

ヒトが成長し、個人、組織、社会にとって健全な アセスメントを提供したい

HRDグループ代表 荻原光雄

GHQから始まった人材研修の歴史

「人づくり、つまり人材をどのように育成し開発するのか」——それは企業・組織の生命線に関わるだけでなく、個々の社員の人生に重要な影響を与えるだけに、人材育成を生業とする事業者の責任は重いものがあります。さらに、政治や経済がグローバル化し、オンライン化が進行するなど急激に変化する時代の中では、人材育成は経営課題としてもより一層重要であると考えます。

ここで、わが国の産業界における人づくり研修サービスはどのような歴史をたどってきたのか、ごく駆け足で見てください。戦後間もない1950年頃、GHQ民間通信局によって経営者教育が、続いて管理者訓練プログラム(MTP)や監督者訓練(TWI)などが紹介されたのが、わが国の企業研修の始まりでした。

そして戦後経済の混乱期を経営者も現場も一体となって乗り切り、60～70年代にかけて日本は工業化社会として高度成長経済期を迎えます。この間、生産分野を中心に現場経験を重視するOJTが目立ちますが、並行して能力開発を目的とした研修が増えるのも、この時期の大きな特徴でした。80年代には大手研修会社による合宿形式の管理職研修、新人研修などが盛んに開催されるようになります。ただし、人材育成といってもまだ集合研修による能力開発に重点が置かれ、個人の能力や特性に応じた個別化された育成は取り残されていたというのが実情でした。いわば「会社人間」をつくるための非個人的な「金太郎飴」教育だったと言っても過言ではありません。

80年代半ばから始まったバブル経済時代には、企業は大量の人材を採用しましたが、それらの人材を効果的に育成する研修メソッドが追い付いていいたわけではなく、まだ個々のタレントへのアプローチが十分であったとは言えません。しかし、バブル経済は90年代に入ると文字通り泡と消え、多くの企業は過酷な競争を勝ち抜くため、それまでの日本特有の終身雇用、年功序列から成果主義人事制度へと舵を切ったのです。それに対応して個人の成長に重きを置いた研修を採用する企業が増えましたが、その頃、企業の人事部門においても大きな変化が起こります。大手企業は能力開発部門を本社から切り離して子会社化し、また大手研修会社で人材開発のノウハウを身につけた人が独立して研修会社を立ち上げたのです。

こうした流れの中で2000年代になると、国際的な企業間競争を勝ち抜くグローバル人材や次世代リーダーの育成、細分化された

マーケットニーズに対応するためのダイバーシティの推進など、企業経営にとって様々な課題が顕在化してきます。人材研修も時代の要請に応えるため、一人ひとりの社員にきめ細かくアプローチする時代に入っていきます。

アセスメント×コンサルティング×デジタルの時代

人事の仕事の一つは人を評価し、選抜することですが、その評価の方法も時代とともに変化してきました。初期においては、主観的要素の強い面接による評価が一般的でしたが、やがて1960年代から70年代にかけて、民間企業による一括適性検査が行われるようになります。その後、80年代にはいわゆるセンターメソッド方式のアセスメントが評価システムとして採用されました。そしてさらに2000年代に入ると、育成において人材が持っている能力や資質を客観的に評価するアセスメントツールが用いられ始め、現在はアセスメントツールで得られるデータを活用しながら組織戦略に寄与する人事施策を考える時代であり、それを提供する事業者側にもコンサルティング能力がますます求められるようになっていきます。

こうした人材研修、人材開発動向に関連する研修サービス業界に目を向けると、2019年度の市場規模は約5,000億円と前年比1.2%の成長。アセスメントツール市場は200億円、1.5%の成長。「アセスメント等を活用したコンサルティングサービス市場」が300億円となっています(「矢野経済研究所レポート」)。

HRDグループにおいてもDiSC®関連アセスメント、ProfileXT®、CheckPoint360™などのアセスメントが順調に売り上げを伸ばしてきています。DiSCアセスメントはすでに50年を超えるロングセラー商品ですが、その理由は紙からデジタル化とグローバル化への対応、EPIC、PACに見られるデジタルプラットフォームの構築など時代の変化に素早く対応してきたことが挙げられます。そして、ユーザーの皆様のインパクトある事例の提供も、アセスメントの付加価値を高めてくれました。

これからのHRDグループは、デジタル化時代に対応するとともに、人づくりの専門家であるパートナーの皆様との連携を推進し、価値あるコンテンツをお届けしたいと考えています。価値あるコンテンツ……それはヒトが学び、成長でき、個人、組織、社会にとって健全な理論、適切なデザイン、厳格なバリデーションの基準を満たすアセスメントであると確信しています。

Contents

HRDグループ主催

「Assessment Forum Tokyo 2019」開催

ヒトの可能性を信じるすべての組織へ……………2

～THE POWER OF WE™～

◆基調講演

THE DAY AFTER TOMORROW……………3

Wiley社 バリー・デイビス氏

◆トレンド学習

デジタルトランスフォーメーション時代のラーニングの変化……………4

◆DiSC事例

イノベティブな組織への変革に向けた……………5

Everything DiSC®の全社共通言語化の取り組み

◆ProfileXT®事例①
新卒人材をハイパフォーマーに育てる、
科学的データを駆使した戦略人事のアプローチ……………6

◆ProfileXT®事例②

事例から学ぶPXT活用の最前線……………7

◆プロフィールズ パネルディスカッション

ヒトの可能性を信じるすべての組織へ……………8

～THE POWER OF WE™～

◆CheckPoint360™

管理職のエンパワメントを実現したCheckPoint360™と……………9

Everything DiSC®による人材育成と役割再定義の成果

◆特別講演

想定外に強い人材育成

——宇宙飛行士養成からみえてきた〈伸びしろ〉の推測——……………10

筑波大学大学院教授 松嶋一葉氏

◆新商品レポート

マネジャー育成のための「Everything DiSC®マネジメント」……………11

HRD INFORMATION……………12

HRDグループ主催「Assessment Forum Tokyo 2019」開催

ヒトの可能性を信じるすべての組織へ ～ THE POWER OF WE™ ～



2019年12月6日、HRDグループは「Assessment Forum Tokyo 2019 (AFT2019)」を東京神田のTKPガーデンシティにおいて開催いたしました。いま、多くの企業で優秀な人材の採用、育成、選抜、適正配置などが重要な経営課題となっています。その中心にあるのは「ヒト」の問題です。組織が「ヒト」の可能性を信じるこそ、さまざまな人材課題を解決する根本です。今回の「AFT2019」では、Everything DiSC®、ProfileXT®、CheckPoint360™などのアセスメントを用いて「ヒトの可能性」を探求し続けているパートナーやユーザーから貴重な事例をレポートしていただきました。



