



ヒューマンアセスメントのご提案

(ビジネスリーダー研修を通じて、知らない自分の再発見)

1. ヒューマンアセスメントとは、

人事処遇上、昇進、昇格、異動、人材育成等において社員の能力・資質の把握が必要になったとき、その判断材料を提供するために行う人材評価のことです。

そのため、少しでも「合理性」と「客観性」を持たせ、公正・公平な人事に資することがヒューマンアセスメントへの思いであり、アセスメントに課せられた課題です。

2. ヒューマンアセスメントの必要性

経営環境が変化し、終身雇用・年功序列などの見直し、組織のフラット化、ポストの減少等のなかで、管理者としての評価や役割行動が厳しく問われ、能力や適性がより重要視されるようになっていきます。職務を通じて達成した結果は短期的には賞与・昇給などで直接的に報いますが、中長期的観点では、個々人に対する役割期待の可能性を測り、公正な処遇、適正な配置、人材の育成などにつなげていき、組織力の強化に結びつけることも重要です。

このような状況のなかで、成果の把握と本人の業務への適性やマネジメント能力などを、客観的かつ多面的・合理的に把握する必要が高まっています。

3. ヒューマン・アセスメントの活用目的

1) 育成・能力開発 (Development) 参加者の相互啓発と能力開発のターゲットの明確化

2) 選抜・任用 (Selection) 目的職務、役割への登用若しくは適合性の認知

3) 適性・特性診断 (Inventory) 能力の特性判断、適合性の認知 (人事考課の検証)

採用・配置・昇進・教育訓練・適性診断などの目的と、対象者の階層 (リーダー～管理職) などにより、柔軟に設計・運用します。

ビジネスリーダー研修とアセスメントのフォロー

ビジネスリーダー研修

- ・リーダーシップ
 &部下育成
- ・アカウンティング(会計)
- ・マーケティング
- ・事業戦略構築
- ・ワークショップ

研修を通じて発揮される参加者の行動や受講態度・グループ
討議・発表・質疑応答などの行動や取り組み姿勢。

アセッサーが、観察・記録して、評価

アセスメント 報告書

1. 全体講評
総合評価
評価一覧表
分布チャート
2. 個人別
レポート

◆社風・社員意識の傾向値の把握が可能

◆将来を担う幹部の課題と育成ポイントの把握が可能

◆本人の能力特性、適性の認知(人事考課の検証)が可能

◆本人の自己啓発、能力開発への動機づけが可能

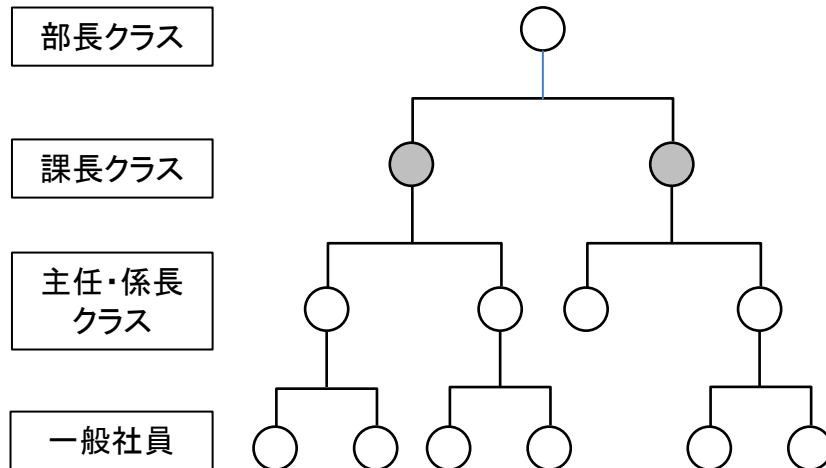
ヒューマンアセスメント状況設定とディメンジョン《例:課長クラス》

課長クラス

(ミドルマネジメント)

期待役割

上位方針・目標を受け、現状分析に基づく方針を策定し、経営資源を活用して、自らの能力を発揮して課題を達成する。



ディメンジョン

A. 個人的特性

1. イニシアティブ

2. バイタリティー

3. ストレス耐性

4. 自主独立性

B. 対人関係能力

1. 主導性

2. 説得力

3. 柔軟性

4. 感受性

5. 表現力

C. 意思決定能力

1. 情報把握力

2. 分析力

3. 策定力

4. 決断力

5. 創造思考

D. 業務処理能力

1. 計画力

2. 人材活用力

3. コントロール

<アセスメント報告書（例）>

〇〇〇〇 株式会社 御中

能力アセスメント 実施報告書

平成〇年〇月〇日

 株式会社 未来戦略経営研究所
FUTURE STRATEGIC MANAGEMENT INSTITUTE, INC.

