

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的概念ー  
Corporate University: A New Strategic Concept for  
Global Human Resources Development

井原久光\* 鶴岡公幸\*\*  
Hisamitsu Ihara Tomoyuki Tsuruoka

Abstract

Meister (1998) defines a corporate university as "the strategic umbrella for developing and educating employees, customers, and suppliers in order to meet an organization's business strategies." We added the following features: ① This kind of education occurs in the "Business to Business" square of the Senoo's "ABC" educational relationship matrix model (figure 1). ② It provides a place to educate all the participants in the value chain. ③ It makes the most of E-learning technologies. ④ It can be an individualized strategic education system for each corporation. ⑤ It aims to develop workplace competencies. Here, we illustrate how rapidly the corporate universities are increasing in the U.S., and analyze the reasons for the upsurge in relation to the IT Revolution. The corporate university is a new type of continuing higher education for adults. Thus, it has influenced the role of traditional universities. We also discuss new trends in education at American universities. Finally, we summarize key guidelines for the success of corporate universities.

要旨

マイスター (1998) は、コーポレート・ユニバーシティを「企業の経営戦略を達成するために従業員、顧客、サプライヤーを育成・教育するための戦略的包括組織」と定義しているが、われわれは、①妹尾 (2001) の「ABC」学習関係マトリックスにおけるBusiness to Businessの教育であること、②バリュー・チェーンの全参加者にかかわる教育の場であること、③Eラーニングを活用していること、④企業の戦略的な教育システムであること、⑤ワークスペース・コンピテンシーの強化を狙っていることなど、その特徴を追加的に整理した。さらに、アメリカでコーポレート・ユニバーシティが急増している現状について紹介し、その要因をIT革命との関連で整理した。コーポレート・ユニバーシティは、新しい成人向け継続教育であり、伝統的な大学の役割も変えつつある。本稿では、アメリカにおける大学の新しい動きも含めて論じた。最後に、コーポレート・ユニバーシティを成功させる要素を要約した。

目次

はじめに

1. コーポレート・ユニバーシティとは何か  
(1) Business to Business

\*教授

\*\* (財) 国際ビジネスコミュニケーション協会GHRD推進室室長

- (2) バリュー・チェーン・ネットワーク
- (3) Eラーニングの活用
- (4) 戦略的な教育システム
- (5) ワークプレイス・コンピテンシーの強化
- 2. コーポレート・ユニバーシティをめぐる日米の現状
  - (1) 急増するコーポレート・ユニバーシティ
  - (2) 日本における現状
- 3. コーポレート・ユニバーシティ急増の要因
  - (1) マイスターのあげる5つの要因
  - (2) 日本的経営の影響
- 4. コーポレート・ユニバーシティと大学
  - (1) 新しいユニバーシティの概念
  - (2) 変貌する教育市場
  - (3) コーポレート・ユニバーシティとユニバーサル・アクセス大学
  - (4) 新しい大学の動き
- 5. コーポレート・ユニバーシティを成功させる要素
  - (1) トップの支援と関与
  - (2) 戦略的ニーズの取り込み
  - (3) 広範な連携・コンソーシアム
  - (4) 新しいテクノロジーの活用
  - (5) 全バリューチェーン構成員の参加

最後に

添付資料：

「世界を代表する50のコーポレート・ユニバーシティ」

## はじめに

本稿は、1998年にMcGraw-Hill社から発行されたマイスター（Jeanne C. Meister）の著書 *Corporate Universities : Lessons in Building a World-Class Work Force* を参考に、コーポレート・ユニバーシティのエッセンスとグローバル人材の育成に関して、井原と鶴岡が協同でとりまとめたものである。本稿の目的は、コーポレート・ユニバーシティのコンセプトを分かりやすく紹介することにある。1990年代半ばからアメリカの人材開発の分野においては、コーポレート・ユニバーシティが、Buzz Word（流行語）になっており、その影響が近い将来我が国にも大きく反映されるものと考えられる。だが、わが国では、コー

ポレート・ユニバーシティに関して断片的な紹介が散見されるだけで、体系的な文献、書籍はまだ発行されておらず、その実体は、ほとんど紹介されていない。本稿では、日米における企業教育や大学教育の現状をまとめながら、企業活性化、大学活性化、そして産学協同のためにコーポレート・ユニバーシティという視点を通して新しい教育コンセプトを提示したい。

## 1. コーポレート・ユニバーシティとは何か

マイスター（Jeanne C. Meister）は、コーポレート・ユニバーシティに関する第一人者として有名である。同女史は、コーポレート・ユニバーシティ・エクスチェンジ社（Corporate University Xchange, Inc.）の社長をつとめ、コーポレート・ユニバーシティに関するコンサルタントをしながらこの新しい教育概念の普及につとめている。また、同社が北米の代表的企業100社のコーポレート・ユニバーシティを対象に実施している「コーポレート・ユニバーシティの将来の方向性に関する年間調査（Annual Survey of Corporate University Future Directions）」をふまえて、コーポレート・ユニバーシティの最近の動向を具体的にレポートしている。

マイスターは、コーポレート・ユニバーシティを「企業の経営戦略を達成するために従業員、顧客、サプライヤーを育成・教育するための戦略的包括組織（strategic umbrella）」と定義している<sup>1</sup>。本論では、マイスターの定義を尊重しながら、筆者らの視点を加えて、コーポレート・ユニバーシティの特徴を以下のように整理してみたい。

### (1) Business to Business

コーポレート・ユニバーシティは、外部の大学や民間教育機関の協力を得ながら顧客やサプライヤーの教育まで包括するものであるが、基本的に企業が従業員のために設立する教育機関である。

これは、妹尾（2001）の「ABC」学習関係マトリックスにしたがうと分かりやすい。大学（Academic）、企業（Business）、市民（Citizen）による学習関係は図表1のようなマトリックスになる。

図表1 学習の「ABC」関係マトリックス  
figure 1. Senoo's Educational Relationship Matrix Model

		For			
		Academic	Business	Citizen	
By	Academic	学生教育	ビジネス教育	市民講座	大学知の伝達
	Business	大学経営支援	コーポレートユニバーシティ	企業文化講座 消費者教育	企業知の貢献
	Citizen	市民ニーズの リクエスト セッション	市民ニーズの リクエスト セッション	相互学習塾	市民知の開放

妹尾堅一郎「フロンティア学習のプラットフォーム」におけるBusiness to Businessの領域に妹尾の「企業向け教育」に代えて「コーポレート・ユニバーシティ」を置いて作成。妹尾(2001) p.33.より

大学が大学生を教えるA2A (Academic to Academic) は学生教育であり、大学が企業に対して行なうA2B (Academic to Business) では、ビジネス教育がある。さらに、大学が市民向けに行なうA2C (Academic to Citizen) では、市民向けの公開講座などがある。

妹尾(2001)は、企業が大学向けに行なうB2A (Business to Academic) の例として、「大学経営支援セミナー」をあげている。また、IT技術や企業ノウハウを市民に伝授するB2C (Business to Citizen) では「企業協力文化講座」があげられているが、筆者らは消費者教育もこれに含めたい。

さらに、妹尾(2001)は企業が企業に対して行なうB2B (Business to Business) の例として「企業向け教育」をあげているが、この領域こそコーポレート・ユニバーシティの領域と考えられる。したがって、筆者らは、あえて妹尾図のB2Bの領域に「コーポレート・ユニバーシティ」を加筆した。

さらに、C2A、C2Bでは市民が大学や企業にリクエストする教育機会、C2Cに属する市民相互の学習機会もある。

コーポレート・ユニバーシティは、後述するように他企業や伝統的な大学との連携・コンソーシアムを形成しつつあり、その領域は広がっているが、現実にはB2Bを主たる活動領域としている。

## (2) バリュー・チェーン・ネットワーク

コーポレート・ユニバーシティの機能は、B2Bといっても狭い領域に限定されるわけではない。ビジネス領域には、関係企業や顧客が存在する。

コーポレート・ユニバーシティは、伝統的な企業研修とは異なる。供給業者 (supplier) や問屋 (wholesaler) や販売店 (dealer) や顧客 (customer) に対する教育、あるいは民間教育機関や大学の教育参加も含む広い概念である。つまり、ビジネスを成功させるためのバリューチェーンに関わる全ての人々にとって最良の学習の場を提供する仕組みである。

