

## 多様化する人材開発市場へのニーズに対応し、 グループ企業としてソリューションを提供する

### 企業からの要望にどう対応できるかが問われている

いま、「人材」に対する企業組織からの要望は、多様化しているように見受けられます。

企業の日々の生産活動の中で発生する「人材活性化」の根源には、ある意味では人材問題の永遠の課題でもある「組織における人間関係」が横たわっています。また、企業収益の生命線でもある営業部門では、厳しい企業間競争で勝ち抜くための戦略的な人材育成が急務となるでしょう。

そして、人材と経営についてさらに広い視点から見ると、企業が人材をどのように採用し、育成し、適正に配置し、企業の経営の柱に育てるかが問われています。「人材の資源化」あるいは言葉を変えたら「人を財産、資本として活かす」ことが成功しない限り、企業が成長することも、その採用した人材が「人」として成長することもできないことを、企業経営者は十分に了解しているように思われます。

私たち人材育成・開発企業もまた、こうした企業の「人材」への多様な希求、要望に対してどのように応えていくかが問われる時代になっています。

### ビジネスパートナーとの連携を深めて

HRDグループの本体であるHRD(株)は、いまから21年前に4つのディメンションから行動性向を見るDiSC®を日本の市場に適応させたアセスメントとして導入しました。2000年にはDiSCの日本総代理店の権利を取得、以後、プロのコンサルタントのマーケットを大事にしなが、どんなアセスメントがわが国の人材教育に必要なのかを探り、人材ビジネスを進めてまいりました。

そんな中、1998年に米国Holden社及びJack B Keenan社の営業戦略プログラムと出会い、これを日本向けのバージョンに改編、IT企業を中心にわが国の人材教育市場に導入しました。このセールスに特化した人材開発プログラムを提供するに当たって、(株)HRDコンサルティングを新たに設立しました。

さらに、2011年3月の東日本大震災の直後に、HRDグループ企業としてプロファイルズ(株)を設立いたしました。プロファイルズ社は、HRD社、HRDコンサルティング社と同じように、人材開発を事業としながらも、より包括的な人材と経営問題へのソリューションを提供することを目的として設立しました。

2012年夏、プロファイルズ社は本格的に活動を開始し、本号でもご紹介するように「これまでわが国にはなかった総合的な人材の評価・測定を可能にするアセスメントツールをマーケットに提供する企業」として、注目を集めております。

いま、HRDは人材に対する多様なニーズに対応するため、それぞれの特色を有したグループ企業として進展を図っております。同時に、こうしたHRDグループ企業の展開は、プロのコンサルタント、代理店などのビジネスパートナーとの連携を深め、幅を広げる機会ともなります。

### 回復基調にある人材開発マーケット

わが国の「企業向け研修サービス市場」は2007年度に5,720億円でそのピークに達し、その後リーマンショックや東日本大震災の影響を受けて、2011年度は4,520億円と大きく後退を余儀なくされました。しかし、2012年度は、グローバル人材開発関連の研修が好調に推移、さらにアセスメント・コンサルティングのニーズの高まり、リーダー向けやメンタルヘルス関連の研修も順調基調になるなど、回復傾向を示しています。

全般的な経済の低迷の中で人材教育関連マーケットがいち早く回復基調を示したことは、いかに企業経営にとって「人」が重要であるかを改めて示したとも言えるでしょう。

HRDグループはこうした機会を捉え、グループ企業としての力を結集し、わが国の組織人材開発市場にいっそう、貢献していきたいと考えております。

※「企業向け研修サービス市場」の数字・データは株式会社野村総合研究所調査資料による。

## Contents

### HRDグループ企業特集① プロファイルズ社

人材採用から適材配置、能力開発までの客観的な評価基準を提供する……………2

### HRDグループ企業特集② HRDコンサルティング社

戦略的でインパクトのある研修プログラムを通して、プロセールス集団を育成……………4

### 事例研究会レポート

DiSC®活用の広がりを再認識させた事例レポート……………6

◆MR同行指導へのPPSSレポート活用……………7

◆MBO面接へのDiSC®活用……………8

◆日本一楽しい♪商談力強化研修『PandA』……………9

パネルディスカッション／コーチングと職場の問題解決……………10

Everything DiSC Workplace®/  
DiSC 新モデルの可能性

DiSC®資格者勉強会 実施レポート

PPSSレポートの深い情報を  
研修やコーチングに活用する……………11

HRD INFORMATION……………12

## 人材採用から適材配置、能力開発までの客観的な評価基準を提供する

### ◆幅広く、高度なソリューション実現が好評

HRDグループ企業の一つであるプロファイルズ社(Profiles Japan, Inc)は、米国 Profiles International 社のアセスメントを日本の人材開発市場に新たに導入、企業組織の人材採用・育成・適正配置・能力開発等、総合的な人材管理のソリューションを提供する画期的なアセスメントとして、導入した企業やSBP(戦略的ビジネスパートナー)など、マーケットから好印象を持って迎えられています。

その理由は、こうした総合的な人材開発・管理のアセスメントがわが国にはなかったこと、主要なアセスメントである

ProfileXT®の分りやすさ、人材開発と組織開発に適應できる幅広さ、グローバル展開に対応できる普遍性、さらには、管理職選抜、能力育成など、高度なソリューションを実現できることなどによるものと言えます。

