DiSC® Classic から Everything DiSC®へ

「グラフ表示からドット表示へ」

by John Wiley & Sons, Inc.

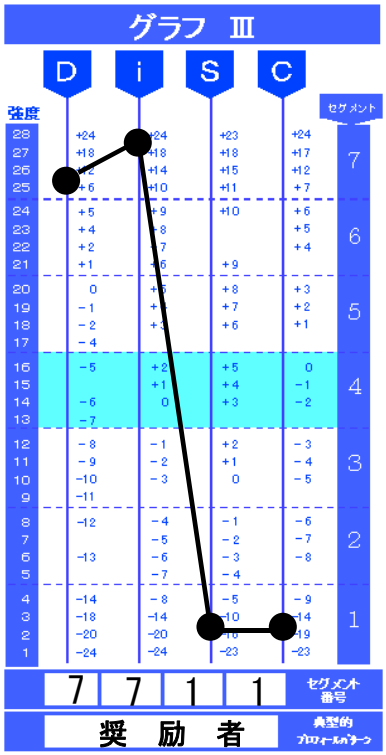
DiSC® Classic から Everything DiSC®へ

ーグラフ表示からドット表示へー

DiSC®モデルはこれまで、人々が自分自身と他の人たちをよりよく理解するために何十年にもわたって活用されてきました。専門家たちはモデルをよりシンプルに、より直感で理解されるものに、また妥当性の高いものにするために、さまざまな方法を探り続けてきました。もちろん、DiSC が広く活用されている理由となっている「理解を深める内容面の豊かさ」をそのまま保ち続けることにも努めています。本論では、DiSC モデルの測定と結果表示するためのいくつかの方法を提示します。より具体的には、リサーチによって妥当性が検討された DiSC アセスメント、次世代の "Everything DiSC®" アプリケーション・シリーズで用いられている測定と表示の方法を詳しく紹介します。さらに従来から用いられている測定および表示の方法と比較して、この新しい方法のもたらす意味と利益についても検討します。

DiSC モデルで用いられてきた従来の方法は、図 1 に示すように直線グラフの方式でした。この方式は、John Wiley & Sons 社の商品のひとつである「DiSC Classic」のプロファイルに用いられ、4 つの尺度、つまり D、i、S、C にそれぞれ独立したスコアを提示してきました。そこで使用されているグラフの解釈は「典型的プロフィール・パターン」に基づいて行われ、結果として、4 つのスタイルのすべてから影響を受けるその人物の総合的 DiSC パターンを示すものでした。

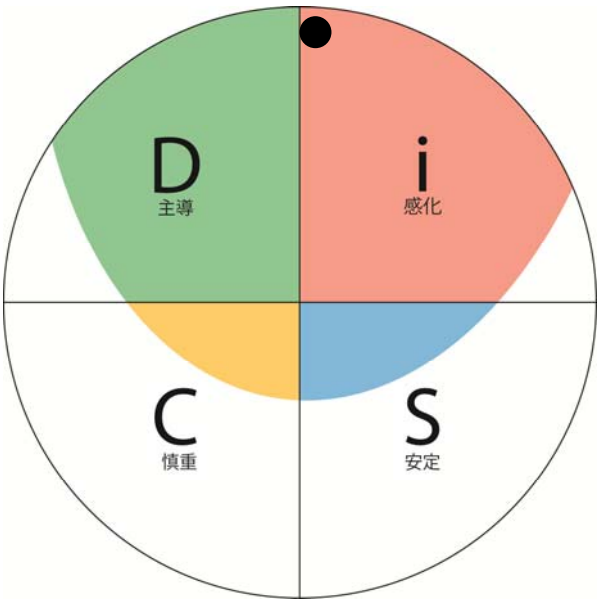
図 1. DiSC の直線グラフ



© 2016 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. Everything DiSC® 教材 に関連して使用される場合のみ複製を許可します。

DiSC®の直線グラフ表示は、ある人物の DiSC スタイルを分析し結果をその人に示すための、数多くの方法のうちのひとつにすぎません。ウィリアム・マーストンの著書 “The Emotions of Normal People” に示されたごく初期の DiSC モデルの表示法は、実は円環図によるものでした。

