

HRD事例研究会が2008年7月29日、東京／日本橋のベルサール八重洲で開催されました。米国におけるDiSC開発の現状報告から、韓国や日本におけるDiSC活用例など、多彩な事例が報告され、出席者に新たな視点とノウハウが提供されました。

米国研修業界のトレンドとDiSCの将来

パワフルで個人化された研修体験を可能にするプロフィールの開発が求められている



Inscape Publishing社 社長
Dr. Jeffrey Sugerman

年間100万人のDiSC利用者に向けて

Inscape Publishing社は、DiSCの世界で唯一最大の開発元であり、革新的で総合的なソリューションを人材開発業界に提供している企業です。同社のシュガーマン社長がHRD事例研究会のために来日、同社の概要、米国労働市場のトレンドなどについて報告がありました。

「いま、グローバル化の進展とともに、多国籍企業が各国に台頭し、企業で働く人は多くの言語を使って活動しています。世界中で年間100万人以上の企業人がインスケープ社の教材を活用していますが、私たちはこの状況に対応するため、50にのぼるインターナショナル・パートナーと協業しており、HRD社は、その中でも最も歴史が古く、また敬意を払っているパートナーです」

コンセプト型社会の人材のあるべき資質とは

シュガーマン社長は続いて、米国社会の構造変化と労働市場のトレンドについてレポートしてくれました。

社長の友人であるダニエル・ピンク氏は、社会の発展段階を「農業社会から工業社会へ、そして情報社会へ」としたアルビン・トフラーの『第三の波』を受けて、「情報社会の次にはコンセプト型社会が到来する」と述べています。

シュガーマン社長は、この説に基づいて「情報化社会が知識労働者を必要とするのに対して、コンセプト型社会においては、ものを創造するクリエイターや共感者が重要な役割をはたすようになります。従来のアメリカ経済は、ナレッジワーカー（知識労働者）によって担われていましたが、その多くの仕事が海外にアウトソースされ、代って、より創造的で、他人と共感できる人が重要視される時代を迎えています」と語っています。そして、情報化社会におけるマネジャーがプロセスエンジニアのように、全体の質を上げる役割を求められたのに対し、コンセプト型社会では、全体の指揮を取りながらとりまとめをする役割を担っているともレポートしています。

管理職は社員、組織との関係改善に力を注ごう

「今後の管理職は、社員、組織との関係を改善していくために、仕事のやり方、スタイルをうまく順応させていく必要

があります。私たちの調査では、変革を次々と起こしていく組織ほど、『コミュニケーション』と『職場内の対立』に関して上手に対処できる管理職を雇用していることが分っています」

管理職と社員のDiSCの行動特性別のケースをあげながら、管理職がどのようなやり方をすれば、社員とベストなコミュニケーションをとれるか、結果を最適化することができるかを理解することが大切とレポートしてくれました。そして、組織運営における中間管理職の重要性について次のように述べています。

「中間管理職は、社員のムードやニーズを代表しているのので、中間管理職をトレーニングすると変革の推進力が維持できるのです」と。

DiSC商品の新たな展開を示唆する

これらの米国における社会構造の変化やマネジャー、中間管理職のトレーニングのあり方を検討しながら、DiSCの将来的動向の一端を披露してくれました。

「Everything DiSCファシリテーター用キットは、独立したモジュール化されたアプリケーション商品としてつくられており、DiSC Classic、DiSC Classic20、PPSSなどを、レゴのブロックのように必要な形で、さまざまな形で組み合わせて使うことが可能です。さらにいま米国で開発中の商品にEverything DiSC Application Libraryがあります。これはセールス、マネジメント、リーダーシップ、チーム、カスタマーサービスなど、すべてがDiSCをベースにして開発され、より統合され、掘り下げられたアプリケーションシリーズとなるはず」

いま、米国では企業、社員、HR専門家の新たな世代が、インスケープ社のアプローチをトレーニングに取り入れており、利用している100万人のうちの過半数がEPICを利用したオンライン教材に移行しています。開発者としての未来は、学習者が研修の会場内外でパワフルで個人化された経験ができるように、アセスメントと技術の統合を図ることにかかっていると、シュガーマン社長は発表を締めくくりました。

