

研修ニーズの多様化に対応し、 新しいマーケットの創造が求められている

人材研修は、その時代のニーズに対応して、使用するプログラムやさまざまなツール、教育コンテンツが変化し、進化してきました。そうした進化がなぜ必要なのか、それは究極的には、企業が抱える人材教育問題のソリューションを提供するためであり、研修を受ける企業社員の多様なモチベーションを開発し、豊富化し、組織風土を活性化させることにあると言えるでしょう。人材研修に携わる人間にとって重要なことがあります。それは、この究極的な目的を実現するために、時代はどんな研修のありかたを求めているか、そのためには何をすべきかを、冷静にそして熱く思考し、実践することなのです。

今、人材研修の現場で、一つの変化が生まれています。企業内部の人材研修部門が自らの手で社員の教育研修を行う「内制化」*の動きです。この動きの根底には、社内の人材開発担当者は、社員の日常をよりの確に把握できることから、より社員の心性に沿った形での教育フォローができるという思いがあると言えます。

しかし、実際に企業内ですべての内制化に取り組むとすると、そのコストはもちろん、人材教育のプログラム、ツールをどうするのか、そのプログラムを社員の行動特性やニーズに対応した形で、どう使いこなすのか、さまざまな問題に直面します。

こうした人材研修の内制化は、プロのコンサルタントにとって、やるべき仕事の幅を広げます。企業が使うべき

教材、プログラムの選択、そのカスタマイズ、トレーニングのコンサルティング、さらにはその人材教育に最適なトレーナー手配など、それは新しいビジネスモデルの創造と捉えることができます。

これを実現するためには、プロのインストラクターや人材研修企業のネットワークが必要になります。パートナー（企業）のネットワークとそのプロデュースによって、人材研修を実施する多様な企業ニーズに対応することが可能になるでしょう。

人材教育の内制化とは、ただ既製のプログラムを導入し、社内インストラクターによって社員教育を実践することではありません。内制化によって、企業の組織改革につながる道筋をつけることこそ、求められていることなのです。

2010年12月8日、「HRD 事例研究会」が東京ステーションコンファレンスで開催されました。この事例研究会では、こうした内制化の動きに関係する事例もレポートされています。

いま、プロの研修業者も企業の人材開発担当者も、内制化について考え、最適な人材教育のシナリオ作りに着手する時期ではないでしょうか。

※外部機関に委ねていた研修を社内担当でまかなうことを「内製化」、問題解決のための知恵・スキルを社内に定着させる研修のことを「内制化」と捉えます。



2010年「HRD 事例研究会」開催

C o n t e n t s

事例研究会レポート

- ◆世界の人材開発業界とDiSC……………2
- ◆経営的・戦略的部下育成を目指した社内内製によるDiSC研修……………3
- ◆DiSCによるセールスステップの習慣化……………4
- ◆社内共通インフラ構築／リーダーシップとDiSC……………5

- DiSC認定セミナー東京開催100回を迎える……………6
- 日本語版「Everything DiSC1.5eファシリテーションシステム」体験説明会を全国で開催……………7
- HRD INFORMATION……………8



世界の人材開発業界とDiSC®

Inscape Partners International (IPI) 社
Managing Director/ ハンス・ヤコブ・ウォルプト氏

日本の市場を重視 HRD はダイヤモンドレベルのパートナー

IPI社は、デンマークに本社を置き、米国インスケープ・パブリッシング社の東erner70カ国2300を上回るビジネスパートナーの海外部門を統括するグループ会社です。ウォルプト氏は、同社の最高経営責任者であり、グローバル企業の人材開発にも携わっています。

同社では世界の人材開発マーケットにおいて日本を重視していると、ウォルプト氏は語っています。

「2300ものパートナーは、等級分けがされており、その1%未満、20の代理店がダイヤモンドレベルという最高級の等級にランクされているのですが、日本のHRD社は、10年以上も前からこのダイヤモンドレベルにランクされていて、もっともクオリティの高い商品とサービスを市場に提供している代理店と位置付けられています。それはとりもなおさず、インスケープ社にとって、日本という国が、重要なパートナーであることを物語っています」