図 2. DiSC 円環図



DiSC の起源にさかのぼると、図 2 の円環図に示されているとおり、ある個人を DiSC モデル内のドットの位置で示し、直感的に分るように提示されています。この DiSC の表示法が、Everything DiSC®レポートでも用いられています。この例では、円環図は、この人物が i（感化）スタイルに強い傾向を示しながら、同時に D（主導）スタイルにも強い傾向を示しています。図1の直線グラフで示された人物を円環図で表現すると、図 2 のように表示されるはずです。いずれの方法でもこの人物は、i と D がきわめて高く、S（安定）と C(慎重)がきわめて低いことが示されています。

DiSC®円環図はどのように機能するのか？

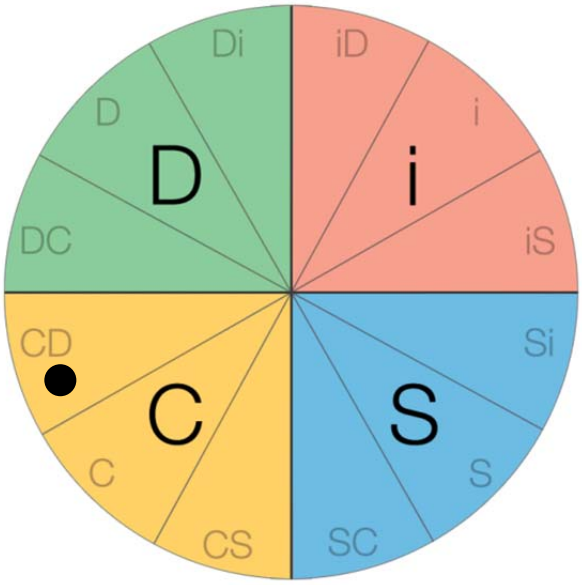
DiSC を円環図で示す方法ではもちろんシンプルさと直感的に分ることを目的としていますが、同時にその人物の DiSC スタイルを一見して理解しながら多くの情報を伝えることも目指しています。

© 2016 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. Everything DiSC® 教材 に関連して使用される場合のみ複製を許可します。

ドットの位置

D、i、S、C の 4 つの基本的スタイルはそれぞれ、さらに 3 つずつの領域に分けられています。ということは、Everything DiSC® モデルには全体で 12 の異なった領域が用意されていることになります。そして、その個人のドットが位置する領域が、その人物の DiSC®スタイルを示すことになります。確かにわれわれは皆、4 つのスタイルの融合ですが、ほとんどの人は1つか 2 つのスタイルに強い傾向を示しています。たとえば図 3 には、C スタイルに強い傾向を示しつつ、同時に D スタイルの傾向を若干示している人物が表示されています。もしこの人物が「DiSC Classic」アセスメントに回答していれば、彼は C と D スタイルの混合型の「創造者パターン」、または C スタイルが強い「客観思考パターン」に分類されていました。

図 3. Everything DiSC 円環図における CD の混合型スタイル



円の**縁からのドットまでの距離**は、ある個人がその DiSC スタイルの特徴をどれだけ強く自然に（ありのままの傾向を）示すかを表します。もしその人物のドットが円の縁に近ければ近いほど、その DiSC スタイルの特徴をかなり強く示す傾向があることを示します。さらにドットが縁と中心の間に位置するときには、その傾向が中程度であることを示し、ドットが中心に近いほど、その傾向はわずかに強いことを意味します。

