

従業員の能力に関する先行研究の整理

—人材育成システム再構築のために—

Reviewing Studies on Employees' Abilities and Skills

— For rebuilding human resource development system in Japan —

小西琴絵*

Kotoe KONISHI

キーワード：人材育成，能力，職務遂行能力，コンピテンシー

Key words： Human Resource Development, Ability, Ability to work, Competency

要約

1990年代後半以降の経済環境の変化に伴い、従来日本企業が人材育成を行う根拠としてきた職能資格制度が機能しにくい状況となり、OJTを中心とした人材育成システム成立しにくくなった。しかし同時に、市場環境や技術構造の変化が激しい現代において、変化に迅速に対応しながら、企業の競争力を維持できるような人材の育成がこれまでのどの時代より必要となってきた。つまり、これからの人材育成システムには、より企業の目的と合致した能力を保有した人材を確保するための施策を考える必要がある。しかし日本企業では、これまでに具体的な職務の概念が浸透しておらず、企業がどのような能力を保有している人材を重要視するのかはあまり明確にはされてこなかった。

そこで本稿では、新たな人材育成システムには「計画性」が重要であるという立場のもと、その「計画性」の実現のためには企業における能力概念や、その評価要素などを把握することが重要であることを先行研究の整理から示すことを目的としている。

Abstract

With the changes in the economic environment since the late 1990s, the professional qualification system that has traditionally been the basis for human resource development by Japanese companies has become difficult to function. At the same time, however, changes in the market and technological structure are drastic that it has become necessary to develop human resources that can quickly respond to drastic changes and maintain corporate

* 東海学園大学経営学部経営学科

competitiveness. In other words, it is necessary to consider measures for securing human resources with the ability to better match the purpose of the company in the future human resource development system. However, the concept of specific duties has not been permeated so far in Japanese companies, and it has not been clarified clearly what kind of capabilities the companies hold.

Therefore, this paper aims to show that it is important to understand the concept of ability and its evaluation factors in companies from the arrangement of previous studies.

1. はじめに

従来の日本企業では、OJT (On-the-Job Training : OJT) を中心とした、職務に就きながらの人材育成が主流であった。そして、職場を離れて行う Off-JT (Off-the-Job Training : Off-JT) のような人材育成の方法は、OJT の補助的な役割として行う企業が多かった。しかし、終身雇用制度の段階的な廃止や、急速な成果主義的人事の導入の中で、これまで、企業が人材育成を行う根拠としてきた職能資格制度が機能しにくくなり、従業員の中にある、「職場において学ぶこと」に対する意識が薄れていった。そして、これまでのような OJT を中心とした人材育成システムが十分にその機能を果たせなくなったのである (中原, 2010, 17 頁)。

しかし同時に、市場環境や技術構造の変化が激しく、職務の内容や構成も激しく変化する今日において、変化に迅速に対応しながら、企業の競争力を維持できるような人材は、これまでのどの時代より必要となってきた。そして、企業における競争力の源泉となる社員に対しては、長期的な視点から人材育成を捉え、計画的で継続的な人材育成に取り組むことが必要不可欠となるのである (佐藤, 2010)。

つまり、今後、改めて日本的な人材育成システムを作り上げ、機能させていくためには、これまでの OJT を中心とした徒弟制度的で属人的な人材育成の効能を改めて見直し、目まぐるしく変化する環境に対応できる人材を、企業の戦略から導き出された求める人物像と照らし合わせながら育成していく方法を模索しなければならない。しかし日本企業の多くでは、これまでに具体的な職務の概念が浸透しておらず、企業がどのような能力を保有している人材を重要視するのはあまり明確にはされてきていない。その要因の1つには、日本の文脈における能力概念の曖昧さがあると考えられる。

そこで、日本企業における「能力」概念の具体化のために先行研究の整理を行いたいと考える。

2. 従来の「能力」概念

2-1. 日本企業における「能力」概念

アメリカでは、企業で必要な能力を KAS (「知識 (knowledge)」, 「スキル (Skill)」, 「能力

(abilities)』)ととらえる枠組みがあり、近年ではこれらに加えて、個人の性格や指向、興味関心、資格要件などの他の人物特徴職業能力や職務遂行能力という言葉で表わされる KSAOs (「知識・スキル・能力・その他の特性 (knowledge, skills, abilities, and other characteristics)) という考え方が存在する。高橋 (2008) は、アメリカやイギリスといった英語圏の国々では、「知識」、「スキル」、「能力」、「その他の特性」のそれぞれを別のもので認識しているのに対し、日本では KSAOs のすべてを「能力」という 1 つまとめて考えようとしているとしていると指摘している (5-6 頁)。

そもそも日本では、人の「能力」とは様々な資質が想定され、語尾に「能力」や「力」がつく言葉で表現されることが多く、その意味が示す範疇はとても広く定まっていない。そのため、「能力」が一体何を示しているのかについてはっきりとした共通認識がない (大沢・芝・二村, 2000; 高橋, 2008)。

このことは、ビジネスの世界に限定しても同様のことがいえる。日本でのビジネス場面における能力概念は、「仕事を行うために発揮される幅広い能力」として捉えられ、問題解決能力、適応能力、調整能力、統合能力などの様々な言葉が作り出され、職場での様々な場面で必要とされる資質について独特の視点から能力観が展開されてきている (高橋, 2010, 145-146 頁)。

