# 「コーポレートユニバーシティ論」序説
## ～“リーダーシップ開発”と“プロフェッショナル能力向上”のプラットフォーム～

Introduction to “Corporate University Theory”
- A platform for leadership development and enhancing professional capabilities -

大嶋 淳俊
Atsutoshi Oshima

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
政策研究事業本部
経済・社会政策部
主任研究員
Chief Consultant
Economic & Social Policy Dept.
Policy Resarch & Consulting Division

近年の各種調査でも示されているように、日本企業の最重要課題のひとつが人材育成である。中でも注目されているのが「人材育成の戦略的改革と体制整備」である。その実現のための基盤（プラットフォーム）として、近年急増しているのが「コーポレートユニバーシティ（CU）」（企業内大学）である。欧米の先進的な取り組みに習って、日本でも続々とコーポレートユニバーシティが設立されている。その多くは、次世代リーダー育成などの“リーダーシップ開発”と、社員全体の“プロフェッショナル能力向上”を目指したものである。

ただし、コーポレートユニバーシティの概念は多種多様であり、実際の取り組み形態も多岐にわたっている。また、日本においては、個別事例の紹介などは比較的あるが、体系的・学術的な研究はこれからというのが現状である。

本稿は、新たな「コーポレートユニバーシティ論」を創造するための“序説”と位置づけ、この分野の先行研究と筆者がこれまで積み重ねてきたコーポレートユニバーシティ研究を基に、その全体像を整理するとともに、今後の方向性を考察する。

As reported recently in a number of surveys, one of the most important issues that Japanese companies are facing is the development of human resources. A specific subject attracting much attention is the “strategic reform and establishment of a framework for the development of human resources”. In order to realize this, a format rapidly increasing in popularity in recent years is the “corporate university”. Following the pioneering attempts undertaken in Europe and North America, Japan is now establishing corporate universities one after another. Good portions of such corporate universities are set up with the aim of leadership development, intended to nurture new leaders in the organization, and enhance professional capabilities for all employees.

However, there have been wide varieties of corporate universities in both concept and wide-ranging formats to cope with real issues. Especially in Japan, although a good number of specific examples of corporate universities have been introduced, systematic and academic analyses of the research have progressed at a very slow pace.

This paper is an introduction to establish a new “corporate university theory” including clarification of the entire picture and its future directions, based upon preceding studies in this field and the findings of such studies, in which the author has also been involved.

## 1 はじめに：不安定期の人材戦略

「人材こそが競争優位の源泉」と本当に信じている経営者は、どれほどいるであろうか。

もちろん、経営者のほとんどは、問われればそう答えるだろう。そう信じていないわけではないかもしれない。より正確にいえば、競争優位の源泉として人材を育て、成果発現につなげる仕組みづくりの方法がわからないだけかもしれない。これまで多くの経営者は、現場の努力に依存しすぎていたのではなかろうか。

実際、日本企業の人材育成の取り組みは、予算面では業績に大きく左右され、内容面でも欧米の人事教育トレンドを安易に後追いする例が少なくない。戦略的な位置づけがなされているとは言い難いのが現実だ。

厚生労働省のデータによると、1980年代まで右肩上がりを続けてきた教育訓練費は1988年の約6,000億円をピークに低下し続け、2002年にはピーク時より1,000億円減少した（厚生労働省 2005）。また、OJTやOff-JTの実施率も、90年代初めから低下・横ばい傾向にある。これは、長期の景気低迷の影響を受け、効果が短期的に見えにくい人材育成投資が削減された結果である。予算削減だけでなく、この間に企業内人材育成に対する関心が薄れ、人材育成システムの脆弱化が進んでしまった。まさに「人材育成の失われた10年」であった。

しかし、ここ数年は景気回復傾向を受け、振り子は再び反対に振れていた。不景気時には経営課題として上位にランクされなかった人材育成が、最近ではトップに浮上したのである。

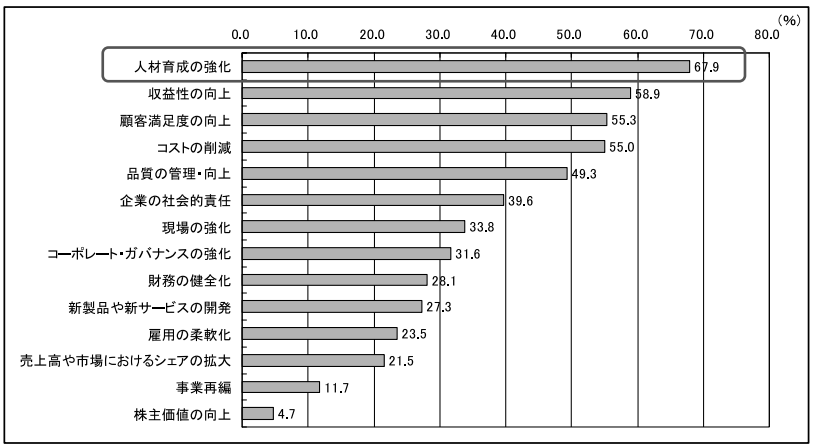
たとえば、労働政策研究・研修機構（2007）では、3年前と比べて重視される経営課題として、「収益性の向上」（58.9%）、「顧客満足度の向上」（55.3%）を抑えて「人材育成の強化」（67.9%）がトップに選ばれている（図1）。

ところが、「失われた10年」の間に人材育成はなおざりにされていたため、大企業でも人材育成制度・体制が形骸化し、そもそも自社の人材育成活動の全体像の把握さえ十分ではなかった。また、研修内容や実施方法も旧態依然としたものであり、IT革命が進み、人々の就労意識が変わった時代にはそぐわなくなっていた。

さらに、M&Aの活発化で国内の関連会社が増加するとともに、連結対象となったグループ企業全体の人材育成を推進するという課題もでてきた。特に大企業では、企業活動のグローバル化で海外にもグループ会社を抱えており、その人材育成に企業グループとして取り組む必要にも迫られている。そして何よりも、人材育成に責任を持つ経営トップと人事教育部門の意識改革が必要となっている。

このような要因を背景に、日本企業は緊急の戦略的課

**図1　3年前と比べて重視される経営課題（MA）**




出所：労働政策研究・研修機構（2007）『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』

題として人材育成活動の体系化と体制整備に取り組まざるを得なくなったのである。その実現手段として近年急増しているのが、「コーポレートユニバーシティ（企業内大学、Corporate University：CU）」の試みである。

