

高業績者の行動特性コンピテンシーマネジメント定義の乱立

小樽商科大学大学院

山田政樹

1 はじめに

現在の企業は人的資源管理として従来の機能主義人事から戦略人事へシフトしている。戦略人事の中も人材は戦略的資源となっており、企業にとって人材開発は必要不可欠となっている。新しい能力主義としてコンピテンシー概念をモデル化したコンピテンシー・モデルが重要視されてきている。Spencer and Spencer (1993) 以降の研究では、コンピテンシーの定義が乱立している。コンピテンシー研究でのコンピテンシーの定義が多数存在し、コンピテンシーの定義に対する研究者間での共通認識が確保されていない状況が問題となっている。本研究では文献のレビューから様々な研究者の定義について整理し、それぞれの定義に含まれる共通性を明らかとすることを目的とした。それによりコンピテンシー定義の厳密性を確保することが可能となる。それぞれの定義を Spencer and Spencer (1993) がコンピテンシーの定義に含まれる 3 つの要素であるとした「根源的特性」、「原因として関わる」、「基準に照らして」から、「根源的特性」として動因、特性、自己イメージ、知識、スキル、「原因として関わる」として原因と結果、「基準に照らして」として業績と評価基準に分解し整理し、各定義に含まれる共通の要素を抽出し各定義の共通性を明らかとした。

2 人的資源管理とコンピテンシーマネジメントの社会的背景

現在の企業は人的資源管理として従来の機能主義人事から戦略人事へシフトしている。戦略人事の中も人材は戦略的資源となっており、企業にとって人材開発は必要不可欠となっている。昨今では新しい能力主義としてコンピテンシー概念をモデル化したコンピテンシー・モデルが重要視されてきている。企業理念と社員の行動特性を結びつけたコンピテンシーをベースとし、人事・評価制度を導入することにより、企業の戦略と連動性が強くなり、戦略達成にむけた社員の行動が重視されている。経済産業省 (2010) の第 4 次産業革命の人材育成として産業界が求める人材として、新しいスキルやコンピテンシーを装備するための人材育成・教育エコシステムを、国を挙げて構築する必要が不可欠であるとされている。

3 コンピテンシーとは

コンピテンシーとは「従来の知能テストや適性テストは社会人としての仕事や活動での業績には必ずしも直結はしない、知性よりもコンピテンシーを測ることが重要である」と McClelland (1973) が提唱したのが起源であるとされている。Boyatzis (1982) はコンピテンシーを「コンピテンシーとは、組織の置かれた環境と職務上の要請を埋め合わせる行動に結びつく個人特性としてのキャパシティ、あるいは、強く要請された結果をもたらすものである」と定義し、従業員のコンピテンシーは組織の利益を最大にすることに貢献する重要な要素であるとしている。その後、Spencer and Spencer (1993) により「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、コンピテンシー・ディクショナリの構築、コンピテンシー・モデルの開発が行われコンピテンシー研究のデザインが示された。Zweil (2000) は「個人の業績を決定づける永続的な特性または性向」として、Jackson and Schuler (2003) は「人が仕事を効率的に行うためのスキルや知識、能力などの諸特質」として定義し人材育成、人的資源管理の研究がなされている。

4 コンピテンシー定義の乱立

Spencer and Spencer (1993) 以降の我が国の研究では、コンピテンシーの定義が乱立している。金井・高橋 (2004) によっても定義が不明瞭であると指摘されている。大野 (2006) は研究者間でも共通の定義は得られれないとされている。

(1) Spencer and Spencer のコンピテンシー定義

Spencer and Spencer (1993) が定義をしたコンピテンシーでは「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」と定義されている。定義に含まれる3つの要素として「根源的特性」、「原因として関わる」、「基準に照らして」があるとされている。

1つ目の要素、「根源的特性」であるコンピテンシー特性には5つのタイプがある。動因、特性、自己イメージ、知識、スキルである。動因 (Motives) とはある個人が行動を起こす際に常に考慮し、願望する、様々な要因である。特性 (Traits) は身体的特徴、あるいはさまざまな状況や情報に対する一貫した反応である。自己イメージ (Self-Concept) は個人の態度、価値観、自我像である。知識 (Knowledge) は特定の内容領域で個人が保持する情報である。スキル (Skill) は身体的、心理的タスクを遂行する能力である。そして、冰山モデルとして、それら5つの根源的特性を、氷山の上の目に見える根源的特性と氷山の下のかくされた根源的特性へと分けた。スキル、知識は、氷山の上の目に見える根源的特性、自己イメージ、特性、動因は氷山の下のかくされた根源的特性とした。2つ目の要素として「原因として関わる」とあるが、知識やスキルには動因、特性、自己イメージが含まれ、成果に結びつく行動を引き起こす原因と結果の関係があるとしており、個人の根源的特性が行動と職務上の業績を生むフローとなっているとされている。3つ目の要素の「基準に照らして」に関しては、コンピテンシーの定義として、業績などの評価基準との比較に関しても重要であるとされている。

(2) コンピテンシー研究の定義に含まれる要素

人材育成、人的資源管理関連の我が国におけるコンピテンシー研究におけるコンピテンシーの定義については、各研究者が定義を行っている状況となっている。コンピテンシー研究で代表的な5つの研究での定義に関して、各定義がスペンサーのコンピテンシー定義3つの要素のどれに当たるのかを整理した。3つの要素としての「根源的特性」である、動因、特性、自己イメージ、知識、スキル、「原因として関わる」として、原因と結果、「基準に照らして」として業績と評価基準に分解し、整理をした。その結果、Spencer and Spencer の定義の3つの要素がすべて表現を変えて含まれるようになっていることが明らかとなった。表で表すと、表1の様になる。

