

**一般企業向け
人材育成カリキュラム
ベーシック版**

【コンサルティング】

- **管理者アセスメントプラン**

JMI

株式会社 日本マネジメント協会（中部）

JAPAN MANAGEMENT INSTITUTE

〒464-0075 名古屋市千種区内山3-10-17 今池セントラルビル4F

TEL 052-745-6010 FAX 052-732-0010

MAIL jmi.145@aioros.ocn.ne.jp URL <http://www.jmi-web.co.jp>

管理者アセスメントプラン

～明日のリーダーを見つけ、育てる～

対象者: 次期管理者候補

管理者アセスメントとは？

1. 組織の明日を托せる管理者を発見すること
2. 過去の実績のみにとどまらず、管理者資質に関する潜在能力を多角的に判定
3. 年功、しがらみから離れて客観的に判定
4. 能力判定プロセスは管理能力開発にも活用

管理者アセスメントが何故必要か？

1. 過去の実績、パワーバランス、認証資格、キャリアなど管理者の選抜要素は多様さを持っているが、一番の優先項目はその組織の明日を切り開くことができるかである。
2. 明日を切り開く力は勇猛果敢だけでなく、冷静沈着、決断力、粘り強さなどバランスが必要であり、すべてを体験できないとき模擬体験でそれを判定する。
3. 管理者は部下からの信頼が不可欠であるが、アセスメントから選抜されていることで管理者も自信を持って対応し、部下も客観的評価に信頼を寄せることができる。
4. 人の潜在能力の測定など不確実ではあるが、そこに少しでも合理性があるなら、選考基準の一尺度としては十分価値を持つ。

新しい時代の管理者は人柄、経験、専門知識、業務処理能力等の資質に加えて、次のような要件が求められますが、こうした資質をどのように判定されますか？

1. 困難な事柄でも泣き言を言わず挑戦する
2. チームを束ねることが自然に出来る
3. 専門知識は豊富である
4. 大局観があり、ことの本質をはずさない
5. 誰にも誠実、親切、思いやる事が出来る
6. 言葉で部下を動かす事が出来る
7. 判断の見極めが難しい問題でも決断できる
8. 臨機応変の対応が出来る
9. 粘り強く、あきらめることをしない
10. 物事は計画的に緻密に進める

求める管理者の要件は？
優先順位は？

管理者アセスメントの実施

★ 第1ステップ《事前課題》

時間	項目・内容	概要・解説・指導のポイント
(研修 3週間前 までに)	A. 本人及び職場の関係者 (上司、同僚、部下または後輩) による個人特性分析チェックリスト 記入 * 電算プログラムによって処理 B. 担当職務に関する改善案を パワーポイントにて発表準備 所要時間 7分 研修1週間前までに原稿提出 当日はメモリースティック等を持参	主な診断要素 <ul style="list-style-type: none"> ・ 基礎的な性格、適性(職業配置) ・ 職務行動評価 ・ 意欲、やる気の出る場面 ・ 仕事に立ち向かう姿勢 ・ 組織立って仕事をすすめる能力 研修2日目、各自の改善案を発表。 問題解決能力とプレゼンテーション能力を観察評価

★ 第2ステップ《研修》

《研修1日目》

時間	項目・内容	概要・解説・指導のポイント
9:00	開講挨拶 オリエンテーション 1. 自己紹介(アイスブレイク) 私の好きなもの、嫌いなもの 2. コンセンサス実習 「職場リーダーの行動基準」20問 ~2グループに分かれて~ ① 個人解答 ② グループ解答 ③ 正解と解説	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修のねらいと進め方のガイダンス ・ 簡単な自己紹介ではあるが、人を巻き込む力の片りんがうかがえる。 ・ 現場において職場リーダーがとるべき行動について短文20問に対し3者択一方式の解答とともに、その解答を持ち寄り、グループ解答の合意を得る。そのプロセスで管理の基礎概念、リーダーシップ、メンバーとしての協調性などを観察評価する。
12:00	④ 全体の振り返り	
13:00	3. 複数案件の処理(実習) 《インバスケットレーニング》 ~2グループに分かれて~ ① 個人解答 ② グループ解答 ③ 解説と全体の振り返り 4. 部下育成の実務-1 研修ビデオ「イエローカード」上映 「総務課中堅社員三浦は複数の案件処理と福利厚生施設利用の改善案の立案を命じられたが・・・」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 様々な案件が入り混じって押し寄せる状態の中、業務の遂行には優先順位の見極めを含む手際の良い判断力が求められる。最適解をいかに迅速・的確に判断するかマネジメント能力として問い、同時にチーム運営力も観察評価する。 ・ 映像事例から部下の評価点と改善点、育成点をメモし育成面接への準備を図る。 ・ 部下の指導育成必要点の気づきと部下への的確なフィードバック情報として指摘する当事者意識を観察評価する。
16:30	主人公三浦君への面接メモ作成	

