第1章

日米におけるコンピテンシー概念の生成と混乱

加藤 恭子

1. はじめに

バブル経済が崩壊した1991年以降,能力に関する様々な概念が巷に溢れている.人間力, EQ,察知力など人間の内面に注目したもの,社会人基礎力,就職基礎能力など社会人にな るために学生に必要とされる能力の明確化を目指したもの,そして日本のビジネス界で使用 されるようになった新たな能力の概念がコンピテンシーである.

しかしながら、コンピテンシーに対する共通の定義はコンピテンシーの本家といわれるアメリカにおいても得られていない状況であり(Zwell, 2000)、日本においても概念が輸入されてから10年以上経つが、未だ共通の定義を見ない(金井, 2001;古川, 2002;加藤, 2002;金井・高橋, 2004;大野, 2006)。

その原因は、コンピテンシーという概念がビジネスの領域だけでなく教育・司法・臨床心理学などの広い領域使用され、その中で異なった定義がされている点(岩脇、2007)、また実務が先行してしまい、研究が後追いになっている点(渡辺、2007)などがあげられる。そのため、実務の世界ではコンピテンシーを有効に活用することこそが重要であり、その用語自体はさほど重要ではないとする声もある(Zwell、2000;西田、2002)。このような状況が、コンピテンシー概念の混乱に拍車をかけ、次第に言葉そのものが軽んじられているようになってきた。

そこで本稿は、アメリカと日本におけるコンピテンシー概念の先行研究を整理し、日本企業のHuman Resource Management(以下HRM:人的資源管理)におけるコンピテンシー概念を再定義する。さらに、日本企業のHRMにコンピテンシー概念がもたらした影響について論じる。

2. アメリカにおけるコンピテンシー概念の生成¹⁾

(1) 古典的なコンピテンシーの概念

コンピテンシーの概念は1950年代には心理学用語としてすでに使用されていたようであ

¹⁾ イギリスにおいては、コンピテンシーは知識・スキルを標準化したもので(大滝・南雲, 2000)、最低 基準を示すものであるが(太田, 2007)、日本のコンピテンシー概念の原点はアメリカのコンピテンシーにあり、イギリスのコンピテンシー概念からは影響されていないと考え、本稿ではイギリスのコンピテンシーについては扱わない。

るが(二村,2001)、その中で金井(2001;2006)はハーバード大学の心理学者 White(1959)の "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence"に注目している。この論文で White は精神分析や動物心理学の分野での研究を参考にコンピテンスを「環境と効果的に相互作用する有機体の能力」と定義し、コンピタンスは動因や本能ではないモチベーションの側面であるとした。

これをビジネスの世界に導入するきっかけとなったのがMcClelland(1973)の論文 "Testing Competence Rather Than 'Intelligence'"である(Spencer and Spencer 1993;外島・田中,2000;高橋・金井,2001;JMAMコンピテンシー研究会,2002;加藤,2002).McClellandの問題意識は,就職試験の際に使われる既存の知能テストや適性検査が,必ずしも職業人生における仕事の成果やその他の社会的活動における成果を予想し得るものではないという点にあった.そこでMcClellandは,伝統的な知能テストや適性検査に代わる測定方法として6つの原則を提案し,「知能」の代替的アプローチとして「コンピタンス」²⁾ という用語を使用した.この6つの原則を要約すれば,次のようである³⁾.

- ① テストは職務を実際に遂行している個人の行動を分析し,
- ② 個人が人生における様々な職務での成功を通じて得てきた経験、知識、能力といった 重要な変化(上達した部分)も測定できるように設計される必要がある.
- ③ また、測定された人が自分でどのようにその特徴を改善すればよいのかが明らかされているべきである.
- ④ コンピタンスは、多くのクラスターからより一般的に使用するものを評価することが望ましく、
- ⑤ 前もって設定された答えを選択するといった反応的な行動だけではなく、突発的に起こった状況に対して自発的に行う行動も考慮しなければならない、そのためには、
- ⑥ 結果として現れた行動だけでなく、その行動を裏づける思考パターンにも焦点を当て て一般化できるコンピタンスを見つけなければならない.

④でいうコンピタンスには、読解力、文章力、計算力などのような認知できる「伝統的な

^{2) 1973} 年に発表されたこの論文の時点では、McClelland は「コンピテンシー」(competency)ではなく、「コンピタンス」(competence)という用語を使用している。McClelland がコンピテンシーという用語を使用し始めたのは、論文のタイトルから推測すると 1976 年ごろからのようである。一方、Klemp (1980) は、少なくとも 1980 年まで competence を competency の意味合いで使用している。しかし、1990 年代に入るとアメリカではほとんど competency に統一されている。おそらく、Prahalad & Hamel (1990) の「コア・コンピタンス」(core competence)と区別する意図があったように思われる。この論文では、多少の混乱が生じるが原語をそのまま残すことにしたい。

^{3) 1973} 年の論文では、知能テストなどの従来のテストに代わる新しい測定の方法として6つの原則が提案されているが、McClelland は、Spencer & Spencer (1993) の第1章「序に代えて」で、この論文を回顧しながら、その中でも注目すべきは①と⑤の2つであるとした。

もの」と、コミュニケーション能力、忍耐力、適度の目標設定や自尊心の発達といった「パーソナリティ変数」との2つがあるがMcClellandは後者がコンピタンスと呼ばれるべきであるとしている。

この論文は日本においてはコンピテンシーという用語を生み出すきっかけとなったことのみが注目されているようであるが、この6つの原則を見ると、コンピテンシーの定義や測定方法として今日に通じる重要な要素が多く含まれているように思われる。すなわちそれは、表層的な行動のみならず、その行動を引き出す動機、自己概念、思考パターンといった表面化しない人間の特性やパーソナリティを包括的に含んでいるという点である。

その後McClellandは論文のアイディアを実用化すべく、同僚の心理学者BerlewとMcBer社を設立し、コンピテンシーを分析する手法を確立していくのである。そのMcBer社の最初の顧客となったのが、米国国務省やマサチューセッツ州の人事局で、McClellandらは「職務上の業績を予見するものは何か」という問題意識を持ちながら、国務省の外務情報職員に対して、自ら開発した行動結果面接を用いて調査した⁴. その結果、高業績をあげる人には学歴、教養、資格、知識とは全く関係なく、共通する3つの特徴、①異文化対応の対人関係感受性、②他の人たちに前向きの期待を抱くこと、③政治的ネットワークをすばやく学ぶこと、が見出された(McClelland、1993、p.5-6)。このことにより、McClelland等は職務上の成功を予見するものとして「コンピテンシー」の分析、測定をさらに進めていくことになった。

(2) コンピテンシー概念の推移

1980年代に入るとBoyatzisが、2,000人以上の管理者(12の組織、41の管理職務)に対する大規模な調査をまとめた"The Competent Manager"(1982)を刊行する。McClellandが従来の知能テストのあり方に疑問を感じ、新たな測定方法の開発を通じてコンピテンシーという概念に行き着いたのに対し、Boyatzisは、組織における管理者の適性配置の不具合による業績低下に問題を感じるとともに、業績の計測が困難なことについてどうすべきかを考え、コンピテンシーにたどり着く。すなわち、ある特定の個人が高業績を達成するためには、「職務が人に対して求めているもの」「組織の環境」「個人のコンピテンシー」の3つの要素が一致することが必要であるとし、その中でも個人のコンピテンシーを重視した。

