組織成員の環境認識と高業績者行動

日本総研・上席主任研究員 大野 勝利

The Relation between Environmental Cognition and Behavior Traits of High Performers

Katsutoshi OHNO
(Senior Chief Researcher)

The purpose of this study was to measure the environment cognition pattern common to high performers, and to confirm the relation between environmental cognition and behavior traits.

In this paper I first propose a research question that the personal receptivity of an employee causes a difference in how he/she perceives his/her job when recognizing his/her own environment in a corporate setting. I then propose a hypothesis that a certain level of receptivity is a necessary condition for an employee behavior to become a high performer. The discussion point is not the classification of job types, but the difference of cognition patterns of individual employees.

Through a quantitative survey method, I verified whether employees actually displayed different levels of receptivity of environment cognition and confirmed the hypothesis. As a result, sufficient dispersion was seen in the level of environment cognition in a group of employees pursuing the same job roles and a hypothesis for the most part. I was able to specify the behavior trait of a group with high receptivity of environment recognition, namely, this group fulfilled the necessary condition for high performance to a relatively great degree.

Keywords: competency; behavior trait; high performers; environmental cognition; inertia.

1. はじめに

近年、企業現場では企業業績に貢献できる社員＝高業績者を確保、育成するための取り組みとして、コンピテンシーの概念を利用した人材マネジメントを展開する動きが広がってきている。

コンピテンシーは、McClelland(1973)により心理学の領域で使用された概念であったが、1990年代に入ってから経営学の範疇での応用が急速に進んだⁱ。コンピテンシーの定義はさまざまに定まったものはないが、多くの研究者やコンサルティング・ファームが提唱している

定義の共通項を総合すると、高い業績を生み出すために行動として現れる安定的な能力であるといえる。

コンピテンシーの概念を用いた人材マネジメントの展開は、競争力のある企業文化を形成していこうとする提言(Zwell 2000)や、木島・大内・渡辺(2002)の研究に見られるような特定の職種での高業績者の特性を抽出する試みの中に確認できる。これらは何れも現時点での特定職種における高業績者の行動特性を分析し、その行動特性を模倣させることにより人材価値を向上させていこうとする試みである。

一方、本邦では近年終身雇用慣行が一部に崩れつつあるとの見方も生まれてはいるが、職種を選択して就職するという考え方より、特定の企業に就職し、定年に達するまでの間企業内での異動を重ねてキャリアを形成していく状況が大手の企業では未だに多く見られる。このような状況下で高業績者を育成していくためには、特定の職種における高業績者の行動特性を把握し、人材育成の

i Spencer & Spencer(1993)が、Competence at workで企業現場でのコンピテンシーの応用として、採用・配属・定着・昇進に対する評価指標、高業績者・後継者の育成、能力開発やキャリア・パスにおける指針等への活用有用性を提唱した。この頃から企業で、コンピテンシー概念の普及が急速に広まった。

指針として設定することも重要ではあるが、特定職種に絞らずより広い職種群、または、事業を通しての高業績者条件を把握することも重要であろうと考える。

本研究は、特定の職務に限定せず、企業業績の向上に貢献できる人材（＝本研究での高業績者）となるための必要条件を有する人材の特性を、組織成員個々の意識的側面から考察、分析するものであるⁱⁱ。高業績者となるための必要条件を有する人材像を明らかにすることは、当該組織の人材育成指針として設定して高業績者の育成につなげる、または、人材選抜時の指針として採用選考に活用でき、高業績者予備軍の拡大に寄与できると考えられる。本研究の意義は、より広範囲の職種における高業績者となる人材の“すそ野”を拡大させるマネジメント手法への利用可能性の大きさにある。

2. 研究目的

職務普遍的な高業績者予備軍の概念に通ずるものとして、Drucker(1999)の提起したテクノロジストという概念がある。テクノロジストは、高い専門性、知識を有する者であって、かつ、肉体労働者としての役割を併せ持つ者とし、企業発展に向けた中核的な役割を果たす人材であるとされている。また、テクノロジストであるためには、仕事の本質を認識できる能力の保有していること、能動的な職務対応ができること、そして、自らが知的労働者であることを認識できる人材であることが条件であると述べられている。また、Tichy & Eli (1997)は、企業を牽引する者にはその企業の価値観を正確に理解する能力が必要であるとし、行動特性以前に社員の認識力の重要性を述べている。これらのことから、高業績者となるためには、仕事の本質や課せられている役割など、自らを取り巻く環境を認識できる力を相対的に高く保有していることが必須であると考えられる。

人と環境との関わりを生物学的側面から捉えた場合、Darwin(1859)が述べているように、人は環境に適応べくその生命を与えられており、環境に対して適応し続けようとする力を強く有している。

企業組織も経営環境に適応し、組織形態も環境との関わりにより規定されるとする考えがある(Lawrence & Lorsch 1967)。一方、組織には慣性力が存在し(Hannan

& Freeman 1984)、環境に対して適切に適応することができない状況があることも指摘されている(Tushman & Romanelli, 1985)。矢野(1982)は、企業の成長、発展のためには、今までの慣例や常識や通念に捉われないような柔軟な発想が必要であるとしているが、Kunkel(1977)やMiles & Snow(1983)が指摘するように、過去の経験の蓄積は、現在の行動を規制し新たな環境と組織活動の不一致をもたらす要因となる。

組織成員のレイヤーに視点を移した場合、現在環境への適応から、組織と同様に個人の意識内にも慣性力が働くことが考えられ、同様の環境下におかれている状況でも、慣性力に大きく影響を受けている個人と、相対的にその影響が少ない個人が確認できることが想定できる。

高業績者となるためには、過去のしがらみにとらわれずに、新たな環境下において求められる意識改革と行動の変容を、より迅速に進められる力が必要である。つまり、高業績者となる条件として、強い慣性力に縛られていない状態の人材＝環境に対する感受性が相対的に高い人材であることが必要と考えられる。この感受性の高さを有する人材が、業績に貢献する有効な行動特性の発現をもたらし、高業績者となり得るのではないかと考えられる。

