

コーポレート・ユニバーシティに関する調査研究

まえがき

欧米のグローバル企業を中心に広がりを見せている「コーポレート・ユニバーシティ」(Corporate University、以下「CU」という。)に関しては、日本企業のCUも含めて専門誌に散発的な特集が組まれている程度で、断片的な情報しか明らかになっていない。また、CU展開の背景には、経済・雇用情勢、企業の経営戦略、人的資源開発、職業能力開発などの様々な要因が絡み合っている。

そこで、企業の経営戦略に基づく人材育成システム、体系的な教育訓練による効率的な人材育成手法としてのCUを多面的な視点から描き出し、CUによる今後の職業能力開発進展への可能性について考察し、経済、産業構造の変化に対応した人材育成のあり方に関する検討及び日本における職業能力開発の体制整備の検討に資することとする。

報告書の構成であるが、第1章は調査研究の趣旨及び各章の概要、第2章はグローバルに普及・進化しつづけるCU現象の概説、「企業の持続成長と個人の継続能力開発をつなぐ新たな能力開発のしくみ」としてのCUの可能性、日本におけるCUの活用と促進、第3章は主に高等教育機関の視点からの米国におけるCUの背景、CUへの企業・個人投資並びに公共支援のあり方、社会的貢献に焦点を当てた効果的なCUの実践と定着、CUの継続的運営の可能性、第4章は雇用のミスマッチや人材不足が問題となっているIT産業界における実務能力基盤からみたCUを含めた戦略的人材育成及び中小企業の組織開発・人材育成に対するCUを含めた支援策、第5章は公的部門とCUとの関わりに関する考察、第6章はCU機能の導入と展開による日本における戦略的教育訓練とその方向性、となっている。また、CUをとらえるための補足資料として、「【参考】Ⅰ. 米国における企業と労働者」、「【参考】Ⅱ. 日本における企業と労働者」、「【参考】Ⅲ. 日本における職業訓練、職業能力開発の変遷」を巻末に付記しているので、参考にしていただきたい。

本報告書が、今後の日本における職業能力開発を検討する上での資料として参考になれば幸いである。

なお、本報告書の執筆は別記の各委員が担当したが、とりまとめは平山正己(人材育成研究担当・副主任研究員)があたった。

2004年5月

労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

執筆担当者(執筆順)

ひらやま 平山	まさみ 正己	独立行政法人労働政策研究・研修機構 副主任研究員	第1章第1、5、6節 第5章、第6章 【参考】Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ
しょう 蔣	れいか 麗華	㈱リクルート ワークス研究所 主任研究員	第1章第2節 第2章
まつづか 松塚	ゆかり	コロンビア大学 教育経済学研究所 上級研究員	第1章第3節 第3章
きしだ 岸田	まさとし 正寿	コンピュータ技術産業協会(CompTIA) 日本支局 支局長・事務局長	第1章第4節 第4章

「コーポレート・ユニバーシティに関する調査研究」研究会委員

蔣	麗華	㈱リクルート ワークス研究所 主任研究員
岸田	正寿	コンピュータ技術産業協会(CompTIA)日本支局 支局長・事務局長
松塚	ゆかり	コロンビア大学 教育経済学研究所 上級研究員
奥津	眞里	独立行政法人労働政策研究・研修機構 統括研究員
稲川	文夫	独立行政法人労働政策研究・研修機構 主任研究員
平山	正己	独立行政法人労働政策研究・研修機構 副主任研究員

目 次

第1章 概要	1
第1節 調査研究の趣旨	1
1. 調査研究の目的、ねらい	1
2. 調査研究の内容	1
3. CUの概念	1
4. コーポレート・カレッジ(corporate college)－CUの前駆	4
第2節 CUの普及と進化～	
「競争力を生む職業能力」の継続的開発のしくみとしての可能性	5
第3節 米国におけるCUの社会的役割と責任の変化	6
第4節 戦略的人材育成に関する考察 ～「実務能力基盤」の考え方～	6
第5節 CUと公的部門	7
1. 公的部門による高度人材養成の可能性	7
2. 生涯職業能力開発を軸とするCUを含めた支援	7
3. CUの戦略的教育訓練に関する情報提供支援	8
4. 「能力」の標準化	8
第6節 日本における戦略的教育訓練のまとめとその方向性	8
1. 大企業の役割	8
2. 中小企業の役割	9
3. 職業能力評価制度の適切な活用促進、キャリア形成の促進	10
第2章 コーポレート・ユニバーシティの普及と進化～	
「競争力を生む職業能力」の継続的開発のしくみとしての可能性	11
第1節 転換期にある職業能力開発（はじめに）	11
第2節 CUの普及と進化、新世代CUの出現	13
1. CUの担う職業能力開発の範囲	13
2. 世界的なCU普及の背景	16
3. 変革に成功した企業のCUにみる新世代CUの共通機能	17
第3節 地域・業界・社会の競争力向上に向けたCUと大学教育機関、 公的機関との連携	20
1. CUと大学・大学院の連携による学位プログラム	22
2. CUと公共職業能力開発機関の連携による地域人材の雇用促進・ 能力転換プログラム	23

3.	競合関係を超えた業界連合型CUと大学機関との連携のモデル	24
4.	国家的な継続能力開発支援センターとCUの連携モデル	25
第4節	日本におけるCUの活用と促進のポイント	26
1.	CUコンテンツ開発と供給をめぐるリソースの社会的整備	27
2.	企業の「能力開発力」を評価認証するしくみの創設 (日本版インベスターズ・イン・ピープル)	28
3.	サービス産業、中小企業の競争力に向けた企業連合型CUの創設支援	29
4.	CUコンテンツと各種教育機関コンテンツの単位換算システムの 導入による能力開発のシームレス・システムの整備	29
第5節	個人の変化学習力を開放し透明な能力社会を促進する日本型CU	30
第3章	米国におけるコーポレート・ユニバーシティの社会的役割と責任の変化	33
第1節	はじめに	33
第2節	背景	34
1.	CUの歴史	34
2.	CU成長の要因	35
第3節	CUの最近の傾向	38
1.	ビジネスを中心とした戦略的運営への移行	38
2.	単一企業志向へと移行した背景	41
第4節	CUの多様な枠組み	43
1.	理論的枠組み	43
2.	理論とその例	47
第5節	結論を出すにあたって：CUの継続性	55
第4章	戦略的人材育成考察 ～「実務能力基盤」の考え方～	62
第1節	「実務能力基盤」考察	
～	IT産業における高度人材予備軍育成への要請～	62
1.	IT産業における戦略的人材育成と実務能力基盤の現状 ～欧米との比較から～	62
2.	「IT実務能力基盤調査」実施の主旨	63
3.	IT実務能力基盤調査分析（全体、社会人、学生）	70
4.	IT実務能力基盤調査分析（各プロフィール情報に基づいた分析）	73
5.	現場実務関係業務に就く上での研修期間との関係	77
6.	年齢と資格取得・非資格取得との関係	77

7.	正答率の低い問題	78
8.	当調査のまとめと日本のIT産業における人材育成要件の考察	78
第2節	中小零細企業の組織開発及び人材育成に対する支援施策（案）	80
1.	中小零細企業の概況	80
2.	中小零細企業における組織開発及び人材育成支援考察	81
3.	中小零細企業に向けた人材育成考察	82
第3節	企業内教育（CUを含む）におけるICT（情報通信技術） ツールの普及活用状況と課題	85
1.	国内のICT（情報通信技術）基盤インフラの普及概要	85
2.	e-Learningによる企業内訓練・ CUの運用状況及びコンテンツへのデマンド	85
第5章	コーポレート・ユニバーシティと公的部門	88
第1節	公的部門による高度人材養成の可能性	88
第2節	生涯職業能力開発を軸とするCUを含めた支援	89
第3節	CUの戦略的教育訓練に関する情報提供支援	89
第4節	「能力」の標準化	90
第6章	日本における戦略的教育訓練のまとめとその方向性	91
第1節	大企業の役割	91
第2節	中小企業の役割	91
第3節	職業能力評価制度の適切な活用促進、キャリア形成の促進	92
【参 考】		
I.	米国における企業と労働者	97
II.	日本における企業と労働者	102
III.	日本における職業訓練、職業能力開発の変遷	104

第1章 概要

第1節 調査研究の趣旨

1. 調査研究の目的、ねらい

欧米のグローバル企業を中心に広がりを見せている「コーポレート・ユニバーシティ」(Corporate University、以下「CU」という。)に関しては、日本企業のCUも含めて専門誌に散発的な特集が組まれている程度で、断片的な情報しか明らかになっていない。また、CU展開の背景には、経済・雇用情勢、企業の経営戦略、人的資源開発、職業能力開発などの多様な要因が絡み合っている。

そこで、経営戦略に基づく人材育成システム、体系的な教育訓練による効率的な人材育成手法としてのCUを多面的に描き出し、CUによる今後の職業能力開発を進展させうる可能性について考察し、経済、産業構造の変化に対応した人材育成のあり方に関する検討及び日本における職業能力開発の体制整備の検討に資することとする。

この調査研究は、厚生労働省職業能力開発局からの2003（平成15）年度要請研究である。

2. 調査研究の内容

この調査研究では、研究会を組織し委員の方々からの情報提供や意見交換を行い、既存の文献サーベイを行ったほか、教育訓練関連企業の担当者、企業において能力開発に長年従事されていた担当者の方々からのヒアリング調査を実施し、情報収集を行った。したがって、この報告書で取り上げるCUは、主に2003（平成15）年度開催した研究会の時点での内容である。

3. CUの概念

専門誌等でいろいろな視点から紹介されているが、厚生労働省職業能力開発局から出されている「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書（2002年）⁽¹⁾によると、CUの概念は次のとおりである。

「アメリカにおいて、企業内教育の一形態としてCUが普及している。例えば、フォーチュン500（米 Fortune 誌が毎年発表する米国上位500社のリスト）の企業のうち、約40%の企業がCUを持ち、全体でその数は2000校とも言われている。有名なものとしては、ネスレやモトローラによって設立されたものなどがある。

もともとは、企業内の各部門に分離していた教育部門を統合し、コストダウンとレベルアップを図ろうという動機で生まれたものであるが、リーダーシップ開発の必要性や人材採用の強化と定着率の向上などを目的として一気に拡大した。また、グローバル・ワイヤレス企業連合という多国籍にわたる無線通信業界の企業が共同で作ったCUもあり、世界66校の大学と連携しながら、無線に関する様々な知識・技術を提供し、業界として人材不足を補おう

という試みも出てきている。

日本企業の中にもCUを立ち上げているところもあり、今後多くの企業で検討が進むことが期待される。」。

一方、米国でのCUの成り立ちとその内容をみると次のようにCUは変化してきている。

米国の企業内教育訓練は、20世紀末から現在までの数10年間に大きく変革してきた。企業の経営幹部候補者等リーダー層の育成に必要な教育訓練のみならず、一般従業員を対象とする成人教育訓練としての社会的視野をも含めた展開、学校教育を補完する機能、伝統的な教育訓練の手法から脱却して確実な成果を短期間に効率的に得るための工夫等、幅広く多様な取組がなされてきた。また、企業の生産性と業績の向上を目的とした内容について、高等教育機関の教育水準かそれ以上のものを行う企業も存在している。その流れの中で、1980年以前には、企業が主体となって設立し、かつ、正式の学位を授与することを認められた教育組織を設け、コーポレート・カレッジと呼称していた例もあった。こうした機能を有効に活用した企業の成功事例が注目され、現在までに、その仕組みを模倣したり、企業戦略に適応させた独自の発展を繰り返しながら、各企業が独自の教育訓練の取組を進化させてきた。したがって、現在では、様々な実施主体、目的、教育訓練技法、形態等のCUが各企業によって存在し、一つ概念としてくくることは不可能な状況である。強いて言えば、CUとは、既存の人事管理における教育訓練ではなく、企業の経営戦略の一環として行われる教育訓練の形態をとった事業であり機能である。したがって、いわゆる「はこもの」ではない。

これを踏まえて、数回の研究会を開催して検討を重ねた結果、公的支援等を考慮して、今回の調査研究の対象となるCUの概念と範疇を以下のように絞ることとした。同時に、企業のグローバル戦略対応、国際競争力の強化等、変革に強い経営の仕組み形成の原動力として成功しているCUの流れ及びその仕組みを概略的にとらえた上で、以下の領域を取り上げる姿勢をとることとする。

(1) 中核的な概念

- ①経営戦略としてのCU。
- ②教育訓練機能を用いた経営戦略の実現手段としてのCU。
- ③大企業における上級管理職層候補者及び中企業の経営層候補者を対象とし、企業理念や経営戦略を理解し、企業経営に対する参画意識を持たせるCU。
- ④高いレベルでの実務能力を達成させるCU。
- ⑤社会への「公開」または産学の「連携」を必要に応じて行うCU（以下、「外部オープン機能を持つCU」という。）。

(2) 形態

外部オープン機能を持つCUを主な対象とするが、自社完結型CUをも含めて、以下の項目に沿った分類を試みる。

- ①対象者及びその目的。外部オープン機能を持つCUにおいては、従業員以外の対象者及びその目的も含める。
- ②教育訓練を高等教育機関等と連携して行っているCUに関して、その連携機関及び連携の方法、内容及び度合。学位等の資格取得状況。
- ③教育訓練プログラム等CUにおける特許、著作権等知的所有権の所有状況。
- ④大企業における上級管理職層候補者育成、中企業における経営層候補者育成を目的(NVQのレベル3~4)とした内容。

(3) 機能

- ①学位の授与、他社に通用する教育訓練修了実績の形成、複数企業に共通な職業能力開発プログラムの開発といった機能を持つCU。
- ②従業員の生涯職業能力開発という観点や機能を有しているCU。
- ③企業特殊能力ではなく、労働市場で一般的に通用する能力の育成機能を持つCU。

上記以外でも、持っている独自の機能が今後の展開に有益であると思われるものについては取り上げていく。例えば、企業内の人材選抜・人材育成システムとしての機能に加え、外部から優秀な人材を集める機能を持ったもの等である。また、参考的に、上記以外のCUを特徴付けている主な機能についても概略的にとらえる。

4. コーポレート・カレッジ(corporate college、以下「CC」という。) – CUの前駆–

現在注目を集めているCUの前駆的存在であるCCについては、米国で1985年に出された報告書⁽²⁾によると、次のとおりである。

企業が主体となって設立され、かつ、正式の学位を授与することを認められた「コーポレート・カレッジ」とでも呼ぶべき新しい教育組織が増加してきている。正式の学位が、既存の学校組織にとどまらず、個別企業や産業界により設立されたCCにより認められる例が増えてきている。これらの機関は既存の高等教育機関と同様に学位認定のための一定の資格を有していることが求められる。

報告書では、18校のCCが取り上げられていた。これら機関の全国的登録制度は確立しておらず、公式の高等教育機関名鑑に記載されているCCや、記載されていないCCもあるという状況であった。これらの組織は、いろいろなものが混じり合っていて定義することが難しいが、いずれも学位を授与している点が共通している。

教育が第一の事業目的ではない企業により、CCは創設された。その発展過程における主

な傾向として、従業員のための企業内教育組織であったものが親会社から独立し、親会社以外からも学生を受け入れている。比較的古いCCも、独立性を増し、学位を認定し、カリキュラムを増やし、対象となる学生の範囲を広げている。この報告書で取り上げられたCCは、いずれも「公開入学制」とでも呼ぶべきシステムを採用しており、スポンサー企業以外からも学生を受け入れている。教育内容は、企業内教育プログラムではなく産業界に広く通用する内容で、諸外国からの留学生も多い。入学基準は他の有名大学院と同程度以上であり、質のよい学生、過密な学習に耐えられる意欲の高い学生を集めている(ワング大学院)。また、それらは最初から学位認定を認められた形で設立されている。いくつかのCC(アメリカン・カレッジ、ワング学院、GMI、ノースロップ大学)は小さな教養大学のような形態をとり、他のCC(ランド学院、アーサー・D・リトル経営教育学院、MGH保健学院、アメリカ銀行学院)は総合大学の大学院部門といった形態をとっている。

CCが他の伝統的な教育機関と大きく違う点は、そのキャンパスの他に高度な通信教育システムを有していることである。このシステムは、特に技術教育を行う場合に有効である。経営能力学院では、学校の授業、米国経営協会のセミナー、仕事の業績評価など、個々の学生の要求を満たすため幅広い選択が認められている。

CCは新しい職種の確立を目指すものであり、その教育内容は職業観と職業倫理に重きを置いている。既存の高等教育機関は伝統的な教育方法に頼り、新分野、職業観、職業倫理への対応ができていない。

企業にとって、教育部門の強化は会社のイメージアップにつながり、また社員の定着に寄与するのではないかと考えられていた。

CCの一般的な特徴として、以下の点があげられている。

- ①ほとんどすべてのCCは非営利団体であり、多くが私立の独立した組織を形成している。
- ②CCの授与する学位は、準学位(一般的なものではない)から博士号にまで及ぶ。
- ③CCの学位授与権は確固としており、高等教育界の一部を形成している。
- ④ほとんどのCCは、普通の大学と同様の組織体制をもつ。

また、一般の高等教育機関と比較して、次のような特色を持っていた。

- ①学習に関する選択の幅が広く、教育訓練に関する最適化が図られている。
- ②教育訓練の内容・レベルが高度であり、要求される学生の質、レベルも高い。
- ③運営が企業的であり、効果効率が追及されている。
- ④企業人として必要となる特化した専門性を習得できる。
- ⑤教育訓練成果の評価基準として、「学位」を位置付けている。
- ⑥CCは、従来の教育体系では満たされなかった教育と実務のギャップを埋める実務に役立つ教育を提供している。

以下、第2章の要約を第2節に、第3章の要約を第3節に、第4章の要約を第4節に、第5章の要約を第5節に、第6章の要約を第6節として掲載する。

第2節 コーポレート・ユニバーシティの普及と進化～

「競争力を生む職業能力」の継続的開発のしくみとしての可能性

第2章では、企業の持続成長と個人の継続能力開発をつなぐ新たな能力開発のしくみを明らかにすべく、グローバルに普及し進化しつづけるCU現象の概説、成功しているCUの本質的機能とその社会的活用の可能性の考察、さらに日本におけるCUの活用と促進についての視点および参考事例を提供する。

CUは様々な環境変化に伴い、掲げている目的、成果目標、形態（具体的なしくみ）は、進化または変容しつづけている。なかには、停滞・消滅するものもある。その前提をおいた上で、過去にあったCC（コーポレート・カレッジ）とも、また従来の企業内教育（いわゆるトレーニング体系やそのための施設）とも一線を期すCUの本質的な機能を定義するならば、その中心は「競争力を生む職業能力の迅速な更新のしくみ」である。

職業能力開発は今転換期にあり、情報技術（IT）の進化、雇用の多様化、競争構造の流動化が進むなかで、求められる職業能力はいかなる業界・職域でも高度知識化が進んでいる。職業能力の土台を再生産能力から「変化学習力」へいかに迅速に転換し、継続的能力開発の基盤をつくるか、このことはグローバルに共通の課題である。そして、継続的能力開発の基盤は、ますます企業の事業戦略との連携なしに整備することが困難になっている。

継続的能力開発と事業戦略との連携とは、経営陣が意思決定した事業戦略に対し従業員が能力を投入すること以上に、従業員が現場で感得した変化を組織的にコミュニケーションし事業戦略の更新を促す能力発揮も含む。この双方向の作用を含む能力開発のしくみを整備しようとする方向に、先端のCUは向かっている。先端のCUは、競争力を生む組織能力の獲得、その結果としての個人能力の向上、中長期の競争力の源泉となる個人の継続能力開発意欲を引き出すというメカニズムを備え、そのなかで、個人はその企業独自の能力の獲得・発揮とともに、流動する知識やスキルをコントロールする変化学習力という普遍能力を獲得していくのである。

一方、CU現象におけるもう1つの興味深い動向である「外部オープン化」から、CUが教育機関、公的機関と連携し、自社の能力開発コンテンツを社会に循環させていく動きに着目する。CUの本質的機能はその企業の外部の就業者あるいは社会からみても重要な機能といえる。鮮度の高い職業能力の獲得・維持の機会を社会的にも整備することは、労働市場の質の向上、産業全体の競争力にとって不可欠と思われるが、「CUを促進剤にした継続的職業能力開発の社会的な分担と連携」が考えられる。

「経営人材の選抜育成のしくみ」あるいは「大企業が、大学・大学院などの高等教育機関のカリキュラムに相当する教育を自前で調達するしくみ」というわかりやすいイメージはCU

の一部でしかない。企業の持続成長と個人の継続能力開発をつなぐしくみとしてCUをとらえるとき、企業の内外で「競争力を生む職業能力」の継続的開発を促進するしくみとしてのCUの可能性が見えてくる。そのようなCUを、「個人の変化学習力を解放し企業の内外で透明な能力社会を促進するCU（社会オープン型CU）」として、日本における促進のポイントを提示する。

第3節 米国におけるCUの社会的役割と責任の変化

CUは過去数十年米国で著しい成長を遂げている。この成長はビジネス環境の変化、技術の高度化、人口動態の推移、そして教育市場での新たな需要増加に伴ってもたらされている。しかし、近年CUは主催企業単体の業績を向上させるための機能に焦点を置くようになってきており、1980年代初頭に提唱、期待された広範な技能インフラ向上に貢献するなどの社会的効果を発揮するに至っていない。その理由としては、競争の激化等に伴う人事・訓練方針の変容、他の高等教育機関との連携の困難性など、企業、教育機関両サイドの事情があげられる一方、CUが社会的役割を担うメカニズムが明確にされていないことがあげられる。今後も企業戦略主導型がCUの主要形態と予測されるものの、CUがより社会的役割を担うことは可能であり、その例、またはその例に導くと思われるフレームワークが少数ではあるが米国にも存在し、実践されている。例えば、企業内帰結型から産業界全体へと教授対象を拡大させているもの、地元公共機関や中小企業との協働を通じて地域発展とのシナジー効果を図ろうとするもの、また、国家単位のプログラムに参加して国民の技能の底上げに貢献しようとするものなどがみられる。教育機関の役割や機能は、コストを負担する主体の如何によって（企業か、個人か、業界団体か、もしくは政府かなど）、その性質が異なってくる。各主体がなぜ教育投資を行うのか、どのような条件下によって、どのような教育内容を支持する傾向にあるのか、さらに教育によって個々人が習得した技能はいずれに帰属するものとみなされるのか、などを明確にすることにより、各主体の投資対象と範囲を定めていくことができる。そのようなフレームワークを一つの指針として、CUへの企業・個人投資並びに公共支援のあり方、社会的貢献に焦点を当てた効果的なCUの実践と定着、そして、継続的運営の可能性などについて検討する。

第4節 戦略的人材育成に関する考察 ～「実務能力基盤」の考え方～

日本経済の活性化及び各社のコンピテンシー強化のベースとなる戦略的人材育成に向けて、行政では様々な産業支援及び高度人材育成のための施策が施され、産業界では本研究会のテーマであるCUの運用をはじめとした高度人材育成のための努力が払われている。しかし、その一方で、日本においては高度人材育成を推進するための前提として、欧米型の「高度人材・高度人材予備軍・現場スタッフ」という三層構造の人材集積をモデルにした人材育成の必要性が指摘されている。今後は、企業の規模・業種を問わず高度人材の安定的・計画的輩

出を図るため、早急に「高度人材予備軍」を大量に育成すべきだと考えられる。

CUを研究する上で、あえて高度人材予備軍育成のベースとなると考えられる「実務能力基盤」について、IT産業におけるエンジニア育成をサンプルにした実証実験結果によって考察し、日本経済を支えてきた中小零細企業における「実務能力基盤」を見直すとともに、それに基づいた人材育成とその支援の概略を描いた。

第5節 CUと公的部門

公共の職業訓練（職業能力開発）施設等の公的部門は、時代の要請に応じての対応を図りながら、様々な職種、多様な知識・技能レベルに対応した教育訓練のシステムやプログラムを開発・運営してきている。たとえば、企業や産業のニーズに合わせ、高度職業訓練を実施する公共職業能力開発施設において専門課程や応用課程等の訓練を実施しているほか、高等教育機関に匹敵する高度職業訓練の体制を整備し、企業向けの高度な教育訓練プログラムを開発、提供している。また、企業との共同研究的なプログラムも用意し、企業との様々な連携を図っている。したがって、今までの人材育成の流れとは異なる企業戦略や経営戦略を具現化するために必要な人材を実践的に選抜・育成する機能を持ったCUが登場してきている現状に対して、多様な教育訓練のノウハウや蓄積等を持つ公的部門がCUに期待される高度人材養成の機能を持ったり、他のCUと連携していくための素地は備えていると考えられる。

以下、CUと公的部門との関わりについての考察を試みた。

1. 公的部門による高度人材養成の可能性

公的部門は、時代の要請に応じて様々な対応を図りながら、変化する職種、多様な知識・技能レベルに対応した教育訓練のシステムやプログラムを開発・運営してきている。一方、個々の企業では、現在、三層構造（高度人材、高度人材予備軍、現場スタッフ）の人材育成すべてを独自に行うことが困難な状況である。そこで、公的部門において、企業や産業界の協力を得つつ、幅広い分野で共通的に求められる高度人材予備軍の育成を促進することが、効率のよい効果的な人材育成を図る上で大変重要になってくると考えられる。

労働市場でのミスマッチを改善し、高度人材を支え次期の高度人材に成長すべき人材の円滑な育成を図るため、今後、多くの企業が共通して求める能力要件の標準化とその評価・認定制度を合わせもった職業能力開発を推進する必要があるのではないだろうか。

2. 生涯職業能力開発を軸とするCUを含めた支援

広く日本企業(主に中小企業)と働く人々に対して、新たな時代における個の自律とキャリア形成の重要性とその方策、CUを含めた新たな教育訓練の動き、高等教育機関も含めた教育訓練機関等の情報提供を行い、公共性や地域での信頼性、安定性を最大限に活かした職業生涯にわたる人材開発に関する幅広い情報の提供と支援を行うことが求められる。

また、公的部門への様々な資源の集約化が図られることで、企業単独では難しい教育訓練の質的向上、量的向上が地域ぐるみで図られ、経済効率からみてもメリットのあるシステムを構築することが可能となる。

3. CUの戦略的教育訓練に関する情報提供支援

「企業内短大」と呼ばれる「認定職業能力開発短期大学校」にみられるように、人材育成に対する優れた企業ポリシーを醸成してきた日本、企業が真剣に技術・技能者の育成に取り組んできた土壌を持つ日本において、日本らしいCUの発展は決して難しいことではない。技術・技能者向けの戦略的教育訓練はある程度の進化を遂げているが、ホワイトカラー層向けの戦略的教育訓練は発展途上の段階にある。今後、ブルーカラーとホワイトカラーの境界が曖昧になればなるほど新たなホワイトカラーを主体とした戦略的教育訓練の構築が重要となる。そこで、今後、公的部門は、CUの発展による中核的な人材向け総合プログラムを基軸とした複合的な教育訓練が洗練され汎用的なシステムやプログラムが生み出されるのに伴い、ホワイトカラーを主体とする教育訓練に関する実践的、汎用的な情報・システム・プログラムを収集・開発し、公的資産として多くの企業(主に中小企業)や労働者に提供し、支援していくことが可能となるのではないだろうか。

4. 「能力」の標準化

CU等先進的な教育訓練の取組が進展することで、複数の企業体さらには産業界で必要とする汎用的な能力が明らかにされ、公的部門がその標準化を図ることで、外部労働市場における指標等を提供することが可能となるのではないだろうか。

将来的には、公的支援の基準指標の一つとして標準化された「能力」を用い、社会的責任(Corporate Social Responsibility、以下「CSR」という。)の概念を取り入れた企業等を対象とする評価基準において、企業等が最低限保障すべき能力付与基準としても活用できるであろう。加えて、企業等が中長期的な人材育成、個々人のキャリアに基づく能力開発を推進していくことに対して、CSRの概念を取り入れた公的部門による評価・認定を実施し、広く一般に企業の取組を広報し、モデル的な取組の普及・促進・支援を図ることも可能となるであろう。

第6節 日本における戦略的教育訓練のまとめとその方向性

以上の検討を踏まえ、日本におけるCUの機能の導入と展開について、以下のような整理を試みた。

1. 大企業の役割

緩やかな雇用形態の中、企業はより実践的な実務能力を持った人材を採用し、定着させる

必要がある。併せて外部労働市場で流通が可能となる能力指標のもと、能力評価と能力要件が明確化され透明性の高い環境を構築することが望まれる。その上で企業は体系的、組織的に運営されたCUを外部に公開(情報のみの場合もある)し、経営戦略に基づく人事処遇制度やキャリア形成の明確化を図ることで、企業に対する評価を向上させ多くの優れた人材をひきつけることが可能となる。また、企業で活躍する人材がCUによってさらに能力を開発し、客観性、公平性、透明性等の理念を持った適切な評価、処遇を受けることで定着をさらに促進するものと考えられる。

大企業及びそのグループ企業といった全国的な広がりをもつCUの展開による総合的な体系やプログラム及びその開発手法を関連企業やグループ企業等に活用することで、より高度で多様な人材の育成が効率よく図られるであろう。また、公的部門がこのようなノウハウ、資源を集約し提供することができれば、大企業自らの評価を高め、加えて他社との情報交換を通じた人材交流も生まれ、より効率のよい効果の高い人材育成を図ることも可能となると考えられる。

全国的で汎用的なCUのシステムやプログラムは、アウトソーシングや販売も可能となるであろう。また、高等教育訓練機関での利用やそれら機関との連携にも活用することができ、実践的な能力を身に付けた若年者の輩出、産業・企業と高等教育訓練機関との密接な連携、高等教育訓練機関の充実、等を図り、必要となる人材の採用をより容易にすることができる。

2. 中小企業の役割

中小企業には、大企業とは異なった役割がある。中小企業は、主に地域産業に根ざした事業を行っていることから、中小企業独自の優れた技能・技術、製品開発や製造工程開発における独創的手法を保有している。しかし、中小企業単独では、それらのものを伝え発展させるための教育訓練を継続的に実施していくことが大変困難な状況にある。そこで、地域ごとに公的部門が教育訓練に必要となる場所や施設を確保し、場合によっては民間部門にソフト面での運営を委託する形をとる中で、地域ぐるみの教育訓練機能を整備することが考えられる。ソフトウェアである教育訓練の指導については、地域の企業(大企業、中小企業問わず)や業界団体の専門家を指導者として活用することでかなりの効果を期待することができる。

そこでは、大企業が構築した総合的な体系及びプログラムを基盤として地域活性化に向けた実践的な人材育成を行うことも1つの可能性として考えられる。国や公的部門には、大企業のノウハウを集約し提供することが求められる。また、ソフトウェアの提供についても、国や公的部門による支援を充実させることにより、優れた企業人がより多様な人々を指導することを容易にし、地域全体における人材開発とその高度化を図ることが可能となるであろう。

独自の高度な技能・技術を擁し競争力を持った中小企業としていくために、職業能力開発に実績のある国や自治体等は、日本の将来を見据えた人材育成に関するハードウェアやプロ

グラムの設計と運営に関する基本構想を構築する必要がある。これには、国として社会として求める人材のあり方を明らかにするという意味がある。

中小企業では経営者の意識改革、次世代の経営者候補育成が急務となっており、これら対象者向けのCU機能構築が望まれている。特に、地域企業の技能・技術力向上、競争力や独自性の強化につながる中小企業連合型のパイロット・プランには、国や自治体等が支援を行うなど、人材開発や企業文化、技能の伝承を含めた適切な支援を行い成功に導くといったより積極的な関わりが望まれる。

3. 職業能力評価制度の適切な活用促進、キャリア形成の促進

大企業や地域ぐるみでの中小企業の取組においてCUが円滑に機能すれば、その波及効果としてスキル・スタンダード等の標準的な能力指標とそのシステムが生まれる可能性は高い。全国的に通用する教育訓練プログラムは、結果的に能力要件の明確化、職業能力の評価、個々人のキャリア形成の指標として機能すると考えられる。単一の企業でしか通用しなかった個々人の能力、キャリアが企業の殻を破り、広く企業間、産業界に流通することで、能力やキャリアの一般的な枠組み、共通言語化が促進される。それによって、日本における職業能力評価制度の適切な活用促進、キャリア形成の促進が推進され、労働市場の基盤整備が図られるのではないだろうか。

もちろん、それらについて労働市場に関わるステークホルダー全員の合意が形成され、客観性、公平性、透明性を維持するためには、国が調整的な役割を果たしながら、最終的には能力評価やキャリア形成の基本的枠組み、即戦力につながる能力要件の共通的枠組みの構築を行うことが期待される。

さらに、仕事に必要な能力要件、個々人の能力に対する評価及びキャリア形成に関する基盤が整備されることは、生涯職業能力開発の体制整備が進み、個人の自律的なキャリア設計がより促進されることにもつながるであろう。

【参考文献】

- (1) 厚生労働省職業能力開発局（2002）『「キャリア形成の現状と支援政策の展開」— 一個人の能力・個性がいきいきと発揮される社会を目指して—』（「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書）
- (2) ネル・P・ユーリック著（田代空監訳）（1987）『人材育成 アメリカ企業の新戦略 カーネギー教育財団特別レポート』日本生産性本部

第2章 コーポレート・ユニバーシティの普及と進化～

「競争力を生む職業能力」の継続的開発のしくみとしての可能性

第1節 転換期にある職業能力開発（はじめに）

今、競争力という視点を抜きに職業能力開発について取り組むことはできない。あらゆる業界・職域で、仕事に求められる知識の高度化が進み、その内容は刻々と変動している。このことは、職業能力の土台を、特定の知識や技能を間違いなく再生産する能力から、顧客や市場の変化を先読みし持続的な成長機会を生み出せる「変化学習力」へ迅速に転換する必要性があることを意味する。

最初に結論を述べるならば、CUは、職業能力の質の転換を急ぐ企業が、教育機関から送り出される人材の水準に対して、また、事業目的に対しての貢献がいまいなこれまでの企業内教育のあり方に対して危機感を抱き、試行錯誤のなかで整備してきた「競争力を生む職業能力の迅速な更新のしくみ」である。成功しているCUの機能の共通項は、①事業戦略の転換・更新に伴い、あげるべき業績と発揮すべき能力、特に、新たに必要な能力のガイドラインを従業員に明確に提示する、②新たに必要な能力開発コンテンツを迅速にかつ確実に調達開発、供給し、継続学習環境を整えるという、2つである。競争力を生む職業能力の定義とその更新が、組織内外から集めた顧客・市場の変化情報に基づき、経営会議で検討・決定され、その能力の獲得と発揮により得られる事業や仕事の価値とともに従業員に周知浸透される点が、CUの最重要ポイントである。成功しているCUの果たしている機能は多面的であるが、その根幹には、働く個人が自らの創造的意思で職業能力をデザインしていく上で不可欠な透明性のある能力基準あるいは能力開発体系を備えているといえる。これが、企業の持続成長と個人の継続能力開発をつなぐプラットフォームとなり、組織としても個人としても、変化学習力を培い結果として競争力を生む。

この小論では、グローバルに普及・進化するCU現象を「企業の持続成長と個人の継続能力開発をつなぐ新たな能力開発のしくみの模索」という視座でとらえ、進化しつづけるCUの方向性、成功しているCUの本質的機能とその社会的活用の可能性を考察し、日本でのCUの社会的活用と促進の視点および参考事例をについて提示する。尚、ここで提示する内容は、リクルートワークス研究所での2001年～2004年4月現在のCU研究に基づく。

2001年からCUを含む職業能力開発の新しい仕組みに関する調査研究活動を開始したが（注1）、その頃、主だった日本企業の間でCUの導入が始まり、世界ではすでにアメリカを中心に2000以上のCUが広まっていた。CUとは従来の企業内教育と何が違うのか、どのような成果をあげているのかを明らかにすべく、アメリカ、ヨーロッパのCUを調査したところ、大学機関のようなカリキュラム制をとる教育センターというイメージからかなり進化していること、能力開発の対象が特定職務の知識スキルからより複雑な経営課題の解決力にシフトしていること、進んだ企業では経営のしくみそのものとしてCUを運用していることが

分かった。成功したCUをもつ企業は先に述べた透明な能力開発体系の整備運用をめぐり地道な活動を積み上げており、10年かけて変革に強い経営の仕組みとして、また、継続的な能力開発の仕組みとしてCUを完成している。その仕組みの運用の仕方、構築の仕方には、日本企業が参考にする点が多々見られた。そのなかから以下に述べる「変化学習力の組織的開発型CUの可能性」「社会オープン型CUの可能性」という2つの視点を軸に、日本におけるCUの活用と促進のポイントについて考察していった。

CUはその企業の事業戦略や経営課題により、多様な形態をとるが（注2）、形態のいかんにかかわらず、日本にとって着目すべきCUとは、（事業目的の実現と現場での問題解決とを一貫させる）組織能力の開発に力点をおく組織開発型CUであると思われる（注3）。組織能力は、かつては日本企業のミドルマネジメントの得意な能力であった。しかし、構造改革と雇用形態の多様化が進み、ミドルマネジメントの人的能力だけで組織能力を担保することは困難になっている。組織開発型CUでは、組織全体の生産性をあげる知識を組織の成員の誰もが理解し実践できる知識として身につけさせ、チームでの問題解決や、ファンクションを超えた問題解決を促進するしくみを整備する。つまり、組織の生産性を生み出す能力開発体系と組織的な能力発揮を促すしくみの両輪で、かつ、事業環境の変化から更新性を意識した運用により、変化に強い組織能力の獲得をめざすものである。この点について、「変化学習力の組織的開発型CUの可能性」として考察する。

一方でCU現象には、CUの外部オープン化という興味深い傾向が見られる。外部オープン型CUが果たす機能もまた多面的であるが、そのなかでも、労働市場の質の向上や産業全体の競争力にむけて示唆を受けるのは、CUが教育機関、公的機関と連携し、自社の能力開発コンテンツを社会に循環させていく動きである。日本では、社会人の継続的能力開発は、長らく企業内教育に依存してきたが、人材の流動化が拡大する時代にはそぐわないものになっている。戦略の転換・更新に即応して必要な人的能力を調達・開発したい企業、一方で、生涯キャリア開発時代に現在の就業先企業の提供する能力開発に依存したくない個人、双方のニーズを実現するには、継続的職業能力開発を社会的に分担、連携していかねばならない。そこに、変化学習力を組織的に開発するCUを媒介にして競争力を生む職業能力の機会が開発され、そうした機会が広く社会に普及し、最終的に鮮度の高い職業能力が社会的に循環するプロセスを実現できないだろうか。この点について、「社会オープン型CUの可能性」として考察する。

以上のような仮説から、日本における「競争力を生む職業能力」の継続的開発のしくみとしてのCUの活用促進を考えると、能力開発コンテンツの整備以上のしくみが必要になってくる。CUコンテンツ開発と供給上の課題に加え、企業の「能力開発力」の評価認証のしくみ、サービス産業および中小企業の競争力強化に向けた企業連合型CUの創設支援、CUコンテンツと各種教育機関コンテンツの単位換算システムによる能力開発のシームレス・システムについて言及する。「経営人材の早期選抜育成のしくみ」あるいは「大企業が大学院と

同等の高度知識を自前で供給するしくみ」というCUのイメージを超えて、社会的な職業能力の継続的開発の基盤整備の促進剤としてのCUの可能性について示すことができれば幸いである。

注1) ワークス研究所では、知的資本経営の研究(1999-現在)をベースに、能力開発を知的資本創造の視点でとらえなおす試みから、2001年より各国のCUおよび職業能力開発の社会的基盤の研究に着手した。

注2) CUの形態の多様性に関しては、例えばデリバリーシステムについては、広大なキャンパスを持つCUからヴァーチャル化が進んだCUまで、カリキュラムについてはコース制もあれば、カフェテリア式もある。対象者については、選抜制もあれば、全員参加型もある。

注3) ワークス研究所では、CU研究にあたり、CUの目的・成果・カリキュラム・運営体制などを、その企業の事業目的および経営課題に照らして分析した上で、CUの機能および成功のメカニズムを抽出した。

