

## ProfileXT® 20 指標フィードバック 解説スクリプト

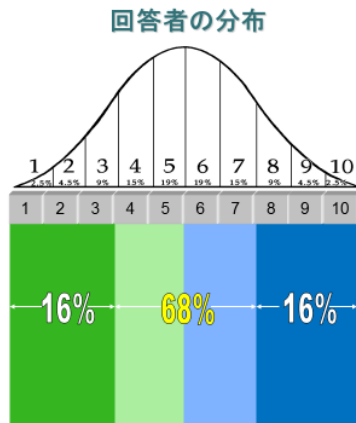


それでは、基本的な ProfileXT®PXT) のグラフレポートを見てみましょう。見てのとおり、レポートは PXT の結果を評価する 3 つのセクションに分かれています。

人を職に配置する前にまず知っておきたいのは、その人がその職にともなう情報の要求に対処できるかどうかです。どんなに些細な仕事でも、それをこなす人は何らかの情報をタイミング良く処理しなければなりません。考えてもみてください。どんな職でも、情報の意味を理解し、それに基づいて行動をとる必要があります。

セールス職などでは多くの場合、言葉や数字の情報を大量に理解したり、言葉や数字を使って効果的にコミュニケーションを行ったりしなければなりません。しかし、生産ラインの仕事のほとんどでは、これらの領域の能力は、あまり求められません。

どんな職でも、一定レベルの情報処理能力が必要とされます。ですから、その職に就かせようと思っている人が、仕事のこの側面をこなすための基本的能力を持っているかどうかかわかれば、役に立つのではありませんか？この情報があれば、100 パーセント適材適所の人事を行なうという夢のような要求に近づくための後押しになります。



測定する特性の1つひとつは、「スタンダード・テン・スケール」(略して「STENスケール」と呼ばれる10段階スケールによって測定されます。

これらのスケールは、得点の分布が、標準的な分布を表す、いわゆる鐘の形をしたベルカーブをなぞるかたちでスケール全体に分布するように、特別にデザインされています。

これは、単にこういうことです。もし、全就労者から100人をランダムに選び、評価テストで評価したら、得点が上のように予想されるパターンで分布するということです。

サンプルの16%はスケールの1～3点の範囲に、別の16%が8～10点の範囲に入り、大半の68%は4～7点の範囲に収まります。数学的に言うと、この68%が「平均」で、得点がスケールの両端に入る人たちの示す特性が混ぜ合わさっている人たちです。

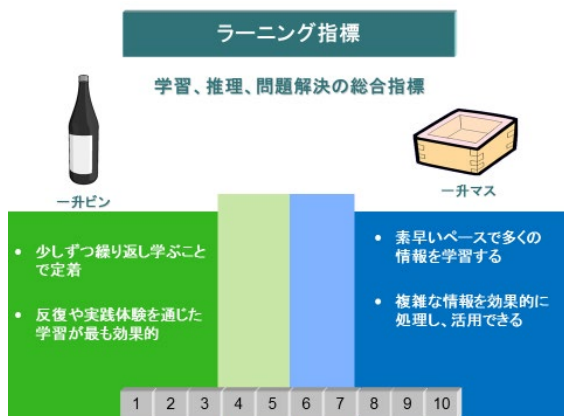
たとえば、ユーモアのセンスを測定するスケールを想像してください。8～10点の範囲に入る人は、ひょうきんさという能力が高度に発達し、優れている点で目立ちます。一方、1～3点の範囲に入る人は、まさにユーモアのセンスがほとんどない点で際立っています。私たちの大半は、この両極端の組み合わせで、ひょうきんなときもあれば、そうでないときもあり、私たちが会える人のほとんどと同じ程度のユーモアのセンスを持っています。

1～3点と8～10点という得点の人は、他の人と違っているのですが、その違いは、面接などで単に観察しているだけでは、めったに見えてきません。ですから、適切な評価テストによる評価が必要になってくるのです。

これは、PXTのグラフを見るときにカギとなる原理です。なぜなら、この原理に従えば、どのスケールで測定しても、1～3点と8～10点という得点範囲に入った場合、その人が大多数の人とどう違っているかがよくわかるからです。こうして浮かび上がってくる際立った特徴が、その人が与えられた職にどうアプローチするかを大きく左右します。

**【TIPS】** 思考スタイルにおいては、一つ一つの指標説明に時間をかけすぎずシンプルに行い、行動特性でしっかり時間を使えるようにコントロールします。言語指標のスコアで自分の立ち位置を知ること、客観的に自己の特性を理解します。また、対極にいる相手のスタ

イルを理解する事で、ビジネスシーンにおける他者とのコミュニケーションを円滑にできることを伝えます。



「ラーニング指標」は、トータルパーソンをより正確に把握するために評価テストで評価することのできる、20の側面のうちの1つです。

皆さんは、IQ（知能指数）という言葉聞いたことがあるでしょうが、私たちはIQを測定するのではなく、その人がどのような職務遂行能力を示すかを予測するというコンテキストで、IQよりはるかに重要なものを測定します。

高得点の人は一升入り枡の、低得点の人は一升入りの瓶にたとえられます。情報で「満たす」段になったら、スタイルの違いが歴然とするでしょう。

まず、トレーニングのシチュエーションを考えてみましょう。「枡」型の人には口が大きいので、大量の情報を一気に取り込めます。こういう人は、情報が可能なかぎり迅速に提示される、速いペースを好みます。提示の仕方が遅いと、じれったくなり、イライラしてきます。そして、情報の面で物事が速く進まない、飽きてしまいかねません。

一方、「瓶」側の人も、一升分の情報を取り込めますが、口がずっと狭いので、情報がもっと穏やかで慎重なペースで提示される学習環境を好みます。こういう人は、実地体験型の学習を好むことがよくあります。これは、良い悪いの問題ではありません。カギは、本人の学習能力が情報の流れのペースと量に適した職に就かせるようにすることです。

「枡」型の人を情報の流れが遅い環境に送り込めば、イライラして飽きてしまい、非生産的です。「瓶」型の人を情報の流れが速過ぎたり多過ぎたりする環境に置くと、ついていくのに苦労し、すっかりあきらめてしまったり、ひどいストレスを感じて、いずれにしても役に立たなくなったりします。

