

# パートナー参加型フォーラム「AFT2015」開催される 人材ソリューションの現在と未来 人材アセスメントがビジネスを変革する!

HRDグループ主催の「Assessment Forum Tokyo (AFT) 2015」が、2015年12月11日、東京・TKPガーデンシティ PREMIUM 神保町において開催されました。本フォーラムは、これまでHRDグループが主催した中でも最大規模で、来日したWiley社ジェフリー・シュガーマン副社長の基調講演や、DiSC®、ProfileXT®などの事例研究など12の分科会が催されました。さらにはEverything DiSC Workplace®のベータ版、ProfileXTの最新アセスメント情報学習など、豊富な内容のフォーラムとなりました。各会場では、プロのコンサルタント、企業内人事担当者などが熱心に耳を傾け、質疑応答に参加、熱気にあふれるものとなりました。



## アセスメントを活用した事例レポート コンサルタントから高度な活用法も提示

本フォーラムでは、12の分科会が複数の会場で開催され、参加者はそれぞれ関心のあるテーマ、コンテンツを選んで出席されました。

「事例研究」及び「アセスメント学習」では、DiSC、ProfileXT、CheckPoint360™など、HRDグループが提供するアセスメント・ツールを実際の人材育成に活用したさまざまな事例がレポートされるとともに、アセスメントの特性を踏まえたより高度な活用法などが、HRDグループやプロのコンサルタントによって報告されました。

また、HRDグループからは、新たな円環モデルとして提供される「Everything DiSC Workplace」などの新アセスメント情報が参加者にシェアされました。

## 好評を博した参加型フォーラム 次回に向けてHRDグループが準備を進める

今回のアセスメント・フォーラムは、プレゼンテーションから会場の受付まで、運行全般をパートナーが携わる参加型であったことが大きな特徴です。

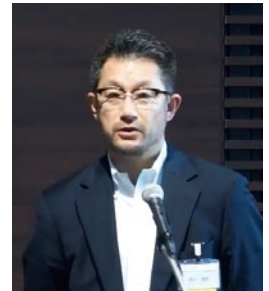
こうしたパートナー参加型のアセスメント・フォーラムを実施できたことは、HRDグループとパートナーの皆様方との信頼関係があったからこそであり、ご協力いただいたパートナーの皆様へ厚く御礼申し上げます。

「Assessment Forum Tokyo 2015」は、お陰さまで参加者の皆様から高い評価をいただきました。「これからも継続的にこうしたフォーラムを開催してほしい」という要望もいただいております。HRDグループでは次回に向けて総力をあげて準備していきたいと考えております。次回のアセスメント・フォーラム開催に当たっては、より多くのパートナーの皆様からその運営に積極的にご参加いただきたく存じます。皆様からのお声掛けをお待ちしています。

# マイクロソフトのワークスタイルとDiSC®



日本マイクロソフト株式会社  
人事本部ビジネスパートナーグループ  
西川 昌邦氏



## ワークスタイル変革を支える アセスメントとしてDiSCを導入

日本マイクロソフト(株)では、創立30周年を迎えて社内で「フレキシブルワークスタイルの推進」を経営目標に掲げているが、西川氏には同社のその変革推進とDiSCの活用についてレポートしていただいた。

「当社のフレキシブルワークスタイルの推進は、従業員の利益や働き方の変革というよりも、近い将来見込まれる労働力減少への対応と、当社とお客様のビジネス成長を主な目的としています。具体的には『いつでも、どこでも、誰とでも、必要な対話／情報を交わす』を目標に、離れていても隣りにいるように自然に対話できたり、多様性を大切にしながら、世界中どこにいても仕事ができるワークスタイルの確立を目指しています」

マイクロソフトは、ビジネスとしてデジタル通信技術によるコミュニケーション革新を進めており、外出先、在宅勤務、サテライトオフィスなどから通信機能を使って実際にフリーワークスタイルを実現できるかを実験したという。

「一日だけ従業員を出社させない『テレワークの日』を実施しデータを収集しました。課題として上がってきたのが、電子メールやWeb会議などのコミュニケーションツールを活用した場合、目前にいない相手に自分の行動特性をどう伝えるか、関係性を向上させ、自分の効果をどう高めるかでした。そして、実際にフレキシブルワークスタイルの変革を推進するためには、何か支えてくれるアセスメントが必要であると痛感し、非常に汎用性が高く、柔軟性に富んだDiSCを導入することにしました」

