

ソリューション・プロバイダーとしての役割を担って

HRD株式会社 代表取締役 荻原光雄

グローバル化と労働力の拡散がテーマに

いま、世界の人材開発の現場は、大きな変化に直面しています。ひとつは、グローバリゼーションがもたらす影響であり、もうひとつは、人材開発業界における人材研修のありかた、この二つの変化です。

私は、6月15日から3日間にわたって、ポーランドのワルシャワで開催されたInscape Global Partner Conference2007 に出席し、世界の人材開発市場でいま何がもっともアクチュアルであり、切実な課題となっているのかをつぶさに見ることができました。それは、海外における変化としてだけでなく、日本の人材開発の現場にも切実な問題として考えられるべきものでした。

90年代からの政治・経済のグローバル化は、人材の国際化・流動化を促進させてきました。グローバル化を促進させた大きな要因は、世界の市場経済化の流れと、インターネットを中心としたIT化です。IT化はあらゆる業種における高度専門スキル保持者の需要拡大をもたらし、一国内でのスキル確保を困難にする事態を招きました。その結果、高度専門スキル保持者の国際的な流動化が進行していきました。

しかも、先進諸国ではおしなべて人口の減少傾向にあり、IT業界のみならず、全般的な労働力不足に見舞われています。こうした現状から、先進国の企業の人材市場は、いかに優秀な人材を確保するかの“人材確保戦争”に突入した感があります。

今回のカンファレンスにおいても、各国の人材開発関連企業にとって「労働力の拡散」が、共通語句となって会場を席捲していたのが印象的でした。

学習教材の提供からソリューション提供へ

世界の社会的な枠組みや技術動向の変化とともに、カンファレンスで大きなテーマとなっていたのは、人材研修の提供のあり方でした。

ここでは、「人材開発企業と顧客との力関係」の問題として提起されていました。人材開発企業が「学習教材や研修を提供するとき」には、顧客（研修の購買者）が低価格による取り引きを持ち出して優位に立ち、

人材開発企業が「ソリューションを提供するとき」には、人材開発企業がその存在の希少性によって優位に立つというのです。

つまり、研修=イベントとして捉えた場合は、研修費用は「コスト」として考えられ、研修=問題解決と捉えた場合には、研修費用は「投資」として考えられ、解決効果に見合う費用を請求できるということになります。そして、顧客にとっても、社員一人ひとりの能力開発と企業の利益向上がもたらされ、人材開発企業と顧客の間にWin Winの関係が構築されるといえるのです。

もうひとつ、国際的な労働力のトレンドとして提唱されていたのが、社員が自己のワーク・ライフ・バランスに責任を持ち当事者意識を醸成することが企業にとっても重要なテーマとして浮かび上がっていることです。グローバル競争の中で生き残るために、海外の優良企業は価値のある資源、人材の有効活用を図るワーク・ライフ・バランスの取り組みを積極的に行い、成功する企業も見られるようになっており、人材開発企業においても、ワーク・ライフ・バランスにフォーカスすることの重要性がカンファレンスにおいても認識されていました。

顧客の成果こそが人材開発事業の使命

こうした人材開発業界の国際的な状況変化は、わが国の人材開発企業、さらには労働力市場の問題として立ち現れてきます。

私はこの業界に長年携わるなか、常にソリューションの提供について強く意識してきました。企業コンサルティングの世界では、顧客の真の問題を探りソリューションを提供することは当たり前のことですが、人材開発プログラム提供者やトレーナーにとっても、研修の提供が顧客である企業（その社員）にどんな成果をもたらすのかが、本来は最大のテーマであるはずですが、DiSCとさまざまなプログラムを組み合わせ、企業とその社員にとって問題解決と最大の利益、結果をもたらすこと、HRDはソリューション・プロバイダーとしての役割を担い続けていこうとしています。

EPIC3リリース開始!



