叫ばれ、日本企業への学びやリストラクチャリング、IT の活用等競争力強化のためコンピテンシーに注目するようになった。一方、日本企業でも 1996 年ごろより富士ゼロックス、アサヒビール、武田薬品等で導入検討が始められ 99 年より本格的に導入され始めた。

2.4 専門性・創造性の尺度とコンピテンシー

環境変化の激しい現代においては、“専門性”と“創造性”が重要キーワードとなる。社会生産性本部の全

国調査で 30%以上が専門職志向であるという。

元ポストンコンサルティングの堀紘一氏によると、“専門性”は次の式で表現できるという。

$$\text{専門性} = \text{好奇心} \times \text{努力} \times \text{時間}$$

表 2 は、富士ゼロックスで開発したコンピテンシー辞書に当てはめてみたものである。

表 2 専門性とコンピテンシーの例

専門性の評価尺度	コンピテンシーの例
好奇心	コンセプト形成力
努力	達成志向力
時間	プロセスマネジメント

また、盛田昭夫元会長によると「“創造性”は、すでに存在する情報の処理や分析から出てくるものではない。それは人間の思考、絶え間のない洞察力、そして多くの勇気が必要である。」式では次のようになる。

$$\text{創造性} = \text{思考力} \times \text{洞察力} \times \text{勇気}$$

同様にそれをコンピテンシー辞書に当てはめてみると表 3 のようになる。

表 3 創造性とコンピテンシーの例

創造性の評価尺度	コンピテンシーの例
思考力	コンセプト形成力
洞察力	プロセスマネジメント
勇気	意思決定マネジメント

ロシアとアメリカの研究者の実験データでは、創造性発揮のピーク年齢は 13 ~ 14 歳であるともいわれている。若い方が創造的であるということらしい。しかし、上で述べた創造性の定義とコンピテンシーの考え方から判断すると、それらを磨き続けければ 40 代、50 代でも創造性発揮は可能と考える。

3. プロフェッショナル

3.1 プロフェッショナルとは

“プロフェッショナル”といったとき、日本技術士会の会員ならばすぐその姿をイメージできよう。これは、技術士法で「科学技術に関する高等の専門的応用能力を必要とする事項についての計画、研究、設計、分析、試験、評価またはこれらに関する指導の業務を行う者」と国が定めているからである。

高等の専門的応用能力を備えた人ならば技術者だけでなく経理、人事、営業担当者等のスペシャリストやビジネスマンも”プロフェッショナル”といえる。

3.2 プロフェッショナルに求められる能力³⁾

“プロフェッショナル”に求められる能力は各方面で色々な考え方があると思われる。ここでは、日本技術士会機械部会で講演したものを技術者に絞り例示する。図2が富士ゼロックスで、専門職制度を定めた”プロフェッショナル”の任用要件の事例である。これは能力評価の狙いを差別化能力、発想能力等の世の中で表現されている項目にコンピテンシー辞書で定義した項目を当てはめそのレベルをガイドラインとして提示したものである。ここで、コンピテンシーのレベルの考え方として一部を紹介すると次のようである。

- (1) レベル5: その分野でのTOPクラスの指導力がある(社外においてキーノートスピーチやチェアマンが務まる)。
- (2) レベル4: その分野でリーダーが務まる(社内でTOPレベルである)。
- (3) レベル3: その分野で主担当者になれる(部門内で専門家として認められる)。

人の能力は点数だけでは測れるわけではない。しかし、現実の厳しさを実感してもらい継続教育や技術者のキャリア開発の重要性を訴えるため、研究・技術開発者キャリアの市場価値を社外専門家によりアセスメントした。その結果、もはや学歴や知識は一部の職種を除いて評価されなかった。評価されていたことは、どのように成果を出しているのか、環境変化に対応できる適応力、リーダーシップ、マーケティング対応力、人材育成力、グローバルなものの考え方等のここでいうコンピテンシー項目であった。

