

## 効果的な能力開発面談の検討

○清野剛史 水島奈都代 堀博美  
(日本エス・エイチ・エル株式会社)

### Study of Effective Approaches for Developing Competencies

Tsuyoshi Seino Natsuyo Mizushima Hiromi Horii  
(SHL-Japan Ltd.)

#### 背景と目的

昨今では、従業員の主体的なキャリア形成を支援する取り組みとして、上司からの定期的な面談（1on1 ミーティング等）の実施が64.3%と最も高い（厚生労働省, 2022）。その具体的な面談内容は各社によって様々であると考えられるが、適性検査や360度評価などの結果から従業員の特性を把握するとともに、その活用や能力開発の方法について話し合いが行われるケースが増えてきている。

この話し合いの過程で「強みを伸ばす」「弱みを改善する」のどちらに注力する方が業務成果の向上に効果的かという議論がある。海外では弱みの改善がパフォーマンスやワーク・エンゲイジメントの向上につながる可能性を示唆した研究報告もあるが（Bouskila-Yam & Kluger, 2011; van Woerkom et al., 2016）、弱みの改善よりも強みの伸長に注力する方がより効果的であるという論調が強い（Ghielen et al., 2018; Miglianico et al., 2020）。一方、日本国内では強みか弱みかにかかわらず、部下に対する上司からの頻繁なフィードバックが部下の成長促進に一定の効果を持つことが確認されている（繁樺, 2017）。しかしながら、人は長所よりも短所に目が行きやすく（Rozin & Royzman, 2001）、同時に国内では学校教育の延長で「弱みを改善する（弱点の克服）」意識が職業場面においても強い傾向があり、部下に対する上司の支援も弱みの改善が中心になりやすい。

そこで本研究では、日本の社会人（当社社員）を対象に、能力開発面談を通じて「強みの伸長」

または「弱みの改善」を支援する実証実験を行い、①360度評価における本人評価、上司評価得点から職務遂行に重要とされるコンピテンシーの行動頻度が高まったか、②業績向上と関連があるとされるワーク・エンゲイジメントスコアから仕事への肯定的な心理状態が向上したか、③予算進捗率から業務成果が向上したかを検証した。そこから、従業員の効果的な育成や、能力開発面談の進め方に関する知見を得ることを目的とする。

#### 方法

【実施時期】 2022年12月～2023年3月

【実施対象】 人事コンサルティング職 33人  
(入社1～8年目の非管理職)

【実施内容】 能力開発面談前後（12月と3月）に、①360度評価質問紙無尽蔵（日本エス・エイチ・エル（株））②ワーク・エンゲイジメント（UWES）17項目版（Shimazu et al., 2008）を実施した。①は36のコンピテンシーに基づく職務における行動頻度（1コンピテンシーあたり4質問項目、計144項目）と重要度（36項目）を本人とその上司が5段階で評価するものである（1コンピテンシーあたり4点～20点）。能力開発面談開始前の①の結果から、本人の職務遂行において上司が重要と評価したコンピテンシー（業務成果の向上につながると思われるコンピテンシー）の中で、本人評価の素点が高いもの（16点以上）を強み、低いもの（8点以下）を弱みとし、対象者を強みの伸長群（10人）、弱みの改善群（10人）、統制群（11人）の3群

に分類した。なお、強み、弱みがない者は対象外とした(2人)。

能力開発面談は各上司による面談効果の影響を無くすため、筆者1人が強みの伸長群と弱みの改善群に対して実施した。面談回数は1月、2月、3月の計3回とした。統制群には面談を行わなかった。

1回目の面談内容としては360度評価質問紙無尽蔵の結果のフィードバック、能力開発に取り組むコンピテンシーの決定、及び次回の能力開発面談までに取り組む行動目標・計画の作成を行った。なお、能力開発に取り組むコンピテンシーは、強み(または弱み)のコンピテンシーのうち、職務場面での発揮事実(または発揮されていない事実)が面談で確認でき、かつ本人も能力開発を希望するコンピテンシーを1つ選定した。

2回目の面談内容としては、1回目の面談で作成した行動目標・計画の進捗の確認、及び次回の面談までに取り組む新たな行動目標・計画の作成を行った。

3回目の面談内容としては2回目の面談で作成した行動目標・計画の進捗の確認、及び360度評価質問紙無尽蔵(2回目)の結果のフィードバックを行った。

## 結果と考察

### 検証1: 強みの伸長群と弱みの改善群の行動変化の違い

360度評価質問紙無尽蔵の36コンピテンシーのうち、業務成果の向上につながるものとして能力開発に取り組んだコンピテンシーの得点変化を行動変化とした。強みの伸長群・弱みの改善群(各10人・1コンピテンシー)と統制群(11人・36コンピテンシー)で能力開発面談前後の①本人評価における得点差平均の比較、②上司評価における得点差平均の比較を行った(表1, 2, 3, 4)。

