

コンピテンシー評価における評価関係者の意見抽出・集約を可能とする行動様式決定方法の開発

○岡村萌菜美 後藤裕介（芝浦工業大学）

Development of Behavioral Decision Method that Enables the Extraction and Aggregation of the Opinions of those Involved in the Competency Evaluation

* M.Okamura and Y.Goto (Shibaura Institute of Technology)

概要一 本研究では、企業での導入が進んでいるコンピテンシー評価における行動様式に対する評価関係者の意見を抽出・集約するために、業務の中で起こりうる状況をシナリオ、シナリオに対して期待される行動を行動指標とし、デルファイ法を参考に複数回のアンケートを実施することで決定する方法を開発、実施した。結果として有効性を評価するアンケートにて同意が得られ、現場の意見が取り入れられた具体的なコンピテンシーの行動様式の作成につながったといえる。

キーワード: コンピテンシー, デルファイ法, 人事評価

1 はじめに

管理職や技術職などのホワイトカラーの仕事においては労働時間と成果が比例しないため評価が難しく、社員のパフォーマンスを正当かつ客観的に評価する方法が課題として挙げられている。そこで、McClelland¹⁾が提唱した優秀な人材の行動様式である「コンピテンシー」を用いた評価に注目が集まっており、企業での導入が進んでいる。コンピテンシー評価により、目に見える成果や行動だけではないより多面的な評価が可能になると考えられるが²⁾、行動様式を設定する際、評価者が被評価者の置かれた環境（業務）を適切に判断することは難しいこと、時間制約があることなどから期待する行動様式を具体的に示すことは困難が伴う。また、設定者の感覚に依存しやすく被評価者が納得しづらいなどの課題が挙げられる。よって本研究ではホワイトカラーの代表的な仕事であるシステム開発企業に対して、実際の現場の多様な意見を取り入れ被評価者が納得できる具体的な行動様式の作成に向けた手法の開発を行う。

2 関連研究

蔵谷らの研究³⁾ではこれまで確立されていなかった運転規制時(列車運行の中止や速度規制)に鉄道運行指令員に求められるコンピテンシーの評価方法を構築している。方法としては、はじめに被評価者に求められるコンピテンシーを航空分野での先行事例等から抽出する。そして、コンピテンシーを発揮すべき場面をシナリオ、シナリオに対して望まれる行動を行動指標として作成し、それをもとに評価を行っている。シナリオ、行動指標を用いることで行動様式の具体化につながると考えられるが、システム開発企業における先行事例はなく、評価関係者の意見を取り入れる方法も備わっていないため設定方法を検討する必要がある。

加藤らの研究⁴⁾では看護実践力を強化するうえで必

須の技術であるフィジカルアセスメントの教育において何が必要項目であるかを明確にするためにデルファイ法を参考にアンケートを複数回実施し項目を決定している。デルファイ法とは集団の意見や知見を集約し、統一的な見解を得る手法の1つである。また、アンケートの質問としては、「以下のフィジカルアセスメントの項目は1~4のどれに当てはまると思いますか?」という選択式である。各選択肢が51%以上の回答を得られた場合は、その選択肢でコンセンサスが得られたとみなし、同意率を51%~69.9%を低い同意、70~79.9%を中程度の同意、80%以上を高い同意として分析をしている。このプロセスを提案手法に取り入れ、現場で働いている方に複数回のアンケートに回答を求めることでシナリオ、行動指標に対する意見を洗練させていくことができると考える。しかし、この研究ではフィジカルアセスメントについてのみ同意を得るアンケートであるが、本研究ではシナリオと行動指標の2つに対して記述、評価をしていただき、同意を得るためにアンケート内容を検討していく必要がある。

3 研究目的・研究方法

本研究では、コンピテンシー評価における評価関係者の意見抽出・集約を可能にする手法の開発、実施、評価を行う。

I. 手法の開発

関連研究³⁾を参考にシナリオを業務の中で起こりうる典型的な状況、行動指標をシナリオに対して期待される行動とし、アンケートを複数回実施することにより意見を抽出・集約する方法を開発する。

