

## アカウントビリティ(説明責任)のある企業文化を創造する

HRD株式会社 代表取締役 荻原光雄

リーダーシップ経営で知られるトム・ピーターズは、その著『A Passion for Excellence』のなかで経営者に向かって、「社員はあなたのための一日の労働以外では、情熱を燃やし、動機づけられ、創造的で、完全にコミットしている」という意味のことを述べています。

しかし、ほんとうにそうでしょうか。事実は「人間は他人のために行動するのではなく、自分の動機・欲求によって行動して」おり、「動機づけられていない人間は存在しない」のです。それは、内発的な動機づけがあれば、人間は労働の現場においても「情熱を燃やし、創造的で、完全にコミットする」ことが可能なことを意味しています。

ここに「社員がどれだけ本気で会社がめざすビジョンと方向性を共にし、コミットしているか、アライン（方向性が一致）しているか」を調査したものがあります（By ギャラップ社）。これによると、社員には3つのタイプがあり、そのパーセンテージをそれぞれ次のように示しています。

- エンゲージしている（100%コミットしている）14%
- エンゲージしていない（単に時間を提供している）70%
- 能動的にエンゲージしていない（反対意見しか言わない。不平不満ばかりばらまいている）16%

このような調査結果を見ると、彼ら社員のコミットメントの欠如によるコスト計算は、企業にとっていくらになるかを見てみたくになります。

実に86%の社員が本気で参加していないか、あるいは能動的不満分子ということになります。その場合、給与やその他の保障など人件費を計算したとき、その損失は100人の会社で2億円、1000人なら年間20億円にも達するといわれます。これをみれば、社員の動機づけが乏しい企業がどれほどの損失をこうむるか、想像以上のものがあります。

さて、企業の経営者は、このような損失を防ぐために、企業における人間集団の特性を把握する必要があります。企業での人間の集団は、ある一つの変化が生じた場合、その反応によって以下の3つに分けることができます。

- 抵抗（とんでもない こうあるべき いままでがこうだった 受け入れられない）= 能動的にエンゲージしない。
- 維持（仕方がない どうでもよい いままでが...これからも... 安全で安心）= スイッチが切れてエンゲージしなくなる。
- ビジョン（チャンスである 私が源泉である 現在を直視

創造的の反応）= よりもっと強くエンゲージする。

このうちの と は他人志向（言いなりあるいは反抗的）であり、 は自律志向であることはいうまでもありません。つまり、企業の経営者は、抵抗、維持型の社員のパーセンテージを減少させ、ビジョン型の社員を増加させることが大切になります。そのためには「経営者が社員から信頼される企業文化」を創造することがもっとも重要です。

企業が信頼関係を築き開発していくためには、4つの要素があります。

- 率直である：期待が明確、反対意見が議論され、解決され、個々人のパフォーマンスが議論され、同意される。
- オープンである：社員が情報を共有し、感情や意見を分かち合い、隠し事のない議論がされる。
- 受け入れる：社員は社員同士の貢献に敬意を持ち、個々人の「違い」に価値を認め、リーダーシップをシェアする。
- 信頼性：社員はお互いの支援を頼らず、コミットメントし、それぞれ自分の仕事を最高のものにする。

いま、経営者はいかに社員のモチベーションを高めるか、一人ひとりの社員がどれだけ意欲をもって日々の仕事に取り組んでいけるかを経営戦略の中にしっかりと位置付けるべきです。

企業外部に対するアカウントビリティ（説明責任）が求められる環境のなか、内部においては経営管理・人材マネジメントの仕組みを構築し、そのアカウントビリティ（結果責任）が求められています。そのためにも、社員の自律性と相互信頼を確立する必要があります。それは、経営者がどのような「企業文化」を創造するかに、わかちがたく結びついており、「経営者と社員がお互いに信頼しあえる企業文化・風土」を創造することにかかってくるといえるでしょう。

管理者や監督者は信頼関係を築く方法を学習し、社員全員が組織のビジョン、戦略にアライメントし、コミットするような施策を実行することが重要です。組織全体の成果をもたらす源泉は、自らのパフォーマンスであるという当事者意識の涵養と、リーダーシップの開発が必要です。そのためには学習する仕組みづくりが必要ですが、ともすると研修体系やEラーニングなど、形をつくることを優先しがちです。しかし、もっとも重要なポイントは、階層・職種を通して学びあえる共通のOS（共通言語、共通の物差し）を作り出すことといえます。

企業では人材育成に当たって、DiSCをどう使っているのか。一線のインストラクターがその体験を報告する「DiSC事例研究会」は、導入動機からその手法までを情報開示したもので、資格取得者にとっては、ノウハウの宝庫となった。

## 基調講演

### 米国におけるHRMの新しいトレンド

インスケーブパブリッシング CEO ジェフリー・シュガーマン博士

21カ国に翻訳され、50カ国で実施され、4000万人がプログラムを活用

まず、長年にわたり素晴らしいパートナーシップを組んでくれているHRD社に対して、お礼の言葉を述べさせていただきます。

当社は2000年4月にカールソンラーニング社を母体として誕生し、ソフトスキルの企業内訓練と開発プログラムで使われる教材の開発・販売に取り組んでいる企業です。当社の製品は21カ国に翻訳され、50カ国で実施され、これまで4000万人以上の人々がプログラムを活用しています。

さて、アメリカにおけるHRM (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT) の現状を見ると、労働力やトレーニングに対する投資は、減少し続けています。これは、社内訓練規模の減少などもありますが、旧来の教室で教えるトレーニングの方法から、効率的でより現実的な方法に変わり始めているからです。従来の教室型のトレーニングにE-learningをブレンドしたトレーニングが主流になってきました。学習にはいろいろな学習プロセスがあること、そして、多数のツールの本来持っている力を発揮させることが効果的なトレーニングであると理解し始めたのです。

米のトレンドは、個人の能力を高めるツールの重要視

インスケーブ社にとっての課題は、統合されたソリューションの追及です。DiSCとその関連商品が効果性を持つためには、学習者を参画させ、伝統的な座学であれ、E-learningであれ、あるいは遠隔学習であれ、さまざまな訓