◆HRD社から

インスケープ社の調査では、社員の「仕事の満足度、仕事の質を高めてくれる」面で、上司への不満が53%に上っており、上司に望むものの優先順位が、「行動」「信頼」などさまざまであるとのこと。この違いに対する対立を上手に処理する能力がマネジャーには求められているのでしょう。



韓国におけるDiSC活用事例

DiSCによる人材開発が効果をあげている

KECI (Korea Educational Consulting Institute)
コンサルタントDr.李建雄氏
DiSCマスタートレーナー許 昕氏



幅広い分野の人材育成プロフィールとして活用

KECIは、韓国におけるインスケーブ社の総販売代理店として、DiSC関連ビジネスを主な事業とする人材開発企業です。韓国におけるDiSC教材の導入は、比較的早く既に10数年を経過しています。今回の事例研究会では、KECIのDiSCプログラムの導入状況、韓国の人材開発環境、さらには実際の人

材開発トレーニングのケーススタディが紹介されました。

KECIによる韓国でのDiSCの紹介は、わが国のHRD社と同様に、「DiSC認定セミナー」によるトレーナーやコンサルタント養成によって行われています。認定コースは、3日間かけてほぼ日本と同様の内容で行われています。また、TMPやTDPなどDiSC以外のインスケーブ社プロフィールについて個別のセミナーも開催しており、幅広い分野の人材教育プロフェッショナルの育成に力が注がれています。

イノベーションと変革の促進策として

韓国の人材開発環境は、わが国とは多少趣を異にしています。「韓国社会は、グローバリズムの進展によるイノベーションと変革に対して、企業人は大きなプレッシャーを感じています。いま、韓国の産業界は平面的構造に転換しているため、チームマネジャーに負担がかかっていることも特徴となっています。こうした状況をふまえて、とくにそのチームマネジャー層に必要なトレーニングを提供することが、私たち人材開発に携わるものの重要な任務になっています」と、韓国における人材教育の意義を訴えていました。



専門学校における就職支援とDiSC

履歴書の自己PRが格段にレベルアップ!

東京ホテルビジネス専門学校
進路指導課長
高橋康乃氏

生命線は就職実績。専門学校としての価値向上を

DiSCは、企業の人材開発だけでなく、いまや学校教育の就職試験対策などにも活用されるようになってきました。東京ホテルビジネス専門学校では、2008年からカリキュラムにはじめてDiSCの導入を開始し、学生の自己分析、他者理解、履歴書作成指導などに活用を図っています。同校は、厚生労働省主管の「YESプログラム(若年者就職基礎能力支援事業)」認定校でもあり、学生の職業能力開発には力を入れています。「専門学校は就職の実績が非常に大事で、就職率が悪いと学

生が集まらない。専門学校にとって生命線です。

そこで、授業の中に就職対策講座を設け、自己紹介文の書き方や面接指導を行っています。いざ就職試験になると、学生たちは自分を上手に表現することができなかったのです。たとえば、面接の自己表現で『私は積極性があります』とか『人と接するのが好きです』など、ごく一般的な、漠然とした自己PRしかできない。これはなんとかしなくてはと思っていました」

ある研修会でDiSCにめぐり合った高橋氏は、ご自分もDiSC資格認定セミナーを受け、DiSCの導入を決意したということです。

ステージ2の語彙を活用、自己PRの質が上がった

「パソコン操作に不慣れな学生もいることからDiSC Classicの紙バージョンを導入することにしました。就職対策講座の最初の3回をDiSCを使った自己分析授業に当て、ステージ2の語彙を『あてはまると思うもの、あてはまらないと思うもの、どちらともいえないもの』に分類し、そのなか



