

月刊

Monthly HRM Materials

人事マネジメント

人財「採用・育成、評価・賃金」実務資料誌

■HRガイド

2009
June

6

「就業規則」の 見える化

P.15

新連載
研修企画の
ブラッシュアップ
P.39

■文パリ解説
人財リテラクション

4大
指針

P.29

■インタビュー
柏木理佳

P.46

■旬これ
山本紀久

P.60

■新シリーズ
スーパーリーダーの条件

P.84



力強いリーダーシップ人材を育てる ～自ら気づき、行動を変える！人材アクセスメント手法の活用～



講師：社団法人 中部産業連盟
東京本部
人材革新コンサルティングセンター所長

上席主任コンサルタント 横山 太郎 氏

1959年東京都出身。82年、学習院大学法学部卒業。民間企業勤務を経て、92年、社団法人中部産業連盟に入職。以来、人事制度構築、人材マネジメントコンサルティング、リーダーシップ教育、人材アクセスメントなどに従事。著書に、「人事と組織を革新する事典」（共著）、「人材開発に成功する事典」（編著）「ポスト成果主義の人づくり・組織づくり」がある（いずれも日刊工業新聞社刊）。

主催：社団法人中部産業連盟 東京事業企画部
<http://www.chusanren.co.jp>

○人の行動はなぜ 変わらないのか

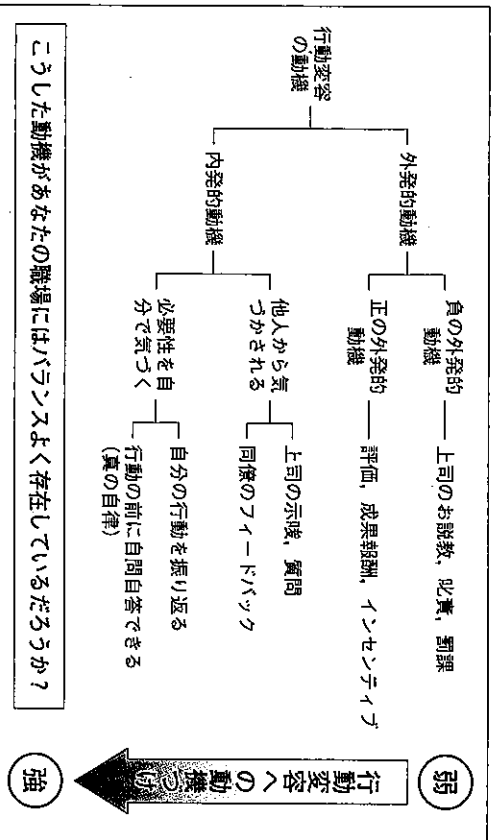
自分自身，意識を変えたい，あるいは社員，部下が変わってもらいたいとの動機を持つ方は多いのではないのでしょうか。しかし，そ

うであっても変わることはなかなか難しいのが現実です。5年，10年の経験を積み，多少は世間にも通用し，上司もそれなりに認め

て変える必要があるのかという話にもなるでしょう。

けれども，そこに安住してはいけません。安住すれば停滞します。停滞すれば個人も会社も，いずれはどこかがおかしくなっていくでしょう。行動や意識は，環境や状況に応じて変えていかなければいけないのです。

図表 1 人の行動はなぜ変わらないのか



さて，人の行動を変える動機にはどんなものがあるでしょうか（図表1）。
動機には外発的動機と内発的動機があります。
外発的動機には負と正があります。負の外発的動機は叱責であり，お説教です。こんなと説教し，時には叱責しなければいけないかもしれません。これは実務の上で

行うのはやむを得ませんが、一般的には効果の薄い動機づけと云われています。

正の動機はどうでしょう。例えば目標を達成すれば評価が上がり、評価に応じたボーナスが出る。成功報酬、インセンティブなどの金銭的な報酬が、外発的動機の正の動機です。成果主義が導入されずいふん時間が経ちました。既に臨床実験は済んだと言えるでしょう。今、我々は正の外発的動機も効果が短いものであると理解するに至りました。また成功報酬やインセンティブといった正の外発的動機では、その人の能力を本当に引き出すものではないことも明らかとなりました。正と負、どちらにしても外発的動機は効果に限度があると言えるのではないのでしょうか。

では、内発的動機はどうでしょう。自己の内心、心の内側が原動力となり、自らが自分自身を動機づける内発的動機。こちらのほうが、叱責や金銭的な報酬といった外発的動機よりも動機として強力であるのは自明です。ですから、我々は内発的動機を呼び起こすきっかけを作るために、いかにして場面設定していくかを常日頃から考えていかなければなりません。内発的動機を生じさせる場面としては、大別すると二つの設定が想定されます。

一つめは、他人から気づかされ

ることで生じる内発的動機です。相手のことを氣遣う誠実な支援的な態度で「君の行動は私にはこう見える」などと相手に気づきを与え、相手の能力を引き出すような

フィードバックや質問をする、あるいは同じような苦労をしている同僚や仲間から自らとつた行動に対する助言や示唆を受けるといったことが該当します。上司が、部下自身の成長を企図して行う質問や示唆ならば、部下も素直に受け入れる場合が極めて多いのです。