II. 手法の適用

協力システム開発企業に手法を適用する。シナリオ、行動指標に対する意見を抽出、評価していただく。

III. 手法の有効性評価

アンケート(22名), インタビュー(3名)を行い手法の有効性を評価する。

4 提案手法

本研究では具体的なコンピテンシーの行動様式の作成のために「シナリオ：業務の中で実際に起こりうる典型的な状況」, 「行動指標：対象の役職グレード(表1に示す企業が設定している部長や課長などの役職のレベル, 本研究ではG1,G2,G3,G4,M1の5つに絞って行く)ごとにシナリオに対して期待される行動(A~Eの5段階)」と定める。そして, これらをデルファイ法のプロセスを参考に Fig.1 に示すようアンケートを3回実施し, 意見を洗練させていく。また, アンケートでは被評価者を含む複数の役職の方に回答していただくことで多様な意見を取り入れる。行動指標の段階としてはCを基準とし「当該グレードに期待される標準的な行動」, Aを「当該グレードとして最も望ましい行動」, Bを「当該グレードとして標準を超える望ましい行動」, Dを「当該グレードとして標準を下回る改善の余地がある行動」, Eを「当該グレードとして大いに改善の余地がある行動」とした。評価を行う際にはどの段階に当てはまるかを判断し評価を行えるようにする。また, 今回, Table 2 に示すよう協力企業が定められている評価軸「マネジメント - プロジェクト管理・問題解決, コミュニケーション, リーダーシップ, 部下育成, BP マネジメント」「行動力 - お客様起点, 主体性・スピード感」の7つごとに意見の回答を求める。

シナリオ：業務の中で実際に起こりうる典型的な状況
 行動指標：対象の役職グレード(部長や課長など)ごとにシナリオに対して期待される行動

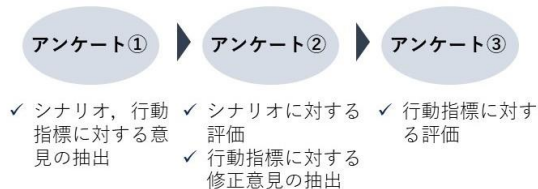


Fig.1: 提案手法

Table 2: 評価軸

マネジメント	プロジェクト管理・問題解決
	コミュニケーション
	リーダーシップ
	部下育成
	BPマネジメント
行動力	お客様起点
	主体性・スピード感

4.1. シナリオ, 行動指標の抽出

アンケート①では実際に現場で働いている方(被評価者)を含む様々な視点(役職の方)から多面的な意見を抽出することがねらいである。そのために, 役職グレードごとに思いつくシナリオ, 行動指標を記述式で回答をいただく。アンケート②にて意見を絞るため, 質にこだわらず多数の回答をしていただくよう求めた。また, 本研究ではシナリオ1つに対し5つの行動指標段階から評価をするため必ずA~Eの5段階すべてに記入するよう手順書に注意書きを入れた。回答欄は Fig.2 に示すよう作成しており, 評価軸についてはどれに当てはまるかをプルダウン形式で選択していただく。また, シナリオはアンケート回収後, 類似しているものをグルーピングしまとめる。

評価軸の選択	シナリオ	行動指標				
		A	B	C	D	E
		当該グレードとして最も望ましい行動	当該グレードとして標準を超える望ましい行動	当該グレードに期待される標準的な行動	当該グレードとして標準を下回る改善の余地がある行動	当該グレードとして大いに改善の余地がある行動
				記入欄		

Fig.2: アンケート①回答欄

4.2. シナリオの評価, 行動指標の抽出

アンケート②ではアンケート①で回答いただいたシナリオの中から活用できるかを評価していただき, 良いものを集約していくこと, アンケート①の行動指標の回答を見てほかの表現が思いついた場合修正表現として記述していただき再び意見を抽出することがねらいである。

まず, シナリオについてはアンケート①で記述いただいたシナリオに対して活用したいと思うか「非常にそう思う」「そう思う」「そう思わない」「全くそう思わない」の4択から選択を求める。選択式のアンケートにおいては「どちらとも思わない」という選択肢が設けられることが多いが, アンケート②においてはどちらかに意思表示をしていただくため選択肢に含めなかった。選択の際は1つのみを選択するよう手順書にて注意書きを入れた。

