

## 労働力減少時代、アセスメントができることは何か 組織・社内の人材を掘り起こし、育むことがその使命

### 迫りくる労働力の絶対的な不足

人口学では、ある社会の65歳以上の高齢者率が占める割合が7%を超えると「高齢化社会」、14%を超えた段階で「高齢社会」と呼んでいる。「化」が付くか付かないかの違いだが、その差は大きいと言わざるを得ない。日本が「高齢化社会」になったのは1970年、「高齢社会」を迎えたのは1994年だった。それ以降、わが国は先進国の中でも先頭を切って高齢社会を突き進んでいるのだ。

いま、働く意欲とそれだけの技能・技術・知識を持った「高齢者」が増えてきており、そうした「高齢者」の活力を社会に組み込むことはもちろん重要ではあるが、しかし、15歳から64歳までの生産労働力が減少するのも事実である。人材を確保しようとしても絶対数が足りなくなるのだから、事態は深刻である。労働力不足は企業の活力を奪い、国のGDPが低下すると危ぶむ声も聞こえてくる。

こうした状況下で企業が成長するために必要なことは、優れた人材の離職を防ぎ、社内において活用しきれていない人材を発掘、適材配置によって最大限の力を引き出すことである。それはどのようにして可能なか、そのソリューションの一つが高品質アセスメントの企業・組織への導入である。

HRD主催の「Assessment Forum Tokyo 2016」は、先進国の労働力の減少と世代交代、デジタル化の急速な展開に対して「アセスメントは何ができるか」という問いに対する「解」を求めたフォーラムであった。実際、フォーラムで基調講演と特別講演を行ったWiley社のジュリー・ストロー女史は、こうした世界的な人材トレンドに言及、同

社の開発するアセスメントは、次世代をにらんだ戦略によって開発されていることを強調されていた。

### 次世代アセスメントを市場に投入、 人材の活性化を実現する

HRDグループにおいても、世界の人材トレンドに目を向けたアセスメントの重要性を強く認識しており、DiSC®の次世代バージョンである「Everything DiSC® ワークプレイス」の日本の労働市場への投入は、その意思表示である。フォーラムにおいては「Everything DiSC ワークプレイス」がこうした世界的なトレンドに対応した人材アセスメントの開発思想によって設計・デザインされていること、実際の人材教育の現場でどのように使用したらよいのかなど、HRD社、パートナー、コンサルタント、導入企業担当者などが一体となってディスカッションし、濃密なコミュニケーションの場となった。

人材アセスメントに焦点を当てたフォーラムは、わが国においても稀有の出来事であり、開催された意味は大きなものがある。そして、重要なことは、このフォーラムの成果を実際の企業の人材開発・教育の中で結実させることだ。

それまで、自分にマッチした仕事環境を与えられなかった人材に最適な仕事を与え、活用されてこなかった層の能力を開花させる。そうしたアセスメントの力こそ、労働力減少時代に最も必要なものである。それを可能にするのは、パートナーの皆様の力であり、HRDグループはなお一層のパートナーへのサポート体制を構築しようとしている。

## Contents

- ◆「Everything DiSC® ワークプレイス」リリース！ ..... 2  
デジタル最先端技術を投入して開発  
働きやすい職場づくりのための  
DiSCアセスメントが遂に市場に登場
- ◆「Everything DiSC ワークプレイス」の実践的活用法 ..... 4
- ◆Everything DiSC ワークプレイス プロダクト認定ワークショップ ..... 5
- ◆「人材管理」から「人材を活かす」仕組みへ ..... 6  
わが国の人材マネジメント市場に  
ProfileXT®が新たな可能性を拓く
- ◆HRD主催「Assessment Forum Tokyo 2016」開催される ..... 8  
人材アセスメントのトレンドをレポート  
新たな学びとプロフェッショナル同士の情報共有の場として
- ◆「AFT2016」基調講演 ..... 9  
世界における人材アセスメントの  
トレンドとWiley社の戦略  
ジュリー・ストロー女史
- ◆人材アセスメントツールの基本学習 ..... 10  
なぜ優れたアセスメントの選択が  
個人と企業を成長させるのか
- ◆HRDグループ認定セミナー ..... 11
- ◆アセスメント/サーベイの活用レポート ..... 12
- HRD INFORMATION ..... 12

# 「Everything DiSC®ワークプレイス」 リリース! デジタル最先端技術を投入して開発 働きやすい職場づくりのための DiSCアセスメントが遂に市場に登場

2016年12月、次世代DiSCアセスメント「Everything DiSC ワークプレイス」の日本語版が遂にリリースされた。数年かけて日本の労働市場に適応した内容にブラッシュアップし、満を持してのリリースとなった。新たにリリースされたアセスメントには、先進技術を導入した行動スタイルの分析、円環マップによる2者の比較レポートなど、革新的なコンテンツが導入され、DiSCアセスメントの進化を見とることができる。いち早くテスト版をクライアントに導入したパートナーの体験を見ながら、「Everything DiSC ワークプレイス」を紹介しよう。

## 変動する労働環境に対応した 新たなDiSCアセスメント

今から20数年前、HRD社は4つのディメンションから行動パターンを見るDiSC®を日本の労働市場に適応させたアセスメントとして導入した。以後、世界は著しく変化し、とくにここ10年のグローバル化、デジタル化の急激な進行は、企業の労働環境に大きな影響を与えることになった。