しかし、コーポレートユニバーシティのコンセプトは多様であり、取り組み形態は多岐にわたっている。そして、実際の事例をみると玉石混交の感もある。

最近の世界的経済不況により企業の人材戦略が見直される中、戦略的位置づけの不明確なコーポレートユニバーシティが淘汰される一方で、不況期にこそ有効性を発揮するコーポレートユニバーシティがプレゼンスを高めるという二極化の時代が訪れている。

優れた企業事例にみられる興味深い点は、コーポレートユニバーシティがもっぱら研修を提供する“場”という位置づけを超えて、“人材育成・活用を通じた戦略実現”のプラットフォームとしての役割を果たしている点である。たとえば、戦略を策定・牽引する経営リーダーの育成の場となったり、体系的・継続的に人材ポートフォリオに沿った人材の育成に大きな役割を果たしたり、“学習する組織（Learning Organization）”実現のための基盤となり企業文化の変革に役立つなど、さまざまなアプローチがみられるようになっている。

経済情勢の不透明なこれからの時代に企業の人材戦略の将来像を考えるうえで、コーポレートユニバーシティはひとつの重要な“道標”としての役割が期待できるであろう。

ところで、最初に断っておきたい点がある。筆者は、「コーポレートユニバーシティの有無だけが重要」だと考えているわけではない。後にも詳しく述べるが、コーポレートユニバーシティは多様であり、ひとつの「あるべき姿」を描くのは難しいし、あまり意味のあることだとは思えない。実際に、コーポレートユニバーシティという呼称は使わないが、類似の優れた取り組みを行っている企業はある。

それゆえ、コーポレートユニバーシティとは、旧態依然とした研修を提供するだけの従来型の研修センターと決別して、経営戦略の実現を推し進める戦略的人材育成の体系・体制の象徴的なアプローチとして捉えるべきだと考えている。

本稿では、筆者がこれまで積み重ねてきた「コーポレートユニバーシティ」の研究を基に、新たな「コーポレートユニバーシティ論」を創造するための“序説”として、コーポレートユニバーシティの概念整理をした上で、日本における現状と課題を考察する。

## 2 企業内人材育成を取り巻く状況

まず、日本企業の人材育成を取り巻く状況を整理しよう。人材育成があらためて脚光を浴びている背景には、主に次のような要因が考えられる（図2）。

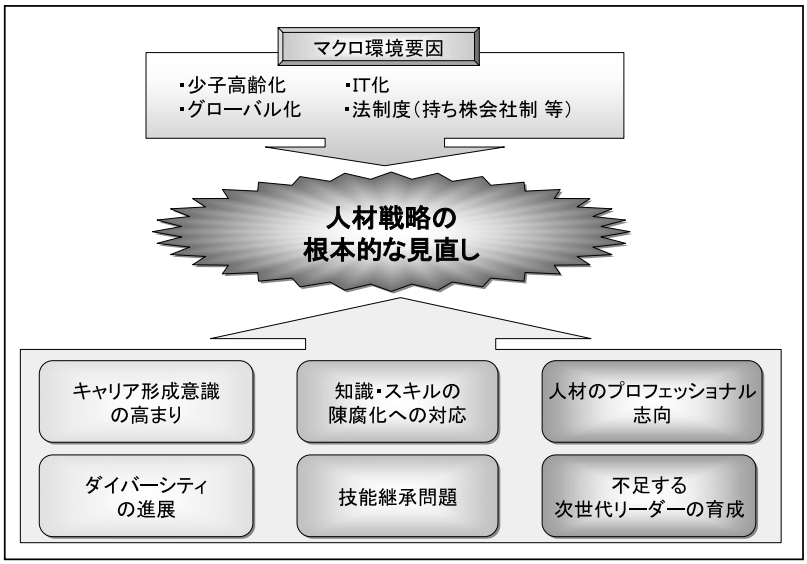
企業を取り巻くマクロ環境要因としては、急激な少子高齢化、経済・ビジネスのグローバル化、経済社会におけるIT化の浸透、持株会社制の解禁など法制度の変化などさまざまな点があげられる。

特に少子高齢化の急進と団塊世代の大量退職という人口面での長期的変動が企業の人材戦略に影響を及ぼしており、否応なしに企業は「人材ポートフォリオ」を見直し、人材戦略を再構築しなければならなくなっている。また、団塊世代の一斉退職が始まり、技能継承問題が議論される一方、景気回復による新規大量採用や非正社員の正社員化の動きにより、新たな教育訓練ニーズが急増している。また、2004年頃からの数年間は大企業を中心に好業績が続いていたため人材不足が懸念されたが、2008年からの急激な業績悪化が相次ぐなど、一貫した採用戦略が立てにくくなっている。

従業員の仕事への意識変化も大きい。将来の雇用不安を感じている中堅・若手層は、自己のキャリア形成に現在の職務がどれだけ役立つか、企業が成長をどの程度支援してくれるかに敏感になっている。また、企業のダイバーシティ（多様性）化が進むなか、多様な人材への育成機会の提供が必要とされている。

さらに、急激なIT化で知識・スキルの陳腐化が早いため、教育内容を常に見直す必要があると同時に、付加価

図２　企業内人材育成が見直されている要因



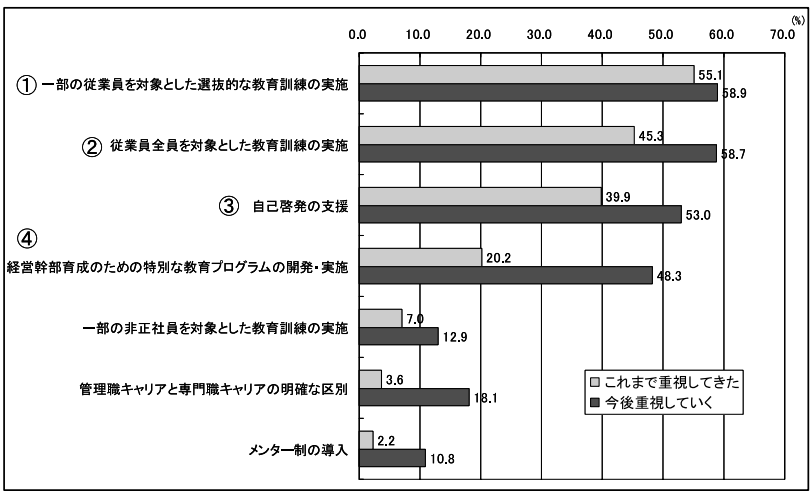

出所：各種資料より筆者作成

値向上のために人材のプロフェッショナル志向が高まっている。また、複雑性が増す経営環境で生き残るための経営リーダー候補の人材が不足しているとして、経営層は特に不安視している。

