

人的資源管理におけるコンピテンシーとパーソナリティ

—保育者を対象とする評価に注目して—

藤 村 佳 子
島 田 善 道
福 井 直 人

キーワード: 保育者、コンピテンシー、パーソナリティ

要旨

本論文の目的は、支援・人的サービス職とりわけ保育者に対し、人的資源管理においてどのような評価要素や評価基準を設計することが合理的であるかを解明することである。まず、高業績者の行動特性を表す概念としてコンピテンシーについて、パーソナリティとの区別に注目しながら再検討する。続いて、支援・人的サービス職に求められるコンピテンシーとは何かについて整理する。そのうえで、支援・人的サービス職における保育者の特徴を手短にまとめ、保育者に必要なコンピテンシーをパーソナリティとの関連に着目しつつ分析する。最後に、従来のコンピテンシー研究では等閑視されがちなパーソナリティに焦点を当て、保育者に求められるパーソナリティを測定する尺度である保育者適性インベントリ (NTI) について検討する。結論として、コンピテンシーと NTI を評価要素として統合的に用いることが適性および経済性双方の観点から合理的であることを示す。

I 問題意識

1 AI に代替されない職業としての支援・人的サービス職

本論文の目的は、支援・人的サービス職とりわけ保育者に対し、人的資源管理においてどのような評価要素や評価基準を設計することが合理的であるかを解明することである。情報通信技術 (Information and Communication Technology: ICT) や人工知能 (Artificial Intelligence: AI) は我々の生活に広く普及し、仕事や働き方にも大きな影響を与えつつある。

Frey & Osborne (2013) が、AI の発展により現在人間によって行われている仕事がコンピュータによって置き換えられるという議論を展開する一方で、AI によって置き換えられない仕事は何かという議論も引き起こした。AI によって置き換えられない仕事として、創造性や高度な問題解決能力が求められる仕事が挙げられることが多く、AI を開発・運用したり、AI を活用したりする仕事がそれに該当する (松本, 2020: 84-85 頁)。これらの仕事に従事する人は、一般には知識労働者と呼ばれるカテゴリーに入る (三輪, 2020)。

一方、知識労働以外の「人間らしい仕事」においても、AI では代替されない仕事が存在することを見逃してはならない。具体的には、労働者と顧客との相互作用が不可避に求められる対人サービス職がこれにあたる。対人サービス職は顧客との対人的なやりとりのなかで価値を共創していく仕事である。サービス受益者である顧客に対し、利他的精神や思いやりを込めて接することが求められる。

一般に、対人サービス職に従事する人は、自分の感情がどのような状態であってもそれを押し殺して、顧客が「感じよく」感じるように対応しなければならない。嫌な顧客が来たり、不快な言動をされたりしても、大抵の場合自分の感情を押し殺して場に応じた対応をしなければならない。なぜならば、接客時の評判がその企業の評判となり、顧客の再利用や拡大につながるためである。反対に、顧客が接客時に不満を持つとそれが苦情になり、解決に大きなコストがかかってしまったり、悪評が広まってしまったりすることもあり得る。サービス提供者はつねに自身の感情をコントロールしながら顧客に対応することが求められる (野村, 2018: 3 頁)。このように、対人サービスに従事し、自分の感情を組織のためにコントロールしなければな

らない仕事を Hochschild (1983) は感情労働と概念規定した。感情労働という概念は経営学とりわけ人的資源管理論の研究者に広く共有され、今日でも研究が盛んに進められているトピックである。対人サービスの難しさはまさに感情のコントロールにある。

2 保育者への注目

対人サービスのなかでも支援・人的サービスを事業とする企業や組織においては、顧客が求めるサービスを安定的に高品質で提供することがとくに求められており、感情をコントロールしながら職務を着実に遂行するか否かが組織成果に直結する。支援・人的サービス職において働きぶりをよくすることは組織成果向上のための必要条件であり、支援・人的サービス職が高いパフォーマンスをあげられるような人的資源管理制度の設計が求められている。本論文は支援・人的サービス職に対する人的資源管理制度に主たる関心があり、この領域についてはたとえば看護師や介護士の人的資源管理についての研究が蓄積されつつある。ただし、ここではより議論を限定するために、支援・人的サービス職のなかでもとりわけ保育者に注目することとしたい。ここでいう保育者とは、幼稚園や保育所で保育に携わる人を意味する¹。保育者に注目する理由は大きく2つある。

第1に、子どもを預かりともに生活するという点で、他の支援・人的サービス職に比べても高度な感情コントロール、対人関係構築能力、そして集中力や責任感が必要とされ、マネジメントが困難な職業であるからである。大人同士の会話のように十分に意味が通じず、情緒変動の大きい子どもと接する際には、上述したような感情コントロールを高度なレベルで求められる。それがうまくできない場合には強いストレスを生むこともあり得る。また、サービスの受益者は子どもだけではなく、子どもの親も含まれる。保育を行うのみならず、親からの細かいニーズにも応えねばならないことに加え、親とのコミュニケーションにおいても「感じよく」ふるまうことが求められる。自身をいかにコントロールするかが重要であり、まさに自己統制が重要な職業であるといえよう。

さらに、人命を預かるという事業特性ゆえ、保育者による失敗は許されず、高いレベルでの責任感や誠実さが問われる。万が一、子どもの怪我や疾病を招くよ

うな失敗が起ころうものならば、親からの厳しいクレームに対応しなければならないし、悪評がたてば入所者の減少につながり、ひいては保育事業所の存続も危うくなりかねない。保育事業所は、重要な社会的インフラであり、そのなかでも微細な欠陥やミス、トラブルが重大事故につながる可能性がある過酷な条件下にある。そうでありながら高い信頼性かつ安全性を長期的に維持することが必須という点で、保育事業所はいわゆる高信頼性組織 (Weick & Sutcliffe, 2007) に該当する。過酷な条件下で、多様な仕事を高水準でミスなく遂行することが要求されるという点で、保育者には高い集中力や責任感が求められる。

こうした厳しさゆえに、保育者の仕事は身体面のみならず精神面でも過重を極めている。結果として、保育者は人手不足である。厚生労働省 (2022) によれば2022年10月時点での保育者の有効求人倍率は2.50倍と、全職種の1.35倍を大きく上回る。また、いったん入職した人の離職も少なくない。厚生労働省 (2020) によれば、保育所で勤務する保育者の離職率は9.3%と高水準である。

第2に、上記のように責任や負担が大きい仕事であるがゆえに、人によって向き不向きが表れやすいと考えられるためである。単に高業績をあげるだけで有能な保育者であると評価するのは短絡的である。数値化された目標を達成することに長けた保育者が、子どもや親のニーズに合致した保育ができるとは限らないからである。たとえば、高業績をあげても保育者としての適性が十分になく、子どもに悪影響を及ぼす保育者も存在する。昨今マスコミで報道されるような、保育者による児童虐待事件などは、少数の例外であるとはいえ、明らかに不適格な人が保育者に従事していることの例証である。あるいは、高業績をあげることに一時的に成功している保育者であっても、保育者としての適性を欠くがゆえに心身ともに疲弊しきっている人がいる可能性は十分にある。こうした人々はやがてバーンアウトに至る可能性が高い。たとえば、Hisashige (1993) は、バーンアウトにつながる情緒的消耗感は、園長・主任等の管理職や非正規の保育者よりも常勤の保育者で高く、またそれは職場での仕事量の激しさや保育者同士の対人関係面での葛藤と関連していることを実証している。こうしてバーンアウトに陥った人がいつ離職してもおかしくはない。

