

コンピテンシー・モデルの開発と活用

nsweb 西村

1. コンピテンシーとは

(1) コンピテンシーとは

コンピテンシーとは、「ハイパーフォーマー(高業績者)が高い成果を生み出すための特徴的な行動特性」のことです。もともとはハーバード大学の心理学者マクレランド教授が、1970年代から研究し始めたとされています。ハイパーフォーマーの特性をベンチマーク(調査比較)し、採用や昇格、人材起用などの場面で活用していくというのが基本的考え方です。コンピテンシー人事は能力主義と混同されやすいのですが、いわゆる優秀かどうかは関係がなく、その能力が成果につながるよう行動化されているかどうかに関心が当てられるものです。

コンピテンシーは「T.P.O (Time・時、Place・所、Occasion・状況) をわきまえて、自分の使命を自覚してその役割を果たす能力」ということができ、図1にその概念を示します。

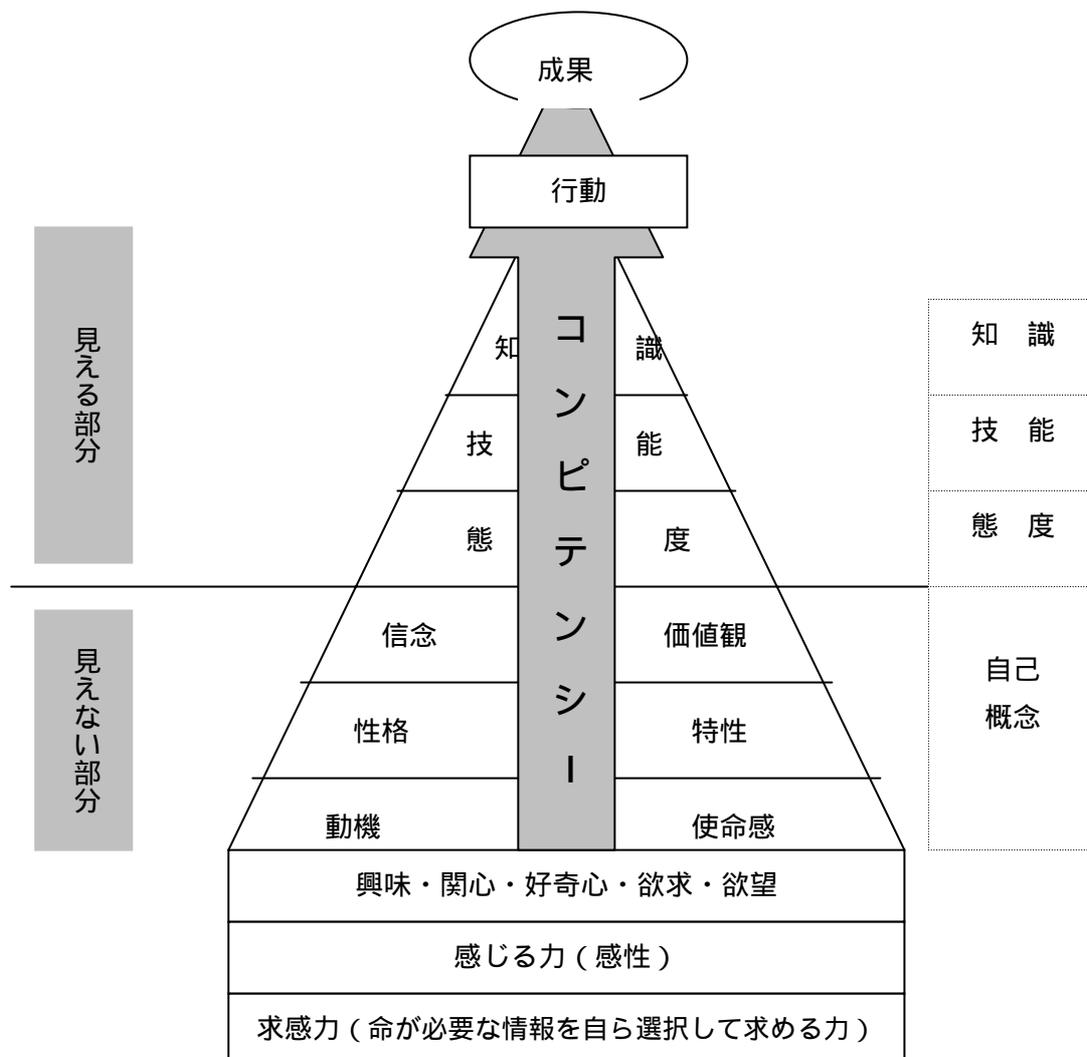


図1 コンピテンシーの概念

(2) コンピテンシー分析の方法

一人の具体的な行動に着目する

ファッション販売員の場合の例

一度しか来店したことがないのに、二度目にきた時には名前と好みまで覚えてくれていて、気分のいい買い物ができたとお客様から言われる販売員の思考・行動特性を分析する

重い荷物を持ちながら買い物をしていたら、さりげなく手荷物を持ってきて、とても気が利く いいお店だなという気持ちになった、とお客様から思われる販売員の思考・行動特性を分析する