次に, 行動指標についてはシナリオに対する評価において「とてもそう思う」「そう思う」を選択し, アンケート①の回答を見て他の表現が思いつく場合, 修正表現として記述を求めた。それらをアンケート③にて再び評価していただき集約することで意見の洗練を図る。修正表現の記入では, 段階(A~E)の選択, その段階における修正表現と理由を必ずセットで記入するよう求めた。その際, 段階の選択はプルダウン形式でA~Eを選択できるようにし, アンケート①にて内容が類似していることから省いた表現を参考にできるよう

加えた。また、アンケート②ではシナリオに対する評価と行動指標に対する修正表現の記入という2つのことを行っていたため、視覚的にわかりやすくなるよう、Fig.3に示すようにシナリオに対する回答についてはピンク、行動指標に対する回答については青、というよう色分けを行った。

4.3. 行動指標の評価

アンケート③ではアンケート①で最初に挙げさせていただいた行動指標とアンケート②にて修正表現が思いつく場合に回答していただいた行動指標の中から A~E

の段階ごとに一番活用したいと思う表現の選択を求め最終的に活用する行動指標を決定することがねらいである。アンケート②にて修正表現が挙がらず行動指標の表現が確定している場合は Fig.4 にてピンクに塗りつぶしており、他の段階を評価する際に比較できるよう、確定表現として記載した。また、アンケート③では段階ごとに1つずつ選択していただくためアンケート②と同様視覚的にわかりやすくなるよう段階ごとに青、紫と色分けをした。

以下のシナリオを想定してコンピテンシー評価を行うことが妥当かどうか、4つの選択肢から1つ選択してください。

評価軸	シナリオ	非常にそう思う	左記の選択肢において「非常にそう思う」、「そう思う」を選んだ場合以下の修正表現の記述に進んでください。
マネジメント・コミュニケーション	プロジェクトリーダーとしてプロジェクトを推進していく場面	非常にそう思う	非常にそう思う
		そう思う	「そう思う」を選んだ場合
		そう思わない	以下の修正表現の記述に進んでください。
		全くそう思わない	

「非常にそう思う」「そう思う」を選び、行動指標に対して修正表現が考えられるものがあれば段階(A~E)を選択し、修正表現と理由を記入してください。

行動指標				
A	B	C	D	E
当該グレードとして最も望ましい行動	当該グレードとして標準を超える望ましい行動	当該グレードに期待される標準的な行動	当該グレードとして標準を下回る改善の余地がある行動	当該グレードとして大いに改善の余地がある行動
Bの事項に加えて顧客を巻き込んだチームとしてリーダーシップを発揮している。	Cの事項に加えてメンバーのリーダーシップを引き出す行動ができています。	担当するプロジェクトについてメンバーに対する指示や問題に対する解決への道筋を示している。	指示出しのみで問題解決への道筋が示せていない。	リーダーシップを発揮できていない。
	修正表現			
	理由			
	修正表現			
	理由			
修正表現の記述において以下の表現を参考にしてください。				
Bの事項に加えて当プロジェクトが横並び企業と比較して、顧客内プロジェクトをリードする存在と評価される。	Cの事項に加えて配下メンバーがリーダーシップを発揮できるようにする。	配下メンバーに信頼され、プロジェクトを推進することができる。	作業の指示は出せるが、配下メンバーと信頼関係が構築できていない。	配下メンバーを活用できない。

Fig.3: アンケート②回答欄

グレード	評価軸	シナリオ
G2	行動力・主体性、スピード感	リーダーからの指示を受けて自身の作業を行う場面

行動指標				
A	B	C	D	E
<input type="checkbox"/>	Bの事項に加えて問題、課題が発生した際のスピード感のあるエスカレーションやメンバーに対する作業指示など、率先した行動が取れている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	【修正表現1】Bの事項に加えて同様な作業が今後も発生することを想定し、作業（および考案）を画面などで残す。 【理由】自身の作業を想定している為、記載を自身の作業に変更	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	【修正表現2】Bの事項に加えて、リーダーのサポートも積極的に行っている 【理由】なし	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fig.4: アンケート③回答欄

