

# 第235回 コンピテンシーとは？

人材育成を目的とした国際交流プログラムへの導入に向けて

- ズバリ、コンピテンシーとは何か？
  - 歴史 ([鍵となる心理学者2名・1973年の以降](#))
  - 定義 ([9名の様々な定義・ここでの定義](#))
- コンピテンシーはどのように策定するのか？ [リサーチ・戦略・企業理念](#)
- コンピテンシーの活用: [ビジネス界での活用に対する批判](#)
- アメリカの教育機関でのコンピテンシー事例
  - [調査した3つのプログラムの概要](#)
  - [Master Online Teaching Certificate](#) (イリノイ大学が中心として提供するプログラム)
  - [Certificate for Online Teaching](#) (ペンシルバニア大学が学内で提供するプログラム)
  - [Institute for Emerging Leadership in Online Learning \(IELOL\)](#)
  - [担当者のコメント](#) (curriculum are based on competencies, but is it competency-based curriculum?)
- 事例: 国際交流プログラムへの導入 [概要/コンピテンシー?/疑問](#)

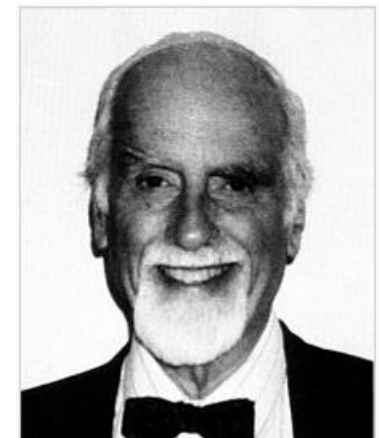
# ズバリ、コンピテンシーとは何か？ 歴史編1

- ハーバード大学の心理学者White (1959) の論文“Motivation Reconsidered: The Concept of Competence.”

精神分析や動物心理学の分野での研究を参考にコンピテンスを「環境と効果的に相互作用する有機体の能力」と定義し、コンピタンスは動因や本能ではないモチベーションの側面であるとした。

- ハーバード大学のMcClelland (1973) の論文“Testing Competence Rather Than for ‘Intelligence’.”

- ビジネス界への導入のきっかけになった論文
- 就職試験の際に使われる既存の知能テストや適性検査が必ずしも職業における仕事の成果やその他の社会的活動の成果を予測し得るものではないという主張⇒[コンピタンス](#)



# ズバリ、コンピテンシーとは何か？ 歴史編1

## McClellandの主張した「コンピタンス」

伝統的な知能テストや適性検査に代わる測定方法として、6つの原則を提案し、「知能」の代替的アプローチとして「コンピタンス」という用語を使用した。また、行動インタビュー（Behavior Event Interview）を提案。

1. テストは職務を実際に遂行している個人の行動を分析
2. 個人が人生における様々な職務での成功を通じて得てきた経験、知識、能力といった重要な変化を測定するように設計する必要性
3. 測定された人が自分でもどのようにその特徴を改善すればよいのかが明らか
4. コンピタンスは、多くのクラスターからより一般的に使用するものを評価することが望ましい
5. 突発的に起こった状況に対して自発的に行う行動も考慮
6. 結果として現れた行動だけでなく、その行動を裏付ける思考パターンに焦点を当てて一般化できるコンピタンスを見つけなければならない。

# ズバリ、コンピテンシーとは何か？ 歴史編2

## McClelland(1973)以降のアメリカの流れ

### 1970-1990年 コンピテンシー・モデルの確立。

- 1971-77(?): 米国国務省の依頼を受け、MacBer社のMcClellandらが好業績者の特性を調査し「外交官の成功要因」を特定。
- 1982: Richard Boyazis "The Competent Manager"として、コンピテンシー一覧を発表。
- 1993: Spencer, L., & Spencer, S.が"Competence at Work"

