



コンピテンシーと職務遂行能力

渡辺 直登

(慶應義塾大学教授)

I 定義をめぐって

コンピテンシー (competency) とは、コンピテンス (competence) すなわち力量や能力を意味する英語である。産業心理学や組織行動論の分野で一時期「有能性」と呼ばれたこともあったが、現在では英語の発音のまま呼ばれている。職務遂行能力とは読んで字のごとく、職務を行う力量を意味するが、敢えて英語に翻訳すると job-related capability もしくは、job-related ability という用語がこれに近いと思われる。

コンピテンシーとは一般に、「特定の職務を効果的に行うために必要とされる、観察・測定が可能な個人のスキル、行動、知識、能力、才能」のことを言う。一方、職務遂行能力は職能とも呼ばれ、「ポジションに応じた職務全般を遂行する上で必要とされる知識・能力であり、過去における累積と将来における成長・開発可能性の程度を総合したもの」と定義される。

上記の定義によると、コンピテンシーと職務遂行能力はそれぞれ、「特定の職務」の遂行に関連するか、あるいは「職務全般」の遂行に関連するかということ、それが「観察・測定が可能な」ものであるのか、あるいは「過去の実績と将来の成長可能性」という次元を加味するのかが異なるだけで、極めて類似した概念であるのが分かる。しかし両概念の誕生の背景、評価方法、実務への適用の実際、を考えると、「似て非なる」側面が見えてくる。

II 概念の背景

コンピテンシーと職務遂行能力の「似て非なる」側面を語るためには、職務給と職能給という2つの賃金体系について言及する必要がある。

職務給とは、アメリカ型の賃金決定方式で、従業員の属人的な能力ではなく「職務 (job)」に対して賃金を支給する制度である。そこでは、職務が有する重要度や困難度に基づいて序列化された「職務が持つ価値」を査定し、それに応じて賃金が決められる。

一方、職能給とはわが国で発展を見て来た賃金決定方式で、従業員個人が蓄積した能力と将来の成長可能性に基づいて賃金を決定する制度である。そこでは、従業員の蓄積してきた能力と将来の成長可能性の査定

を通じて従業員を等級化し、「等級に応じて」基本給が決定される。

したがって、職務給が「同一労働、同一賃金」の考え方の基礎とするのに対して、職能給は「同一能力、同一賃金」の考え方に基づく賃金体系と言える。

職務給は、日本でも1960年代に一部の大手企業で導入された。その後下火となったものの、バブル経済崩壊後の雇用の流動化や、非正規従業員の増加など雇用形態の多様化により、現在では再び採用する企業が増えて来た。

一方職能給は1970年代くらいから、それまでの年功型賃金から能力主義賃金に移行する中で、年齢給(年功)との二本立てで積極的に導入されてきた。しかし、1990年以降の低成長期の到来によって成果主義が導入されると、仕事基準の賃金制度(職務給)に注目が集まるようになり、その存在意義が少し薄まった感がある。しかし、正規従業員に限れば、これからも我が国の賃金体系の主流は、職能給が中心となって展開してゆくものと思われる。

III 職務と職能の評価と査定

コンピテンシーは、アメリカ型の職務給の賃金体系から生まれた概念である。一方、職務遂行能力は日本型の職能給の賃金体系から誕生した概念である。その誕生の背景に違いはあるものの、両者に共通する課題として「職務の価値」と「職能の程度」をどのように評価・査定するかということがある。

「職務」を評価し査定する方法として古くから用いられてきたものとして職務分析 (job analysis) がある。職務分析の歴史は古く、その源流を遡れば100年以上前にフレデリック・W. テイラーが提唱した科学的管理法にまで行き着く。職務分析では、個々の職務(仕事)ごとに要求される作業を、科学的な方法で客観的に評価し、その仕事に必要なとされる標準的なスキル、行動、知識、能力などを明らかにする。職務分析から得られた情報は、職務記述書 (job description) として成文化される。職務記述書の内容は、その利用目的に合わせてさらに細かく分類され、職務明細書 (job specification) となる。

アメリカの企業で雇われる時には、採用候補者は、

会社が提示する職務を遂行するのに十分な能力を有しているかを、当該職務の職務記述書ならびに職務明細書に基づいて査定されるのが普通である。候補者は、経歴書、資格証明書、推薦書などを提出するとともに筆記試験、面接試験、実地検査などを通じて自らの能力が、職務記述書・職務明細書で求められている水準に達していることを証明しなければならない。