「ビジネスリーダー研修」能力アセスメントのご報告書

■ 演習行動からの所見

自立するための行動を發揮させる

専門性の高い参加者が多いだけに、企業経営知識の習得とマネジメントスキルの学習を新鮮な気持ちで受け止めていました。これによって、最後まで研修に対する真摯な取り組み姿勢が確認されました。

他企業の同階層と比較しても大変素直な姿勢での取り組みが認められます。特に学習意欲や理解力、ケース研究の処理能力などの高さが顕著でした。ただし、別の側面から見ると単なる経営スキルの習得や管理力の強化研修として受け止めたため、「自己認知」「自己開発」「自己主張」といった側面につなげるような意識が弱く（あまり確認されなかった）、研修を通して「自立」することに意識的に取り組むといった視点が見え難くこの点の物足りなさが残りしました。

取り組み姿勢は真面目であり、時間管理もよく実践されていました。しかし、「何を着地点とするのかを自分で決める意思決定力」の行動発揮が弱かった点が確認されました。今後はこれまでの研修内容の応用編として「目標を設定し、どう実現していくか計画を練り、これを実践するための実行シナリオを策定し、実現するために関係者を巻き込み、動機付けして確実に前進させていく実践力を發揮する事」が求められます。リアルステージでの活躍のためには、具体的にどう動き出すのかといった行動力が必要となるため、OJTや実践的な研修（トレーニング）などの能力開発の継続が必要と考えられます。

関係者を巻き込んで問題を解決する

グループ演習では話し合いを通してコンセンサスは得られていた様子でしたが、メンバーに対して積極的に発言を促したり、質問を投げかけて発言の少ないメンバーを巻き込んだりといった行動はあまり確認されませんでした。他者や集団を動かしていくことがまだ不馴れであるためと予想されますが、今後管理者としての活動が期待されるメンバーであるため、早急に「対人関係能力」を中心とした能力フィールドの能力強化・補強が必要と考えられます。

本質を逸らす事なく葛藤処理していく面接対話を増やす

仕事柄、個々の専門性が高い場合には、上司とのコミュニケーションの機会が少なくなる傾向があります。そこで、この報告書をもとに話し合いの機会を作り、参加者の気付き・スキルアップにつなげていくことが必要です。

個人がコツコツと業務を処理していくスタイルが行動習慣＝慣れとなっているためか、研修前半ではチームプレーで作業を進める際に、柔軟に状況対応を發揮できない場面が確認されました。後半にかけては話し合いを深めたことで、チームで作業を進め全体でコンセンサスを得た結果を出すことが出来てきましたので、この動き方を今後も職場で再現し發揮してほしいと考えます。そのためにも、職場で話し合いを深める機会を持つ事が肝要と考えます。

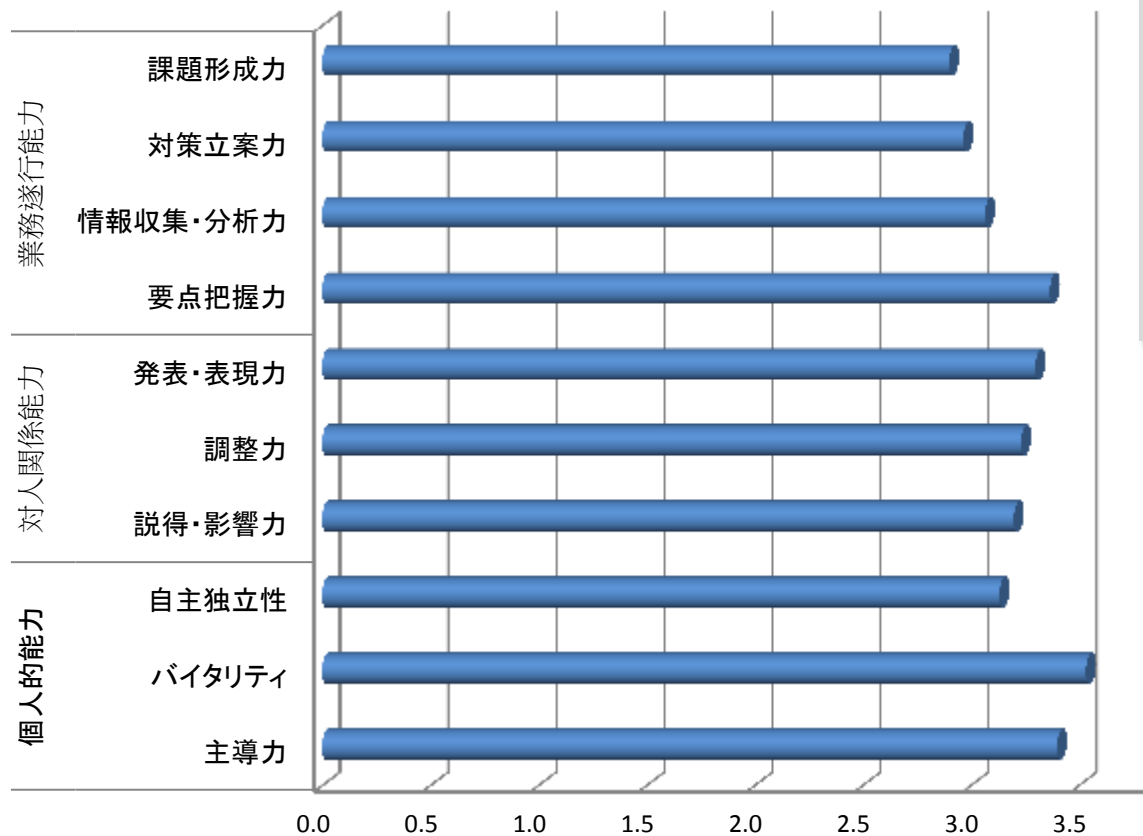
せっかく話し合いを深めることの重要性を研修体験から身に付けたにもかかわらず、職場での会話がなくてはこのようなスキルを發揮することが難しく

