

## SPECIAL ISSUE

## “学習する人材と組織”を確立する時代

私たちは今、大きな時代の転換期を生きている。従来の工業を中心とする時代から、情報や知識を中心とする「知の時代」への転換であり、それに伴って政治的、経済的、文化的なパラダイム・枠組みが新しく組み直されている時代である。たとえば、生産について重要視されるものは、従来なら生産手段としての機械であり、資本の蓄積であり、組織的には命令やコントロールであった。しかし、今、新しいパラダイムのもとでは、それに代わって人間の心理的・精神的なもの、組織的な財産、ネットワークを作る能力などが重要視されるようになってきた。そして何よりも、ピラミッド型の組織構成を重視する古典的な発想ではなく、組織そのものが学習する集団でなければならないという発想が求められている。「学習する組織」は、新しいパラダイムのもとでの組織のあり方として、注目を集めている。

このような時代にあっては、人材教育についての考え方も、新しい枠組みにシフトしていく必要が生まれてくる。たとえば、工業化の時代にあっては、トレーニング（訓練）は人材教育に必要不可欠な要素であった。しかし、「知の時代」にあっては、トレーニングは「ラーニング（学習）」に席を譲りつつある。トレーニングは、ある特定の物事や次の指示について正確に学ぶことを要求するだけだが、ラーニングは物事を本質的にとらえ、根本的に理解させるからである。つまり、トレーニングが「決められたことをその通り身につける」ことであるのに対して、ラーニングは「個人が自ら学ぶ」ことによって、変化の激しい時代に対応することができるのである。

しかしそれだけに、パラダイムシフトの波に洗われる個人にとっては、厳しい時代でもある。従来なら与えられた課題を効率よく、無駄なく達成していけばそれで一定の評価を得ることができた。けれども、これからは自己責任を持ち、自立し、ビジョンを創造し、自らの意志で未来を切り開いていくことが要求される。つまり、それぞれの人間がリーダーシ

ップを培うことが重要となってくるのである。

今、ビジネスサイクルはかつてないほど短縮化されている。従来なら、上司は現場の仕事について熟知しており、それを部下に指導・伝達することが可能であった。しかし、ビジネスサイクルの短縮化は、マニュアルによって画一的に与えられ得た知識では対応できなくなってきた。サービスの現場においても、最前線に立つ人間が店舗のデザインから、顧客サービスのディテールまで、その店舗に適合した施策を自ら主体的に判断しなければ、厳しい企業間競争に勝つことなどできない。生産現場においても、新商品の相次ぐ開発によって、新規のラインが次々に誕生すれば、それに対応できる柔軟な発想が必要になる。「個人が自ら学ぶ」ことを意味する「ラーニング」こそ、今あらゆる業界、職種を越えて重要な人材開発のキーワードといっても過言ではない。

研修の現場でいえば、「自ら学べる仕組み」「自ら学べる教材」そして「自ら加工できる素材」の提供こそが大きなポイントとなってくる。

その意味ではDiSCは、「学習する組織」を構築する上で、大きな役割をはたすものと期待されている。なぜなら、DiSCは自己と他者を動機づけ、組織のパフォーマンスを向上させるノウハウであり、その上で個人と組織の行動指針を創造する最適なツール（学習教材）と言えるからである。

「学習する組織」が創出されたとき、それは組織と個人に多くの成果をもたらすだろう。個人にとっては、主体的に学ぶことによってその能力を高めることができ、組織は構成員相互の対話やシェアを通じて、組織について新しい認識のもとで共通の目標を築くことができるからだ。

「知の時代」の学習デザインは、工業化時代とは違った新しい哲学を確実に生み出している。

# 経営クオリティ向上のための画期的ツール ペルソナ社の組織サーベイOASが上陸

## 日本語バージョンとして はじめて登場

企業のクオリティを測定するツールとして米国をはじめ世界各国で高い評価を受けているOAS (Organizational Alignment Survey)<sup>3</sup>が、本格的に日本にも紹介され、企業経営者から注目が集まっている。

OASは93年に開発され、94年に本格的に展開されたツールで、これまで米国アミューズメント業界の大手企業など外資系企業の経営トップ向けに英語バージョンが提供されたことはあったが、日本語バージョンは供給されていなかった。海外の人材開発研究グループと多くのネットワークを持つHRD社は、そのネットワークをフルに活用、98年1月、「OAS」の日本語版の権利を米国ペルソナ社とライセンス契約することに成功した。同時にHRD社は米国ペルソナ社に人材を派遣し、マスターコンサルタントの資格を取得した。

