

---

HOGAN DEVELOP  
**INSIGHT**

---



氏名 : Sam Poole

ID : HC560419

日付 : 2017.1.24



**HOGAN**

## はじめに

ホーガン・ディベロップメント・サーベイ (HDS) は、仕事や生活で問題の原因となりがちな11の対人行動の傾向を評価するものです。HDSの得点が高い行動は強みとなることもありますが、過度に表れると、人間関係やキャリアを妨げることがあります。自分のパフォーマンスの限界を理解している人は、キャリアを積む上で、より多くの成功を収めます。このレポートは、Pooleさんが自分で気づいていないような行動傾向を明らかにすることで自己認識を深める手助けになります。

- HDSは、ストレスがある時や退屈した時、または疲れている時に現れる行動傾向を明らかにします。
- 研究では、HDSスコアが低い人は職場での問題が少ないことが示されています。高リスク、中リスクのスコアは、懸念の領域があることを示しています。逆に低いスコアは十分に活用されていない強みを示すため、これにも注意を払う必要があります。
- 大抵の人には、3~4つの高リスクのHDSスコアがあります。
- PooleさんのHDSスコアは、ホーガン・パーソナリティ・インベントリー(HPI)などの、標準性格測定に基づく自分の日常的行動に照らして解釈されなければなりません。

## スケールの定義

HDS スケール名	低スコアが示すこと	高スコアが示すこと
興奮しやすい	熱意に欠ける 緊迫感に欠ける	イライラしやすい 感情が不安定
懐疑的	素朴 だまされやすい	疑い深い 皮肉な
用心深い	自信過剰 リスクの高い決定をする	保守的過ぎる リスクを嫌う
打ち解けない	対立を避ける 繊細過ぎる	打ち解けにくく、よそよそしい 他者の気持ちに無関心
悠長な	関与したがない 自己陶醉型	非協調的 頑固
ごう慢な	過度に謙虚 自信がない	傲慢 権利意識が強く、自分を売り込む
無謀な	過度に抑制的 柔軟性に欠ける	チャームで面白い 安易に約束をする
多彩な	抑圧されている 冷淡	わざとらしい 騒がしい
想像を好む	過度に戦術的 ビジョンに欠ける	現実離れしている 変わり者
勤勉な	ずさん 気が散りやすい	完全主義 細かいことまで管理する
忠実な	反抗的になる可能性がある 過度に自主性が強い	丁寧で礼儀正しい 人を喜ばせようとする

