



ALL DIFFERENT 株式会社

# LEARNING INNOVATION AWARDS 2023

## 導入事例集

人と組織の未来創りにおいて、優れた取り組みをされている企業をご紹介します

# 2023年受賞企業

## 目次

ALL DIFFERENTでは、人材育成に取り組む企業へ様々な企業の事例を紹介し、新たな知見や視点を提供したいという思いから、年に一度「ラーニングイノベーションアワード」を開催しています。

本イベントでは、当社サービスご利用企業のうち、特に「人と組織の未来創りにおいて優れた取り組みをされている企業」を表彰いたしました。本資料ではその取り組み内容を企業別にご紹介します。

01 | 株式会社エース・オプト

02 | 映光産業株式会社

03 | 株式会社大林製作所

04 | オムロン太陽株式会社

05 | 株式会社ゴトウスバル

06 | 株式会社ダイナワン

07 | 株式会社東海共同印刷

08 | 東急住宅リース株式会社

09 | ビー・ピー・ネット有限会社

10 | 株式会社ヒューマンテクノロジーズ

11 | 株式会社フルライフケア



# LEARNING INNOVATION AWARDS

HOT LEARNING REPORT 01

株式会社 エース・オプト



## 株式会社エース・オプト

光通信機器に使用される光部品・モジュール品を専門に扱う専門商社。「働く仲間と夢を共有し、お取引先様・従業員及びその家族・株主など関係者全ての幸福を追求する。」という理念を掲げ、2009年の設立以来事業を営んでいます。

事業内容：光通信用光部品・モジュール品を扱う専門商社

従業員数：12名

本社：東京都葛飾区新小岩1-53-10 朝日生命新小岩ビル4階

企業サイト：<https://www.ace-opt.co.jp/>

## 社員が自ら課題に気付き、 行動を変えるための仕組みづくり



### Topics

1

「知識を得る」だけでなく、  
「行動を変える」ための育成施策導入

2

本人のレベル・現状に適した研修を  
選定する、現状把握の取り組み

3

自立的な学びにつなげ、  
行動変容を促す取り組み

## 取り組みのロードマップ

2020年から全社育成施策として定額制研修を導入し、その後活用方法をブラッシュアップし続けてきました

橙字はALL DIFFERENTが支援した取り組み

2020年11月～2021年12月

- ☑ 行動変容につなげる育成施策を目指し全社員向けの育成として定額制研修(Biz CAMPUS)を導入
- ☑ 全社員が自身の受講テーマを選び研修受講を開始

2023年以降

- ☑ 社員の主体的な行動を促すために全社員向けに「自立自走」研修を実施

全社の育成  
トライアル導入

全社育成の仕組み  
ブラッシュアップ

能動的な学びに  
つなげる  
連続型研修

2021年12月～2022年12月

- ☑ 自身の課題を可視化するためのアセスメント(Biz SCORE)を全社員で受検
- ☑ Biz SCORE診断結果に基づき、研修受講テーマを選定
- ☑ 現場社員の意見を基に、今後の研修の受講方法のブラッシュアップを検討

## Topicsと取り組みの詳細

### 「知識を得る」だけでなく「行動を変える」ための育成施策導入

1

以前から人材育成に力を入れて取り組んできましたが、「ただ、学ばせる」のではなく、「行動を変える」ところまで育成で力を入れたいという思いがありました。そこで、「社員の行動変容」を目的として、全社員向けに公開型研修(Biz CAMPUS)を導入しました。研修を受講する社員の意識を変えるためにも導入時に経営幹部による研修制度の説明会

を行い、研修を「受ける」だけでなく、一人ひとりが課題意識を持ち、主体的に取り組むことの重要性を伝えました。また、その後も社長や管理職から、課題意識を持つことの重要性を繰り返し伝え続けています。

### 本人のレベル・現状に適した研修を選定する、現状把握の取り組み

2

公開型研修導入後のトライアル期間(1年)が経過し、振り返りを行う中で「本人のレベル・課題に合わない研修を受講している」「研修後に行動計画を立てても実行できていない」などの課題が見えてきました。本来の目的である「行動を変えること」につなげるために、まずは適切な研修テーマを選定・受講することが不可欠だと考え、一人ひとりのレベル・

課題を把握するためにスキルを可視化する「Biz SCORE」を導入しました。受検して終わりではなく、結果をもとに上司と振り返りを行うことで、自身のスキル診断結果が業務とどのように紐づいているのかを確認しました。

### 自立的な学びにつなげ行動変容を促す取り組み

3

取り組みの改善を続けているものの、研修で学んだことを実行して成果を上げるまで繋がられていない状況に課題を感じていました。そこで、より自立的な学びにつなげるために、全社員向けに4回連続型の自立自走研修を実施しました。自立自走研修では、冒頭に社長から「自ら主体的に考えて、行動すること」の重要性を伝え、それを実現するために必要な

スキルや考え方について学んでもらいました。毎回研修後に取り組むことを決めて宣言し、次の研修(1カ月後)では実行した取り組みの振り返りを行うことで、学んだことを実践し受講生が自ら成長実感を感じてもらえるよう、工夫しました。

取り組みの中でご活用いただいている  
ALL DIFFERENTのサービス

- ビジネススキル診断テスト Biz SCORE Basic
- 定額制オンライン研修 Biz CAMPUS Live/ Online
- 講師派遣型研修
- 伴走走型スキル体得プログラム Biz ACTION PROGRAM

## 取り組み前後の変化

### Before

- 社員は階層問わず、決められた内容・指示された内容に実直に取り組む真面目な人が多い一方で、自主的に課題設定して行動することが苦手な傾向がみられた。
- 研修の受講も真面目に受講を進めるものの、その後の主体的な行動変容にはつながらないことが多い状況であった。

### After

- 「自立自走」の重要性と基本的な考え方は理解していただけただけで、少しずつ業務上の変化が見られるようになった。
- 研修で学んだことを実行し、行動や仕事の進め方を変えた社員も一部出てきている。

### 研修を受講した社員の声

- 自立自走研修では、会社が期待していることを改めて知ることができ、それに向けて何をすればいいのか学ぶことができ、自分の取るべき行動も明確になった。
- 自立自走研修を通して、「いつ何をやるのか」具体的に設定することが重要だと学びました。今後の研修にも活かしていきたい。



### 社長 阿部様からのメッセージ

当社のような小規模・少人数の会社であっても社員各々で意識や行動にばらつきがあります。その中で、社内のベクトルを一致させるために常に「現状」と「目標」を把握し、ギャップを埋める努力をしていくことは重要と考えます。当社の取り組みも未だブラッシュアップの途中ですが、今後も施策を継続していきたいと考えています。

### 担当コンサルタント コメント

社長が大切にされている人事理念を実現するために施策をスタートしました。取り組みを進めるにあたって、社員の皆さまの主体的な学びを促すために、自身の課題と向き合う機会を創ること、知識習得だけでなく、行動変容を重視したこと。そのために、一過性の取り組みではなく継続的な取り組みにしたことで、素晴らしい成果を出されています。今後は社内でPDCAが廻る仕組みを伴走しながら構築していく予定です。

\*インタビュー内容・導入サービスなど掲載内容は取材当時のものです



# LEARNING INNOVATION AWARDS

HOT LEARNING REPORT 02

映光産業 株式会社



## 映光産業 株式会社

ビル空調・生産工場・製品内で欠くことのできない高度な空気清浄化の技術商社として、各種エアフィルター、微差圧計・測定機器、クリーンルーム関連機器の販売及びクリーンルーム、恒温室の設計・施工等を機動的に行い、工場内塗装プラントなどの特殊メンテ業務請負などのノウハウを培ってきました。又、水の清浄化に関しては、浄水設備から糸巻き濾過筒、カートリッジ・アブソリュートフィルター等、超純水装置にいたる各種フィルター販売・交換等様々なお客様のニーズにお応え出来る製品と品質・サービスを提供し続けています。

事業内容：エアフィルタの販売・交換、メンテ、クリーンルームの設計・施工  
従業員数：63名(正社員数)  
本社：東京・京都  
企業サイト：<http://www.eiko-group.co.jp/>

## 一人ひとりの声を聴く階層連動研修で 学び続ける文化醸成の第一歩を踏み出す



### Topics

1

一人ひとりに焦点を当てた施策とその効果とは

2

「学び」だけで終わらない研修の副次的効果

3

組織全体で学ぶ文化醸成の第一歩を踏み出すコツ

## 取り組みのロードマップ

2020年から取り組みを開始しました。本資料では、特に取り組みの「実施」と「他階層・他地域への拡大」に焦点を当てて事例をご紹介します。

橙字はALL DIFFERENTが支援した取り組み

2020年9月～2021年10月

- ☑ 喫緊の課題であった営業力強化研修について企画

2022年8月～2023年7月

- ☑ 東京本社課長職に対し、部長職と同様に営業力強化研修・個別面談を実施
- ☑ 京都本社の部長職・課長職にも同施策を実施

研修企画

研修実施

他階層・  
他地域への拡大

全社への  
拡大

2021年11月～2022年5月

- ☑ 東京本社部長職(3名)に対し営業力強化研修(全4回)を実施
- ☑ 同時並行で、登壇講師が研修参加者との個別面談(全3回)を実施

2023年8月以降

- ☑ 定額制オンライン研修(Biz CAMPUS Online・Live)、ビジネススキル診断テスト(Biz SCORE Basic)を導入し、全社員で学ぶ環境を整備

