

# 海外におけるコンピテンシーの研究に関する一考察

～ 2000 年以降の文献を中心に～

加 藤 恭 子

## I はじめに

アメリカで生成・発展したコンピテンシー・モデルの日本への導入は 2000 年前後の時期と言われている。その後、日本においては、コンピテンシーの概念に関する研究や、日本独自のコンピテンシーの解釈および使用方法が発達してきている。

そのため、日本におけるコンピテンシー研究に影響を及ぼした 2000 年以前のアメリカのコンピテンシー研究をまとめている文献は多いが、2000 年以降のアメリカを含むグローバルなコンピテンシーの研究の展開に注目した文献は非常に少ない。

そこで本稿は、2000 年以降、海外で発表されたコンピテンシー・モデルやコンピテンシー・モデリングの実証研究に注目し、その研究動向を明らかにしていく。本稿で使用する文献は、2000 年以降の人的資源管理系、産業・組織心理学系の権威ある学術誌<sup>1)</sup>を中心に渉猟したものである。

第 II 章では職務分析とコンピテンシー・モデリングの比較、第 III 章ではコンピテンシーとパーソ

ナリティや KSAOs (知識, スキル, 能力, その他の特徴) といった変数との関係性を軸に見ていく。さらに、第 IV 章では第 II 章, 第 III 章の結果を日本の状況と照らし合わせながら考察していくことによって、日本のコンピテンシー研究への示唆を得ることが本稿の目的である。

## II 職務分析との対比で見るコンピテンシー・モデリング

コンピテンシーという言葉が応用心理学の本に出てきて 40 年になり、コンピテンシー・モデリングの様々な面は長きにわたって、職務分析の研究者によって実践されてきた (Campion 等, 2011)。その一方で、「伝統的な職務分析方法の代替物」(Shippmann 等, 2000, Morgeson 等, 2004) として扱われているコンピテンシーに異議を唱える研究者もいる。

職務分析に代わるものとしてコンピテンシー・モデルに最初に注目したのは、1980 年代のコンピテンシー研究の中心的な人物の一人である McLagan である。McLagan (1980) は、硬直化した職務分析に代わる基準としてコンピテンシー・モデルに注目し、「職務のことだけしか記述していない職務分析よりも信頼性が高く、詳細なスキル・リストよりも簡潔で妥当性が高く、「直感」よりも一貫して正確である」と説明した。しかしながら、McLagan は人材開発を中心とするコンサルティング会社の創業者兼社長であり、心理学者ではなかったため、その妥当性を示せるよ

<sup>1)</sup> Journal of Applied Psychology, Personnel Psychology, Academy of Management Journal, Organizational Behavior and Human Decision Process, Academy of Management Review, Journal of Management, Journal of Organizational Behavior, Journal of Vocational Behavior, Human Performance において、2000 年以降、英語で書かれており、タイトルに「コンピテンシー」という言葉が使用されている文献を中心に、渉猟した。

うな統計的なアプローチはしていない(加藤, 2011)。

その後、1990年代のコンピテンシー・モデル導入のブームを経て、2000年代に入ると、漸くその妥当性を分析した論文が増えてくる。ここでは代表的なものを2つ紹介する。

### 1 Shippmann 等による調査 (2000)

Shippmann 等の調査目的は、混乱を巻き起こしているコンピテンシー・モデリングを定義付け、そのトレンドを説明することであるとしている。この調査の主体は、1997年に産業・組織心理学会においてコンピテンシー・モデリングの実践について調査を任命されたタスクフォースで、その主任が筆頭著者となっている Shippmann である。調査手法としては、そのタスクフォースが、文献研究と並行して、様々なバックグラウンドを持つ37人の内容領域専門家 (subject matter experts; SMEs) へのインタビューを行っている。インタビュー内容は、コンピテンシーとは何か、コンピテンシー・モデリングと職務分析の違いは何か、ビジネスや産業の顧客にコンピテンシーがなぜ魅力的に見えるのか、将来のコンピテンシー・モデリングとは何か、の4つである。

その中で本稿が焦点を当てるのは、2つ目のコンピテンシー・モデリングと職務分析との違いである。内容領域専門家の中には、コンピテンシー・モデリングと職務分析とを同じように考える人もいたようであるが、多くの人は両者のプロセスが異なるとしている。つまり、コンピテンシー・モデリングが“どのように (how)” 目的に応じ、仕事を成し遂げられているかに注目しているのに対し、職務分析は“何が (what)” 成し遂げられているかを見ているという。こういった両者の異なるアプローチに関して、文献研究の結果やインタビュー結果、タスクフォースのメンバーの議論において、10項目(①調査の方法、②集められた記述語内容のタイプ、③記述語内容の開発の手順、④記述語内容の詳細は何か、⑤ビジネスの目標や戦略への結びつき、⑥内容のレビュー、⑦記述語内容のランキング、⑧信頼性のアセスメント、⑨アイテム/カテゴリー維持基準、⑩文書化)についてそれぞれ「厳しさ」の5点尺度(1.低い、2.低い/中程度、3.中程度、4.中程度/高い、5.高い)で評定した結果、表1のように示されている。⑤の「ビジネスの目標や戦略への結びつき」以外全てで職務分析の方がより厳密であるという結果となっている。職務分析がボトムアップ

表1 コンピテンシー・モデリングと職務分析の「厳しさ」の平均値

	コンピテンシー・ モデリング	職務分析
① 調査の方法	2.00	3.73
② 集められた記述語内容のタイプ	1.73	3.82
③ 記述語内容の開発の手順	2.64	4.09
④ 記述語内容の詳細は何か	2.09	4.00
⑤ ビジネスの目標や戦略への結びつき	4.45	2.27
⑥ 内容のレビュー	2.90	3.70
⑦ 記述語内容のランキング	2.27	3.55
⑧ 信頼性のアセスメント	1.73	3.55
⑨ アイテム/カテゴリー 維持基準	2.40	4.10
⑩ 文書化	3.36	4.64