第2節 CUの普及と進化、新世代CUの出現

1. CUの担う職業能力開発の範囲

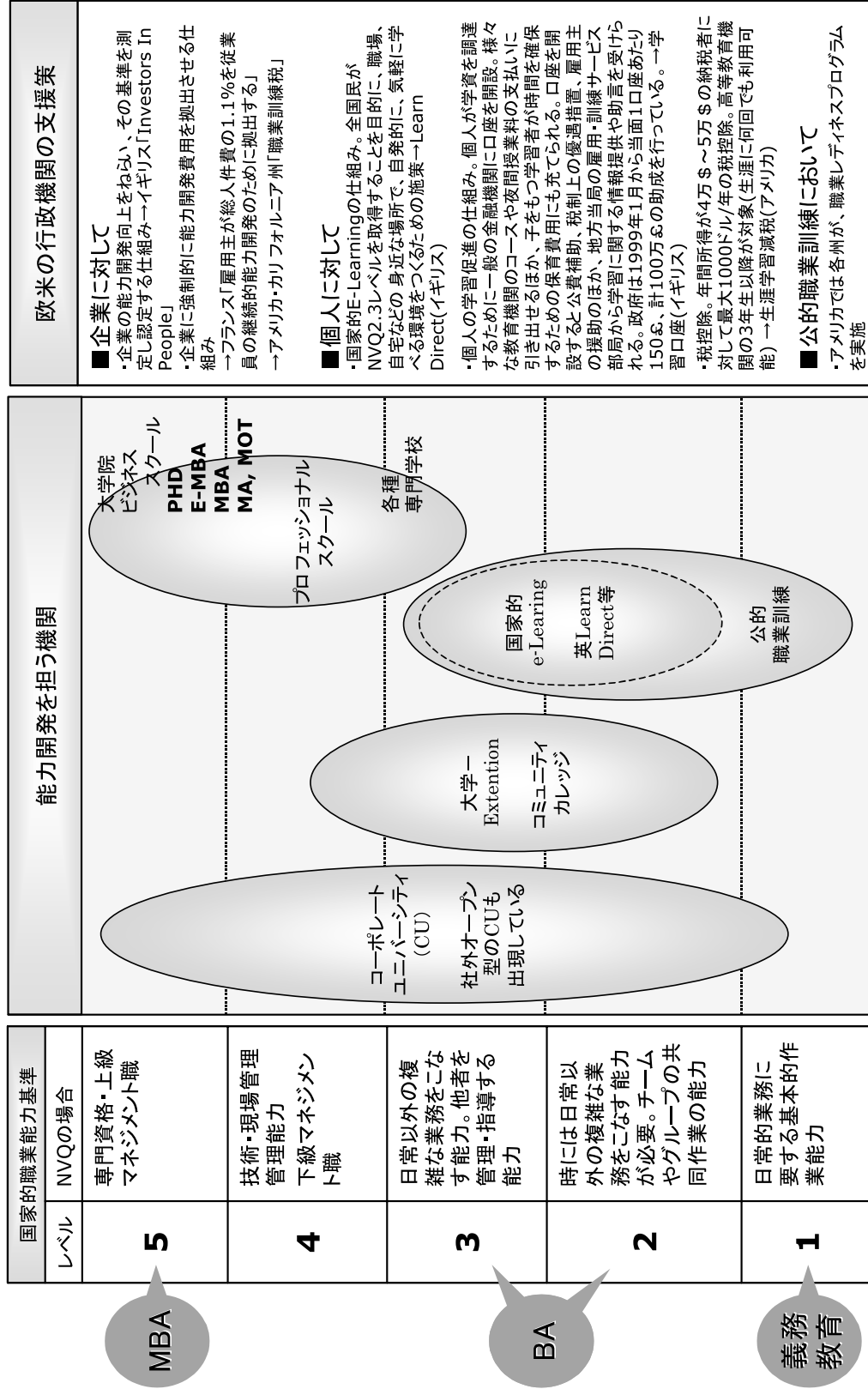
CUは、世界全体で約2000を超えるといわれている。CUといえば、日本でも海外でも「経営人材の早期選抜育成のしくみ」というイメージや「企業が自前で大学院レベルの知識を供給するしくみ」というイメージが先行しているが、よく調べてみると、職業能力開発の幅広いニーズをカバーしていることが見える(図表2-2-1参照)。任意の約70のCUについて、CUの目的、成果目標、主要カリキュラム、教育機関との連携について分析したところ、経営人材層(経営人材候補者含む)から新入社員まで、顧客接点部門から研究開発部門まで、個々の企業が柔軟に設定していることがわかった(注4)。

英国の職業能力国家基準(NVQ)の5段階に照らしてみると、レベル1(日常業務に要する基本的作業能力)に照準をあてたCUもあれば、レベル2(時には日常以外の複雑な業務をこなす能力をもち、チームやグループで共同作業する能力)やレベル3(日常以外の複雑な業務をこなす能力で、他者を管理・指導する能力)に照準をあわせたCU、レベル4(技術・現場管理能力で下級マネジメント職相当)やレベル5(専門分野の能力をもち、上級マネジメント職相当)に照準をあてたCUもある(注5)。異なるレベルに相当するコンテンツを複合的に供給するCUもある。あるいは、レベル1や2の充足をスタートにし、上位のレベルに進化させていったCUもある。コンテンツ開発のパートナーも、レベルにより変遷していく。CUは、決まった形態があるわけではなく、多様な形態・展開をとる。これは、CUの目的や成果目標が、その企業の事業戦略や経営課題と密接にむすびついているからである。また同じ企業のCUの目的・形態も事業環境の変化により変容していく。

注 4) 2001年－2003年に各種CUカンファレンスに参加しているCUで、かつフォーチュン500企業を中心に、欧米の多様な業界の約70のCUについて、公開されている情報または直接取材により、教育機関との連携について記載または確認のとれたものについて、CUの目的・成果目標と主要コンテンツと連携先の分析を行った。

注 5) NVQ は、11のコンピテンシー・エリア（職務遂行能力領域）と、知識を活用するときの不確実の度合いによる5つのコンピテンシー・レベルにより構成され、このフレームで区切られたコンピテンシー・ユニットごとに、評価項目（期待されるパフォーマンス基準、必須知識、必要証拠など）が明示されているが、ここでは5つのコンピテンシー・レベルを借用。

図表2-2-1 継続的職業能力開発におけるCUの位置づけ



MBA

BA

義務教育

2. 世界的なCU普及の背景

情報技術（IT）の進化、金融市場の複雑化、世界的な業界再編、事業プロセスのグローバル分散化、会計基準の変更など産業界が激動するなか、事業戦略の有効期限は次第に短サイクル化している。事業戦略の転換・更新に即応する形で人的能力の転換のスピードが伴わなければ、戦略は絵に描いた餅であり、株価はあっという間に下落する。このような厳しい現実にも最も早く遭遇していたのが、グローバル企業であり、冒頭で定義した「競争力を生む職業能力の迅速な更新のしくみとしてのCU」はグローバル企業の試行錯誤から広まったといえる。

CUは、80年代後半から90年代にかけてのアメリカ企業社会を中心にした4つのムーブメントとともに進化の形跡が見られる。1987年に始まったマルコム・ボルドリッチ賞（米国の経営品質改革運動）で最初に最優秀賞を受賞したモトローラ社のモトローラ・ユニバーシティをお手本に、マネジメント能力の再開発にむけたCUが普及した。さらに1993年頃から一世を風靡したビジネス・プロセス・リエンジニアリングにより、企業内の各部門に分散していた教育部門を統合しコストダウンと組織のフラット化に伴う意思決定能力の開発を目的としたCUが普及。1990年代後半には人材獲得・育成競争から人材採用と定着率の向上を目的にしたCU、そして同時期に、経営戦略型のM&Aブームに伴い事業の方向性の早期共有と生産性向上に必要な知識・スキルの迅速な供給を目的とするCUが普及した。

CUは、90年代後半に向かうに従い、複雑化する経営スキルの迅速な開発機能（選抜式による経営人材の早期育成にフォーカスしたCU）と、事業目的に直結した組織能力の開発機能（組織の成員全員を対象に事業理解と組織的な問題解決力を開発しようとするCU）を備えたものに進化してきている。この2つを兼ね備えるCUもある。

過去に企業大学（corporate college）と呼ばれる、学位授与を認定するア kredィテーション団体の認可をうけたビジネス・スクールを創設するムーブメントがあったが、CUは学位授与機能それ自体に関心をもたない。CUは、あくまで、競争力を生む職業能力の迅速な調達、開発、供給のしくみを追及するものである。

また、各部門に分散していた教育部門を統合しワンストップ型の教育センターにしたものにコーポレート・ユニバーシティという名称をつけている企業もある（注6）。

先に、CU導入の目的の変遷を概観したが、CUの進化のポイントは企業の事業環境の激変とともに、能力開発の対象が「変化学習力の開発」にシフトしていることにある。既存の能力開発訓練プログラムは個々の従業員が特定職務の遂行に必要な知識・スキルを充足するものであったのに対し、CUはコーポレート・シティズンシップ・プログラム（企業のミッション・文化、顧客サービス哲学、事業環境、事業戦略などの事業文脈を理解するプログラム群）を備え、「自己の能力をどの方向に投資していくとどのような成功が得られるのか」を従業員が自分で考えながら学習していく習慣の醸成をめざす。この進化は2000年代に入り、次第に顕著になっている。このことを象徴的に示すものは、モトローラ・ユニバーシティの

変遷である。80年代後半～90年代後半の事業成長期には、モトローラ・ユニバーシティは品質重視の企業文化の浸透を目的とし、品質管理・コスト削減・商品開発時間の短縮などの教育訓練プログラムを提供してきたが、業績が悪化した97年にはグローバル市場でのリーダーシップ&マネジメント開発やシステム・ソリューション開発、販売能力・ブランド管理能力の開発を担う4つのカレッジ体制へ、さらに2001年には、各事業部のビジネス・ソリューションを促進するサポート体制にシフトしている。2001年7月、同社はモトローラ・ユニバーシティを「リーダーシップと学習と業績を確実につなぐことに責任をもつ部門」として再定義し、大改革を行った。モトローラ・ユニバーシティのケースは、2000年代に入り事業経営がますます知識集約型に転ずるに従い、教育訓練パラダイムから学習パラダイムへ、能力開発のパラダイム転換が起こっていることを端的に示すものであると考える（注7）。では、学習パラダイムによるCUの機能とはどのようなものかを次に見ていこう。

注6) コーポレート・ユニバーシティと呼ばれるものには、必ずしもユニバーシティという名称を冠していないものもある。アカデミー、インスティテュート、リーダーシップセンターなど。欧州では、あえてユニバーシティの呼称を避ける傾向がある。ユニバーシティという名称が、かえって敷居を高くし敬遠されるからである（2000 Future for Corporate Learning）。あるいはドイツのようにユニバーシティという名称は、公立の大学教育機関のみに与えられるからである。例として、LVMH House、Unipart U、ザ・ルフトハンザ・スクール・オブ・ビジネス、シーメンス・マネジメント・ラーニングなど。

注7) 2002年2月の米国取材に基づくモトローラ大学のレポート（ワークス53号「グローバルCU現象（学習と経営の融合）」P27-28）を参照。あわせてモトローラ大学初代学長の論文、William Wiggenghorn, Motorola U: When Training Becomes Education (1990)も参照されたい。

3. 変革に成功した企業のCUにみる新世代CUの共通機能

進化したCUの果たしている機能を最もよく見ることができるのは、変革に成功した企業のCUである。米英欧の3つのCU、すなわち、最高の顧客接点サービスのブランド化に成功した米国のリッツカールトンのCU（リッツカールトン・リーダーシップ・センター）、英国の国営自動車企業ブリティッシュ・レイランドから60名のマネジャーが独立して起こし10数年で欧州トップクラスの物流・ロジスティックス企業に成長したユニパート社のCU（ユニパートU）、80年代後半に日米の半導体企業に完全に水をあけられた仏伊の半導体企業の合併会社が10年でカスタマイズ製品での巻き返しに成功したSTマイクロエレクトロニクス社のCU（STU）を例にとり、具体的に見てみよう。

新世代CUの共通の特徴は、新たな事業目的の実現に直結するCUの成果目標があらかじめ明確に定められている点である。成功しているCUの多くは、急激な事業環境の変化のなかで、自事業の限界点をいち早く見抜いた経営トップのイニシアティブで創設されている。リッツカールトン社の場合は、ミドルクラスの良質なホテルの世界的展開で定評のあるマリ

オートグループによる買収を契機に、事業規模の拡大戦略がとられたが、たとえ事業規模が拡大してもこれまでの最高の顧客接点サービス文化を組織に浸透させるリーダーシップの開発をめざしリッツカールトン・リーダーシップが1999年に創設された（注8）。ユニパート社の場合は、独立後に、最新鋭の設備を導入し日本の自動車メーカーの生産方式を導入したが、たった数ヶ月でかつてのやり方に戻ってしまった事件から、10年後に価格競争・サービス競争が激化する物流業界でトップクラスの企業として生き残るために、従業員の視点を顧客起点の発想に転換させリー・サービス力の獲得をめざすユニパート U を1993年に創設した（注9）。S Tマイクロエレクトロニクス社の場合は、10年後に世界の半導体メーカーのなかでトップ3に入るためにマーケット志向の技術者集団の開発をめざしてS T Uが1994年に創設された（注10）。

そうしたCUの最大の機能は、自社の事業を成功させる最重要能力とその成果指標を明確に定め周知させる機能である（あげるべき業績と発揮すべき能力のガイドライン提示機能）。リッツカールトン社の場合、あげるべき業績とは「100%フォンド・フェアウエル（顧客の完全リピータ化）」が業績であり、そのための最重要能力は「顧客の期待を口に出して言われる前に慮り最善を尽くす力」である。ユニパート社の場合は、「顧客企業の商品・サービスをめぐり、原材料供給者の時点から最終消費者の時点までの全プロセスから一切の無駄を消滅させること」が業績であり、そのための最重要能力は「顧客企業およびその顧客の問題を誰よりも深く感知する力」である。S T社の場合は、「戦略顧客とのプロジェクトによる新製品開発の伸び率」が業績であり、そのための最重要能力は「5-7年先に顧客企業がそれぞれの業界でトップシェアを獲得できる製品とそのために必要な技術の先読み能力」である。この大きなガイドラインに基づき、組織の生産性をあげる知識やスキル、実践的な各種専門知識が体系化され、経営視点で定期的に監査する機能を備えるのだ。従業員視点でみると、いつまでにどのような能力をどこまで向上させ、どのような目標に対して発揮していくのかを自覚した上で、受講することになる。この自覚があるとないとで、学習の投資効果はまったく違って来る。このことは個人の生涯キャリア開発にとって2つの重要な意味をもつ。1つはこの自覚が内容のいかんによらず継続能力開発の習慣の獲得そのものであること。もう1つは、自己の能力の市場性を判断する感覚を獲得できるということである。

いずれのCUも、個別事業部の下にも、HR部門の下にも存在せず、経営トップの直属機関として存在する。リッツカールトン・リーダーシップ・センターは、持ち株会社のコーポレート・オフィスがCUの所属機関、ユニパート U はCEOの直属機関、S T U は全社の戦略とHRの責任者である副会長の直轄機関となっている。この3社のCUの更新のしくみは非常に洗練されている。更新のしくみそれ自体が変化学習プロセスになっているからである。リッツカールトン・リーダーシップ・センターは、各業界のリッツカールトンをめざす企業のエグゼクティブ・リーダーにその内容を公開しているが、このベンチマーク・プログラムの参加者を通してあらゆる業界の顧客サービス上の課題を吸収し自社のCUを多面的により

よいものにしていく視点を得ている（注11）。ユニパート社は、現場社員が顧客接点で感知したどのような顧客の問題も、チームで問題解決することがルール化されているが、この問題解決プロセスはイントラネット上の特別サイトに随時書き込まれ、新たな問題が発生するとまず過去に同じような問題が解決されていないかを確認してから、問題解決プロジェクトをスタートさせるしくみになっている。経営陣はこの特別サイトを定期的にウォッチし、事業戦略の更新に生かす。これは組織全体として半ば自動的に能力開発コンテンツが更新されているしくみに他ならない。S T社は、トップから事業部長、営業担当、開発担当など、特定顧客に関わるあらゆる階層の関係者が常に顧客の変化情報をモニタリングしている。それにより、必要とあれば3ヶ月で不足している能力を調達開発供給することもある。

以上の例にみるとおり、変革に成功した企業のC Uは、個人の保有能力をあげるというよりも、変化の時代の組織能力、すなわち、全従業員の変化感知力の獲得と、組織全体の生産性をあげる知識・スキルの更新の2つに注力している。この組織的な変化学習力を獲得したのちには、従業員は自ら、事業の持続的成長につながる継続的能力開発のテーマを発見し、進んでその問題を解決していこうとする組織が出現する。その域にまで行きつきたユニパート社によれば、「経営陣と従業員は戦略の創造・実現のパートナーの関係にある」という。経営陣は事業戦略の意思決定に責任を負うが、従業員は意思決定された事業戦略が本当に市場の変化のなかで正しい業績をあげるものかどうかを検証し、その結果を経営陣に迅速にフィードバックする責任を負う。ユニパートの成功は、この経営陣と従業員のパートナーシップを成立させるために、トップから顧客接点社員まで誰もがわかる言語で、組織的な問題解決を行える知識体系とその運用のしくみをI Tベースで整備したことにある。これは、ミドルマネジメントなどの人的能力により組織能力を充足するアプローチとはまったく別種のアプローチである。人材流動化、雇用の多様化が進む日本の職場を今一度直視するならば、ユニパートのアプローチは、日本において促進すべきC Uの方向性を示唆していると思われる。

注8) リッツ・カールトンホテルカンパニーL L C(本社米国ワシントンD.C. 1898年設立、従業員数2万2000人、世界31都市に45のホテルを運営) 1995年、マリオット・インターナショナルがリッツ・カールトンホテルカンパニー株の49%を取得し、リッツ・カールトンホテルカンパニーL L Cを設立。1998年、マリオット・インターナショナルがリッツ・カールトンホテルカンパニーL L Cの全株を取得。1999年、リッツ・カールトンリーダーシップセンターを創設し、最高のサービス・マネジメント力の再開発をめざした。同年、2度目のマルコム・ボルドリッチ賞を受賞。ワークス53号「グローバルC U現象(学習と経営の融合)」P5-9(2002年6月取材に基づくレポート)参照。

注9) Unipart(本社イギリス・オックスフォード、1987年設立、従業員数1万人、主要拠点世界30拠点、全英にユニパート・カー・ケアセンター2000ヶ所を展開)英国国営自動車メーカーのブリティッシュ・レイランドの部品部門を60人のマネジャーがM B O(経営陣による企業買収)で独立させた企業、現在ロジスティ

ックス・物流・完全サプライ・チェーン・サービスを提供するとともに、欧州の全車種対応の自動車修理部品の開発・販売事業、および欧州および日本の自動車メーカーに対して、自社製の自動車製造部品を製造供給する。

ワークス 53号「グローバルCU現象(学習と経営の融合)」P10-12(2002年6月取材に基づくレポート)、ワークス 56号「ワークプレイス・ラーニング」P5-11(2002年12月取材に基づくレポート)参照。

注10) STマイクロエレクトロニクス(本社フランス・フヴォー、1987年設立、従業員数4万2000人、世界27か国に拠点展開)カスタマイズ品での生き残りをかけ、フランスとイタリアの2企業の合併により生まれた半導体メーカー、94年米国で上場、99年米国マルコム・ボルドリッチ賞受賞、2001年、インテル、東芝に次ぐ世界第3位の半導体メーカーに躍進。2003年4月の日立製作所と三菱電機の半導体部門の統合によるルネサス・テクノロジーの創設により、STは現在世界第6位。

ワークス 53号「グローバルCU現象(学習と経営の融合)」P15-16(2002年6月取材に基づくレポート)、ワークス 56号「ワークプレイス・ラーニング」P26-27(2002年12月取材に基づくレポート)参照。

注11) リッツ・カールトンは、92年と99年にサービス業として2度のマルコム・ボルドリッチ賞を受賞しており、CUの外販化は、受賞により世界中から寄せられる膨大な情報共有の申し出への対応がきっかけ。

第3節 地域・業界・社会の競争力向上にむけたCUと大学教育機関、公的機関との連携

次に、CUで生み出された能力開発コンテンツを自社内にとどめるのではなく、自社の従業員以外の人材育成に解放していく「外部オープン化」の傾向について見てみよう。CUの外部オープン化には、さまざまなバリエーションがある(図表2-3-1参照)。最も多いのは、自事業の競争力の維持強化をめざしパートナー企業や顧客企業の従業員までを対象とするビジネス・ヴァリュー・チェーン強化型である。これは、一企業の持続的成長が、自社以外の外部とのネットワークに対して依存性がますます高くなっているからである。また教育産業に進出したい企業の間では自社コンテンツの外販それ自体を目的にしたCUや、少ない予算で成果をあげるべく自社内向けCUの開発運営コストを外販収入により補う形で外部オープン化しているケースもある。このように、外部オープン型CUには、多様なトレンドがあるが、本稿で着目したいのは、「社会的利益にかなう形で自社の人材の調達・開発を行おうとする社会オープン型CU」である。大学教育機関と連携し教育内容の実践と理論の高度な統合に貢献し若年人材の即戦力化をめざす採用強化型、公共職業能力開発機関と連携し地域人材の競争力の向上に貢献しながら自社の即戦力人材の確保をめざす採用強化型、国家的な継続能力開発支援センターと連携し流動人材の拡大にむけ多様な雇用形態の従業員の職業能力の鮮度を保持しようとする生涯キャリア開発型など、CUが社会的な継続的能力開発の基盤整備を牽引または促進しているケースである。

図表2-3-1 CUの外部オープン化動向

- CU外部オープン化
CUを持つ企業の中には、自社内CUのコンテンツを外部にオープンにする社外CUに取り組むものも出現しており、個別企業の能力開発コンテンツが社会的に活用され結果として業界全体・国全体の競争力の向上に結びつく動きが見られる。

社外参加可能CUの5類型	目的・効果	事例
教育事業型	自社の能力開発コンテンツを積極的に社外販売するCU。企業から一般個人まで幅広く提供	IBM、モトローラなど (IBMの場合、eラーニング、eビジネスなどのコースを提供し、認定証も発行。モトローラの場合、シックスシグマを活用した能力開発支援サービスを提供)
ブランド価値向上型	業界を問わず希望する一般の企業の管理職や従業員の参加を認めるCU	リッツカールトン、デイズニーなど (リッツカールトンの場合、最高の顧客接点サービス文化の浸透を担うリーダーシップの開発PRGを多様な企業のCEO、シニアマネジャーに提供)
パートナー企業との関係構築型	自社の事業に関係するサプライヤーやパートナー企業の管理職や従業員の参加を認めるCU	モトローラ、ルフトハンザ航空、GM、STマイクロエレクトロニクス、ハーレーダヴィッドソンなど (ルフトハンザ航空の場合、顧客価値の向上にむけたスターアライアンス加盟企業との協同PRGを実施)
顧客開拓型	自社の製品サービスを購入する顧客企業の管理職や従業員の参加を認めるCU	南カリフォルニア水道会社、E-Bay (e-Bayの場合、オークション・サイトの使い方や安全な売買のポイントなどの知識を付与すると同時に、改善点などの意見をもらうPRGを実施)
採用強化型	自社に就職希望の学生や社会人の参加を認めるCU	ファースト・エナジー・コーポレーション(入社前の高校卒業生向け) ワイヤレス連合(無線技術者をめざす短大・大学・大学院生のインターンシップPRG)

1. CUと大学・大学院の連携による学位プログラム

最初に、CUで生まれた質の高い能力開発プログラムを、大学・大学院の協力により学位プログラム化し、社会的に広めようとする事例を見てみよう。これらの事例には、競争感覚を身につけた若年人材の輩出や業界全体の競争の質の向上への貢献が、最終的には自社の競争力の向上に帰することが見える。

フランスの半導体企業STマイクロエレクトロニクス社は、自社のCU（STユニバーシティ）と2つのグランゼコール（国立高等エンジニア育成機関）とともに、修士プログラムを開発し、1999年から開講している（プログラム名：ST University Masters Degree in Microelectronics, Technology and Manufacturing Management）。エンジニアスクールの新卒者の水準とST社の求める水準に大きなギャップがあり、これを解決し向こう10年間で高レベルの若手エンジニアを養成することを目的とする。CUとグランゼコールの協働により、ST社のパートナーである顧客企業や半導体分野の最先端の研究機関の技術者で講師陣を組みやすくし、「競争の激しい半導体業界全体の動きを理解し競争感覚を身につけた若手人材」を育成するとともに、ST社およびパートナー企業の熟練エンジニアの継続的な能力更新のしくみとしても機能させている。講師陣の産学構成比は、産：学＝6：4、年間約100名の就学者の割合は、ST社従業員が6割、外部（新卒者や外部パートナー企業の従業員）は4割という。このプログラムにより、米国、カナダ、アジアからも優秀な学生が集まっているという。グランゼコール側は、卒業後3年間、卒業生の職務内容をモニタリングし、この修士プログラムで身につけた知識が実践でどこまで役に立つものかを検証し、学習者の視点でもプログラムに磨きをかけるという（注12）。

北米トヨタ・ユニバーシティのリテール専門能力開発スクール（The University of Toyota School of Retail Professional Development Toyota Motor Sales USAのCU。全米1400のトヨタ及びレクサスのディーラー教育を担う）は、ミシガン州ノースウッド大学（約40年前から自動車マーケティングの学位プログラムを提供し自動車ディーラー就業者・就業希望者の就業準備プログラムも開発）とともに、2003年秋より「自動車ディーラー・マネジメント学士プログラム」の共同開発プロジェクトを開始した。トヨタ社CUが1999年から提供してきた16日分のクラス受講と経営指標改善活動コーチングを含む「Toyota Quality Executive Managementプログラム」をベースに、自動車ディーラーの経営に携わる人材で、トヨタ系ディーラー以外の人材にもオープン化する。大学側は最先端企業の教育ノウハウを吸収するメリット、企業側は、完全にオープンにすることで、ディーラーの経営水準を向上させ業界全体の競争をレベルの高いものにしていくという長期的な狙いがある（注13）。

注12) ST University, Ecole Nationale Supérieure de Physique de Marseille, Ecole Supérieure d'Ingenieurs de Marseille へ2002年12月取材に基づく。

注13) Collision Repair Industry INSIGHT, Northwood University and University of Toyota to Co-Market Management Development Program(29 May, 2003)

2. CUと公共職業能力開発機関の連携による地域人材の雇用促進・能力転換プログラム

次に、公的機関と競争力のある企業の連携による地域連合型CUとも言えるケースとして、ジョージア州職業能力開発局のクイック・スタート・プログラム（以下、「QSP」という。）を見てみよう。そもそもQSPは、ジョージア州の企業誘致策の1つであり、誘致企業がジョージア州において新規に15人以上の雇用を創出するかわりに、ジョージア州職業能力開発局が誘致企業の始業前に各誘致企業が求める即戦力の開発・調達を無償で行うプログラムである。具体的には、①採用候補者の募集 ②各誘致企業が求める能力を始業前に修得させる能力開発プログラムの開発 ③採用候補者に対しての能力開発プログラムの実施の3つのサービスを供給し、誘致企業は、能力開発プログラムの修得度によって採用者を選考する。つまり、誘致企業側には、採用活動コストも能力開発コストも一切かけずに始業できることが最大のメリットになっている。

このケースで注目すべき点は、ジョージア州が誘致企業を審査する場合に、製造業・サービス・物流などの分野で競争力のある企業を選び出し、QSPの開発実務を通して「グローバルに事業展開している企業が求める人的能力の相場」を吸収し、その育成のノウハウを蓄積し、州民の能力転換のリソースにしている点である。このことは、重点産業の即戦力人材開発に向けた地域連合型CUへのヒントになる。

2003年度ではQSPを利用した誘致企業は304社で、これにより8778人の新規雇用を獲得することができた。しかし、実際には、QSPによって304社の各社のためにカスタマイズされた能力開発プログラムの受講者は4万2145人である。これは、州外企業で競争力のある企業の水準にあった能力開発プログラムを実際の募集人数の約5倍の就職希望者に受講させ、実践能力の学習機会を提供していることになる。新規誘致企業以外すなわち同州の既存企業に採用された人材は2万1067人である。中長期で見たときに、州民の能力開発上の波及効果は計り知れないものがある。

QSPの運営体制には実質的な産官学連携が見られる。誘致企業の事業を理解した上でカスタマイズ・プログラムを開発する専門スタッフを約200人備えているが、200人の開発者は、民間企業経験のあるプロジェクト・マネジャー、エンジニア、組織開発コンサルタントから成る。プロジェクト・マネジャーが誘致企業の事業戦略とその実現に不可欠な能力要件を引き出し、エンジニアは生産予定の製品サービスに特有の知識スキルを把握し、組織開発コンサルタントは企業文化を分析する。これら3つの役割が連携し、誘致する企業の人材ニーズにきめ細かく対応し、実際のプログラムの実施には、地域のテクニカル・カレッジなどが協力する。

さらに注目すべきは、同州がQSPで蓄積したノウハウを既存企業の変革に応用している点である。そのノウハウは、最新の生産管理技術だけでなく、チームスキル、高業績を導くリーダーシップ、組織創造、パフォーマンス・コンサルティングなどを含む。グローバル競争にさらされている地元の化学メーカーに対してリーン生産プログラムの供給、急拡大した

リサイクル企業への職務分類と評価制度の導入プログラムの供給、自社で能力開発プログラムをもてない地場産業（デニム生地製造）の中小企業に対して個々の従業員のニーズを満たす能力開発プログラムの供給などの成功事例が報告されている。誘致企業へのQ S Pと州内既存企業へのQ S Pは、いずれの場合も、無償で各企業に提供され、各企業のC Uあるいはラーニングセンターのカリキュラムに組み込むことができる（注14）。

注14) ジョージア州職業能力開発局への2003年2月取材に基づく。Q S Pは、1967年に創設され、以来2000以上の企業が利用。Expansion Management Magazine 2001年10月のワークフォース・トレーニング TOP15で全米第1位（ワークフォース・トレーニング TOP15は、2001年で3回目の調査。全米で50以上の地域のコンサルタントに「典型的な中規模製造企業にとってのワークフォース・トレーニングでベストの州」を選ばせた結果）。

3. 競合関係を越えた業界連合型C Uと大学機関との連携のモデル

次に、業界共通の目的にむけ、競合関係を越えて創設された企業連合型C Uが高等教育機関との連携により若年人材の即戦力化に取り組むケースを見てみよう。業界連合型C Uのワイヤレス連合は、急成長するワイヤレス業界で圧倒的に不足している人材の確保という業界共通の目的にむけ、1997年に創設された。加盟企業（現在10社）、加盟教育機関（現在64校）が協力し、技術系の大学カリキュラムで消滅寸前だった無線技術の教育を復興し、業界全体で2007年までに30万人の無線技術者の輩出を目指している。企業側は、無線情報技術者育成の1コンテンツ提供とインストラクター養成協力、大学側は企業が提供する無線情報技術者育成コンテンツのインストラクションデザインと養成されるインストラクター提供が義務となっている。これまでに学士レベルで無線技術のベーシック・カリキュラムを構築するための知識体系の整備とプログラムの開発が行われた。1企業1大学1プログラム開発のルールにより、企業同士や教育機関同士の自由競争を侵害することなく、カリキュラムの重複を防ぐ。現在、46モジュールを開発しているが、大学機関はこれらのモジュールを無償に近い形で活用し、企業側は自社のC Uで自由に活用することができる。2002 - 2003年には、大学機関によるモジュールの活用について調査が行われたが、機械コンピュータ系の既存コースの補強・改正にモジュールを組み込む例、あるいは新たな無線技術者専門コースの創設などの例が報告されている。ある加盟企業の試算によれば、各大学機関がワイヤレス連合のコンテンツをカリキュラムに導入することにより、過去には入社後戦力化まで6～12ヶ月を要していたものが、2～4ヶ月に短縮可能という。

このモデルは、能力開発コストの軽減、早期人材育成、教育機関のレベルの向上など多大な効果が期待される（注15）。

注15) The Global Wireless Education Consortium への2002年7月、2002年12月、2004年1月の取材に基づく。現

在加盟企業は、AT&T Wireless Services, Cingular Wireless, Motorola, Verizon Wireless など10社。加盟企業の顔ぶれは、速度の速い業界再編により変動している。46モジュールの開発には、Ericsson や Nokia も参加している。

4. 国家的な継続能力開発支援センターとCUの連携モデル

次に、官設民営の国家的な継続能力開発センターとの連携により、競争力を生む人的能力の迅速な開発体制の整備、さらには将来的に流動人材の能力開発に発展させようとする事例を見てみよう。英国では、ランダイレクト（注16）と呼ばれる現在88万人が利用する国家的な継続的能力開発支援のしくみとCUの連携が始まっている。その1つが、英国大手金融グループのバークレーズ銀行（Barclays PLC：1690年創業、英国内2080支店、海外499支店、従業員7万4700人）である。バークレーズ銀行は、富裕層へのリテール・バンキング、投資銀行業務、クレジットカード事業を重点分野とし、2000年～2003年の経営計画で10億ポンドのコスト削減と純利益の倍増を掲げるなか、よりコスト・イフェクティブな能力開発のしくみの構築が急務であった。バークレーズ・ユニバーシティ（通称 bu：ビー・ユー）は2000年、グループ全体の連携を促進する能力開発環境の整備と従業員が自ら学習にチャレンジする文化の醸成をめざし創設されたが、buは従来の宿泊集合型研修とeラーニング学習の間に新たに2つの学習環境を整えた。1つは全英の4つの主要支店の近くに設けられた“buメトロセンター”（従業員の8割以上が1時間半以内で足を運べる場所に学習アドバイザーが常駐し、キャリアアドバイスも行うセンター）、もう1つが、“buハブ”と呼ばれるbuとランダイレクトの提携ラーニングネットワークである。具体的には、全英2000のランダイレクト学習センターから150カ所のセンターを選び、バークレーズ銀行従業員専用パソコンを確保し、予約制で利用するものである。まずはジュニアレベルの従業員を対象に導入。ランダイレクトの人気コースを12コースとバークレーズ銀行が独自に開発した銀行業務の6コースを組み合わせたジュニア社員向けパッケージプログラムが、buハブの専用端末でアップロードされる。数ヶ月先まで予約が埋まるハブも数十にのぼり順調に利用が進んでいる。今後は中堅社員層以上の能力開発にもランダイレクトの活用を広げていく予定だという。学習機会の拡張機能と88万人の利用実績から水準が証明されたビジネス・スキルの供給をランダイレクトが担い、「戦略実現上の問題解決プログラム」の供給をCUが担う。バークレーズ銀行はさらに、将来、全英のランダイレクトセンターとの連携により、退職者も含めたあらゆる雇用形態の従業員に継続能力開発の機会を提供し即戦力人材のプールを考えているという（注17）。そこには、個人が能力開発に投資しやすいしくみを官民で分担、連携していく道筋が見える。

CUと教育機関や公的機関との連携が進む背景には、企業サイドに人的資本の転換のスピードが競争力の源泉であるという認識がある。刻々と変化する事業環境のなかで、企業には

以前のような手厚い導入研修やOJTを施している余裕がないこと、また、いままでのようなやり方では流動人材の拡大傾向のなか生産的な能力開発投資にはならないという危機感から、人材が企業に送り込まれる前に、できれば良質な職業能力の土台を準備してもらえようなくみをもちたい、という本音がある。能力開発の手法も企業の重要な知財の1カテゴリーであることを考えれば、それを外部に公開することは競争力を殺ぐことになるという懸念を抱くのが普通であろう。しかし、現実環境は、大きく変化している。職業能力の土台を社会的に整備しなければ、企業の持続的成長は常に、人材育成の時間的コスト、すなわち能力転換の遅れによる収益機会ロスに脅かされることになる。ならば、(当然、競争の最前線にある製品サービスの開発技術などを除き)これだけは身につけておいてほしいという知識スキルのガイドラインや学習コンテンツを抛出しようという動きになってくる。この動きを業界・地域にも連鎖させていこうという兆候、あるいはイギリスのように国家の施策として取り組むケースが出現しているのだ。

職業能力開発の成功とは、人材が企業の現場で、その企業の持続的成長につながる意味ある業績をあげる瞬間にある。この能力発揮の瞬間にいたるプロセスをいかに生産的に行うか、そこに「競争力のある職業能力」の開発にむけた社会的分担と連携のポイントがあると思われる。求職者の「就業前即戦力」あるいは「職業能力の鮮度を一定以上に維持するための継続学習機会の拡張」などは、教育機関や公的機関がCUから「その業界の競争環境や競争の水準」を吸収することにより、引き受け可能な領域ではないか。また、「良質な組織能力(組織の生産性をあげる知識・スキル群)の開発」はCUの持ち場と考えるが、これを教育機関や公的機関との連携により社会的に広め、地域や業界の競争力の向上につなげることが可能であろう。非常に興味深いことに、そうしたイニシアティブをとる企業には、優秀な人材、良質の顧客やパートナーが集まるという現象が起きている。

注16) Learndirect (ラーンダイレクト) は、イギリスの継続的職業能力開発を促進するための国家的学習インフラである。全英約2000のLDラーニングセンター、ワークプレイス、家庭でアクセスでき、①読み書き算数、②ITスキル、③ビジネス&マネジメント ④業界特有知識スキルの4領域の学習をオンデマンドで、いつでも、どこでも、一生涯、学習することを支援する。2000年10月にサービス開始以来、利用者は約88万人、2004-5年までに100万人に達する見込み。2003年6月の取材に基づくレポートをワークス2003年10月号にて掲載。

注17) 2003年6月取材に基づく。

第4節 日本におけるCUの活用と促進のポイント

以上、CUの普及と進化の過程から、「職業能力の継続開発を競争力の源泉とする企業や個人を輩出するCU」の機能を洗い出し、CUが業界や地域社会や国の持続的成長の触媒とな

りうる可能性について考察してきた。ある意味で、CUの世界的な普及は、知識社会への転換期において「職業能力開発を媒介に、個人と企業、企業と社会、社会と個人をつなぎなおす」大きなムーブメントと言えるだろう。

日本ではCUの導入はまだ始まったばかりであり、CU導入企業はグローバルに事業展開をしている企業や大企業がほとんどである。それらの多くはまだ試行錯誤中で評価の段階にはないと思われるが、今後、日本でも先に見たような企業内外で社会的な継続能力開発のムーブメントを牽引するCUの普及に期待したい。以下に、競争力を生む職業能力の機会がCUを媒介にして開発され、社会的に普及し、最終的に職業能力が社会的に循環するプロセスを想定し、日本でのCUの活用と促進のポイントについて公的支援の側面から考察する。

1. CUコンテンツ開発と供給をめぐるリソースの社会的整備

CUを検討中の日本企業の大きな課題は、コンテンツ開発・供給パートナーの圧倒的不足であろう。欧米のCUがコンテンツ開発や教授陣の調達を大学機関から公的機関までさまざまな外部機関とパートナーシップを築いていることは先に述べたが、そこには事業戦略や経営課題の解決と能力開発を一貫させる専門人材の育成が進んでいる実態がある。CUとビジネススクールとのパートナーシップは最も進んでいるが、ビジネススクールの間では、従来のMBAコースやエグゼクティブ向けプログラムとは別に、個別企業のニーズにあわせたカスタマイズ・プログラムの提供が広まっている。その内容は、事業戦略の実現上の問題解決そのものを学習の成果とする問題解決型プログラムが中心であり、したがって、実務経験をもちMBA以上の学位を保有する教授陣、企業の経営課題を深く把握するための組織診断メソッド、経営課題の解決を学習プログラム化するインストラクション・デザイン・メソッドなどが不可欠のリソースとなる。CU側は、ビジネススクールのランキングよりも、パートナー候補のビジネススクールがこれらのリソースを確実に供給してくれるかどうかを吟味しており、これによりビジネススクールの間で質の競争が起こっている。

一方、公共職業能力開発機関をパートナーとするケースでも、ジョージア州のQSPの例で見たとおり、特定分野の知識スキルの開発以上にチームや組織の生産性をあげる思考能力の開発が不可欠であり、したがって多様な産業分野での実務経験者と組織開発の専門家の確保がプログラムの成否を左右する。

翻って日本では、近年ようやくビジネススクールの創設が進み始めたところであり、そのキャパシティは未知数である。またビジネススクール以外の教育機関で、知識集約化する職業能力開発のニーズに応えうる機関の整備もこれからである。コンテンツの分野で懸念されるのは、これまでの企業内教育ではほとんど供給されなかったコンテンツ（キャッシュフロー、技術・知識などの無形の経営リソースのマネジメントに関するコンテンツ）であり、これらは一部の経営人材だけが修得していればいい時代ではなくなっていく。また製造業の技術・技能職の能力開発に比して、製造業におけるサービス職分野および成長産業であるサー

ビス産業に不可欠な知識スキルの開発は未整備である。サービス職あるいはサービス産業は、ITの進化と普及およびエンドユーザーの価値観の多様化に伴い、今後ますます高度知識化していく。これらの不足している分野のコンテンツ開発および各教育機関の教授陣の人的リソースを社会的に整備していく必要があると思われるが、そのためには、CU創設企業と各種教育機関との人材交流を含めた協働プロジェクトを奨励し、プログラム開発コストの助成を行うとともに、職業能力開発に関わる教育機関の評価項目のなかに実務経験者の数や職業能力開発プログラムの共同開発実績などを盛り込むことが考えられる。

2. 企業の「能力開発力」を評価認証するしくみの創設

(日本版インベスターズ・イン・ピープル)

CUコンテンツ開発・供給のためのリソースが整備され日本でのCU普及の可能性が高まったとして、次にCUの促進について重要なポイントは、企業の持続成長の視点での能力開発投資への啓蒙である。そのためには、企業の持続的成長と従業員の継続能力開発をつなぐしくみとしてのCUの投資効果を社会的に評価認証するしくみの整備が有効であると思われる。

