

株式会社 日本能率協会マネジメントセンター
J.H.倶楽部 会員限定セミナー

働き方改革時代に求められる経験学習とは
~OJTとジョブアサイン~

HAKUHODO UNIV.



2018.11.22

株式会社 博報堂 人材開発戦略室 白井 剛司

自己紹介

白井 剛司 (しらい たけし)

株式会社 博報堂

人材開発戦略室(HAKUHODO UNIV.)

・若年層～現場リーダークラス社員 育成担当

※ビジネススキル (事業戦略/マーケティング/アカウントing)

・新入社員OJT推進担当 (トレーナー対応)

※新人研修は担当経験なし

・中間入社者OJT推進

・博報堂グループ各社OJT推進 (過去9社)

・2016度より中国拠点でのOJT活動支援

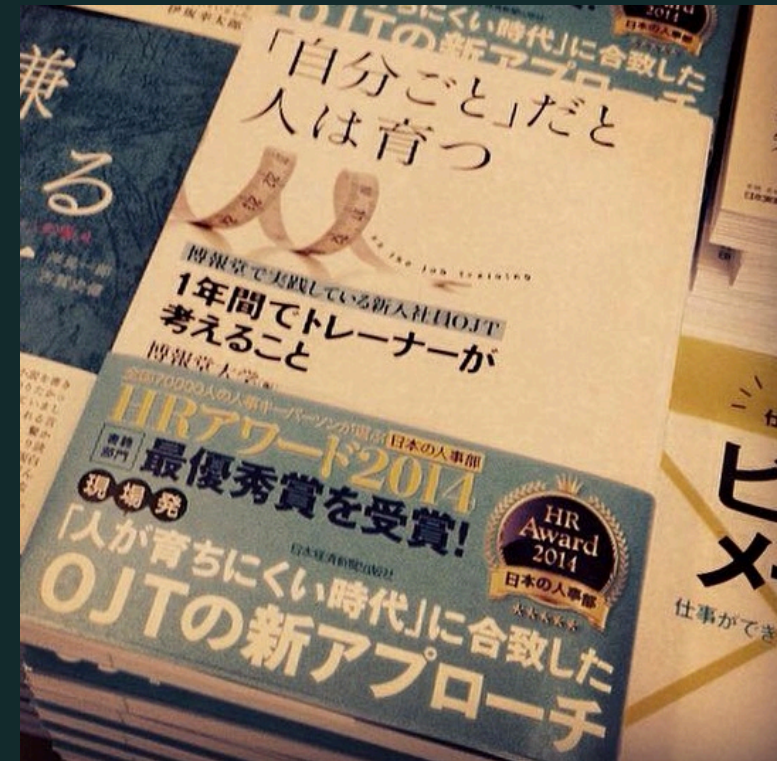
・マネージャー支援 (その先にOD)

・異業種勉強会 (OJTlabo)

・マインドフルネス/瞑想 (オンラインコミュニティ)

・MBTI : I N T P / Strength Finder上位5 : 学習欲・最上志向・自我・未来志向・着想。下位1 : 調和性 / Disk : C S

/FFS : A凝縮性 (14) B受容性 (16) C弁別性 (14)、D拡散性 (16)、E保全性 (8)



白井の基本的な立ち位置

既存の働き方の価値観

2009年入社以前の
世代の価値観

× ニュートラル

2010入社以降
の世代の価値観
※本質的には2000年
入社以降世代の価値観

ここ2-3年で
新たな変化

新しい働き方の価値観

社会への
適応

TEAM
視点

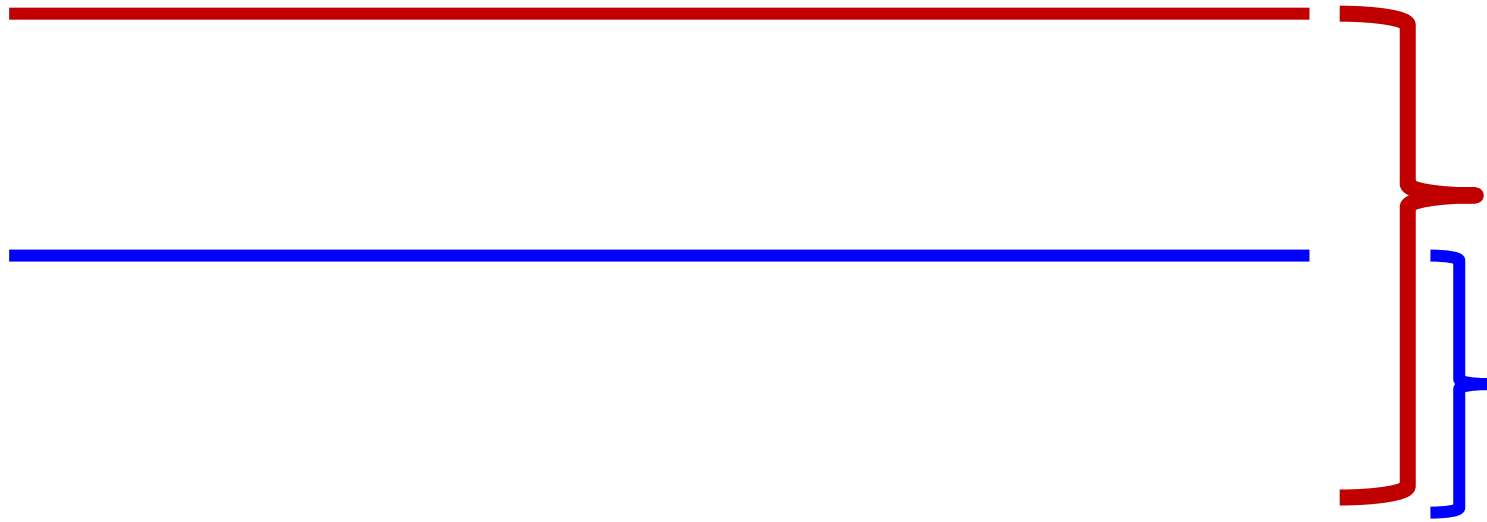
「自分ごと」だと
人は育つ

博報堂で実践している新入社員OJT
1年間でトレーナーが
考えること
博報堂大学 編

全国70000人の人事キーパーソンが選ぶ 日本の人事部
HR Award 2014
最優秀賞を受賞!
現場発
「人が育ちにくい時代」に合致した
OJTの新アプローチ

動機からみた世代間ギャップ

配布資料は
ありません



Goal

自社（自組織）新人/若手OJTについて
今の時代に合わせた改定の視点がみつかる

Agenda

1) 共有 ; 博報堂の新入社員OJT

2) OJT（新人・若手）の環境はこの3年間でさらに複雑に

3) 新人・若手育成で必要な姿勢/視点

4) これからの新人・若手育成で考えておきたいこと

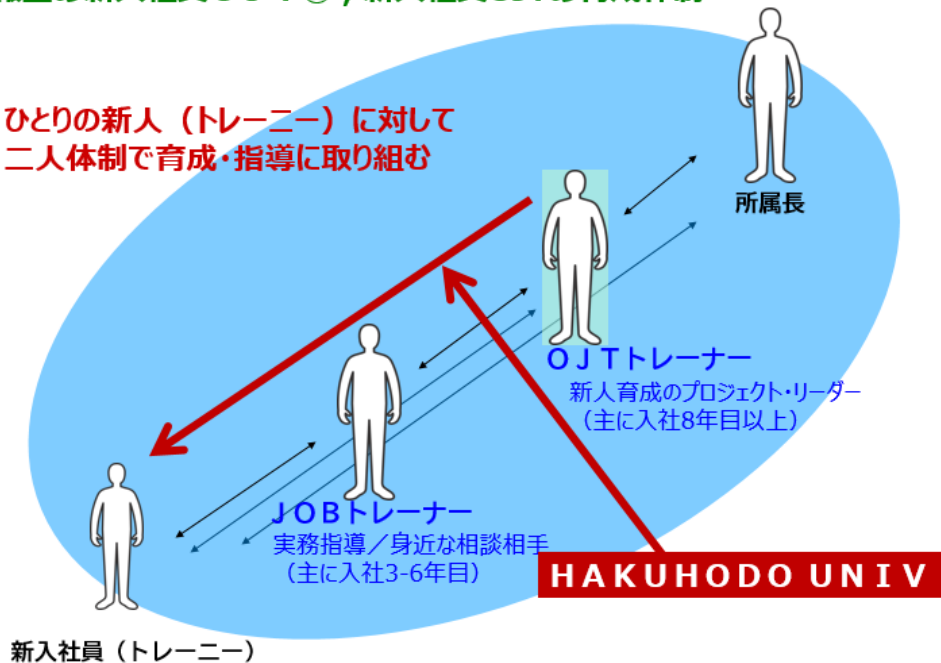


HAKUHODO UNIV.

共有；博報堂の新入社員OJT 体制/プログラム/ツール

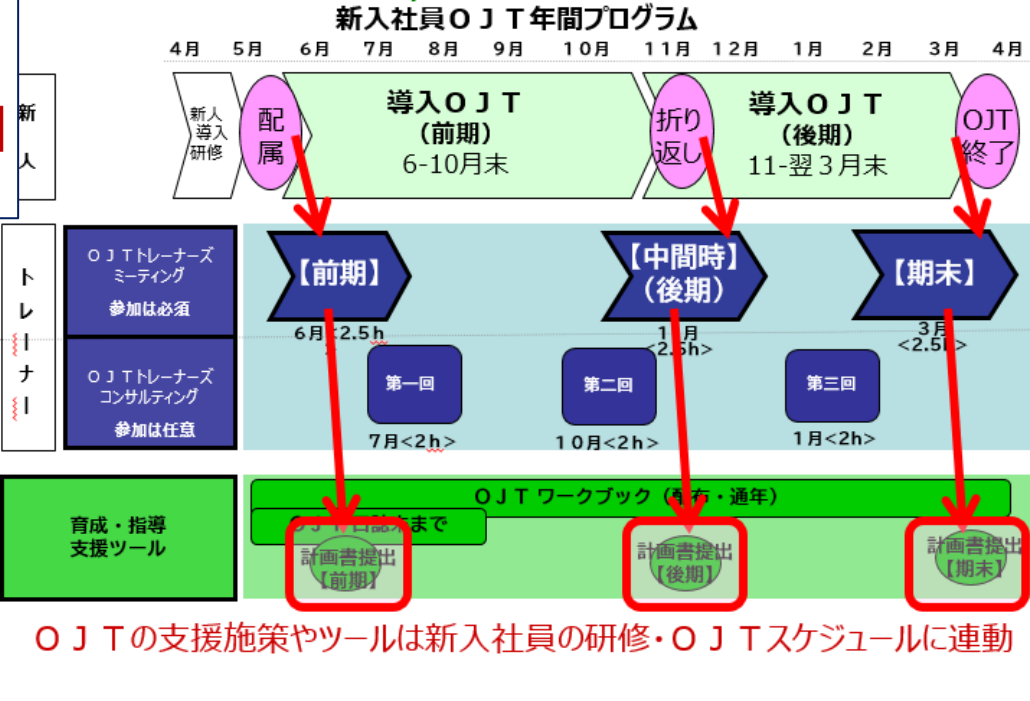
博報堂の新入社員OJT①；新入社員OJTの育成体制

ひとりの新人（トレーニー）に対して
二人体制で育成・指導に取り組む



● 2人体制（推奨）のトレーナー

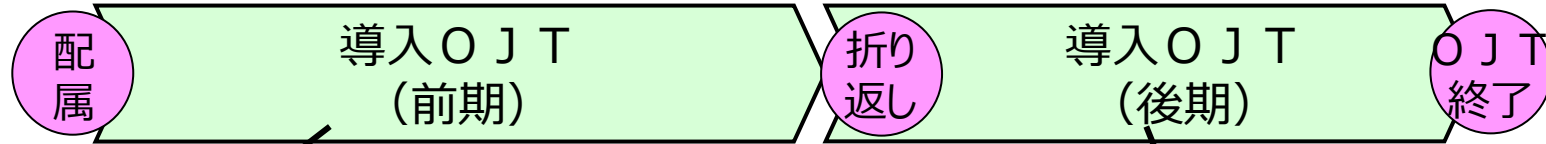
博報堂の新入社員OJT②；新入社員OJTの一年間の流れ



- 期間は1年間
- 開始時/中間時/終了時に施策を用意
- プログラム（必須/任意）/ツール（テキスト/計画書/日誌）

育成（1年間）の大きな流れ・ストーリー

- ・仕事を任せることによってトレーナーに **<自分ごと> を伝える** 10ヶ月間。
- ・前半と後半の **2つの「仕事の任せ方」**で段階的に伝える。



任せる(前半)
【任せて・見る】



任せる(後半)
【任せ・きる】



- ・トレーナーは並走
- ・事前のオリエン／事後のフィードバック

- ・前半の経験をベースに応用を効かせる
- ・トレーナーは後方で見守る（我慢）

HAKUHODO UNIV.