世界の産業構造が激しく変化する中で、組織も人も変化し続ける必要があります。AFT2019の冒頭、Wiley社の組織統合を推進してきたバリー・デイビス氏は、変化する時代にあって未来を築くためのアセスメントの開発とヒューマンスキルへの投資の重要性を語られました。それは人材開発に携わる者にとって貴重なスピーチでした。

特別講演では、宇宙飛行士の選抜、育成に携わっておられる筑波大学の松崎一葉教授から、ストレスの多い社会の中で生き抜く方法と、人が精神的にもパワフルに働ける企業組織のあり方などについてアドバイスをいただきました。今回のAFT2019のプログラムは多彩で、充実したフォーラムであったと多くの参加者から評価をいただいております。

Assessment Forum Tokyo 2019 主なプログラム

基調講演	THE DAY AFTER TOMORROW	Wiley社 バリー・デイビス氏
トレンド学習	デジタルトランスフォーメーション時代のラーニングの変化	ユームテクノロジージャパン(株) 小仁聡氏
DISC事例	イノベティブな組織への変革に向けたEverything DiSCの全社共通言語化の取り組み	エーザイ(株) 内藤輝夫氏
PXT事例①	新卒人材をハイパーフォーマーに育てる、科学的データを駆使した戦略人事のアプローチ	アチーブメント(株) 高橋優也氏・山森拓実氏
PXT事例②	事例から学ぶPXT活用の最前線	サイコム・ブレインズ(株) 西田忠康氏・齊藤彩氏 (株)ヒューマンブレインアソシエイツ 戸本博和氏
プロファイルズ パネルディスカッション	ヒトの可能性を信じるすべての組織へ ～ THE POWER OF WE™ ～	(株)ブレインパッド 関口朋宏氏 ビジネスコーチ(株) 山本佳孝氏 サノフィ(株) 中村隆尋氏
CP360事例	管理職のエンパワーメントを実現したCP360とEverything DiSCによる人材育成と役割再定義の成果	(株)プライムコンサルタント 菊谷寛之氏 (株)Keiビジネス 前田典子氏
特別講演	想定外に強い人材育成 —宇宙飛行士養成からみえてきた〈伸びしろ〉の推測—	筑波大学大学院教授 松崎一葉氏

基調講演

THE DAY AFTER TOMORROW

WILEY

Wiley社取締役副社長兼執行役員
バリー・デイビス氏

継続と変化=ニーズを特定し未来に投資する

バリー・デイビス氏は、Wiley社のタレントソリューション部門を統括する副社長・ゼネラルマネジャーで、特にアセスメント事業において連携するパートナー、顧客、学習者の強固なバリューチェーンづくりに尽力している。

Wiley社は創業200年を超える米国でも古い歴史を持った企業であり、書店、印刷業からスタートし、出版、学校教育分野そして社会教育分野までに事業分野を拡大、時代環境の変化に対応してきた。

「ただ単に変化に対応するだけではなく、計画的に進化したサービスを提供することが重要です。未来学者のピーター・ヒンセン (Peter Hinssen) は『The Day After Tomorrow』の中で、我々はリソースの多くを現在に振り向けているが、そこから得られる価値は限定的なものであり、わずかしか振り向けられていない未来こそが実は大きな価値を作り出していると述べています。私たちWiley社もHRDグループもパートナーも、ここに着目することが大切であり、未来の繁栄を享受できる投資を行うことが重要です」

ではどこに投資するか、デイビス氏は「バリューチェーンの活性化」が重要であり、バリューチェーンを構成するのは、Wiley社、HRDグループ、パートナー、顧客企業、そして学習者であると言う。そのためにWiley社はこれらの構成者を継続的に支援していくためにそのニーズと解決策を見出そうと努めていると力説された。

未来の繁栄を享受するための投資に必要なものは、これからの社会の動向に対する鋭い分析である。デイビス氏はあらゆる分野にIT (Information Technology) が導入される時代にあっては、逆にヒューマンスキルこそキーになると言う。

ヒューマンスキルとテクノロジー

「AIやIT化が進めば進むほど、人としてのスキルや情緒的なスキルは、かつてないほど重要になります。一方でヒューマンスキルを高めるための人材アセスメントもまた、テクノロジーにより進化していきます。Wiley社は、そのヒューマンスキルにアプローチする人材アセスメントを、オンラインプラットフォームを介して提供しており、顧客ロイヤリティを測定するネットプロモータースコア (NPS) においても極めて高い評価を得ています。

学習者は今日、パーソナライズされ、オンデマンドで常に接続されている状態を望んでいます。EPICとPACに代表されるように、Wiley社はこうした学習者のニーズを先取りし、テクノロジーを組織開発及び人材開発分野に活用してきました。これからも時代の変化に対応したテクノロジーと、それに基づくアセスメントの開発・提供を進めていこうとしています」

デイビス氏はそう述べたうえで、HRDグループが日本にはじめてEverything DiSC®ワークプレイスを導入し、日本の人材育成市場に革命をもたらしたことを挙げ、Wiley社とHRDグループとのきわめて深いつながりについて言及しています。

「AFT2019に向けて、HRDグループとともにEverything DiSC®マネジメント日本語版を開発してまいりましたが、このアセスメントはEverything DiSCシリーズの中でも世界で2番目に多く活用されており、約60万人のマネジャーがパーソナライズされたアプローチでトレーニングを受けています。日本のマネジメントに関わる人材が、このアセスメントによって潜在的な能力を最大限に発揮できることを願っています」と、基調講演を締めくくった。

