

全社員参加型企業内大学 「Toshiba e-University」 の取り組み

人財育成の施策の1つとして導入する企業が増えている企業内大学。それをいち早く実施し、約11年間にわたり運用しているのが東芝ソリューションの「Toshiba e-University」だ。今回、Toshiba e-Universityの開発の経緯と、その活用方法について、同社の小野慎一氏、真野広氏にお話を伺った。



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 グループ長
兼務 人事総務部 人事厚生担当 参事



真野 広氏

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
兼務 人事総務部 人事厚生担当 参事

事業戦略と合致した リソース戦略

東芝ソリューションが、東芝グループの人財育成施策の柱として企業内大学「Toshiba e-University」を設立したのは2002年のこと。その当時、日本で全員参加型の企業内大学を立ち上げている企業はほとんどなかった。

当時の時代背景は、ビジネス環境の変化がより大きく・より速くなり始め、人財開発においても新たな課題が明らかになってきた時期だ。具体的には、ビジネスのグローバル化と市場の変容が進み、企業の経営課題が“既存の成功モデルの踏襲”から“新しい価値の創出”へと変化していた。そうした中で、ビジネスの競争優位の源泉が“人財”だという

ことがはっきりしてきた時期である。

同時にビジネスパーソンの就業意識も変わり始め、個と組織のかかわり方に変化が見られるようになった。人財開発部門では、個の確立と専門性の強化を行いながら、いかに個々のキャリアを開発していくかが課題となっていた。

東芝ソリューションでは、これらの課題を解決するため、まず人財育成の“物差し”の見直しから取り組んだ。同社の物差しのもととして活用したのが、2002年に経済産業省が打ち出したITスキル標準（ITSS）である。それまで「営業」「SE」等、曖昧だった職種の定義を、ITSSをもとに細分化。職種と、それぞれの職種に必要なスキルや能力、コンピテンシーなどをレベル1～7までの階層によって規定した。これにより、

従業員は自分が現在どの位置にいるのか、将来のレベルアップには何が必要なのかといったキャリアパスが可視化できるようになった。このことは組織にとっても非常に重要であり、その重要性について同社の真野広氏は次のように述べる。

「キャリアパスを明確にすることで、人財育成を“事業戦略と合致したリソース戦略”として行うことができます。例えば、年間売上高100億円の企業が、5億円の経常利益を2年後に20億円にするという計画を立てたとします。実行にあたり、現有リソースのレベルと人数を把握できれば、“目標達成のためにはどの職種のどのレベルの人が何人足りないか”がわかりますから、現有リソースのスキルアップ、不足人財・余剰人財のローテーション、即戦力

人財の採用など、人財育成の戦略を立てることができるのです」

東芝ソリューションは、この新しい物差しを軸に、“経営・事業戦略と連動しつつ、個の自律・自立を重んじた学びの場”である Toshiba e-University を設立した。他の企業に先駆けて企業内大学に取り組んだ理由について、同社の小野慎一氏は次のように述べる。

「まず、ITシステムを提供する会社として、自社内でシステムを運用したうえで、社外でもしっかり使えるものをつくっていきたいという思いがありました。また、スタッフについても“社内・外を問わず、どこに出ても通用する人財”を育成したいという考えから、“学習する組織”の象徴として Toshiba e-University を立ち上げたのです」

全社員を対象とした 学びの場

Toshiba e-University は、一人ひとりが高度な専門家となることをめざす“全社員を対象”にした教育制度だ。eラーニングなどの多様なラーニング方式を活用し、目的的・状況対応的・チャレンジング・効果的な教育研修を提供している。特に列挙すべきは、全社員に毎年実施しているリスクコンプライアンスなどの eラーニング講座で、毎回100%受講を完了していることだ。

全社員が対象となると、当然、業務多忙、出張や客先常駐、不在時間が多いなど、職種やその時々の実務の状況によって学習が難しい場合もある。変則的な環境下においても学

図1 企業内大学と専門職制度



習を進めるには、eラーニングが効果的だ。同社では、年間3回または4回に分けてeラーニングの講座を開催し、月末を挟む約3週間の受講期間を設けることで、客先常駐者などでも学習しやすいタイミングを設定している。

講座は、リスクコンプライアンス系と一般教育に分類され、各コンテンツは、主管部門が旬なデータを盛り込んで毎年作成している。主な講座は、情報セキュリティ、委託先管理、下請法、個人情報保護、輸出管理、技術者倫理、メンタルヘルス、ユニバーサルデザイン等だ。

さらに Toshiba e-University では、eラーニングだけではなく集合研修を絡めて、より学習効果を高めるブレンド講座を実施している。

例えば、マネジメント教育では、事前にeラーニングで受講者本人の360度診断を部門と連携して実施。その結果をもとに、本人のマネジメント・スタイルの癖や強み・弱みを踏まえて集合研修でマネジメント力を磨く。

また、評価者研修では、部下評価の基本（手順や段取り）を事前にeラーニングで学び、その後、集合研修で評価結果のフィードバックなどについてロールプレイ形式で学んでいく。

「社員の職種や繁忙期が異なりま

すから、集合研修を実施するのが難しい場合もあります。eラーニングでできる部分はeラーニングで行い、より教育効果が高まる場合に集合研修をブレンドするという形です」(真野氏)