練の方法を活用し、学習者にフィードバックすることをめざしています。

いま、アメリカにおけるトレンドは、個人の能力を開発するツールの重要性が増加していることです。

『ビジョナリー・カンパニー』の著者J・コリンズは、“Good to Great企業”つまり、優れた企業を卓抜した企業に導くためには、リーダーの育成が重要であると述べています。ここに出席しておられるトレーナーの方の仕事が順調に成功するということは、すなわち個人とリーダーを育成し、組織を成功させることになるのだと思います。

それから、もうひとつのトレンドは、コーチングモデルの活用が盛んになっていることです。

そして、最初から最後まですべて企業の研修システムを作るのではなく、コンサルタントが人材マネジメントのシステムを部分的、専門的にリフォームする“Thin (薄い)”コンサルタントがトレンドになっています。

バラバラなプログラムの統合化をめざす

いま、アメリカでは“統合化”が求められています。お互いに関連付けられていないバラバラなプログラムがあまりにも多すぎます。1本の糸を紡ぎ出す「紡ぎ手」ではなく、その糸を取り出して布を作る「織り手」が必要とされているのです。

主要なHRMの周辺に統合的なアプリケーションをつくることを、私たちは目指しており、共通の測定法、共通の訓練実施のための方法を提案しようとしています。そして、私たちはそれぞれの専門職のソリューションを作り出すユニークな道具箱を提案しています。

これから、インスケーブ社が目指す方向としては、当社のインターネットの実施プラットフォームを活用して、多言語による学習体験をエレクトリック・デリバリー（電子的方法）を通じて実現すること。この電子的方法を活用するHRMの専門職のために、多彩な道具箱を提供し、実施方法を統合しようとしています。これらを通じて、クオリティの高いツールを提供し続けたいと考えています。



## 事例研究 1

顧客本位のビジネスソリューション ヒューマン・アセスメントとDiSCのコンビネーションを活用する  
株式会社マネジメントサービスセンター(MSC)代表取締役 竹内清之氏



## 育成中心のヒューマン・アセスメントニーズが高まっている

「ヒューマン・アセスメント」(以下HA)のニーズは、時代とともに変化しています。1990年代は成果主義やコンピテンシーの考え方が導入され、評価・選抜・育成による人材マネジメントが要求されていました。ところが、2000年代からは「診断・評価はもちろんのこと、キャリア開発、次世代リーダー、グローバル・リーダーなどを見分けて、育成してほしい」という要望・ニーズが高くなってきています。

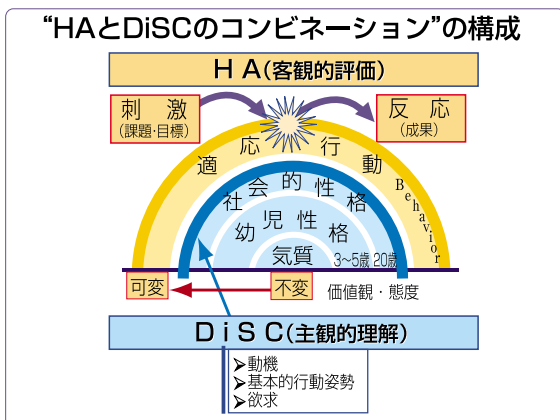
これからの時代、優秀な人材がそれほど採用できるとは思えない。リストラクチャリングからリテンション(定着)に人材政策を転換し、人間関係を築ける、リーダーシップをとれる、国際的な視野を持っているなどといった人材を保持しておきたい。そのために、HAを活用できないかということなのです。

## DiSCのメリットは、受講者が主体的にかかわれ、納得性が高いツールとして活用できること

HAは本来、評価中心の人事アセスメント手法ですが、このような顧客ニーズの変化に対応して、MSCではHAとDiSCを組み合わせた人材育成システムを昨年構築することにしました。

なぜDiSCを取り入れたのかといえば、人間の行動性向を4つのパターンに切り分ける手法は、ほかのツールにもありますが、DiSCは行動心理学をベースにして、一般的に普及しており、しかも受講者が主体的に自己理解ができる最適なツールとなっていると考えたからです。

DiSCにはメリットがいくつかありますが、実際にフォローアップ研修をする際に、アセッサーの評価と受講者の自己評価を合わせて、客観的に評価ができることです。このため、受講者がすなおに納得することができる。受講者が研修に対して拒否感があるとキャリア開発につながりませんが、DiSCは受講者が主体的にかかわれることで自分のものとして受け入れることができます。



©MSC

さらに、アセッサーにとっては、受講生が納得できないケースができたときにも、その背後にある理由をDiSCの中から探ることができる。これがアセッサーにとっては、非常にありがたいのです。

## 客観的な「適応行動」と主観的な「価値観・態度」をミックスして評価する

HAは、組織内の個人の性格を測定するのではなく、行動を測定するツールであり、組織やビジネス状況が期待する行動を個人がとれているかどうか重点が置かれています。ところが、社員(受講者)が成長していくためには、「なぜそのような行動がとられたのか」を客観的に評価し、行動のベースになっている価値基準や態度、動機などを知ることが必要です。これらは普段は意識されない個人の「気質、幼児性格、社会的性格」などがベースになっています。

DiSCはこのような個人の性格による基本的な行動パターンを大切にしている、「適応行動」に重点を置いているHAと大きな違いとなっています。HAとDiSCのコンビネーションは、DiSCの主観的に把握できる「価値観・態度」と、HAの客観的に評価できる「適応行動」をミックスしていくことにしました。

## コンビネーションをいかに増やしていくかが、これからの重要課題

実際に、あるメーカーで「次世代リーダー育成」のためのフォローアップトレーニングで、HAとDiSCのコンビネーションを導入しました。HAを実施し、フィードバックレポートによって客観的に評価を行い、強み弱みを把握、フォローアップトレーニングでDiSCを活用しました。HAレポートのふりかえりでは、分析力、判断力、決断力などの強み弱みが判定されますが、この結果に対して受講者がなぜ、そういう結果が出たのか納得しない場合が出てきます。そんな場合、DiSCとPPSを使って典型パターンを示すと、受講者の納得性が非常に高くなり、自己成長につなげていくことができます。HAとDiSCのコンビネーションが有効性を持っていることを実際に感じ取ることができました。