アセスメント評価一覧表（イメージ）

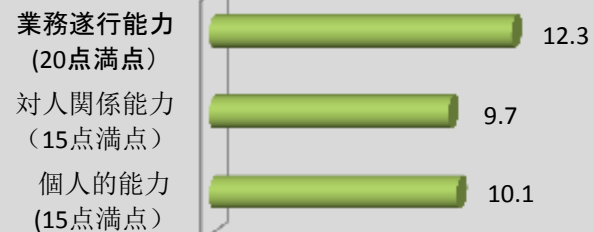
氏名		個人的能力				対人関係能力				業務遂行能力					合計
		主導力	リバイ タイ イタ	独 立 性 自主	合計	影 響 力 ・ 説 得 力	調 整 力	表 現 力 ・ 発 表 力	合計	把 握 力 要 点	情 報 分 析 力 収 集	立 案 力 対 策	形 成 力 課 題	合計	
1	山田〇〇	3.5	4.0	3.5	11.0	4.0	3.5	3.5	11.0	3.5	3.5	3.0	3.0	13.0	35.0
2	元秋〇〇	4.0	3.5	3.5	11.0	3.0	3.0	3.5	9.5	3.5	4.0	3.5	3.0	14.0	34.5
2	松本〇〇	3.5	4.0	3.5	11.0	3.5	3.5	3.5	10.5	3.5	3.5	3.0	3.0	13.0	34.5
2	斉藤〇〇	4.0	3.5	3.5	11.0	3.0	4.0	3.5	10.5	3.5	3.5	3.0	3.0	13.0	34.5
5	藤井〇〇	3.5	3.5	3.5	10.5	3.5	3.5	3.5	10.5	3.5	3.0	3.0	3.0	12.5	33.5
5	川島〇〇	3.5	3.5	3.5	10.5	3.5	3.5	3.5	10.5	3.5	3.0	3.0	3.0	12.5	33.5
7	香山〇〇	3.5	3.5	3.0	10.0	3.5	3.5	3.5	10.5	3.5	3.0	3.0	3.0	12.5	33.0
8	黒澤〇〇	3.5	3.5	3.0	10.0	3.5	3.0	3.5	10.0	3.5	3.0	3.0	3.0	12.5	32.5
9	池上〇〇	3.5	3.5	3.0	10.0	3.0	3.0	3.0	9.0	3.5	3.0	2.5	3.0	12.0	31.0
9	山本〇〇	3.5	3.0	3.5	10.0	3.5	2.5	3.0	9.0	3.5	3.0	3.0	2.5	12.0	31.0
11	望月〇〇	3.0	3.5	3.0	9.5	3.0	3.0	3.0	9.0	3.5	3.0	2.5	3.0	12.0	30.5
12	玉野〇〇	3.0	3.5	2.5	9.0	3.0	3.0	3.5	9.5	3.0	2.5	3.0	3.0	11.5	30.0
12	津田〇〇	3.0	3.5	2.5	9.0	3.0	3.5	3.0	9.5	3.0	2.5	3.0	3.0	11.5	30.0
14	伊藤〇〇	3.0	3.5	2.5	9.0	2.5	3.0	3.0	8.5	3.0	3.0	3.0	2.5	11.5	29.0
14	阿部〇〇	3.0	3.5	3.0	9.5	2.5	3.0	3.0	8.5	3.0	2.5	3.0	2.5	11.0	29.0
全体平均点		3.4	3.5	3.1	10.1	3.2	3.2	3.3	9.7	3.4	3.1	3.0	2.9	12.3	32.1

強点: 啓発点:

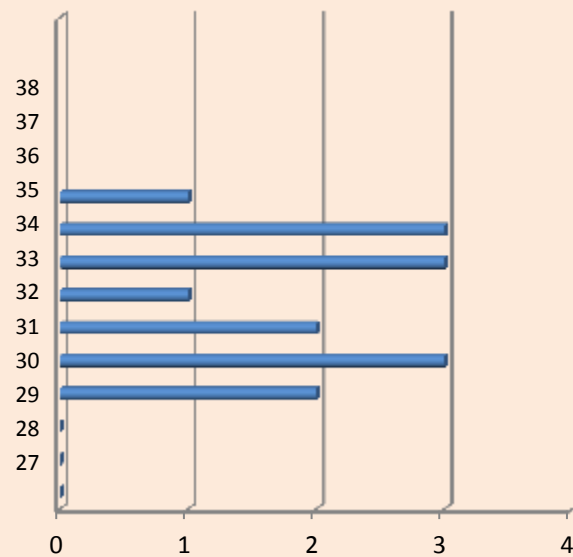
ディメンジョン別平均点(5点満点)



カテゴリー別平均点



合計点の全体分布



<個人別評価 (例) >

氏名	山田〇〇		
生年月日	20XX/〇/〇	資格	
年 齢	XX	入社年月日	19XX/〇〇/〇〇
部署名		前職年数	XX
敬称名		出身校	△△大学



氏 名 <山田〇〇>		個人別プロフィール	
「個人的能力」			
グイオンション	評定	何事にも高意欲で一生懸命取り組み、粘り強くしなとく頑張る。落ち着いた態度からは存在感を感じさせる。エネルギーの持続性が高く、最後まで封書を見せず、時にはやや強引に前へ出ようとするときもある。また、少し失礼な言動も見られ、自分の意見にこだわる面を見せる。	
①主 導 力	3.5		
②バイタリティ	4.0		
③自主独立性	3.0		
個人的能力 小計	10.5		
「対人関係能力」			
④交渉・影響力	3.5	場の流れを見守りながら、笑顔で全体をまとめていこうとする気風を持っている。相手の立場や気持ちを理解しようとする姿勢も見せながら、自然に自己のペースに持ち込んでしまう。ソフトな話し方で具感的な対話ができ、機しきや配慮を感じさせる面も併せ持っている。調査や答弁も落ち着いており、スムーズでよどみなく分かりやすく聞き取りやすい。組じて対人関係は協調・協働を軸として人とかかわる。時に自己の価値基準を押し付ける支配傾向を見せる場面もある。	
⑤調 整 力	3.5		
⑥発表・表現力	4.0		
対人関係能力 小計	11.6		
⑦要点把握力	4.0		
⑧情報収集・分析力	3.5		
⑨対策立案力	3.5		
⑩課題形成力	3.5		
業務遂行能力 小計	14.5		
総合計点	26.0	「業務遂行能力」	
<会社コメント>		多面的に問題を捉えることができ、成果意識も強く、あちらこちらから幅広く手に入れた情報を漏れなく把握し、問題の背景や原因の追究にあたる。大きく、広い視野をもち、根の中で整理をし、課題の組み立てや構想は論理的に行うことができる。課題達成に向かっては、実践的で手堅い業務処理を示す。また、大局的な立場から全体情報をそれぞれ関連付け、先を見据えた判断ができる。しかしながら、新しいものへの変革や挑戦性にはやや弱みが見える。	

「総評」
個人的能力、対人関係能力、業務遂行能力のすべてに高いレベルにあり、バランスが取れている。自分の考えをしっかりと持ち、常に動かに成果を追求する。役割意識・使命感が強く、やや直線的になり、一直線にあることもある。高い思考能力、深い実践力、マクロ観とともに十分持ちあわせるが、やや熱意の表出に欠ける面を見せる。良いメンバーと組んで協力し合って、一つの目標にあたられば、効果は一層上がる。任せて安心だが、もう少し前に出てもらいたい。
<スキルアップポイント>
知的エネルギーの高さはあるので、あとは熱意・気遣いを感じさせるほど表出させ、他者への影響を考え業務にあたるよう心がけ、挑戦心を持って、実行力を高めてもらいたい。

●理解度テスト

項 目	得 点	評定点
①戦略的リーダーシップ	25	1.5
②企業価値・コンプライアンス経営	65	3.5
③経営分析とキャッシュフロー経営	72.5	4.0
④戦略的マネジメントと顧客価値創造	79	4.0
個人合計点	241.5	
個人平均点	60.4	
全体合計平均点	235.5	
全体個人平均点	63.9	

点数換算表

85点以上	= 5.0
80点以上	= 4.5
70点以上	= 4.0
60点以上	= 3.5
50点以上	= 3.0
40点以上	= 2.5
30点以上	= 2.0
30点未満	= 1.5