### 1990年-2000年 急激な普及と反動。

- 前半: アメリカ企業の人事場面で大ブームに。
- 後半: 「[評価・報酬制度](#)」としてコンピテンシーを用いることへの批判。

研究者	コンピテンシーの定義
McLagan (1980)	コンピテンシーとは、つまり効果的な職務業績の背後にある知識やスキルである。
Klemp (1980)	“職務”のコンピテンシーは、個人のコンピテンシーとは区別されるものであり、ある職務において効果的な業績を出すのに十分なものである。つまりそれは、ある職務で効果的かつ(もしくは)すぐれた業績という結果を生む人の根源的な特徴である。
Boyatzis (1982)	ある職務において、効果的かつ(もしくは)すぐれた業績という結果を生む人の根源的な特徴である。人の根源的な特徴とは、動機、特性、スキル、自己概念もしくは <b>社会的役割といった側面</b> 、もしくは人が使用する知識の総称。
Spencer & Spencer (1993)	ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因としてわかっている個人の根源的な特徴。具体的には、動因、特徴、自己概念、知識、スキルである。
Mirable (1997)	ある職務における好業績に関わっている知識、スキル、能力その他の特徴である。例えば、問題解決、分析的思考、リーダーシップなどといったもので、 <b>いくつかの定義では動因(動機)、信念、価値観を含む</b> 。
Losey (1999)	<b>知能 + 教育 + 経験 + 倫理 + / - 興味 = コンピテンシー</b>
Athey & Orth (1999)	コンピテンシーは観察可能な業績要素であり、好業績につながり、持続可能な競争優位を組織にもたらす <b>集団的なチーム、プロセス、組織的な能力</b> 、行動と同様に、個人の知識、スキル、態度、行動を含む。
Lucia & Lepsinger (1999)	ある人の職務(役割もしくは責任)の主要部分に影響する知識、スキル、そして価値のまとまりであり、それは職務を遂行することに関連があり、よく受け入れられている基本と比較して測定することができ、教育訓練と能力開発を通して開発することができる。
Zwell (2000)	個人の業績を決定づける永続的な特性または性向。

# ズバリ、コンピテンシーとは何か？ 定義編2

多くの定義に共通するのは...

- 高業績もしくは優れた業績につながる特性という点
- それを生み出す根源的な特性であるという点

異なるのは、「根源的な特性」に何を含むか。

ここでは、以下の加藤のコンピテンシー定義を採用する。

「行動によって見極められる(知覚される)動機、自己効力感、思考、スキル、知識などを含む総合的な能力の概念であり、高業績につながると予測されるものである」

# コンピテンシーはどのように策定するのか？

## ビジネス界の例

アプローチ	策定方法	利点	弱点
リサーチベース	企業内で高業績者と普通の業績者へのインタビュー ⇒高業績者に特有にみられる成果につながる行動を分析し、モデル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 実際の行動に基づく</li> <li>• 妥当性が高い</li> <li>• 経営陣の協力が得られる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 過去に基づいている</li> <li>• 測定しにくいコンピテンシーを見逃す可能性がある</li> <li>• かなりの予算、時間、人材の投入が必要</li> </ul>
戦略ベース	組織のトップや幹部へのインタビュー ⇒経営ビジョンや戦略を実現するために必要な能力をモデル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 将来必要とされるコンピテンシーを含められる</li> <li>• 新しいことを学ぶ力に注目している</li> <li>• 企業変革を支えられる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 将来の予測が不正確であったり、間違った方向に導く可能性がある</li> <li>• 経験ではなく、推測に基づいている</li> </ul>
企業理念ベース	組織のトップや幹部へのインタビュー ⇒企業の価値や文化、その企業があるべき姿を定めた理念などを行動方針に操作化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コンピテンシー自体が高いモチベーションをもたらす可能性がある</li> <li>• 長期的な方向性や戦略に基づく</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 理念が間違っている場合、コンピテンシーも間違える</li> <li>• 実際の行動に表すのが難しい</li> <li>• 厳格性を欠く</li> </ul>