Boyatzis は、Klemp(1980)のコンピテンシーの定義を参照にしつつ、コンピテンシーを「ある職務において、効果的あるいは(また同時に)優れた業績という結果を生む人の根源的な特性」と定義し、平均的な業績や不十分な業績と優れた業績を区別する特徴こそコンピテンシーであるとする一方、職務を遂行する上で大切ではあるが、優れた業績につながらないものは「必要最低レベルのコンピテンシー」(threshold competencies)とした、さらに、

⁴⁾ 日本におけるコンピテンシーに関する記述で、この外交官に対する調査について、1973 年の論文に書かれているとしているものがあるが、この調査に関しては Spencer & Spencer (1993, p.4) のところに出てくるが、1973 年の論文には記述されていない。

Boyatzis は2,000人を超える管理者の大規模な調査を通して、コンピテンシーを抽出しただけでなく、図1に示すような種類とレベルに分類した。

図1でコンピテンシーは、①特性(traits)や動機(motives)といった自分では意識しないレベルのもの、②自己イメージ(self-image)や社会的役割(social roles)といった意識するレベルのもの、そして③スキル(skills)といった行動に表れる3つのレベルに分けられるとしている。1つのコンピテンシーが複数のレベルにまたがっている場合もあるとするが、このようなコンピテンシーのレベル分けにより、コンピテンシーが目に見えるものだけでなく、動機といった知覚しにくいものも含むというMcClelland(1973)の考え方が明確にされていくのである。

以上のように、Boyatzisの功績は、コンピテンシーを理論的に定義するだけでなく、大規模な調査を行い、クラスター分類やレベル化を行うことによって体系的に理論化を進めたことにある。単なる人事測定の対象としてのコンピテンシーを組織環境や職務要求と結びつけ、個々人の業績だけでなく、組織全体の業績との関連性を含めて体系化したことにより、McClellandの時代よりもコンピテンシーの応用可能性をはるかに広げたといえる。しかしながら、「統計的には未熟」(高橋・金井、2001)であり、コンピテンシーの抽出・分析・モデル化で終わってしまい、その活用方法については具体的に説明されていない。また、コンピテンシーを、優れた業績を生む本当のコンピテンシーと必要最低限持っているべきコンピテンシーに分けたことにより、その後のコンピテンシーの混乱を招くことになるのである(Woodfuffe、1991;日詰、2005)。

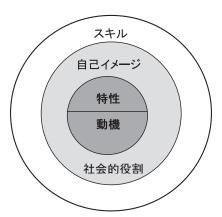


図1 Boyatzis (1982: 35) のコンピテンシー範囲図

(3) コンピテンシー概念のジャングル化

さらに1990年代に入ると、アメリカの実務の世界でコンピテンシーブームが沸き起こる。 その中心となったのは、McClellandの流れをくみコンピテンシーのモデル化や人事制度全般 に亘る運用を完成させたSpencer & Spencerの著書"Competence at Work"(1993)やMcBer社 と合併したヘイ・コンサルティングである (海老原, 2003). 特に Spencer & Spencer (1993) のコンピテンシーの範囲図 (図2) は氷山モデルと呼ばれ, コンピテンシーを水面下に隠れているため, 開発がしにくい特性や自己概念などの部分と水面上に出ているため目に見えて, 開発がしやすい知識やスキルといった部分とで構成されると説明した. また, この図はコンピテンシーとして重要なのは水面下に隠れている部分であることを強調しており, このことからもこの氷山モデルがWhite (1959) やMcClelland (1973) の古典的なコンピテンシーの流れをくむものであることが分かる.

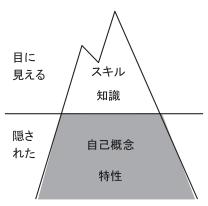


図2 Spencer and Spencer (1993: 11) のコンピテンシー範囲図

他の人事系コンサルティング会社や研究者たちも、このコンピテンシーブームに乗る形で各社各様にコンピテンシーを定義した。表1は1980以降のアメリカにおける主な研究者のコンピテンシーの定義である。

多くの定義に共通するのは、高業績もしくは優れた業績につながる特性という点、およびそれを生み出す根源的な特性であるという点である。一方、異なっているのは根源的な特性に何を含むかという点である。McClellandやその流れをくむ者たちは、コンピテンシーを動機や自己概念、価値観などの見えない部分から知識、スキルなどの見える部分まで広い範囲に亘っているとしているが、Losey(1999)のように知能をコンピテンシーに含むものなどもある。

表1 コンピテンシー移行期のアメリカにおける主な研究者の定義

| McLagan (1980, p.22) | コンピテンシーとは、つまり効果的な職務業績の背後にある知識やスキルである | | |
|--------------------------------------|---|--|--|
| Klemp (1980, p.21) | "職務"のコンピテンシーは、個人のコンピテンシーとは区別されるものであり、 ある職務において効果的な業績を出すのに十分なものである。つまりそれは、 ある職務で効果的かつ(もしくは)優れた業績という結果を生む人の根源的な 特徴である。 | | |
| Boyatzis (1982, p.21) | ある職務において、効果的かつ(もしくは)優れた業績という結果を生む人の 根源的な特性である。人の根源的特徴とは、動機、特性、スキル、自己概念も しくは社会的役割といった側面、もしくは人が使用する知識の総体 | | |
| Spencer & Spencer, (1993, p.9) | 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、具体的には、動因、特性、自 己概念、知識、スキルである。 | | |
| Mirable, (1997, p.7) | ある職務における高業績に関わっている知識、スキル、能力 (ability) その他の 特徴である. 例えば、問題解決、分析的思考、リーダシップなどといったもので、 いくつかの定義では動因 (動機)、信念、価値観をも含む. | | |
| Losey (1999, p.100) | 知能+教育+経験+倫理+/-興味=コンピテンシー | | |
| Athey & Orth (1999, p. 216) | コンピテンシーは観察可能な業績の要素(dimensions)であり、高業績につながり、持続可能な競争優位を組織にもたらす集団的なチーム(collective team)、プロセス、組織的な能力、行動と同様に、個人の知識、スキル、態度、行動を含む. | | |
| Lucia & Lepsinger (1999, p.5) | ある人の職務(役割もしくは責任)の主要部分に影響する知識、スキル、そして態度のまとまりであり、それは職務を遂行することに関連があり、よく受け入れられている基本と比較して測定することができ、教育訓練と能力開発を通して開発することができる | | |
| Zwell (2000, p.18) | 個人の業績を決定づける永続的な特性または性向 | | |

作成:著者

(4) 小括

以上のようにアメリカにおけるコンピテンシーの定義をまとめてみると、McClellandが心理学の概念であったコンピテンシーの概念をビジネスに応用したこと、またIQのような読解力、文章力、計算力といった測定しやすいものよりも、動機、自己概念、思考パターンや人間特性をといった測定しにくいものをコンピテンシーとしていたことが分かる。そして、このコンピテンシーをビジネスの世界で使用するには、コンピテンシーを行動によって表現することによって測定していこうとしたのである。「行動結果面接」(Behavioral Event Interview、BEI)や「コンピテンシー評価方法」(competency assessment method)は、まさにその科学的な手法である。

また、行動というのは生まれつき持った能力ではなく、それを真似ることで誰にでも獲得できるものである。これは同時期に盛んになった行動科学考え方であり、この行動科学の影

響もあって(石井, 2001;谷内, 2001;加藤, 2002, 2005),人間の持つ根源的な特性でありながらも,行動によって表現することによって,誰にでも真似ができるものとなり,つまりそれが従業員たちのモチベーション向上につなげられると考えたのであろう.これがコンピテンシーの古典的な考え方である.