表1と表3より、強みの伸長群では本人評価、

上司評価ともに上昇はしているものの、統制群と比較して明らかな上昇は見られなかった。表2と表4より、弱みの改善群では本人評価、上司評価ともに統計的に有意な上昇が見られた。

これは、本研究における「強み」「弱み」が当該コンピテンシーの発揮頻度(行動頻度)であることが影響していると考えられる。強みの伸長群は能力開発面談前から発揮頻度が高く、本人並びに上司から既に強みであると認識されていたため、その変化が見えづらかったと考えられる。一方、弱みの改善群は行動発揮に向けて具体的な目標・計画を立てて能力開発に取り組んだことで発揮頻度が増え、本人並びに上司から行動量の増加が確認されやすかったためと考えられる。実際に、弱みの改善群は「ふだんなら諦めていたが、次回の面談で行動目標・計画の進捗状況を報告する必要があったため、自身を奮い立たせて行動した」、「自身の行動が実際に改善されているか、上司に定期的な観察とフィードバックを依頼した」などの発言が見られた。

表1. 本人評価における強みの伸長群と統制群の比較

	強みの伸長群 (n=10)		統制群 (n=396)		t-値	p
	Mean	SD	Mean	SD		
得点差	0.60	1.71	-0.35	2.24	1.33	0.18

表2. 本人評価における弱みの改善群と統制群の比較

	弱みの改善群 (n=10)		統制群 (n=396)		t-値	p
	Mean	SD	Mean	SD		
得点差	2.20	2.30	-0.35	2.24	3.56	0.00

表3. 上司評価における強みの伸長群と統制群の比較

	強みの伸長群 (n=10)		統制群 (n=396)		t-値	p
	Mean	SD	Mean	SD		
得点差	0.50	1.65	0.11	1.80	0.68	0.50

表4. 上司評価における弱みの改善群と統制群の比較

	弱みの改善群 (n=10)		統制群 (n=396)		t-値	p
	Mean	SD	Mean	SD		
得点差	1.30	2.00	0.11	1.80	2.07	0.04

## 検証 2：強みの伸長群と弱みの改善群のワーク・エンゲイジメント変化の違い

強みの伸長群・弱みの改善群（各 10 人）と統制群（11 人）で能力開発面談前後のワーク・エンゲイジメントの得点差平均の比較を行った（表 5, 6）。

表 5 より、強みの伸長群では「活力」と「熱意」において上昇をしているものの、統計的に有意な得点変化は見られなかった。一方、表 6 より、弱みの改善群では「No.6：仕事をしていると、他のことはすべて忘れてしまう（没頭）」、「No.14：仕事をしていると、つい夢中になってしまう（没頭）」、「没頭」において統計的に有意な下降が見られた。

表5. 得点差（面談後-面談前）における強みの伸長群と統制群の比較

	強みの伸長群 (n=10)		統制群 (n=11)		t-値	p
	Mean	SD	Mean	SD		
活力	1.40	2.99	1.00	3.16	0.30	0.77
熱意	1.80	3.77	1.09	3.02	0.48	0.64
没頭	-0.30	4.55	1.91	3.62	-1.24	0.23

表6. 得点差（面談後-面談前）における弱みの改善群と統制群の比較

	弱みの改善群 (n=10)		統制群 (n=11)		t-値	p
	Mean	SD	Mean	SD		
No.6	-0.90	0.99	0.45	1.13	-2.91	0.01
No.14	-0.50	1.65	0.82	0.98	-2.25	0.04
活力	-2.10	4.48	1.00	3.16	-1.85	0.08
熱意	-0.30	3.74	1.09	3.02	-0.94	0.36
没頭	-1.60	3.34	1.91	3.62	-2.30	0.03

これは、強みの伸長群においては検証 1 の発揮頻度の変化が見えづらかったことが影響していると考えられる。一方、弱みの改善群では能力開発の過程で自身の弱みに直面することが、強い心理的ストレスとなることが影響していると考えられる。なぜなら、弱みの改善群では面談中に「能力開発に取り組む過程で、自身のレベルの低さを痛感して自信を失うことがあった」、「これまで自分の弱みに向き合ってきたので、前向きな気持ちを維持することが難しい」などの発言が見られ、心理的な負荷となっていたことが確認されたためである。

