

# コンピテンシーの意義とその測定・評価技法 アセスメント・センターからみた特性関連性分析

The Meaning of Competencies and its Technique of Evaluation :  
The Correlation Matrix Through the Viewpoint of Assessment-centers

\*

永井 隆雄

This study examines the meaning of competencies through the context of Pay-for-Performance, and has the survey totally. The competencies in Japan have never supported by valid technique of evaluation, and thus there is the critical failure of competencies practice. Assessment centers method is established over the long term. This study examines the data of 39 employees by correlation matrix and factor analysis.

## <キーワード>

アセスメント・センター、コンピテンシー、行動ディメンション、成果主義

## 1. 問題の背景

90年代後半以降、成果主義が叫ばれ、人材の選別化が一層進行した。企業は昇給や賞与などに格差を広げ、昇進・昇格においても年功的な運用からより厳しい選別化を運用面で図るようになった。遡ること10数年あまり、日本企業の人事管理の実情はどうであったらうか。年次管理を中心とした人事管理の下では人事考課はある意味で形式的なものに留まり、年齢や勤続年数を基調としつつ、高卒か大卒かという縦の学歴差や銘柄大学出身か否かの横の学歴差、あるいは男女の性別などを重視し、さらに日常の直属上司による職務観察を人事考課と称して行って、処遇決定をしていれば十分であった。そこでは寛大化傾向、中心化傾向が生じ、入社同期にあまり差がつかないことも多く、時に問題にされてもきたが、一方ではそれによって安心して働ける職場環境が確保されてきたことも事実であり、むしろこうした年功的な人事管理が優位性を持つものとして日本的経営の強みとさえ言われることがあった。

ところが、長引く不況で人件費の右肩上がりを

支えきれなくなり、さらに2000年前後には会計制度の見直しの影響も受けて、「株主価値」を重視し、人件費効率を最大化しようとする発想が強く現れてくるようになった。企業は、形式的に運用してきた人事考課を見直し、「米国型」の人事管理を急速に意識するようになり、目標管理やコンピテンシーの導入に奔走するようになった。これらを評価ツールとする人事評価が必ずしも米国型ではないと思われるのだが<sup>1)</sup>、「現象としての成果主義」では、人材の選別化を強化し、コアとなる正規社員群の処遇見直しするだけでなく、非正規雇用の人材群を比率的にかなり増やすようになった。具体的な運用実務では、ある年齢層までほぼ自動的に享受することのできた昇格などでも厳しい選考・選抜を取り入れるようになった。その1つには通年ないし半期ごとに成果目標を立てさせ、その達成率によって成果や業績を評価しようとする目標管理が業績評価として幅広く導入された。また1つには90年代後半以降、米国で成功している人事手法として紹介されたコンピテンシーが大手企業を中心に導入され、人事考課で行動評価として位置付けられるようになった。これらはいずれも絶対評価の手法であり、ややもすると人事考課で起こりがちな寛大化傾向や中心化傾向を抑制する狙いがあった。さらに1970年代から一部の企業で実施されてきたアセスメント・センターが復古し、行動インタビューや多面評価などの手法を併

論文受理日：2005年6月30日

\* NAGAI, Takao : 慶應義塾大学大学院社会学研究科後期博士課程 (Keio University)

用しつつ、人事アセスメント技法として再構築される動きが活発化してきた。

しかしながら、実際の人事考課には多くの問題が生じている。業績評価として実施されている目標管理では達成度合いが必ずしも業績として処遇に直結できないのではないかと、職務の違いや期初に掲げた目標の難易度はどう扱うのか、という問題が生じてきている。また行動評価として位置付けられたコンピテンシーについても、単に上司の期待度合いで5段階評価するというやり方が一般的であったり、そこに擬似的な行動アンカー法のようなものを採用するとしても、的確な評価が行いにくいという問題が生じている。そもそも人事考課にさまざまなエラーがあることは早くから指摘されてきている（白井、1982；松島、1986；馬場、1989）。結局、直属上司の行う人事考課では人事評価の諸問題を根本的に解決できないという問題意識が実務家にも生じ、近年ではアセスメント・センター方式を改編して昇格・昇進の審査を厳格に行うというアセスメント重視の取り組みが企業で盛んになってきている。