その後、HRD社は日本語バージョンのための翻訳作業を6月に終了し、この画期的な組織診断ツールを日本語版で利用できる体勢が整えられた。

HRD社では、すでに大手コンサルタント機関との間で、サブライセンス契約を交わしたが、今後も実力のあるコンサルタント機関と同様の契約を行う方針であり、今後OASをより広く普及できると期待している。

## 組織と従業員のベクトルを探る

OASは、企業と顧客の整合性、従業員と企業の目標の整合性、業務の達成度と期待感の整合性などのレベルを測定することにより、企業成功の可能性を評価、経営クオリティ向上のための経営課題を明らかにできるという特徴を持っている。つまり、その組織が市場とアライメント（方向性の一致）し

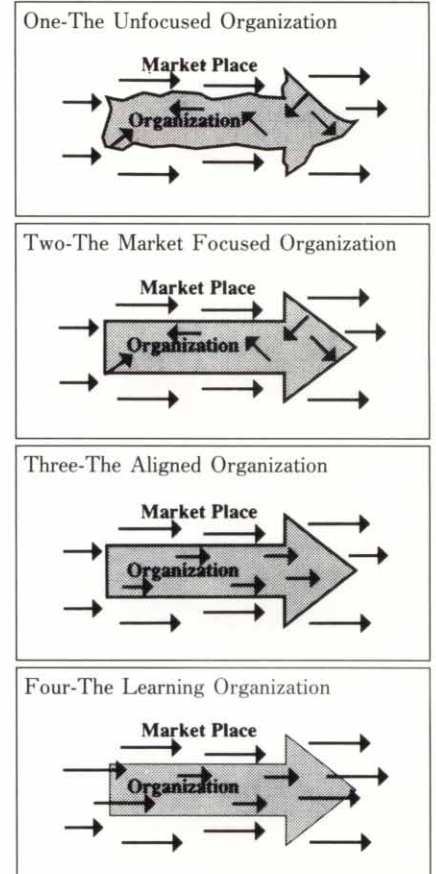
ているか、また、組織の中の従業員とベクトルが合っているかどうか、及びベクトルの強弱を調査分析し、アクションプランをコンピュータ出力できるものである。

OASは、組織の構成メンバー全員に対して、内部環境、外部環境について、13項目からなる質問（66問）を行い、光学スキャナで読みとるマークシート方式で回答させ、その重要性のレベルとパフォーマンス（達成度）の認識レベルを測定、結果を報告するものである。具体的には、内部環境に関して、①ビジョン・戦略、②社内文化、③人事政策、④トータルクオリティ、⑤リーダーシップの実践など、外部環境に関して、①差別化・競合優位性、②成果の継続的測定、③外部環境の監視などの調査項目が設けられている。これらの測定は、組織の経営上層部から一般社員にいたるまでが対象となり、年齢別、社歴、部門別に、その組織の実体を浮き彫りにし、分析結果を報告できるようになっている。

## 企業間競争を勝ち抜くポイントに

今、企業は国際化の進行に伴って、さまざまな面でグローバルスタンダードが注目されているが、企業経営もその例外ではない。たとえばISO9000、ISO14000などのように企業の標準化やサービス、そしてトータルクオリティが問われる時代となっている。あるいは、顧客志向に基づいたカスタマー・サービスは企業経営の根幹をなすものとなっている。OASのコンセプトは正に経営クオリティの向上を目指す組織作りのステップを示しており、OASが国際化や標準化など時代のニーズに適応していると言える。つまり、OASの持っている組織診断機能を活用することが、これからの厳しい企業間競争を勝ち抜くためにも大きなポイントとなってくると思われる。

## ORGANIZATIONAL ALIGNMENT GRID



© Persona Inc.