# エグゼクティブサマリー

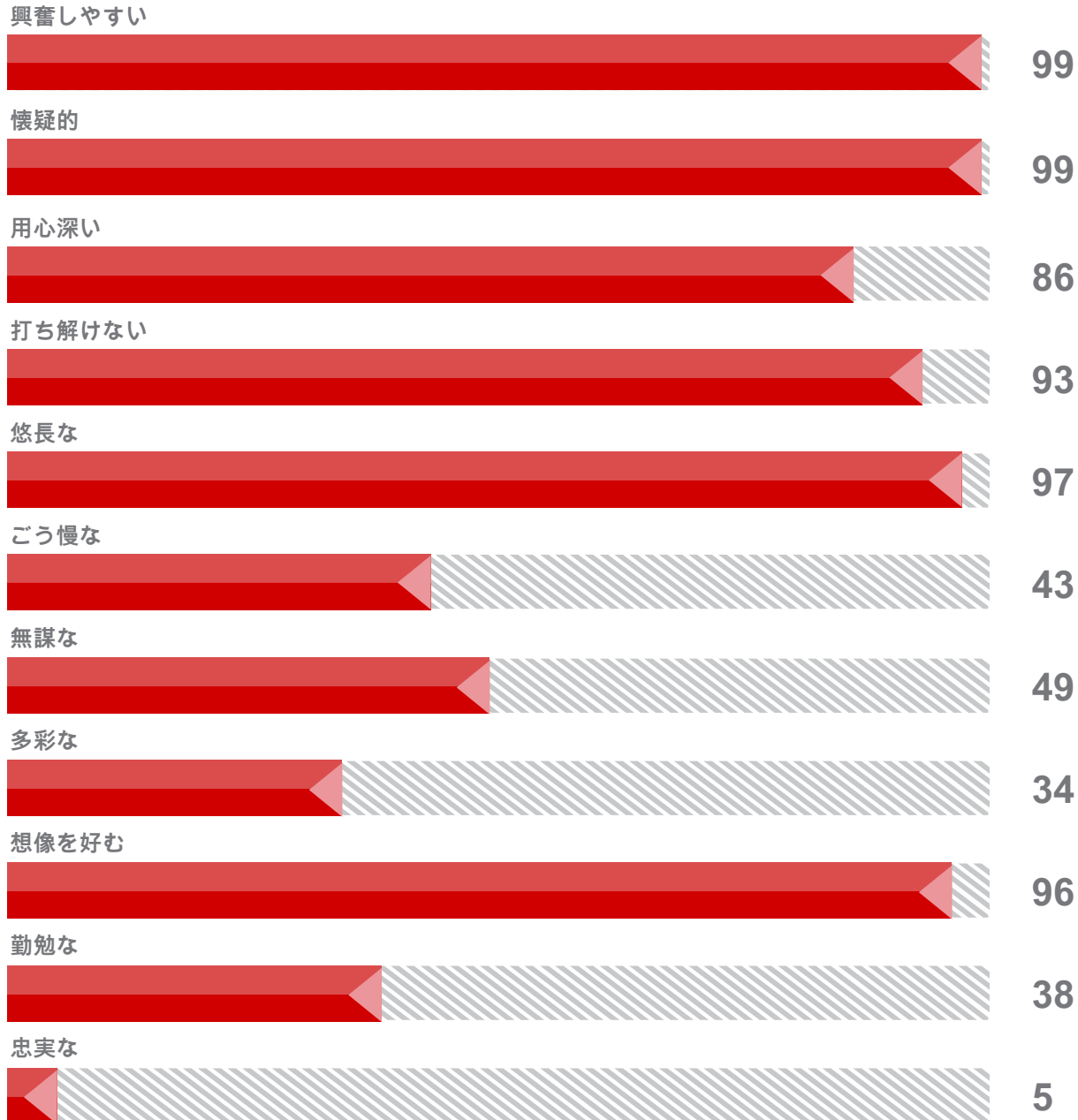
PooleさんのHDSへの回答結果から、自分の行動を意識的に管理し気をつけていない場合には、次のような行動を示すことがあります。

- 気分が変わりやすくイライラしがちで、人やプロジェクトをすぐ悲観し、それを感情的な形で示そうとすることがある。
- 不誠実な行為や裏切りの兆候に対して警戒心が強く、自分が不当な扱いを受けたと感じた場合、復讐の念に駆られる可能性がある。
- かなり保守的な決定をする際にも、多くの情報を必要とする。
- 頑固で打ち解けにくく、他者の気持ちに無関心。他者とのコミュニケーションに対して積極的でないかもしれない。
- 協調的だが、自分の個人的優先事項と一致しないことをするよう頼まれると、頑固になることがある。
- はっきり主張せず控えめで、立ち上がって自らリーダーシップを発揮したがない。
- 社会的に適切で控えめ、多くのリスクは取りたがらない。
- 自分を売り込んだり、自分自身が中心となるドラマチックな状況を作り出したりすることを好まない。
- 頭が良く革新的、創造的、エキセントリックで先見の明があるが、時に非現実的。
- 規則、手順、標準的プロセスに注意を払わないが、柔軟性、適応性が高く、迅速に方向転換できる。
- 不遜なほど自主性が強く、権威や現状に異議を唱えたがる。

