

内部・外部労働市場における 職業能力評価の役割

高橋 潔

(神戸大学教授)

本論文では、職業能力や職務遂行能力という言葉で一くりにされる従業員の資質、すなわち能力、職務遂行能力、コンピテンシー、知識、スキル（技能）、パーソナリティ、モチベーション、リーダーシップなどの要素について、概念的に整理をする。これらの資質すべてを広い意味で「能力」とし、1つの要素から理解してきたわが国の能力観に対して警鐘を鳴らすとともに、能力を科学的に研究してきた心理学における能力観が、いかに限定的であるかについて述べる。外部の専門機関によるアセスメントや、組織内の評価によって、職業能力に関連するこれらの特性を評価していこうとする際、組織特性によってその焦点が変わってくる。そのため、プロスポーツ・チームとアマチュア・スポーツ・チームのアナロジーを用いて、チーム特性によって、個人の資質についての着眼点がどのように変わってくるかについて論じていく。また、一般の企業では、従業員の採用と昇進にあたって、外部市場と内部市場とを併用しているため、それぞれの労働市場において、人材の資質を評価することの役割について論じていく。とくに内部市場では、人事評価制度を通じて人材の資質を評価することが多い。そして、伝統的な評価枠組みでは、成績（成果）・能力・情意の3要素から人材を評価することが多かったため、現代における職務関連の個人特性の評価のあり方と、この枠組みとの対応を考慮していく。

目次

- I 人事制度の転換期
- II 成果主義以降の人材をどうとらえていくか
- III チーム特性からみた人材像
- IV 人材の機能と評価をめぐる違い
- V 人材起用法と組織文化の違い
- VI 処遇と退職をめぐる違い
- VII 外部市場と内部市場の併用
- VIII 人的資本理論からの示唆
- IX 人材評価要素にかかわる伝統的認識枠組み
- X 成績・能力・情意の3要素
- XI 能力の心理学
- XII 能力に関連する概念

I 人事制度の転換期

2000年代後半における日本経済は、1990年代

前半に起こったバブル経済の崩壊以降、長く続いてきた不況をようやく脱し、穏やかではあるが戦後最長の景気拡大を経験している。15年以上にわたる長い不況の影響は、実物市場においては、モノ余りと需要不足によるデフレーションを引き起こした。また、金融市場においては、冷え切った投資意欲を呼び起こすために取られたゼロ金利政策が、異常ともいえるほど長期にわたった。そして、労働市場においては、派遣社員や契約社員などの非正規従業員を、企業側が積極的に活用することによって、雇用の多様化と短期化という現象がもたらされた。また、新規卒者の採用市場では、90年代に、「就職氷河期」と形容されるほどのおそろしい労働需要の冷え込みを経験し、その後も継続して、企業が採用者数を絞り込む厳選採用を行ってきた。それが一転して、人材の採用難を感じるようになっていく。

この間に、わが国の多くの企業は、人事管理上の大きな転換期を迎えた。それは、成果主義の浸透である。団塊世代が企業の上位層を占めるようになると、不況の影響ともあいまって、年功的処遇で膨れ上がる人件費を抑える必要性がうまれた。そこで、戦前・戦後を通して培ってきた安定的な人事施策である年功制を廃止し、また、年功的運用がなされてきた職能資格制度を改めていく必要が出てきた。代わって、大企業と外資系企業を中心に、成果主義人事制度が導入されてきたのである。

成果主義とは、定義するまでもないが、「一定評価期間内の成果業績をとらえて測定し、直ちにその結果を処遇に結び付けていくこと」（日本経営者団体連盟、1996）である。一言でいえば、仕事上で示した成果と処遇を直結させるための人事制度である。それを実践していく施策としては、多くのケースで、目標管理制度（management by objectives: MBO）が用いられている。また、MBO以外にも、年俸制や抜擢人事などの方策をもって成果主義人事制度と呼ぶこともある。

成果主義には、①従業員が追求する目標を明確化し、企業目標との整合性を求める目標設定機能、②公正で透明性の高い評価のために、評価基準を明確化する機能、③年功的色彩のある平等な処遇を脱し、賃金に大きな格差をつける賃金インセンティブ機能、④生産性の向上とコスト削減の効果をもたらす生産性管理機能など、いくつかの利点と機能がある。しかし同時に、いくつかの制度的問題を抱えている。たとえば、①評価・処遇の高かった人材が、周りから疎まれて、転職してしまう「逆選択」問題、②達成するのがむずかしいチャレンジングな目標を、あえて設定しなくなる「モラル・ハザード」の問題、③評価につながらないからといって、職場仲間に対して支援的行動をとらなくなる「組織市民行動低下」の問題、④成果が高くないにもかかわらず、年長者が重要な仕事を担って、手厚い処遇を受ける「フリーライダー」問題、⑤自分の成果が正しく評価されていないと感じる「評価の（不）公平性」の問題、⑥評価されない仕事で一所懸命努力しても仕方がないと感じ、やる気を失ってしまう「ディモチベーション」

の問題、⑦不得意な仕事を不本意に担わされたうえで、報酬に差がつくのはルール違反だと感じる「心理的契約違反」の問題など、さまざまな問題が現れているのである（高橋、2005）。

II 成果主義以降の人材をどうとらえていくか

「成果主義は結果主義に非ず」という現場からの批判に呼応して、成果を処遇にそのままダイレクトに反映させる純粋な形の成果主義人事制度は、わが国の企業には定着せず、失敗に終わったといってもよい。成果主義の導入初期には、従業員の不満が数多く噴出してきたために、勤続の短い一般従業員に対しては導入が見送られることが多かったし、積極的に導入された管理職層に対してさえ、それがもたらした負の遺産は大きかった。その経験を踏まえて、現在では、職務遂行プロセスや本人の職務遂行能力などを加味する「修正成果主義」の形をとっているところが多い。

