

高認知ツールで見る、「味違う活用法」

日本企業の一般的なアセスメント導入傾向が見えてきたところで、今後、より有効な活用を考えるために、参考事例を挙げておきたい。SPI、アナザー8、ストラキャストという、各場面で認知度の高いこれらツールを、上手く利用している3事例。そして、アンケートではめぼしい利用ツールが見当たらなかった「専門技能アセスメント」については、採用のプロとして、幅広く技術系企業を見ている人材バンクのアドバイザーに意見を聞いてみる。

社内に蓄積されたデータは宝の山だと気づくこと。

名古屋大学国際研究科 若林 満教授

わが国における組織行動学研究所の牽引的存在であり、1996年に組織行動科学会をも創設された若林教授。この分野の一人者だけあり、組織における人事アセスメントの実情にも詳しい。さすがにこのツールとの付き合いも長く「SPIは、各企業内に古くからのデータ蓄積があるはずだから、それを武器に多彩な活用法が考えられる」と訴えている。

基礎能力診断・性格特性診断で
認知度1位!

SPI
(人事測定研究所)
の活用法



【開発企業からのコメント】

SPIは1974年に初めて世に出たアセスメントです。発売28年になるのですね。非常に息が長いと思われるでしょうが、発売当初とはずいぶん中身が変わっています。もう10数回改定を重ねたものなのです。ちょっとした語句が「今風」でなかったり、またたとえば言語系問題なら全体水準からして、昔より被験者の漢字への素養が低くなっているために4文字熟語を少なくしたり、といった作業です。そのうえで、信頼性が保てるよう工夫をこらしています。長寿の裏には、こうした丹念なメンテナンスがあるのです。

(二村英幸氏・人事測定研究所)

最近、大手化学メーカーから、同社が過去長年にわたって社員に行ったSPIのデータから何が読み取れないかという依頼を受けました。多分、大手メーカーといえども、このツールを強力に使いこなす方針に考えあぐねていたのでしょうか。

分析を行ううえで、あまり入り組んだたくさんあることを考えると、理解が難しくなるために、非常に単純なモデルを基本に置きました。それは、以下のようなものです。

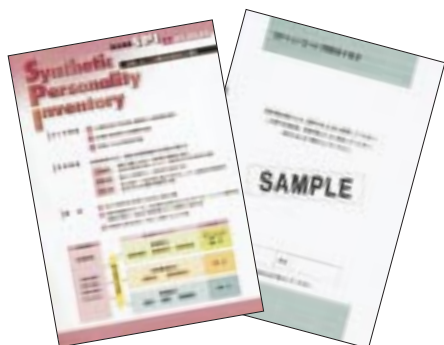
SPIの各設問については、因子分析の手法により大別すると、結局、認知的能力と行動力の2つに分類してよいとまず考えました。

もちろん、設問によりこの両方に関わるものもありますし、また、それぞれへの関連の度合いにも強弱はあります。

そこで、この「認知的能力」と「行動力」に、各設問がどれだけかわりがあるかを妥当性を算出し、それにより、設問ごとの重量を変えて、加重平均によりスコアをまとめるといった形にしたのです。

「こうしてできたあがた被験者のスコアは、横軸に「行動力」点、縦軸に「認知的能力」点をプロットした形で表されるようになります。それが図表1です。

この考え方を利用すると、被験者はSPI-INTROの「A」「B」「C」「D」「4」のタイプに分類されるようになります。



ご存知SPI、性格診断と基礎能力診断の両方を併せた総合適性診断ツール。性格診断はMBTIをもとにし、基礎能力は、言語系と非言語系(数字)を7段階で得点化している。

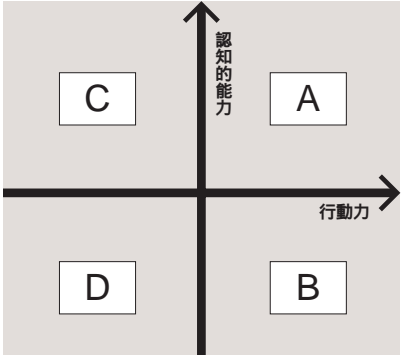
行動特性診断で認知度1位!

