

アセスメント・センターにおける行動ディメンションの因子構造分析

永井, 隆雄

<https://doi.org/10.15017/3000410>

出版情報：経済論究. 128, pp.9-21, 2007-07. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：



アセスメント・センターにおける行動ディメンションの因子構造分析

永 井 隆 雄

1. はじめに

組織の成員の職務能力に関しては比較的確立された評価基準として、アセスメント・センターの「ディメンション (dimension)」がある¹⁾。コンピテンシーが日本で流行するようになり、次第にあまり違和感なくコンピテンシーと言い換える例が出てきた。ヒューマン・アセスメントで有名な機関のひとつである、米国DDI社もヒューマン・アセスメントの際にその基準としてコンピテンシー (competency) を使うようになった。一方、米国PDI社はスキル・ディメンション (Skill Dimension) という用語を採用している。本稿では、こうした評定基準を「行動ディメンション (Behavioral Dimension)」と呼んでいる²⁾。

どのような概念規定を行なうにしても、何らかの職務行動の分析を行い、職務能力の類型を再構成することが必要となる。なぜなら、それによって、行動ディメンションを再構成することが可能になるからである。また行動ディメンションの因子構造を明らかにすることで、結果情報を活用する際にどういう基準が有効かを導き出すことが可能となる。そこで、本研究では、サービス業の管理者に対して行なったアセスメ

ント・センターから得られたデータを分析し、そのディメンションの因子構造を明らかにし、それによって行動ディメンション再構成の可能性を探ることにした。

なお、最初にコンピテンシーという用語を使う以上、これに関する論議について少し言及しておきたい。

2. コンピテンシーに関する悩ましい状況

コンピテンシーとは一般に「高業績者の行動特性」ないし「高業績者が職務行動を優位化する要因」と考えられている³⁾。コンピテンシーに関しては一時的な流行りに過ぎないとか、そもそもそのような概念設定すら危ういという指摘もある⁴⁾。一方で、コンピテンシーを学習するという観点を重視すべきだという見解があり（古川，2002），少なくとも近年の日本の組織行動論においては主流派的立場となりつつあるようだ（金井・高橋，2004）⁵⁾。

しかしながら、このような理解は日本独自のものであり、多少とも交通整理しておく必要がある⁶⁾。概ね次のように考えることができる。まず、米国の文献をサーベイする限り⁷⁾，また2003年時点において北米の実務家や有識者

1) ディメンションは1975年から現在までヒューマン・アセスメントで共通用語となってきた。この言葉は米国で「アセスメント変数」と呼ばれていた。南 (1996) P.308を参照。

2) 行動評価観点，行動評価着眼点などともいう。

3) Spencer及びマーサーの定義による。

4) 産業・組織心理学会組織行動部会における報告 (2007年2月) など。

5) 古川 (2002) におけるコンピテンシー理解は，その後の組織行動論におけるコンピテンシー論の基調になっている。例えば，金井・高橋 (2004) など。

6) 永井 (2003) 及び永井 (2004) を参照。

の意見を聞く限り、北米では実務的にはコンピテンシーはあまり重要な概念と考えられていないことである。Hullの指摘するところによれば、コンピテンシーを処遇決定の基礎とする運用をしている例は1つもない、という。またSchnooverの行なった調査によると、コンピテンシーを処遇決定の基準に使った例はほとんどなく、活用している場合もその満足度は低いという⁸⁾。Lawlerはコンピテンシーを脆弱な基盤に過ぎないと断じている (Lawler, 1996)。これに対し、日本ではコンピテンシーを人事処遇制度の中核に据えることができるものとして移入されている。

米国におけるコンピテンシーの活用は本来的に採用選考であり、現にコンピテンシーに関する実務書はその大半が採用選考 (recruitment and selection) のものである。コンピテンシーに関するネガティブな評価があるにもかかわらず、日本の人事実務の中で評価手法ないし育成手段としてコンピテンシーが肥大化していることは明らかに不均衡だと言わざるを得ない⁹⁾。近年では実務上の破綻が生じ、そのため、コンピテンシーを単に「行動評価」と言い換えたり、「行動指標」とする例も出てきている¹⁰⁾。人事評価制度としてのコンピテンシーを廃止する企業も出てきている。こうした動きは高業績者へのインタビューで得たモデルを導入してみると、実際の育成や評価に役立たない、あるいは

ギャップが生じてしまうということが背景にあるものと考えられる。そもそもコンピテンシー・モデリングが行動インタビューによっており、正当な職務分析によっていないということは大いに問題なのである。かといって、おびただしい職務についてきめ細かく職務分析をすることは困難を極める。そこで、何らかの糸口を考えなければならない。

