

研究ノート

コンピテンシー・モデリングに関する一考察

～日本におけるモデリング・プロセスで生じる問題点～

加藤 恭子

概 要

本研究はアメリカを始めとする海外のコンピテンシー・モデリングについてまとめた上で、日本企業がモデリングを行った際に生じる問題点をモデリング・プロセスごとに明らかにしたものである。

日本の人事評価手法は1920年代から1950年代まではアメリカから輸入してきたものであるが、その後、年功序列慣行や年功要素の強い職能資格制度の普及により、1960年代を境に人事評価研究は低調になっていった。しかし、1990年代のバブル崩壊に端を発する長引く不況により、人事評価を厳格に行う必要に迫られ、注目を集めたのがアメリカで当時流行していたコンピテンシー・モデルである。

ただし、コンピテンシー・モデルは職務分析の下地がない日本企業にとっては、自社におけるモデリングや尺度としての妥当性・信頼性の検証といったメンテナンスを行うのが難しい。本研究は、このような日本の人事評価の歴史的背景から生じるコンピテンシー・モデリングの難しさについて、①評価のどこの部分で使うか、もしくは人事制度に使うか、②モデリングをどのように行うか、③モデルに行動基準評定尺度法を使うか、④妥当性の検証をどのように行うか、の4点から検討している。

I はじめに

コンピテンシーはアメリカにおいては1990年代、日本においては2000年頃からブームとなり、導入から20年近くが経とうとしている。日本企業の現場においては、導入ニーズがありながらも導入が難しい点や、導入しても日本企業にフィットしないという問題点が指摘される。

海外のコンピテンシー研究では、2000年以降、コンピテンシー・モデリングや妥当性検証など様々な角度から研究がされるようになってきているが、日本においてはコンピテンシーとは何かという初歩段階に未だに焦点が当てられており、コンピテンシー・モデリングのプロセスに焦点を当てた研究や尺度やモデルの妥当性検証の研究はほとんどなされていない。それは、欧米諸国に比べて、職務分析や妥当性検証がほとんど行われてきておらず、モデル設計が軽視されてきた背景も関係している。

そこで本稿では、第Ⅱ章で簡単に日本の人事評価および人事制度の歴史を振り返り、第Ⅲ章でアメリカにおけるコンピテンシー・モデリングの研究をモデリング・プロセス順に確認しながら、第Ⅳ章で日本におけるモデリング・プロセスで生じる問題点を明らかにしていく。

II 日本における人事評価および人事制度の流れ

コンピテンシー・モデリングについて論じる前に、この章では日本における人事評価および人事制度の流れについて簡単にまとめておきたい。日本においてコンピテンシー・モデリングで問題が生じるのは、欧米とは異なる人事評価や人事制度を使用してきた背景を無視できないからである。

なお、「人事評価」は、他に「人事考課」、「人事査定」、「アセスメント」など様々な用語が存在するが、本稿ではその中で最も広く捉える言葉である「人事評価」という用語で統一する。また、人事評価を「処遇を始めとした多様な目的に生かすために、従業員の組織での働きぶりを、ある一定の基準に従って判断する手続き」と定義する。一方、人事制度は「人事評価」の結果を「等級制度」、「報酬制度」に生かした、総合的な制度と定義する。本稿では人事評価と人事制度を区別して進めていく。

1 1960年代まで

組織内で上位者が下位者を評価するという行為は日本においても古くからあったとされる。古代中国で官吏の評価を考課と呼ぶことから、日本でも評価する行為は長らく人事考課と呼ばれてきた。しかし、遠藤(1999)は漠然と評価する行為ではなく、日本企業で行われている人事評価、つまり客観的な基準として定められた評価要素と評価尺度によって人を評価し、それを昇進、昇格、報酬に結び付ける手続きとしての人事評価の起源はアメリカの人事評価であるとしている。

アメリカにおける人事評価の歴史は20世紀初頭にさかのぼる。当時、工場の大規模化により賃労働者が急増し、効率的かつ客観的な管理が必要とされていた中で提唱されたのが、Tayler(1911)による科学的管理法である。科学的管理法は動作研究、時間研究により一日の標準的作業量(課業)を決め、それを基準として賃金の決定が行われる(差別出来高給制度)。これは経営管理に客観性を取り入れるきっかけとなるが、遠藤(1999)はこういった流れの一環として、人事評価も客観的な基準をもって行われるようになったとする。最初の客観的な基準を用いた人事評価は、Scott & Clothier(1923)が1916年から数年間をかけた生み出した評定尺度法である。評定尺度法は、良い、やや良い、普通、やや悪い、悪い、というあらかじめ設定された段階によって判断するものである。このようなアメリカの人事評価手法が日本で紹介され始めたのは1920年代半ば頃であり、そこから1950年代まで日本の研究者、実務家によって様々な人事評価手法が紹介され、実践に移されていく。

しかし、1960年代になるとアメリカの人事評価手法は次第に紹介されなくなる。その1つとして考えられるのが、戦後日本の産業界に普及し1955年頃までに定着した終身雇用慣行、年功序列慣行である。終身雇用慣行、年功序列慣行はその前提として、人の能力はそれほど差があるわけではなく、差を付けて競争をおおるよりも、職場の和、チームワークを優先させることにある。加えて、高度経済成長期であったために、定期昇給やベースアップが毎年のように行われ、従業員の格差付けをする必要がなかった時代でもあった。また、もう1つの理由として、人事評価による差別を主張する不当労働行為事件が1960年代半ばから急増したことも挙げられている(遠藤, 1999)。