出典：Shippmann 等 (2000, p.722) を著者一部改編

であるなら、トップダウンのような形で作成されることが多いコンピテンシー・モデルは、経営戦略等を反映しやすいということが利点であるので、⑤の得点が高いのは当然と言える。しかし、⑧の「信頼性のアセスメント」の低さについては、尺度として職務分析より信頼を得にくいと言えるであろう。Shippmann等はコンピテンシー・モデリングの実践は急に発展してきたものであるために、一貫性や再現性を評価できるような努力をしていないとしている。

また、Shippmann等が強調するのは、コンピテンシーの流行は産業・組織心理学が先導したわけではないということである。つまり、産業・組織心理学者がよく理解している職務分析と比べると、まだまだ信頼性に問題が生じるということである。

それにもかかわらず、コンピテンシーが顧客にとって魅力的に映る要因を明らかにするために、Shippmann等は付随して7つの項目（①どの程度コア・コンピテンシーにフォーカスしているか、②職務に関する知識や技術的なスキルをどの程度文書化しているか、③短期間の職務マッチに対して長期間の組織フィットをどの程度やっているか、④短期間の職務マッチに対して長期間の組織フィットをどの程度やっているか、⑤カテゴリーラベルなどにどの程度妥当性があるか、⑥どの程

度、教育訓練に応用できるか、⑦どの程度、採用、人事評価、その他人事の決定に応用できるか）について尋ね、コンピテンシー・モデリングと職務分析を比較している。

回答者は産業・組織心理学タスクフォースの11人のメンバーで、それぞれ5点尺度（1.ほとんどない、2.限られた程度、3.いくらか、4.かなり、5.最大級に）で評定している。その結果が表2に示されているが、②の「職務に関する知識や技術的なスキルをどの程度文書化しているか」と、⑦「どの程度、採用、人事評価、その他人事の決定に応用できるか」に関しては、職務分析の方が平均値が高いが、その他の5項目でコンピテンシー・モデリングが上回っている。得点が高い順に、⑤カテゴリーラベルの妥当性（4.64）、⑥教育訓練への応用性（4.55）、①コア・コンピテンシーへのフォーカス度（4.00）、④職務定義などに個人価値やパーソナリティを含めている点（3.91）、③短期の職務マッチよりも、長期的な組織フィットをやっている点（3.82）となっている。以上5点が、顧客がコンピテンシー・モデリングに魅力を感じている点であるとした。

以上のように、Shippmann等は、尺度の厳密性という点においてコンピテンシー・モデリングは職務分析に比べて、一貫性がなく、信頼性に乏しいと批判している。しかしながら、一部の職務

表2 他の7項目に関する程度の平均値

	コンピテンシー・モデリング	職務分析
① どの程度コア・コンピテンシーにフォーカスしているか	4.00	2.45
② 職務に関する知識や技術的なスキルをどの程度文書化しているか	2.00	4.55
③ 短期間の職務マッチに対して長期間の組織フィットをどの程度やっているか	3.82	2.55
④ 職務などの定義において、どの程度個人価値やパーソナリティのオリエンテーションを含めているか	3.91	2.45
⑤ カテゴリーラベルなどにどの程度妥当性があるか	4.64	3.18
⑥ どの程度、教育訓練に応用できるか	4.55	3.55
⑦ どの程度、採用、人事評価、その他人事の決定に応用できるか	3.09	4.36

出典：Shippmann等（2000, p.728）を著者一部改編

表3 職務の構成要素に対するコンピテンシー、能力、タスクの記述例

コンピテンシー	
ルーティンの情報を記録する、オリジナルなコレスポンドンスを作成する、ミーティングの準備、文書の校正などにおいてコンピテンシーを発揮する	
能力	タスク
電話のメッセージや他のルーティンの情報を記録する能力	電話のメッセージや他のルーティンの情報を記録する
コレスポンドイングにフォームの紙を使って答えることができる能力	コレスポンドイングにフォームの紙を使って答える
オリジナルなコレスポンドイングを作成することができる能力	オリジナルなコレスポンドイングを作成する
ミーティングの準備をすることができる能力	ミーティングの準備をする
文書の校正ができる能力	文書の校正をする

出典：Morgeson 等 (2004, p.678) を一部抜粋

分析よりも評価の高い部分、例えば、パーソナリティや価値志向といった変数を、コンピテンシー・モデリングから職務分析の中にも入れることによって、職務分析自体がより良いものになっていくとまとめている。また、将来的にもコンピテンシー・モデリングと職務分析の境界線がなくなっていく、両者が配合されたものになる可能性もなきにしもあらずであると述べている。

## 2 Morgeson 等による研究 (2004)

Morgeson 等も Shippmann 等と同様に、コンピテンシー・モデリングの過程が職務分析よりも曖昧であるということを示す異なる分析手法により証明している。Morgeson 等の調査は、職務分析を行う際のインタビューにおいて、現職者の自己呈示がタスクに関してよりも、能力に関しての方が誇張されることを示している。この調査においては、12の職務構成要素<sup>2)</sup>に対して、それぞれタスク、能力、コンピテンシーに分けて質問している。タスク、能力、コンピテンシーの定義付けは、タ

スクの記述に「～できる能力」(ability)を単純に付け加えただけのものが能力の記述となっており、コンピテンシーはタスクと能力の記述の総合となっている。表3はその例である。

