

日本型「企業内大学」の発展

大嶋 淳俊

三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社

The Development of Japanese Style “Corporate University”

OSHIMA Atsutoshi

Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd.

In recent years, many corporate universities have been established by Japanese large corporations. This trend is influenced by advanced U.S. corporate universities and recent changes of Japanese economic climate and human resources management situations. To identify the characteristic of Japanese Style “Corporate Universities” and also understand the direction of Japanese corporate human resources management, this paper review the development of corporate universities in U.S. and Japan and analyze advanced case studies in utilizing information technology as the corporate human resources development platform.

■ キーワード：企業内大学、Corporate University、経営戦略、人材マネジメント
キャリア開発支援、eラーニング

1. はじめに

近年、日本企業の「企業内大学（Corporate University）」の立ち上げが再び活発化している。企業内大学設立の第1次ブームは2000年過ぎから、第2次ブームは2005年頃から始まっている。今では、富士通、東芝、ソニー、沖電気工業、住友電気工業、トヨタ自動車、ニチレイ、旭硝子、損害保険ジャパン、東京海上日動、イオン、日本マクドナルド、トレンドマイクロなどが設立しており、企業規模・業種共に多岐にわたる。最近では、資生堂が2007年4月から発足させている。主に大企業が中心であるが、アールエスコンポーネンツなど中小企業の取り組みも始まっており、今後も増え続けていくと思われる。なぜ「企業内大学」がブームになっているのであろうか。

Meister (2002)によれば、企業内大学（Corporate University）とは「ビジネス上のニーズを満たす教育手段すべてを統合・企画・開発・実施する戦略的な中核機関」と定義されている。さらに、アメリカの企業内大学は、「自社の社員に知識を授けるだけにとどまらず、バリューチェーンのメンバー（顧客、サプライヤー、流通企業、パートナー企業など）をも対象に発展してきた」としている。アメリカではこれまでに数多く誕生しており、

1995年に約400機関、2000年の時点で約2000機関、そして2010年には3700機関以上という推計がある。

欧州では、フランスのAlcatel、Axa、Bombardier、Vivendi Universal、Suez、ST Microelectronics、ドイツのBMW、DaimlerChrysler、Siemens、Deutsche Bank、Lufthansa、イギリスのBAE Systems、Unilever、スイスのネスレなど数多く存在する（Allen 他、2002、Paton 他、2005）。アジアでは、韓国のサムスンや中国のハイアールなど有力企業が企業内大学設立を進めており、各国に広がっている。

近年の企業内大学の大きな特徴の一つとして、積極的なIT活用がある。大企業を中心に、eラーニングなど人材育成へのITシステムの活用が進んでおり、これが企業内大学の立ち上げや運営の効率化に役立ち、活動を後押ししている。中には、研修活動の管理などを全てネット上で実施する「eコーポレート・ユニバーシティ」が誕生している。

しかし、「大学」という名称とは裏腹に、アメリカの企業内大学は、一部の先進企業を除いて従来の研修センターからの看板の掛け替えで、実態は玉石混淆という指摘もある。また、ブームに火をつけたモトローラ・ユニバーシティは、ほぼ活動

を停止している (Mintzberg, 2004)。

日本企業は、バブル景気崩壊後の 1990 年代から 2000 年代初頭にかけて、復活の鍵を海外に求めた。その一つが、アメリカの「企業内大学モデル」であった。しかし、日本の企業内大学のコンセプトは各社各様で、アメリカ型の企業内大学を目指しているのか不明なものが多い。また、類似の企業内人材育成の仕組みとして「アカデミー」、「経営塾」などが多数あるが、これらと企業内大学との関係は整理されていない。

一方、第 1 次ブームに設立された日本の企業内大学の中には既に消え去っているものもある。目的が明確でなく効果が上がらずに形骸化すれば、同様の運命をたどることになる。

日本産業訓練協会 (2006) の調査によると、日本企業の人材開発部門の重点分野の上位 3 つは、「次世代リーダーの育成」、「人材開発計画・体系の整備」、「経営戦略に即した人材開発」である (図 1)。これらはいずれも、企業内大学で達成が目標される主な項目と一致している。

経営戦略と人材戦略の連携・統合の重要性は以前から叫ばれており、そのための「戦略的中核組織」として企業内大学は期待されている。しかし、日本の企業内大学はその役割を担っていくことができるのであろうか。また、IT システムの活用はどのような影響を与えるのであろうか。そして、アメリカの模倣から始まった日本の企業内大学は、これからも同様の道を進もうとするのであろうか、それとも、日本の企業文化の中で「日本型モデル」を形成していくのであろうか。

本研究では、まず企業内大学発祥の地であるアメリカにおける企業内大学の発展の経緯と要因を把握する。次に、日本における企業内大学の発展と事例研究を基に、その特性を分析する。また、企業内大学の新しい実施形態を提供している IT 活用との関係に焦点をあてる。最後に、今後の日本における企業内大学のあり方としての日本型「企業内大学」モデルについて検討を加える。

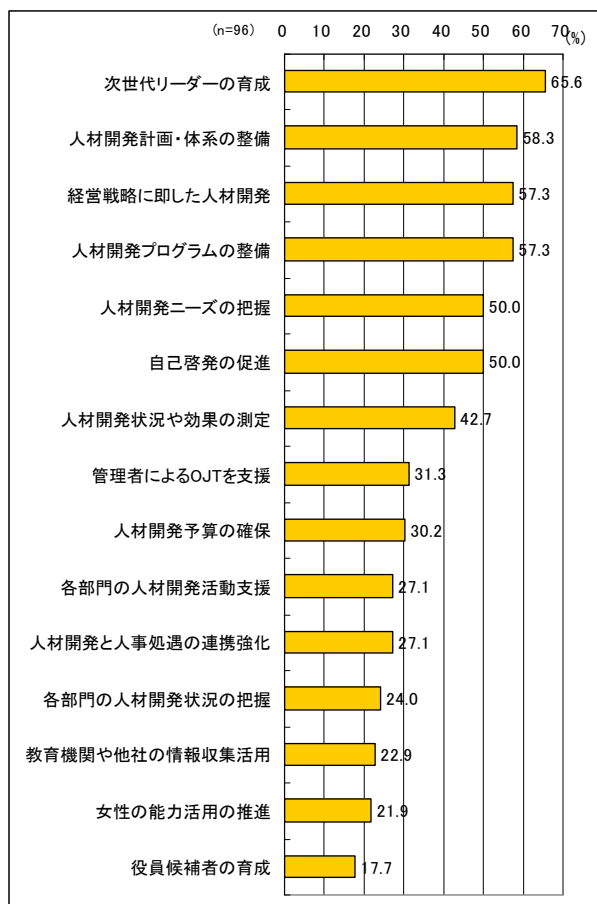


図 1 人材開発部門の重点業務 (MA)
出所：日本産業訓練協会 (2006)

