

# 人材マネジメント指標

## Human Resources Metrics

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；宮川 雅明

### 第 8 回；下地的能力の評価モデル

#### ■ 代表的人材評価モデル

これまで労働分配率や教育 ROI などについて語ってきた。今回は評価についてである。人材の評価は人事制度において全ての企業で取り組まれている。代表的な評価モデルを先ずは紹介する（訳は省略させていただいた）。

基本形は業績（パフォーマンス）と非業績（ポテンシャル；可能性やバリュー：価値観または規範的行動）の 2 つであることが推察される。

#### ジョンソン・エンド・ジョンソンの人材評価モデル

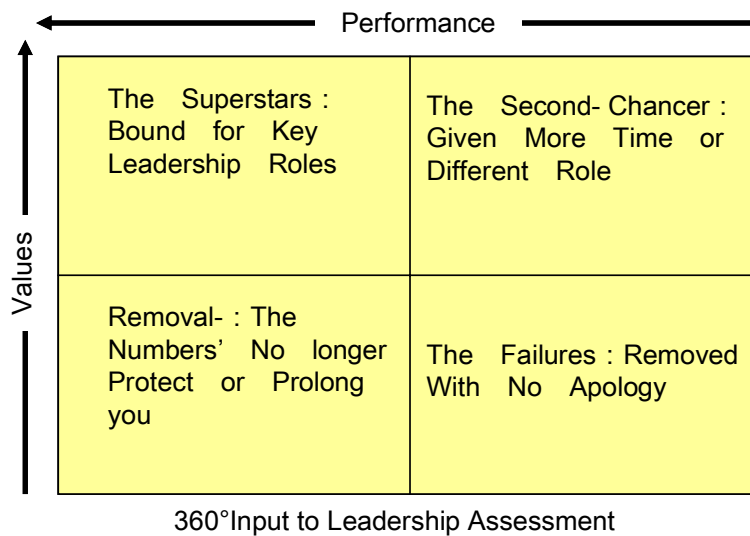
##### マネジメントポジションの評価の考え方

Performance（業績）、Potential（能力）、People Development（指導育成）の3項目を5段階で実施。1.0～5.0で数値化される。

評点	Performance	Potential	People Development
4.6～5.0	Outstanding	Outstanding	Outstanding
3.6～4.5	Superior	Promotable	Superior
2.6～3.5	Competent	Development	Competent
1.6～2.5	Needs Improvement	Capable	Needs Improvement
1.0	Unacceptable	Limited	Unacceptable

\*promotableという単語は字引にはないが、promoteの形容詞形として理解していただきたい。

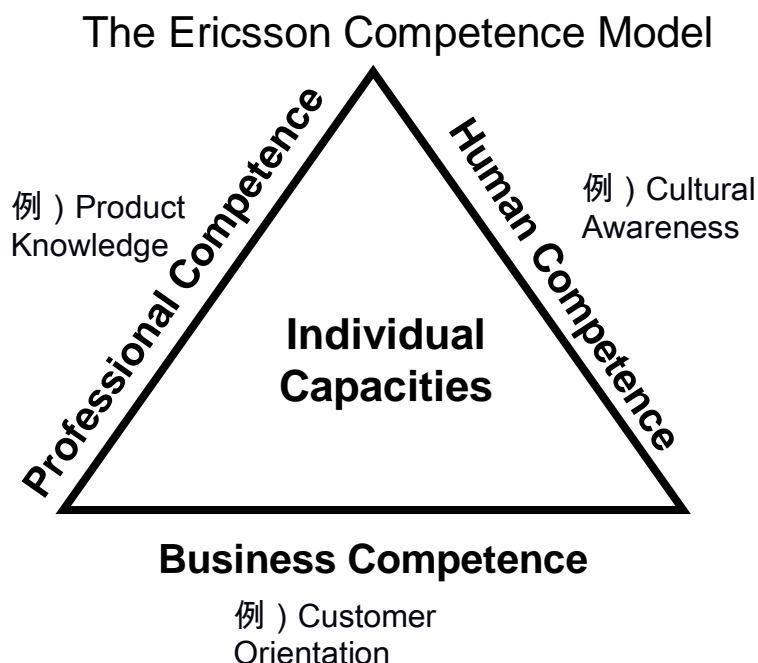
GEのマネジメントポジションの評価モデル



■ コンピタンス評価

非業績系はコンピタンス（competence:資質、能力）という言葉に象徴される。先述のポテンシャルやバリューなどである。ちなみに、コンピタンスは競争（compete）と同系の言葉である。業績の評価に比べ目に見えにくい。

