

驚いてトクをい。その、あまりの大きな較差に。

アメリカで組織人事コンサルティングを続ける三浦俊江氏に、同国の事情を聞いた。アセスメントの使われ方にはアメリカと日本で、根本的な違いがあるようだ。

それは、アメリカ企業の人事が、産業組織心理学にとっても詳しく、アセスメントを自由に使いこなせるからだ。こうした状態を成している大きな理由は、産学の垣根の高さの違いと、そうして育った研究者の絶対数の差である。

談 三浦俊江氏（PDIシカゴ支社 / コンサルタント）

エグゼクティブ採用にアセスメントを多用する社会

先日もこのようなことがありました。ある大手企業がマーケティング担当の役員クラスの採用を進めていました。数多くの役員が面接でOKを出し、職務経歴的にも文句がない、という状態で、最終判断のためにアセスメントを、ということPDI社に依頼が寄せられ、私が担当コンサルタントとなりました。

アメリカの場合、こうしたエグゼクティブの採用に、アセスメントを使用することが非常に多いですね。それも、応募段階ではなく、選考を進め、最終判断に近い場面で、アセスメントが使われます。まず、この部分でもう日本との差が大きいことがわかるでしょう。

日本と正反対の利用をするアメリカ

日本の場合、比較的経験の浅い人たちに對して、入り口の部分での絞込みのアセスメントを使用していますから、正反対なのです。日本は、アセスメントに応募絞り込みとしての効果を求めますが、アメリカでは、職務経歴書ではわからない応募者の人間性や素質など、保有能力を読み取るためにアセスメントを利用する例が多くなっています。そういう使い方なので、過去の実績だけでは判断しきれないような、将来必要となるスキルの査定など、職位が高くなればなるほど、アセスメントが採用時に利用されるのです。こうした深い保有能力を測るためのアセスメントですから、その仕組みも非

常に複雑で精巧なものとなっております。図表1は、人間の能力の構成概念を6つのパートで示したものです。上にあるものが表面的に見え易く、また短期間で習得可能な能力。下に行くほど、根源的で、簡単には変えられない能力となります。こうしたパート毎にアセスメントを行い、総合的に人間像を作り上げます。もちろん、紙のテストや、自己認知形式のものだけでなく、そのパートの能力を測るのに最適な手法として、インバスケツトや構造化面接など、あらゆる手法を駆使しています。

時には、社長の意見よりアセスメント結果を優先！

さて、件のエグゼクティブ候補のアセスメント結果はどうだったか、それが役員

レベルとしてはスコアが芳しくなかったのです。とりわけ、傾聴吸収能力や、新領域への対応力などが良くないという結果でした。これでは役員として命取りになると考え、その企業に私たちの判断を伝えました。さすがに、社内でもなかなか結論はでませんでした。最終的には私たちのサジェスション通りに、不採用となっております。

日本ではなかなか考えにくいことではないでしょうか。社長も役員も面接での印象はOKとしていたにも関わらず、アセスメントにより結果がひっくり返ると

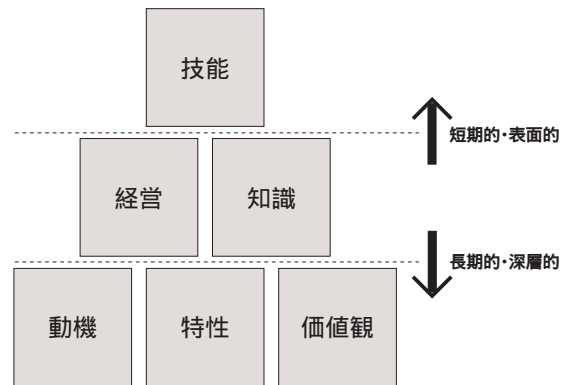


PDIシカゴ支社 / コンサルタント
三浦俊江氏

非常に理論に長けたアメリカの企業人事
 第一にアメリカでは人事のプロが人事セッションで幅を利かせています。大学で心理学を学び院に進んでPh.D.をした後に企業に入社して、人事一筋で経験を積んでいくという人たちは、彼らはアセスメントの読み方もつまくそこから人間像を組み立てることがきちんとできるので、もちろん統計的手法や分析理論にも精通しているためアセスメントの部分を活用しこの部分を無視するということ

非常に理論に長けたアメリカの企業人事
 というのは、日米で決定的に違ういくつかの状況があるからなのです。

図表1 能力の構成概念図



たともわかるのです。社内的にもアセスメントの妥当性や信頼性などが日常会話の中で使われる環境です。ですから採用時のアセスメントも、非常によく分析・検討し、また過去の類型タイプの入社後業績などもトリーズして、そのうえでアセスメント結果がかなり妥当性が高いと判断した場合、経営層を説得しきれるという強さがあるのです。

ファームと連携してアセスメント結果を検証

もう一つは、コンサルエング・ファームとの信頼関係が強いということが上げられるでしょう。社内だけで分析的な考え方が浸透しているわけですから、ファームや大学と組んで、社内人事データを活用した研究などを、頻繁に行っているのです。カンファレンスでも、アセスメント実施以前と以後の効果性の違いはどなたかといった振り返り検証が行われます。こうした、共同研究に積極的なのです。その結果、妥当性の高いアセスメント結果に従って、採用が成功する、ということが統計的にも証明され、ファームの信頼度が増す、という好循環になっています。ちなみに、図表2はPDI社が行った、同種の研究結果です。合格ライン以下の人を採用した場合、パフォーマンスの差が歴然と現れるのがご理解いただけるでしょう。

企業 ファーム 大学
 という人の流れ

さて、こんな状態なので、アメリカでは企業とコンサルエング・ファームと大学/研究機関の垣根がとて低くなっています。ファームに在籍していて、他社への提言ばかりにシレンマを感じた人が、企業の人事に転職して腕試しをし、逆に、自社の人事ばかりで新理論の吸収不足や、他社事例を知りたいと感じた人が、ファームに転職したり、そして、ファームや企業人事で実務をこなすうち、時間的余裕を持って深い研究をしたいと感じた人たちが、大学に戻り、といった関係です。大学に戻っても、兼業でコンサルエングを続ける人も多いし、それも許されるという世界です。本当に、理論と実務と検証研究が結びつきやすい人的交流があるのです。研究者の層が非常に厚く豊かなのです。日米の産業組織心理学会である、SIOPP(アメリカ)とJAIOPP(日本)の加入者数を比べれば、その差は歴然となるでしょう。

MBA同様、企業人事も心理学のマスター再履修を

アメリカでも、大学で心理学を専攻せず、人事にリトミストレーター(事務担当)として入社する人も確かにあります。ただ、

3年人事を続けるうちに、その仕事の深さ・面白さを対し、このままではいけないと大学院に再入学して、Ph.D.を取るような人がこれまた多いです。
 ちょうど、経理や財務の世界で、社会人がMBA取得のために再入学するのと同じでしょう。日本でも、経営面ではようやくMBAが見直され、浸透しつつあります。人事面でもこれと同じ状況になることを、期待してやみません。

図表2 アセスメント効果の振り返り検証例(PDI社)



出所：PDI Employment Inventory (EI)