

なく、「人材理解と育成支援のための戦略ツール」として社内で再定義する視点が必要になります。

適性検査を育成で活用する本当の理由

欧米では、2～3割の企業がタレントマネジメントの観点から、社員のチームビルディングやキャリア開発にも適性検査を活用しています。一方、日本では約8割が新卒採用に適性検査を導入していますが、入社後の育成・配置に活用している企業は1割程度にとどまります。

その要因としては、「日本はメンバーシップ型雇用が主流で、ソフトスキルや人となりを重視して採用する文化」「個人の適性よりも組織に合わせて本人を変えさせる文化」「ジョブローテーションで様々なことを経験させ、苦手を克服させる文化」が根付いていることが挙げられます。

しかし労働人口の減少が進む社会において生産性を維持するには、個々が最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、適性に応じた役割分担と育成のフィードバックを行う必要があります。つまり本人の適性を最大限に活かすことが生産性とワークエンゲージメントの向上そして一人ひとりの「well-being」につながるのです。

適性検査の活用範囲と効果を可視化したのが図表1です。採

New 集中連載 適性検査で把握

強みを最大化する採用・育成の進め方

第1回

採用と育成をセットで考えるアプローチ

採用と育成は「一体化」してこそ企業の競争力に

変化の激しい市場環境において、企業が持続的な競争力を維持するためには、個人の強みを活かして、個人と組織のパフォーマンスにつながる人材育成が不可欠です。採用から育成そしてキャリア開発を別々に行うのではなく、個人の適性を「強み」(＝パフォーマンスを出すことができる)に変え、投資が企業と個人の将来価値に還元されるよう、採用と人材育成が一体となる戦略を目指す必要があるでしょう。

適性検査をどう位置付けるか

適性検査を育成にも活用するためには、①企業としてどのような適性を持った人材を求めているかを明確にし、②それに即した適性検査の指標になっているかを確認することが重要です。前任者が使っていたからという理由で、内容をよく知らずに利用している(ゆえに活用できていない)企業も多くあります。結果を活用する前に、検査の仕様について次のポイントを確認し自社に合った適性検査を選択することが第一歩です。 <育成に活用できる適性検査選択

のポイント>

- ①自社の欲しい基準で判定できる仕様か
- ②結果は組織で共有することを前提に配慮されているか
- ③入社後の活動と実際に照らし合わせることができる内容か
- ④自己分析や自己成長にも活用できるアウトプット仕様か
- ⑤心理の専門家でなくても人物像の解像度を上げることができ、活用方法について専門家からのガイダンスがあるか

また、適性検査は、単なる受検者側だけの評価ツールではありません。評価する側(採用担当者・面接官・育成者)自身も、自らのバイアスを自覚することが重要です。人は必ず、自分の感覚というフィルターを通して他者を見ています。そのフィルターを客観視し、公平な採用・育成を実現するために、それぞれの立場で自分の傾向を把握する必要があります。

これまで日本の採用現場では、「面接官の個人的な好みで判断する」「適性検査を人物をより深く知るために活かしきれしていない」「面接官自身が持つバイアスを認識していない」という課題がありました。これらを改善するには、適性検査を単なる採点ツールでは



■ 渡邊 文子：

公認心理師、MBA（経営学修士）、国家資格キャリアコンサルタント、Gallup認定ストレングスコーチ。2008年に精神科医らと企業のメンタルヘルス支援会社を設立、厚生労働省ストレスチェックプログラム監修および企業の職場環境改善支援に15年間従事。ストレス対策の0次予防および生産性向上には「適性を活かす」職場作りが奏功することから、適性検査と適性を生かしたマネジメント、一人ひとりが適性を活かした組織マネジメントとキャリアを実現することによるワークエンゲージメント向上、Well-beingを支援している。