こうした変化と影響は企業の人材育成分野にも及んでおり、時代の変化に対応できる人材教育のあり方が重要な経営課題として浮かび上がってきた。それは、人材教育の根幹でもあるアセスメントを開発・提供する側の課題でもあった。

米国Wiley社は、こうした世界の人材トレンドに対応した新たなDiSCアセスメントである「Everything DiSC ワークプレイス」の開発を手がけ、すでに欧米市場に投入していた。「Everything DiSC ワークプレイス」では、デジタルプラットフォーム「EPIC」を活用し、個々の測定結果に基づいてレポートが作成されており、それらの個人化された詳細なレポートによって、一人ひとりに合わせた学習が実現されている。

HRD社では日本の労働市場に導入するに当たって、適切な日本語への翻訳作業、パートナーの協力のもと、リリース前の市場調査を兼ねた「ベータテスト」などを実施、すべての準備を整えて「Everything DiSC ワークプレイス」のリリースが実現した。

もし、職場の人にこんな欲求が  
書いてあったらどうでしょう？



## コンピュータ技術を投入した 次世代型アセスメント

「先進的なテクノロジーを使ったアセスメントを開発する」。これはWiley社のアセスメント戦略であり、「Everything DiSC ワークプレイス」は、この戦略のもとに開発されているが、その代表的なものが適応型テスト（Computer Adaptive Testing）だ。

適応型テストは個々の回答者に合わせて設問を柔軟に適応させるように設計されている。さらに、この最新のアセスメントは、電子的にスコアされ、コンピュータ化された



**モジュール1**  
あなたの DiSC スタイルを知る



**モジュール2**  
他のスタイルを理解する



**モジュール3**  
より効果的な人間関係を築く



**補足実習**  
他の人のスタイルの見分け方



ワークプレイス研修のためのファシリテーション資料とサポート資料が、USBメモリーに格納されている。これらのモジュールをカスタマイズすることで、研修を自由に設計できる。

集計方式（アルゴリズム）によって、より個人を反映した精度の高い最適な回答結果が得られるようになっている。

このように、「Everything DiSC ワークプレイス」は、最先端のデジタル技術を導入し、次世代型の人材アセスメントの開発に成功した数少ない例といえる。

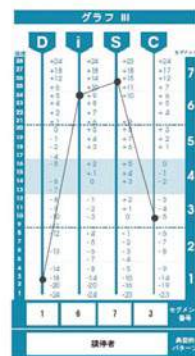
### 実践的、効果的な ファシリテーションキットも用意

企業の成長は、個人の成長なくしては達成することができず、いかに個人のモチベーションを向上させるかが、経営トップ、人事の重要な課題となってくる。さらに、個人の能力を発揮させるためには、組織内での円滑なコミュニケーション、人間関係が構築されていなければならない。「Everything DiSC ワークプレイス」は、こうした企業の最大の課題に対して具体的な対応策を個々のアセスメントに基づいて提供するが、それはとりもなおさず、企業組織の課題へのソリューションの提供でもある。

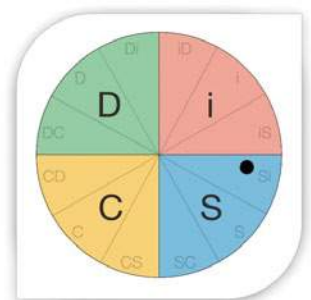
しかし、いかに質の高いアセスメントが開発されたとしても、問題は、いかに実践的、効果的に人材教育の現場で使われるかである。そのために、新アセスメントの開発に当たって新たに用意されたのが、ファシリテーションキットだ。モジュール化された資料や新たに撮影されたビデオを用いて、「Everything DiSC ワークプレイス」による効果的な集合研修を組み立てることができる。

### 折れ線グラフから円環マップで、 より直観的表現に

新アセスメントの大きな特徴は、行動スタイルの表現が従来の DiSC Classic の折れ線グラフから円環マップに変わったことだ。より直観的に DiSC スタイルを把握できるため、自分自身の傾向だけでなく、他者と自分との関係、あるいは組織全体との関係を瞬時に把握できるアセスメントになっている。



DiSC® Classic



Everything DiSC®

# 「Everything DiSC® ワークプレイス」の実践的活用法

## ワークプレイスとメンター制度の組み合わせは抜群の効果

「Everything DiSC ワークプレイス」のテスト版は、すでに先行的にパートナーによって実際に運用されており、その使用感をDiSC Classicと比較しながら見てみる。

株式会社船井総合研究所 シニア経営コンサルタントの杉原忠氏は、数年ほど前にDiSC Classicとメンター制度をクライアント企業に導入した。メンター制度とは、知識や経験が豊富な「メンター」が、支援を必要とする「メンティ」にキャリア形成や心理面、技術面を総合的に支援するものだ。

「DiSCを使ったメンター制度を導入したところ、その企業では離職率が大幅に減少するとともに、売上が約4倍にも増加しました。メンター制度の導入は、もともと離職率を下げ、メンティを成長させ、戦力化を図ろうとするもので、その意味では大きな成果をあげることができました。このメンター制度と『Everything DiSC ワークプレイス』は、実に相性がよく、社員の定着化に大きな効果がありました」とのことだ。

