

アントレプレナーに求められる行動特性(コンピテンシー)の高等教育機関における習得方法の考察

アントレプレナーに求められる行動特性（コンピテンシー）の 高等教育機関における習得方法の考察

経営管理研究科教授

重田 孝夫

【要約】

起業家として成功するかどうかは、その人の知識や能力、性格からだけでは的確に判断できない。行動特性（コンピテンシー）を確認するのが一つの有力な方法であると考えられる。まず、これまでの先行研究をベースに、コンピテンシーとは何かを整理したうえで、アントレプレナーや起業家に求められるコンピテンシー・モデルを確認。続いて、ビジネス・スクールといった社会人教育の場において、コンピテンシーをどう習得、伸長させることが可能かを考察する。優れた行動特性を習得するのは、徳を身に付けるのと同様、座学だけでは無理で、実際の行動として発揮してもらうことが不可欠である。事上磨錬という言葉があるが、学び、職場や社会で実践し、習得することが欠かせない。しかも、習得には2年、3年を要するものも少なくないので、リカレント教育に上手く組み込むことが望ましいと言える。

【キーワード】

アントレプレナー、起業家、行動特性、コンピテンシー、人材育成、リカレント教育、研修効果

【目次】

1. はじめに
2. コンピテンシーとは
3. コンピテンシーの構成
4. コンピテンシーの特徴
5. 組織風土と業績への影響
6. アントレプレナーのコンピテンシー・モデル
7. 効果的な教育のあり方

1. はじめに

SBI 大学院大学は、北尾学長の「経営分野の実務家教育に加えて人間学教育（徳育）をも重視することにより、起業家や新規事業の創出を目指す『有為の人材』を育成する」との建学の精神に基づき創立されたビジネス・スクールである。そして、その教育研究上の目的を「経営管理に関する理論と実務を融合させた教育研究を通して、高度な専門的知識、的確な判断能力、対人対応力、自己管理能力及び倫理観を備え、グローバル社会で新たな事業を創出するためのリーダーシップを発揮できる高度専門職業人を養成する」と定めている。グローバル化した社会で、新たなビジネス・モデルを構築し、それを事業化し、発展させることのできる人材の育成を目指している訳である。本稿での考察が、その教育の成果が上がっているのか、よりよい効果を生み出すためには、どうしたらよいかを把握・分析・検討し、対策を立案することに役立てば幸いである。

ところで、『韓非子』の「説難編」に、次の文章¹がある。本来、連続した文章であるが、便宜上番号を付した。

- 1) およそ人に意見を述べることの難しさは、何か述べるに足るだけの知識を持つことの難しさではなく、
- 2) また自分の意見をはっきりと伝えるだけの弁舌を持つことの難しさでもなく、
- 3) また人にかまわず存分に口をきいてすっかり言い尽すだけの度胸を持つことの難しさでもない。
- 4) およそ人に意見を述べることの難しさは、話す相手の心を知り、自分の意見をそこにうまく当てがう難しさである。

この文章は、1)の段階で、現状把握・分析のための情報指向性や専門性、分析力、概念化が求められる、

2)では、相手に理解してもらうためにプレゼンテーション、コミュニケーション力が求められ、

3)では、周囲の雰囲気にならなれないための自信や勇気が求められ、

4)では、意見を受け入れてもらうための対人感受性、顧客志向性、組織感覚力が求められていると解釈できる。

特に、4)に関しては、韓非子の難言編に「理にかなった言葉ほど、相手の耳に逆らい気に食わぬもので、聖人聖者ででもなければ、人の意見をすらすら聴き入れることはできない。」とある²。進言や直言をする場合には、相手の立場、相手と自分の関係などを考慮、配慮しなければならない。

さらに、提言した計画を実行に移すということになれば、

イ) 組織行動のためのチームワークやリーダーシップ、関係構築力、

アントレプレナーに求められる行動特性(コンピテンシー)の高等教育機関における習得方法の考察

- ロ) 目的達成のためのイニシアティブ、達成志向性、そして、
- ハ) 不確実性への対応として柔軟性や自己管理能力が必要になる。

こうしてみると、高い専門知識や分析力を持っていても、他の能力が低いか欠如していると、思うような結果を得られないことが明確である。調査のスペシャリストで、情報収集と分析、レポートの作成までが仕事というのであれば話は別だが、ビジネスでは実行が欠かせない。

