



Assessing Talent[®]: Operational Leader

エグゼクティブ・アクセラレーション・センター

株式会社マネジメントサービスセンター

アセスメント特徴

- 組織の経営・上級リーダーが日常的に直面している課題や場面を反映したシミュレーションと、パーソナリティ診断により、対象者の当該職務への準備度を診断します。
- グローバルで一貫性のあるアセスメントを提供。グローバルベンチマークデータとの比較が可能です。
- 所要時間：
事前課題・診断受検（60分～）
シミュレーション体験（アセスメント） 1日間
フィードバック面談（120分）

アセスメント概要

- 本アセスメントのプロセスでは、効果的で予測妥当性の極めて高いさまざまなツールを併用し、対象者の強みや啓発点をはじめとする全体像を把握するために必要な詳細かつ潤沢なデータや洞察を収集していきます。
- まず組織の事業戦略と対象者の職務/役職レベルの「**サクセス・プロフィール**」の双方を検討することから、アセスメントの全体設計および個別設定作業を開始します。お客様と緊密に連携しながら、これまで社内で使われていた**コンピテンシーモデル**に弊社の測定の枠組みを取り入れ、目指すスキル領域を的確に測定できるアセスメントを設計していきます。また、さまざまな人事制度に適用できる柔軟かつ包括的なコンピテンシーの枠組みの開発も、御社と協力しながら行います。

戦略を実行するリーダーに必要な要素（サクセス・プロフィール）

戦略を実行するリーダーに必要な要素をサクセス・プロフィール（知識、コンピテンシー、個人特性、経験で構成）の観点から特定することを推奨します。

組織の戦略的および組織文化的優先事項を成功裏に推進し、
実現する上で経営幹部が解決しなければならない主要ビジネス課題

何を 知っているか（知識）

- ・組織に関する知識
- ・主要なシステムやプロセスに対する知識
- ・業界・技術の専門知識

何を してきたか（経験）

- ・業界・技術の経験
- ・主要な役割や職務
- ・重要な職務上の課題



何が できるか （コンピテンシー）

- ・重要なスキル、能力
- ・特定の行動を示すコンピテンシーごとのキーアクション

どのような 人か（個人特性）

- ・個人が持続的に持つ性質
- ・性格的な促進要因と阻害要因
- ・リーダーシップのポテンシャル





ビジネス・ドライバーの位置づけ

貴社の戦略に紐づくビジネスドライバーを特定することで、戦略実行に整合した人材像（コンピテンシー）を特定することが可能となります。



コンピテンシーの設計（ビジネス・ドライバーのイメージ）

お打合せを重ねて、全29のビジネスドライバーから3～4に絞り込みます。

SHAPE THE FUTURE 未来を描く 	EXECUTE 実行 	ELEVATE PERFORMANCE パフォーマンスの向上 	GROW THE BUSINESS ビジネスの成長 
1. 新組織の設立 2. グローバル重視のさらなる促進 <small>3. 新組織の設立</small> <small>4. グローバル重視のさらなる促進</small> <small>5. 新組織の設立</small>	6. 運営コストの管理と削減 7. アライメント（整合性）とアカウントビリティの作成 <small>8. 運営コストの管理と削減</small> <small>9. アライメント（整合性）とアカウントビリティの作成</small> <small>10. 運営コストの管理と削減</small> <small>11. アライメント（整合性）とアカウントビリティの作成</small>	13. ハイ・パフォーマンスの組織風土の形成 14. 戦略的なパートナー関係 <small>15. ハイ・パフォーマンスの組織風土の形成</small> <small>16. 戦略的なパートナー関係</small> <small>17. ハイ・パフォーマンスの組織風土の形成</small> <small>18. 戦略的なパートナー関係</small>	20. 戦略的なビジネス提携（アライアンス）の構築（社外／組織外） <small>21. 戦略的なビジネス提携（アライアンス）の構築（社外／組織外）</small> <small>22. 戦略的なビジネス提携（アライアンス）の構築（社外／組織外）</small> <small>23. 戦略的なビジネス提携（アライアンス）の構築（社外／組織外）</small> <small>24. 戦略的なビジネス提携（アライアンス）の構築（社外／組織外）</small>
	12. 事業成果や組織風土のV字回復 <small>12. 事業成果や組織風土のV字回復</small>	19. 効率性向上の促進 <small>19. 効率性向上の促進</small>	26. 競合戦略の実行 27. 売上規模の拡大 28. 新しい製品／サービスの立ち上げ（ローンチ） 29. 市場からの評価のV字回復 <small>26. 競合戦略の実行</small> <small>27. 売上規模の拡大</small> <small>28. 新しい製品／サービスの立ち上げ（ローンチ）</small> <small>29. 市場からの評価のV字回復</small>