一方、学術的にはそもそもこのような概念を認めること自体、いろいろな意味で困難が生じてくるという意見が少なくないようだ。渡辺直登氏によれば、「コンピテンシーは職務分析の1つの手法以上のものではないと米国では捉えられている」と指摘する¹¹⁾。また「コンピテンシー」という概念はいずれかと言うと結果変数であり、ここから接近することを認めてしまうと、原因変数からパフォーマンスを捉え、分析しようとする組織行動の多くの試みの前提が危うくなってしまふ¹²⁾としている。確かに、コンピテンシー (competency) という概念は産業・組織心理学や組織行動論の標準的なテキストにはあまり取り上げられてこなかった¹³⁾。1つの章を形成するような大きな論点の1つになっているとは考えにくい。しかし、「コンピテンシー・モデリング (competency modeling)」ということでも多少とも触れられるようになってきた¹⁴⁾。しかし、それでもコンピテンシー研究は依然としてマイナーであり、リーダーシップやモチベー

7) コンピテンシーに関する文献サーベイの結果は、拙著『コンピテンシー活用便覧』に詳しい。また2007年2月における報告ではその要約を示している。2003年時点での状況はワークス57号にある。

8) 拙著 (2001) 及びワークス57号を参照。

9) この点に関して、南隆男は、企業人事担当がコンピテンシーをもてあまし、悩ましくなっているのではないかと危惧する。産業・組織心理学会組織行動部会 (2006年) での発言。

10) 2005年時点で、外資系F社、H社など導入後2年ないし3年でコンピテンシー関連の人事制度を撤収する例もある。

11) 産業・組織心理学会組織行動部会での発言 (2006「論題：コンピテンシー」年及び2007年「論題：業績評価基準」)。

12) 経営行動科学学会における発言 (2001年)。

13) 例えば、Aamodt (1999) では、索引にcompetencyもcompetenceもない。本文には能力という意味合いではcompetenceという言葉が出てくるに過ぎない。

14) Muchinsky (2006) では、competency modeling に関する説明がある。そこでは、Schippmann et al (2000) の論文が引用され、その内容が約2ページにわたって紹介されている。

ション、キャリア発達などのように、組織行動論で大きくクローズアップされる論点として並ぶものではない¹⁵⁾。

本稿ではこうした錯綜した状況にあるコンピテンシーに関する論争に真っ向から参戦するのではなく、職務能力のモデルを単に「コンピテンシー・モデリング」ないし「コンピテンシーモデル」と呼び、いくつかの優位化行動から構築された職務成功のパターン、あるいは行動指標の一群を「コンピテンシー」と捉え、常識的に解する¹⁶⁾。また行動指標を整理したアセスメント基準を「行動ディメンション」という表現で統一しておく¹⁷⁾。そして本稿では行動ディメンションという用語を統一的に用いる。

3. 調査方法

本研究では、サービス業（本社：東京都千代田区、従業員約5000名、うち正社員約900名）の管理職及び管理職候補を対象に、2年間にわたりアセスメント・センターを実施し、そこから得られたデータを分析した。対象者は250名ほどだが、締め切った時点でのサンプル数は115名である。彼らは同社の管理職の一部であるが、その約8割が店舗の責任者である。男女構成では

約1割が女性である（男性103名、女性12名）¹⁸⁾。

アセスメント・センターとは、グループ討議（Group Discussion）、面接演習（Interview Simulation）、インバケット演習（In-Basket Simulation）、プレゼンテーション（Analysis Presentation）などを行い、それらの演習を複数のアセッサーが観察記録し、アセッサー会議で言動に関する統合を行い、評定するものである。米国で発達した、この手法は、1970年代以降、日本にも紹介され、各社で導入されている。なお、各演習では、表1のような課題を与えた。また評定に当たっては、表2にあるような行動ディメンション一覧の着眼点を常に念頭に置き、観察された言動を該当する行動ディメンションに照らし合わせ、その強みと弱みを評価した¹⁹⁾。

演習は2日間の日程で実施し、1回のワークショップに15名程度の受講者を参加させ、アセッサーとして3名、さらに演習をサポートするスタッフ2名が加わった。演習を実施するに当たっては標準化された手順でガイドが行なわれ、演習を実施し、アセッサーはこの言動をきめ細かく観察・記録し、各演習終了後に行なわれる会議で情報を共有化し、研修日程最後に開催される統合会議で評定を行なった。演習は2005年から定期的に実施され、2007年5月時点で累計8回となっているが、今後も100-150名程度の管理者のアセスメント実施が予定されている。

15) コンピテンシーに関しては十分な検討を行なうべきであるが、永井（2007）を参照されたい。また必要な資料は末尾に主要参考文献として挙げておいた。

16) コンピテンシーに関する論議は産業・組織心理学会組織行動部会での報告でほぼ論点を尽くしており、その報告要旨も2007年のどう学会誌に掲載されている。ただ、異論も多いので、どこかで議論を続けたい。

17) 行動ディメンションは永井の表現であり、また16項目による言動評価着眼点の整理も先行研究などを参考にし、また実際にアセスメントで運用して構築した。

18) 同社は1980年代に創業し、規模を拡大した後、同業者と合併し、さらに過去数年間は新規出店のピッチを上げてきた。店舗数は現在60余り、近い将来100店舗になる計画だという。大卒を中心に2005年以降は50名程度の正社員採用を行っており、組織の規模も拡大している。

19) 実際のアセスメントは、演習における言動の観察・記録、アセッサーどうしの情報の共有化、行動ディメンションリストに基づく言動の評価、点数化というプロセスを経ていく。

