

企業内大学「Toshiba e-University」に見る「学習する組織」の構築

2002年、全従業員参加型の企業内大学を他社に先駆けて設立した東芝 eソリューション社（現・東芝ソリューション）。時代が急速に変化する中、「学習する組織」の構築をめざした同社の人材開発システムは、他の多くの企業にとっても、人材戦略の基盤となり得るものだ。そこで今回は、同社の企業内大学『Toshiba e-University』の開発に携わった、人材採用開発担当グループの真野氏と小野氏に、お話を伺った。



真野 広氏
東芝ソリューション株式会社
人事総務部
人材採用開発担当グループ長



小野 慎一氏
製造・産業・社会インフラソリューション事業部
業務ソリューション技術部
HRMソリューション技術担当
参事（人材採用開発担当グループ兼務）

全従業員参加型の 企業内大学

現在、人材育成施策として、「企業内大学」を導入している企業は多い。その先駆けといえるのが、東芝ソリューションの企業内大学「Toshiba e-University（以下、eユニバーシティ）」だ。同社のITソリューションシステムを最大限活用した、「学習する組織」をつくる仕組みである。

同社では、まだ日本に企業内大学がほとんどなかった2002年にeユニバーシティを設立。また現在でも、全従業員参加型の企業内大学というのは珍しいといえるだろう。

同社がこのような仕組みを構築するに至った背景には、ビジネス環境の変化や人材開発上の課題があった。

eユニバーシティの立ち上げに関わった真野氏は次のように話す。

「ITを生業としている当社として、いかに専門家を育成するかという問題がありました。育成にあたっては、現在地と目的地を図る物差しが必要です。そこで当社では、2002年に経済産業省が打ち出したITスキル標準（ITSS）を軸に、それまで曖昧だった『SE』や『営業』といった職種を、より細分化。その職種と、従業員のレベル（階層）を1～7まで区分して掛け合わせることで、現在自分がどの位置にいるのか、そして将来どのようなキャリアパスを目指したいのかがわかるようにしました」（真野氏）

このようにキャリア区分が明確になると、事業戦略と連動させた人材リソース戦略を立てることができた。たとえば、現在の事業規模に対

して、レベル2のITスペシャリストが2人いるから、2年後にめざす事業規模を実現するには、彼・彼女らをレベル4に成長させると同時に、レベル1の人材を新規採用しようといった具合に、人材の中期計画を立てることができるのだ。

さらに人材開発面では、就業意識の変化により、個人のキャリアがより重視されるようになった。

「その中で“幸せなキャリア”を築くには、自分のビジョンと会社のビジョンがマッチしていることが重要なポイントです」（真野氏）

Toshiba e-University の カリキュラムと特徴

こういった課題を解決するために同社が開始した取り組みが、eユニバーシティである。

eユニバーシティには、通常の「大

学」と同じように「学部」がある。これが、ITSSに基づく職種と連動している。「ITスペシャリスト学部」や「プロジェクトマネジメント学部」など、自分の目指すキャリアに沿って所属を決める制度である。

「全従業員参加型ですから、当社に入社することは、つまりeユニバーシティに入学するということです。就活中の学生は、入社したらもう勉強しなくてもいいと考えているかもしれませんが、会社に入れば会社が何とかしてくれるわけではありません。自分の柱をどこに据えるかを、自らも考えてほしい」(真野氏)

eユニバーシティのカリキュラムは、この職種をベースとした専門教育と、基礎教育に分けられる。

たとえば専門教育では、一定以上のレベルのベテラン社員が、自らの技術を伝承する「専門職寺子屋」といったユニークな集合研修もある。

専門教育と対になる基礎教育で特徴的なのは、「人間力教育」である。「専門力は重要ですが、それだけでなく“あなたと一緒に仕事がしたい”といわれる人間的魅力がないと、その人の能力は最大限発揮されないと考えています」(真野氏)