また、表3のような項目に対し、4点「頻度尺度」(4. 日常的に行う～1. 年に一回、もしくはほとんどしない)、3点「重要性尺度」(3. とても重要である～1. それほど重要でない)、3点「エントリーに必要な尺度」(3. 直ちにすることができる、2. すぐにする必要はないが、その職務のためにすぐに習得することができる、1. すぐにすることは期待されていないが、公式の訓練を受ければできる)で尋ねている。この調査の対象者は、全米にわたる公共的な組織に雇われている494人の事務職者である。

Morgeson 等は6つの仮説を立てているが程度の差こそあれ、全て支持されている。その中でも強く支持されたのは、仮説1の「能力の記述の方がタスクの記述に比べて、職務の構成要素として保証される」、仮説2の「要約された能力の記述の得点は、タスクの記述の点数と比べて高い」、仮説4の「要約された、もしくは平均的な偽の能力点数は偽のタスク点数に比べて高い」である。特に、仮説の1～4により、能力の得点は自己呈示による現職者の誇張の影響をより受けやすいという結果になっている。

<sup>2)</sup> 職務構成要素は、①書かれた文書の準備、②ファイリング、③記録、④職場の管理、⑤監督、⑥統計と財務、⑦タイピングとデータ入力、⑧コンピュータ・アプリケーション、⑨コンピュータ・システムの管理とメンテナンス、⑩他人への情報提供、⑪サービスの質への貢献、⑫チームワーク、となっている。

表3のように、タスクの記述に「～できる能力」という部分を加えたものが能力の記述となっているため、管理者と職務分析者に行われた調査では、タスクと能力の点数の差はほとんどなかったという結果になっている。恐らく、現職者はタスクに関しての質問は、客観的に答え、能力の質問になると自己評価も踏まえて主観的に答えてしまったのであろう。

さらに、コンピテンシーに関して言えば、「頻度の尺度」、「重要性の尺度」で共に、タスク、能力よりも高いという結果が示されている。ただし、「エントリーに必要な尺度」に関しては、コンピテンシーの方が低いという結果に至った。

以上のような結果から、Morgeson等は、タスク、能力、コンピテンシーの比較をした結果、タスクが最も完全に観察できるものであり、最も影響を受けにくいと、誇張されない。一方、コンピテンシー・モデルの作成やグローバルな判断をする他の技術は、回答者による誇張の影響を受けやすいと結論付けている。さらに、伝統的な職務分析の代替物としてコンピテンシー・モデルの作成に移行した組織や研究者にとって、この研究は警告文となるかもしれないと付け加えている。さらに、コンピテンシーの定義としてモチベーション、信念、価値、自己概念といった、より観察ができない特徴を含む研究者もいる。我々が予期するのは、観察できない職務条件についてのより広いコンピテンシー明細は、現職者によってより大きな自己呈示を招く可能性が高いということである。

### 3 小括

これら2つの調査は、分析手法の差こそあれ、目的は共通してコンピテンシー・モデルは職務分析に代わり得る手法なのか、という点にある。Shippmann等（2000）はコンピテンシー・モデルが職務分析を少し緩やかにすることによって、変化の激しい時代に柔軟に対応させることができるようにしたものであると論文の前半部分で認め

ていたにもかかわらず、最終的には職務分析に比べて曖昧な手法であると批判している。

Morgeson等（2004）は、能力とタスクの記述がほぼ同じであるにもかかわらず、職務分析の手法で現職者にインタビューした際に起こる、自己呈示の能力の方がより大きいことを証明し、そこから能力を含むコンピテンシーの基準は、タスクを基準とする職務分析よりも信頼性が低いとしている。ただし、Morgeson等の研究においても、タスク、能力、コンピテンシーの定義が全く同じであり、例えばコンピテンシーにのみ含まれるパーソナリティ変数に関しては全く無視されている。つまり、元々異なる定義のはずのものが、タスクを基準として測定されているため、このような結果になったと言える。

以上のように、職務分析との比較で行われるコンピテンシーの実証分析は、コンピテンシー・モデリングの欠点である曖昧性を警告したものが中心であると言えよう。

## III パーソナリティ変数やKSAOsと コンピテンシーの関係性

本章ではパーソナリティ変数やKSAOsといった古くからある変数と新しい変数であるコンピテンシーとの関係性を明らかにした文献を中心に紹介していく。

### 1 Bartramによる研究（2005）

BartramはSHLグループ<sup>3)</sup>の調査担当重役であり、SHLが開発したグレート8と呼ばれるコンピテンシー・モデルに関する29の妥当性の研

<sup>3)</sup> この論文が発表された2005年当時、SHLグループはイギリスに本拠を置く、人事アセスメントやコンサルティングの会社であったが、2016年2月現在は、SHL Talent Measurementと名称を変更しており（URL: <https://www.cebglobal.com/shl/uk/>）、アメリカに本拠を置くCEBというIT・情報サービス系の企業の傘下にある。

表4 SHL Universal Competency Framework

因子	Competency domain title	仮定されるビッグ5, モチベーション, 能力との関係
1	指揮と決定 Leading / Deciding	パワーとコントロール欲求, 外向性
2	サポートと協力 Supporting / Cooperating	同調性
3	相互作用とプレゼンテーション Interacting / Presenting	外向性, 一般的なメンタル能力
4	分析と翻訳 Analyzing / Interpreting	一般的なメンタル能力, 開放性
5	創造と概念化 Creating / Innovating	開放性, 一般的なメンタル能力
6	組織化と実行 Organizing / Executing	勤勉性, 一般的なメンタル能力
7	適応と模倣 Adapting / Coping	感情的な安定性
8	進取性と行動 Enterprising / Performing	達成動機, 否定的な同調性

