

マネジャー・管理職の  
登用に失敗しないための

# 適性検査のご紹介

INTRODUCTION OF APTITUDE TESTS TO  
AVOID FAILURE IN MANAGERIAL  
AND ADMINISTRATIVE APPOINTMENTS

# NMAT

# 本日の内容

TODAY'S CONTENT

## 01 マネジャー・管理職登用における課題

- マネジャー・管理職に求められるものの変化
- マネジャー・管理職登用における課題

## 02 マネジャー・管理職登用課題の解決に向けて

- 課題解決のカギは「可視化」
- 管理職登用において見るべき領域
- 効果的なアセスメント手法

## 03 管理者適性検査NMAT

- NMAT概要
- 報告書サンプル
- 標準性と妥当性

## 04 昇進昇格・登用場面における活用

- 活用メリット
- 事例紹介 総合評価型と必要条件型

# 01

## マネジャー・管理職登用に おける課題

NMAT

CHALLENGES IN MANAGERIAL  
AND ADMINISTRATIVE APPOINTMENTS

# 会社の組織課題

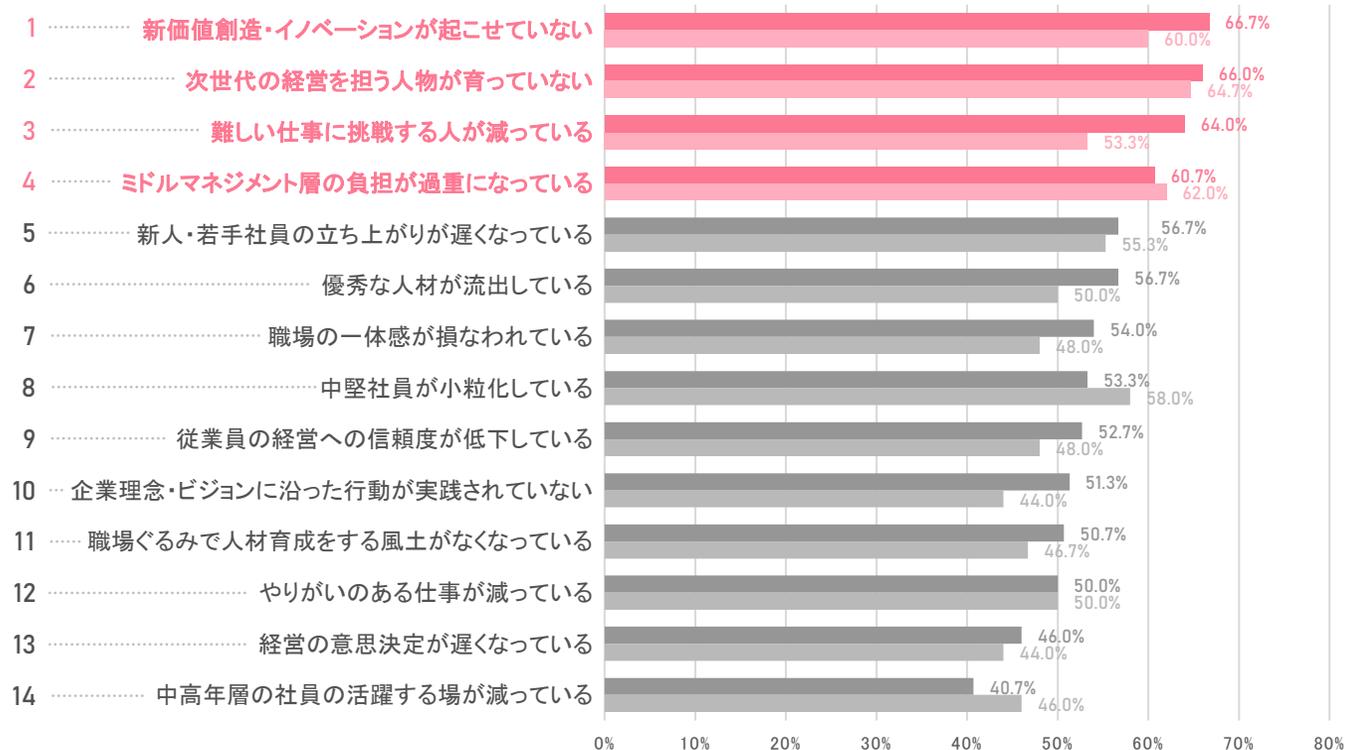
ORGANISATIONAL CHALLENGES FOR THE COMPANY

様々な組織課題を抱える企業が多い状況



下記の項目それぞれについて、あてはまる程度をご回答ください

「よくあてはまる」「ややあてはまる」「まったくあてはまらない」「まったくあてはまらない」の4択から単一選択



「マネジメントに対する人事担当者与管理職層の意識調査2022年」(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)  
<https://www.recruit-ms.co.jp/press/pressrelease/detail/0000000387/>

■ 人事担当者 (n=150) ■ 管理職歴 (n=150)

- 人事、管理職層ともに、以下課題意識が上位に
  - ・ 新価値創造
  - ・ 次世代経営者人材育成
  - ・ 高難度業務への挑戦者減
  - ・ ミドルマネジメントの負担
- 事業としては新価値創造の優先度が高い
- 事業推進面・人材育成面含めミドル層の負荷は高い

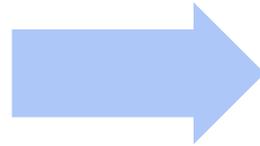
# マネジャー・管理職に求められるものの変化

CHANGES IN WHAT IS REQUIRED OF MANAGERS AND ADMINISTRATORS

ある程度道筋があるビジネスモデルの中で人・仕事をマネジメントするだけでなく、  
新しい価値を生み出し、業務改善を行いながら、メンバーを動機付け動かすことが求められる



マネジャー



メンバー

## 仕事のマネジメント

業務改善

業績の  
維持・拡大

新価値  
創造

トラブル  
対応

## 人のマネジメント

方針を語り  
浸透させる

メンバーの  
動機付け・  
フォロー

アサインメント

メンバーと  
新テーマ推進

# マネジャー・管理職登用の重要性が増している

MANAGERIAL AND ADMINISTRATIVE APPOINTMENTS ARE BECOMING INCREASINGLY IMPORTANT

ビジネス環境変化に伴い、マネジャー・管理職の重要性が増す今、  
誰をどのポストに据えるかは企業にとって死活問題となってきた

## マネジャー・管理職を取り巻く環境変化

### 事業環境

変化スピードの速さ・厳しさが増し、これまでのやり方では十分な業績があげられない

### 期待変化

現場から新しい価値を創造してほしい、生産性向上してほしいなどの期待は増している

### 負担増

メンタルマネジメント、コンプライアンス、リスクマネジメントなど多種多様な  
マネジメント課題に対処しながら業績向上が求められ、負担が過重になっている

経験年数によって  
一斉に昇進  
IMPOSSIBLE!

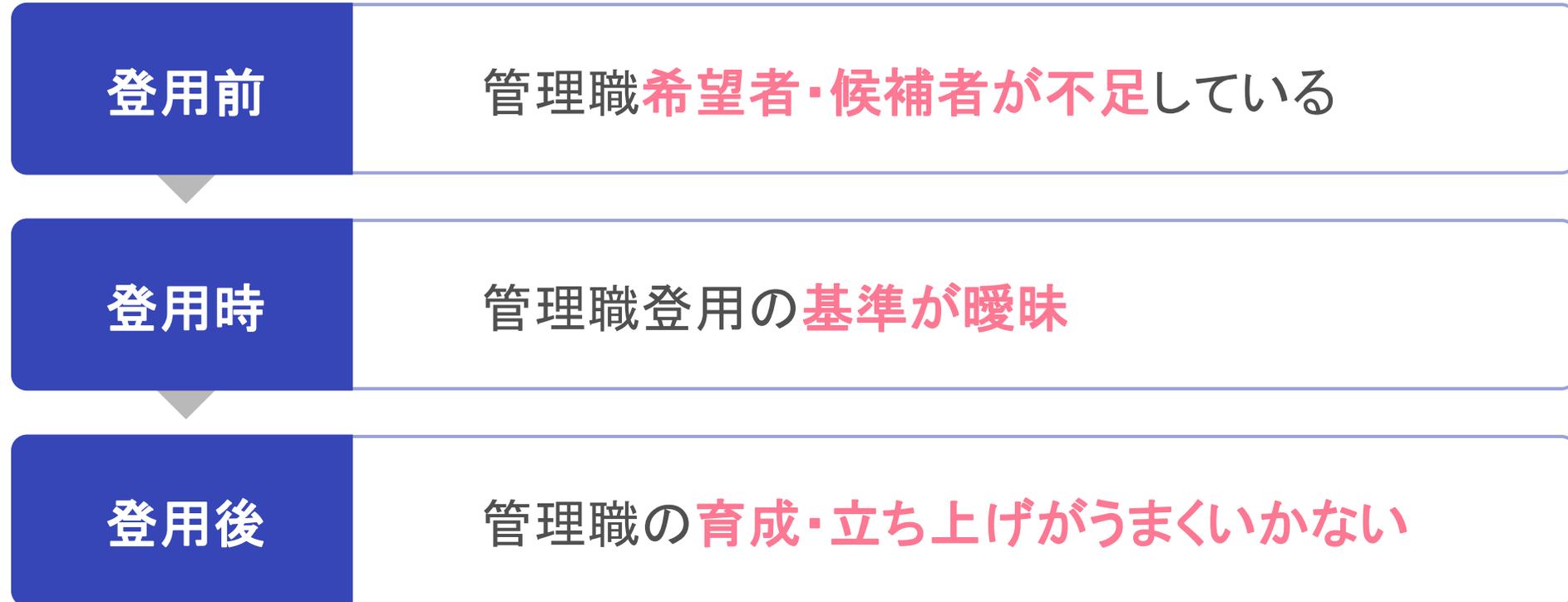
プレイヤーとして  
実績があるから管理職に  
NO GUARANTEE!

新しい役割になったら  
研修をして育成  
TOO LATE!

# マネジャー・管理職「登用」にまつわる3つの課題

3 ISSUES RELATED TO THE PROMOTION OF MANAGERS AND ADMINISTRATORS

登用にまつわる課題感としては、以下3点があげられる



# 調査結果からも課題感が見て取れる

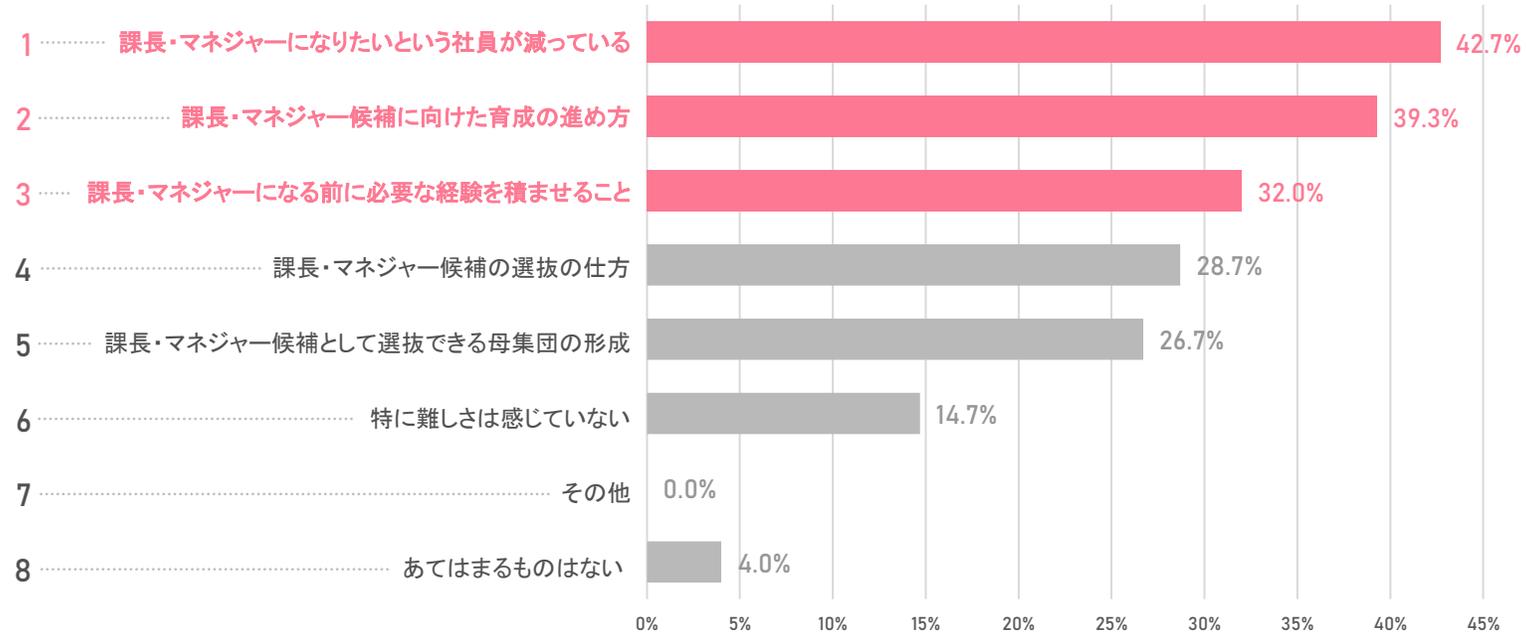
SURVEY RESULTS SHOW CHALLENGES

候補者が不足、選抜の仕方が悩ましい、その後立ち上げていくうえでも課題がある、  
という状況であり、その中でも「候補者不足」の選択率が高い



貴社では課長・マネジャー候補の育成や選抜に難しさを感じていますか

難しいと感じていることについて下記から選択してください(いくつでも)



