

いま、なぜ「アセスメント」にフォーカスするか その意味をHRDグループは問いかけます

「代理店」から「パートナー」へ より関係性を深めるための呼称変更を実施

HRDグループは、この20年間にわたって、人事・人材開発事業者へのビジネス貢献を最大優先事項として事業展開を図って参りました。この間、多大なご協力、ご支援をいただいた方々に心より御礼申し上げます。

こうした事業展開に当たって、HRDグループとともに企業・組織の人事・人材開発に携わってこられた「代理店」の呼称を、このたび「パートナー」へと変更いたしました。この呼称変更は、これまで以上にHRDグループとパートナーとの関係性を深め、パートナーの生産性を一層高めること、そのためのサポートに全力を傾けようとするHRDグループの意思表示でもあります。

学習や教育のパラダイムシフトに合わせた 高度な人材マネジメントソリューション

人事・人材開発事業に携わるHRDグループにとって、パートナーの存在とともに、事業の根幹を担っているのはアセスメントです。私たちHRDグループは、アセスメントをより高次な人材マネジメントソリューションと捉えており、最終ユーザーである企業、そして従業員個人の成長に貢献しているか、時代のニーズに対応しているかを常に検証し、最適な人材のアセスメントツールを開発して参りました。

これまでの人材育成の潮流は、一般的な組織重視型の集合研修からはじまり、対話によって育成対象の自己実現や目標達成を図るコーチング、さらに情報社会の中でオンラインシステムを利用したeラーニングが登場し、個別化した人材育成の流れを加速させてきました。そして、いま、オンラインによる自己学習と、そこで自己理解を深めた個人を集合研修の場に集めてグループダイナミクス効果を最大化させる、ブレンディッド・ラーニングに注目が集まっています。

こうした潮流の変化は、経済のグローバル化、ソーシャル・メディアの普及と進化などコミュニケーション方法の多様化の中で、企業における個人の「学習」や組織の「教育」のあり方が、従来の枠組みから大きく変わろうとしているパラダイムシフトに他なりません。

個人と組織をより豊かにする アセスメントの提供を目指して

このような人材育成の潮流を見極めながら、企業・組織

の経営、個人のビジネススキル、総合的な能力開発を促すことができる高品質のアセスメントツールを提供することが、HRDグループに課せられた責務であると考えています。HRDグループが提供するDiSC®やProfileXT®をはじめとするアセスメントは、より「個」を大切にしたい人材育成のアセスメントであり、「セルフ・アセスメント」という呼び方が適しています。従来から産業界で一般的である、アセッサー（評価者）が個人を評価するヒューマン・アセスメントではなく「自分で自分を観察し、自分自身について学んでいくことができる」アセスメントだからです。EPICをプラットフォームにして、オンラインで提供されるDiSCは、評価する側の仕組みであったアセスメントを、個人という磁場に引き寄せた革新的なツールといえます。

「自分の傾向性を理解し、強み、弱みを認識し、行動変容の努力を可能にする」このアセスメントこそ、「時代が要求したアセスメント」です。そして、これから登場するEverything DiSCシリーズにおいては、出力されるレポートだけでなく、設問自体も個人化され、より納得性の高い情報が導き出されます。

プロファイルズ社の「ProfileXT」は、人材に関して課題を抱える経営者やマネジャーに対して客観的な人材情報を提供します。これらの情報は、適材適所の人材配置を可能にし、「個」の能力を最大限に発揮し、もっとも「個」を表現できる場の提供をサポートすることができます。

HRDグループは、人事・人材開発のプロである パートナーを全力をあげてサポートします

アセスメントのベースになるのは「測定（measure it）」です。まさにP.F.ドラッカーが言うように「測定できないものはマネジメントできない」のであり、そこに優れた測定システムであるアセスメントの存在意義があります。しかし、測定するにあたって、グローバルで多様化した時代が要求する「個性あふれる人材育成」の観点を抱合しない、あるいはできないアセスメントは、個人もそして組織も育てることはできません。さらに重要なことは、人事・人材育成に携わるプロフェッショナルが、人材育成手法の流れを認識し、アセスメントを最大限に活用できるノウハウとスキルを身につけることです。

そのために、HRDグループはアセスメントの提供はもちろん、勉強会、事例研究会、認定セミナーなどの機会を提供し、プロをサポートする体制を強化しています。

Contents

人材育成市場における研修機関と企業の役割を テーマとした事例研究会を開催……………	2
【KEY WORD】研修内製化 プロの研修機関はこの潮流にどう対応するか……………	3
事例研究会レポート	
◆現場で実践して効果を出すDiSC®活用術……………	4
◆新入社員フォローアップ研修「社会人基礎力強化」に DiSC®を活用……………	5

◆レベル別トレーニング……………	6
◆機能別会議……………	7
■プロファイルズ社 日本語版新商品を開発	
■HRDコンサルティング社 営業研修の効果測定について……………	8
ProfileXT®導入事例……………	9
Wiley社の年次カンファレンス開催される……………	10
Profiles International社は人材アセスメントの世界的企業……………	11
HRD INFORMATION……………	12