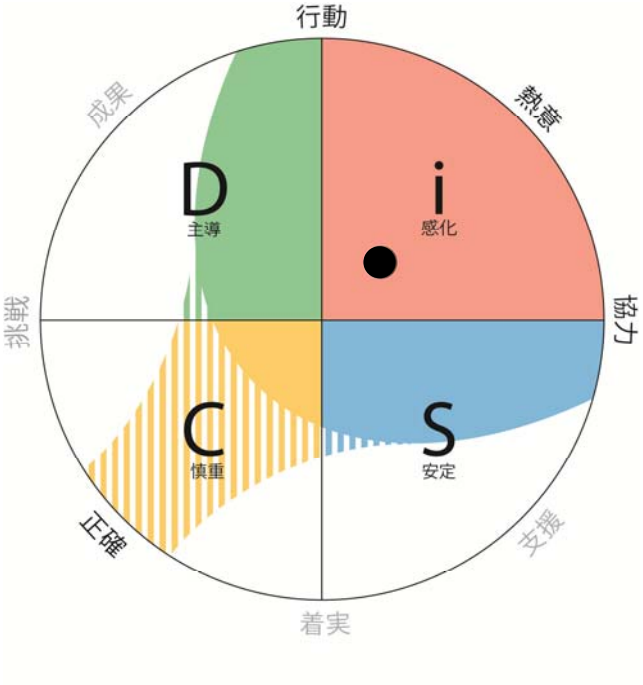
© 2016 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. Everything DiSC® 教材 に関連して使用される場合のみ複製を許可します。

シェードと優先事項

ドットの位置と DiSC®スタイルは確かにその人物について多くを語ってくれますが、図上のシェード(網掛け部分)も重要です。Everything DiSC®マップの外側に示された 8 つの言葉は、優先事項、つまり人々が自身のエネルギーを注ぐ主要な領域と呼ばれています。

ある個人のシェードがある一つの優先事項に近ければ近いほど、その人物はその領域に注力する傾向が強まります。誰もが最低 3 つの優先事項領域を備えていますが、人によっては 4～5 つにまたがった優先事項領域を備えています。ドットに最も近い 3 つの言葉が、その人の主な優先事項を示します。そして、人によって最大 2 つまでの付加的な優先事項が縦縞のシェードで示されている場合があります。(図 4 参照)。この例では、i スタイルを示す人物は「行動」、「熱意」、「協力」を重視しますが、同時に i スタイルの特徴には含まれていない「正確」にまで重視の対象を広げています。

図 4. Everything DiSC Workplace マップにおいて「正確」にまで付加的な優先事項を広げたスタイルの例



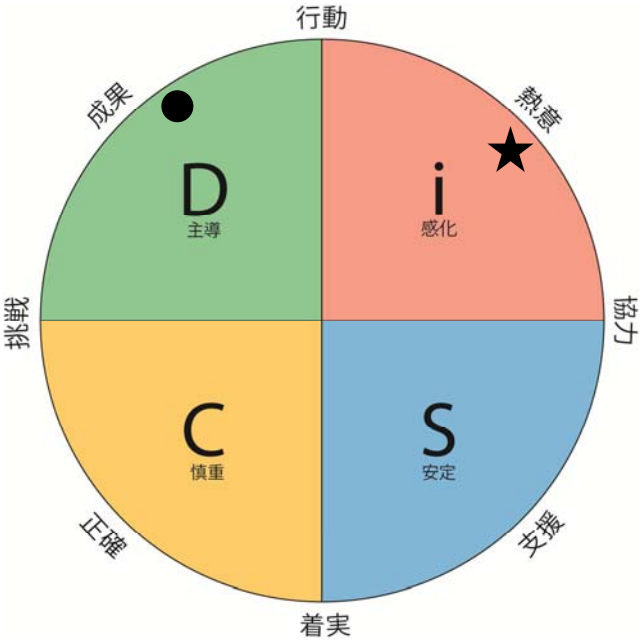
© 2016 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. Everything DiSC® 教材 に関連して使用される場合のみ複製を許可します。

Everything DiSC®アセスメントを活用する効果

関係性

DiSC®円環図の最も大きな強みは、2 人の人物の間に存在する関係性を、直接的に目に見える形で示してくれる点です。たとえば図 5 においては、ある人をドット（●）で示し、その同僚を星印（★）で示しています。

図 5. Everything DiSC Workplace® マップに示された 2 人の人物のスタイル



ドットで示された人物は、2 人の間に存在する共通点と相違点を即座に理解することが可能です。この 2 人はともに「行動」を重視し、迅速な行動と積極的な発言を行う傾向が強いことは確かです。しかし 2 人がきわめて異なっていることも明白です。この人物は成果と挑戦を重視し、他の人たちのアイディアに問いを投げたり疑問を感じたりしがちですが、同時に常に成果を収めることにも専念します。一方の同僚(星印)は本来的に「熱意」と「協力」を重視し、同時に他の人たちの参加を促しチーム精神を築くことに努めます。この 2 人が相互にいかに助け合うことができ、逆に2人の間にどのような問題（困難）を抱え易いかをしっかり理解することが可能になります。