実際にアセスメントを導入した企業、SBPからは、「人材の評価・育成・適材配置に当たって、客観的な評価の指標となるツール」として、あるいは「グローバル展開下での日本企業を支える強力なツール」として活用しているなどという声が寄せられています。

以下に、アセスメントを実際に活用されている企業、SBPの導入事例と、メッセージをご紹介します。

### — 導入事例 —

#### Profiles アセスメントを導入 見えない90%のポテンシャルを探り、 評価・育成・適材配置をサポートする



ファイザー株式会社 執行役員  
プライマリー・ケア営業本部長

清村 千鶴氏



人材の評価・育成・適材配置は、難しいものがあります。たとえば、当社には全国の営業拠点に営業所長がおり、その下にMRが配属されています。営業所長は現場のマネジメントを司り、MRを指導する組織上のキーパーソンです。MRから営業所長に昇格できる人は、年齢的な面から見てもある程度候補者は限られてきますが、それでも本社サイドで、営業所長にふさわしいかどうかを適切に判断するだけの情報は、なかなかつかめるものではありません。しかも、当社のように全国各地に営業所がある場合、部下の人数、経験度、地域性など各地の事情により適材適所が異なってき

ます。

人材の評価・育成・適材配置に当たって、客観的な評価の指標になるツールはないかと探していたところ、プロファイルズ社から提供されているProfileXT®(PXT)に出会うことができました。

プロファイルズ社のアセスメントで強く印象に残っているのは、「人材の全人物像のわずか10%しか見えていない。見えていない90%にその人の思考スタイル、行動特性、興味・関心などのポテンシャルが隠されている」というフレーズでした。そうしたポテンシャルを統一したフォームで、みんなが同じアセスメントを受けて探し出すことができれば、コストパフォーマンスからみても導入しやすいと感じました。

導入を決定後、時を移さず支店長と営業所長および営業所長候補者、そして私を含めた200名以上にPXTを使用しました。その結果は、支店長と所長の間で実施される定期面談の際に、コーチングツールとして活用しました。

このアセスメントは、当社のライン管理職選抜・適材配置の参考として活用するのはもちろんのこと、当社のコーポレート・カルチャーとして「オーナーシップを醸成する」あるいは「独立性を確立する」などの人材育成への効果にも期待する次第です。

## 戦略的ビジネスパートナー(SBP) Message

### 日本企業のグローバル展開を支えるツール

グローバル・エデュケーションアンドトレーニング・コンサルタンツ株式会社  
代表取締役 布留川 勝氏

グローバル・エデュケーションアンドトレーニング・コンサルタンツ株式会社はグローバル人材と自立型人材育成をミッションとして、企業の人材育成・組織開発のコンサルティングを行っています。今回、戦略的ビジネスパートナーになったのは、PXTが日本企業のグローバル展開を支える強力なツールになり得ると確信したからです。

日本人上司は、グローバルな環境での評価面談で部下のモチベーションを下げってしまう傾向があり、日本企業の海外拠点では、昨今これが大きな課題になっています。すでに125ヶ国以上で導入実績があり、多言語対応のコーチングフレーズが出せるPXTを使えば、日本人社員と現地社員のコミュニケーションが向上し、日本企業のグローバル展開に更なる弾みがつくのではないかという思いから、PXTが持つ可能性に大いに期待しています。

### 適材適所を確保する最高にパワフルなツール

スペクトラム コンサルティング ジャパン  
代表取締役 ブラッド・コーベット氏

私がProfiles International社を初めて知ったのは、ある会社のリクルートマネジャーとして働いていた頃でした。会社の人事システムに組み込むアセスメントツールを探していたPXTに出会い、感銘を受けました。まさに会社が求めていたツールだったからです。PXTのおかげで採用のスクリーニングも以前より効率的かつシンプルになりました。

その後、私は戦略的ビジネスパートナーになることを決意し、自分で立ち上げたコンサルティングビジネスにPXTを導入した次第です。PXTは、適材適所を確保するための最高にパワフルなツールです。

### 人材開発と組織開発をつなぐツール

有限会社ドリームコーチ・ドットコム  
代表取締役 吉田 典生氏

「人が本領発揮できる環境づくり」に携わること。それが私のテーマです。そこには人材開発と組織開発という二つの要素が絡んできます。PXTは、なぜか分断されることの多い両者をつなぐ最強のツールになると、私は感じています。

人が躍動するには舞台装置が必要であり、それは組織における諸々の制度や仕組みの掛け算だと思います。また組織につきまとう複雑性を正のエネルギーに転換していく源は、目の前の環境を受け入れて学習しつづける人の意志だと思います。

これまで私が「思い」として伝えてきたことが定量的に浮かび上がり、それが顧客とのリアルな問題共有につながっています。



### 的確な内容、平易で豊富なレポートが魅力

藤塚事務所  
代表 藤塚 伸雄氏

2008年に人事コンサルタントとして独立し、人事施策に関連する諸制度の設計、運用のご指導そして人材開発のプログラムをご提供しております。外資のコンサルティング会社で人材アセスメントを行ってきた経験があり、かねてより同様のツールを現在の仕事に導入したいと考えていました。ProfileXT (PXT) で、的確な内容と平易で豊富なレポートが提供されることを拝見し、日本市場に導入される計画段階から強い興味を持ってきました。