## Topicsと取り組みの詳細

### 一人ひとりに焦点を当てた施策とその効果とは

1

研修を実施するだけでなく、登壇講師が研修参加者一人ひとりと個別面談（コーチング）を実施しました。個別面談ではありたい姿や自身の役割をワークシートに記載することで、成果物が残るようにしました。ALL DIFFERENTから社長への研修定期報告会では、この成果物を踏まえ、個々人の考えや発言について擦り合わせを行いました。

普段の業務だけでは見えてこない、研修参加者の隠れた一面を知ることにより、社長自身の普段の接し方にも変化が出るきっかけとなりました。また、研修参加者自身も、講師と話す機会があることで、より研修を自分事化できたとともに、研修に対する抵抗感を和らげることができました。

### 「学び」だけで終わらない研修の副次的効果

2

全4回の営業力強化研修は、すべて対面型の集合研修で実施しました。研修以前から、拠点の違う社員と話す機会が欲しい、意見を聞いてみたいという声も出ていたものの、そのような機会はなかなかとれていませんでした。今回の研修で、実際に顔を合わせて意見交換をすることができたという点も、研修参加者から好評でした。全研修終了後も、

拠点を越えて連絡を取り合っていたり、拠点内においても、管理職同士の意見交換がよりしやすくなったという声が聞こえています。

### 組織全体で学ぶ文化醸成の第一歩を踏み出すコツ

3

本取り組みは部長から研修をスタートしたことで、業務上で部長から部下への接し方が変わり、部下からは「部長がこんな風になりました」など前向きな声も聞こえていました。また、東京で研修を実施している段階から、今後京都でも同じ研修を実施すると伝えていたためか、東京の研修の様子が京都本社にも伝わっているようでした。少しずつ研修

対象者を広げていったことによって各社員の研修参加への心理的準備が整えることに成功しました。今後はBiz CAMPUSを活用した全社員教育へ間口を広げることで、さらに全社で学ぶ文化づくりを推し進めていきます。

取り組みの中でご活用いただいている  
ALL DIFFERENTのサービス

- 講師派遣型研修
- 定額制オンライン研修 Biz CAMPUS Live/ Online
- ビジネススキル診断テスト Biz SCORE Basic

## 取り組み前後の変化

### Before

- 拠点が分かれており、情報共有が十分にできていませんでした
- 社長が社員一人ひとりのことを深く知る機会がありませんでした
- 社員教育の制度がなく、社員の研修に対するイメージがあまり良くない状態でした

### After

- 社員同士の繋がりが強化され、研修終了後も連絡を取り合っています
- 社長が社員のことを知ることができ、社員への接し方も変わりました
- 社員の研修に対するイメージが変わり、今後目標としている、成長し続ける文化醸成の第一歩となりました

### 研修受講者（課長・部長）の声

- 研修に参加した上司（部長）がより親身になって話をきいてくれるようになりました
- 研修を通して他拠点の人との連携が取りやすくなり、コミュニケーションも円滑になっています
- 定額制研修（Biz CAMPUS）導入時にすでにメンバーの研修へのハードルが下がっており、現場でも前向きに取り組んでいます

#### 映光産業株式会社



#### 保科社長からのメッセージ

教育制度がない状態から取り組みを始めましたが、対話を重ねながら、こちらの意向をくみ取ってくれたラーニングエージェンシー（現：ALL DIFFERENT）さんのサポートが何より有難かったと感じています。コーチングの取り組みを通して、社員さんの悩みも引き出してくれたと共に、その内容を私に共有する時間を毎月とってもらえました。研修導入前の動機づけについても提案をしてくれましたが、これは私自身の考えが及んでいなかった点でした。会社として何かを導入していく上で、事前に場を整える、「前」の視点の大事さを教えて頂いたことは、様々な場面で役立っています。一連の施策は社員さんの成長を願っての導入でしたが、私が一番勉強になった気がしています。

#### 担当コンサルタント コメント

映光産業様の素晴らしい点は、集団ではなく個人に焦点を当てて施策を検討されている点、そして階層を跨いで全社で共通認識を作ろうとされている点です。保科社長自ら社員の状況を把握し一人ひとりに合わせて接していたり、管理職から順に少しずつ組織全体を変えていこうとされています。これからBiz CAMPUSの受講も始まるので、社員の皆さまの変化が非常に楽しみです。

\*インタビュー内容・導入サービスなど掲載内容は取材当時のものです



# LEARNING INNOVATION AWARDS

HOT LEARNING REPORT 03

株式会社 大林製作所



株式会社 大林製作所

## 株式会社大林製作所

医療用 X線撮影台・レントゲン撮影台のトップメーカー。医療現場で使われるエックス線用撮影台（胸部撮影台や臥位撮影台）、及びその関連機器を自社で開発・設計し、弊社ブランドで全国の病院や検診施設に提供している。また業界の最先端技術を駆使し、がん治療のための特注ベッドを大手企業からの依頼により製作するなど、医療機器を通じて、人々の健康を支える重要な役割を担っている。

事業内容：医療品機器の開発・製造及び販売

従業員数：65名

本社：東京都文京区湯島

企業サイト：<http://www.obayashi-mfg.co.jp/index.html>

## 動画研修の効果を最大化する 「動機付け」と「現場での実践促進」



### Topics

1

現場巻き込みの要となる  
推進会議の仕組みづくり

2

動機付けに繋がる  
実情に即した受講計画

3

現場での実践に繋がる受講方法

## 取り組みのロードマップ

橙字はALL DIFFERENTが支援した取り組み

～2020年

- ✓ 採用計画の変更、選抜型育成の開始
- ✓ 人事考課表を整理し、全社的な育成体系の検討を開始
- ✓ 人事考課で定める人材要件とそこに対応する研修の整理

2022年

- ✓ 年間での育成施策の振り返り
- ✓ 今後の研修受講計画の策定
- ✓ 研修受講率が100%を達成  
(全社員年1回の受講)

育成施策の  
企画

施策開始～  
1年目

2年目

3年目

2021年

- ✓ 公開型研修(Biz CAMPUS Online)の導入
- ✓ 研修受講ルール・各部門の育成推進リーダーの決定
- ✓ 全社員向け育成施策の説明会実施

2023年以降

- ✓ 部門別推奨研修テーマの策定
- ✓ 教育推進会議の定期的な開催
- ✓ 推進委員会メンバー後任の検討開始

## Topicsと取り組みの詳細

### 現場巻き込みの要となる推進会議の仕組みづくり

1

取り組みを開始するタイミングで育成推進委員会を発足し、社長だけでなく各部門から部長級の社員を委員（推進リーダー）として任命しました。推進委員会とALL DIFFERENTのコンサルタントが集まり、3か月に1度、対面にて推進会議を行っています。会議では、各部門の現状報告と今後の施策の検討を進めています。現状報告

では、研修の受講状況だけでなく、実際に現場で見られた研修後の行動変容などが報告されています。今後の施策を検討する際には、受講時の悩み事の共有もしています。

### 実情に即した受講計画

2

「良い製品を世に送るため、いい人を育てる」という想いで育成を行っています。しかし、現場では報連相や挨拶などの基本的なことができていない・人によって指導の基準がずれているなどの課題がありました。その課題に取り組むため、まずは「社会人として当たり前のこと（ビジネスマナー、報連相）」を共通言語として作りたいと考え、各階層に

即した研修テーマを選定しました。委員会内だけでテーマを選ぶのではなく、現場の状況や社員の声を収集し、ニーズに合ったテーマを選定しています。部門別の研修テーマを決める際には、業務の特徴だけでなく異動者の発生など様々な状況を考慮に入れています。

### 現場での実践に繋がる受講方法

3

「生産第一」で現場を大切にしているからこそ、学びを現場での実践につなげるために研修受講方法も工夫しています。具体的には、複数名が集まって一緒に同じテーマの動画研修を受講する集団受講の導入です。集団受講の際は、推進リーダーである部門長がファシリテーターとして研修に入っています。部門長から研修テーマの現場での活用に

ついてアドバイスを行うため、学んだことが実践に繋がりがやすくなっています。また、複数人で研修を受けて行動しようと思ったことを共有するため、現場での実行状況をお互いに確認することができています。

取り組みの中でご活用いただいている  
ALL DIFFERENTのサービス

- 定額制オンライン研修 Biz CAMPUS Online

## 取り組み前後の変化

### Before

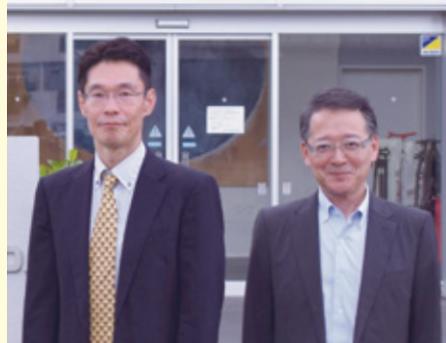
- 生産第一という考えが強く、人への教育という概念がありませんでした
- Off-JTは少なく、基本的にOJTを実施しているものの新卒・中途入社者の指導や育成が属人化していました
- 社会人としての当たり前(ビジネスマナーや報連相)ができていない社員が多い状況でした

### After

- 全社の共通言語が生まれ、社会人としての当たり前を指導する土台が整いました
- 研修内容に基づいた行動変容が生まれました
- 学びへの意欲が高まり、会社主導の育成だけではなく自発的な勉強会も開催されるようになりました

### 現場管理職の声

- ビジネスリーダー研修を受けましたが非常に勉強になり、自身の行動を改善できました
- 新人で積極性が出てきたメンバーもいました
- タイムマネジメントを受講し、Todoリストを積極的に使う人が出てきました
- メンバーが仕事の目的を聞いてくれるようになりました  
(やすり掛けて何のためにやるのか?)