起業家として、資金調達等に際して、金融機関や投資家に説明、また、組織のメンバーに共鳴してもらって、事業計画を実行するに際しては、高度な専門的知識を持っているだけでは十分でなく、的確な判断能力や対人対応力、自己管理能力が必要なことがわかるのではないだろうか。

そして、それらの力があるかどうかについては、『貞観政要』の「論摂官第七」に次の記述がある³。

魏徴がお答えして言った、「人物の邪正を見抜くという事は、古来から困難としております。それゆえ、功績を調べて黜陟し、其の善悪を考察します。今、人を求めようと思えば、必ず詳しくその人の行いを尋ね調べるべきであります。」

例えば、「乗っている客船が沈没しようになったら、どうしますか」との質問には、通常、男性ならば、「パニックにならず、子ども、女性を優先して救命ボートに乗せ、乗務員の指示に冷静に従います」と回答する。乗務員に賄賂を払ってまで、先に救命ボートに乗せてもらおうと答える人はまずいない。どうすべきかの知識は持っている。ただし、どう行動するかは、ジェームズ・キャメロン監督の映画「タイタニック」を見るまでもなく、別の話である。

日本人初の国際宇宙ステーションの船長になった若田光一氏には、火災、急減圧、アンモニアガスもれといった緊急事態に陥ったときのリーダーとしての行動に改善の余地があるとして、アメリカ航空宇宙局(NASA)は、若田氏に着陸直前の飛行機に異常を発生させる、実際に気圧を下げた環境下で本番さながらの急減圧を行うといった緊急対応訓練などを実施し、そこで実際に発揮された危機対応行動を観察している。

ビジネスの世界でも、経営トップの後継者育成では、マネジメントやコーチングについての講義や討議に加え、実際に子会社のトップとして、どう経営判断し、どう行動したかを確認するのが常道である。

2. コンピテンシーとは

コンピテンシーは、米国の心理学者デイビッド・マクレランド (David McClelland, 1917 – 1998) の達成動機の研究から発展した概念である⁴。

そもそも英語のコンピテンシーとは、次の意味である。企業の競争優位性をもたらす中核的な能力をコア・コンピタンスと呼ぶが、そのコンピタンスもスペルは違うものの、コンピテンシーと同じ意味になる。

- the ability to do something well 何かを上手く遂行する能力
- a skill needed to do a particular job 特定の仕事をするのに必要なスキル

なお、カタカナにした場合、コンピテンスやコンピタンス、あるいはコンペテンスと表記されることもあるが、本稿ではコンピテンシーとした。

ちなみに、competence の反対語は、incompetence であり、1969年に Laurence J. Peter(1919 – 1990) により発表された有名なピーターの法則「階層社会において人はおのおのその無能レベルまで昇進する」の無能レベルに対応するのが "level of incompetence" である。前職での業績がよかったから昇進させても、昇進後は期待外れに終わるケースが少なくない。これは、前職と昇進後のポジションのジョブ・コンピテンシーが異なるためである。優れた短距離選手が優れたマラソン・ランナーになれるとは限らない。いくら優れた猟犬でも、木に登って獲物を捕まえる訳には行かない。

米国の国務省は1970年頃、一流大学を卒業し、能力検査を優秀な成績で通った人を採用、研修を受けてもらって、在外公館に派遣した。しかし、外国の文化に適応できない人が相当数存在するので、研修費をはじめとした無駄を削減したいと考えた。そして、在外公館に派遣した職員が現地で活躍できる確率を高めるための研究をハーバード大学の教授だったデイビッド・マクレランドに依頼したのである。

マクレランドは、在外公館で活躍している人とそうでない人の行動特性の違いを分析し、優れた行動特性を特定、採用選考に当たっては、それらの行動特性に対応した行動を発揮したことのある人を選別するのがよいとの結論に至った。これが、コンピテンシーすなわち優れた行動特性の研究のはじまりである。

