

逆コンピテンシーの活用

—ダメ社員の行動特性をつかむ評価チェック&行動基準表—

(株) 人事教育研究所 代表取締役 金森忠志

■ 「いけない行動」をはっきりさせる

コンピテンシーが高業績者の行動特性だとすれば、「逆コンピテンシー」はダメ社員の行動特性ということになる。「ダメ社員の行動特性なんて把握してどうするの!?’と、疑問を抱いた方は思考が固い。現実には高業績者が逆コンピテンシーを併せ持つケースもあり、放っておくと「結果が良ければ、他のことはどうだっていいじゃないか」という荒れた社風をも形成しかねない。あるいは高業績者の行動特性を示しながら、なぜか結果だけが出ない“惜しいケース”などは、阻害要因に逆コンピテンシーの存在が疑われる。

また、組織人としての最低ラインを逆コンピテンシーという形で示せれば、職場管理の上でも有効だ。推奨行動の対極にある「やってはいけない行動」をはっきりすれば、それは部下指導の基準にもなるからである。

具体的な使い方としては、考課表や行動基準表に、推奨されるコンピテンシー（加点要素）と警告される逆コンピテンシー（減点要素）を併記する方法が考えられる。基本的な考え方とサンプル基準を参考にしたい。

(編集部)

—構成—

1. コンピテンシーに死角あり
2. 「逆コンピテンシー」による減点評価が有効
 - ・コンピテンシーと逆コンピテンシー対比表
 - ・コンピテンシーおよび逆コンピテンシーを使った評価チェック表の例
3. 逆コンピテンシーに注目して分かること
4. 逆コンピテンシー活用のメリット
 - (1) 職場管理の“叱る基準”に
 - (2) さらなる業績向上が狙える
5. 逆コンピテンシー作成時のポイント
 - (1) その気になればすぐ改善できる項目にする
 - (2) 人事考課の「C」「D」行動を列挙してみる
 - ・逆コンピテンシーを用いた評価チェック表
 - (3) 職種別・階層別に洗い出してみる
 - ・コンピテンシーと逆コンピテンシー併用の職種別行動基準(1) 製造部門
 - ・コンピテンシーと逆コンピテンシー併用の職種別行動基準(2) 営業部門
 - ・コンピテンシーと逆コンピテンシー併用の職種別行動基準(3) 事務管理部門
 - ・コンピテンシーと逆コンピテンシー併用の管理行動基準(1)
 - ・コンピテンシーと逆コンピテンシー併用の管理行動基準(2)
6. 逆コンピテンシーの使い方
 - ・行動評価自己申告書

■金森忠志（かなもり ただし）：昭和27年富山県生まれ。金沢大学工学部出身。三協アルミ(株)グループを経て独立し、会社経営の傍ら、経営コンサルタント、セミナー講師として、各社・各団体の幹部社員研修・営業社員研修を数多く担当。平成5年、(株)人事教育研究所を設立。職能資格制度・賃金制度・人事考課制度等構築のコンサルティング、人事考課者研修・職能要件書作成研修、リーダーシップ、問題解決、その他階層別研修などを展開中。

■(株)人事教育研究所

●連絡先：〒370-0006 群馬県高崎市問屋町2-7-8 高崎商工会議所ビル4F
●TEL：027-364-0750 FAX：027-364-0753 ●URL：http://www.sabcd.com/jk/