

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

A Study of the Self-Directed Human Resource Development Platform in Corporations

大嶋 淳俊 Atsutoshi OSHIMA

東京大学
University of Tokyo

要 旨

近年、企業における組織と個人の関係は大きく変化している。その象徴ともいえるのが、現代の企業における人材マネジメントの中心的課題といわれる「自律型人材の育成」である。その背景には、働く「場」としての組織のあり方や個人の仕事への意識変化がある。

しかし、企業の人材戦略と個人のキャリア志向を一致させ、自律型人材の育成を実現するのは容易ではない。それを促進する「仕組み」として最近注目されているのが「企業内大学」である。先進的な企業内大学では、企業戦略上に必要なスキル要件の明確化、キャリア形成支援、IT システム活用による教育研修の体系化と効率的実践などに取り組んでいる。このように企業内大学は、組織と個人の志向の一致を促進し、自律型人材を育成する「基盤（プラットフォーム）」としての役割を担う可能性が生まれている。

Abstract

The relationship between organization as a corporation and individuals is greatly changing in recent years. The “self-directed human resource development” is a core focus of today’s corporate human resource management and it has a symbolic significance.

It is not an easy task to link the human resource strategy of corporation to individual career development and to achieve the development of “self-directed human resource development Platform.” To facilitate this process, “corporate university” is gathering attention as a mechanism of achieving the desired goals.

1. はじめに

最近、企業の経営課題に関する各種調査では、人材育成がトップにランクされている。これは、景気回復による業績改善や今後の人手不足の懸念などで、企業の持続的競争優位のためには「人的資源の強化」が最重要課題と改めて認識されているからである。企業の人材育成投資は十数年ぶりに上昇傾向にある。そこで求められている人材像は、「自律型人材」である。

これは、従来の組織主導型によりキャリアパスが不明確な状態で内部競争を続けさせ、現場任せの計画性の乏しい OJT 中心の人材育成を行ってきた旧型の人材育成モデルが機能しなくなったためである。また、企業にとって必要なスキルや能力の変化が激しく、研修内容の陳腐化が早くなったため、企業が全てを提供することは難しくなった。そのため、企業の内外環境の変化に敏感になり、自ら明確なキャリア志向を持って自律的に学び続け、成果に結びつける能力を持つ人材の育成が、強く求められるようになったのである。

企業は従業員に多様な仕事と学習の機会を提供し、自律的にキャリア形成を支援しながら、企業の人材育成戦略と合致させることを望んでいる。しかし、実際には企業の人材戦略と従業員のキャリア志向を合致させるのは容易ではなく、「自律型人材育成モデル」の確立には従来の研修制度とは異なる新たな人材育成の「仕組み」が必要とされている。

この新たな人材育成の仕組みとして注目される試みの一つが、「企業内大学（Corporate University）」である。

企業内大学発祥の地であるアメリカでは、次世代リーダー育

成の活動が比較的多かった。これに対して、日本の企業内大学は、どちらかという研修センターの延長線上で、全従業員の底上げを重視する傾向があった。しかし、近年自律型人材育成という困難な課題に対処するために、スキル要件やキャリアパスを整備して個人の学習意欲を高めて能力開発に取り組む点を重視した、「自律型人材育成プラットフォーム」を志向する企業内大学が増えている。また、アメリカで広まっているように、日本の先進的な企業内大学でもプラットフォームの IT 化により、人材育成活動の全体最適や人材投資の効果測定を企業内大学の仕組みで実現しようという動きがある。

本論文では、日本企業の人材育成をめぐる変化の中で、自律型人材育成の概念を整理し、企業内大学の現状と課題および成功要因を分析し、先進企業の事例などを基に、日本型の企業内大学モデルとも呼ぶべき「自律型人材育成プラットフォーム」の要件と課題について検討する。

2. 「自律型人材」と人材育成アプローチの揺れ

2.1 「自律型人材」の要請

高度経済成長期の日本では、企業と個人は一種の「運命共同体」に例えられるほど密接な関係にあった。そのため、企業は階層別研修、特定の領域と連動した職能別研修、特定のスキル研修など、OJT と OFF-JT の両面から従業員の人材育成を包括的に支援・管理してきた。ところが、IT 革命が始まった 1990 年代後半以降、経済社会のグローバル化による企業間競争の激化、雇用情勢の悪化、従業員の価値観の変化など、過