出典：Bartram (2005, p.1187) を一部抜粋

究のメタ分析を通して、予測変数と結果変数の関係性を探索している。それまで妥当性に関する伝統的なアプローチは予測変数重視であり、そのためパーソナリティ尺度や能力尺度が多数存在していたが、メタ分析によってそれらを統合しようという試みである。さらに、コンピテンシーを職場において観察しうる行動と定義するなら、基準測定の基盤も提供できるとしている。

Bartramの研究で使用されるコンピテンシーの枠組みは、もともとは20コンピテンシーあるが、より一般的なものに絞り8つのコンピテンシーと112の構成要素となっている。その8つのコンピテンシーをグレート8と呼び、表4のように示されている。また、関連すると思われるビッグ5やモチベーション、能力も付随して明記されている。

この調査はコンピテンシーの潜在的要素（パーソナリティや能力のテストに基づいたもの）の測定とコンピテンシー（コンピテンシー・モデルの様々な点から見たパフォーマンスを上司がレー

ティングしたものを通して評価された）との関係を明らかにするものである。

調査の方法としては、様々な顧客の組織から集められた29の研究で、地域的にはイギリス、それ以外のヨーロッパ、トルコ、中東、南アフリカ、極東そしてアメリカからのデータであり、業種や職務は様々である。また、サンプルの数としては、4,861となっている。

メタ分析に使用しているデータは、SHLが開発した「職務パフォーマンス・コンピテンシー・インストルメント」もしくは「顧客スペシフィック・メジャー」と呼ばれるもののどちらかで、評価はライン・マネージャーが行っている。

主の目的であるメタ分析の前に行われたグレート8コンピテンシーとビッグ5の相関分析を見ると、表5のように相関が高いことを示している。このことから、表4のビッグ5の部分が支持されている。

次に、Bartramは、パーソナリティ単独、能力単独、パーソナリティと能力の複合予測変数に

表5 ビッグ5とグレート8パーソナリティ・ベース混成予測変数の相関関係

パーソナリティ・ベースの グレート8予測変数	ビッグ5予測変数				
	外向性	協調性	開放性	勤勉性	情緒安定性
指揮と決定	0.37	- 0.15	0.04	- 0.12	- 0.13
サポートと協力	0.17	0.90	- 0.05	- 0.06	0.06
相互作用とプレゼンテーション	0.89	0.01	0.09	0.22	- 0.17
分析と翻訳	- 0.10	- 0.18	0.39	0.16	0.06
創造と概念化	0.17	- 0.18	0.61	- 0.12	- 0.10
組織化と実行	- 0.23	0.00	- 0.01	0.96	0.06
適応と模倣	- 0.02	0.02	- 0.11	- 0.06	- 0.86
進取性と行動	0.13	- 0.41	0.01	0.06	0.01

出典：Bartram（2005, p.1193）を一部抜粋

に基づき、グレート8コンピテンシーのメタ分析を行っている（表6）。

表6が示唆していることは、パーソナリティと能力の複合予測変数に関しては半分のケースが75%ルールをパスしている一方で、パーソナリティ単独だと8つのコンピテンシーのうちたったの3つ（指揮と決定、創造と概念化、進取性と行動）、能力単独だと1つ（適応と模倣）となってしまう。しかし、適応と模倣のコンピテンシーのケースでは、平均の妥当性がほぼ0に近いと、能力はコンピテンシーという点で言えば、妥当性のある予測変数とは言えないことを示している。

この論文の仮説は2つで、仮説1「対応しているグレート8コンピテンシーの得点とコンピテンシーの潜在得点の相関関係は、対応していない組み合わせより高い」、仮説2「パーソナリティ予測変数は、コンピテンシーの8つ全ての領域で相関があるだろう。その一方で、能力ベースの予測変数は職務知識やスキルの吸収によって実証されるコンピテンシーの分野にのみ相関があるであろう」というものである。

結果として、仮説1は支持されたが、仮説2については、パーソナリティ予測変数は確かにグレート8の全てに高い妥当性を示したものの、能力ベースの予測因子は、グレート8のうちの4つ

だけである。「分析と翻訳」の能力変数ではコンピテンシーと最も関係が高く、パーソナリティ変数、特にビッグ5が使用される時は、能力変数よりもコンピテンシーを広くカバーしていることがわかる。しかし、結果が示したのは、グレート8コンピテンシー・モデルを予測変数として使用すると、ビッグ5を予測変数、グレート8を基準変数という形にミックスしたモデルを使用するより、明確で強い関係性が示された。つまり、予測ドメインをグレート8にすれば、ビッグ5よりも良いということである。

以上のような結果から、Bartramは、グレート8モデルの利点は能力、パーソナリティ、モチベーションのような予測変数を統合した枠組みを提供できる点であり、職務のパフォーマンスを理解するのに大きく貢献したと結論付けた。確かに、ビッグ5やパーソナリティのような予測変数に似ているものではあるが、グレート8は予測変数というより基準変数であるため、具体的にそれは何かということ予測でき、採用でテストする際に実用的なのである。グレート8コンピテンシーは、人々のパフォーマンスを、より信頼性があり、効果的に測定できるのである。