しかし、その後、各社各様のコンピテンシー基準を作ってしまったために、コンピテンシー概念は非常に捉えづらいものになってしまった。つまり、各社が独自にコンピテンシーとはどんな能力を含んでいるのか明確にしようとしたために、何がコンピテンシーなのか分からなくなってしまったのである。コンピテンシーが「知能テストの代替品」(McClelland、1993;Barrett & Depinet、1991)なのか、それまでの人事制度の中心概念であった「job(職務)に変わる基準」(McLagan、1980)なのか、またはabilityやskillと同質のものなのか(Mirable、1997)といった点である。

もう1つの混乱は、コンピテンシーが優れた能力につながるものであるのか、それとも基礎能力かという点である。Boyatzis (1982) は「基準コンピテンシー」「必要最低レベルのコンピテンシー」、Spencer & Spencer (1993) は「卓越を峻別するコンピテンシー」「必要最低レベルのコンピテンシー」という2つの異なるレベルの能力を内包するとしている(岩脇、2007). 太田 (2002) によれば近年はイギリスのみならずアメリカにおいてもそれほど「高業績者」にこだわらず、定義は柔軟になりつつあるという。しかし、高業績を基準に置くか、最低限必要なレベルを基準に置くかを定めていないために、益々コンピテンシー概念は曖昧なものになってしまっているのである。

以上のように、コンピテンシー概念は1990年代になって様々な解釈がなされるようになっている。コンピテンシーの概念そのものが抽象的なものであり、いかようにも解釈できる点、そして他社とのコンピテンシー・モデルの差別化を図るために意図的に異なる解釈ができた点により、このような多様性を生んでしまったといえよう。

3. 日本におけるコンピテンシー概念の混乱状態

(1) 日本におけるコンピテンシー概念の定義の混乱

日本におけるコンピテンシー概念の定義は、アメリカにおける定義よりさらに複雑化している。なぜなら、アメリカで議論になっていたのはコンピテンシーとはどんなもの(能力)が包含されるかという点であったが、日本においてはより根本的な部分、つまりコンピテンシーとは能力を指すのか、それとも行動を指すのかという点で統一されていない。

高木(2004)は、臨床心理学や教育心理学の世界では能力論、経営ビジネス世界では行動論というように2つに分けられているというが、実際のところ経営ビジネスの世界の定義を見ると「能力」(例えば、社会経済生産性本部、2000;ヘイコンサルティンググループ、2001;久保、2002;田添、2003;中田、2004;川上、2006;人事院、2006;高原、2008;黒

住,2003) と「行動」(大滝・相原,1996;ウィリアム・マーサー社,2000;相原,2002) が存在している。

さらに、複雑なのは能力論の中でも、これまでの能力主義の中心概念であった「職務遂行能力」と同じような概念であるとしているもの(古川、2002、西田2002、大野2005)、それとは逆に職務遂行能力と正反対の能力とするもの、職務遂行能力を潜在能力とするなら、それを排除した「発揮能力」(社会経済生産性本部2000)や「顕在能力」(谷内、2001)がコンピテンシーであるとしている。また、能力という用語は使わずアメリカの文献から訳語として実力(根本1998、太田1999、日本賃金センター、2001)や有能感、うまく生きられる(金井、2001、2006)という言葉を当てはめるものなど様々である。よって、同じ能力という用語を使用しているが、包含する意味はかなり異なっているといえよう。表2は日本における主な研究者のコンピテンシーの定義で、「能力」「行動」「思考」を基準にして分類している。ただし、同じ論者で同じ文献中でありながらページによりコンピテンシーを能力といっていたり、行動といっていたり、同じ論者でも文献によって定義が異なっていたり、非常に曖昧な部分が多い。

このような混乱の原因の1つは翻訳の際に起こりうる問題と推察される。英語であれば competency という言葉自体が能力という意味を持っているので、その定義にわざわざ「能力」 という言葉を用いて説明するのではなく、「underlying trait」(根源的特性)といった抽象的 な表現になっている。それを日本語訳する際に、あえて「能力」とか「行動」という自分の 解釈を加えて上で翻訳した人が多いのであろう。

その一例がLucia & Lepsinger(1999, xiii)の序文に出てくるコンピテンシー・モデルについての定義である。原著では、"Competency models that identify the skills, knowledge, and characteristics needed to perform a job have been in use for more than three decades."となっているが、日本語の訳本には「コンピテンシー・モデルとは職務を遂行する上で必要なスキル・知識・行動特性である」(2002, p.5)となっており、行動特性の"行動"の部分が意図的に付け加えられている。

また、前章で説明した通り、アメリカにおいてコンピテンシーは既存の能力の定義、ability、IQ、job、skillとの対比で説明されてきた。しかし、日本においてはcompetencyとabilityの違いを区別しながら訳し分けるのは難しく、ビジネスの世界において、それを区別すべき土壌もない。その一方で、それまでの日本企業における能力の基準であった職務遂行能力が日本におけるコンピテンシーの解釈に非常に大きな影響を及ぼしている。このことについては次章で詳しく分析する。

表2 日本における主な研究者のコンピテンシーの定義

| 大きな枠組 | 定義のキー ワード | 定 義 | 論 者 |
|-------|------------------------|---|----------------------------------|
| 能力 | 能力,特性 | 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 | 人事院 (2006: 40) |
| | 能力 | 高い成果を生み出すために, 行動として 安定的に発揮されるべき能力 | ヘイコンサルティン ググループ (2001: 61) |
| | 職務遂行能力 | 既存の能力指標や職務分析による職務特性(要件)とは異なっており、行動として顕在化し観察可能であるが、個人が内的に保有し学習によって獲得される、職務上の高い成果や業績と直接的に関連した、職務遂行能力に関わる新しい概念 | 古川 (2002: 193) |
| | 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、実際に行動に結びつ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得る行動レベルでの発揮能力 | 谷内 (2001: 7) |
| | 実力 | 成果に結びつく行動力という点で,「実力」 にほぼ等しい概念 | 根本 (1998: 79) |
| 行 動 | 実力, 競争力, 高成果行動力 | コンピテンシーは、高い成果をあげるような行動特性(いわば優等生モデル)ということで、もし和訳すれば実力とか競争力とか高成果行動力 | 日本賃金研究セン ター (2001: 23) |
| | 行動特性 | 特定の役割において高業績者が持つ行動 特性 | ウィリアム・マーサー社 (2000: 134) |
| | 行動様式・ 特性 | 特定の職務や状況下において成果に結び つけることのできる個人の行動様式や特 性 | アーサーアンダーセン (2000: 52) |
| | 行動,姿勢, こだわり, 思考 | 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 | 相原 (2002: 52) |
| 思考 | 行動について の自己効力と 思考 | 高業績者とそうでない者を区別し,経験 的に望ましい業績に結びつくことを証明 できる考え方や行動についての自己効力 | 日詰 (2005: 4) |
| | 思考 | 成果をあげる高業績者に見られる,行動 特性に着目し,その背景にある"考え方", "価値観"などを抽出したものである | 渡辺 (2005: 176) |
| | | | |

作成:著者

(2) 日本におけるコンピテンシー概念の範囲の混乱

1990年代に日本にコンピテンシー概念が輸入された際、コンピテンシーが包含する範囲は混乱したままの状態でアメリカから輸入されてしまった.一番引用されている範囲図は、図2のSpencer & Spencer(1993)の氷山モデルである.一般的に、Spencer & Spencer(1993)のコンピテンシーの定義を使用しているものは、コンピテンシーを能力と訳しているものが多く、動機からスキル、知識まで包括的に含むものである.また、McClelland(1973)がコンピテンシーとして強調していたのは、水面下の動機や自己概念の部分であったため、氷山全体を含むものを広義のコンピテンシー、水面下の部分だけを指すものを狭義のコンピテンシーと説明する人もいる(久保、2002).