CU先進企業では、CEOおよび経営陣による評価とともに、外部識者による監査を取り入れCUの目的・成果目標・コンテンツ・運営体制を見直し更新する。この機能を社会的に備えているのが英国であり、そのしくみは「インベスターズ・イン・ピープル」(以下IIP)と呼ばれる(注18)。4つの原則・12の評価基準に基づき(注19)、CEO、管理職層、従業員層の3層をインタビューし、企業が従業員に提供する能力開発プログラムが従業員の能力向上と事業の成長の両方を満たすものかどうかをアセスメントする非営利サービスである。3層の回答が一貫し評価基準をクリアした企業には「インベスターズ・イン・ピープル」という称号が与えられる。3層間で回答内容に矛盾がある場合は、CEOにフィードバックを行い、改善にむけたアドバイスを行う。アドバイスに基づく具体的な改善計画を実施した企業の多くが顧客満足の向上や業績の向上などの成果をあげている(注20)。現在認証企業は3万4000社、英国の労働力の4分の1がIIP認証組織で働いていることになる。IIP企業としてのステイタスを維持するには、3年ごとにアセスメントを受ける義務があり、これが継続能力開発力の強化につながっている。

注18) IIPは英国の産業界・労働組合・関連省庁・主要政党のコラボレーションにより、1990年に開発された。

ワークス53号「グローバルCU現象(学習と経営の融合)」P29-30(2002年6月取材に基づくレポート)

注19)「コミットメント(IIP企業は、事業目的および目標を実現するための従業員の能力開発に全面的にコミットしている)」「プランニング(IIP企業は、事業目的および目標を明確にし、それらの実現のために従業員がすべきことを明確にしている)」「アクション(IIP企業は、業績の向上にむけ従業員の能力を効果的に開発している)」「評価(IIP企業は、従業員への投資が組織的な業績にもたらす影響を理解

している)」を4原則とする。

注20) 2000社のIIP認証企業を対象とした1999年調査では、80%の企業が顧客満足の上昇、70%の企業が競争力の上昇または生産性の上昇を実現していると回答。約1200社のIIP企業を対象とした2001年調査では、従業員数25人以上の企業の80%が、IIP規準が業績向上に影響していると回答。

3. サービス産業、中小企業の競争力に向けた企業連合型CUの創設支援

CU創設への社会的関心が高まりCU普及の可能性がさらに高まったとすると、次に重要なのは、衰退産業から成長産業への労働力転換、あるいは低知識の職務から高知識の職務への労働力転換のためのCUの活用である。若年雇用促進に向けては、サービス産業の競争力強化をめざす企業連合型CU、人材の流動化が拡大する大企業からの人材受け入れに向けては中小企業の競争力強化をめざす企業連合型CUの創設支援が考えられる。サービス産業の競争力強化をめざす企業連合型CUとは、サービス産業の知識集約化を促進する人材輩出を目的に、サービス産業の多様な競争力のある企業が能力開発コンテンツを抛出しあうものが想定される。中小企業の競争力強化に向けた企業連合型CUは、個別企業でCUをもつことが困難である中小企業に対して、グローバル水準の能力開発コンテンツを供給し、さらに大企業の組織構造とは異なる中小企業特有の組織能力開発に配慮したコンテンツの開発を支援するものが想定される。

具体的なアプローチとしては、グローバル・ワイアレス連合やジョージア州のQSPのスキームを参考に、一定以上の競争力のある企業から能力開発の要件を教育機関や公的機関が吸収し、それにならうプログラムの開発と実験のパイロット・プロジェクトへの協力をとりつけ、メンバー企業はコンテンツの自由使用権をもち、一方で教育機関は授業科目への活用権、公的機関は求職者の就業前即戦力化への活用権をもつ。こうしたスキームで、パイロット・プロジェクトを公的に助成していくことが考えられる。

4. CUコンテンツと各種教育機関コンテンツの単位換算システムの導入による能力開発のシームレス・システムの整備

CUを媒介に職業能力開発コンテンツの質の向上や学習機会が拡張したとして、最後に重要なポイントは、個人が職業人生のあらゆる時点で重複した能力開発コンテンツを選択する必要のないシームレスな能力開発システムの整備である。そのためには、CUコンテンツと既存の教育機関コンテンツとの単位換算システムの構築が考えられる。換算のための単位の代表例は、米国のIACET(国際継続教育訓練協会)によるCEU(生涯教育単位または継続教育単位)であるが、能力開発コンテンツの質を事前に保証したいCU、職業能力開発に力を入れたい教育機関、高度専門職の能力水準を維持強化させたい業界団体などの間で、「CEU認定プログラム供給者」として認証を受けようとする動きが広まっている(注21)。CEUと同じような単位を州独自に整備するケースや、英国では国家的能力基準に換算機能

をもたせようとする動きもある（注22）。こうした単位を整備することで、職業人が仕事を中断することなく、職業能力の鮮度を維持し、その時々ライフステージに従い職業転換の準備を行うことが可能になる。また、企業にとっても、求める候補者を早く見つけ、重複のない能力開発を施すことにより最短最少コストで即戦力人材を調達開発することにつながる。公共職業能力開発機関にとっても、転職に伴う能力転換支援コストの最少化につながるであろう。

注21) 1974年から米国で運用されている継続学習単位。「掲げている目標に教育内容が合致し、運営体制が整っているか」という観点からプログラムを審査し、認証基準を満たす質の10時間の学習を1単位とする。

注22) 全 NVQ は単位取得方式で構成されており、必要単位を取得すれば証明書が発行される。NVQ システムは仕事の一部として NVQ に取り組んだり、カレッジ内、オープン・ラーニング、独学などを組み合わせた方法で NVQ 取得を目指すことも可能である。NVQ の取得には、時間的・年齢的制限も特別な参加条件もない。

第5節 個人の変化学習力を解放し透明な能力社会を促進する日本型CU

今、企業の現場には、変化をめぐり3種類の不安が存在する。まず、職業能力のよりどころを培う以前に変化情報の洗礼を受け、何でもできそうだが何に自己の能力を向けていけばよいのか分からないという不安を抱える個人が存在する。そして、過去に培った職業能力のよりどころが全く通用しない時代になり、その不安から変化を直視できない個人が存在する。その中間に、それなりに業績もあげているが外で通用する能力かどうかが見えない不安から資格や学位などの取得に自己投資する個人がいる。それぞれの不安は、掘り下げてみれば、変化というものを感じ取っていること、変化に対して何らかの能力の建て直しをしたいがなかなかできないという欲求と葛藤を抱えていることにおいては同じである。個人のこの欲求を解放し、組織変革力に昇華させている企業はどれだけあるのだろうか。

事業の構造改革、人件費の変動費化をドライブとする人事制度（採用・評価・分配・代謝）の改革は進んだが、日本企業はつぎにやっと能力開発のしくみの整備の段階にある。日本において、新たな能力開発のしくみとは、個人が自分の創造的意志で職業能力をデザインし、企業や社会とのつながりをつくっていきけるような透明な能力社会を支える能力開発のしくみであろう。そのようなしくみは企業単独では実現できない。そこに社会オープン型CUを促進する必然性があると思われる。

社会オープン型CUの最重要な機能は、「個人の変化学習力の解放と生涯持続支援」である。個人の変化学習力を引き出すには、仕事で直面している変化とは何かをありのままに見るサポートが必要だろう。発見した次の成長機会を現実化するには、不足している知識・スキルをオンデマンドで引き出し獲得する学習環境が必要だろう。そして、個人の変化学習力

を個人完結にせず、チームで連鎖させる新しいOJTも必要だろう。さらには、その企業での成長機会の限界が見えたとき、個人が自らその企業以外での成長機会を得るための社会的な学習環境が必要だろう。あるいは、ライフステージによって柔軟に職業を出入りするための社会的な学習環境が必要だろう。以上の各フェーズを連続させるしくみへの投資が、これからの能力開発投資に他ならない。

社会オープン型CUへの投資は、多様なリターンが予測される。企業と教育機関との連携、多様な教育機関同士のパートナーシップ、大企業から中小企業へあるいは中小企業から大企業へナレッジの浸透、学習アドバイザーやコンテンツ・コーディネータなどの全く新しい職種創造、業界の構造変革や新たな事業を生み出すネットワークなどの可能性が、個人の変化学習力を起点にした継続的能力開発によって現実のものとなるであろう。

【参考文献】

- Jeanne C. Meister, Corporate University: Lessons in Building a World-Class Work Force (1998)
※シティコープ社出身の教育コンサルタントによる90年代の米国CU動向レポート
- Department of Trade and Industry, Department for Education and Employment, Campaign for Learning, The Future of Corporate Learning (2000)
※英国政府による英国企業のCUリサーチレポート
- Annick Renaud-Coulon, Corporate Universities, Corporate Institutes: International Evaluation and Comparison (2001) ※仏リサーチャーによる17カ国75ケースのCUのリサーチレポート
- Efmd, The Corporate University Challenge: Corporate Competitiveness, Learning and Knowledge (2002) ※European Foundation of Management Development による40以上の企業が参加した欧州CU研究会レポート
- Mark Allen, The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program (2002) ※CUの実務者による論文集
- ワークス研究所、ワークス53号CU特集『グローバルCU現象：学習と経営の融合』（2002年8月）※変革に成功した企業のCUを中心に、変化学習力の組織的獲得をめざす新世代CUのリサーチレポート
- ダイヤモンド社、日本版ハーバード・ビジネス・レビューCU特集『企業内大学：「Aクラス人材」の生産工場』（2002年12月）※経営人材育成型のCUを中心にしたCUリサーチレポート
- OECD, Measuring What People Know: Human Capital Accounting for the Knowledge Economy (1996)
- OECD, Human Capital Investment (1999)
- Ahmed S. Khan, Susan L. Sauer, Mark S. Moore, Amin ul Karim, A Wireless Course Sequence Design Using Global Wireless Education Consortium (GWEC) Curriculum Modules and Industry Tools (2003)
- Misty Baker, The Global Wireless Education Consortium (1999) *White Paper
- Georgia Department of Technical and Adult Education, DTAE Annual Report 2003
- Georgia Department of Technical and Adult Education, Quick Start Operating Results 2003
- Ufi Ltd., Ufi Annual Review 2002-2003
- ワークス研究所、「英国政府ラウンドダイレクト追跡レポート：軌道に乗った国家的生涯能力開発のしくみ」（ワークス60号、2003年10月）
- Investors in People UK, Investors in People Annual Reports 2000-2001, 2001-2002, 2002-2003

第3章 米国におけるコーポレート・ユニバーシティの社会的役割と責任の変化

第1節 はじめに

過去数十年CUはめざましい勢いで成長してきている。最近の調査によるとCUの数は現在推定2,400に上り（Nixon 2002）、その数は今後10年以内に従来の大学の数を超えるものと予測されている。一方で、その概念が新しいことに加えて一貫した定義が不在であることから、CUについての一般の認識は未だに低く、特に労働市場全般における人材開発および高等教育の分野におけるその役割と責任についてはほとんど理解されていない。「コーポレート・ユニバーシティ」と表現するからには、企業研修を大学教育に融合させることを意味するのだろうか。あるいは従来の企業内研修の延長もしくは新しい発展形態なのであるだろうか。それとも従来の大学が企業の現場にて新たに展開していくことを示唆しているのだろうか。本章ではCUの教育機関としての機能に焦点を当てたい。特に、高等教育並びに労働市場全体における人的資源開発の役割と責任に焦点を当てて議論を進める。

近年、企業研修と大学教育との融合の必要性が様々な点から示唆されている。例えば、企業の現場では高等教育の枠組みで提供される研修及び人材開発に対する需要が高まってきている（Cantor 2000）。高等教育を通じた継続学習がキャリアの維持及び発展に不可欠であることが認識されるにつれ、継続教育の必要性と価値が近年一段と強調されてきている（EFMD 2002）。また、大学で開発された研修プログラムが地域のビジネスや企業の現場で実施されるようにもなってきている。同時に、業界における高度な知識ニーズの急増、絶え間ない技術革新、経済の中での教育の位置付け、縮小する教育資源などを背景に、大学に対する伝統的概念が変わってきている（Skilbeck and Connell 1996）。大学の中には、新技術やビジネス知識を引き出すため、あるいは企業環境の中に新たな市場を求め、企業と密接な連携を推し進めるところもある。このように高等教育の現場に主要な変化が見られる中、就労者の教育や訓練をめぐる様々な点を再考慮することが緊急の課題となっている。新形態の高等教育における資金調達と運営はいかになされるべきか、企業としての機能と教育機関としての社会的責任をどのように融合し追及すべきか、どのような体制で継続的運営を目指すのか、業界団体、地域、政府関係機関及び既存の高等教育関係機関はどのような役割を担うべきなのか。

以下の節ではまず、米国におけるCUの発展の概要を述べる。ここでは、特に、CUが教育機関としては比較的短期間に成長を遂げたその要因に注目したい。特に企業環境の変化、技術の高度化、人口構成及び高等教育市場の変化等を、CUの成長を加速的に進めた要因として考察する。

1980年代のCUは企業環境のみならず労働市場における様々な需要に対応するべきものと期待されていたのに対して、1990年代から2000年代のCUはスポンサー企業の事業目標達成に主眼を置くようになってきた。次の節ではそれら近年の動向と、主眼が推移するに至った

原因について検討してみる。次に本章の主目的である、CUがいかなる社会的機能を担い、その機能が資金調達のあるり方によってどのように異なっているのかを検討する。ここでは企業及び産業界、就労者個人、政府関係機関の三者を教育の出資母体ととらえ、CUの目的、教育訓練内容、教育訓練結果が、これら出資者によってどのように異なるかを検討する。特に、CUがもたらす社会的利益並びにそのような外的影響をもたらす公的資金の役割に焦点を当てる。ここではまず資金構造の理論的枠組みを把握した後、それら理論を米国におけるいくつかの実践例と照らし合わせながら検討してみる。結論では本章の主旨をまとめるとともに、CU、特に社会的利益の認められる形態を維持していくための方法に関する考えを述べたい。

第2節 背景

1. CUの歴史

最初のCUは、1953年にゼネラルエレクトリック社によって設立され、その当初の目的は企業の指導者養成であった。1960年代には、ディズニー・ユニバーシティとマクドナルドのハンバーガー・ユニバーシティがこれに続き、1980年代までには米国全体で400件のCUを数えるに至った。しかし本格的な成長が始まったのは1990年に入ってからであり、1990年代CUの数は1,600件にのぼり、これにはフォーチュン500企業の40パーセントが含まれている(Lipin 2001)。さらに最近の調査ではCUの数は2,400件とされており(Nixon 2002)、フォーチュン500企業の約80パーセントがすでにCUを有するか、または設立を計画していると言われる。コーポレート・ユニバーシティ・エクスチェンジ(Corporate University Xchange、以下「CUX」とする。)の予測では、これまでの速度で増加を続けた場合、米国におけるCUの数は近々3,700件にのぼり、従来の大学の数を上回るとしている(AACSB 1999; Meister 2001)。

しかしながら、これらの推定件数は、一貫した定義に基づいているわけではなく、「コーポレート・ユニバーシティ」を自称する機関の件数を数えたにすぎない(Allen 2002b; Walton and Martin 2000)。したがってこれらの「コーポレート・ユニバーシティ」と呼ばれる団体の活動範囲と種類は、企業内の一研修部門から地域認定教育機関に至るまでと、各団体によって大幅に異なっている(Nixon 2002)。現に、これら機関の中には企業内部では「コーポレート・ユニバーシティ」とは呼ばれず、教育研修センター、マネジメント・インスティテュート、コーポレート・アカデミー等の名称で呼ばれているものも多い(Wagner 2000)。したがってCUを研究する際には、できるだけ多くのCUに適用できる特徴をとらえ、その標準的な定義に従うことになる。これまでに多くの定義が様々な研究者によって提示されている中、EFMD(2002)では、全てのCUが共有する、もしくは目指している特徴として次を挙げている。

- ①企業組織またはコンソーシアムにより所有もしくは管理されている。

- ②競争力を強化するために企業の自己変革という組織目標達成に相当な影響力を持つ。
- ③組織の従業員、顧客、サプライヤーの教育と能力開発の中心的な提供者またはコーディネーター。
- ④研修と能力開発を、オンラインで、もしくは専用の施設やキャンパス、あるいはその組合せを通して提供する。
- ⑤「大学」等、教育分野の呼称を使用し学習の価値を強調する。
- ⑥研修と能力開発を組織における意思決定の中核に位置付けることを強調する。

CUと従来の企業研修との相違点について論じた報告や論文は数多く見られる。例えば、Meister(1998)は、研修部門は「問題対応型で分散しがちであり、多彩な自由参加プログラムによって広範囲の受講者を対象にする。」のに比べ、CUは「企業内における各業務グループを対象にした戦略的学習方式を目指して集中化された包括的組織である。」と主張している(p267)。Meisterはさらに、「学習が重要であるということを大学という比喻を使って実体化」することによって「研修部門を強化する」ために「大学」という呼称が使用されたと示唆する。最新の調査ではCUXがCUを次のように定義している。「企業の業務戦略と目標を達成するために、社員、顧客、サプライヤーを対象にあらゆる学習活動を調整、調和、集中させた戦略かつ包括的組織である。」(CUX 2002)。CUが行う具体的な活動には、業務研修、幹部育成、企業文化の改革、企業価値及び戦略の浸透、戦略調整、業務変革、ナレッジマネジメントなど、企業資源管理のほか、社員の採用及び維持活動などが含まれる。これらの活動をより多く実践する組織が、従来の研修部門を越えた「コーポレート・ユニバーシティ」の特徴を備えているものと判断される。

2. CU成長の要因

では、CUが過去数十年間においてこのような急成長を遂げた理由は何であろうか。なぜ従来の企業教育・訓練からこのように変化を遂げたのだろうか。CUの出現は特定の産業に限った現象ではない。またほとんど全ての職種及び職位が受講対象となっている¹。CUがこのように広範に、かつ多様な層に受け入れられた理由は何であろうか。

実際CUの成長については様々な要因があげられている。多くの企業にとって最大の理由は、急速に変化するビジネス環境に対応し、一段と速度を上げつつある技術革新に歩調を合わせていける社員を育成、開発する制度を構築することにあつた。市場で競争を維持するため、企業は事態を先取りできる、系統的でありながらも柔軟性のある人材開発制度を必要とした。一方で、人口構成の変化により熟練労働者の不足が深刻化することも、企業主宰の教育研修に対する需要増加の一因といえる。また、CUが従来の大学が満たせなかった分野、

¹ 中小企業に比べて大企業への浸透がより顕著なことが報告されている。

特に応用技術の分野においてそのニーズを満たしたことが(Nixon 2002; Peitrykowski 2001)、このような新規の教育形態の需要増加につながったと指摘する研究者もいる。以下では、CUの成長の原因となったとされるこれらの企業運営並びに技術的要素、人口構成、教育的要因のそれぞれを説明する。

(1) 事業及び技術的要因

スキル依存度の高いテクノロジーの発展により熟練労働者の需要が継続的に増加してきた経緯については、過去20年から30年盛んな議論が行われてきた。テクノロジーとビジネス環境の急速な変化により、労働者は常に新しい技術と知識を習得していくことを要求されるようになった。このように変化しているのは技術発展の速度だけでなく、職場で要求される技術の性質にも及んでいる。新しいテクノロジーにより仕事への対処の仕方にも変化を求められており、認識技能、問題解決能力、意思決定力などのいわゆるソフトスキルが特に重要とされる。企業は一段と複雑さを増す職場において、問題解決能力を持ち、不確かな業務状況に対応でき、イニシアティブを取り責任を持って行動できる人材を必要としている(Bailey, 1995; Barley & Orr, 1997; Murnane & Levy, 1996)。

このようなスキルは、特定の業務や生産工程などに必要な技能と異なり、目的指向で時間制限のある研修環境では育成することができない。このようなスキル育成のためには柔軟な手法を通じた技術と知識の継続的な習得が必要でありCUが全般的に推奨する“絶え間ない学習の実践”につながる。また、新しいスキルをより広い範囲において活用するためには、その技術を実際に応用してみることと、そのような応用技術を概念化することの両方が要求されるということが広く報告されている(Bailey 1997; Brown 1998)。このためには、就労者が実践技術と理論を融合することのできる教育・訓練が要求されるが、CUは仕事と密接につながった、しかも新技術にアクセスできる学習環境を提供する。

(2) 人的資源に変化をもたらす人口動態的要因

2010年までに、35歳から45歳までの人口の全人口に占める割合は北米、ヨーロッパ、アジア諸国の一部において15パーセント減少するといわれる。これが人材管理の分野に重要な変化をもたらすことは明らかである。米国においては今後17年間にベビーブーム時代に誕生した7000万人が離職する一方、2020年までの新規入職者数は4000万人にすぎない。したがって人的資本の不足はまさに国家的な問題となっている。労働力不足は、高学歴、高度技術者の中で特に深刻である。米国では既に1980年代後半からIT及び医療関係の労働者不足が深刻な問題となっている。企業は、医療看護からテクノロジーの分野まで広範な人材不足を海外からの臨時労働力で補おうと、これまでと同様の人材戦略、すなわち臨時就労ビザの発行とアウトソーシングを行おうとするだろう。だが、今回は人口問題が世界的であるため、このような臨時戦略がもはや機能しないだろうと言われている。ちなみにオールイン

ディア・マネージメントアソシエーション（All India Management Association）が最近行った国際調査によると、2020年までには3200万から3900万件の労働者不足が発生すると予想されている（Gordon 2003）²。

このような人口動態の変化の中を生き抜くためには、学習機会の増加によって既存の人材を強化することにその解決方法を見出していかなくてはならない。事実、米国企業は今、戦略的視野とリーダーシップを持ってこのような試練に立ち向かうよう求められている。米国労働省は、米国の企業は2005年から2010年にかけての当面の目標として既存社員の訓練を強化する必要があると断言している。2010年から2020年にかけての長期的展望では、企業は全米の各業務所在地において知識労働者を多数育成するよう、より強力なコミュニティーベースのキャリア教育プログラムに対する支援を強化する必要があるとしている。このように、熟練労働者の「質」を向上するだけでなく、その「量」も増加させるために、CUのような新しい形態の総合的な企業教育の制度化は企業ならびに社会全体にとって重要な関心事となっている。

（3）教育市場の変化

このように、一方では高度なテクノロジーが日常のあらゆる業務分野に浸透し、社員の必要教育水準を上げ、その一方では労働人口、特に高度な技術を持つ高学歴労働力の不足が深刻化してきており、将来もこの傾向は続いていくと予測される。このような状況は、高等教育の市場に重大な変化をもたらしており、成人就労者、または「ノントラディショナル」と呼ばれるような学生³が市場にとっての主要な学生人口となってきている。成人は7年以内に一度復学するという予想も立てられており（Sausner 2003）、また米国教育統計センター（The National Center for Education Statistics）では、2010年までに900万人のパートタイム学生、または25歳以上の中等教育修了者が復学すると予測されている。

既存の教育機関はこのように増加する社会人学生を引き受ける用意があるのか。まず、従来の大学やカレッジがこのような市場変化に十分に対応しているとは言えない。最も敏感に対応できるはずのビジネススクールでさえ、企業の期待にほとんど応えていないと批判されている（Ramaswamy 1992）。ビジネススクールの中には、オンラインの学位プログラムを設置したり、生涯教育部門を設立または再編成したり、企業とのパートナーシップ強化を図っているところも多いものの、アカデミック機関でありたいのかビジネス組織でありたいのか

² 労働力不足は米国で1700万人、中国1000万人、日本900万人、ロシア600万人、フランス300万人、スペイン300万人、ドイツ300万人、イギリス200万人と報告されている。

³ 高卒後直ちに大学やカレッジに入学する学生以外を総じて「ノントラディショナル・ステューデント」と呼んでいる。働きながら自費で単位を修得する学生から福祉プログラムを通し再教育を受ける学生まで幅広く含まれる。

を決めることができず、ビジネススクールとしての立場が曖昧になってしまうという問題を抱えている (Nixon 2002)。こうした中、営利目的の教育機関は高まる需要をつかみ、ニーズが高まると予測される職種分野のプログラムを積極的に売り出している。これらのプログラムのほとんどはオンライン学習と施設での講義を自由に組み合わせており、場所と時間に束縛されないことが必須条件の成人学習者のニーズに適切に対応している。しかしながら、これらのプログラムはしばしば、習得したスキルが特定の製品や技術に関するものであり、その製品や技術が古くなるにつれ有効性が薄れるという批判が増えてきている。

この点でCUは新興の市場を満たす利点を備えている。CUではまず学習と仕事を一つに融合する環境を提供するほか、既存の企業ネットワークインフラを、オンライン学習やナレッジマネジメントに使用するなど設備的利点にも恵まれている。また、特定の市場におけるテクノロジーの変化と業務環境に、比較的迅速に対応することができる。このようなことからCUは、高等教育の機能を併せ持つ研修機関の形式として高い関心を集めてきた。

第3節 CUの最近の傾向

1. ビジネスを中心とした戦略的運営への移行

1980年代初期から中期にかけて、CUが初めて詳細に調査されているが (Eurich 1985; Hawthorne 1983)、その時点においてすでにCUは従来の企業研修から「逸脱」したものであると表現されている。当時のCUの多くは企業内研修を超えた教育を提供するか、少なくともそれを目指しており、一般に公開されているプログラムも多く、学位修得への一つの経路としてもとらえられていた (Mitchell 1987)。例えばモトローラの研修教育センターでは数学、作文、科学の基礎講座からビジネス、エンジニアリング、テクノロジーの上級資格コースまで幅広い分野にわたるカリキュラムを提供していた。エトナ企業教育研修所 (The Aetna Institute of Corporate Education) では、基礎ビジネススキル、読み方補習、会話方法、作文をコースに加えていたが、これは初級レベルの社員を保持し社内で少しでも上の仕事に就かせることを目的としていた。この方針によりそれまでには採用の枠外だった、正規の教育をほとんど受けていない従業員を雇うことが可能になり、その結果として同社は、求職者数の著しい減少に伴う労働力不足に対応することができた。

1980年代におけるCUはまた、学位を提供することにも熱心であった。教育顧問機関の推定によると、1980年代中期には100件近い企業が公認の学位取得につながる企業内プログラムを提供しており、これら企業の中にはイーストマンコダック社、ウェスティングハウス・エレクトリック社及びNCR社などが含まれていた。このような公認教育プログラムをあえて社内で提供した企業には、既存の機関に同レベルのコースが見つからないことに対応する意味もあった。ベルサウス社のスポークスマンは、「大学にはある種のテレコミュニケーションのコースを教えるために必要な専門家も機材もそろっていない。専門分野によっては最新の機材を必要とするが、そのような機材はカレッジや大学ではとうてい望めない。」と述

べている。

幅広く適用できる一般的技能、そして学位修得を強調する姿勢は、先に述べた企業環境及び教育市場の変化に対応するためであった。例えば、モトローラでの教育研修の背景には、急速な技術変化によって社員のスキルが時代遅れになっていくことに対する対策があった。モトローラとしてはこのような研修プログラムが、「日本の競争相手に比べ数学の能力がはるかに劣る米国のエントリーレベルの労働者のスキル向上になると思われた。」と、当時の同研修教育センター所長であったエドワード・ベイルズは述べている。これは、日本の小学生の数学能力が米国の中学生と同レベルに達したという、連邦政府が行った調査報告を引用しての意見である。事実、数学、科学、他の基礎学力の低さは、ネーションアットリスク (US National Commission on Excellence in Education 1983) やメード・イン・アメリカ (Dertouzos et. al 1989) といった調査結果を通して政府及び学会が警告を発していたように、1980年代において米国の国家的な懸念であった。

しかし1990年代になると、CUの産業や国の広範な問題に対応するという姿勢が次第に変わっていく。従来の企業研修以上のものを提供するという基本的な考えは変わらず、むしろ強化されたものの、その焦点は、企業の業績向上の戦略的手段をその中核機能とする、より明確な単一企業志向へと変わっていく。「生涯学習」、「学習する組織」、「従業員福祉としての学習」といった概念は次第に「株主価値の向上」に取って代わられることになった (Gordon 2003)。これがCUの流れにおける「新たな出発」といえ、CUXの社長であり最高経営責任者であるマーク・アレンはこの状況を、「企業経営者は今後CUに対し戦略的目標との整合、より高度なアカウントビリティ、測定可能な投資収益そして高能率を期待するようになる。」と述べている。アレンはまた次のような発言もしている。「経営責任者は、生産割当て、販売数値、反復販売に比べたらコンピテンシー・モデルなどには全く興味を持っていない。彼らは研修機関が、戦略的な社風変革を起こすための原動力としてより大きな責任を担うことを期待している。CUは、このような試練を乗り越える最も高い可能性と確実な解決法として高まる期待を担っている(未出版インタビュー—参照文献欄にT&Dとして記載)。」。

1990年代にかけCUの数が増加するにつれて、CUが果たす役割と機能について数々の文献が発表されている。フリーシナ (Fresina 1997) は、CUが果たす三つの明確な戦略的役割を以下のように定義している。

(1) 企業行為の強化と永続化

ここでのCUの主要な課題は、組織の基盤的パラダイムを強化する社風や価値を反映したコースと研修を提供することである。この役割を導入している組織の例には、ウォルトディズニー社並びにフェデラルエクスプレス社などがある⁴。

(2) 変化に対する対応

ここでのCUの主要な課題は、組織変革のイニシアティブを導入し推進することである。具体的には、戦略的変革の形成促進と効果的な実行のためのプログラムや活動を計画することである。既存の意識や行動を検討した上で不必要なら排除し、現状により適した新しい観点を導入する。この方法で研修と人材開発を行っている企業にはアモコ（Amoco）などがある。

(3) 組織の推進と形成

第三の役割は最も野心的なうえ外部からは最も見えにくい。ここでは、CUが組織の方向性と将来を形作る主要原動力として扱われる。プログラムは変革のためのイニシアティブとしてとらえられ、企業にとって新しい概念や未来の進路について探求する手段とされる。このようなプログラムは管理職者や一般社員に不明確で未知なる問題を探究させることになる。フリーシナによれば、このような性質を有するCUの数はごく限られており、これに最も近い例としてゼネラルエレクトリック社をあげている。

このような活動は確かに従来の企業研修や人事管理の域を越えているが、その視野は内向きであり組織内の整合、変革、革新などのためにCUを事業の戦略的手段として使っている。この傾向は近年になりより顕著になってきており、今後も続くことが予想されている。2001年にCUXが131件のCUの責任者または専門家を対象に行った調査では、CU運営において最も重大なのは次の分野であると答えている。

- ①ビジョンとビジネスプランの開発
- ②顧客ニーズの評価と理解
- ③コースプログラムを開発・実行するためにベンダー・大学・各分野の専門家とのパートナーシップの形成
- ④提供するプログラムとサービスの価格戦略の決定
- ⑤CUの職員を対象にした顧問型販売・顧客マネジメントの研修
- ⑥CU財務の理解

(CUX 2002)

⁴ これら企業例は当該文献が執筆された1990年代中期のものである。

この報告書が指摘するように、企業はCUに対し社内の他の機能と同様のアカウントビリティを示すことを求めていることがわかる。CUは人事部の管轄である研修ユニットから「ビジネスユニット」にと、その性格を急速に変えつつある。このことは現在CUの半数以上が人事部の管轄外であるというCUXの調査報告を反映している⁵。

2. 単一企業志向へと移行した背景

(1) 景気の影響

CUが企業内で帰結する戦略的ビジネス組織へと移行した背景は何であろうか。第一の理由として、過去20年間における経済及び景気環境の変化が考えられる。1980年代に成人教育の社会的責任の重要さが指摘されたのは、米国の貿易黒字が日本とドイツを下回った直後のことであった。米国は、他の先進諸外国に比べて米国の労働者の基礎学力と学習意欲が低いことが国際競争力低下の重大な一因であるとみた。米国の労働者の能力レベルアップが政府と産業界両者にとって一致した課題となり、CUの構想枠組みに「国家労働力のための教育」といった概念が含まれていたのはこのような背景による。

その後1990年代に入って米国の経済は急上昇した。労働市場は売り手市場となり、特にIT、テレコミュニケーション、プロフェッショナル・サービスの分野での需要は高く、事業主が主宰する教育訓練が有能な人材の確保と保持のための重要な雇用条件の一つとなった。この時期に多くの企業が競って自社のCUを発足させており、そのプログラムの一環として社員に大学の単位やディプロマを取得させる福利厚生は労働力不足の中社員を惹きつけ維持するための一般的なインセンティブであった(Appelbaum et al. 2003)。しかしその後バブルははじけ、2000年までには経済は下降線をたどっていく。大幅な財政縮小、教育予算の削減、そして2001年9月11日以降は研修や会議関連のビジネスの多くが休止状態となる。

競争に勝ち残るために企業は常にナレッジベースの組織であるべきという見解はいまだ変わってはいない。しかしながらCUは、スポンサー企業に対し目に見える短期的な利益を生み出すためにその運営方式を変える必要があった。CUXの報告によると、近年CUが直面する問題の第一にあげられるのが財政関係であり、それにはコスト削減と企業歳入増加、利潤性、従業員生産性などが含まれている。企業は短期的利益を生み出す必要性があり、このことは当然教育プログラムの内容に影響した。カリキュラムは企業の事業方針に密着した企業独自の性質を帯びていく。これには労働生産性を比較的短期間に伸ばすためと、研修を受けた社員が会社を辞めるときに、その社員に対して行った投資を企業が失わないようにするという効果がある。景気下降時には企業は新規採用を控え、縮小する市場で企業同士が競合

⁵ この報告では14%が社長または最高経営責任者管轄、6%が組織開発、5%が最高業務責任者、3%が業務及び品質部門、2%が最高財務責任者、1%がマーケティング最高責任者管轄となっている。

する。そのような中、企業間または同業者同士の人材開発のための共同活動もまた下降の一途をたどることになった (Bailey et al 2003)。

(2) 学位授与機関からの離別

ホーソーンが1983年に提唱したCUの定義には、CUは中等教育以後の学位を与える機関であるという内容が含まれていた。ユーリック(1985)もまたCUを学位獲得のための機関とみていた。ユーリックは1985年時に学位取得コースを有するCUを18校確認しており、その数はさらに増えると予測していた。しかしながら、トンプソン(Thompson 2000)による最近の調査では、米国とカナダ全体でも認証基準を完全に満たすCUは5校にすぎず、一部満たす機関が7校あるに過ぎない。これはホーソーンとユーリックが1980年代に予測した数をはるかに下回っている。

学位の授与を認可されているCUがこのように少ない理由はいくつかあげられる。最大の理由は、認可獲得に伴う非常に厳格な条件である(Allen 2002a)。認可取得のために満たさなければならない条件はかなりの数にのぼり、企業はその障害を越えるための努力と時間を費やす価値を見出せなくなっているのかもしれない。かわりに既存の大学とパートナーシップを組み、社員がその大学で単位や学位を取得できるようにしているCUが増えてきているが、この形態でさえも、いまだに、かつての予測ほどには実現していない。前述したように、大学は時代遅れのカリキュラムや教材、自由のきかないコースデザイン等が企業関係者からしばしば批判されている。したがって、大学の単位を取得できるということでは有能な社員を獲得する以外の目的では、企業が従来の大学とパートナーシップを組むことに実質的な利益を見出していないという見方もある。大学とパートナーシップを組む場合、企業側は自社の事業ニーズを可能な限り満たすようなプログラムを組むよう要求する。一方大学側では、新たな市場を求めて企業と協力体制をとる機関が増えているとはいうものの、学会には企業市場に参入することに批判的な学者がいまだに数多くいる。伝統校、特に人文科系の校風を持つ大学は企業のニーズなどに関しては“触れずにおきたがる”傾向にある。このような大学は産学一体の講義や、商業主義と評されるコースデザインに対して批判的見解をとることが多い(Aronowitz and Giroux 2000)。一時は企業研修と大学教育を融合できると期待されたCUではあるが、いまだにその期待にはほど遠いのが現状である。両者とも協力し合う理由は大いにあるが、一方では協力を拒否するそれぞれ独自の理由がある。CUと従来の大学はパートナーでありうる一方、競争相手にもなりうる。特にCUがスポンサー企業から離れて一つの教育機関として独立した場合がそうであり、このことも両者の協働体制が円滑に進まない一因ともなっている。

CUが、社会全体の人的資本開発に貢献するという役割を失ってきた中、その原因には企業環境の変化ならびに従来の大学との協力活動の困難さにあることを述べてきた。協力活動を躊躇する理由はCUと従来の大学の双方にある。しかしながら双方に共通して言えること

は、両者とも、社会的利益を生み出すために、いかにして企業教育と大学教育を融合させるかを検討する具体的な枠組みを持たない点である。以下では、この枠組みについて考えてみたい。

第4節 CUの様々な枠組み

教育や教育機関の役割と機能は、その教育が誰の資金によりどのような目的で行われているかによって異なる。以下ではCU運営のために実際にどのような資金源が存在し、また出資者がすすんでCUに投資する理由は何かについて明らかにする。ここでの目的は多様なCUをタイプ別に分類し、社会的利益を生み出す枠組みについて検討を加えることである。

ここでまず、教育と訓練はプラスのリターンを生み出す投資対象物であると前提する。例えば、教育や訓練に投資する個人は、それにより実現するより高い生産性に伴いより高い収入を期待することができる⁶。また企業は、教育や訓練を受けた社員の生産性が高く、従ってより高い収益を企業にもたらすという理由から社員の教育に投資する。ここではまず、資金構成、教育の役割、教育の結果などの相互関係を説明する理論的枠組みを検討する。次に、米国のCUの実例を理論的枠組みと照らし合わせながら紹介する。

1. 理論的枠組み

成人及び継続教育には大きく分けて三つの財源があり、企業・産業、労働者個人、連邦、州、地域を含む公共機関がこれにあたる。これら組織または個人には、それぞれに教育や訓練の費用を負担する正当な理由があると考えられる。そのような理由に基づいて、CU運営に関わるいくつかのメカニズムについて検討したい。

(1) 企業及び業界団体の出資による教育・訓練

人的資本理論によると、教育や訓練が特定の企業にとって特殊であればあるほどその企業は教育費の出費に積極的になる⁷。ベッカー (Becker 1992)は、教育や訓練が一定の企業に特定されたものである場合は、その教育や訓練に対する投資は労働者と企業の共同で行なわれると理論付けている。企業特殊型の教育訓練は労働者の現職場にお

⁶ これは個人が研修を受ける理由が単に高収入を得るためだけであることを意味するものではない。教育による利益は金銭上の利得に限るものではなく、文化への理解と認識、潜在能力の発見と啓発、次世代へよりよい教育を伝えるための変革などが含まれる(Cohn 1990)。また教育は、その教育を受けた時点において効用(満足感)を得ることができるという観点から消費対象物としても論じられる。

⁷ ベッカーは、OJTには一般訓練と特殊訓練の二種類があることを強調している。一般訓練とは、一旦習得された後は他の会社でも同様に有効である訓練と定義される。特殊訓練とは、習得された会社においてのみ生産性を高め、従業員が会社を離れた場合はその価値が消滅する性格のものとする。

る付加価値限界生産性（VMP）を上げるが、その労働者の他社での生産性は低く、従ってその賃金も同様に低い。雇用主が企業特殊型の教育投資に積極的なのは教育後の社員の賃金が他社の潜在賃金を上回るものの、自社の限界生産性よりは低く抑えられるところにある。この賃金設定は、社員の離職と企業側の解雇を抑制するインセンティブとして機能する。この関係は次のように表すことができる。

$$W_a < W_2 < VMP_2 \text{ ----- 1}$$

W_a は他社での賃金、 W_2 は教育後の賃金、 VMP_2 を教育後の付加価値限界生産性とする。労働者の人的資源が企業特殊型であればあるほど当人にとって企業との離職による悪影響は大きくなり、したがってその労働者と企業との離別の可能性は低くなる。よって企業がその労働者に対して行う投資を失う可能性も低くなる。

また企業は、教育や訓練によるリターンが比較的短期間に回収できる場合はその教育や訓練に対する投資により積極的である。ここで、教育が第一期に行われると仮定する。社員の教育費をTドルとする。第一期における社員の雇用経費全額は教育費Tと教育期間中にその社員に払う賃金 W_1 の合計として表すことができる。第二期には教育が行われないと仮定すると、その社員の第二期における雇用費用は賃金のみとなる。したがって、この利益最適化の条件を等式で次のように表すことができる。

$$W_1 + T + W_2 / (1 + r)^n = VMP_1 + VMP_2 / (1 + r)^n \text{ ----- 2}$$

r を減価率、 n を年数とする。

つぎに変数Gを次のように定義する。

$$G = VMP_2 - W_2 / (1 + r)^n \text{ ----- 3}$$

教育後の期間に社員は会社の収入に対して VMP_2 ドルの貢献をするが、会社はその社員に対して W_2 ドル支払うのみである。このように変数Gは訓練後の社員を第二期にとどめておいた場合の企業にとってのゲインを表す。これによってnが大きいほどGが低下することがわかり、年数が上がるにしたがって雇用主の利益が低下することを示している。Gを高くするためには雇用主は低い W_2 によってより大きな VMP_2 を実現しなければならない。等式1に基いて見た場合、これを実現するためには VMP_2 と W_2 および W_a との格差をより広げなければならず、これは教育が可能な限り企業特殊型でなければならないことを意味している。

