

ISSN 2188-7942

奈良経営学雑誌

第12巻

Nara
Management
Journal

electronic magazine

奈良マネジメント研究グループ

©NGOMS

2014 -

目 次

論 説

ロシア企業内教育訓練事情	・・・	宮坂 純一
ロシアのコーポレート・ユニバーシティ	・・・	宮坂 純一

《論 説》

ロシア企業内教育訓練事情

宮坂純一

- 1 職業教育とは何か
- 2 教育機関主導の職業教育と企業主導の職業教育
- 3 企業内教育の内実 ― 教育訓練の形態と教育方法
- 4 欧米（日本を含めた）諸国の企業内教育に対するロシアの評価：ロシア企業は他国の経験からいかなることを学んできたのか

第1節 職業教育とは何か

HRMの領域で用いられている「教育訓練：training」「キャリア開発：development」「企業内教育」などの概念に相当する事象はロシアでは企業教育（訓練）（корпоративное образование / корпоративное обучение）と呼ばれ、教育機関を卒業した従業員に対して企業主導のもとで人事政策の一環として企業内外で職業教育がおこなわれている。корпоративное образование が corporation + education であり、corporation が法人（株式会社）に代表される事業体であるならば、企業教育は ― たとえ同じような活動がソヴィエト時代に「生産教育」（образование на производстве / производственное обучение）として展開されていたとしても ― 資本主義的生産関係の模索が始まった 1980 年代後半以降に生まれたものである（1）。その意味で言えば、企業教育はロシアにとっては新しい概念であり、クズニエツォフ（Кузнецов, В.В.）のコトバを借りれば、「ロシアの企業教育はソヴィエト時代から続く自国の経験と諸外国の経験の統合の産物である」（2）。

корпоративное образование と корпоративное обучение は、多くの場合、同義語として使われ

ている（本稿でもそれに倣っている）が、обучение の（образование と比べた）特徴として下記のような事柄が指摘されている(3)。対象者がすでに一定の教育を受けた青年であること、比較的短期間で終了すること、モジュール形式で提供され断続的なものであること。したがって、ここには、образование はより包括的な概念である、との解釈がみられる。

また各種の文献を見ると、企業教育（訓練）以外にも、企業内（職業）教育（внутри-фирменное профессиональное образование）というコトバが使われている。それらは、しかしながら、概念的には明確に区別されて使われているわけではない（企業内教育（企業内職業教育）というタイトルのもとでも企業外で実施されている教育訓練が論じられている）。

代表的な定義を紹介すると、つぎのようなミンジョフ（Минзов,А.С.）の概念規定がよく知られている。「企業教育は、企業ミッションの達成を促進するという一定の目的を持って、一般従業員からトップマネジメントまで企業で働くすべての人々に対して（彼らの効果的な育成を目指して）実施される、教育システムである」(4)、と。

カガノフ（Каганов,В.Ш.）によれば、企業教育は従業員の職業的発達を目指した企業政策の1つであり、3つの特徴を持っている。第1に、教育を受けるものが従業員であること、第2に、教育を受けるものの選抜・登録及び教育プログラムの提供手続きが企業によって作成され実現されること、第3に、教育課程で、企業の第一次情報（勤務上の情報）が利用されること(5)。

またボガチェフ（Богачев,О.А.）によれば、「企業内職業教育は（内部（企業内）労働市場の需要にとって引き起こされ、従業員に教育サービスを提供することによって実現されている）就業の在り方の動きとして性格づけられる」(6)（傍点引用者）事象である。

企業教育研究のなかで用いられている術語は（本稿でもその一部に触れているが）多岐に亘り混乱している。その多様性の交通整理を試みているのが 2014 年に公開されたムイリニコヴァ（Мыльникова,С.А.）&ポゴシヤン（Погосян,В.А.）論文である(7)。

企業教育は、後で詳しく確認するように、職業教育として位置づけられるものであり、その職業教育は職業（профессия）の修得を目指しておこなわれる教育である。職業（профессия）がキーワードのひとつである。しかし、ロシアで使われ理解されている職業（профессия）はロシア独特の概念でもある。なぜならば、профессия は英語でいえば profession に相当する語彙であるが、語彙的にはかなりやっかいな事情が隠れているからであり、「ロシア語では、……通常、профессия は занятие の同義語として使われている」が、「英語では、профессия と занятие に相当するものとして、2つの異なるコトバ、すなわち、proffesion と occuration が用いられ、すべての занятие が профессия と称せられるものにならない」からである(8)。

職業（*профессия*）社会学を研究しているイヴァノフ（Иванов,И.）の説明に倣えば(9)、ロシアの「学術文献では、《*профессия*》概念に関して2つの基本的な解釈が存在している。第1の解釈はソヴィエト的な（ロシア的な）科学的伝統に則ったものであり、第2のものは英米的な職業社会学の枠内で発達しているものである」。両者の基本的な相違は、「ロシア的なアプローチでは、職業（*профессия*）は、生産領域及び社会・経済的關係における活動の種類、すなわち、仕事（*занятие*）として、見なされているが、西欧の研究者たちは高度なステイタスの活動だけを職業（*профессия : profession*）」として理解し、残りの活動を *occupation* として類別している」点にあり、したがって、「欧米の《*occupation*》という語彙がロシア語の《*профессия*》概念にほぼ類似している」ことになる。言い換えれば、ロシア語の《*профессия*》はあるヒトが就いている仕事（*занятие*）であり、それは必ずしも専門的な（プロフェッショナルな）職業を意味するのではなく — 高度な専門的な仕事に就いているヒトが専門家（スペシャリスト）とよばれている — 多くの場合、一人のヒトが担当している業務（*занятие*）としての職業を意味するコトバである。

このようなロシア的な職業（《*профессия*》）概念の始まりはストルミリン（Струмилин,С.）の研究成果に求められている。ストルミリンの1950年代の研究（Струмилин,С.Г. *Проблемы экономики труда*, 1957.）（宮坂未見）によれば、「職業は（ヒトの存在の源であり一定の養成を必要とする）一種の仕事あるいは労働活動である」。そしてロシアではその後1970年代に職業研究に対する関心が高まり新たな知見が積み重ねられた。例えば、1980年代に、シカラターン（Шкаратан,О.И.）が職業（《*профессия*》）を3つの視点（働き手、仕事場、労働過程）から特徴付けている（*Рабочий и инженер. Социальные факторы эффективности труда*, Под. ред. О. И. Шкаратана, 1985（宮坂未見）。それは、第1に、仕事に必要な、ヒトの専門的な技能であり、知識であり、第2に、仕事場に固有な、労働機能のまとまりであり、第3に労働過程の特殊性、構造、一貫性である、と。また1989年に編まれた（現在から見ると、ソヴィエト時代の労働と賃金を総括する形となった）『労働・賃金便覧』では、《*профессия*》は「具体的な技術・組織的生産条件における分業と協業のもとで生まれ、働くヒトが専門的な教育によって獲得した知識と専門的技能の総体によって条件づけられた（あるいは、結果として、労働支払いに反映されている）・・・社会的に有用な、ヒトの一種の労働活動である」（10）として記述されている。

ロシアの伝統的な職業観に従えば、職業（《*профессия*》）は分業の過程で生み出されたあるいは分離された活動であり、その基礎を成すのが理論的知識と実践的経験の一定の総体である。イヴァノフの評価によれば、このような概念規定は21世紀に入っても変化することなく続いている。

* * *

ちなみに 1997 年に刊行された『露英辞典』(11)では、профессия にまず occupation が当てられ、それに続いて profession そして trade が記されている。профессия は、ロシアでは「第一義的には」occupation なのである。ここには欧米の profession 解釈に対するロシア的な批判（profession は階級格差意識がいまだに伝統的に染みついているコトバである、という観点 → ネオリベリズム批判）が見られる。

また『英露辞典』(12)にはつぎのように記されている。

profession : 1)職業（профессия）； 制度化されている労働活動。2)何らかのある職業（профессия）に就いているヒト。

occupation : 1)職業（занятие）、活動の種あるいは類、職業（профессия）。2)仕事（дело）。3)雇用（занятость）、住民に仕事を保障すること・・・。

ロシアの仕事の世界では、「複雑性の水準と専門化の領域ごとに類似している課題と義務の（一人のヒトに固定化された）ワンセット」(13)として文章化されているものが職業（《профессия》）である。また職員（いわゆるホワイトカラー）（служащий）に関しては、彼らが担当している（就いている）仕事は職務（должность служащих）と称せられている。《профессия》が労働者の仕事を示すコトバであるのに対して、職員の仕事を指し示しているコトバが《должность》であるが、多くの文献では、それらは同義的に（例えば、表示的には、（профессия（должность）あるいは должность（профессия）として）用いられることが多いし、あるいは профессия として包括的に表記されている。但し、いずれの場合でも、高度な質の知識と技能を要求される業務（仕事）に言及される場合には、それらはプロフェッショナルと言われる職業に該当する就業のあり方が念頭に置かれている。

企業（内職業）教育において前提にされているのは、以下の行では単に職業として表記するが、そのような意味での職業（《профессия》）である。

* * *

本稿では、上記のようなロシア学界の事情を考慮して、企業教育と企業内教育は事実上同一の事象を念頭に置いて使われているコトバであり、いずれにしてもそれは「企業の意思で制度的におこなわれている教育訓練」であり、職業教育である、と把握している。またそこで念頭に置かれている職業は必ずしも高度に専門的な知識を必要とするプロフェッション（欧米的に言えば、医者、弁護士、教師、経営者に代表される、専門的職業としてのプロフェッション）だけではなく(14)（但し、高度な専門職を念頭に置いて語られることもあるが）、それらを含めて具体的な組織・技術的条件のもとで分業と協業によって生み出された、社会的に有用な労働活動であり、一定の知識と技能を必要とする（労働者の仕事だけではなく、職員の仕事も含まれることもある）業務である。

註

あるテキストでは次のように説明されている。「職業は、具体的な組織・技術的条件のもとで分業と協業によって生み出された、社会的に有用な労働活動（一定の類としての職業）であり、1つの職業のなかに、種としての職業（すなわち、具体的な知識や技能の総体）である専門職が幾つか存在している。例えば、エコノミストは職業であり、銀行業務は専門職である」（14）。

ちなみに、ロシアではソヴィエト時代から、個別企業ごとに独自に作成される「職務（記述書）」に代わって、「労働者職業・職員職務・賃金等級便覧」が中央集権的に統一的に作成されていた。そしてそれは今日では「全ロシア労働者職業・職員職務・賃金等級便覧」（Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов）と名称を変えて機能している（15）が、そこには、8089の職業・職務名（5491 профессии、2598 должностей）（16）が記載されている。

職業の分類としてはILOの「国際標準職業分類」（International standard classification of occupations (ISCO)）が有名であるが、ロシアにもこれに準拠した「全ロシア職業分類」（Общероссийский классификатор занятий (OKЗ) : Russian Classification of Occupations）が1994年に作成され、ISCOと同じように、職業（занятие）が10の大分類に区分され、就職などに利用されている（17）。尚、ISCO (<https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/index.htm>) では、ISCOは「ジョブを、当該のジョブで請け負うタスクと義務に従って、明確に定義されたグループに構造化する為の手段である」（ISCO is a tool for organizing jobs into a clearly defined set of groups according to the tasks and duties undertaken in the job. ）、と記述されている。

繰り返すことになるが、以下の行では、それらの職業及び職務を「一定の類としての職業」としての意味を込めて「職業」として表記している。ラフに言えば、この（профессия として должность を含む）「職業」というコトバは「ジョブ（job）」に相当している。

第2節 教育機関主導の職業教育と企業主導の職業教育

企業教育は教育機関（各種の学校）で教育を受け卒業して職に就いたヒトに対して実施される教育であるが、この企業教育は現実には教育機関との密接な連絡のもとでおこなわれている。例えば、エゴルシン（Егоршин, А.П.）の大部のテキストの記述に従えば、労働者と職員（スペシャリスト）の教育は基本的には下記のような4つの流れ（職業訓練、技能資格の向上、人員の再訓練、大学卒業後の職業教育）のなかで実施されている（18）。

1) 職業訓練：労働者及びスペシャリスト養成のために初等、中等そして高等レベルの職

業訓練がおこなわれる。修了者には、卒業証書、証明書が授与される。期間は1カ年から6カ年である。

2) 技能資格の向上：これは、職業（専門）課程、マネジャー・スクール、技能資格向上学部、ビジネス・インスティテュートで実施される。期間は1日から6ヶ月である。

3) 人員の再訓練：これは教育施設でおこなわれ、労働者は第2の職業を、職員は第2の専門職を修得する。期間は6ヶ月から24ヶ月である。

4) 大学卒業後の職業教育：これは大学院「アスピラントウーラ」や「ドクトラントウーラ」（докторантур）で高次の専門的資格や学術的資格を得るためにおこなわれる。期間は2年から4年である。

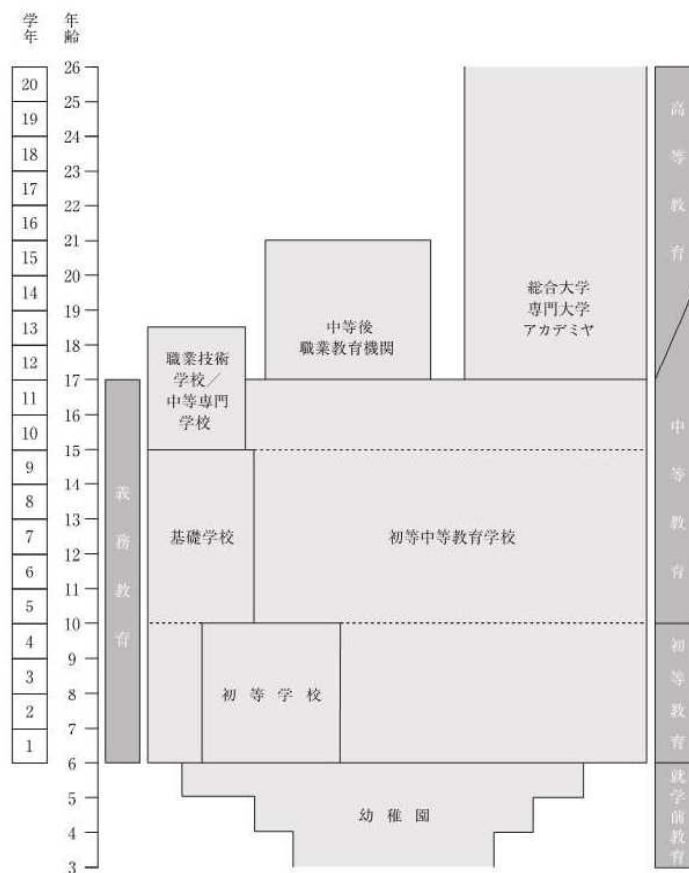
エゴルシンのテキストでは、上述のように、基本的なタームが数多く使われロシアの職業教育について簡潔な説明が試みられている。しかしながら、本稿のテーマ（企業（内）教育の解明）という視点から見ると「わかりにくい」内容であり、ロシアの企業教育の仕組み及び現状（具体的には、教育機関主導の職業教育と企業主導の職業教育の関係）が複雑であることも原因して、特に外部の人間にとっては、エゴルシンの解説を読んだとしても、企業教育の全体像を思い描くことは難しいであろう。本論文の目的は、エゴルシンの説明を補足するという意図のもとで、複数の文献を手がかりにして、ロシア企業で働くヒトを対象に企業の明確な意図のもとでおこなわれている教育訓練のあり方を整理することである。まず、以下の行論では、ロシアの学校教育制度の確認からはじめる。

制度としてのロシアの学校教育

ロシアの教育制度は市場経済への移行以降流動的な状況下にあるが、手元の資料、例えば、日本の文部科学省から2017年に公表された資料に依拠すると、ロシアの教育は6歳以前の就業前教育に始まり、その後「初等教育 → 中等教育 → 高等教育」として教育がおこなわれている。その流れは、教育機関に注目して図解すると、図表1のようになっている。17歳までの11年間は義務教育であるが、多様なルートで教育が展開されていることが理解される。

ロシアの教育は、図表2で図解されているように、普通教育と職業教育から構成されているが、前者には（初等普通教育 → 基礎普通教育 → 中等（完全）普通教育、という）3つの段階があり、後者は（初等職業教育 → 中等職業教育 → 高等職業教育 → 大学卒業後職業教育、という）4つの段階がある。図表1と図表2を重ね合わせると、ロシアの若者は、どの教育機関に入学しても、第9学年までは共通の普通教育を受け（期末に終了試験が課され、合格者には「基礎普通教育修了証」が授与され）、10学年目に普通教育を継続する（初等中等教育学校において後期中等教育を履修する）か職業教育プログラムを受けるかを選択している。ロシアの初等・中級教育制度は「4－5－2制」であり、11

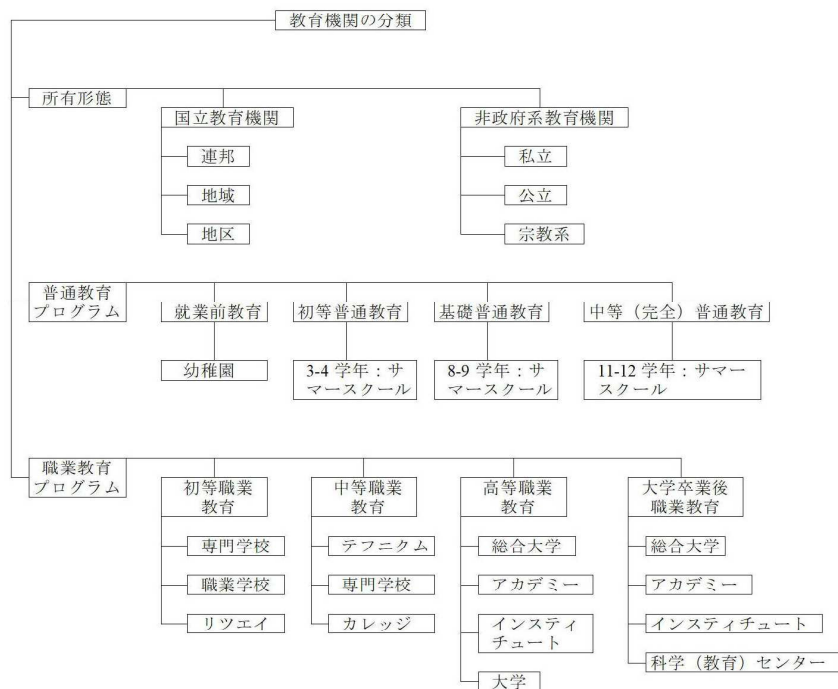
図表1 ロシアの学校系統図



〔出典〕 http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2017/10/02/1396864_035.pdf 2019/06/15 アクセス

ヵ年の教育内容を履修することが、実態としては、義務づけられているが、最後の2ヵ年の内容は選択制（完全普通教育か、職業技術学校に進むか、の選択）である。前者のコースに進むと、修了試験の合格者には「中等普通教育修了証」が授与される。後者のコースに進んだ場合には教育機関によって修学年限が異なり、（主として、技能労働者の養成をおこなう）職業技術学校（1～2.5年制）で初級職業教育を受けるか、（主として、専門職や技術者の養成をおこなう）中等専門学校（3～4年制）で中等職業教育を受ける。また、11学年終了を入学資格とする中等後職業教育機関（2～4年制）がある。修了者にはいずれもディプロームが授与されるが、中等後職業教育機関卒業者は高等教育機関の2学年か3学年に編入できる。

図表2 ロシアの教育機関



〔出典〕 Егоршин, А.П., *Управление персоналом*, НИМБ, 2010, с.220.

ロシアの教育制度には、職業教育の流れに焦点を合わせると、繰り返すが（エルゴシンの図解に示されているように）、初等職業教育 → 中等職業教育 → 高等職業教育 → 大学卒業後職業教育、という4つの段階がある。高等職業教育は中等完全普通教育及び中等職業教育を基礎とした教育であり、高等教育機関で実施される。大学卒業後職業教育（いわゆる上級職業教育）は大学院でおこなわれている。高等教育以降の修業年限は課程によってさまざまであり、修了者には、学士（4年以上）、専門士（スペシャリスト）（5～6年）、修士（2年）、博士（第1レベル）（3年）、博士（第2レベル）などの学位が授与される。

高等職業教育の目的は、第1に、然るべきレベルの専門家の養成であり、第2に、中等（完全）教育及び中等職業教育をベースとして教育を深めたいという個人の欲求を満たすことである。ロシアには、「学士」と「専門士（スペシャリスト）」という2つの長期的なプログラムが導入されている。

学士は高等職業教育の（昼間教育期間4カ年の）ヨーロッパ・スタンダードである。この学士課程がロシアでも国家的な教育スタンダードとして採用され、多くの大学でそれに則って導入され、「学位一覧」が作成され、養成の系統に応じて学士号が授与されている。スペシャリストは

高等職業教育の（昼間教育期間5ヵ年の）ロシア・スタンダードである。このスペシャリストに関しては国家教育スタンダードが構築され、「スペシャリスト一覧」が作成されている。また2000年から「第2世代の連邦国家教育スタンダード」（ГОС ВПО 2-го поколения）への移行が進められている。これは日本の学習指導要領に相当するものであり、専攻ごとに系統的に（「基礎→発展→まとめ」という流れで）学ぶ方向が強化されている。

4ヵ年の勉学で授与される「学士」資格の代表的な事例

《学士》マネジメント：企業部署の将来の指導者（職長、職場長、課長等）養成を目指した専攻。組織論、マネジメント、マーケティング、戦略マネジメント、人事管理、企業経済学、組織行動などの科目が配当され、受講者は、「マネジメント」プログラムに従って、市場経済のもとでの仕事に必要な理論的知識や実践的なスキルを学んでいる。

《学士》経済学：企業や組織の経済関連部署のスペシャリスト養成を目指した専攻。マクロ経済学、ミクロ経済学、経済活動の分析、マネジメント、ファイナンス、簿記、市民法、経済法などの科目が配当されている。「経済学」プログラムの卒業生は所有形態に関係なくすべての企業に必要な人材である。

5ヵ年の勉学で授与される「スペシャリスト」資格の代表的な事例

《スペシャリスト》組織マネジャー：マネジメント領域のスペシャリスト養成を目指した専攻。マネジメントとしての職業活動に必要な（管理論、組織論、経済学、計画ファイナンス、マーケティング等）知識が提供されている。

《スペシャリスト》人事管理：官庁や民間の所有形態に関係なく人事管理部署に働くスペシャリスト養成を目指した専攻。人事管理に関連した法令、市場経済の基礎、労働市場論、教育サービス論、租税論、マーケティングの基礎、人事管理論、モチベーション論、人事考課、等の科目が配当されている。

《スペシャリスト》マーケティング：発達した市場で必要不可欠なマーケティングのスペシャリスト養成を目指した専攻。受講生は、大企業や中企業のマーケティング、販売、宣伝・広告等の部署、銀行、保険会社、証券会社、諸外国企業の支社への就職を目指し、マーケティングの基礎、マーケティング研究、コミュニケーション、消費者行動、市場の価格形成、広告論、公共政策、市民法、マクロ・ミクロ経済学、人事管理等を学んでいる（19）。

現行の教育制度は、エゴルシンの2010年の表現を借りれば、ソヴィエト時代の行政的なシステムと市場経済への移行期のシステムの「共生」（20）の産物であり、多くの問題を抱えている（21）。「共生」といえばコトバの響きは良いが、簡単に言えば、それは「職業教育の費用負担が政府から生徒・学生そして企業に転化した」ために生まれた事象を意味している。多くの高等教育機関は短期及び中期の技能資格向上や再教育のためのプログラムを提供しているし、トレーニングセンターが、個々の企業の注文を受けて、多様な教育訓練（トレーニング、コーチング、セミナー）を実施できる環境が整っている。しかし、

今日では、それは対価を伴うサービス（教育の有償化）であり、企業はソヴィエト時代とは異なる対応を求められている。

コーポレート・ユニバーシティ（企業内大学）への注目はこのような状況の中で生まれた流れ（22）であり、体制転換以降ロシア企業で取り組まれている企業教育の実態は複雑である。具体的には、その詳細な内容は後述のような状況にあるが、例えば、ロシアの企業教育は、1990 年代後半以降、形態的には（枠組みとしては）ソヴィエト時代以来の伝統的な教育形態が踏襲されつつもその運用に関してはコストパフォーマンスが十分に考慮されて、そして欧米諸国（あるいは日本）で開発された先進的な手法が積極的に取り入れられて、現代的におこなわれている。

改めて言うまでもなく、ロシアの職業教育はロシア革命以前の時期の職業教育を含めてこれまでの職業教育の積み重ねの結果でありそれらの改変の歴史であろう。特に、現代の企業教育の根底にはソヴィエト時代の中央主権的な職業教育制度が横たわりそれが今日の職業教育のあり方を大きく規定しているとすれば、その時代の職業教育制度を振り返ることは重要であるが、研究が遅れている領域である。

この分野では、但し、カラマン（Караман,Е.В.）が 2009 年にロシア職業教育（企業教育）の歴史的な流れを、

- 1) ロシア帝国以前の職業教育（6 世紀から 17 世紀まで）－ 職業教育制度の制定
- 2) ロシア帝国時代の職業教育（18 世紀から 1917 年まで）－ 職業教育制度の枠内で形態としての企業教育が生まれる準備段階
- 3) ソヴィエト時代の職業教育－ ビジネス教育誕生の前提となった、中央集権的な（一元的な）企業教育モデルの制度化
- 4) 現代の職業教育－ 中央集権的な企業教育モデルの改編：企業教育及びビジネス教育の多元的モデルの制度化

に区分して史論的に検討している（23）。しかしながら、それは（資料的にも限定され制約があると思われるが）試論的な段階にとどまっており、詳細な分析は（本稿の筆者にとっても）今後の課題である。

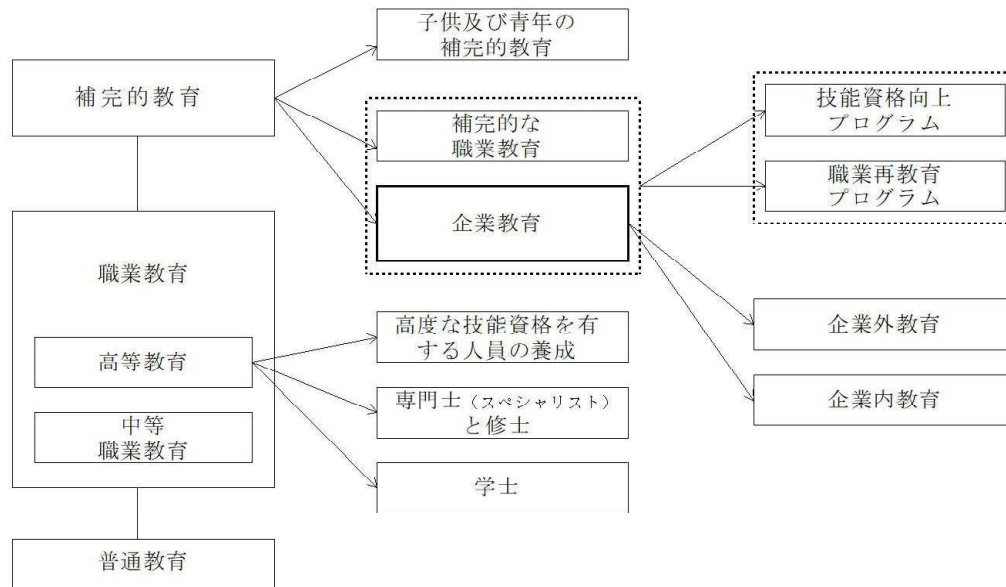
職業教育と企業内教育

教育機関を卒業して職に就いた従業員は「できあがった」ヒトではなく「可能性を秘めた（ポテンシャルな）」ヒト（資源）であり、企業で展開される実践活動の過程で「完璧な」ヒトが形成される－これが現代企業の人材観である（24）。

ちなみに、若年スペシャリストの教育は大学卒業時点ですでに実際のレベルから 5－6 年遅れており、10 年経過すると 50 %の知識が古くなり、24 年経過すると 75 %の知識が古くなり、

そのペースは年々加速している、と言われている（25）。教育機関卒業後の教育の重要性が繰り返し強調される所以である。

図表3 企業教育サブシステムに補完された教育システム



〔出典〕 Долженко, Р. А., “Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании”,

Педагогическое образование в России, No.3,2017, с.7.