デジタルトランスフォーメーション時代の ラーニングの変化



UMU ユームテクノロジージャパン株式会社
ビジネスプロデューサー

株式会社ラーニングシフト
代表取締役
小仁 聡氏



学習トレンドが大きく変化している

小仁氏は16年間にわたり人材開発関係の企業で要職を歴任してきたが、テクノロジーがこれからの学習のあり方をアップデートする、そのターニングポイントに差し掛かっていると実感し、(株)ラーニングシフトを設立した。そして、その実現に向けて世界でも急成長している“パフォーマンスラーニングプラットフォーム”を提供しているユームテクノロジージャパン (UMU) (株)でビジネスプロデューサーを務めている。

「いま、ビジネス現場での学習トレンドが大きく変化しています。従来型の集合研修やe-learning、コーチングなどのフォーマル学習だけでなく、社員同士の対話・助言や仕事上の経験から学ぶインフォーマルな学習が大きな意味を持つようになってきました。こうした新しい学び方を実現できるのはテクノロジーの力であり、人材開発に携わるプロフェッショナルはテクノロジーをフルに活用して、時代にあった学びの方法を設計し、プロデュースすることが重要な任務になるでしょう」

そして今後の人材開発のキーワードとして、小仁氏はパフォーマンスラーニング、マイクロラーニング、ブレンディッドラーニングの3つをあげた。

「パフォーマンスラーニングとは、学習の科学とラーニングテクノロジーを融合して、しっかりと成果に結びつくまでを支援する学習方法のことを指します。これまでのテクノロジーを活用した学習は、e-learningのように情報伝達が主でした。成果に結びつけるためには、知識として覚えるだけでなく、実際に多くの練習（アウトプット）を積み上げたうえで、フィードバックとコーチングを受けることが不可欠になります。UMUはAIを活用することで、人だけでなく複数の、頻度の高いフィードバックを受けることを可能にし、高い効

果性や生産性を可能にしています」

テクノロジーを使って学習方法をデザインする

また、マイクロラーニングについては「ごく短い時間の動画やWebコンテンツなどをリソースにして学習者が好きな時にアクセスする学習スタイルです。ただ、マイクロラーニングは、『マイクロなe-learning』ではないため、ここでも情報のインプットに留まることなく、お互いの意見を交換できるインタラクティブ性を取り入れることが重要です」と、語っている。

そしてブレンディッドラーニングは、「従来型の集合学習、双方向性を可能にしたオンラインセミナー、マイクロラーニングをベースにした個別学習などを組み合わせた学習方法」と説明した。今のところ、これらの3つの学習スタイルをワンプラットフォームで実現するのはUMUだけであるという。「いま注目されているのが『ラーニングエコシステム』で、これまで述べてきたような学習方法をテクノロジーによってデザインするものです。これからの人材開発担当者の役割は、ラーニングエコシステムをプロデュースすることだと言えます。ただその際、従業員全員が自分の考えを発信し、共有されるような企業文化を創造する必要があります。こうした学びあいの文化、学習者中心の文化がないところでテクノロジーだけを導入しても成功しないでしょう」と、テクノロジーと学習の関係について触れた。

最後に小仁氏はEverything DiSC®ワークプレイスをUMUで提供した事例をレポート。「オンラインアセスメントの強みは組織開発に活用できることであり、テクノロジーと融合することでDiSCはよりパワフルなソリューションになる」と述べている。



参加者のアンケートから

- 今後の人材開発のソリューションに必要な講義だと感じた。すぐにでも活用したいと思った。
- オンラインラーニングを進めるうえで参考になった。
- 自分のパフォーマンス設計に参考になった。

イノベーティブな組織への 変革に向けたEverything DiSC®の 全社共通言語化の取り組み



タレント開発部 シニアディレクター
内藤輝夫氏



マネジャーの多様な能力の向上を目的に

エーザイ(株)では2016年に10年間の中期経営計画を立案、人事制度を刷新、研修体系を再構築した。内藤氏は人財開発本部において管理職向けの施策、若手ハイパフォーマー向けプログラムの企画実施を担当している。

「弊社は90年代からグローバルに通用する医薬品の開発や販売を進めたことで、人財も欧米、中国、アジア、ラテン諸国など多様性に富んでいます。これらの多様な人財の在籍は、グローバルでプロジェクトを推進する際、それぞれの国・地域の教育、文化、制度を十分に理解していないことによる弊害を生みました。これを打開するには、マネジャーの多様な能力をアップグレードしなければなりませんでした」

また、同社は中期経営計画にあるイノベーティブな組織づくりに向けて、従来の年功序列型から成功報酬型に人事政策を大きく転換したことによって、マネジャーと組織メンバーによる目標設定が重要になったという。

「ここで顕在化してきた弊社の課題は、マネジャーと組織メンバーとの信頼関係の醸成、親密なコミュニケーションの構築です。たとえば、ミレニアル世代とベビーブーマー世代ではコミュニケーションの取り方に違いなどがあり、コミュニケーションのあり方を根本的に変えていかなければならないと考えました。こうしたヒューマンニーズへのアプローチに有効なアセスメントはないか検討したところ、Everything DiSC®ワークプレイスが最適ではないかと判断したんです」

比較レポートの活用がコミュニケーションの活性化を実現

そこでまず組織長（経営陣を含めたマネジャー層）に導入したが、実際に使ってみると、いくつか出力可能なレポート

の中でも組織メンバーの共通点や差異を独自の尺度で表現する「比較レポート」が非常に使い勝手がよいとわかった。

「比較レポートは、マネジャーが部下のDiSCスタイルに応じてどのように関わったらよいかを示すことができ、また、分析された部下同士の比較情報をマネジャーのニーズに合わせて提供することもできます。マネジャーにとっては部下のマネジメントに役立つ画期的なツールだと思いました」

さらに新しい組織の立ち上げにも比較レポートが強力なサポートになると内藤氏は述べている。

「新設組織のメンバー同士ではお互いが十分に理解できていません。比較レポートは組織メンバー同士の距離を縮める効果があり、チームビルディングに欠かせないツールとなっています。新設組織の立ち上げはビジネスの発展に重要な条件であり、企業の伸長に果たす比較レポートの役割は大きなものです」

