

第5章 コンピテンシー

加藤 恭子

ITO, BPO で働く人材は IT の高度なスキルが必要とされ、さらにオフショアの場合は、委託する国の言語も理解する必要がある。しかし、そういったスキル要件は明確にされているものの、ITO, BPO 人材のコンピテンシーという観点では、あまり調査が進んでいないように思われる。そこで、この章では ITO, BPO で働く人材に必要なコンピテンシーを明らかにしていく。

なお、本研究ではコンピテンシーを「行動によって見極められる動機、自己効力感、思考、スキル、知識などを含む総合的な能力の概念であり、高業績や有能さにつながると予測されるもの」(加藤 2011) と定義し、進めていく。

第1節 ITO, BPO 業務に必要なコンピテンシー

一般的にコンピテンシーを明らかにするには行動結果面接 (BEI: Behavioral Event Interview, 以下 BEI) を行うのが一般的である。しかし、BEI は一人に対して 1 時間半近く行わなければならない、コンピテンシー抽出が本研究の主目的ではないため、BEI ではなく質問紙で尋ねることにする。

コンピテンシーの尺度は Spencer & Spencer (1993) のものを使用する (表 34)。Spencer & Spencer (1993) は、行動内容についていくつかの行動を提示しているが、その中から表 34 のように ITO, BPO 業務で使われることが最も多そうな行動を 1 つ選択し、質問紙に入れる。

質問紙では、表 34 の 20 項目うち、「能力・行動全てについて現在の仕事に必要なと思われる能力・行動は A 欄に○を、現在あなたが持っているものは B 欄に○を付けてください」という形で尋ねた。

A 欄に○が付いているものは、「現職務に必要なコンピテンシーで」といえる (図 17)。

そのうち、B 欄にも○が付いているものは、「現職務に必要で、自ら発揮できているコンピテンシー」ということになる (図 18)。また、A 欄だけに○が付いているものは、「現職務に必要なだが、発揮できていないコンピテンシー」ということになる (図 19)。

B 欄だけに○が付いている人は、「現職務に必要なはないが、発揮できると思うコンピテンシー」ということになる (表 35)。

なお、コンピテンシーに関しては、日本とベトナムの比較は行わず、日本とベトナムを合わせたものを使用していく。度数は 356 である。

表 34. コンピテンシー尺度 (Spencer & Spencer, 1993)

	コンピテンシー	行動内容
達成 アクション	1. 達成重視	目標を立てて、その達成に向けて努力する
	2. 秩序、クオリティ、正確性への関心	情報の正確さや自分の仕事の成果をチェックしている
	3. イニシアティブ	要求された以上の仕事をこなす。余分なタスクも引き受ける
	4. 情報探求	深いところに存在する本質を探るために質問する
支援	5. 対人関係理解	言葉では示されていない考え方、懸念、感情を理解する
	6. 顧客サービス重視	顧客からの質問、要求、苦情をきちんとフォローする
インパクト	7. インパクトと影響力	他の人たちの興味やレベルに合わせてプレゼンテーションや議論をする
	8. 組織の理解	組織風土や文化を理解し、また組織内の政治を理解する
	9. 関係の構築	同僚、顧客と頻繁に、インフォーマルで打ち解けた関係を持つ
マネジメント	10. 他の人たちの開発	詳しい指示を与えたり、見本を示したりして、他の人をサポートする
	11. 指揮命令	詳しい指示を出し、しっかりと自己主張する
	12. チームワークと協調	他の人たちに前向きな期待をしたり、他から学ぶことを楽しむ
	13. チーム・リーダーシップ	チームのやる気と生産性を高める
認知	14. 分析的思考	問題や状況の数多くの部分間の関係を分析する
	15. 概念化思考	学習した複雑な概念を適切に適用し、調整する
	16. 技術的・専門的能力	高度なスキルのレベルで、複雑なタスクを遂行する
個人	17. セルフ・コントロール	怒りやフラストレーションをコントロールし、冷静に対応する
	18. 自己確信	自分自身を専門家と考え、他の人と比べても自分の能力が優れていると考えている
	19. 柔軟性	状況に合わせて、自らの行動や方法を変える
	20. 組織へのコミットメント	組織のニーズに合わせて自らの活動やプライオリティを整合させる