## 「比較レポート」で離職率を低減させる！

それを可能にしたのは、「Everything DiSC ワークプレイス」に新たに用意された、任意の2名の共通点や差異を円環マップによって表現する「比較レポート」だ。

杉原氏は、「Everything DiSC ワークプレイス」を使ってメンターとメンティの比較レポートを作成したが、折れ線グラフで表現されていたDiSC Classicに対して、2人の行動スタイルを円環マップで視覚的に表現できる新アセスメントは、その関係性をより明確に、納得性をもって表現できたという。

「最初は、メンターとメンティを同じような行動スタイルを持った同士で組み合わせ、次に違う行動スタイルを持った価値観の違う2人を組み合わせました。すると、行

動スタイルが違い、異なった価値観を持った2人を組み合わせたときのほうが、円環マップの効果が高かったのです。一瞬にしてメンターとメンティの2人の位置が分かり、その違いが把握でき、メンター制度を運用する上で非常に有効でした」

お互いの行動スタイルが近い場合は、同調関係を築きながらこのままでよいのかどうか、行動変容の必要性についても話し合い、遠い場合には、お互いの異なる価値観を尊重し合う関係が構築されていく。

このように「比較レポート」の活用によって、離職率の低減に結びついたというケースも十分肯けるものがある。

## 「DiSCスタイル」と「優先事項」で個々人をより詳しく表現する

Innerbrain K.K.代表取締役村田興文氏には、農業ビジネスの総合産業を手がけるグループ企業への「Everything DiSC ワークプレイス」の導入事例をレポートしていただいた。

導入にあたっては、経営トップと十分に話し合い、導入の目的を明確にしていったという。

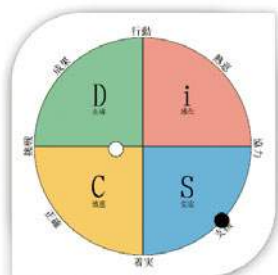
「その結果、会社にリーダーシップモデルはあるか、将来現在のコンピテンシーが通用するか、ゴールはどこかななどを検討し、多様性を重視した、共に学ぶ組織——ラーニング・コーポレーションの構築を目標にすることにしました。そのために重要なのはコミュニケーションの質であり、その質が企業の活動を左右すると確認しました」

「Everything DiSC ワークプレイス」の導入は、こうした企業の持っている課題へのソリューションの提示であった。

村田氏が「Everything DiSC ワークプレイス」を実践的に使ってもっとも強く感じたのは、各人に割り当てられる基本の「DiSCスタイル」と、「優先事項」の有効性だったという。

### あなたとサンプル 太郎さんのEVERYTHING DiSC®マップ上での適合性

下記に示される Everything DiSC®マップの周囲にある8つの言葉は、人々が仕事で発揮する「優先事項（プライオリティ）」を示し、他者との人間関係に影響を及ぼすものです。



- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| ● = HRD:<br>S スタイル<br>あなたが重要視すること | ○ = サンプル:<br>CD スタイル<br>サンプルさんが重要視すること |
| ● 支援<br>● 着実<br>● 協力              | ○ 挑戦<br>● 正確<br>● 成果<br>● 熟慮           |

### 控えめ／強引

#### ▶ 比較して分かること

自己主張する際、控えめな人もいれば、強引な人もいます。あなたは自分自身の考えを話すのを少しためらうかもしれませんが、他の人はあなたよりも主張します。誰と接するかによって、あなたの控えめな性質が良い点にも悪い点にもなり得るでしょう。

- 控えめな人は、話を聞くことにより多くの時間を費やすでしょう。
- 強引な人は、発言することにより多くの時間を費やすでしょう。
- 連続軸の両端上の行動はどちらも同じように重要です。



あなたは非常に控えめです。サンプル 太郎さんは非常に強引です。HRD 花子さん、あなたはサンプル 太郎さんと比べると、好き嫌いをあまりはっきりと伝えるほうではないでしょう。

これは、DiSC Classicには搭載されていない新たなコンテンツである。「Everything DiSC ワークプレイス」では、「行動」「熱意」「協力」「支援」「着実」「正確」「挑戦」「成果」の8つの言葉が円環マップの外側に配置されており、これらの言葉はその人が自分のエネルギーを注ぐ主要な領域＝優先事項を表している。基本スタイル以外に、その人に特有の優先事項があれば、その部分が「追加の優先事項」として縦縞のシェードで表されている。

たとえば、ある社員のドットが基本スタイルの『i』の位置にある場合、優先事項は行動、熱意、協力の3つの言葉で表されるが、その社員が、自分自身を『C』の行動特性も持っていると感じている場合、これまでのDiSC Classicではフォローできなかった『i』スタイル以外の行動、例えば『正確』などの「優先事項」をフォローすることができる。これによって個々人をより詳しく表現できるのだ。

## 研修を通じてアセスメントのさらなる個人化を実現

今回の「Everything DiSC ワークプレイス」導入で村田氏が着目したのは、研修参加前インタビューで集めた期待よりも、研修後のほうが、評価各項目でポイントが高くなっていることだ。

