

コンピテンシー・ライセンス サービス

事業を支える戦略人事の必需品

Version 2.0

貴社の事業戦略と人事戦略は一貫していますか？

戦略の実現に必要な人材を短期間で特定し的確に評価
できていますか？

ビジネスを取り巻く環境が大きく変化しています。

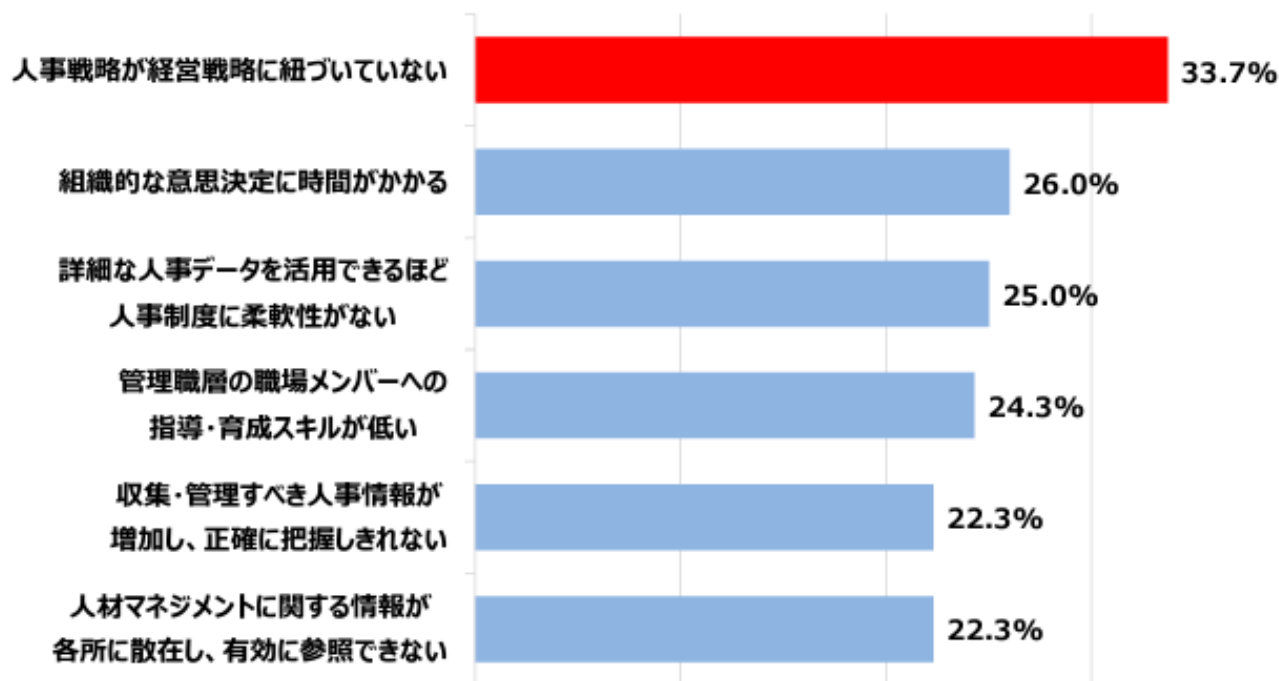
先行きの不透明さがますます強まり、企業にはこれからの時代に適した事業戦略と人事戦略の見直しが求められています。

特に採用面では、事業戦略の変化に対応できる人材ターゲットを短期間で再定義し、スピーディーかつ的確に人材を獲得していくことが必要です。

人的資本経営の一番の課題は人材戦略と経営戦略の紐づけ

人材マネジメントの課題として、『人材戦略と経営戦略が紐づいていない』の回答が最も多く、3割を超えています。人的資本経営を実現する第一歩は、経営戦略と人材戦略の連動です。

人材マネジメントの課題（複数回答）



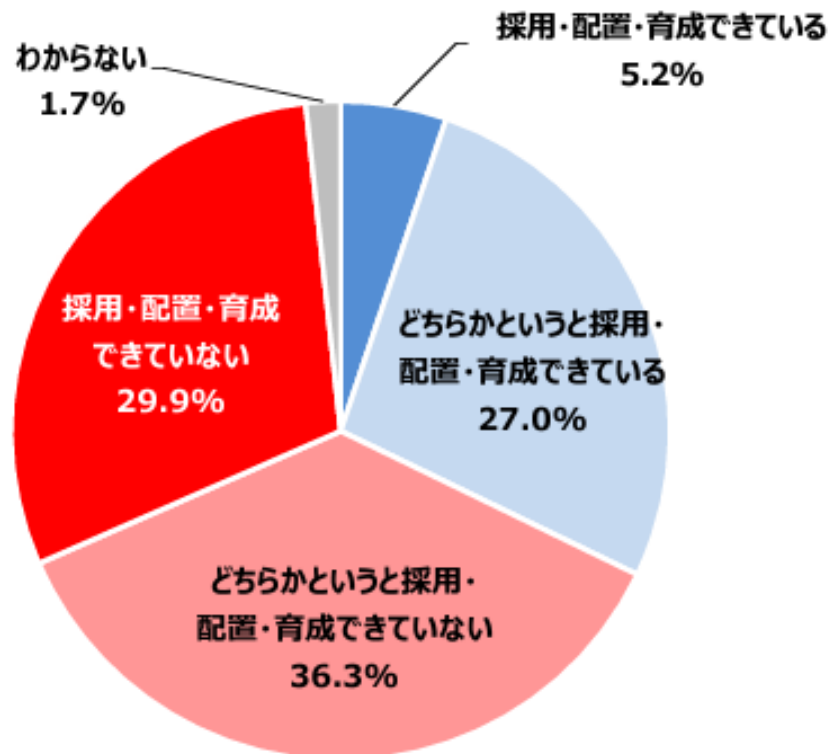
（注）従業員人数300名以上の日本企業に勤める人事部門の課長相当以上の役職者300人を対象に、2019年6月にインターネット調査を実施。

（出所）パーソル総合研究所「タレント・マネジメントに関する実態調査」（HITO REPORT 2019年10月号）より作成。

6割以上の企業が経営戦略の実現に必要な人材を確保出来ていない

経営戦略に連動した人材を確保できていないと回答する企業は全体の6割を超えています。
戦略を実現できる人材をどのような確保していくかが、喫緊の課題です。

経営戦略の実現のために必要な人材の採用・配置・育成状況



(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2019年3月～4月にインターネット調査。

(出所) 日本の人事部「人事白書2019」より作成。

出典：伊藤レポート2.0 別添 1 経済産業省産業人材政策室

日本のCEOにとって最も大きな課題は、「鍵となる人材の獲得」

CEOは人材の獲得に大きな課題を感じています。

伊藤レポートでは、人材ポートフォリオのギャップを埋めるために、社内の人材に過度にこだわらず、高度な経験や専門性を持つ人材の外部獲得を推奨しています。

求められる人材要件に応じた社内人材の再配置、および外部からの人材獲得の組み合わせが重要になっています。

CEOが特に懸念している脅威

	世界のCEO (1378名)	日本のCEO (150名)
1位	過剰な規制 (35%)	鍵となる人材の獲得 (55%)
2位	不透明な政策 (35%)	技術進歩のスピード (51%)
3位	鍵となる人材の獲得 (34%)	貿易摩擦 (45%)

(注) PwCが、2018年9月から10月にかけて、世界91カ国の1,300名以上のCEO（うち、日本のCEOは150名）を対象に、今後12カ月の世界経済や企業の成長見通しについて調査。それぞれの割合は、選択肢を回答したCEOの割合。

(出所) PwC「第22回世界CEO調査」より作成。

出典：伊藤レポート2.0 別添 1 経済産業省産業人材政策室
人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0)

©Management Service Center Co., Ltd. All rights reserved.

MSC/DDIのコンピテンシーライセンス

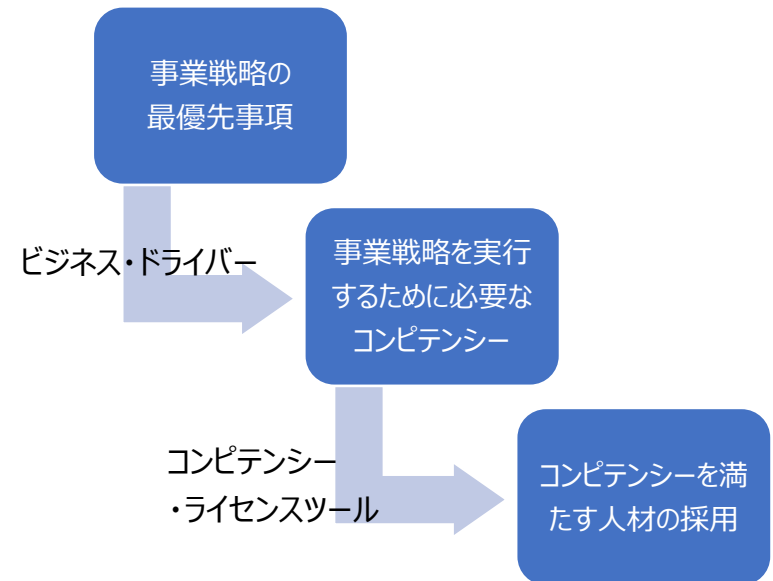
経営戦略と人材戦略を結びつけ、鍵となる人材確保を実現する
人材獲得支援ソリューション

コンピテンシー・ライセンス概要

MSCのコンピテンシー・ライセンスサービスは、事業戦略の最優先事項を起点とし、その実行に必要なコンピテンシーを科学的に特定します。

求められる人材像を明確化した後は、コンピテンシーの評価に必要な採用ツールだけでなく、体系化された面接手法の学習方法まで、効率的な採用活動を実現するための一貫したサービスを提供します。