3 保育者に求められるもの

以上により、保育者は高度な感情コントロール、自己統制、対人関係構築能力、集中力、責任感が求められる支援・人的サービス職であるということ、またそれがゆえに高業績者の行動特性のみならず、保育者としての適性も兼ね備えていなければならないことが理解できる。つまり、支援・人的サービス職においては仕事内容に対する適性が高業績者よりも求められており、行動特性の背後にあるパーソナリティの観点から適性が問われなければならないのである。もちろん、行動特性を有することも重要であり、それと保育者にふさわしいパーソナリティとの双方が必要とされる。

後に議論するように、実務界と学界の双方において、高業績者の行動特性をコンピテンシーという概念で捉えることが多い。保育事業所を取り巻く規制緩和が進むなか、保育事業所においても効率的経営が求められることを背景に、個々の保育者の業績を高めることが喫緊の課題となっている。これを背景として保育者の高業績をもたらす行動特性は何かという問題意識から、保育者のコンピテンシー研究が蓄積されてきた。コンピテンシーは高業績をもたらす一要因であることを鑑みると、それを有していれば適性がある確率は高いと思われるが、適性がなくても高業績をあげられる可能性はある。一方、適性という観点からみれば、保育者に求められるパーソナリティの研究として対人的行動特性ないし性格特性を解明しようとする藤村編(2018)のような研究も存在する。ただし、適性があるからといって高業績者になるとは限らず、業績は平均的水準にとどまるかもしれない。ゆえに、コンピテンシーとパーソナリティのいずれかのみでは不足であり、両者を保有・発揮することが不可欠である。学術的研究も両者を視野に入れつつ分析する必要がある。しかし、両者がどのような関係にあるのかは、どの職業・職種を対象とする既存研究であれ、これまで必ずしも明確に整理されてこなかった。そこで、本論文はコンピテンシーとパーソナリティの双方に注目して、保育者に対する人的資源管理で実施される各種評価のなかで、どのような評価要素や評価基準を含める必要があるかを論究することとしたい。

なお、本論文でいう「評価」とは、保育事業所においてなされる対人評価すべてをカバーする概念であり、一般に考えられている人事評価以外の評価も包含

することには注意されたい。人的資源管理の各制度はそれぞれ固有の目的をもっているが、そのうちいくつかの制度については評価の側面を含んでおり(林, 2005: 19-26 頁)、本論文でいう「評価」はそれらをすべて含む概念と位置づける。具体的な「評価」の例としては、たとえば採用管理における選考のための評価、主に処遇決定目的で半年もしくは1年に一度実施される人事評価(人事考課)、人材育成目的および異動・昇進時の適正配置目的で行われる人事アセスメントなどがある。これら種々の評価はそれぞれ異なる目的をもってなされるため、議論を分けたほうがよいことは承知しているが、保育者に関連するコンピテンシーやパーソナリティの研究が僅少である現状を鑑み、本論文では「評価」を大きく捉えることとし、以降の議論を展開したい。

4 本論文の構成

本論文の構成は以下のとおりである。本論文は保育者のコンピテンシーおよびパーソナリティの双方について論じるものであるから、まずⅡでは議論の前提を確立すべく、高業績者の行動特性を表す概念としてコンピテンシー概念について再検討する。とりわけ、その代表論者である Spencer & Spencer (1993) がコンピテンシーとパーソナリティとをどのように区別し、相互に関連づけていたのかを確認する。続くⅢでは本論文の問題意識に引き寄せるために、支援・人的サービス職に焦点を絞り、彼(女)らに求められるコンピテンシーとはいかなるものかについて Spencer & Spencer (1993) に依拠しながら検討する。それを踏まえⅣでは、支援・人的サービス職のなかでも、本論文の分析対象である保育者に焦点を絞る。保育者の特徴を手短にまとめたうえで、保育者に求められるコンピテンシーについての先行研究を、パーソナリティとの区別に注目しながら精査する。Ⅴでは、従来のコンピテンシー研究では等閑視されがちであった、保育者に求められるパーソナリティについての研究に注目する。具体的には、保育者の傾向的特徴すなわちパーソナリティ尺度である保育者適性インベントリ(Nursery Trait Inventory: NTI) について詳細に検討する。Ⅵではコンピテンシーと NTI との関係を整理し、両者が相補的な関係にあることを示す。最後にⅦで本論文を要約し、理論的含意および実践的含意を

提示し、今後に残された研究課題を示して締めくくる。

II コンピテンシーとは

1 コンピテンシー概念の生成

本節では、Spencer & Spencer (1993) に依拠して、コンピテンシー概念についてパーソナリティに注目しながら整理し、課題を確認する。コンピテンシー概念は、1950年代には心理学分野で既に使用されており(二村, 2001)、この概念を経営学に導入するきっかけとなったのが McClelland (1973) である (Spencer & Spencer, 1993; 金井・高橋, 2004; 加藤, 2011; 外島・田中, 2019)。

McClelland (1973) は、就職試験の際に使用される知能テストや適性検査が、必ずしも仕事成果を予測し得るものではないという問題意識から、コンピタンス²という用語を導入した(加藤, 2011)。このコンピタンスには、読み書きそろばんといった知能テストで計測できるものと、コミュニケーション能力、忍耐力、適度の目標設定や自我開発といったパーソナリティ変数とがあり、McClelland (1973) は後者がコンピタンスと呼ばれるべきであるとしている(加藤, 2011)。ここからコンピタンスには「表層的な行動のみならず、その行動を引き起こす動機、自己概念、思考パターンといった表面化しない人間の特性やパーソナリティを包括的に含んでいる」(加藤, 2011:2-3 頁)ことが窺えよう。

McClelland (1973) の流れを汲み、コンピテンシーのモデル化や人事制度全般に亘る運用を完成させた Spencer & Spencer (1993) により、米国の実務界でコンピテンシーブームが沸き起こった(加藤, 2011)。後に議論するように、Spencer & Spencer (1993) はコンピテンシーの氷山モデルを提唱し、コンピテンシーとは水面下に隠された自己イメージ、特性や動因の部分と、水面上に出ているスキルや知識といった部分とで構成されるとした。

2 コンピテンシーにおけるパーソナリティの位置付け

コンピテンシーとは「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関わっている個人の根源的特性」である (Spencer & Spencer, 1993 : p.9 ; 邦訳 11 頁)。ここ

で根源的特性 (underlying characteristic) とは「状況、仕事、課題が変わっても、安定して長期にわたって見られる個人の特性」(金井・高橋, 2004:40 頁)を指す。コンピテンシーの構成要素は5つ存在し、氷山モデルで示されるように、目にみえるスキル (skill) と知識 (knowledge)、ならびに隠された自己イメージ (self-concept)、特性 (trait)、動因 (motive) から成る (Spencer & Spencer, 1993 : pp.9-11)。

氷山モデルの隠された部分に位置する構成要素のうち、特性とは「身体的特徴、あるいはさまざまな状況や情報に対する一貫した反応」(Spencer & Spencer, 1993 : p.10 ; 邦訳 12 頁)、動因とは「ある個人が行動を起こす際に常に考慮し、願望する、さまざまな要因」(Spencer & Spencer, 1993 : p.9 ; 邦訳 12 頁)である。Spencer & Spencer (1993) は、この特性と動因の2つを合わせて中核的人格 (core personality) としている。すなわち、本稿が注目するパーソナリティとは、コンピテンシーの構成要素のうちの特性と動因を合わせたものであり、またコンピテンシーの中核であると言える。この特性と動因を含む隠された中核的な構成要素は、「評価することも、開発することも難しい」ため、人材の採用において「これらの特性を備えた人材を選ぶことが最もコスト効果性の高い方法となる」(Spencer & Spencer, 1993 : p.11 ; 邦訳 14 頁)としている。