# パーセンタイル・スコア

パーセンタイル・スコアは、Pooleさんとスコアが同じ、またはそれ以下の対象者の割合を示します。例えば、該当する75というスコアは、Pooleさんのスコアが対象者全体の約75%より高いことを示しています。

- 0から39のスコアは、 リスクがないとされます
- 40から69のスコアは、 低リスク、
- 70点から89点は考えられる 中リスクとされます
- 90以上のスコアは、 高リスクとされます



基準: Global

# スケール：興奮しやすい

99

## 説明

「興奮しやすい」のスケールは、熱意と情熱を持って働くものの、イライラしがちで気分が変わりやすく、短気で、プロジェクトや人々を投げ出すような傾向を示しています。

## スコアの解釈

Pooleさんの「興奮しやすい」のスコアは、次のような傾向があることを示しています。

- 自分がイライラした時、感情に駆られる
- 楽観と悲観の間で揺れ動く
- 気分にムラがあり気まぐれで、激しやすい
- 職場の騒ぎの元となる
- 人々やプロジェクトを簡単に投げ出す

## ディスカッションポイント

次のディスカッションのポイントから、コーチやフィードバック提供者との会話を促進させることができます。また、評価結果をより掘り下げ、仕事上の能力開発の機会に反映させることを目的としています。

- 仕事に対し、どのような熱意を持っているか説明してください。
- 自分の感情をコントロールする方法を説明してください。
- いつも自分がどのように感情を表現しているか説明してください。
- 通常、新しいプロジェクトにどのように取り組みますか？
- プロジェクトが後退したり、それに落胆したりした時、どのように反応しますか？

## サブスケールの構成

次のサブスケールは、HOGAN社が認定するコーチまたはフィードバック提供者が解釈し、Pooleさん固有の性格上の特性に、より詳細な洞察を提供することを目的としています。

感情的 気まぐれで怒りっぽく苛立ち気味。腹を立てやすく感情を抑えにくい。	■■■■■
落胆しやすい 最初は他者や物事に期待を持つが、すぐに失望する。抱いていた期待は拒否へと変わる。	■■■■■
方向性がない 将来への明確な信念や興味がなく、過去の自分の行為を悔いてばかりいる。	■■■■■

# スケール： 懐疑的

99

## 説明

懐疑的のスケールは、他者の行為における裏切りの兆候に警戒する傾向と、それを発見した時に取る行動を対象としたものです。

## スコアの解釈

Pooleさんの懐疑的のスコアは、次のような傾向があることを示しています。

- 他者の動機や意図に疑いを持つ
- 懐疑的で理屈っぽい
- 不当な扱いを受けると思っている
- 組織的な駆け引きに抜け目がなく洞察が深い
- フィードバックに対して反撃する

## ディスカッションポイント

次のディスカッションのポイントから、コーチやフィードバック提供者との会話を促進させることができます。また、評価結果をより掘り下げ、仕事上の能力開発の機会に反映させることを目的としています。

- 通常、どのように周囲と信頼を築きますか？
- どのようにして、社内政治とうまく合わせていきますか？
- 通常、同僚にどのようにフィードバックを与えるか説明してください。
- チーム内の信頼をどのように築いていきますか？
- 否定的フィードバックに対し、どのように対応しますか？

## サブスケールの構成

次のサブスケールは、HOGAN社が認定するコーチまたはフィードバック提供者が解釈し、Pooleさん固有の性格上の特性に、より詳細な洞察を提供することを目的としています。