事業戦略の実現に必要な人材を正確に見極める評価スキルを高めることで、経営・人事・現場の採用評価に関わる時間と労力を劇的に削減します。



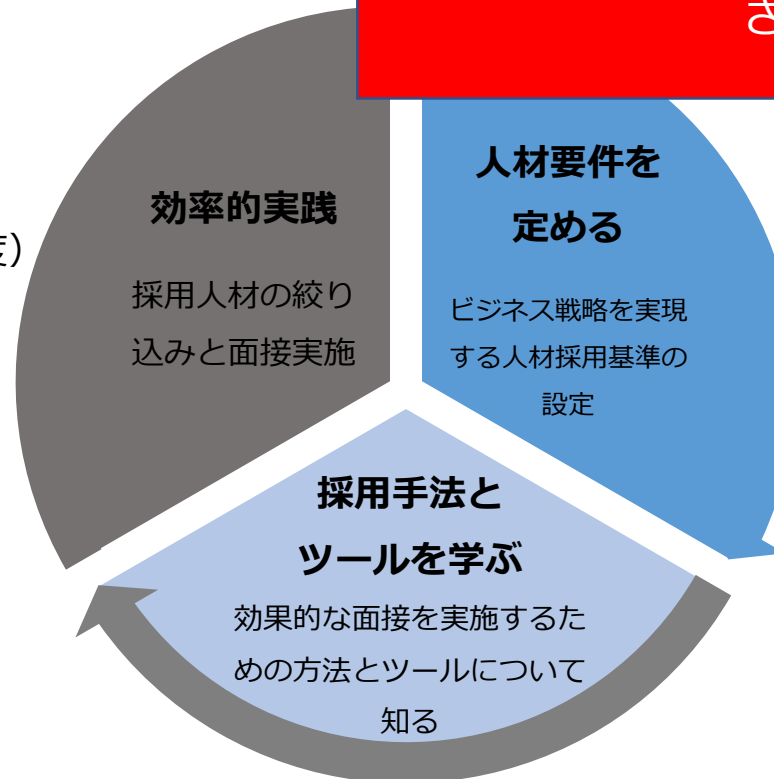
コンピテンシー・ライセンスが提供するもの

コンピテンシー・ライセンスは、貴社の事業戦略に必要なコンピテンシーと、採用・能力開発への活用ツールをパッケージで提供するサービスです。

コンピテンシー・ライセンスでは、以下の3つの領域でサポートを提供します。

P. 8 ~ 10 は使いやすいものをご利用ください

- インタビューガイド
- BARS（行動基準評価尺度）
- Leadership Snapshot*
- 能力開発ガイド



- ビジネスドライバー*
- コンピテンシーライブラリ

- 行動面接の技術
- 行動面接の科学

*ライセンスに含まれないオプションサービスです

コンピテンシー・ライセンスが提供するもの

コンピテンシー・ライセンスは、貴社の事業戦略に必要なコンピテンシーと、採用・能力開発への活用ツールをパッケージで提供するサービスです。

コンピテンシー・ライセンスでは、以下のツール

P. 8 ~ 10 は使いやすいものをご利用ください

- 能力開発ガイド

オンボーディングと定着

採用された人材の定着と育成のための施策を実施します

人材要件を定める

ビジネス戦略を実現する人材採用基準の設定

- ビジネスドライバー*
- コンピテンシーライブラリ

インタビューの実施と評価

ツールを使用して面接を実施、評価します

- インタビューガイド
- BARS（行動基準評価尺度）

インタビュースキルを学ぶ

効果的な面接を実施するためのスキルを学びます

- 行動面接の技術
- 行動面接の科学

*ライセンスに含まれないオプションサービスです

コンピテンシー・ライセンスが提供するもの

コンピテンシー・ライセンスは、貴社の事業戦略に必要なコンピテンシーと、採用・能力開発への活用ツールをパッケージで提供するサービスです。

コンピテンシー・ライセンスでは、以下のツール

P. 8 ~ 10 は使いやすいものをご利用ください

- 能力開発ガイド

人材定着のための準備をする

採用された人材の定着と育成施策を実施します

要件定義を定める準備をする

ビジネス戦略を実現する人材採用基準を設定します

- ビジネスドライバー*
- コンピテンシーライブラリ

評価（評定）の準備をする

ツールを使用して評価を付けるための準備をします

- BARS（行動基準評価尺度）
- Leadership Snapshot*

面接の準備をする

効果的な面接を実施するためのスキルを学びます

- 行動面接の技術
- 行動面接の科学
- インタビューガイド

*ライセンスに含まれないオプションサービスです

【人材の採用：企業が直面する課題】

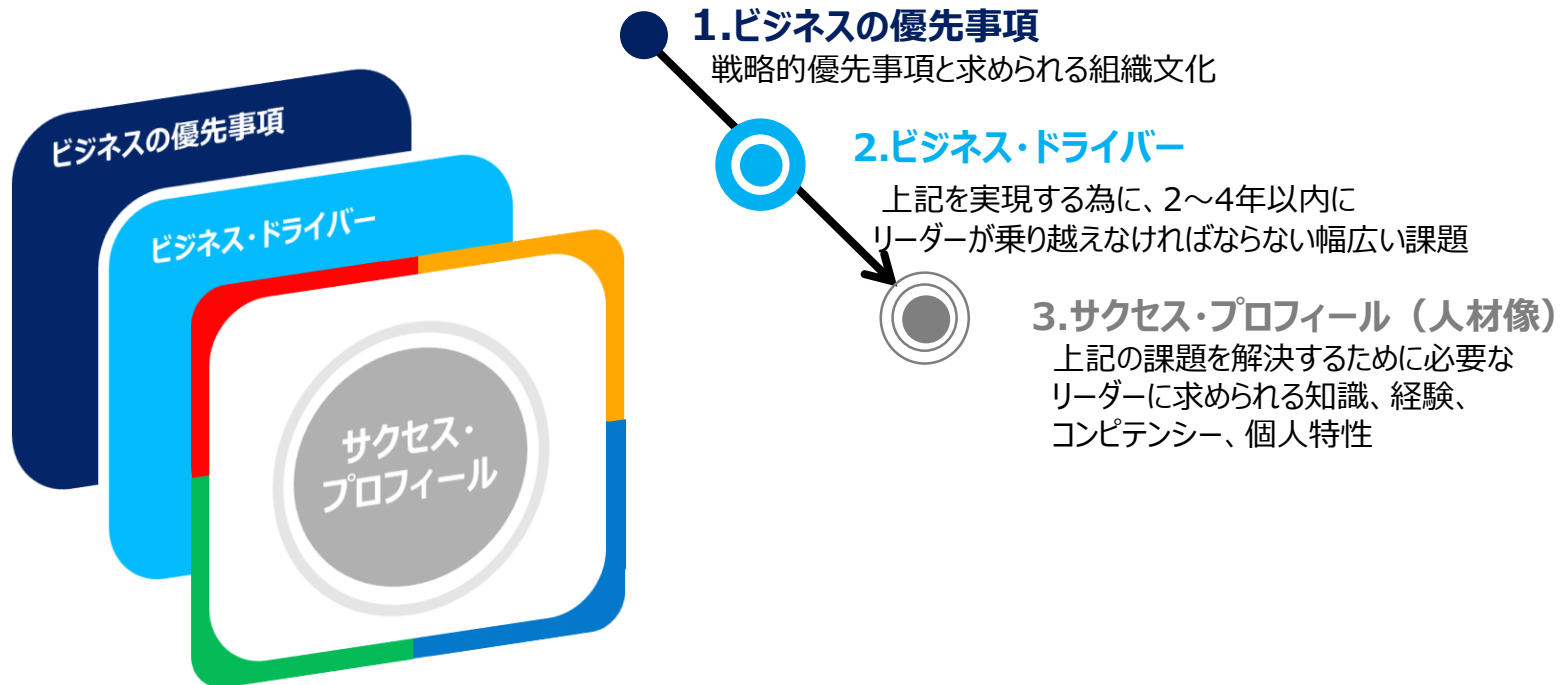
1. 事業戦略を実行する人材が採用できていない
2. 人事と事業部門との間で求められる人材像が一致していない
3. コンピテンシーはあるが、面接で活用されていない
4. 現場面接官のインタビュースキルが不足している
5. 採用にかかる膨大なコストと時間を削減したい
6. 採用した人材が定着しない

ビジネス・ドライバーとコンピテンシーの紐づけ

事業戦略と人材戦略を結ぶ「ビジネス・ドライバー」

課題 1 : 事業戦略を実行する人材が採用できていない
課題 2 : 人事と事業部門との間で求められる人材像が一致していない
課題 6 : 採用した人材が定着しない

ビジネス・ドライバーとは、
ビジネスの優先事項（戦略的優先事項と求められる組織文化）を実施し、ビジネスを前に進める（＝ドライブする）ために乗り越えなければならないリーダーシップに関わる広範囲の課題のことを指します。



事業戦略と人材戦略を結ぶ「ビジネス・ドライバー」

- 課題 1 : 事業戦略を実行する人材が採用できていない
 課題 2 : 人事と事業部門との間で求められる人材像が一致していない
 課題 6 : 採用した人材が定着しない

MSC／DDIの50年の研究に基づき設計された29のビジネス・ドライバーにより、貴社の事業課題に必要なコンピテンシーを特定できます。

※ビジネス・ドライバーの選定は、弊社担当とご相談の上、決定します。

SHAPE THE FUTURE 未来を描く 	EXECUTE 実行 	ELEVATE PERFORMANCE パフォーマンスの向上 	GROW THE BUSINESS ビジネスの成長 
1. 新組織の設立 2. グローバル重視のさらなる促進 3. 事業戦略の実行 4. 組織文化の醸成 5. 組織の透明性の向上	6. 運営コストの管理と削減 7. アライメント（整合性）と アカウンタビリティの作成 8. 人材の育成 9. プロセス・イノベーションの 推進 10. 組織の透明性の向上	13. ハイ・パフォーマンスの 組織風土の形成 14. 戦略的なパートナー関係 の構築（社内／組織内） 15. 組織の透明性の向上 16. 組織文化の醸成 17. 組織の透明性の向上	20. 戦略的なビジネス提携 （アライアンス）の構築 （社外／組織外） 21. プロダクト・イノベー ション 22. 組織文化の醸成 23. 組織の透明性の向上 24. 組織の透明性の向上
	ス活用の最適化 12. 事業成果や組織風土のV字 回復	化 19. 効率性向上の促進	の参入 26. 競合戦略の実行 27. 売上規模の拡大 28. 新しい製品／サービスの 立ち上げ（ローンチ） 29. 市場からの評価のV字回復

「ビジネス・ドライバー」から必要なコンピテンシーを特定

課題 1 : 事業戦略を実行する人材が採用できていない
課題 2 : 人事と事業部門との間で求められる人材像が一致していない
課題 6 : 採用した人材が定着しない

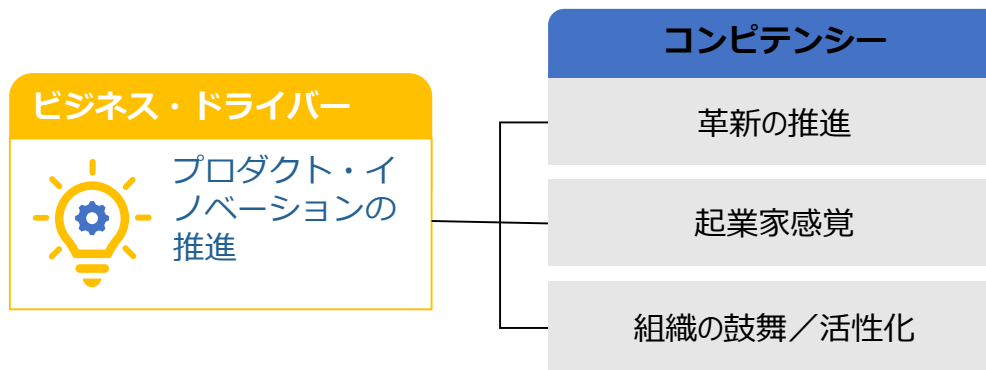
- 貴社の戦略に紐づくビジネスドライバーを特定することで、戦略実行に整合した人材像を特定することが可能となります。
- 組織に適合した人材であれば、人材の定着にも繋がります。
※ビジネス・ドライバーの選定は、弊社担当とご相談の上、決定します。

事業戦略における
優先事項

ビジネス・ドライバー:

プロダクト・イノベーションの推進

—事業の成長や競合優位性の獲得に寄与するイノベーション（画期的なアイデア／製品／サービス）を継続的に生み出し続ける組織風土を形成する



活用がしやすい、MSC/DDIコンピテンシーモデル

課題 1 : 事業戦略を実行する人材が採用できていない
課題 2 : 人事と事業部門との間で求められる人材像が一致していない
課題 6 : 採用した人材が定着しない

MSC/DDIのコンピテンシーは定義だけでなく、具体的な行動で表現された複数のキーアクション（行動例）が設定されているため、観察可能な上、使用する現場にとっても求められる行動が明確にわかります。

MSC/DDIのコンピテンシーは？	特徴
 仕事上の成功・不成功につながると認められた行動や知識、技能、モチベーションなどを、妥当な基準に従って分類した能力要件の項目	定義が明確
	行動にもとづく
	観察可能・測定可能
	様々なタレントマネジメントプロセスに活用が可能