## OASの利用場面・How can the OAS help me?

- 社員の意見を調査し、組織変更、顧客フォーカス戦略の導入の“前提”として
- 手早く、簡単に組織のどのスポットエリアに注意が必要かを監視する“健康チェック”として
- 変化と進捗度合いを監視する“トラッキング”調査として
- その企業の水準を他社平均や分野別ベストの企業との比較をする“ベンチマーク”として
- どの部門、地域、社員のグループがどのような問題に直面しているかを発見する“診断ツール”として
- 年次戦略セッションへのインプットやデータの提供のための“戦略プラン”として
- 競合とのポジショニングや業績の向上へ向けて、包括的に変化を先取りするための“青写真”として



# 意思決定者 (Fox) に迫れ！ 競合他社に打ち勝つ営業戦略ツールPBS、 価値を創造し、セリングするVBSが注目を集めている！

## 具体的に戦略をシミュレーションする画期的手法

営業の最前線は、常に競合他社との激しい企業間競争にさらされている。とくに、コンピュータメーカーやソフトウェア、あるいはバイオテクノロジー、メディカルなどハイテク関係の最先端企業の営業マンは、大型ビジネスを成功させるために多大な精力をつぎ込んでいる。

米国シカゴのホールデン社が開発した営業戦略ツール、パワーベースセリング (PBS) は、競合他社との企業間競争に勝つため、具体的な戦略をシミュレーションできる実践的な教育訓練プログラムで、従来の営業戦略策定とは根本的に違う画期的なものである。

㈱HRDコンサルティングではこのプログラムを日本で紹介しており、システム製品やサービスなどの営業において、大手顧客 (ラージ・アカウント) を担当するセールスマンの効果的な活動に最適のため、導入を図る企業が続出している。

PBSの教育訓練は、標準コースは2.5～3日間のワークショップ式研修で、アカウントプランのテンプレート (Fox Guide) を作成しながら進められる。この教育訓練コースに参加することによって競合戦略の手法を習得し、大きな成果をあげた企業組織からは、称賛の声があがっている。

## 「価値」をセールスする教育訓練ツール「VBS」(Value Base Selling)

PBSが製品やサービスを顧客に売り込む際の教育訓練プログラムとすれば、製品やサービスがもたらす「価値」をセールスするための教育訓練プログラムが、バリューベースセリング (VBS) である。PBSのさらに上位に位置する教育訓練プログラムといえよう。

アーキテクチュラル・アセスメント (営業力診断ツール) は、ホールデン社が開発した自己評価方式による営業力を分析するツールである。厳しい競合状態にある商談活動に対処するため、営業マンの対処能力を6つの特徴領域と2つの総合力領域の面で評価する。自己の営業力の強み、弱みを把握し、どこをどうブラッシュアップを図ればよいか明確にわかる。

このプログラムは、「価値の探求」「価値のセリング」「価値の追跡」を通じて、顧客の経営層にいかにか効果的にアプローチし、セリングするかを習得するものである。企業のトップ層にあっては、製品やサービスの内容それ自体よりも、製品やサービスのもたらす価値 (Value) や利益 (Benefit) について大きな関心を寄せる。価値とは実に多様だが、その製品やサービスがもたらす価値が財務、経済などのように計量化が可能なものから、個人のポリティカルな判断によるものまでさまざまである。

顧客の経営層にアプローチし、競合他社に差をつけて成果を得るためには、価値についての論理的な説得力、ポリティカルなコミュニケーション能力など、高度なテクニックも要求される。顧客にとってどのような利益を提供できるか、そして個人的な夢や希望

