

# 「モチベーション」とは人を行動に駆り立てる、 内在的なエネルギーである。

HRD株式会社 代表取締役 荻原光雄

## 人は人をモチベート することができない

人材教育の理論的背景として「モチベーション（動機づけ）」の重要性については、これまでもさまざまに論じられてきました。ある時期にはセールスマンの販売促進のキーワードとして、またある時期には仕事への意識づけとして使われてきました。

しかし、では、人材開発に携わる多くのビジネスリーダーたちは、「モチベーション」の根源的な意味をほんとうに理解した上で使っているのでしょうか。答えは否です。「モチベーション」には、一般的な人材開発現場で使われているよりも、さらに深い意味が隠されています。

「Motivation」という言葉は、Motive（動機・動因、原動力となる）を語源としています。ちなみに「動因」とは「或る物事をひきおこす直接の原因」（広辞苑）というほどの意味です。また、「動機とは、なぜ人がそのような行動を取ったのかという理由」を意味します。人材教育分野の言葉で解釈すれば、「モチベーションとは人を行動へ駆り立て動かす原動力」といえるでしょう。この場合、その「原動力」とはなにを意味するのかが、非常に重要です。それは、実は「その人自身の内面から湧いてくるもの」なのです。モチベーションとは、内面的な動機づけであり、それも個人の心理の奥深い部分に根拠を持ったものということができます。心理の奥深い部分に根拠を持ち、人を行動へと駆り立てるものとは、「自分がしたいこと、自分が自ら選択すること」にはかなりません。

組織のリーダーは、今述べたようなモチベーションの根源的な意味を十分に知った上で、部下（他者）の力を引き出していかなければなりません。部下は、いかなる状態においても、すでに「自分がしたいことを選択した」時点で「モチベート」されています。リーダーが「彼はやる気がないように見える、それはモチ

ベーションがないからなのだろう」と考えたとしたのなら、それは正しく部下を把握しているとはいえません。リーダーがそうして欲しいと考えることは別の方向に、部下がモチベートしているだけの話なのです。人は誰でも、自分が今していることだけにモチベートしているのです。

## 部下の内発的な動機を 引き出す環境を創れ

「モチベーションが、すべての人の内部」にあり、他者がその人をモチベートすることができないのなら、組織のリーダーは、部下のモチベーションにどのように関わるができるのでしょうか。

リーダーのできることは、部下の内発的な動機を触発し、ベストな状態で成果を出せる環境を提供してやることです。つまり「部下を動機づける」のではなく、「部下が自分自身で動機づけ、選択した力」を発揮できる環境を創ることこそがリーダーの仕事なのです。

リーダーは、この難しい命題を前にして、大きなため息をつくかもしれません。しかし、ビジネスリーダーにとっては、従来考えられていた「動機づけ」についての捉え方を白紙に戻し、新たな観点で「動機づけ」を捉えるチャンスといえるのではないのでしょうか。これまで、多くのマネジャーは、部下を管理し、部下のモチベーションに強制的に関わろうとしてきました。そのため、部下のクリエイティビティ、情熱、パフォーマンスをむしろ、踏み潰す環境を創り出してきたのです。

新しい「動機づけ」の観点から部下に関わるなら、部下の創造性やパッションを最大限に発揮できる環境づくりを押し進めればいいだけです。その結果、部下の内発的な「モチベーション」が刺激され、その個人の持っている原動力、エネルギーが爆発して、素晴らしい成果を個人と組織にもたらすでしょう。

● HRD社ウェブサイトがリニューアルされました! ●

# 人材開発のソリューション、最新ニュースが満載です。

いま、人材開発分野には、解決すべき多くの問題が山積しています。弊社ウェブサイトのリニューアルは、多くの商品情報、セミナー案内、事例研究など、豊富なコンテンツを通じて、人材教育のソリューションを提供することを主な目的としています。これを機会に従来整理し切れなかった情報を分類整理し、より使い勝手の良くなった弊社ウェブサイトにてぜひアクセスしてください。

