



労働政策研究報告書 No. 8

サマリー 2004

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

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

執筆担当者

平山 正己（労働政策研究・研修機構 副主任研究員）
蔣 麗華（株リクルート ワークス研究所 主任研究員）
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）
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）

研究会メンバー一覧

奥津 眞里（労働政策研究・研修機構 統括研究員）
稲川 文夫（労働政策研究・研修機構 主任研究員）
平山 正己（労働政策研究・研修機構 副主任研究員）
蔣 麗華（株リクルート 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）

研究期間

平成15年4月 ～ 平成16年3月

調査研究の目的、ねらい

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、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。

この調査研究では、研究会を組織し委員の方々からの情報提供や意見交換を行い、既存の文献サーベイを行ったほか、教育訓練関連企業の担当者、企業において能力開発に長年従事されていた担当者の方々からのヒアリング調査を実施し、情報収集を行った。したがって、この報告書で取り上げるCUは、主に2003（平成15）年度開催した研究会の時点での内容である。

この調査研究は、厚生労働省職業能力開発局からの2003（平成15）年度要請研究である。

研究結果の趣旨

1. CUの概念

専門誌等で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（2002年）⁽¹⁾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500（米 Fortune 誌が毎年発表する米国上位500社のリスト）の企業のうち、約40%の企業がCUを持ち、全体でその数は2000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。

もともとは、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66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、20世紀末から現在までの数10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か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、1980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った。こうした機能を有効に活用した企業の成功事例が注目され、現在までに、その仕組みを模倣したり、企業戦略に適応させた独自の発展を繰り返しながら、各企業が独自の教育訓練の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、一つの概念としてくく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「はこもの」ではない。

これを踏まえて、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て、今回の調査研究の対象となるCUの概念と範疇を以下のように絞ることとした。同時に、企業のグローバル戦略対応、国際競争力の強化等、変革に強い経営の仕組み形成の原動力として成功しているCUの流れ及びその仕組みを概略的にとらえた上で、以下の領域を取り上げる姿勢をとることとする。

(1) 中核的な概念

- 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（以下、「外部オープン機能を持つCU」という。）。

(2) 形態

外部オープン機能を持つCUを主な対象とするが、自社完結型CUをも含めて、以下の項目に沿った分類を試みる。

- ①対象者及びその目的。外部オープン機能を持つCUにおいては、従業員以外の対象者及びその目的も含める。
- ②教育訓練を高等教育機関等と連携して行っているCUに関して、その連携機関及び連携の方法、内容及び度合。学位等の資格取得状況。
- ③教育訓練プログラム等CUにおける特許、著作権等知的所有権の所有状況。
- ④大企業における上級管理職層候補者育成、中企業における経営層候補者育成を目的(NVQのレベル3～4)とした内容。

(3) 機能

- ①学位の授与、他社に通用する教育訓練修了実績の形成、複数企業に共通な職業能力開発プログラムの開発といった機能を持つCU。
- ②従業員の生涯職業能力開発という観点や機能を有しているCU。
- ③企業特殊能力ではなく、労働市場で一般的に通用する能力の育成機能を持つCU。

上記以外でも、持っている独自の機能が今後の展開に有益であると思われるものについては取り上げていく。例えば、企業内の人材選抜・人材育成システムとしての機能に加え、外部から優秀な人材を集める機能を持ったもの等である。また、参考的に、上記以外のCUを特徴付けている主な機能についても概略的にとらえる。

2. コーポレート・カレッジ(corporate college、以下「CC」という。) – CUの前駆 –
現在注目を集めているCUの前駆的存在であるCCについては、米国で1985年に出された

報告書⁽²⁾によると、次のとおりである。

企業が主体となって設立され、かつ、正式の学位を授与することを認められた「コーポレート・カレッジ」とでも呼ぶべき新しい教育組織が増加してきている。正式の学位が、既存の学校組織にとどまらず、個別企業や産業界により設立されたCCにより認められる例が増えてきている。これらの機関は既存の高等教育機関と同様に学位認定のための一定の資格を有していることが求められる。

CCが他の伝統的な教育機関と大きく違う点は、そのキャンパスの他に高度な通信教育システムを有していることである。このシステムは、特に技術教育を行う場合に有効である。

