

インソースの「ジャパン・ソリューション」推進冊子
組織の成長への、渴望

VOL.
14

ENERGY

[エナジー]

使える

アセスメント



採用アセスメント 面接を信頼してよいか

採用時の優れた選抜方法とは

採用において、企業と求職者の間でやりとりされる情報には、①学生時代の勉強内容のように、ありのままの自分を語ることが自然なタイプ

のもの、②自身の能力・資質のように、求職者にとって、自らを魅力的に見せるインセンティブが極めて大きいタイプのものがあります。

後者のような場合に、「既知の情報に基づいて、人材の優秀さや魅力度を推測すること」を一般にアセスメントと呼びます。面接、適性検査、エントリーシート(ES)など、アセスメントのツールには実に様々なものがあるわけですが、そうした中で、優れた選抜手法とは「目の前にいる求

職者が、現時点あるいは将来時点で優秀になる人であるかどうかということ

を判断するために、企業にとって有益な情報を提供する手法」に他なりません。

アセスメントツールを 評価するために

では、この場合の「有益な情報」とは具体的にどのようなものなのでしょうか。この点について考える際、採用の科学的研究でしばしば取り上げられる、①妥当性②信頼性③当事者の納得性という3つの観点が役に立ちます。それぞれについて説明していきます(図1参照)

採用時に有益な情報

①妥当性

そのアセスメントは、測りたいものをちゃんと測れているか。

①業績予測・アセスメントの結果は、実際の職務業績と相関しているか
②十分な情報の収集・採用を判断するために必要な情報をその手法で集められるか

●採用時の評価と入社後の

業績評価に相関があるかが重要

まず重要になるのが、そのツールによって評価した結果と入社後の職務業績との間に一定の相関があるか、ということです(①業績予測)。
厳密には、面接や適性検査といっ



服部 泰宏

神戸大学大学院経営学研究科 教授
神戸大学大学院経営学研究科卒博士(経営学)
「組織と個人の関わりはいかに向かうのか」と「個人の優秀さをいかに捉えるか」という2点をテーマに、人材採用の革新に関する研究、圧倒的な成果をあげる「スター社員」の生態の研究などに従事。
組織学会高宮賞、労務学会賞、人材育成学会賞、日本の人事部HRアワードなどを受賞

た採用時の評価と入社後の業績評価との関係性を統計的に分析することをお勧めしたいのですが、難しい

場合には、採用時の評価の高低が入社後の社員評価の高低の実感とあっているかを確認するというのもありでしょう。

●面接時の多様な質問は

業績予測の精度を低下させる

悩ましいのは、業績予測を追い求めるともう1つの基準である十分な情報の収集が犠牲になり、反対に十分な情報収集を追い求めるというように、妥当性を構成する2つの基準の間にトレードオフの関係があるということです。

例えば、面接を行う際、求職者の人となりをも角的に理解するためには、過去の経験や価値観、趣味に至るまで、質問を出来るだけ多様化し、その場の得意即妙なやりとりも含め、様々な情報収集を試みる必要があります。

ところが、多様な質問から構成され、かつ質問内容が柔軟に変更されるタイプの面接は、面接官の焦点を本来測定しようとしている能力・資質以外の部分に向けさせてしまい、結果、業績予測の精度が低くなるということが過去の実証研究からわかっています。

●アメリカ企業の採用では能力や資質のみを問う

こうした反省から、アメリカ企業の採用においては、面接を能力や資質のアセスメントに限定し、過去の経験や価値観、趣味などの話題については、面談や座談会など別の機会を取りあげる、といったことが行われています。対して日本企業においては、業績予測と十分な情報の収集の二兎を追う求めようとした結果、