<http://www.hrd-inc.co.jp/>



## ソリューションの提供を目的に蓄積された情報を分類・整理

HRD社が人材開発事業をスタートさせてから十数年、弊社には人材開発分野の情報が豊富に蓄積されてきました。DiSCを中心とした多彩な商品情報、国内外の事例研究、欧米の人材開発業界の最新ニュースなど、これらの情報を活用することによって、企業、組織、チームの人材開発分野のソリューションを期待することができます。

今回のリニューアルは、ソリューションの提供を目的に、HRD社内に蓄積された情報を効率よく活用していただけるようにデザインしました。

## 「公開ページ」と「認定資格者専用ページ」の2構成

ウェブサイトの構成は、誰もが利用できる公開ページと、DiSC資格取得者だけが利用できる認定資格者専用ページとから成っています。

公開ページには、ソリューション別に分類されたプロフィールの紹介、DiSC関連の基礎情報、WEB版「NEWS LETTER」などがインデックスされ、認定資格者専用ページには、さらに深掘りされた情報が提供されています。



「公開ページ」からは、基本的な商品情報などが入手できる。



「認定資格者専用ページ」からは、より豊富な知識・情報が提供されている。

# INDEX GUIDE

リニューアルされたウェブサイトのどのインデックスに、  
どんなコンテンツが掲載されているのか、ごく一部を紹介します。

## 公開ページ

### [ SOLUTIONS ]

このインデックスでは、「職場の人間関係」「業績・生産性の向上」「意識改革・リーダーシップ」など、企業、組織の重要課題に対して、弊社が提供しているソリューションをご紹介します。

### [ DiSC LEARNING INSTRUMENTS ]

DiSC Classicなど各種ラーニングインスツルメンツから、EPIC Online、さらにDiSC認定セミナーの案内まで、Inscape社商品に関する情報が格納されています。

## 認定資格者専用ページ

このページは、資格取得者専用であり、一般の認定資格者あるいは代理店に向けそれぞれに、より実践的にインスツルメンツの案内やソリューションの手段が掲載されています。

### [ 商品の紹介と購入 ]

#### ◆商品の購入

Inscape社の各種インスツルメンツ、DiSC関連商品などが購入できます。各商品をクリックすると、商品の簡潔な紹介と価格、さらには、それぞれの商品の事例紹介（ケーススタディ）など、ただ単なる商品紹介ではなく、利用者の立場に立ったソリューションが提供されています。

### [ リソース ]

#### ◆事例紹介

海外の事例が豊富に紹介されています。コンサルタントが、企業の抱える問題を分析し、ソリューションに至るまでの過程を詳細に報告しています。また、「社員のモラル低下」「プロジェクトチームの停滞」など、ソリューション別のラーニングガイドも掲載されています。

#### ◆FAQ

これまでユーザーの方々から弊社にお寄せいただいた質問を項目ごとに整理しました。DiSCの基本的知識から著作権知識、さらにはプレゼンの方法まで、豊富なFAQが掲載されています。中には複数の顧客にプレゼンする方法（複数のDiSCタイプへの適応）など、極めて実践的なFAQが掲載され、利用価値の高いものになっています。

### [ EPIC Online ]

#### ◆EPIC

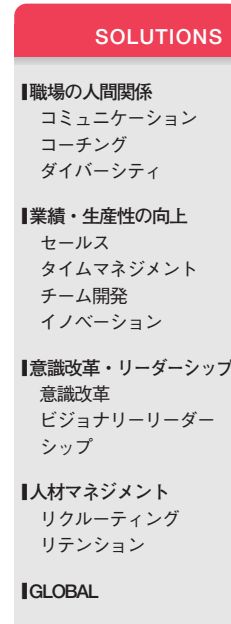
EPICの基本情報から「アカウントの設定」の手順まで、EPICの利用者には役立つ情報が満載されたコンテンツとなっています。

### [ HRDフォーラム ]

認定資格者同士でDiSC及びラーニングインスツルメンツについて自由に情報交換していただける掲示板です。

ご紹介したINDEXはほんの一例に過ぎません。比較的階層を浅く設計してありますので、目指すコンテンツに容易にたどりつけるのが、HRDウェブサイトの大きな特徴です。ぜひ、アクセスしてみてください。ラーニングインスツルメンツと、人材開発ソリューション情報の宝庫です！