また、個人事業主でも、戦略的ビジネスパートナーと位置づける契約が可能なビジネスモデルが、事情に合致していた点も導入した理由です。Webベースのシステム運用により、制約の少ない仕事環境を提供してくれているのも素晴らしい利点です。

### ● 新分野のアセスメント事業を推進

プロファイルズ社が提供する米国の最先端の人材教育アセスメントは、HRD社が20年以上にわたって培った人材開発の経験と実績に裏づけられています。これまでHRD社には、DiSC®など米国のアセスメントを日本の人材開発業界向けにカスタマイズして提供するノウハウが蓄積されており、それがProfileXTなど、新たなアセスメントの提供に結びついています。

もちろん、ProfileXTなどプロファイルズ社のアセスメントは、まだマーケットに提供され始めたばかりであり、評価もまだ始まったばかりということができます。

これからは、アセスメントを導入された企業、使用されたプロのコンサルタントなど、さまざまな方からのフィードバックを参考にしながら、共に新分野のアセスメント事業を先導していきたいと考えております。



## 戦略的でインパクトのある研修プログラムを通して、プロセールス集団を育成

(株)HRD コンサルティングは、企業・組織の営業力の強化、競争力の醸成、戦略立案能力の開発などを通じて、プロセールス集団の育成を実現する研修会社であり、1998年にHRDグループの一企業として設立されました。

同社は、コンピュータ、ネットワーク、データベース、ソフトウェア、メディカルなどのハイテク関連企業のシステム営業にターゲットを当て、米国最先端のセールス育成プログラムを提供、これと並行して戦略的なコンサルテーションを実施し、実績を積み上げています。

### ◆「ソリューションセールスの4段階モデル」によるセールスの強化策

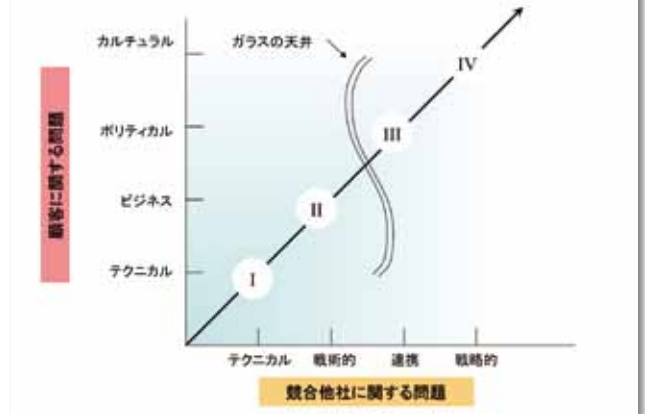
各企業にとって、セールス育成における最大の課題は、セールス個人およびセールス集団の、アビリティの把握とその強化です。HRD コンサルティングは、セールスの実力レベルに対応したプログラムを策定、きわめて実践的なトレーニングを提供し、顧客の課題解決をお手伝いしています。

同社では、「ソリューションセールスの4段階モデル」を設定し、セールスの能力と成熟度を「第Ⅰ段階」から「第Ⅳ段階」の4段階に分けて、その段階ごとに対応した最適な研修を提案し、セールススキルの強化を実現しています。

研修において特に注力されるのは、第Ⅱ段階（平均的セールス）から第Ⅲ段階（競合力のあるセールス）への飛躍です。「第Ⅱ段階」と「第Ⅲ段階」の間に見えない壁（ガラスの天井）があり、セールス個人や組織が変容することでその壁をブレイクスルーし、「競合他社」との熾烈な競争を勝ち抜き、収益構造の向上に貢献できるセールスになります。

たとえば、「顧客とそのマーケット」だけを志向していたセールスが、「競合他社」を意識することにより、プロフェッショナルなセールスに成長します。そのためには、セールスの企画や気づきをベースとした「行動の変容」が実現される必要があります。

### ●真に強いセールスとは



同社は、さらに「第Ⅳ段階 顧客上層部との良好な関係を持ったセールスコンサルタント」育成プログラムもカバーし、ベーシックからエグゼクティブ・セールスまで、戦略的なコンピタンスの養成を実現しています。

### ◆世界最先端の実践的なセールス戦略トレーニングコース

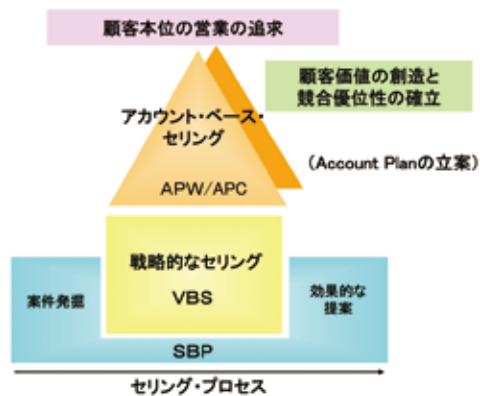
上記の「ソリューションセールスの4段階モデル」を実現するために、HRD コンサルティングでは、VBS（バリューベース・セリング）やSBP（セリング・ビヨンド・ザ・プロダクト）といった世界最先端の営業教育プログラムを、各企業組織に対応してカスタムメイドし、フォローアップも含めた体系的な研修コースとして提供します。

たとえば、VBSをコアとした「戦略的セリングの強化」コースでは、「競合他社に勝つための戦略」「顧客価値の明確化」などの学習はもとより、セールス自身が関わっている「現在商談中の案件」を取り上げ、きわめて実践的なシミュレーションを盛り込むなど、緊張感に溢れたトレーニングによってセールススキルに磨きをかけています。