### 飯島社長(写真右)からのメッセージ

受ける側の気持ちを分かって計画することが大事です。内容や時間帯など受けやすい体制を整えて、まずやってみる。やってみないと分からないし、結果もすぐに求めずに長期的に考える必要があると感じています。

### 推進リーダー逸見様(写真左)からのメッセージ

まずはやってみましょう！育成施策自体や社員に対して、求めすぎずに進めるのが大事だと思います。

### 担当コンサルタント コメント

「まずはやってみる」という姿勢、「できない理由ではなく、できる手段を とことん考え抜く」という姿勢。飯島社長をはじめ、推進委員会の皆さまの実行力には、私自身日々刺激を受けております。教育の仕組みを構築していきたい・見直していきたいと考える企業にとって、ご参考になる事例かと存じます。

\*インタビュー内容・導入サービスなど掲載内容は取材当時のものです



# LEARNING INNOVATION AWARDS

HOT LEARNING REPORT 04

オムロン太陽 株式会社



# OMRON

## オムロン太陽株式会社

「一人も不幸な人がいない、全員が生きる喜びを感じられる社会を作る」先人達から脈々と受け継いできた、この信念を具現化した現場が、オムロン太陽株式会社です。1972年 社会福祉法人太陽の家と共同で、日本初の障がい者福祉工場（現在は特例子会社）として設立、以来50年間障がいの有無に拘らず、共に働き、共にお客様・社会に貢献する、という共生社会の先駆けとして時代を作ってきました。オムロンの主要製品である制御機器用のリレーソケットや、各種スイッチを生産しており、品質・納期・コスト等、全てに一切の妥協を排除し、お客様の期待を越える価値提供を行っております。

事業内容：電気機械器具の製造  
従業員数：73名(34名) \*カッコ内は障がい者数  
本 社：大分県別府市  
企業サイト：<https://components.omron.com/taiyo/>

## 多様な特性を持つ従業員一人ひとりの主体的な成長を促すキャリア支援



## Topics

- 1 「成長への動機付け」のコツ
- 2 社員の行動変容に繋がる「スキルアップの場」とは
- 3 全員が不安なく前向きに学べる環境づくり

## 取り組みのロードマップ

2022年から取り組みを開始しました。本資料では、特に取り組みの「準備」と「実行」に焦点を当てて事例をご紹介します。

橙字はALL DIFFERENTが支援した取り組み

2021年10月～2022年5月

- ✓ 自律的キャリア形成支援の検討を開始
- ✓ ラーニングエージェンシーとの相談の中で課題・目指す状態を整理し支援施策を企画

2022年9月～

- ✓ **アセスメント(Biz SCORE for Managers/Basic)による自己認識の促進**
- ✓ **キャリアデザイン研修『ミラカタ』(講師派遣型研修)によるキャリアの検討**
- ✓ **公開型研修(Biz CAMPUS Live / Online)によるスキルアップ**

取り組みの企画

取り組み準備

取り組みの  
実行

今後の検討

2022年6月～8月

- ✓ **社長インタビューの実施**
- ✓ **全社員向けキックオフの実施**
- ✓ **現場管理職とメンバーの個別面談実施**

2023年以降

- ✓ **コンピテンシー\*との連動性を高めた研修体系の構築を検討**

\*コンピテンシーとは  
ハイパフォーマーに共通してみられる行動特性のこと

## Topicsと取り組みの詳細

### 「成長への動機付け」のコツ(実行場面のポイント)

1

成長への動機づけとして、アセスメント(Biz SCORE)を用いた客観的な自己認識促進に加えて、キャリアデザイン研修『ミラカタ』(講師派遣型研修)を全社員向けに実施しました。(『ミラカタ』とは「ミライを語ろう」の略称です)。研修では「今の自分を見つめなおす(Biz SCORE結果の読み解き)」「自分のやりたいこと・好きなことを考える」「実現に向

けた計画を考える」といったテーマで対話型のワークを行いました。受講者は、対話を通じて自身の「今」と「未来」に向き合うことで、「未来に向けた自身の成長課題」を認識し、成長へ意欲を高めました。

### 社員の行動変容に繋がる「スキルアップの場」とは(実行場面のポイント)

2

「1」の取り組みの実施により、成長への意欲が高まった社員に向けて、ビジネススキルをオンラインで学べる公開型研修(Biz CAMPUS Live / Online)を展開しました。各社員は、キャリアデザイン研修『ミラカタ』中に認識した自身の成長課題に合わせてテーマを選択、受講しています。また、研修を活用して学ぶ内容の職場実践を業務目標と紐付け

して上長から日頃の声掛けと定期的な目標管理面接でのフィードバックを行っています。

### 全員が不安なく前向きに学べる環境づくり(準備・実行場面のポイント)

3

障がい特性や研修受講に不慣れがあるメンバーも安心して学べるように「メンバーと管理職の個別面談」や「アセスメント(Biz SCORE)を受検する際のPC操作補助」など一人ひとりに合わせたサポートを実施しています。また管理職を筆頭に全社一丸となって施策を動かす体制を築くことができた理由は、取り組みの準備場面にあります。全社員向けに

キックオフを実施し、社長から取り組みへの想いや社員への期待の伝達を行うほか、ALL DIFFERENTのコンサルタントから育成の必要性や取り組みの案内を行うことで協力体制を築きました。

取り組みの中でご活用いただいている  
ALL DIFFERENTのサービス

- ビジネススキル診断テスト Biz SCORE Basic
- マネジメント・リーダーシップ診断テスト Biz SCORE for Managers
- 定額制オンライン研修 Biz CAMPUS Live/ Online
- 講師派遣型研修

## 取り組み前後の変化

### Before

- モノづくり品質や障がいのあるメンバーの活躍域にこだわってきた一方で、人材育成における外部との関わりが少なく、その他領域の経験値獲得やスキル習得の機会が乏しい状況でした
- 市場の変化や自身の市場価値への意識が薄く、成長機会をどのように見つけ活用したらよいか、わからない人が多い状況でした

### After

- 未来を見据えて、「こんなことを学んでみたい」「やってみたい」と話してくれるメンバーが増えてきています
- 研修を成長の機会とポジティブにとらえて「研修を受講し続けよう」と考える人が出てきています

### 現場（受講者）の声

#### <Biz SCOREについて>

- テストで判定された強み・弱みが、自分が日々の業務で感じていることと一致していました
- 全国平均より低かった分野については、本を読んで勉強したいと思います

#### <キャリアデザイン研修について>

- 未来を考えるうえでの様々な観点を知ることができました

#### <Biz CAMPUS Liveについて>

- 他社とのディスカッションができるので、自社だけの研修とはまた違う刺激があります



### 経営管理グループ グループ長 生田様からのメッセージ

今回の取り組みを通じて、人材育成においても、自社の中で閉じずにオープンになることが大切だと思いました。経営層や人事部門がやりたいとイメージしていることを言語化し、企画を練り上げていくという研修を行う前のプロセスもラーニングエージェンシー（現：ALL DIFFERENT）のサポートのもと、非常にスムーズに進めることができました。また、「障がいの有無」という部分での多様性に特色がある当社に伴走していただく中で、ラーニングエージェンシー（現：ALL DIFFERENT）も気づきや刺激を感じておられることがあると伺っておりシナジーを生み出すという観点でも大変有意義だと考えています。

#### 担当コンサルタント コメント

健康者・障がい者問わず、「在りたい姿を考える」「未来に向かって考動する」というのは一筋縄ではいきません。より良い組織を創るため、経営層・人事・管理職が一丸となり困難にチャレンジしているオムロン太陽株式会社様に尊敬の念を禁じ得ません。「一人ひとりがキャリアを考えられるようになってほしい」そんな想いがある企業に本事例はご参考になるかと存じます。