たとえば、「アセスメントの理解度」は、研修参加前は「2.5」ポイントだったのが、研修後は「3.89」に、「実際のワークショップへの期待値」は「4.0」から「4.68」に上昇している。

これは、アセスメントとして個人化されたクオリティの高い「Everything DiSC ワークプレイス」が、研修を通してさらに個人化されていくプロセスが重要であることを物語っている。

## 理想の職場を実現できる導入しやすいツール

以上述べてきたように、「Everything DiSC ワークプレイス」の可能性は多岐にわたっているが、総合的な評価として、杉原氏は「理想の会社とは、『上司と部下の信頼関係が厚く、社長も幹部も従業員も活気に満ち、現場では素晴らしい顧客対応ができていないこと』ではないでしょうか。『Everything DiSC ワークプレイス』はそんな理想の姿を実現できるアセスメントです」と、評価している。また村田氏は「非常に客観的なデータに基づいてつくられていて、バイアスがかかる必要もなく、余計な説明をする必要もない。プロのコーチにとって非常に導入しやすいツールであることは間違いありません」と、導入の実感を語っている。

### DiSC 認定資格者のための学習機会 Everything DiSC ワークプレイス プロダクト認定ワークショップ

Everything DiSC ワークプレイスは、測定方法、結果の解釈、結果レポートの内容や種類など、これまでのDiSC Classicとは異なる点が多くあるため、資格者のブラッシュアップの機会として、1日の認定ワークショップを開催しています。

〈ワークショップの内容〉

- ・ Everything DiSC ワークプレイスを理解する
- ・ ファシリテーターとしての知識を深める



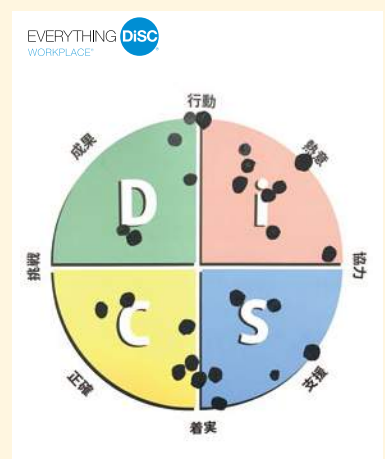
- ・ ファシリテーションキット（映像含）を体験する
- ・ DiSC ClassicとEverything DiSCの違い
- ・ 実際の運用方法

### 認定セミナー情報

#### ◆ DiSC 認定セミナーが新しくスタート！ 「Everything DiSC ワークプレイス」を主体としたセミナーにリニューアル

「DiSC認定セミナー」が、内容を大幅にリニューアルしてスタートしました。最大のポイントは、「Everything DiSC ワークプレイス」を主体とした内容にリニューアル、これまで集合形式で3日間の日程が2日間の集合研修と事前のeラーニングに変更されたことです。デジタル時代に対応した学習効果の高いブレンディッド・ラーニングプログラムを取り入れ、より充実した内容になりました。

- ★知識のインプットはeラーニングで事前学習が可能に
- ★DiSCアセスメントも事前に回答
- ★集合研修では、参加者同士の学びやアウトプットに注力
- ★プロフィールに関する知識と、組織で活用するための必須情報を提供
- ★ファシリテーションキットの映像による学習体験も



「円環マップ」で参加者のスタイル分布も一目で分かる

# 「人材管理」から「人材を活かす」仕組みへ わが国の人材マネジメント市場に ProfileXT<sup>®</sup>が新たな可能性を拓く

労働人口の減少、最先端テクノロジーの導入など、事業環境の変化に対応した人材戦略の構築が、いま企業に求められている。プロファイルズ社が提供するProfileXT(PXT)は、限られた人的資源の中での能力発掘、時代に対応した選抜・適材配置などを実現し、これからの企業に必要な「変革のアプローチ」を現実化するアセスメントだ。「Assessment Forum Tokyo 2016」のセッションにおいて、プロファイルズ社のビジネスパートナーによって報告された事例を交えながら、PXTの新たな可能性を探る。

## 定量データの導入で 新たな人材発掘を

現在、わが国の生産労働人口は約7600万人であるが、2030年には6700万人にまで減少すると予測されている。人的資源が縮小する中で、経営は従来の人材思想、人材戦略を根底的に変革していく必要に迫られている。

その一つが、人材育成、選抜、適材配置など人事領域における、客観的評価の導入である。従来日本の企業では、経験や直感に基づく主観的な人事評価に偏りがちであったが、客観的・科学的・定量的なデータによる人事評価を導入することによって、新たな視点からの人材発掘が可能となる。

2年前からProfileXTを導入している株式会社グロービスは、事業の一部門として、企業の幹部育成の設計に関わる「法人向け人材育成サービス」を手がけている。同社のマネジング・ディレクター 西恵一郎氏は、アジアを中心に多様なビジネスを展開する総合金融サービス会社の人材育成の支援に関わっているが、「経営幹部の見極めと育成において、従来の業績評価中心では人材の見極めが難しく、〈業績×適性（先天的能力）×経営能力（後天的能力）〉の3つの観点からアセスメントを実施、将来のパフォーマンスの予測をクライアントに提案しています」と語っている。

