

ヤマハサウンドシステム

トップ・ミドル・ボトムが学び合う「YSS アカデミー」

会社概要

本 社…………… 東京都中央区
 設 立…………… 2009 年 4 月（創業 1946 年）
 資本金…………… 4,960 万円
 売上高…………… 81 億円
 (2020 年 3 月 31 日現在)
 従業員数…………… 183 人(2021 年 4 月 1 日現在)
 平均年齢…………… 41.9 歳(2021 年 4 月 1 日現在)
 平均勤続年数……… 14.5 年(2021 年 4 月 1 日現在)

■事業内容

ホールや録音スタジオ等の音響設備の提案・設計・施工、テレビ・ラジオ中継設備や総合的コントロールシステムの提案、電気音響調整測定、保守業務委託、業務用音響機器の開発・製造など

■ URL

<https://www.yamaha-ss.co.jp>



(左) 代表取締役社長
武田 信次郎 さん

(右) 計画設計室 室長
兼 アカデミー推進室 室長
畑野 喜弘 さん

POINT

- 1 育成に関する組織の課題に対応していくため、2020 年 10 月、企業内大学「YSS アカデミー」を設立。
- 2 トップの提案を受け、設立に向けてプロジェクトを組み、ボトムアップで内容などを検討・策定。そのなかで、「社員同士が教え合い、学び合う」という YSS アカデミーのあり方も規定。
- 3 各事業部に連なる 4 学部で、社員として、また各部署のスタッフとして必要な知識・スキルを学ぶ。講師はすべて社員が務める。

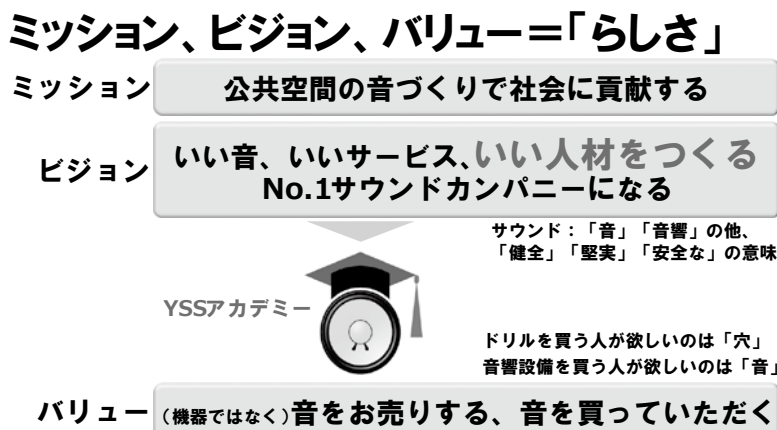
育成課題に対応するため 企業内大学の設立を進める

ヤマハサウンドテックと不二音響が合併し、2009年に設立されたヤマハサウンドシステム株式会社。ヤマハグループの業務用音響設備エンジニアリング企業として、劇場、ホール、スタジアム、アリーナといった大空間施設の電気音響設備の設計・施工や保守業務、「電動吊マイク」や音声をスピーカーに分配する「マトリクスシステム」といった業務用音響機器などの開発・製造を行っている。

同社が手掛ける音響空間の設備・機器の設計・施工は、キャパシティや予算が同じでも、顧客ごとに求めるものが異なる。完全オーダーメイドがほとんどで、製品が世の中になれば自分たちで一から製作するなどして、顧客の多様な要望に応えている。そのため、高い技術やスキルをもった人材や、技術・技能の伝承が必要不可欠となるが、以前の同社は人材育成に関して課題を抱えていた。

たとえば、業務に必要な知識はそのつど、職場・現場単位での勉強会や外部研修で散発的に学ぶといったように、教育が計画的・体系的に実施されておらず、また、育成の主となるOJTについても、現場の繁忙期には後回しになってしまうなど、十分な研修が提供で

図表1 ミッション、ビジョン、バリュー



きているとはいえなかったという。とくに、新入社員や若手社員に対する教育では、教えたくても現場の社員が多忙で時間がとれず、業務に必要な知識やスキルが不十分なまま現場に配置されるといったことも起きていた。