現OJTプランニングの背景



環境認識

新入社員OJTが難しくなった今の時代の環境認識

なぜ、今OJTが難しいと言われているのか？
(2010~2015くらい)

——— 2つの変化の論点 (= G A P) があります ———

すべては、、、

ICTの普及・進展による職場/仕事/習慣の変化
「便利になった」「効率的になった」



『職場環境・仕事の変化』 『若手の変化』

なぜ、今の時代のOJTが難しくなっているのか？

職場、仕事、(若手の)価値観の変化

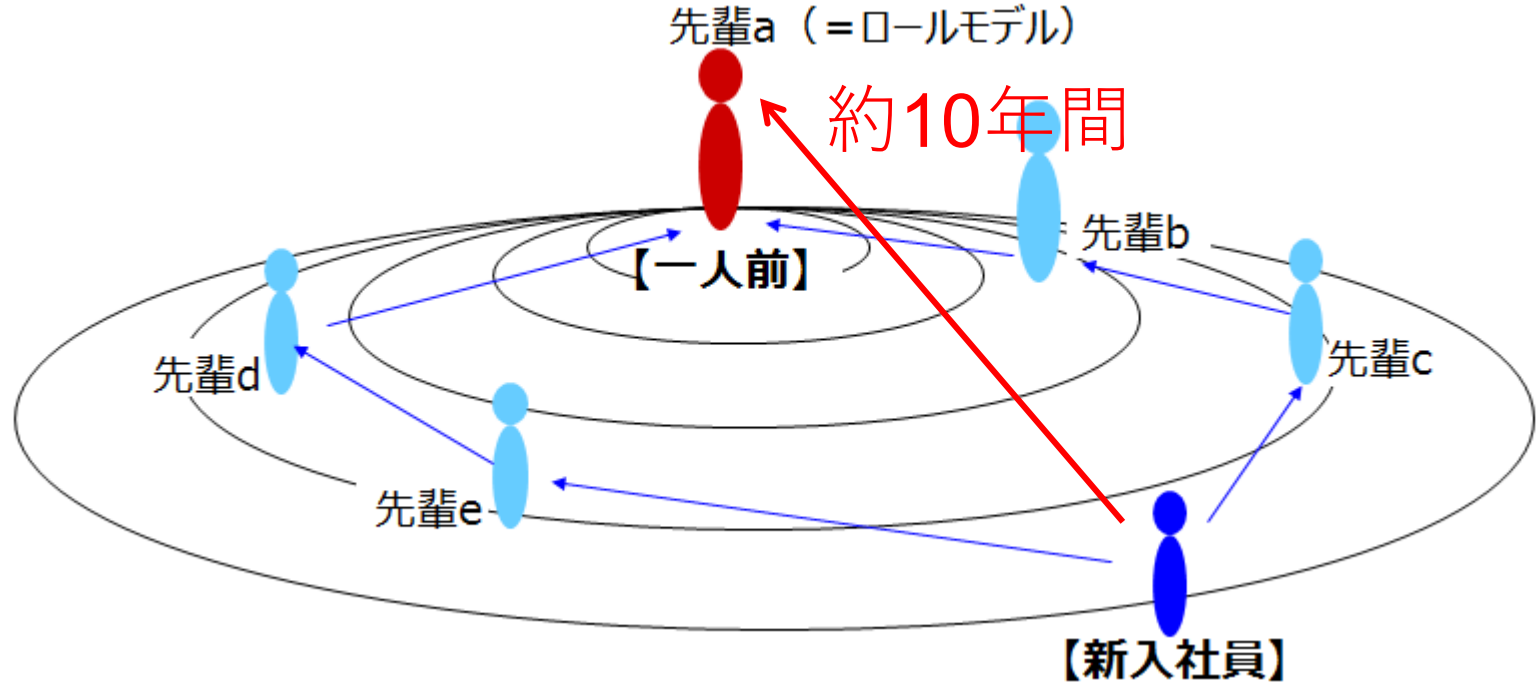
① **仕事・職場の変化：組織/ワークスタイル
量・難易度・スピードの変化**

② **若手の変化：学び方の変化**

GAP①：仕事・職場の変化

[かつての職場]

いわゆる徒弟制



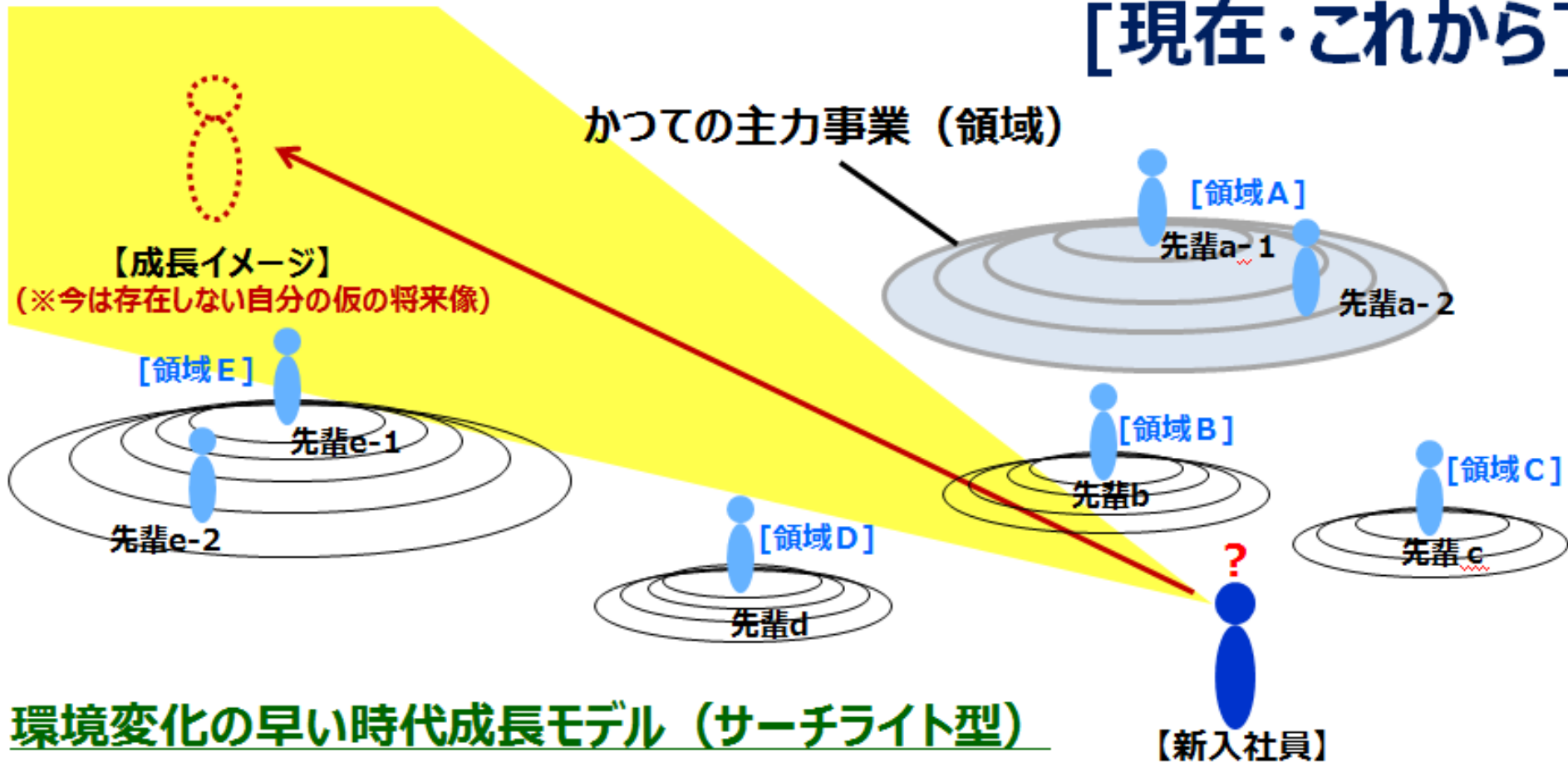
かつての成長モデル（サークル型 ※正統的周辺参加）

⇒環境変化が少ない時代の成長モデル

GAP①：仕事・職場の変化

わたしの仮説

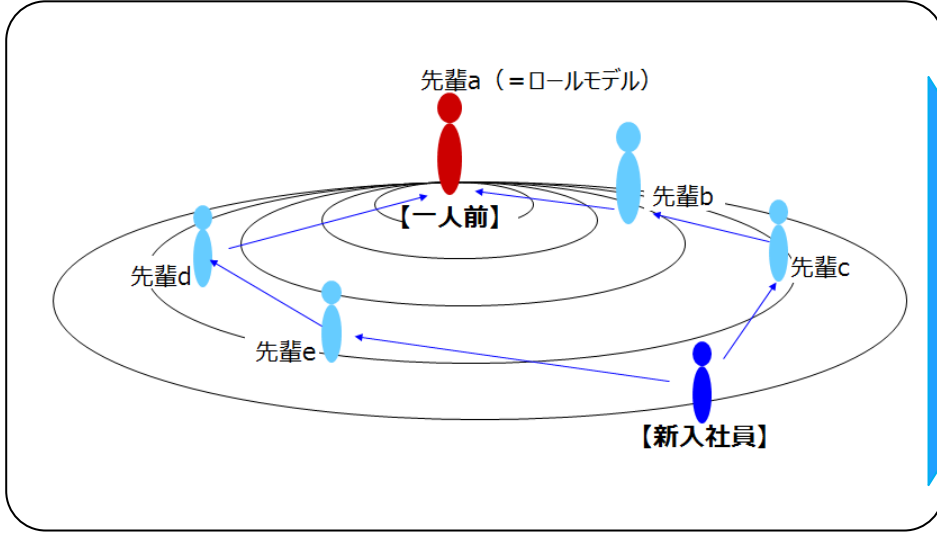
[現在・これから]



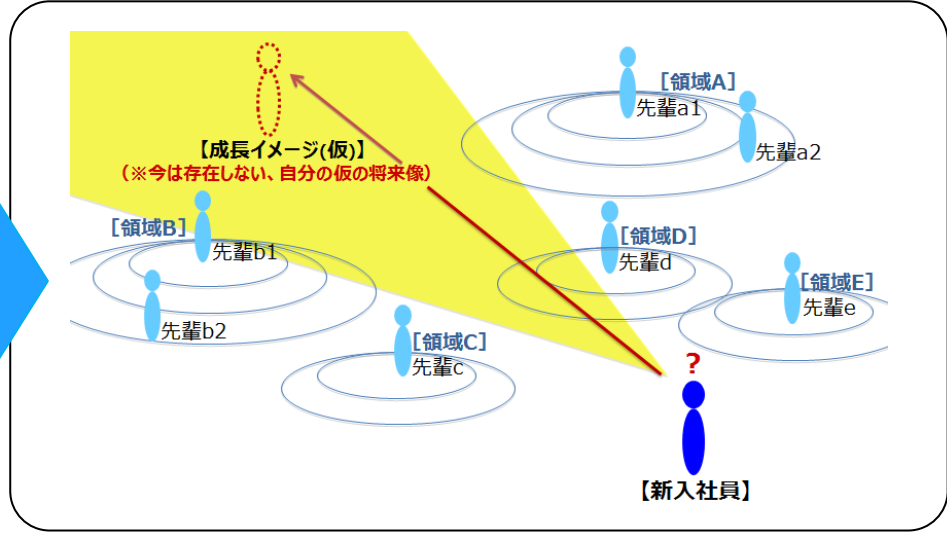
環境変化の早い時代成長モデル (サーチライト型)

⇒環境変化が大きい時代の成長モデル
(結果としての育成の短期化)

GAP①：仕事・職場の変化



職場の環境変化；少ない



職場の環境変化；多い

- ・領域：拡・広
- ・専門性：深
- ・人数：少
- ・ルーティン：減少
- ・高度/高速/複雑化
- ・リスク大

⇒正解がある（教え）

学びのスタイル：
（守破離）＝「真似てモノにする」

⇒正解が一つではない（教え）

学びのスタイル：
経験から学びとる、自分で気づく。

なぜ、今の時代のOJTが難しくなっているのか？ 職場、仕事、(若手の)価値観の変化

① 仕事・職場の変化：組織/ワークスタイル
量・難易度・スピードの変化

② 若手の変化：学び方の変化

「経験×学び」のスタイルが変化

ゆとり世代は消極的、受け身、指示待ち、、、は本当でしょうか？

GAP②：若手の変化

いまの若手は「**まず先に学ぶ**」という経験のスタイルを志向

[かつて]

経験を通じ、指導や内省の結果
学びを原理化、理論化する

まず経験する
悩み、試行錯誤する

経験してから学ぶ
[帰納的学び]
従来のOJTの学びのあり方

仕事の
本質的な理解
に達する

[今・これから]

実務を通じて
実体験で理論の理解
を深める

原理や原則を
経験前に学ぶ
Ex.業務フロー、フレームワーク

学んでから経験する
[演繹的学び]
今の新人世代の志向する
学びのスタイル

GAP②：若手の変化

いまの若手は「**まず先に学ぶ**」という経験のスタイルを志向

[かつて]

学びを
原理化、理論化

本質的な理解

[今・これから]

実体験で
理論の理解

2009入社以前

2010入社以降

まず経験する

経験前に
学ぶ

「教えていただかないと、、、」
「まだ、勉強(見習い)モードですから、、、」
「先に一人前の営業が行う仕事の
全体像を教えてください」

経験してから学ぶ
[帰納的学び]

学んでから経験する
[演繹的学び]

従来のOJTの学びのあり方

今の新人世代の志向する
学びのスタイル

Goal

自社（自組織）新人/若手OJTについて
今の時代に合わせた改定の視点がみつかる

Agenda

- 1) 共有 ; 博報堂の新入社員OJT
- 2) OJT（新人・若手）の環境はこの3年間でさらに複雑に
- 3) 新人・若手育成で必要な姿勢/視点
- 4) これからの新人・若手育成で考えておきたいこと

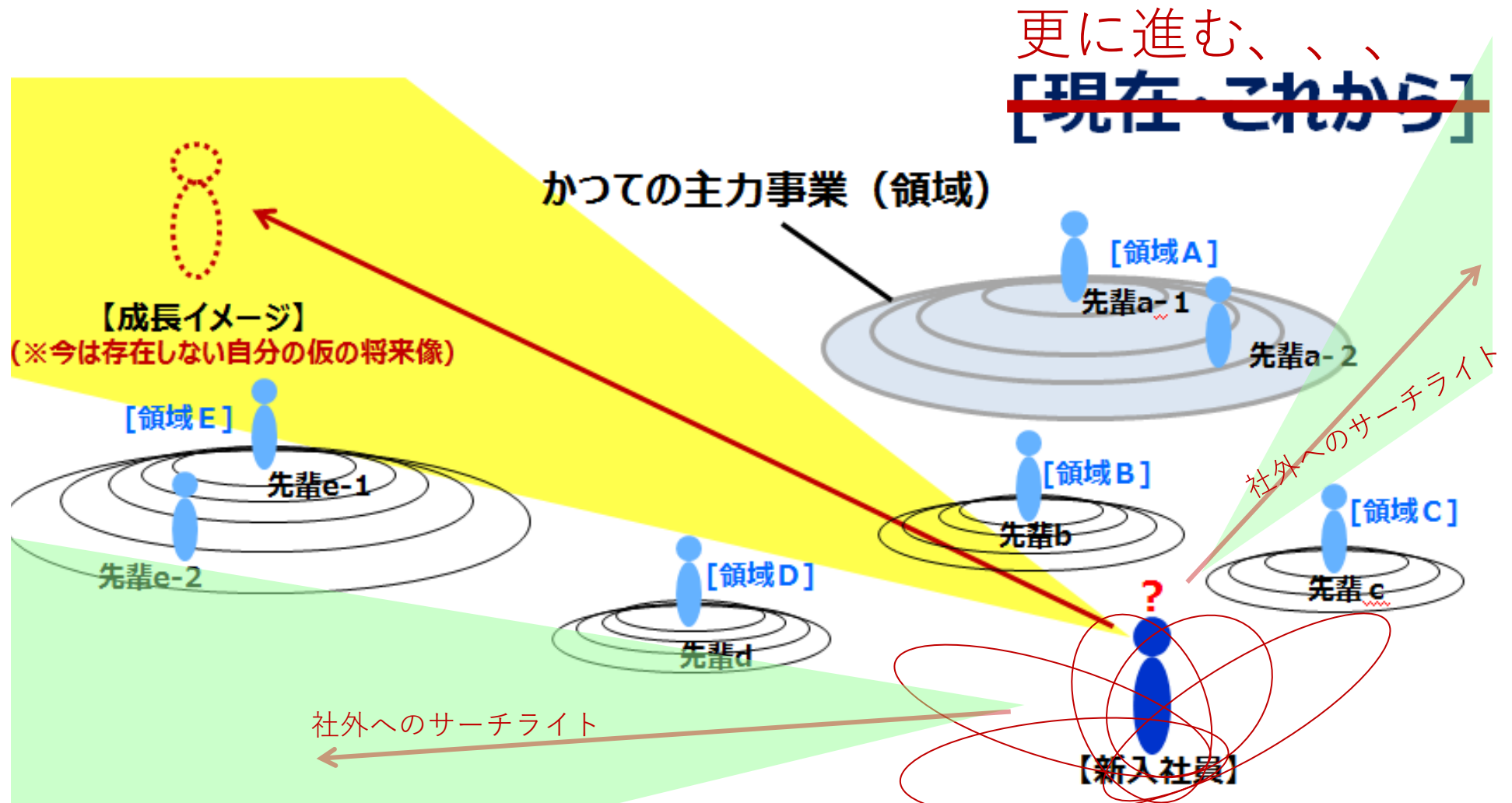
OJT（新人・若手）の環境はこの3年間でさらに複雑に

(2016~)