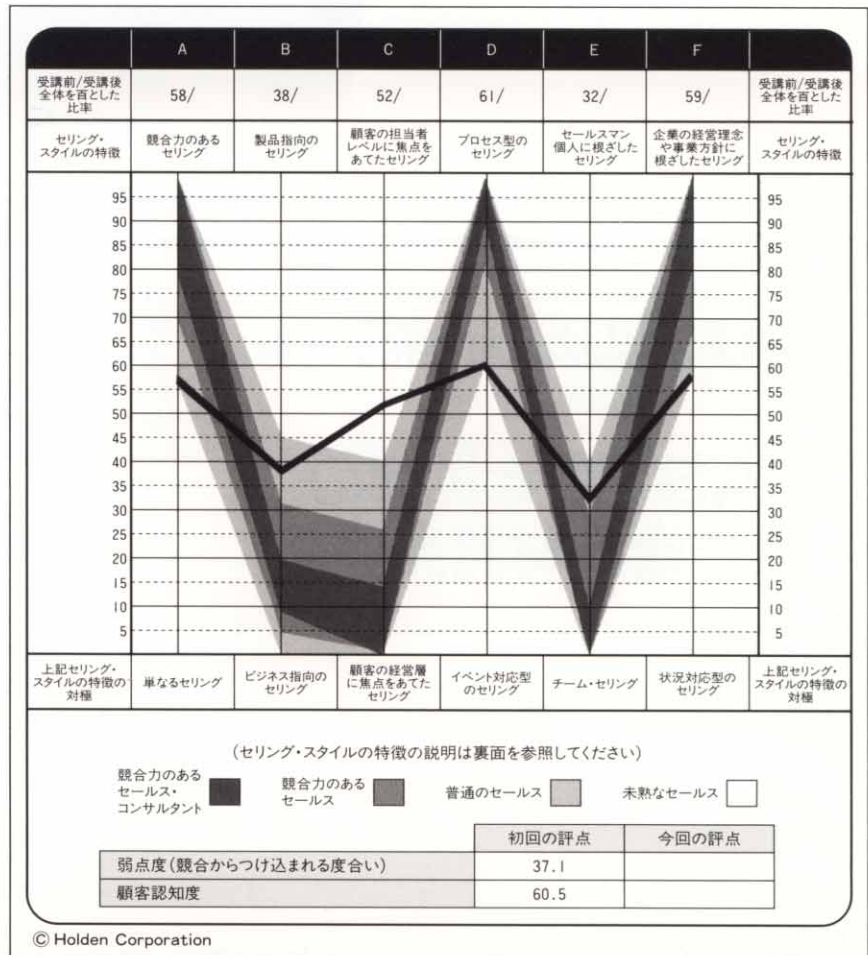
(Personal Agenda) に応えられるかなど、VBS の教育訓練プログラムは、営業力をきわめて実践的に導くツールである。

VBSの教育訓練は、PBSと同様、標準コースは2.5～3日間のワークショップ式研修で、アカウントプランのテンプレート (ValuGuide™) を作成しながら進められる。

今後ますます企業間競争が厳しくなることが予測されるが、契約締結に直接的な影響力を持つ経営層にアプローチし、決定を促すためのメソッドとしてVBSはますます注目を集めるものと思われる。

なお、PBS、VBSプログラムを日本で専門的に扱っている㈱HRDコンサルティングでは、この他営業力強化に関するさまざまなコンサルティングも行っている。

### ◆アーキテクチュラル・アセスメント(営業力診断ツール)





Dimensions of Behavior

## 第5回DiSC事例研究会開催

# 個人と組織を活かす 人材研修が必要な時代に

HRD社主催の第5回DiSC事例研究会が、平成9年5月江東区ティアラ・こうとうで開催された。すでに事例研究会も回を重ね、企業の人事担当者、専門の研修コンサルタントなどの方から毎回貴重な研究報告をいただいている。今回も3人の方からDiSCを導入する上で、大いに参考になるご意見を伺うことができた。また、参加者は懇親会などを通じて、幅広い情報交換を行い、有意義な時間を過ごされた。



### ●コンサルタント、人事担当者から貴重な報告

事例研究は、JMI日本マネジメント協会・チーフコンサルタント大橋知二氏の「OJT実践講座とDiSCの効果性」から始められた。大橋氏は、最近、リーダーを育成するためのOJT研修への期待が高まっており、いかに効果的なプログラムを組むかが大変重要になっていると述べられた。そして、これからの時代は、行動科学がますます発展するとともに、個人を活かすことが求められると強調されていた。

また、研修では本紙「HRD NEWSLETTER VOL 3」でも取り上げた状況対応リーダーシップ理論・SLIIを理解させたり、DiSCを使っての自己の管理行動の特徴の分析、さらには部下のDiSCタイプ別対処方法など、さまざまな手法を導入していると発表。人材教育の最先端理論を導入しながら成果をあげようとしている大橋氏に、参加者はたくさん収穫を得た様子だった。

次に、(株)アドリーマックス・代表取締役有馬映子氏が「企業風土変革の第一歩 現状に気づきを！」と題して講演が行われた。有馬氏はDiSCを活用した全社員対象のコンサル

