

日本企業の大学新卒者採用における
コンピテンシー概念の文脈
自己理解支援ツール開発にむけての探索的アプローチ

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

研究員 岩脇 千裕

【要旨】

本研究は、若年者を対象とする自己理解支援ツールの開発にむけての探索的な研究であり、大学新卒者採用においてコンピテンシーの概念が用いられる文脈を明らかにすることを目的とする。まず、コンピテンシーに関する様々な定義を整理し特徴をまとめ、その流行の背景と実際の活用状況を概観する。それによって日本社会においてコンピテンシー概念が用いられる文脈を明らかにした。次に、コンピテンシー概念の人事管理への応用について、今日普及しているコンピテンシーを用いたアセスメント手法の原型である Spencer の理論をまとめた。大学新卒者採用にフィールドを限定し、独自に実施した採用担当者に対するヒアリング調査の結果を分析することで、日本企業がコンピテンシー概念を大学新卒者の採用に用いる文脈を明らかにした。得られた結果を考察し、将来的に若年者の自己理解支援ツールを開発する際に考慮すべき点について指摘した。今後はヒアリング結果をテキスト化し、更に詳細な分析をすすめていく予定である。

(備考)本稿は執筆者個人の責任で発表するものであり、労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

目次

第1章 問題

第2章 コンピテンシーとは何か

1. 定義の混乱
2. コンピテンシー誕生の背景
3. コンピテンシーの3つの特徴
4. まとめ

第3章 日本社会におけるコンピテンシーの文脈

1. 日本における流行の背景
2. 日本社会におけるコンピテンシー概念の定義
3. 日本企業のコンピテンシー活用状況
4. 日本社会におけるコンピテンシーの文脈

第4章 コンピテンシーの応用

1. コンピテンシーの能力観
2. 人事管理への応用手順
3. まとめ

第5章 大学新卒者採用におけるコンピテンシーの文脈

1. 大学新卒者採用における能力観の変遷
2. 調査概要
3. 分析方法
4. 分析結果
5. 考察

第6章 結論と今後の展望

第1章 問題

1990年代の半ばから、若者の雇用環境は劇的に変化した。高等教育進学率の上昇により、学歴の価値はますます低下しつつある。新卒者に対する求人倍率が上昇した昨今においても、企業の採用方針は少数厳選志向を維持している。学校卒業後に非正規雇用者となる者や無業となる者が増加し、就職できた場合も早期離職者が増加するなど、構造的な雇用のミスマッチが深刻化している。これらの問題の要因としては、新卒者に対する求人の量的・質的な低下や、学校経由の就職というシステムの機能不全など様々なものが考えられる¹。その一つとして若者の自己理解の不足があげられる。

職業選択においては、自己の特徴や個性を客観的に理解し、希望する職業が要する諸条件と照合し、両者が合致する職業を模索することが肝要である。しかし日本の学校教育は、生徒・学生が自己の特徴や個性を職業と結びつけて理解する機会を十分に提供できていない。他方、自己分析そのものが目的化し「やりたいこと」にこだわりすぎて身動きがとれない若者や、自己を客観視できない若者の存在も指摘されている²。このような状況下で、キャリア教育の一環として、若者に対する他者の評価基準を明示し、客観的な自己理解を支援するツールを開発・提供することは有意義であろう。以上により労働政策研究・研修機構（以下「JILPT」と略す）では「コミュニケーション場面における自己分析ツールの開発に関する研究」に着手し、その一環として、企業が若年者を評価する方法、ならびに評価の対象となる能力等を明らかにするためのヒアリング調査を実施した。本研究はその調査データを用いて、企業が大学新卒者の採用においてコンピテンシーの概念を用いる文脈を探索的に明らかにすることを目的とする。

若者が職業選択をするにあたり最も重要な位置を占める他者は、採用する側、すなわち企業である。自己理解支援ツールを開発するためにはまず、企業が若者に何を求めているのか、どのような方法で彼・彼女らの特徴や個性を見極めようとしているのか、詳細なデータを集める必要があるだろう³。なかでも今日、大企業を中心にコンピテンシーに基づく能力評価の手法を導入する企業が増加傾向にあり、新卒者の採用に用いる企業も多数現れている。しかしコンピテンシーに関する定義は、論者や用いられる状況によって多種多様であり、まずは日本社会でコンピテンシーの概念が用いられる文脈を明らかにする必要がある。また、今日の日本社会では高学歴化が進行しており、若者のおよそ半数が大学・短大へ進学している。そこで本研究では、若者の代表として大学新卒者の採用についてとりあげる。

¹ 本田（2005）、小杉編（2005）、安田（2003）など。

² 久木元（2003）。

³ 厳密には、自営業となる若者や公共セクターに雇用される若者なども相当数存在する。しかし、その圧倒的多数は民間企業の被雇用者となるため、本研究では民間企業における採用・就職を研究対象とする。

本研究は二部構成になっている。まず、日本社会においてコンピテンシー概念が用いられる文脈を明らかにするために、コンピテンシーに関する様々な定義を整理し特徴をまとめ、その流行の背景と実際の活用状況を概観する。次に、日本企業がコンピテンシー概念を大学新卒者の採用に用いる文脈を明らかにするために、コンピテンシーの採用選考への応用に関する Spencer の理論を紹介し、採用担当者に対するヒアリング調査の結果を分析する。得られた結果を考察し、将来的に若年者向け自己理解支援ツールを開発する際に考慮すべき点についてのべる。

第2章 コンピテンシーとは何か

1. 定義の混乱

今日、広く普及しつつあるコンピテンシーという言葉は、どのような能力を意味するのだろうか。はじめに、雇用システム研究センター（2000）および古川（2002）による整理をもとに、主な論者による定義をあげてみよう。

- ・「ある職務において効果的かつ優秀な成果を発揮する個人の潜在的特性 (underlying characteristics) で、動機、特性 (trait)、技能、自己像の一種、社会的役割、知識体系などを含む」(Boyatis1982、pp.20-21)
- ・「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、また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」(Spencer & Spencer, 1993, p.9. 梅津・成田・横山訳 2001, 11 頁)
- ・「職務において優れた成果に結びつく個人の潜在的特性」(Klemp, 1980)
- ・「職務上の高業績と結びつく知識、技能、能力、その他の特性」(Mirabile, 1997)
- ・「課業や職責を有能に果たすために必要とされる一連の行動パターン」(Boam & Sparrow, 1992)

また、コンサルティング企業は研究者による理論を、企業の競争力の上昇という目的にあわせて単純化し、独自の定義を定めている。例えば、次のようなものがあげられる。

- ・「組織内の特定の職務にあって優れた業績を上げる現職者の持つ特性」(ウィリアム・マーサー社 1999、128 頁)
- ・「特定の職務や状況下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」(アーサーアンダーセン 2000、52 頁)

このように、コンピテンシーの定義は研究者やコンサルタントが各自の文脈にあわせて独自に位置づけているのが現状である。また、歴史的、学説史的にみてもまだ新しい概念であるため、定義が曖昧で整理されていないのはむしろ当然といえる。本章では、コンピテンシーの理論的な出自を明らかにした上で、その特徴をまとめる。

2. コンピテンシー誕生の背景

コンピテンシー生誕の地であるアメリカにおいて、コンピテンシーが注目されるようになった背景には二つの流れがある。

一つは、能力観の変化である。移民国家であるアメリカでは、人種差別の問題を克服するために、客観的で公正な能力評価手法の確立が求められていた。アメリカ社会では長らく、知能検査などで測定される知的能力 (cognitive ability or intelligence) が人間の能力一般であるかのようにみなされてきたが、1970 年台初頭になると、旧来の知能検査は職務上での業績を予測できないだけでなく、人種や性別、出身階層による差別につながりやすいことが明らかにされた。そして知的能力偏重の能力観に対するアンチテーゼとして、人間の多種多様な資質を包含する新しい能力概念であるコンピテンシーが注目を浴び、客観的なアセスメント・ツールとして人々の支持を得ることになった。

もう一つの流れは、経済のグローバル化に伴う人事管理制度の変化である。アメリカでは長らく、職務を分析し職務記述書に基づき採用・訓練・給与体系のシステムを整備するという、職務を基準とした人事・賃金管理制度が定着していた。しかし 1970 年代に入ると、従業員が職務記述書に書かれた仕事しかしない、技術革新へ迅速に対応できない、複数の職務を横断した人事異動が困難などの問題が明るみになった。そこで、細分化された等級をブロード・バンディングするなど、職務の拡大と柔軟化が進められた。さらに日本の多能工養成システムに刺激を受け、職務ではなく個々人が過去に習得したスキルに賃金を支払うスキル給 (skill based pay) の制度が主に技能労働者を対象に広がり、賃金決定要素が「職務」から「人の能力」へと移行した。コンピテンシーはこのパラダイムシフトの延長線上に「人の能力」を捉えるための概念として現れた⁴。

3. コンピテンシーの 3 つの特徴

⁴ 古川 (2002) によれば、コンピテンシーの流行は Prahalad と Hamel が提唱した「コア・コンピテンス」の考え方が発端となっている。「コア・コンピテンス」とは「企業が自社ならではの価値を顧客に提供するための中核的な力」を指し、それを測定し自社の強みを認識することで競争力を高めるというものである (Prahalad & Hamel, 訳書 1995)。「コア・コンピテンス」は企業組織の特性であり、個人の特性であるコンピテンシーとは異なる概念だが、その用語があまりに普及したため、個人特性であるコンピテンシーも同様に測定し、企業の競争力向上の為に活用していく動きへとつながった。

このようにコンピテンシーの概念は、ビジネス領域における能力評価の道具としてスタートした。しかしビジネス領域だけでなく、教育や司法、臨床心理学など人の能力を測定することへのニーズが存在するあらゆる領域で、「コンピテンシー」と「コンピテンス」という二つの言葉が明確に区別されないまま、領域や場面ごとに様々な定義で用いられている。一方で、様々な定義に共通する要素もある。

コンピテンシーの特徴は、ホリスティックかつダイナミックな能力観、標準能力と卓越した能力の二つの視点をもつこと、意味の多義性、の3点にまとめられる。これらの特徴は、用いられる領域や状況ごとに重視する度合いが異なる。

3.1. ホリスティックかつダイナミックな能力観

コンピテンシーの最大の特徴は、その全体的（ホリスティック）かつ動的（ダイナミック）な能力観にある。その発端は、アメリカの心理学者 White（1959）による「コンピテンス」の概念である。White は「コンピテンス」を「生体はその環境と効果的に交渉する能力ならびにその意欲」と定義している⁵。これは、生体が既に実現し所有している静的な能力だけでなく、それらの能力を用いて環境に効果的な変化を生じさせる過程や、その時に感じる有能感、有能感を追求する動機付けなども含む総体的かつ動的な概念である。

