

# リーダーシップ・アセスメントへの究極ガイド



クイック・リファレンス・ガイド：

[リーダーシップ・アセスメントの種類を理解](#)

[リーダーの性格診断](#)

[リーダー適性テスト](#)

[360度診断](#)

[アセスメントセンター](#)

[アセスメントと能力開発の組み合わせ](#)

## 組織が成功するか否かはリーダー次第

誰をリーダーに選拔し、どのように育成を支援するか、そしてビジネス戦略との整合性をどのように図るのかについて、組織が的確な判断を下すことは非常に重要となります。このことから、私たちは[リーダーシップ・アセスメント](#)に関するガイドを作成しました。

ここ数年、人事において、リーダーシップの取り組みにデータを活用する傾向が多く見受けられます。人材に関する重要な意思決定の際、直感だけでは判断基準に欠けることを誰もが認識しているようです。結局のところ、私たち人間は、バイアスに左右されます。

これは組織がダイバーシティ&インクルージョンに着目する中で、特に重要となります。私たちは人材に対し、従来とは異なる考え方で、あらゆる観点から人材戦略を検討していく必要があります。過去のパフォーマンスの高いスター社員のプロフィールが将来も同じように通用すると考えてはなりません。

このことから、今、多くの組織が自社の戦略にリーダーシップ・アセスメントを取り入れようとしています。しかしながら、リーダーシップ・アセスメントは複雑で、単にデータがあれば良いというわけではありません。然るべき目的に合わせた適切なデータが必要となります。

そこで、私たちは人事の皆様がリーダーシップ・アセスメントを導入する際の一助となるよう、本ガイドを作成しました。アセスメントから得られるデータの種類や、そのデータの活用方法に関する理解を深めるために、このガイドをお役立てください。



#### クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

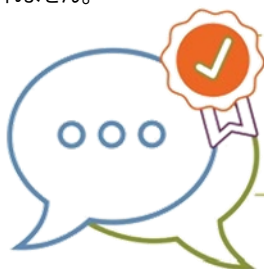
アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

## 本ガイドの活用方法

本書は、リーダーシップ・アセスメントの実用的なガイドとして、日々お客様からいただく質問を基に作成されています。

DDI 社では、多くの産業・組織心理学者が優れた研究を行っていますが、これは研究論とは異なり、50 年以上にわたりお客様と共に培ったリーダーシップ・アセスメントの成功体験に基づくアドバイスです。つまり、人事の日常業務において、何が有効で何が有効でないかについてのアドバイスを提供しています。これは、リーダーシップ・アセスメントに関する「生きたガイド」と言えます。アセスメントの新たな分野を探求し、最新のデータを得て、そして何より重要なことは、お客様からの質問に基づいて内容が更新されています。リーダーシップ・アセスメントに関する、ご質問や課題がありましたら、[sales\\_support@msc-net.co.jp](mailto:sales_support@msc-net.co.jp) までご連絡ください。新たな視点を得る一助となるかもしれません。



人事の日常業務において、何が有効で何が有効でないかのアドバイスを提供しています。

## 内容紹介

### リーダーシップ・アセスメントの理解：「サイン（兆候）」と「サンプル（行動例）」

データ収集の二つの方法、およびそれぞれの使用方法の概略を理解します。

#### 性格診断

性格診断はビジネスにおいて最も使われているテストの一つですが、誤った目的にデータが使用されることもよくあります。

#### リーダー適性テスト

迅速、かつ簡易に利用できる診断で、対象者の業務知識・判断力・嗜好に関する充実したデータが提供されます。ただし、それらのデータの活用法には限界があります。

#### 360 度診断

対象者の行動に対して、周囲の人がどのように認識しているのかを知ることは非常に重要です。そのため、多くの組織において 360 度診断のデータを収集しています。360 度診断は非常に有用ですが、使い方を誤らないように注意が必要です。

#### アセスメントセンター

アセスメントセンターは、市場において最も確実で、多目的に活用できるデータを提供します。しかし、それらは自社の状況に適しているでしょうか？

#### アセスメントと能力開発の組み合わせ

アセスメントは、対象者が現在どのような状態にあるのかについて、深い洞察を提供します。しかしながら、その洞察を何に活用するかが問われます。アセスメントにより、将来に向けたリーダーシップ開発の領域を絞り込み、育成を加速させる方法を学びます。

# リーダーシップ・アセスメントの種類を理解する



クイック・リファレンス・ガイド：

[リーダーシップ・アセスメントの種類を理解](#)

[リーダーの性格診断](#)

[リーダー適性テスト](#)

[360度診断](#)

[アセスメントセンター](#)

[アセスメントと能力開発の組み合わせ](#)

## サイン（兆候）とサンプル（行動例）

現代のようなデータ主導の世の中において、人事担当者はリーダーの選抜や能力開発の判断材料の一助として、より客観的なデータを求める傾向があります。しかし、市場には多くの選択肢があり、リーダーシップ・アセスメントの種類を理解することが第一関門となります。アセスメントには主に二つの種類があり、収集されたデータの種類のに基づき、「サイン（兆候）」と「サンプル（行動例）」に分けられます。



市場には多くの選択肢があり、リーダーシップ・アセスメントの種類の違いを理解することが、第一関門となります。

## アセスメント・データの使用目的は何か？

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解する前に、最初に問うべきことは、データを使って何をしたいのか、という点です。当たり前のようでありながら、多くの人事担当者が見落としがちなステップで、その結果、自社のニーズに合っていないアセスメントを選択してしまうことがあります。

まず、確認すべき点を挙げてみましょう。昇進の決定をしたいのか？あらゆる階層のリーダーの現状と求められるスキルとのギャップを診断したいのか？スキルギャップの正確なデータを得ようとしているのか、あるいは単にリーダーの自己認識を高めようとしているのか？

事前にこれらの点を明確にしておくことが重要です。なぜなら、目的によって使用するべきアセスメントの種類が変わる可能性があるからです。危険なのは、誤った選択をすると、自分の都合のよいようにデータの解釈を誤る恐れがあることです。

例えば、性格に関する洞察は、自己認識を促す上では非常に有用ですが、その人がどのような能力を持っているのか、行動的側面からは全くわかりません。また、リーダーの役割に対する準備度も未知です。

しかし、それが唯一のデータの場合、それをリーダーの選抜の判断材料として使いたくなるかもしれません。例えば、内向的な人よりも、外向的な人の方が「人と接するのが得意である」と判断して、管理職に選んでしまう可能性もあります。

役割に就いた途端、外向的な管理職は他人の意見に耳を傾けることに苦勞し、プロジェクトを事細かに管理してしまうかもしれません。一方で内向的な人は、人の話をよく聴き、メンバーを成功に導くために着実なコーチングを行い、チームの誰もが頼りにする人であることが見られることもあります。

要するに、データの使い方を誤ると不適切な判断を導く可能性があるということです。従って、データの使用目的を事前に決めておくことが重要なのです。



#### クイック・リファレンス・ガイド：

[リーダーシップ・アセスメントの種類を理解](#)

[リーダーの性格診断](#)

[リーダー適性テスト](#)

[360度診断](#)

[アセスメントセンター](#)

[アセスメントと能力開発の組み合わせ](#)

## リーダーシップ・アセスメントの種類の違い：兆候と行動例

リーダーシップ・アセスメントの種類を選択する際に、最も混乱しやすいのが「サイン（兆候）」と「サンプル（行動例）」の違いです。それぞれデータの収集方法が異なり、結果的にその使用目的にも違いがあります。

「サイン」とは、性格や判断力など、将来のパフォーマンスの指標となるデータのことです。

それに対して「サンプル」とは、対象者の具体的な行動例のことです。特定の役割における対象者のパフォーマンスを予測する場合、サインは具体的な行動例よりも推測を必要とします。

この違いを簡単に理解できるのが、運転免許試験です。多くの国において、仮免許を取得するためには、学科試験の合格が必須となります。試験内容は道路交通法に基づいており、特定場面における運転者の行動に関する質問もあります。仮免合格者は、これらの状況においてとるべき行動を基本的に理解していることを意味しています。

では、彼らは路上を運転する準備が整っているのかと言えば、まだ長い道のりがあります。

本免許を取得するには、路上試験に合格しなければなりません。受験者が実際に運転し、試験官がその評価を行う、つまり受験者は運転技術を証明する必要があります。

リーダーシップ・アセスメントに話を戻しましょう。上記の例えで言うと、仮免の学科試験が対象者のスキルや価値観、性格に関するテストのようなものです。これらはすべてパフォーマンスの兆候となります。一方、路上試験は具体的なパフォーマンス例を表しています。

リーダーシップ・アセスメントでは、通常、記述式、または選択式で兆候を収集します。対象者はシナリオに応じて最善の行動を選択するよう求められるか、与えられたシナリオや記述について、自分が同意するかどうかを問われます。

一方、アセスメントセンター方式として知られているシミュレーションによるアセスメントでは、対象者にリーダーシップの課題に集中して取り組んでもらいます。架空の課題を与えられた対象者はリアルタイムでそれらに対応していかなければなりません。彼らの回答は、ビデオ、音声、あるいは自由記述で記録されます。この方法により、対象者の実際の行動を正確に観察することができます。ご想像の通り、一般的にパフォーマンスの具体的な行動例は、兆候よりも予測可能かつ、より詳細な洞察を得ることが可能となります。





