

連載 プロマネの現場から

第 92 回 I S 技術者のコンピテンシー

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

I S 技術者の能力やスキルを評価する指標として、「コンピテンシー」があります。

従来から使われている「能力」は、優秀か否かという視点で捉えたものでした。しかし、頭がよくて高学歴の人が必ずしも仕事の成果が高いわけではありません。そこで、人のスキルや能力を、成果につながるかどうかという視点で捉えなおしたのが、「コンピテンシー」となります。

最近手にとった川上真史さんの『のめり込む力—楽しみながら仕事の成果をあげる 7 つのルール』(* 1) に、この「コンピテンシー」にまつわる丁寧な解説と驚きの事実があったので、紹介したいと思います。

まず、コンピテンシー論はすべて、「できます」が基準になる、といます。コンピテンシーは、直訳すると「能力」の意味ですが、その能力の判断基準は「成果につながるかどうか」にあります。つまり、コンピテンシーとは、「なんらかの成果や効果、価値を生み出せる能力」になります。

このコンピテンシーをイメージにしてみると、「知識経験」「成果イメージ」「思考力」「動機」の 4 つの視点が、「行動」を取り囲み、その視点が「行動」に向かっているかたちになります。

でも、各々の視点は、成果が出る「行動」のための必要条件にすぎません。なぜなら、「知識経験」が十分にあり、高い専門性があっても、「行動」に結び付かないことは多々あります。

「成果イメージ」、たとえ大きな理想や夢を持っていても、具体的な「行動」に落とし込めない人がいます。

「思考力」があり頭が良くても、いえ頭が良すぎて取り越し苦労するゆえに「行動」できなくなってしまう人もいます。

「動機」や「やる気」が十分にあっても、空回りして成果に結び付く「行動」ができないことがあります。

つまり、いずれもコンピテンシーの観点でみると、「行動」に結びつかなければ、コンピテンシーが高いとはいえません。

また、コンピテンシーにおける成果は、「再現性のある成果」である必要があります。

運や偶然によったり、前任者など他人の力によるタナボタの成果は、コンピテンシーとは認められません。最初から最後まで自分で企画・計画し、実行しながら成果を生み出すことができ初めてコンピテンシーがある、といえます。つまり、コンピテンシーにおいては、成果そのものよりも、成果の生み出し方が、重要になります。

コンピテンシーには、以下の5つの段階があります。

コンピテンシーの5段階とは・・・

レベル1 言われたことをそのまま実行する。

レベル2 言われなくてもやるが、誰でもするような当たり前のことしかやらない。

レベル3 置かれた状況のなかで、一番効果的だと判断したことをやる。

レベル4 置かれている状況が困難であっても、その状況を打破するための独自の工夫を加えたアクションを起こす。

レベル5 置かれている状況のことなど気にせず、いきなり新しい状況をつくり出してしまふ。そして、その新たな状況にすべての成果が集まってくる。

実は、「レベル0」として、「言われたことさえできない」というレベルもありますが、ここでは問題外とします。

レベル1からレベル3までは、今ある状況の中での対応にとどまるため、「状況従属型」といえます。

一方、レベル4は、自ら工夫して状況を変える「状況変容型」であり、レベル5になると、状況を変えようと思えることもなく、まったく新しい状況をつくり出してしまふため、「状況創造型」となります。

つまり、レベル3以下とレベル4以上とで、大きな壁があります。

これまでの日本企業の多くでは、レベル3が最高レベルとみなされてきました。そのため、古いパラダイムの中では、会社に与えられた枠の中で、会社の方針に合わせて一番頑張る人が最も優秀と思われてきました。

ところが、グローバル化が進み、企業を取り巻く環境が厳しくなる中で、今ある状況のなかでは成果が出なくなってきました。

そこで必要となるのが、レベル4、レベル5の人材であり、この層が絶対的に不足している、と川上さんは指摘します。

それは、日本の学校教育がレベル3を目標として行われてきたためであり、レベル4、レベル

5の人が育ちにくい環境にあるため、といえます。

レベル3の人は、与えられた枠の中で、工夫し複数の選択肢の中から最良のものを選ぶことができます。だから、多くのレベル3の人たちは自分たち自身のことを、優秀と思っています。そのため、レベル4以上の世界があることに思い至りません。その結果、優秀の人が大勢いるはずなのに、成長しない閉塞感のある組織となってしまいます。