(2) 個人の出資による教育・研修

人的資本理論では、教育や訓練内容が一般的で他の会社に移っても利用できる場合は労働者個人が教育・訓練コストを負担すると考える。一般的技能はいかなる企業においても生産性をあげることができ、そのような技能を持つ労働者は他社でも高賃金を得ることができる。したがって、一般技能への投資は労働者自身によってなされる。企業の観点では、教育・訓練後の労働者の限界生産性はすべての企業において、等式1の VMP_2 に増加する。したがって、複数の企業がこの個人 VMP_2 と同等の賃金を払う。第二期の賃金 W_2 は VMP_2 と同等である。この結果等式2と3では変数 G はゼロになり、教育・訓練後労働者の限界生産性に対応して賃金を上げる必要があるため、一般的な教育や訓練を提供しても企業はその利益を受けない。実際には、ほとんどの訓練が一般と特殊の混合であり、多くの事業主がその経費を負担しているのが現状である(Bishop 1994; Lynch 1992)。しかしMBAなどの正規の教育プログラム、並びにIT関連資格のような新しいタイプの技術開発プログラムは、明らかにポータブルな一般技能を提供する。これらのコースを受講する社員の授業料を企業が全額払うということは無料の一般教育を提供しているわけで、そのような企業に求職者が集まるのは当然といえる。しかしながら、企業は資格を取得した社員を強制雇用しておく法的根拠を持たないため、その社員は無料学習機会を利用した上で新たに取得した資格に見合う賃金を提供する他社へ移っていくことができる。この場合、授業料を払った企業は教育コストを負担した上にいかなる利益も得ることができないという最悪の結果をみることになる。利益最適化を念頭に置く企業は、したがって、一般教育訓練費を労働者個人に負担させる傾向が強い。

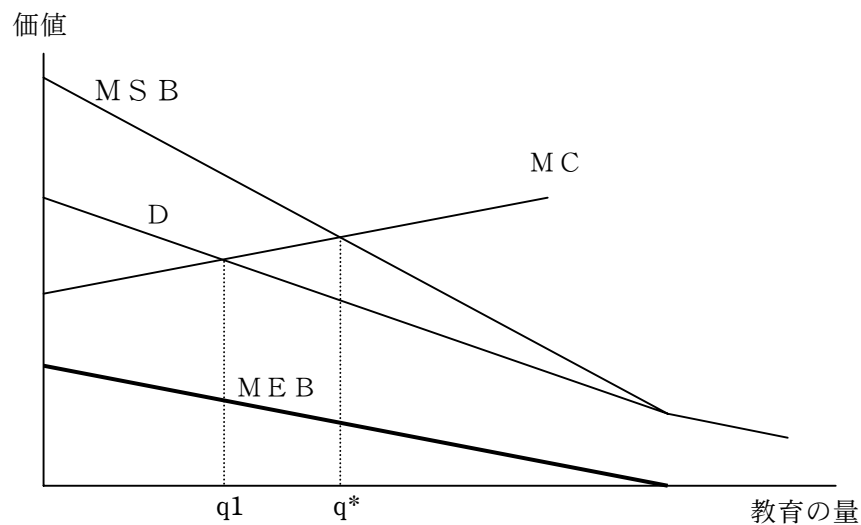
(3) 政府出資による教育・研修

では、政府が成人教育訓練の経費を負担するのはどのようなときか。この問いに答えるためにはまず、訓練のために公的資金が必要なのはそもそもなぜなのかを考える必要がある。一般論としては、教育または訓練プログラムに政府が介入するのは、それが社会問題の対策であって個人及び企業団体からの出費だけでは十分でない場合である⁸。教育の社会的利益論によると、政府は教育の利益が社会全般にもたらされるものの、その教育を受けた個人は利益を受けないかまたは受けたとは考えない範囲内においてその経費を負担する(Cohn and Geske 1990)。このような社会的利益は、「エクスタナリティ(externality)」ともいわれ、職業訓練の分野の例には、完全雇用を促進する利益(よって失業保険を減らす)、公的医療費を減らす利益、技術変化に適応する能力を強化す

⁸ Bowen (1977), Levin (1983 and 1985), Owen (1974)、特に 連邦政府の教育訓練介入については Weisbrod (1964)を参照のこと。

る利益、地域や州の公的活動を向上する利益などが含まれる⁹。直接の金銭的利益と異なり、これらの社会的利益は計量化することが困難なものの、その重要性を評価する枠組みを考えることはできる。図3-4-1は、訓練費用、訓練への私的需要、訓練の社会的利益（社会的需要）、費やされるべき訓練の量の関連性を表したものである。

図3-4-1



教育・訓練の限界費用曲線（MC）は教育の量の増加にともなって上昇する教育・訓練コストを示す。需要曲線Dは労働者または企業にとっての、教育・訓練に伴う私的限界利益を表す。労働者または企業は、需要曲線と限界費用曲線の交差点である $q1$ の量の教育・訓練を選択し、これに投資する。しかしながら教育や訓練は社会全体におけるエクスタナリティを生ずるため、社会的限界利益MSBは個人需要曲線のDを上回る。その差が対社会効果の限界利益MEBである。自己の利益を考える個人または企業は教育・訓練量を $q1$ とするが、しかるべきレベルの教育・訓練量は、社会的限界利益が限界コストと同等になる q^* である。これはMSBとMC曲線の交差点に見られる。しかるに政府は訓練量を $q1$ から、政府の介入なしでは提供されることのない q^* へ増加するためのコストを負担する。

⁹ McMahan (1982)は主なエクスタナリティとして、1)効果的な民主主義と民主的機関のために必要、2)効果的な市場と技術変化の適応にとって重要、3)犯罪率を下げ刑罰制度の費用を減らす、4)福祉、医療、失業保険、公共保険の経費を下げる、5)資本市場の欠陥を減らす、6)地域及び州の公益事業、7)生産における相補性、をあげている。

この枠組みは、個人または企業が受ける教育的利益と社会に及ぼす利益との差異を説明するだけでなく、地域自治体及び州の教育利益と国の教育利益の違いを説明する際にも応用されている(Weisbrod 1964)。例えば、特定のプログラムからもたらされる教育利益が単一の地域で享受されている場合は、その自治体は積極的に教育コストを負担する。同様に、ある教育プログラムの社会的利益が例えば業界団体のような特定のグループに限られている場合は、そのグループが経費負担に積極的になる。

では、連邦政府は具体的にどのような目的で教育や訓練に投資をするのであろうか。ボウエン (Bowen 1977)とレヴィン (Levin 1985) は州や地方教育機関の方針が十分に反映することのできない、いわゆる国家的な検討を要する分野と教育政策について検討している。この中で成人教育に関連する分野には、経済成長と完全雇用、科学技術の進歩と教育研究及び情報、教育・訓練の機会均等が含まれる。これらの分野は1980年代におけるCUが強調していた分野と密接に関連している。つまり技術進歩を強化しそれに対応する、高度な技能習得と効果的な雇用を実現する、より広いアクセスを可能にする柔軟なコースデザインと業務実践の現場に即したカリキュラムをもって効果的な高等教育を提供する、などである。これは、このような特徴を有するCUが連邦政府からの財政その他の援助を受ける潜在的対象であることを示唆している。

2. 理論とその例

ここでは異なるタイプのCUを上記に述べた理論的枠組みに沿って検討する。これまでの報告書や論文に基づくと、CUは、資金構成、運営方針、カリキュラムの内容などによって大きく6種類にその活動内容を分類することができる。1) 企業内教育と訓練、人材開発管理と事業の開発運営に焦点をあてた活動、2) 顧客やサプライヤーとのリレーションマネージメントを強化する活動、3) 営利を目的とする教育ビジネスとして運営されているもの、4) 企業間もしくは業界間で技能やビジネス開発を行っているもの、5) キャリア開発を望む労働者個人を対象にした教育訓練、6) 公共および、または非営利団体と共同で行う非営利教育活動、などがあげられる。これらの活動はそれぞれが独立しているわけではなく、ほとんどのCUはこれらの特徴を複数あわせ持って運営されている。しかしながら中心となる活動に焦点を当てることにより、各CUが企業、教育両分野においてどのような役割と機能を有しているのか、そしてそれぞれの社会的貢献度はどういったものなのかを検討することができる。6つの主要活動のうち第一の、企業内の人事並びに経営開発管理に焦点を置いたタイプのCUが最も多く、今後も中心になると思われる。だが、本章の主目的はCUの社会的役割を検討することであることから、企業内帰結型の活動に関する説明はごく簡単に述べるにとどめ、より広範な活動、特に特定の企業や産業の枠を超えた機能を有し、公共機関との連携を図っているCUに焦点を当てたい。

(1) 企業内研修、人事および事業開発のためのCU

このタイプのCUが重視している、または目指している具体的な活動には、以下があげられる。

- ①幹部及び企業リーダーの育成
- ②企業戦略、方針、新技術の浸透
- ③社員の技能と知識の開発と更新
- ④社員の福利厚生として社員の保持と勧誘

このような役割は本来「内的」であり「企業内」活動としてとらえられる。講師の多くは企業内から選ばれ、そこには財務管理、テクノロジー、総務、コミュニケーション、マーケティングなどの分野で実践経験を持つマネジャーが含まれる。企業によっては、大学教授、コンサルタント、テクノロジー・ベンダー、その他の専門家を外部から招待して特定の専門分野をカバーしているところもある。このような外部講師によるコースは短期間の場合もあるが、定期的コースの場合、そのプログラムは出資企業の関心事に合わせて計画され、カリキュラムは企業特殊型になるのが普通である(Allen 2002a)。受講者がその企業の社員であることは言うまでもない。リーダーシップ開発型のCUの受講者は、現職の管理職員や指導陣と並んでその候補者をも含むのが一般的である。この好例としてはクロトンビルにあるゼネラルエレクトリック社のマネジメントディベロップメントインスティテュートがあげられる。その他のプログラムの受講者はプログラムの焦点によって多様である。企業戦略を広めるためのプログラムでは従業員全員が対象になりうる。技術更新と開発に関するプログラムは業務部門ごとに実践される傾向があり、CUX (2002) の調査によると、受講者はIT以外の専門家、販売部員、顧客サービス部員が最も多くを占めている。

一方、最近の傾向では、研修を受ける社員の選抜に企業が非常に厳しくなっていることがうかがえる。労働者全体の技術を向上するというよりも、多くの企業で一定の条件を満たす社員に焦点を当てようになってきている。当然のことながら、より高い業績を上げ、職務により熱心な社員が研修受講生として選抜される可能性が大きい。つまり、教育や訓練は、社員保持のインセンティブをかねて実行されていることになる。

理論的枠組みの観点ではこの種のCUは個々の企業による単独出資の上に成り立つ。教育訓練による利益が企業内で帰結するからである。ただ、先にふれたように、事業開発運営という観点からこのタイプのCUの活動は企業外へと拡張していく傾向にある。特に企業戦略や新技術の徹底化、社員の技能や知識の開発と更新などの研修活動は、ビジネスパートナーとの共同プログラムに発展させることができる。このようなプログラムを発足させる企業は目に見えて増加しており、次にこの形態について説明する。

(2) 顧客とビジネスパートナーに向けたC U

この形態では、主宰企業の社員だけでなく顧客並びにサプライヤーや納入業者などのビジネスパートナーを含むバリューチェーンのメンバーに知識、技術、情報を提供する。この種の活動により、主宰企業はバリューチェーン参加者との間にビジネス機会を開発することができ、サプライヤーや納入業者に対しては経営方針や戦略を浸透させることができ、顧客に対しては新製品や新技術をマーケティングすることができる。このような例は特にフォード、IBM、モトローラ等の大手製造会社の間で広く採用されている。

この種のC Uは組織の壁を越えているが、後述する業界団体が組織するタイプとは異なり、特定の企業によって垂直型に組織されたものである。いわゆるエンド・ツー・エンドのバリューチェーンを管理することによって企業の業務目的を達成することを主眼に置いている。したがって、この種の教育・研修内容はサプライチェーンマネジメントやカスタマーリレーションマネージメントといったビジネス活動と連動したものが多い。大手メーカーは、すでに顧客やサプライヤー並びに流通業者などとイントラネットを通してオンライン・アクセスを確立している。これまでの業務プロセスに加えて、企業は教育関係のコンテンツを急速にオンラインシステムにのせており、新製品情報、テクノロジー、ベンダー資格プログラム、サービスキャンペーン等がオンラインで配布されるレギュラーコンテンツとなっている。加えて、多くの大手メーカーは研修施設を有しており、パートナーを招いて講義に参加させている。

一例として、ニューヨークにあるIBMのアドバンスド・ビジネス・インスティテュート(Advanced Business Institute、以下「ABI」とする。)は、IBMのビジネスパートナーと顧客を対象に多様なIT関係教育を提供している。ここでのカリキュラムは広範な分野に及び、ビジネス革新、バリューチェーンマネジメント、バリュークリエーションといったビジネス関係の課題や、特定のビジネス・プロセスをサポートするテクノロジーに関する講義などを含む。講師の中には退職社員や、現職で時に応じて講義を任命される社員もいる。一回の講義日数は通常1日から3日である。同研修所はまた、200人以上が宿泊できるホテル施設を有している。この教育施設はIBMのサービス及びサポート部門であるグローバル・サービスの管轄に入り、教育と研修はビジネス関係の顧客に対するサービスの一部とも言える。研修内容が販売やマーケティングのようにIBMの業務に密着したものである場合、費用は事業経費であり同社が負担することになる。事業活動への参画に伴って研修を受ける場合などは、ビジネスパートナーが参加費用を分担で負担する場合もある。一方、ABIのコースにはIT企業関係者だけでなく他の産業分野にとっても重要なより一般的なカリキュラムもある。このようなコースには企業変革やリソースマネジメントなどが含まれ、講師は大学教授や外部のコンサルタントが採用されている。この研修所が一般からも受講者を募集する講座を開講する場合は、コースの内容と期間によって数百ドルから千ドル前後の受講料を徴収する。この

種の研修機関は、容易に次に述べる「プロフィットセンター」に移行することができる
ことがわかる。

(3) 教育事業としてのCU

CUの中には、外部の顧客に教育・訓練を提供して収入を得る、いわゆる「プロフィットセンター」に発展したものがあある。これらは「外向き」の機能を持つ准教育機関であり、事実上どの外部市場にも拡張しうる。代表的な例がリッツカールトン・リーダーシップセンターである。同センターは、自社の社員対象に12種の指導者開発プログラムと、他企業を対象に7種のベンチマークセミナーとワークショップを開講している。センターはまた、従業員オリエンテーション、社員採用と保持など他の人事関係の題材で35種のオフサイト講習会を行っている。このリーダーシップセンターのプログラムに参加した受講者のうち30パーセントは社外からの参加者で、これらの参加者はヘルスケア、病院、銀行及び金融、自動車産業など148件に及ぶ企業から来ている(Johnson 2003)。リーダーシップセンターは、1999年4月に発足して以来2002年の時点で、数百万ドルの収入を生み出している。

CUが社内研修機関から独立したビジネスセンターへと移行するにあたって、いくつかの問題が起こってくる。これらのセンターの活動が出資企業のためのために企画されている限りは、経費負担はその企業の全面的な責任となる。この場合、CUの収入は保障されているが、運営方針や研修内容に関しては自由にできないのが普通である。CUが企業から完全に独立した場合は、講座の内容、プログラム設計、マーケティングの方法等についての自由がきく。しかしながら、この場合は、それまでのスポンサー企業からの安定収入を失うことになる。かつてのスポンサー企業は、独立したCUに対して研修その他の人事機能をアウトソーシングとして出すことはあっても、その企業はCUにとってすでに顧客の一社に過ぎない。この種のCUはしたがって企業、受講者個人を含む文字通り誰でもが出資者となる。このような機関が非営利機関の場合は、公的補助金を受ける対象になることも可能である。

(4) 非営利産業コンソーシアム

「コーポレート・ユニバーシティ」と称されることは少ないものの、業界団体によって組織されている、CUに匹敵する教育機関がいくつか存在する。グローバル・ワイヤレス・エデュケーション・コンソーシアム(Global Wireless Education Consortium、G W E C)やセミコンダクターインダストリー・エデュケーション・パートナーシップなどがその例としてあげられる。これらの団体は同種の産業に属する企業が共同して組織しているものである。ビジネスパートナーとCUの協力関係が垂直型なのに比べて、産業コンソーシアムは水平型の組織と言え、通常共同活動から得られる利益はコンソーシ

アムに加盟している企業全体に均等に配分される。

これら業界ベースの教育コンソーシアムは一般に、該当産業における労働力の「プール」を増加することによりその産業全体の技能向上を図ることを目的に組織されている。特定の産業における労働者不足は労働賃金を押し上げ、企業に高い労働コストを課する。したがって、業界内の共同活動で労働力を質、量共に向上すれば企業は質が高くコストの安い労働者を雇用することができる。したがって、このようなコンソーシアムの設立は、1990年代好況だったテクノロジー関連企業の間で特に活発であった。これらのコンソーシアムは既存の教育機関と共同で活動することが多く、そこには大学、カレッジをはじめ高校、中学校、小学校までも含む場合がある。これは、このようなコンソーシアムの主目的が関係産業の労働者全体の能力の向上を目指しており、個々の企業が主宰する教育訓練に比べてより長期的な見通しに基づいているためである。さらに、これらのコンソーシアムが非営利団体であることが、他の非営利教育機関との緊密な共同活動を円滑にしているともいえる。このような点から、これらのコンソーシアムの活動は、しばしば公的資金、特に地域経済開発を目指す州及び地方政府の資金援助の対象になる。

このようなコンソーシアムは今後も各業界における技能レベルの向上に貢献していくであろう。しかしながら、過去の例を見ると、業界組織による共同教育活動はその業界が不況に陥ったとき、業界全般の技能プール拡大のインセンティブが下火になるとともに弱体化する傾向が見られる (Bailey et. al. 2003)。その理由の一つは、労働力需要が下落すると質の高い労働者でも低賃金で雇うことができるということ、もう一つの理由は、困難な経済状況の中では個々の企業が同じ業界内の競合相手との共同活動を躊躇するということがあげられる。不況時、業界単位の教育活動は減少するものの、個々の企業はそれぞれ地域のコミュニティ・カレッジなどを利用して社員教育を続ける。しかし、業界のコンソーシアムによる教育が業界全体にわたる一般教育内容を含むのに比べて、カレッジが個々の企業に提供するプログラムはその企業の要請に沿って専用で作られるものが多い。このようなプログラムはコミュニティ・カレッジでは「カスタマイズドトレーニング」と呼ばれ、公的資金援助の直接の対象になることはほとんどない。

(5) 個々の労働者に向けたCU

労働者にとって教育訓練に参加するインセンティブは何であろうか。学習を「自己を向上する」機会ととらえ、企業特殊型の研修を含むさまざまな教育活動に積極的に参加する労働者が多い一方、社内研修などに費やす時間を「機会コスト」ととらえ、他の目的、例えば商品の販売といったより具体的な報償の伴う業務活動等に費やすべきだと考える社員も少なくない。

近年、労働者は訓練の結果として就職の際に有利に機能し、また個人として満足できるもの、例えば履歴書をより強化する資格などを求めている。一方で、今日の成人学習

者は、学習とは人生の初期に行い就労経験に備えるものではなく、キャリアを保持し発展させていくために不可欠な継続行為であることを十分認識している。したがって、学習活動に参加する際、その質と、学習後の見返りに関する詳しい情報を求める。学習から得られる報酬が明確な場合は、学習に要する時間とコストを費やすことをいとわない一方、相応の結果を求める。

正規の教育では学部から大学院まで、資格書、修了書、学士、修士、博士号などが授与され明確な学習結果が与えられる。この場合のリターンは具体的で移行性があり、就職の際、または雇用を維持するための明確な基準点となる。したがって、特に上昇志向の高い者はこれらの資格取得を目指す傾向にある。労働者にこれらの資格取得を促す雇用主もあるが、その場合、その企業は「両刃の剣」に直面することになる。求人に有利な教育機会を提供したいとする一方、その教育が大学の修了書のような一般的なものであればあるほど、企業がその社員を保持しておく力は弱くなる。

自費で受講し、受講証明や修了書を修得する就労者もいる。この場合には奨学金や補助金など政府からの支援が受けられる場合もあり、特に専攻科目が労働力不足の分野での職業につながる場合、または受講者に不利な社会的背景がある場合はその可能性が高い。コミュニティ・カレッジで受講する学生は特に公的補助の対象になりやすいが、それはコミュニティ・カレッジが実質的社会利益を生み出すことを反映している。2000年にはコミュニティ・カレッジでの生徒の32.8%が金銭的援助を受けており、それにはペル基金(14.9%)、州からの補助(6.1%)、連邦政府ローン(6.0%)が含まれる¹⁰。これらは学生自身を対象にした援助であるが、さらに連邦、州、地域政府はコミュニティ・カレッジで実施されるプログラムやプロジェクトを対象に様々な補助金や援助を与えている。これは、コミュニティ・カレッジと共同で活動するCUにおいては、間接的ではあるが公的資金が収入源になる可能性が大きいことを示唆している。

(6) CUと公共活動

理論的枠組みからみると、教育訓練に対する政府の援助は、その教育訓練が社会的利益、または社会や国家に対して外的影響を持つ場合に与えられる。この理論は、実際に米国における教育の現場でよく適用されている。教育訓練活動が特定のコミュニティに具体的な利益がある場合は地方および州政府がその活動を援助する。教育訓練の対外効果が国レベルである場合には、連邦政府がその教育訓練に介入する。米国の国内には社会的利益を生み出すよう組織されているCUがいくつかあるが、そのほとんどが大学やコミュニティ・カレッジ等既存の高等教育機関とパートナーシップを組んでいる。ここ

¹⁰ 詳細は日本労働研究機構(2003年)の「教育訓練制度の国際比較調査、研究」の第4部を参照のこと。

では、このような社会的利益を生み出し、それによって公的支援を受けることの多いパートナーシップ体制に焦点を当てる。

CUと従来の高等教育が持つ社会的責任の違いを明確にするために、まず慣習的に考えられている大学とコミュニティ・カレッジの条件を確認しておく。ウォルトン他 (Walton et al 2000) によると、CUにはない大学の特徴は次の5つである。

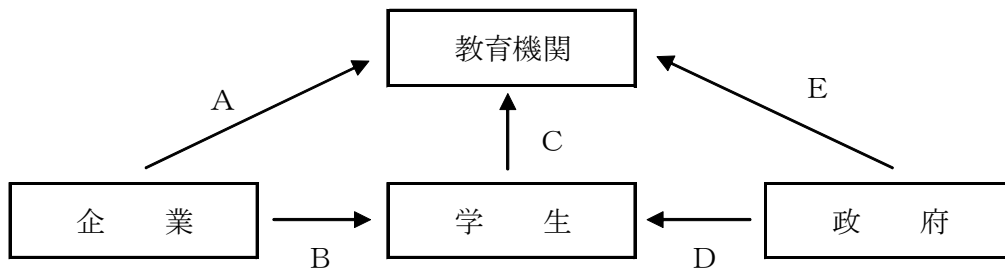
- ①学術研究に対するスポンサー
- ②解放されたアクセス
- ③焦点が訓練ではなく教育にある
- ④上級学位や資格の授与
- ⑤活発な研究活動と独立性

コミュニティ・カレッジにも独自の特徴があり、ベイリーとアベリアノバ (Bailey and Averianova 1998)はコミュニティ・カレッジの役割を次のように分類する。

- ①一般的学業と4年制転学のための準備
- ②職業訓練
- ③企業との契約教育及びその他の経済開発活動
- ④補習教育
- ⑤地域活動

CUが大学やコミュニティ・カレッジとパートナーを組み上記の性質を帯びた場合、教育のエクスタナリティを生ずる可能性が高く、したがってより公的な利益に向けて機能する傾向があると考えられる。教育活動に対する資金援助には、一定の流れがある。図3-4-2はその流れを図式化したものである。「教育機関」はCU並びに大学、カレッジ、コミュニティ・カレッジなどの二年制カレッジを含む高等教育機関を表す。ここではCUが既存の教育機関と連携した場合を想定し、その場合の資金の流れを説明する。既存の教育機関との協働により、CUは大学やカレッジが所有する知的資源、すなわち専門技術(教授)、教育設備、知的情報やネットワーク、学術単位と学位資格などにアクセスを持つ。大学やカレッジ側が得るものには、就労学生のほか、産業界で使用されている最新の技術やビジネス知識が含まれる。さらに、大学やカレッジは企業パートナーとの間にパイプラインを開発し、卒業生の雇用機会を向上することができる。

図 3-4-2



教育の費用は企業、学生、政府等が負担する。企業が直接教育機関を援助する場合（Aの矢印）、学生が学校に払う授業料を補償する場合（Bの矢印）、学生自身が授業料を払う場合（Cの矢印）、連邦、州、地方政府などが教育機関に出資する場合（Eの矢印）、また学生個人を対象に各種のローンや奨学金を支給する（Dの矢印）などの資金の流れがある。コミュニティ・カレッジは原則として州政府の管轄下にある。しかし連邦政府もまた各種の基金や補助金によってコミュニティ・カレッジや他の高等教育機関に資金援助を与える。CUが出資企業の利益のためのみに運営されている場合は資金の流れはAに限られる。従来の学校との共同活動が増えるにしたがって、B、C、D及びEが加わる可能性が出てくる。

次に、企業と地域社会の両方に貢献する幅広い役割を持つコミュニティ・カレッジに特に注目しながら、企業と従来の高等教育との共同活動の実例をあげる。

米国のコミュニティ・カレッジは、全国雇用総数の四分の三を占める中堅技能労働者の養成において主要な役割を果たしている。高卒の学生のほか、企業と緊密な関係を結び、キャリア変更希望者、非自発的離職者、技能向上を望む労働者を対象にした訓練や再訓練を提供することによって新たな市場を確立してきている。一方、米国の製造業者にとって、中堅技能労働者の技術向上が切迫した課題の一つになっている。テクニシャンレベルの労働者は製造施設のある地元で雇う必要があり、したがって、その地域の教育訓練は企業にとって重大な関心事である。職業訓練と並んで経済開発がコミュニティ・カレッジの主要な機能となっており、より多くの労働者が各種の技術分野における訓練や再訓練を受けるよう、地元産業界との密接な協力体制が築かれている。州並びに地方自治体も、コミュニティ・カレッジにおけるこれらの活動を積極的に支援している。州自体にとっても地元で製造施設を有することにより、企業税収入、雇用増加、付近の消費増加等を通して重要な利益を得ることになる。したがって州政府は、産業とコミュニティ・カレッジの共同活動に投資する十分に正当な理由を持っている。経済成長、雇用の増加、科学技術の進歩こそはまさに、教育訓練への公的投資を通して実現されるべき社会的利益である。この種の地域開発には、特定の企業とコミュニティ・カレッジだけで

なく業界団体や地元の大学なども加わるのが普通である。

このような地域開発の例に、地元40社以上の企業と教育機関を抱擁するマサチューセッツにあるパークシャー応用技術協議会(Berkshire Applied Technology Council、以下「BATC」とする。)がある。この協議会の目的は、地域のハイスクール、コミュニティ・カレッジ、大学の共同活動を通して加盟業界の技術強化を推進することである。主な活動は、1) 物理、化学、数学、コンピューター、エンジニアリングなどの分野で応用できるカリキュラムモジュールを開発する、2) 2 + 2 システムを通してより質の高い技能労働者を養成する、3) 2 + 2 + 2 システムを通して学生と労働者により上の学位を修得する機会を与える、4) 女性、マイノリティー、低い技術レベルの労働者などにより多くの機会を提供する、などである。協議会への参加者には地元のハイスクール4校、コミュニティ・カレッジ2校、大学が1校含まれている。

共同活動を通してこの協議会並びに参加教育機関は各財源から相当な額に上る公的基金を受取っている。労働、保健、人事問題教育財政予算案を通して連邦基金より51万ドル、マサチューセッツ教育庁より女性やマイノリティーを対象とした訓練援助資金20万ドル、州のテックプレップ基金より1万8千ドル、雇用保障のための現職労働者向けプログラムを通し25万ドル、高度技術教育基金を通し国立科学基金から30万ドルなどを受け取っている。この他、協議会の活動に参加する学生の多くが州及び連邦助成金やローンの支給を受けている。

BATCには、中小企業が数多く含まれていることは注目に値する。この協力関係なしには、これらの中小企業が現職及び潜在労働者の技能向上と採用のために組織立った活動を行うことはできなかったと思われる。個々の企業では不可能だったことがこの協議会を通して可能になったのである。一方大手企業に対しても、海外の低賃金労働者を雇うよりは国内雇用を奨励する国レベルのインセンティブがいくつかある。州及び連邦政府は大手企業に対して、熟練労働者及び中堅技能労働者のレベル向上のために地域のコミュニティと共同活動するよう、税制措置などを含む様々な奨励策を講じている。BATCにみられる共同活動は、こうして経済成長、完全雇用、科学技術の進歩、機会均等に貢献し、大学が参加している場合には教育に関する研究や情報の向上にも貢献し、連邦および地方政府の直接支援の対象となる分野の多くを實踐している例といえる。

第5節 結論を出すにあたって：CUの継続性

この章ではCUの社会的役割と責任について考察した。前半では、CUが個々の会社における企業目標達成のための戦略手段となり、かつて期待されていた成人教育に対する社会的責任が減少してきたことについて述べた。しかしながら、ビジネスバリューを追求する姿勢が企業内教育訓練の場に重要なプラスの効果をもたらしたことは注目すべきである。CUを通して研修システムが集中化されたことにより、多くの企業でコース運営並びに研修予算

配分がより効果的になった。研修をビジネス・インテリジェンスやナレッジ・マネジメントなど企業資源管理の他の分野と統合することによって、教育訓練と人事管理は非常に緊密に融合し、その結果生じた相乗効果は大いに注目に値する。さらにいえることは、バリューチェーンを通して教育活動がビジネスパートナーに向けて拡大したことにより、テクノロジーやその関連情報が企業間でより迅速に移動し交換されるようになり、その結果としてスキルとテクノロジーの全体的な向上も実現していると思われる。

現在活発に稼働し成功しているCUの多くがこのような相乗効果を実現しており、逆にいうと、この傾向に沿った努力をすることが、CUが生き残り存続する方法であるとも言える。しかしながら、CUが過去10年間に目立った社会的利益を生み出していないということがCUにそのような外的効果を上げる機能がない、または上げる必要がないということを意味するものではない。

教育と訓練を通して社会的利益と事業の成功の両方を実現することは重要であり、また可能でもある。この章が目指したところは、CUの枠組みをいくつか確認し、その上でそれらのどれが特に企業研修と従来の高等教育の融合を通して社会的利益を生み出す可能性があるかを認識することであった。そのためこの章では、営利企業がどの程度まで教育に対する社会的コストを負担することができるか、教育の民営化(営利化)はどの程度まで妥当なのか、企業は教育を通しての社会貢献にどの程度関心を持っているか、企業が直接の社会貢献に関心がない場合、公共の利益に対応するためのCUとしての活動とは他にどのような方法があるのか、などの疑問に答える試みを行った。特に焦点を当てたのは、従来の大学と政府機関が果たすべき役割は何かという点であった。このような疑問はさらに、この非伝統的な教育モデルをどのような形で制度化し長期的に継続するべきか、という疑問につながっていく。

この観点から本章の後半では、CUを資金構造と運営目的によってタイプ別に分類する作業を行った。誰がどのような目的で資金を出し、その利益を受けるのは誰かを認識することによって、CUの役割と責任を明確化することができ、その上で目的指向の枠組みを構築することができる。例えば、スポンサー企業の関心と利益のためだけに機能するCUにおいては、その活動は企業特殊型と言え、その限りにおいてスポンサーである企業が経費の全てを負担することが要求される。CUが対社会的に有益な教育効果を持つ場合は、その対外性のタイプと程度により業界団体、地方および連邦政府などがその活動を支援するべきである。しかしながらこのような枠組みを構築する作業は容易ではなく、その理由としては、CUに関する情報はほとんどが、各企業が自主的に発表した報告書に基づくものであることと、現時点においてはCUを定義し評価する確定した方法がないことがあげられる。

そこで、この章を終わるにあたって、企業、教育関係者および政策決定者にとってCUの枠組みを構築または検討するために有用であると考えられる調査方法について簡単に紹介し

たい。ここで述べる方法はCUが個々の企業に対して上げる業績ではなく、社会的な効果を評価するためのものであることに留意されたい¹¹。

教育訓練の私的、社会的利益を考察するための最もよく用いられる方法には、「費用・利益分析」と「教育投資リターンの分析」があげられる。また、社会的利益や対外性に特に注目するためには「社会資本モデル」または「オレゴンベンチマーク方式」として知られる方法が近年使用されている。いずれも経済指標や所得と教育レベルなどの相関関係を評価する計量分析の手法をとっているが、ここでは特にソーシャルインデックス¹²を採用するモデルを簡単に紹介したい。

このモデルは生産や消費の経済指標や教育指標に加え社会的ベクター、例えば貧困層の割合、雇用、所得分配、犯罪状況、社会福祉などなどのファクターを組み入れていくのが特徴である。基本モデルの例としては、コミュニティ*i*の成長率を被説明変数として、それを説明する公式をたてるとすると、

$$\text{成長率}_i = \alpha_i + \beta_i(\text{経済指標}) + \chi_i(\text{社会指標}) + \delta_i(\text{教育指標}) \cdots \cdots \varepsilon_i$$

となるが、これを応用し説明変数同士の相関関係、たとえば教育のソーシャルインデックスに及ぼす効果などを測定していく。さらにそれぞれの説明変数を説明するベクター、たとえば社会福祉の程度を決定する要素として、ヘルスケア、子供の貧困、自殺率、住宅供給などがあげられ、今度は社会福祉を被説明変数にし公式をたてていく。行政での一般的な応用方法としては、既存のデータをもとにして係数を算定しその説明能力を確認し公式のモデルを設定する。次に被説明変数を目標設定し（例えば雇何を何パーセント伸ばす、貧困率を何パーセント減らすなど）、今度は係数を逆算設定していく。この係数をもとに各詳細項目の目標設定ができる。この手法では変数同士のマルチコリニアリティー、ソーシャルインデックスの定義の曖昧さなど統計上の問題が少なくないものの、ベクターを絞り、モデルを単純にし、算定結果の解釈に注意を払うのであれば、この方式を行政で採用する価値は高いという見解も多い。

次に、データに関して述べると、米国において最も広く使われている成人教育関係のデータは全国高等教育統計（National Higher Education Statistics）である。最新人口統計（Current Population Survey）と、その訓練関係の付録統計もよく利用されている。CUも含めて、私企業の教育・訓練に関する全国データは現在のところ存在しない。しかしながら、

¹¹ CUの企業レベルの評価については Barney (2002), Kiely (2002), and Kirkpatrick (1998)を参照のこと。

¹² ソーシャルインデックスの採用には計量化が困難なこと、調査方法に一貫性を持たせることが困難なことなどから賛否両論が繰り返されてきたが、特にクリントン政権の時に、富は経済成長だけで測れるのかという観点から尊重され、オレゴン州を代表とする多くの州で採用されてきている。

教育省は過去数年にわたって、新しく発展してきたCUを含む新しい形態の高等教育機関に関する情報収集システムの設立に取り組んでいる。そのような分析用データベース並びに研究の枠組みを開発するには、特定の企業教育や訓練の結果を説明する変数を明確に認識することが不可欠であり、そのためにはまず質的研究調査を実施することが重要である。これまでも企業を対象とした調査や情報収集が行われているものの、概して管理職者や人事関係者から寄せられる情報をもとにしている場合が多い。特に、教育結果の評価のためには労働者（学生）とのインタビューが不可欠である。

最後にエクスタナリティを十分に評価するためにはコミュニティレベルの評価が現実的であり、かつ効果的である。特定のコミュニティを調査単位として取り上げ、コミュニティ・カレッジ及び他の教育機関、業界団体、地方及び州政府と連邦機関を含む地域開発に関わる特定のグループを対象とする。特にコミュニティ・カレッジは、中堅技能労働者の育成のために業界パートナーとの共同活動において注目すべき役割を果たしている。4年制カレッジや大学と異なり、コミュニティ・カレッジはその制度が柔軟で情報もより開放的な傾向を持つことから、教育関係においては最も有用な情報源であるといえる。繰り返すが、目標は社会的利益を生み出すキーとなるパラメーターと説明変数を検討し、そのうえで教育と訓練が生み出すエクスタナリティを認識することである。

【参考文献】

- AACSB 1999. "Corporate Universities Emerge as Pioneers in Market-Driven Education." *The International Association for Management Education*, Spring, Vol 29. No. 3.
- Allen, M. 2002a. "Strategic Partnerships for Corporate Universities." In *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*, Edited by Mark Allen. New York: American Management Association.
- Allen, M. 2002b. "What Is a Corporate University, and Why Should an Organization Have One?" In *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*, Edited by Mark Allen. New York: American Management Association.
- American Association of Community Colleges (AACCC) 2000. *National Profile of Community Colleges; Trends and Statistics*. Washington DC: Community College Press.
- Bailey, T. R. 1997. *Integrating academic and industry skill standards*. Berkeley: National Center for Research in Vocational Education, University of California.
- Bailey, T. R. 1995. "The Integration of Work and School: Education and the Changing Workplace." In W.N. Grubb (Ed.), *Education through Occupations in American High Schools: Vol.1. Approaches to Integrating Academic and Vocational Education*. New York:

Teachers College, Columbia University.

- Bailey, T.R. E. E. Averianova. 1998. "Multiple Missions of Community Colleges: Conflicting or Complementary? Community College Research Center Working Paper Series *****
- Bailey, T. R. , Y. Matsuzuka, J. Jacobs, V. W. Morest. 2003. *Institutionalization and Sustainability of the National Science Foundation's Advanced Technological Education Program*. Technical report submitted to National Science Foundation, Division of Undergraduate Education.
- Barley, S.R. & Orr, J.E. (Eds.) 1997. *Between Craft and Science: Technical Work in U.S. Settings*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Barley, K. 2002. "Corporate University Structures that Reflect Organizational Cultures." In *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*, Edited by Mark Allen. New York: American Management Association.
- Bishop, J. 1994. "The Incidence of and Payoff to Employer Training." Cornell University Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper 94-17, July 1994
- Bowen, H.R. 1977. *Investment in Learning: The Individual and Social Value of American Higher Education*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Brown, B. L.(1998). Academic and vocational integration: Myths and realities. ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education. Columbus, OH.
- Cantor, J.A. 2000. "Higher Education Outside of the Academy." *ERIC*. ERIC Clearinghouse on Higher Education, Washington D.C.: Office of Educational Research and Improvement.
- Cohn, E. and T. G. Geske. 1990. *The Economics of Education, 3rd Edition*. New York: Pergamon Press.
- Corporate University Xchange (CUX) 2002. *Fifth Annual Benchmarking Report*. New York: Corporate University Xchange, Inc.
- Crainer, S. and D. Dearlove. 1999. *Gravy Training: Inside the Real World of Business Schools*. Jossey-Bass. San Francisco. CA.
- Dertouzos, M. L., R. K. Lester, R. M. Solow, and The MIT Commission on Industrial Productivity. 1989. *Made in America: Regaining the Productive Edge*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Eurich, N. P. 1985. *Corporate Classrooms*. Princeton, N.J.: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- European Foundation for Management Development (EFMD) 2002. *The Corporate University Challenge*. EFMD - Open University, Eindhoven / Milton Keynes.
- Fresina, A. 1997. "The Three Prototypes of Corporate Universities." *The Corporate University Review*. January/February.

- Gordon, E.E. 2003. "Bridging the Gap: Experts Predict There Will Soon be a Smart-People as Wide as the Mississippi River. Here's Why Your Organization needs to Increase Learning Rather Than Cut Costs. ISSN: 0095-5892; Vol. 40, Issue 8.
- Grubb, W. N.1996. *Working in the Middle: Strengthening Education and Training for the Mid-skilled Labor Force*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Hawthorne, E.M., P.A. Libby, and N.S. Nash. 1983. "The Emergence of Corporate Colleges." *Journal of Continuing Higher Education*. 31 (2).
- Johnson, G. 2003. "Nine Tactics to Take Your Corporate University from Good to Great." *Training*. Vol 40, Issue 7.
- Kiely, Laree 2002. "Measurement in Corporate University Learning Environments: Is It Gonna Show? Do We Wanna Know?" In *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*, Edited by Mark Allen. New York: American Management Association.
- Kirkpatrick, D. 1998. *Evaluating Training Programs*, 2nd Ed. San Francisco, CA: Perrett-Koehler Publishers.
- 日本労働研究機構2003. 「教育訓練制度の国際比較調査、研究」日本労働研究機構資料シリーズ、NO. 136.
- Levin, H.M. 1985. "Are Block Grants the Answer to the Federal Role in Education?" *Economics of Education Review*, Vol 4. No. 3.
- Levin, H. M. 1983. "Educational Choice and the Pains of Democracy." In *Public Dollars for Private Schools*. Edited by James, T. and Levin, H.M. Ch 1. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Lipin, D. 2001. "Initiative Media Establishing Corporate University." *Adweek* 5, Vol 51, No 6.
- Lynch, L. M. 1992. "Private-Sector Training and the Earnings of Young Workers." *American Economic Review* 82 (March 1992).
- Meister, J. C. 2001. "The Brave New World Corporate Education." *The Chronicle of Higher Education*. Feb 9.
- Meister, J. C. 1994. *Corporate Quality Universities*. New York: McGraw Hill.
- Meister, J. C. 1998. *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Workforce*. New York: McGraw Hill.
- McMahon, W.W. 1987. "The Relation of Education and R&D to Productivity Growth in the Developing Countries of Africa." *Economics of Education Review*, Vol.6, No. 2.
- Mitchell, C.1987. Corporate Classes: Firms Broaden Scope of Their Education Program. *The Wall Street Journal*, Sep 28, 1987. p1.