5 結果

本調査は Fig.5 に示す実施期間で行った。

実施日程 (2022年)	10月	11月				12月	
	26(水)	9(水)	16(水)	25(金)	30(水)	7(水)	15
アンケート①	← 2週間 →		← 集計期間 →				
アンケート②			← 9日間 →		← 集計期間 →		
アンケート③					← 1週間 →		← 集計期間 →
成果							成果提示

Fig.5: 調査実施日程

5.1. シナリオ, 行動指標の抽出

アンケート①では, 20 名(主任, 課長, 課長代理, マネージャー)の方に回答いただいた。初めての実施のため, 今回は企業の方に選択いただいた管理監督者, プロジェクト運営の職位にあたる方に絞っている。その結果, Table 2 に示すよう G1 : 11, G2 : 23, G3 : 52, G4 : 4, M1 : 9, グレードの選択がされていないシナリオ(Table 2 における他, 以降除いた数で示す) : 1 の計 100 のシナリオが集まった。そして集まったシナリオに対して, 不備を除く, グループングし類似しているシナリオを除くという 2 つのことを行った。

まず, 不備を除くに関しては, 行動指標の段階がすべて回答されていないものなど一見してわかる不備を現段階で除いた。それにより, シナリオ数は 94 個となった。

次に, グループングし, 類似しているシナリオを除くに関しては, まず, 同グレード, 同評価軸において同じ場面を表すシナリオを類似した表現としてグループングした。例を挙げると Table 3 に示すよう「評価軸 : 主体性, スピード感」の中で「問題, 課題」に対する対応をする場面」に関するシナリオを同じグループ, 「評価軸 : マネジメント-部下育成」の中で「プロジェクトの部下, メンバーの育成」に関するシナリオを同じグループを同じグループというようにまとめた。同じ意味を表す単語や同じ状況を表しているものを主に同じグループとしてまとめている。そして, グループングした中から代表的な表現を 1 つ選びアンケート②にて使用する。代表的な表現はグループングした複数のシナリオの内容を反映しており, 行動指標が段階ごとに差があるものが書かれているかなど行動指標の内容も多少考慮し決定した。それにより, シナリオ数は 58 個となった。

また, アンケート①全体の回答を役職グレードごとに見ると, G3 に対する回答が 52 個, G4 に対する回答が 4 個と回答数に大きな偏りがあることがわかる。

Table 2: アンケート①シナリオ数

役職グレード	G1	G2	G3	G4	M1	他	合計
シナリオ数	11	23	52	4	9	1	100
不備除く	11	21	48	4	9	1	94
類似除く	7	17	20	4	9	1	58

※他 : グレードが選択されていない回答 (以降除く)

Table 3: 類似したシナリオ表現

行動力 - 主体性, スピード感	プロジェクトに発生した問題を改善する場面
行動力 - 主体性, スピード感	課題解決に向けた活動を行っている場面
行動力 - 主体性, スピード感	トラブル発生時の対応場面
マネジメント - 部下育成	プロジェクトの部下を育成する場面
マネジメント - 部下育成	プロジェクト配下のメンバー育成を行う場面

5.2. シナリオの評価, 行動指標の抽出

アンケート②ではアンケート①よりも 1 名少ない 19 名の方に回答いただいた。

シナリオに対し 4 択のアンケートに回答を求め「とてもそう思う」「そう思う」の割合が 70% を超えたシナリオを活用とした。活用の割合は関連研究[4]を参考にシナリオ数が少なくなりすぎず, 中程度の同意ととらえられる 70% を選択した。その結果, Table 4 に示すよう, 最終的に活用するシナリオ数は計 37 個となり, アンケート①での 97 個から 37 個と 37% に意見が絞られた。

Table 4: アンケート②シナリオ数

役職グレード	G1	G2	G3	G4	M1	合計
アンケート①実施後	7	17	20	4	9	57
アンケート②実施後	7	12	10	4	4	37

また, 活用が決まった Table 5 に示すようシナリオに対する 185 個の行動指標のうち 102 個と 55% の行動指標に対し修正表現の回答をいただいた。55% と半数を超える行動指標に対して修正表現をいただいたことから, 他の回答を見て思いつく表現は多いことがわかる。