つまり、PXTとグロービス社のアセスメント・テストである「GMAP」、さらにアセッサーによるアセスメントの複数を組み合わせて人材を評価するという、客観性に富んだ評価システムの導入を提案しているのだ。

いま、IoT (Internet of Things) に代表されるように経営に関する情報がデータ化され、効率化されるようになっているが、人事領域におけるデータ活用と人材資源の活用の流れは今後さらに加速していくと思われる。

## パフォーマンスモデルを構築、 行動変容を促す

「わが社にはその仕事にふさわしい人材がいない」。配置転換、プロジェクトチームの結成、幹部候補生の選択時などに、経営トップ、人事担当者からよく聞かれる言葉だ。しかし、本当に「人材はいない」のだろうか。PXTは、その人材の「思考スタイル」「行動特性」「仕事への興味」を解析し、総合的な人物像を測定、潜在化している領域を「見える化」して、企業の人材の掘り起こしを可能にするアセスメントだ。

こうした潜在的な能力の発掘と連動させながら、「パフォーマンスモデル」の構築を可能にするのがPXTの特徴である。

「全社員の戦力化を支援する」をテーマに、企業への人材育成を提供する芝大門塾の村山潤子塾長は、人材パフォーマンス分析へのPXT活用のポイントを次のように語っている。

「全社員のパフォーマンスを向上させるために、個々の社員のパフォーマンスの源泉を認識できるという点で、PXTは優れたアセスメントだと思います。

ITシステム保守会社課長級人財の育成にPXTを導入した事例においては、経営陣の課長級人財への思いや期待のヒアリングに加え、PXTを活用しあるべき課長像のパフォーマンスモデルを構築しました。

そのパフォーマンスモデルと、現職課長のPXT結果において、“数的推理”“社交性”“判断の客観性”にギャップが見られました。

そのギャップを埋めるために、ビジネス現場での注意すべき行動傾向を理解するためのセミナー、ギャップの認識と行動変容を起こすためのポイントを確認するワークショップ、個別のコーチング・カウンセリングを実施、指



導を行い、課長級人材の行動変容に結び付けることができました。

芝大門塾の人財育成プログラムにPXTを組み込むことで、よりビジネスに貢献する人財育成を提供できるようになりました」と、村山塾長は語ってくれた。

### 求める人材像の共通項を提示、人材採用の手がかりも

同じように、PXTを活用しパフォーマンスモデル構築の事例を報告してくれたのが、サイコム・ブレインズ株式会社ソリューションユニットマネージャー／シニアコンサルタントの内藤高史氏である。

同社ではグローバル展開を図っている外資系金融機関A社及び海外の時計・服飾雑貨を扱うB社の人材支援を行っており、内藤氏はパフォーマンスモデルの設計プロセスなどについてレポートを実施してくれた。

「A社の支援テーマは、拠点長のマネジメント力、部下育成力、リクルーティング力などの強化でした。PXTによる個人のプロフィール・レポートを出力し、現状分析を行うと同時にパフォーマンスモデルを構築、これをもとに次期拠点長候補を選抜。パフォーマンスモデルの有効性が確認されました」

B社の人材支援に関しても、営業課長の育成選抜アセスメントとしてPXTを活用、導入した部門の求める人材像についてマネジメントの共通項となり、また、そうした人材像にフィットした人材採用への手がかりがつかめたという。

### グローバル化の中での多言語対応アセスメントとして

経済・政治のグローバル化は、また企業と人事のグローバル化を意味する。企業活動が国内のみならず、アジア・

世界に広がっていくとき、アセスメントもまた国際的にならざるを得ない。PXTは世界中の1000社を超えるビジネスパートナーによって展開される、普遍性に富んだアセスメントだ。

グロービス社が人材育成コンサルティングに携わった企業では、日本以外の外国籍の人材も含まれており、PXTの多言語対応が有効に機能したと、西氏はグローバルなアセスメントの生産性に注目している。

サイコム・ブレインズ社もハanoi、上海、バンコクなどアジアにネットワークを持っており、内藤氏には、PXTは日系企業、外資系を問わず幅広い企業に導入できるアセスメントとして評価していただいた。

### クライアント、パートナーとWin-Win-Winの関係を

今回の「Assessment Forum Tokyo 2016」では、ビジネスパートナーが、PXTの価値をよく理解された上でクライアントに提供いただいていることが示されており、そのため、クライアント、パートナー、プロファイルズ社がWin-Win-Winの関係を構築できていると感じられた。また、分科会の事例発表のまとめとして、パートナー企業からプロジェクト始動における具体的な留意点が共有された。

これらは2012年夏ProfileXTの日本語版がリリースされて以来、40社以上のビジネスパートナーを通じてユーザー企業の活用が進み、PXTの使われ方、問題解決へのアプローチなどがより幅広く進化していることの証左でもある。日本や世界におけるPXTの導入と活用が、企業活性化、成長、成果創出につながっていくと確信する。