出所) Spencer & Spencer (1993: 163)

まずは、発揮できているか否かに関わらず、現職務に必要なコンピテンシー（Aをマークした人の合計）は図17となる。多い順に5項目見ていくと、「達成重視」（n = 305, 85.7%）, 「秩序、質、正確性への関心」（n = 283, 79.4%）, 「顧客サービス重視」（n = 276, 77.5%）, 「チーム・リーダーシップ」（n = 276, 77.5%）, 「他の人たちの開発」（n = 268, 75.3%）となっている。上位5項目は7割5分以上の人が回答している。また、技術的・専門的能力（n = 246）と自己確信（n = 227）に20人近い差があるので、そのあたりがウエイトの高いものと、そうでないものとの境界線であるように見える。

(単位：人数)

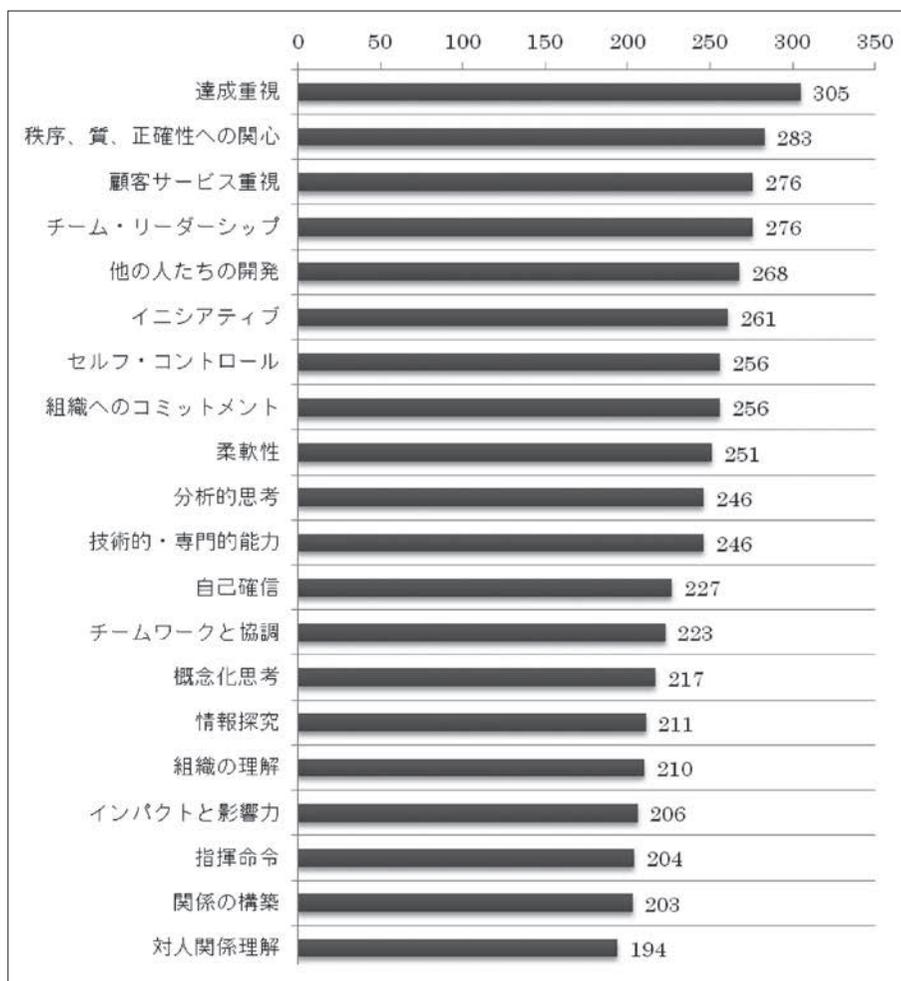


図17. 現職務に必要なコンピテンシー

