

マネジメント・ブレーンは顧客企業のブレーンとして、
「人と仕事の価値向上」を目指し、
人材開発とコンサルティングの企画から実施、
フォローアップまで、
一貫してご支援いたします。



お客様の実状、ニーズを十分に把握し、オーダーメイドの人材開発、コンサルティング活動を行う点が、マネジメントブレーンの特長です。

トピックス

TOPICS

■ なぜ今アセスメントが必要か？

「社内的人事考課をしっかり行えば、何もアセスメントなど必要ないのではないか？」と率直に言われる方にも時々お会いします。…続きを読む

■ マネジメント・アセスメントのねらい

「第一線の業務遂行の核であるマネジャーが、職場においてすぐれたマネジメント力とリーダーシップを發揮しうるか否か」、これが会社全体の今後の業績を大きく左右します。…続きを読む

■ いわゆる「シュガースタッフ」と新卒採用アセスメント

企業を取り巻く環境が厳しさを増す中で、採用段階でいかに優秀な人材を確保するかが、各企業にとって、重要な課題となっています。…続きを読む

■ 360度フィードバックシステムのねらい

管理者本人が保持していると自己認知するだけでは不十分であり、周囲の関係者から見ても、「行動」として発揮されていると認知されるレベルまで達していることが肝要です。…続きを読む

サービスの流れ

SERVICE FLOW

STEP.1

顧客企業キーパーソンとの情報交換による教育・コンサルティングニーズの詳細確認



STEP.2

最適プログラムの作成・マニュアル化(既存プログラムの改良を含む)



STEP.3

プログラムの実施



STEP.4

フォローアップ・コンサルティングの実施



アセスメントプログラム

ASSESSMENT PROGRAM

アセスメントとは

一言で言えば、「対象とする人物(アセッサー)の今後の職務適性を、シミュレーション演習による疑似体験を通して、客観的に事前評価すること」です。

観察・評価者はアセッサーと称する行動科学の専門家であり、評価対象とする職務と必要スキルに適合した評価要素(ディメンション)と複数のシミュレーション演習課題(ケース)を顧客サイドと協議の上、事前に設計します。演習は、2日程度の研修スタイルで行われ、複数のアセッサーが個々の参加者(アセッサー)の言動、演習成果を、行動科学の手法により、多面的に観察・評価します。従って、誤解の多いところですが、アセスメントは人の総合的な人格や性格の評価ではなく、対象者が演習中に示した行動に基づく職務適性の評価です。

後述するように、アセスメントとしては、管理職を選抜するための「マネジメントアセスメント」が最も多く行われていますが、他に営業スキルを対象とした営業職アセスメントや特定の専門職を対象としたアセスメントも行われるようになっています。また、弊社では、新たに開発した「新卒採用アセスメント」にも実績があります。

なお、「評価」のみを狙いとしたS(selection)型と「評価+能力開発」を狙いとしたD(development)型があり、D型は、ビデオフィードバック等も含め、参加者自身の気づき、納得感を得ながら演習を進める形となっています。

なぜ今アセスメントが必要か？

「社内的人事考課をしっかり行えば、何もアセスメントなど必要ないのではないか？」と率直に言われる方にも時々お会いします。たしかに、私(菊池)のような団塊の世代が育ったかつての高度経済成長の時代までは、必ずしもアセスメントはmust要件ではなかったでしょう。かつては、事業は量的には拡大しても、質的には同一ビジネスの延長線上にあり、同期入社者の大部分がほぼ歩調をそろえて係長になり、課長になるといったキャリアプランが描きました。こうした時代には、過去の実績評価で、適切な人材を選抜できる確率も高かったと言えます。ところが現在のように、ビジネスモデル自体が年々変化し、仕事の進め方も大きく変わる時代にあっては、係長や担当者として優れた実績を残した人材が管理職に昇格しても優れているとは限りません。単年度の実績評価を積み上げる人事考課に依存するだけでは、選抜を誤る確率が増しており、本人にとっても会社全体にとっても不幸な事態を招きかねないのです。

そこに、将来の職務に求められる要件をシミュレーションした演習を通して、本人の職務適性を事前評価するアセスメントが採用される理由があります。換言すれば、人事考課の本質は過去の結果の評価であるのに対して、アセスメントは将来の事前評価です。もちろん実績評価も大切であり、多くの企業は、実績評価とアセスメント評価とをミックスして総合的に管理職を選抜する方式を採用しつつあります。さらに、アセスメントのもう一つの特徴は、社外のアセッサーと称する人材評価の専門家による多面評価という点です。アセッサーは様々な企業の対象者を多数評価しており、外部の視点による客観性と「市場価値の観点からの評価」が得られます。また、単なる評価の機会とするだけでなく、対象者の強み・弱みを評価要素(ディメンション)ごとに把握し、「本人の適性把握と能力開発の機会」としても効果的に活用できます。以上の側面が、アセスメントの今日的な必要性の背景になっていると言えます。

成功要件と全体フロー

アセスメントによって適切に職務行動を予測し、会社にとっても、本人にとっても有効に機能させるためには、次の4つの条件が必須になります。

1. 目標となる職務を満足するために必要な能力要素を適切に定義づけること：ディメンションの設計
2. 職務行動を予測可能な状態を適切にシミュレートすること：シミュレーション演習の設計
3. 客観的に観察、記録、分析、評価できること：アセッサーによる多面評価
4. アセスメント結果を適切にフォローできること：人事配置、職務行動、自己啓発、育成への反映

