

アセスメントを活用した人材育成のススメ

スキルや適性、能力を客観的に分析・評価し、可視化する

変化の激しい現代において、次世代リーダーの育成・確保は、企業の成長と競争力の鍵である。多くの企業において、取り組みの必要性を認識しながらも、具体的な対策が取れずに後回しになっていないだろうか。人材アセスメントを活用した次世代リーダー育成への取り組みを紹介する。

人材アセスメントとは

アセスメント(assessment)は英語で、評価や査定という意味を持つ。環境保護や福祉・看護、開発事業など各分野によって使われ方は若干異なるが、一般的に「物事が周囲の人や環境にどのような影響を及ぼすかを事前に調査・予測し、評価すること」を指す。

人事分野における人材アセスメントとは「人材のスキルや適性、能力などを客観的に見るための手法」を言う。うまく活用できれば、個人のビジネス能力を見極め、人材の育成や配置、登用に役立てることができる。人材アセスメント手法の代表例として、以下のようなものがある。

● 適性検査

人材の適性やストレス耐性などを測るテスト。採用やキャリア開発などに使われる。

● 360度評価

自己評価と他者評価を合わせた評価。リーダーシップやコミュニケーションなどに使われる。

● 性格診断

エニアグラムなどのツールで人材の性格や傾向を分析する方法。チームビルディングやコーチングなどに使われる。

● アセスメント研修

演習課題で人材の行動や判断力を観察する方法。育成や昇進などに使われる。

本稿では、次世代リーダー育成に活用される「アセスメント研修」について詳しく説明する。

アセスメントのはじまり

アセスメントはもともと、第二次世界大戦前後に軍隊で

の将校の選抜や、スパイの選抜のための手法として開発されたプログラムだ。ある人材に対して、あるミッションを遂行するための適性があるかどうかを判断するためには、実際にやらせてみるのが一番だが、あまりにリスクが大きい。そこで、遂行したいミッションに適した人材かどうかを見極める手法として、疑似体験をさせるアセスメントが開発された。後に、その手法は民間企業における人材選抜の手法として応用開発され、「人材アセスメント」として活用されるようになった。**管理者適性を事前に評価する目的から、上場企業の7-8割がすでに人材アセスメントを導入している。**

日本では、1970年代の初頭から人材アセスメントが広がり、高度経済成長期のポスト不足やバブル崩壊後の低成長期において、個人の能力を測定し、選抜するために用いられてきた。

しかし、時代は変わり、生産年齢人口の減少による人材不足に加え、IT化やダイバーシティ(多様性)により働き手の価値観も多様化・複雑化してきた。当然のことながら、企業にとっては、意欲と能力の高い人材をより多く、長期間にわたって確保することがライバルとの競争優位性を生み出すことから、従業員一人一人の適性を踏まえ、スキルを最大限に活用するようになってきた。また、個人も、組織に依存するキャリア観から、自分に合ったキャリアを自律的に形成する方へシフトする傾向が強まっている。人材選抜の手法のために活用されていた人材アセスメントも、現在では**人材育成の要素が加わり、個人の能力開発や組織の強化戦略のために活用されるようになってきた。**

人材アセスメントが必要な理由と特徴

人材アセスメントでは、実際のビジネスに即した状況を演習課題という形で設定し、対象者に実施してもらう。心理学・行動科学に基づいて設計された演習課題に対して、どのような行動を採るかを観察することで、その人がどんな能力に長けていて、逆にどんな能力に不足があるのかとい

うことを観察・評価し、個々の能力が将来的にどう発揮されるかを予測する。

例えば、演習の事例の中で、「クレームが発生しました。どのように対処しますか」というようなシーンを設定したとする。それに対して、ある人は「相手におわびをする」、また別の人は「クレーム発生の原因を究明する」と答えるかもしれない。実際のクレーム発生に際しても、おわびと答えた人はそのように行動するだろうし、原因を究明すると答えた人はそのように行動するだろうということが予測できる。つまり、演習という同じ条件・環境でありながら、人によって、全く異なる結果が発生する。これは「**個々人の能力の特徴が異なるから、結果が異なる**」のであり、人材アセスメントでは、これらのビジネス能力の特徴を明らかにすることができる。