そこで、本稿では、大手企業が導入しながら、適切な評価技法が欠落しているために欠陥を持つ評価制度となっているコンピテンシーをめぐる諸問題を検討し、さらにアセスメント・センター方式から得られる能力特性（行動ディメンション）の相関について検討し、今後の人材育成及び適材適所に向けた方向性を模索していく。

## 2. 目的

本研究では、企業が人事考課の手法として導入しているコンピテンシーの意義とそこにある運用上の問題点を指摘したい。コンピテンシーがそもそも要望された背景には職能資格制度における人事考課の行き詰まりがある。まずこの点について明らかにしたい。そこで、実際に導入されているコンピテンシー実務が必ずしも成功しているわけではない。そこには多くの問題が横たわっている。この点も考察しておきたい。また実際に行ったアセスメント・センターから得られたデータを元に、行動ディメンション相互の関連性、すなわち能力

特性項目が他のどのようなものと関連し決定付けられていえるかを明らかにしたい。

## 3. 職能資格制度における人事考課制度の問題点

従来、日本企業は職能資格制度を幅広く導入し、能力主義管理を行ってきた。職能資格制度では、成績考課、情意考課、能力考課という3つの考課制度があり、直属上司が期待する水準を超えたか超えなかったかを中心的な観点とする絶対評価が行われてきた（楠田、1981）。3つの考課制度のうち、「ありのままをみる」という成績考課については比較的ぶれもなく、評価しやすいという現場の声が一般的だったが、考課者研修を実施すると、情意考課はやや抽象的で理解しにくいという指摘が時になされた。また情意考課は組織の一員としての期待を明確にするという機能があったが、裁量労働制の導入などで時代に合わないという問題提議もなされ（小越、2000）、90年代後半は人事評価制度の改編の中で廃止・改編される傾向が目立った。さらに能力考課は、昇進・昇格に連動するものであり、職能資格制度では本来、重要な役割を果たすべきものだが、成績を評価した上でそこに介在する中間項を考慮し、適切に評価することが現場の上司には負担だったこと、また能力考課の基準となる職能要件書の未整備やメンテナンス不足という問題もあり、必ずしもうまく機能してこなかった。また多くの企業事例を見ても、職務知識のみを重視する職能要件書が多く、現実の実務と乖離している面は否めなかった。こうした人事考課上の諸問題が、成果主義時代の人事評価を呼び起こすことになったのである。

## 4. コンピテンシーの意義と運用上の問題点

コンピテンシー（competencies）は、90年代後半以降、企業に新しい人事評価制度として注目され、高業績を実現する経営刷新技法として強い待望感をもって導入された概念である<sup>2)</sup>。一般に、高業績者の行動特性をインタビューなどで情報収集し、モデル化し、それを評価基準にするという

手順が取られたが、そうした時間的、経済的な負担を回避しようとする企業は既に一般に流布しているリストを参考に、自社版にアレンジするというやり方も目立った。こうしたモデル化の手順にも問題はあったが、それ以上にコンピテンシーについてはそれに対応するアセスメント手法が普及していないという問題がより大きい。

1970年代、マクレランド (McClelland, 1973) は外務情報員の選抜のために従来行っていた歴史や経済についての知識中心の選考試験では優秀で活躍度の高い人材を採用することが難しいことに着目した。そして独自のインタビュー調査などで対人感受性やネットワーク力などが職務成功の要因となることを突き止めた。さらに知識中心の選考過程を見直し、多数の言語で感情表現するビデオテープを受検者に聞かせ、発話者がどんな感情を訴えているかを当てさせる選考試験を開発した。このテストは外務情報員のうち、高業績者では高いスコアとなり、低業績者では低いスコアとなっていた。ゆえに、新規の応募者についてもそのテストは有効と考えられたのである。