以上のように、1920年から1950年代まではアメリカの人事評価手法がお手本として紹介され、導入されてきたが、1960年代を境に日本における人事評価および人事評価研究も低調になっていったのである。

2 1973年～1995年頃：職能資格制度の時代

終身雇用慣行、年功序列慣行が主流となっていたが、1960年代後半になってくると、ポスト不足の問題が顕在化してくる。そこで日経連（1969）によって出版されたのが『能力主義管理』である。『能力主義管理』はそれまで昇進、昇給の基準となっていた年齢や勤続年数から能力基準をベースとした職能資格制度に転換することを提言している。そこに1973年の第一次石油ショックによる不況が重なり、大企業から次第に職能資格制度を導入していくことになる。その後、1990年頃をピークとして約20年に亘り日本の人事制度の根幹となっていった。

職能資格制度は、「個々の従業員が保有する職務遂行能力の内容と程度に応じて、あらかじめ設定されている職能資格等級にすべての従業員を格付し、その等級にもとづき人事・賃金処遇を決定していく人事制度」と定義される（岩出、2016）。職能資格制度下での人事評価は、態度評価、能力評価、業績評価の3つが中心となっていたとされるが、中卒、高卒、大卒によってスタートする職能資格等級が決まっており、数年経つと次の等級に昇格できたり、一度昇格してしまうと降格されなかったりするなど、能力基準とはいえ、同期入社であれば40歳頃までは大体同じ等級に遇されているといったように、結局は年功要素の強い制度であった。

また、1980年代もバブル景気に代表されるような好景気の時代であったため、人事評価によって従業員に格差を付ける必要はなかった。ポスト不足によって昇進できない不満は、職能資格制度の職能資格等級を随時上げる、つまり昇格させ、さらにそれに付随して昇給もなされるため、従業員のモチベーションも維持できていたのである。この期間は人事評価や人事制度に大きな変化はなく、アメリカから新しい人事評価手法が入ってくることもなかった。そのため、人事評価に関する研究もされていない時期といってよいであろう。

3 1995年以降：アメリカの人事評価の再導入

1991年のバブル崩壊とその後の長引く不況により、1995年頃になると日本企業においては従業員の格差付けが必要となり、多くの企業で成果主義への転換が求められるようになった。そこで再びアメリカの人事評価手法が注目を集めるようになり、目標管理やコンピテンシーが紹介された。

目標管理は、期初に上司と部下の双方で作成、合意した目標に対して、どの程度達成したかを期末に評価するものであり、アウトプット（業績）を数値で絶対評価をする手法として、1990年代以降、使用されるようになってきている。目標管理のメリットは、担当する仕事が多様であっても、目標達成度という表面的には共通した1つの評価基準を設定できる点である（高橋、2010）。配置転換が多くゼネラリスト志向の強い日本企業においては、全社的に共通した人事評価基準の方が好まれるため、目標管理が多くの企業で導入しやすかったと考えられる。一方、デメリットとしては、目標の設定、目標への取り組み、評価といったサイクルが、一般的には半年～1年の期間で行われるため、時間を要する点とされるが、業績を数値で評価する手法として、管理職者だけでなく、一般職能の従業員に対しても広く導入されたことが日本企業の人事評価として1つの変革といってよい。

一方、コンピテンシーは1990年代のアメリカにおけるコンピテンシー・ブームに少し遅れて2000年前後から日本に導入されてきたものである。コンピテンシーは、アメリカの心理学者McClelland（1973）によって考え出された概念であり、読解力、文章力、計算力のような伝統的な能力（IQ）だけでなく、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を含めた総合的な能力の概念である。よって、コンピテンシーを評価要素として見るなら、多次元的な能力評

価をする点、さらに評価尺度として見るなら、行動基準評定尺度が使われているため、レベルに合わせて基準となる行動が提示される点、そして単なる人事評価としてだけでなく、職能資格等級や職務等級に代わる人事制度の根幹にできる点、という3つの点によって、日本の人事評価および人事制度の業界でブームと共に混乱を起こしたのである。そこで、次章において、アメリカを中心とした海外におけるコンピテンシー研究について、コンピテンシー・モデリングのプロセス順に説明していく。

Ⅲ コンピテンシー・モデリングのフレームワーク

1 コンピテンシーの定義とコンピテンシー・モデリング

コンピテンシーは1950年代には心理学用語としてすでに使用されていたとされるが(二村, 2001), アメリカでビジネスの世界に導入される契機となったのはMcClelland(1973)の論文“Testing for Competence Rather Than ‘Intelligence’”といわれている(Spencer & Spencer, 1993, 高橋・金井, 2001)。McClelland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を予想し得るものではないとし、読解力、文章力、計算力といったKSAsと呼ばれる「伝統的なもの」だけでなく、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」も能力の定義に含めていくことを提言する。その後Boyatzis(1982)やSpencer & Spencer(1993)¹⁾は、コンピテンシーは外部から開発しにくい根源的な特性として、動機、自己概念といったパーソナリティ要素を含む形であるというMcClellandの考えを引き継ぎながら、さらにそれが「成果につながる」、「高業績を生み出す」ものであることが強調された。