\*インタビュー内容・導入サービスなど掲載内容は取材当時のものです



# LEARNING INNOVATION AWARDS

HOT LEARNING REPORT 05

株式会社 ゴトウスバル



## 株式会社 **ゴトウスバル**

### 株式会社ゴトウスバル

人を信じ、仕事を愛し、カーライフ文化の創造を通じ地域社会に貢献することを使命とすることを理念としております。自動車の買取&販売ですが、保険業務も行っています。アップル店愛知県内10店舗・岐阜県内7店舗・関東地区2店舗 トラック市3店舗（うち、2店舗は併設）を展開しております。

事業内容：自動車の販売及び修理業・部品の販売業・賃貸業、自動車損害賠償保障法に基づく保険代理業務、生命保険の募集に関する業務

従業員数：97名

本社：愛知県春日井市柏井町4-43-1

企業サイト：<https://www.gotousubaru.jp/>

## 自己認識から始める 組織改革



### Topics

1

店長にマネジメントの意識を根付かせる  
サーベイ実施

2

360度サーベイの結果を行動変容に  
繋げるための取り組み

3

経営者の想いを伝える、個別面談の秘訣

## 取り組みのロードマップ

2022年から取り組みを開始しました。今回は取り組みの準備・実行段階に焦点を当てて取り組みをご紹介します。

橙字はALL DIFFERENTが支援した取り組み

2020年9月

- ☑ 店長のスキルアップ施策を検討開始
- ☑ 課題・目指す状態を整理し支援施策を企画

2022年11月～

- ☑ 店長研修(講師派遣型研修)の実施
- ☑ サーベイ結果を踏まえた個別面談の実施

取り組みの  
企画

取り組みの  
準備

取り組みの  
実行

今後の  
検討

2022年10月

- ☑ 360度サーベイ(Competency Survey for Managers)の実施
- ☑ サーベイの結果をもとに育成プランを検討

2023年～

- ☑ 自身の課題に合わせた定額制オンライン研修(Biz CAMPUS Online)の受講

## Topicsと取り組みの詳細

### 1 店長にマネジメントの意識を根付かせるサーベイ実施

本取り組みを始める前、店長は営業数字への意識は強いものの、マネジメントが後回しになっていることが課題でした。まずは店長にマネジメントの意識をもってもらうためにも、自身のマネジメントの現状について自己認識をすることが重要だと考え、マネジメント・リーダーシップ360度サーベイ(Competency Survey for

Managers)を実施しました。当サーベイでは、リーダーとしての行動を自己評価・他者評価で診断します。サーベイを通してリーダーに求められる行動を改めて認識するとともに自他の評価の差を可視化し、自身の課題を自己認識することに繋がりました。

### 2 360度サーベイの結果を行動変容に繋げるための取り組み

サーベイを実施しても、一喜一憂するだけで終わっては意味がありません。それを行動変容に繋げるために、サーベイの結果を振り返る研修を実施しました。研修では、サーベイの結果を確認し自己評価と他者評価の差が大きい項目について「なぜその結果になったのか」を店長自身に振り返っていただきました。その後、店長に

求められる役割・会社からの期待を改めて伝達しました。現状とあるべき姿を確認することで、店長一人ひとりの課題を明確にし、その課題を克服するための具体的な取り組みへとつなげました。

### 3 経営者の想いを伝える個別面談の秘訣

サーベイ実施後は研修だけではなく社長/役員・ALL DIFFERENT講師と店長の個別面談(2on1)も実施しました。面談は「①店長から自身のサーベイの振り返りを共有、②社長・役員から期待を伝達、③店長が自身のアクションプランを宣言」という流れで進めました。これまで、社長/役員と店長の正式な面談機会を設けたことはありませんでした。今回

の面談で感謝やねぎらいの言葉を直接伝えることで、店長自身のモチベーションにもつなげることができました。店長の個別課題に対しては、定額制オンライン研修(Biz CAMPUS Online)でスキルアップしていく予定です。

取り組みの中でご活用いただいている  
ALL DIFFERENTのサービス

- 講師派遣型研修
- マネジメント・リーダーシップ360度サーベイ Competency Survey for Managers
- 定額制オンライン研修 Biz CAMPUS Online

## 取り組み前後の変化

### Before

- 営業数字だけで評価をしていたため営業成績が良い人が店長になっていました
- 店長の力量のみで成果をだしている店舗もあり、メンバーの主體的な行動や後進育成に課題を感じていました
- 会社として成果を出している店舗のノウハウを展開する仕組みなどを持っていませんでした

### After

- サーベイ・研修・面談を通して、店長が自身のマネジメントへの意識やスキルの不足を認識することができました
- 今回の施策を通して、店舗で工夫して良い取り組みをしている店長をはじめとした営業スタッフがいることに経営陣が気づくことができ、店長会議で良い取り組みを発表してもらおう場に変えるきっかけとなりました

### 店長の声

「チームでの成果の出し方を展開し、再現性の高い仕事を増やすことができるようになった」毎月、店長会議を実施していましたが、これまでは営業数字の共有のみでした。それを改革し、組織的に成果を出している店舗に取り組みを共有してもらおう場を作るようになり

ました。その内容は各店長からメンバーに共有しています。各店舗のメンバーが取り入れるべきことや自店舗に合った 実現方法を考え、行動するようになり組織の成長スピードが上がりました。



### 後藤社長からのメッセージ

経営者の皆様へ。悩みを抱えていない経営者はいないと思います。悩みがなくなるときは、「会社が潰れるとき」または、「後任者に事業を引き継ぐとき」ではないでしょうか。私は「悩み」は経営者にとって必然なものだと考えています。その上で、経営者がやることは、アクセルを踏み続けること・歩みを止めないことです。なぜならば経営者がブレーキを踏むと必ず社員もブレーキを踏みます（失敗を恐れます）。社員が失敗を恐れるということは、会社の成長がされないというリスクを担います。私は「攻撃は最大の防御」と思っています。毎日ピンチがありますが、社員と共にやれると思ったことをすべてやるだけだと考え、取り組んでいます。

### 担当コンサルタントより

ゴトウスバル様の素晴らしいところは、社長と経営陣が中長期的な成果を出すという目線で覚悟をもって、店長と向き合われたことです。サーベイ・面談を合わせて行うことにより、経営陣の想いの伝達が効果的に行えました。今後、管理職が変わるきっかけを作りたい企業様に参考になるお取り組みです。

\*インタビュー内容・導入サービスなど掲載内容は取材当時のものです



# LEARNING INNOVATION AWARDS

HOT LEARNING REPORT 06

株式会社 ダイナワン



## 株式会社ダイナワン

株式会社ダイナワンはタイル等の内外装マテリアルの卸商社兼オリジナルブランドも持つファブレスメーカーとして、2002年より10年以上活動を続けてきました。優れたデザイン、ハイクオリティなタイル・建材商品を企画・開発・販売し、彩りあふれる美しく心地よい空間づくりをお手伝いしています。「お客様との出会いを通じて、社会が望む新しい価値を見つけ出し、私たちにしかできないオンリーワンの商品とサービスを提供し続ける」これは創業以来変わらぬ私たちのミッションです。

事業内容：「タイル・セメント製品・ガラス製品・木材・石材の仕入れ、加工および販売」  
 「設備機器(トイレ・洗面等)の仕入れ、販売、加工」「タイル、石材の建築工事の設計、施工」  
 従業員数：54名  
 本社：東京都中央区日本橋富沢町7-16 THE GATE 日本橋人形町 8階  
 企業サイト：<https://www.dinaone.co.jp/>

## 約3年で受講数が4倍に?! 社員の継続的な学び・成長を促す 研修活用の仕組みづくり



### Topics

- 1 研修運用ルールを守るためのポイント
- 2 業務と研修を結び付けるための第1歩とは
- 3 成長意欲を高めるための「自己分析」とは

## 取り組みのロードマップ

公開型研修を用いた全社員の学びの仕組みづくりを行っています。本資料では2020年以降の取り組みに焦点を当てて事例をご紹介します。

橙字はALL DIFFERENTが支援した取り組み

2017年6月～

- ✓ 全社員の学びの環境として  
公開型研修(Biz CAMPUS)を導入

2022年4月～

- ✓ 業務遂行に必要な行動特性に対して現状を振り返る  
「自己分析シート」を作成
- ✓ 自己分析シートで明確になった「自身の改善点」に  
関連する研修を受講

全社員の学びの  
環境提供

研修受講ルール  
ブラッシュアップ

一人ひとりの  
改善点強化

社員の強みの  
更なる強化

2020年2月～2021年3月頃

- ✓ 前年度のBiz CAMPUS受講数の少なさを受け、  
研修受講ルールを再構築
- ✓ 2020年度のBiz CAMPUS受講数が前年の2倍を記録
- ✓ 2021年度も運用ルールをブラッシュアップし  
2019年度比4倍までBiz CAMPUS受講数向上