コンピタンスの評価は組織の人材に対する思想や価値観などが反映される。つまり、人材ビジョンが先に定義されて初めてコンピタンスモデルは定義できる。コンピタンスの尺度は様々で代表的なものは、Integrity（高潔）、Innovation（革新）、Courage（勇気）、Edge（先鋭、ぎりぎり）といったものが多い。欧州を代表するエリクソンのコンピタンスモデルは3つに区分されている。



■ キャリアモデル別への進化

課長、部長といった役職は組織の使命が決まることで求められる役職が決まる。組織は戦略に従うので、戦略と組織（使命と機能の定義）が決まることで必要な役職が設定されることになるので、管理者の評価という議論は求められる戦略や組織使命の定義から評価されることになる。結果、課長の評価という議論からキャリア別の評価、例えば、スペシャリスト、マネージャー、プロジェクト・リーダー、ビジネス・リーダーといった評価モデルが必要となってくる。

スペシャリストとビジネス・リーダーでは求められる業績も資質も異なる。スペシャリストでは専門的な資質が高く求められるが、ビジネス・リーダーでは戦略的センスが求められる。しかし、専門的な能力というのは、それぞれの専門性においては業績と強く関係する。経理や IR の部門であれば会計・財務の専門性、法務であれば法律やコーポレート・ガバナンス或いは SOX 法に関する専門性、製造部門であれば TQC や標準原価などは欠かせない専門性になる。しかし、専門的資質だけでは真の成果は出ない。事実を追求する姿勢、問題を改善する力、時代を先読みする直観、人の話を聴く能力、チームをまとめる組織化力など専門的ではないが、下地となる能力が必要となる。つまり、資質は「専門的資質（能力）」と「下地的資質（能力）」の 2 つに区分する必要がある。ジェネラリストというのは、本来はこの下地的能力が高い人材をいう。

■ 下地的能力の評価モデル

次表はキャリア別の評価モデルである。重要なことは、評価が目的ではなく、日々の行動の指針となることで、壁に貼って毎日見て、自問自答しながら行動するツールであるべきということである。

このモデルでは、5 つの尺度は各キャリアで共通であるが、求められる内容が異なる。コミュニケーション能力でも、担当者層では事実で聴く能力が重要視されるが経営者層になれば人脈が問われる。

また、人事制度は制度でありツールである。仕組みがあっても運用がまずければ成果はでないことも十分に留意すべきである。

スペシャリストの下地的能力の評価尺度 (モデル)

尺度	項目	評点 (5点満点評価)
思考力	1 事実を分け、因果関係を構造的にとらえ、例示する。	(5,4,3,2,1)
	2 知的体力、知的正直さがある。	(5,4,3,2,1)
	3 演繹的、帰納的に推論する。	(5,4,3,2,1)
ビジネスセンス	1 コスト意識がある。	(5,4,3,2,1)
	2 時間意識がある。	(5,4,3,2,1)
	3 品質にこだわる。	(5,4,3,2,1)
コミュニケーション	1 言葉を定義し、他者の話を疑似体験 (例示) で聴く。	(5,4,3,2,1)
	2 報告、連絡、相談。	(5,4,3,2,1)
	3 社内、社外でのプレゼンテーション。	(5,4,3,2,1)
実行力	1 多くの仕事をこなす。	(5,4,3,2,1)
	2 自己完結する。	(5,4,3,2,1)
	3 最終品質をチェックする。	(5,4,3,2,1)
価値観	1 仕事が好き、仕事に興味を持っている。	(5,4,3,2,1)
	2 難易度の高い仕事にすすんで挑戦する。	(5,4,3,2,1)
	3 社外価値を追求するプロフェッショナルリティを持っている。	(5,4,3,2,1)

プロジェクトリーダーの下地的能力の評価尺度 (モデル)