組織長への導入を皮切りに、担当課長クラス、総合職の新入社員へと導入対象を広げており、19年度からは階層別研修、事業部門ごとの特定組織の研修にも導入している。

「幸いにして、マネジャーやアセスメントを受けたメンバーからの評判も良く、グループによるEverything DiSCの研修は、相手との対話を工夫することで自己成長だけでなく周囲のメンバーの成長にもつながる、あるいは上司との比較レポートを業務上のコミュニケーションにも役立てたいなどの声が寄せられています」

こうした成果をベースにし、同社では、中期経営計画で掲げる、多様な人財が活躍できるイノベーティブな組織づくりを推進すべく、社内におけるDiSCの共通言語化を進めているとしている。

DISC®共通言語化のアプローチ
～組織長をハブにDISC文化を醸成～



参加者アンケートから

- 具体的、実践的な事例であり、組織の現状について本音で話していただいたことで大変参考になった。
- DiSCを活用している実際の企業の運用者の発言を聞いた。こうした機会は少ないので貴重な体験をさせてもらった。企画に感謝。
- 共通言語化、組織変革のツールとして活用するためには、強力な推進力が必要であると痛感した。

新卒人材をハイパーフォーマーに育てる、科学的データを駆使した戦略人事のアプローチ



アチーブメント株式会社

人事部マネジャー
高橋優也氏



人事部新卒採用
プロジェクトリーダー
山森拓美氏



新卒採用、入社後の配置、育成にPXTを導入

アチーブメント(株)は創業33年目の人材教育コンサルティング企業であり、主に個人、組織変革、経営者サービス、学生キャリア支援の4領域にわたってサービスを提供している。同社では新卒採用、配置分野にProfileXT® (PXT)を導入し、社員の活性化に注力してきた。今回の事例では、高橋氏が同社の人材採用、配置における全社コンセプトについて、山森氏がPXT導入の実情についてレポートしてくれた。

「弊社では社員一人ひとりが自分の価値観に基づいたライフデザインやキャリアビジョンを実現できる職場づくりを目指しています。採用にあたってはこうした企業理念に対応して、能力重視よりも会社の価値観にフィットした人材を採用する『理念共感型採用』をとっています」(高橋氏)。

もっとも、初めは能力重視の採用スタイルをとっており、選考は勤と経験で判断していた時期もあったと振り返る。その結果、離職者も多かったとのことだ。

「理念共感型採用に変えてから退職者も減って成果も出てきたのですが、企業内での職種も多様化し、ポジションも増えてきた。求められる特性、思考スタイル、行動特性にフィットした人材が果たして採用できているか、最適な職種に配属できているかなどの問題が出てきました。もう少し効果的な人材採用、配属のアプローチがあるのではないかと検討していたところ、山森がHRDグループのプロファイルズ社からPXTの情報を提供してもらい、このアセスメントなら弊社の理念にも合致すると考え導入することにしたのです」

職種との適合性をパフォーマンスモデルで検証する

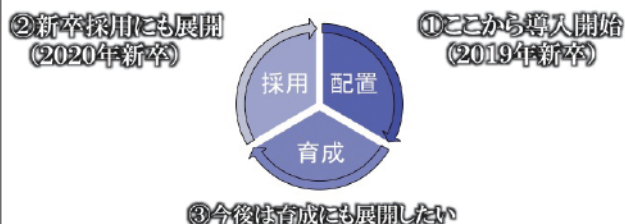
山森氏は「PXTを導入した最初の目的は適正配置でした。実際に使ってみると以前より適正で厳密な配属が可能になり、経営者、現場、配属された社員の納得感が高くなった」と、導入のいきさつを語っている。同時にPXTには適正配置以外の活用法を見出した。

「社内での職種の多様化が進み新職種ごとにどんな人材像を描けばいいのか、新卒採用にとっても大きな課題でした。PXTを導入する前は、入社希望者本人の自己評価、あるいは内定期間中の実績に対する役員、人事の評価などをベースにしていたのですが、どうしても定性的、主観的になり過ぎてしまっていました。そこで、社内で検討を重ねパフォーマンスモデルを作成し、新卒が希望する職種との適合度を数値化したところその人材の職種への適性が明確になりました」

結果案を人事から役員に企画書の形で提出し、最終的な採用決定になるが、以前は人事の企画と役員との思惑にずれがあり共通認識ができない部分があったという。それがPXTの導入により人事と役員で新卒採用のベクトルが同じ方向性に向き始め、戦略的で建設的な意見交換が可能になったと、山森氏は語っている。

「今後のアプローチとしては、採用時の見極めとずれが生じていないか、定点観測を実施することが必要と思います。また、PXTとEverything DiSC®ワークプレイスやマネジメントなどのアセスメントを組み合わせ、さらに本人の仕事への願望や能力を関係づけることによって新卒の人材がハイパーフォーマーに育つような人事・教育体制を構築していきたいと考えています」

ProfileXTの活用領域



参加者のアンケートから

- 資質×環境×本人の選択の掛け算がパフォーマンスを生み出すことが理解できた。今後はPXTのデータを役員向けのプレゼンに活用したい。
- 今後、データが蓄積されて離職率や成果向上にどのような影響があるか、興味がある。

事例から学ぶ PXT活用の最前線



サイコム・ブレインズ株式会社
代表取締役社長 西田忠康氏



ソリューションユニット
コンサルタント
齊藤 彩氏



株式会社ヒューマンブレインアソシエイツ
取締役企画営業部長 戸本博和氏



eラーニング、集合研修、マイクロラーニングを組み合わせる

この事例ではProfileXT® (PXT) が人事改革、人材育成の最前線でどのように活用されているかを、サイコム・ブレインズ(株)西田氏、齊藤氏と、(株)ヒューマンブレインアソシエイツ戸本氏から報告していただいた。

サイコム・ブレインズは、企業が抱える人と組織の課題に対し最適なソリューションを提供し続けて23年になる人材コンサルティング会社だが、西田氏はここ数年人材研修での学び方が急激に変化してきたと感じている。

「たとえば各企業の集合研修の日程も減少傾向で、ミレニアル世代に対してはオンライン学習やマイクロラーニングなどを積極的に取り入れています。弊社はこうした流れを受けて知識を習得するeラーニング、気づきや学びを深める集合研修、定着と行動変容を促すマイクロラーニングを組み合わせ、時代に合った学びやすい学習環境を作っていこうとしています」