代表取締役社長の武田次郎さんは、次のように話す。

「現場で何かトラブルがあったとき、責任者にその原因をたずねると、『部下の資質の問題』という答えが返ってきたことがありました。では、部下に十分な教育をしていたかと言えば、それはできていないと言う。教育不足で失敗したのであれば、それは社員の資質の問題ではなく、会社の教育の問題です。自己成長を願う社員に対して、会社として社員を成長させる責務も果たしていかなければなりません」

これらの育成に関する課題への

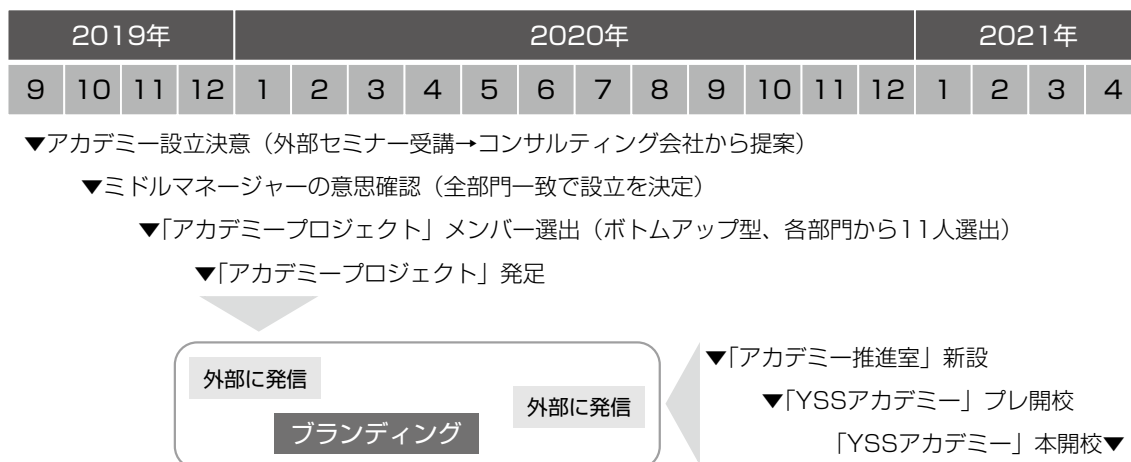
対応として、企業変革への取り組みを強化していくことになった同社。まずは武田さんが社長になった2019年に、企業の核となるミッションとビジョン、バリューを改定（図表1）。あわせて、新経営方針「YSS2.0」も策定した。

YSS2.0では、社員数の増加といった「体格」の成長だけでなく、組織の「体質」を磨き上げ、組織能力をいかに発揮していくかという観点で、さまざまな取り組みを推進していくとする。この新経営方針の柱となるのが、「ヒト」と「ブランド」である。

「当社は、世界にひとつだけのものを作っていくことが求められる『ヒト』ありきの事業です。そして、お客さまに選ばれ続けるためには、信頼関係を築いていくことが重要であり、そのためには、

『ブランド』力の向上が必要不可欠だと考えました。こうした考え

図表2 YSS アカデミー開校までの流れ



から、ヒトとブランドを二大経営資源であると定義し、長期的な競争力の維持・向上のために、その成長に取り組んでいくことにしたのです」（武田さん）

YSS2.0に掲げる「ヒト」と「ブランド」、そして新ビジョンにある「いい人材をつくる」ために同社が考えたのが、企業内大学「YSSアカデミー」の設立である。

トップの提案を受け ボトムアップで検討

YSS アカデミーの基本となるのが、YSS2.0の基本方針でもある「不易流行」の考えである。合併から10年が経ち、新しいYSSのDNAも根づいてきた。そのなかで、残すべきものは残し、守るべきものは守る（不易）。一方で、変えるべきものは変えていく（流行）。それにより組織の体質を改