新機能を搭載。 使い勝手が大幅に向上しました。 Web環境を活用したプログラム提供が 本格化しています。



EPIC の新しい管理画面「EPIC3」が7月11日にリリースされました。インスケープ社は、この新管理画面を構築するにあたって世界中のEPICユーザーから要望を聴取しました。HRDでも皆様のこれまでのEPICの使用体験とアドバイスなどを参考に、新たな管理画面構築のための要望をインスケープ社に提出いたしました。「EPIC3」にはこうしたニーズが取り入れられ、使い勝手が一段と向上しています。新管理画面「EPIC3」の概要をお知らせします。

●大量のアクセスコード発行が可能に

EPIC3の新規画面では、以下の4点が主に変更になりました。



1. アクセスコード発行数の制限がなくなりました。
2. アクセスコード発行時にエクセルのスプレッドシートを用いた大量発行が可能になりました。事前にシステムからダウンロードしたテンプレートを利用してエクセルのリストを用意することで、インポート・ボタンをクリックするだけで一度に大量のアクセスコードを発行することが可能です。
3. 操作の時間制限（タイムアウト）が今までの20分から、120分までのタイムアウト時間を選択できるようになりました。（PCセキュリティのため、離席の場合はログオフされることをお勧めします）また、回答者の回答後レポート閲覧の可否を初期設定で選択できるようになりました。
4. レポート削除の機能が加わりました。個人情報保護の観点から、名前、性別、回答のスコアを含むすべての情報が削除可能です。個人レポートから削除されると、グループレポートからも削除されます（一度削除されたレポートは復元できません）。

●この機会にEPICのアカウント取得を

企業、個人を問わず、Web環境はますます充実してきており、こうした状況下では、インターネットによるプログラムの提供が今後は主流になっていくものと予想されます。EPICのアカウントをお持ちでない資格者の方は、この機会にインターネットを利用したこのEPIC教材の導入を是非お考えください。アカウント作成費用は1アカウントあたり45 EPIC クレジットです（クレジットはEPICの通貨単位）。

日本語による管理操作マニュアルをご用意しています。尚、管理者用画面の日本語対応も現在開発中です。詳しくは、HRD社までお電話ください。

ここが 知りたい

DiSC Classicの多面的・詳細レポートとして広くご利用頂いていますPPSSがEPICに搭載されました。より操作・管理の利便性が高まった6つの補足レポート(※)が、あなたのトレーニングのカスタマイズを支援いたします。

Q 従来からありましたPPSSとどこが違うのでしょうか。

A ①研修担当者が回答状況を管理できる。
EPIC管理者が受講者へ回答のためのメール配信を直接するため、回答状況や結果を容易に管理することができるようになりました。従来は回答状況の管理はHRDに代行依頼するか、回答結果をソフトウェアに再入力しレポート提出する必要がありました。

②回答後、即ダウンロードが可能。

アカウントを設定すれば、受講者が回答後、即ダウンロードして結果を見ることができます。または、回答だけに留めさせて、後日プリントアウトした結果レポートを直接配布する設定も可能です。

③カスタマイズが容易。

レポート表紙を、自社や担当部門のコンタクト情報と自社ロゴに設定することができます。

限られた研修時間でより効果的なトレーニングが求められる傾向があります。受講者の事前準備、事前学習を促し集合研修のメリットを最大限享受させ

たいという意向です。eラーニングでできる部分はeラーニングで、集合研修は1人では学べない分野に集中したいという「ブレンディド・トレーニング(eラーニングと集合研修の融合)」のニーズです。ご存知の通り、PPSSで示される情報は多面的であり奥深いものでもあります。じっくり読み込み、個人化させる時間が求められます。限られた研修時間を有効に使うため、事前課題として学習させることが可能になりました。

(※)補足レポートは、目的に合わせて以下の6種類から選択できます。

- より良い人間関係作りの対策
回答者に対して、信頼と互いの尊重とに基づいてより建設的な関係を築く方法について検討します。
- 人と環境への関わり方
回答者の同僚やメンバーに対する関わり方と、職場でおかれている環境を解釈します。
- マネジメント戦略
部下の自然な行動特性に着目した上で、最も効果的に部下を管理する方法を見出します。
- 管理傾向
マネジメントの立場である回答者の管理スタイルと、部下に対する本人の行動を分析します。
- セールスマネジメント戦略
回答したセールスパークソンを、最も適切かつ効果的にマネージする方法を検討します。
- セールスへのアプローチ
回答したセールスパークソンが、セールスプロセスにおいて重要なステップをどのように実行しているかを解釈します。