去十年間で従業員と企業の関係は大きく変容した。そして、目まぐるしく変化するビジネス環境に対応するために、企業は以前のように、入社から退社までの「企業人としての“ゆりかごから墓場まで”」のキャリア形成支援が難しくなってきた。花田^[1]は、「以前は従業員のキャリア形成が企業主導だったのが、2000年頃を境に、人材は企業の“固定資産から流動資産”にパラダイムシフトし、またアメリカの組織内キャリア自律と呼ばれる人事メカニズムの変化の影響を受けて、日本でも個人の視点をベースとした個人自律の時代に移行しつつある」と指摘している。

バブル経済崩壊後、企業の人材育成投資は縮小を続け、労働費用に占める教育訓練費の割合はピーク時である1988年の0.38%から2002年には0.28%に低下し、約1000億円の教育投資が減少した^[2]。この間、限られた予算で人材育成を実施するために、以前は全ての人が各々の階層で受講していた研修を選抜式に変更するなど、対象者も限定されるようになった。特に、現在では全従業員の3割超を占める非正規社員はほとんど育成の対象とならなかった。

こうして、企業の人材育成活動は予算・対象者とも限られ、企業はキャリア形成など人材育成の主体を従業員個人に求める傾向が強まった。例えば、労働政策研究・研修機構^[3]では、教育訓練の責任主体は「これまで」は企業と考えていたのは約7割だが、「今後」については約5割に下がっている。一方で、「従業員個人」が責任主体とする回答は、「これまで」から「今後」は20ポイント以上上昇しており、いかに個人主体に意識が変化してきたかが推測される。また、不景気で大企業の倒産が相次ぎ、個人としても従来の企業依存型のキャリア形成は期待できず、自分のキャリアは自分で主体的に取り組む必要があると認識された。そして、個人のキャリア形成は本人が自己責任で行うという「自律型人材育成」の考え方が、企業の都合と個人の不安の中で拡がったのである。

また、この時期に組織のあり方と求められる仕事のやり方が、大きく変化した。守島^[4]はこれを、従来の「階層的組織」から「自律的組織」への変化と呼んでいる。例えば、仕事の目標は与えられるものから自分で考え発展させて取り組むもの、指揮命令系統によるコントロールから自律的行動とインセンティブによるコントロールなどの変化である。そのため、企業が求める人材像は、「慣習にのみとらわれずに自分から行動して成果を発揮する」人材を必要とするようになったことも影響していると考えられる。

このような背景の下、「自律型人材の育成」が、経営および人事戦略上の主要課題となったのである。

2.2 人材育成方針の「揺り戻し」

2005年前後から、景気回復が進み大企業を中心に業績回復の感触が確実にできて、人材育成をめぐる考え方は新たな局面を迎えた。不景気時には、企業の経営課題として上位にランクされることはなかった人材育成が、最近では経営課題のトップに浮上している。例えば、日本産業訓練協会^[5]によると、経営の重点課題として、「従業員の能力開発」(64.6%)、「次世

代リーダーの育成」(56.3%)と人材育成課題が上位2件を占めている。また、類似の調査でも同様の結果が出ている。

これはバブル崩壊後人員削減や研修コストのカットなど、業務効率の改善に躍起になった頃の反動といえる。それは、少子高齢化社会の到来に直面し、好景気による人材獲得競争の激化、「2007年問題」と呼ばれる団塊世代の大量退職による技能継承問題への懸念とも関係している。

過去数年間、人材育成の方針は揺れ動いている。厚生労働省が毎年実施している「能力開発基本調査」^[6]の「能力開発責任主体の方針」について、平成16～18年度の3カ年調査を比較した(図1)。それによると、3カ年を通して、「能力開発責任主体」が企業の責任又は企業の責任に近い(以下、企業側)とする回答は6割以上であり、従業員の責任又は従業員の責任に近い(以下、従業員側)とする回答が2～3割なのと比べてかなり差がある。ただし、「これまで」と「今後」の動きに着目すると、平成16年度には「これまで」より「今後」は「従業員側」とするのが約2.3ポイントであったのに対して、平成17年度には約1ポイント伸びていた。ところが、平成18年度には同じ点が5ポイント以上減っている。このように、能力開発の方針については、従業員主体に向かっていた傾向からの揺り戻しであり、企業が主体的に取り組む姿勢が見られる。