情報社会の進展とともに、有形の製品を支える無形の資産 (総合的な企業力、人的システム、信用力) が競争に勝ちぬくコア・コンピタンスになっている。

バリューチェーン・マネジメント (value chain management) のアイデアは、製品を作り出すサプライチェーンに参加する企業のトータルな付加価値をあげることだが、後述するように、日本企業の系列をヒントにしている。日本でもTQCなどで系列企業も巻き込んだ教育が実施されているが、サプライチェーンに参加するグループ企業全体の質を向上させるのがコーポレート・ユニバーシティである。

アメリカ企業は、上下関係に基づく日本企業の系列が価値創造過程に悪影響を及ぼしていると考

え、サプライヤーと対等の立場にたつパートナーシップや同盟関係（アライアンス）の形成を志向した。コーポレート・ユニバーシティは、こうしたバリュー・チェーンのアイデアに基づいて企業間のパートナーシップを強化する役割を果たしている<sup>2</sup>。

別の理由もある。アメリカ企業は研修部門を事業部化し教育事業を独立させようとしている。このため、コーポレート・ユニバーシティは企業の研修所というより、独立採算的な教育機関になりつつあり、これまでに蓄積した教育プログラムやノウハウを企業外の受講者に提供しようとしている。たとえば、モトローラ・ユニバーシティ（Motorola University）は、1996年時点で収入の16%を外部の売上から得ている。

### (3) Eラーニングの活用

コーポレート・ユニバーシティの意義は、教育内容のみならずデリバリーシステム（教育プログラムの伝達手段）を含めた教育モードに革新をもたらしたことである。コーポレート・ユニバーシティは、ディスタンス・ラーニングをリードし、国内外の大学との提携関係を築き、デスクトップコンピュータによる学習を通じた電子教育システムを形成しながら、よりマーケット志向の高い教育システムを提供しようとしている<sup>3</sup>。

このシステムは、仕事をもっているながら学習を継続したいビジネスパーソンの役に立つばかりでなく、世界中で汎用性のあるラーニングプログラムの設計、開発、展開をすることを可能にしつつある。シリコンバレーのサンマイクロシステムズから、ウォールストリートのファースト・ユニオン・バンク、さらにクロトンビルのGEにいたるアメリカの有力企業は、全世界規模の教育機能を有したコスト効率が優れた教育管理機能としてのコーポレート・ユニバーシティを展開し、従業員の活性化に役立っている。

変化と進歩の兆候が見受けられる一方、多くの実験が大学よりも企業で行われている。コーポレート・ユニバーシティ・エクステンジ社（Corporate University Xchange, Inc.）の実施した「コーポレート・ユニバーシティの将来の方向性」に関する調査に回答した企業の50%以上が、

職場における学習がコンピュータネットワークを活用したものであると答えており、85%の企業が2年以内にインターネットの活用を考えている<sup>4</sup>。

### (4) 戦略的な教育システム

花田（2000-1）は、コーポレート・ユニバーシティを「経営戦略に基づく人材戦略の策定とそれを実現する体系的な教育の仕組み」と述べ、その戦略性を強調している<sup>5</sup>。

コーポレート・ユニバーシティは単なる経営研究所や教育研修所ではない。マイスターは、コーポレート・ユニバーシティをこれまでの教育研修部と比較して図表2のようにまとめている。

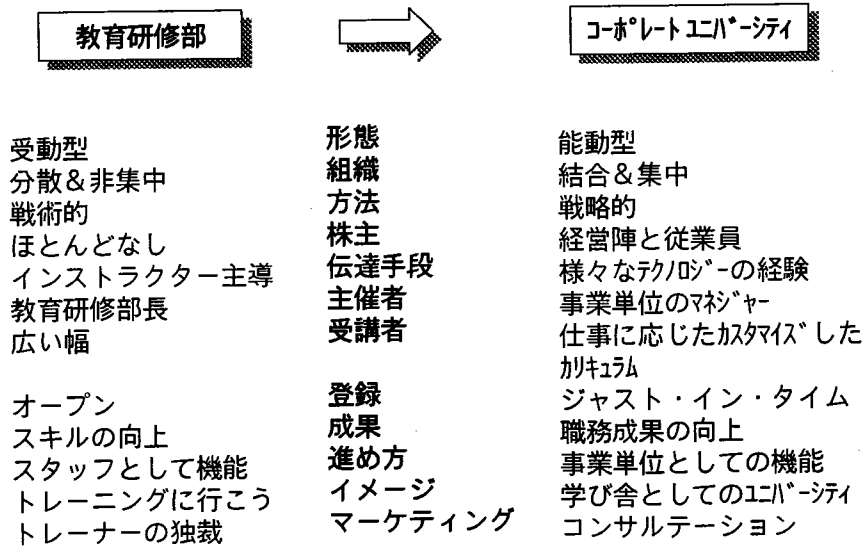
経営研修所との違いについて、花田（2000-2）は、①自律型キャリア競争力づくり、②外部機関・他社との連携、③組織変革を生み出すメカニズムの3点を強調している。いずれも、企業がどのような戦略を描いているかと深く関係している。

マイスターは、著書の第3章（コーポレート・ユニバーシティのデザイン）の中で、コーポレート・ユニバーシティの典型的モデルを、①組織文化変革型と、②技術的向上型に大別し、その両者を両極端にとり、自社のコーポレート・ユニバーシティを両者を結ぶ線のどこに位置づけるかを検討すべきとしている<sup>6</sup>。

現実には、コーポレート・ユニバーシティは、それぞれの企業戦略に基づいた目的をたて、企業の実情や個々の仕事に合わせてカスタマイズしたカリキュラムを作っている。たとえば、モンリオール銀行（Bank of Montreal）では、テラー（teller）と顧客担当者（customer service representative）を対象に5段階の学習プログラム（five phases of learning）を用意しており、各段階の終了証書が給与のレビューに結びついている<sup>7</sup>。

また、国際的な人材育成のためにコーポレート・ユニバーシティを活用する企業も多い。各国の現地法人や各部署で蓄積されたノウハウを共有しながら、各企業の戦略的な目標にしたがって人材を育成し、組織風土を改革する教育システムである。

図表2 教育研修部とコーポレート・ユニバーシティ



出典：Meister (1998) p.23.

#### (5) ワークプレース・コンピテンシーの強化

コーポレート・ユニバーシティは、企業の利益追求だけに利用されるものではない。個人のワークプレース・コンピテンシーを向上させることを重要な目的にしている。

コンピテンシー (competencies) は職務特性とも訳されるが、マイスターのいうワークプレース・コンピテンシーとは、世界のどこでも通用するグローバルマネジャーとしての資質、能力、適性、マインドセットのことである。そして彼女は、コンピテンシーの要素として以下の7つをあげている。

- ① 学ぶべきことを学ぶ (Learning to learn)
- ② コミュニケーションと協同 (Communication and collaboration)
- ③ クリエイティブ思考と問題解決 (Creative thinking and problem-solving)
- ④ 技術的識字力 (Technological literacy)
- ⑤ グローバルビジネス能力 (Global business literacy)
- ⑥ リーダーシップ開発 (Leadership development)
- ⑦ キャリアの自己管理 (Career self-management)

このコンピテンシーこそ、個人が労働市場で競争に勝ち抜くために必要要件であり、エンプロイヤビリティ (employability) の基礎を形成するものである。変化が激しく、知識の陳腐化が急速に進む情報社会においては、学ぶことが習慣化され、学ぶコツが習得されなくてはならない。

コーポレート・ユニバーシティが“ユニバーシティ”として存在する意味は、単なる従業員教育ではなくグローバルな人材育成の視点に立脚している点にある。既述のように、一部の企業では社内ですべて培ってきたコーポレート・ユニバーシティのノウハウを事業化し他社の教育のために開放する動きがある。また、この新しい教育コンセプトは、「教育は個人が投資するもの」としていたアメリカ企業の教育観からみれば大きな変化ともいえる。

