

---

# 始めてみませんか アセスメント



《イントロダクション編》

アセスメントであなたの強みが見える化！

才能を開花させるヒントが盛りだくさん！

さあ、自分の才能に気づこう！



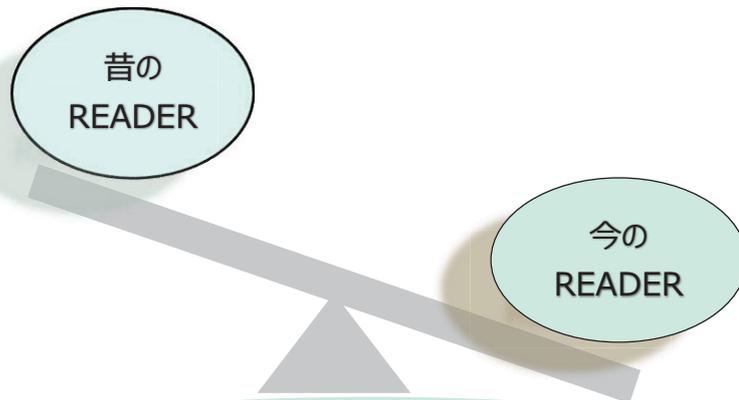
## CONTENTS

- 1 まえがき いま求められる人材とは？
- 2 アセスメントが目指すもの
- 3 アセスメントの特徴とは？
- 4 アセスメントの3つの演習
- 5 演習プログラムでは何をするの？
- 6 演習プログラムはこんな流れ
- 7 2日間研修プログラム SAMPLE
- 8 【開発型】として活用しよう
- 9 私どもの【開発型】プログラムの特徴は？  
自己理解を重要視①自分を客観的に観る
- 10 私どもの【開発型】プログラムの特徴は？  
自己理解を重要視②丁寧なフィードバック
- 11 私どもの【開発型】プログラムの特徴は？  
【IB アセスメント】はこう進める
- 12 フィードバック・レポート SAMPLE

まえがき

# いま求められる 人材とは？

『不透明な時代』だからこそ  
自ら“途”を切り開く『**コア人材**』の必要性が  
ますます高まっています



## コア人材とは

- ・自分の知識や技術を常に成長させようとする
- ・自分の価値観に照らして会社のビジョンを共有する
- ・仲間と連帯して自発的・主体的に職務を遂行する
- ・自律的意志をもって行動し、最後まで成果を追及する



理想を掲げ  
日々の**セルフチェック**を  
怠らず…



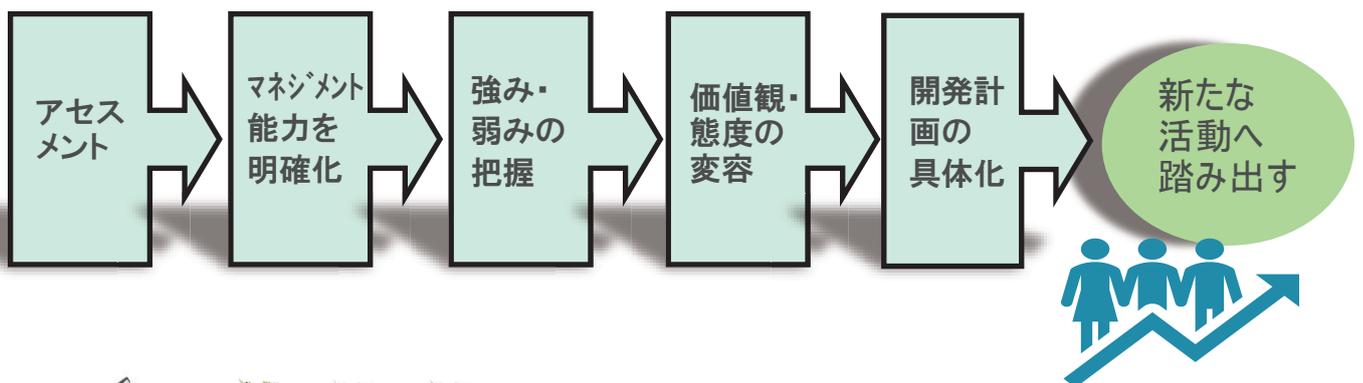
自ら より高みを目指す  
行動がとれる



# アセスメントが 目指すもの

アセスメントは人材開発の手法のひとつとして活用され、「コア人材」すなわちマネジャー候補となる人に対して実施されることが多く見られます。

アセスメントが目指すものは、受講者ご自身が**得意とするマネジメント能力**と**苦手とするマネジメント能力**について正確に理解することです。そして、その理解に基づき、これからどのような能力を開発していけばよいのか、ポイントや注意点は何か、を探ることにつながります。