ある職で成功するかどうかを予測するために測定できる、あらゆる特性のうち、この「ラーニング指標」が一番有効であることが調査からわかっています。ですから、本人の学習能力にふさわしい職に就かせることが、絶対的なカギとなります。

## 言語スキル

### 語彙を駆使する度合い



「ラーニング指標」の得点は、これから順番に挙げる4つのスケールで候補者が獲得した点数を分析して導き出されます。これは、学習とコミュニケーションの能力が、言葉と数字(言語的情報と数値的情報)の両方の意味を理解し、その両方を通してコミュニケーションをする能力と直結している事実を反映しています。

あなたの語彙は、どれほど広いでしょうか？ あなたはどれだけ難しい語彙を多く使えるでしょうか？ これは、「言語スキル」のスケールで投げかけられる質問です。このスケールで得点が8～10点の人たちは、一般の就労人口の84%よりも幅広い言葉が使えます。この範囲の得点はりっぱなものに思えるかもしれませんが、高得点がいつも良いとはかぎりません。高得点の人は、自分よりも言語スキルが劣る相手と効果的にコミュニケーションをしなければならないときには、意識的に言葉を選ぶ必要があることが多いからです。そうしないと、聞き手が理解できないような言葉を使うと非難されやすいものです。

このスケールで得点が1～3点の人たちは、もっと狭くて基本的な語彙を使います。彼らのコミュニケーションは率直で、複雑ではありませんが、このスケールで自分より上のレベルの聞き手と効果的に接する必要があるとき(いわば、背伸びしてコミュニケーションをしなければならないとき)には、イライラするかもしれません。

## 言語的推理

言語を用いて推理と問題解決をする能力



- 言語情報を吸収するのに時間をかけることを好む
- 抽象的なコミュニケーションを嫌う

- 言語情報から非常に正確な結論を導き出す
- 行間のニュアンスやコンセプトを読み解くことができる

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

「どうか、言いたいことだけをはっきり言ってください。難しい言葉やあいまいな言い回しはやめて、ズバリと言ってください」。これは、「言語的推理」のスケールで低得点を取った人たちがよく口にする言葉です。彼らは、「行間を読む」必要があるような、はっきりしない話や抽象的な話を嫌います。そして、メッセージや情報がはっきり語られず、暗に示されたただだと分からないことがよくあります。

「言語的推理」の得点が高い人は、相手が口にした言葉を1つ残らず素早く効果的に分析し、相手が表立って言っていることと、「行間」に込められているものを分析します。こういう人は、会話から——たとえ抽象的な会話や慎重に言葉を選ぶような会話からでさえ——大量の情報を絞り取る高い能力を持っています。自分が言われていることをとても素早く処理し、それに劣らぬほど素早く、明快で的確な応答を用意し、自分自身の意見を伝えます。

セールスなどの職では、大量の情報を集めてその意味を理解するこの能力は、成功するためには絶対に欠かせません。一方で、このスケールで得点が高くても低くても、職務遂行能力にほとんど影響がない職もあります。そういう職では、ほかの要因が職務遂行能力の良し悪しのカギを握っています。

## 計算能力

数式に関する理解の度合い



- 簡単な計算のみに頼る
- 計算機などの助けを借りることを選ぶ

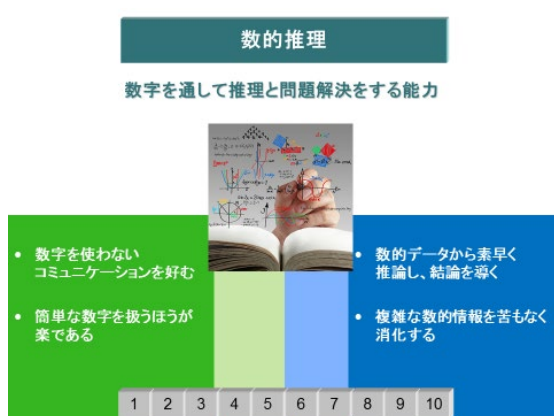
- 数学的定理がしっかり理解できている
- 素早く計算をすることができる

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

計算機が登場する前には、だれもが「頭の中」で数字を扱う能力——計算機などを使わずに数を足したり、引いたり、掛けたりする能力——が今よりずっと高かったように思える時代がありました。

今でもなお、単純な数学や基本的な数学的原理を使って、頭の中でとても効果的に数字に取り組める人は、この「計算能力」のスケールで高得点を取る人たちです。

その対極にあって、得点が1～3点の人たちは、ごく基本的な数学的タスクに取り組むときにさえ、計算機をはじめ、手に入る道具は何でも使いたがります。低得点側の人たちはたいへい、基本的な数学的原理がしっかりつかめていません。



これは、先ほど取り上げた、「言語的推理」の数字版のようなものです。「言語的推理」のスケールで高得点を取る人たちは、言語的コミュニケーションで「行間を読む」能力がとても高く、会話に加わっているほかの人たちには必ずしも明らかでないメッセージや意味合いを聞き取ることができます。

「数的推理」のスケールで高得点を取る人たちは、数的情報から素早く結論を導き出すのが得意です。彼らは数的データの意味を理解し、そこから明快なメッセージを読み取れます。彼らに集計表を見せれば、「数字が語るもの」を観察して、その意味を読み取ります。また、数字という媒体を通して、自分の考えを苦もなくはっきり伝えられます。数的データを使って、自分が伝えたい意見を組み立て、支えることができます。

このスケールの得点が1～3点の人たちは、コミュニケーションをするときに、数的データを使うことを避けたがります。非数的なデータやコミュニケーションのほうが、気が楽なのです。

さて、候補者が職にふさわしい「ラーニング指標」を持っているかどうか、つまり、その人がその職にともなう情報面での要求に簡単に対処できるかどうかはわかれば、今度は職場環境にぴったり収まるかどうか、そして、その職が1人の人間としてのその人に突きつける要求に無理なく対応できるかどうか、わかるといいですね。

これもまた、私たちには評価テストでとても正確に評価することができます。そして、皆さんが人事に関して下す判断の精度を100%に近づけるのに使う情報の基礎になります。知っておくと便利な分野が9つあります。そして、それは、これら9つのスケールで表されます。「エネルギー」、「主張性」、「社交性」などです。