一方、コンピテンシーを「職務業績の背後にある知識やスキル」(McLagan, 1980)、「高業績に関わっている知識、スキル、能力(ability)、その他の特徴」(Mirabile, 1997)、「知能+教育+経験+倫理+/-興味」(Losey, 1999)といったような知能、知識、スキルといった伝統的な能力基準を重視するような定義もあり、コンピテンシーの定義は統一されていない。このように、米国でもコンピテンシーの定義が統一されぬまま日本に輸入されたのである。本稿では加藤(2011)の「コンピテンシーは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」という定義で進めていく。

コンピテンシーを人事評価や人事制度として使用するには、評価要素を抽出し、各要素の評価尺度を設定し、評価基準としてモデル化する必要がある。加藤(2011)がコンピテンシー・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。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価値観や戦略を反映するため、各社各様となる」と定義するように、評価目的、評価対象、評価要素、評価尺度といったモデリング次第で、全く異なるモデルが生まれる。

職務分析や職務記述書の作成に慣れているアメリカの企業にとっては、人事部に職務分析のプロがいるため、コンピテンシー・モデリングは職務分析の延長線上でしかない。しかし、前章で述べたように年功主義や能力主義によって、30年近く人事評価手法が現場でも研究でも発達しなかった日本企業においては、各社でコンピテンシー・モデリングを行うには困難が伴う。そこで次節から、コンピテンシー・

1) それぞれのコンピテンシーの定義は、「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」(Boyatzis 1982: 21)、「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」(Spencer & Spencer 1993: 9)となっている。

モデリングのプロセス順にアメリカを中心とした海外での代表的な研究をまとめていく。

2 コンピテンシー・モデリングの方法

コンピテンシー・モデリングの方法として Briscoe & Hall (1999) は4つ挙げている。リサーチベース・アプローチ、戦略ベース・アプローチ、価値ベース・アプローチ、そしてハイブリッド・アプローチである。リサーチベース・アプローチは、実際にある職務を遂行している高業績者と平均的な業績者の成果の差を生む行動を、行動結果面接 (BEI; Behavioral Event Interview) により抽出し、具体的な行動基準を明示していく方法である。Spencer & Spencer (1993) は表1のようにアプローチのプロセスを6段階で示す。

このリサーチベース・アプローチのメリットは、実際の行動に基づいて作成されていることであるが、その反面、デメリットとして、過去の行動を評価基準とすることになってしまうことである。実際に働いている人にリサーチする方法としては、McClellandが開発したとされる行動結果面接があり、Boyatzis や Spencer & Spencer に引き継がれてきたため、コンピテンシーのモデル作成にあたっては最も一般的な方法とされている。

戦略ベースのアプローチは、高業績者、平均的な業績者のコンピテンシーを比較分析するのではなく、組織の重要な戦略に基づいて、将来期待されるコンピテンシーをモデル化したものである。戦略ベース・アプローチの手順としては、企業のトップに将来期待する挑戦や機会と共に重要となるコンピテンシーについてインタビューをする。また、同じような戦略段階を経験した企業をベースに、必要とされるコ

表1 リサーチベース・アプローチによるコンピテンシー・モデリング

1. 業績効果性の評価基準	<ul style="list-style-type: none"> ● ハードなデータ：セールス、利益、生産性の測定 ● 上司の推薦 ● 同僚による評価 ● 部下による評価 ● 顧客による評価
2. 基準ごとのサンプルを選択	<ul style="list-style-type: none"> ● 卓越したパフォーマー ● 平均的なパフォーマー
3. データ収集	<ul style="list-style-type: none"> ● 行動結果面接 (BEI) ● パネル ● 調査 360 度評価 ● エキスパート・システムデータベース ● 観察
4. データ分析、コンピテンシー・モデル作成	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人が遂行すべき職務の要素 ● 職務を上手にこなす人たちの特性「コンピテンシー・モデル」
5. コンピテンシー・モデルの妥当性の検証	<ul style="list-style-type: none"> ● 行動結果面接 (BEI) ● テスト ● アセスメント・センター評価
6. 現場への応用	<ul style="list-style-type: none"> ● 採用 ● 育成 ● 専門職開発 ● 業績評価 ● 後継者計画

出所：Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993) Competence at Work, pp.120 ~ 121

ンピテンシーのデータベースを利用する企業もあるという (Briscoe & Hall, 1999)。戦略ベース・アプローチのメリットは、過去ではなく未来に必要となるコンピテンシー・モデルを作成できることである。一方、予測されたものは正確ではない可能性があり、事実に基づく行動ではなく、憶測でモデルが作成されていることがデメリットとなる。

価値ベース・アプローチは、組織の規範や文化的価値に基づいてコンピテンシーのモデルが作成される。代表的なアプローチ手順として、Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips, & Odman (2011) が表2のように20段階のステップを用意している。表2を見ると、4.の厳密な職務分析の方法を使用する、5.の未来志向型の職務必要条件を考える、といったところで、職務分析の手法をベースにコンピテンシー・モデリングを行っていることが分かる。さらに、15. HRのシステム(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、というところでは、単なる「人事評価」の方法としてではなく、「人事制度」としてのコンピテンシー・モデリングであることを意識しているところが分かる。