一般の高等教育機関と比較して、次のような特色を持っていた。

- ①学習に関する選択の幅が広く、教育訓練に関する最適化が図られている。
- ②教育訓練の内容・レベルが高度であり、要求される学生の質、レベルも高い。
- ③運営が企業的であり、効果効率が追及されている。
- ④企業人として必要となる特化した専門性を習得できる。
- ⑤教育訓練成果の評価基準として、「学位」を位置付けている。
- ⑥CCは、従来の教育体系では満たされなかった教育と実務のギャップを埋める実務に役立つ教育を提供している。

3. 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

CUは様々な環境変化に伴い、掲げている目的、成果目標、形態（具体的なしくみ）は、進化または変容しつつある。なかには、停滞・消滅するものもある。その前提をおいた上で、過去にあったCC（コーポレート・カレッジ）とも、また従来の企業内教育（いわゆるトレーニング体系やそのための施設）とも一線を期すCUの本質的な機能を定義するならば、その中心は「競争力を生む職業能力の迅速な更新のしくみ」である。

職業能力開発は今転換期にあり、情報技術(I T)の進化、雇用の多様化、競争構造の流動化が進むなかで、求められる職業能力はいかなる業界・職域でも高度知識化が進んでいる。職業能力の土台を再生産能力から「変化学習力」へいかに迅速に転換し、継続的能力開発の基盤をつくるか、このことはグローバルに共通の課題である。そして、継続的能力開発の基盤は、ますます企業の事業戦略との連携なしに整備することが困難になっている。

継続的能力開発と事業戦略との連携とは、経営陣が意思決定した事業戦略に対し従業員が能力を投入すること以上に、従業員が現場で感得した変化を組織的にコミュニケーションし事業戦略の更新を促す能力発揮も含む。この双方向の作用を含む能力開発のしくみを整備しようとする方向に、先端のCUは向かっている。先端のCUは、競争力を生む組織能力の獲得、その結果としての個人能力の向上、中長期の競争力の源泉となる個人の継続能力開発意欲を引き出すというメカニズムを備え、そのなかで、個人はその企業独自の能力の獲得・発

揮とともに、流動する知識やスキルをコントロールする変化学習力という普遍能力を獲得していくのである。

一方、CU現象におけるもう1つの興味深い動向である「外部オープン化」から、CUが教育機関、公的機関と連携し、自社の能力開発コンテンツを社会に循環させていく動きに着目する。CUの本質的機能はその企業の外部の就業者あるいは社会からみても重要な機能といえる。鮮度の高い職業能力の獲得・維持の機会を社会的にも整備することは、労働市場の質の向上、産業全体の競争力にとって不可欠と思われるが、「CUを促進剤にした継続的職業能力開発の社会的な分担と連携」が考えられる。

「経営人材の選抜育成のしくみ」あるいは「大企業が、大学・大学院などの高等教育機関のカリキュラムに相当する教育を自前で調達するしくみ」というわかりやすいイメージはCUの一部でしかない。企業の持続成長と個人の継続能力開発をつなぐしくみとしてCUをとらえるとき、企業の内外で「競争力を生む職業能力」の継続的開発を促進するしくみとしてのCUの可能性が見えてくる。そのようなCUを、「個人の変化学習力を解放し企業の内外で透明な能力社会を促進するCU（社会オープン型CU）」として、日本における促進のポイントを提示する。

4. 米国におけるCUの社会的役割と責任の変化

CUは過去数十年米国で著しい成長を遂げている。この成長はビジネス環境の変化、技術の高度化、人口動態の推移、そして教育市場での新たな需要増加に伴ってもたらされている。しかし、近年CUは主催企業単体の業績を向上させるための機能に焦点を置くようになってきており、1980年代初頭に提唱、期待された広範な技能インフラ向上に貢献するなどの社会的効果を発揮するに至っていない。その理由としては、競争の激化等に伴う人事・訓練方針の変容、他の高等教育機関との連携の困難性など、企業、教育機関両サイドの事情があげられる一方、CUが社会的役割を担うメカニズムが明確にされていないことがあげられる。今後も企業戦略主導型がCUの主要形態と予測されるものの、CUがより社会的役割を担うことは可能であり、その例、またはその例に導くと思われるフレームワークが少数ではあるが米国にも存在し、実践されている。例えば、企業内帰結型から産業界全体へと教授対象を拡大させているもの、地元公共機関や中小企業との協働を通じて地域発展とのシナジー効果を図ろうとするもの、また、国家単位のプログラムに参加して国民の技能の底上げに貢献しようとするものなどがみられる。教育機関の役割や機能は、コストを負担する主体の如何によって（企業か、個人か、業界団体か、もしくは政府かなど）、その性質が異なってくる。各主体がなぜ教育投資を行うのか、どのような条件下によって、どのような教育内容を支持する傾向にあるのか、さらに教育によって個々人が習得した技能はいずれに帰属するものとみなされるのか、などを明確にすることにより、各主体の投資対象と範囲を定めていくことができる。そのようなフレームワークを一つの指針として、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、そして、継続的運営の可能性などについて検討する。