# HRD主催「Assessment Forum Tokyo 2016」開催される 人材アセスメントのトレンドをレポート 新たな学びとプロフェッショナル同士の情報共有の場として

わが国における人事・人材開発領域のトップランナーが集まるイベントとして2016年12月9日、東京神田のTKP ガーデンシティにおいてHRD社主催「Assessment Forum Tokyo 2016」が開催されました。本フォーラムは、日本そして世界における人材アセスメントのトレンド、新商品の情報やその活用事例を、人事・人材開発領域のプロフェッショナルと共有することを目的に開催されました。人事・人材育成関係者、HRDグループのビジネスパートナーである研修事業者、コンサルタント、DiSC<sup>®</sup>、ProfileXT<sup>®</sup> 認定資格者などが全国から参加し、わが国における人事・人材開発の牽引者となるべく、充実した時間となりました。

## アセスメントの世界的なトレンドを知る 最高の機会を提供

フォーラムは、グローバル企業として人材アセスメントや資格取得を目的とする各種ソリューション事業を展開するWiley社 Vice Presidentのジュリー・ストロー女史による基調講演「世界における人材アセスメントのトレンドとWiley社の戦略」で幕を開けました。その詳細は次ページに掲載しましたが、世界の最先端のアセスメント事情がレポートされ、デジタル時代の人材開発動向を知る最高の機会が提供されました。

続いて同女史の特別講演「Everything DiSCの世界」が催されましたが、ここでは日本語版新商品「Everything DiSC ワークプレイス」教材のコンテンツ、特徴などが紹介されるとともに、Wiley社の新商品開発戦略、日本語版の商品特性などが、アセスメント・ソリューションの事業開発責任者ジュリー・ストロー女史からプレゼンテーションされました。

## 12の分科会で多様なプログラムを展開する

本フォーラムの大きな特徴は、12の分科会に分かれたセッションが行われたことです。分科会では、HRD社、プロフィールズ社の担当者が日本市場に提供している人材アセスメントに対しての基本的な解説から、日本語版新商品「Everything DiSC ワークプレイス」のプロダクト認定が行われ、さらにはアセスメントの具体的なケーススタディがビジネスパートナーから報告されました。フォーラム参加者はこうした分科会から、それぞれにとって最も価値の高いテーマを選んで参加し、高度なスキルを獲得され、「実に有意義なフォーラムだった」と感想を語っていました。





# 「Assessment Forum Tokyo 2016」基調講演 世界における人材アセスメントの トレンドとWiley社の戦略



Wiley社 Vice President ジュリー・ストロー女史

ジュリー・ストロー女史は、Wiley社のアセスメント・ソリューション事業開発の責任者であり、教育・商品開発・マネジメント分野で35年以上もの経験を有しています。ストロー女史は、世界のアセスメントのトレンドから、世代交代が進む人材動向、さらにはWiley社の開発戦略までを語ってくれました。

## デジタル時代の学習環境

世界はデジタル化とグローバル化が急激に進んでいて、モバイル機器を使った情報収集、発信、コミュニケーションが欠かせないものになっています。人材教育の分野もその影響が及んでおり、学習プロセス（アセスメント）開発のプロとして、どのように企業の学習環境を構築したらよいか、プロセスの設計から現場での実践フォローまでを真摯に対応していかなければなりません。

実際の研修・トレーニングのトレンドにおいても、従来の学習方法は少なくなり、デジタル環境を活用した、個別の人材に合わせた学習デザインとその実現が喫緊の課題となっています。しかも、そうした急激に変化する環境にあって、働く人材（＝学習対象者）それぞれのコミュニケーションスタイルや資質といった側面を客観的に把握するためのツール、つまり人材アセスメントの質をいかに高めていくかが最重要課題になってくるでしょう。



## トレンドの先頭に立った アセスメントの開発と提供

今、労働市場においては、急速に世代交代が進んでいます。1980年～2000年にかけて生まれ、ネットのない時代を経験したことがない若い世代が労働人口の大変重要な位置を占めるようになってきました。この世代は労働意欲、知識欲があり、経験を積んだパートナーと組んで学習したいという欲求を持っています。そうした世代の期待に応えられるマネジメントが必要であり、時代のニーズ変化に迅速に対応できる（agility）組織構造へのシフトが求められています。

若い世代とそれより上の年齢の世代との労働人口の変化は、必然的にリーダーの継承につながっていきます。そのためにも、優れたリーダーシップを持った人材の選抜、評価、育成が必要になっています。

企業組織がこうした時代の変化を組み込んだ企業ビジョンを明確に示すならば、従業員のエンゲージメントに素晴らしい影響を与えるはずです。

Wiley社は、常にこうしたトレンドを敏感に把握し、トレンドの先頭に立った質の高いアセスメントの開発と提供、運営に全力を傾けています。

# 人材アセスメントツールの基本学習

## なぜ、優れたアセスメントの選択が個人と企業を成長させるのか

### 世界的にアセスメントへのニーズが拡大

今、世界的に人材アセスメントを活用して、組織活性化を図る企業が急増しています。ある調査によれば、アセスメントの活用用途として採用（76%）、適材配置（65%）、リーダーシップ開発（56%）、キャリア開発（44%）ポテンシャル人材発掘（42%）があげられ、企業の人材戦略の主要分野でアセスメントが活用されていることが浮かび上がってきます。