では、企業は人材育成にどのように取り組もうとしているのであろうか？前出の労働政策研究・研修機構（2007）の調査によると、「これまでの重視度」が高かったものは、「①一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練の実施」、「②従業員全員を対象とした教育訓練の実施」、「③自己啓発の支援」、「④経営幹部育成のための特別な教育プログラムの開発・実施」などであった（図3）。

この中で、「今後の重視度」とのギャップが大きい（つまり、新たに力を入れる分野）としては、「④経営幹部育成のための特別な教育プログラムの開発・実施」（28.1ポイント）、「②従業員全員を対象とした教育訓練の実施」（13.4ポイント）、「③自己啓発の支援」（13.1ポイント）と続いている。また、割合は高くはないが、「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区分」は「今後の重視度」

図３　人材育成やキャリア形成の重視項目（MA）




出所：労働政策研究・研修機構（2007）『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』

の伸びが大きく注目に値する。

このように、全従業員の底上げに力を入れるとともに、選抜型の人材育成を強める傾向にあるのは、人材ポートフォリオの考え方が広まり、人材育成投資をメリハリのあるものにするという意識のあらわれといえる。

これら主要4項目を集約すると、②と③は全員を対象とした「全従業員の能力底上げ」、①と④は選抜型を基本とした「リーダーの育成」という2つのアプローチに整理できる。

「全従業員の能力底上げ」とは、単に基本的な能力をあげるだけでなく、各自の分野における専門性（プロフェッショナル能力）の向上を期待している。また、「リーダーの育成」とは、次世代の経営を担う次世代リーダー候補の育成に加えて、各部門でリーダーシップを発揮してマネジメントをしっかりと担うことができるマネジメント層の育成も含んでいる。

このような戦略的な人材育成課題に対処するためには、従来の漫然とした研修センターではとても対応できないため、人材育成の体系化をはかり、実行力のある体制を整備する必要となる。そのプラットフォームとして期待されるのが、コーポレートユニバーシティなのである。

次章では、コーポレートユニバーシティの概念や目的について、先行研究を中心に整理する。

## 3 「コーポレートユニバーシティ論」のレビュー

### （1）先行研究の動向

コーポレートユニバーシティの先行研究として、Meister（1994、1998）が先駆的なものとして知られている。また、モトローラ大学のWiggenhorn（1990）など有名なコーポレートユニバーシティの担当者が自社の例を紹介したものが多い。また、米トリロジー社のトリロジー大学（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）など事例研究が中心である。

Paton他（2004）は、大企業4社の事例を引き合いに出して、コーポレートユニバーシティは業務直結型学習を可能にする体制であり、「学習する組織（Learning Organization）」を具現化するものとして高く評価している。また、ミンツバーグ（2004）も、ビジネススクールの一般的なMBAコースよりコーポレートユニバーシティの活動の方が役立つと肯定的に評価している。

Allen（2007）は、近年はナレッジマネジメント、後継者育成、コーチング、メンタリングなどがコーポレートユニバーシティの活動の一部となったり、統合的に取り組まれていると指摘している。

一方、コーポレートユニバーシティのあり方に批判的な見方もある。たとえばKotter（2002）は、GEなど一握りの例外を除いて、アメリカのほとんどのコーポレートユニバーシティは本来目指すべきリーダーシップ教育が実現できておらず、従来型の研修所となっていると批判している[1]。

日本においては、2000年頃からアメリカの概念や事例が紹介され始めていた（花田 2000、井原 他2001、ダイヤモンド社編集部2002&2003 等）。中でも、日本でコーポレートユニバーシティ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「特集企業内大学：Aクラス人材の生産工場」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コーポレートユニバーシティ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）などはあったが、日本のコーポレートユニバーシティを主な対象とした研究は、個別の事例報告を除いては、三木（2004）など限られていた。

最近では、大嶋（2007，2008）が日本のコーポレートユニバーシティの事例研究を基に、キャリア形成支援の基盤としての役割が重視されている点を初めて指摘している。

日本におけるコーポレートユニバーシティに関する研究は、事例研究はそれなりの蓄積はみられるが、体系

的・学術的な研究はこれからの状況といえる。

**（2）コーポレートユニバーシティの概念**

コーポレートユニバーシティは、従来の教育研修部門や研修センターと何が違うのであろうか。

コーポレートユニバーシティ研究の先駆者であるMeister（1998）は、従来型の教育研修部門とコーポレートユニバーシティの特徴を次のように比較している（表1）。

これを見てわかるように、コーポレートユニバーシティの特徴として期待されているのは、「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“さまざまなテクノロジー（の活用）”」などで、約10年経った今でも多くの企業で必要とされている点である。

コーポレートユニバーシティの定義として、Meister（2002）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」としている。さらに、アメリカのコーポレートユニバーシティは、「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。実際、自社のみならずグループ企業を対象にしたものから、取引先、さらには顧客を対象にしたものまである。

アメリカでのコーポレートユニバーシティ設立目的（要因）として、Meisterは次の5つに分類している。

- 第1：IT時代を迎えて社内人材のスキルを常にアップデートする「知識の陳腐化への対応」
- 第2：コーポレートユニバーシティ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）」
- 第3：優秀な人材の注目を集めて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」
- 第4：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」
- 第5：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」

Meisterは重要な目的として第1の「知識の陳腐化への対応」をあげている。ただし、それはコーポレートユニバーシティの枠組みでなくても研修センターでも対応できることである。

アメリカのコーポレートユニバーシティの事例から判断すると、第4の「リーダーシップの強化」と第5の「全教育活動の統合化」の必要に迫られ、コーポレートユニバーシティの本来的な目的である「学習（内容）と戦略

**表1　従来型教育研修部門とCUとの比較**

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

出所：Meister（1998）p.23より作成

目標の整合」を目指し、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」を求めたという捉え方が妥当だと考えられる。

さらに、筆者が行った事例研究（大嶋 2007，2008）から、次の点を加える必要がある。

第6の目的は、GEの「GE Value」やヒューレットパッカード社の「HP Way」、トヨタ自動車の「Toyota Way」に代表される企業理念の浸透・定着の“場”としての位置づけである。

第7の目的は、コーポレートユニバーシティの活動を通じた、企業文化・組織文化の変革と創造である。たとえば、「学習する組織」を全社的に実現するための触媒としての役割などもそのひとつである。自律的学習を促進する企業文化の創造と言い換えることもできる。

第8の目的は、第4のリーダーシップの強化とも関連するが、リーダー育成活動におけるアクションラーニングを通じた新しい戦略の創造・浸透の“場”の提供である。アクションラーニングは組織変革が対象となる場合も多く、第7の目的とも関係している。

