

株式会社 御中

「育てるためのアセスメント」「開かれたアセスメント」

アセスメント・センター・メソッド

企画提案書

2015.5.23

有限会社オーバルマネジメント
研修講師 藤本邦之

提案にあたって

アセスメント・センター・メソッド(ACM)という技法が日本に導入されて40年以上。ACMは昇進・昇格の際の試験の一部として確実に企業に定着しました。

しかし、ACMとは単なる外部人材評価機関による昇格試験の一部代行だけにとどまる技法なのだろうか。私ども有限会社オーバルマネジメントはそのような疑問を持ち、検討の結果、育成を大きな目的として本格的にACMに取り組むことにしました。

この企画書は

- ACMの説明をする

と同時に、「マネジメント力で勝ち抜く」ことを目指す組織や団体に向けて、

- ACMをきっかけとしたマネージャーのマネジメント力の育成

をテーマとしています。

ご査収のほど、よろしくお願ひ申し上げます。

1. アセスメント・センター・メソッド(ACM)とは何か

ACMは職務遂行能力を評価する仕組みです。

具体的には

- 評価対象となる能力を表した「ディメンション」
- 能力を測定するためにACM参加者に取り組んでもらう「シミュレーション演習」
- 参加者の取り組みを観察し、記録し、評価する「アセッサー」