### 皮肉な

他者の意図を疑いやすく、隠れた悪意があると決めてかかる。



### 信用しない

人や組織は信用できないという思いがあり、不当な扱いを受ける兆しを敏感に感じる。



### 根に持つ

ひとたび根に持つと、事実であろうとなかろうと、過ちに対しては許す気になれない。



# スケール：用心深い

86

## 説明

用心深さのスケールは、リスクの回避、失敗への恐れ、批判の回避を対象としたものです。

## スコアの解釈

Pooleさんの用心深さのスコアから見られる傾向は、次のとおりです。

- 間違いを批判されることを注意深く避ける
- 保守的で革新的なことを好まない
- 決断する前には他者の賛同を求める
- リスクのある選択や意思決定を避ける
- 愚かな間違いをすることは少ない

## ディスカッションポイント

次のディスカッションのポイントから、コーチやフィードバック提供者との会話を促進させることができます。また、評価結果をより掘り下げ、仕事上の能力開発の機会に反映させることを目的としています。

- すべての事実関係が分かっていない場合の意思決定プロセスを説明してください。
- リスクのあるプロジェクトや決定に、どう対応しますか？
- 決定に関するプラスとマイナスのリスクのバランスを、どのように取りますか？
- 失敗に対して、どのように対応することが多いですか？
- 決定をする最善のタイミングを、どのように決めますか？

## サブスケールの構成

次のサブスケールは、HOGAN社が認定するコーチまたはフィードバック提供者が解釈し、Pooleさん固有の性格上の特性に、より詳細な洞察を提供することを目的としています。

回避的 初対面の人や新しい状況では、恥をかくことが心配で、そのような状況になることを避ける。	■■■■■
臆病 誤りを指摘されるのを恐れ、主体的な行動や決断をしる。	■■■■■
消極的 積極的に行動することがないために、見過ごされたり無視されがちになる。	■■■■■

# スケール：打ち解けない

93

## 説明

「打ち解けない」のスケールは、頑固で打ち解けにくく、よそよそしくて、他者の気持ちに無関心に見える傾向を示しています。

## スコアの解釈

Pooleさんの「打ち解けない」のスコアから見られる傾向は、次のとおりです。

- 他者との関係を築くことに関心を持たない
- 人と頻繁に、またはうまくコミュニケーションをとらない
- 他者の問題にはかかわらない
- ストレス、プレッシャー、批判に動じない
- 孤立しているように見える

## ディスカッションポイント

次のディスカッションのポイントから、コーチやフィードバック提供者との会話を促進させることができます。また、評価結果をより掘り下げ、仕事上の能力開発の機会に反映させることを目的としています。

- 問題を抱えた同僚があなたのところにやって来た時、通常、どのように対応しますか？
- 他者と距離をおく方がよいのは、どのような時ですか？
- 他者の気持ちとビジネス上のニーズのバランスを、どのようにとりますか？
- マネージャーはチームに対し、感情面においてどのように関与すべきだと思いますか？
- 他者と密接に仕事をしなければならないことの利点と欠点は何ですか？

## サブスケールの構成

次のサブスケールは、HOGAN社が認定するコーチまたはフィードバック提供者が解釈し、Pooleさん固有の性格上の特性に、より詳細な洞察を提供することを目的としています。

内向的 自分の時間を大切にし、単独で働くことを好む。	
非社交的 人とは距離を置き、親しい関係になることを制限しているため、孤立しがちである。	
無関心 他者の感情や問題に無関心で、人より仕事自体に焦点をあてる。	



# スケール：悠長な

97

## 説明

悠長さのスケールは、親しみやすく協調的に見えるが、実際には自分の関心事ばかりに注意を払い、他者の関心事については、口を出さないが断固として認めようとしないう傾向を示しています。

## スコアの解釈

Pooleさんの悠長さのスコアから見られる傾向は、次のとおりです。

- 自分が全く同意しない場合でも、協調的に見える
- 同意した振りをしながら、自分の関心事を追求する
- フィードバックやコーチングに抵抗する
- 自分に興味のない仕事は先延ばしにする
- 自分の関心事や優先事項の変更を求められると、冷静ながらも強く抵抗する