今日用いられている意味でのコンピテンシーは、White の影響を受けた McClelland や、その弟子である Boyatzis らによって概念化されたものである。アメリカでは、知能検査などで測定される知的能力が人間の能力一般とみなされてきた。しかし1970年台初頭から、学問的適性や知識を問うテストは職務上での業績や人生における成功を予測できない上、マイノリティや女性、低い社会階層出身の人々に不利に働くことが、多くの研究者によって明らかにされた。McClelland もその一人である。そして知的能力偏重の能力観に対するアンチテーゼとして、人間の多種多様な資質を含む新しい能力概念であるコンピテンシーが注目された。

McClelland は White のコンピテンス概念を応用して、高い業績を生み出す「能力」とは、知識や技能だけではなく、それらを用いて環境に働きかけ目標を達成する動機付けをも含む動的な概念であると考えた。そして、McClelland(1973)は外交官、Boyatzis(1982)は米海軍監督職の適性を明らかにする研究の中で、高い業績に結びつく個人の行動様式を定義し、測定するコンピテンシー評価の手法を確立し、コンピテンシー理論の人材開発・目標管理への応用可能性を示唆する論文を発表した。彼らが生み出したコンピテンシー抽出の手法はその後広く使用され、抽出されたコンピテンシーは蓄積されていった。その結

⁵ White, R. W. (1959),

果、1990年代初頭までにはアメリカ国内外で用いられるコンピテンシー・モデルのデータベースと一般的なコンピテンシーを集めたコンピテンシー・ディクショナリーが生み出された（Spencer & Spencer, 1993、訳書 2001）。

これらの研究の成果は、McClelland の弟子でありコンサルタント会社に所属する Spencer らに引き継がれ、現在の代表的なモデルとして定着した。今日ではさまざまなコンサルティング会社が、彼のモデルを応用してそれぞれ独自のコンピテンシー・モデルを作成している。しかしそれらの定義においても、既の実現され所有している能力だけでなく、それらの能力を操作し環境に影響を与え目標を実現するという、動的かつ全体的な過程が重視されている点では共通している。

3.2. 標準能力と卓越した能力

コンピテンシーの二つ目の特徴は、高業績者とその他の人を区別する能力を意味する視点と、あらゆる人々に共通して求められる標準的な能力を意味する視点の二つの視点が存在することである。ビジネスの領域では主に高業績者とその他の人を区別する能力として、教育・司法・臨床心理学などの領域では標準的な能力として用いられることが多い。また、アメリカでは主に「コンピテンシー」という言葉が使われ、高業績者の行動特性に着目する。イギリスでは主に「コンピテンス」という言葉が職場における行動の最低基準として用いられ、コンピテンシーはアメリカと同様の意味で用いられる。異なる二つの意味が生まれた背景には、それぞれの国の人事管理に関する政策上の課題がある⁶。

移民国家であるアメリカでは、公民権法の成立以降、差別撤廃を目的とした法的規制がなされてきた。人事管理についても雇用機会均等委員会(EEOC)という政府機関が存在し、採用・昇進等の選考に厳しいガイドラインを設けている。企業は選考方法と職務業績とが統計的に有意な相関関係にあることを立証する義務があり、仮に雇用差別で訴訟され企業が敗訴した場合、課徴金は巨額なものとなる。そうした状況の下、客観的かつ厳密な能力評価の手法としてコンピテンシー・モデルが注目を浴びた⁷。

一方、1980年代のイギリスでは、学校教育および徒弟訓練の人材育成機能の低下が国際競争力の低下を招いたとして、職業能力を育成・認可する新しい教育訓練システムの開発が課題となっていた。政府は基礎技能の開発を目的とした教育訓練策を実施し、その一環として 1986 年に、学校教育と職業訓練を統合した全国統一の職業能力評価制度である NVQ(National Vocational Qualification)を導入した。NVQ においてコンピテンスは「職

⁶ 日本労働研究機構（2002）、柳田雅明（2004）、雇用システム研究センター（2000）を参考にした。

⁷ なお、個々の企業は、自社だけで統計的な立証に十分なサンプル数を集めることは困難なので、コンサルタント会社が多数の企業から集めたデータを元に作成したモデルを用いる。アメリカの企業がコンサルタント会社を利用することが多いのはそのためである。（雇用システム研究センター 2000）。

務における諸活動を、期待される標準程度には遂行できる能力」と定義された。NVQ を取得するには、筆記試験や実地試験に加え、職場での職務遂行能力に対し評価を受けねばならない。この制度の導入をきっかけに、人の能力をコンピテンスに基づき評価する手法がイギリス社会へ根付いた。

このように、コンピテンス（コンピテンス）概念は普及する経緯の違いから、異なる二つの意味でそれぞれ用いられるようになった。しかしこれらの二つの視点は、全く別々に用いられているわけではない。たとえば Boyatzis (1982) は「基準コンピテンス (Threshold Competencies)」と「差異化コンピテンス (Differentiating Competencies)」、Spencer & Spencer. (1993、訳書 2001、19 頁) は「卓越を峻別するコンピテンス」と「必要最低レベル (Threshold) のコンピテンス」という 2 つの概念を、コンピテンス概念の内部に包摂される下位カテゴリーとして示している。このように、二つの視点を組み合わせることで、コンピテンス概念の多層性・複雑さを表現することが可能となっている。

3.3. 意味の多義性

コンピテンスの三つ目の特徴は、用いられる領域や場面によって、様々な意味づけがなされる点である。

ビジネスの領域では、人材アセスメント・ツールとしてアメリカから輸入される形で普及したため、「高業績者に特有の成果を上げる行動特性」という意味で用いられる。ただし、先述のとおり、ある職務を担当するために最低限必要とされる標準能力という意味で用いられることもある。教育や司法、臨床心理学などの領域では、主に標準能力を表す言葉として用いられる。教育領域におけるコンピテンスは、知識を効果的に習得するための広い範囲での学力を指す。アメリカの司法の領域では、コンピテンスは知能や精神状態に関する法的基準を示す用語として用いられ、臨床心理学では日常生活における様々な活動を自分でできることや他人の世話ができることなどを指す⁸。

しかし、これらの領域ごとの能力観を明確に区別することはできない。例えば経済協力開発機構 (OECD) が開発した「キー・コンピテンス」は、ビジネス領域を中心とする様々な領域で定義されたコンピテンスをもとに、教育目標としてのコンピテンスが開発されたケースである。多国籍機関による教育分野の国際比較調査においては、従来、国際比較指標として伝統的な学力や技能が用いられてきたが、1990 年代後半から人間の能力をよりホリスティックな視点で捉え直した能力概念として、コンピテンスに注目が集まった。OECD 主導の下、1997 年末から DeSeCo (Definition & Selection of Competencies;

⁸ 古川 (2002)。

Theoretical & Conceptual Foundations) プロジェクトが始動し、2001年に「学習への意欲や関心から行動に至るまでの広く深い能力」として3つの「キー・コンピテンシー」が発表された⁹。このプロジェクトでは、欧米を中心とするあらゆる国々を対象とし、教育領域に限定せず様々な領域におけるコンピテンシーの概念を比較検討している。

4. まとめ

以上みてきたように、コンピテンシーの概念の定義は未だ混乱しており、用いられる領域や状況によって、様々な意味で用いられている。本研究では、日本の民間企業が若年者を雇用する際に用いるコンピテンシーを研究対象とする。そこで次章では、まず、日本社会においてコンピテンシーの概念がどのような意味で用いられているのか明らかにし、さらに既存の統計調査をもとに、日本企業によるコンピテンシー活用の実態を概観する。

第3章 日本社会におけるコンピテンシーの文脈

1. 日本における流行の背景

日本においてコンピテンシーが流行した背景として谷内(2001)は、機能主義人事から戦略人事へのパラダイムシフト、職能資格制度をベースとした評価制度の制度的・運用的欠陥、人事システムのグローバルスタンダード化の3点を挙げる。このうちについては他の多くの研究者も同様の見解を示している¹⁰。そこで以下では、日本の人事管理の歴史を振り返り、コンピテンシーの導入に至るまでの経緯を述べる¹¹。

第二次大戦後の日本の人事管理制度の歴史は、賃金決定要素の変遷により生活保障給(年功) 職能給(潜在能力) 成果給(顕在能力)の3つの時代に分けることができる。敗戦後、工職の身分差別撤廃要求を受けて、多くの企業が身分制度を廃止し、学歴と勤続を基盤とする年功賃金制度へと移行した。これに対しいくつかの大企業は、秩序の再建と賃金体系の合理化のためアメリカを手本とする職務給の導入を試みたが、職務の明確化が困難・昇給の頭打ちなどの問題に阻まれ定着しなかった。これに代わって現れたのが、個々人の職務遂行能力を賃金決定要素とする職能資格制度である。オイルショックを機に日本経済が低成長期に入ると、減量経営や従業員の高齢化・高学歴化などを背景に導入が本格化し、その能力主義的な要素が強化された。ここにおいて職能資格制度は、日本独自の能

⁹ Rychen & Salganik (2001、訳書 2006、p9)。

¹⁰ 古川(2002)、雇用システム研究センター・日本型コンピテンシー研究会編(2000)、太田(1999)。

¹¹ 日本の人事管理の歴史についての記述は、石田(2002)と兵藤(1997)を参考にした。

力主義的人事管理制度として確立した。

職能資格制度は、職務遂行能力を職能資格等級として序列化し、人事考課に基づき特定の資格に社員を格付けする企業内資格制度である。評価の対象となる能力は、職種横断的な汎用性の高い能力であり、顕在能力と潜在能力の両方を含む。ゆえに職務内容の異なる従業員を一律に評価でき、公平で一元的な人事管理が可能となる。しかしその反面、能力の記述が抽象的で曖昧になりやすい。更に、能力が向上し続けることを前提とするため各等級の能力は上下の等級と質的に連続している。ゆえに評価が甘くなりやすく、次第に、ある資格等級へ一定期間滞留すれば職務遂行能力が向上したとみなされる、極めて年功的な賃金システムへと変質していった。その結果、個々人の能力と生産性および賃金とが合致しないケースが多々現われ、経済的に非合理的な制度として問題視されるようになった。

1990年代初頭にバブル経済が崩壊すると、職能資格制度の年功的要素と潜在能力重視の能力観が問題視され、日本の人事管理制度は「潜在能力」重視から「顕在能力＝成果」重視へとパラダイムシフトした。具体的な過去の行動事実を能力評価の指標とする点が注目を集め、コンピテンシーが職能資格制度の欠点を補い成果主義化を進める方策としてアメリカから輸入された¹²。そのため、コンピテンシーは潜在能力を含まない顕在能力のみを指すという誤解が生まれ、「高業績者（Hi-Performer）に特有の成果達成の行動特性」と訳されることが多い。今日では、大企業を中心に人事管理制度へと導入されつつある。