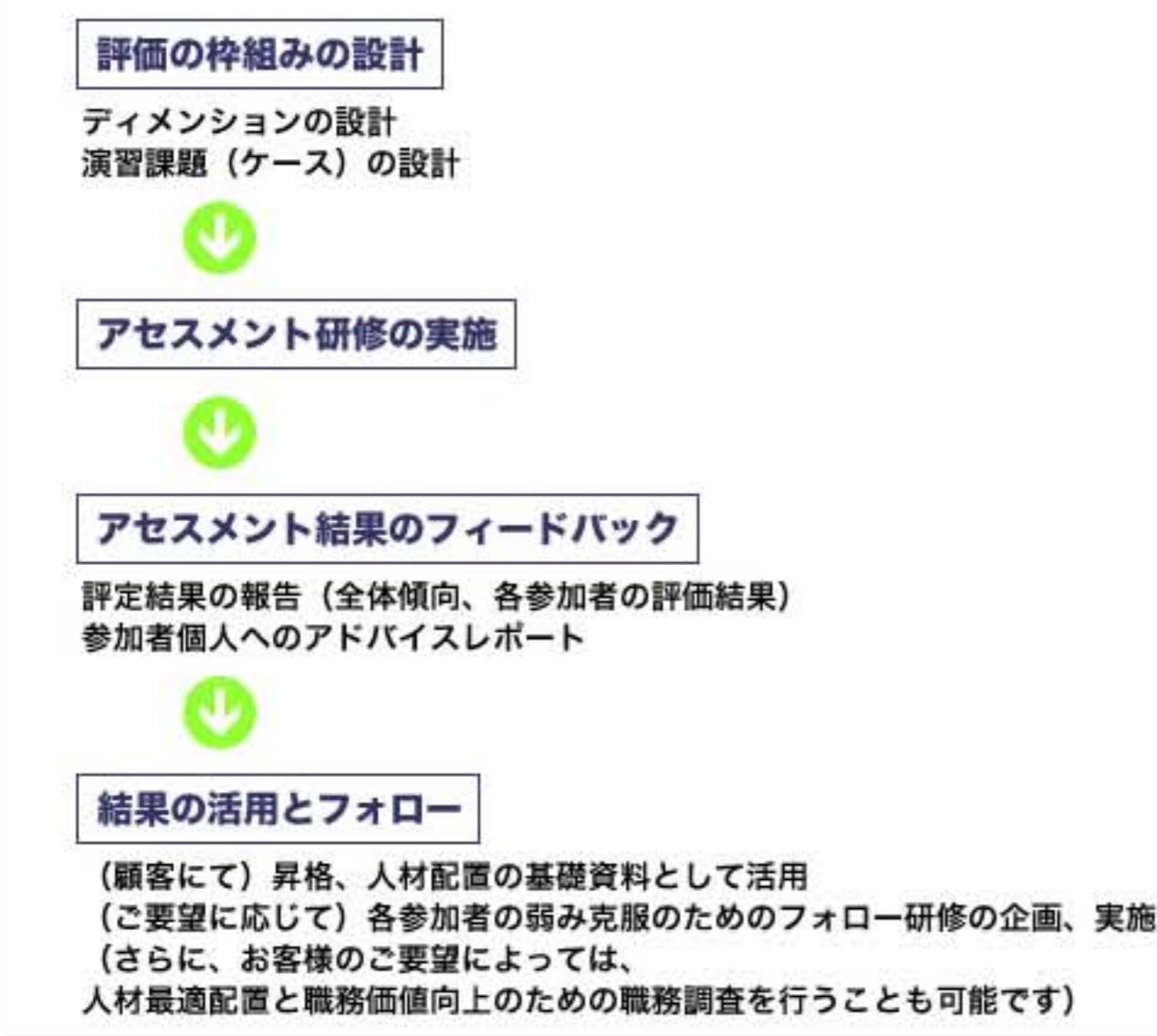
また、会社全体として、社員一人ひとりの力、人間力を強化していくためには、以下のようなサイクルを、螺旋階段を登るように継続的に回していくことが肝要です。私どもは、これを「人間力強化のサイクル」と呼んでいます。

人間力強化のサイクル



以上を成立させるために、弊社ではアセスメントを核とする一連の取り組みを次のような流れで展開しています。

アセスメントとフォローの展開プロセス



※職務調査価値調査の実施 詳細 ▶

ねらい

「第一線の業務遂行の核であるマネジャーが、職場においてすぐれたマネジメント力とリーダーシップを発揮しうるか否か」、これが会社全体の今後の業績を大きく左右します。

特に、今日のような大きな変革期にあっては、経験則と対人技能にのみ依存したリーダーシップでは通用せず、正しい問題解決と意思決定能力を基礎とした知的なリーダーシップの重要性が増しています。

このアセスメント研修では、今日的なマネジメントとリーダーシップに関する正しい考え方を認識するとともに、シミュレーション演習を通して実践的なスキルを磨くことの必要性、そして客観的な自己認識と自己啓発の気づきの場、機会づくりの場としていきます。

アセスメント研修の流れ

導入

階層で求められる能力要件をすりあわせ、実施階層に応じた演習課題を設定する。

- ・ ディメンション(能力要件)の確認
- ・ 演習課題の選択

実施・運営

職場のマネジメント環境をシミュレートした演習課題を用い、体験学習を主体として、「演習→グループ討議→相互交流→講師フィードバック」等の流れで展開する。

VTRによる演習状況の録画とその観察を通し、自己評価と他者評価の相互フィードバックを行い、講師や参加者のフィードバック、またはVTRでの自己フィードバックにより、受講者の納得感を高める。

- ・ リードアセッサー：全体運営+観察・評定
- ・ アセッサー：観察・評定
- ・ アセッシー：受講者

フィードバック

個人ごとにマネジャーとして求められる能力要素(ディメンション)に照らした評価を行い、強み／弱み、今後の能力開発育成へのアドバイスを提示する。

自己の強点と改善点の具体的ポイントが明らかとなり、管理者としてのチャレンジ目標がより明確に設定される。

- ・ 研修中における各アセッサーからのフィードバック
- ・ 研修終了後のアセスメント全体報告書
- ・ 受講者向け個別レポート

評価要素（ディメンション定義表標準例）

思考・業務遂行要素

ディメンション	定義
戦略策定力	幅広い視野で外部環境の変化を洞察するとともに組織の将来を展望し、長期的なビジョンとそれを実現するための戦略シナリオを構築できる能力。
情報理解力	会話や文章等の多様な情報から、必要な情報とその要点を迅速かつ的確に把握するとともに、正確に記憶して有効に活用できる能力。
問題分析力	所与の状況の中から問題を発見し、その背景・関連性を把握するとともに、その原因・本質を論理的に究明し、妥当な解決策を立案できる能力。
判断力	多様な選択肢について、その期待成果と制約条件、重要性、実現可能性等、適切な基準に照らして論理的かつ現実的な判断が下せる能力。
計画・組織力	課題達成にあたって、予めその目標や優先順位を設定し、組織メンバー、時間、設備、コスト等必要な経営資源を最適化し、効果的な手順や活動方法を計画・体系化できる能力。
統制力	自己および組織メンバーの業務の進捗状況や成果を一定の基準に照らしてチェックし、それらをコントロールする手段を講じていける能力。