さらに、日本のコーポレートユニバーシティに見られる目的として、キャリア形成支援のプラットフォームとしての機能があげられる（大嶋 2007）。これは、日本企業の多くが従業員に対してキャリアデザイン支援を活発化させていることと大いに関係している。

もちろん、これらの目的は相互に絡み合っており、単純に切り分けることはできない点を留意する必要がある。

次に、コーポレートユニバーシティの概念を具体的に理解するために、発祥の地であるアメリカでの発展の歴史、そして日本での発展状況を取り上げる。

## 4 コーポレートユニバーシティ普及の背景と現状

### （1）アメリカから世界に拡大

コーポレートユニバーシティが初めて登場したのはアメリカだといわれている。アメリカでの歴史は古く、1950年代にさかのぼる。アメリカ最初のコーポレートユニバーシティとされるのが、1953年にクロトンビルに設立されたゼネラルエレクトリック（GE）のリーダー研修センター（現在のJohn F. Welch Leadership Center：通称、クロトンビル）である。これは、現在でも世界で最も有名なひとつである。1960年代には、ディズニーの「ディズニー・インスティテュート」やマクドナルドの「ハンバーガー大学」など、ユニークな機関が設立された。

そして、1989年に前身のモトローラ研修教育センターから「ユニバーシティ」に名称変更して、コーポレートユニバーシティのブームに火をつけたのがモトローラの「モトローラ大学」である。その他にも、IBM、サン・マイクロシステムズ、ゼロックス、インテル、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、ほとんどの業種で大企業を中心に設立されている。

このように、アメリカでは増加を続けており、1995年に約400機関、2000年の時点で約2,000機関、そして2010年には3,700機関以上という推計がある。また、Global Council of Corporate Universitiesという評議会によると、世界ですでに約4,000あるともいう。

欧州でも、ネスレ、ロイヤルダッチシェル、ルノー、ユニパートなど大企業の多くが設立している。社内の価値観共有や人的ネットワーク作りだけでなく、ルノーのようにサプライヤーを包摂する動きもある。

欧米に加えて、アジアにおいても日本のみならず韓国や中国で同様に増えており、世界的な動きといえる。

ただし、コーポレートユニバーシティの名称を使う例が増えすぎて、玉石混交という批判はある。また、著名なコーポレートユニバーシティの中には、実際には活動が形骸化している例もあるという。そのため、第3者組織による評価の動きがある。アメリカではCorporate University Exchangeという民間組織が応募機関の評価を行い表彰している。欧州ではEuropean Foundation for Management Development（EFMD）という団体がCorporate Learning Improvement Process（CLIP）という認定証を発行するサービスを始めている。これら

は応募組織に対しての表彰や認定であり、厳密な意味での第3者評価ではないが、一定の基準を広めるとともに、コーポレートユニバーシティ同士の情報共有の役割も果たしているという側面は重要である。

コーポレートユニバーシティにはさまざまなレベルのものがあるが、従来の研修センターでは見られなかった、テクノロジーを活用した研修内容の迅速な見直し、アウトソーシングの活用、投資対効果の試み、経営戦略との連携を意識するなど、時代の要請にあわせて柔軟で戦略的な対応に取り組んでいるという点で、人材育成体制の革新を目指した動きだといえる。

**（2）日本での普及**

日本のコーポレートユニバーシティの大半は、2000年以降に大企業を中心に続々と発足した。従来、企業内人材育成に力を入れてきた日本企業が、アメリカに倣ってコーポレートユニバーシティを設立した要因は何であろうか。

日本は製造業を中心として、伝統的に大規模な研修センターや企業内高校などを持ち、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はなかった。しかし、そこで提供されているプログラムは、日本企業の多くがOJT至上主義だったこともあり、あまり積極的には改善されず旧態依然としたのが少なくなかった。

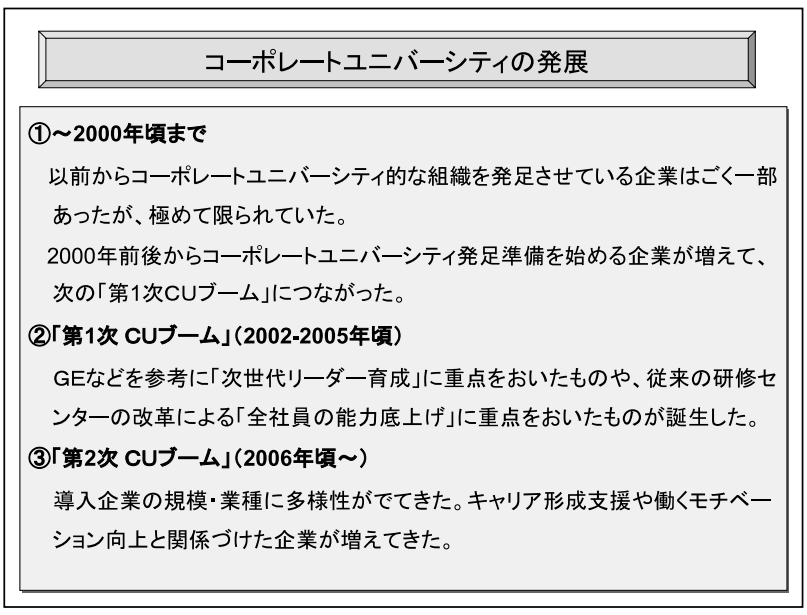
バブル経済を謳歌した1980年代には、研修施設に大規模な機器や通信設備を設置したり、高級化をはかる動きもあったが、バブル崩壊以降は一転して費用対効果の見直しが厳しく行われ、多くが閉鎖・縮小した。また、OJTやOff-JTを問わず、自社の生き残りをかけた競争のために人材育成が真剣に見直された時期ともいえる。

