

## HRD NEWSLETTER 発刊にあたって

HRD株式会社代表取締役  
荻原光雄



私共がPPSを代表としたDiSCラーニングシステムを提供して4年目を迎えています。

この間、多くの企業、研修会社、コンサルタントの方々がこの人事・人材開発システムを導入になり、多くの成功事例が私どもに寄せられています。

これらの導入事例に関しましては、毎回のDiSCインストラクター資格取得セミナーで紹介しておりましたが、より多くの方々にご紹介できる場として、DiSC事例研究会を設けました。これまで2回開催して参りましたが、私どもが導入企業、コンサルタントの方々に、事例発表をお願いすると快く応じていただくことができました。そして事例研究会を開催すると、出席をご希望される方が非常に多く、2回とも満席になるほど盛況でした。

これは、各企業、コンサルタントの方々が他の導入事例について高い関心、興味を持っておられるからであると思われる。実際プログラム作成に関するご相談の中で、他の事例を紹介することが、非常にお役に立っているとの声も数多く耳にするところです。そして、多くの企業、コンサルタントの方々から、「導入事例を中心としたニュースレターを発刊してもらえないか」というご要望も頂いております。

この度、様々な企業、コンサルタントの方々が実際にHRDの提供するシステムをどのように使われているのかを、より広くみなさまに知っていただくために「HRD NEWSLETTER」を発刊する運びとなりました。

本紙の紙面は、HRDが各方面で利用されているDiSCを中心とした事例を収集し、情報提供することを主な目的として構成していきます。みなさまが実際に利用されている

事例を、弊社にお寄せいただき、このシステムの活用方法をより広くご紹介していきたいと考えております。何卒、豊富な事例をお寄せいただくように、ご協力をお願い致します。

また、弊社も一研修企業として、DiSCラーニングシステムを能力開発の一環として提供して参りました。加えて、DiSCを取り入れたリーダーシップトレーニングも好評を頂いております。さらにDiSC分析による部門別、階層別課題の解決に向けて、ビジョナリー・リーダーシップ・セミナーも各企業に導入されています。弊社が展開するトレーニング事例も、導入企業の声としてお伝えする紙面も設けていく所存です。プログラム作成検討の参考にして頂ければ幸いです。

バブル経済崩壊後の企業のリストラやリエンジニアリングは、人材教育面にまで及び、導入した教育プログラムがどのような効果をもたらしたのか、どれだけのコストをかけたのかなど、これまでの教育研修プログラムの洗い直しが徹底的に行われています。適切な研修プログラムを適正な価格で導入する……いわば「必要なものを、必要なだけ、しかも適正価格で購入する」という当たり前のことが、バブル経済の破綻を機会に、企業の担当者にしっかり認識されてきたといえます。教育プログラムのCost PerformanceとTraining Effectivenessの追求こそが、人材教育担当者の命題となっています。「HRD NEWSLETTER」の発刊を機に、弊社ではより充実したプログラム、システムの提供を実現しようと、なお一層の努力を積み重ねる覚悟でございます。何卒、ご指導、ご鞭撻のほど、お願い申し上げます。



Dimensions of Behavior

## 第2回DiSC事例研究会開催される

平成6年11月30日、HRD主催の第2回DiSC事例研究会が、東陽町ビスタホテルで開催されました。事例研究会は、DiSCラーニングシステムのより幅広い活用法の紹介、また各種情報交換を目的として開催されました。当日は定員60名が会場を埋め、DiSCラーニングシステムを使った3つの事例に熱心に聞き入っていました。

事例研究の終了後は、ホテルの会場で立食パーティが行われ、参加者の方々が活発な情報交換を行い有意義な時間を過ごされました。

事例  
研究

### 1 DiSCによる職場ぐるみ研修

国際イメージコンサルタント協会代表 花島陸美氏

#### DiSCは職場の私的・公的なコミュニケーションづくりに最適

事例研究1は、DiSCによって「職場ぐるみ研修」を行った花島さんの報告でした。花島さんは多くの企業の人材育成研修を手がけた実績豊富なコンサルタントです。PPSとRBA（役割行動分析）を利用して効果的な研修を行った経験があるだけに、その事例研究は説得力の高いものでした。