(http://journals.uspu.ru/attachments/article/1493/С_т_%201.pdf

<https://core.ac.uk/download/pdf/84885771.pdf> 2019/11/01)

ロシアの職業教育は、本稿の立場では、「教育機関主導の職業教育」と「企業主導の職業教育」に分けることができる。それらのなかの后者、すなわち、「個々の企業のイニシアチブのもとで、従業員に対して、教育機関卒業後に、実施される補完的な職業教育」が企業教育である。但し、それはさまざまな教育機関と連携しておこなわれているために、複雑な様相を呈している。

企業（内）教育は職業教育でありしかも補完的な教育でもある。そのロシアの企業教育を職業教育全体との関連で位置づけることは容易なことではないが、ドルジェンコ（Долженко, Р.А.）は、例えば、図表3のように企業教育を位置づけている。彼の作業によって大凡のイメージが得られるので、本稿でも図表3を念頭に置いてロシアの企業教育の現状を整理する。

第3節 企業内教育の内実 ― 教育訓練の形態と教育方法

ロシアの文献で「企業教育」として言及されている事象は多様であり、その反映であろうが、その在り方がこれまたさまざまな観点から論じられ整理されている。例えば、カゴノフは企業教育の有り様が多くの基準から分類されている現状を踏まえて、それを「多数の分類基準から見た企業教育プロセス」として図表4のように提示している。

図表4 多数の分類基準から見た企業教育プロセス

分類基準	企業教育の分類事例
企業の境界	内部教育、外部教育
企業規模	小企業の企業教育、中企業の企業教育、大企業の企業教育、多国籍企業の企業教育
受講者のタイプ	新入社員教育、スタッフ教育、管理者教育、クライアント教育、契約者教育、利害関係者教育
修得を目指すコンピテンシー要素のタイプ	企業価値観教育、知識教育、スキル教育、企業独自の技能教育、コンピテンス（コンピテンシー）教育
修得を目指すコンピテンシー要素と職種の関係	基礎教育、職種教育、一般的教育、個別対応教育
修得を目指すコンピテンシーの行動レベル	戦略的教育、戦術的教育、コンティンジェンシー教育
目的	（管理それ自体を教育する）ロイヤルティ教育、（プロセス管理を教育する）組織教育、（ヒトの管理を教育する）リーダーシップ教育、（企業理念を教育する）クリエイティブ教育
公式性の程度	インフォーマルな教育、フォーマルな教育（セミナーへの参加証、訓練証明書、教育レベル認定資料）
時間軸	一回限りの教育（1-8時間）、短期教育（1-2日）、中期教育（1-6月）、長期教育（1-5年）、継続的な教育
同期性（ITの利用）	同期教育、非同期教育、混合教育
行動形態	アクティブ教育（双方向性）、リアクティブ教育（トレーニング）、受動的教育（講義形式）

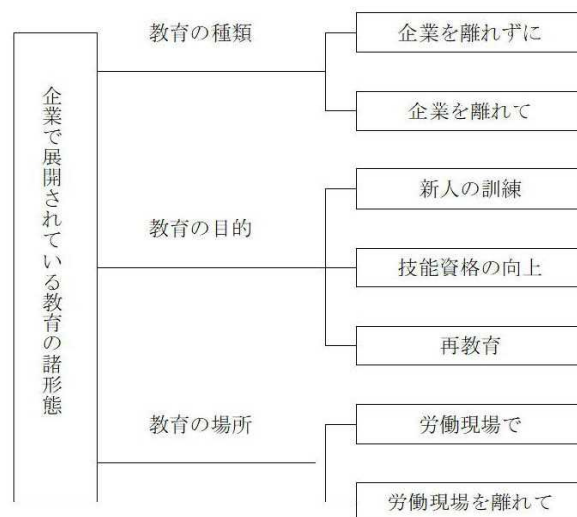
教育がおこなわれる場所	労働現場教育、労働現場を離れた教育
立ち会い（訓練環境）	対面式教育、遠距離型教育、自己啓発型教育

〔出典〕 Каганов, В.Ш., Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособности российских предпринимательских структур, 2012, с.57-58.を加筆修正

図表4から、ロシアの企業教育の多様性が改めて確認させられる（が、このような認識にとどまっている限りバラバラなイメージが先行していまひとつ明確な輪郭が見えてこない）。以下の行では代表的な論者の「ロシアの企業教育」観を紹介することになるが、これは、図表4を念頭に置きつつそしてその内容（企業教育事情）をより具体的に把握するために行われる作業である。

本稿がまず注目したのが2013年に刊行されたキャジモフ（Кязимов, К.Г.）著『企業内教育と人員の発達（Внутрифирменное обучение и развитие персонала）』である（26）。キャジモフは企業で展開されている教育の組織的形態を図表5のように図解して分類し、それぞれについてつぎのように説明している。

図表5 企業で展開されている教育の組織的形態の分類



〔出典〕 Кязимов, К.Г., Внутрифирменное обучение и развитие персонала, МИК, 2013, с.111.

企業教育は、組織的には、まず第1に、企業で直接におこなわれる教育（企業内（生産内部の）教育）とそこを離れて初等、中等、高等教育あるいは補完教育制度の中でおこな

われる教育（企業外（生産外部の）教育）に分かれる。企業を離れずに実施される教育には、当該企業の特殊性を考慮して教育形態や方法を選択できることや結果を容易に統制できるというメリットがある。他方、企業を離れて実施される教育は現代的な要請という幅広い視野のもとで経験豊富な教師のもとでおこなわれるが、当該企業の要望には充分に応えきれないという特性を帯びている。

企業で一定の仕事を遂行する過程で直接におこなわれるのが「労働現場でおこなわれる教育」（OJT）であり、多額の支出を必要とせず、働くヒトの適応期間も短縮される。このような教育訓練は専ら当該企業のためにそしてその企業の従業員のためにだけ組織され実施される。この教育形態でも職業教育機関や他企業から教師を招聘することは可能であり実際におこなわれている。

OJT の組織的な形態として以下のようなやり方が知られている（図表 6）。

図表 6 労働現場でおこなわれる職業教育

組織的な形態	特 徴
経験の合目的的な修得	労働現場での教育の体系的な計画化。職業教育の目的や課題に依拠した、職業教育の個人別計画が基本である。
インストラクタージュ （ブリーフィング）	情報提供、職業（専門性）入門、適応、学習者に新しい労働環境を知らしめること
作業域の交代 （ローテーション）	作業域を連続的に替えて、知識・能力を修得し経験を獲得すること。その結果、将来の労働活動や生産課題について明確な展望が得られる。
インストラクター、見習い職員として採用	企業の課題や問題について知らしめること、若干の責任を与えて意思決定能力を育成すること
プロジェクト・グループで訓練	組織的な課題の解決に向けて企業で設置されたグループに教育目的で参加させること

〔出典〕 Кязимов, Указ.соч.,с.112.

この OJT は、通常、労働者と単純な職務の職員向けに組織されている。

受講者はこの流れのなかで手本を見習い権限を与えられ管理も学び、最終的には、自律的に課題を遂行することで OJT は終了する。

「労働現場を離れて実施される教育」（Off-JT）は効率的であり理論的にも大きな可能性があり多面的な教育を展開できるが、かなりの支出を伴う教育訓練である。この Off-JT

はつぎのような様式でおこなわれる。

- ・当該組織のテリトリー内で、その組織のスペシャリストによって実施される教育、
- ・当該組織のテリトリー内で、招聘された教師やスペシャリストによって実施される教育、
- ・外部教育機関のテリトリーにおいて、外部教育機関によって、実施される教育。

Off-JT はすべての範疇の従業員を対象におこなわれるが、多くの場合、指導者、スペシャリストそして職員向けの教育であり、つぎのような方式でおこなわれる。

- ・講義及びプレゼンテーション（理論知識や実践的経験の説明）
- ・会議やセミナー（アクティブな学習方式。ディスカッションへの参加が論理的な思考を発達させ、さまざまな状況のもとでの行動を可能にする）
- ・競争相手企業で生じた事象をモデル化して生産-経済的諸問題を解決すること。

そして現在では、つぎのような種類の（プログラム別）企業内職業教育が実施されている。

- ・労働者や職員を対象とした、職業訓練プログラムに基づく職業教育：これは、いまだ職業を取得していない労働者や職務を有していない職員に対して実施される教育である。
- ・労働者や職員を対象とした、再教育プログラムに基づく職業教育：これは、すでに職業や職務を獲得している労働者や職員に対して、生産の必要上新しい職業や職務を習得させるために実施される教育である。
- ・労働者や職員を対象とした、技能資格向上プログラムに基づく職業教育：これは、労働者や職員に対して、既存の職業や職務に関連した職業的知識、技能、能力、コンピテンスを継続的に改善することを目指して実施される教育である。

* * *

幾つかの文献では、ロシアの企業内教育の形態に言及される場合、上記の（プログラム別）企業内職業教育（図表 5 のコトバで言えば、教育の目的から分類された企業内教育）に特に焦点が当てられて、企業内職業教育のあり方が説明され論じられている。例えば、ロシアの企業内教育の基本形態は、初年次（第 1 次）職業教育（первичная профессиональная подготовка）、再教育（переподготовка）、技能資格の向上（повышение квалификации）、第 2 ・ 関連職種教育（обучение вторым (смежной) профессиям）である、と。これは、1992 年に公布された「労働法」のなかの「教育について」で明記されていることを根拠にして記述されたものであり、バンニコヴァのテキストでは、それらが次のように説明されている（27）。

（1）初年次職業教育

これはいわゆる新入社員教育であり、定められた仕事を遂行するために必要な技能を速やかに習得させるために実施される。教育期間は通常は 6 ヶ月未満であり、複雑な職種の

場合には12ヶ月に及ぶことがある。

初年次職業教育は、以下のような形態で、個人別にあるいはグループ単位で講習会形式でおこなわれる。

見習い（ученичество）：新人がベテランの熟練労働者に預けられて教育される。

メンタリング（наставничество）：抽象的な思考ではなく具体的な課題を解決する技能を教育する。

インストラクタージュ：ベテラン従業員が新人に対して仕事のやり方を指図し説明して教育がおこなわれる。

講習会：これは複雑な職種の教育に対して実施されるものであり、まず最初に学習グループ（学習コンビナート）でおこなわれ、その後、作業現場で、インストラクターの指導のもとでおこなわれる。

見習い、メンタリング及びインストラクタージュは、経験がものを言うところでおこなわれる教育形態であり、実践志向という特徴があり、当座の課題の解決には役立つが、抽象的な思考を発達させるには適していない。

(2) ローテーション

(3) 再教育

これは、従業員が、現在の高等職業教育あるいは中等職業教育をベースとして、新しい専門職ないしは技能資格を獲得するために、おこなわれる教育訓練であり、第2の高等職業教育あるいは中等職業教育を受けることでもある。高等職業教育機関や中等職業教育機関で実施される。再教育終了者には資格免許状が授与される。

スペシャリストが知識やスキルを補完的に修得することも再教育であり、更には、職を解かれ既存の専門職で対応できなくなった従業員に新しい職種を獲得させるためにあるいは生産上の必要性を考慮して職種を変えようと希望する従業員に対しても再教育が実施される。再教育費は、コスト的には、新しいヒトを採用するよりも3倍ほど安い、と言われている。

(4) 技能資格の向上

これは、基本的な教育を受けた後に、職業上の知識の維持や向上・職業上の技量の向上を目指しておこなわれる教育訓練である。

このタイプの教育訓練の形態は多様であり、幾つかの基準で分類すると以下のように整理される。

・実施場所

企業内訓練（労働現場や講習所で実施）と企業外訓練（教育機関で実施）

・組織性

中央集中的な訓練と自主的な訓練

・目的（志向性）

職種別訓練、問題別訓練、行動（技能）別訓練

・プログラムのタイプ

標準的な教育プログラムと専門化された教育プログラム

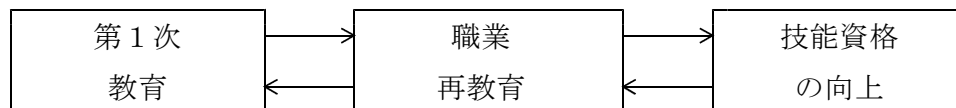
・訓練対象者

階層別（指導者やスペシャリスト対象）訓練とすべての従業員対象訓練

技能資格向上教育訓練の時期は対象者によって異なるが、少なくとも5ヵ年に一回実施される。労働者の教育訓練は、長期間の生産・経済（技術）講習会、職種別講習会、マイスター講習会、短期間の職業講習会で実施される。また近年では、職種ごとに新しい知識を教授するだけではなく、「初めてのファイナンス」「外国語の修得」「心理トレーニング」のような経済的なプログラムも組み入れ、全社規模の企業教育がおこなわれている。

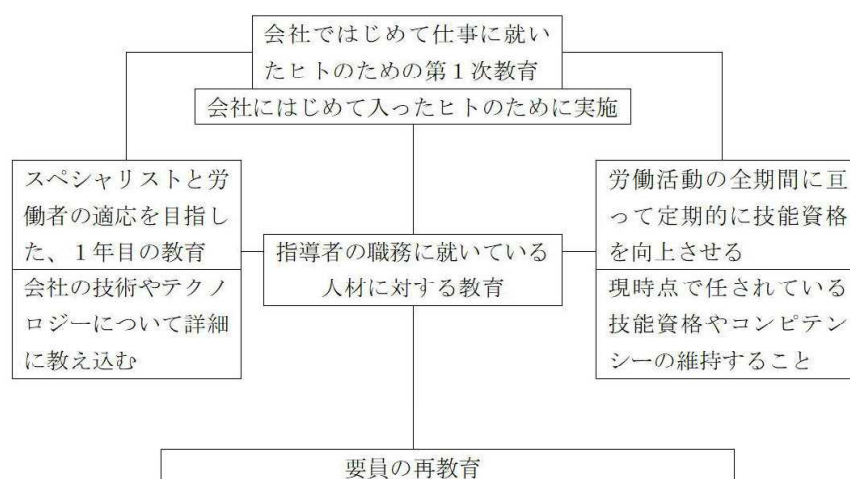
また、クズニェツォフもロシアの企業教育の基本形態は「第1次教育、職業再教育そして技能資格の向上の向上」である（28）、と述べ、図表7及び図表8のよう図解している。

図表7



〔出典〕 Кузнецов, Указ.соч.,с.10.

図表8



〔出典〕 Кузнецов, Указ.соч.,с.12.

これらの形態はロシアでは（計画経済の時代でもおこなわれていた）「伝統的な」（29）企業教育形態であり、その枠組みは今日でも引き継がれているが、同時にその内容は「本質的な現代化」を必要としている。

ロシア企業の生産活動の現代の発達段階の特徴は、ケリペリス（Кельперис, И.И.）の表現を借用すれば(30)、「社会主義のもとでは」上から与えられていた、「要員の養成と再教育に関する特殊な課題、教育訓練される従業員の基準人数、学習-生産基盤創出の基準、その拡大に向けた課題などが欠落している」ことであり、「現在では、企業がすべての種類の教育を計画し、自律的に実現している」。しかしながら、「これにはプラスとマイナスがある」。例えば、「国家的な調整がおこなわれないうちに」、企業は必要な質を持った従業員の教育・確保の組織化を自由におこなうことができるようになり、企業側の機能（自由度）が拡大したという新しい事態が生まれたが、このシステムのもとで、企業は、「一方で、一定の質の労働力に対する生産の要求の変化に速やかに対応し、他面で、従業員に対して、彼らが自らの関心に応じて学習できる可能性を与えなければならなくなったのである」。

これは再教育と技能資格の向上の柔軟な制度構築への要求が高まったことを意味するものであり、1990年代以降のロシア企業は、「生産の要求と労働市場の状況に応じた、教育の内容、方式、組織形態の速やかな立て直し」を求められることになった。

ケリペリスは、そのような変革が余儀なくされた（その背後にある）流れを、スペシャリストに焦点を合わせて、以下のように概観している(31)。

ロシアでは、計画経済の時期に、「スペシャリストの技能資格向上及び再教育の制度が発達し機能していた。それは主として産業部門別原則で形成されたものであった。1990年代に入ると産業部門別科学研究インスティテュート（отраслевой научно-исследовательский институт）が民営化されはじめ、それは既存の技能資格向上モデルに破壊的な影響を与えた。大多数の産業部門別科学研究インスティテュートが私人の手に落ち、産業部門別科学センターとして廃止されるに至ったのである」。今日では、このような状態を招いた基本的な原因として、ケリペリスによれば、幾つかのことが知られている。

第1に、国レベルの教育制度の非独占化及び脱国有化政策が技能資格向上や職業的再教育機関を市場関係システムに委ねる方向を目指したこと、

第2に、国家予算からの教育制度への配分が減少し、技能資格向上制度が真っ先にその対象になったこと、

第3に、技能資格向上制度の相互関係を調整する法的規制の枠組みが国レベルで存在していないこと、

第4に、技能資格向上制度発達の古い計画的な基準が廃止されたにもかかわらず、新しい基準が作成されず、そのために、補完的な職業教育プログラムの内容と質の要件が全く欠落していたこと。

これら以外に、市場経済化が今まで以上に多様な職業を必要とし、マネジメント、マーケティング、証券論、保険、人事管理、危機管理などのスペシャリストが求められ、それらのスペシャリストの養成並びに再教育が必要になったことが職業教育のあり方に大きな影響を与えている。更には、高等教育機関の民営化が進み、商業ベースの大学の卒業生の数が増加していることも1990年代以降の特徴である。これは、改めて言うまでもないが、教育の有償化であり、この有償化はロシアの補完的な職業教育制度にも反映し、個人か企業かの違いはあるが、職業教育が一定の対価を得ておこなわれるようになってきたことを意味している。

かくして、現代の補完的な職業教育制度には、ケリペリスによれば、(計画経済時代の制度に比べると、それとは一線を画する) 幾つかの特色が顕著に現れている(32)。

- (1) 技能資格の向上を担ってきた国家的な教育機関の割合が大幅に低下し、補完的な職業教育の民間セクターが拡大していること、
- (2) 働くヒトの技能資格向上プロセスの「商業化」、
- (3) 有料の教育サービス及び私的な教育機関の割合の増加、
- (4) 補完的な職業教育制度が中央から地域に広がっていること、
- (5) 補完的な教育(技能資格向上機関やその教育の質)に対するコントロールが縮小していること。

そしてこれらはロシア的な技能資格向上制度の欠陥として次のような形で現象している。

- (1) 働くヒトの技能資格向上及び再教育の領域に包括的な(全国的な)政策が存在していないこと、
- (2) 教育機関の許認可を通しておこなわれてきた国家の規制メカニズムが機能していないこと、
- (3) 技能資格向上及び再教育制度が国レベルの職業教育発達戦略から除外されていること、
- (4) 技能資格向上及び再教育制度への国家予算からの歳出がなくなり、自己金融原則に移行したこと、
- (5) 技能資格向上及び再教育制度への私的投資流入のための条件が欠落していること、
- (6) 非効率的な組織-経済的統制メカニズムの結果として、スペシャリスト養成の質が低いこと。

このような状況のもとで、ロシア企業は、ケリペリスのコトバを借りれば、「ジレンマに陥つ」(34)たのである。国家的な技能資格向上制度の発達に出資すべきか、あるいは、企業内の諸問題の解決に向けて固有の教育制度を構築すべきか、と。模索が続いているが、いずれにしても多くの企業は、その程度に多少の差があるが、後者の途を取り入れざるを得ない状況下に置かれている。

従業員の技能資格向上を目指した(自前の)企業内制度の構築は、体制転換後の「ロシ

ア企業にとって、客観的に条件づけられた必然性」(35)だったのであり、つぎのような課題が突きつけられた(36)。

第1に、教育の方向性を明確にして、これは（企業の目的及び企業活動の最終結果を最大限に考慮した）技能資格向上措置を含んだ統一的な教育プログラムを作製すること、

第2に、できるだけ短期間で従業員の職業的養成を可能にすることを目指した技能資格向上措置を講じること、

第3に、企業技能資格向上プログラムを人事活動の他の側面（人事評価、選抜、モチベーションなど）と結びつけて作製すること、

第4に、すべてのレベルの管理者を部下の技能資格向上に積極的に関与させること、

第5に、企業教育の場において、学習者のカテゴリーを個別に考慮して更には企業が直面している問題に応じて、多様な教育形態や方式（セミナー、トレーニング、円卓会議など）を使い分けること、

第6に、企業内教育制度に、必要な予算、ブツ的な資源及び人的資源を保証すること。

体制転換以降にロシア企業が対応を迫られた従業員の職業教育のあり方を上記のように整理したケリペリスによれば、「企業で形成された」「現代の」「職業教育制度」には2つの方向性がある。外部トレーニング（внешнее обучение）と社内企業研修（внутреннее корпоративное обучение）であり、彼によれば、後者の方が多くの利点を持っている(37)。

そしてケリペリスは制度としての社内企業研修を、コストの観点から、低コストの教育訓練、中規模コストの教育訓練、高額な教育訓練に分類している。低コストの教育訓練は、現場での教育訓練、インストラクタージュ、ローテーションに代表される企業内教育であり、中規模コストの教育訓練には、短期の講習会や（欧米発の教育訓練である）企業トレーニングが含まれる(38)。そして高額な教育訓練の形態として位置づけられているのが企業学習センターとコーポレート・ユニバーシティである。

* * *

キャジモフに戻ると、彼は基本的な教育形態の中で採用されている教育制度として「インターンシップ（見習い制度）（стажировка）」に注目して、つぎのように説明している。

「インターンシップは理論的知識だけではなく実践的な技能やコンピテンスの習得を可能にする。インターンシップに就いている従業員は経験豊かなスペシャリストの仕事を観察し、彼の指導の下で仕事をおこない、より幅広い技能やコンピテンスを習得している。インターンシップは当該企業でも他の企業でも現場で直接に実施されている」(39)。

これはロシア企業にとって伝統的な教育方式であるが、しかしながら、それを含めて「伝統的な教育形態、種類、テクノロジー」が、キャジモフの表現を借りると、「職業教育の抑制要因」(40)になっている。これはつぎのような原因に由来している。

- (1)受講者が教育期間中基本的な活動（仕事）から離れていること、
- (2)訓練場所が地理的に遠く離れ、出張費が高額になること、
- (3)組織に所属するものとして知識や技能の定期的な更新が必要なこと、
- (4)活動のさまざまな領域で法的な規制がしばしば改正されること。

このような状況も重なり、現在、伝統的な教育方式に代わって、（教育の目的や価値、そして教育サービスに対する組織側の要望と働く人々の欲求を考慮した）現代的な企業内教育方式が必要になってくる。

企業内教育の領域では、「教育方式（メソッド）」と「教育技法（テクノロジー）」がしばしば同意語として用いられている。但し、キャジモフの認識によれば、ロシアでも欧米でも、「方式」ではなく「技法」の方がより多く使われている(41)。

教育学的には、技法は、（教育学者として著名な）ノヴィコフ（Новиков, А.М.）によって「計画された教育目的の達成を保証する、プログラム化された教育学的过程」として概念規定されているし、英語辞典での記述では、技法は何らかの目的を効果的に達成することを可能にする手続きであり、方式は何かの達成を可能にする手続きである(42)。

これらの術語は同意語であるが、「技法」の方が好まれて用いられている。

教育課程は、伝統的には、「既製の」学習資料を提供することによって組み立てられていた。すでに分析されている知識を適切に選択し、主要なものをピックアップし、体系化し、学習テーマの内容を準備し説明することが教師の仕事であり、他方、学習者はひたすら概要を書き留め、覚え、再生産してきた。すなわち、彼らの活動は複製的であり、発展性に乏しいものであったのである。教師の活動は、受講者にテキスト資料を会得させるだけではなく、他の資料から新しい知識や技能そしてコンピテンスを絶えず増やしていける能力を育成することに向けられなければならない、というわけである。