2. 先行研究の検討と本研究の視点

アメリカの企業内大学の歴史は長く、古くは 1950 年代にさかのぼる。この企業内大学の発祥の地であるアメリカから本分野の研究がはじまっている。先進企業の事例紹介は、Wiggenhorn (1990) など幾つかあるが、アメリカの企業内大学を包括的に取り上げた初期の重要な研究は Meister (1994) である。この研究で Meister は有力な企業内大学を 30 件紹介しているが、その名称は “University” のみならず “Institute”、“College”、“School” などが含まれており、呼称よりは前述の定義に合うかどうかで選定している。Meister (1998) では、有力な企業内大学のリストは 50 件に増えている。

Meister (1998) は、従来型の教育研修部門と企業内大学の特徴を次のように対比させている (表 1)。

表 1 従来型教育研修部門と企業内大学の比較

従来型教育研修部門	→	企業内大学
受動型 非結合・分散 戦術的 殆ど無し インストラクター主導 教育研修部長 幅広い／深みは限定 オープン型 業務スキルの向上 スタッフ部門による実施 “トレーニングを受けに行く” トレーナーによる強制	フォーカス 組織 方法 取組み主体 伝達方法 オーナー 受講者 受講登録 成果 進め方 イメージ マーケティング	能動型 結合・集中 戦略的 経営層・従業員 様々なテクノロジー 事業部門の管理職 職種ごとにカスタマイズしたカリキュラム ジャスト・イン・タイム型 業務パフォーマンスの向上 事業部門として実施 “学びのメタファーとしてのユニバーシティ” コンサルテーションを通じた提供

出所：Meister (1998) p23より作成

出所：Meister (1998)

これを見てわかるように、1998年当時から、企業内大学は「受動型より能動型」、「分散より集中」、「幅広い」から“カスタマイズしたカリキュラム”、「“インストラクター主導”から“様々なテクノロジー（の活用）”」など、現在に通じる企業人材育成の課題解決を目指していたことがわかる。

企業内大学の先行事例に関する研究としては、Wiggenhorn(1990)など各企業内大学の担当者が経験を述べたもの以外には、例えばトリロジー大学（Trilogy University）を企業変革の「装置」と位置づけた Tichy (2001) や、欧米からアジアまで世界の事例を紹介した Allen (2002) などがある。

一方、企業内大学のあり方に批判的な目を向けるリーダーシップやマネジメント研究がある。例えば、Kotter (2002) はGEなど一握りの例外を除いて、アメリカの殆どの企業内大学は本来目指すべきリーダーシップ教育を行っておらず、従来型の研修所と化していると批判している。

日本における企業内大学についての議論は、花田 (2000) や井原 他 (2001) に見られるように、アメリカの企業内大学の概念や事例を紹介するものが 2000 年頃からあった。しかし、日本で企業内大学が広く認知されるきっかけをつくったのは、DHBR 編集部 (2002) の企業内大学に関する特集である。この特集では、IBM、ゼロックス、GE、リッツ・カールトンなどアメリカの企業内大

学 13 社の事例と日本の 10 社の取り組みが紹介されていた。

その後も、アメリカの動向を紹介する塚原 (2004) や労働政策研究・研修機構 (2004) などがあるが、日本の企業内大学の動向を主な対象とした研究は、三木 (2004) など限られている。

前述のとおり、日本の企業内大学設立の第 2 ブームは 2005 年頃からである。また、e ラーニングに代表される企業内人材育成における IT 活用の活発化も同じ 2005 年前後からである。この時期は、日本経済の景気回復が明確になってくるとともに、コーポレートガバナンスの強化が進むなど、企業を取り巻く環境は大きく変化した。そして、日本企業が人材育成に積極的になる時期と丁度重なっている。

そのため、第 1 次ブームと第 2 次ブームの企業内大学は、実施内容や IT 活用の面でかなり変化している。特に日本の企業内大学においては、次世代リーダー育成に加えて、全社員を対象とした底上げ教育、さらにキャリア育成支援との連動などの側面が強まっている。しかし、この第 2 次ブーム以降の日本の企業内大学の包括的な研究は見当たらない。

本研究では、先行研究を踏まえて、日本における企業内大学の発展段階を整理し、事例を基に類型化をはかり、その特徴を把握する。そして、日本の企業内大学から今後の日本モデルを考察し、日本の企業内人材育成の新たな方向性を探る。

3. アメリカの企業内大学の発展

3.1 アメリカにおける企業内大学の歴史

企業内大学が誕生したのは、アメリカである。アメリカの企業内大学の歴史は古く、はじまりは 1950 年代にさかのぼる。アメリカにおける初期の企業内大学としては、1956 年に GE がニューヨーク州クロトンビルに設立した経営研修所（Management Development Institute at Crotonville）、1961 年にマクドナルドが設立したハンバーガー大学（Hamburger University）、ディズニーの「ディズニー・インスティテュート」などが知られて

いる。そして、企業内大学が大きく注目を浴びるきっかけをつくったのは、モトローラ大学 (Motorola U) である。これは、1980 年頃から実質的な取り組みを開始し、1988 年には第 1 回マルコム・ボルドリッジ全米品質賞を受賞して、1989 年に前身のモトローラ研修教育センターからモトローラ大学 (Motorola U) に名称変更したものである。