氷山モデルの隠された部分に存在する動因、特性、自己イメージがスキルにもとづく行動の引き金となり、職務上の業績に影響を及ぼす。すなわち「意図(動因/特性/自己イメージ/知識)→行動→成果」という原因・結果フローのモデルになるのであり(図1)、特性や動因といった中核的パーソナリティは、行動の先行要因になるというのが彼らの基本的な考え方である (Spencer & Spencer, 1993 : p.13 ; 邦訳 15 頁)。つまり、Spencer & Spencer (1993) はコンピテンシーとして目に見えるスキルと知識、隠された自己イメージ、特性、動因をコンピテンシーの構成要素として考えている一方で、個人の特性や動因といった中核的パーソナリティは行動を引き起こすトリガーであり、業績に繋がるのはトリガーによって引き起こされた行動であるとしているのである。

以上のことから、Spencer & Spencer (1993) のコンピテンシー・モデルでは、本稿が注目するパーソナ

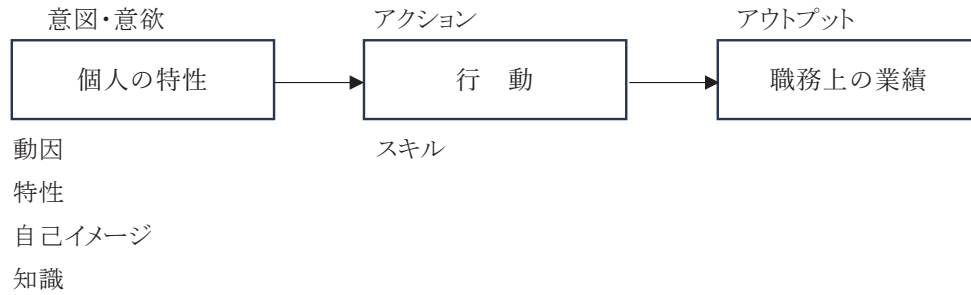


図1 コンピテンシーの原因－結果フローモデル

出所：Spencer & Spencer (1993) p.13, Figure2-2；邦訳 16 頁, 図 2-2 より筆者作成。

リティを、文字通り中核的なコンピテンシーの構成要素として捉え、行動の先行要因として捉えていることが窺える。かたや、一般的にコンピテンシーとは高業績者の行動特性とも定義されている（例：谷内, 2001；吉田・大橋, 2015；外島・田中, 2019；井上・姜・高橋・黒木, 2020）。コンピテンシーを経営の現場で使用するために、行動科学的な考え方の影響もあり（谷内, 2001）、人間の持つ根源的な特性でありながらも、行動によって表現することによって誰にでも真似ができるものと考えてに至り（加藤, 2011）、行動に焦点が当たることとなったと考えられる。

3 コンピテンシー・ディクショナリー

Spencer & Spencer (1993) は、20 のコンピテンシーを包括的な形で示すコンピテンシー・ディクショナリーを整理した（表 1）。各コンピテンシーには、「それぞれを説明した定義と 3 つから 6 つの行動インディケータ、あるいはその職務でそのコンピテンシーを発揮する際に示される具体的な行動事例が併記」されている（Spencer and Spencer, 1993:p.19;邦訳 24 頁）。例えば、達成指向のコンピテンシーは「すぐれた仕事を達成し、あるいは卓越した基準に挑む姿勢を指す」（Spencer & Spencer, 1993：p.25；邦訳 31 頁）と定義され、「A.0 タスクにフォーカスする」「A.1 仕事をきちんとこなしたいと願う」などの行動インディケータがそれぞれに示されている。

コンピテンシー・ディクショナリーに含まれる尺度はすべての職務に適用可能なように作られており、具体的に個別の職務に正確に合致する形で作られているわけではない（Spencer & Spencer, 1993：p.23；邦訳 29 頁）。彼らは、技術者および専門職、セールス職、支援・人的サービスの従事者、管理者、起業家毎のコ

ンピテンシーを一般コンピテンシー・モデルとして整理しており、後節のⅢにおいて本稿の研究関心である保育者に関連する支援・人的サービスの従事者のコンピテンシー・モデルを概観する。

表 1 コンピテンシー・ディクショナリー

コンピテンシー群 (クラスター)	コンピテンシー
達成と行動	達成指向 ACH
	秩序、品質、正確性への CO 関心
	イニシアティブ INT
	情報探索 INFO
支援と人的サービス	対人理解 IU
	顧客サービス指向 CSO
インパクトと影響力	インパクトと影響力 IMP
	組織意識 OA
	関係構築 RB
管理	他者開発 DEV
	指揮命令 DIR
	チームワークと協調 TW
	チーム・リーダーシップ TL
認知	分析的思考 AT
	概念化思考 CT
	技術的 / 専門職的 / 管理 EXP 専門能力
個人の効果性	自己管理 SCT
	自信 SCF
	柔軟性 FLX
	組織コミットメント OC

出所：Spencer & Spencer (1993)；邦訳 (2011) の記述内容をもとに筆者作成。

4 コンピテンシー・モデルに対する議論

ここまで整理してきた Spencer & Spencer (1993)

のコンピテンシー概念に対し、我々の研究関心に照らし合わせて議論を本項では批判的に検討していこう。まず、コンピテンシーの構成要素として、氷山モデルで示されるように、特性や動因といった中核的パーソナリティという水面下の特性があるとされる。その一方、彼らが実施した行動結果面接（Behavioral Event Interview: BEI）によって抽出されたコンピテンシー・ディクショナリーにこのような中核的パーソナリティが含まれるか否かは必ずしも明確でないことが指摘しうる。先述の通り、中核的パーソナリティは開発することは難しいとされている。とはいえ、パーソナリティについて学習し向上可能であるとも彼らは述べており（Spencer & Spencer, 1993 : p.286 ; 邦訳 352 頁）、程度問題であるとはいえ、その開発可能性については不明瞭であると言わざるを得ない。

パーソナリティはコンピテンシーにおいて中核的であり、水面下の特性を強調するにもかかわらず、それらを評価する仕組みがない。BEI から抽出されるものは行動そのものであり、そこでは特性や動因そのものを評価しているわけではないと考えられる。頻繁にそうした行動を発現できる人は、ある特性を持っているであろう、ある動因を持ち得るのであるとの類推しかできないのではなかろうか。加えて、意図、意欲から一定の行動に至るには、複数の経路が存在し得るであろうが、この点を無視しているとも考えられる。さらには、高業績に至るには、複数の行動パターンも存在し得るであろうが、それらの存在を無視していると言えるかもしれない。

水面下のパーソナリティが、当該職務・職種を遂行するうえでの必要条件であるのか、高業績をあげるための十分条件であるのか、明らかではない。同じパーソナリティ、さらに言えば同じ知識・スキルをもっていながらも、行動を発現できる人とそうでない人はなぜその差が表れるのかも現モデルでは説明できない。行動をとっているから行動できる人だというトートロジカルな説明になっているとも言えよう。

職務・職種ごとに求められるコンピテンシーは異なるのだが、水面下のパーソナリティも異なるのかといえば、おそらくそうであろう。そうであるとするならば、有していることがマイナスになるようなパーソナリティがあるのかが不明である。あるいは誠実さのように、どの職務・職種にも重要なパーソナリティとい