の3つで構成されます。

ACMは「その職務に就く前にその職務で求められる行動をどれだけ取れるのか」を測定することができます。

そのため、過去は主に管理職の昇進・昇格する前の昇格試験として用いられてきました。

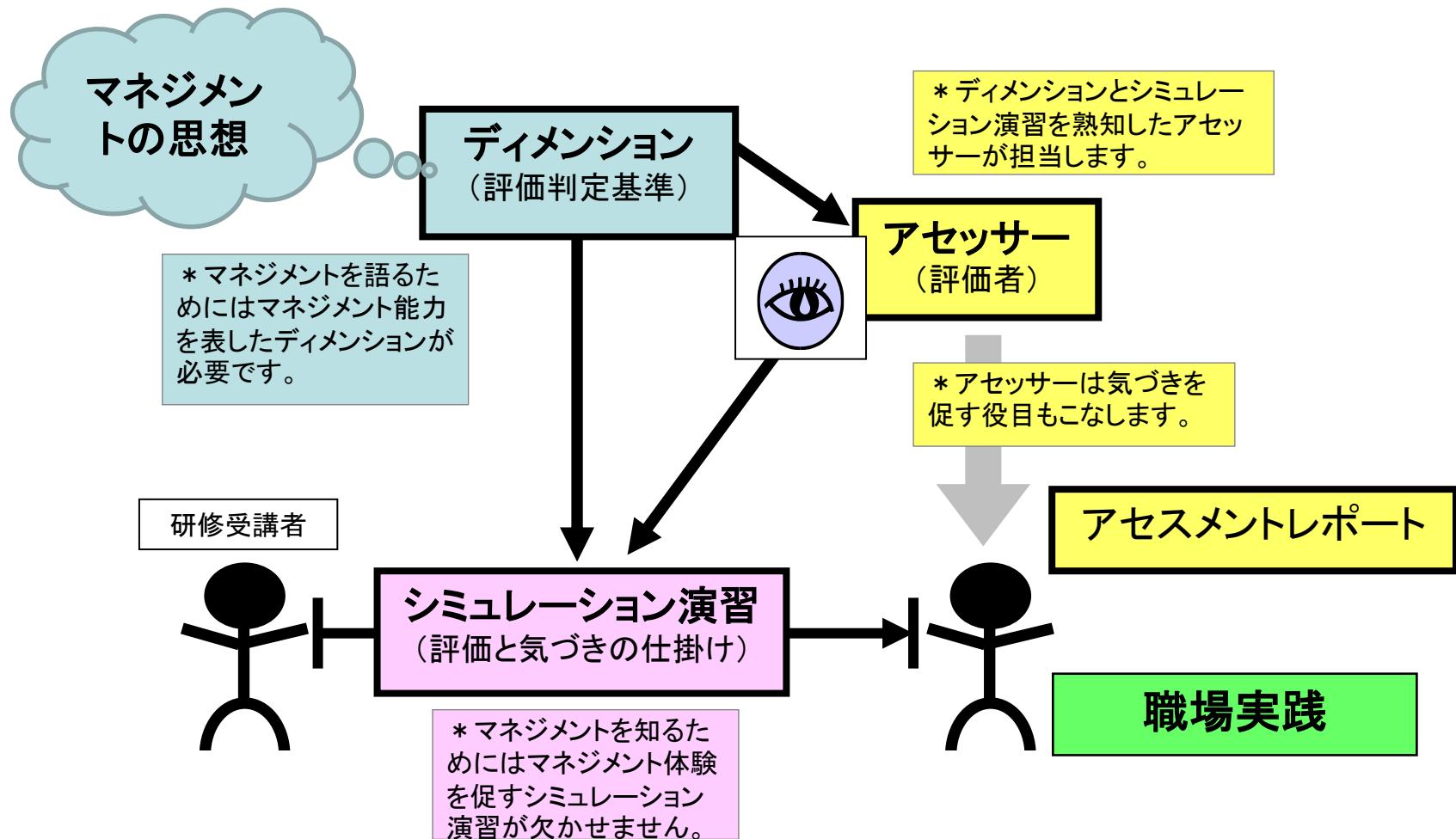
もちろん、昇格試験としての用途も大切ですし、果たさなくてはいけません。

しかし、JMAは「ディメンションの持つ教育性」と「シミュレーション演習の持つ気づきを促す力」を重視し、ACMを使っての育成も昇進・昇格試験と同様のメインに据えたプログラム展開を行うこととしました。