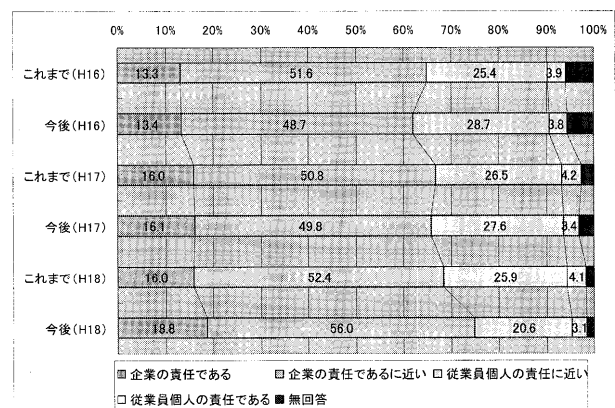


図1 能力開発責任主体の方針(現状と今後)【平成16, 17, 18年度の比較】^[6]

この揺り戻しは、他の点でも認められる。例えば、不景気時に進んだ「教育訓練対象の選抜化」「OFF-JT削減」が、「全社重視」と「OFF-JT増加」へ揺り戻しがきている。つまり、特定の選抜者を中心とした育成ではなく、全社員を対象とした育成を改めて重視している。教育訓練の方法としては、現場に任せっきりで実施支援やモニタリングを行わず、実際に効果的に実施されているか不明な「現場放任型OJT」から、OFF-JTを見直しつつ、計画的OJTと組み合わせた育成に取り組もうとしている。

この揺れ戻しの原因は、バブル経済崩壊後の「人材育成に関する考え方の混乱」だという指摘がある^[4]。個人のキャリア自律の動きは急速に進んだが、それを業績向上に結びつける戦略や仕組みをほとんどの企業は持ち合わせていなかった。また、アメリカで1980年代後半から急速に進んだ外部労働市場の流

動化は日本ではそれほど進んでおらず、企業の枠を超えた有能な人材の流動を制約している。このように、組織と個人の意識の乖離がくすぶり続け、景気など外的な要因の影響を受けて、方針が揺れているのである。

3. 組織と個人のパートナーシップの必要性

3.1 人材育成アプローチの選択肢

これまで見てきたような人材育成アプローチの変化と今後の選択肢は、次の図のように整理できる（図2）。この図では、X軸に「人材育成の体制・方針の方向性」、Y軸に「組織か個人のどちらのニーズ充足に力点をおくか」で整理している。「従来」は、組織の都合が中心であるが、場当たりのこれまでの慣習が続けられているため、戦略性が弱く、結局、組織・個人の双方ともあまりメリットを享受できていなかった。これを出発点として、これからの企業の人材育成アプローチの選択肢を大きく3つに分類する。

まず、「①企業の論理優先」とは、個人の志向の尊重よりは、企業戦略にあった人材の獲得・育成に力点をおいており、そのための人材育成の再整備・体系化に取り組むという考え方である。新卒の継続採用を中心とした人材の代替・補充が可能だと考えられていた、1980年代や1990年代初頭までの景気拡大期のアプローチに近い。これは個人のニーズがあまり配慮されないため、平均的なレベルの人材を大量に育成・管理するには向くが、有能な人材の繋ぎ留めやモチベーションの維持にはプラスにならない場合も多い。

一方、前述のようにバブル崩壊以後に強まった動きが、「②個人の志向優先」である。企業による人材育成の策定・実施は困難だとして、深くは関与せず個人の自主性にまかせる考え方である。これは一部の意欲的な人材にとってはよいが、大多数を占める平均的なレベルの人材は困惑する。

過去数年間は「②個人の志向優先」に振れていた針が、最近では「①企業の論理優先」に振れる傾向がある。これは、グローバル競争などの影響を受けた企業間の合併・提携の拡大により、個人のニーズにきめ細かく対応するのが難しくなり、また内部統制強化の流れの中で、個人の志向より企業の論理を優先すべきだという考えが強まっているからである。

この2つのアプローチのせめぎ合いの間に位置するのが、「③企業の人材戦略と個人のキャリア志向の一致」である。これは、企業戦略から必要とされる人材像と個人のキャリア志向の一致を重視し、個人の成長実感に配慮しつつ、人材育成の再整備・体系化を行なうという、ある種の理想的な方法である。しかし、実際にはその一致点を見いだし、組織の第一義的目的である業績向上・成果発現につなげるのは容易ではない。経営者の中には、長期的にこのアプローチが望ましいと感覚的にはわかっているが、成果測定手段があきらかでなく、最近では株主から短期的業績を出すことを強く求められるため、安定的な経営環境と戦略性なくしては積極的に取り組みづらいという面がある。多くの企業は、試行錯誤しながら様々な施策を試し、最適なアプローチを模索している。