#### 2. コーポレート・ユニバーシティをめぐる日米の現状

企業教育や人材育成の戦略に関して、コーポレート・ユニバーシティの観点からアメリカと日本の現状を概観してみたい。

##### (1) 急増するコーポレート・ユニバーシティ

最初のコーポレート・ユニバーシティは、ゼネラル・エレクトリック (GE) 社が1955年にフロリダ州クロトンビル (Crotonville) に設立したものとされる<sup>8</sup>。ディズニランドやモトローラも40年前からコーポレート・ユニバーシティをもっており、高い評価を得ている<sup>9</sup>。だが、従業員の教育・開発の戦略的実現するための組織として注目されるようになるのは、1980年代の後半からのことである。過去10年間で、コーポレート・ユニバーシティの数は400から1,000を超えるまで急増している。

その内訳も、GE (GDMDI)、GM(GM University)、ゼロックス (Xerox Management Institute) をはじめとした伝統的製造業、モトローラ (Motorola University)、AT&T (ASBT)、デル・コンピュータ (Dell University)、オラクル (Oracle University) などの情報通信産業、ディズニー (Disney Institute) やマクドナルド (Hamburger University) などのサービス業、シアーズ (Sears University) やターゲット (Target Stores University) などの小売業、シカゴ大学病院 (UCH Academy) やテネシーバレー公社 (TVA University) のような非営利組織など、広範囲な産業や業種を含む。(別添資料「世界を代表する50のコーポレート・ユニバーシティ」参照)

コーポレート・ユニバーシティで学ぶ人の数も急激に増えている。「コーポレート・ユニバーシティの将来の方向性に関する年間調査」で調査対象となったコーポレート・ユニバーシティの受講生の数は、ミシガン州にある125の大学に登録している大学生の数に匹敵することがわかった<sup>10</sup>。

## (2) 日本における現状

不況に苦しむ日本の企業はその経営難を何とか打開し、グローバル競争で成果を発揮しうる人材を採用、育成、確保することを通して国際競争力を回復しようと取り組んでいる。日本における現状をまとめてみたい。

### ① ニーズと現実のミスマッチ

海外でビジネスを展開している日本の大手商社、銀行、保険、証券、製造業企業は、一定の選ばれた社員を欧米のビジネススクールなどへ70年

代の後半から海外留学生として企業派遣していたが、その成果を充分に享受できなかった。

その結果、企業派遣による日本人MBA取得者の約半数が復職後3年以内に外資系のコンサルティングファームや金融機関等に転職してしまう結果となっている。この主な原因の一つには、ビジネススクールの教育内容と企業が抱えている現実の業務上のニーズが合わない上に、MBA取得者と企業が日常の業務に必要としている人材の資質、能力、適性に不適合 (ミスマッチ) が存在していることが挙げられる。

しかしだからといって企業が独自のテーラーメイドで体系的な研修プログラムを開発するだけのノウハウも開発のための人材も、また資金も不足している場合が圧倒的に多い。

### ② コーポレート・ユニバーシティに向けた動き

一部の日本企業は、企業組織の再編、人材の有効活用を、コーポレート・ユニバーシティ構築の先輩国であるアメリカから学ぼうとしており、海外で積極的な事業展開をおこなっている日本企業はそうした動きに機敏に対応しはじめている。NECユニバーシティやトヨタユニバーシティはその例である。

外資系企業の日本市場参入によって、英語力に限らず、ビジネスパーソンにとって、そのスキルおよび能力アップの必要性が急速に高まっている。特に外資による日本企業の買収により、いままでは安心しきっていた大企業こそ社員の職務能力向上と、優秀な人材の確保に危機感を強めている。

### ③ 大学のビジネス教育

いくつかの大学ではアメリカ流のビジネススクールを模した経営大学院 (MBAコース等) を設置し、企業へのアプローチを強化している。私立大学はいうまでもなく、一橋大学のような国立大学でさえ、昨年の秋から社会人を対象とする経営大学院を開設するなどビジネスの実践に役立つプログラムの提供をスタートしている。

しかし、アメリカの手法が必ずしも日本企業のニーズに合わないばかりか、変化する経営環境の中では、MBAプログラムの提供するプログラム内容が、なかなか企業ニーズに追いつかない状況

もみられる。

一方、新しい形のビジネス教育を模索する大学もある。たとえば、慶応義塾大学は、2001年4月、東京都心に丸の内シティキャンパスをオープンしたが、この運営母体は、株式会社慶應学術事業会という営利教育機関である。その成果は未知数だが、25万人のビジネスパーソンが働く丸の内ターゲットを絞って、自らの知と感性のフロンティア（未開拓領域）を切り開こうとする人々を支援することが設立の狙いである<sup>11</sup>。

### 3. コーポレート・ユニバーシティ急増の要因

マイスターは「激動の時代は、危機の時代である。だが、現実から目をそむけさせる誘惑こそ最大の危機である」というドラッカー（Peter Drucker）の言葉を、著書の冒頭に引用している<sup>12</sup>。アメリカの経営者は、現実を直視し、変革に積極的に取り組んでいくためにコーポレート・ユニバーシティの設立に熱心である。

なぜ、これほどまでアメリカでコーポレート・ユニバーシティが急増したのであろうか。本論では、マイスターの議論を要約しながら、筆者らの見解をつけ加えて、コーポレート・ユニバーシティ急増の要因と背景をさぐってみたい。

#### (1) マイスターのあげる5つの要因

マイスターは、その背景に5つの要因があると

主張する。ここで要約しよう。

#### ① フラットで柔軟な組織の登場

IT革命によって、組織がフラット化しネットワーク化し、かつ柔構造化していることは、筆者（井原）も別にまとめている<sup>13</sup>が、マイスターは古い企業モデルと21世紀型プロトタイプを比較する形でまとめている（図表3）。

古い企業モデルは、効率性と規模の経済に基づいて、均一な労働力を分業化して活用する労働集約型であった。したがって、組織は垂直的なピラミッド構造で、リーダーシップもトップダウンの専制型が機能した。従業員は安全の欲求や経済的安定に動機づけられており、専門化した職務を支援する教育は、大学のような外部の高等教育機関にまかされていた。

これに対して、21世紀型モデルのプロトタイプは多様な知識労働者を活用して高い付加価値を生み出す知識集約型である。ピーター・ドラッカーも、21世紀を知識労働者（knowledge worker）の時代と称している。したがって、水平的なパートナーシップやアライアンス（同盟）のネットワークを構築することが重要で、感化型（inspirational）のリーダーシップが広がる。従業員の自己啓発の動機は高く、個人の学習意欲を育てながら全従業員が組織文化を共有（a shared mind-set among all employees）するために新たな教育機関が必要になる。この新たな教育機関として注目されてい

図表3 変貌する企業

古いモデル		21世紀型プロトタイプ
垂直的なピラミッド構造 今のやり方を支援する	組織 企業の使命	水平的な協働と同盟 付加価値を高めるための 変革を創造する
専制（独裁）型 国内が中心 コスト 人間を助ける 同一性 職能の分化（分業）	リーダーシップ 市場 重要なもの テクノロジー 労働力の質 仕事のプロセス	感化型 グローバルな展開 時間 連携を助ける 多様性 クロスファンクショナル ルチーム（協働）
安全の欲求 高等教育機関	従業員の期待 教育の主体	自己の成長 企業内と民間教育機関

出典：Meister (1998) p.3.