『働き方/働く意識の変化』+『若手の変化』

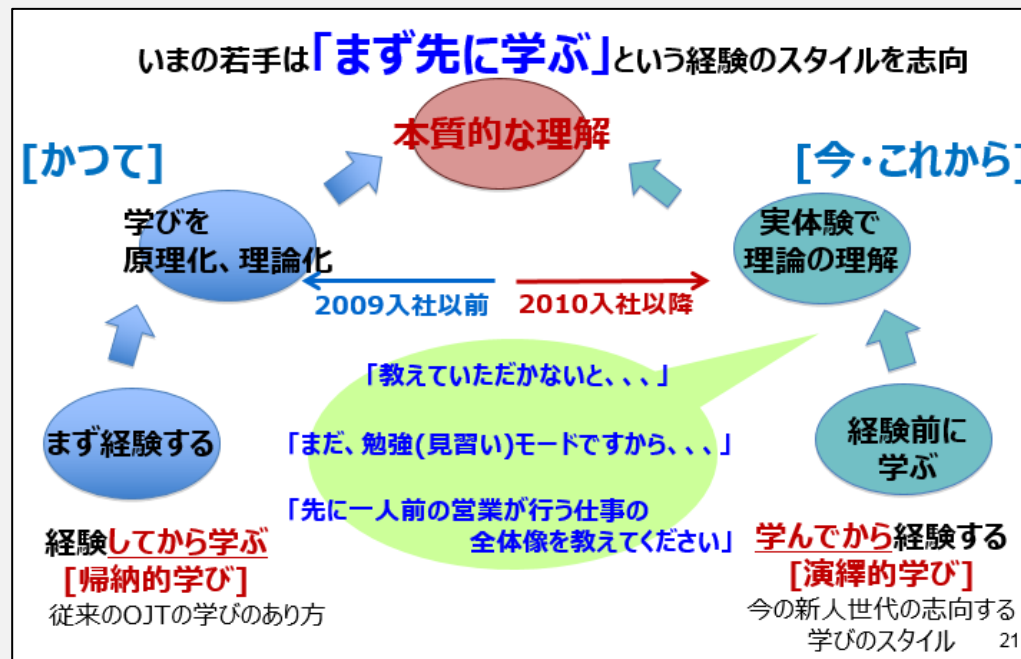
仕事・職場の変化



更に変化・複雑・不確実を前提とした時代の成長感 (ピポッド型??)

- ・マルチな活動フィールド (公私)
- ・社外にもロールモデルが存在

仕事・職場の変化

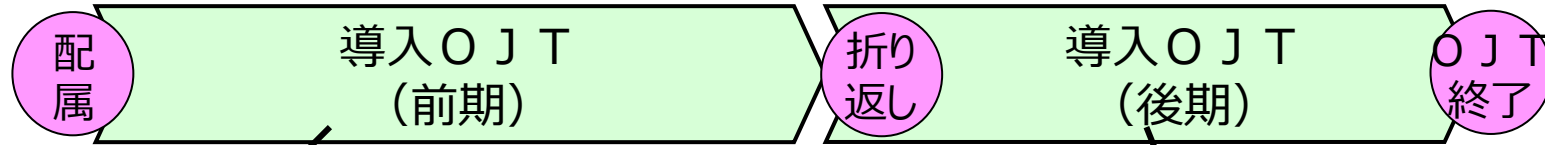


2016年頃から新たに始めている傾向（社内実施でのアセスメント）
・柔軟性が低い（※良い面としては“主張の一貫性がある”）

「指摘しても納得しない場合がある」
「スルーされる」

プライドが高い
（果たしてこれは本当か？）

環境変化によって育成ストーリーが成立しづらい状況に



任せる(前半)
【任せて・見る】



任せる(後半)
【任せ・きる】



- 教える時間がない
(指導者側も時間が無くなる)

- 任せても再び引き取らざるを得ない
- 経験者 17%から低下

- トレーニー側の「働き方」についての意識の変化は思った以上に大きい (個人差はある)

今、育成現場で起こっている人材マネジメント（育成・指導）の複雑さ

新しい働き方

- ・繁忙状況の改善
- ・業務デザイン

ダイバーシティ（マネジメント）

- ・雇用形態の多様化
- ・キャリアの多様化
- ・価値観の多様化
- ・働き方の多様化
- ・課題の多様化（育児/介護）

若手（特に2010年入社以降）

- ・仕事の動機の変化
- ・ワークスタイルの変化

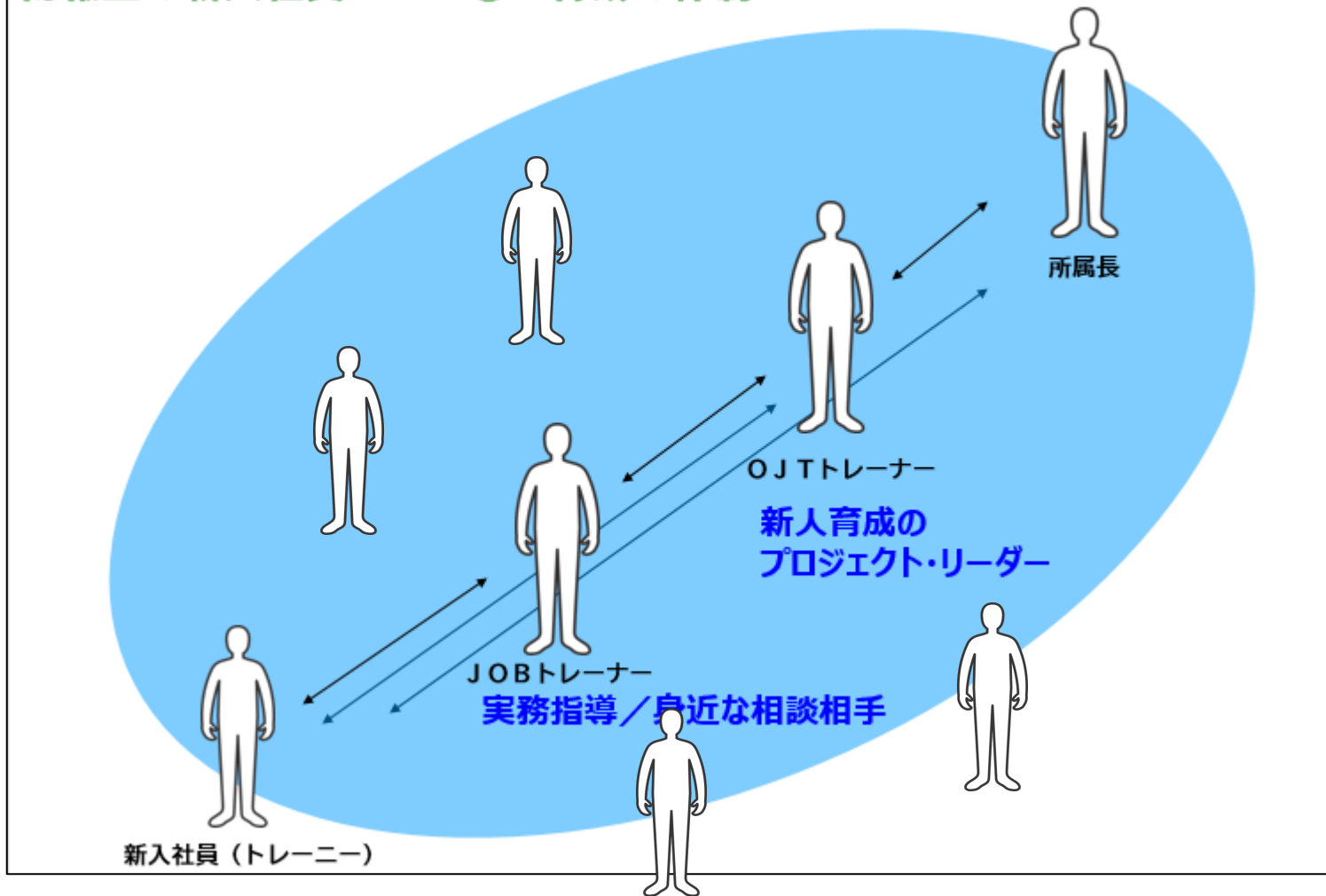
+ 短期業績（最大化）

部下育成は今までになかったほどの難易度

OJT（新人/若手）の難しさも同様のこと

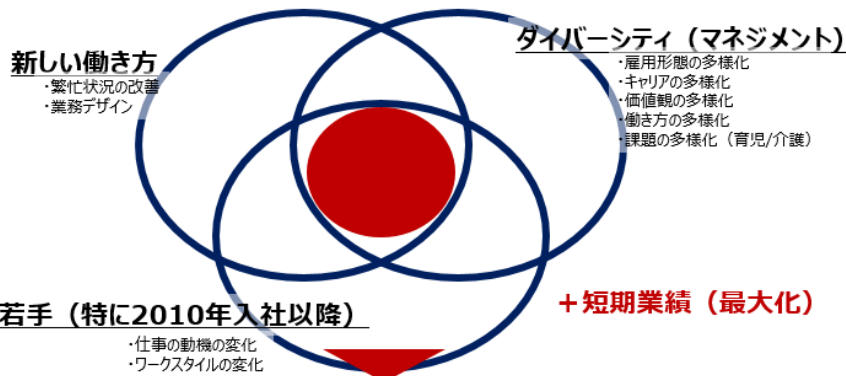
OJTに限らず
育成者にこれ以上の負担をかけるのは
現実的ではないといった状況では？

博報堂の新入社員OJT①：育成の体制



新人の指導者はトレーナー以外に
職場で多数の先輩が存在している
(契約社員/派遣社員etc)

今、育成現場で起こっている人材マネジメント（育成・指導）の複雑さ

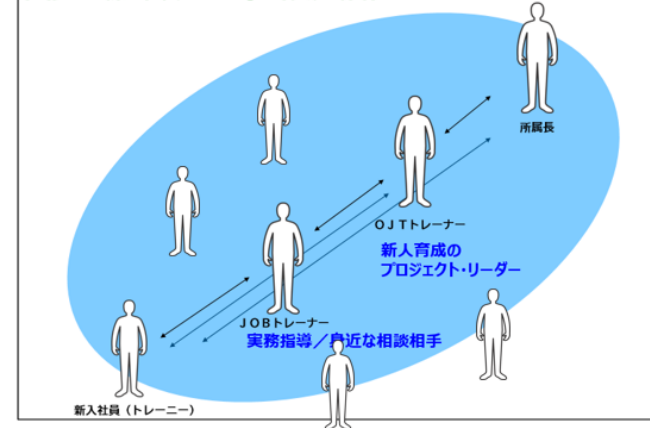


+ 短期業績 (最大化)

部下育成は今までになかったほどの難易度
OJT (新人/若手) の難しさも同様のこと

OJTに限らず
育成者にこれ以上の負担をかけるのは
現実的ではないといった状況では？

博報堂の新人社員OJT①：育成の体制



新人の指導者はトレーナー以外に
職場で多数の先輩が存在している
(契約社員/派遣社員etc)

**OJTが成功するためにはトレーナーだけでなく、
トレーニー本人の自律的な成長マインドが欠かせない
(これからは今まで以上に)**

Goal

自社（自組織）新人/若手OJTについて
今の時代に合わせた改定の視点がみつかる

Agenda

- 1) 共有 ; 博報堂の新入社員OJT
- 2) OJT（新人・若手）の環境はこの3年間でさらに複雑に
- 3) 新人・若手育成で必要な姿勢/視点
- 4) これからの新人・若手育成で考えておきたいこと