日本でコンピテンシーが流行した際 (1998年から2002年頃)、マクレランドが実施したような高業績者対象のインタビュー調査はコンサルタント会社や社内人事担当者によって実施されることもあった。しかし、高業績者を選考する独自試験の開発を併せて実施したという例はそう多くない。せいぜい30分程度の職務インタビューが実施されることがあったに過ぎない。つまり、コンピテンシー・アプローチで十分なアセスメント技法が併用されることがなかった。ここが日本におけるコンピテンシー運用の大きな問題の1つとなっている。

さらにコンピテンシーに関して、昇給や賞与などの日常的な査定では実施する実務は米国では一般的でないことが報告されている。あくまでも採用選考での活用がメインであり、その次が育成や訓練の目安となること、そして昇進の際の基準になることである。コンピテンシーを安易に人事考課に組み込んでしまったこともコンピテンシー運用を隘路に導いた問題の淵源である。こうした活用法は米国では一般的でないのである。

今後もコンピテンシーをどう運用するかという

問題は日本企業にとって大きな問題とはなるが、従来からあったアセスメント・センターに連動させたり、アセスメント技法をアレンジしてインタビュー重視にしたり、360°フィードバックを組み込んでコンピテンシー・アセスメントを実施する試みもなされてはきているが、十分な成果を上げている状況とはいえない。

## 5. アセスメント・センターの意義

アセスメント・センターとは英国のスパイ選抜のための手法として開発されたと言われているが、第2次世界大戦後は広く欧米の企業に普及し、人材の登用、昇進選考、能力診断の技法となってきた。とりわけAT&Tにおける長年の研究は画期的な意義を持つものとされてきた (ブレイ他, 1974)。日本でも1970年代には紹介され、一部の企業はそれを採用し、管理職登用などの場面で活用する人事制度として位置付けてきた。

具体的には、実際の職務場面に近い数種の演習を用意し、受検者 (アセッサー) はこれを受け、アセッサーと呼ばれる観察者がその言動を観察・記録することで、評定するものである。演習としては、グループ討議 (GD)、面接演習 (IS)、未決案件演習<sup>3)</sup> (IB) などがある。アセスメント・センターでは一般に「行動ディメンション」と呼ばれる記録した言動を整理し項目化する共通言語がある (Thornton, 1992)。

行動ディメンションはコンピテンシーと同じものであるという説明もあるが<sup>4)</sup>、両者は似て非なるものである。なぜなら、設計された演習で受検者が取る言動はある程度のパターンがあり、その頻度の高い言動を収集・整理し、それらに関連性のあるものとして項目化したものが行動ディメンションである。これに対して、コンピテンシーは自社内の高業績実在者が取る行動をモデル化したものであり、コンピテンシーやその行動指針はアセスメント・センターには必ずしもなじまない。ただ、項目を列挙すれば大まかには一致し、両者は似たようなものであるという理解が出てくるのも無理からぬことである。ただ、混同してはいけないことだが、自社内でモデル化したコンピテン

シーをアセスメント・センターの評価基準にしても、関連した言動が十分に観察されない可能性があり、該当するコンピテンシーを評定することは困難になり、ハロー効果の強い評価が出てしまうことになりかねないことである。アセスメントにおける行動ディメンションは15-18をもって標準的なバッテリーであり、英語圏の文献を見てもその数や項目にはあまり差がない。行動ディメンションを多めに作り、メニュー化して組織の要請でアレンジすることもあるが、それもまた観察された言動を適切に評定できないという問題を起こしてしまう。もし行動ディメンションをアレンジするのであれば、それに即した演習設計も同時に行わないといけない。ところが、実際の実務は必ずしもそうなってはいないようである。

## 6. 人事アセスメントの新しい潮流

企業がコンピテンシーを米国型ということで、人事考課に組み込んできていることは述べた。さらに昇進などの機会にコンピテンシーをその基準とする実務も広がっている。しかし、そこには問題がないわけではない。