#### クイック・リファレンス・ガイド：

[リーダーシップ・アセスメントの種類を理解](#)

[リーダーの性格診断](#)

[リーダー適性テスト](#)

[360度診断](#)

[アセスメントセンター](#)

[アセスメントと能力開発の組み合わせ](#)

## 兆候と行動例からわかることは何か？

「兆候」タイプのリーダーシップ・アセスメントの例として、選択形式の状況判断テストが挙げられます。このテストでは、対象者がさまざまな状況において、とるべき行動を理解しているかがわかります。ただし、その行動を実際にとれるかどうかはわかりません。これはリーダーとしてのパフォーマンスにおいて、非常に重要なことです。多くの優秀なリーダーは、コーチングの場面でのべき行動を理解していますが、それを行うのは不得手ということもあります。そしてその違いに気づいていないというケースもあります。

性格診断も兆候の一例です。対象者の特性に基づき、その人がリーダーの役割を発揮するのが容易な部分と困難に感じている部分を予測することが可能です。例えば、変化に抵抗がある人は、その状況を牽引するのに苦勞するかもしれません。しかし、これは、その人が変化を率いることができないということではなく、より多くのエネルギーと労力を要するということです。

一方、アセスメントセンターでは行動例のデータを収集することが可能です。対象者は状況を疑似体験する環境におかれ、その中でどのような行動をとるのかを試されます。例えば、変革を牽引しなければならない、という架空のシナリオが与えられ、メールの返信を書いたり、コーチングのロールプレイを行ったり、その変革をどのように推進するか戦略を作成したりします。この行動例のデータにより、対象者の変革推進能力を正確に把握することができます。



多くの優秀なリーダーは、何をすべきかを理解していますが、それを実行するのは不得手ということがあります。しかも、この違いに気づいていないこともあります。

## 各アセスメントをどのようなときに使用すべきか？

異なる二つのアセスメントをどのような場合に使用するかを理解することは非常に重要です。目的を明確にすることから始めたように、どのタイプのアセスメントを使用するかを決める際には、確認すべき点がいくつかあります。

- **アセスメント対象者の人数**

アセスメントの対象者が少ない階層なのか、あるいは全階層のリーダーのデータを取ろうとしているのか？対象者が多く拡張性が重要な場合は、兆候を収集するタイプのアセスメントを使用するのが一般的です。





クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

- データを活用して選抜の判断を行う場合

いずれのタイプも選抜の判断材料の一助として有用です（性格診断に関する記述参照）。ただし、行動例を収集するアセスメントの方がより深い洞察を得られ、一般的に、より正確なパフォーマンス予測が可能です。重要な役職を決める場合には、行動例を収集するアセスメントの方が妥当かもしれません。

- 能力開発のために、どの程度掘り下げたデータが必要なのか

単に自己洞察を得るためにデータを使用するのであれば、兆候を収集するタイプのデータで十分です。しかし状況によっては、より深い洞察が必要な場合もあります。例えば、ハイポテンシャル・リーダーは、自身のスキルについて正確かつ深い洞察を得ることができる行動例を収集するアセスメントの方が有益です。同様に、後継者の準備度を加速させる場合も、行動例のアセスメントの方が適しています。

「兆候」を使う目的

拡張性が重要となる大量の診断が必要な場合

深い洞察を必要としない能力開発の場合

他のアセスメントやアプローチを裏付けるデータがある場合

「行動例」を使う目的

リスクの高い役職への昇進の判断の場合

ハイポテンシャル・リーダーや後継者育成の加速など、深い洞察が必要な能力開発の場合

対象者が少なく、重要性の高い判断の場合

# リーダーの性格診断の使用方法



クイック・リファレンス・ガイド：

[リーダーシップ・アセスメントの種類を理解](#)

[リーダーの性格診断](#)

[リーダー適性テスト](#)

[360度診断](#)

[アセスメントセンター](#)

[アセスメントと能力開発の組み合わせ](#)

リーダーの性格診断は非常に興味をそそられる情報源です。人は常に自分のことを知りたいと思っています。自分には優れたリーダーになるための資質があるのか、あるいは、自分の性格は成功した著名なリーダーと似ているのか、などを考えることがあります。

実際に、性格診断は非常に複雑で、個々の特性の組み合わせは無限にあります。そのため、人事担当者は[リーダーの性格診断を慎重かつ適切に使用](#)することが重要です。



性格は非常に複雑で、個々の特性の組み合わせは無限にあります。

## 性格診断とは？

性格診断は一般的に、自身のスタイルや嗜好に関する一連の記述に回答する形で、オンライン、もしくはアンケート形式で実施されます。

例えば、「初対面の人々に会える、大きなパーティに参加するのが好きである」というような記述があるとして、対象者は、その記述に対してどの程度同意するかを、「非常に当てはまる」から「全く当てはまらない」までの間の選択肢から回答を選びます。

この他に、複数の記述の中から、自分を最もよく言い表しているものを選ぶような形式もあります。それぞれの問いに対して、瞬時に回答してもらうことで、対象者のありのままの傾向を正しくとらえることを目的としています。

## 性格診断：定義



人が生まれもった特性、モチベーション、傾向、あるいは、人がなぜそのような性格なのかを特定するために考案されたテスト。これらの要素は時間の経過とともに不変的になる傾向がありますが、人生の大きな出来事が人を変えることもあります。

## 性格診断で何を測定するのか？

性格は環境、学習体験、価値観、モチベーションなどと並び、行動傾向を決定づける大きな要因の一つです。人それぞれに性格があり、自分とまったく同じ性格を持ち合わせている人はいません。

しかし、性格は身長や体重のように物理的に測れるものではないため、性格診断によって、共通の言語と科学的手法を用い、対象者がとる行動の特徴を説明・理解するのに役立っています。



## クイック・リファレンス・ガイド：

[リーダーシップ・アセスメントの種類を理解](#)

[リーダーの性格診断](#)

[リーダー適性テスト](#)

[360度診断](#)

[アセスメントセンター](#)

[アセスメントと能力開発の組み合わせ](#)

その膨大な科学的根拠により、性格に共通する5つの因子が導かれました。「ビッグ5」としても知られているこの因子は頭文字をとって「OCEAN」とも呼ばれています。

- 経験への開放性（Openness to Experience）
- 誠実性（Conscientiousness）
- 外向性（Extroversion）
- 協調性（Agreeableness）
- 神経質傾向（Neuroticism）

ただ、これは因子が5つしかないということではありません。それぞれの性格特性の下に、5つの因子に影響を与える具体的な特性があります。そのため、Hoganのように、より広範囲の因子（野心や知的好奇心など）を取り入れた性格要素を紹介しているものもあります。

結果の解釈に用いられるフレームワークに関わらず、重要なのは性格診断の測定方法が一貫していることです。職場での振る舞いや他者との関わり方、どのような仕事に満足を感じるか、などに関する特徴を正確に測定する必要があります。これらのデータは、対象者の全体像をとらえ、特定の状況においてどう行動するかを判断するのに役立ちます。

## 性格診断をどのような場合に使用すべきか？

自社のリーダーに性格診断を使用する状況は幅広く、次のような場合が想定されます。

### リーダーの選抜

性格診断は、新たな役職に就く人材を検討する際に役立つことがあります。リーダーとしての成功を妨げる可能性のある注意すべきポイントが、診断によって判明することもあります。また、リーダー志向の強い人に見られる強みについてとらえることができるかもしれません。

ただし、注意点があります。リーダーの選抜において、性格診断のみを活用することは推奨できません。行動データと組み合わせて使用する必要があります。アセスメントセンターの結果、もしくは[行動面接](#)によるデータ収集が可能です。重要なのは、性格タイプに基づいた傾向だけでなく、どのような行動を選択したかを正確に把握することです。行動測定を行わずに、性格診断のみを使用すると、リーダーについて不適切な結論を招くことがあります。

### リーダーシップ開発

性格診断は、特に[リーダーシップ開発](#)の促進に非常に有効です。自身に関する深い洞察を得たり、持ち前の強みをどのように活かしていくかを理解したりするのに役立ちます。

また、どのような本能的な行動が、自分の阻害要因となっているのかを知ること可能です。自分の自然な行動傾向（例えば傲慢さ）が、チームを信頼したり、話を聴いたりすることを妨げている、というようなことです。問題のある性格特性に気づけば、自分の行動を変えていくことができます。





#### クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

#### リーダーの後継者育成

性格診断は、役職が高くなるにつれ重要性が増します。それは個人の影響力が大きくなるからです。そのため、優れた後継者のパイプラインを構築したい組織は、将来の役職において優れた能力を発揮できるように、リーダーに性格診断を行い、自己洞察の機会を提供することが大切です。



他のツールと同様に、性格診断は良い目的にも悪い目的にも使用することができます。性格診断が適切に使用されるか否かは、人事次第です。

#### 性格診断を活用する利点は何か？

性格診断を受けたリーダーは、自分がどのような思考傾向を持ち合わせているのかの理解を、より深める必要があります。そうすることで、なぜ特定のリーダーとしての役割や任務が自分にとって容易に、あるいは難しく感じるのか、その理由がわかるようになります。

例えば、内向的な人は人脈を広げて行くのに苦労するかもしれませんが、できないわけではありません。ただし、意識的に努力をする必要があります。一方、外向的な人はほとんど努力なしで人脈を構築できるかもしれません。