【問い】

新人/若手社員本人の“内発的動機”が高まるためにどんな働きかけが必要でしょうか？

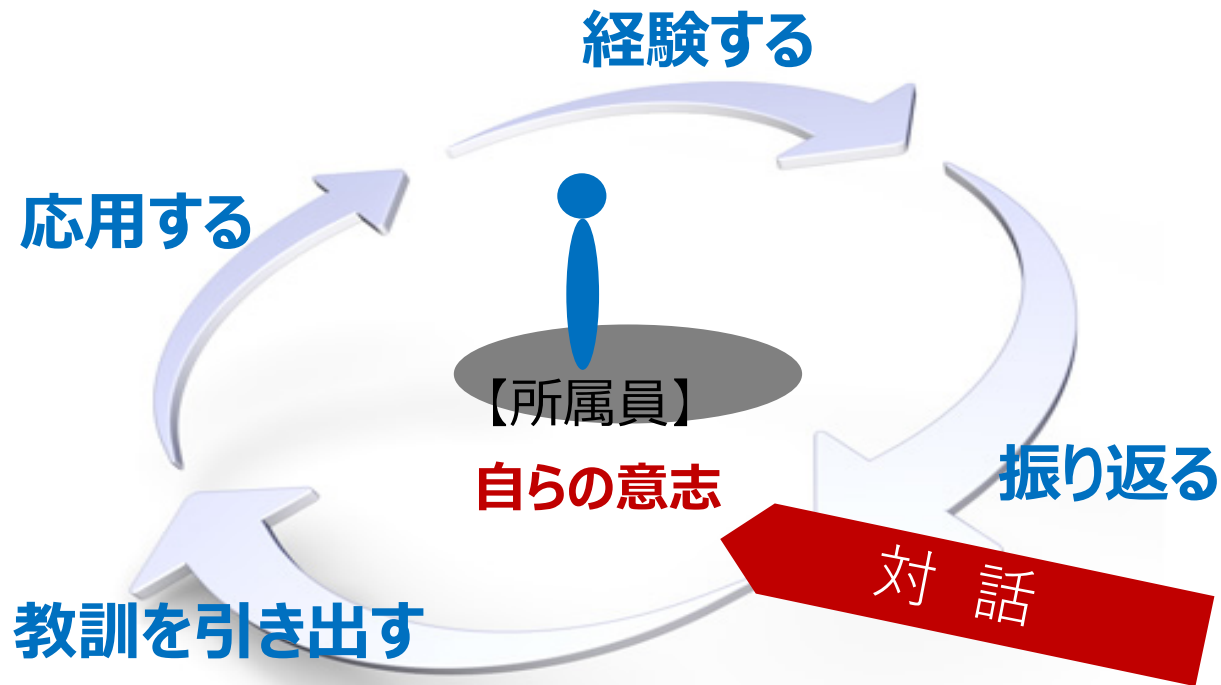
(= 何によって本人の内発的動機が高まる？)



自律的成長；経験と学び

トレーニーは継続的に“経験”から学ぶサイクルを自ら回して成長していく

- ・自身の経験を通じて学びとる
- ・成長の鍵は、自らの意志と周囲との対話



Ex.(ヒーロー)インタビュー/社内研修講師/日誌 (自分との対話)

では、キャリア（・デザイン）について考えるべきことは？₂₈

【問い】

**キャリア（・デザイン）と聞いて
どのようなイメージをお持ちですか？**

思いつくだけのキーワードを
箇条書きしてみてください

キャリアとは、、、（00年以前）

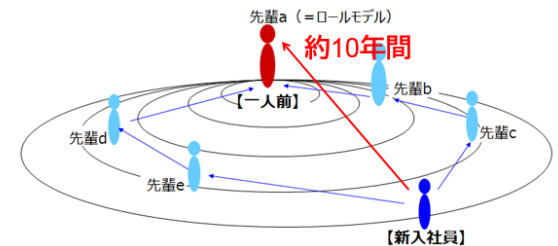
- ・階段
- ・ステップアップ
- ・ゴールとマイルストーン



- ・環境変化：少ない
- ・ロールモデル：社内存在していた（時代）

[かつての職場]

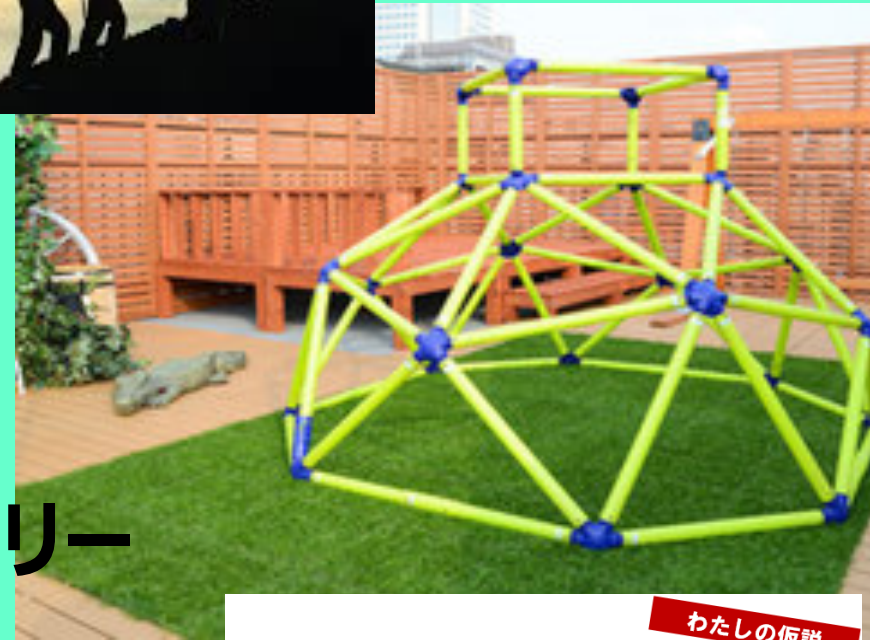
いわゆる徒弟制



かつての成長モデル（サークル型）

⇒環境変化が少ない時代の成長モデル

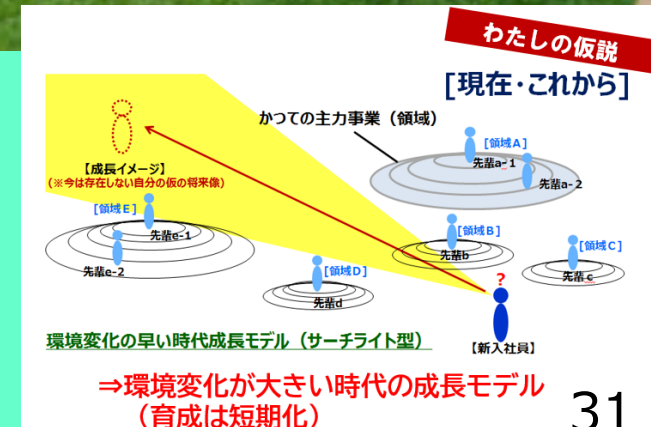
キャリアとは、、、（00以降）



- ・筏下りと山登り
- ・ジャングルジム
- ・外部環境×内部リソース；ストーリー



- ・環境変化：多い（大きい）
- ・ロールモデル：少（自分の仮説で考える）



キャリアとは、、、（今の若手の感覚）



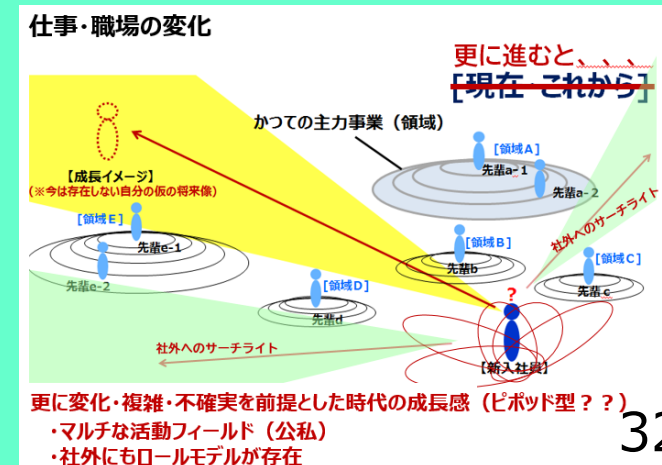
・万華鏡

・モザイク



・環境変化：更に多い（大きい）

・ロールモデル：自分の仮説＋社外にも複数存在。



かつてと今のキャリア観の違い



環境変化 ; 少ない

(企業主導のキャリア)

・計画性

・モチベーション



(組織が支援するキャリア)

・偶発性

・継続的な意欲

・経験の意味づけの対話

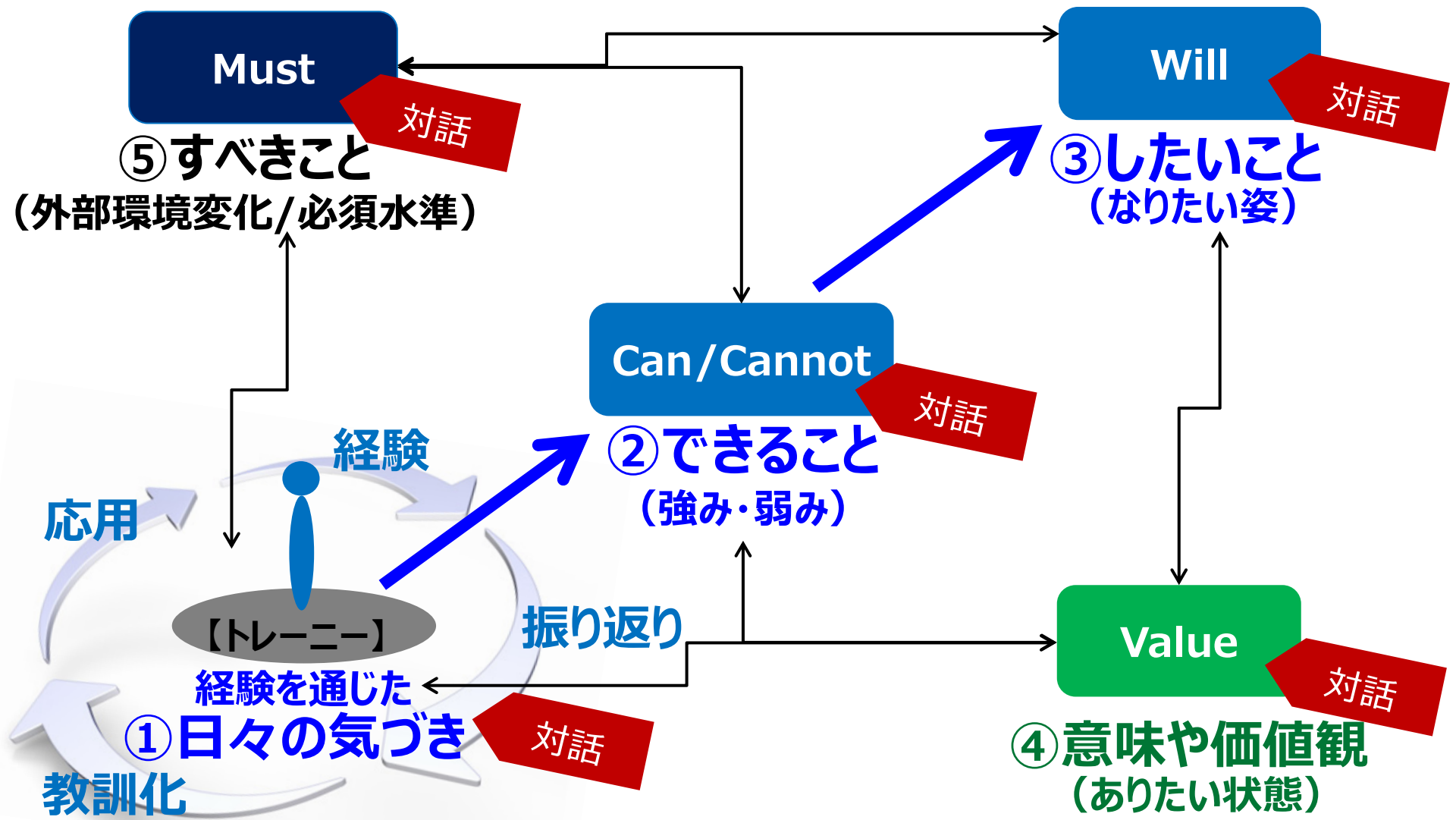
本人は常に考えアンテナを張り
周囲からの支援が得られること



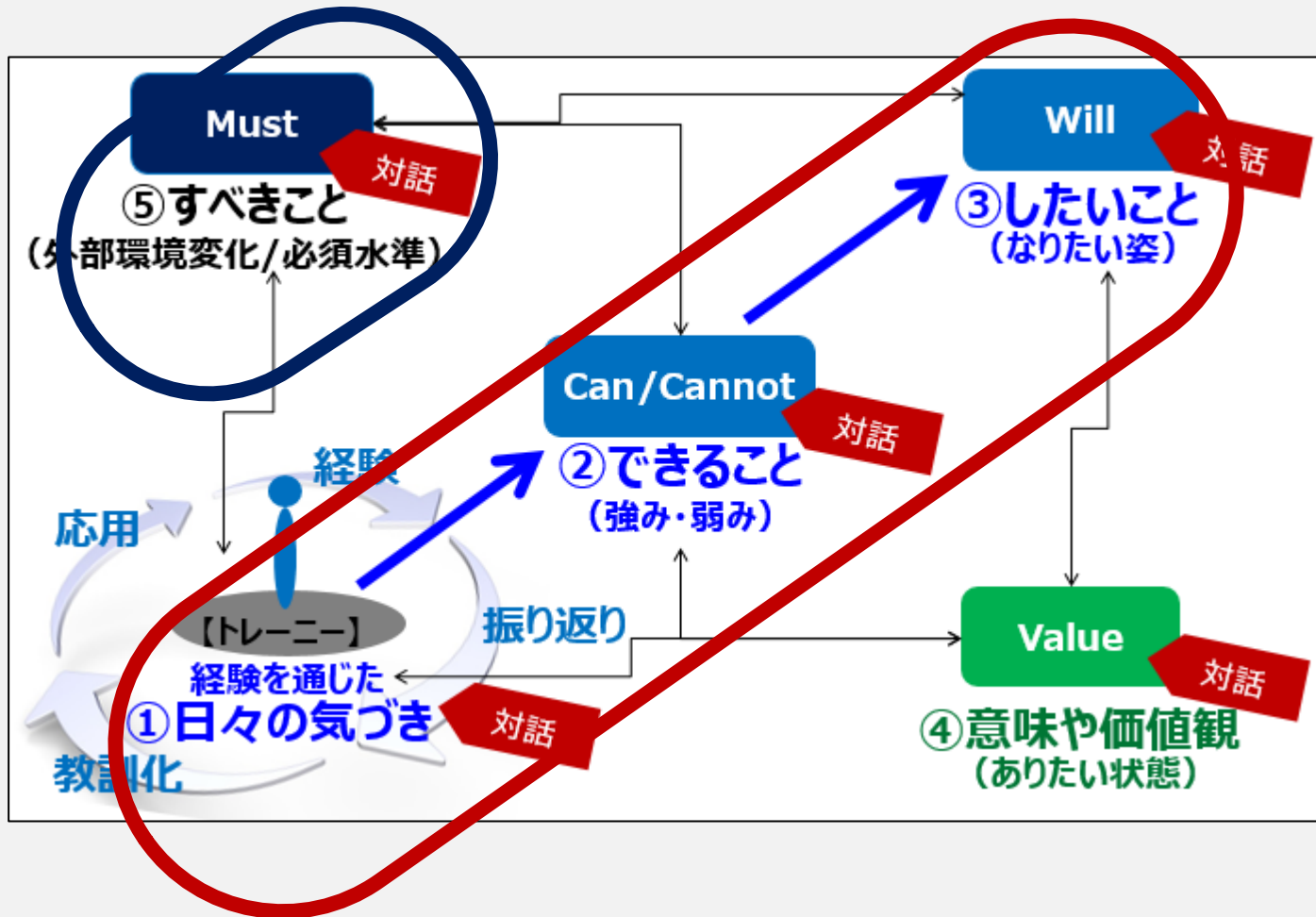
環境変化 ; 多い (大きい)

