

DX人材の採用・発掘・育成

～資質・コンピテンシーを手掛かりに適材を見極め育てる方法～

- 第1回 DX推進にあたっての組織人材
- 第2回 DX人材の採用・発掘のポイント
- 第3回 DX人材の資質の見極めツール
- 第4回 DX人材の採用発掘事例
- 第5回 DX人材のコンピテンシー
- 第6回

第5回 DX人材のコンピテンシー

1. コンピテンシーの概念

「第1回DX推進にあたっての組織人材」において、人材を見極める要素として潜在的資質の次にコンピテンシーが重要だと述べた。本稿では、コンピテンシーの意義、内容、本質、そしてDXの典型的職務に求められる職務要件の例（成果責任とコンピテンシー）を紹介する。

(1) コンピテンシーとは

コンピテンシーは「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性」と定義される。要は、成功している人の行動能力である。コンピテンシーには理論的背景があり、ハーバード大学のデイビッド・C・マクレランド教授を中心としたグループが外交官の選考の支援を国務省から依頼され、実施した研究に由来する。外交官に対する様々なテストの能力と職務上の成功との間には相関関係が発見されなかったため、職務上の成果を予測するものは何かという問題が設定された。調査の結果、外交官として有能な人に共通していることとして、以下の3つの能力が重要なことが判明した。

①異文化における対人関係能力

②他の人たちの尊厳や価値を認め、ストレス下でも前向きに対処する能力

③誰が誰に影響を及ぼしており、各人の政治的立場がどんなものを素早く学ぶ能力

このように、コンピテンシーとは人の思考・行動観察から科学的に開発された、特定職務で優れた成果を上げる行動能力なのである。

基本コンピテンシーは約20種類（図表1）あり、各々5つ程度のレベル（図表2）で定義されている。

例えば、イノベーション/独創性の土台となる概念的思考のレベル別定義は図表3の通り。

図表1 コンピテンシーの種類

1. リーダーシップ
2. 強制力（指導力）
3. 育成力
4. チームワーク
5. 達成志向性
6. イニシアティブ
7. 徹底確認力
8. 顧客志向性
9. フレキシビリティ
10. 分析的思考
11. 概念的思考
12. 情報志向性
13. 対人インパクト
14. 対人理解力
15. 関係構築力
16. 組織認識力
17. 自信（自己貫徹力）
18. セルフコントロール
19. 組織貢献力
20. 一貫性（透明性）

(2) コンピテンシーの本質

コンピテンシーは通常の「能力」とどのように異なるのか、その本質を理解しておくことは重要である。一般に、能力とは知識・技術・経験等を含めた資質をいう。コンピテンシーは、資質に加えて、行動化、成果認識、動機をも含む包括的な能力である。まず、高い成果を生み出すのに重要なのは、資質を使いこなす行動化である。例

図表2 コンピテンシーのレベル

タイプ	説明
1 反応行動	2レベルに満たない断片的な行動
2 受動行動	言われたことをその通りやっている
3 能動行動	通常行うべきことをその通り自主的に行っている
4 成果創出行動	成果を生み出そうとする明確な意思によって主体的に行動している
5 独創行動	成果を生み出すため、独自の工夫によって状況そのものを変えるような行動をしている

図表3 思考のレベル別定義

	レベル別定義
基本定義	一見したところ関係のない複数の事象から、パターンや関係性を見抜き、新たなコンセプトやアイデアを生み出す
1	・「過去のあの例と同じだ」と認知できる。
2	・複数の情報のなかでパターンや傾向を見出す。
3	・経験や理論をベースとして、今までに経験したことのない新しい事象の意味合いを見出す。
4	・複雑な状況を分かりやすく明確に説明する、または既存のモノの見方や知識・情報をシンプルに言い換える。 ・今までに経験したことのない新しい複数の事象について、事象相互の関係や共通パターン、意味合いなどを見出す。
5	自分独自のモデルや理論を構築する。

■ 高橋宏誠 (たかはし こうせい)

組織人事コンサルタント。東大法卒、NYUでMBA、東工大にて博士、元ウェールズ大学MBAプログラム教授。マッキンゼー、ヘイグループ(現コーン・フェリー)、Corporate Executive Board(現Gartner:世界最大のITリサーチ会社)等を経て独立。ジョブ型人事制度、サクセッションマネジメント、プロ人材の採用・発掘・育成、進化した組織へのトランスフォーメーションを支援している。