2023年4月～

- ✓ 自己分析シートで明確になった「自身の  
強み」を伸ばすための研修テーマを受講
- ✓ 階層ごとに求められる役割を明確にし  
業務上のKPIを設定

## Topicsと取り組みの詳細

### 研修運用ルールを守るためのポイント

1

公開型研修(Biz CAMPUS)を導入して全社員が学べる環境を作っていましたが、育成担当者変更などの影響で受講のルールが形骸化し、活用している社員が少なくなっていました。そこでBiz CAMPUSの活用方法を見直し「半期に1回必ず研修受講」と改めてルールを設定しました。このルールを育成担当者からマネージャーに周知し、現場

での活用を促しました。また、一度の周知だけでは形骸化するリスクがあるため、経営層とマネージャーの定例ミーティングの中で部門別の受講データを可視化してリマインドも行っています。

### 業務と研修を結び付けるための「行動特性」「役割定義」の明確化

2

「なぜ学ぶ必要があるのか」納得感を持って研修に参加し、その内容を業務に活かしてもらうために、まず着手したのが「業務遂行に必要な行動特性」の明確化です。業務遂行に必要な行動特性を「自己管理能力」「思考力」「計画・推進力」「関係構築力」などの切り口で設定しました。更に、「資格(等級)ごとの役割定義」を見直し、各資格(等級)に求める水準

に沿った業務上のKPIも設定しました。そのうえで、ALL DIFFERENTのご紹介と協力して行動特性・役割定義に対応する研修を明示することで、業務遂行レベルを向上させるために研修を受講するという流れを作りました。

### 成長意欲を高めるための「自己分析シート」の運用

3

「業務遂行に必要な行動特性」を自身がどの程度発揮できているのか、現在地を把握するために「自己分析シート」を用意しました。自己分析シートでは、「業務遂行に必要な行動特性」を5段階で評価します。自己評価と併せて上司評価もレーダーチャート形式で明示し、自身の行動特性を客観視できるようにしています。これにより、自身の行動への課題

意識が生まれ、学ぶ必要性の認識に繋がっています。メンバーは、自己分析シートの結果をもとに「自身の改善点強化」「自身の強みの伸長」につなげるための研修を選択して受講しています。

取り組みの中でご活用いただいている  
ALL DIFFERENTのサービス

- 定額制オンライン研修 Biz CAMPUS Online

## 取り組み前後の変化

### Before

- 学ぶことが習慣になっておらず、現場での経験頼りで仕事を進めている状態でした
- 上から降りてきたことを言われた通りに行う人が多い状態でした

### After

- 自身のあるべき姿（行動特性）を見据えて学ぶ習慣が少しずつ浸透してきています
- 研修で学んだ内容をもとに、自分なりに考え、工夫をしながら仕事を進める人が増えてきました

### 現場の声

#### <管理職より>

現場メンバーの会議での発言内容が少しずつ変わってきました。仕事のプロセスを長期的に捉えることができるようになったり、職場の問題を他責にせず捉えることができるようになったりと、学ぶことを通じて視野が広がっている印象です

#### <メンバーより>

自己分析シートを通じて客観的に自己認識をすることで改善意識が芽生え、研修を前向きに受講できるようになりました



### 取締役 経営管理部 / 企画部 部長 網本様からのメッセージ

研修の運用については、本人任せではなく、仕組み化をすることが重要だと考えます。仕組みも最初からハードルを上げずに目標を設定し、進捗管理を行い、確実に達成していくことでマネージャーや現場メンバーに達成感を得てもらうことが大切であると感じました。人材育成の領域については、まだまだ未経験の部分も多いですが、後も試行錯誤を楽しみ、自分自身も日々勉強をしながら取り組みを推進していければと思います。

#### 担当コンサルタント コメント

自社社員の研修受講に対する気持ちを前向きにすることは、簡単なことではありません。研修受講数が4倍になったという華やかな数字の裏には、網本様の様々なチャレンジがありました。また、研修受講をただ促すだけでなく、成長の仕組みを構築していくことで、社員の行動にも少しずつ変化が現れているところが素晴らしい点です。学び・成長の仕組みを作っていくためのポイントを知りたい方に本事例はご参考になるかと存じます。

\*インタビュー内容・導入サービスなど掲載内容は取材当時のものです



# LEARNING INNOVATION AWARDS

HOT LEARNING REPORT 07

株式会社 東海共同印刷



## 株式会社 東海共同印刷

### 株式会社東海共同印刷

チラシやカタログ、業界紙、書籍などの紙メディアや、Webサイト構築やWebアプリケーション開発などデジタルメディアの企画・編集・制作により、お客様の事業と運動に貢献できるように努めてまいりました。現在は、今まで培ってきた紙メディア・デジタルメディアのクリエイティブ力を基礎に、お客様の視点に立ってお客様の課題を把握し、調査やデータ分析によりコミュニケーションプランを設計しています。お客様の発展と共に成長・進化していく企業でありたいと考えています。

事業内容：組版編集・DTP/印刷・後加工/販売促進 デジタルプロモーション/広報・出版  
Webサイト作成・運用/業務支援/アンケート

従業員数：86名

本社：〒467-0851 名古屋市瑞穂区塩入町17-6

企業サイト：<https://www.tkp.co.jp/>

## 組織の学ぶ風土を定着させるための、 管理職育成のポイント



### Topics

- 1 推進者によるマインドセットのコツ
- 2 正しく自己認識してもらうための取り組み
- 3 アセスメントの活用ポイント

## 取り組みのロードマップ

2021年から取り組みを開始しました。今回は組織の学ぶ風土定着のために管理職向けに取り組んできたことをご紹介します。

橙字はALL DIFFERENTが支援した取り組み

2021年10月～2022年1月

- ✓ ALL DIFFERENTにて  
管理職向け研修テーマ一覧を作成
- ✓ 毎月の全社朝礼にて社長から  
学びの必要性を社員に伝達
- ✓ 社長より管理職に説明会を実施

2022年7月～11月

- ✓ 管理職全員がアセスメント  
(Biz SCORE for Managers)を受検
- ✓ 社長と役員、ALL DIFFERENTにて  
管理職育成の方向性を検討
- ✓ 選抜された管理職8名に対して役員と  
ALL DIFFERENT講師で2on1を実施

企画・準備

学びの文化  
醸成

方針を  
決めるための  
現状把握

現状を  
踏まえた  
更なる学習

2022年1月～6月

- ✓ 管理職全員が公開型研修  
(Biz CAMPUS Basic)を受講
- ✓ 継続的な学習に向けて  
ALL DIFFERENTと打ち合わせ実施

2022年12月

- ✓ 管理職育成の方向性の明確化
- ✓ アセスメント受検結果をもとに、  
公開型研修(Biz CAMPUS Basic)を受講

## Topicsと取り組みの詳細

### 管理職の学びの意欲を高めるポイント

1

学び成長し続ける会社を作るために、社長から管理職に学びの必要性を伝え続けました。その際、会社の成果と紐づけて社員はいま何を考え行動すべきかを語り、そのために「勉強しよう」というメッセージを伝えました。また、「良い会社にしたい」「まずは管理職の皆が学ぶことで率先垂範してほしい」という内容を中心に、管理職会議・朝礼など様々な

場面で繰り返し伝え続けたこともポイントです。その結果、研修の受講に反発する社員はならず、管理職が年1回以上研修を受講し、学びの風土づくりに繋げることができました。

### 効果的な学びにつなげるための仕組みの第一歩とは

2

効果的な学びに繋げるためには、社員の現在地を把握することも重要です。そのための仕組みとして、マネジメント・リーダーシップ診断テスト Biz SCORE for Managerを導入し管理職に受検してもらいました。納得して受検をしてもらうために、受検前に自己認識の重要性や受検の目的、公開型研修 Biz CAMPUS Basicとの連動について

対象者へ説明する場を設けて受検への動機付けを行いました。受検の結果を見た管理職からは、「自身の能力を正しく認識できていなかった」などのコメントもあり、健全な危機感と学びへの意欲に繋がりました。

### アセスメント受検後の行動を変えるための取り組み

3

アセスメントは受検することが目的ではなく、その後の行動を変えることが重要です。そこで、社長と役員による管理職とのアセスメント結果振り返り面談を実施することにしました。面談を効果的な振り返りの場とするために、まずは社長と役員向けに受検結果の読み解き方や面談の進め方の研修を実施しました。研修で学んだことを踏まえて面談

の前には、社長、役員自らが各管理職の受検結果をもとに一人ひとりへの期待を整理し、育成方針を明確にしました。こうした取り組みによってアセスメントの結果をその後の学びや行動につなげることができました。

取り組みの中でご活用いただいている  
ALL DIFFERENTのサービス

- マネジメント・リーダーシップ診断テスト Biz SCORE for Managers
- 公開型研修 Biz CAMPUS Basic
- 講師派遣型研修

## 取り組み前後の変化

### Before

- 自身に求められるマネジメントの役割を理解できていない管理職が多く、人がなかなか育たない職場となっていました
- リーダーシップを発揮して、問題を解決できる管理職がほとんどいない状況でした