「マネジメントに対する人事担当者と管理職層の意識調査2022年」(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)  
<https://www.recruit-ms.co.jp/press/pressrelease/detail/0000000387/>

# 02

NMAT

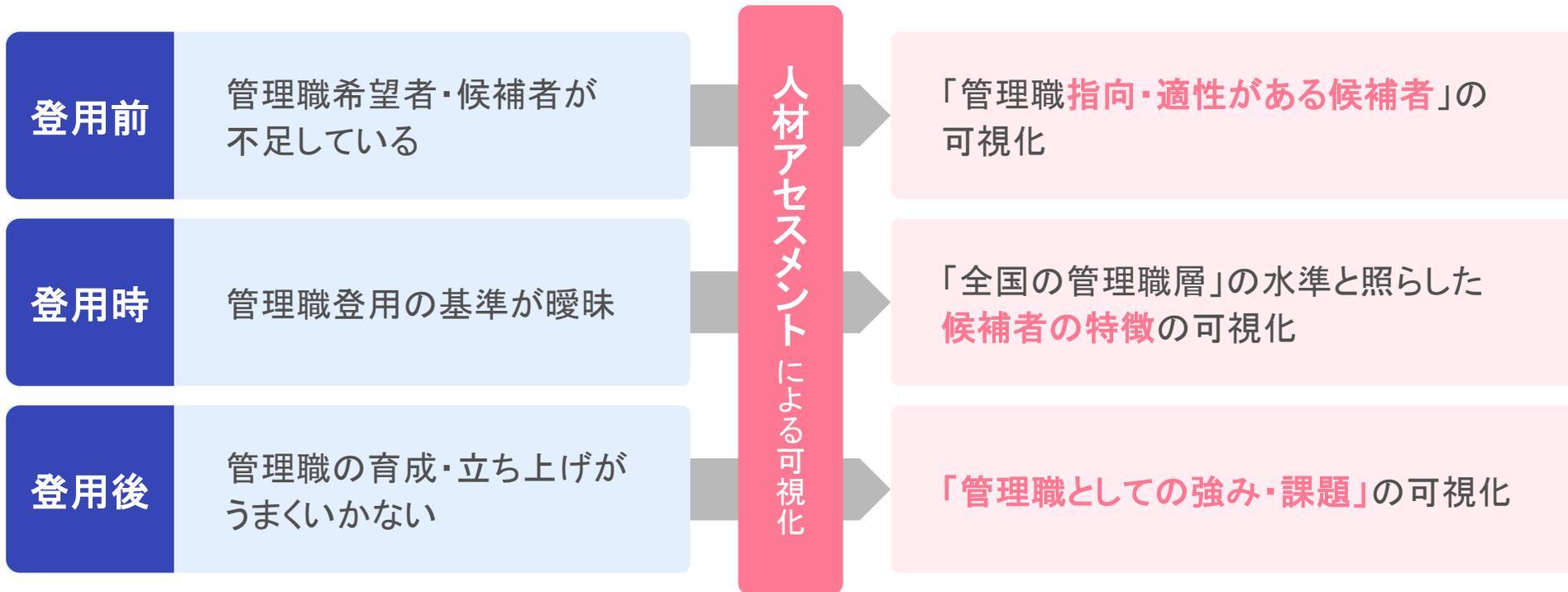
## マネジャー・管理職登用 課題の解決に向けて

TOWARDS A SOLUTION TO THE MANAGERIAL  
AND ADMINISTRATIVE PROMOTION CHALLENGE

# マネジャー・管理職登用の課題解決のカギは「可視化」

VISIBILITY IS THE KEY TO SOLVING MANAGERIAL AND ADMINISTRATIVE PROMOTION CHALLENGES

マネジャー・管理職登用における3つの課題を解決する上で、人材アセスメントを活用した「可視化」が有用



# 「人材アセスメント」の測定領域

MEASUREMENT AREAS OF THE HUMAN RESOURCE ASSESSMENT

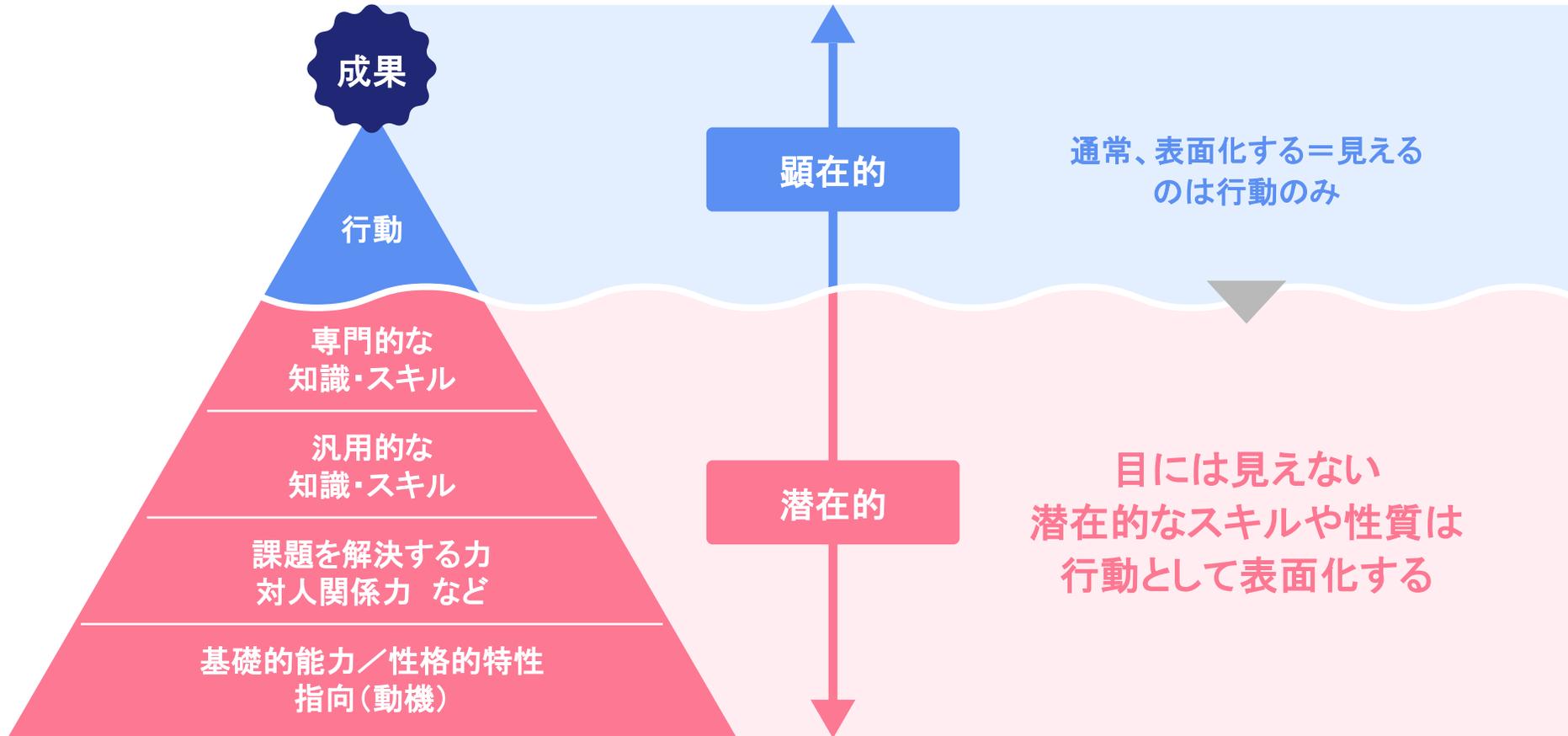
人と組織を動かし、高い業績とメンバーの成長を実現しながら組織の成果を創り出していく

行動領域、知識スキル領域、能力・性格・指向領域が測定対象



# 管理職登用で見るとべき領域

AREAS TO LOOK AT IN MANAGEMENT APPOINTMENTS



潜在的なスキルや性格的特性から  
どういった行動につながりやすいか推測が可能

# 可視化の重要性

IMPORTANCE OF VISUALISATION



企業にとっても、メンバーにとっても  
まずは性質を知ることが重要

# マネジメント職の役割はプレイヤーとは異なる

MANAGEMENT ROLES ARE DIFFERENT FROM THOSE OF PLAYERS

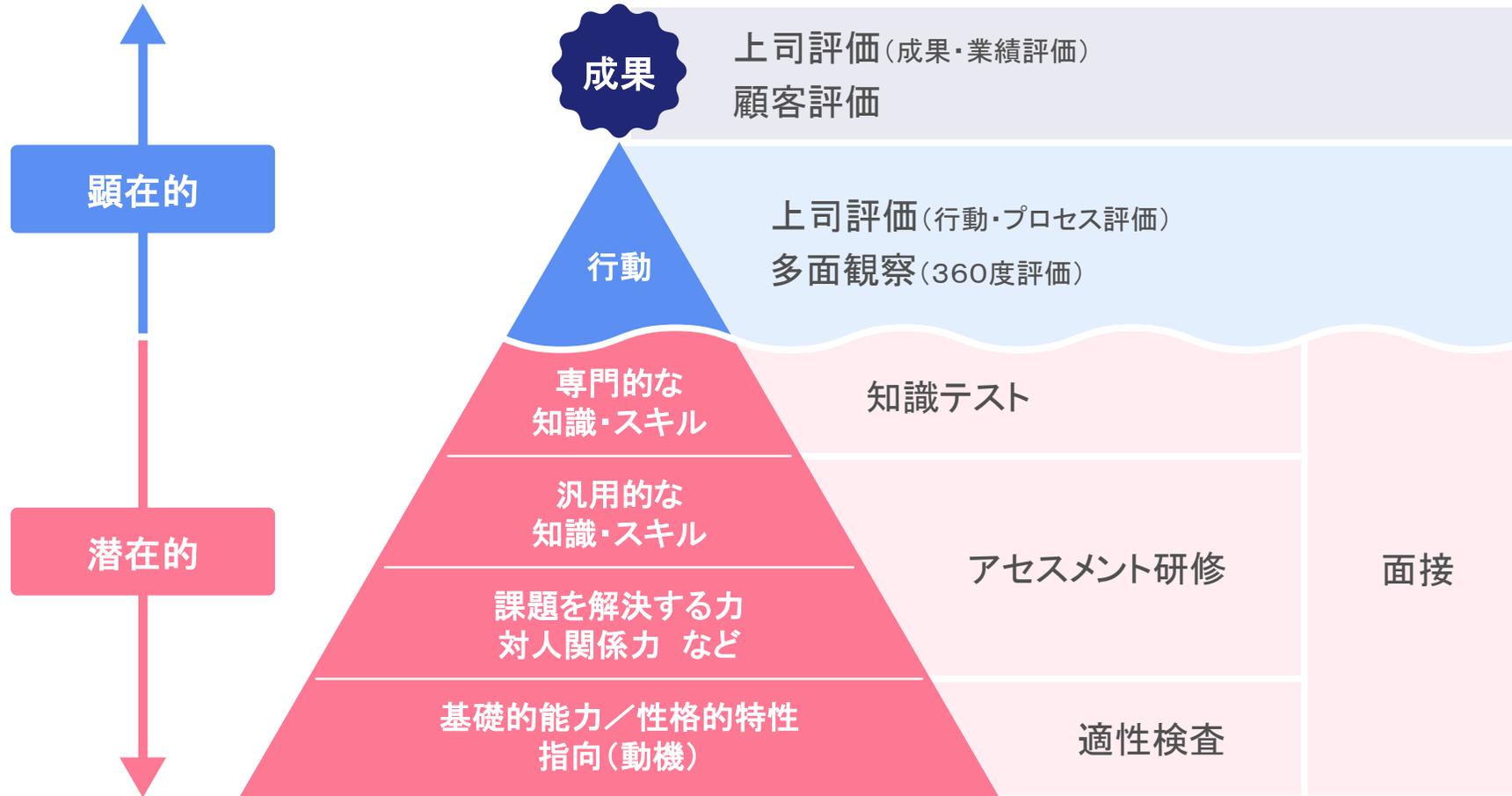
「名プレイヤー名監督にあらず」という言葉があるように、  
プレイヤーとしての行動からマネジメント職としての成果行動を予測することは難しい