2. 日本社会におけるコンピテンシー概念の定義

本来コンピテンシーは、人間の表面に現れる「行動」だけでなく、個人の内側にある動機付けや知識・人格等を含む包括的な概念である。しかし既に述べたとおり、日本においてコンピテンシーは、主にビジネス領域において職能資格制度の欠点を補い成果主義化を進めるための方策として普及したため、潜在能力（どんな能力を所有しているか）と対立する顕在能力（どんな能力を発揮したか）として、また「高業績者とその他の人を区別する行動特性」という意味で用いられてきた¹³。

しかし近年、教育領域においても、学校教育の職業的レリバンス（職業に必要な能力に対する学校教育の有用性）を向上させるべく、欧米に倣いコンピテンシーの概念を学校教育の教育目標に応用しようという動きがあり、国際比較研究がすすめられている（労働政策研究・研修機構 2005）。その背景には、18歳人口の減少と大学進学率の上昇により大学のユニバーサル化が進み、教育の質の維持が懸念された、日本的雇用慣行が見直さ

¹² この「人の能力」から「職務」へというコンピテンシー導入の文脈は、「職務」偏重から「人の能力」へというアメリカの文脈とは正反対の方向である。日本とアメリカの人事管理に対する考え方がコンピテンシーを介して融合する方向にあるとも考えられる。

¹³ 経済同友会（1999）。

れ、産業界が職業能力の育成を学校教育へ求め始めた、財政悪化が教育投資へのアカウンタビリティ圧力を高めた、等の社会状況の変化がある。この場合のコンピテンシーは、特定の状況にある者に共通して求められる最低基準を指す概念として用いられる。

またビジネス領域においても、若年者が社会で仕事をするために必要な基本的な能力を、人材育成目標として具体的に示そうという動きがある。経済産業省(2006)が打ち出した「社会人基礎力」の場合、その報告書にコンピテンシーという言葉は、直接には使われていない。しかしその構成要素は「主体性：物事に進んで取り組む力」「働きかけ力：他人に働きかけ巻き込む力」「実行力：目的を設定し確実に行動する力」といったように、能力のインプットではなくアウトプットする過程を重視し、能力を操作し成果に結びつける動的な過程を包括的に捉えようとしている。厚生労働省(2004)が打ち出した「若年者就職基礎能力」においても、「コミュニケーション能力」が身についたかどうかを判断する指標として、「相手の言動をよく観察することができる」といった行動レベルでの定義を対応させるなど、後に述べるコンピテンシー・ディクショナリーに酷似したつくりになっている(厚生労働省 2004 別添1『若年者就職基礎能力の修得の目安』)。

これらはいずれも職務経験の乏しい若年者を対象とするため、高い業績をあげる能力よりも、最低限必要な標準能力に焦点が定められることは当然である。また、特定の職種や業種に限定されない基本的な能力が重視されるのは、日本企業では新卒者を特定職務に限定せず、「総合職」「一般職」、あるいは「事務系」「技術系」といった大きなくくりで採用し、入社後に様々な職務をローテーションさせて教育する方針が根強いためだろう。

以上より、近年の日本社会では、コンピテンシーという概念が、既に職務経験をもち労働市場の中で活躍する人々に対する場合と、これから職業の世界へ入ろうとする若年者に対する場合とで、異なる意味で用いられていると結論付けられる。

3. 日本企業のコンピテンシー活用状況

次に既存の統計調査をもとに、どのような企業がどのような目的で何にコンピテンシーを用いているのか、既存社員に適用する場合と大学新卒者に適用する場合について、実際の活用状況を示す¹⁴。なお、これらの調査で得られたデータは規模が大きい著名企業についてのものであり、日本全国の企業全体を代表するものではない。

3.1. 既存社員に対する活用状況

社会経済生産性本部 「日本の人事制度の変容に関する調査」

¹⁴ 以下では、調査資料の出版年ではなく、調査時点の年を記載する。

当調査は企業の雇用管理制度の動向を明らかにすることを目的に、1997年から毎年実施されている郵送方式の質問紙調査である。全上場企業（1997年：2246社～2005年：2752社）の人事労務担当者を調査対象とする（回収率：1997年16.9%～2005年9.2%）。コンピテンシーについての質問は1999年以降に設定されているが、調査年によって掲載される内容が異なるため、以下では可能な限り新しい年次の調査結果を用いる。

コンピテンシーを人事管理に導入した企業（以下「導入企業」と略す）の割合は1999年の5.7%から2005年の28.7%へと急上昇した。業種別では製造業がやや高く、第3次産業と建設業は同程度である。どの業種の導入率も上昇傾向にあるが、第3次産業のみ2005年で導入率がやや低下した。また従業員数が多いほど導入率が高く、成果主義企業（32.4%）の方が非成果主義企業（14.3%）より導入率が高い¹⁵。

次に、コンピテンシーを導入した理由（2001年：単回答）は「評価ポイントが明確になり、評価の納得性・客観性が高まるため（40.2%）」が突出して高く、第2位は「高業績者のノウハウやナレッジが明文化・共有化できるため仕事と個人の的確なマッチングが可能となるため（18.3%）」であった。また具体的な用途を導入企業と導入予定の企業に尋ねたところ（2002年：複数回答）「能力考課（72.7%）」「育成・能力開発の基準（61.0%）」の2つが突出して高く、「採用における適性診断」は29.3%であった。

しかし実際に運営するには様々な課題が残っているようだ。非導入企業を含む対象企業全体と導入企業とでは課題とみなす事柄が異なり（2002年：2つ回答）対象企業全体では「設定したコンピテンシーの妥当性・信頼性の検証が困難（35.6%）」が、導入企業では「結局のところコンピテンシーも抽象的表現にならざるをえない（45.9%）」が第1位であった。また、導入企業と対象企業全体とのポイント差が大きい課題として、「コンピテンシー導入の効果が未知数（導入企業：8.3%、対象企業全体：20.5%）」「コンピテンシーの抽出・設定に手間がかかる（導入企業：18.8%、対象企業全体：27.6%）」は対象企業全体の割合が高く、「結局のところコンピテンシーも抽象的表現にならざるをえない（導入企業：45.9%、対象企業全体：29.0%）」「コンピテンシー評価にもとづく評価者訓練が難しい（導入企業：29.2%、対象企業全体：17.2%）」は導入企業の割合が高い。

ワークス研究所 「人材マネジメント調査2001」

当調査は「リーディング企業の戦略的人材マネジメントの実態と将来の方向性をとらえ、そうした企業の人材マネジメントのあり方が企業業績とどう関連するかをみる」ことを目

¹⁵ 社会経済生産性本部・社会労働部編（2004）p.100-105。ここでの成果主義企業とは、業績や成績の評価結果によって賃金・賞与と昇進・昇格に格差が生じ、かつ降格や降職となる者も実際にいる企業を指す。

的に、2001年に実施された郵送方式の質問紙調査である。ワークス研究所所有の企業マスターを抽出台帳に用い、資本金・従業員数・1999年の売上高の3つの基準でランキングし、それぞれ上位8000社(重複を除くと11793社)を調査対象とした(回収率:4.4%)。同名の調査が2003年と2005年にも行われているが、コンピテンシーについての質問項目が設定されているのは2001年のみである。

コンピテンシーの導入率は対象企業全体の16.1%と、「日本の人事制度の変容に関する調査」の2001年調査(11.2%)よりもやや高い。企業属性別では、従業員規模が大きいほど導入率が高く、純粋国内資本企業より外資系企業で活用が進んでいる。また、導入(予定)時期は1994年までが27.6%、1995~1999年が45.7%、2000年以降が20.5%と、他の人事管理制度よりも新しい¹⁶。また、導入企業の25.3%が導入したことに満足している。この値は他の人事制度と比べて低めだが、それは「どちらともいえない」の割合(45.8%)が高いためである。一方で導入予定企業の割合(32.3%)は他の人事制度より高い。また、理想の人材像の明確化手段としては「職務・役割分析(60.6%)」「上司へのヒアリングやアンケートを通じた情報収集(44.7%)」が突出して高く、「コンピテンシー分析」はわずか16.5%であった。

労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」

当調査は、JILPTが日本企業の人的資源管理システムの変化を検討するプロジェクトの一環として、2004年に実施した郵送方式の質問紙調査である。東京商工リサーチの企業台帳から主要産業のうち従業員数200人以上の18,000社を母集団に設定し、従業員数の多い順に11,865社を抽出し、人事部長宛に回答を依頼した(回収率:10.8%)。

当調査によれば、全対象企業におけるコンピテンシー導入率は15.6%と、「日本の人事制度の変容に関する調査」の2004年調査における導入率(20.7%)と比べて低い。これは、サンプル企業の規模が小さいためと思われる。また、成果主義を導入している企業はコンピテンシーを含むさまざまな評価関連制度の導入率が高い(立道 2005)。この結果は、「日本の人事制度の変容に関する調査」において得られた結果とも適合する。

3.2. 大学新卒者採用に対する活用状況

永野仁ら「新規大卒者の採用活動に関する調査」

¹⁶ 導入時期を2000年以降と回答した企業の割合の平均は、全人事制度で11.2%である。コンピテンシー以外で2000年以降に導入された割合が2割を超える人事制度は、「ストックオプション」「コンピテンシーを基礎にした評価・処遇制度」「社内ベンチャー制度」「360度評価方式」「退職金制度の廃止・前払い制度」がある。

大学新卒者採用におけるコンピテンシーの活用については、近年着目され始めたばかりであるため、大規模な調査研究はまだ少ない。ここでは先駆的な調査として、永野編著（2004）における「新規大卒者の採用活動に関する調査」を挙げる。

永野らは、大学生・企業・若手社員・大学就職部に対してそれぞれ調査を実施した。そのうちの一つである当調査は、大学新卒者の採用結果の規定要因やメカニズムを明らかにすることを目的に、2001年に実施された郵送方式の質問紙調査である。店頭公開を含む上場企業のうち2001年4月の四年制大学新卒者（院卒者含む）の採用が5名以上の2,228社と、従業員数150名以上の外資系企業のうち1999年10月～2000年9月に大卒者（院卒者含む）を採用した企業を中心に選定した214社との、合計2,442社を調査対象としている（回収率26.9%）。

当調査のデータを用いてコンピテンシーを含む採用基準を分析した根本（2004）によると、大学新卒者採用における「面接試験の中で」「これまでの行動特性を分析するコンピテンシー評価」を用いた企業は、全対象企業の11.5%であった。これらの導入企業と非導入企業とで、13の評価基準¹⁷への重視度に違いがあるか比較した結果、どの評価基準においても有意な差はみられなかった。さらに詳細な12の資質・能力特性¹⁸について重視する項目を比較すると、非導入企業の方が高い値を示したものは「責任感」「バランス感覚」「自立心」「粘り強さ」の4項目のみで、残りの8項目は導入企業の方が高かった。特にポイント差が大きかった項目は「行動力」「論理的思考力」「創造性」「リーダーシップ」である。導入企業は新卒者により高度な能力を要求する厳選志向であるといえよう。