これからの課題としては、MSCのディメンション/コンピテンシーとDiSCの方法のマッチングの整合性をどうとっていくか、あるいは、客観性と主観性の違いのあるHAとDiSCをどう高度にフィードバックできるかなどがあげられます。いずれにしても、HAとDiSCのコンビネーションを私たちコンサルタントがいかに増やしていくかが重要な課題になると思います。



## 事例研究 2

## MR&amp;マネージャーへのDiSC導入事例

ヤンセンファーマ株式会社 営業本部研修部部长 辻山研二氏  
グループ長 目黒俊氏



## MR全員に販売技術向上の目的でDiSCを導入

当社は、ジョンソン・エンド・ジョンソングループの一員として医科向けの医薬関連製品の開発・製造・販売をおこなっている会社です。今回の事例報告は、医療業界で営業員を意味するMR（エムアール）とマネージャーへのDiSC導入事例を取り上げていきます。

DiSCは2001年に、その紹介をかねて63名の課長の研修に導入したのがはじまりでした。その後、営業スキルとして、J&Jのアジアパシフィックエリアで統一されたiSS（インテグリティ・セリング・スキル）を導入することになりました。

その中でDiSCは人間関係構築に重要な働きをするツールとして、2002年12月より本格的に本社管理職、MRに導入することになりました。

## 顧客にあった営業アプローチのためにDiSCの「他者理解」が重要になる

当社のDiSCの研修内容は、コミュニケーション力向上を目的に社内インストラクター3名によって行われます。管理職を中心とした研修と、MRを対象とした研修の2通りが用意されていますが、自己理解、社内の他者理解、顧客理解は共通しており、管理職向けに部下理解（コーチング）とSLIIを組み合わせた研修が設定されています。

MRはさまざまなタイプの顧客（医師）に薬品をつかってもらうことが仕事なので、遠回りせずに顧客にあったアプローチをするためにも「他者理解」は重要であり、DiSCは重要なツールになります。

DiSCは受けるたびに立場などによって変わるので、DiSC研修は必ずPPSシートへの記入をしてもらい、自己分析をやってもらうことにしています。これをもとにDiSCの各タイプについての理解を深めてもらいます。

## グループディスカッションで顧客の攻略法を探し出す

この後、グループワークに移りますが、ここではHRD社から提供してもらったDiSC Alive（ビデオ）やカードによってそれぞれのタイプを確認したり、行動理解をさせていき

ます。いちばん盛り上がるのが、各タイプを理解するための体験グループワークです。これはまず、各自をDiSCのグループごとにわけ、課題を与えてディスカッションします。たとえば、「自分がいつも接しているドクターだったら、どんな営業マンに来てもらいたいと思っているか」というテーマを与え、それぞれのグループに考えてもらう。

すると、Dタイプのグループは「迅速な対応ができるMRを望むと思う」などいかにもDタイプらしく考え、Cタイプなら「効果だけでなく副作用を教えてくれるMR」あるいは「時間に正しいMR」などと、やはりCタイプらしく考えます。

このようなグループワークから、自分が普通と思っていることが、いかに他人にとって普通でないか、タイプごとの違いなども理解することができます。これをベースにして、「あのドクターならこんな攻略法もあるね」などと盛り上がるんです。私たちにとって、接客時の注意ポイントや攻略法が見えてくることは非常に大きいですね。

## DiSCを全社の共通言語として活用を図る

当社では社内研修でインストラクターを養成し、社内研修体制を構築しています。私をふくめて社内インストラクターはMRを体験しており、グループディスカッションなどでも、細かいところまで議論の内容が理解できることが強みです。また、MRとドクターの会話のロールプレイなどによって、現場に即した事例で研修アドバイスが可能になります。

このほか、スケジューリングが自由で小まわりがきき、開催頻度を増やせたり、支店、課単位での実施要望に応えられること、社内にデータの蓄積ができることなどもメリットです。

DiSC終了後にアンケートをとると、「DiSCを受けてよかった」という声が圧倒的であって、研修をやる私たちにっては、ずいぶんやりやすい環境といえます。今、DiSCを開発部や調査部門などにまで広げようとしており、全社の共通言語化を図ろうとしています。



## 事例研究 3

## DiSCを含んだ「真報連相」を開発する

日本報連相センター代表 糸藤正士氏

DiSCと出会って、  
新たな研修教育ツールを開発

長い間企業と契約を結んで、人事コンサルタント、トレーナーなど、研修分野の仕事に携わってきたのですが、平成5年に独立することにしました。独立するに当たっては、それまで取引のあった会社から後押ししてくれるという話もあり幸運だったのですが、それまで使ってきた「報連相」に、新しい要素をいれてより効果性の高いツールを開発する必要性に迫られました。

いったいどういう研修ツールで、どういう研修プログラムをつくって、どういうふうに理解をさせていたら顧客を満足させ、リピートにつながるかを必死で考えたのですが、なかなかいい案が浮かばない。そんなとき研修仲間からDiSCについて教えられたのです。

そこで実際に自分でやってみて、自分の行動特性に照らし合わせると、驚くほど納得性が高かった。そこで、DiSCと報連相を組み合わせた「真報連相」を開発しました。これなら新たな教育研修ツールとして提案できるという確信をもつことができましたね。

実際に、DiSCをOS（オペレーティング・システム）として「真報連相」を提案すると、顧客に訴求効果が高く、しかも満足度が高いんです。私にとって「真報連相」の提案は、DiSCの提案とイコールになっていったわけです。

顧客開拓にDiSCプラス「真報連相」は  
大いに力があつた

独立コンサルタントの最大の課題は、いかに仕事を確保し、いかに顧客を満足させるかなんです。これが難しい。どこかの企業、ファームに属していれば営業は別部隊がいて、仕事を取ってきてくれるが、独立すると営業も自分でやらなくてはならないわけです。つまり、コンサルタントと営業マンの一人二役を演じなければならないからとてもたいへんです。それだけに、DiSCをOSにして、「真報連相」を提案できたことが、顧客の開拓におおいに力があつたといえるでしょう。