仕事をする上で何を考え、どこにポイントをおいて行動することが、高い成果をあげるために必要かが見える。

このような行動特性を体系化したものを「コンピテンシー・ディクショナリー」と言います。

コンピテンシー・ディクショナリーを考える上で重要なことは、単にハイパフォーマー（高業績者）の行動特性を記述するのではなく、組織の目標との関係を考慮する必要があります。

(3) コンピテンシーの活用

能力開発、キャリア開発のポイントが明確になる。

個人の仕事上のゴールを達成するには何をすればよいのかが、コンピテンシーモデルに照らし合わせることによって明確にできます。ベスト・プラクティスとのギャップを把握し、足りないものを育成プランの中で補強することができます。

人材起用、昇格、採用に有効な情報となる。

コンピテンシーを経営のツールとして使用するときは、「目利き」がものをいう領域にもっとも効果的です。行動を掘り下げて聞く面接シートやコンピテンシーベースの採用テストをオリジナルに作成します。

人事考課などの評価基準が明確になる。

行動ベースでの指標が基準なので非常にクリアでわかりやすいものです。考課者によるブレも少なく客観性の高い評価が期待できます。

(4) コンピテンシー導入上の注意点

コンピテンシーの種類や数が多数であることを認識する。

コンピテンシーは職種や戦略によって変わりますから人事管理の問題として捉えず、経営レベルで確認する事が重要です。

活きた道具にするためには目的を欲張りすぎない。

コンピテンシーは採用、人材発掘の領域に効果的です。一つの領域をきちんと消化してから次の段階に取りかかる姿勢が大切です。教育制度や評価制度への展開はじっくり慎重に運びましょう。

経営者の思いこみを排除する。

人は、それぞれに異なったコンピテンシーを持っています。経営者に「優秀なモデル」の思いこみがあったり、一人の人材にすべてのハイバランスなコンピテンシーを求めると組織的な効果が生まれません。組織でハイバランスになるように人材を組み合わせるのです。思いこみのモデルでは、労多くして結局は何も変わらないということになります。

コンピテンシーのレベル

コンピテンシーのレベルは、高ければよいという訳ではありません。必要以上に高いレベルを求めることは、かえって業務を阻害することがあります。

業務に必要な、適切なレベルを見つけ出すことが大切です。

2. コンピテンシー・モデルの開発手順

Step1 推進チームの編成

部門責任者、主任、その業務で卓越した業績を収めている人

Step2 推進チームによる検討

(1) その職場あるいは業務の業績評価尺度を決定する

業績評価尺度の決定方法は、ISO9000 の方針展開やバランススコアカードに沿って、経営方針部門目標から実施することができます。

ここでいう部門目標とは年度目標ではありません。その職場あるいは仕事はこうありたいということを示すもの（ビジョン・ミッションのようなもの）です。

例えば、ある保育園の望ましい保育士のビジョンを「子ども第一」「安全」「安心」「信頼される子育てパートナー」と設定していたとすると、「子ども第一」「安全」「安心」「信頼される子育てパートナー」それぞれについて尺度を設定し、

- ・必要最低のレベル/卓越レベル

を特定する。

営業の目標として「顧客数を増やす」という項目を設定している場合は、その尺度を設定し

- ・必要最低のレベル/卓越レベル

を特定する。

(2) 一般的コンピテンシーデクシオナリーの用意する。

- ・ ・ ・添付資料「コンピテンシーデクシオナリー」参照

(3) 図2～図4の業種別の一般的なコンピテンシーから、該当するものを選び出しコンピテンシーの名称を自組織にふさわしい名前に置き換える。 図4の支援・サービススタッフの一般的なコンピテンシーを保育士に当てはめた場合のコンピテンシー例を図5に載せてありますので参考にしてください。

(4) (1)の業績評価尺度ごとに、必要最低レベルと卓越レベルの業績達成に必要とされる行動特性を、付表-1に示すマトリックス表に洗い出し、EXCELを用いてコンピテンシーごとの行動特性とそのランクを集計する。