HRD コンサルティングのもう一つの強みは、独自に開発したAPW（アカウント・プランニング・ワークショップ）という、VBSのフォローアッププログラムとして位置づけた研修体系を有することです。



●提案型アカウントフォーカスセールスの研修体系



このコースは、戦略的で重要な顧客（ストラテジック・アカウント）の市場動向、環境変化などを考察、顧客の重要な経営課題を洞察しながら、アカウント目標の設定、アカウント戦略に基づく中長期のアクションプラン作成など、アカウント・フォーカスの徹底化が図られています。

◆研修効果を長期的に定着させるために

企業研修の主催者にとって最大の関心事は、「この研修は組織に何をもたらすか」ということです。HRDコンサルティングは、研修効果を短期的にではなく、長期的に組織に定着させるという課題に取り組んできました。

米国カーク・パトリック博士が提唱する「カーク・パトリックの4段階評価モデル」は、研修効果を、図のように研修後の時間軸によって4段階に分け、それぞれのレベルで評価を行うものですが、HRDコンサルティングでは、特にレベル3の「行動変容」に注目しています。

そのために、研修受講者の「気づき」、組織的な自覚を促すプログラム、商談案件のクロージングのサポートのほか、フォローアップ研修によって、個人から組織への行動変容を促しているのです。まさに「継続こそ力」になるのです。

●カークパトリックの4段階評価モデル



研修効果を最大化する3つのポイント

ポイント1

研修を通じて気づきを促す

行動変容の第一歩は「気づき」から始まります。そのためには、受講者が業務への活用意欲をもてるような、満足できる研修プログラムが必要です。実際の商談案件を題材に取り上げ、また研修後に役立つツールを提供するなど、極めて実践的な研修プログラムを通じて気づきを促していきます。

ポイント2

継続的にサポートする

研修で学習した内容は、何も策を講じないと3ヶ月後にはほとんどの人の記憶から薄れていくという分析があります。研修効果を定着させるために、研修後の実践適用とリマインディングが不可欠です。研修効果を再認識する場としてのフォローアップ研修によって、「個人」の行動変容を継続的に促します。

ポイント3

組織的に管理して現場での成果に結びつける

知識は蓄積されることで、スキルは実践されることで組織のパワーを高めます。そのためには、たとえば、商談案件の受注率をトラックする、勝因・敗因分析を行うなどの組織的な取り組みと管理が必要です。HRDコンサルティングでは、知識やスキルを組織的に管理し、習得した研修内容の実践と成果の確認を通じて個人の行動変容を促していきます。その一助として、研修後の案件検証アドバイザーも提供しています。

プロダクト・セリングから  
バリュー・セリングへ

代表取締役 塚本 靖

セールスには極めて初期的なプロダクト・セリングから、顧客上層部への信頼関係を築くバリューセリングまで、さまざまな段階があります。弊社では最先端のセールス戦略プログラムとトレーニングによって、個人と組織のセールスレベルを引き上げ、企業組織の発展に寄与したいと思えます。

また、VBS、SBP、APWなどの最先端プログラムの提供とともに、HRDグループ企業としての強みを活かし、これらのプログラムにDISC®を組み込んで、より高度で充実した営業研修をご提供したいと願っております。

※詳しいことに関しては、HRDコンサルティングまでお問い合わせください。

<http://www.hrd-con.co.jp/>

# DiSC®活用の広がり 再認識させた事例レポート

2012年12月7日、HRD事例研究会「MindLab JAPAN2012」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。今回の事例研究会には、東京地域はもちろん、関西、九州地域のコンサルタント、代理店、企業の人材開発担当者なども参加され、それぞれの参加者はDiSC活用の実際的なケースからできる限りの収穫を得ようと、講演者の事例報告に聞き入っていた。

## 特別企画としてコーチングのスペシャリストによる パネルディスカッションを開催

今回の事例研究は、①大手製薬メーカーの営業所長研修、②大手バッグ等輸入販売会社のストアマネジャー研修、そして③研修会社の研修プログラムの実際、この3事例がレポートされた。

大手製薬メーカーのケースでは、すでに10年間DiSC®を導入しており、社内で共通言語として定着していること、その上にPPSS (EPIC) を導入したケースとして注目されるが、なおかつ、営業所長がMRに同行する際のDiSCの使い方も報告され、参加者に多くのシェアをもたらした。

大手販売会社の事例では、エリアマネジャーとストアマネジャー間のMBO年度末面談にDiSCを活用するという導入事例が、参加者に注目された。

そして、プロの講師によるきわめてユニークな「劇場型ラーニング」は、ユーモアを取り入れることで楽しみながらセールス研修を行うテクニックが披露されている。

今回の事例研究会では、特別企画としてコーチングのスペシャリスト2名によるパネルディスカッションが開催された。コーチングにおけるDiSCの果たす役割の大きさがディスカッションされ、改めてDiSCプログラムの汎用性の高さを認識することができた。

事例研究会の最後に、弊社からDiSC新アセスメント「Everything DiSC Workplace®」の報告があり、今後の新しい展開が披露された。



# MR同行指導への PPSSレポート活用



ヤンセンファーマ株式会社  
トレーニングエクセレンス部 部長

齋藤 茂氏



## 共通言語としてDiSC®を活用

ヤンセンファーマ(株)は、世界最大級のトータルヘルスケア・カンパニーであるジョンソン・エンド・ジョンソングループの製薬会社である。トレーニングエクセレンス部は、営業部門の新人研修から支店長研修までを担当する研修部門で、講師の齋藤氏は同部の部長を務める。