## 公開ページ/SOLUTIONS



# 個々のメンバーの最適な能力を活用し、 役割分担によって、 チームパフォーマンスの向上を実現する!

技術の高度化、商品の多様化、社会全体の高速化など、ビジネス環境の変化によって、いま企業は個人の質的転換と、チームパフォーマンスの向上が求められています。米国インスケーブ社によって開発され、HRD社が提供するTeam Dimensions Profile (チーム・ディメンション・プロフィール) は、個々人の限界を乗り越え、チームによるパフォーマンスを最大化するためのアセスメント・ツールとして提供されます。



## TDPはチームのパフォーマンスに大きく貢献する!

これまで人材開発業界に提供してきているDiSC®とTime Mastery Profile®(TMP) は、それぞれ組織やチームに対して、ある最終的な目的を持っています。

DiSCの最終目的は、自己と他者を理解し、多様性を受容して組織の調和を図ります。

TMPの最終目的は、個々人の時間の使い方を改善し、チームによるタイム・マネジメントを向上させることです。

今回完成したTDPは正にチームのモチベーションを高め、チームのパフォーマンスを向上させるために大きく貢献します。

チーム編成に当たって、どんなに有能なメンバーを集めたチームであっても、

- ・メンバーの適性が活かされない
- ・個々人の役割が評価・尊重されない
- ・自分の役割に自信がもてない

こうした組織では、メンバー個々人はもちろん、チームとしてのモチベーションは高まらず、チームパフォーマンスは、期待値には程遠いものになるでしょう。

TDPは、個々人のチームにおける役割を認識し、個々人の長所と才能を活かして、最高のパフォーマンスを維持・向上させるための学習教材です。



## 適任者に仕事を受け渡し、 チーム・パフォーマンスを最高に!

TDPは、個人の仕事へのアプローチの方法を明らかにして、チームで仕事をする際の適役を示します。

クリエイターからアドバンサーへ、そしてリファイナーからエクゼク्यूターへと引き継がれていく、どれも欠かせない存在としてのZプロセスです。

1人の人間がすべての役割を担うと、必ず苦手とする役割で行き詰ります。自分が苦手とする役割を得意とするメンバーがチームにいて、安心してその役割を委ねられる状況では、自分の得意な役割に専念することができるでしょう。

自分自身の適役を知り、チームとしての果たす役割がスムーズに機能しているチームは、最大限のパフォーマンスを創り出します。

## 100m走の世界記録の4倍よりも、400mを4人のリレーで走った世界記録の方が速い！その秘密とは？

100m走の世界記録は9秒74、400m走の世界記録は43秒15、そして400mリレーの世界記録は37秒40です。

1人で走りきる400mの世界記録よりも、世界のトップランナーが4人でリレーした世界記録の方が、スピードアップすることは、誰でも理解できることでしょう。しかし、100mの世界記録の4倍（38秒96）よりも、400mリレーの世界記録の方が速い（37秒40）のは、なぜなのでしょう？

1つの理由は、リレーの場合はバトンタッチの際に、バトンを受け取るランナーは走りながら受け取るため、1人の100m走よりも加速度をつけて100mを走れるからです。しかし、それではただ速いだけのランナーを4人選ばばいいかというと、そうではありません。

スタートダッシュとコーナークラックが得意な第1走者、直線で加速する第2、第4走者、コーナークラックを苦にせず加速できる第3走者、それぞれが得意分野を担当し、お互いが信頼しあってバトンタッチするとき、個人の最大限のパフォーマンスの足し算を超えることができるのです。



