

今月の 人材開発キーワード

【能力モデル】

— 5つのタイプ別解説 —

New Keywords

【対話】	【過剰学習】
【暗黙知】	【コミュニティ】
【振り返り】	【コミットメント】
【メンターシップ】	【コンピテンシー】
【習慣】	【組織学習】

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

■開発すべき能力とは？

本シリーズも11回目となるので、これまで書いてきたことの整理をしておきたい。そこで、今回は「事例で解説」ではなく、事例なしでの解説とする。

なお、今回の内容は第2回目（「暗黙知」）および9回目（「コンピテンシー」）と特に関連が深いので、併せて参照いただきたい。

人材開発というが、一体何を開発するのだろうか。と問えば、もちろん「能力を開発する」ということになるが、では一体どのような能力を開発するのか。

教育研修の実状を見渡すと、その肝心の目的である能力の解釈に、企業によってまたステークホルダーによって大きなズレが存在している。

①能力開発が業績向上か

教育研修は知識習得やスキル向上を目的とし、企業業績への直接の効果は求めないとする考え方がある。一方では、短期的な業績向上に結び付けるべきだと考え、そのような視点から教育効果の検証を行っている企業もある。また、同じ企業内でも、人事部門は前者の考えだが経営層は違っているということもある。

②知識・スキルの習得か実践的ビジネス能力の開発か

教育施策は限定的な知識・スキルの習得が目的で、ビジネスそのものの能力を高めるには現場で経験を積むしかないという考え方がある。一方、現場での実践的能力開発を促進することこそ教育施策の役割だとする考え方もある。

現状としては、教育研修策には短期の業績向上を求めず、知識・スキルの習得に特化せざるをえないとする考え方が主流のようだ。

これほど成果が求められる時代でありながら、なぜ教育領域ではこのような考え方が依然根強いのか。その底流には、人材の能力に関する解釈の問題が横たわっている。

■知識、スキル

「能力」という言葉は、その概念が曖昧で日常様々な意味で使われている。そこで、能力概念を図1に整理してみた。これは、従来から知られている「冰山モデル」という能力モデルを、簡単に書き直したものである。

冰山は、その大半が水面下に隠れていて、わずかな部分だけが水面上に露出している。それと同じ

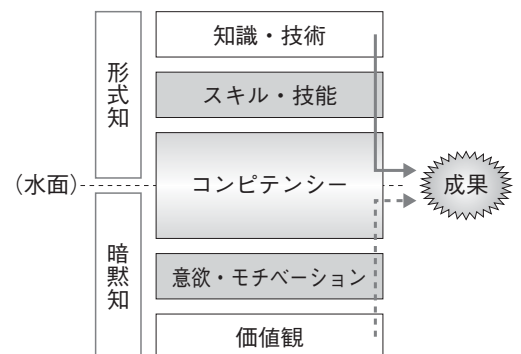
ように、人の能力も顕在化している部分はわずかで、その大半は潜在的な状態にある。「顕在化」とは、文字で記述されており、それによって複数の人が共有できるという意味である。「潜在的」とは、その存在は分かっても、どのような原理でそれが機能し開発（育成）できるか説明しにくいという意味だ。冰山モデルは、人の能力にはそうした潜在的領域が圧倒的に多いことを示唆している。

では、能力の区分には、具体的はどのようなものがあるのか。上から順番に整理すると、次の5項目となる。

1. 知識・技術
2. スキル・技能
3. コンピテンシー
4. 意欲・モチベーション
5. 価値観

「知識・技術」は、プログラム言語や法律のように、ほぼ完全に文字でまとめられている能力のことだ。そのため、複数の人が共有

図1：能力の概念モデル



たぞえただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。
http://www.philosophia.co.jp inquiry@philosophia.co.jp

しやすいだけでなく認識のズレも生まれにくい。

これに対して「スキル・技能」は、より実践的な能力なので「知識・技術」ほど完全には文字化できない。また、それを習得している個人によって多様なやり方がある。例えば、営業におけるプレゼンテーションスキルや事務作業におけるワープロ操作の技能等がこれに当たる。ただ、いろいろなやり方はあるがその共有は比較的行いやすく、対応する成果(※顧客への提案、ワープロ文書の作成等)を別々の人が繰り返し再現することもできる。図2では、「営業」および「大工」の仕事に即した例も掲げたので、併せて参照願いたい。

さて、この「能力モデル」に関わる大きな問題は、およそほとんどの教育研修プログラムがこの知識、スキルの習得を目的としているということだ。果たしてこれでいいのだろうか。

氷山モデルが教えるように、知

識、スキルとは人の能力のごく一部分でしかない。それでも企業がこれほどまで知識、スキルを重視する背景には、人材の能力のあり方を大きく捉え損ねていることがあると考えるべきだろう。

■コンピテンシー

図1に戻り、モデルの3番目の能力はコンピテンシーである。「コンピテンシー」の詳しい意味は第9回目を参照いただきたいが、簡単に定義すれば、要するにビジネスに関する実践的総合的能力、ビジネスの成果を生み出す能力という意味だ。それは、英語の語源が“Compete”(=競争する)にあることから明らかだ。

コンピテンシーに関するマネジメントは、近年人事評価制度をはじめ徐々に日本企業でも実践されているが、まだ定着しているとはいええない。1990年代後半に試行が始まり2000年代に本格活用されるようになってからも、制度を導入

している企業の割合は横ばい状況にある。

とはいえ、図1の矢印で示したように、人材がその使命に応じて成果を生み出すためには、実践能力であるコンピテンシーを高めないといけない。

■モチベーション、価値観

ところで、コンピテンシーと4番目のモチベーション(=意欲、動機付け)とは、実は区別しにくい意味がある。モチベーションが高いことも、ビジネス上の重要な能力の要素だからだ。従って、あくまで便宜的な区分と考えておきたい。

5番目の価値観は、信条、信念という言い方も可能だろう。要は、人それぞれの指向性(モチベーションの方向感)を決めるうえでの潜在的意識を含めた精神構造のことだ。

大切なことは、3から5番目までの能力の領域は、形式知としての知識・技術に比べて極めて膨大だという点だ。しかも、それが人それぞれどのように形成されているかを原理的に明らかにすることは容易ではない。ただし、容易でないからといって、開発を怠ってよい理由にはならないだろう。

人材開発の現代的課題は、その困難を集合研修等の従来型教育とは別の道筋によって粘り強く切り拓いていくことにある。

図2：能力分類の例