さらに、本調査は大学新卒者に即戦力を求める企業と求めない企業との間で、上記の評価基準の重視度を比較している。その結果、コンピテンシー導入企業と非導入企業との間では有意な差がみられなかった評価基準について有意な差が現れた¹⁹。大学新卒者採用においてコンピテンシーを求める企業と即戦力を求める企業とは一致しないことが分かる。

3.3. まとめ

日本企業のコンピテンシー概念の活用状況は次のようにまとめられる。コンピテンシーの人事管理への導入は1990年代後半から本格化し、年々増加傾向にある。導入企業の割合は従業員規模が大きいほど高く、製造業を中心に様々な業種に広がっている。また、外

¹⁷ 評価基準のうちわけは、熱意・意欲、性格・人柄、考え方・価値観、礼儀・マナー、健康・体力、一般常識・教養、風貌・雰囲気、部・ゼミ活動、専門知識・資格、語学力・国際経験、大学の成績、出身大学、推薦者、である（根本 2004）。

¹⁸ 資質・能力特性のうちわけは、コミュニケーション力、行動力、向上心、責任感、誠実さ、論理的思考力、バランス感覚、創造性、リーダーシップ、自立心、粘り強さ、清新さ、その他である（根本 2004）。

¹⁹ 専門知識・資格、語学力・国際経験を即戦力採用企業のほうが重視していた（根本 2004）。

資系企業や成果主義的な人事制度を運用する企業で高い。導入企業は、評価基準を明確化することで評価の客観性を高めたいという理由から、既存社員の能力の育成・開発や評価にコンピテンシーを用いる。しかし導入後も、手間暇かけて設定したコンピテンシーが結局は抽象的表現になってしまったことや、妥当性や信頼性の検証、評価者の訓練が困難であることを課題と感じている。導入間もないためその効果に判断がつかない企業も多い。非導入企業は、コンピテンシーの抽出や設定に手間がかかることや、妥当性・信頼性・効果などが未知数であることから導入をためらっている。また、大学新卒者採用にコンピテンシーを用いる企業は、既存社員の評価に用いる企業より少ない。用いる企業は、新卒者たちにより高いレベルを要求する傾向がある。また、即戦力志向とコンピテンシーの導入は、ともに潜在能力重視から顕在能力重視へという流れから現れた傾向だが、両者は別々の文脈で大学新卒者採用に取り入れられている可能性がある。

4. 日本社会におけるコンピテンシーの文脈

以上より、日本社会においてコンピテンシーの概念が用いられる文脈を考察する。

コンピテンシーは、そもそもは職能資格制度の欠点を補い成果主義化を推し進めるための方策として輸入された。しかし実際に賃金決定要素として用いる企業はわずかであり、既存社員の能力評価を公正に行うための客観的な指標として、また能力開発の際の具体的な目標として用いる企業がほとんどである。

また、コンピテンシーの概念は、職務経験者に適用する場合と、これから仕事に就く予定の若年者に適用する場合とで、異なる意味で用いられている。前者に対しては、卓越した業績をあげる者とその他の者とを区別する特性という意味で、後者に対しては、社会で仕事を得て働く上で最低限必要な標準能力という意味で用いられる。その背景には、日本独自の新卒一括採用制の慣行がある。

また、職務経験者と若年者とを区別しなくてはならないのは、コンピテンシーの理論が職務経験者を対象とすることを前提に作られているためでもある。そこで次章では、コンピテンシーの人事管理への応用について代表的な理論について概説し、若年者へコンピテンシーの概念を適用する際の問題点について整理しよう。

第4章 コンピテンシーの応用

コンピテンシーの概念は、どのような手順で様々な人事管理に応用されるのだろうか。コンピテンシーの構成要素や開発方法は、研究者やコンサルティング会社によって少しずつ異なる。本節では、コンピテンシーの開発から人事管理への応用までの流れを Spencer &

Spencer. (1993、訳書 2001) の理論に基づき概説する。Spencer らはコンピテンシーの祖である McClelland の研究成果を引き継ぎ、実用的な概念としてモデル化し、世間に広めた功績者である。彼らのモデルは、今日のビジネス領域に普及している、あらゆるコンピテンシー・モデルの基礎となった。

1. コンピテンシーの能力観

既に述べたとおり、コンピテンシーは人間のあらゆる素質を包含した、全体的かつ動的な能力概念である。その構成要素を分かりやすく示すためによく用いられるのが冰山モデルとよばれるものである。ここでは、Spencer & Spencer. (1993, p.11、訳書 2001、14 頁) のモデルに筆者が手を加えたものを図 1 に示す。

図 1 における水面は人間の内面と外面とを隔てる。水面より上の知識・技能などのハードスキルは、顕在化された能力であり、後天的に獲得可能である。逆に水面より下のパーソナリティ・動因といったソフトスキルは潜在的な能力であり、先天的に決まっている場合が多く育成は難しい。水面部分の自己概念や態度、価値観などのソフトスキルは、ハードスキルほど容易ではないが開発可能とされ、職務上の業績に最も影響を与えるとされる。日本では、コンピテンシー = 行動特性と捉えられがちだが、本来はこれらの 3 層のスキル全てがコンピテンシーを構成する。個人の内部でこれらのスキル全てが総合的に組み合わせられ、行動という形で表面に現れる。いわば行動はこれらのコンピテンシーの指標ではない。実際に人事管理に用いられる際には、後天的に育成可能でかつ職務上の業績に最も影響力をもつ、水面部分のソフトスキル（自己概念、態度、価値観）に着目することが多い。次に述べるコンピテンシー・モデルやコンピテンシー・ディクショナリーは、こうした能力観を前提に開発される。

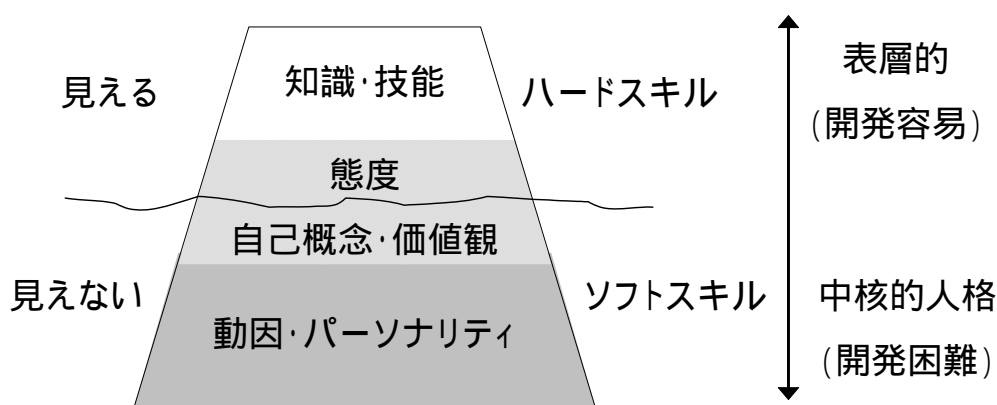


図 1 コンピテンシーの冰山モデル

Spencer & Spencer (1993, p.11、訳書 2001、14 頁) のモデル図に加筆・修正を加えた

2. 人事管理への応用手順

2.1. コンピテンシー・モデルの開発

コンピテンシー概念を人事管理へ応用するには、まず、様々な研究者やコンサルティング企業が開発したコンピテンシー・ディクショナリーを入手し、それを参照しながら、対象となる特定の職務について、コンピテンシー・モデルを開発する必要がある。

コンピテンシー・ディクショナリー

あらゆる一般的なコンピテンシーを「・・・する」という行動特性を表す形で定義づけ、尺度化し、一覧表にまとめたもので、コンピテンシー・モデルのベースとなる。ある人物が特定のコンピテンシーをどの程度もっているか測定するには、過去の行動事例が、当該コンピテンシーに対応する「・・・する」という定義にどの程度当てはまるかを判定する。

コンピテンシー・モデル

特定の職務や状況において、高い業績を出すことができる個人のコンピテンシー(行動・思考特性、知識、技術、能力等)を調べて体系的にまとめモデル化したもので、教育・訓練の目標や、評価・育成・選考の基準となる「理想の人材像」として用いられる。実際に用いる際には、出来上がったコンピテンシー・モデルの中から使用目的に応じて特定の項目を抽出して用いる。

コンピテンシー・モデルを開発する方法には様々なものがあるが、大まかな流れはどれもよく似ている。Spencer & Spencer. (1993、訳書 2001、119 頁) はコンピテンシー・モデルを開発する方法として以下の3つを挙げる。

- 1) 尺度ごとのサンプルを用いた伝統的な研究デザイン
- 2) 専門家パネルを用いた短期的な研究デザイン
- 3) 卓越と平均的業績ごとのサンプルとなる職務担当者が十分な数だけ存在しない場合、ひとりの職務担当者とその個人にとってのいくつかの将来の職務を研究する。

ここでは、最もオーソドックスな1)の手順を説明する。2)は、対象となる職務をよく知る人(人事担当者など)から情報を収集することで、1)の研究デザインの以下に示

す ~ の過程を省略できる簡略版である。本研究では、企業の採用担当者に対しヒアリング調査を行い、コンピテンシーを採用選考に用いている企業についてはその内容を詳しく尋ねている。仮に今回のヒアリング調査の内容から大学新卒者を対象とするコンピテンシー・モデルを作成するとしたら、その手続きは「専門家パネル」法に基づくものといえるだろう。3) は、対象となる職務に一人の人材しか存在しない、あるいは現在だれもその職務に就いていないような特殊なケースの場合に使われる方法なので、説明を割愛する。

尺度ごとのサンプルを用いた伝統的な研究デザインの手順

「高い業績」を定義する尺度（測定基準）を明らかにする

例えば営業担当者ならば契約件数など。具体的な尺度が存在しない場合には、上司、同僚、部下、顧客による推薦や評価を活用することもできる。

尺度ごとに卓越人材と平均的人材のサンプルを選び出す

で特定された尺度を用いて、尺度ごとに質の高いサンプルと平均的な（あるいは質の低い）サンプルとを選び出す。

2つのグループからそれぞれ情報を収集する

データ収集の方法としては、A) 行動結果面接（BEI 法）、B) 専門家パネル、C) 各種調査法、D) コンピュータ・ベースの「エキスパート」システム、E) 職務タスク / 機能分析、F) 直接的観察、の6つが挙げられている。これらのうち A) が、最もオーソドックスで信頼性の高いデータが得られる方法として推奨されており、後に詳しく述べたい。