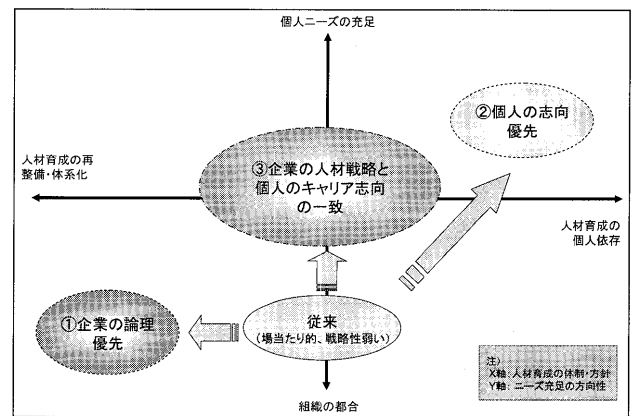


図2 組織と個人の関係から見た人材育成アプローチの選択肢

3.2 人材育成をめぐる組織と個人のパートナーシップ

組織と個人の志向の一致の問題について、守島^[4]は「人材育成は、組織と個人のパートナーシップだと考える立場が重要であり、極めて個人的プロセスである個人の成長を、企業の求める方向性と一致させるためには何らかの仕組みが必要」と指摘している。

その「仕組み」とは、コンピテンシーやスキル標準の策定による求める人材像の明確化、キャリア支援制度の充実、OJT・OFF-JT・自己啓発の組み合わせによる研修プログラムの見直しなど、各種の人事・人材育成制度の整備と実践である。しかし、日常業務に追われる現場の人材には、これらの導入した制度が的確に伝わっておらず、新制度が活かされていない場合も少なくない。従業員に社内の人材育成の問題点を聞いたところ、「取り組む時間がない」「関連する情報がわかりにくい」などの声が多い。

この問題を解決するためには、社内の人事・人材育成制度を再整備・体系化して周知徹底し、社内キャリアパスに基づいたキャリア形成の機会と必要な知識・能力習得を提供する必要がある。さらに、それに紐づけた各種育成プログラムを利用して自律的人材を育成するといった一連の取組みを体系化・連携するための人材育成戦略とそれを実現するための「基盤（プラットフォーム）」が必要である。そのプラットフォームとして期待されるのが「企業内大学」である。

4. 企業内大学の現状と特性

4.1 企業内大学の基本概念

企業内大学研究の先駆者である Meister^[7]によれば、企業内大学とは「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」と定義している。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。

アメリカでの企業内大学の設立目的（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：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）」
- ・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は最大の目的として、第1の「知識の陳腐化への対応」をあげている。ただし、それは企業内大学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、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して認識し、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」を求めたのが実態に近いと考えられる。

4.2 日米の企業内大学の発展と特徴

企業内大学が初めて登場したのは、アメリカである。アメリカの企業内大学の歴史は古く、1950年代にさかのぼる。アメリカ最初の企業内大学といわれるのは、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）である。また、1960年代に誕生したディズニーの「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。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、ネスレ、キャタピラー、ボーイングなど、殆どの業種で大企業は企業内大学を設立している。

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2000機関、そして2010年には3700機関以上という推計が出ている。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いる。

企業内大学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。しかし、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を行なう本格的な企業内大学はアメリカに多数存在している。

ところで、伝統的に企業内人材育成に力を入れてきた日本企業が、アメリカに倣って企業内大学を設立している要因は何であらうか？

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はなかった。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至上主義だったということもあり、あまり積極的には改善されず旧態依然としたも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、不況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、その糸口の一つとして企業内大学に注目が集まった。2000年以降、いわゆる企業内大学と呼ばれる機関の設立は増えている。

日本における企業内大学設立の第1次ブームは2000年頃から、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、ローソン、日本マクドナルド、日本IBM、トレンドマイクロ、資生堂、博報堂、森永乳業など、企業規模・業種共に多岐にわたる。大企業が中心であるが、アールエスコンポーネンツ、日本空調サービス、富士物流など中小企業の取り組みが始まっており、今後も増え続けていくと思われる。