1990年代末には、バブル経済の時期とは一転してアメリカの先進企業の動向を学ぶ機運が高まり、その糸口のひとつとしてコーポレートユニバーシティに注目が集まった。

日本におけるコーポレートユニバーシティ設立の第1次ブームは2000年頃から、第2次ブームは2006年頃から始まっている（図4）。

現在では、トヨタ自動車、日産自動車、富士通、東芝、

**図4　日本での発展の歴史**




出所：各種資料より筆者作成

表２　日本のコーポレートユニバーシティの例[2]

| 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。経営幹部育成から全社員支援まで幅広く、ITプラットフォーム上で実現している。 |
| 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を目指す。技能継承問題への対応のために、熟練技術者の講座も発足。 |
| ソニー | ソニーユニバーシティ | 2000年に発足。設立当初は次世代のリーダー育成を中心としていた。その後、全社員の能力開発をITプラットフォームをソニーマーケティングなどグループ各社にも提供し、能力開発を推進する取り組みを展開中。 |
| 日本アイ・ビーエム | 日本IBMラーニング・インスティテュート | 2006年１月発足。研修子会社や専門組織ごとに細分化されていた研修情報を一元化し、人材育成の企画・運営に携わる社員をバーチャルに統合したものである。初代学長には日本IBM社長が就任し、研修関係者が所属している。各職種に即したスキル育成だけではなく、職種横断的な能力育成も目的としている。 |
| 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人材育成のための組織であり、日本人と外国人の両方のホワイト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マネジメント層を対象とした研修を行う。 |
| 日産自動車 | 日産ラーニングセンター<br>マネジメントインスティテュート | 2005年４月に発足。経営者層育成や、同社の「日産マネジメントウェイ」に基づく、経営力強化を目的とした「グローバル エグゼクティブ トレーニング」などのマネジメント教育を主として実施する。参加者は、グローバルな日産グループ企業の社員が対象となる。 |
| 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。 |
| 日東電工 | 日東University | 2004年１月に発足。次世代リーダーの育成を目的としている。学長はCLOである会長が就任し、本社事業所内に専用研修施設を設けている。 |
| 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。各種のeラーニング講座の提供のみならず、社内外の集合研修の一元管理を行なうと共に、スキル要件を明確にして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。米国のCUに関するAwardを受賞。 |
| 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。 |
| 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だすプロフェッショナル人材の育成。 |
| 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、次世代経営幹部の育成も行う。 |

出所：大嶋（2008）より抜粋

ソニー、日本IBM、日立製作所、沖電気工業、住友電気工業、日東電工、ニチレイ、森永乳業、旭硝子、損害保険ジャパン、イオン、ローソン、日本マクドナルド、資生堂、東急コミュニティなど、多岐にわたる業種で設立されている。

以上は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が始まっており、現在も増えつつある。なお、これらの中には「ユニバーシティ」を冠に付けず、「カレッジ」、「アカデミー」、「インスティテュート」、「経営塾」などさまざまな呼称を使っているものも含んでいる。

日本のコーポレートユニバーシティの主な例は、次のとおりである（表2）。

日本のコーポレートユニバーシティの社内での位置づけは、人事教育部門の一部とされているもの、経営トップ直轄の機関とされているものなどさまざまである。また、特別な研修施設が設けられているものもあれば、施設はなく人材育成制度全体をあらわしているというもの

もある。

コーポレートユニバーシティの概念が広いこともあり、日本にどの程度の数が存在するかは不明だが、筆者が担当した企業人1,000人強を対象にしたアンケート調査で、10%弱の人が「自分の所属企業にある」と回答している（経済産業省 2007）。また、他の各種調査でも、大企業における導入率は5〜10%程度とした調査結果が多い。

ところで、筆者は「日本においてコーポレートユニバーシティはむしろ不活発ではないか」との質問をされることがある。これは、ミンツバーグ（2004）が指摘した、アメリカのある有名なコーポレートユニバーシティが不活発になっている企業の例を日本に当てはめたような面もあるようだが、前述のとおり、第2次ブーム以降も日本での導入例は増え続けている点は注目に値する。

今後の焦点は、導入件数の動向よりは、その質的内容である。それを検討するうえでも、実際のコーポレートユニバーシティがどのような目的で設立され、特徴を持って戦略遂行を目指しているかを包括的に把握する足がかりとして、類型化を行う必要がある。

## 5 コーポレートユニバーシティの類型化

### （1）アメリカでの分類の考え方

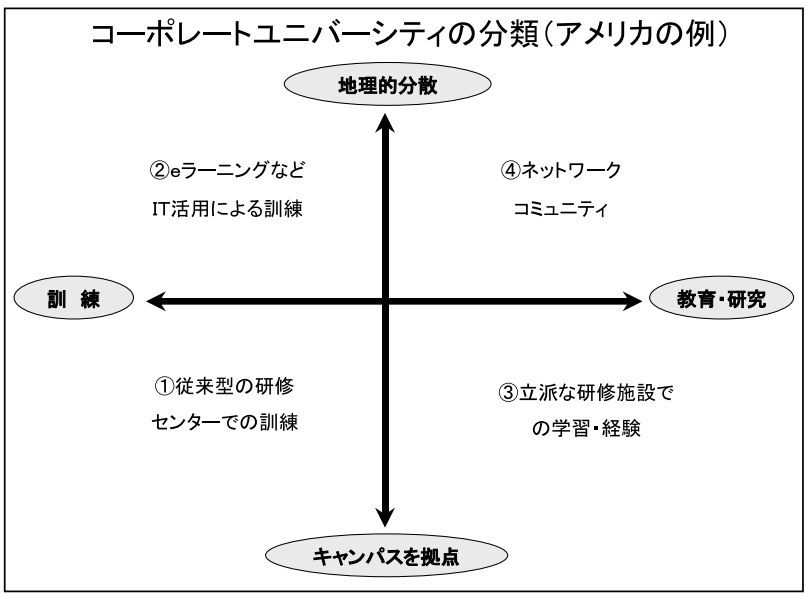
アメリカの先行研究において、各社の事例研究は多いが、類型化などの研究はあまりみられない。一例として、Paton他（2005）で示された分類の考え方を紹介する（図5）。

ここでは比較的単純な分類方法をとっている。まずX軸は、「訓練」中心か、「教育・研究」中心かで分けている。前者が知識・スキルを教え込むタイプを想定しているのに対して、後者は共同で学習するアクションラーニングや人的ネットワーク形成を指していると思われる。

次にY軸では、「キャンパス（研修施設）を拠点」か「分散学習」に分けられている。前者は特定の研修施設での集合研修をイメージしているのに対して、後者はインターネット等のITを活用して、必ずしも地理的に固定されないで学習ができることを想定しているのであろう。