Table 5: アンケート②行動指標数

役職グレード	G1	G2	G3	G4	M1	合計
②実施後	35	60	50	20	20	185
修正表現	30	37	23	5	7	102

5.3. 行動指標の評価

アンケート③では, アンケート②よりも 1 名少ない 18 名の方に回答いただいた。

修正表現の回答をいただいた行動指標に対して、活用したいと思う行動指標の選択を求めた。その結果、Table 6 に示すようアンケート②で回答いただいた修正表現 102 個のうち 97 個と 95%の修正表現が活用された。95%と修正表現のほとんどが選択されたことから 5.2.にて修正表現を求めた意義があったといえる。

Table 6: アンケート③行動指標数

役職グレード	G1	G2	G3	G4	M1	合計
アンケート②実施後	35	60	50	20	20	185
修正表現有	30	37	23	5	7	102
修正表現活用	28	34	23	5	7	97

5.4. アンケートまとめ

アンケート①～③を通しシナリオ、行動指標ともに数が絞られるとともに意見が洗練された。シナリオ、行動指標数を分析する。

まず、シナリオに関しては Table 7 に示すように回答数が 4 個と少なかった G4 グレードを除きアンケート①からアンケート②での評価後にかけて意見が絞られたと数値からもわかる。特に回答数が 52 個と多かった G3 グレードに関しては 19.23%と 5 分の 1 に絞られている。しかし、回答数の少なかった G4 グレードに関してはグルーピングを行えず、アンケート②の実施後も修正表現以外の全ての意見がそのまま通る形になってしまい意見が絞られたとは言えない。よって、本手法にて意見を絞り洗練させるにはある程度の回答数が必要だといえる。

次に行動指標についてはアンケート②において修正表現を多く記述いただいた。Table 8 に示すよう、特に

G1 グレードではアンケート①で回答された行動指標のうち 85.7%、G2 では 61.7%と多くの回答をいただいた。そして、回答いただいた修正表現は各グレードで約 90%が使用された。このことから行動指標だけではなくシナリオに対しても同様に修正表現の記述、評価を行っていただくことでより洗練されたものになると考えられる。

5.5. 最終成果

最終成果としては実際の現場の状況を表すシナリオ 1 つに対し、対象の役職グレードごとにシナリオに対して期待される行動指標 5 つを作成することができた。最終成果の行動指標についてはどの行動指標が修正表現を活用することになったのかわかるように色分けを行った。色分けとしてはピンクをアンケート①にて回答された表現がそのまま活用された行動指標、白をアンケート②にて修正表現が挙がったもののアンケート①にて回答された表現が活用された行動指標、青をアンケート②にて回答された修正表現が活用された行動指標とした。Table 9 に示すよう行動指標については C 段階を基準とし、A,B 段階がそれよりも望ましい、つまり期待される行動が多く、反対に、D,E 段階が期待される行動が少なく、差があるものになっていることがわかる。また、異なる役職グレードにおいても Table 10 に示す G1,G2 グレードのように同じシナリオを比較すると、G1 グレードの B 段階が G2 グレードの D 段階と類似した内容になっていることからグレード間でも差があるものになっていることがわかる。

Table 7: アンケートごとのシナリオ数

	アンケート① シナリオ数	グルーピング後 シナリオ数	①からグルーピング 後にかけてどのくら い絞られたか(%)	アンケート② シナリオ数 (最終的に活用)	グルーピング後から ②にかけてどのくら い絞られたか(%)	①から②にかけてど のくらい絞られたか (%)
G1	11	7	63.64	7	100.00	63.64
G2	23	17	73.91	12	70.59	52.17
G3	52	20	38.46	10	50.00	19.23
G4	4	4	100.00	4	100.00	100.00
M1	9	9	100.00	4	44.44	44.44

Table 8: 行動指標の修正表現活用数

	行動指標数	修正表現があっ た行動指標数	修正表現があっ た割合(%)	修正表現活用数	修正表現活用率 (%)
G1	35	30	85.7	28	93.3
G2	60	37	61.7	34	91.9
G3	50	23	46.0	20	87.0
G4	20	5	25.0	5	100.0
M1	20	7	35.0	7	100.0