日本の企業内大学と呼ばれる機関として、例えば次のような例がある（表1）。

表1 日本の企業内大学の事例と特徴

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・実行の一環を担い、内外に基づいて多様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施している。
東芝	Toshiba e-University	2003年1月に発足。全社員を対象に最新のOJTや営業手法を、インターネットを通じて学習。幹部育成や技術革新へのキャリア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。技能継承課題への対応のために、熟練技術者の知識も活用。
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プラットフォームとユニバーサルデザイン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月に発足。研修子会社や専門組織ごとに細分化されていた研修機能を一元化し、人材育成の企画・運営に携わる全社員が中心となる。現代学習環境に合わせた学習の仕方を提供し、現在取り組むべき課題200名を各社が所属している。各職種に即したスキル育成だけでなく、職種横断的な能力育成を目的としている。
沖電気工業	フェニックスアカデミー	2003年1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ージャークラスの人材育成と組織力の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現する組織であり、日本人材の育成だけでなくグローバルな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社員のスキルアップを目的として研修を行う。
住友電気工業	SEIユニバーシティ	2003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修の場として整備するために設立。
損害保険ジャパン	損害保険ジャパン・プロフェッショナル大学	2002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）・資産運用など対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.	2006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な育成を推進することを目的とする。異業種として、クリエイティブ人材の育成に力を入れている。
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。各種のラーニング課題の提供のみならず、社内で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連動する。人材育成投資を効果的に効果的に行うことを目指す。米国の企業内大学のAwardを受賞。
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。
資生堂	エコー資生堂	全社員の業務を7分類して、各部門ごとに専門的な知識の習得を図る研修を行う。学部を模した研修として、「教養学部」、「高専学部」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。

また、日本の企業内大学のプログラムとして増えているのが、「技能継承への対応」である。東芝は熟練技術者からの技能継承の対面授業を増やしており、ある中堅企業は熟練技術者の「技」を映像ベースのデジタル教材化して提供している。ものづくりの世界にも新しい能力開発手法が普及している。

アメリカの企業内大学はGEに代表される次世代リーダー育成活動が目立つのに対して、日本の企業内大学は全社員向け活動が相対的に多い。ただし、日本企業には「大学」とは名乗らないが企業内大学に分類される社内経営アカデミー、経営塾な

が多い^[8]。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おり、これらを含めれば次世代リーダー育成に企業内大学が利用されている比率はある程度増えると推測される。

しかし、日本企業が明示的に次世代リーダー育成プログラムを開始してからまだ日が浅く、また人事面での処遇と連動していないなど、効果を発揮させるための課題は多い。

5. 企業内大学の成功要因とITの役割

5.1 企業内大学の成功要因

アメリカの企業内大学の例を基に Paton 他^[9]は、企業内大学の成功のために7つの要因を示している(図3)。

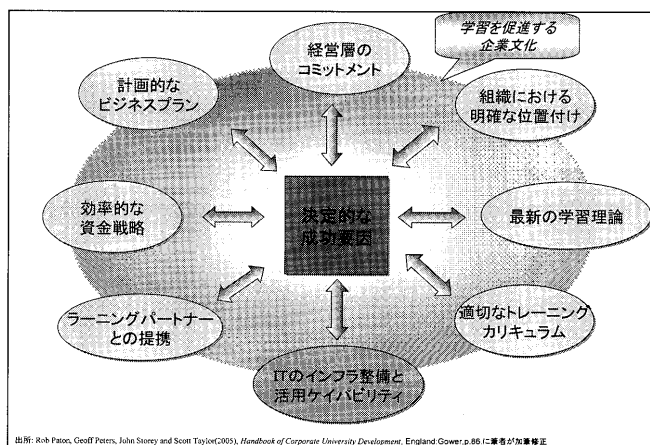


図3 企業内大学の成功要因

それらの要因とは、「経営層のコミットメント」、「組織における明確な位置づけ」、「最新の学習理論（の適用）」、「適切なトレーニングカリキュラム」、「計画的なビジネスプラン」、「効率的な資金戦略」、「ラーニングパートナーとの提携」である。これらは、現代の企業内大学の特徴だといえる。

筆者は8つめの要因として、「ITのインフラ整備と活用ケイパビリティ」が必要だと考える(図3)。

企業内大学とIT化の影響は、10年ほど前から大きくなっている。企業内大学が拡大してきた1990年代終わりから2000年代前半にかけては、インターネットやイントラネット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eラーニング導入の拡大を予測している^[8]。現在、eラーニングシステムを含めたITシステムは、大規模な企業内大学の構築・運営のためになくてはならない存在になっている。

