

# アセスメントと 日本的土壌は 融合するか？

## 3章

1章では人事アセスメントの基礎を再点検し、2章では、現状の日本企業のアセスメント利用を俯瞰した。

3章ではいよいよ本丸にせまり、アセスメント利用を中途半端に留めている、  
日本的人事の背景にあるものを探ってみる。

Part1では客観・分析的思考と相対する風土というものが、どのようにして生まれたのか。  
それにはどのような対処法があるのか、を識者の意見を参照にしながら模索している。

Part2では、アメリカ型思考の人事は、日本とどれだけ違うのか、  
そしてそれはどのようなインフラによって支えられているのかを、アメリカの組織人事コンサルタントに語ってもらった。

Part3は、日本的人事思考はすべて間違いだったのかを、この分野の第一人者お二人と、  
本誌副編集長により鼎談形式で探った。一方的な批判論だけで特集を終えるのでは、  
いくらカウンター・サジェスションとはいえ、説得力は弱いだろう。

この鼎談を通して、客観的・分析的思考をも超えた、人事アセスメントに本当に必要なことを、考えてみたい。

文・構成 海老原嗣生

# 客観的思考と日本型人事が軋きしみを起こす理由

日本の人事は日本的ユークラスをもっている。その風土はいかに育まれてきたのかを、再確認しておきたい。そして、それはアセスメントをはじめとした客観的思考とどうして融合しえないのか。そんなことを振り返り、同時に、対処策へのヒントを取り上げる。

訴訟・係争と背中あわせで  
発達した米国の人事

人事組織の成り立ちが、日米でどのように違うのか、この点について、日本とアメリカ双方で研究活動実績がある高橋潔氏(南山大学/総合政策学部助教)は以下のように語る。

「かつてアメリカでは、人事はキャリアのデベロップメントと呼ばれるポジションでした。それが重要視されるようになっていくのは、1960年代の公民権運動が一つのきっかけでしょう。人種や性別などによる雇用差別が訴訟の対象となり、企業も風土改革を迫られた。その受け皿に人事がならざるを得なかったのです。70年代になると、訴訟の判例や労務管理事例が増えていき、そうした対策を専門的に講じるセクションとして、人事の重要性がさらに高まります。係争が起こらないように、そして、起こった時は会社に過ちがなかったことを証拠として示せるように、昇進・処遇・解雇・

採用全ての場面で客観的裏づけを残すというスタイルが人事の基本となります」

客観・公平の象徴的な事象として、職務定義書(JD)の浸透がその一つに挙げられるだろう。JDは業務のマニュアルであり、誰でもその通りに業務を遂行すれば、同一の賃金を得られるという仕組みだ。そこには評価による恣意性が入り込む余地は少ない。また、係争に備えた証拠・記録

保持として、選抜方法や昇給方法の信頼性・妥当性とした客観的・科学的データを、人事施策に組み入れる必要があった

80年代には、日本製品の輸出攻勢で、製造業を中心としたアメリカの産業構造が変革を迫られた。自動車や電機などの製造業から、金融、情報産業へと雇用が流動化していった。こうして始まった流動性の高まりは、80年代後半にはエッセ



共同通信社提供



南山大学 総合政策学部  
高橋 潔助教

クティブをも巻き込みやがて90年代の長期好況期では、タレント・ウオー(人材獲得競争)という言葉まで生まれた。その結果が、過剰流動にストップをかけるために、今度はリテンションやロイヤリティ増強にも戦略が必要となっていく。つまり、訴訟対策、雇用流動化、人材獲得競争、リテンション、育成、こんな流れの中で、アメリカでは人事のポジションは戦略性を増し、重要になってきた。これが彼国の人事に関する歩みの概観だろう。