	LEADING PLAYER	MANAGER
ミッション	組織業績と周囲のメンバーを牽引する	個人と集団に働きかけて、 組織業績を達成しながら変革を推進していく
業績	高い個人目標を達成することで、組織業績を牽引する	自らも担当業務は持つものの、 部下を通して組織業績を達成する
方針	組織の運営方針や取り組みについて、 上司に現場の情報を伝え、意見を交わす	自組織の方針や目標を定め、その目標実現に向けて 業務が前に進むように最適な判断を行う
組織貢献	組織の運営方針や取り組み内容の意図をつかみ、 メンバー目線から周囲に伝え、浸透する	部下一人ひとりの育成責任を負い、業務アサイン・日常の 関わりを通して、部下の成長をはかっていく
業務遂行	指示や指導を通じて、 メンバーの力を高めながら仕事を前に進める	部下同士が切磋琢磨・協働しながら成果を出していける関係性 を組織内に創っていく
関係強化	業務の効率や効果を高めるために、 メンバー同士の交流を図ることで関係性を強化する	他部署や社外と関係をつくり、自部署との連携を促進する
変革	—	上位方針に基づく変革テーマを推進するだけでなく、現場にある 変革の種を見出し、新たな変革テーマを提言していく

# 「人材アセスメント」の測定手法

HUMAN RESOURCE ASSESSMENT MEASUREMENT METHODS

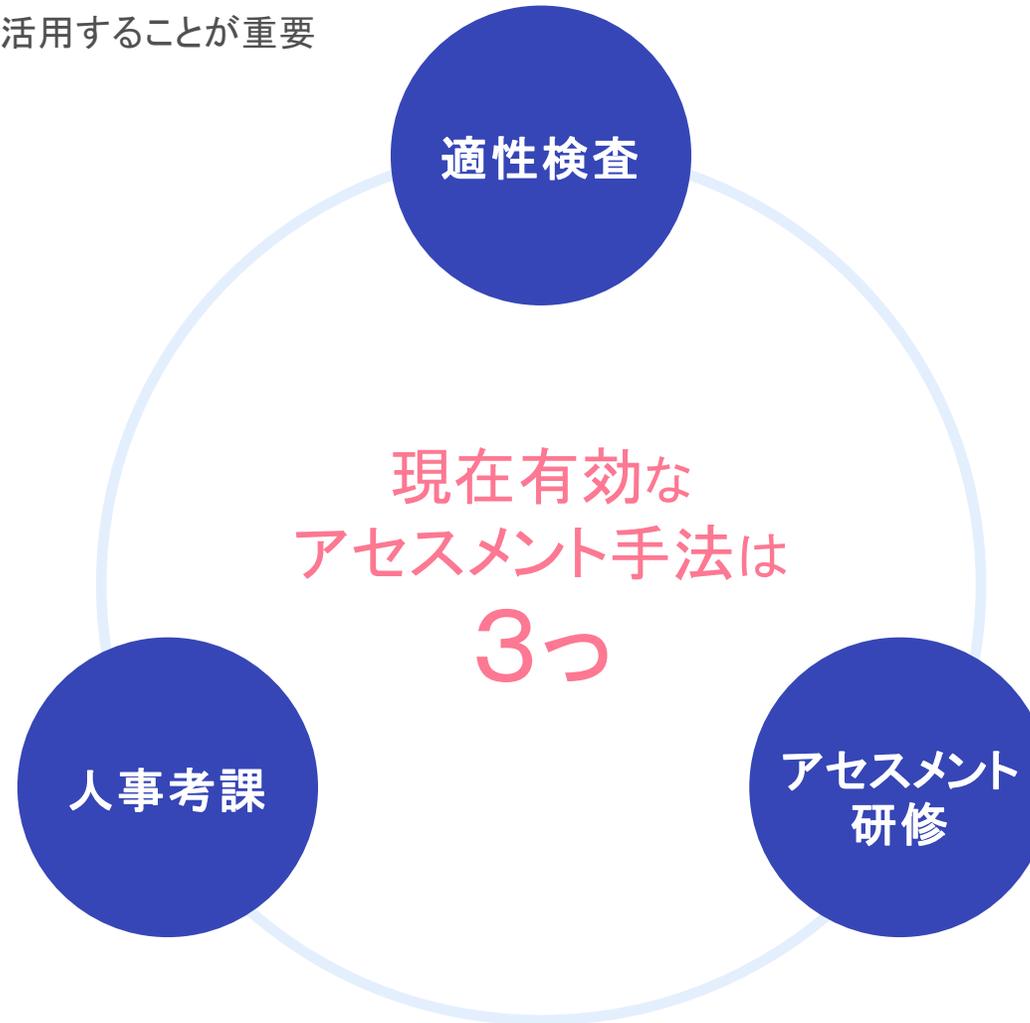
何を見たいか(アセスメントの対象)により最適なアセスメント手法を選択する必要がある



# 主なアセスメント手法

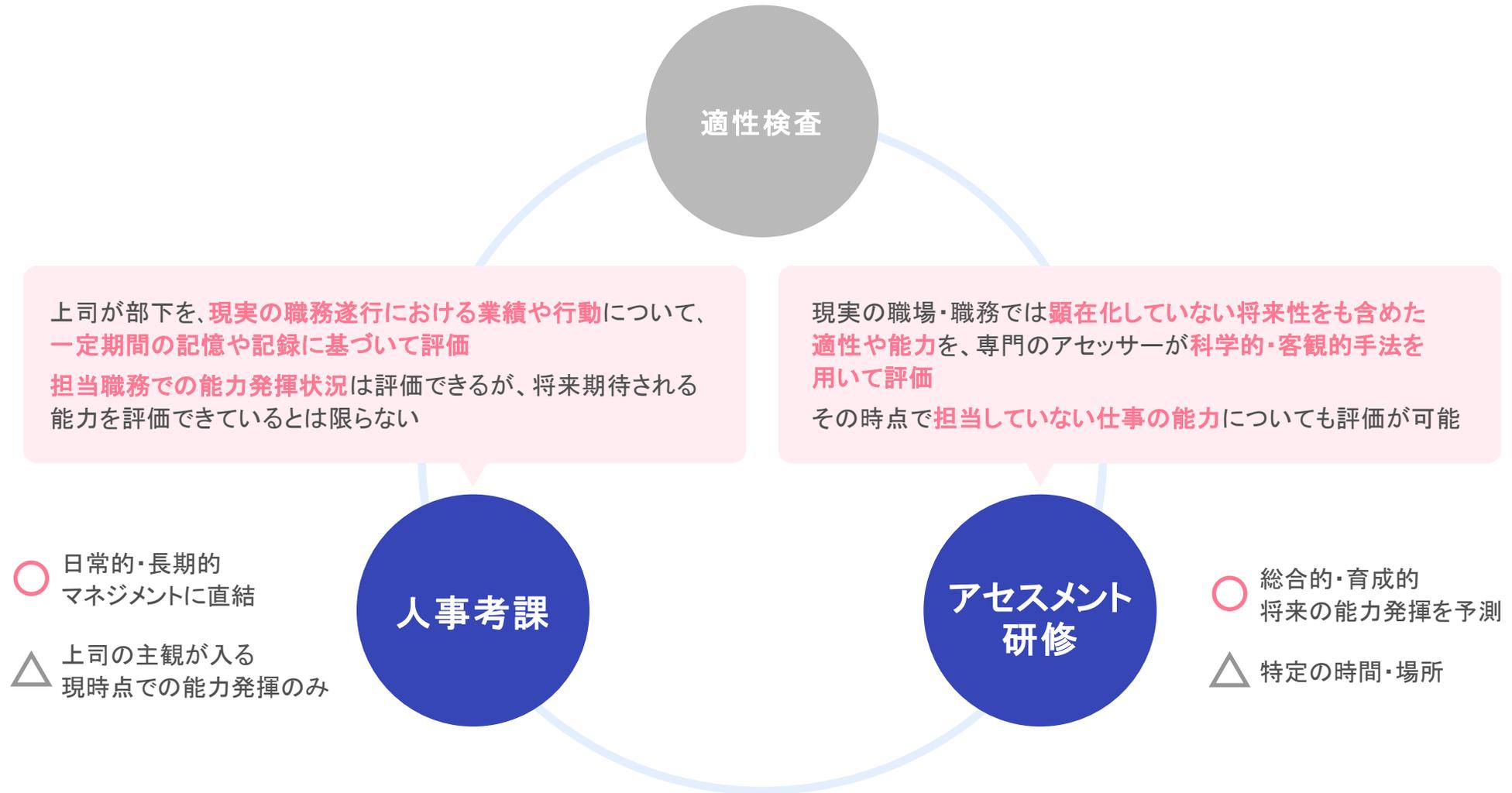
## MAIN ASSESSMENT METHODS

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



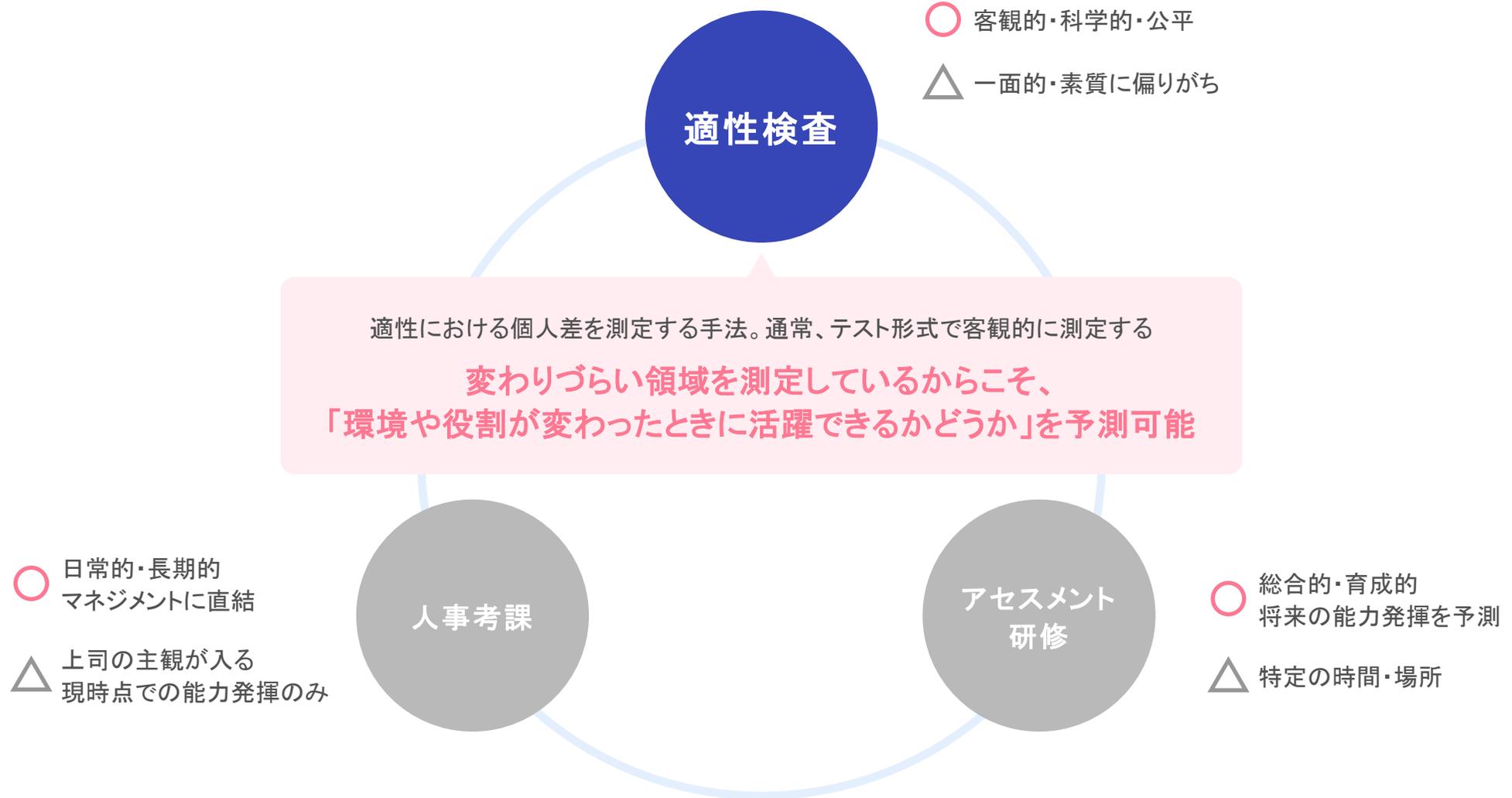
# 人事考課とアセスメント研修の特徴

FEATURES OF PERSONNEL ASSESSMENT AND ASSESSMENT TRAINING



# 適性検査の特徴

CHARACTERISTICS OF APTITUDE TESTS



03

管理者適性検査  
NMAT

NMAT

MANAGERIAL APTITUDE TEST: NMAT

# NMATとは？

WHAT IS NMAT?

