

# マネジメント プロファイル

EVERYTHING **DiSC**  
MANAGEMENT

小林 和樹

2020/12/02

レポート提供者：

HRD 株式会社

〒135-0046

東京都江東区牡丹 1-14-1

KDX 門前仲町ビル 4F

Tel : 03-5620-4851

Fax : 03-5620-4852

E-mail : info@hrd-inc.co.jp



WILEY

HRD, Inc.  
日本語版開発及び総販売代理権は  
HRD 株式会社 が所有しています。

HTX76TEPT2

## DiSC<sup>®</sup>の紹介

### Everything DiSC<sup>®</sup>へようこそ

小林さん、接しやすい人とそうでない人がいるのはなぜか、不思議に思ったことはありませんか。

もしかしたらあなたは、人を管理する際、その相手が人間関係を大切にし活気のある職場を作り出してくれるような人だと、頼もしいと感じるかもしれません。

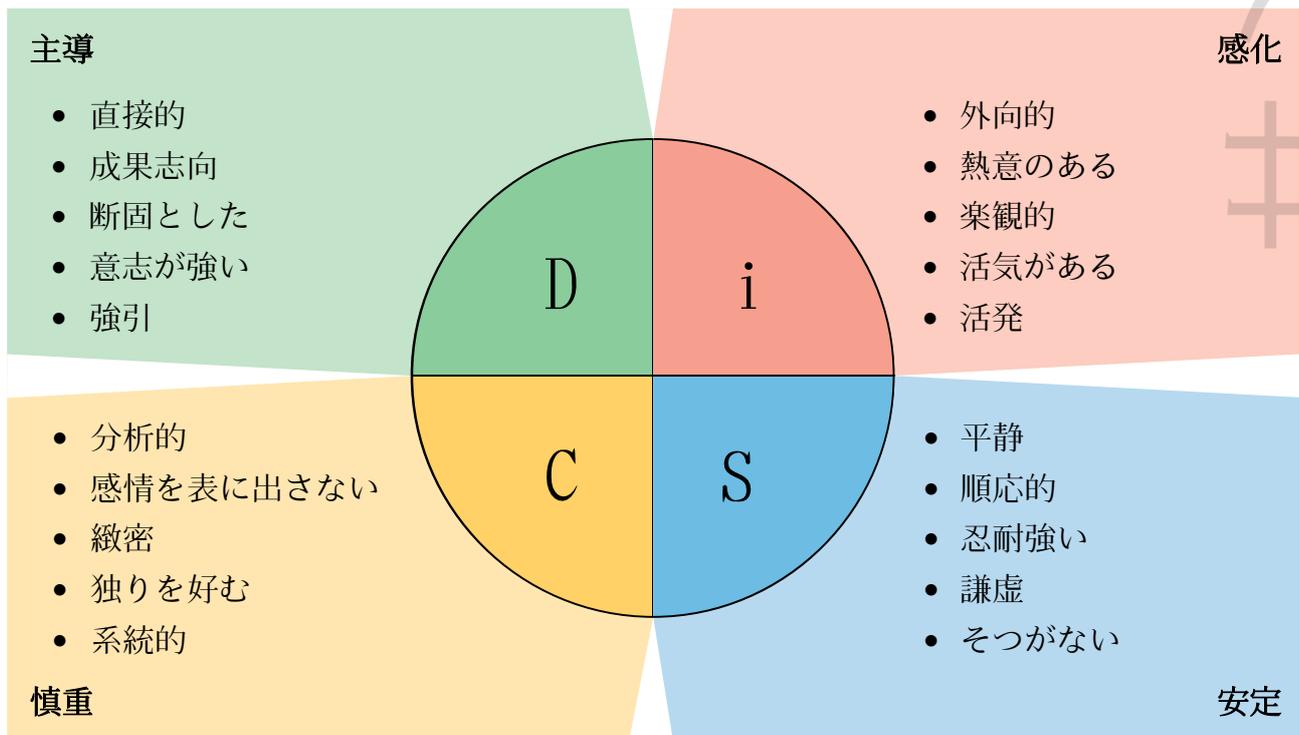
あるいは、物事に対してぎっくばらんにアプローチする人よりも、一つひとつの仕事を丁寧に処理していく人と働く方が心地良い、と感じているかもしれません。

ひょっとして、あなたが強く共感するのは、分析的な人より温かみのある人ではないでしょうか。

Everything DiSC<sup>®</sup>は、あなた自身とほかの人々を理解するための情報を与えてくれるシンプルなツールです。とりわけマネジャーの皆さんにとっても役立ちます。このレポートは、あなたが回答した測定結果に基づき、あなたのマネジメントにおける優先事項や好みについて、豊富な情報を提供します。またあなたとは優先事項や好み異なる人と、より良く接する方法についても学んでいきます。

### 基本原則

- ▶ 全ての DiSC スタイルは**同等の価値を持つ**ものであり、どのスタイルの人でも優れたマネジャーになることができます。
- ▶ あなたのマネジメントスタイルは、人生経験、教育、円熟性といった**ほかの要因**からも影響を受けます。
- ▶ より深い**自己理解**は、あなたの部下や上司とより効果的に働くための第一歩です。
- ▶ ほかの人々の DiSC スタイルを学ぶことは、**他者の優先事項を理解**し、あなたとの違いを把握するのに役立ちます。
- ▶ DiSC を活用して **より効果的な人間関係を築く**ことで、あなたはマネジメントの質を向上させることができます。



## あなたの DiSC<sup>®</sup>の概要

### このレポートは 小林さんに合わせてカスタマイズされています

あなたの Everything DiSC<sup>®</sup> マネジメント・プロフィールを最大限に活用するために、個人マップを理解しましょう。

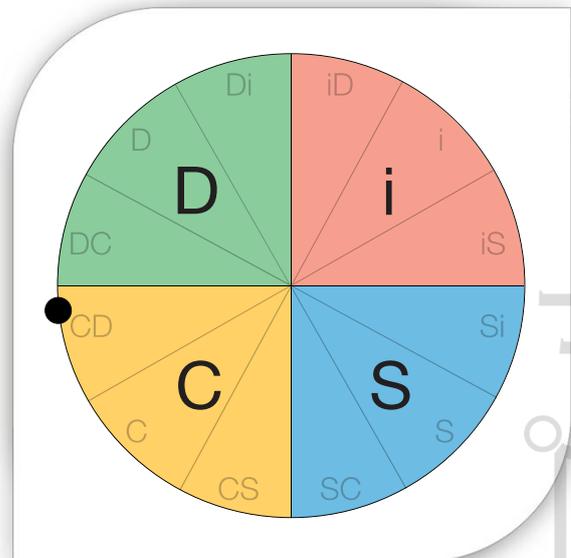
#### ドットの位置

前のページで見えてきたように、Everything DiSC<sup>®</sup>モデルは、D、i、S、Cの4つの基本スタイルから成り立っています。各スタイルは、3つの領域に分けられます。右の図は、ドットが位置する可能性のある12の領域を示しています。

#### あなたの DiSC<sup>®</sup>スタイル: CD

ドットの位置は、ご自身の DiSC スタイルを示しています。あなたのドットはC領域にありますが、D領域との境界にも近いいため、スタイルはCDです。

誰もがこの4要素を併せ持っていますが、ほとんどの人は、このうちの1つか2つのスタイルに強い傾向を示すということを心に留めておいてください。あなたのドットが1つのスタイルの中心、もしくは2つのスタイルの境界上にあっても、**そのドットの位置がほかより優れているということを示しているわけではありません。** DiSC スタイルは全て同等で、その価値に差はありません。



#### 円の縁に近いでしょうか？あるいは中心に近いでしょうか？

ドットと円の縁からの距離は、DiSC スタイルに関する特性の強さの程度を示しています。円の縁の方にあるドットはそのスタイルの特性へのかなり強い志向を、円の縁と中心の間にあるドットは中程度の志向を、円の中心近くにあるドットはわずかに強い志向を表しています。円の中心にあるドットが、縁上にあるものより優れているというわけではなく、逆もまた同様です。

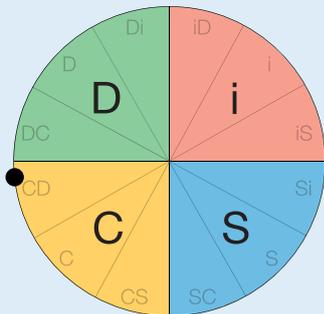
あなたのドットは、円の縁付近に位置しています。つまりあなたはCDスタイルの傾向が**かなり強く**、そのスタイルの特性が強く見受けられるでしょう。

さあ、これであなたは個人化された Everything DiSC マネジメントのマップについて理解を深めました。ここからは、マネジメントにおいてCDスタイルに関係する優先事項と好みを見ていきましょう。この知識を活用することで、あなたは Everything DiSC の原則を使う方法を身につけ、部下への指示、権限委譲、動機づけ、より良い人材育成を行うための能力を向上させることができます。そして最後に、あなた自身の上司とより効果的に働く方法を詳しく見ていきましょう。

あなたのDiSC<sup>®</sup>スタイルとドット

## あなたのドットが語っていること

あなたのDiSCスタイルはCDです。



小林さん、あなたはCDスタイルの特性を持っているため、マネジメントに際して効率的で現実的なアプローチをとるでしょう。そして自分自身と他者に高い期待をする傾向があります。また、専門性を尊び、一貫して能力を発揮する人を最も評価しやすいでしょう。また、あなたは卓越した成果に効率良く到達することを望むため、スピードとクオリティのバランスをとろうと努力します。

一方で、結果をコントロールしたいという欲求から、他者と責任を分け合うことに困難を感じることもあるかもしれません。また、他者に大きく依存することには抵抗があるかもしれません。あなたは、だらしのない人や重要ではないミーティングを避けるでしょう。そして時には、プロジェクトを直接自分の手に引き受け、自分の方法でやり遂げたい思いに駆られることもあるでしょう。

CDスタイルの特性を持つほかの人と同様、あなたは感情を表に出すことを避けがちで、特に社交の場では感情を隠します。実際、初めて会った相手には感情を読みとりにくい人だという印象を与えるかもしれません。また、より外向的な人の目には、あなたの控えめな態度が友好的でないように見えるかもしれません。

時間管理に関しては、効率的なスケジュールを維持することを好み、最善の仕事をする余裕がない期限を課せられると不満を感じるかもしれません。実際、時間を無駄にする人や、期限間際になってからあわてて仕事をする人には、苛立ちを感じるでしょう。

たいていの場合、あなたは決断に至る前に問題を分析します。そしておそらく自身の意見を率直に言うことを恐れず、それどころかぶっきらぼうな態度をとることさえ恐れません。なぜなら、真実とみなすものについて妥協したくないからです。こうなるべきだと思う通りに物事が運ばない場合は、不満を抑えるのに苦労するかもしれません。また、あなたには自分のアイデアに自信を持つ傾向があり、ほかの人がはっきりしない態度を示す場合は不満を感じるかもしれません。