この他、サン・マイクロシステムズ、ゼロックス、ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー、キャタピラー、ボーイングなど、殆どの業種の大企業は企業内大学を設立している。

企業内大学と呼称を変更しても急に大きく変化できるわけではない。しかし、従来型の教育研修から脱皮して、新たな人材育成課題に積極的に取り組んでいるのである。つまり、企業内大学設立に早期に取り組んだ企業は、企業内教育の新しいニーズに敏感な企業だともいえる。

各企業は以前から教育研修部門・施設を持っていたが、時代の要請にあわせて、より柔軟で戦略的な対応の実現を目指したのである。

3.2 アメリカでの発展要因

アメリカで企業内大学が設立された要因を Meister は 5 つあげている (Meister, 2002 他)。第 1 は、IT 時代を迎えて「知識の陳腐化への対応」のために社内人材のスキルを常にアップデートさせる必要性である。第 2 は、企業内大学の枠組みをベースにした「学習内容と戦略目標の整合 (連携)」である。第 3 は、優秀な人材の注目を集め、離職させないための「能力開発面での良好な企業イメージ」の確立である。第 4 は、リーダーシップ開発講座が端緒となっているように、「リーダー層の強化」である。そして第 5 が、これまで部門毎にばらばらに行われていた教育活動の「全教育活動の統合ブランド化」である。

Meister は最大の要因として、第 1 の「知識の陳腐化への対応」をあげている。しかし、それは企業内大学でなくても対応できることである。アメリカの企業内大学のそれぞれの取り組みを見る

と、第 4 の「リーダー層の強化」と第 5 の「全教育活動の統合ブランド化」の必要に迫られ、以前から懸案であった第 2 の「学習内容と戦略目標の整合」に本格的に取り組むプラットフォームと位置づけ、副次的目的として第 3 の「能力開発面での企業イメージの改善」を求めた、というのが実態に近いと考えられる。

4. 日本の企業内大学の現状と特性

4.1 日本における企業内大学の発展

日本の大企業は、伝統的に大規模な研修センターや企業内高校などをもち、技能・技術系を中心とした人材育成に積極的に取り組んできた。特に、研修センターは直接的な能力開発のための施設としてのみならず、前述の「能力開発面での良好な企業イメージ」形成のためという要因も小さくなかった。

しかし、そこで提供されているカリキュラムは、日本企業の多くが OJT 重視主義だったこともあり、積極的に改善されず旧態依然としたものが少なくなかった。表 1 の「従来型教育研修部門」に近いといえる。

バブル経済を謳歌した 1980 年代には、研修施設に大規模な通信設備を設置したり、高級化をはかっていたりする動きもあったが、不況以降は一転してコスト削減が厳しく行われ、多くが縮小・閉鎖した。ただし、この時期を経て、OJT や Off-JT を問わず今後の生き残りのために何が必要かを見直す契機になったという側面もある。

バブル経済の時期とは一転して、1990 年代後半にはアメリカの先進企業の人材戦略の動向を学ぶ機運が高まり、その糸口の一つとして企業内大学に注目が集まった。そして 2000 年以降、大企業を中心に企業内大学の設立が増加している。

前述の通り、日本の企業内大学設立には 2 つの時期がある。最初が 2000~2004 年頃の「第 1 次企業内大学ブーム」である。アメリカの企業内大学が様々なメディアで日本に紹介された 2002 年頃が一つのピークで、GE などから学ぼうとした大規模製造業や IT 系企業を中心に設立が進んだ。

そして、2005年以降の「第2次企業内大学ブーム」では、金融・広告・小売り・サービス業と業種の多様化が進んでいる。近年設立されたものとしては、ローソン、博報堂、アサツー ディ・ケイ、森永乳業、ユニクロなど多岐にわたる。

アメリカにおいて企業内大学に分類される組織の中には、「大学（ユニバーシティ）」という呼称は使わず、「アカデミー」、「研究所」、「センター」などをつける場合が少なくない。日本も同様で、「大学」を名称につけない社内経営アカデミーや経営塾などが企業内大学に分類される場合が多い（DHBR 編集部，2002 等）。これらの多くは、経営幹部や中堅幹部の育成に重点をおいている。また、日本の製造業の特徴として、いわゆる「ものづくり学校（大学）」的な組織を持っている企業が少なくない。

「大学（ユニバーシティ）」と名付けた理由について、IT系や金融・サービス業など複数の企業にインタビューを行ったところ、「明確な理由は不明だが、アメリカの先進事例を調査し、参考にしてコンセプトや名称を決めたと思われる」という回答が大半であった。また、「社員が企業内教育に関心を持ち、所属意識を高めるために、なじみの深い“大学”という呼称を選んだ」という回答もあった。

アメリカの企業内大学の場合は、著名な大学やコミュニティカレッジと提携して教育プログラムを実施する例があるが、日本にはこれまで殆どなかった。ところが、少子化や国立大学の独立行政法人化など大学をめぐる環境変化があり、大学が企業と連携する動きが活発化している。それは企業内大学に新しい動きをもたらしている。

例えば TOTO は、2004年9月から九州大学大学院の講師陣による「九大 TOTO ビジネスカレッジ」を開講している。TOTO 社内で10年以上の職務経験を持つ中堅社員から若手管理職を対象として、早い段階から経営に関する基本知識を体系的に習得することを目的としている。これにより、新たな価値を創造して伝達できる人材の育成を目指している。

TOTO は中期経営計画の5つの基本戦略の1つに「チャレンジ 21 計画」を掲げ、新技術の創造や新たな生活価値の提案に向けて全社員が積極的に挑戦できる環境づくりを推進している。このビジネスカレッジは、意欲的な社員のキャリア形成をサポートする仕組みと位置づけられている。