ウォルプト氏は、中国、ブラジルなどの新興国を除き、経済は停滞していると現在の世界の経済状態を地域ごとに分析してみせました。その上で、こうしたときこそ、人材開発の持つ重要性がクローズアップされると強調しました。

研修の効果とは／職場での行動変容実現 デンマーク大手スーパーマーケットの事例

人材開発研修では、受講者がいかに積極的な意思を持って参加するかがポイントであり、受講者がただ教室で知識を得るだけでなく、それを現場に持ち帰って活かしてこそ、研修の意味があると、ウォルプト氏は述べています。

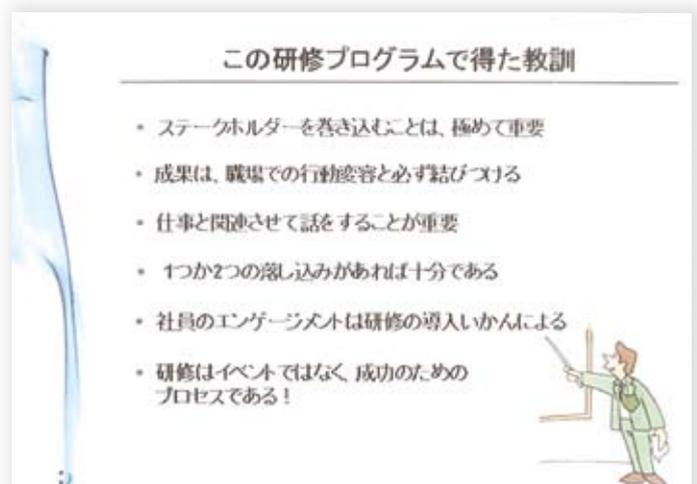
「通常、人材研修の方法としては、企業の人材開発部門が外部の研修機関や専門家に研修を依頼するか、社内人材開発部門のインストラクターが従業員に直接トレーニングするやり方の2つがあります。しかし、こうした方法とは違うもう一つの研修スタイルがあります」と、ウォルプト氏は、デンマークの大手スーパーマーケットでの研修事例を紹介しました。

このスーパーは、スタッフが4万人、リーダー3000人、店舗数1300の規模を誇りますが、従業員の離職率が60%、病欠、欠勤が多く、会社はトップダウンのプレッシャーで従業員を叱咤するだけの環境だったとか。

「この研修では、従業員に直接トレーニングするのではなく、まず、リーダーシップとマネジメント研修のプログラムを開発し、25名の幹部店長がトレーナーを務め、トレーニングを行ったのです。このとき使ったのはDiSC®とSituational Leadership® IIの2つのプログラムでした」

これらの店長は、キャリアパスとして従業員のあこがれであり、また、上司である店長がトレーナーになることから研修対象者のマネジャーが積極的に参加したそうです。こうした研修のあり方は、社員自身が育成に携わることで自ら学ぶことができ、また従業員同士がトレーニングすることによって、その効果が上がるメリットも生まれました。この研修は、職場での行動変容に結びつき、離職率が30%に減少、病欠が3%減少、またマネジャーが研修支持者になるという効果も生み出しました。

最後にウォルプト氏は、事例研究会の参加者に「いまの人材研修を測定可能にするにはどうしたらいいか、また、現場のマネジャーを人材開発部門に巻き込んで組織を強くするにはどうすればいいか考えてほしい」と、宿題を投げかけてくれました。



デンマーク大手スーパーマーケットの事例から学んだこと



経営的・戦略的部下育成を目指した社内内製による DiSC[®]研修

富士重工業株式会社 人事部人事課人材開発係
仲里拓也氏

係長・担当に経営的視点を身につけさせる

富士重工業(株)は、スバルブランドで知られる自動車メーカーです。仲里氏は同社の群馬工場の人材開発の業務に携わっていますが、今回の事例研究会では、係長・担当研修に社内内製による DiSC を導入し、成果を上げた事例を紹介されました。

