

行動ディメンションのクラスター分析と職務能力の 類型化

永井, 隆雄

<https://doi.org/10.15017/3000409>

出版情報 : 経済論究. 128, pp.1-8, 2007-07. 九州大学大学院経済学会
バージョン :
権利関係 :



行動ディメンションのクラスター分析と職務能力の類型化

永 井 隆 雄

1. 問題意識と方法論の確認

行動ディメンションとは、アセスメント・センターで人材を評価する際に参照する基準であり、英語圏では8-12程度、日本では10-18程度でそれぞれ通説的に認識されている。本研究では経験的に確立された16の行動ディメンションを元に、115名の管理者を対象に実施されたアセスメント・センターによって得られたデータを分析した。とりわけ、本研究の狙いとして次のような点が重視された。先ず行動ディメンション間の関係を明らかにすることである。また職務能力の類型化を行なうことである。さらに実在者をいくつかのグループに分け、そのような能力傾向の異なる人物がどのような職務適性を持っているかを確認し、配置・異動の参考にできないか模索することである。

そこで、本研究では、アセスメント・センターの結果を、男女別、行動ディメンション別などに集計し、そのデータをクラスター分析した。既に別稿（「アセスメント・センターの行動ディメンションの因子構造分析」）において行動ディメンションの因子構造は明らかにされ、5つの因子が確認された。それはそれぞれ、「問題把握」（因子Ⅰ）、「効果的な働きかけ」（因子Ⅱ）、「勇猛果敢」（因子Ⅲ）、「共感行動」（因子Ⅳ）、「責務感」（因子Ⅴ）と命名された。このような因子構造は順番が多少変わるだけで、主なものは他の先行研究でも指摘されている（外島、2001な

ど）。しかし、企業の特長や職務内容、階層などによって異なることもあり、決まりきったものと断定するのは早計であると思う。因子分析だけではなく、異なる分析手法によってその構造を明らかにし、アセスメントそのもののあり方の変更、配置・異動などの人事実務への関連付けの仕方を考える際の参考にすべきである。

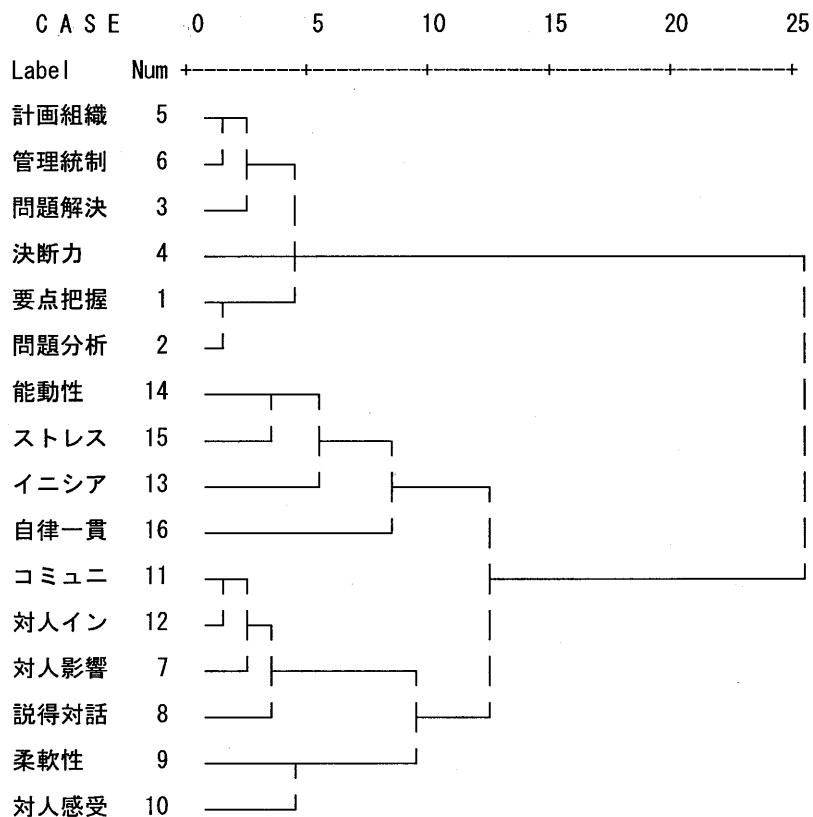
なお、アセスメント・センターとは、グループ討議、面接演習、インバスケケット演習、プレゼンテーションなどを研修形式・ワークショップで実施し、そこで観察される言動を記録し、評定することで対象者の能力傾向を分析するプロセスである。従来から将来の幹部候補生の選抜などの目的で活用されてきたことが指摘されている（南、1996）。