次に、現職務に必要で、自ら発揮できているコンピテンシー（図 18）である。回答者が 100 人を超えているものを多い順に見ていくと、「秩序、質、正確性への関心」（n = 177）、「達成重視」（n = 168）、「他の人たちの開発」（n = 132）、「技術的・専門的能力」（n = 114）、「柔軟性」（n = 107）、「チーム・リーダーシップ」（n = 102）、「顧客サービス重視」（n = 100）、「セルフ・コントロール」（n = 100）となっている。「秩序、質、正確性への関心」は 49.4%、「達成重視」は 47.2%の人が回答しており、ほぼ半数の人が現職務に必要で、発揮できているコンピテンシーであると認識しているといえる。

（単位：人数）

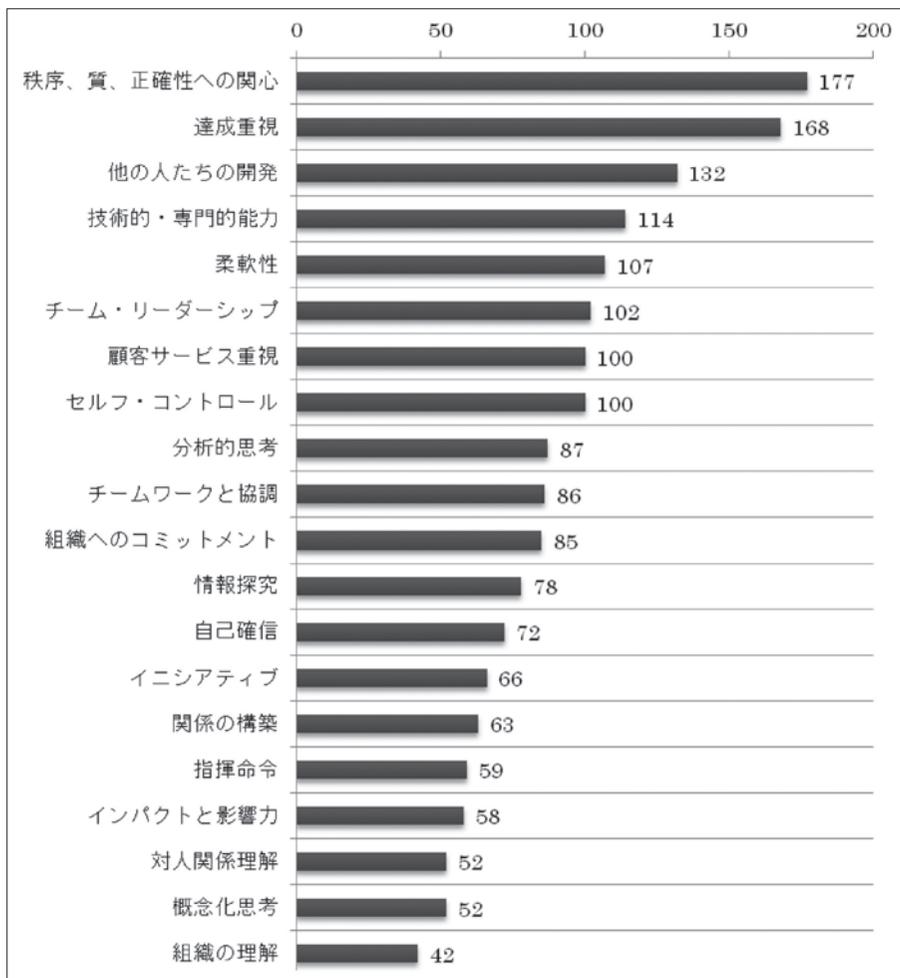


図 18. 現職務に必要で、自ら発揮できているコンピテンシー

一方、図 19 は現職務に必要なだが、発揮できていないと思われるコンピテンシーである。発揮できているコンピテンシーよりも、発揮できていないと思われるコンピテンシーの方が回答者数は断然多く、20 項目全てで回答者が 100 人を超えている。そこで 150 人を超えるものを見ていく。