花島さんはPPSとRBAの研修に当たって、以下の点を特に留意して進行していきました。

「職場ぐるみ研修」の特性は、ひとつの事業所が一緒に研修を受けるため、役員から一般社員までが参加し、上司と部下の関係などが研修の中に持ち込まれる場合があることです。この上下の人間関係のこだわりを排除することが研修をスムーズに運営する大きなポイントです。

PPSの導入では、PPSがテストではないことを十分に納得してもらうことが大切になります。PPSの設問事項に対して、研修を受ける人が深読みをしたり、「善し悪し」とらわれて答えを出したりする必要がないことを、しっかり説明していきました。PPSは個人の行動特性の分析が行われるので、その結果に対して「自分が考えている結果と違う」ことに、戸惑いを見せる人もいますが、それらの人の感情を十分に受け止める姿勢を、インストラクターは持つことが大切ということです。花島さんは「個人個人に平等の発言の機会を与え、一人ひとりが主人公であるという意識を持たせることも大切なポイントになったと思います。また、PPSのペアワークでは、相手の話すことにしっかり耳を傾けることを基本として進め、上司と部下の関係などによって弊害が出ないよう

に配慮しました」といわれます。

PPSの個人行動分析の次に、RBAを使った「職場ぐるみ研修」に移りました。RBAは職場における役割を明確にするもので、「仕事の担当・分担・範囲・責任・権限・目標」などの洗い出しから始めます。「職場ぐるみ研修」では、上司と部下との間に、役割についての認識の違いを見ることもできます。たとえば、部下の役割認識について、上司が「自分の部下は役割の認識が不足している、あるいは誤解している」ことに怒る者もいれば、自分が部下に役割を認識させられなかったと反省する者も出てきます。「職場ぐるみ研修」ならではの発見もあるわけですが、相互の役割認識と行動特性の違いは、DiSCをもとに分析し、あいまいなまま終わらせないように工夫することが必要です。

DiSCを職場でより有効に活用するためには、個人の行動特性と職能・職制・職階に応じた役割分析の両面から考えることが大切になります。そして能力評価のためのチェックに終わらせることなく、それらの評価をアクションプランの立案に結びつける視点を持つことです。「職場ぐるみ研修」にPPS、RBAを導入することは、相互の行動特性の理解と職能に対する個人の認識を明らかにすることに役立ち、能力評価や考課を多面的なものにすることが可能になります。

花島さんは、「そして相互のコミュニケーションを図ることができ、職場の私的、公的な人間関係の構築、あるいはチームビルディングの手がかりになる」という認識を深められたと話されています。





事例  
研究

## 2 管理者における自己理解 PPSとPPSS

株式会社東芝 川崎研修センター主任 上田敬一氏

### 職場の中での行動指針をつくりだしていきたい

大手電機メーカー・(株)東芝の川崎研修センターで主任を務める上田氏は、PPSとPPSSによって「管理者がどのように自己理解を行っていくか」の事例を報告されました。上田氏の事例報告は、東芝社内の教育組織の概要に始まり、川崎研修センターの研修コンセプト、DiSCを導入した目的、導入コースの使い方の紹介、導入結果の評価、そして将来展望に及びました。

川崎研修センターの研修コンセプトは、強制的に教え込むのではなく、オープンマインドで自分を知り、相手を知るような研修を目指しているとのこと。そしてたとえば階層教育においては、「あるべき自分」から「現状の自分」とのギャップを把握し、「それぞれの立場の中で、どのように自己理解を行っていくか」が大きなテーマとして浮かび上がってきたということです。