企業はコンピテンシーを作ってしまったのに、行動ディメンションで評定するという無理、矛盾に気づき、コンピテンシー導入に伴い、従来のアセスメントを見直す動きが活発化した。新しい人事アセスメントという動きが各社で生じつつある。その動きとしては、多面評価の導入、行動インタビューの併用、経営層が評定者となるプレゼンテーションなどの新しい演習設定などがある<sup>5)</sup>。しかし、いずれも過渡期にある手法に過ぎない。

多面評価は日常の職務観察を十分に行わない上位者が行ったり、協力関係にあり、ネガティブな評価を行にくい同僚が加わったり、過去にあまり例のなかった部下からの評価が必要になるなど必ずしも広く普及したわけではない。米国では90年代後半、360°フィードバックは人事組織管理の救世主のようにはやされたが、日本ではそれほど加熱したわけではなく、実際には導入に慎重な例が多かった<sup>6)</sup>。

行動インタビューはコンピテンシーの統合的運

用を提唱したスペンサー (Spencer, 1993) によって提案されたこともあり、日本ではBEIとか行動観察面談という名称でもてはやされた。実際、導入事例はあるが、短い時間で評定することは困難であり、評定者間の評定誤差が大きいこと、インタビュー実施者の力量の問題があることなどが課題となっている。企業自身もマニュアル化には熱心な場合もあるが、職務行動を構造化し、面談で評定する訓練などを十分に実施してきているとは言いがたい状況にある。

経営層を前にしたプレゼンテーションにしても、行動ディメンションごとに切り分けた分析的な評定は困難で、全体としてその人物をいいか悪いかを総合判断するほかになく、問題がないとは言えない。ただ、新しい試みとして注目は集めてきている<sup>7)</sup>。

## 7. 研究の方法

今回の研究では、中堅ゼネコン (上場企業) の中堅社員39名に対して実施したアセスメント結果についてデータ分析を行っている。年齢層は26歳から30歳に至る入社4年ないし7年の入社年次で、職務能力的には一定の職務経験を踏まえ、社内の中堅層になりつつある層である。大半が大卒で、一部には高卒技術者も含まれている。

アセスメント・センターでは、グループ討議 (GD)、面接演習 (IS)、未決案件演習 (IB) の3つが行われ、経験豊かなアセッサー4名がその観察・評定に当たった。行動ディメンションでは、後掲の表4にある16のものを言動分析のツールとして活用した。また評定は、複数の演習を通じて繰り返し観察された言動を重視して統合し、評定結果は5段階とした。

## 8. データ分析の結果

記述統計は表1にある通りである。度数の39は人数であり、5段階評価の最小値、最大値、平均値、標準偏差が示されている。

表2の因子行列による分析 (主因子法・バリマックス回転) では、4つの因子が発見されたが、因子1は意思決定系の能力ないしコンピテンシー

表 1 記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
要点把握	39	2.00	4.00	3.3333	0.80568
問題分析	39	2.00	5.00	3.1026	0.71800
問題解決	39	2.00	5.00	2.9744	0.84253
決断力	39	2.00	4.00	2.9744	0.58432
計画組織	39	2.00	5.00	3.2821	0.68628
管理統制	39	2.00	5.00	3.1026	0.82062
対面影響	39	2.00	3.00	2.3077	0.46757
説得対話	39	2.00	4.00	2.5128	0.72081
柔軟性	39	2.00	4.00	2.8674	0.71800
感受性	39	2.00	4.00	3.0513	0.79302
口頭表現	39	1.00	4.00	2.6823	0.73104
インパクト	39	2.00	4.00	2.7682	0.80966
率先性	39	2.00	4.00	2.6154	0.74747
能動性	39	2.00	4.00	2.9231	0.53235
ストレス耐性	39	2.00	4.00	2.6667	0.70088
自律一貫性	39	2.00	4.00	3.0256	0.62774
有効なケースの数 (のみごと)	39				