## 「多様性のある働き方」「持続的な成長」を実現する

「新入社員の内定者研修、新入社員研修にDiSCを導入しています。当社の内定者は国籍や学歴などさまざまであり、できるだけ早くお互いを知ることが必要です。また、新入社員研修は2年間行いますが、最初の2か月の集合研修の中にDiSCを活用しています。内定研修も新入社員研修においても、DiSC導入の最大の目的はチームビルディングです。配属が決まっていななど環境設定が難しい面はありましたが、研修中のトレーニ

ングの中で役割を決めてDiSCを使うなどの工夫により、チームビルディングはもとより、自身、他者の行動特性の理解などに成果をあげることができました」

また、同社の法人営業を担当するテレ・セールスの営業力強化にもDiSCを活用している。

「最初はFace to Faceでない電話によるセールスにDiSCを導入して成果が上がるか心配でした。しかし、Face to Faceでないからこそ、テレ・セールスは電話を通じてお客様と密なコミュニケーションを図ろうとします。そうした中で、相手の特性をいかに理解するかという課題があったのですが、相手の行動特性への理解を深化させるDiSCの導入は非常に効果的でした」と、西川氏は語っている。

いま、マイクロソフトの事業は「Office」や「Word」などのセールスから、企業経営のソリューション提供へと変化しており、その対応のためにも営業管理職のリーダーシップ、営業力強化が求められている。

「そこで、DiSC PPSSとSL II®を使ったコーチング研修を実施しました。当社の場合まだDiSCが共通言語化されていないので、導入に当たっては、DiSCとSL II®をブリッジさせずに、DiSCを先にSL II®を後から導入することで混乱を避けています」

同社では、このほか、従業員の健康管理・増進のためのHealth Care Room Professionalスタッフの顧客サービススキル向上、全社員対象としてキックオフミーティングやオフサイトミーティング、さらには法人営業部門管理職向けトレーニングにもDiSCを活用している。

このようなフレキシブルワークスタイルの推進をめざしたDiSC導入のトレーニング成果について、西川氏は具体的な数字をあげてくれた。「たとえば、『ワークスタイル変革の成果』で見ると、ワークライフバランス満足度が+40%、従業員一人当たり売上高が+26%、女性退職率が-40%、ペーパーレスが-48%などとその成果が現れています。今後の展望としては、継続的な研修の実施、各種の人事施策との関連性の強化などがあげられます」

「多様性のある働き方」「持続的な成長」を実現するためのサポートとしてDiSCがどのような役割を果たしていくか注目される。

# DiSC<sup>®</sup>活用事例

## ～7年で500名、中途入社9割、組織基盤としての共通言語づくり～

### BIZREACH

株式会社ビズリーチ  
執行役員

佐藤 和男氏



### 3年後の人と組織づくりのためにDiSCを導入

（株）ビズリーチは、日本最大規模の管理職・専門職向け転職サイト運営会社である。2009年に設立、現在会員数が約57万人、掲載求人数は5万2000件以上を誇る。設立以来急成長を遂げ、社員数は500人を超える。佐藤氏はビズリーチの立ち上げに参加、シンガポールから帰国して人事企画と人財・組織開発を担当している。同社では組織の共通言語づくりを目的にDiSCを導入したが、その真の狙い、導入方法、成果などについて佐藤氏にご講演いただいた。

「会社が急成長したことは素晴らしいのですが、新卒採用だけでは間に合わず、社員の9割は中途採用です。中途入社の社員は以前勤めていた組織のカルチャー、コミュニケーションルールなどを持ち込んできますが、一人ひとりがすべて異なっています。また、当社は営業、マーケティング、オペレーション、管理など職種も多岐にわたるため結集したパワーは凄いのですが、ともすると組織がばらばらになりかねないのです。3年後には社員数1000人規模の会社を目指しており、その規模を想定した『人と組織』づくりを今からしておく必要性がありました」

特に問題なのは、組織のコミュニケーションであった。中途採用社員、多岐にわたる職種の特性から「同じ日本語でも違う言葉を使っている」ようなものであり、マネジメントコストがかかり、離職の発生などによる生産性の低下が危惧されたという。

