

『モノづくり』の視点から考えるテスト開発の課題 ーテストを世に出す立場からー

○松村 直樹
株式会社リアセック

1. はじめに

筆者が籍を置く会社は、主に大学・高校向けに、キャリア開発のための教材や授業を設計して提供することを生業としており、その為の心理検査や能力検査を開発し、発注者兼管理者の立場から世の中に提供してきた。また、自身のバックグラウンドが社会工学にあり、統計やデータ解析、数理モデルの作成には抵抗が無いことから、幾つかのテスト開発プロジェクトに開発担当として加わった経験も持ち合わせる。本稿では、限られた経験ではあるが、テスト開発に様々な立場から関わってきた、その経験の中で感じている幾つかの課題を私見として述べたいと思う。

2. 課題1：誰が市場浸透を考えつくすのか？

テストの成功を如何に捉えるか、筆者はそれを当該テストが対象領域において市場浸透を果たした状態と考える。平たく言えば（有料・無料にかかわらず）受験者数がマーケットに対して相当数いる状態と言っても良い。どんなマーケットであっても、製品が市場浸透するためには「利用者に対して付加価値を提供できる」ことが必要であり、そのためには「製品の差別化」が鍵となる。

製品開発のセオリーから言えば、製品の差別化は、1) 製品そのものによる差別化と、2) 開発組織による差別化によって促進される。1) は更に、アウトプット（最終製品の形状）、機能・機能軸、サービスモデルなどからなるが、筆者は常々「テストの人たちは、何故もっとアウトプット（最終製品の形状）に拘らないのか」と思ってきた。色使いや手元に届くパッケージなどに、さして執着する様子が無い。例えばミリ単位で図表を調整することに本当に差別化するための価値はないのだろうか？

その大きな理由は、関係者の誰もがそこに思いを巡らせないからではないか？ 発注者は大局的にニーズを捉え事業計画の必要性からオーダーしているのであって、目標の達成には興味はあるが、どうやってその目標に到達するかマーケティングプロセスをついつい等閑にしてしまう。問題作成や統計分析の開発者側は、自分の領域における役割遂行には興味があるが、それが市場浸透にどう影響するかには表面的には興味がない風に見える。多くは発注サイドの企業側にいる管理者にいたっては、オーナー、問題作成者、統計分析者の3者をつなぐ連絡役や予算管理の役にとどまっていることが多い。

関係者のそれぞれが、各々の興味や役割意識にのみ基づいて行動しては、良い製品が出来る確率は極めて低い。目標である市場浸透達成に向けて、目標・ビジョンの共有や、製品コンセプトに対する全員の意識合わせを行い、そのマーケティングプロセスに全責任を持つ本当の意味でのプロジェクト・マネジャー（以降PM）の存在が必要ではないかと考える。

3. 課題2：誰がPMをやるか？

製品の差別化を進めるには、1) 製品そのものによる差別化に加えて、2) 開発組織による差別化も重要な要因となる。開発組織で差別化するとはすなわち「製品の特性に合わせた組織が作れるかどうか」ということに等しい。

テストという製品特性を考えると、自動車や飛行機を作ることと比べれば、駆使される要素技術の複雑性や、それらを組み合わせるアーキテクチャの複雑性は案外に低い。一方で、市場には、「ちゃんと測りたい」「それを使って効果的に教えたい」といった原初的な期待があるだけで、その効用が何によって変化するのかが捉え難い。更に、カスタマーは従業員や学生、クライアント

は企業や学校といった二重構造にあることが多く、双方のニーズをバランス良く汲むことが求められる。つまり比較的「市場の複雑性」の高い製品と考えることができる。市場の複雑性が高い場合には、製品の要素技術や機能より、製品コンセプトが市場浸透の成否を決める。

これも製品開発のセオリーからすれば、コンセプトが鍵を握るような製品を世に出す場合には、機能別の縦割り組織より、プロジェクト型の組織が良いとされる。そしてなんと幸いなことに、テストの開発はプロジェクト型の組織で進められるケースが多い。しかるに組織形態はフィットしているのに上手くゆかないケースがあるのは何故だろうか？ ここにもPMの存在が大きく関係していると考えられる。

プロジェクト型の組織行動を成功に導くには、PMの存在と、そのリーダーシップの質がポイントとなる。さまざまなリーダーシップに関する研究・実験を通じて、効果性の高いリーダーシップには、1) 課題解決に焦点を当てた行動（対課題スキル）と、2) 人の心情や集団としてのまとまりの維持に焦点を当てた行動（対人スキル）の両方が求められることがわかっている。さらに近年では、リーダーとフォロワーの関係性に注目して「絵を描いてめざす方向を示し、その方向に潜在的なフォロワーが喜んでついてきて絵を実現し始めるとき、リーダーシップという社会現象が成り立っている」と定義されることもある（金井,2000）。この定義によれば、リーダーシップが機能している状態では、フォロワーは単に役割責任を果たす者ではなく、同じ目標に向かって自ら行動する主体者となる。

フォロワーがその様な状態になるためには、自身が「十分に受容され、理解されている」という心持ちになることが重要ではないかと思う。テスト開発の関係者の中で最も理解され難いのは統計分析領域の人達であり、その人達を受容するためには、PM側に統計やデータ分析に関する知識や理解が必要ではないか。ならばごく自然に考えて、要素技術を担う統計分析領域の人材から、PMが出ることが望ましいのではないだろうか。

4. 課題3：どうやってPMを育てるか？

前述の「対課題スキル」や「対人スキル」とは、社会人基礎力やコンピテンシー、21世紀型スキル、ジェネリックスキルなどと呼ばれる汎用的スキルを構成する要素である。しかし、筆者の少ない経験の中では、PMを担うことが望まれる統計分析領域の人材には、それら汎用的スキルの高い人が潤沢にいるようには感じられない。大学に伺って、アドミッションやIRの部門に配属されているテスト理論の専門家と言われる方々と接すると、とりわけ「対人スキル」が低いことを感じることも多い。専門領域のことには人一倍過敏に反応する。一方で「自分の領分はここまで。関係ないことはご勝手にどうぞ」と全く建設的な関係を作ろうとしない。I am OK, You are OK の関係を築き難いと良く感じる。テスト開発において求められるPM像を明確にし、それを目標にした人材開発の必要性を強く感じる。

近年、高等教育の中でも、汎用的スキルの育成を教育目標として設定し、協同的学習やPBL、サービスマーケティングなどの手法を駆使して、学生の能力を高めようとする機関が増えてきている。対人的な活動がもともとあまり得意でない工学や薬学の学部でも、卒業後のプロジェクト型業務やチーム医療の普及に対応するために、汎用的スキルの育成に真剣に取り組んでいる。翻ってサイコメトリシャンやデータサイエンティストを輩出する教育機関ではどうだろう？ それら機関がより責任を持ち（あるいはこの学会が中心となって）、汎用的スキルの育成、ひいてはPM人材の開発に関する取り組みを強化してゆく必要があると強く実感している。

引用文献

金井壽宏（2005）．リーダーシップ入門，日経文庫