それでは、これから、これらのスケールを1つひとつ詳しく見ていきましょう。

**【TIPS】** 行動特性においては、講師自身が有しているユニークな指標について、自己開示をしながら解説するというアプローチも有効です。講師の周りの人物のユニークなスコアを題材にしても良いでしょう。

【TIPS】行動特性の最初の指標となりますので、しっかりと受講者の興味を引き付けられるよう、ファシリテーションしてください。典型的な1や10の人物に関するストーリーを伝えてイメージを持たせ、受講者の中で際立ったスコアの人物に問いかける、もしくは受講者の周りに1や10の特性を持った人をイメージしてもらうなど、インタラクティブなやり取りを行います。

これは大切なスケールで（程度の違いはありますが、ありとあらゆる職にとって関連するものだからです）、ただ人と会ったり、話したり、その人に面接したりしただけでは評価できません。説明を見てください。このスケールは、「効率性や時間活用度や落ち着き具合」を測定します。

というわけで、このスケールで高得点を取る人たちは、不断の活動性や活力をたっぷり備えていて、せっかちで、エネルギーで、常時「オン」の状態にあり、どんなシチュエーションにも切迫感をもってアプローチします。1度に多くのことに手を出し、ときには、詰めが甘く、時間管理がへたで、細部への気配りが足りないこともあるかもしれません。たえず忙しくしているのが好きなので、1日の終わりが来て、家に帰る時間になっても気がつかない傾向があります。ワーク・ライフ・バランスの点で問題を抱えているのです。猛スピードで活動しているせいで、そうした配慮ができないのです。

このスケールで、その対極にいる人たちは、（ここから、わざと極端にゆっくり話してください）がまん強く、几帳面で、1歩1歩進んでいきます。ミスを減らすために、1度に1つのタスクに集中します。

ただし、重要なのでぜひ覚えておいてもらいたいのですが、低い点はかならずしも「悪い」点とはかぎりません。

自分の子どもを指導してくれる人たちのことを考えてください。皆さんは、子どもの指導者が、このスケールの、がまん強く几帳面な人の側に入るほうがいいですか？ それとも、せっかちで、リスクを冒し、刺激的なものを求める人の側に入るほうがいいのでしょうか？ カギは、それぞれの職にふさわしいエネルギーのレベルを見きわめることです。何事も、過ぎたるはなお及ばざるがごとし、です（必要なら、なぜそうなのかを示す例を、他にも挙げてください）。





「主張性」は、一部の職で途方もない違いを生む行動特性の1つです。得点が8～10点の範囲に収まる人たちは、思っていることをはっきり声高に主張します。すべての人に自分の意見を伝えることを少しも苦にしません。たとえ、自分1人の胸にしまっておいたほうが無難なときでさえ、そうです。自分の意見や信念を主張し、議論や討論ではいつも自分の言い分を通そうとするように初期設定されています。このスケールで高得点を取る人の際立った特徴としては、人の先頭に立つという完全に生まれつきの傾向も挙げられます。「主張性」が高い人たちは、生まれつき人に従うようにはできていません。物事を取り仕切り、「ボスづらをする」とか、ずうずうしいとか、まわりの人の多くに思われることが、ごく頻繁にあります。

このスケールで得点が1～3点の範囲に収まる人たちは、そういう人たちとは正反対です。コントロールしたいという欲求があまりないので、他人の指示やリーダーシップを快く受け入れられます。実際、だれか別の人がリーダーの役割を担ってくれているのがわかっているときのほうが、おそらくずっと気が楽なはずで、彼らは人当たりが良く、自分が考えていることをいつも口に出すとはかぎりません。それどころか、まったく口を開かないことさえあるほどです。

このスケールで低得点を取る人たちを管理する場合には、この特性を念頭に置き、グループ討論のときに、「主張性」の高い同僚たちによって、彼らのインプットがかき消されてしまわないようにする必要があります。

この説明を聞けば、セールスで成功を収める人たちが「主張性」のスケールで高得点を取ることが多い理由が、おそらく理解できるでしょう。クライアントが異議を唱えたり、「ノー！」と言ったりしたとき、彼らが真っ先にするのは、「いやいや、いいじゃありませんか?!」と反論することです。

**【TIPS】** 主張性の説明で、ストレッチの話を入れることが多くあります。主張性が8～10にいる人にこのような質問を投げかけてください。「ある会議において、あなたが誰よりも詳

しいトピックに関する打ち合わせで、周りの人が非生産的な議論を繰り返す中、3時間一言も話さずに、その会議をオプザブするというシチュエーションを想像してください。あなたは耐えることができますか？」

とても耐えられない、という答えが返ってきたら、ゴムバンドを引っ張って見せて、これが、10から1という最も遠い距離へストレッチしている状況です、と説明します。距離が遠ければ遠いほどストレスがかかります。

同時に、5や6にいる人の強みをここで説明します。1への適応も、10への適応も半分のス



だれと会っても、その人の新しい親友になれるという、うらやましがられることの多い能力（ときに強迫観念！）を持った人と会ったことがありますか？ どういうタイプの人か、おわかりでしょう。ネットワーク作りがとても得意で、「世間話」の話題を無尽蔵に持っている、それまで1度も会ったことのない人たちとつながりを持つのが**大好きな人**のことです。ひょっとすると、みなさん自身か、みなさんがよく知っている人がこのタイプかもしれませんね。「社交性」のスケールで高い点を取る人たちが、まさにこのタイプです。

このスケールで高得点を取る人たちは、社交上の接触を好むだけではありません。そうした接触に飢えているのです。それが得られなければ、イライラしてしまいます。彼らは、社交上の交流がなければ、幸せになれません。

先ほどのストレッチの話、社交性10の人に、人との交流が断絶された環境を想像してもらうことで導くというアプローチも効果的です。

そして、彼らはスケールの逆側の人たちとは大違いです。誤解されては困るのですが、得点が高い人は社交がへただというわけではありません。社交上の交流を効果的に行なうスキルは、だれもが身につけることができます。得点が高い人は、日常生活で社交上の交流がほとんど、あるいはまったくなくても、むやみに取り乱したりしないというだけのことです。彼らは、ありのままの自分に満足していて、1人であることに、なんの不満もないのです。

問題を話し合うときには、彼らは事実から離れない傾向にあり、世間話やよけいなおしゃべりは避けたがります。

このスケールでどちらか極端な得点を取った人を連れてきて、正反対の人にとって理想的な世界にいっしょに放り込んだら、2人とも苦しむことになります。「パーティーのときにはいつもキッチンに引っ込んでいる」タイプの低得点者にとって、濃密な社会的ネットワークキングは負担が大きく、ストレスのもとになります。スケールで正反対に位置する人が、濃密な交流の機会のない環境でストレスを感じるのと同じことです。