対人要素

ディメンション	定義
口頭表現力	会話や発表を通して、自分の考えや意図を明確に表現できる能力。内容的なまとめとともに、声量・抑揚・テンポ等の聞き取りやすさも含まれる。
説得力	自分の主張、意図、提案を、効果的な話題や表現手段（表情やジェスチャーを含む）を駆使して、相手に納得させ、受け入れさせる能力。
状況対応力（柔軟性）	一定の考え方や方法にのみ固執することなく、各メンバーの特性や状況の変化に応じて、より効果的な手段や方策を採用し、弾力的に対応していく能力。
ネットワーク構築力	人的ネットワークの重要性を認識し、社内外への良好な人的関わりを積極的に広げ、インフォーマルな人脈をも有効に活用していく能力。
エンパワーメント	部下への責任と権限の適切かつ明確な付与と時宜を得た支援・動機付けにより、部下の時間、スキル、潜在能力を有効に活用する能力。
統率力	集団（或いは個人）に対して、自ら方針を示し、熱意と粘り強い働きかけによって、課題達成の方向に導き、また、自分の価値観や考え方を受け入れさせる能力。

資質的要素

ディメンション	定義
革新性（創造力）	従来の経験則や定型的な発想に囚われることなく、主体的に革新を志向し、斬新なアイディア、施策、価値を創出或いは受容できる能力。
インテグリティ（自律性）	自己の信念および社会倫理に基づく確たる価値基準を持ち、安易に大勢に迎合することなく、首尾一貫した行動を選択しようとする姿勢。
バイタリティ（達成意欲）	所与の目標に対し、最大限の成果達成を目指して、精力的にかつ粘り強く取り組む姿勢。エネルギーッシュな活動性と意欲を長時間持続できる能力。
果断性（決断力）	不確実な状況下にあっても、最小限のリスクを踏まえつつ、タイミングを失すことなく、きっぱりと意思決定し、明快に言動できる能力。
ストレス耐性	人との対立状況下や衆人環境下、或いは切迫した時間制限のような緊張を強いられる状況にあっても、精神的な安定を維持できる能力。

評価基準

アセスメントの評価基準は以下の5段階評価で行います。

評点	そのディメンションに該当する能力・特性を
5	非常に多く示した。
4	水準よりも多く示した。
3	適宜、適度に示した。
2	あまり示さなかった。
1	ほとんど示さなかった。

上記の評価は、ディメンションに該当する能力を「分っているか」、「いないか」を見るのではなく、どの程度発揮しているか、「できるか」を見るものです。

また、そのときの参加者の範囲内に限った相対評価ではなく、弊社の他企業におけるアセスメント経験を踏まえた絶対評価です。

具体的には、「3」の評点を取れば、他の一流企業の同階層の管理者としても水準に達していることを意味します。

さらに、17ディメンションの合計得点で51点以上を獲得できていれば、他企業においても同階層マネジメントとして機能するだけの総合力を有する。即ちそれだけの市場価値を有することを意味します。

タイムスケジュール

1日目

9:00~12:00

オリエンテーション

「環境変化と課長に求められる能力要件」: 講義

1. グループ討議演習(GD) 詳細 ▶

1.1. 討議実習: 解説/実習/VTR録画

13:00~18:00

1.2. VTR観察/相互フィードバック: VTR再生/相互コメント

1.3. 「グループコンセンサスと対集団リーダーシップ」: 講義

2. インバスケット演習(IB)-未決案件分析・処理 詳細 ▶

個人演習: 個人演習

3. 面接演習(IS) 詳細 ▶

部下面談指導: 実習(VTR録画)

19:00~21:00

「問題解決と意思決定の考え方」

インバスケット討議(IB・GD): グループ討議/発表/講師コメント

2日目

9:00~12:00

4. 分析発表研究(AP) 詳細 ▶

分析

発表資料作成

発表: 個人研究/発表/VTR録画

13:00~18:00

VTR観察/相互フィードバック: VTR再生/相互コメント

対話とコミュニケーションのポイント

企画からプレゼンまでのポイント: 講義

5. 面接演習ふりかえり 詳細 ▶

VTR観察/評価

相互フィードバック: VTR再生/相互コメント

まとめ

総括

自己啓発計画書の作成(後日提出)

17:30終了

※上記研修の時間に関しては、1グループ6名の場合を想定しての標準時間です。

※進捗状況により、若干変更になる場合もあります。

各セッションの概要

オリエンテーション

研修のねらいと進め方について説明した後に、企業を取り巻く環境変化とこれからのマネジャー像について説明します。さらに、課長クラスに求められる能力要件と具体的な能力要素(ディメンション)について解説し、事前の自己評価を行います。

1. グループ討議演習 (GD)

グループ討議(GD)を実施します。討議状況はVTRに録画し、討議の実施後、実習者がVTRを観察して自己診断に活用します。また、評価の差異とその根拠に関するフィードバックを通して、客観的な自己認知をはかります。最後に「グループコンセンサスのあり方と対集団に対するリーダーシップ」について講義し、このセッションのまとめとします。

[詳細 ▶](#)

2. インバスケット演習 (IB)

マネジャーとしての問題意識・意思決定・業務管理・部下指導・外部対応等に関わる多様な事例を盛り込んだ案件に、まず個人で取り組みます。次に、個人の処理結果をグループに分かれて討議(問題解決型討議)し、グループとしての最適解を作成し、全体発表、グループ間での質疑応答を通して、問題解決と意思決定のあり方について気づきを喚起します。

[詳細 ▶](#)

3. 面接演習 (IS)

インバスケット演習と並行して、面接演習を実施します。受講者は上司役に、講師(アセッサー)が部下役になり、部下説得と動機付けをテーマとした演習を実施します。演習場面はグループ討議と同様、VTR録画し、2日目の面接演習ふりかえりで活用します。

[詳細 ▶](#)

4. 分析発表演習 (AP)

企画・提案・発表力向上のための体験学習として、分析発表演習(AP)を実施します。分析と発表資料作成に2時間程度あて、発表は1人あたり10分間で行います。発表演習場面はVTRに録画し、ふりかえりで活用します。また、企画立案のポイントについて解説し、このセッションのまとめとします。

[詳細 ▶](#)

5. 面接演習ふりかえり

録画したVTRを用いて、面接演習をふりかえり、フィードバックを行った後、対話とコミュニケーションのポイントについて解説し、このセッションのまとめとします。

まとめ

演習全体を振り返って総括的フィードバックを行い、自身の強み・弱みを最終的に自己評価します。また、自己啓発計画書は職場あるいは自宅にて作成していただき、後日提出していただきます。

グループ討議演習 (GD: Group Discussion)

目的

集団場面における個人の行動特性・傾向を診断する。

概要

トレードオフ型演習(2日版で実施)。

受講者(MAX6名)がある一定の議題に対し、各部門責任者としての役割に従事し、決められた時間内に、部門としての予算獲得目標を達成しつつ、グループ全体としての目標を討議し結論を導き出す。