DDIでは、40年以上にわたり、世界中の組織のコンピテンシー・モデルの構築と職務分析を行い、さまざまな業界、職種、階層の数万名におよび方々へのインタビュー、アンケート、フォーカスグループインタビューなどを経て、職務責任や職務活動の性質、組織のビジョンやバリューを達成するために必要なコア・コンピテンシーを明らかにしました。これらの結果に基づき、コンピテンシーライブラリーを開発・改良し、現在のコンピテンシー・ライセンスにある114のコンピテンシーにまとめられています。

MSC/DDIコンピテンシー例

課題 1 : 事業戦略を実行する人材が採用できていない
課題 2 : 人事と事業部門との間で求められる人材像が一致していない
課題 6 : 採用した人材が定着しない

MSC/DDI

コンピテンシーと 定義

革新の推進

(内外の) 既存顧客および潜在顧客に測定可能な価値が提供できる斬新な解決策の創出に向けて、人々が駆り立てられるような環境（文化）をつくる。仕事の問題解決やチャンスをとらえるために、従来とは異なる画期的な改善策につながる新たな方法の試行を奨励する。

キーアクションと 定義

キー・アクション

- **好奇心を刺激する** — 問題解決へに移る前に、好奇心を刺激する（誘発的な）質問や議論を行うよう他者を促し、現在の慣行の根底にある仮説と根拠を理解したり、利害関係者のニーズを深く考えたりするよう求める。革新に向けた新たなチャンスを発見すべく、すべての利害関係者（内部のパートナー、サプライヤー、顧客など）のニーズ、関心事、要望を見出すよう他者を導く。
- **現在の考え方に疑問を呈する** — 問題を解決し、成果を達成するために、今までとは異なった方法を新たに考え出すよう、他者を駆り立てる。ブレインストーミングのためのツールと機会を提供し、アイデアを生み出すよう奨励する。他部門の多様な情報源を活用してヒントを得る。
- **実験的な試みを支持する** — 有望なアイデアを試し、新しいアプローチでリスクをとるよう他者に促す。新しい解決策を実施したいという者に意思決定の権限を与える。成功するか失敗するかに関わらず、革新における試みに報いる。
- **アイデアを次の段階に進める** — 他者のアイデアの利点を本人に代わって組織上層部にはっきりと提唱し、アイデアをさらに発展させたり運用できる状態にしたりするために必要な時間とリソース（費用、トレーニング、ツール、同僚への取り計らいなど）を確保する。

他社

イノベーション・マネジメント

人の創造的なアイデアを市場に出すのが得意な人

- どのような創造的なアイデアや提案が効果的であるかを適切に判断することができる
- 他人の創造的プロセスを管理するセンスがある
- 効果的なブレインストーミングを促進することができる
- 潜在的なアイデアが市場でどのように展開されるかを予測することができる

コンピテンシーのカスケードダウン

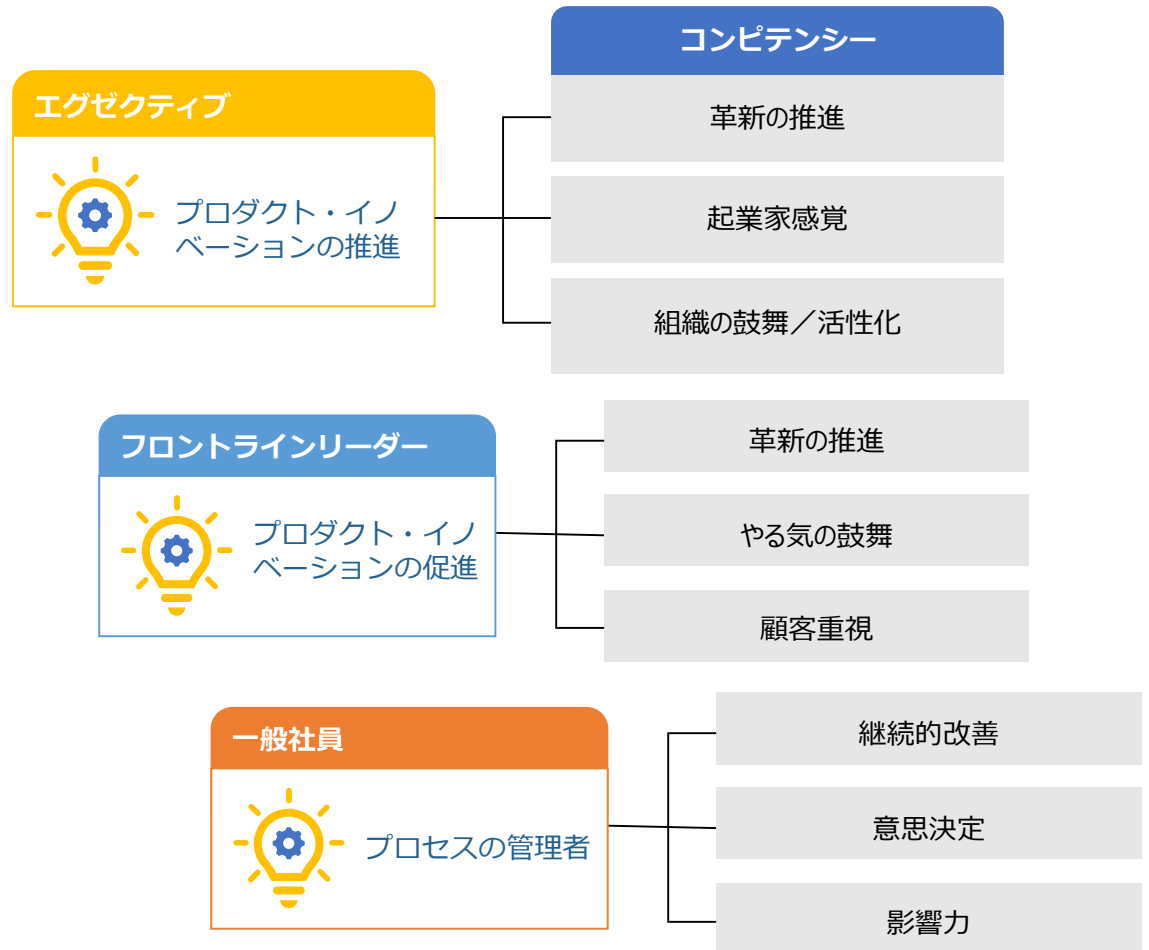
- 課題 1 : 事業戦略を実行する人材が採用できていない
課題 2 : 人事と事業部門との間で求められる人材像が一致していない
課題 6 : 採用した人材が定着しない

MSC/DDIのコンピテンシーは、階層毎にカスケードダウンされるため、階層別に検討・設定する手間が省けます

ビジネス・ドライバー:

プロダクト・イノベーションの推進

: 事業の成長や競合優位性の獲得に寄与するイノベーション（画期的なアイデア／製品／サービス）を継続的に生み出し続ける組織風土を形成する



コンピテンシーのカスケードダウン例

課題 1 : 事業戦略を実行する人材が採用できていない
 課題 2 : 人事と事業部門との間で求められる人材像が一致していない
 課題 6 : 採用した人材が定着しない

シニアリーダー 	ミドルレベルリーダー 	フロントラインリーダー 	一般社員 
戦略的方向性の設定			
組織の鼓舞／活性化	やる気の鼓舞	やる気の鼓舞	
人脈およびパートナーシップの醸成	人脈およびパートナーシップの醸成	パートナーシップの構築	協働
戦略実施の推進	戦略実施の推進	戦略の実行	標準業務
イノベーションの推進	イノベーションの推進	イノベーションの推進	イノベーション
業務運営上の意思決定	業務運営上の意思決定	意思決定	意思決定
多様性の最大化	多様性尊重の風土醸成	多様性尊重の風土醸成	多様性の尊重

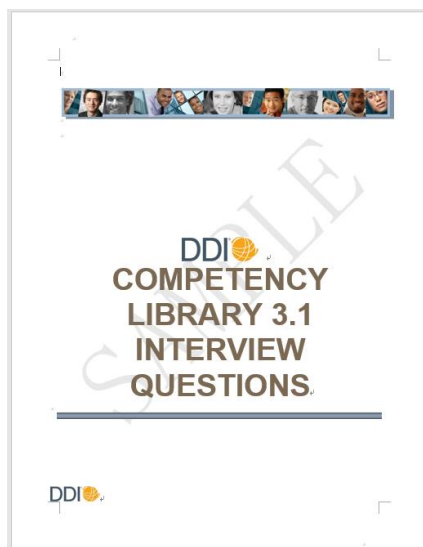
コンピテンシー・ライセンスに含まれる 採用ツール

採用ツール：行動事例を引き出す『インタビューガイド』

課題 3：コンピテンシーはあるが、面接で活用されていない

課題 5：採用にかかる膨大なコストと時間を削減したい

インタビューガイドは、面接を行う際に参考となる質問集です。選定いただいたコンピテンシー毎に用意されています。候補者の過去の行動をコンピテンシー毎にあぶり出す具体的な質問例は、多忙な面接官にとって大きな労力の削減となります。



＜例：コーチング＞

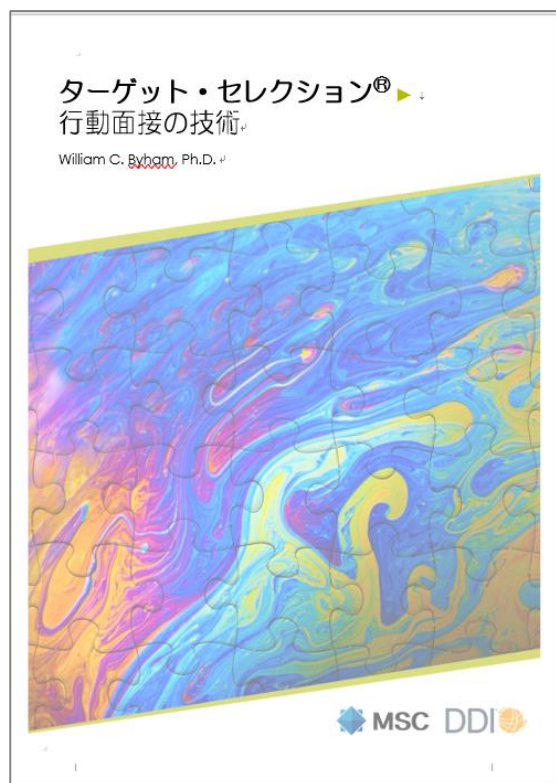
- あなたが提供したフィードバックやアドバイスに対して、反対された時のことを教えてください
- 直属の部下／チームメンバーでコーチングが困難だと感じた人について教えてください。その人に対して、具体的にどのように対処しましたか？
- 同僚／チームメンバー／誰かをより成功するために、どのようなコーチングをしたか教えてください

採用ツール：行動面接の技術

課題4：現場面接官のインタビュースキルが不足している

現場の人材を最もよく知っているのは現場です。ただ、現場担当者は必ずしも面接のプロであるわけではありません。

「行動面接の技術」は、面接を実施するための効果的な質問法、候補者情報の収集法など、効果的な面接の進め方を学べる研修です。面接を専門としない現場のリーダーが、適切で効果的な面接を進める方法を学ぶことができます。