尺度	項目	評点 (5点満点評価)
思考力	1 戦略をプロセスにブレイクダウンする。	(5,4,3,2,1)
	2 時間資源を配分し、右からスケジューリング (線引き) する。	(5,4,3,2,1)
	3 シナリオを描き人の動きをデザインする。	(5,4,3,2,1)
ビジネスセンス	1 プロジェクトテーマの戦略的位置づけや背景を理解する。	(5,4,3,2,1)
	2 次のプロジェクトテーマを想定している。	(5,4,3,2,1)
	3 仮定として、失敗の箇所や原因を事前に想定し、代替案を用意している。	(5,4,3,2,1)
コミュニケーション	1 メンバーの能力を引き出す。	(5,4,3,2,1)
	2 都度、成果や課題をオープンにフィードバックする。	(5,4,3,2,1)
	3 トラブルなど前兆をキャッチする。	(5,4,3,2,1)
実行力	1 手段や方法を柔軟に選択または創造する。	(5,4,3,2,1)
	2 顧客、他部門など他者を動かす (自律的に動くように導く)。	(5,4,3,2,1)
	3 障害があっても、計画及び納期に間に合わせる。	(5,4,3,2,1)
価値観	1 逃げない。	(5,4,3,2,1)
	2 チームとしての成果を尊重する。	(5,4,3,2,1)
	3 財産を残す。	(5,4,3,2,1)

指定アドレスにアクセスすると、「ビジネス・リーダーモデル」を加えた入力シートと平均値が紹介されますので、自社と比較してみてください。

## 解説 ; 宮川 雅明 ( Ph, D )

お問い合わせ ; [info@kpci.jp](mailto:info@kpci.jp)

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 ([www.kpci.jp](http://www.kpci.jp)) ; 代表取締役。専門は、経営戦略、業務革新、人材マネジメント & 活性化コンサルティング。

(これまで)

- 1982年 学習院大学大学院経営学研究科修了 (1期生)
- 1982年 株式会社日本能率協会コンサルティング 入社
- 1995年 同社 戦略組織コンサルティング事業部 GM 就任
- 1998年 同社 組織生産性コンサルティング事業部 GM 就任
- 1999年 同社 コーポレート・ガバナンス推進室 室長就任

- 2000年 某上場企業 顧問就任
- 2000年 独立系コンサルティング会社 代表取締役社長 就任
- 2001年 英国経営者協会認証取締役 資格取得（日本初）
- 2003年 Katana Performance Consulting, Inc., 起業（NY） 代表取締役
- 2005年 カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 起業（Jpn） 代表取締役（現任）

（研究・発信）

- 1983年 ホワイトカラー生産性研究チーム（ボストン）
- 1989年 プロジェクト・マネジメント7つの原理® 発表
- 1993年 ホワイトカラー生産性向上社内コンサルタント養成プログラム（JMA；日本能率協会） 発表
- 1993年～1994年 ホワイトカラー生産性向上フォーラム コーディネーター
- 1999年～2000年 コーポレート・ガバナンス研究チーム（米国・欧州）
- 1999年 日本で最初のビジネスリーダー育成プログラム（JMA；日本能率協会） 発表（第1期～第6期コース  
コーディネーター担当）
- 2002年 Managing Business Risk 国際シンポジウム（JMA；日本能率協会） コーディネーター
- 2002年～2003年 リスクマネジメント推進協議会 コーディネーター
- 2008年 グローバルビジネスリーダープログラム（NHK 教育TV；英語でしゃべらナイト）

（宮川語録）

- 理解、納得、共感、行動
- 小さいことに気付かない人は大きなことにも気づかない
- 気を使うと頭を使わない
- 理論と実践を繰り返して信念は生まれる
- 対策のない意見はいわない
- 模倣、自主、創造
- 機構と運用と人
- 粛々と刀を磨く
- マネジメントは触発である
- 分解・図解・例解
- アイデアのみが解決する
- お土産を残す
- 主語を高くする
- 戦略のミスは戦術ではカバーできない

（ISPI 日本支部運営；ホワイトカラー生産性向上研究団体 “本部米国”）

- プレジデント；坂本 裕司（カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；取締役）

- <http://www.ispi-japan.com>