ところで、人を評価すると聞くと、人事考課をイメージする人も多いだろう。人事考課と人材アセスメントは、共通する部分もあるが、根本的に視点が異なっている。人事考課は査定期間にあたる一定期間に基づいた評価であり、過去から現在に至る結果を評価する。対して、人材アセスメントでは現在から将来にわたって求められる役割や行動を遂行するために必要な能力要件に照らして、どの程度その能力を有しているかを評価する。すなわち、**結果志向の能力**

人事考課と人材アセスメントの比較

	人事考課	人材アセスメント
対象期間	半期・年間（長期）	数日（短期）
評価対象	業績考課、能力考課（過去→現在）	アセスメント・プログラムで発揮された行動（現在→未来）
評価者	組織内上司	アセッサー（外部専門家）
手段・手法	企業ごとに異なるが、確立されていないことが多く、考課者の属性によってばらつきがあることが多い	確立されたプログラムによって運営されている
心理的偏向	企業内で実施する限り、完全に払拭することはできない	部外者の客観的視点で行うため、問題とならない
外的因子影響	影響を受ける可能性は大（ジョブローテーションや組織内の人間関係など）	運営の仕方、例えば、日常業務と異なった演習課題を設定することで、影響を排除することができる
活用（汎用性）	業績評価は、対象となる個別業務のみ	ほかの業務・職位での能力発揮の程度を予測・評価できる
フィードバック	詳細にはしないことが多い	報告書に基づく詳細なフィードバックがなされる

（出所）かんき出版「リーダー育成のプロが教えるビジネス能力の磨き方」
著者：神谷 悟

評価が人事考課であり、未来志向の能力評価が人材アセスメントである。

人事考課では、基準に基づいて公正に評価することが求められるが、実際には人が人を評価するという点において、少なからずそこには個人的な感情や先入観などが入ってしまう。つまり、人事考課は主観的な評価になりやすく、十分な評価がなされているとは言えない。部下に対し、なぜ、その評価なのか納得できる説明ができていないか、日頃から部下の仕事の取り組みに関心を寄せ、称賛や指導・助言を行った上で評価を行っているのか、上司の力量が問われる。場合によっては、上司や組織が、部下の適性や成長の可能性を見逃してしまっているケースがあったり、社内評価だけで昇進・昇格をした後に適性がなかったと判明したりすることもあるだろう。本質的な能力特性を正確に測り、成果を出せる人材を見極めるためには、人事考課（社内評価）に加え、人材アセスメント（客観的な評価）を実施することが望まれる。

アセスメント・プログラムを知る

アセスメント・プログラムの演習課題は①グループ討議演習②面接演習③インバケット演習④方針立案演習の四つに大別され、階層に応じて、実際のビジネスシーンで組織のリーダーが遭遇するであろうさまざまな場面を模している。また、対象者の業界や業種、担当業務とは異なる事例を用いることで、知識や経験の有無による偏りが出ないように設計されている。日頃の業務環境から切り離すことで、潜在的な能力を反映した行動が表出されるようになっていることから、人材アセスメント研修では、公平性と客観性の高い診断結果を得ることができる。価値観や性格ではなく、仕事の振る舞い（行動）に焦点を当てることで、診断後は、意識的に行動することで、能力開発が可能となることも大きな特徴と言える。

変革の時代において、企業として高い業績を上げ続けるためには、人材マネジメントの戦略化が不可欠である。特に、次世代リーダーとなるコア人材を選抜し、計画的に育成していくためにも、客観的なデータを活用した人材アセスメントを実施していくことが求められるのではないだろうか。



（海邦総研客員研究員／島袋 菜々子）