いままでに、私一人で2000人以上の人にDiSC、PPSを実施しています。



さて、少し、「真報連相」の内容について触れますと、これまでの報連相は、手段志向でしたが、やはり目的があつての手段だと考え、仕事を効率的にすすめるために、図のような「目的・手段・自己」という3つの視点を導入しました。

この中でオリジナリティーは「自己」の視点をいれたことで、自己が目的や手段の選択にかかわっていることです。目的、手段さえ合理的であればいいかというところではなく、自己の倫理感、知識、経験など、自己の総体がかわってはじめて、仕事を達成することができるのです。「自己」の視点を入れたことはDiSCとのかかわりがあつてはじめて可能だったと思います。

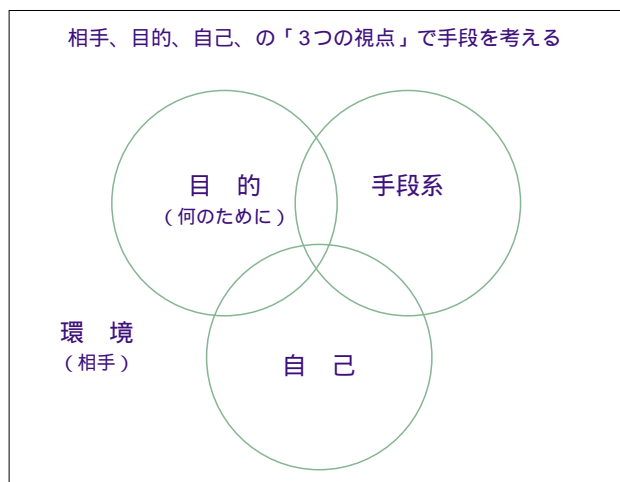
受講生の納得性が  
高まる研修ツール

研修の進め方は、最初にDiSCを入れます。そうすると内省化がスムーズにでき、研修の後半では受講者自身が自分を振り返り、自分を研修することが可能になるわけです。さらに、講師自身がDiSCによる影響力を感知しながら、自分を含めて研修のプロセスをマネジメントすることもできます。

そして、研修において、たとえば、取引先企業の営業マンの行動分析だけでなく、社内の上役との報告や連絡においても、DiSCを理解することによってどれだけ人間関係がスムーズにいかを説明すると、受講者の納得性が大幅に高まります。

最近ではコンサルタントだけでなく、公認会計士、社会保険労務士などからも「真報連相」の教材・ノウハウを活用させて欲しいという申込みがあります。顧客から、「もう数字だけでなく、人間についても話してほしい」と求められるからです。DiSC理論に基づいた「真報連相」がお役に立っています。

DiSCを含んだ真報連相は、あらゆる組織のOSとして、バージョンアップしてほしいと考えます。



©日本報連相センター

## 事例研究 4

職種・階層を超えた共通のヒューマンスキル  
「DiSC状況対応コース」

NECネクサソリューションズ株式会社

人材開発部 人事マネージャー 板橋清己氏・熊谷弘行氏

営業だけでなくSEもヒューマンスキルが  
求められる時代に

当社は、NECのグループ会社でコンピュータ関係のコンサルティング、システム設計、ソフト開発・保守、アウトソーシングやネットビジネスなどを主な業務としている企業です。「プロフェッショナル集団」をキーワードに、高い目的意識と自己研鑽意識を持ち、主体性を持った人材を育成することを人材開発理念としています。

DiSCのいっせい導入は営業だけでなく、技術職であるSEもお客さまに対する対応力が求められる時代になったからです。最近では営業とSEがプロジェクトを組み、1社に対する深耕ビジネスが多くなったことなどから、職種・階層を超えたヒューマンスキルが求められるようになりました。

そして、OJTのような実務研修をバックアップする、しっかりとした理論に基づいた研修の必要性も高くなったのです。そこでどういったツールを導入すればいいか検討していたところ、HRD社の人材育成コンテンツに着目したわけです。

仕事の各段階で、人間関係づくりが  
重要なポイントに

当社の仕事の流れとDiSCの関係について見てみると、まず営業の場合には、営業シナリオの作成からスタートし、顧客へのアプローチ、クロージングへと続いていきます。この各段階でたとえば営業シナリオの作成には、社内の担当プロジェクトとの打合せが必要であり、アプローチの段階ではお客さまとの信頼関係、コミュニケーションづくりが不可欠です。信頼関係を築くことによって、見積り相談などもスムーズに運べるわけです。

さらに先方の会社の決定権者がどんな行動プロフィールを持っているかを知っておけば、クロージングの際に大きな違いが生まれます。このように、各段階でDiSCによるヒューマンスキルが重要な役割を果たします。

SEの場合には、高品質なソリューションを生み出すために仕様書の作成が必要ですが、お客さまとの人間関係が構築されていると、生産性のある情報のやりとりから、質の高い仕様書をつくることができます。また、エンドユーザーに運用指導をするときにも、お客さまの行動プロフィールにあった指導をすることが必要になります。このほか、アフターフォローをしっかりと、次のビジネスチャンスにつなげていくためにも、人間関係づくりが大きなポイントになるといえます。

2つのツールを組み合わせ  
研修を実施する

DiSC研修は1日コースで行われ、HRD社のインストラクター養成講座の最初のプログラムとほぼ同じ内容で実施しています。まず目的を重視し、受講者に何がねらいかを考えさせることからスタート、次に自分の行動スタイルを把握してもらいます。「自分がわからなければ、相手もわからない」というのはDiSCの基本ですから。

研修では自分に合わない顧客の分析を行うために、「PPS」と「SAP（セールスアクションプランナー）」を組み合わせ使います。つまり、自己分析をし、次に環境設定を「自分に合わないお客様」にすると、非常に問題が明瞭になります。SEの場合には「PPS」と「CSAP（カスタマーアクションプランナー）」を使っています。

さらに、自分に合わない顧客対応演習、DiSCのロールプレイ・チェックシートなどを研修に取り入れるとともに、DiSCをより深く理解するために、寸劇演習を導入しています。これはテーマを決め、だれがどんなセリフをいうのかまで決めたシナリオを作って、DiSCの行動プロフィールを演じてもらうものです。ともすれば一方通行になりがちな人材研修がとても楽しくでき、受講者にも大変好評です。