### After

- 管理職が年1回以上Biz CAMPUSを受講し、社員育成の第一歩を踏み出すことができました
- 管理職が部下の課題に合わせて、研修を勧めるようになりました。管理職が、育成への関心を持つようになりました
- 社内エンゲージメント調査の結果、「会社方針への理解」が向上しました

### 役員の声

Biz SCORE for Managersの受検結果を改めて確認してみても、管理職一人ひとりをここまで見られていなかったことに気が付きました。今までは、感覚的に「素養がなさそうだから管理職には向いてなさそう」と考えてしまっており、育成を半ば諦めていたところもありました。しかし、ラーニングエージェンシー（現：ALL DIFFERENT）とここまで具体的に考えてみると、管理職としての伸びしろがあると考えられるようになった。部下一人ひとりとして向き合うことが私はまだできていなかったのだと痛感しました。



### 筒井社長からのメッセージ

研修を実施する際のポイントは、実施側の「本気度」です。研修にお金をかけることは、子供の習い事にお金をかけることと、同じであると考えています。当社では、たとえ他社に行っても恥ずかしくない社員を育成しています。「なぜ研修を受講するのか」を伝え、「忙しくて受講できないです」という言い訳には「業務調整することも仕事」と伝えます。報告書の提出、報告書へのフィードバックも徹底して行います。なかなか力が必要なことですが、社員に浸透し、当社も徐々に育成風土が作られてきました。

### 担当コンサルタント コメント

東海共同印刷様の素晴らしいところは、粘り強く継続されたことだと思います。大変苦勞されたと思いますが、取り組み続けることで学ぶ文化が醸成されてきていることは、大きな財産だと感じます。「なぜ研修を受けなければいけないのか」「自分には関係ない」研修に対してそう思う社員の方もいると思います。そんな社員がいる企業様の励みになる事例ではないでしょうか。

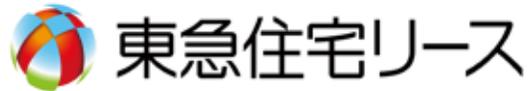
\*インタビュー内容・導入サービスなど掲載内容は取材当時のものです



# LEARNING INNOVATION AWARDS

HOT LEARNING REPORT 08

東急住宅リース 株式会社



## 東急住宅リース株式会社

東急不動産ホールディングスグループの事業会社として2015年に営業開始。不動産の賃貸管理・運営に関するさまざまなサービスを提供しています。賃貸管理業界のリーディングカンパニーとなるべく、オーナー様・入居者様に対する利便性の高いサービスの創出を目指しています。

事業内容：賃貸管理・運営（マンション・アパート一棟/分譲マンション/戸建）、海外投資家向けサービス、建物管理サービス、リフォーム工事サービス、アセットコンサルティングサービス

従業員数：1,176名（2023年3月現在）

本社：東京都港区海岸1-2-20 汐留ビルディング6階

企業サイト：<https://www.tokyu-housing-lease.co.jp/>

## 部下にとって納得感の高い評価につなげるための評価者研修の取り組み



### Topics

1

研修拘束時間を最小限に抑え、研修の効果を発揮するためのコツ

2

マネージャー間で評価基準を合わせるためのポイント

3

研修を一過性のイベントで終わらせない研修設計のポイント

## 取り組みのロードマップ

2022年から取り組みを開始しました。本資料では、特に2023年度の取り組みに焦点を当てて事例をご紹介します。

橙字はALL DIFFERENTが支援した取り組み



## Topicsと取り組みの詳細

### 1 研修拘束時間を最小限に抑え、研修の効果を発揮するためのコツ

2022年度の評価者研修はリアルタイムで終日の研修を実施したところ、「拘束時間が長く現場業務に影響が出る」という声を受講者から挙がりました。そこで、2023年度は知識インプット(事前動画)と、個人ケーススタディを各自事前に取り組んだうえで、リアルタイムの研修を実施する形式に変更しました。そうすることで決まった時間に集まる必要

があるリアルタイムの研修は半日に収めることができ、学びの質は下げずに負担を減らした研修設計を実現できました。

### 2 マネージャー間で評価基準を合わせるためのポイント

マネージャー間で評価基準にずれがあることに課題を感じていたため、自社社員に見立てた人物像をつくり、同じ人物を見てどのように評価するかをケーススタディ形式で検討・共有してもらいました。できるだけリアルな人物像を設定し各自考えてもらうことで、評価基準のずれや起こりがちな評価エラーに気が付いてもらうことができました。1つ目の

ケーススタディでは同じ人物を見ていても評価にばらついている部分が見られましたが、2つ目、3つ目のケーススタディでは徐々にマネージャー間で目線や基準がそろってきていることを実感できました。

### 3 研修を一過性のイベントで終わらせない研修設計のポイント

研修を実施した直後は意識が高まりますが、時間が経つと学んだことを忘れてしまうことがあります。今回の評価者研修も、期初に学んで意識づけをしても期中・期末の評価面談のタイミングで学んだことを忘れていたら十分に効果を発揮できないことを懸念していました。そこで、事前インプット用動画(評価のポイントをまとめた内容)は一年を通して視聴

できるように展開しました。また、評価面談直前にチェックしてほしい注意点をまとめた「評価の虎の巻」を用意することで評価面談の直前に再度振り返りをできる設計にしました。

取り組みの中でご活用いただいている  
ALL DIFFERENTのサービス

- 講師派遣型研修

## 取り組み前後の変化

### Before

- 社内で行っている従業員の「働きがいサーベイ」において、「評価の納得感」に課題がありました
- その要因として評価制度と、評価者のスキル両面に課題があると感じていました
- マネージャー間で評価の目線合わせを行う機会がなく、マネージャーそれぞれの目線で評価を行っている部分がありました

### After

- 徐々にマネージャー間の評価基準・目線がそろってきました
- 日頃から部下の状況を把握し、適宜フィードバックを行ったり評価ポイントを記録することが必要だという意識が根付いてきました
- 2022年度研修後に実施した「働きがいサーベイ」では「目標設定・評価に納得性がある」という項目が前年と比較して約8ポイント向上しました

### 現場（受講者）の声

- 本研修において、評価を行うにあたりすべきこと、また周囲のマネージャーがどんなやり方をしているか、どう考えているかも知れて非常に勉強になりました
- 評価者はこれまで自身が受けた評価フィードバックなどをベースに考えてしまう傾向があるので、本当の意味で正しい目標設定や評価フィードバックがどういったものなのかをゼロベースで考える必要があることを強く感じました
- ケーススタディをして他のマネージャーとのギャップを認識するというのが一番効果があると思いました



### 人事部 人材開発グループ 石椏 教朗様・小平 麻未様からのメッセージ

会社として研修に投資するからには、経営層からは「効果が出るのか」を問われます。しかし、研修はやってみないことにはその判断が難しいことも多々あります。何が正解かわからないからこそ、仮説を立てた上でまずは実行してみることが重要だと考えています。その結果、当社では全社アンケートの結果が向上するという目に見える成果につながりました。今後も社内の課題に対して仮説を立ててまずは実行し、効果が出ないのであればやり方を変えてみるという行動力を大切にしていきたいと思います。

### 担当コンサルタント コメント

「納得感のある評価」は多くの企業で課題として挙げられているテーマかと存じます。東急住宅リース様では自社のケーススタディを作成することで、マネージャーの認識をそろえる場を用意されました。また、それを一度のイベントで終わらせるのではなく、いつでも再確認・復習できる環境を用意されていることも素晴らしい点だと感じています。評価について悩んでいる企業様にぜひ参考にしていただければ幸いです。

\*インタビュー内容・導入サービスなど掲載内容は取材当時のものです



# LEARNING INNOVATION AWARDS

HOT LEARNING REPORT 09

ビー・ピー・ネット株式会社



## ビー・ピー・ネット株式会社

放送局のウェブサイトの企画・制作・運用を行う企業として2000年に設立。2008年10月から従業員を採用し、2023年時点で90名規模になる。社会情勢、取引先の状況変化から、個人プレイからチームプレイで仕事をしていくことが会社を持続的に成長するために必要だと気がつき、昨年からは社内の組織化を行う。同時に管理職・チームメンバーの研修を通じて、会社全体でチームビルディングに取り組んでいる。

事業内容：ウェブサイトの企画・制作・運用  
従業員数：92名  
本社：東京都港区南青山  
企業サイト：<https://www.bp-net.ne.jp/>

