

# 「学習する組織」実践のためのコーポレートユニバーシティ — 自律的学習を促すメカニズムを構築している中小企業の事例 —

## Implementing Learning Organization through Corporate University

### — A Case Study of SME Developing a mechanism to Prompt Autonomous Learning —

大嶋 淳俊 Atsutoshi OSHIMA

多摩美術大学

Tama Art University

#### 要 旨

企業の人材育成を体系化し強化する手段として「コーポレートユニバーシティ (CU)」の制度が、大企業を中心に普及している。このCUにより「学習する組織」の実践を目指す企業は数多いが、その実現は容易ではない。特に、中小企業は投入できる資源が少なく、具体的な取り組みはほとんどない。

しかし、アールエスコンポーネンツ株式会社は、業務活動全般を“学び”と捉え、社員の自律的学習を促すユニークな形態のCUを立ち上げ、費用対効果の高い方法で「学習する企業文化」の醸成に成功している。この事例は、他の中小企業に適用可能な実践的示唆に加えて、「学習する組織」やCU研究への学問的示唆も含んでいる。

#### Abstract

Corporate university (CU) has been widely accepted by mainly large corporations as the mechanism of systematized training. Many large corporations have recently challenged to develop the “learning organization” through CU but not easy to accomplish it. Especially few small and medium sized companies (SME) have challenged because of limited resources. However, RS components K.K. has established a unique CU named “RS University” and has been successful to creating corporate culture emphasis on learning. This case gives suggestions not only to practical ones for other SMEs but also to future research on “learning organization” and study on CU.

## 1. はじめに

企業の人材育成を体系化し強化する手段として「コーポレートユニバーシティ (Corporate University, 以下, CU)」が、大企業を中心に広がっている。しかし、スケールメリットを活かせない中小企業の例は非常に少ない。

CUが従来型の研修センターと異なる重要な点の一つが、CUを基盤とした「学習する企業文化」の醸成による「学習する組織」の実現である。これを目指す企業は多いが、実際に成功している例は限られている。特に、中小企業はそのような目的に投入できる資源が少なく、社員の自己啓発支援にとどまっている場合が多い。

ところが、英国系商社であるアールエスコンポーネンツ株式会社は、業務活動全般を“学び”と捉え、自律的学習を促すユニークな形態のCUを立ち上げ、費用対効果の高い方法で「学習する企業文化」の醸成に成功している<sup>[1]</sup>。このような中小企業のCUの成功例は珍しいが、その特徴である「あらゆる業務活動を“学び”と捉える」や「社員の自律的参画を促す仕組み」は、他の企業へ適用可能な示唆を多く含んでいる。

本研究では、まず先行研究をレビューして「学習する組織」および「CU」の概念と課題を整理する。そして、中小企業がCUにより「学習する企業文化」の醸成に成功している希有な

例として同社の取り組みを詳しく分析し、CUを活用した「学習する組織」の新たな実現形態について考察する。

## 2. 先行研究のレビュー

### 2.1 「学習する組織」の概念整理

「学習する組織 (Learning Organization)」という概念は日本でもよく聞かれるが、「組織学習 (Organizational Learning)」と混同されるなど、捉え方は曖昧である。そのため、ここではまず概念整理を行うこととする。

「学習する組織」の概念を世界的に広めた Senge (1990) は、それを「人々が継続的にその能力を広げ、望むものを創造したり、新しい考え方やより普遍的な考え方を育てたり、集団のやる気を出したり、人々が互いに学びあうような場」と定義している<sup>[1]</sup>。

しかし、Garvin (1993) は、これでは抽象的で具体性が乏しく曖昧だとして、「学習する組織とは、知識を創造、習得、移転するスキルを有し、既存の行動様式を新しい知識や洞察を反映しながら変革できる組織」と定義した<sup>[2]</sup>。その後、Garvin (2001) は、「学習する組織とは、知識を創出・習得・解釈・伝達・保持するスキルを持ち、また新たな知識や洞察を反映させるよう意図的に行動を修正していくスキルを持った組織である」と、行動を修正するスキルを重視した定義に変更している<sup>[3]</sup>。

また、「学習する組織」に関連する概念として、Tichy (2002) は「教育する組織 (Teaching Organization)」の重要性を指摘している<sup>[4]</sup>。これは、各自が個々に学ぶだけでなく、教えあうことが成長につながるという考え方であり、例えばトヨタ自動車の企業文化などに見られる。「教育する組織」の考えは、広義の意味での「学習する組織」に含まれるともいえる。

「学習する組織」は理想的な組織形態の一つだが、抽象的で具体的な実践について疑問視する声も少なくない。この「学習する組織」を実践する有力な形態の一つとされるのが、コーポレートユニバーシティである<sup>[5]</sup>。

## 2.2 コーポレートユニバーシティの概念と動向

### (1) CU の定義と目的

Meister (2002) によれば、CU とは「ビジネス上のニーズを満たす教育手段すべてを統合・企画・開発・実施する戦略的な中核機関」と定義されている<sup>[6]</sup>。また、Meister は、アメリカでの CU 設立目的を、第 1 に IT 時代を迎えて社内人材のスキルを継続的に改善する「知識陳腐化への対応」、第 2 に CU の枠組みをベースにした「学習と戦略目標の整合 (連携)」、第 3 は優秀な人材の注目を集めて離職させないための「能力開発面での良好な企業イメージ」、第 4 に CU 普及の初期の頃からある「リーダー層の強化」、第 5 に部門毎にばらばらに行われていた教育活動の「全教育活動の統合 (ブランド) 化」としている。