修正成果主義では、成果に少なからぬ比重を置くとしても、職務活動の結果だけではなく、成果達成のプロセスで行ってきた行動や、人材のもつ知識・スキル・能力などの資質を評価・測定することに力を注ぐようになった。行き過ぎた成果主義が、成果の評価・測定だけに傾倒していったがために、評価軸の振り子が「人寄り」に戻ってきたといえるだろう。

本稿で取り上げるのは、職業能力や職務遂行能力という言葉でくくりこまれる「知識・スキル・能力・その他の特性」（knowledge, skills, abilities, and other characteristics: KSAOs）である。従業員個人が保有するこれらの特性にはいったいどのようなものがあり、それをなんと呼ぶかはともかくとしても、英米豪加などの英語圏の諸国では、知識とスキルと能力とその他の特性に分けて考えようとするのに対し、わが国ではすべてを「能力」という1つのカテゴリーにまとめて考えようとしている。たとえば、職務遂行能力と一口に呼ばれるものを形作っている個別の能力——問題解決能力、計画立案能力、対人折衝能力、適応能力、調整能力、統合能力など——はいうに及ばず、専門

知識や特殊技能のことを指す専門能力、職務遂行能力の代わりに登場してきたさまざまなコンピテンシー要素、意志の働きや意欲を指し示す意志力、リーダーのとりスタイルや行動や役割などを意味するリーダーシップ能力など、すべてがいわゆる「能力」の傘のもとで語られている。能力概念に過度の包括性もたされているだけでなく、そこには、わが国における能力観の混乱があるように思われるのだ。

では能力とは何か。そもそも能力とは何かをあらためて問われることがあまりないため、知識やスキル、職務遂行能力、コンピテンシーなどといった能力風概念と区別することは、意外とむずかしいのではなからうか。

能力とは、広辞苑（第5版）をみれば、「物事をなし得る力やはたらき」と定義されている。和語で考えると、この定義にもあるように、「力」の概念に近くなるため、語尾に「力」をくっつけただけで、どのような資質も能力たりうると考えられてしまうかもしれない。例を挙げればきりが無いが、たとえば「段取り力」（齋藤，2003）、「会議力」（奥出，2003）、「現場力」（遠藤，2004）、「夢現力」（和仁，2004）、「人間力」（人間力戦略研究会，2003）、「親力」（親野，2004）、「老人力」（赤瀬川，1998）、「孤独力」（津田，2003）など、新しく作られた能力語が世に広まっている。それがマスコミを通じて広く浸透しているため、科学（心理学）に根ざした能力理論とは異質の、流行語風で素朴な能力観が形成されているのである。そのため、ビジネスシーンにおける能力の考え方についても、経営者が自分の体験だけから作り上げた、いわゆ

る素人理論が幅を利かせている。また、一人ひとりが能力について感じていることに対して、コンピテンシーのような新種のコンセプトをあてはめて、理論武装がされたような錯覚と安心感がもたらされている。だから、本稿を通じて、少しでも能力観がクリアになれば幸いである。

Ⅲ チーム特性からみた人材像

能力を含めて、組織内で重視される人材の資質を考えるにあたって、ここでスポーツチームのアナロジーから、組織像と人材像を考えてみたい。表1に示したように、プロスポーツ・チームとアマチュア・スポーツ・チームを対比させ、それぞれの特徴から、組織の編成原理とそこで活躍する人材像を考えてみることにしよう。

ここで、プロ型組織とアマ型組織という区別は、組織編成の違いであって、決して人材の優劣を意味してはいないことに注意してほしい。プロ化されていないスポーツでは、アマチュアだからといってスキルが低くなるとは必ずしもいえないだろう。だから、この2つのチームを直感的に理解するとすれば、成果に応じてはっきりとした処遇の格差をつけていくのがプロ型組織であり、所属チームの勝利に貢献する喜びや純粋にプレーしたいという動機の充足を求めて努力を行うのがアマ型組織の特徴である。すなわち、職業として競技スポーツが成立しており、はっきりと金銭がプレーに結びついているために、個人成果を測定して、賃金・処遇によるインセンティブを最大限に考えるのがプロチームの特徴だとすると、チームへの貢献と

表1 プロ型組織とアマ型組織の人材像

	プロ型組織 (プロフェッショナル・チーム)	アマ型組織 (アマチュア・チーム)
参入メカニズム	選抜制	入学制
人材の機能要件	専門性(専門能力)	学習性(学習可能性)
評価軸	実績(成果要素)	学習度・努力(情意要素)
人材起用法	レギュラー中心、適材適所	ポジションチェンジ、全員参加
組織文化	競争的	協調的
処遇	年俸格差	年俸平等
退出メカニズム	交代制	卒業制
前提条件	上昇志向(達成欲求)	所属志向(親和欲求)

か、仕事の喜びやおもしろい仕事をしたいという純粋動機をより重視していくのが、アマチュア・チームであるといえる。あるいは、職業選択の時点で人材がすでに高い専門性と能力を獲得しているために、もっぱら達成した成果を中心に評価していく、純粋な成果主義を信奉する組織と、チーム内でのトレーニングを通じた学習と人材育成をより重視し、組織へのロイヤリティやコミットメントを求める組織の違いといえるかもしれない。

IV 人材の機能と評価をめぐる違い

この2つの組織編成には、8つの点で違いを比較できる。まず、チームへの参入メカニズムは、選抜制と入学制の違いとして特徴づけることができるだろう。プロチームでは、つねに移籍市場・外部市場から、評判の高い有名選手や、有能で給料の安い新人選手を採ってくることができる。たとえば、Jリーグの場合、毎年100名前後の新人がチームとプロ契約し、リーグに参入してくる。プロスポーツの世界は、毎年毎年、有能な新人がリーグに参入するし、新たな活躍の場を求める移籍組も、有利なポジションを虎視眈々と狙っている。つまり、つねに有能な人材の供給過多の状況にあるものなのだ。だから、人材の採用時に、その実績と能力に関する評価を厳密に行い、厳選した選抜を行おうとする。また、有能で活躍しそうな新人を選抜できれば、サラリーが低いうちに即戦力として抜擢して、あまり活躍のなかった高給のベテランに切り替えようとする意図が、マネジメントの側に働く。そのために、選抜では、人柄はさしおいて、実績を重視する。