採用・選別の時点で、必要なジョブ・コンピテンシーを保有しているかどうかを把握できれば、

アントレプレナーに求められる行動特性(コンピテンシー)の高等教育機関における習得方法の考察

新しい仕事で活躍できる確率を高くすることができる。1990年代の半ばになると、米国では、行動特性を特定するためのインタビュー技法も開発された。私は、1990年代初頭にボストンでマクレランドと面会したこともあり、1994年に日本経済新聞社から出版した『実力主義への人事革新』でコンピテンシーを取り上げた。

さて、マクレランドが中心となって進めた、優秀者の行動特性に着目した研究の命題は次の3つだった。

- 1) スキルや知識の優秀な人が必ずしも高い業績を上げている訳ではないこと。
- 2) 性格テストでは、優秀者を特定できないこと。
- 3) 教育研修を実施しても不得意な行動特性はなかなか習得されないこと。

第1、スキルや知識が高くても、それを有効に活用しなければ業績にはつながらないのは明らかだろう。潜在能力ではなく、業績を上げるための実際の行動が問われるのは間違いない。

ゲータは、次のように述べている⁵。

知っているだけでは不十分だ。私たちは実践しなければならない。

やる気だけでは不十分だ。私たちは行動しなければならない。

さらに、『貞観政要』「論慎終第四十第5章」には、知識よりも行動力、単なる試みでなく貫徹することの重要性を説いている文章がある⁶。

語に曰く、これを知ることの難きに非ず、これを行うこと難し。

これを行うこと難きに非ず、これを終わること難し、と。

第2、性格を特定できても、行動を予測することは簡単ではない。行動は、性格にも影響されるが、状況により大きく左右される。また、性格の場合には、レベルが不明なことがほとんどである。例えば、柔軟な性格だとして、その柔軟性はどの程度のものなのかまでは把握できない。

世の中の変化、市場の変化、技術の変化に対応して、自分も変わることが柔軟性の一つの表れである。しっかりした心、志を持ったうえで、戦略や計画を環境に応じて変えることが望まれる。志を貫徹するためには、石にかじりついてでも10年といった粘り強さに加えて、目的に合うアイデアを広く取り入れて進化させることのできる柔軟性が求められるが、「これはダメだったから、次はこれにしよう」といった優柔不断な対応では上手く行かない。

第3、行動特性の習得は、知識やスキルを習得するより困難なこと。例えば、起業家に求められる行動特性が、粘り強さ、先見的主導力、関係構築力だとして、それらが十分でない10人に対し、6ヶ月間のトレーニングを行っても、満足できるレベルに到達する人がどれだけいるだろうか。一方、事業計画書の作成方法であれば、半年のトレーニングで8割以上の人が十分な知識とスキルを身につけることができる。行動特性は、簡単に短期間には習得できない。

コンピテンシーは、「成果を上げるのにより効果的な行動特性」とだけ定義される場合もあるが、ここでは、特に断りのない限り、「ある組織、役割、職務において優秀者が個人として発揮する行動特性で、平均者と区別されるもの」と定義する。したがって、行動特性は、職務に必要とされる知識やスキル等の要件を列挙したものではない。求められる資質や行動特性の中でも、優秀な人に顕著にみられる行動を典型的にまとめたものである。例えば、的確な情報収集とデータ分析が職務上必要だとしても、平均的な人を含めて多くの人がその行動を取っているのであれば、それはコンピテンシーとは言えない。

また、「特定の組織、役割、職務において優秀者が個人として発揮する行動特性」がベースとなる。盲導犬としてはよい行動特性であっても、番犬としては必ずしもよい行動特性にはならないのと同様である。『史記』「淮陰侯列伝」では、次のように表現されている⁷。

鳥が射尽くされれば、性能の高い弓でも蔵にしまわれ、狡賢い兔がいなくなれば、優秀な獵犬も煮られてしまう。

3. コンピテンシーの構成

コンピテンシーは、知識やスキル、自己イメージ、動機などの要素から構成される⁸。コンピテンシーの一つである「相手への敬意 (Positive Expectations of Others)」を例にとって、見てみよう。