## ◆最新アメリカ人材開発事情◆

# ASTDと世界の 最先端人材開発思想

### ASTDは人材開発情報の発信基地

ASTD (American Society for Training & Development・全米教育訓練協会) は、人材開発に関する世界最大の最も権威ある機構だ。1944年に設立され、企業、行政機関、大学、教育研修業界など人材開発の専門家によって構成された非営利団体である。その会員は世界150ヶ国、7万人以上にも達している。その活動は、コンファレンスの開催、企業動向の調査研究、出版活動など、多岐にわたっている。

そして、ASTDは、経営、マネジメント、人材開発の分野の最新の情報を提供する機関であることが、最大の特徴となっている。現在、世界ではどのようなテーマが人材開発の主流となっているのか、あるいは、21世紀の人材開発の思想はどのように展開されるのかなど、ASTDからは企業の死命を制する重要な情報が発信されている。

### まだまだ少ない海外の人材開発情報

わが国では、終身雇用、年功序列といった独特の人事政



ディングのケースを紹介しながら、組織活性化、人材活性化の具体例を述べられた。DiSC導入の経緯、実際に導入したプロセス、さらには効果の調査まで、コンサルティングを依頼された企業での研修の様子が目に見えるように展開され、これからDiSCを導入したいと考える企業の人事担当者には大いに参考になったと思われる。

有馬氏は、これから企業が成長していくためには、社員一人一人が成長することが必要であり、自分が何をしなければならないかを考え、実行できる社員の育成が大切であると訴えた。

実際にDiSCを導入した企業からの研究報告をしていたのは、ルイ・ヴィトン ジャパン(株)の人事・総務部長原田弘氏であった。「企業の急成長を支えるべく人事部門が導入した『共通言語』」と題して、急成長を遂げた同社が

いかに人材育成を図っていったのかをレクチャーされた。

同社は、多くのセールススタッフを部下として抱える店長教育が重要なポイントになっており、原田氏は個人的にビジョナリー・リーダーシップ・セミナー (VL) に参加した体験から、店長教育にDiSCを導入することとしたという。さらに海外で実施した社員研修などでもDiSCを使用し、組織の中での共通言語化を図ったプロセスを紹介していただいた。これらの研修は、社員の意識変化、目的意識の醸成を促し、大きな効果が生まれたという。

最後に、HRD社取締役十亀敏明が、マサチューセッツ工科大学教授ピーター・M・センゲの唱えた「学習する組織」とDiSCについて報告、研究会の日程を終了した。

策が長い間主流になっていた。それは、独自の文化風土に根ざしたものであることもできるが、世界の人材開発の潮流から距離をおいてきたことも事実だ。グローバルスタンダードが叫ばれ、低成長経済、厳しい国際競争に晒されている現在、従来の人事政策では対応しきれないことは明白になっている。したがって、本来は世界の最新の人材開発情報が必要となるのだが、わが国に入ってくる情報はごく限られている。日本の企業経営者、人材開発担当者などが知っておくべき基本的な人材思想、潮流が届いてこないことは、今後の企業運営や人材開発に少なからぬ影響を与えるように思われる。

たとえば、ASTDでは米国の人材開発担当のトップを対象にして、今後の人材開発の動向をアンケート調査している。1998年度に発表された「今後3年間の10大予測」の調査結果を見ると、世界の人材教育がどのような方向に向かうのかを伺い知ることができる。その中には「トレーニングからパフォーマンスへの移行」や「トレーニングから学習への移行」あるいは「組織内外の境界を越えて仕事を必要とする必要性の増大(バーチャル組織)」など、わが国において

も確実に人材育成のキーワードとなる言葉を見ることができると、わが国の人材開発の進むべき方向に多くのサジェッションを得ることができる。

#### 最適なツールの提供を使命として

HRD社は海外の先進的な人材開発に関する情報を収集し、日本の人材開発の専門家にとって最適なツールやプログラムを提供することが使命であると考えている。

そのために、HRD社としては、今後もASTDのみならず、数多くある海外の人材開発の組織的ネットワークのプロ集団と幅広い交流を押し進めていく方針である。また、組織的なネットワークだけでなく、これまで築いてきた多くの個人的なコネクションを重視し、きわめてビビッドな情報を収集、交換することによって、急激に変化する世界情勢に対応し続けるつもりである。

