

## 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。<sup>(1)</sup>

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<sup>(2)</sup>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。