

# ASTD と McLagan による研修担当者の コンピテンシー・モデルの生成過程

## ～教師のコンピテンシーおよび成人教育者のコンピテンシー研究の 影響を手がかりとして～

加藤 恭子

### 1. はじめに

経営系のコンピテンシー研究には2つの流れがある。1つは、日本において多くの文献で指摘されている、Whiteの“Motivation reconsidered: the concept of competence” (1959) から始まり、McClellandの“Testing for Competence Rather Than for Intelligence” (1973)、そしてBoyatzisの“The Competent Manager” (1982) といった「心理学者によるコンピテンシー研究の流れ」(以下、心理学系のコンピテンシー研究)である。これらに共通するのは根源的特性、例えばモチベーションを含む定義をしている点である。日本でも翻訳本が出版されており、多くの文献で引用されているSpencer & Spencerの“Competence at Work” (1993) もこの流れを汲んでいる。

その一方で、日本ではあまり注目されていないが、米国人材開発機構 (American Society for Training and Development: 以下、ASTD)<sup>1)</sup> や McLagan といった「企業や官公庁などの組織において行われる教育訓練・能力開発」(以下、人材開発系)の流れを汲むものがある。近年では日本でも翻訳本が出版されている Ulrich, Brockbank, Johnson & Sandholtz の“HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business” (2008) や Ulrich, Brockbank, Younger & Ulrich “Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside In” (2012) がそれである。McLagan はコ

ンピテンシー研究の歴史の中で功績者の一人とされているが (Ulrich et al. 2008, Chouhan & Strivastava 2014, Roy & Ray 2019)、心理学系のコンピテンシー研究が多様な職務のコンピテンシー・モデルもしくは多様な職務に共通するコンピテンシー・モデル作成に繋がっていったのに対し、ASTD と McLagan の人材開発系は、研修担当者や人事のコンピテンシー・モデルに特化したモデルを作成している点から日本ではほとんど注目されてこなかった。

しかしながら、McClelland (1973) がコンピテンシーの概念を定義し、経営の分野で広がりを見せる以前の1960年代に、ASTD では研修担当者のコンピテンシー・モデルを作成している。本研究では、その背景に教師のコンピテンシー研究や成人教育者のコンピテンシー研究があり、特に成人教育理論の第一人者である Knowles の ASTD や McLagan の研究への大きな影響があることを示す。

さらに、その結果として、今なお統一を見ないコンピテンシー概念の定義の混乱に、このような背景の異なる2つの流れがあることを明らかにする。

本研究は、2節で人材開発系のコンピテンシー研究が始まる背景として、アメリカの教育界における初期のコンピテンシー研究について述べる。3節では ASTD と McLagan による研修担当者のコンピテンシー・モデルの生成過程を明らかにす

る。4節では心理学系のコンピテンシー研究と生成過程および定義の違いについて比較する。

なお、本研究では、「教師」のコンピテンシス、「成人教育者」のコンピテンシー、「研修担当者」のコンピテンシーと3種類のコンピテンシー（もしくはコンピテンシス）が出てくる。そのうち「教師」(teacher) は主に日本でいう小学校～高校などの一般的な学校の教師のことである。次に「成人教育者」であるが、「成人教育」とは一般的な学校教育以外の教育、例えば夜間学校での教育やコミュニティカレッジでの教育、そして職業教育などのことを指し<sup>2)</sup>、対象者の多くは成人である。よって、「成人教育者」(adult educator) とは、その成人教育を教える教師のことである。最後に、「研修担当者」のコンピテンシーの「研修担当者」(trainer) は、前述したような人材開発系の教育訓練・能力開発の担当者を指す。また、コンピテンシス (competence) とコンピテンシー (competency) についても本研究では区別せずに、原著が用いている表現をそのまま使用することにする。

## 2. アメリカの教育界における初期のコンピテンシス研究

本節では、ASTDが研修担当者のコンピテンシー・モデルの作成をする上で影響があったと考えられる1900～1960年代までの教師のコンピテンシス研究および成人教育者のコンピテンシー研究について見ていく。

### (1) 1900～1960年代の教師のコンピテンシス研究<sup>3)</sup>

Domas & Tiedeman (1950) は“Teacher Competence: An Annotated Bibliography”で、1900～1950年までの半世紀分の教師のコンピテンシス研究をしている。ただし、コンピテンシスの研究といっても、「コンピテンシス」という用語は1949年までそれほど使用されていないため、「教育」、「教育測定」、「教育研究」、「全米教育協会」、「予測」、「教師（評価）」、「指導 (teaching)」のカテゴリー

に分類される1006本の論文をまとめたものとなっている。1006本のうち、コンピテンシスという用語がタイトルに入っている論文は、1920年代に1本、1940年代に5本と合計で6本のみで、その中でコンピテンシスの定義や要素もしくは項目のようなものを明確に提示しているものは1本だけであった。

Domas & Tiedemanの分類とは別に、加藤 (2022) が1006本の論文の抄録を頼りに、コンピテンシスに関連すると思われる用語別に分類したところ、最も研究されていたのは教師や指導の「効率性」(efficiency) についてであり、その効率性が評価の基準になり、賃金や昇格に使用されていた。さらに、教師や指導の「成功」や「良い」教師、「良い」指導についての研究は、「成功と失敗」、「良し悪し」という比較がなされており、違いを生み出す要素を見出そうとしていた。次に、教師の「能力」(ability) についての研究は、1940年代になってから増えてきており、1900～1950年という半世紀の中では比較的新しいジャンルとなっているように見受けられた。一方で、心理学系のコンピテンシーの定義に見られる「特性」(characteristics)、「特徴」(traits)、「パーソナリティ」(personality) に関する研究は少なめであることが明らかにされた。以上がDomas & Tiedeman (1950) の論文から考察した内容である。