これは、日本において能力観に対する共通の認識と能力概念の厳密性が欠けてしまっているために、評価要素として出されてきた様々な要素を区別することなく感覚的にとらえてしまっているためである (高橋, 2008)。職務遂行能力と呼ばれるものを構成している個別の要素とは問題解決能力、計画立案能力、対人折衝能力、適応能力、調整能力、統合能力など一般的な能力だけではなく、専門知識や特殊技能のことを指す専門的な能力も含んでいる。さらに近年は、職務遂行能力の代わりに登場してきたコンピテンシーや、リーダーのとするスタイルや行動や役割などを意味するリーダーシップ能力などのすべてがすべて「能力」という大きな概念としてまとめられている。日本では、能力概念に過度の包括性もたされており、能力観の混乱が生じていると考えられる。つまり、日本の文脈における能力とは、広範囲に及ぶ概念であり、その範囲をビジネスや経営学に限定してみても、その示すものは曖昧模糊としているものがよくわかる。

2-2. 職務遂行能力の位置づけ

先述の通り、日本企業において能力の概念は、「仕事を行うために発揮される幅広い能力 (高橋, 2010, 145-146 頁)」としてとらえられてきた。そして、この定義で示されている能力を特に「職務遂行能力」と呼び、職能資格制度と深く結びついて、企業で運用されてきた。

職務遂行能力とは、日本経営者団体連盟 (以下、日経連) が「企業の構成員として、企業の目標達成のために貢献する能力であり、業績として顕在化しなければならない。能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが、それは一般には体力・適正・知識・経験・性格・意欲の

要素から成り立つ。それらはいずれも量・質ともに努力、環境により変化する性質をもつ。開発の可能性をもつとともに退歩のおそれも有し、流動的、相対的なものである（日本経営者団体連盟、1969）」と定義している。

日経連がこの職務遂行能力概念を中心とした人事管理制度へ移行していく中で、この職務遂行能力が実務界において注目されてきた理由に、それまでの人事制度に影響を及ぼしてきた身分制や年功制への批判が背景として挙げられる（高橋、2010）。戦前・戦中の人事制度では、従業員の処遇は職員・工員の身分によって異なり、勤続年数の長さに伴う年功制によっていたのである。そしてこのような制度を近代化するために、この職務遂行能力を基礎として処遇を決定する「能力主義」的な人事制度を模索する必要があったのである（日本経営者団体連盟、1969）。

このような能力主義的を制度として実践してきたのが「職能資格制度」や「職能給制度」である。これらは、企業内で明確に示された職務能力が向上すれば、現在の担当職務や役割がどのようなであったとしても、能力向上が企業に対する将来的・継続的貢献を意味するために、その身に付けた能力の向上に応じて処遇を決定することが可能であり、年齢や身分、家族状況などで決定する処遇よりも妥当であると経営者側に認識されたのである。そのため、職能資格制度を用いた評価の仕組みができあがったのである（正亀、2010）。

しかし当時の日本企業において、職務の概念そのものが曖昧であったため、職務遂行能力もまた曖昧なものとして扱われ、日経連の意図のまま企業に浸透することはなかった。実際には従業員の潜在能力を指す概念として定着するようになり、同一職務への滞留年数を能力向上の代理指標としたために、能力主義的年功的運用という制度ができあがってしまったのである。さらに企業がそれぞれに解釈を加えていったため、企業特長的な要素を多く含んだ能力概念と変化したのである（福井、2009）。つまり、本来日経連が提唱した能力主義には、職務遂行能力を評価へ結びつけるという意図があったにも関わらず、職務遂行能力が勤続年数によって向上するという年功的な解釈が行われてしまったのである。

2-3. 成果主義的評価の導入による「能力」概念の変化

1990年代に入ると、日本企業では大手企業を中心に成果主義的な人事制度や処遇が普及した。この導入理由には、評価・処遇制度の納得性を高めるためや、従業員の個人目標を明確にするためなどが挙げられる（労働政策研究・研修機構、2005）。日本企業は能力による評価を重視したが、その評価項目が抽象的であり、企業特長的な能力を評価していたために、勤続年数が能力向上の代替指標となり、年功的な要素の強い能力評価になっていた。このような状況に一部の従業員、特に若手の優秀層が不公平感を示していた。さらに、従業員一人ひとりが経験を蓄積するだけでは競争環境への適応が困難になったこと、平成不況の中で魅力ある報酬を提供する対象を絞り込まざるを得なかったこと、従業員の平均年齢の上昇や株主などの社外からの監視が強化されたこ

とにより人件費の膨張を抑制する必要が生じたことといった経営状況が成果主義的な処遇の導入に影響をもたらしたのである。

成果主義とは「一定評価期間内の成果業績をとらえて測定し、直ちにその結果を処遇に結び付けていくこと（日本経営者団体連盟、1996）」である。これは、職務を遂行する上で必要な能力ではなく、従業員が一定期間内の達成した業績（成果）を処遇へと直結させようとする試みである。そして、この概念を実践へと用いるために、個人の業務目標を組織の目標と連動させ、目標達成率によって個人の成果を評価する仕組み（目標管理制度：MBO）を実施することが一般的となった。そして、評価・処遇制度の納得性を高めるために、現実に発揮される行動レベルで能力を捉え、評価や処遇を行うために、企業は職務遂行能力で従業員の能力把握を行うのではなく、コンピテンシーという新たな概念で能力を把握するにいたったのである。