5. 戦略的人材育成に関する考察 ～「実務能力基盤」の考え方～

日本経済の活性化及び各社のコンピテンシー強化のベースとなる戦略的人材育成に向けて、行政では様々な産業支援及び高度人材育成のための施策が施され、産業界では本研究会のテーマであるCUの運用をはじめとした高度人材育成のための努力が払われている。しかし、その一方で、日本においては高度人材育成を推進するための前提として、欧米型の「高度人材・高度人材予備軍・現場スタッフ」という三層構造の人材集積をモデルにした人材育成の必要性が指摘されている。今後は、企業の規模・業種を問わず高度人材の安定的・計画的輩出を図るため、早急に「高度人材予備軍」を大量に育成すべきだと考えられる。

CUを研究する上で、あえて高度人材予備軍育成のベースとなると考えられる「実務能力基盤」について、IT産業におけるエンジニア育成をサンプルにした実証実験結果によって考察し、日本経済を支えてきた中小零細企業における「実務能力基盤」を見直すとともに、それに基づいた人材育成とその支援の概略を描いた。

6. CUと公的部門

公共の職業訓練（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等の訓練を実施しているほか、高等教育機関に匹敵する高度職業訓練の体制を整備し、企業向けの高度な教育訓練プログラムを開発、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、企業との様々な連携を図っている。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、多様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養成の機能を持ったり、他の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。

以下、CUと公的部門との関わりについての考察を試みた。

（1）公的部門による高度人材養成の可能性

公的部門は、時代の要請に応じて様々な対応を図りながら、変化する職種、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。一方、個々の企業では、現在、三層構造（高度人材、高度人材予備軍、現場スタッフ）の人材育成すべてを独自に行うことが困難な状況である。そこで、公的部門において、企業や産業界の協力を得つつ、幅広い分野で共通的に求められる高度人材予備軍の育成を促進することが、効率のよい効果的な人材育成を図る上で大変重要になってくると考えられる。

労働市場でのミスマッチを改善し、高度人材を支え次期の高度人材に成長すべき人材の円滑な育成を図るため、今後、多くの企業が共通して求める能力要件の標準化とその評価・認定制度を合わせもった職業能力開発を推進する必要があるのではないだろうか。

(2) 生涯職業能力開発を軸とするCUを含めた支援

広く日本企業(主に中小企業)と働く人々に対して、新たな時代における個の自律とキャリア形成の重要性とその方策、CUを含めた新たな教育訓練の動き、高等教育機関も含めた教育訓練機関等の情報提供を行い、公共性や地域での信頼性、安定性を最大限に活かした職業生涯にわたる人材開発に関する幅広い情報の提供と支援を行うことが求められる。

また、公的部門への様々な資源の集約化が図られることで、企業単独では難しい教育訓練の質的向上、量的向上が地域ぐるみで図られ、経済効率からみてもメリットのあるシステムを構築することが可能となる。

(3) CUの戦略的教育訓練に関する情報提供支援

「企業内短大」と呼ばれる「認定職業能力開発短期大学校」にみられるように、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、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、日本らしいCUの発展は決して難しいことではない。技術・技能者向けの戦略的教育訓練はある程度の進化を遂げているが、ホワイトカラー層向けの戦略的教育訓練は発展途上の段階にある。今後、ブルーカラーとホワイトカラーの境界が曖昧になればなるほど新たなホワイトカラーを主体とした戦略的教育訓練の構築が重要となる。そこで、今後、公的部門は、CUの発展による中核的な人材向け総合プログラムを基軸とした複合的な教育訓練が洗練され汎用的なシステムやプログラムが生み出されるのに伴い、ホワイトカラーを主体とする教育訓練に関する実践的、汎用的な情報・システム・プログラムを収集・開発し、公的資産として多くの企業(主に中小企業)や労働者に提供し、支援していくことが可能となるのではないだろうか。