1950年代に入ってくると、「教師のコンピテンシス」と明確にわかるタイトルが付けられた論文が33本と増えてくるがそのほとんどが学位論文となっている。そのうち入手可能であった3本の学位論文から教師のコンピテンシーの定義を紹介している(表1)。

Utley (1958), Turkett (1959), Mansfield (1959) のコンピテンシスの定義をまとめると、「上手に、効率的に職務遂行するのに必要な能力、スキル、知識のようなもの」ということができる。ただし、それぞれのコンピテンシスの具体的な要素については共通点をまとめるのが困難であるため、1950年代の研究は、コンピテンシスに関してある程度

表1 1950年代の教師のコンピテンスの定義

Utley (1958, p.38)	コンピテンシーは、小学校教師の仕事に関連する職務遂行上の望ましい質である。コンピテンシー・パターンとは、相互に関連した理論、重要なタスク、ノウハウが、組織の実体に影響するように相互に適切な関係におかれた論理的で、適切で、一貫性のある構造であり、小学校教師の職務遂行において質の高い行動をもたらす可能性がある。
Turkett (1959, p.7)	コンピテンシーは、効果的に教えるために小学校の教師によって獲得されたスキル、知識、一般化、理解のようなもの。
Mansfield (1959, p.115)	コンピテンスは、生徒を上手に扱う能力。

(出所) 各文献および加藤 (2022) を参考に作成

共通する定義が出来上がってきたものの、要素については統一を見ない状態であったといえる。

一方、1960年代になると研究者によるコンピテンスの研究が50本に急増する。その理由の1つとして考えられるのが、地域の教育団体が独自のコンピテンス・モデルを発表したことで、コンピテンシーの概念自体が広まってきたことが予想される。その1つが、カリフォルニア教師協会 (California Teachers Association) が1964年に出版した“Six Areas of Teacher Competence”である。ここでは「カリフォルニア定義」として、教師のコンピテンシーの6つの要素<sup>4)</sup> (①学習指導者、②カウンセラー・指導員、③文化の媒介者、④地域社会との連携、⑤学校職員の一員、⑥専門職の一員) について、各4～5個の行動・能力基準が示されている。例えば、①学習指導者としてのコンピテンスは、1.1 子どもの成長と発達の原則を学習活動の計画に応用する、1.2 受け入れ可能な学習の原則に沿って、指導・学習状況を計画することができる、1.3 効果的な指導方法を示すことができる、といったものである。

もう1つが、北西地域教育ラボ (Northwest Regional Educational Lab.) が、1968年に出版した“Summary of a Competency Based, Field Centered, Systems Approach to Elementary Teacher Education. Summary of the Final Report”である。ここで示された「ComFieldモデル」は、教師に必要なコン

ピテンシーを4つの要素 (①生徒に望ましい成果をもたらすために必要な教師のコンピテンシー、②生徒や先生同士、保護者との対人関係に必要なコンピテンシー、③保護者との話し合いや研究・評価チームとの協働など、学校環境で求められる非教育的な仕事を効果的にこなすコンピテンシー、④専門的能力を独自の個人的に関連性のある教育スタイルに統合していくコンピテンシー) に分類し、その詳細を具体的なコンピテンシーとして明示している。

「カリフォルニア定義」(1964) や「ComFieldモデル」(1968) からわかるように、1960年代になると教師のコンピテンスの具体的な要素が示され、かつ各要素には詳細な行動・能力の基準が作成されており、現代のコンピテンシー・モデルに近いものが出来上がっていることがわかる。その一方で、コンピテンス自体の定義については、1960年代に入るとあまり詳しく定義されていない。つまり、教師のコンピテンスに関しては、概念定義自体に意味があるのではなく、あくまでもモデル作成の方に大きな意味があることが示唆されている。

## (2) 成人教育者のコンピテンシー研究

教師のコンピテンシー・モデル生成期と時を同じくして、成人教育者のコンピテンシー・モデルも作成されている。「成人教育」とは、前述した

ように、一般的な学校で行われる教育以外の教育、例えば夜間学校での教育やコミュニティーカレッジでの教育、職業教育などであり、「成人の教育活動」のこととされる<sup>5)</sup>(志々田, 2002, 2004, 2011)。1926年設立のアメリカ成人教育協会(American Association for Adult Education)によって「成人教育」(Adult Education)という用語が一般に広められ、1930年代の大恐慌を経て、ブルーカラーの失業者、そして銀行員や学校教員などのホワイトカラーの失業者対策も担うようになっていった(志々田, 2011)。成人教育者は、教える相手の多くが成人であること、教える内容が多岐にわたっていること、例えばブルーカラー労働者であれば非識字者や移民のための読み書き、銀行員であれば専門性の高いスキル教育など、一般的な学校の教師よりも幅広いコンピテンシーが求められると予想される。