個人・組織の有効な時間活用を実現する TMP/Time Mastery Profile[®] が注目されている

企業にとって、社員が時間を有効に活用し生産性を上げるとともに、自らを豊かにし自己実現を創造することは常に変わらぬ、大きな課題です。HRDでは、時間の有効活用プログラムであるTMP (Time Mastery Profile[®]) を人材教育の研修現場に導入し、多くの企業、研修現場から好評を得ています。同時に、TMPワークショップを開催し、TMPの運営スキルアップをサポートしています。ワークショップではTMPの活用事例が報告されるなど、参加者にとってきわめて実践的なものとなりました。さらに、今秋には、Webによる最先端ツールEPIC (Electronic Profile Information Center) に日本語版TMPが搭載される予定で、より使い勝手が向上することもあって、いっそうTMPが注目されています。

TMPワークショップを開催、 参加者が時間活用体験をシェア

TMPのセミナー準備の方法を学習するTMPワークショップは、2006年10月から2007年3月まで、HRD会議室において、計6回開催されました。参加条件としてはファシリテーター・キットのワークショップ該当部分を事前学習しておくことで、参加者は企業内インストラクターや研修コンサルタントなどさまざまで、毎回6~7名が参加しました。

ワークショップの内容は、TMPの記載内容と、パワーポイント、ハンドアウト、ファシリテーターマニュアルを同時進行で確認していく作業でした。ワークショップの講師はHRD株式会社取締役トレーニングコンサルタントの十亀敏明が務めました。十亀が時間管理のスキルを教えるというより、主に参加者同士が、TMPを使ってセッションを行う場合にどんな準備を行ったらいいか、12のカテゴリーを順次扱いながらシェアする内容でした。

ワークショップでは、参加者からそれぞれが行っている時間管理術が報告されました。

HRDに報告されてきた、TMPを使って時間管理のセッションを行った活用事例をワークショップで紹介しましたが、これが参加者にとって非常に参考になりました。

さまざまな工夫を凝らして TMPを最大限に活用する

その活用事例の一つが、AIG株式会社能力開発部トレーニング・マネージャー新條千佳子氏によるAIGグループ企業へのTMPの1日セミナーでした。このセミナーをHRD社がサポートすることになり、新條氏のセッションの1コースを十亀がフルオブザーブ、1コースについては十亀が講師を勤めました。

新條氏のセミナーはTMPの12のカテゴリーのうち、優先順位、プランニング、スケジューリング、邪魔・妨害・中断、権限委譲の5つのカテゴリーを扱ったもので、さまざまな工夫がされており、その結果、ファシリテーターは極めて建設的なセッション運営が可能となり、いままででない手ごたえを感じられるものでした。

工夫① 事前にTMPを配布し、回答・集計が事前課題として設定されている。

これだけで、回答作業時間と集計作業で、40分位の時間節約がなされています。

工夫② 各カテゴリーに入る前に、メンバーが職場で発揮しているタイムマネジメントの工夫をグループシェア。全体発表する時間を設けている。(高得点の強みのカテゴリーについて)

属人化しているタイムマネジメントスキルが組織内で共有化される効果は驚く程です。たとえば、朝の通勤電車の中から、会社の自分のメールにその日のスケジュールを送付しておき、会社ではそのスケジュールにしたがって時間管理を行う、という習慣も参加者を納得させるアイデアでした。自分では当たり前と思っているタイムマネジメントの工夫がどのカテゴリーに該当するのか理解されており、短時間(5~10分)のグループシェアでも相当数のアイデアが出されます。

工夫③ カテゴリーごとに、ハンドアウトにあるケーススタディをグループワークとして取り入れている。

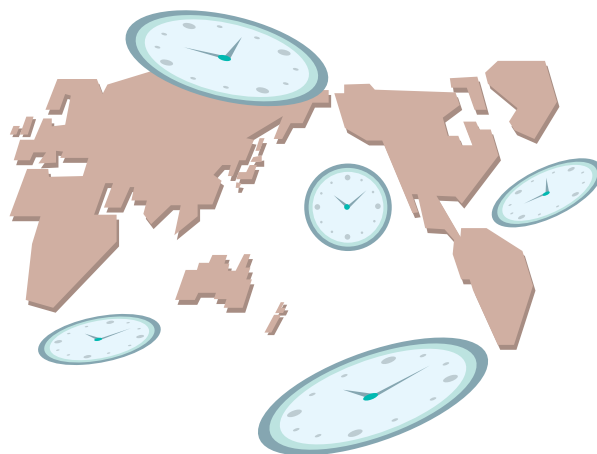
自分たちの職場でもあり得る問題として解決策を検討させています。結果、効果的な対策を打たないと恒例の(?)深夜残業になってしまうことに気づいています。