表6 パーソナリティ単独変数, 能力単独変数, パーソナリティと能力の複合予測変数に基づいたグレート8コンピテンシーに対するメタ分析の結果

	研究数	N	r	p	SDp	% var	10% CrI
<i>パーソナリティ単独</i>							
指揮と決定	18	2152	0.164	0.245	0.072	78.77	0.153
サポートと協力	16	2114	0.130	0.197	0.159	40.00	- 0.007
相互作用とプレゼンテーション	18	2157	0.221	0.329	0.106	60.36	0.192
分析と翻訳	17	2121	0.179	0.264	0.144	45.68	0.079
創造と概念化	12	1727	0.213	0.305	0.062	77.41	0.226
組織化と実行	18	2156	0.163	0.238	0.139	49.65	0.060
適応と模倣	15	1977	0.115	0.164	0.114	57.06	0.019
進取性と行動	16	2051	0.162	0.237	0.047	88.61	0.177
<i>能力単独</i>							
指揮と決定	18	2152	0.043	0.074	0.188	36.30	- 0.167
サポートと協力	16	2114	0.007	0.022	0.120	55.97	- 0.132
相互作用とプレゼンテーション	18	2157	0.150	0.219	0.155	44.09	0.021
分析と翻訳	17	2121	0.276	0.404	0.198	26.67	0.150
創造と概念化	12	1727	0.173	0.242	0.094	60.98	0.122
組織化と実行	18	2156	0.104	0.156	0.157	44.70	- 0.045
適応と模倣	15	1977	0.051	0.076	0.054	86.41	0.007
進取性と行動	16	2051	0.028	0.051	0.160	41.78	- 0.154
<i>パーソナリティと能力</i>							
指揮と決定	18	2152	0.171	0.257	0.034	94.25	0.213
サポートと協力	16	2114	0.133	0.201	0.164	38.19	- 0.009
相互作用とプレゼンテーション	18	2157	0.270	0.397	0.134	46.29	0.225
分析と翻訳	17	2121	0.299	0.438	0.177	30.31	0.210
創造と概念化	12	1727	0.253	0.357	0.054	80.48	0.287
組織化と実行	18	2156	0.205	0.302	0.065	81.30	0.219
適応と模倣	15	1976	0.128	0.180	0.099	63.59	0.053
進取性と行動	16	2051	0.163	0.240	0.028	95.48	0.204

出典：Bartram (2005, p.1193)

## 2 Maurer等による研究(2003)

Maurer等はキャリアに関連するスキルの“改良性”に対する信念に関する研究を行った。他のコンピテンシー研究に比べてこの研究のユニークなところは、調査の対象として、企業で働く人だけでなく、大学生に対しても行っている点、またコンピテンシーの冰山モデルを検証した点である。

コンピテンシーの冰山モデル(図1)は、Spencer & Spencer (1993)がコンピテンシーの概念をわかりやすく伝えるために図示したものであり、日本においてもコンピテンシーを説明する

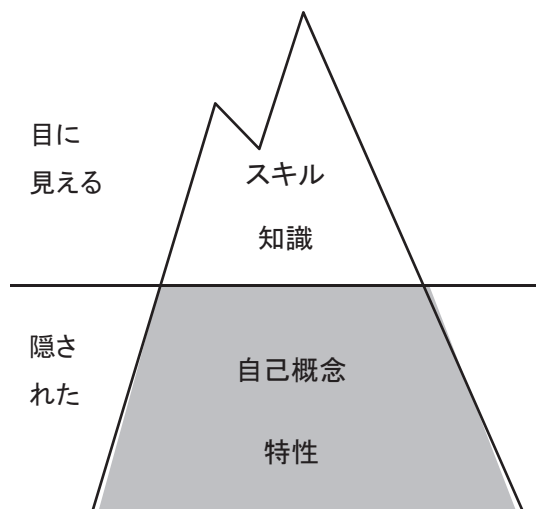
際に必ずと言って良いほど使用される図である。

しかしながら、概念的な図であり、これを検証しようと試みたものはこれまでになかった。そこで、Maurer等はこの冰山モデルを検証したのである。

まず研究1の対象者は大学生257名で、調査手法はKSAOsの48項目に対して、「人々は自分の\_\_\_\_を改善できる」と、下線の部分に48項目を当てはめていく形で質問し、1.全く同意しない、から5.非常に同意する、の5段階(3.はどちらでもない)で答えてもらっている。

次に研究2では、大きな国際非営利組織の従業員





出典：Spencer and Spencer (1993, p.11)

図1 Spencer & Spencer のコンピテンシー概念図

員 264 名に対して、KSAOs の 25 項目に対して、

1. 改善したり、変えたりするのは非常に難しい、
2. 改善したり、変えたりするのは比較的難しい、
3. いくらかの時間と努力があれば、改善したり、変えたりできる、
4. 改善したり、変えたりするのは比較的簡単、
5. 改善したり、変えたりするのはとても簡単な 5 段階で尋ねている。

次に、研究 1 で測定した 48 の KSAOs を冰山モデルに従って（1）動因と特性、（2）自己概念と特徴、（3）知識とスキルの 3 つのカテゴリーに分類した。また、研究 2 で測定した 25 の KSAOs を、（1）モチベーションと認知（つまり、冰山モデルの動因と特性）、（2）知識と経営（つまり、冰山モデルの知識とスキル）の 2 つのカテゴリーに分類した。どちらの研究においても、一番開発しにくい（1）の平均値が最も低く、（2）、（3）と上がるにつれて、平均値も上がるという結果になっている。このことから冰山モデルは研究 1、研究 2 で支持されたと言える。

以上のように、実際のスキルや能力の変化を評価しているのではなく、改善できるかという可能性について聞いているだけではあるが、冰山モデルを定量的に検証している研究は非常に珍しいと

言えよう。

### 3 Champion 等による研究（2011）

2000 年以降の文献は定量的な分析が多いが、Champion 等の研究は、主要な企業、コンサルティング会社、大学、産業・組織心理学会のコンピテンシー・モデリングのタスクフォースなどの予想に基づき、コンピテンシー・モデリングのベストプラクティスをまとめているという点で、他の研究と異なっている。

Champion 等のコンピテンシー・モデルの捉え方は、職務における効果的なパフォーマンスに必要とされる KSAOs をまとめたものであるとしている<sup>4)</sup>。個々の KSAOs もしくは KSAOs を組み合わせたものがコンピテンシーであり、コンピテンシーのセットがコンピテンシー・モデルと呼ばれると言う。しかし、いくつかの点でそれは KSAOs のリスト以上のものであると言う。