表 2 因子行列

	因子			
	1	2	3	4
要点把握	.802	-.074	.208	-.312
問題分析	.771	-.386	.142	.140
問題解決	.820	-.343	.019	.008
決断力	.420	-.574	.410	-.330
計画組織	.628	-.371	.251	.006
管理統制	.714	-.448	-.036	-.086
対面影響	.544	.506	-.036	-.190
説得対話	.536	.583	.119	-.386
柔軟性	.580	.081	-.484	-.039
感受性	.587	.203	-.446	.080
口頭表現	.741	.244	-.096	-.295
インパクト	.309	.702	-.037	-.098
率先性	.133	.403	.437	.307
能動性	.310	.538	.275	.288
ストレス耐性	-.030	.350	.610	-.038
自律一貫性	.548	.089	-.278	.430

因子抽出法：主成分法 / Varimax  
 ※寄与率及び共通性に関する情報：  
 因子1：要点把握.804、問題分析.771、問題解決.820、計画組織.628、管理統制.714、口頭表現.741 (寄与率.6以上)  
 因子2：インパクト.702、説得対話.583、能動性.538 (寄与率.5以上)  
 因子3：ストレス耐性.610 (寄与率.6以上)  
 因子4：自律一貫性.430 (寄与率.4以上)、ただし、因子1での負荷λ=.548。

群と言えるだろう。因子2は対人影響系の能力ないしコンピテンシー群である。さらに因子3はストレス耐性だけが.610と高く、葛藤や対立状況への耐性は独立した能力ということになるといえる。さらに因子4では自律一貫性だけが.430と高い。他者に追随しない、自己の定見を述べる、周囲に振り回されない、責務感のある態度、言動を取るといった行動を指している。しかし、第一因子でλ=.548と高い負荷となっている。

要約すれば、因子解は2つであり、次のものが2大コンピテンシーだということになるだろう。

- 因子分析から得られたコンピテンシー群
- 因子1 意思決定力および課題解決力
- 因子2 対人影響力および調整力 (リーダーシップ)

なお、次のものもあえて言えば、抽出因子に準じるものと考えすることはできなくもない。しかし、因子解とするにはデータのまだ不十分である。

- 因子3 ストレス耐性/メンタル・タフネス
- 因子4 自律一貫性および責務感

また行動ディメンションを相関行列で一覧表(表3を参照)にしたところ、次のようなことがおおむね読み取れた。

①要点把握や問題分析、問題解決などの意思決定能力は相互に高い相関を持っている。ただし、決断力は異なり、むしろ管理統制と.609という高い相関を持っている。一般に聡明な人でも決

断力は別物ということになるだろう。

- ②計画組織や管理統制はマネジメント系の能力特性とされているが、意思決定系の行動ディメンション全般と高い相関を持つ。ただし、管理統制では口頭表現も.409とやや低いが、相関を持っている。
- ③対面影響と説得対話は相関しており、さらに口頭表現とも相関している。これら3つではハロー効果が働きやすい。
- ④柔軟性と感受性は基本的に相関しているが、感受性は口頭表現に支えられ、自律一貫性を伴う。
- ⑤率先性と能動性は相関しているが、能動性では説得対話との相関が.380とやや低めだが、相関している。
- ⑥ストレス耐性は他の行動ディメンションと相関が低く、柔軟性とやや低いながらも(-.383)逆相関の関係にある。
- ⑦自律一貫性は要点把握と感受性に支えられ、正しい状況理解を素早く示し、適切な感情的理解を示すとき、高く評価されることが推測される。

## 9. 今後の課題

アセスメント・センターは広く日本の企業で実施されているが、十分にその測定値が分析されてきたとは必ずしもいえない。アセスメントの結果をさらに広く分析して、各能力、言い方を換え