JMAの持つ総合力をいかんなく発揮していく取り組みとなります。

1-②. ACMのアセスメント・トライアングル

ACMでは、ACMを構成するディメンション、シミュレーション演習、アセッサーの3つの関係をアセスメント・トライアングルと呼んでいます。
概念図は以下の通りです。



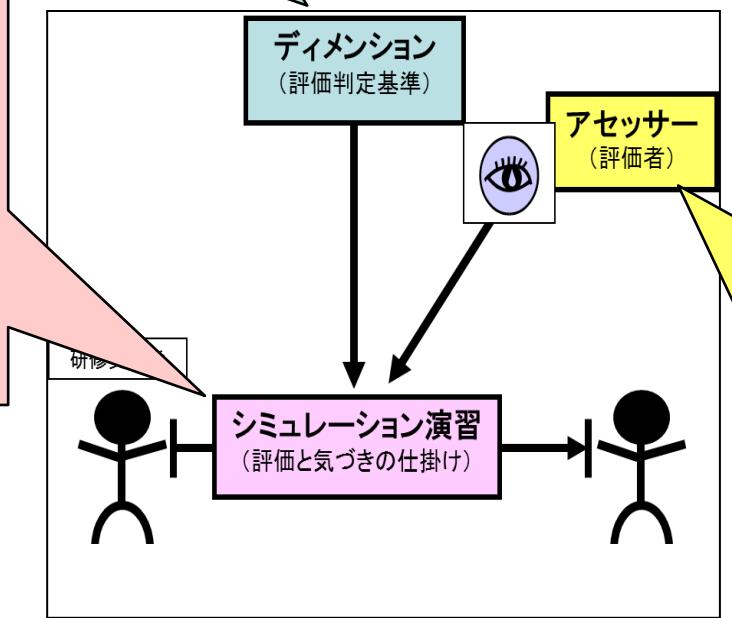
2. ACMの特徴

ACMは「マネジメント力で勝つ」ことをサポートするために以下のような特徴を備えています。

<ディメンション>

- 何が評価されるのかよくわかるためのディメンションの日本語化への挑戦
- 能力伸張のためのディメンション解説書

- ### <シミュレーション演習>
- オーソドックスで職場での仕事を反映させたシミュレーション演習
 - 「評価のための手抜き」をしない運営



<アセッサー>

- 公開コース実施による手練れアセッサーの確保
- アセッサーの資格制度による能力向上の刺激

3. ACM研修コーススケジュール例

	1　日　日	2　日　目
09:00	<p>★コースオリエンテーション</p> <p>1. マネジメントとは</p> <ul style="list-style-type: none">①マネジメントの必要性②ディメンション解説③ディメンションセルフチェック <p>2. 集団討議演習1</p> <ul style="list-style-type: none">①実施	<p>6. インバスケット演習の振り返り</p> <ul style="list-style-type: none">①指定案件の提示と進めた解説②インバスケット集団討議
12:00		
13:00	<p>3. 集団討議演習2</p> <ul style="list-style-type: none">①実施②軽いフィードバック <p>4. 職場運営演習(インバスケット演習)</p> <ul style="list-style-type: none">①インバスケット案件処理・課題抽出演習・個人実習(2. 5時間)	<p>6. (続き)</p> <ul style="list-style-type: none">③発表④講師フィードバック <p>7. 面接演習の振り返り</p> <ul style="list-style-type: none">①説得力解説とVTRフィードバック
17:30	<p>②参加者報告書記入</p> <p>5. 面接演習</p> <ul style="list-style-type: none">①計画②実施	<p>9. 職場実践の進め方解説</p> <p>* 構想表と進行表の記入</p>
<p>※講師は夜間に参加者のインバスケットを診断</p>		

二日の通い版です。
ご要望に合わせて
日程の設計をして
いきます。

4. ACMのディメンション

ACMの標準ディメンションは以下の通りです。

各社ごとに実施する場合は、その会社の事情を反映させた「ディメンションの最適化」を行ってからACMを実施することになります。

	ディメンション名	定義
マネジメント資質・A	迅速性	率先して行動するなど、組織活動を素早く開始していく能力
	活動性	高いレベルでものごとに取り組み、やりとげる能力
	安定性	圧力のかかる場面でも乱れずにものごとに取り組む能力
	自立性	自身の信念や定見に基づいて行動する能力
	変革志向性	新しい取り組みを考え、かつ試みる能力
対人能力・B	リーダーシップ	他者に目指す方向や方針を示して働きかけ、影響を与えていく能力
	多様性受容	価値観や言動を幅広く受け止め、柔軟に対応していく能力
	伝達力	ものごとや考えを明確かつ効果的に表し、他者に正確に認識させる能力
	説得力	確信を持って説き、相手を理解し、提案して同意を得る能力
	共感性	他者の気持ちや欲求を的確に感じとり、適切に反応する能力
問題解決能力・C	要点把握力	ものごとを正確・迅速に認識し、ポイントとなることをつかみ取る能力
	分析・究明力	定性情報や計数情報を吟味し、本質的な意味や原因を見出す能力
	判断・立案力	客観的な視点から施策を検討し、効果的な結論を導き出す能力
	決断力	適切なタイミングで明快に決定を下す能力
組織運営能力・D	目標・課題設定力	先行きを描き、実現に必要ななすべきことを見出して適切にテーマ化する能力
	計画具体化力	やるべき事柄を整理し、実行可能な形で組織化する能力
	人材活用力	人の持てる力を推し量り、育成も念頭に置きながら、適切に職務配分する能力
	コントロール	必要なルールの設定やルール遵守への働きかけで組織の秩序を作り上げる能力

5. ディメンション解説書(例)