「社交性」は、人事にかかわる決定を下すときに、評価テストによる評価がとても重要である大きな理由を浮かび上がらせてくれます。仕事の世界に身を置く人のほとんどは、そこそこの社交スキルを持っており、実際以上に社会的な印象を与えることができます。ですから、不適當な環境に配置してしまうと、初日からストレスを積み上げることになります。

本来は低い社交性だが、見た目が高い社交性を発揮している採用候補者をその印象のまま採用し、パーティーでネットワークキングをさせるような、高い社交性を必要とする任務を与えた場合に、ストレッチが起きるため、大きなストレスがかかります。

**【TIPS】** 社交性のワークとしては、社交性の高い人達を立たせて、彼らのスコアを周りの人に当てさせるといったゲームを行ったりします。(受講者同士がお互いを知っている、スコアを公表することに抵抗がない集団の場合)。社交性の高い人は、このような場で目立つことに抵抗がありませんので、うまく巻き込んであげると場を盛り上げる事が出来ます。



軍隊では、良い兵士というのは基本的に、質問などせずに、言われたとおりに物事をこなす人のことを言います。良い兵士は、「権限を持っているからというだけで」権限を持つ人に敬意を払います。ですから、上官が下す決定の良し悪しについて自分がどう考えていようと、上官が権限を持っているという事実を尊重します（「ボスがいつも正しいとはかぎらないか

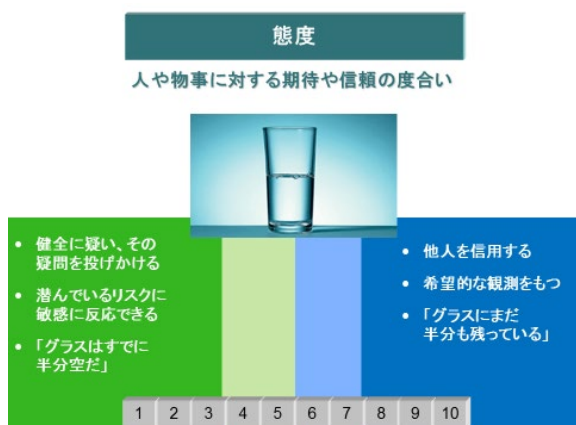
もしれない。けれど、あの人がボスであることには、いつも変わりはない)。  
これは、「組織従順性」で8～10点を取る人たちに当てはまります。このスケールは、まさに読んで字のごとくの特性を測定します。

「組織従順性」のスケールの得点が低い人たちは、権限を持つ人に対して、そのような生まれつきの敬意など、まったく持ち合わせていません。それどころか、極端な場合、彼らは、まさに権限が象徴するもののせいで、権限を持つ人に抵抗さえしかねません。何かをするように言われると、彼らにとっていちばん自然な反応は、「なぜ、そんなことをしなければいけないのか?」とか、「私に指図をするとは、あなたは何様のつもりか?」とか尋ねることです。彼らは生まれつき、権限を持つ人に対する敬意を持っていないので、そういう人に衝突することを恐れません。そして、世の中についての自分の意見や見方を擁護するためには、権限レベルの最上位の人とでさえ、全力で戦います。

「組織従順性」が低い人たちは、細かい管理に応じない、独立独行の人間です。「組織従順性」の高い人たちは、規則が明確に説明され、命令系統がはっきりしているような、しっかりと組織された環境を好みます。

それでは、大半の人はどうでしょう? ありがたいことに、私たちの68%は、これら2つのスタイルをあわせ持っています。もし、この世の中が、どちらか極端な人ばかりだったら、とんでもないことになるでしょう!

例えば、(マクドナルドなどの)ハンバーガーショップの店員は、決まった手順に従ってハンバーガーを作る必要があるため、高い組織従順性が求められます。組織従順性の低い店員は、事細かにルール化されたハンバーガーの製造工程に疑問を呈し、より独創的な、高コストの美味しいハンバーガーを作ってしまう危険性があります。



人を職に就けるときに、これもまた知っておきたい点です。なぜなら、多くの職で、これが成功と失敗を分けるからです。それに、これは、きちんとした評価テストを行なわなければ、

面接の状況で効果的に評価する機会がほとんどありません——とくに、候補者が何か特定の印象を与えようと望んでいるときには。

このスケールでは、他人や、特定のシチュエーションから生じた結果に対する一般的な態度に目を向けます。

このスケールで高得点を取る人たちは、たいてい人をとて信頼する性質を示し、出会う人が最善の面を発揮してくれるものと信じがちです。また、「けっきょく、物事はうまくいくものだ」という考え方を支持する傾向があります。自分は楽観主義者だと言うことでしょう。

このスケールの反対側の点数を取る人たちは、もっと用心深く、警戒を怠らず、人を信用するまでに時間がかかり、世の中には信頼に値しない人がいることを承知しています。ですから彼らは、信頼してほしいければ、それにふさわしい人間であることを示せ、という態度をとります。物事がうまくいかないと、「現実的な」と本人が称する物の見方をしがちです。つまり、事態はもっと悪化しようとするのです！

どちらのほうが、良いでしょう？ **どちらかが優れているということはありません！**やはり、すべては職しだいなのです。

一般論を述べるのはあまりよくないのですが、セールスをやらせるとしたら、このスケールのどちら側の人がいちばん生産性が高いと思いますか？（正解：高得点の側）。そのとおりです。なぜなら、高得点の側の人たちのほうが、断られたときにうまく対処し、やっかいなことになった！と思えるときにさえ、進み続けるからです。

それでは、地元の原子力発電所で排気の安全担当者にするとしたら、このスケールのどちら側の人を選びますか？（正解：低得点の側）。そのとおりです。問題を起こす可能性のあるものはかならず問題を起こす、という態度の人に務めてもらいたいですから。「心配するな、楽しもう」という人には、その職に就いてもらいたくありません。