- Murnane, R. J., & F. Levy. 1996. *Teaching the New Basic Skills: Principles for Educating Children to Thrive in a Changing Economy*. New York: The Free Press.
- Nixon, J. C. and M. M. Helms. 2002 "Corporate Universities VS. Higher Education Institutions." *Industrial and Commercial Training*, Vol 34, Issue 4/5.
- Owen, J.D. 1974. *School Inequality and the Welfare State*. Baltimore, MD. Johns Hopkins Press.
- Pietrykowski, B. 2001. "Information Technology and Commercialization of Knowledge: Corporate Universities and Class Dynamics in an Era of Technological Restructuring." *Journal of Economic Issues*. June, Vol. 35, No. 2.
- Ramaswamy, K. "Enhancing Business School Effectiveness: A Multiple Constituency Approach." *Journal of Education for Business* 67 (6).
- Sausner, R. 2003. "Carving Your Slice of the "Virtual" Education Pie: Thinking About Going Virtual? Better Bone Up On the For-profit to See What You're Against." *University Business*. Vol. 6, Issue 7.
- Sweeny, K. 2003. "HD Balanced Training: Inktel Direct's Corporate University Promotes Work-life 'studies'." *Employee Benefit News* (June 1, 2003)
- Thompson, G. 2000. "Unfulfilled Prophecy: The Evolution of Corporate Colleges." *The Journal of Higher Education*. 71 (3).
- T&D, 2003. "Online and Corporate Universities: Online and Corporate Universities Take Learning to the Head of the Class." ISSN: 1535-7740: Volume 57: Issue 9.
- US National Commission on Excellence in Education 1983. *A Nation at Risk: The Imperative Educational Reform: A Report to the Nation and the Secretary of Education*. Washington D.C.: Department of Education
- Wagner, S. 2000. "Putting the 'U' in Europe." *Training and Development*. May. Vol 54. No. 5.
- Walton, J. S. and M. C. Martin. 2000. The Impact of the Corporate University: Case Study Analysis of Development in the UK. Proceeding for *Knowledge Management, Symposium 36* (Concurrent Symposium Session at AHRD Annual Conference, 2000)
- Weisbrod, B.A. 1964. *External Benefits of Public Education*. Princeton, NJ: Industrial Relations Section. Princeton University.

第4章 戦略的人材育成考察 ～「実務能力基盤」の考え方～

第1節 「実務能力基盤」考察 ～IT産業における高度人材予備軍育成への要請～

1. IT産業における戦略的人材育成と実務能力基盤の現状 ～欧米との比較から～

欧米では、各産業、特にIT人材育成において、理想的な三層構造（経営者及び現場事業責任者、事業責任者予備軍＝いわゆる現場を熟知するマネジャー、現場スタッフ）の人材集積を構築している。ここでは、各分野及び各階層で求められる能力を最新技術知識や机上の知識の習得とはとらえず、あらかじめ求められる業務において必要な能力（技術、知識だけでなく、様々な業務環境での考え方、現場及びマネジメントのための問題解決能力、最適化のための環境評価や状況判断）をとらえている。「業務」や「マネジメント」、または「経営」という環境の中で、現在利用・活用されている各資源の役割、目的を理解し、様々な環境での用途や想定される問題点・ソリューションのためのケーススタディーを理解している人材の集積、つまり資源・環境のメリット・デメリットを理解する人材の集積である。それらの人材を、時代や企業ニーズ・企業ごとに注力を図る事業に配置していくことで、各階層の人的リソースを有効に活用している。また、従業員個々人の観点からみた場合もあらかじめ上記の能力を入社時に求められ、高等教育機関、民間及び公的教育機関で習得できる環境が整備されているため、その後の最新技術や商品知識の習得によるキャリアアップが容易に進められる環境にある。この三層構造は、国や文化で差別することなく学ぶべきものと考えられる。

一方、日本のIT産業界では、要素技術（CPU及びOSなど）のデファクト・スタンダードを欧米、特に米国に（一時的と私は考えるが）席卷された感があり、常に受身の技術革新の波にとらわれ、継続性のないビジネス展開が問題となっている。また、人材面においては、役職上は別として、経営者及び現場事業責任者と現場スタッフのみしか存在しないアンバランスな二層構造になっており、両層の一部能力の高い社員にのみ業務負担が集中し、彼らの持つ実務に基づいた知識・スキルの循環がうまくいかずに、次世代の経営者及び事業責任者予備軍の人材不足が深刻な問題となっている。例えば、数多く存在する資格、社内・外教育の役割や目的を理解せず、IT関連及びその他の断片的な社内・外教育及び資格取得を「戦略的高度人材育成」という「妄想」で推進するケースが多く見受けられる。結果、各現場では、実際の実務能力基盤のない現場スタッフと上位層において極端なスキルギャップを招き、両層の中間に位置する人材不足に拍車をかけている面も見受けられる。

従って、日本のIT産業界では、欧米に一旦奪われた世界の「IT産業のリーダー」としてのイニシアチブを保つためにも、にわか仕込みの知識・スキルを身につけるトレーニングの実施と単なる資格取得に終始することなく、継続的かつ将来に向けた柔軟な基礎的及び高度な実務能力基盤の養成と、それに伴う健全な「三層構造」の構築が急務である。

2. 「IT実務能力基盤調査」実施の主旨

コンピュータ技術産業協会（以下、「CompTIA」という。）日本支局では、各層の戦略的人材育成状況のリサーチ活動の一環として、日本国内における人材育成状況の実態を把握すべく、高等教育機関から企業まで、IT業界をめざす、または従事する方々（新入社員からシニアまで）を対象に、「日本におけるIT実務能力基盤調査」を実施した。PCクライアント環境、ネットワーク技術業務、インターネット技術業務、及びコミュニケーション能力に関する実務能力の測定問題を、業界のリーダー企業及び高等教育機関等のご協力を得て、CompTIA 認定資格試験の開発と同じプロセスを敷き、作成した。同協会の認定資格は、「業務」から求められる能力から発想してできたIT実務能力基準（能力基準及び実際の資格試験問題作成は同協会が行うのではなく、業界の代表が行う）で、現在利用・活用されている資源の役割、目的を理解し、様々な環境での使いみちや想定される問題の理解を問う際に、評価・活用されているものである。特にクライアント環境、ネットワーク、インターネット、さらにコミュニケーション能力については、いかなるIT人材においても、またどの階層においても継続したイニシアチブを保つために必要な基盤となる分野でもあり、今後のIT人材の確保、スキルの向上において重要な役割を果たす共通分野、さらにIT業務において複雑に絡み合う分野として想定し、これを「IT実務能力基盤」とした。

今回の調査により、現在の日本のIT人材育成における問題点を浮き彫りにし、健全な人材育成の理解を深める一助としていただけると幸いである。

（1）IT実務能力基盤調査問題の開発・管理

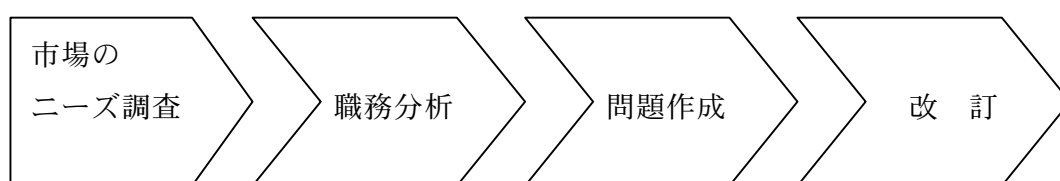
今回の調査では、IT産業における実務基盤とされる上記4分野について、効率的かつ有効な調査問題の作成を実行できるよう考慮した。実務能力基盤調査における調査問題の開発プロセスとして、市場や企業に偏ることなく、今現在利用・活用されている資源を生かし、かつ業務で求められているものを忠実に問う。各IT「業務」から発想されるものであり、現在・将来必要とされている各IT業務の“実務基盤”を問うものである。“実務基盤”とは、実務でのある環境において、問題を分析、またベストプラクティスを検討し、必要な技術知識やスキルを取捨選択した上で、活用するないしは当てはめる能力であり、言わば、業務環境の「場」を読める人材を育成するための基準である。「業務」から発想することで、例えば、顧客の側に立ち、要望に応えるという点において、必要な知識、技術はもちろんのこと、状況分析、環境評価、問題解決、また情報収集や迅速な解決の導き方、また提案であれば、現状の環境に合う技術の選択など、「業務での考え方」までを網羅することが可能となる。

例えば、あるユーザのシステムに問題が発生した場合、エラー状況だけではなく、システム及び外的環境、ユーザのデマンドなどを総合して、最適な解決策のために自らの知識・スキルを当てはめることができる能力をいう。いわば、経験によってのみ身につく、業務ノウハウを含む各IT業務で必須な実務能力を表現している。

これは、単なるエンジニア、マーケティングやコンサルタント等の技術営業のみならず、最終的には経営者にまでも求められるソリューション・プロセスの基本とも考える。

(2) 実務スキル測定のための認定資格開発プロセス考察

IT業界においては、CompTIAが下記のプロセスでの資格試験作成プロセスを敷いているが、特に日本においては他業界の資格においてもこのプロセスを参考にすべきであると考えられる。CompTIAは、市場ニーズ調査を実施した後は、問題作成等のイニシアチブは一切とらず、すべては業界内の声を反映し、忠実に必要とされているものを表現するための工程を踏む。今回の「実務基盤能力調査」の問題作成では、国内で全く同じプロセスを敷いた。



ア. 市場のニーズ調査

現在IT産業界で求められている人材のニーズ調査を実施。マーケットニーズがあり、不足もしくは将来人材が必要となる業務がある場合に、資格として普及する事で効率的な人材輩出を図る。

イ. 職務分析

「Subject Matter Experts」と言われる出題範囲の項目付けを行うための専門家を、業界内の現場から公募。業務から必要な能力を発想し、その業務全般に及ぶスキル項目を定義する。手法としては、業務に関連する職種の定義、それぞれの職種に応じた職務の定義、さらにそれぞれの職務に必要なスキルの定義を実施する。具体的には、様々な業務環境で必要な能力（技術、知識だけではなく、様々な業務環境での考え方、問題解決能力や最適化のための環境評価や状況判断）の洗い出しを実施する。

上記から実務基盤を問うにふさわしい項目を精査、出題範囲の仮説を立てる。その仮説証明のため、各業務の現場関係者、管理職に仮説の各項目群に対する重要度を調査。重要度の高い項目をまとめあげ、出題範囲として公開する。

ウ. 問題作成

出題範囲の確定を受けて、出題範囲に準拠した実務能力を問える試験問題の提案及び作成を、現場関係者（IBMやHPをはじめIT系企業、リサーチ企業、教育機関、業界の代表や団体など）で作成。

CompTIAは試験問題の作成には参加せず、信頼性の保持のため、プロジェクトマネジ

ヤーとして活動。問題作成のカテゴリを、技術知識・スキル、状況判断、環境評価、問題分析、環境に対する知識の適用に分け、実際の環境を想定した問題をまとめあげる。

エ. 改訂

出題範囲に合わせ、逐次マイナーチェンジを繰り返し、また現在利用・活用されている資源の役割、目的を理解し、様々な環境での使いみちや想定される問題の理解が目的であるため、1～2年に1度の頻度で改訂作業が実施される。再度職務分析から始まるサイクルを繰り返し実施。

(3) IT実務能力基盤調査問題開発プロセス

今回の実務能力基盤調査では、IT産業界での継続的なイニシアチブ保持を検討するための実務能力基盤領域を、クライアント環境、ネットワーク技術、インターネット技術、コミュニケーション能力に絞った。上記4分野は、現在のIT業務において複雑に絡み合ってくるものであり、必要な基盤となる分野として、今後のIT人材の確保、スキルの向上において重要な分野と判断した。特にIT産業界が見据えている将来像であるユビキタス社会において、水周りや照明、調理器具、家電など、今まで協調し合わなかった資源を1つのネットワークに存在させるためには、現在利用・活用されている資源の役割、目的を理解し、様々な環境での使いみちや想定される問題を理解する事で生まれる「発想力」を必要とする。ゆえに、IT産業界における必須の実務能力基盤と判断した。

ア. 調査問題の提案

2002年11月11日(月)～12月13日(金)にかけて、日本国内のCompTIA 会員機関から問題を募集。主旨と問題作成プロセスの明確化と承認。

- ・「知識・スキルの活用能力、業務遂行の考え方」を問う問題にウェイトを置く。特に問題解決能力、業務遂行の考え方（最適化のための環境評価や状況判断など）といった出題範囲からの出題を提案し依頼した。

イ. 重点カテゴリの選択と精査

上記、問題解決能力、業務遂行の考え方（最適化のための環境評価や状況判断など）の出題範囲からの出題と、現在活用されている資源のメリット・デメリットの理解を評価できる問題を付加し、技術知識やスキルも同時に評価できるように配慮。

－PCデスクトップ管理

様々なトラブル時の起動方法、クライアント環境の一般的問題解決、技術のメリット・デメリット。

－ネットワーク環境管理

問題解決能力、技術のメリット・デメリット。

ーインターネット環境管理

環境に合わせた技術、知識の適用、技術のメリット・デメリット。

ーコミュニケーション手法

環境における最適な判断。

ウ. 現場関係者によるフィードバック

精査した問題のIT現場関係者によるチェックを実施。問題の有意性の確認。

(4) IT実務能力基盤調査の概要

ア. 調査方法

アンケート項目及び調査問題をデジタルテストシステムに載せ、被験者がインターネットの試験データベースにアクセスし、回答。

イ. 調査項目

調査参加者の把握のため、大きく社会人もしくは学生に分類し、以下のアンケート項目を用意し、回収。

《共通項目》

出身都道府県、取得済みの資格

《社会人の場合》

会社名、年齢、組織、顧客タイプ、研修期間、業務期間、業務範囲

《学生の場合》

学校名、学科、学年、卒業科、目標業種

ウ. IT実務能力基盤調査回答

回収された調査回答の総数（総回答数）は894件。そのうち、無効回答数37件、有効回答数は857件。社会人の有効回答数は417、学生が440と、ほぼ同数回収。

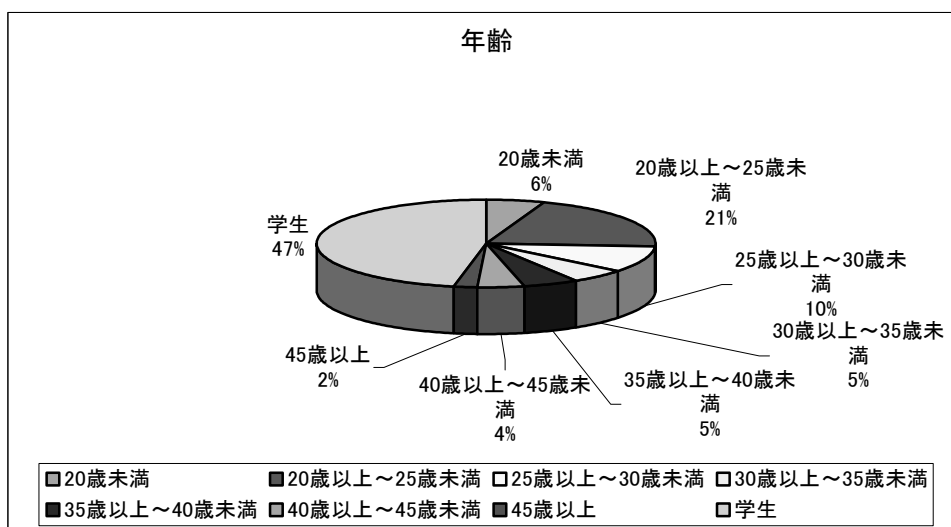
※全回答数からの統計情報であり、かつ一部欠損があるものに対しても含めたため、総回答数と若干の誤差が生じている。

①社会人の年齢分布、学生数

35歳未満の社会人が全体の約40%を占める(図表4-1-1参照)。

※学生については年齢の登録は必要としなかったが、20歳未満に25名、20歳以上25歳未満に8名が登録をしていた。

図表4-1-1 年齢



年齢別	件数
20歳未満	48
20歳以上～25歳未満	178
25歳以上～30歳未満	84
30歳以上～35歳未満	44
35歳以上～40歳未満	46
40歳以上～45歳未満	38
45歳以上	20
学生	406

②取得済みの資格

経済産業省認可の国家資格である基本情報処理、初級シスアド、及び Microsoft の MCP、Cisco Systems が実施する CCNA の順で取得者が多い。これらは、従来 IT の現場で必要な実務能力の有無の判断材料とされてきた(図表4-1-2参照)。

図表 4-1-2 取得済みの資格

取得資格	件数	取得資格	件数	取得資格	件数
システムアナリスト(*1)	1	MCT	4	RHCE	18
プロジェクトマネージャー	6	CCNA(*3)	58	LPI	2
アプリケーションエンジニア	8	CCNP	25	CIW	7
テクニカルエンジニア (NW)	14	CCIE	1	XML	1
テクニカルエンジニア(DB)	3	CCDA	8	UML	3
テクニカルエンジニア (エンベデッド)	1	CCDP	1	.com master	27
情報セキュリティ	7	CCIP	0	ITコーディネータ	3
上級シスアド	2	CCSP	1	IBM	5
初級シスアド	133	CNA(*4)	2	A+(*6)	24
システム監査	5	CNE	0	Network+	15
基本情報処理	144	CNI-J	1	i-Net+	3
システムエンジニア	28	オラクルシルバー	44	Server+	2
MCA(*2)	26	オラクルゴールド	8	Linux+	3
MCP	75	オラクルプラチナ	5	CDIA+	1
MCSA	5	サン (Java) (*5)	22	e-Biz+	2
MCSE	20	ロータス	1	CTT+	0
MCDBA	1	HP	9	IT project+	1
MCAD	1	CAPP	1	その他	122
MCSD	1	TurboLinux	30		

(注)*1以下、11種の国家情報処理資格

*2以下、マイクロソフト社が実施するベンダー資格9種

*3以下、シスコ・システムズ社が実施するベンダー資格7種

*4以下、ノベル社が実施するベンダー資格3種

*5以下、ベンダー及び非ベンダーの実施する資格13種

*6以下、CompTIA が実施する非ベンダー資格9種

※ 資格の取得状況

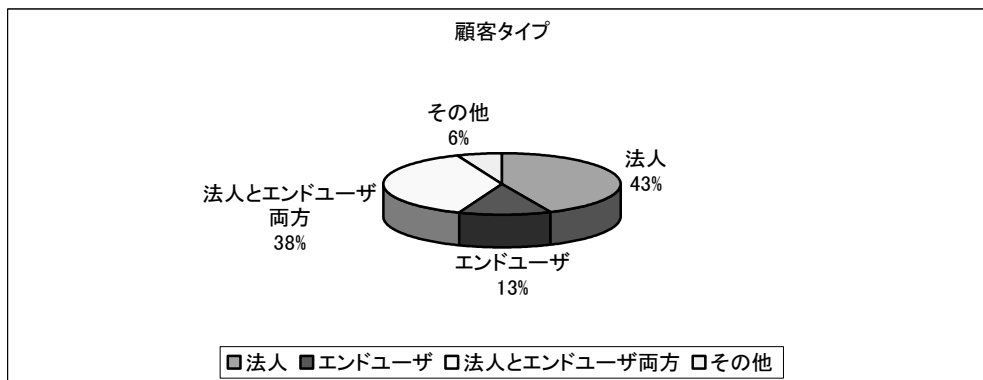
社会人、学生の基本情報処理資格の取得者は21.8%、11.1%である。学生ではMCP取得者は皆無に近いが、社会人では17.5%が取得しており、MCPと基本両方の取得者も4.3%である(図表 4-1-3 参照)。

図表 4-1-3 資格の取得状況

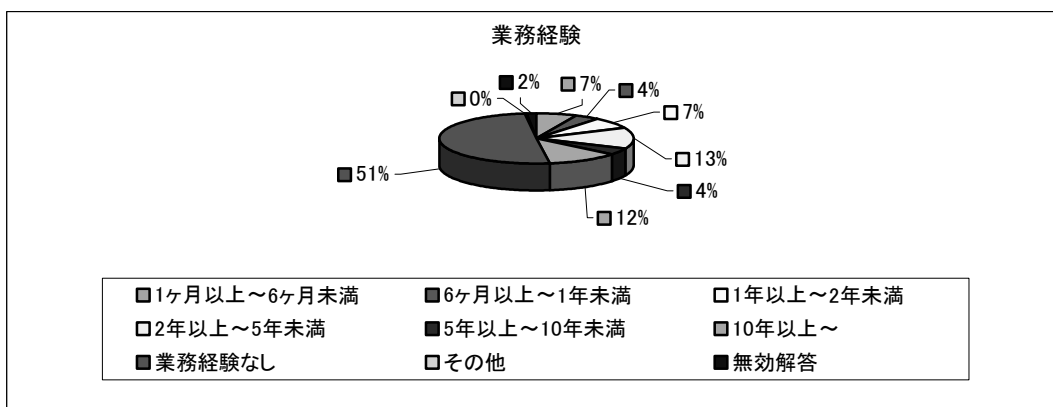
分類	資格の有無(回答数)				資格の有無 (%)			
	資格なし	MCPのみ	基本のみ	両方取得	資格なし	MCPのみ	基本のみ	両方取得
回答全体	661	56	121	19	77.1	6.5	14.1	2.2
社会人	271	55	73	18	65.0	13.2	17.5	4.3
学 生	390	1	48	1	88.6	0.2	10.9	0.2

③社会人に関する調査結果

図表 4-1-4 顧客タイプ



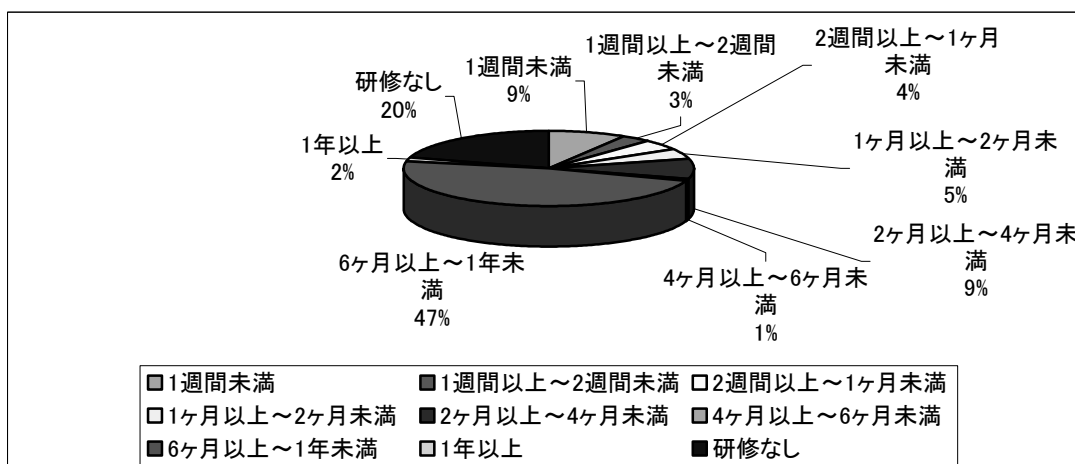
図表 4-1-5 業務経験



業務経験別	件数
1ヶ月以上～6ヶ月未満	28
6ヶ月以上～1年未満	18
1年以上～2年未満	31
2年以上～5年未満	57
5年以上～10年未満	18
10年以上～	51
業務経験なし	214
その他	1
無効解答	7

(注)「業務経験なし」とは、調査日現在で研修中。10年未満で35%を占める。

図表 4 - 1 - 6 研修期間



3. IT実務能力基盤調査分析（全体、社会人、学生）

（1）調査分析方法

以下に調査分析に伴う前提条件及び調査分析の実施方法を記す。

ア. 調査分析の前提条件

- ①各試験問題において正解か不正解かを判別し、正解を1点、不正解を0点として採点する。なお、無回答は不正解とする。
- ②50問の試験問題を1つのテストとして、各調査の回答についての得点を求める。すなわち、最低が0点、最高が50点のテストとして扱う。
- ③必要に応じて、各調査問題が属する実務専門分野ごとの得点状況や試験問題ごとの正答率を調査する。
- ④必要に応じて被験者のアンケート項目への回答を使用する。

イ. 調査分析項目

- ①テストにおける得点に着目し、調査回答全体についての得点分布や平均値、中央値、最頻値、標準偏差値や最小値、最大値などの統計情報を求める。これらは、被験者の得点分布が正規分布に近いか、双峰的なピークを持つかを概観することにある。
- ②調査回答を社会人と学生に分割し、それぞれの得点分布や平均値、中央値、最頻値、標準偏差値や最小値、最大値などの統計情報を求める。
- ③各プロフィール情報に基づいた分類と傾向を把握する。
- ④他方、各調査問題の正答率を求める。また、社会人、学生の差による正答率の違いや調査問題のテーマごとの正答率を求める。

なお、各問題の分析から、各問題の特性の判断、被験者の選択肢の選択状況、問題回答後のフィードバックによる問題の正当性の把握を行う。これを受けての統計情報についても検討する。

(2) 調査結果 (有効回答全体)

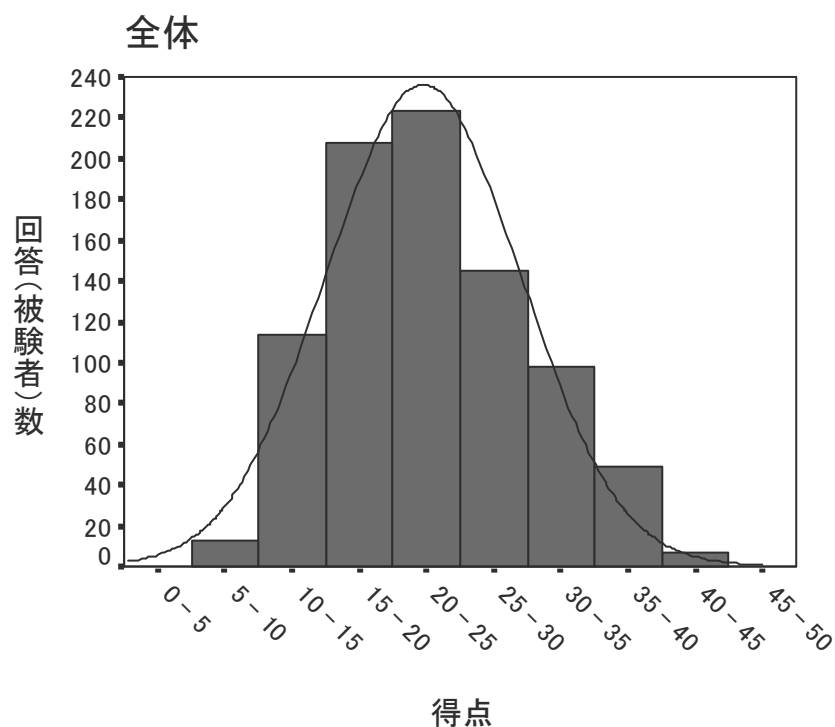
ア. 有効回答全体での得点分布

有効回答 (被験者) 全体の統計情報を図表 4-1-7 に示す。また、ヒストグラムを図表 4-1-8 に示す。平均値が 22.25 点であり、最小値が 7 点、最大値が 42 点と範囲が広い分布であることがわかる。歪度、尖度とヒストグラムから分かるように、高得点側に尾を引くが、正規分布に近い分布である (図表 4-1-8 参照)。

図表 4-1-7 有効回答全体及び社会人、学生の統計情報

	全体	社会人	学生
回答数	857	417	440
平均値	22.25	26.78	17.97
平均値の標準誤差	0.25	0.29	0.26
中央値	22	26	17
最頻値	21	21	19
標準偏差	7.22	5.93	5.53
分散	52.18	35.11	30.59
歪度	0.35	0.22	0.86
歪度の標準誤差	0.08	0.12	0.12
尖度	-0.49	-0.45	1.13
尖度の標準誤差	0.17	0.24	0.23
範囲	35	33	31
最小値	7	9	7
最大値	42	42	38
合計	19072	11167	7905
パーセンタイル	25	17	14
	50	22	17
	75	27	21

図表 4-1-8 有効回答全体の得点のヒストグラム



イ. 調査結果

有効回答を社会人・学生別に分け、統計情報を求める。統計情報を図表 4-1-7 に示す。

社会人の平均値、中央値、最頻値はそれぞれ26.78点、26点、21点である。本テストは50点満点であるので、平均値は100点満点に換算すると53.56点に相当する。一方、学生の平均値、中央値はそれぞれ17.97点、17点であり、社会人と学生では平均値、中央値が大きく異なることがわかる（学生の平均値は100点満点の35.94点に相当する）。社会人の25パーセンタイル値は22点、学生の75パーセンタイル値は21点であることから、社会人と学生の得点分布では重なりが少ないことがわかる。t 検定を行ったところ、p 値が5.06e-88と小さく、1%の優位水準の場合にも異なる平均値であることが検証された。従って、明らかに平均値の異なる社会人の得点分布と学生の得点分布が存在し、本来は双峰的な得点分布になるべきものであるが、社会人において最頻値よりも低い20～25点台での得点が多く、学生において最頻値よりも高い20～25点台の得点が多かったため、図表 4-1-8 のヒストグラムのように見かけ上20～25点台に平均値があるような得点分布が生じたことがわかる。

社会人、学生の場合とも10点以下（100点満点の20点以下）から40点（100点満点の80点）近くまでの広い範囲をもつ分布であることがわかる。

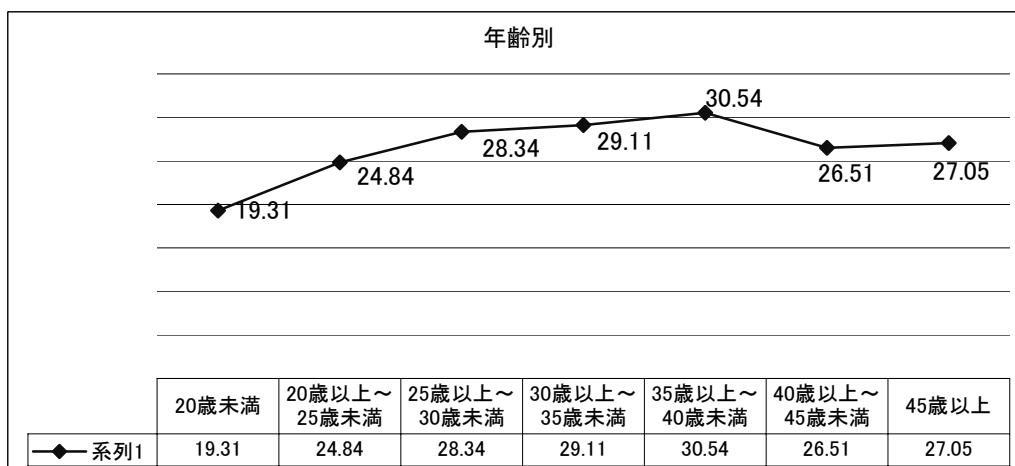
4. IT実務能力基盤調査分析（各プロフィール情報に基づいた分析）

（1）年齢とスコアの関係

年齢によってスコアが上昇し、40歳以上から下がる傾向結果が出た(図表4-1-9参照)。40歳以上の被験者の傾向として、①現場関係業務（「人材育成」「社内育成」「セミナー企画業務」「業務管理」といった回答があり、中間管理職に相当すると思われる。）から離れている（52.6%）、現場関係業務に就いているが、業務期間が2年未満の方がそのうちの半分以上（55.5%）を占める。

ここから、クライアント、ネットワーク、インターネット、そしてコミュニケーションといった、日々複雑に絡み合う業務環境の効率的な考え、高度化においては、業務経験を重ねるごとに身につけ、自らが業務に直接関係している場合には、蓄積される傾向がある。逆に言うと、これらについて5年や10年費やすほどに時間を要しており、企業として事業展開を図る上で必要な能力の向上、その能力を最大限に活用できる人材育成に時間を費やす恐れがある。

図表4-1-9 年齢とスコアの関係



年齢別	件数 (%)
20歳未満	19.31
20歳以上～25歳未満	24.84
25歳以上～30歳未満	28.34
30歳以上～35歳未満	29.11
35歳以上～40歳未満	30.54
40歳以上～45歳未満	26.51
45歳以上	27.05

（2）年齢と組織との関係

現場に関連する組織である「SI」、「ITサービス・サポート」に属する被験者は、年齢が高くなるにつれスコアも上昇する。「ITサービス・サポート」に属する被験者

の業務期間別傾向も、ほぼ同じことが言える。

業務経験値で見た場合、5年以上、10年未満の被験者が一番高い傾向にある。年齢で30歳以上35歳未満が一番高い傾向にあるが、その年齢層自体が、業務経験5年以上10年未満の被験者が多い層と思われる。

この結果を見ても、クライアント、ネットワーク、インターネット、そしてコミュニケーションといった、日々複雑に絡み合う業務環境の効率的な考え、高度化においては、業務経験を重ねるごとに身につけ、自らが業務に直接関係している場合には、蓄積される傾向があるが、逆に言うと、これらについて5年や10年費やすほどに時間を要しており、企業として事業展開を図る上で必要な能力の向上、その能力を最大限に活用できる人材育成に時間を費やす恐れがある。

(3) 年齢と取得資格との関係

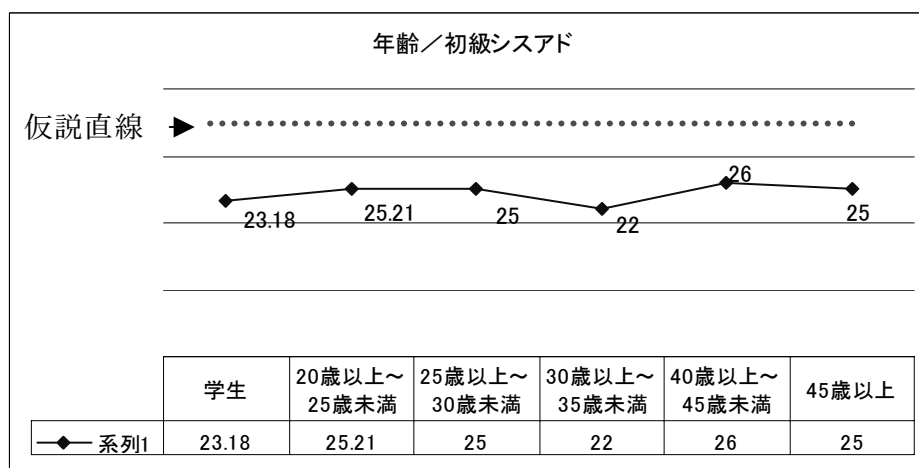
以下のような仮説を設定し、年齢と取得資格との関係の分析を試みた。

仮 説

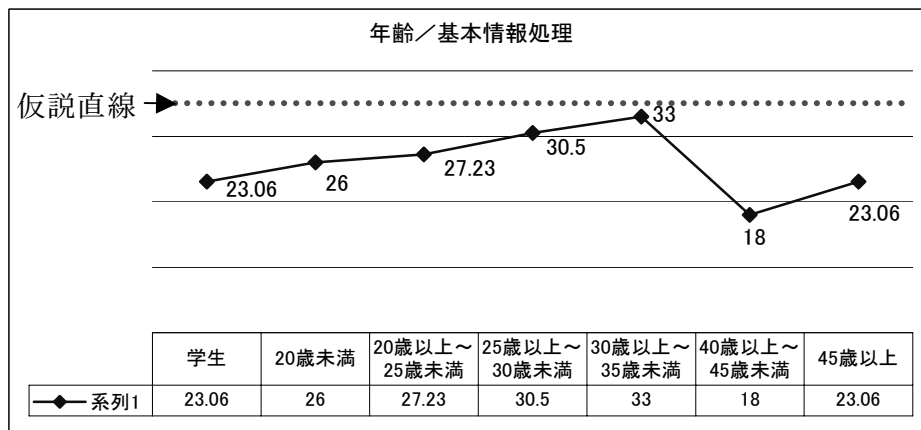
IT資格及びその取得に向けたトレーニングにはそれぞれの役割や目的があり、ゴールも違う。もし、業務から発想する資格である場合、今回のITの実務基盤に対する出題に対し、年齢に左右されず、仮説直線に近いスコア配置になる。

- ①あらかじめ現在活用、利用されている資源を生かした業務環境の最適化、問題解決能力を持つことを評価できる資格であれば、業務経験値が低い時期でも高スコアがでる。また、仮説直線か、業務経験値が低い時期から高スコアとなり、右上がりになることが想定される。
- ②仮説直線を「35点」に置く。これはCompTIA認定資格の合格ラインの大体が7割であるために設定した。

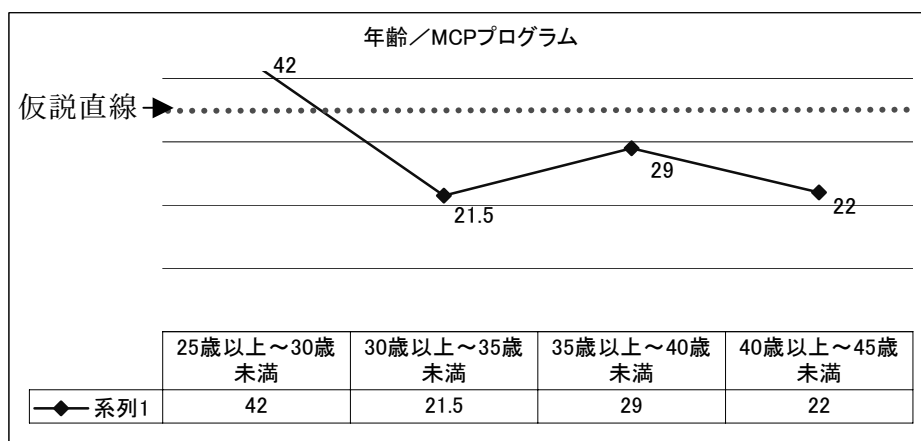
図表4-1-10 経済産業省 初級システムアドミニストレータを取得する被験者の傾向



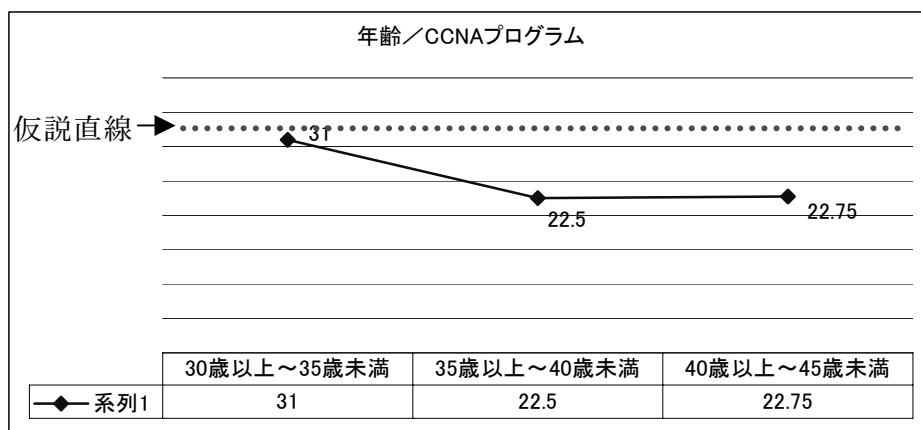
図表 4-1-11 経済産業省 基本情報処理を取得する被験者の傾向



図表 4-1-12 Microsoft MCPプログラムを取得する被験者の傾向

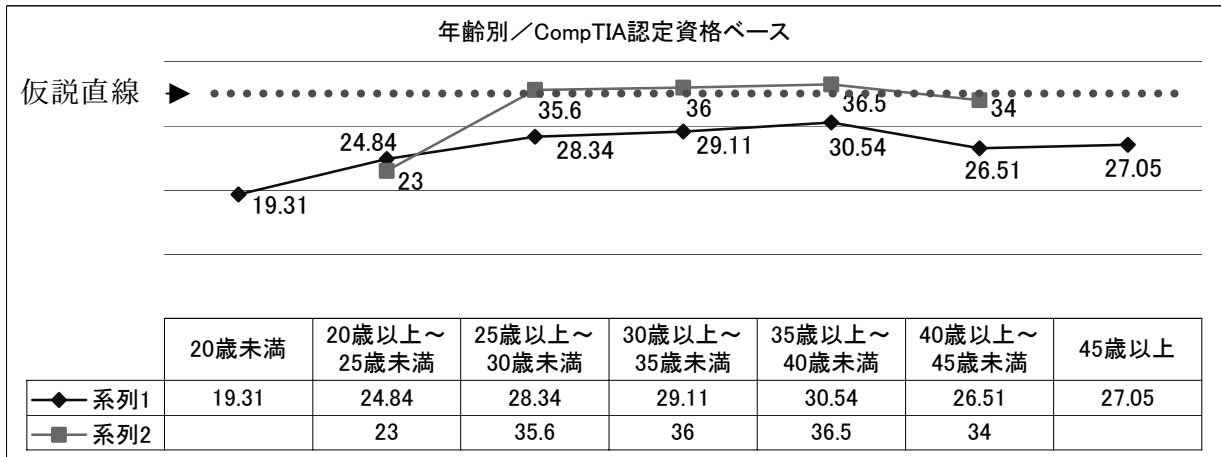


図表 4-1-13 CISCO システムズ CCNAプログラムを取得する被験者の傾向



シスアド取得者は、25点前後で直線的な傾向を持つが、仮説直線とは大きな開きがある。年齢が上がるにつれ、スコアが上昇する傾向が出たのは「基本情報処理技術者試験」取得のみの被験者である。その他の資格取得者は、年齢・資格によって傾向が違う。

