

日本企業、 アセスメント 利用の巧拙

2章

企業がアセスメントをどのように利用しているか？非常に気になるところだが、それを分析した事例は数少ない。ワークスは、今回関係のある人事担当者向けアンケートを行い、282社の回答を得て、一つの傾向を探ってみた。パート1ではその概要と識者によるコメントを。パート2は、アンケートより分かった「認知度の高いツール」について、有効に活用している企業を取材し、そのエッセンスを掲載している。

文・構成 海老原嗣生（本誌）

アンケートから見えてきた4つの傾向

2002社の回答を集計した結果は、日本での人事アセスメントの利用について、従来イメージを裏付けるものとなった。「採用主導でのアセスメント利用」「内部人事へのアセスメント未浸透」「利用熱心企業・未活用企業の差が大きい」「企業規模とアセスメント活用度に相関」「アセスメント内容の類似性」の4点について、データを解説する。

「人事アセスメントの活用状況に関する企業アンケート」調査概要

調査対象：ワークス研究所とのリレーションを保持する企業、882社の人事担当者アンケート

調査期間：2001年12月

調査方法：対象者に電子メールで告知し、調査用ホームページにて回答を募った

有効回答数：282社(外資系企業58社 国内上場企業48社 国内非上場企業176社)

1.外資系の判断は、49%以上の株式を海外企業が有する 同名の企業グループの本部が日本以外にあることのみを条件にワークス研究所で選別した。

2.国内上場企業は、東証1・2部・店頭、大証、名証の各上場。

調査項目：

どの場面において人事アセスメント体系を整備しているか？

採用・考課・配属・異動・昇格昇進・次世代リーダー選抜

どのような内容のアセスメントを使用しているか

性格特性診断 基礎能力診断(言語・非言語) 行動特性・コンピテンシー診断

専門技能診断 組織適性診断

アセスメント体系がある場合、それは市販のツールの単純利用か、それとも、独自に開発したものが独自開発の場合、コンサルファーム利用の有無 利用した場合、そのコンサルファーム名を明記 市販アセスメントについての認知度・評価調査

・性格特性診断	(知っているツール名 / 5個まで)	各評価	良・中・悪)
・基礎能力 / 言語・非言語	(知っているツール名 / 5個まで)	各評価	良・中・悪)
・行動特性・コンピテンシー診断	(知っているツール名 / 5個まで)	各評価	良・中・悪)
・専門技能診断	(知っているツール名 / 5個まで)	各評価	良・中・悪)
・組織/活性度・最適組合せ	(知っているツール名 / 5個まで)	各評価	良・中・悪)

「人事アセスメントの定義」 採用・考課・異動などの場面において、対象者を選抜したり、ランク付けするための客観化の手法全般を指すことにした。

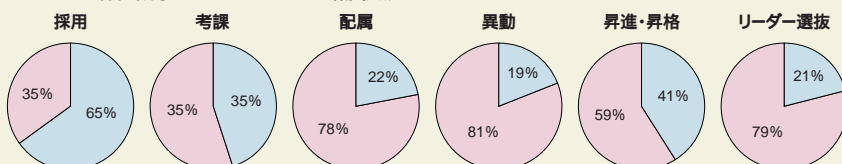
日本の企業で、アセスメントはどんな場面に活用されているのかをアンケート結果から概観してみたい。

傾向1 採用場面で浸透。 しかし、「業務効率化」 の色合いが濃い

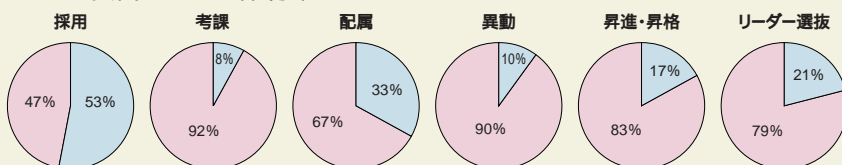
場面別導入の状況をみると、図表1のようになっている。採用場面で過半の企業が導入をしているが、それ以外の用途ではそれほど浸透していないようだ。

一見、日本の企業は、採用にかなり客観性を重視しているように見えるデータはある。しかし、採用場面でのアセスメントは、市販品をそのまま使っている場合が非常に多い(図表2)。アンケートの備考欄や追跡調査では、採用場面での使用方法について、「応募者の事前選考ツールとして」「言語能力・非言語能力などは絞り込みに利用。その他のツールは参考材料にする程度」といったコメントが複数見られ、客観性重視というよりも、業務の効率化としての利用が多いようだ。

図表1 場面別アセスメント整備状況(□ある □ない)



図表2 独自ツールの保有率(□市販 □独自)