一方、アマ型の組織では、実績に基づいた厳しい選抜をするというよりは、入学希望者の中から協調性と学習意欲などの人物面に着眼して、チームとの折り合いがうまくつきそうな人材に、入学許可を与えることになる。新人の場合には、成果・実績があまり明らかになっていないこともあり、純粋に成果を重視した選抜を行うわけではない。採用面接においては、過去の実績もさることながら、人柄や組織へ適応できるかどうか判断の基準となってくる。だから採用後に、チームに溶け

込み、チームでのトレーニングにうまく適応しそうな人材を選択しようとする意図が働く。

第2に、人材の機能要件についてみれば、プロフェッショナルの組織では、即戦力を求める意識が働くため、専門性（専門能力）を重視したスペシャリスト志向となる。だから、人材がもつさまざまな資質のうちで、各人の専門性を正しく表示するような情報が重用される。また、プロスポーツ・チームでは、試合で結果を出すことが目的であるため、トレーニングは短時間で効果的に実施されることはよく知られている。すでに高い専門スキルを獲得している選手に対しては、過剰な練習によって疲労を蓄積し、本番で力が出せないということがないように、休暇やリフレッシュメントが大切になる。大学機関や欧米企業など、人材の専門性が高い組織では、同様に、研究休暇や長期休暇などの制度が定着しているが、専門性をつねにブラッシュアップしていくためには、長期の自由時間も必要となるものなのだ。

一方、アマ型の組織では、チームの中で協働するなかで、新たな知識や必要なスキルなどを身につけていくための学習性（学習可能性）が、大切な要素となる。すでに身につけている資質ではなく、これから身につけていくための素地となる要素である。だから、学習する意欲や姿勢のような、いわゆる「情意」要素を評価していこうとするだろう。アマチュア・チームでは、メンバーのスキル獲得がトレーニングの主眼となり、長期間・長時間にわたる熱心な訓練が実施される。そのなかで、チームワークや自己犠牲の精神などが培われてくる。逆に、チームメンバーの目があるため、休みたいくても練習を休めないという不利益も起こってしまう。

第3に、人事評価や多面評価法（行動観察評価）で人材を評価する際に用いられる評価軸については、明らかにプロ型組織では実績（成果）重視となる。専門能力について、特別に評価するシステムがあるわけではないかもしれないが、プロスポーツの場合、選手のプレーはTVで放映されているため、資質の高さについて決まった評価軸がなくても、その活躍度はだれの目にも明らかになる。企業組織であれば、専門機関や他の組織において

示した活躍度により、専門能力の高さは衆目の一致するところとなるものだ。だから、成果部分を主に評価していくことで事足りる。成果主義の初期段階で、多くの組織がなによりも実績と成果を重視したのは、その組織観として、実績で評価されるプロ集団としての方向を模索したからだろう。

一方、アマ型組織では、学習度ならびに努力量などが大切にされるだろう。学習が重視されるアマ型では、職能資格という形で、学習度の積み上げを評定することは理に適っている。また、学習を行っていく際に、あるいは職務を遂行する過程で、どれほど努力を払ったかという情意部分の評価も、重要な評価要素となってくるだろう。チーム内で長く共同して作業を行っていくうちに、個人の努力がおのずと見えてくる。

V 人材起用法と組織文化の違い

第4に、人材（選手）起用法については、プロ型ではレギュラー中心となるだろう。チームの成果（勝利）を高めるために、成果を上げた選手や能力の高い選手を中心に起用するのは当然のことだ。逆にいえば、能力の低い選手は使われず、成果が出なければ代えられるのがプロの世界である。たとえばJリーグの場合、選手の出場回数はかなり偏った分布を見せており、25試合（全試合の74%）以上出場するレギュラー選手が30.3%に上っている。一方で、出場経験のない選手も28.8%おり、出場回数が12試合（全試合の35%）以下の人材で過半数（50.7%）に達している。チームの監督とすれば、結果を出すためには、レギュラー選手を中心にする起用を考えることは妥当である。逆に、チームの成果が上がっていないときには、チーム内の競争を促進して、能力の高い人材が活躍の機会を得られるような適材適所の采配ができる。

一方、アマ型では、全員の出場機会に配慮する。甲子園の全国高校野球選手権に出場した記念として、準レギュラーの3年生選手が、最後に代打に起用される姿が象徴するように、チームへの溶け込みや努力が評価され、人材起用が変わることがある。また、野手と投手を交代させて全員野球を

行うように、ポジションチェンジによって、いくつかの役割を交代で担うようになる。このような冗長性・重複性が、相互に役割を補完しあい、小さな変化に対して柔軟な対応ができるアマ型チームの特徴を形作っている。

この特徴を会社組織にあてはめてみれば、プロ型組織では、やりがいのある重要な仕事は、専門知識が高く、実績のある一部の従業員が独占することになる。重要な仕事であればあるほど、仕事上のミスが許されなくなるため、キャリア競争を勝ち抜いた優秀な人材が、条件もよい重要な仕事を担っていく。しかし、その人材がいなくなれば、抜けた穴を埋めるのには相当時間がかかる。一方、アマ型の組織では、仕事を通じた能力開発の機会を従業員に提供するために、意図的にポジションチェンジを行っていくことになる。仕事上の経験がもっとも優れた育成手段だとすれば、企業側が意識的に配置転換を行っていくのは、人材育成の面で優れた施策である。開発される人材の資質に重複があれば、人材の資質を全体としてみれば、余分で冗長な部分を多く抱えるのだが、その冗長性がかえって、変化に迅速に対応できる人材面の余裕につながっている。