「環境アセスメント」という言葉をご存じでしょうか。

これは土地などの開発計画策定にあたり、前もって「自然環境への影響」などを多角的に評価するしくみのことを言います。

ヒューマンアセスメントは、主にアメリカ等で開発され活用されてきました。アメリカで一般に用いられていた技法を日本に輸入し、日本に合う形にアレンジされ、日本独自の運用方法で今日定着したとされています。

人へのアセスメントも環境アセスメントと同様に、多様なシミュレーションを通じて、その人物の言動の特徴や傾向、強み・弱みを鮮明に浮かび上がらせていくしくみとなっています。

# アセスメントの 特徴とは？



アセスメント研修のプログラムは、次のような特徴があります。

## 体験型学習

知識を付与するための研修とは異なり、演習を通じて自身のマネジメント能力を明確化する**体験型学習方式**を取ります。

## フィードバック

アセスメントの講師による具体的な見解を「**フィードバック・レポート**」として受講者の方々へお届けします。

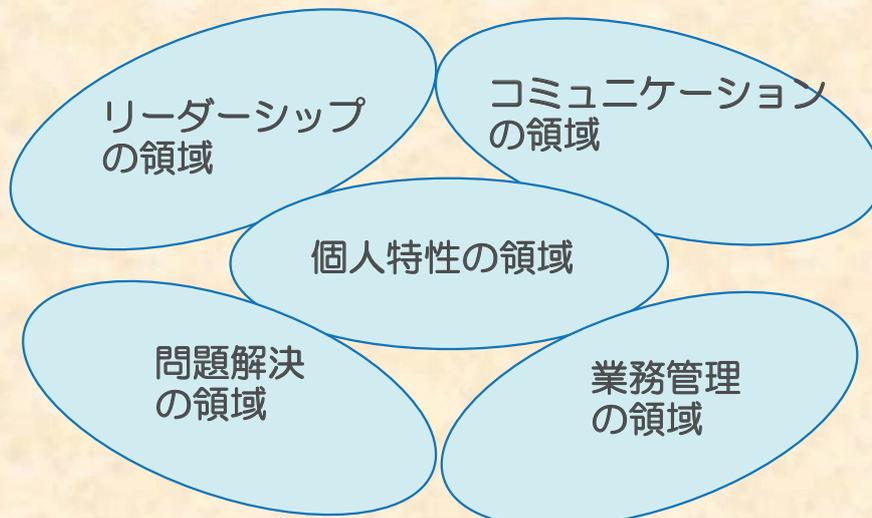
## シミュレーション

**実際の仕事の場を想定**したシミュレーションによる演習を行います。臨場感ある演習は受講者の参画意識を自然と高めます。

## お手本から学ぶ

**録画を使った振り返り学習**を通じ、評価が高かった人の行動スタイルを参照して、成功確率の高い言動をじかに学べます。

### ◇アセスメント研修では何をみる？



これら5つの領域を診断の対象とします

# アセスメントの 3つの演習

演習ではこのようなことを行って頂きます

## 案件処理 演習 (I B)

- 問題解決に向け様々な情報を収集し、分析します
  - 職場の問題点から解決すべき課題を設定します
  - 意思決定事項を関係者へ効果的に指示・伝達します
- ※I B : In Basket

## 指導面談 演習 (I S)

- 部下との信頼関係、コミュニケーション関係を構築します
  - 部下が抱える問題点を具体的に把握します
  - 部下を動機づけ、行動改善をうながします
- ※I S : Interview Simulation



## 問題解決討議 演習 (G D)

- 受講者の意見を集約して公平な意思決定につなげます
  - 受講者のモチベーションを高めるリーダーシップを発揮します
  - 皆が納得できる決定に至るまで影響力を保ちます
- ※G D : Group Discussion