「弊社の係長・担当は、主に製造・開発部門の最小チーム単位の『係』を担当するのが仕事で、いわゆる課長のような職制ではありません。そのため、リーダーではあるものの、経営的視野という面では、まだ備わっていないきらいがあります。今回の研修では、部下育成に対していかに経営的視点をもってもらうかにフォーカスを当てたものになりました」

同社の人事研修では、チーム育成面ではチームビルディング研修を行っており、今回の事例となった研修は DiSC を使った個人の育成にスポットを当てたものでした。この研修で使った PPT 資料のタイトルには、「DiSC ファシリテーターキット」の最初のタイトル「業績向上のための『自己理解』と『他者理解』」が副題として使われています。

「係長・担当になってはじめて部下を持つ人の教育なので、部下を育成することは、他の業務と同じく業績向上のためであり、なにも特別なことではないことを認識してもらいたかったからです。そのためには、自分はどうな人間か、育成する他者はどんな人間か、しっかり把握した上で、業績向上を目指す必要がありました」

内製、外注を上手に使い分け 高品質の人材研修に

「この研修では『Everything DiSC 1.5e ファシリテーションシステム』を使用しています。『自分や他人をどう理解したらいいのか』『強みや弱みをどう考えればいいのか』『対立の際の留意点はなにか』などについて、それぞれに対応するモジュールを使って研修を進めることができました。使用して確認できたメリットは、すべてがしっかりと自分と他人に分け

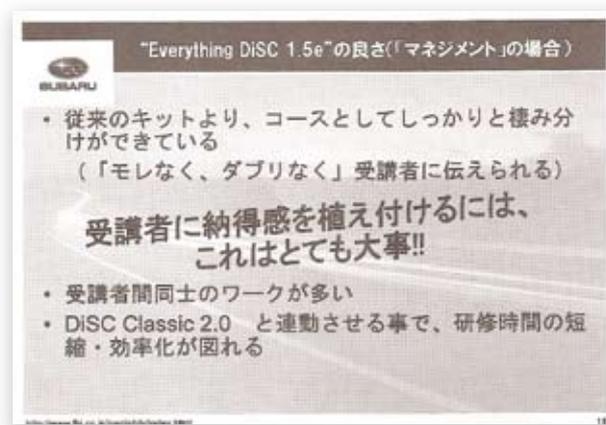
られ、4つの象限で、それぞれの要素に対してもれなく、ダブリなくフォーカスができていたということ。受講者同士のワークが増えていること、『DiSC Classic 2.0』と連動させることで研修時間の短縮、効率化が図れたということなどです」

研修後のアンケートでは、「今までは個人ごとに人の対応を変えるのは抵抗があったが、この研修を受けて、接し方を変える重要性を理解できた」という内容のものがあり、仲里氏は、研修の成果として非常にうれしかったと述べています。

仲里氏は、研修ツールでもっとも重要なのは、受講者がそのツールを使うことの納得性、信頼性であり、DiSCはその意味でも高く評価できると語っておられました。

「今回の研修は DiSC 社内講師の内製によるものでしたが、内製、外注には、それぞれメリット・デメリットがあり、使い分けが必要と感じています。内製の場合、社内事情を織り込んだところで研修できるメリットがあります。ロールプレイングの際に、題材を社内にとって行えるなども、内製のメリットといえます。さらに振り返りでは、実際の仕事の場面で使うイメージを膨らますため、どんどん社内用語を使ってくださいと奨励しています。けれども、では質が良く、客観的に見て信頼性の高い教材を社内で作れるかということ、それはとても無理でしょう」

いずれにしても、その研修で、受講者に何をどう伝えるのか、どんな研修にしたいのかをしっかりと認識して、その研修の特徴、方法に合わせて内製、外注の良さを取り入れていくことが重要になってくると言えます。