ビジネスキャリア選抜・選択において、**経営・人事**の判断を助ける**管理者適性検査**

**NMAT**  
New Managerial Aptitude Test

- 管理職や管理職候補として、**マネジメントや高度な専門性が期待される人材の性格傾向・能力傾向**を測定
- 管理職や管理職候補層に求められる**4つの職務タイプとの適合度を判定**する適性検査

# NMATの概要一覧

NMAT AT A GLANCE

## 管理者適性検査

# NMAT

New Managerial Aptitude Test



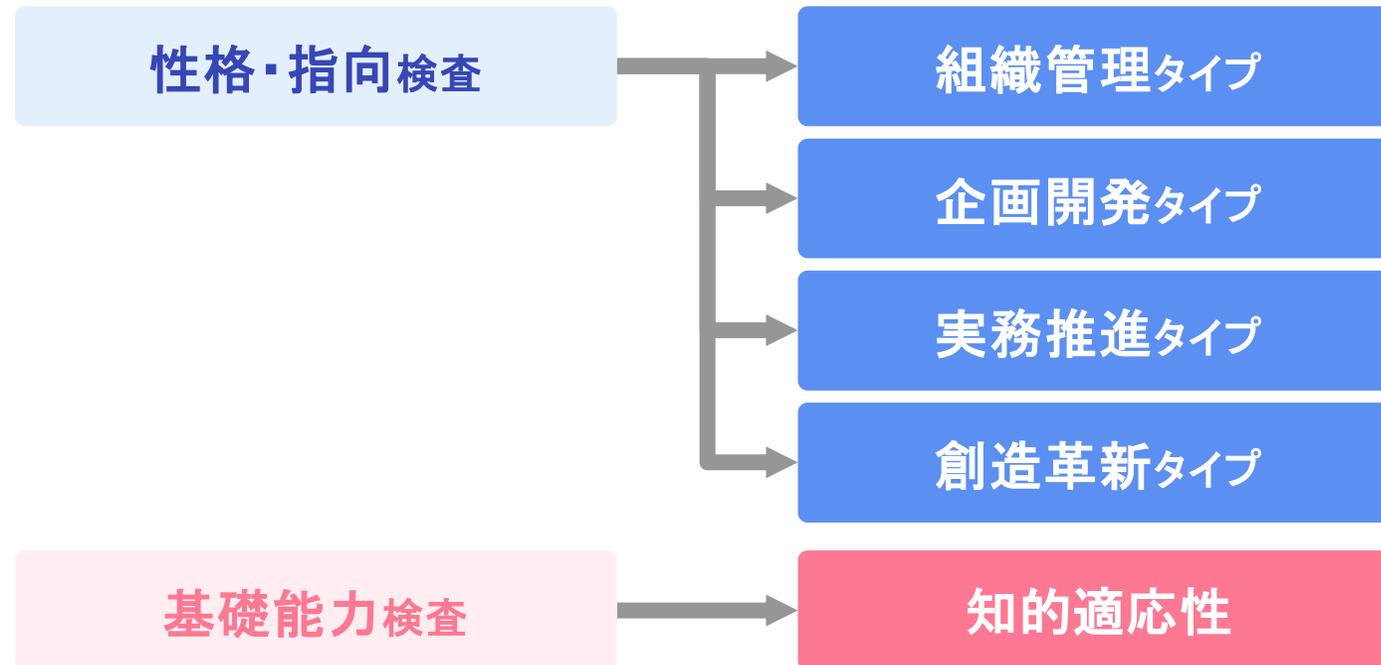
HRアワード2024入賞

測定内容	性格／基礎能力 役職タイプ別適性／役職タイプ別指向	
対象層	中間管理者層およびその候補者層	
検査方式	WEB	紙冊子とマークシートで実施
報告時間	受検完了後即時	受付後、最短3時間
検査時間	【能力検査】 概念的理解:約20問／25分 論理的思考:約20問／25分 【性格指向検査】 約174問／25分	【能力検査】 概念的理解:約27問／35分 論理的思考:約27問／35分 【性格指向検査】 225問／約40分
標準化の母集団	中間管理職層(30～45歳)	
利用実績【2023年度】	社数:約1,300社 / 受検者数:約31,000名	
料金	単価:6,000円(税抜)	

# NMAT 2種類の検査

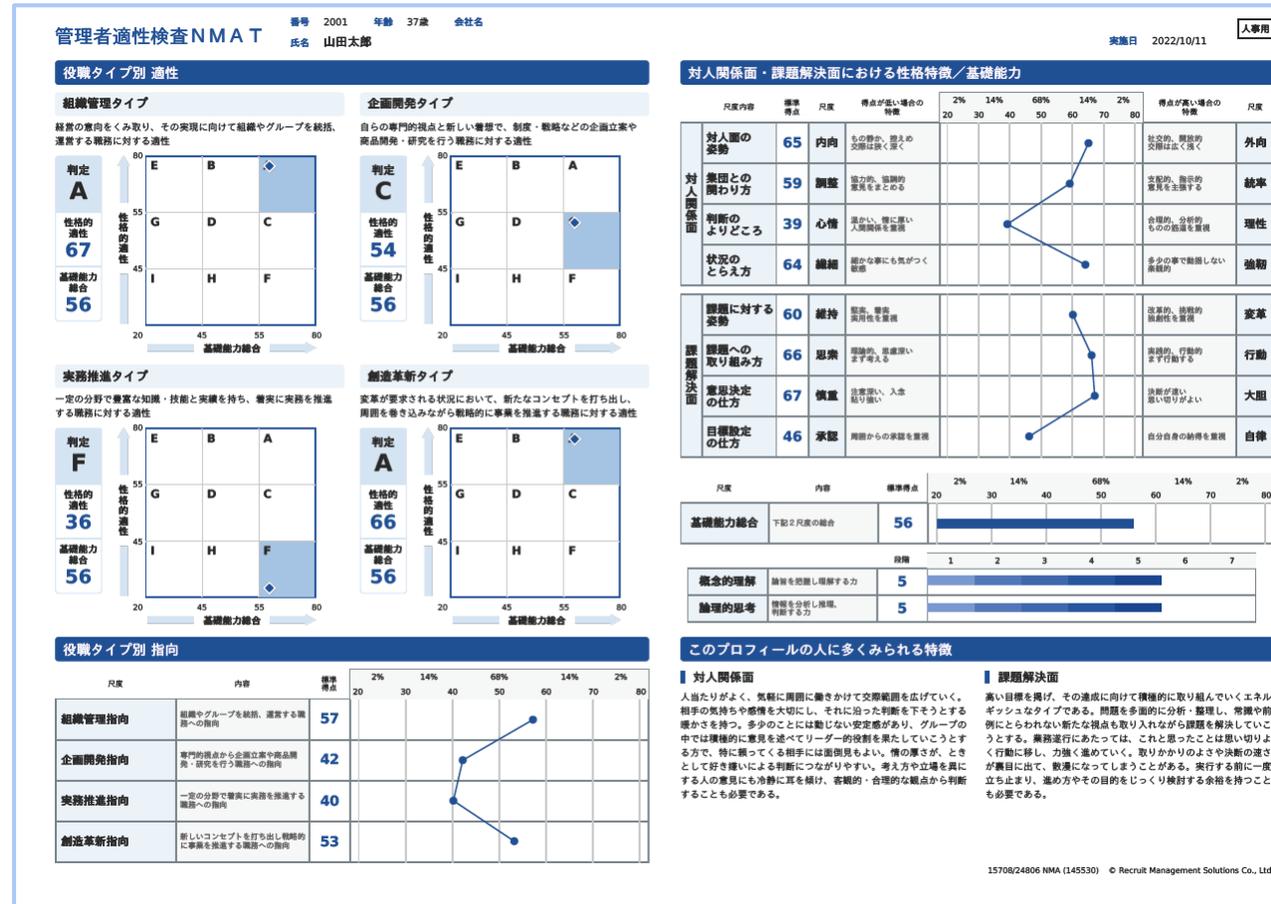
NMAT TWO TYPES OF TESTS

性格検査から4つの職務タイプに対する「性格的適応性」と「指向」を、  
基礎能力検査から「知的適応性」を診断・可視化



# 報告書サンプル【人事用報告書】

SAMPLE REPORT: FOR PERSONNEL



※WEB受検サービスの報告書になります。マークシート受検の報告書は体裁が異なります。

# 報告書サンプル【人事用報告書】

SAMPLE REPORT: FOR PERSONNEL



※WEB受検サービスの報告書になります。マークシート受検の報告書は体裁が異なります。

# 管理職層に期待される4つの職務タイプ

4 TYPES OF DUTIES EXPECTED OF MANAGEMENT-LEVEL EMPLOYEES

管理職・マネジャーとしては「**組織管理タイプ**」の**適性・指向**を確認する

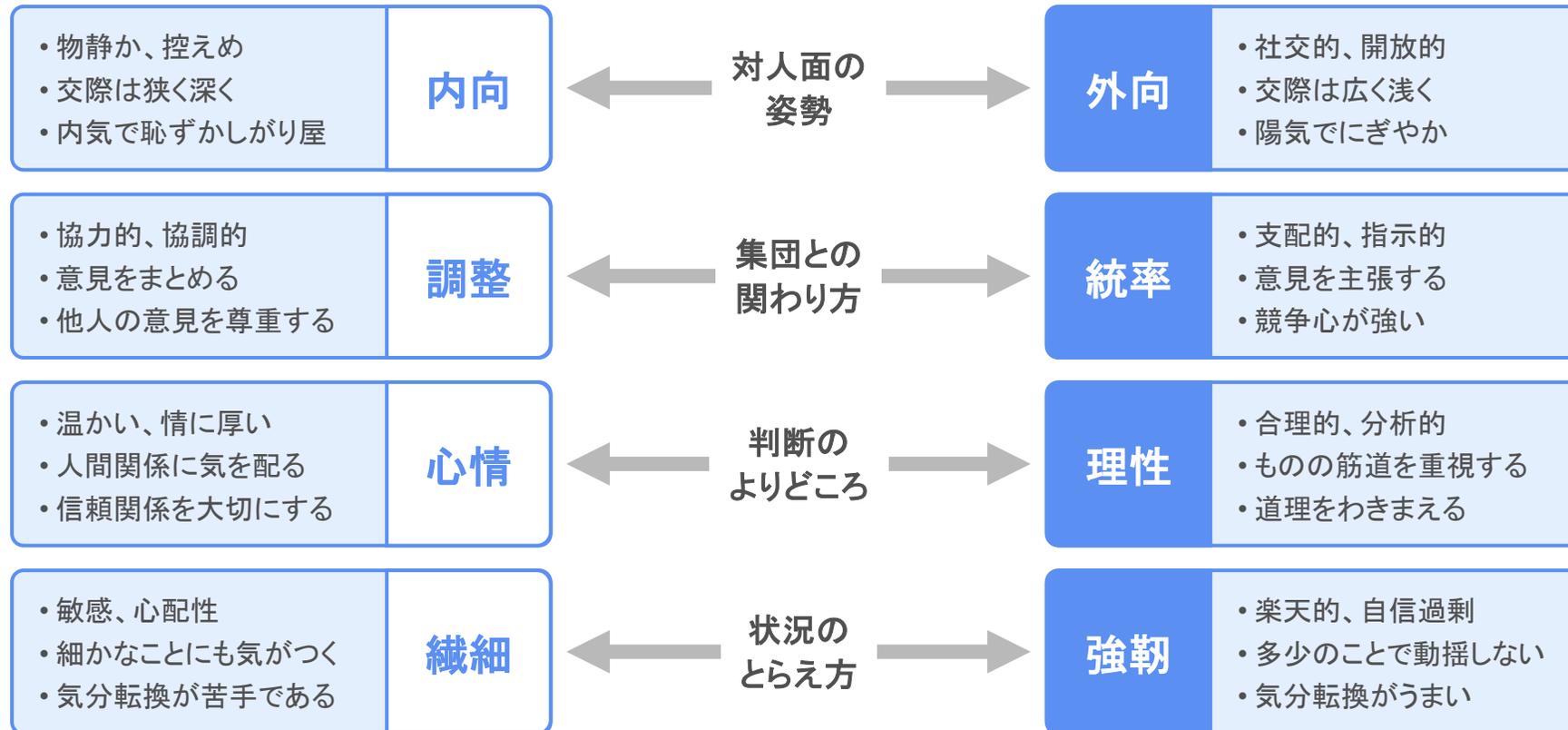
	意味	イメージ例
組織管理タイプ	経営の意図をくみ取り、その実現に向けて <b>組織やグループを統括、運営</b> する役職	<b>チームを束ねるラインマネジャー</b>
企画開発タイプ	自らの専門的視点と新しい着想で、制度・戦略などの <b>企画立案や商品開発・研究</b> を行う役職	<b>高度な専門性を持った企画職</b>
実務推進タイプ	一定の分野で豊富な知識・技能と実績を持ち、 <b>着実に実務を推進</b> する役職	<b>ミスなく効率よく実務をこなせる運用担当者</b>
創造革新タイプ	変革が要求される状況において、新たなコンセプトを打ち出し、周囲を巻き込みながら <b>戦略的に事業を推進</b> する役職	<b>新規事業を推進するプロジェクトのリーダー</b>