データを分析し、仮説的なコンピテンシー・モデルを作る

収集した平均的人材と卓越人材の情報を比較・分析し、両者を峻別する仮説的なコンピテンシー・モデルを作成する。

仮説的なコンピテンシー・モデルの妥当性を検証する

検証方法として、同時的クロス検証法（新たにサンプルを選び再度データを収集する。仮説的なコンピテンシー・モデルが新しいサンプルの卓越人材と平均的人材を区別できるかどうか、集めたデータをスコア化する）、同時的構築検証（仮説的なコンピテンシー・モデルに含まれるコンピテンシーを測定するテストを開発し、新たなサンプルの卓越人材が平均的人材より高得点を挙げるかどうか確かめる）、予見的妥当性（仮説的なコンピテンシー・モデルを用いて人材を選び、訓練し、実際に高い業績を挙げるかどうか検証する）の3つが挙げられている。

以上の手続きは、厳密なモデルを開発するためのもっとも確実な方法だが、訓練を受けた専門家によって実施される必要があり、時間もコストもかかるため個々の企業が独自に行うことは困難である。ゆえに実際には、コンサルティング会社が作成したモデルから、自社に必要な部分のみを取り入れ、自社ならではの特徴を追加して用いることが多い²⁰。

2.2. コンピテンシーの採用選考への応用

妥当性が検証されたコンピテンシー・モデルは、採用時の面接・テスト、キャリア開発、業績評価、後継者育成計画、賃金決定などさまざまな人事管理に活用が可能である。

イギリスで発行されている雑誌 *Competency & Emotional Intelligence* では、組織の経営者を対象に、人事管理におけるコンピテンシー利用状況に関する調査を毎年行っている。2004年の調査によるとコンピテンシーの導入目的の上位5つは「業績管理と評価（69.7%）」「個人の成長計画（64.5%）」「管理職の訓練と開発（63.2%）」「職務記述書（56.6%）」「人材の明確化（53.9%）」であり、コンピテンシーを採用選考に応用する企業の割合は、管理職の採用が48.7%、新卒者の採用が25.0%であった。日本の場合、導入目的は「能力考課（72.7%）」と「育成・能力開発の基準（61.0%）」が突出し、採用選考の基準に用いる企業は29.3%（社会労働部・雇用システム研究センター編 2003）である。採用選考への応用は、他の人事管理制度と比べるとメジャーではないが、決して珍しいものではない。以下では、採用選考にコンピテンシーを用いる場合について、より詳しく述べる。

コンピテンシーに基づく採用の手順は以下のとおりである（Spencer & Spencer, 1993、訳書 2001、119-138 頁）。

²⁰ 代表的なコンサルティング会社の作成したコンピテンシー・モデルの事例を紹介する。

ウィリアム・マーサー社（1999、128-133 頁）

当社は、28のコンピテンシーを、7つの分野と4つの次元を掛け合わせることで導き出している。7つの分野は経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・時間）から導き出された、自己、対人、成果、戦略、思考、情報、時間に関するコンピテンシーで構成される。4つの次元は仕事のタイプ、すなわち仕事を遂行する人数（単独 or チーム）と、仕事内容（効率化重視 or 付加価値重視）の2軸の組合せにより作成され、それぞれ熟練型・エキスパート型（効率化重視×単独）、組織対応型・チームプレー型（効率化重視×チーム）、プロジェクト対応型・リソース融合型（付加価値重視×チーム）、企画発案型・アントレプレナー型（付加価値重視×単独）と定義される。

アーサーアンダーセン（2000、62-66 頁）

当社は、3段階のコンピテンシーの顕在度合（ジョブスキル・マインド・キャラクタの順に高い）と、3段階の成果への直結度合（エッジ・ドライバ・ベースの順に高い）とを掛け合わせて、コンピテンシーの9グリッドを設定している。ジョブスキルは、「業務を遂行する上で個人が発揮し、成果に貢献する行動に直接影響を与える能力・知識」、マインドは「組織人として業務を遂行する上で、個人が重視する意識。組織内における人格」、キャラクタは「個人が根本的に持ち合わせている性格/性質」である。また、ベースは「行動に付加価値をつける指向性」、ドライバは「推進行動に勢いをつけるための行動」、エッジは「成果を導き出すために、必ず行わなければならない行動」である。

理想の人材像を明確化し、優先順位および具体的な行動指標と要求レベルを定める。

採用後に働く予定の職場に必要な理想の人材像をコンピテンシー・モデルの形で抽出し、どのコンピテンシーを特に重視するのか優先順位を設定する。冰山モデル（図1）で述べたように、コンピテンシーには育成や変容が比較的容易なもの（知識や技能）と困難なもの（態度や性向）とがある。採用選考時には、特に訓練による育成が困難な後者の部分を見極めることが重要である。育成が容易でもその職務における重要度が高いものは優先順位が高くなる。さらに個々のコンピテンシーに具体的な行動指標を設定し、どのレベルにまで達していれば合格とするかを定める。

評価方法を選択・開発する。

コンピテンシーを評価する方法は、行動結果面接（BEI法）、テスト、グループワーク等様々だが、行動結果面接が最も確実に標準的である。

評価担当者にコンピテンシーを見極めるための訓練を実施する。

どのような行動事例がコンピテンシー・ディクショナリーにある行動の定義やレベルに該当するのか、で定めた選考基準について、複数の担当者間で解釈にズレが生じないように、ケーススタディを行うことが望ましい。

面接やテストなどを実施し、候補者のコンピテンシーが、理想の人材像として設定したコンピテンシー・モデルとどの程度適合しているか評価する。

評価結果に基づき、どの人材をどの職務へ採用するのか、職務と人のマッチングを決定する。

選考システムの妥当性を検証する。

可能ならば、採用した人物のその後の業績と、採用時の評価結果とを照合させることで、採用選考の手続きが妥当であったかどうか検証することが望ましい。

以上がコンピテンシーを用いた採用の手順である。における候補者のコンピテンシーを評価する方法は、行動結果面接、テスト、グループワークなど様々である。本研究では、最も確実に標準的な方法である行動結果面接の手順について詳しく述べよう。

2.3. 行動結果面接（BEI法）

行動結果面接は、McClelland (1973) がヘイ・マックバー社の協力を得て開発した、個人がもつコンピテンシーを発掘するための面接法であり、アセスメント手法としても応用可能である。BEI はフラナガンの「クリティカル・インシデント・メソッド」の改良版といえる。BEI は TAT テスト (課題統覚検査) の実施を含み、被面接者の性格と「認知スタイル」(その状況に対応して、どのようなことを達成したいと考え、感じ、願望したのか) に関するデータを入手できる。その結果、面接担当者は、達成意欲や論理的な思考と問題解決といったコンピテンシーを測定することが可能になる (Spencer & Spencer, 1993, 訳書 2001, 125 頁)。具体的な手順は次のとおりである。

「あなたの成功体験を話して下さい」など質問することで、職務上で経験した最も重要な状況について具体的なエピソードを話してもらう。

被面接者が提示した経験事例に対し、いつ・どこで・誰が・なぜ・どのように、具体的な行動をとったのか、深く掘り下げて尋ねていく。

回答の内容 (= 具体的な行動事実) が、あらかじめ設定されたコンピテンシー・モデル (理想の人材像) の「～する」という定義のどれに該当するか判定する。

この方法は、現在実施されている様々なコンピテンシーを明らかにするための面接の原型となるものである。質問内容の範囲が後になるほど狭まっていくことから「じょうごモデル」(Wood, R. & Payne, T. 1998, pp.113-114) と呼ばれる。実際に経験した仕事における具体的な行動を、経験談の形で語ってもらう必要があるため、対象者が自分自身の経験した出来事について客観的に理解できていること (自己理解) や、他者にありのままの自分をさらけ出すことができること (自己開示) また他者に分かりやすく整理して伝えられること (論理的思考力および言語化能力) を前提とする。そのため様々な能力が発達途上である子どもへ適用することは難しい。また、これらの能力を備えているであろう高等教育修了者でも、職務経験のない学生に適用することは難しい。適用する場合は在学中の経験を語ってもらうか、人格的な適性の判断が中心となる。

また、実施の際には被面接者が尋問されているような圧迫感を感じないように、ラポールを形成する必要がある。候補者が話した経験談のどの部分を掘り下げるべきか、どのような回答が「具体的な行動事実」といえるのかといった判断が可能になるためには、面接担当者は専門的な訓練を受けた上で、複数の面接担当者間で基準を統一する必要がある。しかし、そのための時間と労力は相当なものとなるため、実際には訓練が不十分な担当者によって「BEI もどき」が実施されている場合が多い。

3. まとめ

コンピテンシーの概念は、昇進昇格、業績評価、採用選考など様々な場面における能力評価に用いることができる。そのいずれの場面においても、的確な人材配置を決めるには、コンピテンシー・モデルの形で理想の人材像を明確化する過程と、候補者がその理想の人材像にどれだけ該当するか見極める過程とが最も重要である。せっかく理想の人材像をモデル化しても、適切な評価手続きがとられなければ、そのとおりの人物を採用することはできない。また、目標とする人材像をコンピテンシー・モデルの形で表現しないまま、コンピテンシーに基づく評価を行うことは、理論上不可能なはずである。コンピテンシー・モデルの確定とコンピテンシーに基づく評価の実施とは車の両輪であり、片方が欠けてはもう片方も意味をなさない。それでは、日本企業による大学新卒者の採用においては、本章で述べた理論どおりの手続きによって採用が実施されているのだろうか。次章で詳しくみていこう。

第5章 大学新卒者採用におけるコンピテンシーの文脈

1. 大学新卒者採用における能力観の変遷

はじめに、コンピテンシーに基づく採用手法が流行した背景について述べよう。日本企業は長らく、労働者の能力育成を職場でのOJTに求めてきた。そのため、新卒者の採用時には職務の遂行に直結する能力ではなく訓練可能性が重視され、その指標として学歴や出身校が用いられてきた。しかし高度経済成長がおわった70年代半ば以降、日本の産業構造は労働集約型から知識集約型へとシフトし、企業の競争力を人材の質が決める時代となった。また、90年代の初頭にはバブル経済が崩壊し、企業は人的コスト削減のため新卒者採用を抑制した。採用意欲が復活した今日でも、少数厳選・「即戦力」志向は継続している。また企業は労働者の能力育成を学校教育に求めはじめ、学歴・出身校だけでなく個々人の能力や資質をも採用時に見極めようという方向へ転換し始めた。

こうした時代背景のもと、新卒者採用の方針は、潜在能力の高い者を育てる方針から顕在能力の高い者に自ら育ってもらう方針へ変化した。採用時には訓練可能性の指標である学歴・出身校ではなく、採用後すぐに戦力となりうる顕在能力の高さが求められるようになった。大学新卒者採用におけるコンピテンシーに基づく採用手法の流行は、こうした能力観の変化の中に位置づけられる。岩脇(2006)は、企業の採用担当者への聞き取り調査を実施し、大学新卒者採用における「即戦力」とは育成期間を短縮できるより高度な基本能力であり、その中でも「課題創造・達成志向」の重視度が90年代以降高まったことを明らかにした。「課題創造・達成志向」とは、「自ら問題を見つけ」「解決法を考えだし」、「実行」した結果「目標を達成」し「成果をあげる」こと、または達成したいという「意