SAMPLE

パーソナリティの診断（アセスメントの実施）

オンライン診断ツールを活用し、「成長促進要因（ブライトサイド）」と「成長阻害要因（ダークサイド）」の2つの側面から個人特性を診断します。

成長促進要因 (ブライトサイド)	成長阻害要因 (ダークサイド)	
適応性	感情的	目立ちたがり
向上心	論争的	奇抜
社交性	リスク嫌い	完全主義
対人感受性	不感知的	依存的
細心性	回避的	
探求心	尊大	
学習指向性	衝動的	

仕事や対人関係、教育訓練、人生全般における成功を促進する性格特性を診断

プレッシャーがかかったり、疲労していたり、注意散漫になっていたりするときに現れやすい11種類の対人行動パターンを診断

コンピテンシーの診断（アセスメントの実施）

選定されたコンピテンシーを診断するため、経営幹部として直面するビジネスシミュレーション（演習）を組み合わせ、カリキュラムを設計します。

■ 設定

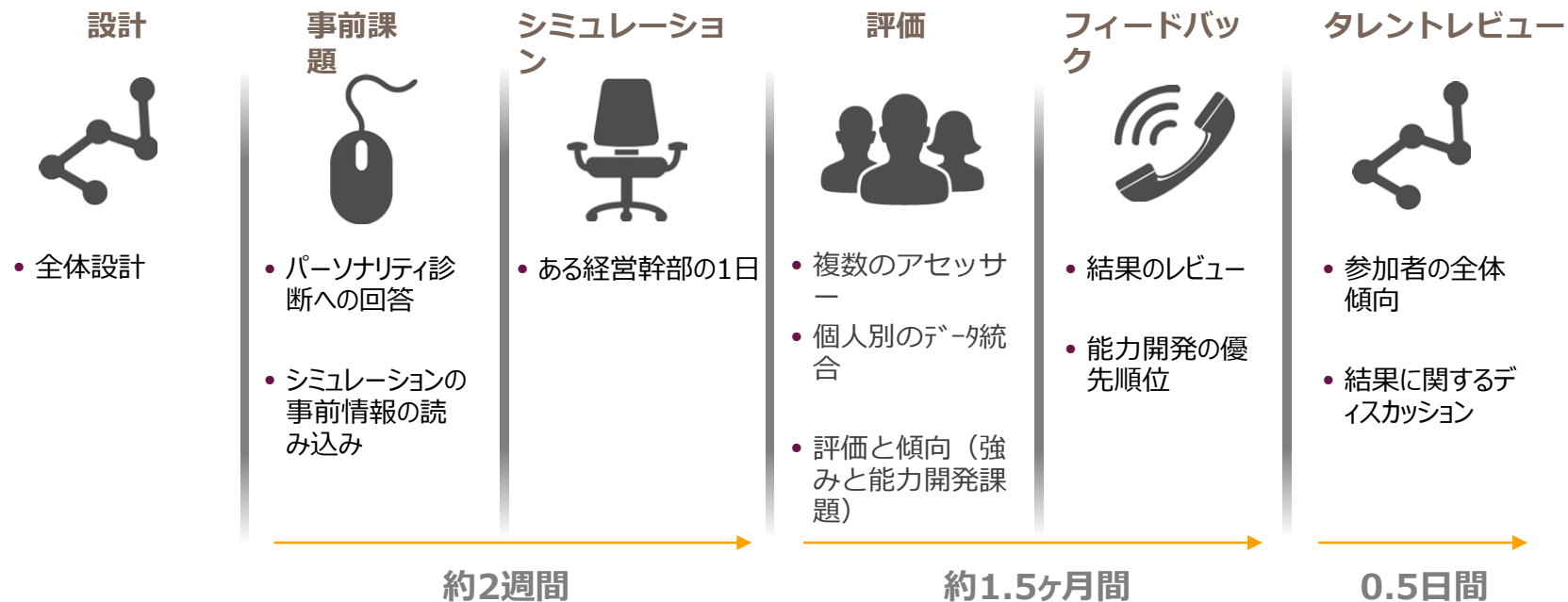
企業	架空のロボット製造販売企業
企業の概要	<p><事業概要> 最先端のロボット・テクノロジーの開発、ロボット製造・販売</p> <p><主要事業> ◆精密ロボット事業部 ◆産業ロボット事業部 ◆商業ロボット事業部</p>
対象者の役割	<p>架空のロボット製造販売企業の社長として、さまざまな仕事を遂行します。</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 直属部下の行動変容と能力開発のためのコーチング✓ 外部パートナーとのパートナーシップの構築✓ 業務運営上の問題や課題への対応✓ ビジョンスピーチ✓ 経営計画の策定と上司へのプレゼンテーション