うものがあるのか否か、不明である。そもそも彼らによって提示されたコンピテンシーには、共通のコンピテンシーは存在しない。この点は、職能資格制度における人事評価の情意評価と対照的であると考えられる。というのも、情意評価は、職務・職種横断的な特性の評価となっており、職務・職種横断的では無いコンピテンシーとは対照的と言えよう。

以上の批判はコンピテンシー概念全体に対して当てはまる内容であるが、支援・人的サービス職に必要とされるコンピテンシーが何かを考える際には、とりわけ深刻な問題となり得る。支援・人的サービス職では行動もさることながら、水面下のパーソナリティが他職種よりもより重要と考えられはしないだろうか。また、支援・人的サービス職特有の重要な行動特性が抜け落ちていることは無いのだろうか。

以上の通り、コンピテンシー概念については我々の研究関心からするとさまざまな議論が展開可能である。次項では、上に示した諸批判を念頭におきつつ、本論文の研究関心にあたる支援・人的サービス職におけるコンピテンシーについて整理していこう。

Ⅲ 支援・人的サービス職におけるコンピテンシー

我々が注目する保育者は、Spencer & Spencer (1993) がいくつか挙げる職種のうち「支援・人的サービス職（Helping and Human Service Workers）」に属する。支援・人的サービス職とは、「人を助ける営みに焦点」（Spencer & Spencer, 1993 : p.185 ; 邦訳 237 頁）があたる。分析対象となった職種は、「看護師、医師、幼稚園から大学までの教師、組織開発コンサルタント、アルコール依存症カウンセラー」などであり（Spencer & Spencer, 1993 : p.185 ; 邦訳 237 頁）、本稿の研究関心である保育者はこの職種のうちのひとつにあたる。したがって、本節ではこの支援・人的サービス職の一般コンピテンシー・モデルを概観する。

この支援・人的サービス従事者のコンピテンシーは、表2の通り、重要度の高いコンピテンシー順にリスト化されている。最大のコンピテンシー要件は、「相手に応じて言葉を使い分ける」と言った行動に見られる「インパクトと影響力」、並びに「生徒に対する信念と、前向きな期待が持てる生徒に対するフィードバックの方法、及び教師としての積極さ」といった「他の人た

ちの開発」である。次に重要度の高いコンピテンシーは「対人関係理解」であり、「他人の問題を聞くために時間を割く」といった行動インディケーターが示されている。

ウエイト3のコンピテンシー項目を概観すると、「自信に満ちた堂々たる態度」を示す「自己確信」、「感情を仕事に投影させることなく状況に建設的に反応」している「セルフ・コントロール」、「前向きな愛情・期待が優れた業績をもたらす」ている「他の個人的効果性コンピテンシー」、「テクニカルな知識を維持し仲間と共有するために色々な活動」をする「専門的能力」、「生徒の根底にあるニーズにまで踏み込んで、そのニーズに既成の、あるいはカスタマイズしたサービスを適用」しようとする「顧客サービス指向」、一部の教師は「生徒とのやりとりに参加型のチームワーク」を用いる「チームワークと協調」、「因果関係を把握する、もしくは推理の連鎖」を使う「分析的思考」などが挙げられる。ウエイト2については、表2の通り「概念化思考」「イニシアティブ」「柔軟性」「指揮命令／自信」といったコンピテンシーが挙げられている。

表2 支援・人的サービス職の一般コンピテンシー・モデル

ウエイト ³	コンピテンシー
5	インパクトと影響力 IMP
	他の人たちの開発 DEV
4	対人関係理解 IU
3	自己確信 SCF
	セルフ・コントロール SCT
	その他の個人的効果性コンピテンシー OC
	専門的能力 EXP
	顧客サービス指向 CSO
	チームワークと協調 TW
	分析的思考 AT
2	概念化思考 CT
	イニシアティブ INT
	柔軟性 FLX
	指揮命令／自信 DIR

出所：Spencer & Spencer (1993), pp.186-187, Table15-1; 邦訳 (2011), 239 頁, 表 15-1 より筆者作成。

これから、支援・人的サービス職従事者にとって重要なのは「インパクトと影響力」「他の人たちの開発」

「対人関係理解」といった対人に関わるコンピテンシーであることがわかる。その一方で、「自己確信」「セルフ・コントロール」「その他の個人効果性コンピテンシー」「専門的能力」といった「自分自身、自分の感性、態度、信念など」(Spencer & Spencer, 1993 : p.185-186 ; 邦訳 238 頁) を仕事と一体化させていることも窺え、この点はとくに支援・人的サービス職従事者の特徴を示していると言えよう。

支援・人的サービス職のコンピテンシー・モデルを見ても、前項と同様の批判が適用できる。コンピテンシーの各項目は行動の水準および頻度を示すセンテンスで表現される。つまり、支援・人的サービス職においては行動のみならずその背後にある特性や動因といった、水面下のパーソナリティが重要であるはずにもかかわらず、それらを評価する仕組みがないのである。利他的精神や自己統制といった特性は、コンピテンシーに必要なものであろうか。批判はともかく Spencer & Spencer (1993) にかんする考察は以上のとおりである。無いものねだりで述べるが、彼らは支援・人的サービス職のコンピテンシー・モデルを提示したものの、保育者のそれについては提示していない。しかし、彼らの研究成果から影響を受けた後続の研究が、その間隙を埋めようとしている。次節では支援・人的サービス職の中で保育者に注目し、彼(女)らに求められる専門性およびコンピテンシーについての先行研究を整理する。そのうえで、先行研究においても議論の余地が残されていることを指摘する。

IV 保育者の専門性と求められるコンピテンシー

1 「保育」の仕事特性と専門性

本節では、そうした幼児教育や保育に従事する仕事として保育者として捉える。保育に携わる仕事の場としては、幼稚園や保育園、こども園などが考えられる。冒頭で問題意識を述べた際に、保育者に求められるものについてその仕事特性を踏まえながら2点を提示した。第1に、他の支援・人的サービス職に比べても高度な感情コントロール、対人関係構築能力、そして責任感が必要とされること、第2に、責任や負担が大きい仕事であるがゆえに、人によって向き不向きが表れやすく、単に高業績をあげるだけで有能な保育者であるとはいえないことである。ここではそれらを専門性

という観点から改めて捉えなおしてみたい。現行の保育所保育指針および、幼稚園教育要領、幼保連携型認定こども園保育要領では、乳幼児期において育む資質・能力について「知識及び技能の基礎」「思考力、判断力、表現力等の基礎」「学びに向かう力、人間性等」という3つの方向性を示している（文部科学省，2017）。それらの涵養に必要な保育者の専門性とはどのようなものだろうか。

保育者の専門性は保育実践を支える根幹であり、子どもの生涯発達に影響を及ぼすものとして注目されており、国内においても研究蓄積のある分野である。国レベルでは、一般社団法人保育教諭養成課程研究会が文部科学省の委託により「幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイド―質の高い教育・保育の実現のために―」が作成されている（保育教諭養成課程研究会，2015）。ここでは、幼稚園教諭・保育教諭に必要な専門性について、次のような9点が挙げられている。①幼児理解があること、②具体的に教育・保育を構想する力があること、③得意分野の育成、教職集団の一員としての協働性があること、④特別な教育的配慮を必要とする子どもに対応する力があること、⑤小学校との連携及び小学校教育との接続を推進する力があること、⑥保護者及び地域社会との関係を構築する力があること、⑦現代的課題に対応する力がある、⑧園長等の管理職が発揮するリーダーシップの力があること、⑨人権に対する理解の力があること、である。