成人教育者のコンピテンシーをまとめた研究としてHenschke(1991)の“History of Human Resource Developer Competencies”がある。Henschke(1991)によれば、教育者のコンピテンシー研究として最も古いものは1938年のLindemanによる「オーガニックモデルとメカニカルモデルの比較」であるという。その中でLindemanは成人教育の必要性を主張するとともに、その教育者は、①モチベーション、②成長と

学習の関係、③職務経験、④様々な規定の関係、⑤グループワークの技術、の5つの点で「有能」(competent)であることが求められると主張している。そして、この5つが教育者の要素として初めて提示されたものである。

次に、その10年後に出てきたHallenbeck(1948)の「教育の状況モデル」である。HallenbeckもLideman(1938)と同様に成人教育を行う上で、その教育者に必要とされる知識として、①教育方法・教材、②成人心理学、③成人社会学、④成人教育の歴史と哲学、⑤管理、⑥コミュニティ組織、⑦プログラミング機能、そして⑧特定のテーマに関する知識の8つを挙げている(Brookfield, 1988)<sup>6)</sup>。

最後に、Houleの“Model of Professional Education”(1956)である。Houleも成人教育の教育者として必要な要素をリスト化しており、知識2つ、能力6つ、リーダーシップ、哲学的概念の10個の要素から構成されている(表2)。

なお、Henschke(1991)は以上3名の成人教育者の研究について、コンピテンシーの研究と説明しているが、当時はコンピテンシーという用語は用いられておらず、Lindeman(1938)は「教育者が5つの分野で有能であるか」、Hallenbeck(1948)は「教育者に必要とされる8つの知識」、Houle(1956)は「教育者が持つべき10個の要素」

表2 Houleの成人教育者の要素

- 
- 成人教育についての健全な哲学的概念
  - 成人教育に関連する社会学や心理学の基本的な概念に関する知識
  - 成人教育が実施されている様々な機関についての知識
  - 教育活動を計画し、開発し、実施し、評価する能力
  - 指導者を養成する能力
  - 学習者の相談に乗り、指導する能力
  - プログラムを開発し、推進する能力
  - プログラムおよび人材の調整・監督を行う能力
  - 評価する能力
  - 個人の有効性とグループのリーダーシップ
- 

(出所) Houle (1956)

と表現している。また、それぞれが挙げた分野、知識、要素を比較するとその3つに共通する点はほとんどないように見える。

ただし、成人教育者に必要となる知識や能力リストといったものが1930年代～1950年代にかけてすでに作り始められていた点は注目に値する。また、表2のような成人教育者の要素が明示されており、教師のコンピテンス研究の流れと比べても、同じような時期に、成人教育者のコンピテンシー・モデルの原型となるものが生成していたといえよう。

その後、成人教育理論の提唱者といわれるKnowlesによるの研究が発表されていくが、Knowlesで注目したいのは成人教育理論を生み出しただけでなく、「理想的な成人教育者像」も提示した点である(Henschke 1991, 島2019)。Knowlesは、1962年にボストン大学に招かれ、成人教育者の大学院プログラムを開始するが、その

プログラムに向けて“A General Theory of the Doctorate in Education”(1962)という論文を発表している。その中で、成人教育者のコンピテンシー・モデルを提示している(表3)。8つのコンピテンシーは、①社会における成人教育の機能の理解、②成人教育のニーズを診断し、それを目的とプログラムに変換する能力、③学習者として成人に固有の特性とプロセスの理解、④組織とコミュニティの変化の戦略を計画し実行する能力、⑤組織の理論と力学の理解、⑥指導者と教師の選択、訓練、監督のスキル、⑦組織運営のスキル、⑧マスメディアの使用、教材、組織やコミュニティのコンサル、人間関係の訓練などの準備をする特殊なコンピテンシー、である。

1950年代まではコンピテンシーという用語が使用されずに、成人教育者に必要な要素が各論者から提示されていたが、1962年にKnowlesによって漸くコンピテンシーという用語を使用した「コ

表3 Knowles (1962) の成人教育の専門家の役割のためのコンピテンシー・モデル

必要とされる機能	関連するコンピテンシー	適切な学習行動
A. 成人教育の組織における方針、目的、プログラムの立案	① 社会における成人教育の機能の理解	自然や成人教育分野の範囲の勉強
	② 成人教育のニーズを診断し、それを目的とプログラムに変換する能力	過程を計画する基本プログラムを使用した実習
	③ 学習者として成人に固有の特性とプロセスの理解	成人心理や発達過程に関する研究成果を体系的に調査
	④ 組織とコミュニティの変化の戦略を計画し実行する能力	チェンジエージェントの役割を果たす実験経験
B. 成人教育プログラムの組織化と経営	A-②に同じ	A-②に同じ
	⑤ 組織の理論と力学の理解	組織論と力学の勉強
	⑥ 指導者と教師の選択、訓練、監督のスキル	指導能力の実習における実験とフィールド経験
C. 特定の成人教育の役割において必要な特殊機能の実行	⑦ 組織運営のスキル	資金調達、採用、翻訳などの原理と方法の勉強と実習
	⑧ マスメディアの使用、教材、組織やコミュニティのコンサル、人間関係の訓練などの準備をする特殊なコンピテンシー	指導付き自主学習、指導付き現場体験、関連分野の体系的学習、グループプロジェクト、スキル演習、研究プロジェクトなど

(出所) Knowles (1962, p.140)