善していこうというのである。

「当社でいうと、『不易』は自社独自の高い技術力とノウハウ、カンやコツの伝承にあたり、『流行』は学び続けることで新たな価値を創ることになります。変わり続けることと守り続けることを見極め、視点を変えながら、その両方を進めていくことで、企業体質を変えていく。『ヒト』に関することにバランスよく取り組んでいくことで、『当社らしさ』、つまり『ブランド』力が発揮されてくと思っています」（武田さん）

この考えのもと、階層別研修や現場単位で行われてきた勉強会、OJTなどを一本化する形でYSSアカデミーを構想していった。流れとしては、図表2のようになる。

社内の育成に悩んでいた武田さんが外部セミナーを受け、企業内大学の設立を考えはじめたのが2019年9月ごろ。その後、ミド

ル層となる部長に企業内大学設立の考えを伝えた。

「社内には『この問題は〇〇さんに聞けばわかる』というベテランは多数いますが、その人が現場に行ってしまっていたら、聞くことができません。そうしたロスが積み重なって組織の成長を阻んでいたのです。YSS アカデミーが実現すればそうした阻害要因を打ち消すことができる。それがアカデミーの最大の魅力だと考えました。

とはいえ、トップダウンで進めてもうまくいくものではないとも思いました。若手・中堅社員の教育は、上司である部長に育成に対する熱意がないと進みません。そこで、部長クラスにアカデミーの構想を提案し、彼らに企業内大学について話し合ってもらうことにしました」（武田さん）

アカデミー推進室・室長の畑野喜弘さんは、次のように振り返る。

「研修や OJT が予定どおりに進んでいないことは、どの部長も実感していました。育成をしなければならぬという意識は皆がもっていたのですが、有効な手段が思いつかず、手を打つことができていないという状況です。そうしたなかで社長から YSS アカデミー設立の提案があり、これをきっかけに人材育成の立て直しを図りたいということで、皆の意見が一致しました」

こうして YSS アカデミーの設立が決定し、そこに向けた動きがスタートした。まず、各部門からメンバーを募り、「アカデミープロジェクト」(以下、プロジェクト)を発足。メンバーは 11 人で、プロジェクトリーダーは畑野さんが務めた。また、メンバーが会議などに出席できないときに代理を務めるサポートメンバーも選出した。

プロジェクトでは、外部コンサルタントの力も借りながら、アカデミー設立に向けて議論を重ねていった。そのなかで、「社員同士が教え合い、学び合う」組織風土の実現をめざすといった、アカデミーのあり方を規定。そこから、講義はすべて能力・スキルや経験が長い社員が社内講師として担当するという方針も固めた。

社内講師とすることは、「わからないなりに自分で学んでわかるようになること、それを人に説明できるようにすること、そのこと

に意義があり、アカデミーの趣旨にも合うのではないか」という、武田さんの思いもあった。

こうして、着々と開校準備を進めていった同社。この間には、ES(従業員満足)ファーストの考えを打ち出し、2020 年 1 月に ES アンケートも実施した。アンケートでは、教育制度に関する社員の満足度が低いという結果が示され、改めて教育制度改革の必要性を感じたという。ちなみに、この ES アンケートの結果などをもとに、同社は人事制度の改定にも着手している。

そして、2020 年 9 月には、本格的な稼働に向けて「アカデミー推進室」を新設。2020 年 10 月に YSS アカデミーをプレ開校した。

4 ステップ、4 学部で社員に学びを提供

武田さんは、YSS アカデミーを既存の社内教育を根底から変える教え方改革、学び方改革であると位置づけている。

ここで求める人材像は「圧倒的な当事者意識をもち、関係者と協議しつつ、自ら進んで課題を解決する人」だ。そして、単なる「学びの場」の提供ではなく、「学習する組織」、「学び続ける社員の育成」をめざすことにより、「顧客満足度の向上」、「従業員満足度の