二つめは、自発的に自分の行動を振り返り、自問自答していくことで生じる内発的動機です。これは今、お話しした中では一番強力な動機づけとなります。

自分の行動や、自分のマネジメントのあり方に自ら気づく。そういった「本人が頭を背けることな

く、自己の行動を直視して深く気づける」仕掛けをどう作っていくかが大変重要となります。

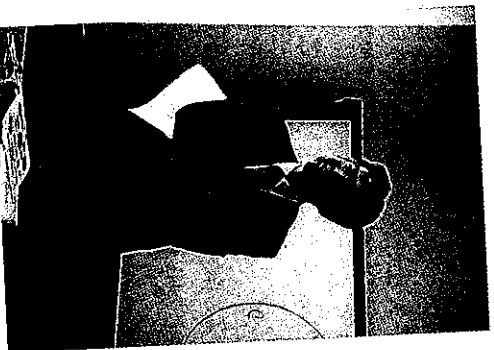
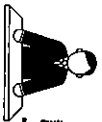
○自分の行動を振り返ることはできているか

昔ながらの日本の経営、高度成長期と比べると、今は一言で言えばゆとりがありません(図表2)。皆が忙しすぎるのです。マネージャー、専門職、部下ともに忙しすぎる。自分の力量では手に負えるかどうか分からないが、大変重要な仕事だから最後まで責任を持って自分の力で完遂しなければならぬといった場合に、多くの人がが少なくとも年に幾度かは遭遇しているのではないのでしょうか。

緊張を要する場面において、時間のない中でも最善を尽くし、結果として、うまくいく場合もあれ

図表2 自己の行動を振り返ることはできているか

<p>実際、日常においては、以下の理由により、自己の行動を振り返ることは困難である。</p>
<p>◆超多忙 年功主義の時代と異なり、今日のマネージャー、専門職は繁忙すぎて、今日明日のごとで精一杯となり、経験に照らして振り返るいとまがない。</p>
<p>◆フィードバック機能、OJT機能の劣化 上司も忙しいので、昔のように、いちいちフィードバックできない。</p>
<p>◆現実直視 以上は別としても、ほとんどの人は、誰しも心理学でいう選択的認知が作用し、見たくない現実を拒絶しない。これは時代を問わない人間性の本質であり、マネージャー教育の本質は、知識の学習ではなく、この点の行動変容にこそ意義がある。</p>
<p>◆経験主義、成功のおごり、過信 経験に根ざした成功体験のため、外的条件の変化を見落とし、硬直化してしまう。</p>



気づきを得るためにはどうすればいいか。また部下に気づかせるといかにどうすればいいか。フネージャーが多くの受講者の真剣な問いかけに応える横山氏

ば、うまくいかない場合もあります。当然、日常において問われるのは結果ですが、せめて、このような大事な仕事をやり終えた直後には、結果だけではなく、自ら意図して選択した行動のプロセスについて振り返ることが重要です。素直な気持ちで振り返ることができれば、次に繋がる多くの気づきを得ることができ、強力な動機づけとなるでしょう。しかし、本当はこうすればよかった、あの時の行動は問題があったと振り返るとアがない。多くの人は、次から次へとやってくる問題や課題に短時間で対処しなければなりません。ですから、大変重要な仕事であっても、一度、決着がつくと、本人の意識は既に次の問題や課題に移ってしまっています。つまり、や

りっ放しの状態で、仕事をこなしているのです。学ぶ能力の極めて高い人はともかく、そうでない人は動機が停滞し、ひいては能力の伸び悩みや低下に直面していくでしょう。

OJTも、かつてのほうが機能していました。上司が部下を呼び止めて話をする。実務に直結したスキルやノウハウだけではなく、部下の行動についても上司として必要な助言を行う。そういったことで部下は気づきを得ることができたはずですが、それが、上司といえども自ら担当している業務をこなすことで精一杯となり、OJTの機会も減少し、次第に機能しなくなっています。これら失われた機能を何らかの形で代替させなければ、会社の人材育成機能の低下は避けられません。

さらに現実逃避、経験主義、成功のおごり、過信が自らの行動の振り返りを阻害しています。誰でも現実は見たくないものです。例えばフネージャーを集めて「この問題についてどうするべきか」と議論を始めると、問題の当事者であればあるほど、問題の核心に踏み込まないくらいがあることに気づきます。核心には触れず、周辺の問題だけを解決していこうとする。周辺の問題を叩いていけば、本質的な問題がいずれは消えてなくなることを期待しているかのようです。

問題というものは時間が経てば経つほど大きくなります。自分がいかに現実と向き合っていないかを見つめ直さなければなりません。

また、自分の成功体験、経験に根ざしたもののや「これはいかん」と思い込んでいるものについて、人は頑なになりがちです。誰しも成功体験は捨てたくないものです。けれども、経営環境や状況は未来永劫に同じ状態が続くことはありません。いつか必ず、成功体験が役に立たなくなります。現在のような変化の早い時代では1年、2年で成功体験が役立たなくなる場合もあるでしょう。悔しくとも成功体験を捨て、ゼロからやり直さなければなりません。

