

コーポレート・ユニバーシティに

関する調査研究

労働政策研究・研修機構

副主任研究員

平山正己

1. はじめに

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、米国においても確固たる定義が形成されているとはいえない。日本でも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ことから、二〇〇三(平成一五)年度に研究会を組織し、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を多面的にとらえ、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や日本における職業能力開発の体制整備の検討材料とすべく労働政策研究報告書を作成した。なお、この調査研究は厚生労働省職業能力開発局からの二〇〇三(平成一五)年度要請研究である。

2. CUの概念

CUについては専門誌等では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(二〇〇二年)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、フォーチュン五〇〇(米Fortune誌が毎年発表する米国上位五〇〇社のリスト)の企業のうち、約四〇%の企業がCUを持ち、全体でその数は二〇〇〇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、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、世界六六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、二〇世紀末から現在までの数一〇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が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、一九八〇年以前には、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つ



米国のモトローラ社

た。こうした機能を有効に活用した企業の成功事例が目目され、現在までにその仕組みを模倣したり、企業戦略に適合させた独自の発展を繰り返しながら、各企業が各々の教育訓練に対する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、一つの概念として広くす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「はこのもの」ではない。

これらを踏まえて、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今回の調査研究の対象となるCUの中核的な概念を、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、に絞った。

3. 新たな人材育成の仕組み

「コーポレート・ユニバーシティ」と称されるものが様々な機能や形態を持ち、その概念や定義がいまのままでは、今起きている人材育成の新たな潮流を見失ってしまうことにもなりかねない。そこで、以下に記述する経済・産業環境の変化という視点からみた新たな人材育成の流れがCUをとらえる上で重要ではないかと考えられる。

一九八〇年代までは特定の製品を効率的に大量生産するため、あらゆる仕組みが取捨選択され、最適なものだけが高度に洗練されながら、それ以外の多様な仕組みが失われていった。働く人々もきわめて狭い範囲の繰返し作業に熟練するよう要求され、限られた専門性の習熟に終始した。ところが、現在では情報通信・流通に関する技術革新、国際化、規制緩和などによって、

製品・サービスの供給側と需要側とに存在した様々な障壁が取り除かれ、供給側となる企業等は競争力や業績の向上のために、コスト削減、品質管理の徹底、付加価値の追求、新製品・新サービスの創造といった取り組みを継続していかなければならない状況となってきた。そこで、企業が新しい環境に適応し発展していくために、複雑に進化し続ける産業と経営を支える人材を育成、採用するための新たな仕組みが求められるようになってきている。また、あくまでも一例ではあるが、米国のCorporate University Exchangeというコンサルタント企業による定義「企業の事業戦略及び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。」も、CUをとらえる上である程度参考になるのではないかと思われる。

4. 日本における展開の可能性

終身雇用制や年功制といった制度が後退し、それに代わる制度を模索しながら新たな人事管理システムを構築しようとしている企業にとっては、新たな人材育成の仕組みを構築していくことは平坦な道ではない。しかしながら、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、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の企業が独自のCUを構築していくことは決して難しいことではなく、むしろ新たな人事管理における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。その際、欧米のCUを安易に模倣する

のではなく、短期的に育成しなければならぬ人材とその必須能力、中長期的な戦略で育成すべき人材とその必須能力を十分見極めた上で、日本らしい人事管理システムをうまく機能させるための新たな仕組みとして構築し発展させることが大切であると考える。

5. CUと公的部門

公共の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の訓練を実施しているほか、多様な実施体制やプログラムを整備し企業向けに高度な教育訓練プログラムの開発、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、様々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の育成機能を持ったり、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。今後、企業と公的部門がそれぞれの特性と資源を活かしながらより密接に協働して、高度で柔軟な人材育成に取り組みむことが望まれるであろう。

【参考文献】

- 労働政策研究・研修機構（二〇〇四）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』（平山正己、蔦麗華、松塚ゆかり、岸田正寿）
- 厚生労働省職業能力開発局（二〇〇一）『キャリア形成の現状と支援政策の展開——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
- ネル・P・ユリック著（田代空監訳）（一九八七）『人材育成 アメリカ企業の新戦略 カネギー教育財団特別レポート』日本生産性本部
- Corporate University Exchange（CUX）（二〇〇一）『Fifth Annual Benchmarking Report』New York：Corporate University Exchange, Inc.
- 今野浩二郎著（一九九〇）『人事管理入門』日本経済新聞社
- ロバート・B・ライシュ著（清家篤訳）（二〇〇一）『勝者の代償』東洋経済新報社
- National Skill Standards Board（NSSB）（二〇〇一）『An Introduction to the Use of Skill Standards and Certifications In WIA Programs, National Skill Standards Board』National Skill Standards Board

＜プロフィール＞

平山正己（ひらやま・まさみ）
労働政策研究・研修機構副主任研究員。主な著書に『職業能力開発用語集』（共著、職業能力開発総合大学校能力開発研究センター、二〇〇一年）、『諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究—アメリカ—』（共著、日本労働研究機構、二〇〇三年）等、専門分野は職業能力開発、指導技法等。