2. 行動ディメンション別のクラスター分析

行動ディメンション別にクラスター分析を行なったところ、次のようなデンドグラムが得られた。なお、設定はWard法、ユークリッド距離である。ここから読み取れるのは、意思決定系、個人特性系、対人影響系という3つの大きな括りであり、これは行動ディメンションが3系統で設定されていることが適切であることを裏付けている。もう少し綿密に見てみよう。

先ず、計画組織力、管理統制力がかたまりになっているが、これは狭義のマネジメント能力とされている。これら2つに問題解決力を加えた3つがやや広義のマネジメント能力というこ

図1—行動ディメンション別のクラスター分析の結果



となる。また要点把握力と問題分析力は1つのかたまりになっている。一方、決断力は独立した位置を示している。意思決定系の行動ディメンションはこのような3つのクラスターからなっていることが確認された。

次に、能動性とストレス耐性が1つになっている。アセスメントをする際、これらは独立している印象もあるが、両者は密接不可分ということになってくる。これら2つにイニシアティブを加えたところで、1つのクラスターがある。また因子分析ではいくつかのケース分析から独立性の高かった自律一貫性がここで加わっている。クラスター分析でも独立性が高いことが確認できる。

また対人影響系では、3つのクラスターを確認

することができる。1つはコミュニケーション力と対人インパクト、そこに対人影響力が加わる。一方、柔軟性と対人感受性が1つのかたまりになっている。説得対話力が別個に位置している。

全体を通してみると、決断力が非常に特異な位置を占めていることが確認できる。問題を把握したり、対応策を考える能力とも独立した位置にあるし、むしろ個人特性と関連しているようだ。そこで、決断力が他の行動ディメンションとどのような関係にあるか、相関行列で確認してみた。ここから言えることは、問題解決力(.39)を除くと、あまり高い相関を持つものはないということであり、逆に対人感受性(-.28)のように負の相関を示す場合もあることであ

る。

3. 実在者のクラスター化の可能性

次に実在者をクラスター分析した（平方ユークリッド距離，Ward法，得点を標準化）。その結果，10のクラスターが確認できた。これらについて行動ディメンションごとの平均得点，因子別の得点などを手がかりにそのプロフィールを描いてみた。表1では，クラスター別に行動ディメンションの平均スコアを示した。また表2では，クラスター別に因子ごとの平均得点を示した。これらから，クラスターに分けられた実在者群の特徴，行動パターンを解釈すると，表4のようになる。

実はこのようなクラスター化はサンプル数がある程度そろった段階で可能になった。それ以前は個別に店舗向き，あるいは本部企画向き，本部サポート部門向き，専門職向きなどと個別のもしくは大雑把に判断していた。意思決定系など3つの系統での大まかな強弱以外は，16ディメンションの強弱によって個別のプロフィールを捉えるに留まっていた，配属や異動

の意思決定には個人レポートを参照するしかなかった。似たタイプが誰か，置き換えるなら誰なのかを明確化することは人事担当の経験則によるしかなかった。

4. 討論と展望

今回の分析によって，今後どのような人材を

表1ー行動ディメンションの相関行列（決断力）

	決断力
決断力	-
問題解決力	.39
計画組織力	.31
管理統制力	.29
要点把握力	.26
問題分析力	.20
能動性	.09
ストレス耐性	.01
コミュニケーション力	-.05
イニシアティブ	-.06
柔軟性	-.09
自律一貫性	-.10
対人影響力	-.13
対人インパクト	-.15
説得対話力	-.15
対人感受性	-.28