あなたはいったん目標を決めたら、障害やほかの人の反対があっても簡単には動揺しません。また、懐疑的な傾向があるため、ほかの人なら見過ごすような問題を予見するでしょう。しかしこのように問題点に焦点を合わせるため、ほかの人はあなたが不満を持っているように思うかもしれません。そのため彼らはあなたに威圧的な印象を持ち、拒絶されることを恐れ新しい提案をしない可能性もあります。

CDスタイルの特性を持つほかのマネジャーと同様に、あなたはおそらく対立を好みません。しかし、あなたが正しいと思うことはやめないでしょう。また、あなたには少し頑固なところがあり、誰かが挑みかかってきたら折れたり妥協したりすることを拒否する可能性もあります。状況がエスカレートすると、社交上の機微をないがしろにしたり、口調や態度で非難をあらわにしたりするかもしれません。

一方で、あなたは自分の仕事の質の高さに誇りを持ちながらも、たいていは公然と認められることを避けます。おかげさで感情のこもった称賛を受けると、その本心を疑うこともあるでしょう。また、部下があなたからのよりオープンな称賛や褒め言葉を求めているかもしれない、ということに気づかないかもしれません。

小林さん、マネジャーとしてのあなたの最も価値ある貢献は、ほかのCDスタイルの人と同様に、問題解決能力、高い基準、決断力などが挙げられます。おそらく、これらはほかの人から最も感心される特徴でしょう。

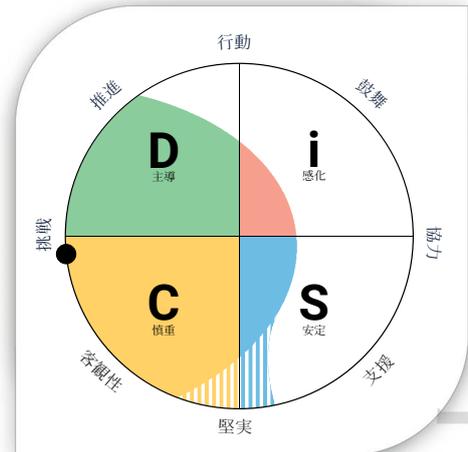
## あなたのDiSC<sup>®</sup>の優先事項とシェード

### シェードによって更に分かること

小林さん、ドットの位置とDiSC<sup>®</sup>スタイルはあなたについてかなり多くのことを伝えてくれますが、マップの「シェード（色付けされた半円形の箇所）」も同様に重要です。

DiSC マップの周囲に記載された8つの言葉は、いわゆる「優先事項（プライオリティ）」、つまりその人が優先的にエネルギーを注ぎ込む領域です。シェードが優先事項の言葉に近付けば近づくほど、あなたはそれだけその領域に自分のエネルギーを集中させていることになります。誰でも少なくとも3つの優先事項があり、最大で5つまで持っていることもあります。優先事項が5つあることは、3つあることより優れているわけではなく、その逆もまた同様です。

一般的に、あなたと同じスタイルの人には**挑戦**、**客観性**、および**推進**に接するシェードがあります。あなたのシェードは**堅実**の領域まで伸びていますが、これはあなたのスタイルの典型的な特性ではありません。



### 優先事項によって表現されるあなたのマネジメント行動

#### ▶ 挑戦的になる

小林さん、あなたはほかのCDスタイルのマネジャーと同様、ほかの人が見落とした欠陥を指摘したり、部下の意見に納得がいかなければ包み隠さず疑問を呈したりするかもしれません。また、懐疑的な傾向があるため、常識に欠ける方法に対しては苛立ちを隠さない可能性があります。部下に対しても、あなたと同じように批判的なアプローチをとることを期待するでしょう。たいていの場合、あなたは効率的に結果を出すために、プロセスや計画に異議を唱えることを恐れないでしょう。

#### ▶ 客観性を確保する

あなたは通常、決断する際は理由や証拠をしっかりと固めます。そして確実に質の高い成果を出したいと望むため、選択肢の分析に重点を置き、事実と感情を切り離すよう努めます。おそらく雑で基準以下の仕事に甘んじることはありません。そして部下に対しても、あなたの高い基準を守ることを期待するでしょう。全体として、あなたは公正で正確な成果を確実に出すために、チームに客観性をもたらすことを重視します。

#### ▶ 推進力を発揮する

CDスタイルのマネジャーには目標を最優先する傾向があり、最終的な成果を重視します。そのため、チームメンバーがあなたと同じように成果に焦点を合わせるよう促すかもしれません。物事を成し遂げることに興味を持ち、部下はあなたが粘り強いことをよく理解しています。実際、あなたは仕事の進捗が停滞するとあからさまに苛立つかもしれません。そして成果を出すことと、成功に欠かせない推進力を重視します。

#### ▶ 堅実さをもたらす

ほとんどのCDスタイルの人とは異なり、あなたは落ち着きがあり安心できる環境を保つことにも高い価値を見いだします。不確定要素や混乱を避けたいと望むため、最善を尽くしチームメンバーのよりどころとなる信頼性の高い方法を確立するでしょう。結果として、あなたは物事を徹底的に遂行する頼れる人物だと認識されます。

## あなたのマネジメントにおける好み

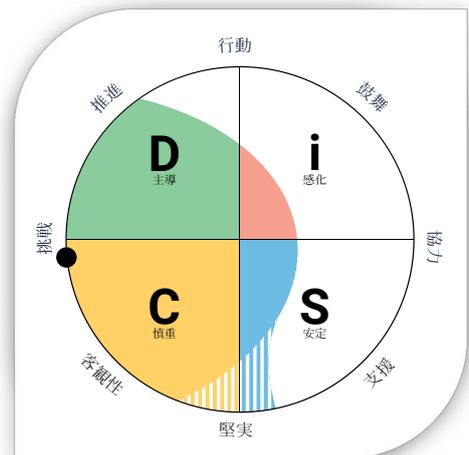
### マネジャーとしての喜びは何ですか？

仕事でやりがいを感じる側面は、人により異なります。ほかのCDスタイルの人と同様、あなたはマネジメントを通じて、質の高い成果や合理的な対応策が確保できることに喜びを見いだすかもしれません。それに加え、さまざまな状況を引き受けるうえで、合理的でバランスのとれた視点を提供できる自身の能力に、意義を見いだすでしょう。また、チームをしっかりと着実に導く機会を有益だと捉えるかもしれません。

あなたが喜びを見いだすのは、以下のことでしょう。

#### モチベーション要因

- 計画の間違いや不備を見つけること
- 徹底的に分析すること
- 高い基準を維持すること
- 難易度が高くやりがいのある課題に取り組むこと
- 部下のアイデアをより良いものにすること
- 問題を解決すること
- 成果を出すこと
- 落ち着きがあり安定した雰囲気を作ること
- 皆が着実に目標に向けて前進するよう手助けすること



ご自身のモチベーションとストレス要因について、優先事項から何がわかりますか？

### マネジャーとしてエネルギーを消耗することは何ですか？

マネジメントの仕事には、あなたにとってストレスとなる側面もあります。あなたは具体的な成果や論理的な目標を達成しようと努力する傾向があるため、あなたが期待する効率、論理、能力の基準を満たさない人を管理することに苛立ちを感じると思われます。また、あなたは自身にも同様に高い基準を課すため、質の高い成果を出すための専門的な知識やスキルが自分に欠けていると感じると、同じようにストレスを感じるでしょう。同時に、指示が不明確になる状況を避けるでしょう。

あなたにとって、以下のことがストレスになるでしょう。

#### ストレス要因

- あなたの基準を満たさない人に対処すること
- 間違ふこと、あるいは準備ができていないこと
- 非効率的な状況を管理すること
- あなたの権限に対する抵抗に対処すること
- 対立に対処すること
- 他者のニーズに合わせて自分の目標を修正すること
- 過度に感情的、または非論理的な人を管理すること
- 混乱した職場環境を管理すること
- 確立された手順から離れること

## 指示と権限委譲におけるあなたのスタイル

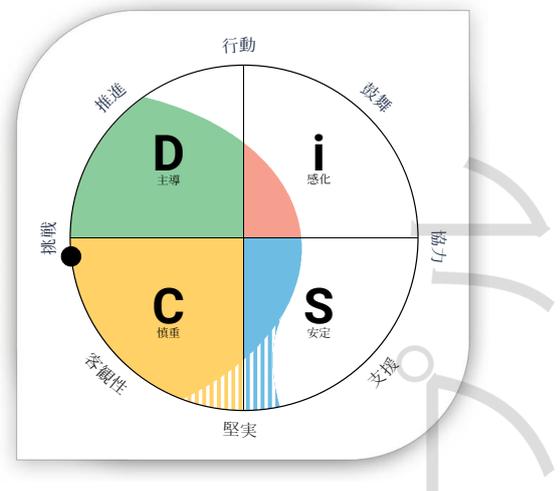
マネジャーであるあなたは、効果的な指示と権限委譲とは単に「よろしく」「ありがとう」と仕事を任せることではなく、もっと複雑であることにお気づきでしょう。もしかしたら、同じ指示やフィードバックに対しても、人によって異なる反応があることも察しているかもしれません。具体的な指示を求め、客観的なフィードバックを歓迎する人もいれば、まったく正反対のことを望む人もいます。そしてあなたには、ご自身のDiSC®スタイルと優先事項に基づく、指示の仕方と権限委譲のアプローチがあります。仕事の満足度と生産性を最大化するには、それぞれ異なるスタイルの特性を持つ部下に対して、あなたのアプローチがどの程度効果があるかを考慮することが大切です。

小林さん、あなたには**自身の求める高い基準を満たすよう部下に要求する挑戦的な傾向**があります。時には、あなたの満足するような仕事を彼らが全うできるかどうか疑い、彼らが責任を自覚するよう改めて釘を刺すかもしれません。基準を満たせない人には、その事実について率直にフィードバックするでしょう。

また、あなたは**客観性を重んじ**、指示を与える際は多少形式張ったアプローチをとるでしょう。たいていの場合、あなたの期待を論理的に説明し、正確な成果を確保するために進行状況を詳しくチェックします。

また、あなたは**成果を出すことへの強い衝動**があるため、チームメンバーに質の高い解決策を生み出すようプレッシャーをかける傾向があります。よって、あなたは通常部下の能力と成果に対し、彼らがどう貢献し得るかに基づいて責任を委譲します。