続いて実際に大手化粧品メーカーの研究所にPXTを導入し、チームビルディングを実現した事例が齊藤氏によって紹介された。

「弊社では2019年7月に『人材配置のミスマッチを防ぎ生産性向上とリテンションを実現する』をテーマにPXT事例セミナーを開催しましたが、そのとき参加された大手化粧品メーカーがPXTに関心を持ったのがきっかけでした。当時、同社の研究所は管理部門の人材との交流もあまりなく、コミュニケーションも取れていないという状況でした。そこで、PXTを導入してもらい、チームビルディングワークショップ

を開催し、『私の取扱説明書』を作ってもらいました。最初は普段交流のない社員に自分をさらけ出すことに抵抗を持っていた人も、数回のグループワークを通じてPXTの『主張性』『協調性』などの意味を理解し、『アクションに移すためのらいを乗り越える』『組織から期待されるアクションを起こす』ことの大切さを共有するまでになりました」

ワークショップ終了後には「私の取扱説明書」を共通のサーバーに入れ公開するまでになったという。

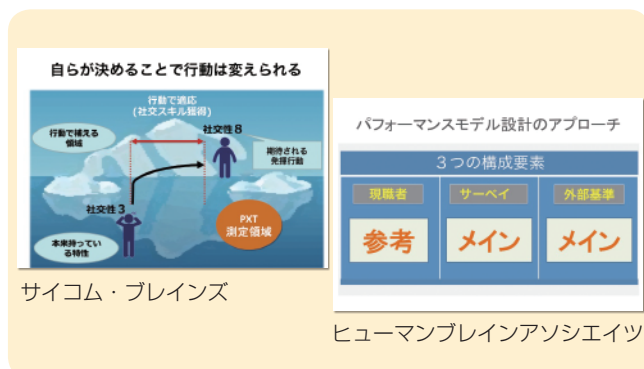
個人を活かしたリーダーシップモデルの設計

(株)ヒューマンブレインアソシエイツの戸本氏からは愛知県の自動車部品メーカーにPXTを導入した事例を報告してもらった。

「その企業では、自動車業界の激変に対応するため、構造改革を実施しており、人事制度の改革にも着手していました。経営トップは『企業力は個人に宿る』と考えており、この人材思想にマッチしたアセスメントとして執行役員が評価していたPXTを推奨してもらいました。弊社が主催したPXT事例セミナー (Showcase) で人事担当者に実際に体験してもらい、経営トップによって導入が決定しました」

先方の希望は、リーダーシップモデル及び海外拠点長モデルを作ることだったので、現職者分析と職務分析サーベイを使ってパフォーマンスモデルを設計した。

「先方からはPXTを使うことで幹部人材の登用育成に新たな視点ができたと評価されました。今後は次期リーダー候補の発掘に向け活用してもらおうなど、PXTの使用範囲を広げていきたいと考えています」



参加者アンケートから

- リアリティのある事例であり、コンサルティングのヒントをもらうことができた。
- アセスメントを最大限に活用するためには、役員が社員にどんな活躍を期待しているのか、また現場ではどんな人材像を持っているかなど、多角的な情報を集めることが大切だと思った。この事例を聞いて、現状持っているデータを個々に分析し、よく理解したうえで他者と関わることを課題としたい。

ヒトの可能性を信じる すべての組織へ ～THE POWER OF WE™～

今回のパネルディスカッションは、プロフィールズ社が提供するProfileXT®、CheckPoint360®™ (CP360) を人材採用、育成、組織開発などに活用した企業の人事分野のプロフェッショナルに、導入の目的やその成果などについて語り合っていた。HRDグループ側がパネラーにあらかじめ質問を用意し、会場の参加者から関心度の高い質問をセレクトしてもらい、ディスカッションする形式で進められ、パネラーと参加者が一体となったディスカッションが実現された。

Q アセスメントの導入の結果、組織のマネジメントはどう変化したか

山本 CP360導入の目的は役員を対象に上司と部下が直接面談する1on1の効果を定量的に把握するためでした。アセスメント導入による行動変容を測定するため数カ月後にもう一度導入しました。またEverything DiSC®も導入しましたが、これらのアセスメントに対して最初は抵抗感を持っていたのが、修了する頃には共通言語ができたと高く評価され、ほかのチームでも活用したいという声も聞かれるようになりました。

中村 PXTを活用してハイパフォーマーモデルを作成すれば、何が足りないのかを明確にすることができると考え導入しました。「数的推理」と「判断の客観性」における課題が分析されました。これからの人材採用でこれらを克服できるように組織として取り組んでいきたい。

関口 弊社はAIやデータを利用した最先端のコンサルティングを事業としているので、何を基準に採用していいかのモノサシがありません。そこで実績を上げている社員をピックアップ、PXTを活用してハイパフォーマンスモデルを作りました。これを採用候補モデルとして面接の際の基準ができたことで、応募者の資質などに費やす面接時間が非常に短縮できました。その分、弊社のアピールなどに時間を充てるなど、面接を有効に進めることができるようになりました。

Q 仮にパネラーの皆さんがアセスメントを提供する立場であったら、どんなセールスを展開しますか？

山本 人事部門の担当者には、このアセスメントを使えば社員の長所や魅力、知見などについての情報を、整理されたものとしてストックできることを訴求したらよいでしょう。その人事担当者が他の部署に異動になったときなど、役員や引継ぎ相手に宝物である社員の情報をスムーズに引き渡すことができるのは魅力的だと思います。

関口 弊社の本業はデータ分析ですが、最近では人事データを



株式会社ブレインパッド

取締役ビジネス統括本部本部長 **関口朋宏氏**

ビッグデータを活用しクライアント企業の経営刷新などを実現する戦略的コンサルタント企業。採用にProfileXT®を活用し成功している。



BUSINESS COACH®

ビジネスコーチ株式会社

取締役人材マネジメント本部本部長 **山本佳孝氏**

組織の生産性を高め、より良い組織づくりのためのコーチング、人事制度サービスなどを展開。前職ではDiSC®とCheckPoint360®™を自社に導入。



サノフィ株式会社

ビジネスオペレーション&サポート本部
研修グループマネジャー **中村隆尋氏**

医療用医薬品の研究・開発を事業としており、営業部門の人材育成にPXTを導入。パフォーマンスモデルを構築している。



使った分析をしたいというクライアントも増えています。しかし、企業を持っている人事データは基準、客観性に乏しく使い物にならない。セールス先の企業には、このアセスメントを導入すれば人事データのクオリティが格段に上がると売り込めばいいのでは。