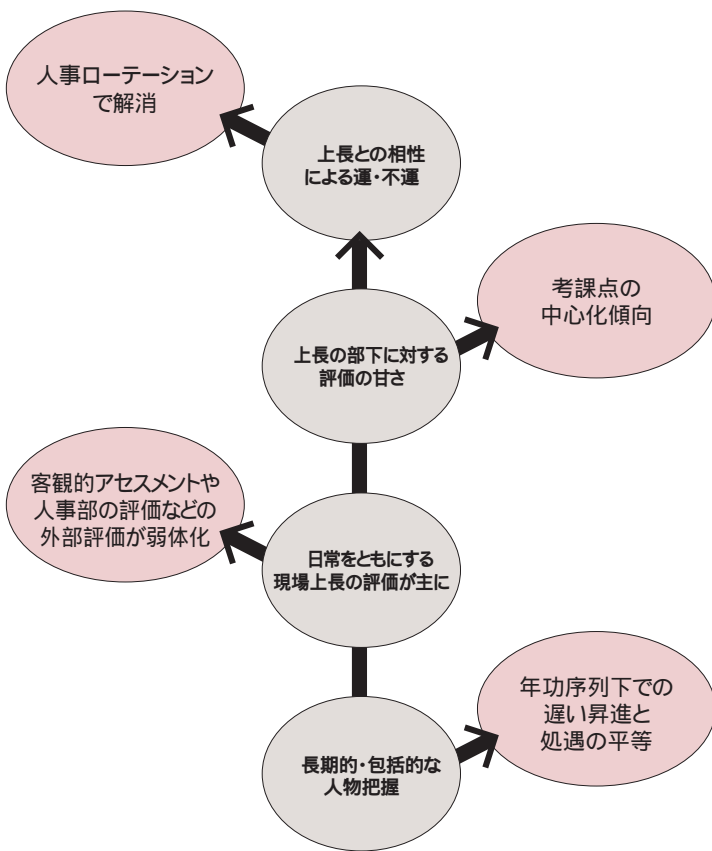
概念的人間観察に  
長じる日本の人事

一方、日本では、年功序列・終身雇

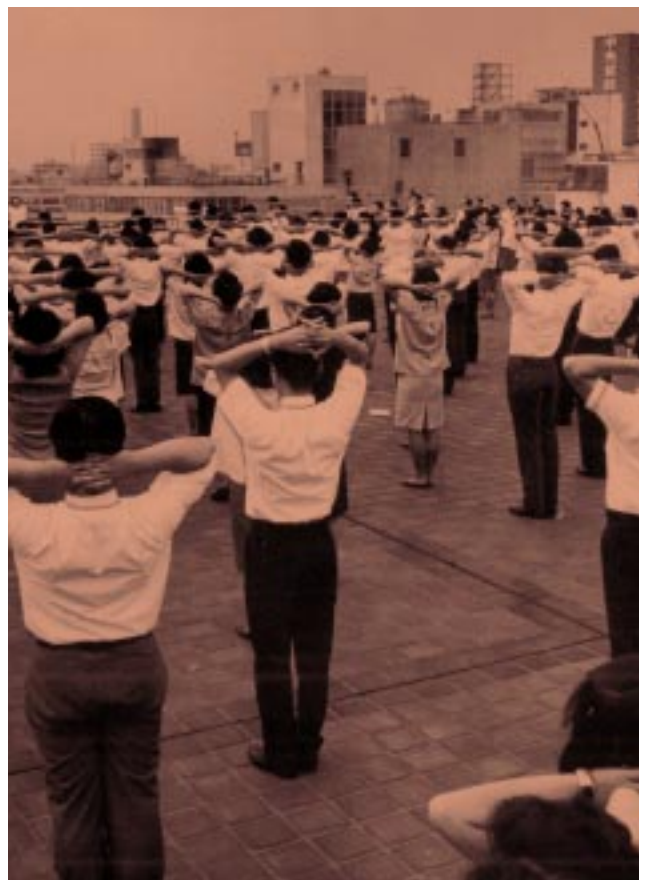
用のもと、従業員の雇用安定を維持したうえで、長期的に育成していくという考え方が、人事の性格を決定づけることになる。人事管理にあたっては、評価選抜よりは、育成に力点が置かれてきた。「業績や成果の差」というものは、運・不運による偶発的な面があります。したがってわが国では、運に左右されたい要素、すなわち、個々人の能力や努力を評価すべきだという風潮が支配的であつたように思います。しかし、個人の能力や努力と比べて、遅い昇進の仕組みのもとで、長期的な業務遂行を通じて「それらを判断すべきだ」という考え方が成り立っているのです。ある時点での瞬間的な能力や短期の努力量を評価することに抵抗が起ります。その結果、アセスメントや客観評価といった刹那的情報よりも、目に見えない日常行動や人間性などを含めて人間をトータルに評価・育成していくという考え方が浸透していったと考えられます。」