一方、同じように比較されることの多い職務分析に対しては、異なる点が多いとしている。1 つ目は、エグゼクティブは一般的にコンピテンシー・モデリングにより注目する。2 つ目は、コンピテンシー・モデルはしばしば平均的なパフォーマーとトップのパフォーマーを区別することを試みる。3 つ目は、コンピテンシー・モデルは従業員レベルでどのようにコンピテンシーが変わるか、もしくは、上達するかという記述を頻繁に含む。4 つ目は、コンピテンシー・モデルは大抵ビジネスの目標や戦略と直接的にリンクしている。5 つ目は、コンピテンシー・モデルは典型的にボトムアップ（ラインの従業員からスタート）ではなく、トップダウン（エグゼクティブからスタート）しているという点である。6 つ目は、コンピテンシー・モデルは将来、職務必要条件を直接的もし

4) 例えば、Green (1999), Kochanski (1997), Lucia & Lepsinger (1999), Mansfield (1996), Mirabile (1997), Parry (1996), Rodriguez 等 (2002), Shippmann 等 (2000) も同じように定義していると Champion 等は言う。

表7 コンピテンシー・モデリングのベストプラクティス

<p>コンピテンシーの情報を分析する（コンピテンシーの確認）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織的な文脈を考える</li> <li>2. コンピテンシー・モデルと組織目標・目的を結び付ける</li> <li>3. トップから始める</li> <li>4. コンピテンシーを開発するために、厳密な職務分析の方法を使用する</li> <li>5. 未来志向型の職務必要条件を考える</li> <li>6. 唯一の方法を追加する</li> </ol>
<p>コンピテンシーの情報を組織化し、発表する</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. コンピテンシーの詳細綿密な分析を定義する</li> <li>8. コンピテンシーの熟達レベルを定義する</li> <li>9. 組織的な言語を使用する</li> <li>10. 基本的な（職務横断的）コンピテンシーと技術的（専門職務）コンピテンシーの両方を含める</li> <li>11. コンピテンシー・ライブラリーを利用する</li> <li>12. 粒度（コンピテンシーの数と詳細の量）の適切なレベルを達成する</li> <li>13. 従業員にコンピテンシー・モデルを伝えるために図形、絵、発見的教授法を使う</li> </ol>
<p>コンピテンシーの情報を使用する</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. コンピテンシー・モデルの受容と使用を保証するために組織開発の技術を使う</li> <li>15. HR システム（雇用、評価、昇進、報酬）を開発するためにコンピテンシーを使う</li> <li>16. HR システムを調整するためにコンピテンシーを使う</li> <li>17. 組織を作る効果的な職務パフォーマンスの実務的な“理論”を開発するためにコンピテンシーを使う</li> <li>18. コンピテンシー・モデルの有用性を高めるために IT を使う</li> <li>19. 時を超えてコンピテンシーの現在性を維持する</li> <li>20. 法的な防衛（例：テストの有効性）にコンピテンシー・モデリングを使う</li> </ol>

出典：Campion (2011, p.230) を参考に著者作成

くは間接的に考えるかもしれない。7つ目は、コンピテンシー・モデルは使用を簡単にする（例えば、組織特有の言語、図、記憶すべきものを簡単に図解する、など）という形で示されるかもしれない。8つ目は、たまに、測定可能な数のコンピテンシーが確認され、多次元機能や職務ファミリーに適応する。9つ目は、コンピテンシー・モデルは頻繁に HR システムを調整するために積極的に使用される。最後に、コンピテンシー・モデルは大きな組織変革をするために組織開発の仲介役となることもある。

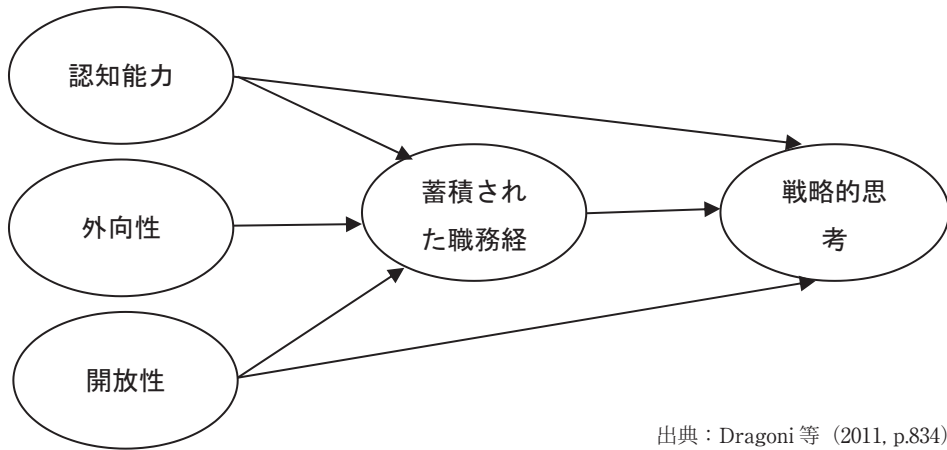
以上のように、職務分析に比したコンピテンシー・モデルの利点を述べつつ、表7のようにコンピテンシー・モデリングのベストプラクティスをまとめ上げた。3の「トップから始める」というのは、計画を支援してもらうために組織のトップの人を取り込んでいく、ということを行っている。伝統的な職務分析は従業員から情報を集めることから始める、のと正反対と言える。次に4の

「コンピテンシーを開発するために、厳密な職務分析の方法を使用し、未来志向型の職務必要条件を考える」であるが、伝統的な職務分析の方法と結び付けることによって、かなり正確なコンピテンシー・モデリングができるということである。ただし、職務分析は過去のをまとめたものであるため、コンピテンシーとするためには、未来志向型にする必要があるのである。