DiSC[®]によるセールスステップの習慣化

日本テキサス・インスツルメンツ株式会社
 人事部ビジネス人事部 教育/人材開発 市川誠氏

営業のコミュニケーション能力をDiSCでレベルアップ

日本テキサス・インスツルメンツ(株)は、米国に本社を持つ半導体メーカーで、教育/人材開発を担当する市川氏は、同社とDiSCの出会いは1990年代にさかのぼると言っています。「今回のDiSC導入は、『Effective Selling Using DiSCセミナー』と題して、営業部門のスキル向上にありました。具体的には、顧客との良好な関係づくりを強化し、顧客とのコミュニケーションにおいて、差別化を図るノウハウを身につけようとするのが目的でした。

また、弊社では営業所を増やしたり、人事異動もあったこともあり、より営業部内のコミュニケーションを図ろうという狙いもありました。

研修対象は、営業本部内の営業部・営業所全員の約150名にのぼり、マネジメント部門から実施時間は半日間との要望がありました」

今回の研修はDiSC単独ではなく、別の研修プログラムの一つであるCOS (Customer Oriented Selling) と連携させ、これまであまり行ってこなかった研修フォローアップを実現させるなど、DiSCとCOSを掛け合わせることで、顧客とのWin-Winのコミュニケーションをつくり出そうとしたとのこと。

「使用したプログラムは『DiSC Classic』の紙ベースのものと『Sales Action Planner』でした。研修を設計するとき、『DiSC Classic』はオンラインベースのものをという考えもあったのですが、『テキストをごしごし擦りながらの作業は、コミュニケーションづくりになる』ということで、紙ベースを採用しました」

実際の顧客を想定アクションプランまで作成

「DiSCの未経験者もいたことから、研修パート1ではDiSCのパターンを知ることから始めました。自分のDiSCの行動パターンの理解、その他のDiSCのパターンのレクチャーを行い、

その後グループディスカッションに移りました。以前からDiSCを使っている参加者は、過去のシートと比較したりしていました」

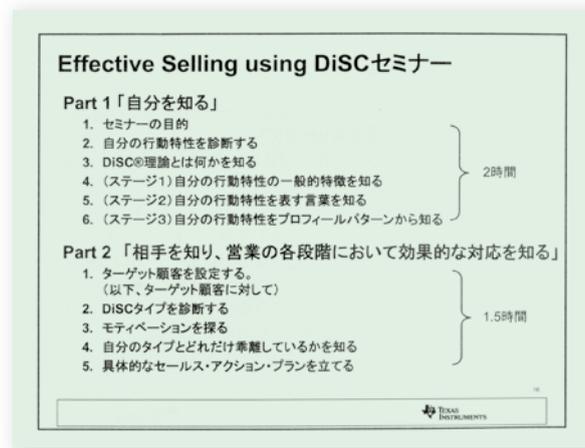
SAPを使ったパート2では、実際の営業先顧客を想定し、顧客のDiSC分析を実際に実行しながら、ターゲット顧客のモチベーションを探っていきました。

「研修時間が限られていたので、たとえばDの強い顧客を深読みするなどの工夫を凝らしました。その際、ワークシートをくばり、ターゲット顧客とうまくいったり、逆にいかなかった理由、これから顧客との対応で工夫できることなどについて書き込む時間をとり、グループでこの書き込みをシェアしました」

市川氏は、さらに実践的に研修を進めていきます。COSの事前一訪問—事後レビューなどの営業サイクルとDiSCを連携させ、これをもとに、顧客への次回面談の際のアクションプランを立案させました。

ここでもグループ・シェアする時間をとり、アクションプランに悩む参加者にも他の参加者がアドバイスするなど、きめ細かなフォローを行っています。

「この研修終了後のアンケートによると、『今後の仕事に役に立つのか』という問いに『役に立つ』が約45%、『参考になる』が約53%に上っています。そして、この研修では、営業部ほぼ全員のDiSCデータがとれたこと、さらには、DiSCという共通言語ができたことなども、次の研修に役立てられると思います」





