

## 戦略的な人事・人材開発へのシフトと人材アセスメントツール

### 会社主導の人材統括から、 優秀な人材を活かす仕組みへ

いま、世界的に人事のトレンドは、会社主導の人材統括から、優秀な人材を活かす仕組みへと変化してきているとされています。グローバル経済は必ずしも順調な基調ではなく、企業はスリム化しながら厳しい企業間競争を勝ち抜こうとしています。しかし、特定のスキルを持つ人材は世界的に不足しており、いかに優秀な人材を獲得・保持し、企業内で育成するかが世界的なテーマになっているのです。

そのためには、企業組織の中で人的資源活用のお要である人事部門が、時代の流れ、国際的な人事動向を把握しつつ、人と組織について、戦略的な視点から捉え直すことが必要です。「戦略的な人事構築」こそ、経営の最大の命題と言えるでしょう。

人材マネジメントシステム市場はグローバルで5,000億円のマーケットを形成しており、2014年度は20%以上の成長が予測されています。そして人材の採用と入社後のアセスメントにおいては、2,000億円の市場があり、国内においてもこの先10年間、右肩上がりの成長が見込まれています。\*

こうした中、HRDグループでは、20年以上前からDiSC®アセスメントをわが国の人材育成市場に提供し、ビジネスパートナー、企業の人材開発部門から多大なご支持をいただけてきました。

アセスメントという知識集約型サービスもそれをどうコンサルタント、トレーナーが活用するかで価値が変わってきます。HRDグループでは、本誌で後に紹介するように、DiSC認定資格者などとの「交流の場」を設け、より高品質なアセスメントの情報をシェアしています。

ビジネスパートナーが、人的資源の能力を引き出せるアセスメントツール活用への意欲を持ち、企業の人事部門がそれぞれの目的に見合った、能力開発に最適な人材アセスメントツールの導入とその活用について戦略性を持った時、真の意味でのヒューマン・リソース機能の構築が可能になると思われます。

### 経営発想を組み込んだ タレントマネジメントサイクルの確立

人事部門は、自社に有望な人材を引き寄せ、そのエンゲージメントを高めるためにあらゆる手を尽くす必要があります。ただ単に、人材を採用する、育てるといったのではなく、「採用、選抜、パフォーマンス評価、育成、サクセッション、再配置」までのタレントマネジメントサイクルを、経営的視点の中で位置づけることが重要だと考えます。

HRDグループでは、DiSCでは成しえなかった採用やパフォーマンス評価、再配置といった人事的要素をカバーできるアセスメントに巡り合うことができました。それがプロフィールズ社のProfileXT®をはじめとするアセスメントであり、近年、わが国の人材採用・人材開発市場に導入いたしました。

日本のビジネスパートナーによって、パワフルで総合的なプロフィールズ社のアセスメントが導入され活用されるなら、わが国の人材開発・人事戦略地図が書き換えられる可能性すら持っていると考えております。

問題はわが国の経営トップの多くは、人事部門に戦略性を要求せず、人事スタッフも専門的な人事ナレッジを十分に獲得できておらず、戦略的な人事施策とその実践が現実化していないことです。人事はヒューマン・リソース構築のため経営的・専門的なナレッジを身につけ、自分が所属する企業組織の人事に関する挑戦的な課題を見据えること、そして現状とあるべき姿とのギャップを埋めていくことが必要です。

人事スタッフは、企業組織内における戦略性を強化し、社内におけるビジネスパートナーとして自らを位置づけ、強固にしていきながら、最適なアセスメントを戦略的に導入・活用することが、いま最も問われているのではないのでしょうか。

※「2014年予測～強固な人材パイプラインを構築してグローバル経済の回復を」米国パーシモン・バイ・デトロイト社のリサーチから。

[http://www.profiles.co.jp/pdfs/nl/profiles\\_newsletter3.pdf](http://www.profiles.co.jp/pdfs/nl/profiles_newsletter3.pdf)

## Contents

- ◆DiSC®フォローアップセミナー／DiSC認定資格者交流会  
認定資格者に再学習の場を提供、サポート体制を充実……………2
- ◆次世代DiSCアセスメント開発レポート  
「EverythingDiSC Workplace®」  
「線グラフモデル」から「円環モデルへ」……………3
- ◆「ODNJ2014年国際大会」においてHRDグループの  
アセスメント  
DiSCおよびProfileXT®の活用事例が紹介される……………4
- ◆最先端の人事組織戦略と人材アセスメントが  
企業競争力を向上させる！……………6
- ◆デイリック・マッキャン氏来日講演……………7  
営業の生産性向上を急げ！  
リーダーシップカリスマの創造
- ◆プロフィールズ・アセスメント導入事例  
①パフォーマンスモデルによる理想的の所長モデルの検証……………8  
②採用基準を数値化、精度の高い採用に結びつける……………9
- ◆採用・育成・適材配置まで——HRDグループが  
提供する人材アセスメントツール……………10
- ◆HRDコンサルティング社  
セールス・トレーニングを現場で活かし、行動変容を促す……………11
- HRD INFORMATION……………12