また、あなたにはCDスタイルに典型的ではない追加の優先事項があり、それも、指示と権限委譲におけるあなたのスタイルに影響を与えているかもしれません。



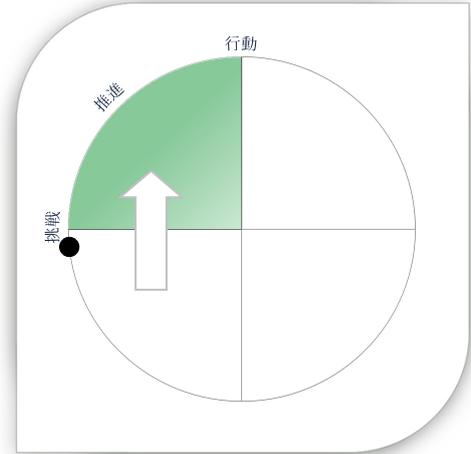
## 指示と権限委譲におけるあなたのアプローチは？

強み	課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高い基準を設定する</li> <li>● 遂行能力に基づいて人を評価する</li> <li>● 正確であることの重要性を強調する</li> <li>● 成果を出す必要性を確実に理解させる</li> <li>● 論理的な言葉で自身のアイデアを説明する</li> <li>● 部下が負っている責任を確実に理解させる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 継続的に励まし勇気づける</li> <li>● 士気が高まるようポジティブな感情を共有する</li> <li>● 仕事に関する懸念に耳を傾ける</li> <li>● 他者のニーズを考慮する</li> <li>● 頻繁に部下との話し合いの場を設ける</li> <li>● 全てを自分で行わずある程度は部下に任せる</li> </ul>

## Dスタイルへの指示の仕方と権限委譲

### Dスタイルの部下が好む働き方

あなたと同様にDスタイルの人は、最終的な成果を重視し、目標達成に駆り立てられます。彼らは自立心が強いので、あまり多くの支援や気遣いは必要とせず、それをあなたも歓迎するでしょう。たいていの場合、彼らはイニシアチブを発揮し、あなたが与えようとすればどんなに重い責任でも引き受けるでしょう。また、意見を率直に言う傾向があり、他者に意見を聞かずに自分で決断する自由を求めます。



### 一緒に働くときに起こり得る問題

あなたと同様にDスタイルの人には、懐疑的になる傾向があります。問題に立ち向かおうとする特徴も共に持ち合わせているため、もしもあなたの意見に賛成でない場合には、あなたの権限に対して挑戦的になるかもしれません。しかし自分自身の判断に他者から疑問を持たれていると感じると、彼らは身構える可能性があります。また、物事のやり方は誰よりも自分が良く知っていると思いがちであるため、あなたが反対しても必要なプロセスを省略してしまうかもしれません。そこから関係性に緊張や対立が生じる可能性もあります。

### Dスタイルへの効果的な対応策

Dスタイルの人は行動のペースが速く、大きなインパクトを持つ胸躍るような仕事に取り組みたいと望みます。あなたが効率を求めることを彼らは大いに尊重しますが、もしあなたが徹底的な分析を重視して、革新的なアイデアを却下したり、進行のペースを抑えたりすると、彼らはしだいに苛立ちを募らせるかもしれません。そのため、彼らにはより冒険的なタスクを与えましょう。過去に確かな判断を下せた人には、その大胆なアイデアや意思決定能力に敬意を表しましょう。まだ経験の浅い人には、彼らが野心に駆られて自分の権限やスキルを超えた仕事をしないよう確認しましょう。

#### もし彼らの経験が浅い場合は、

- 経験を積むにつれて更なる自律が与えられることを説明する
- 実行を許可する前に、その計画を詳しく見直す
- どの意思決定を任せるか、彼らと合意しておく
- リスクのある決断をする前に、あなたの確認をとるようにしてもらう
- 自信と能力を混同しないようにする

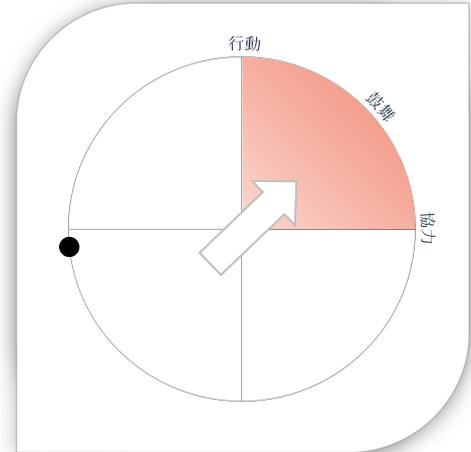
#### もし彼らの経験が豊富な場合は、

- 目標があなたの同意したものであることを確かめる
- ある程度の自律を与えつつ、権限の上限を明確にする
- 期限を設定し、仕事の進め方は任せる
- プロセスを省略することで生じる影響を理解しているかどうか、必ず確かめる
- 期待する成果について単刀直入に話す

## i スタイルへの指示の仕方と権限委譲

### i スタイルの部下が好む働き方

i スタイルの人には、陽気で楽観的な傾向があります。多くの場合、良くない結果の心配よりもその仕事のポジティブな可能性を重視するでしょう。これはあなたが自然に持ち合わせている懐疑的な視点とは対照的です。彼らには、率直な感情表現や励ましに左右される傾向があるため、あなたが考える以上に承認を切望するかもしれません。また、彼らはエネルギーにあふれてはいますが、あなたが持つ成果への関心は共有していないかもしれません。そして仕事が大きなインパクトを持つことには、それほど駆り立てられないでしょう。



### 一緒に働くときに起こり得る問題

i スタイルの人は楽しい環境で働くことを望むため、他者との交流や人脈作り到你が必要と思う以上の時間を費やすかもしれません。彼らは個人的な感情を重視し、あなたよりも積極的に、疑うことなく他者を受け入れるでしょう。人と協力し合うことを好むため、あなたが個人の功績に焦点を合わせることや、独りで働くのを好むことが理解できないかもしれません。実際、彼らは一人きりで働く必要がある仕事を割り当てられると、ひどく落ち込む可能性もあります。

### i スタイルへの効果的な対応策

彼らは速いペースで自主的に行動できる自由を望みます。また、仕事の要点を掴んで直ちに行動を開始しようとするため、機転や新鮮なアプローチが求められる仕事に向いているかもしれません。一方あなたには、詳細事項にまで絶えず目を配る能力があるので、仕事を組織化することができるでしょう。彼らに力を発揮してもらうには、この組織化が必要です。経験が豊富な人には、あなたが成果に満足できる限り、創造性を発揮することを許可しましょう。まだ経験が浅い人には、重要な細部を見失わず、期限を守れるよう指導しましょう。

#### もし彼らの経験が浅い場合は、

- 理解があいまいでもそのことが熱意の陰に隠れてしまうので、理解度を確認する
- 期限を守れなかったり、必要なステップを省いたりした時の説明責任を課す
- 優先順位をつけるのを支援する
- 任せた仕事は必ず彼らに完了させる
- 可能な場合は、他者との共同作業をさせる

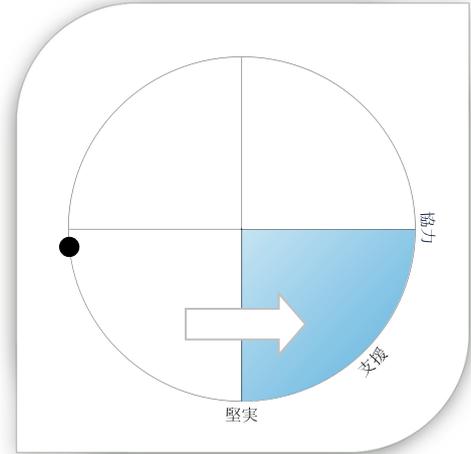
#### もし彼らの経験が豊富な場合は、

- 彼らの大胆なアイデアを広い心で受けとめる
- 集中を維持させスケジュールを守らせつつ、細かい点までは管理しない
- 問題点に着目させるために違うアプローチを試させる
- 集団の中で先導的な役割を担うことを許可する
- 貢献をほかの人々の前で称える

## Sスタイルへの指示の仕方と権限委譲

### Sスタイルの部下が好む働き方

Sスタイルの人は、多くの場合寛容で順応的です。たいていはアイデアや他者に対してあなたほど懐疑的でなく、ゆったりとしたアプローチをとるので、比較的指示しやすく見えるでしょう。ただし、あなたが考える以上に支援が必要かもしれません。また、意見を言うことや自己主張することをためらうので、あなたとのコミュニケーションが不十分になる可能性もあります。そのため新たな責務を引き受けたいと彼らから強く求めてくる可能性は低く、さらなる課題に取り組む準備ができていないかどうか、見極めるのが難しいかもしれません。



### 一緒に働くときに起こり得る問題

彼らは規則正しいペースを好みます。そしてあなたは、CDスタイルの人としては珍しいことですが、彼らと同様に堅実であることにプライオリティを置きます。そのため、彼らが突然の変更で仕事を中断されたくない、仕事に集中したいという欲求を持つことに共感を覚えるでしょう。しかし、共にリスクを避ける傾向があるため、両者ともこれまで上手くいっていた方法にこだわり、新しいアイデアを軽視するかもしれません。その結果創造性が発揮されにくくなり、彼らを想定内の結果や無難な成果にしか導くことができない可能性もあります。

### Sスタイルへの効果的な対応策

Sスタイルの人は、友好的で協力的な環境を最も心地良く感じるでしょう。あなたと異なり彼らには、協働やグループでの取り組みに喜びを見いだす傾向があります。そのため、彼らに親しみを感じてもらうためには、あなたはより多くの努力を必要とするかもしれません。彼らの仕事への期待を率直に伝え、可能な限り段階的に丁寧に指導しましょう。経験が豊富な人には、できる限り多くの責任を与えましょう。ただし、難しい決断に直面した場合には、あなたの助言を得られるということを明確に伝えておきましょう。

#### もし彼らの経験が浅い場合は、

- より安心感を与えるよう、まめに状況を確認する
- 計画の理解度を確認する
- 明確でわかりやすい指示をする
- 彼らが下した決定を覆すことはできる限り避ける
- 準備ができていないうちは、あまり多くの責任を課すことは控える

#### もし彼らの経験が豊富な場合は、

- 負担が過剰にならない範囲で、より多くの責任を与える
- やるべきことをただ伝えるだけでなく、意見を求める
- 率先して物事を行うよう促す
- どんな支援が必要か、直接尋ねる
- 全体計画の立案に貢献する機会を与える

## Cスタイルへの指示の仕方と権限委譲

### Cスタイルの部下が好む働き方

あなたと同様にCスタイルの人は、理にかなった目標と事実に基づいた考えに最も共感します。そしてあなたには、構想を分析し提案を注意深く精査する傾向があり、彼らはそれも持ち合わせています。彼らは感情面よりも事実とデータを優先するため、いったんタスクを任せられたら、おそらく励ましや称賛はほとんど必要としません。また、独りで働くことを好むため、与えられた仕事に集中して、自分で完成させることのできる時間と空間が与えられることを好みます。