表3 行動ディメンションの相関行列

	要点把握	問題分析	問題解決	決断力	計画組織	管理統制	対面影響	説得対話	柔軟性	感受性	口頭表現	インパクト	率先性	能動性	ストレス耐性	自律一貫性
要点把握	—	.713	.672	.354	.587	.584	.349	.287	.288	.426	.491	.121	.262	.368	.062	.503
問題分析		—	.744	.571	.634	.696	.217	.150	.378	.268	.463	-.049	.174	.090	-.139	.403
問題解決			—	.533	.696	.727	.289	.239	.431	.435	.500	-.047	-.100	.172	-.104	.399
決断力				—	.544	.609	.030	.032	-.006	-.111	.227	-.235	-.083	-.176	.043	-.070
計画組織					—	.601	.132	.179	.220	.214	.335	-.117	.114	-.011	.036	.227
管理統制						—	.121	.131	.331	.315	.449	.037	-.234	-.042	-.168	.403
対面影響							—	.691	.410	.382	.515	.609	.197	.309	.161	.331
説得対話								—	.359	.321	.657	.569	.278	.380	.295	.145
柔軟性									—	.518	.490	.185	-.075	.117	-.363	.415
感受性										—	.573	.347	-.099	.197	-.158	.526
口頭表現											—	.455	.067	.276	.000	.247
インパクト												—	.328	.446	.165	.219
率先性													—	.453	.301	.134
能動性														—	.423	.242
ストレス耐性															—	-.160
自律一貫性																—

主因子法(バリマックス回転後)

表5 行動ディメンションと開発難易度

開発難易度	説明	行動ディメンション
開発難易度の高い行動ディメンション 開発されにくい特性	職務経験や自己啓発を通じて比較的開発が難しい行動ディメンション	要点把握 問題分析 対人感受性 対人インパクト ストレス耐性 能動性
開発難易度が中程度の行動ディメンション	職務経験や自己啓発を通じて開発の難易度が中程度の行動ディメンション	問題解決 管理統制 対面影響 率先性 自律性
開発難易度の低い行動ディメンション 開発されやすい特性	職務経験や自己啓発を通じて比較的開発が容易な行動ディメンション	計画組織 決断力 口頭表現 柔軟性 説得対話

ばコンピテンシーがどういう行動ディメンションや資質特性に支えられているのかをより一層明らかにすべきだろう。

また行動ディメンションに関しては開発難易度があるとされ、表5にあるのが通説である (Zwell, 2000)。しかし、開発可能性については十分な根拠が示されているわけではなく、曖昧な部分もある<sup>8)</sup>。開発難易度の高い行動ディメンションないし、それに類似したコンピテンシーは習得が難しいということになるが、どうすれば習得できるのか、どのような職務経験が効果的なのか、その人固有の

資質特性とはいかなる関係にあるのかなどを慎重に検討しないといけないだろう。

また各社で作られているコンピテンシーに確立されたアセスメント技法が伴っていないという大きな問題がある。現状の人事考課なり、多面評価なりの結果、あるいは行動インタビューの結果などを元に、コンピテンシー相互間の相関性なども検討し、自社のコンピテンシーのモデルが適正か、またさらに実際に職務成功を予測するものになっているかなどを確認する作業が必要になるだろう。

表4 行動ディメンション

	行動評価観点	観測点	プラスの行動観測点	マイナスの行動観測点
意思決定系	要点把握力	迅速な理解 正確な理解	・情報から要点を的確に把握する ・発言者の真意を素早く読み取る ・相手の発言の核心を正しくつかむ ・大量の情報を迅速に掌握する	・早とちりする ・誤解する ・聞きすぎる ・先入観が働き、誤解する
	問題分析力	情報の整理 問題の明確化 原因の追求 本質の解明	・複合情報を区分する ・キーとなる事実情報を発見する ・状況の中で問題点や課題を発見する ・不足情報に気づく	・表面的な理解しかない ・着眼点が曖昧である ・重要な事実を見逃す ・先入観や偏見で決めつける
	問題解決力	健全な判断・考量 論理的な展開 客観的な視野	・多面的に対策を列挙する ・対策の効果や現実性を対比する ・事態を予測しリスクに備える ・公平な立場で選択肢を検討する	・経験則でしか判断しない ・自己の都合で情報を歪曲化する ・偏見が多い ・フォローアップが十分でない
	決断力	適切なタイミング きっぱりとした意思決定	・タイミングよく決める ・きっぱりと決め迷いが少ない ・素早く意思決定する ・当事者として責任を明確化する	・決定を保留する ・行動が遅れがち ・他から促されての行動になる ・複雑した論議で早合点する
	計画組織力	段取り 優先順位 スケジュールリング	・優先順位を常に考え取捨選択する ・手順化し段取りを考える ・経営資源を効果的に活用する ・重要度と緊急度を考慮する	・思いつきで一貫性が乏しい ・手当たり次第に処理する ・重要でない事項にまで踏み込む ・木を見て森を見ない
	管理統制力	基準の遵守 効果の確認 進捗のチェック	・目標達成の確認・調整する ・成果を見極める ・自分の行動に最後まで責任を持つ ・基準からの逸脱を適宜チェックする	・目標達成の進捗状況を確認しない ・是正すべきことを放任放置する ・やりっぱなしが多い ・結果重視でプロセスを見ない