図1 | アセスメントツールの評価方法

		エントリーシート	面接	適性検査
妥当性	業績予想	△ 現時点で ES の内容と入社後の業績が相関するというエビデンスはなし	○ 採用要件が具体的であり、かつ構造化されれば妥当性は高い	○ アメリカ、日本の研究において高い妥当性が確認されている
	十分な情報の収集	○ しっかりデザインすればある程度の情報収集は可能	○ 情報の収集に向けた手法だが、ある程度、質問内容や評価の仕方を構造化しないと業績予想や信頼性が下がるリスクあり	△ 事前に確定された内容についてのみ情報収集が可能であり、収集される情報量自体は多くない
信頼性	再テスト信頼性	○ 特定の企業に提出された記載内容が他でも使い回される傾向があり、良くも悪くも再現性は高い	△ 質問内容や評価の仕方を構造化しないと、面接官が投げかける質問の中身などによって収集される情報が変わり、再現性が下がる	○ 繰り返しの測定に強いが、回数が増えていくと検査慣れが起こることが確認されている
	評価者間の一貫性	△ エピソードの派手さや文章の巧拙により評価のハロー効果(本来の評価基準でない要因が影響を与えてしまうこと)が発生	△ 質問内容や評価の仕方を構造化しないと評価がブレる	○ 誰が実施しても同じ結果になる
	情報汚染への対応	△ 求職者によるフェイクング(意図的に回答を歪める行為)が起こりやすい	△ 構造化しないと情報汚染が起こる	○ 評価者、採点者の側に由来する情報汚染は起こりにくいが、フェイクングが若干起こりうる
納得性	求職者の反応	△ 落とされた、受かった理由が分かりにくい	△ 落とされた、受かった理由が分かりにくい	○ 結果が開示されさえすれば納得性が高い
	評価者の反応	△ 「優秀でない」求職者を落とす手法としての納得性は高いが「優秀な」求職者を検出する手法としての納得性は低い	○ 比較的納得感が高い	△ 「優秀でない」求職者を落とす手法としての納得性は高いが「優秀な」求職者を検出する手法としての納得性は低い

※特定の観点に関して、そのツールが相対的に優れている場合には○を、問題が多い、劣っている場合には△をつけています

前者が犠牲になる、というケースが散見されます。

採用時に有益な情報

②信頼性

そのアセスメントは、どこまで信頼のおけるものか。

①再テスト信頼性…同じ人と同じツールで別の時に評価した時、同じ結果になるか

②評価者間の一貫性…同じ人を他の人が評価したとしても、同じ結果になるか

③情報汚染への対応…測定したいことと別のノイズ情報が混入していないか

次に、そうやって測定された優秀さが、採否を決定する基準として信頼に足るものになっているのかを考える必要があります。具体的には、以下の3つの基準について検討することになります。

●質問内容のばらつきによって

結果の相違が生じる

1つ目の「再テスト信頼性」は、同

じ求職者を全く同じツールで評価した場合、同じ結果になるかどうかということです。

例えば、質問内容が全く統一されていない非構造化面接の場合、面接官がその場の流れに合わせて質問内容を考えることになり、結果、求職者の応答にも差異が出てしまいます。そのため、同じ面接官と求職者の組み合わせであるにもかかわらず、面接の結果が全く異なる、ということがありうるわけです。

●曖昧で多義的な評価基準は

結果が分散する

2つ目は、評価者間での評価の一貫性です。「コミュニケーション能力」のように、曖昧で多義的な評価基準を設定した場合、同じ会社内であっても面接官によって、「何ををもってコミュニケーション能力が高い」とみなすかに関するコンセンサスが得られず、評価結果にかなりの分散が出るということが多々あります。そもそも「コミュニケーション能力」とは何かという点についてコンセンサスがなければ、当然といえば当然です。

●測定外の情報混入によって

精度が低下する

3つ目の「情報汚染への対応」は、企業側が測定しようと思っていた情報以外のノイズが混入したことにより評価に影響が出ていないかどうか、ということです。先に述べたように、相手について、多くのことを知ろうとすればするほど、本来知るべきことのアセスメント精度が低下するということです。