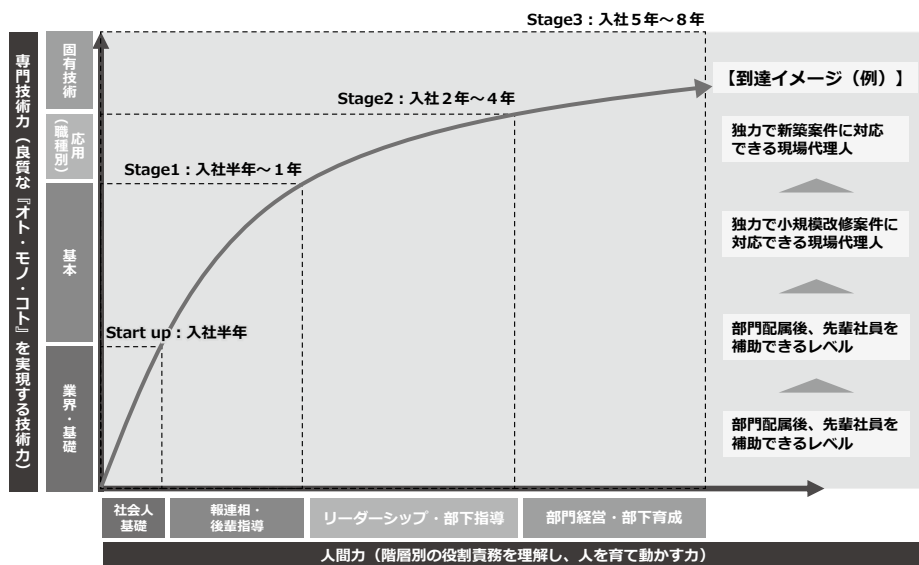
向上」、「組織風土改革」、「経営理念の実現」を実現していくとする。

YSS アカデミーで描く成長ステップは図表 3 となる。「入社～1 年目を対象とする「ステージ 1 (スタート・アップ)」、2～4 年目を対象とする「ステージ 2」、5～8 年目を対象とする「ステージ 3」、そして 9～14 年目を対象とする「ステージ 4」の全 4 ステージに分け、各ステージで必要な知識・スキルを計画的・体系的に提供することで成長スピードを加速させていく計画だ。

具体的には、ステージ 1 では基本的な知識・スキルを、ステージ 2 は職種別専門領域の基本を、ステージ 3 は職種別専門領域の実践的な知識・スキルを、ステージ 4 は「先輩社員」として求められる後輩指導スキルを学んでいく。それにより、これまで現場のメインプレイヤーである現場代理人になるまで 10 年くらいかかっていたものを、8 年に短縮したい考えだ。

大枠としては、入社後半年～1 年は専門技術力の向上に力を入れ、その後、人間力向上を促す教育を提供していくというもの。若年層で専門技術力に重点を置いたのは、人間力の高まりを実感できるようになるのには時間がかかるのに対して、専門技術力は成長実感が得やすいからである。若いときに成長実感を多く体験すること

図表3 アカデミーで描く成長ステップ



で、学ぶ楽しさを知り、そこから継続して学んでいける力を身につけてもらいたいと考えたのだ。

YSS アカデミーの学長は武田さんが務め、副学長の畑野さんをはじめとする3人がアカデミー推進室メンバーとして運営の実務を担う（図表4）。

また、「ヒト」、「オト」、「モノ」、「コト」という切り口でカリキュラムを分類し、それぞれを学ぶ4つの学部を設置。「ヒト学部」では同社社員として身につけるべき知識・スキルとして、会社・業界・顧客理解やビジネススキルに関する講座を提供する。それ以外の「オト学部」、「モノ学部」、「コト学部」では、各部門で求められる専門的な知識・スキルを学ぶ講座を提供する（図表5）。

「各学部は、それぞれの知識が

必要な部門に紐づいており、社員は主に、自身の所属する学部の講座を受講していく形になります。それぞれの部門でいま必要な内容を、各学部で提供できるようにしており、学部長も各部門長が務めています」（畑野さん）