欲」のこと」であり、コンピテンシーそのものである²¹。

しかし、第4章で述べたように、コンピテンシーに基づく採用では、過去に経験した仕事における具体的な行動を語ってもらう必要がある。そのため、職務経験のない学生に適用する場合は在学中の経験で代用するか、人格的な適性の判断が中心とならざるを得ない。こうした制約条件があるにもかかわらず、2001年時点で日本の上場企業の11.5%が大学新卒者の採用面接にコンピテンシーを用いている（根本 2004）。なぜ日本企業は大学新卒者採用にコンピテンシーの概念を用いるのだろうか。本章では、独自に実施した企業ヒアリング調査の結果をもとに、日本企業が大学新卒者採用においてコンピテンシーの概念を用いる文脈を明らかにする。

2. 調査概要

調査目的

本研究では、日本企業が若年者に求めるコンピテンシーを明らかにするために、採用担当者に対するヒアリング調査「大学新卒者採用において重視する行動特性（コンピテンシー）に関する調査」の結果を用いる。

本調査は、JILPTの研究テーマの一つである「コミュニケーション場面における自己分析ツールの開発に関する研究」の一環として行われた。本テーマは若年者が他者とのコミュニケーションの中で自らの特徴や個性を理解するためのツールを開発することを目的とする。具体的には、若年者が他者から見た自分を理解し、自分らしさを十分に発揮するためにはどうしたらよいか考えさせる材料を提供することを目的とする。この目的のために本調査では、若年者の職業選択や就職において最も重要な位置を占める他者、すなわち企業が、若年者のどのような点を評価するのか把握する。評価の対象となりうる能力・資質等にはパーソナリティや学力など様々なものが考えられるが、本調査は行動特性に焦点を絞る。本来は「若年者」全体に求められる行動特性を調査するべきなのだが、限られた時間内に調査対象者が回答できるように、聞き取り対象とする能力の範囲を絞り込む必要があった。コンピテンシーの導入は大企業が中心であり、大企業の多くは新卒者採用において高等教育修了者のみを対象としている、高学歴化により、現在では18歳の約半数が大学・短大に進学する、という状況を鑑みて、「若年者」全体ではなく「大学新卒者」の採用について調査を実施した。しかし、最終的な目的が「若年者」全体の自己理解を支援するためのツールを開発することにあるので、あらゆる学歴の若年者が就職する可能性のある業種全体から幅広く調査対象企業を選出することが望まれた。そこで、中卒を除く

²¹ ただし、多くの企業は採用選考の場で、コンピテンシーを評価する前に、筆記試験や書類審査の段階で、学力やその指標である出身校によって「足切り」を行っている。コンピテンシーによる選考は、従来の新卒者採用で重視されてきた学力を担保した上でのものであることに注意が必要である。

学卒者全体について就職先業種の分布を算出し、その比率に従って調査対象企業の目標数を設定した²²。調査対象企業は31社と少数であるため、この手続きによって代表性が保たれたわけではないが、本調査から得られたデータは特定の業種にのみ特異なケースではないということは可能だろう。

また、行動特性についての情報を効率よく収集するため、コンピテンシーの概念を採用に用いていると予測される企業を中心に調査を依頼したが、事前にコンピテンシーの使用の有無を完全に把握することには限界があった。そこで、コンピテンシーを用いていないことが明らかになった企業は比較対照として用いることとした。以上の経緯を含め、以下に調査の概要をまとめた。

調査実施期間

2006年8月中旬～10月中旬。

調査方法

対象企業へ訪問し、1～2時間程度の聞き取りを行った。許可を得られた場合は録音を実施した。

回答者

採用活動の現場を取り仕切る担当責任者（各社1～3名）。

表1 調査対象企業選定時の目標数と実際の選定数

	新卒就職者数 (中卒除く)		選定企業数			
			目標数		選定数	
農林漁業・鉱業	3,628	0.6%	1	3.3%	1	3.2%
建設業	30,686	4.9%	2	6.7%	2	6.5%
製造業	155,661	24.9%	8	26.7%	8	25.8%
電気・ガス・熱供給・水道業	3,837	0.6%	1	3.3%	1	3.2%
情報通信業	33,550	5.4%	2	6.7%	5	16.1%
運輸業	20,689	3.3%	1	3.3%	1	3.2%
卸売・小売業	107,193	17.1%	5	16.7%	3	9.7%
金融・保険業	40,870	6.5%	2	6.7%	4	12.9%
不動産業	9,190	1.5%	1	3.3%	1	3.2%
サービス(飲食業含む)	211,026	33.7%	7	23.3%	5	16.1%
その他	9,155	1.5%	0	0.0%	0	0.0%
計	625,485	100.0%	30	100.0%	31	100.0%

²² ただ、大学新卒者(学部)のみの就職先業種分布は新卒者全体(中卒除く)の場合と大きくは変わらない。大学新卒者の方が新卒者全体より、製造業で8ポイント低く、金融保険業で3.7ポイント、情報通信業で3.2ポイント、卸売小売業で2.4ポイント高い他は、ポイント差は1未満だった。

対象企業の選定方法

1) 選定目標数の設定

文部科学省「平成 18 年度学校基本調査報告」より高校・高等専門学校・短期大学・大学・大学院(修士)・盲聾養護学校を 2006 年 3 月に卒業し就職した生徒数を産業別に合計し、その割合を参考に業種別の対象企業選定目標数を定めた(表 1)²³。

2) コンピテンシー導入企業のリストを作成

調査対象に、可能な限りコンピテンシーを採用に用いている企業を選出するために、以下の方法で選定対象企業をリストアップした。

A) 岩脇(2006)において調査対象とした企業のうち、大学新卒者採用にコンピテンシーを用いていた 4 社。

B) 国立国会図書館の雑誌記事検索データベースでコンピテンシーをキーワードに検索し、ヒットした雑誌記事を可能な限り収集し、それらに何等かの人事制度へのコンピテンシー利用事例が掲載されていた 71 社²⁴。

C) 大学新卒者向けの就職支援サイトで、コンピテンシーをキーワードに検索し、ヒットした企業のうち、何等かの人事制度へのコンピテンシー利用が確認できた 46 社²⁵。

D) JILPT の「人事労務管理事例」から人事制度一般へのコンピテンシー利用が確認できた 4 社²⁶。

E) ワークス研究所の公式サイトでコンピテンシーをキーワードにサイト内検索を行い、ヒットした記事において、何等かの人事制度へのコンピテンシー利用事例が紹介されていた 8 社²⁷。

F) 知人から、大学新卒者採用にコンピテンシーを用いているとの情報を得た 3 社。

A) ~ F) から合併・倒産等で現存しない企業、文科系大学新卒者の採用を 2006 年に実施しない企業、重複を除いた 93 社を選定対象とした。ただ、これらのマスコミに紹介される企業は特定業種(巨大メーカー、新進の IT 関連企業やサービス業)に偏る。そこで、G) JILPT による「ビジネスレーバモニター調査」の対象企業(2006 年 8 月時点。以下「モニター企業」) 100 社から A) ~ F) との重複と学校法人、事前にコンピテンシーの非利用を確認した企業を除いた 90 社を追加した。以上の結果、選定対象企業は 183 社と

²³ 中学校の卒業者については、他の学校種と同じ産業別の就職者数が得られなかったため含まない。また全ての学校種について「公務」への就職者は除いた。

²⁴ 『AERA』『労政時報』『週刊現代』『人事マネジメント』『賃金実務』などの雑誌の他、学術的な資料としては載秋娟(2003)、梶原豊(2002)を使用。

²⁵ 『リクナビ 2007』<http://www.rikunabi.com/>、『日経ナビ 2007』<http://job.nikkei.co.jp/>、『文化放送就職ナビ』<http://bunnabi.jp/>、『みんなの就職活動日記』<http://www.nikki.ne.jp/>。いずれも 2007 年 7~8 月に検索。

²⁶ 日本労働研究機構『人事労務管理事例』<http://www.jil.go.jp/mm/hrm/index.html>、最終アクセス、2006 年 2 月 26 日。

²⁷ ワークス研究所、<http://www.works-i.com/>、最終アクセス 2007 年 2 月 26 日。

なった。

3) 依頼状の発送と電話でのアポイント

以下のとおり、コンピテンシーを採用に用いている可能性の高い順(A B C)に依頼状を郵送した。その後、電話で調査を依頼し、業種別の選定目標数に達した段階で依頼を止めた。

A) 大学新卒者採用にコンピテンシーを用いていることが事前に確認できた 40 社。

B) 何等かの人事制度にコンピテンシーを用いていることが事前に確認できた 53 社。

C) モニター企業(A と B との重複除く)

C)の企業へのアポイントは「2007年4月入社に向けて文科系大学新卒者を総合職として採用した」「面接担当者が評価基準を共有するために、評価事項と評価方法を対応させた一覧表を作成している」ことが電話で確認できた企業へ依頼した。アポイントの時点では「コンピテンシーを用いているか」と直接尋ねなかったのは、電話に対応してくれる人と、実際に話を聞かせてくれる人とが一致しないケースがあるためと、コンピテンシーはまだ曖昧な概念であるため個人ごとに異なる定義をしている可能性が高いためである。例えば調査を実施した企業の中には、アポイント時の電話ではコンピテンシーを使用しないという回答を得たが、実際に訪問してみると、本研究が紹介した理論に照らし合わせてコンピテンシーやコンピテンシー・モデルであると認められる概念やモデルを使用している場合があった。「コンピテンシーの使用」を直接尋ねることで該当企業に出会う確率は増すが、数少ない選定対象企業の中で目標数を達成するために上記の方法を選んだ。

以上の結果、連絡が前後する場合があったため目標数と実際の選定数は必ずしも一致しないが、おおむね目標どおりの分布で31社の受諾を得ることができた。ただし31社の中には、選出対象企業リストを作成する際に参照した媒体に掲載された内容と調査時点での現状とが異なっていたり、アポイントの電話で調査の意図がうまく伝わっていなかったりしたために、実際に訪ねてみると、コンピテンシーを大学新卒者採用に用いていないことが明らかになったケースも存在した。そこでこれらの企業については比較対照として分析に用いることにした。

調査対象企業

対象企業は全て、2007年度4月に向けて文科系の大学新卒者を正社員として事務・営業系総合職へ採用した企業である。著名企業を中心とする。業種は多岐にわたり(表2)、従業員数は全て100名以上である(表3)。本社所在地は首都圏(28社)・兵庫県(2社)・福岡県(1社)である。