第5に、プロ型とアマ型の組織では、その組織文化に、競争的文化と協調的文化という大きな違いが見られるだろう。プロ型では、チームの成績が上向けば、チームに貢献のあるレギュラー人材と、貢献の大きくない準レギュラー・補欠人材との間に出場機会の面での溝が生まれ、この2極化に呼応してチーム内に不和が生まれることがある。また、チーム成績が振るわなくなると、選手交代が増えるため、チーム内の競争が加速し、チームワークが乱れることになる。たとえば、ニューキャッスル・ユナイテッド（英）のリー・ボウヤーとキロン・ダイヤーの両選手は、お互いにチームメート・仲間同士でありながら、試合中に殴り合いのケンカをし、両名がレッドカードで退場となり、3試合の出場停止の処分をくらっている。それほどひどくなくても、プロ選手であれば、ポジション争いが熾烈であり、自分が出ていない試合でチームが勝利することをよく思わない選手も多いと聞く。

一方、アマ型では、チームの成果が好調でも不

振でも、全員がチームに自分なりの貢献ができていと感じるため、連帯感が促進されるようになる。全員野球や全員参加というのは、レギュラーも補欠もなく、全員で試合を戦っていくという意味だけでなく、勝っても負けても、全員がチームにコミットする一体感や一致団結の意識にも表れてくる。

VI 処遇と退職をめぐる違い

第6に、処遇の面を考えれば、プロ型組織では年俸格差と処遇格差が進展していく。2008年Jリーグの場合、年俸（推定額）は最高が1億6000万円（浦和レッズ高原直泰選手）、最低は240万円であり、66.6倍の開きがある。そして、高い成果を上げたレギュラー選手は高い年俸を得、成績不振で活躍のできなかった選手は、減俸もしくは契約の不更改に追い込まれる厳しさがある。成果主義が導入された際には、同年齢グループで賃金格差が広がっていったが、これはプロ型組織の特徴だ。一方、アマ型組織では、試合における活躍の度合いと報酬が直接にはリンクしないため、年俸と処遇に平等主義の意識が働いている。また、チームに対する貢献が、伝統や組織文化を継承することに向けられると、その役割はベテランが担うことが多いため、給与が勤続に相関するようになる。

第7に、人材が組織から離れる退出メカニズムについて考えてみれば、プロチームでは、いわゆる交代制が基本となる。結果が出ないときには、監督も選手も交代させるような力が働く。野球のことわざでは、「監督は首にするために雇われる(Managers are hired to be fired)」といわれるが、プロではそれは監督に限らない。選手であっても、不必要な人材を長期に抱えることはなく、不要となれば、契約が終わった時点ですぐにも移籍に向かわせるような雰囲気を作られてしまう。Jリーグでは、毎年100名前後の新人が参入すると述べたが、それによって、毎年100名前後の選手がトコロテン式に、チーム契約が更新されず、トライアウトで移籍先を見つけたり、J2リーグやJFLリーグにチャンスを見出したり、あるいは引退を

決意する。そこでは、所属組織に対して強い愛着をもつことはない。

一方、アマ型組織では卒業制が基本となる。チーム成績が振るわなくなってくると、その責任を監督に帰して、監督の配置交代を行うことはあるだろう。しかし、メンバーについては、一定の年限が来て卒業を迎えることによって、だれもがチームを離れることになる。そのため、組織を離れても、組織に愛着を感じ続ける幸福な別れを迎えることもある。定年制や役職定年制が普及しているのは、成果不振や能力不足による強制退出のメカニズムをもたない組織が、年限にともなう自動退出をねらったものだが、先輩方が幸福な別離を迎えるのを目にすることで、残ったメンバーのロイヤリティを維持し続けるためにプラスの役割も担っている。

最後に、この2つの組織チームを形成する前提条件を考えてみれば、プロ型組織では、つねに競争を通じた適材適所の配置と、競争によるインセンティブに頼っているため、チームメンバーには上昇志向が必須である。個人的利益を最大に追求し、競争を率先して求めていくような人材でないことと勤まらない。言い換えれば、達成欲求が強いことが前提となっている。豊かな時代では、若者を中心にしてハングリー精神がなくなってきたが、キャリア競争に参加して上をめざすことに気後れがする優しい人材には、プロ型組織はなにかと辛い組織である。一方、アマ型組織では、競争志向の人材は、逆にチームの和を乱しかねないと判断されてしまうため、適さないかもしれない。代わって、所属志向の人材が求められるだろう。言い換えれば、人と関係を取り結ぶことを求める親和欲求の高い人材が適合するだろう。集団主義を理解し、チームのために進んで自己犠牲を行える調和性の高い人材である。

このように見てくると、プロ型組織では、実績と専門性が人材評価の中心に置かれてくる。だから、外部市場を最大限に活用するプロチームにおいては、人材のエンプロイアビリティの指標として、実績と専門性について、だれが見ても一目瞭然な客観的な記録が必要となる。採用時や昇進時には、それぞれの専門領域で本人が積み上げてき

た経験についての記録や、専門性を証明する賞・発明・論文、専門機関・学会への所属などが詳細に検討される。傍目からわかりやすいが、結果だけで判断されるドライな世界だ。また、客観性が第一義的に重要なため、主観的判断に頼った評価データは重視されないかもしれない。

他方、アマ型組織では、学習度や努力量が重視される面があるが、これらは客観化がしにくいいため、主観的評価に頼らざるをえない。また、従業員本人に深く切り込んでいかないと浮き上がってこない情報を必要とする。客観的記録では明らかにならない潜在的資質までを評価・測定しようとするため、上司や同僚などの身近な人材から提供された豊かな行動観察データや、本人に偽りなく自己記入させた個人情報の獲得が求められることになる。内部市場における異動を考えれば、人材の資質を測定するにあたって、内部の評価が大切であり、客観的記録では補うことのできない詳細な要素が評価されれば、それだけきめ細かな配置に活かしやすい。

Ⅶ 外部市場と内部市場の併用

企業が人材を調達するにあたっては、いずれの組織であっても、外部市場と内部市場の両方を活用して必要な人材を獲得している。トップからエントリー層まで、組織階梯のすべてのレベルで、人材を外部から調達している企業はそれほど多くない。だいたい、外部市場との接点は、エントリーレベルから中間管理職層に限られていて、上級管理職層を外部から採ってくることには、相当勇気がある。逆に、新規学卒者だけを採用の対象にし、エントリー層だけを外部市場から調達して、上のレベルで必要となる人材はすべて内部育成・内部調達しているという組織も少ない。学卒者の定期採用を行っている企業でも、中途採用者に門戸が開かれているものだ。だから、普通の組織であれば、外部市場と内部市場のよいところをバランスよく取り入れたハイブリッド型の組織となる。