採用時に有益な情報

③当事者の納得性

各種アセスメントの結果を求職者と企業側双方が信頼しており、その結果を納得のいくものとして受容しているかどうか。

①求職者の反応…求職者はそのアセスメントの結果に納得できるか
②評価者の反応…評価者はそのアセスメントの結果に納得できるか

●求職者は面接結果に

納得していない

学生たちと話をしている、「面接

で落とされたのだが、理由がよく分からない」とか、「自分自身は出来が悪いと思っていた面接に、なぜか受かった」といった感想を耳にすることが多々あります。少なくとも日本の求職者は、「一度や二度の面接で、本当に自分の能力や資質を見抜けているのか」と考えており、「面接の結果に対して素直に納得していないことが多いようです。

●企業側は面接結果を信頼する

興味深いのは、評価者である企業側が、これと逆の反応を示すということです。日本企業の採用担当者は、総じて、能力や資質の測定ツールとして、適性検査よりも面接の方を信頼する傾向があるようです。自分自身の目で、実際に求職者を見た方が、その人の「優秀さ」について確信が持てる、ということなのでしょう。

このような基準に従って、自社の既存のアセスメントがいかなる意味で「有益な情報」を提供しているのか、確認してみることをお勧めします。

面接だけでは分からない、 自社に合う人材を 採用するための適性検査



自社が求める人材の特性に照らして応募者を評価する

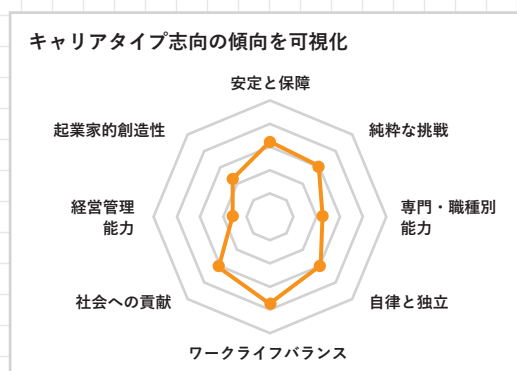
インソースが提供する giraffe[ジラフ]は個人の特性を見える化するアセスメントです。

企業ごとに「優秀な人材」の特徴は異なります。自社で成果をあげている社員にgiraffeを受検させて、自社で活躍する人材の特性を把握します。応募者の結果がそれと合致するかを確認することで選考の精度を向上します。

◆ giraffeで可視化するもの

①キャリアタイプ志向	安定と保障 / 純粋な挑戦 / 専門・職種別能力 / 自律と独立 / ワークライフバランス / 社会への貢献 / 経営管理能力 / 起業家的創造性
②モチベーションの源	専門性 / やりがい・達成感 / 使命感 / 承認欲求 / 人間関係 / サービス・商品 / お金・収入
③考え方・行動特性	エネルギー / 逆境力 (レジリエンス) / 楽観性 / 自信 / 完遂力 / 主体性 / 曖昧性への耐性 / 他者に対する許容力
④チームでの役割	配慮 / 育成 / ビジョン / 課題遂行
⑤判断志向	論理性 / 直感 / 経験
⑥共感力	視点取得 / 他者指向的反応 / 自己指向的反応 / 被影響性 / 想像力
⑦自覚している性格	外向性 / 開放性 / 協調性 / 情動性 / 誠実性
⑧会社に対する満足要素	仕事への興味、満足度 / 人間関係、職場風土 / 人事制度、研修、福利厚生 など

◆ アセスメント結果例



◆ 応募者への案内要領例

STEP 01	応募者に、選考の一環としてアセスメントを受検する旨を連絡
STEP 02	採用担当者にて、応募者に giraffe をメールや QR コードで案内し回答を依頼
STEP 03	応募者は giraffe にスマホでアクセスして回答

◆ 料金プラン

利用し放題プラン

1年間利用料
¥1,584,000

回数(チケット)プラン

回数	定価	単価	割引率
10回	¥19,800	¥1,980/回	—
100回	¥188,100	¥1,881/回	5%割引
300回	¥534,600	¥1,782/回	10%割引
1,000回	¥1,584,000	¥1,584/回	20%割引
1,000回超	1,000回超は、利用し放題プランをご利用ください		