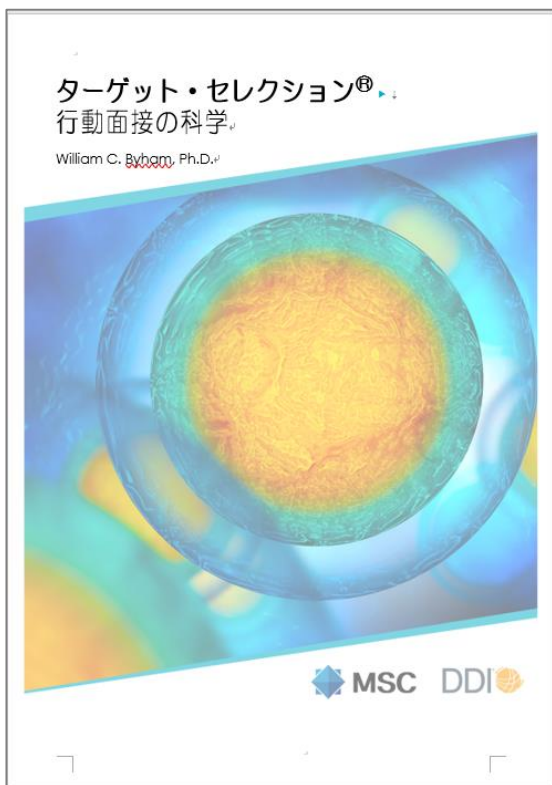
学習内容

- 良好な関係を築きながら面接を効果的に実施することで、候補者にとってポジティブな経験となるようにする。
- 行動質問によって、職務関連のスキルや行動を明らかにし、面接中のバイアスを最小限に抑える。
- 候補者の過去の行動について具体例を集め、職場での将来の行動を予測する。
- 候補者が職務と組織に対してどの程度の意欲を示しているかを判断する。

採用ツール：行動面接の科学

課題4：現場面接官のインタビュースキルが不足している

『行動面接の科学』では、研修形式でデータに基づいた意思決定がなぜ正確で一貫性のある公正な採用に繋がるのか、その方法と理由を学びます。感情や印象、バイアスを回避し、職務要件とデータを重視した体系的なプロセスに従って、候補者を選定できるようになります。



学習内容

- 明確に定義された職務基準（知識、経験、コンピテンシー、動機）に基づいて候補者を評価する。
- 面接での質問は、職務に関連する行動に焦点を当てる。
- 採用や昇進の決定を行う際、感情や印象ではなく、職務要件とデータを重視して行うことで、バイアスを回避する。
- 一貫性のある体系的なプロセスに従って、すべての候補者のデータを評価する。
- 複数の面接官が収集した候補者の情報を統合して、採用の決定を行う。

採用ツール：BARS（行動基準評価尺度）

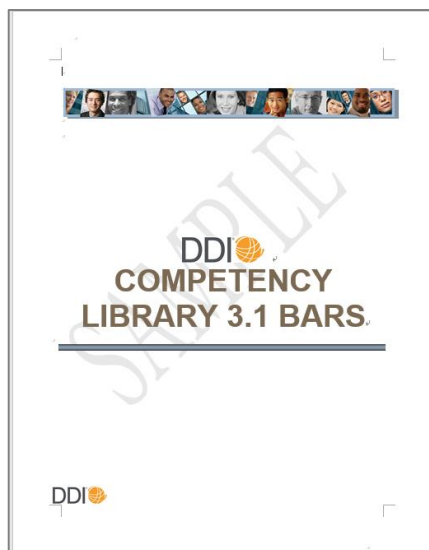
課題4：現場面接官のインタビュースキルが不足している

課題5：採用にかかる膨大なコストと時間を削減したい

複数の面接者が採用に関わる場合、面接官によって指標が異なっている場合は、適切な採用は実現しません。

BARSは、自社に求められる人材の評価基準を明確にするためにご活用いただけるツールです。応募者のパフォーマンスの有効性を3つのレベルで評価するために、選定いただいたコンピテンシー毎にそれぞれのレベルに関連する行動例を示しています。

本ツールを活用することにより、面接官の評価基準の標準化につなげることが可能となります。



＜例：コーチング＞

5:卓越 –常に効果的な行動をとっている:

- 個人がパフォーマンスを確実に向上させるために、または新たな任務に備えるために、行動計画を策定し、取り組むよう働きかける
- 常にパフォーマンスへの期待を明確に伝え、を説得力のある形で改善や準備が必要な理由を提示する

3:適度 –普段から効果的な行動をとっている

- 支援を求められた場合、パフォーマンスを向上させたり、新たな任務に備えるための行動計画の作成を支援する
- 常にパフォーマンスへの期待を明確に伝え、パフォーマンスを向上させること、または新しい任務に備えることの重要性を説明する

1:弱い –効果的でない行動をとり、効果的な行動を取る機会を逃す:

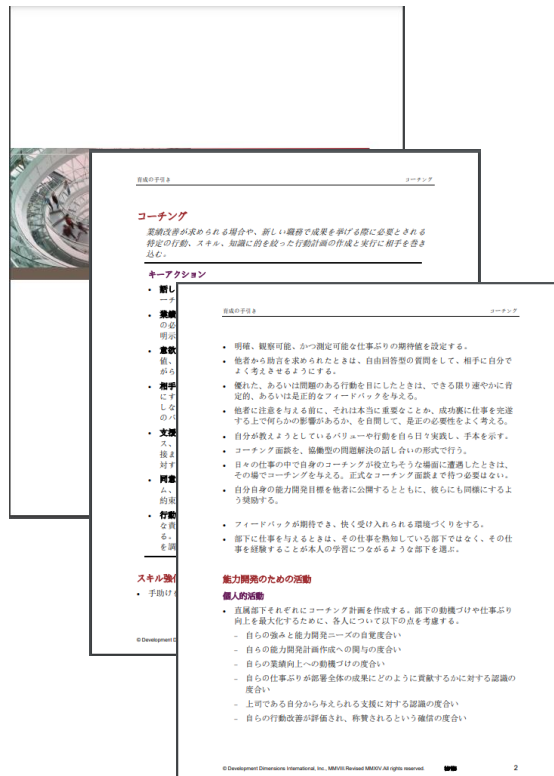
- 同僚がパフォーマンスを向上させたり、新たな責任に備えたりするための支援をほとんど提供しない
- パフォーマンスの向上や新たな任務へ準備することの重要性を説明することなく、曖昧で一般的な期待値を設定する

採用ツール：採用後の育成に活用できる「能力開発ガイド」

課題 5：採用にかかる膨大なコストと時間を削減したい

課題 6：採用した人材が定着しない

能力開発ガイドは、能力を開発するための手引書で、コンピテンシー毎に用意されています。採用後のスキル強化の方法や、能力開発に活用できる具体的な行動例が記載されています。



＜例：コーチング＞

■ 個人的活動

- 部下たちが「うまくできなかったこと」ではなく「うまくできたこと」を探し、指摘して、彼らの行動改善や成果を認識していることが彼らに伝わるようにする。
- 具体的でバランスのとれたフィードバックをタイムリーに行い、何が効果的だったか、どのようにすればより効果的か、をはっきりと伝える。

■ 他者の協力を得ての活動

- 自身のコーチング行動をその分野の専門家に観察してもらい、より効果的な方法も含めて、具体的なフィードバックを受ける。
- 自分自身の能力開発目的のみに使用することを説明して、相手の許可を得た上で、自らのコーチング面談をビデオ撮影する。ビデオを見直して自身のコーチング行動を自己評価し、次のコーチング面談に向けて、2～3項目の改善点の強化に取り組む。

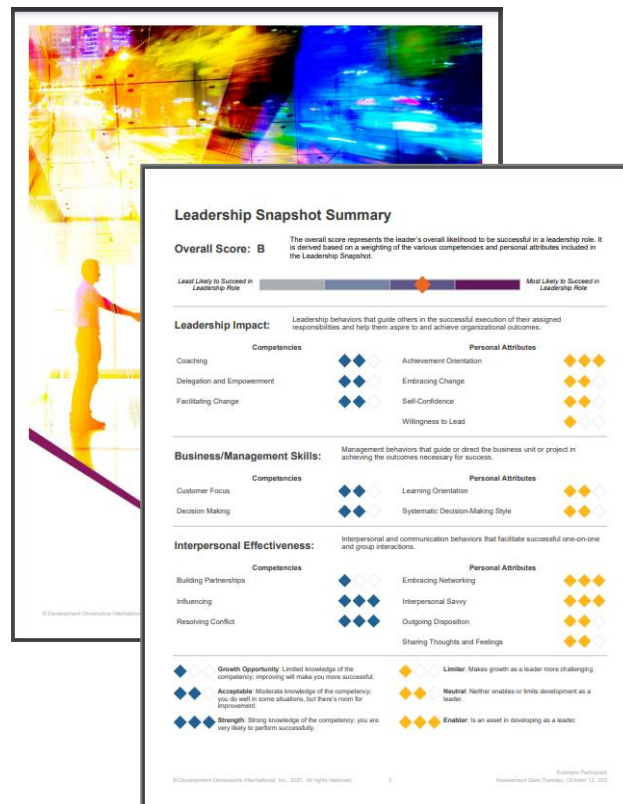
採用ツール：採用人材絞り込みに活用できる「Leadership Snapshot」

課題 5：採用にかかる膨大なコストと時間を削減したい

※本サービスはオプションです

候補者の絞り込み作業には、想像以上の時間と労力がかかります。MSC/DDIでは候補者の絞り込みの一助となるアセスメント『Leadership Snapshot』をご用意しています。

【レポートイメージ】



【概要】

Leadership Snapshotは、リーダーとしての知識と個人特性をWEB上で簡易的に診断し、候補者の絞り込みにご活用いただけるアセスメントです。結果は即時に判る為、採用プロセスに支障が出ることはありません。

また、能力開発ガイドを備えるため、採用後の能力開発に繋げるツールとしてもご活用いただけます。

参考事例



背景と課題

- 組織のDX戦略に伴い、要件を満たす人材の採用が急務

施策

- 2-3年先を見据えた事業戦略にもとづき、自部署のビジネス・ドライバーを選定
- ビジネス・ドライバーから人材に必要なコンピテンシーを選定し、インタビューガイドから、面接時の設問を決定
- BARSを使用し、最終的な評価指標を決定