このように、テーマ選定からカリキュラム設定まで綿密な連携で企業内にビジネスカレッジを開講するのは日本で珍しく、新たな企業内大学のあり方といえる。

4.2 日本の企業内大学の事例と特徴

三木（2004）が指摘するように、日本の企業内大学は、企業内研修を中心とする研修センターやプログラム全体を指すものと、上級管理職やエグゼクティブのプログラムに限定したものが基本であった。

しかし最近では、両方をつなぐ取り組みや、重点内容の変化がみられる。例えば、日本の主な企業内大学として、次のようなものがある（表2）。

これらの大半は、国内の自社または自社グループも含めた人材育成を主目的としている。ただし、トヨタインスティテュートのように、海外のグループ企業の人材育成までも担当するものもある。

表2の事例から、日本の企業内大学の新しい特徴が幾つか読みとれる。一つは、企業内大学の基盤としてeラーニングなどITの積極活用である。eラーニングは以前から研修の代替手段の一つとして活用されていた。表2の事例の中で、富士通の「FUJITSU ユニバーシティ」、沖電気工業の「フェニックス e キャンパス」、ニチレイの「ニチレイ・ユニバーシティ」、トレンドマイクロの「Trendmicro eCampus」、東芝の「Toshiba e-University」などは、ITシステムを中核プラットフォームとした企業内大学の構築を進めている（経済産業省 2005, 2006 他）。

もう一つの特徴は、キャリア開発支援を重視している点である。表2の企業内大学の殆どは、キャリア開発支援を新たな目的として取り組んでいる（経済産業省 2005, 2006 他）。

表2 日本の企業内大学の例

企業名	名称	概要
富士通	FUJITSUユニバーシティ	2002年4月に発足。オンライン上に企業内大学の仕組みを構築。グループの教育戦略・実行の一元化を図り、理念に基づいて多彩な教育を提供する場を設ける。高度な人材の育成を目指す。
沖電気工業	フェニックスeキャンパス	2003年11月に発足。外部ASPサービスを利用するバーチャル・ユニバーシティ。主にビジネスリーダーやマネジャークラスの人材育成と職種別のスキル強化に注力している。
トヨタ自動車	トヨタインスティテュート	2002年1月に発足。トヨタの経営戦略を実践する組織であり、日本人外国人の区別なくホフドカラーのマネジメント能力などを高めることを目指す。グローバルに活躍できる次世代の経営人材の育成と全世界のミドルマネジメントを対象とした研修を行う。
東芝	Toshiba e-University	2002年12月に発足。全社員を対象に最新のITや営業手法を、インターネットを使って学習。幹部育成や技術変化へのキャッチアップのみにとどまらず、社員が自立する企業文化への変革も目指す。
ニチレイ	ニチレイ・ユニバーシティ	2000年に発足。外部ASPサービスを利用するバーチャル・ユニバーシティ。高度な専門性によって付加価値を生み出すプロフェッショナル人材の育成。
住友電気工業	SEIユニバーシティ	2005年4月に発足。住友電工グループの教育研修制度や施設等を拡充・発展させ、グループ全社員の研鑽の場として整備するために設立。
ソニー	ソニーユニバーシティ	2000年に発足。次世代のリーダー育成から個人の能力向上のための研修まで、多様なニーズに応じたプログラムを展開。
損害保険ジャパン	損保ジャパン・プロフェッショナル大学	2003年6月に発足。経営に関する分野だけでなく、営業・情報技術(IT)・資産運用など計8部門のプログラムにより、プロフェッショナルな人材の育成を目指す。
博報堂	HAKUHODO UNIV.	2005年4月に発足。社員の能力を向上させ、戦略的にプロフェッショナルを育成することを目指す。
トレンドマイクロ	Trendmicro eCampus	外部ASPサービスを利用したバーチャル・ユニバーシティ。キャリア開発支援とも連動する。人材育成投資を効果的・効率的に行うことを目指す。
資生堂	エコール資生堂	全社員の業務を7分類して、各学部ごとに専門的な知識の習得を図る研修を行う。学部を横断する研修として、「教養課程」、「国際課程」を設置する。さらに、「経営大学院」を設置し、次世代経営幹部を育成する。

出所)各種資料より筆者作成

ところで、アメリカでは企業内大学への経営トップの関与は一般的に強いが、日本の場合は経営トップの積極度にかなりばらつきがある。経営トップの発案で発足したものもあるが、人事教育部門が新しい人材育成体制の構築を目指して提案し、経営幹部に承認されて発足した例が少なくない。また、発足当初は関与しているが、徐々に人事教育部門まかせになっている場合もある。このような背景により、企業内大学の本来の目的である「人材育成の戦略的中核機関」という位置づけに至っていない要因の一つだと思われる。

5. 企業内大学とIT活用

5.1 日本企業におけるeラーニングの浸透

企業内大学でIT活用が加速化しているのは、eラーニングの普及と高度化が関係している。

日本企業におけるeラーニング導入は2000年頃から始まり、その後は着実に浸透している。特に、IT投資に積極的でeラーニングのスケールメリットを活かせる大企業では利用されている。経済産業省(2006)によれば、従業員5000人以上の企業で9割近く、2000~5000人でも5割強の企業が導入している(図2)。

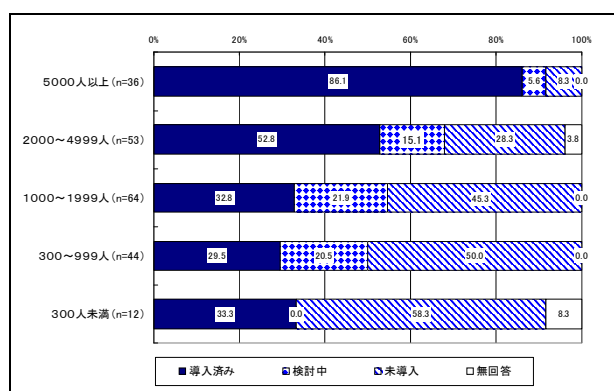


図2 従業員規模別eラーニング導入率
出所：経済産業省(2006)