さらに、各種の事例から次の目的を加える必要がある。第 6 は、GE の「GE Value」やヒューレットパッカード社の「HP Way」、トヨタ自動車の「Toyota Way」に代表される「企業理念の浸透・定着の場」としての位置づけである。

第 7 の目的は「学習する組織」を全社的に実現する (触媒としての) 役割である。例えば、Paton 他 (2004) は、4 つの大企業の CU の事例を基に、業務直結型学習を可能にして「学習する組織」を具現化したものと高く評価している<sup>[7]</sup>。また、日本の場合は、自律的なキャリア形成支援の役割を期待する特長がみられる<sup>[8]</sup>。

### (2) CU の活動分野と「学習を促進する文化」

CU の主な活動分野は、各社の事例から「リーダー、マネージャー育成」と「プロフェッショナル育成」に分類できる<sup>[9]</sup>。最近ではこれらとキャリア形成支援を連動させる取り組みも増えている。

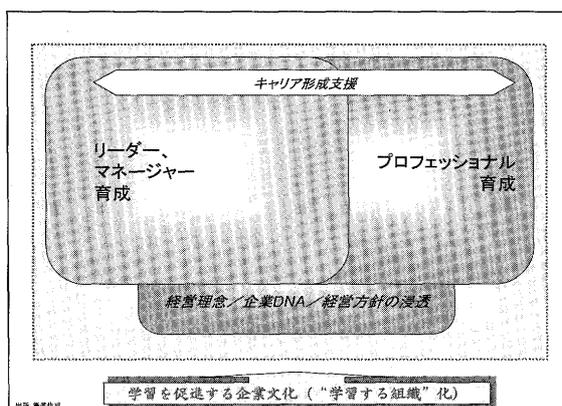


図 1 CU の活動分野と「学習する組織」

ただし、従来型の研修センターとの区別は必ずしもはっきりしたとはいえない。

CU のあり方は多様であるが、先進的な CU の大きな特徴といえるのが、研修活動だけでなく、経営理念・企業 DNA の浸透を図り、自社の戦略と社員の自律志向のベクトルをあわせて、組織能力の構築を目指している点である。

そして、その目標達成には「学習を促進する企業文化 (つまり、「学習する組織」化)」が重要なのである。

### (3) CU の動向

CU の発祥の地であるアメリカでは、GE、IBM、モトローラ、ゼロックス、インテル、ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー、キャタピラー、ボーイングなど、ほとんどの業種で大企業を中心に設立されている。アメリカでは増加を続けており、1995 年に約 400 機関、2000 年の時点で約 2000 機関、そして 2010 年には 3700 機関以上という推計がある。欧州やアジアでも同様に増えており、Global Council of Corporate Universities の調査によれば、世界で既に約 4000 機関もあるという。

日本でも同様の傾向にある。1990 年代からアメリカの先進企業の動向を学ぶ機運が高まり、その糸口の一つとして CU に注目が集まった。日本での CU 設立が急増した第 1 次ブームは 2000 年頃、第 2 次ブームは 2006 年頃から始まっている<sup>[2]</sup>。その後も、一時のブームほどではないが増え続けている。

現在では、トヨタ自動車、日産自動車、富士通、東芝、ソニー、日本 IBM、沖電気工業、住友電気工業、日東電工、ニチレイ、旭硝子、損害保険ジャパン、イオン、ローソン、日本マクドナルド、資生堂、博報堂など、多岐にわたる業種で設立されている。ただし、導入企業の殆どは、スケールメリットを活かせる大企業であり、海外でも同様である。

ところが、中小企業でも独自の CU を立ち上げ、研修の体系化にとどまらず、研修以外の業務活動をも「学び」と位置づけ、社員の自律的な学びを促し、「学習する組織」を実践している珍しい例がある。それが、次に紹介するアールエスコンポーネンツ社の CU 「RS ユニバーシティ」である。

## 3. 事例研究「RS ユニバーシティ」

### 3.1 企業概要と背景

アールエスコンポーネンツ株式会社は、英国 Electrocomponents 社<sup>[3]</sup>の 100% 出資の日本法人として、1999 年 3 月に営業を開始した商社である (本社は横浜市、資本金 1 億円、従業員 約 150 名 (2008 年 4 月時点))。同社は、日本国内の企業や大学、官公庁で研究開発、設備メンテナンスに従事するエンジニアを対象に工業用部品の通信販売サービスを提供しており、約 75,000 点の商品を常時在庫、即日出荷、小ロット対応という画期的なビジネスモデルを構築している。紙カタログと e コマース対応のウェブサイト「RS オンライン」を中心としたサービスや情報提供、顧客へのフォローを行っている。<sup>[9]</sup>

同社が CU として「RS ユニバーシティ」を 2000 年代半ば

に導入した背景には次のような要因があった。まず、2000年代半ばの時点で日本設立後まだ4～5年が経ったに過ぎず、社員は全て中途採用で部門間のコミュニケーションは不足がちであり、企業としての方針・価値観のベクトルあわせもこれらの段階であった。

また、教育研修は部門ごとに個別に外部機関などを利用して行われていて全社的に把握できていないなど、教育研修体系はまだ確立されていなかった。また、外資系企業ということもあり、社員は各自で英会話を受講していたが、そのような努力を支援する制度もなかった。