また、古屋他（2017）では、保育者の専門性を「保育を営む力」と「汎用的な力」の二側面から捉えている。「保育を営む力」は「造形表現力」「子どもへの共鳴と受容」「保育の基礎知識・技術と実践力」「特別支援と児童家庭福祉」「音楽表現力」から構成され、「汎用的な力」は「他者への思いやり」「日本語表現力」「豊かな感性と創造性」「社会性と協働性」「問題解決の思考」から構成されるとしている。「保育を営む力」は保育者としての技能であり、「汎用的な力」は子どもと直接触れ合う実践の中で発揮されるものである。

さらに、神長（2015）では、保育者の専門性は、きめ細やかな内面の理解、子どもの発達や学びをつなぐ確かな援助にあるとしており、保育者の専門性は保育実践の場面において子どもへの接し方や具体的な援助であると捉えられる。こうした実践のなかでの具体的な行動が重要視されるなかで、保育者の「人間性」に注

目する研究がある。秋田・箕輪・高櫻（2007）が『『保育者の人間性』が『保育者の専門性』に通じるものとなり、実践を左右する』（296頁）と述べるように、保育者の専門性について、「人間性」や「人間としての善さ」という個人の性質に帰着させる傾向がみられるのである。保育は、もともと人間の日常的な営みである。それゆえ、保育者に求められる資質として人柄や社会常識のような「人間性」に還元されてしまいがちであるという指摘があるが（関口，2001）、かといって「人間性」が軽視されてよいわけではない。

以上の議論を本論文の関心に関連づけて解釈すれば、「保育を営む力」や「専門性」が保育事業所としての経済的なパフォーマンスを高めるために必要な能力・行動に属する領域であり、コンピテンシーがカバーする領域であると考えられる。一方、「汎用的な力」や「人間性」は保育者としての人間的な資質や適性に属する領域であり、これはコンピテンシーではカバーできるか否かは不明瞭な領域である。もちろん、Spencer & Spencer（1993）の定義に則れば、コンピテンシーは特性や動因といったパーソナリティをも含む概念であるから、こうした部分も包含できる可能性はある。しかし、前節までの考察から確認されたように、彼らの提示するコンピテンシー・モデルはこれらを軽視する傾向にある。保育者に対する評価を考える際には、コンピテンシーにとどまらず、より包括的な評価要素を検討しなければならない。そのためには、まず保育者を対象とするコンピテンシー研究がどのような行動特性を提示しており、特性をはじめとするパーソナリティをどのように扱ってきたのかを確認しなければならない。次項では、保育者の専門性あるいは適性に注目しながら、コンピテンシーという観点から考察する。

2 保育者に求められるコンピテンシー

保育者のコンピテンシー尺度については、中村・水上（2016）の「保育士・介護士コンピテンシー尺度」がある。ここでは、コンピテンシーを「職務や役割における効果的ないしは優れた行動に結果的に結びつく行動特性」と捉え、保育士および介護士のコンピテンシーを測定する尺度を開発している。同研究での分析は保育士と介護士それぞれ分けて行われたが、結果として両職種に求められるコンピテンシーは共通するこ

とが明らかにされている。分析の結果より、21 項目の行動特性が抽出され、「専門行動」「対人関係行動」「仕事活力行動」「自己統制」の 4 因子で構成されたとした。「専門行動」因子は、専門知識や専門技能を活用し、目の前の課題に対して、どの様に対処をするか適切に場面判断し積極的にコミットする能力を表している。「対人関係行動」因子は、対人場面における礼節面が良好であるかを表している。「仕事活動行動」因子は、仕事に対する取り組みが肯定的で意欲的であることを表している。「自己統制」因子は、忍耐を持って冷静に対処する能力を表している。

表 3 保育士・介護士のコンピテンシー尺度

因子	行動特性
専門行動コンピテンシー	保育技術が高い
	保育知識が高い
	要領がよい
	場面判断が的確
	理解力
	積極的である
対人関係行動コンピテンシー	挨拶ができる
	敬語が使える
	遅刻早退がない
	信頼できる
	性格がまじめ
仕事活力行動コンピテンシー	取り組み熱心
	リーダーシップあり
	資格がある
	協調性がある
	キャリアがある
自己統制コンピテンシー	素直である
	陰日向なく働く
	集中力がある
	忍耐力がある
	冷静である

出所：中村・水上（2016）、57 頁、表 4 を筆者により修正。

表 4 より、対人関係や自己統制といった保育士に不可欠なコンピテンシーを抽出した貢献は高く評価できるが、提案された尺度には能力もしくは行動に該当する項目が多く、パーソナリティを直接的に評価する項目はあまりない。もちろん行動の背後にパーソナリティがあるという理解なのかもしれないが、パーソナ

リティを直接評価するものにはなっていない。この論点を整理するうえで貴重な論考に金子（2020）がある。保育者の専門性を構造的に捉えるうえで、金子（2020）では Spencer & Spencer(1993)によるコンピテンシーの「同心円モデル」を参考に「保育者における適性の同心円モデル」を提唱している。同心円モデルは、表層（スキル、知識）、中層（自己イメージ（態度、価値観））、核層（特性、動因）の 3 つの階層性からコンピテンシー構造を捉えるものであり、表層は開発が容易で可視化されやすい認知的要素であるのに対し、中層と核層は開発が困難で可視化されにくい非認知的要素であると指摘している。そのうえで、表層を能力的適性（知識、技能、思考からなる専門的な能力適性とソーシャルスキル、レジリエンス、首尾一貫感覚、感情労働からなる汎用的な能力適性）、中層を態度的適性（動機づけ、保育者アイデンティティ）、核層を性格的適性（性格特性）とし、保育者の専門性を階層性のある構造として捉えている。この構造を使って中村・水上（2016）のコンピテンシーを捕捉すると、スキルや知識といった表層な部分に偏っていることが確認できる。ただし、「性格がまじめ」「協調性がある」「冷静である」など、一般的にパーソナリティに該当するものも一部含まれていることには留意が必要である。とはいえ、それはあくまで行動基準評定尺度を通じて間接的に測定されるにすぎない。

同心円モデルの中核的要素については、Ⅱ節で既述の通り「評価することも開発することも困難」で人材の採用において「これらの特性を備えた人材を選ぶことが最もコスト効果性の高い方法となる」（Spencer & Spencer, 1993：p.11；邦訳 14 頁）とされている部分である。そうであれば、中村・水上（2016）はこの要素をコンピテンシーに含めてもよいものだが、その部分を十分に捉えきれなかった。これに対し、本論文は保育者に対してこそパーソナリティを評価することが重要であることを強調する。先に示したように、本論文と問題意識が近い金子（2020）は、重要であると認識されながら実証研究で扱うことが困難であった保育者の人間性の概念を体系的に捉えており、性格特性を測定する尺度として NTI 検査（後述）や YG 性格検査などの研究成果を取り上げている。保育者に対するマネジメントにおいて実務的にも、これらを評価する取り組みが必要であろう。次項では、こうした性格

特性とその測定について検討することとしたい。

V 保育者に求められるパーソナリティ

「保育者における適正の同心円モデル」における中核層に対応する性格特性について、保育者に相応しいパーソナリティとはどのようなものかという観点から検討したい。パーソナリティという観点はやや広いが、保育者のもつ対人的行動特性に関する研究として藤村（2010）がある。藤村（2010）は保育者の適性を多面的に評価し、保育者の養成や指導に活かす目的として、保育者特性インベントリ（Nurturing Trait Inventory：NTI）検査を開発している。NTIでは測定尺度として「愛他性」、「共感性」、「論理的思考性」、「気働き」、「社交性」、「行動力」、「養育性」という7つの特性が構成された。これら7つの尺度間相関から「情緒的受容性」、「思考的繊細性」、「行動的積極性」の3つの共通因子が確認され、対人的行動の3要因モデルが提案された。このモデルでは、養育をはじめとする他者への援助的な行動は、必然的に相手を情緒的に受容することを前提にされている。図2で示されるように、養育的行動（すなわち、他者への援助的行動）は、相手に対して情緒的に受容的で、相手の状態を繊細に感じ取り、どのような行動が適切かを考えた上で良いと思ったことを行動に移すというものである。