傾向2

無関心企業と
多用企業の
2極化傾向

次に、企業がどれだけの分野でアセスメントを保有しているかを調べたのが図表3である。これで見ると、一番多いのが1分野のみで保有という企業であり、これに0分野の企業を加えると約46%になり、改めてアセスメントの活用度が低い企業の多いことが分かる。

では、どのような組合せでアセスメントを保有している企業が多いのか、保有パターン別の組み合わせで見たのが図表4だ。

一位は採用のみでアセスメントを行っているという企業で19.1%。次が何も行っていない企業で17.3%。両方をあわせると36.4%となり、採用以外は一切アセスメントを行わない企業が全体の1/3以上あることになる。

一方で、6場面全て「次世代リーダー選抜を除く5場面」という組み合わせも上位にランクしており、ほとんどアセスメントに無関心」とアセスメント積極活用」の2極化傾向

図表3 いくつ分野でアセスメントを活用しているか

分野	企業数	シェア
6分野	15	5.2%
5分野	19	6.6%
4分野	17	5.9%
3分野	47	16.4%
2分野	56	19.6%
1分野	87	30.4%
0分野	45	15.7%

にあるのがほかに見えてくる。

なお、図表4中6番目の「考課のみアセスメントを持っている」企業や、12番目の「次世代リーダー選抜のみアセスメントを持っている」という企業の存在が、やや特異に映る。しか

図表4 アセスメント保有の頻出パターン

順位	採用	考課	配属	異動	昇進・昇格	リーダー選抜	企業数	シェア
1		x	x	x	x	x	43	19.1%
2	x	x	x	x	x	x	39	17.3%
3			x	x		x	19	8.4%
4							15	6.7%
5		x	x	x		x	12	5.3%
6	x		x	x	x	x	12	5.3%
7						x	10	4.4%
8			x	x	x	x	10	4.4%
9	x		x	x		x	7	3.1%
10		x	x	x			5	2.2%
11		x	x	x	x	x	5	2.2%
12	x	x	x	x	x		5	2.2%

し備考欄コメントや編集部が行った追跡調査によると、前者は外資系企業のため、採用その他は本国の決済下であり、日本法人として権利を有するのは考課のみといった回答が3社、採用において試験の類を撤廃した。昇進も過去業績と面談による」というものが2社、また、後者は社長面談がアセスメント「事業そのものがアセスメント」といった類のものであり、いずれもアンケートの文言に不備があったための誤解的な回答であった。

傾向3

企業規模・国内/外資
による活用の違い

規模とアセスメント導入率に相関

今度は、企業の特徴によりアセスメント活用状況がどう異なるか、外資系・国内上場・国内非上場の3分類で場面別導入率を比べてみた。外資・上場の定義は調査概要を参照。まず図表5より、国内非上場企業の活用度が際立って低くなっていることが分かる。それも、配属・異動・昇進昇格・次世代リーダー選抜の4分野では、外資・上場企業とのスコア差が倍以上に開いている。企業規模とアセスメントの活用度合いに相関関係があるように見て取れる。

外資企業に海外拠点としての限界

一方、ともにスコアの高い外資系企業と国内上場企業だが、分野別に見ると採用・配属・異動・リーダー選抜でわずかながら国内上場企業が外資系企業を上回っている。

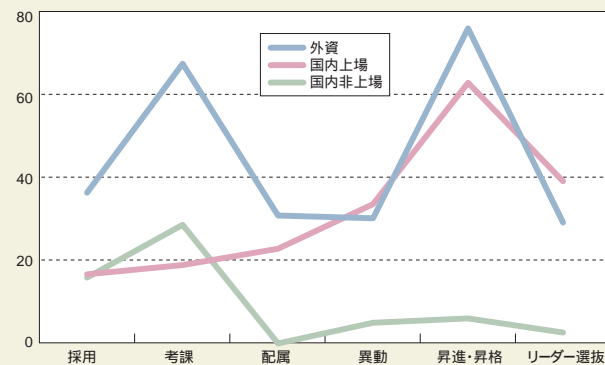
これは、前述の通り外資系企業には、本国が人事権を握っているため日本法人としてアセスメントを行っていない企業が含まれることや、日本は販売拠点のため採用は店舗要員が主となるので異動も選抜も不要といった事情があるためと思われる。