一方、同社の浜本宏社長（当時）は、「社員一人一人が（自立的な成長により）己のマーケットバリューを高める努力をすべきだ」というのが持論であり、同社の行動指針の一つとして、「継続的成長」を掲げていた。

浜本社長は、これらの問題を解決し、各自がマーケットバリューを高めて個人と会社が継続的成長を実現するには、単に研修制度を整備するだけでなく、「学ぶ環境・学ぶ企業文化を社内に根付かせる」ことが必要だと考えたのである。そして、当時日本でも大企業が続々と設立していたCUに注目したのである。ただし、それらの多くは人事部主導で豊富な資金を投入して新たに研修所を設立するなど、大規模な活動が中心であった。これに対して、同社は費用対効果を考えながら、独自のアプローチとして、社員の自主的な参加を促し、学習する企業文化の推進に貢献するCUの仕組み作りを思いついたのである。

具体的には、教育研修体系を整備するだけでなく、各種の教育研修を共同で受講したり、自主的に社内講師を務めて互いが学び合う“場”を提供することで、学習による個人の成長に加えて社内でのコミュニケーションを高めて、企業文化の浸透を期待したのである。

このように、同社の行動指針である「継続的成長」の文化を作る基盤として、2004年からの試行期間を経て、2005年4月に「RSユニバーシティ」を本格的に発足させたのである。

### 3.2 RSユニバーシティ発展の経緯と実績

RSユニバーシティは2000年代半ばに発足してから、毎年各種の工夫を加えて社員の自主的な参加を促しながら、次のように発展してきた。

#### (1) 基本制度と試行期間（2004年10月～2005年3月迄）

RSユニバーシティを発足させるにあたって、最初の6ヶ月間（2004年10月～2005年3月）は試行期間とした。この頃、大企業を中心に他社では大規模なCUの設立が増えていたが、同社は“（コストをそれほどかけず）身の丈にあった取り組み”という考えに基づいて実施形態の策定を行った。なお、この取り組みは、英国の親会社のものを日本法人に移植したのではなく、全て日本法人独自の取り組みとして開始されたものである。

RSユニバーシティとは、社員が教育研修など自己の成長に努力する活動を包括的に支援するための教育研修制度の仮称

である。これは、会社が提供する研修を社員が受講するという“受け身”の学習だけでなく、社員が自主的に開講して自ら講師を務めるなど「社員同士が学びあうことを後押しする」と共に、「社員の自発的な学習活動の費用の全額（又は一部）を会社が負担する制度を設ける」など、“自律的な学習の促進”に重点をおいている。なお、事務局は人事総務部の2名が担当している。

RSユニバーシティ発足時に、既存の社内研修活動に加えて、社外研修や展示会訪問など各種活動を“講座”として認定し、半年間で約200講座を整備した。講座は、「①RSを理解する、②スキルアップ、③ビジネスの基礎、④マネジメント能力、⑤ISO関連、⑥セミナー・展示会・他社見学参加、⑦その他の全社研修、⑧部門別研修」という8分野に分類している。知識・スキル習得の研修に加えて、展示会・他社見学など業務の一環としての活動など、多様な内容を講座として含めているのが特徴である。

6ヶ月の試行期間の結果、社員の半数以上が取得目標の30単位を取得し、最多単位取得は111単位に達するなど、当初の目的を順調に達成できた。終了時には、この期間の優秀単位取得者達に同社の社内通貨「フラッペ（Frappe）」を支給して表彰するなど、各自の努力を会社が評価・支援する姿勢を示した。

社員からは「普段あまり評価の対象にならないような事柄について評価してもらえ。」「講師をして多くの人の前で話をする事の難しさを知った。」など、制度としての評判や学習効果について肯定的な意見が多いことが確認できたので、2005年4月から本格導入となった。

#### (2) 2005年度の実績

本格導入した初年度にあたる2005年度には、社員の要望にこたえて新たに114講座を追加し、同年度末に講座数は約300に達して1年前の1.5倍に増えた。こうして多種多様な講座が揃い、社員のニーズに一通り対応できるようになった。社員はそれらを活用して会社全体の仕事の流れが把握しやすくなり、業務の効率化に役立った。

2005年度の単位平均取得数は、社員が65.9単位、管理職が82.5単位と当初目標を超えており、最多単位取得数は191単位であった。講座には、社会貢献活動や書籍購読も含まれるようになった。社会貢献活動としては、「富士山クリーン活動」や「小学生への工作教室」などユニークなものを実施した。

この年度の特徴としては、専門部署の社員が講師となって他の社員に知識付与を行う社内講師の講座登録数の増加や、ビジネススキル改善だけでなく、“心の知能指数”と呼ばれる「EQ診断」の講座を新設するなど、多面的な講座構成を進めた。

さらに、楽しみながら幅広い分野の講座受講を推進する仕組みとして「ビンゴカード」制度（詳細は後述）を導入すると共に、ビンゴ達成時に社内通貨「フラッペ（Frappe）」（詳細は後述）を支給するといった独自のユニークな制度を追加した。