○リーダーシップは

どれだけ重要か

自分の行動を振り返り、学ぶのはリーダーやフネジャーにとつて一番大切なことです。そして組織にとつて、そのようなリーダーがどの部分にも満ちていることが何より重要です。だから話の焦点はそのようなリーダーをどう育てるかに移っていくわけです。

私は、端的に表現すると、リーダーシップは組織そのものであると考えています。普通は一番大切なのは業績や成果です。でも、以下のようなことを考えてみてください。

振り返ってみると、誰が、いつ、どんな成果を上げたということを詳細に覚えている人は、ほとんどいらいらしないのではないでしょう。しかし、あの人はあの時、このような場面で大事なことを教えてくれた、今日の自分があるのはあの人のおかげだ。このように克明に覚えている方はかなりいらつしやるはずです。

人から人へ会社の理念、組織のDNAが連鎖と伝えられ、一方で環境変化に適應し、経営の手法は変化していく。それが会社であり、組織としての本来の姿なのではないでしょうか。簡単に言えば、一番大切なのは、短期的な成果が運よく、偶然に達成されたという点ではなく、常時高業績を上げるリーダーやマネジャーが存在し続けることです。それが組織というもののほとんど唯一の実態なのです。

○リーダーシップ向上のための

人材アセスメント

リーダーシップ人材とは、つまりは自ら気づき、自発的に行動を変えられる人でもあるのです。そうであれば、成果を上げ続けることは難しく、その結果周囲に影響を及ぼすことなどできなくなります。

自らの行動について、他人に気づかされる、あるいは自ら気づく場面を日常の職場の中で設定でき

れば、すなわち、環境の変化にも適應し続けることができるリーダーシップ人材の育成が社内において実現し得るということになります。しかし現実には、行動を振り返る機会をほとんど設けることができないままに時間が経過していきます。

そこで、社内ではなく、日常の職場から完全に離れた状況の中で、改めて自らの行動を振り返る場面を設けていくことが肝要となります。

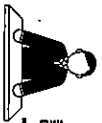
それには、集合研修の形式がふさわしく、今回ご紹介する演習型のアセスメント研修が最適です。職場内で想定される様々な職務遂行場面を演習の形に再現することにより、自らの職務行動を客観的に浮き彫りにしていきます。これにより、受講者は自らの行動を通じて、他人から、また本人としても気づきを得ることができるのです。

とかく、人材アセスメントと言えば、受講者を評価するという意味合いで捉えられがちです。

人材アセスメントでは客観的な評価を積み重ねるために複数の職務遂行場面を模した演習を行います。その際に受講者に対して、各演習場面で受講者本人が取った行動について、他の受講者や講師からのフィードバックを丁寧に行い、また、本人も自らの行動をじっくりと観察し振り返る機会を設

けます。それにより単に受講者の客観的な評価としての人材アセスメントに止まらず、深い気づきや動機づけを促し、ひいてはリーダーシップ開発の契機に繋がる側面に力点を当てているのです。

例えば、部下を動機づけるにはどうしたらいいか、というテーマを与えられたら、一般的には「重要な仕事を与える」「励ます」といった抽象的な意見が返って来ると思います。けれども、それだけでは質問された人が実際に部下を動機づけるために、普段どのような行動をしているかまでは分かりません。アセスメント研修では、例えば、実際に目の前に部下が来て、どうも不満があるようだというような場面を設定し、実際にその面接を各受講者一人ひとりに実行してもらいます。一般論として「重要な仕事を与える」「励ます」と抽象的な返答をしていた方が、実際の演習では自ら仕事を抱え込んだり、励ますどころか放任したり、延々とお説教する様が具体的に現れます。この様をじっくりと受講者本人が観察するわけですから、頭から火が出そうになるくらい恥ずかしい思いをする場合もあるでしょう。ある受講者は「まさか自分はこんなにひどいとは思わなかった」という感想を述べています。それほど強烈な体験として本人の記憶に刻み込まれるのです。



図表 3 各種のアセスメントの手法

■適性検査	マウクセンスでコンピュータ処理できるので、コストパフォーマンスよく一律大量に行える。但し、アセスメントできるのは性格と動機であり、行動の評価には必要なコンピテンシーやマセジメント能力は無理である。
■筆記試験	必須知識やその理解を問う。アセスメントと言うよりその前提としては有効である。
■基本論文試験	会社方針の浸透度、実行度、今後の所信、抱負を問うに適合する。自らの能力で行った事項と、そうでないものの区別が難しい。
■ケース論文試験	事例を通しての知的応用力は問われる。但し、それが実行影響力を伴うかまではアセスメントできない。
■成果プロセス論述試験	達成した成果と、そのプロセスにおける自己の関与を具体的に記述させる。評価は相当正確になり、アセスメント手法の出発点となる。
■成果プレゼン	成果の評価は行いやすい。他方、能力やコンピテンシーと関係ある事実とそうでないものを、評価者が見分けにくい。
■コンピテンシー面接	成果達成に至った行動を時系列的に質問し、その意図や効果を確認する。随時質問により、被評価者の関与が確認されるため、能力評価の正確性は、相当程度高まると同時に、自己の行動への気づきが深まる。
■役員面接・人物試問	アセスメント結果を踏まえた昇進昇格の最終判断に位置づけるには適している。アセスメント手法としては、客観性、公平性の維持は難しい。
■人材アセスメント	マセジメントやリーダーシップの役割遂行を求められる現実性の高い状況設定において研修形式で実施。相互のフィードバック情報が大量となり、客観性に加えて納得性が高まる。