人材育成市場における 研修機関と企業の役割を テーマとした事例研究会を開催

2013年8月23日、HRD事例研究会「MindLab JAPAN2013」が東京大手町ファーストスクエアカンファレンスで開催された。今回の事例研究会は、2つの事例発表のほか、DiSCトレーニングを基本編と応用編に分けた「レベル別トレーニング」及び、パートナー（プロの外部研修講師）とクライアント（企業内人材開発担当者）とを分けて行われた「機能別会議」、そして「全体ミーティング」によって構成された。「事例発表」から「全体ミーティング」まで、今回の「MindLab」は、パートナーとクライアントとの信頼関係構築と自立とがテーマとなっていた。参加されたパートナー、クライアントは、それぞれの立場から、プロの提供する研修とは何か、企業内での研修とはどうあるべきかなどを思考する充実した事例研究会となった。

パートナー、クライアント、 それぞれの立場から事例発表

今回の事例発表では、まず、大手経営コンサルティング会社船井総合研究所の杉原忠氏が、プロの立場から、通信事業会社や不動産会社で実施した研修のケースをレポートされた。

プロによるDiSCの使い方は、コミュニケーション構築、営業・接客法、さらには新人育成、メンター制度への導入など、実に幅広く、しかもそれが離職率低減と売上向上・業績変革の効果測定まで深掘りされた内容となっており、参加者をひきつけた。

東芝総合人材開発研修部の柄澤秀昭氏は、企業内インストラクターとして担当された「新入社員研修」から「社会人基礎力とDiSC」「DiSCによる自分をより効果的にするポイント」「自分の弱み、強みの整理」などをテーマとして事例紹介された。東芝グループ内の人材開発について熟知された柄澤氏の極めて実践的なDiSCの使用は、参加者にとって格好のケーススタディとなった。

分科会に分かれて議論

今回のMindLabの大きな特徴は、別会場で「レベル別トレーニング」と「機能別会議」を設けたことにある。「レベル別トレーニング」では、「基礎編」として「DiSC理論の復習、説明演習」を内容としたテーマを設け、「応用編」では、「ファシリテーションアイデア」など、DiSCの応用をテーマとして議論が行われた。

とくに、「機能別会議」では、HRD社としても初めての試みであったが、研修機関と企業を別会場に分けて、それぞれのテーマごとに会議を開催した。

これは後に述べるように、研修の内製化について、企業がどのように考えているか、プロの研修コンサルタントとしてどのように企業研修に関わろうとしているかについて、コミュニケーションする場を設けたかったからである。

その結果、企業、研修機関がより充実したトレーニングを実現するために、どうしたら良いか、議論をする端緒を開くことができた。

全体ミーティングでは、DiSC変遷の歴史や新たな人材アセスメントの可能性についてHRDグループとして解説があり、充実したMindLabを終了した。



KEYWORD

研修内製化

プロの研修機関はこの潮流にどう対応するか

企業研修の内製化の動きに注目

いま、「研修内製化」の動きが注目されている。矢野経済研究所の調査では、大手企業においては研修内製化の傾向が強まっており、外部の研修サービスを利用する場合も、研修回数や規模を絞っていると分析されている（注1）。

こうした内製化の動きについては、産労総合研究所の調査においても「内製化に取り組んでいる」企業は76.2%にも及んでいるとレポートされていて、内製化は研修における大きな潮流になっていることが分かる。

研修内製化の効用

それでは研修内製化によって、どのような効果が期待できるのか、同じ産労総合研究所の「研修内製化の効果」（複数回答）によると、最も効果が高かったのは「経費の削減」が65.8%、続いて「社内人材の有効活用」が57.5%、「自社の研修ニーズに対応」が53.4%となっている。さらに、「社内のノウハウ・技術や技能の伝承」「研修ノウハウの蓄積」などが続いている（注2）。

効果性の高さは、導入目的にも当然連動しており、リーマンショック後、企業は経費削減を目的に研修内製化を推進してきたという事実がある。同時に、研修内製化によって、社内の人材を有効に活用し、また、外部の研修サービスでは十分に満足できなかった自社固有の研修ニーズを実現したいという理由があると言えよう。

リーダーシップ、マネジメント、セールスなど
専門分野での外部研修機関の役割

経費削減以外に、「企業に必要な人材を育てる上で、人材研修のプロに任せるべきか、社内の人材教育部門で教育するか」を真剣に模索する企業が増えてきている中、外部であるパートナーにとっては、自らの存在意義をどのよう

に訴求できるかが問われている。

そのためには、パートナーは、企業研修に最も有効なアセスメントをプログラムに組み込んで、人材教育トレーニングを提案することが必要となる。HRDグループが提供するDiSC®や各種アセスメントツールは、共通言語化のような汎用性を持っているばかりではなく、リーダーシップやマネジメント、セールスなどの人材育成にも使われるが、この場合、共通言語化よりも、さらに専門的なトレーニング手法が要求される。

コンサルタントとしての領域を広げる

今回の事例研究会では、外部の立場からベテランの経営コンサルタントによる「DiSCのメンター制度への導入」の事例発表があり、参加者から注目を浴びた。それはDiSCを使って業績向上や離職率低減などのコンサルティングに領域を広げたケースであり、このようにして徹底的にプロであることを自覚したアセスメント利用が実践できるなら、DiSCによる人材研修の「内製化」と「外注化」は共存でき、Win Winの関係を構築できるだろう。

