



CAREER キャリア・マネジメント MANAGEMENT

キャリア・マネジメントの技術 第4回

人材アセスメント

田中 滋

株式会社 ヘイ コンサルティング グループ 代表取締役社長

いいアセスメント

一九七〇年代に、環境アセスメントというのが、はやった時期がある。工場を建てたら煙突からの煙で周囲の環境がどのくらい影響を上げるだろうかとか、この住宅地に幹線道路を通過させるのであれば、地下がいいのか高架でも環境悪化は抑えられるのか、というような診断をするのである。アセスメントなんていう外来語では分かりにくいということで、「環境予測評価」という呼び方も使われた。

実は、この「予測」というのがアセスメントというものの中にあって、将来、工場ができるとか道路が通るといような、今とはまったく違う状況になったらどうなってしまうのかというのを、「分析的に想像する」のがアセスメントである。現状分析することとは方法も発想も異なる。

人材アセスメントというのもこれと同様であって、アセスメントとは、いま持っている能力を分析することでも、いま能力をどう発揮しているかを評価することでもない。そうではなくて、この人は管理職がやれるのだからとか、将来もし役員にしたらどういう経営者になるのだろうか、ということ想像することなのである。

だから、アセスメントをする人は次の二つの条件を満たす必要がある。ひとつは、人選

しようとしている仕事の内容をよく知っていること。もうひとつは、その仕事で成功した「できる人」をたくさん見てきていて、できる人はどういう人かをよく知っていることである。仕事と人の両方をよく知っていないと、いいアセスメントはできない。

アセスメントの現実

土光敏夫さんのように人材の目利きとして有名な経営者は、まさにこういう条件を満たす、いいアセスメントをひとりで行っていたのである。それはフォーマルなアセスメントと違うかもしれないが、分析的な手順を踏まない、オープンな説明がない、という違いだけだ。

一方、会社としてフォーマルなアセスメントをやってきた日本企業は多く、三〇年以上の歴史があるのだが、こちらはいいアセスメントがやれている例がほとんどない。あの二つの条件を満たしていないのである。

どういうやり方をしているのかというと、架空の仕事（たとえば消防署長の仕事）を課題として与え、その場でやらせてみて、どう判断をするのか、どういう行動をとるのかを観察するのである。

これで仕事をこなす能力があるかないかを判定できればいいのだが、そうもいかない。これには、その場での反応を観察するという方法の限界があって、仕事をこなす能力が分

かるといふよりは、即座に反応する能力が分かるだけ、ということが多い。その上「できる消防署長」とはどういう人か、というモデル（＝能力基準）なしでやるので、その人が消防署長に向くかどうかは、結局分からずじまいになる。

そんなことがあって、従来はアセスメントが本来の目的（適材適所の実現、登用選抜）には使われず、自分の能力を自覚する自己啓発の機会として使ってください、ということが多かった（余計なお世話という感じだ）。

コンサルタントにはいけないタイプ

私はもう二〇年近くコンサルティング業界にいて、その間に実にたくさん、コンサルタントになりたい人、コンサルタントになった人、いかにもコンサルタントらしい人などを見てきた。

その経験で言えば、コンサルタントにはいけない人というタイプがいくつかある。口八丁手八丁のおしゃべりというタイプも、そのひとつである。口先がうまいのは、まさにコンサルタント向きじゃないか、とお思いでしょう。しかし、これがそうではないんですね。

確かにプレゼンの場面を想像すると、話がつまみコンサルタントがよさそうに見えるけれども、大がかりなプレゼンをするなんていうのは、プロジェクトを獲得する時とプロジ

エクトが終わって報告をする時ぐらい。実際の仕事の場面では、クライアントの言い分、悩み、愚痴、事情説明などをとまかく聞く、ひたすら耳を傾ける、そういうことのほうが圧倒的に多い。そういう職業です。そうしなければ、クライアントはフラストレーションがたまるし、それにコンサルタントの一方的なおしゃべりなどを聞かされるのは、クライアントにとって苦痛以外の何物でもないし。

コンサルタントとは、そういう仕事であると理解すれば、「江戸っ子は五月の鯉の吹き流し、口先ばかりで、はらわたはなし」というようなタイプの人が向いていないということとは、容易に想像できるのである（そういうタイプのコンサルタントは、クライアントが馬鹿で困るとか、自分以外の同業者は皆時代遅れで役立たずだとかすぐ言い始め、あげくの果てにはコンサルタントなんかやってられないなんて言い出す。たしかに、こういう人はコンサルタントではなく、評論家だとか、学者になったほうがいいようだ）。

つまり、その仕事で遭遇するのはどんな場面なのか、ということがよく分かっていれば、アセスメントは半分できたようなもの。あとは、どういう人材がその仕事で成功してきたのか、その実例を数多く知っていれば、アセッサー（アセスメントをして判定する人）としては満点である。

なぜ目利き経営者が少ないか

そういう意味では、経験を積んだ経営者であれば誰でも人材の目利きになりそうなものだけれど、これがとんでもないのである。世の中で後継者指名で失敗する経営者は、数限りない。

なぜか。それは、上司が自分の部下を見る眼は大方の場合曇っているからである。なぜ曇るかというと、上司というのは部下が実績を出し続けてくれないと自分が困るという立場なので、部下に対して強い利害関係を持っているからである。

能力があるうとなかろうと、とにかく実績を出し続けてくれる部下であれば、よい部下だということになる。仕事を頼めば文句も言わずやってくれる部下、上司にうるさい注文をつけない部下、そういう部下が可愛い、優秀だ、と思ってしまう立場にいるのである（皆さんも思い当たる節があるでしょう）。

目利きの経営者というのは、自分の置かれているこういう利害関係からいったん自分をひきはがし、想像力を働かせることができる人だと思う。この部下に、将来経営をやらせたらどうなるのかを、しっかりイメージできる人なのではないか。

ただし、こういうことができる人はごく少ないのが現実なので、アセスメントという手法を使って客観的にオープンに曇らない目で見よう、ということが必要になるのである。