仮説：環境認識に対する感受性の高い人材は、高業績者となる行動特性を高く有する。

3. 事例研究の調査方法

仮説の検証を行うために、コンピュータ・ソフトウェア会社を対象とする事例研究を行った。

コンピュータ・ソフトの開発事業は、ニーズの変化に対する即応が特に求められる事業であり、環境認識の感受性が早い段階で行動に結びつき、個人の業績につながることが想定される。よって、現時点での調査分析から、高業績をもたらす社員となる条件として環境認識の感受性の高さが求められるとの仮説を検証することができる最適事業の一つであると判断したためである。

今回の事例研究の対象となるA社は、従業員数約250名のコンピュータ・ソフトウェア会社で、官公庁、一般企業を主なクライアントとし、業務処理に用いるシステム開発とメンテナンスを行っている。顧客は日本国内が中心であり、東北から九州まで、本社を含み7箇所の拠点を有している。尚、同社の事業展開の範囲からやや異なる事業として本社所在地の周辺に限定して、携帯電話の販売を行っている部署を有している。

本研究では、まず個人の環境認識パターンを測定し、同一企業、同一職務遂行者集団内で環境に対する感受性に差が生じるものかどうかの確認を行うこととした。

ii Bain & Mabey (2001) は、その著書「人材価値評価」の中で、高業績者となるポテンシャルの高い人材の発掘の重要性を提唱している。しかしながら、その特性としてリーダーシップの重要性を例示しているのみで、発掘に向けた展開についてより具体的には示されていない。

図1 組織成員における高業績者の条件

さらに、環境認識パターンの差異と行動特性との間にどのような関係が生じているのかの確認を行った。ここで、環境認識の感受性と行動特性との関係を確認し、その上で、行動特性と個人業績との関係を検証した（図1）。

環境認識パターン、組織成員の行動特性、および、個人業績を測定することを目的としてA社の役員を除く社員全体を対象に無記名の質問票による調査を行う手法を採用した。質問票は資料に示す通りで、回答方法は「非常によくあてはまる」から「あまりあてはまらない」までの5段階択一式のチェック方式とした。質問票の内容は以下の通りである。

設問1：環境認識パターンの把握

回答者が職務を遂行する環境をどのように認識しているのかを確認するため、10の質問を設定した。

設問2：行動特性の把握

社員の行動特性を確認するための27の質問、および、個人の業績の高さを推定するための3つの質問を設定した。

設問3：所属部署の把握

A社は機能別組織形態を採用しており、部門単位を比較的均一な同職務遂行者集団として捉えることができるため、職務区分の特定を目的として部門を問う質問を設定した。

尚、設問1の環境認識パターンの把握に関する質問文は、個人が自ら遂行している職務特性をどのように認識しているかを聞くことのできるものとして筆者が作成したものである。今回のサーベイでは職務そのものの特性を分類するものではなく、組織成員の認識レベルにおいて職務をどのように捉えているのかを明らかにするものである。この質問文の作成にあたっては、職務そのものを分類する際の切り口として、結果の明確性と職務遂行手段の明確性の2つの軸を設定することが有効である（奥野 2000）との研究を参考に、自らの職務を予定調和性が高い職務であると認識しているかどうか、また、職務遂行手段の選択可能性が高いものとして認識しているかどうかを聞くことのできるものとして設計した。

設問2の質問文は、筆者が現在の職務である人事・組織コンサルタントの現場で組織成員の“あるべき行動”を抽出する取り組みを通して約十社の人事担当者とのディスカッションを通して作成したものである。また、設問

2の12、13、25の質問文はサーベイ回答者の達成感や周囲への貢献実績の有無を聞くことにより業績を判定するものとして設定した。

高業績者の特定方法には、人事評価結果や売り上げ数値等の客観指標を用いる方法と、自己判定により確認する方法があるが、客観指標には社員個人の資質、能力、知識等に拠らない周囲からのノイズが介在するとの考え方から、今回の分析では高い貢献をもたらしたとする自己判定により業績を推定する方法を採用した。

A社では人事の基本戦略として連帯感とチームワークの強化を重視しており、職務に対する情熱と、職場内におけるあらゆる事象の共有、コミュニケーションが会社業績を向上させるドライバであるとのメッセージを公式に、繰り返し発信している。実際にA社では、社員の個人業績を評価する項目として、売り上げや利益等の数値業績だけでなく、これらの要件を業績評価の重要な項目として含めており、会社業績を牽引する必須行動として奨励している。

以上のような背景から、今回の高業績者を特定するための尺度は、当該行動の遂行状況を問える内容となることを意図して次の通り設定した。尚、個人の業績の高さを推定する値はこの3質問の平均値とした（3質問平均値のクロンバック α 係数=0.555）。

質問12：他者影響力

チームワーク、協働によるプラス影響をもたらしているか。

質問13：状況対応力

コミュニケーション、情報収集に基づくプラス影響をもたらしているか。

質問25：達成動機

職務に対する情熱の高さ。

質問票は、A社の総務担当者から各ライン組織を通して配付し、約2週間の期間をおいて、封書により個別に筆者宛郵送する方式にて回収した。回収結果は表1の通りである。

4. 分析方法

質問票の回答結果について以下の分析を実施した。

①環境認識パターンの測定

環境認識パターンを特定する目的で、設問1の10質問に対し主成分法による因子分析を実施した。

また、設問1の10の質問が、職務特性を問うものではなく、組織成員各人が自らの職務をどのように認識しているかを問う質問として有効かどうかの検証を行うため、部門単位での分散分析を行い、さらに、同一集団内におけるばらつき程度を検定する合意指標 (rwg) 分析を実施したⁱⁱⁱ。