アメリカでは、外部の研修機関と社内の研修担当者が一体となって、その企業の経営理念から実際のトレーニングまでを区分け、役割分担し、どの研修が社内ですることができるのか、できないかを検討している。そのためのインストラクショナル・デザイナーも活躍している。

HRD社では、今回の事例研究会で「パートナー」と「クライアント」の共存を重要なテーマとしたが、これからもこの問題へのアプローチを続けていこうと考えている。

（注1：矢野経済研究所「2013 企業向け研修サービス市場の実態と展望」）。

（注2：産労総合研究所「2012 年教育研修費用の実態調査／研修内製化に対する取組み状況」）

現場で実践して効果を出す DiSC®活用術



株式会社船井総合研究所
東京経営支援本部シニア経営コンサルタント

杉原 忠氏



DiSCの行動特性をわかりやすく

杉原氏が所属する(株)船井総合研究所は国内最大級の経営コンサルティング企業であり、杉原氏自身も高い実績を誇るベテラン経営コンサルタントである。今回の事例は「経営コンサルタントとしてDiSCを使ってどのようにクライアント企業の実績を上げ、社員の意識を変革することができるのか」を紹介したいと、抱負を述べられている。

また、「今回はできるだけ皆様に分りやすいように、私の視点からDiSCを“タイプ論”に情報加工して伝達させていただきます。そして、大切なことは一人の人間の中にはDiSCのそれぞれの要素がすべて備わっており、そのウェイトが違うだけであって、全ての人が素晴らしいということをきちんと伝えておくことです」と、DiSCを使うに当たっての姿勢を述べられている。

行動特性格別のコミュニケーション力向上

杉原氏は、DiSCがコミュニケーションツールとして、また営業力・接客力を高めるツールとして非常に優れていることを、実際のコンサルタント経験を通じて確信されているようだ。

たとえば、DiSCを接客に活用する場合、顧客の行動特性をDiSCによって把握し、それぞれの行動特性に対応した接客法を駆使することによって、企業の接客力を確実に引き上げることができると強調された。

「組織コミュニケーション力においても、親分型の『D』、楽天型の『i』、協調型の『S』、分析型の『C』が、お互いの行動特性とその価値観を尊重し合い、補完し合うことによって、さらに上位の共通目標に進むことができる」と、DiSCの持っている可能性について言及された。

新人育成とメンター制度への導入で成果を上げる

とくに杉原氏の事例レポートで注目されたのは、DiSCを活用した効果的な新人育成法と、DiSCのメンター制度への導入であった。

新人育成の「モチベーションアップ法」や「目標管理

法」では、行動特性格別にどのような言葉を新人社員にかけていったらよいのかを、あるいは、目標管理を立てさせたらよいのかを語られている。

「たとえば、『D』の高い新人に対しては、『お前に任せろ』『チャレンジしろ!』などという言葉をかければ、新人の胸に響きます。最初に基本的なことを伝えたら、あとは放っておけば、一人でがんばります」と、「D」の育成法を紹介された。

そして、DiSCをメンター制度に導入することによって、社員の定着率を大幅に向上させ、企業の収益アップを実現したケースを紹介された。「メンター・メンティのDiSCの行動特性を合わせることにより、同じ価値観を持ったメンターからのアドバイスなら気持ちも分かり合えるので、メンティは会社の風土にも納得し、安心してその職場に定着して働くようになります。従ってメンター、メンティの行動特性を明らかにするDiSCをメンター制度に導入すれば、大きな成果を上げることができるでしょう」

杉原氏の事例レポートは、経営コンサルタントとしての豊富な実績をもとにして語られただけに、企業外部からどのようにDiSCアセスメントを提案したらよいのか、その豊かな可能性を教えてくれている。

DiSCを活用して、社員の定着率を向上させる方法②

事例2) 愛知県不動産業
中途社員含めて社員が定着しなかった。
全社員対象にDiSCを活用した企業内メンター制度導入
結果: 社員の離職率が劇的に低下した。
現在、3年継続中! (企業内メンター制度の期間は2年)
(初年度、全員がメンターかメンティとなって、行動特性を合わせた。)

社員110名→150名 年商27億円→40億円

効果 (2013年7月現在)	平成23年度実績(13人採用...1人退職) →平成24年度実績(13人採用...3人退職) →平成25年度実績(18人採用...退職者0人) 3年累積で44人採用で4人が退職。離職率は10%未満
売り上げ (4月決算)	平成23年度27億円 →平成24年度39億円 →平成25年度目標50億円(順調な清り出し)

参加者アンケートより感想抜粋

- ・企業内メンター制度でメンターとメンティの行動特性を合わせることの重要性を理解できました。
- ・人事の社内トレーナーとして、コミュニケーションを学ばせてもらいました。
- ・事例をまじえた、プロとしての研修のお話は、ただ感心するばかりでした。

事例研究2

新入社員フォローアップ研修 「社会人基礎力強化」に DiSC®を活用

東芝総合人材開発株式会社

東芝総合人材開発株式会社
グループ共通研修部

柄澤 秀昭氏



自分の強み、弱みを抽出してシートで「見える化」

柄澤氏は大手電機メーカー東芝グループの教育研修を担う東芝総合人材開発(株)に所属されており、今回の事例研究では、東芝の社内研修「新入社員フォローアップ研修」の「社会人基礎力強化」にDiSCを活用したケースを紹介していただいた。これを通じて、DiSCがどのように内製化に活用されているかまでうかがい知ることができたといえる。