アセスメントにはこの他、各種の手法があります。が、特に意識改革、行動改革、リーダーシップ向上には、このような集合研修型の人材アセスメントが強力な効果を発揮します(図表3)。

また、アセスメント手法の一つであるコンピテンシー面接も限定された範囲内ならば効果的でしょう。残りは、評価のツールとして使うならば有効でも、自分で必要な行動を気づかせるには効果として弱いかもしれません。他の手法は文字通り「アセスメント」としての評価ツールだからです。

今後は、人事部門に要求される

アセスメントの活用方法が少し変わってくると思います。昇給、賞与の人事考課など、実務に密着したところはライオンに任せ、リーダーシップ人材の育成や行動変容を促すためのツールとして活用する、人材としての保有能力や資質を具体的に見極め有効な人材開発に結びつけ、いざという時に活用するなど、広い意味でのアセスメント、それが人事部門の役割となっていくのではないのでしょうか。

○アセスメントツールとしての多面評価について

人事部門の方との話し合いの中

で話題になりやすい多面評価について、少し触れておきます。多面評価は、うまく使えば非常に強力なツールとなりますが、しかしその「うまく使う」のが難しいのです。

日本でもいち早く多面評価を導入された企業では、当時は、昇進のためのツールとして使われていました。最初はうまく機能していたようですが、次第に状況は変わります。

多面評価の被評価者が、自分を評価する評価者を特定することはそう難しくはありません。評価者が分かっただけならば、その人に働きかけることもできます。そこで混乱が起きました。

もし評価者に「良い評価」を約束してもらっても、本当に良い評価をしてくれたかどうかは分かりません。被評価者は疑心暗鬼になり、次第に多面評価の意味そのものが曖昧になっただけです。当該企業では、一旦、多面評価を廃止しようです。

その後、多面評価は使い方を改めて復活しました。多面評価を人事考課ではなく、管理者が自分の襟を正すため、自分の行動が関係者にどう受け止められているかを確認するために使うことになったのです。この変更の結果、多面評価は定着したようです。

多面評価で重要なのは、無責任で好き勝手な評価をさせないこと

です。

ある企業で、管理職が多面評価の結果、自信をなくし、出社したくないと言っていると相談を受けたことがあります。実際に評価表を拝見して驚きました。それはひどい中傷が無記名で書かれていたのです。無記名で誹謗中傷し合うようになったら、組織の前向きな活力を大きくそぎ落とすことになります。

多面評価は、以上のような注意点を踏まえ、きちんとした手順を踏んで導入、実施するべきでしょう。効果として強力であるがゆえに、注意が必要なツールでもあるのです。

○何をアセスメントするのか

通常「評価」と言えば、基本的に「仕事が終わった」時点での評価であり、どんな成果を出したか、どんな業績を上げたか、どんな行動を取り、その結果どうなったかといった事後評価を指しています。

それに対して、もう一つの評価として、事前評価があります。

これから役職に就いてもらいたい、新たにこのような役割の遂行を期待したい。その場合に評価対象となるのは、過去の実績よりも、役割が変わった時、より幅広い役割を担った時に、その期待された役割を未来に向けて果たせるのかどうかです。

この「新たな役割を果たせるか」という評価は事前評価としてのアセスメントで確認していくことになり、この場合のアセスメントの評価対象は個人特性も含んだ能力となります。

ここで言う能力とは専門的な知識やスキルではなく、例えば、状況を的確に分析したり、採るべき策を速やかに判断したり、時機を逸することなく決断するなどの意思決定の能力であったり、働きかけを行い、説得し、相手を納得させて協力を取り付けるなどの人に対して影響を与えられる能力です。つまりはリーダーシップを言うのです。

過去の実績、業績は、もしかしたら偶然の要素が重なった結果として積み上がったことかもしれない。また、上司に恵まれたからこそ出せた実績だったかもしれない。

過去の結果を重視しすぎると、独力で見知らぬ土地の市場を開拓し、種を蒔き、ようやく実がなる時期に転勤になってしまったような人の能力の評価が難しくなります。その場合、その人の業績はどう評価されることになるでしょうか。実際の短期的人事考課であれば、結果を中心とした評価になるのはやむを得ません。が、ここで見たいのは、偶然の成果の有無ではなく意図してプロセスを築き、それにより得られた成果の再現性