最も回答者が多いのは、「イニシアティブ」(n = 195) であり、54.8%の人が回答している。さらに、「顧客サービス重視」(n = 176)、「チーム・リーダーシップ」(n = 174)、「組織コミットメント」(n = 171)、「組織の理解」(n = 168)、「概念化思考」(n = 165)、「分析的思考」(n = 159)、「セルフ・コントロール」(n = 156)、「自己確信」(n = 155) と続く。



図 19. 現職務に必要なだが、発揮できていないコンピテンシー

図 17 の現職務に必要なコンピテンシーで、回答者が急に 20 人減る部分 (12 項目) 以降を外し、11 項目目までを ITO、BPO 業務で必要性の高いコンピテンシーとみなし、さらに

図 18 の発揮できているコンピテンシー、図 19 の発揮できていないコンピテンシーの度数を加えたものを表 35 のように示した。数字の前の①～⑧は、それぞれの指標ごとの度数が高い順位である。

表 35 を見ると、「達成重視」と「秩序、質、正確性への関心」の 2 項目は、発揮できているコンピテンシーである。ただし、発揮できているコンピテンシーの 3 位以降、「他の人たちの開発」、「柔軟性」、「技術的・専門的能力」の 3 項目については、発揮できていないコンピテンシーの度数と同じぐらいであるか、少ない。そして、圧倒的に発揮できていないと感じているコンピテンシーは、「顧客サービス重視」、「チーム・リーダーシップ」、「イニシアティブ」、「セルフ・コントロール」、「組織へのコミットメント」、「分析的思考」の 6 項目である。

よって、上記を 3 つのグループ「発揮できているコンピテンシー」、「発揮が足りないコンピテンシー」「発揮できていないコンピテンシー」と 3 つのグループに分け、表 36 に示した。本研究ではこれを ITO、BPO 業務に携わる従業員のコンピテンシー・モデルとする。

表 35. 現職務に必要なコンピテンシー（度数順）

コンピテンシー	(クラスター)	合計	発揮できている	発揮できていない
達成重視	(達成とアクション)	305	② 168	
秩序、質、正確性への関心	(達成とアクション)	283	① 177	
顧客サービス重視	(支援と人的サービス)	276		② 176
チーム・リーダーシップ	(マネジメント)	276		③ 174
他の人たちの開発	(マネジメント)	268	③ 132	136
イニシアティブ	(達成とアクション)	261		① 195
セルフ・コントロール	(個人の効果性)	256		⑧ 156
組織へのコミットメント	(個人の効果性)	256		④ 171
柔軟性	(個人の効果性)	251	⑤ 107	144
分析的思考	(認知)	246		⑦ 159
技術的・専門的能力	(認知)	246	④ 114	132

表 36. ITO, BPO 業務に携わる従業員のコンピテンシー・モデル

	コンピテンシー (クラスター)	
発揮できている	達成重視	(達成とアクション)
	秩序, 質, 正確性への関心	(達成とアクション)
発揮が足りない	他の人たちの開発	(マネジメント)
	柔軟性	(個人の効果性)
	技術的・専門的能力	(認知)
発揮できていない	顧客サービス重視	(支援と人的サービス)
	チーム・リーダーシップ	(マネジメント)
	イニシアティブ	(達成アクション)
	セルフ・コントロール	(個人の効果性)
	組織へのコミットメント	(個人の効果性)
	分析的思考	(認知)