DiSC の直線グラフでも 2 人の人物のプロフィールを比較することは可能ですが、この比較にどのような意味が含まれているかを明確に理解するためには、数多くの解釈とコーチングが必要となります。しかし円環図による表現方法では、情報に含まれる意味や応用の方法が具体的に示されています。もちろんファシリテーターがより豊かな学びを促す余地は多々ありますが、当事者が自分自身で情報を即座に使い始めることは十分に可能です。

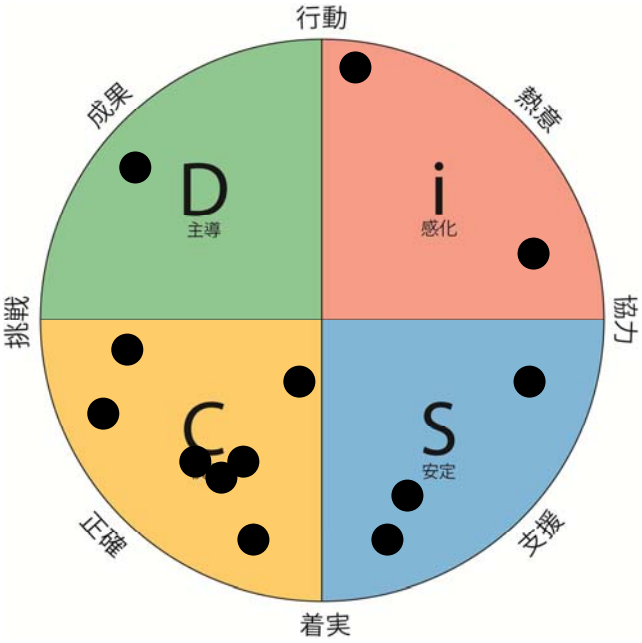
© 2016 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. Everything DiSC® 教材 に関連して使用される場合のみ複製を許可します。

グループダイナミクス

DiSC®の円環図による表現方法は、当事者が自らのグループの構成を即座に理解し、その構成の意味を理解することを支援します。たとえば、図 6 に示されたチームは C の特性を備えたグループメンバーが偏在しています。その結果、このグループは「正確」と自らの仕事の質をコントロールすることに専念することが予想されます。同時にこのグループの弱点を予想することも可能です。このグループのほとんどの人たちが、高い基準を守ることに努めるために注意深く着実なペースで仕事を進めることが予想されます。したがってこのチームは、「行動」の不足、あるいは目標の迅速な達成への「熱意」の不足が見られることが予想されます。さらに、チームの文化が「成果」重視の姿勢を欠くことから、せっかくのビジネスチャンスを逸することもあり得ます。

図 6. Everything DiSC Workplace® マップ におけるあるチームの状況の表示

＊Everything DiSC ファシリテーターレポート英語版でのみ入手可能



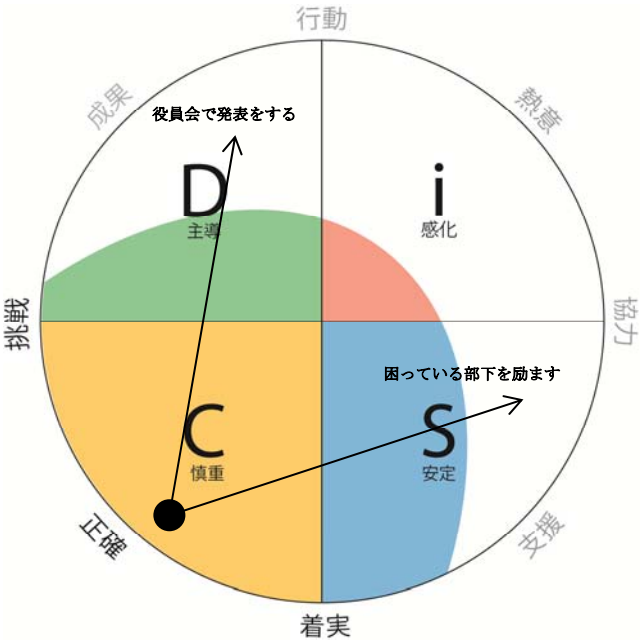
さらに、マップを一目見るだけで、何人かのメンバーが感じるであろうフラストレーションを理解することも可能です。たとえば i 象限に含まれる 2 人の人物は、さまざまな側面でグループの他のメンバーから疎外され、理解されていないと感じることになりそうです。

