

プロフェッショナルは、この結果をどう見るか

# データの裏に潜む、日本らしさを補足します。

日本大学商学部 教授 外島 裕

配属・異動などの内部人事でのアセスメント利用が極端に低くなっていますね。これは「採用や考課など他場面のデータが活用できるから」といった理由も考えられますが、私は、日本企業の多くがまだジェネラリスト型育成のために、内部人事にアセスメントを関与させない傾向があるのではないかと見ています。つまり、敢えて不適正な部署を経験させて力を蓄えさせる、的な考え方ですね。しかし、理詰めで考えると、こうした場合でも本当はアセスメントが必要なのです。「敢えて不適正な部署に」というその「不適正」が分かるような客観事実があった方が、より効果的だからです。この当たりを考えると、ジェネラリスト型育成もより戦略性が出ると思います。

データからは、国内大手企業はアセスメント利用に関して「重用」「未浸透」の2極化傾向が現れていましたが、私はどちらにも内情はそれほど差がない、といった見方をしています。図表2や図表11からも分かるとおり、アセスメントを重用している企業も、その多くは紙ベースの

市販品もしくはパッケージ・コンサル的なものです。すべてを自社に合うように一から設計することは少ないようです。そのため、導入しているアセスメントも、結局は良からたら、この採点結果も参考にしてください」程度の使われ方となってしまう。ということとは、利用していない企業とそんなに差がないように思われるのです。

対して、外資系企業は独自開発比率の高さや、「本国人材の方針に従うから日本ではタッチできない」といった「コメントに、ああ、さすが、アセスメント慣れているな」と感じてしまいます。自社の理念や方針に基づくキャリア設計を浸透させるために、アセスメントも完全にオートクチュールなものを使っている。さらに、その企業精神は世界普遍のものとして考えているので、地域事情が変わったからといって安易にローカライズしない、そんな徹底した哲学が感じられるのです。

誤解しないで欲しいのですが、企業理念に基づく人間育成という面では日本

の企業も決して引けをとらないでしょう。ここで言いたいのは、外資の企業はそれがシステムとして非常に徹底している。阿吽の呼吸や以心伝心といったものを重んじる日本の風土との差を感じるといふことです。



(としま・ゆたか)  
日本大学文学部心理学科を卒業後日本化薬、日本能率協会マネジメントセンターを経て現職。組織心理学的側面から企業経営に対する研究を続けている。対人サービス職の適性に関する研究、アセスメントセンター技法によるディメンション評定と質問紙法によるパーソナリティ特性との関連などについて研究を続けている。

図表11 アセスメント(市販ツール)別認知・評価ランキング

順位	商品名	性格適性					基礎能力					行動特性				専門技能					組織適正					全体											
		知	利	悪	中	良	知	利	悪	中	良	知	利	悪	中	良	知	利	悪	中	良	知	利	悪	中	良	知	利	計	悪	中	良					
1	SPI	27	50	1	35	35	15	45	2	35	21	3	8		6	6																45	105	150	3	78	62
2	CUBIC	3	10		6	3	2	3		4		1	2		2												3	3		3	1	9	18	27	0	15	4
3	FFS / ストラキャスト	2			3																						14	11	1	6	3	16	11	27	1	9	3
4	MAT(N / G)	5	7		2	5	3	8		1	6	1					2															11	15	26	0	3	11
5	GAT	1	3		1		1	18		9	8						2										4	21	25	0	12	8					
6	SHL	4	3		4		3	2		2		3	2	1	1		1										11	7	18	1	7	0					
7	アナザー・エイト	1										11	2		5	2											12	2	14	0	5	2					
8	DPI	3	2	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1												5	4	9	1	3	2					
9	YG	4	4		2	2																					4	4	8	0	2	2					
10	CAREER VIEW	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1												3	6	9	2	2	2					
11	GMAP						2	1		2		2	2		2	1											5	1	6	0	1	4					
12	MOA						1					2	2		2												2	3	5	0	2	0					

表中の「知」は「知っているが、使ったことはない」、「利」は「利用したことがある」ともに純粋想起。この両者をあわせて「認知象数」とした。アンケートは、「性格適性」「基礎能力」といった各場面ごとで知っているツールを5つまで自由筆記という方式で行った。順位は、各場面の認知総数を単純加算した数で並べたもの。10位以下も含めると合計151ツールが登場している。赤文字はそれぞれの分野の1位。なお、専門技能診断ツールはめぼしいものが登場していない。