## DiSCを各階層に導入し共通言語として使用する

### 個人の成長が企業の成長につながる事が大切

ネスレは、ワールドワイドなヒューマンカンパニー（人間中心企業）として活動を展開しています。当社は世界的な規模で事業を展開している企業ですから、すべての地域、国々で共通に認識できるように、マネジメント及びリーダーシップについての基本的な考え方を持っています。

それはシステムよりも人と製品を重要視し、そこに価値を見出していることです。もちろんシステムは必要であり、また有用なものです。システム自体が目的ではなく、人と製品をサポートするためにシステムがあるという考え方をしています。ですから、ネスレではそこで働く人々の価値観や態度や行動を尊重しており、人材育成も、このような基本的なプリンシプルに基づいて行われているのです。

ネスレ日本は、日本で事業をはじめてからすでに長い歴史があり、日本の企業としてもしっかり根づいています。ネスレ本社のこのような基本的な考え方は当然受け継がれています。

今から10年前くらいから、ネスレ日本ではマネジメント・コミットメント（経営方針）について、さまざまな角度から検討を加えてきました。多くの企業はトップダウン方式の経営を行ってきたし、今でもその傾向が強いと思います。けれども、ネスレ日本では、これからの時代はトップダウン経営では企業が成長することは難しいと判断しました。トップダウンではなく、社員全員が参加しボトムアップすることによって、チームで何かを作り上げるようにすることが必要な時代になってきたと考えたのです。トップだけが優秀というのではなく、全員が優秀であること、そして全員が参加して成果を創造することが企業を成長させます。

トップダウンの場合には、マネジャーが部下に対して情報をシェアすることは重要なことではありません。部下に対しては直接的に指示を出していればそれですむからです。けれども、全社員が参加し、会社に貢献するような組織形態を作るなら、会社がどの方向に向かっていこうとしているのか、全員が知ることが必要であり、上司と部下のコミュニケーションと信頼関係が必要になります。マネジャーも部下も共通のビジョンを持つことが大切になるわけです。

このようなマネジメント・コミットメントを受けて、人材研修もボトムアップを図り、個人の能力を開発し、個人の成長と会社の成長の両方を大切にしていこうと考えたのです。

### ただの座学ではない、体験型学習の魅力を感じる

そんなとき、HRD社からDiSCを使ったビジョナリー・リーダーシップ研修（VL）の打診があったのです。

ネスレのような外資系の企業には組織がどうしても縦割りになりがちという特徴があります。会社の目的達成のためには、それぞれの部門がばらばらでは困るのですが、生産部門、マーケティング部門、セールス部門などそれぞれの部門には、異なった機能やプライオリティーがあり、異なった発想や意見があります。これらをお互いに協力しあって一つの方向にもっていくにはどうすればよいのか、この問題の解決のためにもVLは有効に活用できるように思われました。

ビジョナリー・リーダーシップ研修の優れたところは、会社の目的を達成するために一緒に働いているのだということ、社員に気づかせることができる点です。そして、VLの「効果性の8要素」はネスレのマネジメント・リーダーシップ・プリンシプルにもリンクしており、ちょうどわが社の人材研修にフィットしているという印象を受けました。

そこで、97年7、8月に、選抜した課長層を対象に、2泊3日、1コース約20人のリーダーシップ研修を実施しました。その主なテーマは「管理職の役割を認識し、リーダーシップを発揮し、職場のチームワークを向上させるにはどうすればよいのか」というものでした。

HRD社から提案してもらったとき、プログラムには「効果性の8要素」をはじめ数多くの実習が組み込まれていて、ただ単なる座学ではなく、体験学習型であることに大きな魅力を感じました。アカデミックな思考的なアプローチでは説得力がありません。身体を使って実際に「DO」することが大切です。人間にとって知識だけではなく、感情も非常に大切な要素です。ですから五感を通じて体験することにより、学習効果が高められるのです。実際に導入してみると、体験学習型の研修はやはり、多くの成果を生み出したようです。

### わかりやすく、実践的なツールとして高く評価

DiSCは「自分自身を知る」ということに、たいへん役に立つプログラムです。たいへん人は自分のことについて少しは知っていますが、さらに深く自分のことを知ろうとはしません。DiSCはまた、自分についての知識を豊富にするだけでなく、他人について深く学習できるようになっています。そして自己と他者の間の差異を認めることを前提