Another 8

(アトラクス社・
ワトソンワイアット社共同開発)

の活用法

図表1 分野別アセスメントの内容の構成シェア



「この結果と職務領域の関連を調べて見ました。」
するとA群には経営層、B群には現場リーダー、C群にはスチャリスト、そしてD群は現場担当者」の出現率が高くなるという傾向が出てきたのです。

「この結果を参考に今後研究したいと考えています。」「これは各群に所属する被験者たちの職務継続性、たとえばB群に位置する人が専門職になった場合、どれく

らい長続きするのか」といったことです。もう一つは、各群のパフォーマンス比較、つまりB群に属するスチャリストとC群のスチャリストの業績比較です。これらのことを全て行えば、たとえばSPOEによる職務適性、職務継続傾向、業績予測といったことが明らかになると思います。

また、研究の途上ですがこのようにデータが大量かつ連続的、そして客観的にとれるというところがやはりこの良いところ

「長年使ってきたからこそ蓄積されたそのSPOEデータは、今後の人事戦略にとって、宝の山だと思います。」



名古屋大学国際開発研究科
若林満教授

面接を構造化するために、 行動特性アセスメントを有効利用すべし

A-U保険会社 人事部 企画担当マネージャー 牛島仁氏

「性格検査ツールは、参考程度に使っている。」「この語る企業が多いなか、A-U社はアナザー8を使い、コンピテンシー面接を上手に構造化している。その基本にあるのは、事実確認法による行動例抽出面接であり、アナザー8での診断結果がそのサポート役を果たすという仕組みになっている。」

A-Uでは、2000年度の新卒者からコンピテンシー採用を始め、09年度つまり今年度から、そのためのサポートツールとしてアナザー8を使っています。昨年度までは性格検査を選考時に使っていたのですが、その検査結果は、受験者の行動例を詳しく聞き出してコンピテンシー採用面接とは目的が合わず、正直使いづらかったのです。例えば、集団における適応性というテーマがあった場合、多くの性格

検査では、私は社会的なほうであるなどといった質問には、いいえで回答した結果の集積を統計的に処理して判定するため、受験者自身の自己概念だけが表れて終わってしまいがちです。一方、アナザー8は行動特性にフォーカスしており、集団の中で信頼関係を構築するための工夫をしたところがあるという質問に対して、実際にそれをどう実践している頻度で答えてきたのかを、段階で答えるという点もあ



これまでのツールは、「思考力」「性格」「動機」「知識・経験」「成果イメージ」といった、氷山モデルで例えるなら「保有層」群ばかりを評価してきたが、このA8では「保有層」と行動・成果をとまなび「顕在層」を繋ぐ鍵、すなわちコンピテンシーの有無を確認することで、ハイ・パフォーマンスの採用を容易にする。

組織適性診断で認知度1位!

FSS・ストラキャスト

(インタービジョン社・富士総合研究所共同開発)

の活用法

【開発企業からのコメント】

経営環境が一段と厳しさを増す中、業種や企業規模にかかわらず企業成長の鍵として「コア人材」に対する重要性がますます高まってきました。コア人材とは、企業が事業を発展させていくために絶対不可欠な人材、言い換えると「高い成果を生み出す能力」= コンピテンシーの高い「ハイ・パフォーマー」を指します。まとまった母集団から人材を選別することのできる「新卒採用」はコア人材獲得のための重要な手段であり、多くの企業でコンピテンシー採用をご検討されてきました。ただし、コンピテンシー採用を行うためには、志望者一人当りの面接にかなりの時間を要することと、インタビューの手法(コンピテンシー・アセスメント)に専門的なスキルが要求されるため、導入実現に困難さを感じておられる企業が多かったのが実情です。顧客ニーズが非常に高まっているものの、使いやすいアセスメント・ツールがなかった状況下において、このA8が登場したことで「ベストソリューション」としてご認知いただけたのだと思います。

(斎藤亮三氏・アトラクス社)



で行動事実を置きを置いた形式になっています。その結果をもとに、後の面接で「集団の中での信頼関係構築のため、具体的にどんなことをしてきましたか」という質問により行動事実を確認することができるようになります。ですから、嘘を書いても面接でばれてしまいますよね。実際、準備してきたことを当意即妙に話せる人よりも、確実に成果につながる行動をしてきた人を採用するようになっています。この様に、本人の行動事実に関する「仮説」を面接で実際に検証できる形式になっているのが「A8」の最大の利点でしょう。

2つ目の利点は、本当は自分ではやれなくても「いい」と思い込んでいたり(=同一視)やれない理由を周囲に責任転嫁したり(=投影)といった「マニピュレーション」を検査してくれること。ある学生は、「リーダーのサポートに長けている」という結果が出たのですが、反面、やっても意味がない」という行動形成の部分でも異常に高いスコアを示していたので、その点を、面接で探ってみました。やはり本当は嫌々ながらの行動だということが分かりました。このように、長時間面接をしないと分かりにくい重要な側面も、このツールにより簡単に見えてくるので、大きな手間の軽減になっています。

3つ目の利点は、本人に検査結果をフィードバックして、今後の自己啓発に役立たせられること。あなたは行動特性の面からこんな強みと弱みがあるから、今後の行動に活かしてください」ということです。実際、これは内定者に行っており大変喜ばれています。このツールを上手く使つて、以下のような面接になります。