(現場主導で形成されていくキャリア)

育成者が本人のキャリアへの理解が進むと日々の成長支援の質は高まる



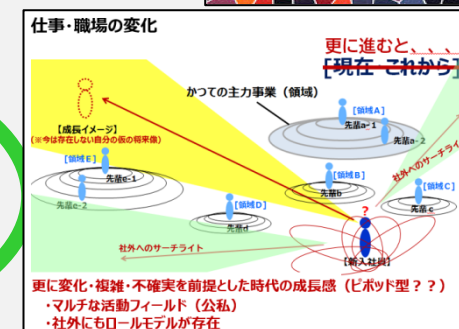
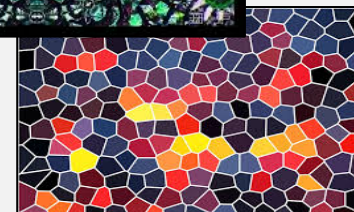
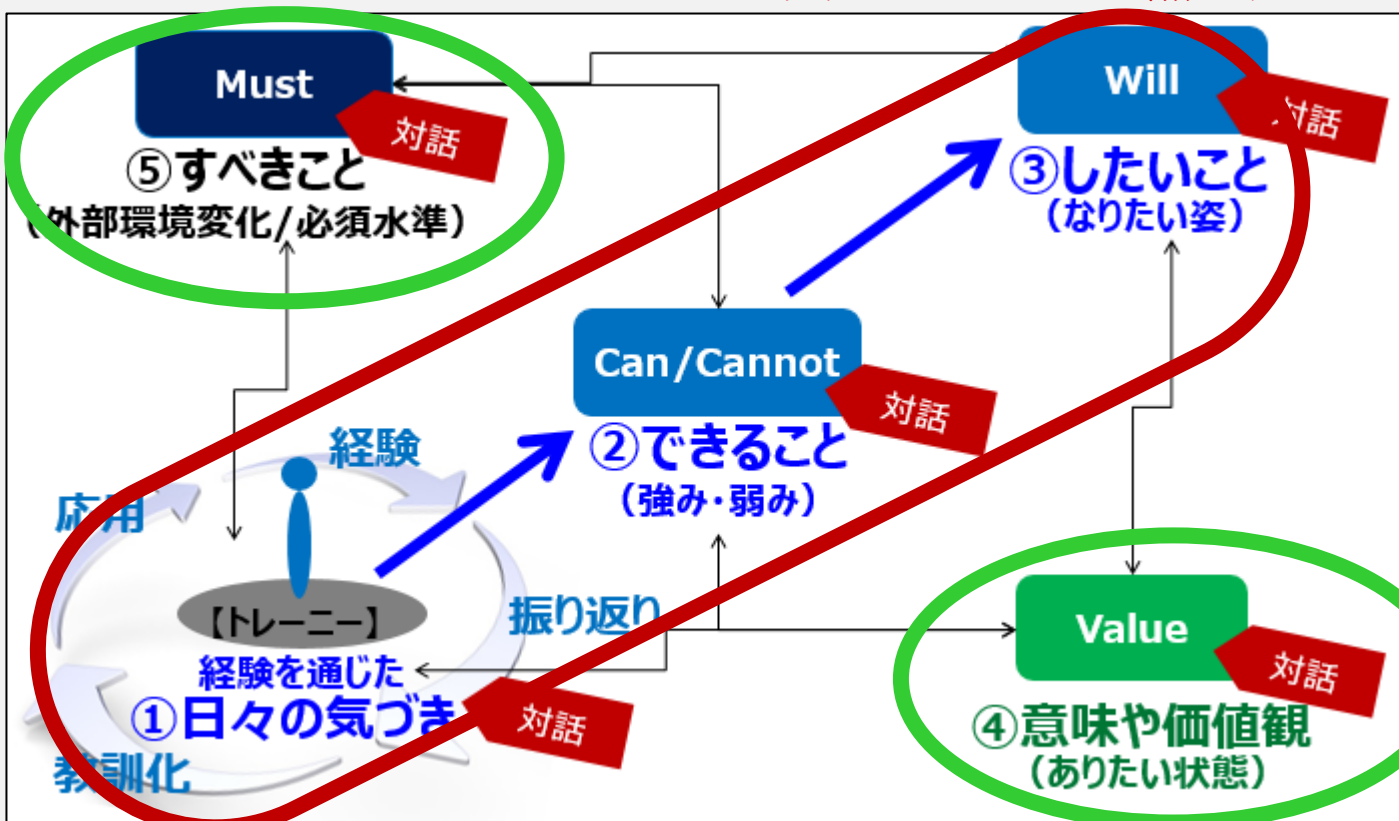
自律的キャリア探究型（若手の1-2割か？）



キャリアイメージが明確にあるタイプ

- ・自律的に成長していくが、一方で仕事を選ぶ傾向
- ・Mustの中から偶発的にキャリアの幅が広がる体験を増やしてあげる

組織（外部）貢献型 キャリアイメージが無いタイプ



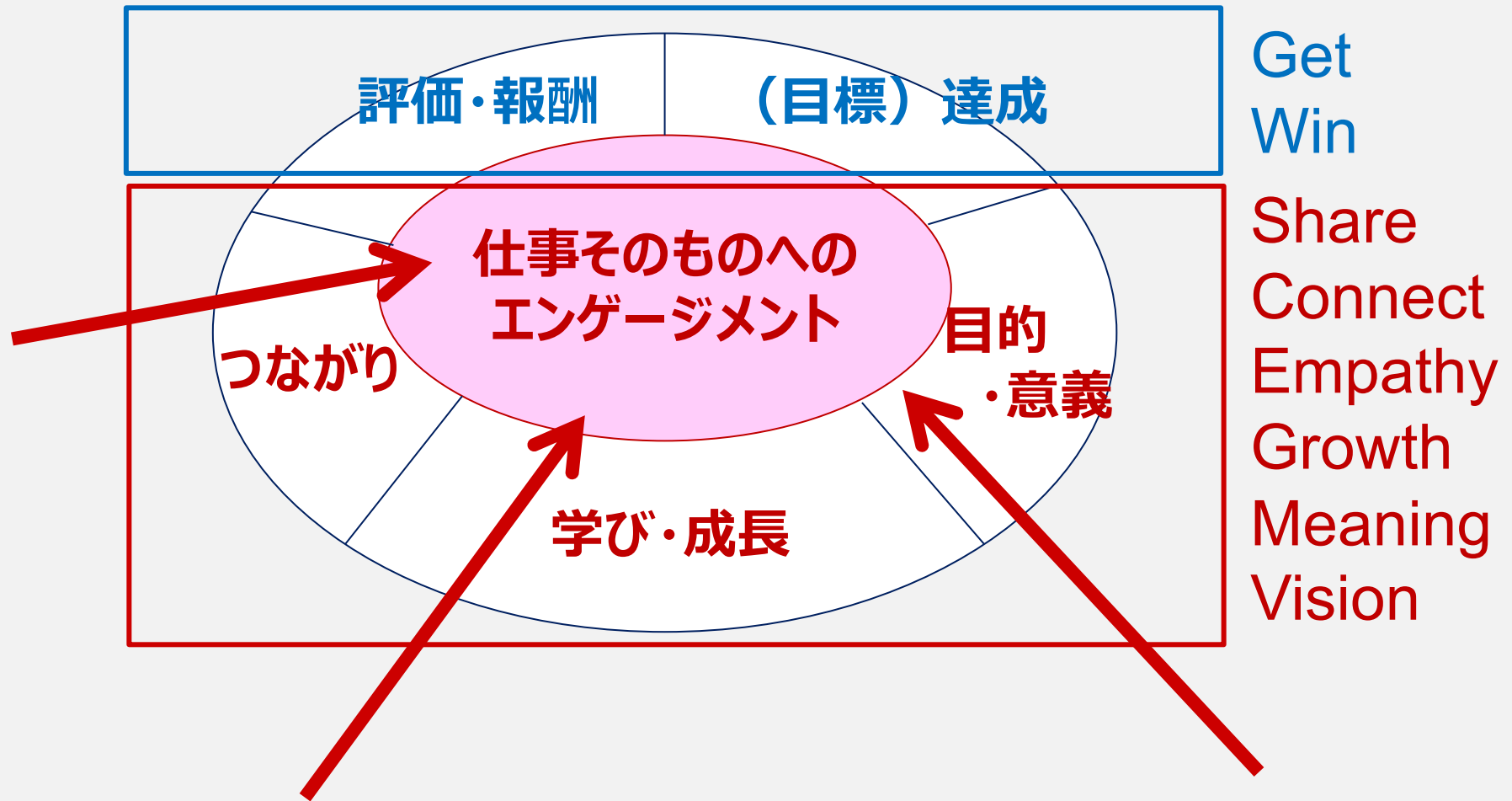
<強み> ・強みを一緒に発見してあげる
 ・強みの延長上にあるなりたい姿を一緒に考えてあげる
 ×なりたい姿を無理やり考えさせるのは逆効果

<つながり> ・Must体験の中から対人関係（つながり）からくる充実感を感じられる体験積ませてあげる

<価値観> ・Must体験の中から価値観を聴いて（引き出して）あげる
 ・充実した体験（何が満たされたのか？）
 ・辛かった体験（何が大事だったのか？）

参考) 動機 (モチベーション) について

~海外カンファレンスの発表内容から~



Goal

自社（自組織）新人/若手OJTについて
今の時代に合わせた改定の視点がみつかる

Agenda

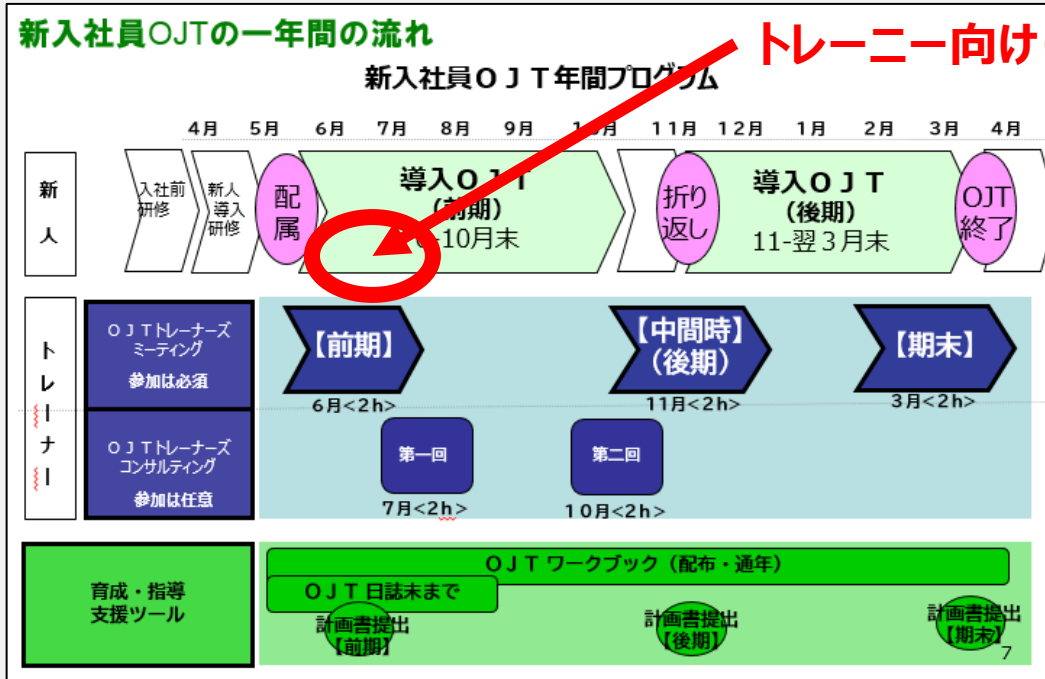
- 1) 共有 ; 博報堂の新入社員OJT
- 2) OJT（新人・若手）の環境はこの3年間でさらに複雑に
- 3) 新人・若手育成で必要な姿勢/視点
- 4) これからの新人・若手育成で考えておきたいこと