表2ークラスター別行動ディメンション得点一覧

クラスター	要点把握力	問題分析力	問題解決力	決断力	計画組織力	管理統制力	対人影響力	説得対話力	柔軟性	対人感受性	コミュニケーション力	対人インパクト	イニシアティブ	能動性	ストレス耐性	自律一貫性
1	3.70	3.95	3.55	3.30	3.80	3.55	2.45	2.75	2.90	2.95	2.80	2.40	3.10	3.05	2.55	3.75
2	2.83	2.17	2.50	3.17	3.33	3.17	3.50	3.50	2.33	2.83	4.00	4.00	3.17	3.83	3.50	2.67
3	4.00	4.00	3.40	3.80	3.40	3.60	2.20	2.40	1.80	1.40	3.20	2.60	3.20	3.60	3.40	2.40
4	4.00	3.67	3.33	3.00	3.50	2.83	2.83	3.50	3.17	3.67	3.00	2.83	1.83	2.33	2.67	2.83
5	3.00	2.55	2.45	2.75	2.50	2.75	3.05	3.35	3.40	3.75	3.40	3.20	3.40	3.00	2.95	3.05
6	3.25	3.00	2.00	2.25	2.38	2.50	2.13	3.25	2.25	2.00	2.88	2.50	3.88	4.00	3.38	3.88
7	3.20	2.93	2.67	3.00	2.93	2.80	2.73	2.60	3.00	2.60	3.00	2.80	3.33	3.07	2.80	2.47
8	2.78	2.78	3.00	3.00	2.56	2.56	2.11	2.00	3.56	3.78	2.78	2.11	2.33	2.11	2.22	3.22
9	2.50	2.15	2.05	2.75	2.35	2.25	2.60	2.65	3.05	2.95	3.00	2.90	2.25	2.85	2.50	2.85
10	3.00	3.17	3.17	2.83	3.50	3.50	1.83	2.17	2.83	2.17	2.50	2.00	2.50	2.67	2.17	2.50

表 3—クラスター別因子別得点一覧

クラスター	合計	因子Ⅰ 問題把握	因子Ⅱ効果 的働きかけ	因子Ⅲ 勇猛果敢	因子Ⅳ 共感行動	因子Ⅴ 責務感
1	50.55	3.64	3.47	2.90	2.93	3.75
2	50.50	3.56	3.58	2.93	2.88	2.67
3	48.40	3.53	3.65	2.95	2.85	2.40
4	49.00	3.47	3.72	2.97	2.88	2.83
5	48.55	3.46	3.72	2.95	2.83	3.05
6	45.50	3.43	3.75	2.93	2.80	3.88
7	45.93	3.38	3.80	2.98	2.78	2.47
8	42.89	3.39	3.80	3.02	2.73	3.22
9	41.65	3.42	3.80	3.03	2.65	2.85
10	42.50	3.83	2.83	2.44	2.50	2.50

表 4—クラスターごとの特徴と行動パターン

クラスター	特徴と行動パターン
1	高い責務感があり、おおむね高い問題把握力があるが、押し出しがやや弱く、事の重大性がよくわかるがゆえに対立や葛藤を苦手とするタイプ。
2	おおむね的確な問題把握ができ、またコミュニケーション能力が卓抜しており、効果的に働きかけるが、責務感が弱く、それでいて私の強いタイプ。
3	おおむね的確な問題把握ができ、打たれ強いが、働きかけはあまり得意でなく、根底に逃げのあるタイプ。
4	問題はつかんでいるし、共感的態度も十分あるが、気迫が不足しており、受け身になりがちで、仕事上は詰めの甘いタイプ。
5	共感的かつ積極的で、働きかけもうまいが、問題の本筋がつかみきれず、現実には即した対応策を打ち出せず、場当たりのになってしまうタイプ。
6	バイタリティあふれ、果敢にチャレンジするが、共感性、感情理解にずれがあり、解決策をうまく出せず、時に上滑りになってしまうタイプ。
7	どうにか状況をつかんでいて、挑戦的に物事に取り組むが、感情理解が不十分で、それゆえに出来事の背景も深く読めないで、成果の出にくいタイプ。表面的な捉え方しかないし、同僚の感情を逆なでする言動を取ってしまう。
8	物の見方が浅く、仕事の段取りも悪いが、責務感があり、人の気持ちだけでは非常に敏感で、すぐに周囲に迎合し、日和見的になってしまうタイプ。今ひとつ状況はわかっていないし、働きかけは不得手で、影が薄い。
9	状況が今ひとつつかめず、相手の顔色などから反応するだけなので、右往左往しがちで、自分を曲げることに長けたタイプ。意外に繊細なので打たれ弱く、ストレスを抱え込む。
10	状況はかなりの確につかんでいるし、その判断もおおむね的確だが、積極性、共感性、責務感に欠け、行動を起こさないタイプ。働きかけは苦手で、影が薄い。アクションを起こしても注目されない。