それぞれの演習では、  
右にあげた能力要素に  
基づき、受講者のマネジ  
メント能力を診断してい  
きます。

※能力要素は、通常 15～  
18 能力が使われます。

- |          |               |         |
|----------|---------------|---------|
| ・リーダーシップ | ・口頭コミュニケーション力 | ・問題分析力  |
| ・交渉説得力   | ・文書コミュニケーション力 | ・判断力    |
| ・感受性     | ・傾聴力          | ・発想力    |
| ・柔軟性     | ・安定性          | ・計画組織力  |
| ・自律性     | ・目的志向性        | ・マネジメント |
| ・活力      | ・決断力          | ・コントロール |
| ・イニシアチブ  | ・事実関係把握力      |         |

# 演習プログラム

## では何をするの？

アセスメントの3つの演習 IB、IS、GD では、次のような「問い」が用意されます。

◆盛りだくさんのメニューで  
効果的な設問構成

◆非常事態◆問題発生…  
緊迫したシチュエーションも

職場で実際に起こり得る問題  
を想定した  
「シミュレーション課題」

◆期限が差し迫っている！  
◆限られた時間内に結論を出さなくては！  
◆限られた連絡手段しかない！  
など条件付きシチュエーションの中で



IB

「突然、課長の代行を務めなければならなくなった」という緊急事態を想定し、ただちに決断を迫られる喫緊の課題に解答していきます。筆記演習です。

IS

最近悩んでいるようで、マイナス発言が増えた…など、問題を抱えた部下と面談します。部下は、上司が回答に窮するような問い掛けを予め用意して場に臨みます。

GD

「新規事業のチーフの選抜」「新商品開発」などのテーマについてグループで作戦を練ります。皆が納得する結論を得られるかが問われます。

# 演習プログラム はこんな流れ

アセスメントでは、IB、IS、GD の3つの演習を組み合わせて実施します。

下図は、演習プログラムの一例です。

オリエンテーション

ここでは、研修のねらいとプログラムの説明を行います。

IB 演習

IS 演習

ここでは、部屋を2つに分け、IBとISを同時並行で行います。

IBでは、案件を2時間かけて解答して頂きます。その間に受講者は1人ずつ別室に移動して頂き、部下との面談に臨んで頂きます。

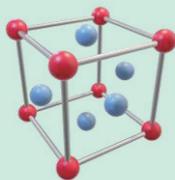
GD 演習 & 相互観察

ここでは、5～6人程度のグループに分かれ、与えられたテーマについて合議し、解決策を練り、提示して頂きます。演習後、録画を観察し、受講者からフィードバックして頂きます。

IB グループワーク

ここでは、先に個人で行った案件処理を今度はグループで処理します。その後、作成した発表用資料をプレゼンテーションし、互いに質問し合い、内容をより詰めて頂きます。

IS 相互観察



ここでは、録画を観察し、受講者2人からフィードバックして頂きます。

## 2日間研修プログラム SAMPLE

### 【1日目】

#### 1 オリエンテーション

- ◆コア人材の能力・行動特性とは
- ◆演習の進め方オリエンテーション



#### 2 IB（案件処理 120分）演習及びIS（部下指導面談 10分）演習

#### 3 GD（問題解決討議）演習

- ◆GD（問題解決討議 45分）演習
- ◆GDの録画を使った振り返り
  - －良かった点と啓発点の確認
  - －相互交流による気づきの促進
  - －GD演習評価シートの作成

#### 4 IBグループワーク

- ◆グループに分かれて指定案件の解決作業を進める

### 【2日目】

#### 5 IBグループワーク

- ◆解決作業（前日の続き）
- ◆指定案件ごとに発表と質疑
- ◆講師による解説
- ◆IB演習評価シートの作成



#### 6 ISグループワーク

- ◆ISの録画を使った振り返り
  - －良かった点と啓発点の確認
  - －相互交流による気づきの促進
  - －IS演習評価シートの作成

#### 7 自己開発プランの作成

- ◆強み、弱みの確定
- ◆講師からのポイント指導（一人ずつフィードバック面談 10分）

# 【開発型】として 活用しよう

アセスメントはこれまで、「選抜型」すなわち次期管理職候補の選抜を目的に行われてきました。しかし今は「開発型」すなわち能力開発ツールとしての活用に重きを置くことが多くみられるようになりました。受講者ひとりひとりに目を向け、その人の成長プロセスに視野を置いたプログラムです。コア人材の開発が、究極の目標となっています。

