

現場職長のコンピテンシー分析に関する基礎的研究

徳島大学工学部 ○滑川 達*

徳島大学大学院 森本恵美**

by Susumu NAMERIKAWA and Emi MORIMOTO

本研究では、「高い成果を達成する高業績者の恒常的な行動特性」と定義されているコンピテンシーの視点から、優秀な現場職長が日常的に建設現場で発揮する行動力の特性に関する基礎情報を収集するためのパイロット調査を行った。特に、本稿では、現場所長および優秀な職長を対象とするインタビュー調査・一日現場観察結果と、それらの情報にもとづくコンピテンシー分析をおして試行的に作成した暫定的コンピテンシー・モデルを報告する。

【キーワード】：現場職長，行動力，コンピテンシー

1. はじめに

構造変化の中にある建設業界への不安感は、現場の第一線で汗と埃にまみれながら働く技能者にも少なからず影響を与えているものと考えられる。事実、図-1¹⁾は技能者を対象に将来の働き方を質問した結果であるが、全体の4割以上が現状の技能者のままでよいと回答し、10代・20代の技能者の約3割が不明・その他と回答しているなど、多くの技能者、特に若手の技能者が自分の将来に明確で達成感のあるキャリアパスのイメージがもてない様子が見えてくる。一方で、「よいものをより安く」という社会的要請を実現するためには、彼ら技能者の優れた技能・経験・知恵が技術開発に劣らず絶対的に必要なのは明らかであり、その意味では「ものづくり」の直接的な担い手というやりがいとチャンスに満ちた職業という見方もできる。

厳しい競争の中、各企業とも人材育成に割く余力を失いつつある。建設業を志してくる人に、将来へのビジョンを提供し、魅力ある優れた現場職長への道を一人でも多くの現場技能者に指向してもらえるよう支援していくことは業界全体で取り組むべき重要な課題であると考えられる。

その意味では、平成8年7月に「基幹技能者の確保・育成・活用に関する基本指針」²⁾が建設産業人材確保・育成推進協議会により策定されたのを契機として、この基本方針に基づき、業種ごとの建設産業専門工事業団体が基幹技能者育成を目的とした技能開発計画を策定している。そこでは、計画に沿った講習、最終考査等による評価制度を実施するなど、民間資格として、

優秀な現場職長の確保・育成のための精力的な取組が始まっている³⁾。そして、このような取組内容の重点は、技能者に不足している施工管理、工程管理、品質管理、安全管理等、マネジメント技術的能力の向上・修得に置かれている。しかし、現場職長の能力アップを、実際に建設現場の生産性向上につなげるためには、講習等で修得した保有能力を実際の現場作業の中で行動としてその実践を繰り返していく。そして、これらの実践を通し「現実的に成果の上がる自分流の仕事術」へと醸成していく日常的・継続的な行動力が重要となる。すなわち、能力だけで行動力が伴わなければ成果はでず、またその逆でも成果はでない。しかし、これまでの現場職長の確保・育成に関する取組では、どちらかといえば、保有能力の集中的な開発と評価に重点を置いており、中長期的視点にたった行動力の開発・評価のための情報整備は、十分に行われていないのが現状である。

このため、本研究では、「高い成果を達成する高業績者の恒常的な行動特性」と定義され、結果の達成とそれに至るまでの実行プロセス・行動との関連を重視したコンピテンシー分析を取り上げ、優秀な現場職長が日常的に現場で発揮する行動力の特性を収集・把握・整理するための調査研究をはじめている。特に、本稿では、パイロット的に行った優秀な職長を対象とするインタビュー調査・一日現場観察結果と、それらの情報にもとづくコンピテンシー分析をおして試行的に作成した暫定的コンピテンシー・モデルを報告する。

2. コンピテンシー・モデル

(1) コンピテンシーの概要

コンピテンシーの研究は、1973年心理学者デイビット・C.マクレランドが「Testing for Competence Rather Than Intelligence」(American Psychologist, 28:1-14, 1973)の中で「職務上の業績において誰が成功するか、しなやかさを決定する上では適正テストよりも行動特性や個々の特徴の方がずっと効果的だ」と発表したことに胆を發するとされている。その特徴的な成功につながる行動を通じて現される知識・スキル・事例に向かう姿勢の集合体をコンピテンシーとよび、一見してわかる差異(Just-Noticeable-Difference, JND)により段階的な強度レベルの峻別が可能とされた。つづいて、1980年代初頭までに多くの研究が行われ、様々な職務別コ