ネスレ日本株式会社  
人事本部  
人材開発部部長 G.C.ダン氏  
人材開発部課長 村本正昭氏

としています。同じ状況においても自分と他者とは、別の思考や反応を示すことも学習するのです。

DiSCの行動プロフィールについては、その分析結果がその人の良し悪しを判断する材料としてではなく、人は千差万別であり、その人がなぜそのように行動するかの手掛かりを与えるようにできています。そして、人がなぜそのように行動するかを理解することは、会社という組織で仕事をするためにも非常に重要なことなのです。

DiSCの優れている点は、ひとつにはたいへん分かりやすいツールだということです。研修中に配布されるPPSS(コンピュータバージョン)は、パーソナルで理解しやすいため、コースの参加者は自分自身についての的確なフィードバックを得ることができます。また、PPSSはたいへん実践的なツールで、現実の組織にそのままあてはめても役立つことができます。DiSCを理解すると、職場で問題が生じたとき、なぜこの問題が生じたのか、その原因が分かるようになります。

たとえば、チームで成果が得られなかったとすると、そのチームの構成員がiばかりのために、集中して仕事ができなかったとか、あるいはCタイプの行動をとるチームメンバーが欠けているからとか、S傾向の仕事をする人がいない、などと分析することが可能になるわけです。

非常にうまくいっている職場や課題のある職場の部長のDiSCのタイプをみると、互いに補完しあっていたり、同じタイプであったり、なるほどと思うことがあります。さらにデータを積み重ねれば、組織としてどんなタイプをどう組み合わせたら効果があがるかなどがわかってくるかもしれません。

## 自分と他者に対する認識が明瞭になった

実際に課長クラスを対象にVL研修を導入してみると、部長クラスもVL研修について知っていることが必要になると痛感しました。部長がその内容を知らないで課長をフォローアップできないからです。そこで、全課長に導入した後、98年7月にDiSCによるVL研修を部次長対象に実施しました。

これによって各階層に導入できたため、DiSCを共通言語として使うことができるようになりました。私どもの体験から、お互いに成長し、理解しあうためには部長など組織の上層部もDiSCを受けておくことが重要なポイントになるように思われます。

研修が終わった後、私どもでは研修に対するアンケート

を実施していますが、DiSCを組み込んだVL研修を受けた社員の反応は、「たいへん有意義である」と好評でした。

その理由としては、まず、DiSCによって自分自身の中のものもやっていたものが明瞭になったこと、そして上司や部下に対する考え方が明確になったことが、高く評価されていました。そして、なにより実践的で理解しやすいというコメントが受講者の多くから寄せられました。従来の研修では戦略論など難しいものが多かったけれど、VL研修は座学ではなく体験学習型なので、感動をもって受講することができたというのです。

これからは新任の課長職を対象に導入するとともに、DiSCを利用して営業研修なども可能ではないかと考えています。

## 真の意味でのリーダーを育成することが必要

今、ビジネスの環境はかならずしも良いとはいえません。ビジネスの状況が悪くなると、企業は人材開発に対する投資や努力を怠りがちになります。しかし、人材開発はビジネスの状況が悪ければ悪いときほど重要なポイントになってきます。なぜなら、ビジネスが悪い状況にあってこそ、一人ひとりがチャレンジ精神で仕事をするのが大切であり、そのような仕事に前向きな人材育成が必要になってくるからです。

そして、このような時代には、ほんとうの意味でのリーダーの育成が急務となってきます。ボトムアップによる企業全体のレベルアップを図ると同時に、優秀なリーダーを育成することが、ネスレ日本を成長させ、将来を築くために必要不可欠であると考えています。時代を的確に捉え、国際的な見地から発想できるリーダーが求められているのです。

幸い、ネスレは多国籍企業であり、地球的な規模での事業形態をとっていて、それが国際的な人材育成を図る上で、有利な条件となっています。国際化というのは多様な言語、習慣、文化などをいかに理解していくかということでもあります。

DiSCは多様性(ダイバシティ)を認めるという考え方が基本になっていて、その意味でも国際的な人材を育成するのに適したツールといえるでしょう。

ネスレも各国民性の違いや文化の違いを認めあい、異なった考え方を受け入れる組織風土を培ってきました。多国籍企業においては、ダイバシティを認めることは大変重要なポイントになっており、その意味でもDiSCはネスレの経営方針に適したツールということが出来ます。