所要時間

事前準備: 10分

グループ討議: 60分

VTR振り返り(他者評価含む): 60分

相互交流: 15~20分



インバスケット演習 (IB: In Basket)

目的

管理職に求められる意思決定能力、問題分析能力を評価することを目的にし、個人での案件処理・指示伝達作業の行動特性・傾向を診断する。

概要

20件程度の未決案件を、限られた時間内で問題や課題を抽出し、適切な解決処理を行う。

所要時間

事前説明: 10分

個人演習: 120分程度



面接演習 (IS: Interview Simulation)

目的

対個人に対する行動特性・傾向を診断する。

概要

ある状況において、部下と1対1の面接を行い、部下指導や動機付けを行う。

※インバスケット演習と並行して実施

所要時間

事前準備: 10分

面接演習: 10分

(面接演習実施後、時間をあけて)

VTR振り返り(他者評価含む): 50~60分(グループ人数による)

相互交流: 15~20分



インバスケット討議演習 (IB・GD)

目的

個人で処理した未決案件を、グループでの討議を通して分析・討議することによって、個人レベルでは気づかなかった管理者としての新たな気づきを得ると同時に、集団場面での個人の行動特性・傾向を診断する。

概要

IB演習で取り組んだ案件の中から重要案件を指定し、それらの案件の最適解を限られた時間内でグループメンバー同士で討議し、発表する。全体発表においてはさらに質疑応答、講師解説を交えて深堀りする。

所要時間

グループ討議・発表資料作成: 75分

全体発表・Q&A・フィードバック: 60~70分

分析発表演習 (AP: Analysis & Presentation)

目的

分析企画力と発表演場面における個人の行動特性・傾向を診断する。

概要

組織の中期経営計画策定に関する課題について、情報を整理・分析し、個人で発表資料を作成する。

作成した資料をもとに、聞き手に対しプレゼンテーションを行う。

所要時間

資料作成作業: 150分程度

発表: 1人当たり10分(1グループ6名だと、計60分)

VTR振り返り(他者評価含む): 60分

相互交流: 15~20分

実施運営に関する補足事項

報告書について

報告書は研修終了約1ヵ月後に、

- ①全受講者の結果一覧
 - ②全体傾向(他社比較を含めた全受講者のマネジメントスキルの強み・弱み、特徴等分析結果)
 - ③個人別報告書
- の3種類をご提示致します。

※③についてのみ受講者に開示することを想定しております。

※ご希望に応じて、講師派遣による報告会の実施も可能です。

講師・運営について

リードアセッサーが研修全体をリードし、その他数名のアセッサー、運営スタッフが対応致します。

※参加人数に応じ、アセッサー人数は変わります。)

特別にご準備いただきたい備品等として、

- ・メインの大教室(1部屋)および小部屋(1~4部屋)、講師控え室(1部屋)
- ・TVモニター(グループ数)
- ・各自、電卓および筆記用具

をお願い致します。

実施の際は詳細についてお打ち合わせの上、内容を確定させていただきます。

背景とねらい

企業を取り巻く環境が厳しさを増す中で、採用段階でいかに優秀な人材を確保するかが、各企業にとって、重要な課題となっています。一方で、苦労して採用し、育成した人材が入社後2、3年も経たないうちに突然退職してしまうといった事態も増えています。この背景には、高学歴で採用試験でも相応の評価を得るにもかかわらず、実際に入社すると、「仕事への集中力が維持できず、自分に甘く、周囲には攻撃的で、迷惑をかけるだけ」といった、いわゆる「シガーソウル」と称される若手社員の増加が要因としてあります。

従って、入社後のパフォーマンスや社会人としての成熟度をより的確に洞察しうる採用試験、すなわち、適切な演習を含めた採用アセスメントの実施をご提案します。この狙いは、以下の3点に集約できます。

1. 適切なシミュレーション演習と専門アセッサーの目を通すことにより、事前評価の確度を向上させること。
2. 学生に会社の人材評価・育成体系に対する信頼感を与え、内定後の引き留め効果につなげること。>
3. 採用時点での能力特性や志向性を的確に把握することで、妥当な育成・配属計画に結びつけること。

実施方法の枠組み（前提条件）

各社の採用形態やご要望に基づき、協議の上決定させて頂きますが、標準的には以下のような枠組みで企画しております。

1. 明年3月末卒業見込みの学生(現大学3年生或いは大学院1年生)を対象に実施する。
2. 何度目かの採用試験を合格した段階の学生を対象とする。(具体的に何次試験に合わせるかは採用規模、時期等を考慮し、協議させて頂きます。)
3. 学生の拘束時間(プログラムの時間)は、面接を含めて3時間半程度までにします。
4. 1日当たり、学生20名単位或いは30名単位程度で評価できるプログラムとします。

特徴と観察評価ポイント

採用アセスメントにおける演習としては、主体的な問題解決力や計画性等の思考要素を見る演習と、対人交流や周囲への影響力発揮スキルを見る演習の2種類の演習が不可欠です。また、近年、集中力を維持できない学生も増えており、こうした数時間にわたる演習を通して、意欲を持続する力や自己統制力、精神安定性を評価することも欠かせません。こうした特性は、従来の面接と筆記試験だけでは観察することは困難です。現に、これまでの演習実績を見ると、序盤だけは精力的に出るが、中盤以降は急激にエネルギーが萎えてしまう学生も目立ちました。

さらに、入社後1、2年で退職する新人の特徴として「教わり下手」という共通点も見られます。決してIQが低いわけではないが、上司や先輩に気軽に聞いて教わることを嫌い、自己流でやろうとして失敗し、失敗すると「教えてくれなかっただから」と他責になります。口頭のコミュニケーションを通した学習力や受容性が欠けていると言えます。IQを測定する試験だけでは見えない、こうした側面も演習を通じた着眼ポイントです。

採用アセスメントの実施結果からは、自律性の高い優秀な学生ほど、このような演習には興味を持って喜んで参画する傾向が見られます。演習を通して、様々な側面で自己特性に気づき、自己認知を深めるとともに、参加者間の相互理解も深まります。優秀な学生には、演習体験自体が好ましい出来事として印象に残る傾向が高く、こうしたアプローチを採用している企業がまだ少ないことから、会社への期待を高める効果があります。