ンピテンシー・モデル」(表3)が提示されたのである。また、8つのコンピテンシーを見ていくと、表2の Houle (1956) の成人教育者の要素と、計画し、実施する能力や、指導者や教師を育成する能力、プログラムを準備する能力など共通する点が多い。さらには、(1)項の教師のコンピテンシで紹介した「カリフォルニア定義」(1964)や「ComField モデル」(1968)とも、地域社会(コミュニティ)との関係性や、対人関係をコンピテンシーに含むなど、共通点がある。また、1960年代に入ると教師のコンピテンシ・モデルや、成人教育者のコンピテンシー・モデルがそれぞれ出来上がったため、教師のコンピテンシと成人教育者のコンピテンシーが全く無関係に生成してきたわけではなく、互いに影響しつつ、生成してきたものであると見て良いであろう。

Knowles はその後、1970年、1980年と本を出版しており、8~10の役割とそれに付随する70~80の能力(ability)を提示している。次節では、以上のような成人教育のコンピテンシー研究、特に Knowles の研究に影響を受けて発展したとされる組織における研修担当者のコンピテンシー・モデルを見ていく。

### 3. ASTD と McLagan による研修担当者のコンピテンシー・モデルの生成過程

前節で説明した通り、1960年代に入ると教育界において、教師や成人教育者のコンピテンシー(コンピテンシ)・モデルがいくつも発表されるようになる。その流れの中で、経営の業界においても、ASTD が中心となって教育訓練・能力開発の研修担当者<sup>7)</sup>のコンピテンシー・モデル作成の動きが出てくる。そこで本節では1960年前後から始まる研修担当者のコンピテンシー・モデルの流れについて見ていく。

#### (1) 1960~1970年代のASTDにおけるコンピテンシー・リスト作成の動き

1959年のBelmanとBlickによる“The Head of

the Training Function”がASTDによる最初のコンピテンシーに関する体系的な研究であるといわれている(Henschke, 1991)。具体的には、研修担当者の義務と責任について決定するために、1028のタスクを43のタスク領域に分類し、さらに①指導責任、②プログラムの開発と準備、③トレーニング評価、④アドバイザーの責任、⑤トレーニング管理、⑥一般専門活動、⑦関係のある非トレーニング活動、⑧関係のない非トレーニング活動という8つのカテゴリーに分類している。43あるタスク領域の例としては、トレーニング会議の実施、トレーニングのニーズ評価、受講者のパフォーマンスのフォローアップ、従業員の自己啓発に関するカウンセリング、トレーニング費用の予算化におけるラインマネジメントの支援、新しいトレーニング技術の情報収集、諮問委員会への参加、職務記述書の作成などが含まれている(Henschke, 1991)。

同時期であるHoule(1956)の成人教育者の要素(10個)に比べると、多種のタスクから構成されているが、Houle同様にコンピテンシーという用語を使用しておらず、「研修担当者の義務と責任」に関する研究とされている点から見ても職務明細書に近いものと思われる<sup>8)</sup>。

しかし、1960年代に入ると、Root & Roberts(1966)の“Competencies Needed by Training Directors”とタイトルに「コンピテンシー」が使用されるようになり、研修担当者のコンピテンシーが明確化されていく。この研究はASTDが主となる調査者ではないものの、ASTDの協力を得て会員557名に対して送付された質問紙調査を統計的に分析した結果である。

Root & Roberts(1966)は、コンピテンシーを「社員教育の主要な責任を果たすために必要な能力(ability)または知識について実証された特性」と定義している。さらに能力(ability)は社員教育業務に関連する特定の活動を遂行する力(capability)であるとして32の能力リストと、知識は社員教育業務に必要な情報の理解や認識であ

るとして30の知識リストを用意し、それぞれ「とても重要である」「多少重要である」「重要ではない」の3段階で回答させている。その結果、政府と民間企業など組織の大小にかかわらず、共通して必要とされるコンピテンシーを表4のように示している。

その他にも、Root & Roberts (1966) の論文は、前述のようにタイトルにコンピテンシーという用語が使用されていること、コンピテンシーの定義がされていること、そして質問紙調査を基にカイ二乗検定を使用して、コンピテンシーを科学的に抽出していること、という3点において、現代のコンピテンシー・モデルにかなり近い形になってきている。そして、ASTDによる研修担当者のコンピテンシー・モデル作成が1959年から始まったとすると、7年という短期間に飛躍的に進化していることがうかがえる。Henschke (1991) が、成人教育者のコンピテンシー・モデルの流れから研修担当者のコンピテンシー・モデルが生成してきたとしており、年代的に見ても教師や成人教育者のコンピテンシー・モデルの発展に影響を受け、研修担当者のコンピテンシー・モデルが生成してきたといえよう。

その後、ASTDは1969年からThe Professional

Standards and Ethics Committee と Professional Development タスクフォースが中心となり、研修担当者のためのマニュアル作成を行うプロジェクトが始まる (Kenny, 1979, Henschke, 1991)。このプロジェクトでは、研修ニーズの評価と問題の特定、目的の計画、研修の設計、研修教材の開発、研修の実施、評価、フォローアップといったそれぞれの段階に必要な能力 (ability) として137個のコンピテンシーが提示され、1974年に“Professional Development Manual”というタイトルで出版されるに至る。さらに1978年にはASTDの3番目の主要プロジェクトであるPinto & Walkerの“A study of professional training and development roles and competences”が出版される。Pinto & Walkerは1976年から2年にわたる調査で得たデータを基に因子分析を行い、14のコンピテンシー要素<sup>9)</sup>を提示している。