株式会社ナカノフード建設
総務部総務人事グループ
大谷晃弘氏



ラーニングキャビネット合同会社
代表取締役
関本秀樹氏

社内共通インフラ構築 ／リーダーシップとDiSC®

DiSC を共通言語化、 会社インフラとして構築

（株）ナカノフード建設は、（株）ナカノコーポレーションと不動産（株）の建築部門が2004年に企業統合してできた会社で、大谷氏は、DiSC認定資格を取得しており、新入社員研修、階層別研修、新入社員採用を担当しています。企業統合に伴って、二つの企業の文化融合を目的にDiSCを軸としたプログラムを導入しました。

「DiSC導入の目的は、DiSCを共通言語化し、共通の考え方を会社インフラとして構築、組織の目的に向けたベクトルをアラインしようというものです。

階層別研修では、自分を活かし、他人を活かすために、経営層から新入社員までDiSCセッションを導入しています。各階層のDiSC傾向、参加者のDiSCバランスを、事前ワークシートの解釈、グループ分けなどに活用して、参加者が受講しやすい研修環境を整えています」

ライン長研修、マネジャー研修、主任研修ではEPICを使い、事前に参加者の行動傾向を把握し、参考にしているとのこと。

「新入社員研修だけは、社内のインストラクターが講師を務め内製化しています。20日間の研修の初日に取り入れており、自己理解、他者適応の基本部分を講義しています。ここではEPICは使わず、DiSC Classicのブックレットでやっています」

DiSC認定資格者が社内に増えれば、拠点長の研修などは、内製化したいと考えているようです。

Everything DiSC の モジュールを上手に活用

このほか、同社では「主任研修」「マネジャー育成セミナー」「考課者育成セミナー（ライン長研修）」にDiSCプログラムを導入しています。

「2008年にDiSCを共通言語として定着させるために主任研修に導入しました。EPICを使い、講師にはEverything DiSC

のモジュール『異なるスタイルに適應するコミュニケーション』を利用してもらっています」

マネジャー育成セミナーでも、今年度からEverything DiSCに含まれる日本人の会議画像を使ってグループ学習をしているということでした。

「考課者育成セミナーは、部下を考課するだけでなく、育成手法も学ぶことを目的に2009年から実施し、DiSCを共通言語として、考課者としてのあるべき姿や部下適應、コーチングスキルなどを学んでもらっています」

大谷氏は近く、海外事業本部への異動が決まっており、東南アジアを中心にした現地法人でもDiSCセミナーを実施したい意向といっています。

ネットワークを活用した プロフェッショナルなビジネスを展開

ラーニングキャビネット合同会社は、プロの研修講師・教育コンサルタントなどに教材の販売や導入支援、学習プログラムの開発など多様なサービスを展開しています。

関本氏は、「ナカノフード建設のこれらの研修では、インストラクターによる研修後の電話インタビューによってアンケートでは表現されない受講者の意見をヒアリングしました。弊社は個人事業と言ってよい規模の会社ですが、ナカノフード建設のような大手企業と仕事ができるのは、パートナー企業とのネットワークがあるから。皆さんも、こうしたネットワークを持っていること、活用できることを忘れないでほしいですね」と語っています。

研修名	タイトルとわらひ	使用教材 Everything DiSC モジュール
ライン長研修 2日間通い	考課者育成 考課者の役割に「査定」「育成」を加えるための、あり方の見直し「研修体験のふりかえり、部下適応とコーチングスキル学習	DiSC Classic1.0(+MAP) 部下の意欲と能力によって、あなたのマネジメントスタイルを調整する
マネジャー研修 2日間合宿	マネジャー育成 1対1チーム・全員による、リーダーとして成果を作り出すポイントを、体験的に学習	DiSC Classic1.0 もしくは PPSS(マネージメント傾向)
主任研修 2日間通い	チームづくりの基本 チームへの参加度・当事者意識などを、PDCA・輪廻相をまじえた体験型実習で学ぶ	DiSC Classic1.0 異なるスタイルに適應するコミュニケーション 上司と部下の真・輪廻相
新入社員研修	自己理解・他者適応	DiSC Classic(ブックレット)