## 認定資格者に再学習の場を提供、サポート体制を充実

HRD社がDiSC認定資格制度を設けてから、資格取得者は2,500人を数えています。初期のペーパー・バージョンに始まり、コンピューターソフトウェア・バージョン(PPSS)、さらにはクラウド上のEPICシステムを使ったオンライン・バージョンまで、DiSCはその間、様々な変化と進化を遂げてきましたが、根本となる考え方や使い方は相通じています。同時に、時代に対応した新しい使い方もまた生まれてきています。

HRD社では、2014年8月29日、東京八重洲のオフィス東京にてDiSC認定資格者に向けた「DiSCフォローアップセミナー」を開催し、認定セミナー参加後の再学習の場を提供いたしました。「基礎編」と「応用編」の2部構成により、ベーシックからより高度な考え方、使い方までをシェアしました。このDiSCフォローアップセミナーは、10月7日に大阪、10月21日に福岡でも凝縮版が開催されました。また、7月23日には東京神田の学士会館において「DiSC認定資格者交流会」を開催、資格取得者とのコミュニケーションをさらに親密なものとしています。

### ■ DiSCフォローアップセミナー

#### ● 基礎から応用まで

##### DiSCアセスメントの可能性を再認識

このフォローアップセミナーは、HRD社の十亀敏明、久保田智行が講師を務め、DiSCの基礎を振り返るとともに、DiSCの最新の活用領域やトレーニング手法を公開し、参加者にDiSCアセスメントの可能性を再認識していただきました。

「基礎編」では、DiSCの基礎である4つの行動特性をどう効果的に説明するかを、参加者二人が一組になって表現しあうところからスタート。続いて、DiSCのスタイルごとの「強み」「弱み」をどう説明するかをやはり二人一組でディスカッションしていきました。講師から「行動特性の説明に当たっては、『DとS』『iとC』のように対極のスタイルを示して説明すると良い」など、適切なアドバイスが与えられました。



「応用編」では、主にDiSCアセスメントの最新バージョンの映像を使って、極めて実践的な学習が実施されました。映像に登場するそれぞれの行動特性の違う人物が、どのように「恐れ」「目標」ごとに認識するのかを参加者がディスカッション。さらに、映像の情報を「セールス」や「マネジメント」など研修の目的に合わせて効果的に伝えるためのポイントを、実践的な工夫を盛り込んで討議しました。HRD社では、DiSC認定資格者のみなさまが学習する機会を今後も継続的に提供していきたいと考えています。

### ■ DiSC認定資格者交流会

#### ● 交流会ならではの情報交換の機会を有効活用

以前より資格者の方から「DiSC認定資格者同士の交流会を開いてほしい」というご要望が多数あり、それにお応えする形で初めて開催いたしました。参加された認定資格者のみなさんは、肩ひじ張らないコミュニケーションを楽しみながら、貴重な情報交換の機会を有意義に過ごされました。

#### ● DiSCとSLⅡについての特別スピーチ

この交流会では、株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング プランチャード事業部の責任者をスピーカーにお招きし、マネジャー向けのトレーニングプログラム「SLⅡ(シチュエーションル・リーダーシップⅡ)」について、講演していただきました。その中では、DiSCとSLⅡをしっかりとブリッジし、リーダーの人材開発に成功した企業の実例がレポートされ、DiSC認定資格者にSLⅡの効果が伝えられました。



# 次世代DiSC®アセスメント開発レポート 「Everything DiSC Workplace®(ワークプレイス)」

「線グラフモデル」から「円環モデル」へ。  
ベータテストで商品リリース前から開発にご参加を！

次世代DiSCアセスメント「Everything DiSC Workplace」の日本語版開発が急ピッチで進行しています。このアセスメントの開発にあたっては、商品の正式リリース前に、パートナーや企業の皆様に「ベータテスト（発売前無料体験）」を提供し、開発段階から関わっていただく方式を導入しています。「Everything DiSC Workplace」と「ベータテスト」の概要を紹介します。



## ●直感的でわかりやすい「円環モデル」を採用

これまで直線グラフで分析結果を表現してきたDiSCアセスメントですが、次世代では直線グラフに代わって「円環モデル」を採用します。円環の中のドットの位置で回答者のDiSCバランスを表現、分析結果の情報量を強化し、より直感的なわかりやすいアセスメントとなります。

## ●8つの「プライオリティ」でより詳細に

「円環グラフ」の周囲にある8つの言葉で回答者の「プライオリティ」をより詳細に明らかにします。

## ●Adaptive Testing（適応型テスト）で測定

次世代DiSCアセスメントはオンラインによる測定方式を導入。また、従来の「24問の強制選択法」から回答者の回答の仕方によって次の設問を調整する「Adaptive Testing（適応型テスト）」を新たに開発導入、インタラクティブなアセスメントで、より正確な測定が可能になります。