レベル5までいたると、1企業や1組織の枠にとどまらないことを考えると、まず目指すは、レベル4になると思います。

レベル4の行動ができる人には、6つの特徴があります。

1. 問題を問題ではなく課題として捉える

問題は「それがあるからできないもの」であるのに対し、課題は「それさえ解決すればできるもの」と考えます。レベル3以下の人は「問題があるからできない」と考えるが、レベル4の人は「この課題を解決するにはどうするか」を考え、状況を変えていきます。

2. はじめの一步を踏み出せる

なにがとも「まずやってみる」のは勇気のいることですが、この一步を踏み出せるかどうか重要です。

3. 知識や情報を発信できる

レベル3以下の人は「知識は与えられるもの」と思っています。

しかし、レベル4の人は、自分から知識や情報を発信するので、状況を自ら変えることができます。

4. 常にアンテナを張っている

ここで言う「アンテナを張る」は、情報収集力ではなく、「覚醒水準の高さ」を意味します。ありとあらゆる変化やチャンスを敏感にキャッチできる状態をさします。

5. 徹底した分析を行う

突飛な考えや思いつきでは、状況を変えることはできません。

徹底した分析を行い、それをベースにして、ものごとを客観的に科学的に捉えることができます。

6. 自分の言葉で語ることができる

専門用語を並び立てて語るの、レベル3以下の人です。

自分なりの解釈を加え、難しいことを簡単な言葉で伝えられる人こそコンピテンシーの高い人になります。

また、このコンピテンシーのレベルは、メンタル・マネジメントにとっても極めて関連性が高いことがあります。

コンピテンシーのレベル3とレベル4とには大きな壁があると言いましたが、そこには、同じストレス事象に対して見えている世界が全く異なっていることがわかります。

川上さんはストレスについて、こういいます。

《ストレスは、耐えれば耐えるほど辛くなる》

「ストレス反応」を癒すだけではダメ。

《大切なのは、ストレス反応が初期段階にあるうちに問題を解決していくことです。》

《実はストレスの影響を最も受けやすいのは、
状況従属型でかつハイパフォーマーと思われている人たち》です。

つまり、コンピテンシーのレベル3の人たちである、といいます。

彼らは、「与えられた状況のなかでベストを尽くし、不満を言わずにコツコツやるタイプ」です。小さな頃から、「頑張り屋」「努力家」ということで評価されてきたのが、成果主義が入り、「結果だけで評価する」という環境変化の中で、大きなプレッシャーがかかり、ストレスとなっています。

にもかかわらず、レベル3の人は、与えられた状況を自ら変えるようなアプローチをとることができません。

川上さんのアドバイスはこうです。

《まず必要なのは、自分が弱いのではなく、

今の時代はそういう状況になっているのだということを理解しておくことです。

そしてさらに一歩進んで、その困難な状況を変えていけるだけの

コンピテンシーを身につけていただきたいと思います。》

I S技術者にとって、ストレス耐性をつけることは大切なことですが、我慢には限界があります。いかにコンピテンシーを発揮して、ストレス状況を変化させていくか、がストレス耐性よりも重要なのだと思います。

日々発生する問題に対処していく問題解決能力は大切ですが、問題そのものを定義しなおす、問題発見能力や問題定義能力が求められているのだと思います。

ところで、以前、川上さんが説明する「年齢とコンピテンシーのレベル」との相関図を見たことがあります。

そこには驚きの真実がありました。

イメージだと、若いときは、レベル1から始まって、年齢を重ねるにつれて、レベル2、レベル3へとようになっていく。

上級管理職になる頃には、レベル4のコンピテンシーを身に着けている、というものです。

若ければ、与えられる仕事の難易度も幅も狭いかもかもしれませんが、その時は、知識・経験とも乏しいものです。

一方、ベテランになると、若い頃に比べて知識・経験は豊富になりますが、与えられるミッションや仕事の難易度は高くなり、領域も広がります。

なので、年を重ねる中で、コンピテンシーを高めなければ、成果を出せないということなのだと思います。

しかし、事実は異なりました。

確かに コンピテンシーのレベル3以下においては、上記のことは当てはまるのですが、レベル4になれるかどうかとは関係がないこと。

レベル4の思考法・行動力は、若い頃からやろうと心がけ、取り組んでいる人は、年齢を重ねる中でも、レベル4のコンピテンシーを発揮できます。

しかし、レベル3以下の枠内のコンピテンシーで満足している人は、たとえベテランになったとしても、レベル4になることはありません。

むしろ、経験や前例が足かせになってしまいます。

だから、若いときこそ、レベル4へのチャレンジをすべき、ということです。

目からウロコの指摘とともに、自己を振り返り大いに反省もしたのです。

(*1) 川上真史『のめり込む力—楽しみながら仕事の成果をあげる7つのルール』ダイヤモンド社、2009年刊