



株式会社SUBARU

業 種	自動車/輸送用機器
研修の対象層	課長層
ご利用サービス	企業内研修/スクール型研修 eラーニング/アセスメント・テスト
研修の言語	日本語

学びの場を提供し、個人の自律的成長を後押しする 人財育成プログラム。“学び”、“変える”組織を デザインする

人事制度の改革に着手し、育成体系の見直しやコンピテンシー強化に取り組む株式会社SUBARU様。「ビジネススキルオンディマンドプログラム」の取り組みについて、お話を伺いました。（部署・役職はインタビュー当時）

【株式会社SUBARU様】

写真右:人事部 担当部長 井野岡 大様

写真左:人財マネジメントグループ 稲森 文華様

導入前の課題	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 自動車業界は今、100年に1度の大変革期を迎えており、自社も変わらねばならない <input checked="" type="checkbox"/> 自社と他社の立ち位置を議論した結果、年功的・画一的・内向きという3つの人財面の課題が浮かび上がった
研修内容	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 人事として大事にしたい3つの柱である「自律」「個の成長」「共感」を併せ持つ人財の育成を目指した <input checked="" type="checkbox"/> 様々なサービスをグロービスに一貫して依頼することで、「あのサービス、良かったよ」「このスキル伸ばしたいなら、あの科目がおすすめだよ」と組織全体で学びやすい雰囲気の醸成を狙った
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> GLOBIS 学び放題の申し込み人数は1,700人、開講後120日以上経った時点でのログイン率は98% <input checked="" type="checkbox"/> クリティカル・シンキング研修は、アンケートで有益度4.5点以上(5段階中)

自社と他社の立ち位置を議論した結果、年功的・画一的・内向きという3つの人財面の課題が浮かび上がった



井野岡さん

当社の企業文化が年功的・画一的・内向きである、という課題感がありました。おそらく、同じような課題を抱えていらっしゃる日本の企業の方も多いのではないのでしょうか。

当社の属する自動車業界は今、100年に1度の大変革期を迎えています。業界を越えて、IT企業や電気メーカーまでも自動車を作る時代になりました。我々がこのままではいけないのは明らかです。

自社と他社の立ち位置を議論した結果、年功的・画一的・内向きという3つの人財面の課題が浮かび上がりました。そのため、まずは人事制度の改革から着手し始め、今年の4月には、新人事制度をスタートさせることができました。具体的には、従来の制度に比べ資格階層をシンプルにして、チャレンジを促し、経験や能力ではなく成果やコンピテンシーに応じた評価の仕組みを整えました。

ただ人事制度は、あくまで制度。制度を整えただけで、人が育つわけではありません。人財育成やローテーションなど他の人事施策を有機的に連携させることで人が育つのだと思います。そこで改めてSUBARUの人財育成を見つめ直してみると、やはり年功的・画一的・内向きと同じ課題が浮き彫りになってきたのです。

これまではそれでもよかったのでしょうか。しかし今の時代は、視野を広げ、業界の垣根をこえて、戦える組織・人財へと変わる必要性を感じています。そこで、人財育成体系の見直しを図ることにしました。

人財育成体系を変えるにあたり、10社ほど他社の取り組みを調査してみると、我々の育成体系プログラムには、まだまだ改善の余地があることに気づいたのです。

そこで、新たな人財育成プログラム「ビジネススキルオンディマンドプログラム」の構想を立ち上げました。

研修のゴールは、「自律」「個の成長」「共感」を併せ持つ人財へと成長すること



井野岡さん

ビジネススキルオンデマンドプログラムのゴールは、人事として大事にしたい3つの柱である「自律」「個の成長」「共感」を併せ持つ人財の育成です。

価値観や能力の多様性が増している時代に、“自律”的に“個が成長”してほしい。そして組織力にもつながるよう、土台にはSUBARUへの“共感”を持ってほしいという思想です。この3つの柱は、社内に繰り返し伝えています。

特に社員には、ビジネスパーソンに必要なスキルを自律的に選び、学習・成長してもらいたいと考えています。必要なスキルとは、経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報、そして思考です。そのすべてを体系的に学べるグロービスに、全面的にお願いすることにしました。

弊社はこれまでにグロービス・マネジメント・スクールへ社員を派遣しており、新入社員にもGLOBIS 学び放題フレッシューズを導入していたので、信頼感がありました。またGLOBIS学び放題は、自律学習に最適なツールであり、3つの柱とも整合します。

様々なサービスをグロービスに一貫して依頼することで、副次的効果もあると考えています。具体的には、同じ教材を使って学ぶことで共通言語が醸成され、「あのサービス、良かったよ」「このスキル伸ばしたいなら、あの科目がおすすめだよ」と組織全体で学びやすい雰囲気醸成されることを期待しています。