「社会人基礎力」とは、経済産業省によれば、「基礎学力、専門知識に加え、それらを活用して多様な人と仕事をしていく上で必要な能力」のことである。具体的には、「前に踏み出す力(アクション)」「考え抜く力(シンキング)」「チームで働く力(チームワーク)」の3つと、それに付随する12の能力要素項目からなっている。

柄澤氏は「社会人基礎力強化」にDiSCを導入するに当たり、研修受講者に、「自分のどこが強みで、どこが弱みなのか」を認識させることから始めたと話している。

「この『強みと弱みの把握』には、これまで『自己診断シート』を用いていましたが、今年はDiSCを意識した項目に作りかえることにしました。そして、自分の課題を自己分析(数値化)させ、それをチャート図にして『見える化』し、次に自己の弱みを改善させる取り組みへとつなげていきました」

高い課題、低い課題の双方から 自分をより効果的にするポイントを整理

こうして自己分析を行った後、DiSCを使って「自分をより効果的にするポイント」をテーマに研修を行った。

その中でより効果的になるために、「自分が強い(高い)スタイル」と「弱い(低い)スタイル」をチェックさせ、「自分が取り入れたい、取り組みたい項目」に○印をつけ、次に「自分の改善ポイント」を簡条書きにして書き出させた。「最初は、高い課題だけをチョイスしていたのですが、HRD社からのアドバイスで、高い要素で発揮できている行動と、低い要素で発揮できていない行動の双方を自覚させることから自分が効果的になるポイントを整理させ、『チャレンジ目標』を立てさせたことで、受講者の納得感

を高めることができたと思います」

社会人基礎力とDiSCの紐付けの説明に注力

研修2日間のまとめとして使用した「上長への研修報告用の総合シート」について、柄澤氏はどのように進めたのかを参加者にパワーポイントの総合シートを見せながら解説を加えていった。

まず、「総合シート」にこれまでの振り返りから、「自分の強化すべき能力項目」を洗い出させ、次に「社会人基礎力の強化能力項目」の3年目の姿を描かせた。さらに、DiSCの行動スタイルと関連づけて自分の「強み」「弱み」を明らかにさせて、「自分をより効果的にするチャレンジ目標」を設定し、それを「これから歩むシナリオ」につなげていった。

「社会人基礎力の『強み』『弱み』は、DiSC行動スタイルの影響を受けている部分が多く、その紐付けの説明をしっかりと行うことがポイントでした。最終的には、DiSCに対応することが、社会人基礎力の各能力要素項目へ効果的に関わることにつながり、さらにメンタル不調者の低減にも効果を発揮していくものと思えます」と柄澤氏は研修について振り返られた。



参加者アンケートより感想抜粋

- ・内製化に対する考え方を学ばせていただきました。
- ・社会人基礎力とのジョイントという発想がとても新鮮でした。
- ・社会人基礎力とDiSCの兼ね合いを考えていたので、大変参考になりました。
- ・新人フォローの活用例として興味深い事例でした。

レベル別トレーニング

それぞれのレベルに合わせてDiSC®を再学習する

レベル別トレーニングは、DiSC理論の復習、説明演習をテーマとする「基本編」と、ブラッシュアップ、ファシリテーションアイデア、サクセスストーリーの共有をテーマとする「応用編」に分かれてトレーニングを実施した。

基本編

DiSC理論の振り返りと実践トレーニングを実施



基礎編のトレーニングは、まず、DiSC理論の振り返りとして「マーストンモデル」の解説から入った。トレーナーがDiSC理論の背景をいかに深く理解しているかは、その研修のレベルに関係してくる。ここでは、「環境と自分自身の関係性のとらえ方」をもう一度復習し、トレーニングの理論的背景の強化を図った。

さらに、トレーニングは実践に入り、少人数のグループに分かれて、オンライン教材を用いるなどして、参加者はDiSCのそれぞれの行動特性「D」「i」「S」「C」を短時間で相手に説明していくシミュレーション実習を体験した。DiSCのそれぞれの行動特性は理解できていても、それを実際の研修の場で納得性を持って説明することができるかどうか、こうしたトレーニングの場が設けられることで、インストラクションスキルもDiSCへの理解力も高まっていく。基礎編に参加した資格者にとって、充実した時間となった。

応用編

関心あるテーマに分かれて情報交換の場を設定する

これまで、「事例研究会でテーマ別に関心のある領域でコミュニケーションを図れる場をつくれないうか」という要望が寄せられていた。しかし、DiSCを使う領域は、リーダーシップ、マネジメント、セールス、コーチングなどさまざまであり、一定の時間内でこうした要望に対応するのが難しいとして対応できなかったが、レベル別トレーニングの「応用編」で実現することができた。

ここでは、まず、応用編の参加者に「DiSCをどんな研修テーマで使っているか」「使いたいと思っているか」を尋ねた。多くのテーマの中から「セールス」「コーチング」「若年層コミュニケーション」に絞って、この3つの領域で、参加者の興味のある領域をそれぞれ選んでもらい、グルー