3. 新しい「能力」概念

3-1. コンピテンシーの定義

コンピテンシー概念に画一的な定義はなく、研究者やコンサルタント会社が提唱してきた様々な概念が混在しており、提唱者の数だけ定義が存在するといっても過言ではない程に多く存在している（Shippmann *et al.*, 2000）。しかし、それらは「高業績と関連がある能力」として共通の特徴として有している（JMAM コンピテンシー研究会、2002；高橋、2010）。様々な意味を含むコン

表1 アメリカにおける主な研究者によるコンピテンシーの定義

著者	定義
McLagan (1980)	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)	“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)	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)	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。
Mirabile (1997)	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、リーダー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)	知能+教育+経験+倫理+ / -興味=コンピテンシー
Athey & Orth (1999)	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)	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)	個人の業績を決定づける永続的な特性または性向。

出所：加藤(2011b, 6頁, 表1)より下線を筆者加筆

ピテンシー概念ではあるが、それらを整理し、企業が求めるコンピテンシーとはどのようなものであるかを考察することは重要なことであると考えられる。そのため、様々な研究者や論者によるコンピテンシーの定義を整理し、「高業績」以外の概念要素とその特徴を確認する(表1)。

上記のコンピテンシーの定義は、特に Spencer & Spencer (1993) の研究以降は、彼らの影響を受けているものが多い。

例えば、Lucia & Lepsinger (1999) は「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。(p.5)」とコンピテンシーを定義し、評価ならびに育成が可能であることを加えている。さらに、Arthey & Orth (1999) は「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。」と定義し、個人だけではなくチームなどの組織を含めて分析の対象として考察しており、競争優位という戦略論における重要な要素との関連性に触れている。

この様にコンピテンシー概念はとても多義的であり、このような定義の混乱はコンピテンシーにはどのような要素と基準が含まれているかという点であるとの指摘もある(加藤, 2011b)が、コンピテンシーは状況に依存して発揮される能力であり(Sandberg, 2000)、職務に応じて要請されるコンピテンシーが異なるために、その定義もまた様々異なるということである。

次項以降では、統一の見解や定義が多義的なコンピテンシーの概念が日本企業にどのように導入され始め、その概念が伝統的な職務遂行能力とどのように異なるのかについてまとめていく。

3-2. 日本企業におけるコンピテンシーの導入

日本企業がコンピテンシーを導入した理由には、従業員の仕事上の能力や働きぶりを包括的に把握できる概念であると捉えていたからだと考えられる。また、近年の企業のグローバル化がさらに進み、仕事内容が複雑化していく状況において、能力評価をより今まで以上に重視する傾向があると考えられる。

コンピテンシーが日本の人事評価に用いられるようになったのは、これまでの人事評価の年功的運用の打開や、顕在能力への注目からであるとの考えが通説的である。その他にも、コンピテンシーが知的労働者の持つ多面的な能力を評価するための評価基準を含んでいることが、日本企業が導入に至った経緯であるとの考察もなされている(福井, 2009)。

しかし依然として、従業員のコンピテンシーを把握してそれを評価項目として反映されるためには、どのような能力が高業績につながるのか、どのような行動が高業績につながるのかといった様々な部分を明らかにすることが必要であり、そのためには職務を明確にすることは求め続け

られていくと考えられる。

そもそもアメリカで議論になっていたのは、コンピテンシーにはどのような能力基準が含まれているかという点であったが、日本においてはより根本的で、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（加藤，2011b）。日本では、コンサルティング会社がコンピテンシーを商品として扱い、ウィリアム・マーサー社（1999）は「組織内の特定の職務にあって優れた業績をあげる現職者の持つ特性」、アンダーコンサルティング（2000）は「特定の職務や状況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」と定義している。いずれも「高業績をあげられる特性」という点を強調するものである。また、本寺（2000）も「人が与えられた役割や職責を果たすため、会社・組織が発揮を期待し、高業績者が類似的に発揮している、行動レベルで示されている能力」と定義している。

その他の定義としては、これまでの日本企業における職務に必要な能力を表す「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；大野，2005）、職務遂行能力と正反対の能力であり、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）がコンピテンシーであるとした定義が存在している。さらには、能力という用語は使わず英語の文献から訳語を当てはめるものなど様々である。

ここで挙げた定義からもわかるように、日本におけるコンピテンシー概念は、能力観が包括的で広範囲に及ぶことに起因し統一的な見解がなされていないことが考えられる。さらに、このような日本における能力観の包括性以外にも、加藤（2011a）は、このような混乱が翻訳の際に起こりうる問題の原因であると推察している。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ため、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る。しかし、それを日本語訳する際に、あえて「能力」や「行動」という研究者の解釈を加えた上で翻訳したために多くの齟齬が生じているとしている（加藤，2011a，26頁）。

コンピテンシーとは潜在特性なのか顕在特性なのか、動機や性格などの個人的特性をイメージすればよいのか、知識やスキルといった形式知と捉えるべきなのか、あるいは行動として発揮された資質に限定すべきなのか。これらの疑問点はアメリカの研究者においても明確に規定されていない点が多い。これらの点を可能な限り明確にするためには、これまで企業に能力概念として浸透していた職務遂行能力との相違点を見出すことが有効であると考え。そこで、次項では、職務遂行能力とコンピテンシーを比較、検討し、そこにある相違点について見出し、日本企業におけるコンピテンシーの概念についてより明確に示したいと考える。

3-3. 職務遂行能力とコンピテンシーの相違点

これまでに、職務遂行能力とコンピテンシーについて概念定義や企業に導入されるに至った経緯などについてまとめてきたが、ここでは、職務遂行能力とコンピテンシーとの相違点について考えていきたい。