「DiSCを導入したのは2002年から。今ではDiSCも共通言語として定着し、社員のDiSCによる自己理解も浸透しています。それまではペーパーを使っていましたが、今回は全社にPPSS (EPICオンライン) を導入しました。課題としては、社内の共通言語になっているものの、上司が部下を指導する際、DiSCを活用した指導が行われていないことでした」

今回の事例研究では、こうした点を踏まえて実施した「営業所長がMR同行指導するにあたって、PPSSを有効に活用するための研修」をレポートしていただいた。

## 部下の行動特性を考察した アクションプランを作成

営業所長を対象にした研修は3日間にわたって行われた。1日目は午前中のコーチング研修に始まり、午後はEPICを使ったPPSSで自己理解を徹底した。

「人間は不安や恐れがあるとうまく行動に移せないものです。そこで営業所長には、どんな不安があるのか、不安を解消するにはどんな対応が必要なのかを理解しようと提案しました。参加者にEverything DiSC DVD(日本人映像)によるDiSCの4つの行動特性を見てもらい、不安から抜け出し一歩踏み出していくための動機づけを

参加者にディスカッションしてもらいました」

さらに、翌日に部下と同行するにあたっての、アクションプランを営業所長に作成してもらった。上司から見た自分の部下のDiSCと、部下本人の実際のPPSS結果が異なるケースでは、後者の結果に基づいたアクションをとると部下本人の受け止め方が変わると、齋藤氏は語っている。

「PPSSをベースにアクションプランを立ててください。そしてそれを信じて実行してくださいと何度も促しています」

## 部下と自分をスキルアップさせるために

2日目は営業所長がMRに同行するのは勿論のことオブザーバーも同行して得意先のドクターなどに、どのようにMRが関わったかを確認。3日目は1日目に立てた営業所長のアクションプランが、計画通りに行ったのかを振り返った、と齋藤氏は述べている。

「振り返りは、グループに分けて、MRのスキルをあげるためにできたこと、できなかったことは何か、部下を見ているようで実は見落としていたことなどの気づきなどをシェアしてもらいました。そして、できなかったことに関してフォーカスし、MRも営業所長自身も成長するために何が必要なのかディスカッションしてもらったのです」

この営業所長研修の結果についてアンケートを取ったところ、参加満足度は96%、DiSC研修に関しては98%にも達したという。今後は、さらにDiSCの行動特性に関する理解度を深めることと実際に行動することが重要と感じている、と齋藤氏はその展望を語ってくれた。

2012年管理職研修スケジュール

Day1	Day2	Day3
9:00開始 ・コーチング	終日同行	9:00開始 ・Day2振り返り ・DiSC 効果的な面談について
13:00 ・振り返り+アンケート ・DiSC (不安、動機づけ) ・アクションプラン作成	↓	・ロープレ ・アクションプラン作成
18:00解散予定 同行先へ移動	オブザーバーと振り返り	15:00解散

### ■参加者アンケートより感想抜粋

- ・ 営業同行に、上司の主観ではなく客観的な要素を盛り込んだ研修事例の発表、大変勉強になりました。
- ・ 部下を見る際に、自己判断・MAP・PPSSのどの結果を優先するのか迷いがありましたが、1つの指針を頂きました。
- ・ 現場を含めた実習とフィードバックを実施している実例を初めて拝見しました。効果大だろうと思います。



# MBO面談への DiSC®活用



コーチ・ジャパン リーテイル部  
シニアディレクター

福村 眞保氏



## パイロットを実施、DiSCを選ぶ

コーチ・ジャパンは、米国COACH社製品のバッグ類、スモールレザーグッズ、ベルト、時計等の日本における輸入及び販売会社である。現在、全国に188店舗を展開、店舗数と同数のストアマネジャーがおり、その育成プログラムとしてDiSCを導入している。福村氏はDiSC導入について次のように語っている。

「現場から、『自分についての客観的なアセスメントがほしい』という要望がありました。普段部下のことばかりに関心が向き、自己認識がおろそかになりがちという思いからでした。そこで、DiSCともう一つのアセスメントプログラムを、ストアマネジャーの上司であるエリアマネジャー約10人に体験してもらうパイロットを実施しました。すると、『DiSCはきっと彼らにとって大変分かりやすいはずだ』という声が圧倒的で、DiSCを導入することに決定しました」

## 自己の強みと弱みを把握

同社ではトレーニングについて福村氏の部署のトレーナーとエリアマネジャーを中心に内製化を進めている。そこでストアマネジャーへのDiSCの導入は、エリアマネジャーを軸として行うこととし、エリアマネジャーとストアマネジャー間のMBO年度末面談を活用してDiSCフィードバックを行うことになった。

「まず、年度末面談の準備ということで、エリアマネジャーがDiSCとは何かをストアマネジャーに分りやすく伝えるシミュレーションから始まり、その上で自分の行動性向や強みと弱みを認識してもらいました。さらに自分と部下の一致点と相違点や強みと弱みの認識なども把