東京開催「DiSC®認定セミナー」が100回を迎えました。 いま、認定セミナーは大阪、九州地域においても開催され、 わが国のDiSCプログラム普及に重要な役割を 果たしています。

HRD社が開催する「DiSC認定セミナー」は、わが国のDiSCプログラムの普及にあたって、重要な役割を果たしています。このセミナーを通じて、DiSCを使った人材研修のインストラクターが多く育成されてきました。プロのファシリテーターとして、また社内インストラクターとして、現在活躍されている方の多くが、DiSC認定セミナーを受講し、DiSCプログラムの基本知識、そしてインストラクターとしてのノウハウを身につけられました。

2011年1月19日(水)～21日(金)、東京において開催された「DiSC認定セミナー」は、東京において100回目を迎える記念すべきセミナーとなりました。「DiSC認定セミナー」の歩んだ道は、DiSCプログラムが日本の人材研修の現場に浸透していったプロセスとも言えます。

第1回は今から19年前、1992年6月29日～30日の2日間、東京で開催されました。

そして、2005年の第65回から東京と関西の2か所で開催されるようになり、DiSCプログラムの関西地域の拠点づくりがスタートしました。この認定セミナーから3日間

コースとなり、同時にDiSCファシリテーター・キットを使用した研修が行われ、受講者の方がDiSCプログラムをより実践的に学べるようになりました。

さらに、2009年9月、福岡で認定セミナーが実施され、九州地域へのDiSCプログラム普及の拠点的な役割を果たすようになっていきます。

プレゼンテーションツールも、当初はOHPからはじまり、PPT(パワーポイント)、さらにPPT+DVD、現在ではEverything DiSC1.5eを活用するようになり、時期を追って進化してきました。

東京開催が100回を迎えたことは、初期に比べて、認定セミナーの内容も変化し、進化していることを意味しています。初期の段階でDiSC認定資格を取得されたインストラクターの中には、新たにDiSC認定セミナーを受講し直している方も見られます。

弊社では、時代の流れに対応した、よりいっそう充実したDiSC認定セミナーを実施して、インストラクターの養成、DiSCプログラムの普及に努めていきます。

◆DiSC認定セミナー20年の流れ

開催回数(頻度)	年4回	年9回	年11回		
開催地	東京のみ 2日間コース	東京/関西 3日間コース	東京/関西/福岡 3日間コース		
使用教材	PPS(DiSC Classic)のみ	RBA SAP CSAP MAP 追加	MPAP TALK RAP PPSS 追加	RAP TMP TDP 追加	EPIC DiSC Classic 1.0→2.0 追加+基本
プレゼンテーション	OHP	PPT	PPT + DVD	ED1.5e	
ファシリテーターキット	1DAYプログラム	DiSC ファシリテーターキット		ED1.5e	

日本語版

「Everything DiSC® 1.5e ファシリテーションシステム」 体験説明会を全国で開催。

多くの認定資格者が参加、新しいシステムを高く評価

HRD社では、EverythingDiSC1.5eファシリテーションシステムの説明会を、東京、大阪、仙台、横浜、名古屋、神戸、福岡の7ヶ所で計11回にわたって実施しました。

EverythingDiSC1.5eファシリテーションシステムは、DiSCファシリテーション上の様々なニーズに対応するプログラムであるということから、新しいファシリテーションシステムへの関心は非常に高く、157名の認定資格者が参加しました。

この説明会は3時間のセッションで、「他の人のスタイルの見分け方」と「異なるスタイルに適応するコミュニケーション」の2つのモジュールを参加者に体験してもらいました。

実際に体験したプロフェッショナル、企業担当者は、「使いやすい」「よくできている、洗練されている」など、

このシステムに高い評価を与えていました。

とくに、モジュールには、これまでの英語バージョンにはなかった、日本人俳優で撮り直された映像も含まれているため、リアリティが格段に増しており、参加者からは「日本人の映像は説得力が高い」と感嘆の声が上がっていました。

現在のDiSC認定セミナーでもEverythingDiSC1.5eの内容を標準的に含んでいるため、このシステムを活用する認定資格者が増えており、DiSCプログラムを使った人材教育の強力なツールと注目されています。