るのが、企業内に設立され民間の教育会社とともに運営するコーポレート・ユニバーシティである。

## ② 知識経済 (Knowledge Economy) の進展

アメリカでモノづくりに携わる者 (工場労働者や職人など) や、非専門的なサービス職<sup>14</sup> (non-professional service) に従事する者 (ホテルやレストランの従業員、流通サービス労働者など) を合わせた比率は、1900年に83%だったのに2000年には41%と半減している。これに対して (営業、専門職、技術職を含め) 情報を扱う者の比率は、1900年に17%だったのが2000年には59%に急増している<sup>15</sup>。

知識労働者 (knowledge worker) の数が増加しているだけでなく、質も変化している。これに関連してマイスターは、日本企業経営者の「今や技術は作業ではなくむしろ精神的なもの (Now skill is mental rather than manual.)」という言葉を用いている<sup>16</sup>。

こうした知識経済の進展は、企業における知識や情報に関して質を高め、量を増大している。結果、企業内における知的伝達機関としてのコーポレート・ユニバーシティの役割を高めている。

## ③ 知識の陳腐化

知識経済の進展にともない、棚に置かれる牛乳の鮮度が問題になるように、知識の賞味期限 (shelf life of knowledge) が急速に短縮している。インターネットの普及は、知識の陳腐化を促進しており、大学を卒業した者の再教育のニーズを増大している。ここでも、コーポレート・ユニバーシティの役割が高まっている。

## ④ 雇用機会の増大

アメリカ社会では「懸命に働いている間は雇用する」という古い社会契約の概念はもう存在しない。安定した職を得るためには、1つの企業に固執するより仕事に結びつく技術のポートフォリオを組む方が有利である。

この「新しい心理学的な契約 (new psychological contract)」に基づき、企業は、安定した職に代わって学習機会を提供するようになった。技術や知識をもつことで、継続的な雇用が約束される

からである。つまり、企業は、生産性向上の対価として、従業員に雇用可能性を高める機会を提供しているのである。結果として、ウォーターマン (Robert Waterman) が a career resilient work force とよぶ者が生まれている。

アメリカでは、マーケットにおける成功と競争優位性を確保するためのカギは、従業員の知識と技能を更新するためのより優れた教育の機会を提供することと考えられるようになりつつある。この学習機会を提供するのがいままでもなくコーポレート・ユニバーシティである。

## ⑤ 企業の教育機能の拡充

アメリカの教育市場は、公共教育による独占から競争原理に基づく市場システム (a market-driven system) に変容しつつある。アメリカの教育市場は、GDPの9.8%にあたる6,190億ドルの規模に達しているが、そのうちの10%にあたる600億ドルが職場教育にあてられている (図表4)。

学校教育で学んだ知識や技術は陳腐化しやすく、学校教育が変化するビジネス環境に十分応えることができないことに気づいたアメリカ企業は、大学等の既存の高等教育機関にのみ依存することは、もはやできないと結論づけた。

その代わりに、従業員の再教育のためにより綿密に実際のビジネスの目標と戦略に沿ったラーニングプログラムをより直接管理できる方法を見出すために、自らのコーポレート・ユニバーシティ設立をスタートさせた。

## (2) 日本の経営の影響

マイスターの5つの要因に加えて、筆者らの見解をつけ加えたい。筆者の一人 (井原) は1980年代初頭にアメリカに留学し1990年代後半に客員研究員として再留学した。また、筆者の一人 (鶴岡) は1990年代後半にアメリカに留学し、帰国後もグローバルな人材の育成事業に従事している。両者の個別の体験は、1998年に両者が会うことで相互に深まり一層豊富になった。

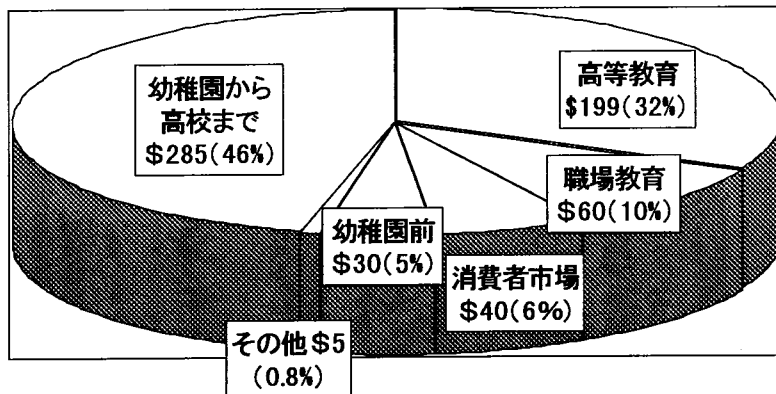
1980年代当時は、日本企業がアメリカ市場を席卷し、アメリカ企業は日本企業の優秀性に学ぼうとしていた。アメリカ企業は、日本企業から「系列」を学び「ケイレツ (keiretsu)」として置き換



図表4 アメリカの教育市場

総支出:6,190億ドル(GDPの9.8%)

単位:10億ドル



出典: Meister (1998) p.11.

原典: U.S. Dept. of Education, EduVenturers. The Education Industry Report.

Training Industry Report October 1993 Issue. Lehman Brothers, and American Society for Training and Development. (Courtesy of Lehman Brothers)

えた。アメリカ企業は、GMとトヨタのベンチャープロジェクトなどを通して、日本的なカンバン方式をリーン・プロダクション (lean production) として学び、日本的な「囲い込み」「親会社一下請け」的關係を、アメリカ的なサプライチェーン・マネジメントとしてシステム化した<sup>17</sup>。

ピーターズ (Peters, T. J.) とウォーターマン (Waterman, R. H.) は、日米の優良企業 (エクセレント・カンパニー) 62社を調査して、①行動の重視、②顧客に密着する、③自主性や企業家精神、④人を通じての生産性向上、⑤価値観に基づく実践、⑥基軸から離れない、⑦単純な組織と小さな本社、⑧厳しさと緩やかさの両面をもつ、の8つの共通特徴をあげ、顧客や行動を重視する組織文化の重要性を示した<sup>18</sup>が、彼らの研究は、日本的経営の特徴とされていた「現場の知恵」や「文化的背景」を、エクセレンス (卓越性) という普遍性の中で論じたところに特徴がある<sup>19</sup>。

また、彼らの研究を機に、アメリカ企業では業績向上のために企業文化を改革する動きが活発化し、儀礼・儀式の重要性が認識されたが、もともと日本企業では、新年互礼会、誕生会、運動会、

永年勤続表彰式といった儀礼や儀式が大切にされていた<sup>20</sup>。日本企業が儀礼を軽視する中、アメリカ企業はそれを重視するようになったのである。

やがてIT革命の進展にともない、組織がフラット化し流動化すると社内の知的資産をどのようにコントロールするかが大きな問題になった。フラット組織は暗黙知を包括する中間管理層を排除し組織にノウハウを蓄積するチャンスを奪う。ピラミッド型組織において、中間管理層は現場の知識や経験もありながらトップとのパイプ役をつとめ、組織の知的資産を目に見えない形でたくわえていた。ところが、組織がフラット化すると、その部分が削ぎ落とされて知的資産が組織内に枯渇するようになった。

また、フラット組織では、組織長に情報や権限が集中して組織長の負担が増え、情報コントロールが個人的能力に左右される。このキーパーソンである組織長が転職したり、ヘッドハンティングされると、組織内部の知的資産が、そのまま流出してしまう恐れも生じる。こうした状況に対応しようとしたのがナレッジ・マネジメントであることは別に指摘した<sup>21</sup>。

だが、ナレッジ・マネジメントだけでなく、知

的資産の蓄積と活用のためアメリカ企業はふたたび日本企業のモデルを参考にした。日本企業が終身雇用の慣行のもとに熱心に取り組んでいた社内教育をアメリカ風にアレンジしてシステム化した。その一つがコーポレート・ユニバーシティともいえる。

ここでは、コーポレート・ユニバーシティが日本の社内教育を模倣したものと主張しているのではない。コーポレート・ユニバーシティのルーツは1950年代まで遡ることができるし、そのアイデアはアメリカのオリジナルである。

しかし、日本企業が日本の経営から脱却し社内教育までアウトソーシングしようとしているのは対照的に、アメリカ企業がコーポレート・ユニバーシティの拡充に取り組んでいる。コーポレート・ユニバーシティが急増したのが、アメリカ企業が日本企業の優秀性を十分研究した1980年代後半以降であることも事実である。

日本企業もそうであるように、アメリカ企業も海外のベストプラクティスを応用して独自のシステムを作ることを得意としている。アメリカの経営書には日本企業の成功例がかならずといてよいほど引用されていることを指摘しておきたい。

#### 4. コーポレート・ユニバーシティと大学

コーポレート・ユニバーシティの急増は、伝統的大学など3,600余りある全米の高等教育機関にとって深刻なプレッシャーを与えている。これらの機関は知識経済社会に対応すべく自らの教育カリキュラムの見直し、プログラム内容の革新を余儀なくされている。

だが、脅威は機会の拡大でもある。アメリカ企業がコーポレート・ユニバーシティを設立して、自社の従業員の教育と開発を行っていかうという動向は、教育ニーズの拡大を意味しており、ビジネススクールをはじめとした伝統的な高等教育機関にとって絶好のチャンスでもある。