約100ある講座の講師は社員が担う

プレ開校時の講座数は約40。その後、随時追加していき、2021年4月の本開校時には4学部合わせて94講座となった。将来的には、200講座の提供をめざしている。

なお、YSS アカデミーの開校は新型コロナウイルス感染拡大後となったため、現在は、すべての講座をオンラインで提供してい

る。今後、コロナ禍が収束したときには、動画配信と対面の2本柱で行っていく予定だ。

先に、YSS アカデミーは社員がすべての講師を務めると述べたが、講座開講までの流れとしては、まず各部門から必要と思われる教育内容をあげてもらい、それをプロジェクト内で検討し、学部長である部門長が講座の開講を決定する。

担当する講師は、講座の企画・立案時に自部門からテーマにあった人材を選出してもらい、開講決定後にプロジェクトが正式に本人に依頼。このとき、講座のねらいや内容といった概要を表した準備シートをプロジェクト側が作成し、講師に提示しているそうだ。

講師を引き受けた人は、「こういった流れ、こういう順番で説明していく」といった講義のアウト

ヤマハサウンドシステム

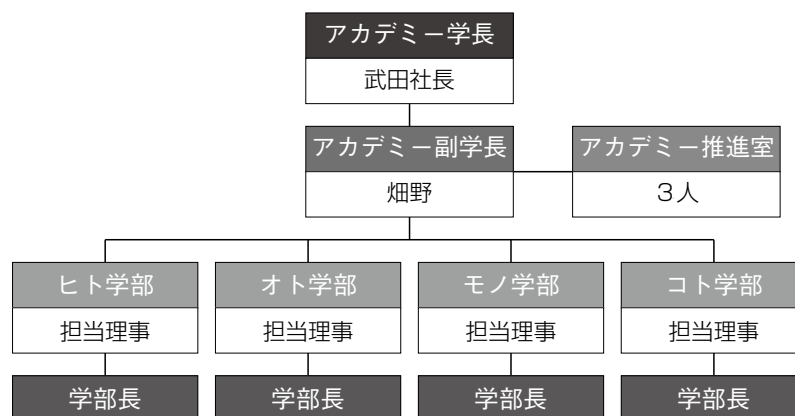
ラインを記したレジュメを作成し、それを上長にチェックしてもらい、問題なければ講座・講師として正式に承認される。講義で使用するテキストやスライドも講師自身が作成しており、オンライン実施となっているいまは、動画も部署のメンバーとともに講師が制作している。

講座内容は、たとえば、オト学部であればネットワークの設備設計や会議室の設備配置を学ぶもの、コト学部では、劇場などの危険箇所への理解や災害発生時の役割などに関するものなどがある。

入社1～3年目と中途入社2年目までの社員に対しては、会社が指定した1週6講座を2カ月間（全48講座）受講することを義務づけているが、4年目以降の社員については、自身の業務に関連性の高い講座を自由に受講できるようにしている。

社員一人ひとりにIDが付与されており、アカデミークラウドにアクセスして、いつでもどこでも、自分が学びたいと思ったときにログインして、ウェブ上で講座を受講する。イメージとしては、期初の面談でYSSアカデミーの受講計画を本人と上司で相談しながら策定し、アカデミー推進室に提出したあとは、各自が自身の計画に沿って講座を受けていくという流れだ。社員の受講状況はアカデミー推進室で集約しており、推進

図表4 YSS アカデミーの運営体制



図表5 YSS アカデミーのカリキュラム

ヒト学部	YSSの社員として、身につけるべき知識・スキルを習得			
	会社理解	業界理解	顧客理解	ビジネススキル
オト学部	部門ごとに身につけるべき知識・スキルを習得			
	共通知識	計画設計	検査	
モノ学部	部門ごとに身につけるべき知識・スキルを習得			
	共通知識	システム設計	技術	開発企画
コト学部	部門ごとに身につけるべき知識・スキルを習得			
	営業	マーケティング	保守	品質安全