②行動特性の抽出と環境認識パターンとの関係

設問2のうち個人業績を推定する3質問を除外した27質問を使用した因子分析を行い、A社組織成員の行動特性を特定した。

また、この行動特性と上記①で特定された環境認識パターンとの関係を回帰分析により確認した。

③環境認識パターン、行動特性、業績の関係

行動特性と業績との関係を確認する目的で、業績を推定する質問の平均点を従属変数とし、②で抽出した行動特性の合成変数を独立変数、部門をダミー変数として回帰分析を行った。

さらに、環境認識パターン、行動特性、業績について、図1のプロセスモデルの因果関係を明らかにする目的で、共分散構造解析によるパス図を作成した。

表1 アンケート回収結果

部門	配付数	回答数	回答率
1	25	7	26.9%
2	29	18	62.1%
3	125	91	72.8%
4	43	42	97.7%
5	15	10	66.7%
6	16	15	93.8%
無回答	—	7	—
計	254	190	74.8%

部門1：システム開発・設計が中心

部門2：システム設計と導入が中心

部門3：システム導入提案とサポート

部門4：携帯電話の販売

部門5：携帯電話を軸としたネットワーク企画および営業

部門6：社内管理部門

iii 合意指標(rwg)とは、集団内の人々の評価が一致している程度、すなわち相互に交換可能(interchangeability)である程度を示している(James, Demaree and Wolf 1984; 1993)。この指標は、観測された分散とまったく合意が存在しないときに期待される理論的な分散との差を用いて計算される。この理論的分散には、一様分布(矩形分布)が用いられるのが一般的である(James, Demaree and Wolf 1993)。

なお、合意指標の詳細な算出手法については、鈴木・北居(2005)に詳しい。

5. 分析結果

(1) 環境認識パターンの測定

設問1の10質問に対する主成分法による因子分析を実施した(表2)。その結果、4つの環境認識パターン因子が確認できた。しかしながら、第3因子は α 係数が0.418と低かったこと、第4因子は①-3の質問1つのみに対応しているものであり、かつ、当該質問は回答の真実性を検証するための「～べきである。」形式としていたものであったため、環境認識パターン因子とは捉えず、次の2因子で分析を進めることとした。

[環境認識パターン]

第1因子：不確実性認識

自らの職務成果を着手時点で特定することが困難であるとの認識。職務成果の予定調和性が低いとする環境認識パターン。

第2因子：環境支配認識

職務遂行方法、環境に対する働きかけが自らの選択により変動させることができるとする環境認識パターン。

次に、不確実性認識、環境支配認識の2つの環境認識パターンが、A社の6つの部門内で有意な差異が生じているかどうかの確認を行った(表3)。

分散分析の結果、不確実性認識は5%未満の有意性が、環境支配認識は0.1%未満の有意性が確認できた。そこで、双方の環境認識パターンを従属変数として部門に対する多重比較を行った。結果、不確実性認識は特定部門間での有意な差は確認できなかった。一方、表3に示すとおり環境支配認識は部門4(携帯電話の販売)、部門5(携帯電話を軸としたネットワーク企画および法人営業)の2部門が、部門1(システム開発・設計)、部門3(システム導入提案&サポート)との部門との間で有意な差を生じていることが確認できた。

個々の職務の違いが環境認識に対して大きな影響をもたらすのであれば、部門6の本社管理部門も他の部門と職務内容が異なり、部門による影響が生じるものと考えられるが、例えば部門4・5を除く部門集団をサンプルとして分散分析を行った結果、不確実性認識が $p=0.502$ 、環境支配認識が $p=0.287$ となり、共に個人の環境認識のばらつきより職務が有意に影響を受けていると言えない結果となった。一方、部門1・3を除く部門集団をサンプルとして分散分析を行った結果、不確実性認識が5%未満、環境支配認識が1%未満の確率で有意な結果が確認できた。このことから、環境認識の感受性に対してA社では部門4・5が他の部門と異なった影響を受ける部門であることが確認できた。

組織成員の環境認識と高業績者行動

表2 設問1による因子分析：回転後の成分行列

設問1	成分			
	1:不確実性認識	2:環境支配認識	3	4
②-5	0.8149	0.0627	-0.0085	-0.0937
②-2	0.6770	-0.2822	-0.2909	0.2547
②-3	0.6682	0.2813	-0.0604	0.0771
②-4	0.5983	-0.1705	0.1510	-0.5406
①-1	0.0393	0.8748	-0.1064	0.0588
①-5	0.0725	0.8356	-0.0748	-0.1819
②-1	-0.0573	-0.2854	0.7267	-0.0881
①-4	0.0048	0.2901	0.7101	0.4350
①-2	0.4257	0.2783	-0.4528	0.0141
①-3	0.0846	-0.1618	0.0923	0.7721
分散	2.1254	1.9245	1.3740	1.2016
α 係数	0.6672	0.7766	0.4184	-

注：1.因子抽出法：主成分法 回転法：Kaiser の正規化を伴わないバリマックス法
(7回の反復で回転が収束)

2.Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測定 :0.612

表3 部門間分散分析と環境支配認識パターンにおける多重比較

環境認識		部門1	部門2	部門3	部門4	部門5	部門6	F 値	判定
不確実性認識	平均値	3.243	2.656	2.887	3.288	2.580	2.873	2.351	*
	分散	0.421	0.312	0.312	0.312	0.312	0.312	0.312	
環境支配認識	平均値	3.786	2.778	3.071	2.155	2.000	3.100	6.230	***
	部門1								
	部門2								
	部門3								
	部門4	**		***					
	部門5	*							
	部門6								

有意確率判定 ***=0.1%未満、**=1%未満、*=5%未満

そこで、部門4・5と他部門間との違いを表4の通り整理し、若干の考察を行った。部門4・5を他部門と比べた場合、単に職務内容のみに差があるのではなく、事業所の所在地や採用対象者、雇用形態などにも明らかな違いがみられた。このことから、環境認識に対する影響は職務内容の差異以外の、組織成員の個人属性、雇用環境、職場風土などからの影響を強く受けている可能性も考えられる。A社では部門単位≒職務区分として捉えることができることを鑑みれば、比較的異なった組織上の特徴を有する部門4・5を除くコンピュータ・システム事業と