### 一緒に働くときに起こり得る問題

彼らは、実行する計画を選ぶ前に、あらゆる事態を想定し徹底的に検討することを望みます。そしてあなたも、ほかのCDスタイルの人とは異なり、確実な成果を出したいと望みます。あなたと同様に彼らには、仕事に対して用心深く取り組み、物事を間違いなく行うことに多大な注意を払う傾向がありますが、その一方で、あなた方は共に計画についてあれこれ疑問を持つことに時間をかけ過ぎる可能性があります。目標達成のためには、切迫感を持つことが必要な時もあります。あなた方にはその切迫感が不足しているかもしれません。

### Cスタイルへの効果的な対応策

あなたと同様にCスタイルの人は、欠陥や非効率な点を遠慮なく指摘できる環境で働くことを望みます。彼らがクオリティの高い仕事にこだわるということ覚えておきましょう。そのため、アイデアに対して異議を唱え、挑戦してきたとしても、それはあなたの権限への抵抗を意味するわけではありません。まだ経験が浅い人は、仕事を完璧に仕上げようと時間をかけ過ぎるかもしれません。したがって、彼らが軌道に乗って滞りなく進めていけるよう確認しましょう。経験が豊富な人には、あなたが彼らの提案に関心を持ち、敬意を払っていることを伝えましょう。

#### もし彼らの経験が浅い場合は、

- 可能な限り独りで働くことを許可する
- 期限内にクオリティの高い成果を達成できるよう働きかける
- 必要なリソースを持ち合わせているか確認する
- 細部の事柄にこだわり過ぎないように確認する
- 業務の背景にある根拠に目を向けさせる

#### もし彼らの経験が豊富な場合は、

- クオリティに関する彼らの懸念に耳を傾ける
- 業務内容を明確に把握し、確実に進行させるために進捗を確認する
- 計画全体に欠陥がないか検証するよう奨励する
- 可能なときには独りで働くことを許可する
- チームが複雑な問題を解決する際、それに貢献できるような機会を与える

## モチベーションとあなたが作り出す環境

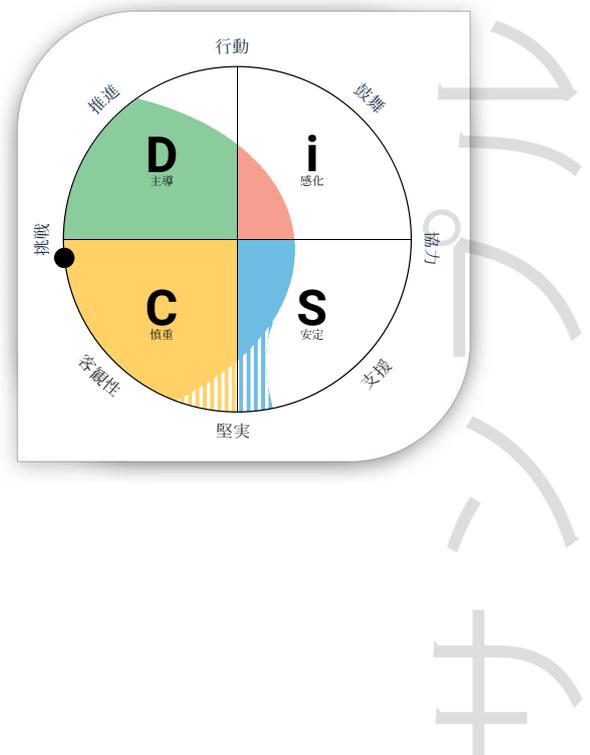
あなたが他者を直接動機付けることはできません。自分を動機付けできるのは、自分自身です。しかしあなたはマネジャーとして、彼らの中にあるモチベーションを彼ら自身で見つけられるよう、環境を作り出すことができます。つまり彼らの基本的な欲求と好みに対応した環境を作れば、彼らは最善の仕事ができるということです。あなたは既に、周囲の人に向けて特定の環境を自然に作り出しているかもしれません。この環境に関する特徴を理解することが大切です。あなたが作り出す環境は、あなたの部下のモチベーションに大きな影響を与えるからです。

小林さん、あなたは活用されていないリソースや無駄をいつも突きとめ、**組織の効率改善を挑戦的に追求**します。こうした環境では、あなたの部下は時間を賢く使おうと懸命になり、現状以上の最善の方法を確立しようとします。というのは、あなたが自ら手本となり、あなたと同じクオリティの基準を彼らに課していると理解させるからです。

同様に、あなたが**客観性を好む**ことは、論理と合理的な思考が高く評価される環境を作り出していることを意味します。多くの人は、良識に基づく解決策を考えるよう求められることに動機付けられます。そしてあなたが分析と正確さを重視することが後押しとなり、彼らは批判的に考える能力を発揮します。

**成果に向かってまい進するあなた**を見て、人は効率的なプロセスが優れた成果をもたらすことを再認識します。そのため部下は、あなたが粘り強さと推進力を尊重することを理解し、速やかに目標を達成することであなたの関心を引こうと努めます。

更に、ほかの CD スタイルの人とは異なりあなたには追加の優先事項があるため、それも、モチベーションとあなたが作り出す環境に影響を与えているかもしれません。あなたにとって**堅実な環境**を提供することは大切なので、あなたの部下はこの先起こることや自分がどのように認識されているかを把握でき、快く感じるでしょう。



## あなたが作り出す環境

- 部下に対してより高いレベルを求めるので、彼らはもっと努力します。
- 客観的なので、部下はあなたの承認を得られそうな合理的な決断をしようと努力します。
- 正確さを重視することがチームに影響を与え、部下は間違いに早く気づくようになるでしょう。
- 明確な目標を設定するので、部下は自分たちに何が期待されているかを理解します。
- あなたの系統的なアプローチは、職場を理にかなったわかりやすい方針で構造化するために役立ちます。
- 堅実なので、部下はあなたが頼りになることを知っています。

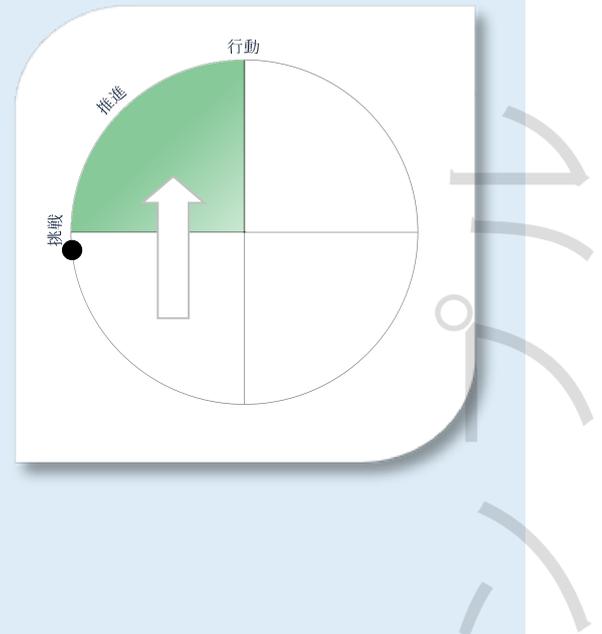
## モチベーションとDスタイルの部下

### Dスタイルのモチベーションの源泉は？

Dスタイルの部下は欲しいものを勝ち取ることに動機付けられるため、おそらく途中のプロセスよりも最終的な成果に関心を持ちます。目標を達成することに駆り立てられるので、多くの場合競争の激しい環境に張り合いを持ち、しっかり協働しながら成果を手に入れる必要がある仕事ですら、競争の場に変えてしまう可能性もあります。また、責任を持つことを好むため、更なる自律と権限の獲得を目指して働きます。実際のところ、彼らは個人的なキャリアの向上に集中するあまり、他者の要望や欲求を軽視してしまう可能性もあります。

### Dスタイルのモチベーションを低下させる要因は？

- 決まりきった日常業務
- 物事をゆっくり行うこと
- 厳しい監督の下に置かれること
- 自分の権限の正当性を疑われたり、奪われたりすること
- 自分の時間が浪費されているように感じる
- 多くの細かい事柄に対処しなければならないこと



### 対立がDスタイルのモチベーションに与える影響は？

- このスタイルの部下は、「勝つか負けるか」の状況を作り出す手段として、対立を積極的に受け入れるかもしれません。
- 対立の競争的な側面からエネルギーを得るでしょう。
- 過失の責任が誰にあるかを追及することにエネルギーを浪費する可能性もあります。

### Dスタイルが動機付けられる環境を作り出すために、あなたができることは？

- どうしても必要な場合を除いて、彼らの意思決定に介入したり決定を覆したりすることは避けましょう。
- 自由に創造性を発揮する余地を残しながら、基本的な仕事の範囲を示しましょう。
- 決まりきった仕事に競争の要素を持たせることで、彼らの競争心を刺激しましょう。
- 組織内の誰かから尊敬されるチャンスを与えましょう。
- 新しい仕事を伝える際は、まず大局的な目標を説明し、細部に触れるのは後にしましょう。
- 可能な限り新しい方法の採用を許可し、現状維持にこだわらないようにしましょう。

### Dスタイルを承認し報いるために、あなたができる最善策は？

- あなたの期待を超えるクオリティを実現したことに報い、更なる自律を許可します。
- 彼らの革新的な発想がより優れた成果と手順をもたらすことをしっかりと認め、それを伝えます。
- 成果志向型の直接的な褒め言葉を使って称賛しましょう。
- 課している責任が彼らにとって軽過ぎるものになったら昇進の機会を与えましょう。

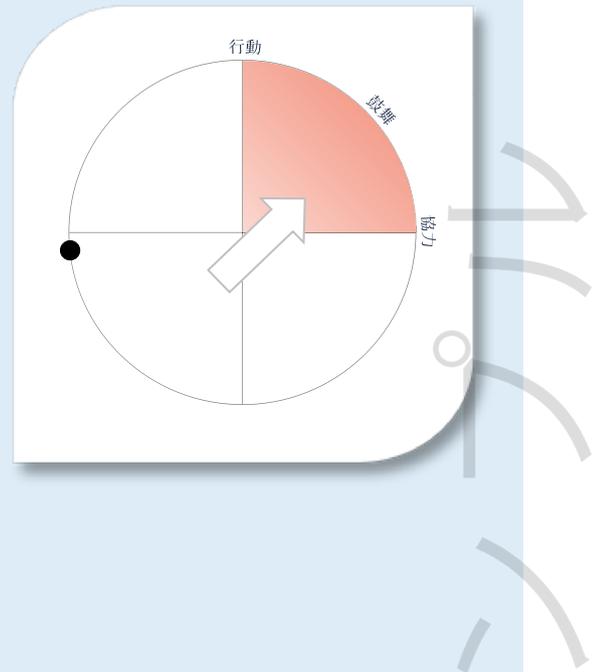
## モチベーションと i スタイルの部下

### i スタイルのモチベーションの源泉は？

i スタイルの部下は、冒険的でこれまでにないアイデアが高く評価されるエネルギッシュな職場環境を求めます。彼らには、外向的で人と協力することを熱望する傾向があるため、多くの場合、人との交流と人間関係の維持に多くのエネルギーを注ぎます。また、楽しく生き生きとした状況を好むため、いくつものタスクがあることに喜びを見いだしながら速いペースで働くことを望みます。さらに彼らは人から承認されることで動機付けられ、温かく背中を押してくれる雰囲気好みます。

