



「能力」の用語を心理学の観点から整理するのがテーマである。しかし心理学は専門が分化しており、基礎的な心理学からそれを各分野に応用する心理学まで多様である。そして能力という用語は、心理学の分野によって異なったニュアンスが込められている。筆者は心理学領域のビジネスの諸問題にアプローチする産業・組織心理学を専門にしているので、本項はその文脈から整理してみる。

I 人材マネジメントと能力

一般用語としての能力は、「物事をなし得る力。はたらき。」(広辞苑第6版)とされる。抽象的で意味内容を汲み取ることは難しいが、個人と社会、組織との関係づけをする意味合いは感じられよう。個人は知識、技術、スキルなど、社会に貢献する能力を高める努力をし、社会は個人の能力を評価してしかるべき役割と責任を委ね、秩序を維持発展させるという関係である。個と社会は能力の概念でつながれているようである。

産業・組織心理学の領域における能力という用語も基本的にはこの枠組みに従う。一般用語の辞書に照らせれば、「物事」の領域を少し狭めて「仕事をなし得る力」ということになる。もう少し説明を求めるなら、組織人としての能力ということになるので、組織の構成メンバーが組織目標の達成に貢献し得る力、はたらき、となる。

もう少し掘り下げて考えるために定義らしきものを探すと、高度成長期において能力主義を推進するオビニオンリーダーによるつぎのような記述にたどり着く。「能力とは企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕現化されなければならない。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、それは一般的には体力・適性・知識・経験・性格・意欲の要素からなりたつ。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あり、流動的、相対的なものである。」(日経連1969:p.55)。さらに、能力=体力×適性×知識×経験×性格×意欲とあらわされ、多くの変数が示されるなかでは適性を重視すべきと説明されてい

る(同:p.56)。直接的な指標を探究するためのものではなく、能力主義を支える人事評価の実務上の拠り所としての概念整理という意味合いが感じられる。定義には測定の対象になりそうもない「経験」「意欲」なども含まれ、もとより測定にはこだわりがないように思われる。

II 心理学による能力の測定

心理学においては、概念の説明のみでなく、計量化の手法とセットで議論される。証拠をもって心のメカニズムを解き明かすのが心理学の基本であるからである。知的能力(mental ability)、知能(intelligence)、あるいは知識、技能(スキル)などの能力に関する概念は、知能テストなどの測定ツールを伴って長年研究されてきている。証拠を伴って語られるのは現代心理学のアプローチの基本で、測定結果と多様な人物特性や行動との関連が探求される。産業・組織心理学は心理学の一学問分野であり、心理学の測定技術をもって仕事の能力に関する研究が進められている。能力は質的で複雑な特性であるのは間違いなく、概念説明が重ねられるものの、根拠のない議論は生産的ではなからう。複雑な実践的能力は、測定データが証拠として集められてはじめて議論が前に進む。

組織への貢献度などの成果変数と関連が認められる心理尺度を探し出して、人材の個性に関する資料として提供されることになる。ここで主な問題を2点指摘しておきたい。まず、目標とされる能力が総合的、複合的な特性であるにもかかわらず、測定は人物の一面をシャープに抽出して計量化されることによる問題である。測定スコアは、能力の一面を切り出して計量化するツールで、仕事の能力全体を示すものではないことは自明なはずである。しかしながら、スコアが得られると能力全体を意味するものと感じやすく、人事決定のエラーにつながりやすいわけである。

もう一つは、得られたスコアは実体を伴わない仕事の能力を可視化する特別な性質をもった値であるとの理解の問題である。質的な複雑な能力を一つの数値であらわすわけで、ある意味では乱暴な仕儀と言えようが、物理的な測定とは異質な性質が存在することを理解しておくことにより有力な情報となる。そのため

に、得られる尺度の安定性や適切さを筋道立てて検証しながら、実務的なニーズに応える努力が必要になる。これらの問題には、測定尺度の安定性には「信頼性：reliability」、適切さには「妥当性：validity」の専門用語が当てられる。説明文のとりまとめは、実務家の議論でまとまるが、測定にもとづく検証は心理学の専門性を必要とする。

つぎに、関連する概念、用語との関連から、今少し視点を周辺に拡げて能力の意味を考えておきたい。

Ⅲ 業績と能力

「業績」と「能力」は、近接した用語かもしれないが、業績は能力をもとに成し遂げた成果であり、両者は混同することはないように思われる。しかし、英語に置き換えてみると話が複雑になってくる。「能力」は、前述のとおり、仕事をなし得る力ということで、それをきちんと伝えるために「職務遂行能力：job performance」の用語が用いられる。斯界の学徒は「能力＝職務遂行能力」と理解することになる。

では「業績」は、いかがであろうか。英語では「能力」と同じ job performance があてられている。つまり、日本では異なった概念と認識される能力と業績の概念は、英語では区別がつきにくいということである。保持する能力をもって貢献した結果が「業績」であり、業績があがらなかったのはしかるべき能力を保持していなかったか、保持していても発揮されなかったと考える論理が支配しているように感じられる。一方、日本では両者を分離して、保持しているだけでも組織にとって意義があればそれは評価すべきとする価値意識にあるように感じられる。いわゆる年功序列主義においては、経験年数は組織への貢献と直接的な関連がなくとも、在籍の時間自体を能力の要素と理解するという能力観である。もっとも、前述日経連の定義では「業績として顕現化」されるべきことが明記されている。能力主義化への変革を促す先駆的なみかたで、大勢は経験などの潜在的な能力も加味され続けたように思われる。