労働者を全人格的に評価・育成するということとは、非常に進んだ考え方でもあり、そのため、優れた考察が早くから生まれている。一章で登場した二村氏（人事測定研究所取締役研究主幹）はこんな例を挙げている。

「1996年に『経連能力主義管理研究会』が出版した『能力主義』の2001年に復刻版が刊行された。すでに職務適性のことを、能力・スキルだけでなく、人格全体に関わるものとしています。アメリカが適性評価をKSA(K=Knowledge=知識、S



日本的人間観が生み出した日本の人事慣習



毎日新聞社提供

「Skill=技能、A=Ability=能力」といった即物的視点から脱し、O(Other Characteristics=その他の個人差)を加えたのが90年代ということを考える。その早さがわかるでしょう。また、流行りの「コンピテンシー」にしても、前述の『能力主義』で「能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが、それは一般には体力・適性・知識・経験・性格・意欲の要素からなる」と規定しており、「コンピテンシーの氷山モデルに近い考えをすでに培っていました」

ただし、この考え方は長所だけでなく、「分析的・客観的思考とは相容れない」という欠点を背中合わせにもっていたようだ。

年功序列、一律型昇進、現場評価、考課点の中心化傾向、ローテーション人事と、まさに日本型人事の特質と連動しながら、この「日本的人間観」は支えられてきた。同時に、それら全てが、個人の差に目を向けず、一律平等を是とする「方向へのドライブがかかる仕組みとなっている。その結果、客観的・分析的思考と、日本型人事の間にある溝は、次第に埋め難いものとなっていく。

基礎土壌を変えない改革は不全に陥っている

基礎土壌がここまで違う中で、日本企業は昨今、人事制度をアメリカ型に近づ

けようとしている。90年代の厳しい経営環境において、「安定成長下での長期雇用」が難しくなってきたためだ。これからは、能力ある者を適性処遇し、牽引役として抜擢していかないと、企業経営は立ち行かない。

しかしこれは、決別したはずの個人差を明らかにする客観的・分析的評価への歩み寄りを意味し、旧来土壌との間に当然のよつねはれが生まれてくる。変革に踏み出した企業の多くで、制度が有効に機能せず、形骸化してしまっただけの理由は、そのあたりにあるのだと思う。

2章で登場した永井氏(組織人事系「コンサルタント」)は、こんな事例を口にする。「中央研究所の研究者という、この企業でもその高い専門性ゆえに、評価を現場上長に任せざるをえず、結局、ほとんどの研究員が優良点という『一律評価』が続いています。本来なら、新人事制度で最も能力評価が重要になるハイテクエンジニアにして、『この状態です』」

また、高橋助教も「こんな経験を語っている。

「最近、昇進昇格にも科学的手法をというところで、アセスメント・センター方式を導入する企業が増えています。しかし、流行に乗じて、形式的に導入している程度のものが多くあります。まず、アセスメント・センターの効果についての実証研究が、導入現場ではほとんどなされてないという現実があります。3年ほど前に、私たちがアセスメント・センター方式につ

いて実証効果を研究した時に、そのことを痛感しました。また、研修に付属する説明書の内容が非常に薄く、妥当性係数さえ省かれていたことがまます。にもかかわらず、なぜ企業の人事はこの方法を取り入れ続けているのか? その答えとして、『現場の評判が良いから』実際の評価としてあまり比重を置いていないから」といった要素を見逃すわけにはいきません。

1 アセスメント・センターで出されるいくつかの課題で、課題解決プロセスから被験者の能力・特性を項目別に読み取っていくというスタイルに対して、その困難さが明らかになった。どんなに訓練されたアセサー(評価者)であっても、複数の課題を通じて観察された被験者の能力・特性などを評価するといふより、被験者がそれぞれの課題で満足な答えを出したか、否かという、個別の課題のパフォーマンスに評価が左右されてしまう。そうしたことを踏まえて、研究ではアセスメント・センター方式で人材を多面的に評価していくためには、評価項目・評価要素をあまり増やせず、逆に提出課題の方をもっと増やした方がよいと主張している。

現場評価から脱却するか、現場評価を客観化するか

いずれも、制度は変えたが運用で破綻、または形骸化しているといったケースだ。思い当たる節もあるだろう。

こうした基礎土壌のうえに、新制度を動かせば、当然きしみが起ってしまう。このきしみは、どのようになれば解消できるのだろうか?

