

今月の 人材開発キーワード

New Keywords

【対話】	【過剰学習】	【能力モデル】
【暗黙知】	【コミュニティ】	【モチベーション】
【振り返り】	【コミットメント】	【組織バリュー】
【メンターシップ】	【コンピテンシー】	【人事診断】
【習慣】	【組織学習】	

—【人事診断】—

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

■人事分野でのグローバル化

グローバル化とは、簡単に言ってしまうと、個々の国の事情はとりあえず無視して欧米流の価値基準を浸透させていくことだ。かつて金融や財政におけるグローバル化が、日本経済の長期低迷の主因となった。現在でも経済連携協定をはじめとする貿易ルールや会計基準（IFRS）の分野で、依然としてグローバル化が進行している。

人事分野におけるグローバル化の「第1弾」だった成果主義は、人間の本性をほとんど無視した粗雑な仕組みだったこともあり、最近ではすっかり下火になった。背景には、その中核的なロジックでもあった「職務給」もしくは「職務分析」が、欧米企業においても信用を失いあまり使われなくなった事情もある。

では、人事分野でのグローバル化の流れは途絶えたのかといえは、そうとはいえない。むしろ、より巧妙な形で近年勢いを増してきている。その典型例を、人事診断ツールに見ることができる。

人事診断ツールは、大きく人材（能力等）に関する診断と組織に関する診断の2つに分類できる。人材に関する診断は、一般に適性診断とかスキル診断と呼ばれてい

る。適性診断はわが国でも古くから様々なツールがあり、企業では日系大手診断会社のツールが特に若手人材の診断において最も普及している。

組織に関する診断は、組織モラル調査という行動科学理論に基づく組織活力の診断がこれも古くから行われている。最近では、調査項目がどちらかというところ衛生的要因（※不満要因）の分析にシフトした「ESサーベイ」と呼ばれる調査が広範に行われている。

もっとも、人材診断と組織診断とは厳密な区分ではなく、一つのツールで両方を診断することもできる。なぜなら、例えば個人人のモチベーションレベルに関する調査を集積すれば、組織全体のモラル状態を診断することもできるからである。

もとより、人材マネジメント（PDCA）を進めるには何らかの診断・評価のプロセスが欠かせない。しかも、見立て（C）がいい加減ではその後のアクション（A）に影響するので、正確性と明快性がとりわけ求められる。経営者でも、自社だけの価値観で人材を評価することに不安を持ち、専門家の見解（※要するに、権威を伴った見立て）を重視する人も多い。

そういう事情からも、人事診断はグローバル化に晒されやすい傾向があるといえよう。

■性格分析への根強い関心

人事診断のグローバル化は、大量の人材を雇用する大手企業の状況に見ることができる。特にグローバルに展開する企業では、近年SLII、DISC、MBTIといった外国製のツールが、「業界標準（※人事部門の標準）」として認知されつつある。

SLIIはかなり以前からあるツールで、状況対応型リーダーシップ理論に基づいてリーダーシップのタイプを診断するものだ。DISC、MBTIは、少なくともその活用方法論まで含めて整備されたのは最近のもので、簡単に言うと性格診断ツールである。ただ、既存の簡易なツールと異なり、マネジメント上の活用方法まで含めてノウハウ化されていて、そのための資格試験や研修体系も併せて販売されているのが特徴だ。

もっとも、当の発売元では、こうしたツールを「性格診断」と言われるのを嫌っているようだ。長年流行している血液型性格診断等が連想され、マネジメントツールとしては軽く見られてしまうからだろう。単に診断のみならず、診断結果に基づく経営諸施策や教育研修方策の立案につなげて確かな

たぞえただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。
<http://www.philosophia.co.jp> inquiry@philosophia.co.jp

経営効果を獲得していく、というのがこうしたツールのセールスポイントだ。

そうはいっても実態が性格診断であることに変わりはなく、一定のフレームワークに基づく性格診断と人材タイプの特定を差し当たっての目的としたツールであることに疑う余地はない。そもそもMBTIの「TI」とはtype indicatorの略であり、人材をいくつかの性格タイプに分類するツールなのだ。

一般に性格とは、その人材の意識や精神状態に表れた人格的特性のことをいう。診断の手がかりが行動分析なので、「このツールで診断するのは性格ではなく行動特性だ」といったところで同じことだろう。

ところで、注目すべきは、こうして広範に普及しスタンダード化しつつあるツールが、いずれも能力やスキルではなく、性格を診断の対象としているということだ。それは、性格診断へのニーズの根強さを端的に表している。人事管理では、コンピテンシー論の登場以来、個々の組織での職務とミッションに基づく行動レベルでの評価が重視されてきたはずだった。それにもかかわらず、職務ベースの具体的評価よりも「性格」という抽象的次元で人材を分類しておく習慣を、多くの人々は手放すつもりはない模様なのだ。

■性格診断は本質的なのか？

では、性格を診断することは人材評価において本質的なことなのだろうか。

性格診断に関しては、わが国でもこれまで多くのツールが開発され活用されてきた。交流分析(TI)理論に基づくエゴグラムやエニアグラムといったツールは馴染み深いとこだ。最近では、メンタルヘルス問題の深刻化とも相俟って、メンタル系の疾患があるかどうか、もしくはなりやすい性格的傾向を持っているかを計量心理学に基づいてテストするツール等もかなり普及している。

まず確認すべきことは、能力にせよ性格にせよ、それを不特定多数の対象者に対して客観的に測定しようとする限りは、一定の理論モデルに基づく要素分解的解析を行わざるをえないということだ。単純な例では、モチベーションを測定するのに、「積極性、協調性、規律性」という3つの要素によるモデルを想定するというように。

こうした要素分解的評価には、いくつかの致命的欠陥が存在する。

最も単純な傾向は、その一つひとつの性格要素が誰にでも少しは当てはまるということだ。積極性にせよ、協調性にせよ、それが全くゼロという人はいないからだ。とすると、どのような診断結果でも、「まあ、そんなものか」とか「たしかに、その通り」というよう

に納得してしまうことになる。この点、血液型性格診断や星座占いと同じだ。

次に、一定のモデルを当てはめるということは、モデルが想定しない性格要素をあらかじめ排除しているということだ。例えば、モチベーションの要素として、「強固な信念」や「仕事への愛着」というものを持っている人もたくさんいるはずだ。また、これも最近流行の「ストレングス・ファインダー」という外国製ツールには、「親和性、誠実性」という要素が欠けているという指摘も一部にある。

さらには、「要素分解」という方法そのものの問題がある。要素とは、想定モデルの一部分だが、分解された要素を足し合わせても元の全体（※つまり現実の人間）にはならない。要素はあくまで抽象的な一部分でしかないのだ。足し合わせても全体にならない部分が、現実の仕事やビジネスにどれほど役立つのか。その活用には限界があるのも自明なのである。

もっとも、このように矛盾に満ち多くの欠陥を抱えた人事診断ツールだからこそ、グローバルスタンダードが求められるという逆説も現実存在する。それはもはや、理屈の問題ではないともいえるのだ。その意味でも私たちは、性格診断の本質と限界を冷静に見極めておきたいものである。