このような解釈から、現代では、伝統的な教育技法は不十分なものに転化している、という考え方が広がり、組織に所属するヒトの教育に対してもつぎのような教育技法を適用すべきである、との流れが大きくなり、実際に用いられている(43)。

個性発達を目指した教育：情報の流れが制度的に実践志向へと転換され、競争能力に長け職業的にモビリティな働く人々を育成できるように編成された学習過程のもとで、課題を組織すること。

問題解決型教育：教師の指導の下で、学習者が問題を孕んだ状況の解決に向けて自律的に積極的に活動し、その過程で、結果として、職業知識や技能・能力が生産的に修得され、コンピテンスが形成されるような「場」をつくりだすこと。

ブロック・モジュール型教育：学習資料の一定量の内容を学習プログラムの1つのブロックやモジュールに反映させ纏めること。この技法には、条件の変更に適応できる柔軟性、

教育レベルや経歴が異なる人々を教えることができる普遍性、個人別教育も可能であること、最終的な結果を目指した有効性など、幾つかの利点がある。

コーチング：ヒトが個人的な目標を定め達成することをプロが手助けすること。コーチングはラインの指導者と専門的に劣っている従業員との短期間の関係であり、行動のあり方の矯正や専門的な技能の修得を目的にしておこなわれる。

トレーニング：特定の技能・能力、コンピテンスそして行動の改善を目的にしてシステムの的に実施される訓練。トレーニングでは、その 70%以上の時間がビジネスゲームとその分析に当てられている。

それ以外にも、ロールプレイ、ブレインストーミング、グループ・ディスカッション、ケーススタディなどが多用され、技能・能力、コンピテンスの実践的修得が図られている。

また近年では、E-ラーニングや遠隔教育が、自律的な学習という原則に従って、積極的に展開されている。E-ラーニングではマルチメディアが重要視され使われている。

このような現代的な技法の出現は同時に教える側にも変革を求めている。教育メソッドの問題である。

職業教育メソッドは、キャジモフによれば、「学習者の認識活動を組織化し、彼らが職業的な知識、技能、コンピテンスを成功裏に修得することを保証する、教師（インストラクター）の合目的的な行動のシステム」として理解すべきものである。そして、その学習過程では、ヒトの内的及び外的積極性を生み出すことを目指したアクティブな方法を用いることが要求される(44)。

一般的に、比較的小さな集団でおこなわれる双方向的な教育のやり方がアクティブ教育方式として知られている(45)が、アクティブな方法を利用する途は、アクティブという観点から見れば、3つの方向に整理される(46)。

- (1)疑似体験をさせないアクティブ方式。これは伝統的な教育形態（授業、講義、ゼミナール、練習課題、など）の枠内で利用される。
- (2)疑似体験をさせるアクティブ方式。これは新しい教育技法の利用のなかで適用される。
- (3)アクティブな社会-心理的な教育。この基礎には、学習者を心理的にサポートするという原則が横たわっている。

革新的な技法とアクティブな教育方式を用いることが企業教育の新しい方向であり、そのときに、ヒトと組織自体の発達をもたらす企業教育がおこなわれる — これが（キャジモフの解釈に従えば）現代ロシアの企業内教育のあり方である。

第4節 欧米（日本を含めた）諸国の企業内教育に対するロシアの評価：ロシア企業は他国の経験からいかなることを学んできたのか

ロシアのHRMや教育などの分野においてソヴィエト時代には用いられていなかった術語が現在では（欧米の影響を受けて）重要な意味合いで利用され広まっている。本稿でも上の行論ですでに（深くは言及しなかったが）使ってきた（「コンピタンス」と表記されることもある）「コンピテンス」もその 1 つである。ロシア語ではコンピテンスは компетенция として（翻字）表記されている。また同じようなコトバとして компетентность というコトバも用いられている。これらのコトバはどのような文脈のなかで使われているのであろうか？

英語に competence と competency がありそれらが使い分けられることがあるために、それに倣ってそれぞれのコトバに компетенция と компетентность を対応させられている、と考えるのが妥当であろう。компетентность はコンピテンシーである。

компетенция が competence に対応していることを示す傍証としてつぎのような事例がある。Prahalad, C.K., Hamel, G., “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, vol.68, no.3,1990 という論文が、サンクトペテブルク大学通報、マネジメントシリーズ (*Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, No.3, 2003) において、Ключевая компетенция корпорации というタイトルで翻訳されている。

また Spencer Jr., L.M. & Signe M.S., *Competence at Work: Models for Superior Performance*, Wiley, 1993 が Спенсер, Л.М., Спенсер, С.М. *Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы*: Пер. с англ. (1993), HIPPO, 2005 として露訳出版されている。ちなみに、邦訳は『コンピテンシー・マネジメントの展開(完訳版)』（梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳）、生産性出版、2011 年である。

但し、それらはいずれもコンピテンスとして（ないしはコンピテンシーとして）同一の日本語に訳すことも可能であるために、厄介なコトバになっている。というのは、一方で、ラフに言えば、コンピテンシー (competency) が（高い業績を上げているヒトの）「行動特性」に言及するときに使われ、コンピテンス (competence) はスキルベースのコトバであり、（課題を解決するための）能力や技術(三省堂『大辞林 第三版』)を念頭において使われているが、他方で、それぞれの国々で独自の意味で（あるいは同意語としても）用いられていることがあるのも現状であるからである (47)。

ロシアの学界で企業教育の研究及びその推進を精力的に進めている（管理論研究者）カゴノフによれば、21 世紀に入って、ロシアの企業教育制度は（欧米諸国で採用・選抜・教育訓練などの領域において生まれ発達した）コンピテンス・アプローチ（コンピテンシー・ベースのアプローチ）(компетентностный подход) を基盤として組み立てられなければならないという考え方が支持されるようになっただけでなく実践的にも裏付けられている (48) が、同時に、コンピテンスとコンピテンシーの 2 つの概念の相互関係が不明瞭

なままに放置されているために、コンピテンス・アプローチの企業教育制度への積極的な導入が妨げられている（49）という現実があり、その解決が大きな課題になっている。

コンピテンスとコンピテンシーの関係に関しては、カゴノフの整理に従えば、2つの立場がある（50）。

- 1) 同一視。コンピテンスとコンピテンシーが同義語として用いられている。
- 2) 差別化。コンピテンシー愛念が独自の自律的な内容を持つものとして把握されている。

以下、このような認識が大きな流れになっていることを念頭に置いて、ロシアのコンピテンシー（コンピテンス）理解について整理することにする。

参考までに（教育学の分野で著名な）ジムナヤ（Зимняя, И. А.）のコンピテンシー（コンピテンス）理解について確認する。

彼女によれば、「コンピテンシーはコンピテンス（そのもの）ではなく、コンピテンスが統合化されて具現化したもの」であり、言い換えると、「主体のコンピテンスがそのヒトの（個性を反映して）個人的にまたそして知的に条件づけられそして動機づけられて活動や行動に現象したもの」であり、「ヒトの活動に、ヒトが多様な社会的並びに職業的課題を解決する際に現れる統合化された個人的資質である」。「コンピテンシーは、コンピテンスをベースとして形成される、複雑な、多様な、多面的な、本来的に個人的な組成（образование）」であり、コンピテンスがコンピテンシーへと転化する（51）。

ジムナヤ自身は上記の論文でコンピテンスそのものを明確に定義していないが、（教育学関連文献をサーベイした）オヴチニコフ（Овчинников, А. В.）が、ジムナヤを念頭においてバザロフ（Базаров, Т. Ю., Ерофеев, А. К., Шмелёв, А. Г.）たちのコンピテンスの定義に言及している。「コンピテンスは、それぞれの遂行者がそれぞれの課題をそれぞれの組織や労働現場そして生産集団で効果的に解決することを保障するような、知識、能力、技能、モチベーション、個人的な資質そして状況判断能力の結合されたもの」である（52）、と。

ちなみに、オヴチニコフは、5つのコンピテンス・グループを類別している。個人的コンピテンス、社会的コンピテンス、テクニカル・コンピテンス、組織的コンピテンス、管理的なコンピテンス。

いずれにしても、教育（訓練）の対象として見なされるのは、コンピテンシーではなく — コンピテンシーは評価の対象にはなり得るが — コンピテンスである。

この学問領域で2015年に注目に値する学位論文がクルクス国立大学に提出されている。セゾノヴァ（Сезонова, О. Н.）が執筆した「組織で働く人々のプロフェッショナル（職業）コンピテンスシステムの形成」（Формирование системы профессиональных компетенций персонала организации）である（53）。彼女はマネジメントの研究者である。

セゾノヴァによれば、ロシアにおいてコンピテンシー・ベースのアプローチが幅広く普及するようになったのは比較的最近のことであり、それは、基本的には、「ロシア教育の現代化」という問題と深く結びついた事象であった(54)。言い換えれば、ロシアでは、コンピテンシー・ベースのアプローチは教育学者がリードする形で関連学界に広がっていったのである。

セゾノヴァは欧米諸国のコンピテンシー・ベースのアプローチに関連した研究を整理して、「それらの研究は多岐に亘っている」が、その「理論的命題は2つのグループに分けられる」との立場から、つぎのように論じている。「第1のグループはコンピテンシー・ベースのアプローチの研究を経済的問題と結びつけている（アメリカ学派とフランス学派）が、第2のグループでは教育学主導で研究がおこなわれている（イギリス学派とドイツ学派）」、と。

アメリカ的なアプローチでは、「コンピテンス」がヒトの（自己意識、自己調整、ソーシャル・スキルを内容とする）行動と結びつけられ、それは教育を通して形成され、発達する、と考えられている。フランス学派では、コンピテンシー・ベースのアプローチの研究は二極分化し、コンピテンスが、一面では、普遍的な個人の特性として見なされ、他面では、仕事を遂行する過程で個人が発揮する能力として考察されている。

イギリス学派では、コンピテンシー・ベースのアプローチが職業技術教育に適用され、プロフェッショナル・コンピテンス・システムの構築を目指している。また、コンピテンスの定義に際して、イギリスの研究者たちは、個人的な特性ではなく、行動そのものの特性に注目している。ドイツでは1980年代に初めて教育制度に「コア・コンピテンス」概念が取り入れられ、1996年代にコンピテンシー・ベースのアプローチが幅広く普及している。職業教育では学習計画が重要視され、職業的技術的コンピテンスだけではなく、個人的なコンピテンスや社会的なコンピテンスが盛り込まれている。

セゾノヴァはロシアの研究や実践で言及されているコンピテンシーベースのアプローチの具体的な内容を知るために、2003-2013年に公表された2425文献を「内容分析」(content analysis)の手法を用いて解析している。その分析によって「コンピテンシーベースのアプローチ」の定義の多様さが改めて浮き彫りにされることになったが、それだけではなく、分析結果は詳細を究め多岐に亘り多くの示唆に満ちている。それらの本格的な検証は、但し、別に機会に譲り、以下の行では、本稿の趣旨に沿ってその一部を簡潔に — ロシアの学界でなにが議論されているのか、どこに問題点を見いだしているのか、等々を確認することに焦点を絞り — 紹介するにとどめる。

セゾノヴァが内容分析として選び出したコトバ（分析単位）はコンピテンシーベースのアプローチ、コンピテンス、コンピテンシーである。それらは図表9のように幾つかの（修飾語を伴った）テクニカルタームとして使われていたが、同時に、この表は当該語彙はさ

さまざまな文脈のなかで使用されていることを示している。またそれらのコトバが用いられるようになった推移を時系列的に整理した結果が図9である。現出頻度が2010年前後にピークに達している。尚、分析対象になった論文は、「経済科学」誌、「工業生産」誌そして「国民教育。教育学」誌であり、コンピテンシーベースのアプローチ関連のコトバが記載されていた論文の65%以上が「国民教育。教育学」誌に掲載されていたものであった。

図表9

分析範疇	分析単位
コンピテンシーベース のアプローチ	具体的なコンピテンシーベース・アプローチ
	戦略的なコンピテンシーベース・アプローチ
	コンピテンシーベース志向アプローチ
コンピテンス	コンピテンス・モデル
	プロフェッショナル（職業（別）（専門））・コンピテンス
	企業（別）コンピテンス
	一般コンピテンス
	コアコンピテンス
	教育コンピテンス
	一般文化的なコンピテンス
コンピテンシー	コンピテンシー・モデル
	プロフェッショナル（職業（別）（専門））・コンピテンシー
	普遍的なコンピテンシー
	科目別コンピテンシー

〔出典〕 Сезонова, О.Н., Формирование системы профессиональных компетенций персонала организации, 2015, с.19-20.

図表10

範 疇	年				全体
	2003-2005	2006-2008	2009-2011	2012-2013	

コンピテンシー ベースのアプローチ	9	15	82	71	177
コンピテンス	8	2	88	56	154
コンピテンシー	4	5	82	21	112
全体	21	22	252	148	443

〔出典〕 Сезонова, Указ. соч., 20.

コンピテンシーベースのアプローチが論じられている場合にはどのようなコトバが使われているのか？ 内容分析の結果として、コンピテンシーベースのアプローチの概念装置として、コンピテンス、コンピテンシー、プロフェッショナリズム、技能資格（熟練）、職業的成長、創造性、労働ポテンシャル、競争能力が用いられていることが判明したが、彼女は、独自の評価基準を設定しそれに基づいて、コンピテンシーベースのアプローチの概念装置を、コンピテンシー（компетентность）、コンピテンス（компетенции）、技能資格（熟練）（квалификация）、創造性（креативность）、競争能力（конкурентоспособность）の5つに絞り込んでいる（図表11）。

図表 11

術語の名称	総合点
コンピテンシー	8
コンピテンス	7
創造性	7
競争能力	7
技能資格（熟練）	6
職業的成長	4
プロフェッショナリズム	4
労働ポテンシャル	4

〔出典〕 Сезонова, Указ. соч., с.27.

それらの概念装置はセゾノヴァのなかでどのように解釈されているのか？ この問題では、何よりもまず、コンピテンスとコンピテンシーの異同を明確にすることが重要になってくる。ロシアの研究者の中でも、すでに触れたように、それらを同一視する人々と識別

する研究者に分かれている。セゾノヴァは明確に後者の立場に立っている。

前者の立場から言えば、それらの概念は「学習の過程で形成される、知識、技能と技量の統合、そして習得された理論的な知識と実践的な技能と技量をベースとして一定の種の活動を遂行する特定の能力」として理解されている。

セゾノヴァはコンピテンスとコンピテンシーを区別してつぎのように明確に文章化している。コンピテンシーは「ヒトが一定の知識、技能及び技量を所有している程度であり、具体的な領域のコンピテンスを持っていること」であり、コンピテンスは「ヒトが一定の分野で成功裏に活動するために必要な知識、技能及び技量のシステムであり、彼の個人的な経験である」、と。

技能資格（熟練）は、哲学、経済学、心理学、教育学、社会学で、しばしば用いられている術語である。例えば、経済学では、技能資格は「働くヒトの職業的成熟度、（知識、能力、職業的な技能、経験の存在の裏付けのもとで）具体的な仕事を一定の質で遂行できるように準備ができていること」として理解され、教育学では、「ヒトが一定の種の労働活動について職業的に準備ができていること」という観点から考察されている。セゾノヴァによれば、技能資格（熟練）の基本的な要素は「一定の種の労働に就く教育を受けそのための準備ができていること、何かを達成できる資質があると判定されていることであり、職偉業的な知識・能力・技能・経験の存在に裏打ちされた、職業的な成熟性」である。

効率的な労働活動の必要不可欠な（その本質を成している）部分が、セゾノヴァによれば、創造性そして働くヒトの競争能力という術語で示されている。

現在の研究では、創造性の問題がイノベーション資源として解明されている。例えば、「伝統的な思考枠組みから外れた非日常的なアイデアを生み出し、問題状況を速やかに解決する能力」あるいは「何らかの活動領域でヒトを建設的な非標準的な思考及び行動へと導く能力」として。創造性に関する解釈や定義は、共通して、セゾノヴァの理解に従えば、「社会の社会経済的欲望を満たすために何か新しいものを発明すること」を指摘している。

人的資源管理関連の多くの文献では — セゾノヴァの読み方によれば — 競争能力という術語が広く利用されているが、そこには3つのアプローチが見られる。

第1のアプローチは働くヒトの競争能力を労働活動の成功裏遂行が可能な能力として見なす立場（望ましい社会的ステイタスの達成を目指して働くヒトが内部労働市場において相互作用や闘いという経済的-社会的過程に参加する能力としての競争能力）であり、第2のアプローチは働くヒトの競争能力を個人の特性として見なす立場（働くヒトの競争能力は、働くヒトが自分の労働力に対する具体的な欲求を充足させる程度として特徴づけられるような個人の特質である）であり、第3のアプローチは競争能力の本質を重要視する立場（労働現場の要望に働くヒトが応える程度を反映したものとしての競争能力）である。

そしてセゾノヴァ自身は、競争能力の根底にはヒトの労働ポテンシャルのさまざまな要素が横たわり、それぞれがその時々の流れの中で現象してくるために、単一の指標で表現することは不可能である、と総括している。

セゾノヴァは、上の行論で紹介してきたような分析結果を踏まえて、5つの基本的な術語がどのような語彙で説明されているのか、という課題を設定し、そのような語彙を抜き出し、それぞれがいかなるウエイトで用いられているのか、を整理している。図表 12 がその結果である。

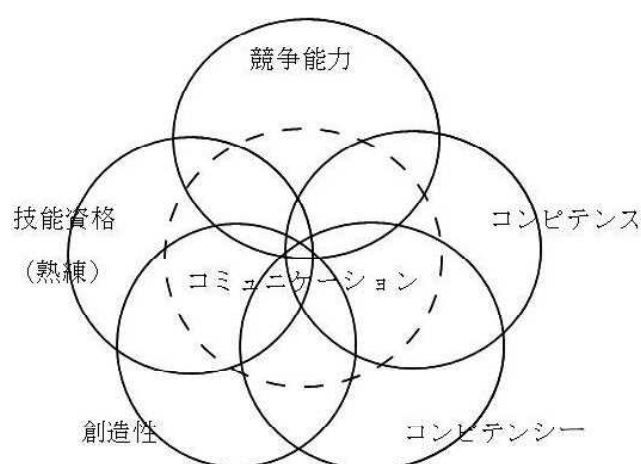
図表 12

要 素	総合評価
コンピテンシー	
個性的であること	39
能力があること	29
技能と経験	24
協調的であること	23
効率的であること	11
仕事に就く準備ができていていること	9
活動的であること	9
コンピテンス	
能力があること	38
個性的であること	38
知識、技能、経験	25
団結心があること	25
活動的であること	16
仕事に就く準備ができていていること	14
向上心があること	11
技能資格（熟練）	
プロフェッショナリズム	36
個性的であること	20
仕事に就く準備ができていていること	13
能力があること	9
知識、技能、経験	7
創造性	
能力があること	33

標準的ではないこと	18
個性的であること	17
創造性に富んでいること	13
ひらめきがあること	9
働く人々の競争能力	
労働ポテンシャルが豊かなこと	16
能力があること	10
周りを満足させられること	9
当該者に対して外部から強い期待があること	8
要望に応えられること	5

〔出典〕 Сезонова, Указ.соч.,с.43.

図表 13 プロフェッショナル・コンピテンス



〔出典〕 Сезонова, Указ.соч.,с.45.

セゾノヴァは、ロシアで 2000 年代に入っておこなわれてきたコンピテンス（コンピテンシー）研究の流れ（その具体的な内容）を — 主として 2003 年以降にロシア国内で公表された文献の文献を対象にして — コンピテンシーベースのアプローチをキーワードとして選び上記のように読み解き、独自の（働くヒトの競争能力を上位概念として位置づけた）「プロフェッショナル・コンピテンス」概念を構築し提唱してる（図表 13）。その「プ

「プロフェッショナル・コンピテンス」はこれまで知られてきた相互に補完し合う諸要因の組み合わせであるが、単にそれにとどまることなく、彼女によれば、組織の戦略的なポテンシャルを強く意識したものとしてより具体的であるだけでなく、コンピテンスに対する雇用者の要望を充足させる新しい形態と方法が考慮されている、という意味で、プロフェッショナル・コンピテンスへの新しいアプローチが反映された概念である。

プロフェッショナル・コンピテンスは、本稿の文脈に沿って正確に表記すれば、「一定の職業に就いているヒトが有すべき、その職業に相応しい、コンピテンス」となるのであろうが、長くなるのでプロフェッショナル・コンピテンスとしてカタカナ表記している。

この概念には、セゾノヴァのコトバを借りれば、特に、つぎのような現状認識が具体化されている。

- 1) 現代の働く人々は（創造性が必要される）精神労働の担い手になっている。
- 2) 曖昧なぼんやりとした知識が特別な役割を果たしている（技能資格（熟練）、コンピテンス）。というのは、それらが競争能力の基盤であるからである。
- 3) コンピテンシーはコンピテンスに比べると幅広いものであり、ただ単に認識論的な契機や知識に関連した契機だけではなくモチベーション的な契機及び関係性重視の契機更には調整的な契機をも含んでいる。
- 4) 管理の課題は単に一人のヒトの知識を発達させ技能資格を高めることではなく個人的並びに集団的な知識形成のシステムをつくりだすことであり、そのために一人のヒトから他のヒトへの伝達のための条件がつくりだされている（コミュニケーションの重要性）。

かくして、この（セゾノヴァが提唱している）プロフェッショナル・コンピテンスは多くのファクターを有する現象であり、そこには、理論的知識やそれを職業活動の実践に適用させる能力の総体、価値志向（戦略的な職業的目的そして組織の人間を動かす力のシステム）並びに職業計画の実現を可能にするコミュニケーション文化が含まれている。セゾノヴァのコトバを借りれば、そのようなプロフェッショナル・コンピテンス解釈は既存の考え方と幾つかの点で相違している。それは、第1に、多くのファクターを有する現象として把握していること、第2に、プロフェッショナル・コンピテンスの構造が理論的知識とその実践的適用の総体であること、第3に、価値志向と文化志向そして職業活動の枠内でコミュニケーションが確保されることが重要視されていることであり、このように詳細に解釈することによって、既存の解釈とは異なり、組織人のプロフェッショナル・コンピテンス発達の体系化に向けた体系的なアプローチが保証されるのである。

このような「コンピテンス内容」をどのように評価できるのか？ これは、プロフェッショナル・コンピテンスの発達を可能にする（今後より発達する）態勢づくりの問題でも

ある。その課題として、セゾノヴァ自身は2つあげている。ひとつは組織-管理的なもの。これは地域の教育ポテンシャルをいかにして高めていくかという課題の翻訳されるが、要するに、企業内教育のベースともなる職業教育制度を整備することであり、企業教育と教育機関の提携のあり方に収斂する課題である。もうひとつはハイアラキー的な課題、言い換えれば、ダイナミックに変化する企業環境に対応してプロフェッショナル・コンピテンスをいかなる方向に向けて形成していくのかという極めて戦略的な課題である。個別企業にとっては後者の方が喫緊の課題になっている。

プロフェッショナル・コンピテンスを企業の競争能力と直接的にリンクさせて論じているのがカゴノフである。カゴノフはアメリカの研究に学び、まずセルズニック (Selznick,P.) (Selznick,P.,*Leadership in Administration*, Harper,1957.) に言及した後で、Prahalad,C.K., Hamel, G.,*The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*,1990, v. 68, No. 3.の「コア・コンピテンス」に触れ、更には Spencer Jr.,L.M.& Signe M.S.,*Competence at Work: Models for Superior Performance*, Wiley,1993などの言説を紹介するなかで、企業教育でプロフェッショナル・コンピテンスを育成することの重要性を強調している。彼が念頭に置いているコンピテンスは、スペンサー夫妻によって分類された2つのコンピテンシー ((1) 「必要最低レベルのコンピテンシー」(人材の誰もがその仕事で最低のレベルで効果を上げうる不可欠の特性)、(2) 「卓越を峻別するコンピテンシー」(平均的人材から卓越した人材を峻別する、例えば、組織から要求される以上の目標を立てる個人の行動に示される「達成重視」の姿勢))のなかの前者であり、彼はそれを「ベースとしてのプロフェッショナル・コンピテンス」と名付けている(55)。そのカゴノフが精力的に取り組んでいるテーマのひとつがコーポレート・ユニバーシティのロシア企業への導入である(ロシア企業におけるコーポレートユニバーシティの現状の紹介は別稿を予定している)。

アメリカでは1990年代後半にはコンピテンシー・マネジメントは「流行」としては収束したと言われている(56)なかで、ロシアでは2000年代以降に、特に、2010年代後半頃から活発にコンピテンシーが議論されるようになっている。これは市場の動きと連動した(供給サイド重視の)HRMの展開と軌を同じくする動きであるが、このような流れの中で — たとえ建前であったとしても — 個人の全面的発達という発想は消えてしまったのであろうか？

注記

- (1) Кузнецов,В.В.,*Корпоративное образование*,Екатеринбург, 2010, с.6.
- (2) Кузнецов,Указ.соч.,с.10.
- (3) Каганов,В.Ш.,*Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособности российских предпринимательских структур*,Москва,2012, с.36-37.