これらの尺度は、それぞれ固有の対人的行動特性の性質を持ちながら、「情緒的受容性」「繊細的思考性」「行動的積極性」という対人的行動次元に分類される。対人的行動性水準および対人的行動特性に機能する因子水準により対人的行動特性を評価することが可能となっている。7つの尺度による個人の対人的行動特性は、49の質問項目で構成され「全くあてはまらない」から「非常にあてはまる」まで5点尺度で測定される。その結果は図3のようなプロフィールで判断することができる。現役保育者および養成課程の学生は、施設職員や他の大学生に比べて「論理的思考性」を除く6

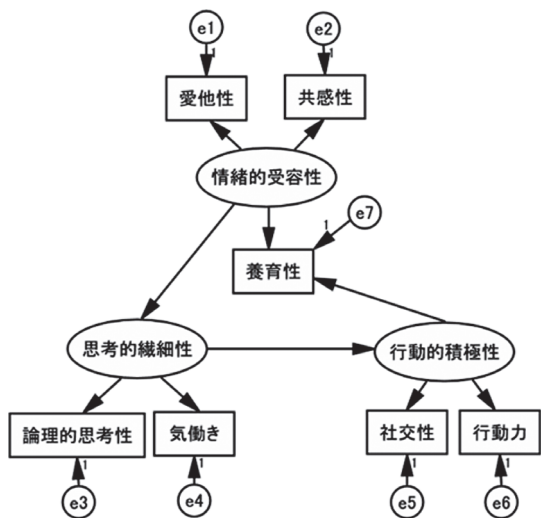


図2 NTIの構造的関係
出所：藤村（2018）、48頁、図3.2より引用。

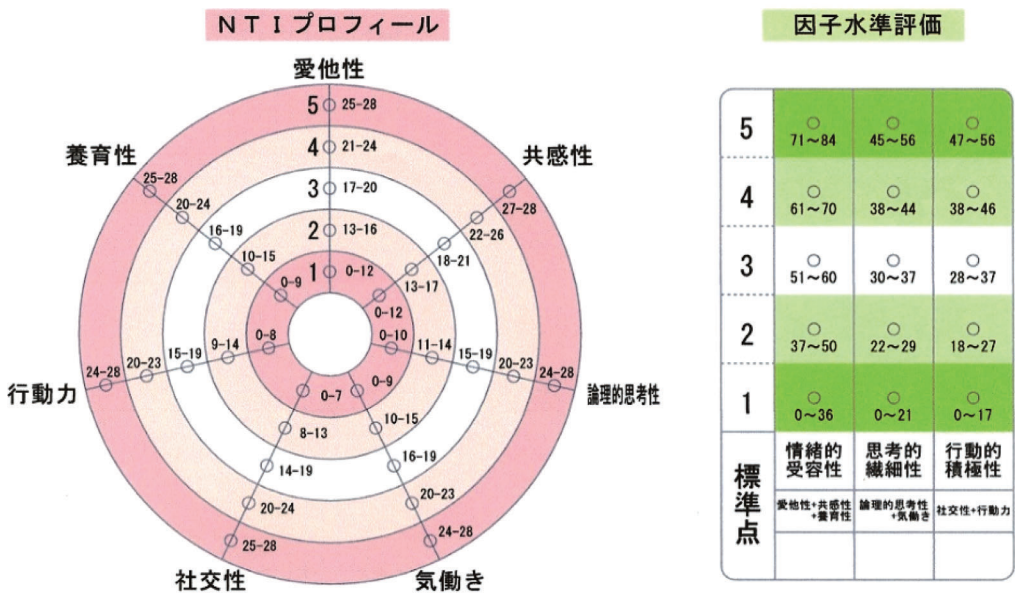


図3 NTIプロフィール
出所：NTI検査用紙より引用。

つの尺度において得点が高い傾向があること、現役保育者と養成課程学生では「共感性」「行動力」「養育性」の尺度において現役保育者の平均値が優位に高いことが示されており（藤村，2018）、現役保育者と養成課程の平均値の違いについては保育者として実践を積み過程で育まれる可能性が示唆されている。

また、藤村（2018）では、NTI 検査と YG 性格検査との関係性についても検討されている。両者ともにパーソナリティ特性を測定するものであるが、NTI 検査は対人的行動特性を尺度化しており、YG 性格検査は「抑うつ性」「神経質」「活動性」「攻撃性」「社会性」「協調性」など 12 の性格特性を測定する尺度で構成されている。同研究は、NTI 検査で測定される対人的行動特性と、YG 性格検査で測定される性格特性とを特性的な水準で関係性を検証している。その結果として、NTI 検査が測定する対人的行動特性は、活動的、親和的・協調的、他者とのかかわりを積極的に持とうとする性格特性と関連することが明らかにされている。なお、NTI 検査は保育者を対象として対人的行動特性を測定する尺度として開発されたが、その後、保育者のみではなく一般的な場面で使用可能なものとして NTI- II 検査が開発されている。NTI- II では「養育性」尺度を「援助的活動性」に代え、「愛他性」「共感性」「論理的思考性」「気働き」「社交性」「行動力」の 6 尺度との構造的関係は変化しないことが確認された（藤村，2018）。本論文は保育者を対象とした議論を展開するので、NTI- II ではなく NTI を対象として分析を進める。

VI コンピテンシーと NTI との関係

それでは、NTI はパーソナリティのどの部分を測定しているのか。これを確認するために、Spencer & Spencer (1993)、金子（2020）を参照しながら整理してみたい。NTI で測定されるものに限らずパーソナリティは Spencer & Spencer (1993) の「氷山モデル」、あるいは金子（2020）の「保育者の適正における同心円モデル」では評価・開発が困難であるとされている。その一方、NTI を用いて実証研究を行った伊藤（2020）では、NTI プロフィールに短期間で変化が生じる可能性が示唆されている。伊藤（2020）では、保育者養成課程の保育実習の前後での NTI 検査の結果として、実習によって成長を感じられた場合には事後の検査結果において顕著に評定値が高くなっていることが報告されている。パーソナリティは安定した特質をもち、状況による一貫性をもっているものの、可塑性があるという特徴があることから（若林，2009）、環境や条件によっては変化が生じるものと考えられる。

Spencer & Spencer (1993)、金子（2020）に限らず、パーソナリティはいくつもの部分から構成されるという見解は古くから存在してきた。たとえば、そうした見解の代表的なものとして Eysenck & Eysenck (1969) がある。彼らは、人は外向性／内向性と神経症的傾向／安定性という 2 つの具体的な人格の特徴を持っているとし、パーソナリティ記述における階層性を図 4 のように示した。図 4 は外向性を例にした階層記述である。1 つ目の階層は特殊反応水準（Specific