## ●「比較レポート」

各人のデータから、1対1の関係性向上のために自分と他の人を比べて具体策を提示するレポートが無料で出力可能です。

## ●課題に特化した日本人での映像教材、ファシリテーションマテリアルを準備。

## ●使用にあたっては新たな資格は不要です。従来のDiSC認定資格があれば使用できます。

## ●「Everything DiSC」は多様なアプリケーションシリーズ

「Everything DiSC」は各アプリケーションに特化した商品シリーズです。HRD社では、その中から汎用性が高く世界でもっとも多く使用されている「Everything DiSC Workplace（ワークプレイス）」から日本語化を進めています。

## 正式リリース前のベータテスト（発売前無料体験）

「Everything DiSC Workplace」アセスメントの開発にご参加いただき、情報と使用感を共有できるプロセスです。

次世代DiSCアセスメント「Everything DiSC Workplace」の開発にあたって、HRD社では商品リリース前に、無料体験の「ベータテスト」を導入しています。開発段階からパートナーや企業の皆様に関わっていただき、より高品質なDiSCアセスメント開発にご参加いただくと同時に、新商品について事前にご理解いただき、使用感についてフィードバックをいただくものです。

## ベータテスト版に回答、レポートの入手が可能

テスト回答していただいた後に、HRD社からオンラインや電話などで回答者に連絡を差し上げ、フィードバックしていただけます。

## 日本人向けアセスメントとしての信頼性・妥当性検証

「Everything DiSC Workplace」は、米国ワイリー社の開発商品であり、ベータテストは日本語版の信頼性・妥当性を検証するためのデータを収集する目的も兼ねています。ぜひご協力ください。

## 取引先を巻き込んでいく絶好の機会です

パートナーにとって、ベータテストは顧客に開発直前の「Everything DiSC Workplace」を紹介し、次世代アセスメントに興味を持ってもらう絶好の機会です。ぜひ、取引先を巻き込んだ顧客開拓ツールとしてご活用ください。

## クオリティは未完成。一緒に完成させましょう

ベータテストで使われる日本語版のアセスメント・レポートは開発途中であり、未完成です。HRD社とパートナー、企業の皆様が協働して完成品を開発しましょう。

もし、職場の人に  
こんな欲求が  
書いてあたら？



# 「ODNJ 2014年 国際大会」において

## HRDグループのアセスメント



### DiSC®およびProfileXT®の活用事例が紹介される

事例報告

1

組織内でDiSCと「リーダーシップの効果性8要素」を  
12年かけ、共通言語化した有効性について



聖マリアンナ医科大学病院 看護部 師長

DiSCインストラクター

柘田三枝子氏

藤原多鶴子氏



#### グループ学習と実践を繰り返して

聖マリアンナ医科大学病院の看護師教育は、トップ層から看護師の最前線まで、個人と組織の能力開発をテーマに、12年前から「リーダーシップセミナー」「DiSC」を導入、成果をあげている。

同病院のキャリア開発プログラム「エキスパートコース」は、毎年4月から始まり翌年2月まで続く研修スケジュールが組まれている。「参加者は最初に看護師長の面談を受け、コース参加に対する本人の意欲を確認し、5月末から研修をスタートします。看護部長が求める人材像、看護師像について講義、さらにDiSC理論の学習により、自分の傾向、強みや弱みを理解しています。その後HRD社の十亀敏明氏から『リーダーシップの8要素の講義と実習』を受けました」

7月からは、病棟も異なりDiSC特性も異なるメンバーでグループが編成されて、第1回のグループ学習を実施している。ここでは、DiSCを踏まえた自己紹介に始まり、「効果性の8要素」の評価とその理由についてディスカッションし、次回のグループワークに向けて各人がコミットメントを提示している。このグループワークを踏まえて2週間実践活動を行うという。

#### 質の高い看護を提供するために 「DiSC」「8要素」を活用

「2回目のグループワークでは、研修生に自己の課題、問題の洗い直し、方策の検討などを実施、うまくいった点、

いかなかった点、疑問点などを『効果性の8要素』の視点から発表してもらい、最後にコミットメントを行います。このコミットメントには上司が参加、上司の視点から研修生の実践状況について述べることで、研修生は自分の状況について一層理解が深まっていると思います」

こうした実践活動を5回繰り返し、「効果性の8要素」の項目ごとに研修結果を比較すると、これまでに次のような点が明らかになっているという。

「8要素のうち『明確なビジョン』『冒険』『責任』の自己肯定感が右肩上がりに大きく変化していきました。最終評価表では、『自己の課題が明確に述べられている』『取り組みについて具体的に述べられている』『8要素とDiSCを活用して記載されている』の3点から評価するとともに、実際の行動についても評価したところ、『十分できている』が90%以上に達していました」

柘田看護師長は、「効果性の8要素」「DiSC」が組織内で共通言語化されるまでを振り返り、現場で指導する副師長への教育、講義内容の再検討、看護部内での「8要素」の意識的な使用などについてレポートされた。

「今後の課題としては、個々人の能力を高めるのはもちろん、チームとして24時間安全・安心な、質の高い看護の提供のために『効果性の8要素』と『DiSC』を活用していくことが必要だと思っています」