逆に、従業員のキャリアの観点からしても、1つの企業で生涯のキャリアをまっとうさせようとする傾向が少なくなってきた。1つの企業で定年

退職を迎えることが、生涯賃金の面でも、勤労意識の面でも、望ましい姿だとは認識されなくなってきたからである。従業員にとっては、1つの企業に雇用され続けると、他の職場でキャリアを展開するために必要な資質を獲得することができなくなり、自分のエンプロイアビリティや市場価値を高めることができなくなってしまうという不安がかき立てられることになる。

エンプロイアビリティや市場価値といったものを、具体的に、評価レベルにまで落とし込んでいく方法がないため、エンプロイアビリティや市場価値を形作る個人の資質がなんであり、どのようにすればそれが向上・蓄積されるのかについては、実際には明らかになってはいない。だから、長く1つの企業に留まっても、第三者にわかる形でエンプロイアビリティや市場価値が低くなっていくというようなことはなく、なんとなく自分がダメになってしまうという漠然とした不安が、気持ちのなかに現れるだけなのだ。ただ、その不安が後押しして、「給料が上がらない」「仕事にやりがいがない」「負け組の企業だ」「このままだと、こんな上司のようになってしまうのか」「職場の人間関係がよくない」「人が少なくて、仕事の量が多すぎる」というような、より身近な不満をきっかけとして転職を決意していく。

だから、よかれ悪しかれ現代の従業員は、外部市場と内部市場の2つの労働市場を行き来することによって、自己のキャリアを決定していく。少なくとも意識の面では、行動に先行して、そうなっている。会社内によりキャリア機会がなければ、転職を視野に入れながら、自分のキャリアは自分で決めていくべきだという、自己決定の意識が高まってきているのである。キャリアデザインやポータブルキャリアに対する関心が、近年とみに高まってきたのはそのためだろう。

企業と個人の関係は、野田(2007)によって、「相互拘束型」から「相互選択型」へと変化すると形容されている。企業と個人がお互いに縛り・縛られる関係というのは、臨床心理学では「共存」(自分がいなければ相手は墮落し、満足な生活などできないと感じながら、そのくせ自分が相手に強く依存している状態)と呼ぶ1つの病理的状态だ

が、それが、お互いに選び・選ばれるという健全な関係へと変質してきている。それが意味するところは、外部市場を通じて、買い手側も売り手側も、相互に選択しあう形の雇用関係へとシフトしているのである。企業の側でも個人の側でも、雇用とキャリアに関して内向きになるのではなく、自己の外部に判断基準を設ける「外向的性格」を、もたなければならない時代になっているのかもしれない。

VIII 人的資本理論からの示唆

内部労働市場と外部労働市場の議論には、人的資本理論が必ず登場してくる。ゲイリー・ベッカー(Becker, 1964)は人的資本理論のなかで、人的資本に対する投資の方法として、「一般的訓練」と「特殊的訓練」を分けている。たとえば学校教育や免許取得など、他の企業にも転用・活用できる汎用性の高い学習(一般的訓練)については、企業にはそれを積極的に行う意思が働かないので、従業員個人がそのコストを払って、自分で教育投資を行うことになる。わが国でも、より有利な転職機会を求めて、自腹を切ってMBA取得をめざす人が多くなってきたが、それをよく物語っている。一方、他の企業では利用価値の少ない、その企業独自に活用される要素の学習(特殊的訓練)に関しては、企業と従業員がそのコストを折半しながら教育投資を行う。とくに、人的資本に対する投資を回収できるほど十分に長い雇用が見込まれるときには、企業は特殊的訓練を、従業員の学習意欲の高い若年時代に、積極的に実施するのが合理的であると明確に述べられている。

一般的訓練と特殊的訓練は、教育投資に関する考え方の一環であるため、教育の結果として積み上げられるものとして、知識・スキル・能力などを含めた資質をはっきりと区別せずに考えている。経済学の視点からすれば、それが投資対象として経済ターム(コスト・金額)で示されれば十分である。教育訓練のために費やした直接費用と、訓練期間に得られたはずの機会費用だけを算出すればよいのであって、教育訓練の結果として習得された知識やスキルや能力を、それぞれ区分してき

ちんと評価・測定する必要もない。逆説的だが、教育訓練に支出した「費用」に関しては気にするが、結果としてもたらされた知識・スキル・能力の蓄積という「効果」部分に関しては、それを深く精査する意思があまり働かないのである。

また、人事部が費用対効果を気にして、効果部分を測定したとしても、それがたとえば、資格試験の平均点であるとか、研修講師からの総評、あるいはより突っ込んで研修での成績と職務上の成果との相関係数などのデータで示されたとすれば、これらは単なる統計値であって、金額データでないので、経営層の目に強く留まることはなく、人事の専門家に任せっきりになってしまう。費用は気にするが、その効果については、金額で表現されないで、あまりこだわらないというおかしな態度が生まれてくるのである。だから、企業のトップを占める人材の多くが、経済的発想だけに頼っていれば、職業能力を含めた人材の資質を評価・測定する意図は薄れてしまうだろう。

ビジネスの世界で活躍する人材に、エコノミック・マインドやリーガル・マインドをもつ人材は多いが、心理学が広く教養として学ばれることがなかったわが国では、サイコロジカル・マインドをもつ経営層・管理職層はそれほど多くない。それだけに、職業能力を中心とする資質を評価・測定していくことで、企業の競争力を高めていこうとすれば、心理学的なアプローチに明るくなる必要がある。