評価尺度に対する最低レベルと、卓越レベルの行動を洗い出す。

その行動が、どのコンピテンシー名称に当てはまるかを決定する。

その行動が、一般的なコンピテンシー・デクシオナリーより、該当コンピテンシーのどのレベルに該当するかを書き込む。

EXCELの「データ」「並び替え」を用いて、最低レベル、卓越レベルそれぞれについて、コンピテンシー番号でソートする。発生頻度の多いコンピテンシーが簡単に集計できます。

この作業を、各業績評価尺度ごとに実施する。

(5) 評価に用いるコンピテンシーを決定する。

コンピテンシーの発生頻度と、卓越レベルでの発生率を勘案して評価に用いるコンピテンシーを決定する。

表1 コンピテンシーの発生頻度の表

コンピテンシー	トータルでの発生頻度	卓越レベルでの発生比率	採用
1. 子どもに対する理解力	85 件	10%	×
2. 指導力	63 件	25%	
3.	20 件	3%	
4.	15 件	45%	
...	
...	

決定にあつたては、次の点を考慮する。

このスキルは、平均的なスタッフと卓越したスタッフをどの程度峻別するか。

スタッフがこのスキルを備えていないと、職務を満足に遂行できないか。

このスキルは開発可能か。

(例えば、専門知識は訓練しやすいが、達成重視とイニシアチブは開発しにくい)

ミラーの成功原則によれば「7±2」がよいとされる。つまり、5~9の重要なコンピテンシーをリストにしたものが有効なモデルと考えられる。

(6) 各コンピテンシーごとに評価基準を作成する。

コンピテンシーの発生頻度と、卓越レベルでの発生率を勘案して評価に用いるコンピテンシーを決定する。これは、その業務に必要なレベルを設定する訳ですから、一般的なコンピテンシー・ディクショナリーのレベルを網羅する必要はありません。

評価項目は抽象的ではなく、できるだけ具体的な行動で記載する。

事例 5.1 航空会社の例、事例 5.2 保育士の例 を参照してください。

Step3 妥当性の確認

- (1) ハイパーフォーマーをサンプリングして、行動結果面接を行い、評価項目が適切であるか確認する。
- (2) 作成したコンピテンシー・モデルに対して、卓越したスタッフと平均のスタッフをあてはめて評価し、そのコンピテンシーで卓越してスタッフが平均的スタッフよりも上位にランクされることを確認する。

図2 セールス職の一般コンピテンシー
 (小売、対ビジネスのリピートセールス、コンピュータシステムセールス、金融商品の営業等)

ウエート	コンピテンシー	
	インパクトと影響力 (IMP)	信用を作り上げる。 カスタマーの問題、関心に取り組む。 間接的に影響を及ぼす。 自分の言った言葉やアクションの効果を予見する。
	達成重視 (ACH)	チャレンジングで達成可能な目標を設定する。 時間を効率的に使う。 (カスタマー側の効率を改善する) (可能性のある機会利益に集中する)
	イニシアティブ (INT)	執着し、簡単にはあきらめない。 機会をつかむ。 (競争の脅威に反応する)
	対人理解力 (IU)	非言語行動を理解する。 他人の態度、意図を理解する。 他人の反応を予見する。
	顧客サービス重視 (CSO)	カスタマー・ニーズに応えるために余分の努力をする。 カスタマーの背景にあるニーズを発見し、それに答える。 カスタマーのコンタクトや苦情をフォローアップする。 (カスタマーにとって信頼されるアドバイザーになる)
	自己確信 (SCF)	自分の能力を信じる。 チャレンジに向かう。 楽天的なスタイル
	関係の構築 (RB)	仕事の友人関係を維持する。 コンタクトのネットワークを駆使する。
	分析的思考 (AT)	障害を予想し、それに備える。 いくとおりかの説明や計画を考える。
	概念化思考 (CT)	成功原理を使う。 現在と過去の類似性に気づく。
	情報の探求 (INFO)	多くのソースから情報を得る。
	組織の認知 (OC)	クライアントの組織の機能を理解する。
最低必要要件	専門能力 (EXP)	製品と関連するテクニカルな知識を有する。

生産性出版 ライル M・スペンサー筆「コンピテンシーマネジメントの展開」 より

図3 テクニカル/プロフェッショナルの一般コンピテンシー
 (ソフトウェア開発、エンジニア、応用科学研究、年金部門の専門職等)