- (4) Минзов, А.С., Корпоративное образование в России: сущность и цели, 2007.с.1. (<https://docplayer.ru/27552288-Korporativnoe-obrazovanie-v-rossii-sushchnost-i-celi.html> 2019/12/05)。また、Малахов, Е.С., Развитие корпоративного обучения в системе услуг дополнительного профессионального образования, 2010 г., с.32.参照。
- (5) Каганов, Указ.соч., с.12.
- (6) Богачев, О.А., Внутрифирменное профессиональное обучение работников на современном предприятии, с.11.
- (7) Мыльникова, С.А., Погосян, В.А., “Корпоративное обучение”, *Universum: Вестник Герценовского университета*, 3-4, 2014 (<https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obucheniye/viewer> 2019/11/08)
- (8) *Российский работник. Образование. Профессия. Квалификация*, Под ред. В.Е. Гимпельсона и Р.И. Капелюшников, Высшая Школа Экономики, 2011。Мансуров, А., Юрченко, О. В., “Социология профессий. История, методология и практика исследований”, *Социологические исследования*, No 8, 2009, с. 36-46. (https://www.isras.ru/files/File/Socis/2009-08/Mansurov_Yurchenko.pdf : <https://studfiles.net/preview/4367859/> 2019/11/11)も参照。
- (9) Иванов, И., “Профессионалы на рынке труда и проблемы их социальной защищенности в современной России”, *Мир России. Социология. Этнология*, 2004. No 4. (http://ecsocman.hse.ru/data/174/006/1220/2004_n4_p115-142.pdf 2019/12/08)
- (10) *Труд и заработная плата в СССР: словарь-справочник*, Экономика, 1989, с.281.
- (11) *Русско-английский словарь*, Русский язык, с.510.
- (12) Кравченко, С.А., *Социологический энциклопедический англо-русский словарь*, РУССО, 2002.
- (13) *Российский работник. Образование. Профессия. Квалификация*, с.349.
- (14) Зайцев, Г.Г., Черкасская, Г.В., *Управление деловой карьерой : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений*, Издательский центр «Академия», 2007, с.153.
- (15) Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (<http://okpdr.ru/> 2019/11/15) 堀江典生「ロシアの職業と職務の変容：遺制としての旧ソ連型職業分類」『比較経済研究』第46巻第1号(2009年1月) 81-95頁。
- (16) <http://professions.org.ru/> 2019/10/18
- (17) <http://xn--h1aing.xn--plai/Directory/Index> 2019/10/18
- (18) Егоршин, А.П., *Управление персоналом*: 7-е изд. НИМБ, 2010, с.220.
- (19) Егоршин, Указ.соч., с. 222- 225.
- (20) Егоршин, Указ.соч., с. 216.
- (21) 現行の職業教育の欠陥あるいは問題点について、エゴルシンが階層（初等職業教育

- (職業技術学校、ウチーリシチェ)、中等職業教育 (テクニクム、カレッジ)、高等職業教育 (総合大学、アカデミー、インスティテュート)、補完的な職業教育 (インスティテュート、技能向上大学 (Институт повышения квалификации)、ビジネススクール、教育センターなど)) ごとに指摘している (Егоршин, Указ.соч.,с. 216-217.)。
- (22) Малахов,Е.С.,Развитие корпоративного обучения в системе услуг дополнительного профессионального образования, 2010 ,с.29.
- (23) Караман, Е.В., Институционализация корпоративного образования в современной России, 2009 参照。
- (24) Масалимова,А.Р., КОРПОРАТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ И ВНУТРИФИРМЕННАЯ ПОДГОТОВКА:ОСОБЕННОСТИ ФОРМАЛЬНОЙ, НЕФОРМАЛЬНОЙ И ИНФОРМАЛЬНОЙ МОДЕЛЕЙ (<http://science-education.ru/pdf/2012/3/6296.pdf> 2019/10/25)
- (25) Банникова,Л.Н., *Управление персоналом : Учебное пособие*, УГТУ-УПИ, 2009,с.71. (<https://studfiles.net/preview/4238871/page:24/> 2019/10/21)
- (26) Кязимов,К.Г., *Внутрифирменное обучение и развитие персонала*,М И К,2013。
- (27) Банникова,Указ.соч.,с.71-81. (<https://studfiles.net/preview/4238871/page:24/> 2019/10/25)
- (28) Кузнецов,Указ.соч.,с.10.
- (29) Кузнецов,Указ.соч.,с.12.
- (30) Кельперис, И.И.,Система повышения квалификации работников в процессе управления персоналом компании,2008.
- (31) Кельперис, Указ.соч.,с.41-42.
- (32) Кельперис, Указ.соч.,с.41-42.
- (33) Кельперис, Указ.соч.,с.41-42.
- (34) Кельперис, Указ.соч.,с.43.
- (35) Кельперис, Указ.соч.,с.48.
- (36) Кельперис, Указ.соч.,с.48-49.
- (37) Кельперис, Указ.соч.,с.45-46.
- (38) Кельперис, Указ.соч.,с.77.
- (39) Кязимов,Указ.соч.,с.114.
- (40) Кязимов,Указ.соч.,с.114.
- (41) Кязимов,Указ.соч.,с.114-115.
- (42) この説明は、Кязимов,Указ.соч.,с.15.に拠っている。
- (43) Кязимов,Указ.соч.,с.116.-119.
- (44) Кязимов,Указ.соч.,с.126.
- (45) Егоршин, Указ.соч.,с. 226.
- (46) Кязимов,Указ.соч.,с.127.

- (47) コンピテンス（コンピテンシー）を巡る研究状況（その生成と混乱）に関しては、例えば、下記の文献に詳しく論じられている。「コンピテンシーとは何だったのか」『Works 57』2003年4月；福井直人「日本企業における能力考課基準の変容」北九州市立大学『商経論集』第44巻第1・2・3・4合併号（2009年3月）；加藤恭子「日米におけるコンピテンシー概念の生成と混乱」（『産業経営プロジェクト報告書（34）』日本大学経済学部産業経営研究所、2011年所収）；黄福涛「コンピテンス教育に関する歴史的・歴史的・比較的研究」『広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集』第42集、2011年；西あゆみ、加藤真紀「複数の学術領域におけるコンピテンス概念把握の試み」（<http://www.arinori.hit-u.ac.jp/wp-content/uploads/2017/06/WP2017-01.pdf> 2019/10/28）
- (48) Каганов, Указ.соч.,с.222.
- (49) Каганов, Указ.соч.,с.225.
- (50) Каганов, Указ.соч.,с.225.
- (51) Зимняя,И.А.,КОМПЕТЕНЦИЯ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ В КОНТЕКСТЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В ОБРАЗОВАНИИ,2012,с.9. (http://www.rusreadorg.ru/ckeditor_assets/attachments/63/i_a_zymnaya_competency_and_competence.pdf 2019/09/28)
- (52) Овчинников,А.В.,Универсальная модель профессиональных компетенций,Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»,Выпуск 4 (23), июль – август 2014 (<http://naukovedenie.ru> : <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN414.pdf> 2019/10/28)
- (53) Сезонова,О.Н.,Формирование системы профессиональных компетенций персонала организации,2015.
- (54) Сезонова,Указ.соч.,с.14. 以下の行論は逐一注記しないことがあるが、セゾノヴァ論文を参照してまとめたものである。
- (55) Каганов, Указ.соч.,с.239. また、『コンピテンシー・マネジメントの展開』生産性出版、2001年、19ページ参照。
- (56) 西・加藤、前掲稿、13ページ。

《論 説》

ロシアのコーポレート・ユニバーシティ

宮坂 純一

- 1 ロシアにおけるコーポレート・ユニバーシティ設立に向けた動き：1990年代～2000年代初頭
- 2 ロシア・コーポレート・ユニバーシティに対するロシアの自己評価：2000年代中頃までの現状
- 3 ロシアからみた欧米のコーポレート・ユニバーシティの全体像
- 4 誰のためのコーポレート・ユニバーシティなのか

第1節 ロシアにおけるコーポレート・ユニバーシティ設立に向けた 動き：1990年代～2000年代初頭

ロシアにコーポレート・ユニバーシティ (corporate university) が初めて出現したのは1990年代であった。そして2015年のサンクトペテルブルク大学マネジメントジャーナルに掲載されたある論文では、その「コーポレート・ユニバーシティがロシアの会社の大部分において企業内教育制度の義務的な要素になっている」(1)、と記述されており、現在(2020年頃には)急速に普及している状況がうかがえる。

コーポレート・ユニバーシティは、1960年代にアメリカで生まれ企業内教育の一形態として普及した経緯(2)が示しているように、基本的には、企業が従業員のために設立する教育機関であるが、その後次第に、一方で、大学等の外部教育機関と提携して訓練がおこなわれ、また他方で、その対象者が従業員にとどまることなく、サプライヤー、ディーラー、顧客などに広がり、人事管理の一環としての伝統的な企業研修機関の枠を超えた、企業の経営戦略の一環として幅広いステイクホルダーに良質な学習の場を提供する仕組みに転化している。

ロシアのコーポレート・ユニバーシティ観としては、例えば、2010年に「企業教育の発達を促進する市民及び組織の連合」(Ассоциация граждан и организаций по содействию развитию корпоративного образования «МАКО») (<http://www.makonews.ru/>)のウェブにつぎのような見解が掲載されている。「ロシアのコーポレート・ユニバーシティ理解では、コーポレート・ユニバーシティは、教育に関する基本的なプログラムを、会社の戦略に影響を与えるように(すなわち、戦略を基盤として創設され、その実現を促進し、そのより一層の発達を後押し、企業価値と企業文化を普及させる方向で)体系化したシステムである。…それでは、そのようなコーポレート・ユニバーシティとは何なのか? 我々の立場では、コーポレート・ユニバーシティは(①すべてのレベルの従業員を教育する、②知識を管理する(言い換えれば、従業員の経験を体系的に統合し普及する)、③企業文化の統一センター(換言すれば、会社の価値の貯蔵庫)としての役割を果たす、④イノベーション・センターである、という)4つの機能を果たす会社の構造単位である」(3)。

また、2002年に「経営者連盟」から公刊された『コーポレート・ユニバーシティ。ロシアと外国の経験』(*Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике*, 2002. М.: Ассоциация менеджеров) (宮坂未読)のなかで、コーポレート・ユニバーシティが「統一された概念で組織発達戦略の枠内において統合され、すべてのレベルの指導者とスペシャリストのために開発された、企業内教育のシステム」として定義され、その後しばらくはこの定義が広く普及したが、カガノフ(Каганов, В.Ш.)によれば、2008年に、ミンゾフ(Минзов, А.) (Минзов, А.С., *Высшее профессиональное и корпоративное образование: парадигма взаимного влияния*, Изд-во МЭИ (ТУ), 2008.) (宮坂未見)によってつぎのように批判されるに至った、という経緯がある。「この定義はコーポレート・ユニバーシティの意義を完全には反映していない。なぜならば、コーポレート・ユニバーシティには、すでによく知られているように、教育という機能以外に、その他の機能もなければならないからである」(4)。と。

いずれにしても、大方の資料にはつぎのような表現に代表されるような認識が共通して横たわっている。「コーポレート・ユニバーシティは、術語的には、企業内教育のシステムであるが、…今日では、そのような定義の枠を遙かに超えた存在になっている」(5)、と。簡潔に言えば、コーポレート・ユニバーシティは確かに従業員教育の1つの形態ではあるが、その特徴は通常の従業員教育と比べると「特殊な目的」を帯びていることにあり、「従業員に、会社の目的、使命、戦略、価値を理解させること」(6)がコーポレート・ユニバーシティの「役割」として見なされている。

蛇足になるが、ロシアにはコーポレート・ユニバーシティというコトバ自体に違和感を持つ人々が少なからず見られる。「形式的・法的観点からは、コーポレート・ユニバーシティは厳密な概念ではない」(7)、と。その理由は、ユニバーシティとはロシアの教育法に定められたように幅広い方向で教育・学術活動をおこなう特別に認可された教育機関であり、このようなステイタスは特別な企業教育をおこなう組織には相応しくないからである。それ故に、逆説的ではあるが、

「コーポレート・ユニバーシティ」概念は、コーポレート・インスティテュート、コーポレート・アカデミー、コーポレート教育センター、コーポレート教育訓練学校と同意義のものとして理解され、それらがすべて今日的には「コーポレート・ユニバーシティ」として通称されているという事態が生まれている。

但し、他方で、「コーポレート・ユニバーシティは我々にとって相対的に新しいものであり、それ故に、それは多分に教育センターの同義語として用いられている。しかし、これらの2つの構造には本質的な違いがある、と理解すべきであろう。センターは通常よりローカルな規模の小部門であり、特別な権限を与えられていないが、コーポレート・ユニバーシティは大規模な教育小部門であり、時々独立した法人格を取得し、組織の他部門に教育サービスを提供し、そのことが補完的な財源を生み出している」、という見解も2010年代に入って提示されている。コーポレート・ユニバーシティは従来の企業教育機関とは異なる組織である、という理解である。

例えば、レオンチェヴァ（Леонтьева,Е.）によれば、コーポレート・ユニバーシティと教育センターはその目的と教育の進め方の点で基本的に異なっている。

第1に、コーポレート・ユニバーシティは企業戦略実現の道具であり、戦略的な注文に応じてつぎのような方向で活動を展開を展開している。

- (1) 組織のすべてのレベルで知識を絶えず更新し現代的なビジネススキルを発達させること、
- (2) 個々の従業員及び組織全体の仕事の効率を高めること、
- (3) 現代的な管理システムを導入し管理ポテンシャルを発達させること、
- (4) 統一した管理目的・価値を形成し、現代的な企業文化を発達させること、
- (5) 会社の競争能力と市場価値を高めること。

第2に、学習過程の組織化の点で、

- (1) コーポレート・ユニバーシティは、全体としての組織水準で、マネジメントシステムを維持し発展させる任務を持ったシステムであり、
- (2) 従業員のために実施されるすべての教育プログラムを管理し、
- (3) 教育形態のすべてを束ねている。

以下の行論では、上記のような多様な（時には対立するかの様に映る）認識があることを念頭に置いて（その妥当性を検証する形で）ロシアのコーポレート・ユニバーシティについて紹介・検討する。

ロシアで最初にコーポレート・ユニバーシティを設立したのは欧米企業のロシア支社であり、1990年代に入ってから McDonald's、Coca-Cola、Motorola 等の1つの構造部門として組織化されたのがその始まりである（例えば、McDonald's のハンバーガー大学：Hamburger University が有名である）。そしてヴィンペル・コミュニケーション（ВЫМПЕЛ-Коммуникации(通称 ВЫМПЕЛКом)に代表される）ロシア企業が自前のコーポレート・ユニバーシティを設置した時期が1999年であった。

* * *

ロシア語には「産業別（業界別）」（отраслевой）と「企業の」（корпоративный）という2つの形容詞があるが、それらは同義的に使われ、しかもそのような語法がいまだに妥当である、という考え方(9)が見られる。そのような解釈が広く受け入れられていると（実態に即して解釈すれば必ずしも間違いではない）とすれば(10)、コーポレート・ユニバーシティにはそれなりの前史があることになる。

1920年代末頃、ソヴィエト時代に、生産志向で業界別職業教育という性格を強く帯びた、テクニクム、職業学校、大学が誕生した。これは、ギレフ（Гилев, А.А.）によれば(11)、「産業別」「人員の技能資格向上・再教育大学（институт повышения квалификации）」（以下、技能向上大学と表記）「網」であったが、その「技能向上大学」は、実態としては、「企業教育」であった。1967年に創設された「中央技能向上大学」はその象徴的な存在である。更に、1969年には大規模な大学の付属機関として「オーガナイザー育成学部」（факультет организаторов промышленного производства и строительства : ФОППИС）が組織され、産業部門別に指導者層や専門家のための大学が設置されただけでなく、個別企業内で独立の部署として設置された学習センターや学習・養成コンビナートで労働者や技師の教育訓練がおこなわれてきた。しかし、これらの「ソヴィエト時代に創設されたコーポレート・ユニバーシティが」体制転換後も従前通りに運用され続けたわけではなく、そこで教育訓練がおこなわれたのは一部の業界の従業員だけであり、市場経済への転換とともにロシア企業は「新しい」コーポレート・ユニバーシティを創設するようになっていった。

このような状況は、いくつかの文献で、「コーポレート・ユニバーシティが技能向上大学に取って代わった」として描写されている(12)。

* * *

大きな転換点は1998年の「金融危機」（デフォルト(default)）であり(13)、1999年にヴィンペルコムがビーライン（Билайн）大学を設立し、2000年にはロシアアルミニウム（Русский алюминий : РУСАЛ）が、2001年にセヴェルスターリ（Северсталь）が、2002年にヴィム・ビル・ダン（Вимм-Билль-Данн）やロステレコム（Ростелеком）が、2005年にはウラルヴァゴンザヴォッド（Уралвагонзавод）が、2007年にはノリリスクニッケル（Норильский никель）がそれぞれ自前のコーポレート・ユニバーシティを設立し、2015年頃にはほとんどすべての保険会社や電子通信会社において自前の教育センターが機能している。大規模で成長途上の企業においてまずコーポレート・ユニバーシティが設立され

たのは、そのような教育センターの設立には多額の費用や十分なブツ的技術的基盤が必要だったからである(14)。

そして、2018年には約30のコーポレート・ユニバーシティが設立されている(15)。

コーポレート・ユニバーシティを生み出した要因は、一般的に云えば、経済がグローバル化し競争が激化したこと(16)であり、より具体的に言えば、従業員に（そのような競争の激化に対応可能な）必要な職業水準を保障することが必要になったからである(17)が、ロシア企業にコーポレート・ユニバーシティが設立された（より現実的な）要因には、それ以外に、特殊な要因がある。ロシアにとって「外的なもの」と「内的なもの」がそれである(18)。

1) 外的要因：母体組織ないしは外国人株主の圧力、あるいは研修会社（training company）の影響。この要因は、特に、多国籍企業のロシア子会社にコーポレート・ユニバーシティが設立されたケースに該当し、欧米企業（例えば、McDonald's）が管理構造だけではなく人事政策・概念の刷新、人材の開発（development）を重要視した結果がコーポレート・ユニバーシティの設立だったのである。

2) 内的要因：会社指導部の変化。コーポレート・ユニバーシティの設立が企業に対してプラスに作用すると確信し「上から」押し進める管理者がトップの座に就いたこと(19)。

またパフモヴァ（Пахомова,Е.）は11大企業の（学習センターを含む）コーポレート・ユニバーシティを調査して、当該機関が設立されるに至った主要原因としてつぎの3つを引き出している(20)。

- (1) 既存の教育制度が保守化し、ビジネスの現代的な要求から遊離したこと、
- (2) 90年代の外延的な発達が期待できなくなり、競争優位性を獲得し維持するために、組織内部に質的变化を起こす必要性が生まれ、従業員の再教育及び技能資格の向上が求められたこと、
- (3) 持ち株会社（ホールディングス）への多様な管理制度・価値観・企業文化を有する企業の統合が進み、それらを1つにまとめる道具としてコーポレート・ユニバーシティが選ばれたこと。

ロシアの代表的なコーポレート・ユニバーシティの設立の経緯及び概要は、ケリペリス（Кельперис, И.И.）やカガノフなどの著作の文章に倣えば、つぎのように整理されるであろう(20)。

ヴィンペルコミュニケーションズ（ВымпелКом）社の ビーライン・ユニバーシティ（университет «Билайн»）

ヴィンペルコミュニケーションズ（<https://www.veon.com/>）のビーライン・ユニバーシティは1999年に誕生している。このコーポレート・ユニバーシティの特色は、政治家やエコノミスト及び実業家との交流の場がー トップマネジメントの教育の枠内であったがー 設けられたことである。例えば、ビーライン・ユニバーシティの受講生が他の部門で

実習することが制度化されているが、その大きな特徴は、ロシアの主要大学やビジネススクール（モスクワ大学経済学部、モスクワ国際ビジネススクール）と協定して設立されたことである。

そしてこのような大学との提携はその後のコーポレート・ユニバーシティの設立に大きな影響を与えている(22)。

ルスネフチ(Руснефть)社のコーポレート・ユニバーシティ

2005 年 4 月にプーチン大統領がクレムリンで実業界のメンバーと会談し、巨大ビジネスのトップに単に大学を金銭的に援助するだけではなく高等教育機関の管理にも参加することを要請した。その大統領アピールに最初に応答したのが石油会社ルスネフチ(<https://russneft.ru/>)であり、ルスネフチはモスクワ大学と協力協定を締結した。協定の目的は、モスクワ大学をベースにして、「イノベーション・ビジネス・スクール」(Высшая школа инновационного бизнеса) (<https://www.msu.ru/info/struct/dep/vsib.html>)という名称のコーポレート・ユニバーシティを設立することであった。これは学部に対応するビジネス・スクールであり、協定に従って、モスクワ大学が教員スタッフ、学部長、職員を選抜し、ルスネフチは（会社の需要に合致した）教育プログラム・計画の作成に参加できることになっている。

このプロジェクトの立案者の構想では、モスクワ大学の教師のアカデミックな知識及び理論的な知見とルスネフチの実践的な経験が結合し、新しい将来有望なプロジェクトを実際に効果的に実現させる可能性が高まること — それがそのプロジェクトの成功を担保するものであった。このような協力は石油部門のスペシャリストの養成プロセスに新しい刺激を与え、国の高等教育機関の制度全体にポジティブな影響を及ぼす、というわけである。

モスクワ国立大学と共同で実現することを目指した企業プロジェクトは協定の双方の当事者にとってユニークなものであった。（コーポレート・ユニバーシティという形の）ビジネスと教育の相互作用の形態はロシアにとって新しい試みであった。というのは、一方で、時代の要請に応えたスペシャリストの養成、現役スペシャリストの技能資格の向上、石油会社の全従業員の再教育が念頭に置かれ、他方で、モスクワ大学のブツ的技術的基盤の発達と改善への多額の投資がおこなわれるからである。要するに、石油産業での仕事を自分の人生と結びつける若い人々に無償で学ぶ場が提供されたのである。

ロシアアルミニウム(Русский алюминий : РУСАЛ)社の コーポレート・ユニバーシティ

ロシアアルミニウム(ルサール) (<https://www.rusal.ru>)では、人事政策が同社の成長戦略に規定され、高い熟練を有する人員が競争優位性を保障するキー要因とである、と考えられている。そのために、企業教育が単に技能資格の向上手段としてだけではなく会社発達の道具として見なされている。現行の従業員教育制度は（労働者やスペシャリストからトップマネジメントに至る）ブルーカラーとホワイトカラー及びすべてのランクの全ての

従業員をカバーし、地域、生産あるいは製品に関係なく、すべての工場や事務所に適用されている。

コーポレート・ユニバーシティは、このような状況の下で、事業の要請と企業文化に合致した高い熟練を有する人材の養成を目的として、設立されたのである。そして、企業教育に対して総合的なアプローチがおこなわれ、既存のすべての道具（会社に点在していたトレーニングセンター、ローテーション・プログラム、見習い制度や職務取り替え制度、コンクール、機能別アカデミー）が総動員されている。

学習プログラムは教育訓練の目的と学習者層に応じて企画され、多様な方式、手段そして形態が利用されている。

教育プログラムには、制度として、つぎのような段階が組み込まれている。

- (1) 義務的な（法令で定められた）技能資格向上プログラム
- (2) 熟練労働者養成プログラム
- (3) 補完的な（専門的なコンピテンシーの発達を目指した）技能資格向上プログラム
- (4) 外国語習得プログラム
- (5) 統一した管理コンピテンシー開発プログラム
- (6) 会社の教育機関の卒業生や在校生の発達を目指したプログラム
- (7) 経験交換プログラム（講習会、会議）
- (8) 遠隔教育システム。

ルサールのコーポレート・ユニバーシティは、従業員対象の企業教育が企業にとって標準（ノルマ）となり、コーポレート・ユニバーシティが当該企業で働く人々をプロとして養成する基本的なセンターとなったことを示している事例として有名である。

セヴェルスターリ（Северсталь）社の

ビジネス発達の道具としてのコーポレート・ユニバーシティ

セヴェルスターリ（<https://www.severstal.com/>）は法的にはホールディングとして位置づけられる、複雑な、多部門に亘る事業体であり、それを構成する企業は国全体に分散し、それらの発達水準はバラバラであり、異なる文化や伝統を有し、多様な管理システムを備えている。それ故に、コーポレート・ユニバーシティには一つの基本的な課題（ホールディングのすべての構成体のなかに統一された企業文化を醸成すること）が課せられている。

セヴェルスターリのコーポレート・ユニバーシティは2001年（所説あり）に設立され、その本部（スタッフ）はモスクワではなくチェレポベツに置かれている。設立構想では、コーポレート・ユニバーシティは戦略的変化や企業文化形成の主体（agent）となることを任務としている存在である、と見做されていた。それは、セヴェルスターリ・グループのための人的資源管理センターであり、トップマネジメントの意思決定を支持する道具であり、同時に、研究センターであり、情報センターであり、教育センターであり、方法論センターであり、コンサルティング・センターであり、つぎのような方向で活動している。

- (1) 知識の管理
- (2) 人事管理
- (3) E-ラーニング・システム
- (4) タレントのプール
- (5) 企業基準
- (6) コンサルティング
- (7) 社会学的な調査研究。

組織的には、セヴェルスターリのコーポレート・ユニバーシティはネットワークシステムである。それは、複数のロシア及び外国のアカデミー研究所や教育機関と協定を結び活動している。2002 年 4 月までにコーポレート・ユニバーシティの概念が固まり、将来のリーダーの育成、マネジャーの研鑽、トップのためのセミナー実施、スペシャリストのための会議のカンファレンス開催、PR プログラムの作成などのパイロット・プロジェクトが動き出している。

そして、コーポレート・ユニバーシティは数年を経て完全に発達し十全に機能するように計画された。例えば、マネジャー層の専門的な職業的成長が多様な形態で（伝統的な教育課程、セミナーとカンファレンス、インターネットを利用した効果的な管理テクノロジー情報の提供、企業活動の組織化に関する各種資料の配布）でおこなわれるであろう、と。マネジャーを対象とした継続的な自己啓発制度の構築もその一つであり、マネジャーたちが自分の強みと弱みを知り自己啓発に努めるだろうと構想されていた。

戦略的には、セヴェルスターリ・グループが 2 つの課題（自社の効率と世界の競争相手の効率の格差をミニマムにすること、グローバル化の要請にに答えること）を解決しなければならなかったために、セヴェルスターリのコーポレート・ユニバーシティは（これらの課題の解決に向けて、管理に関連した先進的な経験、技能そして実践を、ホールディング企業内部で見つけ形にしてそれらを速やかに普及させる）道具である、と位置づけられている。言い換えれば、セヴェルスターリのコーポレート・ユニバーシティは、ホールディングに連合している企業のなかに、統一した管理観、統一したコトバ、規範、行動原則、絶えず再生産されたりあるいは原則的に新しい諸問題の解決に向けた共通のアプローチ、共通の管理基準が生まれるように、その生成を促進しなければならない、と考えられている。