# 性格特徴【対人関係面】

PERSONALITY TRAITS: INTERPERSONAL

「利き腕」のような概念

両方持っていないわけではないが、**普段どちらの傾向が出やすいか**を測定

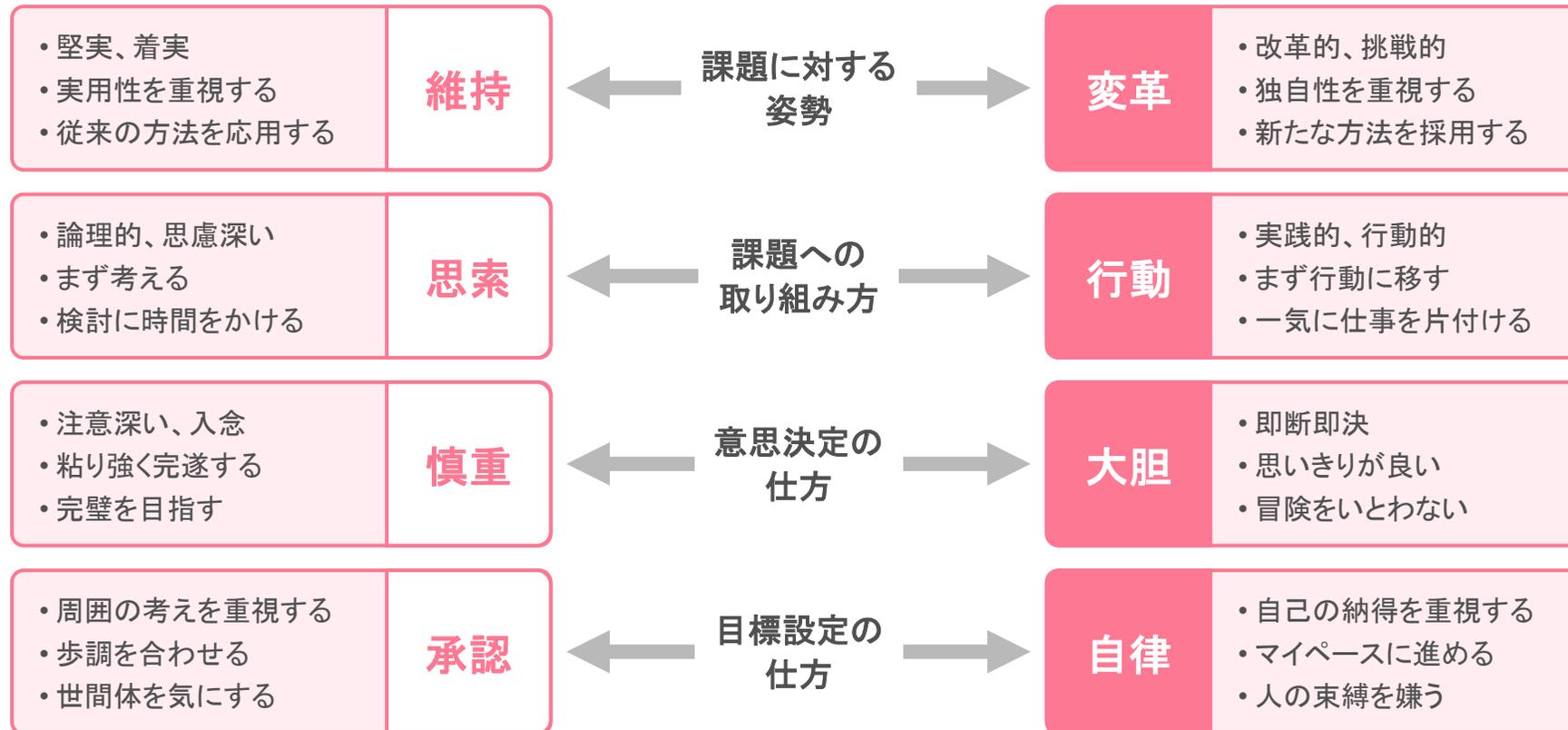


# 性格特徴【課題解決面】

PERSONALITY TRAITS: PROBLEM SOLVING

「利き腕」のような概念

両方持っていないわけではないが、**普段どちらの傾向が出やすいか**を測定



# 職務タイプごとの判定ロジック

DECISION LOGIC FOR EACH JOB TYPE

下記ロジックは、**活躍者の傾向に基づいている**

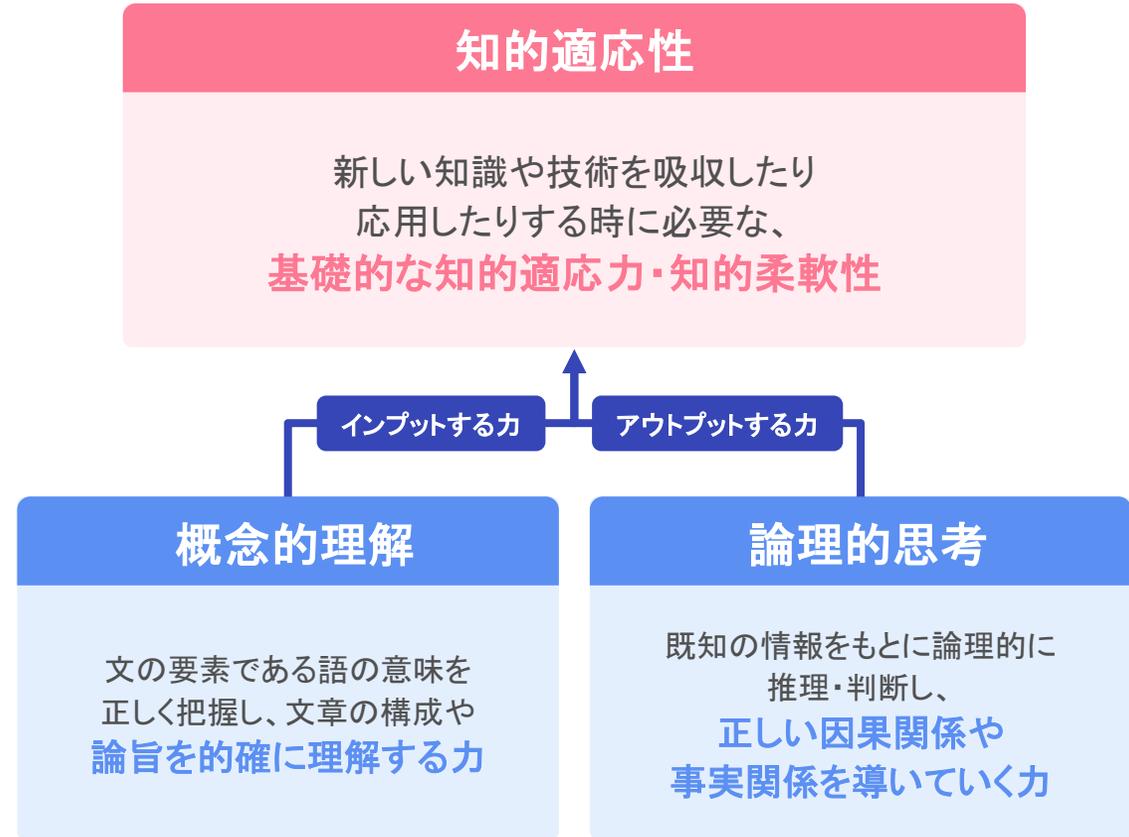
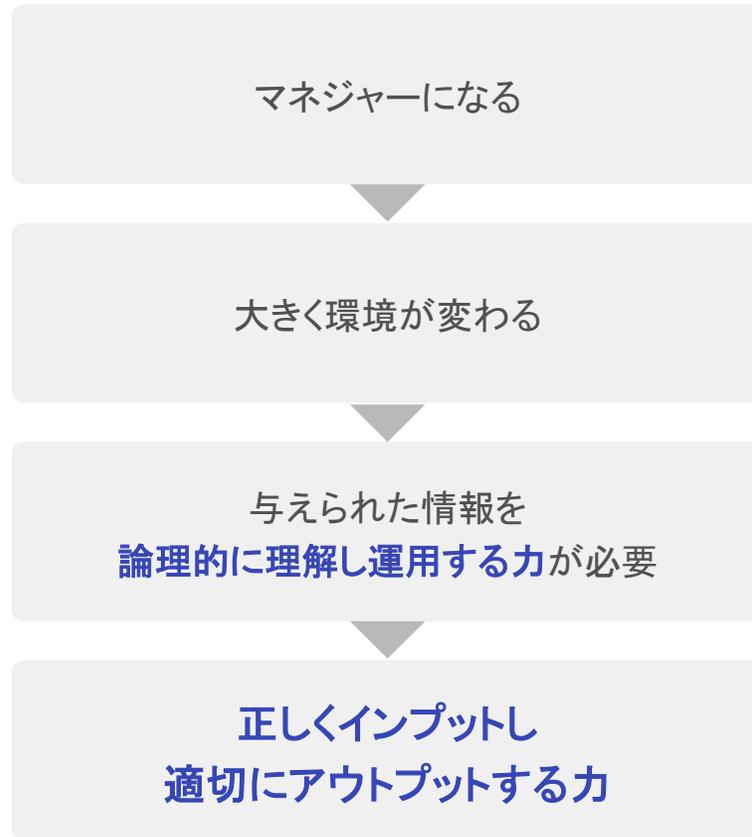
例えば組織管理タイプは、外向、統率、強靱、大胆、承認寄りの場合適性が高い、と判定される

	対人関係面				課題解決面			
	内向⇔外向	調整⇔統率	心情⇔理性	繊細⇔強靱	維持⇔変革	思索⇔行動	慎重⇔大胆	承認⇔自律
組織管理 タイプ	△	○		○			△	○
企画開発 タイプ		△	△		○	○	△	
実務推進 タイプ		△		△	○		○	△
創造革新 タイプ		○		○	○	△	○	

# 知的適応性

INTELLECTUAL ADAPTABILITY

プレイヤーからマネジャー・管理職への役割転換を行う際には、非常に多くの新しい知識・技術を吸収・応用する必要があり、**知的適応性が高いとスムーズな適応が期待**できる