能力観が社会文化的な文脈と無関係ではないことを示唆しているようで興味深い。

Ⅳ 適性と能力

能力に近接する専門用語の一つに「適性」があげられる。両者の違いは、能力がパーソナリティの一特性であるのに対して、適性は特性自体を意味するのではなく職務との適合性や適合性の予見に関する概念であると説明される。しかし前述の説明文では、適性が性

格や意欲と並んで能力の下位要素の一つに位置づけられている。やや混乱がある様子で、適性の用語はもう少し説明が必要であろう。

適性は1920年代以来の米国発の概念で、米国労働省(1958)の定義が伝えられている。「仕事または職務の学習、あるいは遂行するために個人に要求される特殊な受容能力(capability)または能力(ability)である」とされる(永丘・北脇1965)。適性の含意は能力的な要素の職務への適合性ということであり、能力の内訳の記述がないものの、日本における適性観とは趣を異にしているように思われる。

一方、日本の適性観は、古典的な心理学辞典で「個人の全体像を幅広く、潜在面、顕在面の全てにわたって捉えようとする概念で、①可能性 ②協調性 ③感情的安定性 ④履歴の適合性を含む」と説明されている(正田1981：p.604)。個人の人格全体像であり、能力的要素のみに焦点をあてた概念ではないことは明らかである。また人事アセスメント領域でも、能力的適性・性格的適性・態度的適性の3側面で捉える全人格的能力観を背景としたモデルが提唱されている(大沢ほか、2000)。性格的・態度的などの非認知的特性を含む総合的な捉え方は日本固有のものと言えそうである。

適性概念は米国由来であるが、経緯は不詳ながら、日米で含意に差異が生じていることは認識しておく必要があるであろう。

Ⅴ コンピテンシーと能力

適性は1920年代以降の議論になるが、1980年代以降にはコンピテンシー(competency)の用語が登場した。competencyは、ランダムハウス英和大辞典では、「(特に専門的な)能力、力量、適性」とされて、能力、適性の用語が用いられていることから、類語であることは間違いない。専門的には、「動機、行動特性、態度・指向・性格、知識技術・スキル、知的能力・実践的能力などが含まれ、そしてそれらを有効に組み合わせることでバランスよく発揮する能力」と定義されている(Spencer and Spencer 1993)。

適性のアプローチでは、心理測定ツールで諸側面を分析的に測定し、職務遂行の成果との関連性に関する証拠にもとづいて評価診断がなされる。しかしこの方法では十分な成果が得られないとして、情動的な非認知的な側面も包括したダイナミックな概念とアプローチ法が提唱されたのである。すなわち、個別の職務、職場における好業績者群にみられる固有の職務行動を抽出して、それを行動観察評定項目としてその水準を直接把握しようとするアプローチである。適性では、

職務、職場との適合的な特性や水準が探索されたが、コンピテンシーは個別職務、職場の状況における職務行動に直接焦点が当てられる。現場での納得感が得やすい反面、実務家、コンサルタントの暗黙知に留まり、普遍的な真理の探求はおざなりにになりがちであった。前述 Spencer and Spencer (1993) の定義文も提唱したグループの整理であり、他の研究者や人事コンサルタント、さらに実務家も独自に多様な展開を進めることになった。

1990年代の経済の転換期にあって、成果主義の人材マネジメントが指向され、目に見える具体的な組織貢献が各自に求められた。成果主義においては、潜在させている保有能力や過去の経験は評価の対象外となり、顕在化させ得た能力のみを評価するコンピテンシーは好都合な概念であったと言えよう。もっとも日経連の定義においても「……業績として顕在化させねばならない」と明記されており、このカタカナ用語をもち出す必要はなかったはずである。背景に新鮮なイメージを放つ用語が必要になった時代のニーズが感じられる。

VI 産業・組織心理学における能力の課題

近接する用語をとりあげつつ、産業・組織心理学における「能力」について俯瞰してきた。この領域における能力には、情動的、実践的な非認知的能力の側面

も対象に含まれ、複雑さ、流動性、状況個別性などの特性がある。そして、実践的な効用が期待されつつも、その定義、測定技法、などいずれにおいても決定打は期待しにくいということは共有できたのではなかろうか。

現状の混沌は、斯界の研究者の怠慢と切り捨てられるべきものではなく、課題に対峙しつつ、証拠を重視した実践的研究が徐々に蓄えられてきていることを付言しておきたい。

参考文献

- 大沢武志・芝祐順・二村英幸 (2000) 『人事アセスメントハンドブック』金子書房。
 永丘智郎・北脇雅男 (1965) 『適性心理学』朝倉書店。
 日経連能力主義管理研究会編 (1969) 『能力主義管理』日本経営者団体連盟 (2001 復刻)。
 正田亘 (1981) 『適性』藤永保ほか編『心理学事典』平凡社, p.604。
 U.S. Department of Labor (1958) *Estimates of Worker Trait Requirement, for 4,000 Jobs*.
 Spencer, L. M., and Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work*, John Wiley & Sons, 梅津祐良・成田孜・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。

にむら・ひでゆき 文科大学人間科学部教授。最近の主な著書に『個と組織を生かすキャリア発達の心理学 (改訂増補版)』(金子書房, 2015年)。産業・組織心理学, 人事アセスメント論専攻。