なのです。組織として何より大事なことは、偶然成果が上がったことではなく、高い成果を上げ続ける能力を築くことです。

「結果」の評価と「期待された役割を果たせるか」の評価の違いはここにあります。単なる結果の評価ではなく、その人の能力をどのように評価し、育成に繋げていくか。人材アセスメントの果たす役割はますます大きくなるばかりです。

○成果プロセス論述試験について

ここに論述試験の例をご紹介します(図表4)。

論述試験の設問には、例えば課長になったらどのような役割を果たすか、昇格したらどのような課題に取り組むか、といった質問形式の設問が多いのではないかと思います。

志の高さや夢の大きさを測るのならばそれでも構わないのですが、それではその人の能力を測ることはできません。その志や夢を実現するために必要な実行する能力が備わっているかどうかは文章では絶対に分からないからです。

立場が変わった時、その立場にふさわしい行動ができるかどうかは過去の成果に対する行動から見極めることが原則です。ですから、過去数年間で、一番重要だと思っ自ら達成した成果について、その



図表 4 成果プロセス又論述試験

平成〇年〇月〇日

この問題用紙は回収いたします。

平成〇〇年度 コンピテンシー面接用 論文試験問題用紙 (仮)

試験時間 10:00~12:00

■論文課題

会社方針やあなたが与えられた役割を踏まえ、あなたが、過去数年間に於いて達成した最も重要な成果と、そのプロセスにつき、活動開始から成果達成まで、時系列に誰が就んでも理解できるように筋道を追って述べてください。その際、それを達成しようと考えた必要性や動機と、プロセスにおいてあなた自身が努力・貢献した部分については、具体的に論じてください。またプロセスにおいて、一層の成果の拡大向上の見地から、改善または除去されるべき障害があったと感じていれば、それも具体的に指摘してください。(字数制限はありません)

※記述形式は自由です。

もまた、非常に重要です。

○コンピテンシー面接

面と向かって話すことで論述試験と同様のことを見極めるのがコンピテンシー面接です。

典型的なコンピテンシー面接は以下のように進展していきます。まず面接者の最初の質問は「どんな成果が上がりましたか」です。その答えを受けて「では最初に思いついたのはいつですか」、次に「なぜそれを行おうと思ったのですか」と聞いていきます。論述試験と同様、自律的に成果を出した人は時系列で具体的に自らの行動を答えられるはずで

す。もし、その行動の過程で、例えば上司に反対された経験があると答えたのなら、上司をどう説得したか、次にどのような行動の選択をしたか、他部署に働きかけをしたかど質問を続けます。こういった質問によって、成果に繋がる行動が一貫しているかどうか分かるようになってくるわけです。

コンピテンシー面接は、集合研修と違って一人当たりの時間はかからず、面接者の質問に面白いな回答しかできなければ「そうか私は自分の力でやれたわけでは無いのだな」と気づくこともできます。つまり紙に書いた論述よりは、被面接者の納得性がぐっと高くなります。さらに一連の質問が終わった後「一連のプロセスの中で反

プロセスをどのように辿ったのか記述していただきます。

自分の意思と力で成果を上げた人は、数年前のことであっても、その成果達成プロセスを時系列で具体的に書けるはずで

す。逆に、指示を受けて、その通りに行動しただけの人は成果達成プロセスを思い出すことはできないでしょう。

自律的に成果を遂げていく行動をしたのかどうか、それが再現性のあることなのか、一貫した流れとして自分の主体的意志で行動したことなのか。成果達成プロセスの論述で、これらははつきりと分か

りません。つたない文であっても、その人が伝えたいことは何か、その人が自律的に成果達成に向けてどのような行動をしたのかを読み取

ってあげましょう。このような試験を継続的に実施していくことによって、自律的に取り組む姿勢が社員の間に生まれます。また上司も、部下の能力向上に役立ち、さらに自律的に成長できるようなテーマを与えるようになるでしょう。

この論述試験では、誰も願ひないような地味な仕事をこつこつと続けて成果を出した部下を正當に評価することができます。また逆に、実際に行動していないことを創作して作文するような部下は見抜かれ評価されなくなります。そういう意識が浸透していくこと

省すべき点は何か」「もう一度同じ立場になったら今度はどのような取り組みますか」と質問を投げかけてみましょう。本当に学んだかどうか、ここで分かります。このような面接は、評価のみではなく、本人のリーダーシップ形成にも役立つものなのです。