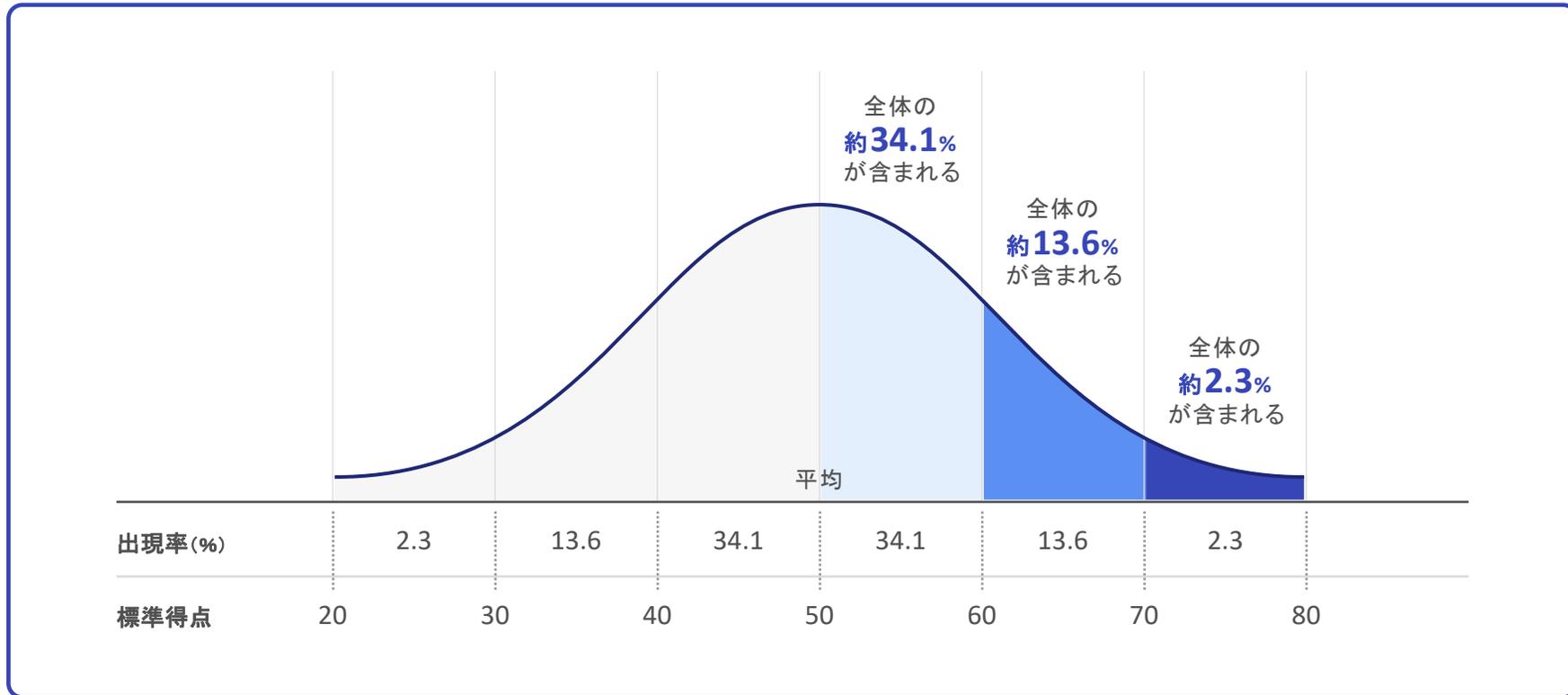


# NMATの「標準性」

## STANDARDNESS OF NMAT

NMATの報告書で示す点数は、標準得点であり、母集団の平均点が50点となるように調整した得点となるため、**世の中の管理職の水準(50点)と比較が可能**

**標準性＝世の中水準との比較ができる標準的なものさし**



# NMATの「妥当性」

RELEVANCE OF NMAT

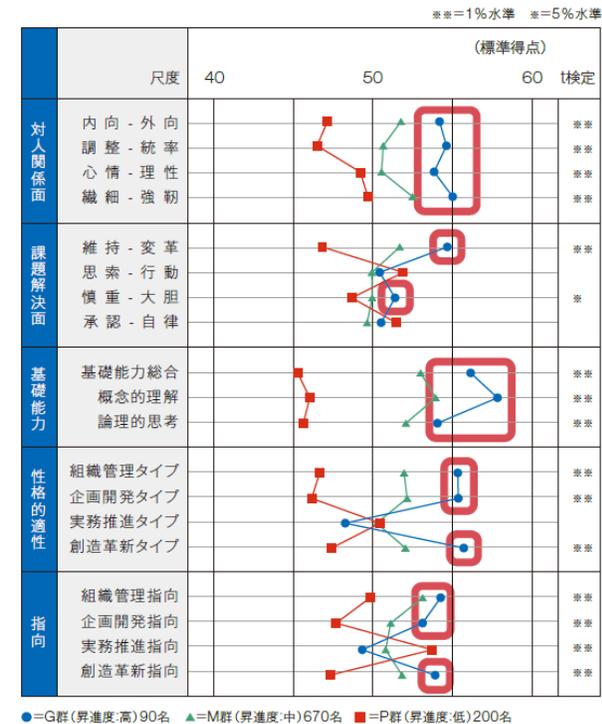
追跡調査を行い、昇進度合いとNMATの結果に高い関連性があることを確認

## 妥当性＝活躍人材を予測しうるか、を担保している

追跡調査 NMAT結果とその後の活躍状況の関係を調査

### 昇進の度合いとNMATの結果に高い関連性

- 2004年から2008年にNMATを受検した1,046名(6社)を対象
- G・M・P群: 受検時から現在までの相対的な等級の上がり度合い
- 基礎能力・性格的適性などにおいて、G群とP群に統計的な有意差が検出



# NMAT活用による効果

EFFECTS OF THE USE OF NMAT

## IT系企業様 事例

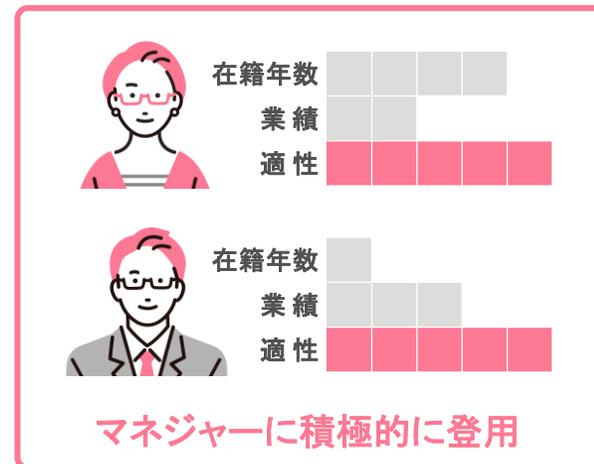
- 組織拡大に伴うメンバーの増員
- 専門性の高さを重視し採用したため  
マネジャー適性は不明

- 適切な組織編成を目指し、NMATで適性を測ることに
- 在籍メンバー・新しく入社したメンバー問わず  
適性の高いメンバーをマネジャーに登用

低

マネジャー適性

高



## 適材適所を実現し、組織として大きく成長

# 報告書サンプル【本人用報告書】

SAMPLE REPORT: FOR THE INDIVIDUAL

## あなたのキャリア開発のために

番号 2001 年齢 37歳 会社名  
氏名 山田太郎

実施日 2022/10/11

各職務タイプで発揮しやすい強みと啓発ポイント

性格特徴からみた職務タイプごとの適応性と、各タイプに対するあなたの指向を示しています。行動計画を立てるにあたって、性格特徴から導き出される強みと啓発ポイントも参考にしてください。

### あなたの性格プロフィールにみられる特徴

#### 対人関係面

人当たりがよく、気軽に周囲に働きかけて交際範囲を広げていく。相手の気持ちや感情を大切にし、それに沿った判断を下そうとする確かさを持つ。多少のことには動じない安定感があり、グループの中では積極的に意見を述べてリーダー的役割を果たしていることとする方で、特に頼ってくる相手には面倒見もよい。

#### 課題解決面

高い目標を掲げ、その達成に向けて積極的に取り組んでいくエネルギーが豊富なタイプである。問題を多面的に分析・整理し、常識や前例にとらわれない新たな視点も取り入れながら課題を解決していることとする。業務遂行にあたっては、これといったことは思い切りよく行動に移し、力強く進めていく。

### あなたの性格・知的適応性プロフィール

性格特徴 非常に かなり やや やや かなり 非常に

		非常に	かなり	やや	やや	かなり	非常に		
対人関係面	対人面の姿勢						●	社交的でにぎやか 交際は広く深く	外向
	集団との関わり方					●		自ら先頭に立つ 自分の意見を貫く	統率
	判断のよりどころ		●					合理性を重んじる 優しく厳格な面もある	理性
	状況のとりえ方					●		多少の事でも動じない 強気で楽観的	強靭
課題解決面	課題に対する姿勢					●		変化を好む 新しいことに挑戦する	変革
	課題への取り組み方					●		実行することを好む まず行動する	行動
	意思決定の仕方					●		決断が速い 思い切りがよい	大胆
	目標設定の仕方			●				自分自身の納得を 重んじる	自律
知的適応性 <span style="float: right;">努力を要する やや 努力を要する ふつう やや 適応性がある 適応性がある</span>									
概念的理解	文の要旨である語の意味を正しく把握し、文章の構成や論旨を的確に理解する						●		
論理的思考	既知の情報をもとに論理的に推導・判断し、正しい因果関係や因果関係を導く				●				

	強み	啓発ポイント
<b>組織管理タイプ</b> <small>組織やグループを統括、運営する職務タイプ</small> 適応性 <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> 指向 <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #FF0000; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #FF0000; margin-right: 2px;"></span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行動に移すのが早い一方で、何事に対しても思い切りのよい判断を下していることとする</li> <li>人間関係の軋轢にも簡単には屈しない一方で、積極的に周囲に働きかけていくこととする</li> <li>社交的、開放的なほうで、自分の意見を明確に示しながら先頭に立ってメンバーを引っ張っていくこととする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>思い切りのよい判断をするほうが、情に流されて合理性を欠くことがないように注意したい</li> </ul>
<b>企画開発タイプ</b> <small>専門的視点から企画立案や商品開発・研究を行う職務タイプ</small> 適応性 <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> 指向 <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #FF0000; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #FF0000; margin-right: 2px;"></span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題の素早い解決に向けて、新しい発想やアイデアを積極的に打ち出していることとする</li> <li>多少の障害にあっても客観的になることなく、素早い判断によって課題を解決していくこととする</li> <li>困難に直面しても、周囲の気持ちに配慮しながら前向きに解決していくこととする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>即断即決で行動しがちだが、さまざまな角度から深く考えて課題を解決に導こうとする姿勢も大切である</li> <li>人の気持ちを大切にしようが、課題解決にあたっては論理的に削り切った考えの姿勢も必要である</li> </ul>
<b>実務推進タイプ</b> <small>一定の分野で業務に実務を推進する職務タイプ</small> 適応性 <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> 指向 <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #FF0000; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #FF0000; margin-right: 2px;"></span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>周囲の意見をしっかりと受けとめるほうで、まわりと歩調を合わせながら仕事を進めていくこととする</li> <li>楽観的なほうで、トラブルが発生しても体あたりで対処していくこととする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>性急に結論を出してすぐ行動に移ろうとするほうが、事前に注意深く検討する姿勢が求められる</li> <li>社交的でにぎやかなほうだが、仕事の上では集中して自分の役割を全うすることが求められる</li> <li>目新しい手法をすぐに取り入れようとするほうが、既存の方法で業務に業務を進めていくことも大切である</li> </ul>
<b>創造革新タイプ</b> <small>新しいコンセプトを打ち出し、戦略的に事業を推進する職務タイプ</small> 適応性 <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #0000FF; margin-right: 2px;"></span> 指向 <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #FF0000; margin-right: 2px;"></span> <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 10px; background-color: #FF0000; margin-right: 2px;"></span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的に周囲に働きかけていくほうで、即断即決で物事を進めていくこととする</li> <li>周囲の人を動かしながら、現状の改革に積極的にチャレンジしていくこととする</li> <li>楽観的で思い切りがよく、リスクを恐れず課題に取り組んでいくこととする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多少の障害は行動力で乗りきろうとするほうが、困難な課題に対しては事前の十分な検討が求められる</li> <li>周囲の意向を重視して結論を出しがちだが、必要な場合には自分の考えを明確に打ち出すことが大切である</li> </ul>

515708/524806 NMA (145530) © Recruit Management Solutions Co., Ltd.

※WEB受検サービスの報告書になります。マークシート受検の報告書は体裁が異なります。

# 報告書サンプル【本人用報告書】

SAMPLE REPORT: FOR THE INDIVIDUAL

**あなたのキャリア開発のために**

番号 2001 年齢 37歳 会社名  
氏名 山田太郎

実施日 2022/10/11

あなたの性格プロフィールにみられる特徴

対人関係面

人当たりが良く、断る断るが、安定感があり、グループリーダーの役割を果たしている。面もよい。

対人関係面の  
コメント

課題解決面

高い課題解決力、整理力、課題を解決している。これは強く進めている。

課題解決面の  
コメント

各職務タイプで発揮しやすい強みと啓発ポイント

性格特徴からみた職務タイプごとの適応性と、各タイプに対するあなたの指向を示しています。性格特徴から導き出される強みと啓発ポイントも参考にしてください。

	強み	啓発ポイント
<p><b>組織管理タイプ</b></p> <p>組織やグループを統括、運営するタイプ</p> <p>適応性 無指向</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行動に移すのが早いほうで、何事に対しても思い切りのよい判断を下していることとする</li> <li>人間関係の軋轢にも簡単には屈しないほうで、積極的に関わりかけていることとする</li> <li>社交的、開放的なほうで、自分の意見を明確に示しながら先頭に立ってメンバーを引っ張っていることとする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>思い切りのよい判断をするほうが、情に流されて合理性を欠くことがないように注意したい</li> </ul>
<p><b>企業タイプ</b></p> <p>専門的、商品・サービスを生み出すタイプ</p> <p>適応性 無指向</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題の早い解決に向けて、新しい発想やアイデアを積極的に打ち出していることとする</li> <li>多少の障害があっても柔軟的にならず、素早い判断で問題を解決しようとする</li> <li>困難に直面して、逃げずに進んでいくこととする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>即断即決で行動しがちだが、さまざまな角度から深く考えて課題を解決に導こうとする姿勢も大切である</li> <li>人の気持ちを大切にしようとするが、課題解決は合理的に切り切った上で進める必要がある</li> </ul>
<p><b>実践タイプ</b></p> <p>一定の責任を負って実行するタイプ</p> <p>適応性 無指向</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>周囲の意見をしっかりと受けとめ、まわりと歩調を合わせながら仕事を進めていることとする</li> <li>楽観的なほうで、トラブルが発生しても体あたりで対処していることとする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>性急に結論を出してすぐ行動に移ろうとするほうが、事前に注意深く検討する姿勢が求められる</li> <li>社交的でやさやかなほうだが、仕事の上では集中して自分の役割を全うすることが求められる</li> <li>目新しい手法をすぐに取り入れようとするほうが、既存の方法で着実に業務を進めていくことも大切である</li> </ul>
<p><b>創造革新タイプ</b></p> <p>新しいコンセプトを打ち出し、戦略的に事業を推進する職務タイプ</p> <p>適応性 無指向</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的に関わりかけていくほうで、即断即決で物事を進めていることとする</li> <li>周囲の人を動かしながら、現状の改革に積極的にチャレンジしていることとする</li> <li>楽観的で思い切りがよく、リスクを恐れず課題に取り組んでいることとする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多少の障害は行動力で乗りきろうとするほうが、困難な課題に対しては事前の十分な検討が求められる</li> <li>周囲の意向を重視して結論を出しがちだが、必要な場合には自分の考えを明確に打ち出すことが大切である</li> </ul>