握してもらいました。多くのメンバーは1日のパイロットプログラムに加えて、面談での活用に目的を絞った4時間のトレーニングを受けましたが、まだDiSCを理解できていないエリアマネジャーには、私の方でフォローアップしていきました」

## 部下へのフィードバックスキルが向上

実際のMBO年度末面談は、エリアマネジャーとストアマネジャーの1対1で行った。最初に通常の年度末面談を行い、続いてDiSCの理解に移ったとのことだ。

「年度末面談は、業績とコンピテンシーの2つから成り立っていて、DiSCを入れたことによって、言いたいことをDiSCの言語で語ることができ、コンピテンシーの部分のフィードバックが非常にやりやすかった。その後、ストアマネジャーは、部下と通常の年度末評価を行ったのですが、部下がなぜ言われたことができないかなどをDiSCの行動特性、タイプの違いを理解した上で話し合ったため、うまくコミュニケーションが図れたといっていました。そこまでできれば、次年度のスムーズな自己開発プラン作成につなげることができました」

それまで、エリアマネジャーとストアマネジャーは業績中心のコミュニケーションが多かったが、DiSCという共通言語を使って話し合い、お互いがより深い理解を得られたという。

「これからは、エリアマネジャーとストアマネジャーとの間でだけでなく、全社的にDiSCをどのように導入するかが課題です。ただし、ストアマネジャーなどはすでに多くのトレーニングを導入しているのので、既存トレーニングと融合した形で、より効果的な方法で導入することが必要だと考えています」

### 年度末評価面談の進め方

エリアマネジャー → スタアマネジャー



### ■参加者アンケートより感想抜粋

- ・コンピテンシーとDiSC、SLなど興味深く分かりやすい。
- ・コンピテンシー部分のフィードバックが弊社でもなかなかうまくいっていない。MBO面談への導入事例が具体的で参考になった。
- ・コミュニケーションが向上すると業績も向上する、という言葉にインパクトがあった。



# 日本一楽しい♪ 商談力強化研修『Panda』



株式会社ワークハピネス  
エバンジェリスト

佐藤 真一氏



## パンダが登場する「劇場型ラーニング」

この事例研究は、映画「寅さん」風のBGMでスクリーンに兄妹のパンダが登場するところから始まった。この兄妹パンダは侍の家が没落して流浪の身となり、傘を製造販売して糊口をしのいでいることがナレーションで説明される。兄パンダは、家々を訪れて傘を売ろうとするのだがなかなか売れない。兄パンダは、どうしたら傘が売れるか、侍にアドバイスを求める。

ここで、講演者の佐藤氏が登場、自己紹介を始める。佐藤氏は以前、携帯電話の販売店の店長を務め、店長として新規契約販売台数日本一の記録をつかったそうである。今は、研修事業会社に所属し、「劇場型ラーニング」のトレーナーとして活躍されている。

「研修は、アニメーションを使って参加者が楽しく学べるように工夫されています。この研修を通じて仕事で楽しくやっていたのだと思ってもらいたい」と、研修コンセプトを熱く話された。



## 迫真の模擬商談でセールス力をアップ

「研修内容は、DiSC®を使ってセールス商談の力を高めしていくもので、2つのラーニングポイントがあります。1つはDiSCによって自分と顧客の行動特性を知り、コミュニケーションスタイルを変えていこうというもの。もう1つは、顧客のビジョンや不満に徹底的に耳を傾けるニーズヒアリングを学び、この2つを併せ持ってセールス力を身につけてもらうのが目的です」

実際の研修では、大教室と小教室の2つの部屋を用意

し、大教室で数名のグループに分かれ、受講生がパンダの代わりに傘をセールスする練習を行う。グループでの商談の訓練が終わったら、小さな教室でトレーナーに対してセールス活動を行う。

「トレーナーが演じる顧客はDiSCの4タイプで、受講者はタイプ別にコミュニケーションスタイルを変えてヒアリングすることが要求されます。受講者はもう一度大きな教室に戻り、ロールプレイングの特訓をします。

顧客との商談シミュレーションはかなり厳しいもので、最終的に商談が成立、クロージングできると受講生は飛び跳ねながら感激の声をあげるほどです」

## 顧客の価値観を感じ取った提案を

「ここで大切なのは顧客の特性を見極め、相手のモチベーションを高める提案までこぎつけられるかどうかです。人間の行動原理は、『痛みを避け、快に向かう』です。しかし、何を痛みとし、何を快とするかは、その人の価値観によって変わります。その価値観は過去のその人の体験に基づいて培われます。顧客の価値観までを把握してセールスできれば、受注につながることを研修を通じて習得してもらいます」

研修を終えると、受講者からは「顧客のニーズを聞き出すことの大切さを再認識した」「課題を達成した時の充実感、本番さながらのものだった」などの声が寄せられたという。

パンダの映像を使った佐藤氏のトレーニングは、「いろいろな仕掛けで受講者を飽きさせず、興奮させる手法」として注目される。

### ■参加者アンケートより感想抜粋

- ・ DiSCというツールを通じて営業マンに充実感を与えている点が営業スキル以上に感動した。
- ・ 営業に悩む方には大変良い研修と感じました。私自身営業が嫌いですが、なんだか営業に行ってみたくなりました。
- ・ 楽しさとインパクトがあるプレゼンで良かった。ロープレとDiSCの合致がよく分かった。