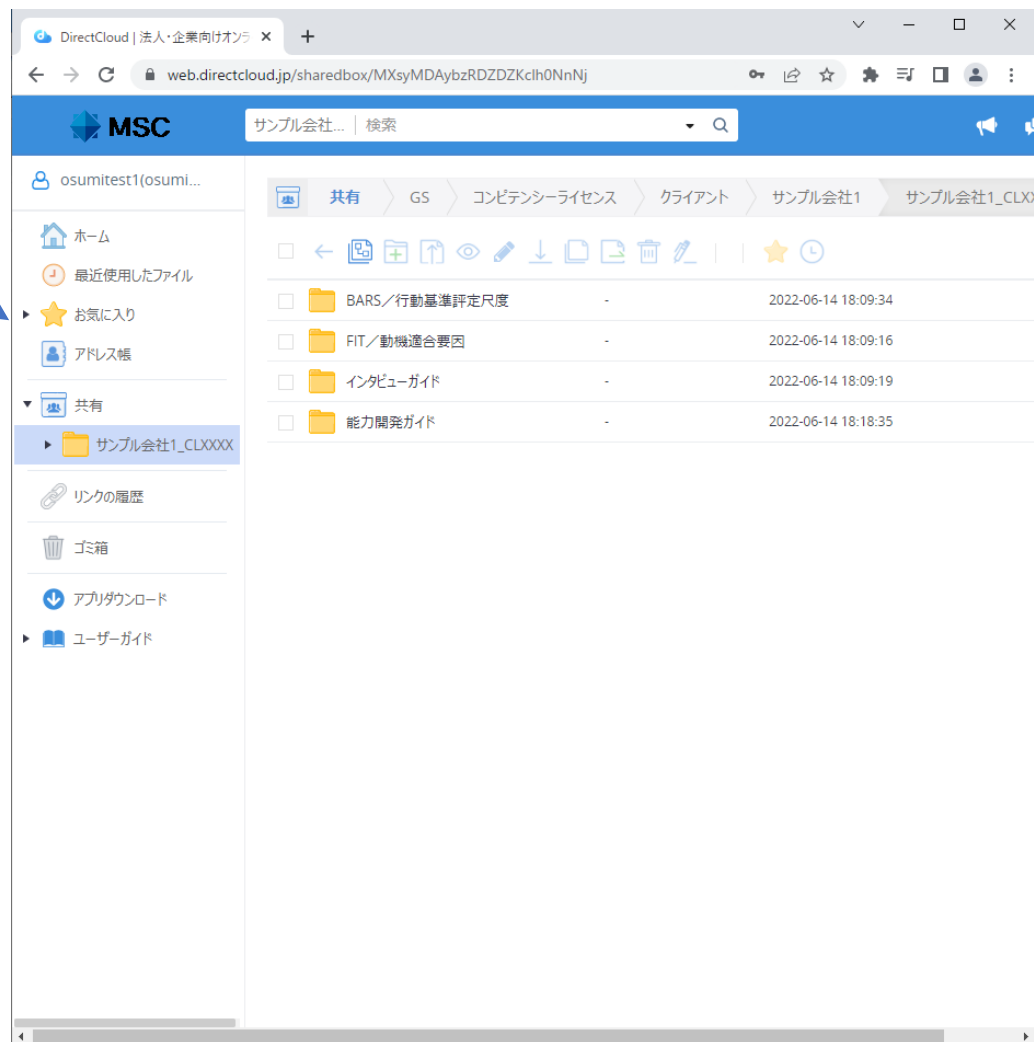
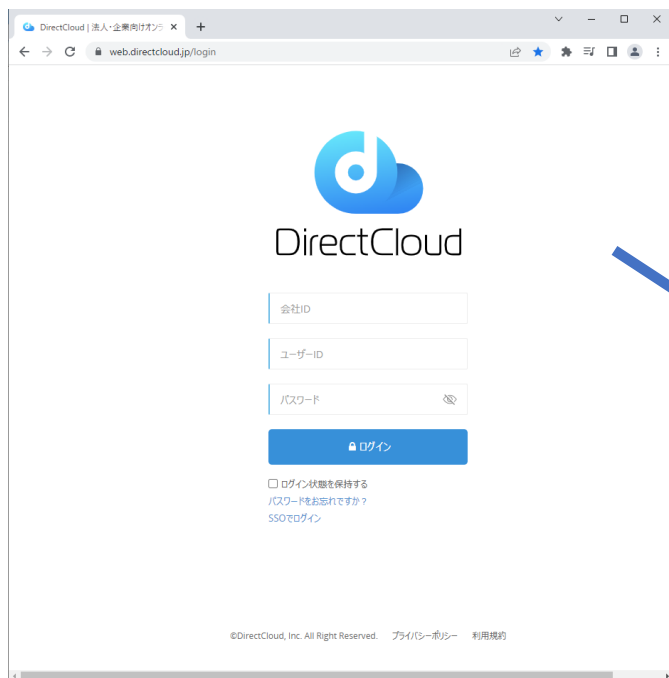
結果

- 面接時に焦点を置くべき項目が明確になり、面接準備に要する時間と手間を大幅に短縮

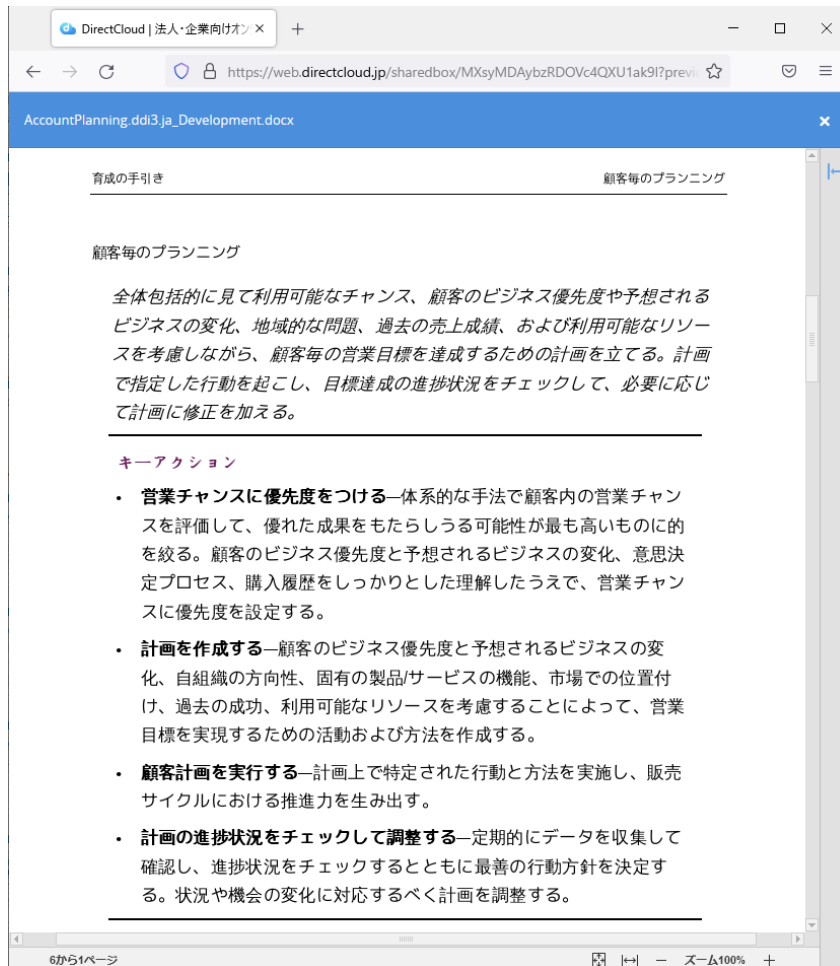
ご提供画面イメージ

コンテンツ画面イメージ（サンプル）

ログイン画面（DirectCloudボックス）とコンテンツフォルダのイメージは以下のようになっております。



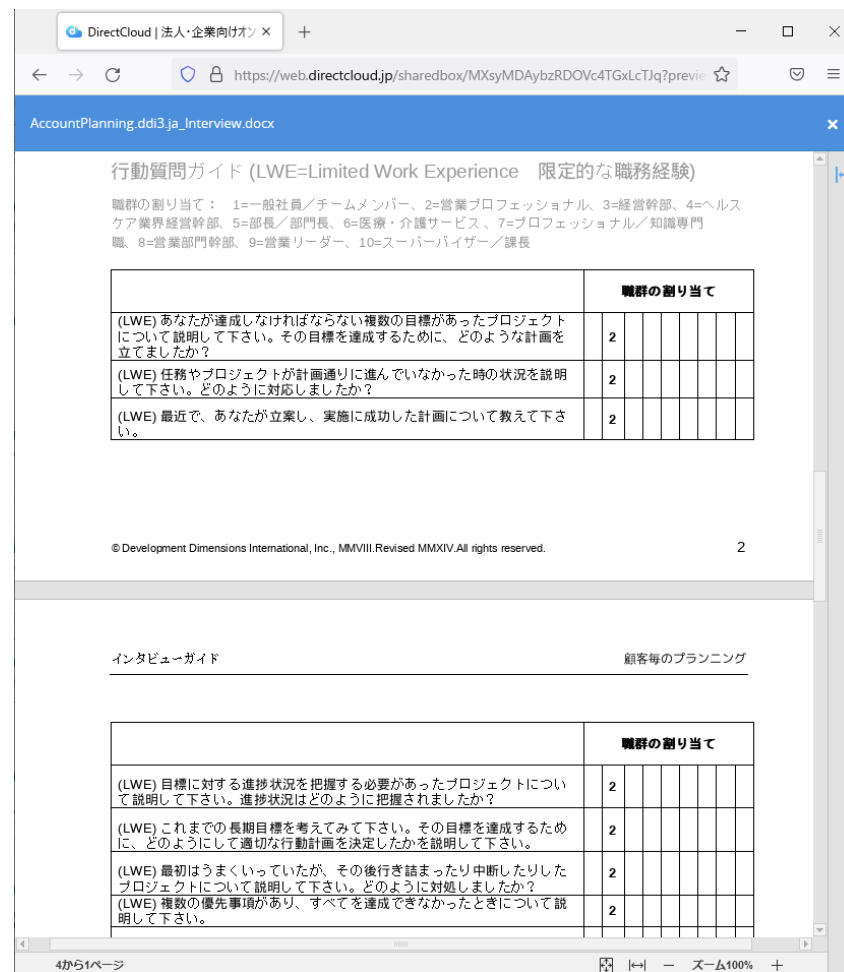
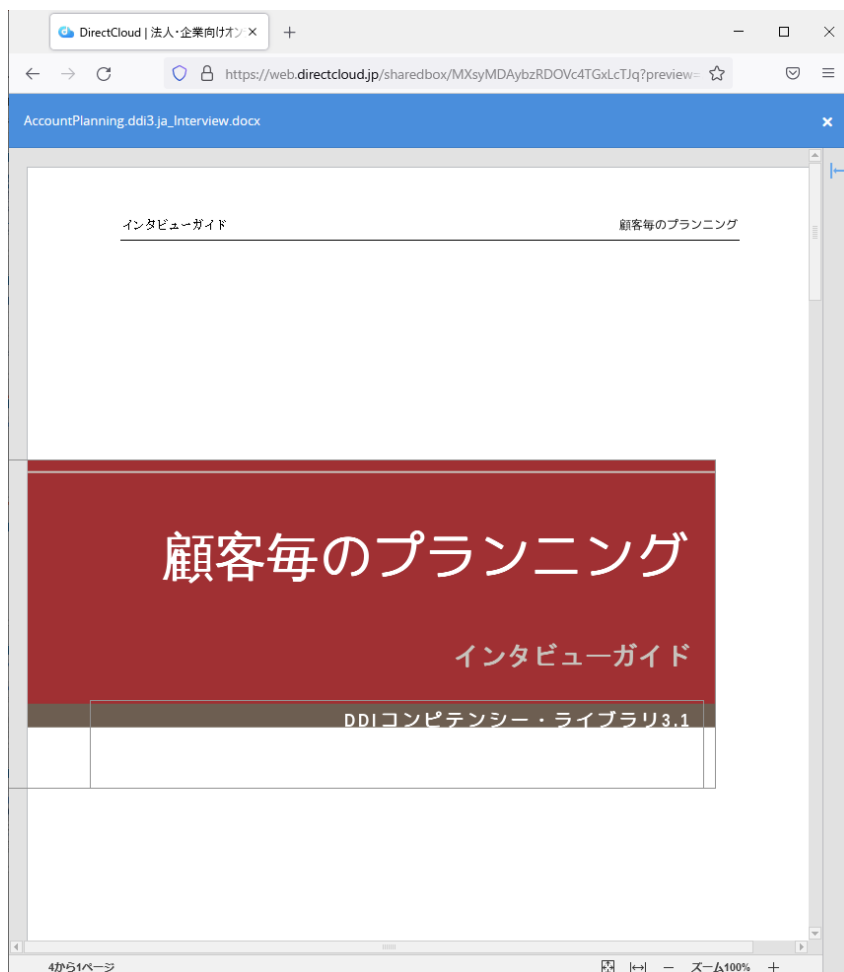
コンテンツ画面イメージ（サンプル）：コンピテンシー