大手企業顧客化のプロセスと問題解決提案

個人コンサルタントに必要なのは、個人の豊富なリソースだ

DOORS PRODUCE代表
中山美佐子氏

多くの個人的な体験がコンサルタントのベースに

中山氏は、現在、個人コンサルタントとして、人材開発業務に携わっていますが、それまでに多くの体験を積み重ねています。大学を卒業した後の幼稚園の先生をはじめとして、大手企業で派遣社員として営業を経験、これらの体験をリソースとして顧客を開拓していきました。

「派遣社員をしながら、阪神淡路大震災の際のNTT社員の献身的な働き、松下電器産業のリスクマネジメント、神戸製

鋼の世界情勢を先読みする経営マネジメント力、男性社会の中での神戸製鋼女性社員の働きぶりなど、実に多くのことを学ぶことができました。そのかわり、パソコン講座、秘書検定、アナウンサー講座、マナー教室などにも挑戦しました」

2000年に個人事務所を設立、現在、DiSCを使った企業の階層別研修、コーチング研修、多様性研修などのほかコミュニケーション能力向上研修、接客・接客マナー研修などを行っています。企業研修のほかには、大学講師としての就職支援講座など、中山氏の活動は驚くほど多彩で幅広いものです。

解決すべき問題を明確化して、研修内容を提案する

個人コンサルタントとしては、見込み客の発見とそのアプローチが重要です。中山氏はDiSCのパターンは、i D傾向が強く、説得者パターンであり、名刺交換すれば友達と勝手に思い、飲みについてDiSCについて延々と語るタイプなのだそう。

「そんな中で、相手が私の話のメモをとり、コンサルティ

両氏は、さらに実際の人材開発トレーニングのケーススタディを紹介してくれましたが、韓国でのDiSC学習教材によるトレーニングの成果は、今回の事例研究会参加者を注目させるに十分なものでした。

「DiSCによる人材開発トレーニングは、セールスの業績にも好結果を生み出しています。たとえば、自動車販売店のセールストレーニングでは、車を月に9台しか販売できなかったセールスマンが、月に12台も売ることができるようになりました」
さまざまなソリューションで成果をあげる

韓国においても企業のリテンションへの関心は高く、李氏はコンピュータ・インストラクター派遣要員の離職率の抑制にDiSCは効果を発揮すると話しています。「インストラクターの派遣先への適性や、一人で派遣されると寂しがるSの行動特性が強い派遣インストラクターには、最初のうちはシニアインストラクターを同行させるなどの配慮をすることで、一週間で辞める人がなくなり、新人の離職率が減少しました」

このほか、顧客の医療関係者が忙しくて時間がとれない製菓業界のセールスマンに、顧客のDiSC傾向をあらかじめ認

識させ、顧客に応じたセールス活動で業績を上げたケースなどがレポートされました。

また、最近の傾向として、多くの一流企業でDiSC Classicを新人教育のツールとして使用し、基本的なコミュニケーション力の向上に役立っているようです。

このように韓国の産業界にもDiSCが浸透しており、年間5万人から6万人が活用していると報告されています。

◆HRD社から

李氏、許氏のレポートから、DiSC教材が欧米はもとよりアジアでも幅広く有効に活用されていることを知ることができます。韓国の産業界の状況は日本と異なる部分もあり、提供するツールも若干異なりますが、セールス、マネジメント、リテンションなど、DiSCを通して提供するソリューションは共通していることが分かります。インスケープ社プロフィール教材が、国を超えて適用できる行動モデルであることをこの発表で再確認することができました。

ら自分の長所・短所にあてはまる語彙を使って「私の長所・短所は〇〇です」という文章を作らせました。これはDiSC Classicファシリテーターキットの台本通りに行いました。ここが自己PRの質を上げるポイントになりました」

その結果、それまではうまく自己表現できなかった学生が、「私の長所は事実を重視することです。たとえば、噂や他人の情報に惑わされず、必ず自分で行動して確認することです」というような、内容のともなった自己PR文章を作成できるようになり、履歴書作成のレベルが格段に上がったと、高橋氏はレポートしています。