採用していくべきか、育成課題としてどのような問題があるのか、明らかにすることができた。とりわけ、低業績者の失敗パターンがわかり、人材情報として参考になった。もちろん、そうした実在者にどうフィードバックすればよいのか、どう能力開発させていく可能性があるのか、今後の課題として残ってくる。

本研究はアセスメント情報を元に分析を行なったものだが、対象人数はまだ全体の4割程度になっていることから、途上の状況にある。男女別、職務別（店舗、本部の各部署など）の情報をさらに集め、同様の分析を行なわないといけない。また人事考課情報を織り込んで分析する必要性も高い。そうでなければ、解明できない点も多い。しかし、個人情報保護法などクリアすべき問題もある。ただ、本研究だけでもいくつかの成果を確認することができた。

先ず、設定している行動ディメンションのモデルはおおむね無理がないことが確認できたことである。3つの系統はもともと4つだったが、3系統という系統化が適当と次第に判断されるようになった。以前は、意思決定系のうち、計画組織力と管理統制力を「マネジメント系」と呼んでいた。また要点把握力とコミュニケーション力（口頭表現力）の2つで「コミュニケーション能力」と呼んでいたこともある。しかし、問題解決力を離れてこれら2つが機能することはありません、意思決定系で括るほうが妥当である。また要点把握力とコミュニケーション力は因子分析でもクラスター分析でもあまり相互に関連しない。別個に考えるべきものだろう。

また実在者について具体的にどのクラスターに属しているのか、そのクラスターは平均像で見て、どのようなプロフィールなのかを明確化することができた。しかし、平均して10-15名程度分布している各クラスターの中でも高得点の

者もいれば、相対的に低い得点の者もいる。そうした場合、上位群と低位群では明らかにプロフィールが異なっている。そのことも留意しなければならないが、留意すれば再び個別論になってしまう。実は別の組織体で得られたデータに関してクラスター分析を試みたことがある。しかし、そのときのクラスターはわずか3つで、「共感型リーダー」、「コワモテ型リーダー」、「ブレン型リーダー」といったものだった。正直そこから人事上の意思決定に寄与する示唆は感じられなかった。

人事評価ではハロー効果の問題が指摘されながら、実際には非常に共上がり現象が見られ、一人の人物をプロフィールとして捉えるには不十分である。とどのつまり、よいか悪いか、できるかできないかの二分法になりかねない。できる人には無理を強いて何でもやらせることになりかねない。人事評価の正確さを追求すべきであるという議論もあるが、実務的に難しい面もある。

人事評価、言い換えると、パフォーマンスの評価 (performance appraisal) は、報酬の分配、人事上の配置、育成や能力開発のためのフィードバックなどを目的として行なわれるもので、本来的に「正確さ」が求められている（柳澤，2006）。しかし、実際にはハロー効果、寛大化傾向など様々な評価エラーが生じてしまう。このような人事考課に関するエラーには100年を超える長い関心が向けられ、ハロー効果についてWells (1907) は命名こそしていないが、この現象を観察していたとされる (Murphy & Cleveland, 1991; Thorndike, 1920)。また人事評価は寛大化傾向、厳格化傾向、中心化傾向などのエラーがあることは日本でも指摘されている（白井，1982；松島，1986；馬場，1989）。そのため、人事情報としては自ずと限界が生じて

くと思われる。

現実のパフォーマンス評価は様々な要因によって偏向してしまうことがこれまでの研究によって明らかにされてきた。1 つには評価者としての経験による違いであり、それによって評価における情報処理に大きな影響があるとされている(柳澤・古川, 1998a, 1998b, 1999)。もし評価者の経験によって「正確さ」を確保できないとするなら、新しい管理者、然るに評価者を登用しなければならない組織はいつまでも「正確な」評価を実現できないことになるだろう。ゆえに、正確な評価はありえない。