しかし,ウィリアム・マーサー社 (2000) やウィリアム・マーサー社に所属する相原 (2002),またそれを引用しているもののコンピテンシー範囲図は氷山の形をしながらも、Spencer & Spencer (1993) の氷山モデルとは異なり、図3のようにコンピテンシーと呼ばれるのは水面すれすれの部分のみに限定している。つまり、McClelland (1973) が重視した深い動機、人格的特徴・傾向、自己像・価値観・態度といった水面下の部分、そして水面より上の知識・スキルはコンピテンシーに含まれない。また、行動そのものがコンピテンシーの要素として氷山の中に入る形となっている。

さらに、富士ゼロックスや日産自動車の氷山モデル(図4)を見ると水面下に知識・スキルがきており、マクレランド(図2)やウィリアム・マーサー社(図3)の氷山モデルとは包含されるものが水面下と水面上とで逆になっている。これではオリジナルなコンピテンシー概念とは真逆の考え方である。このように見ていくと久保(2002)の説明するように、広義・狭義という分類だけでその差異を説明するのは難しい。

図5は齋藤(2007)によるコンピテンシーの構造図である. コンピテンシーが木の形をしており、コンピテンシーは「根」「幹」「枝」という3構造からなるとされている. 欧米の成果主義のモデルは知識や技術など「枝」の部分を見ており、「幹」の部分はコア・コンピテンシーで社員共通に求められるもの、そして「根」の部分が一番大切で、日本の能力主義のモデルと表現している. このコンピテンシーの図は、見えない、根源的特性を重視しているという部分でSpencer & Spencer (1993) などの古典的コンピテンシーの範囲図と同様の解釈であるが、枝を欧米モデル、幹と根を日本モデルとしたところが特異である. また、富士ゼロックスや日産自動車などのような日本の実務系のコンピテンシー範囲図とも異なっている.

このような差異が生まれる原因については次章で追究していく.

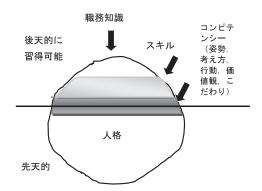
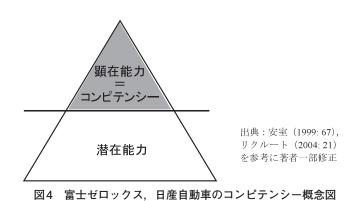
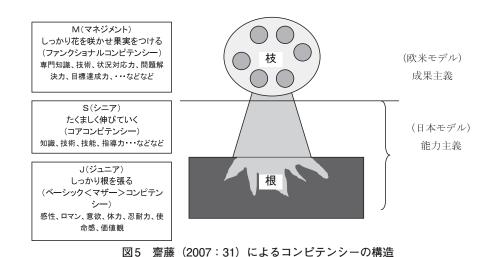


図3 ウィリアム・マーサー社 (1999: 127) のコンピテンシー範囲図50





この論文ではコンピテンシーで統一する.

4. 日本におけるコンピテンシー概念の混乱の背景

第3章では日本における多岐に亘るコンピテンシー概念の定義と範囲について論じたが、 この章ではアメリカの定義よりさらに混乱を深めた日本に固有の3つの問題点について分析 する.

(1) 問題点1:職能資格制度による影響

企業が新しい人事制度を導入するときは、既存の制度に何らかの不都合や問題が生じたときである。アメリカでコンピテンシー概念が生まれたのは、知能テストによる入社試験や職務基準の人事制度に限界を感じたためであったが、日本においてコンピテンシーが注目されるようになったのは、1990年初頭のバブル経済崩壊後、それまで日本企業の人事制度の根幹であった職能資格制度に多くの企業が限界を感じたためであった。

その職能資格制度の問題点として、多くの研究者がその年功的な運用をあげている(二村 2001;谷内2002). 旧日経連が職能資格制度を提言した際、職務遂行能力の定義は「能力と は企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕在化させなければならない」(旧日経連、1969、p.18-19) としていたが、企業に導入された職能資格制度の能力基準は実際に能力を発揮しているかどうかを処するような表現になっておらず、単に能力を有しているか否かが判断基準となっていた。しかも、職務遂行能力には「経験」(旧日経連、1969、p.19) も含まれており、昇級するには最低必要年数が決まっていた。そのために潜在能力や保有能力を評価する年功的な制度に陥っていたのである。そこを改善すべく日本企業は1990年代後半以降、成果主義的な人事制度への移行を始めた。

しかしながら、定量的な結果を重視する成果主義はあまり日本企業には馴染まず、そこで注目されたのが定性的な人基準でありながらも、能力を発揮したかどうかという結果を評価できるコンピテンシーが注目されたのである。つまり、コンピテンシーは職能資格制度の大枠を残しながら(大野、2006)、職能資格制度の欠点を補える制度(永井、2004;岩脇、2007)と期待されたといえよう。

ところが、日本ではコンピテンシーを定義する際、職能資格制度が陥っていた潜在能力評価を否定するあまり、極端に顕在能力を強調するようになってしまった。そのため、McClleland(1973)やBoyatzis(1982)などの古典的なコンピテンシー論者が重視した動機やパーソナリティ、また開発しやすい知識やスキルといった能力を排除し、顕在化して目に見えるもの、つまりそれは「行動」であるということで、「コンピテンシー」=「行動」という定義が日本で多く見られるようになった。このようにコンピテンシーを見えるもののみ限定したため、見えない部分は潜在能力となってしまい、その結果、図4の日産のモデルのような逆の氷山モデルが生まれたのである。

日産のモデルほどではなくても、日本における定義は顕在能力や行動に限定しすぎたもの

が多く、McClleland(1973)やBoyatzis(1982)などの行動の背後に隠れた特性こそコンピテンシーであるという根本的なものを否定してしまっている。このような解釈は職能資格制度の失敗を意識しすぎていることが原因であろう。

(2) 問題点2:使用する分野により異なるコンピテンシー概念

コンピテンシーが根源的な特性か、それとも行動なのかという議論をさらに複雑にしているのが、コンピテンシー概念を使用する分野によって、その捉え方が異なる点である. 特に、採用の際使用されるコンピテンシー概念は、その他の人事処遇に使用されるコンピテンシー・モデル⁶⁾とは独立していることが岩脇(2007)により報告されている.

McClellandの1973年の論文からも分かるように、コンピテンシーの原点は採用にある.アメリカではコンピテンシーは主に採用選考の基準であり(永井、2004)、日本でも民間企業のみならず平成16年に東京都、平成18年からは I 種国家公務員の採用にコンピテンシー面接が導入されている(高本、2006)、採用でコンピテンシー概念を使用する場合は、コンピテンシー・モデルに照らし合わせて行うよりも、BEI(Behavioral Event Interview;行動結果面接)かなどを直接採用選考を受ける者に対して行い、その人の動機やパーソナリティを含む基本能力を持っているかどうかを過去の経験から炙り出していくという方法で行われているケースも多い、特に日本の場合は、欧米諸国と異なり、採用の対象は職務経験のない新規学卒者であり、さらに採用後の職務も決まっていないケースが多いため、職務経験者を基準に設計されているコンピテンシー・モデルに当てはめて考えるよりも、動機やパーソナリティから基礎学力まで、多角的で、より根源的な能力を見出したいという要求が強い、つまり、日本の採用で使われるコンピテンシー概念は、動機などを重視したMcClellandやその系列の研究者が定義した古典的なコンピテンシーの概念に近いものといえよう8).