工夫④ セミナー終了後、参加者がタイムマネジメントに取り組むためのサポート策として、参考文献・メルマガ(日本タイムマネジメント普及協会)を书面で紹介・案内。

集合研修の効果を職場で実践させる支援策として効果的です。

工夫⑤ 新條氏へのセミナー受講者からのフィードバック事例を书面で紹介。

AIGグループ内で定着しつつある事例として紹介されています。



この中で、とくに注目されるのが「工夫②」です。ファシリテーターが時間管理のAtoZをすべてレクチャーするのではなく、受講者がそれぞれ時間の使い方の工夫をしており、それを持ち寄ってシェアし、12のカテゴリーの切り口で整理するだけで十分TMPのセッションの運営が可能であることを示唆しています。初めてTMPを使うファシリテーターにとっては、非常に力づけられる活用事例といえます。

集合研修の醍醐味を味わう

ワークショップの参加者は、TMPを利用した研修の実施が得意な人だけではなく、むしろ自信のない人が集まったのですが、時間管理の達人でなくても、運営の方法によってはTMPを使ったセッションができることを学ぶことができたのではないのでしょうか。

また、6回のワークショップを通じて、eラーニングのような1対1の研修では味わえない、集合研修の醍醐味があったように思われます。グループ研修によるダイナミズムは集合研修ならではの効果です。

今秋予定されているTMPのEPICへの搭載は、オンラインによる事前回答・集計などを容易にするため、TMPのより有効な活用が現実のものとなるでしょう。

ワークショップが終了してからの門前仲町飲み屋街での反省会も毎回盛り上がり、本音の情報交換も有意義なものがありました。

DiSCを問題解決のコンポーネントとして売り出す

人材開発に関する世界最大で、最も権威のあるASTD (American Society for Training&Development・全米人材開発協会) の2007年・年次大会が米国アトランタにおいて開催されました。HRD社取締役十亀敏明は、2005年・年次大会に引き続いて参加しました。米国における人材開発業界の最前線をレポートします。

● インスケープ社はソリューションを販売

ASTDの中で私がもっとも多く足を運んだのは、Inscape Publishing (インスケープ社・以下IP社) のブースでした。IP社のブースで興味深かったのは、「DiSC」という表現がいっさい見当たらなかったことです。その理由は、IP社が研修教材としてDiSCを販売するのではなく、「DiSCを使って人材問題の解決を図り、その成果、ソリューションを販売する」戦略に転換したことがあげられます。つまり、DiSCを問題解決のコンポーネントとして紹介するという戦略を前面に打ち出したというわけです。

IP社のブースでは、30分おきにミニセミナーを開き、プレゼンを行って集客をかけていました。ミニセミナーではEverything DiSCとTDP (チームディメンション・プロフィール) を使い、それぞれのシチュエーションにあったプレゼン・解説を行っていました。企業内のインストラクターもプロのファシリテーターも容易に使えるような見せ方が印象的でした。プレゼンで使用したPPTやDVDをインストールしたUSBを来場者に渡すという作戦が功を奏したのでしょうか、非常に多くの人々がブースを訪れていました。

● Retentionが人材市場のキーワードに

2年前にASTDに参加したときより使用頻度が高くなっていて、目についたのが「Retention (人材流出防御)」という言葉です。多くのトレーニングの効用として「Retentionの向上」が挙げられています。その背景はいくつか考えられます。まず、グローバリズムの進展にともなう労働市場の国際化、IT化とそれにとまなう職種が増加などによって、10年後には絶対的な労働力不足に見舞われるだろうこと。さらには、日本の団塊世代が定年になって労働力不足と技術伝承が問題になっているように、米国においてもベビーブーマー世代の大量退職の問題に直面しています。しかも、ある調査によると、70%の労働者が現職に不満を持っており、管理職の35%が転職を考えているという切実なデータもあるのです。

そこで「Retention」を高めることが企業の人材戦略にとって重要なテーマとなってきたというわけです。会場をめぐりながら「Retention」について思いをめぐらしましたが、日本ではやっとリストラクションが一段落したばかり。今度は「Retention」が人材市場の大きなテーマになっている……時代の流れは速いものがあるなとつくづく感じ入りました。