「手法にこだわるのではなく、より効果的な教育、より効率的な教育を追求していくことが大切であり、今後は書籍での学びやSNSにおけるコミュニケーションも連動させた、より多角的なマルチ・ブレンド・ラーニングも検討していきたいと思っています」(小野氏)

上司のかかわり方が ポイント

個人へ教育した内容を組織に浸透させていくには、継続して実施すること（同社の場合、人間力を磨くた

めの講座「人間力講座」を10年以上)、受講率を高めること(同社の場合、全社員向けeラーニングは100%)など、ポイントがいくつかある。中でも重要なポイントは、“現場のかかわり方”だ。つまり、教育効果を現場に定着させるためには、上司の理解と協力が不可欠なのである。同社では、教育受講前と受講後に上司がかかわるステップを設けている。

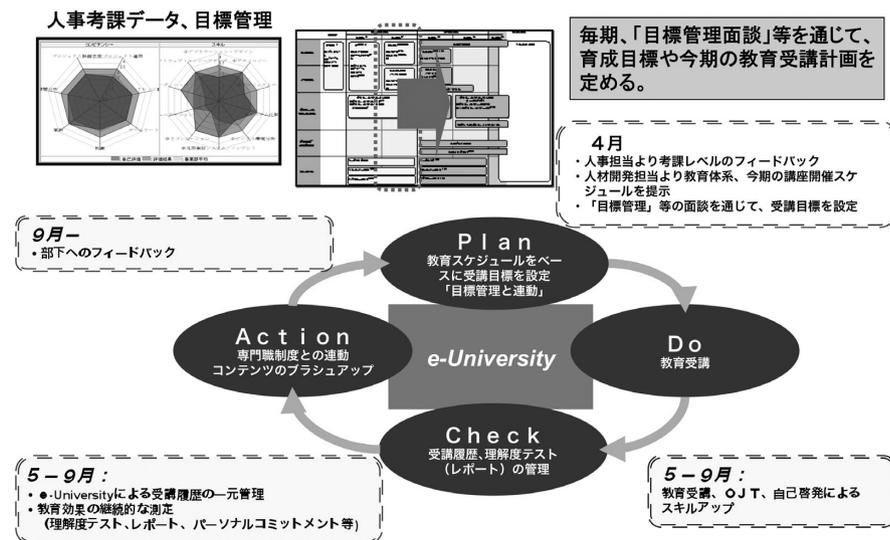
まず教育受講前には、本人が「教育受講の目的」「現状の困っていることや悩み」「教育への要望や希望」「教育目的に沿った事前課題」を記入し、必ず上司にコメントをもらってから事務局へ提出する。その内容に講師が目を通したうえで、講座に臨む。

受講後には、本人が「研修で気づいたこと」「業務上の目標とその理由」「目標達成に向けた実現シナリオ」等を記入し、必ず上司にコメントをもらって事務局に提出する。講座によっては、3カ月後や半年後に講師に再び参加してもらいながら、振り返りの会を設けている。

「本当に重要なのは、研修後に部下が現場に戻ってきた時、Off-JTの後のOJTです。しかし、そこはどうしても職場によって差が出てしまう。上司がかかわるステップを設けているのは、それをなるべく均一化するための仕組みであり、e-Universityを上司と部下のコミュニケーション・ツールとして活用してもらおうのが理想です」(小野氏)

「教育のポータルは、導入さえすればそれでよいというものではなく、上司のかかわりや職場ぐるみで

図2 教育のサイクル



支援する土壌など、多少泥臭い部分もないと継続していきません。教育ポータルが経営理念、事業戦略、職場の風土などと連動しながら、人財育成そのものが企業の文化になることが本来のあるべき姿だと思います」(真野氏)

その意味で、Toshiba e-Universityは経営と連動し、全社員を対象に10年継続、受講率100%の実績を上げており、今や同社の文化となると言えるだろう。

さらに進化する Generalist

Toshiba e-Universityを支えるシステムが、同社の人財育成ソリューション「Generalist/LM/CM」だ。「Generalist/LM/CM」は、eラーニング、集合研修、資格スキル等の申し込みから実施、運営管理、施設管理、分析、評価まで可能なパッケージで、LMSパッケージ市場において4年連続シェアNo.1、導入企業数

3500社以上、利用者数470万人以上という実績を持つ。東芝グループで10年間運用したノウハウがあるからこそ、これだけの信頼と実績を得ることができているのだろう。

「『Generalist』は次期、ポータル、ネットライブラリ、コミュニティ等の機能を強化した新しいパッケージをリリースする予定です。それによって先ほどのマルチ・ブレンダーラーニングのような、より進化した学習の場を提供することが可能になります」(小野氏)

Toshiba e-Universityが示す、企業文化にまで高められた教育の仕組みと、それを支える「Generalist」。経営と連動した人財育成をめざす企業は、ぜひ参考にしてほしい事例だ。

●お問い合わせ先
東芝ソリューション株式会社
〒212-8585
神奈川県川崎市幸区堀川町72番地34
TEL: 044-331-1191
E-mail: generalist@toshiba-sol.co.jp
URL: http://Generalist.toshiba-sol.co.jp