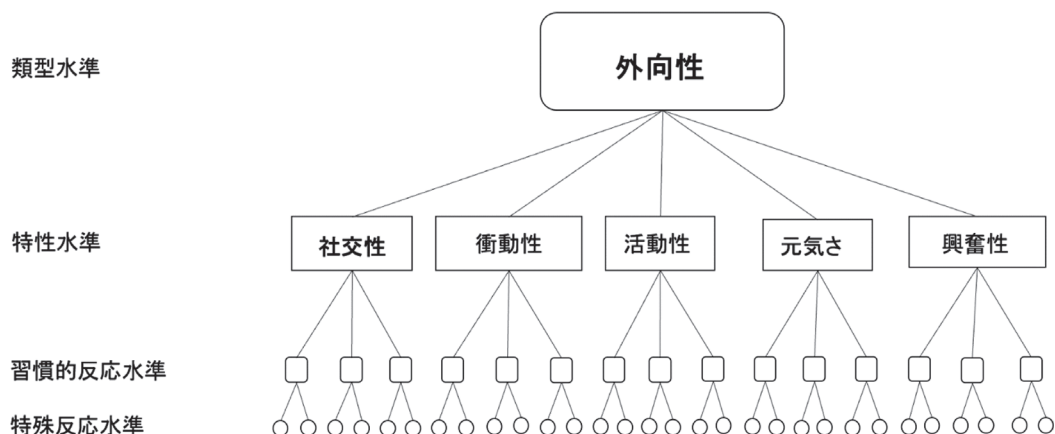


図4 パーソナリティ記述の階層的体系

出所：Eysenck & Eysenck (1969), p.40, Figure6.4 より筆者作成。

Response Level) とされ、個人の具体的な行動をいう。2つ目の階層は習慣的反応水準 (Habitual Response Level) とされ、個人が同じような状況では似通った反応をするといった習慣的な行動水準である。3つ目の階層は特性水準 (Trait Level) とされ、種々の状況を超えて比較的持続的にみられる行動傾向を指す。4つ目の階層は類型水準 (Type Level) とされ、特性間の相関関係に基づいて統合された、より抽象度の高い分類的な概念である。NTI は第3階層の特性水準を7つの尺度で測定するものであり、より具体的な行動を観察・評価するにはコンピテンシーが補完的な役割を果たすのではないかと考えられる。

それでは、中村・水上 (2016) によって提示されたコンピテンシーと、NTI で捉える対人的行動特性との間にはどのような関係があるのだろうか。両者には内容が共通すると思われる項目がある。専門行動コンピテンシーに属する「積極的である」という行動特性と、NTI の「行動力」や、自己統制コンピテンシーの「陰日向なく働く」とNTI の「愛他性」(人のために働くのが好きである、いつも相手のことを思って行動する) といった項目である。ただし、NTI は養育的行動や援助的行動の質は、相手に対して情緒的に受容的で相手のことを繊細に感じ取り、どのような援助的行動が適切かを考えて実行するといったモデルであるが、中村・水上 (2016) のコンピテンシー尺度では援助的行動あるいは利他的行動に関わるコンピテンシー項目が少ない。これはおそらく中村・水上 (2016) が Spencer & Spencer (1993) によるコンピテンシーの定義に忠実に従い、「ある職務または状況に対し」て卓越した業績を生む行動のみに焦点を当てたことに起因すると考えられる。すなわちコンピテンシーには、職務ごとに作成される職務記述書の職務内容の範囲内での行動のみが含まれ、職務境界を越えて自己裁量で行う援助的・利他的行動は含まれないからである。あるいは、これらの行動は自己裁量で行われるものであるから、報酬につながる可能性のある評価の対象とすべきでないと考えられたのかもしれない。

一方で、NTI で測定される対人的行動特性は、保育者の適性を多面的に評価するためのものであり、職務や役割に効果的な個人特性を測るためのものではない。NTI を用いて評価することにより、コンピテンシーではカバーできない保育者としての適性や、また適性

に含まれるのかもしれないが利他的精神を評価することができる。これらは努力次第で変えられるものではあるが、変えるには時間がかかる。ただし、NTI とて万能でないことに注意しなければならない。理由は定かではないが、NTI には保育者に不可欠と思われる自己統制や情緒安定性を評価する項目がない。以上より、コンピテンシーとNTI のどちらかで評価が事足りるわけではなく、両者の併用が望ましいと考えられる。それではどのように併用すべきか。単純に両者の評価項目を混合させ一つのシートに集約するなどという方法は明らかに不適切である。人的資源管理においては多様な評価が含まれることを冒頭で示したが、評価が行われる場面あるいは目的に応じて、コンピテンシーとNTI とを使い分けることが望ましい。

たとえば、個人の持つ対人的行動特性から、保育職に適した行動をとる可能性、あるいは育成の方向性などは評価できるが、直接的に人事評価に活用することは難しいであろう。可塑的であるとはいえ短期的に変えにくいものを測定するNTI は、採用管理における選考で用いることが適している。なぜなら、明らかに適切でない適性しか有さない人を採用すると、いくらパーソナリティが可塑的であるとはいえその育成に時間とコストがかかりすぎるためである。また、数年度に一度人材育成目的で用いられる、あるいは昇進選考の適性検査として用いられる人事アセスメントにおいては、NTI が活用可能である。長期的なスパンで見れば、パーソナリティの推移の理解を促すことにつながり、人材育成の指針に役立てることができる。一方、人事評価のように半年間ないし一年間といった比較的短期のパフォーマンスを評価する際には、NTI は適さない。ただし、従来の日本企業における人事評価においても、情意評価という形で従業員のパーソナリティを評価していたことを鑑みると、評価要素としてNTI を取り入れることは不可能ではない。とはいえ、その評価要素は評価者によって観察でき、事後的にも評価結果に対して説明責任の果たせる形になっていなければならない。そうした条件が確保できない限り、より具体的に目に見える知識やスキルが評価要素であることが望ましい。あるいは観察可能なコンピテンシーや数値化可能な成果が評価要素として適している。以上のような工夫により、保育者に要求されるコンピテンシーおよびパーソナリティの双方を保育事業

所が捕捉可能となる。

以上の議論のとおり、NTIに注目することにより、コンピテンシー概念では捉えるのが難しいとされた個人のパーソナリティの部分が捕捉可能であることを示した。結論として、コンピテンシーとNTIとが相補的な関係にあることから、コンピテンシーとNTIを評価要素として統合的に用いることが適性の観点からも、また高業績を生み出す行動特性という観点からも合理的である。ただし、人的資源管理における評価は採用選考、人事評価、人材アセスメントなど多岐にわたるので、それぞれの目的に応じてコンピテンシーとNTIとを使い分けることが必要である。

VII 本論文の結論および含意

本論文の議論から、NTIとコンピテンシーとが相補的な関係にあることから、両者を評価要素として統合的に用いることが適性の観点からも、また高業績を生み出す行動特性という観点からも合理的であると結論づけられる。

本論文の理論的含意は、これまでともすれば別々に議論されがちであったコンピテンシーとパーソナリティを、評価要素という観点から統合的に議論したことである。両者ともに心理学を由来とする概念であるが、コンピテンシーにパーソナリティが含まれるか否かがしばしば論争的となることはあったものの、概念間の関係や区分については不明瞭なままであった。本論文はそうした不明瞭な部分を改めて整理しなおした点に貢献がある。また、これまでパーソナリティは人的資源管理論では中心的な研究トピックとなっていなかったが、本論文はそれを中心に据えることで人的資源管理論に新しい視座をもたらしたといえる。また、これまで蓄積のあまりなされてこなかった、保育者に対する人的資源管理論の理論構築にもささやかながら貢献したと考えている。

