

組織構築におけるDiSC®の位置づけ

シンジェンタジャパン株式会社

取締役会長 **村田興文氏**



グローバル人材の育成を目的に

村田氏は、アグリビジネスのグローバルリーディングカンパニーであるシンジェンタ社の日本法人の取締役会長であり、豊富なマネジメント経験を有すると同時に、組織構築のためのヒューマンデベロップメントにも深くかかわってきた。今回の事例発表は、そうした豊富な経験をもとにした人材育成計画のレポートであった。

村田氏がDiSCと出会ったのは1994年のことで、DiSCはグローバルなスキル開発に適したプログラムという認識を持ったという。以来、シンジェンタの人材開発に携わる場合、組織の人材計画の動向に対応させ、リーダーシップ研修、コーチング研修とからみ合わせながらDiSCを有効に活用してきたとのことだ。

「2003年～2008年までの間、日本独自の人材育成計画をつくらうという構想があり、その責任者であった私は2008年までにどのような会社を目指すのか、『戦略変換移行マップ』を練りながら、人材キャリア開発プランを立てていきました」

そして2009年から2015年までの第2次人材価値育成計画(Employee Value Development Plan)の段階から、DiSCを本格的に活用するようになった。

「この人材価値育成計画は、2015年を見据えてどういう投資をすべきかを検討、まず、新しいシンジェンタの文化を確立するためにコーチングを使うことにしました。そして、一人ひとりがグローバルにビジネス貢献できるキャリア開発プランを立てていきました。多国籍企業の一員のキープレイヤーとして日本人の起用を促進していくのが、我々の使命だと考えました」

さらに、リーダーとして、どのようなコンピテンシー・モデルが必要か、将来も見据えたところで考え、つくりあげていったという。また、研修は社内・社外コースを設け、フランスのフオンテンブローとシンガポールにキャンパスを持つ世界トップクラスのビジネススクールであるINSEADでの研修も受講できるシステムになっているとのことだ。

組織構築のための人材育成と人的対応ツールとして

このほか、DiSCは戦略的営業のツールとしても活用されている。

「顧客のDiSCタイプに応じて個別交渉を戦略的に準備しておけば、なにも準備しない営業と比べて成果が十分に期待できます。たとえば、顧客のDiSCタイプによって、このお客さんはクロージングを早めた方がいいなどの判断が素早くできるようになります。こうした営業トレーニングにはロールプレイングを導入していますが、ロールプレイングを繰り返すことで、現場に出たとき“恐れ”を感じないで営業活動ができるようになります。DiSCを知っているかどうかは、営業の最前線にいる者にとって、サクセスストーリーをいくつ増やせるかどうかに関係してくるでしょう」

このように、シンジェンタ社では組織構築のための人材価値育成プロセス・プログラムにおいて、DiSCはすべてのベースになっている。また、営業・交渉・渉外などにおいて、共通の人的対応ツールとして、さらには内部コーチングのツールとして活用していくという。

2015年を見据えた投資

人材価値育成
 Employee Value Development

- **コーチング・スキル開発 (社内コーチ育成)**
Coaching skill development (Internal Coach development)
- **キャリア開発プラン**
Career development Plan
- **コンピテンシーモデル (期待される能力定義)**
Competency Model development
- **研修: 社内コース・社外コース(国内・海外: INSEAD)**
Skill & Knowledge Training (Internal/External: domestic/INSEAD)
- **戦略立案能力・コミュニケーション能力・語学のレベルは
その人材の目標コンピテンシーでハードルを決める**
Strategy Development capability/ English communication capability
Development plan based on targeted competency level

HRDよりコメント

長年「人材育成」が組織成果創出の要であることを体現され、認定資格を自らもお取りになりました。「企業は人なり」をインフラとして構築する際に、DiSCが共通言語として機能していることが伺えます。