組織分析レポート

料金
¥110,000~/部

※利用し放題プラン、及び回数プランいずれもチケットの有効期限はアカウント発行後1年間です(お申込み後3営業日程度で発行いたします)
 ※回数(チケット)プランのご購入に当たっては、人材育成スマートバックもご利用いただくことができます。ご相談ください
 ※回数(チケット)プランにて1枚単位での販売は承っておりません。(原則10枚単位) ※1回受検するごとにチケットが1枚消費されます
 ※組織分析レポートについては、内容やご要望により改めてお見積りを差し上げることがございます ※価格はすべて税込です

人材アセスメントの

これから



浅井 康平

株式会社インソース ITサービス事業部
データ戦略グループ マネージャー
埼玉大学工学部卒業
大学在学時人材コンサルティング会社立上げに参画。大手サービス会社の人材開発部門責任者として人事全般に従事。2018年介護事業のDX戦略立案に関わる。2019年インソースに入社し、人事部部長、コンテンツ開発部部長を経て、2022年6月より現職

人材アセスメントの変遷

●知識集約型ビジネスには人材こそが成長の源泉となる

昨今、人的資本経営への注目が高まっています。それに伴い、人的資本に関する情報の開示が義務化され、企業はその対応が求められます。企業を成長させていくために重要なものは「人」ですが、今この「人」が生み出す価値の再評価が進んでおり、「人」こそが、もっとも重要な「資本」であるという認識が広まっています。そのような中で、優秀な人材の確保、リーダー候補の発掘や選抜、適切な人材配置など、人事部門の現場では、戦略的な人事施策の展開がますます求められています。

●「型」にはめることを前提とした人材育成策は時代遅れに

働き方や仕事観の多様化が進む中で、一人ひとりの考え方を尊重し、個々のスキルや能力を最大限に発揮してもらうための環境整備が求められます。これまでのような、すべての人を一律の基準で評価し、「型」に近づけることを前提とした人材育成策は、通用しなくなってきたりと言ってもいいでしょう。こうした点からも、人材に関するデータを上手に扱える組織とそうでない組織では、人材獲得・活用競争において決定的な差が生じてきます。人的資本開示とへの取り組みと合わせて、様々な観点からの「人材アセスメント」の重要性が高まってくる

と思われる。

●人材アセスメントは「足切り」型から「個性の発掘」型へ

これまでの人材アセスメントの多くは、採用や昇進段階における「足切り」の手段として設計されており、「標準」に届かない人をふるいにかけることを狙いとしていました。採用枠に対して応募者が殺到するような時代であれば、それでもよかったのかもしれませんが。しかし、人材の獲得競争が熾烈化し、また、その人材の活かし方が問われる今の時代においては、人材アセスメントの目的は成長ドライバーとなり得る人や組織の「個性」を探ることに重点が置かれるようになります。

人的資本経営のエビデンスとしての「アセスメント」の可能性

●現状を把握できる具体的なある情報収集が求められる

人的資本の開示だけでなく、DX化の促進やESG経営の推進においても、まずは従業員の現状を把握することが必要だと考える経営陣は多く、具体性のある情報収集を求めるニーズが大きくなっています。

当社でも、ITリテラシーのチェックや、ハラスメントリスクの評価といった、専門特化型のアセスメントへの問い合わせが急増

しています。

また、既済のES調査などのデータについても、その分析次第で、貴重な人的資本の再発掘につなげられる可能性があり、再分析の依頼をいただくこともございます。

●自社の実態把握と変化を

捉えるための「カスタマイズ」

また、より自社に密着した内容でアセスメントを行うために、設問設計の「カスタマイズ」を行うケースも増えていきます。従来ならば、他社平均との比較ができなくなる「カスタマイズ」は、御法度でしたが、実施の目的が自社の実態把握とその変化の捕捉に移ってきたことが、その背景にあると思われれます。

●「統合報告書」の開示項目にも

活用できるアセスメントデータ

アセスメントを通じて集約されたデータは、「統合報告書」における「知財・無形資産／人的資本」の項目で開示することもできます。この開示項目は、各社の経営戦略

に基づく独自性が求められ、それぞれの歴史・文化を背景にした意志が感じ取れます。

●多様性のある人材開発に

アセスメントを活用する

アセスメント結果を開示項目として活用することは有用ですが、それが目的になってしまつては意味がありません。人的資本投資、つまり人材育成に有効利用することが大切です。