2014年8月30日～31日、「ODNJ 2014 国際大会」が開催されました。ODNJ (Organization Development Network Japan)は、社会がグローバル化し、ビジネス環境も多様化、複雑化する中で、組織やコミュニティにおいてそこに働く人々がいかに信頼し、協働しあいながら、新たな未来につながる価値を創造できるかを追及している組織です。

ODNJではこの度、「社会を変えるODの実践 日本のODの過去・現在・未来～個人から組織・世界へ～」と題して年次大会を開催、基調講演、ワークショップ、事例・実践・研究セッションなど多彩なプログラムが実行されました。HRDグループも、組織開発に携わる企業として、ODNJの趣旨に賛同し協賛企業として年次大会に参加し、HRDグループが提供する組織と人材開発のためのアセスメントであるDiSC及びProfileXTの活用事例を参加者にシェアしました。



於：立教大学（東京都豊島区）

## 事例報告

### 2

## グローバル戦略と組織・人材育成計画のマッチング ー 可視化と総合的アセスメントの重要性 ー



シンジェンタジャパン株式会社  
取締役会長 村田興文氏



## 戦略転換期での組織変化に DiSCとProfileを活用

アグリビジネス（農業関連産業）のグローバルリーディングカンパニーであるシンジェンタ社日本法人会長の村田氏は、経営者であるとともに組織開発とグローバル人材開発・育成のエキスパートでもあり、今回は国際的企業の人材・組織開発（OD）にDiSCとProfileXTを活用したケースをレポートしていただいた。

「世界のアグリビジネス関連企業は、膨大な商品開発費を調達するためにも企業統合が進行するとともに、より一層のグローバル化が進むと考えられます。また、川上戦略から卸流通重視の川下戦略への転換が起き、マーケティング、営業部門の強化が図られています」

こうした「企業の戦略転換期における組織変化での課題」に対応するために村田氏は、DiSC、Profilesアセスメントの活用が一つのキーになると考えられている。

村田氏がDiSCと出会ったのは1994年で、グローバルなスキル開発に適合したアセスメントだという認識を持たれた。村田氏は、シンジェンタジャパンにおいて、2009～2015年までの第2次人材価値育成計画の段階からDiSCを本格的に組織に導入していった。

## コンピテンシーを明確化、 ハイパフォーマーを育成

「2015年を見据えた投資」では、人材育成の重要なアセスメントとしてDiSCを活用、「トップダウンではない

人材育成を図るためのコーチング導入、社員一人ひとりのキャリアプランの明確化、期待されるコンピテンシーモデルの創造などを手掛けました。

営業部門の人材育成ではベーシックセリングスキル開発でもDiSCを活用、顧客のDiSCスタイルに応じた営業戦略を準備し、顧客のキーマンのDiSCスタイルをパソコンにインプットするなど、セールス戦略を練り上げていきました。

DiSCは今後とも、シンジェンタ内部における営業、交渉、渉外に関する共通の人的対応ツール、顧客管理システムデータベース、内部コーチングとして活用を図っていきます」

また、村田氏は、総合的アセスメントProfileXTを営業部門に導入、その結果ハイパフォーマーとローパフォーマーの特性差が明確になったという。

「当初想定していたコンピテンシーモデルと実際のハイパフォーマーの特性にズレがあり、それが明確になったことは大きな収穫でした。

Profileアセスメントを活用することによって、組織構築（人事配置）において職務特性を把握し、客観性を持った異動が可能になると期待しています。コンピテンシーモデルが明確になったことから、ハイパフォーマーの育成条件を適応して、より積極的な抜擢人事が可能かどうか、ProfileXTをさらに精査して検討していきたいと考えています」

# 最先端の人事組織戦略と 人材アセスメントが 企業競争力を向上させる！

2014年8月27日HRDグループが主催する「Assessment Forum 2014」が、東京日本橋のマンダリンオリエンタル東京において開催されました。

HRDグループでは、長年にわたって科学的な評価基準に基づいたアセスメントであるDiSC®を提供し、さらに近年、採用から育成、適切な人材配置までの命題にソリューションを与えるProfileXT®をはじめとする人材アセスメントを、Profiles International社と提携して日本の人事・人材開発市場に導入しています。

今回の「Assessment Forum 2014」は、企業経営者、事業責任者、人事・人材開発のプロフェッショナルを対象に、営業部門の生産性向上、リーダーシップ開発など、経営の根幹にかかわる問題にフォーカスして行われました。



## Profiles International社の デイリック・マッキャン氏 来日講演



スピーカーとして、Profiles International社のデイリック・マッキャン氏が来日し、午前の部で「営業の生産性向上を急げ！」、午後の部で「リーダーシップカリスマの創造」をテーマにプレゼンテーションを提供し、多くの参加者に感銘を与えました。

## ProfileXTを活用した事例レポート

午前の部と午後の部の間に設けられたランチ交流会では、ファイザー株式会社安藤永一郎氏と、株式会社日本M&Aセンター山本雅英氏にProfileXTを活用した事例を報告していただきました。