ウエート	コンピテンシー	
	達成重視 (ACH)	業績を測定する。 成果を向上する。 チャレンジ・ゴールを設定する。 革新を進める。
	インパクトと影響力 (IMP)	事実や数値を駆使して直接的に説得する。 聴衆に合わせてプレゼンテーションを行う。 プロフェッショナルな敏感な関心を示す。
	概念化思考 (CT)	キー・アクションと背後にある問題を認識する。 関連付けしてパターンを見る。
	分析的思考 (AT)	障害を予想する。 論理的に問題を分解する。 論理的結論を出す。 相関と意味するものを見つける。
	イニシアティブ (SCT)	問題解決に一貫して取り組む。 言われる前に問題に取り組む。
	自己確信 (SCF)	自分の判断に確信を示す。 チャレンジと独自性を求める。
	対人関係理解 (IU)	他人の態度、興味、ニーズを理解する。
	秩序への関心 (CO)	役割や情報の明確化を求める。 仕事や情報の質をチェックする。 記録をつける。
	情報の探求 (INFO)	多くの異なる情報源にコンタクトする。 一般情報を読む。
	チームワークと協調 (TW)	ブレインストーミングしたり他人へのインプットを要請する。 他人の価値を認める。
	専門的能力 (EXP)	技術的知識を仕込み使う。 技術的な仕事を楽しみ、専門性を分かち合う。
	顧客サービス重視 (CSO)	背後にあるニーズを発見しそれを満たす。

生産性出版 ライル M・スペンサー筆「コンピテンシーマネジメントの展開」より

図4 支援・サービス スタッフの一般コンピテンシー
 (看護婦、医師、保育士、教師、コンサルタント、カウンセラー等)

ウエート	コンピテンシー
インパクトと影響力 (IMP)	信頼を築く。 親や子ども達に対する微妙で個人的な影響戦略、もしくは褒章を使い分ける。 相手に応じて言葉を使い分ける。 例 ユーモア、ジェスチャー、声を演出する
人の育成 (DEV)	革新的な指導法を工夫し実行する。 個々人のニーズに対し柔軟に対応する。 子どもの可能性を信頼する。
対人理解力 (IU)	他人の問題を聴くことに時間を割く。 他人のムード、感情、振る舞いに敏感に対応する。 他人の背景、興味、ニーズを理解する。 長期的な成り行きを洞察する。
自己確信 (SCF)	自信に満ちた堂々たる態度を示す。 自分の能力、考え、決定、判断に対する自身を表現する。 問題や失敗に責任を取る。 上司に対し質問し提案する。
セルフコントロール (SCT)	仕事の妨げにならないよう感情を抑える クライアントに対し不適切な対応を避ける (ストレス耐性、スタミナ、ユーモア)
その他の個人的効果的コンピテンシー	自分の弱点や力量を心得ていて、必要に応じて他人に助言を求める。 自分の仕事を心から楽しみ学びのプロセスと社会的使命にコミットしている。 非実利的で純粋な愛情を持つ。 子どもに対してポジティブな期待をもつ。
専門的能力 (EXP)	プロフェッショナルな知識を培い駆使する。 開業医より完璧で広範な医学知識。
顧客サービス指向 (CSO)	子どもの根底にあるニーズにまで踏み込んで、そのニーズに対してサービスをしようとする。 約束を履行し質問や苦情をフォローアップする。 相手のニーズに長期的展望を持って望む。
チームワークと協調 (TW)	他人にインプットを求め、信用を与え、協力する 例 教師が子どもを助けたいという関心と自分のスキルを開発したいという願望から言語矯正や心理学の専門家と交流する。
分析的思考 (AT)	原因結果の関係を把握する、もしくは推理を行なう。 大きな問題を管理しやすい単位に理論的に分解する。
概念化思考 (CT)	パターンを識別し、状況診断のため概念を用いる。 物事を関連づけ、理論づける。 難しいことを簡略化し明確化する。
イニシアティブ (INT)	求められる以上のことをやる。 危機下で迅速に明確に対応する。
柔軟性 (FLX)	自分のスタイルや状況のニーズに合わせ、自分の戦術を環境にあわせる。
指揮命令 / 自信 (DIR)	リミットを設け、必要ならノーという。 (していいことと、いけないことを明確にしておく) 問題の行動に立ち向かう