演習の構成（標準例）

1.問題解決演習（PS）：60分

3つのケースを個人で読み、各自60分でアウトプットを作成する。

1. データをグラフ化して読みとるケース
2. 原因を考えるケース
3. 最適案を選択するケース

個人で作成したアウトプットを回収し、アセッサーが評価する。

（休憩：10分）

2.グループ討議演習（GD）：75分

5名ずつのグループ（G）に分かれて実施。各Gに1名ずつアセッサーがつく。（したがって、GDの間、小会議室がGの数だけ必要になります。）

※テーマ案：役割のあるケーススタディを配布して、勝ち負けのあるディベート型の議論をさせる。

1. 進め方の解説（5分）
2. 資料配布、読解、準備（10分）
3. 討議（60分）：この場面は、VTR録画する。（その後、写真撮影（2分））

3.キャリア観インタビュー（CI）：50分

標準的には、5名の学生に対する50分間の集団面接の形で行います。エントリーシート等の裏付けとなる内容、ディメンションに関わる行動、仕事観、キャリア形成の考え方等を、本音を引き出す面談話法で聴取します。できれば、面接官の人数はアセッサーを含めて2名までにとどめ、学生が緊張しないような撮影方法でのVTR撮影を行うことが、多面評価の原則上は望ましいのですが、状況の許す範囲でベストの条件を協議させて頂きます。

評価要素（ディメンション定義表標準例）

思考・業務遂行要素

ディメンション	定義
情報理解力	会話や文章等の多様な情報から、必要な情報とその要点を迅速かつ的確に把握するとともに、正確に記憶して有効に活用できる能力。
問題分析力	所与の状況の中から問題を発見し、その背景・関連性を把握するとともに、その原因・本質を論理的に究明し、妥当な解決策を立案できる能力。
判断力	多様な選択肢について、その期待成果と制約条件、重要度、実現可能性等、適切な基準に照らして論理的かつ現実的な判断が下せる能力。
計画力	課題達成に当たって、予めその目標や優先順位を設定し、時間制限等を考慮した上で、効果的な手順や活動方法を計画できる能力。
統制力	自己およびチームの業務の進捗状況や成果を一定の基準に照らしてチェックし、必要な修正を施してコントロールできる能力。

対人要素

ディメンション	定義
口頭表現力	会話や発表を通して、自分の意図、主張を効果的に表現できる能力。聞き取りやすさの他に、内容的なまとめ、ジェスチャー等の表現手段も含む。
状況対応力(柔軟性)	一定の考え方や方法にのみ固執することなく、各メンバーの特性や状況の変化に応じて、より効果的な手段や方策を採用し、弾力的に対応していく能力。
対人感受性	他者の意向、心情および周囲の人的状況を敏感に察知し、良好な人間関係の構築・維持につながる配慮ある言動を示す姿勢。
統率力	チームに対し、自ら方針を示し、メンバー相互の対立処理も効果的に行って、チーム全体の課題達成に中心的な役割を果たせる能力。

資質的要素

ディメンション	定義
プラス志向性	物事を肯定的に受け止め、困難な場面でも明るさを失わず、前向きに言動する姿勢。失敗しても他責的にならず、率直に自省して次に活かせる性向。
バイタリティ(達成意欲)	所与の目標に対し、最大限の成果達成をめざして、精力的かつ粘り強く取り組む姿勢。エネルギーッシュな活動性と意欲を長時間持続できる能力。
果断性(決断力)	不確実な状況下にあっても、最小限のリスクを踏まえつつ、タイミングを失すことなく、きっぱりと意思決定し、明快に言動できる能力。
精神安定性	他者から受ける圧迫や時間的制約のような緊張を強いられる状況下にあっても、過度に感情的になったり、動搖することなく、精神的な安定を維持できる性向。

評価基準

評価基準は、次のように、5点法を原則とするものの、「3」の基準には+と-を設けて、実質的には7段階評価を適用します。

評点	そのディメンションに関する特性
5	非常に優れた(強い)レベルにある。
4	水準よりも優れた(強い)レベルにある。
3+	水準を十分に満たすレベルにある。
3	ちょうど水準的なレベルにある。
3-	水準に若干満たないレベルにある。
2	やや劣る(弱い)レベルにある。
1	非常に劣る(弱い)レベルにある。

なお、点数化する都合上、「3+」は3.5、「3-」は2.5として取り扱います。基本的には、「3」の評点を取れば、他の一流企業の新入社員としても水準に達していることを意味します。従って、13ディメンションの合計得点で39点を一応の合格ラインと評価します。

しかしながら、新入社員の場合の特殊性を考慮し、最終的には、必ずしも上述の合計得点のみに依存しない合否判定を行います。すなわち、今後の伸びしろ、入社後の協労を通した学習による成長性を勘案して、◎、○、△、×の最終判定をすることをご提案します。この際、「シュガー社員の度合い」については、特に、「プラス志向性」、「対人感受性」、「バイタリティ(達成意欲)」、「精神安定性」の4ディメンションが妥当な水準に達しているか否かで考慮します。
(◎とは合格を意味しますが、中でも◎は是非採用したい人材です。△と×は不合格を意味しますが、△は、もし採用枠に余裕があれば、補欠としてよい人材を意味します。)

報告内容

アセスメント実施後、下記3点にて、結果をご報告いたします。

- ・ 総合評定表(番付表)
- ・ 全体傾向とコメント
- ・ 個人別短評

タイムスケジュール

時間	内容		
	Aグループ (5名)	Bグループ (5名)	Cグループ (5名)
10:00	オリエンテーション 10分		
	CI (サブ1) 50分	PS (メイン) 60分	PS (メイン) 60分
	休憩 10分		
		休憩 10分	休憩 10分
		CI (サブ1) 50分	
		休憩 10分	GD (サブ3) 75分
	休憩 10分		
		GD (メイン) 75分	休憩 10分
	PS (サブ2) 60分		CI (サブ1) 50分
13:40	※Aグループ解散	※Bグループ解散	※Cグループ解散

昼休憩 50分

時間	内容		
	Dグループ (5名)	Eグループ (5名)	Fグループ (5名)
14:30	オリエンテーション 10分		
	CI (サブ1) 50分	PS (メイン) 60分	PS (メイン) 60分
	休憩 10分		
		休憩 10分	休憩 10分
		CI (サブ1) 50分	
		休憩 10分	GD (サブ3) 75分
	休憩 10分		
		GD (メイン) 75分	休憩 10分
	PS (サブ2) 60分		CI (サブ1) 50分
18:10	※Dグループ解散	※Eグループ解散	※Fグループ解散

