



■コラム

リーダーシップ・コンピテンシーとスキルとの違いを理解する

今日、人事関係者の間でスキル（コンピテンシーではなく、後ほど紹介するスキル）に関する議論がなされているのをよく耳にします。アップスキル（スキル向上を目指すこと）やリススキル（新しい能力や技術を習得すること）、将来的スキルの重要性、そして、従業員に求められるスキルと現状の能力とのギャップに対する切迫感などについてです。実際に、多くの調査によると、あらゆるリーダーにとって無視することのできない差し迫った重要な課題であると考えられています。

- 自社に重要なスキルが備わっているかを懸念している CEO は 74%（PwC, 2020）
- 将来必要となる重要なスキルを習得しているリーダーは、わずか 28%（DDI, 2020）
- 新たに採用された人材がその役割を担うのに必要なスキルを十分にもっている割合は、わずか 29%（Gartner, 2021）

ここで興味深いのは、「スキル」という言葉がよく理解されておらず、定義もされていないことです。この言葉自体が最初に使われたのは 13 世紀頃です（こんなに古いんです。詳しくは、後ほど説明します）。オックスフォード英語辞典では、スキルは「正確かつ確実に何かを成し遂げる能力、能力と結びついた実用的な知識、賢さ、専門性」と定義されています。また、「実践から習得したある機能を実行する能力」とも記されています。

この定義は、「スキル」という言葉には広範な用途があることを見事に表しています。スキルとは、基本的にあなたがやり方を知っていることです。つまり、コーチングから C# のソースコードを書くことまで、あらゆることが含まれます。そして、上記の統計で使われた「スキル」という言葉も、同じように広い意味合いで使われていると想定されます。

コンピテンシー 対 スキル

ここ数年、特定のグループが「コンピテンシー」と「スキル」という言葉の間に厳格な線引きをし始めています。この議論を推進する人の多くは、組織内でスキルやコンピテンシーを導入したことがないと思われま

す。

私は、スキルに基づくアプローチを新しいものとして捉えることで差別化を図ろうとする企業と契約しているアナリストやプロのライターによるさまざまなブログを読み、この結論に達しました。彼らは実務家ではなく、研究者であることが明白で、彼らの研究はその情報源の良し悪しで決まります。そのため、彼らは少しずれた、まるでコピーのコピーのような定義を持ち出してきました。その結果、境界線がぼやけ、細部の焦点が定まらなくなるのです。

また、コンピテンシーが実際にどのように機能するのかについては、よく誤解があるようです。オックスフォード英語辞典で調べてみると、コンピテンシーは「何かをうまく、あるいは効率的に行う能力」と定義されており、同義語の 1 つに「スキル」が挙げられています。

コンピテンシーよりもスキルを推奨する多くの記事を読んで感じたのは、誤解は主に一つのことに関因しているということです。それは、世の中にはコンピテンシーを自分で作る DIY 派が多く存在し、彼らは悪気なく専門知識が不足していることがあるため、先々に問題となるような方法でコンピテンシーを作成してしまうことです。

コンピテンシー誕生の経緯

1970 年代に誕生したコンピテンシーは、比較的新しい考え方です。スキルの概念は 13 世紀に生まれたものであり、実際、スキルは昔から理解、定義、測定がコンピテンシーよりもはるかに容易でした。

例えば、技術職について考えてみます。「オフィスや家庭のコンセントの配線を正しく行うことができますか？」簡単なことですが、これはその人がその作業を完了するスキルを持っているかどうかを評価するための基準が、比較的良好に定義されています。

歴史的に、対人関係などのソフトスキルのように一般的なカテゴリーに分類されるものは評価しにくいとされてきました。例えば、コーチング、影響力、チームワーク、権限委譲などです。このような分野で高いパフォーマンスを発揮しているかどうかを示し普遍的に受け入れられる定義がなかったため、このギャップを埋めるべくコンピテンシーが作られました。

コンピテンシーを構築するためのベストプラクティス

コンピテンシーをどのように定義するかに関するベストプラクティスがあります。しかし、これらの多くは、広範すぎる、多面的すぎる、一つの職務に特化しすぎている、社内用語だらけ、信頼性のある測定が難しいなど、近年コンピテンシーに対して投げかけられるのは批判的なものでした。

- 人材要件との連動：その職務をうまくこなすために必要なスキルです。
- 事業戦略と組織文化との整合：組織文化の一部として、人々がどのように行動することが望ましいかを考慮する必要があります。
- 明確な区別：コンピテンシー間の重複は極力なくす、または完全になくすべきです。
- 観察可能：コンピテンシーを発揮することで、その人の能力を簡単に評価できるものでなければなりません(つまり、その人の頭の中で起こっていることであってはならないということです)。
- 確実に解釈される：ある人がコンピテンシーの定義を見て、高いパフォーマンスとはどのようなものであるかについて他者と異なる理解をした場合、そのコンピテンシーの定義は不十分（不明瞭）で、信頼性の高い評価を得ることはできません。
- 習熟度を定義する：これは、区別することと密接な関係があります。あるコンピテンシー、例えば、「仕事の委任」と、同じ構成要素内で習熟度が異なる「エンパワメントと権限委譲」とでは、意味のある区別をする必要があります。