Table 9: 最終成果一部抜粋 (G1 グレード)

評価軸	シナリオ	行動指標				
		A	B	C	D	E
		当該グレードとして最も望ましい行動	当該グレードとして標準を超える望ましい行動	当該グレードに期待される標準的な行動	当該グレードとして標準を下回る改善の余地がある行動	当該グレードとして大いに改善の余地がある行動
マネジメント - コミュニケーション	プロジェクト参画中の場面	日常的に自社チームメンバーとコミュニケーションを取ることでプロジェクトにチーム起因での良い影響を与えることができる。	日常的に自社チームメンバーとコミュニケーションを取ることでプロジェクトにチーム起因での影響を与えていない。	プロジェクトの進捗を意識し、スムーズに業務を進めるためのコミュニケーションを日常的に自社メンバーと取ることができる。	自社チームメンバーとプロジェクトに影響が出てからコミュニケーションを取りだしている。	自社チームメンバーとコミュニケーションを取らず、プロジェクトの進捗に影響を及ぼしている。
マネジメント - コミュニケーション	周囲のメンバーとコミュニケーションをとる場面	Bに加えて 社外メンバー(顧客、横並び企業)との質疑応答が問題なくこなすことができる。質問に回答できない場合に持ち帰り社内メンバーに相談できる。	参画プロジェクトのマネージャ、リーダーとコミュニケーションを取ることができる。	参画プロジェクトのメンバーとコミュニケーションを取ることができる。	参画プロジェクトの特定メンバーのみとコミュニケーションを取ることができる。	参画プロジェクトのメンバーとコミュニケーションがとれない。
行動力 - 主体性, スピード感	上司や顧客から仕事を依頼された場面	Bに加えて 効率の良い方法を考案したり、同様な指示に関しては詳細を聞かずとも対応することができる。また、想定より早く作業完了させることができる。	指示された作業について、自分から報連相ができる。	指示された作業を行うのみ。	指示された作業はできるが、指示内容を何度も確認したり、同一な確認事項が多々ある。	上司や顧客から聞かれるまで進捗を報告せずにいる。不明な点も自己判断で進めた結果、間違った成果を上げている。

Table 10: 最終成果一部抜粋 (G1,G2 グレード)

G1	上司や顧客から仕事を依頼された場面	Bに加えて 効率の良い方法を考案したり、同様な指示に関しては詳細を聞かずとも対応することができる。また、想定より早く作業完了させることができ	指示された作業について、自分から報連相ができる。	指示された作業を行うのみ。	指示された作業はできるが、指示内容を何度も確認したり、同一な確認事項が多々ある。	上司や顧客から聞かれるまで進捗を報告せずにいる。不明な点も自己判断で進めた結果、間違った成果を上げている。
G2	上司や顧客から仕事を依頼された場面	Bに加えて 同僚・他メンバーへの情報共有を行うことができる。	上司や顧客に自ら進捗と今後の見通しを報告している。不明な点を質問する前に自ら調べ解決への道筋を立てた質問ができる。	上司や顧客に自ら進捗と今後の見通しを報告できる。不明な点も積極的に質問し生産性を上げることができる。	上司や顧客に自ら進捗と今後の見通しを報告しているが、不明な点の質問を積極的に行わず、生産性向上ができていない。	上司や顧客から聞かれるまで進捗を報告せずにいる。不明な点も質問せず間違った成果を上げていたり、生産性が上がらずにいる。

5.6. 有効性評価 (アンケート)

有効性評価アンケートはアンケート①~③実施後、22名の方に回答をいただいた。内容としては改善点等を記入していただく自由記述欄と各質問(①~⑥)に対し、「1.とてもそう思う」「2.そう思う」「3.どちらでもない」「4.そう思わない」「5.全くそう思わない」(Table 11では数字1~5で表記)の5択での回答を求めTable 11の回答を得た。