## ディスカッションポイント

次のディスカッションのポイントから、コーチやフィードバック提供者との会話を促進させることができます。また、評価結果をより掘り下げ、仕事上の能力開発の機会に反映させることを目的としています。

- 邪魔が入った時、どのように感じますか？
- 不快に感じた時、その気持ちをどのように隠しますか？
- 自分の優先事項や関心事を、どのくらい明らかにしますか？
- 他者の要求に対し、どのくらいよく対応しますか？
- 自分の優先事項に、どのように対応するかについて説明してください。

## サブスケールの構成

次のサブスケールは、HOGAN社が認定するコーチまたはフィードバック提供者が解釈し、Pooleさん固有の性格上の特性に、より詳細な洞察を提供することを目的としています。

あからさまに感じがよく素直に振る舞うが、心の中では改善要求に否定的で憤りを覚える。	受動的攻撃性	■■■■■
自分の才能と功績は無視されていると思い込み、仕事配分に不公平があると考えている。	過小評価への不満	■■■■■
物事の中断、要請、職場での提案などに内心は苛立つことが多い。	苛立ち	■■■■■

# スケール：ごう慢な

43

## 説明

ごう慢さのスケールは、恐れを知らず自信があり、自己主張し、常に成功するものと思っているが、間違いを認めたり経験から学んだりすることができない傾向を示しています。

## スコアの解釈

Pooleさんのごう慢さのスコアから見られる傾向は、次のとおりです。

- 謙虚で控えめ
- 適度に自己主張する
- 指導力を発揮する時は威張らない
- 自分の間違いを素直に認める
- 建設的な方法で異論を呈することができる

## ディスカッションポイント

次のディスカッションのポイントから、コーチやフィードバック提供者との会話を促進させることができます。また、評価結果をより掘り下げ、仕事上の能力開発の機会に反映させることを目的としています。

- 会議で、自分の立場をどのように主張しますか？
- 困難なプロジェクトをやり遂げる自分の力に、どのくらい自信がありますか？
- 貢献度やパフォーマンスにかかわらず、すべての人は平等に扱われるべきだと思いますか？
- 会議やプロジェクトを支配する同僚に対し、通常、どのような対応をするか説明してください。
- 職場では、どの程度、自分を強く主張するのが適切だと思いますか？

## サブスケールの構成

次のサブスケールは、HOGAN社が認定するコーチまたはフィードバック提供者が解釈し、Pooleさん固有の性格上の特性に、より詳細な洞察を提供することを目的としています。

<p><b>権利の主張</b></p> <p>自分には特別な才能と実績があり、それに値する待遇を得る権利があると感じている。</p>	
<p><b>自信過剰</b></p> <p>自分の能力に過大な自信があり、何をしても成功するという確信を持っている。</p>	
<p><b>非現実的才能</b></p> <p>偉大な使命によって、特殊な能力と才能を持って生まれてきたと信じている。</p>	

# スケール：無謀な

49

## 説明

無謀さのスケールは、快活で魅力的、冒険心に富みリスク指向が強く、限界に挑戦する傾向を示しています。

## スコアの解釈

Pooleさんの無謀さのスコアは、次のような傾向があることを示しています。

- 信用でき、信頼性があるように見える
- 話したり行動を起こしたりする前に考える
- 自分の約束を守る
- 不必要なリスクは冒さない
- 規則の例外措置を取れる時と方法を理解している

## ディスカッションポイント

次のディスカッションのポイントから、コーチやフィードバック提供者との会話を促進させることができます。また、評価結果をより掘り下げ、仕事上の能力開発の機会に反映させることを目的としています。

- 規則や規制について、どのような見解を持っていますか？
- 黙っていればやらないかもしれないことを、どうやって他者にやるよう説得しますか？
- 自分が犯した間違いは、どのように対処しますか？
- ビジネス上の議論において、個人的な魅力はどのような役割を果たしますか？
- 遂行できるかどうか分からないプロジェクトに取り組む時のアプローチの仕方を説明してください。