### i スタイルのモチベーションを低下させる要因は？

- 他者との接触が絶たれること
- 堅苦しく、ペースの遅い環境で働くこと
- 自分の貢献が認められないまま放っておかれること
- 手順が決まっている、あるいは同じことを繰り返す仕事
- たくさんの細かい事柄を扱うこと
- 悲観的な人や批判的な人と協働すること



### 対立が i スタイルのモチベーションに与える影響は？

- 人との対立は彼らを感情的にしたり、怒らせたりする可能性があり、結果として彼らの仕事にネガティブな影響を与えるかもしれません。
- 彼らは対立を自分に向けられたものと捉え、やる気を失う可能性があります。
- 彼らは対立することについて悩み、仕事に集中できなくなるかもしれません。

### i スタイルが動機付けられる環境を作り出すために、あなたができることは？

- ネガティブなフィードバックをする際は、ぶっきらぼうな態度にならないよう気を付けましょう。
- 冒険的なアイデアにも耳を傾けましょう。
- ほかに人と協働することを認めましょう。
- 可能な限り、先に見えるルーティーン業務は与えないようにしましょう。
- 彼らの感情や個性を尊重しましょう。
- 自分を表現したり注目されたりする機会を与えましょう。

### i スタイルを承認し報いるために、あなたができる最善策は？

- 皆の前で称賛することで、あなたが要求する高い基準を彼らが達成したことに対する熱意を示します。
- ほかに人が彼らの仕事を褒めたら、そのことを本人に伝えましょう。
- 彼らの社会的でエネルギッシュなアプローチが、あなたのより系統的なスタイルを補完してくれていることを認め、それを伝えましょう。
- 高い成果を挙げたことに報い、人脈作りの機会を与えましょう。

## モチベーションと S スタイルの部下

### S スタイルのモチベーションの源泉は？

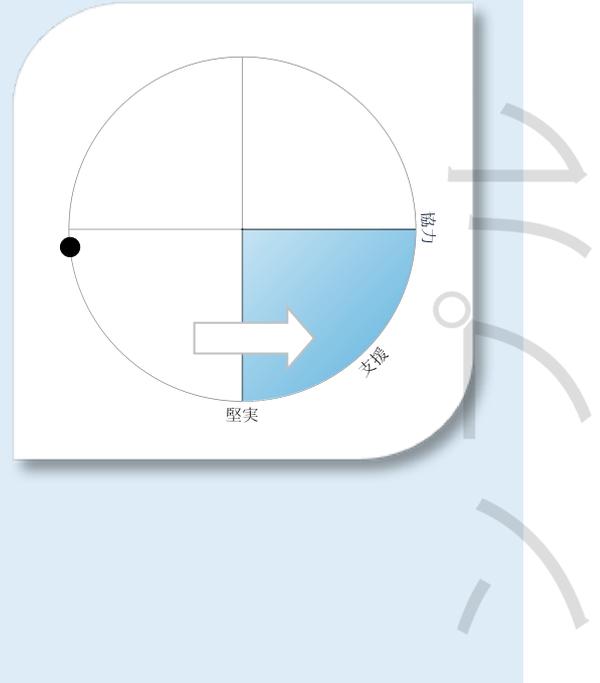
S スタイルの部下は、堅実さをもたらしそれを保つことに動機付けられ、緊張や対立が少なく枠組みのしっかりした環境を好みます。そして他者が喜ぶよう尽力し、物腰が柔らかく、相手を尊重する傾向があります。むしろ、彼らは他者の欲求を満たそうとして支援的になり過ぎ、自分の意見を控えてしまう可能性もあります。それに加え、同僚と個人レベルでつながることを好むため、友好的で協力的な環境で働くことに価値を見いだします。彼らは焦燥感やストレスを感じることを好まず、安定したペースで確実な進歩を望むことを念頭に置いてください。

### S スタイルのモチベーションを低下させる要因は？

- 競争の激しい職場環境
- 急な方針変更を強いられること
- すぐに決断するよう急かされること
- 冷淡な人や議論好きな人の相手をする
- 準備時間がなく、その場しのぎの仕事をするはめになること
- 混乱した状況に置かれること

### 対立が S スタイルのモチベーションに与える影響は？

- 彼ら自身が大事にしていることでも妥協するかもしれませんが、内心では不満を持ち続けるでしょう。
- 他者の怒りが自分に向けられていることを気に病み、エネルギーを無駄にすり減らすかもしれません。
- 失敗を恐れるようになり、能力を十分に発揮できずせっかくのチャンスを逃してしまうかもしれません。



### S スタイルが動機付けられる環境を作り出すために、あなたができることは？

- 成果を出すのを急かすことは避けましょう。
- 他者と協働することを認めましょう。
- 彼らの感情に配慮しましょう。
- 彼らが最善を尽くせるよう、必要なリソースと安心感を与えましょう。
- 何かを変更する際は十分な予告をしておきましょう。
- アイディアを出すよう求めましょう。思っても聞かれなければ言わない可能性があります。

### S スタイルを承認し報いるために、あなたができる最善策は？

- 言うまでもないほど明白だと思っても、彼らがあなたの高い基準を満たしているという安心感は日常的に与えましょう。
- 一対一で話をする機会を作り、温かく心のこもった称賛をしましょう。
- 安定した仕事ぶりや他者を支援する姿勢が、チームの成功に貢献していることを感謝しましょう。
- 現在の役割において継続的にあなたの期待を上回る結果を出す場合は、昇進の機会を検討しましょう。

## モチベーションとCスタイルの部下

### Cスタイルのモチベーションの源泉は？

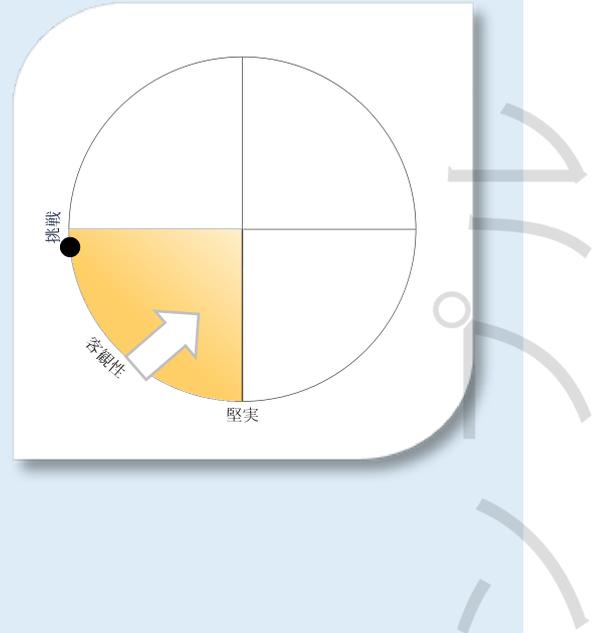
Cスタイルの部下は、論理的かつ理性的であり、考えについて分析し仕事を完璧に仕上げるための時間が確保できる環境を求めます。実際、より質の高い成果を求めるために、他者やその考えに対して挑戦し、懐疑的になるかもしれません。更に明確な手順やシステムを好み、急いでいくつもの仕事をこなすよりも、節度のあるペースで仕事を進めることを望みます。また、他の人と協働して仕事を進めるよりも自律的に働くことを好むため、特に複雑な任務に取り組むときには、長期間チームから切り離されても問題はありません。

### Cスタイルのモチベーションを低下させる要因は？

- 共同作業を義務付けられること
- 漠然とした、あるいは曖昧な指示を受けること
- 激しい感情表現への対応を強いられること
- ミスを放置しなくてはならないこと
- 素早い決断を強いられること
- 間違えること

### 対立がCスタイルのモチベーションに与える影響は？

- 腹を立て頑固になり、彼らの生産性が損なわれる可能性があります。
- 感情的な反発に直面することを避けるため、対立の場から身を引くかもしれません。
- いつもはあまり感情を表に出さないため、極度の心配性であっても他者の目にはわからないかもしれません。



### Cスタイルが動機付けられる環境を作り出すために、あなたにできることは？

- すぐに成果を出すよう圧力をかけることは避けましょう。
- タスクや役割の目的を論理的に説明しましょう。
- 仕事に求めるクオリティの基準を一緒に決めましょう。
- プロジェクトやタスクについて、あなたの意見を主張する前に彼らの見解を聞きましょう。
- 一人で働ける機会を与えますが、必要に応じてほかのメンバーと協力するよう確認しておきましょう。
- 困難でやりがいのある仕事を与えましょう。

### Cスタイルを承認し報いるために、あなたができる最善策は？

- 一対一で話す機会を作って称賛し、彼らの優れている点を客観的に示す例を挙げましょう。
- 質の高い成果への彼らの貢献を具体的に示しましょう。
- 更なる自律を許可することによって、彼らの能力に敬意を払っていることを示しましょう。
- 質の高い仕事に報い、彼らの専門的な知識やスキルを更に向上させる新たな機会を与えましょう。

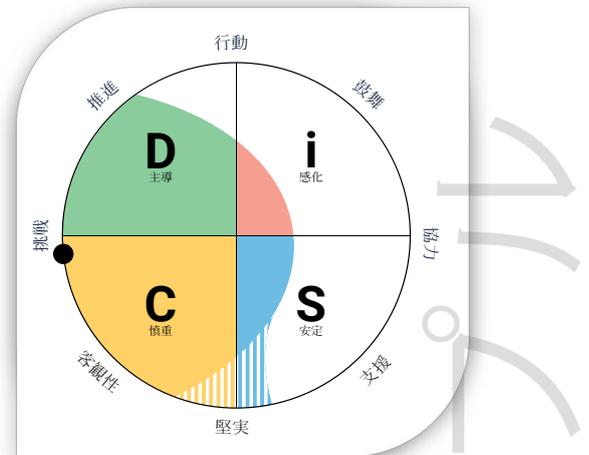
## 部下育成におけるあなたのアプローチ

マネジメントの仕事の中で、最も重要ながらつい見過ごされがちなのが、部下の育成です。ここで言う育成とは、現在の職務について日々行っている指示のことではありません。リソースや環境、部下の潜在能力を生かす機会を与え、職業人としての長期的な成長を支援することを指します。