自分の性格がいかにパフォーマンスを容易にしたり阻害したりするかを理解することで、自分の性格をコントロールする能力を身につけることができます。成功を促す性格面を活かすこともでき、行動を是正する必要がある状況を認識することも可能です。

#### 性格診断の使用におけるリスクとは？

他のツールと同様に、性格診断は良い目的にも悪い目的にも使用することができます。性格診断が適切に使われているか否かは人事にかかっています。

私たちがお客様にもっとも注意を促すのは、リーダーに関する意思決定の際に、性格診断を単独で使用しないことです。性格診断のデータと行動データを組み合わせることを強く推奨しています。その理由は、性格診断単体では、データや洞察を誤って解釈してしまうことがあるからです。

よくあるのが、イメージの固定化です。多くの組織において、性格診断データを基に自社の人材に関する大まかな結論を出しています。例えば、内向的な人は組織全体で人間関係を築くことができないと決めつけてしまうことがあります。これは正しいとは限りません。内向的な人の中には、人間関係を築くことに長けている人も多く、意識的に行動することで人脈を広げることができます。



#### クイック・リファレンス・ガイド：

[リーダーシップ・アセスメントの種類を理解](#)

[リーダーの性格診断](#)

[リーダー適性テスト](#)

[360度診断](#)

[アセスメントセンター](#)

[アセスメントと能力開発の組み合わせ](#)

ダイバーシティ&インクルージョンが注目される中で、これは特に重要です。ダイバーシティがもたらす最大の利点は、異なる視点や思考を持つ人々が問題解決に寄与するという点です。だからこそ、リーダーに登用される性格タイプを限定してしまうことは、過ちと言えるのかもしれません。

性格診断データが真の意味をなすのは、行動データと結びつけたときです。行動と組み合わせることにより、対象者をより包括的な観点でとらえることができます。その人が、なぜそのような行動をとるのか、どのような仕事に満足を感じるのかなどがわかります。これにより、自己認識力の高い、優れたリーダーを選抜して育成することが可能になります。



#### どのタイプの性格診断を使用すべきか？

リーダー向けの性格診断にはさまざまなものがあります。DDI では、[Leadership Snapshot](#) や [Leader3 Ready](#) といったオンライン・テストやアセスメントに性格診断が搭載されています。経営幹部向けには、[Hogan パーソナリティ診断](#)のカスタマイズ版を使用して、行動データと組み合わせています。

定評のある[マイヤーズ・ブリッグスタイプ指標\(MBTI\)](#)や [DiSC アセスメント](#)を使用したいというご要望をお客様から受けることがありますが、特に選抜の目的で使用することはありません。

ただし、自己発見を促したり、チームのコミュニケーションの活性化を図ったりする場合には有効です。

また、私たちの行動アセスメントや行動インタビュー手法と合わせて、他のタイプの性格診断を使用するお客様もいらっしゃいます。その場合は、事前に、信頼性・妥当性（可能な限り、職務遂行能力との関連性）・公平性の観点が表示されている技術マニュアルを入手し、精査することをお勧めしています。

#### 性格診断の実施プロセスとタイミング

一般的に、リーダー向けの性格診断は、拡張性が高く容易に実施することができます。通常オンラインで行われ、人事が対象者にリンクを送り、対象者は即時に回答することが可能です。診断内容にもよりますが、10分から1時間程度で完了します。

実際の問題は、性格診断で得たデータを組織がどのように活用するかという点です。対象者はレポートを受け取った後、自分で診断結果を解釈しなければならない、というケースが多く見受けられます。



#### クイック・リファレンス・ガイド：

[リーダーシップ・アセスメントの種類を理解](#)

[リーダーの性格診断](#)

[リーダー適性テスト](#)

[360度診断](#)

[アセスメントセンター](#)

[アセスメントと能力開発の組み合わせ](#)

私たちの経験上、性格診断は、認定された専門のコーチが、対象者と結果について話すことで、より効果を発揮します。コーチの助言により、対象者が自分の個性を理解し、自身の性格タイプをどのように職場で活かしていけるのかを理解することが可能になります。これにより、リーダーは、単なるスコアやランクではなく現実の状況に合わせて、データの解釈を行うことができるようになります。

### 性格診断と他のアセスメントを組み合わせるべきか？

別途記載した通り、私たちは、性格診断を使用する場合には、行動データと組み合わせることを強く推奨しています。性格診断を単独で使用すると、リーダーや組織が人材に関する意思決定を行う際に、本来のデータが意味することとは異なる、誤った想定に基づいて判断を下してしまうリスクがあります。

#### 性格診断のまとめ

##### 使い方

リーダーが自身の強みと阻害要因を理解し、コントロールするための自己洞察を得るのに最適な方法

##### 主な利点

- ・対象者のできることを示す傾向や特徴が明らかになる
- ・リスクや失敗の可能性のあるポイントを特定できる
- ・特に高い階層の役割において重要

##### 考慮すべき事項

採用や昇進の決定において、唯一の判断材料とすべきではない

# リーダー適性テストの使用方法



クイック・リファレンス・ガイド：

[リーダーシップ・アセスメントの種類を理解](#)

[リーダーの性格診断](#)

[リーダー適性テスト](#)

[360度診断](#)

[アセスメントセンター](#)

[アセスメントと能力開発の組み合わせ](#)

「アセスメントはテストのことですか？」「テストはアセスメントのことですか？」このような質問をよく耳にします。また、リーダー適性テストの使い方についても、混乱が見受けられます。

まずは用語を明確することから始めましょう。「テスト」と「アセスメント」という二つの言葉が同義語として使われていることがあります。しかし、テストは、他のタイプのアセスメントと比較して、どのような特徴があるのかを明らかにすることが重要です。



データは、参加者がとるべき正しい行動を知っているか否かを判断するのに役立ちます。その結果、実生活においても、正しい行動をとる可能性が高いとされています。

## リーダー適性テストとは？

リーダー適性テストは、対象者の知性、知識、判断力、性格、嗜好に関するデータを収集するために設計された、一連の質問（通常、選択形式の質問）で、ほとんどの場合、自動採点されます。人事では、大人数から候補者を絞ったり、選抜したりするためによく使用しています。オンライン上ですべて自動化されており、大量のユーザーの測定が容易にできるためです。ここでは初級管理職向けに設計された適性テストについて、解説します。

次のような質問形式については、よくご存知ではないかと思います。

- **記述に関する同意の度合い**：提示された記述に対し、「非常に当てはまる」から「全く当てはまらない」までの評価尺度から回答を選ぶ。
- **必須選択**：選択肢から回答を選ぶもので、「どちらでもない」や「わからない」などの選択肢がない。
- **状況判断**：ある状況が与えられ、自分ならどう対応するか、選択肢から回答を選ぶ。
- **行動の有効性判断**：ある状況と、それに対する行動の選択肢が与えられ、参加者はそれぞれの行動の有効性を評価する。

リーダー適性テストでは「兆候」タイプのデータを取得します。状況判断や行動の有効性判断に現れるいくつかの兆候によって、参加者が状況に応じてとるべき正しい行動を知っているかどうかを判断することができます。正しい回答を選択した人は、誤った回答を選択した人より、実生活においても正しい行動をとる可能性が高いとされています。

しかし、本当の意味での仕事の行動例を得られるわけではありませんので、その行動を実際にとるためのスキルを備えているかどうかはわかりません。

別の章で、運転免許取得の例え話をご紹介しますが、リーダー適性テストは仮免の学科試験のようなものです。テストでは、参加者が何をすべきかの理論を知っているかがわかります。しかし、車の鍵を渡して良いかと言えば、必ずしもそうではありません。



クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ



リーダー適性テスト：定義

リーダーの知識、判断、嗜好性などのデータを収集するために設計された一連の質問（通常は選択形式）

リーダー適性テストをどのような場合に使用すべきか？

リーダー適性テストは、採用・昇格・育成を検討する際に、比較的短時間で容易にデータを得られる方法です。次のような場合に、リーダーの適性診断をご検討ください。

- ・ **パフォーマンスの高い社員の成長を促進する：**パフォーマンスの高い社員やリーダー候補者は、リーダー適性テストを受けることで、キャリアアップを促すことができます。このテストにより、誰がリーダーとして成功する可能性が高いかを判断するための有益なデータが得られます。そして次のステップとして、最も優れた人材をリーダー職に、あるいはさらにやりがいのある職務に就かせる準備をするための施策を決めることができますようになります。
- ・ **個人のニーズ合わせた能力開発計画を策定する：**個人の結果に基づいて、対象者の能力開発計画を作成することができます。例えば、仕事を委譲するスキルが不十分であれば、上司は具体的なベストプラクティスやツールを提供したり、権限委譲に関連するオンラインコースに参加させたり、効果的な権限委譲を促すための任務を与えたりすることが可能です。
- ・ **グループ別データを活用して、能力開発プログラムを設計する：**組織別、部門別といったグループレポートは、グループの強みと能力開発が必要な領域に関する傾向を把握することができます。例えば、他者に対する影響力不足がチームに見られる場合、集合研修やオンデマンド・プログラムに、影響力を強化するコンテンツを組み込むことができます。
- ・ **人材選抜の判断に対する自信を高める：**リーダー適性テストは、選抜の早い段階で候補者のデータを得ることができます。これにより、効果的な面接や次ステップの焦点を明確にすることが可能となります。効果的なリーダー適性テストにより、スコアの高い候補者は、より早い成長が見込め、リーダーとして成功する可能性が高くなります。