次年度の改善目標としては、受講機会の均等化と参加者の偏りを防ぐ工夫や、社員の意見や要望の汲み取りによる社員主導

型の制度への移行強化などをあげていた。

### (3) 2006年度の実績

本格導入の2年目にあたる2006年度は、社員が講座開設を提案して自ら講師をつとめる例が増えた。例えば、環境規制「RoHS指令」や危険物商品の管理方法、輸出規制に関する外為法の基礎知識など、約6講座が開催された。また、2006年度に約50件の講座が新設された。なお、各講座の必要性については毎年見直しをしており、講座数の合計は前年度と同様の約300件であった。

2006年度の単位平均取得数は、社員が56.6単位、管理職が89.2単位と当初目標を超えており、最多単位取得数は161単位であった。

次年度の改善目標としては、部署ごとの事情による受講機会の格差の解消、部門または職制ごとに対象者を絞って人事制度に適合させた教育体系と講座の確立、独自性の高い教育プログラムの策定や仕組みづくりの模索などをあげていた。

### (4) 2007年度の実績

本格導入の3年目にあたる2007年度は、全社員対象の共通講座を29講座に増やすなど、社内の人材育成プログラムとして定着した。また、2007年度には約44件の講座が新設された。前年度同様、講座の見直しを行っているため、講座数の合計は約300件である。

2007年度の単位平均取得数は、社員が52.2単位、最多単位取得数は164単位であった。

この年度の特徴は、専門的な内容を増やして実践的講座の受講が可能になったこと、社外講師による社内テクニカル講習会の多数開催などであった。また、「EQ診断&自己分析」、「ロジカルシンキング」、「プロジェクト管理」など、役職者別に受講を明確化した講座を強化する一方で、業務以外でも活用できる「情報リテラシーを高めよう～E-mail編」など幅広い対象者を想定した講座も開催した。

次年度の改善目標としては、年間プログラム計画の充実、現場にあわせた開催頻度の検討、旬なプログラムや社会で話題となっている用語に関する講座の追加、外部講師の招聘などをあげていた。

### (5) これまでの流れと2008年度からの動き

2008年度は4年目に入り、RSユニバーシティは一定の定着をみせている。発足当初は、まずは各部門で個別に行われていた教育研修活動をRSユニバーシティという教育研修体系に整理して組み込んでいった。さらに、セミナーの参加、社会貢献活動、書籍購読など、社員の成長につながる行動を非常に幅広く含めて、社員の能動的で自律的な成長を促してきた。

今後、会社としては、基本的にはこれまでに以上に社員の自主的運営面を強めたいと考えている。一方で、2006年頃からの新たな傾向として、自律的行動の支援に加えて、会社の戦略に則って業務上必要な人材と習得すべき学習内容を明確にして受講させる面にも力をいれている。また、2007年3月にはマネジメント層を対象にした人事考課研修を実施するなど、マネ

ジメント層への研修を強化している。

RSユニバーシティについての大きな変動要因としては、同社グループのグローバル戦略との関係があげられる。同社は2000年代半ばまでは、外資系だが独立性をかなり持って経営が行われており、社風も“日本企業”らしい会社であった。しかし、親会社である英国Electrocomponents社のグループ戦略の中での位置づけが2006年から徐々に明確になってきている。そのため、業務における英語の必要性が高まり、英語教育にも力をいれている。現在、日本法人はアジア太平洋地域の一部と位置づけられ、人材育成面での地域内連携も徐々に進められており、RSユニバーシティについても新たな展開が期待される。

## 3.3 RSユニバーシティの特徴

RSユニバーシティには、社員の学習へのモチベーションを維持・向上させて「学習する企業文化」を定着させるために、同社独自の様々な工夫がなされている。次に主要な点について紹介する。

### (1) 単位の考え方と運用方法

RSユニバーシティでは、単位制度を導入している。この単位制度により、社員は当初の計画にあわせてどのような分野にどの程度の自己投資を行ったかが明示化され、自分の状況を理解すると同時に、次の学習計画が立てやすくなる。また、この制度を通して、会社側は社員の努力を把握すると共に、支援を行うことができるようになっている。

前述のとおり、講座は大きく8つに分類されている。「①RSを理解する」は自社の歴史・理念・制度を中心とした社内研修、「②スキルアップ」は英語やITスキルから半導体や輸出取引といった専門知識まで、「③ビジネスの基礎」は例えばロジカルシンキングなど、「④マネジメント能力」は管理職研修など、「⑤ISO関連」はISO取得関係、「⑥セミナー・展示会・他社見学参加」は外部セミナーへの参加など、さらに「⑦その他の全社研修」と「⑧部門別研修」がある(図2)。

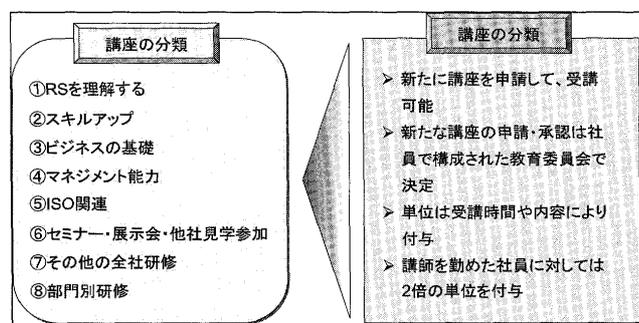


図2 RSユニバーシティの講座分類と基本的な仕組み<sup>(4)</sup>

同社の理念・歴史の理解やビジネス知識の習得などの座学に加えて、セミナーや他社見学、通信教育、社会貢献、書籍購読など業務活動の一部や社会貢献活動から自己啓発活動まで、多様な活動を講座と認定して単位付与の対象としている。セミナーや展示会の参加、他社見学なども単位として認めたのは、