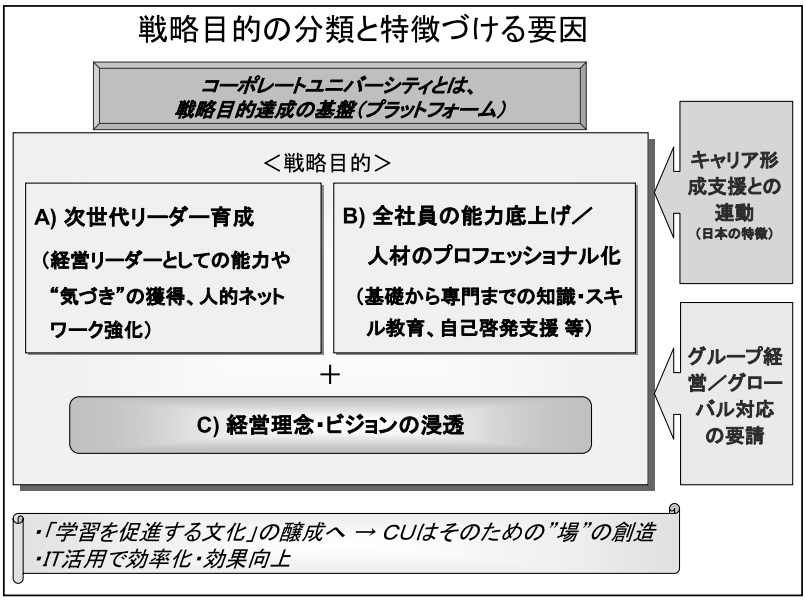
ここから導き出される4象限は、「①従来型の研修センターでの訓練」、「②eラーニングなどIT活用による訓練」、「③立派な研修施設での学習・経験」、「④ネットワーク

図5　アメリカにおける分類の一例[3]




出所：Rob Paton, Geoff Peters, John Storey and Scott Taylor（2005）、Handbook of Corporate University Development, England: Gower, p13

図6　コーポレートユニバーシティの全体像と類型




出所：各種資料より筆者作成

コミュニティ」である。

①は、研修施設で行う従来型のトレーニングである。会社が社員に習得してもらいたい知識・スキルを付与するのである。②は、それを研修施設での集合研修だけでなく、eラーニング等のIT活用で地理的に分散していても実施するものである。

これに対して③は、研修施設に受講者を集めて学習する環境を提供することで、個人が主体的に学習したり気づきを得たりするとともに、他の受講者達と経験を共有することで成長することを期待するものである。そして④は、③を地理的に分散しても実行できることを目指している。

**（2）日本の事例を基にした全体像と類型化**

先にアメリカでの分類の考え方の一例を示したが、少し単純な嫌いがある。そのため、日本の事例研究を基に、コーポレートユニバーシティの全体像を整理した上で、類型化を試みることとする。

第2章で述べたように、日本企業が人材育成の重点課題としているのは、大別して「全従業員の能力底上げ」と「リーダーの育成」に集約することができる。そして、表2のコーポレートユニバーシティの企業事例をみても、2つの課題のいずれか、または両方を戦略目的として取り組んでいる。

しかし、個別の事例をより具体的にみてみると、その特徴を形成する重要な要因がみえてくる。これらを基に、コーポレートユニバーシティの全体像は、次のように整理できる（図6）。

コーポレートユニバーシティの活動を後押しするとともに、その活動内容を特徴づける要因として重要なもののひとつが、企業のグループ経営の拡大・グローバル化への対応である。これにより、国内外のグループ企業の人材育成を包括的に取り組む必要が生じるため、コーポレートユニバーシティではそのような内容面での対応が期待されることになる。さらに、グループ会社が増えて経営リーダー候補（次世代リーダー）を緊急に必要となるため、そのようなプログラムをつくることになる。

アメリカと比較した場合に、日本のコーポレートユニバーシティの特徴といえるのが、前述しているように「キャリア形成支援との連動」である。たとえば、コーポレートユニバーシティのITプラットフォーム上でキャリアパスごとに必要な能力や研修内容が体系的に整理・提供するなど、まさに“大学”的な役割に対応する動きが

進んでいる（大嶋 2007，2008）。

次に、戦略目的を基準にみてみよう。まず、図6の「タイプA)」は、リーダーシップなど総合的能力の向上、経営幹部候補の育成など「次世代リーダー育成」[4]である。これは、研修を通して次世代の経営リーダーとしての各種の能力（リーダーシップ、戦略構築力、リスクマネジメント能力など）や“気づき”（経営者としての視点・気がまえ）を獲得するだけでなく、将来の幹部候補者同士の人的ネットワーク強化などに力を入れている。アメリカでは、GEの例が特に広く知られている。日本では、トヨタ自動車、富士通、キヤノンなどが知られている。

一方、図6の「タイプB)」は、業務に関する知識やスキル習得といった社員全体のプロフェッショナル能力向上を目指した「全社員の能力底上げ／人材のプロフェッショナル化」である。企業によっては、専門的教育にも取り組み、高度プロフェッショナル育成に力をいれている。アメリカではゼロックス、マクドナルド、ディズニー、ザ・リッツ・カールトン、UPS、FedExなどがある。モトローラは、シックスシグマの教育に力をいれている。日本でも技能継承の問題などもあり、多くの日本企業が、この分野にも力を入れている。表2の企業の大半に加えて、オリンパス、全日本空輸、コニカミノルタ、森永乳業などもこの分野に取り組んでいる。

戦略目的として、もうひとつ重要な点は、図6の「タイプC)」の「経営理念・ビジョンの浸透」である。

近年、就業意識の多様化やグループ化の拡大などにともない、企業への求心力の低下、ひいては組織力の弱体化が問題となっている。そのため、企業と従業員の一体感を強め、優れた企業文化の醸成を目指して、「タイプC)」の取り組みをコーポレートユニバーシティで行う例が増えているのである。

これは、「タイプA)」や「タイプB)」と異なり、独立した目的というよりは、先の2つのタイプと連動して、企業の戦略的方向性に従業員の意志と能力を結びつけることを根本の目的としている。たとえば、企業の創業理念や企業ビジョンを全社員に浸透させ、日々の業務活動の行動指針として反映させるよう目指すのである。

日米ともにコーポレートユニバーシティの多くが、アプローチや手法の違いはあるが、企業理念の浸透に取り組んでいる。日本企業では、トヨタ自動車は「トヨタウェイ」を、富士通は「FUJITSUウェイ」を、国内のみならず海外にも浸透させようとしている。また、新入社員を対象に企業ビジョン・文化の浸透と即戦力としてのスキル習得を同時に目指したプログラムを実施する米トリロジー社の「トリロジー大学」のような例もある。

これらのタイプA)、B)、C）の組み合わせから、次の類型化が考えられる。

＜類型化＞

①A＋C：リーダー育成 重点型

②B＋C：プロフェッショナル育成 重点型

③A＋B＋C：総合型

なお、C）は根本的な要因であり、すべての類型に入ることになる。

日本の事例では、①のようにA）だけを中心にした例は限られており、何らかの形でB）を取り入れている場合が多い。一方、②のB）が中心の場合、A）がまだ確立されていない企業が少なからずある。ただし、大企業の多くは、基本的に③のようにバランスよくすべてを実施している。

