

実績だけで管理職を選んでよいのか？

昇格アセスメント導入で見直した「管理職選抜」

専門性が高く求められる企業では、優秀な実務担当者を管理職に登用する光景が珍しくありません。F 社の管理職昇格審査は、長年、担当者時代の実績を基にした上司推薦と役員へのプレゼンテーションによって判断されていました。しかし近年、昇格後に組織成果の創出に向けた事業推進や組織活性といったマネジメント領域で苦戦するケースが目立ち始めました。

過去の実績だけで選抜することが適切か、マネジメント適性をどう評価すべきか、そして現行の審査制度をどう更新すべきか——その問いが本件の出発点です。

本事例の背景

- 管理職昇格後のパフォーマンスの低下
- 期待する管理者像と審査内容のミスマッチの可能性

管理職昇格審査における課題

前述したように、当時の審査内容は「上司推薦」と「役員へのプレゼンテーション」です。上司推薦は、部署内での実績や案件成果を基にした評価が中心です。F 社の事業慣行では管理職が大型案件や複雑なプロジェクトの責任者を兼務するケースも多く、現場では「実務で成果を出している人材を管理職に推薦する」という判断が自然に行われていました。案件責任者を担える人材を増やしたい、という現場の意図も背景にあっ

たと考えられます。

役員プレゼンテーションは、これまでの成果を資料として事前提出し、本番では 20 分間で発表と質疑を行う形式です。評価項目として「戦略思考」「育成力」「リーダーシップ」などが設定されていました。しかし、限られた時間は実績説明に消費されがちで、評価項目の検証が不十分な状況でした。

総じて、自社の業務特性を考えた際、実務での経験や実績は欠かせないのは事実です。しかし、管

理職に期待する姿はそれだけではなく、組織成果を創出していくためのマネジメント力が求められます。現状の審査内容はバランスが不均衡な状態になっていました。

マネジメント力をどう見極めるか

こうした状況を踏まえ、「現状の審査は目線が過去に向きがちで、これから期待される管理職の適性やポテンシャルを判断する情報収集手段としては不十分ではないか」という問題提起を行いました。これまでの実績は人事考課で既に評価されており、また上司推薦でもその評価がベースになっています。他方、役員プレゼンテーションも、限られた資料と短時間の面談だけでマネジメントの力量を見抜くことは容易ではありません。どうしてもプレゼンテーション能力や断片的な行動の印象評価に寄りやすくなっています。

そこで提案したのが、「アセスメントプログラム」です。アセスメントは管理職候補者のマネジメント適性を客観的に把握することができます。これまでの社内評価や実績も踏まえつつ、次のステージでも高いパフォーマンスが発揮できるのかを総合的に確認する審査体系への刷新です。

加えて、社外視点で候補者の力量を検証することで、社内で高く評価される人材が市場でも通用する力を備えているかの確認も可能となります。企業は市場の中で他社と競争しているため、組織力を外部競争の文脈で強化する上で重要な視座でもあります。

導入に向けた議論、トライアル導入から正式制度へ

アセスメントプログラムの導入については、経営層のおおむねの合意は得た一方で、懸念の声もありました。

一つ目は、人事考課とアセスメント結果に違いが出るのかという点。社内で把握できる内容であれば、あえて外部に費用をかける必要があるのか、という問い。二つ目は、アセスメント結果の活用方法。仮に精度の高い結果が得られても、それを活かすことができるのか、多忙な業務の中で後回しになる可能性があるのではないか、という問いです。

これらの懸念を踏まえ、まずはトライアルとして5名の管理職候補者を対象に実施し、その結果を踏まえ正式導入に値するかを検証することにしました。

実施してみた結果、それは説得力を伴いました。

まず、人事考課とアセスメント結果の違いは明確に現れ、人事考課は高いがアセスメント結果は低い、その逆も見られました。その要因についてもアセスメント内の行動を丹念に検証分析したうえでフィードバックし、本人や経営陣の納得を得るに至りました。

また、アセスメント内の様々な振り返りやフィードバックが候補者本人に大きな気付きや学びを与え、行動変容への明確な指針になったとの声もありました。

こうして、「候補者のマネジメント特性や行動傾向が整理され、昇格判断や育成の材料として有効で

ある」ということが確認され、「管理職昇格アセスメント」として正式に制度化されました。

成果と、今後に向けた課題

アセスメント導入から3年が経過し、本施策は管理職候補者のマネジメント適性を把握する有効な手段として経営層や社員にも浸透し、信頼性の高いフィードバックを得られる機会としても認識されています。また、候補者育成の観点では「上司・候補者・人事」の三者面談によるフィードバックを行うことで、昇格合否だけでなく今後の成長課題を整理し、行動につなげる仕組みも整備されました。

くわえて、アセスメント報告会（レビュー）を通じて候補者の人物像について経営幹部と人事が共通言語で議論できるようになり、事業の実現に向けた人事人材戦略の立案にも寄与しています。

一方で課題も残っています。上司推薦の重心は依然として実務成果や案件責任者としての実績に偏る傾向は残っており、管理職としてのポテンシャルや能力開発という観点に着目する上司の数は多くありません。

また、会社の中期ビジョンの達成に向けた人材育成体系全体の見直しに際して、蓄積したアセスメントデータをどのように活用していくのかは、着手したばかりです。

リードクリエイトでは、このようにクライアントの人材選抜や育成の仕組みを共に見直しながら、組織にとってより適切な人材が活躍できる環境づくりを支援しています。本事例が、管理職選抜や人材育成を考える際の参考になれば幸いです。

本プロジェクトで得られた成果

- 管理職昇格におけるマネジメント適性の把握の実現
- データに基づいた育成施策への橋渡し

今後に残された課題

- 現場や上司の育成思想の転換
- 自社の未来に向けた育成思想の再設計

本資料に関するご質問について

本資料の内容に関するご質問は、以下メールアドレス宛にお気軽にお問い合わせください。
1～3 日以内に担当者より回答させていただきます。

株式会社リードクリエイト info@jp-leadcreate.com

v2605-1