しては、環境認識の感受性のばらつきは、職務からの影響よりも相対的に個人の影響が強いことが一部確認できた。

さらに、A社における環境認識パターンの合意指標(rwg)の部門平均値を確認したところ、不確実性認識が $0.3344 < 0.7$ 、環境支配認識が $0.4894 < 0.7$ と双方とも低く、組織成員各人の認識の違いによるばらつきが大きいことが確認できた。このことから、設問1は職務に対する組織成員側の認識を問う尺度としての妥当性が高いことが検証された。

表4 部門4&5と他部門との差異

項目	部門4・5	他部門
顧客	個人消費者	企業
商品	携帯電話 (有形物)	ソフトウェア 中心(無形物)
勤務場所	販売店中心 同一県内	会社事務所 全国展開
採用 対象者	高校卒業者 中心	大学卒業者 以上
雇用形態	地域限定 雇用	全国 転勤あり
会社内 社員交流	少	大

(2) 行動特性の抽出と環境認識パターンとの関係

回答者全体を対象とし、設問2のうち個人業績を推定する3質問を除外した27質問を使用し因子分析を行った(表5)。その結果、初期の固有値が1以上で8つの因子が確認でき、α係数が0.550以上を示した次の6因子について分析を続けることとした。

第1因子：役割責任の自覚に基づく行動

自己の役割責任を充分に理解していることを自覚し、役割責任を果たしていこうとする行動。

第2因子：主体的成果志向行動

自発的、自己発信による職務対応を行い成果につな

表5 設問2による因子分析：回転後の成分行列

設問2	成分							
	1:役割責任の自覚に基づく行動	2:主体的成果志向行動	3:人的ネットワーク拡大行動	4:課題直視行動	5:ゲートキーパー行動	6:個人対応力の尊重行動	7	8
11	0.752	-0.020	0.081	0.023	-0.052	0.008	-0.103	0.017
19	0.699	0.172	0.075	0.022	0.306	0.095	0.086	0.037
15	0.644	0.144	0.253	0.049	-0.014	0.104	0.141	0.177
17	0.423	0.373	-0.161	0.094	0.396	0.178	-0.159	0.360
21	0.012	0.769	-0.059	0.145	-0.023	0.098	0.198	0.089
20	0.187	0.655	0.146	-0.016	0.123	0.137	0.101	-0.115
5	-0.125	0.509	0.375	0.243	-0.054	0.124	-0.352	0.180
14	0.309	0.486	0.312	-0.004	0.039	-0.204	0.162	0.155
27	0.151	0.023	0.615	0.197	0.063	0.274	-0.065	0.013
26	0.089	-0.023	0.582	0.063	0.088	0.129	0.149	0.303
16	0.185	0.338	0.523	-0.017	0.069	0.137	0.046	0.102
9	0.430	0.089	0.438	0.238	0.013	-0.340	0.097	-0.003
2	-0.026	0.037	0.051	0.742	0.079	0.022	-0.127	0.078
3	0.060	0.002	0.104	0.725	0.020	0.203	0.116	0.079
22	0.328	0.240	0.137	0.485	0.181	0.098	0.263	-0.047
8	0.381	0.101	0.215	0.389	0.234	-0.150	0.319	0.028
4	0.049	-0.209	0.194	-0.005	0.775	0.180	0.096	0.070
1	0.061	0.299	-0.065	0.375	0.665	-0.032	-0.045	-0.008
10	0.147	0.156	0.538	0.073	0.559	-0.074	0.209	-0.125
28	0.020	0.098	0.029	0.191	0.102	0.664	0.135	0.021
6	0.022	0.002	0.271	0.128	0.080	0.619	0.075	0.224
29	0.242	0.368	0.186	-0.136	-0.081	0.564	0.111	-0.153
24	0.055	0.133	-0.027	0.161	-0.018	0.222	0.735	-0.134
23	-0.078	0.152	0.225	-0.129	0.115	0.091	0.589	0.368
7	0.215	0.157	0.289	-0.018	0.279	0.056	0.348	0.137
30	0.063	0.028	0.172	0.080	-0.065	-0.021	-0.033	0.801
18	0.420	0.034	0.060	0.140	0.201	0.224	0.136	0.552
分散	2.624	2.267	2.233	1.942	1.898	1.717	1.621	1.571
α 係数	0.692	0.614	0.585	0.627	0.630	0.552	0.478	0.490

注：1.因子抽出法：主成分分析 回転法：Kaiser の正規化を伴わないバリマックス法
(9 回の反復で回転が収束)

2.Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測定 :0.796

げていこうとする行動。

第3因子：人的ネットワーク拡大行動

関係する組織、人との関係を深め、友好な人間関係を構築していこうとする行動。

第4因子：課題直視行動

職場の課題に積極的に向き合い、周囲の者と率直に意見を戦わせることにより職務貢献の向上をもたらそうとする行動。

第5因子：ゲートキーパー行動

新たな取組み、手法、アイデアを、職場の内外から取り入れ、積極的に職務に生かそうとする行動。

第6因子：個人対応力の尊重行動

職務貢献向上のためには、個人の資質、能力を尊重し、個人としての職務遂行能力を高めていこうとする行動。

Spencer & Spencer(1993)は、技術者、専門職に従事する者の典型的なコンピテンシーを、行動観察に基づきモデル化している。今回確認されたA社の行動特性と当該モデルとの対比を行い、表6に整理した。その結果、各項目を区分する境界線に違いがあり、定義の明確な合致は見られなかったが、A社の行動特性項目は、Spencer & Spencerがモデル化した技術者、専門職のコンピテンシーと全体的には重なる部分が多いことが確認された。但し、Spencer & Spencerのモデルは比較的、個人が直接職務に対して向き合う行動となっているのに対し