相手への敬意は、自分と異なる相手の尊厳や価値を尊重することをベースに、相手の言動を肯定的に受け止め、反対意見にも耳を傾けることである。このコンピテンシーの動機には、他者との友好的な人間関係を築きたいという関係動機が存在する。性向的には、仲間以外にも友好的である。みんなが仲良く楽しい時間を過ごせることに価値を置き、聞き手の役割を果たし、相手の理解に努める。上手な相槌の打ち方といったスキルを身に付け、多様性を尊重することの意義を知っている。

氷山に譬えると、知識やスキルは海面上に出ている、観察やテストで把握可能である。これに対し、自己イメージや価値観・態度、それに動機や性向は海面下にあるため、通常の観察では把握

アントレプレナーに求められる行動特性(コンピテンシー)の高等教育機関における習得方法の考察

できない。

多様性を尊重することが大切だということを知っているかどうかはテストで確認できる。一方、みんなが楽しい時間を過ごせることに価値を置いているのか、関係動機が強いのかどうかといったことは表面的な言動だけではわからない。パーティーで社会的に笑顔で多くの人と話をしている人でも、本来は、相手のことはどうでもよく、自分の営業成績を上げるために、にこやかに振舞っているだけかも知れない。

また、教育・研修などによって、開発・変革しやすいのが知識やスキルで、開発・変革が難しいのが氷山の下部に位置する動機や性向である。多様性を知らない人でも講義を聞けば、多様性の意義を短時間に理解できるに違いない。相槌の打ち方も説明してあげて、実際の会話の様子をビデオで録画し、本人にフィードバックしてあげれば、短期間に上手く相槌を打てるようになる。自分の意見を主張するよりも、まず先に、相手の話を聞く、聞き手になるという役割認識を持ってもらい、実際にそれができるようになるのも、簡単ではないにしても、それほど困難でもない。しかし、関係動機を高めるといのは、短期間では困難である。

マクレランドによると、人間には、達成動機、パワー動機、関係動機、回避動機という4つの主要な動機ないし欲求が存在する⁹。

- 1) 達成動機 (need for achievement) は、よりよい成果を上げたいとの欲求である。
達成動機が強い人は、イ) 自分でコントロールできることに取り組むことを好み、ロ) 五分五分の適度なリスクを好み、ハ) 自分の取り組みへの迅速なフィードバックを要求する。
- 2) パワー・権力動機 (need for power) は、他者にインパクトを与え、影響力を行使して、コントロールしたい、という欲求である。
権力動機(欲求)が強い人は、イ) 他者から働きかけられるよりも、他者をコントロール下におき影響力を行使することを好み、ロ) 競争の中で、自分の地位や身分を高くすることを好み、ハ) 効率的な成果よりも信望を得たり、他者に影響力を行使することにこだわる。
- 3) 関係・親和動機 (need for affiliation) は、周りの人と友好的かつ密接な人間関係を結びたいという欲求である。
親和動機が強い人は、他者からよく見てもらうこと、好かれることを好むので、例えば、よりよい成果を上げるよりも、関係重視の行動を優先する。
- 4) 回避動機 (need for avoidance) は、失敗や困難を避けようという欲求である。

ゴルフの練習をしている3人に、なぜ練習をしているのかを何回か質問して、その回答がイ) 上達するためであれば、達成動機、

- ロ) 次の試合で仲間がいいところを見せるためであれば権力動機、
 - ハ) 一緒にプレーをする人に迷惑をかけないためであれば関係・親和動機、
- 二) 自分が下手なところを見せないように、仮病を使って、ゴルフの試合を欠席するのは、回避動機の表れである。

こうした動機は、自己イメージや価値観にも影響を与え、人格や性格を形成するので、簡単に変える訳には行かない。

4. コンピテンシーの特徴

コンピテンシーは、「ある組織、役割、職務において優秀者が個人として発揮する行動特性で、平均者と区別されるもの」であり、平均者には見られない、優れた行動として発揮されたものである。行動を引き起こす誘因として、動機や価値観、自己イメージ、知識などがあるが、行動として発揮されなければ、どれだけ優れた価値観を持ち、知識を誇っていたとしても成果を生み出せない。