一方、その他の人事処遇でコンピテンシー概念が使用される場合は、高業績者にBEIを実施したり、現場が理想的な人材像を聞き取り調査したりして、モデル化したコンピテンシー・モデルを設計する。そのコンピテンシー・モデルに照らし合わせて、評価を行い、それを賃金、人材育成へとつなげていくものである。ここで採用と異なる点は、職務ごとの高業績者や理想的な人物の行動が基準として事細かに決まっており、被評価者を直接的にアセスメントしたわけではなく、あくまでもコンピテンシー・モデルの基準に照らし合わせて行われて

⁶⁾ コンピテンシー・モデルは、コンピテンシー概念を実務で使用するために、モデル化されたものである。 事項で詳しく説明する.

⁷⁾ BEI は McClleland が開発し、コンピテンシーの抽出方法として最も一般的な方法である。岩脇 (2007) によれば、その他の抽出方法として、専門化パネル、各種調査法、コンピュータ・ベースの「エキスパート」システム、職務タスク/機能分析、直接的観察がある。

⁸⁾ しかし、岩脇の調査 (2007) によれば、コンピテンシーが「能力」「行動特性」と同義の言葉とみなされ、 人柄やコミュニケーション能力はコンピテンシーに含まれないと認識していた企業もあったようであ る.

いるという点である。つまり、図6のように採用で使う場合は、被面接者のコンピテンシーを広義的に探していくのに対して、その他の人事処遇でコンピテンシーを使う場合はすでに作成され、限定されたコンピテンシー・モデルを通して、被評価者を見ていくことになる。つまり、かなり狭義のコンピテンシーの捉え方となり、しかもそのケースでは、根源的な部分よりも、見えやすい行動にのみ限定されるということになってしまうのである。

以上により、採用の際に使用されているコンピテンシーは、McCllelandなどのモチベーションや根源的特性を重視した古典的なコンピテンシー概念に基づいて行われており、それ以外のときに使用されているのは、目に見えやすい特性つまり行動に特化されたコンピテンシー・モデルに基づいて行われているのである。一般的にコンピテンシー概念とコンピテンシーで表現されてしまうが、本稿ではコンピテンシー概念とコンピテンシー・モデルは区別して考えるべきであることを主張したい。

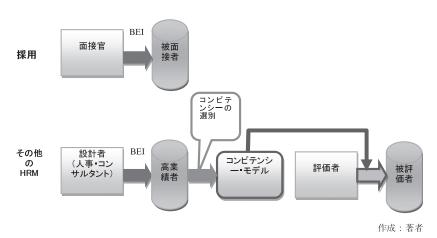


図6 採用とその他のHRMで使用されるコンピテンシーの違い

(3) 問題点3:モデル設計方法の多様性

コンピテンシーをモデル化する過程も混乱の原因となる. 1つはモデル化する方法が多様なために起こる混乱である. コンピテンシー・モデルは, コンピテンシー概念を実務で使用するためにモデル化されたものであるが,その設計方法としてリサーチ・ベース・アプローチ, 価値ベース・アプローチ, 戦略ベース・アプローチの3つが存在している(金井, 2001;古川先生の, 2002).

リサーチ・ベース・アプローチは、各職務の高業績者および平均的な業績者に対してマクレランドが開発したBEIを実施し、高業績者と平均的な業績者の行動の差異を見つけていく方法である。BEIで集められたデータを基に各職務で必要とされるコンピテンシーを決定し、それぞれのコンピテンシーに対して職能記述書のようなコンピテンシー・ディクショナリーを作成し、モデルを作る。そして、このモデルを評価、配置・異動、昇進・昇格、育成など

の基準に使用するのである。よって帰納法的アプローチといえる。McCllelandやその流れをくむものが、この方法でコンピテンシー・モデルを設計しているため、一般的にこれがコンピテンシー・モデル設計の基本的な方法として様々な文献に紹介されている。

一方、価値ベース・アプローチや戦略ベース・アプローチは、企業の戦略を達成するのに どのようなコンピテンシーが必要となるのかを、各部門のトップや人事部、あるいは高業績 者に聞き、モデルを作成するものである。リサーチ・ベース・アプローチが帰納的であるの に対し、価値ベース、戦略ベースのアプローチは演繹的である。日本企業が企業独自のコン ピテンシー・モデルを設計している際は、こちらの方法も採られているようである⁹. この ような設計方法の多様性もコンピテンシーの混乱を招いている一因といえよう.

もう1つの問題は、コンピテンシー・モデルの収斂化と分散化の問題である。職能資格制度は全職務横断的な職能資格級となっていたが、コンピテンシー・モデルは職務と職位ごとに基本的には異なるモデルが必要とされているため¹⁰⁾、設計するのに非常に手間のかかる制度となる。そこで、日本においては外資系を始めとする外部のコンサルティング会社に頼るケースが多いが、自社の戦略や職務特性に合わせてオーダーメイドのコンピテンシー・モデルを作成してもらうと非常にコストがかかってしまう(清水、2002)、アメリカではそのような問題を解決すべく、医療協会、金融業界などが独自のコンピテンシー・モデルを公表するなど、「既製品」が非常に多くなっており(太田、2002)、このような「既製品」つまり一般化されたモデルはジェネリック・モデルと呼ばれている。ビジネスがグローバル化している現在、世界各国に拠点を持つ企業にとっては世界的に統合された人事基準の導入が望まれており、欧米を中心として、企業、コンサルタント、研究者らがこのジェネリック・モデルの開発を目指している(渡邊・永井・河合・田代、2004)、このような欧米におけるジェネリック・モデルへの期待は、雇用が流動化していることからも当然の流れであり、コンピテンシー・モデルを中心に人事制度が世界的に収斂に向かっているといえよう¹¹⁾・

一方で、日本においては一般化されたコンピテンシー・モデルが自社の特性に合わないと 批判を受けることが多く、自社独自の基準にこだわっているところが多いといえる。1990 年代以降は長期雇用慣行がすたれてきたとはいえ、コア人材に対しては未だに長期雇用を考 えている企業が多く、各企業の企業文化に合った人材を求めている日本企業ならではの事情 といえよう。つまり、世界的には一般化されたコンピテンシー・モデルがジェネリック・モ

⁹⁾ 著者の聞き取り調査 (2009年2月にコンピテンシー・モデルを導入している外資系企業の人事担当者 にインタビューを実施) でも、今いる高業績者の行動以上の、企業側が求める理想の人物像をコンピテンシー・モデルとしてモデル化していた。よって、価値ベースで設計していたといえよう。

¹⁰⁾ 様々な職務・職位に共通なものをコア・コンピテンシー・モデルといい、その他、職種別コンピテンシー・モデル、職位別コンピテンシー・モデルなども存在する(佐藤、2003).