様々なバリエーションのアセスメントを実施することで、個人や組織の状況を複眼的に分析することが可能になります。これまで点であった情報が、一気に多元的・立体的な情報として活用できるようになり、それを実際の教育施策にも反映することができるようになります。

●アセスメントを

カスタマイズし客観性を高める

例えば、ビジネスパーソンとしての基本的な能力を測定する「新人スキルアセスメント」に、「ITスキル」と「経理スキル」を組み込んだケース

がありました。

このケースでは、その測定を「本人」「トレーナー」「同期」の3方面から行うことで客観性を高め、その結果を補習の実施や配属先への情報提供に活用し、きめ細かなケアを行うことができました。

●結果を「データベース化」して

将来に備える

アセスメントの結果を従業員を含めたステークホルダーに向けて積極的に開示し、その改善・向上に向けて取り組むことで、人的資本投資を通じた成長の好循環を作ることができます。

この時、集積されたデータを「データベース化」できるかどうかが課題となります。「減らない財」であるデータの特性を捉え、徹底的に活用することを意識することが、付加価値を再生産し続ける上でのカギとなります。

●属性だけに依らない

逸材発見ツール「giraffe」

当社では、自社開発のアピリ

ティ分析アセスメント「giraffe」を活用し、性別、年齢、学歴などに依らない優秀人材の採用を行っています。

具体的には「giraffe」の評価項目のうち、エネルギーを測る項目を一定レベルで満たしている方は、無条件に最終面接に進んでいただくという「エナジー採用枠」を設けています。5年前の新卒採用から実施をはじめ、現在は中途採用にも対象を広げています。こうした独自の基準に沿った人材の採用や配属といった形でも、カスタマイズ型アセスメントは活用できます。

いずれにしても、早い段階から取り組むほど、より有益なデータを積み重ねることが可能になります。

アセスメントを活用した 管理職育成の現場から

本稿では、客観的な評価を通してマネジメント人材を見極め、その育成に活かした管理職向けアセスメントの実例を、インソースのアセスメントの考え方とともにご紹介いたします。

〔事例1〕論文で評価

「管理職としての仕事の捉え方ができているかを可視化する」

論文採点、フィードバックによって自身の考えを捉える

ある製造業では、管理職としての考え方を再確認させ、その定着を確認する上で、研修と論文添削を組み合わせたプログラムを実施しました。

まず、当社開催の公開講座で管理職向けプログラムを受講いただいた後、論文課題に取り組んでいただきました。

論文の内容は、「あなたは来月から、現在の所属部署の部長に昇格します。昇格後の初日、部下全員の前

で部署方針を説明することになりました。その原稿を1,500字程度の文章で作成してください。」といった、比較的自由度の高い内容で、作成した論文に対して評価項目にそって採点します。採点者は当社の講師が担当し、採点に加えてフィードバックを加えてお返ししました。(図1参照)

実力の差が開きやすい

知識を問うテスト形式だと、これまで候補者間で有意な点差があまり開きませんでした。論文形式にするとその差が大きく開く結果となりました。また、アセスメントのために候補者を拘束する時間も短くて済む点も評価をいただいております。

図1 | 論文評価の評価シートの例

テーマ	項目	得点	○ △ × の3段階評価を点数化します		
			○(5点)	△(3点)	×(1点)
上級管理職の役割認識	① 業績拡大について記載がある		業績拡大について短期・長期など計画的な視点で記載がある	業績拡大について記載がある	業績拡大について記載がない
	② 新しいこと・変革について記載がある		新しいこと・変革について、不連続な成長に資する記載がある	新しいこと・変革について、取り組む意識が読み取れる	新しいこと・変革について、取り組む意識が見られない
	③ 経営方針にそって部署方針を説明している		経営方針にそった部署方針であると明確に説明している	経営方針にそった部署方針であることが、うかがわれる	経営方針について記載がない
	④ 悲観的でない前向きな表現になっている		適切である	1箇所不適切	2箇所以上不適切
	⑤ 自分ごととして仕事を捉えた表現になっている		自ら取り組む姿勢が全体として感じられる記載である	一部、自ら取り組む姿勢が感じられない箇所がある	自ら取り組む姿勢が感じられない