プ分けを行った。そして、これらの領域で「研修効果定着のためにどんなアイデアがあるのか」をグループごとに情報交換してもらった。

たとえば、セールスでは、「顧客をDiSCの行動特性で分析、クロージングまで辿りつかなくても、自分が嫌われているわけではないと、自分にストレスをかけず苦手な顧客をつくらない」、コーチングでは、「上司と部下がDiSCをベースに会話する」「トップにDiSCを理解してもらい、組織全体で活用する」などのアイデアが出された。

すでにアメリカのカンファレンスでは、参加者の関心があるテーマごとに講座が設けられており、日本においても今回の「レベル別トレーニング」のような場を設けることができれば、DiSCに関する知識の深掘りとトレーナーの自己研鑽に大きな役割を果たすと思われる。

レベル別トレーニング：応用編

研修テーマ別研修効果を定着させるための工夫



◆セールス

1. 顧客を分析して、関係者にDiSCを使って顧客情報を伝える
2. 苦手な顧客を作らせない。嫌われているわけではないことを理解させる
3. メンタルヘルスに役立つ

◆コーチング

1. マンツーマンで行う
2. 集合研修の場合、参加者とともに学ぶことが大切
3. コーチングというより「アンケート」「インタビュー」という言葉を使っても良い
4. まず経営トップにDiSCを理解させてから行う
上司と部下がDiSCをベースに会話をする。上司がDiSCを知らない機能しない

◆新人～3年目研修

1. 研修の中身で勝負、中身を濃くする
2. 研修実施後、現場で活用させて、その後のフォローも重要
3. 現場でもまれる体験をさせてから（痛い目をみてもから）DiSCを使う

機能別会議

より効果的な人材育成実現のために 企業の人材開発が外部研修機関に求めること

企業側である「クライアント」とベンダー側である「パートナー」が別々の会場で、それぞれ「内製化の基準とは何か。そのメリットとは何か」あるいは、「プロとして、どんなソリューションを企業・組織の研修に提供すべきか」などをテーマに、コミュニケーションを図り、討論していった。重要かつきわめて切実なテーマだけに、この会議だけで結論が出るものではないが、HRD社があえて事例研究会の中に設けた機能別会議の意味は大きいといえる。

クライアント
ミーティング

内製化、アウトソーシングのメリット、デメリットを話し合う



最初にクライアントの研修内製化の実情が、グループに分かれて話し合われ、「雇用形態が多様なため、社内のトレーナーによってDiSCを社内の共通言語として使っている」「DiSCに関しては社内のトレーナーが担当、リーダーシップ研修に関してはプロのトレーナーに任せている」など、研修のあり方が明らかになった。

さらに、研修内製化とアウトソーシングのメリット・デメリットが、グループごとに討論された。

内製化のメリットとしては、「経費節減」「企業マインドに沿った内容が盛り込みやすい」「研修終了後のフォローがしやすい」「社内の実情に合ったロールプレイが可能」などが浮かび上がってきた。

内製化のデメリットとしては、「社内だけで研修をすると視野が狭くなる」「トレーナーは研修以外にも担当業務があり忙しい」などがあげられた。さらにプロへの要望や期待では、「もっと担当する会社の知識を身につけ、業界のことを勉強してほしい」「外資系企業の場合、経営幹部とのディスカッションに英語で参加してほしい」などという現実的な要求も出てきた。

そうしたディスカッションから、「外部と、企業内部の研修担当者が一体となって、内部でできること、できないことを考え、研修をつくりあげていくことが必要」という提案があり、内製化かアウトソーシングかの二者択一ではない方向性が示された。

パートナー
ミーティング

プロは、それぞれの専門分野で継続的な研修確保をめざせ

最初に、HRD社から「研修業界における内製化」は、いまや避けて通れない問題であり、パートナーは、どのように研修のプロフェッショナルとしての価値をつくっていくかを考え、実行する時期であることがレポートされた。

そして、企業・組織による研修の内製化と外部の研修のプロとが、研修内容によって「すみわけ」ことを提案した。その例として、HRD社がこの10年以上にわたってトレーナーを担当し、研修の一貫性を保つことができた病院の事例が報告された。

さらに、研修内製化の動きをチャンスにとらえ、プロの力を発揮できる場面はどのようなものなのかを問いかけた。その1例として「研修効果定着の工夫」を3グループに分かれて討議したが、「プロは導入企業に研修実施後のフォロー体制を作らせる働きかけをすべきであり、また他業界と比較した研修の評価および効果定着の工夫紹介は、外部であるプロにしかできないことだ」という議論もされた。

DiSCによる共通言語化は企業内部の研修者に任せ、セールスマネジメントなど、得意領域や業界に専門性を持つパートナーは、プロとしての専門性を活かした研修を担当することも可能だ。

こうした事例を踏まえて、外部ベンダーとして企業・組織への継続的なサービス提供を確保するためにどんな提案ができるかを、パートナー同士で話し合い総括した。

機能別会議：クライアントミーティング

◆内製化のメリットとデメリット

- ・経費削減効果
- ・経営理念やマインドを浸透させやすい
- ・継続性と柔軟性
- ・社内の人間なら、社内事情や業界のことに精通している
- ・会社に合ったロールプレイングの運営が可能
- ・研修後のフォローがしっかりできる
- ・社内講師には、経験や力量が問われる
- ・担当者は他の業務も持っているため、ブラッシュアップしにくい