■ (株)エスト

〒166-0012 東京都杉並区和田3-26-12

・Email: kousei8@est7.net ・TEL: 090-3674-9879 ・URL: http://est7.net/

■ 三宅潤一 (みやけ じゅんいち)

G-ソリューション株式会社 代表取締役/組織・育成・人事コンサルタント。大学卒業後、研修会社やコンサルティング会社を経て2004年に独立。これまでの顧客企業は240社、研修やワークショップの受講者は5万人を超える。アセスメントを活用したタレントマネジメント(サクセッション・プラン)や配置と育成、サーベイを活用した組織変革、エンゲージメント向上を得意としている。現場に基づいた指導で着実に成果を上げている。



■ G-ソリューション(株)

〒107-0061 東京都港区北青山3-5-17 R&Mビル2階 ・Email: info@g-solution.jp

・TEL: 03-5775-1617 ・URL: https://www.g-solution.jp/pxt/

例えば、CSの専門家は顧客満足度について豊富な知識を持っているが、顧客からのクレームにうまく対応できないことがある。知識は豊富でも、その知識を行動化できていないのである。

次に、高い成果のイメージを明確に持っていること、つまり、成果認識が重要である。成果を出すにはゴールのイメージを明確に把握していて、それを生み出すために最も効果的な行動は何かを考え、集中的にやっていくことがハイパーフォーマーに共通している。「動機」とは「やる気がある」とは違う。どんな場面・条件下でも必ず成果を出す人が動機づいている人である。やる気があるという人はやろうとする気持ちは高いがいざとなると逃げたりすることがある。あの人は嫌いだから、気分が乗らないから等、「やろうとする気持ちの高さ」が行動に結びつくかどうかは分からない。資質がいくらあっても、行動化・成果認識・動機のレベルが低ければ、高い成果を生み出す確率は低くなってしまふのである。

2. DX人材に求められる コンピテンシー

前回(第4回)紹介したように、「DX改革責任者」については、ジョブマッチ率が上位でかつコンピ

テンシー・モデルに合致する人材は希少である。このクラスの人材となると、採用ミスは決して許されない。そこで、DX改革責任者の成果責任(職務記述書の中核部分)とコンピテンシー・モデルを以下に紹介する。

DX改革責任者の経歴の例として人材Aを示す。Aは、アミューズメント業界においてデータドリブンプロジェクトを発足し、人の

行動のセンシングデータと様々なマーケティングデータを掛け合わせた手法等をはじめデジタル技術をビジネス成果につなげるアプローチを用いて新規事業で数々の成果を上げてきた。人材Aに求められる成果責任は、例えば、図表4のように定義される。

上記成果責任を全うし、成果を上げるコンピテンシーのモデルは図表5の通りとなる。

図表4 DX改革責任者の成果責任

領域	内容
直接的成果	・データを駆使したビジネスモデル/プロセスの構築を通じて、売上・利益目標を達成する
戦略・計画	・データを駆使したビジネスモデル/プロセスを構想し、基本方針やロードマップをメンバーに示す ・部門横断的なプロジェクトチームの設置や外部コンサルタント活用の方針を打ち出す
資源の確保	・データを駆使したビジネスモデル/プロセス構築に必要な予算・人材を確保する ・DX推進に影響を与える恐れのあるトラブルが発生した場合は、先頭にたつて速やかに問題を解決する
組織力の向上	・メンバーへの支援と動機づけを行う
ネットワーク	・DX推進に関わる関係者との良好な関係を構築・維持する

図表5 DX改革責任者のコンピテンシー・モデル

	定義
達成志向性4	挑戦的な目標を自ら設定し、目標達成のため、独自の測定基準を設定し、あらゆる手段を駆使して取り組んでいる。
イニシアティブ4	半年から1年程度の将来のチャンスとリスクを先読みし、その対応行動を起こしている。また、目的達成に関わるような変化に対して自発的に行動を起こしている。
リーダーシップ3	チームの方針を示しつつ、メンバーの支援を行い、メンバー全員を1つのチームとして統率し、全員を動機づけている。
分析的思考4	市場や競合に関する複数のデータ・情報の相互関係を明確にしたり、因果関係を特定し、その意味合いを把握したりして、実行可能な解決策をまとめている。
対人インパクト4	事前にどのように説得すれば効果的かを考え、準備を綿密に行っており、自分の言動のインパクトを計算している。(相手の反応を予測し、それに備えている)
関係構築力3	人と人の打ち解けた関係を構築、維持している。
概念的思考3	経験や理論を土台として、今までに経験したことのない、または前例のないような事象に意味合いを見出し、新たなコンセプトを打ち出している。