4) これからの新人・若手育成で考えておきたいこと（視点）

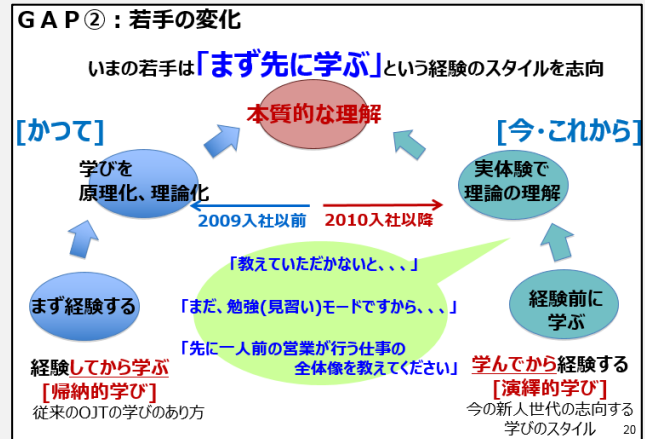
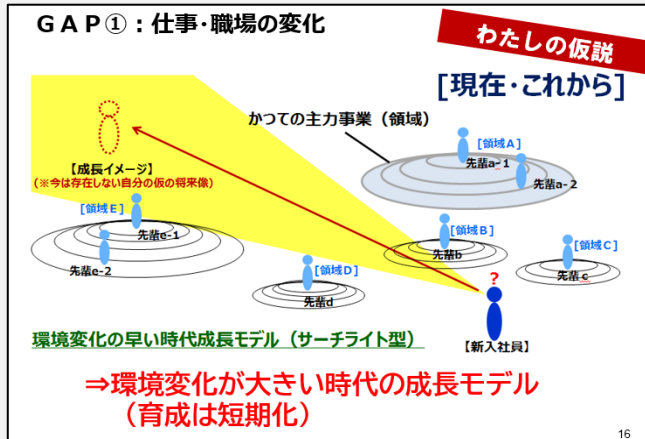
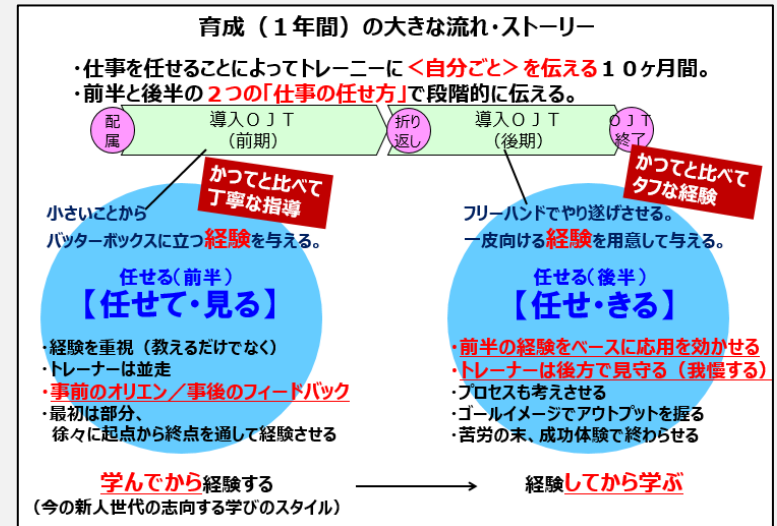
- ① 新人側にも自社OJTのコンセプトとストーリーを伝える
- ② 新人同士の振り返りの場を提供
- ③ OJT前半は“皆で寄ってたかって”育てる
- ④ 初年度は“学びほぐし（アンラーニング）”の期間
- ⑤ 3年前とは違う成長カーブを共有化する
- ⑥ 指導者に対して“前提の違い”についてフラットに考える機会を提供する
（2015年入社と2018年入社。3年違いにもかかわらず意識の開きは意外と大きい）

4) これからの新人・若手育成で考えておきたいこと (視点)

① 新人側にも自社OJTのコンセプトとストーリーを伝える



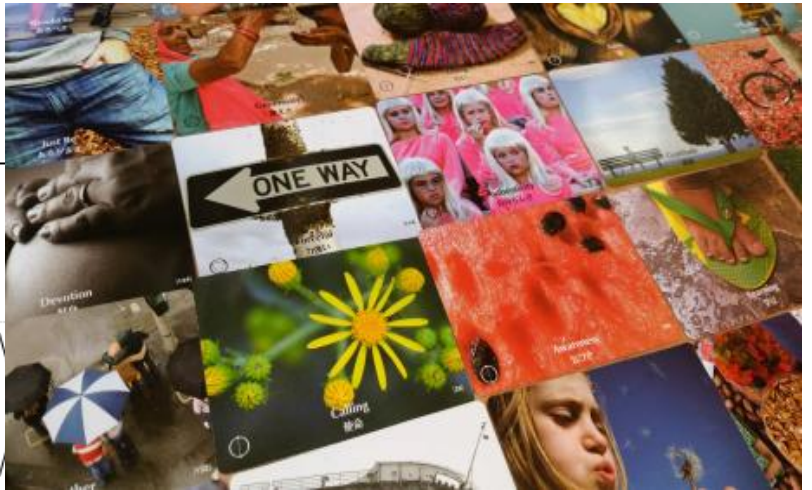
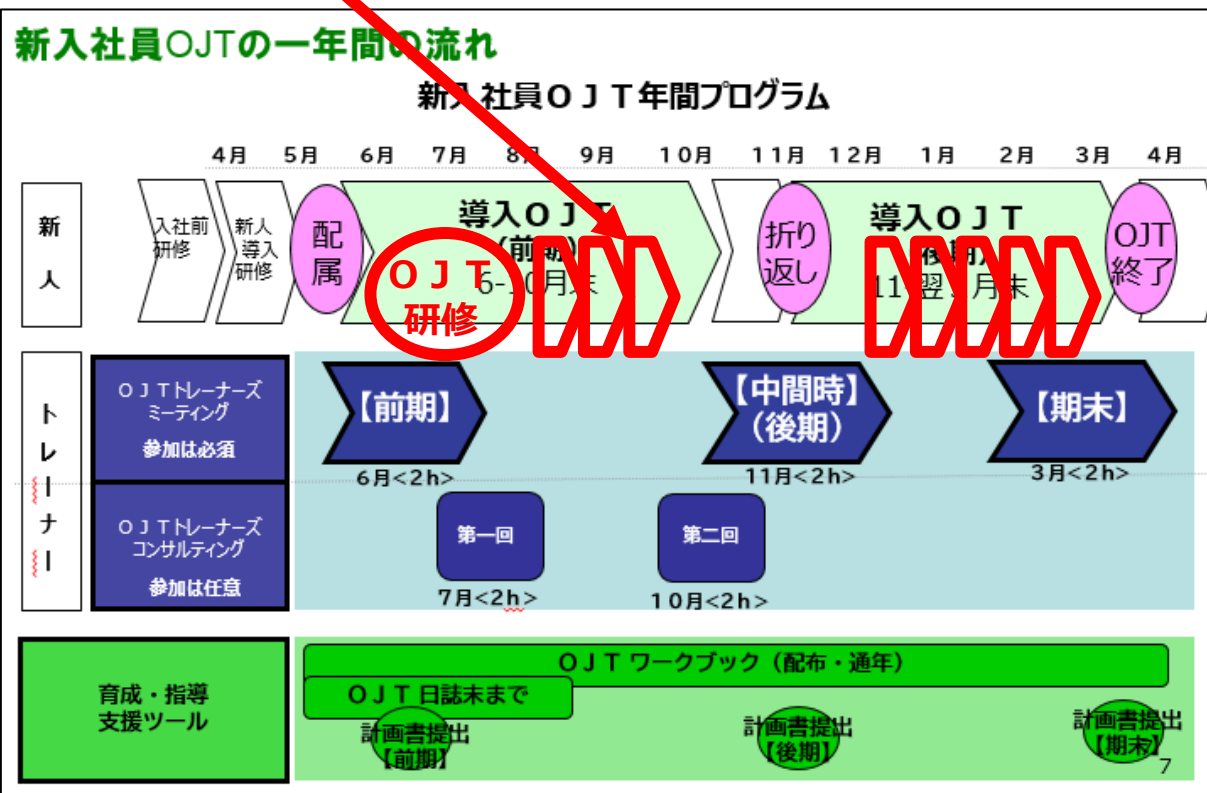
トレーニー向けOJT研修



4) これからの新人・若手育成で考えておきたいこと (視点)

② 新人同士の振り返りの場を提供

トレーニー同士の定例リフレクションミーティング



4) これからの新人・若手育成で考えておきたいこと（視点）

④初年度は“学びほぐし（アンラーニング）”の期間



**今の若手は、実は学生時代（子供のころ）から
経験学習的な姿勢を身につけてはいませんか？**

同質の中で固めてきた持論は異質の中で通用しない場合が多い。

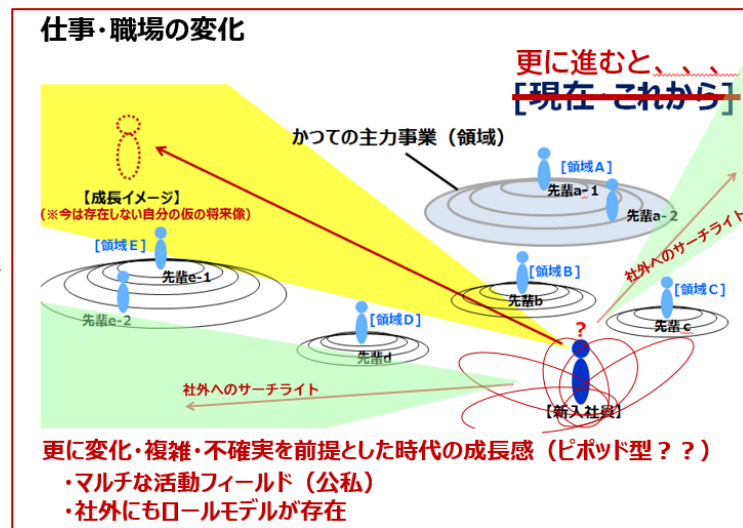
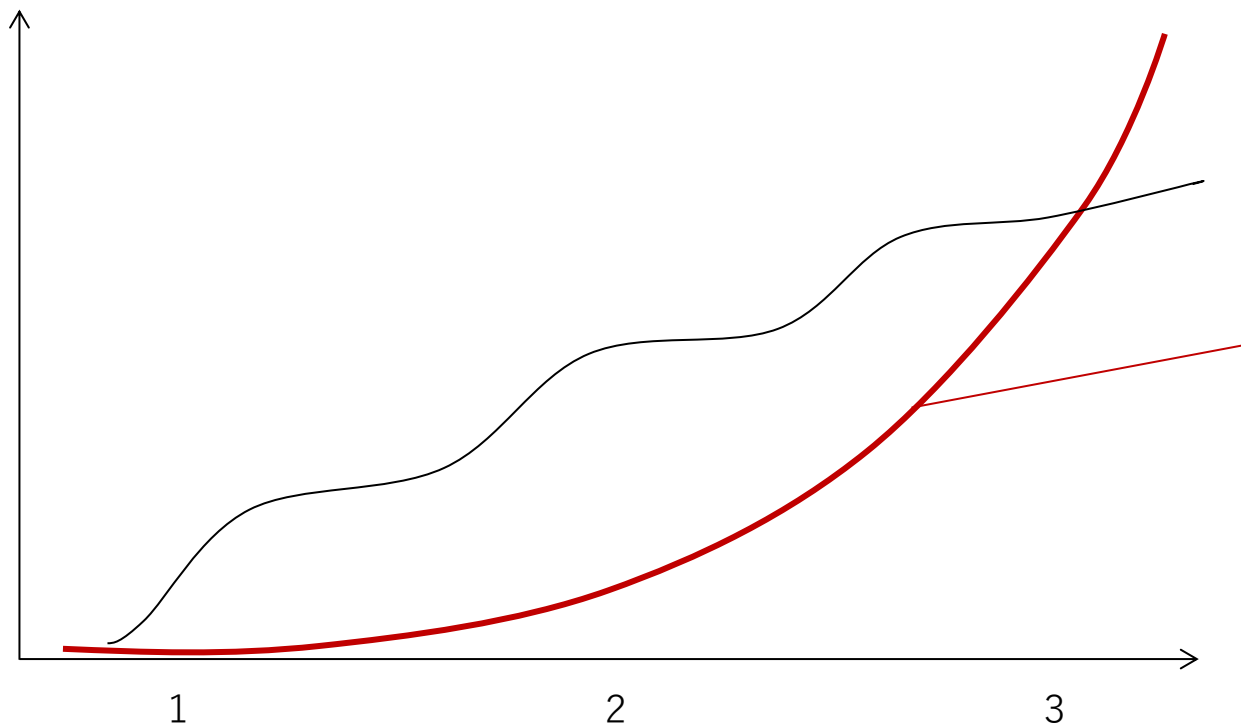
※受容することはなかなかつらい体験（大人からの北風アプローチは難しい）

※“プライドが高い”こととは見誤らないことが大切 ⇒対処法が真逆になる

4) これからの新人・若手育成で考えておきたいこと (視点)

⑤ 3年前とは違う成長カーブもあり得るか？

- ・3年後に成長最大化の二字曲線。
- ・一年目、特に最初の半年での職場フィットを最大のゴールに設定。

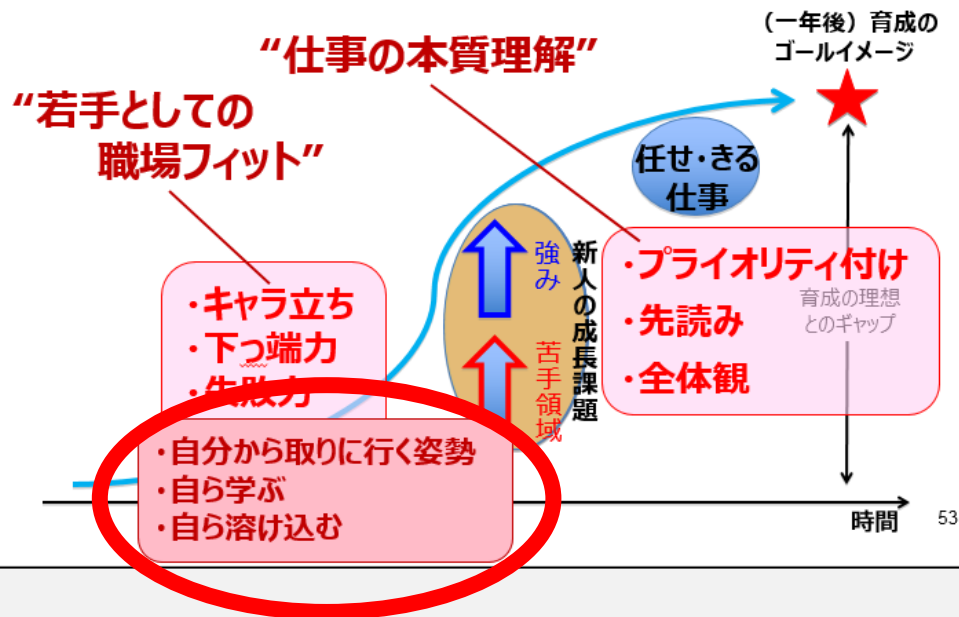


(外で学ぶ?)