¹¹⁾ しかしながら永井(2004) は、アメリカではすでにコンピテンシーのブームが過ぎており、現在は採用の基準として部分的に使用されるのみであり、日本企業が不況脱出の万能薬のようにコンピテンシー・モデルをもてはやすことに懐疑的な意見を寄せている。

デルとして認識されつつある中で、日本においては「既製品」を使用することに抵抗感があり、さらに独自のモデルを職務別、職位別に設計しようとすると、人事制度はより複雑化するため、分散に向かっているという状況である。欧米と日本、もしくはジェネリック・モデルを使用するか、独自のモデルを設計するかで、コンピテンシー・モデルの捉え方は全く逆になってしまうのである。

2000年以降の日本企業には、各社の人事制度に独自にコンピテンシーの概念を導入しながらも、コンピテンシーという言葉を使用しない企業も出ている(西田、2002;岩脇、2007)。著者の聞き取り調査においても、人事部はコンピテンシー・モデルを使用しているが、従業員の混乱を防ぐために、従業員にはコンピテンシーという用語を伝えていない企業があった。これはまさに、コンピテンシー・モデルを取り巻く混乱を避け、またコンピテンシー・モデルの既製品に対する拒否感を緩和するためと思われる。一方で、用語は使用しなくとも、採用でコンピテンシー面接が使用されているように、コンピテンシー概念そのものを日本企業の人事制度に取り入れること自体にはそれほど問題がないこともうかがえる。このようなことから、コンピテンシー概念とコンピテンシー・モデルは区別して考えることが必要であろう。そこで次章ではコンピテンシー概念とコンピテンシー・モデルを別に再定義することとしたい。

5. 日本企業 HRM におけるコンピテンシー概念の再定義

(1) 再定義

前章までは日本に固有の事情によりコンピテンシー概念やコンピテンシー・モデルがさらに複雑化された状況を説明した。それを踏まえ、この章では日本企業のHRMにおけるコンピテンシー概念およびコンピテンシー・モデルの再定義を行いたい。その際に重要な点が4つある。

1つ目はコンピテンシー概念の定義とコンピテンシー・モデルの定義を区別して定義するという点である。前章で説明したように、コンピテンシー概念やコンピテンシー・モデルは定義の曖昧さのみならず、HRMのどの制度に使用するかで使用の仕方が異なっていた。さらに、モデルの設計方法やジェネリック・モデルを使用するか、オーダーメイドのモデルを設計するかなどで全く違うものとなっており、このような点から非常に統一しにくい概念となっていた。そのような点を踏まえて、コンピテンシー概念とコンピテンシー・モデルは区別して定義することにしたい。

2つ目は、コンピテンシー概念に関しては、マクレランドなどの心理学者の古典的な定義が持つ根源的特性という要素を入れていくということである。コンピテンシーは心理学の長い歴史の中での成果の1つであるにも関らず(太田、2002)、日本におけるコンピテンシー論議は表層的であり、本来の「うまく生きられる」という意義からは遠くなってしまってい

る(金井, 2006) といわれる. White はコンピテンシーの概念をモチベーションの側面を重視したものとして,また McClelland は変化(学習した部分)を評価することによってモチベーションを起こさせるものとしていた. そこで,古典的な定義,つまり動機やパーソナリティなど根源的特性を重視したものとしたい.

3つ目は職務遂行能力との差別化である。日本におけるコンピテンシー混乱の一番の原因は、前章で述べたように職務遂行能力と同一のもの、それとは全く異なるもの、と正反対の解釈が混在していた。そこで本稿では、HRMの基準となる能力および成果を図7のように分類した。

横軸は動的(ある一定の期間にどのような変化があったかを測ることができる)か、静的であるか、縦軸は人基準(定性的)であるか、仕事基準(定量的)であるか、である。この分類では、コンピテンシーは動的な人基準ということになる。つまり、コンピテンシーと職務遂行能力の共通点は人、能力基準という点であり、違いは動的か静的かという点である。コンピテンシーがある一定期間における行動で測られるのに対して、職務遂行能力はある一時の保有能力で測られるという違いである。

定性的(人基準) 職務遂行能力 コンピテンシー 動的 職務 を定量的(仕事基準)

図7 HRMの基準マトリックス

作成:著者

4つ目はコンピテンシーは高業績を基準とするか、基礎的なレベルを基準とするかという 点である。教育などの分野において使用されるコンピテンシーは基礎能力の方に重きを置い ているようであるが、本稿は日本企業におけるコンピテンシーの再定義を目指しているため 「高業績につながる」という部分をあえて入れることによって限定する。この点については、 表1、表2から分かるように、アメリカよりも日本における定義の方が"高業績"に限定し たものが多かったことをその説明として付け加えたい。

以上4点を踏まえて、本稿ではコンピテンシーを「行動によって見極められる(知覚される) 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、高業績につ ながると予測されるものである」と再定義する. 行動から能力を判断するという点により, テストなどの紙ベースで測られていた能力(IO)や職務遂行能力と区別することができる.

一方、コンピテンシー・モデルは、「高業績者の行動分析や高業績につながると予測される行動をモデル化したものであり、それを基準に人事処遇や人材育成を行うものである」と定義する。ただし、「モデル設計の際に、何をコンピテンシーとして規定するかは各企業の戦略や価値観を反映しているため、各社各様となる」ことも付け加えたい。

このように定義を区別することの有効性は表3でより明確にされる。表3に示されているように、コンピテンシーの概念が直接的にHRMの場面で活用されているのは採用のときであり、その他のHRMの場面ではコンピテンシー・モデルが活用されている。さらに、コンピテンシー・モデルでも、高業績者を基準に帰納的にコンピテンシー・モデルを設計している場合と、高業績者として望ましい行動を演繹的に設計している場合がある。特に、後者はコンピテンシー・ベースの職能資格制度と認識されていたり、コンピテンシーという用語が意図的に使われていなかったりして、従業員が自社のHRMにコンピテンシー概念が入っているという認識が薄いケースが多い。コンピテンシーをうまく日常の指導や面談に活用している企業ほど「仕事ぶり項目」「プロセス項目」など分かりやすい呼び方を工夫し「コンピテンシー」という言葉を用いていないという意見もある(西田、2002)¹²⁾、以上の点から、1990年代後半あたりにコンピテンシーが流行し、一斉に導入されたアメリカ直輸入のコンピテンシー・モデルよりも、10年後の2010年ではコンピテンシー概念を職能資格制度の延長線上でうまく組み合わせて自社独自で設計されたモデルの方が導入している企業が多いように思われる¹³⁾。

¹²⁾ これは経験則であると西田 (2002) は述べている. 浅田 (2006) によれば、トクヤマは行動特性、カゴメは職務行動基準、小林製薬は職群別専門能力といったように、コンピテンシーをそれぞれ異なる表現で言い換えている.

¹³⁾ しかし、コンピテンシーという用語を使用せず、コンピテンシー概念を活用している企業が増えているため、定量的に実態をつかむのが難しい.