またセヴェルスターリのコーポレート・ユニバーシティはコミュニケーション・システムの発達を重要視し、ユニバーシティ内部に、電子遠隔教育システム、「活気ある」交流システム、問題探求解決システムが構築されている。これは（先進的な経験やテクノロジーが蓄積される）知識の強力な基盤であり、電子図書館として機能している。

セヴェルスターリのコーポレート・ユニバーシティは、ケリペリスの評価に従えば、「その目的、教育形態及び従業員の技能資格向上の点で、欧米企業において定められた基準に

最も完全に合致している」コーポレート・ユニバーシティである。

E-コーポレート・ユニバーシティ

伝統的な教育機関以外に、近年では、インターネットを利用した教育を展開するバーチャル・ユニバーシティが出現している。LMS (Learning Management System) として知られる遠隔教育を取り入れたコーポレート・ユニバーシティが登場したのは1990代末頃からであり、ロシアでも、2000年代の中頃にはLMS型のE-コーポレート・ユニバーシティが、巨大企業に限定されるが、約10校存在している。例えば、シブネフチ (Сибнефть) (現在のガスプロムネフチ (Газпромнефть) (<https://www.gazprom-neft.ru/>))、ルサル、ユコス (ЮКОС) (2007年に消滅した石油会社)、タトネフチ (Татнефть) (<https://www.tatneft.ru/>)、ヴィム・ビル・ダン (Вимм-Билль-Данн) (<http://wbd.ru/>)、セヴェルスターリ、ヴィムペルコミュニケーションズなどのコーポレート・ユニバーシティがその事例である。

タトネフチ・グループは、若いスペシャリストを知的に職業的に向上させ適応力を高めること、大学生や中等教育機関の生徒に継続的な職業的発達を保障することを目的としてE-コーポレート・ユニバーシティを設立した。その特徴は学習者層ごとに教育プログラムが準備されていることにあり、例えば、「ビジネス・シュミレーション《商取引》」、「疑似体験《起業》」、「生徒のためにIT競技会」、「若いスペシャリスト・コース」、「現代指導者コース」などが有名である。

上記の事例は「従業員の技能資格を向上させるシステムの構築」に取り組んでいる企業(23)という視点から注目されたコーポレート・ユニバーシティであるが、コーポレート・ユニバーシティは現実には必ずしもユニバーシティを呼称せず、例えば、教育(学習)センターと呼ばれるなど多彩な名称のもとで機能しているだけでなく、そのあり方も多様である。そのためすべてのコーポレート・ユニバーシティを一定の基準で包括的に整理し分類することはかなり難しく、そのような試みは筆者が知る限りおこなわれていないのが現状である。但し、特定の視点からの整理は見られ、例えば、ギレフによれば、組織・法的形態(卒業資格が公的なものか私的なものか)に注目すると、ロシアのコーポレート・ユニバーシティは2つのグループに分類される(24)。

第1のグループに位置づけられるのは会社の構造小部門としてのコーポレート・ユニバーシティである。そこで授与される修了証書(学位記)は組織内部で通用するにすぎず、テーマは極めて特殊なものであり、その企業にとって緊急を要する諸問題と結びついている。このようなコーポレート・ユニバーシティは教育基準を意識していないし、ライセンスも獲得していないし、認証評価も受けていない。ヴィムテルコミュニケーションズ社のビーライン・ユニバーシティ (Билайн-университет (Beeline University))、ヴィム・ビル・ダン社の実験センター (экспериментальный центр компании «Вимм-Билль-Данн»), ノボシビルスク市のエレクトロ総合サービス社の教育施設 (учебное заведение компании

«Электрокомплектсервис» (г. Новосибирск)などがこのグループに属する。これらのユニバーシティでは、つぎのような機能が果たされている。第1に、人員の技能資格の向上、第2に、従業員に、仕事の特殊性、会社の政策、会社の規定・規則を知らしめること、第3に、(マネジャーが一つのコトバで話せるように) 会社で使われている概念や術語を整理したり、企業シソーラス (thesaurus) を作成すること。

第2のグループには、特定の産業部門のために専門家を教育している国立大学が入る。ここでは、学士、専門士、修士のプログラム、あるいは補完的な職業教育プログラムに沿って学習が進められ、修了者には、国が認定した学位が授与される。このタイプの最も古いコーポレート・ユニバーシティはグブキン記念ロシア国立石油・ガス大学 (Российский государственный университет нефти и газа имени И. М. Губкина) であり、この大学は1930年以降ロシアの石油ガス複合体のベース大学として知られている。2006年にモスクワ大学と投資会社「システム」(Система) (<http://www.sistema.ru/domashnyaya-stranica/>) が共同して設立したコーポレート・ユニバーシティ「管理とイノベーションのビジネス・スクール」(Высшая школа управления и инновации) (<https://hsmi.msu.ru/>) もこのグループに属するし、モスクワ大学には他にも「イノベーション・ビジネス・スクール」(Высшая школа инновационного бизнеса) (<https://www.msu.ru/info/struct/dep/vsib.html>) という名称のコーポレート・ユニバーシティに相当する教育機関が存在している。また、非政府系のコーポレート・ユニバーシティとしては、ノリルスクニッケル (Норильский никель) (<https://www.nornickel.ru/>) の企業教育センターをベースとして2007年に設立された「コーポレート・ユニバーシティ・ノリルスクニッケル」(Корпоративный университет «Норильский никель») (<http://university.nornik.ru/>) がある。

いずれのコーポレート・ユニバーシティも欧米のコーポレート・ユニバーシティの先進的な実践に学んで設立されているが、ロシアの学界は欧米の経験をどのように評価しているのだろうか？ この問題については節を改めて検討することのなるが、同時に、単に教育活動だけではなく多面的な活動を展開しているコーポレート・ユニバーシティの多様なあり方を分析する視点を提示する予定である。

第2節 ロシア・コーポレート・ユニバーシティに対するロシアの自己評価 : 2005年前後頃までの現状

ロシアでは2000年に入るとコーポレート・ユニバーシティの歩みが活発化し、それまでの流れを整理し現状を総合的に評価する試みも現れるようになった。例えば、ページでも一部引用したが、2005年に発表されたケルベリたちの論文もそのひとつであり、2005年前後がコーポレート・ユニバーシティの実践及び研究の(総括がおこなわれるようにな

ったという点で)「節目の」時期になっている。

本節では、このような認識に立って、1990年代以降2005年前後頃までのロシア・コーポレート・ユニバーシティの全体的な展開内容を確認する。本稿の作業で参照した資料はスイチョヴァ(Сычѳва,С.М.)の学位論文「企業内教育制度の形成と発達の管理:理論的方法論的アспект」(2008年)である(25)。ちなみに、2008年に発表されたある論文では、「ロシアではいまだコーポレート・ユニバーシティが生成局面にある」(26)、と記述されている。

スイチョヴァは、2001年頃からロシアでは企業内教育の研究が大きく前進しコーポレート・ユニバーシティ設立の最初の経験が公開されてきた(27)という時代認識に従って—彼女に拠れば、「(2008年)現在ロシアには約20校のコーポレート・ユニバーシティが機能している(アメリカでは、2000を超えるコーポレート・ユニバーシティが機能している)」(28)—、ロシアのコーポレート・ユニバーシティの現状を幾つかの指標ごとに整理している。1つはコーポレート・ユニバーシティが設立された目的であり、ふたつめはコーポレート・ユニバーシティが果たしている機能であり、3つ目はコーポレート・ユニバーシティが教育の対象にしている人々(学習者)であり、いずれも該当する企業名が付されている。またコーポレート・ユニバーシティと既存の教育センター等々との相違点も整理され、そして最後に、欧米のコーポレート・ユニバーシティとロシアのコーポレート・ユニバーシティが比較され、それぞれの特徴点が表形式で簡潔に纏められている。

第1の視点はコーポレート・ユニバーシティの設置目的であり、企業は、通常、複数の目的、あるいは、当該企業を散り巻いている環境によっては、多数の目的の達成に迫られて、コーポレート・ユニバーシティを設置している。そのような設置目的にはそれぞれの企業の特殊性が反映されているが、最終的には、企業管理システムの継続的な改善プロセス並びにその企業そのものの発達を促進する重要な方途としてコーポレート・ユニバーシティが設置されている。

図表1 コーポレート・ユニバーシティ設立の目的

コーポレート・ユニバーシティ設立の目的	企業の名前
競争力の向上、会社の企業力の発達、世界に通用する会社を作り上げるといった目的の達成、事業の速やかな再構築、会社の速やかな成長、新しいビジネス・イニシアティブの速やかな実現	イリムパルプ(ИлимПалп)、セヴェルスターリ(Северсталь)、ルサル(РУСАЛ)、シダンコ(Сиданко)、ロシアテレコミュニケーションズ(Ростелеком)、ロスゴストラフ(Росгосстрах)、ユニアストルムバンク(Юниаструм Банк)、ダイムラ

	ー・クライスラー、ユニパート、ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・ロシア、モトローラ
企業戦略の推進とキーポイントになるコンピテンシーの開発	エネルギー会社「ロシアの UES」(ЕЭС России)、インゴストラフ(Ингосстрах)、金融会社ウラルシブ(ФК УРАЛСИБ)、セヴェルスターリ、ウニアストルムバンク
才能ある従業員を選抜し教育し育てる制度をつくりだし発達させること	ルサル、ルクオイル (ЛУКОЙЛ)、ノリリスクニッケル (Норильский никель)、ルフトハンザ、モトローラ
企業としての経験と知識を蓄積すること	エネルギー会社「ロシアの UES」、実験設計局スホーイ (ОКБ Сухого)、ルクオイル、イリムパルプ、トヨタ、コカコーラ、マクドナルド、ゼロックス、モトローラ
すべての従業員に統一した企業目的や価値、基準を抱かせること、すなわち、企業文化の発達及びイデオロギーの維持	セヴェルスターリ、ロスゴストラフ、ノリリスクニッケル、ウニアストルムバンク、ルフトハンザ
販売・ヒトの指導・顧客サービスのビジネスプロセス管理に関する統一化されたテクノロジーを会社のすべてのレベルで導入し定期的に更新すること	セヴェルスターリ
会社の当面の諸問題の解決のためのスペースをつくりだすこと	イリムパルプ、ヴィンペルコミュニケーションズ (ВымпелКом)、ロスゴストラフ、ルフトハンザ
現代的なビジネススキルをすべてのレベルで伝達し発達させること	セヴェルスターリ、ウニアストルムバンク
絶えず機能する内部コミュニケーション網をつくりあげること	ヴォルガ・ドニエプル航空 (Волга-Днепр)、セヴェルスターリ、イリムパルプ、ロシアテレコミュニケーションズ
継続的な変革のメカニズムをつくりだし発達させること、自己学習する組織を構築すること	イリムパルプ

人事クライシスの克服	実験設計局スホーイ
生産効率の向上	ノリリスクニッケル

〔出典〕 Сычева, С.М., “Управление формированием и развитием системы внутри-корпоративного обучения персонала :теоретико-методический аспект”, с. 101-102. 尚、表のなかで挙げられている企業の中には現在では消えている企業もある。

第2に、これまでの欧米並びにロシアの経験を踏まえると、コーポレート・ユニバーシティは下記のような幾つかの機能を果たすことを求められている（その任務としている）。

- (1) コーポレート・ユニバーシティの基本的な機能は会社の成功に貢献するように人員を成長させることである。コーポレート・ユニバーシティは当該企業のためにスペシャリストを養成する。
- (2) 知識を体系的に管理して企業に蓄積された経験を普遍化し確固たるものにして利用すること。コーポレート・ユニバーシティは会社にとってキイとなる職種や専門職に関連した規範・原則・手続き・仕事のやり方を独特な様式で「保持する場」である。
- (3) 統一的な、当該企業に合致した企業文化を形成し、ユニークな企業価値を発達させること。
- (4) モチベーション機能。コーポレート・ユニバーシティは、従業員が自身の職業的及び教育水準を高め、それによって、キャリアを高めることを可能にする。
- (5) モチベーション機能。コーポレート・ユニバーシティはインベーションの研究所・実験の場であり、組織変化に応じて従業員を養成する。
- (6) コミュニケーション機能。コーポレート・ユニバーシティは統一的な情報空間を創造し、多様な構造小部門に属していたり様々な地域や国に住んでいる従業員が共同的に教育することによって彼らのなかの相互関係や相互作用を改善する。

図表2 コーポレート・ユニバーシティの機能

機 能	コーポレート・ユニバーシティ母体企業の名前
人員の発達	エネルギー会社「ロシアの UES」、ノリリスクニッケル、インゴストラフ、金融会社ウラルシブ、セヴェルスターリ、ウニアストルムバンク、ルサール、ルクオイル、運送会社ヴォルガシッピング（Судоходная компания «Волжское пароходство»）、シダニコ、イリムパルプ、ヴィンペルコミュニケーションズ、ルフトハンザ、IBM、マクドナルド、マリオット、モトローラ、サンマイクロシ

	ステムズ、ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・ロシア
知識の体系的管理	セヴェルスターリ、ノリリスクニッケル、ウニアストルムバンク、ルフトハンザ
統一した企業文化の形成	セヴェルスターリ、ロスゴストラフ、ノリリスクニッケル、ウニアストルムバンク、ダイムラー・クライスラー、ルフトハンザ
モチベーション	実験設計局スホーイ、ウニアストルムバンク、ビデオインターナショナル（ГК Видео Интернешнл）、ヴィンペルコミュニケーションズ、ルフトハンザ
イノベーション	イリムパルプ、セヴェルスターリ、ロスゴストラフ、ウニアストルムバンク、ヴィンペルコミュニケーションズ、モトローラ、ルフトハンザ
コミュニケーション	ヴォルガ・ドニエプル航空、セヴェルスターリ、イリムパルプ、ロスゴストラフ

〔出典〕 Сычева, Указ.соч., с.103. 尚、表のなかで挙げられている企業の中には現在では消えている企業もある。

第3に、コーポレート・ユニバーシティで学ぶ人々がいくつかの層に亘っている。これまでの経験を見ると、大多数の企業がすべての水準の管理者層並びにキーポイントとなる従業員の養成と再教育に力を入れていることがわかる。逆に言えば、すべての人員が教育対象になっているケースは少数なのであり、特に、設立当初はそのような傾向にある。

図表3 コーポレート・ユニバーシティの学習者層

学習者層	コーポレート・ユニバーシティ母体企業の名前
トップマネジメント	セヴェルスターリ、実験設計局スホーイ、金融会社ウラルシブ、イリムパルプ、ノリリスクニッケル、ルサール、ガスプロム（Газпром）、インゴストラフ（Ингосстрах）、ビデオインターナショナル、ヴィンペルコミュニケーションズ、マリオット、ダイムラー・クライスラー
中級環の指導者	実験設計局スホーイ、金融会社ウラルシブ、イリムパルプ、ノリリスクニッケル、ルサール、ガスプロム、インゴストラフ、ビデオインターナショナル、マリオット、ダイムラー・クライスラー
低いレベルの指	イリムパルプ、ノリリスクニッケル、ルサール、マリオット

導者（職長、班長）	
キーポイントになる指導者	セヴェルスターリ、実験設計局スホーイ、ノリリスクニッケル、ルサール、シダンコ
取締役や株主	イリムパルプ、ヴィンペルコミュニケーションズ
プロジェクトマネジャー	実験設計局スホーイ、シダンコ
人的予備軍	セヴェルスターリ、実験設計局スホーイ、イリムパルプ、ノリリスクニッケル、インゴスストラフ、ルクオイル、ビデオインターナショナル、ヴィンペルコミュニケーションズ
若いスペシャリスト	セヴェルスターリ、ノリリスクニッケル、ルクオイル、ビデオインターナショナル、クラフト（Крафт）、マリオット
スペシャリスト	ガспロム、イリムパルプ、インゴスストラフ、ビデオインターナショナル
接客担当従業員	金融会社ウラルシブ、インゴスストラフ、クラフト
すべての従業員	セヴェルスターリ、実験設計局スホーイ、ルサール、ウニーストルムバンク、シダンコ、ヴィンペルコミュニケーションズ、マリオット
労働者	ノリリスクニッケル、ルサール、ガспロム
内部の教師	マリオット、IBM
他企業の従業員	ノリリスクニッケル、ルフトハンザ
会社の教育機関の卒業生及び現役の学生	ガспロム、ノリリスクニッケル、ルサール

〔出典〕 Сычева, Указ. соч., с.104-105. 尚、表のなかで挙げられている企業の中には現在では消えている企業もある。

コーポレート・ユニバーシティは、スイッチョヴァによれば、通常の学習（研修）センターと多くの点で異なっている（図表4）が、それらがコーポレート・ユニバーシティの特徴ともなっている。それは「現時点では、企業の発達を頑なに志向していること」であり、つぎのように具体的に現象している。

- (1) 市場的プライオリティと密接に結びつき、企業内教育について企業ミッション及び戦略をベースとして作成された明確な政策を有していること
- (2) すべての範疇の従業員の養成を、事業の特性、クライアントやパートナーの要求に合

- わせ、個々の従業員の個人的欲求を考慮して、おこない、それによって、ビジネスの収益性を高めていること
- (3)組織発達の触媒であり、イノベーション・センターであり、円滑な組織再構築プロセスを促進し、従業員を組織変革の波に乗り遅れないように教育していること
- (4)企業指導部が人員の企業競争力を保障する重要な役割を認識することを助けていること
- (5)企業知の蓄積、知識管理システムの形成、組織哲学の中継、企業文化の発達と強化を促進していること
- (6)パートナー関係の発達を促進し、それによって、企業の成功裏発達を促していること。

図表4 コーポレート・ユニバーシティと既存の教育センター等々との相違点

パラメータ	コーポレート・ユニバーシティ	研修センター
任務	重大な、原則として、イノベーション・センターであり、円滑な組織再構築プロセスを促進し、従業員を組織変革の波に乗り遅れないように教育していること	養成の程度が異なる様々な階層集団の技能の向上
目的	将来の組織変革を見据えその準備をすること	知識のブランクの解消、個々の実践的知識や作業スキルの発達
課題	長期的・戦略的課題（会社の戦略的発達との関連が不可欠である）	当座の生産的な課題
機能	研修センター、企業統治センター、企業文化を確立し管理する効果的な道具、知識を生み出す戦略的な変革の道具、従業員の考え方や行動の変革を可能にする知識を普及させる主体、情報センター	研修センター、知識の移転
組織的自立性	自立したひとつの小部門。CUの長や職員のランクは高く、他の構造小部門と同格。	人事管理を担当する部署のなかのひとつの小部門
立ち位置	ビジネス・ユニットとして活動	人事活動関連業務
内部構造	下記の部門を擁する：学習部局、人的予備軍開発センター、イノベーション・センター、分析センター、研究センター	学習部局を擁する

学習形式	生涯学習	期間の始めと終わりが定められた学習
活動の性格	プロアクティブ	リアクティブ
学習プログラムの統一性	企業戦略に基づいて作成された共通概念をベースとして学習が組み立てられている	統一的なシステムに組み入れられておらず、統一化された目的もない
教育内容	教育的なもの、モチベーション的なもの、イデオロギー的なもの	教育的なもの
企業文化との関連	企業文化に賛同し中継し強化する	企業文化に関心がない
学習過程の性格	革新的	スタンダード
プログラムのオリジナリティ	第三者の教育機関の方法論が統合された、独自のプログラム	基本的には、借り物
教育の根底に横たわる情報	企業戦略を意識した関連情報	余り深くない内容の機能情報
教育の総合性	総合的教育志向	企業でとりあえず必要がない個別的なスキルを対象にした教育
教育の体系性	領域ごとに体系性がある	狭く専門化されたプログラム
教育期間	長期間にわたる教育	短期教育
教師、トレーナー	外部より内部講師が優先される	基本的には、外部から招聘される
教育へのアプローチ	革新的	伝統的
教育方法	様々な方法（講義、セミナー、トレーニング、見習い制度、大学との共同プロジェクトなど）の組み合わせ	基本的には、講義室での受講、短期間のトレーニング
学習者	現在のロシアでは、各部局のマネジャーやスペシャリストであるが、将来は、すべての従業員を対象に	キーマンと見なされた従業員

	した教育が必要である	
スキル	リーダーシップ、クリエイティブな思考・行動、集団行動技能など、センシティブな技能の発達、	目に見えるスキル志向の教育
教育の結果	生産性及び質の向上	習熟度の向上、労働スキルの改善

〔出典〕 Сычева, Указ. соч., с.105-106.

そして、スイチョヴァはロシアと欧米のコーポレート・ユニバーシティを幾つかの局面について比較分析して図表5のように纏めているが、個々の項目について特段のコメントは付されていない。

図表5 ロシアと欧米のコーポレート・ユニバーシティ：類似点と相違点

比較軸	ロシアのコーポレート・ユニバーシティ	欧米のコーポレート・ユニバーシティ
統合・吸収のプロセス	ロシアでも、欧米世界でも、企業の統合、巨大ホールディングス設立への傾向が根強く見られる。ある企業が他の企業を買収する場合、管理システムや価値が異なり企業文化が衝突するという問題が生まれる。他企業を買収した企業が確固とした価値システムを持っているならば、他企業を自己のレベルまで引き上げることができる。そのために、統一された管理基準、管理テクノロジーの確立という問題が発生する。	
基本的な設立原因	経済のグローバル化のもとで競争が先鋭化したこと、しかしこの原因が必ずしも支配的なものではない	コーポレート・ユニバーシティ出現の基本原因は経済のグローバル化のもとでの競争の先鋭化であり、幾つかの課題の解決に有益であった
設立時期	1990年代の初め頃に多国籍企業のロシア支社に設立される	最初のコーポレート・ユニバーシティは1961年に設立される
発達段階	生成段階にあり、欧米と比べると少数の企業（20社）が自前のコーポレート・ユニバーシティを有しているにすぎない	ほとんどすべての大企業に自前のコーポレート・ユニバーシティがあり（アメリカでは、2000を超える）、それらは十分な予算措置がなされた教育機関である
コーポレ	大企業。そこで設立されたコーポレ	ビジネス界のリーダーがコーポレー

ート・ユニバーシティ設立企業の特徴	ート・ユニバーシティは第1に（中級レベル及び高次の）マネジャーのビジネス教育を志向しているが、西欧と比べると、それほどステイタスが高いわけではない	ト・ユニバーシティを設立する。これらの企業のすでにビジネススクールで十分な教育を受けている。欧米諸国では、ビジネス教育産業が大きく発達している
遠隔教育の利用	ロシアでは 2000 年代に入って遠隔教育が始まり、コーポレート・ユニバーシティでは 2002 年から導入されている	E-教育が十分に発達している。遠隔教育を実施しているコーポレート・ユニバーシティの割合は約 30 %であり、その数は他の教育領域よりも高くなっている。
外部からの印象	競争上優位にたっている	競争上優位にたっている。ビジネスの透明性が現れている
企業内教育組織化へのアプローチ	最初はまず組織のために小部門が設置され教育がおこなわれ、その後で、企業のミッションが形成される。現在では、アプローチが見直され、企業内教育そしてコーポレート・ユニバーシティが戦略と結びつけられている	欧米諸国ではすべての企業内教育小部門が企業戦略実現のために設立されている
学習者層	基本的には、すべてのレベルのマネジャーであり次いで人的資源である	教育には、マネジャーをはじめすべての従業員が組み込まれている
教師	アカデミックな大学の教師（彼らは現代的なビジネスプロセスについてあまり知らない）、従業員（彼らは十分な教師経験を持っていない）、コーポレート・ユニバーシティの卒業生	企業内教育に関与した経験がある内部の専門家が集められている
企業内教育テクノロジーの現状	ロシアでは教育テクノロジーがバラバラに導入され、企業内教育では体系的利用の試みが始まっている	欧米のコーポレート・ユニバーシティには教育の体系性並びに首尾一貫性が特徴的である
教育方法	伝統的な方法（講義、ゼミナールなど）とアクティブな方法が、前者が優勢の状態、結合されている。現在では、短期的なトレーニングが始	アクティブな教育形態が優先的に導入されている。

	まっている。	
パートナ ー	ロシアの主要大学との協定の組織化 に向けた動きの経験が蓄積されはじ めている	コーポレート・ユニバーシティと伝 統的な大学との協定の豊富な経験が 存在している
予算	欧米のコーポレート・ユニバーシテ ィと比べるとかなり少ない	アメリカでは、年間 1700 億ドルから 2500 億ドル、ドイツでは、年間 1-5 億マルクである
収 益 性 の 条 件	コーポレート・ユニバーシティを設 置した会社は内部出身のマネジャー を育成することが有益であると考え ている	欧米では、コーポレート・ユニバー シティが 2000 人未満の会社ではペイ する
ペイする 機 関 に 向 けた流れ	現時点では不透明である	かなりの数のコーポレート・ユニバ ーシティがペイする機関として見な されている
展望	拡大は不透明	拡大は確実

〔出典〕 Сычева, Указ.соч.,с. 240-241.

ちなみに、2014 年に公表されたある論文（29）に欧米とロシアのコーポレート・ユニバーシティの現状を比較考察した結果が掲載されているが、2008 年当時と大きく変わっていないように解される（図表 6）。

図表 6 欧米とロシアのコーポレート・ユニバーシティの現状

欧米の現状	ロシアの現状
・コーポレート・ユニバーシティの教育と措置の目的及び実現結果が明確に理解されている ・教育プログラムの内容が企業イデオロギー及び戦略の実現の実現を志向していること ・企業統治の道具 ・企業文化との密接な関連 ・企業イデオロギー定着の道具 ・トップマネジメントを含むマネ	・プログラム及び措置が、目的や期待されている結果との関連が明確に理解されない状態で、導入されている ・教えるために教える ・企業文化や戦略との連続性及び相互関連が必ずしも存在しない ・企業統治というよりもむしろ当座の教育の道具である ・マネジャーが必ずしも教育に参加

ジメントの教育への積極的参加 ・コーポレート・ユニバーシティ 自体が、企業内外で、魅力的な ブランド（顔）である。	するように動機づけられていない
--	-----------------

〔出典〕 Анастасия & Елена, Указ.соч.,с.101.