中村 先方の企業の導入目的をヒアリングし、そのアセスメントの導入によって、すべての社員を巻き込み、活性化できるようにすることが大切です。そうした仕組みづくりを先方の担当者と一緒にアレンジしていったらセールスに成功すると思います。

Q アセスメント導入のプロセスは？ 社内の反響や懸念材料についてお聞かせください。

関口 PXTは少し価格が高いアセスメントのためROIが問われたが、ジョブマッチのアセスメントとして最適であり、採用に失敗したときのコストを考えればむしろ安いと思いました。

山本 自分でDiSC、PXT、CP360のすべてのアセスメントの資格を取得したので、良いアセスメントだと実感できたのでトップに対して自信をもってプレゼンすることができました。

中村 導入において影響力を有するビジネスヘッドが興味をもつようなPXT活用シーンを提示することで、導入はスムーズに進むと思います。

参加者アンケートから

- アセスメントはあくまでツールであり、目的をもって導入することの大切さを再認識した。
- 人事データの扱い方、パフォーマンスモデルの作り方について他社の事例を知ることができた。
- ハイパフォーマンスモデルで数値化することが人材の活用につながると思った。

管理職のエンパワメントを実現した CheckPoint360TMと Everything DiSC[®]による 人材育成と役割再定義の成果

PRIME
www.primec.co.jp

株式会社プライムコンサルタント
代表 菊谷寛之氏



KeiBusiness

株式会社Keiビジネス
代表取締役 コーチ/人材育成コンサルタント
前田典子氏



最適なアセスメントの組み合わせによる研修を実施

賃金・評価制度の導入・設計から組織・人材の活性化、多様な働き方の実現など、人事制度改革コンサルティングを事業とする(株)プライムコンサルタントの菊谷氏が紹介するのは、ある企業（M社）の組織体制と人材配置の見直しに向け、管理職の育成と見極めにEverything DiSCとCheckPoint360[®]（CP360）を活用した事例である。

「M社では管理職の行動が要因で社員の離職問題が発生、これを機会に管理職の育成と見極めが必要になったので力を貸してほしいと、社長から相談を受けました。プロフィールズ社からアドバイスを受け、管理職のエンパワメントのために、Everything DiSCとCP360を導入することにしました」

2019年4月に6人の管理職にDiSCおよびCP360のオリエンテーションを実施、菊谷氏が潜在意識の可能性を表した冰山モデルなどを使って自己理解と他者理解の促進にアセスメントが有効な教材となることをレクチャーした。

「このオリエンテーションで、一人ひとりがそれぞれの強みや弱みを持っていることを理解してもらったことが、その後DiSCとCP360の研修への前向きな受講姿勢につながったと思っています」

菊谷氏のオリエンテーションを受けて、(株)Keiビジネス前田氏が実際の研修を実施した。

「通常はアセスメントを単独で使うのですが、今回はCP360を用いた1on1コーチングに入る前にDiSCの集合研修で受講者と面識があったため、信頼関係ができていました。そして、講師としては参加者のDiSCスタイルを参考にしながらCP360をフィードバックすることができ、DiSCを理解して

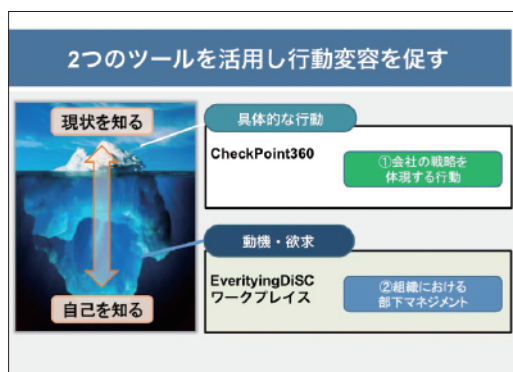
いる本人にとっても、360度サーベイの結果への納得度も高く、素直に受け入れてもらうことができました」

人材の再配置を実現、管理職の行動変容をもたらす

前田氏による研修事例は、1つ目は上司が<D>、本人が<S>スタイルの組み合わせ、2つ目は本人が<i>、部下が<C>スタイルのケースだった。これらの事例では管理職と部下の間でDiSCスタイルの違いによってお互いに行き違いが生じ、良好な関係が築かれていなかった。自分はコツコツと提案していると考えるSスタイルの部下に対して、もっと大胆な提案を期待しているDスタイルの上司の事例、また、iスタイルで体育会系のノリでエネルギッシュな上司が、冷静沈着なCスタイルの部下に受け入れられない事例などが報告された。

「こうしたケースについて、DiSCによってアセスメントの納得感、楽しさを体験でき、CP360で管理職としての果たすべき役割や具体的な行動の大切さを受け止めてもらえました。その結果、部下と上司の関係改善を図ることができたと思います。大切なのは状況を受け止める側の心の状態が大事であり、ポジティブに結果をとらえてもらわなければ、その人の成長にはつながらないと感じました。9月にフォロー研修を実施しましたが、4月の研修内容をしっかり身につけていて、さらに多くの情報を習得したいという意欲にとっても感動しました」

菊谷氏も「研修で終わるのではなく、今回の研修の最終の目的は再配置による管理職のエンパワメントを実現することでした。M社の経営トップはこの研修の成果をもとに人材の再配置を実施し、組織改革に着手しました。今回の研修は組織に行動変容を起こすための触媒になったと思っています」と語っていた。



参加者アンケートから

- CP360だけでなく結果を率直に受け入れられない人でもDiSCで自分を知ることで受け入れられやすくなるのは参考になった。また、CP360の結果を行動特性に紐づけて捉えると面白いと思った。
- 本人の意識と他者の評価の差が興味深かった。DiSCとの組み合わせで自己理解・他者理解が深まることも参考になった。