結果としては各質問に対し、関連研究[4]におけるコンセンサスを得られたといえる基準である51%以上の方に「(とても)そう思う」と回答していただいた。質問④「アンケートを繰り返し行うことで意見が洗練されたか。」では5.4の結果にもあるようシナリオ、行動指標ともにアンケートごとに数が絞られたことにより81%の方に(とても)そう思うと回答をいただいたと考える。また、それにより質問①「シナリオは実際の現場を想定できるか」、②「行動指標は差があるものになっているか」においても8割近くの方に(とても)そう思うと回答いただくことができたと考える。質問⑥「本調査で作成されたシナリオ、行動指標を用いた評価方法を使用したいか」においても87.5%の方から(とても)そう思うと回答いただき活用が見込める成果になったといえる。また、質問⑥「本調査で作成されたシナリオ、行動指標を用いた評価を使用したいと思うか。」に対しても87.5%の方が(とても)そう思うと回答していただき、本調査での提案の有効性が認められる。しかし、質問③「所属している部署(立場)の意見を取り入れたものになっているか」につい

ては(とても)そう思う、の割合が54.6%と他と比較し低い値となった。記述部分にも意見をいただいていたが、グレードによっては回答者が少なく、特に今回G4ではシナリオ4個のうち3個を同じ方が回答していただきっており、ほぼ1人の意見により作成されたことになる。各グレード偏りなく意見を絞ることができる程度の意見をいただくことは今後の課題といえる。

また、記述部分にていただいた意見を以下に一部載せる。

1. アンケート③の集計の際にはA~Eの段階で分けて提案者毎にまとめたほうが良い。
2. 人の意見を見て思いつくことが多いため、アンケートをさらに繰り返すといいと思う。
3. 行動指標について、Cの段階ができておらず、Bの段階ができていた場合はどのように評価するのか。
4. アンケートの回答者を増やすことでより多くのシナリオが抽出され多様性のあるものになると思う。

1つ目の意見について、本調査ではアンケート③において回答者を考慮せず選択数からのみ判断したためバランスが取れなくなっている行動指標ができてしまったと考える。バランスが取れなくなっているとは同じシナリオの行動指標においてC段階とD段階を異なる人が記述した行動指標に決定したためほとんど同じ内容になっている部分等をいう。アンケート③の集計方法については再検討が必須である。

2つ目の意見について、アンケート①~③における修

正表現数からもわかるよう他の人の回答を参照することにより思いつく回答は多いことがわかる。今回は実施期間の都合もありアンケートを3回としたがシナリオについても修正表現の回答を求めるなどアンケートの実施回数を検討することでよりよい手法になると考えられる。

3つ目の意見について、1つ目の意見と同様アンケート③の集計方法に関わる課題だと考えられる。集計方法の再検討以外にも、アンケート③にて行動指標に対する評価をしていただいた後に再度最終成果に対しても評価をしていただき修正していくなどの改善方法が考えられる。

4つ目について、今回は1度目の調査ということもあり、回答者を絞って実施したが、回答者人数を増やすことに加え役職も増やすことでより多様性のある意見を抽出できると考えられる。

Table 11: 有効性評価アンケート結果 (単位: %)

質問	1	2	3	4	5
①シナリオは実際の現場を想定できるものになっているか.	4.5	77.3	13.6	4.5	0.0
②行動指標は段階ごとに差があるものになっているか.	4.5	72.7	13.6	9.1	0.0
③シナリオ、行動指標は所属している部署(立場)の意見を取り入れたものになっているか.	18.2	36.4	40.9	4.5	0.0
④アンケートを繰り返すことでシナリオ、行動指標に対する意見が洗練されたと思うか.	14.3	66.7	19.0	0.0	0.0
⑤本調査で作成したシナリオ、行動指標を使用することで行動様式の具体化にかかる時間が短縮されると思うか.	14.3	42.9	42.9	0.0	0.0
⑥本調査で作成されたシナリオ、行動指標を用いた評価方法を使用したいと思うか.	12.5	75.0	12.5	0.0	0.0

(1:とてもそう思う, 2:そう思う, 3:どちらでもない, 4: そう思わない, 5: 全くそう思わない)

5.7. 有効性評価 (インタビュー)