コンピテンシーとは、1970年代より日本企業で普及してきた職務遂行能力に類似するものであると捉えることができるかもしれない。現にこれら2つの概念が類似したものであると考えている研究者もいる。それではなぜ、類似していると考えることが可能であるにも関わらず、日本企業ではあえて企業で必要な能力をとらえるために、職務遂行能力からコンピテンシーへと移行させようという風潮が強まっているのか(福井, 2009)。それは、職務遂行能力とコンピテンシーの概念の共通点だけではなく異なる点も存在するからであると考えている。

職務遂行能力とコンピテンシーの相違点として頻繁に取り上げられるのが、職務遂行能力が個人の保有している潜在能力に重点をおく概念であったのに対し、コンピテンシーは仕事や成果に直結する行動や顕在能力を表す概念であるという点である。本寺(2000)は、能力の考課項目において、従来の職務遂行能力では「～できる」と表現されていたのが、コンピテンシーでは「～している」へと表現を変化させており、これが、潜在能力から顕在能力への移行であると述べている。

しかしながら、コンピテンシーの概念定義の中には、既に潜在的な能力と顕在的な能力の双方に触れているために、このような解釈は当てはまらないと考える。Spencer & Spencer(1993)による冰山モデルを参照すれば、コンピテンシーが潜在、顕在の両能力から成り立つことはすぐに理解できる。つまり、この点については職務遂行能力とコンピテンシーの差はあまりないことになる。

職務遂行能力とコンピテンシーのどちらも顕在・潜在の双方の能力を扱っており、かつ高業績をおよぼす行動特性(能力)であるという点で共通している。しかし、コンピテンシー概念には従来の職務遂行能力の概念には見られなかった重要な特徴が含まれている点に着目しなければならない(福井, 2009)。

特に日本企業にとって重要な差異として認識されるのは、コンピテンシーが職務関連的であるという点である。職務関連的な能力であるがゆえ、職種別・階層別に具体的な測定基準を設定することが可能となるのである(福井, 2009, 35-36頁)。この差異こそが、日本企業において職務遂行能力からコンピテンシーの導入へと変化をも要因としていると考えられる。

コンピテンシーは、高業績者と平均的業績者を実際の職場から選び、双方の様々なデータを収集し、このデータより、業績に差異をもたらしている要因を分析し、コンピテンシー・モデルを構築していく。このように、コンピテンシーは職務あるいは職種ごとの高業績者から導出される能力であり、職務に関連性の高い能力が示される。職務調査や職務分析を行わずに抽出される

職務遂行能力とはこの点で大きく異なっているのである。

コンピテンシーを導出する方法は従来の職務遂行能力の抽出方法よりもはるかに精緻である。そしてコンピテンシーの普及の背景には、すでに示した通り、市場の変化に迅速に対応できる創造的な役割を遂行しうるような人材の育成をこれまで以上に必要としている社会的な背景があると考えられる。属人的な能力基準である職務遂行能力では、その基準が曖昧で、従業員の持つ本来の能力水準を確認することが難しい。そのため、次期の人材育成をどのように行なうかを定めることが難しいのである。この事態を克服するためには、能力の要素を職務と関連性の高いものへと変え、現在から未来の職務において必要とされる能力だけを洗い出す作業が必要となるのである。

4. 「能力」の評価要素とその基準

4-1. 職務遂行能力の評価要素と評価基準

先に述べたように、職務遂行能力とはその本来の目的とは異なり、年功的な要素を含んだ潜在的な能力を表すものとして日本企業に定着してしまった。つまり、経験年数が上がると職務遂行能力が向上したとみなされるのである。では、この場合、向上したとみなす能力とはどのように導出されたのであろうか。

職務遂行能力のような能力主義的を制度として実践してきたのが、「職能資格制度」や「職能給制度」である。これらは、企業内で明確に示された職務能力が向上すれば、現在の担当職務や役割がどのようであったとしても、能力向上が企業に対する将来的・継続的貢献を意味するために、その身に付けた能力の向上に応じて処遇を決定することが可能であり、年齢や身分、家族状況などで決定する処遇よりも妥当であると、経営者側に認識されたのである。そのため、職能資格制度を用いた評価の仕組みができあがったのである（正亀，2010）。

では、職務遂行能力を用いた能力管理の基軸として、職能資格制度を用いる場合に、各資格等級での能力の基準をどのように設計するかという点が重要になる。これを設計する際に必要となるのが職務調査といわれる手法である。以下では職務調査の方法を岩出（2007）及び福井（2009）より検討していく。

まず必要なことが課業の洗い出しと内容の記述である。個別の課業を遂行するのに必要な能力を洗い出す場合、「他の課業の場合とどのように違うか」を考慮に入れながら、それぞれの課業の遂行に必要な能力と責任・判断能力・精神的負荷といった点からその課業の難易度を把握する。そして課業の洗い出しと課業内容の記述をもとに、それぞれの課業の序列付けを行なう。つまり、職務遂行能力の習熟度とその難易度といった観点から、課業を格付けするのである。これを課業評価という。そして、その結果を職種ごとにそれぞれの課業の評価序列付けを行なった「職種別課業評価一覧表」としてまとめるのである。

次に、組織全体で共通する職務遂行のレベルを知識・技能・経験・責任度・判断力などにもとづき層別した「職能資格」を縦軸に、同時に組織内のすべての業務を分類し単位組織化した「職種」を横軸として、要素ごとに各課業の内容、職務遂行のレベル、必要な知識・技能・技術、さらにその職務遂行能力を修得するための手段・方法を記述していくのである。こうした作業の結果として作成された膨大な内容が職種別の職能資格基準となるのである。