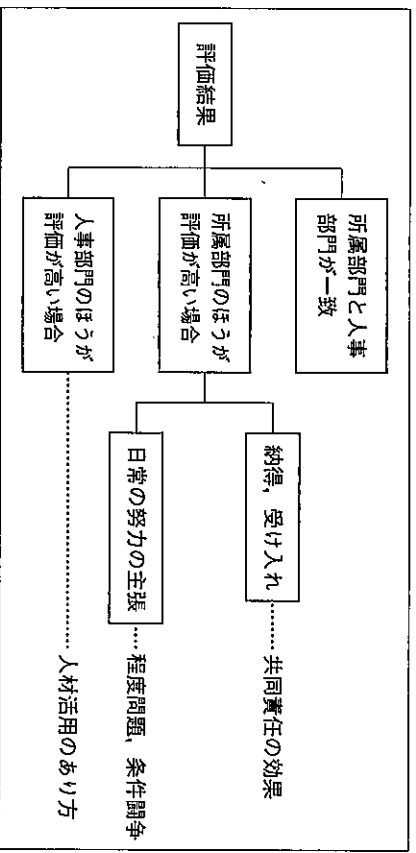
○アセスメント後の評価結果の不一致が見られた場合は

アセスメントを実施して、その人の評価結果が、所属部門と人事部門との間で不一致であった場合について述べてみましょう。どのアセスメント手法でも同じ原理ですが、コンピュータ面接のときが一番分かりやすいと思います(図表5)。

一致している場合は両方の見方が確認できたということで結構なことです。しかし実際は人事部門の評価より、所属部門の評価が高い場合があります。

「彼は口下手だから面接ではうまく話せなかったかもしれないが、普段の仕事は本当に頑張っている」という声もあるでしょう。ここで評価されるのは表現の巧みさではありません。あくまでも成果達成に向けたプロセス、つまり仕事が問われているのです。表現は多少つたなくとも、仕事の成果とプロセスの有機的関連を、人に分かるように喋ることができな

図表5 コンピュータ面接結果の反応



いことは問題があると言わざるを得ません。

とはいえ、人事部門の評価だけで決めるわけにはいきません。適度に調整を行うことになります。

次に、人事部門のほうが評価が高い場合もあります。これはさらに微妙な結果と言わざるを得ません。このような評価を得る人は、所属部門で何か問題があった人である場合が多いのです。例えば以前、上司の意に沿わない行動をして、なかなか重要な役割を与えられていないなどが考えられます。重要な役割を与えられていなければ大きな成果が上がるはずはありません。と言っても、そうした人をなぜ有効活用できていないのだ、と簡単に決めつけても問題は解決しません。微妙な問題となります。

その人は能力的な資質は高いものの、その能力は十分に発揮されていないということになるなら、従来と異なる仕事や職種を考える

などの必要があるかもしれません。

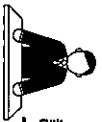
○研修によるアセスメント

ここからは改めてアセスメント研修についてお話ししていきます。アセスメント研修とは、

- ①マネジメントに関する
- ②体験学習を行い
- ③深い気づき(省察、リフレクシヨン)を得るための

研修、ということになります。抽象的な問題について議論するのではなく、具体的な問題について、自分はどうのように行動するかを考えていくことによって深い気づきを得る。そのための研修です。アセスメント研修においては、4つの演習場面を設定し、受講者の方々に取り組んでいただきま

す。この4つの場面は、日常の組織活動の中で想定されるリーダーシップやマネジメントの発揮が求められる場面をリアルに再現しています(図表6)。



図表6 マネジメント状況の設定

<p>対人場面 1対1で話し合い意思を伝え説得する場面。この成否が成果に大きく影響し、重要なマネジメントの場面であることは言を要しない。</p>
<p>集団場面 同じ人間相手でも、心情と利害の葛藤が複雑的に複雑になる。影響力をいかに行使するか、グループでの存在感をどのように示すかのマネジメント状況。</p>
<p>発表場面 大量で錯綜したマネジメント状況を分析体系化し、方針を設定して発表を行う場面。プレゼンテーションスキルを伴う自説自論の訴求力が問われる。</p>
<p>個人場面 制約条件を課された環境下における意思決定を行う場面。状況判断、リスクテークング、決裁の相当性が業績と人材活用に多大な影響を及ぼす。</p>

図表7 標準能力要件 (名古屋大学大学院 若林 満 教授 監修)

<p>設定項目</p> <p>■業務遂行能力</p> <p>理解力 計画組織力 (組織感覚) 統制力 人材の活用 (権限委譲・育成) 分析力 創造力 (知的好奇心・関心の幅) 判断力 決断力</p>	<p>■対人影響力</p> <p>傾聴力 (アミビリティ・リスニング) 説得力 柔軟性 感受性 コミュニケーション能力 (文章表現力・発表力)</p>	<p>■個人特性</p> <p>インパクト 積極性 活動性 (執着性) ストレス耐性 独自性</p>
--	---	--

初めに面接演習。1対1で話し ます。相手の意見を認めつつも、自
 合い、相手を説得する場面です。 らの意思を伝えなければなりません
 こちらにも言い分はありますが、 ん。
 同様に相手にも言い分があります。 次に討議演習です。複数の相手

と相互の利害を確認し、自己主張しながらも集団の統一見解を形成するための調整を図る場面です。さらに、分析発表演習です。課題に対して自らが部門の責任者として今後の方針や方向性、具体的な施策を限られた時間内でまとめ上げ、最後にプレゼンを行い聴衆に対して訴求を行います。