リーダー適性テストの使用が不適切な場合とは？

データが必要なあらゆるケースにおいて、リーダー適性テストを使用したくなることがあります。実施も簡単で、通常、すぐに結果を得ることができます。しかし、次のような場合は、リーダー適性テストの使用をお勧めしません。

- ・ **人材選抜の決定において、唯一の判断材料にする場合：**リーダー適性テストで測定できることには限界があります。そのため、採用や昇進を決定づける唯一のデータとして、使用するではありません。一つのテストのみでは、リーダーシップを発揮するために必要な行動やモチベーション、その他の重要な側面について、十分な洞察を得ることはできません。過剰な期待を抱かせるテストには注意が必要です。





#### クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

- **深い洞察が必要な場合：**対象者の強みや能力開発領域を大まかに把握したい場合であれば、リーダー適性テストは、ニーズに合致するかもしれませんが、具体的な行動を特定するために、より深い洞察を得たい場合は、より綿密なアセスメントが必要なこともあります。特にハイポテンシャル・リーダーの成長を加速させたい場合が該当します。
- **リーダーとしての準備度を把握したい場合：**後継者選抜や育成の場合では、次のリーダー職を担う準備ができている人材を選定し、スキルギャップを特定することが想定されます。このような場合では、次の階層で直面するであろうさまざまな課題に対して、どのように対応するかを観察できる、シミュレーション・ベースのアセスメントの方が適しています。
- **パフォーマンス・マネジメントの場合：**リーダー適性テストをパフォーマンス・マネジメントの一環として使用するのは不適切です。業績評価はリーダー適性テストの結果ではなく、対象者の業務上のパフォーマンスに基づいて行われるべきです。

### リーダー適性テストの実施プロセス

リーダー適性テストを効果的に実施するためには、次のようなステップを踏む必要があります。

- **ステップ 1：** 成功に必要なコンピテンシーに関連するテストを選ぶ。別の目的のために設計されたテストを選び、結果を無理矢理当てはめるようなことにならないようにする。
- **ステップ 2：** データ共有方針を策定する。誰に、何のためにデータを共有するのか？能力開発目的の場合には、対象者と上司の双方に結果レポートが共有されることを推奨。社外からの採用の場合、候補者は入社するまではレポートを入手できないこともあるが、オンボーディングの一環として、データを共有する。社内昇進の場合は、誰がいつ、何のためにデータを入手できるようにするかを決める。
- **ステップ 3：** 採用担当者にテストの使い方と結果の解釈方法のトレーニングを提供する。
- **ステップ 4：** 人事担当者は対象者がテストにアクセスするための環境を整える。
- **ステップ 5：** 対象者は制限時間内に一度でテストを完了させる。
- **ステップ 6：** テスト結果がほぼ即時に得られる。
- **ステップ 7：** 個人およびグループの結果を分析し、次の取り組みにつなげる。

### リーダー適性テストはどの程度の時間を要するのか

リーダー適性テストは、他のアセスメントと比較して、最も時間がかかりません。テストは通常、自動化されているため、対象者および人事共に準備のステップが最小限となっています。必要なのは、氏名、メールアドレス、その他必要な回答者の属性情報のみです。その後は、対象者に自動でメールが送信されます。テストの種類にもよりますが、完了までの所要時間は、およそ 30～60 分です。準備からテストの完了までの時間の他に、結果を分析し、次の能力開発計画を作成する時間も考慮する必要があります。



クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

## リーダー適性テストにありがちな落とし穴とは？

これまでお客様の支援をしてきた経験上、リーダー適性テストには、いくつかの落とし穴があります。次のようなケースがよくあるパターンです。

- **テストの目的が不明確：**結果の使用目的が、能力開発計画なのか、昇格人事なのか、あるいはその両方なのかを対象者に伝える必要があります。また、データ共有方針やテスト完了後に期待されることも明確にしておきます。
- **テスト結果を合否でとらえる：**リーダーの選抜課程において、リーダー適性テストを使用する真の利点は、既存の業績データや行動インタビューデータなど、他の手段と組み合わせてみることができる、補足データを得られることです。テストを合否に使用するのは、大量に実施する場合の方が適しています。
- **テスト結果に過度の期待をする：**テストでできることには限度があります。これは、対象者の実際の行動を評価するものではなく、テスト時における知識・判断力・考え方などを示すものです。リーダーとして成功するために必要な行動傾向を、効果的にとらえることはできません。
- **テスト後の計画がない：**特に能力開発のために使用する場合、テストのメリットは対象者の強みや能力開発領域に関する洞察です。
- **上司に対し、結果レポートの解釈方法に関するトレーニングを提供していない：**リーダー適性テストの結果レポートは極めて明確であるべきですが、採用担当者に、その使い方を教えることは重要です。例えば、面接の際により多くの情報を引き出すために、どのように結果を使用するかを把握しておく必要があります。また、採用の意思決定にあたり、テスト結果にどの程度の比重を置くかも理解しておくべきです。そして、採用後は、能力開発計画に結果をどのように反映させるかを知る必要があります。

## リーダー適性テストと組み合わせて使用すべきものは何か？

人材に関する意思決定は、大局的な視点でとらえた方がより望ましい結果を得られます。リーダー適性テストに加え、行動アセスメント・ツールを活用して、特定の行動を観察したり、行動例を得たりすることが最善です。

例えば、リーダー適性テストと行動インタビューを組み合わせることで、過去の具体的な行動例を得ることが可能です。また、テスト後には、対象者にアセスメントセンター方式であるシミュレーション・ベースのアセスメントを実施し、現在のスキルと能力開発領域を測定することもできます。

### リーダー適性テストのまとめ

#### 使い方

- ・優れたリーダーの育成を加速
- ・個人のニーズに合った能力開発計画の策定
- ・グループ単位の能力開発ギャップの特定
- ・管理職候補者プールの絞り込み

#### 主な利点

- ・迅速かつ容易に実施可能
- ・幅広い階層に活用可能
- ・能力開発計画のヒントになる洞察

#### 考慮すべき事項

- ・対象職務における準備度やスキルを測定しない
- ・選抜の判断には、行動データと組み合わせる必要がある

# 360度診断の使用方法



クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

あらゆるリーダーにフィードバックは必要です。問題は、いつ、誰から、どのように適切なフィードバックを得るかということです。

このようなときに、360度診断は非常に有用です。多くの組織が360度診断を使用していますが、適切に使用されていないことがよくあります。この章では、360度診断の効果的な使用方法について、具体的に解説します。



自己認識と他者認識の間に大きなギャップがあることは、よくあります。360度診断を活用することで、そのギャップを埋めることが可能です。

## 360度診断とは？

多面評価とも呼ばれる360度診断は、リーダーの周囲で働く複数の人々に対し、リーダーのパフォーマンスや行動に関する調査を行うプロセスです。フィードバックを提供する人がリーダーとの関係を損なう心配をすることなく、安心して真実を述べることができるように、非公開かつ匿名で診断を行う必要があります。

診断は、リーダーの上司や直属の部下、主要取引先、同僚など、さまざまな人から提供してもらいます。リーダー自身もまた、各スキルについて自己評価を行います。そうすることで、リーダーの自己認識と周囲の人からの認識がどのように異なるかを知ることが可能となります。

360度診断は、ほとんどの場合、オンラインでデータが収集されます。しかし、特に経営幹部層など、いくつかの場合において、認定されたコンサルタントとのインタビューを通じて、収集されることもあります。

実施後、リーダーは、周囲の人が自分の仕事ぶりをどう見ているかについての、詳細なレポートを受け取ります。このデータは、自分の強みと弱みに焦点を当てた能力開発に役立てることができ、ます。



#### クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ



### 360度診断：定義

リーダーの直属の部下、同僚、上司、上級管理職からのフィードバックを収集する、コンピテンシーに基づくサーベイです。

### 360度診断をどのような場合に使用すべきか？

自己認識と他者認識の間に大きなギャップがあるのはよくあることです。360度診断を実施することにより、そのギャップを埋めることが可能です。例えば、自分ではコミュニケーションに長けていると思っていたとしても、周囲からはコミュニケーションがうまくいっていないと思われることに気づくかもしれません。

あるいは、自分のスキルに全く自信がなかったのに、周囲からは優秀なリーダーだと認識されていて驚くこともあります。

いずれにしても、360度診断の目的は、周囲からどのように認知されているのかを認識することです。そのデータを個人の能力開発計画に組み込むことが可能となります。さらに、リーダーシップ・スキルを継続的に実践していくことに対するアカウンタビリティも高めることができます。

人事は、さまざまな階層に360度診断を使用し、組織のリーダー全般または特定部門や職務における強みや改善点を見出すことが可能です。この手法は特に、組織文化を変えようとしているときや、社内体質の問題を解決したいときに非常に有効です。診断から得た情報を基に、重要なギャップに焦点を当てたグループ単位的能力開発プログラムを構築することができます。

### 360度診断の使用が不適切なケース

360度診断は比較的容易に実施できるため、多くの企業がデータを最大限に活用したいと考えていますが、私たちは、次のような場合には360度診断を使用しないことを推奨しています。

