

# コーポレート・ユニバーシティに関する調査研究

## まえがき

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、日本企業のCUも含めて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。

そこで、企業の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を多面的な視点から描き出し、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に関する検討及び日本における職業能力開発の体制整備の検討に資することとする。

報告書の構成であるが、第1章は調査研究の趣旨及び各章の概要、第2章はグローバルに普及・進化しつづけるCU現象の概説、「企業の持続成長と個人の継続能力開発をつなぐ新たな能力開発のしくみ」としてのCUの可能性、日本におけるCUの活用と促進、第3章は主に高等教育機関の視点からの米国におけるCUの背景、CUへの企業・個人投資並びに公共支援のあり方、社会的貢献に焦点を当てた効果的なCUの実践と定着、CUの継続的運営の可能性、第4章は雇用のミスマッチや人材不足が問題となっているIT産業界における実務能力基盤からみたCUを含めた戦略的人材育成及び中小企業の組織開発・人材育成に対するCUを含めた支援策、第5章は公的部門とCUとの関わりに関する考察、第6章はCU機能の導入と展開による日本における戦略的教育訓練とその方向性、となっている。また、CUをとらえるための補足資料として、「【参考】Ⅰ. 米国における企業と労働者」、「【参考】Ⅱ. 日本における企業と労働者」、「【参考】Ⅲ. 日本における職業訓練、職業能力開発の変遷」を巻末に付記しているので、参考にしていただきたい。

本報告書が、今後の日本における職業能力開発を検討する上での資料として参考になれば幸いである。

なお、本報告書の執筆は別記の各委員が担当したが、とりまとめは平山正己(人材育成研究担当・副主任研究員)があたった。

2004年5月

労働政策研究・研修機構  
理事長 小野 旭

執筆担当者(執筆順)

ひらやま 平山	まさみ 正己	独立行政法人労働政策研究・研修機構 副主任研究員	第1章第1、5、6節 第5章、第6章 【参考】I、II、III
しょう 蔣	れいか 麗華	㈱リクルート ワークス研究所 主任研究員	第1章第2節 第2章
まつづか 松塚	ゆかり	コロンビア大学 教育経済学研究所 上級研究員	第1章第3節 第3章
きしだ 岸田	まさとし 正寿	コンピュータ技術産業協会(CompTIA) 日本支局 支局長・事務局長	第1章第4節 第4章

「コーポレート・ユニバーシティに関する調査研究」研究会委員

蔣	麗華	㈱リクルート ワークス研究所 主任研究員
岸田	正寿	コンピュータ技術産業協会(CompTIA)日本支局 支局長・事務局長
松塚	ゆかり	コロンビア大学 教育経済学研究所 上級研究員
奥津	眞里	独立行政法人労働政策研究・研修機構 統括研究員
稲川	文夫	独立行政法人労働政策研究・研修機構 主任研究員
平山	正己	独立行政法人労働政策研究・研修機構 副主任研究員

# 目 次

第1章 概要	1
第1節 調査研究の趣旨	1
1. 調査研究の目的、ねらい	1
2. 調査研究の内容	1
3. CUの概念	1
4. コーポレート・カレッジ(corporate college)－CUの前駆	4
第2節 CUの普及と進化～ 「競争力を生む職業能力」の継続的開発のしくみとしての可能性	5
第3節 米国におけるCUの社会的役割と責任の変化	6
第4節 戦略的人材育成に関する考察 ～「実務能力基盤」の考え方～	6
第5節 CUと公的部門	7
1. 公的部門による高度人材養成の可能性	7
2. 生涯職業能力開発を軸とするCUを含めた支援	7
3. CUの戦略的教育訓練に関する情報提供支援	8
4. 「能力」の標準化	8
第6節 日本における戦略的教育訓練のまとめとその方向性	8
1. 大企業の役割	8
2. 中小企業の役割	9
3. 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	10
第2章 コーポレート・ユニバーシティの普及と進化～ 「競争力を生む職業能力」の継続的開発のしくみとしての可能性	11
第1節 転換期にある職業能力開発（はじめに）	11
第2節 CUの普及と進化、新世代CUの出現	13
1. CUの担う職業能力開発の範囲	13
2. 世界的なCU普及の背景	16
3. 変革に成功した企業のCUにみる新世代CUの共通機能	17
第3節 地域・業界・社会の競争力向上に向けたCUと大学教育機関、 公的機関との連携	20
1. CUと大学・大学院の連携による学位プログラム	22
2. CUと公共職業能力開発機関の連携による地域人材の雇用促進・ 能力転換プログラム	23

3.	競合関係を超えた業界連合型CUと大学機関との連携のモデル	24
4.	国家的な継続能力開発支援センターとCUの連携モデル	25
第4節	日本におけるCUの活用と促進のポイント	26
1.	CUコンテンツ開発と供給をめぐるリソースの社会的整備	27
2.	企業の「能力開発力」を評価認証するしくみの創設 (日本版インベスターズ・イン・ピープル)	28
3.	サービス産業、中小企業の競争力に向けた企業連合型CUの創設支援	29
4.	CUコンテンツと各種教育機関コンテンツの単位換算システムの 導入による能力開発のシームレス・システムの整備	29
第5節	個人の変化学習力を開放し透明な能力社会を促進する日本型CU	30
第3章	米国におけるコーポレート・ユニバーシティの社会的役割と責任の変化	33
第1節	はじめに	33
第2節	背景	34
1.	CUの歴史	34
2.	CU成長の要因	35
第3節	CUの最近の傾向	38
1.	ビジネスを中心とした戦略的運営への移行	38
2.	単一企業志向へと移行した背景	41
第4節	CUの多様な枠組み	43
1.	理論的枠組み	43
2.	理論とその例	47
第5節	結論を出すにあたって：CUの継続性	55
第4章	戦略的人材育成考察 ～「実務能力基盤」の考え方～	62
第1節	「実務能力基盤」考察	
～IT産業における高度人材予備軍育成への要請～		62
1.	IT産業における戦略的人材育成と実務能力基盤の現状 ～欧米との比較から～	62
2.	「IT実務能力基盤調査」実施の主旨	63
3.	IT実務能力基盤調査分析（全体、社会人、学生）	70
4.	IT実務能力基盤調査分析（各プロフィール情報に基づいた分析）	73
5.	現場実務関係業務に就く上での研修期間との関係	77
6.	年齢と資格取得・非資格取得との関係	77

7.	正答率の低い問題	78
8.	当調査のまとめと日本のIT産業における人材育成要件の考察	78
第2節	中小零細企業の組織開発及び人材育成に対する支援施策（案）	80
1.	中小零細企業の概況	80
2.	中小零細企業における組織開発及び人材育成支援考察	81
3.	中小零細企業に向けた人材育成考察	82
第3節	企業内教育（CUを含む）におけるICT（情報通信技術） ツールの普及活用状況と課題	85
1.	国内のICT（情報通信技術）基盤インフラの普及概要	85
2.	e-Learningによる企業内訓練・ CUの運用状況及びコンテンツへのデマンド	85
第5章	コーポレート・ユニバーシティと公的部門	88
第1節	公的部門による高度人材養成の可能性	88
第2節	生涯職業能力開発を軸とするCUを含めた支援	89
第3節	CUの戦略的教育訓練に関する情報提供支援	89
第4節	「能力」の標準化	90
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	91
第1節	大企業の役割	91
第2節	中小企業の役割	91
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	92
【参 考】		
I.	米国における企業と労働者	97
II.	日本における企業と労働者	102
III.	日本における職業訓練、職業能力開発の変遷	104