## 管理職の意識変化から始まる、 全社員の成長の土壌作り



### Topics

1

研修慣れしていない受講者が  
抵抗なく学ぶための研修設計

2

個人目線から組織目線へ  
管理職としてのマインド醸成

3

全受講者の学びの質を  
担保するための取り組み

## 取り組みのロードマップ

2022年から取り組みを開始しました。今回は全8回実施した管理職研修に焦点を当てて取り組みをご紹介します。

橙字はALL DIFFERENTが支援した取り組み

2022年4月

- ✓ 社会情勢の変化・社員規模の拡大に伴い、組織図を作成
- ✓ 新たな組織に即した育成施策の検討
- ✓ 育成テーマを整理し施策を企画

2022年6月～2023年4月

- ✓ 管理職研修(全8回)の実施
- ✓ 管理職研修での様子や現場の様子を踏まえ、5月以降の研修企画・準備

研修企画

研修準備

管理職研修  
実施

更なる  
研修の展開・  
来期の準備

2022年5月

- ✓ 現場管理職と人事担当者の個別面談実施
- ✓ 管理職研修で扱うテーマ、実施方法を講師を含めて検討

2023年5月～

- ✓ チームメンバー研修(全3回)の開催
- ✓ 管理職リカレント研修(全2回)の開催
- ✓ 業務フロー改善研修(全2回)の開催
- ✓ 来期以降の育成施策の検討

## Topicsと取り組みの詳細

### 研修慣れしていない受講者が抵抗なく学ぶための研修設計

1

人事担当者が社員全員(約90名)と個別面談を行うことで、研修への抵抗や不安の払しょくにつなげました。また、面談を通して仕事・プライベートの両側面で社員を理解し、「今の会社・社員1人ひとりにとって必要なものは何か」を検討しています。検討内容を踏まえ、管理職育成に必要なスキルなどALL DIFFERENTの知見を組み合わせ、

BP-netの管理職として必要なテーマを全8回で学べるよう研修を設計しました。その後、詳細の打ち合わせをALL DIFFERENTと行い、研修内で伝えるべき内容や社員が受け取りやすい表現・ワークの設計も行っています。

### 個人目線から組織目線へ管理職としてのマインド醸成

2

全8回の管理職研修の冒頭に、社長から「個人目線から組織目線に切り替えてほしい」という期待を伝え、BP-netとしての価値観を共有・意識づけを行いました。そして、8カ月間・月に1回研修を実施することで、「学習→実践→次の課題明確化」というサイクルを回すことで、継続的な意識醸成につなげています。また社内では、週に1回管理職全員で

各チームの現状を共有し今後に向けて討議する会議(通称:コア会)を実施することで、研修で学んだことを共通言語として組織運営についてお互いに相談しアドバイスしあう環境を整えました。

### 全受講者の学びの質を担保するための取り組み

3

管理職研修後に毎回の課題として「変革実践シート」を活用した振り返りの仕組みを作りました。変革実践シートとは、次の研修までに何を実践するかを宣言し、実践後に振り返りを行うシートのことです。提出されたシートを通して講師が受講者の状態を把握し、状況に合わせたアドバイスを行っています。また、研修の欠席者が出た場合は、研修を録画し後日

視聴する機会を設けました。動画視聴時は担当者が同席し、ワークの実施や研修後の感想を聞くところまでフォローすることで欠席者の学びの質を担保するように努めました。

取り組みの中でご活用いただいている  
ALL DIFFERENTのサービス

- 講師派遣型研修

## 取り組み前後の変化

### Before

- 社員数の増加に伴って、個人ではなくチームとして仕事をする体制を整えましたが、管理職が期待される行動をとれていませんでした
- 研修慣れしていない社員が多く、管理職自身が研修に参加することに不安を覚えているようでした

### After

- 管理職が役割に対して向き合い、会社の柱になろうとしている言動が見られるようになりました（部下に合わせて接し方を変えるなど、良い方向の行動変容が見られた）
- 管理職同士が自チームの組織運営について話し合う際の共通言語ができました

### 受講者の声

- 今まで管理職間でコミュニケーションをとる機会がなかったのですが、研修を通して交流し他のチームの管理職やお互いの部下を知ることができました
- 感覚でやっていたものに理論や体系があったのか!と気づきました
- 学んだことを実行してみたら現場でうまくいきました!



### 板谷社長(写真)からのメッセージ

トライしないと始まらない!と感じています。組織が適切に動き出すまでは すべて私が行わないといけなかったのですが、管理職の皆さんが変化したことによってほっとしました。また、厳しい価値観を植え付けると、とてもギスギスした組織になってしまうため、伝える価値観も重要だと思います。

### 人材戦略室 鈴木室長からのメッセージ

社会情勢も個々の仕事も様々な変化はありますが、縁あって同じ会社に入った者同士、痛みも達成感も分かち合えるチームに! 道は違えど目指して登る山は同じです。

### 担当コンサルタント コメント

管理職の意識が変わることで、管理職の言動が変わり、社員1人1人が変わっていく。社員のための思った取り組みであれば、最初は抵抗があっても想いは確実に伝わり、行動変容に繋がるということを見せていただいていると感じます。引き続き、弊社も想いに伴走し、チームラーニングエージェンシー(現:ALL DIFFERENT)にてご支援いたします。

\*インタビュー内容・導入サービスなど掲載内容は取材当時のものです

# LEARNING INNOVATION AWARDS

HOT LEARNING REPORT 10

株式会社  
ヒューマンテクノロジーズ



## 株式会社 ヒューマンテクノロジーズ

事業内容：勤怠管理を中心としたクラウドサービスの開発及び提供  
従業員数：260名  
国内拠点：東京(港区・千代田区)、大分  
海外拠点(開発)：シンガポール、スリランカ、タイ  
企業サイト：<https://www.h-t.co.jp/>

### 多様な働き方を許容、応援できる環境づくり ～育休復職社員が感じる理想の働き方とギャップ～



### Topics

1

「育休復帰者の働きやすさ」を考える中で  
生まれた「全員が働きやすい環境づくり」

2

研修効果を最大化するための  
管理職を巻き込む設計

3

受講者自身の無意識の思い込みに  
気付かせる研修のポイント

## 取り組みのロードマップ

2022年から取り組みを開始しました。本資料では、特に2022年、2023年の取り組みに焦点を当てて事例をご紹介します。

橙字はALL DIFFERENTが支援した取り組み

2022年2月

- ☑ 研修ごとの対象者の分け方検討  
育休復帰者のみならず多様な人材に着目
- ☑ 研修順序の決定  
現場の理解獲得、文化醸成ため上位職層から検討

2023年1月～3月

- ☑ 非管理職向け研修実施  
～自身のアンコンシャスバイアス(無意識の思い込み)に気づき多様な人材への配慮を考える～

研修企画

管理職研修  
実施

非管理職向け  
ダイバーシティ  
研修実施

今後の  
展望

2022年9月

- ☑ 管理職向け研修実施  
～D&Iがもたらすメリットや企業価値の向上を理解する～

2024年度(予定)

- ☑ 全社員向けダイバーシティ&  
インクルージョン研修実施  
～お互いの立場を自分事として考えることができるようになる～

## Topicsと取り組みの詳細

### 「育休復帰者の働きやすさ」を考える中で生まれた「全員が働きやすい環境づくり」

1

育休復帰者から「育休前と同じように働きたい」「お迎えのために早く帰りたい」など多様な声が出ており、子育てをしながら働きやすい環境を作るためにどのような支援ができるか考えたことが取り組みのきっかけでした。しかし視野を広げてみると、育休復帰者だけでなく海外拠点勤務者・外国籍人材・遠隔地勤務者・オフィス勤務者・障がい者雇用など

多様な働き方があることに気づき、誰もが働きやすい環境づくりのために手を打つ必要性を感じました。そこで、社員全員がお互いの状況に対して理解・支援できるようになることが重要だと考え、全社員を対象に研修を実施することとなりました。

### 研修効果を最大化するための管理職を巻き込む設計

2

研修の目的と期待される効果を丁寧に説明したうえで、管理職向けの研修から実施しました。管理職が先んじてダイバーシティを推進することの意義やその重要性を学ぶことで、現場へ意義・重要性の浸透を図ることに繋がりました。また、その後の非管理職向け研修の際には、研修前に管理職からメンバーへ目的や意義を伝えていただいたことで、

現場から不満の声もなく意欲的に研修へご参加いただきました。管理職からの働きかけがあったからこそ、全社員のダイバーシティへの理解促進につながったと感じています。

### 受講者自身の無意識の思い込みに気付かせる研修のポイント

3

非管理職研修の内容も、受講者に気付きを与えて行動変容につなげるためにこだわって設計しました。具体的には、研修冒頭で「なぜダイバーシティを推進する必要があるのか」推進することによるメリットを確認し、それに対する自社の状況を考えていただきました。その後、女性活躍・LGBTQ+など様々なケースを引き合いに出しワークショップをする

ことで、自分にも他人事ではないこと、皆誰もアンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）が存在していることに気付いていただきました。最終的に「こんな時どうするか？」「自身の業務で何ができるか？」を考えていただくことで、自身の今後に落とし込みを行いました。