彼らはきっと、成長の大きな妨げとなる自分の限界と向き合うことになるでしょう。しかし研究によれば、全ての短所を直そうとするのではなく、長所を見つけてそれを伸ばす手助けができれば、それがマネージャーとして行う最も効果的な能力開発になることが示されています。この育成という仕事については、それぞれのマネージャーが自分自身のアプローチを持ち合わせています。これからあなたのアプローチを見ていきましょう。

小林さん、あなたは部下を管理する際、自分自身に求めるものと同じ高い基準を彼らにも課します。たいていの場合は、部下の成長がチームとして最高のクオリティと熟練をもたらすことにつながると考え、育成を前向きに取り組むべき課題とみなすでしょう。また、あなたは部下の得手不得手を客観的に見ることによって、彼らの能力と組織のニーズを上手く組み合わせることができます。そして育成と目標達成を同義語とみなし、彼らが物事をじっくりと考え、スキルを磨くよう後押しするでしょう。総合的に見て、要求が高く実践的なあなたのアプローチは、彼らの隠れた強みを活かすために役立つでしょう。

またあなたには、ほかのCDスタイルの人とは異なり追加の優先事項があるため、それも部下育成におけるあなたのアプローチに影響を与えている可能性があります。あなたにとって堅実さをもたらすことは重要であり、あなたが築く構造化された環境は、多くの人にとって、自分が成長し続けられると見通すことに役立ちます。



## あなたの部下育成

### 強み

- 詳細な育成計画を作成する
- 職務遂行スキルに対して現実的な評価をする
- 強みと課題を客観的に特定するのを支援する
- スキルを磨くよう促す
- 明確で率直なフィードバックをする
- 堅実で具体的な育成計画を作成する

### 課題

- 能力開発において合理性を何よりも重視している印象を与える
- 特定の分野への興味をいとも簡単に退ける
- 強みより課題に焦点を合わせてしまう
- 部下の仕事に対してあなたが不満を持っているのではないかと、彼らを心配させる
- 一人ひとりの状況や感情よりも、組織の目標や業務に、より関心をもっている印象を与える
- 本人の強みや限界を考慮せず、いつものやり方に固執する

## Dスタイルの部下を育成する

### 彼らのポテンシャルが高い領域

以下の彼らの強みについて、組織と本人の双方が最大限に活かせる方法を考えましょう。

- リスクをとったり現状に疑問を投げかけたりしようとする
- 責任を担う立場を心地良く感じる
- 自分の意見に自信がある
- 失敗や厳しいフィードバックを乗り越える粘り強さ
- 競争心と成果への推進力
- 他者に緊迫感を与える
- 物おじせずに遠慮なく意見を言う
- 新たな課題への尽きることのない意欲
- 効果的な近道を見つけ出す能力
- 問題を指摘するのをいとわない



### 育成プロセスにおける障害と対応策

#### 推進

あなたと同様にDスタイルの人は、一般的に非常に推進力があるので、エネルギーを確実に正しい方向へ向けさせることが重要でしょう。あなたには権限を主張する傾向があるため、彼らを制御することにはあまり困難は感じないでしょう。独りで成果を挙げることへの衝動を尊重しつつ、彼らのプライオリティがより広範な組織内のプライオリティと合致しているかどうかを確認しましょう。

- 個人と組織の目標の違いを確実に理解させましょう。
- 彼らが自分の手に負える限度を超えた仕事を引き受けていたら、そのことに気づかせます。
- 彼らが、自分のための新たなチャンスや競争の要素を含む課題を設定することを許可します。

#### 行動

彼らは速いペースを維持し、内省に充てる時間はあなたよりも少ないでしょう。意思決定の際、あなたは分析に基づいて決断しますが、彼らには分析を省く傾向があり、早く結果を得ようと急いで決断します。彼らの推進力を促す一方で、育成計画をよく練り、彼らの焦りを抑えて適切なペースで進行させましょう。

- 適切な中長期の目標設定を支援しましょう。
- 育成の機会を検討する際は、前に進みたがる彼らの傾向を考慮しましょう。
- 軽率な近道をとっていない限り、彼ら自身が能力開発の方法を工夫することを許可しましょう。

#### 挑戦

あなたと同様に彼らには、意見や仕組みに疑いを投げかける傾向があります。彼らは自分たちの方法が唯一の道だと感じるため、あなたの権限に対して挑戦的な態度をとるかもしれません。一緒に育成計画を練る際は、彼らの疑い深い姿勢を活かす方法を見だし、互いにとって有益な対応策を考えましょう。

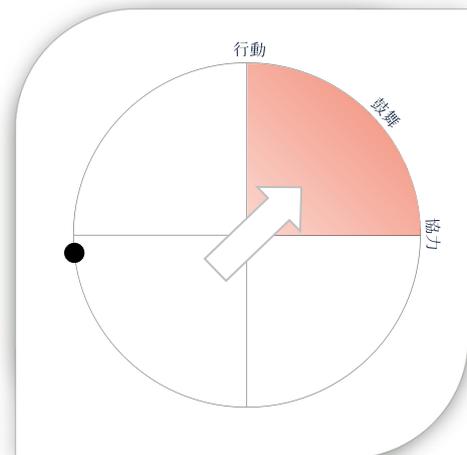
- 支配している印象を与えないようにしながら、権限を行使しましょう。
- 強引な対応策は口論を呼び、権力争いにつながることを覚えておきましょう。
- 新しいアイデアを一緒に練り上げ、互いの対応策の優劣を競うのはやめましょう。

## i スタイルの部下を育成する

### 彼らのポテンシャルが高い領域

以下の彼らの強みについて、組織と本人の双方が最大限に活かせる方法を考えましょう。

- 人脈を築く能力
- 新しいアイデアを積極的に受け入れる
- 他者と協働することへの興味
- 先頭に立つことを快く感じる
- 楽観的な姿勢を貫く
- 熱意を生み出す
- 他者に共感する能力
- さまざまな方法を試すことに前向き
- 他者を称賛し鼓舞する
- 一つのアイデアの下に人々を結集させる



### 育成プロセスにおける障害と対応策

#### 鼓舞

i スタイルの人は、フィードバックをしばしば自身への非難と捉えます。そのため、あなたの率直な評価を受け入れて活かすことができないかもしれません。そして彼らは自分が良い仕事をしているか、正しい成長の道を進んでいるかを確認したいと望むため、あなたが考える以上に明るく前向きな激励を求めるかもしれません。進歩の状況について好意的な支持を得られない場合、彼らはあなたが満足していないのでは、と気に病んでしまうかもしれません。

- より高い成長目標を設定し、彼らが自らを高めるのを支援しましょう。
- 彼らの能力開発の可能性について、楽観的に考えていることを伝えましょう。
- あなたのフィードバックを彼らがきちんと理解しているかを確認しましょう。

#### 行動

彼らは、創造性や新たな試み、自由にアイデアを出し合うことが歓迎される場合、仕事に喜びを感じます。あなたにはより秩序だった仕事をする傾向があり、事実焦点を合わせますが、彼らの自発性と速いペースを損なわないようにしましょう。そして彼らのエネルギーを活かす機会を与えつつ、注意深く系統的に能力を高めていくことの価値を彼らが理解できるよう支援しましょう。

- 彼らが事実焦点を合わせ、細かい点を見ているか確認しましょう。
- 彼らが自発性を適度に発揮するよう促しましょう。
- 可能な場合は、迅速な行動が求められるプロジェクトを彼らに与えましょう。

#### 協力

あなたがタスクと自分自身の仕事を重視するのに対し、i スタイルの人は他者とチームを組んで能力を開発できる機会を求めます。彼らはあなたほど自律性を求めないため、あなたのアプローチは彼らの能力開発のニーズに合わない可能性もあります。

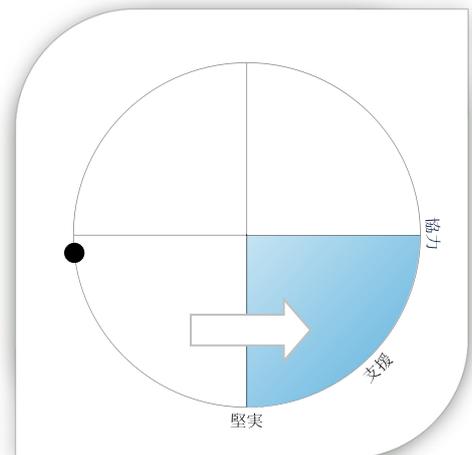
- 他者との協働の機会を求めることを奨励しましょう。
- あなたはコントロールすることを好むかもしれませんが、時には彼らに主導させる機会を与えましょう。
- 成長するためには、独りで働く経験も必要であることを再認識させましょう。

## Sスタイルの部下を育成する

### 彼らのポテンシャルが高い領域

以下の彼らの強みについて、組織と本人の双方が最大限に活かせる方法を考えましょう。

- さまざまな人と協働する能力
- 一歩ずつ着実に進み続けることを重視する
- 物腰柔らかくふるまう
- チームの目標達成を支援しようとする
- 他者に共感する能力
- ルーティーン業務や非常に細かい仕事に対する忍耐
- 約束や責任をきちんと果たす
- 動揺している人を落ち着かせることができる
- 他者の視点を理解する
- 他者の要求に柔軟に対処しようとする



### 育成プロセスにおける障害と対応策

#### 支援

Sスタイルの人は、良い仕事をするために必要な全ての材料と知識を持つことを望み、あなたはたいてい、部下が必要とするリソースを持ち合わせているか確認します。しかし、彼らは単に情報を与えられる以上の支援を期待します。そして自分が良い仕事をしているという安心感も必要としますが、あなたはこういった感情面のサポートは苦手かもしれません。

- 彼らの苦勞や恐れを聞くときは、思いやりを示しましょう。
- 彼らのニーズや懸念の裏に、何があるのかを探りましょう。
- 彼らの仕事上の成長だけでなく、人間としての成長も大切に考えていることを伝えましょう。

#### 堅実

あなたと同様に彼らには、堅実で安定している傾向があります。これはCDスタイルよりもSスタイルに典型的な特徴です。そのため、あなたが予期せぬ事態を最小限にとどめようとするのを好ましく感じるでしょう。しかし、あなたは同時に安全な道を好むため、彼らが職業人として成長を見込める妥当なチャンスを掴むよう後押しができない可能性もあります。

- 彼らの育成に関して、豊富な情報と明確な期待を伝えましょう。
- リスクが高い育成計画の中にチャンスを見いだせるよう支援しましょう。
- 計画を実行に移す前に、彼らが計画の全てに対して何も不安を持っていないことを確認しましょう。