て、A社の行動特性は周囲の組織成員との関わりの中から職務を向上させていこうとする行動が多いように見受けられる。

ここで抽出された行動特性と環境認識の関係を見てみよう。行動特性と環境認識の各項目について、因子得点が0.4以上の質問の平均点を算出し、合成変数を設定した上で、各行動特性の合成変数を従属変数とし、不確実性認識、環境支配認識の環境認識パターンの合成変数を独立変数、部門を部門6を「0」とするダミー変数として回帰分析を行った(表7)。分析の結果、個々の行動特性に有意に影響を与える環境認識パターンが次の通り確認できた。

①不確実性認識、環境支配認識の双方が強く影響を与える行動特性

主体的成果志向行動・ゲートキーパー行動・個人対応力の尊重行動

②不確実性認識がより強く影響を与える行動特性

人的ネットワーク拡大行動

③環境支配認識がより強く影響を与える行動特性

役割責任の自覚に基づく行動・課題直視行動

以上の分析から、行動特性の6因子全てが環境認識パターンから有意に影響を受けていることが検証できた。また、当該影響度の大きさをR2乗値により確認すると以下の順位となった。

第1順位：ゲートキーパー行動

表6 技術者／専門職のコンピテンシーとA社の行動特性の対比

技術者/専門職のコンピテンシーモデル*			A社コンピテンシー	
ウェイト	コンピテンシー	定義	コンピテンシー	適合**
XXXXXX	達成重視	業績への関心、成果向上、チャレンジ・ゴールの設定、革新の推進	主体的成果志向行動	○
XXXXX	インパクト&影響力	事実・数値による説得、相手に合わせたプレゼンテーション	個人対応力の尊重行動	△
XXXX	概念化思考	キーアクションと根本課題の認識を関連付けてパターンを見出す	課題直視行動	△
XXXX	分析思考	障害の予測、理論的に問題を分解論理的結論を見つける	課題直視行動	△
XXX	イニシアティブ	問題解決に一貫して取り組む自ら行動を起こす	主体的成果志向行動	○
XXX	自己確信	自己の判断に確信をもつチャレンジと独自性を求める	主体的成果志向行動	△
XXX	対人関係理解	他人の態度、興味、ニーズを理解する	人的ネットワーク拡大行動	△
XX	秩序への関心	役割、情報の明確化を求める、仕事や情報の質を整理する、記録	役割責任の自覚に基づく行動	○
XX	情報探求	多くの異なる情報ソースを確認する、一般情報も収集する	ゲートキーパー行動	△
XX	チームワーク&協調	ブレインストーミング、他人へインプットを要請する、他人の価値を認める	課題直視行動	○
XX	専門能力	技術的知識の習得と行使、技術的仕事を楽しむ、専門性を共有する	個人対応力の尊重行動	○
X	顧客サービス重視	背後にある顧客ニーズを発見し、対応する	—	×

注) * : Spencer & Spencer(1993)専門職/専門職のコンピテンシーモデルから筆者抜粋

** : 適合 ○=比較的定义に近い、△=定義が部分的に重複する、×=該当なし

第2順位：主体的成果志向行動

第3順位：個人対応力の尊重行動

第4順位：役割責任の自覚に基づく行動

第5順位：人的ネットワーク拡大行動

第6順位：課題直視行動

その結果、個人対応力の尊重行動を除く5因子について5%未満の有意性がみられ、抽出された行動特性が業績に対し有意に影響を及ぼしていることが確認できた。

すなわち、今回抽出された行動特性の中で、役割責任の自覚に基づく行動・主体的成果志向行動・人的ネットワーク拡大行動・課題直視行動・ゲートキーパー行動は、A社での職種に捉われないコンピテンシーであると考えられる。特に、ゲートキーパー行動と主体的成果志向行動は相対的に業績へ及ぼす影響が強い行動特性として確認できたが、これは、環境認識パターンと行動特性との関係についても、前の分析結果の通り相対的に環境

(3) 環境認識パターン、行動特性、業績の関係

次に、業績を推定する質問の平均点を従属変数とし、先に設定した行動特性の合成変数を独立変数、部門を部門6を「0」とするダミー変数として回帰分析を行った(表8)。

表7 行動特性に対する環境認識からの影響

従属変数	標準化係数	t値	有意確率判定	不確実性認識	環境支配認識	部門1	部門2	部門3	部門4	部門5	R2	修正済みR2	F値
役割責任の自覚に基づく行動	標準化係数	-0.030	0.303	-0.025	-0.136	0.029	0.247	-0.071			0.151	0.117	4.385***
	t値	-0.412	3.972	-0.298	-1.403	0.221	1.994	-0.786					
	有意確率判定		***			*							
主体的成果志向行動	標準化係数	0.241	0.325	0.014	0.017	0.101	0.147	0.092			0.166	0.132	4.865***
	t値	3.319	4.283	0.164	0.172	0.776	1.193	1.035					
	有意確率判定	***	***										
人的ネットワーク拡大行動	標準化係数	0.281	0.110	-0.141	-0.066	-0.181	-0.064	-0.007			0.107	0.070	2.921**
	t値	3.729	1.395	-1.611	-0.645	-1.302	-0.494	-0.080					
	有意確率判定	***											
課題直視行動	標準化係数	0.094	0.248	0.009	-0.057	-0.192	-0.099	-0.094			0.093	0.056	2.527*
	t値	1.242	3.141	0.103	-0.564	-1.411	-0.775	-1.009					
	有意確率判定		***										
ゲートキーパー行動	標準化係数	0.294	0.315	-0.037	-0.092	-0.067	-0.054	-0.061			0.208	0.176	6.450***
	t値	4.158	4.270	-0.458	-0.985	-0.526	-0.454	-0.706					
	有意確率判定	***	***										
個人対応力の尊重行動	標準化係数	0.208	0.262	-0.011	0.054	0.023	-0.132	-0.069			0.158	0.124	4.631***
	t値	2.857	3.445	-0.135	0.555	0.175	-1.073	-0.771					
	有意確率判定	**	**										