表 1－演習の概要

演習名	演習の概要
GD	架空の流通企業を想定し、その関連会社の社長として会議に臨む。そこで、特別融資を獲得する話し合いを行なう。このようなGDの形式を「役割あり」という。
IS	研究開発を行なう企業の担当者として、納入先の担当者と話し合う。約束の納期は困難となり、受け容れられにくい条件を提示しなければならない。
IB	架空企業の地方支店総務担当として赴任し、そこにある未決案件を処理する。未決箱には報告、連絡、依頼、手紙などが山積している。
AP	自分自身の所属する部署、店舗などの概要を説明し、自分が普段感じている問題点を明らかにするとともに、それに対する取り組みや方針などを示す。

4. 調査結果

アセスメント・センターから得られたデータを集計したが、まず男女別に集計をまとめ、その後、データを因子分析した。聴き取りによって実在者の背景（仕事内容や社内での考課状況など）を確認した。ただし、それらの情報を織り込んだデータ分析は保留した²⁰⁾。アセスメントはまだ全体の半分程度であり、階層別、職務内容別で集計するには十分でないからである。

(1) 男女別の集計結果

行動ディメンションごとの評点を単純合計すると、48 (16×3) になるが、男女別の平均値を見ると、男性が46.2に対して、女性は49.5であり、女性管理者（管理者候補を含む）の能力が平均して高いことがわかった。全体での平均は46.5だった。女性受講者で平均点48を下回る者はいなかった。

20) 背景情報を参考に、属性別の分析を行なうことも検討されたが、属性別にしてしまうと、サンプルが少なく、統計的な分析に耐えないと判断された。

(2) 人事考課との整合性

人事担当者からの聴き取りでアセスメント・センターの結果が概ね人事考課の結果と整合していることが確認された。とりわけ、上司に持っている部下のプロフィールとほぼ一致していることが確認された。ただし、アセスメントで低得点層の実在者にも人事考課で高い得点の者が含まれていた。数人の実在者について確認を取ったところ、少なくとも上長からの人物評価が高いということがわかった。一方、アセスメントで評価の高い人について平均的な人事考課の得点しか得られていないケースもあった。それについては在社年数が短い、事業所のイメージが希薄で本人の存在感がないなどの指摘があった。また現職務での適性が十分でない可能性もあるのではないかという意見もあった。

(3) データ分析の結果

アセスメントに関するデータについて先ず記述統計量（表3）として示した。行動ディメンション別に見ると、問題分析力、対人感受性、イニシアティブは標準偏差が.82以上と相対的に大きく、一方、決断力とコミュニケーション力は.60未満とばらつきが小さいことが確認さ

表2ー行動ディメンション一覧

	行動評価観点	着眼点	プラスの行動観点	マイナスの行動観点
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汲み取る - 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 - 藕呑する - 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	- 表面的な理解しかしない - 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付ける
	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 - 原則論が多い - フォロー策が十分でない
	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無い - 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 - 飛躍した論理で早合点する
	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 逸脱のチェック	- 課題達成の確認し調整する - 成果を見届ける - 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
対人影響系	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	- 異なる見解を結集させてゴールに導く - 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 - 旗振りをして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
	説得・対話力	論点の整理 確信のある説得 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 - 訴求力がない - 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 場に応じた行動展開 出処進退	- 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 - 一旦決めたことに進んで協力する - 人へのアプローチが多彩である	- 拘り定規なやり方をする - 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 - 状況の変化になかなかじめない
	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 - 場の雰囲気やに合った配慮ある言動を示す - 自分の周囲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	- 他者の発言を遮ったり無視する - 表面的には穏やかに事なかれで当たる - 演技が不自然で場にそぐわない - 相手の心情に関心を示さない
	コミュニケーション力	理路整然とした話し方 簡潔で正しい用語法 熟意ある効果的な話法	- 簡潔明瞭に話す - 相手と目線を合わせて効果的に話す - しっかりと構成で展開する - 的確な表現で訴求する	- 発音が不明瞭でわかりにくい - 要点が不明瞭で繰り返が多い - オーバーな表現や難解な言葉が多い - 組み立てが不十分で訴求点があいまい
個人特性系	対人インパクト	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	- 動作や表情が固い - 覇気がない - 視線に落ち着きがない - 伏し目がちで不安げである
	イニシアティブ	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 - 斬新な切り口で身乗り出す	- 受け身になりがち - 他から促されない限り尻込みする - 必要以上にチャレンジしない - 後手に回り、後追いとなる
	能動性	行動の安定性 行動の持続性 執着性・不屈性 バイタリティ	- 澁刺として気力にあふれている - 粘り強く目標達成を目指す - 他に抜き出たいと精力的に動く - エネルギーを活動に持続する	- 傍観者的な態度を取る - 悲観的で諦めが先に立つ - 楽観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 精神的余裕 沈着冷静	- 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 - 不測の事態にも立ち直りが早い	- 圧迫があると、尻込みする - プ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 - 苛立ちや癪癪を起こす
	自律一貫性	自己の定見 信念に基づく行動 一貫した言動 責務感	- 他者に追従せず自己の見解を述べる - 自分なりに納得のいく根拠を追究する - 建設的な批評眼を持つ - イエス／ノーをはっきりしている	- 周囲に振り回され日和見の迎合的 - 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