## サブスケールの構成

次のサブスケールは、HOGAN社が認定するコーチまたはフィードバック提供者が解釈し、Pooleさん固有の性格上の特性に、より詳細な洞察を提供することを目的としています。

<p><b>危うさ</b></p> <p>リスクと限界を試す傾向があり、意図的に自分に不都合な規則を曲げたり破ったりする。</p>	
<p><b>衝動的</b></p> <p>自分の行動が長期的にどのような結果をもたらすかを考えずに、衝動的に行動しがちである。</p>	
<p><b>対人操作</b></p> <p>策を弄して他者を操り、そのことに良心のとがめはない。策士の傾向がある。</p>	

# スケール：多彩な

34

## 説明

「多彩な」のスケールは、社会的で面白く、人を楽しませ、注目の的となるのを楽しむように見える傾向を示しています。

## スコアの解釈

Pooleさんの「多彩な」のスコアから見られる傾向は、次のとおりです。

- おとなしく控えめに見える
- 舞台の主役ではなく、進んで観客の一人になる
- スポットライトを避ける
- 組織内で、より目立つようにする必要がある
- 自分をもっと売り込む必要がある




## ディスカッションポイント

次のディスカッションのポイントから、コーチやフィードバック提供者との会話を促進させることができます。また、評価結果をより掘り下げ、仕事上の能力開発の機会に反映させることを目的としています。

- 他者から注目されることに、どのように対応しますか？
- 会議で、どのくらい積極的な役割を果たしますか？
- 成功の手柄を共有するために、どのように仕事をしますか？
- 職場で大げさに振る舞う人に、どのように対応しますか？
- 一つのプロジェクトに集中するのと、同時に複数のプロジェクトを手がけるのとでは、どちらが好きですか？

## サブスケールの構成

次のサブスケールは、HOGAN社が認定するコーチまたはフィードバック提供者が解釈し、Pooleさん固有の性格上の特性に、より詳細な洞察を提供することを目的としています。

<p><b>衆目を集める自信</b></p> <p>自分が世の中で認められていることを他者に理解してもらうまで、自分のことを話し続ける。</p>	
<p><b>注意散漫</b></p> <p>気が散りやすく注意力散漫で、一定の刺激を必要とする。活動と生産的な行動を混同する。</p>	
<p><b>自己顕示</b></p> <p>注目の的になりたがり、印象的な服装と身振りで注目を集める。</p>	

# スケール：想像を好む

96

## 説明

「想像を好む」のスケールは、革新的、創造的、時にエキセントリックで、自己陶醉型に見える傾向を示しています。

## スコアの解釈

Pooleさんの「想像を好む」のスコアから見られる傾向は、次のとおりです。

- 必要でない時でさえ、創造的な問題解決策を提供する
- 物事をより良く行う方法について多くのアイデアを持っている
- 複雑で抽象的なコミュニケーションをとる
- 自分の考えに埋没する
- 自分のアイデアが、他者にどのような影響を及ぼすかを認識していないように見える

## ディスカッションポイント

次のディスカッションのポイントから、コーチやフィードバック提供者との会話を促進させることができます。また、評価結果をより掘り下げ、仕事上の能力開発の機会に反映させることを目的としています。

- 組織の革新は、どのくらいの頻度で行うべきですか？
- 自分のアイデアを、どのように周囲に説得しますか？
- 創造性と実用性のバランスを、どのように取りますか？
- プロセス改善へのアプローチの仕方を説明してください。
- 人は、どの程度、ユニークであろうと努力すべきですか？

## サブスケールの構成

次のサブスケールは、HOGAN社が認定するコーチまたはフィードバック提供者が解釈し、Pooleさん固有の性格上の特性に、より詳細な洞察を提供することを目的としています。