「こうした問題を未然に防ぐために、組織のコミュニケーションを横断的に貫く共通言語の提供と運用の徹底が求められました。当社における共通言語づくりには、当社独自の価値観や行動規範を共通ルール化したビズリーチウェイと、組織の共通手法としてDiSCとSL II<sup>®</sup>の導入の二つがありました。DiSCを導入したのは、現場で他者適応に活用できること、1回の研修で知識が習得できること、シンプルのため浸透が容易であることからでした」と、佐藤氏はDiSCとSL IIの基本的な知識を参加者に説明しながら、DiSC導入の経緯を語ってくれた。

### 導入後の社員の満足度、有益度調査は高得点

佐藤氏は自身がDiSCとSL IIの認定資格を取得し、社内での

内製化を進めた経験に基づいて、AFT参加者が内製化を実施する際の参考になればと話を進めた。

「DiSCを共通言語化するゴールは3か月以内とし、全社展開を図ることを目標にしました。共通言語化を図るなら、忘れられないためにもできる限りスピード感を持って実施することが必要です。また、リーダーだけでなくメンバーに展開することにより、リーダーとメンバーの相互理解が深まると考えました。多くの正社員に実施するために、DiSCとSL IIをわずか1日、それぞれ4時間ずつ、合計8時間で実施しました」

導入に要した期間は11回に分けて3か月弱。講師は佐藤氏一人で担当したという。

「難しかったのは4時間でDiSC、SL IIを習得しなければならず、教材をどのように作り、運営するかということでした。そこでHRD社のコンサルタントに相談し、実際に1日だけ講師になってもらい、その内容をマニュアル化して内製化の教材として使用しました。グループ分け、席替え、映像の流し方など、そのマニュアルは実に良くできていて、今、内製化の講師に社内の若い社員を育てているのですが、このマニュアルを使うと講師が立派に務まるくらいです。HRD社とは研修実施後に個別講習も行ってもらい、さまざまな疑問についての的確に答えてもらっています」

DiSCとSL IIの導入について社員のアンケート結果によると、10点満点の満足度では平均DiSCが9.0点、SL IIが8.7点といずれも高得点をマークしている。また、「自分や会社にとって有益であると感じるかどうか」を測る有益度では、DiSCが9.2点、SL IIが9.0点とやはり高得点となっている。

「アンケートのコメントを見ても、共通言語化や他者適応によるメリットへの共感が綴られています。当社ではDiSCとSL IIによる内容を社内名簿で可視化できるようにしていますが、人間関係はブラックボックスになりがちだけに、有意義だと感じています」

佐藤氏は運営に当たっては、DiSCが決して性格判断や優劣判定のツールではないことを社員に強調していると語ってレポートを締めくくった。

## ■ DiSC<sup>®</sup>活用事例 ■

### 学校・ホテルにおける効果的なDiSC活用事例

株式会社カーネルキャスト 教育研修事業部長  
高橋康乃氏

(株)カーネルキャストは、ホテル専門学校教員経験者により2007年に創業。DiSCを用いたチームビルディング、組織活性化、営業力強化などの研修を展開している。今回の事例は「ホテルフロントスタッフの社内コミュニケーション能力向上研修」と「大学事務職員のチームビルディング研修」であった。ホテル研修においては、フロントスタッフの仕事への姿勢の改善を図り、チーム力を接客向上に結び付けていくためのアクションプラン作りなどを、また、大学職員研修においては、キャンパスに分散配置されている職員研修をDiSCのオンライン配信で同時に実施した活用事例などを紹介していただいた。DiSCの幅広い可能性を教えてくれる事例となった。

## ■ ProfileXT<sup>®</sup>活用事例 ■

### グローバル企業における海外派遣要員の選別

株式会社ヒューマンブレイン 代表取締役社長  
大嶽博一氏

(株)ヒューマンブレインは、人財育成のビジネス研修と適材適所配置の支援を事業の柱にしている。大嶽社長は2011年にプロファイルズ社のアセスメントと出会い、適材適所配置のソリューションとしてPXTを導入・活用している。事例は、「自動車部品製造のグローバル企業における海外派遣要員の選別」で、グローバル企業への導入の経緯、導入しからのパフォーマンス・モデルの作成などを具体的に紹介していただいた。個人プロフィールとパフォーマンス・モデルとのギャップに基づいた面接時に役立つ具体的な質問例などを提供するとともに、PXTデータとコミュニケーション力の紐づけを図るなど、グローバル企業からPXTへの信頼を勝ち取るプロセスに言及され、豊富な内容の事例研究となった。