◆アウトソースのメリットとデメリット

- ・社内だけでは視野が狭くなるので、外部の意見や知識は重要
- ・新しい情報や事例をたくさん保持している
- ・常に内容をブラッシュアップしてくれる
- ・専門性の高いものは外注の方が効率的
- ・社内の人間ではできない、厳しいことを言ってくれることを期待
- ・講師の力量が様々で格差が大きい
- ・業界や会社のことをもっと勉強してほしい
- ・外部の人にも、社内の人間と一緒に考えて欲しい



日本語版新商品を開発 営業職にターゲットを当てた人材アセスメント Profiles Sales Assessment™ (PSA)

Profiles Sales Assessment (PSA) は、人材が組織内の営業職にどれだけフィットするかを測定するアセスメントツールであり、ハイパフォーマーセールスの採用・選抜、育成、マネジメント等、幅広い活用が可能です。

このアセスメントの大きな特徴は、営業職にとって理想の人物像モデルを作成するための「パフォーマンスモデル作成機能」にあり、その作成にあたって、組織、職務、部署、地域、その他の要素ごとにカスタマイズできます。

パフォーマンスモデルを活用した「職務マッチング」機能は、ある特定の営業職で成功を収めるために必要なコンピテンシー(人材像)と人材を比較して評価することを可能にします。さらに、その人材を7つの「重要なセールス行動」について予測します。

このPSAは、セールスパersonの行動とモチベーションに関する客観的な情報を提供し、採用や選抜の意思決定をサポートします。また、マネジャーは、そのマネジメント力を高め、部下から最大のパフォーマンスを引き出すことが可能になります。



■ 評価項目

- ・ 20 のパフォーマンス指標
- ・ 7 つの重要なセールス行動
「顧客開拓」、「クロージング」、「顧客コンタクトへの躊躇」、「報奨の好み」、「チームとの関わり方」、「セルフスタート」、「顧客との関係構築と維持」
- ・ 回答所要時間：60分～90分
- ・ 設問数：全 314 設問
- ・ 形式：オンライン回答によるセルフアセスメント
- ・ 活用分野：適正な人材の採用・選抜と配置
マネジメントの効率化
サクセッションプランニング等
- ・ レポート：パフォーマンスモデル比較
インタビューガイド
個人グラフ など
目的に合わせ多様なレポート出力が可能

営業研修の効果測定について

(株)HRD コンサルティングは、HRD グループの一員として、主に IT 業界、医療システム業界や半導体関連業界等での営業力強化のため、各種コンサルテーションと研修プログラムを提供しております。

最近、当社の提供する研修の効果性について、どのように測定し、実証しているかについて、ユーザー企業からのお問い合わせが多くなっています。

当社では、この「研修の効果測定」について長い間取り組んできましたが、その結果、当社が実施した研修において習得したスキルの定着化を図ることによって、研修の費用対効果 (ROI) の測定、把握が可能であると確信するに至っています。当社では、ユーザー企業に、私どものこうした経験を紹介しております。

特に現在では、研修効果の把握と追跡が比較的容易な VBS (Value Base Selling) コースの研修効果の測定について、同プログラムを採用していただいているユーザー

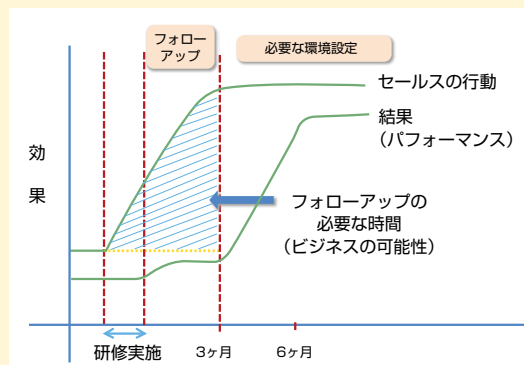
HRD コンサルティング社



企業と共同で、現場のオペレーションに合致した KPI (Key Performance Indicator) を設定し、効果測定を行っております。

「営業研修の効果測定」についてご関心のある方はぜひお問い合わせください。

株式会社HRDコンサルティング <http://www.hrd-con.co.jp>



人材を適材適所に配属、高いパフォーマンスを実現したい

SoftBank

ソフトバンクモバイル株式会社
ソフトバンクBB株式会社
ソフトバンクテレコム株式会社

総務本部 CSR企画部部长

池田 昌人氏



ソフトバンクモバイル（株）のCSR企画部は、社員のパフォーマンスの最適化を目的に、2013年6月、ProfileXT®を部内に導入した。導入のいきさつや、成果などを池田氏にお話しいただいた。

自分でアセスメントを受けて信頼性を確信

プロファイルズ社の方から初めてProfileXTの説明を受けたとき、「人間の感覚や心地よさといった、根源的なものが数値化されている」と、このアセスメントに非常に興味を持ちました。それで、私自身がレポートを受けてみると、普段なんとなく感じていたことが文字化、デジタル化してアウトプットされてきました。

部内の人間にこのレポート結果を見せたところ、「まさに池田昌人その人のレポートだ」という反響があり、レポートへの信頼性に確信を持ち、部内に導入しようと考えました。

当社のCSR企画部は、企業としての社会貢献活動を行っていますが、3つの事業に分かれていて、各事業がどういうパフォーマンスを実現しているかを、数値化する体制をつくらうとしています。そうしてみると、事業に携わる社員のモチベーションがパフォーマンスに大きく影響し、その人間が心地よく仕事ができているかが、仕事の成果に直結していると感じていました。