表 3－記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
合計得点	115	38	56	46.50	3.955
要点把握力	115	2	5	3.15	.639
問題分析力	115	1	5	2.96	.831
問題解決力	115	1	4	2.74	.714
決断力	115	2	4	2.95	.575
計画組織力	115	2	4	2.94	.776
管理統制力	115	2	4	2.88	.690
対人影響力	115	1	4	2.60	.632
説得対話力	115	2	5	2.83	.729
柔軟性	115	1	5	2.97	.712
対人感受性	115	1	4	2.97	.826
コミュニケーション力	115	2	5	3.04	.568
対人インパクト	115	1	4	2.76	.670
イニシアティブ	115	1	4	2.94	.820
能動性	115	2	5	3.01	.707
ストレス耐性	115	1	5	2.75	.711
自律一貫性	115	1	5	3.04	.742
有効なケースの数	115				

れた。ここで標準偏差の大きな行動ディメンションは評定の際にキーになる視点になっている可能性がある。平たく言えば、標準偏差の小さい項目は評定の際、メリハリがついていない。また因子分析をするに当たり、天井効果とフロア効果を確認したが、特に問題のある項目はなかった。

次に、データに関して探索的な因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行ったところ、5つの因子解を得ることができた。因子Ⅰには意思決定系の行動ディメンションが並んでいるが、「問題把握」の因子と命名した。決断力が.39と寄与率がやや低かった。次に因子Ⅱではコミュニケーション力や対人インパクト、説得対話力の寄与率が高いことから、「効果的な働きかけ」と命名できよう。ただし、対人影響力は.44とやや寄与率が低かった。因子Ⅲでは能動性とイニシアティブが寄与している。「勇猛果敢さ」と命名した。因子Ⅳには対人感受性と柔軟性があるが、「共感性に基づく行動柔軟性」（略して

「共感行動」）と命名した。因子Ⅴは自律一貫性のみである。他の因子で低いことを考えれば、「責務感」として1つの因子と読み取ることが適切かと思う。

なお、主成分分析（表5）も併せて実施したところ、因子Ⅰ、因子Ⅱ、因子Ⅲ、因子Ⅳについておおむね対応する成分が抽出されたが、因子Ⅴ／成分Ⅴに関しては自律一貫性（.76）と決断力（-.58）となった。あえて命名すれば、「自主性・信念」、「自立的決定」となるが、決断力が負の因子になっていることが解釈をやや困難にしている²¹⁾。

以上より、コンピテンシー・モデリングを行う際、4つないし5つの系統は含めて考えなくてはいけないことが確認された。モデリングでは育成的なフィードバックの際の話し合いに活用することから、適当な言語表現を伴っているべきだろう。しかし、言語表現重視のコンピテ

21) 因子分析と主成分分析は本来、アプローチの概念が異なるが、ここではパラレルな見方に立っている。

表4—因子分析

	I	II	III	IV	V
問題解決力	.82	-.03	-.14	.11	-.12
計画組織力	.77	-.02	-.01	.03	-.07
管理統制力	.74	.05	.07	-.07	.03
問題分析力	.71	-.10	.02	.00	.12
要点把握力	.66	.06	.05	-.13	.09
決断力	.39	-.02	.01	-.15	-.31
コミュニケーション力	-.01	.83	-.20	-.12	-.13
対人インパクト	-.15	.70	.00	.01	-.07
説得対話力	.10	.63	.10	-.04	.29
対人影響力	.09	.44	.29	.40	-.21
能動性	.00	.07	.68	-.19	.04
イニシアティブ	.02	-.19	.68	.13	.15
ストレス耐性	-.04	.15	.47	-.08	-.10
対人感受性	.04	.13	-.18	.79	.20
柔軟性	-.14	-.16	.05	.55	-.26
自律一貫性	.00	-.09	.07	-.08	.59

因子の抽出方法：主因子法，プロマックス回転

※寄与率及び共通性に関する情報

- 因子Ⅰ：問題解決力 (.82)，計画組織力 (.77)，管理統制力 (.74)，問題分析力 (.71)，要点把握力 (.66)，寄与率 (.60以上)
- 因子Ⅱ：コミュニケーション力 (.83)，対人インパクト (.70)，説得対話力 (.63)，寄与率 (.60以上)
- 因子Ⅲ：能動性 (.68)，イニシアティブ (.68)，寄与率 (.60以上)
- 因子Ⅳ：対人感受性 (.79)，柔軟性 (.55)，寄与率 (.50以上)
- 因子Ⅴ：自律一貫性 (.59) ただし，他の因子での寄与率はいずれも .10未満。