また評価者の「感情」の問題がある。対人評価における情報処理過程への着目は今日、対人評価に関して主流の研究のパラダイムになりつつあるという(古川・柳澤, 2000)。そしてこうした立場から1980年代以降、これまでいくつかのモデルが示されている(Feldman, 1981; Ilegan & Feldman, 1983; DeNisi, Cafferty, & Meglino, 1984)。これらのモデルは感情の要因を含めないcool modelである。しかし、評価者が好悪の感情を持つことは評価を寛大、あるいは厳格にすることは研究結果も示しているところである(柳澤・古川, 1998a)。感情を織り込んだhot modelの考案は提案されているが(Denisi, 1996; Murphy & Cleveland, 1995)、依然としてその研究は途上である。現実の組織において上司と部下には好き嫌いの感情を伴うものと考えたほうがむしろ自然であり、それによって評価が「正確」でなくなることは明らかなことである。このことから、評価は正確でない。

それと関連するが、上司に対する部下の「取り入り行動」が評価に影響を及ぼすことが明らかにされている(Deluga & Perry, 1994; Gerstein, Ginter, & Graziano, 1985; Martin,

1987; Wayne & Kacmar, 1991)。しかし、取り入ることによって形成される人間関係に基づく評価が「正確」ではないものとして捨象されるのだろうか。現実の組織では評価者と被評価者、言い換えれば上司と部下が良好な人間関係を続けなければならないこと(Murphy & Cleveland, 1995)などを背景に、評価において寛大化傾向が生じると考えられている(柳澤・古川, 2000)。しかし、良好な人間関係を排してまで実現すべき評価の「正確さ」とは一体どのようなものなのか、疑問が生じてくる。

人事評価が部下の属性によって評価が歪んでしまうことも指摘されている。性別(Maurer & Taylor, 1994)はもとより、学歴(佐々木, 1997)、以前のパフォーマンス状況に関する情報(Kozlowski & Ford, 1991; Summer & Knight, 1996)などが評価に影響することが明らかになっている。これらの研究を総合すると、部下の性別、出身校などが重要な情報となり、さらに過去からの職務行動に関する評価や、その部下を知る組織内の同僚による評価が次第に「人物評価」のように固定化し、現在のパフォーマンス評価に影響してくるということである。こうした現象は現実の組織で起こりうることであり、納得される。ただし、ここでは影響と言っており、決定的な因果関係までを談じているわけではないだろう。しかし、緩和されてきたかもしれないが、学閥や同窓などによるつながりも現実の組織にはあり、それは実際の評価とは別次元で機能することがあるように思う。

また評価者自身の人格や特性が暗黙の人間観を形成し、評価に影響すること(Hong, Chiu, Dweck, & Sacks, 1997)、評価者自身のモチベーションもまた関係していること(Mohrman & Lawler, 1983; Salvemini & Reilly, 1993)が明らかにされている。現実の組織では、

上司は自分自身を基準にして評価してしまうことがあるかもしれない。部下の強みを過大評価にすることもあるだろうし、逆に並程度のことを問題にし、厳しく評価してしまうことがあるかもしれない。

以上見てきたように、実際のパフォーマンス評価は思うように「正確」にならない。またたとえ「正確」に認知されたパフォーマンスも「正確」には報告されない可能性がある。そこで、人事評価を補う仕組みが要請されることになる。アセスメント・センターはその1つの仕組みになってくると思われる。アセスメント・センターのもたらす情報は対象者のプロフィールを描いてくれる。さらに、これをクラスター分析すれば、タイプ化が可能となる。1つのまとまった職域、職務、職位に対してどのような人物像が望ましいのか、明確に思い描くことができる。逆にどのような問題上司、問題部下がいるのかが明らかになり、それを解決するための方策、彼らへの働きかけも明確になってくる。

今後さらに調査分析を進め、人事情報の分析を行なうことが必要である。そうすることによって、多くの企業が多額の費用を割いて導入しながら活用度の非常に低いと思われる人事情報システムの運用や活用に寄与することになるだろう。