これらの作業によって、個別の課業に対して要求される職務遂行能力が抽出され、それをもとに能力考課の基準が設計されることになる。このような方法から言えることは、職務調査という方法は職務分析の簡便法であるという点である。つまり、米国のように細分化された職務を分析するような手法はとらないが、ある程度大きくくりの職種・課業について分析する方法をとるのである。

上記のような方法を通じて、職務から抽出された職務遂行能力は、本来であれば職務関連的な能力を把握することが可能となるはずであった。しかし、実際の運用では職務調査が先述のような過程をたどり綿密に実施されることはなく、企業特種的で潜在的な能力を把握することに落ちてしまったといわれる(福井, 2009)。つまり、職務調査を行わない企業が多く、また行なっていたとしても、職能要件書の更新をほとんど行なわず形骸化が進んでいった企業が多かったと考えられるのである。

このような状況に陥った背景には、職務調査にかかる費用が企業にとって大きな負担となっていたことが考えられる。また、「課業」という単位に仕事を区切ることが、企業側からみた自由裁量の余地を狭めることになり、職務の概念が曖昧である日本企業に馴染まなかったと考えられる。さらに当時の時代背景として、高度経済成長期においては新しい仕事が常に生成され続けたために、変更のつど調査をおこなうことが困難であったものと考えられる(白井, 1992)。つまり、日経連が、職務調査を重視し、その意図するところの職務遂行能力を普及させることは、当時の時代背景や、従来からの日本における職務(課業)の観点から考えると現実的ではなかったと考えられるのである。

4-2. コンピテンシーの評価要素と評価基準

コンピテンシーの概念の多様性についてはすでに触れたが、コンピテンシーを測定する項目に関しても、その定義と同様に、多くの研究者やコンサルタントがそれぞれ提案している。研究者やコンサルタント会社の提唱する特徴あるコンピテンシーのモデルは様々であるが、表2や表3で示すBoyatzis(1982)とSpencer & Spencer(1993)による2つのモデルは、コンピテンシーの構成要素を考える上で代表的なものなのであり、多様な定義が示すように、項目の中にも、行動や成果等の顕在化している能力を示すものと、行動などには表れにくい潜在的な能力を示すものが混在している。

コンピテンシー概念の生成に寄与した Boyatzis (1982) では、「コンピテンシー・モデル」として、6 領域 21 要素からコンピテンシーをとらえようとしている (表 2 参照)。

表 2 コンピテンシー・モデルの評価要素

領域	要素	領域	要素
① 目標と行動の管理	<ul style="list-style-type: none"> ・効果性指向 ・主体性の発揮 ・コンセプトによる分析 ・影響力への関心 	④ 部下への指揮命令	<ul style="list-style-type: none"> ・他者育成 ・一方的パワー行使 ・自由奔放
② リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・自信 ・口頭プレゼンテーション ・論理的思考 ・概念化 	⑤ 他者指向	<ul style="list-style-type: none"> ・自己管理 ・客観的認識能力 ・スタミナと順応性 ・親密な関係への関心
③ 人的資源管理	<ul style="list-style-type: none"> ・社会的影響力の行使 ・ポジティブな見方 ・グループマネジメント ・正しい自己評価 	⑥ 専門知識	<ul style="list-style-type: none"> ・専門的知識 ・関連知識, 知識活用

出典: Boyatzis (1982), 高橋 (2010, 150 頁, 図表 10-4) より筆者作成

また、今日のコンピテンシー概念の基礎となった Spencer & Spencer (1993) では、Boyatzis (1982) と類似したコンピテンシーの構成要素を表すものとして「コンピテンシー・ディクショナリー」を設定し、6 領域 20 要素でコンピテンシーをとらえようとしている (表 3 参照)。

表 3 コンピテンシー・ディクショナリーの評価要素

領域	要素	領域	要素
達成・行動	<ul style="list-style-type: none"> ・達成指向 ・秩序, 品質, 正確性への関心 ・イニシアチブ ・情報収集 	管理領域	<ul style="list-style-type: none"> ・他者育成 ・指導 ・チームワークと協力 ・チームリーダーシップ
援助・対人支援	<ul style="list-style-type: none"> ・対人理解 ・顧客支援指向 	知的領域	<ul style="list-style-type: none"> ・分析的思考 ・概念的思考 ・技術的, 専門職的, 管理的専門性
インパクト・対人影響力	<ul style="list-style-type: none"> ・インパクト, 影響力 ・組織感覚 ・関係構築 	個人の効果性	<ul style="list-style-type: none"> ・自己管理 ・自信 ・柔軟性 ・組織コミットメント

出所: Spencer & Spencer (1993), 高橋 (2010, 151 頁, 図表 10-5) より筆者作成

これら 2 つのモデルは、表 3・表 4 の内容を比較してもわかるように、どちらも領域が 6 つであること、また構成要素が近いことから、類似した構成概念であると考えることができる。さらに Bartram (2005) では、欧米企業で実際に活用されている多数の人事評価の枠組みを整理して、112 のコンピテンシーを特定した。そして、これらをさらに 8 つのコンピテンシーにカテゴリー分けをし「グレート・エイト・コンピテンシー・モデル」を提唱した (表 4)。