【表 1：コンピテンシー定義の要素】

	根源的特性					原因	基準	
	動因	特性	自己イメージ	知識	スキル	原因と結果	業績	評価基準
根本	顕在的な資質			知識		成果に結びつく		
	実力							
相原	物事の考え方、仕事に対する姿勢、こだわり					継続的に高い業績		
	行動特性							
谷内	行動にフォーカスした能力、顕在的で他者から観察しうる行動レベルでの発揮能力					継続的にその職務に求められる達成すべき最終成果責任		
人事院	能力、特性					行動に現れる結果や成果と結びつく		
大塚・高野	個人の潜在および顕在能力 行動特性					業績に直結する高業績者		

根本（1998）は「成果に結びつく顕在的な資質・知識・行動特性をさし、一般に使われてきた「実力」と類似の概念」として定義した。根源的特性は「実力」という概念で表されており、補足として「潜在的な資質」、「知識」を使用している。原因と基準に関しては「成果に結びつく」で表されている。

相原（2000）は「継続的に高い業績をあげる人に特徴的に見られる、物事の考え方や仕事に対する姿勢、こだわり、行動特性」と定義されている。根源的特性は、「行動特性」で表されており、氷山モデルの下のかくされた根源的特性を「物事の考え方、仕事に対する姿勢、こだわり」で表している。原因と基準に関しては「継続的に高い業績」として表している。

谷内（2001）はコンピテンシーを、「継続的にその職務に求められる達成すべき最終成果責任（accountability）を生み出すために効果的な行動を選択し、実際に行動に結び付けるという行動にフォーカスした能力で、しかも顕在的で他者から観察しうる行動レベルでの発揮能力」と定義した。根源的特性は「行動にフォーカスした能力、顕在的で他者から観察しうる行動レベルでの発揮能力」として表しており、原因と基準は「継続的にその職務に求められる達成すべき最終成果責任」として表している。

人事院（2006）は「コンピテンシーとは、行動に表れる能力、特性、結果や成果と結びつく能力、特性」としている。根源的特性は「能力、特性」として表しており、原因と基準は「行動に現れる」と「結果や成果と結びつく」として表している。

大塚・高野（2012）では「業績に直結する個人の潜在および顕在能力の評価と開発の必要性から高業績者の行動特性」としている。根源的特性は「個人の潜在および顕在能力」と「行動特性」で表しており、原因と基準は「業績に直結する」と「高業績者」で表している。

5 おわりに

コンピテンシーの定義に対する研究者間での共通認識が確保されていない状況の問題を、文献のレビューから様々な研究者の定義の共通性を整理し明らかとした。この点を利用することによりコンピテンシー定義の厳密性を確保することが可能となる。今後は他のコンピテンシー研究でのコンピテンシーの定義も併せて整理し、より厳密性を確保する必要があると考えられる。

参考文献

- Boyatzis, R.E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Jackson, S.E., & Shuler, R.S. (2003). *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships (8th Edition)*. Thomson South-Western.
- McClelland, D. (1973). "Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons. (梅津祐良, 成田攻, 横山哲夫訳 (訳)『コンピテンシー・マネジメントの展開 (完訳版)』, 生産性出版, 2011年)
- Zwell, M., (2000) . *Creating a Culture of Competence*, New Jersey: John Wiley and Sons. (梅津 祐良 (訳)『「コンピテンシー」企業改革—会社を変える 36 のコンピテンシー—』, 東京経済新報社, 2001年)
- 相原孝夫 (2002)『コンピテンシー活用の実際』, 日本経済新聞社
- 大塚有希子・高野研一 (2012)「IT プロジェクトの成果に影響を及ぼす PM のマネジメント・コンピテンシー」『人間工学』48 巻 4 号 pp.179-186
- 大野勝利 (2006)「コンピテンシーの定義に関する一考察」, 大阪府立大学経済研究, 52 巻 1 号 pp.99—112
- 金井寿宏・高橋潔 (2004)『組織行動の考え方 - ひとを活かし組織力を高める 9 つのキーコンセプト』, 東洋経済新報社
- 加藤恭子 (2011)「日米におけるコンピテンシー概念の生成と混乱」,『産業経営プロジェクト報告書』(34), 1-23
- 経済産業省「産学人材パートナーシップ グローバル人材育成委員会 報告書 (2010年4月23日公表)」
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/san_gaku_ps/global_jinzai.htm> (アクセス日:2019年5月10日)
- 幸田浩文 (2011)「戦後わが国企業における人材育成管理の史的展開-能力概念を中心として (管理者教育研究グループ)」, 『経営力創成研究』7, pp.121-133, 東洋大学経営力創成研究センター年報編集委員会.
- 人事院 (2006)「人物試験におけるコンピテンシーと「構造化」の導入」, 人事管理, 355 号 pp.39—42
- 谷内篤博 (2001)「新しい能力主義としてのコンピテンシーモデル の妥当性と信頼性」, 『経営論集』11(1), pp.49-62, 文京学院大学総合研究所.
- 根本孝 (1998)『ラーニング・シフト』, 同文館
- 義村敦子 (2017)「人的資源管理システム研究の展望 (1)」, 『経済学部論集』48(2), pp.121-130, 成蹊大学経済学部学会.