ACMでは標準ディメンションについて、ディメンション解説書を作成しました。これは「ディメンションによる能力向上」を図るという趣旨から作成したものです。

自立性	自身の信念や定見に基づいて行動する能力 キーワード:使命感、信念、一貫、主張性
<p>＜自立性の解説＞</p> <p>このディメンションは、自分の考えに基づきものごとを成し遂げるということとその姿勢が一貫しているということが構成要素です。</p> <p>自分の考えに基づいていうことが言えるため、行動するということであり、その行動が組織（ミッション、ビジョンなど）としっかりとただやみくもにものごとを進めたのではありません。したがって、先行きをどの主体性は経験をもとに育つことが多いととなるものを植えつけますので、このかけっこ、評価の難しいディメンションですが、信念た辺りで、総合的に評価を加えていきたいところです。</p> <p>＜強い行動例＞</p> <ul style="list-style-type: none">○ がはっきりしており、スタンスを明快に○ 許眼を備えており、信念がある○ ており、ぶれがない○ ことなく、必要な場面では自分の考えを述べ <p>＜弱い行動例＞</p> <ul style="list-style-type: none">○ 持論を述べるためにめらいがある○ 情緒に流されやすく行動の整合性が取れない○ 人の言ったことに引きずられがちで、見解がくるくる変わる○ 言るべき場面で言わずにいる <p>＜自立性を伸ばす行動＞</p> <p>まずは、上司自身が健全な自立性を持つことが必要です。自立性は経験を別とすると、それが育つ基となるのは議論や意見などがベースとなることが多いです。よって、相互立性の発信は部下の自立性を健全に養う機会となる。なお、自立性の弱い人を見ていると、過度に信頼している方がいます。すなわち、何も考案の仕事における信念がなくなった、といふ。このような方の自立性は依存させている間である、こういった指導が求められます。</p> <p>自立性を育てる場面としては、わがまま者が多い中でのない状況でのメンバーの役目を与えると良いでしょう。言うべきことを言い、伝えるべきことは伝える。この繰り返しの中から信念が育つものと思われます。</p>	

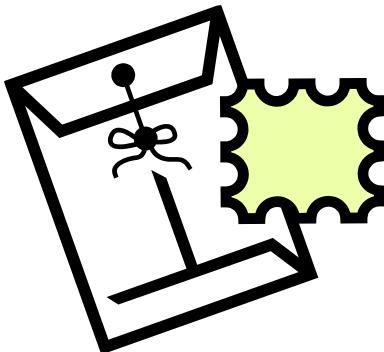
6. シミュレーション演習

二日間のACM実施の場合、通常はインバスケット演習、集団討議演習、面接演習の実施となります。

＜インバスケット演習＞

最強の評価ツール。と同時に使い方を工夫すると最強の気づきツールにもなる。

今回は、その両面をフルに生かして評価と気づきを両立させる。



＜集団討議演習＞

集団の中での行動を取ることでリーダーシップのスタイルや対人折衝の仕方を診断するツールでもある。
気づきの幅が広く他者比較による気づきもある。



＜面接演習＞

マネジメントの基礎である一対一での話し合いについて評価するツールである。
この能力を伸ばす努力をすると問題解決や組織運営の能力も高まる。



7. ディメンションと演習との関係

ACMでのディメンションと演習の関係は以下の通りです。

◎…よく観察できる ○…観察できる △…とった行動によっては観察できる —…ほぼ観察できない

	シミュレーション演習 ディメンション名	GD 集団討議演習	IB インバスケット演習	IS 面接演習	VP 構想立案と発表 演習
マネジメント資質 A	主導性	○	△	○	○
	活動性	○	—	○	△
	ストレス耐性	○	—	○	△
	自立性	○	○	○	◎
	変革志向性	○	○	△	○
対人能力 B	リーダーシップ	◎	—	△	○
	多様性受容	◎	—	◎	—
	伝達力	○	△	◎	◎
	説得力	○	—	◎	○
	感応性	◎	△	○	△
問題解決能力 C	要点把握力	○	◎	○	○
	分析・究明力	△	◎	△	◎
	判断・立案力	△	◎	△	◎
	決断力	△	○	—	△
組織運営能力 D	目標・課題設定力	△	○	△	◎
	計画具体化力	△	○	△	○
	人材活用力	△	○	○	△
	コントロール	○	◎	○	○