外出の多い営業部門の社員に配慮した面もある。さらに、社員の自主的な講座開講を推奨している。

講座の新たな申請・承認や単位数の設定は、各部門で代表として選ばれた社員達と、人事労務担当役員およびRSユニバーシティの事務局で構成される「教育委員会」で決定している。社員からの要望や新しいアイデアの吸い上げなどは、教育委員会を通して行われている。単位は基本的に時間数で計算している。1時間1単位を基本とし、終日のセミナー参加の場合は1日8単位、半日で4単位が付与される。単位を基本的に時間数で計算しているのは、会社側が努力度や難易度だけで判断するのではなく、あくまで社員の自主性を重視して公平な尺度として時間数を取り上げているのである。また、公的資格の取得や通信講座の修了なども、おおよその所要時間数にあわせて単位が付与される。

RSユニバーシティでは、まだ社内業務には無い内容についての外部研修・セミナーに社員が受講したい場合は、申請を出して許可が得られれば、受講費を会社が負担することも可能である。さらに、その研修等はRSユニバーシティの講座として登録され、他の社員も受講申請ができるようになる。これにより、RSユニバーシティのプログラムの充実に社員も参画できるようになっている。

全社研修のほとんどは社内講師が担当しており、部門研修などは外部のセミナー受講なども多い。社内講師を務める場合は、他の社員に教えるためにしっかりと学習しておく必要があり、講義のために準備時間がかかるため、単位が2倍付与される。これは、自分から社内講師を担当するインセンティブにもなっている。

単位取得の実績は人事評価には特に反映されない。これは、「自己の成長のために努力する人材は結果的に成果を出すはずであり、それを評価すれば良い」という考え方に基づいているからである。

研修は、「必須」、「選択」、「自主」、「自己啓発」に分類されている。学習時間は、会社の必修研修や業務として上司が認めた受講を除いては、業務時間外として扱うことになっている。

学習には自主性を尊重しているが、会社としては計画的な学習ができるように、目標設定と進捗管理を行っている。年度始めの4月に所属上長と相談しながら、RSユニバーシティのプログラム一覧表を基に自分で受講プログラムを選択して申請を行う。年間取得目標単位数としては、管理専門職が60単位、非管理職が30単位としている。

新年度のRSユニバーシティを4月に開校した後、半年経った9月の時点で中間レビューとして進捗状況の確認を行う。また、新たに必要となったスキルにあわせてプログラムの追加も行う。そして年度末の翌年3月には、完了状況について所属上長と一緒に最終レビューを行い、人事部に報告している。

このように、自主的な学習を重んじるが、単位制度と運用方法の工夫により、計画的な成長への努力を促している。

## (2) 学習意欲向上のためのユニークな制度

RSユニバーシティでは、社員の学習意欲向上のためにユニークな

な制度を導入している。

### ①社内通貨「フラッペ (Frappe)」

社内通貨「フラッペ」の制度は、RSユニバーシティ設立前から社内制度として存在していた。これは、業務などで特に成果を出したり部門間で助け合ったりするなど、社内の様々な場面で報奨金的な目的で利用されていた。RSユニバーシティ導入にあたり、学習意欲向上のための支援策の一環として、この制度を利用することにしたのである。前述のように、RSユニバーシティ本格導入前の半年の試行期間修了後に、特に努力した社員に対してフラッペが支給された。

社内通貨1フラッペは1200円相当で、中には同社社長(当時)の顔写真が入っている(図3)。

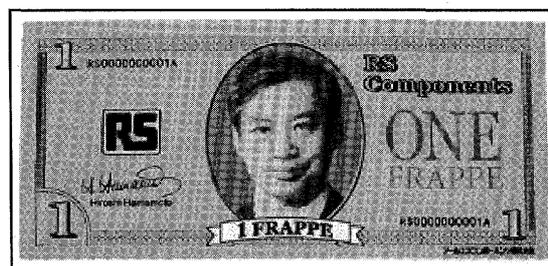


図3 社内通貨「フラッペ (Frappe)」<sup>(6)</sup>

なお、これとは別に2フラッペの社内通貨も用意されており、英国の持ち株会社社長の写真が掲載されている。ただし、今のところ社内通貨は日本法人のみの制度である。

フラッペの使用目的は、「自分を磨くため」「健康促進」「社内コミュニケーション向上」「寄付」に設定されている。実際に経費が発生した場合、規定の精算書に記入した上でフラッペと一緒に経理に提出して精算を行う。

フラッペとは“かき氷”を意味しており、1ヶ月使わないごとに100円ずつ価値が目減りする(つまり“かき氷”が溶けるイメージ)ルールとなっている(なお、2フラッペの社内通貨は毎月が目減りが200円ずつ)。これにより、社員がフラッペを取得してもそのまま引き出しに入れたままで忘れるのを防ぎ、活用促進をはかっている。このアイデアも同社社長の発案によるものである。

このように、社内通貨を作成しただけでなく、利用目的の明確化と運用ルールの工夫により、社員に自己成長への再投資や社内交流の活発化を後押ししているのである。

### ②「ビンゴカード」

「ビンゴカード」の制度を導入したのは2006年頃からである。RSユニバーシティの受講表は4×4のビンゴカード形式になっており、各マスに対象分野が書かれている(図4)。該当分野を受講する度に1マスずつ埋めていき、縦・横・斜めの1列が完了すれば1ビンゴ達成となる。1ビンゴ達成毎に報奨金として1フラッペが付与される。