## 開発型アセスメント

### 「コア人材の開発」が究極目標

- 自らのマネジメント力を常にセルフチェックできる人
- より高みを目指すモチベーションを常に保持できる人

#### 個人ベースでの活用

- 適性発見や態度変容
- 重点開発能力の特定
- 自分流スタイルの刷新

#### 企業ベースでの活用

- 適材適所の人材配置
- 埋もれた人材の発掘
- 多様な人材の起用

開発型プログラムは、受講者にとっては、自身の強みや弱みの理解そして開発に向けた有効な情報を得ることが期待できます。また会社側にとっては、従業員的能力開発や人材の配置・発掘・起用を効果的に進めるツールとしての活用が期待できます。

## ◆ 私どもの【開発型】プログラムの特徴は？

# 自己理解を重要視

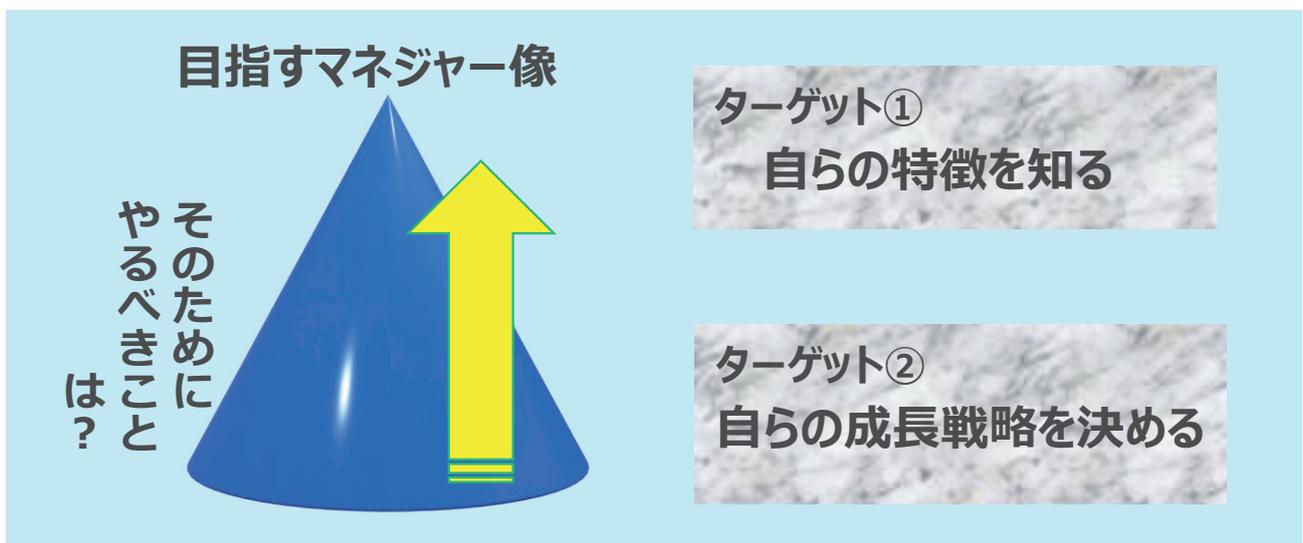
## ① 自分を客観的に観る

私どもがご提供する【開発型】プログラムは、「受講者が自身のマネジメント能力・態度を充分に知ることから能力開発が始まる」という考え方に基づいています。

**I B** → マネジャーにとって必須のマネジメントに関する**知識**を問う

**I S**  
**G D** → I B で問われた知識を実際の場面で**実践する力**を問う

能力開発にあたっては、自身が開発すべき能力をまずは明確にしなければなりません。



自分自身に対する動機づけが高い人というのは、仕事の中で、今日より明日を良くしていこうという意気込みが強い人ということができます。そのため、**開発型アセスメント**では、さまざまな能力のうち「**自律性**」を重視し、自ら途を切り開く人材を待望します。