Zプロセス

## C・A・R・Eとは

### ◆クリエイター (C)

新鮮なアイデアや独自のコンセプトを創り出す役割を担います。

### ◆アドバンサー (A)

新しいアイデアやコンセプトを積極的に促進する役割を果たします。

### ◆リファイナー (R)

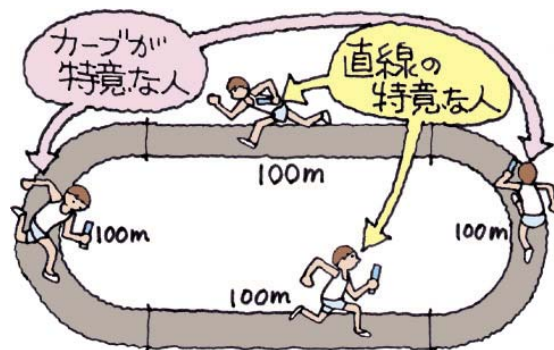
アイデアやコンセプトに対して疑問を投げかけ、合理的な視点からアイデアやコンセプトを分析し、その欠点を指摘します。

### ◆エグゼク्यूター (E)

アイデアやコンセプト、問題解決策を実行に移す役割を果たします。

以上の4つのCAREの役割を基本に、フレックスラーが、プロセス進行を柔軟に調整します。

●詳しくはHRD社のTDPIに関する情報を参照してください●



### ■ Team Dimensions Profile ■

ファシリテーター用キットが完成しました。

「Team Dimensions Profileファシリテーター用キット」は、TDPが有しているさまざまなソリューション機能を、プロフェッショナルに提供するために開発されました。

ファシリテーターがTDPを導入・活用するための最適なキットとなっています。



## DiSC Conference in Korea

# HRD社コンサルタントが、韓国人材研修カンファレンスで日本のDiSCの現状と事例をはじめて紹介しました！

2008年2月16日、韓国ソウルでKorea Educational Consulting Institute (KECI；韓国におけるInscape社の総販売代理店) 主催による「韓国DiSCカンファレンス」が開催されました。日本からはHRD社コンサルタント久保田智行が講師として招かれ、日本におけるDiSCの状況、事例紹介を中心にレクチャーしてきました。久保田の韓国カンファレンス・レポートをお送りします。

### 日本のDiSCの使われ方に注目

カンファレンスは、サムスングループの人材研修所を会場として開催され、サムスングループ、ポスコ社、LSなど韓国を代表する企業のマネジャー、また個人のコーチング、メンタリング・コンサルタントなど、DiSC認定資格者約40人が参加しました。

カンファレンスは、午前と午後の部に分かれ、午前の部では主催会社によるDiSCアカデミーが開催され、KECI社長、Dr. Kim Young Hoi氏のDiSC理論講義があり、韓国においても、DiSCが注目されていると実感させられました。午後からは、私のレクチャーの時間がもたれ、日本の人材教育のトレンドからはじめて、HRD社の持っているDiSCやタイムマスター・プロフィールの事例を紹介しました。韓国のコンサルタントは、日本のDiSCの実際の使われ方に大きな関心を寄せていたように思います。

### マネジメントやコーチングのスキルに高い関心

HRDの人材研修でのソリューション事例を、マネジメント、リテンション、ダイバーシティ、ストレスマネジメントのキーワードで紹介したのですが、中でも韓国のコンサルタントが非常に興味を持ったのは、マネジメントとリーダーシップでした。

韓国の人材教育の現場は、財閥企業特有の年功序列型、根性礼賛型の非近代的なトレーニングが長い間踏襲され、数年前からグローバル化や高度成長経済に対応するために、合理的な人材育成の方法が必要となってきています。私が紹介した、DiSCとSL IIによるマネジメントスキル・コーチングスキル学習を実施した事例は、科学的、合理的なDiSC事例として、新鮮なものに映ったようでした。



また、韓国ではリクルーティングの現場へのDiSCプログラムの適用はまだ行われていないため、学生の自己分析、就職活動にDiSCを使った事例は、リクルーティングにもDiSCは有効なのかと、新発見があったようでした。



### アジア諸国と人材開発の交流を

DiSCのソリューションに日韓の大きな差はなかったように感じましたが、たとえば、同じ「D」の人間でも、日本より韓国のほうが強く主張する「D」を感じるなど、民族性の違いがあるような印象を持ちました。また「C」の強度が強い国民性なのか、しきりにデータ、資料を欲しがったのはおもしろい傾向でした。