以上のように研修担当者のコンピテンシー・モデルの研究は、1960年代にRoot & Roberts (1966)の研究で現代の研修担当者のコンピテンシー・モデルに繋がる原型が見えるようになり、1970年代に入るとASTDの研究を中心に研修担当者のコンピテンシー研究が増えていくことになる。さらには、カナダにおいてもASTDによる影響を

表4 Root & Roberts (1966) の研修担当者に必要なコンピテンシー・リスト

マネジメントコンピテンシー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研修プログラムと経営全般の目的との関係</li> <li>● 研修全体の目的</li> <li>● ラインマネジメントとの協働</li> <li>● 研修の実施に対する組織の支持を得ること</li> </ul>
トレーニングコンピテンシー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トレーニングの基本的な考え方</li> <li>● 組織内のトレーニングニーズの判断</li> <li>● トレーニングプログラムの目的の明確化</li> <li>● トレーニング業務の計画、組織化、調整</li> </ul>
一般的なコンピテンシー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自分自身を尊重し、受け入れることができる</li> <li>● 効果的な話し方</li> <li>● 効果的なライティング</li> <li>● 人間関係の原則</li> </ul>

(出所) Root & Roberts (1966) より著者作成

受け、OSTD (Ontario Society for Training and Development) が「研修担当者のコア・コンピテンシー」という報告書を1976年に出版し、11個のコア・コンピテンシー<sup>10)</sup>を作成するに至った (Kenny, 1979)。このようにして、ASTDを中心として1960～1970年代に研修担当者のコンピテンシー・モデル作成が進んでいったのである。

## (2) McLaganのコンピテンシー研究とその後の流れ

ASTDのコンピテンシー・モデル作成の流れは、その後、ASTDがスポンサーとなる形でMcLaganが引き継いでいくことになり (Ulrich et al., 2008)、表5のようにコンピテンシーに関する論文を出す。

まず、1980年に出版された“Competency Models”では、コンピテンシーを「効果的な仕事のパフォーマンスの基礎となる知識、スキル (the knowledge and skills which underlie effective job performance)」と定義し、コンピテンシー・モデルを「ある職務を遂行するのに必要なカギとなる力を表す意思決定ツール (decision tools which describe the key capabilities required to perform a job)」と定義している。また、この論文ではどのようにコンピテンシー・モデルを作成するかという方法論について述べられている。それまでコンピテンシーの要素は何かという議論は多かったものの、モデル作成の方法論については、ほとんど議論されてきておらず、新しい視点を提供したと

いえる。

1982年の“The ASTD T&D Competency Study”では、それまでの研修担当者のコンピテンシーの定義のレビューをしている。この論文では「人的資源ホイール」(human resource wheel)という円グラフを示し、教育訓練・能力開発は9つある人的資源管理の中の1つであることを強調し、研修担当者のコンピテンシー研究は、教育訓練・能力開発の分野を成熟させるためのものであるとしている。

1983年のBedrickとの共著による研究では、コンピテンシー・モデル作成の方法と教育訓練・能力開発の分野の31個のコンピテンシーを提示している。各コンピテンシーに行動基準が示されたコンピテンシー・モデルとなっている。さらに、6年後の1989年の論文では教育訓練・能力開発 (Training and Development) の研修担当者ではなく、人的資源開発 (Human Resource Development) の担当者に名称を変えている。内容に関しては、1983年版のコンピテンシー要素から「人事の理解」についてのコンピテンシーが削除され、新たに5つのコンピテンシー (主な「問題認識」, 「ビジネス理解」, 「組織開発の理論と技術」, 「観察スキル」, 「自己知識」) が追加され、計35のコンピテンシーが示されている (表6)。

1996年、1997年の論文は1989年の論文の振り返りと1990年代の人的資源開発の潮流についての論文になっており、ASTDからMcLaganに引

表5 McLaganのコンピテンシーに関する主な論文

出版年	論文タイトル
1980	Competency Models
1982	The ASTD Training and Development Competency Study
1983	Models for Excellence: The Result of the ASTD Training and Development Competency Study (Bedrickとの共著)
1989	Models for HRD Practices
1996	Great Ideas Revised
1997	Competencies: The Next Generation

著者作成



表 6 McLagan (1989) の人的資源開発の研修担当者のコンピテンシー

テクニカル	1. 成人学習の理解
	2. キャリア開発の理論と技術の理解
	3. コンピテンシー識別のスキル
	4. コンピューター・コンピテンス
	5. エレクトロニック・システムのスキル
	6. 設備のスキル
	7. 目的準備スキル
	8. パフォーマンス観察スキル
	9. 課題理解力
	10. 研修・能力開発の理論・手法の理解
	11. 研究スキル
ビジネス	12. ビジネス理解
	13. 費用対効果分析力
	14. 権限委譲のスキル
	15. 業界理解
	16. 組織行動理解
	17. 組織開発の理論・技法
	18. 組織理解
	19. プロジェクトマネジメントスキル
	20. 記録管理スキル
対人関係	21. コーチング・スキル
	22. フィードバック・スキル
	23. グループプロセス・スキル
	24. 交渉スキル
	25. プレゼンテーション・スキル
	26. 質問力
	27. 人間関係構築力
	28. ライティングスキル
知的な	29. データ収集スキル
	30. 情報調査スキル
	31. 知的汎用性
	32. モデル構築力
	33. 観察スキル
	34. 自己認識
	35. ビジョンを描くスキル