ンシーモデルは美辞麗句に流れ，適切に部下の強み弱みを捉えることは困難となるおそれがある。一般に，コンピテンシーモデルでの表現では，戦略的思考力などが強調されている。しかし，実際のアセスメントによると，要点把握(会話や文書からの要点の把握の速さ，正確さ)や共感性(対人感受性+柔軟性)などが出てくる。列挙されている項目を見比べてみるだけで，いかにコンピテンシーモデルが浮ついたものなのか，実際のパフォーマンスの指標になり得ないかが容易に想像される²²⁾。

表5—主成分分析

	I	II	III	IV	V
問題解決力	.83	-.23	-.23	-.06	-.10
問題分析力	.80	-.27	-.03	-.15	.11
計画組織力	.80	-.17	-.09	-.19	-.09
管理統制力	.79	-.10	.05	-.29	-.02
要点把握力	.76	-.13	.10	-.27	.02
対人インパクト	-.32	.80	.17	.17	.00
コミュニケーション力	-.17	.79	.04	.05	-.11
対人影響力	-.14	.71	.26	.44	-.01
説得対話力	.02	.71	.28	.05	.36
能動性	-.04	.21	.81	-.34	-.04
イニシアティブ	.02	.03	.74	.02	.24
ストレス耐性	-.12	.28	.69	-.12	-.18
柔軟性	-.25	.05	-.13	.82	-.09
対人感受性	-.10	.37	-.42	.75	.45
自律一貫性	.14	-.10	.07	-.14	.76
決断力	.42	-.19	.06	-.32	-.58

※寄与率及び共通性に関する情報

- 成分Ⅰ：問題解決力 (.83)，問題分析力 (.80)，計画組織力 (.80)，管理統制力 (.79)，要点把握力 (.76)，寄与率 (.75以上)
- 成分Ⅱ：対人インパクト (.80)，コミュニケーション力 (.79)，対人影響力 (.71)，説得対話力 (.71)，寄与率 (.70以上)
- 成分Ⅲ：能動性 (.81)，イニシアティブ (.74)，ストレス耐性 (.69)，寄与率 (.65以上)
- 成分Ⅳ：柔軟性 (.82)，対人感受性 (.75)，寄与率 (.75以上)
- 成分Ⅴ：自律一貫性 (.76)，決断力 (-.58)，寄与率 (.55以上)

また因子Ⅴは何度か別の方法で分析を行って見たが，独立の因子となって出てくる。永井(2005)では，因子Ⅳとして登場したが，その際に寄与率は因子Ⅰでより高く，扱いが難しかった。今回は，他の因子と相関することはなかったが，独自の位置になったという意味で似た状況にある。因子数を4に設定して再度，確証的因子分析を行ったが，因子Ⅳは自律一貫性

22) コンピテンシーモデルが実際の職務行動に適合しているかどうかは，企業事例を参考に，いずれ検討の機会を持ちたい。

(.60)のみと独立した位置を占めた。そこで、行動ディメンションの相関行列を算定したところ、自律一貫性が他の行動ディメンションとはほとんど相関しないことが明らかになった(表6)。これに対して、意思決定能力の基礎となると考えられる要点把握力は、問題分析力や問題解決力、計画組織力など他の行動ディメンションと高い相関を示した。

5. 討論と展望

コンピテンシー・モデリングの方法としては聴き取り(行動インタビュー)によって高業績者が体験的に述べた職務行動から特徴的と思われる事項を項目化してモデルにしていこうというのが最も普及したやり方で、そうした方法をSpencer(1993)も、アセスメント・センターに代わる簡便法として紹介している。しかし、短

時間のインタビューで掘り出せる優位的行動はそう多くないし、網羅的でもない。これに対して、アセスメント・センターは想定された15-18程度のディメンションに関して繰り返し観察された言動を拾い出すことができ、対象者の能力構造を、その人の中で強弱として捉えると同時に、まとまった集団の中で強弱をつけて評価することができる。つまり、個人の中での強弱、集団の中での相対評価、設定された基準から評定した絶対評価が同時に可能になる。そのデータからコンピテンシー・モデリングを行なうことは一定の意味を持っていると考える。ただ、設計された演習からでは見えない部分も多い。表7では、アセスメント演習では見えにくいのが、企業が把握しておきたい行動ディメンションの例を挙げておいた。

アセスメント・センターから得られる結果は人事情報として評価されている。人事考課との整合性が高く、人事考課のブレを補完し、修正するという意味で参考になっている。また本人に育成的なフィードバックを行なう際、本人にも納得されやすいプロフィールが描けていることが必要になるが、その意味ではアセスメントの描くプロフィールは示唆的である²³⁾。

またアセスメントの結果を単純に総合点で捉えるのではなく、意思決定系、対人影響系、個

表6 行動ディメンションの相関行列(一部)

	自律一貫性	要点把握力
要点把握力	.06	1.00
問題分析力	.16	.64
問題解決力	.07	.49
決断力	-.10	.26
計画組織力	.00	.48
管理統制力	.10	.48
対人影響力	-.17	-.16
説得対話力	.16	.11
柔軟性	-.18	-.24
対人感受性	.09	-.19
コミュニケーション力	-.13	-.14
対人インパクト	-.15	-.16
イニシアティブ	.13	.07
能動性	.10	.02
ストレス耐性	-.05	.01
自律一貫性	1.00	.06