#### 協力

Sスタイルの人は、集団は個人よりも有効な答えを導き出せると信じているかもしれません。そのため、あなたが集団より個人の功績を重視することは、彼らのニーズと合わない可能性があります。両者の違いを尊重しつつ、彼らが自身の職業人としての成長に着目できるよう、刺激を与えましょう。

- 必要に応じて、彼らには独りで動くスキルがあることを再認識させましょう。
- 彼ら自身の成長を促進しつつ、他者と協力できる機会を追求するよう働きかけましょう。
- 多様な人々と良い関係を築く彼らの能力を活かしましょう。

## Cスタイルの部下を育成する

### 彼らのポテンシャルが高い領域

以下の彼らの強みについて、組織と本人の双方が最大限に活かせる方法を考えましょう。

- 質の高さへのこだわり
- アイディアを論理的に捉える能力
- 細部の調査を苦も無く行う
- 間違いのない仕事を維持しようとする
- 隠れた問題を特定できる
- 解決策を粘り強く分析する
- 一人きりで働くことをいとわない
- 個人的な感情を仕事に影響させない
- 注意を払いリスクに対処する能力
- 仕事を系統的に進めようとする



### 育成プロセスにおける障害と対応策

#### 客観性

Cスタイルの人と同じようにあなたは、論理を行動の指針とします。そのため、あなたが合理的な思考を重視した能力開発の機会を勧めることに良い反応を示すでしょう。しかし、独りで働きたいという彼らの好みを尊重するあまり、あなたが彼らの成長を支援できるということを主張できないかもしれません。

- 彼らの能力開発の計画作成にあなたが加わることを、合理的に示しましょう。
- あなたと彼らが方針について合意していることを確かめるために、時々話し合しましょう。
- 考えを論理的に捉えることを継続するよう後押ししましょう。

#### 堅実

CDスタイルよりもCスタイルに共通していますが、あなた方は共に、堅実で信頼できる能力開発の機会に興味を持ちます。しかし、彼らはいったん論理的な行動の方針を決めてしまうと、柔軟性を失ってしまう可能性があります。また彼らの意見は、あなたの目的志向のアプローチとは相容れないかもしれません。

- 安全ではあっても今以上の成長を望めそうもない育成計画に彼らを固執させないようにしましょう。
- 彼らが自分の課題や間違いを認めるのになかなか苦勞する可能性があることに留意しましょう。
- 過度な用心深さがマイナスになることを確実に理解させましょう。

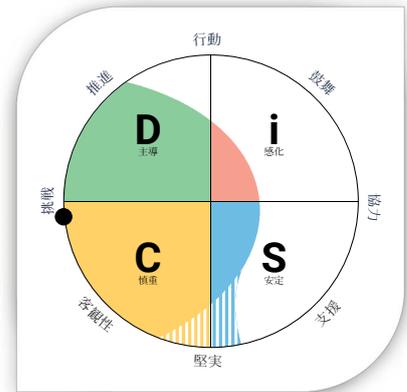
#### 挑戦

あなたと同様に彼らには、懐疑的な傾向があるため、ほかの人たちが受け入れた後ですらアイディアの欠陥を探すかもしれません。彼らの疑問を持つ挑戦的な姿勢は、一緒に育成計画を立てる際あなたを苛立たせてしまう可能性もあります。また、彼らの「ノー」と言いたがる傾向は、横柄な、あるいは反抗的な印象を与えるかもしれません。

- あなたの考えが正当である証拠を示しましょう。
- あなたが彼らと同じように、十分な情報に基づく決断を好むことを認識させましょう。
- あなたの考えを完全に否定するのではなく、その利点について考えてみるよう求めましょう。

## 上司から見たあなた

マネジメントの仕事の中で、最も重要ながらつい見過ごされてしまう側面の一つとしてあげられるものが「マネジング・アップ」つまり上司との関係構築です。これは、あなたの上司と効果的に仕事をし、彼らに影響を与えることを指します。彼らがあなたをどう見ているかを理解することは、とても重要ですが難しいことでもあります。ここでは、上司のあなたへの見方を理解する手がかりを見ていきます。



### ▶ 挑戦的

小林さん、あなたはCDスタイルの特性を持つため、系統的できっぱりとした印象を与えるでしょう。また、多くの確認をしてからでないと提案を受け入れないので、上司は、最終的に成果を損ないかねない問題はあなたが必ず発見してくれるという確信を持つでしょう。しかし、あなたから頑固な、あるいは理屈っぽい印象を受ける上司や、あなたを過度に疑い深いと考える上司もいるかもしれません。

- 上司はあなたを過度に批判的だとみなすかもしれません。
- 上司の中には、新しいアイデアをすんなりと受け入れる人をより強く信頼する人もいます。

### ▶ 客観的

多くの上司は、あなたが論理的に物事を考え、自分の感情の影響を受けずに合理的な結論を出す傾向があることを高く評価するでしょう。また、あなたが最高のクオリティで成果を出すために、全ての選択肢を分析し、リスクを計算しようとするのを好ましく思うでしょう。しかし、あなたが一貫して事実に関心を合わせることを、近視眼的だとみなす上司もいるかもしれません。

- 上司は、あなたがデータに頼り過ぎると考えるかもしれません。
- あなたは事実に焦点を合わせるため、あなたにはリーダーに必要な対人的な影響力が欠けていると考える上司もいるかもしれません。

### ▶ 推進力がある

あなたは断固とした強い意志を持つため、上司は最終的な成果に貢献する質の高い結果を期待でき、それを高く評価するでしょう。それに加え、あなたは必要であれば積極的に責任を負おうとするため、上司はあなたのことを滞りなく仕事を推進する人物だと考えるでしょう。しかし、もしあなたが他者のアイデアをないがしろにし、自分のアプローチに固執した場合は、忍耐がない、あるいは柔軟性に欠けるという印象を与えるかもしれません。

- 上司はあなたのことを、目標に向けて突き進む際に頑固になり過ぎる、あるいは要求が多過ぎるとみなすかもしれません。
- あなたが個人的な目標に集中し過ぎると思う上司もいるかもしれません。

### ▶ 堅実

あなたには仕事を堅実に進める傾向があるため、多くの上司は、あなたがプロジェクトをきちんと遂行することに確信を持つでしょう。しかし、あなたのことを従来の対応策に縛られ過ぎていると考える上司もいるかもしれません。

- 上司は、あなたが大きな決断を下すべき時に用心深過ぎると考えるかもしれません。
- あなたは有効性が実証済みの方法を好むため、変化を嫌う人物だと考える上司もいるかもしれません。

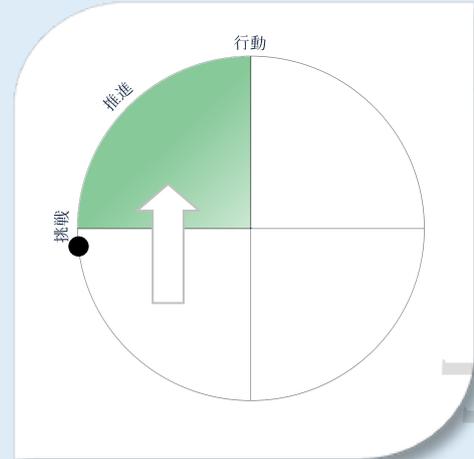
## Dスタイルの上司と働く

私たちの多くは、自分の上司をもっと良く理解したいと思っています。もしあなたの上司にDスタイルの傾向があったら、その上司をもっと効果的に働くために以下の知識を役立ててください。

### 優先事項と好み

Dスタイルの上司は推進力をかなり重視し、実利的な成果を積極的に追求します。彼らには、要求が多くぶっきらぼうな態度をとる傾向があり、疑念を口にすることをためらいません。全般的に見ると、彼らは成功を収めるための即戦力となる人を最も好意的に見るでしょう。

- 彼らの持ち前の推進力は、彼らがあなたと同様に、目標を達成するために何でもすることを示します。
- 彼らはあなたと異なり、行動することを優先し、速いペースを保って前進したいと望みます。
- あなたと同様に彼らには、自分自身にも挑戦的な課題を課す傾向があり、他者に挑みかかることも恐れませんが。



### 上司への提案や意見の伝え方と、同意をとりつける方法

Dスタイルの特性をあなたと持ち合わせている上司は、あなたのアイデアがいかに具体的な成果にすぐつながるかを知りたいと考えます。全体像と直接的な影響に重点を置いて提案することで、彼らの同意をとりつけられるかもしれません。また、彼らは自信のある態度を重んじるので、真っ直ぐな言動によって、彼らの支持を得る可能性が高まるかもしれません。また、彼らにとっては速いペースで進めることがとても重要なので、要点を単刀直入に話し、行き過ぎた分析は避けましょう。それに加え、彼らの忠告を無視したり報告を怠ったりすると、アイデアが却下される可能性が高まることを心に留めておきましょう。また彼らは支配したがるので、彼らのリーダーシップに敬意を示し、提案した対応策に彼らが当事者意識を持てるよう、関与してもらいましょう。

- 自分のアイデアに自信を持ちましょう。
- 話の焦点が最終的な成果から外れないようにしましょう。
- アドバイスを求め、対応策の一部を彼らに担ってもらいましょう。

### 対立時の対処方法

Dスタイルの上司は、対立が生じると負けず嫌いになることがあります。「勝つか負けるか」の状況を作り、妥協を弱さの表れとみなします。彼らは単刀直入で、衝突を避ける気はないでしょう。あなたにはまったく同じように挑戦的な傾向があるため、あなた方は自分の立場を守るために議論を戦わせ、互いを頑固だと思ふかもしれません。そのため、意見が合わないも双方とも「相手は争いたがっている」と考えるかもしれません。客観的に主張する方法を見つけ、もし自分が好戦的になっていると気づいたら、議論に勝つことより対立を解消することを重視しましょう。

- 意見の要点を単刀直入に、客観的に伝えましょう。
- 対立を解消するための第一歩を設定しましょう。
- 事実のみを話し、怒りや感情的な激しい反応を引き起こすようなことは避けましょう。

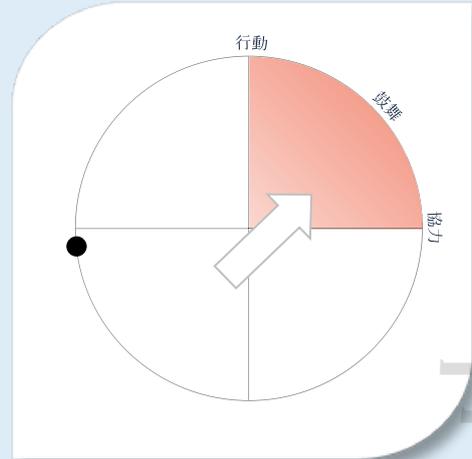
## i スタイルの上司と働く

私たちの多くは、自分の上司をもっと良く理解したいと思っています。もしあなたの上司に i スタイルの傾向があったら、その上司をもっと効果的に働くために以下の知識を役立ててください。