評価の狙い	コンピテンシー項目 (共通/専門スキル)	コンピテンシー・レベル			
		2	3	4	5
1.差別化能力	戦略策定				
	マーケティング				
2.発想能力	コンセプト形成				
	コンサルテーション				
3.課題対応能力	科学的手法活用				
	分析的思考				
	ITリテラシー				
4.情報対応能力	情報指向性				
	調査研究				
	グローバル対応				
6.専門能力	専門的素養				
	専門スキル項目				
7.応用能力	プロセスマネジメント				
	知識マネジメント				
	人材開発				
8.統合能力	達成指向力				

図2 プロフェッショナルの要件の事例

3.3 プロフェッショナルの事例

プロフェッショナルとは具体的にどのような人をいうのだろうか。最も旬な研究・技術者の例を紹介する。

日本で一番ノーベル賞に近い男の本音

青色LEDを発明したあの中村修二氏は、四国の日亜化学工業で資金難と戦いながら、日本の大企業が諦めた方式で偉業を達成させた。日経BP社インタビューによれば、現在、カルフォルニア大に移籍し語学の壁に悩むことはあるとはいえ、自分の思うがままやりたい研究・勉学に取り組み満足しているという。その中村氏は、「技術者が会社のいいように使われている現状を打破するには、外に飛び出すしかない」とも語っている。また、教育改革にもふれ、元凶は大学入試制度そのもので、入試制度撤廃を提言されている。

中村氏は若い研究者・技術者に対して示唆に富んだメッセージを残している。「高い目標を最後までやり遂げようとするのが重要である。また、自らプロセスを注意深く観察することで異常現象発生時に異常やバグと判断せずそれを深く追求し洞察することが重要である。」これらもコンピテンシーそのものである。

2足歩行人間型エンターテインメントロボットはどのようにして生まれたか

1997年から2足歩行人間型エンターテインメントロボット「SDR-3X」の開発を始め2000年11月横浜パシフィコでいきなりパラパラ踊りやサッカーボールを蹴ったりさせた男が石田健蔵氏である。スカラロボットといわれたVTR、ウォークマン組立用水平多関節型ロボットを開発したころの私の同僚である。

本人曰く「自分の手を見てどうしてこんなにうまくできているのだろう。動きの秘密を突きとめてみたい。」これが動機である。20数年前ソニーに入社した時、上司にロボットをやりたいと直訴している。ところがまだロボットの時代ではなかった。当時はテレビの製造設備をシーケンサーで制御していた。それでもロボットをやりたいと叫んでいると米国の大学に留学させてくれた。暫くしてスカラ型ロボットの開発に着手できた。そのロボットは世界最速であった。

その後、会社の意思で不本意にも別の仕事をしなければならなかった時期もあるが人間型ロボットをやりたいという意思は変わらなかった。

1997年に環境変化によりチャンスが訪れ、もう一度企画を提案し、かつての同僚2人で人間型ロボットの開発に着手し3年間という短い期間で発表までこぎつけた。石田氏から後輩へのアドバイスがある。「自分が何を実現したいか常に考え、それを追いかける姿勢を持

って欲しい。明確な考えを持っていればそれからそれ
 するような道とか命令に遭っても頑張れる。」

3.4 プロフェッショナルのキャリアパス

最近ソニーが、将来の社長候補の早期選抜を含むリ
 ーダー育成で、30代、40代社員を中心に次世代リ
 ーダー候補を選び、経営トップ自らが配置転換や教育
 方針を決める制度を発表した。これは経営プロフェ
 ショナル育成法の例である。

研究者・技術者の”プロフェッショナル”のキャリアパス
 はどうすればよいのか。中村修二氏のいうように自分の
 思うがままやりたい研究・勉強に取り組める環境に身を
 置き挑戦することも一つの解である。

高度技術者の養成や先端技術の研究・技術開発は、
 本人の強い意志やセンス(コンピテンシー)に依存する
 ため、それらを伸ばすチャンスとその場を与えることに
 人材開発の主眼を置くことが企業の役目となる。自らの
 キャリアパス、高業績者のキャリアパスから判断して、
 敢えて大胆に提言すると次のようになる。