また、同じ年（2008 年）に公表されたミンゾフとチェレミシナ（Минзов, А.С. & Черемисина, Е.Н.）の共同論文「コーポレート・ユニバーシティ：設置の諸問題と発達傾向」（Корпоративные университеты : проблемы создания и тенденции развития）（30）では、コーポレート・ユニバーシティの現状の分析を踏まえて、それが抱えている問題が、企業教育との関連で、整理され、そのより発展したあり方に向けた展望が語られている。

コーポレート・ユニバーシティの現状が示している幾つかの問題

ロシアのコーポレート・ユニバーシティが抱えている第1の問題は、コーポレート・ユニバーシティ・プロジェクトについての概念的な研究水準が低いことである。これは、コーポレート・ユニバーシティ設立の必要性を決める企業内外の環境の分析、コーポレート・ユニバーシティの目的と基本的な機能、コーポレート・ユニバーシティ活動の有効性の評価基準、コーポレート・ユニバーシティ及びその組織的・スタッフ構造の構築原則、コーポレート・ユニバーシティの段階的な発達計画、コーポレート・ユニバーシティ機能の構造諸部門への配分、学習プログラムの明確化とその全面的展開に向けた計画、コーポレート・ユニバーシティ活動に関連したリスクの分析などが充分におこなわれていないもしくは研究されていないことを意味している。

第2の問題は教育プログラムの収益性が低いことに関連した問題である。大多数のコーポレート・ユニバーシティが現在過大な支出を強いられていることは周知の事実であるが、（例えば、3400 名以上のスタッフを抱えた IBM Global University がサプライヤーや提携先（パートナー）の従業員を教え、それなりの収益をあげているように）利潤を生み出すことも可能である。

コスト的に言えば、コーポレート・ユニバーシティの運営は次のような予算措置が必要である（31）。

直接費：教育プロセス自体と結びついた支出、教師やトレーナーへの支払い、資料や設備費、改修費、交通費、教師や受講生の食費

間接費：教育を受ける従業員への賃金支払い、教師などに従事する従業員のへの賃金支払い、労

働現場に学習者たちが働いていたならば生まれたかもしれない利益が（いないことによって）生じないこと

このモデルはロシアにとって示唆的であり、コーポレート・ユニバーシティの運営には、コーポレート・ユニバーシティ発達戦略を詳細に練り上げ、教育プログラムの総合性及び質の向上、遠隔教育テクノロジーの導入が有益であることを示している。

第3の問題は教育プログラムの効果が低いことに関連した問題であり、多くの高価な教育プログラムが期待された効果をもたらしていないのがロシアの現状である。例えば、MBA プログラムはその一例である。いまロシアの大学でおこなわれている MBA プログラムは、基本的には、アクティブなものではなく、企業が求めている要請レベルを保障していないのであり、教師スタッフが現実のビジネスから遊離していることがその基本的な原因として知られている。

第4の問題はコーポレート・ユニバーシティの教育内容と機能に関連した問題である。多くのロシアの会社は、現時点では、コーポレート・ユニバーシティの理念を（金融やマーケティングなどの領域で個々のマネジャーの技能を高めることを目指した）トレーニングの寄せ集めとすり替えている。しかもしばしば企業教育と余り関係がない（会議やセミナー、企業の祝日の組織化と関連した）措置やその他の措置がコーポレート・ユニバーシティの機能と称されている。これは今日いまだコーポレート・ユニバーシティのスタンダードが存在していないことを表している。コーポレート・ユニバーシティが具体的な目的や課題のもとで設立されているが、これまでの経験が示すところに抛れば、会社の人的資源管理システムに組み込まれているコーポレート・ユニバーシティが最も成功している。

第5の問題は企業プログラムの教育的なアウトソーシングに関連した問題である。従業員の職業的な専門レベルの向上が第一義的な課題である場合には、コーポレート・ユニバーシティを設置する必要性は見当たらない。外部の組織に従業員の教育を委託する方が遙かに簡単である。例えば、会計担当者、エコノミスト、マネジャーの技能向上や職業的再教育はそのようなプログラムを持っている大学が充分におこなうことが可能である。但し、大学が企業教育に着手するとすれば、大学の管理者たちは、企業向きのプログラムが、その内容及び実形態の点で、高等職業教育プログラムとかなり違っていることを理解しなければならないであろう。これは、何よりも、成人対象の教育そして彼らのモチベーションの特殊性と結びついた問題であり、そのような経験を欠いているならば、かようなプログラムをはじめない方がベターなのである。

第6の問題は教師とトレーニングスタッフの問題である。高等教育機関におけるスペシャリスト養成に基本的な検討課題があることはすでによく知られている。知識としての理論が時代遅れとなり、その理論がビジネスの現場に必要な実践的なスキルと乖離している、あるいは、アクティブな教育形態（事例研究（case-study）、ビジネスゲーム、分析的な研

究など)が余り積極的に利用されていない。また遠隔ITがすでに利用されている教育機関では、それらの技術を上手く利用していないために大きな問題が生まれている。それ故に、教師も受講生も学ぶ必要がある。

大学にとっては、教員が企業教育に参加することは、実践的な知識に触れアクティブな教育形態に慣れることによって彼らの教師としての技能が向上するために、極めて有益であり大いに奨励されなければならない。大学が企業のプログラムに参加することが必要なのは単純に言えばこのためであるが、それ以上に、外国ではしばしばおこなわれているように、大学のスタッフを企業に定期的に派遣することがより有益な方法として注目されている。

他面で、大学の教員スタッフの参加はコーポレート・ユニバーシティにとっても有益である。なぜならば、有名大学の教師がコーポレート・ユニバーシティにおいても平行して教えることによってすでに大学で学業を修めいまは企業のテーマに沿って仕事をしている従業員のなかにコーポレート・ユニバーシティへの学術的な関心を呼び起こす契機になるからである。

第7の問題はロシアではコーポレート・ユニバーシティが(いまだ生成局面として形容できるほど)極めてゆっくりと発達していることであり、その原因のひとつはコーポレート・ユニバーシティの管理が困難であることにある。コーポレート・ユニバーシティは、一面では、原則として、(利潤を生まなければならない)会社に属するものであり、このことは、コーポレート・ユニバーシティの管理者が教育ビジネスの組織化と発達に結びついた諸問題を知らなければならないことを意味している。しかし他面で、彼らは — 大学の教育活動とは本質的に異なっていると — 教育という活動の特殊性を知らなければならないのである。このような相異なる知識を併せ持った専門家を見いだすことができるのだろうか? 通常、マネジャーは、事業の構想に際して、組織及び事業計画の諸問題を重要視するだろうし、高等教育の専門家は教育プログラムの内容及び科学的そしてその方法論的充実を優先することであろう。しかし、コーポレート・ユニバーシティの設置には、彼らとは異なるタイプの専門家が必要なのであり、そのような人材が求められている。

ロルギナ(Лоргина,Н.Н.)は、2011年の学位論文で、ロシアのコーポレート・ユニバーシティが抱えている諸問題を下記のように整理している(32)。

- 1) コーポレート・ユニバーシティ概念がいまだに共有化されていないこと(コーポレート・ユニバーシティの大衆化への対応)
- 2) 教育プログラムの実現に多大なコストを要すること(アクティブな教育方法の積極的な利用を目指す)
- 3) 教育プログラムが期待される効果を生んでいないこと(教育内容のダイナミックな更新の必

要性)

- 4) コーポレート・ユニバーシティの教育内容や機能が明確になっていないこと（旧い大学モデルからの脱却）
- 5) 提携先に任せることと任されないことの棲み分け（アウトソーシング）ができていないこと（大学との協定の重要性の認識）
- 6) 教育スタッフ及びトレーニング要員の充実
- 7) コーポレート・ユニバーシティの管理（企業の知を管理するシステムの創出）

これらの視点にはスイッチョヴァ論文で整理された事柄に重なる部分が多分に見られる。

ロシア・コーポレート・ユニバーシティの今後の展望

ミンゾフとチェレミシナはロシア・コーポレート・ユニバーシティが抱えている諸問題を上記のように整理したあとで、ロシア・コーポレート・ユニバーシティの今後を3つに分けてつぎのように展望している(33)。それは、第1に、コーポレート・ユニバーシティが大衆的な性格を帯びること、第2に、教育プログラムの内容がよりダイナミックに更新されざるを得なくなること、第3に、心理的な側面を重視した個人成長トレーニング（тренинг личностного роста：ТРЛ）が大きな位置を占めるようになることである。以下の行論では、展望1（大衆的な性格を帯びること）についてより彼らの現状分析を詳しく紹介する。

ミンゾフとチェレミシナによれば、現状を分析すると、年間売上高2億ドルを超えた企業がコーポレート・ユニバーシティを設置している。これが基準であり、一種の水準になっている。そして今日のコーポレート・ユニバーシティはロシアでコーポレート・ユニバーシティがはじまった当初には余り見られなかった方法でヒトの問題に関連した課題を解決している。コーポレート・ユニバーシティとロシアの主要大学が協定を結び企業要員を養成する制度の構築である。この場合、コーポレート・ユニバーシティには、多様な名目の休日の実施、給費制度、興味深い将来性ある仕事への登録などの刺激策を講じることによって、才能ある従業員を集める可能性が生まれれている。このような協定の形態は（一方で、現役大学生の企業の生産現場への参加、他方で、企業の財政支援のもとで大学内に専門的な学部やその他の学習部門を設置すること、など）多彩である。これらの部門のスペシャリストや教師は教育スタッフとして学内に配属され、いわば「専属の」スペシャリストが生まれる。

しかしながら、彼らに拠れば、コーポレート・ユニバーシティと大学の提携には別の方式もあるのだ。最もアグレッシブな方式は大学をコーポレート・ユニバーシティ機能を備えた大学へと漸次的にしかし革命的に転化させることである。企業の大学への影響は、形態的には、大学内に後見会議を設置すること、教育プログラムに企業がスポンサーとして

財政援助することあるいは大学の執行部を企業の教育プログラムに理解を示す執行部へと改変することなどの措置で、可能である。そしてこのような発達傾向はすでに現出している。今日では、高等職業教育の領域は、事実上、巨大ビジネスにとっても手の届かないものになっている。企業は、自分のコーポレート・ユニバーシティあるいは学習センターにおける若年スペシャリストの事前教育に多大な手段を支出せざるを得なくなっている。この支出低下のひとつの方途が様々なスペシャリストに対する職業的な要請を見極める作業にコーポレート・ユニバーシティが参加することであり、近年では、教育基準にも影響を及ぼしている。先進的な企業はこの過程にすでに関与し、ロシア科学教育省の発議者でもある。

コーポレート・ユニバーシティと大学の提携は多くに場合双方に有益であるが、企業の教育プログラムへの参加の重要性を理解していない大学人もいまだ少なからず存在し、今後の展望を描ききれない側面も残っている。

ミンゾフとチェレミシナの論述は（まさに「生の」声であり、しかもそれが）スイチョヴァ論文で示された分析結果を裏書きするあるいは補完する内容になっている。

ロシアでは 2000 年代後半にコーポレート・ユニバーシティへの関心が実践的にも学術的にも高まり、上の行論で紹介したように、過去 10 数年の経験を総括する動きが出てきたが、その後、2010 年代後半に入ってロシアのコーポレート・ユニバーシティ研究は新たな発展段階を迎えるに至っている。それを象徴的に示しているのが（冒頭で紹介した）2015 年に発表されたチャニコとバスニエル（Чанько, А. & Баснер, А.）の論文「コーポレート・ユニバーシティ国際比較研究」（34）である。彼らは、一方で、ロシアの既存のコーポレート・ユニバーシティ実践及び研究を総括し、他方で、欧米諸国のコーポレート・ユニバーシティ研究の成果を詳細にレビューし、ロシアのコーポレート・ユニバーシティ研究に対する意義を整理し、展望を試みている。

第3節 ロシアからみた欧米のコーポレート・ユニバーシティの全体像

ー チャニコとバスニエルの国際比較研究を読み解く ー

2010 年に公開された論文 (Allen, M., Corporate universities: Globalization and greater sophistication) で「世界規模でのコーポレート・ユニバーシティ運動」というコトバが使われ（ているが、彼の認識では、その「世界規模」のなかにはロシアも含まれているほど）、ロシアを含めて多くの国々においてコーポレート・ユニバーシティ設立の動きが活発化している（35）。

そのような流れをロシアの学界はどのように見ているのであろうか？ この疑問に応えてくれるのがチャニコとバスニエルの論文「コーポレート・ユニバーシティ国際比較研究」

である。本稿（の以下の行論）は、チャニコとバスニェルの研究を読み解く ― 間接的にはあるが、欧米のコーポレート・ユニバーシティの全体像を整理する ― ことによって、ロシアのコーポレート・ユニバーシティ観を確認する作業である(36)。

チャニコとバスニェルは、ウォルトン(Walton,J.)の研究(37)に依拠して、20世紀末までのコーポレート・ユニバーシティの流れを三段階に整理している。

第1世代：これは研修センターがその名称を変えただけの代物であり、若干の範疇の従業員の教育と開発に伝統的に従事していた。但し、それは、会社の価値と文化の普及に焦点を合わせていたのであり、その点で、研修センターと基本的に異なっていた。この世代の代表的な事例は McDonald's や Disney のコーポレート・ユニバーシティである。

第2世代：コーポレート・ユニバーシティは次第に教育プログラムを組織戦略と結びつけはじめ、またすべての従業員に企業価値に関連して要求される技能を開発させるようになっていった。Motorola のコーポレート・ユニバーシティが代表的な事例である。

第3世代：その後、コーポレート・ユニバーシティは知識を生み出し伝えるための革新的なテクノロジーを教育の中に取り入れるようになり、それによって管理戦略のスペクトルを知的資産へと拡大するようになっていった。先鞭をつけたのは British Aerospace のそれである。

このような発展の経緯からもわかるように、チャニコとバスニェルによれば、欧米の研究成果は、コーポレート・ユニバーシティが（これまでの研修センターやトレーニング・センターとは異なる）体系的な企業教育形態であることを示しているものであり、コーポレート・ユニバーシティには下記のような特色が見られる。

- (1)組織の戦略及び目的との密接な関連
- (2)ステイクホルダー志向
- (3)教育の継続的な性格
- (4)教育プログラムの多面性
- (5)柔軟性と前向きな取り組み
- (6)トップマネジメントの支持
- (7)企業の価値の普及
- (8)コーポレート・スタンダードの創造

これらの特色は、チャニコとバスニェルによれば、多くのロシア企業において《コーポレート・ユニバーシティ》という術語が、事実上、世界の経験に眼を向けずに、使われていることを示している。

コーポレート・ユニバーシティは、上記の特色からも明白であるが、これまでの人事施策の1つとして従業員教育に携わる「場」としての存在にとどまることなく、企業環境の

変化に対応し多様な構造のもとで教育活動を展開する多面的な側面を持つ存在に転化しているために、その全体像を的確に把握することが困難な状況が生まれている。それが故に、欧米の研究では、そのようなコーポレート・ユニバーシティの多様な相に注目して、コーポレート・ユニバーシティの活動が幾つかの視点から考察されている。チャニコとバスニエルは欧米の研究成果に学び、コーポレート・ユニバーシティに5つの相を見いだし分析視点を特定化している。それがプロフィールといわれている視点であり、コーポレート・ユニバーシティの組織構造に注目した「組織プロフィール (Organizational Profile)」、教育内容の配信 (delivery) に注目した「教育プロフィール (Learning Delivery Profile)」、業務展開の基盤に注目した「オペレーション・プロフィール (Operational Profile)」、事業の提携先に注目した「提携 (パートナーシップ) プロフィール (Partnership Profile)」、ブランド力の向上を目指す活動に注目した「マーケティング・プロフィール (Marketing Profile)」である (図表7)。

図表7 コーポレート・ユニバーシティ活動分析枠組み

機能プロフィール	次元
組織プロフィール	戦略とミッション／活動の統制／構造／発達の段階
教育プロフィール	教育プログラムのポートフォリオ／学習者層／教育効果の評価
オペレーション・プロフィール	ファイナンスの手段／テクノロジーの利用
提携 (パートナーシップ) プロフィール	内部パートナー／外部パートナー
マーケティング・プロフィール	ブランドの属性／内部及び外部進展のルート

〔出典〕 Чанько, А.Д. & Баснер, А.А.В., “Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях”,
Российский журнал менеджмента, Том 13, № 3, 2015, с.86.

前者4つのプロフィールはルイ・アベルとリー (Lui Abel, A. & Li, J.) の研究 (38) に依拠して抽出された側面であり、最後のマーケティング・プロフィールはエクルズ (Eccles, G.) (39)、アレン (Allen, M.) (40)、レノード・クーロン (Renaud-Coulon, A.) (41)、ドフィリッポとパール (DeFilippo, D. & Pearl, S.) (42) の研究に基づいて、コーポレート・

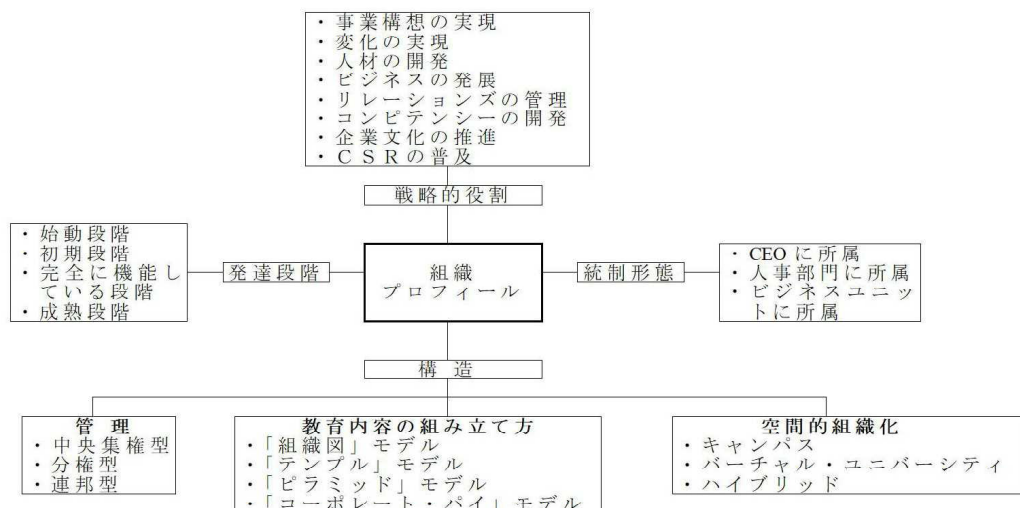
ユニバーシティの全体としての活動を知るためには有益な分析視点であるとの判断で、チャニコとバスニエルによって付け加えられたものである。また、以下の行論で示されている図表はすべて欧米の文献を基にチャニコとバスニエルが適宜修正して図解したものである。

本稿では、チャニコとバスニエルによって（欧米の経験及び研究成果を踏まえ）提示された「コーポレート・ユニバーシティ活動分析枠組み」に沿って、ロシアの視点からになるが、コーポレート・ユニバーシティ活動の全体像を浮かび上がらせてみたい。我々はそれらのプロフィールを知り確認することによって全体としてのコーポレート・ユニバーシティの世界的な現状を把握することができる。

3-1-1 コーポレート・ユニバーシティの組織プロフィール

第1の分析視点は組織プロフィールであるが、それは更に4つに細分化される。欧米の経験に従えば、コーポレート・ユニバーシティの活動の組織的特色はそれぞれの要因（parameters）（戦略的役割、統制の形態、構造、発達段階）に応じて抽出することができる、というわけである（図表8）。

図表8 コーポレート・ユニバーシティの組織プロフィール



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч., с.87.

戦略的役割

コーポレート・ユニバーシティはその設立の経緯、ミッション、役割に注目すると幾つかのタイプに分けられるが、これまでの研究成果に拠れば、8つの型に分類される。

(1) 事業構想に動かされた (initiative-driven) コーポレート・ユニバーシティ

企業が掲げている大きなプロジェクト（例えば、品質の向上）の実現のために立ち上げられたコーポレート・ユニバーシティがこのタイプに該当する。

(2) 変化を実現する (change-management)、あるいは「変化のエージェント」としてのコーポレート・ユニバーシティ

企業内部の変化やイノベーションの管理に活動をシフトさせて企業の変革に対応しているコーポレート・ユニバーシティがこのタイプに該当する。

(3) リーダーを養成する (leadership-development) コーポレート・ユニバーシティ

すべてのレベルで高い潜在力を有する従業員の管理コンピテンシーを開発することに注力を傾けているコーポレート・ユニバーシティがこのタイプに該当する。

(4) ビジネスの発展に資する (business-development) コーポレート・ユニバーシティ

企業の新たな可能性の研究やオルタナティブな活動シナリオの作成を目指しているコーポレート・ユニバーシティがこのタイプに該当し、例えば、地理的に新しい市場に進出するときに、クロスカルチャー的マネジメント、新しい人員の選抜や適応への対応がコーポレート・ユニバーシティの課題となる。

(5) リレーションズを管理する (customer/supplier relationship management) コーポレート・ユニバーシティ

価値創造という連鎖の枠内で企業のパートナー（誰よりもまず、サプライヤーと顧客）を教育し発達させることを存在意義として自認しているコーポレート・ユニバーシティがこのタイプに該当する。

(6) コンピテンシーを開発する (competency-based career management) コーポレート・ユニバーシティ

複雑化する生産プロセス及びテクノロジーに対応するために企業によって創設された、技術スペシャリスト、技師及び労働者のコンピテンシー開発に関連した多様な措置を実現しているコーポレート・ユニバーシティがこのタイプに該当する。

(7) 企業文化を推進するコーポレート・ユニバーシティ

(8) CSRを普及するコーポレート・ユニバーシティ

コーポレート・ユニバーシティは、当該企業の戦略に対応する形で、端的に言えば、企業戦略実現の手助けをするために、設立される教育機関であるが、欧米の研究成果は、そのようなコーポレート・ユニバーシティには、戦略という共通の枠内で、より具体的な役割が課せられていること（何かを目指して教育が展開されている機関であること）を解明したのであり、2010年代前半までの経験の総括はコーポレート・ユニバーシティは戦略の具体的な内容に応じて分類できることを示したのである。

これらはコーポレート・ユニバーシティの活動を完全に網羅したものではないが、コーポレート・ユニバーシティには8つのパターンが見られ、改めて文字化すれば、上述のよ

うに、8つのタイプのコーポレート・ユニバーシティが存在し活動していることが知られている。

事業構想ドリブン型コーポレート・ユニバーシティ
変化対応型コーポレート・ユニバーシティ
リーダー養成型コーポレート・ユニバーシティ
ビジネス発展型コーポレート・ユニバーシティ
リレーションズ管理型コーポレート・ユニバーシティ
コンピテンシー開発型コーポレート・ユニバーシティ
企業文化推進型コーポレート・ユニバーシティ
C S R 普及型コーポレート・ユニバーシティ

但し、そのように（戦略的役割の視点から、ある一つのタイプとして）特徴付けられるコーポレート・ユニバーシティはその枠内の中で（下述のような）多様な側面を有する存在であり、現実のコーポレート・ユニバーシティは（それらの側面の組み合わせ方によって）かなり多くのタイプに分けられることになる。

統制の形態

この指標はコーポレート・ユニバーシティ設立の経緯に関わるものであり、コーポレート・ユニバーシティが組織構造においてどのような位置を占めているのか、コーポレート・ユニバーシティ活動を統制している機関はなになのか、という視点から、コーポレート・ユニバーシティが分類されることになる。この視点に注目すると、コーポレート・ユニバーシティには組織的な特徴として3つの側面を見いだすことができる。

(1) トップダウン

経営トップあるいは教育担当スペシャリストの直属として設置されているコーポレート・ユニバーシティ。これは企業文化にカリスマ的なリーダーシップが組織的に埋め込まれている場合に可能であり、コーポレート・ユニバーシティは（早晚他のイニシアティブに取って代わられることもある）一時的な管理トレンドとして自己認識している。

(2) 水平的な立ち位置

人的資源管理部門に従属するコーポレート・ユニバーシティ。これが一般的に見られる様式である。その理由は、通常、人事部署が教育の領域では効果をあげるであろう、という考え方が全従業員のなかで認識され共有されているからである。それ故、従業員の間に人事部の活動に対する不信が過去にあったならば、そ

のような評判がコーポレート・ユニバーシティにも引き継がれている。

(3) ボトムアップ

個々のビジネスユニットに従属するコーポレート・ユニバーシティ。これは余り見られない形態であるが、例えば、(個々のビジネスユニットにかなり大きな自由裁量権があり、他の部門と競争しているような) 複合企業(コングロマリット)において採用されている。

構造 (content structures)

コーポレート・ユニバーシティをその内的な構造に焦点を合わせて分析し分類すると、まず2つの側面が浮かび上がってくる。

(1) コーポレート・ユニバーシティの空間的組織化

コーポレート・ユニバーシティは、空間的には、キャンパスをベースとして組織される(伝統的なユニバーシティ)か、あるいは遠隔教育をベースとして組織されている(バーチャル・ユニバーシティ)で類別される。伝統的な構造を取るかあるいはバーチャル構造を取るかの選択は、欧米の経験に従えば、コーポレート・ユニバーシティに提起されている課題、そして外部の教育プロバイダーへの信頼度と情報テクノロジーの利用に依存している。

(2) 教育プログラム構築のハイアラーキー

コーポレート・ユニバーシティは、その管理形態に注目すると、集権的なコーポレート・ユニバーシティと分権的なコーポレート・ユニバーシティに分類される。前者には強力な管理機関が存在し、それが、予算、活動の方向、資源の配分そして企業内の教育のすべての側面と結びついた決定をおこなっている。集権的な管理の前提には、原則として、コーポレート・ユニバーシティ活動のフォーマルな調整プロセス(すなわち、明確に規定された管理手続きや教育基準)が存在している。

これに対して、後者では、活動管理に関連した権限が、課題に応じて、それぞれのビジネスユニットに付与されている。このようなユニバーシティでは(明確に規定された手続きや教育基準がない)インフォーマルな調整がおこなわれている。

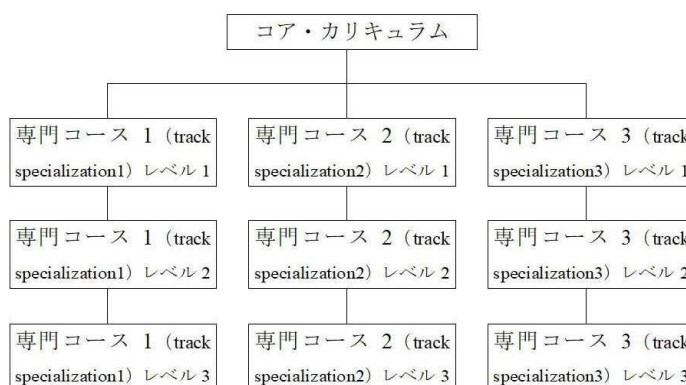
また、連邦型形態として知られるコーポレート・ユニバーシティも存在している。これは集権化と分権化の原則を併せ持った形態であり、一方で、ビジネス単位自体が教育に対して戦略的な要望を決め、他方で、コーポレート・ユニバーシティのトップが教育を組織化し調整している。

(3) ユニバーシティの教育内容の組み立て方

コーポレート・ユニバーシティで展開されている教育の内容に注目すると、幾

つかの方式が普及していることが確認されている。それらは、例えば、4モデルとして類型化される。「組織図」モデル（図表9）、「テンプル」モデル（図表10）、「ピラミッド」モデル（図表11）、「コーポレート・パイ」モデル（図表12）。

図表9 組織図モデル



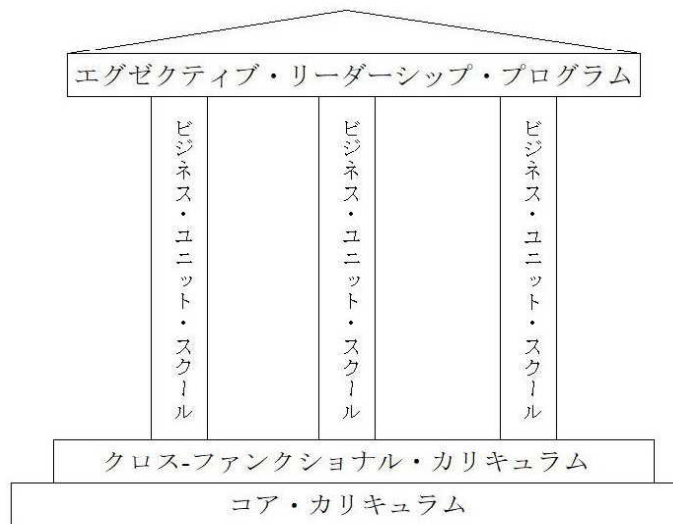
〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч.,с.90.