澤田 晋一

株式会社インソースコンサルティング
コンサルタント
東京外国語大学外国語学部卒
大手コンビニエンスストアチェーンに入社し、FC加盟店の経営相談に従事。2018年インソース入社後、新規公開講座の企画・販促や法人営業、システム営業を経て現職。民間企業や公的機関の組織開発に携わる傍ら、人的資本経営の研究に取り組む

（事例2）360度評価×階層別テスト×研修の組み合わせ

積極的に部下育成に関わらない組織でのアセスメント実施

また別の製造業では、若手や中堅社員の離職率が高いことが問題となっていました。「習うより慣れよ」の職人気質の風土で、積極的な部下育成が根付いていませんでした。

そこで、管理職を対象とした360度評価の実施、管理職は階層別テストを受検し、両方の結果をもって研修を行いました。（図2～4参照）
360度評価結果と、自身のマネジメントスキルを同階層の全国区平均と比較し客観的に把握することで課題を見極めます。

客観的な評価結果は行動変容につながる

研修受講後のアンケートでは、「客観的な評価の結果を踏まえた研修は、自身を振り返るのに非常によかった」など、行動変容に向けた前向きな意見が見られました。

図2 | 360度評価の評価結果の例

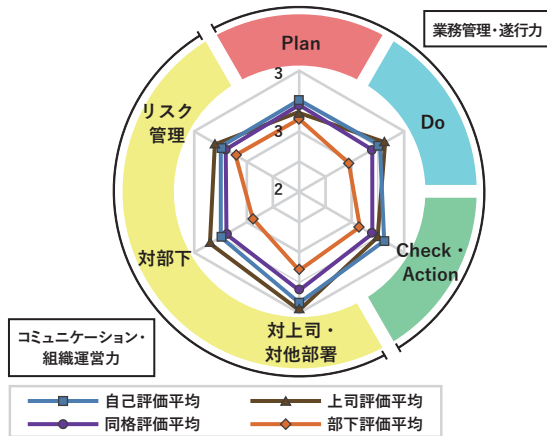


図3 | 階層別テストの測定ロジック

知識

ビジネス場面に必要な知識を持っているか

例：「報告・連絡・相談の違い」、「財務に関する基礎知識」など

活用力

状況に応じて知識を活用することができるか

例：「欠員が出た際のチームマネジメントと通常時のチームマネジメントを使い分けることができる」など

◆ 全国の管理職と点数比較 ◆

世間一般の管理職としての **知識・スキルレベルの測定**

図4 | 階層別テストの評価結果の例

	得点率	判定	コメント
知識	80.0% (全国平均: 57.7%)	B	貴社の初級管理職は、マネジメントに必要な知識を一定程度持っているようです。今後より円滑なマネジメントを行うためにも、学習機会の充実を図ることが有効でしょう。スキルレベルに応じた学習機会の提供が望まれます。
活用力	92.9% (全国平均: 82.5%)	A	貴社の初級管理職は、状況に応じたマネジメントが十分にできています。今後管理職としてより多くの経験を積むことで、さらなるスキルアップができるでしょう。
総合	89.0% (全国平均: 75.0%)	B	貴社の初級管理職は、求められる知識及び活用力を一定程度持ち合わせているようです。今後はさらなる活躍を図るためにも、主体的・体系的に学習できる機会を充実させることが有効です。

判定基準 A:100~90% B:90~80% C:80~70% D:70~0%(上限は未滿、加減は以上で算出されます)