デイリック・マッキャン氏

Wileyグループ・Profiles International社 Executive Vice President。情熱的でエンターテイメント性にあふれたスピーチで聴く人を魅了、世界各国を舞台として活躍中です。著書に「リーダーシップカリスマ」(共著)、「Winning Business Proposal」、「The Customer Continuum」などベストセラー多数。

**Special Speech 1** デイリック・マッキャン氏**営業の生産性向上を急げ！**

～あなたのチームのセールスをドラマチックに向上させる～

**セールスにおける成功は、経歴や学歴でもなく  
職務にフィットしているかにかかっている**

「セールスはビジネスで最も重要な仕事であり、スーパーヒーローはセールスです。そして、セールス力をアップさせる人事・人材開発に携わる人もヒーローです」と、マッキャン氏は切り出した。

「しかし、面接時には優秀と思えて採用したすべてのセールスがトップセールスというわけではありません。学歴や経験、パフォーマンスなどを通じて面接時に見えたものではなく、見えにくい部分をどう見るかが大切です。長くセールスを続けられるのは、経験でも学歴でもなく、職務にフィットするかどうかで決まりますが、そうした資質は水面下に隠れているのです」

マッキャン氏は、セールスの適材適所アセスメント Profiles Sales Assessment (PSA) を活用し、「どのように学習するか?」「職場環境に適應できるか?」「動機の源泉は?」に加え、「7つの重要なセールス行動」の切り口でラーニング指標、言語スキル、エネルギー、事業開発、クロージングなど水面下に隠れている資質(ポテンシャル)を見ることができると述べた。

**ポテンシャル人材を採用/選抜し、適切な行動を促す  
ことで、営業組織の生産性向上を実現する**

「その組織にとって優れたセールスかどうかは、すでに仕事に就いているハイパフォーマー分析によって見抜くことができます」

マッキャン氏は、セールスのハイパフォーマーに共通する項目について、PSAのスコアパターンを使って営業スキル面、および「エネルギー」など個別の項目で、パフォーマンスモデルと面接者とを実際に比較して、何が足りないかなどをわかりやすく解説していった。

「また、最適の人材をセールスとして採用/選抜しても、最適な配置をし、育成をしない限り、その能力を活用することはできません。ハイパフォーマーのプロファイルから出力されるコーチング・レポートや7つの普遍的セールスコンピテンシー、19のスキルセットからなる180°サーベいのSales CheckPointを活用することでセールスの成功に必要な行動を導くことができるのです」

マッキャン氏は、PSAによって適切な人材採用と配置およびマネジメント、Sales CheckPointによってセールスに適切な営業行動を取らせるためフォローアップを実現し、営業の生産性をアップすることが可能であると語った。

**Special Speech 2****リーダーシップカリスマの創造**

～成果を創り出す人物像とは?～

**リーダーに不可欠なエンゲージメントとカリスマ性**

「リーダーの最大の責任とは、組織の最大の成果を出すことです。組織にとって成功に導いてくれるリーダーの存在が不可欠です。リーダーが成功するかどうかは、どのようにチームメンバーのエンゲージメント(組織や人間間の愛着や信頼)を創り出せるかにかかっています」とマッキャン氏は、リーダーが成功するための条件について語りだした。

そして、エンゲージを生み出すのに必要なものはジョブフィットであると強調。また、Profiles International社が行ったリサーチでは、「リーダーのカリスマ性」も重要であるという結果が出たという。

「カリスマ性とエンゲージメントとは表裏一体であり、ビジネス上のカリスマ性とは、その人の行動からにじみ出てくるものであり、感じ取ることができるものです。我々が4万人のマネジャーを対象に行ったりサーチでは、カリスマは生まれつきのものではなく、本人の努力によって創り出せるものだということが明らかになりました。」

**カリスマになれる5つの重要行動**

「カリスマは、チームのメンバーが何を考え、どんな意見をもっているのか、何を求めているのかを聞き出すことが求められます。その詳しい方法については、私の著書『LEADERSHIP CHARISMA』に書かれていますが、ここでは、『誰でもカリスマ的リーダーになれる:5つの重要行動』を示しておきます」

マッキャン氏が提示した重要行動は次の5つである。

- ◆「ポジティビティ」の案内役になる
- ◆ 効果的にコミュニケーションを図る
- ◆ 自分のビジョンを語る
- ◆ エネルギーが情熱的になる
- ◆ 周りの人の「偉大さ」を認める


「リーダーがチームメンバーにエビデンスを示しながら誉めると、メンバーの脳内にはドーパミンのような脳内物質が放出され元気が出ます。また誉められるとリーダーにそのお礼をしたいという『返報性の原理』が働きます。カリスマ性は、こうした対人関係によって創り出されるものです。たとえ小さな行動であってもカリスマ性を向上させる歩みをスタートさせましょう」