検査質問は、過去の行動例を確認するためのものであり、行動発揮の安定性も確認できる。

面接の時に質問すべき項目がはつきりし、具体的な質問例も出力されている。

面接内容が「A8」8ヶ所まで統一されているので、他の応募者との比較も容易。

面接結果を自己開発の観点からフィードバックできる。

以上のように検査結果と面接の効果的な連関や、面接内容の構造化など、多様な使い方ができるツールです。



AIU 保険会社 人事部 企画担当マネージャー 牛島 仁氏

社内方針の整備、そして徹底。 ツール導入に先立ち、それをしなければ。

セコム情報サービス 小林洋士氏

月並みの性格診断ではなく、被験者の組織に及ぼす影響や、与えるべき役割、加入後の組織の生産性、組織内の人的偏りまで見えてしまうこのツール。そこで、扱い負けないよう、社としての方針や従業員への理解促進の風土を作っておくことを強調する。

性格診断はいろんなものが他にもあるでしょう。もちろん、その部分でもストラ

キャストはいいものだと思っていますが、それよりも、この人が組織に加わる、他

の構成員との関係から、組織が高生産性を上げられるかどうかといったことま

【開発企業からのコメント】

構成員の最適編成によりチームパフォーマンスを最大にする、というFFS理論は、私が米国海兵隊の「最適組織編成プロジェクト」に参画して作り上げた理論です。心理学の世界では、サンプル数の限界や予算的な制約で、大規模な実証研究ができず、理論検証や統計処理で補足しながら、研究を組み立てることがほとんどです。ところが私のFFSに関する研究は、米軍という組織の中での研究であったために、予算やサンプル確保に制約がなかったことが、水準の高い理論を作れた要因だと考えております。

人間の特性の因子分析、それへのストレス関与による影響、因子を組み合わせたホリスティックな人間観察、その結果から導かれた最適組織編成。約2万人の海兵隊員を被験者として、こうしたことを検証していきました。当然、検証の中ではより客観性をを持たせるために多面観察も使い、被験者の「同僚」「配偶者(恋人・親友)」「上司」などから、被験者に関するデータ補足を行いながら、理論を構築しました。同時に、人種や性別などの差異も考慮するため、全世界43カ国においてサンプリング調査を行い、理論を補足していったのです。その費用は総額20億円、3年の歳月を要しています。

(小林恵智氏・インタービジョン社)



で判断できてしまうのです。それも、入るポジションが担当レベルかリーダーか役職者か、といったことで、また答えががらりと変わる。要するに、チーム・コンサルティングとしての機能を果たせるツールなのです。

そこで、この強者(ツヨモ)に対して立ち向かうには、利用する側にしつかりした方針や理念、特にTOPの理解が必要です。

私たちは、セコムの電算部がまだ100名未満の時に分社した、Sーベンダーです。その後、外販を強化し、ソフトウェア会社を吸収合併しながら現在の業容になりました。急激に所帯が大きくなり、生い立ちの違う、見知らぬ社員が増える中で、チーム編成に対して、私たちがの最善の努力をしてみました。

まず、みなが何をやってきたのか「今何できるのか」についてのスキルを人材Data Base化したスキルインベントリを作成し、顔が見える組織作りを行っています。そのようにスキルでマッチングしても、プロジェクトを編成する際に、上司とそりが合う・合わないといったことが起きてきます。そこで、こんな状態を解決する方法はないかと考えているときに出会ったのが、ストラキャストでした。社員も協力的で全員がアンケートに回答してくれましたし、その後も2年サ



セコム情報サービス 小林洋士氏

イクルで、最新の回答を把握しています。現在はまだ「組織の分析」という静的情報として扱っている段階ですが、

結果のフィードバックも受け入れられやすく理解の好循環ができています。すなわち、みなの中にスーキャストのタイプ分類等の用語も徐々にですが定着し、「人物情報の伝達や」求める人物像の共有」の際に、タイプというだけで理解できる社員が急増しています。

今後はFFS理論本来の使い方である動的活用、つまりプロジェクト編成の際に、複数社員のスキルレベルが同一ならばこのリーダーの補佐役にはA君よりB君が良い」などの判断に活用し、プロジェクト成果も期待通り、という活用の好循環に押し上げたいと努力しています。スキルインベントリとストラキャストという両輪によって、最適な組織編成のための迅速な判断が実現する日も近いと思います。



個人の特性を5つの因子に分解し、その強弱で性格を4タイプに分ける。この4タイプがチーム内にどのように存在するかにより、チームの生産性を見るというもの。構成により、派閥が生まれてしまうことや、タイプの構成が同じでも、職位により生産性が変化する、など細かく診断できる。