02

検討プロセスと実施内容

GLOBIS 学び放題の申し込みは1,700人弱、開講後120日以上経った時点でのログイン率は98%

稲森さん

心配していたことは、GLOBIS 学び放題を社員が活用してくれるだろうか、という点です。

井野岡さん

GLOBIS 学び放題の導入は2年ほど前から検討していたものの、活用してもらうための取り組みがイメージできず、二の足を踏んでいました。

稲森さん

このことをグロービス担当者の方に相談してみると、受講促進策のアドバイスを数多くいただきました。GLOBIS 学び放題の導入支援の経験が豊富で、様々なノウハウを持っているのですよね。結果として、申し込みは1,700人弱、開講後120日以上経った時点でのログイン率は98%です。他社さんの平均と比較してもかなり良い数字だと聞いています。

むしろ社員は、教育に飢えていたのではないかと感じているところです。





井野岡さん

学習ペースが良いのは昇格試験の影響も大きいと思います。当社は係長クラスの昇格試験の一つの項目として、GMAP（グロービスのアセスメント・テスト）を導入しています。またマネージャーの昇格試験においても、グロービスのビジネススキル研修（社内集合型）を受講していることを条件としています。

昇格試験をフックに受講を促進することが“自律”になるのかは悩ましいところでした。将来的にはこのような仕掛けがなくても自律的に学んでいってもらうことが理想です。

しかしながら、一部の人が学習しても会社は強くなりません。昇格試験に向けて学習してもらうことで組織全体が底上げされるのだと考えると、導入の仕掛けはどうしても必要でした。

人事部からは「GMAPは足切りをする場ではありません。皆さんに基本的なビジネススキルを身につけてもらいたい、という意味です」と伝えてあります。

グロービス担当者の方には、当社の人事制度をかなり読み込んだうえで適切なアドバイスをいただきました。GLOBIS 学び放題のコース設定や推奨プログラムの策定、どの科目から学べば体系的にビジネススキルが身につくのかなど、大変助かりました。

稲森さん

事務局の運営面でもグロービスにお力添えいただいています。登録手順を丁寧に教えていただきましたし、受講者フォローのための分析ツールも用意いただきました。操作マニュアルもしっかりありますので、受講者数が増えても負担は感じていません。

受講開始後も、グロービス担当者の方とは定期的に打ち合わせし、充実したサポートをしていただいています。たとえば受講実績の数字を見せてもらったり、受講促進に有効な施策を提案いただいたりなど、大変助かっています。



申し込み人数は1,700人。前向きに学ぶ社内の雰囲気が見えてきたことは収穫

井野岡さん

導入してまだ数ヶ月ですので、目に見える成果が出るのはもう少し先でしょう。ただ申し込み人数が1,700人にも及んだことから、自ら何かを変えたい、学びたいという社内の熱量を感じ取れました。そして前向きに学ぶ社内の雰囲気が見えてきたのが大きな変化だと思っています。

思考力を強化する研修は今まで実施していなかったので、継続して開催し、社内の共通言語になるまで浸透させたいと考えています。思考系のみならず他の領域も研修メニューを用意しているので、どんどん学んで欲しいですね。

稲森さん

クリティカル・シンキングを最初に受講した社員が多く、アンケートで有益度4.5点以上(5段階中)というポジティブな感想が見られているので、これから他のコースの受講希望者が増えてくるでしょう。

井野岡さん

肝心なのは、学んで終わりではなく実践でアウトプットしてビジネスに繋げることです。そこまでの変化を期待しています。



今後はオールSUBARUグループとしてグループ企業の人事面をサポートしていきたい

井野岡さん

我々の施策をきっかけに、関連会社からGLOBIS 学び放題を導入したいという声があり、導入した企業もありました。

我々は今までSUBARU社内だけを見ていましたが、今後はオールSUBARUグループとしてグループ企業の人事面をサポートしていきたいとも考えています。GLOBIS 学び放題をグループ企業に展開する可能性もありますし、SUBARUの管理職への提供も必要かもしれません。

稲森さん

受講案内はまず各部門の管理職へ連絡しており、その連絡を見た管理職自身から「学びたい」と問い合わせをいただくことが増えています。



井野岡さん

社内報をはじめとした社内PR活動にも、力を入れていきたいと考えています。

グロービス担当者の方からはアドバイスとして、社内報での発信を提案いただきました。自律的に学ぶ機会を会社が提供していることと、具体的なプログラムとしてGLOBIS 学び放題と集合型ビジネススキル研修を紹介する予定です。

これまでは人事部からのPRは控えめで、良くも悪くもバックオフィスの役割に徹していました。これからは、過去の慣習に囚われずPRしていこうと思っています。学んだ社員がどう感じているか、生の声も発信していきたいですね。社内報をきっかけに、まだログインしていない方もログインしてもらえればと思っています。

社員同士が学び合う場も作りたいと思っています。お互い学び合うことは、自律と共感を生む取り組みです。熱量の高い社員がインフルエンサーになり、社内全体へ影響を及ぼすことも期待しています。

中期的にはタレントマネジメントやスキルの可視化も検討しています。そのためにはGLOBIS 学び放題や集合型研修、GMAPの受講データを取得し、LMSに蓄積する必要があると考えています。そのためには、様々なプロダクトを持つグロービスのサポートが不可欠なので、今後も適切な支援を期待しています。



[その他インタビューも是非ご覧ください] <https://gce.globis.co.jp/case/>