業種別にみると、情報サービス業の導入率が約8割と最も高いが、製造業、卸売・小売り、サービス業など他業種でも5割前後の導入率であり、全業種での導入が進んでいる。

eラーニングの実施対象を全社規模と部門別にみると次の通りである(図3)。

コンプライアンス問題への対策などの「汎用的な知識」の教育は、eラーニングで全社的に行われている。一方、営業や販売部門から製造部門まで、「業種・職種に特化した汎用的知識」から「社内・特定部門に役立つ専門的知識」まで幅広くeラーニングが活用されている。

このように、企業規模・業種・職種を問わず、eラーニングの浸透は年々進んでいる。

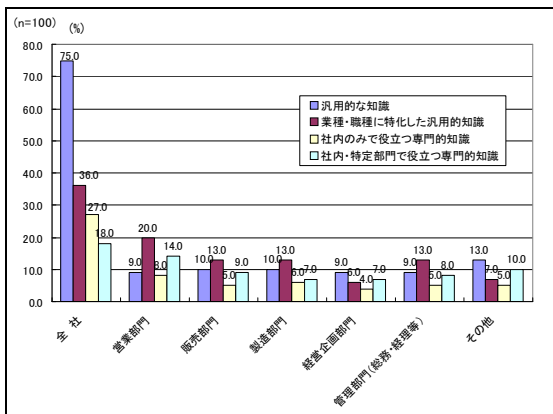


図3 eラーニングの研修内容と対象部門 (eラーニング導入企業) (MA)

出所：経済産業省 (2006)

また、eラーニング導入企業において、キャリア形成支援、コーチング、企業内大学、EAPなど比較的新しい人事施策でもeラーニング利用が徐々に伸びている(図4)。

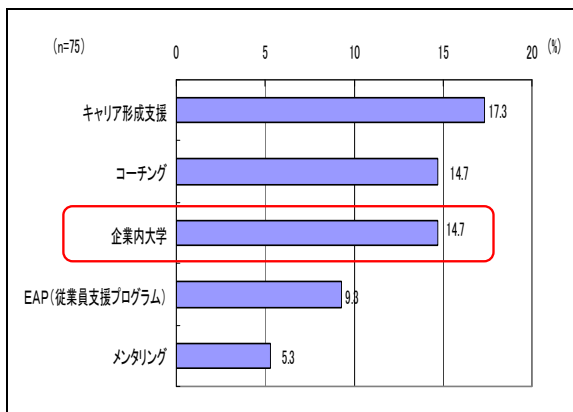


図4 人事施策でのeラーニング導入状況 (MA)

出所：経済産業省 (2006)

企業内大学でのeラーニング導入は14.7%である。この比率はまだ大きいとはいえないが、企業で導入が活発な「コーチング」と同比率である。また、人事施策の最重要項目の一つであるキャリア形成支援でeラーニングが積極的に活用されている点は注目に値する。

5.2 人材育成プラットフォームとしての活用

近年、企業内大学が大きく変化した要因として、

企業のIT活用の進展がある。企業内大学が拡大してきた1990年代終わりから2000年代は、ITの急速な普及と時期を同じくしている。Meisterも2002年の時点で、企業内大学でのeラーニング導入の拡大を予測している。

企業の人材育成活動におけるeラーニングなどのIT活用は、2000年代前半に非常に期待されたが、十分な効果が得られず一時は停滞した。しかし、情報技術の革新・普及と並行して企業側のIT活用能力が向上し、eラーニングサービスの改善も進んだため、2004年頃から順調に普及している。さらに、これまでの問題点を踏まえた技術開発や標準化が進み、機能的に高度化している(大嶋, 2005)。

現在では、Meisterが2002年に予測した以上のレベルでeラーニングシステムが企業内大学の設立・運営に大きな役割を果たしている。

表2の事例で見られるように、全社レベルと各部門レベルの教育ニーズにあわせてeラーニングで各種の研修プログラムを提供している。また、eラーニングの提供だけでなく、集合教育プログラムの登録・管理・履歴確認が同じeラーニングシステム上で実施する企業もある。さらに、研修のニーズアセスメントや研修後の効果測定をシステム上で可能にした企業もある。このように、eラーニングと集合教育の全体をITシステム上で管理・運営できる企業内人材育成のプラットフォームの役割を担えるようになってきたのである。

ここでは、企業内人材育成のプラットフォームとしての姿を具体的に捉えるために、オンライン上の企業内大学として、「FUJITSU ユニバーシティ」、「Trendmicro eCampus」、「ニチレイ・ユニバーシティ」の概要を紹介する。

【FUJITSU ユニバーシティ】

FUJITSU ユニバーシティは、2002年4月に富士通グループのナレッジを結集し、業界をリードする高度人材の育成を行うため、人材育成戦略・システムを一元化・刷新して設立された。日本のみならず世界16カ国、約160社、16万人が利用

できるグローバルな同社グループの教育インフラとして、「FUJITSU NetCampus」を構築している。国内で約 1200 件、海外向けに約 300 件の eラーニングコースを提供している。これを通して、海外からの求心力の強化に役立っている。

FUJITSU ユニバーシティは、次の 5 つのユニットから構成されている (図 5)。

- ① GKI (グローバル・ナレッジ・インスティテュート) : 次世代ビジネスリーダーの育成
- ② ビジネスカレッジ : ベースライン教育等の全社共通スキル教育
- ③ ソリューションカレッジ : 主に営業、ソフト・サービス部門の教育
- ④ テクノロジカレッジ : 主に技術部門の教育
- ⑤ 人間力学部 : 歴史・哲学・倫理・宗教等の教養、人間力の育成