<p><b>風変わり</b></p> <p>奇抜で独特な意見を述べ、それに関連した着想にふけ入りがちである。</p>	
<p><b>特殊な感受性</b></p> <p>他者が見たり理解できない物を、自分は見たり理解する能力があると信じる。</p>	
<p><b>思考への自信</b></p> <p>自分はズバ抜けて創造的であると信じており、想像的な問題解決能力にも自信がある。ただし、すぐに飽きやすい。</p>	

# スケール： 勤勉な

38

## 説明

「勤勉な」のスケールは、熱心に働き、細部の注意を払い、自分と他者のパフォーマンスに対して高い基準を設けるような傾向を示しています。

## スコアの解釈

Pooleさんの「勤勉な」のスコアから見られる傾向は、次のとおりです。

- 細部に周到な注意を払わない
- 規則や手順に対し、やや甘い態度
- 期限に遅れる
- 事前に自分の仕事の計画を注意深く立てない
- ややずさんに見える

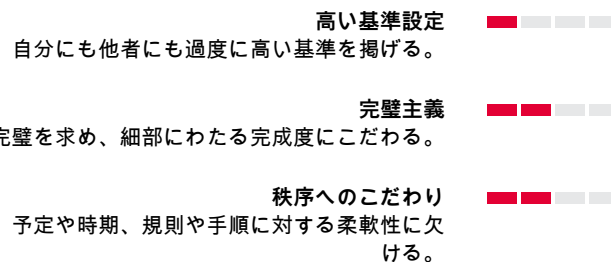
## ディスカッションポイント

次のディスカッションのポイントから、コーチやフィードバック提供者との会話を促進させることができます。また、評価結果をより掘り下げ、仕事上の能力開発の機会に反映させることを目的としています。

- どの仕事やプロジェクトを他者に任せるべきかを、どのように決めますか？
- 自分自身と他者に対して設けるパフォーマンスの基準について説明してください。
- 仕事の成果の質と、完了させる必要性のバランスを、どのように取りますか？
- プロジェクトを終わらせるために自分や他者が時間を追加することが適切なのはどのような時ですか？
- 期限に遅れた時にする典型的な説明は、どのようなものですか？

## サブスケールの構成

次のサブスケールは、HOGAN社が認定するコーチまたはフィードバック提供者が解釈し、Pooleさん固有の性格上の特性に、より詳細な洞察を提供することを目的としています。



# スケール：忠実な

5

## 説明

忠実のスケールは、忠実で信頼のおける部下および組織人のように見える傾向を示しています。

## スコアの解釈

Pooleさんの忠実のスコアから見られる傾向は、次のとおりです。

- 権威を崇拜しない
- 正直だが盲目的な忠誠を尽くせないように見える
- 物事を自分のやり方で行う
- 一匹狼である
- 進んで上司に疑問を投げかけるように見える


## ディスカッションポイント


次のディスカッションのポイントから、コーチやフィードバック提供者との会話を促進させることができます。また、評価結果をより掘り下げ、仕事上の能力開発の機会に反映させることを目的としています。


- 経営幹部は、どの程度、敬意を払われるべきでしょうか？
- 上司を確実に満足させておくためには、どうしますか？
- 決定をする前、どのくらい頻繁に上司に相談しますか？
- どのようにして、幹部のニーズと自分のチームや部下のニーズのバランスをとりますか？
- 自分が上司に同意しないことを伝える時、どのようなアプローチをとるか説明してください。

## サブスケールの構成

次のサブスケールは、HOGAN社が認定するコーチまたはフィードバック提供者が解釈し、Pooleさん固有の性格上の特性に、より詳細な洞察を提供することを目的としています。

**優柔不断**   
他者の意見に過度に依存し、自主的な決断や行動をしづる。

**機嫌とり**   
上司を満足させることに熱心で、上司が聞きたいことを伝え、決して逆らわない。

**従順さ**   
上司を支援することに誇りを感じ、自分の意見に関わらず上司の命令に従う。