DiSCの評価については、受講者は、「自分の行動パターンを理解し、顧客を分析、それにマッチした行動準備ができれば、効率的なシステムサポートができる」と好評でした。会社の評価も「一般の研修に比べてコストが安く、生産性が高い」と評価されています。

今後の方向としては、ロールプレイに時間を多くし、実践に即した研修にしたいということと、DiSCを当社の人間関係構築のベース言語にしたいと考えています。



# Interview

## 実効あるソリューションを提供するために

HRD株式会社  
取締役トレーニング・コンサルタント  
十亀敏明



### DiSCは組織のフラット化が進む 企業でのリーダー研修に最適なOS

いま、企業においてリーダー育成でいちばん課題になっているのは、どんなことでしょうか。

**十亀** 最近、各企業とも組織のフラット化が進んで、一人のマネジャーが担当する部下の数が多くなっています。しかも、マネジャーは短い時間の中で、組織だけでなく、個人レベルの業績マネジメントまで、高品質な部下教育を求められるようになりました。部下が多くなればなるほど、顔と名前を一致させるのもたいへんなわけで、その負担も大きい。

そうすると、マネジャーは個別対応は無理と考え、一律的な対応をし自分流の押し付けを部下にしていることになりかねません。そして、自分のマネジメントについてくることができる部下だけを信頼するという結果になりかねないのです。これでは非効率的で一人ひとりの動機づけは困難になってしまう。

そうした場合、DiSCをマネジャー研修に導入することでどんな効果が生まれるのですか。

**十亀** もしマネジャーが研修を通じてDiSCの4つの行動傾向を理解すれば、部下の特性を整理してかかわることができるわけです。そうすれば、たとえば20人も部下がいた場合でも、個別対応をあきらめるなどという気持ちにならないでしょう。ある部下への教育がどうもうまくいかない、コミュニケーションがとりにくいという場合、行動傾向を分析し、かかわり方を変えてみようという気になる。マネジャーは、部下へのかかわり方を点検するOSを手に入れるわけです。

### 研修で積み重ねてきた体験を、 ディスクローズしていきたい

HRD社がDiSCのインストラクター養成を開始して13年、この間、多くの人材開発のプロの方々  
に支持していただいたと思いますが、いちばん気を配ってこられたことはなんでしょう。

**十亀** 一言でいえば、できるかぎり情報をオープ

ンにしたいということでした。

私は、DiSCをはじめとした取扱い商品について、多くの人材教育の現場を経験することによって、どう使っていくことがもっとも効果的であるのかなど、そのノウハウを身をもって知ることができました。これらの経験は、プロのトレーナーの方々にとっても貴重な情報になるのではないかと考えました。そこで、商品の著作権を尊重し、遵守していただけるということを前提に、私の体験をできるかぎるディスクローズすることにしました。

この結果、「HRD社はさまざまな情報をオープンにし、アイデアを惜しげもなく提供してくれる、信頼できる会社だ」という認識、評価が定着してきたのだと思います。当社のインストラクター資格取得セミナーにたくさんの方がきていただいているのも、その現れではないでしょうか。このセミナーに参加されているのは、当社にとって競合するインストラクター、あるいはすでにプロのインストラクターとして活躍されている方が大半です。それは、私どもに対する、一定の評価であり、信頼ではないかと自負しています。

### 組織における個々人の行動の変革を ミッションとして

コンサルタントとして、人材教育業界に、どんな役割を果たそうと考えているのでしょうか。

**十亀** 国際化や市場原理の導入など、時代は急激に変化しています。コンサルタント、トレーナーの役割は、人事教育を通じて、このような時代の変化に対応できる組織に変革することだと思います。それはとりもなおさず、社員の行動を変化に  
適応させることです。

DiSCは、行動科学の進んだ欧米で成功した理論によって裏打ちされたOSであり、行動変容を測る共通の物差しともいえます。私及びHRD社は、私たちが現場で検証したDiSCが作り出すソリューションを教育・研修関係者の方々に広く紹介していくことがミッションと考えています。



# PPSSとはなにか？

## 自己の行動傾向をより立体的に理解、場面ごとのソリューションを促す

DiSC®の基本ツールは、PPS(Personal Profile System®)です。しかし、いま、この基本ツールに大きな変化が生まれようとしています。変化の要因はコンピュータをコア技術とした通信情報の急速な発展です。情報化社会は、いま、企業のさまざまなシステムの組み換え作業を促していますが、人材教育の分野においても、その影響が急速に押し寄せています。それが、PPSの拡張ソフトであるPPSS(Personal Profile System® Software)です。PPSSは、はたして、人材教育分野にどのような改革をもたらすのでしょうか。

### PPSSはPPSの拡張ソフト

DiSCは、独自のラーニング理論によって世界で4000万人以上の人に普及していますが、その独自のセルフアセスメントツールのコアになるのがPPSです。そのPPSの最大の特徴は、比較的かんたんな設問に回答することによって、DiSCの行動パターン分析に基づいた強弱バランスを確認し、自分の行動傾向を解釈することです。これらは小冊子のテキストの形式で、インストラクターや受講者の手元に届けられていました。

しかし、いま、多くの分野でデジタル化が進み、情報提供のあり方も、通信とコンピュータを利用した形式のものが増えてきています。人材教育ツール分野において、デジタルによる情報提供がこれからの主流になると考えられています。

PPSSは、PPSの設問で得られた回答結果をコンピュータ処理し、多種多様な場面での自分の行動レポートを入手するソフトウェア(仕組み)です。DiSCがデジタルによってインストラクターや受講者の手元に届けられる、時代に即応したシステムが開発されたということが出来ます(「PPSSの入力方法」参照)。