各コンピテンシーの説明とキーアクションは、各ファイル（能力開発ガイド、インタビューガイドおよびBARS／行動基準評定尺度）の2ページ目に記載されます。

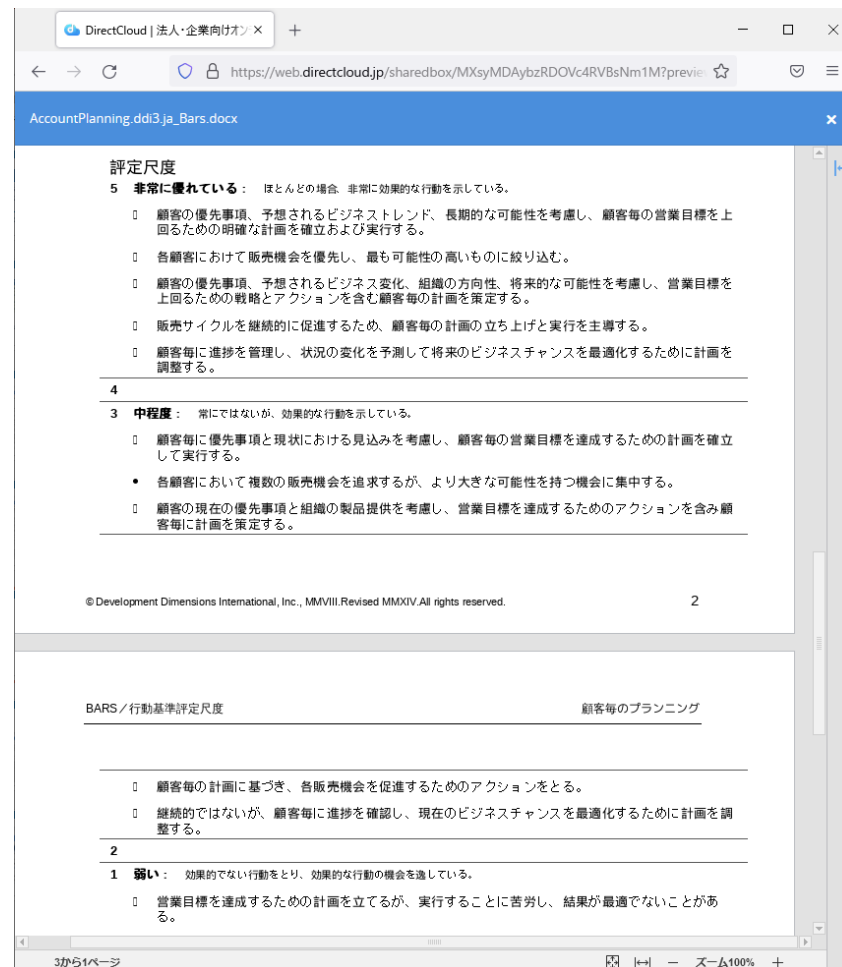
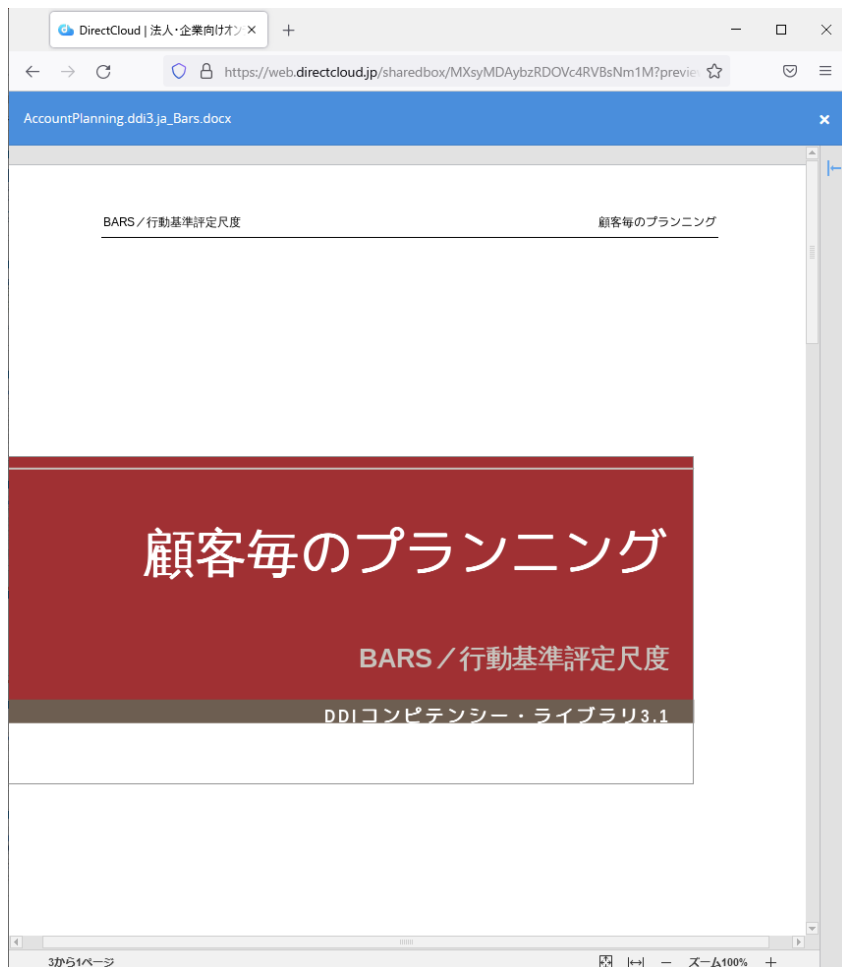
コンテンツ画面イメージ（サンプル）：インタビューガイド

面接で活用できるインタビューガイドは、コンピテンシー毎に設定されています。



コンテンツ画面イメージ（サンプル）：BARS／行動基準評価尺度

BARS／行動基準評価尺度はコンピテンシー毎に設定されています。



コンテンツ画面イメージ（サンプル）：FIT（動機適合要因）

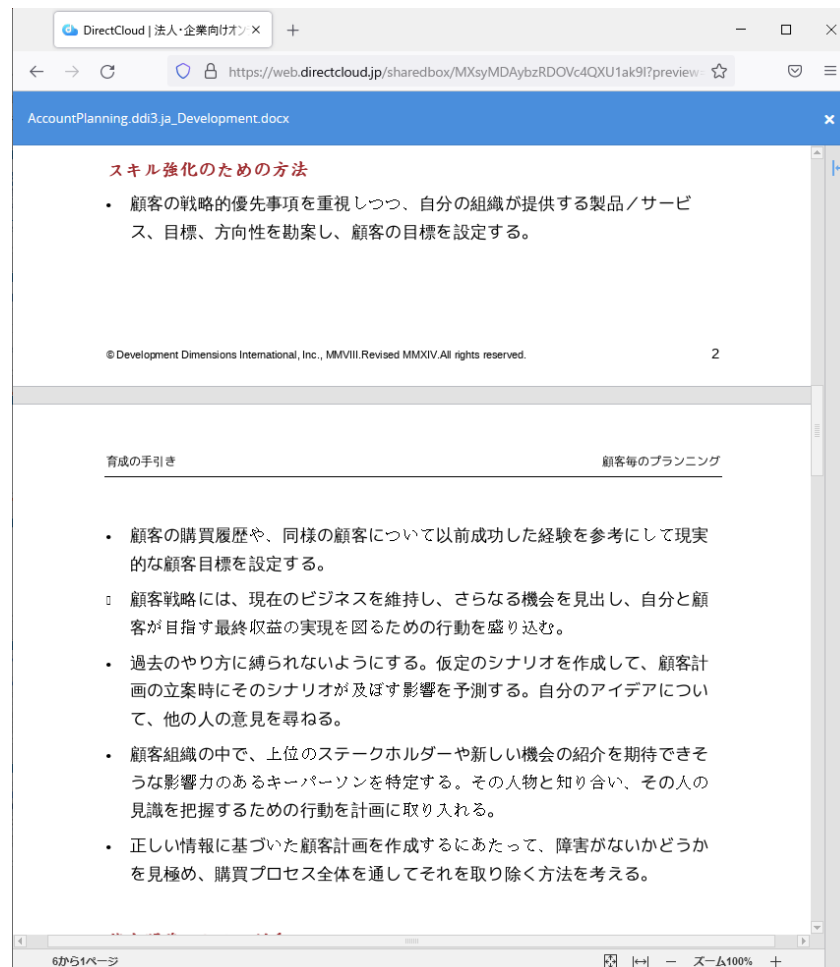
FIT（動機適合要因）は、最大10個まで選択できます。



	B	C	D	E
	種別	項目	関連	内容
1				
2	職務適合	要素	A	達成
3	職務適合	定義	B	段階的に、より難しくやりがいのある仕事に挑戦し、達成し続ける。
4	職務適合	例	C	挑戦しがいのある仕事上の目標を達成する。
5	職務適合	例	D	難しい目標を達成する。
6	職務適合	質問	C	[達成] 仕事において難しい目標があった時のことを教えて下さい。あなたはそれに満足しましたか／不満でしたか？
7	職務適合	質問	D	[達成] 仕事の目標が達成しやすかった時のことについて教えて下さい。あなたはそれに満足しましたか／不満でしたか？
8	職務適合	要素	A	注目される仕事
9	職務適合	定義	B	人々の注目を浴びる仕事を担当する。
10	職務適合	例	C	組織内外の多くの人々から注目される。
11	職務適合	例	D	他の多くの人々にとって身近で、重要な任務に対処する。
12	職務適合	質問	C	[注目される仕事] 他の人から注目された、人目を引く任務を担当した経験を教えて下さい。あなたはそれに満足しましたか／不満でしたか？
13	職務適合	質問	D	[注目される仕事] 他の人から注目されない、人目を引かない任務を担当した経験を教えて下さい。あなたはそれに満足しましたか／不満でしたか？
14	職務適合	要素	A	やりがいのある仕事
15	職務適合	定義	B	多大な努力と熱意を必要とする、難しく苦勞の多い仕事をする。
16	職務適合	例	C	仕事に関連する重要な意思決定を行う。
17	職務適合	例	D	限られた時間内で、困難な仕事を迅速に行う。
18	職務適合	質問	C	[やりがいのある仕事] これまでに経験した中で、非常に困難で要求が厳しかった任務の1つについて教えて下さい。あなたはそれに満足しましたか／不満でしたか？
19	職務適合	質問	D	[やりがいのある仕事] 仕事に困難や厳しい要求がなかった時期について教えて下さい。あなたはそれに満足しましたか／不満でしたか？