最後に業務遂行演習です。前任者が休職したため、急遽、その代役として転勤することとなった。新しい部門に管理職として着任したら、未決案件が大量に溜まっていた。大半の案件が何らかの意思決定を求めるものであり、限られた時間の中で、これら案件を処理していかなければならない。こういった演習です。

以上の4つの演習場면을体験し、自らの行動から学び取る、それがアセスメント研修です。

アセスメント研修で用いている能力要件は大別すると、業務遂行能力、対人影響力、個人特性の3つに分類ができます。さらに汎用的な要件として18の能力を標準要件としています(図表7)。この18の標準能力要件を用いて、研修で現れた行動から、個人ごとに強点、啓発点を客観的に確認していきます。

○アセスメント研修における
 シミュレーション教材の設計
 アセスメント研修においては、

リーダーシップやマネジメントの発揮が求められる一般的なケースを用いて、各演習を進めます。自社の事例を使って研修を行うことができないかという考えもあります。意識改革の必要性が浸透してきた場合には、それが一番強力なインパクトがあるので、私もそうした研修を設計することもあります。

しかし、そうした心の準備や浸透が進んでいない段階で、いきなり自社の事例を使うことを私はお勧めしていません。いきなり自社の事例を用いると現実の利害を引きずることになり、客観的に課題に向き合えなかつたり、感情のものが生まれ危険があります。

また、自社事例の詳細を当事者や関係者として知っている受講者が、有利に演習を進める場合もあります。

何のことはありません。それは会社の会議の延長です。会社の会議は普段通りに会社の中で行えばよいのであって、研修には研修の目的があります。それは繰り返し返しますがリーダーシップ開発です。リーダーシップやマネジメントは、つまりは肩書と経験と専門知識を取り去ったときに自分が何ができるか、どう行動するか、に尽きます。その厳しい現実を相互に見つめ合うには、誰にとつても対等なケーススタディ演習のほうが都合がよいことが多いのです。

例えば、営業所長として部下を説得してみてくたさいと事例を与えたとしてもしょう。アセスメント研修の受講者には営業部門の人だけではなく管理部門の人も開発部門の人もやってきます。こういった事例に慣れているのは営業部門の人はずです。ところが、慣れているはずの営業部門の人が必ず他の人より優れたパフォーマンスを見せるかという点と違うのです。

優れた意思決定を行う人は、日頃から高い意識を持ち、自分の行動を振り返って学んでいる人であり、題材、職種、経験年数と、本質的なリーダーシップやマネジメント能力は無関係なのです。

○研修開始時の留意点

一般的な事例を用いるため、受講者によつては、馴染みがなく、戸惑う方もいらつしやいます。ですから、まずは事例で設定された役割になりきつて、取り組んでいただくようにお話ししています。アセスメント研修の場合は、例えば「あなたは〇〇会社の〆〆営業所長です」と始まります。そこからは営業所長になりきつて事例に取り組まなければなりません。

次に、リーダーシップやマネジメントに正解はないということを前提として取り組んでもらいます。最終的な目標は同じでも、目標に至るまでの仕事のやり方は一つではありません。リーダーシッ



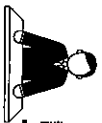
講演の後半には教材を使つての演習体験が実施された。具体的なながら判断が難しい設問に受講者は皆、熱心に取り組んでいた

プやマネジメントが問われる場面では、幾通りものやり方があり、その中で、どのやり方を選ぶのかは自らの責任で決めなければなりません。熟考し、最も大きな成果が上がる方法を自分で見つけなければいけないのです。

最後の留意点として、行動に着目するということです。結果でもなければ、動機でもありません。自分の能力をどう活かして成果を上げるか、問われるのは行動なのです。

○アセスメント研修の進め方

例えば面接演習で、有能な部下に困難は承知でさらに新しい追加的な役割を命じたとします。そこで部下に反論されたら、あなたはどんなことを言つて部下を説得す



図表 8 能力要件マトリックス

	討議	案件 処理	面接	分析	発表
理解力	◎	◎	◎	◎	◎
計画組織力	○	◎	○	◎	◎
統制力	◎	◎	◎	◎	◎
人材の活用		◎	○	○	○
分析力	○	◎	○	◎	◎
創造力		○		◎	◎
判断力	◎	◎	◎	◎	◎
決断力	◎	◎	◎		◎
統率力		◎	◎		◎
説得力	◎		◎		◎
柔軟性	◎	○	◎		◎
感受性	◎	○	◎		○
コミュニケーション能力	◎		◎		◎
インパクト	◎		◎		◎
積極性	◎	○	○		◎
活動性	◎		◎		◎
ストレス耐性	◎		◎		◎
独自性	◎		◎		◎

◎ 各演習場面で観察可能な能力要件
○ 各演習場面で場合により観察可能な能力要件

るでしょうか。「そんなことに時間を使っていたら、一番大切なこと（本業の売上達成）に差し障りがあります。それでもよいのですか」と言われたらどうしますか？

「君の能力なら大丈夫」と言うのでしようか。「両方うまくするのが君の仕事だ」と言うのでしょうか。

何にしても相手にやる気になってもらわなければいけませんね。方法が何であれ、相手がやる気になったかどうか、ということが、受講者相互に観察され、フィードバックされるわけです。