#### ★さまざまな人材教育ツール

人材教育のために多くのツールが用意されており、その代表的なものに「テスト」「サーベイ」「アセスメント」があり、それぞれに役割、目的、内容に違いがあります。

テストは、知識、スキル、能力を測定するもので、正解、不正解があります。サーベイは、利用する目的に応じて設計された設問への回答を集約・集計したもので、従業員満足度サーベイや、管理職向けの360度サーベイなどがその一例です。プロファイルズのリーダーシップ開発に特化したサーベイとして「CheckPoint360<sup>™</sup>」があります。

#### ★アセスメントツールとは何か

アセスメントツールとは、アルゴリズム<sup>\*1</sup>に基づいて設計された人材開発・人材マネジメントのツールです。多様な設問によって得られたデータを統計処理・分析し、科学的・合理的に評価するもので、個人のバイアスがかかりやすい人材評価を、統一的な観点から客観的に可視化するものです。

米国 Wiley 社が開発し、日本のHRD社が日本語版を提供する Everything DiSC<sup>®</sup>、ProfileXT<sup>®</sup> などがアセスメントの代表的なものであり、たとえば Everything DiSC は、CAT（コンピュータ・アダプティブ・テストング）によって、個々の回答者に合わせて設問を柔軟に適合させ、個人を反映した満足度の高い結果を得られるように設計されています。

#### ★アセスメントの選択とその活用

どんなアセスメントを企業・組織に導入するのか、その選定基準は、それぞれの企業・組織の課題を熟慮し、どのように解決できるかにかかっています。どんなに優れた設計でつくられたアセスメントでも、その目的に最適なツールを選択しなければ、本来のパワーを発揮できません。

たとえば、個人と他者との関係性、チーム内での適応性を測り、共通言語化を図りたいならDiSCアセスメントを、採用から適正配置、人材育成までならProfileXTアセスメントという

### アセスメントの活用目的と適用

#### Wileyブランドの各ツールの特徴

ツール	種類	測定領域	目的
DiSC <sup>®</sup>	アセスメント	コミュニケーションスタイル	・ リーダーシップ ・ コミュニケーション ・ セールス ・ チームビルディング
ProfileXT <sup>®</sup>	アセスメント	職務マッチング	・ 適材配置 ・ 後継者発掘 ・ 組織編成 ・ 採用
CheckPoint360 <sup>™</sup>	サーベイ	リーダーシップ コンピテンシー	・ リーダーシップ開発



場合に、目的に応じたアセスメントの選択が最も重要になります。

#### ★クオリティは「信頼性」、「妥当性」、「標準化」によって決まる

アセスメントのクオリティは、「信頼性」「妥当性」「標準化」の3つの要素がキーワードになります。

「信頼性」はそのアセスメントが安定的かつ一貫した結果を示すかで測ることができます。その指標となるのが「クロンバック $\alpha$ 係数」<sup>\*2</sup>で、たとえば、ProfileXTでは「エネルギー」「協調性」「独立性」など各スケールの全ての係数が0.7を超えないと商品化されません。

「妥当性」は、測りたいものを正確に測っているか、妥当性検証の根拠が公開されているかがポイントになります。「標準化」は、国ごとに必要なサンプルを取り、ローカライズが確実に実施されているかなどによって判断することができます。

このほか、「結果の解説が示唆に富み、理解がしやすいか」「自社内で分析・集計・結果検証が可能で、内製化ができるか」「継続的な運用の支援などサポート体制が整っているか」などが、効果的なアセスメントかどうかの重要な指標となります。

#### ★アセスメントの効果が企業と人を輝かせる

最適なアセスメントを導入すると、最適な人材採用、育成、適材配置、評価を通じて、個人は最大限の能力を発揮することができます。働きやすい環境の中で、やりがいをもった個人が輝けば組織も成長します。優れたアセスメントの導入は、人材戦略にとどまらず、企業の成長戦略の柱と言えます。

※1 特定の問題を解くために手順を定式化したもの。

※2 そのアセスメントの設問がどれだけ安定した結果を測定できるかを判断するための信頼性係数の一種。1.0を最大とする。

# HRDグループでは、さまざまな目的に応じた アセスメント／サーベイごとの認定セミナーを 提供し続けていきます

HRDグループでは、パートナーや企業・組織の人材開発担当者向けに、各種認定セミナーを用意し、アセスメントやサーベイに関する学習の機会提供、活用のサポートを図っています。

## HRDグループの認定セミナー

### ★DiSC<sup>®</sup>認定セミナー：コミュニケーション・研修ツール

従来の3日間の日程が、2日間の集合研修と事前のeラーニングに変更されました。(詳しくはP5をご参照ください)

### ★ProfileXT<sup>®</sup> (PXT) 認定セミナー：職務マッチングツール

採用・評価・配置・育成の領域において幅広い人材マネジメントのノウハウを身につけられます。

### ★CheckPoint360<sup>°</sup>™ 認定セミナー：リーダーシップ開発ツール

管理職のリーダーシップ開発を目的に設計された本サーベイの活用ノウハウを学び、最先端の人材育成手法を身につけられます。

- ◆HRDグループの認定セミナーでは、目的に応じた測定ツールが用意されており、自社で運用するためのオンライン・プラットフォームが整備されています。
- ◆セミナー参加後も、HRDグループとしてカスタマーサポート体制を強化しています。ツールに関する情報や知見を共有し、効果的でスムーズな活用を支援します。
- ◆研修機関やコンサルタントなどのパートナーが、自社が主体となって顧客内組織にDiSCやPXTをより深く浸透させるために、顧客の本セミナーへの参加を働きかけるケースも多くなっています。

