

## グループ AHP を用いた人事評価に対する合意形成手法

01702180	システム計画研究所	*八巻 直一	YAMAKI Naokazu
01206350	東京理科大学	杉山 学	SUGIYAMA Manabu
01700910	東京理科大学	山田 善靖	YAMADA Yoshiyasu
02102620	東京理科大学	加藤 久仁明	KATOH Kuniaki

### 1 はじめに

我が国においても、能力あるいは成果評価主義が進んでいる。この傾向は、今後急速に広がるであろう。そこで課題となるのが、能力の評価方法における評価者の主観のばらつきである。主観のばらつきが大きいと、能力評価システムが根底で権威を失い、組織に重大な悪影響を及ぼすからである。

本研究の目的は、集団における評価者の主観のばらつきを調整し、論理的に合意形成を達成する手段の構築にある。評価主観の合意形成に対して、我々の用いた手法は、区間 AHP[1, 2, 3] を利用した許容区間を伴うグループ AHP[4] の応用である。本研究では、以前我々が文献 [4] で達成できなかった点を合意の一指標となる不満足度を考慮にい

れることによって解決している。

実際に致十人規模の組織での能力/成果評価に対して、評価者の評価主観の合意形成に適用したところ、次の結果を得た。

1. 事前の評価基準の徹底にも拘らず、評価主観のばらつきは大きかった。
2. 我々の合意形成手法は十分な機能を果たした。

以下、評価主観の合意形成手法と、その適用事例を示す。

### 2 人事評価における評価主観

人事評価は評価項目の重要性の重みを考慮しながら、複数の観点(評価項目)の個別評価を積み上

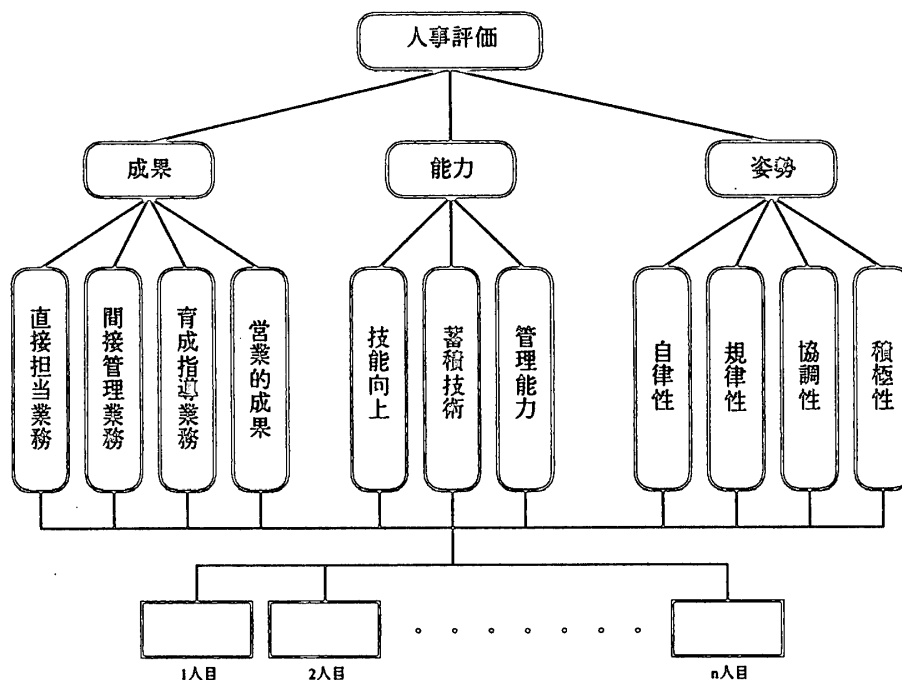
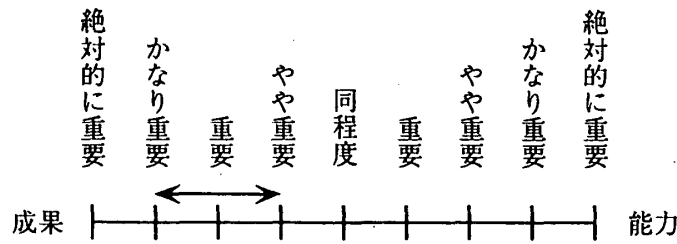


図 1: 人事評価の階層構造例



ただし、絶対的に重要は9点、かなり重要は7点、重要は5点、やや重要は3点、同程度は1点である。

図 2: 許容区間の記入例

げることが普通である。評価項目ごとの評価点には、可能な限り客観数値を採用する努力が払われているが、評価項目間の重要度(重み付け)の設定には、評価者によって考え方にばらつきがある。ここでは、評価項目間の重要度に対する、評価者の主観を“評価主観”と定義する。

評価項目は、例えば図1のような階層構造を持つ。

### 3 許容区間を伴うグループ AHP の適用

合意形成に許容区間を伴うグループ AHP を用いる場合、評価者に対して、図1の階層ごとに次に示すアンケートを実施することによって、評価項目間の一対比較値の許容区間を求める。ここでは、各個人が妥協できる一対比較値の範囲を“許容区間”とする。

1. 一対比較項目をランダムに並べる。
2. 各個人の許容区間を図2のように記入する。

図2で与えられた評価項目に対する重要度の一対比較から、許容区間を伴うグループ AHP によって、整合性と満足度の高い一対比較行列を生成する。その結果得られた全体の重みを評価項目の重みとすれば、評価者全員の合意が反映された人事評価が期待される。

アンケート調査のもう一つの効用は、一対比較の合意結果を評価者にフィードバックすることにより、自分の主観を全体合意によって調整する効果である。すなわち、デルファイ法的手法による、評価者間の主観の整合の実現が期待できる。

### 4 結語

本事例においても、評価の事前に評価項目間の重要性について、十分な合意が会議によってなされたとの認識があったが、調査の結果はかなりばらついていて、すなわち、会議による主観の合意形成は必ずしも成功しないようである。

本研究で試みたように、グループ AHP の適切な適用によって、より論理的な主観の合意形成が可能であることが示されたと考えられる。実際、本事例では今後の人事評価システムの改善と、評価手法への AHP の導入への足掛かりが得られたとの認識が確認された。

### 参考文献

- [1] Arbel, A.: Approximate Articulation of Preference and Priority Derivation, *European Journal of Operational Research*, Vol.43 (1989), pp.317-326.
- [2] Arbel, A. and Vargas, L.G.: The Analytic Hierarchy Process with Interval Judgements, *Multiple Criteria Decision Making*, Springer-Verlag, 1992, pp.61-70.
- [3] Saaty, T.L. and Vargas, L.G.: Uncertainty and rank order in the analytic hierarchy process, *European Journal of Operational Research*, Vol.32 (1987), pp.107-117.
- [4] 山田 善靖, 杉山 学, 砂川 雅彦: 区間判断を用いたグループ AHP 法, 1994 年度日本 OR 学会秋季研究発表会アブストラクト集, 1994, pp.32-33.