表3 日本企業のHRM におけるコンピテンシー概念やコンピテンシー・モデルの活用方法

| | コンピテンシー概念の使用 | コンピテンシー・モデルの使用 | | |
|------|--|---|---|--|
| 使用分野 | 採用 | 採用以外のHRM | 採用以外のHRM | |
| 設計方法 | モデルはあまり設計しない | 演繹的に設計されることが 多い | 帰納的に設計されることが 多い | |
| | | ●各社の戦略や価値観に基づき理想的な行動を演繹的に設計する ●自社で設計するか、コンサルティング会社が入って一緒に設計する | ●各職場の高業績者の行動を基に帰納的に設計する ●コンサルティング会社の 既製品、もしくはアウト ソーシングなどでコンサ ルティング会社に設計を 任せるケースが多い | |
| 特徵 | ●モデルで人物像を固定化せずに、BEIにより被面接者の過去の行動を聞くことによって、根源的な特性を見極めていく●職務経験よりも、潜在能力に注目する日本の採用に適している | ●各社独自で作成しているため、多様性が大りも詳細にモデルを設計 ●ただし、形式的には職能資格制度をコンピテンシー表現で書き換えたものになる ●そのため、コンピテンシー・モデルであるとの認識が低い | ▼メリカでも見られる典型的なコンピテンシー・モデル ●各職務・各職位にモデルを設計するため、硬直的であり、柔軟性に欠けるケースもある | |
| 認識 | コンピテンシー面接と呼ば れている | コンピテンシーという用語 が使われておらず, 行動特 性など別の用語を用いてい るケースがある | コンピテンシー, もしくは コンピテンシー・モデルと 呼ばれている | |

作成:著者

(2) コンピテンシー概念が日本のHRMにもたらした影響

前項で述べたようにコンピテンシーという用語を使わずに、実質的にコンピテンシー概念やモデルをHRMに導入している企業の存在がある。はじめにで述べたように、その用語自体が軽んじられている(Zwell, 2000;西田, 2002)という捉え方もできる一方、用語を使わなくともその考え方が浸透してきているということは、その概念自体は日本企業のHRMに受け入れられているということである。では、コンピテンシー概念のどのような部分が受け入れられているのか。

それは、「行動によって見極められる(知覚される)総合的な能力」という点であろう。 コンピテンシーという用語が使用されていなくとも、既製品のコンピテンシー・モデルが活 用されなくとも、日本企業のHRMに行動をベースとした能力の指標を導入することは確実 に広まってきているのである。

その1つの例としてあげられるのが、厚生労働省が2004年に提案した「就職基礎能力」 や経済産業省が2006年に提案した「社会人基礎力」である。これらの能力の基準も行動をベー スとした能力表現となっており、行動から総合的な能力を分析してくというコンピテンシー の考え方は、日本企業において一般的になっていると思われる。

このような状況を鑑みると、コンピテンシー概念が日本企業の人事制度にもたらしたものは行動革命であるといってよい、コンピテンシーの発展は行動科学の研究の一部であるといわれているが(石井、2001;谷内、2001;加藤、2002、2005)、アメリカの労務管理(Personnel Management、以下PM)は行動科学によって従業員観が変化し、1970年代以降様々な行動科学の研究を基にした制度が導入され、それがPMからHRMという名称変更につながった(岩出、1989)、一方で、日本のHRMでは戦後の三種の神器をベースに、1970年以降の職能資格制度の確立などがあり、目標管理など部分的に行動科学の成果を享受することはあったとしても、HRMの根幹部分がその影響を受けることはなかった。しかしながら、1990年代後半以降コンピテンシー概念やコンピテンシー・モデルの導入を以って、漸く日本のHRMにも行動科学の成果が現れるようになったのである。

ただし、行動科学の成果と呼ぶには、単なる行動基準で終わらせるのではなく、それが最終的に従業員たちのモチベーションの向上につながるものでなければならないであろう。そこで期待されるのがコンピテンシーの人材育成面での活用である(西田2002:日詰、2005)。従業員個々の成果が益々求められる中で、職場でのフィードバックの重要性が高まりつつあり、また個々人のキャリアを考えるキャリア面談も増加している。このような機会に上司と部下とのコミュニケーションのツールとして有効に活用されているケースが報告されている¹⁴)。

また、コンピテンシー・ラーニング理論では、自社のノウハウやメンタルモデルをコンピテンシー・モデルにより「暗黙知」から「形式知」に変えることができ、従業員たちは「経験による学習」「モデリングによる学習」「概念化による学習」をすることができるという(金井、2001). 企業内の従業員の年齢構成がいびつになってきた2000年代以降においては、先輩の背中を見て成長するという方法が採りにくくなり、また成果主義の影響でOJTが減っている状況においても、コンピテンシー概念を日本のHRMに取り入れることによる「高業績につながる行動」の習得は非常に有効であろう。

6. おわりに

これまでコンピテンシーの概念は、どの文献を読むかによってその解釈が全く異なるものとなってしまい、さらに多くの文献を読めば読むほど、混乱してしまうという状況であった。 そこで本稿は、アメリカの古典的なコンピテンシー概念生成時に包含された意味合いを大事にしつつ、過去10年余りの日本におけるコンピテンシー概念を総括し、「行動によって見極

¹⁴⁾ 小野(2002) によれば、カゴメ、日産、タケダなどで上司との面談に活用されているようである.

められる (知覚される) 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, 高業績につながると予測されるものである」と概念とは別に再定義した. また, コンピテンシー・モデルを「高業績者の行動分析や高業績につながると予測される行動をモデル化したものであり, それを基準に人事処遇や人材育成を行うものである」と定義した. つまり, 行動を通して能力を分析し, その行動を学習することで, 有能感を持たせ, 自立的に成長できる人的資源に育てることができる. これが, HRMにコンピテンシーを取り入れる意義であろう.

最後に、この論文の課題を2つ挙げ、今後の研究テーマとする。まず、1つ目はコンピテンシーに含まれる能力は何なのかということを具体的にしなかった点である。それは、必要とされるコンピテンシーが職務や職位によって異なるためである。これがもしたった1つの基準であったなら、その基準から外れた人は、どの職務についてもうまくいかないということになってしまう。そこで、モデルは各社各様に設計にすることが望ましいと思われる。各社各様であるからこそ、その企業のカラーや行動にあった人材を採用し、育成することによって、その企業ならではの行動が生まれるのである。

2つ目は、コンピテンシー概念と社会人基礎力やEQとの関連性にまで発展させることができなかった点である。特に、Boyatzisがコンピテンシーの研究からEQの研究へ移行したことも非常に興味深く、そこを明らかにすることでコンピテンシー概念の理解がより深くなると思われる。

引用文献

安室憲一,「ビジネス・モデルとコンピテンシー―人的資源管理のニュー・パラダイム」, 商大論集, 51巻5号, 1999年, 55-85.

相原孝夫,『コンピテンシー活用の実際』,日本経済新聞社,2002年.

浅田洋二,「コンピテンシーモデルの研修への展開」,企業と人材,39巻873号,2006年,85-91.

アーサーアンダーセン・ヒューマンキャピタル・サービス, 『戦略的コンピテンシーマネジメント』, 生産性 出版, 2000年.

Athey & Orth (1999, p. 216) T. R. Athey & M. S. Orth, "Emerging Competency methods for the Future", *Human Resource Management*, Vol.38, No.3, Fall 1999, 215–226.

Barrett, G. V., & Depinet, R. L., "A reconsideration of testing for competence rather than intelligence", *American Psychologist*, Vol. 46 Issue 10, 1991, 1012–1024.

Boyatzis, R. E., The Competent Manager, Willy, 1982.

海老原嗣生,「コンピテンシーとは、何だったのか」, Works, 57巻, 2003年, 2-47.

古川久敬監修、『コンピテンシーラーニング』、日本能率協会マネジメントセンター、2002年.

五嶋正風,「第2章 日本企業はどう行動すべきか (特集1 教育研修の成果 - 何を, いかに測るべきか)」, Works, 10巻4号, 2004年, 13-25.

Hammel, G. & Prahalad, C. K., Competing for the Future, Harvard Business School Press, 1994. (一条和生訳,『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年.)

ヘイコンサルティンググループ,『正しいコンピテンシーの使い方』, PHP研究所, 2001年.

日詰慎一郎,「自己効力理論によるコンピテンシーの実証研究」, 日本労務学会誌, 7巻2号, 2005年, 2-

13

石井脩二,「グローバル・スタンダードとしての新しい能力主義―コンピテンシー・マネジメントの展開―」, 日本労務学会誌、3巻1号,2001年,2-11.