表4 グレート・エイト・コンピテンシーの評価要素とその定義

要素	定義
統率と決定 (leading and deciding)	物事をコントロールし、リーダーシップを発揮する。 行動を起こし、方向を示し、責任を取る。
支持と協力 (supporting and cooperating)	他者を助け、尊敬とポジティブな態度を示す。 人を第一に考え、個人や組織、顧客と協働する。 組織の価値を保管するような自分の信念に従い行動する
協働と表明 (integrating and presenting)	効果的なコミュニケーションとネットワークを持つ。 効果的に他者を説得して影響力を発揮する。 他者を信頼し、礼儀正しくかわる。
分析と解釈 (analyzing and interpreting)	分析的な思考を持っていることを示す。 難しい問題の核心に迫る。 自分の経験を活用する。 新しいテクノロジーを積極的に導入する。 文書でのコミュニケーションを活用する。
創造と観念 (creating and conceptualizing)	新しいアイデアと経験に対して寛大な状況で上手に働く。 学習の機会を求める。 イノベーションと創造性が必要な状況や問題を対処する。 視野を広く持ち、戦略的な思考をする。 組織変革を支持し、自ら変革を起こす。
組織と実践 (organizing and executing)	事前に計画し、体系的・組織的に働く。 命令や手続きに従う。 顧客満足に注目し、高品質の製品とサービスを提供する。
適応と対処 (adapting and coping)	変革に適応し、反応する。 プレッシャーを上手に管理し、逆境に対処する。
企画と実施 (enterprising and performing)	結果に重きをおき、仕事における個人目標を達成する。 仕事が結果に直結し、個人の努力が明確な場面でも効果的な仕事ができる。 ビジネスや商慣行、財務に理解がある。 能力開発や昇進の可能性を模索する。

出所: Bartram(2005, p1187, Table1), 高橋(2010, 44-45頁, 図表4-4)より筆者作成

この8つのコンピテンシーは、その要素は抽象度が高く、実際のビジネスの場面においてどのような行動や特性を示しているのかイメージを掴みにくいかもしれないが、要素の定義から見るとこれらはビジネスの場면을包括的にとらえており、納得感が高いのではないかと考える。

このコンピテンシーのモデルを人事評価の一環としてではなく、人材育成に活用しようというのであれば、領域数、要素数、項目数のすべてにおいて多いモデルの方がより適当である。なぜならば、評価の内容を評価対象者へフィードバックし、評価対象者に気付きを促すためには、細かな項目まで評価し、情報量が多い方が望ましいためである(高橋, 2010, 152頁)。

では次に、これらがどのような基準で設定されたのであるかを整理していく。複雑で多義的なコンピテンシーの評価項目を設計し、その基準を表すためには、理論的・実践的に3つのアプローチを取ることができる。以下では、藤井(2002)と高橋(2010)を参考にしながら、その3つのアプローチの詳細を見ていくこととする。

まず1つ目は、リサーチベース・アプローチである。このアプローチでは、高い成果をあげている従業員と、平均的な成果しかあげていない従業員の行動を詳細に分析し、その差異を明確化して基準を決定し、モデルを設計する。手順としては、高業績者と低業績者にインタビュー調査(行動自称面接 Behavioral Event Interview: BEI)を実施し、その結果を分析、整理して両者の違

いを導きだすという過程をたどる。この方法は、いわゆる「高業績者モデル型」や「ハイパフォーマー型」のアプローチと呼ばれ、広く認識されているコンピテンシーのイメージは、このアプローチによるものである。

例えば、Boyatzis (1982) は 2000 人を超える管理者の大規模な調査を通して、そこから優れた業績を導くコンピテンシーの要素を抽出した。また、Spencer & Spencer (1993) では、Boyatzis の研究を基礎として、どのような職種にどのようなコンピテンシーが必要とされるかについて 200 以上の職務において発見されたコンピテンシーを職種ごとに分類し、一覧表にまとめた。そして様々な職務で必要とされるコンピテンシーを、高業績者の特性から重要度順に序列付けしたのである。

次に戦略ベース・アプローチである。このアプローチでは、経営方針や戦略を実践するために必要な能力を想定してモデル化を行う。高業績者の行動分析に基づくコンピテンシーの評価基準の決定だけでは、過去から現在に有効であった職務上必要な能力を強く反映してしまい、組織の変革やビジネス環境の変化に対応しきれない場合が生じてしまう。そのため、ビジネス環境や戦略に沿い、将来必要となる能力をモデルに組み込むことが重要であり、そのことを実践するのが戦略ベース・アプローチである。

最後は価値ベース・アプローチである。この方法では、企業が重要視する価値や企業文化を照らし合わせて、企業が求める従業員像を企業理念や行動指針に落とし込むのである。この方法は、いわゆる「経営理念型モデル」であるが、企業理念や価値の表明は、従業員がどのように行動すべきかを導きだし、その企業の目指す姿を明確にするのである。それは、従業員の貢献や忠誠心を喚起して、部門や事業部、子会社の活動を企業組織全体と統合させて、望ましい組織文化を醸成しようとする。また、経営理念や企業独自の文化規範を具体的な行動指針として落とし込むようにしてコンピテンシーが形成されれば、それは、企業理念の伝播と実践を行う強力な武器となる。

ここで挙げた 3 つのアプローチには、それぞれに目的や効果、問題点などに違いがある。そして、ここで重要なことは、コンピテンシーの実践的な基準を設計する際には、必ずしも「高業績型アプローチ」に依拠しなくてもよいということである。

