



2013年2月12日(火)

# 小栗キャップの News Letter

税理士法人オグリ 代表社員 小栗 悟

〒500-8847 岐阜県岐阜市金宝町 1-3 岐阜第一生命ビル 4F

TEL : 058-264-8858 FAX : 058-264-8708

Email: [info@otc-oguri.com](mailto:info@otc-oguri.com) <http://www.otc-oguri.com>

## コンピテンシー評価

2000年頃から、日本企業で成果主義・能力主義の評価を重視する傾向が強まったのに伴い、“コンピテンシー評価”という評価手法が取り入れられるようになりました。

その目的は、職種別に高い業績を上げている従業員の行動特性を分析し、それをモデル化して評価基準にすることで、従業員全体の質の向上を図ることにあります。

### コンピテンシー評価の特徴

従来の日本型人材評価が、「知識・技術・協調性・積極性・規律性・責任性」など、個別の顕在能力を中心に評価し、業績との関係を推量していたのに対し、コンピテンシー評価では「職種別に、業績に結びついた親密性・専門能力の発揮・計数処理能力・論理的思考などの具体的行動特性」を見て評価するので、会社業績への貢献度が的確に評価されるのが特徴とされています。

### コンピテンシーの評価の問題点

この評価基準を用いると、発揮能力評価と成果・業績との関係が明確になる、とされている一方で、次のような問題点も指摘されています。

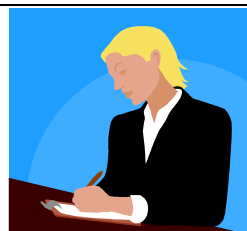
実際の被考課者は、その職種における高い業績を上げた行動特性と比較、評価さ

れるため、乖離（かいり）度が大きく、どうしても低めの評価になってしまう。評価者の被評価者に対する「好き・嫌い」など、恣意的な評価が入り込みやすい。評価の結果として、被評価者に対する納得性が低くなり、モチベーションを下げたり、優秀な人材の流出につながることもある。

### 経営者・人事責任者の留意点

“コンピテンシー評価”の利点を生かして、問題点の発生を抑制するには、経営者・人事責任者が次の点に留意して評価制度の設計・運用にあたるべきです。

1. コンピテンシーは、一定・不変ではなく、個別業務とその従事者によって絶えず変化するので、評価の視点としては使えるが、絶対的な評価尺度としては限界がある。
2. 前項を踏まえ、「職種別に業績に結びついた複数の行動特性(コンピテンシー)」を評価の視点とし、評価者(管理者)に、事実に基づく、公正、納得性の高い評価を求め、そのための訓練を行う。



コンピテンシーを評価の視点に!