取り組みの中でご活用いただいている  
ALL DIFFERENTのサービス

- 講師派遣型研修

## 取り組み前後の変化

### Before

- 育休から復帰した社員が思うように働くことができずモヤモヤしていました  
例：ブランクもあり、以前と同じパフォーマンスで働けない、育休前の仕事にやりがいを感じていたが、上司が気を遣って業務を調整しており、責任が軽い仕事ばかり割り振られた
- 育休復帰者だけではなく、海外拠点勤務者や外国籍人材、遠隔地勤務者、オフィス勤務者、障がい者雇用、など多様な働き方が増えてきていました

### After

- 管理職、非管理職ともに、自身のアンコンシャスバイアス（無意識のうちの偏見や決めつけ）に気付くことができました
- 一般的だと思われる感覚で判断するのではなく、相手に向き合って相手の求めている働き方を確認することが重要だという意識が社員の中で根付いてきました

### 非管理職研修受講者の声

- ダイバーシティという言葉はよく耳にするのですが実際にこれだけ多様な人材を意識したことがなく、普段気を付けているつもりでも考慮する範囲が足りなかったと気づきました。また特に自分がワーキングマザーということもあり、思うように働けないことに苦しい気持ちもあったので、この研修を受けて気持ちが楽になりました。
- 様々な人が働きやすい会社作りのため、多くの人に受けてほしい内容だと思いました。今後、自身がリーダー職になったときにも、意識していかないといけない部分が多く勉強・再認識になりました！



### 人材開発部 課長 佐藤 優心様からのメッセージ

弊社の取り組みが、このような形で評価されることとなり大変嬉しく思っております。表面的なダイバーシティの理解で終わらせず、ダイバーシティの推進によって、従業員が日々ワクワクしながら働ける環境をつくり、そして、企業価値が相乗的に向上することを今後も目指します。

### 担当コンサルタント コメント

近年、ダイバーシティ推進は企業の経営課題になりつつあります。しかし、社内で推進をしていくために具体的に何から始めればいいのかと、お悩みになる企業も多いかと存じます。そのような企業にも参考にしていただける素晴らしい取り組みでございます。

\*インタビュー内容・導入サービスなど掲載内容は取材当時のものです



# LEARNING INNOVATION AWARDS

HOT LEARNING REPORT 11

株式会社 フルライフケア



OJT仕組み化の部



## 株式会社フルライフケア

超高齢化社会を迎え、高齢者を取り巻く環境やニーズも多様化してきております。そんな社会情勢において、私達は介護が必要な方だけではなく、事業の枠を超え地域の方々が“充実した生活・人生(FULLLIFE)”を送って頂けるよう“寄り添い(CARE)”地域社会に貢献していきます。「トータルケアを通して“私たちに会えてよかった”と思っただけのように」

事業内容：訪問介護事業所／居宅介護支援事業所／有料老人ホーム運営／サービス付き高齢者向け住宅運営／障がい支援事業／福祉用具貸与・販売事業所 医療・看護事業／有料職業紹介事業／土地有効活用事業／社会奉仕事業

従業員数：463名

本社：大阪市中央区

企業サイト：<https://f-flc.co.jp/company/>

## 若手の定着率90%を実現した 成長支援施策



### Topics

1

若手社員が自社での成長ビジョンを描ける研修計画の作成とは

2

研修を実務に繋げるための受講後の取り組み

3

一人ひとりの状況に合わせた成長支援のポイント

## 取り組みのロードマップ

2016年から取り組んできた育成を見直しました。本資料では、特に教育計画の見直し後の取り組みに焦点をあてて事例をご紹介します。

橙字はALL DIFFERENTが支援した取り組み

2016年～

- ✓ 全社員が学ぶ機会として  
定額制集合研修(Biz CAMPUS Basic)を導入

2021年10月～

- ✓ 作成した教育計画を展開し、研修受講を開始
- ✓ 受講後には事後課題シートを人事と  
マネージャーに提出

公開型研修  
導入

教育計画の  
見直し

研修受講

研修受講後の  
フォロー

2021年7月～9月

- ✓ 事業内容を鑑み、コロナ禍中の会場研修の参加が難しく、  
集合研修からオンライン研修(Biz CAMPUS Live)  
へ切り替え
- ✓ 新入社員を中心に、自由に学ぶスタイルから  
3年間の教育計画に基づいた研修利用へ変更

2023年～

- ✓ 研修後の振り返り支援のために人事と  
マネージャーによる若手との面談実施
- ✓ 人事と若手の定期的な面談の実施
- ✓ 人事とマネージャーの会議にて  
「新入社員の成長度合い」を共有

## Topicsと取り組みの詳細

### 若手社員が自社での成長ビジョンを描ける研修計画の作成とは

1

業界特有の若手社員の定着率の低さに悩んでいました。その要因の1つとして、学ぶ環境はあるものの、若手社員が自社で成長していく姿が描けていないことがあるのではないかと仮説をたてました。そこで、若手の定着には自社で成長していく中長期的なビジョンを見せることが必要であると考え、会社の求める人材像から必要なスキルを洗い出して

3年間の教育計画を作成しました。これが功を成し、若手(入社後3年間)の定着率を向上させることができました。

### 研修を実務に繋げるための受講後の取り組み

2

「1」の計画を形骸化させず、かつ研修を受講して終わりにしない仕組みを作るために、マネージャーと共に現場に即したルールを策定しました。具体的には、研修受講後に受講者から人事とマネージャー(現場)へ事後課題シートを提出してもらい、その後人事とマネージャーの双方からコメントをするというルールです。事後課題シートには「どのような

学びを得たか」「その内容をどのように業務に活かすか」の2点を書いてもらうことで、やるべきことを明確化し学びの加速に繋がっています。更にその1ヶ月後に、実践結果を記載した報告書を提出してもらい、人事と受講者で面談を行っています。

### 一人ひとりの状況に合わせた成長支援のポイント

3

若手社員(1~3年目)の仕事への不安を払拭し、マネージャーが適切な育成方法を把握するために、2つの取り組みを行いました。1つ目は、本人と採用の時から関わっていた人事担当者が個別面談で気楽に話せる場を提供することです。これにより、一人ひとりに合わせて業務・プライベート問わず不安の払拭を実現することができました。2つ目は、

面談実施後に人事とマネージャーとの全体会議を開き、メンバーの成長状況の共有・今後の育成方法の対話を行うことです。これにより現場でどのような教育をする必要があるのかを明確にすることができました。こうした人事と現場の密な連携が入社後3年間の定着率を向上させることにつながったと考えています。

取り組みの中でご活用いただいている  
ALL DIFFERENTのサービス

- 定額制オンライン研修 Biz CAMPUS Live

## 取り組み前後の変化

### Before

- 若手の成長スピードは配属先の業務で関わる現場社員に依存してしまうケースがありました
- その結果、成長実感を感じられる経験が乏しく業務や学びに対しても消極的になってしまう方もいました
- 2018年～2020年入社した方々の3年間の定着率が50%でした

### After

- 人事とマネージャーの密な連携により配属先に左右されることがなく、新卒の成長スピードがアップして早期戦力化するようになりました
- 研修や面談を通じて、成長実感を感じられる経験が増えることで、新入社員が主体的に動けるようになりました
- 2021年～2023年入社した方々の3年間の定着率が90%にUPしました

### マネージャーの声

- 研修と実務を結び付けることができているので、若手の成長スピードが格段に上がってきていると感じます
- 研修後のフォロー(事後課題シートの提出、人事とマネージャーからのシートへのコメント、人事との定期的な面談)によって、若手の成長を促す「場」が提供できている結果、若手とのコミュニケーションの量が増えました
- 新施設の立ち上げに貢献できる新卒社員が増えました

### 担当者からのメッセージ



今回、若手社員の定着率が上がった大きな要因は、現場(マネージャー)との連携を強くすることができたからだと思います。連携を強くできた理由は「伝えるだけでなく、根気強く・繰り返し関わるようにしたこと」だと思います。新卒採用、労務などの仕事もありますが、時間をとって関わることで「若手社員の重要性」、「新卒社員への教育の大切さ」など人事が考えていることを、マネージャーの方々に理解いただけたと思います。人を採用することの難しさ、採用できた方に働きつけていただくことの大変さを日々感じますが、ご縁があった新卒・若手社員により良い仕事生活を送っていただけるように、新卒・若手社員と現場(マネージャー)との連携強化に努め、双方に今後もサポートしていきたいと思っています。

#### 担当コンサルタント コメント

「教育には人事がもっと関わるべき」という話は「理想論」に聞こえてしまいます。実行には、「組織の壁(事業部とのパワーバランス)」や「現場のことは現場に任せるのが一番」という心理、そもそも「採用・人事」自身の業務負担(ほぼ通年採用業務に追われる)があり、簡単に進められるものではないからです。この「理想論」に向き合い、継続して取り組まれることで「最適解」として結果をだされているフルライフケア様の取り組みには頭が下がります。「現場と人事の関係性を変えていきたい」、「人事が取り組むべきことを知りたい」というご企業様にフルライフケア様の取り組みがご参考になれば幸いです。

\*インタビュー内容・導入サービスなど掲載内容は取材当時のものです