## ■ DiSC<sup>®</sup>+SL II<sup>®</sup>+活用事例 ■

### Leadership Bridge 2つのモデルによる部下育成の相乗効果

株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング  
桑山政嗣氏 齋藤正幸氏

(株)ピープルフォーカス・コンサルティングの活用事例では、DiSCとケン・ブランチャード社のSL IIを組み合わせたLeadership Bridgeによる部下育成が紹介された。初めにSL IIモデルや、個人の持つ目標・タスクにおける開発レベルに対応するリーダーシップスタイルを紹介。さらに、相手の行動特性と育成ニーズに合わせたより有益なリーダー行動が可能なLeadership Bridgeの活用例を紹介。開発レベルD1タスクを持つ、D.i.S.C.各スタイルの強いメンバーに対する有用なコミュニケーションと育成のポイントを具体的に示してくれた。最後には効果的なトレーニングスケジュールも開示され、実践的な活用事例となった。

■ アセスメント学習・360度サーベイ CheckPoint360<sup>TM</sup> ■

## パフォーマンスの定量化で企業内コーチングを業績につなげる

(有) ドリームコーチ・ドットコム 代表取締役

吉田典生氏

吉田氏は2000年に同社を設立。経営者・幹部層のエグゼクティブコーチとして効果的なリーダーシップの開発と実践を支援している。今回のレポートは、コーチングについて、その成功と失敗の分水嶺を探ることから始められた。そのキーポイントになるのはコーチングが企業・組織の日常の中に浸透しているかどうか、コーチングカルチャーの有無だと吉田氏は指摘する。さらに、エグゼクティブ・コーチングプログラムの成功を阻害する要因を列挙しながら、企業内学習の効果性を高めるために何が必要なのかを検証していく。その一つとしてCheckPoint360<sup>TM</sup>に注目し、リーダーの成長を実現する上での有効性について訴求された。

## ■ テーマ別 ■

ナショナルスタッフ研修における効果的なDiSC<sup>®</sup>の活用

サイコム・ブレインズ株式会社 ソリューションユニット シニアコンサルタント

勝 幹子氏

グローバル化が進展するビジネス環境の中で、ナショナルスタッフをいかに育成するかは大きな課題である。サイコム・ブレインズ(株)は、マネージャー職を対象とする課題解決研修、幹部社員向けリーダーシップ研修などを通じて海外現地法人ナショナルスタッフ強化をサポートしてきた。勝氏のレポートは、DiSCを使った2つのナショナルスタッフ研修の活用事例であった。研修の中にDiSCを導入し、自己のリーダーシップスタイルの特徴を理解する事例や、DiSCを実施し受講生の状況とニーズを把握した上で、研修オーナーである現地法人トップと研修内容を決定する事例が報告された。ナショナルスタッフ育成へのDiSC活用の好例を示していただいた。

■ アセスメント学習・DiSC<sup>®</sup>応用編 ■

## 課題解決に導くDiSCの魔力！

～効果的な5つのDiSC活用法～

HCD パフォーマンスコンサルタント

齋藤 茂氏

HCDでは、コーチング、NLP.LABプロファイルなどの認定セミナー研修、あるいはDiSCやProfileXT<sup>®</sup>を活用したアセスメント研修などを展開しているが、今回のレポートは、①DiSC Classic、②DiSC SAP (Sales Action Planner)、③DiSC MAP (Management Action Planner)、④DiSC RBA (Role Behavior Analysis)、⑤DiSCファシリテーターレポートを活用した5つのアセスメント活用事例であった。各アセスメントの基礎情報を分かりやすく解説するとともに、共通言語化、セールス対応マネージャー育成、役割行動分析、組織分析レポートなど、それぞれのDiSCアセスメントの特長、強みを活かした研修によって、個人と組織の強化実現に示唆を与えてくれる事例となった。