© 2016 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. Everything DiSC® 教材 に関連して使用される場合のみ複製を許可します。

適応とストレス

過去長い間、コンサルタントやコーチ、ファシリテーターは、DiSC®を活用して、人々が周りの人たちや状況に自らの DiSC スタイルを適応させることをサポートしてきました。先にも指摘したように、Everything DiSC®プロファイルでは、「シェード」を用いることで、ストレッチすることに困難を感じ易い領域を理解することができます。たとえば図7に示されたあるマネジャーは C スタイル（慎重）に強い傾向を示しています。

図 7. Everything DiSC Workplace® マップ上で示された C スタイル



マップを活用することで、このマネジャーは状況によっては自分の自然な傾向をストレッチする必要があることを即座に理解できます。たとえば、動揺あるいは失望を感じている直属の部下に対応することを迫られたときに、彼女は自分にとって自然なスタイルではなく、むしろ支援的で相手を受け止める姿勢を示す必要があることを、はっきりその目で理解することができます。彼女にとって上記の行動は自分の心地良い領域（シェード内）の行動から外れており、もしこのような行動が常に求められるとなると、彼女自身がストレスを感じるに違いない、ということも分かります。

またこのマネジャーが、きわめて積極的で成果重視の役員が出席する役員会でプレゼンテーションをすることが求められたとすると、彼女は普段の心地良い行動とは全く違った適応を求められていると感じるかもしれません。おそらく彼女は、速いペースで自分のアイディアをより積極的に発言することが求められるでしょう。もし彼女がベテランのマネジャーであれば、何とか適応できるかもしれません。マップを読むことによって、彼女はなぜその種の行動が多大な努力を要する行動であるかを理解することができるでしょう。もしあなたが DiSC について経験のある専門家であれば、DiSC の直線グラフ方式を使っても、この適応とストレスの概念を説明することは可能です。しかし、円環図の目に見えるまとまった説明のほうが、一般人にとってより簡単に直感的な理解に導きやすくなるはずです。

© 2016 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. Everything DiSC® 教材 に関連して使用される場合のみ複製を許可します。

4 つのスタイルの統合

4 つの DiSC®スタイルをそれぞれ独立した 4 つの特性であると説明するのではなく、この円環図モデルは DiSC に本来備わっている連続性を見事に説明してくれています。たとえば、純粋な D スタイルを備えた人物と Di スタイルを備えた人物の間には、有意な違いが存在します。この 2 人では、D に備わる特徴は異なった形で表れます。というのは、4 つのスタイルのそれぞれは孤立した形で存在しているわけではないからです。これは、全体が部分の総和を上回るという典型的なケースに該当します。マーストンは、DiSC 円環図を色のついた車輪になぞらえてこの事実を解明しました。つまり車輪に塗られたさまざまな色は、お互いにスムーズに、連続的に混じり合います。たとえば赤と青が混じると紫が生まれます。そしてこの紫は、赤とも青とも異なった独自の色を形成します。

DiSC Classic アセスメントは、4 つのスタイルの統合形を「典型的プロフィール・パターン」として表現してきました。たとえば「奨励者パターン」は、D と i のスタイルの両方で高い傾向を示す人物を指し、かつこれらの 2 つのスタイルが独特な形で融合し、上記のパターンを形成すると説明されています。しかし DiSC の円環図の表示では、この統合がより簡単で、目に見えやすい方法で提示されています。参加者は、さまざまなスタイルがどのようにお互いに融合するかをはっきり目に見える形で理解し、かつ自分自身がこの融合の中でどこにフィットするかを明確に理解できます。