	対人関係系	対人的影響力 対集団的影響力 リーダーシップ	対人的影響力 対集団的影響力 リーダーシップ	対人的影響力 対集団的影響力 リーダーシップ
対人関係系	説得力	論点の整理 確信のある説明 交流感のある対話	・自分の主張をわかりやすく説明する ・自分のアイデアを体系的に示す ・対立する意見に誠実に対処する ・納得を得るために強い意志を示す	・論点の絞込みが甘い ・単発的な発言で流れが持続しない ・訴求力が低い ・淡々とした説明で熱意が伝わらない
	柔軟性	対人状況での行動修正 場に適した行動展開 出処通達	・よいと思ったら素直に意見を受け入れる ・制約条件の中で適宜行動修正に努める ・一旦決めたことには進んで協力する ・人へのアプローチが多岐である	・拘り定まりなやり方をする ・押し付けがましく一方的に意見を述べる ・他者意見に反論しないと気がすまない ・状況の変化にこなかなじめない
	対人感受性	共感性 感情の理解 真剣み 傾聴力	・相手の言いたいことを敏感に察知する ・場の雰囲気や合った配慮ある言動を示す ・自分の振舞への影響を適切に感じ取る ・相手の話を真剣に受け止め、傾聴する	・他者の発言を過ったり無視する ・表面的には穏やかに事なかれで出た ・演技が不自然で場にくそくわぬ ・相手の心前に関心を示さない
	口頭表現力	明確な意図とした話し方 簡潔で正しい用語法 聴覚ある効果的な話し方	・意図を明確に話す ・相手と目標を合わせて効果的に話す ・しっかりとした構成で展開する ・的確な表現で訴求する	・発言が不明瞭でわかりにくい ・要点が不明瞭で繰り返しが多い ・オーバーな表現や籠絡な言葉が多い ・組み立てが不十分で訴求点があいまい
	対人影響力	対人的影響力 対集団的影響力 リーダーシップ	・異なる見解を結束させてゴールに向く ・合意を得るべく懸命に働き掛ける ・積極的に提案する ・効果的に相手の理解と納得を得る	・独善的に事を進める ・放棄しなくても中身がなく注目されない ・場当たりの発言で混乱を招く ・議論に水をさす

	行動評価観点	観測点	プラスの行動観測点	マイナスの行動観測点
個人特性系	インパクト	第一印象のよさ 信頼感 好感度	・落ち着いた態度と自信のある表情 ・毅然とした態度で存在感がある ・安定した言動を示す ・受容的な雰囲気を感じさせる	・動作や表情が硬い ・緊張がない ・視線に落ち着きがない ・伏し目がちで、不安げである
	率先性	気づきと先手 自発性 積極性 チャレンジ性	・他に先んじて自発的に行動する ・積極的に自分を売り込む ・問題や必要性に気づいて先手を打つ ・斬新な切り口で身を乗り出す	・受け身になりがち ・他から促されない限り戻込みする ・必要以上にチャレンジしない ・後手に回り、後退となる
	能力性	行動の安定性 行動の持続性 執着性・不屈性	・死闘として気力にあふれている ・粘り強く目標達成を目指す ・他に抜きん出たいと精神的に動く ・エネルギー的な活動を維持する	・傍観者のような態度を取る ・意図的で諦めが先に立つ ・果敢的ですがすぐに手を抜く ・途中で息切れしムラがある
	ストレス耐性	葛藤処理 精神の余裕 沈滞冷静	・他者から受ける圧迫にも冷静さを示す ・常に落ち着いて対処する ・状況の変化にも動揺しない ・不満の事態にも立ち直りが早い	・圧迫があると、灰込みする ・フレッシャーで緊張したり言動が乱れる ・打撃を受けると回復に時間がかかる ・苛立ちや鬱憤を起こす
	自律一貫性	自己の定義 信念に基づく行動 一貫した言動	・他者に譲り渡さず自己の見解を述べる ・自分なりに納得のいく提議を追求する ・建設的な批評精神を持つ ・イエス/ノーがはっきりしている	・周囲に振り回され日和見論理的 ・他者の提案をそのまま受け入れる ・反対意見が出るとすぐ自説を引っ込める ・基準がないと行動を起こさない