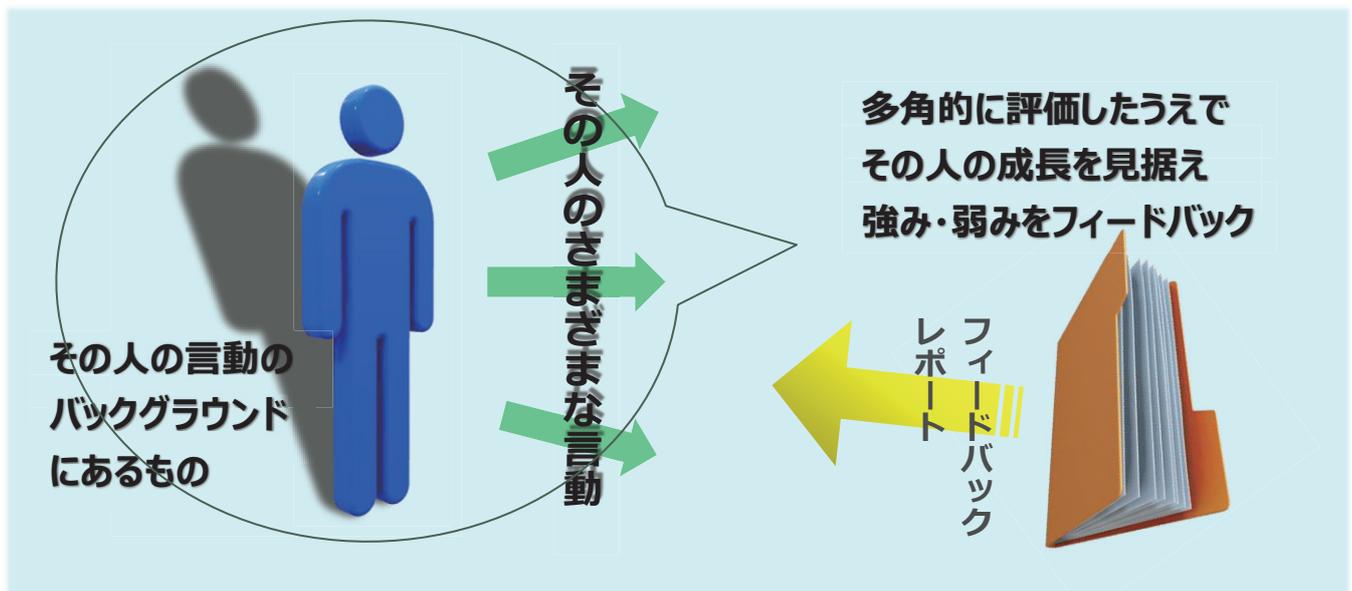
## ◆ 私どもの【開発型】プログラムの特徴は？

# 自己理解を重要視

## ② 丁寧なフィードバック

この【開発型】プログラムでは、「フィードバック」をととても重視しています。受講者の方に十分納得して頂くため、能力開発目標の設定からアクション・プランまで、その策定プロセスに深く関わらせていただきます。アセスメントにおける「メイン・イベント」が、このフィードバックだと言っても過言ではありません。

### 【フィードバック・レポート】はどんなもの？



アセスメントでは、研修のスタートからフィニッシュまで、常に受講者の情報を収集していきます。そして目に見える情報だけでなく、“なぜそのような言動を取るに至ったか”まで推察して、的確なフィードバックに結び付けます。フィードバックは、ご本人に「レポート」としてお渡しするものと、個別面談を通じて説明するものがあります。

## ◆ 私どもの【開発型】プログラムの特徴は？

# 【IB アセスメント】は こう進める

最後に、IB アセスメントをご紹介します。

通常の研修型アセスメントの兄弟商品として、この商品があります。マネジャーにとって必須のマネジメント知識を問うものです。「問題に気づく力」「課題を構造化し原因を究明する力」「仮説を考え解決策を練る力」を見ます。

この商品は、集合研修型とともに、お一人様単位の受講も想定しており、メールを用いた在宅受講（リモート演習）も可能です。

### IB アセスメントを使った 【開発型】研修プログラム例

- 1 オリエンテーション
  - ◆コア人材の能力・行動特性とは
  - ◆演習の進め方オリエンテーション
- 2 IB 演習
  - ◆個人で案件処理を進める 120分
- 3 グループワーク
  - ◆グループで指定案件の解決作業を進める
  - ◆指定案件ごとに発表と質疑
  - ◆講師による解説
- 4 まとめ
  - ◆問題解決能力を自己点検する（IB 演習評価シートの作成）
  - ◆問題解決能力の伸ばし方解説