ヒアリング内容

- 1) 採用チームの体制とヒアリング対象者の役割範囲。
- 2) 大学新卒者採用の位置づけと採用後の初期キャリア。
- 3) 学生との最初の接触から内定・入社までの採用活動の大きな流れ。
- 4) 各採用段階での選抜方法。
- 5) 各採用段階で評価の対象とする事項。
- 6) それらの事項の有無を確認するための具体的な質問・観察項目。
- 7) 質問・観察項目ごとの、適切・不適切な回答・行動事例。
- 8) 以上のどの部分がコンピテンシーに該当するのか。またコンピテンシー間の関係や、コンピテンシーと他の評価事項との関係。
- 10) コンピテンシーを導入した/しない理由。導入したことでなにが変わったか。

表2 業種別対象企業数

業種	小計	総計	%
水産	1	1	3.2
建設	2	2	6.5
製造			
食料品	1		
化学	1		
ゴム製品	1	8	25.8
電気機器	4		
その他製品	1		
卸売・小売			
飲食	2	5	16.1
小売	3		
不動産	1	1	3.2
運輸			
陸運	1	1	3.2
情報・通信	5	5	16.1
エネルギー			
電気・ガス	1	1	3.2
サービス(飲食業除く)	3	3	9.6
金融			
リース	1		
証券	1	4	12.9
生保	2		
計		31	100

表3 従業員規模別対象企業数(単独)

従業員数	N	%
～500	4	12.9
～999	1	3.2
～1999	11	35.5
～4999	5	16.1
5000～	10	32.3
計	31	100.0

注：表1・2ともに東洋経済新報社(2006)「会社四季報2006年3集」、同社(2005)「会社四季報未上場会社版2005年下期」をもとに作成。いずれにも掲載がない場合は(株)リクルートの「リクナビ2007」及び各社HPから引用(2006年9月時点)

3. 分析方法

第4章で述べたとおり、コンピテンシーに基づく採用選考は、理想の人材像をコンピテンシー・モデルの形で明確化し、それを個々の候補者のコンピテンシーと比較するという手順で実施される。目標とする人材像をコンピテンシー・モデルの形で表現せずにコンピテンシーに基づく評価を行うことは、理論上不可能なはずである。そこで、聞き取りによって明らかにされた事項を以下の手順で分析した。具体的な評価方法そのものについて回答を拒否された1社は分析対象から除いた。

はじめに、採用選考時の能力の指標としてコンピテンシーの概念を用いているかどうかと、採用したい人材像をコンピテンシー・モデルの形に明確化しているかどうかにより、対象企業を4分類した。次に、各類型について、コンピテンシー概念を用いる/用いない理由、コンピテンシー・モデルを設定する/しない理由、そして能力評価の方法をまとめた。理論どおりにコンピテンシーに基づく採用が行われているとしたら、能力の指標にコンピテンシーを用いる企業は、必ず理想の人材像をコンピテンシー・モデルの形で明確化しているはずである(図2)。

コンピテンシー概念を用いているかどうかは、直接対象者に「コンピテンシーを採用選考に用いていますか」と尋ねた際の回答から判断した。他方、「コンピテンシー・モデル」という概念は「コンピテンシー」概念ほど一般には普及していない。そこで聞き取り内容から、理想の人材像を評価項目一覧の形に体系化しており、各項目の定義を「～する」という行動様式の形で表記していることが確認できた場合に「行動特性で表現された理想の人材像のモデル」=「コンピテンシー・モデル」を設定していると判断した。

なお今回の分析は聞き取り調査の結果をフィールドノートにまとめた内容のみを用いた暫定的なものである。ヒアリング調査の録音記録をテキスト化したものが完成次第、再度分析をし直す必要がある。

4. 分析結果

分析の結果、対象企業は次の4グループに分類された(図3)。

理論体現型(10社)

このグループは、能力の指標としてコンピテンシー概念を用いており、かつ採用したい人材像をコンピテンシー・モデルの形で明確化している。コンピテンシーを採用に用いる理由として複数の企業が挙げたものは、「評価基準の客観化(5社)」と「理想の人材像の明確化(3社)」である。また、全ての企業が行動結果面接を実施していた。このグループは、理論どおりにコンピテンシーに基づく採用を実施しているといえる。

属性が偏るのもこのグループの特徴である。10社中4社が外国に本拠地をもつ外資系企業であり、4社が情報・通信業であった。その一方で、製造業は0であった。さらに、他の3つのグループと比べて突出して設立年の新しい企業が多い(平均1972年)。

正当性重視型(8社)

このグループは、能力の指標としてコンピテンシー概念を用いているが、採用したい人

人材像をコンピテンシー・モデルの形にしていない。コンピテンシー概念を採用に用いる理由として複数の企業が挙げたものは、「評価基準の客観化(3社)」、「評価の根拠の明確化(3社)」、「学生が嘘をつけない(3社)」、「自分で考え行動する力を見極めることができる(3社)」などである。理想の人材像をコンピテンシー・モデルの形にしない理由としては、「同じような人材ばかり採用することにつながるため(2社)」、「感覚的な要素が失われるから(3社)」という回答がみられた。ただし、全ての企業において、求める人材像の言語化はなされており、7社で行動結果面接の実施が確認できた²⁸。

このグループは、例えば「積極性がある」「実行力」といった能力項目レベルでは理想の人材像を言語化している。選考時に、候補者に過去の経験談を語らせ、具体的に「なぜ?」「どうして?」と掘り下げて尋ね続ける行動結果面接の手法を用いる場合も、どの行動事例がどの能力項目の根拠となるかは個々の面接担当者に任されており、評価の後に複数の面接担当者間で評価の根拠を確認しあい、合否を決定している。

感覚重視型(8社)

このグループは、能力の指標としてコンピテンシー概念を用いておらず、ゆえに採用したい人材像をコンピテンシー・モデルの形に明確化してもいない。面接時に学生時代の経験について尋ねることはあっても、その目的は、面接担当者の印象や経験則による判断の裏づけを得るためである。

また、4つのグループのうち唯一、求める人材像を言語化していない企業が3社含まれる。これらの企業が人材像をあらかじめ設定しない理由は「同じような人材ばかり採用することにつながるため(1社)」という回答の他、「どんな人でも教育できる自信がある(2社)」、「歴史の浅い企業であるためどんな人材を採るべきかまだ確定できない(1社)」などがみられた。求める人材像を言語化している場合も、その人材像を選考時の評価基準に用いていなかったり、具体的な質問の仕方や、どのような回答が返ってきたら当該能力があるとみなすかなどの基準が個々の面接担当者に任されている場合がほとんどであった。

コンピテンシーの概念を用いない理由としては、「型にはまった面接を行うと学生が心を開きにくくなる」「同じようなタイプばかりが採用される」「能力面よりも人柄を重視するから」「以前は導入していたがうまく作動しなかった」「質問の仕方が画一的で融通が利かない」などが挙げられた。

属性上の特徴としては、他のグループに比べて設立年が古く8社中5社が第二次大戦より以前に設立されている。

²⁸ 行動結果面接を実施しない残りの1社は、コンピテンシーを適性テストで測定し、結果を面接時の質問内容を考えるための手がかりに使っていた。

客観性重視型（4社）

このグループは、能力の指標としてコンピテンシー概念を用いていないが、採用したい人材像をコンピテンシー・モデルの形に明確化している。コンピテンシーという言葉を用いていないが、理想の人材像を体系的にまとめ、各能力項目の定義を「～する」という形で表現している。コンピテンシーの概念を用いない理由として1社は、「行動特性よりもコミュニケーション能力を重視するため」と回答したが、他の3社は「コンピテンシー」という言葉を使わないだけで、行動特性を能力の指標として用いる考え方自体には肯定的であった。そのうちの2社はいずれも、行動結果面接に酷似する面接手法を用いており、その手法を「構造化面接」と呼んでいた。この面接手法を取り入れた理由は「評価基準の客観化（2社）」「人材像の明確化（1社）」など 理論体現型と同じである。

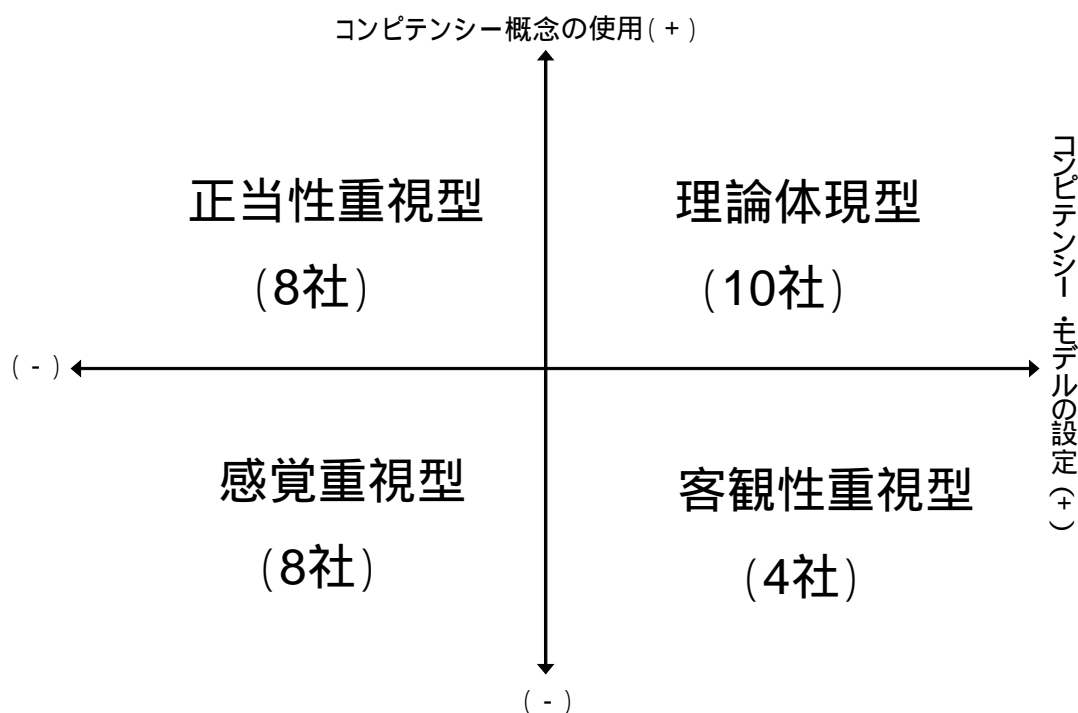


図2 コンピテンシー概念の使用と、コンピテンシー・モデルの設定との関連

5. 考察

分析結果より、大学新卒者採用においてコンピテンシーの概念がどのような文脈で用いられているのか考察する。

理論体現型は、コンピテンシー概念を、採用選考において求める人材像を明確化し、評価基準を客観化するために用いていた。客観性重視型の一部は、コンピテンシーとい

う言葉は使っていないが、理想の人材像を行動特性で表現したモデルを作成した上で、過去の行動事実を掘り下げて尋ねていく面接を実施していた。これらの企業は、先述の人事管理一般にコンピテンシーを用いる場合と同じ理由からコンピテンシーを導入していた。また、採用の手順も Spencer らによる理論と適合的であった。