# HRD INFORMATION

## ◀第6回DiSC事例研究会のご案内▶

毎回好評いただいている、HRD社主催の第6回事例研究会が、平成10年12月18日、アビリティガーデンで開催される。事例研究会では、人材開発の専門家、研修コンサルタント、大手企業の人材開発担当者などによって、DiSC導入の体験報告が行われ、参加者同士の活発な情報交換が行われている。今回も4名の報告者から、貴重な体験例と斬新なアイデアが報告されるものと期待される。

### 【内容】

- 「コア人材育成の第一ステップ  
LACプログラムにおけるDiSCの活用」  
雪印乳業(株)人事部人材開発センター階層研修グループ  
担当課長 藪田茂氏
- 「明治製菓の新研修体系におけるDiSCの活用」  
(株)エムエスビジネス  
常務取締役 鈴木喜裕氏
- 「PPS・RBA活用による営業所組織の活性化研修  
三井生命 営業所長・指導補佐 合同研修」  
(株)サンセイ キャリア マネジメント  
研修本部 研修部部長 鈴木捷三氏
- 「DiSCと共に歩んだ7年間」  
パイオニアHRD(株)  
常勤顧問 和田譲次氏

日時：平成10年12月18日(金)  
PM 1時30分～7時30分(6時より懇親会)  
場所：アビリティガーデン(JR錦糸町駅徒歩3分)  
お問合せ先：HRD(株)

## カールソン ラーニング社の コンファレンスに毎年参加、 新しい研修方法など、 最新の情報を入手

●HRD社は、最先端の経営や人材開発情報を収集するため、カールソンラーニング社が毎年2月に主催するビジネスコンファレンスをはじめ、海外の人材開発機関が主催するコンベンションなどに数多く参加している。数日間に及ぶカールソン ラーニング社

のコンファレンスでは、主にDiSCに関する新しい研修やコンサルティング手法、さらにはその他の学習教材の研修方法、マーケティング方法などが分科会で取り上げられる。

また、カールソン ラーニング社からのプレゼンテーション以外に、人材開発コンサルタントやトレーナーがスピーカーとして分科会を担当しており、HRD社ではその模様のカセットテープ(公認録音版)を国内のDiSCインストラクター資格取得者に無料で貸

## DiSC関連ツールの 内容やデザインが一部変更

PPS(パーソナル・プロフィール・システム)がバージョンアップされ、より内容が充実した。また、RBA(役割行動分析)とMAP(マネジメント・アクション・プラン)のデザインが変更される。引き続きご利用のほどを。



カールソン ラーニング社の  
新商品「PLP(パーソナル・  
リスニング・プロフィール)」

日本語バージョンが  
99年に登場予定!



PLP(パーソナル・リスニング・プロフィール)はカールソン ラーニング社が開発した、個人の聴き方の傾向性を分析するツールである。PPSが自己表現の傾向と行動パターンの分析ツールであるのに対して、PLPは「受け取り方」の傾向性を分析し自己理解を深めるプログラムだ。顧客の話からの確かなニーズに対応するなど、コミュニケーション能力の向上に最適のツールだ。実際、イギリスのPOST OFFICEでカスタマーサービス向上を目的にPLPを導入し、大きな成果が報告されている。

PLPの日本語版バージョンは、日本のマーケットに合うか、妥当性・信頼性はどうかなどのバリディティスタディを年内に開始し、99年には登場する予定となっている。HRD社でもバリディティのための調査を行うことになっており、企業各社のご協力をお願いしたいと考えている。

し出している。英語で理解できる方は、HRD社まで申し込みを。

●1998年2月のコンファレンスで、HRD社は前年度の販売実績に対して、カールソン ラーニング社及びHPI社から表彰を受けた。



## (株)HRDコンサルティング設立

HRD社は、よりプロフェッショナルな営業教育を行うことに加えて、米国ホールデン社関連のPBS、VBSの販売強化と専門スタッフの充実のために、(株)HRDコンサルティングを分社、設立し、代表取締役役に塚本靖が就任した。

また、HRD社の業務提携先であるグローバルコネクションズ社(代表フィリップ・レルネック)が米国シアトルにオフィスを開設した。これによりHRD社は、米国人材開発の生の情報がより入手しやすくなり、今後さらに充実した情報を提供できる体制が整った。