参 考 文 献

- 佐々木美加 (1997) 「学歴が人物評価に与える影響」 産業・組織心理学研究, 10, 145-154
- 白井泰四郎 (1982) 『現代日本の労務管理』東洋経済新報社
- 外島裕 (2001) 「アセスメント・センターのディメンション因子構造とパーソナリティ特性」日本性格心理学会大会論文集No.10 (20010827) pp. 58-59 日本パーソナリティ心理学会
- 永井隆雄 (2005) 「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」『人材育成研究』第1巻第1号 P. 71-78
- 馬場昌雄 (1989) 『人事・労務情報 森五郎 (編), 労務管理論』有斐閣
- 松島静雄 (1986) 『現代の労務管理とその変遷』日本労働協会
- 南隆男 (1996) 「キャリア発達課題」三隅二不二・山田雄一・南隆男編『組織の行動科学』(福村出版) 所収
- 柳澤さおり・古川久敬 (1998a) 「評価に関する態度が評価に及ぼす効果についての研究」産業・組織心理学会第14回大会 P.172-174
- 柳澤さおり・古川久敬 (1998b) 「評価の寛大さにおよぼす「評価に関する態度」の媒介効果」九州大学教育学部紀要, 43, P.293-300
- 柳澤さおり・古川久敬 (1999) 「評価者が持つ“内的準拠性”の探索的研究」産業・組織心理学第15回大会, P.136-139
- 柳澤さおり・古川久敬 (2000) 「対人評価の正確さに関する研究の展望」九州大学心理学研究, 第1巻, P.79-93
- 柳澤さおり (2006) 「人事評価」古川久敬編『産業・組織心理学』所収 朝倉書店
- DeNisi, A.S., Cafferty, T.P., & Meglino, B.M. (1984) A cognitive in view of the performance appraisal process: A model and research proposition, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 33, 360-396
- Denisi, A.S.(1996) *Cognitive approach to performance appraisal*, London and New York: Rutledge
- Deluga, R.J., & Perry, J.T.(1981) The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges, *Group and Organization Management*, 33, 360-396
- Gerstein, L.H., Ginter, E. J., & Graziano, W.G. (1985) Self-monitoring, impression management, and interpersonal evaluations, *Journal of Social Psychology*, 125, 379-389
- Hong, Ying-yi., Chiu, Chi-yue, Dweck, C.S., & Sacks, Russell (1997) Implicit theories and evaluative processes in person cognition, *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 296-323
- Ilegan, D.R., & Feldman, J.M.(1983) Performance

appraisal: A process approach. In B.M. Staw(ed.), *Research in organization behavior* (vol.5). Greenwich, C.T.: JAI Press

- Kozlowski, S.W., & Ford, J.K.(1991) Rater information acquisition processes: Tracing the effects of prior knowledge performance level, search constraint and memory demand, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 49, 282-301
- Martin, D.C.(1987) Factors influencing pay decisions: Balancing managerial vulnerabilities, *Human Relations*, 40, 417-430
- Maurer, T.J., & Taylor, M.A.(1994) Is sex itself enough ? An exploration of gender bias issues in performances appraisal, *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 60, 231-251
- Murphy, K.R., & Cleveland, J.N.(1995) *Understanding performance appraisal* London: Sage
- Mohrman, A.M., & Lawler, E.E.(1983) Motivation and performance appraisal behavior. In F. Landy, S.Zedeck, & J.Cleveland(Eds.) *Performance measurement and theory*, Hilldale, HJ: Lawrence Erlbaum, P.173-189
- Murphy, K.R., & Cleveland, J.N.(1991) *Performance appraisal: An organizational perspective*, Boston: Allyn & bacon
- Salvemini, N.J., & Reilly, R.R.(1993) The influence of rater motivation on assimilation effects and accuracy in performance ratings, *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 55, 41-60
- Summer, H.C., & Knight, P.A.(1996) Assimilation and constant effects in performance appraisal ratings, *Journal of Applied Psychology*, 81, 436-442
- Thorndike, E.L.(1920) A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25-29
- Wayne, S.J., & Kacmar, K.M.(1991) The effects of impression management on the performance appraisal processes, *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 356-378
- Wells, F.(1907) A statistical study of literary merit, *Archives of Psychology*, 1(7)