Campion 等の研究の新しい点はコンピテンシー・モデリングがこれら多くのベスト・プラクティスを1つのプログラムにまとめたことにあると言えよう。

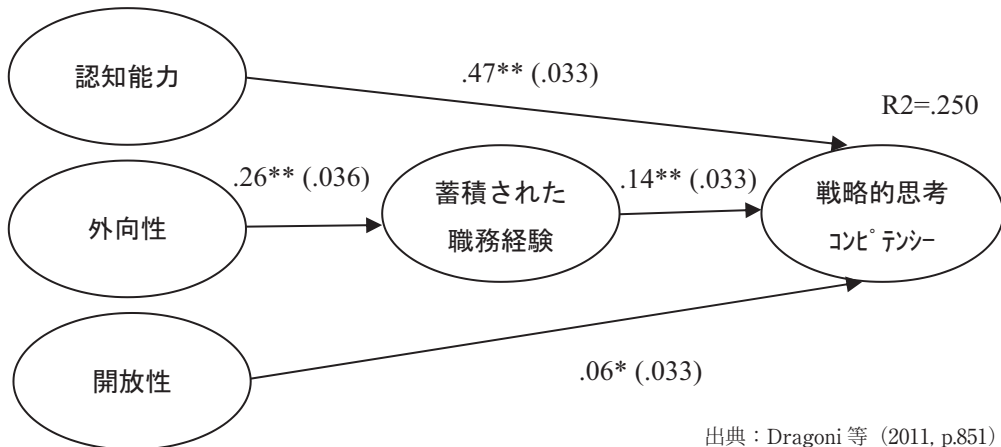
#### 4 Dragoni 等による研究 (2011)

Dragoni 等の研究は、蓄積された職務経験についての調査を行っており、それがエグゼクティブのコンピテンシーとして最も重要と考えられる「戦略思考のコンピテンシー」と因果関係があると仮説を立てている。さらに、戦略思考のコンピ



出典：Dragoni 等（2011, p.834）

図2 エグゼクティブの蓄積された経験の仮説モデル



出典：Dragoni 等（2011, p.851）

図3 エグゼクティブの蓄積された経験の結果

テンシーとの因果関係があるものとしてパーソナリティ変数（特に、外向性と、開放性）、認知能力を挙げ、図2のような仮説モデルを作成した。

調査方法としては、アセスメントセンターに参加した703名のエグゼクティブで、戦略思考のコンピテンシーに関しては、5つのアセスメントにおける行動をアセッサが評価している。認知能力に関しては、認知能力を測る2つの方法（Wesman Personnel Classification (Wesman, 1965) と Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal Form A (Watson & Glaser, 1980)）を使用し測定している。また、外向性と開放性については、

Global Personality Inventory (2001) のリッカートの5件法で測定している。最後に、蓄積された職務経験については、Leadership Experience Inventory (VanKatwyk & Laczó, 2004) の48項目を使用している。このようなデータから回帰分析、そしてパス解析を行った結果、蓄積された職務経験とエグゼクティブの戦略的思考のコンピテンシーは正の相関があり、エグゼクティブの認知能力は戦略的思考のコンピテンシーと最も高い相関を示すという結果に至った(図3)。その一方で、開放性と戦略的思考のコンピテンシーとの相関はかなり低かった。

## 5 小括

第Ⅱ章の職務分析との比較とは異なり、パーソナリティ変数やKSAOsとコンピテンシーとの関係性について実証研究を行ったものは、コンピテンシーに対して批判的ではなく、むしろ類似点を証明しようとしているものが多いように思える。

特に、Bartram (2005) はメタ分析によって、これまで別々に測っていたパーソナリティ・テストと能力テストをコンピテンシー・モデルによって統合できることを証明した。また、氷山モデルを定量的に証明した Meurer 等 (2003) やエグゼクティブに最も必要と思われる戦略思考のコンピテンシーについて、パーソナリティ変数との関係性をパス図で示した Dragoni 等 (2005)、それぞれアプローチの仕方が異なっており、様々な視点からの検証が進んでいると言える。

しかし、その一方で、体系的にコンピテンシーを整理したものがないため、分散化しすぎて、コンピテンシー研究の全体像がつかみにくい結果となっている。

## IV 考察および今後の課題

以上のように、2000年以降のアメリカを中心とした海外の権威ある学術誌の中から、タイトルにコンピテンシーという言葉が入っている文献を抽出し、さらにその中から特徴的なものを紹介してきた。本章では、紹介した実証研究について、日本におけるコンピテンシー研究と対比することによって、今一度論じていきたい。

まず、第Ⅱ章の職務分析との対比であるが、日本にも職務分析の手法は入ってきているものの、アメリカをはじめとする諸外国のように厳密に使用されているわけではなく、人事制度の根幹になっているわけでもない。また、日本の企業がコンピテンシー・モデルを導入するに至ったのは、それまで中心であった職能資格制度を維持するのが難しくなってきたからであるが、職能資格制度はコンピテンシー・モデル以上に曖昧な制度であ

るため、第Ⅱ章のような議論は日本では起こらないであろう。

第Ⅲ章では、パーソナリティ変数やKSAOsとの関係性を明らかにするような分析が行われている文献を中心に紹介した。日本においては、パーソナリティや能力の部分を評価に含むのが当たり前であったため、こちらの方が応用できる部分が多いように思われる。ただし、日本においては記述的なレビュー論文がほとんどであるため、メタ分析などデータ解析によるコンピテンシー・モデルの精査はほとんど行われてきていない。二村 (2009) は、データに基づく事前、事後の検討は、一朝一夕に成果が得られるわけではないため、運用のプロセスにコンピテンシーを測定するだけでなく、パーソナリティなどの参照データが収集できる仕組みにしておき、継続的に統計解析を加えていく必要があると指摘している。コンピテンシーを導入する背景は異なるものの、データに基づく議論が日本には不足しているということが言える。