各演習場面において、受講者にこのようなやり取りを行っていたとき、その受講者の行動からリーダーシップやマネジメントの能力を観察していきます。

4つの各演習場面において、どのような能力要件を観察することができるかという一覧がこちらの表です（図表8）。

さて、アセスメント研修の講師は「アセッサー」として大切な役割を果たします。ここでの「アセッサー」は人事考課ではなく、受講者の行動の観察役という意味になります。

講師は、受講者の行動を詳細に観察し、個人ごとに評点を付け、リーダーシップやマネジメントにおける個人別のプロファイルを作り、リーダーシップレポートとしてまとめます（図表9）。

このレポートは質問紙により回答を得て、その結果をコンピュータにかけて個人の適性を診断するようなものとは根本的に異なります。質問形式で意図を聞くのではなく、あくまでも行動を見ていくのです。だいたい、質問された時にわざわざネガティブな行動の選択肢を取る人がいるでしょうか。ここで問われるのは「どんなつもりか」ではありません。どう行動できたか、なのです。

良い動機を持って、行動を行おうとしても、実際に行った行動は、本人が考えていたようではないかもしれません。そんなはずではなかった、そんなつもりはなかったと受講者は思うかもしれません。しかし研修中に行った受講者の行動は、事実として他の人からはこう見えた、講師からはこう見えたということなのです。自分の行動の動かぬ証拠を示されて、非常に客観的なフィードバックを受講者は受けることになります。特にこのフィードバックレポートは、評点としての点数よりも、レポートの文面を受け止めていただき、今後の自らの成長の糧にしていきたいように活用してほしいと考えて

図表 9 フォードバックレポート見本

項目	定義
計画組織力	所与の目標を達成するため、必要な資源を効果的に組み合わせ、現実的かつ効果的な手順や方法を計画・体系化する能力
実行管理力	成果や計画の達成を目指して、自己及び関係者の現在進行中の業務を効果的に点検・調整し、対応行動を明確に示して確実な業務推進を行う
課題形成力	事業・物事の構造を明確化し、解決すべき課題を自ら設定するとともに、論理的推測に基づいて、問題を生じせしめている要因を明らかにし、効果的な対策を立案する能力
判断力	重要や情報に基づき、物事の重要度を適切に評価すると共に複数の解決案を立案し、妥当な結論に到達する能力
決断力	不確実な状況においてよりリスクを最小限に抑えながら、幅広い視野で判断を行い、自らの進むべき方向性を迅速かつ果断に決定する

能力要件	計画組織力	実行管理力	課題形成力	判断力	決断力	リーダーシップ	説得力	状況対応力	人材育成	感受性	責任性	バイタリティ	チャレンジ性	ストレス耐性	自律性
評点・啓発点	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3

1. フォードバックポイント

実直で手堅い。所与の課題を真剣に受け止め、律儀なスタンスで取り組み運んでいた。言動には活力が具備され、周囲に対する統制感が高い。経験知に基づき事態の要所を締め付けている。状況を早く看破していた。事実に基づき、抜本的課題に踏み込んでいく姿勢は褒められている。

集回場面では、自説をはっきりと場に提示し、前向きな参画姿勢を示していた。適時に自己の見解を挟み込み、討議の方向性に付場の雰囲気は徐々に流され、しつかりとした意見形成が行われていた。言動量はやや少なく、主導権を確保するための自在な立ち回りは不足気味となっていた。

おります。

さらにコンプライドシヤル・レポートがあります (図表10)。これはフォードバックして励ますというより現時点での所見となります。

○自分の長所と弱点に気づくために

一言でリーダーシップやマネジメントの能力が高いか低いかわかるといふことでは、自分の強点や啓発点を的確に捉えたとは言えません。18の標準能力要件をアセスメント研修の中においても、フォードバックの時に共通用語として使用し

ていきます。

例えば、面接の演習を實際やっていた後、他の受講者が具体的な事実を示しながら、「あなたは感受性が豊かで、説得力がありました。けれど、少しインパクトに欠け、相手の反論を受けたときは動揺しておりストレス耐性はやや不足気味でした」と言うといったやり取りが行われます。単に「良かった」「悪かった」ではなく、どこが強点で、どこが啓発点なのか突きつめていくのです。

相互フォードバックは絶対評価の5点満点で能力要件ごとに点数

を付けていきます。個人別に、その人の強みと弱みが浮き彫りにな

っていくことが分かります。研修スタート直後、受講者に、この18能力要件ごとに自己評価を付けていただき、研修終了後、改めて自己評価を付けていただき、多くの人の自己評価が事前と事後で変化している様子が見取れます。自分自身で気づいたり、他の人からフォードバックを受けるときで、認識が変わるのです。自分では強みと思っていたことが、実は自ら思うほどには強みではなかったことを思い知らされます。そのことに気づいた受