無論、GEのリーダーシップ開発講座など経営幹部育成では、CEOが直接時間を割いて幹部候補と集合研修を行うタイプが中心である。しかし、韓国のサムソン・グループのように、幹部候補の育成プログラムに、集合研修とeラーニングを組み合わせたブレンディッド・ラーニング(Blended Learning)を取り入れる企業もある。ITで全ては代替できないが、多忙な幹部候補を長時間集合研修で拘束するのは必ずしも賢明な方法ではないとして、ITを併用して最適な研修プログラムの構築に取り組んでいる。また、ネットワーク上にバーチャルな企業内大学を構築する取り組みもある。さらに、自社のみならずグ

ループ企業に人材育成のためのITプラットフォームを提供して、グループ全体の人材育成強化に取り組む企業グループが増えている。

IT活用ケイパビリティが高ければ、企業内大学の活動の幅の拡大とレベルの向上が進むといえる。

5.2 学習組織としての企業の中に埋め込んだ「大学」

ところで、この8つの要因は優れた能力開発活動にとってはどれも必要であるが、企業内大学の本来の目的を達成するには、全体がうまくかみ合って活動できる「学習を促進する企業文化」が必要である。その促進要因として重要なのが、「研修センター」ではなくて「大学」という名称である。

複数の企業内大学の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、トップの目を常に企業内大学運営に向けさせる」という効果を期待する考えもあった。

従業員だけでなくトップも含めて学習文化を促進するという、いわゆる学習組織(ラーニングオーガニゼーション)実現のために、「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. 企業内大学を活用した「自律型人材育成モデル」

6.1 目的からみた企業内大学の類型化

これまで見てきたように、日米ともに多様な企業内大学がある。各社が企業内大学に求めるものは様々だが、企業内大学によって達成すべき目的から、次のように類型化できる。

第1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「次世代リーダーの育成」である。GEなどアメリカの著名な企業内大学のほとんどが特に力をいれている。韓国のサムソンなどアジアのグローバル企業も同様の傾向にある。日本の場合、トヨタ、ソニー、キヤノン、リコー、富士通などは、グローバル競争に生き残るために国内のみならず海外の自社人材を対象として、次世代リーダーの育成に取り組んでいる。次世代リーダー育成には、経営幹部からその一歩手前の管理職層までを対象とする場合など、企業によって対象にある程度ばらつきがある。

第2は、コンプライアンス教育から業務スキルなど実務能力の改善までを含む「全社員の能力底上げ」である。アメリカではゼロックス、マクドナルド、ディズニー、UPS、FedExなど、大規模なものが多い。最も歴史のある企業内大学として知られるモトローラのモトローラ大学は、シックスシグマの教育に力をいれている。多くの日本の企業内大学はこれに重点をおいており、表1の企業はすべて当てはまる。そのほか、オリンパス、コニカミノルタ、森永乳業などもある。

第3は、企業と従業員の一体感を高め、優れた企業文化の

醸成を目指す「経営理念・ビジョンの浸透」である。これのみを目的とした研修もあるが、上記の第1と第2と連携して各々の活動を企業の求める方向性にうまく結びつけるのに役立てられている。企業の創業理念から今後の企業ビジョンまでを新卒社員のみならず中途採用の社員にも浸透させ、日々の業務活動に反映させるように取り組む教育である。近年、企業の内部統制が強くなり求められて頻繁に実施されているコンプライアンス教育なども、企業理念を守るという意味ではこれに含まれる。日米ともに企業内大学の多くが、手法の違いはあるが何らかの形で企業理念の浸透に取り組んでいる。日本企業では、トヨタは「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、第2と第3の組み合わせとして、新入社員を対象に企業ビジョンや文化の浸透や、即戦力としてのスキル習得を目指したプログラムを実施するトリロジー社の「トリロジー大学」のような例もある。

前述のように、最近の企業内大学の大きな特徴は、IT活用である。第2や第3のタイプでは、eラーニングによる国内外への提供は非常に増えている。また、第1のタイプでは、次世代リーダー候補は業務で多忙を極めるため、集合研修をより濃密なプログラムにするために事前学習や事後フォローアップをeラーニングで行ったりしている。

このようなeラーニングシステムは、数百人から数万人を対象に短期間で実施する全社一斉研修など、研修の効率化の実施や、未受講者への督促、進捗・成績管理を容易にするだけではない。この活用により、受講者が少なく受講ニーズが弱い研修プログラムの淘汰、事業部門ごとに行われていた類似研修の重複解消、研修ニーズに合った新しい研修プログラムの迅速な提供など、人材育成活動の高度化に役立っている。さらに、第1～第3を含む様々な人材育成活動の可視化につながり、ひいては人材育成活動の全体最適化の推進に大きな役割を果たし得るのである。