室では、今後、半期ごとに活用レポートを上長と本人に発信するなどして、今後の受講につなげていきたいという。

人事評価との連携など 組織全体の底上げをめざす

ブレ開講から、どの講座にも多くの社員が申し込むなど、社員のYSSアカデミーに対する関心は高い。全社員が自身の業務や興味に応じてさまざまな講座を受講し

ているが、若手社員には必須としている講座もあることから、現在は若手の受講率が高いという。

「受講者へのアンケートでも、講座への満足やアカデミーへの好意的な意見が多くあがっています。はじめは懐疑的にみていた社員が、いまではアカデミーの運営に対して前向きな意見をくれるようになるなど、社内の風土も変わってきました」（畑野さん）

採用活動にも影響を与えており、面接でアカデミーに関心を示

してくる学生も多いそうだ。

YSS アカデミーの設立から開校までを担当したプロジェクト 1 期に続いて、現在は 2 期メンバーが月 1 回会議を開催し、コンテンツ作成の進捗状況や受講状況の確認、視聴の促進などについて話し合っている。

「1 期メンバーは、社内で教育が十分提供できていないことに問題を感じていた 30 代後半～40 代の課長や課長代理クラスが中心でした。2 期は、それより下の、実際に現場で活躍している主任クラスがメンバーとなっています。彼らは現場の意見を取り入れながら、アカデミーをもっとよくしようと頑張ってくれています」（畑野さん）

プロジェクトメンバーの年齢を下げたのは、受講率の高い層と年齢の近い社員が運営に携わることで、若手社員のメンター的な役割を果たしてもらいながら、YSS アカデミーの運営に活かしていきたいという思いもあった。

今後は、まだ受講していない社員に対してアカデミーへの参加を

促し、組織全体の受講率をどう高めていくかが課題だという。いまは 4 年目以降は自由参加としているが、今後は必須科目を設けるといったことも考えていきたいという。

このほか、アカデミーの受講実績と人事評価を連携させていくことも構想している。たとえば、講座に必須科目を設け、主任昇格の要件に必須講座の受講実績を加えたり、講座受講によるスキル認定を登用の要件にするといったように、受講実績とスキルの相関をもとにした評価の仕組みを設計して、活用していきたいとする。

「これまでは上司が部下に対して、求めるスキルのレベルを一方的に示すのがあたり前でしたが、これからは上司と部下の双方が納得できる客観的基準を設けるとともに、アカデミーのどの講座を受講すれば期待されるレベルに到達できるかといったことも明示していきたいと思っています。そうすることで、人事制度のバージョンアップを図っていく考えです」（武田さん）

アカデミーで提供する教育の質の向上も、今後の重要な課題である。今後は、各講義の内容・レベルなどをみながら、たとえば、優秀な講師を表彰するなどして、受講率・講師力・教育の質といった多様な面からアカデミー全体の底上げを図っていく。

昨年 10 月のプレ開校を経て、今年の 4 月から本開校されたヤマハサウンドシステムの YSS アカデミー。すでに、同社の人材育成の柱として、社内外に浸透してきている。武田さんは、「アカデミーの取り組みに終わりはありません。これからも YSS アカデミーを成長させていくことで、従業員満足度と顧客満足度の向上につなげていきたい」と話す。

トップ、ミドル、ボトム、それぞれが混じり合い、学び合い、高め合う企業内大学へ——。YSS アカデミーの取り組みは、はじまったばかりである。

（取材・文／外崎 航）

畑野さんへ 3 つの質問

Q1 人材開発の仕事で、日ごろ大事にしていることは？

教育は上から押しつけられるものではなく、受講者本人が勉強したいと思う気持ちを大事にすることが大切です。アカデミー推進室（PJ メンバー）としては、講師、受講者に寄り添い、ともに作りあげていく意識で活動することを大事にしています。

Q2 仕事で凹んだときは、どうしていますか？

凹むことも、引きずるようなこともほとんどありません。凹むようなことがあっても、音楽を聴いて一晩寝たらリフレッシュできてしまいます。

Q3 いま関心があることは、何ですか？

10 年後の会社を担う人材を創出するために、YSS アカデミー以外でどんな準備（用意）が必要かということです。