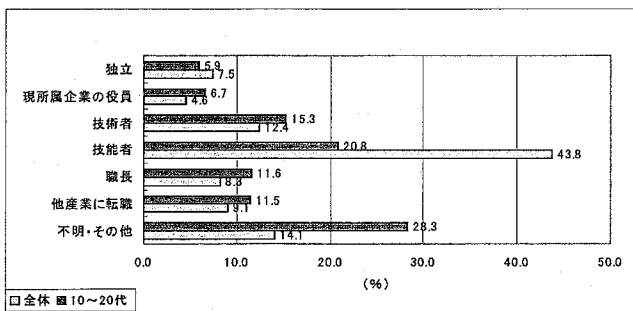


図-1 将来の働き方について (技能者回答)

*工学部建設工学科 TEL (088) 656-9877

**大学院工学研究科 TEL (088) 656-7578

表-1 コンピテンシーの概要

名称	記号	概要
対人関係理解	IU	言葉に表せられない感性、懸念、願望を聴き取り、理解する姿勢(共感性、傾聴、診断のための理解、他の人たちに対する感受性)
顧客サービス重視	CSO	ほかの人たちのニーズに答え、支援し、サービスを提供したいという願望と努力(生徒の理解度への関心、支援・協力、エンドユーザー重視)
関係の構築	RB	自分が必要とする(される)人間関係を積極的に構築していく。それを保持する力(ネットワーキング、リソースの活用、個人的接触)
組織の理解	OA	組織内の力を理解し、新しいできごとや状況がどのような影響を及ぼすのかを見分ける(組織操作、組織の結束を促す、命令系統を活用する)
インパクトと影響力	IMP	自らの立場や目標を、説得力のある言葉や、行動を通じて相手を納得させ、影響を及ぼす姿勢(影響力、印象付け、的を絞った説得)
指揮命令	DIR	有無を言わず、無理やりにも人を引っ張っていく、断固とした命令、強制、威嚇までを含む(決断力、パワーの活用、指揮をとる)
人材育成	DVE	人を育てること、教育的環境を作り上げ、開発を促す(コーチする、サポートの提供、成長と開発を促す、前向きな期待を表明する)
チームワークと協調	TW	周囲と仲良くすることではなく、組織の目標達成に向けて自分の役割を全うする姿勢(グループ機能の促進、対立の解消)
チーム・リーダーシップ	TL	畏敬の念で周囲から見られ、その人の存在によって周囲に最善を促す(責任を担う、部下に心から関心を寄せる、グループに目的意識を築く)
分析的思考	AT	とらえどころのない事象の中から問題を発見し、説明していく思考力(問題分析、理由付け、実践的な知識活用)
概念化思考	CT	物事を大所大所からとらえる思考力。理念やビジョンなどを描き、パターンや結合を見出す(洞察力、問題の定義と特定、パターン認識)
専門能力	EXP	特定の知識や技術を高いレベルで習得し、ほかの人にも伝えようとするモチベーション(製品知識、探求への好奇心、学習へのコミットメント)
自己確信	CSF	自分自身の能力への信念、確信。失敗に対して建設的に対応し挑戦を高める(自尊心の高さ、独立心、優れた自己イメージ、責任を避けない)
組織コミットメント	OC	組織が目指す目標や、要求する行動基準を理解し、その実現に貢献しようとする姿勢(ビジネス志向、ミッション重視、ビジョン)
セルフ・コントロール	SCT	いついかなる状況でも冷静さを失わず、自分の言動をコントロールする(強さ、ストレス耐性、冷静を保つ、簡単にには怒りを表現しない)
柔軟性	FLX	状況を的確に判断し、臨機応変に行動を変えて効率的に仕事を進める(適応性、変革能力、知覚的客観性、弾力性、客観性を保つ)
達成重視	ACH	優れた仕事を達成し、卓越した基準(業績目標基準、競合の目標、挑戦を含むゴール、新しい試み)に挑む姿勢(成果重視、効率重視、基準の遵守)
秩序とクオリティ	CO	大筋でよしとするのではなく細部に神経を使い、完璧さにこだわり、最後まで気を抜かないこと(曖昧さの除去、モニタリング、不確実性減少への意欲)
情報探求	INFO	状況を顔面どおりに受け取らず、さらに多くの情報・知識を多様に求め活かしていく意欲(問題の定義・特定、深い掘り下げ、事象に対する感受性)
イニシアティブ	INT	他人から強制されるのではなく、自ら進んで物事に取り組む力。行動を起こすことに強い志向を示す(決断力、戦略的未来志向、機会をつかむ)