このことから、「弱みの改善」は仕事に対する充実感を低下させるため、時限的な取り組みにとどめること、または、本人の職務の成功において不可欠な場合は、面談者や上司による心理的な支援が必要であると考えられる。

## 検証 3：強みの伸長群と弱みの改善群の営業成績変化の違い

強みの伸長群・弱みの改善群（各 10 人）と統制群（11 人）で、能力開発面談前後の売上予算進捗率の変化ポイント平均の比較を行った（表 7, 8）。なお、売上予算進捗率は、能力や経験に応じて各個人に設定された売上目標金額に対する達成状況を指す。

表 7 より、強みの伸長群では、統制群と比較して統計的に有意な差ではないが、実質的には十分な売上予算進捗率の上昇が見られた。一方、表 8 より、弱みの改善群は統制群と比較して統計的に有意な上昇が見られた。これは、統制群と比較して、強みの伸長群も弱みの改善群も能力開発面談後に売上数字の改善が見られたことを意味する。このことから、強みの伸長も弱みの改善も、能力開発に取り組むことによって個人の業務成果の向上につながる可能性があることが示唆された。

本研究では事前に従業員の持つ強み（または弱み）が、当該従業員の職務遂行において重要であることを特定した上で能力開発に取り組んだことが、業務成果の向上に影響したと考えられる。それに加え、能力開発面談そのものが業務成果の向上につながった要因の1つとして能力開発計画の定期的な進捗確認といった点あげられる。「面談での定期的な進捗確認が行動計画を前進させる後押しとなった」といった発言が複数見られたためである。このことから、支援者側は継続的に支援対象者の能力開発に関与し、支援することが重要であると考えられる。

また、もう1つの要因として能力開発面談が社内コミュニケーションの活性化につながっ

たことがあげられる。「行動計画に取り組む過程で上司や同僚、他部署の社員に相談する機会が増え、新たな業務知識や情報の獲得につながった」、「自身が能力開発に取り組むコンピテンシーを強みとして既に発揮している社員に話を聞き、意識している点や行動スタイルを参考にした」といった発言が面談で多く見られ、新たな知見や視点を獲得し、業務に活用されたと考えられたためである。

表7. 予算進捗率の変化ポイントにおける強みの伸長群と統制群の比較

	強みの伸長群 (n=10)		統制群 (n=11)		t-値	p
	Mean	SD	Mean	SD		
pp	11.16	7.17	5.90	6.60	1.75	0.10

表8. 予算進捗率の変化ポイントにおける弱みの改善群と統制群の比較

	弱みの改善群 (n=10)		統制群 (n=11)		t-値	p
	Mean	SD	Mean	SD		
pp	11.98	6.44	5.90	6.60	2.13	0.05

## 今後に向けて

本研究では、従業員の能力開発における効果的なアプローチを明らかにすることを目的とし、強みの伸長を効果的とする海外の論調とはやや異なる検証結果が得られたが、従業員の発言等からも納得のいく結果であり、日本国内の能力開発面談に関する有用な知見を得られたと考えられる。

一方で、本研究はデータ数が各群 10 人程度であることや、実施対象者の職種や職位が限られていることから、本研究の結果を一般化するには、今後、更なるデータ蓄積と検証が必要である。また、今回、筆者は対象者とは異なる部門に所属し、かつ能力開発面談のトレーニングを事前に受けた上で面談に臨んだが、面談者の属性（上司、人事、外部カウンセラーなど）や面談技術の巧拙が結果に及ぼす影響を検討することで、より効果的な能力開発面談を行うための人選や支援者育成に寄与できると考えられる。

## 主要な引用文献

- 厚生労働省 (2022). 令和3年度 能力開発基本調査 26  
<https://www.mhlw.go.jp/content/11801500/000953325.pdf> (参照 2023-06-30)
- 繁樹江里 (2017). ポジティブおよびネガティブ・フィードバックが部下のコミットメントおよび成長満足感に与える影響：上司に対する信頼による媒介効果の検討 産業・組織心理学研究, **30**(2), 159-169.
- Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, **21**, 137-147.
- Ghielen, S. T. S., van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2018). Promoting positive outcomes through strengths interventions: a literature review. *The Journal of Positive Psychology*, **13**, 573-585.
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2020). Strength use in the workplace: a literature review. *Journal of Happiness Studies*, **21**, 737-764.
- Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, **5**, 296-320.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., & Goto, R. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, **57**(3), 510-523.
- van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann, S. Jr. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **25**, 960-975.