有意確率判定 ***=0.1%未満、**=1%未満、*=5%未満

表8 行動特性と個人業績

	標準化係数	t	有意確率
役割責任の自覚に基づく行動	0.170	2.460	*
主体的成果志向行動	0.232	3.479	***
人的ネットワーク拡大行動	0.189	2.651	**
課題直視行動	0.160	2.457	*
ゲートキーパー行動	0.213	3.288	**
個人対応力の尊重行動	-0.017	-0.260	
部門1	0.102	1.470	
部門2	0.136	1.661	
部門3	0.124	1.112	
部門4	0.146	1.445	
部門5	0.003	0.040	
R2乗		0.456	
修正済みR2値		0.420	
F値		12.854	***

有意確率判定 ***=0.1%未満、**=1%未満、*=5%未満

認識からより強く影響を受けている行動特性であった。

さらに、2つの環境認識パターン、6つの抽出された行動特性項目から導く潜在変数としての行動特性、および、業績について共分散構造解析によるパス図を図2の通り作成した。

不確実性認識、環境支配認識の2つの環境認識パターン間の相関が低いことと、双方の環境認識パターンから直接業績に影響するパスは有意ではなく、図に示すパスは全て有意な関係を示しており、図1のプロセスモデルの妥当性が確認された。尚、環境認識パターンと6つの抽出された行動特性項目の業績に対する交互作用を確認したところ、不確実性認識とゲートキーパー行動間のみで弱い交互作用（標準化係数＝マイナス0.141、 $p = 0.036$ ）が見られたが、他の組み合わせでは有意な影響が認められず、環境認識パターンと行動特性間における業績に対する交互作用は全体として軽微であることが確認できた。

以上のことから、環境認識パターンの感受性を高める

ことにより行動特性を高め、高い業績をもたらすプロセスが確認でき、「環境認識に対する感受性の高い人材は、高業績者となる行動特性を高く有する。」とした仮説が概ね検証できた。

5. 考察

本研究では特定の職務に対するコンピテンシーの考察ではなく、職種横断的な高業績者条件として、環境認識に対する感受性の高さが求められるのではないかとの課題認識から、組織成員個々の環境認識に対する感受性の程度に着目した。そこで、感受性が高い人材は高業績者となる行動特性を高く有するとの仮説を提起し、事例研究を通して当該仮説の検証を行った。高業績者となる必要条件として組織成員が自ら担っている職務に対する認識の程度が異なり、その感受性の高さが所属する企業全体、または、事業単位程度の範囲を想定した場合の職種群における高業績者行動を促すとの想定である。

事例による検証の結果、環境認識の感受性の高さを示

図2 パス図 —環境認識パターン・行動特性・業績—
GFI=.938
AGFI=.893

す指標として不確実性認識パターンと環境支配認識パターンが確認でき、同様の職務を担う集団内の組織成員間で、実際に環境認識パターンに差異が生じていることが確認できた。同様の職務を担う社員同士であっても、組織成員各人の認識として職務に対する捉え方が異なっていることが確認できたこととなる。また、環境認識パターンが、業績に影響を与える組織成員の行動特性に有意に関係していることが検証できた。表9の相関行列からも、環境認識パターンが選択的に行動特性に有意に影響をもたらしていること、業績は個人対応力の尊重を除く行動特性から強く影響を受けていることが再確認できる。

分析の結果、環境認識パターンから相対的に強い影響を受けるものとして、ゲートキーパー行動、主体的成果志向行動が確認できた。この2つの行動特性は業績にしても他の行動特性と比較し大きな影響を与えている。この理由として、組織成員が自らの職務を認識するとき、職務環境が不確実であり、自ら職務をマネジメントしていく状況にあるとの意識が高い者は、ゲートキーパー行動や主体的成果志向行動を発現しないと、職務に対する対応そのものが有効にできないとする必然性に駆られているのではないかと考えられる。逆に、職務を担い、着手する時点で、予定調和的に職務遂行方法や成果イメージを固定的なものとして認識していると、効果的な学習サイクルが働かず、新たな方策、情報を自ら積極的に仕事に組み入れていくような行動につながらないことが理由として考えられる。

また、ゲートキーパー行動、主体的成果志向行動が、業績に対しより強く影響を与えていることは、これらの行動は他の行動と比べ、業績へ直接的な影響をもたらせ易い特性を有していることが原因ではないかと考えられる。特にA社はIT企業として有用な情報の収集はそれが即会社業績に影響を及ぼすものと想定できる。また、スペシャリストとして活動し、組織内で有用な人材であ

ると認められるためにも主体的な成果志向行動は、A社における重要な高業績者行動となるのではないかと考えられる。表6に示した技術者、専門職コンピテンシーモデルでも、主体的成果志向行動の定義に近い「達成重視」、「イニシアティブ」は、必要とされるコンピテンシーの中でもウエイトが高いものとして確認されている。

しかしながら、A社のゲートキーパー行動に最も定義が近いコンピテンシーは「情報探求」に相当すると考えられるが、相対的に業績に対する重要度ウエイトが低く、今回のA社の事例を通して確認できた結果とは異なる傾向を示している。技術者、専門職として求められるコンピテンシーは全体として一定の共通性があるものの、その中で特に業績に及ぼす行動は何かを特定するとき、企業ごとにその重要度に差異が発生する可能性があることを示唆する結果として確認できる。

一方、環境認識パターンからの影響度が相対的に弱い行動特性は、個人の慣性力の影響が小さく、比較的短期に行動の改善が期待できると考えられる。例えばR2乗値でみると、最も低い課題直視行動は最も高いゲートキーパー行動の50%以下である。高業績を導く行動特性とされるコンピテンシーの成因を考察するとき、組織成員の認識過程より、より強く影響を受けて形成されるものと、組織成員の認識からの影響が弱く、職務対応スキルとして職務遂行行動の場面から形成されるものがあるのではないかと考える。

