

# CheckPoint 360<sup>°</sup>™

## テクニカルマニュアル

September, 2010

**Profiles International, Inc.**

Profiles Office Park

# CONTENTS

第1章 はじめに .....	1
360度評価ツールの必要性 .....	1
第2章 商品開発過程 .....	2
8つのコアコンピテンシー .....	3
第3章 CHECKPOINT 360°レポート.....	4
レポートの特徴 .....	5
心理学的測定特性 .....	5
信頼性.....	5
妥当性とノーム .....	7
好ましいゾーン .....	8
フラグ.....	8
ギャップ.....	8

## 第1章: はじめに

### 360度評価ツールの必要性

産業・組織心理学の初期の段階から、従業員のパフォーマンスを評価することは、最も難しい課題としてその方法が求められてきました。様々な評価方法が試されましたが、従来の方法ではハロー効果(後光効果)がかかり役に立たないことがすぐに分かり、結局はパフォーマンス評価の際にアセスメントの効用を有効活用できませんでした。そこで、従来の評価方法にみられる弱点を克服するために「同僚」を加えることで、別の視点からより完全な人物像を描こうともしましたが、同様に不適切な点がありました。他にも多くの自己評価による測定方法(心理学テスト、興味インベントリー、スキル測定等)が盛り込まれるようになりましたが、真に有用な評価としては、不十分なものばかりでした。

その後、組織サーベイや従業員の意見調査による観察手法が、360度アセスメントの一つの要素として加わりました。この観察手法が、情報の正確性を増すことに貢献しました。そして、「個人」に関する観察や意見の測定のために、フォーカスした小さなグループを利用することにつながりました。

観察者が360度から評価することでその名がついた360度評価ツールは、以下の目的で開発されました。

- ・主観的になりがちなプロセスに客観性を与える
- ・職場の人からの情報を得ることで、個人がより広い視野を得られるようにする
- ・一人の観察者だけによる偏った見方の影響を最小化する
- ・認識される正確さ(信頼性を与える)と公平さ(サポートを得られる)で、評価の要求を満たす

## 第2章: 商品開発過程

Profiles CheckPoint 360° Competency Feedback System™の開発は、ある大手石油会社マネジメント開発チームの要請で1992年に始まりました。このプロジェクトの開発チームは、当社の産業/組織心理学者2名と、Reid Merrill Brunson and Associates社の産業/組織心理学者1名で構成されました。市場における組織の競争的優位を維持するのに必要な重要コンピテンシーを特定するために、フォーカスグループ(職能上の枠を超えたこの会社の社員)が編成されました。

そこで求められたコアコンピテンシーは、従来のもので多少異なるものでした。次に、開発チームは、測定可能で観察できる行動(スキル、特性、性格)のコンピテンシーのネーミングや定義を任されました。それらネーミングや定義は、変革にも対応できるものでなくてはなりませんでした。

定義の前提条件として、コンピテンシー自体のニーズがあるものを測定するということがありました。このニーズの一部は、様々な観測結果のどこでギャップが起こるか进行评估することですが、最大のニーズは必要な箇所に応じて変更できるということでした。ギャップが測定され、それを変革に活かせれば、それは個人にとっても組織にとっても良いことです。

組織のビジョンとバリューをサポートする「コアコンピテンシー」が特定されたところで、フォーカスグループは、それに関連する記述を開発し、これらの簡潔な記述をサーベイの質問項目として各評価者グループからの情報を集める基としました。

サーベイの質問項目は、内容的妥当性を構成し、測定したいコンピテンシーを測定でき、これらコンピテンシーに関する個人のパフォーマンスレベルが見分けられるように改良されました。

その後サーベイは、組織における使用に適するように、設計チーム、シニアマネジメント、法務部門、人事部門、実際のユーザーから見直しと講評を受けました。次に読み易さと完全性、明確性のチェックのために予備テストが実施され、この過程には40名が参加して改良が行われました。その後サーベイは、ラインマネジャー、中間管理職、シニアマネジャーの計450名に対して全社的に実施され、全員が回答を終了した時点で、フィードバックを求めて適宜改良されました。

フィードバックの妥当性の評価に使用されたのは、生産性の数字や上司の評価などパフォーマンスの測定数値です。このモデルを使用して、類似プロジェクトが、米国有数のコールセンター会社(Tele Tech)、米国最大の特設設備会社(I.S.E.C)、グリーティングカードでは世界トップクラスの会社(American Greetings)でも実施されました。