人間力講座は、各分野でリーダー的存在となった人を講師として招き、話を聞く機会を設けている。年4回開催で、希望者による自主参加だが、全国の支社・グループ会社に同時配信したり、録画して職場に配布したりすることで、従業員の「気づき」を養うきっかけとなっているという。

これらを含め、現在、講座の数は

企業内大学と専門職制度

一人ひとりが高度な専門家になることを支援する
全員参加型の企業内大学「Toshiba e-University」を創設
専門職寺子屋、人間力講座等、約530講座を提供

The graphic features the Toshiba e-University logo and the text 'Toshiba Solutions Corporation'. On the left, a 'My Study Room' interface is shown with a 'My Study Room A' button and a '管理者の方はこちらへ' link. Below this, it lists 'Toshiba e-Universityの構成とカリキュラム' and 'コピペテンシーモデル'. On the right, a list of departments is provided: マーケティング学部, セールスエンジニア学部, コンサルタント学部, ITマーケティング学部, PMマネジメント学部, ITスペシャリスト学部, R&Dスペシャリスト学部, SW開発/ソフトウェア学部, カスタマーサービス学部, ITマネジメント学部, エデュケーション学部, エンベデッドSW学部, ハードウェア設計学部, 画像処理学部, 半導体・液晶技術学部, IT/FXマーケティング学部, HW開発/ソフトウェア学部, R&D学部, 研究開発学部, 品質管理・品質保証学部, シミュレーション実習学部, アカウント実習学部, スタッ学部. To the right of the list, text describes the university's goals: 'Toshiba e-Universityは、企業目標に合致し、世界に通用する人材育成の場と学習機会を提供する', '従業員一人ひとりの能力や可能性を最大限に発揮できるよう「自ら考え、自ら学び、自ら動く」自立・自律型の人材を育てる', '東芝の良きDNA伝承と人材育成に自ら積極的に注ぐ新しい風土・文化創出を支援する'. At the bottom right, there is a photo of a man and the text 'TOPからのメッセージ'.

約530。集合研修やeラーニングなど、多様なラーニング手法を活用し、個別のニーズに応じた効果的な教育研修を提供できるようにしている。

「学習する組織」をつくる eユニバーシティの仕組み

以上のようなカリキュラムによって、従業員に学ぶ場を提供しているeユニバーシティだが、とりわけ重要なのは「学習する組織」をつくるシステムがあることだ。

従業員は社内のイントラネットからeユニバーシティの「マイスタディールーム」にアクセスし、学習状況を確認したり、講座申込みを行ったりすることができる。申込みは上長が承認する仕組みになっており、部下が今どんなことを学びたい

と思っているのかを確認する。または、上長が部下のページにアクセスして学習状況を確認したり、講座を推奨することも可能だ。

「育成の基本はやはり現場ですから、上長と本人が一緒になって、何を磨かなくてはいけないかを理解していることが大切です。当社は東芝のIT部門が独立してできた会社ですので、モノづくり企業独特の『背中を見て育て』といったDNAもありました。しかし、IT業界のスピードは速く、背中を見て技を盗んでいては時代に取り残されてしまいます。eユニバーシティが浸透したことによって、上長が部下に『もっと学ばせたい』と思うようになりました。マネージャークラスから、人材育成に対する意識が変わってきたんです」(小野氏)

eユニバーシティの仕組みが、人事評価や目標管理制度とも連動していることも重要だ。

「上長と部下は、半年に1回行う目標管理面談を通じて、育成課題や教育方針をお互いに把握し、日々の育成はeユニバーシティを通して実践していきます。上長にとっても部下にとっても、自分の成長が可視化されるため、PDCAを共に回す仕組みとして機能しています」(小野氏)

また、部門によって濃淡があった育成方法が平均化されるという効果もあったという。eユニバーシティという明確な育成の仕組みを全従業員で共有することで、同じ育成方針に向けてキャリアを構築することが可能になったのだ。