- **パフォーマンス・マネジメント：** 自分の評価が対象者の人事考課に影響し、場合によってはその人の職位や報酬にまで影響を与えることを知ると、率直な意見は言いにくくなります。また、その人のキャリアに悪影響を及ぼすことを恐れて、改善のためのフィードバックを提供することを躊躇する人もいます。一方、このことが競争的な状況の火種となり、同僚の間に悪影響を及ぼす行動を引き起こすこともあります。
- **昇進昇格の決定：** 360度診断では、対象者が次の階層の役割を担う準備が整っているか否かを判断することはできません。この診断は知覚によるデータに限定されているため、洞察も対象者の現在の仕事ぶりに限られます。従って、その人が上位の職務に就いたとき、どう行動するであろうかをとらえることができません。

**ポテンシャルに関する判断：** 昇格人事と同様に、360度診断では、誰にリーダーとしてのポテンシャルが備わっているかを診断することはできません。判断できるのは現在の仕事ぶりのみで、将来の役割における仕事ぶりを見極めることはできません。



クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

## 360 度診断の実施プロセス

### ステップ 1：評価対象となるコンピテンシーを決める

360 度診断の最初のステップは、評価対象となる**リーダーのコンピテンシー**を選定することです。フロントライン・リーダーなどの、特定の役職に求められるコンピテンシーもあれば、組織全体のリーダーシップ文化の一環として、全リーダーに共通するコンピテンシーを使用することもあります。既存のコンピテンシーリストがない場合は、診断提供会社が作成することもあります。例えば、私たちには、調査に基づく汎用版のコンピテンシーリストがあり、そのまま使用することも、お客様のニーズに合わせて変更することも可能です。

ただし、コンピテンシーを選ぶ際には、観察可能、かつ測定可能な行動が明確に定義されていることが重要です。そうでない場合、対象者がそのコンピテンシーを発揮しているか否かを評価するのが難しくなります。

### ステップ 2：評価者を決定する

評価対象となるコンピテンシーを決めた後、対象者の評価を行うグループを決定します。組織によっては対象者が自分で評価者を選ぶ場合もあります。また、対象者の上司や人事が評価者の選定に関与することもあります。

対象者が有益なフィードバックを受けるためには、多様な評価者を選ぶことが大切です。さらに重要なことは、対象者に対して、好意的な見方をしている人だけを選んではならないことです。また、評価者は対象者の行動や仕事ぶりを実際に観察する機会のある、近い人であることも重要です。

### ステップ 3：サーベイを実施する

（オンライン・サーベイの実施を前提で）評価者はオンラインで質問に回答を入力します。評価者には評価をするためのコンピテンシーリストを提供します。

より良い結果を得るためには、コンピテンシー全般に対する評価ではなく、各コンピテンシーに関連する行動を評価するよう、評価者に依頼することが大切です。これにより、改善が必要な領域を的確に特定することが可能となります。

例えば、「コミュニケーション・スキルが低い」というような、定義が広すぎるものでは、具体的にどう改善すれば良いのかがわかりません。コミュニケーションの頻度が低いのか？メールがいつも長文で要領を得ず、要点がぼやけがちなのか？あるいは聞き手のニーズを理解しているように見受けられないのか？

また、評価者からフリーコメントを貰うことも大切です。コメントにより、対象者の改善が必要な状況や内容が明確になります。

そして、評価者が具体的な行動レベルでフィードバックを提供することで、対象者が改善のために何をすべきかを、的確に特定することができます。

### ステップ 4：結果を活用する

個人向けレポートは、解釈しやすく書かれているのが理想的です。しかし状況によっては、専門のコーチが、結果の説明をすることが有益な場合もあります。特に、少人数に限定して実施した場合や、リーダーの行動に関するデリケートなフィードバックを調査対象としている場合には、そのようなことが考えられます。





#### クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

個人レポートを受け取った対象者は、診断結果を活用して、自身の強みを特定し、将来の成功に向けた計画を立てることができます。さらに重要なことは、相対的な弱みを見つけ、能力開発を加速していくことです。

人事では、グループデータにより、組織全体、および組織文化の健全性を広い視点で見ることができます。グループの能力開発の優先事項を特定したり、さらなる介入が必要な深刻な問題を見極めることも可能です。

### 360 度診断でリーダーが得られる利点

360 度診断の価値は、対象者が、自己認識と他者認識を比較できる点です。この洞察により、今まで認識していなかった強みや盲点を明らかにすることができます。

これらの盲点は 360 度診断から得られる最も有用な情報であることがよくあります。突然視界が開けて、これまで自身の成長を妨げていたものが見えることもあります。これが「ハッ」と気づかされる瞬間で、行動変容のきっかけとなります。

リーダーは、この新たな決意と共に、データを活用して、自分の強みを活かし、改善対象となっている能力向上を促す、的を絞った能力開発計画を作成することができます。

そして、リーダーはさまざまな評価者から多角的な観点を得ることができます。例えば、直属の部下と一緒に働くことを好意的にとらえていても、主要な関係者は不満を抱いているということがあります。また、同僚は高く評価しているにもかかわらず、直属の部下のニーズにはあまり目を向けていないといったこともあります。



データを活用して、自身の強みを活かし、改善対象となっている能力向上を促す能力開発計画を作成します。

### 360 度診断に参加する人数は？

360 度診断の参加人数は目的によって、大きく異なります。

例えば、自身の役割に苦心している一人のリーダー（多くの場合は経営幹部）のみを対象として実施する組織もあれば、特定の昇進候補者を対象に、改善点に関するデータを得る目的で実施する場合もあります。自分のパフォーマンス評価のために、毎年 360 度診断を行う CEO もいます。

よく見られるのが、タレント・マネジメント・プロセスの一環として、社内で大規模に実施するケースです。すべてのリーダーを対象として 1～2 年おきに 360 診断を実施し、リーダーが必要なフィードバックを得られるようにしている場合もあります。また、ラーニング・ジャーニーやリーダーシップ開発プログラムの最初の段階で、自己洞察を得るために使用している組織もあります。部門ごとに、異なる時期に実施していることもあります。



#### クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

## 360 度診断のデータを収集する頻度は？

どのくらいの頻度で 360 度診断を実施すべきかについては、誰もが気になるところです。

組織によっては、定期的なフィードバックの一環として、毎年、もしくは隔年で実施しています。組織戦略の変更など、きっかけとなる出来事が発生したときの実施する組織もあります。また、リーダーシップに関する全社、または一部に文化的な問題があると耳にしたときに、実施するケースもあります。

次のようなケースにおいて、360 度診断の実施が検討されます。

- **社内のリーダー人材がどの程度定着しているか？** 離職率が高い場合は、情報を収集するタイミングです。
- **前回実施以来、改善できる時間がどの程度あったか？** 360 度診断は能力開発の起爆剤となります。前回実施時から、それほど時間が経っておらず、まだ改善に至っていない場合、再度実施するには早すぎると考えられます。
- **評価する側は疲弊していないか？** あまり頻繁にサーベイを行うと、評価する側が疲弊し、回答の質の低下につながります。

唯一の正解があるわけではありませんが、重要なのはデータを構築し、フィードバックを行う仕組みを、リーダーシップ文化の中に組み込むことです。そうでなければ、どこに強みがあり、どこにギャップがあるのかを、正確に把握することはできません。

## どれくらいの時間を要するのか？

360 度診断の所要時間は、評価対象者の人数によって異なります。対象者が数人の場合は、1 ヶ月程度で全行程が完了します。

大規模にサーベイを実施する場合、事前に評価対象となるコンピテンシーを特定する作業に要する時間にもよりますが、約 2～3 ヶ月かかります。また、評価者に対して、回答期間をどの程度設けるかにもよりますが、通常 2 週間程度です。サーベイへの回答にかかる時間は、選択したコンピテンシーの数によって異なりますが、平均するとほとんどの人が 30 分程度で完了します。

注意点として、一度に多くの対象者を評価する場合、評価者が複数人の評価を受け持つこともあります。この場合、回答までの期間を長めに設定する必要があります。また、人事部による調整が必要になりますが、一人の評価者に、多くの被評価者を割り当てないようにすることも大切です。

## 360 度診断にありがちな落とし穴は何か

360 度診断の良さが、ささいなことで、反対に作用してしまうことがあります。次のようなケースはよく見られます。

- **最適な評価者を選定する時間をかけていない：** データの質は評価者に左右されます。対象者のパフォーマンスに精通していて、バランスのとれた評価を行える人を選ぶことが重要です。



#### クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

- **診断データを誤用する：**診断結果をパフォーマンス・マネジメントや対象者の昇進昇格の判断材料として使用すると、結果に悪影響を及ぼす可能性があります。
- **診断後の支援計画がない：**診断を受ける最大の利点は、対象者に特化したデータを得られることです。診断結果のレポートの解釈に支援が必要なリーダーは多く、結果に基づいた能力開発計画を作成するために、さらなる支援が必要なこともあります。
- **評価対象のコンピテンシーが広義で、具体的な行動ではない：**一般的なコンピテンシーをサーベイの評価対象にしているケースがよくあります。例えば、単にコミュニケーションやコーチングについて尋ねるようなことです。しかし、評価対象のコンピテンシーを、具体的な行動に落とし込む必要があります。そうでないと、評価対象者は自分が具体的に何をしているのか、それが正しいのかどうかを判断することができません。
- **外部のベンチマークを使用して、評価対象者のスコアを最終判断する：**部署や組織全体の文化は、確実に360度診断の結果に影響します。例えば、鷹揚な文化の組織では、全体的にスコアが高い傾向にあります。一方、組織再編の最中などストレス状態にある評価者のスコアは低くなりがちです。だからこそ、360度のベンチマークを使用する際には注意が必要となり、自社の文化を考慮することが重要となります。