図表 4 - 1 - 14 CompTIA 実務能力資格の取得がベースの被験者の傾向

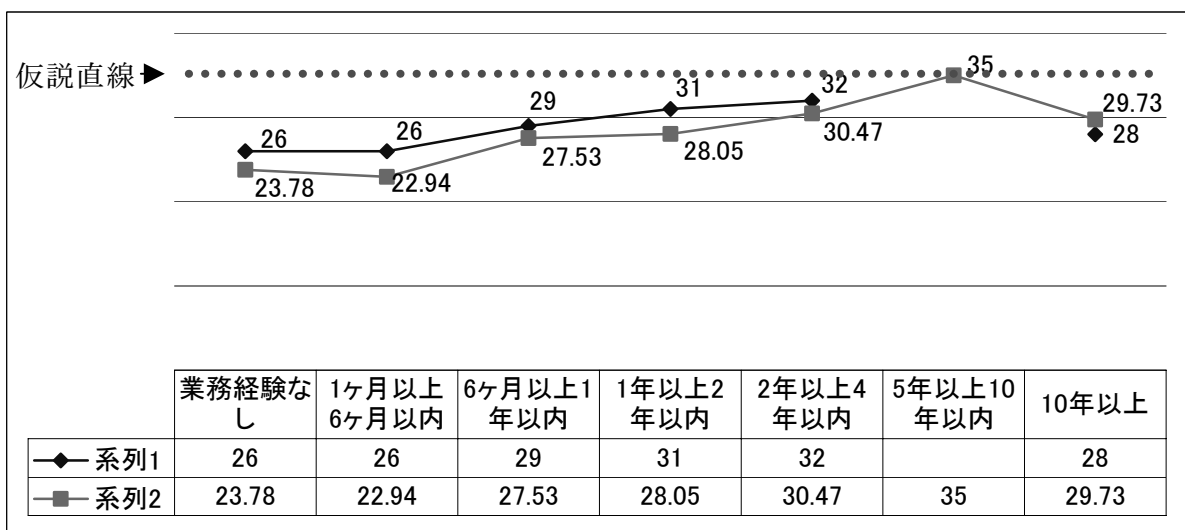


系列 1：被験者全体の年齢別スコア平均

系列 2：CompTIA 実務能力資格の取得がベースの被験者

CompTIA 実務能力資格の取得の被験者は、「仮説直線」に近いラインを描いた。

図表 4 - 1 - 15 ベンダー資格 A 取得がベースの被験者の傾向



系列 1 現場関係業務全般 ベンダー資格 A 取得がベースの被験者／国家資格取得なし

系列 2 現場関係業務全般 全被験者

ベンダー資格Aをベースに持つ被験者は、全被験者よりも高いスコアが出ているが、業務経験差によりスコアが上昇する傾向が出た。仮説直線に近づく事がなく、業務経験によりスコアが上がる傾向があるため、業界団体資格（例えば CompTIA 認定資格）とは役割が違うことがうかがえる。

5. 現場実務関係業務に就く上での研修期間との関係

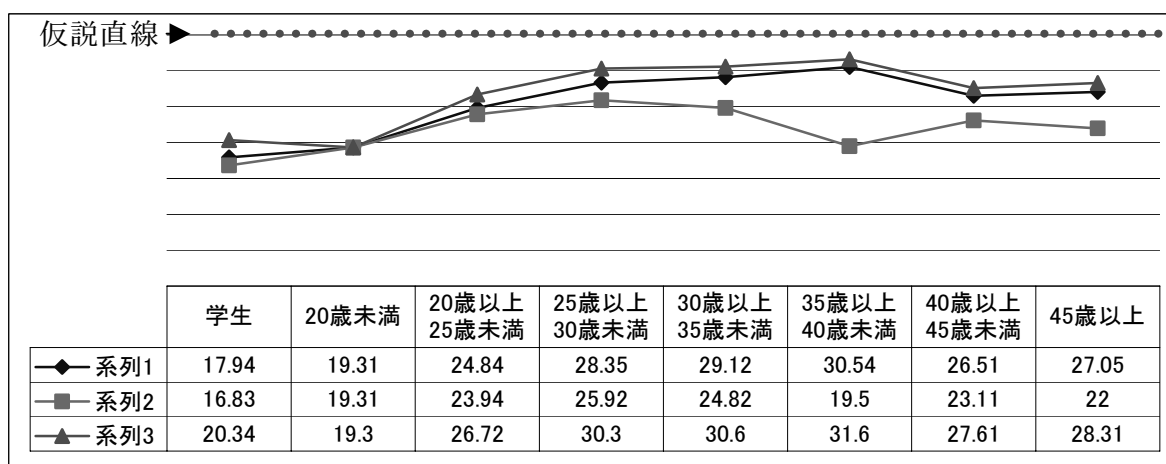
現場関係業務において、高いスコアが出る業務期間や研修期間の関係を調べた結果、年齢が25歳以上30歳未満、業務期間が2年以上～4年未満、研修期間が2～4ヶ月の被験者群が高いスコアを出している。またこの同じ年齢、業務期間の被験者は、全体的に平均スコアが高く、研修期間によって差が現れている。

現場関係業務において、業務期間が2年以上4年未満、研修期間が1ヶ月以上2ヶ月未満の被験者層が「42点」と高いスコアを残した。他、業務期間1年以上2年未満、研修期間6ヶ月以上1年未満が「41点」、業務期間が5年以上10年未満で研修期間1年以上が「38点」であった。

傾向として、業務期間が短い被験者は、研修の成果はあまり出ていないが、業務経験が長くなると研修期間によりばらつきが出てくる。企業内の研修内容の質やモチベーションにも関係してくるが、研修期間を比較的長く経験した被験者は、業務の高度化へ生かしている傾向は見られる。

6. 年齢と資格取得・非資格取得との関係

図表4-1-16 年齢と資格取得・非資格取得との関係



系列1 全被験者の年齢別平均

系列2 非資格取得の被験者の年齢別平均

系列3 種類を問わずIT資格を取得している被験者の年齢別平均

非資格取得の被験者は、全被験者及び種類を問わず I T 資格を取得している被験者の年齢別平均を下回り、スコアについても上記 2 ケースよりも緩やかな右上ラインを描く。また、スコアのピークについて、上記 2 ケースが 35 歳以上 40 歳未満に対し、25 歳以上 30 歳未満であるが、そのスコアは低い。種類を問わず I T 資格を一つでも取得している被験者は、全体平均よりはよいラインを描くが、誤差が 3 点以内である。いずれにしてもクライアント、ネットワーク、インターネット、そしてコミュニケーションといった、日々複雑に絡み合う業務環境の効率的な考え、高度化においては、業務経験を重ねるごとに身につき、自らが業務に直接関係している場合には、蓄積される傾向があるが、逆に言うと、これらについて 5 年や 10 年費やすほどに時間を要している。

7. 正答率の低い問題

回答（被験者）全体で正答率が低い試験問題についてその種別・内容を検討する。

「現在活用されている資源のメリット・デメリットを知る」という点、またトラブルによる効率的な対応方法（＝実業務で知ることがない・経験しない問題）にも解答率が低い傾向がある。

8. 当調査のまとめと日本の I T 産業における人材育成要件の考察

業務環境における問題解決に対し、必要な技術知識・スキルを選択する基本的な能力、即ち実務能力基盤は、当然のことではあるが業務経験年数を重ねることによって蓄積される。調査の結果、日本の I T 産業では、現場のエンジニアが実務能力基盤を身につけるまでに約 5 年から 10 年を費やしていることがわかった。ちなみに欧米では、新卒・中途採用者の実務基盤トレーニングは、高等教育機関や民間のトレーニング機関が担当しているケースが多く、I B M や Intel 等の例を取ると実務能力基盤の習得は少なくとも入社 2 年程度までに完了させている。

従って、日本の I T 産業界における人材育成の要件は、以下のように結論づけられると考える。

- (1) 日本においては、いかに実務能力基盤を持つ人材を「迅速に、かつ大量に」輩出するか（＝高度人材の予備軍を育成するか）にプライオリティーを置き、社内のみならず上記の第三者機関も含めた欧米型人材育成を参考にした実務能力基盤トレーニングを取り入れることにより、長時間を要する旧来の日本型（＝職人型）トレーニングのスタイルを回避し、大幅なコスト削減を図るとともに、将来に向けた健全な「三層構造」の構築が急務である。
- (2) I T 資格や、その取得に向けたトレーニングにはそれぞれ役割や目的がある。要約すると、現在の経済産業省系の国家 I T 資格は学会主導で作成されているため、I T 業界における「知識専門性」を問う内容となっている。また、ベンダー資格は、各ベンダー

のプロダクト・スペシフィックな部分、即ち技術専門性を問う内容となっている。これらに対し、業界団体が主催し、団体加盟企業が作成する認定資格は、業界の実務におけるコモン・センス、即ち「現在活用されている資源を理解し、業務から発想すること」で、業務環境の効率的なソリューションを提供する基盤の証明となる。高度人材の予備軍育成がうまくいっているわずかな日本のIT企業では、これらの資格における役割の違いを理解し、業務に応じた組み合わせで取得（もしくはそれに対するトレーニングを実施）することにより、効果的な高度予備軍人材育成に活用している。資格及びその対策トレーニングについて限定してみれば、これらの資格のそれぞれの役割を充分理解した上で、戦略的人材育成及び人事制度に反映すべしと考える。

現在、特に日本のIT（及びICT＝情報＋通信）産業の高度人材は、エンジニア出身者の比率が高まっているなか、二層構造に生じている間のスキルギャップを埋めるためにも、蔣委員が述べられている「事業目的に直結した組織能力開発を備えたCU」の構築が急務である。

今後、他産業においても、CUを今後より効果的な人材育成機関にするためには、CUそのものの運用・コンテンツも重要なファクターとなるが、まずは各業界・業務における実務能力基盤が何であるかを見直すという作業も今後の戦略的・効率的な人材育成には不可欠と考える。

【参考文献】

コンピュータ技術産業協会（CompTIA）日本支局（2003）『平成15年度IT実務能力基盤調査報告書』

第2節 中小零細企業の組織開発及び人材育成に対する支援施策（案）

1. 中小零細企業の概況

2003(平成15)年度の年度末に向け、一部の大企業の業況判断（前年比）は昨年末より横ばいもしくは上向きとの回答が増加しつつあるが、中小零細企業の業況判断データ（中小企業庁：四半期毎に発表）によると、2003年度の第四期は前期に比べ業況が悪化しているという回答が製造業・非製造業ともに50%を上回っている。また、横ばいとの回答もほぼ40%以上となっている。これは、大企業のここ数年にわたる人員削減、コスト削減等のいわゆる「自衛的（自虐的ともいえる）構造改革」の結果に他ならない。この深刻な状況は連日のように報道されているので、今さら言うまでもないが、これらの「改革」をなし得た大企業の系列、及び下請けの中小零細企業では、このしわ寄せをまろに受けている。今や中小零細企業は、第一段階として「事業継続のための自衛手段」としての組織開発及び人材育成を迫られている。

一方で、一部の技術開発・ニッチマーケットにおける製品供給のコンピテンシーモデルを確立している中小零細企業では、景気の波や大企業の業績に左右されることなく自らの業績を伸ばしている。これらの企業に共通して言えることは、①独占的・排他的な技術開発及び市場開発能力、②良質の調達（部品・製品等）能力、③事業としての継続性及び統廃合の経営判断力を持っているということがいえると思う。よく中小零細企業の経営者はまずもって運転資金面の心配を主張するが、投融資する側からみれば、上記①～③の要素＋事業計画が明確であれば、まだまだ資金調達のチャンスはあると考える。また、経営や現業における人材調達がうまく機能すれば、まだまだ中小零細企業の「復興」のチャンスはあると考える。例えば、従来零細企業であった某ボルト専門メーカーでは、大企業が開発を断念した「塩水にさらされても錆びないボルト」を長年にわたる（ほとんど執念の塊ともいえるが）開発プロセスを経た後、今や国際特許を取得し、全世界の海上橋梁に利用されるまでになった。この製品の開発、販売に際し、上記①～③の要素が全て満たされていることは言うまでもないが、加えて経営者の事業計画の緻密性に対する融資と、パートナーの中小零細企業同士の「クロス・コオペレーション」があったことも大きな成功要因といえる。

以下に、中小零細企業の諸状況を簡潔にまとめてみる。

（1）中小零細企業の開業率と廃業率対比、及び背景にある問題点の考察

1980年中盤から廃業率が開業率を上回り、2002年の統計で見ると、開業率前年比3.1%に対し、廃業率は4.5%に及んでいる。地域的にみると、首都圏・京阪神地域での開業率が一見高く見えるが、これは商業集積地という要因がその開業率に貢献しているのであり、このような特殊な環境を除いて全国的に見れば、開業率は一向に上がる兆しが見えない。特に、製造業の開業率の低下は顕著である。一方、非製造、特にサービス系業種

(通信サービス・福祉サービス等)の開業が増加している。

日本の若年層の創業希望者の割合は、例えば20歳代・30歳代で共に約4%だが、現実の開業率はそれぞれ約0.3%と0.4%となっており、行政のベンチャー育成支援の諸施策にもかかわらず、期待する割合には至っていない。主な要因として、実務経験が必要な資金調達に関するノウハウと、技術及び経営やマーケティング(マス・マーケティング、エリア・マーケティング)等に関する専門知識と、その知識をベースにした実務能力の欠落、人材確保の困難さが開業の道を閉ざしているようである。

これだけ求人がないといわれながら、人材確保に窮しているということは、経営者予備軍から見ても、採用するに至る知識・実務能力を持つ人材の少なさが指摘される。

(2) 中小零細企業の自主廃業の要因

中小零細企業において、廃業に追い込まれる要因として、いわゆる「倒産」が容易に思いつくが、実は実態はそれのみではない。現在、自分の代で自主廃業を考えている経営者は、経営者全体の約3割とみられているが、資金的理由(過剰債務及び資金調達の限界)及び業績不振から自主廃業を考えている経営者はそのうちの約4割で、その他の主な理由として「適当な後継者が不在である」ことが挙げられている。すなわち先ほどの項にも記した通り、経営者が望む人材さえいれば、継続できる中小零細企業も多く存在する、ということが言えると考えられる。中小企業においても、前節で述べた二層構造問題が深刻さを増している。

(3) 同族経営陣の多い中小零細企業の経営・意思決定構造に望まれる要因

これは、大企業においても言えることだが、①非同族企業は同族企業よりも成長する、②外部役員の存在する企業はそうでない企業よりも成長する、③経営者の右腕的な人材がいる企業は右腕的な人材が不在の企業よりも成長する、ということが言われている。これは、いわゆる第三者的見解を経営に取り入れることで、同族企業に顕著に見られる「独りよがりの経営」に潜む数々の危険性からの回避を意味する。特に零細企業に多い同族系企業においては、今後積極的な非同族人員の採用やコラボレーションが望まれる。加えて、異業種間における経営やノウハウの交換に関するコラボレーションも、今後の異業種事業連携の必要性からも望まれるコミュニケーションと言える。

2. 中小零細企業における組織開発及び人材育成支援考察

わが国においては、バブル経済崩壊以降、景況感が一向に改善しない中小零細企業に対しての中央・地方行政の様々な支援事業が施行されてきた。これらの多くは、融資・税制優遇・再生支援・雇用・創業支援等に関する事業がその多くを占め、人材育成や組織開発に関する事業は少数であった。わずかに、中小企業庁の実施する経営管理、販売戦略等の

ノウハウに関わる「人材育成事業（研修事業）」、及び雇用・能力開発機構が支給する「キャリア形成促進助成金」等が、いわゆる人材育成のための予算として施行されているが、まだまだ「1. 中小零細企業の概況」に示したような経営・技術開発・営業現場の戦力的人材育成支援に対する余地は大いにあると考える。

3. 中小零細企業に向けた人材育成考察

(1) 概要

かつて、厚生労働省では、主に「モノ作り」に携わる地場製造業の「職人」の人材育成は、職業能力開発促進センター等が実施していた。これは、主に製造業の各分野における「実務基盤能力の確立」に対する支援である。しかし、非製造業の人材育成には、あまり手厚い支援策はみられないように思う。現在、一部の産業でホワイトカラーとブルーカラーの垣根が埋まっていく（製造業の経営者も、経営・財務・マーケティングに関する知見が必要となっている）なか、製造業・非製造業にかかわらず中小零細企業を活性化していくためには、第1節でITエンジニアを例にとって記載したような中小企業における「実務能力基盤」習得支援も大いに必要となっていると考える。

(2) 中小零細企業向け人材育成機関の対象とする人材と履修条件

中小企業基本法における「中小企業」とは、おおむね、資本金3億円以下又は常時雇用する従業員300人以下の会社及び従業員300人以下の個人企業を指す。ただし、卸売業の場合は、資本金1億円以下又は従業員100人以下、小売業の場合は、資本金5,000万円以下又は従業員50人以下、サービス業の場合は、資本金5,000万円以下又は従業員100人以下のものとしている。従って、今回の対象を下記のように設定した。

資本金3億円以下の企業の

- ・ 経営者
- ・ 次世代経営者候補（経営者の判断に依存：後継者及び幹部・若手によらず経営者が次世代の経営を委ねようとする社員）

また、履修に際する例えば各種支援の条件も、現在のリカレント教育に適用されている教育訓練給付金のように、給付金額の上限と単に履修修了義務を課するのみではなく、履修内容を自社に適用した場合の「セルフ・ケーススタディー」のレポート提出や、同一業種におけるインターンシップによる第三者の履修による検証も必要と考える。

(3) 中小零細企業向け人材育成支援内容の考察

仮に中小零細向けCUの支援策を施行する場合、カリキュラムをまずは各企業が要求する共通の「ビジネス実務基盤」に関する内容や共通して直面している問題点にフォーカスし、2年程度の実証実験を経た後に最終的なカリキュラムを決定するのが予算上か

らも妥当と考える。さらに、いきなり広域展開をするのではなく、地域性を考慮したパイロット地域を選別し、実証実験を行うのが望ましいと考える。また、大手企業が関連会社及びパートナー企業の社員を受け入れる場合、主催する親会社の受入に対する資金的援助等も考慮する必要がある。

ア. 人材育成プログラムに対する要請（例）

内容の一例として、廃業率が高まっている大阪府内湾岸地域の一部の商工会議所で、今後各社の経営者及び後継者に必要と考えるトレーニングについて簡単なアンケート調査を約50名に実施したところ、そのデマンドは、

- ①製造業における経営者及び従業員に向けたマーケティング・営業に関する基礎知識の習得及びケーススタディーによる学習
- ②経営者及び後継者に向けたコンプライアンス・財務・経営に関する基礎知識の習得及びケーススタディーによる学習
- ③最近の「疲弊した」中小零細企業の従業員・経営者に向けた、事業・職務に前向きに取り組むための「マインド」に関する（モチベーションを高めるための）メンタリング

と、多岐にわたる。

（4）中小零細企業の「実務能力基盤」養成のためのコンテンツと教員

上記（3）にも記したとおり、現在の段階では個別企業にフォーカスされた内容よりも、中小零細企業の事情を加味した「実務能力基盤」養成のための網羅性と内容が必要になる。これらは、企業経営の「入門編」にあたると考え、この容易な調達方法として、

- ①現状、大企業で利用されているコンテンツを中小企業向けにカスタマイズする。
- ②CUを受託しているトレーニングベンダーのコンテンツを中小企業向けにカスタマイズする。

等が考えられる。

過去に講座開講の実績のある厚生労働省系の各教育訓練機関のコンテンツ・中小企業大学校のコンテンツでも、カスタマイズ可能なものは利用すればよい。ただし、内容が高度化するにつれ、先述の通り、最終的には業種・地域性・事業規模等を考慮したカリキュラムとコンテンツの供給が必要となろう。

また、指導者については、大企業・中小零細企業の現場実務のエキスパートをパイロット・システムの中で招き、その効果についての考察を行う（例えば大阪湾岸地域の場合、大阪に本社を持つ企業からそれぞれの分野のエキスパートを大阪商工会議所等を通じて招聘する）。

(5) 中小零細企業向けC Uのためのインフラ

集合教育訓練インフラに関しては、下記の既存施設を利用する。

- ①雇用・能力開発機構が保有する職業能力開発施設
- ②高等教育機関の教室施設
- ③大企業の教育施設
- ④トレーニングベンダーの教室施設
- ⑤自治体、商工会議所等の会議室及び教育施設

また、e-Learning等のへき地及び個別学習の場合には、例えばインターネット回線＋P Cコミュニケーションツール＋P C用簡易ビデオカメラといった簡単なインフラを利用させ、利用者側の投資は極力避ける。

【参考文献】

中小企業庁（2003）『中小企業白書 2003年度版』

中小企業庁編（2003）『経営者のための図で見る中小企業白書 2003年度版』（株）ぎょうせい
発行

第3節 企業内教育（CUを含む）におけるICT（情報通信技術）ツールの普及活用状況と課題

1. 国内のICT（情報通信技術）基盤インフラの普及概要

ここで、CUの運用ツールとして今や欠かせなくなったICT（情報通信技術）インフラの普及状況について簡単に触れておく。2003年度最終の統計はまだ正式に関係省庁及び民間のリサーチ機関からは発表されていないので、2003年度の最終予測数値のデータに基づいて記述する。

（1）職務環境におけるPCの普及率

国内では約44%（米国では約65%、韓国では約58%）。

（2）インターネットへの接続率

国内では約53%（米国では約53%、韓国では約60%）。

（3）（2）のうち、高速回線による接続率

国内では約5%（米国では約6%、韓国では約25%）。

韓国では、この数年間でかなり高速回線の敷設が進んでおり、Learning系のみならずブロードキャスティング、アミューズメントなどあらゆる分野におけるネット利用の需要が高まっている。

2. e-Learningによる企業内訓練・CUの運用状況及びコンテンツへのデマンド

従来、企業内でクローズドされたCUでは、そのほとんどが集合研修及びグループディスカッションのスタイルをとっている。一方、一般の資格対策に向けたトレーニング会社や高等教育機関の一部の授業では、2000年頃から、ツールとしてのe-Learning導入へのトライアルが本格的に始まり、現在ではCUにおいても自習用ツールとしてトライアルの導入が急速に進んできている。しかし、先進学習基盤協議会（以下、「ALIC（Advanced Learning Infrastructure Consortium）」という。）などのe-Learning研究専門機関の白書からも、その普及状況については厳密な数値分析はなされていない。そこで、ここでは現状把握できる範囲でのe-Learningの利用状況、それによる授業運用の変遷、及び今後の課題、その他について記述することとする。

（1）企業内教育及びCUにおけるe-Learningの利用状況と効果的な活用方法

e-Learningは、「いつでも・どこでも・誰でも」をモットーに、従来の集合教育のデメリットを解消する方法論として出現した。ALICの調査によると、その市場規模は、2003年で438億円、2006年予測で1,523億円、2010年には2,770億円に達するとみられている。また、研修費総額におけるe-Learningの占める比率の増加見通しでは、2000年の利

用指数を100とした場合、2003年で115.8%、2006年で164.2%、2010年には227.9%という伸びが期待されている。

集合研修との単純なコスト比較では、そのコスト削減のメリットは2分の1とも数十分の1ともいわれている。ALICや他の調査結果によると、現在国内企業の約25%がe-Learningを何らかの形で導入していると考えられる。特に、社員に対する問題解決型研修では、その学習コンテンツの内容からも効果を発揮していると考えられる。しかし、一般の階層別研修や業務知識・スキルの習得を目的とする職能別研修においては、まだまだ集合研修（または集合研修+e-Learningの混合型）が中心となっている。また、各企業で過去に行われた社員個人のモチベーションに依存する自己啓発系学習のツール（通信教育等）の代用としての効用は現在のところ薄いと考えられる。主な理由として、履修の強制（例えばHRシステムの一環として、職制のアップを条件に履修に期限を設けられる、または履修の有無が給与などに直接反映されるなどを）しないケースでは、その修了率は10数%程度となっている。これに対し、企業のみならず、高等教育機関・トレーニング会社などで、対面授業の補助ツールとしてe-Learningを併用するケースの場合、その修了率は50%を超える数値となっている。また一例ではあるが、e-Learning及びそれ以外の方法論による一日平均の研修受講時間をみても、e-Learningで30分以上と答えたサンプルが約25%であるのに対し、それ以外の方法論では約38%に達する。すなわち、日本では長きにわたり集合学習・集合研修という「対面型教授法」を主な運用形態としてきているため、e-Learningのみの教授方法は、現状ではまだまだなじみが薄い、ということが言える。

ただ、今後当面の傾向としては、先述のメリットを生かした形で、各方面にわたって「集合研修+e-Learningの混合型」が主流になると考えられる。

ちなみに、CompTIAが2003年10月に実施した欧州、中東、アフリカ地域（EMEA:Europe, Middle East and Africa）における効果的なIT業界におけるトレーニング・メソドロジーに関する調査の結果を付記する。この調査は、顧客の需要度を6段階（0～3が需要減、3～6が需要増を見込む、という）スコア方式で数値をまとめている。全体の平均値で見た場合、今後e-Learningのみのデリバリーの需要が増加する、という回答の全体平均値が3.8ポイントであるのに対し、集合研修+e-Learningの混合型（いわゆる「ブレンディッド型」）の需要が増加する、という回答の全体平均値は4.6ポイントとなっている。特に、英国・アイルランド・ノルウェー・ドイツ・オランダ・スペイン等の平均値が高く、日本のみならずEMEA地域のIT先進国においても混合型の需要が高いことを表している。

（2）e-Learning以外のICTツールを活用したCUにおける授業運用の変遷

上記で述べた企業内にクローズされたCUの場合、その授業運用がどうしても集合研

修及び拠点単位での運用になっていた。昨年度までは、このような対策として、高額のコストを費やし、外部ASP（Application Service Provider）の衛星等を使った映像配信による授業が行われてきた。しかし、特に商社系（三菱商事・伊藤忠等）で見られる本年度以降の運用では、コンテンツ制作及び配信コストの削減を主軸においた計画が中心となっている。例えば、自社またはグループ関連会社のスタジオで授業の収録を行い、廉価なWebツールを使って配信するケース、またMicrosoftのMessenger+安価なビデオカメラのセットでイントラネットを使って配信するようなケースが急速に進むものと思われる。このことにより、CUが社内教育という範疇にとどまらず、社外向け（対象として関連会社を含む）の企業オープンカレッジ（場合によってはビジネス化）の展開にも多大なる貢献が見込まれている。

（3）e-Learningの教材に対するデマンド

従来、一般的にe-Learningのコンテンツ制作及び配信会社（CSP：Contents Service Provider）では、教材については極力標準化したコンテンツを供給することで、リスクの少ない事業の拡大を目指してきた。しかし、結果として特にCUの分野においては、教材を導入する各社の状況を踏まえたカスタマイズバージョンのデマンドが急激に増加している。

各企業においても、教材を外部から調達するよりも、過去に蓄積された自社内の内情に則した教材を上記（2）で記述したような簡単な方法論をとって、各社にとってより現実的かつ効果的な教材の調達及び制作という傾向が強まってきている。

例えば、CUで特に金融系企業の受託を行っているTAC株においても、自社の標準教材をベースに、各社の受講者の層・レベル及び社内事情を加味したカスタマイズを積極的に行って成功を収めている。

【参考文献】

ALIC（先進学習基盤協議会）編著（2003）『eラーニング白書 2003/2004年版』オーム社発行

総務省（2002）『情報通信白書 平成14年度版』

コンピュータ技術産業協会（CompTIA）（2003）『Survey into the state of the IT training industry in EMEA '2003』

第5章 コーポレート・ユニバーシティと公的部門

公共の職業訓練（職業能力開発）施設等の公的部門は、時代の要請に応じての対応を図りながら、様々な職種、多様な知識・技能レベルに対応した教育訓練のシステムやプログラムを開発・運営してきている。たとえば、企業や産業のニーズに合わせ、高度職業訓練を実施する公共職業能力開発施設において専門課程や応用課程等の訓練を実施しているほか、高等教育機関に匹敵する高度職業訓練の体制を整備し、企業向けの高度な教育訓練プログラムを開発、提供している。また、企業との共同研究的なプログラムも用意し、企業との様々な連携を図っている。したがって、今までの人材育成の流れとは異なる企業戦略や経営戦略を具現化するために必要な人材を実践的に選抜・育成する機能を持ったCUが登場してきている現状に対して、多様な教育訓練のノウハウや蓄積等を持つ公的部門がCUに期待される高度人材養成の機能を持ったり、他のCUと連携していくための素地は備えていると考えられる。

以下、CUと公的部門との関わりについての考察を試みた。

第1節 公的部門による高度人材養成の可能性

個々の企業が第4章で述べられている三層構造（高度人材、高度人材予備軍、現場スタッフ）の人材育成すべてを独自に行うことは、以上みてきた状況により現実的に不可能になってきている。

そこで、公的部門において、企業や産業界の協力を得つつ、幅広い分野で共通的に求められる高度人材予備軍の育成を促進することが効率のよい効果的な人材育成を図る上で大変重要になってくると考えられる。

労働市場でのミスマッチを改善し、高度人材を支え次期の高度人材に成長すべき人材の円滑な育成を図るため、今後、多くの企業が共通して求める能力要件の標準化とその評価・認定制度を合わせた職業能力開発を推進する必要があるのではないだろうか。

スケールメリットを生かした公的部門の果たすべき機能としては、以下の内容が考えられる。

- ①多くの企業、産業界が共通して求める能力要件の標準化、その評価・認定制度の運営・管理。関係機関との調整。
- ②既存の免許、資格、認定制度との整合性。関係機関との調整。
- ③企業、教育訓練関連企業、高等教育機関等からの人材育成に関するノウハウ、資源に関する情報の収集。
- ④上記ノウハウ、資源に関する知的所有権の譲渡・管理・運営。
- ⑤上記ノウハウ、資源に関する情報の提供と相談援助。付随するツールの開発と媒体管理。
- ⑥上記情報、ツール、媒体等の更新、その普及促進。

- ⑦人材育成に関する相談援助、多様な事例の収集・広報・普及。
- ⑧企業における人材育成啓発向上の促進。
- ⑨企業による人材育成事業の促進。
- ⑩職業能力開発を主軸とする経営、人事管理、教育訓練、公的支援等の総合的ワンストップ・センターとしての機能。
- ⑪地域性や全国共通性を活かした情報提供等公的支援の促進。

第2節 生涯職業能力開発を軸とするCUを含めた支援

1986(昭和61)年臨時教育審議会第2次答申及びその後開催された各種研究会に端を発する生涯職業能力開発の推進に基づいて構築されたデータベース(能力開発情報システム)、日本的生涯職業能力開発システム推進のための生涯職業能力開発促進センター等をより拡大・充実させ、広く日本企業(主に中小企業)と働く人々に対して、新たな時代における個の自律とキャリア形成の重要性とその方策、CUを含めた新たな教育訓練の動き、高等教育機関も含めた教育訓練機関等の情報提供を行い、公共性や地域での信頼性、安定性を最大限に活かした職業生涯にわたる人材開発に関する幅広い情報の提供と支援を行うことが求められる。

また、公的部門への様々な資源の集約化が図られることで、企業単独では難しい教育訓練の質的向上、量的向上が地域ぐるみで図られ、経済効率からみてもメリットのあるシステムを構築することが可能となる。

第3節 CUの戦略的教育訓練に関する情報提供支援

日本企業における高度な技術・技能者の育成には、今までも「企業内短大」と呼ばれる「認定職業能力開発短期大学校」が機能している。CUにおける教育訓練方法の特徴の1つとして、中核的な人材向けの総合プログラムを基軸とした複合的な教育訓練方法があるが、企業内短大における高度な知識・技術・技能と創造力を兼ね備えた実践技術者(テクニシャン・エンジニア)の育成にも同様の総合プログラムが存在する。総合プログラムを基軸とした複合的な教育訓練方法として、各企業内短大では、「応用実習」(松下電器工科短期大学校)、生産現場実習(松下電工工科短期大学校)、応用開発(日産テクニカルカレッジ)、卒業研究(マツダ工業技術短期大学校、デンソー工業技術短期大学校)などの教科目が構築されている。⁽¹⁾

また、CUの形態と同様、自社内の中堅技術・技能者のみを対象とする自社完結型のほか、関連企業・グループ企業の従業員をも対象としたり高校新卒者を対象としたりといった社外に開かれた機能を持ったものなど類似している点が数多く見受けられる。

人材育成に対する優れた企業ポリシーを醸成してきた日本、企業が真剣に技術・技能者の育成に取り組んできた土壌を持つ日本において、日本らしいCUの発展は決して難しいことではなく、むしろ新たな人材育成の仕組みとして大きく発展する可能性すらある。

技術・技能者向けの戦略的教育訓練はある程度の進化を遂げているが、ホワイトカラー層

向けの戦略的教育訓練は発展途上の段階にある。今後、ブルーカラーとホワイトカラーの境界が曖昧になればなるほど新たなホワイトカラーを主体とした戦略的教育訓練の構築が重要となる。

そこで、今後、公的部門は、CUの発展による中核的な人材向け総合プログラムを基軸とした複合的な教育訓練が洗練され汎用的なシステムやプログラムが生み出されるのに伴い、ホワイトカラーを主体とする教育訓練に関する実践的、汎用的な情報・システム・プログラムを収集・開発し、公的資産として多くの企業(主に中小企業)や労働者に提供し、支援していくことが可能となるのではないだろうか。

第4節 「能力」の標準化

CU等先進的な教育訓練の取組が進展することで、複数の企業体さらには産業界で必要とする汎用的な能力が明らかにされ、公的部門がその標準化を図ることで、外部労働市場における指標等を提供することが可能となるのではないだろうか。

円滑な労働移動を可能とする労働市場の条件整備が図れるよう、企業特殊能力(個々の企業でのみ通用する能力)についても、そこから複数の企業体や産業界全体に通用する共通言語として取り出すことのできる能力を分離する取組も可能となるであろう。

将来的には、公的支援の基準指標の一つとして標準化された「能力」を用い、社会的責任(Corporate Social Responsibility、以下「CSR」という。)の概念を取り入れた企業等を対象とする評価基準⁽²⁾において、企業等が最低限保障すべき能力付与基準としても活用できるであろう。加えて、企業等が中長期的な人材育成、個々人のキャリアに基づく能力開発を推進していくことに対して、CSRの概念を取り入れた公的部門による評価・認定を実施し、広く一般に企業の取組を広報し、モデル的な取組の普及・促進・支援を図ることも可能となるであろう。

【参考文献】

- (1) 雇用促進事業団 職業能力開発大学校 研修研究センター(1998)『調査研究報告書 No.90 認定職業能力開発短期大学校における実技訓練を中心とした実態調査』、『調査研究報告書 No.95 認定職業能力開発短期大学校における実技訓練を中心とした実態調査(Ⅱ)』
- (2) 社団法人経済同友会(2003)『第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—』

第6章 日本における戦略的教育訓練のまとめとその方向性

第1章から第5章までの検討を踏まえると、日本におけるCUの機能の導入と展開については、以下のように整理される。

第1節 大企業の役割

緩やかな雇用形態の中、企業はより実践的な実務能力を持った人材を採用し、定着させる必要がある。併せて外部労働市場で流通が可能となる能力指標のもと、能力評価と能力要件が明確化され透明性の高い環境を構築することが望まれる。その上で企業は体系的、組織的に運営されたCUを外部に公開(情報のみの場合もある)し、経営戦略に基づく人事処遇制度やキャリア形成の明確化を図ることで、企業に対する評価を向上させ多くの優れた人材をひきつけることが可能となる。また、企業で活躍する人材がCUによってさらに能力を開発し、客観性、公平性、透明性等の理念を持った適切な評価、処遇を受けることで定着をさらに促進するものと考えられる。

大企業及びそのグループ企業といった全国的な広がりをもつCUの展開による総合的な体系やプログラム及びその開発手法を関連企業やグループ企業等に活用することで、より高度で多様な人材の育成が効率よく図られるであろう。また、公的部門がこのようなノウハウ、資源を集約し提供することができれば、大企業自らの評価を高め、加えて他社との情報交換を通じた人材交流も生まれ、より効率のよい効果の高い人材育成を図ることも可能となると考えられる。このような単一の企業体から社外に開かれた取組を模索するCUのモデルは、結果として、自社ブランドの評価を高めビジネス・ヴァリュー・チェーンの強化を目指すことにもつながるのではないだろうか。

全国規模の大企業であれば、その成果は全国的に、また、グローバルに展開することが可能となる。そうした大企業ならではの事業基盤は、大学・大学院や公的研究機関との共同研究によっても活性化される。共同研究は今後ますます拡大しその重要性が増してくるであろうが、育成された多様な人材を活用して、日本独自の技術、日本を基点とする技術革新を生み出していくことも十分可能になると思われる。全国的で汎用的なCUのシステムやプログラムは、アウトソーシングや販売も可能となるであろう。また、高等教育訓練機関での利用やそれら機関との連携にも活用することができ、実践的な能力を身に付けた若年者の輩出、産業・企業と高等教育訓練機関との密接な連携、高等教育訓練機関の充実、等を図り、必要となる人材の採用をより容易にすることができる。

第2節 中小企業の役割

中小企業には、大企業とは異なった役割がある。中小企業は、主に地域産業に根ざした事業を行っていることから、中小企業独自の優れた技能・技術、製品開発や製造工程開発におけ

る独創的手法を保有している。しかし、中小企業単独では、それらのものを伝え発展させるための教育訓練を継続的に実施していくことが大変困難な状況にある。そこで、地域ごとに公的部門が教育訓練に必要となる場所や施設を確保し、場合によっては民間部門にソフト面での運営を委託する形をとる中で、地域ぐるみの教育訓練機能を整備することが考えられる。ソフトウェアである教育訓練の指導については、地域の企業(大企業、中小企業問わず)や業界団体の専門家を指導者として活用することでかなりの効果を期待することができる。

そこでは、大企業が構築した総合的な体系及びプログラムを基盤として地域活性化に向けた実践的な人材育成を行うことも1つの可能性として考えられる。国や公的部門には、大企業のノウハウを集約し提供することが求められる。また、ソフトウェアの提供についても、国や公的部門による支援を充実させることにより、優れた企業人がより多様な人々を指導することを容易にし、地域全体における人材開発とその高度化を図ることが可能となるであろう。

独自の高度な技能・技術を擁し競争力を持った中小企業としていくために、職業能力開発に実績のある国や自治体等は、日本の将来を見据えた人材育成に関するハードウェアやプログラムの設計と運営に関する基本構想を構築する必要がある。これには、国として社会として求める人材のあり方を明らかにするという意味がある。

中小企業では経営者の意識改革、次世代の経営者候補育成が急務となっており、これらの機能を果たすCUの構築が望まれている。特に、地域企業の技能・技術力向上、競争力や独自性の強化につながる中小企業連合型のパイロット・プランには、国や自治体等が支援を行うなど、人材開発や企業文化、技能の伝承を含めた適切な支援を行い成功に導くといったより積極的な関わりが望まれる。

第3節 職業能力評価制度の適切な活用促進、キャリア形成の促進

大企業や地域ぐるみでの中小企業の取組においてCUが円滑に機能すれば、その波及効果としてスキル・スタンダード等の標準的な能力指標とそのシステムが生まれる可能性は高い。全国的に通用する教育訓練プログラムは、結果的に能力要件の明確化、職業能力の評価、個々人のキャリア形成の指標として機能すると考えられる。単一の企業でしか通用しなかった個々人の能力、キャリアが企業の殻を破り、広く企業間、産業界に流通することで、能力やキャリアの一般的な枠組み、共通言語化が促進される。それによって、日本における職業能力評価制度の適切な活用促進、キャリア形成の促進が推進され、労働市場の基盤整備が図られるのではないだろうか。

もちろん、それらについて労働市場に関わるステークホルダー全員の合意が形成され、客観性、公平性、透明性を維持するためには、国が調整的な役割を果たしながら、最終的には能力評価やキャリア形成の基本的枠組み、即戦力につながる能力要件の共通的枠組みの構築を行うことが期待される。