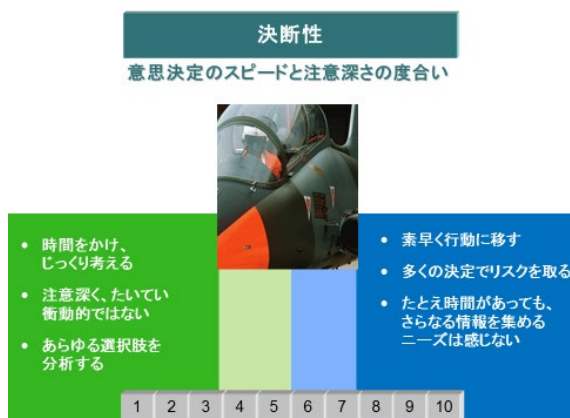
ここでもやはり、その職にふさわしい特性を持っていることがカギです。面接で、スケール上の自分の位置とは正反対の側にいるという印象を与えるのは、どれほど簡単なことなのでしょう？ じつは、わけもないことです。だから、だれがその職で成功するかを効果的に予測するのに必要な情報を、面接では得られないことがあるのです。

**【TIPS】** 以下のような質問を投げかけます。

- ・あなたが仕事においてパートナーを組みたい人は、態度の高い人、低い人のどちらですか？それはなぜですか？（自身のスコアと対比してもらいながら、この指標について深く考えてもらう）
- ・あなたがマネジメントするチームメンバーの全員が、態度が高い人だけ（もしくは低い人だけ）だと分かりました。どのようなリスクが考えられますか？

サッカーの世界カップにおいて、ベルギー代表が PXT を受講しました。彼らは共通し

て高い態度のスコアを示していたそうです。これが意味するところは、国の代表選手まで上り詰める選手たちは、単に才能や環境に恵まれているだけでなく、いかなる困難に対してもポジティブにとらえ、挑戦し続ける姿勢を有しているからこそ、高みに上り詰めることが出来たということです。



みなさんなら、意思決定を迫られたときにどうするか、考えてください。

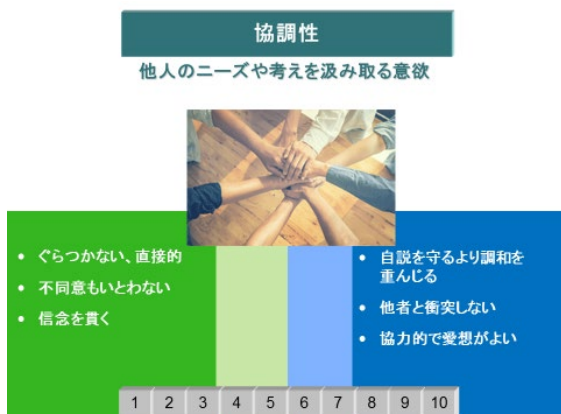
みなさんは、最善の決定を下すために必要な情報やデータをすべて集めるという、注意深く、慎重なアプローチをとりますか？ それとも、何であれそのとき手元にある情報をもとに、その場であっさり即刻決断したり、どんなリスクをとまなおうと、かまわず即断したりしますか？ これは、「決断性」のスケールの両極端で、どちらか一方がもう一方よりも優れているとか劣っているとかいうことはありません—ただし、こうした極端な点数を取る人の意思決定のスタイルが、就いている職で求められるものにふさわしいのであれば、ですが。

私たちの挙げた例を見てください。「デザイナー」は本質的に、問題の解決法をデザインする人たちです。それでは、こういう場合を考えてみましょう。あるデザイナーが真夜中に素晴らしいアイデアを思い付き、ベッドから起き出し、じつに斬新なコンセプトに基づいて新しい飛行機の図面を描き、すぐ翌日に生産を開始したとします。このプロジェクトは、このように大急ぎで描き上げられたデザインにまつわる予想外の問題に出くわし、名百万ドルにも及ぶコストがかかる可能性が高いと思いますか？ もちろん、そうなるでしょう！デザイナーは大工と同じで、「2度測ってから1度切る」のが仕事です。難題について、手に入る情報を1つ残らず集めてから、ようやく断固とした決定を下します。

では、今度はみなさんが乗っている飛行機のパイロットのことを考えてみましょう。突然、飛行機が時速何百キロというスピードで空から落ちはじめました。そんなとき、研究プロジェクトに着手して、考えられる問題とその解決策をすべて集めるパイロットがいいでしょうか？ それとも、すぐさま、可能な解決策を試しはじめるパイロットがいいでしょうか？ 頭に浮かんだものを片端から試しはじめるパイロットが？ 私なら迷いません！

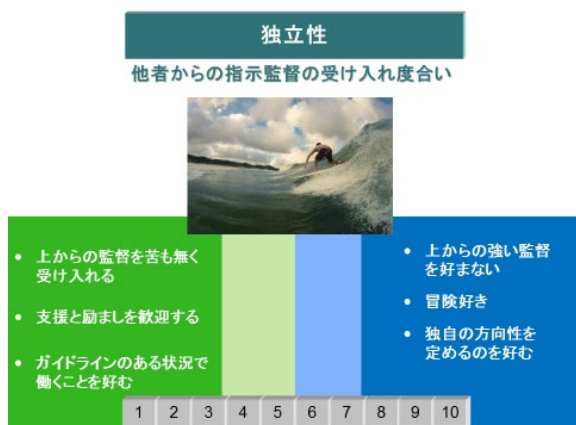
「決断性」が低いと評判が悪いことが多いですが、高い決断性も、低い決断性と同じぐらい

良くありません——場違いな職業上のシチュエーションでそれが発揮されたときには。これは面接や討論をただけではどうも見えわめられない、とても重要な特性です。「決断性」は、職の現場で観察するか（じつは、それではすでに手遅れで、手の施しようがありません——不適當な人を選んでしまったら）、評価テストで評価するしかありません。



このようなシーンを想像してください。1時間の会議にあなたは50分も遅刻しました。あなたが参加したときには、会議で決めるべき事柄についてほぼ決まりかけていました。しかしあなたは、その決定事項の内容を聞いて違和感を覚えました。その時、どのような反応を見せるでしょうか？10に近い人は、納得はいかないものの、みんなが決めたことだから、自分の意見を主張して周りを困らせるのではなく、皆の見解を尊重して合意しようと考えます。1に近い人は、周りの人たちが会議を終わらせようとしたい雰囲気などお構いなしに、決定事項をもう一度見直すべきであるとはっきりと主張するでしょう。