コーポレートユニバーシティの本来の目的を達成するためには、これらの活動がうまくかみ合った「学習を促進する企業文化」が必要となる。その醸成を後押しするのが、「研修センター」ではなくて「大学」というコンセプトなのである。伊丹（2005）の“場の理論”のアナロジーで考えれば、学びあうという“大学的なコンセプト”を導入することで、企業理念を共有したり共同で学習を行うとともに、人的ネットワーク形成をはかることで、「学習を促進する企業文化」を促進する土壌が豊かになっていくのである。

これまで筆者が実施した複数のコーポレートユニバーシティ担当者へのインタビューによると、「大学」という名称をつけたのは、「（本来の）大学の姿のように、上か

ら言われるのではなく自発的に学習し、自ら成長するといった学習文化の創出に役立てたい」という回答が多かった。さらに、人材投資にはトップのコミットメントが重要なため、「大学の学長として経営トップに着任してもらうことにより、トップの目を積極的に人材育成に向けさせる」という効果を期待する考えもあった。

もちろん、コーポレートユニバーシティだけでそれが実現できるわけではなく、人材戦略全般に関わる問題である。ただ、“学ぶ組織”というコンセプトが明確なことにより、触媒としての役割は大いに期待できるであろう。

つまり、従業員だけでなくトップも含めて全社的に学習文化を促進するという「学習組織（ラーニングオーガニゼーション）」実現の触媒としての役割をコーポレートユニバーシティは期待されているのである。言い換えれば、「企業に埋め込まれた“大学”というコンセプト」といえよう。

## 6 コーポレートユニバーシティの成功要因の検討

日本におけるコーポレートユニバーシティは、「とにかく導入してみる」という第1段階をようやく過ぎて、「どのように有効性を高めるか」という第2段階に入りつつある。そのため、質的な面での議論を行う時期に来ている。

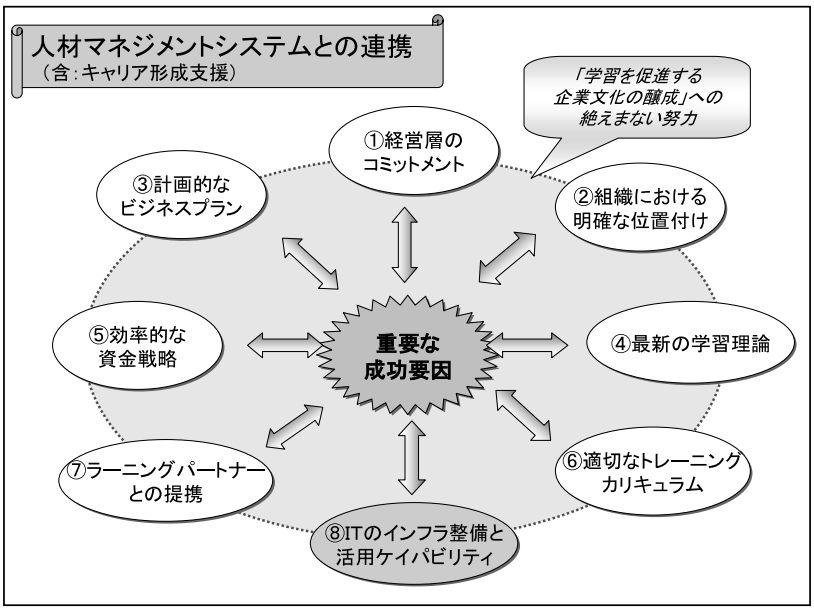
そのため、「コーポレートユニバーシティの成功要因」について少し考えてみたい。

アメリカのコーポレートユニバーシティを基に、Patonらは成功要因として、「①経営層のコミットメント」、「②組織における明確な位置づけ」、「③計画的なビジネスプラン」、「④最新の学習理論」、「⑤効率的な資金戦略」、「⑥適切なトレーニングカリキュラム」、「⑦ラーニングパートナーとの提携」という7つをあげていた（Paton他、2005）。

これらは少々個別具体的過ぎるともいえるが、適切な指摘だと考えられる。ただし、アメリカのコーポレートユニバーシティでもよく見られるIT活用の視点が欠落しているので、「⑧ITのインフラ整備と活用ケイパビリティ」を8つ目の成功要因として加える必要があろう（図7）。

「⑧ITのインフラ整備と活用ケイパビリティ」とは、ITインフラを整備してeラーニングシステムの導入だけを指しているのではない。IT活用能力（ITケイパビリティ）

**図7　コーポレートユニバーシティの成功要因**[5]




出所：Rob Paton, Geoff Peters, John Storey and Scott Taylor（2005）、Handbook of Corporate University Development, England: Gower, p.86.に筆者が加筆修正

が高い企業であれば、これまで個別に実施されていた前述の7つの要因を統合的に運用して効果を上げるのは技術的に可能である。

筆者が執筆統括を担当した『eラーニング白書』（経済産業省 2005，2006，2007）において、約50社のeラーニング活用事例研究を行ったところ、半数以上がコーポレートユニバーシティ的な取り組みを行っていた。つまり、eラーニングを導入している企業は、コーポレートユニバーシティの導入率が比較的高いといえる。

アメリカでも、代表的なコーポレートユニバーシティの多くでeラーニングシステムをプラットフォームとして活用している。大企業でコーポレートユニバーシティを効果的に運営するためには、eラーニングシステムが有効だと考えられているからである。

ただし、コーポレートユニバーシティにITを効果的に活用するには、単にeラーニングを導入するだけでなく、タレントマネジメントなど人材マネジメント全体におけるIT戦略とIT活用能力が必要であり、どの企業でも実現可能だというわけではないともいえる。

以上の8つの要因は、すべて揃わないと成功しないということではなく、成功に役立つ要因と捉えた方が良いであろう。ただしこれらは、コーポレートユニバーシティに関連した人材育成の施策レベルの指摘であり、「コーポレートユニバーシティを有効に活用して企業の戦略目標を達成する」という戦略レベルからは不十分である。戦略レベルでみて特に重要なのは、次の2点ある。

第1に、人材マネジメントシステムと十分に連携することが大前提となる[6]。コーポレートユニバーシティにおける研修だけでは、知識・スキルの習得やさまざまな“気づき”は得られるが、それが現場で反映されて成果を出し続けるには、各種の人事制度と適切な関係を構築して運営することが必須となるからである。また、日本企業の特徴であるキャリア形成支援に力を入れるためにも、この点は特に重要となる。