コンピテンシーがうまく機能すれば、組織の事業成果と従業員の能力との整合性を保つことができます。また、人を評価する際の無意識の偏見（アンコンシャスバイアス）をなくし、より多様性を受容する職場を実現することも可能となります。そして、特にリーダー層に関しては、人材の流動性を劇的に高めることができます。

コンピテンシーの活用により組織が得られるメリット（例）

人事担当者の多くが、リーダー層の多様性を高めることが現在の最大の課題であると答えます。そのための最も簡単な方法の一つは、組織内で同じ役職の人を配置転換させることによって、人材の流動性を高めることです。これには、さまざまな効果があります。

- ・ 優秀な人材が探求できる有意義な機会や経験をより広く創出する。
- ・ 従業員はより有意義な機会を得ることができるため、定着率が向上する。
- ・ 社内の他の部門を経験することができるため、より優れた、より共感力の高いリーダーが生み出される。
- ・ 部門横断的な経験を有するリーダーは、より広い視点で個々の業務の意味合いを考えるため、より良い意思決定につながる。

リーダーシップ・コンピテンシーは、テクニカル・スキルよりも安定的で普遍的であるため、人材の流動化を高める作用があります。例えば、マーケティング部門のリーダーがオペレーション部門に異動した場合、マーケティング・オートメーションの技術的なスキルは必要でしょうか？おそらく必要ではないでしょう。むしろ、運用のための新しいテクニカル・スキルを身につける必要があるかもしれません。チームの優れたコーチであることは必要でしょうか？もちろん必要です。ステークホルダーへの影響力は必要でしょうか？100%必要です。

テクニカル・スキルはいつの時代も重要ですが、その変化のスピードは加速しています。これは、特にリーダー職において顕著です。このような状況下において、リーダーには職務領域を越えて通用する汎用的なコンピテンシーと、組織内の異動を容易にする対人関係といったソフト・コンピテンシーが求められます。

優れたコンピテンシーとはどのようなものか

コンピテンシーが組織にどのような利益をもたらすかを解説してきましたが、優れたコンピテンシーとはどのようなものか、疑問に思われるかもしれません。

そこで、ベストプラクティスの基準に合致する例を挙げてみます。



コンピテンシー：コーチング

定義

業績改善が求められる場合や、新しい職務で成果を上げる際に必要とされる特定の行動、スキル、知識に的を絞った行動計画の作成と実行に相手を巻き込む。

キーアクション

- 話し合いの目的と重要性を説明してコーチングセッションを開始する。理解を確認する。
- 新しい機会に要求される改善または準備の必要性を説明し、個人、チーム、組織に対する影響を明示する。
- 業績の課題には適切に言及しながらも、相手の価値、進捗状況、貢献を認める。合意した行動に対する責任を強調しながらも個人の懸念に共感する。
- 相手に尋ねることで、問題とその原因をさらに明確にする。相手からアイデアを引き出し、それを土台にして、意見交換しながら計画を立てる。
- 改善の提案、効率の良い方法、能力開発に必要なリソース、模範例、または試験的に試す機会を提供することによって、支援を提供する。
- 業績の課題への対処に対する相手の約束と協力を確認する。
- 明確な責任、作業日程、進捗状況の測定、成果について、合意を得る。

コーチングの定義は他にもありますが、この定義は明確で観察可能、かつ信頼性の高い解釈であるため、ベストプラクティスに合致していると言えます。また、効果的なコーチングの他の定義と非常に類似している可能性があります。

ここで問題になるのは、組織がコンピテンシーを自社で独自に設定する（DIY する）場合です。コンピテンシーの DIY とは、社内用語（定義が曖昧なまま広まった言葉）や価値観の信念を盛り込んだり、コンピテンシーの総数を減らすために複数のコンピテンシーを組み合わせたりすることです。その結果、コンピテンシーの定義が曖昧になり、混乱を招き、機能しなくなることがよくあります。

全く新しいコンピテンシーを考案する必要はありません。コーチング、権限委譲、影響力といったコンピテンシーは、これまで研究を重ねて、定義されてきました。従って、言葉をあれこれ推敲することに時間を費やす必要はありません。例えば、MSC/DDI のコンピテンシー・ライブラリは、数百の組織との調査に基づいて隔年で更新されていますので、これを活用することができます。

リーダーシップ・コンピテンシーを導入・管理する際の注意点

成果を上げるには、リーダーシップ・コンピテンシーが明確に定義されているだけでは不十分です（それはそれで素晴らしいスタートですが）。自社のコンピテンシーを導入・運用し、管理するための規律が必要となります。