(出所) McLagan (1989)

き継がれたコンピテンシー・モデルは1989年に発表されたモデル(表6)が完成版であるといえる。

その後、McLaganの研究は、Ulrich et al.の“HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business”(2008)やUlrich et al.の“Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside In”(2012)によって、「人事」のコンピテンシー・モデルという形で引き継がれていく。

#### 4. 心理学系のコンピテンシー研究と人材開発系のコンピテンシー研究の比較

日本の経営の分野では、これまで初期のコンピテンシー研究の功労者としてWhite(1959)やMcClelland(1973)といった心理学の流れを汲む研究者の研究のみが注目を集めてきた。しかしながら、本研究でASTDとMcLagan(1980, 1982, 1983, 1989)の研究に注目した点の1つは、モデル作成時期が心理学の流れを汲む研究より早い時期だった点である。上述してきたように、ASTDによる最初のコンピテンシーに関する体系的な研究は、1959年のBelman & Blikによる“The Head of the Training Function”から始まっており、1966年にはRoot & Roberts(1966)が研修担当者に必要なコンピテンシー・リスト(表4)を完成させている。このリストが基礎となって、その後のASTDモデルやMcLagan(1989)による表6のモデルに繋がっていく。

一方、心理学系のコンピテンシー研究の祖とされるWhite(1959)やMcClelland(1973)の研究は時期だけを見れば早いものの、この時点ではコンピテンシーの定義を行ったに過ぎず、モデル化されたものとしてはBoyatzisの“The Competent Manager”(1982)を待たねばならない。また、ASTDとMcLaganが研修担当者のコンピテンシー・モデル作成を中心に行っていたのに対して、心理学系の流れを汲むものは、コンピテンシー・モデル作成よりも、コンピテンシー概念の定義に熱心であったようにも見える。

このような違いの背景には、ASTDの研究より半世紀近く前から始まっていた教師のコンピテンシ研究や成人教育者のコンピテンシー研究との密接な関係がある。Henschke(1991)は、Knowles(1962)の「成人教育の専門家の役割のためのコンピテンシー・モデル」が1974年にASTDが出版した“Professional Development Manual”に大きな影響を及ぼしただけでなく、27年後の1989年にMcLaganが発表した“Models for HRD Practices”のカリキュラムガイドの基にもなっているとされた。成人教育者のコンピテンシー研究がASTDを始めとする研修担当者のコンピテンシー・モデル作成に大きな影響を及ぼし、経営の分野におけるコンピテンシー・モデル研究の流れの1つを作ってきたことがわかる。さらにいえば、成人教育者のコンピテンシー研究と時を同じくして発展していた、教師のコンピテンシ教育も同様に研修担当者のコンピテンシー・モデル研究に影響を及ぼしたと考えて良いであろう。

次に、ASTDとMcLaganの研究に注目したもう1点は、心理系のコンピテンシー研究と人材開発系のコンピテンシー研究ではコンピテンシーの定義が異なる点である。ASTDやMcLaganの流れを汲む定義には、WhiteやMcClellandの流れを汲む定義に入ってくる「個人的な特性、特徴」や「動機づけ」といった「根源的な特性」が含まれない(表7)。人材開発系のコンピテンシー研究は有能で理想的な研修担当者像のモデルを作成することが目的であり、概念の定義は二の次である。

一方で、心理学系の定義は、White(1959, p.318)のコンピテンシを「動機づけの概念としてとらえられるべき」というところから始まっており、それゆえ「根源的特性」が入ってくるように思われる。この2つの流れが2000年前後、日本のコンピテンシー研究に区別されることなく同時に入ってきており、これが長きにわたりコンピテンシー概念の定義が統一を見ない大きな原因となっていたということが出来る。

表7 ASTD系と心理学系の初期のコンピテンシー定義一覧

ASTD系	Root & Roberts (1966, p.3)	社員教育の主要な責任を果たすために必要な能力 (ability) または知識について実証された特性.
	McLagan (1980, p.22-24)	効果的な仕事のパフォーマンスの基礎となる知識やスキルである. コンピテンシーに含まれるものは知識, スキル, 態度, 知的な戦略 (システム・シンキング) である.
心理学系	White (1959, p.317-318, 邦文 p.52-53)	多様な行動 (これらの行動はすべて環境との効果的な相互作用に資するものである) を, 「コンピテンス」と称する. コンピテンスという語は, つかむこと, 探索すること, 這うこと, 歩くこと, 注意や認知を集中させること, 言語や思考, 操作すること, そして, 周囲に変更を加えることなどを形容する言葉として適切である. これらの活動は, いずれも環境との効果的な, そして有能 (competent) な相互作用を促進するものである. これらの発達には成熟がかかわっていることは事実だが, 会話や, 技術を要する操作などのより複雑な課題の達成には学習が不可欠である. コンピテンスは動機づけの概念としてとらえるべきだと主張したい. 「達成されている能力」を意味するコンピテンスだけでなく, コンピテンス動機づけというものも存在する. 私はコンピテンス動機づけという概念が, これらの考え方よりも適切であると考えており, 同時に, 詳細な研究の分析的な傾向ではとらえられなくなっている重要な傾向を表す概念であると考えている.
	McClelland (1973, p.10)	コンピテンシーには, 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, 後者がコンピテンシーと呼ばれるべきである.
	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. 人の根源的な特徴とは, 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である.