本論では、コーポレート・ユニバーシティの概念を伝統的な大学と比較して、その影響についてまとめてみたい。

##### (1) 新しいユニバーシティの概念

「ユニバーシティ」という言葉は物理的なキャンパス、学部長、教授陣をもつ伝統的な大学を連

想させるが、コーポレート・ユニバーシティでいうところの“ユニバーシティ”という概念は、従来のそれとは全く異なるものであり、かつ斬新なものである。

第一に、伝統的な大学が18-24歳の学生を中心にしているのに対して、コーポレート・ユニバーシティはあらゆる階層や職制の従業員が仕事で成果を発揮するために生涯にわたって継続的に教育を受ける場である。

第二に、伝統的な大学が就職を前提として2-4年で単位や学位を取得する「免許授与機関」であるのに対して、コーポレート・ユニバーシティは学期や単位に拘束されることなく、自由に入学し継続的に教育を受ける機関である。修了の期限や認定は企業によって異なる。修了認定を昇進と結びつける場合もあるが、仕事へのフィードバックが重視される。コーポレート・ユニバーシティは、現状における職務で成果を発揮するため、あるいは将来の職務上の必要性に応じて自身のスキル、知識、能力を開発するための“場”である。

第三に、伝統的な大学が大規模投資を必要とするキャンパスを中心にしているのに対して、多くのコーポレート・ユニバーシティは、明らかにそれとわかる物理的なキャンパスをもっていない。いくつかのコーポレート・ユニバーシティは物理的な研修施設を有しているが、そこを単なる「研修施設」としてよりも、事業をグローバルに展開するためベストプラクティスを共有するための“場”として位置づけている。

第四に、伝統的に大学に関するイメージは、学内で自己完結的に行なわれる教育を中心にしているが、コーポレート・ユニバーシティでは、アカデミックな研究目的より、実用に役立ち、仕事をうまくこなすための機能を果たすことが期待されており、サプライチェーンに参加する外部企業とのネットワークや民間教育機関が積極的な役割をより果たしている。

第五に、伝統的な大学が講義を中心にした知識の伝授を得意としているのに対して、コーポレート・ユニバーシティでは、Eラーニングや集合教育による知識の伝授にしても実践的な知識や技能が中心になり、その手法もグループ学習、自己学

習をふくめた相互学習プロセスを活用している。

学習とは、知識集約型経済において成功するために必要となるスキルと関連性がなくてはならないことは言うまでもないが、オンザジョブや職場の同僚からいかに身近に簡便に学習できるチャンスがあることも認識する必要があるであろう。

これに関連して、モトローラ・ユニバーシティは、ラーニング・ピラミッド(図表6)の最下層にある実践的な教育方法を重視している。伝統的な大学は、教師による講義という一方通行の知識伝達に頼っているが、この方法はラーニング・ピラミッドに従えば、最も記憶に残る歩留率(retention ratio)が低いやり方である。

(2) 変貌する教育市場

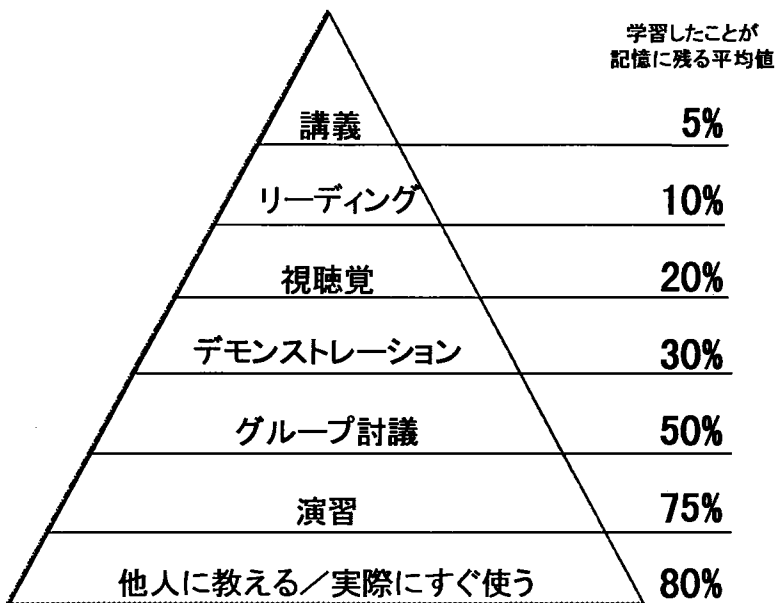
18歳から24歳までのフルタイム学生を対象とした伝統的な大学は、変貌する教育市場のニーズに十分応えられなくなりつつある。マイスターは、Lehman Brothersのデータからそれを指摘する(図表7)。

アメリカにおける成人教育の受講者は約5,920万人だが、そのうち69%は仕事と関連するトレーニングを受けている。高等教育(post secondary education)は24%であり、職業学校(vocational schools)は2%で、その他(英語を母国語としない人々に対する英語教育など)は5%である。

図表5 伝統的な大学とコーポレート・ユニバーシティ

伝統的な大学	コーポレート・ユニバーシティ
18-24歳を中心とする学生教育	あらゆる階層の多様な参加者に対する生涯教育
2-4年の学年制や学期制	フレキシブルな入学と継続的教育
大規模投資を要するキャンパス	IT技術を活用したバーチャル大学
自己完結的な教育	ネットワークや民間教育機関を活用した教育
講義を中心にした知識の伝授	グループ学習、自己学習も含めた多様なプログラム

図表6 ラーニング・ピラミッド



出典：Meister (1998) p.37. Courtesy of NTL Institute for Applied Behavioral Sciences

この24%の高等教育受講者は1,460万人であるが、その内訳は、フルタイム学生が32%、パートタイム学生が24%である。注目すべきは、伝統的な学生に入らない働きながら学ぶ成人 (nontraditional working adults) が44%も占めていることである。

20年前には、フルタイム学生とパートタイム学生を合わせた伝統的学生の割合が約80%だったことを合わせて考えれば、非伝統的学生の急増が分かる。いうまでもなく、この新しい市場ニーズに対応しようとしているのがコーポレート・ユニバーシティである。

### (3) コーポレート・ユニバーシティとユニバーサル・アクセス大学

伝統的な大学は、大学を「教養を身につける場」に限定し、「ビジネス」との結びつきを敬遠する傾向があり、特に社会科学系・人文科学系の学部においては産業界との結びつきが弱かった。しかし、現在及び将来は「ビジネス」、つまり企業との連携、協力、協働がなければ、その生存自体が困難なほど大学は、ビジネス界との連携を必要としてきている。

すでに筆者（井原）は、東田とともに大学教育の歴史を概観して、その変遷をパリ・モデル→ドイツ・モデル→アメリカ・モデルとして図式化した（図表8）。ここで要約しよう。

#### ① パリモデル（教養大学）

周知のように、ユニバーシティ (university) の語源は「団体」や「組合」を表わすラテン語“ユニヴェルシタス (universitas)”であり、カレッジ (college) の語源もギルド (guild) 的団体を意味する“コレギウム (collegium)”である。

中世大学は大学モデルの原型を形成している。今日の大学で制度化されている学部・学寮・学科課程・試験・卒業式・単位などが出現するのが12・13世紀のことである<sup>22</sup>が、パリ大学は教皇との繋がりも強く、論理（哲学）を中核とする自由科と神学が盛んに教えられていたため、スコラ哲学を基礎とする中世大学のモデルとなった。

また、パリ大学は専門別に教師中心の組織「ファクultas (学部)」が作られていたことや、

教養課程から専門課程へ移行するカリキュラムの枠組みをもっていたこと、ノートルダム大聖堂付属の寮舎（コレージュ・デ・デジュイット）をもっていて全人教育的であったことなどで、ポローニャその他の大学に比べて、典型的な中世大学モデルを提供した<sup>23</sup>。

それが、オックスフォード (Oxford) とケンブリッジ (Cambridge) 両大学の特徴を総称した英国のオックスブリッジ・モデルを通じて、ハーヴァード (Harvard) をはじめとするアメリカ東部のコロニアル・カレッジに強い影響を与えた<sup>24</sup>。