講演の最後に、世界中のカリスマの中での自分の位置が確認でき、カリスマ指数を測定できる「Self Leadership Charisma Report」が特別に配布され、参加者に自分のカリスマ度測定に興味深く取り組んでいただいた。

導入事例①  
ProfileXT®



## パフォーマンスモデルによる理想的所長モデルの検証

 ファイザー株式会社イノベティブ医薬品事業部門  
営業組織推進部部长 安藤永一郎氏

### 前回モデルと比較して理想像を追及する

ファイザー(株)では、すでにProfileXTを2012年に導入、「思考スタイル」(その仕事ができるか?)、「行動特性」(どう仕事をするか?)、「興味」(その仕事が好きか?)を測定、営業所長のパフォーマンスモデル(コンピテンシーモデル)を2013年に作成している。

「今年(2014年)4月に、2年前に導入したProfileXTの有効性を再確認し、さらにパフォーマンスモデルの精度を高めることにしました。

すでに作成したパフォーマンスモデルと、営業所長の実績などを照合するとともに、新たに『結果を出す』『決断力がある』『他者を育てる』などの行動モデルを加えました。

こうして、13年の営業所長のパフォーマンスモデルと、14年のそれとを比較すると、いくつか注目すべき点があることがわかりました」と、安藤氏は分析結果について語っている。

### 客観的な基準づくりで納得性を高める

「当社の営業所長の特徴として、主張性の高さが挙げられます。全体の出現率の2.5%と言われるアセスメントの測定値『10』を持つ所長メンバーが何人も存在しています。

もちろん、主張性が低いほうが良いというわけではありませんが、あまりにリーダーの主張性が高いと、部下に高い業績を求めすぎ、信頼を失うケースもあることがパフォーマンスモデルの検討で示唆されています」

同じように、前回モデルと「態度」について比較した結果について安藤氏は次のような見方を示された。

「私たちの業界では変化が激しくなっており、チームを牽引していくためには変化に対して前向きな姿勢や取り組みが求められていて、『程良く人や物事に対するポジティブな態度』がチームのメンバーに良い影響を与えると推測できます」

ProfileXTの導入による影響について、安藤氏はそのメリットを次のように話している。

「これまで本社サイドや所長の上司にあたる支店長の価値判断で、あるべき所長の姿を議論してきたのですが、これだとどうしても理想像にバラつきが出てしまう側面がありました。このアセスメントはあるべき所長モデルを客観的な基準をベースに議論できることが魅力です。どんな人材を営業所長にノミネートするか、その根拠を提示できますから。私としては、このアセスメントは、ミスマッチが起きないように人材採用時に活用すると良いと感じています。また、育成時におけるガイドラインとしても有効に機能すると理解しています」

と、レポートを締めくくられた。



## 導入事例②

## Profiles Sales Assessment™



## 採用基準を数値化、精度の高い採用に結びつける

日本M&Aセンター 株式会社日本M&Aセンター  
人材戦略室長 山本雅英氏

## M&amp;Aコンサルタント採用の難しさ

㈱日本M&Aセンターは、日本の中小企業のM&Aコンサルタント企業としてナンバー1の実績を誇り、「友好的なM&A」を企業の経営方針としている。山本氏は、人材採用から育成までの責任業務を手掛けているが、M&A企業の人材特性について次のように語っている。

「私どもの会社は、いま確実な成長を遂げており、優秀な人材を採用すればさらに成長を見込むことができます。しかし、M&Aコンサルタントの資質は、営業力はもちろんですが、M&A先の経営者に信頼されることが必要で、また、買い手、売り手、株主、弁護士などをまとめあげるネゴシエーション力も求められます。しかも、その仕事は、買収監査、企業評価から契約書作成まで多様な内容となっており、義理人情がわかり、勉強が好きという難しい条件が加わるだけに、人材採用は困難を極めます」

同社の人材採用はメガバンク、大手証券会社などで営業成績上位5～10%以内を継続している人材をターゲットとすることが多いという。

## 経営トップの決断で導入に至る

「以前、ほかの企業のアセスメントを使っていたのですが、知能については分かるが、コンピテンシーが使いづらいという問題がありました。そこで、プロフィールズ社の提供するアセスメントProfiles Sales Assessment (PSA) を採用・育成のアセスメントとして導入しました。

PSAで非常に良かったのは、当社の独自のハイパーフォーマーモデルとのマッチングができることでした。これまで面接官の感覚的な評価や、好き嫌いを含めた価値基準で採用していたのが、PSAのコンピテンシーモデルを使ったことによって、採用基準を言語化でき、精度の高い採用ができるようになりました」

「PSAは非常に良いものなので、全社員に導入し育成面で活用しよう。投資に見合った効果が期待できる」という経営トップの決断で、同社の全社員に導入された。

「PSAを使い始めて半年ですが、言語化および数値化されているので、人材採用から育成まで幅広く活用できるアセスメントだと思っています」

# 採用・育成・適材配置まで—— HRDグループが提供する人材アセスメントツール

企業組織に最適な人材を採用・育成し、最もフィットした仕事に配置し、適正に評価する。それは人材のポテンシャルを最大限に引き出し、企業組織に大きな利益をもたらします。そのために有効なのは、人事・人材開発部門、各事業部門が最適なアセスメントを導入し、活用することです。HRDグループのHRD社、プロファイルズ社が提供する多様なアセスメントは、こうしたタレントマネジメントサイクルのそれぞれの課題に最適な「解」を提供します。