図5 支援・サービス スタッフの一般コンピテンシーの保育士への置き換え例

ウエート	一般的コンピテンシー	該当する保育士としてのコンピテンシー例	インチゲーターの概要
	インパクトと影響力 (IPM)	先生！大好き	子どもに共感、理化し適切に対応したり場に応じて行動、対応をし説得ができる。 印象付け、的を絞った説得、影響力
	人の育成 (DEV)	個々への把握と理解力	子どもを信頼して伸びていくという期待(可能性)を示し指導する。 できたら認め、褒めてあげる。
	対人理解力 (IU)	共感と理解	背景を理解し関わる。 言葉に表わせない考え方、共感を理解する能力を持つ。 共感、傾聴、感受性、感情の対人関係が理解できる。
	専門的能力 (EXP)	保育の専門知識	5領域、子育て支援との連携、研修会の参加の活用など。 技術面、専門面においてマスターすると同時に知識をさらに発展させ活用し他の保育士に伝えていく能力を備えている。
	顧客サービス指向 (CSO)	子ども・保護者へのサービス	役に立ちたいという願望を持ってサービスする。 利用者が将来うまく行くことを願ってサービスする。
	チームワークと協調 (TW)	チームワークへの心配り	他の保育士たちと協力し合いチームの一員となり助け合うという純粋な意思
	セルフコントロール (SCT)	自己コントロール	仕事の妨げにならないよう感情を抑える クライアントに対し不適切な対応を避ける
	自己確信 (SCF)	自信	自分の能力、考え、決定、判断に対する自身を表現する。 問題や失敗に責任を取る。 上司に対し質問し提案する。
	分析的思考 (AT)	企画力	原因結果の関係を把握する、もしくは推理を行なう。 大きな問題を管理しやすい単位に理論的に分解する。
	その他の個人的効果的コンピテンシー	子どもへの期待	自分の仕事を心から楽しみ学びのプロセスと社会的使命にコミットしている。 子どもに対してポジティブな期待をもつ。
	概念化思考 (CT)	認識力	パターンを識別し、状況診断のため概念を用いる。 物事を関連づけ、理論づける。 難しいことを簡略化し明確化する。
	イニシアティブ (INT)	積極性	求められる以上のことをやる。 危機下で迅速に明確に対応する。
	柔軟性 (FLX)	柔軟性	自分のスタイルや状況のニーズに合わせて、自分の戦術を環境にあわせる。
	指揮命令 / 自信 (DIR)	規律・管理	していいことと、いけないことを明確にし、必要ならノーという。問題の行動に立ち向かう。

生産性出版 ライルM・スペンサー筆「コンピテンシーマネジメントの展開」 より

3. 行動結果面接

推進チームによって見つけられたコンピテンシーを確認し、それぞれに対して詳細説明を含む実例を集めるために、数人の卓越したスタッフに面接する。

3.1 面接の概要

(1) 事前準備

- 業務に卓越し成果を上げている人を選ぶ
- 1.5 時間程度誰にも邪魔されない隔離された場所を確保する。
- 面接を録音する

(2) 自己紹介と主旨説明

- 被面接者がリラックスしてオープンに話す気分になってくれるようにする

(3) 現在の仕事の内容を聞く

(4) 行動結果ストーリーを聞く

- 被面接者に過去の際だった 3 つの成功と 3 つの失敗例を話してもらう。
- 適宜次のような質問をしてリポーターの役割を果たす。
 - ◇ なぜそのような状況が生じたのですか
 - ◇ 誰がその状況に係わっていたのですか
 - ◇ あなた自身その状況に対応するに当たって、何を考え、感じ、何を達成したいと思っていたのか
 - ◇ 実際にあなたはどのような行動を取ったのか
 - ◇ どのようなことがおこったのか
 - ◇ この出来事の結果はどうであったか

(5) 仕事に必要な要件を聞く

- この目的は「これまで見落とされていた可能性のある領域の事柄を引き出すこと」「被面接者にエキスパートとしての自負の感覚を持たせること」にある。
- 被面接者にその仕事を効果的に遂行するために必要な要件を言ってもらおう。例えば「最後にお聞きしたいのですが、あなたの仕事をするのにどのような特性、知識、能力、技能が必要だと思われますか」「もしあなたがその仕事に新しい人を入れるとしたら何を求めますか」

(6) 締めくくりとサマリー

- 被面接者の貴重な情報の提供に対し、お礼を述べて面接を締めくくる。
- 面接を終えたら、今聞いたことを静かに思い返して自分でサマリーしてみる。

3.2 行動結果面接データの分析

- 原データの中にある主題やパターンを識別する。
- コンピテンシー・ディクショナリ を使って、既に判明しているコンピテンシーについて面接記録にコードをふっていく。
- 2 項で洗い出したコンピテンシーが、実際にはどの程度現れているかを確認する。