さらに、仕事に必要な能力要件、個々人の能力に対する評価及びキャリア形成に関する基盤が整備されることは、生涯職業能力開発の体制整備が進み、個人の自律的なキャリア設計がより促進されることにもつながるであろう。

【 参 考 】

I. 米国における企業と労働者

II. 日本における企業と労働者

III. 日本における職業訓練、職業能力開発の変遷

【 参 考 】

I. 米国における企業と労働者

(1) 1980年代以降の変化

1950年代から1980年代半ばまで、米国の労働市場は多くの点で日本の労働市場と類似していた。主だった企業では、従業員の安定的な長期雇用と内部労働市場の形成が一般的であった。

ところが、このような暗黙的な雇用のルールは1980年代半ばから崩壊を始めた。1990年代の長期的な景気拡大を背景としながら、ホワイトカラー層にまで拡大した解雇や非典型雇用が増加し、所得・賃金の格差や雇用不安が拡大した。企業は市場原理に基づく利潤の追求を指向していく中で、当時の米国労働市場の根底にあった暗黙的な雇用のルールが変わり、多くの人々が外部労働市場に移行し、雇用されている労働者も強く外部労働市場の存在を意識せざるを得ない状況となっている。⁽¹⁾

労働市場で通用する共通言語についてしてみると、1980年代半ばまで労働市場の共通言語は「仕事」（特に「職務」）であった。しかしながら、雇用主と従業員との関係が緩やかになり雇用形態が多様化するにつれ、新たな「仕事」やその概念が台頭するようになり、以前からの「仕事」という指標が共通の言語として通用しなくなり労働市場でのミスマッチを引き起こすこととなった。そこで、労働市場における共通言語は、「仕事」という指標よりも柔軟性のある個々人の「能力」そのものへと移行する動きが活発化してきている。ところが、この「能力」という指標は「仕事」のように明確化されていないため、労働市場における共通言語としての翻訳・標準化を行う必要があった。この翻訳・標準化の過程で生み出されたインターフェースが、職業能力評価に使用されるスキル・スタンダード、コンピテンシーと呼ばれるツールである。

上記のような劇的な変化をもたらした要因として、「ニューエコノミー」をあげることができる。「ニューエコノミー」とは、米国における技術革新、国際化及び規制緩和があいまってもたらされた経済変革とされており、それによって次のような変化が求められている。

『「ニューエコノミー」では、新たな主要産業が生まれ、富の在りかが変わり、市場が激動し、新たな競争が生まれ、政府に新たな役割が求められ、また新たな投資の必要性が求められている。過去数年の変化は、各組織に再投資を、各個人に再教育を余儀なくした。伝統的な雇用と昇進を変更すること、職場の専門化と労働力の可動性が進むこと、成功するのに必須の新しい仕事が見られること、降格や地位の安定確保の見直しなど、職場で起きている試練を無視できる企業、従業員はいない。環境に適応し繁栄しつづけるために、企業は人材募集、評価、教育訓練、そして人材開発において斬新な方法を見出さなければならない。失業を避けるために、労働者は今ある知識・スキルを高める効果的な方法を見出し、生産性を高

め、複雑に進化しつづける職業の需要に応えられるようにしなければならない。』⁽²⁾。

また、対比される「オールドエコノミー」については、次のようにとらえられている。『「オールドエコノミー」は極めて狭い範囲における繰返作業の熟練に重きを置いていた。一連の作業で完成できるもので、しばしば長期間にわたり一つの製品を大量生産するためだけに整えられた工場内の組立流れ作業を伴っていた。このような「オールドエコノミー」では、必要な知識・スキルの習得は、企業でも政府でも大規模な縦割り機関の支援が普通であった。このような機関では、個人労働者は全職業生活にわたりキャリアを築き、昇進し、職場内にて必要な教育訓練を受けることを当然のこととして受け止めていた。企業側も同様に、労働者の就業期間を通して、より高い生産性が得られれば従業員の教育訓練にかけた投資は取り戻せると考えていた。』⁽²⁾。

（２）ＣＵの必要性

情報通信・流通に関する技術革新、国際化、規制緩和によって、製品、サービス等の供給側と需要側との時間、距離、情報等の制約がますます小さくなってきている。

したがって、需要側が製品やサービスに対して高品質、高機能、迅速さ、信頼性（アフターケアの充実を含む）、廉価等を要求すればするほど、企業等の供給側は生き残りをかけて、コスト削減、品質管理の徹底、付加価値の創出、新製品・新サービスの創造といった変化を継続しなければならない状況となっている。このような供給側と需要側との間の様々なサイクルスピードが増しており、そのスピードに対応できる企業とするために、企業の目的に合わせて組織と職務を構築し明確に規定された個々の職務に適合する人材を確保し配置する職務型組織戦略から、個々人における実践的な能力による最適化配置をとる能力型組織戦略へと移行していく中で、その組織戦略に規定される人事管理の変革も進展している。

一方で、技術革新、国際化、規制緩和による変革や企業体の最大効率化に対応するため、企業単体、本社や事業所という概念が曖昧になってきており、ブランド力を持った象徴的な企業の戦略に基づいて、そのサプライチェーンを構成する企業群があたかも単一の企業体（この概念を、以下「このバーチャル・コーポレーション」と仮称する。）として事業を行うようになってきている。以下、このバーチャル・コーポレーションが求めるＣＵをみていく。

「ニューエコノミー」という状況下で、バーチャル・コーポレーションが競争力を維持し発展していくために様々な変革を行わなければならないが、これらの変革を推し進めるためのダイナミックな仕組みの１つとして、ＣＵという仕掛けが登場してきたと考えられる。また、ＣＵには、新しい組織戦略に規定された人事管理の推進を図るための機能も含まれてきており、単なる企業内における人材育成の仕組みにとどまらないところに、その機能・形態の複雑さがある。

ここでは、企業内教育訓練の観点からバーチャル・コーポレーションのＣＵをみていく。まず、従業員の能力開発を進めるための教育訓練に関するニーズという観点からみると、

「CUは、バーチャル・コーポレーションという組織の競争力と業績を向上させるため、経営戦略に合致した高度な実務能力を持つ人材集団を、個人のキャリアに対応させながら自発的に育成、形成するための仕組み」としてとらえることができる。

上記ニーズを具体化するためにバーチャル・コーポレーションが構築すると予想される教育訓練体制を、以下の4つの観点⁽³⁾から整理してみよう。

①教育訓練の対象者＝中核的な人材

対象者は、「需要側の求めているもの」を見極め、それを具現化できる人材、それら人材を含めた経営資源を企業戦略のもとマネジメントしていく人材、といった中核的な人材であると考えられる。

②教育訓練の内容＝統合的な実務

中核的な人材を選抜・育成するためには、企業体における一連の業務プロセスをすべて含んだ実戦プログラムに取り組みさせることが最も効率的な選抜・育成システムとなる。単一の企業体内ですべての業務が完結するわけではなく、バーチャル・コーポレーションという複数の企業体等全体に及ぶ包括的な業務をこなし、経営戦略のベクトルにすべての経営資源を調整・統合していく総合プログラムを教育訓練の内容とするのが、最も効率がよく、最大の効果が期待できる内容と考えられる。

③教育訓練の方法＝効率を追求した人材開発

一般的に教育訓練の方法には、自己啓発、OJT(On-the-job Training)、Off-JT(Off-the-job Training)の3つの方法がある。バーチャル・コーポレーションが構築するCUでは、最も効率がよく、最大の効果が期待できる人材開発の方法を追求する方向に向かうことが予想される。したがって、自己啓発とOJTの融合による自発的で高次元のOJTを主軸にOff-JTを組み合わせる複合的な方法が、中核的な人材育成には最も効率的な方法であると考えられる。

また、教育訓練を実施する場としては、職場、バーチャル・コーポレーション全体及び教育訓練に必要となる外部組織・機関を結ぶサイバースペース（コンピュータ・ネットワークが作り出す仮想空間）、Off-JTの場となる施設や教育訓練に必要となる外部組織・機関が考えられるが、その組合せは最も効率がよく、最大の効果が期待できる人材開発という条件に沿ったものになると考えられる。

経営戦略に沿った教育訓練として、自己啓発とOJTの融合による自発的な高次元のOJTが主軸に据えられることで、一般能力（どの会社でも使える能力）よりも企業特殊能力（個々の企業でのみ通用する能力）の養成に大きく比重を移し、経営戦略に沿った人材の自社内への抱え込みをも図ろうとする可能性がある。

④教育訓練の実施主体＝経営戦略に直結した新たな実施主体

めまぐるしく変化する市場・顧客ニーズへの迅速な対応、品質の維持と市場・顧客の確保を図るため、経営者の方針、経営戦略の即時的・全社的徹底とその実践に向けた人

材育成を実施していく必要性から、既存の企業体にある教育・人材開発部門ではなくバーチャル・コーポレーション全体を統括し経営戦略を立案する部署による実施が理想となる。そこでも、最も効率がよく、最大の効果が期待できる人材開発の実施運営を追求する方向性が指向されると考えられる。

上記のようなバーチャル・コーポレーションが構築すると予想されるCUは、以下のような新しい組織戦略に規定された人事管理の推進を図るための機能等、副次的な機能をも包含していくと考えられる。

①優れた人材の効率的な選抜、定着

緩やかな雇用形態の中、企業体はより実務能力を持った人材を採用し、定着させる必要がある。外部労働市場で流通が可能となる能力指標のもと、能力評価と能力要件が明確化され透明性の高い環境を構築した上で、その基盤に基づく能力開発が体系的、組織的に運営されたCUを外部に公開(情報のみの場合もある)し、経営戦略に基づく人事処遇制度やキャリア形成の明確化を図ることで、企業に対する評価を向上させ多くの優れた人材をひきつけることが可能となる。また、企業で活躍する人材がCUによってさらに能力を開発し、客観性、公平性、透明性等の理念を持った適切な評価、処遇を受けることで定着を促進するものと考えられる。

②タイムラグのない企業戦略伝達機能

コスト削減のための人員の削減、非典型雇用の増加、アウトソーシングによって、多様な雇用形態を持つ従業員を抱え、最小限の本社機能のみで専用の研修施設を持たなくなってきているバーチャル・コーポレーションでは、CUとして構築した人材育成の場をタイムラグのない企業戦略伝達機能として活用することも可能となる。つまり、バーチャル・コーポレーション全体を統括し経営戦略を立案する部署がCUを運営しているので、CUの機能がそのまま経営戦略を含んだ企業戦略の具現化機能を持つと考えられる。

③人事管理における企業の責任、個人の責任の明確化

最も効率がよく、最大の効果が期待できる人材開発という観点から類推すると、個々の労働者における実践的な能力による最適化配置をとる能力型組織戦略を進める上で、企業責任による能力開発と個人責任による能力開発が明確に区分されるようになるであろう。

企業責任による能力開発の中でも、中核的な人材の選抜・育成では集合教育訓練、他の企業や高等教育訓練機関における実践的プログラムのようなあらゆる組織を活用したCU及びサイバースペース上のCUを複合的に活用したものになるであろうし、それ以外の企業責任による人材開発は効率性を追求したサイバースペース上のCUを活用した形態が主となるであろう。

⑤ブランド力を持った象徴的な企業の機能強化

バーチャル・コーポレーションにおける象徴的な企業のブランド力強化、そのブランドで提供できる製品やサービスの品質向上、付加価値創出、新しい製品やサービスの創造、分野拡大等を図っていくための1つの仕組みとして、場所にとらわれない可変的なCUの機能が活用されるであろう。

【参考文献】

- (1) ポール・オスターマン著（伊藤健市・佐藤健司・田中和雄・橋場俊展訳）（2003）『アメリカ・新たなる繁栄のシナリオ』、株ミネルヴァ書房
ロバート・B・ライシュ著（清家篤訳）（2002）『勝者の代償』東洋経済新報社
- (2) National Skill Standards Board（2001）『An Introduction to the Use of Skill Standards and Certifications In WIA Programs, National Skill Standards Board』
- (3) 今野浩一郎著（1996）『人事管理入門』日本経済新聞社

【 参 考 】

Ⅱ. 日本における企業と労働者

米国の労働市場での共通言語が「仕事」（特に「職務」）から「能力」に移行しつつあるが、日本の労働市場ではどうであろうか。

まず、企業の中では、「職務」の概念が曖昧で、個々人に合わせて職務を配分しその職務以外の業務にもある程度の遂行能力を要求する。年功制のもと、給与が年齢や勤続年数によってある程度上昇し、仕事も高度化していく。安定的な長期雇用と内部労働市場が形成されていた時には、個人の属性である性別、年齢、学歴のうち、特に「年齢」（潜在的能力）が労働市場の共通言語として通用していた。言い換えれば、日本の企業は「職能資格制度」を基盤にし「潜在的能力の絶対的評価」を「能力基準」としてとらえ、この潜在的能力を間接的に表現する代理指標として企業における勤続年数つまり年齢を使用することとしていたのである。「年齢」という代理指標に依存する能力評価が実務における成果や業績とあまり乖離しないのであれば、重大な問題とならず実務能力の直接的評価よりも効率性や費用対効果が高い。⁽¹⁾

しかし、企業が国際競争力を維持し発展していくためにはより効率や効果の高い「能力基準」を導入せざるを得ず、「年齢」という代理指標に依存しつづけることができない状況となってきている。したがって、この「年齢」に代わるより柔軟性のある直接的な指標としての「能力」の基準が必要となってくる。

日本における雇用の枠組みが内部労働市場から外部労働市場に移行しつつあり、今後、より柔軟性のある「能力」という共通言語を指標とした仕組みが求められる。しかしながら、今までの日本の企業は、「能力」を直接評価する必要性がなかったため、「能力」そのものの共通言語化にあまり取り組んでこなかったし、その開発手法や運用実績といった蓄積も乏しい。

現在、「コンピテンシー」などの概念を導入しながら、ようやく企業における様々な職務に対応する能力要件を言語化したり、数値化したりする試みが本格化しようとしているが、それは単なる全職務の能力要件の明確化にとどまらず、企業の組織戦略、それによって規定される人事管理との整合性までも含んだ取組とならざるを得ない状況である。企業経営の根幹に及ぶ変革を迫られているが、他方では、今まで企業や事業所ごとに用いられていた「年齢」という代理指標を主体とした能力基準を実務に直結した「能力」そのものを指標とすることに転換せざるを得ないことに加えて、企業戦略に即した実践的な人材採用のための外部労働市場における「能力指標」の共通言語化や流通性を図るため、実質的な企業間の「能力」情報の流通や能力基準の汎用化を真剣に模索しなければならない時期に来ている。

場合によっては、外部労働市場の形成に伴い、個々人の「能力評価」と就業時に要求される「能力要件」の明確化と標準化のために、各企業の試みや成果を第三者機関が組織的に系統的に収集、分析し、労働市場全体で活用できる「能力」の明確化を図ることが必須となっ

てくる。

単純に、米国のコンピテンシー、スキル・スタンダード等を当てはめるのではなく、日本の法体系、気質、文化、企業風土といった日本固有の要素を基盤とした新たな仕組みの構築を模索する必要がある。加えて、コンピテンシー、スキル・スタンダード等の仕組みを生み出した歴史的背景、長期的な取組の必然性、問題点等を十分検討した上で、日本の労働市場を取り巻くすべてのステークホルダーの合意を形成していく努力も求められるであろう。

また、「年齢」や「職能資格」といった指標による能力基準から個々人の実践的な「能力」を指標とする能力基準に移行した人事管理への変革を全社的に進めつつ、企業戦略や経営戦略を具現化するために必要な人材を選抜・育成する仕組みをいかに実効あるシステムとして構築できるかが、今後の日本企業に求められているのではないだろうか。

米国のニューエコノミーによる経済変革や先進的なCUでは、主に短期的視野に立った経営戦略を前提としており、多くの人の雇用不安や所得・富の格差拡大を招いているのも1つの側面である。第4章にあるように、IT産業に代表される「実務能力基盤」を備えた高度人材の育成には中長期的な人材育成計画や育成期間が必須であることから、旧来の日本的な長期的視野に立った経営を前提とする企業特殊能力の向上や継承、人材多様性の養成、企業文化の醸成等を効率性の名のもとに切り捨てるのが、日本企業の存続、競争力の回復に寄与するかについては十分な検討が必要であると思われる。

【参考文献】

- (1) 今野浩一郎・大木栄一・畑井治文 (2003) 『能力・仕事基準の人事・賃金改革』社会経済生産性本部生産性労働情報センター

【 参 考 】

Ⅲ. 日本における職業訓練、職業能力開発の変遷

戦後における職業訓練（職業能力開発）関係法令を基軸とした職業訓練、職業能力開発の変遷をみてる。特に、全国的な公共職業訓練、公共職業能力開発の対象者、訓練内容等の変遷を主体としているため、地域性や規模的な特色、変遷は省略している。

1. 1945（昭和20）年～1958（昭和33）年職業訓練法直前まで

（1）労働基準法による技能者の養成

①1947（昭和22）年4月公布、9月施行の労働基準法第7章「技能者の養成」

徒弟、見習、養成工として技能の習得を理由に労働者を酷使し、家事雑役などに従事させることを禁ずるとともに、長期（3年または4年）の教習を必要とする指定技能職種の技能者を労働の過程において養成する必要がある場合は、行政官庁の認可を受け「技能者養成規程」に準拠する必要がある。

当初、指定技能職種は徒弟の弊害が多く輸出振興の重要度が高い手工業を重点に15職種が選定され、1948（昭和23）年47職種、1951（昭和26）年金属、電気、機械等の基幹産業部門に属する職種を加え120職種、その後鉱山における技能者養成制度が加わり124職種となった。

「技能者養成規程」は、戦後最初に企業内教育訓練を対象とした基準であり、技能検定制度や技能者養成指導員に関する規定も設けられている。

労働基準法とそれに基づいて公布された「技能者養成規程」は、戦前支配的にみられた年少労働者の技能訓練の弊害を極力排除しようとするのと同時に技能習得を目的とする年少労働者に対し保護規定を与えて技能者養成訓練に徹底させようとし、さらに従来中小企業等で支配的にみられた年少労働者の技能習得を名目とした酷使と不合理な技能訓練方法のあり方を改めさせ、系統的・組織的・合理的な技能者を養成しようとしていたが、大企業側からは戦時中の技能者養成令の焼直しとして、小企業からは監督権の強化を招来するものとして両者から敬遠された。また、手続きの煩雑さや財政的援助が全く規定されていないこともあって、技能者養成訓練修了者の定着性や養成訓練実施に伴う諸経費の問題が、養成の必要性を自覚する事業主の実施を鈍らせた。

②1954（昭和29）年「技能者養成規程」改正

技能者養成制度と公共職業補導事業との提携、協力。職業訓練法制定の必要性を示唆。

（2）職業補導事業と職業安定法

①終戦時の職業補導施設による失業対策

復員軍人、戦災者、引揚者等の失業者を対象に、既存の国民勤労訓練所、職業補導所、機械工養成所、幹部機械工養成所、地方勤労訓練所などで職業補導事業を実施した。施設数・予算を失業者数に対応させるため、1946（昭和21）年に公共事業の一環として戦後復旧事業に必要な建築関係技能者向け補導種目を中心に、職業補導施設の新規拡充が行われた。

②1947（昭和22）年9月労働省新設、1947（昭和22）年12月職業安定法の施行

労働省は厚生省から職業補導事業を引き継ぎ、職業安定法により職業補導は職業安定行政の一環として明確な位置付けがなされた。公共職業補導所への名称変更、職業補導の全国的統一とその水準向上のための補導基準の設定、国の統一的指導・監督・援助による都道府県による設置・経営。

1949（昭和24）年、既に新制中学校卒業者の職業補導機関的性格を持ち始めていた。

③T W I の導入

1949（昭和24）年職業安定法における工場事業場で行う監督者訓練の技術援助の具体的プログラムとしてT W I の採用を決定。指導員、職場補導員の配置、養成による拡大普及。

④1950（昭和25）年朝鮮動乱を契機とした公共職業補導所の拡充

失業対策から技能労働力の開発向上への役割転換。施設・設備の整備統合。基幹産業職種を選定（補導種目を木工・建築等から金属・機械関連へ）。補導期間の延長（3ヶ月ないし6ヶ月→6ヶ月ないし1年）。

失業保険福祉施設としての総合職業補導所（技術者・熟練工も含めた幅広い職業訓練に対応）の新設（国の設置、都道府県や公益法人による経営）。

⑤1954（昭和29）年度から夜間職業補導の実施

経済引締め政策による企業の休廃止、駐留軍関係労務者の大量解雇による離職者の早期就職確保のための施策。一般公共職業補導所施設を利用。

⑥1954（昭和29）年全国一斉の技能検定実施

公共職業補導所を修了する補導生を対象に実施。

⑦失業者に対する職業補導機関から新規中卒者に対する技能訓練機関へ

1957（昭和32）年一般公共職業補導所（246所、年間延26000人、69種目）、総合職業補導所（23所、年間約4000人、27種目）の訓練は、産業界の求める技能者規模に比較し極めて限られていた。

労働力需給構造の不均衡、技術革新進展に伴う大企業と中小企業の技術格差の顕著な拡大、生産性格差の著しい拡大、技術革新に対応する経験工・技能工不足の顕著化が急速に進展し、技能訓練体制の不備が顕在化した。

⑧1958（昭和33）年駐留軍関係離職者臨時措置法による駐留軍関係離職者対策

(3) 戦後の学校教育制度と職業教育

①学校教育制度の改革と職業教育

米国による占領政策の展開により、1947（昭和22）年教育基本法の制定・公布、学校教育法の公布が行われ、1947（昭和22）年に6・3制の小・中学校が発足、1948（昭和23）年に新制高等学校が発足した。

中学校における職業教育は、「職業家庭科」を中心に職業に関する導入的性格を持ち、基礎的、間接的、アカデミック的、観念的であった。高等学校では、総合制の推進がかえって職業教育のための既存の施設・設備、教育を分散させ、普通教育偏重、職業教育軽視の傾向を助長し、大学進学準備課程としての性格を持つ普通課程と就職準備課程の性格を持つ職業課程の分化を決定的にした。産業教育は主に公立の工業高校で行われたが施設数や生徒数が限られており、教員、施設・設備の不足やそれらに対する財政支出も貧困で、極めて影の薄い存在であった。

②産業教育振興法と職業教育

米国教育使節団の勧告、実業教育費国庫補助金（1944（明治27）年～）の1950（昭和25）年打切りにより、1951（昭和26）年産業教育振興法を制定・公布。

しかし、産業教育の理念・方法の未確立、限定された財政的援助、教育界・産業界による将来の産業構造・産業組織に対する展望が欠如しており、産業教育振興に対する教育界・産業界相互の国策的協力が希少であった。

(4) 企業における教育訓練

①1945（昭和20）年終戦直後

占領軍による一連の民主化政策とそれに沿って直ちに制定された労働組合法は、労働者の日増しに高まる生活の困窮とあいまって労働組合の結成と労働運動の発展に極めて大きな影響を与え、また職場の民主化で従来の身分制が撤廃され、係長、課長などを含めた工・職1本の全従業員の組織化によって戦前の職場秩序が崩壊し、さらに、初期対日占領政策の一環として厳しく打ち出された賠償施設の撤去案、さらに財閥解体、独占禁止、過度経済力集中排除、財界有力者の追放など将来に対する不安と自信の喪失で企業経営陣が極度に弱体化した。戦争末期から終戦直後にかけて企業内「養成工」制度を継続、実施していた企業はあったが、主として在學生徒に対する形式的な継続的教育にすぎず、また空襲による施設の焼失・破壊、焼残り施設の住宅利用、賠償指定と企業の再編問題等による生産の停止、日常簡易必需品の生産、経済復興のための基礎的生産財部門における生産の未開始、新規採用の差し控えなど、新しい時代の将来を考えて労働者の技能養成を組織的に行う余裕はほとんどなかった。企業内養成工制度を含めて日本の職業訓練体制は全面的に崩壊状態にあった。

②1947（昭和22）年労働基準法に基づいて公布された「技能者養成規程」

経済復興の進展、企業の再建に伴って技能労働者養成が緊急課題として認識され、

1947（昭和22）年公布の「技能者養成規程」に基づいて技能者養成に取り組む企業も出始めた。大企業では、企業側に利点のある技能者養成施設と年少労働者に利点のある新制高等学校（特に定時制）との両立を探る模索期であった。

③管理監督者訓練の導入

大企業においては、戦後崩壊した職場秩序確立のために職階制や管理監督者訓練（CCS、MTP、TWI）の導入、課長・掛長の非組合員化、職制の確立などによる管理者と労働者の身分・地位の明確化、指揮命令系統の統一・合理化・簡明化が行われ、現場管理体制と職場秩序の確立が図られていった。

④企業内教育訓練体系の組織化と「養成工」制度の復興、整備

新技術対応の新たな技能労働者、優れた基幹工や第一線監督者の早急な育成。国策の見地に立った産業教育体制の不備や工業高校の産業教育の貧困さ。

大企業では、「技能者養成規程」に基づいた技能者養成や「技能者養成規程」によらない技能者養成等の実施による戦前の国家総動員法（1938（昭和13）年）下の「工場事業場技能者養成令」体系の延長線上にある「養成工」制度の復興、整備に着手した。

中小企業による「技能者養成規程」に基づいた技能者養成はごくわずかで、地方自治体等の支援による複数企業の共同養成方式が存在した。多くの中小企業では、合理的な指導・訓練なしに前時代的な職場訓練（OJT）に終始していた。

⑤1955（昭和30）年代前半における大規模な技術革新と労働力需給構造の変化

終戦直後の労働力供給圧力の顕著な高まりは農地改革による農業就業者の増加、闇経済など流通部門への寄生、インフレ下の水増し雇用などの形態に吸収され、工業生産の拡大で多量の過剰労働力の一部が工業部門へ吸収された。

1955（昭和30）年代前半、労働力人口の増加、労働力率の上昇、農業労働力流出等労働力供給圧力の顕著な高まりに対し、革新的大企業における合理化、省力化、雇用節約効果と労務費の低コスト化を反映して第3次産業雇用、中小企業の低賃金雇用、大企業の臨時工雇用が大部分を占め、相対的過剰労働力の存在と技能工の顕著な不足状況が顕在化した。

⑥1957（昭和32）年における「技能者養成規程」に基づく単独技能者養成施設

大企業では147事業所、中小企業では47事業所。

技術革新を行った大企業は、「技能者養成規程」に準拠しない企業独自の形態や各種学校の整備により「養成工」制度の再興と企業内教育訓練体制を確立、整備していった。

2. 1958（昭和33）年職業訓練法～

（1）1958（昭和33）年（5月公布7月施行）職業訓練法

1955（昭和30）年代前半急速に展開された生産性向上運動と技術革新に対応すべく、

従来の労働基準法に基づき年少労働者保護の見地から行われてきた技能者養成事業と、職業安定法に基づいて雇用安定行政の見地から行われてきた職業補導事業とを職業訓練行政として統合した。各分野の訓練体制の体系化、技能の向上と客観化を図り、その社会的評価を高める目的で技能検定制度を加え、公共と民間の職業訓練体制の有機的・総合的な体制化を意図し、大企業と中小企業との技術・技能の水準と生産性の著しい格差、労働力需給構造の不均衡に対処しようとした。

①公共職業訓練

- ・一般職業訓練所（設置主体は都道府県）

求職者に対する基礎的な技能訓練。雇用労働者に対する基礎的な技能訓練、事業内職業訓練の援助、事業主からの委託による技能労働者の追加訓練、再訓練、職長訓練の援助。

- ・総合職業訓練所（労働福祉事業団、1961（昭和36）年から雇用促進事業団）

雇用労働者及び求職者に対する専門的な技能訓練、職業訓練指導員の訓練、事業内職業訓練の援助。求職者に対する基礎的な技能訓練、事業主からの委託による技能労働者の追加訓練、再訓練、職長訓練の援助。

- ・中央職業訓練所（労働福祉事業団、1961（昭和36）年から雇用促進事業団）

職業訓練に関する調査研究、職業訓練指導員の訓練。雇用労働者及び求職者に対する専門的な技能訓練。

- ・身体障害者職業訓練所（国または都道府県、国が設置した訓練所の運営は都道府県）

②事業内職業訓練

事業主が雇用する労働者に対して行う職業訓練で、基準に適合する事業内職業訓練（技能労働者に対して行う追加訓練、再訓練及び職長訓練その他の労働者の指導監督に関する訓練を除く。）で都道府県知事に申請し認定されたものに対しては、「認定職業訓練」として公的援助が行われる。技能労働者の追加訓練、再訓練、職長訓練に対しても公的援助が行われる。

③職業訓練指導員、技能検定、職業訓練審議会等の規定

（２）職業訓練行政の推移

①1959（昭和34）年炭鉱離職者臨時措置法の制定、施行

1955（昭和30）年石炭合理化臨時措置法に基づく低能率炭鉱の買上げなど企業の合理化、石炭鉱業における不況の深刻化に伴う炭鉱離職者の特別訓練を実施。

農漁村の次男・三男の転職訓練の推進。

②1960（昭和35）年「技能労働者等の再訓練に関する答申」

1959（昭和34）年、産業界の技術革新に伴う企業内の再訓練等に対する助成振興対策を強力に推進するため「職業訓練法に基づく技能労働者に対する追加訓練、再訓練及び職業訓練その他労働者の指導監督に関する訓練並びに職業訓練指導員に対する再

訓練」の諮問に対して答申が行われ、労働力流動化の促進、労働移動の円滑化を図るよう既存労働力の転換、転換訓練及び再訓練が一層重視され、公共職業訓練施設を新設。

③1960（昭和35）年「職業訓練基本計画」策定

1960（昭和35）年「国民所得倍増計画」に基づく技能労働者の需要推計をもとに策定され、技能労働力の量的確保と質的向上のための長期の指標が示された。

④1961（昭和36）年「中年層離職者に対する職業訓練の実施に関する答申」

若年者を主な対象とする現行訓練とは別の基準・方法で、離職者（石炭、駐留軍等）、離職者（農業、水産業等）、日雇労働者等を対象とした転職訓練を1963（昭和38）年から拡大した。

⑤1965（昭和40）年以降、炭鉱離職者訓練から新規労働力に対する養成訓練へ

⑥1966（昭和41）年雇用対策法の制定、施行

国の雇用対策の主要な一翼を担う職業訓練の地位を明確化。

持続的高度経済成長を目指す上で極めて重要な労働力流動化政策の一環として職業訓練施策を位置付け、公共職業訓練と事業内職業訓練との有機的な総合化が意図された。

⑦1968（昭和43）年「今後の職業訓練制度のあり方についての答申」

生涯教育訓練体系の確立を構想。

現行職業訓練制度の問題点は、労働基準法に基づく「技能者養成」と職業安定法に基づく「職業補導」の両制度を払拭できていない点、公共職業訓練と事業内職業訓練の機能分担、連携協力、技能検定制度の実効性などである。1958（昭和33）年職業訓練法は産業労働力の確保を基本的視点とし、新たな経済社会に対応する生涯訓練としての理念に欠けていた。

（3）企業における教育訓練

①主に大企業における教育訓練

1955（昭和30）年代前半における大規模な技術革新、労働力需給構造の変化、管理組織の変更に対応した独自の企業内教育訓練体制を確立、整備していく中で、上記職業訓練法における事業内職業訓練に該当する訓練の認定を受ける事例が見受けられる。

大規模な量産体制に着手するに従い次第に幅広い教育訓練体系が整備され、各層にわたる教育訓練を実施。

中卒者向け認定職業訓練修了者の処遇は高卒相当とする事例もあるが、社会的評価の高い高校卒業資格を得るため定時制高校に通う者も多かった。また、通信制高校との連携で工業高校卒業資格を取得できるような事例も存在したが、二重通学の負担軽減に対する施策はほとんどなされなかった。

1955（昭和30）年代後半からの進学率の顕著な上昇による新規高卒者の採用が一般

化していくにつれ、高卒者や在職者を加えた企業内の教育訓練体系の再検討、再整備が行われた。

②主に中小企業における教育訓練

職業訓練法の制定が、予期されたほどの中小企業による認定職業訓練の導入、公共職業訓練施設の利用に大きな影響を与えなかった。

比較的組織的な単独の技能教育訓練は、大企業の下請け協力企業として系列的にその生産体制に組み入れられた企業、独自の製品群を比較的高度な技術・技能で製作する専門企業など比較的有利な条件を備えているごく少数の中小企業に限られていた。

中小企業における技能教育訓練は、コスト、絶えざる生産技術・方法の進歩による技能の変容、技能工不足から全社的な生産体制による教育訓練時間や指導員の対応が困難等による理由から実施が難しかった。技術革新と大量生産方式の導入による作業の単純化が、非組織的・非体系的な職場訓練による単一専門工や単能工の訓練方法に依存することとなった。

共同の技能教育訓練は、進学率の上昇と技術革新に大きく影響された。進学率の顕著な上昇により新規中卒者の採用が極めて困難となり、多くの参加者があっても社会的評価の高い定時制高校卒業資格取得に流れる傾向が顕著で修了する者は大幅に減少した。中小企業による共同技能教育訓練では、建築関係、調理関係、衣服関係のような基本的な生活需要のある職種が適合し永続性があった。

③1955（昭和30）年代末～1965（昭和40）年代前半、技術革新による驚異的な高度成長と労働力需給構造の変化

労働力供給側では進学率の顕著な上昇による労働力人口・労働力率の低下が起り、労働力需要側では農林・漁業就業者の激減、製造業・第3次産業における就業者の増大変化とともに労働力不足が本格化した。その労働力不足を補うものとして、女子労働力供給（特に既婚婦人労働者）の増大、パートタイム雇用の増大、転離職者の増大や農業労働者の流出、高卒労働力のブルーカラー化があった。

→ このような労働経済情勢に対して、高卒者の職業訓練、婦人労働力に対する職業訓練、農漁村流出労働力に対する転換訓練、中高年労働力に対する転換訓練・能力再開発訓練・再訓練などの公共職業訓練が望まれた。企業においては、新規高卒者の職業訓練、多様な労働力に対する短期訓練、技能の変容や陳腐化に対処する職種転換訓練、基礎学力と技能の向上のための再訓練などに取り組む必要があった。

3. 1969（昭和44）年制定職業訓練法～

（1）1969（昭和44）年（7月公布10月施行）職業訓練法

職業訓練の理念として生涯職業訓練体系の構想が明示され、公共職業訓練施設が行う

職業訓練と事業主等が行う職業訓練とが共通の基準によって段階的に実施できるよう「法定職業訓練」の体系化を行った。

①法定職業訓練の種類

- ・新規労働力に対する養成訓練
- ・既存労働力に対する向上訓練、能力再開発訓練、再訓練
- ・指導員訓練

②公共職業訓練施設

- ・専修職業訓練校（原則、都道府県が設置）

専修訓練課程の養成訓練、向上訓練、能力再開発訓練、再訓練、事業主等が行う職業訓練の援助

- ・高等職業訓練校（原則、雇用促進事業団が設置）

高等訓練課程の養成訓練、向上訓練、能力再開発訓練、再訓練、事業主等が行う職業訓練の援助

- ・職業訓練大学校（←中央職業訓練所）（雇用促進事業団が設置）

職業訓練に関する調査・研究、指導員訓練、向上訓練、再訓練等

- ・身体障害者職業訓練校（原則、国が設置、都道府県に運営委託可能）

③事業主等が行う職業訓練

すべての法定職業訓練を認定対象とし、認定職業訓練に対する援助等を整備拡充。

④職業訓練法人の規定、技能検定制度の実施拡大等

⑤1971（昭和46）年第1次職業訓練基本計画策定

技能労働力の需給展望等に基づいて職業訓練及び技能検定の基本方向を明確にし、政府の職業訓練推進の施策の充実強化と民間に対する自主的な推進体制確立を促すことにより、政府、都道府県、民間が一体となって職業訓練の振興を図ることを狙いとした。

（2）職業訓練行政の推移

①既存の公共職業訓練施設の配置見直し、改修、施設設備の拡充、近代化

1972（昭和47）年制定の労働安全衛生法施行に伴う施設設備の整備も実施。

②養成訓練（特に、専修訓練課程）の規模縮小、向上訓練・再訓練の拡大

③1970（昭和45）年農業者転職訓練制度発足

1970（昭和45）年米作過剰問題による米の生産調整開始。農業以外の産業へ就業を希望する者に対する転職訓練を実施。

④1973（昭和48）年事業内の職業訓練振興、在職労働者の訓練ニーズ対応に向けた公共職業訓練施設の開放施策展開。

（3）企業における教育訓練

1971（昭和46）年米国新経済政策（ドルショック）、1973（昭和48）年第1次オイル

ショック、経済成長の減速と安定成長への軌道修正等一連の経済変化が起き、雇用失業情勢が激変し、企業における雇用調整などが行われ始めた。

①大企業における企業内教育訓練体制

経済社会の変化に順応、対応しつつ、合理的で先取的な形態で、それぞれの直面している諸条件の中で教育訓練体制を整備し、体系化し、改編した。

認定職業訓練は、中卒者対象から高卒者対象に移行していく。

②中小企業による認定職業訓練

高校進学率の上昇による養成訓練の減少、再訓練・成人訓練の拡大傾向。

金属・機械関係職種の中小企業のうち、単独や共同の法定職業訓練を持続的に実施している企業は極めて少なかった。大多数の中小企業では、非組織的・非体系的な職場訓練に依存していた。

中小企業でも企業経営が極めて安定しており、経営トップが教育訓練に大変な熱意を持ち、社内に講師となる人材が豊富である場合には、養成訓練が継続して行われる事例もあった。

4. 1974（昭和49）年雇用保険法制定に伴う職業訓練法一部改正～

（1）1974（昭和49）年12月雇用保険法制定と職業訓練法一部改正

雇用保険法が制定され、雇用保険における3事業の1つとして能力開発事業を実施。

①雇用保険法における能力開発事業の実施

職業訓練法に基づく職業訓練事業の内容を充実強化し、安定経済成長期における生涯職業訓練のための総合的な能力開発の推進、雇用政策における教育訓練の位置付けを示した。

新規学卒者向け養成訓練主体の公共職業訓練施設では、在職者や離転職者をも重点対象として運用。

②事業主等に対する助成援助

認定職業訓練を共同で実施する民間職業訓練団体に対する補助に加え、中小企業が単独で実施する認定職業訓練にも拡大。

③公共職業訓練施設の新たな設置運営

- ・職業訓練短期大学校（雇用促進事業団が設置、都道府県も設置可能）

養成訓練に新設された特別高等訓練課程、向上訓練、能力再開発訓練、再訓練等

- ・技能開発センター（雇用促進事業団が設置、都道府県も設置可能）

向上訓練、能力再開発訓練、再訓練等

④退職予定者向け職業講習・求職者向け職場適応講習の実施、有給教育訓練休暇の奨励（給付金）、職業訓練の受講・派遣の奨励（各種給付金）

（2）1974（昭和49）年雇用保険法制定後

1973（昭和48）年第1次オイルショック後、経済成長率の低下に伴い失業率が2%（1976（昭和51）年）まで高まり雇用失業情勢が急激に悪化。

- ①財源措置を含めた職業訓練制度の抜本的再建等の必要性
- ②生涯職業訓練体制の確立、技能尊重気運の醸成、中高年齢層向け転職訓練の量的・質的拡大などの具体的政策を含めた改善の必要性
- ③1975（昭和50）年学校教育法改正－専修学校制度の創設
- ④職業訓練体系・実施体制の見直し急務－1976（昭和51）年職業訓練行政の行政監察
中卒者を中心とした養成訓練から中高年齢者向け能力再開発訓練への移行。
中高年齢者に重点を置いた能力再開発訓練、養成訓練の訓練科・設置施設の見直し。
訓練の委託を含めた民間の各種学校等活用の必要性。
- ⑤1976（昭和51）年第2次職業訓練基本計画の策定
第1次職業訓練基本計画が目標とした職業生涯を通して能力開発を実現するための生涯職業訓練体制、生涯技能評価の体制確立を基本理念とした。

5. 1978（昭和53）年職業訓練法一部改正～

（1）職業訓練法一部改正の経緯

1969（昭和44）年制定職業訓練法は、1965（昭和40）年代前半の高度経済成長期、実質国民総生産が毎年10%以上の拡大を続け労働市場における技能労働力・若年労働力不足が顕著で、労働力需給が逼迫していた背景のもと制定された。

1965（昭和40）年代後半以降、社会経済状況が大きく変化し、雇用情勢・産業構造の変化、年齢・学歴や産業・職種別の就業者構成割合の変化に対応した職業訓練制度が求められた。特に、離転職者向け再就職等のための職業訓練、中高年齢者向け職業能力開発向上のための職業訓練、労働者・事業主が必要とする成人訓練（向上訓練、再訓練）、産業が求める高度な技能労働者の養成・確保のための職業訓練、の積極的推進が要請されていた。