みなさんは、自分の意見が不人気のシチュエーションに置かれたことがありますか？ こういうときに、自分が「協調性」が高いか低いかがわかります。このスケールで高得点を取る人たちは、ハーモニーのためにグループの意見に合わせる傾向があります。彼らはほんとうにチームプレーが得意で、チームのニーズを第一に考え、自分のニーズは後回しにします。低得点を取る人たちは、他人から途方もないプレッシャーを受けたのにもかかわらず、1歩も譲らない人物です。このような人物は、まわりに不愉快に思われても気にしないで、自分の言うことが他人に気に入ってもらえないかもしれないけれども平気です。他人のニーズや意見を進んで顧みないのが、それほどポジティブな特性とはならないシチュエーションを思いつくのはたやすいでしょう。これがこれほど重要なのは、1つには「組織従順性」の場合と同じで、面接の場ではとても簡単にごまかせるからです。もし人がどれほど「協調性」があるかを知りたいければ、評価テストで評価しなければいけません。



組織従順性の指標が、ルールや規則、権威に対する反応だったのに対し、独立性は他人からの指示、監督に対する反応を測っています。

組織の基本方針に従うのが嫌いで、管理者からのインプットなしに、そのときそのときにやることを決めることを好む人を考えてください。さあ、そういう人がとてもしっかりと組織環境で働いているところを想像してみましょう。複数の権限のレベルがあり、日常やることが管理者によって定められ、たえず目を光らせている上司によって監視されているような環境です。これは、「独立性」のスケールで高得点を取ることが、その職にとってポジティブな特性ではないシチュエーションの1例です。

もちろん、これとは逆に、毎日、何をするときにも、次のステップをだれかが考え、指示を出し、フィードバックを与えてくれるという安心感を好む人もいます。そういう人を、管理されることもなければ、サポートや導いてくれるシステムもなく、自分のしていることに対するフィードバックも与えてもらえないシチュエーションに置いたとします。この場合も、けっきょくその人は、先ほどの例の人と同じぐらい苦労することになるでしょう——まったく逆の理由から。

高い「独立性」が必要不可欠な職があります。その一方で、それが害をもたらす職もあるのです。

人をマネジメントする立場において、自身が取りがちな監督、指示のスタイルと、部下が受けたい監督、指示のスタイルの違いを知ることは、部下を動機づける上で大きな情報となります。間違った関わり方をするとは、部下のモチベーションを低下させることに繋がり、組織の生産性低下の原因になり得ます。



## 判断の客観性

意思決定をする上での判断基準



決断性の指標が判断におけるスピードについて測定していたのに対し、この指標では、どのように判断に至ったか、そのプロセスについて測定しています。

「判断の客観性」のスケールで高得点を取る人たちの決定は、厳然とした事実、「冷たい」と思えることが多い事実に基づいています。彼らは予感に従って行動したりしません。それが正しい「気がする」からといって、1つの選択肢を別の選択肢よりも優先することはありません。その選択肢を選ぶのは、たんに、事実に基づいてそれが正しい決定だと言えるからにほかならないのです。

このような、事実を愛する人たちは、1～3点の範囲の得点を取る人とは、まったくウマが合いません。低得点者のスタイルは、進んで「予感」に従って行動するのが特徴です。彼らは、直感や勘に基づいて決定を下すのです。彼らは自分の感情に、とてもよく気づいています。シチュエーションに自分の気分や気持ちがどう影響されるか、じゅうぶん承知しています。ですから、自分が決定を下すときには、他人の気持ちにも敏感です。

このスケールで自分がどのあたりにいるのかを知ることは、だれにとっても決定的に重要です。また、私たちが毎日いっしょに働いている人たちが、このスケールのどのへんに位置するのかを示す手がかりも、見落とさないようにしなければいけません。「判断の客観性」のスケールで高得点を取る人たちは、事実に基づく自分のアプローチが、このスケールの逆の側の点を取る人たちには、ひどく無神経で、非人間的にさえ見えることに気づいていない場合がよくあります。同様に、低い点を取る人たちは、自分の気持ちや直感、予感に頼っていたら、おそらく、高得点を取る同僚たちには不正確な思考やはっきりしない思考をする人に見なされ、うまくやっつけられないことを知っておくべきでしょう。

動機欲求の源泉  
この人はこの仕事に意欲を持てるか？

ラーニング意欲	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
意思スキル	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
実践的意欲	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
計算能力	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
数値理解	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

思考スタイル

エネルギー	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
主体性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
社交性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
組織従順性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
順従性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
決断性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
協調性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
独立性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
利他的寛容性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

行動特性

- 事業開発
- 研究・分析
- 経理・事務管理
- 機軸・作業
- 人事サービス
- クリエイティブ

仕事への興味

さて、これで、候補者がどんな種類の情報取り扱い能力を持っているかわかりました。どんな種類の環境や人々、難題と気楽に向かい合え、どんな種類のものには手を焼くかもわかりました。

これで十分でしょうか？ まあ、このあとすぐ見るように、こうした情報だけでも、人を職に就けるたびにそれがうまくいくかどうか効果的に予測したいときに、理想とする夢の100%の成功率に大きく近づけます。

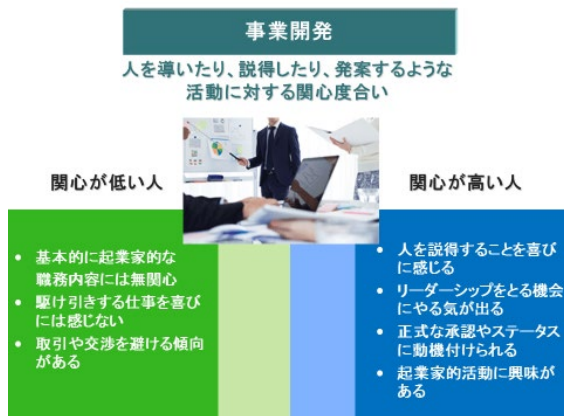
仮に、私は職にふさわしいメンタルなスタイルを備え、その職で出会いそうな多くの難題に適した性格を持っているのがみなさんにわかったとしましょう。みなさんは、私とその職で成功できると思って、そこそこ安心できます。そうですね？ ですが、これはすべて正しいものの、じつは、私はみなさんが考えているような職が大嫌いだと言ったらどうなるでしょう？ この職にはぜんぜん興味が湧かないと言ったら？ 私の言葉にみなさんの決断は左右されますか？ もちろんです！