これは、わが国も含めて一般的にいえることだが、教育の大衆化が進んでいない段階の大学は、ごく一部の（身分制的）エリート階層に対して全人教育的あるいは教養志向的な教育が行なわれる。こうした大学のモデルを、パリ大学を典型にする中世大学に求め、われわれはパリ・モデルとよんだ<sup>25</sup>。

#### ② ドイツモデル（エレベータ大学）

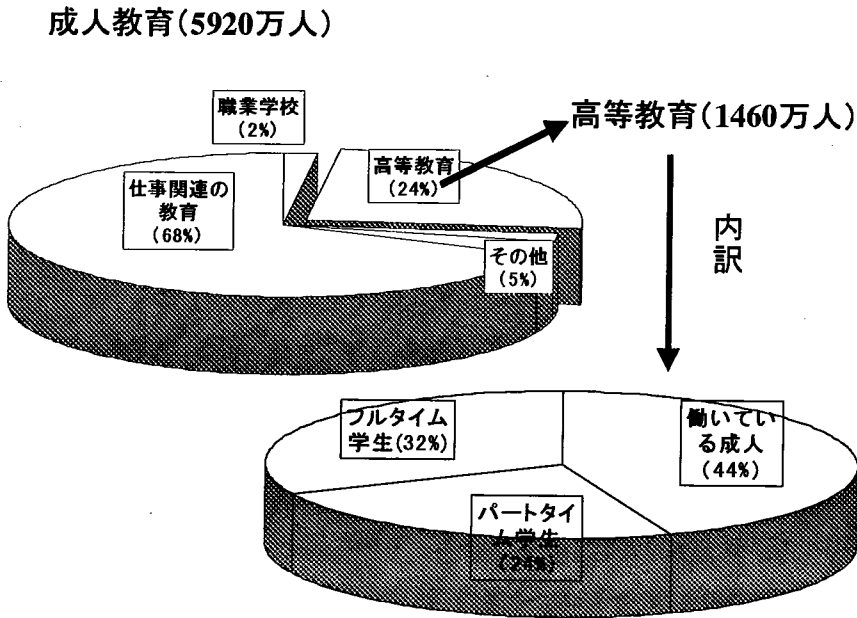
近代化は「平等と競争の時代」を開き、イエズス会を通じて中国から伝わった科举制度<sup>26</sup>が高等教育と結びつき、アビツアアやバカロレアなどの試験制度ができあがり、二つの革命（市民革命と産業革命）が進展して平民が社会階層を昇りあがるチャンスが広がると、大学は「エレベータ」の役割を担うようになる。

教育の大衆化と専門化が進んだ段階において大学は、国家近代化の要請（現実には文部省的な国家の教育行政機関の要請）にしたがいながら、国公立大学が官僚・外交官・教師など振興エリート層を生み出す役割を果たした。われわれはこのような大学を、学則の第一条に高級官僚の育成を謳っていたベルリン大学に求め、ドイツ・モデルとよんだ<sup>27</sup>。

#### ③ ユニバーサル・アクセス大学

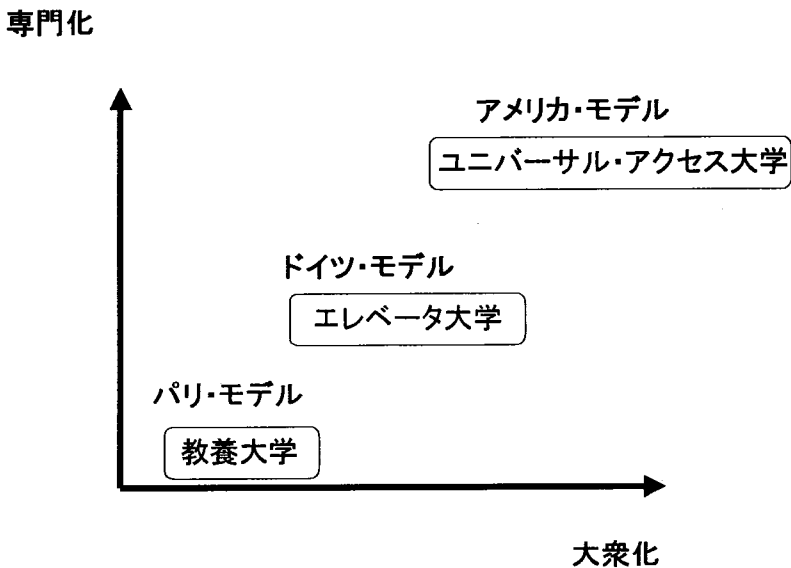
アメリカ・モデルは、さらに「教育の大衆化・専門化」が進んだ段階で登場する。ここでは、大学への進学率が高くなり、大学が「教養育成」や「社会階層間移動のエレベータ機能」以外のさまざまな研究・教育ニーズに対応するようになる。

図表7 非伝統的学生の急増



Meister (1998) p.208.

図表8 大学教育モデルの変遷



井原・東田 (2000-紀要22-1) p.42.

学問の専門化も進み、高度な専門能力を育成するプロフェッショナル・スクールに加えて、コミュニティ・カレッジやエクステンション・ス

クールなど地域や生涯教育のニーズにも対応した大学も生まれる。

大学は実質的な教育内容で権威を保ち、独自の

地位を差異化によって確立しようとする。さらに、環境適応、自由開放、市場原理によって支えられた「経営と教育の分離」が進み、あらゆるニーズに応えつつ、新たな研究・教育サービスの提供を模索する試みがなされている。われわれは、こうしたアメリカ・モデルを「ユニバーサル・アクセス大学 (universal access university)」として位置づけた<sup>28</sup>。

ユニバーサル・アクセス大学は、少なくとも理念的には、あらゆる階層に開かれた教育をめざしており、伝統的な大学の枠組（狭い意味のエリート教育、専門性に閉じこもったアカデミズム、キャンパスという物理的空間への囲い込み、一方通行の教育技法、限定的な学期制や単位制、学位や卒業免許に頼った権威）を否定しながら、あらゆる教育機会を通じて社会に貢献しようとしている。この新しい大学コンセプトを技術的にサポートするのがEラーニングなどの新しい教育手法である。

#### (4) 新しい大学の動き

新しい大学のあり方が、企業と大学の両者で模索されている。その具体例を以下に紹介しておきたい。

##### ① 外部へ開かれたコーポレート・ユニバーシティ

すでにモトローラ・ユニバーシティの例を紹介したが、コーポレート・ユニバーシティを外部に開かれたものにする動きがある。南カリフォルニア水道会社 (SCWC :Southern California Water Company) のコーポレート・ユニバーシティ (EDU :Employee Development University) は、アメリカの教育認定機関である国際生涯教育協会 (IACET :International Association for Continuing Education and Training) から1997年にカリフォルニア州の教育機関としての認定を受けた。

この結果、SCWCは同社の従業員のみならず、州に住む成人に対して教育サービスを提供するようになった。多くの水道会社は、コンサルタント会社やコミュニティカレッジや技術専門学校の教育を寄せ集めのように導入していたが、SCWCはそのようなパッチワーク的な教育を統合して、総合的な教育サービスを提供しようとしている。

##### ② コンソーシアム

アメリカの有力企業は大学との協同により、自社にあったオリジナルな教育・研修プログラムの開発を推進してきている。一例を挙げるとインテル社は、起業家育成で定評のあるバブソン・カレッジと共同でインターネットによるプログラムの提供を行っている。これをさらに推し進めて多数のコーポレート・ユニバーシティと伝統的な大学が提携してコンソーシアムを形成する例が増えている。

Ericsson、AT&T Wireless Service、Lucent Technologies、Air Touch Communication、Motorolaの企業群は、ミネソタ州のマンカト州立大学 (Mankato State University)、サウス・セントラル・テクニカル・カレッジ (South Central Technical College) およびテキサス大学ダラス校 (University of Texas at Dallas) と協力して世界無線教育コンソーシアム (GWEC :The Global Wireless Education Consortium) を形成している。

このコンソーシアムは1996年に設立されたが、無線デバイスユーザーの数は、過去5年間に受講生が4倍になり、2億5,000万に達している。

##### ③ バーチャル・ユニバーシティ

バーチャル・ユニバーシティの例としては、英国のオープン大学 (Open University) がある。この大学は名前が示すように、入学資格を問わないところに特徴があり、12万人の学部学生と1万人の大学院生が学んでいる。