- (1) 自分より高いレベルに目標を設定し自分の仕事を
 膨らませることでキャリアは確実にアップする。
- (2) 研究・技術成果を外部に発表したり、開発した商
 品を外販したりして多くの人の洗礼を受け、自己の
 市場価値を認識しキャリアを磨くことである。

図3はそれらの考え方を例示したものである。

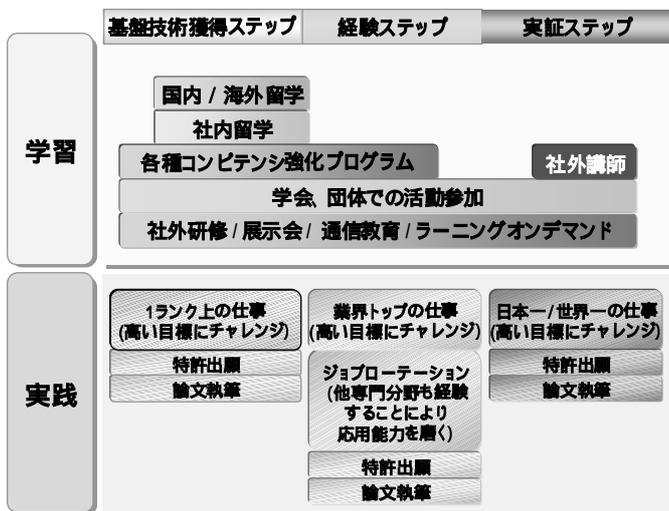


図3 キャリアパスの例示

4 仕事で成果を出すための条件

会社の組織に長い間いると「自分は世の中のためにな
 っているのだろうか」ということを意識することが少な
 いのではないだろうか。私がこれまで自ら実施した仕事、
 周囲及び世の中の先輩から学んだ仕事で成果を出す
 ための条件をまとめてみた。それは次のとおりである。

はからずもNHKで放送された「プロジェクトX」に出てき
 た偉業の条件にほぼ一致していた。

- (1) 何をやりたいのか常に好奇心をもつ。
- (2) 高い目標にチャレンジし最後までやり遂げる(た
 だし、上司は失敗に寛容であれ)。
- (3) 文献は100%信用しない(ブレイクスルー条件)。
- (4) 自分の時間を創造する(トヨタ生産方式のムダドリ
 を常に意識せよ)。
- (5) 既成概念にとらわれない頭脳の若いメンバーをチ
 ームあるいは協力者に加える。

5 おわりに

自分の専門性および創造性を磨くことが技術者にも
 スタッフにも求められている。そのためには、高い目標
 にチャレンジできる仕事を実践しコンピテンシーを高め
 ることがキャリア差別化のポイントである。

私が30代リーダー時代に指導してきた人材育成ポリ
 シーを紹介する。

- (1) 新テーマには必ず一つは新技術を導入する。
- (2) 企画立案時のアイデアは最低10以上を立案し、
 最終的に2~3案に絞り込む。
- (3) 文献はそのまま信用しない。

その代わり失敗予算を計上しておいた。つまり、先入
 観にとらわれず課題に対してブレイクスルーさせ、コン
 ピテンシーを磨かせるためである。その結果、若い人
 達は高い目標にチャレンジし失敗の教訓を活かし失敗
 費用の10倍以上の利益をもたらしてくれた。

さらに人材育成の視点から、仕事で成果を出すため
 にどうすればいいのか追求していたところ、現在の座
 右の銘に出会った。「We become what we think
 about.」である。それも、コンピテンシーの概念で説明
 がつく。つまり、高い目標を掲げ最後までやり遂げよう
 とすることや業務プロセスを深く観察し洞察力を発揮さ
 せることで不可能も可能に近づく。

<参考文献>

- 1) ウィリアム・マーサー社、図解 戦略人材マネジメント、東洋経済新聞社、pp126-127、1999
- 2) ウィリアム・マーサー社、ホームページ
 (http://www.wmmercer.co.jp)
- 3) 山田郁夫:革新的技術開発の手法 図解TRIZ、
 日本実業出版、pp 55-58、2000
- 4) 岡本邦彦:生きる技術なき技術者は落伍する、産
 能大、pp 38-40、1990