私にはその仕事ができるからといって、私が成功する保証にはなりません。私はみなさんのオフィスを掃除できるでしょうし、床に掃除機をかけることもできます。けれど、そうした仕事にはやる気も興味も感じません。ですから、その仕事をじょうずにやりたいという意欲がないのです。

その職でやることになった仕事を楽しむこともできる人のほうが、一生懸命取り組み、長い時間働き、その職にとどまって成功したいという意欲をより多くというのが、ものの道理ではないでしょうか？

だからこそ、候補者を職に就ける決定を下す前に、どんな種類の仕事的那个人に「やる気を起こさせる」かを知ることが、絶対に欠かせないのです。

**【TIPS】** 仕事への興味セクションで行うワークとしては、指標の説明後に、受講者の3つの興味が、本人のキャリアにおいてどのように影響してきたか、強みになったか、ということをも落とし込んでもらい、ペアワークで発表するという方法があります。

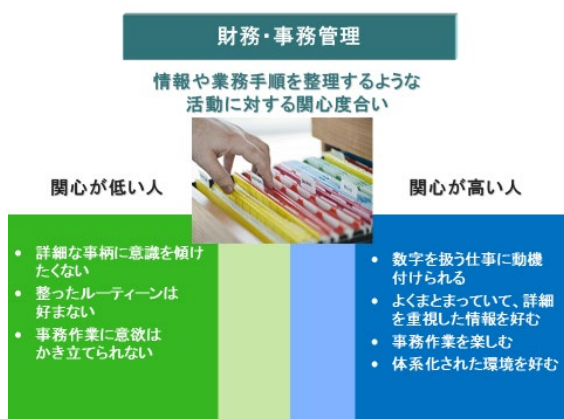


雇い入れることを検討したセールス担当者について考えてみましょう。他人を説得したり、プレゼンテーションをしたり、ビジネスプランを練ったりすることに興味があり、それに意欲を持つ人たちは、私たちが「事業開発」と呼ぶこのスケールの高得点側に収まり、こういうことにまったく興味のない人たちがスケールの反対側に収まるとしたら、セールス担当者には、どのあたりの点を取ってほしいですか？（正解：高得点の側）。

調査によれば、たいていの人は人前で話をすることを死よりも恐ろしいと考えているそうです。ご存知でしたか？ というわけで、大多数の人は、葬儀のときに弔辞を述べるほうが、お棺に入るという見通しよりもはるかに恐ろしく感じるのです！！

だれもが（少なくとも理論上は）人前で話ができます。けれど、たいていの人は**話したがりません**。公衆を相手に弁舌をふるうのが大嫌いな人が、もっぱら人前で話す仕事に就いたら、職務の遂行はどうなるでしょう？

人には本人が興味を持っていそうな仕事を割り振るほうが、理にかなっていませんか？

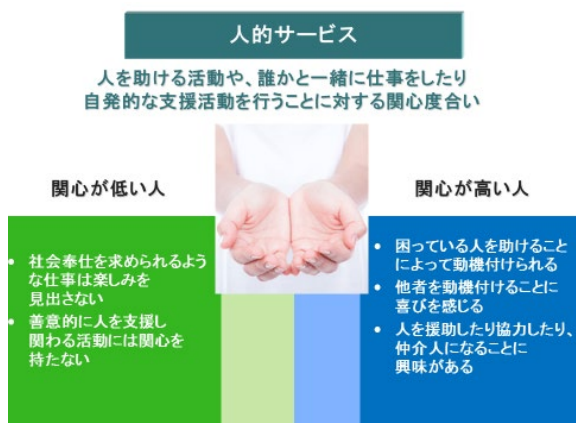


ある同僚が、こんな話をしてくれました。会計士と話をしていると、その会計士は、仕事関連のストレスがたまってきたと感じたときには、「リラックスするために、ひととおり、帳簿つけをする」と言ったそうです。

この女性は、この評価テストを受けたら、この「財務・事務管理」のスケールで最高点を取りました。ほかの多くの人には難しくて退屈なはずのタスクも、彼女にとっては、手軽な気晴らしにすぎなかったのです。彼女は、帳簿つけという安全で予測可能な世界を楽しみました。そこでは、明快で不変の規則に従う情報とシステムを相手に仕事ができるのです。

このスケールのもう一方の側の点を取る人たちを連れてきたとします。彼らは、たとえ訓練を積んで、簿記や数の扱いにとっても熟達していたとしても、この手のタスクは退屈で刺激がないと感じるでしょう。彼らは、小切手帳の差引勘定をしたり、経費の報告書をまとめたり、所得税の申告書を書き上げたりといったタスクが大の苦手で、「それよりはるかに重要な」ことがいくらかでもあると言って、あと回しにするような人たちです。

この「仕事への興味」のセクションに出てくるほかのあらゆるスケールの場合と同じで、どうしても念頭に置いておかなければならないことがあります。私たちは、彼らがどんな種類の仕事を望んでいるのか、何に意欲を持つのかという点に的を絞って眺めているのです。それは、彼らがどんな教育やトレーニングを受けてきたかとは食い違っていることがよくあります。しかし、「やる気にさせる」仕事がある職に就かせれば、彼らがその職で卓越するために、できるかぎりのことをやるのは請け合いです。



みなさんもきっと、私と同じぐらい、同じ人間の仲間たちの幸福に関心を抱いていることでしょう。だれもがもっと幸せに、豊かになってほしいと願っているにちがいません。それが普通です。

けれど、同じ人間の仲間たちの境遇を良くしたいと思ってはいても、それを実現させるために自分の人生を捧げる覚悟はありますか？ カウンセラーになって、来る日も来る日も、人々の問題に耳を傾け、安らぎを見つけられるように、彼らを助けることを望んでいますか？ 医師になって、重篤な病人を扱う病院に勤務し、患者の生死を分ける判断の責任を負うことを望んでいますか？ それを生業にしたいですか？ 慈善事業に従事したり、ソーシャルワーカーになりたいですか？

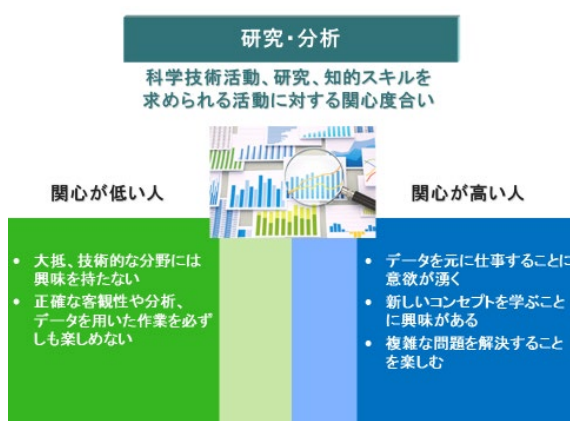
「人的サービス」のスケールで高得点を取る人たちは、地域に奉仕したり、同胞たちの幸せ