そこで、プロファイルズ社のアセスメントを導入することで、その人がほんとうに心地よく仕事ができているかを可視化したいと考えたのです。

目的を明確に社員に説明してから導入

導入の目的に関しては、社員の職務への適応性をProfileXTの「エネルギー」「主張性」「組織従順性」などの尺度の数値を見ることによって測定することが可能であると説明し、適材適所で人材配置するアセスメントであるときちんと告げました。

もし、その人が適した事業に携わっていないとレポートの結果が出たとすると、その人は無理をして仕事をしていることになり、現在の配置よりも、もっと心地よく仕事ができる事業へ異動させてあげれば、さらにパフォーマンスを高めることができると考えたのです。

導入に当たっては、プロファイルズ社のコンサルタントの方が、このアセスメントの理解をサポートしてくれました。ProfileXT導入の日に、企画部社員の懇親会を設けたのですが、そこに出席してアセスメントについて説明してくれるなど、盛り上げ役も買っていました。

これから実際の人事に活用したい

社員のレポートを見ると、私の結果同様、メンバーその人ごとに、「心地よさのプロファイル」を正確にアウトプットしているという印象を受け、各上司と部下の間で実施される「定期面談」において、出力されるレポートを基に各メンバーのパフォーマンスの振り返りを実施しています。レポートを活用した面談はスタートしたばかりですが、このアセスメントを実施することでメンバーがお互いの行動特性を知り、メンバー間の信頼感を醸成できると期待しています。

これからは、実際の人事において、適材適所のアセスメントツールとして活用を図る予定です。テストケースとして人事異動を行い、それぞれの事業のKPI（重要業績評価指標）にどのように影響が出るのかを見たいきます。

このアセスメントの指標は人事における意思決定のひとつになり得ると私は考えています。

DiSC®の世界カンファレンス 「MindLab48」 米国サンディエゴで開催

DiSCアセスメントの開発元、米国John Wiley&Sons社 (Inscape Publishing社)の年次カンファレンスが、2013年4月11日～12日、米国サンディエゴにて開催されました。日本からは、HRD社の3名が参加しました。

Wiley社のDiSCは、行動分析のグローバルスタンダードとなっており、このカンファレンスには、世界中のWiley社ビジネスパートナーが参加し、知見向上とネットワーキングの絶好の機会となりました。

基調講演は、“From Values to Action”の著者、ケロッグ経営大学院教授のHarry M.Jansen Kraemer Jr.氏によって行われ、独自の「リーダーシップ論」を展開し、参加者をひきつけました。

今回のカンファレンスでは、上記基調講演や優秀者の表彰の他、商品知識やDiSC研修事例・アイデア、ビジネスTipsなど20以上の各種分科会が開催され、どの分科会も熱気にあふれていました。

Inscape publishing社が

米国大手出版社Wiley社の一員に

DiSCに関するアセスメントを提供していたInscape Publishing社は、John Wiley&Sons社の一員になることとなり、改めて今回のカンファレンスでWiley社会長のPeter Booth Wiley氏よりその旨の説明がありました。

Wiley社は、1807年にNY マンハッタンウォール街3番地の印刷／書店が発祥の、歴史ある大手学術系出版会社で、社員は世界で5,000人を超え、ニューヨーク株式市場に上場しています。

これにより、DiSCはWiley社のブランドへ移行しますが、DiSCのアセスメントは、今後益々クオリティの高い商品開発が期待できます。

Inscape Publishing社は、これまでパートナーを通して事業を展開してまいりましたが、Wiley社移行後もこのビジネス戦略は変わりません。日本においても、これまでの「代理店」から、呼称を「パートナー」に変更し、これまで以上に研修機関・事業者との連携を強化していきます。

また、旧Inscape社Jeffrey Sugerman社長より、今後の戦略「Talent Management Value Chain」に

ついてプレゼンテーションがありました。その内容は、「世界中の人々がよりよく働くためのツール、タレントマネジメントソリューションを開発するための戦略」であり、同氏はWiley社でも引き続きその戦略の責任者を務めます。



2013年のMindLab Forty-Eightにて、世界中の優秀なパートナーが集結する。



新商品や新たな戦略についての学習や参加者同士の情報交換から、ビジネスの新たな可能性を発見する。

人材アセスメントの世界的リーディングカンパニー 日本市場に、主カアセスメント「ProfileXT®」と セールス特化アセスメント 「Profiles Sales Assessment™」を提供

Profiles International社は、人材アセスメントの領域における世界の
リーディングカンパニーです。
世界33言語、125カ国で、企業・組織における生産性の高い
労働力の確保と育成をサポートしています。



同社は人材アセスメントを専門に開発する会社であり、「人」の問題を抱える経営者やマネジャーに対して客観的な人材情報を提供し、優れた人材の採用、配置、マネジメント、能力開発を実現しています。

1991年に米国テキサス州で設立され、現在では米国内に600拠点、世界中で1,000を超えるビジネスパートナーと共に、これまでに4万社以上のクライアントに延べ4千万を超えるアセスメントを提供しています。