覚えやすさ

DiSC モデルがこれほど長く成功を収め続けてきた理由の一つは、DiSC が自分や周りの人たちを理解する、簡単で覚えやすく記憶しやすい方法を提供し続けてきたからです。DiSC プロファイルを、20、50 あるいは 100 以上の尺度で設計することも可能でした。それによって多大な情報を提供してくれますが、その一方で実用性を失ってしまうでしょう。複雑になると、それらの情報を自分のものとすることを邪魔してしまうからです。ものごとを組織化し、記憶することには困難が伴います。その結果、人々は有用な情報でも実際には活用しなくなるでしょう。

確かに DiSC の直線グラフによる表示法は、きわめて有用性が高いことが証明されてきました。しかし DiSC モデルの円環図は、より直感に近く記憶しやすいものになっています。しかも情報の豊かさが損なわれることもありません。参加者は 4 つの独立した尺度を学ぶ代わりに、一つの統合されたモデルを学ぶことが可能です。

心理学者は以前から、人々は情報がより小規模でまとまった部分に切り分けられ整理されて提示されると、その情報はさらに容易に記憶されやすいことを知っていました。たとえば、円環図では一塊のまとまった情報を記憶すればよいのに対して、DiSC の直線グラフモデルでは 4 つの独立した情報、つまり各 DiSC 尺度を記憶することが求められます。この差は小さいようにみえますが、これまでの度重なる研究では、情報を細かく切り分けて一つにまとめてあげることのほうが、記憶に多大な効果をもたらすことが確認されています。したがって DiSC モデルもさらに記憶しやすくなれば、その実用性も実践性も高まることになります。
人々は日常生活で、モデルをより簡単に活用することが可能になるからです。

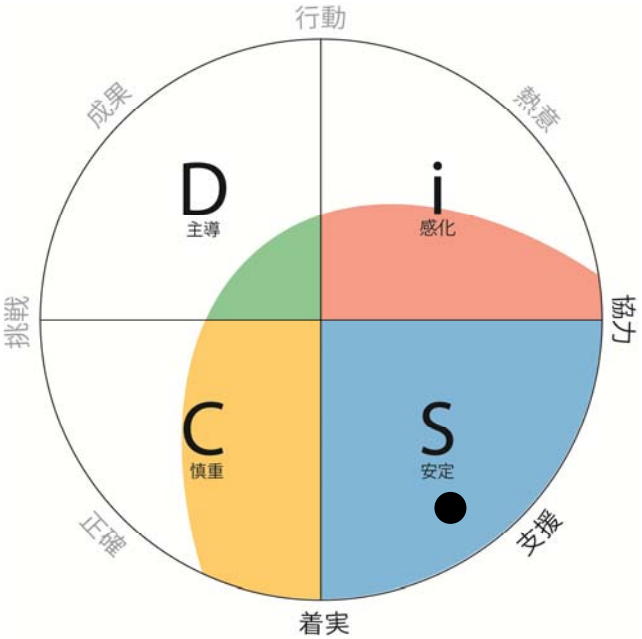
© 2016 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. Everything DiSC® 教材 に関連して使用される場合のみ複製を許可します。

Everything DiSC® アプリケーション教材・シリーズ

DiSC®はこれまで、人々がその差異について話し合うための共通言語として役立ってきました。また DiSC モデルは、人々がお互いの違いを理解することを支援するだけでなく、その違いに価値を見出すことにも貢献してきました。つねに洗練されていくマーケットで、導入企業は DiSC の活用をもう一歩先へ進めようとしています。世界の企業は、マネジメント、セールス、リーダーシップ、コミュニケーション、あるいはその他の領域で、重要なピープルスキルをさらに向上させるために、Everything DiSC®のアセスメントとプログラムを日常的に活用しています。円環図の DiSC マップを用いた DiSC モデルの教材群(アプリケーション・シリーズ)によって、Everything DiSC は、それぞれの活用領域における DiSC の直接的な使い方を理解できるように支援します。

たとえば図 8 に示した DiSC 円環図は、Everything DiSC ワークプレイス・プロファイルから抜き出したサンプルです。円の周囲を取り囲む言葉は、さまざまな DiSC スタイルを示す、個人にとっての「優先事項」を指しています。例えば、もしある人物が S スタイルの傾向を示す場合には、この人物は着実に、他の人たちを支援し協力する行動を優先させることが予測されます。しかしこの人物が D の傾向の強い同僚と一緒に仕事をはじめると、この人物は、相手方が自分自身とはきわめて異なった優先行動を示すことを即座に理解し、自分の自然なスタイルをそれに適応させなければならないと感じ始めます。