## アセスメント／サーベイの活用レポート

### DiSC<sup>®</sup>アセスメント

#### 多様な目的に対応したアセスメント

#### 女性活躍推進に活用した事例も

DiSCアセスメントは、職場の共通言語、コミュニケーション、自己理解、他者理解など多様な目的に対応できるアセスメントです。使われている企業の事業形態も製造業からサービス業まで多岐にわたっています。

たとえば、ホテル、レストランなどの従業員教育を行っている株式会社ポイントコミュニケーションズでは、ホテル運営を全国展開している企業の女性リーダー研修にDiSCを導入しています。

代表取締役社長の高橋康乃氏は、「職場コミュニケーションの向上はもちろん、たとえば、フロント業務で、お客様のクレームに対応するときの、DiSCアセスメントの行動パターン分析を応用するワークショップなどが大変好評でした」と語っています。

DiSCアセスメントの広範な活用の一つのケースですが、女性の活躍推進はこれからの企業の重要なテーマでもあり、注目されるどころです。

### CheckPoint360<sup>°</sup>™

#### 次世代リーダーの育成を

#### 定量化する

人材育成に特化した多面サーベイとして、プロのコンサルタントから高い評価を得ているのがCheckPoint360<sup>°</sup>です。有限会社ドリームコーチ・ドットコム吉田典生氏は、次世代リーダーの育成ツールとしてCheckPoint360<sup>°</sup>を用いており、顧客から大きな信頼を得ているといいます。

「CheckPoint360<sup>°</sup>は、その人の行動を観察することによって課題が見えてくること、その課題に対してどのように振る舞えばいいのか、職場経験を学びの時間としていくことができるサーベイです。そのため、コーチングとの相性が格別がいいという特徴があります」

そして、CheckPoint360<sup>°</sup>の優れたところは、研修の前にプレ・サーベイができ、上司・本人・コーチの3者セッションが可能で、さらにポスト・サーベイによって定量的な効果測定が可能な点だとのこと。

企業継承に重要な意味を持つ次世代リーダーの育成にCheckPoint360<sup>°</sup>が果たす役割は大きなものがあります。

## 認定セミナー情報

HRDグループでは、ご提供しているアセスメント、サーベイの基本からより深化した活用までをサポートするために、各種セミナーを開催しています。日程をご確認の上お申し込みください。

### ProfileXT® 認定セミナー

- ・会場:HRDグループ セミナールーム (東京都江東区)
- ・開催日程: 2017年5月25日 (木) ~ 26日 (金)  
7月11日 (火) ~ 12日 (水)

### CheckPoint360°™ 認定セミナー

- ・会場:HRDグループ セミナールーム (東京都江東区)
- ・開催日程: 2017年4月19日 (水)

### DiSC® 認定セミナー

Everything DiSC®ワークプレイスプロファイルを主体としたセミナーで、期間は事前オンライン学習及び2日間を実施されます。

- ・会場:HRDグループ セミナールーム (東京都江東区)
- ・開催日程: 2017年4月27日 (木) ~ 28日 (金)  
5月23日 (火) ~ 24日 (水)  
6月15日 (木) ~ 16日 (金)  
7月6日 (木) ~ 7日 (金)  
9月7日 (木) ~ 8日 (金)

### ProfileXT®パートナー募集説明会

プロファイルズ社では、自社のソリューション強化に関心を持つ、人事・人材開発のサービス提供企業に対し、PXTパートナー募集説明会を定期的に行っています。この説明会では、PXTの採用・配置・選抜等の各種事例及びビジネスパートナーのPXTを組み込んだソリューション事例などの情報提供を行っています。  
パートナー募集説明会日程: 2017年4月25日 (火)  
7月19日 (水)

### GACリニューアル

2017年3月よりプロファイルズ社オンライン・プラットフォームGAC (Global Assessment Center) がリニューアルされました。これまでの機能は変更せず、外観や操作感が向上しました。



### Everything DiSCワークプレイス プロダクト認定ワークショップ

2017年1月から、DiSC認定資格者を対象に、Everything DiSC ワークプレイスを学習するセミナーを開催中です。

- ・会場:HRDグループ セミナールーム (東京都江東区)
- ・開催日程: 2017年4月18日 (火)、21日 (金)、  
5月19日 (金)、6月23日 (金)、7月21日 (金)

### 月刊メールマガジン配信



2017年3月より、DiSC認定資格者向けに、月刊のメールマガジン配信を開始いたしました。最新のDiSCアセスメントツール情報、セミナー情報、研修に関するヒントなどを、毎月お届けいたします。DiSC認定資格者の方で届いていないという方は、[info@hrd-inc.co.jp](mailto:info@hrd-inc.co.jp) まで

お手数ですがお知らせください。

### アセスメントフォーラム東京 (AFT) 2017 開催日時のお知らせ

2017年12月8日 (金) の開催が決定いたしました。会場やプログラムなど詳細は改めてメール等でご案内申し上げます。