IX 人材評価要素にかかわる伝統的認識枠組み

経済学的アプローチでは、職業能力評価や人材アセスメントなどの手続きを使って人材を精査することはせず、知識・スキル・能力・その他の人的な資質を代理的に表象する学歴や過去の職業経験、資格などの情報を、人材の生産性の高さを示すシグナルとして用いれば事足りると考えてきた。だから、履歴書から得たシグナル情報と比べて、職業能力評価や人材アセスメントは、評価コストがかかるだけで、実際的なメリットがないと判断されてしまう。

しかし、外部市場を通じて人材が流動化していけばいくほど、人材の資質を評価・測定するニーズが高まってくる。それが適切にアセスメントされれば、必要な知識・スキル・能力などを有する人材を外部から獲得するにしても、内部で育成するにしても、必要な人材が得やすくなる。また、企業と従業員との間に情報の非対称性が少なくなり、労働需給のミスマッチが減り、人材のロス（失業）が少なくなると考えられる。その一方で、適切な人材の資質のアセスメントがなされれば、貴重な職業能力をもつタレントの獲得競争が起こり、どこの企業でも求められる優れた人材と、どこにも選ばれない人材の2極化が進むとも予想される。

人材の資質を評価・測定するためには、心理学的アプローチからさまざまな努力が払われている。そのあり方は、人事評価や多面評価法（行動観察評価）などを通じて企業内で行われる内部評価と、アセスメント専門機関が、人材アセスメントや適性検査、資格試験、EQ測定などを通じて資質を判定する外部評価とに分けられるだろう。

とくに、内部評価では、人事評価がもっぱらその役割を担ってきた。近年では、評価面接の場で、評価結果が本人にフィードバックされるケースも多くなってきた。人事評価が、処遇のための一方的な評価の役割だけでなく、会社からの期待を伝え、本人の強みと弱みについての気づきを促す、育成のための役割を担うようになってきたのである。そのため、人事評価がもたらす情報収集機能が、いっそう重要になってきている。

人事評価で評価されるものを、包括的かつ簡潔に理解しようとするれば、その認識枠組みとして、「成績」「能力」「情意」の3要素を考えるのがよいだろう。この枠組みは、「能力主義管理」の浸透のために、1969年に日本経営者団体連盟が提唱した伝統的なものだが、その考え方は依然として生きている。戦前・戦後を通して、年功制がわが国に支配的な人事制度であったが、年功制で重視されるのは企業における勤続年数（年功）であり、この勤続年数は、入社年さえ記録していれば、評価しなくてもわかる。そして、年功制をより近代的な人事制度へと転換していくことを意図して、

職務遂行能力を基盤とした職能資格制度へと、制度的な転換が図られることになった。そのとき、「成績」「能力」「情意」の3つの要素を中核にすえた評価枠組みが形作られ、人事評価制度としていっそう普及していくようになったのである。

伝統的な人事評価制度では、この3要素すべてを評価してきたケースが多いだろう。が、成果主義の普及にともなって変質してきた現代的な人事評価制度では、もっぱら目標管理制度（MBO）によって「成績」要素を評価しようとし、他方、多面評価法（行動観察評価）によるコンピテンシー評価とか、アセスメントセンター法を通じた管理職アセスメントによって、「能力」の要素を評価するようになったともいえる。MBOやコンピテンシー評価、アセスメントなどという、成果主義時代に合わせた評価方法が登場してきているが、それでも成績・能力・情意という3要素の枠組みが直感的に理解しやすいために、「新しい酒を古い皮袋に入れる」ような制度の組み換えが行われているといえるだろう。

X 成績・能力・情意の3要素

この3つの要素を明確化するために、あえて定義すれば、第1の「成績」とは、社員が担当する業務をどれだけ遂行したかを評価するものであり、もっぱら仕事の量と質を判断する。第2の「能力」とは、職務を遂行するうえで必要とされる能力を、本人がどの程度保有しているかを評価するものであり、職務遂行能力（理解力・判断力・表現力・渉外力・指導力・企画力など）、知識（業務知識・専門知識）、スキル・技術保有レベルなどを評価する。そして、第3の「情意（態度）」とは、与えられた仕事に対してどのような態度をとっているかを評価するものであり、もっぱら協調性、責任感などのパーソナリティ要素、意欲の高さ、仕事への取り組み姿勢などを評価する。

成果主義が浸透してくると、必然的に、個人の「成績」と目に見える成果（outcomes）の評価がより重視されてくる。企業間競争・国際競争が激化すればするほど、客観的データに基づいて成果をとらえ、それを処遇に反映させて、従業員のイ

ンセンティブを高めていくことが、マネジメントの中核となってくる。そうすると、数量や回数、目標達成率、あるいは売上高や利益などの金額ベースの数字が、有無を言わせぬ圧倒的力をもって、われわれの上のしかかってくる。数字に縛られてしまうような息苦しさがある。そのため、成果だけを強調し、計測していく純粋な成果主義が敬遠され、「修正成果主義」として、成果達成までのプロセスや職務遂行能力の部分を評価するよう、手直しが加えられている。

一方、評価要素のうち、「能力」にかかわる個人の特性は、コンピテンシーと呼ばれる能力概念に代替されてきている。コンピテンシーとは、職務上の高い成果に結びつき、行動として顕在化する職務遂行能力の新しい呼び名である（JMAM コンピテンシー研究会，2002）。ただし、それがカバーする範囲はずいぶん広く、知識、スキル、モチベーション、リーダーシップなど、一言で職務遂行能力と呼んでしまうには余りある、多様な要素を含んでいる。

「情意」については、協調性や責任感、意欲の高さ、取り組み姿勢といった態度や姿勢に関する側面を評価するものである。それが行動として顕在化される部分については、コンピテンシー評価やアセスメントの評価要素として一部組み入れられている。また、「感情知性（emotional intelligence）別名EQ」（Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1995）の測定が、情意評価のための方法として注目されている。上司、同僚、部下、顧客などとの間で起こる職場の人間関係のなかで、従業員本人が自分自身の感情を知り、情動を自己コントロールできることと、他人の感情を正しく認識し、人間関係にうまく対処できることが、情意要素の重要部分を占めていると考えられているからである。ただし、職場における意欲や取り組み姿勢など、その他の重要な情意要素を取り上げる適当な評価方法がないため、多くのケースで、客観的で正確な評価は実施できないでいる。だから、情意要素の評価については、新しい取り組みが必要となってくるだろう。