図 8. Everything DiSC Workplace® マップ上に表された S スタイルの例



© 2016 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. Everything DiSC® 教材 に関連して使用される場合のみ複製を許可します。

このようなアプリケーション・シリーズでは、回答者が人間のパーソナリティや行動についての抽象的な理論を学ぶことに多くの時間を費やすことは求められません。さらに、自分の目標や成長課題と DiSC®をどう結び付けるかを研究することに、無駄な努力を求められることもありません。むしろこのモデルを使って、同僚たちとどのように付き合うか、どのように職場を改善するか、自分の職務でさらに成功を重ねるためにどうすべきかといった点を一目で理解することが可能になります。

DiSC®円環図上の位置の測定方法

DiSC Classic®アセスメントでは、回答者は、それぞれの箱に 4 つの言葉が含まれている 24 の強制選択の設問を示されました。ということは、回答者は全体で 96 の言葉を吟味したことになります。また各設問では、自分に最もあてはまる言葉（最適）を一つ、最もあてはまらない言葉（不適）を一つずつ選ぶように求められました。このような測定方法を用いた大きな理由の一つは、回答時の「社会的願望（Social desirability）」の傾向を大きく減らすことができるというものでした。言い換えると、回答者はたとえ 4 つの言葉すべてをあてはまらないと感じたとしても、あえて一つの言葉を「最適」として選び出し、逆に 4 つの言葉すべてをあてはまると感じられても、あえて一つの言葉を「不適」として選ぶことを求められました。

これに対して Everything DiSC®アセスメントでは、回答者にはさまざまな質問項目が提示され、各質問に対して 1～5 のスケール内で自分がどれだけ同意するかを示すように求められます。この形式を図 9 に例示します。

図 9. Everything DiSC®アセスメント設問例

	全く同意しない。	同意しない。	どちらでもない。	同意する。	強く同意する。
私は、自分の意見に関してかなり強引になることがある。	○	○	○	○	○
私は物事に活気を与えることが多い。	○	○	○	○	○
周りの人は、私のことを本当に聞き上手だと思っている。	○	○	○	○	○
私は、正確性を優先する。	○	○	○	○	○
私は大胆だ。	○	○	○	○	○

Everything DiSC アセスメントでは電子的に得点化されるので、このコンピュータ化された集計方式（アルゴリズム）によって、回答に伴う「社会的願望」の傾向も自動的に修正されます。その結果、回答者は自分に関する質問に、もっとも正確に答える自由度が保障されています。つまり、自分にとって最適とは思えない回答を強制される DiSC Classic アセスメントよりも、Everything DiSC アセスメントに回答することのほうが容易であると感じることが多いようです。

さらに、Everything DiSC アセスメントが「適応型テスト（Adaptive Testing）」、つまり個々の回答者に適応して質問項目を柔軟に調整する交流型アセスメントプロセスを用いていることから、回答項目の一定のセットに対して一貫した形で回答してい

© 2016 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. Everything DiSC® 教材 に関連して使用される場合のみ複製を許可します。

ない人たちは、より多くの質問項目に回答することが求められます。この結果、DiSC®スタイルとドットの位置についてより正確な選択が可能となり、回答者にとってもさらにその人物個人を反映した満足度の高いアセスメント体験が実現します。

回答者がアセスメントを終了すると、プロファイルが得点化されます。それぞれの記述は 8 つの DiSC®尺度、つまり D、Di、I、iS、S、SC、C、CD に割り付けられます。また実際のプロファイルには報告されませんが、各回答者には上記の 8 つの尺度ごとの得点が算出され、同時に DiSC 円環図における位置もきちんと計算されます。Everything DiSC®アセスメントでは、DiSC Classic アセスメントとは異なり、4 つのポイントではなく DiSC 円環図上の 8 つのポイントに沿って人材をアセスメントするので、各回答者の DiSC スタイルについてより正確な情報が提供されます。たとえばある人物を S か C の尺度のいずれかで判定するのではなく、Everything DiSC アセスメントではその人物を S、SC、C の尺度のいずれかで判定します。この正確な情報から、その人物の DiSC 円環図における位置をより正確に伝えることを可能にしています。

典型的プロフィール・パターンはどうなったのか?