岩出博, 『米国労務管理論史』, 三嶺書房, 1989年.

岩脇千裕,「日本企業の大学新卒者採用におけるコンピテンシー概念の文脈:自己理解支援ツール開発にむけての探索的アプローチ」, JILPT Discussion Paper Series, 07-04号, 2007年.

人事院,「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, 2006年, 39-42.

古川久敬編、『コンピテンシーラーニング』、日本能率協会マネジメントセンター、2002年、

金井寿宏,『働くみんなのモチベーション論』, NTT出版, 2006年.

金井寿宏・高橋潔, 『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, 2004年.

加藤恭子, 「米国におけるコンピテンシー・ベース HRM の展開」, 経済集志, 72巻 2号, 2002年, 171-185. 加藤恭子, 「第6章 人事考課とコンピテンシー」, 『産業・組織心理学』, 白桃書房, 2005年.

川上真史、「実務解説 コンピテンシーを活用した効果的な採用面接のすすめ方とは」、人事実務、43巻1002号、2006年、32-37.

Klemp, G. O., The Assessment of Occupational Competence, Washington, D. C.; Report to the National Institute of Education, 1980.

久保淳志、「成果型年俸制の動向とコンピテンシー」、月刊人事労務、14巻10号、2002年、46-57、

黒住明匡,「コンピテンシーの研修への展開」,企業と人材,36巻820号,2003年,53-57.

Losey, M. R. "Mastering the Competencies of HR Management", *Human Resource Management*, Vol.38 Issue 2, Summer 1999, 99–102.

Lucia, A. D., & Lepsinger, R., The Art and Science of Competency Models, Jossey-Bass Pfeiffer, 1999. (遠藤仁訳『実践 コンピテンシーモデル』日経BP社, 2002年.)

McClelland, D. C., "Testing for Competence Rather Than for "Intelligence", *American Psychologist*, January 1973, 1–14

McLagan, P., "Competency Models", Training & Development Journal, Vol. 34 Issue 12, 1980, 22-26.

Mirabile, R. J., "Everything You Wanted To Know About Competency Modeling", *Training & Development*, August 1997, 73–77.

村井信行,「人事評価におけるコンピテンシー概念とその導入に関する一考察」, 職業能力開発報文誌, 14 巻2号, 2002年, 31-35.

二村英幸,「成果主義と個別人事管理—成果主義におけるコンピテンシーの効用と課題—」,組織科学,34 巻3号,2001年,32-41.

永井隆雄, 「8. 米国人事システムの日本への移入をめぐる諸問題:目標管理とコンピテンシーの日本的展開を中心に」, 労務理論学会誌, 13 号, 2004年, 205-223.

中田正則,「コンピテンシーインタビューを採用面接に導入し,人材要件や評価基準,質問内容を標準化」, 企業と人材,37巻844号,2004年,30-35.

日経連能力主義管理研究会,『能力主義管理』,日本経団連出版,1969年. (新装版2001年).

根本孝, 『ラーニング・シフト』, 同文舘, 1998年.

日本賃金研究センター,『コンピテンシー概念に基づく日本型人事の革新とその設計』,経営書院,2001年. 西田直史,「人事制度定着のマネジメント第5回「コンピテンシー」定着のポイント」,人事マネジメント,

2002年9月号, 72-76.

小野知彦,「武田薬品におけるコンピテンシー評価」, 月刊人事労務, 14巻8号, 2002年, 17-23.

大野煕、「日本企業は年功制より成果主義に」、土佐女子短期大学紀要、12巻、2005年、11-20.

大野勝利,「コンピテンシーの定義に関する一考察」, 大阪府立大學經濟研究, 52巻1号, 2006年, 99-112.

太田隆次,『米国を救った人事革命コンピテンシー』,経営書院,1999年.

太田隆次、『コンピテンシー人事活用のしかた』、経営書院、2000年、

- 太田隆次,「米国大使館でのコンピテンシー講演を終えて」, 労務事情, 39巻1015号, 2002年, 63-65.
- 太田隆次、「コンピテンシーによる構造化面接の留意点」、人事試験研究、204号、2007年、2-12、
- 大滝令嗣,『営業プロフェッショナル高業績の秘訣―コンピタンシーモデルで解明する―』, ダイヤモンド社, 1996年.
- 大滝令嗣・南雲道朋,「コンピテンシーの歴史と米国・日本での現状 (特集 人と会社を救うコンピテンシー)」, 人材教育, 12巻8号, 2000年, 14-18.
- Prahalad, C. K., & Hammel, G., "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol.68, May-June 1990, 79–87.
- 齋藤清一,「採用段階から「高成果実現行動特性」を有する人材を選ぶべき」, 医療経営 Phase3 (フェイズ・スリー), 4月号, 2007年, 29-31.
- 佐藤純、『コンピテンシー・ディクショナリー』、社会経済生産性本部、2003年、
- 社会経済生産性本部,『日本的人事制度の現状と課題・第3回「日本的人事制度の変容に関する調査」結果』, 社会経済生産性本部,2000年.
- 清水まや,「ジェネリック・コンピテンシーの定義可能性に関する研究 都市銀行支店営業職の場合 」経営行動科学学会年次大会:発表論文集,5号,2002年,63-65.
- Spencer, L. M., and Spencer, S. M., Competence at Work, Willy, 1993. (梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳『コンピテンシー・マネジメントの展開』, 生産性出版, 2001年.)
- 高木史朗、『コンピテンシー評価と能力開発の実務』、日本コンサルタントグループ、2004年、
- 高橋潔・金井寿宏,「元気の出る経営行動科学(1)コンピテンシーとは何なのか」, 一橋ビジネスレビュー, 49 巻3号, 2001年, 92-107.
- 高原暢恭, 『人事評価の教科書』, 労務行政, 2008年.
- 高本賢司、「東京都職員採用試験におけるコンピテンシー面接」、人事試験研究、198号、2006年、2-5.
- 田添忠彦,「人事改革TIPS経営人事の実践攻略マニュアル3 コンピテンシー活用の最前線」, 人事マネジメント, 13巻5号, 2003年, 63-69.
- 外島裕・田中堅一郎編『産業・組織心理学エッセンシャルズ』ナカニシヤ出版、2000年、287ページ。
- 渡邊壽美子・永井裕久・河合忠彦・田代美智子,「高業績グローバルマネジャーのコンピテンシー活用に関する国際比較調査」、国際ビジネス研究学会年報、10号、2004年、201-215
- 渡辺孝雄,「福祉産業におけるコンピテンシーに基づく人材重視の経営」, 第一福祉大学紀要, 第2号, 2005年, 175-184.
- 渡辺直登(2007) どこに向かう? コンピテンシーの実務と研究産組心第80回部門別研究会報告(組織行動部会)
- ウィリアム・マーサー社,『図解 戦略人材マネジメント』, 東洋経済新報社, 1999年.
- ウィリアム・マーサー社、『実践O&A 戦略人材マネジメント』、東洋経済新報社、2000年、
- White, R. W., "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence", *Psychological Review*, Vol.66, 1959, 297–333. Woodfuffe, C., "Competent by any other name", *Personnel Management*, September, 1991, 30–33.
- 谷内篤博,「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巻1号,2001年,49-62.
- 山口裕幸(編)、『コンピテンシーとチーム・マネジメント』、朝倉書店、2009年、
- Zwell, M., Creating a Culture of Competence, Wiley, 2000. (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.)