本論文の実践的含意は、保育者に対する評価において、コンピテンシーのみならずパーソナリティの要素も含めるべきであるという、保育事業所に対する提言にある。これまで、保育所設置にあたっての規制緩和に伴う効率経営の必要性から、保育者のコンピテンシーにのみ研究の焦点が当たってきた。まさしく「グローバル市場主義による浸透圧」(上林, 2019, 39頁)

が保育所経営にも強くなってきたことの現れであろう。しかし、それだけでなく適性や安全性という観点からすれば、パーソナリティも重要であることを強調しておきたい。もちろん、コンピテンシーが重要でなくなるというわけではない。それでカバーできないパーソナリティの側面については、たとえばNTIのような測定尺度を用いて評価し、実務に活かすべきだと提言したいのである。

今後に残された研究課題としては、実証分析がある。本論文は文献研究にのみ終始し、一定の理論的・実践的含意の導出には成功したものの、より確固たる含意を引き出そうとすれば、サーベイ・リサーチやアクション・リサーチなどによる1次資料の分析が必要となる。また、本論文で得られた知見が保育者以外の支援・人的サービス職や、対人サービスをあまり伴わない職業・職種、たとえば技能労働職にも適用可能か否かは今後検証の必要がある。

注

- ¹ 「保育士」の類義語として「保育者」があるが、「保育士」と「保育者」との間に必ずしも明確な概念区分があるわけではない(田村, 2013)。本論文ではこれらを同義として捉えつつも、「保育者」という語をなるべく一貫して用いることとする。ただし、先行研究を引用する際に出典元の表記に合わせ「保育士」の表記のままとした箇所がある。
- ² McClelland (1973) では、コンピテンシー (competency) ではなくコンピタンス (competence) という用語を使用しているため、本稿でもコンピタンスという原語を使用した。後にMcClelland自身がコンピテンシーという用語を使用しているため、コンピテンシー概念の発生源として取り上げる。
- ³ ウェイトとは「その仕事をする優れたパフォーマーにとっての重要さの程度」である (Spencer & Spencer, 1993:p.161; 邦訳 206頁)

参考文献

- Eysenck, H. J. & Eysenck, S. B. G. (1969) *Personality Structure and Measurement*, Routledge & Kegan Paul.

- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013) "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization?," *Technological Forecasting and Social Change*, No.114, pp.254-280.
- Hisashige, A. (1993) "Occupational Influences Relative to the Burnout Phenomenon among Japanese Nursery School Teachers," *Environmental Research*, No.63, pp.219-228.
- Hochschild, A. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, The University of California Press. (石川准・室伏亜希訳 (2000)『管理される心:感情が商品になるとき』世界思想社。)
- McClelland, D. C. (1973) "Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"," *American Psychologist*, January, pp.1-14.
- Spencer, L. M., and Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc. (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 (完訳版)』生産性出版、2011年。)
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015) *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World, 3rd ed*, John Wiley & Sons. (中西晶監訳・杉原大輔ほか高信頼性組織研究会訳『想定外のマネジメント (第3版):高信頼性組織とは何か』文眞堂、2017年。)
- 秋田喜代美・箕輪潤子・高櫻綾子 (2007)「保育の質研究の展望と課題」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第47号、289-305頁。
- 石井美和・小原明恵・橋本鉦市 (2022)「保育士の専門職コンピテンシー:習得時期に関する養成機関・保育所の認識ギャップ」『東北文教大学・東北文教大学短期大学部紀要』第10号、59-71頁。
- 伊勢正明・藤田晴美・江刺家由子 (2014)「保育者が向上させるべき専門性とその養成に関する一考察」『帯広大谷短期大学紀要』第51号、75-86頁。
- 伊藤美加 (2020)「保育実践が保育者適性尺度に及ぼす影響:実習の振り返りの視点から」『京都光華女子大学/京都光華女子大学短期大学部 研究紀要』第58号、11-19頁。
- 井上祐子・姜民護・高橋順一・黒木保博 (2020)「保育内容に関する保育者のコンピテンシーの研究動向と課題」『鹿児島純心女子大学人間教育学部紀要』第26号、23-37頁。
- 加藤恭子 (2011)「日米におけるコンピテンシー概念の生成と混乱」『産業経営プロジェクト報告書 一般研究』日本大学経済学部産業経営研究所、第34巻第2号、1-23頁。
- 金井寿宏・高橋潔 (2004)『組織行動の考え方:ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト』東洋経済新報社。
- 金子智昭 (2020)「保育者の専門性再考:「保育者における適正の同心円モデル」の構築」『応用教育心理学研究』第38巻第1号、77-94頁。
- 神長美津子 (2015)「専門職としての保育者」『保育学研究』第53巻第1号、94-103頁。
- 上林憲雄 (2019)「消えゆく日本的経営:グローバル市場主義に侵食される日本企業」『経営学論集第89集』38-46頁。
- 厚生労働省 (2020)「保育の現場・職業の魅力向上検討会第1回資料」厚生労働省。
- 厚生労働省 (2022)「職業安定業務統計」厚生労働省。
- 関口はつ江 (2001)「保育者の専門性と保育者養成」『保育学研究』第39号、8-11頁。
- 田村滋男 (2013)「『保育者』と『保育士』について」『永原学園・西九州大学短期大学部紀要』第44号、1-10頁。
- 外島裕監修・田中堅一郎編 (2019)『産業・組織心理学エッセンシャルズ (第4版)』ナカニシヤ出版。
- 中村誠司・水上勝義 (2016)「保育士・介護士コンピテンシーの提唱」『未来の保育と教育:東京未来大学保育・教職センター紀要』第3号、53-60頁。
- 二村英幸 (2001)「成果主義と個別人事管理:成果主義におけるコンピテンシーの効用と課題」『組織科学』第34巻第3号、32-41頁。
- 野村佳子 (2018)「感情労働と働く人の心理との関係に影響を与える調整効果:観光産業に着目して」『神戸大学大学院経営学研究科課程博士論文』1-186頁。
- 藤村和久 (2010)「保育士、幼稚園教諭を目指す学生のための保育者適性尺度の構成」『大阪樟蔭女子大学人間社会学部研究紀要』第9号、123-143頁。
- 藤村和久編 (2018)『NTI 検査解説書 [研究編]』竹井機器工業株式会社。

- 古屋 真・川口めぐみ・村野かおり (2017)「保育者の専門性の成長に関する一考察 (1)」『駒沢女子短期大学研究紀要』第 50 号、91-101 頁。
- 保育教諭養成課程研究会 (2015)「2014 年度文部科学省委託「幼児教育の改善・充実調査研究 幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイド：質の高い教育・保育の実現のために」。
- 松本雄一 (2020)「AI 時代の人材育成：学びのコミュニティの観点から」『日本経営学会誌』第 44 号、82-90 頁。
- 水野佑規子 (2022)「保育実践を支える保育者の専門性に関する一考察：保育観と保育実践の関係性に焦点を当てて」『愛知淑徳大学論集—福祉貢献学部篇—』第 12 号、64-78 頁。
- 三輪卓己 (2020)「IT・AI の進歩による仕事と働き方の変化：知識労働・感情労働・定型労働のマネジメントの展望」『日本経営学会誌』第 44 号、72-81 頁。
- 文部科学省 (2017)『幼稚園教育要領 (平成 29 年告示)』フレーベル館。
- 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』文京学院大学総合研究所、第 11 巻第 1 号、49-62 頁。
- 吉田和夫・大橋昭一監修 (2015)『最新・基本経営学用語辞典 (改訂版)』同文館出版。
- 林 琺玲 (2005)『評価と人的資源管理』白桃書房。
- 若林明雄 (2009)『パーソナリティとは何か：その概念と理論』培風館。