そして、PPSによる自己理解を、より個人レベルの課題発見につなげるために、PPSS（コンピュータ・バージョン）をフォロー教材として活用していると報告されています。

「自信を持つことは、自分を信頼することであり、それは自己啓発につながっていきます。DiSCの導入によって、自分のガイドラインを知り、相手を理解でき、共感しながら分析することができた」ということです。

実際には課長研修、営業担当研修、女性研修などにDiSCが導入されました。たとえば、営業担当研修では「相手のことを理解することによって、相手が何を求めているかが分かり、タイムリーな対話ができる。それは営業業績を上げること、生産性を高めることにつながっていく」というわけです。

DiSCは行動分析なので、「個別やグループで面接をしながら、職場の中での自分の行動としてどうなのかを評価していくことが大切である」と訴えられていました。そして将来的には社内のコミュニケーションツールとして利用していきたいという抱負を語られておられました。（尚、川崎研修センターは、4月1日より東芝総合人材開発(株)に組織変更しました）

事例  
研究

## 3 個の潜在能力開発

株式会社ヒューマックス 代表取締役 木村孝氏  
取締役副社長 藤田完二氏

### PPSSを利用したメンタルトレーニングで勝者になる

(株)ヒューマックスの木村氏と藤田氏は、特にスポーツにおけるメンタルトレーニングにスポットを当てた事例研究を報告されました。全日本柔道連盟、サンフレッチェ広島などで「個と組織の活性化」をテーマとして、コーチングスタッフにメンタルトレーニングの重要性を説いた経験は、参加者に新しい視点を切り開いてくれたようです。

事例研究では、現在のスポーツ選手が技術トレーニング・体力トレーニングを重視しているが、試合に勝つためにメンタルトレーニングが大事であることを訴えてきました。「心・技・体」(Mind Power・Skill・Physical Strength)の三位一体となって、初めて最高の能力が発揮されていくこと、その中でもいかにしてMind Powerを高めていくか、それが「試合に勝つ上で大きなポイントになる」ことを研究報告されてきました。

実際には、①チーム分析、コーチングのための行動科学的検査として「PPSS」を実施、②メンタルトレーニングの意味や、イメージコントロール、脳へのプログラミング習得のための集中講義、③「PPSS」などのデータをもとにした各選手個人へのカウンセリング、④さらには選手、コーチの行動傾向を「PPSS」などのデータを参考にした効果的なコーチング、チームビルディングのためのコンサルティング等を実施していくとのことでした。これらの事例を、柔道やプロサッカーのケースを適時折り込みながら、報告されてきました。

(株)ヒューマックスの事例報告は、PPSS、DiSCを利用されようとしている参加者には、新鮮な角度からのアプローチとして注目を集めたようでした。



Dimensions of Behavior

# VLとDiSCを組み合わせた リーダー研修が好評を博す

キリンビール株式会社  
人事部人材開発室

澤村勝史氏

## ヒューマンスキル研修に リーダーシップ・DiSCを導入

当社は経営理念の一つに「人間性尊重」を掲げ、社員一人ひとりの自主性、創造性を重んじています。

したがって、当社の人材教育の基本的な考え方としては、「自分の能力を伸ばしたい」と考えている社員を支援していくことが我々の役割であると捉えています。ですから階層別に組まれた研修は、対象層も大きくくりで緩やかなものであり、個人が自分の興味、問題意識に応じてかなり自由に選択できるとなしくみになっています。

いわゆる中堅社員層を対象としたマネジメント研修には、95年度、財務や戦略経営をベースとしたマネジメントスキル関係の研修が4コースと様々な観点からアプローチするヒューマンスキル関係の研修、3コースが設けられています。

HRDの2泊3日の「リーダーシップDiSCコース」は、昨年よりこのヒューマンスキル関係の1コースとしてスタートしました。これはHRDのビジョナリー・リーダーシップ・セミナー（VL）とDiSC理論とをベースとして、当社が2泊3日の研修にアレンジしたものです。

