

日本におけるアセスメント・センター運営の妥当性検証と
今後の社会的要請に関する考察

2012年2月

廣瀬 紳一

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科

博士号学位申請論文

日本におけるアセスメント・センター運営の妥当性検証と
今後の社会的要請に関する考察

2012年2月

博士論文審査委員

主査 渡辺直登

副査 小林喜一郎

副査 浅川和宏

廣瀬 紳一

学籍番号 80648056

0 本論文全体の要旨

本論文は、実務シミュレーション演習を用いた行動観察によって人材の能力・適性・将来性を判定する手法である「アセスメント・センター」に関する包括的な研究である。アセスメント・センターは1970年代に日本に導入され、現在も多くの企業（主として大企業）が利用しており、目立たないが普及度の高い人材評価ツールである。しかしながら、日本におけるアセスメント・センターの妥当性・信頼性に関する研究は、これまでにごくわずかな先行研究が存在するのみであり、それらがカバーしている問題領域も限定されている。

本論文では、アセスメント・センターの発展史を概観したあとに、各種の視点から日本のアセスメント・センターの妥当性・信頼性の検証を行っている。第一研究では、アセスメント・センターで用いられる評価次元の妥当性について検討した。この研究の結果としては、予測どおり評価次元が5~7群のクラスターに分かれることが確認され、また海外のメタアナリシスから導出された評価次元区分におおよそ一致する区分が可能であることが示された。しかしメタアナリシスの枠組みに収まりきれない要因も少なからず見いだされたため、今後さらに次元構造の分析手法を工夫していく必要があることも確認された。

第二研究では、日本のアセスメント・センターの持つ予測力を検証した。10年以上にわたるアセスメント・センターの記録と受講者のその後の処遇データを用いた研究は、知りうる限り日本では初めての試みである。研究の結果としては、ほとんどの研究事例においてアセスメント・センターの優れた予測力が示され、予測力の水準は少なくとも海外の事例を下回るものではなかった。

第三研究では、アセスメント・センターの成績と知能検査・性格検査の関連性を分析した。この部分の研究は慶応ビジネススクールの授業内で実施した準実験計画的なプロジェクトである。主な所見としては、アセスメント・センター演習の成績と知能検査・性格検査の結果との関連性が希薄であること、自己評価(self-evaluation)よりも仲間からの評価(peer-evaluation)のほうが妥当性が高いこと、インバスケツト演習(事務決裁演習)では、職務経験を持たない、あるいは職務経験が短い若年層において低成績者が多いことが確認された。しかしながら、今回の研究は大学院生をサンプルとした実験的データであり、サンプル数も限られていたことから、今後の発展的な研究が必要である。

第四研究では、アセスメント・センターの信頼性を支える要素である評定者間信頼性(IRR)と、理論的根幹である構成概念妥当性を支える収束的妥当性・弁別的妥当性をテストするための多特性多方法行列(MTMM)を分析した。IRRに関しては、今回の研究では海外のデータと同水準の良好な結果が得られた。MTMMについても、海外の報告と同様に、弁別的妥当性に関する問題が確認された。ただし、第四研究は1社のデータのみを用いているため、今後のデータの蓄積によって今回の結果の再検証を実施すること

が不可欠である。

次に、アセスメント・センターに関連して近年見られる 3 つの動向について、本研究の所見および国内外の先行研究・事例資料をもとにして論評を行った。第一の動向は、企業の行う新卒者採用選考における、アセスメント・センター演習に類似した行動観察メソッドの普及である。このような採用選考方式については、いまだ信頼性・妥当性が確立されていない。本論では、アセスメント・センターにおける信頼性・妥当性の確保のための工夫を、新卒採用選考においても適用する必要性を指摘している。第二の動向は、中途採用者の選考におけるアセスメント・センター的手法の適用の動きである。2012年度から、国家公務員の中途採用枠が設けられ、採用にあたってはアセスメント・センターの演習に類似した試験が実施される。このような例は世界的にも珍しく、今後の動向を注視する必要がある。第三の動向は、アセスメントのグローバル化である。組織が多様な文化背景をもった構成員を擁する傾向が強まるなか、今後の日本企業のアセスメント・センター運営に求められる対応について考察した。要点としては、ローカル人材を評価するプログラムとグローバル人材を評価するプログラムでは、アセスメント・センターの設計思想を区別して開発する必要があることと、マルチナショナル企業において特にグローバル人材のアセスメントニーズが高いことを指摘している。

最後に、本論文全体としての、日本のアセスメント・センター研究に対する貢献と限界について論じ、今後もとめられる研究の領域と方向性について概論した。総論としては、本研究で得られた所見は日本のアセスメント・センターが世界水準に決して劣るものでないことを証明し得たものの、細部においては今後さらに究明してゆくべき点が多く残されており、今後の研究努力が求められることが示された。