あなたの性格・知的適応性プロフィール

性格特徴

対人関係面	対人面の姿勢	内向	性格特徴					外向
			対人関係面における性格特徴	対人関係面における性格特徴	対人関係面における性格特徴	対人関係面における性格特徴	対人関係面における性格特徴	
集団との関わり方	物静かだが、周囲は広く						●	社交的で、やがて周囲は広く
判断のよりどころ	人の気持ちや考えをよく察する							自ら先頭に立つ自分の意見を重んじる
状況の捉え方	細かな事にも気がつく						●	合理性を重んじて、冷静に判断する
課題に対する姿勢	堅実さを重んじる						●	変化を好み、新しいことに挑戦する
課題への取り組み方	入念に準備し、慎重に進める						●	実行することを好む、早急行動する
意思決定の仕方	周囲からの承認を重んじる						●	決断が遅い、思い切りがよい
目標設定の仕方	周囲からの承認を重んじる						●	自分自身の納得を重んじる

知的適応性

概念的な理解	論理的思考	知的適応性				
		努力を要する	やや努力を要する	ふつう	やや適応性がある	適応性がある
●					●	
	●					

職務タイプ別の適応性と指向

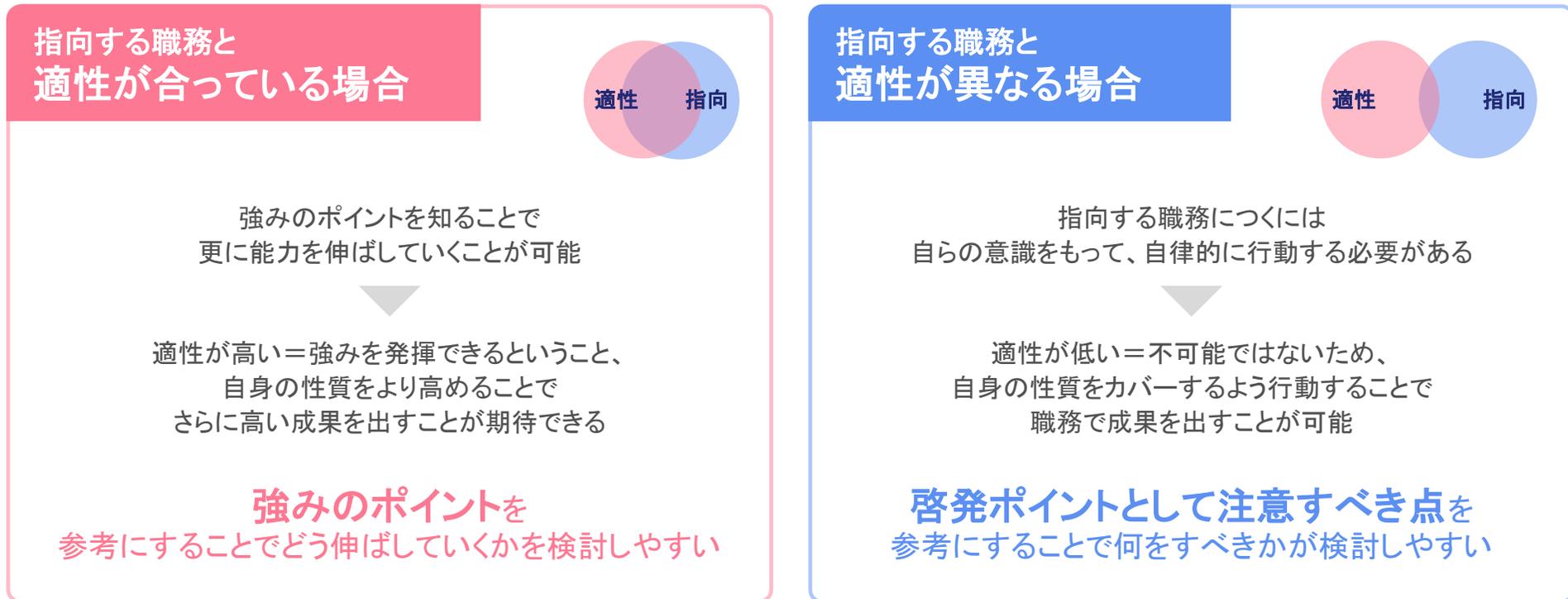
515708/524806 NMA (145530) © Recruit Management Solutions Co., Ltd.

※WEB受検サービスの報告書になります。マークシート受検の報告書は体裁が異なります。

# 本人用報告書からメンバーができること

WHAT MEMBERS CAN DO FROM THE REPORT FOR THE INDIVIDUAL

本人用報告書では性格的特徴、知的適応性と併せて職務に対する適応性と指向が提示されるため  
メンバーが自身の現状を把握し今後どうすべきかを検討することが可能



メンバー自身で自律的なキャリア開発が可能に  
組織としてもメンバーのキャリア開発は組織力の向上につながる

# 報告書サンプル【リーダーシップスタイル報告書】

SAMPLE REPORT: LEADERSHIP STYLE

YOUR LEADERSHIP STYLE

あなたのリーダーシップスタイル

## 一丸となって立ち向かう、情熱型リーダー

このタイプの強み

- 周囲を巻き込みながら、責任感をもって全体をリードします
- 新しいことや困難の高いことにも積極的に取り組んでいます
- メンバーの気持ちや考えを尊重しようとしています

このタイプの課題

- 自分の意見や思いが先に立って、ひとりで進んでしまいがちです
- 自分の中で意思を固めた課題を、継続することがあります
- 相手の気持ちに配慮せず、冷静な判断ができないことがあります

タイプの構造	
強み/課題の対	強みの対となるタイプ
守る・拒く 拒く	気持 4/6 決断力にチームを巻き込む「独断型リーダー」
認める・広げる	気持 4/6 手強い守りや強み「安定型リーダー」
守る・拒く 拒く	気持 4/6 チームの力を引き出す「共担型リーダー」
認める・広げる 認める	気持 4/6 冷静な判断で進める「民主型リーダー」
守る・拒く 拒く	気持 4/6 細しきと細かき管理を重んずる「人権型リーダー」
認める・広げる 認める	気持 4/6 成長を促す「育成型リーダー」
守る・拒く 拒く	気持 4/6 一丸となって立ち向かう「情熱型リーダー」
認める・広げる 認める	気持 4/6 冷静な判断で進める「独断型リーダー」

あなたと似ている人が  
「強みを発揮した場面」・「自分らしく働いた場面」

0112 共担型リーダー 新しく導入された制度を推進した新事業について、専門家を交え、様々な意見を聞きながら進めていった。進めかたについても積極的に広く意見を聞き、メンバーの納得感向上に努めながら進めたこと、多くのメンバーから感謝の言葉を、新しいシステムが定着するまでに行うことができた。

0114 共担型リーダー 新規のプロジェクトに当たり、少人数ではあるものの、中までの経験にたよって自分らしい進めかたで進めようとした。メンバーに自分の進めかたを説明し、進めかたを共有して進めようとした。進めかたを共有して進めようとした。進めかたを共有して進めようとした。

※ WEB受検サービスの報告書になります。  
マークシート受検の報告書は体裁が異なります。

## リーダーシップタイプ

- 受検者のリーダーシップタイプを8タイプで判定
- 「リーダーとしての自分はどのような特徴があるのか」を理解
- 「自身と同じタイプのリーダー達が、どのような場面で強みを発揮し、自分らしく働いているのか」というエピソードを表示

自身の強みの生かし方のイメージを  
具体的に描くために活用可能

あなたの強いやすい「マネジメントの壁」

強みややすい

チーム内の意思疎通が円滑に進む中で、的確に課題を解決しているという点です。また、チームメンバーのモチベーションを高め、チームの力を引き出すという点も、強みややすいポイントです。

課題

自分の強みややすいポイントを活かして、課題を解決するための具体的なイメージを描くことが重要です。

強みややすい	課題
0112 共担型リーダー 新しく導入された制度を推進した新事業について、専門家を交え、様々な意見を聞きながら進めていった。進めかたについても積極的に広く意見を聞き、メンバーの納得感向上に努めながら進めたこと、多くのメンバーから感謝の言葉を、新しいシステムが定着するまでに行うことができた。	0114 共担型リーダー 新規のプロジェクトに当たり、少人数ではあるものの、中までの経験にたよって自分らしい進めかたで進めようとした。メンバーに自分の進めかたを説明し、進めかたを共有して進めようとした。進めかたを共有して進めようとした。

あなたと似ている人の「マネジメントのやりがい」体験談

0112 共担型リーダー 新しく導入された制度を推進した新事業について、専門家を交え、様々な意見を聞きながら進めていった。進めかたについても積極的に広く意見を聞き、メンバーの納得感向上に努めながら進めたこと、多くのメンバーから感謝の言葉を、新しいシステムが定着するまでに行うことができた。

0114 共担型リーダー 新規のプロジェクトに当たり、少人数ではあるものの、中までの経験にたよって自分らしい進めかたで進めようとした。メンバーに自分の進めかたを説明し、進めかたを共有して進めようとした。進めかたを共有して進めようとした。