XI 能力の心理学

わが国では、能力概念に過度の包括性が与えられており、能力というものがいったいなにをさしているのかについて、はっきりした共通認識があるわけではない。そのために、職業に関連した個人の多様な資質を評価・測定していこうとするときに、その包括性が災いしたり、「本人の能力が高いか高くないか」という単純思考に陥ってしまうことがある。能力観に共通認識と厳密性が欠けているがために、評価要素として出されてきたさまざまな要素をきちんと区別することなく、感覚的にとらえてしまうからだ。

人間の能力に関しては、学力や社会階層、個人のキャリア選択、企業の国際競争力など、さまざまな文脈で論じられてきたが、もっぱら社会統計を用いて、集団レベルのマクロ現象を扱うことに長けた経済学や社会学といった学問ではなく、個人と個人の違いというミクロ現象を詳細に分析する心理学が、おもにその研究を担ってきた。その歴史はたいへん古く、1世紀以上に及ぶ科学的な検討が加えられているのである。

わが国において広くもたれている包括的能力観と対比する意味で、過度の単純化をおそれずにいえば、心理学における能力観は、知的な側面に焦点をあててきたとってよい。心理学専門用語としての「能力（ability）」は、日常用語でいう能力のように、意欲面や行動面、技術面などを含めて広くとらえるものではなく、「知的能力（cognitive ability）」として限定的にとらえられてきたのである。「能力イコール知性」とも言えるような、知性偏重の傾向が見られてきた（山口・高橋・芳賀・竹村，2006）。

能力として知性を偏重する考え方の基盤には、われわれがさまざまな認知的、身体的、対人的活動を行っていくときに、必ず必要となってくるのが、知的な面での才能だという認識がある。職業活動を考えてみれば、言語や文書を通じて仕事を完遂したり、金額や度量衡などの数字を理解・操作したり、設計図や地図から空間や次元を理解したり、情報を記憶・再生したり、未知の状況を既

知の情報から推理したり、さまざまな知的作業を自然に行っている。このとき、言語、数理、空間、記憶、推理などの能力が必要となってくるのだ。

知的能力に関する理論としては、チャールズ・スピアマン (Spearman, 1904) による一般知能因子 (g 因子) と特殊因子 (s 因子) の 2 因子理論や、レイモンド・キャテル (Cattell, 1965; Horn & Cattell, 1966) による流動性知能 (G_f) と結晶性知能 (G_c) の 2 因子理論、ルイス・レオン・サーストン (Thurstone, 1938; 1947) による基本的心的能力 7 因子モデル、ジョイ・ポール・ギルフォード (Guilford, 1956, 1967) による知能構造 120 因子モデルなどが代表的なものである。ここで、知的能力に関する詳細な議論を行う紙面の余裕はないが、欧米では、知的能力の高さを年齢集団を基準として標準化した知能指数 (intelligence quotient: IQ) が、職業選択においても、教育機会に対しても幅を利かせている。また、応募者の「才気」や「賢さ」を指し示す指標として、高校・大学卒業の資格、MBA 取得などの学歴とともに、知能検査を受検する機会も少なくない。

一方、わが国の新卒の採用場面では、厳選採用のもとで、極端な面接偏重の傾向が見て取れる。知的能力の測定を検査に含んだ SPI のような職業適性検査も使われているが、知的な面に焦点を絞った能力データより、面接のなかで、はっきりとした評価基準を定めずに、未定義のままの能力を直感的に判断することのほうが大切にされている。SPI のような職業適性検査を活用するのは、入試と同じように、就職試験で機会均等を表面的に担保することが 1 つの目的であり、そこで得られた応募者の知的能力に関する情報が、面接評価を逆転させるくらい重要なものとはだれも思っていない。だから、手間と時間と費用がかかるからといって、適性検査をあきらめることがあっても、面接を手放すことはないのである。また、心理学が専門知識ではなく、お茶の間の話題や雑誌のネタとして使われることが多いために、知的能力を測定するテストが、検査としてではなく、クイズ問題のように扱われ、その価値が引き下ろされている。能力にはいろいろなものがあると考えているために、かえって、知的な能力がおろそかにさ

れているようだ。

ただし、知性面だけが能力の基盤となってしまふことに対する反発も大きい。心理学大国たるアメリカでさえ、1990 年代にコンピテンシー・ブームが到来したが、そこには、能力を知的な側面に限定してしまうことへの反省があったといえるだろう。

XII 能力に関連する概念

評価・測定のニーズがいくら高まったとしても、従業員の個人的資質を企業側が評価・測定し、従業員の生産性につなげていくことは、決して簡単なことではない。実際、さまざまな測定ツールやアセスメント方法を用いて、職務遂行能力や知識、スキル (技能)、コンピテンシー、パーソナリティ、モチベーション、リーダーシップなどが評価・測定されているが、概念や評価要素の多様性と比べて、測定方法・評価方法に独自性が少ないことが足枷になっている。大きく分けて、筆記テストと第三者による評価という 2 つの方法によって、多くの異なる概念が評価・測定されている。だから、概念の多様性よりも、評価・測定方法の重複によって、大きな影響を受けてしまうこともある。だからこそ、少なくとも観念的には、能力とその他の能力風概念とをきちんと区別して理解することは大切だ。能力に関連する概念は、表 2 に整理したので、測定レベルはさておくとして、理論レベルでは、能力に関連する諸概念を相互に区別したいものである。

わが国では、「能ある鷹は爪を隠す」ということわざにもあるように、自身が保有している能力を表にあらわさないことが美德とされてきた。それゆえに、人材のもつ資質を正確に評価することには消極的だったかもしれない。しかし、自分の職業人生について、会社が機会を用意し、上司が察してくれるのを待つのではなく、自分のキャリアは自分で決めていくのが大切と感じられる時代になれば、自分が保有しているさまざまな資質や、自分がこれまで達成してきた成果を、周りにアピールする必要がでてくる。かといって、口八丁手八