■ ある経営幹部の1日

8:30	◆オリエンテーション
9:00	1. 業務運営上の戦略的課題への対応（～18:00）
	2. 直属部下へのコーチング面談（15分）
	3. 重要社内パートナーとの電話会議（15分）
	4. ビジネス分析と事業戦略の策定（～17:00）
13:00	
13:30	
	6. ビジョンスピーチの収録（30分）
	7. 上司への事業戦略のプレゼンテーション（30分）
	8. 振り返り・まとめ
18:30	

アセスメントのプロセス

設計からタレントレビューまでの全体プロセスは以下の通りです。



コンピテンシーの診断結果

複数の評価者が、対象者が演習に対してとった言動を整理し、評定会議を行います。

(イメージ)

対人スキル	
影響力のあるコミュニケーション	P
人脈の構築	D
影響力	P
リーダーシップ・スキル	
ビジョンの訴えかけ	D
コーチングと人材育成	D
エンパワメント／権限委譲	P
ビジネス／マネジメント・スキル	
起業家感覚	S
戦略的方向性の設定	P
グローバル感覚	P
業務運営上の意思決定	P
計画実施の推進	D
個人特性	
成果達成の推進	P
経営幹部としての性向	P

対象者の言動・成果物を3段階で評定



強み



必要十分



要強化

※求められる行動に必要なスキルが、現在どの程度備わっているかを表します。

コンピテンシーのレポート

対象者の強み、能力開発ニーズ、能力開発に向けたアドバイスを明記します。

Feedback Report

アセスメント評点一覧

	強み	要改善 必要十分 (発達過程) (未発達)	ドメインコメント
対人関係スキル			
影響力のあるコミュニケーション	√		自己の意見をわかりやすく明確に伝えた。相手に敬意を払い、真摯な姿勢で話し合いを行ったが、相手のニーズに見合った接点が発見的にみられなかった。今後の将来目標を提示せず、協働的な対案案件がなかった。
戦略的関係の構築・強化		√	
顧客志向		√	
リーダーシップスキル			
変革リーダーシップ	√		仕事の仕組みやプロセスに関して種々の課題を見出し、積極的に改革を進めた。組織的な育成体系へのアクションが見られなかった。部下に信頼を申しながら相手の考えを引き出して効果的に問題解決を図った。部下・関係者を活用して段取りよく仕事を進めたが、与える権限の幅がやや狭かった。
組織の人材開発		√	
コーチング/教育指導	√		
エンババメント/権限委譲	√		
ビジネス/マネジメントスキル			
起業家感覚	√		顧客の意見を集めたが、市場における位置づけや収益、利益率の向上を図るべく、積極的に新たな事業の推進を図った。反面、戦略を効果的に進めるための細分化したシナリオ構築や具体的な実行策への落とし込みが手薄となった。業務運営における種々の事業に対し、広域の影響度を考慮した上で効果的な解決策を模索した。タイミングを逃すことなくアクションを起こした。
戦略的方向性の設定		√	
ビジネス感覚	√		
グローバル感覚	√		
業務運営上の意思決定	√		
個人特性			
成果達成の推進	√		成果を得るためのポイントを素早く見定めるとともに、障害にあっても達成に向けて粘り強く活動を持続させた。種々の圧迫状況下でも行動を乱さず安定的に対応した。
経営幹部としての性向		√	