この点について高橋助教は、『現場評価主義の温存による悪影響が一つのポイント』と見ており、以下のように解説する。

### 現場評価主義の温存が及ぼす影響

1. 新人事制度の力点が、評価より育成に強く置かれる。
2. 評価場面で人事主導の施策が打たれたとしても、「制度創設」に力が入られ、運用面では「現場委譲」となり、制度の形骸化が起こりやすい。
3. 人事主導の評価制度が現場に浸透しても、評価の振り返りや検証などは、現場批判につながりかねないため、分析的なアプローチに踏み出せない。

現場評価を温存するとすれば、大きな改革や変革の流れはそがれてしまっただけで、このようなか中で対策を講じるとすれば、客観的アセスメントや社内専門家による評価などの外部評価の比重を大きくし、現場評価から脱却するか、もしくは、現場を巻き込んで制度を更改し、現場評価を客観化するよう働きかけるかの二つに一つである。

現場と一緒に制度を作り、客観・分析思考を根付かせる

ここで現場評価主義に切り込むための方法を整理してみよう。

一つ目は、現場とともに制度改革を一緒に作り上げること。これには、『行動観察評定尺度の策定』、『考課前面談の構造化』、『考課者研修』、『評価結果のフィ

ードバック』という一つの流れを確立することだ。つまり、評価されるべき尺度を誰でも同じように理解できるように明示する作業を、現場と一緒にやって行い、決められた手続きに従って、従業員側からも評価に関連するデータや、加点すべき成果についての情報を集め、また、効果者の研修を通じて評価基準のすりあわせを行うという当たり前のことをするのだ。付け加えれば、評価結果を本人にフィードバックできれば、さらにより、人事アセスメントの本義は人物能力の客観把握であり、こんな流れを再整備するだけで、現場評価にもかかわらず、その考課システム自体がアセスメント化していくといえるだろう。制度運用をすればするほど、アセスメントは現場に馴染んでいき、分析的思考・客観的思考というもの、組織に根付いていく。

この手法は、パッケージコンサルテンの大道ではあるが、大切なファクターであることに企業が気づかず、単に「コンサルタントがそのついでから」または「新人事制度策定のマニュアルに沿って」という形で作り上げていることはないだろう。かとして、現場との協働作業に疲れて、今までの職能評価とほとんど変わらない「行動観察評定尺度」をそのまま使用したりしていないか、この部分を振り返り、評価項目の抽出作業や面談の構造化などを、現場を交えてしっかり積み上げると、現場評価主義の是正と新制度浸透が進む可能性は高い。

2 考課評定尺度は以下の3つが一般的である。要素評定尺度、評定基準明示尺度、行動観察評定尺度。たとえば、考課者の計画力を把握する場合、3者は以下のような違いになる。

要素評定尺度：計画力(劣っている、やや劣っている、普通、やや優れている、優れている)

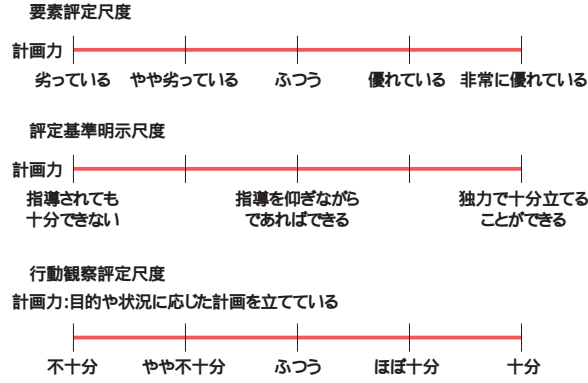
評定基準明示尺度：計画力(指導されても十分でない、指導を仰げば計画ができる、独自に計画できる)

行動観察評定尺度：目的や状況に応じて計画を立てられる(不十分、やや不十分、普通、ほぼ十分、十分)

尺度の具体性や行動の再現性といった意味で、行動観察が最も安定的な指標と言える。しかし、この尺度の策定にあたっては、現場部署に対してどのような具体的行動要素があるかを把握して項目化することが必要となり、その分、手間がかかる。