ただし、これらの活動だけでは、組織と個人のパートナーシップ構築には不十分で、「自律的人材の育成」にはつながらない。組織と個人の両方が自律型人材育成に向かうためには、キャリア自律を支援する「仕組み」が必要なのである。

6.2 日本型企業内大学モデルとしての「自律型人材育成プラットフォーム」

企業内大学にキャリア形成支援の役割を求めるのは、最近の日本の企業内大学の大きな特徴である。表1の日本の企業内大学の殆どが、何らかの形で従業員のキャリア形成支援に取り組んでいる。これは、アメリカではキャリア自律が日本より一般的で外部労働市場の流動化も進んでいるのに対して、日本企業では未だに従業員の人材育成やキャリア形成支援に果たす役割が大きいといえる。また、従業員が企業に期待しているという側面もある。さらに、最近では好景気の影響もあり、人材獲得が以前に比べると困難になってきているため、企業が人材獲得のためのアピール手段として、キャリア形成支援の充実に急に取り組んだという側面もある。このように、企業内大学でキャリア形成支援の役割を重視するのは日本企業の特徴

であり、「日本型企業内大学モデル」といえる^[10]。

日本の企業内大学が行なっている活動から、キャリア自律を促進する要件を抽出すると、主なものとして「スキル標準の策定」、「キャリアパスの明示」、「(各種の) キャリア形成支援策」となる(図4)。

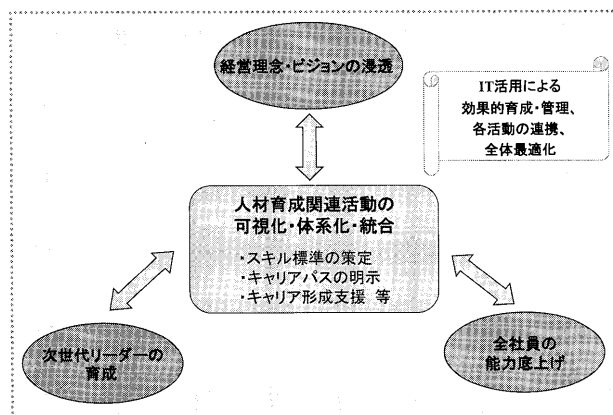


図4 自律型人材育成を目指す「日本型企業内大学モデル」

「スキル標準の策定」については、富士通、NEC、東芝などIT系企業でITSSなど業界単位のスキル標準の雛形があり、それを自社の状況に合わせてカスタマイズして導入する方法が普及している。これらの企業は、ITシステム上にeラーニングを含めた人材マネジメント諸活動の大半を構築しようと取り組んでいる。また、東芝ソリューションの場合は、同じ枠組みを活かして、IT職種だけでなく営業系のスキル標準の策定なども行なっている。スキル標準ではなく、以前から導入しているコンピテンシーの概念を使って、類似の取り組みを行なっている企業もある。

「キャリアパスの明示」は、職種・職務ごとにキャリアパスの例やそれに該当する従業員の様子をイントラネットで明示している。そして、先のスキル標準と関連づけて、必要となる知識・スキルを提示して、そのために必要な研修を推奨するなどしている。

さらに、30代・40代といった年齢毎の節目のカウンセリングや今後のキャリアパスを解消するためのキャリアカウンセリング、社内公募制度、社内FA制度等の「(各種の) キャリア形成支援策」が、企業内大学の機能の一つとして位置づけられている例がある。

6.3 先進的取り組みとIT化の重要性

しかし、これらの要件は、先に述べた企業内大学の人材育成活動である「経営理念・ビジョンの浸透」、「次世代リーダーの育成」、「全社員の能力底上げ」と連携しなければ、大きな効果を発揮しない。そのためには、ITシステムの積極的な活用が必須となる。ITシステムの積極活用により、「人材育成関連活動の可視化・体系化・統合」が進んでこそ、自律型人材育成プラットフォームのあるべき姿だと呼ぶことができる(図4)。

日本の企業内大学の中には、eラーニング等のITシステムを企業内大学のプラットフォームとして位置づけた先進的な取

り組みがある。例えば、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」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に乗り出している^[11]。

一方、IT システムを全活動のプラットフォームとはしていないが、損害保険ジャパンの「損保ジャパンプロフェッショナル大学」や資生堂の「エコール資生堂」のように、従業員のキャリア形成支援を強く意識して企業内大学を構築・運営している例は増えている。