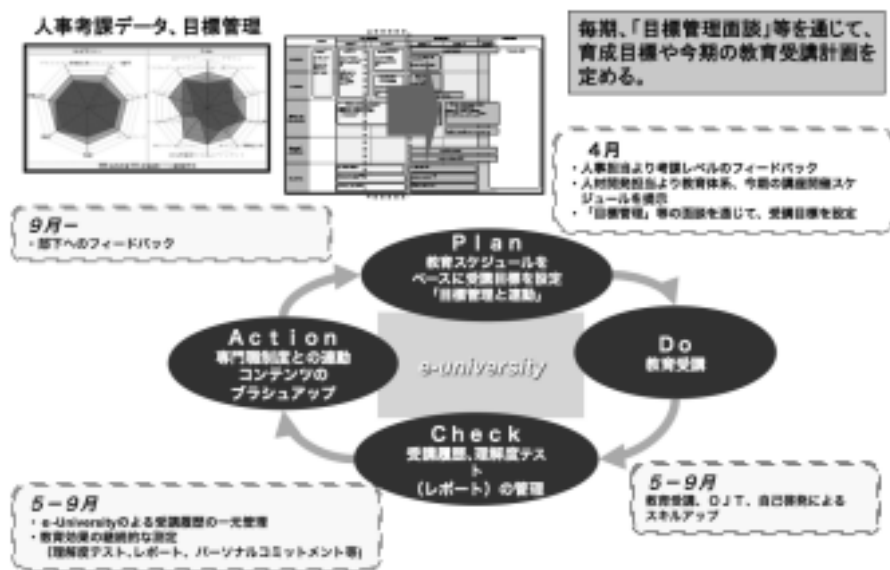
「ITソリューション事業を展開する当社では、人が財産。その『人財』の育成は重要な課題です。もちろん、どの企業でも重視している点ですが、具体的にはどのような育成を行っていくのが重要で、当社の場合、eユニバーシティが具体的な育成のシンボルとなっています」(真野氏)

人財開発を支える『Generalist/LM/CM』

ここまで紹介したeユニバーシティを支えるのが、同社の提供するソリューションの、『Generalist/LM/CM』である。

『Generalist/LM/CM』とは、同社が開発した独自の人材育成支援システム。eラーニング、集合研修、資格スキルなどの申込みから実施、確認分析などの管理が可能なパッケージで、あらゆるビジネスの現場で活用

教育のサイクル



されている。

「人材育成においては、企業によってそれぞれの理念や育成にかけられる思いがあります。したがってパッケージの提供のみではなく、その企業に応じたソリューションが必要です。当社では、10年間のeユニバーシティ運用ノウハウをもとに、『Generalist/LM/CM』と組み合わせたいと考えています」(小野氏)

経営資源のヒト・モノ・カネのうち、ヒトの管理が最も難しいといわれる。モノやカネを大きくしたいという問題は、ITによって解決することができるかもしれないが、ヒトを大きくすることは難しい。しかし、「ITソリューションで少しでも効率的に業務が回れば、“ヒト”を大きくすることに時間が費やせず」と小野氏。

現在企業は、労働人口の減少や、急速に求められるグローバル化といった問題を抱えている。人材育成

においては、企業のマンパワーとなる「量」を担保する一方で、グローバルビジネスに対応できる人材の「質」も同時に高めることが必要だ。従来のような、新入社員、中堅社員、管理職などの階層で一律に行う研修と同時に、自主的に学びたい人の学びを支援する仕組みが求められている。

個人の「自律」と「自立」を促す教育への課題を抱える企業にとって、東芝ソリューションのeユニバーシティとそれを支える『Generalist/LM/CM』の仕組みは、多くの示唆を与えてくれるに違いない。

●お問い合わせ先
東芝ソリューション株式会社
〒183-8512
東京都府中市片町 3-22
TEL : 042-340-6750
E-mail : Generalist@toshiba-sol.co.jp
URL : http://Generalist.toshiba-sol.co.jp