8. アセスメントレポート

ACMのアセスメントレポートの例です。

見開いた時にA3サイズの大きさとなります。

評価基準		定義	評価
顧客指向性	対人能力	率先して行動するなど、組織活動を素早く開始していく能力	④
		持続的に高いレベルの活動をやり続ける能力	
		圧力のかかる場面でも安定してものごとに取り組む能力	
		自身の信念や定見に基づいて行動する能力	
		新しい取り組みを試みる能力	
問題解決能力		お客様や利害関係者、他組織や他メンバーの欲求を素直に受け止めで実現に向けて行動する能力	4
	リーダーシップ	他者に目標方向や方針を示して働きかけ、影響を与えていく能力	3
	多様性受容	価値観や言動を幅広く受け止め、柔軟に対応していく能力	3
	伝達力	ものごとや考えを明確かつ効果的に表し、他人に伝える能力	
	説得力	確信を持って説き、気持ちを引き寄せ、納得させる能力	
	感応性	他者の気持ちや欲求を的確に感じとり、適切に対応する能力	
組織運営能力		要点把握力	ものごとを正確に認識し、ポイントとなることを把握する能力
		分析・究明力	定性情報や計数情報を吟味し、本質的な意味や原因を見出す能力
		判断・立案力	客観的な視点から施策を検討し、効果的な結論を選択する能力
		決断力	適切なタイミングで明快に決定を下す能力
		目標・課題設定力	先行きを描き、実現に必要ななすべきことを見出して適切にテーマ化する能力
		計画具体化力	やるべき事柄を整理し、実行可能な形で組織化する能力
		活用育成力	人の持てる力を推し量り、職務配分や適切な援助で使い、育てる能力
		コントロール	必要なルールの設定やルール遵守への働きかけで組織の秩序を作り上げる能力

対人能力は強みと弱みを合わせて200～280文字程度。

問題解決能力は強みと弱みを合わせて200～240文字程度。

所属	JMA		氏名	○△◆× 殿		
合計点	53	総合評価	C	タイプ	A L	
※総合評価						
S : 60 以上	D : 48 ~ 50		※タイプ			
A : 57 ~ 59	E : 47 以下		B L : ビジネスリーダー			
B : 54 ~ 56			B S : ビジネスサポート			
C : 51 ~ 53			A L : エリアリーダー			
			A S : エリアサポート			

※○印みは強点、□印みは弱点を表す。

行動の観察結果【アセスメントレポート】	
【総評】	
○ 好意的でストレートな人柄である。与えられた手を付けていく。敏感であり、細かな事も存在を伝え、みんなで事に当たるようになりますかし、ものごとに直行しがちであるが、行動を不足させており、思案的で、頻繁に頼った施策展開が多く、未知の事態への対応力が弱い。	
● 人間は、堂々と人前に出ていく態度から、集団活動をする際には先頭に立ってもらうことを進めることが多い。GDでは、討議開始を呼びかけ、積極的に意見を述べていた。ISでは、自分の考えをしっかりと伝え、問題行動を是正するように厳しく伝えていた。	
● 行動が一直線でゆとりが乏しく、外れた際の軌道修正を利きづらいものとしている。また、表現も直截的で誤解を生みやすい。GDでは異なった意見との統合にてこずり、二者択一を迫って膠着感を乏しくした。ISでは、部下の言い分に耳を貸さず、自身の要求の履行だけを迫っていた。	
【問題解決能力の特徴】	
文章や会話からの要点の把握は敏感であり、正確さも備えている。自身の素早い行動や行動に対する、対応する。施策の選択はルールに基づいて常識的である。	
しかし、事象の表面をなぞるに留めており、掘り下げを浅いものとする。IBでは、個々の案件への個別対応だけを行っていた。また、頻繁な会話は少ないが、問題解決のためが多く、現状維持をする、戻すといったレベルの対応が多かった。	
【組織運営能力の特徴】	
○ 組織運営では、定められたルールを守り、していくスタイルである。上記のとおり、重要な事態では自分が乗り出して、現場を確認する。	
● しかし、目の前の出来事だけへの対応に留めており、先行きを切り開く施策の打ち出しを不足させる。IBでは、その指示は目の前のことだけにとどまっており、将来を描いて達成の道筋を描く指示や動きを乏しいものとしていた。	