オープン大学は、ディスタンス・ラーニング用の教材、ビデオ、オーディオテープ、CD-ROMに加えて英国の放送局 (BBC) を利用しているが、すでにアジアなどEU以外にも進出しており、インターネットを通じたコースをアメリカ向けにも提供する予定である。

##### ④ 民間教育会社

営利組織である民間教育会社 (for-profit education firms) も大学事業に進出している。アポログループ (Apollo Group) が設立したフェニックス大学 (University of Phoenix) は、1974年に設立され、35万人の学生にサービスを提供して

いる。同大学は、UCLA、ミシガン大、オハイオ州立大といったマンモス大学を抑え、全米最大の学生数を誇っている。

この大学は、23歳以上の成人で数年以上の実務経験 (working experience) をもつ者のみに入学を許可しており、平均年齢は34歳である。働いている学生のためにクラスは夜間に限られており、6週間のウィークリー・セッションから成っている。

## 5. コーポレート・ユニバーシティを成功させる要素

マイスターは、コーポレート・ユニバーシティを設立し、それを上手く機能させるために留意すべきこととして以下の点をあげている。

### (1) トップの支援と関与

コーポレート・ユニバーシティを成功させるためには、上級レベルの経営管理者による支援と積極的な関与が不可欠である。

最高経営執行役員 (CEO :Chief Executive Officer) は、トレーニングとは社風を変える最良の手段であることを十分に認識すべきである。GE、サターン、モントリオール銀行といった企業の啓発されたCEOは、最高教育担当役員 (CLO :Chief Learning Officer) として、研修施設および教育機関との連携のため、多忙なスケジュールにおいても、自ら多大の時間を費やすことを決意した実行している。

そして、企業の競争力の源泉として教育・学習の必要性、大切さを説くために全米中、あるいは世界中の事業所を飛び回っている。GEのジャック・ウェルチはその典型例とあってよいであろう。先に紹介したCorporate University Xchange, Incの実施したアンケート調査に回答した企業の15%もが、CEOが多忙なスケジュールをやりくりし、一ヶ月の間に3日以上に社内学習の推進やベストプラクティスの共有の必要性を説いて回るために時間を費やしているという。

こうした経営者のいる企業は、教育・学習の重要性と報酬システムの大切さを十分に認識しており、単なる売上高や利益の帳尻合わせに翻弄されるのではなく、自ら学び進歩・発展していくことに従業員の一一人がコミットすることで評価される人材評価システムを有しているのである。

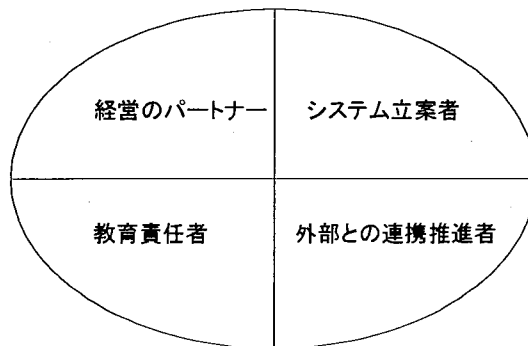
### (2) 戦略的ニーズの取り込み

コーポレート・ユニバーシティを成功させるために、学習カウンスルや諮問委員会とのネットワークをとおしてビジネスの戦略上のニーズを汲み入れる必要がある。

中心となるビジネスリーダーやジェネラルマネジャーは、コーポレート・ユニバーシティのビジョンとチャーターの作成に自ら積極的に関与しなければならないし、その全体的な効果に責任を持たなければならない。

教育研修担当マネジャーはいうまでもなく、企

図表9 最高教育担当役員 (CLO) の役割



業のあらゆるビジネスマネジャーたちが従業員の学習に対して強い関心をもつような組織風土を醸成する必要がある。

そのために、マーケットにおいて従業員が成果を発揮するためのスキルを体得すると同様にビジネスリーダーがそのカギとなる課題を共有するような責任体制が社内システムとして出来あがるのが肝要である。

マイスターは、最高教育担当役員（CLO）に対して、①経営のパートナー、②教育システムの立案者、③教育の実施責任者、④外部との連携推進者という4つの役割を期待している（図表9）。

### (3) 広範な連携・コンソーシアム

「世界レベルの学習問題解決能力が、多くの革新的企業との協力的パートナーシップを形成することに連動する」

真のマーケット志向に立脚した教育システムを創造するために、コーポレート・ユニバーシティは、各ローカルの大学、アメリカを代表する大学、国際的な大学、コミュニティカレッジ、技術団体、研修機関、コンサルティングファーム、ウェブベースの学習コースを有している民間の研修営利企業等とのパートナーシップ、連携関係を確立する必要がある。

アクセス可能でありかつ簡便でポータブルな学習システムを確立するためには、企業は、伝統的および非伝統的な学習コンテンツの提供者とパートナーシップを組まなくてはならない。教育研修プログラムを提供してくれるベンダーの選定とそのマネジメントが、アウトソース先である外部の教育機関を管理する業務は、より一層複雑になるにつれ、企業にとって死活問題となる。

### (4) 新しいテクノロジーの活用

学習支援システムの革新、進歩したデリバリー・テクノロジーそしてグローバルな展開は、学習のスピードアップをより一層加速させている。一夜にして社内に新しい教材が広く伝達される能力が現在求められているのである。テクノロジーベースの学習で、従業員は今必要としている知識をジャストインタイムで提供してくれるコースを履修することができる。企業を取り巻く環境が急

速に変化しており、グローバルなマーケットにおける競争優位性を確保することが肝要である。

### (5) 全バリューチェーン構成員の参加

企業はしばしば顧客にトレーニングの機会を提供するが、こうしたトレーニングは自社製品の特徴や便利さを教え込むためのものであるケースが圧倒的に多い。

添付資料で紹介している世界クラスのコーポレート・ユニバーシティは、総じて、顧客教育を刷新するため取り組んでいる。ラーニング・オーガニゼーションの創造を成功しうる企業は、取引先、流通業者、卸売り業者、サプライヤー、顧客を含めた全てのステークホルダー（利害関係集団）が企業ビジョンを共有すると共に、さらに重要なことは、そのビジョンをマーケットにおいてどう実現するかを理解しなければならない。進歩的な顧客教育サービスは十年さらにその次の十年を考えると、競争優位性を維持するため極めて大切になってきている。

肝要なことは、コーポレート・ユニバーシティは中間財（Work in Progress）であるという認識である。激しい技術革新の時代において、現在はやっているものはあつという間に時代の遺物となる。コーポレート・ユニバーシティは絶え間ない変化に適応できてはじめて時代に即したベストプラクティスを提供できるのである。

### 最後に

企業と大学をとりまく環境は、経済のグローバル化とIT革命の進展で急激に変化している。特に、日本では、少子化の影響もあって、企業では人材活性化に手詰まり感があり、大学は新たなブレークスルーを求められている。産学協同が理念レベルでは声高に叫ばれているが、現実には両者の有効な協働が実現していないのが現状である。また、グローバル化が急速に進んでいるにもかかわらず、日本ではグローバルな人材を育成する手段が見当たらない。この空白を埋めるのが、コーポレート・ユニバーシティと期待される。

変化が激しい情報社会にあって、個人としての学習のみならず、組織学習、ラーニングオーガニゼーションを通して、ナレッジマネジメントが企



業風土として醸成されていく必要がある。従来、従業員はバランスシート上のコストと考えられてきたが、これからは資産とみなさなければならない。なぜなら彼らは問題を発見・解決し、新しい付加価値を創造することができる無限の可能性が

あるからである。

我が国においても、コーポレート・ユニバーシティの形成と発展が産学活性化の突破口となることを期待して本稿を結びたい(了)。

#### 添付資料：「世界を代表する50のコーポレート・ユニバーシティ」

ベストプラクティスをベンチマークとするために高い評価を得ている50のコーポレート・ユニバーシティを以下に紹介する。これらのコーポレート・ユニバーシティは共通の目標を持っている。それは、トレーニングを受けるための単なる場所ではなく、生涯学習のプロセスとしてトレーニングを見なしている。