今回の研究から、高業績をもたらす行動特性は組織成員の環境認識の感受性から影響を受けることが確認できた。企業現場において高業績者を輩出するための人材マネジメントを考えていくとき、特に環境認識から影響をより強く影響を受け、かつ、高業績をもたらす期待が相対的に高いゲートキーパー行動や主体的成果志向行動を高めるには、従来型の座学中心、情報提供型の研修体系ではなく、組織成員の環境認識の感受性を高める取り組みとして、例えば、多くの情報から課題そのものを導く

表9 相関行列

		不確実性認識	環境支配認識	役割責任の自覚に基づく行動	主体的成果志向行動	人的ネットワーク拡大行動	課題直視行動	ゲートキーパー行動	個人対応力の尊重行動	業績
不確実性認識	Pearsonの相関係数	1.000								
	N	190								
環境支配認識	Pearsonの相関係数	0.049	1.000							
	N	186	186							
役割責任の自覚に基づく行動	Pearsonの相関係数	0.079	0.249 ***	1.000						
	N	190	186	190						
主体的成果志向行動	Pearsonの相関係数	0.249 ***	0.294 ***	0.374 ***	1.000					
	N	189	185	189	189					
人的ネットワーク拡大行動	Pearsonの相関係数	0.282 ***	0.078	0.449 ***	0.413 ***	1.000				
	N	189	185	189	188	189				
課題直視行動	Pearsonの相関係数	0.118	0.254 ***	0.303 ***	0.309 ***	0.350 ***	1.000			
	N	190	186	190	189	189	190			
ゲートキーパー行動	Pearsonの相関係数	0.318 ***	0.336 ***	0.345 ***	0.243 ***	0.376 ***	0.373 ***	1.000		
	N	190	186	190	189	189	190	190		
個人対応力の尊重行動	Pearsonの相関係数	0.183 *	0.314 ***	0.260 ***	0.327 ***	0.334 ***	0.284 ***	0.230 **	1.000	
	N	190	186	190	189	189	190	190	190	
業績	Pearsonの相関係数	0.269 ***	0.265 ***	0.472 ***	0.470 ***	0.491 ***	0.418 ***	0.450 ***	0.255 ***	1.000
	N	190	186	190	189	189	190	190	190	190

有意確率判定 ***=0.1%未満、**=1%未満、*=5%未満

ようなワークショップ形式の研修や、社外の情報を収集し自らの職務にどのように応用できるかを考えさせるような機会を多く取り入れていくことが効果的であろう。

しかしながら、環境認識の感受性という意識的側面の変容は数ヶ月単位で変容をもたらすことは困難であろう。企業として現状の組織成員に対する人材マネジメントを継続しつつ、採用時により相対的に環境認識に対する感受性の優れた人材を選抜できるような指針を設定し、面談や質問票などの具体的手法を実践していくことが有用な施策ではないかと考える。例えば、被面接者に対し過去の行動を述べさせるだけに留めず、その行動をとったときに考えていたこと、その行動をとろうとした理由を聞くことにより、被面接者がその行動を起こした対象をどの程度の幅をもって（＝感受性をもって）認識していたのかを確認するようなことである。

一方、環境認識パターンからの影響度が相対的に弱い行動特性については、より直接的に行動特性を推進・強化するような人材マネジメント、例えば、行動指針として目に触れる場所へ掲示する、人事考課制度に強化行動指標として盛り込む、などの手法を通しての短期的な行動変容が期待できるのではないかと考えられる。

6. 今後の課題

以上のように、本研究では職務横断的な高業績者条件を、環境認識の感受性の高さに焦点を当てて事例研究を通して検証を進めてきた。しかしながら、A社での事例を見るのみでは、環境認識の感受性の高さが高業績者となる条件であることの実証は次の点から不完全といわざるをえない。

- ①社員の属性(特に職位、職務経験年数、年齢)による影響が確認されていない^{iv}。
- ②個人業績との関連において、自己判定による手法を用いており、客観的業績評価との関連を確認していない。
- ③今回の事例研究で使用した個人業績を特定する指標は、A社固有のものとして設定した。企業横断的に本研究を進める場合、より汎用性の高い業績

iv A社の希望により、個人情報の特定が極力なされないことを前提として実施したため、無記名、かつ、年齢、勤続、職位等の属性指標が得られなかった。但し、同社の平均年齢は30歳台前半であり、若い社員が大半を占めている。また、管理職についても社員数の約20%弱であり、かつ、その殆どが30歳代のワーキング・マネージャーであるため、属性の違いによる影響は少ないものと想定できる。

特定方法の開発が必要。

企業における人材マネジメントは予め正解の提示し得ない仮説と検証の反復である。本研究からの提言も、高業績者の育成という人材マネジメントとして有効と考えられる一手法を提示したものに過ぎない。有効性が真に認められるためには、複数の企業で再調査と分析を重ね、今回の分析結果の普遍性を確認しなければならない。また、環境認識の感受性を高めるための具体的施策の実行とその効果を確認することにより、実際に高業績者と呼べる人材が有意に輩出されてくることの検証を待たなければならない。

参考文献

- Bain, N. & Mabey, B., 2000 *The People Advantage: Improving Results Through Better Selection and Performance*. United States: University Press. (堀博美訳 人材価値評価コンピテンシー重視人事の実践 東洋経済新報社 2001年)
- Darwin, C., 1859 *On the origin of the species by means of natural selection, or, The preservation of favoured races in the struggle for life*. London: J. Murray.
- Drucker, F.P., 1999 *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Business. (上田惇生訳 明日を支配するもの ダイアモンド社 1999)
- George, J.M., 1990 *Personality, Affect, and Behavior in Groups*, Journal of Applied Psychology Vol.75, 107-116.
- Hannan, M. T. & Freeman, J., 1984 Structural Inertia and Organization Change, *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- James, L.R., R.G. Demaree and G. Wolf, 1984 *Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias*, Journal of Applied Psychology Vol.69, 85-98.
- James, L.R., R.G. Demaree and G. Wolf, 1993 *rwg: An Assessment of Within-Group Interrater Agreement*, Journal of Applied Psychology Vol.78, 306-309.
- 木島伸彦・大内健・渡辺直登 2002 パーソナリティ尺度と医薬情報担当者の営業成績との関連性 経営行動科学, 16(2), 151-161.
- Kunkel, H. J., 1977 The Behavioral Perspective of Social Dynamics, In Hamblin, L. R. & Kunkel, H. J (Eds.), *Behavioral Theory in Sociology: Essays in Honor of George C. Homans*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.