(4) 「能力」の標準化

CU等先進的な教育訓練の取組が進展することで、複数の企業体さらには産業界で必要とする汎用的な能力が明らかにされ、公的部門がその標準化を図ることで、外部労働市場における指標等を提供することが可能となるのではないだろうか。

将来的には、公的支援の基準指標の一つとして標準化された「能力」を用い、社会的責任(Corporate Social Responsibility、以下「CSR」という。)の概念を取り入れた企業等を対象とする評価基準において、企業等が最低限保障すべき能力付与基準としても活用できるであろうし、企業等が中長期的な人材育成、個々人のキャリアに基づく能力開発を推進していくことに対して、CSRの概念を取り入れた公的部門による評価・認定を実施し、広く一般に企業の取組を広報し、モデル的な取組の普及・促進・支援を図ることも可能となるであろう。

7. 日本における戦略的教育訓練のまとめとその方向性

以上の検討を踏まえ、日本におけるCUの機能の導入と展開について、以下のような整理を試みた。

(1) 大企業の役割

緩やかな雇用形態の中、企業はより実践的な実務能力を持った人材を採用し、定着させる必要がある。併せて外部労働市場で流通が可能となる能力指標のもと、能力評価と能力要件が明確化され透明性の高い環境を構築することが望まれる。その上で企業は体系的、組織的に運営されたCUを外部に公開(情報のみの場合もある)し、経営戦略に基づく人事処遇制度やキャリア形成の明確化を図ることで、企業に対する評価を向上させ多くの優れた人材をひきつけることが可能となる。また、企業で活躍する人材がCUによってさらに能力を開発し、客観性、公平性、透明性等の理念を持った適切な評価、処遇を受けることで定着をさらに促進するものと考えられる。

大企業及びそのグループ企業といった全国的な広がりをもつCUの展開による総合的な体系やプログラム及びその開発手法を関連企業やグループ企業等に活用することで、より高度で多様な人材の育成が効率よく図られるであろう。また、公的部門がこのようなノウハウ、資源を集約し提供することができれば、大企業自らの評価を高め、加えて他社との情報交換を通じた人材交流も生まれ、より効率のよい効果の高い人材育成を図ることも可能となると考えられる。

(2) 中小企業の役割

中小企業には、大企業とは異なった役割がある。中小企業は、主に地域産業に根ざした事業を行っていることから、中小企業独自の優れた技能・技術、製品開発や製造工程開発における独創的手法を保有している。しかし、中小企業単独では、それらのものを伝え発展させるための教育訓練を継続的に実施していくことが大変困難な状況にある。そこで、地域ごとに公的部門が教育訓練に必要となる場所や施設を確保し、場合によっては民間部門にソフト面での運営を委託する形をとる中で、地域ぐるみの教育訓練機能を整備することが考えられる。ソフトウェアである教育訓練の指導については、地域の企業(大企業、中小企業問わず)や業界団体の専門家を指導者として活用することでかなりの効果を期待することができる。

そこでは、大企業が構築した総合的な体系及びプログラムを基盤として地域活性化に向けた実践的な人材育成を行うことも1つの可能性として考えられる。国や公的部門には、大企業のノウハウを集約し提供することが求められる。また、ソフトウェアの提供についても、国や公的部門による支援を充実させることにより、優れた企業人がより多様な人々を指導することを容易にし、地域全体における人材開発とその高度化を図ることが可能となるであろう。

独自の高度な技能・技術を擁し競争力を持った中小企業としていくために、職業能力開発に実績のある国や自治体等は、日本の将来を見据えた人材育成に関するハードウェアやプロ

グラムの設計と運営に関する基本構想を構築する必要がある。これには、国として社会として求める人材のあり方を明らかにするという意味がある。

中小企業では経営者の意識改革、次世代の経営者候補育成が急務となっており、これら対象者向けのＣＵ機能構築が望まれている。特に、地域企業の技能・技術力向上、競争力や独自性の強化につながる中小企業連合型のパイロット・プランには、国や自治体等が支援を行うなど、人材開発や企業文化、技能の伝承を含めた適切な支援を行い成功に導くといったより積極的な関わりが望まれる。