価値ベース・アプローチのメリットは、強いイノベーションの力を持ち、長期指向的である点である。一方、デメリットは、価値が間違っていると誤った方向性に行くことや、価値を実際の行動として落とし込むのが難しいという点である。

最後に、ハイブリッド・アプローチは上記3つのアプローチを混ぜたようなアプローチである。

Briscoe & Hall (1999) の調査では、リサーチベース・アプローチにより設計されたコンピテンシー・モデルが12社、戦略ベース・アプローチにより設計されたコンピテンシー・モデルが9社、価値ベース・アプローチとハイブリッド・アプローチがそれぞれ4社使用しているという。

表2 価値ベース・アプローチによるコンピテンシー・モデリング

<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"> 1. 組織的な文脈を考える 2. コンピテンシー・モデルと組織目標・目的を結び付ける 3. トップから始める 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 5. 未来志向型の職務必要条件を考える 6. 唯一の方法を追加する
<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"> 7. コンピテンシーの詳細綿密な分析を定義する 8. コンピテンシーの熟達レベルを定義する 9. 組織的な言語を使用する 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 11. コンピテンシー・ライブラリーを利用する 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 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
<p>コンピテンシーの情報を使用する</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 15. HRのシステム(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 16. HRシステムを調整するためにコンピテンシーを使う 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 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 19. 時を超えてコンピテンシーの現在性を維持する 20. 法的な防御(例:テストの有効性)にコンピテンシー・モデリングを使う

出所: Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M. & Odman, R. B. (2011) Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modelingを参考に著者作成

リサーチベース・アプローチに比べると、戦略ベース・アプローチや価値ベース・アプローチは、実際に働いている人から卓越したパフォーマー、平均的なパフォーマーを選抜し、行動結果面接を行い、コンピテンシーを抽出する、という手間がないため設計しやすいように思われる。しかし、戦略ベース・アプローチ、価値ベース・アプローチのデメリットにあるように、実際の職務行動とはかけ離れたモデルになってしまう危険性がある。

以上のように、コンピテンシー・モデリングをどのアプローチを使用して行うかで、抽出されるコンピテンシーの要素や尺度に大きな違いが出てくることになる。次節では、過去の研究で抽出されたコンピテンシーの要素について見ていく。

3 コンピテンシーの評価要素

コンピテンシーに関する研究で最も多いのが、「コンピテンシーとは何か？」であり、コンピテンシーの構成要素、評価要素は何であるかを追究したものである。Wood & Payne (1998) によればコンピテンシーの要素数は大体 8 から 12 程度としている。

世界各国に拠点を持つ企業では統合された HRM 基準の導入が望まれており、「ジェネリック・モデル」と呼ばれる、どの職位、職種、職務にも共通する一般化されたモデルの開発を目指しているとされているが、2000 年以降は職種別のコンピテンシー要素に関する研究も増えてきている。表 3 はコンピテンシーの要素研究の中から代表的な 10 の研究を評価対象別に分類したものである。

表 3 コンピテンシー要素と要素数一覧

研究者（研究年）	一般的なコンピテンシーの要素数	管理者のコンピテンシーの要素数	左記以外に分類されるコンピテンシー要素（要素数）
Boyatzis (1982)	-	19 (12+7) ²⁾	-
McLagan & Bedrick (1983)	-	-	能力開発担当者 (31)
Spencer & Spencer (1993)	20	12	技術および専門職 (12), セールス職 (12), 支援・人的サービスの従事者 (14), 起業家 (20)
Zingheim et al. (1996)	8	-	-
Wood & Payne (1998)	12	-	-
Green (1999)	24	-	-
Lucia & Lepsinger (1999)	-	14	セールス職 (9), 財務部門 (10), 支店技術者 (21), 法律事務所の新入りアソシエート (19), コンサルティング会社のリサーチアソシエート (21), カーセールスコンサルタント (19)
Bartram (2005)	8	-	-
Ulrich, Brockbank, Johnson, Younger & Sandholtz (2008)	-	-	人事担当者 (6)
Roy & Ray (2019)	-	10	-

出所：著者作成

²⁾ 括弧内の 12 + 7 は Boyatzis (1982) がコンピテンシー (12 要素) と最低限必要なコンピテンシー (7 要素) を区別して示しているため、このような表記にしている。

表3を見ると、一番多いのが5つの研究で示された「一般的なコンピテンシー」(ジェネリック・モデル)であり、要素数としては一番少ないもので8、一番多いもので24となっている。次に多いのが4つの研究で示された「管理者のコンピテンシー」であり、要素数としては一番少ないもので10、一番多いもので19となっている。また、職種別・職務別コンピテンシーとして挙げられるのが、McLagan & Bedrick (1983)による能力開発担当者のコンピテンシー(31要素)、Spencer & Spencer (1993)による技術および専門職のコンピテンシー(12要素)、セールス職のコンピテンシー(12要素)、支援・人的サービスの従事者のコンピテンシー(14要素)、起業家のコンピテンシー(20要素)、Lucia & Lepsinger (1999)によるセールス職のコンピテンシー(9要素)、財務部門のコンピテンシー(10要素)、支店技術者のコンピテンシー(21要素)、法律事務所の新入りアソシエートのコンピテンシー(19要素)、コンサルティング会社のリサーチアソシエートのコンピテンシー(21要素)、カーセールスコンサルタントのコンピテンシー(19要素)、Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz & Younger (2008)による人事担当者のコンピテンシー(6要素)、となっている。