を増進したり、他人をサポートしたり、困っている人たちを助けたりすることで、とても意欲が高まります。これが彼らのやる気のもとです。これこそ彼らがやりたいことです。

わたしたちはみな、困っている人の窮状を見て、なんとかしなければと思います。しかし、このスケールの得点が低い人たちは、慈善事業への寄付やほかのサポートのかたちで救いの手を差し伸べることはたやすくできますが、自分の人生を他人のために捧げる必要は感じません。

人の世話をするという重要な職業が今よりどれほど効果を上げるか、想像できますか？もしそうした職業に就く人たちが、その仕事を上手にできるような教育を受けていて、なおかつ、同胞たちの境遇を本当に変えたいというモチベーションを持っていたら。

それこそが「人的サービス」というものです。（これを「社交性」と混同してしまってはいけません）。

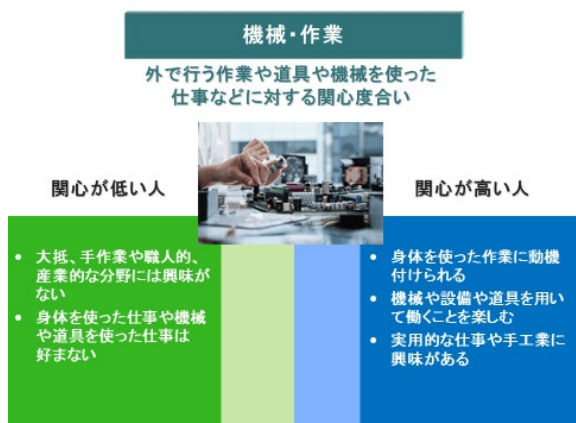


みなさんは、パソコンの前に1日じゅう座って、複雑なシステムや問題の調査材料を集め、分析し、照合し、理解しようとするというのは、魅力的に思えますか？ 「情報のための情報」という考え方にやる気をそそられますか？ 物のメカニズムに、尽きることのない好奇心を持っていますか？ 万物の奥深いレベルでの仕組みを理解したいという欲求がありますか？

もし、そうなら、みなさんはこのスケールで高い点を取る人なのでしょう。こういう人たちは、複雑な情報やデータ、複雑なシステム、概念モデルに取り組むことで、とても意欲が高まります。

そして、もしみなさんがそういう種類の人ではなく、このスケールですべて低い点を取るなら、この種の仕事のためにどれほど良い教育を受けていても、それをやって幸せになることは、まずありえません。

「研究・分析」のスケールで高い点を取る人たちが抱いている興味は、科学的・技術的活動に的が絞られています。



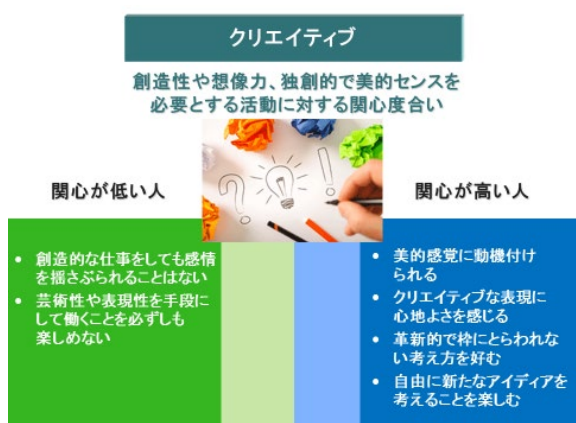
「機械・作業」のスケールで高い点を取る人たちは、実際に「体を使う」のが好きな人たちです。彼らは肉体労働が必要な活動を楽しむ傾向があり、「額に汗する」ことをいとわず、屋内より屋外の活動を好むことが多いものです。

典型的な「機械・作業」向きの人は、何かが故障すると分解して原因を突き止めるという発想を好みます。まわりの世界と、こんなふう文字どおり触れ合う関係を持つのが楽しいのです。庭いじりに熱中する人は、このスケールで高い点を取る傾向にあります。

庭仕事のやり方を心得ている人や、家庭で基本的な修理やメンテナンスができる人でも、考えただけでつまらなくなるからという理由で、他人にやってもらうことを選ぶなら、このスケールで低い点を取ります。

考えてみてください。みなさんの自動車が、ひどくやっかいなトラブルを起こしたときに、このスケールで低い点を取る人に見てもらいたいですか？

こうしたスケールはみな、モチベーションにかかわるものです。その人が、何をするのが好きかということです。



「クリエイティブ」のスケールで高い点を取る人は、職業上のキャリアでもっとも大きな難題に直面することになります。なぜでしょう？

それは、このスケールで高い点を取る人たちは、クリエイティブな自己表現をしたい、クリエイティブな芸術を通して自分を伝えたい、新しいアイデアや物事へのアプローチをたえず試したいという、逆らいがたいモチベーションを持っているからです。ところが、あいにく、実世界の大半の職には、クリエイティブな表現の余地がそこまでありません。ですから、このスケールの高得点者は、自分の並外れたクリエイティブな活力と欲求のはけ口がまったくない職に就いた場合、自分の性格のこの部分を、別のかたちで満足させる方法を見つけなくてはなりません。たとえば、執筆、演劇、音楽といった、クリエイティブな気晴らしに取り組むことです。とてもクリエイティブな人たちは、たいていの職に当てはまる、全体にあまりクリエイティブでない世界の中で、自分の仕事に苦しめられることがよくあります。

「クリエイティブ」の領域以外にいちばん強い興味を持っている人たちは、この点、もっと幸せだと言えるかもしれません。生まれつきの職業上の衝動を職場で満たす可能性が大きいからです。

「仕事への興味」のこれら6つのスケールはすべて、候補者が何によって意欲が高まるか——どんな種類の仕事で「やる気が出る」か——を、とても具体的に語ってくれます。人を雇ったり昇進させたりする決定を下すときに、このような価値ある情報を無視するのは、無責任でしょう。