マス目毎に分野をあらかじめ設定することで、幅広い分野の講座受講を自然にできるようにしている。また、所属する職種

によっては受講が困難な分野があるので、1回だけ“ワイルドカード”を使って埋めることで1ビンゴ達成ができるようにしている。

<FY08 Bingo Card>			
部門:		氏名:	
CB-( ) ビジネス基礎	SU-( ) スキルアップ	( - ) 部門研修	RS-( ) RSを理解
RS-15 年頭の詩	( - ) プログラム登録	( - ) 中級講座	OT-01 書籍購読
OT-18 社会貢献	( - ) 資格取得	( - ) 講師経験	RS-15 方針説明
RS-( ) RSを理解	( - ) 部門研修	EX-01 セミナー受講	CB-( ) ビジネス基礎

ワイルドカード

RS University

図4 ビンゴカード形式の受講表<sup>(6)</sup>

ビンゴカード制度導入の背景には、次のような理由があった。第一に、RSユニバーシティの枠組みを活用して社員が学習を進めていく上で、学習意欲持続のために何らかの“楽しみ”が必要ではないかと考えた。第二に、自主的な学習だと往々にして自分の関心の高い分野に偏るので、学習分野の偏りを抑えて自然と幅広い分野に取り組むような工夫が必要だと考えた。

第三に、職種・部門ごとに単位取得機会のばらつきがあるので、取得単位の数だけで評価してフラッペを支給すると不公平感が出かねないために、それを是正する狙いもあった。例えば、オペレーターや営業担当は社内研修受講の機会が少ないので、単位取得の機会がある程度制限される。しかし、ビンゴ制度の導入により、単位取得数が必ずしも多くなくてもフラッペの取得が可能となるため、楽しみが増えるのである。

第四に、年間運用による学習の中だるみを回避する狙いもあった。試行期間の際に、単位数だけの評価だと年度末に行うために途中で中だるみが起こりがちになることがわかった。ビンゴ制度を導入すれば、途中で1ビンゴ達成すればフラッペを獲得できるので、日頃の学習努力が年度末を待たずに評価されることになるのである。

このような考えに基づいてビンゴ制度を導入したところ、社内で大変好評であったので現在も続けている。なお、教育研修活動の中で取得できるフラッペの数は、ビンゴの達成数を上限としている。

### ③ユニークな自主開発講座

RSユニバーシティの講座には、座学の研修から社会貢献活動まで様々なものがある。特にユニークなのが、社員による自主開発講座である。その中の一つに、「ツール・ド・秋葉原」がある。

この講座は、社員の電子部品への知識向上のために、秋葉原内の電気部品専門店をオリエンテーション形式で巡って様々な課題を解決しながらゴールを目指す体験学習である。通販専門の同社の取扱商品と同様の商品を店頭で陳列された状態で手に

取ることにより、商品を購入する消費者の視点を理解し、新たなサービスへのヒントを探ること目的としている。

第1回の講座は2005年11月に実施した。12名が4名1チームに分かれて、指定された電気部品専門店(計8店)を巡り、事前に手渡された質問や課題を回答した。課題に答えるには店舗で販売されている商品の価格や型番を調べなければならず、消費者が商品を購入する時と同じ条件を設定して、消費者の購買心理を疑似体験できるようにしたのである。このような体験学習型の自主講座は毎年開催しているわけではないが、プログラムとして継続している。

このように、楽しみながら自然と学習が行える工夫を毎年進化させて取り組んでいるのである。

## 3.4 これまでの成果と今後の方針

### (1) これまでの成果と継続的な改善への取り組み

RSユニバーシティを運営して4年目になり、全社的に定着している。講座内容の見直しを毎年行いながら、300講座を維持している。これらは、単なる研修だけでなくセミナー受講から他社見学まで、「業務のあらゆる活動が“学び”」と位置づけられており、その考えの浸透に役立っている。これらの多種多様な“学習機会”により、社員は単なる知識習得だけでなく、会社全体の仕事の流れを自主的に把握して業務の効率化に役立てるなど、業務直結型の学習活動として大きな成果を上げている。

また、単位制度の導入により、研修受講だけでなく業務全般を通じてどのような分野にどの程度の自己投資を行ったかが可視化できるようになった。そのため、社員と上司が進捗状況を確認しながら次の学習計画を練るようになり、社員の自律的成長と会社の人材育成戦略のベクトルあわせを行っている。一方で、会社側の意向だけでなく、社内の各部門の代表者と人事部門で構成される「教育委員会」により、社員のニーズの吸い上げにも配慮している。

さらに、「ビンゴカード」や「フラッペ」など独自のユニークな制度でモチベーションの維持に配慮すると共に、社員による講座の自主開発の継続や社内講師の活発化など、Tichy(2002)の「教育する組織」を制度面でも後押ししている。これは、最近、企業でよく問題視される社員間のコミュニケーション不足を補い、社内のソーシャルキャピタルの構築にも役立っている。

