

アセスメント評価の際、人は内的基準と外的基準に影響される

アセスメントには、客観性や公正さが不可欠ですが評価者によって甘さ、辛さに違いが生まれてしまう。同一人物を見てなぜある人は総じて甘く、そしてある人は辛くつけるのか。これが私たちの研究の出発点です。

人は評価にあたって内的基準と外的基準を用いると考えました。内的基準とは、その個人が固有に持っている組織観や仕事観、あるいは評価観で構成され、個人差が大きい。外的基準とは、組織から提示されている評価の目的や、用意されている評価項目、評定尺度などから構成され、制度的なものであることから個人差はなく共通性が認められる。

これまでについての調査研究を行い、外的基準が与えられない時でも、人は内的基準をもとに評価できると、評価の仕組みは内的基準だけの時は大きいが、外的基準が与えられると小さくなる。その内的基準は、A・仕事のプロセス、B・取り組む姿勢、C・成果、D・パソコンリテラシー、E・仕事の質、F・仕事量、といったものによって構成されている。個人がこのもののいずれにより強く影響されるかは、個人によって違っている。なぜかを明らかにして来た。

また、最近では人の評価はまともな内

的基準が主で、外的基準が従になっているのではと思いがちです。

まだ研究途上のテーマですが、評価に個人差が生まれる心理メカニズムを明らかにできれば、考課者訓練に活用できます。考課者として、心理的にどんな基準に影響されやすいのかを伝えてあげることや、自己認識が進み、トータルとしてより客観的な考課ができるようになるでしょう。

「識者からの一言」

## ツールや理論だけ精緻にしても意味がない。もっと大切なことを明確に

古川久敬教授 (九州大学大学院 人間環境学研究院)

外的基準の厳格化と偏重は組織の硬直化を生む

「わが社はこういう人を採用し、こんな人を評価する」という外的基準をはっきりさせ、それに評価の優先ウェイトをかけたければ、評価のばらつきはむしろ少なくなるはずです。極端な話、体重何キログラム

長何センチなどと外的基準に頼り切って人を選ぶのは、内的基準の働く余地がないから、ばらつきは起きようがない。でも、果たしてそれがいいのかどうか。物差しを限定し、厳密にすればするほど、別の一面を見落とすことになる。第一、評価を行う人の内的基準を無視することになれば、ちよと違うよなあ」といふながらも、会社がそこまで言うのだから、個別の特徴に目をこらさず育

(ふるかわ・ひさたか)  
1947年佐賀県生まれ。九州大学大学院修士課程修了。鉄道労働科学研究所、米国ニューヨーク州立大学経営管理学部客員研究員、九州大学教育学部教授などを経て現職。教育学博士。現在、産業・組織心理学会会長もつとめる。



成や評価責任からも遠ざかる形で、他律的に部下を評価してしまう。評価される部下も釈然としない。結果的に部下との軋轢が生じてしまうかもしれません。パターン化された評価に付随する弊害です。

戦略や「基軸」の確立と浸透

としゃつたら、それを上手く乗り越えてい

くことができるでしょう。

私は、アセッサーの持つ内的基準と会社が提示する外的基準の間で、「共鳴」と「共振」が生まれる条件整備が大切であると考えています。そのためには、自社の経営戦略の中で、人事がどんな人材が必要なのか、どんな人材に育てるのか、という基軸をまず大前提として明確に持つべきでしょう。そしてそれを、求める社員のタイプとして具体的にイメージできるように社内を提示し、認知させていく。アセスメントを受ける人がそれを自分なりに咀嚼して、理解できるようにする。評価基準の部門ごとのカスタマイズというのは、ここでいえば、内的基準と外的基準の共鳴、共振を企図したものに他なりません。

アセスメントツールの販売会社が企業の人事部に売り込みに行く、それが大手企業である時ほど、「これは、他ではどこが使っているか」をしまりに尋ねられる。ところが、ある大手企業の人事部では、一切そんな質問はないという。一点、うちにはって役立ちそうかという点だけ。そこには育成する人材像について明瞭なオリエンテーションがあり、それに、「これが使えるか。有効か」をしっかりとチェックするそうです。

これがあった姿。アセスメントツールや理論に詳しくなる以上に、自社の基軸をあらためてしっかりさせる。今これが求められているのではないのでしょうか。