### お一人単位の リモート演習実施例

ご本人によるメールでのお申込み

IB アセスメントの演習ツール、  
演習シートのご本人宛ご送付

回答した IB アセスメントの  
演習シートのご提出

IB アセスメント・レポートの  
ご本人宛ご送付

# フィードバック・レポート SAMPLE

## フィードバック・レポート

●●●● 殿

### ■アセスメント結果

能力領域	能力区分	評価レベル	強弱	能力領域	能力区分	評価レベル	強弱
リーダーシップ	1. リーダーシップ	3		意思決定	1. 事実関係把握力	3	
	2. 交渉・説得力	3+			2. 問題分析力	2	弱み
	3. 感受性	3			3. 発想力	3-	
	4. 柔軟・適応性	4	強み		4. 判断力	3	
コミュニケーション	1. 口頭コミュニケーション	4			5. 決断力	3+	
	2. 傾聴力	3-	弱み		6. 自主独立性	4	強み
	3. 文書コミュニケーション	3		個人特性	1. 粘り強さ	3	
管理	1. 計画・組織化力	3			2. イニシアチブ	3+	
	2. マネジメントコントロール	3+			3. 高目的志向性	3+	

### ■アセスメント総評

人間関係に係わる能力については、大抵の状況では物怖じしない自律心の高さ点や、場の状況や相手に応じて臨機応変に言動を使い分ける柔軟さがある点、そして言葉のキャッチボールを交わし内容を深める点は特長である。その半面、時として自我をセーブできず独りよがりの行動が出る点や、相手の立場や心情に共感した言動をフィードバックしていない点、そして傾聴態度が崩れて信頼関係を損なう恐れがある点は今後の課題である。

問題解決及び意思決定に関する能力については、結果の確認に怠りがなく、諦めが手堅い点や、意思を素早く決め、物怖じせずそれを訴求していきける点、そして業務に優先順位を付けて効率的に進めていく点は特長である。その半面、目の前の問題を処理するだけで、その問題の再発防止まで対応し切れない点や、問題の背景や原因を明らかにするところまで目が向かない点、そして時として勇み足な意思決定や状況判断をしてしまう点は今後の課題である。

以上からマネジャーの役割や期待に応えられるポテンシャルは、ある程度まで備わっているが、幾つか課題を残している。

自律心と柔軟性が備わっており、存在感のある人材に映る。コミュニケーションに長け、なかなかの成果を生み出すことが期待できる。こうと思つたことには全力で対応し、合目的に対応する力強さがうかがえるが、その半面、問題解決に結び付く能力に課題が少なくない。マネジャーとして成果を出せるかは、分析力、判断力、計画・組織化力そして傾聴力次第である。

今後の能力開発の方向性としては、対人能力に備った能力像をバランスのとれたものにするこゝと、傾聴力の改善が目標である。傾聴力についてはその気になればすぐにも開発可能と推察するが、カギは共感であり、どれだけ相手の立場に立った判断や関わりが出来るかである。人の上に立つマネジャーを目指すのであれば、避けて通れないハードルである。もう1つの大きな課題である問題解決力の向上は、問題の再発防止及び未然防止を目標にすればいい。発生している問題の火を消すのは表面的な問題対応であつて、これからは本質的な問題解決を目指す。多くの情報を収集して問題の全体像を把握すること、そしてすぐに結論を出すのではなく、よく考えて原因を追究した後解決策を決めるようにすること、因果関係を明らかにすることを励行していただきたい。

アセスメント研修（IB演習＋IS演習＋GD演習）で受講者に研修後渡されるフィードバック・レポートです。15～18の能力を使い、マネジメント能力の「実践力」を明らかにしていきます。



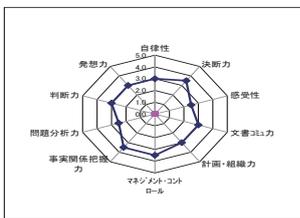
## IBアセスメント・レポート

氏名

種別	個人特性ほか					業務管理能力			問題解決能力			合計
	自律性	決断力	感受性	文書コミュニケーション	計画・組織化力	マネジメントコントロール	事実関係把握力	問題分析力	判断力	発想力		
診断値	3	3.5	2.5	3	3	3.5	3.5	2.5	3	3	30.5	
強み/弱み		強み	弱み			強み	強み	弱み				