● 旧態依然のブースの数々

IP社は「ソリューションを販売する」ことをブースの



テーマにしていますが、以前と変わりばえのしないスタイルで出展しているブースもたくさんありました。しかも大文字のDISCを表示するブースやMBTIをそのまま模倣したブースまで見かけました。しかも、熱心に立ち読みしていたら、アセスメント教材本体をくれるというのです。教材そのものがコピー製品であるのに、それをコピーされるリスクをまったく感じていないのに驚かされました。それとは別に、毎回同じテーマ・同じ形態で出展されているブースも多数ありました。揺るぎない自信と同時に、ある意味では米国人材市場のスケールの大きさを表しているのかもしれない。

● プレゼンテーションテクニックに感嘆

何百というセミナーセッションへの受講者の反応は非常にシビアです。満席で開始したセミナーでも、「つまらない」と感じさせたら退場者が続出し、15分も経たないうちに半数以下になってしまいます。逆に、4,000名近い聴衆を最後まで引きつけ、全員を参画させる基調講演もありました。内容の差もありますが、プレゼンターが受講者(4,000名でも)と、対話を成立させているか否かだと感じました。

4,000名の聴衆に特定のテーマで隣同士のダイヤードを指示すると、会場全体が会話の波に飲みこまれます。どうやって沈静化するのか、興味津々でした。すると、前方の数十名にしか届かない穏やかな指示を出しました。「Come back everybody」と2回程です。聞き取れた数十名が静かになると、その輪が会場全体に潮が引くかのように広まり、1分もしないで静かになるのです。4,000名を黙らせるのにラウドスピーカーはいらない、そう確信しているようです。いや、聴衆を信頼していると感じました。

このような高度なトレーニングテクニックをみると、日本のファシリテーター、トレーナーもスキルアップを図ることが課題になっていると痛感しました。

グローバルな人材育成をサポート

ある調査によれば、1996～2005年間に日本へ進出した外資系企業数は1215社、98～06年間に海外に進出した企業数は1万928社に達するとされています。こうした国際化が進展するなかで、企業にとってグローバルな人材育成が急務となっています。

HRD社ではかねてより、日欧産業協力センターが開催する「EUジョイントセミナー」において、講師やプログラムの提供、日本側参加者のアレンジメントなどにより、グローバルな人材育成のサポートをして参りました。また、本年3月にバイリンガルのキャリアフェアが開催された際には、代表取締役社長の葦原光雄が、「ニューズウィーク日本版」編集長などとともにセミナー講師として招かれ、「これからのグローバル企業が求める人材プロフィール」について講演しました。

こうしたグローバル化が進む世界にあって、いま、「多様性の受容」というテーマが浮かび上がっています。それはグローバルな人材育成のキーワードといえるかもしれません。

グローバル化がもたらしたダイバシティ

80年代の終わりから90年代前半にかけて、世界的な規模で市場経済による標準化が進行し、そのため市場における国際間の競争が一段と激しさを増しました。同時にデジタル技術をベースにしたネットワーク革命が世界的な規模で進行し、ITによるビジネスモデルの組み換えが行われたのです。こうしたグローバル化は、同時にWEBという「共通のネットワーク」によって、さまざまな価値観にリアルタイムで触れられる世界を構築しました。

これまで、グローバル化やIT化が進行していなかった時代には、たとえば一国の文化を自己の絶対的な価値観としておけばよかった。ところが現代では、さまざまな文化基準がクロスする「価値観の多様性(ダイバシティ)」が重要な問題としてクローズアップされてきたのです。このダイバシティという言葉は、実に多様な意味合いを持っており、限定的に使われることに危惧の念を抱かざるをえません。

価値観の多様性は、人種、言語、習慣、信仰など

の違いに表れる「所属の違い」による多様性ということもできます。そして、「所属の違い」による多様性については、人種差別・性差別の撤廃などがグローバルに認識されてきたことにより、「多様性を受容する」歴史的な流れが形成されつつあるといえるでしょう。