体験版は以下のサイトから

<http://www.hrd-inc.co.jp/website/everything/index.html>



Everything DiSC 映像「自然なスタイル」

DiSC 認定セミナー／プログラムリニューアル

公開DiSC認定セミナーの内容をリニューアルいたしました。セミナーでは、Everything DiSC 1.5eファシリテーションシステムも含めた、最新のDiSC理論とそのアプリケーションをお伝えしております。既に認定資格を取得されている方々のための、再受講割引制度も用意されています。

2011年度スケジュール

東京	2011年1月19日～21日	大阪	2011年2月2日～4日	
	3月16日～18日		10月5日～7日	
	5月18日～20日			
	6月15日～17日		福岡	2011年2月16日～18日
	7月13日～15日			10月19日～21日
	9月14日～16日			
	11月9日～11日			

※会社単位でのインハウス認定セミナーもご要望に応じて開催いたします。
HRD までお問い合わせください。

テスト利用に関する国際ガイドライン ITC (International Test Commission):

学習教材やアセスメント・検査・テストの適切な開発と使用を促進するために、世界中の心理学学会や関連業界の専門家で組織されている国際団体、ITCのガイドラインです。Inscape社の教材開発と販売は、このガイドラインに則っています。

ガイドライン概要(詳しくは、ウェブサイト <http://www.intestcom.org/> をご確認ください)

「テストをプロフェッショナルに、適切に、また倫理的に用いて、テストのプロセスに含まれるニーズや権利、テストの意義、その他の幅広いコンテンツにまで気を配れるのが、優秀なテストユーザーである。そして、そのような優秀なテストユーザーは、テストを実施するのに十分な資質と、そのテストを裏付けるようなテストおよびテスト結果の使用に関する知識と理解を有していることが必要なのである。」

EPIC 機能追加

EPICに、以下の機能が追加されています。

詳しくは、EPIC管理者サイトトップページをご参照ください。

- ・複数レポートの一括ダウンロード機能
- ・各種定型メール文の確認機能



資格者専用ログインサイト

更新情報

QuikDiSCエクササイズ

QuikDiSCカードを使った様々なエクササイズを資格者専用ログインサイト内で紹介しています。カードを使ったペアワーク・グループワークを通して、自己への気づき、相互フィードバック、チームビルディングなどのテーマで、受講者により深い刺激を与えます。

QuikDiSC エクササイズ

チームと自分：グループからのポジティブな反応で自分の行動の強みを確認する

カテゴリ：チームフィードバック
目的：グループ内のポジティブなフィードバックを促す
参加者：同じチーム内の参加者 4～6名
所要時間：45～60分
教材：QuikDiSC 1セット

ファシリテーターへの説明

1. QuikDiSC カードを色と言葉に注意して等分に配る。
2. 「コミュニケーション」「問題解決」「チーム内の協力関係」などのフォーカスを設定する。

新レポート

組織分析・組織開発のための DiSCグループレポート

各個人のDiSC回答結果(EPICに蓄積されたデータベース)を活用した補足ツールです。

- ・グループ単位で集計して、DiSC分布に基づく組織文化を分析
- ・各組織カルチャーにおいて、その構成員が生産的に働くためのポイントおよび留意点
- ・グループメンバー間の共通点や相違点
- ・メンバー同士の相互理解促進、対立解消のための情報

D 40% 高い 20% 最高位 20% 第二位	i 60% 高い 60% 最高位 0% 第二位
C 20% 高い 20% 最高位 0% 第二位	S 40% 高い 20% 最高位 20% 第二位

DiSCグループレポートには、2種類あります。

“DiSCグループカルチャー・レポート”

- ・個人名の記入無し(個人情報を含まない)：グループに配布可能

“DiSCファシリテーター・レポート”

- ・個人名の記入有り(個人情報を含む)：ファシリテーター(講師)、担当者用

※詳細は、資格者専用ログインサイトをご参照いただくか、HRD まで直接お問い合わせください。