### PPSに比べて数十倍の情報量を提供するPPSS

では、PPSとPPSSでは、内容的にはどんな違いがあるのでしょうか。

DiSCシステムの中で、PPSは回答から解釈までのステージⅠ、Ⅱ、Ⅲに分かれています。ステージⅢは「典型的プロフィールパターンの選出と解釈」の部分になります。ここでは、D、i、S、Cのグラフの各パターンの強弱バランスが示され、その解釈が記述されます。PPSでは、その人の典型的パターンとして、A4版小冊子の3分の1が解釈スペースとして割かれているにすぎません。

ところが、PPSSではアウトプットの範囲にもよりますが、17ページから数十ページに及ぶ情報量となります。たとえば「個人分析レポート」の「一般的特徴」の部分だけで、16~17ページにわたる詳細なレポートが添付されます。このため、さまざまな角度、切り口から自分の傾向性を棚卸しして行動上の強みや課題を自覚できるようになっています。同じ「完全主義パターン」でも強弱バランスで何通りもの解釈が可能になっているのです。

また、この「一般的特徴」が、セールスやマネジャーな

表1

#### 一般的特徴

・行動の強み・行動の概要・動機づけの要因・好む環境・避けたがること・効果性を高めるための対策・動機づけ低下の要因・対立状況での行動・パフォーマンス・マネジメント・ワークシート

#### マネジャー=マネジメント傾向

・コミュニケーション・権限委譲・指導・人材育成・意思決定・時間管理・問題解決・動機づけ・ワークシート

#### セールス=セールスアプローチの傾向

・プランニング・セールスの開始・インタビュー・プレゼンテーション・不安の対処・商談をまとめる・アフターケア・セールスパフォーマンス マネジメント ワークシート

#### 現在の環境=人と環境のかかわり方

・コミュニケーションの傾向性・意思決定・時間管理・問題解決・ストレス処理・ワークシート

ど、特定の場面でどのように表れるかについてもレポートされています(表1参照)。

つまり、PPSにおいては、一般的な人間関係のレポートしか出ないのに対して、PPSSにおいては、完全主義パターンの人がマネジャーやセールスであった場合の行動傾向が、何通りもの場面・背景で出てくることになるのです。

### 自分をサポートしてくれる人への有効な情報も

PPSSは、「自分をサポートしてくれる」管理者やセールスの上司、あるいは現環境でのキーパーソンに対して有効な情報を提供します。たとえば、自分の「管理者」は、人材育成、動機づけ、問題解決、権限委譲などの局面で、どのような対策が効果的なのか、「セールスの上司」なら、人材育成、意思決定、セールスマネジメントなどで、また「現環境のキーマン」の場合は、よりよい環境づくり、フィードバックの方法、対立状況でのかかわり方などで、どの対応策がより効果的なかの情報が提供されます。

PPSSにはDiSCの拡張アプリケーションとして「役割行動分析(RBA)」が組み込まれています。これによって、PPSデータとRBAデータを比較し、「自然な行動傾向」と「役割に求められる行動」の比較が可能になり、さらに、RBAデータとRBAデータを比較して「役割ごとに求められる行動の比較」が可能になります。



## 自らのパフォーマンスの向上を促す

PPSSの導入による成果は、自分の傾向は何かを客観的に理解することによって、納得性を高めることができることです。「人は自らにとっての理由に基づいて行動する」という原理をあてはめれば、PPSSは自らのパフォーマンスを向上させるために絶好のツールといえます。具体的にパフォーマンスを向上させるために、PPSSは、自分自身の行動特性をどう分析するかを見てみます。

- ・自分はどうな行動傾向を示しているのか
- ・どんな行動を心がければ良いか
- ・どんな行動に磨きをかければ良いか
- ・どんな行動を控えたら良いのか
- ・どんな行動にチャレンジすべきなのか

このように、形になって見える（観察可能な）「行動」にフォーカスを当てて、独自のプランニングを可能にします。さらにこの情報を自分の上司または、コーチ、メンターと共有し、戦略を練ることを可能にします。上司、コーチ、メンターには、対象者へのマネジメント・コーチング・メンタリングを行う上での行動指針を提供します。

## 「シーン」ごとのソリューションのために活用

これまで述べてきたPPSSの特性から、さまざまな「シーン」を想定することができます。たとえば、セールス活動について発生するさまざまな問題に対して、それに合わせた情報が出され、「シーン」ごとのソリューションが提供されるのです。

さらに、セールス活動について、自分自身で自己チェックすることもできます。「自分のセールス行動に何か偏りがないか」「特定の顧客に苦勞していないか」「セールスアプローチがワンパターンになっていないか」「つい手抜きをしがちなステップはないか」「セールスへのアプローチ」の情報から、自己管理が可能になっています。

### 人材教育研修にPPSSを導入する効用

- 自分自身の傾向性をさまざまな角度から客観的に棚卸しをするはじめての機会
- 自分がかもっとも力を発揮する環境・分野・方向性を見出せる（キャリア開発の指針）
- パフォーマンス向上のために有効な行動を自分で選択することができる
- 自分のベストパートナー（相互補完できる相手）を理解・尊重できるようになる（たとえ、苦手と感じていても）

## より効果的にPPSSを導入するための工夫

ここで、PPSSを導入するに当たって、どんな工夫をすればより効果的な研修ができるのかを見ていきます。

一般的な特徴を研修の中で読み込ませる。

自覚できた（自覚すべき）行動上の強みをグループでシェアする。その他の項目も時間が許す限り、同上のワークを繰り返す。自分にとって課題と感じる行動を強みとする人がいることに気づくことで、その人を理解・尊重するようになる。

一般的特徴を事前に配布して読み込ませておき、研修のテーマに直結させるアプリケーションを研修の中で扱う（例：管理傾向、セールスアプローチ……）

読み込みの時間を短縮でき、PPSの作業時間を短縮できる（この場合、研修参加者に専用の回答用紙を配布、またはオンラインで回答を済ませ、結果レポートを配布しておく）。

管理傾向を扱うときに、全員に3色の蛍光ペンを配布する（ブルー、ピンク、イエロー）

傾向性を認識できる行動（顕在化している行動）にチェックした後に、継続すべき行動はイエロー、控えるべき行動はピンクで塗らせる。チェックが入らなかった行動（顕在化していない行動）の中でスタートすべき行動をブルーで塗らせる。これによって、自分の管理傾向を効果的にするための行動が立体的に見えてくる。