### 360度診断と他のアセスメントとの組み合わせ

360度診断は、他のアセスメントと組み合わせ、より深いデータを得ることが可能です。例えば、アセスメントセンター方式と組み合わせることで、将来の職務に対する準備度や、ポテンシャルに関する、より良いデータを得ることができます。

また、性格診断と組み合わせることも考えられます。性格診断は、その人の内面的な部分、いわゆる思考回路が反映されますが、360度診断では外面、つまり、行動などが反映されます。

この2種類のデータを組み合わせることで、自分の思考傾向がどのように行動に現れているのか、より深く理解することが可能です。その結果、自身の行動によって成功を妨げている要因を自覚し、どのように生来の性向を克服し、より良い結果につなげていくかを学ぶことができるようになります。

#### 360度診断のまとめ

##### 使い方

- ・自分の行動が周囲からどのように捉えられているかをリーダーが自己認識できるようにする
- ・個人の能力開発を促進させる
- ・自社のリーダー全体にわたり、幅広い能力開発ギャップを特定する

##### 主な利点

- ・他者からの認識を収集するための最善の方法
- ・能力開発の即時性と関連性を示す
- ・柔軟性があり、リーダーの階層を問わず、容易に展開可能

##### 考慮すべき事項

- ・昇進の判断に使用すべきではない
- ・データは認識に基づくものであり、スキルに対する真の評価ではない

MSC/DDIの360度診断

リーダーシップ・ミラー®

# アセスメントセンターの使用方法



## クイック・リファレンス・ガイド：

[リーダーシップ・アセスメントの種類を理解](#)

[リーダーの性格診断](#)

[リーダー適性テスト](#)

[360度診断](#)

[アセスメントセンター](#)

[アセスメントと能力開発の組み合わせ](#)

パイロットがフライト・シミュレーターで訓練を行い、外科医がバーチャルリアリティ（VR）で練習をするように、リーダーの職務も実際に就任する前に仮想環境で経験することが可能です。アセスメントセンターで得られるデータは、行動に基づいており、客観的かつ測定可能であり、将来の成功に関する予測精度は高いと言えます。この章では、アセスメントセンターの先駆者である私たちの経験から、アセスメントセンターのすべてを解説します。

この手法は、本来、第一次世界大戦後に、将校やスパイ要員の選抜のために開発されました。しかし1970年、DDIの創業者である産業・組織心理学者が、組織におけるリーダーシップ・スキルの特定・評価・育成を目的に、アセスメントセンター方式をビジネス界に取り入れました。行動に基づくDDIのアセスメントセンターは、この50年間で、効果的なシミュレーションと実用的なデータを提供できる、完全なバーチャルセンターに発展し、世界中のお客様にお届けしています。



アセスメントセンターの先駆者であり、革新者である私たちの経験から、アセスメントセンターのすべてを解説します。

## アセスメントセンターとは？

アセスメントセンターでは、対象職務における一日の疑似体験をします。参加者は、架空組織の中で特定の階層、または役割における、仕事のシミュレーションや課題に取り組みます。私たちはアセスメントセンターのことを、よく「あるリーダーの一日体験」と呼ぶことがあります。アセスメントセンターの一部である体験型シミュレーションについてもよく言及しますが、同義ではありません。では、アセスメントセンターとは正確にはどのようなものなのでしょうか？

アセスメントセンターは複数の要素で構成されている、標準化された評価システムです。演習の中には必ず行動シミュレーションが含まれており、複数のアセッサーによって評価されます。その他にも、テスト（認識能力テスト、性格診断等）、インタビュー、相互に補完し合うように設計されたさまざまなシミュレーションが含まれていることもあります。

肝心なのは、複数の評価要素（少なくとも一つは、重要な評価対象行動を含む）を統合して、多角的な視点で参加者をとらえるという点です。

シミュレーションでは、参加者は実際の職場においてリーダーが直面するであろう、さまざまなタスクや課題、やり取りなどを体験します。例えば、初級管理職向けのシミュレーションでは、パフォーマンスに問題がある部下のコーチングを依頼されたり、同僚に新たな仕事を委任するよう指示されたりします。経営幹部向けの課題は、自社が直面している危機に対処するために、注目度の高いメディアのインタビューを受けることなどがあります。



#### クイック・リファレンス・ガイド：

[リーダーシップ・アセスメントの種類を理解](#)

[リーダーの性格診断](#)

[リーダー適性テスト](#)

[360度診断](#)

[アセスメントセンター](#)

[アセスメントと能力開発の組み合わせ](#)

アセスメントセンターで使用される一般的なシミュレーションは、以下の通りです。

- メールボックス演習（旧インバケット演習）
- グループ・ディスカッション
- 職場のシミュレーション、または、部下や顧客とのロールプレイ
- ファクト・ファインディング演習（苦情対応者への情報収集など、質問による事実調査演習）
- 分析または意思決定演習（ビジネス・プランの評価など、分析を通じて行動計画を立てる演習）
- プレゼンテーション演習
- 書面によるコミュニケーション

演習では、参加者が特定の役職に必要な最も関連性の高い行動を引き出します。これらの職務特性やコンピテンシーは、事前に対象となる職務の職務分析を実施して特定します。

認定を受けた複数のアセッサーが参加者の行動を評定し、カリブレーションを行ったうえで、確固たるアセスメントレポートを作成します。レポートには、リーダーのコンピテンシーに関する総合的な評価に加えて、シミュレーション中で見られた具体的な行動に関する詳細なフィードバックが含まれています。アセスメントセンターの詳細なデータにより、次の役割を担う準備ができている人材が誰なのかに基づき、採用や後継者、能力開発に関する意思決定を、正確かつ効果的に行うことが可能となります。



#### アセスメントセンター：定義

参加者が対象職務において直面するであろう日々の課題を疑似体験する、リーダーの役割に関する現実的なシミュレーション。

#### アセスメントセンターをどのような場合に使用すべきか？

アセスメントセンター方式は、公平かつ有効であることが、ここ数十年の間に立証されています。負の影響を最小限に抑えながら、正確な採用・昇進の決定を行うことを目的とする組織にとっては、この手法が利用可能な最善の方法です。さらに重要なことは、リーダーが画期的な演習に取り組むことで、自らの能力開発に刺激を受ける有効な方法であるということです。

アセスメントセンターの具体的な活用方法には、次のようなものがあります。

- **ハイポテンシャル・プログラム**：優秀な人材に確かなプログラムを提供したいと考えている場合、アセスメントセンターは彼らのキャリアにとって特別な経験となります。
- **後継者育成**：シミュレーションによって、次の階層に昇進する準備度を見極め、準備度を加速させるために取り組むべき分野を特定するのに役立ちます。
- **現職における能力開発**：組織によっては、あるリーダーの一日体験型手法が現在の職務における能力開発に有効であると考え、さらなる能力開発が必要な現職のリーダーに使用しています。例えば、これまで公式なトレーニングをあまり受けていない初級管理職が、アセスメントセンターの演習でさらに経験を積むことが可能です。
- **採用または昇格人事**：体験型シミュレーションは、社外からの採用と社内からの昇進の両方における判断に活用することができます。





#### クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

### アセスメントセンターが不適切なケースとは

時間とコストを考慮すると、アセスメントセンターは通常、対象者が大量の場合にはあまり適していません。このような体験型シミュレーションは、アセスメントの中で最も深い洞察を得られますが、その確かさゆえに、一般的に費用が高く、長時間の拘束が必要となります。

また、選抜や育成の対象となる役職がどの程度重要であるかを考慮する必要があります。失敗した場合のリスクとコストが大きい場合、アセスメントセンターの豊富なデータにより、リスクを軽減することができます。

要するに、体験型シミュレーションは、対象者が多いときではなく、価値が高い状況において、使用するものです。

### アセスメントセンターを活用する利点は何か？

アセスメントセンターの最大の利点は、将来の能力を予測できる点です。他のタイプのアセスメントやデータの場合、対象者の過去の実績、あるいは現在の役割で行っていることしか評価することができません。しかし、アセスメントセンターでは、その人が将来の状況において、どのような行動をとるであろうかを見ることが可能となります。

あるリーダーの一日体験手法の主な利点として、次のようなものが挙げられます。

- **現職における仕事ぶりではなく、将来のパフォーマンスに関するデータ：** 現実的なリーダーの一日の体験をするシミュレーションにより、採用や昇進の決定をする前に、その人が対象とする役職に就いたときにどのような行動をとるかに関する有効なデータを得ることができます。
- **感覚的な評価ではなく、客観的なデータ：** 知覚的データを収集する 360 度診断とは異なり、アセスメントセンターの参加者は、自身のリーダーとしての能力を客観的に測定することができます。専門のアセッサーやスマートテクノロジーによる評価が行われます。
- **具体的な行動やコンピテンシーに対する、的を絞ったフィードバック：** 特定のコンピテンシーに関する評価を受ける際、何が良かったのか、何が悪かったのかを正確に把握するのに役立ちます。実際の発言や行動に対して、それが効果的だったか否かのフィードバックを受けることを想像してみてください。アセスメントセンターのレポートと、コーチからの実用的なフィードバックにより、参加者は何をどのように改善すべきかに焦点を当てることが可能です。
- **立証されている妥当性と公平性：** アセスメントがビジネス界において初めて使用されて以来、多くの研究者がその妥当性について研究を行い、これまでに何千もの成功例を立証しています。アセスメントセンターが、現職および将来のパフォーマンスの予測が可能であることに、疑いの余地はありません。さらに、他の選抜ツールと比較して、アセスメントセンター方式は、一般的に、性別・人種・年齢の点において、より公平で客観的であるととらえられています。



#### クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

- **リーダーのキャリアにおける極めて重要な機会：** アセスメントセンターは、参加者にとって、非常に有意義な能力開発の機会となります。見返りの大きい経験から得られる洞察により、現在およびキャリア全体にわたり、リーダーとしてのあり方を文字通り変えることが可能です。さらに、結果に関わらず、参加者はこの経験を通じて、昇格人事の公平性と妥当性を受け入れ、職務要件に対する理解を深めることができます。

### アセスメントセンターにありがちな落とし穴とは？

アセスメントセンターには多くの利点がありますが、組織が避けるべき、次のような落とし穴があります。

- **リーダーと適切な期待値を定めていない：** 参加者は、アセスメントの目的を理解する必要があります。適切な説明がなければ、この体験を気の進まない、時間のかかるものと見なしてしまうからです。しかし適切なマインドセットをすることにより、自身のキャリアの方向性を変えるような、開眼体験としてとらえられるようになります。そのため、参加者にこの体験から何を得られ、どのような利点があるのかを事前に明示することが重要となります。
- **データ共有方針を不意に変更する：** 参加者はアセスメントのデータがどのように使用され、誰がその結果を見るのかを知りたいです。データをどのように使用するのかを明確にし、方針を伝え、その方針を遵守することが重要となります。
- **体験型シミュレーションを全が無かでとらえる：** 時間とコストの制約から、体験型シミュレーションを敬遠する組織は少なくありません。しかし、この手法から、大きな見返りを享受できます。自社の貴重な人材を育成し、重要かつリスクの高い役職の人材を選抜する際の判断に役立ちます。

### アセスメントセンターに期待することは何か？

アセスメントセンターに参加する前に、期待値を設定し、プロセスを理解することが重要です。効果的に実施するためのプロセスは下記の通りです。

#### ステップ1：アセスメントの準備を行う

まず始めに、アセスメントの目的と重要性について参加者に伝えます。また、データが後にどのように共有され、使用されるのかについても説明してください。

次に、参加するシミュレーションに関連する背景情報を参加者に伝える必要があります。背景情報とは、シミュレーション上の役職、企業、組織図、財務情報などの詳細な内容です。

#### ステップ2：シミュレーションに取り組む

実際のアセスメントは、対面、もしくはオンラインで行われ、参加者には課題に対応したり、メールに返信したりする時間が与えられます。シミュレーション自体には、対象となるリーダー階層に関連したメール・やり取り・その他の課題などがあります。例えば、中級管理職向けのシミュレーションでは、ビジネス分析の作成、経営幹部向けのシミュレーションでは、ビジョン・スピーチの準備などの演習が含まれることがあります。



#### クイック・リファレンス・ガイド：

[リーダーシップ・アセスメントの種類を理解](#)

[リーダーの性格診断](#)

[リーダー適性テスト](#)

[360度診断](#)

[アセスメントセンター](#)

[アセスメントと能力開発の組み合わせ](#)

#### ステップ 3：行動を評価する

認定された専門のアセッサーとスマートテクノロジーによって、参加者の行動を評価します。対象職務において成功するために必要な特定のコンピテンシーに対し、参加者の行動を評価します。

#### ステップ 4：フィードバックを共有する

訓練を受けたコンサルタントが、参加者と共に、アセスメント結果を確認しながら、フィードバックを提供することも可能です。参加者が結果的にその役職に選ばなかった場合、特に外部候補者の場合は、フィードバックの提供を依頼しないケースもあります。

しかしほとんどの場合、この 1 on 1 のフィードバック・セッションは参加者にとって非常に価値のあるものとなります。フィードバック提供者は、参加者の対象となる役割の文脈でデータのレビューを行い、課題や責任について話し合い、その内容に基づき、参加者の強みと能力開発の優先項目を特定する支援をすることができます。

その結果、参加者は成功の推進力としてのデータの活用方法を、より深く理解することができます。最も重要なのは、将来の能力開発計画に対するコミットメントを得ることができる点です。

#### ステップ 5：データを活用する

最後に肝心なのは、データをどのように使用するかを決めることです。アセスメントから得られるデータは非常に豊富で、さまざまな用途に使用することが可能です。例えば、重要な役職の採用や昇進の判断、あるいは数名の候補者の中から、重要な役割を即座に担うことができる人材を最終決定する際にも活用できます。候補者が実際に役職に就いた後は、そのデータを使って、能力開発を加速させ、成功の機会を高めることも可能となります。

抜擢されなかったものの、ポテンシャルのある候補者や、純粋に能力開発を目的としてアセスメントを行った参加者に対する次のステップは、個人の能力開発計画を策定することです。このアプローチは、育成を加速させる必要のあるハイポテンシャル・リーダーには、特に重要となります。さらに、アセスメントセンターのデータはグループ単位の能力開発計画の策定にも役立ちます。そして、個々のリーダーの準備度を加速させるために必要な、具体的な任務を特定することも可能です。

#### 参加者がアセスメントセンターから得られる利点とは？

参加者は、アセスメントセンターから次のようなメリットを享受できます。

- **行動とコンピテンシー両方の側面からのフィードバック：**参加者は、実際に行った具体的な行動や、発揮する機会を逸した行動について、詳細のフィードバックを得られます。また、リーダーとしてのコンピテンシー全般における評価も受けられます。
- **対象となる役割における強みと能力開発領域に関する洞察：**参加者が現職位を対象としたシミュレーションに参加した場合、アセスメントデータは、自身の強みをさらに伸ばし、能力開発領域のギャップを埋める一助となります。



#### クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

- **次の職位への準備度に関するデータ：** 次の職位を対象としたシミュレーションに参加した場合、その職位に求められるコンピテンシーの中で、すでに備わっているものと、まだ備わっておらずギャップがあるものを見極めることが可能です。
- **成功に必要なすべてのコンピテンシーに関する広い認識：** 経営幹部層であっても、さらに大きな役割において成功するために何が必要なのかわからないこともあります。アセスメントセンターでは、そのような職務で直面するであろう課題を理解し、主要なスキルを開発することの重要性を深く認識することができます。また、この体験は、自身が真にその職務を目指したいのかを判断することにも役立ちます。

### アセスメントセンターは一般的にどのくらいの時間を要するか？

対象となる職務と構成内容によって異なりますが、90 分から 1 日です。

### アセスメントセンターの実施頻度

価値が高いとは言え、費用も高いアセスメント手法のため、あるリーダーの一日体験は各階層のリーダーに一度ずつの実施を推奨しています。

### アセスメントセンターと組み合わせて使用すべきものは何か？

アセスメントセンター方式は、行動に焦点を当てて評価を行います。多くの組織では、あるリーダーの一日体験のデータに加え、性格診断や行動インタビューのデータを活用しています。さらに、参加者は、上司や専門のコーチと共に結果を確認する個別のフィードバックやコーチングセッションを受けることもできます。

### アセスメントセンターのまとめ

#### 使い方

- 管理職からCEOまで、あらゆる階層で使用可能
- 昇進や選抜、後継者育成計画の一環として、また、能力開発の焦点を的確に定めるために使用可能

#### 主な利点

- 豊富なデータで未来を見据える
- リーダーシップ・スキルに関する質の高い測定
- 行動変容を促進する個々の行動に基づくフィードバック

#### 考慮すべき事項

- より多くの時間と投資が必要
- 選抜に使用する場合は、数名の最終候補者を決める際に使用するのが最適

MSC/DDIのシミュレーション・アセスメント：

フロントライン・リーダー向けオンライン・シミュレーション・アセスメント  
Manager Ready®

上級管理職から経営幹部向けオンライン・シミュレーション・アセスメント  
Leader3 Ready®:

経営幹部から最高経営幹部向けアセスメント  
エグゼクティブ・アクセラレーション・センター

# アセスメントと能力開発の組み合わせ



## クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

よく、「全体は部分の総和に勝る」と言われています。つまり、組み合わせがうまくいくと、 $1 + 1$  が3にもそれ以上にもなる可能性があるということです。アセスメントと能力開発を組み合わせると、このような効果が得られます。多くの組織において、**アセスメント**と**能力開発**の戦略を分けて考えていることが見受けられます。それぞれを別のチームが担当し、別の目的で実施していますが、この二つを共に考えることで、多くの機会が生まれます。リーダーシップ・アセスメントと能力開発を組み合わせることの理由や対象、方法（なぜ・何を・どのように）を理解すると、より高い目標を達成できるようになります。



リーダーシップ・アセスメントと能力開発を組み合わせることの理由や対象、方法（なぜ、何を、どのように）を理解すると、より高い目標を達成できるようになります。

## なぜ：アセスメントと能力開発を組み合わせる価値とは

リーダーの能力開発における重要な問題は、どこから始めるかということです。すでにうまくできていることを繰り返して、リーダーの時間を無駄にしたいはありませんが、いかなるギャップも残したくないものです。アセスメントデータにより、自社における強みやギャップが明確になります。私たちの経験上、アセスメントと能力開発の組み合わせには、具体的な利点があります。組織は、次のような場合に、その努力を最大限に生かすことができます。