韓国でも、DiSCは広く普及していますが、すべて紙バージョンで、コンピュータバージョンはまだ導入されていません。EPICについて韓国のコンサルタントはまったく知識がなく、EPICの詳しい機能には、ほとんど反応を示しませんでした。

ただ、研修時間の短縮化やデータベース化などEPICから得られるメリットへの関心は高く、効率的な研修運営が必要とされている点は、日本と同じ状況のようです。これから韓国でもコンピュータバージョンが普及すると思います。

これまで、HRD社は、米国の優れた教育プログラムをいち早く導入するなど、海外の人材教育の最先端のノウハウを紹介してきました。今回、韓国において日本の事例紹介を行ったことは、日本のDiSCの現状紹介を通じて、アジア地域でのDiSCや人材開発の交流に一步を踏み出したことを意味しています。

これを機会に、アジア諸国のDiSCを中心とした人材開発のソリューションのために、交流を深めていけたらと痛感しました。

#### 2008 DiSC Conference in Korea

- DiSC Academy (KECI社)
- 事例発表
  - ・ 日本の人材教育とDiSC活用事例/HRD社
  - ・ セールスチーム・ビルディング/ING韓国
  - ・ メンタリングへの活用/Mentoring&Coaching Center Korea

# DiSCの表現に学んで、履歴書の自己PRの質がレベルアップ！

東京ホテルビジネス専門学校は、ホテル、ブライダル、レストラン関連の専門家を育成する教育機関です。卒業生の97%が就職し、就職先は、主に外資系のシティホテル、リゾートホテル、ブライダル関連企業など。同校は、専門学校としては初めてDiSCをカリキュラムに導入し、学生の自己診断、他者理解、顧客対応指導、さらには履歴書作成の質向上などに有効活用を図っています。



## DiSC導入のいきさつ

### 運用のしやすさが導入のポイント

DiSC導入のきっかけを作ったのは、同校のブライダル&ビューティーコース科長であり、進路指導の責任者である高橋康乃先生。2006年にDiSCにはじめて接し、学校にも導入できないかと考え、2007年8月、HRD社に連絡をとりました。同年11月にDiSC資格認定セミナーを受け、2008年からカリキュラムにDiSCの導入を開始しました。「当校では、より質の高い就職の実現を通じた学校ブランドの確立と、そのための学生の意識改革が急務になっています。DiSCは、“行動傾向”を分析するツールで、運用しやすいと感じました。これまで導入した適性・適職診断ツールでは、ある学生がホテルの接客業には向いていないという診断が出てしまうと、学校を辞めてしまうことも考えられます。しかし、DiSCはそうした危険性がなく、自己診断、他者理解、お客様との対応などのツールとして幅広く活用できると思いました」

## 導入及び導入計画

### 学生たちはたいへん興味を持った

導入したのは紙バージョンのDiSC Classicでした。高橋先生は、2007年11月、学生たちに、DiSCが科学的な行動傾向の分析ツールであることを、90分間にわたって説明し、基本的な知識を学生に身につけてもらいました。「それから実際のDiSC活用に入り、学生に100円玉でプロフィールの4つの言葉と『最適』、『不適』をスクラッチさせ、『行動特性の強度表』で自分たちの行動特性が示されると、



たいへん興味を持ったようです」

2008年度からは本格的にDiSCをカリキュラムに導入する予定で、1年次の後期に自己理解の徹底を図り、2年次の前期でプロフィール・パターンと行動特性の分析を実施し、後期にはすでに決まっている就職先を想定して、行動傾向別のお客様への対応を学生同士のロールプレイを通じて、学ばせることにしています。

## 成果・効果

### ブランド力増強に結びつく期待がある

「最大の効果は、履歴書に書く自己表現の言葉が豊富になったことです。たとえば、自分の長所として『意思決定が早いこと』『結果を出すことに全力投球すること』など、具体的に簡潔に自己表現できるようになりました。DiSCを使う前にはとてもできませんでした。学生に自信がつき、就職活動にも良い影響を与えますが、また、当校にとっても『DiSCを導入して質の高い自己PRを入れ込んだ履歴書を作成できる専門学校』として他校との差別化を図ることができます。企業の多くの採用担当者が、当校の学生の履歴書を評価するようになれば、DiSCは当校のブランド化に一役買うことができると期待しています」