Profiles International社は、戦略的に重要な要素として、「妥当性に裏打ちされたアセスメント」、「アセスメントを提供するプラットフォーム」、「多言語対応」、そして「商品ラインアップ」の4つの項目を掲げ、世界中で事業展開しています。

日本市場においても、主カアセスメントである「ProfileXT」をはじめ、営業に特化したアセスメント「Profiles Sales Assessment」を日本語にて既にリリースしています。今後も、順次商品ラインアップを拡充します。

また、商品知識を学習する「ProfileXT認定セミナー」も定期的で開催され、ビジネスパートナー及びクライアント企業が参加しています。セミナー終了後、一定の基準を満たした場合、「Certification（認定証）」が授与されます。



2013年の World Conferenceにて。毎年1月に開催され、世界中のビジネスパートナーが集結し、人材アセスメントを活用したコンサルティングの知見を高めている。



本社にて開催されたNational Director Conference 2013。毎夏、各国語の代表者が集まる。



Profiles International社から提供される「Certification（認定証）」とPXTのレポート類。

HRD株式会社

◆DiSC認定セミナー 直近の公開コース予定

DiSC認定セミナーが東京、大阪、福岡の各地域で下記の日程で開催されます。

東京	第124回	2014年1月22日(水)～1月24日(金)
福岡	第10回	2月19日(水)～2月21日(金)
東京	第125回	3月5日(水)～3月7日(金)
東京	第126回	5月21日(水)～5月23日(金)
大阪	第43回	6月4日(水)～6月6日(金)
東京	第127回	7月9日(水)～7月11日(金)

◆TMP勉強会の実施報告

2013年10月3日、TMPアセスメント教材を使用したタイムマネジメント研修について、受講者各人や組織ごとの課題にカスタマイズした研修のデザインや進め方に関する勉強会を開催いたしました。今回は、営業現場での時間の有効活用に関する議論が多く取り扱われました。

◆Inscape Publishing社からWiley社への移行とDiSCのブランディング

DiSCの開発元、米国Inscape Publishing社がWiley社の一員となったことは既にご報告したとおりですが、この移行に伴い、DiSCのブランドもWiley社の一部となります。今後、順次教材やシステムに掲載される表示が変更されます。

◆パートナー制度への変更

巻頭のとおり、研修業者の皆様とは「代理店」契約を結んでまいりましたが、今後は「パートナー契約」に呼称が切り替わります。なお、既存の代理店の皆様は、この変更に伴う、契約内容の変更手続きは不要です。

◆ユーザーアンケート実施報告

DiSC認定資格者の皆様に、ユーザーアンケートにご協力いただきました。この結果は、事例研究会にてご報告させていただきました。また、今後のサービス向上に役立させていただきます。皆様のご協力に御礼申し上げます。

■ 訃 報

DiSC教材をはじめとするHRDグループのアセスメントツールの翻訳に携わっていただき、弊社と30年来の親交のあった元早稲田大学大学院教授梅津祐良先生がミネアポリスのご自宅で逝去され、葬送式が2013年6月6日に東京聖オルバン教会で執り行なわれました。

梅津先生は、東京大学文学部社会学科を卒業後、企業人事の要職を歴任。HRスペシャリストとして活躍、「MBA人事・組織マネジメント」「人材尊重マネジメント」など多数の著作物を執筆され、その生涯に「ご自分の年齢を超える本の出版」を実現されました。「HRD NEWSLETTER vol.15」において弊社社長藤原光雄と梅津先生との対談が掲載されています。

心からご冥福をお祈り申し上げます。

プロファイルズ株式会社

◆PXT認定セミナー 直近の予定

プロファイルズ社が提供する人材アセスメント、ProfileXTを深く知るための2日間です。

受講後、一定の基準をクリアするとProfiles International社から認定証が授与されます。

第7回	2014年2月6日(木)～2月7日(金)
第8回	5月29日(木)～5月30日(金)
第9回	8月26日(火)～8月27日(水)

◆SBP(戦略的ビジネスパートナー)と定例ミーティングを開催

プロファイルズ社では、2013年3月より国内のSBPと、毎月1回の定例ミーティングを開催しています。各領域のプロフェッショナルであるビジネスパートナーとマーケットの最新情報を共有し、またProfilesアセスメントに関連する様々なトレーニングを提供しています。



◆資格者向け新アセスメント紹介セミナーの開催(2014年1月29日(水))

DiSC認定資格者向けに新アセスメント紹介セミナー「戦略的タレントマネジメント事例紹介セミナー」を開催致します(2014年1月29日(水)14:00-17:00 東京国際フォーラム)。タレントマネジメントと人材開発のための測定ツールであるPXTを中心に、プロファイルズ社のアセスメントについてご紹介いたします。詳細は追ってご連絡いたします。

◆セールスに特化した人材アセスメント

「Profiles Sales Assessment (PSA)」リリース

新たな商品として、セールスに特化した人材アセスメントである「Profiles Sales Assessment (PSA)」をリリースしました。PSAは営業職やアカウントマネージャーを採用し、育成し、管理するために活用できます。

◆「Profiles Assessment Center (PAC)」情報

Profiles Assessment Center (PAC)は、プロファイルズのアセスメントを運用できるクラウド上のタレントマネジメントシステムです。アセスメントの配信、結果のレビュー及びジョブマッチングを行うことができます。デモアカウントの運用も可能です。