### 優先事項と好み

i スタイルの上司はエネルギッシュで、部下が最大限に力を発揮するよう励まし勇気づける傾向があります。全般的には、彼らはペースの速い友好的なチームを率いることを望み、楽観的なチーム精神を築こうとする人を最も好意的に見るでしょう。

- 彼らはあなたと異なり、人に意識を向け、グループとしての成功を称賛します。
- 彼らはあなたと異なり、他者と協働することを好み、チームワークを重視します。
- 彼らはあなたと異なり、行動を重視し、前進しようと懸命になって迅速に行動に移します。



### 上司への提案や意見の伝え方と、同意をとりつける方法

i スタイルの上司は、人と人が連携することを期待し、あなたの計画が皆にどう影響を与えるかを知りたいと考えます。そのため、あなたの独立性と懐疑性を、彼らが求めるチーム内の協調には貢献しないものとみなす可能性があります。彼らの同意をとりつけたい場合は、あなたの計画に人を活気づける力があることを示し、目標に到達するために、いかにしてチームメンバーの力を合わせるかを説明しましょう。また、彼らは迅速な行動とこれまでにない解決策に興味があるので、事実に焦点を合わせるあなたの姿勢とその徹底した分析を、進行が遅く面白くないと感じるかもしれません。データだけを重視するのではなく全体像を説明し、迅速に実行できることを明示しましょう。

- あなたのアイデアが活気とエネルギーをもたらす可能性を強調しましょう。
- あなたの計画が皆にいかにポジティブな影響を与えるかを示しましょう。
- 提案する際はあまり頑固にならないようにしましょう。

### 対立時の対処方法

i スタイルの上司は、友好的な人間関係を保つことを望みます。しかし、彼らにとっては考えや感情を表現することがとても重要なので、対立が生じると、彼らの言い分を聞くよう要求してくるかもしれません。しかしあなたには、感情が爆発している状況を避けて身を引く傾向があるため、彼らのこの要求に応えることは難しいかもしれません。あなたにとって、対立が生じた際に肝心なのは問題を解決することなので、対立が避けられなければ論理で相手を打ち負かそうとするでしょう。しかし、たとえあなたには客観的に見えるフィードバックでも、i スタイルの人はそれを自分への非難と捉える可能性があります。彼らの感情への気遣いを態度や言葉で表し、あなたが良い人間関係を維持したいと考えていることを知ってもらいましょう。

- 彼らの感情を尊重していることを伝えましょう。
- 状況を解決する際は論理だけに頼るのはやめましょう。
- 両者の関係が損なわれていないことを明確にしましょう。

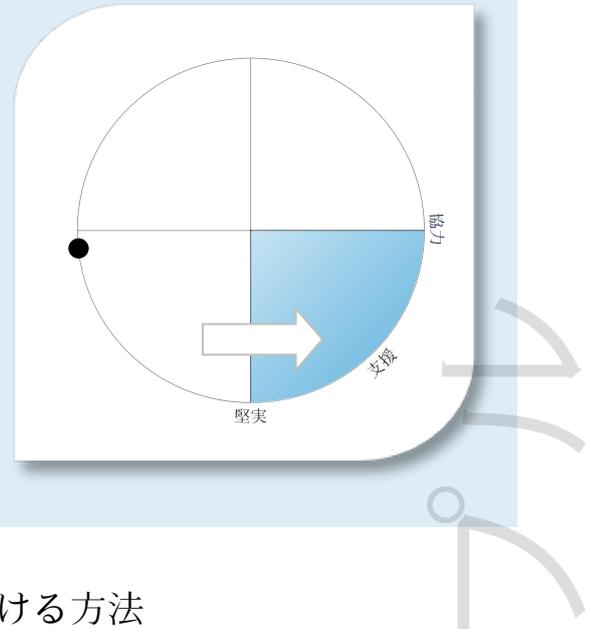
## Sスタイルの上司と働く

私たちの多くは、自分の上司をもっと良く理解したいと思っています。もしあなたの上司にSスタイルの傾向があったら、その上司をもっと効果的に働くために以下の知識を役立ててください。

### 優先事項と好み

Sスタイルの上司には、人当たりが良く、安定していて頼りになる傾向があります。一般的に見ると彼らは、緊迫した事態がめったに起こらない落ち着いた環境でチームを率いることを好みます。そして友好的なチームプレイヤーを最も好意的に見るでしょう。

- 彼らはあなたと異なり、他者の感情を重視し、あなた以上に人間関係の維持に気を遣います。
- 彼らはあなたと異なり、独りで仕事をするよりも、人と協力し合って働くことを選ぶでしょう。
- 彼らはあなたと同様に、混乱を避け、安心できる環境を維持することを望みます。



### 上司への提案や意見の伝え方と、同意をとりつける方法

Sスタイルの上司は着実な進行を求めます。そしてほかのCDスタイルの人とは異なりあなたには、彼らと同じように堅実な成果を出すことに関心を持つ傾向があります。彼らはあなたと同様に安全を求めるため、リスクをとる前に肯定的な手ごたえを感じる必要があります。そのためアイデアを明確かつ系統的に伝え、あなたの提案する対応策が実際に信頼できることを説明しましょう。また、彼らは協力とチームの結束に関心があるため、計画に人間味が感じられない場合、あるいは難易度が高過ぎるように見える場合は、その実現のために必要な支援を与えてくれないかもしれません。事実とデータだけに焦点を合わせず、あなたの提案する対応策がどのようにチームに団結をもたらし得るかを示しましょう。

- 計画を段階的に説明しましょう。
- あなたが提案している変化が何を意味するか、じっくり検討してもらうための時間を設けましょう。
- 彼らの持つ疑念にきちんと対処し、安心してもらいましょう。

### 対立時の対処方法

Sスタイルの上司は衝突を嫌うため、対立を過小評価し和を保とうとするかもしれません。もしあなたが批判的に見える場合、彼らは議論から身を引く可能性もあります。だからと言って彼らが沈黙しても、問題が解決したとは考えないでください。もし彼らが感情を隠したままにしていると、じきに怒りを募らせ、あなたを信頼に値する味方だとは考えなくなるかもしれません。客観的なよそよそしい態度でフィードバックをすると、彼らを攻撃しようとしていると受け取られる可能性があります。そのことを念頭に置きながら、問題に正面から対処しましょう。論理的、分析的なアプローチは効果がない可能性があるため、共感を示し、彼らの感情を受け入れましょう。

- 対立状況に対して率直に、ただし物腰柔らかく対処しましょう。
- 対立を解決せず中途半端なまま放置することは避けましょう。
- 論理的にまくし立てて言い負かさないようにしましょう。

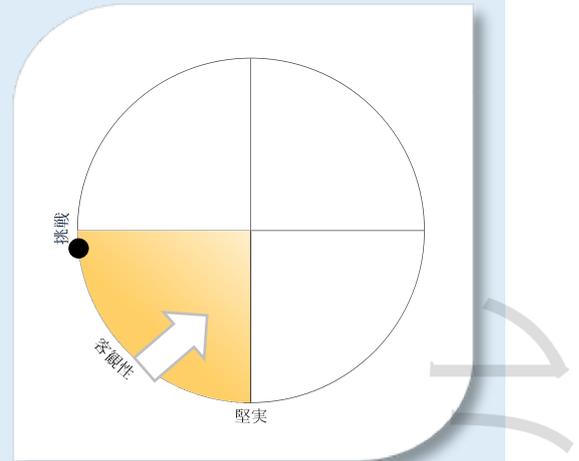
## Cスタイルの上司と働く

私たちの多くは、自分の上司をもっと良く理解したいと思っています。もしあなたの上司にCスタイルの傾向があったら、その上司をもっと効果的に働くために以下の知識を役立ててください。

### 優先事項と好み

Cスタイルの上司は、論理を大事にし、しっかりした環境の維持を非常に重視します。全般的に見ると、彼らは高い基準を設定することで人を導きたいと考え、彼らと同じように質の高い成果を出そうとする人を最も好意的に見るでしょう。

- 彼らはあなたと同様に、多くの時間を客観的な分析に費やし、正確さを確保しようとしています。
- 彼らはあなたと同様に、確かな成果のために、あらゆる事態を想定し、じっくり考えようとしています。
- あなたと同様に彼らには、事実の裏付けがないアイデアに対して、懐疑的な態度を示す傾向があります。



### 上司への提案や意見の伝え方と、同意をとりつける方法

Cスタイルの上司は、あなたのアイデアがいかに質の高い解決につながるかを確認したいと考えます。彼らは潜在的な問題を予測しようとするため、あなたと同じように多くの懐疑的な質問をして、計画が理にかなっているかどうかを確かめるでしょう。計画の正当性を立証するために事実を提示し、彼らの持つ知識は必ず受け入れましょう。また、あなたはCスタイルの上司と同じように確実性に関心があります。このことはあなたにとって、ほかのCDスタイルの人よりも自然なことかもしれません。彼らはあなたの着実さを見て、あらゆる事態を想定し、熟考した証拠だと思うでしょう。彼らが求める情報を提供し、それを処理するための時間を与えることで、彼らの支援を得る可能性は大きく高まるでしょう。

- 彼らが決断に至るために必要とする全ての情報を提供できるよう、準備しておきましょう。
- アドバイスを求めることで、彼らの持つ知識に敬意を払っていることを示しましょう。
- 提案を事実とデータによって裏付けましょう。

### 対立時の対処方法

Cスタイルの上司は、対抗する意見に対して論理で打ち負かそうとしがちです。しかし感情的な葛藤が激しくなり始めると、話を切り上げるかもしれません。対立に際しては、あなたにも客観的で控えめなアプローチをとる傾向があるため、両者の意見の食い違いが未解決のままになるか、あるいは論理と論理のぶつかり合いに突入する可能性もあります。相手の間違いを証明することにあまり重きを置かず、対立の解消にもっと重点を置きましょう。論拠に疑いを投げかけると彼らを怒らせる可能性があるということを、肝に銘じてください。あなたの見解を客観的に述べ、彼らの主張を聞く時間をとりましょう。

- 強硬な姿勢での議論は、彼らを身構えさせてしまうので控えましょう。
- あなたの意見を論理と事実で裏付けましょう。
- 議論に勝つことよりも、対立を解消することを重視しましょう。

## 付表：DiSC<sup>®</sup>スタイルの概要

下の図表は、4つの基本的なDiSC<sup>®</sup>スタイルの概要を示しています。