実は私自身が以前にDiSCのインストラクター研修を受けており、PPSを使った自己分析とDiSC理論に基づくリーダーシップ研修は、きわめて納得性の高いものだと思っていました。

## PPSを使った DiSC理論は納得性が高い

ヒューマンスキルを中心とした研修は、過去を振り返ってみると社員の中には、ある種の抵抗感を持つ人もいました。これまで導入されたヒューマンスキルの研修では、その人を追い詰めていくというタイプのものもあったからです。「リーダーシップDiSCコース」は、これまでのヒューマンスキル研修とは、大きく異なったものです。研修を受けた社員の反応も非常に役に立ったというものが多かったようです。

研修会場にはバックグラウンド・ミュージックが流れ、雰囲気からしてこれまでのヒューマンスキル研修とは違っています。研修内容もリーダーとフォロワーの役割交換体験など、意外性あるもので受講者にも好評でした。また、PPS（コンピュータ・バージョン）を使ったDiSC理論

は、初めて受ける人の多くが納得できるものだったようです。

「PPSによる自己分析は、客観的に自分の性格、強み、弱みを把握でき、どんなところに注意して行動したらよいかなどを示唆してくれるもので、大変貴重なものでした。性格分析についてもかなりの的を射ているように思いました」

「以前にも自己分析などの研修を数回受講したが、今回のように完全な形で自己分析や振り返りをした研修ははじめてでした。今後の業務の遂行にあたり大変参考になった」などという意見が大勢を占めています。

PPSの結果内容は、受講者がそれぞれ上司や同僚、あるいは妻などにシェアしてもらっていますが、シェアを受けた人からも「おおむね当たっている」という答えを得ている人が多いようです。

HRDの講師の話術に関しても評価は高く、「分かりやすい」「人をひきつける魅力がある」「説明の仕方が上手」など、このようなタイプの研修では講師の力が大きなウエイトを占めるだけに、受講者からの反応は良いと思われます。

## コミュニケーションの 素材が豊富な研修だ

この研修は、受講者が研修の成果を各職場に持ちかえり、「これはこう使えるだろう」と実践していくことによって効果が生まれるものです。どうしたら他人とコミュニケーションを上手に図っていけるのかを、それぞれの立場で考えられる素材が豊富な研修です。

仕事の中できちんとしたコミュニケーションを図ることによって、「相手も自分も活かすことができる」わけで、それは企業の研修としてもフィットするものです。職場でメンバーとのコミュニケーションに悩んでいる人ほど、真剣に学びとろうとする姿勢が強かったように思われますが、その意味でも、参画度が高く意欲を開発する研修であると思います。



# 新鮮な感動を受講者に与えた ビジョナリー・リーダーシップ・セミナー

朝日生命保険相互会社  
業務部営業教育室

古川正光氏  
石田 浩氏  
服部浩久氏

## 素晴らしい人間を育て 組織の厚みを増したい

最初にHRDのビジョナリー・リーダーシップ・セミナー(VL)を導入したのは、新任課長格やベテランの機関長クラスを対象とした研修でした。それが非常に評判がよく、去年の9月に全国の支社の代表者が出席する「エクセレント研修会」にも導入することにしました。出席者はいずれも、トップセールスマンであり、しかも組織の長としての役割を果たしている優秀な人ばかりです。VL導入の目的は、全国のトップレベルが相互交流を実現し、自己実現、感性の再発見などを通じ、組織を束ねる意識と行動力のアップを図ろうというものでした。

朝日生命の企業内教育研修は、ビジネス面でのスキル、業務の知識教育などにおいては、ほぼ完璧に近い形で行われているといえます。けれども、企業内研修を超えた分野でもっと幅広い教育をとの観点から、「素晴らしい人間を育て、その人間を柱としてさらに組織の厚みを増す」といったことをねらいに人間教育を検討してきました。