■ キャリアデザイン・インターナショナル株式会社：

●住所：東京都港区虎ノ門1丁目17-1 虎ノ門ヒルズビジネスタワー 15階 ●URL：https://e-cdi.co.jp

用試験のみではなく、広範囲な人的資本戦略の一環として機能することが分かります。

- ①裁量権見直しへの活用：業務負荷の調整によるストレス対策
- ②適材適所への活用：配置最適化による生産性向上
- ③スキル育成への活用：能力開発を通じた人的資本価値向上
- ④エンゲージメント向上への活用：モチベーション向上による組織活性化

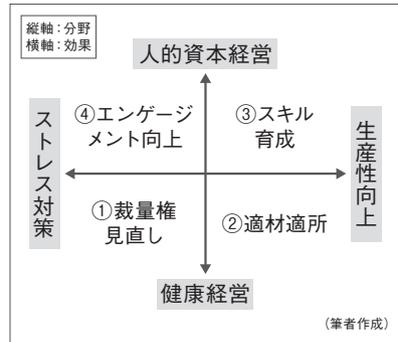
適性検査を活用するために必要な環境作り

適性検査は、次のような配慮がある土壌において力を発揮します。逆説的にいうと適性検査の活用は、公平性や透明性、個人の強みを尊重する組織文化、心理的安全性の高い組織に変えることと同義です。

<適性検査が有効となる配慮>

- ・レッテル貼りを防ぐ：能力の観点ではなく「強みの開発可能性」を示唆するツールとして扱う。
- ・本人との対話を重視する：結果を断定的に捉えず、本人の悩みや希望を共有するためのガイドとして活用する。
- ・心理的安全性を保持する：適性検査の結果による評価や不利益がないことを明確に伝える。
- ・組織文化を育てる：違いを認め合い、相互支援と強みを尊重し合う組織風土を醸成する。

図表1 適性検査活用の分野および効果



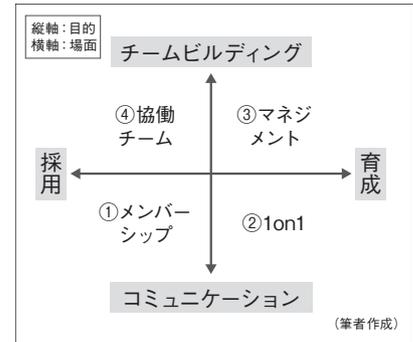
なお、適性検査の具体的な活用場面を整理したのが図表2です。以下の4点に着眼し、採用から育成、チーム形成まで、一貫して適性情報を活かす流れが重要であることを示しています。

- ①良好なメンバーシップ（採用×コミュニケーション）
- ②良質の1on1（育成×コミュニケーション）
- ③良質のマネジメント（育成×チームビルディング）
- ④良好な協働チーム（採用×チームビルディング）

また、自分の適性を知る代表的なメリットでは次のようなことが挙げられます。

- ・自己管理力の向上：自らのやる気の源泉やコンディションの安定に活かす。
- ・他者理解、相互理解の促進：タイプの違いを建設的なチームワークにアレンジ。
- ・組織の持続的成長への寄与：多様なタイプが活躍できるチーム作りにより、柔軟性と創造性に

図表2 適性検査活用の目的および場面



富むと同時にリスク低下にも寄与。

- ・心理的安全性とエンゲージメントの向上：新入社員の早期離職はもちろん、全社員の退職リスクの軽減。

「適性検査」を企業の成長戦略に活用できる理由

適性検査の活用は、様々な経営課題に相乗効果をもたらす可能性があります。

- ・健康経営の推進（ストレス低減と生産性向上、well-being向上）
- ・ハイパフォーマンスなチーム形成およびマネジメント力の向上
- ・キャリア支援と開発による個人と企業の成長促進

仕事を「我慢」ではなく、強みを活かしてやりがいを感じるものにできれば、結果的にストレス低下と生産性向上につながります。まずは人事担当者が自らの強みの理解とそれを活かすことのメリットを伝えられることでこのプロジェクトは成功するでしょう。