第 2 節 技術者の一般コンピテンシー・モデルとの比較

前節で作成した ITO, BPO 業務に携わる従業員のコンピテンシー・モデルと Spencer & Spencer (1993) の技術者の一般コンピテンシー・モデルと比較する。

共通している部分は、ともに達成重視が一番にきているところである。この項目に関しては、技術者に最も必要なコンピテンシーであるといっていよう。次に、「インパクトと影響力」であるが、ITO, BPO 業務に携わる従業員のコンピテンシー・モデルには入っていない。それは、本調査では「インパクトと影響力」について、「他の人たちの興味やレベルに合わせてプレゼンテーションや議論をする」という行動内容で尋ねたことが原因である可能性もある。また、次の「概念化思考」についても、本研究の調査では下位になっている。

次の「分析的思考」、「イニシアティブ」に関しては、本研究のモデルと重複するところである。しかし、その他の項目で重複する部分は「秩序への関心」、「専門的能力」、「顧客サービス重視」の 3 項目であるが、それぞれのウエイトは XX, X と低めである。

表 38 は本研究のコンピテンシー・モデルに一般モデルのウエイトを入れたものである。このように比較してみると、一般のコンピテンシー 12 項目と本研究の 11 項目のうち、共通するものは半分の 6 項目のみである。

表 37. 技術者の一般コンピテンシー・モデル

ウエイト	コンピテンシー
XXXXXX	達成重視
XXXXX	インパクトと影響力
XXXX	概念化思考
XXXX	分析的思考
XXXX	イニシアティブ
XXX	自己確信
XXX	対人関係理解
XX	秩序への関心
XX	情報の探求
XX	チームワークと協調
XX	専門的能力
X	顧客サービス重視

出所) Spencer & Spencer (1993: 163)

表 38. 本研究と一般モデルとの対比

	本研究のコンピテンシー	一般モデルのウエイト
発揮できている	達成重視	XXXXXX
	秩序, 質, 正確性への関心	XX
発揮が足りない	他の人たちの開発	
	柔軟性	
	技術的・専門的能力	XX
発揮できていない	顧客サービス重視	X
	チーム・リーダーシップ	
	イニシアティブ	XXXX
	セルフ・コントロール	
	組織へのコミットメント	
	分析的思考	XXXX

第3節 現職務に必要ながないが、発揮できるコンピテンシー

この節では、ITO、BPO業務に携わる人が、発揮できるのに、必要とされていないと回答したコンピテンシーを見ていく(図20)。いずれも100人以下の回答となっているが、上位5項目を見ていくと、「対人関係理解」、「技術的・専門的能力」「チームワークと協調」、「自己確信」、「柔軟性」となっている。

ただし、「技術的・専門的能力」と「柔軟性」は本研究のコンピテンシー・モデルにも入っている項目であり、人によって評価が分かれる部分かもしれない。

それぞれの質問項目を見てみると、「高度なスキルのレベルで、複雑なタスクを遂行する」、「状況に合わせて、自らの行動や方法を変える」で尋ねており、人によっては、高度なスキルを使用したり、状況に合わせて方法を変えたりする必要がない業務を行っている可能性も考えられる。

(単位：人数)