参考資料: ライル M. スペンサー、シグネ M. スペンサー(梅津祐良、成田功、横山哲夫 訳)「コンピテンシー・マネジメントの展開」生産性出版 2001 P.31~113

表-2 コンピテンシー・ディクショナリの一例

イニシアティブ	
組織のほかの社員に対して、やる気を喪失させるべく扇動する	-1
組織の一員として、他社と常に同じように振舞	0
会議の席などで、他人より多く意見を言う	1
会議の席などで、自ら問題定義をし、会議を活性化させる	2
会議の席で問題定義をし、その問題についての周囲の意見を促し、結論をまとめる	3
会議だけでなく日常の業務においても、常に問題意識を持ってのぞみ、課題や改善した点等について周囲に説明する	4
課題とそれに対応する対応についての説明を、自部署を越えて他の部署にも行う	5
課題とそれに対する対応を前者に対して説明し、会社全体での取組みを促す	6

ンピテンシーとその行動インディケータからなるコンピテンシー・モデルが報告されたが、80~98%のものが21個のコンピテンシーに帰結することが明らかになり、リチャード・ボヤティズの「The Competent Manager」において、最初のコンピテンシー・ディクショナリが発表された。さらに、1980年代後半、以上のような先行研究の基礎の上に、スペンサー夫妻が、それぞれのコンピテンシーの強弱を測ることが可能な20のコンピテンシーからなる「尺度付き標準コンピテンシー・ディクショナリ」を開発し、1993年それらの成果を「Competence at work」として出版した。これを境にコンピテンシーが多くの層に普及していくこととなった。なお、20のコンピテンシーの概要を表-1に示す。以降、本研究で行う基幹技能者コンピテンシー分析においても、この構成に準拠した形で分析を進めている。

(2) 成果につながる日常行動としてのコンピテンシーの表現方法

まず、表-2⁴⁾に上述した尺度付きコンピテンシー・ディクショナリの一例を示す。なお、この表は「イニシアティブ」と呼ばれるコンピテンシーについて取

り纏められたディクショナリの一例である。この左列に記述されている文章を行動インディケータという。また、右列に表示されている各段の数値は、各行動インディケータの尺度を表しおり、数値が大きくなるほどより高い業績に繋がる行動となるよう配置されている。そして、コンピテンシー・モデルとは、その職務において特に高い業績をあげるために必要なコンピテンシーとその最上位ランクの尺度に位置する行動インディケータを集めたものという。実際に成果に繋がった高業績者の行動調査に基づく、以上のようなコンピテンシーの表現方法は、一定の能力を有する現場職長が、どのような行動を日々の現場で率先して行うことができるのか、あるいは、一般技能者が職長へのキャリアアップを目指す際に、自社や近隣工区など身近に存在している職長の行動を観察する着眼点を与えるなど、建設現場においても有効な支援情報として、現場技能者の行動力の向上に寄与するものと考えられる。

3. コンピテンシー・モデル構築のための調査・分析

(1) コンピテンシー・モデル構築のプロセス

現場職長コンピテンシーモデルを作成するにあたっては、ほとんど実績が無く結果を予測しがたいため、フルスケールの伝統的研究方法を用いることにした。

手順①高業績者の定義では、専門家パネル法⁵⁾を用い、元請現場監督に「優秀な協力会社の職長」についてのインタビューを行い、語られたイメージにもっとも近い人物の紹介(手順②高業績者を選び出す)をいただいた。そして手順③として紹介いただいた職長にBEI(行動結果面接)⁵⁾を行った。またもう1つのデータ収集の方法である1日行動観察⁶⁾も行った。その内容を録音・分析(手順④コンピテンシーを見つけ出す)することで職務を上手にこなす人たちの行動特性を整理した「暫定的コンピテンシー・モデル」を作成した。

(2) 元請現場所長を対象とした専門家パネル法調査

専門家パネル法とは、人材がその職務を適切なレベ

事を目的とする。対象者の「平均的な1日」の行動をインタビュー調査から抽出したコンピテンシー発揮の確認と、発揮時の状況を観察する事を目的として行った。以下、その概要を示す。