# コーチングと 職場の問題解決



## 行動上の強みと弱みをコントロールする

今回の事例研究会では、特別企画としてドリームコーチ・ドットコム吉田典生氏と、ラーニングキャビネット谷田秀子氏とのパネルディスカッションが開催された。

まず、コーチングの中でDiSC®をどのように使っているか、両氏からのレポートからスタート。吉田氏は「事業部門長クラスは部下やチームに関心が向きがちであるが、自分にベクトルを向けるうえでDiSCが有効である」と語っている。谷田氏は「コーチングとDiSCの活用は、自分がどのように使うか、クライアントがどう活用するか2つの面から考える」としている。

続いて吉田氏から「DiSCの行動特性の中で、ある特性が強くと逆になると弱みになること、行動をコントロールすることが重要であることをコーチングのテーマにすることで、エグゼクティブ・コーチングの切り口にできる」と、注目すべき発言があった。

## コーチングにおけるDiSCの役割

今回のパネルディスカッションでは、職場での人間関係構築におけるコーチングの役割がテーマとしてクローズアップされた。クライアントの目標、ビジョンを達成するために必要なコーチングは、組織（企業）の中で同僚や上司との関係改善のために不可欠なものと考えられている。

谷田氏は、「目標やビジョンの達成を実現するためには、コミュニケーションがうまくいかなければ成果は上がらない。周りとの人間関係を上手に築きたいという目的をもってDiSCを導入するケースが多い」と語っている。

また吉田氏も「エグゼクティブとのマンツーマン・コーチングでも、組織全体の関係性をどのように見ていくかが重要なポイントであり、リーダーシップも属人的と捉えるのではなく集合的なリーダーシップとして捉えることが大切だ」と力説している。その意味でも、コーチングにおけるDiSCの果たす役割は大きいとお二人とも評価されていた。

## 定量的把握にProfilesを導入する

また、人間関係は最終的には定性的なものであるが、DiSCによる科学的・客観的な定量的分析はコーチングにとって重要なプログラムであると位置づけている。

吉田氏は、定量的にエグゼクティブを把握するために、HRDグループのProfiles社から提供されているアセスメントを活用していると述べており、これからの展開が注目される。

※コーチングにDiSCを有効活用するためのステップをまとめた「DiSCコーチング戦略」の資料を、資格者専用サイトに掲載しましたので、ダウンロードしてご利用ください。

## Everything DiSC Workplace®

### 分かりやすさ・クオリティを迫及したDiSC新モデルの可能性

今回のMindLab Japanで新たなDiSCアセスメントEverything DiSC Workplace®の概要が発表されました。その最大の特徴は「直線グラフ」から「円環モデル」への進化です。

#### ●これまでのDiSCアセスメント

これまで日本の産業界において20年以上に亘り、DiSCアセスメントは人材開発の専門家から高い評価をいただけてきました。その理由は、分かりやすさ、使いやすさ、そして高いクオリティにあります。これまで、そのDiSCは直線グラフで表現されてきました。D、i、S、C4つの行動特性の高低で、回答者の行動傾向を示しています。

#### ●「円環モデル」の提案

このDiSCの分かりやすさ、使いやすさ、クオリティをさらに追求した新しい表現方法が、グローバルでは開発されています。それが「円環モデル」です。円環のなかのドット的位置で回答者のDiSCバランスが表現されます。これまでの「直線グラフ」に比べて、分析結果の情報を強化しながら、より直感的で覚えやすい表現を求めた結果です。

また、クオリティについて、これまでは強制選択法による24の設問で成り立っていましたが、このモデルでは回答者の回答の仕方によって、次の設問を調整するアダプティング方式という新しい設問技法が開発されます。その際には信

頼性・妥当性の確保は必須事項であり、大規模なバリデーション調査が行われます。

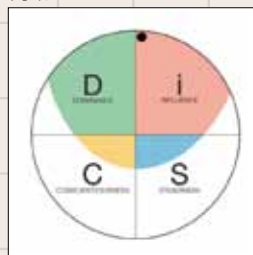
#### ●今後の展開

今回のMindLab Japanで発表された際には、新しいモデルの可能性に対して非常に高い期待を寄せていただいています。

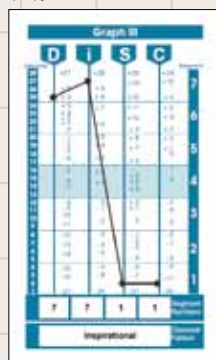
今後、日本語版の開発にあたってDiSC認定資格者の皆様にはデータ収集にご協力をお願い致したく、また、数ある特徴を持った新商品が開発されましたら、説明会や勉強会等を開催、具体的な使い方やアプリケーションなどをご紹介します。

なお、これまでの「直線グラフ」のツールが無くなるわけではなく、両者を並行して展開していく予定です。

円環モデル



直線グラフ



# PPSSレポートの深い情報を 研修やコーチングに活用する

HRD社では、多くのトレーナーの方々と、教材をより効果的に使い、人材教育の質を高めるための勉強会を開催しています。同じ教材であっても、教材の持っている特性やトレーナー自身の行動特性を理解することによって、新たな価値が生み出されます。勉強会は、適切な教材とテーマが開催される回数に取り上げられ、少人数であるがゆえに、より内容の濃い場となっています。