コンテンツ画面イメージ（サンプル）：能力開発ガイド

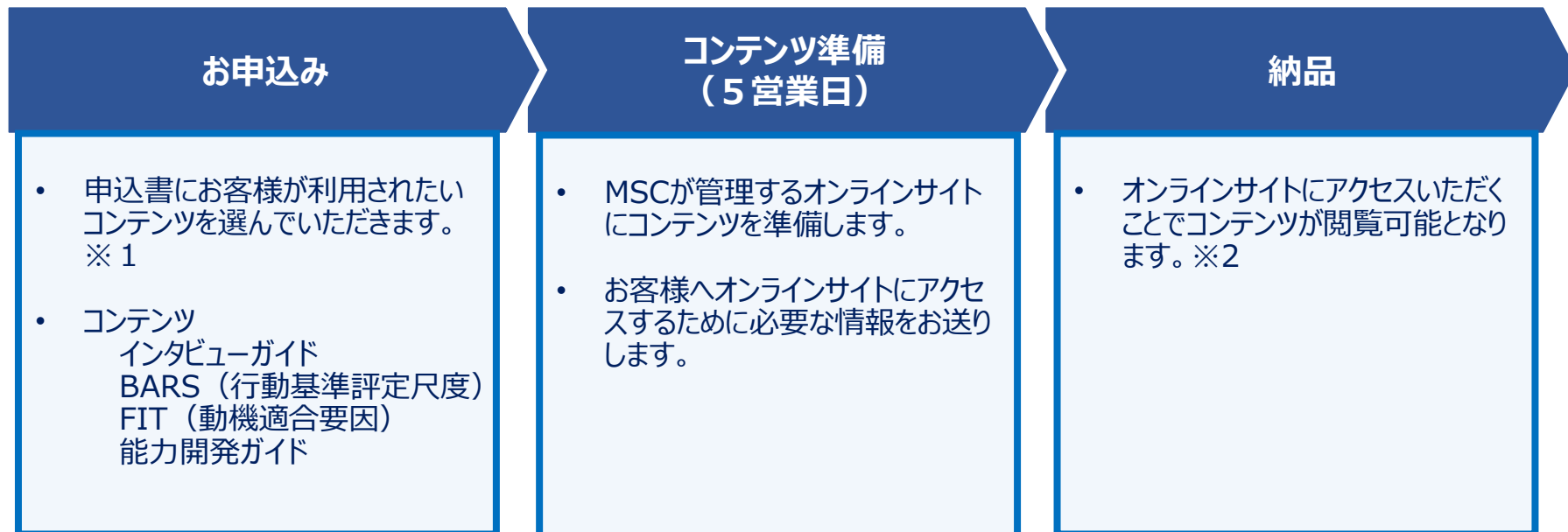
能力開発ガイドは、コンピテンシー毎に設定されています。



お申込みから納品までのプロセス

お申込～納品まで

プロセスイメージ



※1：選択可能なコンテンツの範囲はお申込み区分により異なります（次ページ参照）

※2: 納品されたコンテンツは、編集、コピー、ダウンロードすることができませんのでご注意ください。

お申込みイメージ：STEP 1

STEP1：

1～4の申込区分の中からお希望のライセンスを1つご選択いただきます。

申込区分		1.スタンダード	2.能力開発	3.選抜	4.コンピテンシー
コンテンツ	コンピテンシー	○※1	○※1	○※1	○
	能力開発ガイド	○	○	×	×
	BARS／行動基準評定尺度 & インタビューガイド	○	×	○	×
	FIT／動機適合要因	○	×	○	×

※1：申込区分1～3を選択した場合、各コンピテンシーの内容は、能力開発ガイド、インタビューガイド、およびBARS／行動基準評定尺度のファイル内に掲載されます。（コンピテンシー単体としての提供はございません。）

※2：BARS／行動基準評定尺度とインタビューガイドはセットでご提供します。

※3：FIT／動機適合要因は、「申込区分」で「スタンダード」または「選抜」を選んだ場合にご提供します。

お申込みイメージ：STEP 2

STEP2：

ご利用いただくコンピテンシー、能力開発ガイド、またはBARS／インタビューガイドをそれぞれご選択いただきます。

B	F	G	H	I	J	K	L
コンピテンシー名	コンピテンシー	能力開発ガイド*	BARS & インタビューガイド*		コンピテンシー合計	能力開発ガイド合計	BARS インタビューガイド合計
顧客ロイヤルティの獲得	利用する	利用する	利用する		1	1	1
顧客関係の構築	利用しない	利用しない	利用しない 利用する				
影響力のあるパートナーシップの構築	利用しない	利用しない	利用しない				
人脈の構築	利用しない	利用しない	利用しない				
パートナーシップの構築	利用しない	利用しない	利用しない				
信頼関係の構築	利用しない	利用しない	利用しない				
協働	利用しない	利用しない	利用しない				
コミュニケーション	利用しない	利用しない	利用しない				
説得力のあるコミュニケーション (Compelling Communication)	利用しない	利用しない	利用しない				
医療及びビジネス上のパートナーシップの醸成	利用しない	利用しない	利用しない				
人脈およびパートナーシップの醸成	利用しない	利用しない	利用しない				

B列に記載しているコンピテンシーの中からお客様が利用されたいコンピテンシーを探し、F～H列のコンピテンシー、能力開発ガイド、またはBARS & インタビューガイドのプルダウンメニューから「利用する」を選択してください。選択した合計はJ～L 列に表示されます。

【注意】 コンピテンシーは最大40個まで選択できます。41個以上のコンピテンシーを選択する場合は、別途お見積りいたします。

コンピテンシーと紐づくビジネスドライバーを確認したい場合は、「+」をクリックしてC～E列を開いて参照してください。

申込手順 申込内容A 申込内容B 申込内容C 申込内容D 改定履歴

お申込みイメージ：STEP 3

STEP3:

「申込区分」で「スタンダード」または「選抜」を選んだ場合、動機適合要因に関するコンテンツを合わせてご提供することが可能です。動機適合要因を希望する場合は、お客様が利用されたい動機適合要因を選択していただきます。

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
FITID	種別	要素	利用有無		合計						
1	職務適合	達成	利用する		1						
2	職務適合	注目される仕事	利用しない 利用する								
3	職務適合	やりがいのある仕事	利用しない								
4	職務適合	他者へのコーチング	利用しない								
5	職務適合	業績給	利用しない								
6	職務適合	報酬	利用しない								
7	職務適合	仕事の複雑さ	利用しない								
8	職務適合	継続的学習	利用しない								
9	職務適合	細部への注意	利用しない								
10	職務適合	起業家精神	利用しない								
11	職務適合	正式な認知	利用しない								
12	職務適合	協働型リーダーシップ	利用しない								
13	職務適合	メンバーとしての主体的参画	利用しない								
14	職務適合	重大な責任（アカウントビリティー）	利用しない								
15	職務適合	影響力の発揮	利用しない								
16	職務適合	国際的な仕事環境	利用しない								
17	職務適合	精神的支援	利用しない								
18	職務適合	身体的労働環境	利用しない								
19	職務適合	地位	利用しない								
20	職務適合	明確な結果	利用しない								
21	職務適合	昇進昇格の機会	利用しない								
22	職務適合	スペシャリストとしての認知	利用しない								
23	職務適合	人間関係の構築	利用しない								
24	職務適合	定型的な仕事	利用しない								
25	職務適合	多種多様な任務	利用しない								
26	職務適合	業務出張	利用しない								
27	職務適合	一般的	利用しない								
101	組織適合	成果への報酬	利用しない								

FIT／動機適合要因に関する資料（定義、例、インタビュー質問）を希望する場合は、C列の中からお客様が利用されたい要素を探し、D列のプルダウンから「利用する」を選択してください。選択した合計は F列に表示されます。

【注意】 動機適合要因は、職務適合と組織適合の中から合わせて最大10個まで含めることができます。11個以上を選択する場合は、別途お見積りいたします。

1 ページ

申込手順 申込内容A 申込内容B 申込内容C 申込内容D 改定履歴 リスト

お申込みイメージ：STEP 4

STEP 4 :

コンテンツはDirect Cloud Boxにお客様専用のフォルダを作ってお客様へ閲覧権限を付与する形で提供いたします。Direct Cloud Boxにアカウントを作成しますので、アクセスを付与する方々の情報を入力していただきます。

[illegible]

Appendix

人材のミスマッチ：左の要素で採用し、右の要素で辞めていく

採用人材のミスマッチの要因の一つは、知識や経験のみに焦点を置くことで生じます。事業戦略に必要な人材をサクセス・プロフィールの右側で評価することで、組織、個人ともにwinwinな採用へと繋がります。

戦略を実行するリーダーに必要な要素：
サクセス・プロフィール



人事施策へのコンピテンシーの活用例

MSC/DDIのコンピテンシーは、採用以外の多様場場面でもご活用いただけます。

採用・昇進・選抜	・ 事業に紐づいた人材要件設定 ・ 事業戦略を実現する的確な人材の採用 ・ 人材ギャップの特定 ツール：ビジネス・ドライバー、コンピテンシーライブラリ、インタビューガイド、BARS
パフォーマンス・マネジメント	・ マネジャーと社員の共通言語 ・ 明確な評価指標／行動指標 ・ 過度に成果に依存しない業績管理 ツール：コンピテンシーライブラリ、インタビューガイド、BARS、能力開発ガイド
能力開発	・ 効果的で明確な能力開発を計画の策定・実施 ツール：ビジネス・ドライバー、コンピテンシーライブラリ、インタビューガイド、BARS
企業文化の浸透	・ 企業文化に求められる行動の明確化 ・ 企業文化に適した人材の採用・配置 ツール：ビジネス・ドライバー、コンピテンシーライブラリ、インタビューガイド、BARS

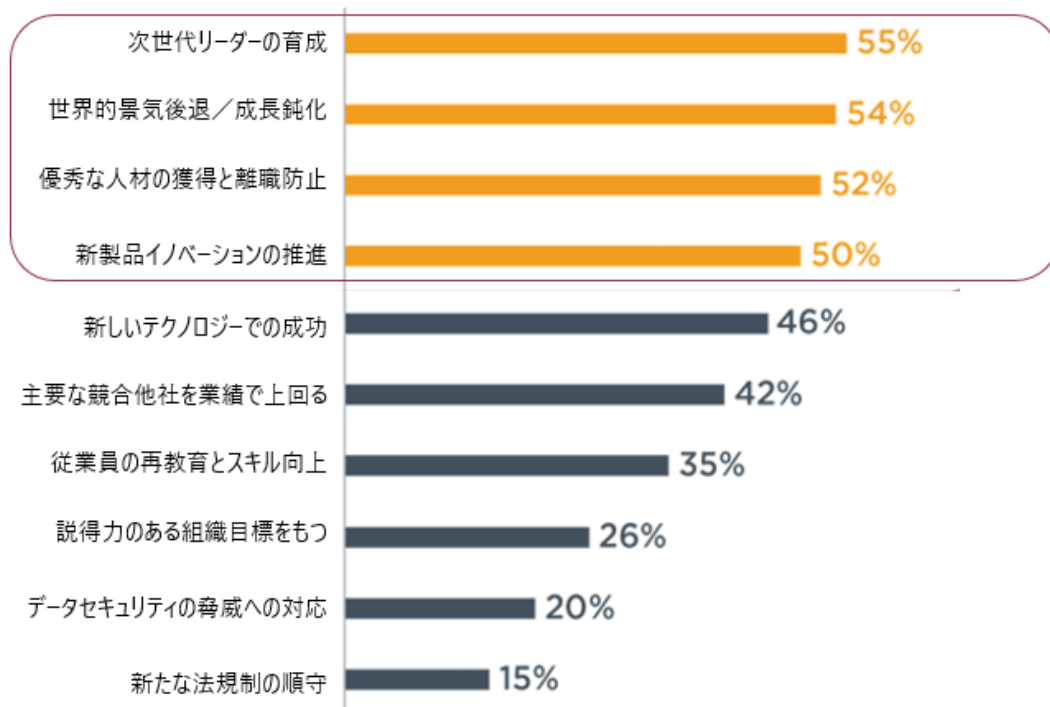
52%のCEOが「優秀な人材の獲得と離職防止」が課題であると回答しています。
また、重要なリーダーの役割を社内で充足できると回答した人事は47%でした。

- DDIが実施したグローバル・リーダーシップ・フォーキャスト2021によれば、52%のCEOが「優秀な人材の獲得と離職防止」が課題であると回答しています。
- また、重要なリーダーの役割を即座に社内で充足できる割合は、わずか47%であると人事は回答しています。



