

客観的・多面的な評価を実現するために

多様化する昇進・昇格制度

企業を取り巻くさまざまな環境変化の中で、人事制度の要となる昇進・昇格制度やその運用も多様化しています。小社が行った「昇進・昇格実態調査2009」では、昇進・昇格の今後の課題として「新たな昇進・昇格基準の設定と適切な選考」「経営幹部

候補者の早期発見・育成」などに注目が集まっていることがわかりました。

客観的・多面的な人材評価が必要

管理職層への登用はもちろん、次世代の経営を担う人材の早期発見・育成となると、選考の重要性・難易度はいっそう高くなります。事業推進の原動力

となる人材を見極め、適切なポストに配置するために、今後「多面(360度)観察評価」や「アセスメント研修」を導入することを検討している企業が一定数みられました。より客観的・多面的な評価基準を導入することで、日ごろは見えにくい候補者の適性や将来性などを把握し、配置や育成に役立てていこうとしているようです。

【図表1】 昇進・昇格時に現在実施している／今後の実施を検討している施策 (抜粋／「昇進・昇格実態調査2009」より)

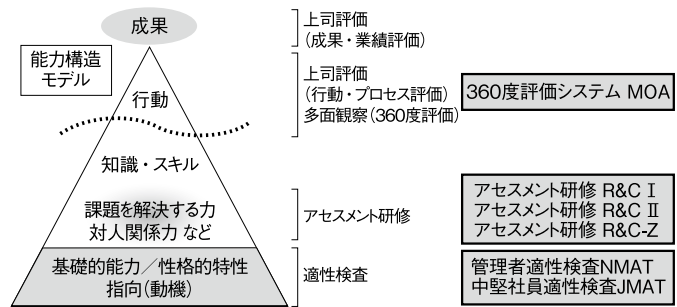
	今後 (N=150)	現在 (N=153)
新たな昇進・昇格選考基準の設定、適切な選考	53.3	16.3
経営幹部候補者の早期発見・育成	50.7	28.1
女性管理職比率の目標値を設定、女性の能力開発推進	40.0	16.3
個々人の能力・適性による複線型人事管理推進	32.7	14.4
役職定年制(または役職任期制)	27.3	38.6
職務等級制度を中心に処遇	27.3	37.9
専門職制度の新設・拡充	26.7	9.8
降格人事を促進	23.3	5.9
管理職と専門職の違いについての認識の一般化	20.0	13.1
専門職コースと管理職コースの振り分け早期化	18.7	4.6
職能資格制度を中心に処遇	18.0	45.1

単位=%

昇進・昇格、早期選抜におけるアセスメント活用のポイント

アセスメントを活用する際には、図表2のように「測りたいもの」に応じて適切な手法で評価・測定を行うこと、目的に応じて複数の手法を相互補完的に活用することが重要です。

【図表2】 能力構造モデルと小社のおもなアセスメントサービス



リクルートマネジメントソリューションズのアセスメントサービス

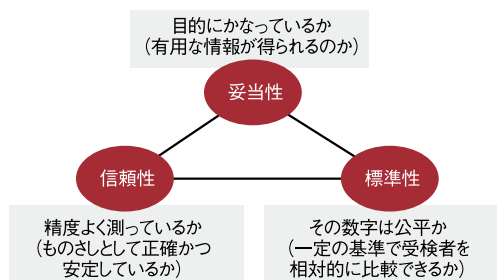
管理者適性検査 N M A T / 中堅社員適性検査 J M A T

科学的に実証された品質

業績や日常行動からは判断しにくい「適性」を把握するには、精度の高いアセスメントツールが必要です。管理者適性検査NMAT、中堅社員適性検査JMATは、ともにその品質(信頼性、妥当性、標準性)が科学的に実証されており、受検者の将来性や活躍度に対する高い予測力が認められています。

実施実務は簡便で、スピーディに結果を得ることができます

【図表3】 適性検査の品質

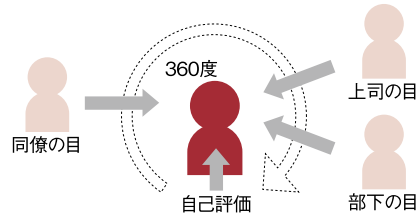


多面観察による客観性・納得性の高い行動評価

360度評価システムMOAは、日常の職務行動を、上司だけでなく同僚や部下を含めた複数名の観察者が評価することで、人材を多面的・複眼的に把握することができます。

MOAは、多様な立場の観察者による行動評価を集めることで評価の客観性・納得性を高め、人事評価の補完データとして活用することができます。また結果は標準得点で表示されるため、自己評価と他者評価の一致度やギャップに基づいて「気づき」を促し、効果的な能力開発につなげることが可能です。

【図表4】360度評価システムの考え方



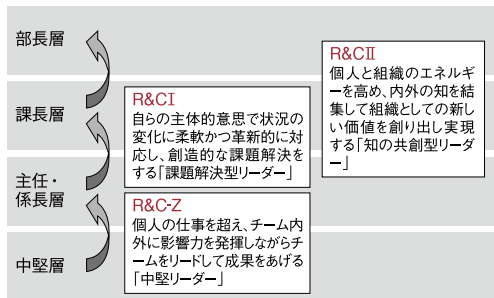
360度評価は「多面観察」
 「複数の評価者」→客観性を高める
 「多様な視点」→多面的・複眼的な人材把握

アセスメント研修 R & Cシリーズ

「変化の時代」に求められるリーダー像

「レビュー&チャレンジ (R&C)」シリーズは、変化の時代に求められるリーダー像に照らした評価と学習ができる構造をもつアセスメント研修です。企業をとりまく環境や経営課題を分析し、将来にわたって事業を牽引していく「望ましいリーダー像」に基づいて評価項目(ディメンション)を設計しています。

【図表5】アセスメント研修 R&Cシリーズ



【図表6】R&Cシリーズの特徴

アセスメントの精度	育成効果
<ul style="list-style-type: none"> ● 精緻な評価基準に基づく絶対評価 ● 訓練された専門のアセッサーによる評価 	<ul style="list-style-type: none"> ● 構造化された学習プログラムによる「気づき」の効果 ● 能力の棚卸し・キャリア開発にも有効

精度の高い「絶対評価」


評価方法は、訓練を受けた専門のアセッサーが行う絶対評価です。精緻に構造化された評価基準によって、客観性が高く誤差が生じにくいのが特徴です。日程・クラスを分けても同じ基準で評価できるだけでなく、実施企業全体との比較や、経年比較が可能です。

構造化されたプログラムによる「育成効果」

客観的で高い品質のアセスメント評価は、受講者本人にとっても高い納得性と育成効果を期待できます。研修中、一貫して「望ましいリーダー像」に照らして自らの行動をふりかえることで、自らの行動や能力の特徴を把握し、能力開発やキャリア開発に役立てることができます。

お問い合わせは下記にて承ります。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ サービスセンター

 0120-878-300 (Tel 03-6711-6111)

受付時間 9:00~18:00(土日祝除く)