Everything DiSC®プロファイルは、直接的に典型的プロフィール・パターンを示すことはありませんが、ファシリテーターは DiSC® 円環図を一見して、そのプロファイルから該当する情報を引き出すことが可能です。たとえば「奨励者パターン」は、DiSC Classic アセスメントの D と i 尺度

で高い得点を収めた人物に割り当てられます。各種研究を見ると、もしこれらのパターンの人がいっせいに DiSC 円環図上に位置付けられた場合、大部分の人たちは D 象限と i 象限が対応する個所の円環図上の縁に近い位置にドットが位置することが確かめられています。同様に「創造者パターン」の人たちの大部分は、DiSC 円環図の左側、つまり C 象限と D 象限の対応個所にドットが位置することが確かめられています。

典型的プロフィール・パターンの使用から DiSC 円環図の使用への移行にあたり、もっとも共通的に発生する疑問のひとつは、「達成者パターン」と「評価者パターン」に関する疑問です。これらの 2 つのパターンは、2 つの DiSC スタイルで理論的に正反対の位置を占めています。つまり「達成者」は D と S スタイルの混合であるのに対し、「評価者」の方は i と C スタイルの混合となっています。

まず留意しておきたいことは、「達成者」と「評価者」は両者とももっとも出現しにくいパターンであるという点です。DiSC モデルで予測されているように、お互いにきわめて強い形でネガティブな相関を示す 2 つのスタイルで、ともに高い得点を示すことはきわめてまれです。また、もう一点理解しておくべき点として、これらのパターンと判定された人たちのうちの一部は、測定上のエラーとして結果を受け取っているという点です。しかし、DiSC Classic アセスメントを何年かにわたり何度も受け、しかもこの種の相反する典型的プロフィールパターンを繰り返し判定される人たちが存在することも事実です。もしこれらの人たちが DiSC 円環図上で位置付けられた場合、ほとんどのケースでサークルの中心部に近いところにドットが位置することが多くなります。すべての典型的プロフィールパターンのうち、これらの「達成者」と「評価者」パターンを示す人たちは、サークルの中心部からの距離がもっとも短いものになっています。

© 2016 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. Everything DiSC® 教材 に関連して使用される場合のみ複製を許可します。

では、「達成者」と「評価者」の人たちは、Everything DiSC 円環図上でどのようなことを学ぶでしょうか。先にも述べたとおり、回答者のドットと最も近いところに位置する Everything DiSC 円環図の 3 つの言葉がその人の主要な優先事項を指し、さらにシェードはその人物が追加の優先事項を備えているか否かを示します。各個人には単一の DiSC スタイルが割り付けられますが、同時にそのアセスメントにもっとも関連の深い 2 つの付加的な優先事項が認められます。たとえば図 4 を例に挙げると、i スタイルの人物には「行動」「熱意」「協力」がその優先事項として選ばれますが、この人の場合は加えて C スタイルの優先事項である「正確」が付加されます（図 4 参照）。

結論

DiSC® Classic で使われている直線型グラフによる表記法も、きわめて強力なツールであることは間違いありません。しかし DiSC の円環図の表記法は、DiSC の実践度の観点で新しい可能性を開いています。この表記法を通じて、参加者たちは DiSC モデルに含まれるさまざまな関係を即座に理解できると同時に、グループダイナミクスの中でパターンを認識することが可能になります。Everything DiSC®アセスメントは、人々がその日常生活でどのように自分の行動をストレッチするか、さらにそれによって生ずるストレスがいかなるものかを理解する方法を身につけることをサポートします。さらに重要な点として、円環図の表記によって DiSC モデルに本来備わる豊かさを維持しながら、そのモデルをより直感で理解できる形、記憶しやすい形で示すことが可能です。

© 2016 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. Everything DiSC® 教材 に関連して使用される場合のみ複製を許可します。