(出所) 加藤 (2011, 2022) に White (1959) や Root & Roberts (1966) の定義を加筆

## 5. おわりに

日本の経営の分野では, White (1959) と McClelland (1973) がコンピテンシーの概念を経営に紹介したかのようにいわれているが, 本研究では, アメリカにおいてはそれより以前に, 経営の人材開発の分野において, 研修担当者のコンピ

テンシー研究が始まっていたことを3節にて示した.

さらに, その背景には教師のコンピテンス研究や成人教育者のコンピテンシー研究があり, 特に成人教育理論の第一人者である Knowles の「成人教育の専門家の役割のためのコンピテンシー・モデル」(1962)があったことを2節にて示した.

その結果として、未だ統一を見ないコンピテンシー概念の定義の混乱の背景に、心理学系と人材開発系の2つの流れがあることを4節で明らかにした。

最後に、本研究の課題を述べる。本研究では、教師のコンピテンスと成人教育者のコンピテンシーの研究が研修担当者のコンピテンシー・モデルにもたらした影響について述べた。しかし、もう1つの流れであるWhite, McClelland, Boyatzisといった心理学系のコンピテンシーの研究が生成する背景について言及することができなかった。さらに、両者の定義の違いについては比較できなかったが、コンピテンシー要素の比較やモデル作成の手法の違いを追求することができなかった。今後、これらの点について更なる研究を進めていきたい。

## 引用文献

- American Society for Training and Development, *Professional Development Manual*, VA: The American Society for Training and Development, 1974.
- Belman, H. S., and Blik, J. E., "The Head of the Training Function", *Journal of the American Society of Training Directors*, Vol.13, Issue 2, 1959, pp.42-53.
- Brookfield S. (ed.), *Training Educators of Adults: The Theory and Practice of Graduate Adult Education*, London: Routledge, 1988.
- Boyatzis, R. E., *The Competent Manager*, Willy, 1982.
- California Teachers Association, B., *Six Areas of Teacher Competence*, 1964.
- Chouhan, V. S., and Strivastava, S., "Understanding Competencies and Competency Modeling", *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 16, Issue 1, 2014, pp.14-22.
- Domas S. J., and Tiedeman D. V., "Teacher Competence: An Annotated Bibliography", *The Journal of Experimental Education*, 19 (2), 1950, pp.101-218.
- Hallenbeck, W. C., "Training adult educators", in Ely, M. (ed.), *Handbook of Adult Education in the United States*, Center for Adult Education, 1948.
- Henschke, J. A., "History of Human Resource Developer Competencies", in Dixon, N. M., and Henkelman, J., *The Academic Guide to Models for HRD Practice*. VA: The American Society for Training and Development (ASTD), 1991, pp. 9-29.
- Houle, C. O. , "Model of Professional education.", *Adult Education*, 6, 1956, pp.131-149.
- Kenny, J. B., "Core competencies of a trainer", *Industrial & Commercial Training*, Vol.11, Issue 1, 1979, pp.12-15.
- Klomp, G. O., *The Assessment of Occupational Competence*, Washington, D. C.; Report to the National Institute of Education, 1980.
- Knowles, M. S., "A General Theory of the Doctorate in Education.", *Adult Education Quarterly*, Vol.12, Issue 3, 1962, pp.136-141.
- Knowles, M. S., *The modern practice of adult education: Andragogy versus pedagogy*, New York Association Press, 1970.
- Knowles, M. S., *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*, 2nd Ed. , The Adult Education Company, 1980.
- Lindeman, E., "Preparing Leaders in Adult Education. Speech to the Pennsylvania Association for Adult Education", 1938 (Reprinted in *Training Teachers of Adults*, Edited by Brookfield, November 18, 1988)
- Mansfield, R. T., *Competencies desired with respect to teachers of industrial arts*, 1959.
- McClelland, D. C., "Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"", *American Psychologist*, January 1973, pp.1-14.
- McLagan, Patricia A., "Competency Models", *Training & Development Journal*, Vol. 34 Issue 12, 1980, pp.22-26.
- McLagan, Patricia A., "The ASTD Training & Development Competency Study: A Model Building Challenge.", *Training & Development Journal*, Vol. 36 Issue 5, 1982, pp.18-24.
- McLagan, Patricia A., "Models for HRD Practices.", *Training & Development Journal*, Vol.43, Issue 9, 1989,

