

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

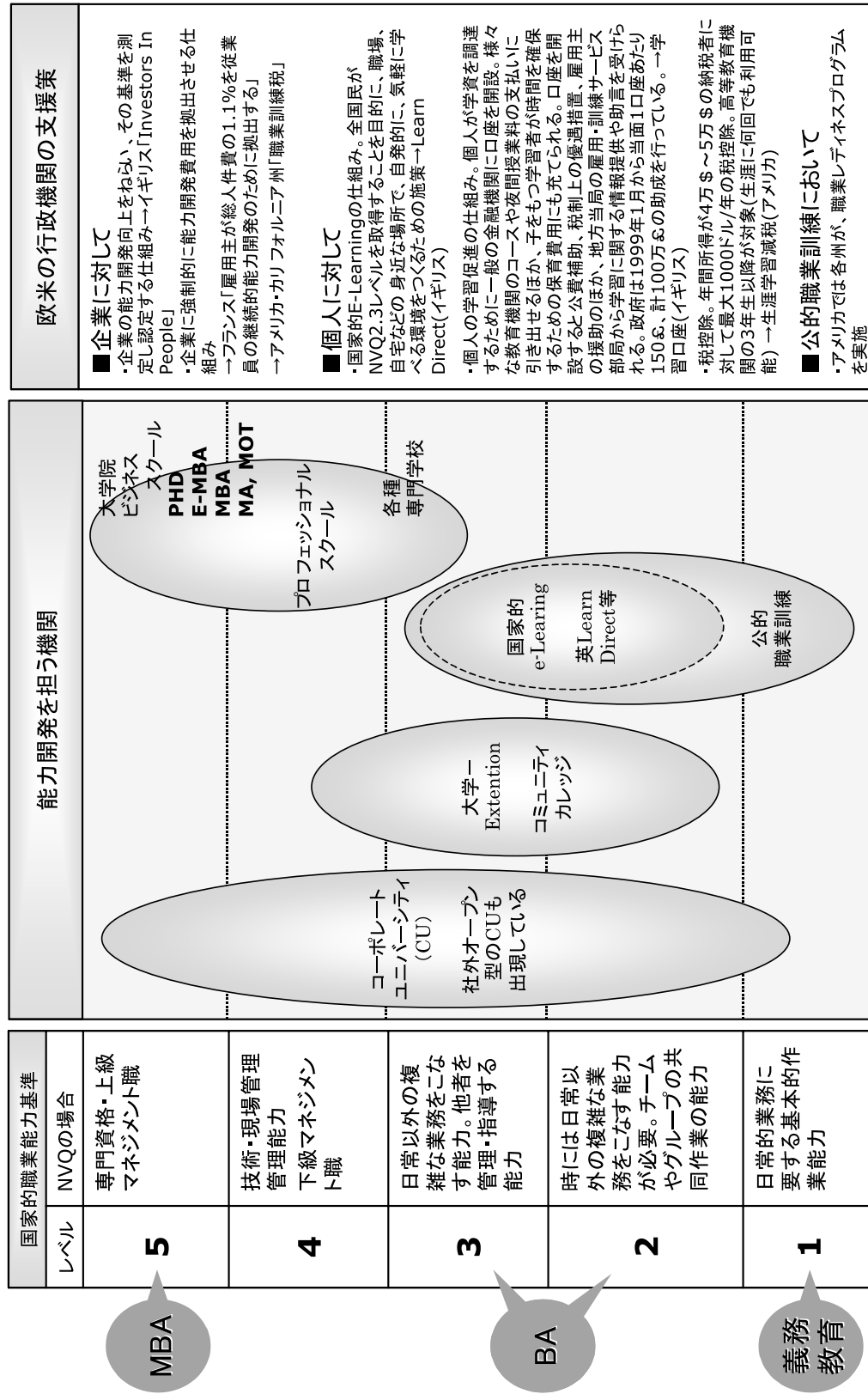
CUは、世界全体で約2000を超えるといわれている。CUといえば、日本でも海外でも「経営人材の早期選抜育成のしくみ」というイメージや「企業が自前で大学院レベルの知識を供給するしくみ」というイメージが先行しているが、よく調べてみると、職業能力開発の幅広いニーズをカバーしていることが見える(図表2-2-1参照)。任意の約70のCUについて、CUの目的、成果目標、主要カリキュラム、教育機関との連携について分析したところ、経営人材層(経営人材候補者含む)から新入社員まで、顧客接点部門から研究開発部門まで、個々の企業が柔軟に設定していることがわかった(注4)。

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っと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. 競合関係を超えた業界連合型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、競合関係を超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ち、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