

MBO面談への DiSC®活用



コーチ・ジャパン リーテイル部
シニアディレクター

福村 眞保氏



パイロットを実施、DiSCを選ぶ

コーチ・ジャパンは、米国COACH社製品のバッグ類、スモールレザーグッズ、ベルト、時計等の日本における輸入及び販売会社である。現在、全国に188店舗を展開、店舗数と同数のストアマネジャーがおり、その育成プログラムとしてDiSCを導入している。福村氏はDiSC導入について次のように語っている。

「現場から、『自分についての客観的なアセスメントがほしい』という要望がありました。普段部下のことばかりに関心が向き、自己認識がおろそかになりがちという思いからでした。そこで、DiSCともう一つのアセスメントプログラムを、ストアマネジャーの上司であるエリアマネジャー約10人に体験してもらうパイロットを実施しました。すると、『DiSCはきっと彼らにとって大変分かりやすいはずだ』という声が圧倒的で、DiSCを導入することに決定しました」

自己の強みと弱みを把握

同社ではトレーニングについて福村氏の部署のトレーナーとエリアマネジャーを中心に内製化を進めている。そこでストアマネジャーへのDiSCの導入は、エリアマネジャーを軸として行うこととし、エリアマネジャーとストアマネジャー間のMBO年度末面談を活用してDiSCフィードバックを行うことになった。

「まず、年度末面談の準備ということで、エリアマネジャーがDiSCとは何かをストアマネジャーに分りやすく伝えるシミュレーションから始まり、その上で自分の行動性向や強みと弱みを認識してもらいました。さらに自分と部下の一致点と相違点や強みと弱みの認識なども把

握してもらいました。多くのメンバーは1日のパイロットプログラムに加えて、面談での活用に目的を絞った4時間のトレーニングを受けましたが、まだDiSCを理解できていないエリアマネジャーには、私の方でフォローアップしていきました」

部下へのフィードバックスキルが向上

実際のMBO年度末面談は、エリアマネジャーとストアマネジャーの1対1で行った。最初に通常の年度末面談を行い、続いてDiSCの理解に移ったとのことだ。

「年度末面談は、業績とコンピテンシーの2つから成り立っていて、DiSCを入れたことによって、言いたいことをDiSCの言語で語ることができ、コンピテンシーの部分のフィードバックが非常にやりやすかった。その後、ストアマネジャーは、部下と通常の年度末評価を行ったのですが、部下がなぜ言われたことができないかなどをDiSCの行動特性、タイプの違いを理解した上で話し合ったため、うまくコミュニケーションが図れたといっていました。そこまでできれば、次年度のスムーズな自己開発プラン作成につなげることができました」

それまで、エリアマネジャーとストアマネジャーは業績中心のコミュニケーションが多かったが、DiSCという共通言語を使って話し合い、お互いがより深い理解を得られたという。

「これからは、エリアマネジャーとストアマネジャーとの間でだけでなく、全社的にDiSCをどのように導入するかが課題です。ただし、ストアマネジャーなどはすでに多くのトレーニングを導入しているのので、既存トレーニングと融合した形で、より効果的な方法で導入することが必要だと考えています」

年度末評価面談の進め方

エリアマネジャー → スタアマネジャー



参加者アンケートより感想抜粋

- ・コンピテンシーとDiSC、SLなど興味深く分かりやすい。
- ・コンピテンシー部分のフィードバックが弊社でもなかなかうまくいっていない。MBO面談への導入事例が具体的で参考になった。
- ・コミュニケーションが向上すると業績も向上する、という言葉にインパクトがあった。