総評は強みと弱みを合わせて200～280文字程度。

組織運営能力は強みと弱みを合わせて200～240文字程度。

GD・・・集団討議	I S ・・・ 面接演習	I B ・・・ インパスマッチ演習
啓発のためのアドバイス①	【ものごとの背後にある原因・要因をしっかりと明確に】	アドバイスは一つ当たり、80～120文字。
啓発のためのアドバイス②	＊ものごとには原因があり、その原因を除去しなければならない。事象相互の関係性から類推するなど問題の本質から得られる情報を積極的に把握し、組織の運営に活用する。	＊目の前のことへ絵の対応だけでは、大きな欠点がある。自分たちの将来を描けないことになる。なりたり組むことを立案するようにしたい。

9. ACMの用途と運営方法

ACMは実施の狙いによって、以下の3つに分類できます。

1. 選抜目的(昇進・昇格試験)での実施:選抜型

- * 厳密な評価とフルアセスメントレポートがあるコースです。
- * アセッサーによる複数観察が基本となります。
- * アセッサー一人あたりの受講者数は6名基本です。

2. 体験目的での実施:体験型

- * 演習の体験と自己及び参加者同士の評価が基本のコースです。
- * 講師(アセッサー)による評価は無く、アセスメントレポートもありません。
- * コース1回あたりの受講者数は18名ほどまで可能です。