すべてのコンピテンシー要素について比較するのは困難であるため、本稿では一般的なコンピテンシー・モデルを作成している5つの研究で示された要素について比較分類していく。また、要素名を日本語に翻訳することによって、オリジナルの意味との齟齬が生じることを避けるため、表4では原文のまま載せている。コンピテンシーの要素数としては、一番少ないもので8、一番多いもので24となっている。内容の共通性を比較するために、5つの研究で挙げられたコンピテンシー(計72要素)を要素名と内容の説明を照らし合わせてグループ分けし、2つ以上の研究で抽出されたコンピテンシーをまとめたものが表5のようになる。

表5から分かるのは、5つの研究すべてに共通するコンピテンシーが、「リーダーシップ」(leadership)に関するコンピテンシーと、「柔軟性・適応性」(flexibility/adaptability)に関するコンピテンシーである。4つの研究に共通するコンピテンシーが「達成・成果指向」(achievement/results oriented)に関するコンピテンシー、「顧客指向」(customer oriented)に関するコンピテンシー、「チームワーク」(teamwork)に関するコンピテンシーである。以上、5つのコンピテンシーに関していえば、どの職務、職種においても好業績を挙げることにつながる根源的な特性といっていよいであろう。

逆に、5つの研究において22の要素については、1つの研究でしか挙げられていなかった。その中でも15要素がGreen (1999)によるものである。この原因としては、Green (1999)のコンピテンシーの半分を占める技術・知識・スキル(technical know-ledge and job skills)の部分か他の研究と重複しないものであった。コンピテンシーにKSAs(知識・スキル・能力)を入れる・入れないという論争があるが、この結果を見るとKSAsよりもパフォーマンスに関するものがコンピテンシーの中心となっていることが分かる。

また、要素数に関しても8要素にしているZingheim et al. (1996)とBartram (2005)はすべての要素で他の研究者と重なっているため、すべての職務、職種に共通のコンピテンシー要素とするのであれば8要素から10要素程度ぐらいが適切な数といえよう。

表4 一般的なコンピテンシーの要素と要素数

Spencer & Spencer (1993) 20 要素		Zingheim et al. (1996) 8 要素	Wood & Payne (1998) 12 要素	Green (1999) 24 要素	Bartram (2005) 8 要素	
Achievement and action	achievement orientation	customer focus	communication	Adaptability	show resilience	
	concern for order, quality and accuracy	communication	achievement/results orientation		accommodates changes	supporting and cooperating
	initiative	team orientation	customer focus		participates in teamwork	interacting and presenting
Helping and human service	information seeking	technical expertise	teamwork	Interpersonal	analyzing and interpreting	
	interpersonal understanding	results orientation	leadership		manages conflict	creating and conceptualizing
	customer service orientation	leadership	planning and organizing		accepts differences	organizing and executing
Impact and influence cluster	impact and influence	adaptability	commercial/business awareness	Performance skills	provides service	
	organizational awareness	innovation	flexibility/adaptability		exhibits integrity	adapting and coping
	relationship building		developing others		manages self	enterprising and performing
Managerial	developing others		problem solving	Work habits	motivates self and others	
	directiveness				follows procedures	
	assertiveness and use of personal power		analytical thinking			
Cognitive	teamwork and cooperation		building relationships	Resources	allocates money	
	team leadership				allocates material and facility resources	allocates human resources
	analytical thinking				acquires and evaluates information	organizes and maintains information
Personal effectiveness	conceptual thinking			Information	interprets and communicates information	
	technical/professional/managerial expertise				uses computers to process information	understands systems
	self-control				monitors and corrects performance	improves and designs systems
Personal effectiveness	self-confidence			Systems	select technology	
	flexibility				applies technology to task	maintains and troubleshoots technology
	organizational commitment					
Personal effectiveness	organizational commitment			Technology		

出所：著者作成

表5 2つ以上の研究で抽出されたコンピテンシーの要素

	Spencer & Spencer (1993)	Zingheim et al. (1996)	Wood & Payne (1998)	Green (1999)	Bartram (2005)
共通数	15/20 要素	8/8 要素	10/12 要素	9/24 要素	8/8 要素
5	team leadership	leadership	leadership	displays leadership	leading and deciding
5	flexibility	adaptability	flexibility/ adaptability	adaptability	adapting and coping
4	achievement orientation	results orientation	achievement/ results orientation		enterprising and performing
4	customer service orientation	customer focus	customer focus		organizing and executing
4	teamwork and cooperation	team orientation	teamwork	participates in teamwork	
3	interpersonal understanding			accepts differences	supporting and cooperating
3	organizational awareness		planning and organizing	manages conflict	
3	analytical thinking		analytical thinking		analyzing and interpreting
3		communication	communication		interacting and presenting
2	information seeking			acquires and evaluates information	
2	relationship building		building relationships		
2	developing others		developing others		
2	technical/ professional	technical expertise			
2	managerial expertise			uses computers to process information	
2	self-control			manages self	
2	self-confidence			motivates self and others	
2		innovation			creating and conceptualizing