このように、RSユニバーシティというCUを基盤として、学習する企業文化の浸透が大いに進んでいる。

しかし、同社は「定着は同時に陳腐化につながる」として、次のような改善策を練っている。

### ①受講率の向上と受講者の偏りの是正

既に4年目に入り、社員の多くが受講すべき講座をかなり受講して一段落したこともあり、平均受講率は横ばい傾向にある。そのため、受講率向上の梃子入れ策を検討している。

また、受講意欲向上の工夫は行っているが、受講熱心な人とそうでない人の差はあり、後者へのさらなる対策も練っている。

### ②受講機会の均等化, 受講のしやすさの改善

受講機会は職種や職位によってばらつきがあり, 時間的・物理的な問題でもあるので, その解消について継続的に工夫を続けている。

なお, 時間的な面での受講のしやすさは, 幾つかの改善を行っている。例えば, コールセンターは就業時間内での研修受講が難しいため, 夕方以降の開催を行うようにした。また, 必須研修は, 就業研修中と時間外と必ず2回開催するよう取り組んでいる。なお, 必須研修は1~2時間のものが多く, 2回開催でも講師・運営側の負担は許容範囲となっている。

### ③社員主導型制度への移行

RSユニバーシティの事務局は, 発足当初から人事総務部が担ってきたが, 今後は事務局の役割は講座案内などに絞っていき, 社員主導型制度への移行を検討している。また, 社内講師による講座の拡充をさらに推し進めたいと考えている。

社内講師は, 最近では次のようにも活用している。従来は, 顧客向けに展開する新しいサービスは社内向けに説明会を開催して終わっていた。しかし, 全社員が理解すべき内容であれば, そのサービス担当者が社内講師となってRSユニバーシティの講座として行えば, 受講の動機づけと理解向上がはかられる例が増えてきた。現在, このような例は年間10件程度だが, 今後は拡充していきたいと考えている。

### ④独創性の強化

ビンゴ制度など新しいアイデアや独創的な制度は, 教育委員会で議論することになっている。以前は教育委員会を毎月開催していたが, RSユニバーシティが一定の成果をあげたこともあり, 最近では開催回数が減っている。そのため, 独創性の強化という観点から教育委員会の活性化を進める予定である。

このように, 成功に安住せずに継続的な改善を進めているのは, まさに「学習する組織」を実践といえる。

これまで紹介してきたRSユニバーシティは日本法人の独自の取り組みであったが, 同社グループのグローバル戦略との連携という新たな段階を迎えている。

### (2) CUの新しい段階: グローバル戦略との連携

同社は外資系であるが, 日本法人として発足後はある程度独立性を保った経営を行っていた。しかし, 近年では英国の親会社がグループ企業全体のグローバル戦略を強化しており, 2006年頃から日本法人もその中で位置づけが明確になってきた。日本法人はアジア太平洋の地域グループに属しており, 同地域グループ本部はシンガポールにある。2008年からは, 同地域の人事部門の統括者や地域のトレーニング分野の責任者であるトレーニングマネージャーを香港に設置している。また, 地域内の人事交流を開始している。このように地域戦略の体制整備を行い, 人材育成面でも地域全体としての対応を準備している。

現在, アジア太平洋地域全体として, ①人材開発・訓練, ②効果的なパフォーマンスマネジメント, ③パフォーマンス向上のための魅力的なリワードとレコグニション文化のあり方などを検討している。そのため, 日本の人材育成についても地域戦略と連携させた形での推進が必要な時期にきている。

このため, 日本法人独自のCUであるRSユニバーシティのグローバル展開方法を長期的な課題として検討しており, 新しい段階を迎えているといえる。

## 4. 教訓と展望

これまで見てきたように, 外資系中小企業である同社による, CUを通じた学習する企業文化の醸成と「学習する組織」の実践を詳細に考察した。

この事例から, 学習する組織論とCU論の実践及び研究の視点, さらに今後の企業文化論を考える上でも, 幾つかの示唆を得ることができる。

第一は, 比較的抽象論に陥りがちであった学習する組織論を具体化する上で重要な点を明らかにしている。本事例では, 経営トップが強いリーダーシップで後押し, 業務全般を学習活動に位置づけることで業務と学習を連動するコンセプトを構築し, さらに各種のユニークな制度で自律的学習を推進させ, 「学習する組織」実践の道筋をつけている。さらに, 近年は成功を収めて定着してきたがゆえに活動が伸び悩み始めたため, 運営方法できめ細かい改善策を練ると共に, 社員主導型への移行を進めるなどの対策に取り組んでいる。これは, Garvin (2001) が指摘する, 「学習する組織」が必要とする継続的な改善を実際に目に見える形で行っている。

第二は, これまでの大企業中心のCU論とは大きく異なる, 新しいCUモデルのあり方の提示である。前述の通り, 欧米のみならず, 日本のCUは殆どが大企業のものである。これらの多くは, 立派な研修施設をつくったり, eラーニング等のITシステムを構築したりと大規模投資を行う場合が多かった。また, CUの運営は会社主導型で, 研修を中心とした制度である。

これに対して, 本事例は, 外資系中小企業が, 研修施設やITシステムなど大規模投資を新たに行わずに, 「ビンゴカード」や「社内通貨」および社員による自主講座の開設など, ユニークな制度を考案して組みあわせて提供することで, 社員の自律的学習とモチベーション向上に成功している。また, CUの運営は会社が事務局を担当しているが, 社員の代表に教育委員会に参加させることでニーズを吸い上げると共に, 今後はますます社員主導型に移行しようとしている。このような制度設計・運営を中心としたCUのため, 実際の投資はかなり抑えられているが業務改善に役立っており, 費用対効果は極めて高いモデルといえる。また, 同社のユニークな取り組みの殆どは, やる気さえあれば, あまり業種を問わず他の中小企業に容易に移植できる可能性が高いという面でも非常に実践性の高い珍しい例といえる。