第2に、少々抽象的かもしれないが、「“学習を促進する企業文化の醸成”への絶えまない努力」である。人材マネジメントシステムとも関連するが、それ以上に必要なのは、経営理念などに「学習して成長する」という観点を織り込み、経営リーダーが社内の各階層に働きかけ続けることである。そのためにも、コーポレートユニバーシティは“象徴”と“触媒”という両面で有効に活用できるとして戦略的位置づけを明確にして取り組むことが必要であろう。

## 7 終わりに：コーポレートユニバーシティの将来像

本稿は、コーポレートユニバーシティの先行研究を参照しながら概念を整理し、アメリカと日本における発展の経緯と現状について整理した。そして、各種の事例を基に、日本のコーポレートユニバーシティの全体像を把握し、特徴を抽出するとともに、類型化を行った。さらに、成功要因についても検討を行った。

これまでみてきたように、過去数年、日本のコーポレートユニバーシティは活発になっており、各社の工夫も進んでいるので、これからの継続的な改善と成果発現に期待したい。

しかし、大きな懸念材料がある。それは「100年に一度」といわれる世界的な景気後退である。

2008年夏からの世界金融危機により景気後退が急速に進んでいる。バブル経済崩壊を漸く克服して、2000年代前半から謳歌した景気回復期は終わり、大変厳しい経済環境に突入している。そのような経済環境下で、真っ先に削減候補となるのが研修費など人材育成投資である。日本企業はバブル崩壊後に教育研修費を削減しすぎて、その後、苦しい思いをした記憶がまだ残っているため、ある程度慎重になっている。今後の見通しについて企業インタビューをしたところ、研修費用は縮小を検討中という回答がある一方で、「研修により生産性向上に役立つなら、減らさない」と回答する企業もあった。長期的な視点で人材投資の費用対効果をどう考えるか、ひとつの興味深い時期だといえる。

人材投資を見直す時期だからこそ、これまでのような散漫な投資を行うのではなく、コーポレートユニバーシ

ティというプラットフォームを有効活用することにより、各種の人材育成の取り組みを有機的に繋げて、「組織能力の向上」に直結する取り組みが求められているのである。

日本におけるコーポレートユニバーシティの取り組みはまだ10年も経っていない。実践例の蓄積は進みつつあるが、体系化や学術的な研究はまだこれからという段階である。そのため、人材育成の実務と研究の両面で有益な「コーポレートユニバーシティ論」を創り出すための第一歩（「序説」）として、本稿を執筆した。

コーポレートユニバーシティの将来像を考えるには、教育・学習論からのアプローチだけでなく、経営戦略、組織戦略、組織行動論など、さまざまな学問分野からのアプローチが必要であろう。

今後は、日本および海外の優れたコーポレートユニバーシティに関する実態調査や理論研究を進め、取り組みが効果を発揮する条件や体制など、そのあり方に関する研究の拡充を進めていく予定である。

**【注】**

[1] ただし、これはKotterの専門分野であるリーダーシップ教育についての指摘だという点は留意する必要がある。ディズニーやザ・リッツ・カールトンなど、社員の知識・スキル教育を重視したコーポレートユニバーシティには、定評のあるものは少なくない。

[2] 大嶋（2008）より抜粋

[3] Paton他（2005）を筆者が和訳して一部修正

[4] この分類名としては、より一般的な意味として「リーダーシップ育成（開発）」と呼ぶこともできるが、一般的なリーダーシップ開発は社員向けに実施されている場合もある。ここでは、戦略を担う経営リーダーの育成に重点をおいた活動としての意味が強いため、「次世代リーダー育成」と名付けている。なお、「次世代リーダー」とは、次の経営リーダー候補だけではなく、次々世代、次々々世代も含めている企業は少なくない。さらに、新任の経営層を対象に含んでいる場合もある。

[5] Paton他（2005）に筆者が大幅に加筆修正

[6] これは「②組織における明確な位置づけ」とも関連する。

**【参考文献】**


Allen, Mark ed. (2002) *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*, AMACOM

Allen, Mark (2007) *The Next Generation of Corporate Universities: innovative Approaches for Developing People and Expanding Organizational Capabilities*, John Wiley & Sons, Inc.

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

ダイヤモンド社編集部（2002.07）「次世代のリーダーを選抜して育成するコーポレートユニバーシティ」『リーダーシップ・ストラテジー第1巻2号（夏号）』ダイヤモンド社

ダイヤモンド社編集部（2003.01）「欧米最前線の実例を追う 企業内大学の役割と成功要因」『リーダーシップ・ストラテジー第1巻4号（夏号）』ダイヤモンド社

DHBR編集部「企業内大学白書：リーダーシップバリューの時代」（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

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』

井原久光／鶴岡公幸（2001）「コーポレート・ユニバーシティー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』

伊丹敬之（2005）『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社

厚生労働省（2005）「労働費用に占める教育訓練費の割合」（http://www.mhlw.go.jp/shingi/2005/09/dl/s0927-8c10.pdf）

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

経済産業省編・監修（2005、2006、2007）『eラーニング白書』（2005/2006年版、2006/2007年版、2007/2008年版）

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』

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』

労働政策研究・研修機構（2007）『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』

Meister, Jeanne C. (1994) *Corporate Quality Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*, ASTD

Meister, Jeanne C. (1998) *Corporate Universities: Lessons In Building A World-Class Work Force Revised And Updated Edition*, McGraw-Hill, Inc.

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〕

三木佳光（2004）『学習する企業の経営実践』清文社

ミンツバーグ、ヘンリー（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

大嶋淳俊（2007）「日本型「企業内大学」の発展」『国際情報研究 第4号』日本国際情報学会

大嶋淳俊（2008）「企業における自律型人材育成プラットフォームの構築に関する一考察」『情報文化学会誌 Vol.15 No.1』pp.54-60 情報文化学会
Paton, Bob / Taylor, Scott / Storey, John (2004) *"Corporate universities and leadership development,"* pp103-124 *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends,* Routledge
Paton, Rob /Peters, Geoff /Taylor, Scott /Storey, John ed, (2005) *Handbook of Corporate University Development: Managing Strategic Learning Initiatives in Public and Private Domains,* MPG Books Ltd.
Tichy, Noel M. (2001)「企業内大学が企業変革を加速する」『人材育成の戦略』ダイヤモンド社 2007年
Tichy, Noel M. / Cardwell, Nancy (2002) *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win,* HarperCollins Publishers
塚原修一（2004）「企業内大学ー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
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