- **最も重要なことへの投資：**アセスメントデータを能力開発プログラム策定の基点として活用すると、予算や時間、その他のリソースを、重要なスキルギャップへの取り組みに投入することが可能です。誤った能力開発に貴重なリソースを費やすリスクを軽減することができます。
- **個人のニーズに合わせた能力開発：**調査によると、リーダーが最も望む学習手法は、汎用的かつ画一的なアプローチではなく、個人のニーズに合わせた能力開発であることが判明しています。アセスメントデータにより、強化すべき特定の強みや、求められる能力とのギャップが明確になります。リーダーが学習や能力開発の最大の障壁を時間であると回答していることから、これは特に重要です。個人のニーズに合わせた能力開発を実施するには、次の二つの側面があります。
  - **コンピテンシー・レベルでスキルを強化する。**リーダーはどのコンピテンシーに焦点を当てるべきでしょうか？変革の推進でしょうか？コーチングでしょうか、あるいは影響力でしょうか？それは、その人が何を強みとし、どこを改善の必要があるかによります。アセスメントデータは、組織としてのギャップに加え、個人の能力開発の優先事項を明確にするのに役立ちます。
  - **行動レベルで精度を高める。**アセスメントによって、対象のコンピテンシーの精度を高めることが可能です。例えば、2人のリーダーが異なる理由で、コーチング・スキルを向上させる必要があるとします。1人はよりタイムリーで具体的なフィードバックを提供する必要があり、もう1人はメンバーを参画させることに苦心しています。アセスメントのデータは、リーダーの成長を加速させるために、どのような行動に焦点を当てるべきかを特定するのに役立ちます。





#### クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

- **リーダーを自身の能力開発に従事させる：** 最近の調査で 15,000 人のリーダーが、自身の強みとギャップを把握するために、アセスメントの実施を望んでいることが明らかになりました。実際、これは彼らが望む学習手法の中で、社外コーチによるコーチングや能力開発を目的とした任務に次いで、第 3 位となっています。  
アセスメントデータは、自身の強みと能力開発領域に関する、有意義な洞察を与えることで、変化のきっかけとなり得ます。リーダーは何がうまくいっていて、何がうまくいっていないのかを省察し、能力開発計画を全面的に受け入れることができるようになります。このように個人のニーズに合った能力開発を特定し、従事させることが、一般的なニーズ分析とは異なる個人アセスメントの特徴です。
- **測定可能な変化の進捗を確認する：** 基準となるアセスメントのデータがあれば、能力開発がリーダー個人、あるいは組織のリーダー全体に与える効果を測定することが可能です。

### 何を：何を対象にアセスメントを行い、どのように能力開発するか

アセスメントと能力開発を組み合わせる際は、次の二つの点を明確にする必要があります。

- アセスメントの目的は何か？
- どのようにデータを使用するか？

具体的には、綿密なアセスメントを行って、対象者の能力や特性などの深い洞察を得たいのか？あるいは、もう少し簡易で低コストのアセスメントを行い、おおよその強みや能力開発ニーズを把握したいのか？

その答えは、データの使用方法、および能力開発の重要度によって異なります。一般的なスキルを少しずつ向上させていくことを目的としている場合は、簡易的なアセスメントで良いかもしれません。

しかしながら、ハイポテンシャル・リーダーのように、リーダーとしての転機ともなり得る体験をするには、質の高い綿密なアセスメントが必要となります。この場合は、シミュレーションや性格診断、インタビューなどを含む、アセスメントセンターが有効です。

また、アセスメントによって能力開発の優先度を決めるのか、あるいはその逆なのかについて、悩むこともあるかもしれません。ほとんどの場合において、どちらでも可です。

- **能力開発の優先度によってアセスメントを行う：** 重点的に開発したい能力がすでにわかっている場合、アセスメントをフィードバックの一つとしてとらえることができます。そうすることにより、対象者が学習したことを、実際に行動で示しているかを測ることができます。例えば、すべてのリーダーが発揮しなければならない、コアコンピタシーがあるとしたら。それを学ぶためのコースを対象者に受講させた後、360 度診断を実施して、彼らが学んだ内容を職場で実践しているかどうかを確認します。
- **アセスメントによって能力開発の優先度を決める：** アセスメントのデータによって、リーダー個人、あるいは全体で、能力開発を要する領域を決定することが可能です。例えば、個人のアセスメント結果を基に、上司の支援を受けながら、自身のニーズに合った能力開発計画を策定することができます。また、人事は全体のデータを見ながら、グループ単位で効果的な能力開発を展開することが可能となります。



クイック・リファレンス・ガイド：

リーダーシップ・アセスメントの種類を理解

リーダーの性格診断

リーダー適性テスト

360度診断

アセスメントセンター

アセスメントと能力開発の組み合わせ

アセスメントと能力開発を組み合わせる際、コンピテンシーに基づく、もしくは行動に焦点を当てたアセスメントにすることをお勧めします。この方法は、リーダーが対象のスキルや行動を身につけることができるため、データや洞察が実用的なものになります。

対照的に、性格判断単体では、能力開発と組み合わせるのに、最適なアセスメント・ツールとは言えません。性格診断には価値がありますが、行動アセスメントと組み合わせなければ、実用的な洞察にはつながりません。



どのように：アセスメントと能力開発を組み合わせた計画を立てる

成功には実行計画が不可欠です。アセスメントと能力開発を組み合わせる際には、次のようなアクションが必要となります。

- **同意と協力を得る：**リーダーと社内関係者に向けた、説得力のある価値提案が必要です。コミュニケーション、学習者の意欲的な参加、そして経営幹部の積極的な関与により、コミットメントが高まり、良い結果を得られます。能力開発の取り組みを持続させ、効果を示すために、次のことが明確になっているかを確認してください。

- 参加者のフォローアップ・ステップは何か？
- 誰が何の結果について責任を負うのか？
- どのように成功と効果を測定するのか？

- **明確な目標を設定する：**アセスメントと能力開発を統合した全体プログラムへの参加にあたり、実施目的と内容を明確に説明することで、参加者の期待と関心を高めます。特に重要なのは、参加者はアセスメントについて、さまざまな感情を抱くことです。この機会にワクワクする人もいれば、不安に感じる人もいます。

参加者に、次の四つの点を必ず説明してください。

- なぜ、アセスメントを行うのか
- 誰にアセスメントデータが共有されるのか
- アセスメント結果をどのように使用するのか（または、しないのか）
- どのような能力開発が計画されているのか

アセスメント自体に目標を設定することも重要です。アセスメント体験から何が得られるのか、何を完遂すべきか、どのぐらい時間がかかるのか、懸念事項があるときは誰に連絡をすれば良いか、次のステップは何か、などを参加者は把握しておきたいはずです。



#### クイック・リファレンス・ガイド：

[リーダーシップ・アセスメントの種類を理解](#)

[リーダーの性格診断](#)

[リーダー適性テスト](#)

[360度診断](#)

[アセスメントセンター](#)

[アセスメントと能力開発の組み合わせ](#)

- **データ共有方針を策定する：**参加者の最大の懸念の一つは、誰にアセスメント結果が共有されるのかということです。

参加者が知りたいのは、彼らのデータを誰が見て、どのように使用されるのかという点です。だからこそ、事前にデータ共有方針を策定しておくことが、非常に重要となります。そして以降は、その方針を確実に遵守しなければなりません。

能力開発を目的にアセスメントを実施する場合、多くの組織で、個人のアセスメント結果を参加者本人のみに公開する方法を採っています。一方、人事では、集計データしか見ることができません。

この方法では、個人のデータは厳重に保護されますが、上司が関与する機会がありません。このため、組織によっては、本人の上司やコーチがデータを確認できるようにして、さらなる支援を提供できるようにしています。

さまざまなアプローチがありますが、重要なのは、これらを参加者に明確に伝え、方針を貫くことです。

- **事前にフィードバックと能力開発計画を立案する：**能力開発プログラムの検討を始めるのは、アセスメントが完了してからではありません。アセスメント・ツールの種類にもよりますが、1 on 1 のフィードバック・セッションを行い、結果を丁寧に説明し、それを基に個人の能力開発計画を策定することができます。アセスメントレポートの中には、読めばわかるものもありますが、多くの場合において、さらなる支援が必要となります。
- **直属の上司を巻き込む：**統合プログラムの一環として、上司を参画させる方法を見出しましょう。アセスメントの結果や洞察、および能力開発計画の草案を、上司と共有するよう、リーダーに促します。  
上司はリーダーと共に、独自の能力開発機会や任務を与えて、計画を改良・完成させることが可能です。これらの話し合いの中で、上司は、成長の妨げとなる障壁を取り除いたり、継続的な支援を提供したりする方法を見出すこともできます。

#### 著者紹介：

マイケル・ガネレスは、DDIのリーダーシップ・アセスメント・ソリューション担当、プロダクト・マネジメント・ディレクターです。DDIに入社してから14年間、さまざまな業界の組織に対して、リーダーシップ・アセスメントを導入するためのコンサルティングを行い、リーダーシップ・パイプライン全体のリーダーの選抜と能力開発を支援してきました。専門分野は、システム全体のコンピテンシー・モデリング、選抜システムの設計と導入、サクセッション・マネジメント、リーダーのアセスメントと能力開発です。バルーク大学で産業・組織心理学の理学修士号を取得。現在、妻と3人の子供とともにニューヨーク州ウェスト・ヘンプステッドに住んでいます。