3 面談の構造化とは、聞くべき内容、それをどこか取るための手法、それを評定するための基準など、共通のフレームにし、効率的しかも標準化された客観的な評価が可能となるようにすること(これを「この構造化により、面接ステップと業績把握の妥当性係数は、0.1程度上昇する」といふ研究報告が多くある。

能力考課の評定尺度の種類



しかし、「ここまでしてもなお、その実効性には疑問符がつく」

構造化された面談を行うにも熟練は必要であり、不慣れな考課者だと、聞き漏らしや誘導、尺度違反などが随所で起きてしまうからだ。

この点に関しては、二つ目の方法を、前出の永井氏が語る。

「考課を専門に行う人間(アセッサー)を社内育成し、最初のうちは彼らが面談を行うようにするのがいいと考えています。面談フローが完全に対象者の業績を把握できるよう設計がされていけば、あまり不満は出ないでしょう。」

もちろん、その面談に上長の心象点などを加えたり、またアセッサーには該当部署での経験が長く、一目置かれる人間を選んだり、など不満を抑える施策は考えなければなりません。そしてこの制度が完全に運用されるようになったら、今度は現場上長にアセッサーとなる訓練を行い、評価業務を再委譲すべきでしょう。

「このように、日常面談も含めた評価がしだいに客観的に行えるようになっていく。つまり、現場評価の良い面は生かされるわけです。」

サービス・流通系で改革成功多い。経営の意思の強さが勝因

しかし実際に、そこまでの改革を実現している企業は存在するのだろうか。その疑問に対して永井氏は以下のように語る。

「成功している企業は意外にもサービス・流通系のクライアントが多いのです。理由は簡単でしょう。サービス・流通系の場合、本社立場が強く、人事施策も経営のバックアップのもと、現場まで徹底して浸透させら

れるからです。つまり、経営が強力なバックアップを有し、そのうえで、人事施策に対して最後まで責任を持つ企業では、こうした改革も成功しやすいといえるでしょう。」

したがって、新制度を現場とともに作ったり、評価業務を現場から切り離してしまおうという作業には、経営の強力な粘り強いバックアップが人事に必要なだろう。最近流行の人事が経営的視点を持つというお題目以前に、経営が人事に対してもっとも責任を持つことが、今の企業に求められるのではないだろうか。

アセスメントを日本企業の人事システムに融合させるということは、人事の客観・分析的思考の強化と同義であり、それは即ち、日本の企業風土の改革ということに帰結する。それは、現場改革であるとともに、人事の思考法改革でもある。これを、人事のみが注力するのは、やや過大なことなのだろう。

より経営が人事に責任を持つということとはどういったことなのか。アメリカで企業大学設立・評価・運営コンサルティング業を営み、人事と経営の強い関係を長年見てきたエニ・メイスター氏(コーポレート・ユニバーシティ・エグゼクティブ代表)はこう語る。

「コーポレート・メーカーのアメリカには、ラーニング・オフィーゼンツという組織が経営ボールド及び現場幹部によって運営されています。採用や教育は社にとって重大な問題です。そこでそうした人事課題に関して、プランを立て、その結果を観察し、適宜サジメ



コーポレート・ユニバーシティ・エグゼクティブ代表 ジェニー・メイスター氏

チオンを加えるための、この機能を確立したのです。ちょうど、会社経営を取締役会が意思決定し、それに責任を持つように、教育・育成と二つ面でも二つの経営ボードを作ったと考えるだけならば間違いはないでしょう。その結果、採用戦略や育成プロジェクトなどが大胆に言まれるようになりました。また、会社全体は現在の程度のメンバーを有しているのかといったことを詳細に管理し、その状態をWebで公開もしています。二つは、エニールボートとして報告もしています。ラーニング・オフィーゼンツが教育に関する取締役会だということ(これはまさに、教育に関する「決算」ですね)こうした体制が理想的で、経営が人事に入り込み、顧問機関と監査機関となっていく。経営が人事全般に対して以下のような役割を果たすべきです。スポンサー、グラントデザイナーの立案、監査、景況などの外部環境の緩衝役、課題指示。このどれもが良いバランスで整っている企業は、人事施策が順調に進むということを、沢山の事例を見ながら感じてきました。まずは、経営の意識改革を、人事制度改革や人事部改革に先行するべき、といった感がある。