これに対し 正当性重視型はコンピテンシー概念を、「評価の根拠を明確化」でき、「学生が嘘をつけない」から用いると答えていた。これらの企業にとってコンピテンシーの概念は、理想とする人材像を見出すための指標というよりも、客観的な評価の手続きを踏んだ証拠として用いられている。ただし、これらの企業の中には、従来の面接手法から理論どおりの面接手法へと移行する過渡期にあり、将来的にはコンピテンシー・モデルを作成するつもり企業も含まれる。

感覚重視型と 客観性重視型の一部はコンピテンシーに否定的であった。その理由は、質問の仕方が画一的で型にはまっていることや、理想の人材像をモデル化して選考に用いると同じタイプの人材ばかり採用されることなど、面接担当者の裁量が狭くなり人材の多様性が損なわれることを懸念している。これらは、 正当性重視型がコンピテンシー・モデルを設定しない理由とよく似ている。また「能力面よりも人柄を重視するから」「行動特性よりもコミュニケーション能力を重視するため」などと回答した企業がいくつかみられ、人柄やコミュニケーション能力はコンピテンシーに含まれないと認識している。これらの企業にとってコンピテンシーとは、「能力」「行動特性」と同義の言葉とみなされている。

第4章で述べたように、コンピテンシーに基づく採用が理論どおりに行われているとしたら、企業は理想の人材像をコンピテンシー・モデルの形で明確化した上で、個々の候補者のコンピテンシーがモデルと適合するか否かを判断しているはずである。しかし実際は、

正当性重視型は、コンピテンシーの概念に基づく採用を、コンピテンシー・モデルを設定することなしに実施していた。客観性重視型は、コンピテンシーとは異なる概念に基づいて、コンピテンシー・モデルに酷似した理想の人材像のモデルを設定し、行動結果面接によく似た評価手法を用いて採用活動を実施していた。これらの企業では、コンピテンシーの概念を採用に用いることと、コンピテンシー・モデルを設定することとが独立の関係にある。日本の大学新卒者採用においてコンピテンシーの概念は、Spencer らの理論とは異なる文脈で用いられていると考えられる。

第6章 結論と今後の展望

本研究は、日本企業が大学新卒者採用にコンピテンシーの概念を用いる文脈を明らかにした。そこで明らかにされたのは、コンピテンシーに基づく採用が、コンピテンシー・モデルの作成とは独立になされている事実であった。既に述べたとおり、日本企業は新卒者

採用において依然として基本能力を重視しており、その求める能力は職種横断的な汎用性の高いものである。他方、コンピテンシーの概念は若年者を対象とする場合、仕事一般につくために最低限必要な標準能力として用いられる。コンピテンシーの概念に基づく採用が、コンピテンシー・モデルを作成することなしに可能となってしまうのは、コンピテンシーという具体的な行動事実を指標とする能力概念が、若年者を対象としたとたんに抽象化されてしまうためだといえよう。

また、コンピテンシー概念の採用選考への使用の有無と、コンピテンシー・モデルの作成の有無という枠組みで企業を分類したところ、能力等の評価に行動特性を扱う方法や目的は、企業のタイプによって様々であった。今後、若年者向けの自己理解支援ツールを開発するために、企業が若年者に求める行動特性の詳細な内容を明らかにしようとするならば、企業を一枚岩的に扱うのではなく、様々なタイプの企業が共通して評価するものと、個々のタイプに特有のものとを区別して扱う必要があるだろう。

なお、以上の結論は、文献調査と既存統計の再分析、そして未整備のデータを分析することによって導き出された暫定的なものにすぎない。現在、聞き取り調査のデータのテキスト化が進行中である。今回得られた知見は、完全なデータを入手してから再度検証し直す必要があるだろう。

〔謝辞〕

本研究の調査を実施するにあたり、多くの企業の採用担当者の方々にご協力いただきました。ここに厚く御礼を申し上げます。また、本稿をレビューして下さった、矢野眞和先生、小杉礼子氏には、大変貴重で有益なご教示をいただきました。この場をもってあらためて感謝申し上げます。

〔参考文献〕

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。

Boam & Sparrow, 1992, *Designing and achieving competency : a competency-based approach to developing people and organizations*, McGraw-Hill, London; New York.

Boyatzis, R. E., 1982, *The competent manager: A model for effective performance*, New York: Wiley.

Hamel, G. & Prahalad, C. K., 1994, *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press (= 1995、一條和生訳、『コア・コンピテンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社]。

- 本田由紀、2005、『若者と仕事 「学校経由の就職」を超えて』東京大学出版会。
- 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。
- 兵藤釗、1997、『労働の戦後史』上巻、東京大学出版会、156-196 頁。
- 兵藤釗、1997、『労働の戦後史』下巻、東京大学出版会、330-414 頁、490 - 536 頁。
- 石田光男、2002、「人事管理の成果主義化とその意義」中條毅編、『日本の雇用システム 産業構造改革と労使関係の再編』中央経済社、211 - 222 頁。
- 石川純一、2001、「変わる新卒採用の価値：今、大学に求められるのは何か」『大学時報』May、32 - 37 頁。
- 岩脇千裕、2006、「大学新卒者に求める「能力」の構造と変容 企業は「即戦力」を求めているのか」『Works Review』第1号、36 - 49 頁。
- 梶原豊、2002、「リストラクチャリングへの取り組みと人事考課」『アジア研究』第3号。
- 経済同友会、1999、『第14回企業白書』経済同友会。
- 経済産業省、2006、『社会人基礎力に関する研究会 中間まとめ』<http://www.meti.go.jp/press/20060208001/20060208001.html> (最終アクセス 2007 年 2 月 26 日)。
- Klemp, G. O., Jr., 1980, "The assessment of occupational competence". *Report to the National Institute of Education*. Washington, DC.
- 小杉礼子編、2005、『フリーターとニート』勁草書房。
- 厚生労働省、2004、『若年者の就職能力に関する実態調査』結果、<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/syokunou/yes/index.html> (最終アクセス 2007 年 3 月 5 日)。
- 雇用システム研究センター編、2002、『2002 年度版 日本の人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部。
- 雇用システム研究センター・日本型コンピテンシー研究会編、2000、『日本型コンピテンシーモデルの提案』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- 雇用システム研究センター・社会労働部編、2000、『2000 年度版 日本の人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部。
- 雇用システム研究センター・社会労働部編、2001、『2001 年度版 日本の人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部。
- 久木元真吾、2003、「「やりたいこと」という論理 フリーターの語りとその意図せざる帰結」『ソシオロジ』第48巻2号、73 - 89 頁。
- McClelland, D. C., 1973, "Testing for competence rather than for "intelligence"", *American Psychologist*, 28, pp.1-14.
- Mirabile, R. J., 1997, "Everything you wanted to know about competency modelling", *Training & Development*, 51, pp.73-77.
- 中村良二、2005、「「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」の概要」『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、第 部第 1 章、22 - 53 頁。
- 永野仁編著、2004、『大学生の就職と採用 学生 1,143 名、企業 658 社、若手社員 211 名、244 大学の実証分析』、中央経済社。
- 日本経営者団体連盟教育特別委員会編、1999、『エンプロイアビリティの確立をめざして 「従業員自律・企業支援型」の人材育成を』日本経営者団体連盟教育研修部。
- 日本労働研究機構、2002、『諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究 イギリス 』、資料シリーズ No.127。
- 根本孝、2004、「企業の採用基準と即戦力採用」永野仁編著『大学生の就職と採用 学生 1,143 名、企業 658 社、若手社員 211 名、244 大学の実証分析』中央経済社、49 - 65 頁。
- 小方直幸、2001、「コンピテンシーは大学教育をかえるか」日本高等教育学会『大学・知識市場：高等教育研究』第 4 集、玉川大学出版部、71 - 91 頁。
- 太田隆次、1999、『アメリカを救った人事革命コンピテンシー』経営書院。
- Prahalad, C. K. & Hamel, G., 1990, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68, pp.79-87.
- Rankin, Neil, 2004, *Competency & emotional intelligence*, 2004 / 05 Benchmarking, the Industrial Relations Services, p.8.
- 労働政策研究・研修機構、2005、『高等教育と人材育成の日英比較 企業インタビューから見る採用・育成と大学教育の関係 』、労働政策研究報告書 No.38。
- Rychen, S. Dominique & Salganik, H. Laura, ed, 2001, *Defining and selecting key competencies*, Hogrefe & Huber, Kirkland (= 2006、立田慶裕監訳『キー・コンピテンシー 国際標準の学力をめざして』明石書店)。
- Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M., 1993, *Competence at Work*, Wiley, (= 2001、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 導入・構築・活用』生産性出版)。
- 社会労働部・雇用システム研究センター編、2003、『2003 年度版 日本の人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部。
- 社会経済生産性本部・社会労働部編、2004、『2004 年度版 日本の人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。
- 社会経済生産性本部・社会労働部編、2005、『2005 年度版 日本の人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。
- 社会経済生産性本部・社会労働部編、2006、『2006 年度版 日本の人事制度の現状と課題』社会経済生産性本部・生産性労働情報センター。
- 立道信吾、2005、「成果主義の実態」『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、第 部第 4 章 120 - 177 頁。
- 載秋娟、2003、「日本企業におけるコンピテンシー人事の展開 / 新世紀を迎えた労働問題の展開」『新世紀を迎えた労働問題の展開』第 2 号 社会経済生産性本部 労働研究センター編（資料本）。
- 谷内篤博、2001、「新しい能力主義としてのコンピテンシーモデルの妥当性と信頼性」『経営論集』第 11 巻第 1 号、49 - 62 頁。
- White, R. W., 1959, "Motivation reconsidered: The concept of competence", *Psychological Review*, 66, pp.297-333.
- ウィリアム・マーサー社、1999、『競争有意を生み出す戦略人材マネジメント』東洋経済新報社。
- Wood, Robert, & Payne, Tim, 1998, *Competency Based Recruitment and Selection*, Wiley, Chichester; New York.
- ワークス研究所、2001、『人材マネジメント調査 2001 基本属性編』, <http://www.works-i.com/flow/survey/index.html> (2007 年 2 月 7 日最終アクセス)。
- 柳田雅明、2004、『イギリスにおける「資格制度」の研究』多賀出版。
- 安田雪、2003、『働きたいのに...高校生就職難の社会構造』勁草書房。
- 吉本圭一、2005、『高等教育とコンピテンシーに関する日欧比較研究』平成 14 ~ 16 年度文部科学省科学研究費補助金研究成果最終報告書。