コーポレート・ユニバーシティ名	企 業 名	所 在 地
Air University	United States Air force	Montgomery, Alabama
Arthur Anderson Center for Professional Development	Arthur Anderson & Co.	St. Charles, Illinois
Arthur D. Little School of Management	Arthur D. Little	Cambridge, Massachusetts
AT&T School of Business and Technology (ASBT)	AT&T	Somerset, New Jersey
Bank of Montreal Institute for Learning	Bank of Montreal	Scarborough, Ontario, Canada
Bell Atlantic Training, Education and Development	Bell Atlantic Corporation	New York, New York
The Bush Learning Center	Anheuser-Busch, Inc.	St. Louis, Missouri
Cable & Wireless College	Cable & Wireless plc	West Midlands, UK
Centro Internacional de Educaciony Desarrollo	Petroleos de Venezuela	Caracas, Venezuela
Charles Schwab University	Charles Schwab	San Francisco, California
Dell University	Dell Computer Corporation	Austin, Texas
Disney Institute	The Walt Disney Company	Lake Buena Vista, Florida
The Eaton School of Retailing	The T. Eaton Company Ltd	Toronto, Ontario, Canada
Employee Development University	Southern California Water Company	San Dimas, California
First University	First Union Corporation	Charlotte, North Carolina
FORDSTAR	Ford Motor Company	Dearborn, Michigan
General Electric Management Development Institute	General Electric	Ossining, New York
General Motors University	General Motors Corporation	Detroit, Michigan

コーポレート・ユニバーシティ名	企 業 名	所 在 地
Hamburger University	McDonald's Corporation	Oak Brook, Illinois
Harley-Davidson University	Harley-Davidson, Inc	Milwaukee, Wisconsin
Iams University	The Iams Company	Dayton, Ohio
Intel University	Intel Corporation	Santa Clara, California
Lord Institute	Lord Corporation	Erie, Pennsylvania
Master Card University	Master Card International	Purchase, New York
MBNA Customer College (MBNA America)	MBNA American Bank N.A.	Newark, Delaware
McDonnell Douglas Learning Center	McDonnell Douglas Corporation	St. Louis, Missouri
Megatech Academy	Megatech Engineering, Inc.	Warren, Michigan
Mercantile Stores University	Mercantile Stores Company, Inc.	Fairfield, Ohio
Motorola University	Motorola, Inc.	Schaumburg, Illinois
National Semiconductor University	National Semiconductor	Santa Clara, California
Oracle University	Oracle Corporation	Redwood Shores, California
Presbyterian Healthcare Educational Services	Presbyterian Healthcare System	Dallas, Texas
Quality Academy	Northern States Power Company	Minneapolis, Minnesota
Raychem University	Raychem Corporation	Menlo Park, California
Rover Business learning	Rover Group ltd.	Birmingham, UK
Saturn Training Center	Saturn Corporation	Spring Hill, Tennessee
SBC Center for Learning	Southwestern Bell Corporation	
Sears University	Sears Roebuck & Company	Hoffman Estates, Illinois
Service Delivery University	Fidelity Investments	Boston, Massachusetts
Southern Company College	The Southern Company	Atlanta, Georgia
Sprint University of Excellence	Sprint Corporation	Westwood, Kansas
SunU	Sun Microsystems	Mountain View, California
Target Stores University	Target Stores (Division of Dayton Hudson Stores)	Minneapolis, Minnesota
TVA University	Tennessee Valley Authority	Knoxville, Tennessee

コーポレート・ユニバーシティ名	企 業 名	所 在 地
UCH Academy	University of Chicago Hospital	Chicago, Illinois
Unites Health Care Learning Institute	United Health Care	Hartford, Connecticut
The University	Van Kampen American Capital	Houston, Texas
Verifone University	Verifone	Alpharetta, GA
Whirlpool Brandywine Performance Centre	Whirlpool Corporation	Covert, Michigan
Xerox Management Institute	Xerox Corporation	Leesburg, Vieginia

## 〔注〕

<sup>1</sup>Meister (1998) p.29. およびp.267.

<sup>2</sup>Meister (1998) p.172.

<sup>3</sup>Meister (1998) p.x.

<sup>4</sup>Meister (1998) p.151およびFigure5-6.

<sup>5</sup>花田 (2000-1) p.15.

<sup>6</sup>Meister (1998) p.70. およびFigure3-3.

<sup>7</sup>Meister (1998) p.32. およびFigure2-1.

<sup>8</sup>Meister (1998) p.ix.

<sup>9</sup>Meister (1998) p.30. および花田 (2000-1) p.15.

<sup>10</sup>Meister (1998) p.12.

<sup>11</sup>慶応義塾大学丸の内キャンパス (MCC) パンフレット

<sup>12</sup>Meister (1998) p.ix.

<sup>13</sup>井原 (2000-1紀要22-4) pp.87-89.

<sup>14</sup>professional serviceが医者・弁護士・専門経営者・ソーシャルワーカー・教師などであることは、別にまとめている通りである。井原・東田 (2000-紀要22-2) および井原・東田 (2000-紀要22-3)

<sup>15</sup>Meister (1998) p.8.

<sup>16</sup>Meister (1998) p.8.

<sup>17</sup>井原 (2001-紀要22-4) pp.94-95.

<sup>18</sup>Peters&Waterman (1982) 第一章

<sup>19</sup>井原 (2000) p.316.

<sup>20</sup>梅澤・上野 (1995) p.iv.

<sup>21</sup>井原 (2001-紀要22-4) p.98.

<sup>22</sup>田中ら (1987) p.54.

<sup>23</sup>井原・東田 (2000-紀要22-1) pp.38-39.

<sup>24</sup>井原 (1999紀要22-2-1) p.43.

<sup>25</sup>井原・東田 (2000-紀要22-1) p.34.

<sup>26</sup>ヨーロッパが「試験の思想」を知ったのはイエズス会の修道士マッテオ・リッチの報告書によるといわれている。天野 (1983) p.10. (原典：平川祐弘『西欧の衝撃と日本』講談社、1974年、pp.49-53. および同『マッテオ・リッチ伝』1、平凡社、1969年、pp.100-122.)

<sup>27</sup>井原・東田 (2000-紀要22-1) p.39.

<sup>28</sup>井原・東田 (2000-紀要22-1) p.42.

## 参考文献

天野 (1983)：天野郁夫『試験の社会史』東京大学出版会、1983年。

花田 (2000-1)：花田光世「コーポレート・ユニバーシティとは何か」『人材教育』2000年9月号、J M A M日本能率協会マネジメントセンター、2000年。

花田 (2000-2)：花田光世「日本でコーポレート・ユニバーシティを展開するには」『人材教育』2000年9月号、J M A M日本能率協会マネジメントセンター、2000年。井原 (2000)：井原久光『テキスト経営学 (増補版)』ミネルヴァ書房、2000年。

井原 (2001-紀要22-4)：井原久光「IT革命と経営」長野大学紀要第22巻第4号、2001年。

井原・東田 (2000-紀要22-1)：井原久光・東田晋三「大学教育のモデル化-高等教育の大衆化・専門化に鑑みて」長野大学紀要第22巻第1号、2000年。

井原・東田 (2000-紀要22-2)：井原久光・東田晋三「アメリカのプロフェッショナル教育 (その1)」長野大学紀要第22巻第2号、2000年。

井原・東田(2000-紀要22-3) : 井原久光・東田晋三  
「アメリカのプロフェッショナル教育(その2)」長  
野大学紀要第22巻第3号、2000年。

Meister(1998) : Jeanne C. Meister, *Corporate  
Universities : Lessons in Building a World-Class  
Work Force*, McGraw-Hill, 1998.

Meister(2000) : Jeanne C. Meister, "What is a  
Corporate University?" 『GLOBAL MANAGER』  
VOL2、(財)国際ビジネスコミュニケーション協会、  
2000年8月。

Peters & Waterman(1982) : T. J. Peters & R. H.

Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Raw  
Publishers, 1982. (ピーターズ、ウォーターマン著/大  
前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983  
年。)

妹尾(2001) : 妹尾堅一郎「フロンティア学習のプラッ  
トフォーム—丸の内シティキャンパスの試み」『三田  
評論』第1033号、慶應義塾大学、2001年3月。

田中ら(1987) : 田中克佳編著『教育史』川島書店、  
1987年。

梅澤・上野(1995) : 梅澤正・上野征洋『企業文化論を  
学ぶ人のために』世界思想社、1995年。