ASTDとMcLaganによる研修担当者のコンピテンシー・モデルの生成過程～教師のコンピテンスおよび成人教育者のコンピテンシー研究の影響を手がかりとして～

- pp49-59.
- McLagan, Patricia A., "Great Ideas Revisited.", *Training & Development*, Vol.50, Issue 1, 1996, pp.60-65.
- McLagan, Patricia A., "Competencies: The Next Generation", *Training and Development*, Vol.51, Issue 5, 1997, pp.40-47.
- McLagan, Patricia A., and Bedrick., David., "Models for Excellence: The Results of the ASTD Training and Development Competency Study.", *Training & Development Journal*, Vol. 37 Issue 6, 1983, pp.10-20.
- Northwest Regional Educational Lab., P. O., *Summary of a Competency Based, Field Centered, Systems Approach to Elementary Teacher Education. Summary of the Final Report*, 1968.
- Pinto, P. R., and Walker, I. W., *A study of professional training and development roles and competences*, WI: American Society for Training and Development, 1978.
- Root, B. S. and Roberts, R. R., "Competencies Needed by Training Directors", *Training & Development Journal*, Vol. 20 Issue 6, 1966, p 2-13.
- Roy, Anindya Basu., and Ray, Sumati, *Competency-Based Human Resource Management*, Sage, 2019.
- 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)
- Turkett, A. K., *Effectiveness of the Undergraduate Curriculum in Teacher Education in Developing Desired Teaching Competencies*, 1959.
- Ulrich, Dave., Brockbank, Wayne., Johnson, Dani. and Sandholtz, Kurt., *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*, Society for Human Resource, 2008. (中島豊訳, 『人事コンピテンシー』, 生産性出版, 2013年)
- Ulrich, Dave., Brockbank, Wayne., Younger, Jon., and Ulrich, Mike., *Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside In*, McGraw-Hill, 2012. (加藤万里子訳, 『グローバル時代の人事コンピテンシー: 世界の人事状況と「アウトサイド・イン」の人材戦略』, マグロウヒル・エデュケーション, 2014年)
- Uttley, I. F. A., *Theoretical Competency Pattern for Elementary Teachers*, 1958.
- White, R. W., "Motivation Reconsidered: the Concept of Competence", *Psychological Review*, 66, 1959, pp.297-333. (佐柳信男訳, 『モチベーション再考—コンピテンス概念の提唱』, 新曜社, 2015年)
- 加藤恭子, 「アメリカにおけるコンピテンシー概念の変遷～1990年代におけるEQ概念の生成とコンピテンシー・モデルの分離を中心に～」, 経済集志, 81巻 2号, 2011年, pp.171-185.
- 加藤恭子, 「教師のコンピテンス研究と経営系コンピテンシー研究の関係性に関する一考察～1900～1960年代までの教師のコンピテンス研究を中心に～」, 経済集志, 92巻2号, 2022年, pp.175-187.
- 志々田 まなみ, 「アメリカ合衆国における Adult education 概念の形成過程」, 日本社会教育学会紀要, 38巻, 2002年, pp.79-88.
- 志々田 まなみ, 「アメリカ成人教育協会の組織形成の理念—M. A. カートライトの構想を中心に—」, 日本社会教育学会紀要, 40巻, 2004年, pp.61-70.
- 志々田 まなみ, 「アメリカ大恐慌期における緊急時教育プログラム—アメリカ成人教育協会の「ニューヨーク市失業者適応サービス」を事例として—」, 広島経済大学研究論集, 第33巻, 第4号, 2011年3月, pp.39-49.
- 島美佐子, 「M. ノールズの成人教育理論に関する考察—理想的な成人教育者像に焦点をあてて—」, 早稲田大学大学院教育学研究科紀要 別冊, 25号, 2, 2019年, pp.45-54.

## 参考文献

- McCullough and McLagan, Keeping the Competency Study Alive: Applications for the Training and Development Profession, *Training and Development Journal*, 37, 6, pp.24-28, 1983.
- 三輪建二, 「成人教育論の視点から」, 日本学習社会

学会年報, 1号, 2005年, pp.43-45.

(注)

- 1) ASTDは1944年に設立された教育研修・能力開発に関する専門団体である。2012年にThe Association for Talent Development (ATD)に名称が変更された。
- 2) 成人教育については2節(2)章で詳しく説明する。
- 3) 本項で紹介するアメリカにおける1900~1960年代の教師のコンピテンス研究については、加藤(2022)の研究を基にまとめている。
- 4) 原文では教師の「役割」としているが、内容的な齟齬が生じないように、教師のコンピテンスの要素と呼ぶ。
- 5) 志々田(2002)によれば、アメリカ成人教育協会では「成人教育」という用語を広めたものの、成人教育の定義を行っていない。「図書館での学習」を含める定義もあり、広範囲での学習が含まれている。
- 6) Hallenbeck(1948)の“Context Model of Training”については、Henschke(1991)自身も文献を入手しておらず、Brookfield(1988)の研究を引用する形で紹介しているにとどまっている。そのため、コンピテンスもしくはコンピテンスという用語が使用されていたかを確認するのは困難である。
- 7) 教育訓練・能力開発の担当者として、英語でもeducator, human resource developer, trainer, training director, instructorなど様々な用語が使用されているが、本論文では混乱を避けるため「研修担当者」で統一することとする。
- 8) BelmanとBlickによる“The Head of the Training Function”(1959)についても原著が入手できず、Henschke(1991)を引用する形となっている。
- 9) 14個のコンピテンス要素とは、プログラムの設計と開発、外部リソースの管理、職務・業績に関するトレーニング、個人の能力開発計画およびカウンセリング、トレーニングの研究、グループ・組織開発、マテリアルリソースの開発、専門職の自己啓発、研修・開発機能の管理、社内リソースの管理、管理職との関係維持、トレーニングおよび能力開発のニーズ分析、トレーニングプログラムの実施、適切なトレーニング手法の決定、である。
- 10) 11個のコア・コンピテンスは、アドミニストレーション、コミュニケーション、コースデザイン、評価、グループダイナミクスプロセス、学習理論、マンパワープランニング、個人と組織のインターフェイス、ティーチングプラクティス、トレーニング機器と教材、トレーニングニーズ分析、である。