360度フィードバックシステム

360-Degree Feed Back System

背景とねらい

近年、急速なビジネス環境の変化に伴い、管理職層のマネジメント能力の重要性がより一段と強まってきました。なかでも、組織の要となるミドルマネジャー層には、従来以上に上位者、部下、同僚を含む多面的なマネジメントアプローチを効果的に行う力が求められています。この「能力」は、**管理者本人が保持していると自己認知するだけでは不十分であり、周囲の関係者から見ても、「行動」として発揮されていると認知されるレベルまで達していることが肝要です。**つまり、上、下、横、斜めの360度の関係者からの多面的な本人の行動観察によって、行動としての発揮能力を確認し、本人の能力開発に結びつけていくプロセスが重要となっています。

こうした背景から、米国企業の大多数が導入し成果を得ている「360度評価制度」が、日本企業においても、多数導入されるようになってきました。直属の上司に限らず、実際に本人の行動を観察できる複数の人間が、被評価者の行動として現れている能力(すなわちコンピテンシー)の評価を行うことにより、評価の客観性を高められることが、この制度の最大の利点です。

しかしながら、制度の運営方法を間違えば、「部分的事実による印象評価、恣意的な評価」の寄せ集めとなり、かえって混乱を招く結果にもなりかねません。そのためにも、マネジメント能力の開発(最適行動の習慣化)にねらいを絞って実施し、そのねらい・方針を周知徹底し、運営のための有効なしくみを設計することが不可欠です。

また、どの能力を評価するのか、という点も重要な要素です。組織がミドルマネジャーに期待する人材像、人材戦略を的確に反映したコンピテンシーの枠組みを設計しなければなりません。特に、一般論ではない、各社に最適の(特有の)枠組みを設計することが肝要です。この枠組みに対して、360度評価することで、ミドルマネジャー各自が、求められている能力と自己の表出行動とのギャップに気づき、着実かつ有効な改善と成長に結びつけることが可能となります。

なお、マネジメント力強化を狙いとする以上、①結果の個人へのフィードバックを通して、いかに管理者本人の成長に役立ててもらうか、が鍵となります。また、②実際にフィードバックをする(同時にフィードバックされる)のは、実務の現場で働く個人ですから、個人の納得性と実務現場の受容性が得られなければ、この制度は定着しません。

評価者と被評価者

評価者は被評価者の上司、同僚および部下(或いはそれぞれに相当する立場の方)を複数選択します。評価の客観性を高めるためには、一人の被評価者に対し、評価者は多い方が良いわけですが、関与度合いが少ない評価者が無理に精度の低い評価をしてしまうことも避けなければなりません。

そこで、立場と職務実態によって差はありますが、原則として、一人の被評価者に対する評価者の構成は、下図のような目安とします。

一人の被評価者に対する評価者の構成



評価者の選抜方法は、まず、被評価者の直属上司に実態に合った具体的な個人名で選抜させ、その妥当性を運営事務局がチェックした上で決定します。環境変化が激しい時代ですから、評価者は固定したものではあり得ず、実態に即した形で毎年見直す必要があります。

評価者には、社外の関係者(当社の場合だと特に代理店や顧客)も入れることも米国ではなされていますが、日本企業では、むしろ顧客に負担を強いることになる、仕事以外の関係が影響しやすい、取引条件の不当な改善に利用される恐れがある、等の問題があり、ほとんど社外にまでは広げられていないのが現状です。

評価の枠組み（標準例）

評価要素は、8つのクラスターと16のコンピテンシーから構成されます。これらの全てが、管理者に組織が期待しているマネジメント行動に当たります。そして、それぞれのコンピテンシーに対して、具体的な行動要素に分けた設問が設定されています。

評価者は、個々の設問に対する被評価者の職務行動を振り返り、下表に示す5段階で評価を行います。

評点	本人の行動特性	
5	(設問への適合性) 非常に良くあてはまる	(行動の頻度) 非常に多く示した
4	(設問への適合性) かなりあてはまる	(行動の頻度) かなり多く示した
3	(設問への適合性) 少しはあてはまる	(行動の頻度) 適宜、適度に示した
2	(設問への適合性) あまりあてはまらない	(行動の頻度) あまり示さなかった
1	(設問への適合性) 全くあてはまらない	(行動の頻度) ほとんど示さなかった
NA	(設問への適合性) 分からない	(行動の頻度) 観察機会がなかった

自由記述

コンピテンシーごとの60の設問への回答終了後に、自由記述欄が設けてあります。

ここでは、全体を通して、①特に本人の強み・長所と思う点、および②特に本人の弱みであり改善して欲しい点、をそれぞれ100字以内で記述します。

360度FBコンピテンシー構成（標準例）

クラスター	コンピテンシー	
A. 問題解決行動	A1: 情報把握力	A2: 問題分析力
B. 革新・創造行動	B1: ビジョン志向	B2: 創造・改善力
C. 管理統制行動	C1: 計画力	C2: プロセス管理力
D. 部下・後輩育成行動	D1: 動機付け力	D2: 育成・教育力
E. リーダーシップ行動	E1: 統率力	E2: 折衝・説得力
F. パートナーシップ行動	F1: CS向上力	F2: 協調・柔軟性
G. 高業績チャレンジ行動	G1: 高業績志向	G2: 持続・完遂力
H. 倫理・自律行動	H1: コンプライアンス	H2: インテグリティ

※各コンピテンシーごとに具体的な行動要素に分けた設問が3~4、合計60設問で構成されています。

回答集計システム

ホームページにアクセス



ユーザーID・パスワードの入力



注意事項・アンケートの説明



対象者の選択



対象者ID

設問01 1・2・3・4・5・わからない

設問02 1・2・3・4・5・わからない

設問03 1・2・3・4・5・わからない

: : :

設問60 1・2・3・4・5・わからない

設問への回答 (60問5段階評価)



自由記述 中止



回答終了 ➡ 次の対象者へ



終了



対象者 012345

設問	評価者	本人 Z	上司 A	上司 B	同僚 C	同僚 D	部下 E	部下 F
01								
02								
03								
04								
:								
60								



設問ごと評価結果

コンピテンシー評価結果

クラスター評価結果

強み・弱み分析

本人・上司
同僚・部下

本人・上司
同僚・部下

本人・上司
同僚・部下

スコア順表示
偏差値表示

全体の展開プロセス

360度評価項目・評価方法の枠組み設計

- 360度評価対象範囲の決定
- 360度評価項目、評価方法の決定
- 個人別フィードバックレポートのフォーマット決定
- 評価者に対する周知方法(説明会等)の決定
- 個人別フィードバック方法(研修)概要の決定
- 全体スケジュールの決定



被評価者への周知、説明（オプション）

- 被評価者向け案内文の作成
- 評価者用マニュアルの作成
- 評価者説明会の実施



評価の実施と集計・レポート作成

- 評価者に評価方法についての詳細、時期等を、eメールにて案内
- 評価者がWeb上で、評価を実施する
- 評価期間終了の後に、評価データを集計・分析
- 個人別フィードバックレポートの作成