一方、「職能」の評価と査定は上記の「職務」の評価・査定とは大きく異なる。職能すなわち職務遂行能力は、職務分析のような科学的、客観的な方法で評価・査定されているわけではない。「職能」は一般には、人事考課の結果（業績評価、能力評価、情意評価などが含まれる）に勤続年数を加味して査定される。

定義でも述べたように、職務遂行能力は、「過去の実績と将来の成長可能性」の観点から評価されるので、その査定基準はあいまいになりやすい。また、「特定の職務」ではなく、「ポジションに応じた職務全般」の遂行能力を見るため、評価や査定が全人格的なものになりやすく、査定者の情緒的な判断に左右されやすい。その結果、最終学歴、情意評価の結果、勤続年数の長さ、などの属性や変数が過度に重視されたり、成長可能性の査定に楽観的な期待が込められたりすることもありうる。

職務遂行能力にランクをつけ、等級別に分類したものを職能資格と言う。同じような概念を示す用語として職務等級がある。職能資格は職能等級に適切な資格名称を付けたものと言える（社員1級、主事2級、参事、参与、など）。職能資格制度は、我が国の人事制度の中核を成す制度として、1970年代あたりから大企業を中心に普及し、今でもこの制度を人事労務管理の柱としている企業は多い。したがって、日本の会社の中で「出世」をするには、職能資格を上げてゆくことが必須の条件となる。

IV 実務への適用について

コンピテンシーは「特定の職務」を遂行する能力である。したがって、職務が異なると必要となるコンピテンシーも異なって来る。一方、職務遂行能力（職能）は、ポジション（職位や立場）に求められる「職務全般」を遂行する能力なので、同じランクのポジションであれば、どのような職務であっても遂行できるという前提に立つ。

コンピテンシーは職務特定の（job-specific）であるのでその人事管理への適用性は低い。例えば、コンピテンシーの文脈で言えば、営業で活躍していた人を人

事に配置転換しても、同程度の業績を上げられるとは考えにくい。各職務にはそれに必要な特殊なコンピテンシーが必要であると考えるので、真にコンピテンシーに基づく人事管理を行おうと思えば、世の中（あるいは会社）にあるすべての職務（job）を組上に挙げ、その遂行に必要なコンピテンシーを抽出する必要がある。

そこで利用するのが、先に述べた職務分析である。職務分析を行えば、一つひとつの仕事に必要なとされる標準的なスキル、行動、知識、能力を測定することが出来る。そのようにして出来上がったのが、職務ごとに必要とされるコンピテンシーを記載したコンピテンシー辞書（competency dictionary）である。

ただ伝統的な職務分析の技法は、ブルーカラーの行う「作業や動作」を観察し測定することには優れているが、ホワイトカラーが行う「思考や行動」を観察・測定するには、手法として発達していない。そこで、高業績者との面接、高業績者を集めた討論会、などを行って高業績者がどんな行動を行い、どんな考えで働いているかを聴き取ることによって、コンピテンシーを抽出するという職務分析の手法が開発された。今では、コンピテンシーの抽出とは「ホワイトカラーの職務分析」を意味するというのが、アメリカの産業・組織心理学会（SIOP）の一般的な見解となっている。

一方、職務遂行能力は、そのポジション（地位や立場）を占める人に求められる能力なので、コンピテンシーよりも人事管理への適用性が高いと言える。実際、職能等級（職能資格）の数は10段階くらいに設定している会社が多く、辞書が出来るほどのコンピテンシーに比べると厳密さが乏しい分だけ柔軟に用いることが出来る。先の例に即して言えば、営業課長を人事課長に配置転換しても、職能が同じなので、同程度の業績が期待できると考える。同じランクのポジションであれば人材を自由に入れ替えることが出来るので、人事管理上融通の利きやすい能力観とも言える。その一方で、公正で適正な人事考課が行われないと職務遂行能力（職能）は年功的に運用されやすく、高齢化が進んでいる企業では、有能な若手よりも能力的に峠を越した中高年者の賃金の方が高いという現象も見られることになる。

わたなべ・なおたか 慶應義塾大学大学院経営管理研究科トヨタチェアシップ基金教授。最近の主な著作に『組織・心理テストの科学——項目反応理論による組織行動の探究』（共編著、白桃書房、2015年）。組織心理学・心理測定論専攻。