出所：著者作成

4 コンピテンシーの評価尺度

コンピテンシーの要素が決まれば、次は要素別の尺度を作成する必要がある。これまで、コンピテンシーのモデリングやコンピテンシー要素の多様性について説明してきたが、コンピテンシーの尺度に関していえば、行動基準評定尺度法（BARS: Behaviorally Anchored Rating Scale）を使用するという点で一致している。

行動基準評定尺度法は、実際の職務の重要事象に限定し、基準を職務行動で定義したものである。例えば、ある評価要素について最も優れたレベルは、どのような行動なのか明確にされている。行動の分かりやすい基準を提供するため、非常に正確であり、フィードバックがしやすい。また、従来の評価方法よりも評価者間信頼性の点でより一貫性があるとされている（Rarick & Baxter, 1986）。反面、開発するのに時間と労力を要すること、評価者も被評価者も結果よりも行動すること自体を重視しすぎてしまうこと、そして行動のリストをいくら長く作ったとしても、すべての行動を網羅できるわけではない、ということがデメリットとされる。

表6では前節で5つの研究に共通であったリーダーシップのコンピテンシーの尺度の例として、Spencer & Spencer（1993）を示す。-1のレベルから最高点である7のレベルまであり、それぞれの

表6 Spencer & Spencer のリーダーシップ・コンピテンシーの尺度

レベル	行動記述
A. リーダーとしての役割の強度	
A. -1	役割放棄。指揮することを拒否するか、失敗する。たとえば部下がそれを必要としているときに、方向性やミッションを示さない。
A. 0	該当せず。この職務ではリーダーシップは求められていない。
A. 1	ミーティングを管理する。ミーティングをきちんと管理する。目的と予定を発表し、時間をコントロールし、役割を割り付ける。
A. 2	人々に情報を伝える。意思決定から影響を受ける人たちに何が進行しているかを伝える。すべての人たちが必要な情報を持っていることを確かめる。意思決定の理由を説明する。
A. 3	権限を公正に使う。公式の権限とパワーを公平で、公正な方法で行使する。すべてのグループのメンバーを公正に扱うように特別な努力をする。
A. 4	チームの効果を高める。チームのモラルと生産性を高めるために、高度な戦略を用いる（たとえば採用と解雇の決定、チームへの仕事の割り振り、組織間トレーニング等）。(スコア上の留意点。対人関係理解やインパクトと影響力の尺度でも上位にスコアされるような極めて高度な事例は、この尺度でも高いスコアを与えられるべきだ。)
A. 5	グループの利益を守る。グループとその評判を、上部組織や社会から守る。グループで必要とされる人材、リソース、情報を確保する。グループの抱える現実的なニーズが満たされるように確かめる。このレベルは軍隊や工場の状況で頻繁に見い出されるが、専門職またはマネジャーである部下に対してははっきり目に見えないリソースを獲得してあげる際にも発揮される。
A. 6	リーダーとしての地位をはっきり示す。ほかの人たちがリーダーの表明したミッション、ゴール、プラン、風土、トーン、ポリシーに賛同するように導く。模範を示す（望ましい行動をモデルとして示す）。グループのタスクがきちんと完了されることを確かめる（信頼できるリーダー）。
A. 7	人を動かすビジョンを伝える。本格的にカリスマ性を示し、人を動かす強力なビジョンを伝え、グループのミッションに対する興奮、情熱、コミットメントを生み出す（このレベルの実例は稀であり、活動の結果、ほかの人たちの報告、面接者の観察と印象から推量されることが多く、直接の言動で裏付けられることは少ない）。

出所：Spencer & Spencer（1993）pp. 65

レベルの行動記述が明示されているため、基準が分かりやすく、評価者は評価しやすい。一方、被評価者もフィードバックにおいてどのように自分の行動を改善すればよいのか分かりやすいため、育成面接にも使用しやすいといわれている。また、日本においてコンピテンシーが行動基準と呼ばれるのは、この行動基準評定尺度法を使用しているからであろう。

しかし、行動を記述することによって、表示されている行動しかしなくなる、表示されていない行動は成果につながっても評価されない、といった問題点が指摘されることが多く、さらにこの点がコンピテンシーの限界として挙げられることが多い。しかし、これは行動基準評定尺度法の限界なのであって、コンピテンシー・モデルの限界ではないことをここで強調したい。

5 コンピテンシー・モデルの妥当性検証

人事評価の手法は一度完成したら終わりというのではなく、信頼性や妥当性の検証といったメンテナンスを行うことにより、より精度の高いものとなる。

例えば、Shippmann, Ash, Carr, Eyde, Battista, Hesketh, Kehoe, Pearlman & Prien (2000) は表7のようにコンピテンシー・モデリングと職務分析とを比較し、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が足りず、信頼性に乏しいと批判している。また、Morgeson, Delaney-Klinger, Mayfield, Ferrara & Campion (2004) も Shippmann et al. (2000) 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異なる分析手法により証明している。

表7 コンピテンシー・モデリングと職務分析の「正確さ」の平均値

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

出所：Shippmann, J S., Ash, R. A., Carr, U, Eyde, L, D, Battista, M, Hesketh, B, Kehoe, J, Pearlman, K, Prien E, P. (2000) "The Practice of Competency Modeling", pp.722 を著者一部改編