◆ 全国平均得点率

カテゴリ / 設問	得点率	詳細
プロジェクトマネジメント (全国平均: 79.5%)	80.0%	▼
経営戦略 (全国平均: 46.9%)	60.0%	▼
人材マネジメント (全国平均: 82.5%)	100.0%	▼
リスクマネジメント (全国平均: 81.3%)	100.0%	▼
コストマネジメント (全国平均: 70.8%)	100.0%	▼

**（事例3）アセッサー派遣型研修
～研修受講態度からリーダー
シップを評価する**

研修内のワーク時の言動を

観察して評価する

こちらはある小売業の例ですが、経営理念をベースにしたリーダーシップの実践度を測るために、研修中のワークを通して見えてくる発言内容や行動を観察し、それをアセッサーが評価するサービスを提供しました。（図5参照）

受検者は、通常の研修を受けるのと同じように講師の話聞き、その指示の下でグループワークを行うのですが、その様子を別に派遣したアセッサー（評価者）が観察し、採点していきます。

管理職に求める

リーダーシップや

スキルを観察する

ワークの最中は、課題に取り組み姿勢やグループ内の他者との関わり方

を観察することによって、管理職に求められる議論の進め方やリーダーシップ、コミュニケーションスキルなどを見ることができ、ワーク後の発表内容からは、与えられた課題の理解度やそれに対する論理的な解の導き方、さらには当事者意識の濃淡などを見ることができます。

また、あらかじめ設計した採点基準表にそって評価するため、アセッサーの主観によってばらつくことなく、客観的にアセスメントを行うことができます。（図6参照）

研修受講も兼ねるため

育成にもつながる

単にアセスメントのためだけのプログラムではなく、研修効果も期待できる内容となっているので、育成と評価を同時に行うことができる動的なアセスメントとして実施できる点も本プログラムの大きなメリットです。

図5 | アセッサー派遣型研修のワーク実施方法と内容

ワーク実施方法	3つのワークに対する具体的な行動プランを考えて、アセッサーに提案。 個人ワーク20分、グループワーク（対話）80分の後、3分間で発表。
ワーク内容	①なぜ、経営理念において、顧客との価値共創が求められているのか ②ワーク①を踏まえて、会社の経営理念を推進するために何が必要か ③ワーク①、②を踏まえて、あなたはリーダーとしてどのように行動していくか

図6 | アセッサー派遣型研修の評価項目

評価項目	着眼点	対話シーン
当事者意識	革新する姿勢 / こだわり抜く姿勢 / 活力ある行動	全言動から判断
リーダーシップ	傾聴する姿勢 / 関与していく姿勢 / 統率する姿勢	
仮設構築力	要点の抽出 / 背景の洞察 / 自説の構築	研修内で実施するワーク①・②を中心に判断
論理的思考	情報整理の正確さ / 関連情報の活用 / 理由や根拠の裏付け	
判断力	大局的な視野 / 論点の選別 / 結論の明快さ	研修内で実施するワーク②・③を中心に判断
課題解決力	多角的な視野 / 具体的なテーマ化 / 手順の落とし込み	

「管理職」に求められる
評価要件は多種多様

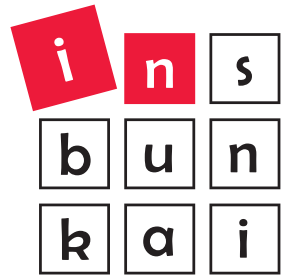
ご紹介した3つの事例のように、管理職に対する評価要素は事業内容や組織の考え方によって様々です。

求められるスキルを測る場合や、組織運営に携わるうえでの考え方を把握する場合もあります。見るべき要素によって、「テスト形式」での実施や、360度評価のような「第三者からの視点」で判断する場合もあります。より深い考え方を見たいという場合は、論文や討議中のアセスメントで評価することも考えられます。