※相関行列の一部を見ると、要点把握力は意思決定系のその他の行動ディメンションとかなり高い相関を示すのに対して、自律一貫性は他の行動ディメンションとは低い相関関係にある。

23) アセスメントで描いたプロフィールの例

明朗快活、澁刺としており、存在感がある。自負心が強く、役柄意識が旺盛で、常に場の中心に身を乗り出して対処していこうとする。他に促されなくても率先して行動を自ら起こし、高い活動力を持続していくタフさがある。煥発で、卓抜したプレゼンテーション力、話術があるので、相手や周囲を巻き込んで納得させていくエネルギーはあるが、その一方で、会話や文書資料などからの状況把握は多少ずれがあり、問題を系統化したり、出来事の背景にある本質や紙背に迫るというのは得意ではない。そのため、現実感覚の乏しい判断を下しがちである。優先順位をつけるのがまだ不慣れ、また仕事の詰めも甘い。行き当たりばったりで、場凌ぎ、言い放しが少なくない。また慇懃無礼、相手の心情に無頓着なところも気がかりだ。

表7 アセスメント演習では見えにくい行動ディメンション

項目	行 動 指 標
戦略的思考力	置かれている状況にある機会と脅威を認識し、対応策を打ち出す
キャリア展望	5年後ないし10年後の自分自身のキャリアを認識し、やるべきことを自覚している
チームワーク力	組織にあるチーム意識を敏感に察知し、それを効果的に引き出す
組織との一体感	所属する企業、部署の一員としての意識を持ち、一体感を持っている
定着志向性	多少不満があっても、今後とも所属している企業で働く意識を持っている
離職志向性	近い将来、この会社から辞めて離脱してしまうことを考えている
経営感覚	管理職層であっても、経営者としての意識や見方を持っている
問題意識	日頃から瑣末なことから全体的なことを考える意識を持っている
コスト意識	コストを削減し、あるいは投入されているコストが効果的になるように意識している

人特性系という3つの系統で捉え、配属や異動の際の参考にしていく。この企業の場合、店舗では必ずしも高い意思決定系の能力は求められていないようで、対人影響系及び個人特性系の能力のうち、対人感受性、コミュニケーション力、自律一貫性などが職務適性に関連していると考えられている。これに対して、本部企画系の仕事は意思決定系の能力について要求水準が高い。ただ、この点に関してはまだ十分な検討が加えられたわけではない。また系統化は統計分析によって裏付けられなくてはならない。

今後、アセスメントを全社的に行なう必要がある。サンプル数を十分に確保した上で、担当職務(店舗、本部企画系、本部サポート系など)と考課段階(5段階)とを関連付け、重回帰分析などの手法で分析する必要がある。すなわち、担当職務別の考課段階を従属変数にし、16ディメンションを独立変数にして確認してみる必要がある。そうすることによって職務成功に寄与する行動ディメンションが明らかになってくる。ただし、現状では全員の人事考課結果の開示を受けてデータ提供されているわけではない。これは今後の課題になるだろう。

また女性のアセスメント結果が高いことにつ

いてはいろいろな解釈ができるし、今後の対応策として考えるべき点も少なくない。考慮すべきことはこの企業の女性が属している職域や階層、労働環境である。女性の店舗責任者はまだ少なく、まだ登用は十分とは言えない。女性の平均勤続年数はまだ長くはないし、部下を抱えて管理者として活躍している実在者もまだ多くない。女性の離職率が高いことはこの企業に限らず、確かに問題になっているが、企業自身にも問題はあろう。優秀な人材を確保するためには新卒、中途採用などで女性の採用数を増やし、女性比率を高めていくことが求められている。ただ、この企業の場合、22時以降の深夜労働、土日にもまたがる勤務があることなどワークライフバランスが取りにくいという問題も抱えている。就業管理を工夫し、有能な女性を登用する人事管理の仕組みを考えていかななくてはならないだろう。

アセスメント・センターのディメンション因子構造に関してはこれまでも分析が加えられてきた。例えば、外島(2001)によれば、398名の管理者に対して行なったアセスメントの結果を分析したところ(反復主因子法、ヴァリマックス回転)、3つの因子が得られた。それはそれ

ぞれ、「問題把握」、「自立的決定」、「効果的な働きかけ」と命名されている。なお、GD（グループ討議）の形式は「役割なし」となっている。本研究と外島（2001）との因子構造の差は、GDの形式が「役割あり」か「役割なし」かによるところが大きいと考える。役割のないGDの討議題材の場合、発言機会を逸してしまい、単に頷いたり、迎合したり、同調するだけになってしまいう受講者が出てきやすい。そうすると彼らはイニシアティブ、能動性、自律一貫性などにおいて低く評価されやすく、意思決定系の能力もポジティブには評価されにくい。一方、発言機会の多い受講者の評価はイニシアティブ、能動性、自律一貫性、問題分析力など幅広く高く評価されてしまう。その結果、外島の研究では第2因子に「自立的決定」が登場し、決断力、コントロール（管理統制力）、自主独立性（自律一貫性）、バイタリティ（能動性）がその因子となったと考える²⁴⁾。また各演習の難易度がどのようなものかにも影響される。とりわけ、IB（インバスケケット演習）の課題の難易度は意思決定系の行動ディメンションの評価を左右する。本研究では、ディメンションの因子構造に、「勇猛果敢さ」、「共感行動」が抽出された。「勇猛果敢さ」は外島研究における「自立的決定」と部分的に重複しているが、異なる要素も含まれているので同一とは言えないが、主成分分析では「自立的決定」と類似の要素があることが推定された。対人感受性と柔軟性から構成されるEQ的な要素（「共感性に基づく行動柔軟性」）が因子として確認できたことは意味があった。