「組織図」モデルにはコーポレート・ユニバーシティの教育内容が最も直接的に示されている。ベースは（すべての従業員に要求される）知識及びコンピテンシー教育の基礎計画であり、それに続いて、個々の小部門ごとに、幾つかの専門性レベルに分かれた独自の教育プログラムが作成されている。このモデルは、伝統的な大学で見られる教育プログラムの組み立て方を利用しているために、アカデミックなパートナー（大学）と協定してコーポレート・ユニバーシティを立ち上げた組織に最も適している。

「テンプル」モデルはライン型であり、教育課程には明確な始まりと終わりがある。このモデルの基盤はコア・カリキュラム（ベース教育）であり、その上に、補完的な（様々な部門の従業員に必要な、しかし複雑さを増した）クロス・ファンクショナル教育プログラムが配当されている。ベース教育と補完教育計画が個々のビジネスユニットや機能部門の要望に応じて専門的に組み立てられた教育プログラムの基盤である。そしてその上に、トップマネジメント教育やリーダー育成プログラムがあり、知識と技能のすべての領域を包括したプログラムが計画されている。

このタイプは **M&A** 後にコーポレート・ユニバーシティが設置される企業に適している。なぜならば、内部の人々がコーポレート・ユニバーシティ指導部の集権的な調整力のもとで個々のビジネス単位ごとに組織され、新しい部門を教育文化に速やかに統合できるからである。

図表 10 テンプル・モデル



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч.,с.91.

図表 11 ピラミッド・モデル



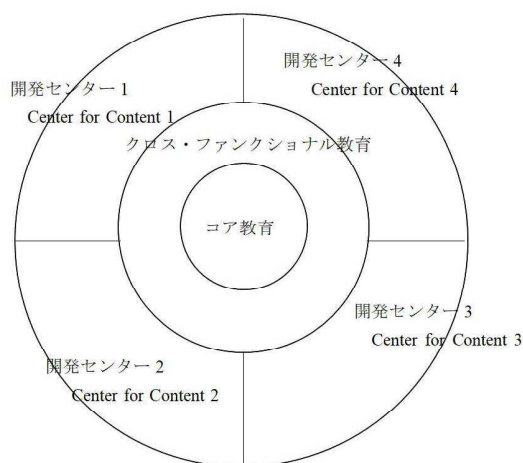
〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч.,с.91.

「ピラミッド」モデルは概念的には「テンプル」モデルに類似しているが、プログラムが区別されている点で異なっている。またそれは一般的から特殊的へと位階制的に分割されている。但し、教育の階段を区別する基準は、学習計画の内容ではなく、学習者の層で

ある。

このモデルは従業員の昇進を企業基準の達成と結びつけている企業に適している。言い換えれば、コーポレート・ユニバーシティの構造自体が、従業員に、キャリアの発達は教育を通しておこなわれるのだ、というサインを送っているのである。

図表 12 パイ・モデル



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч.,с..92.

「コーポレート・パイ」モデルはコーポレート・ユニバーシティの構造に対して組織的に独自のアプローチを示している。学習計画のベースは中心にあり、ベースとなる訓練を終えて次の段階の訓練に進むことになる。コア教育の周りを補完的なクロス・ファンクショナル教育が取り囲み、更に、より専門化された（ビジネス単位ごと、あるいは機能別などの）教育が待ち受けている。他のモデルと似ているように見えるが、テンプル・モデルとの主要な相違は、リーダーシップの発達プログラムやトップマネジメント教育プログラムに対する取り組み方にある。テンプル・モデルでは個々の教育プログラムはそれ自体で完結しており教育の頂点であると考えられているが、パイ・モデルでは、プログラムはそれぞれが完結したものではなく、他のより専門化されたコンピテンシー開発へ繋がる1つのレベルとして見なされている。

このモデルは、平等主義的なリーダーシップ観を持っている企業、パートナーとしてのリーダーを育てようと考えているコーポレート・ユニバーシティに適している。

発達の段階

コーポレート・ユニバーシティの発達には、欧米の経験から、幾つかの局面があることが知られている。

チャニコとバスニエルは、コーポレート・ユニバーシティの発達段階を、主にジャンスキー（Jansink,F.）たちの研究（42）に依拠して、但しチャニコとバスニエル独自のコトバを用いて、4つに整理している。

（1）始動段階

これはコーポレート・ユニバーシティ設立直後の時期であり、例えば、人事部が文書化された諸手続を配布したり、教育への要望を分析したり、インフラの整備が進められている。従業員はコーポレート・ユニバーシティについての情報をはじめて入手したばかりの状態であり、それがいかなるものであるのかについてほとんど理解していない。

（2）初期段階

この局面では、コーポレート・ユニバーシティは多くの教育プログラムを擁しているが、組織プロセスや統制及び調整メカニズムが統一化されず放置されている。従業員は、始動段階と比べると、コーポレート・ユニバーシティの目的や課題並びに教育プログラム内容について遙かに多くの知識を持つようになり、コーポレート・ユニバーシティの活動が自分たちにもたらす利益を理解している。この段階は、ジャンスキーたちの術語に倣えば、「オペレーティブで」「戦術的な」局面に照応しており、コーポレート・ユニバーシティは、非体系的ではあるが実に多様な教育プログラムを、集権的に、展開している。

（3）完全に機能している段階

この段階に至ると、幅広い教育プログラムが展開されているだけでなく、組織的な構造や内容の観点から明確に整理され、ユニバーシティを統制し調整するメカニズムが完全に機能している。また、教育効果を評価するプログラムが作成され導入されている。継続的な学習が企業文化として組み込まれ、大多数の従業員がそれを共有している。コーポレート・ユニバーシティは、ジャンスキーたちの術語に倣えば、「戦略的な」局面に突入したのであり、学習プログラムが企業戦略の直接的な影響のもとで経営指導部によって作成されている。

（4）成熟段階（エキスパートとして機能する局面）

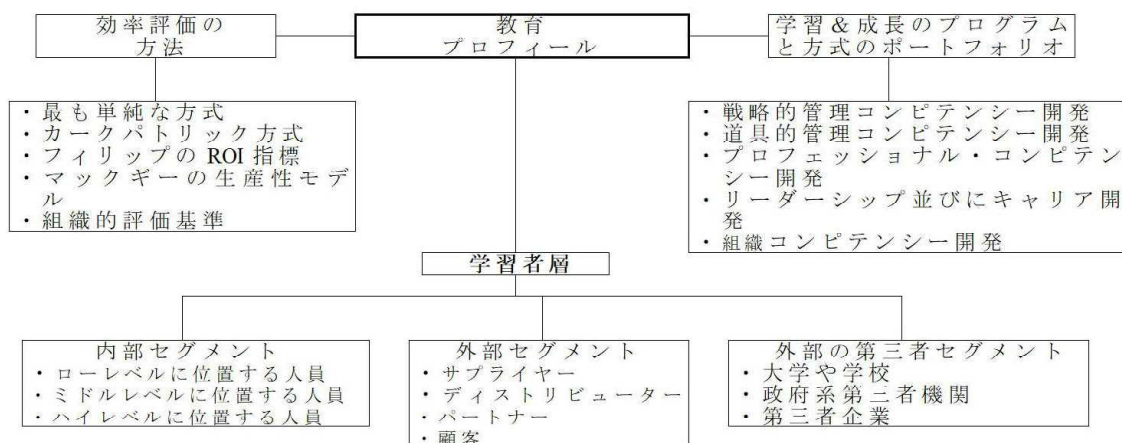
コーポレート・ユニバーシティがベンチャー事業になった段階である。その存在が、表彰を受けるなど、社会的に認められ、外部の人々がユニバーシティの効果について研究をはじめたり、第三者機関が教育の進展に注目するようになる。ビジネスユニットとコーポレート・ユニバーシティの相互関係が深まり、教育への新たな要求が生まれ、新しいプログラムが順次作成され実現される。コーポレート・ユニバーシティは独自の存在（エキスパート）になったのであり、ただ単に最も発達した段階に入っただけではなく、生産性の向上やノベーションという形で、企業に競争優位性を付与するようになっている。

3-1-2 コーポレート・ユニバーシティの教育プロフィール

コーポレート・ユニバーシティの活動は、欧米の文献をサーベイすると、その教育プロ

セス（教育プログラム、学習者層、教育効果の評価）に焦点を合わせて、特徴づけることができる。

図表 13 コーポレート・ユニバーシティの教育プロフィール



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч.,с..94.

学習&成長（Learning and Development）のプログラムと方式のポートフォリオ

コーポレート・ユニバーシティでは多彩な教育プログラムのもとで学習がおこなわれているが、それらの実践はいくつかのタイプに分類される。チャニコとバスニエルは、主としてルイス(Lewis,L.)の研究（43）に依拠（そして他の文献も参照）して、教育プログラムをつぎのように5タイプに整理している。

(1) 戦略的管理コンピテンシー開発プログラム（executive education）

このプログラムの対象者は、原則として、トップ・マネジメント（エグゼクティブ）である。欧米の経験に拠れば、エグゼクティブは「ビジネスを発達させるための戦略的道具（tool）であり」、コーポレート・ユニバーシティには、リーダーとしての個人的成長、リーダーとしての行動の組織ルーチンへの組み込み、企業ビジョン及び価値の形成等の戦略的課題を、エグゼクティブのコンピテンシーの開発を通して、解決することが要請されている。このようなプログラムの作成には外部コンサルタントが関与している。

また、戦略的プログラムを実現することによって、企業教育は、第1に、統一された思考様式、管理言語を作り上げ、トップ・マネジメント層のなかに戦略的なコンピテンシーの基準を埋め込むことを可能にしている。教育方式としては、多くの場合、コーチング、ビジネス・シミュレーション、アクション・ラーニング、ケースメソッドなどがよく利用されている。

(2) 道具的管理コンピテンシー開発プログラム（management development）

このプログラムの対象者は中級環のマネジャー（特に、テクニカル・スペシャリスト）であり、意思決定、戦略的計画、ビジネス倫理等の領域の体系的な教育が重要視されている。プログラムの作成者は、通常、コーポレート・ユニバーシティ内部のスペシャリストであるが、外部の学習プロバイダーがその実現に関与している。

管理能力の開発には多くの方法があるが、今日では、応用的な「スキル・ベースの」教育方式が多用されている。そこには、ケースやシミュレーションの形態で現実のビジネス状況を分析する応用的な学習によって修得した知識や技能を仕事で活かすことがより容易になる、という考え方がある。更には、メンタリング、講義、トレーニング、ビジネスゲームなどの手法も使われている。

(3) プロフェッショナル・コンピテンシー開発プログラム (Personal and Professional Development)

このプログラムの対象者は、管理職の立場にはいないが、既存の修得知識が急速に廃れるために継続的に学習しなければならない、従業員（例えば、技師や IT スペシャリストなど）である。プログラム内容は個々のビジネスユニットごとに異なり、専門的に特化している。

プログラムは、コーポレート・ユニバーシティ内部のスペシャリストによって、外部プロバイダーの関与なしに、作成されている。これは、その教育が（当該企業の競争優位性を形作っている）会社の知的財産（特許やノウハウ）と密接に結びついているからである。そのために、メンタリング、ローテーション、講義などの伝統的な教育手法が使われている。

(4) リーダーシップ並びにキャリア開発プログラム (Technical Training)

このプログラムは — 受講生は必ずしも明確に規定されていないが — 様々な範疇の従業員の学習と成長に対する個人的欲求に対応したものである。そこには、個人的にそして職業的にも成長する機会を提供することは会社にとってモチベーションの手段であり、継続的な教育文化を維持する方法である、という考え方がある。

プログラムの範囲は非常に幅広いものになっている。というのは、学習と成長に対する個人的欲求が異なっているからである。教育担当者は多彩な教育手法を利用しているが、トレーニングや継続性重視の計画が一般化している(44)。

(5) 組織コンピテンシー開発プログラム (Special Initiatives)

このプログラムにはコーポレート・ユニバーシティごとに特色があり、戦略上の役割によってその内容が規定されている。例えば、新規に採用された従業員に対しては企業文化を知らしめるプログラムであり、基幹従業員にとっては再教育であり、管理の質の企業基準を定着させるプロジェクトを推進するプログラムでもある。プログラム実現の方法や形態も多様であり、見学やセミナー形式で実施されたり、従業員への新しい基準の教育は遠隔教育でおこなわれている。

学習者層 (learner population)

コーポレート・ユニバーシティが教育の対象（ターゲット）にしている人々も次第に広がっているが、多くのコーポレート・ユニバーシティに共通な傾向が見られる。

コーポレート・ユニバーシティの学習者層は企業の目的とプログラムの種類に規定され相違している。基本的な学習者層は従業員である。彼らは、伝統的には、内部学習者層という術語で表現されているが、3つの範疇（企業位階制のローレベルに位置する人員、ミドルレベルに位置する人員、ハイレベルに位置する人員）に分類されている。

当該企業の従業員以外に、（企業価値創造の流れで繋がっている（value chain））顧客やパートナーの従業員がコーポレート・ユニバーシティの補完的な学習者層である。欧米の代表的な事例に従えば、サプライヤーと顧客がコーポレート・ユニバーシティの教育プロセスの参加者として位置づけられている。マイスター（Meister,J.）の表現を借りると（45）、教育が会社の（生産物の創造の始まりからその実現に至る）すべてのビジネスプロセスのなかに有機的に組み込まれているときにはじめて、コーポレート・ユニバーシティは現実的に競争的優位性をつくりだすことができる、というわけである。かくして、現代のコーポレート・ユニバーシティは、受講者として、必ず、企業価値創造連鎖に組み込まれた外部学習者層（サプライヤー、ディストリビューター、パートナー、顧客）を擁している。

教育効果の評価

コーポレート・ユニバーシティには多くの機能があると論じられ、欧米の文献では、必ず、その評価に関心が寄せられている。コーポレート・ユニバーシティの設立とその活動の維持には著しい額の投資が必要であり、他のビジネスユニットと同じように、コーポレート・ユニバーシティは「採算がとれる」事業なのかどうかを見極めなければならない、というわけである。しかし、教育効果の評価は、因果関係が明確ではない（例えば、流動性の低下がコーポレート・ユニバーシティの活動と一義的に結びついているのかなどの疑問が提示される）ために、複雑な課題として認識されている。

チャニコとバスニエルは、欧米の研究成果を整理して、下記の5つの評価方式に注目している。

- (1) 最も単純な効率指標を決めて、それに基づいて評価する方式(46)
- (2) カークパトリック（Kirkpatrick）方式(47)
- (3) フィリップ（Phillips,J）が提唱している、ROI 指標(48)
- (4) マックギー（McGee,P）の生産性モデル(49)
- (5) アレンとマックギー（Allen,M., McGee,P.）の組織的評価基準（metric）(50)。

そしてチャニコとバスニエルは主としてアレンとマックギーに学びつぎのように総括している。コーポレート・ユニバーシティの場合、その活動を学習&成長に関わる個々のプログラムや措置だけで評価することは不十分であり、いかなる活動であろうとも企業目的の達成と明確に結びつけられなければならない、言い換えれば、目的の達成度に依拠して

評価をおこなわなければならない、と。当該企業で宣言されている組織目的（例えば、成長、従業員第1主義、顧客の要望を満足させること）が評価基準の基盤であり、それが個々の措置そしてコーポレート・ユニバーシティ全体の活動の効率を評価することを可能にする、というわけである。

更に、Corporate University Xchange(51)の評価基準にも言及されている。パートナー・マネジメント・エフィシェンシー (Partner Management Efficiency)、ラーニング・アライメント・インデックス (Learning Alignment Index) などは特殊な基準であるが、いずれの指標にもコーポレート・ユニバーシティの戦略的役割の重要性が反映されている。

3-1-3 コーポレート・ユニバーシティのオペレーション・プロフィール

コーポレート・ユニバーシティの活動は、その資金源 (financing sources) 及びテクノロジーの利用・推進 (technology usage and implementation) の視点からも特徴付けられている。

ファイナンスモデル

欧米の企業教育の専門家たちの間ではコーポレート・ユニバーシティのファイナンスモデルとして2つのモデルが区別されている。

(1) 予算型ファイナンスモデルのコーポレート・ユニバーシティ

このタイプのコーポレート・ユニバーシティでは年間予算が計上されているが、その予算は人事管理予算の一部分である。予算型ファイナンスは、会社が教育を（ビジネス効率の向上に対して支払わなければならない）価格 (price) として捉えていることを意味している。

(2) 企業家型ファイナンスモデルのコーポレート・ユニバーシティ

コーポレート・ユニバーシティが企業のビジネスユニットに教育サービスを提供しているケースは企業家型ファイナンスモデルとして分類されている。この場合、コーポレート・ユニバーシティが企業内の一種のコンサルティング形態であり、ビジネスユニットのリーダーにはコーポレート・ユニバーシティの活動に対して、それが自部門に取って有益であると判断すれば、部門予算から対価を支払うという覚悟が見られる。コーポレート・ユニバーシティには独自の予算があるが、それはもっぱらユニバーシティの基本的な機能の推進のためのものであり、その他の機能はビジネスユニットの特殊な要望に添う形で実現されている。

上記の資金調達方法が、多少の振幅が見られるが、実際に多くの企業で広くおこなわれている。但し、欧米企業の経験を総括すると、それ以外にも、混合モデルと称されるような（自社向けに提供されるコーポレート・ユニバーシティのサービスは予算から執行され、外部の企業に対しては対価を得てサービスが提供されている）ファイナンスも知られている。

IT（情報テクノロジー）

コーポレート・ユニバーシティが誕生した基本的な背景の一つとして、このことはよく知られていることであるが、IT の発達がある。それは企業内の継続的な学習インフラの基盤であり、それによって従業員が新しい知識に接近することが容易になるだけでなくコスト的にも有利である、と考えられている。そのために、コーポレート・ユニバーシティの大多数がその活動を展開するなかで IT を利用している。

但し、教育インフラの構築に用いられる「テクノロジーの利用・推進」にも幾つかのタイプがあり、IT の利用・推進方法がコーポレート・ユニバーシティのあり方を特徴付けている。欧米の研究が明らかにしていることに依拠すれば、コーポレート・ユニバーシティで利用されている IT は4つのタイプに類別される。

(1) 学習を管理するシステムと道具（ラーニング・マネジメント・システム：LMS（学習管理システム）（Learning Management System））

これは教育プロセスを自動的に組織し管理するために利用されるソフトウェアである。このシステムは、コーポレート・ユニバーシティが実施しているプログラムや措置の追跡、参加者の登録及び彼らの学習進捗状況の把握、報告書の作成、必要な資源の確認、教師や受講生への用具の提供などを可能にしている。

(2) 知識を管理するシステムと道具（ラーニング・コンテンツ・マネジメント・システム：LCMS (Learning Content Management System)

これは、組織のなかに知識を生み出し、維持し、蓄積し、伝播しあるいは既存の知識を変革していくことを可能にするようなソフトウェアである。これまでの経験に拠れば、LCMS の道具として、企業内情報システム以外にも、最新のテクノロジー（例えば、ソーシャルネット、Web2.0、オンラインセミナー）が利用され、コーポレート・ユニバーシティ参加者たちが自分にとって最適な学習形態を選択できる体制が構築されている(52)。

(3) 従業員のタレントを管理する（開発する）システムと道具（TMS：Talent Management System）

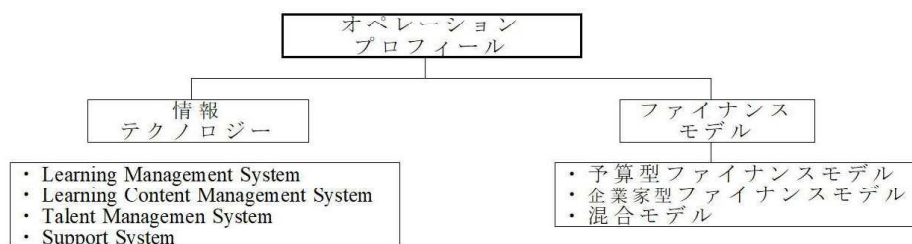
これは、戦略的な人事計画化と人員の選抜、効率性管理、継続性の管理、人的資源の形成と発達に対応した、テクノロジーである。TMS によって人員のコンピテンシーを活用することが可能になり、例えば、個々の職務の詳細なコンピテンシー図の作成、個々の従業員ごとにコンピテンシーの発達に対する要望を明確化することなどができるようになる(53)。

(4) サポートするシステムと道具（SS：Learning Management System）

これは、LMS、LCMS そして TMS を企業の全体的な情報インフラへと統合し、コーポレート・ユニバーシティ参加者全員が学習テクノロジー利用に際して生じる諸問題に対処できるように構築された、テクノロジーである。このシステムの領域は極めて幅広く、個々の企業が抱えている課題に応じて多彩なものになっている(54)。

コーポレート・ユニバーシティの運営に関連した IT の整備については、欧米の文献に依拠するならば、上記のような状況になっている。改めて要約すれば、学習環境を情報インフラの立場から体系的に対応する手段は、それぞれの企業が置かれている環境の中で生じている諸問題に IT 的に体系的に対応する点では同一のアプローチであるが、その環境が企業ごとに異なっているために、多様な手段が講じられているのであり、そのことがそれぞれのコーポレート・ユニバーシティの活動の有り様を特徴付ける一つの側面になっている。

図表 14 コーポレート・ユニバーシティのオペレーション・プロフィール



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч., с.98.