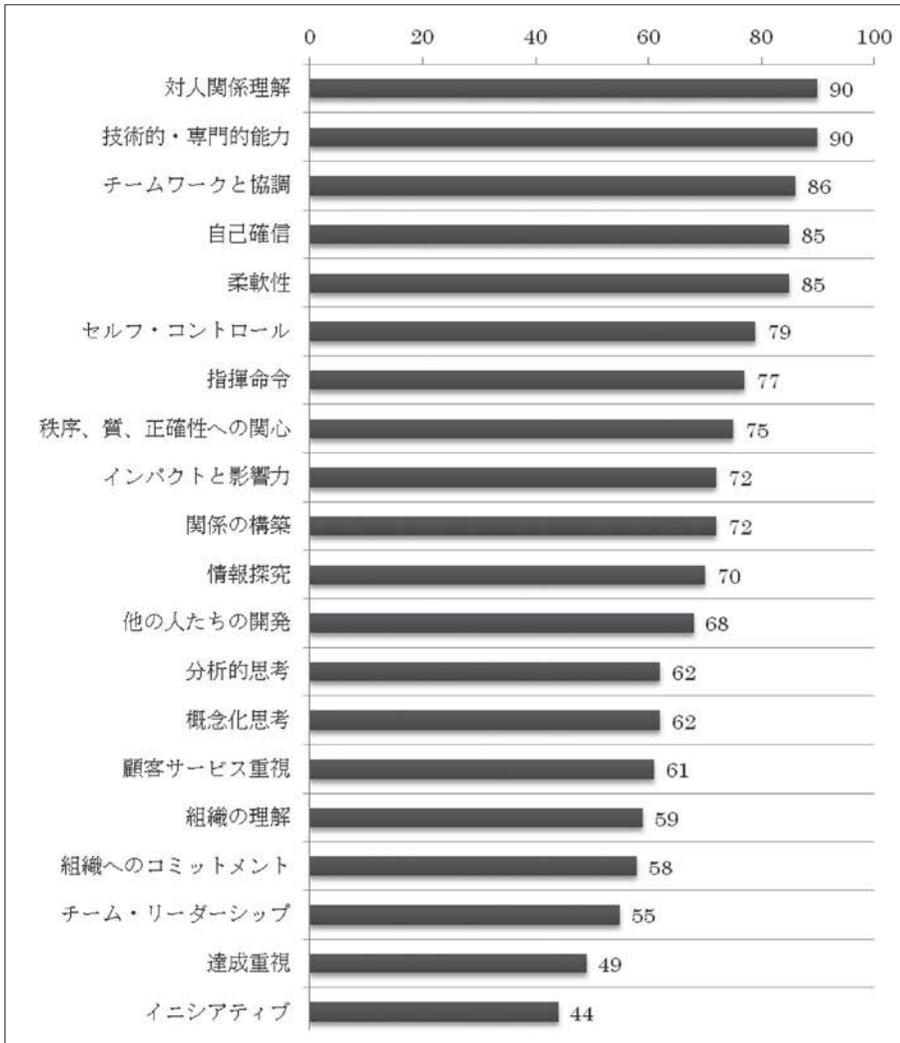


図 20 現職務に必要なが、発揮できると思うコンピテンシー

上記のような、自ら発揮できるのに、現在の仕事で発揮する機会がないコンピテンシーがある人は、離職傾向が高いのではないかと仮定し、多くの人が現業務でコンピテンシーを発

揮できていると考えている2項目と、発揮できるのに必要とされていないコンピテンシー4項目について、第1章で使用した継続・転職意思との相関関係を見ていく(表39)。

すると、発揮できているコンピテンシーと継続・転職意思との相関は見られなかった。

また、発揮できるのに必要とされていないコンピテンシーと継続・転職意思との相関を見ていくと、「対人関係理解」において、「継続雇用」($r = -.253, p < .001$), 「転職」($r = .114, p < .05$)に低い相関が見られる。また、「チームワークと協調」($r = -.129, p < .05$), 「自己確信」($r = -.148, p < .05$)についても「継続雇用」との低い相関がみられる。

特に「対人関係理解」については、唯一「継続雇用」に負の相関、「転職」に正の相関を示しており、その行動内容である「言葉では示されていない考え方、懸念、感情を理解する」コンピテンシーを持っている人は、それを生かす場がITO、BPO業務になく、現在の仕事を続ける意思が低めであるといえる。