1994年には360度評価のための設計チームが拡張されました。このチームの構成は、臨床心理学者、産業/組織心理学者、経営者、グラフィックデザイナー、ソフトウェアプログラマー(アセスメントデザイン、妥当性、アセスメント利用、実装での経験が60年以上)でした。この設計チームが、360度評価の利用、実施、理論および関連出版物に関する広範な調査を実施しました。また、一般的なリーダーシップ開発プロセス、既存の360度評価ツールの特徴、既存サーベイ手段やフィードバックレポートの利便性と明確性についても研究が行われました。これらのサーベイやレポートは、リサーチとメタ分析の技術を駆使して改良されました。このプロセスは、重複する項目の削除、スケールにとって固有な項目の選択、スケールの強化、行動記述の明確化に役立ちました。

結果は、下記の基準が用いられています：

- ・ 8つのマネジメントコンピテンシー
- ・ 18の重要スキルセット
- ・ 70のサーベイ項目

## 8つのマネジメントコンピテンシー

このサーベイでは、重要なリーダーシップパフォーマンスを代表する8つのコアコンピテンシーを定義しています。これらのコンピテンシーは：

- ・ **コミュニケーション** - 「傾聴する」「情報を処理する」「効果的に意思伝達する」
- ・ **リーダーシップ** - 「信頼を築く」「指示を出す」「職責を委任する」
- ・ **適応性** - 「状況に適応する」「創造的に考える」
- ・ **対人関係** - 「個人的人間関係を築く」「チームの成功を促進する」
- ・ **タスク管理** - 「効率よく仕事をする」「能力を生かして仕事をする」
- ・ **成果創出** - 「行動を起こす」「成果を達成する」
- ・ **部下育成** - 「個人の強みを育成する」「効果的に動機づける」
- ・ **自己開発** - 「決意を持って取り組む」「向上しようと努力する」

これらの普遍的コンピテンシーが、設計チームの調査に基づき最も適したものとして決定されました。個々のサーベイ項目は、これらのコアコンピテンシーに対応する測定可能なスキルや行動を特徴づけるように設計されています。

## 第3章: CHECKPOINT 360°レポート

CheckPoint 360°レポートは、複雑なコンピテンシーの評価データを有意で包括的、かつ利用しやすい形で提供できるように開発されました。エンドユーザーにとって使いやすいレポートであることに主眼を置いたのです。

レポートは、ページが進むごとに深い内容に構成することで、すべてのユーザー層に対応させています。例えば、サマリーだけが知りたい場合は、最初のページで全体像が分かるようになっており、より深く詳細に知りたい場合は、詳しい記述や統計も掲載されています。詳細に読み進む場合は、まず「本人」とその他の観察者の比較を、順を追って概観した後、個々の項目の評価について見ていきます。

開発チームは、他の360度評価を研究した結果、ほとんどのレポートが「サーベイの集積結果」、「認知上の相違点」、「ノームされたデータとの比較」をベースにしていることが判明しました。開発チームの目標としてはCheckPointデータを、重要な情報が抜け落ちているなど欠陥の多い他の360度評価と混同しやすいフォーマットを避け、明確で簡潔なレポートにすることでした。

フィードバックレポートは、簡単な比較の図表に詳しい説明を各ページに設け、情報をカラーで表現しています。このように、色と図表と簡潔さにより、このフィードバックレポートは他の360度評価レポートから一線を画しています(サンプルレポートを参照してください)。

さらに、CheckPoint 360°の研究を終了した段階で、アクションプランニングを含む「コーチング & マネジメントで考慮すべきこと」セクションを、このレポートにおける最も重要な特長としました。アクションステップを含む「個人能力開発ガイド」を設計するにあたって、リーダーシップ開発と、マネジメントトレーニングの分野における専門家の意見も取り入れました。このことは、CheckPoint 360°の最も有益な特長の一つになっています。

「個人能力開発ガイド」は、CheckPoint 360°レポートの設計上の最も配慮した箇所です。マネジャーが、改善の余地がある分野について自覚し、その改善のために適切な方法でフォーカスすることが、このレポートのねらいです。

さらにもう一つのねらいは、「上司」と「本人」が目的とする分野、懸念がある分野、改善が必要な分野における評価とアラートの方法を提供することです。これは、「上司」と「本人」が各々6つの重要なスキルセットを選択することで対応しています。レポートでは、特別な配慮と開発の必要な分野である「重要スキルセット」として、この両者の比較と対照を行っています。