1 日行動観察

実施日：2003.01.17 天候：晴天

被験者：Oさん 28才 男性

徳島県内建設会社勤務

最終学歴：大卒（土木系） 現場経験：6年

観察行動：現場職長の平均的な一日

一日の中で最も多くの時間を割いているのが他の職長や元請技術者との打ち合わせ、引継、材料等の手配である。インタビューで語られるよりも、「関係の構築」を発揮し、インフォーマルな場所ですとえば他社の職長と技術に関するさぐり合いをしたり、作業の進捗状況をさりげなく聞き出したりしている。また、多くの平行作業を行い、2次請負の専門業者らには、元請監督に対する橋渡しの役割を努めるなどの行動が多い。話の内容は専門的なことが多いため、ある程度の専門知識が必要になると考えられるが、それ以上にCO（秩序とクオリティ）、INT（イニシアティブ）、OC（組織コミットメント）の発揮が強い。これは、一度現場に出てしまうと、元請の指示を仰ぐ場合以外の決断はすべて自分で行うようになることや、請け負った工区は自社責任で必ず完了させるというモチベーションと細心の注意に裏付けされた責任施工を全うしているためであると考ええる。

（6）暫定的コンピテンシー・モデル

専門家パネル法、BEI、1日行動観察から得られた情報を分析した結果、どの調査においても30%以上の確率で発揮が見られたコンピテンシー（全調査において必要とされた）7つと、いずれかの調査において60%以上の高い確率で発揮が見られた（特にその調査対象グループにおいて強調されたもの）3つ、合計10項目を抽出した。そのコンピテンシーが発揮されたときの特徴的な行動をコンピテンシー・モデルとしてとりまとめた結果は紙面の関係上当日示すこととする。

4. おわりに

以上のようなコンピテンシー分析を通して、次のことが明らかとなった。

①元請現場所長が、この職長は優秀であると評価する場面において、特に高い確率で職長が発揮しているコンピテンシーは、OC（組織コミットメント）、FLX（柔

軟性）、ACH（達成重視）、INT（イニシアティブ）、IU（対人関係理解）、RB（関係の構築）、EXP（専門能力）であった。

②優秀な職長が、自身の現場体験から最も成果に繋がったと認識している場面において、特に高い確率で発揮がみられるのは、FLX（柔軟性）、ACH（達成重視）、EXP（専門能力）であった。

③優秀な職長を対象とした1日行動観察における実際の現場職務の中で、特に強い発揮がみられたのは、CO（秩序とクオリティ）、INT（イニシアティブ）、OC（組織コミットメント）、ACH（達成重視）、RB（関係の構築）、EXP（専門能力）であった。

なお、今後においては、より信頼性と実効性のあるコンピテンシー・モデル構築に向けて、以下のような課題があると考ええる。

①本稿で示したコンピテンシー・モデルはあくまでも暫定的なものであり、さらに多くのインタビュー情報や、追加・追跡調査を行い、成果を左右するクリティカルな場面の特定化やコンピテンシー・モデルへ記述する行動インディケータを精査していく必要がある。

②上の調査を行う過程においては、逐次、元請現場所長、職長、若手一般技能者などを対象としたフォーカスグループインタビューを実施し、収集した行動インディケータの尺度の評価を行ったり、用語・表現を現場に即したものに變更していく必要がある。

参考文献

- 1) 財団法人建設業振興基金；建設技能者の就労状況に関する調査—調査報告書—，平成8年
- 2) 建設省建設経済局労働資材対策室 監修，人材開発ビジョン研究会 編著；建設産業の新たな人材開発ビジョン～基幹技能者の確保・育成・活用に関する基本指針の解説～，大成出版社，1997
- 3) 基幹技能者活用方策等検討委員会 財団法人建設業振興基金；建設生産現場の要となる基幹技能者ガイドブック，平成13年
- 4) 遠藤仁；コンピテンシー戦略の導入と実践，かんき出版，2000
- 5) ライルM.スペンサー，シグネM.スペンサー（梅津祐良、成田功、横山哲夫 訳）；コンピテンシーマネジメントの展開，生産性出版社，2001
- 6) アントワネットD.ルシア，リチャード・レプシンガー（遠藤仁訳）；実践コンピテンシーモデル，日経BP社，2002

A Study on Excellent Foremen's Competence for Lifelong learning of Construction Site Crew

This paper discusses 1) the importance of career self-management for lifelong learning of construction site crew. 2) the need and importance that crew build career vision as long-term goal of himself. 3) specific analysis of competence of "Excellent Foremen" as support information for building career vision of construction site crew.