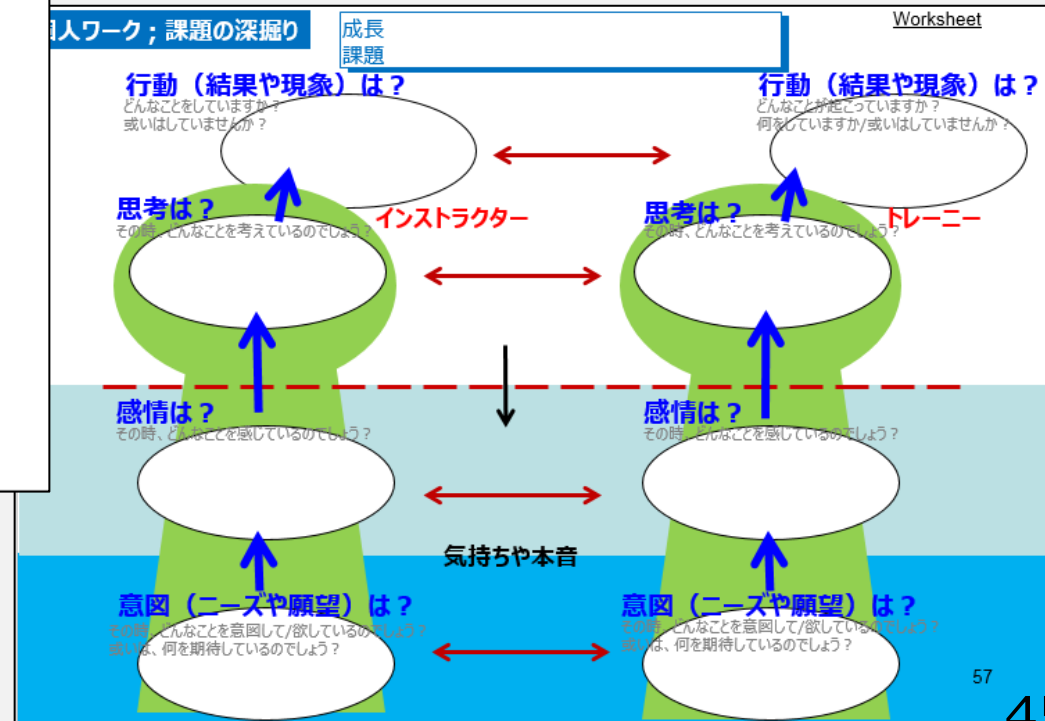
4) これからの新人・若手育成で考えておきたいこと (視点)

⑥ 指導者に対して“前提の違い”についてフラットに考える機会を提供する
 (2015年入社と2018年入社。3年違いにもかかわらず意識の開きは意外と大きい)

同じ時期 (11月時点) でも課題の捉え方が違う



53



57



ご意見・質問等ありましたらぜひ！

■
■ HAKUHODO

Takeshi.Shirai@hakuhodo.co.jp

株式会社 日本能率協会マネジメントセンター
J.H.倶楽部 会員限定セミナー

働き方改革時代に求められる経験学習とは
~OJTとジョブアサイン~

HAKUHODO UNIV.



2018.11.22

株式会社 博報堂 人材開発戦略室 白井 剛司

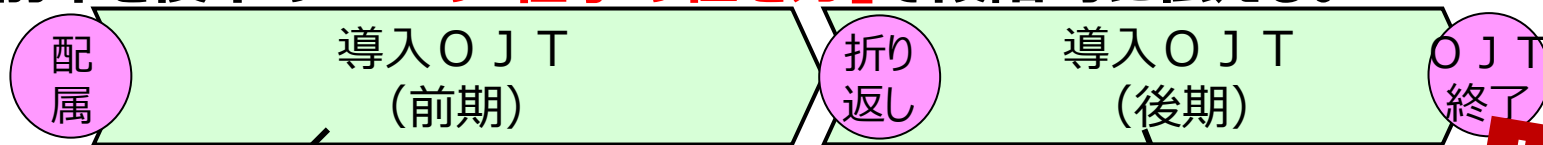


HAKUHODO UNIV.

APPENDIX ; 解説編

育成（1年間）の大きな流れ・ストーリー

- ・仕事を任せることによってトレーニーに**<自分ごと>**を伝える10ヶ月間。
- ・前半と後半の**2つの「仕事の任せ方」**で段階的に伝える。



かつてと比べて
丁寧な指導

小さいことから
バッターボックスに立つ**経験**を与える。

任せる(前半) 【任せて・見る】

- ・**経験を重視**（教えるだけでなく）
- ・**トレーナーは並走**
- ・**事前のオリエン／事後のフィードバック**
- ・最初は部分、
徐々に起点から終点を通して経験させる

かつてと比べて
タフな経験

フリーハンドでやり遂げさせる。
一皮向ける**経験**を用意して与える。

任せる(後半) 【任せ・きる】

- ・**前半の経験をベースに応用を効かせる**
- ・**トレーナーは後方で見守る（我慢する）**
- ・プロセスも考えさせる
- ・ゴールイメージでアウトプットを握る
- ・苦勞の末、成功体験で終わらせる

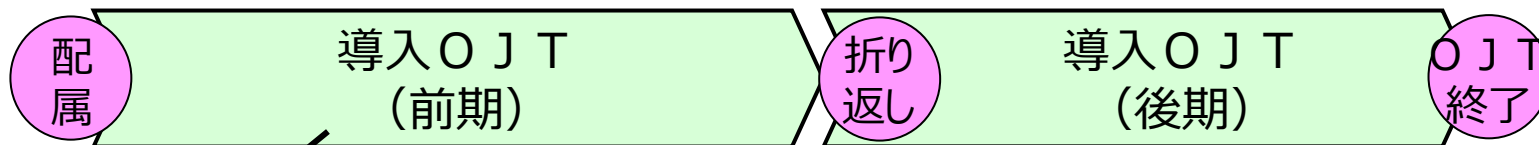
学んでから経験する
(今の新人世代の志向する学びのスタイル)



経験**してから学ぶ**

育成（1年間）の大きな流れ・ストーリー

- ・仕事を任せることによってトレーニーに**<自分ごと>**を伝える10ヶ月間。
- ・前半と後半の**2つの「仕事の任せ方」**で段階的に伝える。



任せる(前半)
【任せて・見る】

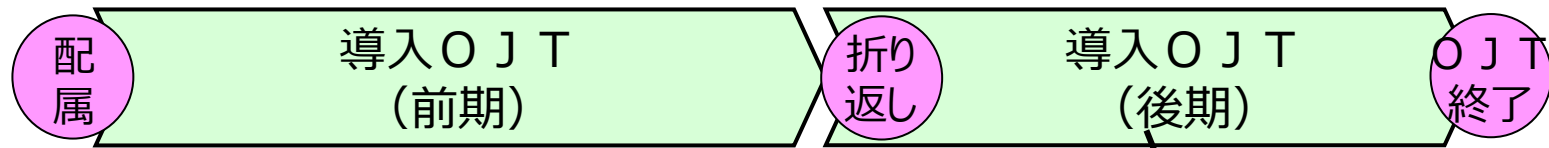


小さいことから バッテリーボックスに立つ**経験**

- ・経験を重視（教えるだけでなく）
- ・トレーナーは並走
- ・事前のオリエン／事後のフィードバック
- ・最初は部分、
徐々に起点から終点を通して経験する

育成（1年間）の大きな流れ・ストーリー

- ・仕事を任せることによってトレーニーに **<自分ごと>** を伝える 10ヶ月間。
- ・前半と後半の **2つの「仕事の任せ方」** で段階的に伝える。



フリーハンドでやり遂げる。 一皮向ける**経験**

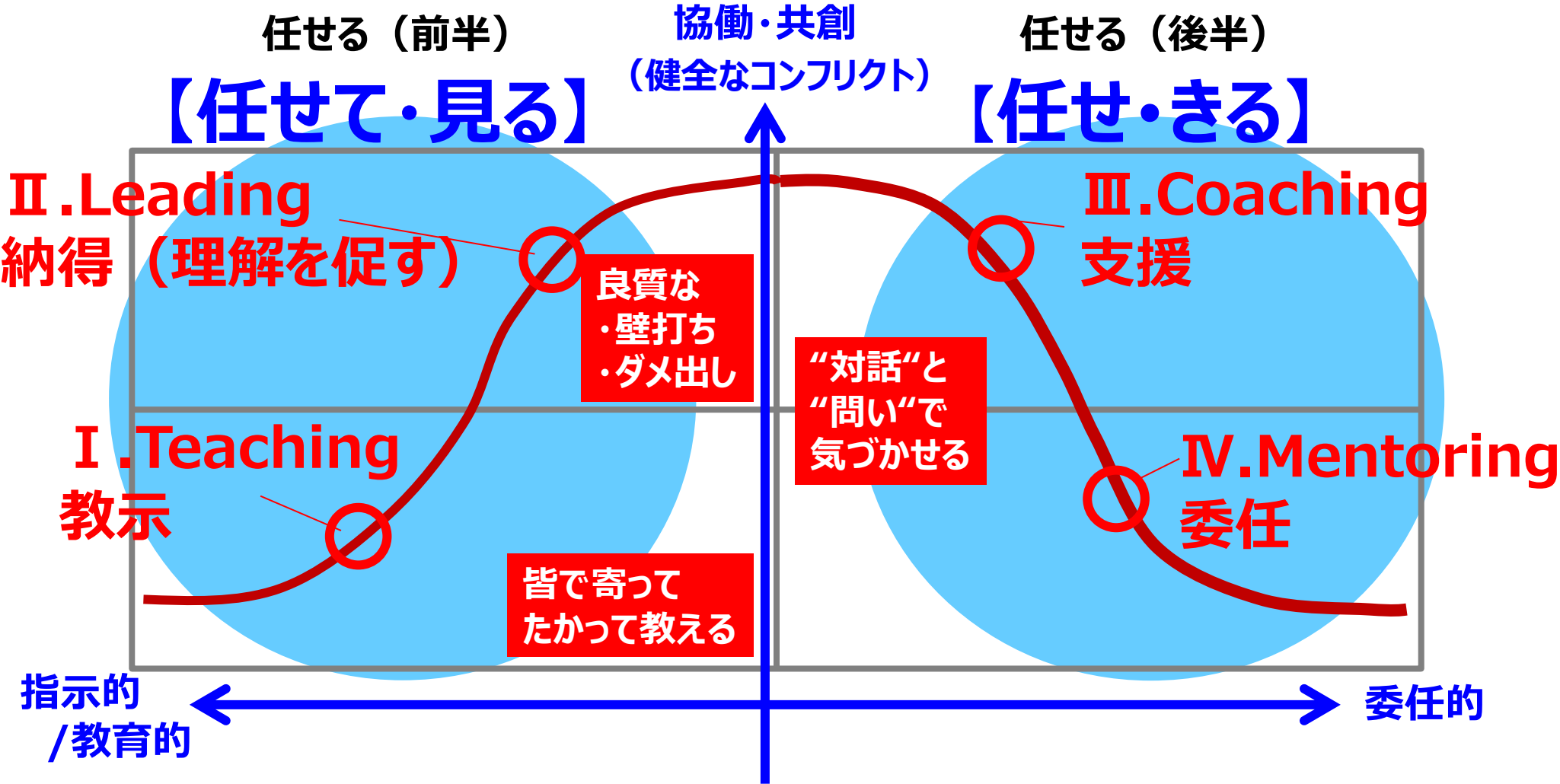
- ・ 前半の経験をベースに応用を効かせる
- ・ トレーナーは後方で見守る（我慢）
- ・ プロセスも考える（フリーハンド）
- ・ ゴールイメージでアウトプットを握る
- ・ 苦勞の末、成功体験で終える