心理学的には、ある能力がコンピテンシーとして特定されるためには、イ) その能力を単に保有しているだけでなく、実際に利用していること、ロ) その能力を達成行動に利用すれば、成果が生みだされる確率が高いこと、ハ) その能力を活用しようという動機がともなっていること、の3つの条件が満たされなければならない。

そこでコンピテンシーを分析するには、まず、いつ、だれに、どこで、何を、どうしたのかという過去に発揮された行動を把握する。将来、どうしようと思っているのかや、仮定の状況下で、どうするかを質問して、それに対する回答を得てもコンピテンシーは確認できない。

次に、発揮された行動が成果につながったかを確認する必要がある。一生懸命に取り組んだとしても、成果につながらない行動は、コンピテンシーにはならない。

さらに、成果を上げるために、意識的に自分で行動したかどうかポイントとなる。本人の主體的な行動だったかどうか問われる。上司や他人から言われて、その通り行動したものは、言われた通りに行動したことが本人の行動であっても、行動自体は本人の特性を表すものとはならない。

アントレプレナーに求められる行動特性(コンピテンシー)の高等教育機関における習得方法の考察

5. 組織風土と業績への影響

Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー 2010年12月号のタイトルは、「人を潰す会社、人が輝く会社」だった。ここで言う「会社」は、組織風土と捉えることができる。そして、組織風土の7割はリーダーに左右されると言われているので、「人を潰すリーダー、人を輝かすリーダー」と置き換えることが可能だろう。

社員のアイデアを引き出し、やる気を高め、生産的な組織風土を醸成するのはリーダーである。有能なリーダーは、個人と組織の能力を向上させることを念頭におき、それを妨げる要因を排除して、社員一人ひとりが輝く組織を築くことができる。戦略を立案・展開するにせよ、人を動かすにせよ、成功するかどうかはリーダーの行動にかかっている。部下の感情を正しく方向づけできなければ、満足な結果は得られない。チーム・スポーツと同様である。主将やキャプテン一人の力が高くても、それだけでは試合に勝てない。チームのメンバーを鼓舞し、全員が全力を発揮できるようにすることが求められる。

リーダーは、仕事がきちんと遂行されているかどうかには気を配るだけでなく、メンバーの感情レベルの動向に心を配る必要がある。一緒に働きたいと思うのは、意見を聞いてくれるリーダー、自分の功績を具体的に称賛してくれるリーダー、失敗に際して建設的なフィードバックをしてくれるリーダー、必要ときに手助けしてくれるリーダー、快活な空気を発揮しているリーダーではないだろうか。明るい雰囲気の中で気分がいいと、人はより高い能力を発揮できる。脳の働きがよくなり、情報処理のスピードが高まり、考え方が柔軟になり、正しい判断を下すことができる。物事を前向きに楽観的に捉えることができる。他の人に貢献する意欲も高まる。

競合店の進出で業績が低下したスーパー・マーケットの店舗に優れた店長が赴任し、従業員の仕事への取り組み態度や顧客サービスが変化して、業績を回復したといったケースがよく見られる。

部下の情熱を喚起するには、トップをはじめ従業員が価値を共有できるビジョンを提示し、各人がチャレンジングかつ達成可能な目標を具体的に設定することが重要である。やる気を喚起するには、従業員の自律性を確保し、結果だけでなく行動を具体的に認知し、客観的なフィードバックで上達を図り、有能感を高めることが求められる。チームワークを高めるには、各人の長所を活かす役割分担を通して、各人の貢献を互いに認知し、メンバー間の連帯感を醸成することが重要である。

こうしてみると、リーダーが優れた組織風土を構築するには、仕事の専門知識よりも対人関係のスキル、いわゆる Emotional Intelligence に分類されるコンピテンシーが大切なことがよくわか

る。組織風土の良し悪しは、業績に影響を及ぼす¹⁰。

米国のグーグル社では、マネジャーを業績評価と多面評価の結果から、優れたマネジャーとそうでないマネジャーに分けて、優れたマネジャーのコンピテンシーを分析。「よいコーチであること」「マイクロマネジメントしないこと」といった行動特性が優れたマネジャーに見られたとして、それらの行動特性をマネジャー教育に活用しているという¹¹。