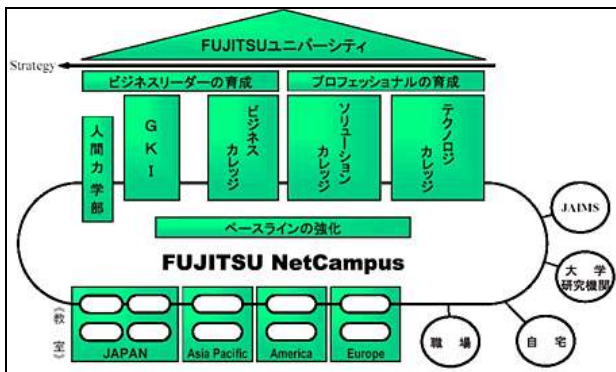


図 5 FUJITSU ユニバーシティの概念図
出所：富士通経営研修所ウェブサイト

従来型の集合教育の手法と比べて年間で約 36 億円のコスト削減効果がある。また、外部から eラーニングコンテンツを調達する際にボリュームメリットを最大限にいかすことができる。

さらに、きめ細かい学習管理機能があり、組織別・講座別に受講プロセスを変更できる。このため、職種別講座メニューの設定から、未受講講座の表示、修了証の提示、複合的な合否判定、受講促進のための自動メール送信など、研修を進める上で個別具体的なニーズにも対応できる。

また、提供講座の利用率の高低をシステム上で容易に把握でき、利用率が低い講座は削除するな

ど学習ニーズにあった効率運営を行っている。

eラーニングと集合教育の全てをプラットフォーム上で登録・管理できるので、人材育成活動全体の可視化に繋がり、効率的な運営が可能となる。

【Trendmicro eCampus】

トレンドマイクロは、「強い個人が強い組織を作る」という理念の下で人材育成体系を整備し、その中核機能として「Trendmicro eCampus」を位置づけている。2001 年から現在まで、3 つのフェーズに分けて改善を進めている。

まずフェーズ 1 では、完全にオンライン上の eCampus をアウトソーシングで整備し、様々な教育メニューの提供を開始した。

次にフェーズ 2 では、積極的な受講プロモーション、メンタリング機能の追加、カークパトリックモデルを用いた効果測定に取り組んだ。

そしてフェーズ 3 では、ITSS を参考にコンピテンシーモデルを作成して、スキルセルフアセスメントや学習メニューとオンライン上で連携を行い、自律的キャリア開発支援を行っている。また、キャリアカウンセリングをオンライン上で予約できるなどの工夫も行っている。

これにより、社員満足度、離職率、パフォーマンスの全てが改善しており、オンライン上の企業内大学の運営で効果をあげている。

【ニチレイ・ユニバーシティ】

ニチレイは、1999 年に「高度な専門性によって付加価値を生み出しつづけるプロフェッショナル集団」という「求める人財像」に関する社長メッセージに基づき、2000 年に研修体系の見直しを行った。そして、次の 4 本柱からなる「ニチレイ・ユニバーシティ」を設立した。

- ① 人事制度「フレッシュ・アンド・フェア・プログラム (FF プログラム)」: FF プログラムの定着、浸透を図るプログラム (リーダー研修、新任役職者研修等、各種情報提供)
- ② 知識・スキル、コンピテンシー (共通・専門) : 企業人として共通に必要なとされる知識・スキル

の習得及び各業・部門に特有の部門主体で企画、運営している専門知識・スキル習得プログラム（eラーニング、通信教育、研修等）

- ③ キャリア開発（カウンセリング）プログラム：これまでのキャリアの棚卸しと将来の「自らのキャリアを自らで創る」という自律した姿勢を養うためのプログラム（ファーストキャリア、ポジティブアクションキャリア、30代・40代・50代研修、EAP）
- ④ ビジネスリーダー育成（ニチレイ・サクセッション・プログラム）：企業戦略上の要請から、次代を担う経営幹部候補の早期選抜、育成のためのプログラム（ボンドMBAプログラム、ニチレイ・ビジネススクール等）

この4本柱を実現するために、外部のアプリケーション・サービス・プロバイダ（ASP）サービスを利用したニチレイ・ユニバーシティのポータルサイト（NUPS）を構築・運営している。

上記の3事例のいずれでも、eラーニングシステムが人材育成のプラットフォーム、言い換えれば企業内大学の基盤として活用されている。

5.3 企業内大学の成功要因

アメリカの企業内大学を基に、Patonらは企業内大学の成功のために7つの要因を示している（Paton他，2005）。

筆者は、最近の企業内大学の事例を考察して、これに「ITのインフラ整備と活用ケイパビリティ」を加えた8つの要因と、それを可能にする企業文化がこれからの企業内大学の成功要因だと考える（図6）。

この「ITのインフラ整備と活用ケイパビリティ」は、単にITインフラを整備してeラーニングシステムを入れるだけではない。これまでは個別に検討・実施されていた7つの要因は、IT活用で「可視化」が可能となり、連携・統合的实施が促進される。このように、IT活用は企業内大学の成功に大きな役割を果たすと考えられる。

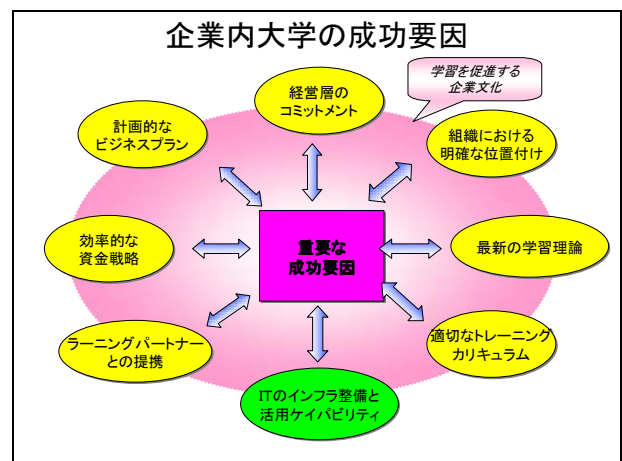


図6 企業内大学の成功要因

出所：Paton他（2005）に筆者が加筆修正

5.4 次世代リーダー育成でのIT活用

eラーニングの活用方法としては、一般的に基本知識の習得を大多数の従業員に行う例が広く知られているが、企業研修の現場では集合教育と組み合わせたブレンディッド・ラーニング（Blended Learning）が広く実施されている。集合教育の事前学習と事後テストに使われる場合が多いが、その他にもマネジャー向けにオンライン上で経営シミュレーションを行うなどIT活用は多様化・高度化している。