例えば Boyatzis (1982) において、平均的な業績や不十分な業績と、優れた業績とを区別する特徴こそがコンピテンシーであるとする一方で、職務を遂行する上で重要ではあるが、優れた業績に直接的に繋がらない必要最低限のコンピテンシーの存在を示している。また、Spencer & Spencer (1993) でもコンピテンシーを予測する業務上の業績に応じて「必要最低限レベル (threshold)」と「卓越峻別レベル」に分類できるとした (Spencer & Spencer, 1993, 邦訳 19 頁)。必要最低限レベルのコンピテンシーとは、人材の誰もが職務で必要とされている最低限のレベルの効果をもたらすのに不可欠な特性であり、平均的人材と卓越した人材を区別することに

は貢献しない。そして一方の卓越を峻別するコンピテンシーとは、平均的人材と卓越した人材を峻別できるコンピテンシーのことである。

つまり、企業が従業員に求めるコンピテンシーを正確に把握して、計画的な人材育成へ応用していくことを考えた際には、高業績をあげる要素や基準の設定だけではなく、従業員全体が職務遂行上最低限必要な能力の抽出と、将来的に組織の幹部となるような人材に保有してほしい能力の抽出の両方を行い、それぞれに沿った人材育成を設計することが望ましいと考える。

5. 結論

5-1. 理論含意

本稿では、人材育成システムを再構築するための足掛かりとして、企業における「能力」の概念に着目し先行研究の整理を行ってきた。その結果、従業員に求める能力を正確に把握し能力開発へ活用していくためには、高業績をあげる要素や基準の設定にのみ注力するのではなく、従業員全体の能力の洗い出しも行い、将来顕在化する可能性についても無視しないことが重要であることがわかった。つまり、能力について「どのような基準か」、「設定した基準に沿ってどの程度まで要求するか」の双方についての議論が必要なのである。

従来、能力の評価を始めとする企業が行う評価とは、企業が得られた結果をもとにして個々の従業員の、昇給や賞与、昇格などの直接的な処遇決定を行ったり、上下のコミュニケーションの促進や人材育成の設計や決定を行ったりといった、人事管理全般に広く用いられるものである。しかし日本では、評価は処遇決定に用いられることが多く、上下のコミュニケーションの促進や人材育成の設計・決定といった役割をあまり果たしていないのが現状である(清水, 1995; 三輪, 2003)。

今後の人材育成のあり方を考えた場合、これまで職務が曖昧であった日本企業において、職務の概念を定着させ、分析し、人材育成の設計へと適応していくことは困難であると考え。そのため、企業が必要とする能力を具体的にすることや、その評価要素や基準を用いて人材育成の設計を行うことを考察するという本稿の試みは、新しい日本企業の人材育成システムを構築する上で意味のあることであるといえよう。

さらに、人材育成を研究の中心とすることは、HRM 研究にとって意味のあることであると考え。Hendry & Pettigrew (1990) は、HRM とは人材に対する教育訓練及び人材開発に重きを置くものであると考え、訓練と人材開発は HRM を厳密に定義するための試金石であり、「フレキシビリティ」よりも「人材開発」が HRM の中心的な特徴である (p 28)」と指摘している。この指摘のように、HRM の議論のなかで、人材の存在を「学習し成長する」存在として認識しているということは、その育成に関する議論は重要な要素であると考えられる。つまり、人材育成とは、HRM を構成する重要な要素であり、これまでの先行研究を用いて、今後の人材育成の設計に関

する検討を加えることは、今後の HRM 研究への貢献となると考えられるのである。

5-2. 今後の展望

本稿を閉じるにあたり今後の展望について考えていきたい。先行研究の整理から得られたことは、企業が従業員に求める能力を正確に把握して、計画的な人材育成へ応用していく際には、高業績をあげる要素や基準の設定だけではなく、従業員全体が職務遂行上最低限必要な能力の抽出と、将来的に組織の幹部となるような人材に保有してほしい能力の抽出の両方を行い、それぞれに沿った人材育成を設計することが望ましいと考えられることである。そして、今後この研究をより実践的意義のあるものとするためには、実証的に検討していくことが必要であると考え。より具体的には、①従業員の保有している能力の把握と、②その把握された能力の人材育成設計への活用である。これら2点の実証研究を行うために、企業等を通じたアンケートの実施を検討している。

例えば、企業が研修を行う事前事後には、受講者の個人の情報と合わせて、研修の効果や保有能力についての質問項目を設けて情報を収集していることが多い。その中に保有コンピテンシーに関する質問項目がある。保有コンピテンシーに関する質問項目の例をあげれば、「自分の所属部署の業務について他者に説明できる」「組織の一員として求められるコミュニケーション能力がある」「ミスなくスピード間を持って仕事進めることができる」などである。この項目は研修実施組織が長きにわたる経験で培ったものであり、理論的な検討を加えられたものではない。そのため、今後は保有能力に関する項目の理論的な検討と、さらにはその分析方法の検討が今後の新たな課題となると考えられる。

さらに、ここでの検討項目が理論的に強固なものになり、従業員の保有能力を把握することができるを実証できた際には、その結果を用いて研修を実施し、従業員の能力向上を目指すことができるのではないかと考える。

しかし、その後の展開を進めるためには、まずは現状において、能力を把握するための質問項目の理論的検討であると考え。そのため、データの収集と合わせて、能力の評価要素とその基準に関して更なる先行研究の検討を行うことも今後の課題として挙げられる。

引用文献

<英語文献>

Arthey, T. R., and Orth, M. S. (1999) "Emerging competency methods for the future," *Human Resource Management*, Vol.38, No.3, pp.215-226.