## CheckPoint レポートの特徴や利点

CheckPointレポートの特徴や利点

- ・筆記又はオンラインによる簡単な回答方法
- ・行動にフォーカスした信頼性のある質問項目
- ・レポートに沿った強化トレーニングを部下に提供
- ・ユーザーの自己成長
- ・明確で視覚的に優れ、専門的裏付けのあるレポート構成
- ・あらゆる層にとって読みやすい

## 心理学的測定特性

### 信頼性

CheckPoint 360°の信頼性は、内的整合性と再検査法信頼性の両方を検証するために3つの研究が行われました。内的整合性に関しては、Profiles International社のデータベースから無作為に72,229名の観察者が選ばれて、CheckPoint 360°サーベイを2003年から2009年まで行いました。この場合の内的整合性とは、スキルセット内の内容に同質性があるかの確認です。マネジメント・リーダーシップコンピテンシーの各コンピテンシーに含まれる項目が関連しあい、そのコンピテンシーの意味を内包しているかを確認することは重要なことです。この内的整合性分析の結果は、0.93から0.86までのアルファ係数として示されます（表3-1）。さらに因子分析を行った結果では、7因子で分析し0.75から0.90台の結果が得られています。

表 3-1.

内的整合性アルファ係数; N=72,229

コンピテンシー - スキルセット	係数アルファ
リーダーシップ	0.92
適応性	0.91
対人関係	0.91
タスク管理	0.89
成果創出	0.93
部下育成	0.89
自己開発	0.86
コミュニケーション	0.93

再検査法(時間の経過による安定性)により信頼性を検証するため、49名のマネジャーのデータが約8週間の期間を空けて2度にわたり集められました。自己評価を見ると、8つのコンピテンシーに関わる再検査法の結果は、95%以上の信頼度で0.21から0.83でした。このうち9つの項目について時間の経過による安定性が見られなかったものの、各項目の全般的なコンピテンシーについては安定しているとされました(表3-2、表3-3)。

Table 3-2.

各項目における再検査法信頼性 ; N=49

1) 0.41	21) 0.41	41) 0.73	61) 0.55
2) 0.52	22) 0.46	42) 0.34	62) 0.28ns
3) 0.78	23) 0.79	43) 0.74	63) 0.36
4) 0.24ns	24) 0.60	44) 0.55	64) 0.72
5) 0.77	25) 0.63	45) 0.41	65) 0.58
6) 0.38	26) 0.24ns	46) 0.56	66) 0.63
7) 0.47	27) 0.70	47) 0.30ns	67) 0.78
8) 0.49	28) 0.77	48) 0.51	68) 0.72
9) 0.52	29) 0.29 ns	49) 0.68	69) 0.39
10) 0.69	30) 0.38	50) 0.81	70) 0.77
11) 0.36	31) 0.52	51) 0.73	
12) 0.30ns	32) 0.29	52) 0.40	
13) 0.34	33) 0.24 ns	53) 0.52	
14) 0.77	34) 0.56	54) 0.29ns	
15) 0.40	35) 0.72	55) 0.63	
16) 0.37	36) 0.83	56) 0.68	
17) 0.21ns	37) 0.68	57) 0.66	
18) 0.49	38) 0.59	58) 0.29	
19) 0.63	39) 0.66	59) 0.48	
20) 0.55	40) 0.47	60) 0.60	

\*注: nsと表記された項目以外では有意水準>0.05

Table 3-3.

コンピテンシーにおける再検査法信頼性 ; N=49

コミュニケーション	0.48
リーダーシップ	0.52
適応性	0.43
対人関係	0.33
タスク管理	0.58
成果創出	0.53
部下育成	0.50
自己開発	0.44

注: 有意水準<0.05

## 妥当性とノーム

標準的なCheckPoint 360°データベースは、様々な業種や企業から37万人以上のマネジャーやリーダーを評価者として形成されています。また、現職者の妥当性検証は定期的実施されています。CheckPoint 360°の結果と、それと同じコンピテンシーをもっと一般的な方法で測定するパフォーマンスの見直し基準のデータを比較することで行えます。最新の現職者研究では、下図(表3-4)の通り、パフォーマンス評価のコンピテンシーとCheckPoint 360°の結果の間で有用な関係が見いだされています。

Table 3-4.