# コンピテンシーの活用: ビジネス界

アメリカで評価・報酬制度としてのコンピテンシー活用への批判

採用場面

評価・  
報酬制度

育成場面

⇔ 上手く活用している例: 企業のビジョンや理念や  
ディレクションとしてコンピテンシーを活用

①能力の組み合わせで発揮能力は著しく変化する

②コンピテンシーは高業績者と平均的な社員の違いをトータルで把握するためのものであった。

⇒違いをそれぞれ一つ一つ項目にして、個別に評価するには問題がある。

③コンピテンシーは、ハイパフォーマンスを生み出すための必要条件でしかない。



主催	イリノイ・オンライン・ネットワーク (ION)	ペンシルバニア州立大学 World College	ペンシルバニア州立大学 & OLC
1)プログラム	<a href="#">Master Online Teaching Certificate</a>	<a href="#">Certificate for Online Teaching</a>	<a href="#">Institute for Emerging Leadership in Online Learning</a>
2)対象プログラム	イリノイ大含む外部の高等教育機関の教職員を対象にした、オンライン学習のPDプログラム	大学内の教員を対象にオンラインで教える基礎知識の習得を目指したPDプログラム	オンライン学習のリーダーを育成するためのプログラム
3)目的	効果的なオンライン・インストラクターの育成	効果的なオンライン・インストラクターの育成	オンライン学習のリーダーの育成
4)プログラムを通して、身に着くコンピテンシー	7つのドメインに分かれ、それぞれ3から16個のコンピテンシーが設定されている。 【ドメイン】マネジメント(6)、個人的資質(5)、I活用(3)、授業設計(16)、教育(3)、評価(16)と社会的側面(6)	3つのドメインにわかれ、それぞれ10個前後のコンピテンシーが設定されている。 【ドメイン】マネジメント(10)、教授法(11)、テクノロジー(8)	4つのコンピテンシー(リーダーシップとしての展望、組織理解、国際理解、リーダーとしての反応・行動)
5)コンピテンシー策定方法	<a href="#">調査、複数の専門家による合議</a>	<a href="#">複数の専門家による合議、調査による</a>	<a href="#">複数の専門家による合議</a>
6) 期間等	14カ月, \$1,600, ブレンド型	2カ月、無料,ブレンド型	5カ月, \$2,795,ブレンド
7)修了要件	6つのコースを修了すること	5つのコースを修了する:。	3週間のオンラインコース×2セット、対面講座への出席

# アメリカの教育機関でのコンピテンシー事例

## Master Online Teaching Certificate

### コンピテンシー策定のプロセス

1. プログラムの修了生248名、現役生47名のコース評価を分析し、生徒が考えてるオンライン・インストラクターの資質を特定した。
2. 文献調査を行った。
3. 18名の専門家からなる、コンピテンシーモデル策定のためワーキンググループにて、コンピテンシーのドラフトを策定した。
4. 50名のION講師トレーニングで協議を行った。

上記のプロセスを経て、247個のコンピテンシーが設定された。

⇒妥当性の調査が実施されている

# アメリカの教育機関でのコンピテンシー事例

## Certificate for Online Teaching

### コンピテンシー策定のプロセス

1. 260名の経験豊富なオンライン教育者を対象に、オンライン教育を行う上で最も大切だと思える教え方 (teaching behaviors) を特定するための調査を行った。具体的には64個のコンピテンシー案について7段階で評価してもらった。
2. 197名から回答があり、統計処理・分析をおこない、37個のコンピテンシーを特定した。

⇒ 妥当性の調査が実施されている

# アメリカの教育機関でのコンピテンシー事例

Institute for Emerging Leadership in Online Learning

## コンピテンシー策定のプロセス

インストラクショナル・デザイナーがプログラム開発者(SME)に対するインタビューを通してコンピテンシーを明確化した。インタビューでは、コンピテンシーを直接話し合うのではなく、プログラムの目標の明確化や課題分析を行うことで自然と明らかになっていった。

コンピテンシーの妥当性の調査は、今後行っていきたいとの話だった。また、コンピテンシーごとにその修了の証となるデジタル・バッジを発行する予定。

⇒ 妥当性の調査の必要性がある

# アメリカの教育機関でのコンピテンシー事例 担当者のコメント

Dr. Laurence B. Gogges (Director, Faculty Development, World Campus) :