以上、PPSとPPSSの相違、PPSSの特徴からより効果的に導入するためのポイントなどを見てきましたが、PPSSは非常にローコストで即効性に富んだツールであり、自己についての客観的な理解を促し、自己の傾向性に対して納得性が高いツールといえます。

### PPSSの入力方法

- ①PPSの回答結果（集計数字）を報告してもらいPPSSレポートをプリントアウトする。インストラクターの指示のもと、環境設定、回答時間等、均一な環境で回答できるようにする（勘違いの防止）。PPSを使用しているので、他者理解のための情報も一緒に提供できる。
- ②PPSS専用の回答用紙を事前に配布回収し、その集計数字を報告してもらいプリントアウトする（PPSSの料金だけ済む）。PPSSのグラフを使用しながらDISCの定義等を解説する。
- ③PPSSオンライン回答にアクセスして（パスワードが必要）、画面上で設問に回答してもらい、結果がアドミニレーター宛に自動送信になる。プリントアウトするか、PDFファイルで指定された先に返信する。集計も自動的にされるのでミスが防げる。手作業の集計ミスで入力が遅れる心配がない。

### 「コーチングと業績マネジメントにPPSSを活用する」

PPSSを人材教育研修のなかで、具体的にどのように活用していけば、効果的なツールとして使うことができるかは、コーチ、コンサルタント、トレーナーなどにとって大きな関心事だと思われます。コンピュータの活用によって、個人ごとの応答にフォーカスできるPPSSは、「コーチング」「業績マネジメント」に最適なツールとなっています。HRD社では、活用ノウハウを一冊にまとめた「コーチングと業績マネジメントにPPSSを活用する」を制作中です。

# 古代ギリシャに発想が生まれ、IT時代のいま、世界中のアセスメントツールに発展。

世界各国でこれまで4000万人以上が受講しているDiSCは、いったいどのように生まれ、構築されてきたのだろうか。そもそも、人間の行動傾向を4つの類型にまとめるという発想を最初にとったのはだれだろうか。DiSCはいつから人材教育ツールとして使われたのか、DiSCの歴史を追ってみると、そこには興味深い物語が秘められている。

## DiSCの発想は古代ギリシャに端を発している



人間を4つのタイプに分類するという発想は、古代ギリシャの医学者ヒポクラテス（紀元前460年～）の時代から存在していました。彼は人間を4つの体液型（粘液、血液、胆汁、黒胆汁）に分類し、4つの体液の組み合わせが人間の性質や体質を形作る考えたのです。それ以来、人間をタイプ

によって分けていくという発想は、心理学、芸術、宗教まで、さまざまな分野に取り入れられていきました。

1920年代に、心理学分野に応用したのがユング心理学の体系を築いたカール・ユングです。彼は心が自分以外の外的な要因によって動く性質を「外向性」、自分の心の内面の影響で動く性質を「内向性」と区分し、さらに、心の機能を思考型、感情型、直感型、感覚型のシンプルな4つの機能に分類したのです。

ユングとは別に、このような4つのタイプ分類に客観的なアプローチを行い、計量可能な生理学的なデータに基づいて座標軸モデルを開発したのが、ウィリアム・マーストン博士でした。博士は1893年にマサチューセッツ州に生まれ、1921年にハーバード大学の心理学科を卒業、1928年にその著「Emotions of Normal People(普通の人たちの感情)」で、現在のDiSCの原型となるDISCモデルを発表しました。

## DiSCの原型を構築したマーストン博士

マーストン博士が提唱したDISCモデルはどんな内容のもの

なののでしょうか。博士のモデルに含まれるキーワードは「認知」です。実際に起こっているものと状況そのものより、人々がどう認知するかということがより重要なのです。

これを基本にして、博士は人間行動を理解し、解説する仕組みを提示しました。マーストン博士のモデルは、2つの認知対象に基づいています。ひとつは、外界(環境)を自分にとって好ましいと見るか、あるいは好ましくないと見るかという傾向性として、もうひとつは、自分を環境よりも強いと見るか、あるいは、弱いと見るかという傾向性としてです。

環境を好ましいと見る個人の場合、自分が手がけていることなどの将来の成功を感じ取り、好ましくないと見る個人の場合は、自分が手がけていることなどへの将来の不安を感じます。

環境よりも自分が強いと考えている人は、自分の意思を発揮したり、ほかの人を説得したりして自分の目的を達成できると感じます。環境より自分が弱いと考えている人は、ほかの人に協調するか、ガイドラインに忠実に従ったりして自

### ポリグラフ(ウソ発見器)の生みの親だったマーストン博士



マーストン博士は、DiSCの原型を構築したばかりでなく、収縮期血圧計を発明し、ポリグラフいわゆるウソ発見器を開発した人としても知られています。実はポリグラフの開発は、DiSCの開発と密接な関係を持っているのです。博士の興味は、個人を取り巻く環境と交流した

とき、精神的、感情的、身体的にどんな変化が現れるかということに向けられていました。博士は呼吸数や皮膚の電流反応を測定したりして、精神や感情と肉体の反応との関係を研究したのです。そして、最終的に感情的刺激が肉体的反応(脈拍・血圧など)として測定できることを発見、のちのウソ発見器の発明に結実したというわけです。また、マーストン博士は女性が持つ才能に着目し、連続テレビドラマ化された「ワンダーウーマン」の原作者としても知られています。



分の目的が達成できると感じます。

マーストン博士は膨大なフィールド調査から、このような理論を構築していきました。そして博士は環境と自己に対するふたつの認知から、二軸交差、4つの象限の統一モデルとディメンションを構築し、これがDiSCの原型となったのです。

### 1930年代からアセスメントツールとしての研究がはじまる

マーストン博士の研究は、古代ギリシャ時代から連綿と継承されてきたタイプ分類を、科学的根拠で裏づける作業であったのですが、しかし、数冊の本を通じて4要素モデルを発表したのであって、アセスメント手法を開発したわけはありませんでした。