Ⅳ 日本におけるコンピテンシー・モデリングの問題点

前章では、海外におけるコンピテンシー・モデリングの研究動向について紹介した。この章では、前章と比較しつつ、日本におけるコンピテンシー・モデリングについて、①評価のどこの部分で使うか、もしくは人事制度に使うか、②コンピテンシー・モデリングをどのように行うか、③行動基準評定尺度法を使うか、④妥当性の検証をどのように行うか、の4点から検討していく。

① 評価のどこの部分で使うか、もしくは人事制度に使うか

企業における人事評価は、処遇など多様な目的に生かすために行われている。具体的には、昇進・昇格、昇給、賞与といった処遇を決定すること、従業員個々の能力を見極め、適性配置を決定すること、従業員の育成をすること、そして採用である。森（1969）は「目的別人事評価」という用語で説明しているが、人事評価はその目的に応じて、最も適切な方法が取られるべきであるとしている。よって、コンピテンシー・モデリングをする場合には、これまで使用していた制度が使いにくくなったという理由ではなく、何の目的で、どの部分にコンピテンシー評価を入れていくのかをモデリングする前に検討する必要がある。

例えば、管理者を選抜するという目的であれば、管理者のコンピテンシーのみモデリングをしていけばよいので、それほど難しいことではない。一方で、職能資格制度を止め、人事制度の軸としてコンピテンシー・モデルを使用するとすると、非常に大掛かりなモデリングが必要となるのである。

また、日本においてコンピテンシー採用については、人事評価とは異なる使用の仕方をされているため（加藤、2011）、こちらも区別してモデリングしていく必要がある。

② コンピテンシー・モデリングをどのように行うか

コンピテンシー・モデリングの方法として、リサーチベース・アプローチ、戦略ベース・アプローチ、価値ベース・アプローチ、そしてハイブリッド・アプローチの4つについて説明した。一番使用されているリサーチベース・アプローチについて日本でも使用を検討されるが、アメリカのように詳細な職務分析を行う習慣がない日本企業においては、独自に職務ごとの高業績者と平均的な業績者の行動パターンを比較し、モデルを設計する土壌がない。また、欧米企業の人事部には産業・組織心理学の修士以上の学位を持った職務分析やアセスメントのプロフェッショナルがいるが、日本企業の人事部にはほとんどいない。

そこで、人事系のコンサルティング企業に頼ることになる。時間と資金の余裕があれば、企業に合ったオリジナルのコンピテンシー・モデルを作成できるが、資源に限りがある場合は、各コンサルティング企業が所有する一般化されたモデルを使用することになる。その結果として、自社独自の事情に合わないモデルであるケースや、職務や職位が異なるにも関わらず、全社員を同じコンピテンシー・モデルを使用して評価しているケースもあり、運用が必ずしもうまくいっていないといわれている。

また、自社でモデリングを行うために、職能資格制度の能力の部分を行動基準として表記の仕方を変えただけのものでも設計しているケースもあり、2000年以降、日本に導入され20年近くを経て、本来のコンピテンシー・モデルとは異なる設計・運用をしている企業も見られるというのが現状のようである。

③ 行動基準評定尺度法を使うか

前述したようにコンピテンシーの尺度に関していえば、行動基準評定尺度法（BARS: Behaviorally Anchored Rating Scale）で一致している。しかし、開発するのに時間と労力を要すること、行動のリストはすべての行動を網羅できるわけではないため、評価される行動しか取らなくなる、行動が限定されることがコンピテンシー・モデルのデメリットとして挙げられる。

しかし、絶対評価の尺度には行動基準評定尺度法の他に、図式評定尺度法、照合表法・チェックリスト法、行動観察尺度法などがある。コンピテンシー・モデルとしては、どの尺度を使うか以上に、何をコンピテンシーとして評価するかという、コンピテンシーの要素の方が重要であろう。よって、図式評定尺度法のような使いやすい尺度を使用する方法もある。

しかし、日本企業が行動基準評定尺度法にこだわる理由として、コンピテンシー・モデルが職能資格制度を否定する形で導入されてきた背景がある。第Ⅱ章の歴史のところの説明したように、バブル崩壊後の長引く不況や高齢化社会により年功的要素の強い職能資格制度を企業が維持するのが難しくなり、職能資格制度に代わる新たな施策と期待を寄せられたのが、1990年代にアメリカでブームを起こしていたコンピテンシー・モデルであった。

日本におけるコンピテンシーの概念は「高業績者の顕在化した行動特性」というように説明されることが多く、この「顕在化（顕現化）された」という表現が加えられている点は日本のみに見られる表現である。職能資格制度が定義する「～～できる」という静的な能力基準を、コンピテンシー・モデルの導入によって「～～している」という動的な行動基準に変えることが一番の目的であったため、行動尺度へのこだわりが海外の企業より強いように思われる。

④ 妥当性の検証をどのように行うか

評価尺度は、その尺度自体に誤りがあっては適切な評価ができない。そこでその尺度が正確に評価できているかどうかを検証する方法として、尺度の「信頼性」と「妥当性」の検証が必要となる。