詳細は、別資料「行動結果面接データの分析」参照

4. コンピテンシー・モデルの活用

4.1 自己評価・多面評価

自己・上司・同僚・部下・顧客などの様々な立場から対象者を評価します。

評価結果のフィードバックによる「気づき」が変革行動を促します

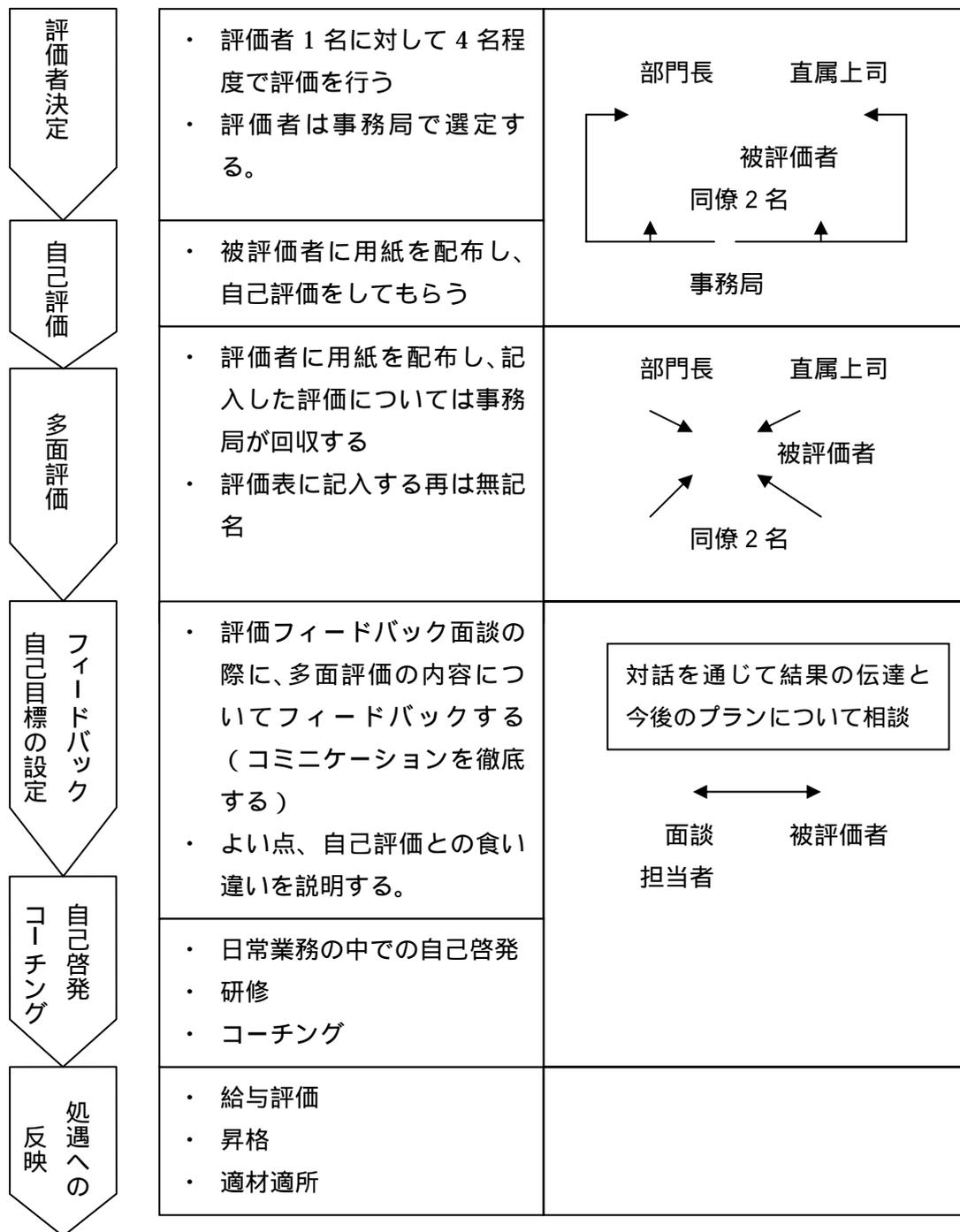


図 7 自己評価・多面評価の手順

4.2 コンピテンシー能力の開発とコーチング

職種別のベスト・プラクティスであるコンピテンシーを能力開発として機能させるために、直属のリーダーが日常の職務行動の中でサポートとしてコーチングを行うとより効果的になります。それは上司と部下がコンピテンシーという共通の行動辞書を持つことによってコーチングのゴールを明確に定めることができるからです。部下が自ら気づき、自ら選び、自ら伸びることを目指してコンピテンシーモデルに合わせて行動変容し、行動の習慣化を図ることは組織力の強化にもつながるものです。ここでは、コンピテンシーを能力開発に応用するためのコーチングについて取り上げます。

(1) コーチングとは何か

コーチングとは次のようなコミュニケーション・スキルです。

- 人間の無限の可能性と学習力を前提に
- 部下との信頼関係のもと
- 一人一人の多様な持ち味と成長を認め
- 適材適所の業務を任せ
- 現実・具体的で達成可能な目標を設定し
- その達成に向けて問題解決を促進するとともに
- お互いに学びあい、サポートする。