なお、異動でアセスメントを行う企業の特徴として、自己申告制度を絡めるケースが多く、「自己申告」適性診断アセスメント」といった形で一セットの導入と考えられる。

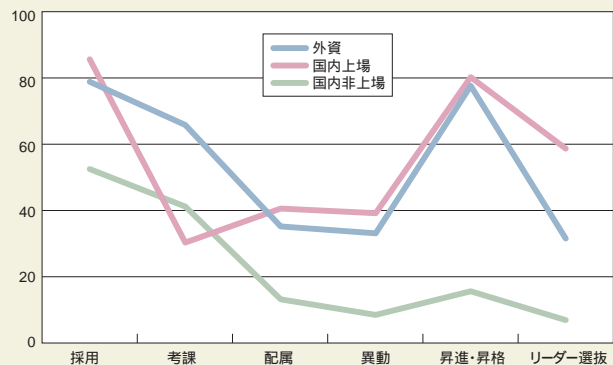
市販品利用の国内上場
独自開発の外資系企業

図表6を見ると、外資と国内大手のアセス

図表6 企業種別でみた独自のアセスメントを使用している比率



図表5 企業種別アセスメント導入率

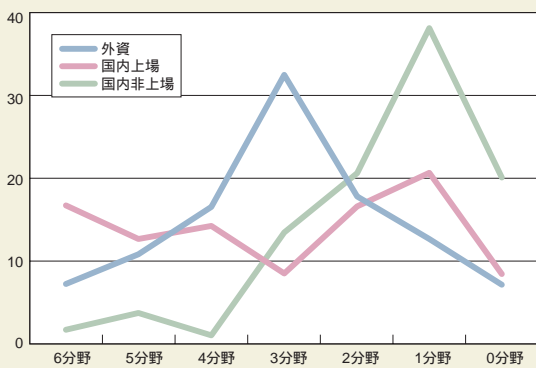


図表7 企業種別アセスメント保有分野数（数字は回答企業数）

順位	採用	考課	配属	異動	昇進・昇格	リーダー選抜	外資	上場	非上場
1		x	x	x	x	x	3	8	32
2	x	x	x	x	x	x	4	4	31
3			x	x		x	4	9	6
4							3	9	3
5		x	x	x		x	2	1	9
6	x		x	x	x	x	7	0	5
7						x	4	5	1
8			x	x	x	x	1	2	7
9	x		x	x		x	4	1	2
10		x	x	x			1	3	1

メントに関する考え方の決定的な違いが見えてくる。外資系は独自ツールを開拓する率が高いのに対して、国内大手のアセスメントは市販品の単純利用にとどまることが多くとりわけ採用や考課場面において、その差は歴然となっている。

図表8 企業種別アセスメント保有パターン



意識差が大きい国内上場企業分野別の保有状況として図表8に触れておく。ここでは、外資系が3分野保有、国内非上場が1分野保有に集中した山型分布になっているのに対して、国内上場企業の山型な分布が目につく。繰り返しになるが、外資の場合、海外拠点のため、全ての分野でアセスメントを使用できるわけではない企業もあり、そのため5・6分野活用という企業シェアが低くなるという事情のため中央集中型に、非上場企業は規模的にアセスメント利用の必要性が小さいために低位集中型になることが推測される。一方、国内上場企業は図表7でも明らかのように、採用のみ使用=8社、全く使っていない=4社といった低活用組で全48社の1/4を占めており、一方で完全に活用=9社、リーダー選抜以外全て=5社と積極活用企業も多い。アセスメントの利用状況にバラツキが見られ、前章3で述べた、緩やかな2極化の原因がこのあたりにあったことがわかる。

図表9 分野別アセスメントの内容（複数回答項目）

	採用	考課	配属	異動	昇進・昇格	リーダー選抜
基礎能力	59	8	11	2	5	3
行動特性	39	55	17	8	44	26
性格特性	66	11	16	2	7	2
専門技能	11	13	3	3	8	1
組織適性	14	0	11	13	8	6
合計	189	87	58	28	72	38

傾向4 アセスメントの構成内容に類似性？

図表9は、アセスメントの中身がどのようなツールにより構成されるかを答えてもらったものだ。これから大まかにわかるのが、採用場面では基礎能力と性格特性が異動時では組織適性が重要視され、それ以外の場面では、行動特性(俗にいうコンプレクシィ)が重要となるのがわかる。ただし、ここまでは一般的なごく当たり前のことしか言えないだろう。

ところがこの表を構成シェアのグラフにしてみると面白いことが見えてくる。採用と配属、昇進昇格、考課と次世代リーダー選抜の相似傾向だ。とりわけ後者の類似性は強く、ほとんど同じにみえてしまう。前者の類似は前述の通り、採用時のアセスメントをそのまま配属時に流用することが多いためと考えられるが、選考ツールの重なり(配属時ツール=採用時ツール率、74%)や備考欄のコメントがそれを裏付けている。後者は、同一のコンサルファームにパッケージで策定してもらったため、ほとんど同じ構成になるのではないかと推測できる。

図表10 分野別アセスメントの内容の構成シェア