6. アントレプレナーのコンピテンシー・モデル

マネジャー・管理者は、課長や役員といった階層の違い、製造、営業といった分野の違い、それに業界の違いがあるものの、これまでの研究によって、ジョブ・コンピテンシーに共通するものが多いことが知られている。上級管理者の職務に求められるコンピテンシーとして上位に来る6つの行動特性と代表的な行動は次の通りだろう¹²。

1) 説得力・影響力 Impact and Influence :

社内外の関係者に対して、信頼関係を築き、あらゆる説明の方法や方略を駆使して、自分の考えていることを相手に納得してもらい、望んでいるように動いてもらう。

- An expressed concern with personal impact - working to establish credibility or to make some other specific impression on others.
- Calculating the effect of specific words or actions on others. Occasionally, concern with the company's reputation distinguishes superior managers, but mostly it is their personal credibility or a specific impression they wish to convey.

2) 達成行動力 Achievement Orientation :

過去の実績、他者のレベルなどと比べ、より高い成果を生みだそうとする意欲、ならびに意欲的な目標や革新、イノベーションを達成しようとする。

- Uses his or her own specific methods of measuring outcomes against a standard of excellence.
- Makes specific changes in the system or in own work methods to improve performance.
- Set and acts to reach challenging goals for self or others.

3) 協力・協働力 Teamwork and Cooperation :

目的達成のために、チームメンバー個別の長所を活かし、役割を分担し、相互に援助する。

- Solicits the input of others and involve others in issues that may affect them.
- Gives credit or recognition and encourages and empowers the group.
- Works to improve group spirit and morale, to develop teamwork and cooperation.

4) 分析的思考力 Analytical Thinking :

アントレプレナーに求められる行動特性(コンピテンシー)の高等教育機関における習得方法の考察

因果関係の分析や、複雑な問題やプロセスの解析によって、構成要素、要因を明確にする。問題解決にあたって、その特徴や性格を体系的に分析、把握する。

- Sees implications or consequences of a situation or information.
- Analyzes situations systematically to determine the causes or consequences.
- Anticipates obstacles realistically and plans ways to deal with them.
- Thinks ahead about the steps in a process, analyzes what is needed to accomplish a task or goal.

5) 先見的主導力 Initiative :

先見性をもって、依頼されたり、必要に迫られたりする前に、チャンスを捉え、期待される役割を広げて、仕事や課題に取り組む。

- Seizes opportunities as they arise.
- Handles crises swiftly and effectively.
- Exceeds the bounds of one's formal authority.

6) 育成力 Developing Others :

部下や後輩の能力アップに役立つ役割や仕事を意図的に与え、必要な経験を積ませ、キャリアアップを支援する。

- Gives constructive feedback.
- Reassures or encourages after difficulties.
- Coaches by giving instructions, suggestions, explanation, and other support.
- Gives specific developmental assignments or training.

起業家に求められるコンピテンシーは、1983年に米国の政府機関である United States Agency for International Development(USAID) が発展途上国3カ国の起業家216人を調査研究した結果を参考にして考察してみよう。中南米のエクアドル、アフリカの馬拉ウィ、アジアのインドの3カ国の製造業、営業・貿易、サービス業の3業種それぞれから優れた起業家12人と平均的な起業家12人にコンピテンシーを分析する行動確認インタビューを実施したものである。分析結果からは、国による違い、業種による違いはみられない¹³。

この調査では、コンピテンシーを確認する前に、本人の学歴や職歴、両親の学歴などの属人的情報も収集しているが、それらには優れた起業家と平均的な起業家の間の違いを説明するものはなかった。