CONFIDENTIAL REPORT Page 6 © Development Dimensions International, Inc. MM/1. All rights reserved. Assessment Date: May/14/2009

コンピテンシーごとの評価（「強み」「必要十分」「要改善」）を明記

Feedback Report

変革リーダーシップ

強み

組織全体に開通する問題やチャンスに対応するべく、常にそれまでと異なる革新的な方法をとる可能性を模索する、あるいは他者にそれを奨励する。

キーアクション	非常に 強み	強み ある	やや ある	非常に ある
チャンスを見逃さず：別の方法や解決策がないかを積極的に探求する。問題をプロセス改善のチャンスととらえる。	√			
有効な方策を前向きに評価する：他者のアイデアや提案を虚心坦懐に聞き、前向きに受容する姿勢を維持する。担当部署外の人々からの問題解決への優れたアイデアや提案を機したり、取り入れたりする。	√			
既成の概念を打ち破るよう奨励する：既成の業務プロセスや前提を疑ってみよう。また「なぜ」と自問してみよう。他者に奨励する。別の選択枝や解決策を探索するよう他者に奨励する。		√		
変化への抵抗に反対する：（将来が不透明な中でも）他者が変化や変更への抵抗感を克服できるよう手助けする。変化や変更によって既得権を失ったと感じている人に共感をもって対応する。			√	
複雑化や矛盾、逆効果を抑制する：事の複雑化や矛盾、逆効果を極力抑える堅実な方法論をとる。変化や変更に伴って生じる自らのプレッシャーに反対する。効果的な仕組みを構築するべく努める。新たに実施したやり方が効果的でない場合には、速やかに修正を加える。	√			
改善を推進する：仕事のプロセスと結果を継続的に向上させるべく努める。自ら案により高い目標を設定するとともに、他者にもそれを奨励する。ベストプラクティス・アプローチ（最善の実践方法）に到達するべく努める。	√			

効果的な行動発揮例：

優れた上級リーダーは……組織に変革を起こす「点火プラグ」の役割を果たす。常に、改善の余地や機会を探求し、他者に確立された現行のプロセスに疑問を持ち、効率性や生産性、顧客にとっての価値を高めるためのアイデアを考えるよう促す。組織内外にベストプラクティス（最善の実践方法）を探す。他者の感情に共感を示したり、変革が個人や組織にもたらす利益を理解せしめることで、変革に対する抵抗感を彼らが克服できるよう手助けする。

CONFIDENTIAL REPORT Page 11 © Development Dimensions International, Inc. MM/1. All rights reserved. Assessment Date: May/14/2009

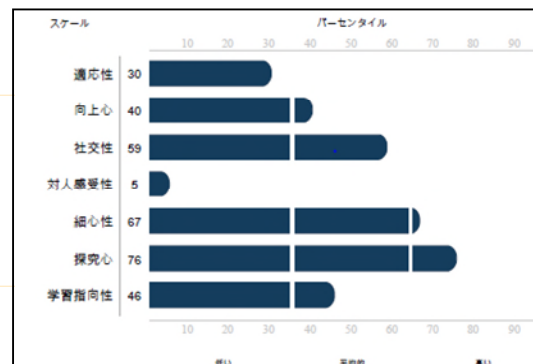
・キーアクションごとに「強み」「能力開発ニーズ」を明記
・能力開発に向けたアドバイスを明記