（2）1978（昭和53）年（5月公布、10月施行）職業訓練法一部改正

職業生涯にわたる職業訓練、特に離職者向け機動的職業訓練、中高年齢者向け職業安定のための訓練拡充、今後必要とされる技能高度化のための養成訓練を展開し、産業経済社会の質的転換に対応するため、民間、公共一体となった幅広い機動的な職業訓練の実施体制確立を図り、生涯訓練・生涯技能評価体系の理念を達成し、公共職業訓練を整備し、民間職業訓練の振興や職業訓練・技能検定の推進を目的とする団体の育成を行うこととした。

公共職業訓練中心から公共・民間一体となった職業訓練受講機会の提供、法定職業訓練中心から多様な職業訓練の実施へ、離転職者及び在職労働者に対する職業訓練の拡充と機動的実施。

①公共職業訓練施設の再編整備

- ・「法定職業訓練」を「準則訓練」とし、向上訓練と再訓練を向上訓練に統合、指導員訓練を一般の職業訓練体系から区分。
- ・養成訓練における課程名称の変更（高等訓練課程→普通訓練課程、特別高等訓練課程→専門訓練課程）、専修訓練課程の廃止。
- ・都道府県と雇用促進事業団の役割分担の明確化－進学率上昇、養成訓練施設充実のため。

都道府県－職業訓練校（普通訓練課程の養成訓練、能力再開発訓練、向上訓練）
雇用促進事業団－技能開発センター（向上訓練、能力再開発訓練）
－職業訓練短期大学校（専門訓練課程の養成訓練）

- ・離転職者に対する職業訓練の機動的な実施（速成訓練、委託訓練）。

②民間における職業訓練の振興

「法定職業訓練」を「準則訓練」とし、多様な訓練を追認する法制度に。
拡大する訓練ニーズを充足するための民間教育訓練機関との連携。
地域職業訓練センターの設置。
事業主等が行う職業訓練への助成拡大。

③職業訓練及び技能検定の推進を目的とする団体の設立

職業能力開発協会の設立と技能検定制度の改善。

（３）1978（昭和53）年の職業訓練法一部改正～

- ①1981（昭和56）年1月雇用保険法の一部改正、4月職業訓練法一部改正により、事業主による「事業内職業訓練計画」の作成規定と生涯職業訓練促進給付金制度の創設。

- ②1981（昭和56）年4月「第3次職業訓練基本計画」策定－生涯訓練体制の整備

生涯訓練の推進には事業主等が行う教育訓練の役割が多岐であり、在職者に対する段階的・体系的な教育訓練の計画的実施の指導援助を強化する必要性。生涯訓練体制整備のための国の財政的援助の充実。

- ③職業訓練局→職業能力開発局への名称変更

1983（昭和58）年臨時行政調査会第5次答申「職業能力開発事業については、技術革新の進展、高齢化社会への移行等に伴い、その高度化・専門化を図るとともに、高齢者の能力開発事業の実施等を積極的に推進することが要請されている。」として、1984（昭和59）年労働省組織令改正により名称変更。

（４）職業能力開発促進法制定の背景

①ME化等技術革新の進展に伴う労働内容の変化

1975（昭和50）年代後半からマイクロエレクトロニクス（ME）技術を中心とする技術革新が急速に進展し、1982（昭和57）年にはNC工作機械、産業用ロボット等の導入事業所は大企業のほとんどすべて、中小企業でも約半数となった。

ME機器の省力化効果による導入現場の配置人員減少と配置転換、ME化等技術革新に伴う技術の複合化や高度化。

企業の求める基幹技能者は、従来の特定職種熟練工から高度技能者(技能行動を科学的知識と結び付けて理解し、多様な局面で問題解決できる幅広い職業能力を持つ者)へ。

②高齢社会到来に備えた職業能力開発

高齢社会の到来は労働力人口の高齢化を伴うが、高年齢者の活用には若年期からの計画的・体系的な職業能力開発が必要となる。

管理監督者養成から専門職養成への転換。

③女子労働力の増大、サービス経済化の進展

増大する女子労働者に対する生涯訓練体制。

企業活動の専門化、分業化の進展や所得水準上昇に伴う消費生活の高度化等による産業構造や就業構造のサービス化が進展し、第3次産業や第2次産業の間接部門に対する職業能力開発の必要性。労働者の職業能力開発方法は、従来の技能付与型から労働者の自己啓発援助や多様な教育訓練機関の活用へ。

6. 1985（昭和60）年の職業訓練法一部改正と職業能力開発促進法～

（1）1985（昭和60）年（5月公布、10月施行）職業訓練法一部改正 → 職業能力開発促進法

技術革新、高齢化、サービス経済化、国際化に対応するため、従来の制度を発展させ、事業主等が行う教育訓練を重視し、公共職業訓練を自主的、弾力的に行うことで、生涯訓練体制の確立、第2次産業に限らない労働者向け能力開発、多様な職業能力開発の機会確保を図ろうとした。

従来の職業訓練及び技能検定に関する施策に加え、①専修学校・各種学校等の行う教育訓練を活用した職業能力開発の促進、②有給教育訓練休暇付与等による労働者の自己啓発への援助等の施策をも規定。

①事業主等が行う職業能力開発の重視、促進

- ・在職労働者の職業能力開発・向上に対する事業主等の自主的努力尊重。
- ・職業能力開発推進者の設置。職業能力開発サービスセンターの設置。
- ・事業主等による職業訓練短期大学の設置を可能に。

②職業訓練基準の弾力化、職業訓練指導員制度の弾力化

- ・職業能力開発促進法施行規則別表に定められた訓練（A型訓練）以外のB型訓練が設けられ、地域ニーズに応じた訓練科設定が可能となった。
- ・短期課程の養成訓練、短期課程の能力再開発訓練を追加。
- ・都道府県による職業訓練短期大学の設置可能に。
- ・在職労働者の能力開発としてのOJT（業務の遂行の過程内において行われる教育

訓練)の位置付け。

③都道府県に対する交付金の支給

「負担金」方式から「交付金」方式となり、社会経済情勢に的確に対応した職業訓練を実施することができ、職業訓練施設の自主的・弾力的運営の方向性。

(2) 1986(昭和61)年第4次職業能力開発基本計画の策定

- ①企業内職業能力開発の促進による学習企業の育成
- ②公共部門による職業能力開発の整備充実
- ③労働者の自己啓発の促進
- ④特別の配慮を必要とする人々の職業能力開発の推進
- ⑤職業能力評価制度の整備
- ⑥開発途上国「人づくり」を中心とする海外技術協力の推進

(3) 企業における職業能力開発の促進

OJTを基底とする日本的人材育成システムが見直され、従来のOJTを基本としつつもOff-JTとの組合せによって、変化に対応する適応力豊かな人材の育成、幅広い適応力と高度・専門的な人材の育成が望まれることとなり、労働者の職業生涯を通じた能力開発に大きな役割を持つ企業は、組織のトップから末端に至るまで全員が目的意識を持って職業能力の開発・向上を促進する必要に迫られた。

- ①企業内の職業能力開発推進体制の整備－職業能力開発推進者
- ②職業能力開発に関する援助、情報提供等－職業能力開発サービスセンター
- ③給付金制度の充実及び認定職業訓練への助成
 - ・1985(昭和60)年「生涯能力開発給付金」制度
 - ・1987(昭和62)年「中小企業団体能力開発推進事業助成金」制度
「中小企業事業転換等能力開発給付金」制度
 - ・1990(平成2)年「中小企業人材育成プロジェクト」
 - ・1991(平成3)年「中小企業若年建設技能労働者育成援助事業」
- ④地域職業訓練センターの設置、運営
- ⑤中央職業能力開発協会による支援活動
 - ・能力開発、人材育成促進のための情報資料の提供。
 - ・全国職業能力開発促進大会、職業能力開発推進者経験交流プラザの開催。
 - ・企業内教育訓練担当責任者会議等の開催。
- ⑥第3セクター方式による情報処理技術者の養成
 - ・情報処理技能者養成施設(コンピュータカレッジ)による情報処理従事者養成(1987(昭和62)年～)
 - ・地域ソフトウェア供給力開発事業による人材育成事業(1989(平成元)年8月～)
1989(平成元)年6月地域ソフトウェア供給力開発事業推進臨時措置法。

(4) 公共職業訓練施設における訓練

1985（昭和60）年から1986（昭和61）年にかけては、先進5カ国蔵相会議を経てのプラザ合意により円高が急速に進み、円高不況の影響が現われ始めた。国鉄合理化計画による離職者等への対応、ME化を中心とする技術革新への対応、情報化社会に対応する要員養成等に対する公共職業訓練を実施。

①円高、産業構造の転換等への対応

- ・1986（昭和61）年9月「総合経済対策」
12月「産業構造の転換に対応した緊急雇用開発
－30万人雇用開発プログラム」提言
- ・1987（昭和62）年4月雇用開発プログラム実施（地域雇用開発等促進法の制定）

②ME化、サービス経済化への対応

- ・1987（昭和62）年ME関連職種技能者活性化プログラム策定
職業能力開発短期大学校の設置、機能強化
- ・1990（平成2）年高度技能開発センター（ハイテクカレッジ）（現：高度職業能力開発促進センター）開設
情報処理科の増設

③障害者全般に対する職業能力開発

④高年齢者に対する職業能力開発

- ・高年齢者向け訓練科の増設
- ・高年齢者パート就労希望者向け訓練
- ・1988（昭和63）年「構造転換能力開発事業」創設
高年齢離職者向け高年齢者特別能力開発制度、定年到達者等向け継続雇用移行準備能力開発制度。
- ・1990（平成2）年高年齢者職業能力開発援助事業
高齢者能力開発相談員の配置、高年齢者特別訓練コース（マスターコース）の設置。

(5) 職業能力評価体制の整備

①特級技能検定の創設と多段階化

1987（昭和62）年特級技能検定の創設、1993（平成5）年3級技能検定の実施。

②1986（昭和61）年「技能評価促進給付金」制度創設（1997（平成9）年廃止）

(6) 技能実習制度など外国人研修生受入れの拡大

- ①1982（昭和57）年財団法人海外職業訓練協会（O V T A）設立
- ②1991（平成3）年財団法人国際研修協力機構（J I T C O）設立
- ③1992（平成4）年「技能実習制度」制定

(7) 臨時教育審議会による生涯学習体制と職業能力開発対策をめぐる総合的な検討

技術革新及びサービス経済化の進展、高齢化社会への移行、労働者の意識の変化等に

対応した生涯職業能力開発体制(労働者の職業生涯全体にわたる職業能力開発体制)充実に向けた取組。特に、ホワイトカラーへの専門的職業能力の付与、その能力評価が課題。

①1984（昭和59）年内閣総理大臣の諮問機関として臨時教育審議会設置

②1986（昭和61）年4月臨時教育審議会第2次答申

教育活性化とその信頼を高めるための改革、特に、生涯学習体系への移行。

生涯学習社会(働きつつ学ぶ社会)を建設するため長期化している職業生涯を通じた職業能力開発を総合的に推進する必要がある。

- ・ 企業で仕事を一時的に離れて行う教育訓練が段階的・体系的に行われるよう振興。
- ・ 大学・大学院の社会人開放、民間職業訓練施設の育成、これらを有効に活用するネットワーク化の検討。
- ・ 公共職業訓練施設では、企業で対応困難な地域の勤労者の生涯職業能力開発を総合的に推進。
- ・ 労働時間の短縮、有給教育訓練休暇の普及、勤労者の自己啓発推進。
- ・ 職業能力評価制度の整備充実。

③21世紀に向けての生涯職業能力開発のシステムの推進

(1986（昭和61）年6月、生涯職業能力開発研究会報告)

「日本的生涯職業能力開発システム」とその軸となる「高度な生涯職業能力開発システム」の構築を重視。システム推進のための産業人生涯教育開発センター（仮称）の設置。

- ・ 生涯職業能力開発推進上の課題。
- ・ 生涯職業能力開発のための対策の方向と具体的提言。
- ・ 生涯職業能力開発の基盤となる青少年期の教育訓練の改善。

④職業構造変革期の人材開発

(1987（昭和62）年3月、2000年の職業生活と生涯学習社会に関する調査研究会報告)

- ・ 職業構造の推移と特徴
- ・ 2000年職業構造の展望

第3次産業（特にサービス業）のウエイトが顕著に上昇、第2次産業（特に製造業）のウエイトは大きく低下。

- ・ 職業構造の変化と職業能力開発の課題

労働市場は、産業（企業）間移動の増加、職業能力向上を伴う職業間移動の増加の方向に変化。企業主導型職業能力開発の充実・改善（Off-JTの重視、ホワイトカラー・サービス系労働者に対する訓練の充実等）を図り、産業（企業）の枠を超えた就業移動を可能にする個人主導型職業能力開発に重点を置く。

- ・ 個人主導型職業能力開発推進のための施策

資格認定制度の創設。労働時間の短縮。公的部門からの資金援助。学習の場のネ

ットワーク化。

⑤今後の女子再就職援助対策のあり方

(1987(昭和62)年5月、女子再就職に関する研究会報告)

- ・女子のキャリアパターンに応じた能力開発。
- ・職業能力評価システムの女子就業分野への拡充。
- ・再就職機会の拡大。
- ・多様な情報提供、相談機能の充実。

⑥産業人の職業能力開発システム検討委員会中間報告(1987(昭和62)年9月)

- ・産業人向け職業能力開発システムの構築

専門職、技術職、管理職等産業人の職業生涯全体にわたる真に有効な職業能力開発体制を整備するためには、企業内教育訓練だけでは限界があり、各教育訓練機関をネットワーク化して産業人の職業能力開発システムを構築し、産業人や企業が教育訓練機関の機能を効率的に利用できる体制を早急に整備する必要がある。

- ・システムにおいて行われる事業

データベース及び産業人教育研究所(仮称)の研究成果を活用した企業、産業人に対する教育訓練に関する情報提供コンサルタント事業。

教育訓練機関(人材も含む)の全国総合ネットワークシステム及び遠隔地教育を活用した教育訓練コースのコーディネート事業。

必要に応じて、産業人教育大学院(仮称)における高度な教育訓練等の実施。

- ・システムの全体像

教育訓練機関の全国総合ネットワークシステム構築、産業人の職業能力開発に関するコンサルタント業務、教育訓練コースのコーディネート業務等を行う産業人生涯教育開発センター(仮称)の設置。

産業人の職業能力開発に関するテーマ別基本プログラムの研究開発、具体的な教育カリキュラムの研究等を行う産業人生涯教育開発センター(仮称)附属機関の産業人教育研究所(仮称)の設置。

新たな制度により教育訓練機関が対応できない分野を中心に産業人等の講師による産業人教育大学院(仮称)の設立。

⑦ホワイトカラーを中心とする労働者のための職業能力開発システムの構築(後述)

(1992(平成4)年8月、産業人生涯職業能力開発システム整備推進委員会報告)

7. 1992(平成4)年の職業能力開発促進法改正～

(1) 職業能力開発促進法改正の背景

①労働力不足基調経済への移行

1987(昭和62)年後半からの景気回復・拡大、バブル崩壊後の労働力不足基調。若

年労働者不足に対応する高年齢者・女性等への職業能力開発の条件整備。

②高齡化社会の到来

高年齢者の職業経験を生かした職業能力開発の機会確保。高年齢者介護サービス業務に従事する人材の養成・確保。

③女性の職場進出

女性の多様な就業ニーズに応じた職業能力開発の必要性。

④技術革新・情報化の進展

新たな職務・技能の複合化に対応した幅広い知識・高度な技能に関する職業能力開発の必要性。技術革新に対応した高度な知識・技能を併せ持つ高度技能労働者（テクニシャン）の顕著な不足。

⑤サービス経済化と第3次産業分野の拡大

求められる職業能力の多様化、高度化。ホワイトカラー労働者の増加による新たな職業能力開発の必要性。

(2) 1991（平成3）年第5次職業能力開発基本計画の策定

①企業内職業能力開発の促進

事業内職業能力開発計画作成への支援と生涯職業能力開発給付金等の活用。高年齢者、女性、ホワイトカラー労働者向け職業能力開発の機会確保。

②労働者の自己啓発の促進

有給教育訓練休暇・リフレッシュ休暇の普及促進、自己啓発助成金制度・中高年齢者等受講奨励金制度の周知・活用。

③公共部門による職業能力開発の積極的展開

高年齢者、女性、障害者等への積極的展開。事業主等に対する相談援助の積極的展開。職業訓練区分、職業訓練基準、職業訓練指導員制度の見直し。

④職業能力評価の総合的な推進

⑤技能を尊重する社会の形成

⑥「人づくり」による国際社会への貢献

(3) 1992（平成4）年（6月公布、翌年4月施行）職業能力開発促進法改正

公共職業訓練体制の整備充実（公共職業訓練の体系見直しと施設の相談援助機能強化）、技能振興施策の充実、「人づくり」による国際協力を中心に改正。

①公共職業訓練施設による経済社会の変化に的確、柔軟に対応できる人材の育成

- ・事業主、労働者等の自主的な職業能力開発を促進するための支援強化
- ・労働者、産業の多様化するニーズに対応した職業能力開発機会の提供

サービス経済化進展、ホワイトカラー労働者増大等に対応した知識習得に重点を置く職業訓練を推進し、ホワイトカラー労働者等向け知識重点型職業訓練を公共施設以外でも実施。

訓練対象者の属性やこれに基づく技能程度によって個別に区分されていた訓練体系（養成訓練、向上訓練、能力再開発訓練）を、習得させようとする技能・知識の「程度」（普通職業訓練、高度職業訓練）と「期間」（普通・専門課程、短期課程）でのみ区分し目的別・内容別の柔軟な体系として再編し、受講者ニーズに応じた多様な訓練コースを設定できるようにした。

「訓練系・専攻科」制の導入。

- ・ 公共部門の教育訓練体制の整備拡充

職業訓練指導員の職種別免許制度の弾力化。

施設名称の変更（公共施設を多様な職業能力開発機会の提供に加えて情報提供・相談援助サービス等を積極的に推進する総合的能力開発センターとして位置付け）。

職業訓練校 → 職業能力開発校

技能開発センター → 職業能力開発促進センター

職業訓練短期大学校 → 職業能力開発短期大学校

障害者職業訓練校 → 障害者職業能力開発校

職業訓練大学校 → 職業能力開発大学校

②技能を尊重する社会の形成

- ・ 職業能力評価の普及促進
- ・ 技能振興施策の推進

③「人づくり」を通じた国際協力の推進

（４）ホワイトカラー労働者を主な対象とする職業能力開発システムの構築

技術革新、経済のサービス化・ソフト化の進展等により産業構造の転換が進み、非製造業で働くホワイトカラー労働者が増加し、製造業内部の研究、企画、管理等の業務に従事するホワイトカラー労働者も増加しており、今後、就業者全体に占めるホワイトカラー労働者の割合は2010（平成22）年に55.9%に達する見込み。

これまでホワイトカラー層の職業能力開発は、主として企業におけるOJTを核とするジョブ・ローテーションによる教育訓練及び労働者個人が行う自己啓発によって進められてきた。これは、ホワイトカラー層の具体的職務に即応した実務能力習得の面では効果的手法であり今後も重要な意義を持つが、ホワイトカラー層の職務内容が高度化、複雑化し、新たにOJTを中心とした職業能力開発に加えて、Off-JTによる専門的知識・技術を継続的・体系的に習得するシステムの構築が求められていた。

産業人の職業能力開発システム検討委員会中間報告（1987（昭和62）年9月）によるデータベースは、中央職業能力開発協会・職業能力開発サービスセンターにより「能力開発情報システム（ADD S）」として1991（平成3）年から運用開始。

①1992（平成4）年産業人生涯職業能力開発システム整備推進委員会報告

- ・ コンサルティング機能を持つ情報提供 — 能力開発情報システム（ADD S）

- ・ホワイトカラー層の高度な教育訓練システムの整備 → ビジネス・キャリア制度
- ・教育訓練機会の増大 → 生涯職業能力開発促進センター

②1995（平成7）年ホワイトカラーの職業能力開発のあり方に関する研究会報告

- ・ホワイトカラーの職業能力開発 → ビジネス・キャリア制度
- ・総合的なセンターの基本的構想 → 生涯職業能力開発促進センター

③1993（平成5）年職業能力習得制度（ビジネス・キャリア制度）創設

④1997（平成9）年生涯職業能力開発促進センター開設

（5）1992（平成4）年職業能力開発促進法改正～

①1995（平成7）年「人材高度化支援事業」創設

②1995（平成7）年自己啓発推進有識者会議報告書「個人主導の職業能力開発の推進に向けて」

- ・個人主導の職業能力開発の現状、問題点等
- ・個人主導の職業能力開発を推進する意義
- ・今後における個人主導の職業能力開発の推進

③1996（平成8）年能力開発支援センターの設置

自己啓発等支援プログラムの作成、高年齢者職業能力開発援助事業、若年求職者職業能力開発事業、人材高度化支援事業における相談援助、就職支援・能力開発事業における相談援助。

④1996（平成8）年「就職支援能力開発事業」創設

産業構造の転換、労働力のミスマッチに対応するため、構造転換能力開発事業と地方転職求職者能力開発事業を統合し、新たに事業主団体等への委託訓練を中心とした機動的な職業訓練を行う事業。

（6）1996（平成8）年第6次職業能力開発基本計画策定

経済社会を取り巻く内外の経済環境激変が見込まれる中、事業の高付加価値化・新分野展開に取り組む企業に対する人材育成面での支援、労働者が自発的に職業能力開発に取り組める環境整備、職業能力の適切な評価推進、「人づくり」を通じての国際社会貢献が重要となる。新しい経済社会を支える基盤としての人材育成等を推進するため、労働者、事業主、行政等の一体的な取組による各人の個性を活かしつつ変化への的確な対応を図る職業能力開発の実現を目指した。

①産業構造の変化等に対応した雇用の安定・拡大を目指す職業能力開発の展開

②個人主導による取組の推進等労働者の個性を生かす職業能力開発の展開

③経済社会の変化に対応した職業能力評価の推進と技能の振興

④企業内外における効果的な職業能力開発の推進体制の整備

⑤人材育成のための協力等「人づくり」を通じた国際社会への貢献

8. 1997（平成9）年の職業能力開発促進法改正～

（1）1997（平成9）年（5月公布、7月施行）職業能力開発促進法改正

産業構造の急激な変化の中で、企業は製品等の高付加価値化や新分野への展開を図ることが必要となり、高度な知識・技能・技術や企画・開発能力、応用能力等の職業能力を有する高度で多様な人材の育成が急務となった。産業界や地域のニーズに応じて高度な人材育成を行う公共職業訓練の体制整備、個人主導による職業能力開発で労働者個人に依存する要素の高い企画開発能力・応用能力・創造性などの育成支援に向けた改正を行った。

①公共職業訓練の高度化に伴う高度職業訓練の実施体制整備

職業能力開発大学校及び応用課程・応用短期課程の設置。職業能力開発短期大学校の再編。職業能力開発総合大学校（＝職業能力開発大学校の整備拡充）の設置。

都道府県・事業主等による職業能力開発短期大学校、職業能力開発大学校の設置を可能に。

②労働者の自発的な職業能力の開発・向上の促進

1997（平成9）年7月自主的能力開発環境整備助成金（受講環境整備奨励金、長期教育訓練休暇制度導入奨励金）の創設。

（2）1997（平成9）年の職業能力開発促進法改正～

①1997（平成9）年「高度熟練技能活用促進事業」、「地域人材育成総合プロジェクト」創設

経済の国際化進展、1995（平成7）年頃の急激な円高による企業の海外移転、産業の空洞化現象、ものづくりからの若者離れ、熟練技能者の高齢化により熟練技能の伝承が問題となり優れた熟練技能者の確保と次代の後継者育成を支援する「高度熟練技能活用促進事業」。地域経済発展のため蓄積された技能を活用して地域産業の高度化・活性化を図るため技能の継承発展や技能人材の育成・確保に取り組む地域を支援する「地域人材育成総合プロジェクト」。

②1998（平成10）年12月「教育訓練給付制度」創設

雇用保険制度において労働者の主体的な能力開発（自己啓発）を支援するため、労働者が自ら負担した教育訓練の費用の一部を給付する制度を創設。

③1999（平成11）年雇用促進事業団の廃止、雇用・能力開発機構の設立

④1999（平成11）年職業能力開発促進法一部改正

1998（平成10）年閣議決定「地方分権推進計画」による機関委任事務を自治事務または法定受託事務に整理。職業訓練の認定や技能検定に関する事務などが都道府県の自治事務に。

⑤2001（平成13）年1月厚生労働省が発足

⑥2001（平成13）年10月「キャリア形成促進助成金」創設

従来の人材高度化能力開発給付金、認定訓練派遣等給付金、生涯能力開発給付金（能力開発給付金、自己啓発助成給付金）、長期教育訓練休暇制度導入奨励金を整理して、キャリア形成促進助成金を創設。

（３）雇用対策の策定・実施

バブル崩壊後の日本経済は、株価や地価の下落による資産デフレ、経済のグローバル化による国際競争力の低下等による長期停滞を余儀なくされた。1997（平成9）年以降、政府が財政構造改革の一環として実施した消費税や医療費などの社会保険料負担の引き上げは消費意欲を低下させ景気後退の要因となった。その後も金融機関の貸し渋り、アジア地域における通貨・金融市場の混乱、金融・証券会社の破綻、金融機関への公的資金投入、本格的なリストラ・雇用調整等が続き、深刻な雇用失業情勢に対応した緊急的な政策が策定され様々な取組がなされた。

①1998（平成10）年総合経済対策、緊急雇用開発プログラム（職業能力開発関係対策）

- ・雇用の維持・安定対策（助成金の助成率引き上げ等）
- ・離職者対策（委託訓練、ホワイトカラー対策強化、公共職業訓練の機動的・弾力的実施）

②1998（平成10）年緊急経済対策、雇用活性化総合プラン

非自発的離職者増大、中高年離職者の長期間失業状態、高齢者や障害者の就職困難、ミスマッチ等による構造的・摩擦的失業を打破すべく100万人規模の雇用創出・安定を目指した。

- ・総量としての雇用の場の拡大
- ・労働者の就職支援対策（委託訓練、ホワイトカラー対策強化、公共職業訓練拡充等）
- ・労働力需給のミスマッチ解消
- ・失業中のセーフティネット確保
- ・「緊急雇用開発プログラム」のさらなる推進

③1999（平成11）年緊急雇用対策、産業競争力強化対策

- ・民間企業による雇用の創出と迅速な再就職の推進（失業なき労働移動の支援強化等）
- ・国、地方公共団体による臨時応急の雇用、就業機会の創出（NPO活用等）
- ・人材資源の活性化（自主選択方式能力開発事業（バージョンアップ・フレックスプラン）の実施等）
- ・雇用保険の改革（教育訓練給付制度の対象拡大、学卒未就職者の能力開発支援等）

④2000（平成12）年5月ミスマッチ解消を重点とする緊急雇用対策

- ・職業訓練拡大による働く人すべてのIT化対応の促進と就職促進
- ・学卒未就職者に対する事業主や民間教育訓練機関への委託訓練の実施
- ・学卒未就職者の採用後の能力開発の支援の創設

⑤2000（平成12）年10月日本新生のための新発展政策

- ・ I T化に対応した総合的な職業能力開発施策の推進
- ・ 労働者の個別的なキャリア形成支援システムの整備、職業能力評価システム確立
- ・ 求人と求職のミスマッチ解消の促進

⑥2001（平成13）年4月緊急経済対策

- ・ 中高年ホワイトカラー離職者向け訓練コースの充実
- ・ I T関連の能力開発の推進

⑦2001（平成13）年6月産業構造改革・雇用対策本部の「中間とりまとめ」を受けた当面の雇用セーフティネット対策

- ・ 不良債権処理の影響を受ける業界と連携した失業なき労働移動の支援
- ・ 中高年ホワイトカラー等に対する能力開発の推進
- ・ 教育訓練給付制度の重点的、機動的活用による早期再就職等の支援

⑧2001（平成13）年9月総合雇用対策

- ・ ミスマッチ解消のための連携強化
- ・ 個人の主体的能力開発を推進するシステム整備
- ・ 民間活力を生かした多様な能力開発機会の確保・創出
- ・ 失業者の生活の安定と職業の促進

（4）2001（平成13）年第7次職業能力開発基本計画策定

近年の技術革新の進展、産業構造の変化、労働者の就業意識の多様化等に伴う労働移動の増加、職業能力のミスマッチの拡大等に的確に対応した今後の職業能力開発の目標及び基本的な考え方を明確にし、計画的な職業能力開発施策の推進を通じて、労働者の職業の安定、社会的な評価の向上等を図ることをねらいとしている。以下は、職業能力開発の基本的施策の項目である。

①雇用の安定・拡大のための職業能力開発施策の枠組み構築

- ・ キャリア形成支援システムの整備
- ・ 職業能力開発に関する情報の収集、整理及び提供に関する体制の充実強化
- ・ 職業能力評価システムの整備
- ・ 職業能力開発に必要な多様な職業訓練・教育訓練の機会確保

②労働力需給の動向に対応した職業能力開発の展開

- ・ I T分野における職業能力開発の推進
- ・ 介護分野、環境分野その他の新規・成長分野における職業能力開発の推進
- ・ ホワイトカラーに関する職業能力開発の推進

③労働者の就業状況等に対応した多様な職業訓練・教育訓練の機会確保

- ・ 離転職者の再就職を促進するための職業能力開発
- ・ 若年者の職業能力開発
- ・ 中高年齢者の職業能力開発

- ・就業形態の多様化に対応した職業能力開発
- ・障害者等特別な配慮を必要とする人たちへの対応
- ・職業生活の多様化に対応した職業能力開発
- ④技能の振興及びものづくり労働者の職業能力開発
 - ・ものづくり振興に係る環境整備
 - ・高度熟練技能の維持・継承
- ⑤国際化と職業能力開発
 - ・国際協力の推進
 - ・外国人研修・技能実習制度の推進
 - ・海外進出企業対策等の推進
- ⑥職業能力開発施策の推進体制の整備
 - ・公共部門と民間部門との役割分担
 - ・国と地方公共団体との役割分担
 - ・公共職業能力開発施設等の体制の整備
 - ・政策評価手法の導入
 - ・関係施策との連携強化

【参考文献】

- 隅谷三喜男編著（1970）『日本職業訓練発展史《上》』日本労働協会
- 隅谷三喜男編著（1971）『日本職業訓練発展史《下》』日本労働協会
- 隅谷三喜男・古賀比呂志編著（1978）『日本職業訓練発展史《戦後編》』日本労働協会
- 職業能力行政史研究会著（1999）『職業能力開発の歴史』財団法人労務行政研究所
- 野見山眞之著（1987）『新時代の職業能力開発』財団法人労務行政研究所
- 高梨昌著（1995）『新たな雇用政策の展開』財団法人労務行政研究所
- 労働省職業訓練局編著（1979）『職業訓練法－労働法コンメンタール8－』財団法人労務行政研究所
- 厚生労働省職業能力開発局編著（2002）『職業能力開発促進法－労働法コンメンタール8－』
（株）労務行政
- 人材開発研究会編（2003）『解説 日本の職業能力開発 平成14年度』労働新聞社
- 日本労働研究機構（2003）『平成13年度 労働行政要覧』

9. 現在の日本における職業能力開発施設の概要

職業能力開発促進法に規定されている職業訓練の種類、平成15年度における公共職業能力開発施設等に関する概要をみていく。

(1) 職業能力開発促進法に規定されている職業訓練の種類

図表 1 職業訓練の種類

職業訓練の種類	訓練課程	訓練の概要	訓練期間及び総訓練時間	職業能力開発施設
普通 職業訓練	普通課程	中卒者等または高卒者等に対して、将来多様な技能・知識を有する労働者となるために必要な基礎的な技能・知識を習得させるための長期間の課程	高卒者等 1 年 総訓練時間1400時間以上 中卒者等 2 年 総訓練時間2800時間以上 1 年につき概ね1400時間	・職業能力開発校
	短期課程	在職労働者、離転職者等に対して、職業に必要な技能(高度の技能を除く)・知識を習得させるための短期間の課程	6 ヶ月以下 総訓練時間12時間以上 (ただし、管理監督者コースは10時間以上)	・職業能力開発校 ・職業能力開発促進センター ・職業能力開発短期大学校 ・職業能力開発大学校 ・職業能力開発総合大学校
高度 職業訓練	専門課程	高卒者等に対して、将来職業に必要な高度の技能・知識を有する労働者となるために必要な基礎的な技能・知識を習得させるための長期間の課程	高卒者等 2 年 総訓練時間2800時間以上 1 年につき概ね1400時間	・職業能力開発短期大学校 ・職業能力開発大学校 ・職業能力開発総合大学校
	応用課程	専門課程修了者等に対して、将来職業に必要な高度で専門的かつ応用的な技能・知識を有する労働者となるために必要な基礎的な技能・知識を習得させるための長期間の課程	専門課程修了者等 2 年 総訓練時間2800時間以上 1 年につき概ね1400時間	・職業能力開発大学校 ・職業能力開発総合大学校
	専門 短期課程	在職労働者等に対して、職業に必要な高度の技能・知識を習得させるための短期間の課程	6 ヶ月以下 総訓練時間12時間以上	・職業能力開発短期大学校 ・職業能力開発大学校 ・職業能力開発促進センター ・職業能力開発総合大学校
	応用 短期課程	在職労働者等に対して、職業に必要な高度で専門的かつ応用的な技能・知識を習得させるための短期間の課程	1 年以下 総訓練時間60時間以上	・職業能力開発大学校 ・職業能力開発総合大学校

出典：厚生労働省職業能力開発局「職業能力開発事業の概要（平成15年度）」

(2) 職業能力開発施設の概要

図表2 公共職業能力開発施設(平成15年度)

	都道府県			国
	職業能力開発校	障害者職業能力開発校	職業能力開発短期大学校	障害者職業能力開発校
目的	新規学卒者等に対して基礎的な技能の職業訓練を主として行う施設。	他の公共職業能力開発施設において職業訓練を受けることが困難な障害者に対して能力に適応した職業訓練を行う施設。	新規学卒者等に対して将来高度の技能を有する労働者となるのに必要な基礎的な技能の職業訓練を主として行う施設。	他の公共職業能力開発施設において職業訓練を受けることが困難な障害者に対して能力に適応した職業訓練を行う施設。
沿革	一般職業訓練所(1958(昭和33)年) 専修職業訓練校(1969(昭和44)年) 職業訓練校(1978(昭和53)年) 職業能力開発校(1993(平成5)年)	認可身体障害者職業訓練校(1971(昭和46)年) 認可障害者職業訓練校(1987(昭和62)年) 認可障害者職業能力開発校(1993(平成5)年)	1993(平成5)年より運営開始	身体障害者職業訓練所(1958(昭和33)年) 身体障害者職業訓練校(1969(昭和44)年) 障害者職業訓練校(1987(昭和62)年) 障害者職業能力開発校(1993(平成5)年)
実施主体	都道府県	都道府県	都道府県	都道府県(委託) 日本障害者雇用促進協会(2003(平成15)年10月より独立行政法人高年齢・障害者雇用支援機構)
施設数	202校	6校	7校	13校
訓練内容	普通職業訓練	能力に適応した準則訓練	高度職業訓練	能力に適応した準則訓練
訓練対象者	中卒程度の者 高卒程度の者 離転職者等	障害者	在職労働者等 高卒程度の者	障害者
訓練期間	中卒2年 高卒1年	1年	2年	3ヶ月または1～2年
延べ定員	158,048人	380人	1,400人	4,070人

出典：厚生労働省職業能力開発局「職業能力開発事業の概要(平成15年度)」

図表3 公共職業能力開発施設(平成15年度)

雇用・能力開発機構				
	職業能力開発 総合大学校	職業能力開発大学校	職業能力開発 短期大学校	職業能力開発 促進センター
目的	①職業能力の開発及び向上に関する調査研究及び職業訓練指導員の訓練を主として行う施設。 ②将来高度の技能を有する労働者となるのに必要な基礎的な技能の職業訓練及び高度な技能を有する者に対して専門的・応用的な技能の職業訓練を主として行う施設。	将来高度の技能を有する労働者となるのに必要な基礎的な技能の職業訓練及び高度な技能を有する者に対して専門的・応用的な技能の職業訓練を主として行う施設。	将来高度の技能を有する労働者となるのに必要な基礎的な技能の職業訓練を主として行う施設。	既に労働者としての職業経験を有する者を対象とした訓練を専門に行う施設。
沿革	中央職業訓練所(1958(昭和33)年) 職業訓練大学校(1965(昭和40)年) 職業能力開発大学校(1993(平成5)年) 職業能力開発総合大学校(1999(平成11)年)	1999(平成11)年より実施	1975(昭和50)年より実施。 職業能力開発短期大学校(1993(平成5)年)	1978(昭和53)年以降、高等職業訓練校より転換。 職業能力開発促進センター(1993(平成5)年)
実施主体	雇用・能力開発機構	雇用・能力開発機構	雇用・能力開発機構	雇用・能力開発機構
施設数	1校	10校	1校	61校
訓練内容	①指導員訓練 長期課程、専門課程 研究課程 応用研究課程 研修課程 ②高度職業訓練 専門課程、応用課程 専門短期課程 応用短期課程	高度職業訓練 専門課程 応用課程 専門短期課程 応用短期課程	高度職業訓練 専門課程 専門短期課程	普通職業訓練 短期課程 高度職業訓練 専門短期課程
訓練対象者	①指導員訓練(省略) ②高度職業訓練 高卒程度の者(専門課程) 専門課程修了者等(応用課程) 在職労働者等(専門短期課程、応用短期課程)	高卒程度の者(専門課程) 専門課程修了者等(応用課程) 在職労働者等(専門短期課程、応用短期課程)	高卒程度の者(専門課程) 在職労働者等(専門短期課程)	離転職者等
訓練期間	①指導員訓練(省略) ②高度職業訓練 2年(専門課程) 12時間～6ヵ月(専門短期課程) 2年(応用課程) 60時間～1年(応用短期課程)	2年(専門課程) 12時間～6ヵ月(専門短期課程) 2年(応用課程) 60時間～1年(応用短期課程)	2年(専門課程) 12時間～6ヵ月(専門短期課程)	12時間～6ヵ月
延べ員	4,350人	35,770人	880人	293,893人

出典：厚生労働省職業能力開発局「職業能力開発事業の概要(平成15年度)」

図表4 事業主等が行う職業訓練に対する支援施設(平成15年度)

	認定職業能力 開発校	地域職業訓練 センター	情報処理技能 者養成施設 (コンピュータ カレッジ)	国際能力開発支 援センター	新事業支援機 関	能力開発支援 センター
目的	事業主及び事 業主団体等が その雇用する 労働者に対し て必要な技能 を習得させ、ま たは、向上させ る職業訓練を 行う施設。	地域の中小企 業労働者等に 対して各種教育 訓練を行う事 業主等に施設 を提供すること を目的とし、地 域の振興を図 る施設。	情報産業の集 約が著しい地 域の中小企業 労働者等に対 して情報処理 関連の職業教 育訓練を実施 する施設。	事業活動の国際 化に対応した労働 者の職業能力 の開発・向上を 行う施設。	一般労働者に 対し県が策定 する「基本構 想」で定められ た新事業支援 機関でかつ通 産・労働の共同 省令で指定され 情報関連人材 育成事業を行う 施設。	労働者の自発 的な職業能力 開発に関する 情報提供・相 談や専門的な 能力開発支 援、地域の教 育訓練機会提 供等を行う施 設。
沿革	1958(昭和33)年 より実施。	1978(昭和53) 年より実施。	1987(昭和62) 年より実施。	1984(昭和59)年 より実施。 2003(平成15)年 度より改称。	1999(平成11) 年より実施。 1999年15施設。 2000年13施設。	2000(平成12) 年より実施。 2001(平成13) 年より運営開 始。
実施 主体	事業主、職業訓 練法人等	(設置)雇用・能力 開発機構 (運営)委託	(設置)雇用・能力 開発機構 (運営)委託	(設置)雇用・能力 開発機構 (運営)委託	運営費の一部を 雇用・能力開発 機構より助成	雇用・能力開発 機構
施設数	約1,450校 (単独、共同合 わせて)	82所	15所	1所	12所	2所
訓練 内容	普通職業訓練	各種教育訓練	情報処理関連 教育訓練	国際能力開発	情報処理関連 教育訓練	各種教育訓練
訓練 対象者	在職労働者等	地域の中小企 業労働者、求職 者等	地域の中小企 業労働者、求職 者等	在職労働者等	在職労働者	地域の労働者 等
訓練 期間	公共職業能力 開発施設と同 じ	—	2年	—	3ヶ月等	—
延べ 定員	210,164人	—	3,000人	—	300人	—

出典：厚生労働省職業能力開発局「職業能力開発事業の概要(平成15年度)」

労働政策研究報告書 No. 8

コーポレート・ユニバーシティに関する調査研究

定価：945円（本体 900円）

発行年月日 2004年5月31日

発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

URL <http://www.jil.go.jp/>

編集 研究調整部 研究調整課 TEL 03-5991-5104

印刷・製本 株式会社 相模プリント

©2004

ISBN 4-538-88008-6 C3336

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。
刊行される報告書（有料）を希望する方は書店又は下記にご連絡下さい。

連絡先：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号
TEL 03-5903-6263 FAX 03-5903-6115