例えば韓国のサムソン・グループは、次世代リーダー育成プログラムでITを活用したブレンディッドラーニングを実施している。多忙な幹部候補を長期間拘束するのは賢明な育成方法ではないとして、集合研修とIT活用の併用で最適な研修プログラムの実施に取り組んでいる。

また他の企業でも、次世代リーダー育成プログラムで中心となる経営トップとの集合研修の内容を充実させるために、事前学習と事後フォローにeラーニングを使う例がでてきている。

このように、eラーニング導入は不向きと思われていた次世代リーダー育成にも部分的な活用が広がっている。今後は、効果的な学習環境のために、集合教育と融合した多様な形でこれまで以上にIT活用が進むと考えられる。

6. 企業内大学の類型化

6.1 企業内大学の基本類型

企業内大学で志向する戦略は企業によって異なるため、特徴を探るために類型化を行う。これまでの事例を基に、類型化の軸の一つに教育目的を設定すると、「①リーダーシップなど総合的能力の成長：経営幹部の育成など」と「②技能・技術など実務能力の改善：全社員能力底上げ」に大別できる。なお、両者を統合すると「全社的な体系化・最適化：人材育成プラットフォームの構築」につながる。

類型化のもう一つの軸は、実施形態である。「③集合教育中心の集合型」か「④情報技術などネットワークを活用した分散型」に大別できる。

これら2つの軸を基に、企業内大学で育成すべき教育的をX軸に、分散型か集合型かという実施形態をY軸に設定すると、次の4つに類型化できる（図7）。

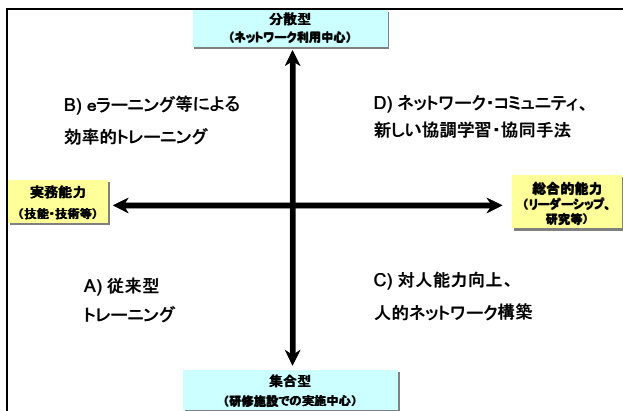


図7 企業内大学の類型化

出所：Paton 他（2005）に筆者が大幅加筆修正

この他、国内中心か海外のグループ企業を対象とするか、IT活用レベルなども、企業内大学の特徴づける要因となる。

6.2 類型化から見た日米の傾向

アメリカの企業内大学としては、Cタイプがよくクローズアップされる。前述したGEの経営研修所やトリロジー大学は特に企業理念の浸透に力をいれている。その他、AタイプやBタイプを

併用する企業は少なくない。

Dタイプは実施が困難で高度なIT活用が必要のため実現は容易ではないが、成功すれば大きな効果が期待できる。そのため、分散型実施が必然的なグローバル企業や、先進的IT企業で一部取り組まれている。

日本の場合は、GE等の先進企業を意識して、次世代リーダー育成のためにCタイプに強い関心を持つ大企業が多い。ただ、Cタイプの実現には経営トップの強いコミットメントが欠かせないが、実現している企業は限られている。一方、研修センターは以前から多く、その流れで実務能力向上に重点をおいてAタイプやBタイプにとどまっている企業は少なくない。

最近では、次世代リーダー育成と全社員教育の両方を実施する企業内大学が増えている。以前は次世代リーダー育成のみを行っていた企業内大学が、全社員向けのプログラムも新設している。これは、最近のコンプライアンス、情報セキュリティ、環境対策などで全社教育を早急に行うために、eラーニングが多用されているのも影響している。また、このような教育をグループ企業にまで対象を拡大してeラーニングで提供するなど、新たなグループ戦略として人材育成に取り組む例が増えている。

これは、前述の「全社的な体系化・最適化」への動きであり、5.2で述べたようにIT活用が必須となる。

アメリカの大企業の企業内大学では、以前からeラーニングシステムを「体系化・最適化」のための全社プラットフォームとして利用する例が多い。日本でもIT化の進展にともなって同様の取り組みが増えている。

今後は、日米の両方でこのような傾向がますます強まっていくであろう。

6.3 日本的な特徴「キャリア形成支援」

近年の日本の人材マネジメントの最重要課題の一つが「自律的な人材育成」の実現である。この実現に必須なのがキャリア形成支援であり、最近

の企業内大学において重視されている。これはアメリカよりも、日本に顕著な点で、前述の2つの軸とは異なる日本的な軸といえる。表2の全ての企業内大学はキャリア形成支援の側面を持っている。最近の例としては、2007年4月に発足した資生堂の「エコール資生堂」がある。

「エコール資生堂」は全社員の業務を7分類し、それぞれ学部を設置して、学部ごとに専門的な知識の修得を図る研修を行っている。また、学部を横断する研修は、入社年次や職位に合わせた階層研修等を行う「教養課程」、グローバル人材を育成する「国際課程」がある。さらに、「経営大学院」を設置し、学部別研修による人材育成と連動させながら次世代経営幹部育成に取り組む。全社員は、上司と相談しながら自分がどの学部にも所属するか選択でき、将来の分野ごとのキャリアパスを想定できる仕組みとなっている。

このような仕組みは、全社人材育成体系の可視化につながるとともに、社員が自分のキャリアパスを考えながら自律的に学習できるキャリア形成支援の役割を担っている。

日本の企業内大学では、この点がますます重要度を増していくと考えられる。

7. おわりに～日本型「企業内大学」の行方

7.1 「経営戦略と人材戦略の連携」という課題

本稿では、最初に企業内大学について、「ビジネス上のニーズを満たす教育手段すべてを統合・企画・開発・実施する戦略的な中核機関」というアメリカの概念を紹介した。

日本で企業内大学の設立は盛んであるが、経営戦略と人材戦略を結びつける役割を担っている例はほとんどない。事例からわかるように、先進的な企業でも、人材育成制度の体系化と効果的な実施を支援するプラットフォームとして取り組んでいるのが現状であり、経営戦略との連携は今後の課題となっている。