## ■ ソフトスキルを測定するアセスメント DiSC®

世界中の企業・組織でデファクトスタンダードとなっている行動特性分析アセスメントです。「自己理解および他者理解・適応」をアセスメントの基軸として、部下や社内、お客様など業務上の各局面で、対人コミュニケーション力を向上させ、「共通言語」として機能します。

## ■ ポテンシャルを測定するアセスメント ProfileXT® (PXT)

このアセスメントは、人材が組織内の特定の職務にどれだけ効果的にフィットするかを測定し、特定の職務で成功を収めるために必要なクオリティと人材を比較して評価することを可能とします。採用・選抜・育成・マネジメント・戦略的人材配置等、キャリア全体を通して活用されています。

## Profiles Sales Assessment™ (PSA)

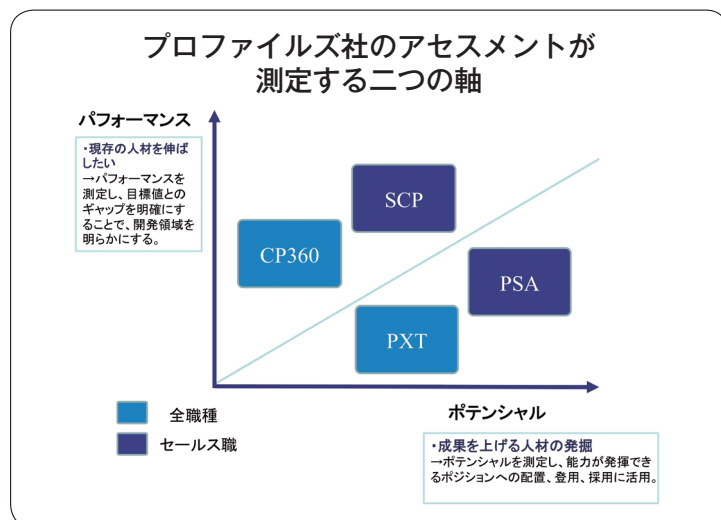
人材が組織内の営業職にどれだけ効果的にフィットするかを測定します。特に個人及び法人向けセールスパersonの採用・抜擢・育成・マネジメント等に活用できます。

## ■ パフォーマンスを測定するアセスメント Profiles SalesCheckPoint™ (SCP)

セールスマネジャーが部下のセールスパersonを評価する180度フィードバックシステムです。部下の育成ニーズを浮き彫りにし、セールスの優先順位をマネジャーと部下の間で一致させます。コーチングやコミュニケーションに有用な情報を提供し、部下の生産性、満足度の向上、離職率の低減に貢献します。

## CheckPoint360°™ (CP360)

世界4万人のリーダー行動の研究から生まれたリーダーシップサーベイです。8つの普遍的コンピテンシーに焦点を当て、マネジャーやリーダーの効果を多面評価します。上司、同僚、部下、顧客からのフィードバックに基づき、リーダーシップスキル開発のための、個別化された育成ガイドを提供します。



# セールス・トレーニングを現場で活かし、行動変容を促す

営業力の強化、競争力の醸成、戦略立案能力の開発を通じた  
プロセールス集団の育成、戦略的なコンピタンスの養成

## 継続、フォローが成果につながる

セールスにとってトレーニングの効果とは、目標を達成するために、現場で役立つ実践的な知識やスキルを身につけることと言えます。一見、当たり前と感じられることですが、セールス・トレーニング・プログラムの多くは、この当たり前であるべき効果を実現できていないと思われる。

HRD コンサルティング社が提供するトレーニング・プログラムは、学んだ知識やスキルをセールスの現場でいかに実践的に活かすことができるのかを最大の目的としています。

同社のプログラムでは、一連のトレーニングの後、一定期間において「HRD コンサルティングの提供するセールス・トレーニング・プログラムが本当に役立っているのか」をヒアリングし、それが高い評価につながっています。

例えば、IT サービスやソリューションにおいて日本を代表する企業で行ったヒアリングでは、現場での活用状況、さらには実案件に適用した結果について伺いました。その結果、ヒアリングに応じていただいた社員の方すべてが「役に立つ」と回答、さらに次のような感想をいただきました。

- ・ 10年以上のセールス経験のある社員に有効
  - ・ 戦略的アプローチ、階層別価値観に応じたアプローチが見直せた
  - ・ 攻めるプロセスがビジュアライズされていた
  - ・ 戦略的な顧客のアカウントマネジメントに最適
- などが主な感想です。