特別講演

想定外に強い人材育成

——宇宙飛行士養成からみえてきた、
〈伸びしろ〉の推測——

筑波大学大学院社会医学系 産業精神医学・
宇宙医学研究グループ教授
松崎一葉氏

Profile

1985年筑波大学医学専門学群卒業。2007年同大学大学院人間総合科学研究科教授などを経て現在に至る。働く人の精神医学（産業精神医学）を専門とし、大学病院だけでなく企業、自治体、研究所などでメンタルコンサルタントに従事。JAXA招聘研究員として、宇宙飛行士の選抜と精神面でのサポートも研究テーマとしている。著書に『もし部下がうつになったら』『ここを強くする メンタルヘルス セルフケアマニュアル』（監修）などがある。テレビコメンテーターとしても活躍中。

マキシマイズ（最大化）から
オプティマイズ（最適化）へ

私たち現代人はさまざまなストレスに晒されており、職場においてもメンタルヘルスが大きなテーマになっています。今回の講演の最大のテーマは、そうした職場環境の中での働き方を、売上目標達成等のためのマキシマイズ（労働の最大化）から、きちんとしたアセスメントを実施し、オプティマイズ（労働の最適化）に変換しようということです。そのために必要なことは、その人材が持っているリソースを、私の言葉で言えば“しゃぶりつくす”、つまり徹底的に活用することが求められます。

ではそのために職場におけるマネジャーや組織のメンバーはどのように部下と関わり、また組織のメンバーとしてのメンタリティーを持てばいいのでしょうか。私は宇宙飛行士の選抜に関わる仕事をしています。宇宙飛行士になるための重要な資質は、合理性と情緒性をバランスよく持っていることで特に重要なのは情緒性です。^{*}宇宙飛行士は長期間にわたって宇宙ロケットの狭い空間に閉じ込められ、過大なストレスに晒されます。こうした環境の中では、自分の体験や資質などすべてのリソースをしたたかに使うレジリエンスが重要になります。レジリエンスとは、逆境においても“ねじきれず”“ねじれの反発力”を推進力に変えて突破する“したたかさ”のことです。

この宇宙飛行士の資質についての考え方は、職場におけるメンタルヘルスにも応用することができます。採用に関して言えば、多くの日本企業の評価基準は賢さを最優先します。しかし、現実の職場にも宇宙空間の飛行士のように多くの逃げようのないストレスが充満しており、これを乗り切る人材とは賢さと同時にすべてのストレスを推進力に変える情緒性を兼ね備えているのです。

レジリエンスに重要な「情緒性」

いま「働き方改革」が注目されています。しかし、実際の労働現場では、長時間労働の是正と業績向上、人員削減と品質向上などの矛盾を抱えたまま働かなくてはなりません。あるいは上司と部下の間でのハラスメントも問題になっています。

ユダヤ系アメリカ人のA・アントノフスキーはアウシュビツ

ツで生き残った人の中で、同じ条件、リスクにありながら病気にならず健康に生きた人に注目、「健康獲得・維持を可能にする要因を同定し、それをさらに強化する」重要性を説き、これを「健康生成論」としました。

職場環境においても、過剰労働などのリスクをすべて排除することは困難であり、リスクに直面した状況下でもあきらめず生きていく、働いていくことが必要になります。そのためにはストレスに強い性質「ストレス対処力（SOC）」こそが問題解決のカギになります。

ストレス対処力やレジリエンスを持った社員を醸成するためには、会社がコンプライアンスに敏感で公正であり、給料をきちんと支払い、休暇をきちんととれるような安定的な組織であることが必要です。また、上司と部下のコミュニケーションが円滑にとれている開かれた組織であり、さまざまな事情で一度職場を離れても「いつでも戻ってこられる安全で安心な職場環境」を作ることも重要です。つまり、社員がレジリエンスを形成できるような資源（汎抵抗資源=GRR）を会社側が整えることが大前提になります。

しかし、すべての組織がGRRを整えているわけではないため、働く人にとって想定外のストレスが襲ってくることも考えられます。たとえば、ハラスメントなどに直面した時、合理的、科学的思考だけではこれを打破するのは難しく、レジリエンスを存分に発揮する情緒性こそが重要なファクターになります。

私は人材アセスメントを高く評価しています。単一的な価値観で人を評価するのではなく、多様な可能性をもつ人材を正しくアセスメントし、組織づくりをオプティマイズすることに寄与できると思うからです。そして、たとえば発達障害を持った人を排除するのではなく、HRDグループの提供するアセスメントを活用してきちんとプロファイルし、その人材の持つ力を最適化するような育成計画を立てることも大切です。そうして働きやすい職場環境、よりよい社会を創造することが、今、求められているのです。

^{*}宇宙飛行士の選抜では、合理的思考で鬼を退治する「桃太郎」よりも、良い行いをしたにも関わらず最後は玉手箱を開けて老人になってしまう非合理的なストーリーの「浦島太郎」に賛意を示す人材が採用される場合がある。

マネジャー育成のための 「Everything DiSC® マネジメント」



ビジネスの複雑化、高度化、働き方改革などから、マネジャーの役割は大きく変化しています。このため、個人のプレーヤーとしての力が優れているというだけでは、その役割を果たすことができなくなっています。いま必要なのは、マネジャー一人ひとりにパーソナライズして、日々発生するマネジメント上の課題解決を具体的に支援する体制を築くことです。「Everything DiSC® マネジメント」は、こうした要望に対応したアセスメントベースのマネジャー育成ツールです。



トランシーバーで周波数を合わせるように、部下のコミュニケーションスタイルに合わせてマネジメントアプローチを調整するためのガイドです。

「Everything DiSC® マネジメント」とは

- ◆ 回答者のマネジャーとしての傾向性をフルパーソナライズした27ページのレポートが出力されます。
- ◆ 部下それぞれの違いを理解し、仕事を指示し、モチベートし、育成するためのガイドラインを示します。
- ◆ 「Everything DiSC® ワークプレイス」と同じく、「12のスタイル」「ドットの位置の円の中心からの距離で自分のスタイル」がわかります。
- ◆ 円環マップの優先事項はマネジメント向けの用語になっており、たとえば、Everything DiSC ワークプレイスの「熱意」が「鼓舞」に代わっています。
- ◆ レポートの表現も「時間管理」「意思決定」「問題解決」などマネジメント向けになっています。