(2) コーチングの考え方

「相手に必要な答えは相手を持っている」「それを引き出すにはパートナーが必要」というのがコーチングの基本的な考え方です。

基本的なスタンスは"一緒にやろう"

- 「与える」「教える」から「引き出す」「一緒に考える」へ
- 「指示・命令」「ヘルプ」から「自発・自立」「サポート」へ

ボスとコーチの違い

上司の役割	ボス	コーチ
組織形態	ピラミッド型組織	フラット型組織
重視される関係	主従関係	パートナー関係
マネジメントの方法	アメとムチ	支援・サポート
権限	上司	部下
部下の動かし方	指示・命令	質問

コーチングについては、多面評価終了後、別資料

「コンピテンシー・ラーニング」

「ビジネス・コーチング」

で研修を予定しています。

5 . 活用事例

5.1 航空会社乗務員

あるヨーロッパ系の航空会社が乗務員のコンピテンシー・ベースのパフォーマンス・マネジメント・システムを開発し、乗客のためのベストサービスの方法を確立した。乗務員についての7項目のコンピテンシーが確認された。

- ・ 個人的インパクト
- ・ 乗客への配慮
- ・ 快活さ
- ・ 効率性
- ・ 乗客管理能力
- ・ チームワーク
- ・ 適応力

の7項目である。

優秀な乗務員から平均的な者まで、BEI(行動結果面接)の結果を、各コンピテンシーごとに、4ポイントの行動評価尺度にした。

フライトサービス・マネジャーと搭乗員に顔を知られていない独立の評価者が定期的に乗客として搭乗し、乗務員を観察し、また、他の乗客とのクリティカルな関わりのなかでの観察を記録した(評価者は必要と感じたときにはアセッサの状況(たとえば乗務員とぶつかってコーヒーをこぼし、それに乗務員がどう対応するかを観察するなど)を作った。

パフォーマンス評価の用紙にはコンピテンシー・スケールと重要な出来事の事例の評価欄が記入される。評価者はコンピテンシー・ベースのハフォーマンス評価を実施できる訓練を受けていて、乗務員パフォーマンスの向上のために随時コーチングやフィードバックを行なった。

“顧客への配慮”の行動評価尺度の例

コンピテンシー

顧客ケア：迅速、丁寧、行き届いたサービスをすべての顧客に提供し、加えて顧客自体の問題意識や感情を正しく受け止めることができること。それができるといえる自信。

レベル 1. 顧客ニーズを理解しないし、礼儀正しい言動をとらないし、明るく振る舞わないし、対応に手抜かりがないように努めない。また態度もぎごちなく自信がなさそうに見える。	
典型的行動	重要な出来事の事例
<ul style="list-style-type: none"> ・ 話し方(声)に自分自身の不機嫌な感情、とくに怒気や不満が表れる ・ 私的な感情を仕事に反映させる ・ ネガティブな反応を先行させてしまう(調べもしないで「ありません」など) ・ 顧客に不満のタネをまき、苦情に火をつける 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2.
レベル 2. 常に礼儀正しく、明るくふるまい、顧客ニーズ有無、種類などを察知、解釈し、それに対応してサービスを提供し顧客の役に立てる自信。	
典型的行動	重要な出来事の事例
<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客のハッピーな様子をみたい ・ ジョークの好きな顧客にはジョークで対応(見分けが肝心) ・ ラポール(相互信頼)をかけるのがうまい ・ 神経質な顧客には何度も「安心」を。 ・ 顧客の好き嫌いを把握 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2.

<p>レベル 3. いつも礼儀止しく、明るく、顧客のニーズへの対応にとくに注意を払い、言われなくても顧客の意を察することができる。臨機応変の対応に自信を持っており、おしきせがましくない節度を保つことができる。</p>	
典型的行動	重要な出来事の事例
<ul style="list-style-type: none"> ・ おびえている乗客には隣へ座って事細かに事情を説明し、安心させる。 ・ 顧客によっては繰り返し様子確かめる。 ・ 搭乗時、顧客の表情に不安、苛立ちの気配のある人がいないか注意する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2.
<p>レベル 4. 何らかのプレッシャーがあるときでも、顧客に対する丁寧さ、明るさに変わりがない。微妙な手掛りをもとに顧客ニーズの判断、「顧客診断」ができる。難しい状況への対応能力に自信を持っている。搭乗員としての誇りと熱情が伝わってくる。</p>	
典型的行動	重要な出来事の事例
<ul style="list-style-type: none"> ・ 不機嫌な乗客をなだめ、最終的には自分はよいフライトのなかにいると納得してもらう。 ・ 問題を予測し予防措置を講ずる。 (同伴者のいない子供のために臨時座席をしつらえる); 指関節不如意の老人の缶をあける; 年配者にトイレの場所や操作を聞かれる前にガイドする。) ・ 乗客から感謝状が来る。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2.