## 今後

### キャリア支援ツールとして活用を図る

「社会人となった卒業生のキャリア支援のためにDiSCを活用し、仕事の洗い直しやメンタルケアに役立てることも考えています」

## DiSCへの注文

### もっと言葉をやさしく

「DiSCプロフィールの中に使われている語彙が、学生には難しいものが見られます。『For Students版』かそれができなければ、『用語集』などでフォローしてもらえると嬉しいですね」

\*東京ホテルビジネス専門学校は、厚生労働省の若年者就職基礎能力支援事業「YES (Youth Employability Support)」の認定校として、DiSCを使ったコミュニケーション能力を高めています。

## Inscape Publishing社商品 価格改定のお知らせ 進化し続ける商品と付加価値の提供

皆様には、日頃よりDiSC® Classicを中心としたInscape Publishing社商品をご愛用いただき厚く御礼申し上げます。さて、今般、2008年4月1日より、Inscape社商品の価格改定を実施させていただくことになりました。

DiSC関連を中心とするInscape社商品は、発売以来、時代の変化に対応したさまざまな改良を重ね、人材開発・育成のソリューションを提供してきました。紙バージョンからソフトウェアへ、そしてIT化社会に対応したEPICの開発など、たゆまぬ進化を遂げてきましたが、その進化は商品の付加価値の増強とわがちがたく結びついています。たとえば、EPICの開発は従来の紙バージョンでは不可能であった研修時間の短縮やデータベース化

を可能にし、現場におけるより高品質な密度の高い人材教育研修を実現させました。

ダイバーシティ対応、イノベーション対応、リテンション対応というように、Inscape社商品に対するマーケットの要求が高度化し、世界的に商品価値が向上していると私どもは認識しております。

弊社においても、できる限りのサポートをさせていただき所存ですが、進化し続けるInscape社商品のいっそうのご活用をお願いする次第です。

(新価格表は弊社ホームページ (<http://www.hrd-inc.co.jp>) DiSC認定資格者専用ログインページに掲載されています)

### EPICにTMPと役割行動分析が新たに搭載 されました。EPIC搭載全教材を紹介します。

オンラインから  
各種教材をご提供  
するEPIC。TMP  
(Time Mastery



Profile®)と役割行動分析が新たに搭載され、現在は以下の教材・レポートが入手可能です。

教材の価格改定に伴い、販売単位：クレジットの価格も改定されました。

今後も開発を継続し、研修時間の短縮、データ管理など、EPICならではのメリットをご提供していきます。

#### EPICに搭載されているレポート

- DiSC Classic1.0
- DiSC Classicショートレポート
- DiSC PPSS
- DiSC PPSS RBA (役割行動分析)
- DiSC PPSS RBA/PPS比較
- DiSC チーム一覧表
- Time Mastery Profile (TMP)
- ファシリテーター・レポート  
(英語のみ)
- グループ カルチャー・レポート  
(英語のみ)

### DiSC認定セミナー日程のお知らせ

・DiSC認定セミナーが満席となるケースが増えましたので、新たに日程を追加いたしました。

追加日程 東京：4月15日(火)～17日(木)

#### 今後の日程

東京：5月13日～15日	大阪：6月18日～20日
7月15日～17日	10月22日～24日
9月9日～11日	
11月18日～20日	

詳しくは弊社ホームページをご覧ください。

### 事例研究会、各種勉強会の開催予定

2008年は、HRD事例研究会、TDP・TMPなど各種教材の勉強会開催を予定しています。

今後の予定は以下のとおりです。

- HRD事例研究会  
7月29日(火)
- TDP・TMP勉強会  
TDP (Team Dimensions Profile) 勉強会  
日時：4月22日(火)、8月26日(火)  
TMP (Time Mastery Profile) 勉強会  
日時：8月5日(火)、12月16日(火)

DiSC認定資格者が対象です。

詳細は、ホームページ上で随時ご案内いたします。