## 学んだ知識、スキルをセールス現場で実践する

ヒアリングを行った企業の社員の方からは「2 回目の受講だったがより身についた。いかに継続させるかが鍵」とのコメントもいただきました。この言葉は、マネジャーが部下の育成に真剣に取り組まない限り、トレーニング成果は上がらないことを意味するものでもあります。

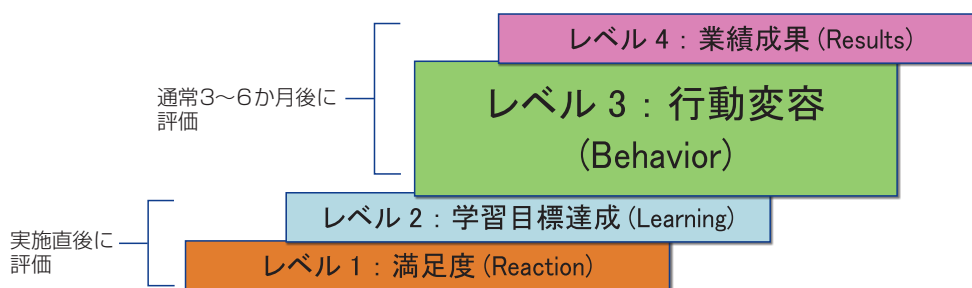
トレーニングに限らず、製品、サービス、ソリューションを提供する企業にとっても、継続して顧客のフォローをし、トラッキングすることは重要な意味を持っています。それは企業の経営姿勢そのものを表しているからです。先に例に挙げた企業は、顧客満足度調査において常に上位にランクされており、トレーニングに向き合う姿勢と、企業の経営姿勢とが同じベクトルにあることを教えてくれています。

## 個人から組織への行動変容を

「弊社のセールス・トレーニング・プログラムが役に立っているか」についての受講生へのヒアリングは、研修結果や効果の確認であるとともに、受講者に研修内容をリマインドし、定着化させ、「行動変容」を促す効果的なフォローアップになるのです。

「個人」から「組織」への行動変容を促進する研修プログラムと、その後の効果的なフォローアップが、セールスの現場で求められるのではないのでしょうか。

研修効果評価の4段階モデル（カークパトリック理論による）



## ◆ DiSC® 認定セミナー 今後の予定

「DiSC 認定セミナー」が東京、福岡、大阪の各地域で右記の日程で開催されます。多くの皆様の参加をお待ちしています。

## DiSC認定セミナー・スケジュール

東京 第131回	2015年 1月21日～ 1月23日
福岡 第12回	2月18日～ 2月20日
東京 第132回	3月 4日～ 3月 6日
東京 第133回	4月22日～ 4月24日
東京 第134回	5月20日～ 5月22日
大阪 第45回	6月10日～ 6月12日

## プロファイルズ株式会社 Profiles International Japan

## ◆ PXT&amp;PSA 認定セミナー 2015年度の予定

プロファイルズ社が提供する人材アセスメント、ProfileXT® と Profiles Sales Assessment (PSA) 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米国 Profiles International 社から認定証が授与されます。

- ◆ 2月 5日 (木) ～ 6日 (金)
- ◆ 4月 16日 (木) ～ 17日 (金)
- ◆ 6月 18日 (木) ～ 19日 (金)
- ◆ 8月 27日 (木) ～ 28日 (金)
- ◆ 10月 15日 (木) ～ 16日 (金)

## ◆ HR エグゼクティブフォーラム開催される

2014年8月28日、ロイヤルパークホテル（東京日本橋）において、プロファイルズ社協賛、HRプロ株式会社主催の人事エグゼクティブに特化したフォーラム「Executive Forum vol.4」が開催されました。このフォーラムは、部門責任者、経営者、役員など企業のエグゼクティブだけを対象にしたもので、今回は「激動の時代を生き抜く、これからの“組織”と“個”の新しい関係性とは」をテーマに、著名企業の経営陣、人事コンサルタント、人事専門家などの講演と参加者のディスカッションが行われました。

フォーラムの講演者として、本誌でも紹介した Profiles International 社のデイリック・マッキャン氏が「成果を創り出すリーダー像とは？」をテーマにスピーチ、「リーダーの最大の課題はメンバーのエンゲージ

メントを引き出すこと」と語りかけました。マッキャン氏だけでなく、フォーラムの講演者はいずれも、人事・組織・人材開発に関するプロフェッショナルであり、参加者からは「経験に裏打ちされたお話は、非常に多くの気づきを得ることができた」と好評でした。HRDグループでは、こうした機会を通じて、人事と人材開発の新たなソリューションを提案していこうとしています。

## ◆ 4万人のリーダーのリーサーから生まれた 360度リーダーシップサーベイ「CheckPoint360°」リリース

CheckPoint 360°™ (CP360) はマネジャーやリーダーの効果を評価することを主な目的とするリーダーシップサーベイです。このサーベイは、直属の部下、同僚、上司、顧客などその他からのフィードバックを提供します。また、そのフィードバックに基づき、特定のリーダーシップスキルを開発するために個人に合わせて作成された育成のためのガイドも提供されます。

