

氏 名： ○○ ○○
所 属： 研究開発部
アセッサー： 株式会社パーソナルビジョン研究所
高萩 幸男
日 付： 2012/8/27

SAMPLE

昇格判定
(主任クラス)

成果行動から見られる全体的特徴

一人の研究員としてももちろん優秀だが、インタビュー全体を通して振り返ると、そうした個人としての優秀さを発揮する場面よりも、リーダー役割を担って、成果につなげる場面のほうが圧倒的に多いことに気付く。ただし、リーダーといっても、自分が先頭に立ってメンバーをぐいぐい引っ張っていくというイメージではない。むしろ、メンバーと並走しているような印象なのだが、○○さんの言動がメンバーの持つ力を引き出し、チームのベクトルを統合するうえでとても利いている。

リーダー役を担い、そういった特徴を発揮するのは、位置付けの大きい重要プロジェクトに会社代表として参加しているから、そういう場が与えられるから当然と見るむきもあるうかと思う。確かにこのプロジェクトが○○さんを大きく鍛えたこと、自身の強みを増幅させたことは間違いない。しかし「相手の力を引き出す」「チームのベクトルを統合する」という特徴の根っこは、このプロジェクトのずっと前、入社早々から、○○さんの強みとして既に在ったと感じる。当時でいうと、それは他者の知恵(アイデア)、情報を上手に引き出し、活用することに該当する。

新人時代、分からないことは聞く。当たり前といえばそれまでだが、壁にぶつかったとき内に抱え込まず、外に問うて壁を乗り越える足掛りをしっかり作っている。もちろん、聞くといっても相手に問題を丸投げする、ただ答えを求めたのではない。目の前にある問題の「核」が何かを自らが消化したうえで、それを疑問(質問)というカタチにして投げかける。これが今の特徴に発展している。「今回のテーマの本質は何なのか」。例のプロジェクトでは絶えずこの問いが○○さんの頭の中では反芻(はんすう)されている。さらに「このプロジェクトの本質的意義(そもそも)は何なのか」この問いも常に頭から離れない。とても主体的ではあるが、それに没入しすぎることなく、一歩下がって客観的にテーマやプロジェクトに向かい合う。そしてこれらの問いを常に行動の起点とし、迷ったときの判断の拠り所とする。だから、○○さんの軸は常にブレがない。むしろブレそうになっているメンバーにこの問いを投げかけ、プロジェクト全体の軌道修正を図っている。

冒頭、リーダー役割を担った○○さんの言動がチームにとって利いているといったのはまさにこの場面。目先にとらわれ、自社の都合、部分最適に流れがちなメンバーを無理なくリードしている。またこれは部内に於いても全く同じ。後輩に対しても、上から強い指示を飛ばすのではなく先ずその人の目線に下りる。そして一緒になって課題に取り組み、タイミングをみてさりげなく相手に問いかけ、正しい方向に導く。とても○○さんらしい、自然なリーダーシップが発揮できている。

アセッサー評価

主任級 昇格

評価・育成ポイント

○○○○の代表、看板を背負ってプロジェクトに参加しているという責任の重さをきちんと受け止めている。またその責任を果たすうえで必要な資質も兼ね備えている。今回の対象者のなかでも頭一つ抜けて優秀な方だと感じる。特に、課題を捉えるうえでの「本質的視点」は極めて高い。

しかしその特徴にまつわる弱みについてあえてここで触れておきたい。それは本質にこだわる余り、問題解決のスピード感にやや欠けるところ。全てがそうだとは思わないが、アイデアの本質を突き詰めて考えるあまり、肝心のそれをカタチにする工程に時間が不足しているケースが見受けられる。もう少し状況に応じて柔軟に対応できるようにできればさらによいと感じる。

氏 名： ○○ ○○
所 属： 大阪支店
アセッサー： 株式会社パーソナルビジョン研究所
高萩 幸男
日 付： 2012/8/27

SAMPLE

昇格判定
(部長クラス)

成果行動から見られる全体的特徴

第一印象は「大胆、力で押す」タイプに見えるがそうではない。むしろ逆、「慎重、策を講じる」タイプ。お客様のどこをどう攻めたら落ちるか釣り糸を垂らす前にしっかり餌を準備し、仕掛けを考えている。そして狙いどおりに仕掛けがかかるまで辛抱強く待つ。「個」のお客様を状況判断する「目」、そのそれぞれに応じた打ち手を選び出す「選択眼」。どちらの「目/眼」も経験に鍛えられ、とても感度が高い。またこれは、○○さんが成果を導き出すうえでとても重要な働きをしている。

これに加え、もう一つ成果創出の鍵となる○○さんの特徴。それは「足」で情報を稼ぐこと。先ほどの「目/眼」の話しかり、これまでの○○○○の営業としての「勝ちパターン」を体に叩き込まれてきた人だと改めて実感する。お客様のところに何度も「足」を運び、公私とも先方の「キーマン」との関係を強く結ぶ。そして、その関係を使って商談に有利な情報を競合に先駆けて入手する。

この二つの特徴はどういうお客様であっても変わらない。小さな○○ショップであっても自らの「足」で現地に赴き、自らの「目」で状況判断する。いわゆる「三現主義(現場・現物・現実)」という考えは一貫しており、課員にもその周知徹底を図っている。

以上、ここまでで○○さんの特徴に気になるところ、マイナス面があるわけではない。ただ、今の○○さんの立場、そして今後、会社から期待される役割から考えると物足りなさを覚えてしまう。先ずはその「視点」。良い眼・目を持っていることは間違いないが、マーケットを「面」として捉えきれていない。上でも述べたように一つひとつの「個(点)」の集合体と見ているため、「本社/大阪」という全体観の伴う「戦略」が組み立てられていない。課員への指導、指示内容を聞いていても、やはり「個(点)」を見ているため、細かな「戦術」が中心。丁寧なのはよいが「何も○○さんがそこまで入りこまなくても…」とこちらが感じるくらい各論レベルの指導・指示に終始している。やはり、自身は戦略策定・発信に徹し、課員はそれに基づいた戦術の組み立てと実行を遂行するという役割・組織体制が必要。話しは逸れるが、現状、大阪支店の課題解決、遂行のスピードに問題があるとすれば、その原因の一端はここにあると感じる。

もう一つの気になるところ。今後、○○さんが会社から期待される役割から見たときに不足感を覚えるところ。それは「達成志向」と「行動範囲」。この立場の方であれば、営業の問題を営業だけでなく、他部門や経営を巻き込んででも何とか解決しようとする強い意思と行動の発揮が望まれる。組織の下方、つまり課員には目を向け、一体感を醸成しながら課題解決を図っている○○さんだが、その視野に他部門(横)、経営(上)を捉えているとはいえない。

アセッサー評価

部長級 昇格見送り

評価・育成ポイント

課長(級)としてみたときに大きな不足感は覚えませんが、部長(級)となると、まだ乗り越えるべき壁があるように感じる。その理由については本文で詳細を述べたので、ここではそのポイントのみ記したい。最も気になるのは、やはり課題を捉える視点。残念ながら、全社として、大阪支店長として、今何が問題だという全体観のある課題認識が持っていない。必然、そうなると、大局的な打ち手も見えてこない。局地戦を自らが先頭に立って切り込み、戦果を挙げることには滅法強い方だが、戦(いくさ)全体の状況判断を行い、兵全体をどう進める(どう引く)という采配は振るえていないと感じる。