## 勉強会を3回に分けて 気づきを深めるための手法を追求

今回の勉強会は、定番教材のDiSC Classicに加えて、より詳細で個人化されたDiSCレポートを抽出することができるPPSSレポートを対象にしています。このレポートを使って、研修やコーチングで受講者によりインパクトを与え、気づきを深めるための手法を3回に分けて学習しました。

第1回が「マネジメント」、第2回が「コミュニケーション」、そして第3回は「セールス」を勉強会のテーマ設定としました。



## PPSSを深く知り、 研修やコーチングでの活用をめざす

具体的な勉強会の目的は、「PPSSレポート（一般的特徴、各種補足レポート）をより深く知り」、「研修やコーチングに活用できるようになる」ことでした。

自分自身のレポートを読み込むだけでなく、各項目の選別や色分けによる個人化作業、受講者同士のダイアログセッションを通して理解を深め、具体的・実践的な行動変容プランのワークシート作成までを目的としました。

## 参加者からも 活用イメージが沸いたと好評

DiSC認定コースではできなかった、ご自身のレポートを使っての体験的学習となり、参加者からは、研修での活用イメージが沸いた、セールスや幅広いマネージャー層に向けて活用できる、などの声をいただきました。

PPSSレポート：管理傾向 個人化作業の例

① あてはまるものにチェック  
② ✓ の中心色に塗る

③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺

④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺

管理傾向

ここでは、お自身が家族の自然な行動傾向に基づいて、どのように管理を行う傾向があるかを示します。これらの傾向は管理行動のうちいくつかがお自身の経験や知識によって変化したものも含まれます。したがって、実際の管理行動が示されているわけではありません。これはあくまでも傾向を示しているからです。リストをよんで読んでほしい。管理すべき管理での行動がもっとも効果的か決定してください。

深見コミュニケーション

- ビジネスの話し合いに個人的な話を交えながら、形をばらずに親しげな調子で、対面、または電話で頻りにコミュニケーションをとりたがる
- ✓ 自由で豊かな感情表現をする傾向がある
- ✓ 直接に否定的な情報を話し合うことが困難で、ほんとうの問題点や事の重大さに関して他の人を混乱させたまま、それらを不明瞭なままにしてしまう
- ✓ 人との多くの話し合いをするが、独自のための書面による記録をつくらない
- ✓ 直接的で、事実と結果を重視する傾向がある
- おしゃべりや社交辞令に時間を費やすことを嫌う傾向がある
- ぶっきらぼうで、冷淡で、無関心だと思われるかもしれない

職務意識

- ✓ 職務への注意と専らとした仕上がりを実現する仕事を、他人に任せたいを好む
- ✓ 何をいつまでに行うか、という責任の所在について誤解を招くような、詳細な課題を出す傾向がある
- ✓ 他人に任せたい仕事の成果をチェックし進捗を把握しやすくする
- ✓ 他人に対して道義的な期待を強く傾向があり、他人の実績の能力について時間をかけて見極める必要がある
- 細かい仕事の遂行を他人に任せたい傾向がある

この情報から、具体的な行動変容プランシート(スタート/ストップ/継続)を作成します。



## DiSC® 認定セミナー開催のお知らせ (HRD株式会社)

DiSC 認定セミナーが東京、大阪、福岡の各地域で下記の予定で開催されます。多くの皆様の参加をお待ちしています。

### ●DiSC 認定セミナーの予定

東 京	3月13日(水)～15日(金)	9月4日(水)～6日(金)
	5月15日(水)～17日(金)	9月14日(土)～16日(月・祝)
	7月10日(水)～12日(金)	11月13日(水)～15日(金)
大 阪	6月12日(水)～14日(金)	10月23日(水)～25日(金)
福 岡	10月9日(水)～11日(金)	

### ProfileXT®(PXT) 認定セミナー (プロファイルズ株式会社)

プロファイルズ社が提供する適材適所の人材アセスメント、ProfileXTを深く知るための2日間です。人材がもつ可能性とパフォーマンスについて演習を交えながら学んでいただきます。

直近の開催予定：2013年3月7日(木)～8日(金)

### Profiles International社より ルーキーオブザイヤーを受賞

Profiles World Conference 2013にて、プロファイルズ株式会社の代表取締役・葦原光雄が「ルーキーオブザイヤー」を受賞しました。このカンファレンスには、Profiles International社の世界中のビジネスパートナーが年に1度集い、4日間にわたり開催されます。世界中から日本への大きな期待が寄せられています。



### EPIC最新情報 追加レポート一括作成機能

同じフォルダ内にあるレポートから、追加のレポートを一括で作成できる機能が加わります。すでに英語サイトではリリースされています。日本語サイトでのリリースもまもなくです。



### SNS情報

- ・プロファイルズ facebook アカウント<プロファイルズ>  
プロファイルズ社から、人材に関する情報を発信しています。
- ・HRD facebook アカウント<HRD,Inc>  
資格者同士のネットワーク構築、情報交換等にご活用ください。

### InscapePublishing社

### カンファレンス「MindLab48」にHRDメンバーが出席

世界中のビジネスパートナーが集結した2012年のカンファレンスに、日本から8名のメンバーが参加しました。リーダーシップをテーマとした基調講演、Wiley社の経営陣によるプレゼンテーション、また、20以上のテーマ別分科会が設けられ、Webinarを活用した人材開発など世界のビジネスの潮流、アセスメント開発の最新情報の収集、そして世界中のパートナーとのネットワークを深める有意義な機会でした。