# 報告書サンプル【リーダーシップスタイル報告書】

SAMPLE REPORT: LEADERSHIP STYLE



※ WEB受検サービスの報告書になります。  
マークシート受検の報告書は体裁が異なります。



## マネジメントの壁

- 自身の性格特徴からわかる強みと、課題や要注意ポイントを把握できる
- 「自身と同じタイプのリーダーたちが、実際にした失敗や乗り越え方」をエピソードとして表示

壁を乗り越えるためのヒントとして活用できる

## マネジメントのやりがい体験談

- 「自分と同じタイプのリーダーたちは、日々どのようなことにやりがいを感じて働いているのか」というエピソードを表示

前向きな気持ちをもって業務に取り組んでもらう

# 04

## 昇進昇格・登用場面における活用

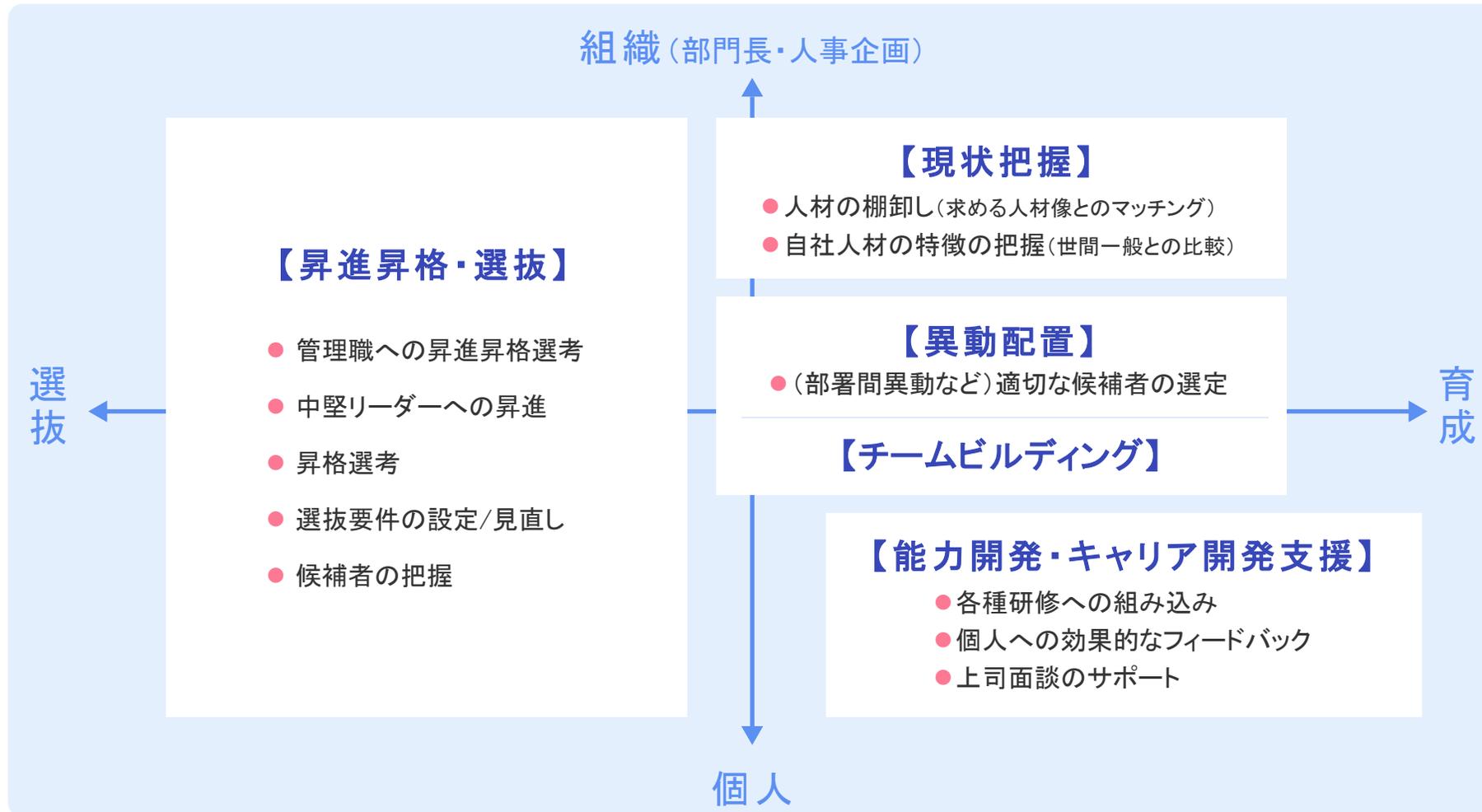
NMAT

USE IN PROMOTION AND ADVANCEMENT SITUATIONS

# NMATは、以下の意思決定場面で活用可能

NMAT CAN BE USED IN THE FOLLOWING DECISION-MAKING SITUATIONS

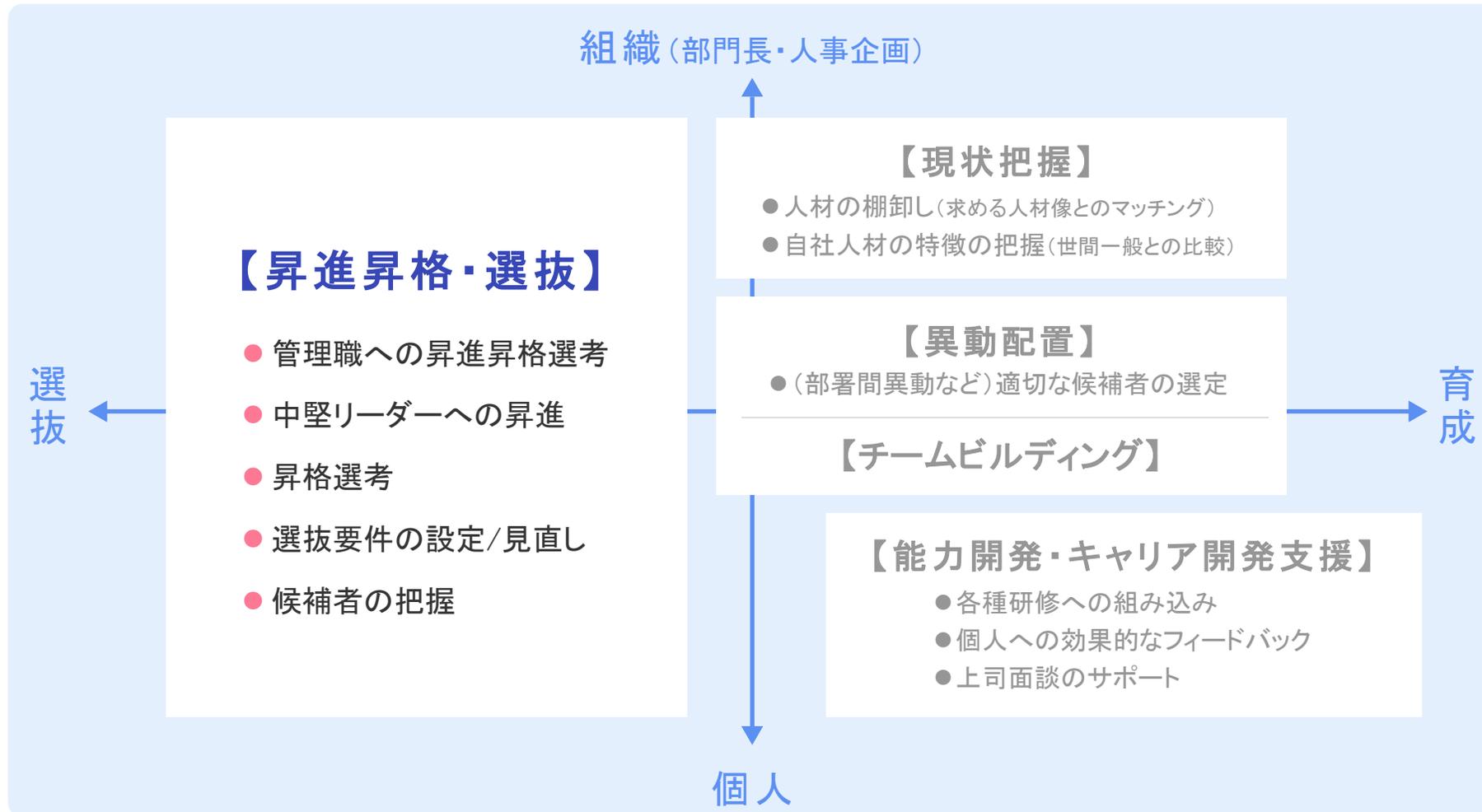
メインの活用場面となる「昇進昇格・選抜」における活用についてご紹介



# NMATは、以下の意思決定場面で活用可能

NMAT CAN BE USED IN THE FOLLOWING DECISION-MAKING SITUATIONS

メインの活用場面となる「昇進昇格・選抜」における活用についてご紹介



# 昇進昇格・選抜場面でNMATを活用する3つのメリット

## 3 ADVANTAGES OF USING NMAT IN PROMOTION AND SELECTION SITUATIONS

上司評価や面談、といった従来の昇進昇格試験にNMATを活用することで、  
客観性の担保、潜在的な資質の可視化・予測、公平性・納得感の担保が可能に

メリット  
1

昇進昇格基準の客観性を担保できる

メリット  
2

現在の業務とは直接関連のない業務に対しての潜在的な資質を見抜ける  
＝プレーヤー時代の業績では予測できないマネジャー適性を予測

メリット  
3

全受検者が同じ条件下におかれるため、公平性・納得感を担保できる

# 昇進昇格・選抜場面での活用例

EXAMPLES OF USE IN PROMOTION AND SELECTION SITUATIONS

他の手法と組み合わせることで、**多角的な評価や納得感・意欲の向上、意識転換を強化**

## 昇進・昇格候補者に対して選考試験として実施

在級年数、  
人事考課などの  
条件クリア

NMAT  
アセスメント研修  
面接など実施

試験結果および  
人事考課による  
審査

昇進・昇格決定、  
結果の  
フィードバック

- 昇進／昇格のための**一定条件を満たした対象者全員にチャンス**を与える
- ポテンシャル(NMAT)、スキル(アセスメント研修など)などを**多角的に評価**
- **結果のフィードバックにより納得感、意欲を高める**

# 選抜方法の事例1 総合評価型

EXAMPLE OF SELECTION METHOD 1: COMPREHENSIVE ASSESSMENT TYPE

複数の選考指標を足し合わせ総合得点を算出

各指標にウェイトを掛けて得点化するのが、「総合評価型」の選抜方法

※各指標のウェイトの設定を慎重に行うこと、人事考課や面接評価など中心化しやすい指標の得点化には工夫が必要なことを留意

## 「組織管理タイプ適性」を用いる例

指標	ウェイト	評定	得点
人事考課	40	A	36
論文	20	70/100	14
NMAT適性	20	A	16
面接	20	S	20
総合評価	100	—	86

## 別の指標でカバー可能

組織管理タイプ 適性得点	評定	配点
64以上	S	20
56～63	A	16
46～55	B	12
38～45	C	8
37以下	D	4

## 選抜方法の事例2 必要条件型

### EXAMPLE OF SELECTION METHOD 2: REQUIREMENT TYPE

選考指標各々に一定基準を設け、すべてを満たすことを条件とするのが「必要条件型」の選抜方法  
対象者を厳しく絞り込む場合に有用

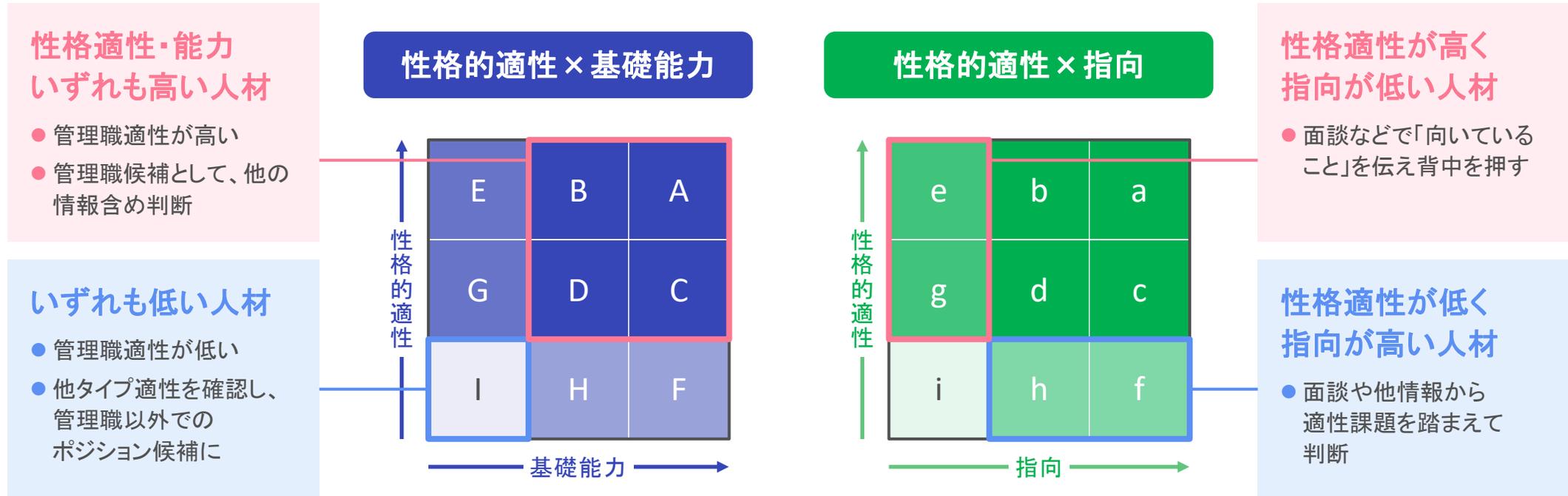
※必要条件とする基準は厳格になりすぎないように注意することに留意

指標	基準(すべて満たすこと)
人事考課	直近2年間 B以上
論文	5段階評価で 3以上
NMAT	基礎能力 40点以上 組織管理適性タイプ G・H・I以外
面接評価	5段階評価で 3以上

# 性格・能力・指向のマトリクスによる判断・フォローの方向性

DIRECTION OF DECISION-MAKING AND FOLLOW-UP BASED ON A MATRIX OF PERSONALITY, COMPETENCE AND ORIENTATION

性格 × 能力面、性格 × 指向面の結果をもとに判断、フォローを行うことで効果的に



# NMAT活用により適切なマネージャ登用をサポート

NMAT UTILISATION SUPPORTS APPROPRIATE MANAGER APPOINTMENTS

## 管理者適性検査

# NMAT

### 性格・指向検査

- 4つの役職タイプ診断
- 対人関係面における性格
- 課題解決面における性格

### 基礎能力検査

- 知的適応性(基礎能力)

潜在的な資質を測ることで  
プレーヤー時代の業績では予測できない  
**マネージャ適性を可視化**

## セールsteamで管理職を登用したい



Aさん



Bさん



Cさん

面談、業務で  
見えるもの

プレーヤーとして  
結果を出している

平均より高い業績  
マネージャ志望

平均的な業績

NMATで  
わかること

マネージャ適性よりも  
プレーヤー適性が  
大幅に高い

マネージャ適性はあまり  
高くなく、開発分野の  
プレーヤー適性がある

プレーヤー適性よりも  
マネージャ適性が  
大幅に高い

**資質の可視化により、効果的な登用が可能に**