各種の統計的な検証の結果からみて、起業家に求められるコンピテンシーとして抽出されたのは、次の7つの行動特性である¹⁴。

- 1) Initiative
 - Does things before being asked or forced to by events.
 - Acts to extend the business into new areas, products, or services.
- 2) Sees and Acts on Opportunities
 - Sees and acts on new business opportunities.
 - Seizes unusual opportunities to obtain financing, land, work space, or assistance.
- 3) Persistence
 - Takes repeated or different actions to overcome an obstacle.
 - Takes action in the face of a significant obstacle.
- 4) Concern for High Quality of Work
 - States a desire to produce or sell a top or better quality product or service.
 - Compares own work or company's work favorably to that of others.
- 5) Self-Confidence
 - Expresses confidence in his or her own ability to complete a task or meet a challenge.
 - Sticks with his or her own judgment in the face of opposition or early lack of success.
 - Does something that he or she says is risky.
- 6) Monitoring
 - Develops or uses procedures to ensure that work is completed or that work meets standards of quality.
 - Personally supervises all aspects of a project.
- 7) Recognizing the Importance of Business Relationships
 - Sees interpersonal relationships as a fundamental business resource.
 - Places long-term good will over short-term gain in a business relationship.
 - Emphasizes importance of maintaining cordiality or correct behavior at all times with the customer.
 - Acts to build rapport or friendly relationships with customer.

Initiative と Sees and Acts on Opportunities は、先見的主導力として一つにまとめられていることが多い行動特性である。

Persistence は、粘り強さということになる。障害に直面しても、それを乗り越える努力が求められる。そのためには、Self-Confidence も必要となる。

高い品質の追求とそのためモニタリングというのは、顧客からの信頼を獲得するために不可欠である。創業時に信頼を築き、ブランドを確立することが大切なのだろう。

アントレプレナーに求められる行動特性(コンピテンシー)の高等教育機関における習得方法の考察

7. 効果的な教育のあり方

米国の初等教育では、近年になって、Gridをはじめとした徳性や行動特性を習得するためのプログラムを取り入れている学校が増加している¹⁵。高等教育機関においても、ミシガン大学やウィスコンシン大学、パデュー大学などで、コンピテンシーの習得を図るプログラムが提供されていて、南ニュー・ハンプシャー大学はオンラインのCollege for Americaを設立し、各科目で習得すべきコンピテンシーを特定し、単位・学位認定を行っている¹⁶。

一方、従来の知識提供型の教育方式は、コンピテンシーの習得には向いておらず、プログラムを大幅に変更するのは容易ではない。しかし、アクション・ラーニングを利用したり、フィールドワークを取り入れるなどすることで、学んだことを実際の現場で実践する場を設け、そこで発揮された行動を把握、的確なフィードバックを行って、よりよい行動を取れるようにすることでコンピテンシーの習得を促進することが可能である。

リカレント教育の観点からは、例えば、組織のイノベーションを推進するための理論やフレームワーク、リーダーシップについて学び、現場で2年、3年実践して、実際にどのような行動が発揮できたのかを確認、さらに伸ばすべきコンピテンシーを特定して、その習得を目指すことができる。そもそも組織を変革したり、リーダーシップのスキルを伸ばすための取り組みを、日常業務が忙しいからと言って投げ出さず、粘り強く努力できるかどうかを見るには、中長期の課題にどう対応するのかを確認することが欠かせない。中長期でみれば、その間にチャンスを見出し、リスクを計算してチャレンジングな目標を設定したのか、障害に直面しても、それを乗り越える自信を示していたかといったことも確認できる。

その一例としては、ケース・ウェスタン・リザーブ大学のウェザーヘッド・スクール・オブ・マネジメントがある。同校では1990年から、学生たちが自分のコンピテンシーを評価したうえで、向上させたいものを選び、個別の能力開発計画を立てて訓練している。アセスメントは、受講開始時、卒業時、さらに就職して数年後の時点に行っているが、自己管理やリーダーシップの向上が長期にわたって持続していることが確認できた¹⁷。

多くのビジネス・スクールではMBAプログラムを修了後、5年から10年経過した時点で、エグゼクティブ・ディベロップメント・プログラムを提供している。これも、行動変革や行動のレベルアップができていないかを確認するのに効果的である。

教育・研修効果の把握方法としては、ウィスコンシン大学の教授だったドナルド・カークパトリック(Donald Kirkpatrick, 1924 - 2014)が1975年に提唱した4つのレベル、すなわちレベル1:

Reactions (反応)、レベル 2: Learning (学習)、レベル 3: Behavior (行動)、レベル 4: Results (結果) からなる「カークパトリックモデル」が知られている¹⁸。