「実際は、プログラムの開発とコンピテンシーの開発は並行して進むことが多いと思う。プログラムとコンピテンシーを行ったり来たりする作業が発生する。」

「コンピテンシー・ベース(コンピテンシーを特定し、それを達成目標としてプログラムを作る)カリキュラムの策定・運用がアメリカでは、スタンダードとなっている。しかし、果たして、そのプログラムは、**ベースド・オン・コンピテンシー**(プログラムを修了したら、コンピテンシーが身に着いたと証明できるように)になっているのか？」

# 事例：国際交流プログラムへの導入 概要

## 沖縄県アジア青年育成プログラム (AYDPO)

- 主催者：沖縄県



- 参加国：14カ国

(ブルネイ、カンボジア、中国、インド、インドネシア、日本、韓国、ラオス、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、東ティモール、タイ、ベトナム)

- 対象者：約55名の高校生(海外29名、沖縄13名、沖縄県外13名)

- 実施期間：約3週間(8月)

- 目的：次世代のイノベーションを担う人材の育成、強固な人的ネットワークの形成



プログラム前

プログラム中

プログラム後

前提条件

- ・主催者の開催意図
- ・プロデューサーの企画意図

制約条件

- ・予算、委託業務仕様
- ・日程(講師の日程、曜日の並び)、宿泊、食事(時間・ハラル)、地理・距離・交通事情、天候(台風)

成果目標

- ・イノベーションを担う人材の育成
- ・沖縄を核とした人的ネットワーク形成

前提条件となる意図を実現するための、制約条件を乗り越えるプログラム設計と運営

プログラム設計の考え方

ねらい	援用する考え方
1. 知識と経験をバランス良く得る	経験学習サイクル
2. 助け合い・学び合う関係を作る	ジョハリの窓
3. イノベーションにおける共生の重要性を知る	-
4. 過去から現在を観察し、望ましい未来を描く	フューチャーサーチ・U理論

プログラム運営の方針と内容

	ねらい	手法・内容例
1 学びを深める	知識のインプット	講義
	事例のインプット	フィールドワーク
	学びのアウトプット	グループディスカッション
	経験のノウハウ化	振り返り
2 関係性を築く	相互理解・不安払拭	カタヤピラ
	チームビルディング	マシュマロチャレンジ
	多面フィードバック	KPTT
3 共生文化を体験する	沖縄の文化体験	ハーリー・空手等
	沖縄の自然体験	シュノーケリング等
	家族的共生の体験	民泊
4 未来を描く	望ましい未来を描く	バックキャストイング
	潜在意識の顕在化	ワールドカフェ
	ビジョンの具現化	成果発表準備
	望ましい未来の出現	成果発表会プレゼン

プログラム終了時～終了後に目指す参加高校生の変容

変容	① 知識を得るとともに意識が変容する	② 個人的な行動が変容して自律的活動が増える	③ 社会に働きかける行動をとる
	具体的な行動例	グローバルな問題に関する知識を得る 環境問題に関心を持つ チームの中で自信を持つ・自己受容する 異文化コミュニケーションに関心を持つ リーダーシップ・チームワークに関心を持つ 共生を実感し対立に向かう勇気を得る 沖縄に関心を持つ・誇りを持つ	日常の行動習慣が変容する 身近な人に働きかける・学んだことを伝える AYDPOファミリーとつながり続ける 進路や専攻を変える 留学する

# 事例：国際交流プログラムへの導入 疑問

- 国際交流プログラムのコンピテンシーとしてコンピテンシーを利用する際、コンピテンシーを高業績を基準とするか、または基礎的なレベルを基準とするべきなのか。
- コンピテンシーの位置づけは、プログラム終了後に達成すべき能力とするのか、それとも目指すべきゴールとしてコンピテンシーを位置付けるのか。
- コンピテンシーをどう測るのか。