評価したい要素を明確化し、適当なアセスメントを活用することが管理職育成のカギとなります。

図7 | 管理職育成に活用できるアセスメントサービス一覧

	アセスメント名	対象	内容
アンケート型	DX リテラシー アセスメント	全従業員	【DX 推進に向けた組織の現状把握】 デジタルスキル標準に定める、「DX マインド・スタンス、DX リテラシー」について、自社の DX に資する人材やスキルの実態を把握する。
	IT リテラシー チェック	全従業員	【業務遂行に不可欠な IT スキルの把握】 パソコンの使い方やセキュリティの知識、日常的に使用する Office やインターネットツールなど、身近な IT スキルを主にチェックする。
	360 度評価 アセスメント	管理職社員	【他社の評価を通じた、管理職の行動把握】 業務管理・遂行力や人間力、コミュニケーションや組織マネジメントなど、管理職としての役割をどの程度果たしているか、複数の人の評価から実態を把握する。
	管理職向け 意識調査	管理職社員	【管理職としてのスキルチェック】 成果創出に必要なスキル(環境分析 / 課題発見 / 戦略思考 / 計画立案 / 進捗管理 / 部下指導 / 部下育成 / リスク管理 / リーダーシップ / 関係構築)の状況を把握する。
	giraffe (ジラフ)	全従業員	【潜在的な志向、価値観を把握】 一人ひとりの特性や個性が見える化。活躍する社員の特性を把握し、集合体としての組織を分析し、自組織に必要な人材像を特定し、人材採用や配置に適用させる。
テスト型	階層別テスト	上級管理職 / 初級管理職 / ベテラン / 中堅 / 若手	【各階層の汎用スキルを可視化】 各階層に求められるスキルを「知識」「活用力」の2種類のテストで出題。各階層で必要なスキルをカテゴリごとに数値化することで、強みや課題を明確化する。
	文書添削	全従業員	【採点・フィードバックで文書力を向上】 文書添削・通信添削による文書力のアセスメント。受検者一人一人に個別のフィードバックを行い、文書作成力向上に繋げる。
	営業スキル アセスメント	全営業	【営業職の知識・技能を数値化】 総合的なスキルである「営業力」を分解し、営業職に求められるマインドや判断軸をバランスよく測る。
	論理的思考 アセスメント	全従業員	【ロジカルに考える力を評価】 ビジネスにおける論理的思考力を、4つの能力と14項目で評価。アセスメント結果をもとに課題を絞ることで、効率的なスキルアップ対策を検討しやすくする。
	金融・生活 リテラシー アセスメント	全従業員	【ライフプランを考えるためのお金の基礎知識を評価】 資産形成意識やキャリア形成意識を高め、借金や詐欺、契約などの金融トラブルから身を守る力を把握し、必要な考え方を学ぶ。



多様性を力にして
成長し続けるインソース
個性あふれるメンバーを
様々な切り口でご紹介します

第九回

アセスメント開発の
最前線を走る
開発担当者にきく

今求められる
アセスメント開発への想い

“多様な経験とエネルギー”で、顧客の

人材開発におけるPDCAサイクルを回す

時代のニーズに添えて
アセスメントチームを発足

研修事業としてスタートした当社は、研修企画にあたっての現状把握や、効果検証のツールとして、アセスメントサービスを提供してきました。そのうちお客さまから、「こんな能力を測ることはできないか」といった様々な相談を受けるようになり、それに応え得るよう専門チームを設立しました。

人材開発のPDCAサイクル
には、アセスメントが不可欠

アセスメントは、現状の評価だけでなく、問題の真因を特定し、解決

策を提案するまでが我々のミッションです。当社では、人材に関する問題解決の手段は、ほぼ自社で調達できるため、アセスメントを起点に人材開発のPDCAを回すためのご提案ができます。

メンバーの多様性と高い
エネルギーで、顧客に求め
られるアセスメントを提供

当チームには様々な背景やキャリアを持ったメンバーが配属されています。また、チーム内での関連なコミュニケーションにより、個の力を結集して、アセスメントを開発・更新しています。顧客に役立つ商品を提供してまいります。



林 遼平

株式会社インソースコンサルティング
コンサルタント
横浜国立大学経済学部卒

2012年当社に入社し法人営業、WEB広報、経営企画などを経て現職。アセスメント及び研修サービスの企画・制作を担当



アセスメントサービス
ホームページ

<https://www.insource.co.jp/consulting/assessment.html>