前述したように、2000年代前半にブームに乗って「ユニバーシティ」の冠をつけた日本企業の企業内大学の幾つかはいつの間にか消え去ってい

る。これはアメリカも同様で、戦略の脆弱な企業内大学は、伝統あるモトローラ・ユニバーシティの例に見られるように、活動の縮小を余儀なくされている。

経営戦略と人材戦略の連携により戦略的人材育成を実現するためには、経営トップの人材育成へのコミットメントが不可欠である。ところが、日本の経営者は「人材育成は最重要課題」と述べても、実際には明確な人材戦略を遂行した例は限られており、大きなジレンマといえる。

ただし、最近では企業内大学の設立時に経営トップが「企業内大学のトップ」に就任し、名実共に人材育成にコミットせざるを得ない（つまり、継続的に巻き込まれる）例が増えつつある。これは、企業内大学の隠された役割ともいえる。

近年、CEO、COO、CFOに続いて、人材戦略を統括するCLO(Chief Learning Officer)についての議論がようやく日本で始まっている。実際にCLOを名乗る例は殆ど無いが、企業内大学の戦略的位置づけが確立してくれば、総責任者としてCLOも増えていくことが期待される。

日本企業にとって「経営戦略と人材（育成）戦略の連携」は今後の課題であり、企業内大学の位置づけを大きく左右する点である。

7.2 日本型モデルの模索：「自律的な人材育成」のプラットフォームとして

最後に、日本の企業内大学の特徴であり、今後の成否を左右する重要な要因は、「キャリア形成支援」である。近年、殆どの日本企業が自律的な人材育成を目指している。しかし、アメリカと比べて日本企業が従業員の人材育成やキャリア形成支援に果たす役割は大きい。そのため、最近の日本企業が注目しているのは、キャリアパスの明示や自己啓発サポートなど自己選択型の学習機会の提供により、「自律的な人材育成」を促進する点である。

日本企業が目指す「自律的な人材」の育成は次世代型人材育成のあり方だと考えられる。そこで大きな役割を果たすことが、これからの「日本型

企業内大学」の成否を握るといえよう。

アメリカのみならず、韓国や中国の企業内大学には優れた取り組みが増えている。今後のグローバルな人材競争において、日本がどのような「日本型企業内大学」モデルを構築していくのか、今後も研究を深める必要がある。

参考文献：

- [1] DHBR 編集部 (2002) 「企業内大学白書：リーダーシップバリューの時代」、『Harvard Business Review：企業内大学「A クラス人材」の生産工場 2002 年 12 月号』ダイヤモンド社
- [2] 富士通経営研修所「FUJITSU ユニバーシティ」 (<http://jp.fujitsu.com/group/fimat/business/university.html>)
- [3] 日本産業訓練協会 (2006) 『第 10 回産業訓練実態調査』
- [4] 花田光世 (2000) 「コーポレート・ユニバーシティとは何か」『人材教育』
- [5] [5] 井原久光／鶴岡公幸 (2001) 「コーポレート・ユニバーシティグローバルな人材開発のための新しい戦略概念」『長野大学紀要 第 23 巻 1 号』
- [6] 経済産業省編 (2005) 『e ラーニング白書 2005/2006』オーム社
- [7] 経済産業省監修 (2006) 『e ラーニング白書 2006/2007』東京電機大学出版局
- [8] 労働政策研究・研修機構 (2004) 『コーポレート・ユニバーシティに関する調査研究』
- [9] リクルートワークス研究所 (2002) 『Works No.53 グローバル CU 現象—学習と経営の融合 2002. Aug-Sep』
- [10] 大嶋淳俊 (2001) 『図解わかる e ラーニング』ダイヤモンド社,
- [11] 大嶋淳俊, ユビキタスラーニング (u-Learning), UFJ Institute Report Vol10 No.4, 2005
- [12] 塚原修一 (2004) 「企業内大学—日米の動向を中心に」『プロフェッショナル化と大学』日本高等教育学会編、玉川大学出版部
- [13] 三木佳光 (2004) 『学習する企業の経営実践』清文社
- [14] Allen, Michael W. ed., The Corporate University Handbook; Designing, Managing, And Growing A Successful Program, AMACOM, 2002
- [15] Baets, Walter R.J. / Linden, Gert Van Der, Virtual Corporate Universities: A Matrix of Knowledge and Learning for the New Digital Dawn, Kluwer Academic Publishers, 2003
- [16] Kotter, John P. (2001) 「マネジャー研修とリーダー教育は異なる」(2007) 『人材育成の戦略』ダイヤモンド社
- [17] Meister, Jeanne C. (1994) Corporate Quality Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force, ASTD
- [18] Meister, Jeanne C. (1998) Corporate Universities: Lessons In Building A World-Class Work Force Revised And Updated Edition, McGraw-Hill, Inc.
- [19] Meister, Jeanne C. (2002) 「アメリカ企業内大学：その変容と進化」(2002.12) 『Harvard Business Review：企業内大学「A クラス人材」の生産工場』ダイヤモンド社]
- [20] Mintzberg, Henry (2004) Managers Not MBAs, (2006) 『MBA が会社を滅ぼす：マネジャーの正しい育て方』日経 BP 社
- [21] Paton, Rob ed, Handbook of Corporate University Development: Managing Strategic Learning Initiatives in Public and Private Domains, MPG Books Ltd, 2005
- [22] Tichy, Noel M. (2001) 「企業内大学が企業変革を加速する」(2007) 『人材育成の戦略』ダイヤモンド社
- [23] Wiggenhorn, William (1990) 「モトローラ大学物語」(2007) 『人材育成の戦略』ダイヤモンド社