《研修2日目》

時間	項目・内容	概要・解説・指導のポイント
9:00	<p>前日の振り返りと今日の展開</p> <p>5. 部下育成の実務-2 《三浦君に対する育成面接》 ～2グループに分かれて～ 5人全員が、上司役、三浦君役を演じる。3人は観察者となる。 *ビデオ撮影</p> <p>6. 事例研究 文章題 ア「消極的なベテラン社員の指導は？」 イ「意欲のある社員をつぶさないために」 ～2グループに分かれて～ ① 個人解答 A 課題の整理 B 解決への道筋 ② グループ解答 ③ 解決へのヒント</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部下と公式の話し合いの場面で、気楽な導入から部下の育成に関する重要な課題を部下が的確に受容し、能力開発に積極的に挑戦しようとする動機付けにつながったかを評価観察する。 また、ビデオ撮影することによって上司役、本人に客観的気づきを与える。 (第3ステップのフィードバック時に活用) ・ 皮相的で一面的な解決策でなく、合理性を持った解決策に近づくかを評価観察する。
12:00		
13:00	<p>事例研究の続き</p> <p>7. 職場の改善事例発表 「担当職務に関する改善案」 ～パワーポイントによる発表～ 個別発表 1人7分 質疑応答 5分 *ビデオ撮影</p> <p>8. 受講感想文の作成</p> <p>9. フォローアップへの指針 閉講の挨拶</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当職務に関する問題意識の有無、認識している問題について挑戦的な改善策の有無、その改善策について、周りを動かす力となるプレゼンテーション能力の有無などを堂々と提示しているかを評価観察する。 ・ 2日間にわたるトレーニングから学び取ったものは何か、的確な振り返りとその文章表現力を評価する。
16:30		

* 記載箇所以外にも適宜ビデオ撮影を行うことがあります。

* 時間配分はおおよその目安であり、進行状況によって変動もあります。

★ 第3ステップ《フィードバック》

<p>① 人事担当用の結果報告書の内容 (アセスメント項目等)</p>	<p>1. 個人特性(事前診断)のうち顕著な領域について報告する。</p> <p>2. 8つのセクションにおける個人別個別能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ① チャレンジ精神 ② 当事者意識 ③ コミュニケーション能力 ④ リーダーシップ ⑤ 論理展開力 ⑥ 判断力 ⑦ プレゼンテーション能力 ⑧ 文章表現力 <p>上記8つをチェック・評価・報告する。 さらに総合点として取りまとめて評価・報告する。 ⇒ 別紙のアセスメント結果報告書とリンクしています。</p> <p>3. 上記能力とは別に観察中の具体的行動を評価・報告する。</p>
<p>② 受講者配布用の結果報告書の内容 (アセスメント項目等)</p>	<p>1. 個人特性(事前診断)の結果の提供。</p> <p>2. 8つのセクションにおける個人別個別能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ① チャレンジ精神 ② 当事者意識 ③ コミュニケーション能力 ④ リーダーシップ ⑤ 論理展開力 ⑥ 判断力 ⑦ プレゼンテーション能力 ⑧ 文章表現力 <p>及び総合点として取りまとめて報告する。 ⇒ 別紙のアセスメント結果報告書とリンクしています。</p> <p>3. 上記能力とは別に観察中の具体的行動を報告する。</p>
<p>③ 受講者に対する研修受講後のフォローアップの仕組み</p>	<p>1. 受講者との個別面接(所要時間 40～50分)</p> <p>2. 主な内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 個人特性の見方と活かし方について ② 研修中に見られた個別能力のフィードバック ③ 部下育成場面の撮影箇所のフィードバック ④ 本人の感じたこと、受け止めたことなどについて所感を聞く。 ⑤ 期待を込めて、特に今後重点を置いてほしい能力開発項目、およびその方法などを伝える。

コース(第1～第3ステップ)の内容・構成はご相談に応じます。