参考文献



- ・ 白井泰四郎 1982 『現代日本の労務管理』 東京：東洋経済新報社
  - ・ 松島静雄 1986 『現代の労務管理とその変遷』 東京：日本労働協会
  - ・ 馬場昌雄 1989 『人事・労務情報 森五郎（編）、労務管理論（新版）』 東京：有斐閣
  - ・ ダグラス・W・ブレイ、リチャード・J・キャンベル、ドナルド・L・グラント著；最上潤訳 1974 『企業は人をどう変えるか：AT&T社の能力評価・開発システム：アセスメント・センター方式の長期運営記録』 東京：ダイヤモンド・タイム社
  - ・ 小越洋之助監修労働運動総合研究所編 2000 『今日の賃金 財界の戦略と矛盾』 新日本出版社
  - ・ George C. Thornton 1992 Assessment Centers in Human Resource Management Addison-Wesley Series on Managing Human Resources
  - ・ 楠田丘 1981 『賃金の手引』 日本：日経新聞社
  - ・ McClelland, D. C.: 1973 “Testing for competence rather than for intelligence”, American Psychologist, Vol.17, No.2 pp.219-243
  - ・ Spencer M. Lyle and Spencer M. Signe 1993 Competence at Work John Wiley & Sons, Inc.
  - ・ Micael Zwell 2000 Creating A Culture of Competence Library of Cataloging-in-Publication Data
  - ・ 永井隆雄 2001 『コンピテンシー活用便覧』（アーバンプロデュース）
- 1) 日本で米国型とされる人事考課のフレームは目標管理+コンピテンシーによる行動評価だが、それは米国型とはいえないと私は実証している。永井隆雄 『米国人事管理システムの日本への移入をめぐる諸問題—目標管理とコンピテンシーの日本的展開を中心に—』（労務理論学会編集 『人事・雇用システムの転換と労使関係』 2004年3月発刊・所収）
  - 2) 日本におけるコンピテンシーのバブル的現象は主にマーサー社及びワトソン・ワイアット社によって担われた。コンピテンシー概念の嚆矢であるハイグループもコンピテンシーによる企業変革運動には熱心であった。
  - 3) 未決箱のことをインバケットと呼ぶことから、インバケット演習ということもある。
  - 4) アセスメント研修の導入の嚆矢であったマネジメント・サービス・センターの佐藤前社長は講演等でディメンションとコンピテンシーはまるっきり同じものであると指摘している。
  - 5) 公共系大手のO社では、昇格アセスメントにおいて経営層によるプレゼンテーションを入れたが、ハロー効果が大きいことに気づいた。結果は出るが、能力開発には結び付けにくいと判断した。
  - 6) 多面評価、360° フィードバックはこれからの手法である。部下からの評価（upward feedback）に寄せる期待など近年しばしば論じられている。
  - 7) プレゼンテーションは選抜型のアセスメントならよいが、開発型のアセスメントには向かないと思う。
  - 8) 資質・性格特性のうち、変化しにくいとされる気質と相関関係の高いコンピテンシーを開発可能性とみなすなど何らかの仮説とその検証が今後必要になるだろう。