「Everything DiSC マネジメント」の具体的なアプローチ

アセスメントの構成は「マネジャーとしてのあなたのDiSCスタイル」「部下マネジメント」「上司との関係構築」に大きく分かれています。

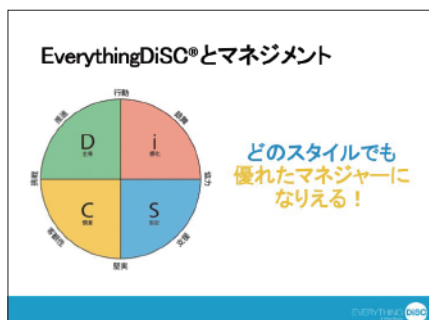
◆ あなたのDiSCマネジメントスタイル

マネジャー自身が自分のマネジメントスタイルを知ることが成功の基本要素であり、どのスタイルでも優れたマネジャーになれるということを理解します。

◆ 部下マネジメント

★仕事の指示と権限委譲

マネジャーが部下に仕事を指示し任せる際に、DiSCスタイルから自身がどのような傾向にあるのか、その強みと課題を理解します。一方部下も同様にDiSCスタイルごとに働き方の好



自分自身のマネジャーとしての強みと課題を知り、部下の動機を知り、対応策を学べば、どのスタイルでも、優れたマネジャーになることができる、というのがこのツールの基本思想です。

みがあることを知り、自分と部下のDiSCスタイルの違いによって生じる問題や適切な指示と権限委譲の方法を学ぶことができます。

★モチベーションづくり

部下の本来持っている「内発的動機」の発揮を重要視し、部下が自分でモチベーションを発見できるようなDiSCスタイルごとの環境づくりの方法を理解します。

★部下を育成する

部下一人ひとりの持ち味を活かし、職業人としての長期的な成長を支援するマネジャーに対し部下は信頼を寄せます。部下を育てるにあたっての課題と効果的な育成方法を学ぶことができます。

◆上司との関係構築

自分と上司との意見の違いを乗り越えてマネジャーとしての職責を果たすための処方箋を学ぶことができます。上司から自分がどう見られているのか、何を期待されているのか、上司の視点を理解し、提案・意見の伝え方、同意の取り付け方などが理解できます。

「Everything DiSC マネジメント」の利用法

- Everything DiSCでの認定を受けたDiSC認定資格者が利用可能です。
- EPICからの配信と回答になります。
- 回答データを用いて、Everything DiSCシリーズの「比較レポート」の出力もできます。「Everything DiSC マネジメント×Everything DiSC マネジメント」「Everything DiSC マネジメント×Everything DiSC ワークプレイス」の回答データを組み合わせた比較レポートの出力も可能です。

オンライン講座のお知らせ

Everything DiSC ワークプレイスの認定資格者向けに、いつでもどこでも学べるオンラインでの学習コースを提供しています。映像による商品知識、マネジメント研修の設計演習、導入事例などを学べ、研修のための資料も共有されています。オプションとして、集合形式のワークショップも設定されています。このオンライン講座は、2020年7月末まで提供されます。

・ HRDグループ 各種認定セミナー 2020年日程 ・

4月より、DiSC認定セミナーのコンテンツがアップデートされます。オンラインプラットフォームを使いながら、参加前の事前学習、研修中の情報共有や記録、研修後のフォローアップなど、より実践的に深く学べるようになります。

※会場は、いずれもHRDグループ・セミナールーム/東京都江東区

◆ Everything DiSC® 認定セミナー

4月16日 (木) ~ 17日 (金)
5月14日 (木) ~ 15日 (金)
6月 4日 (木) ~ 5日 (金)
7月 9日 (木) ~ 10日 (金)
9月16日 (水) ~ 17日 (木)
10月 8日 (木) ~ 9日 (金)
11月19日 (木) ~ 20日 (金)

◆ ProfileXT® 認定セミナー

5月19日 (火) ~ 20日 (水) 7月16日 (木) ~ 17日 (金)
9月 8日 (火) ~ 9日 (水) 11月12日 (木) ~ 13日 (金)

◆ CheckPoint360™ 認定セミナー

6月17日 (水) 10月13日 (火)

HRD

● 組織変革、風土改革を促進する媒介ツールとしての DiSCアセスメントの位置付け 「DISCOVER THE POWER OF WE™」

私たちHRDグループおよびDiSCの開発元Wiley社は、現在のビジネス環境に適応しより付加価値の高いサービスを提供すべく、Everything DiSC®のブランド・ポジションを明確化することに力を注いでいます。デジタル化時代でビジネスのスピードが高まる今こそ、私たちは、人の可能性にフォーカスしていきます。DiSC

ツールを通じて、自己と他者を理解し、一人ひとりへのインパクトのある深い気付きを通して行動変容を促し、よりよい職場のカルチャー作り／組織文化の変革を後押ししていくことを目指しています。

DISCOVER
THE POWER OF WE™

映像はこちらから視聴できます。



プロフィールズ

● 「ProfileXT®」プロダクトサイトをリリースしました プロフィールズ株式会社は「ProfileXT」を詳しく紹介する ウェブサイトをリリースしました。

<https://www.jobfit.jp/>

このサイトでは組織・人事課題の解決に寄与するProfileXTの利用価値を紹介しています。アセスメントの選ばれる理由や導入事例などの情報が掲載されています。また、ブログページでは最新の人事トレンドや注目情報などを随時発信していく予定です。

介セミナーです。この度、「戦略人事の実現」をコンセプトにサイトをリニューアルしました。

<https://www.jobfit.jp/showcase.html>

◆ 戦略人事を実現するProfileXT事例紹介セミナー Showcase2020

開催日時：2020年6月12日 9:30 ~ 12:30

会 場：HRDグループ

プロフィールズ株式会社セミナールーム

本サイトでは、プロフィールズ株式会社主催のShowcaseだけでなく、パートナー主催のShowcaseも掲載してまいります。共同開催を希望のパートナー様はプロフィールズ株式会社までお問い合わせください。



WEBサイトのイメージ

● PXT事例紹介セミナー「Showcase」サイトリニューアル パートナーの活動を支援するイベントShowcaseは、PXT の活用事例をパートナーの見込客へ伝えるための事例紹