被評価者へのフィードバック（研修方式）

- 被評価者研修の詳細設計(カリキュラム、自己理解のためのワークシート作成)
- 被評価者へのフィードバック研修の実施
- 被評価者の自己啓発計画書の作成



被評価者の直属上司へのアドバイス（オプション）

- 上司用面談マニュアルの作成



今後への課題抽出

- 360度評価、フィードバック研修等について、被評価者にアンケートを実施
- アンケート結果の集計、分析
- アンケート結果ならびに、360度評価、フィードバック研修の実施状況から実施のふりかえりを行う
- 次期への課題を分析した資料の作成と提出

一般教育研修プログラム

GENERAL EDUCATION TRAINING PROGRAM

下記は弊社の代表的プログラムですが、この他にもお客様の様々なニーズに合わせ、多様な研修プログラムが可能です。また、オーダーメイドで独自のプログラムを企画することもできます。詳しくは、お気軽にお問い合わせ下さい。

お問い合わせ ▶

一般教育研修プログラムと対象階層のマトリクス

プログラム	新人・若手社員	中堅社員	監督職	管理職	上級管理職
マネジメント力強化研修 詳細 ▶	-	-	○	◎	○
アセスメント研修 詳細 ▶	-	○	○	○	○
目標管理・考課者研修 詳細 ▶	-	-	○	○	○
コアリーダー養成アクションラーニングコース 詳細 ▶	-	○	○	-	-
問題解決思考力強化コース 詳細 ▶	-	○	○	○	-
ビジョン創出・戦略思考力強化コース 詳細 ▶	-	-	○	○	○
リーダー研修 詳細 ▶	-	○	○	○	-
商談力強化研修 詳細 ▶	○	○	○	-	-
営業力強化研修 詳細 ▶	○	○	○	-	-
ビジネスマナー研修 詳細 ▶	○	-	-	-	-

◎: 最も適した階層 ○: 適した階層

各研修の概要紹介

マネジメント力強化研修

目的

- 今日的な管理者としての役割を認識する。
- 演習を通して業務処理と問題解決のポイントを習得する。
- 部下のタイプに応じた効果的な育成指導方法を習得する。

対象者

新任管理職、監督職、上級管理職

標準コース運営

参加者数: 20名～24名、2日コース

コース概要

1日目:

- 環境変化と管理者の役割認識。
- 基本問題演習と自己評価。
- 業務処理・問題解決演習と討議・解説。

2日目:

- 効果的リーダーシップ(自己診断、12事例によるタイプ別対応)。
- 部下指導とグループ運営の実践ポイント習得(演習含む)。

アセスメント研修

[詳細 ▶](#)

目標管理・考課者研修

目的

- 目標管理型人事考課の必要性と全体概念の正しい認識。
- 目標設定－評定－面接におけるマネジメント力養成。
- 体験学習を通じた目標管理における実践的かつ効果的なポイントの習得。

対象者

人事考課者(管理職)

標準コース運営

参加者数: 20名～24名、2日コース

コース概要

1日目:

- 目標管理 / 考課の必要性と全体像の認識。
- ケーススタディによる適用訓練を通じた評定基準の理解と合意形成。

2日目:

- 面接フィードバックと目標設定における部下指導法の習得と実習。

コアリーダー養成（アクションラーニング）コース

目的

将来のコアリーダーたる資質を有する社員を選抜し、数ヶ月にわたる問題発見、課題形成、企画・戦略立案の実践体験を通して次を達成すること。

- 将来の幹部に求められる主体的な問題発見・分析力並びに企画・戦略策定力を養成・強化すること。
- コースを通して、参加者の知的リーダーシップの強化と仕事の価値増大に向けてのさらなる意欲向上を図ること。
- 実際の問題をテーマとして、現場業務の改善および組織の構造的問題解決に寄与すること。

対象者

中堅社員～監督職の中から将来の幹部候補者を選抜。

標準コース運営

参加者8～10名を2名づつのペアチームとし、約6ヶ月間にわたり、講義、実務課題の実践、発表・アドバイスのサイクルを回して進める。

コース概要

フェーズ1:

現場リーダーの視点で、組織運営上（或いは戦略上）の問題点、業務価値向上 / 業務効率化を図るまでの課題等を抽出し、テーマ化する。

フェーズ2:

設定したテーマについて、戦略的方向性から実行可能かつ有効性のある具体的な施策までを立案し、実行計画の段階まで策定する。

フェーズ3:

問題発見から最終的な改革・改善施策および部分的な試行経過までを報告書にまとめ、社長、担当役員、上司出席の場でプレゼンテーションを行う。

問題解決思考力強化コース

目的

- 前例のない急激な環境変化に対応するためには、中核となる社員一人ひとりが主体的な問題発見と解決の力を身につける必要がある。このための実践的な問題解決、意思決定プロセスを演習を通じて体得し、知的生産性を向上させる。
- 実務演習を通して、職場における情報の共有化と問題解決を支援する。

対象者

中堅社員～管理職者を中心とする。

標準コース運営

参加者数20名、3日コース

コース概要

1日目:

合理的思考方法の必要性の認識、状況把握／課題明確化プロセス及び原因分析プロセスの紹介とケーススタディによる適用訓練。

2日目:

最適案決定プロセス及びリスク対応プロセスの紹介とケーススタディによる適用訓練。

3日目:

実務演習の実施、実践的活用法の紹介。

ビジョン創出・戦略思考力強化コース

目的

- 「走りながら活用できる発想のツール」、シンプルで直ぐに活用できるビジョン発想と戦略思考方法を体験的に習得する。
- 現実のテーマに適用して、実際のビジョン発想と戦略案の手掛かりをつかむ。

対象者

上級管理職者～初級管理職、及び企画スタッフ

標準コース運営

参加者数15名～20名、3日コース

コース概要

1日目:

企業戦略 / 部門戦略策定プロセスの紹介と事例研究。

2日目:

戦略基軸（ドライビングフォース）の創出とビジョンの設定。

環境変化分析と全社戦略の策定。

3日目:

戦略実行計画と部門戦略の策定。但し、本コース実施に先立つ1ヶ月前から、参加者全員に事前データ収集を義務づけるものとします。

リーダー研修

目的

- ・リーダーとしての役割とリーダーシップ発揮の必要性を認識する。
- ・効果的なマネジメントとメンバー指導の実践的ポイントを習得する。
- ・歴史的戦略事例から、変革期におけるリーダーのあるべき姿を形成する。
- ・自己診断や相互啓発を通して、自己の行動変革を促進する。