表2 能力と関連する概念の測定とまとめ

能力	<ul style="list-style-type: none"> ○測定方法：心理検査，知能検査 □物事をなし得る力やはたらき □心理学では知的側面に限定されてきた ■例) 言語理解，語の流暢さ，数的能力，空間能力，知覚，記憶，推理など
職務遂行能力	<ul style="list-style-type: none"> ○測定方法：人事評価，人材アセスメント，行動観察評価 □仕事を行うために発揮される幅広い能力 ■例) 問題解決能力，計画立案能力，対人折衝能力，適応能力，調整能力，統合能力など
コンピテンシー	<ul style="list-style-type: none"> ○測定方法：行動観察評価 □職務遂行能力にかかわる新しい能力概念 □高業績と関連すること，行動として顕在化することを特徴とする
知識	<ul style="list-style-type: none"> ○測定方法：筆記試験，レポート □知るという行為から得られた情報の蓄積 ■例) 形式知（専門知識，専門情報），暗黙知（アイデア，ノウハウ，プロセス，ルーチン）
スキル（技能）	<ul style="list-style-type: none"> ○測定方法：筆記試験，実技試験 □学習によって向上する日常生活のさまざまな活動 □資格と免許によって評価される ■例) ①建設関係，②危険物，③不動産，④医療・福祉，⑤教育関係，⑥運輸・交通・港湾，⑦公務，⑧法務，⑨食品関係，⑩服飾関係，⑪サービス業関係，⑫製造・修理，⑬ビジネス，⑭財務会計，⑮スポーツ関係，⑯語学，⑰情報関係，⑱動物関係の資格・免許など
パーソナリティ	<ul style="list-style-type: none"> ○評価方法：心理検査，人事評価，行動観察評価 □状況や時間を越えてある程度一貫し安定した，その人らしい独自の行動の仕方を決定する心理的特性 □協調性や責任感として，情意評価に関連する
モチベーション	<ul style="list-style-type: none"> ○測定方法：人事評価，人材アセスメント，行動観察評価 □個人の内部に派生し，特定の職務行動の方向，強さ，持続性を規定する活動力 □意欲として，情意評価に関連する
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ○測定方法：人材アセスメント，行動観察評価 □他者に影響を及ぼす優れたリーダーの資質 □組織や集団を方向づけ目標達成にむけてメンバーの活動に影響を与える行動

丁で，自己アピールのうまさだけが際立つというのは問題だ。だから，個々人の職業にかかわる能力要件に関しては，だれもが理解できる枠組みとその測定が必要なのである。職業に関して，自分も持っている資質や才能を正しく相手に提示できれば，内部市場・外部市場を問わず，新たな仕事の機会を得やすくなる。また，それを正しく理解することは，自己のキャリアをデザインしていくときにも必要となる。その際，人間の能力に多様性を認識するだけでなく，それぞれの多様な能力要件に関して，きちんとした定義に基づいて相互に区別するとともに，適切な方法を用いて正しく評価・測定していくことが大切だ。

引用文献

- 赤瀬川原平（1998）『老人力』筑摩書房。
 遠藤功（2004）『現場力を鍛える——「強い現場」をつくる7つの条件』東洋経済新報社。
 奥出直人（2003）『会議力』平凡社新書。
 親野智可等（2004）『「親力」で決まる！子供を伸ばすために親にできること』宝島社。
 齋藤孝（2003）『段取り力』筑摩書房。
 JMAM コンピテンシー研究会編（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。
 高橋潔（2005）「成果主義人事制度成否の決定因」『人材育成研究』Vol. 1, pp. 23-32。
 津田和寿澄（2003）『孤独力——人間を成熟させる「ひとりの時間」』講談社。
 日本経営者団体連盟（1969）『能力主義管理』日経連出版部。
 日本経営者団体連盟（1996）『「新時代の日本的経営」についてのフォローアップ調査報告』『労務研究』No. 580, pp. 28-32。
 人間力戦略研究会（2003）『人間力戦略研究会報告書：若者に

- 夢と目標を抱かせ、意欲を高める——信頼と連携の社会システム』内閣府人間力戦略研究会。
- 野田稔 (2007) 『燃え立つ組織』ゴマブックス。
- 山口裕幸・高橋潔・芳賀繁・竹村和久 (2006) 『経営とワークライフに生かそう！ 産業・組織心理学』有斐閣。
- 和仁達也 (2004) 『夢現力——あなたの中の無限の可能性を引き出し、夢をかなえる5つの力』ゴマブックス。
- Becker, G. S. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Columbia University Press. (佐野陽子訳『人的資本——教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社, 1976)
- Cattell, R. B. (1965) *The Scientific Analysis of Personality*. London: Penguin. (斎藤耕二・安塚俊行・米田弘枝訳『パーソナリティの心理学』金子書房, 1975)
- Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. New York: Bantam Bell. (土屋京子訳『EQ——こころの知能指数』講談社, 1996)
- Guilford, J. P. (1956) "The Structure of Intellect." *Psychological Bulletin*, 53, 267-293.
- Guilford, J. P. (1967) *The Nature of Human Intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Horn, J. L., & Cattell, R. B. (1966) "Refinement and Test of the Theory of Fluid and Crystallized Intelligence." *Journal of Educational Psychology*, 57, 253-276.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990) "Emotional Intelligence." *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Spearman, C. E. (1904) "'General Intelligence,' Objectively Determined and Measured." *American Journal of Psychology*, 15, 201-292.
- Thurstone, L. L. (1938) "Primary Mental Abilities." *Psychometric Monographs*, No. 1.
- (1947) *Multiple Factor Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

たかはし・きよし 神戸大学大学院経営学研究科教授。最近の主な著作に「組織理論における感情の意義」（金井壽宏と共著）『組織科学』第41号第4巻（2008年6月）など。産業・組織心理学専攻。