さらに, 本事例は, 企業グループとしてのCUモデルのあり方についても新しい視点を提供している。一般的なCUモデル

は、親会社が CU モデルを開発して自社で実践し、それをグループ全体にも広げることで全体最適をはかっていた。ところが、本事例の場合は、グループ会社の一つに過ぎない日本法人が優れた CU モデルの開発に成功したことにより、CU モデルを持たない英国本社やグループ全体にグローバルに展開する可能性が生まれている。これは、社員の自主性を重視して運営してきたこの CU モデルの柔軟性と拡張性を示しており、企業グループによる CU モデルの新しいあり方を考える上で、新しいパラダイムを示唆している。

ただし、本事例のように社員に軸足を置いた中小企業の CU モデルが、企業グループ全体にどのように適応しうるかは、新たな研究テーマといえる。

第三は、CU を一種の触媒に企業文化の変革を推し進めるといふ、企業文化論の新しい方向性である。従来、企業文化の変革においては、外的環境の激変を契機とした強力な経営リーダーシップの発現や組織構造の変化などが議論の中心であった。ところが、本事例では、経営トップが後押ししているという点はあるが、CU という枠組みによって「学習する企業文化」の醸成に成功して企業文化の変革に取り組んでいる非常にユニークな例である。また、「自主的に学習に取り組む社員は自然と成果発現がなされる」という基本的考えを大事にして、CU の受講状況を人事評価と連動せずに、あくまで社員個人々の自律性を重視するという姿勢が一貫している。これも、目先の利を追わずに企業文化の変革につながるという面で大きな意味を持っている。「学習」を軸にした企業文化の変革は、研究テーマとしてみます可能性は広がって行くであろう。

本論文でみてきた、中小企業による「学習する組織」を CU モデルで実践する RS ユニバーシティの今後の展開は、他社に実践的な知見を提供するだけでなく、研究上の発展にも様々な新しい示唆を与えると思われる。

一方で、本研究の課題としては、事例研究を基にした新しい学習する組織論や CU 論の水平展開の可能性は高いが、実証はむしろこれからである。また、大企業の CU の取り組みとの外観的な比較は行ったが、CU は各社毎にさまざまなアプローチがあり、より具体的な比較研究による共通性と異質性の整理と分析が必要である。

今後、地道な事例研究の積み重ねを基に、学習する組織と CU のあり方について考察を深めていきたいと考えている。

## 注

- (1) 本事例は、同社のご担当者に御協力頂いたインタビューの結果および提供資料に加えて、各種の公開資料（ウェブサイト等を含む）や文献等を基に作成したものであり、文責は筆者にある。なお、インタビューに基づく内容は、インタビューを実施した 2008 年 10 月時点の情報である。
- (2) 1961 年に設立された日立総合計研究所のように、早い時期から CU を設立した例もごく一部ある。
- (3) 親会社にあたる Electrocomponents 社は、創業 1937 年の英国の上場会社で、現地法人 27 カ国、販売地域 160 カ所、従業員数 5,800 人、売上高約 2,000 億円のグローバル企業である。
- (4) [http://www.rs-components.jp/company/activity\\_university.html](http://www.rs-components.jp/company/activity_university.html) 及びインタビューを基に作成。
- (5) [http://www.rs-components.jp/company/activity\\_university.html](http://www.rs-components.jp/company/activity_university.html)
- (6) 同社提供資料。

## 参考文献

- [1] Senge, Peter M.: *The Fifth Discipline*, (1990) [『最強組織の法則：新時代のチームワークとは何か』徳間書店, 1995]
- [2] Garvin, David: "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, July-August, 1993 [『「学習する組織」の実践プロセス』『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー 2003 年 3 月号』ダイヤモンド社]
- [3] Garvin, David: *Learning in Action*, Harvard Business School Press, (2001) [『アクション・ラーニング』ダイヤモンド社, 2003]
- [4] Tichy, Noel M. / Cardwell, Nancy: *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*, HarperCollins Publishers, (2002)
- [5] 大嶋淳俊: 「企業における自律型人材育成プラットフォームの構築に関する一考察」『情報文化学会誌 Vol.15 No.1』pp.54-60 情報文化学会, (2008)
- [6] Meister, Jeanne C.: 「アメリカ企業内大学：その変容と進化」『*Harvard Business Review*：企業内大学「A クラス人材」の生産工場 2002 年 12 月号』ダイヤモンド社, (2002)
- [7] Paton, Rob /Peters, Geoff /Taylor, Scott /Storey, John ed.: *Handbook of Corporate University Development: Managing Strategic Learning Initiatives in Public and Private Domains*, MPG Books Ltd., (2005)
- [8] 大嶋淳俊: 前掲書
- [9] Paton, Rob /Peters, Geoff /Taylor, Scott /Storey, John ed.: 前掲書
- [10] アールエスコンポーネンツ社「プレスリリース (2005 年 7 月, 2005 年 10 月, 2006 年 8 月 3 日, 2007 年 9 月 19 日, 2008 年 7 月 22 日)」