人事評価の尺度は一度完成したら終わりというのではなく、信頼性や妥当性の検証といったメンテナンスを行うことにより、より精度の高いものとなる。しかし、日本においては尺度の信頼性と妥当性に関する検証はあまり徹底されていないという状況である（二村, 2005）。

コンピテンシー・モデルであれば、職能資格制度との信頼性や妥当性の比較をする研究が必要であろう。また、採用でコンピテンシー面接を行うのであれば、他の面接手法との妥当性の比較も必要であるが、そういった研究は日本においてほとんどなされていないのが現状である。

V おわりに

本稿では、第Ⅰ章で日本の人事評価および人事制度の歴史背景を説明しつつ、適用範囲が広く、モデリングの方法や評価要素が多様なために、アメリカでも混乱しているコンピテンシーを、日本に導入する際の問題点に焦点を当てて論じている。

日本においてもコンピテンシー・モデルの問題については様々な研究がなされてきているが、コンピテンシー・モデリングの側面からの研究は数が少ないため、本稿は研究ノートではあるものの一定の意義はあると思われる。また、遠藤（1999）が人事評価とは、産業心理学の研究成果を踏まえて、評価方法として整備されていることであるというように、日本の人事評価においては、評価手法の信頼性・妥

当性の検証を始めとする実証研究を増やしていくことを改めて強調していきたい。

本稿の課題としては、コンピテンシー要素については、定性的な分類となっており、今後は因子分析といった定量的な分類が望まれる。また、妥当性の検証については、諸外国における分析方法をもっと渉猟していく必要があるであろう。

引用文献

- Bartram, D. (2005) "The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6, pp. 1185-1203.
- Boyatzis, R. E., (1982) *The Competent Manager*, New York: Wiley.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (1999) "An Alternative Approach and New Guidelines for Practice", *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 37-52.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M. & Odman, R. B. (2011) "Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling", *Personnel Psychology*, Vol. 64, pp. 225-262.
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』 ミネルヴァ書房.
- Green, P. C. (1999) "*Building robust competencies*". California: Jossey-Bass.
- 岩出博 (2016) 『LECTURE 人事労務管理 (増補補訂版)』 泉文堂.
- 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』, 12 (2), 25-41 頁.
- Losey, M. R. (1999) "Mastering the Competencies of HR Management", *Human Resource Management*, Vol.38 Issue 2, Summer, pp. 99-102.
- Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999) "*The Art and Science of Competency Models*", San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
(遠藤仁 [訳] (2002) 『実践 コンピテンシーモデル』 日経 BP 社).
- McClelland, D.C. (1973) "Testing for Competence Rather Than for 'Intelligence'", *American Psychologist*, January, pp. 1-14.
- McLagan, P. (1980) "Competency Models", *Training & Development Journal*, Vol.34 Issue 12, pp. 22-26.
- McLagan, P. & Bedrick, D. (1983) "Models for excellence: The results of the ASTD training and development competency study", *Training and Development Journal*, June, pp. 10-20.
- Mirabile, R. J. (1997) "Everything You Wanted To Know About Competency Modeling", *Training & Development*, August, pp. 73-77.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., Mayfield M. S., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2004) "Self-Presentation Processes in Job Analysis: A Field Experiment Investigating Inflation in Abilities, Tasks, and Competencies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 4, pp. 674-686.
- 森五郎 (1969) 『新訂労務管理概論』 泉文堂.
- 二村英幸 (2001) 「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』 第 34 巻第 3 号, 32-41 頁.
- 二村英幸 (2005) 「人事部門報告 成熟化社会における産業・組織心理学の課題—人事アセスメント領域における信頼性と妥当性の概念をめぐる—」, 『産業・組織心理学研究』 第 18 巻第 1 号, 53-60 頁.
- 日本経営者団体連盟 (1969) 『能力主義管理』 日本経営者団体連盟弘報部.
- Rarick, C. A. & Baxer, G. (1986) "Behaviorally anchored rating scales (bars) : an effective performance appraisal approach.", *Sam advanced management journal*, Winter, pp. 36-39.
- Roy, A. B. & Ray, S. (2019) "*Competency-based human resource management*", California: Sage.
- Scott, W. D. & Clothier, R. C. (1923) *Personnel Management*, New York: A. W. Shaw.
- Shippmann, J S., Ash, R. A., Carr,U, Eyde, L, D, Battista, M, Hesketh, B, Kehoe,J, Pearlman,K, Prien E, P. (2000) "The Practice of Competency Modeling", *Personnel Psychology*, Vol. 53, pp.703-740.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work*. New York: Wiley. (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).
- 高橋潔・金井壽宏 (2001) 「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』 第 49 巻第 3 号, 92-107 頁.

- 高橋潔 (2010) 『人事評価の総合科学—努力と能力と行動の評価—』 白桃書房.
- Taylor, W. F. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, J. & Younger, K (2008) *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Virginia: Society for Human Resource. (中島豊 [訳] 『人事コンピテンシー』 生産性出版).
- Wood, R. & Payne, T. (1998) *Competency based recruitment and selection: A practical guide*. West Sussex: Wiley.
- Zingheim, P., Ledford, G. E. & Schuster, J. (1996) "Competencies and Competency Models : Does One Size Fit All?", *ACA Journal*, Vol. 5, No.1, pp. 56-65.