両者を実現させている例はまだ少ないが、一例としてトレンドマイクロ社の取り組みを紹介する。トレンドマイクロの「Trendmicro eCampus」は、2001 年から発足している。全てを外部へのアウトソーシングによる IT プラットフォーム上で運営しており、段階的に機能を拡張してきた。まず 2001-2002 年には、インフラ開発・整備と e ラーニング等の教育メニューを調達した。次に 2002-2003 年には受講率向上のプロモーション、機能追加、効果測定の手法開発を行なった。さらに、2004 年以降は、スキル要件やキャリアパスと必要な教育をオンライン上で個々に把握できるようにして自律的な学習を促し、さらにキャリアカウンセリングで後押しする機能を追加している。この結果、離職率が減り、職務満足度が上がったなど、効果発現が認められている。同社は、日本の企業内大学では唯一、アメリカの企業内大学の Award を受賞している。

一般的には、自律的な人材育成活動は人事施策の一環ではあっても、IT 活用にはそぐわないと思われるが、実際に IT プラットフォームを活用した企業内大学により、実現が可能となっているのである。

7. おわりに

これまで、自律型人材育成モデルの必要性和、その実現のためのプラットフォームとしての役割を企業内大学が果たす点について述べてきた。ただ、それを企業内大学に求めずとも、人事・教育制度で運営可能だという見方もある。

しかし、企業内大学という枠組みを使うことにより、これまで全体像を把握するのが難しかった様々な人材育成活動の可視化がなされ、全体最適化が進む素地ができつつある。

また、日本では、経営トップの人材育成活動へのコミットメントが弱く、経営戦略と人材戦略を結びつける役割が弱い。しかし、日本企業でも経営者が企業内大学のトップに着任する場合が多く、経営戦略と人事戦略の連携を強める役割を果たしている。現在、人材戦略の強化が経営の最重要課題として浮上しており、戦略性強化の促進が期待される。

本稿ではあまり論じることができなかったが、企業内大学に

関わる今後の大きな課題として、企業と大学の連携の可能性がある。アメリカでは、大学やコミュニティカレッジと本格的に連携して単位提供もできる企業内大学が一部あるのに対して、日本では大学の教員が研修プログラムに協力する程度の関わりしかない場合が殆どである。

これからの社会の革新に必要なナレッジの創造と普及は、本来、産学の連携が極めて重要である。日本では産学連携がなかなか進まないといわれているが、企業と大学を「人材育成」という根本的な軸でつなぎ合わせる仕組みとして、企業内大学は大きな可能性を秘めている。これは今後の研究課題としたい。

自律型人材の必要性が叫ばれる中、組織の戦略と個人のキャリア志向を一致させるために企業内大学を活用する「自律型人材育成プラットフォーム」構築の試みは、始まったばかりである。しかし、人材の獲得・育成のグローバル競争は、欧米のみならず中国・インド等との競争が激化しており、このような日本型モデルの確立は急務である。

【謝辞】

本原稿に対して、査読者から貴重なコメントを頂戴した。心から感謝の意を表したい。

参考文献

- [1] 花田光世：「自律型人材育成のためのサポート体制」日本経団連出版編『キャリア開発支援制度事例集：自律人材を育てる仕組み』、日本経団連出版、(2006.01)。
- [2] 大久保幸夫：『企業内人材育成における現状と課題』、(2006.12)。
- [3] 労働政策研究・研修機構：『教育訓練とキャリア相談に関する調査』、(2004.7)。
- [4] 守島基博：「経営の変化と人材育成の未来」労務行政研究所『労政時報別冊 人事担当者のための次世代人材育成の手引き』、労務行政研究所、(2005)。
- [5] 日本産業訓練協会：『第 10 回 産業訓練実態調査 2005 年度報告書』、(2006.3)。
- [6] 厚生労働省：『能力開発基本調査結果概要』(各年版)。
- [7] Meister, Jeanne C.：「アメリカ企業内大学：その変容と進化」『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、(2002.12)。
- [8] 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」『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、(2002.12)。
- [9] Paton, Rob 他：Handbook of Corporate University Development: Managing Strategic Learning Initiatives in Public and Private Domains, MPG Books Ltd., (2005)。
- [10] 大嶋淳俊：「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、(2007.9)。
- [11] 経済産業省編：『e ラーニング白書』、東京電機大出版局、(各年版)。