学内の共通言語化でコミュニケーションを図る

このほか、同専門学校では、DiSC Classicをさまざまな局面で活用しようとしています。「当校の授業はチーム実習が多く、チームの中に合う学生と合わない学生の組み合わせが生まれることがあります。入学した学生の行動特性をDiSCで把握し、バランスよくクラス編成をすればスムーズなチーム実習ができると期待しています。また、ホテル関係の専門

学校なので、接客方法や苦情処理の方法を授業で学ばせていますが、DiSCの行動特性分析を応用して、顧客が怒っている場合などの対処方法をロールプレイなどで学習させたいと考えています。それと、就職指導だけでなく、DiSCを校内の共通言語とすることによって、私たちと学生、あるいは学生同士のコミュニケーションに役立てることができそうです」

また、同校を卒業し、せっかく就職したのに勤め先を辞めてしまうケースもあるといえます。そうした卒業生の行動特性を分析し、傾向別に進路指導できるようなプログラムも作ってみたいと、高橋氏は意欲的にDiSCの活用法を探っている様子です。

◆HRD社から

高橋氏から示していただいた、就職前の学生へのDiSCの行動特性分析が有効であるなら、内定者～新卒・中途採用者に対するEAP（従業員援助プログラム）基礎対策としての可能性も示してくれているのではないのでしょうか。

ングにきて欲しいと後から依頼されることも多いのです。研修のご提案をする際には、現象として現れている課題から、解決すべき問題を明確化することが非常に重要です。たとえば、若手社員の覇気が乏しい、モチベーションアップの研修をして欲しいと頼まれたら、その問題点を抽出し、人間関係が問題であると明確化します。問題の本質が明確化された段階で、ひとつのツールとしてDiSCを紹介していくのです」

中山氏は個人のコンサルタントであり、研修をいかに個人として継続的に受注するかが重要なポイントです。「DiSCを使ったコミュニケーションスキルアップと、そこに何をプラスすればその企業のニーズに応えられるか、そこが研修デザインの設計のしどころです。研修が終わった後、「DiSCの資格取得をただけでは、このような内容のある研修は無理ですね」と企業の研修担当者にとってもらえれば成功です」

個人のリソースが個人コンサルタントの財産だ

個人のコンサルタントにとって、最も重要なものは何か、そ

のヒントを今回のレポートの中で中山氏は語ってくれています。

「個人のコンサルタントは、個人のリソースがいちばんの商品だと思っています。お客さまの問題解決のために、自分自身のスキルアップを図っていくことが大切です。そして、新しいツールや情報を取り入れ、これを組み合わせ、変化に対応できる価値を作り出すことです。ダーウィンは、進化論のなかでこう述べています。「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である」と」

◆HRD社から

中山氏は、HRD社のコンサルティング機能を使い、初受注やEPICの導入時に活用されたと話されています。皆さんもどうぞ、質問をお寄せください。中山氏のレポートからは、自分のすべての体験をリソースにすべく、学んだことを整理してつなげていくプロセスを伺うことができました。



三洋電機復活のための人財力向上をDiSC導入で実現する



日本アイ・ビー・エム人財ソリューション株式会社
三洋電機事業部
能力開発推進本部 次長
油本 近氏

復活のためのマネジメント力向上

三洋電機事業部能力開発推進本部は、2000年代中期の三洋電機の未曾有の危機的状況を乗り越えるため、大規模な事業構造改革の一環として、人材開発部門がアウトソーシングされてきた組織です。三洋電機の復活には、事業ポートフォリオの見直しと再構築と併行して、変革推進を担う人財力・組織力の飛躍的な向上が必要でした。とりわけ、変革の担い手であるマネジャーのマネジメント力の向上は、重要課題であり、油本氏はその任務を遂行するための研修グループの主要メンバーの一人でした。

「当時、三洋電機様は、中長期的な視点で人事システムを再構築されました。つまり、処遇や評価制度・ルールの改定でなく、『組織力強化』『人財力強化』のための補完的な施策、運用・プロセス、組織体制等を含む統合的な取り組みをされました。その一つとして、社員個人々の役割と組織目標をリンクさせ、役割を果たす上で必要な能力要件を明確に定義しました。