パフォーマンスレビュー基準とコンピテンシーの相関関係; N=138

	1	2	3	4	5	6	7	8
コミュニケーション	0.31**	0.27**	0.28**	0.12	0.19*	0.21**	0.20**	0.19*
リーダーシップ	0.25**	0.22*	0.04	0.17*	0.09	0.19*	0.28**	0.23*
適応性	0.27**	0.17*	0.02	0.19*	0.07	0.11	0.22*	0.26**
対人関係	0.19*	0.13	0.01	-0.03	0.09	0.19*	0.25**	0.15
タスク管理	0.03	0.10	0.33**	0.29**	0.16	-0.01	0.05	0.13
成果創出	0.23**	0.11	0.13	0.11	0.03	0.13	0.04	0.20*
部下育成	0.26**	0.19*	0.03	0.13	0.09	0.24**	0.12	0.11
自己開発	0.20*	0.05	0.03	0.11	0.02	0.09	0.13	0.15

\* 有意水準<0.05 \*\* 有意水準 < 0.01 (パフォーマンスレビュー基準は下記の通り)

表3-4のパフォーマンスレビューに用いられた基準は下記の通り。

1. 人材のマネジメント
2. チームワーク
3. タイムマネジメント・タスクマネジメント
4. 意志決定と判断力
5. 技術的な知識
6. コミュニケーション・スキル
7. 対人関係/リーダーシップスキル
8. 総合的な職務の効果性

### 好ましいゾーン

「好ましいゾーン」の開発は、このリサーチの肯定的な結果となります。このゾーンは、CheckPoint 360° 回答者のうち優秀なマネジャーが、他との比較の結果該当するシンプルな「帯」として存在するように作られました。ゾーンの幅は、優秀なマネジャーが示す平均の幅となっています。このゾーンは、上述の方法によるパフォーマンスレビューの結果優秀とされる回答者の平均の周囲に置かれています。幅広い業種や組織のマネジャーやリーダーを含む回答者です。「好ましいゾーン」は、個々の会社の基準というわけではなく、達成すべき目標値でもありません。CheckPoint 360° のレポートから得られる情報のひとつです。ユーザーは、このゾーンを参照しながら、コンピテンシーの効果性についてレポートを読み込むことができます。

### フラグ

いくつかの360度フィードバックレポートが分散(回答データの「ばらつき」)について記述している一方で、CheckPoint 360°レポートは、この「ばらつき」が重大な場合のみ、分散を表示するインジケータを使用しています。リサーチの結果によると、ある設問に対する「ばらつき」が3ポイント以上になると「重大なばらつき」と考えられます。

フラグは、「全サーベイ70項目のサマリー」セクションに表示されます。どの回答者グループ内の見方が一致していないかを示します。その例として、「部下」のグループで、4名の回答者がある設問に対し2、3、3、5のスコアを付けたとします。するとスコアが2と5の人では3ポイント以上の差があるためフラグが付けられます。「全観察者」のカテゴリーでは、それがグループを越えて表示されます。例えば、2(部下)、3(部下)、4(部下)、5(同僚)、4(同僚)、3(同僚)、3(上司)の場合、「全観察者」のカテゴリーにフラグが付きます。(部下の2と、同僚の5で、3ポイント以上の開きがあります。)

### ギャップ

回答者グループの間に重大な認識のギャップがあると、そのギャップは矢印で示されます。矢印で示されるギャップの幅は、「コンピテンシー要約」のセクションと「スキルセット分析」では異なります。その理由は、コンピテンシーにおけるギャップ(8つのコンピテンシー内でその中の設問すべてのスコアを総計したもの)は、スキルセットや個々の設問におけるギャップの意味合いより顕著になるからです。

## まとめ

CheckPoint 360°は、ある社員に関わる周囲の人間から、その人物に関する情報を集めるための有効で信頼性の置けるツールです。レポートから得られるフィードバックにより、その人物に関わる人材配置やトレーニングの決定に役立つ最新の貴重なデータが得られます。

包括的なリサーチプログラムを経て、EEOC(米国雇用機会均等委員会) およびAPA(米国心理学協会)のガイドラインに適合、またはそれを越えるようにCheckPointは開発されました。継続して結果の分析を行い、ノミニングやスコアリングが最新かつ正確なものであることを立証しています。