また永井（2005）では、因子構造は、第1因子が「問題把握」、第2因子が「対人影響」で、

24) ()内は本研究での行動ディメンションである。ほぼ相当するものと考えてよい。外島(2001)では18ディメンションからの因子抽出となっている。

第3因子以降は因子解として明確化できなかった(主因子法、ヴァリマックス回転)。あえて言えば、第3因子は「タフネス」、第4因子は「責務感」だった。このときのサンプル数は39名と少なく、分析に限界があったと考えることができよう。このサンプル数は同じ会社でその後、115名まで増やすことができた。今後、200名を超える段階で、階層と職域に分けて因子構造を探る機会を持つことができる。女性のサンプルが多くなれば、性別での分析を行なっていく必要がある。また新入社員を除く幅広い層にアセスメントを実施すること、再受講の機会を設けることも検討されている²⁵⁾。

もとより、ディメンションの因子構造は、その抽出法、対象となった階層、職種などによって異なっている。今回の対象企業以外の企業²⁶⁾でアセスメントを継続的行なったところ、若手社員（概ね27-32歳の社員）と初級管理職（38-42歳の新任管理職）でかなり異なる結果が得られた(主因子法、ヴァリマックス回転)。3つ程度の因子構造という点では差がないが、若手では「熱意のこもった働きかけ」、「課題の把握と対処」、「責務感」となり、一方、新任課長代理では「粘り強さと胆力」、「課題の把握と対処」、「コミュニケーション」となった。少なくとも、対象とするサンプルの属性によってかなり結果が異なることがあることだけは強調しておきたい。なお、職種別、男女別には明らかにされてない²⁷⁾。

25) 今回の受検者115名は2つの階層からなっている。中級管理者に関してはやや厳しいバーでアセスメントを行なっている。実際、初級管理者の得点は総じて高くなっている。アセスメントはアセッサーの構成、受講者層の構成などによって甘辛が生じてくる。実際、アセッサーによって行動ディメンションごとに甘辛があり、ハロー効果もある。統合会議では正するが、限界もある。

26) 上場している中堅ゼネコン

いずれにしても、このような因子構造を明らかにすることで、その階層、職種、男女別でどのような行動ディメンションを軸にしてパフォーマンスを発揮しているのか、逆にどのような行動ディメンションの不足や欠落でパフォーマンスを発揮できないのか、を明らかにすることができよう。またそれによって今後採用していく人材像や、育成していく方向、職種や階層によって異なる期待像が明確になってくるものと考えられる。ただ、アセスメント・センターのディメンション因子構造の分析という捉え方では、因子が3つないし4つ程度に収束してしまい、このようなものだけでは人事考課の基準を設定すること、育成のためのフィードバック基準にすることは十分とは言えない。本来、能力評価の基準は人事考課の基準の一部と一致していることが従業員の納得感を得やすいように思われる。人事考課は仕事そのもの、あるいは仕事の成果にも着目する。成績や業績という側面は能力評価と別に必要になってくるだろう。また対象者の能力を把握するだけでなく、育成のための話し合いに資する概念設定が必要になる。これはどこかで基準作り、指標作りを目指さなくてはならない。

また分析手法についても工夫がなされなくてはならない。実在者についてクラスター分析を行ない、どのようなタイプがいるのか、成功パターン、失敗パターンはどのようなものか、検討しなければならない。これについては別途、研究を展開していきたい。

今後の課題として残された点も少なくない。近年、パワハラ、すなわち上司や同僚によるい

じめが問題になっている。こうした組織報復行動 (counter-productive behavior) は人事考課でも考慮されなくてはならない。このような行動にはそれ相応の背景があると考えられ、別途追究していかなくてはならない。問題行動、脱線行動は、アセスメント・センターの枠組みでは捉えにくいし、コンピテンシー・モデリングにもいずれかというと織り込みにくい。しかし、何らかの組織における行動倫理基準と仕組み作りを考えていかなくてはならない時期に来ているように思われる。問題行動、脱線行動についてもアセスメントを行なう必要がある。