対象者

グループリーダー～監督職

標準コース運営

参加者数20名、2日～3日コース

コース概要（3日コースの例）

1日目：

環境変化とリーダーの役割 / インシデントプロセス(歴史的事例の情報収集・分析)によるグループワーク。

2日目：

前日の続きの発表及び解説 / リーダーシップ相互評価 / 効果的なリーダーシップ行動(診断と解説)

3日目：

メンバー指導とOJTの実践的ポイント / マネジメント事例の討論とコメント / 研修の振り返り / 行動計画策定。

商談力強化研修

目的

- ・顧客に対する効果的な商談のポイントを考察する。
- ・ターゲット顧客・商品ごとに効果的な対話・説明シナリオを構築する。
- ・対話演習を通して、商談実践スキルを体得する。

対象者

営業担当の若手社員～監督職クラスまで

標準コース運営

参加者数20名、2日コース

コース概要

1日目：

商談に必須のコミュニケーションを演習を通して学習する。

2日目：

顧客ニーズと商品特性を分析し、最適話法を構築する。
ロールプレイによる訓練を繰り返して、実践スキルを体得する。

営業力強化研修

目的

- ・営業担当者としての意識改革(チェンジマインド)を図る。
- ・成功に結びつく営業マンの心構えと行動の再認識をする。
- ・有効なツール活用により販売力強化を図る。

対象者

営業担当の中堅社員～初級管理職者

標準コース運営

参加者数15名～20名、2日コース

コース概要

1日目：

セールスマインド / セールスマンの心構えと行動。
ケーススタディによる適用訓練。

2日目：

販売力強化ツールによる分析 / 振り返り / 行動計画の作成。

ビジネスマナー研修

目的

- 接客、電話応対等の一連のビジネスマナーを徹底訓練する。

対象者

新入社員、接客に携わる社員全般

標準コース運営

参加者数20名、2日或いは3日コース

コース概要（新卒者研修の場合）

1日目：

社会人としての心構えとマナーの必要性。
正しい言葉遣いと上手なコミュニケーション（実習含む）。

2日目：

ビジネス電話応対と接客応対訓練。

3日目：

外出、訪問訓練とスピーチクリニック。

コンサルティング活動

CONSULTING

下記は弊社で実績のあるコンサルティング領域の代表例です。
この他にも関連領域に、柔軟に対応しますので、お気軽にご相談・お問い合わせ下さい。

教育体系策定・研修プログラム開発・内製化支援

各企業の教育研修の実態を見ると、その場、その時のニーズが優先し、ともすると場当たり的な研修を重ねる結果となりがちです。社員が入社してからのキャリアアップをいかに効果的に進められるかが、企業の競争力にも大きく影響します。連動性と一貫性のある全社教育体系を策定し、その上で、各要素となる研修プログラムを開発していく必要があります。教育ニーズの聴取、分析から教育体系の策定、個々のプログラムの開発までを一貫してご支援します。内製化の際の講師養成支援も行います。

目標管理・人事考課制度の構築

会社の業績目標を達成するとともに、個々の社員の達成感と能力向上を実現できるような目標管理と人事考課のしくみ、さらに効果的な運用方法を構築します。制度の構築のみにとどまらず、各社の業務実態に即した考課ケースや面接ケースの作成、運用マニュアルの作成、並びに考課者研修の実施、フォローに至るまで、一貫してご支援します。

資格等級制度・賃金体系の構築

かつての年功序列型の資格等級・賃金体系が改変されて久しく、資格等級のフラット化、職務給制度の導入等、様々な試みがなされています。しかしながら、一律的な正解といったものはあり得ず、借り物ではない各社にマッチした制度を構築しませんと、却って社員のモラルダウンや現場の無用な混乱を招くことにもなりかねません。弊社では、会社、社員のニーズ、職務状況を十分聴取・分析した上で、会社の戦略達成と社員のモチベーション向上に資する資格等級・賃金体系の構築を目指します。

職務価値調査の実施

環境変化の激しい今日にあっては、各社とも事業内容の変革が常態化しており、職務内容も年々変更を余儀なくされています。こうした中で、一旦決めた職務等級や職務規定も、実際の職務価値とのギャップを生じがちです。従って、最適な職務内容の分析・再設定とその職務価値の見直しを全社的な視点で定期的に行っていくことが肝要です。

特に、基幹職の職務分析、同職務記述書の再設定、職務特性と職務要件の客観評価(基幹職自身も参画)を柱とし、全社戦略とも整合性の取れた職務価値を設定・共有化するものです。

人材採用審査・昇格審査方法の策定

弊社の人材アセスメントや人事考課制度構築の実績を踏まえ、人材採用審査および昇格審査方法の策定も行っています。「実績評価+今後のポテンシャル評価」の評価ミックスを適切にしくみ化することがポイントとなります。

人事関連諸規定の策定および運用マニュアルの作成

上述した一連のコンサルティング活動を遂行する上で、策定した制度の内容を全社員に誤解のないように分かり易く文書化することが大切です。各種人事規定、運用マニュアル類から各人の職務記述書作成に至るまで対応します。

会社概要

CORPORATE PROFILE

会社名	株式会社マネジメント・ブレーン
設立	1992年7月
資本金	1,000万円
代表者	代表取締役 菊池誠治
事業内容	企業の人事開発プログラムの開発・実施、および企業経営と人事管理に関するコンサルティング (特に、マネジメントアセスメント・新卒採用アセスメント・360度フィードバックシステム等)
所在地	〒183-0023 東京都府中市宮町1-34-2 サンスクエアビル308
TEL	042-369-0791
FAX	042-364-2152

代表者紹介



1972年早稲田大学理工学部卒業。(株)日本製鋼所にて約11年、設計、開発業務に従事した後、外資系シンクタンク(主任研究員)、大手アセスメント会社(アセッサー)を経て、ケプナー・トリゴー日本(株)に入社。講師兼コンサルタントとして、大手企業管理職者への問題解決・意思決定手法、戦略策定手法等の教育並びに実務指導を実施。その後、顧客の中の一社であった外資系生保に人事部長として入社し、人材採用に注力するかたわら、同社の目標管理・人事考課制度を整備。1992年に(株)マネジメント・ブレーンを設立し現在に至る。

これまでの体験を生かし、実践的な問題解決力を重視したマネジメント力強化研修、マネジメント力の評価(アセスメント)、人事考課・評価システムの構築、アクションラーニングプログラムの開発・実施、を主たる活動領域としている。

代表取締役 菊池誠治