参考文献

「コンピテンシーマネジメントの展開」 ライル M スペンサー / シグネ M スペンサー 筆

生産性出版

5.2 保育園の保育士

ある保育園では、保育ビジョンと BEI (行動結果面接) の両方から、望ましい保育士のコンピテンシーから次の 6 項目のコンピテンシーを特定した。

- ・ 先生! 大好き (IMP)
- ・ 個々への把握と理解 (DEV)
- ・ 共感と理解 (IU)
- ・ 保育の専門知識 (EXP)
- ・ 子ども・保護者へのサービス (CSO)
- ・ チームワークへの心配り (TW)

これらのコンピテンシー評価表にもとづいて、年 2 回自己評価、多面評価を行って、その結果をもとに各保育士が自己目標を設定し、自己啓発に取り組んでいる。

保育主任やクラスリーダーはコーチング研修を受け、ほかの人たちの学習と開発を支援している。

次のページは、「子ども・保護者へのサービス」の行動評価の項目例です。

コンピテンシー

図 8

No5 子ども、保護者へのサービス：

役に立ちたいという願望を持ってサービスする。

利用者が将来うまく行くことを願ってサービスする。

レベル		行動特性
5	自分の立場を犠牲にしても、利用者の期待・願いをかなえるサービスをしている。	<ul style="list-style-type: none"> ・気軽に相談を受ける雰囲気をもっている。 ・地域未就児親子に対していつでも気軽に相談を受ける専門性をもっている ・入所時に子ども、保護者の特徴、目標を分かり合い保護者等に情報交換しながら支援している。 ・誰にでも相談を受けられ、解決案を双方で見出したようにしている。
4	利用者のニーズを収集分析し、理解するとともに改善をしている	<ul style="list-style-type: none"> ・個々の持つ発言力・ものおじ・内向性・集団生活になじめない子などを理解し関わっている。 ・アレルギー異常、発育不良児に対しての個々にあった配慮を十分に行っている。又、日々の変化を保育要録や連絡帳に記入し以後の参考となるようにしている。 ・個々の身長体重や体力面その他、心身発達面の結果が県や加賀市の平均データより劣っている場合、その原因を分析し改善につなげた運動や遊びを取り入れ伸ばしている ・園の中で起きたことを保護者に伝え、連携を密とし子育ての支援をしている。 ・心身の異常、変化が生じていないか、日々顔色や言葉、行動を観察し見抜き早期発見する。 ・各家庭の構成や収入その他の事情など守秘義務に徹している ・保護者のニーズを収集分析し、理解する力を持ち改善につなげている。
3	依頼については、考えて対応している。	<ul style="list-style-type: none"> ・子どもが気軽に言葉をかけれるようにしている ・連絡帳に子どものよい面を書いて生活の意欲や子どもへの理解を持たせている。 ・連絡帳にて書かれない事などは、時には直接口頭、電話等で話すこともしている。 ・保護者の意見、要望を聞き入れている。
2	利用者から信頼される助言者として行動し、利用者のニーズに対する実行の可能性を自分の判断で決定し行動している。	<ul style="list-style-type: none"> ・連絡帳で一般的な知らせを書いている。 ・毎日の視診を行う。 ・各家庭の構成や、収入その他の事情などの守秘義務に務めている。 ・保育方針に基づいた保育をしている。 ・個々の身長体重や体力面その他、心身発達面を毎月測定をしている ・特異体質児の個々に合った保育をしている。 ・保護者に対して連絡帳で園での状況を知らせている。 ・伝染病の状況を園だより等で知らせている
1	「これはこうだ」と自分で割り切って仕事をしている。	<ul style="list-style-type: none"> ・子どもとありきたりの必要最低限の会話をしている。 ・必要なことだけの話し合いをしている。 ・単なる保育の介助パートナーでいる。 ・保育士自身中心の保育をしている。

付表1 コンピテンシー及び測定尺度洗い出しシート(EXCEL フォーム)

必要最低レベル/卓越レベル の区分番号を入れる(ソートするとき必要)

対象業績評価尺度(こうありたい): _____

区分	必要最低レベル		卓越レベル	
	必要な行動	該当コンピテンシー番号と評価ランク	該当する行動	該当コンピテンシー番号と評価ランク