インタビューでは有効性評価アンケートの選択肢の選択理由や記述部分の深掘をする。有効性評価アンケートの結果より、肯定的な回答をしてくださった評価者1名、そう思わない、どちらでもない等マイナスな回答もしてくださった評価者1名、肯定的な回答をしてくださった被評価者1名の計3名の方にインタビューを実施させていただいた。

結果として、回答の理由だけでなく改善に向けた提案等、貴重な意見をいただいたので以下にまとめる。

- 3名に共通してシナリオ、行動指標をいきなり挙げるのは難しいという意見をいただいた。今回はアンケート①にて他のメンバーの回答を参考にして記入したため似たようなシナリオになってしまったということである。また、それに対する改善案として現場で作業しているときに思いつくこともあるためアンケート実施前に準備期間

としてシナリオ、行動指標を考える時間があるといい、シナリオは先に有識者が挙げておこうというのではないかという意見をいただいた。

- 質問②「所属している立場の意見を取り入れたものになっているか。」という質問に対して「どちらでもない」と回答してくださった方から選択理由として、回答者の母数が少いため少数派の意見が通り基準となってしまうのはよくない。特定の現場には当てはまるものの、使用できない現場もあるのではないかという回答をいただいた。
- 質問④「アンケートを繰り返すことで意見が洗練されたか」に対しては3名とも(とても)そう思うと回答していただき、インタビューにてアンケート実施するごとに意見が洗練されることに加えて理解も深まったという回答をいただいた。アンケートを複数回実施する効果は大きいといえる。
- 現評価では、コンピテンシーの行動様式を評価者と被評価者が面談をして定めているが被評価者に対してうまく説明できないことから被評価者がしっかりと理解できていない場合があると伺った。その点に対して、すべてを網羅することができてはいないが、本調査の成果の一部を参考案として改善できると考えられる。

6. 考察

本研究では関連研究³⁾で使用されていたシナリオ、行動指標をシステム開発企業に適用するため、デルファイ法を参考にアンケートを複数回実施した。それにより実際の現場の状況を表すシナリオ1つに対し対象の役職グレードごとにシナリオに対して期待される行動指標5つを作成することができた。また、アンケートごとにシナリオ、行動指標数が絞られ、有効性評価においても意見が洗練され、実際の現場を想定できるシナリオになったという回答を80%以上得ることができた。また、課題である時間制約についても本研究での成果を使用することで改善が見込めるといえる。本調査ではホワイトカラーの代表的な仕事であるシステム開発企業に手法を適用したが行動様式に対する意見の洗練においては他の職業への適用も可能だと考える。

しかし、行動指標に対しても段階ごとに差があるものになっているかという質問に対し78.1%の同意を得たが、アンケート③にて回答者を考慮せず選択数のみで判断したため段階(A~E)ごとにバランスが取れなくなっている部分が出てしまった。これは有効性評価アンケートの記述でも意見をいただき、これからの改善点といえる。

7. まとめ

本研究では、コンピテンシー評価における評価関係者の意見抽出・集約を可能にするために複数回のアンケート実施によりシナリオ、行動指標を用いた評価の提案、実施、評価を行った。結果、現場の意見を取り入れた具体的なコンピテンシーの行動様式の作成につながった。

また、アンケートの実施回数、集計方法の再検討など改善点が挙げられる。

謝辞

本研究は、アールアイ・ソフトウェア株式会社にご協力いただきました。厚くお礼申し上げます。

参考文献

- 1) David C. McClelland: "Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews," *Psychological Science*, **9-5**, 331/339 (1998)
- 2) Show-Chang Wong: "Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review," *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, **9-3**, 95/114 (2020)
- 3) 蔵谷正人, 坂庭純, 楠神健, 小松原明哲: "運転規制時において鉄道運行指令員に求められるコンピテンシーの評価方法の構築とその有用性に関する研究," *日本経営工学会論文誌*, **71-4**, 207/224 (2021)
- 4) 加藤広美, 山内豊明: "デルファイ法による脳卒中患者に必要なフィジカルアセスメントの検討 (第1報) -脳神経に焦点を当てて-", *日本看護学会誌*, **35**, 82/89 (2015)