HR3分セミナー No.148

AI時代，管理職登用の論文・レポート試験で何を問うか

辻　輝章　株式会社新経営サービス　人事戦略研究所　シニアコンサルタント
所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル６階　Tel：075-343-0770　https://jinji.jp/

昇格要件に論文・レポート試験を課している企業は少なくありません。特に管理職登用においては，昇格後に本当に管理職としての役割を果たせるのかを見極めるため，要件の１つとして位置付けているケースも多いでしょう。

一方で，AIの普及によって，論文・レポート作成にAIを活用する受験者も出てきています。その結果，従来と同じ前提で見極めを行うことは難しくなっています。文章の完成度が高いことと，本人に管理職として必要な能力があることが，必ずしも一致しなくなっているためです。「この文章は，どこまで本人が考えたものなのか」と感じる人事担当者もいるのではないでしょうか。

こうした状況に対して，設問のつくり方や評価の方法そのものを見直す必要があるでしょう。例えば，次のような工夫が考えられます。

■工夫①　具体性を問う

一般論として「管理職として重要なことを論じなさい」といった問いでは，AIを活用して一定水準以上の文章を作成することも可能です。そこで，本人が実際に経験した出来事や，自身の職場が抱える具体的な課題を題材にすることが考えられます。

例えば，「現在の職場で最も課題と感じていることは何か。そのように考えるに至った具体的な出来事を踏まえ，管理職としてどのように対応するか」と問います。重要なのは，具体例を書かせること自体ではありません。本人が何を見て，何を問題と捉え，どのように考えたのかを問うことです。

■工夫②　深掘りの機会を持つ

もう１つは，提出された論文・レポートだけで評価を完結させないことです。例えば面接において，「なぜその課題を選んだのか」「他の課題と比べて何を優先したのか」「実際に対応する場合，誰にどのような働きかけをするのか」といった質問を重ねます。

ここで確認したいのは，論文・レポートに書かれた内容を再現できるかではありません。自らの考えについて問われたときに，その前提や根拠を説明し，状況に応じて考えを深められるかを見ることです。論文・レポートを完成品として採点するのではなく，本人の思考を確認するための対話の起点として活用するという考え方です。

■そもそも，何を見極めるのか

これらは，AIを活用した文章をそのまま評価することを避けるための工夫として有効です。一方で，今後，仕事でAIを活用することがより当たり前になっていくのであれば，AI活用の有無を見極めること自体が本質なのでしょうか。そもそも，論文・レポート試験で見極めたいのは何なのか。改めて考える必要があるでしょう。

管理職は，与えられた問題に正解を出すだけの立場ではありません。現場で起きているさまざまな事象の中から，何が問題なのかを捉え，優先順位を付け，判断することが求められます。そのため，管理職登用で見たいのは，単に「良い答え」を書けるかどうかではないはずです。何を問題と捉え，どのように考え，何を根拠に判断しようとしているのか。むしろ，そうした部分を確認することが重要になるでしょう。

そう考えると，今後はAIを活用しているかどうかを確認することだけに目を向けるのではなく，AIを使うことを前提とした試験の在り方を考えていくという姿勢がますます重要になります。例えば，AIを使って自社や自部門の課題を整理させた上で，その回答のどこを採用し，どこに違和感を持ち，最終的に何を優先するのかを問うことも考えられます。

AIが優れた文章や答えをつくれる時代だからこそ，論文・レポート試験でより問われるべきなのは，AIを使ってもなお代替できない本人の思考と判断ではないでしょうか。