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: A Model for Effective Performance*, New York:Wiley.
- Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990) "Human resource management: An agenda for the 1990's," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No.1, pp.17-43.
- Klemp, G. O. (1980) *The Assessment of Occupational Competence*, Washington, D. C.; Report to the National Institute of Education.
- Losey, M. R. (1999) "Mastering the competencies of HR management," *Human Resource Management*, Vol.38 Issue 2, Summer, pp.99-102.
- Lucia, A. D., and Lepsinger, R. (1999) *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-Bass Pfeiffer. (遠藤 仁 訳『実践 コンピテンシーモデル』日経BP社, 2002年)
- McLagan, P. (1980) "Competency models," *Training and Development Journal*, Vol.34, No.12, pp.22-26.
- Mirabile, R. J. (1997) "Everything you wanted to know about competency modeling," *Training & Development*, Aug 1997, Vol.51 Issue 8, pp.73-77.
- Sandberg, J. (2000) "Understanding human competence at work: An interpretative approach," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.1, pp.9-25.
- Shippmann, J. S., Carr, L., Hesketh, B., Pearlman, K., Battista, M., Eyde, L. D., Kehoe, J., and Sanchez, J. I. (2000) "The Practice of competency modeling," *Personnel Psychology*, Vol.53, No.3, pp.703-740.
- Spencer, L. M., and Spencer, R. M. (1993) *Competency at Work*, Willy. (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)
- Zwell, M. (2000) *Creating a Culture of Competence*, Wiley. (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 - 』, 東洋経済新報社)

<日本語文献>

- アーサーアンダーセン・ヒューマンキャピタルサービス (2000)『戦略的コンピテンシーマネジメント』生産性出版。
- 岩出 博 (2007)『LECTURE 人事労務管理 (第4版)』泉文堂。
- ウィリアム・マーサー社 (1999)『戦略人材マネジメント』東洋経済新報社。
- 大沢 武志・芝 祐順・二村 英幸 編著 (2000)『人事アセスメントハンドブック』金子書房。
- 太田 隆次 (2007)「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』第204号, 2-12頁。
- 大野 照 (2005)「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』第12巻, 11 - 20頁。
- 加藤 恭子 (2011a)「日本企業のHRMにおけるコンピテンシーの再定義 - コンピテンシー概念とコンピテンシー・モデルの使い分け - 」『日本労務学会誌』第12巻, 第2号, 25 - 41頁。
- 加藤 恭子 (2011b)「第1章 日米におけるコンピテンシー概念の生成と混乱」西脇暢子・松本 純・中邨 良樹・加藤 恭子『組織流動化時代の人的資源開発に関する研究-組織間協力と組織間人材移動をふまえた人材開発・育成・活用の問題を中心に-』日本大学経済学部産業経営研究所, 第34-2号。
- 厚生労働省 (2007)「平成19年度 能力開発基本調査」。

- 厚生労働省（2009）「平成 21 年度 能力開発基本調査」。
- 佐藤 博樹（2010）「第 1 章 働くことと学ぶこと - 能力開発の現状と課題」佐藤博樹 編著『働くことと学ぶこと - 能力開発と人材活用 - 』ミネルヴァ書房。
- JMAM コンピテンシー研究会 編著（2002）『コンピテンシーラーニング - 業績向上につながる能力開発の新指標』日本能率協会マネジメントセンター。
- 清水 龍瑩（1995）『能力開発のための人事評価』千倉書房。
- 白井 泰四郎（1992）『現代日本の労務管理』東洋経済新報社。
- 社会経済生産性本部（2000）『日本の人事制度の現状と課題 - 第 3 回「日本の人事制度の変容に関する調査」結果』、社会経済生産性本部。
- 高橋 潔（2008）「内部・外部労働市場における職業能力評価の役割」『日本労働研究雑誌』No.577（August 2008），4-16 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。
- 内閣府（2007）「平成 19 年版 国民生活白書」。
- 中原 淳 編著（2006）『企業内人材育成入門 - 人を育てる心理・教育学の基本理論を学ぶ』ダイヤモンド社。
- 中原 淳（2010）『職場学習論 - 仕事の学びを科学する』東京大学出版会。
- 日本経営者団体連盟（1969）『能力主義管理 - その能力と実践』日経連出版部。
- 日本経営者団体連盟（1996）「『新時代の日本的経営』についてのフォローアップ調査報告」『労務研究』No. 580, 28-32 頁。
- 福井 直人（2009）「日本企業における能力考課基準の変容 - 職務遂行能力からコンピテンシーへ - 」『商経論集』第 44 巻, 第 1・2・3・4 合併号, 19 - 41 頁。
- 藤井 博（2002）「コンピテンシーモデル論」JMAM コンピテンシー研究会 編著『コンピテンシーラーニング - 業績向上につながる能力開発の新指標』日本能率協会マネジメントセンター, 127 - 150 頁。
- 古川 久敬（2002）『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。
- 正亀 芳造（2010）「賃金制度」奥林康司・上林憲雄・平野光俊 編著『入門 人的資源管理 第 2 版』中央経済社。
- 三輪 卓己（2003）「人事評価の諸問題」奥林康司 編著『シリーズ／人的資源を生かせるか [2] 成果と公平の報酬制度』中央経済社。
- 本寺 大志（2000）『コンピテンシーマネジメント』日経連出版部。
- 守島 基博（2008）「長期雇用を前提としたコア人材育成モデルの再構築」『企業と人材』2008 年 10 月 5 日号, 4-9 頁。
- 労働政策研究・研修機構（2005）「変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略」『労働政策研究報告書』No.33。