このような教育研修は外部の研修機関にお願いするのが適切だろう、それなら、これまで毎年好評だったHRDの研修を導入しようと考えたわけです。

## 受講者が自分に自信を持ち 目標を設定することができた

9月1日から2日間にわたって行われた教育研修は、過去を分析したり、特定の人の関係を追求するというような内容ではなく、「これから朝日生命という組織の中で、さらに自らの存在をどう認識し、また自己実現を図っていくか」という前向きのカリキュラムを用意しました。そして、「人を動かす効果性の8要素」のレクチャー、グループワークによる「チームアイデンティティーの作成」、体験ゲームなど、バラエティーに富んだ内容で研修が行われたのです。

研修の結果は実りのあるものでした。実際に参加した全国の支所長や管理所長からは、さまざまな感想が寄せられました。まず、この研修が自分の内面と向き合う研修であったことに、新鮮な感動を覚えたようです。たとえば、「人間関係や心情など人間の内面の原理を見つめながらの研修を受けられて、ほんとうによかったと思う」という支所長の意見などが、この研修を受けた人の言葉を集約的に表しているといえるでしょう。そして自己啓発の面でも、「今ま

での自分を振り返る場所と時間を得て、さらに自信がついた」あるいは「自分自身を高めることができた」という声が多く聞かれたのも印象に残ります。

2日間にわたる研修でしたが、「むしろ短く感じられた」「楽しかった」という意見が聞かれ、「このような研修を幹部だけではなく社員みんなにしてほしい」という要望もありました。また、「仲間同士でやってみたい」と考えた受講者もいました。

もちろん、研修の評価はさらに細かく検討する必要がありますが、これまでの社内の研修とは違った意外性のあるものだけに、新鮮な感動を受けたようです。実際、受講者がほんとうに真剣な態度で研修を受けていたことは特筆に値します。中には受講を終えたあと、涙を浮かべていた人もあったほどでした。

## 「人を育てること」が 企業教育の課題

最近、CS(カスタマー・サティスファクション)という言葉が流行のようになっていますが、顧客満足は販売活動のいわば原点です。保険のセールスはお客さんとの人間関係が基本になるだけに、人を理解することができなければ、顧客満足の販売活動はできないといえます。だからこそ、時代の特性も含め当社にとって人間性の教育は必要不可欠なものなのです。

とくに現代はハイテクノロジーの時代になり、営業活動にパソコンなどが導入され、大きな成果をもたらしていますが、ハイテクノロジーが進めば進むほど、人間と人間との触れ合い、いわばハイタッチが重要なポイントになります。人材教育の面でも、ただ単なる知識教育だけでなく、その人の生き方を含めた人間教育が要求される時代です。HRDのVLは、企業が求めている「血の通った教育」にふさわしい研修であると痛感しています。

この研修の中で受講者は「気づき」をしながら、自分の内面と向かいあい、人との関係を築いていくことができるといえます。「人を育てる」ことこそ、社の内外を問わずこれからの時代にもっとも力を注がなければならないテーマです。素晴らしい人間の創造を求めて、HRDの研修に期待するものは大きなものがあります。



# HRD INFORMATION

## ◆第3回DiSC事例研究会が開催されます。

HRD主催の第3回事例研究会が、6月13日に江東区産業会館で開催されます。事例研究会は、人材研修や能力開発の専門家、企業の人事、教育部門の方々に好評を頂いています。

- ◆開催日 平成7年6月13日(火)
- ◆時間 午後1時30分～7時30分  
(6時より懇談会)
- ◆場所 江東区産業会館

## バリディティー スタディー (Validity Study) を実施

PPSの仕事における行動傾向分析結果の納得性、信頼性については、ミネソタ多面人格目録(MMPI)、16PF人格因子質問紙、マイヤーズ・ブリッグス類型指標(MBTI)などの性格検査との比較においても、既にカプランレポート(Kaplan Report)で実証報告されているとおります。