主要参考文献

- Berman, A. Jeffery Competence-Based Employment interviewing Quorum Books 1997
- Boyatzis, Richard The Competent Manager: A Model for Effective Performance Wiley-Interscience 1982
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. Grooming and Picking Leaders Using Competency Frameworks: Do They Work? An Alternative approach and New guidelines to practice Organizational Dynamics, 1999 Autumn, 37-52.
- Goleman, Daniel Emotional Intelligence Bantam Dell Pub Group 1997
- Goleman, Daniel and Boyatzis, Richard Primal Leadership: Learning to Lead With Emotional Intelligence Harvard Business School Pr 2004
- Grote, Dick The Complete Guide to Performance Appraisal AMACOM 1996
- Hofrichter, David A. and Spencer, Lyle M., Jr. Competencies: The Right Foundation for Effective Human Resources Management. Compensation & Benefits Review. 21-24 November-December, 1996.
- Lawler, Edward E., III. Competencies: A Poor Foundation for the New Pay. Compensation & Benefits Review. November-December, 20ff 1996.
- Lawler, Edward E., III Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy Jossey-Bass Inc Pub 2000

27) 職種別には設計や土木の職に就いている実在者のスコアは総じて低い。男女別では新任管理職に女性の実在者はなく比較できないが、若手では顕著に女性の能力が高い。特にコミュニケーション、課題把握などの能力が高い。一部でストレス耐性がやや弱い。

- Lepsinger, Richard and Anntoinette D. Lucia. The Art and Science of 360 Degree Feedback. Pfeiffer/Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1997.
- McClelland, David C Testing for competence rather than 'intelligence, American Psychologist, vol. 28, 1973, pp.1-14.
- Pfau, Bruce et al. The Human Capital Edge: 21 People Management Practices Your Company Must Implement (Or Avoid) to Maximize Shareholder Value McGraw-Hill 2001
- Schippmann, J.S., Ash, R.A., Battisa, M., Carr, L., Eyde, L.D., & Sanchez, J.I. (2000). The practice of competency modeling. Personnel Psychology, 53, 703-740
- Spencer, Lyle et al. Competence at Work: Models for Superior Performance John Wiley & Sons Inc 1993年 3 月 邦訳 ライル・スペンサー他, 梅津祐良 他訳『コンピテンシー・マネジメントの展開—導入・構築・活用』2001年12月
- Schuster, J.R., and P.K. Zingheim. The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance. New York: Lexington Books. 1992.
- The Hay Group: Thomas P. Flannery, David A. Hofrichter and Paul E. Platten People, Performance, & Pay Free Press 1996
- Schoonover, Stephan <http://www.schoonover.com/>調査は2000年。
- Smith, P.C., & Kendall, L.M. Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales Journal of Applied Psychology, 47 149-155 1963
- Whetzell, D.L. and Wheaton, G.R. Applied Measurement methods in industrial Psychology Davies-Black Publishing 1997
- Wood, Robert and Payne, Tim Competency Based Recruitment and Selection A Practical Guide Willey 1998
- Zemke, Rom. Job competencies: Can they help you design better training ? Traing 19 (5), pp28-31. 1982 May
- Zingheim, Patricia Does One size fit all ? ACA journal 1996 Spring
- 玄田有史(2001)『仕事のなかの曖昧な不安—揺れる若年の現在』中央公論新社
- ヘイコンサルティンググループ『正しいコンピテンシーの使い方—人が活きる、会社が変わる!』PHP研究所 2001年11月
- 一條和生(2000)「知識創造時代のリーダーシップ」リクルートワークス所収
- 石井脩二(2003)『知識創造型の人材育成シリーズ・人的資源を活かせるか』中央経済社
- 太田隆次「報酬制度にみる米国・欧州企業のコンピテンシーに対する関心」リクルートワークス所収 2000年 2 月
- 太田隆次(1999)『コンピテンシー—アメリカを救った人事革命』経営書院
- 太田隆次(1999)「コンピテンシーと職能資格制度の接近から生まれるもの」『ワークス33号 日本的雇用システムの未来デザイン』所収
- 金井壽宏・高橋潔(2004)『組織行動の考え方』(東洋経済)
- 楠田 丘(2006)『人を活かす人材評価制度』経営書院
- 佐藤純『コンピテンシー・ディクショナリー 第2刷』社会経済生産性本部生産性労働情報センター 2005年 5 月
- 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(2001)『コンピテンシー活用便覧』アーバンプロデュース
- 永井隆雄(2003)「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—」『人事・雇用システムの転換と労使関係』所収
- 永井隆雄(2004)「成果主義における目標管理の位置付け—求められる業績評価の転換—」『経営労務の新しい課題』所収
- 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
- 永井隆雄(2007)「業績評価基準としてのコンピテンシー」(第81回 部門別研究会報告(組織行動部会)) 産業・組織心理学研究2007年 9 月号掲載予定
- 本間正人(2005)『適材適所の法則 コンピテンシーモデルを越えて』PHP出版
- パトリシア・ベナー(1992)『ベナー看護論—達人ナースの卓越性とパワー』医学書院
- 古川久敬(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

- 日詰慎一郎（2005）「自己効力理論によるコンピテンシーの実証研究—地方自治体Aで働く係長のキャリア支援に向けて—」日本労務学会誌第7巻第2号
- 南隆男（1996）「キャリア発達の課題」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
- 元寺大志（2000）『コンピテンシー・マネジメント』日本経団連出版
- ワークス57号『コンピテンシーとは、何だったのか？』2003年4月