パーソナリティのレポート

オンラインでの回答結果をもとに、レポートを自動で生成します。

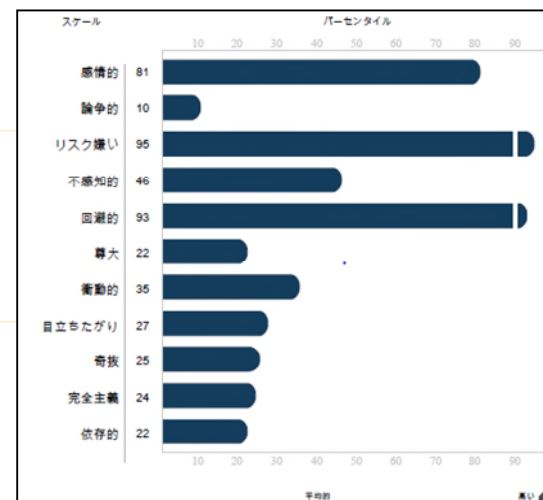
LEI
リーダーシップ・
エフェクティブネス・
インベントリー

- リーダーシップの促進要因
- ・普段表に見せている性格特性。
 - ・エグゼクティブとして成功を促進する性格要素



LCI
リーダーシップ・
チャレンジ・
インベントリー

- リーダーシップの阻害要因
- ・ストレス時に表に出やすい性格特性。
 - ・エグゼクティブとして成功を阻害する性格要素



個別フィードバックの実施

フィードバック面談は、診断結果の自己認識を深め、今後の能力開発の方向性を検討するために行います。面談は、専門のコンサルタントと対象者が1対1で約2時間行います。

■ 目的

- ・コンピテンシーの強みと弱みを理解する
- ・背景にあるパーソナリティを理解する
- ・上記を踏まえた、効果的な能力開発ターゲットを絞り込む

フィードバック面談の構成（120分）	
1	業務内容のヒアリング
2	シミュレーション型アセスメントのフィードバック（コンピテンシーの強弱確認）
3	パーソナリティ診断のフィードバック（ブライトサイド、ダークサイド）
4	コンピテンシー診断結果とパーソナリティ診断結果との関係性の確認
5	能力開発ターゲットの絞り込みと開発方法の議論



タレントレビューの実施

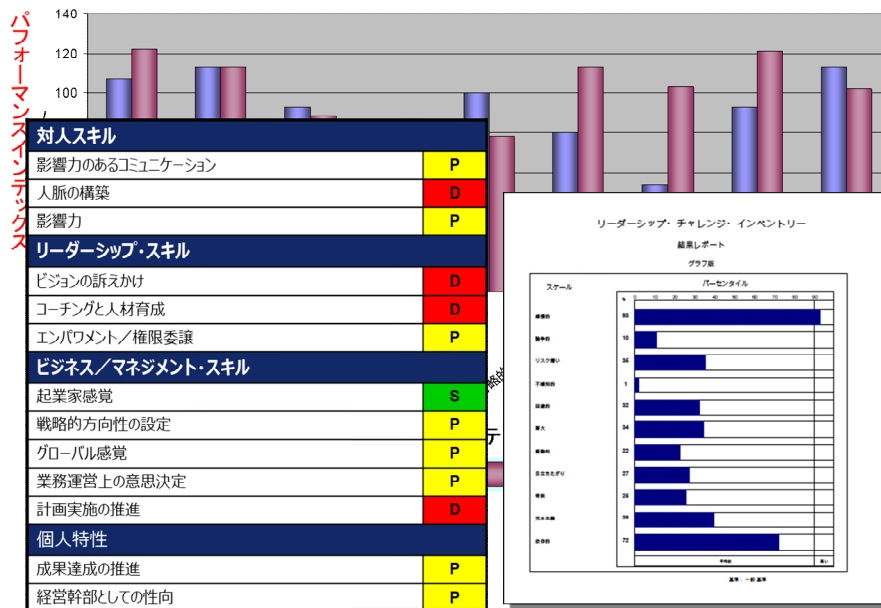
経営トップに診断結果をご理解頂き、今後の能力開発の方向性を模索するための場をご提供します。

■ 目的

- ・対象者の「**個々の行動傾向の共有**」と「**今後の育成の方向性についての議論**」を行う
- ・対象者の上司（各事業会社の社長/副社長クラス）に対する**育成意識を醸成**する

タレントレビューの構成	
1	診断プロセスの確認
	（１）コンピテンシーの解説
	（２）アセスメント手法の解説
2	アセスメント参加者の全体傾向のご報告
	（１）コンピテンシーに対する結果報告
3	個々人の診断データをもとにした議論
	（１）コンピテンシーと性格診断結果の比較
	（２）期待する役割に対する準備度と要強化部分の特定
	（３）今後の育成の方向性に関する議論

顧客の参加者 vs. 他社の経営幹部



お問い合わせ

株式会社マネジメントサービスセンター
営業本部

sales_support@msc-net.co.jp

〒100 - 0005

東京都千代田区丸の内1- 4 -1 丸の内永楽ビルディング15F

www.msc-net.co.jp