5: 極めて優秀 4: 優秀 3.5: やや優秀 3: 普通 2.5: やや不満足 2: 不満足 1: 極めて不満足

### ◆あなたのプロフィール



マネジメント適性は及第点である。  
 (あなたの強み) 自己の理解を素早くまとめあげ、相手に対し結論を明快に提示している。その際、浅層な理解のまま即断するのではなく、様々な情報を取りに行き、納得いく結論を出そうとしていた。情報に対する感受性は良く、事細かにリサーチし、案件間の関係性にも言及できていた。また、日頃の慎重さ・確実さが良い面が発揮され、報告・連絡などの確認作業を逐次取りながら進めた。  
 (改善が求められる能力) 比較的難しい案件の処理なら出来は確実であったが、難しい問題になると処理の出来は今一歩であった。何が本質的な課題なのか、その真因の発掘は興味にとどまった。また、管理者としての信頼感や存在感を十全には醸し出せていない。相手との関係を良好に保つ対人配慮も足りない。優先度を考慮した処理の跡も無かった。  
 (能力開発の方向性として) 問題分析力の底上げを図るとともに、部下から信頼されるマネジャーとは、を意識されたい。自信や熱意をもっと前面に出したい。

### ◆能力の定義

能力区分	定義	能力区分	定義
自律性	他者に気に入られようとするよりは、自分の信念と価値観に基づいて主体的に行動する。リーダーとして気配を示す。	マネジメント・コントロール	自分の職務や責任、メンバーの仕事・手順・活動・結果を監督・統制するための方法を確立し実施する。
決断力	自分なりの意志をしっかりと持ち、意見を躊躇せずタイムズを外さず、はっきりと述べ行動する。	事実関係把握力	仕事に関連した事柄に関して適切な情報を収集する。質問や観察等によって、そのことの実態や関係やトレンド、問題を把握する。
感受性	相手の立場や心情に関心を払い、相手について自分が認識していることを明らかにする。その時、気配を配り、思いやりを示す。	問題分析力	二次情報を発掘し、目的に関連データを収集し、整理・分析する。そして真因を突き止め、問題を構造的に把握する。
文書コミュニケーション力	適切な形式・文法的に正しい文章や言葉遣いを用いて、考えや意見を文書として表現する。これを読み手に合わせて行う。	判断力	適切な基準に照らして現実的で妥当な判断を下す。様々な観点から検討を加え、適正な対策を決定する。
計画・組織化力	目標や優先順位を効果的に決定し、その目標の達成に必要な資源・時期・人材・資金などを明らかにする。	発想力	創造的な提案や解決策を立案する。もの見方が柔軟で従来の方法やアプローチにとらわれずに革新的なアイデアを出す。

IBアセスメントで使われるフィードバック・レポートです。10の能力を使い、マネジメントに関する知識の「充足度」を明らかにしていきます。

冊子をご参照いただき、誠にありがとうございます。  
私どもは、会社さまの発展と従業員さまの成長を目指し、  
人事制度づくり・能力開発研修をさせていただいております。

この冊子でご紹介しました「アセスメント商品」の特徴をご理解いただき、  
ぜひ導入をご検討いただければ嬉しく存じます。

お問い合わせ・お申込みは下記まで、お待ちしております。

[info@t-nico7263.com](mailto:info@t-nico7263.com)

[info@ebara-one-plus.com](mailto:info@ebara-one-plus.com)

また、ホームページを開設しています。ぜひ、ご覧ください。

URL:<https://t-nico7263.com>

URL:<https://ebara-one-plus.com>

## アセスメント受講料金表 (注)2022年(令和4年)2月現在

受講料	アセスメント研修 (IS+GD+IB) 2日間 受講者 5名まで 35万円 受講者 10名まで 70万円 受講者 15名まで 105万円 ※講師の数は、受講者の人数で決まります	(注)講師・事務局の交通費・宿泊費等は、別途必要となります。 (注)レポート代を含む。 (注)受講者15名の場合、講師3人が当たります
受講料	IB (案件処理) アセスメント 1名 15,000円	(注)ご自宅で受けることができる商品です。 メールでのやり取りとなります。
受講料	IB (案件処理) アセスメント研修 1日 受講者 20名まで 10万円 ※レポート代は、1名につき別途 15,000円	(注)講師・事務局の交通費・宿泊費等は、別途必要となります。

---

## TK人財研究所

〒279-0042

千葉県浦安市東野2-4-14-113

メールアドレス [nico2020@ab.auone-net.jp](mailto:nico2020@ab.auone-net.jp)

## 江原多加史社労士事務所

〒194-0035

東京都町田市忠生3-17-11-205

メールアドレス [yfe48693@nifty.com](mailto:yfe48693@nifty.com)