3. 評価及び育成目的での実施:育成型

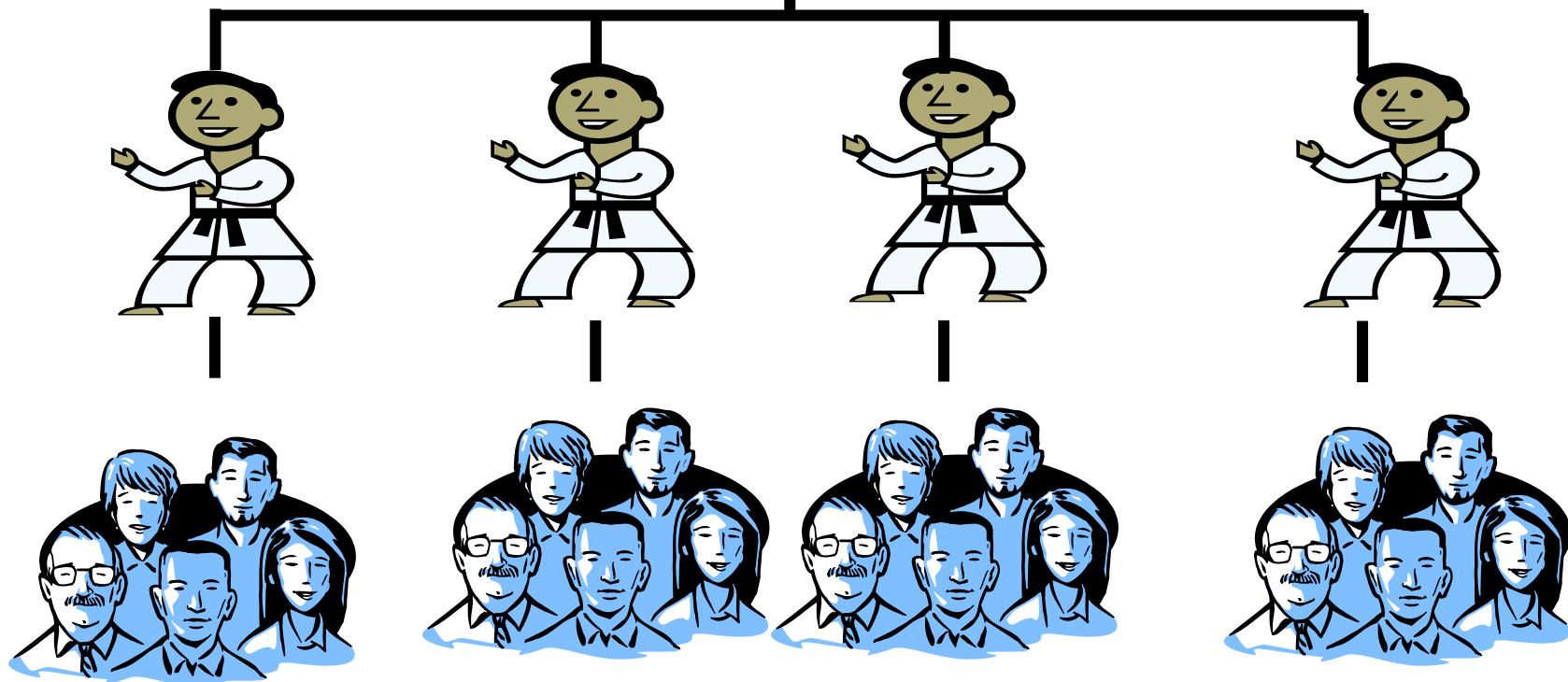
- * アセスメント能力の優れたメイン講師一人による運営のコースです。
- * アセスメントレポートがあります。
- * コース1回あたりの受講者数は最大で10名となります。
- * 二日目での詳細な演習に対するスキル解説があります。

10. 選抜型でのコース運営

正確な評価を行うためには複数のアセッサーでの行動観察が必要となります。

アセスメントチーム1つあたりの最大受講者数は24名となります。

メイン講師1名にアセッサー講師4名で、アセッサー講師が1名あたり受講者を6名（合計24名）まで担当します。



11. 育成型ACM・コーススケジュール案

09:00

1 日 目

★コースオリエンテーション

1. 管理とは何か。真の管理者が身につけるべき3つのスキルとは。

- ①マネジメントとは
- ②ディメンション解説
- ③討議・発表

2. 集団討議演習1

- ①実施
- ②軽いフィードバック

3. 集団討議演習2

- ①実施
- ②軽いフィードバック

4. 職場運営演習(インバスケット演習)

- ①インバスケット案件処理・課題抽出演習
・個人実習(2. 5時間)

- ②参加者報告書記入

12:00

13:00

17:30

2 日 目

6. インバスケット演習の振り返り

- ①講師課題解説

～組織運営のキーとなる要素～

*構想

*ミッション、ビジョン、課題、計画、そして指示

- ②インバスケット集団討議

特に二日目に各演習への取り組みスキルを潤沢に解説し、気づきを増やします。

(気づき)

- ③発表

- ⑤講師フィードバック

7. 集団討議演習の振り返り

- ①討議の進め方解説とVTRフィードバック

8. 面接演習の振り返り

- ①説得力解説とVTRフィードバック

9. 職場実践の進め方解説

*構想表と進行表の記入

5. 面接演習

- ①計画

- ②実施

※講師は夜間に参加者のインバスケットを診断

12. お問い合わせ先

有限会社オーバルマネジメント

〒188-0011

東京都西東京市田無町2-14-9

田無マーシャンハイツ501号

TEL042-497-6689