重要なリーダーの
役割を社内で
充足できる割合は
47%

CEOを悩ませる人材の問題

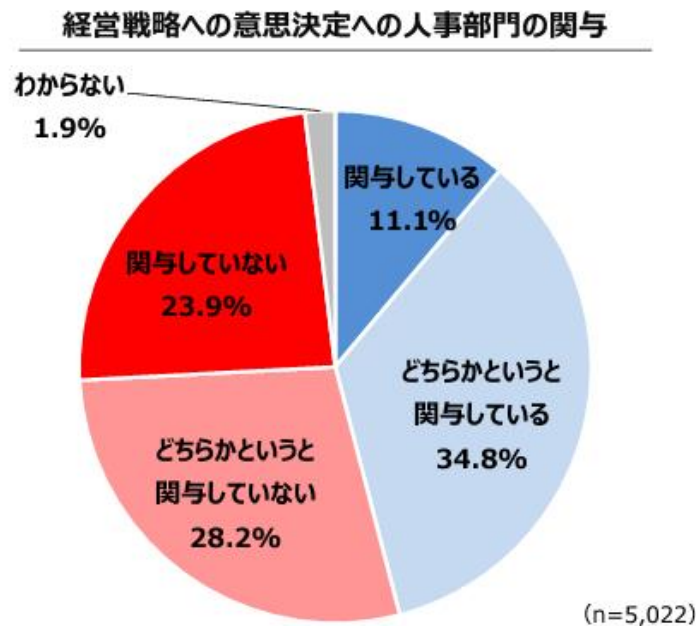


出典：グローバル・リーダーシップ・フォーキャスト2021

多くの人事部門は、経営戦略の意思決定に関与できていません。

人事部門による経営戦略への関与

- 半数以上の企業は、人事部門が経営戦略の意思決定に関与できていない。



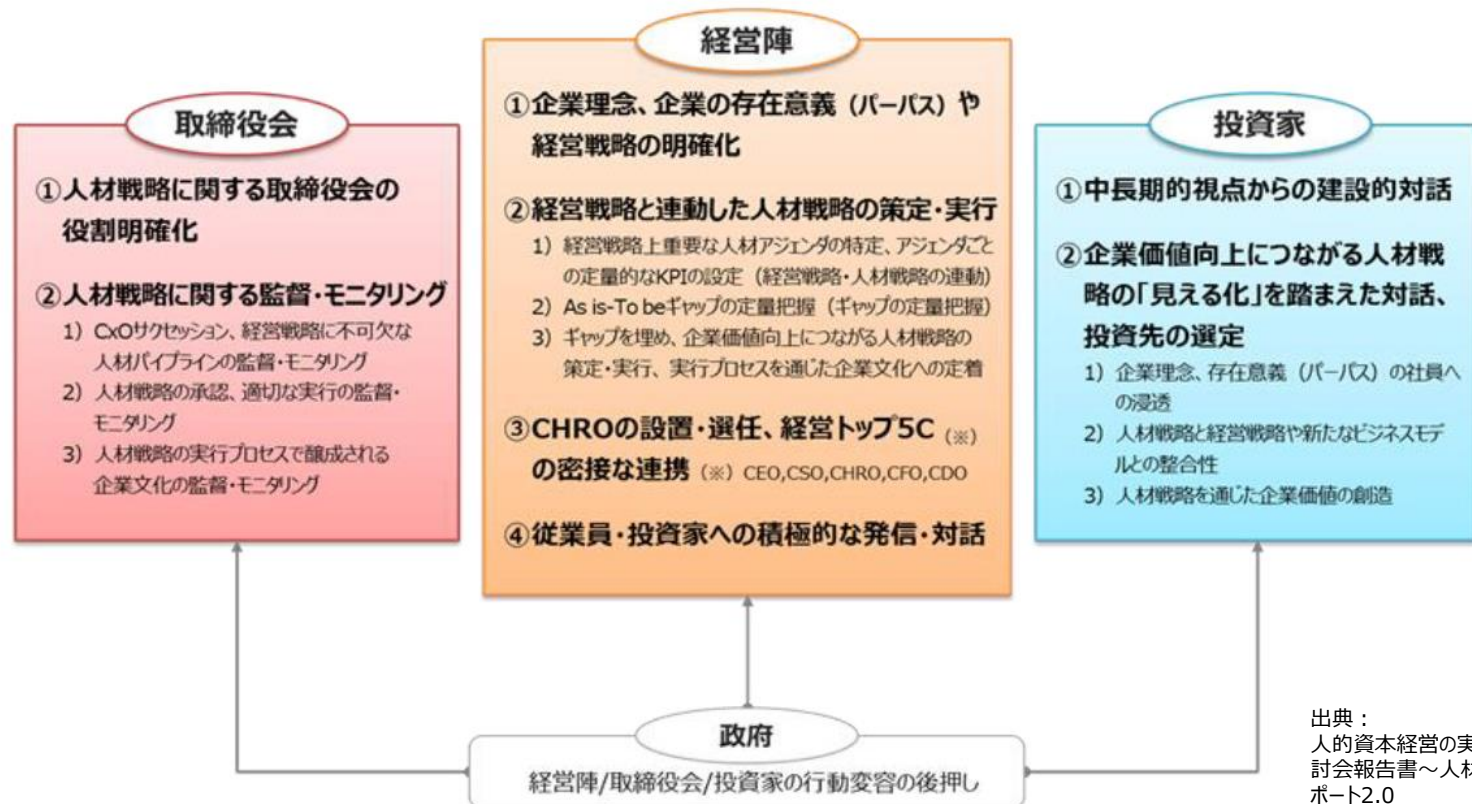
(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2019年3月～4月にインターネット調査。
(出所) 日本の人事部「人事白書2019」より作成。

出典：伊藤レポート2.0 別添1
経済産業省産業人材政策室

経営陣、取締役会、投資家の役割・アクション

人材戦略の「見える化」は、今後も大きな課題となります。

図表 2：経営陣、取締役会、投資家の役割・アクション



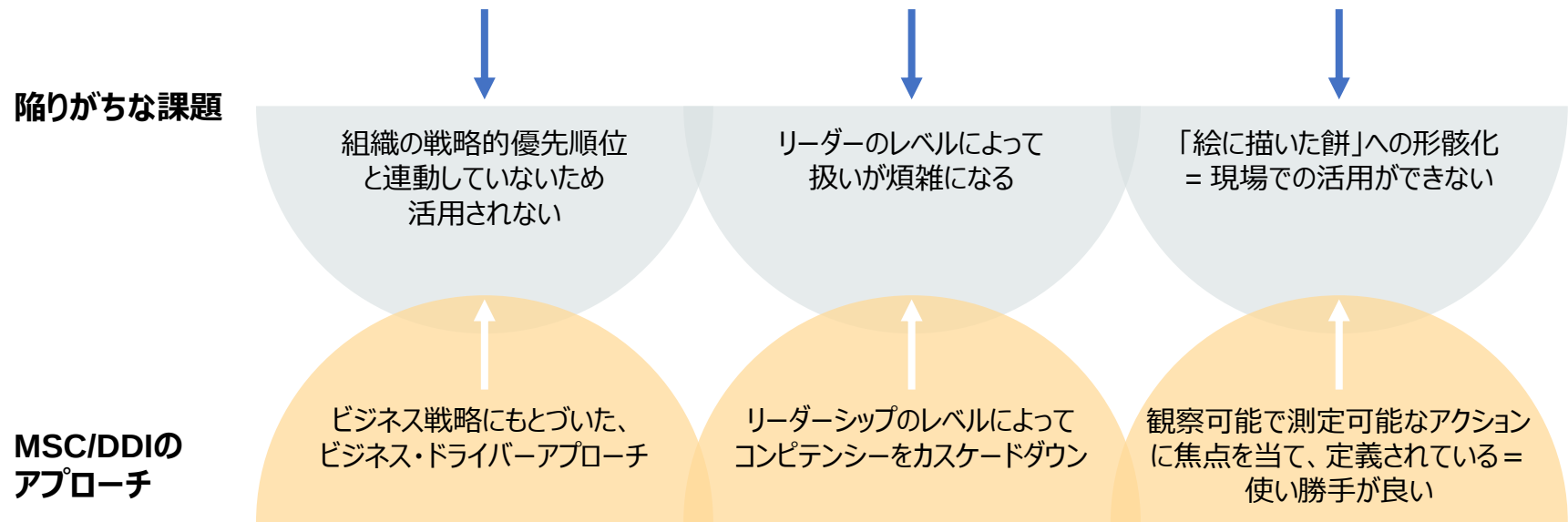


コンピテンシー不在による弊害

- 経営戦略と人事戦略のミスマッチ
- 期待されるビジネス成果と人材の行動が連動しない
- 期待値が不明確なため、業績が伸びない
- 戦術的な人事プログラムが業績に影響を与えない
- タレントマネジメントシステムにおける優先順位とメッセージが矛盾

進まないコンピテンシー活用 vs MSC/DDIアプローチ

コンピテンシーが活用／使用されないと陥る課題に、MSC/DDIのコンピテンシーモデルは対応します。



組織文化の変革を含む一連のリーダーシップ開発プログラム実施のため、リーダーのサクセスプロフィール設定から実施した事例です。



課題

- 210万人の顧客にサービスを提供する大手保険会社、従業員数3,500人以上
- 子会社による自律的運営
- 顧客の期待の高まり、競争の激化、複雑な規制環境のため、変革が必要

施策

- 企業文化の変革を推進するためのリーダーシップ開発プログラムを含めた企業のL&D戦略を策定
- 職務に最適な人材を配置するため、コンピテンシー、個人特性、知識、経験を特定するためのサクセスプロフィールの開発
- アセスメント、クラスルームトレーニング、オンライン学習などを含む、リーダー向けの6ヶ月間のブレンDEDラーニングプログラムを設計

結果

- 従業員エンゲージメント調査の結果は、リーダーシップ開発、リーダーの有効性、パフォーマンスの管理、変化とコミュニケーションなど、さまざまなエンゲージメントが3～5%上昇
- プログラム実施前、回答者の64%が「リーダーは有能である」と回答。プログラム終了後、数値が85%に上昇



背景と課題

- すべてのレベルのリーダーに1つの共通したコンピテンシーを用意していた製薬企業
- タレントマネジメント、特に後継者育成のためのコンピテンシー活用に苦慮

施策

- 組織の主要なビジネスドライバーを特定
- 特定されたビジネスドライバーに基づき、エグゼクティブレベルのコンピテンシーを特定
- コンピテンシーを他のリーダーシップレベル（例：ディレクター、マネージャー）にカスケードダウンし、必要に応じて差別化

結果

- 各リーダー層の具体的なニーズに合わせたラーニングジャーニーを作成
- 後継者育成の一環としてのコンピテンシーを活用できるようになる



背景と課題

- 世界最大のアパレルブランド
- ブランド全世界にある42ブランドに対し、42コンピテンシーモデルを保有
- 人材評価の際の一貫した方法がないため、一貫性と整合性が必要

施策

- 各ブランド社長や企業幹部を含むビジネスドライバーの分析
- 組織全体のビジネス・ドライバーと各地域に求められる人材要件を定義
- 主要コンピテンシーとブランド特有のコンピテンシーを選択
- ひとつの統一した業績管理アプローチを再定義し、導入

結果

- 約65,000人の従業員を対象とした、初のグローバル人事制度の導入に成功
- 将来的な統合を促進する一貫した業績管理基盤の構築
- 主要人材の相互派遣が15%増加
- 人材について、一貫した方法での会話が実現