これらのツールをうまく機能させ、定着させるには、部長の役割認識・マネジメント力、特に人的マネジメント力の強化策は避けて通れない課題でありました。

その一環として、今回ご紹介するマネジメント力強化策としての『組織運営職研修』がありました。部長の意識改革やマネジメント力強化には、時間はかかるかもしれないが、全部部長を対象に全社横断的な研修を実施することにしたのです」

マネジメント力向上のために、日常の行動を「会社の中長期計画の理解」「明確な目標設定」「上下双方向のコミュニケーション」など、6つの「マネジメント・プラクティス」と定義し、三洋電機部長の共通言語として定着させ、自己の行動を見直し、改善し、習慣的に実践できるようにサポートすることにしました。

変革の当事者意識醸成ー変化への抵抗を払拭する

マネジメント・プラクティスは、組織内の上下双方向のコミュニケーションによって具体化されますが、そのための最適なツールとしてDiSCが選択されました。「部下に対する効果的な個別対応、自分の傾向性と他人の傾向性への関わりなどに、DiSCが最も効果的と考え、組織運営職（部長）研修にDiSCを導入することにしました」

研修対象となった部長は総勢約2200名で、土日も使った2日間コースで実施しました。研修導入の当初は、変革に対する抵抗もありましたが、状況に共感しながらもその必要性を粘り強く訴求し続けた結果、次第に受容され、理解され、当事者意識を持つ人が増加していったといいます。

「研修のラーニング・プロセスは、まず事前課題として、eラーニングと5人ほどの部下からの自分のマネジメント・プラクティスについての実践状況を他者評価してもらい、研修時に自己評価とすりあわせて課題を抽出し、研修の中でそ

のソリューションを探していきました。手法はケーススタディ、ロールプレイング主体の参加型で、最後にアクションプランを作成し、3ヶ月後に必ず報告をしてもらうことにしました。これまで三洋電機様では単発的な研修が多かったのですが、事前・事後のフォローを徹底したことでこれまでの研修とは違うという印象をもってもらえたと思います」

効果を高める研修運営ーEPIC、DiSC Alive!の活用

「DiSC教材は、限られた研修時間の効率性を考え、DiSCのWEB版のEPICを使用しました。対象人数が多いので、運営上のトラブルの発生等心配していましたが、全く問題はありませんでした。研修時にはDiSCの行動特性の理解と個別対応の仕方について、“DiSC Alive!”を使用しましたが、非常に効果的でした。それぞれのタイプ別にどこが違うか、どう対応したらよいのか、グループディスカッションしながら、自分の行動パターンのシェアを進めていきました」と、油本氏は研修の実際を報告してくれました。

同本部では研修後に受講者満足度調査を行っており、その結果、DiSCに関して、研修全体の中で満足度は非常に高かったとのことでした。

「傑出しているのは現状理解（自己理解）の高さで、部下からの意外なフィードバックの多さがその理由だと思われます。EPICという新しいツールへの評価、DiSCの信頼性、妥当性などを含めて、自己受容性の高さは注目に値します。

三洋電機様の復活は、選択と集中という経営の大手術を行ったことが最も大きな要因ですが、それとともに、部長の意識と行動の変革を同時に行ったこと、そこに投資した経営トップ、それをしっかり受け止めた人事のクオリティも大きく貢献したと思います」

◆HRD社から

三洋電機復活のための、急激な組織変革の中で、脈々と提供されるトレーニングが、社員の精神的な支えになっていたことは、十分に想像できます。小手先の応急処置よりも確固とした研修体系の必要性、効果性を実感させていただきました。

活発な情報交換を実現した懇親会

事例報告が終了したのち、立食形式の懇親会が催され、参加者は名刺交換をしあいながらお互い持っている情報やノウハウを交換。事例報告ももちろんだが、リラックスした中での懇親会は、人材開発業界の人脈を広げ、悩みや成果を共有するまたとないチャンスとなっている。