表 39. コンピテンシーと継続・転職意思の相関関係

		継続雇用	異仕事	転職
達成重視	Pearson の相関係数	-.101	-.059	.031
	有意確率 (両側)	.057	.267	.563
	N	355	355	355
秩序, 質, 正確性への関心	Pearson の相関係数	-.068	-.096	.016
	有意確率 (両側)	.199	.071	.760
	N	355	355	355
対人関係理解	Pearson の相関係数	-.253**	.055	.114*
	有意確率 (両側)	.000	.301	.032
	N	355	355	355
技術的・専門的能力	Pearson の相関係数	-.022	-.012	.045
	有意確率 (両側)	.681	.826	.398
	N	355	355	355
チームワークと協調	Pearson の相関係数	-.129*	-.062	-.015
	有意確率 (両側)	.015	.246	.783
	N	355	355	355
自己確信	Pearson の相関係数	-.148**	-.012	.057
	有意確率 (両側)	.005	.822	.286
	N	355	355	355

第4節 まとめ

本章の目的は、ITO、BPO業務に携わる従業員のコンピテンシーを見出すことである。

BEIによる調査はできなかったものの、Spencer & Spencer (1993) のコンピテンシー尺度を基に質問紙調査でコンピテンシーを抽出した。

その結果、表 36 のように回答者が多かったものの中から上位 11 項目を抽出し、「発揮できている」、「発揮が足りない」、「発揮できていない」という 3 項目で分類した。

「発揮できている」コンピテンシーとしては「達成重視」、「秩序、質、正確性への関心」のコンピテンシーの 2 項目である。「発揮が足りない」コンピテンシーとしては、「他の人たちの開発」、「柔軟性」、「技術的・専門的能力」の 3 項目である。最後に、「発揮できていない」コンピテンシーとしては、「顧客サービス重視」、「チーム・リーダーシップ」、「イニシアティブ」、「セルフ・コントロール」、「組織へのコミットメント」、「分析的思考」の 6 項目である。

Spencer & Spencer (1993) の技術者のコンピテンシー・モデルと比べると、共通するコンピテンシーは 6 項目のみであるが、最もウエイトが高いコンピテンシーは、ともに「達成重視」であるため、ITO、BPO 業務で最も重要なコンピテンシーは「達成重視」であるといえる。

一方、「対人関係理解」のコンピテンシーを持っている人は、ITO、BPO 業務において、その能力を発揮する機会がなく、それが継続雇用との負の相関、転職意思との低い正の相関を示しているため、現在の仕事を継続していく意思が弱めであるといえる。

以上の結果から、ITO、BPO 業務に携わる人を採用する際は、「達成重視」のコンピテンシーを持っている人を採用すると、能力面での雇用のミスマッチが起きにくい。逆に、「対人関係理解」のコンピテンシーを持っている人を採用すると、能力を生かす機会がないために、現在の会社に働き続けたいという意思が弱くなり、転職をする可能性が出てくるといえよう。よって、ITO、BPO の技術者を雇うには、「達成重視」の能力を重視した採用を行い、逆に「対人関係理解」のコンピテンシーを持つものは、それを生かす場がなく、離職する可能性がある。

しかし、ベトナムの従業員は平均年齢が 27.74 歳と若く、継続雇用への意思が高い。よって、データ入力に携わっているうちは良いが、長いキャリアの中で、人をまとめる役目が増えてくると、「対人関係理解」のコンピテンシーは非常に重要となってくると予想される。

経営者が従業員に対して、長期雇用をし、その会社でキャリアアップを図ってもらいたいと思っているのであれば、「対人関係理解」のコンピテンシーを無視して採用しない方が良いでしょう。また、現在「対人関係理解」を使用できずに、転職を考えるものがあるなら、それを発揮できる仕組みを作るのが、職務満足感や組織コミットメント、さらには継続雇用への意思につながっていくものと思われる。