（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

大企業や地域ぐるみでの中小企業の取組においてＣＵが円滑に機能すれば、その波及効果としてスキル・スタンダード等の標準的な能力指標とそのシステムが生まれる可能性は高い。全国的に通用する教育訓練プログラムは、結果的に能力要件の明確化、職業能力の評価、個々人のキャリア形成の指標として機能すると考えられる。単一の企業でしか通用しなかった個々人の能力、キャリアが企業の殻を破り、広く企業間、産業界に流通することで、能力やキャリアの一般的な枠組み、共通言語化が促進される。それによって、日本における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が推進され、労働市場の基盤整備が図られるのではないだろうか。

もちろん、それらについて労働市場に関わるステークホルダー全員の合意が形成され、客観性、公平性、透明性を維持するためには、国が調整的な役割を果たしながら、最終的には能力評価やキャリア形成の基本的枠組み、即戦力につながる能力要件の共通的枠組みの構築を行うことが期待される。

さらに、仕事に必要な能力要件、個々人の能力に対する評価及びキャリア形成に関する基盤が整備されることは、生涯職業能力開発の体制整備が進み、個人の自律的なキャリア設計がより促進されることにもつながるであろう。

【参考文献】

- (1) 厚生労働省職業能力開発局（2002）『「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）
- (2) ネル・P・ユーリック著（田代空監訳）（1987）『人材育成 アメリカ企業の新戦略 カーネギー教育財団特別レポート』日本生産性本部

報告書の構成

第1章 概要

第1節 調査研究の趣旨

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

第3節 米国におけるCUの社会的役割と責任の変化

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～

第5節 CUと公的部門

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

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

第1節 転換期にある職業能力開発（はじめに）

第2節 CUの普及と進化、新世代CUの出現

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

第4節 日本におけるCUの活用と促進のポイント

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

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

第1節 はじめに

第2節 背景

第3節 CUの最近の傾向

第4節 CUの多様な枠組み

第5節 結論を出すにあたって：CUの継続性

第4章 戦略的人材育成考察 ～「実務能力基盤」の考え方～

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～

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）

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

第5章 コーポレート・ユニバーシティと公的部門

第1節 公的部門による高度人材養成の可能性

第2節 生涯職業能力開発を軸とするCUを含めた支援

第3節 CUの戦略的教育訓練に関する情報提供支援

第4節 「能力」の標準化

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

第1節 大企業の役割

第2節 中小企業の役割

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

主な参考文献

- Jeanne C. Meister, Corporate University: Lessons in Building a World-Class Work Force (1998)
※シティコープ社出身の教育コンサルタントによる 90 年代の米国 CU 動向レポート
- Department of Trade and Industry, Department for Education and Employment, Campaign for Learning, The Future of Corporate Learning (2000) ※英国政府による英国企業の CU リサーチレポート
- Annick Renaud-Coulon, Corporate Universities, Corporate Institutes: International Evaluation and Comparison (2001) ※仏リサーチャーによる 17 カ国 75 ケースの CU のリサーチレポート
- Mark Allen, The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program (2002) ※CU の実務者による論文集
- ワークス研究所、ワークス 53 号 CU 特集『グローバル CU 現象：学習と経営の融合』（2002 年 8 月）※変革に成功した企業の CU を中心に、変化学習力の組織的獲得をめざす新世代 CU のリサーチレポート
- ダイヤモンド社、日本版ハーバード・ビジネス・レビュー CU 特集『企業内大学：「A クラス人材」の生産工場』（2002 年 12 月）※経営人材育成型の CU を中心にした CU リサーチレポート
- コンピュータ技術産業協会（CompTIA）日本支局、『平成 15 年度 IT 実務能力基盤調査報告書』（2003）
- ロバート・B・ライシュ（清家篤訳）、『勝者の代償』東洋経済新報社（2002）
- National Skill Standards Board, An Introduction to the Use of Skill Standards and Certifications In WIA Programs, National Skill Standards Board (2001)

労働政策研究報告書 No.8 サマリー

コーポレート・ユニバーシティに関する調査研究

発行年月日 2004年5月31日

発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

URL <http://www.jil.go.jp/>

編集 研究調整部 研究調整課 TEL 03-5991-5104

印刷・製本 株式会社 相模プリント

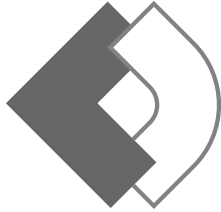
©2004

*本誌は労働政策研究報告書のサマリーです。

労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。

刊行される報告書（有料）を希望する方は書店又は下記にご連絡下さい。

連絡先：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号
TEL 03-5903-6263 FAX 03-5903-6115



The Japan Institute for Labour Policy and Training