- Lawrence, R. P., & Lorsch, W. J., 1967 *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- McClelland D. C. 1973 Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, 28(1), 1-14
- Miles, E. R. & Snow, C. C., 1978 *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳 戦略型経営: 戦略選択の実践シナリオ ダイアモンド社 1983)
- 奥野明子 2000 目標管理と職務の特質 南龍久, 亀田速穂編『21世紀型企業の経営・組織・人間』文真堂.
- Spencer L. M., & Spencer S. M. 1993 *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- 鈴木竜太・北居明2005・未公開 集団特性の測定手法ーマルチレベル分析に関する研究ノートー, 神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー.
- Tichy M. N. & Eli C., 1997 *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders At Every Level*. New York: HarperCollins.(一條和生訳 リーダーシップ・エンジン 東洋経済新報社 1999)
- Tushman L. M., & Romanelli E., 1985 Organizational Evolution: A Metamorphosis of Convergence and Revolution. In Staw M. B. & Cummings L.L (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Vol.7, 171-222.
- 矢野俊介 1982 経営組織と人間行動 白桃書房.
- Zwell, M. 2000 *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- (平成17年6月18日受稿, 平成17年12月5日受理)

大野 勝利 (おおの かつとし)

株式会社日本総合研究所

上席主任研究員

経済学修士

(大阪府立大学大学院 2002年)

大学卒業後、外資系製薬企業にて主に人事職に従事

1999年に株式会社日本総合研究所に転職

現在、人事・組織に関連するコンサルタントとして活動

資料 アンケート項目（筆者作成）

設問1．貴方の現在の職務についてお答えください。

①仕事の進め方について

- 1 突発事項や例外事項が起こった場合は、主に自分の判断で対処できる
- 2 協働者や顧客との関係で、仕事に進め方を柔軟に変えていく必要のある場合が多い
- 3 現在の仕事をして行く上で、規定やマニュアルは大事で、重視すべきである
- 4 上司とは充分に連絡を取り合った上で仕事を進めなくてはならない
- 5 仕事をして行く上で、そのやり方として、上司より任せられている部分が多い

②仕事の成果について

- 1 例えば半年間をとらえた場合、その期間に自分がどのような成果（質や量）を出すべきかが明確である
- 2 同じ仕事の進め方をしていても、その結果が良くなったり、比較的悪くなったりする場合がある
- 3 同様の仕事をしている社員同士で、仕事の成果が大きく変わる
- 4 今期、どれだけの仕事ができるか、やってみないと判らない
- 5 協働者や顧客との関係で、仕事の成果（質や量）に変動がでる場合が多い

設問2．貴方が現在の仕事を通して、会社を発展させていくために実際に行っていること、心がけていること等についてお答えください。

- 1 新たなアイデアを積極的に職場に取り入れてきている
- 2 多人数で話し合って、検討していく方が良い結果を生む場合が多い
- 3 仕事上の意見の違いは、仕事の質をあげるために良いことである
- 4 専門知識の取得のための取り組みを社外でも行っている
- 5 ねばり強い行動が成果向上のためには非常に重要である
- 6 自分の仕事を充分にこなしていくためには、危機対応・突発事項に対する対応が十分できていることが不可欠である
- 7 仕事のやり方を変える時にはその効果とリスクを把握してから実行に移している
- 8 自分の意見、成功談、失敗談を積極的に皆に知らせ、皆で協力して仕事をしてきている
- 9 上司への報告・連絡・相談を怠っていない
- 10 ひとつの仕事をする場合においても、多方面からのアプローチを試みることが多い
- 11 費用・経費の管理のみならず、職場（机の回りやファイル等）もキチンと整理できている
- 12 自分自身が率先して行動することにより、他の社員が啓発されて仕事が頑張れたというようなことがよくある
- 13 顧客や仕事上関係する社員、取引先のニーズを把握し、それに対する対応がとれている
- 14 職場内の人間関係を良くしようとする取り組みを行っている
- 15 私は自分の責任範囲についてはミスがあっても他者に責任転嫁をするようなことはしない
- 16 共通の価値観や規範をもつことは業務遂行の上で重要である
- 17 会社全体の経営理念・経営目標の達成のためには自分が何をしていくべきかが理解できている
- 18 他者の良いところは、自分もそれを実行してみようと心がけている
- 19 私は、自分が使う経費、および、自分自身にかかっている経費を概ね認識している
- 20 自分自身で考えてこそ、良い仕事ができる
- 21 倫理上の問題が無い場合は、売上・利益を最優先に考えるべきである
- 22 自分の意見を率直に述べようと心がけている
- 23 最終的に顧客のニーズに応えられる結果が得られるならば、当面の経費が上がっても差し支えない
- 24 仕事にどう取り組んだかよりも、結果そのものが大事である
- 25 仕事を通して、大きな達成感を得たことが有り、もう一度その達成感を味わいたいと考えている
- 26 複数の職務を経験することが今の仕事で高い成果を上げていくためには非常に重要である
- 27 職場での人間関係を向上させることは、業務成果を向上する上で重要である
- 28 職務の分担を明確にすることは非常に大事である
- 29 組織を良くするためにはチームワークも大事だが、より、リーダーの力量が重要である
- 30 会社の用意した研修や育成計画は、自分の仕事をこなしていく上で役に立ち、また、将来に向けても重要である

設問3．最後に、貴方の所属をお答えください。

- 1．部門1 / 2．部門2 / 3．部門3 / 4．部門4 / 5．部門5 / 6．部門6