レベル 1 の反応は、授業や研修後にアンケートをとるなどして、受講者の理解度・満足度を把握。レベル 2 の学習は、授業や研修で学習した内容について、理解度テストや検定試験、実技試験で理解度・習得度合いを把握。レベル 3 の行動は、教育研修後に現場でどのような行動変容が現われたかを把握。レベル 4 の結果は、教育や研修を実施したことで、生産性や顧客満足度など、どれだけ結果が変化したかを把握する。

このモデルで言えば、コンピテンシーの学習の成果は、正に、レベル 1 やレベル 2 だけでなく、「レベル 3: ビヘイビア」や「レベル 4: ビジネス・リザルト」の測定が求められる。ただし、日本では産業能率大学の第 2 回「人的資源開発における戦略的投資と効果測定」に関する基礎調査によれば、調査対象企業 68 社のうち、レベル 1 の確認は 77.2% 実施しているが、レベル 2 は 22.3%、レベル 3 で 12.0%、レベル 4 においては 6.6% に留まっている¹⁹。改善策や重要な施策を実行した際に、それが有効だったかどうかの効果測定をするのは、アントレプレナーや起業家に限らず、重要な行動特性の一つである。人材育成の教育や研修の成果は的確に把握しなければならない。

コンピテンシーの習得やレベルアップは、それ自体が学習目標になり得る。パフォーマンスを測定する Key Performance Indicator として、職場風土調査や発揮された行動を把握する 360 度診断の結果を利用することも可能である。グーグル社では、グーグルガイストという社内調査を利用している²⁰。コンピテンシーが総合的に向上した場合に改善が見込まれる指標を使って目標を設定するとともに特に重視するコンピテンシーのレベルアップや発揮を月次レビューで確認するといった工夫をすることで、前進や進歩を認識できる²¹。

今後は、教育や研修によって、どれだけよりよい行動が発揮されるようになったのかを適切にモニタリングし、より高い学習効果を上げられるようにカリキュラムや授業内容を改善して行くことが求められる。

脚注：

- 1 竹内照夫. 新釈漢文大系 韓非子 上、明治書院、1960、p.145
- 2 竹内照夫. 新釈漢文大系 韓非子 上、明治書院、1960、p.43-44
- 3 原田種成. 新釈漢文大系 貞観政要 上、明治書院、1978、p.205
- 4 Spencer, Lyle M. Jr.: Spencer, Signe M. Competence at Work. Wiley, 1993, p.3-8

アントレプレナーに求められる行動特性(コンピテンシー)の高等教育機関における習得方法の考察

- 5 ゲーテ . ウィルヘルム・マイステルの遍歴時代、下、岩波文庫、1965, p.279
- 6 原田種成 . 新釈漢文大系 貞観政要 下、明治書院、1979、p.792
- 7 水沢利忠 . 新釈漢文大系 史記 十 (列伝三)、明治書院、1996、p.152
- 8 Spencer, 1993, P.11
- 9 David McClelland. Human Motivation, Cambridge University Press; Reprint edition 1988, 676 p.
- 10 ゴールマン、ダニエル . EQ リーダーシップ、土屋京子訳、日本経済新聞社、2002、p.29-33, 53-54
- 11 大湾秀雄、日本の人事を科学する、日本経済新聞社、2017、p.20
- 12 Spencer. 1993, p.201-219
- 13 Ibid. p.220-222
- 14 Ibid. p.222-227
- 15 <http://www.kipp.org/>
- 16 <http://collegeforamerica.org/>
- 17 ゴールマン、2002、p.139-140
- 18 Kirkpatrick, Donald L.: Kirkpatrick, James D. Evaluating Training Programs: The Four Levels, Berrett-Koehler, 2005, 379 p.
- 19 産労総合研究所 . 企業と人材、2000年6月号、p.13-25
- 20 Bock, Laszlo. Work Rules! Twelve, 2015, p. 139-149
- 21 重田孝夫 . “目標設定の工夫と面談の進め方”、支援対話研究 第1号、2013年7月、p.58-68
同 . “内発的動機づけを高める月次レビューのすすめ”、支援対話研究 第3号、2016年1月、p.71-81

参考文献：

- Personnel Decisions International. Successful Executive's Handbook, 1999
- マケイン、ドナルド . 研修効果測定の基本、霜山元訳、株式会社ヒューマンバリュー、2013