世代間と個人の価値観の相違を乗り越えて

海外では「所属の違い」による多様性を受容しようというアプローチと同時に、世代間ギャップによる価値観の違いを認識しようというアプローチが広まっています。

「今の若者は」という表現に象徴されるような、世代間における理解しがたい価値観が形成される原因を、時代背景の違いから理解しようというアプローチです。日本でも、戦争を知っている世代と知らない世代では、「平和」に対する価値観もかなり違います。バブルを経験した世代とバブル崩壊後しか知らない世代では、仕事観、キャリア観、ひいては人生観に違いができるのは想像が付きまします。欧米においても同じように、大恐慌やベトナム戦争を経験している世代と経験していない世代では、人生に対する価値観の相違が生まれています。

世代間による価値観の違いは、経済環境のみならず、政治、芸術、芸能、流行などあらゆる領域に及びます。異なる歴史経験の違いをお互いに理解しあうことにより、世代間ギャップを克服しようとするアプローチが、欧米を中心に始まっており、それが一つの潮流を形成しようとしているのです。

さて、たとえ「所属」による価値観や世代に基づく価値観は同じであっても、個人の動機、欲求の違いによる行動特性の違いは存在し、これもまた受容すべき多様性といえます。世界各国で活用されているDiSC理論は、言葉、習慣、信仰などの壁を乗り越え、年齢や男女の世代・性別を問わず、違いを認識し、受容するステップです。人材育成の中で受容すべき多様性とは、「所属の違い」「世代間の違い」「動機・欲求の違い」と少なくとも3つのレンジで求められるものといえます。これらの多様性を受容することこそ、国際化が進行する時代における人材開発のキーコンセプトなのです。

EPIC関連情報

◆ EPICにPPSSが搭載されました

DiSC ClassicのWeb版回答方式で好評頂いているEPICにPPSSが搭載されました。最大のメリットは、事前回答後、配信者及び回答者が即時にダウンロードできることです。

◆ TMP (タイム・マスタリー・プロフィール) も今秋搭載されます

以前からWeb版回答方式のご要望が強かったTMPも今秋EPICに搭載されます。EPICにTMPが搭載された場合、回答時間、集計作業、スキルギャップ分析等の作業時間の短縮効果は、DiSC Classicよりも多大なものになります。

◆ DiSC ClassicショートレポートもEPICに搭載!

回答者個人の情報だけに絞り込んだDiSC Classicショートバージョンのアウトプットが可能になりました(料金は変わりません)。採用、適材配置の企業側レポートとしてのニーズに応えたものです。

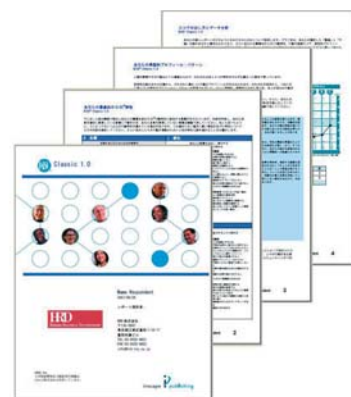
EPICに搭載されたDiSC Classic 1.0ショートレポートについて

このショートレポートは、DiSC Classic 1.0のうち、主に15の典型的パターンの説明を省略し、本人のパターンのみにしたものです。表紙、一般的な特徴、回答者のプロフィールパターン、および3つのグラフと集計表のスコアページの計4ページから構成されています。EPIC上でDiSC Classicにお答えいただくと、アウトプットとして通常版かショートレポートかを選択できます。

※EPICへの移行に伴い、PPSSソフトウェアの新規販売は中止させて頂きました。

※既にソフトウェアをご利用のお客様で、入力済みデータをEPICデータベースに移行ご希望の方は、お問い合わせください。

このスクリーンショットは、DiSC Classic 1.0の「タイム・マスタリー・プロフィール」(TMP)のレポート画面を示しています。画面には、回答者の名前、所属、および様々なスキルや特性に関する項目がリストアップされています。また、右側にはグラフやチャートが一部表示されています。



DiSC認定セミナーのスケジュール

2007～2008年にかけてのDiSC認定セミナーのスケジュールをお知らせします。認定セミナーへの参加者が年々増えており、満席のケースが多くなっています。早めにお申し込み下さい。

●時 間 9:30～17:30

●場 所

東京会場/オフィス東京 JR東京駅八重洲南口徒歩5分
大阪会場/クレディホール 新大阪駅徒歩10分

東京

第80回 11月13日(火)～15日(木)

第81回 1月22日(火)～24日(木)

第82回 3月11日(火)～13日(木)

大阪

第28回 10月17日(水)～19日(金)

第29回 2月13日(水)～15日(金)