1930年代から40年代にかけて自己分析のアセスメントツールに関連する研究が行われるようになりました。レイモンド・カテル、カール・ロジャース、ウォルター・クラークなどの心理学者が、ユングやマーストン博士の研究実績をテーマにしていたのです。

最初のDiSCアセスメントを誕生させたのは、ウォルター・クラークでした。彼は当時一般的であった要素分析の手法を用いて、産業界のパーソナリティ検査を開発しました。彼は検査によってパーソナリティの4つの要素を確認しましたが、この結果をマーストン博士のDiSC理論モデルによって説明したのでした。

### 妥当性・信頼性の精度を高め、世界の人材教育ツールとしての地位を確立

クラークの手法を使ってPPS (Personal Profile System) の原型を作り出したのは、ジョン・ガイヤーです。最初は設問用紙と個人別レポートの形態でした。1972年に米国IBM社で全社導入することになったのを機会に、社内インストラクターで活用できるように、回答と解釈を自分でできる現在の自己完結型のアセスメントツールが開発されたのです。

DiSCはこれを機会に商標登録され、世界中に普及しはじ

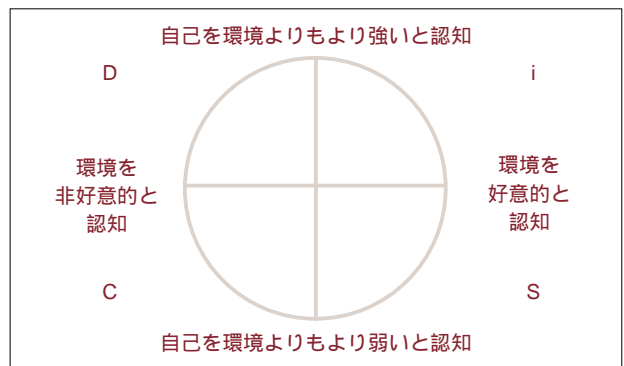
めました。カールソン・ラーニング社が商標及び著作権を保有し、DiSCラーニングシステムを中心として、さまざまなセルフアセスメント・インストルメンツを世界中に発信するようになったのも、この時期からでした。

DiSCはさらに多様な展開を遂げていきます。20世紀から21世紀にかけて、世界はインターネットをはじめとする通信技術革命の時代を迎えました。学習の世界でもIT化(情報技術化)が進行しましたが、DiSCも時代に対応した変化を遂げていきます。

2000年、インスケープパブリッシング社はカールソンラーニング社を買収、DiSCのすべてを継承し、IT(情報技術)を駆使した数々のソリューションを発信し、今日に至っています。

こうして、DiSCの誕生から今日までを見てくると、その発生を古代ギリシャにまでたどれることからわかるように、DiSC理論は人間の普遍性に根ざしているといえるでしょう。そして、2千数百年の年月を経て、理論が心理学的、科学的に磨きぬかれてきたといえます。

DiSCは、人間の内面に光を当てるツールです。それだけに、その妥当性・信頼性を絶えず検証する体制が不可欠になりますが、インスケープパブリッシング社では、妥当性・信頼性の精度を高めることに努め、成功してきました。その結果、DiSCはいま、世界中の人材教育ツールとして、重要なウェイトを占め、その地位を確立しているのです。



マーストンの統合モデル



## DiSCインストラクター資格取得 セミナーのお知らせ

「DiSCインストラクター資格取得セミナー」は好評をいただき、東京地区（HRD主催）年6回、関西地区（三洋ヒューマンネットワーク主催）年4回開催しております。コース日程、申込要領は、両地区ともに弊社ホームページに掲載しております。

## 「DiSC Classic (PPS) のファシリテーター用 キット」「TMP」「TDP」を開発中、近日販売予定！

現在、HRD社では、インストラクター用に「DiSC Classic (PPS) のファシリテーター用キット（マニュアル2巻 = 240P + CD1巻）」「TMP (Time Mastery Profile)」「TDP (Team Dimension Profile) の以上3種類のファシリテーター用キットを開発中です。「DiSC Classic (PPS) のファシリテーター用キット」には、DiSC Classicの活用法や「業績向上のための自己理解と他者理解」をセミナー台本としてレッスンのための豊富な情報とハンドアウト資料の原稿、パワーポイント等が組み込まれています。最良の研修を実施するためのファシリテーター必携のキットです。

## DiSCインストラクター必携ツールを 提供します！

DiSCインストラクターのためのツールが完成しました。「DiSC Card」と「DiSC Alive! Video」「DiSC Alive! DVD」で、いずれも、研修に当たってDiSCを



より効果的に使うための必携ツールです。

## 「DiSC Card」

パッケージに4組のDiSCカードがセットされ、1組は「特徴」「好む職場環境」「意思決定」など11のカテゴリーからなっていて、全部で48枚のカードで構成されています。DiSCの4つの行動傾向の違いについて参加者の理解を促進します。

## 「DiSC Alive! Video」「DiSC Alive! DVD」

「DiSCアライブ ビデオ」「DiSCアライブDVD」は、DiSCラーニングシステムの効果を高めるために編集された映像教材です。さまざまな場面と状況における行動や対応の違いを役者が演じていて、行動特性や効果的な対応の仕方がよく理解できます。

## 「DiSCフォーラム」六本木ヒルズで開催



HRD社のパートナーである代理店コンサルタントを対象にして、2003年6月東京「六本木ヒルズ」において、「DiSCフォーラム」を実施しました。当日は「PPS」「PPSS」のバージョンアップや開発状況「DiSCアクションプランナーのバージョンアップ」などをテーマに報告、合わせてHRD社が開発したDiSC関連の各種商品についても紹介し、コンサルタントから好評を博しました。

## EUジョイントセミナーのお知らせ

経済産業省とEU（欧州委員会）との共同運営機関である日欧産業協力センターは、将来の日本と欧州の産業協力をにんう人材育成を目的に、「EUジョイントセミナー」を開催しています。HRD社はこの中で、講師とプログラムの提供及び日本側参加者のアレンジメントを担当しています。年2回開催される日本人側参加者の対象は国内でEU各国の企業と取引している企業のマネジャーなどとなっています。グローバルマネジャーの育成が求められる企業環境ですが、詳しくはHRD社までお問い合わせください。