今回、PPSの設問に使われている言葉を、定期的に見直すPPSバリディティー スタディー(PPS妥当性・信頼性調査)が実施されます。PPSインストラクターに調査用紙が配付され、それを集計し、HRDからカールソンラーニング社に送付されます。そして、より専門的な調査が行われて、常に商品の新鮮さ、信頼性が保たれています。この調査は一定期間行われていますので、PPSを実施される予定の方は、HRDまでお問合せください。



## 米国・パームスプリングスで カールソンラーニング コンファレンスが開催されました



95年2月10～12日まで、米国・パームスプリングスにおいて、カールソンラーニング社主催のDiSCを中心としたコンファレンスが開催され、世界中のプロのコンサルタント300名が一堂に集まりました。

10日午前9:00に開会され、午後からは共同会議を開催、11日には「プロフェッショナル ディベロップメント ワークショップ」が午前と午後の2回にわたって開かれました。

そして12日は指導者会議が午前、午後

に開かれました。このコンファレンスには、『一分間マネジャー』の著書でも有名なK・ブランチャード博士も姿を見せるなど大盛況で、HRDからもスタッフが参加し、世界各国のコンサルタントとの交流を果たすことができました。

## PPSの研修風景の ビデオテープを貸し出します

HRDではPPSの研修風景を写したビデオテープを貸し出しています。申込みはHRD株式会社までお願い致します。なお、DiSCインストラクター資格者に限りさせていただきます。

## インストラクター用カラーOHPを 販売しています

HRDがDiSCで実際に使用したOHPの一部を、インストラクター用カラーOHPにしたものを10枚1セットで販売しています。参加者をよりいっそう研修に引きつけるためにご活用ください。

## 日本IBM新入社員研修で PPSを導入

95年4月7日、日本IBM新入社員研修の中で、PPSが導入され、250名の新入社員に対して社内インストラクター5名によって実施されました。

## NTT管理者研修に DiSCを活用

NTT管理者研修が94年12月～95年3月まで実施され、その研修でDiSCが活用されました。240名が受講したこの研修の成果は、6月13日に行われる「事例研究会」で報告されます。

## サンフレッチェ広島のコーチ陣に PPSSを実施して大好評!

95年3月、(株)ヒューマックスは、プロサッカーチーム・サンフレッチェ広島のコーチ陣を対象に、PPSS(コンピュータ・バージョン)を使用した研修を行いました。いわゆる企業の教育研修以外の分野にもPPSSは使われ、好評を博しています。

## HRD主催公開セミナー今後のスケジュール

HRD主催の公開セミナーの日程が決まりました。各公開セミナーを人材教育のために利用してください。

### DiSCインストラクター資格取得セミナー

すでに16回の開催を重ねてきたDiSCインストラクター資格取得セミナーの今後の日程が決まりました。新入社員研修を初めとして、受講対象の多いプロジェクトでは複数のインストラクターが必要とされています。計画的なインストラクター養成にもご利用ください。

日程 (第17回) 95年5月9(火)～10日(水)  
(第18回) 95年7月4(火)～5日(水)  
(第19回) 95年10月4(水)～5日(木)  
会場 江東区産業会館

### VLセミナー

(Visionary Leadership)

経営者や管理者を対象とし、リーダーとしてのビジョンを形成するセミナーです。

日程 (第29回) 95年5月25(木)～27日(土)  
(第30回) 95年9月7(木)～9日(土)  
(第31回) 95年11月16(木)～18日(土)  
(第32回) 96年2月15(木)～17日(土)

会場 三浦海岸「マホロバマインズ」

### POセミナー

(Personal & Organizational Effectiveness)

一般社員のための自己への気づきセミナーです。

日程 (第1回) 95年10月17(火)～18日(水)  
(第2回) 96年1月23(火)～24日(水)