ここでは、自社のリーダーシップ・コンピテンシーの効果を最大限に高めるために「すべきこと」と「すべきでないこと」をご紹介します。

「すべきこと」	「すべきでないこと」
コンピテンシー・モデルと事業戦略を連動させる	コンピテンシー・モデルを「人事のもの」にする
観察可能で信頼できる行動に焦点を当てる	広範で不明瞭な表現を使う
習熟度合いや階層により差別化を図る。ただし、重要な場合に限る	階層別にコンピテンシーを無理やり適合させる
コンピテンシーの更新要因（きっかけ）を特定する	コンピテンシーのフレームワークに過剰な時間を費やす
コンピテンシー・モデルをすべての業務に適用して運用する	コンピテンシー・モデルを公開せずに、棚（SharePoint サイトなど）に置いておく

コンピテンシーとスキルの連携について

コンピテンシーとスキルを一緒に使うことで、あらゆる重要な実情を理解することができます。まず、コンピテンシーとスキルの違いを思い出してください。

- ・ コンピテンシー：非技術的な職務において、優れた成果を発揮する個人の能力・行動特性を定義する、観察可能な一連の行動。例：コーチング
- ・ スキル：仕事のタスクや活動を完了するために必要な、定義された技術的専門知識を適用する能力。
例：JavaScript

では、コンピテンシー、スキル、その他の要素がどのように組み合わせられ、職務における成功の全体像が定義されるのかについて、「サクセス・プロフィール」と呼ばれるものを全体的に見てみましょう。

サクセス・プロフィール：特定の職務で成功するために必要な人材要件

サクセス・プロフィールという概念は、私のような人事の専門家が、職務で成功するために必要な人材像を表すものとして使用されています。一般的には、行動やコンピテンシー、個人特性、専門知識やスキル、経験などが含まれます。

成功に必要な要素をすべて考慮する際、下図のように 4 つの領域に分類することができます。このモデルによって、特定の職務に最適な候補者の全体像を把握することができます。



例えば、ある職務では、マトリクス組織で働くことになるため、影響力に長けていることが求められるかもしれません（影響力コンピテンシー）。革新的なソリューションに取り組む際は、曖昧さに対するモチベーションと高いレジリエンスが必要でしょう（曖昧さへの耐性とレジリエンスの個人特性）。AWS の知識（専門知識・スキル）と、B to C のテクノロジー分野での経験もあるとより効果的かもしれません。

これらはすべて、特定の職務における理想的な人材像を表したものです。これらの分野のうち、コンピテンシーと個人特定は開発が難しく、職種を越えて応用が利くものです。特に、リーダーの役割を担う場合に当てはまります。

コンピテンシーに基づくリーダーシップ開発の価値

世界各国の何千人ものリーダーや人事担当者を対象とした[最新のリーダーシップ調査](#)によると、リーダーシップ・コンピテンシーを明確に定義し、それをを用いて[リーダーシップ開発プログラム](#)を設計・提供している組織では、以下のような成果が得られています。

- リーダーの質が高い確率は 1.8 倍
- リーダーの成功率が高まる確率は 1.4 倍
- 人材の供給体制が優れている確率は 1.5 倍

多くの場合において、優れた効果をもたらすプログラムの中核には、リーダーシップ・コンピテンシーがあります。ここでは、コンピテンシーに基づくリーダーシップ開発プログラムの価値を高める要因をご紹介します。

- 新しい戦略を実行するために、リーダーの準備度とリスクを判断する。
- 現在の戦略を成功裏に実行するためのコンピテンシーと、リーダーシップや専門能力開発プログラムを整合させる。
- 現在の事業戦略を踏まえたうえで、成功に必要なコンピテンシーをもつリーダーを採用・登用する。
- リーダーの昇進の決定や評価に関連する客観性を高め、バイアスを軽減させる。
- コンピテンシーが有意義な職務体験を生み出す。

リーダーをはじめ、ほとんどの人は、有意義な仕事をし、意味のある影響を与えたいと考えています。そのためには、優れた能力とはどのようなものかを知る必要があります。コンピテンシーが明確に定義されていれば、成功を定義することができ、特定のコンピテンシーの開発を支援するプログラムでは、リーダーの能力と自信を向上させることができます。さらに、育成や採用、昇進のための客観的な評価基準があれば、より多様なリーダーが生まれ、全体としてより公平になります。

結局のところ、コンピテンシーとスキルのどちらが優れているかということではなく、どちらも重要であるということです。この2つを明確に定義し、リーダーや組織の成功のために、いつ、なぜ、この2つを使用するのかを理解することが肝要です。コンピテンシーとスキルを効果的に活用することで、より優れたリーダー、より優れた成果、より優れた従業員経験、そして最終的にはより良い未来へとつながるのです。