任せる(後半)
【任せ・きる】



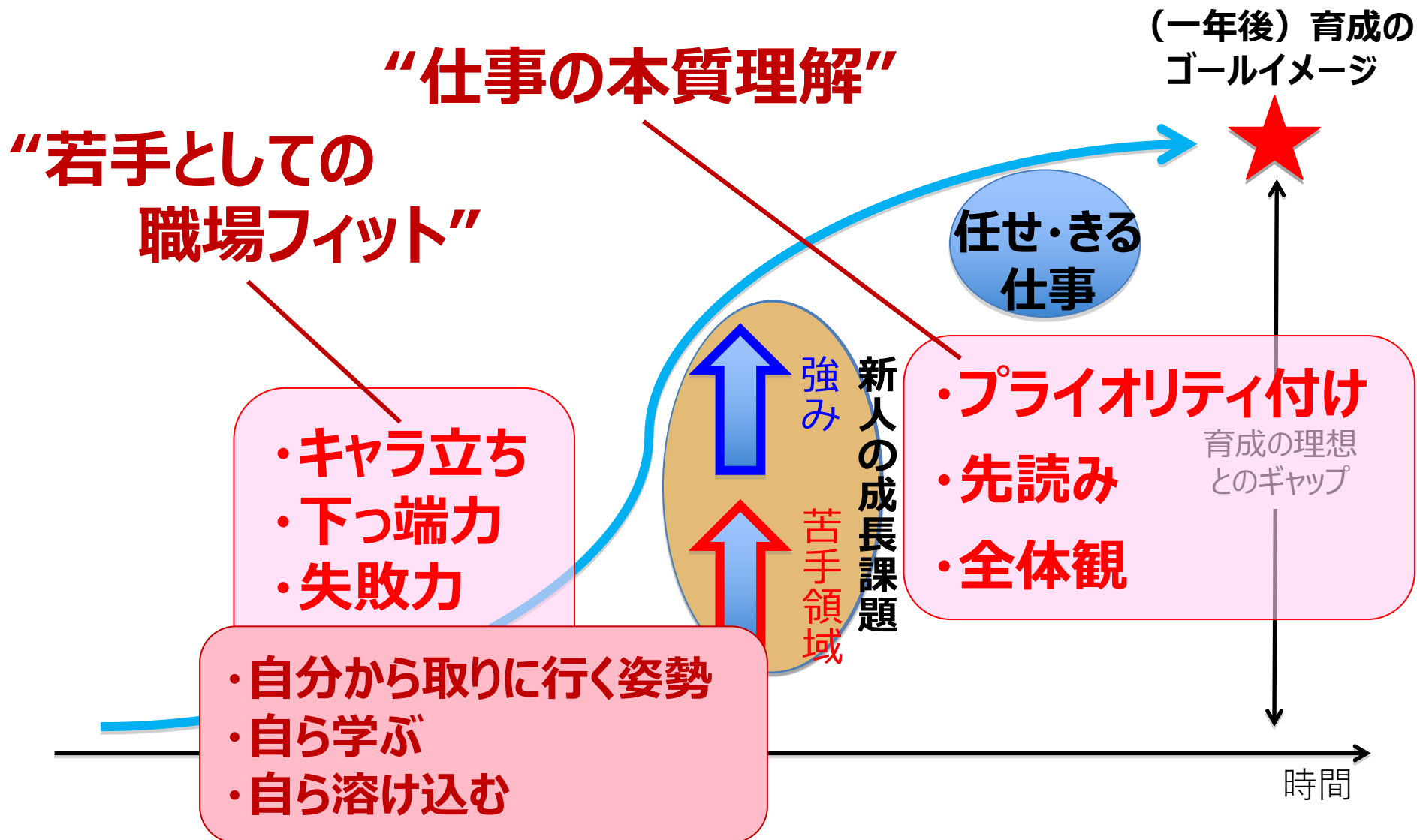
育成（成長）を4段階に分割して考える

意欲とスキルの関係は？

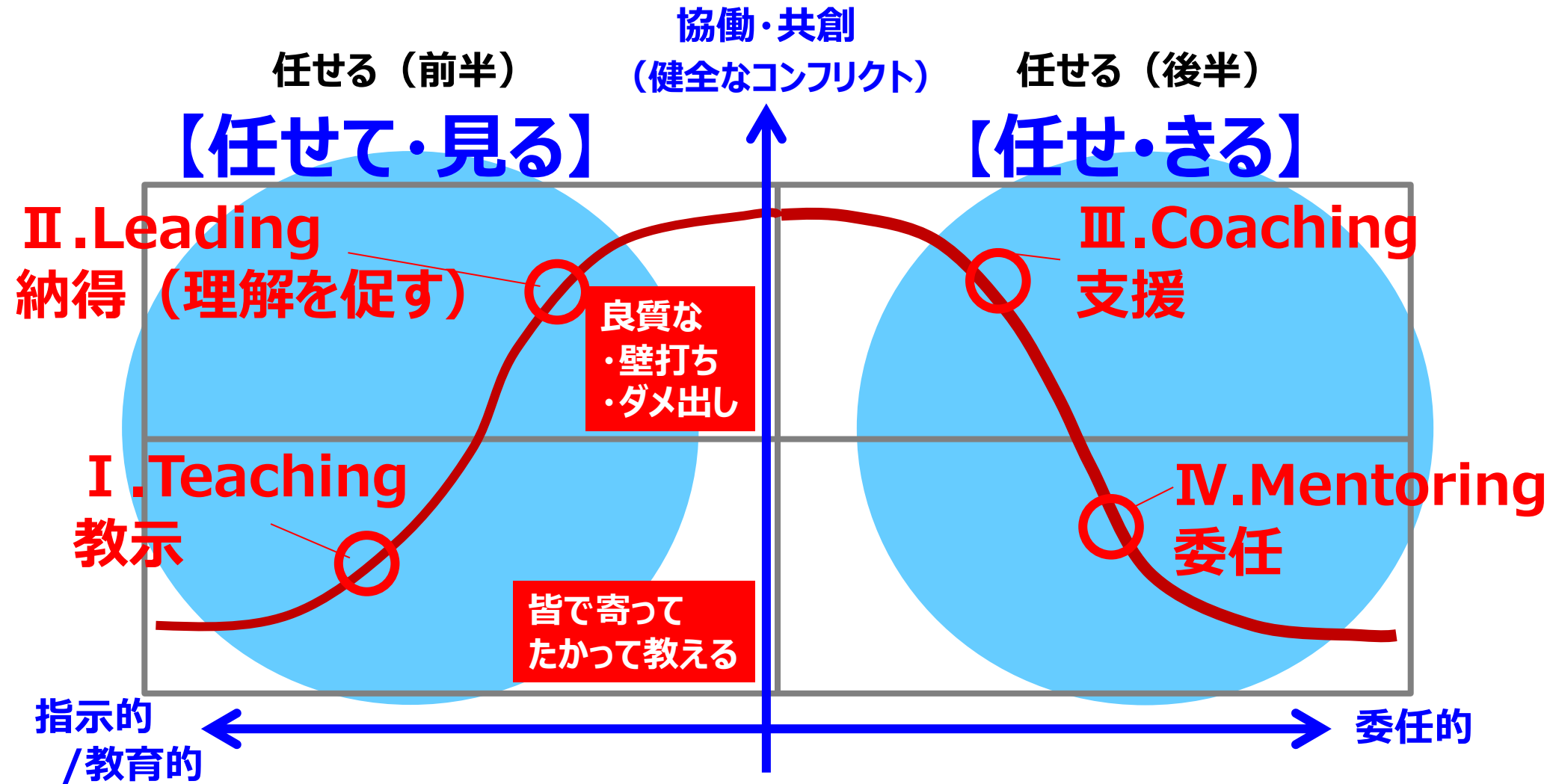


ハーシイ&ブランチャード (P.Hersey & K.H.Blanchard) 「S L理論」を参考にして作成

同じ時期（11月時点）でも課題の捉え方が違う



育成（成長）を4段階に分割して考える



ご参考) “寄ってたかって”皆で育てる

一年後のゴールイメージ

“相手視点で先読みのできるプロデューサー”

- ・スキル：①基本的な進行理解/②対人イニシアチブ/③着地点の見極め
- ・マインド：他者への想像力

それぞれの指導役からのフィードバック (インストラクターに共有)

- ・行動の、、、 : GoodPoint/BadPoint
- ・マインドの、、、 : GoodPoint/BadPoint

依頼・オリエン

何のタスク?	誰に教わる?	いつ頃からスタート?	いつ頃マスター?	何を教えてもらう?	手順や技術 (重要な点)	マインド (持つべき心構え)
1 雑誌原稿の進行業務プロデュース	3部田中さん	なる早	遅くとも7末	<ul style="list-style-type: none"> ・受注以降のスケジュール作成 ・進行のフローと基本知識・発注 ・関係者リスト作成 ・見積 (売) と原価 (払) ・H E N 実務 	<ul style="list-style-type: none"> ・スケジュールのバッファ ・代表的なリスクの理解 (時間/コスト/品質) ・関係者とのコミュニケーション ・相手への調整 (催促/受容...) 	<ul style="list-style-type: none"> ・スケジュール先読み ・得意先内の調整プロセスを理解した調整
2 汎用カタログ制作進行	2部柳澤さん	7月中旬	8月末	<ul style="list-style-type: none"> ・ ・ ・ ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ・ ・ ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ・ ・ ・
3 月例店頭販促企画	3部福岡さん	9月~	11月末	<ul style="list-style-type: none"> ・ ・ ・ ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ・ ・ ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ・ ・ ・

A

にいる方

- ・ピークの仕事、「任せ・きる」をまず決める（トレーニーにも伝える）。
- ・それに必要な経験は、
インストラクター以外の人も巻き込んで皆で（寄ってたかって）**教えて経験させる。**



後期OJTで任せる仕事

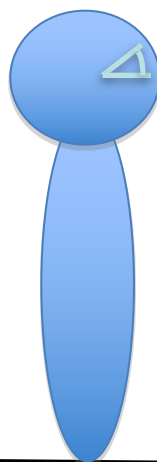
プライオリティを
下げてよい仕事
(あるいは2年目以降
に経験させてよい)

どこまで「任せ・きる」？

仕事のスケール
・難易度

C トレーナー視点での
任せられる上限

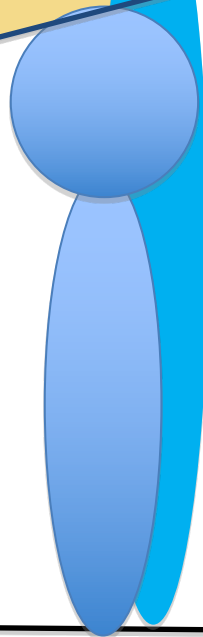
<現在から半年後を想像>



↑
現時点

B

A



↑
OJT後半のピーク（仕げ）時期

責任が重く、リスクが高い
→Panic Zone

「任せ・きる」仕事として
理想的な領域
→Stretch Zone

易しすぎる
→Comfort Zone

→ 時間

個人ワーク；課題の深掘り

成長
課題

行動（結果や現象）は？

どんなことをしていますか？
或いはしていませんか？

行動（結果や現象）は？

どんなことが起こっていますか？
何をしていますか/或いはしていませんか？

思考は？

その時、どんなことを考えているのでしょうか？

インストラクター

思考は？

その時、どんなことを考えているのでしょうか？

トレーニー

感情は？

その時、どんなことを感じているのでしょうか？

感情は？

その時、どんなことを感じているのでしょうか？

意図（ニーズや願望）は？

その時、どんなことを意図して/欲しているのでしょうか？
或いは、何を期待しているのでしょうか？

意図（ニーズや願望）は？

その時、どんなことを意図して/欲しているのでしょうか？
或いは、何を期待しているのでしょうか？

気持ちや本音

課題の深堀り

インストラクター

トレーニー

新人の成長課題は？ →

例) 自分ごと/主体性

成長課題の原因は？

例) (a)・効率を追い求めすぎる
(b)・不安・自信が無い…
・迷惑をかけられない…

彼（彼女）をそう至らしめる背景

このまま解決策（対策）を考えると、、、

- ？ 会議の発言が少ない⇒だから、毎回発言の機会を設ける
- ？ 失敗を怖がる⇒だから、小さなところから失敗経験をつくる
- ？ 主体性が無い⇒だから、やりきる状態にする（介入しない）

トレーナーとトレーニーによる“チームビルディング”

※ブルース・タックマン (Bruce Tuckman) による集団発達モデルより

第1段階： Forming (形成期)

- メンバーはまだお互いのことをよく知らない
- 今日の目的やゴールもまだ持たない
- リーダーの指示や他者に依存している
- 意見の対立を避けている

第2段階： Storming (混乱期)

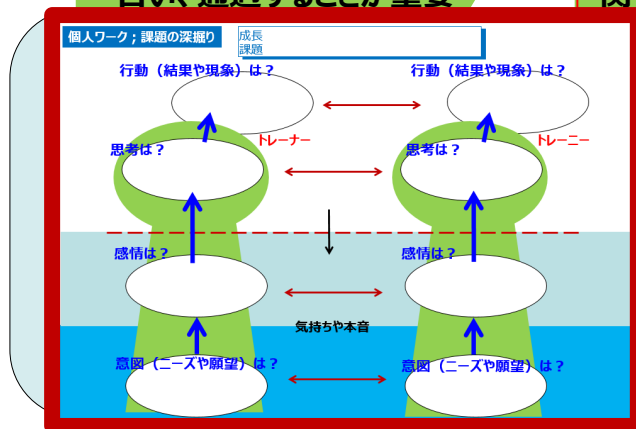
- メンバーは役割を通じて責任感や独立心が芽生える
 - 結果や解決に向けてアイデアが個々から出る
 - チーム内で競争や対立が生まれる
- ※この時期を避けずに向かい、通過することが重要

第3段階： Norming (標準期)

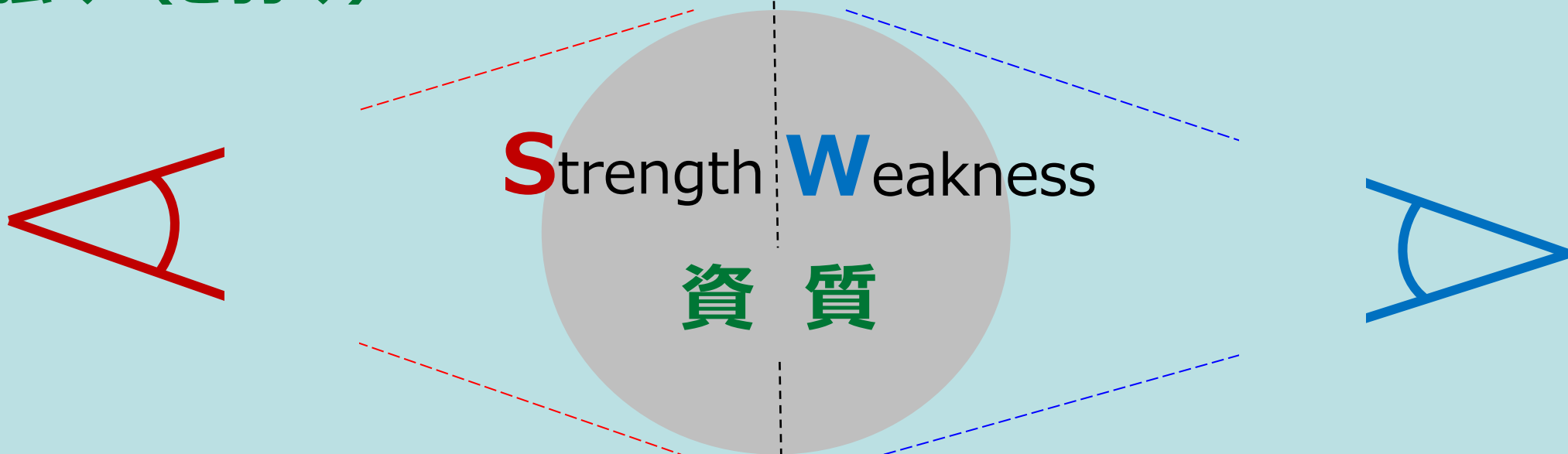
- メンバーとしてどのように行動すべきかを理解する
- チームの暗黙のルールが築かれる
- 他のメンバーの考えを受け入れ、目的や個々の役割を皆で理解しあう
- 相手への期待、チーム内の関係性やルールが安定する

第4段階： Performing (成就期)

- チームに一体感が生まれる
- 個々は自立心を持って、チームに対する帰属意識を持つ
- メンバーの役割は自在に変化し、創造的な活動になる
- エネルギーは共通のゴールに向かって外に向かう



強み (と弱み)



① **強み**・・・**成果に繋がっている**資質

弱み・・・**成果が出ていない、あるいは成果を妨げてしまう**資質

※強みと弱みは表裏一体(その評価・判断は環境によって決まる)

②弱みは発見・指摘しやすい ⇔ 一方で“強み”は発見し難い

③下位の資質は上位に上げづらい = 修正をかけても得られる効果は薄い
(上司として、「どこまで伸ばす?」「ほどほどで切り上げる」の見極めが重要)

④持っていない強みは他の強みで補える

⑤強み/弱みは過去の経験の蓄積。要因を知ると意図どおり扱える機会も増す

ストレングスファインダー（強み？）

1学習欲

思考力

2自己確信

影響力

3最上志向

影響力

4未来志向

思考力

5自我

影響力

6着想

思考力

7責任感

実行力

8戦略性

思考力

9活発性

影響力

10目標志向

実行力

11内省

思考力

12達成欲

実行力

13信念

実行力

14運命思考

人間関係

15慎重さ

実行力

16指令性

実行力

17分析思考

思考力

18親密性

人間関係

19アレンジ

実行力

20コミュニケーション

影響力

21個別化

人間関係

22収集心

思考力

23競争性

影響力

24成長促進

人間関係

25共感性

人間関係

26包含

人間関係

27社交性

影響力

28規律性

実行力

29回復志向

実行力

30公平性

実行力

31適応性

人間関係

32ポジティブ

人間関係

33原点思考

思考力

34調和性

人間関係