注

29) Web 調査につき回答数を配付数とする。

30) 高い離職率の問題については多くの文献が出ている。例えば、Sree Rekha, K. R. and Kamalanabhan, T. J., "A

- Three-Dimensional Analysis of Turnover Intention Among Employees of ITES/BPO Sector”, *South Asian Journal of Management*, Vol.17, No.3, 2010, 85-103. や Thatcher et al., Lee. P. S., Randall J. B., Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets, *Journal of Management Information Systems*, Vol.19 Issue 3, Number 3/Winter 2002/03, 231-261. など
- 31) Sree Rekha, K. R. and Kamalanabhan, T. J., “A Three-Dimensional Analysis of Turnover Intention Among Employees of ITES/BPO Sector”, *South Asian Journal of Management*, Vol.17, No.3, 2010, 85-103.
- 32) 日本労働研究機構研究所『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM (Human resource management) チェックリスト』日本労働研究機構, 1999年を参考に質問紙を作成した。
- 33) Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609
- 34) Kanungo, R. N. (1979) The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 119-138
- 35) 『平成25年度新入社員「働くことの意識」調査報告書』によると、平成24年では「この会社ですっと働きたいか」とする回答は、「定年まで勤めたい」が昨年34.3%で過去最高の数値を示した。翌年の平成25年は30.8%に減少したが、高い数値を示している。
- 36) Blau, G. J. (1985) The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288
- 37) 堀内・岡田「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」『産業・組織心理学研究』2009年第23巻, 第1号, 15-28.
- 38) 1986年の第6回党大会にて採択された市場経済システムの導入と対外解放化を柱としたドイモイ (Doi Moi, 刷新) 政策が開始された。1995年には9%台の経済成長を遂げた。
- 39) 三隅二不二『働くことの意味』有斐閣, 1987年を参照。

参考文献

- 小野公一 (1993) 『職務満足感と生活満足感』, 白桃書房。
- 加藤恭子 (2011) 「日本企業のHRMにおけるコンピテンシーの再定義—コンピテンシー概念とコンピテンシー・モデルの使い分け」, 『日本労務学会誌』, 第12巻, 第2号。
- 堀内康利・岡田昌毅 (2009) 「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」, 『産業・組織心理学研究』, 第23巻, 第1号, 15-28.
- 日本労働研究機構研究所 (1999) 『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM (Human resource management) チェックリスト』, 日本労働研究機構。
- 日本生産性本部 (2013) 『平成25年度新入社員「働くことの意識」調査報告書』, 日本生産性本部生産性労働情報センター。
- 三隅二不二 (1987) 『働くことの意味』, 有斐閣。
- Baroudi, J. J. (1985) The impact of role variables on IS personnel work attitudes and intentions. *MIS, Quarterly*, 9, 4, 341-356.
- Bartol, K. M. (1983) “Managing Information Systems Personnel: A review of the literature and Managerial Implications” *MIS Quarterly*, 49-70.
- Blau, G. J. (1985) The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Jason Bennett Thatcher, Lee. P Stepina, Randall J. Boyle, Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets, *Journal of Management Information Systems*, Vol.19 Issue 3, Number 3/Winter 2002/03, 231-261.
- Dougherty, T. W., Bluedorn, A. C., and Keon, T. L. (1985) Precursors of employee turnover: A multiplesample causal analysis. *Journal of Occupational Behaviour*, 6, 259-271.
- Griffeth, et. al., (2000) A Meta-Analysis of Antecedents and orrelates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests,

- and Research Implications for the Next Millennium *Journal of Management*, Vol.26, No.3, 463-488.
- Kanungo, R. N. (1979) The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 119-138.
- Michaels, CE and Spector, P E (1982) Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffith, Hand, and Meglino Model, *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Spencer, L. M., and Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work*, Willy. (梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳 (2001) 『コンピテンシー・マネジメントの展開』, 生産性出版.)
- Sree Rekha K R and T J Kamalanabhan (2010) "A Three-Dimensional Analysis of Turnover Intention Among Employees of ITES/BPO Sector", *South Asian Journal of Management*, Vol.17, No.3, 85-103.