第Ⅲ章で紹介した文献は、それぞれの分析手法も異なり、また対象もバラバラであるため、本稿で体系的に論じるまでには至らなかったが、このような実証研究が今後の日本のコンピテンシー研究においても必要であることの示唆は得られたように思われる。

以上のように、本稿では、コンピテンシー・モデルもしくはモデリングが何の尺度と対比しているかという軸で展開してきた。しかし、こういった職種、職務に多くコンピテンシー・モデルが導入されているか、またそこにはどのような共通点があるか、といった視点でまとめるとまた異なったものになったであろう。また、それぞれの研究が多種多様の切り口で分析されているため、体系的に整理するには至らなかった。このような反省点を生かしつつ、今後は渉猟する文献の数を増やし、体系化することを課題としていきたい。

## 引用文献

- Dave Bartram, The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation, *Journal of Applied Psychology*, 2005, Vol.90, No.6, 1185-1203.
- Michael A. Campion, Alexis A. Fink, Brian J. Rugeberg, Linda Carr, Geneva M. Phillips, Ronald B. Odman, Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling, *Personnel Psychology*, 2011, 64, 225-262.
- Lisa Dragoni, In-Sue OH, Paul Vankatwyk, Paul E. Tesluk, Developing Executive Leaders: The Relative Contribution Of Cognitive Ability, Personality, And The Accumulation Of Work Experience In Redicting Strategic Thinking Competency, *Personnel Psychology*, 2011, 64, 829-864
- ePredix, Inc., *Global Personality Inventory Technical Manual*, Minneapolis, MN: Author, 2001.
- P. C. Green, *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
- 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』第81巻,第2号,2011年7月,21～35ページ。
- J. Kochanski, Competency-Based Management, Training and Development, 1997, 51, 41-44.
- A. D. Lucia, & R. Lepsinger, *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.)
- R. S. Mansfield, Building Competency Models: Approaches for HR Professionals, Human Resource Management, 1996, 35, 7-18.
- Todd J. Maurer, Kimberly A. Wrennl, Heather R. Pierce, Stuart A. Tross And William C. Collins, Beliefs about 'improvability' of career-relevant skills: relevance to job/task analysis, competency modelling, and learning orientation, *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24, 107-131.
- Patricia McLagan, Competency Models, *Training & Development Journal*, Vol.34 Issue 12, 1980, 22-26.
- R. J. Mirabile, Everything You Wanted To Know About Competency Modeling", *Training & Development*, August 1997, 73-77.
- Frederick P. Morgeson and Kelly Delaney-Klinger, Melinda S. Mayfield, Philip Ferrara, Michael A. Campion, Self-Presentation Processes in Job Analysis: A Field Experiment Investigating Inflation in Abilities, Tasks, and Competencies, *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol.89, No.4, 674-686.
- 二村英幸「第2章 コンピテンシーの測定」,『コンピテンシーとチーム・マネジメントの心理学』,2009年。
- S. R. Parry, The Quest for Competencies, *Training*, July 1996, 48-56.
- D. Rodriguez, P. Patel, A. Bright, D. Gregory, M. K. Gowing, Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices, *Human Resource Management*, 2002, 41, 309-324.
- Jeffery S. Shippmann, Ronald A. Ash, Unda Carr, Lorraine D. Eyde, Mariangela Battista, Beryl Hesketh, Jerry Kehoe, Kenneth Pearlman, Erich P. Prien, The Practice of Competency Modeling, *Personnel Psychology*, 2000, 53, 703-740.
- L. M. Spencer and S. M. Spencer, *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.)
- P. VanKatwyk and R. M. Laczko, *The Leadership Experience Inventory Technical Manual*, Minneapolis, MN: Personnel Decisions International, 2004.
- G. Watson, E. M. Glaser, *Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal Manual*, San Antonio, TX: The Psychological Corporation, 1980.
- A. G. Wesman, *Wesman Personnel Classification Test Manual*, New York, NY: The Psychological Corporation, 1965.

## インターネット資料

SHL Talent Measurement (<https://www.cebglobal.com/shl/uk/>)

## 参考文献

Victor M. Catano, Wendy Darr, Catherine A. Campbell,

- Performance Appraisal Of Behavior-Based Competencies: A Reliable And Valid Procedure, *Personnel Psychology*, 2007, 60, 201-230.
- Lisa Dragoni, Paul E. Tesluk, In-Sue Oh, Understanding Managerial Development: Integrating Evelopmental Assignments, Learning Orientation, And Access To Developmental Opportunities In Predicting Managerial Competencies, *Academy of Management Journal*, 2009, Vol.52, No.4, 731-743.
- Harold W Goldstein, Kenneth P. Yusko, Vasiliki Nicolopoulos, Exploring Black-White Subgroup: Differences of Managerial Competencies, *Personnel Psychology*, 2001, 54, 783-807.
- Filip Lievens, Juan I. Sanchez, Wilfried De Corte, Easing The Inferential Leap In Competency Modeling: The Effects of Task-Related Information And Subject Matter Expertise, *Personnel Psychology*, 2004, 57, 881-904.
- Lynn A. McFarland, Gunna (Janet) Yun, Crystal M. Harold, Luciano Viera, JR., Lorie G. Moore, An Examination Of Impression Management Use And Effectiveness Across Assessment Center Exercises: The Role Of Competency Demands, *Personnel Psychology*, 2005, 58, 949-980.