3-1-4 コーポレート・ユニバーシティの提携（パートナーシップ）プロフィール

コーポレート・ユニバーシティの活動にはその提携先によっても特徴が見られる。

戦略的パートナーシップの重要性は、西欧の研究では、ルイ・アベル&リー以外にも多くの研究者によって指摘されている。コーポレート・ユニバーシティのパートナーを基本的には2つの型（内部パートナーシップ、外部パートナーシップ）に分類することが標準になっているが、それぞれの型のなかにも更に幾つかのタイプがある。

内部パートナーシップ

ルイ・アベル&リーは内部パートナーシップについて2つのタイプ（会社のビジネスユニットとの提携（Partnership with Business-Units）と人事管理部署との提携（Partnership with HR department））を区別している。

(1) ビジネスユニットとの提携

ビジネスユニット及びそのリーダーとの提携は、教育への要望を明確に把握し教育プログラム・措置を実現しその効果を実現し評価するために、コーポレート・ユニバーシティには必要である、ということが広く確認されている。「コーポレート・ユニバーシティはビジネスの動きを理解し、利潤の増加を促進するような教育手法を提言しなければならない」（55）という主張（Meister,J.）はそのような認識のなかから生まれた発言であり、企

業の目的とコーポレート・ユニバーシティ活動の不一致というリスクの高まりはコーポレート・ユニバーシティとビジネスユニットの協力が欠けた結果として知られている。

(2) 人事管理部署との提携

人事管理部署との提携は、コーポレート・ユニバーシティが人事管理部署の統制外の独立した部局として位置づけられている場合に、コーポレート・ユニバーシティにとって重要な意味を持っている。ムーア（Moore.J.）のコトバを借りれば(56)、人事管理部署は、予算獲得という点で、コーポレート・ユニバーシティにとって有力な競争相手なのである。そしてそれだけではなく、コーポレート・ユニバーシティと人事管理部署の活動は密接に関連しているために、機能が重複する危険性を秘めている。コーポレート・ユニバーシティの責任者に対して、人事管理担当マネジャーと密接に連絡を取り合い、対立しないようお互いの活動範囲を明確に定め認識することの必要性が説かれているのはそのためである。両者はお互いに協力し合って組織においてシナジー効果を生みださなければならない、というわけである。

外部パートナーシップ

コーポレート・ユニバーシティが外部組織と相互に有益な関係を樹立しておくことはコーポレート・ユニバーシティだけではなく母体である企業にとっても重要であることが欧米の研究結果の中で確認されている。そのような外部パートナーとして、つぎのような5つの存在が知られている。

(1) 大学との提携

大学と提携することによって、コーポレート・ユニバーシティは教育プログラムをカスタマイズすることができる。なぜならば、経験豊富な教師の知識を利用したりプログラム実現のために有益な物理的条件を手に入れることになるからである。一方で、提携は大学にとっても研究の新たな基盤を築くことであり、評判の向上にもつながり、知識基盤の強化や経験の交換など相互に有益な方向に作用する。

(2) 教育コンサルタントや商業プロバイダーとの提携

この提携によって、コーポレート・ユニバーシティは特殊な学習プログラムを外注化することが可能になり、内部資源をより有効に使うことができる。

(3) IT プロバイダーとの提携

これは、コーポレート・ユニバーシティの教育インフラの整備と拡充という点で、直接的な意義を持っている。

(4) コーポレート・ユニバーシティを擁する他企業との提携、及びコーポレート・ユニバーシティ連盟との提携

これは、欧米の文献では、企業内教育の導入と発達についての知見と経験を共有化するために必要不可欠な提携として見なされている。というのは、母体企業が特定の産業部門

で事業を展開している場合、その部門のコーポレート・ユニバーシティを連合することによって当該部門に特徴的な諸問題（例えば、熟練要員不足）の解決が可能になることがあるからである。

また部門の枠を超えたコーポレート・ユニバーシティ・コンソーシアムが設立されているが、これは、アレン（Allen,M）のコトバを借りれば(57)、コーポレート・ユニバーシティの世界では相互学習のポピュラーな方法である。このような共同事業体は加盟するコーポレート・ユニバーシティに有益なものであり、コスト的にもそれほど負担ではないことが知られている。例えば、Corporate University Xchange はその代表として有名である。

(5) 政府機関との提携

コーポレート・ユニバーシティは、プリンス（Prince,C.）の表現に倣えば(58)、近年潜在的に（potential）政府の投資先領域であるような様相を呈している。なぜならば、コーポレート・ユニバーシティが産業部門の発達に大きな影響を与える存在になったからである。更に言えば、コーポレート・ユニバーシティを政府のレベルで認めることは（学習者に一定の教育プログラムを取得したという証明書を付与する権利をコーポレート・ユニバーシティに対して与える）国の認証評価（accreditation）に合格する基盤である、と解されている。

図表 15 コーポレート・ユニバーシティのパートナー・プロフィール



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч.,с.100.

3-1-5 コーポレート・ユニバーシティのマーケティング・プロフィール

コーポレート・ユニバーシティの活動をマーケティングの視点から分析することは、その活動が近年では多数のステイクホルダーズ（内部テイクホルダー及び外部テイクホルダー）の利害を考慮して展開されるようになってきているために、必要不可欠になっている。その背後には、欧米の研究者の認識に従えば、「コーポレート・ユニバーシティの目的志向的なマーケティングが内部の人々の中にコーポレート・ユニバーシティに対するポジティブな態度を育て、自己研修という組織文化の発達を促進し、人員の能力を高めている」

という現実がある。更には、内部へのマーケティングによって組織の意思決定に参加している幅広い人々にコーポレート・ユニバーシティのミッションを知らしめることが可能になり、(コーポレート・ユニバーシティが補完的な価値をつくりだしているを実感した)株主やトップマネジメントがユニバーシティの発達に資源を投入する気持ちになることがわかっている。

また他方で、外部へのマーケティングに関していえば、コーポレート・ユニバーシティのマーケティングは市場における会社の立場を固め、教育組織というイメージをつくりだし、ブランドを高め、将来の従業員にとって魅力ある会社になる、と総括されている。これは、チャニコとバスニエルの評価では、知識経済という条件下においては特に重要な必要なことである。

この(コーポレート・ユニバーシティに対する「新しい」)特徴付け(マーケティング・プロフィール)は、ディールトリ (DealtryR.) (59)、エクルズ (Eccles,G.) (60)、レナウド・クロン (Renaud-Coulon,A.) (61)、デフィリップとパール (DeFilipp,D. & Pearl,S) (62)の研究を整理したチャニコとバスニエルによって、提示されたものであり、彼らは、コーポレート・ユニバーシティ・ブランドの存在並びにその属性、そしてコーポレート・ユニバーシティを推し進めるために利用されている経路に注目している。

ブランディング

コーポレート・ユニバーシティ・ブランドは、欧米の経験に従えば、その活動を受け入れることに生じた、聴衆並びに間接的な観察者の連想、期待及び経験の集まりであり、コーポレート・ユニバーシティ・ブランドがポジティブなものとなり周知されるようになると、会社が市場で独自の存在として認識され、会社の価値が長期的にみて高まる、と総括されている。

欧米の研究者のなかでコーポレート・ユニバーシティ・ブランドを最も詳細に研究しているのがレナウド・クロンである。そのレナウド・クロンによれば、ブランド力はずぎのような要因から形成されている。

- (1) (すべての学習者層や利害関係者に、コーポレート・ユニバーシティの存在、その使命、活動について知らしめる) 情報提供
- (2) (コーポレート・ユニバーシティの活動を学習者層が積極的に受け入れる) イメージ
- (3) (学習者たちがそのコーポレート・ユニバーシティの活動に参加したい、と) 優先的に選択すること
- (4) (学習者たちがコーポレート・ユニバーシティの活動に内部から惹かれる)、ロイヤルティー。

また、レナウド・クロンの表現を借りれば、ブランドの属性としてづぎのような事象が知られている。

- (1) (ユニバーシティ、アカデミー、学校、センターなどの) 名前

- (2) 独自のロゴやビジネススタイルの存在
- (3) 外部向けの資料（例えば、添付資料、記念品）に利用されていること
- (4) 印刷された宣伝資料の存在
- (5) コーポレート・ユニバーシティ情報が会社のウェブサイトにあるいはネット上の公式ページに記載されていること
- (6) 専門誌、一般学術誌、業界の定期出版物のなかでコーポレート・ユニバーシティに言及されていること
- (7) 教育課程の終了証明書あるいは学位、従業員表彰
- (8) コーポレート・ユニバーシティ活動についてのトップマネジメントや株主の言明が印刷されていること
- (9) CU 連盟への参加
- (10) 認証評価。

これらの事象において積極的に評価されているならば、欧米の研究に抛れば(63)、ブランドが確立している、と考えられている。

情報発信経路

欧米の研究に従えば、コーポレート・ユニバーシティは（内部向けと外部向けの）2つの経路を利用して情報を発信している。いずれの経路が選択され重要視されるかは学習者層に掛かっている。

(1) 内部への情報発信経路

この経路は、内部の学習者層、すなわち、教育訓練の直接の対象である従業員、トップマネジメントそして株主、言い換えれば、組織内で主要な意思決定をおこなっている人々に対して、利用されている。エクルズ (Eccles, G.) のコトバを借りれば(64)、内部への情報発信経路はコーポレート・ユニバーシティの立ち上げの段階に特に重要であり、つぎのような経路が知られている。資料の配付、企業内情報システム、テレビやラジオ放送、出版物、ポスター、掲示板、プレゼンテーション。欧米の文献で強調されていることは、コーポレート・ユニバーシティがどのような内部向けのマーケティング・チャネルを使おうとも、ユニバーシティの使命と機能を従業員に知らしめることが重要であるということであり、そのことによってイメージの向上が図られることが力説されている。

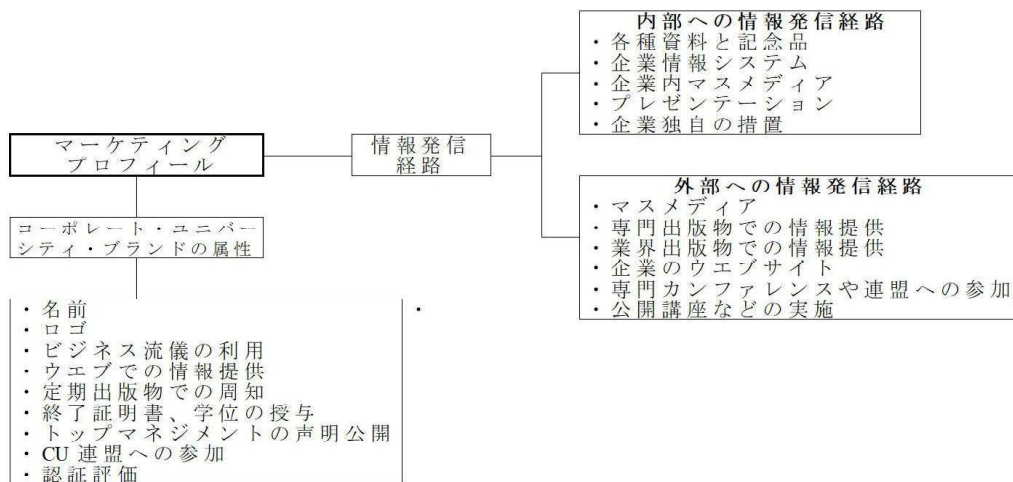
(2) 外部への情報発信経路

この経路は、外部の学習者層、例えば、パートナー、そして未来の従業員や顧客になってくれる人々を対象にして、展開されている。例えば、マスコミの利用、インターネットを通じた資料公開、ウェブの活用、展覧会やカンファレンスへの参加、専門家を招き研究会を実施すること、コーポレート・ユニバーシティ・キャンパスの公開、などであり、これらの外部向けのマーケティング措置には、外部ステイクホルダーに対して訴求力があり、母体の会社の競争優位性を高める、という戦略上の意義があることが知られている。

コーポレート・ユニバーシティのマーケティング関連活動は、企業文化の発達及び新しくメンバーとなった従業員の継続的な社会化という点で注目されているコーポレート・ユニバーシティの活動である。と同時に、欧米の文献を見ても、しかしながら、ルイ・アベルとリーの研究のなかでは明示されていなかったことが示しているように、特に、ブランドの向上を目指した措置は研究の遅れている領域であることが理解される。

チャニコはバスニエル論文では、そのような事情を踏まえて、コーポレート・ユニバーシティ・プロフィールのなかにマーケティング・プロフィールが積極的に組み込まれ、現在のコーポレート・ユニバーシティ活動を網羅的に捉える枠組みが提示されているのであり、彼らの業績のひとつの意義をそこに見いだすことができるであろう。

図表 16 コーポレート・ユニバーシティのマーケティング・プロフィール



〔出典〕 Чанько & Баснер, Указ.соч.,с..103.

* * *

上記のように長々と紹介してきたチャニコ・バスニエル論文の執筆意図はどこにあるのか？ 彼らの意図にはロシア企業内外の事情が反映されている。

そのことを象徴的に示しているのが、例えば、2015年に公開されたロマノヴァ（Романова,М.）論文（65）である。彼女はコーポレート・ユニバーシティを組織の人材を成長させる効率的な道具として捉える立場から、（2010年前後に公表された論文を参照して）コーポレート・ユニバーシティの2つの定義を紹介している。

①コーポレート・ユニバーシティは「すべての従業員の教育を保障し、発達戦略策定の

重要な 1 つの要因としての位置を占めている」「会社の構造小部門」であり、その点において「一定の従業員グループの職業的技能の発達という狭く専門化された機能を遂行する教育（トレーニング）センターとの具体的な相違」がある。

②コーポレート・ユニバーシティは「マネジャー・・・の継続的な教育及び戦略的資源である管理者層の養成という原則に従って長期的な展望で構想されている」「会社の構造小部門」である。

前者は、彼女によれば、欧米に典型的に見られるコーポレート・ユニバーシティ観であり、後者はロシアの典型的なコーポレート・ユニバーシティ観である。いずれもコーポレート・ユニバーシティが組織の枠内で果たす戦略的な機能を重要視している点で共通しているが、後者は前者に比べると「より狭い概念」である。これがロマノヴァの論評である。

チャニコとバスニエルは、このような「狭く」解釈されている — ロマノヴァ論文はその一例にすぎない — ロシア・コーポレート・ユニバーシティ理解に再考を求めているのである。

コーポレート・ユニバーシティの活動は、近年の欧米やロシアの現実並びに研究が示しているように、「教育（学習）」という「単純な」概念では捉えきれないほど多様化・重層化してきている。しかしながら、その「基本」は — たとえコーポレート・ユニバーシティが組織行動的にはアカデミックな教育機関（大学など）との提携を積極的に推し進めているとはいえ、組織構造的にはいまだ母体企業の傘下にある「構造小部門」であることを考えると — やはり「企業に主導された」「従業員教育」にあると見るべきであろう。言い換えると、コーポレート・ユニバーシティは、現代企業のあり方に大きく規定された、現代の企業内教育の変貌を象徴している存在である。

というのは、外部労働市場では一定の（当該企業に必要な）技能資格を持った人材が決定的に不足しているからであり、そのために内部労働市場への関心が高まり、その利用の合目的性が認識され、組織それ自体がその形成並びに整備そして活用に取り組みざるを得なくなっている(66)。コーポレート・ユニバーシティを従業員を成長させる有効な道具として位置づける動きはそのような流れのなかで出てくるべくして出てきたものであろう。

ロシアが置かれている（人材不足という）客観的状况から見れば、企業内教育の（旧態依然とした）あり方は不十分であり、そのために、（世界的規模で運動として広がっている）コーポレート・ユニバーシティへの関心が高まり、その傾向が 21 世紀以降急速に顕著になっている → しかし、その現状は「総合性の欠落」というコトバで表現される様相を呈しており、ダイナミックな活動展開がもとめられている → それ故に、現代のロシア企業は欧米の経験に倣って（例えば、コーポレート・ユニバーシティのマーケティングを全面的に押し出すことによって）コーポレート・ユニバーシティの運営に総合的に取り組まなければならない。これがチャニコとバスニエルのロシアの学界へのメッセージである。

第4節 誰のためのコーポレート・ユニバーシティなのか

筆者の知る限り、ロシア国内では、コーポレート・ユニバーシティというコトバが冠された、単行本の形態をとった、コーポレート・ユニバーシティについての体系的な研究の成果はいまだ公開されていない。唯一の例外はカガノフの事例研究『ノリリスクニッケルのコーポレート・ユニバーシティ：リーダーの経験』（Каганов, В., Корпоративный университет «Норильский никель»: опыт лидера, Вершина, 2008.）（宮坂未見）であるが、その彼が2008年に提出した学位論文のタイトルは「企業内教育」であり、ロシアの多くの研究者はコーポレート・ユニバーシティを企業内教育との関連でコーポレート・ユニバーシティの研究を進めている。また白ロシアのシムフォヴィッチ（Симхович, В.）は白ロシア国立経済大学から2015年に公刊された論文で、企業戦略の重要性を踏まえ、コーポレート・ユニバーシティを企業環境の変化に対応した企業内（inter-corporate）教育（従業員の開発と養成）のフォーマットとして規定している（67）。

コーポレート・ユニバーシティの設置及びその運営は「会社の所有者の支持」（68）があってはじめて成立するものであり、コーポレート・ユニバーシティのあり方は企業戦略に規定されるという考え方が、世界レベルのコーポレート・ユニバーシティ研究が明白に示したように、支配的であるのは当然の現象である。ロシアの文献を — 限られた数の文献であるが — 読み解きたいまの段階で言えば、ロシアも欧米のコーポレート・ユニバーシティの活動経験に学びそれらを積極的に「接收」しようとしている流れが確実に存在している。

このような流れに対しては、企業中心の考え方が余りにも強すぎるのではないのか、という「批判」が生まれるだろう。

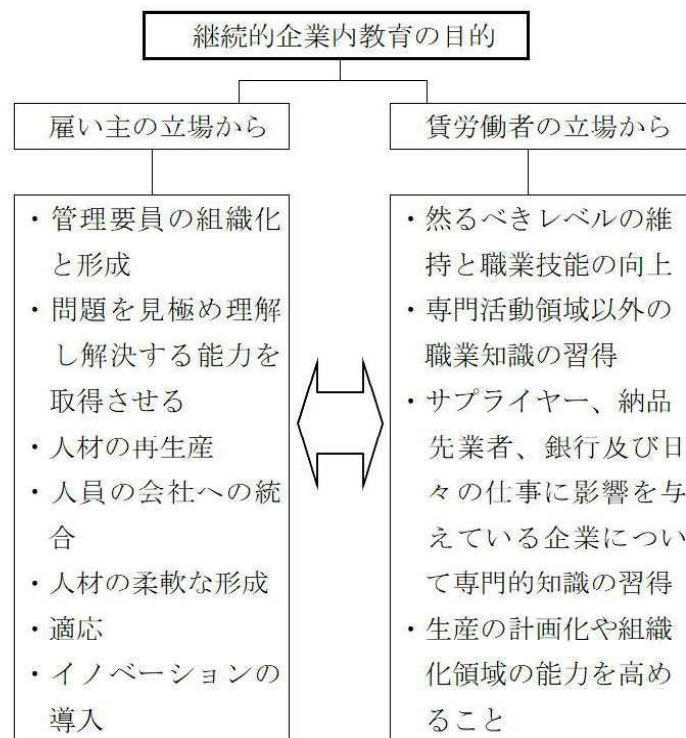
元々、企業教育の目的に対する労使の考え方には相違があることは欧米の研究者のなかでもよく知られてきたことであり、働かせる立場のヒトと働かされる立場の人は独自の目的を求めて企業教育に関与している、と考えて、企業教育そしてコーポレート・ユニバーシティは構想されなければならないものなのである。例えば、スイチョヴァは（ドイツの研究者の成果を援用して纏めた）人事管理のテキスト（*Управление персоналом. 2-е издание. Учебник. Для вузов*, Под. ред. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.Л., ЮНИТИ-ДАНА, 2005, с.359）を参照して、それぞれの目的を図表17のように整理している（69）。

しかし、これは文言的には不十分であろう。このことは、例えば、シムフォヴィッチ論文のなかに（70）、コーポレート・ユニバーシティにおける学習を従業員の発達に向けた非物質的刺激の醸成として位置づける視点が見られることによって傍証されている。

言い換えれば、従業員の欲求の充足、個人として発達、という明示的な視点の欠落であり、企業教育の立場から人員の欲求を重視する考え方が、一般的に、希薄である。但し、

これはコーポレート・ユニバーシティだけではなく、企業教育そのものについても該当する事柄であり、いま（ロシアだけではなく多くの国々で）誰のための企業教育なのかが問われている。

図表 17 企業教育の二重性



〔出典〕 Сычева, Указ.соч., с.212.

注記

- (1) Чанько, А.Д. & Баснер, А.А.В., “Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях”, *Российский журнал менеджмента*, Том 13, № 3, 2015, с. 79.
- (2) 1927年にジェネラル・モーターズ社（General Motors）に設立された「ジェネラル・モーターズ・インスティテュート」が最初のコーポレート・ユニバーシティである、と位置づけられることもある。日本語で読める文献としては、例えば、井原久光・鶴岡公幸「コーポレート・ユニバーシティ」『長野大学紀要』第23巻第1号、2001年；「コーポレート・ユニバーシティに関する調査研究」労働政策研究報告書、No.8、独立労働政策研究・研修機構、2004年；大嶋淳俊「『コーポレートユニバーシティ論』序説」『季刊 政

- 策・経営研究』vol.2、2009 年があり、日本では、21 世紀に入ってコーポレートユニバーシティ研究が始まっている)。
- (3) Голышенкова, О., Мировые тенденции развития корпоративного образования, *Макоnews. Ru*, 2010 (<http://www.makonews.ru>) この論文は現在 <https://refdb.ru/look/2742259.html> (2019/9/25 アクセス) に転載されている。
- (4) Каганов, В.Ш., Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособности российских предпринимательских структур, 2012, Москва, с.189.
- (5) Кербель Б., Попова И., Федосов Н., “Корпоративные университеты в системе профессионального образования”, *Открытое образование*, (3), 2005, с.50-51. (<https://cyberleninka.ru/article/v/korporativnye-universitety-v-sisteme-professionalnogo-obrazovaniya> 2019/05/07)
- (6) Леонтьева, Е., “Корпоративный университет как модель инновационного корпоративного учебного заведения”, *Психология и педагогика*, (4), 2011, с.144. (<https://cyberleninka.ru/article/v/korporativnyy-universitet-kak-model-innovatsionnogo-korporativnogo-uchebnogo-zavedeniya>: https://rus.neicon.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/4864/70_361-144.pdf?sequence=1 2019/04/21)
- (7) Каганов, Указ.соч., с.186.
- (8) Леонтьева, Указ.соч., с.144-145.
- (9) Кербель, Попова, Федосов, Указ.соч., с.51.
- (10) 但し、このような見解に対しては、同時に、корпоративный はあくまでも「企業の枠内の活動に限定される」こと、それは、省別・部門別の国家教育機関とは異なることを根拠に、それは「拡大解釈」である、と疑問が提示されている。Каганов, Указ.соч., с.187-188 参照。
- (11) Гилев, А.А., “Современные тенденции развития корпоративного образования” *Известия Самарского научного центра Российской академии наук*, т. 12, №3(3), 2010, с.601. (<https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-korporativnogo-obrazovaniya> 2019/10/21)
- (12) Сычева, С.М., Управление формированием и развитием системы внутрикорпоративного обучения персонала : теоретико-методический аспект, Москва, 2008, с.98 : Кельперис, И.И. Повышение квалификации работников в процессе управления персоналом, 2008, с.92.
- (13) Гилев, Указ.соч., с.601.
- (14) Симхович, В., Корпоративный университет как формат внутрифирменного обучения, с.334. (http://bseu.by:8080/bitstream/edoc/27689/1/Simkhovich%2C_V._A..pdf : <http://edoc.bseu.by:8080/> 2019/06/11)
- (15) https://news.rambler.ru/education/39147424/?utm_content=rnews&utm_medium=read_more&utm_source=copylink : <https://news.rambler.ru/education/39147424-top-3-nedostatkov-korporativnyh-universitetov/> 2019/07/08)

- (16) Кельперис, Указ.соч.,с.93.
- (17) Анастасия,В. & Елена,П.,“История создания корпоративных университетов”, *Корпоративные Университеты*, №50, 2014. (https://www.cfin.ru/education/corporate_unis.shtml 2019/08/05)
- (18) Кельперис, Указ.соч.,с.93. : Сычева, Указ.соч.,с.98-100.
- (19) ジヌロヴァたち (Зинурова,Р.И. & Тузиков,А.Р.) は、新たなビジネス革新実現の必要性、トップマネジメントの (有能な人材の引き留めを含めた) 会社への思い入れ、強い企業文化をつくりあげること、をあげている (Зинурова,Р.И. & Тузиков,А.Р.,Типы корпоративных университетов и их роль в инновационном развитии химической и нефтехимической отрасли приоф,2010,с.815. (<https://cyberleninka.ru/article/n/tipy-korporativnyh-universitetov-i-ih-rol-v-innovatsionnom-razvitii-himicheskoy-i-neftehimicheskoy-otrasli-prifo1> 2019/09/27)
- (20) Пахомова,Е., “Корпоративные университеты в системе российского образования(результаты социологического исследования)”, *Человек и образование*, No.7, 2007,с.60-61.(http://obrazovanie21.narod.ru/Files/2006_7_59_64.pdf 2019/07/21)
- (21) ケリペリスには、「コーポレート・ユニバーシティの主要な課題は企業戦略を基礎にして統一したイデオロギー基盤をつくりだすこと」であるが、多くのコーポレート・ユニバーシティでは「戦術的な目的だけが追求され」、そのような主要課題が「遂行されていない」との問題意識が見られる (Кельперис, Указ.соч.,с.97.)。
- (22) ジヌロヴァたちによれば、コーポレート・ユニバーシティ設立への途は、伝統的な教育機関あるいは民間の教育産業ビジネス (コンサルタント会社など) との提携か、自立した構造部門の設置である (Зинурова & Тузиков, Указ.соч.,с.815.)
- (23) Кельперис, Указ.соч.,с.93.
- (24) Гилев, Указ.соч.,с.601. Симхович, Указ.соч., с.333.
- (25) Сычева,С.М., Управление формированием и развитием системы внутрикорпоративного обучения персонала :теоретико-методический аспект,Москва, 2008,с.240-241.
- (26) Минзов,А.С. & Черемисина,Е.Н.,“Корпоративные университеты:проблемы создания и тенденции развития”, *Вестник Российской академии естественных наук* ,No.1,2008,с67. (http://aen.info/upload/redactorfiles/vestnik_2008_1.pdf 2019/11/12)
- (27) Сычева, Указ.соч.,с.8.
- (28) Сычева, Указ.соч.,с.101.
- (29) Анастасия,В. & Елена,П.,“История создания корпоративных университетов”, *Корпоративные Университеты*, №50, 2014 (https://www.cfin.ru/education/corporate_unis.shtml 2019/10/08)
- (30) Минзов & Черемисина, Указ.соч..
- (31) Романова,М.М.,“Корпоративный университет - эффективный инструмент развития пе-

- ersonala в организации” , *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*, Том 7, №2 (март - апрель 2015), с.5. (<https://naukovedenie.ru/PDF/41EVN215.pdf> 2019/11/21)
- (32) Лоргина, Н.Н., Развитие форм и методов обучения персонала корпорации, Москва, 2011, с.80-89.
- (33) Минзов & Черемисина, Указ.соч., с.81-89.
- (34) Чанько & Баснер, Указ.соч..
- (35) Allen, M., “Corporate universities: Globalization and greater sophistication”, *Journal of International Management Studies*, 5 (1), 2010, p.5 : Allen, M. (ed.), *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. AMACOM, 2002.
- (36) 以下の説明はチャニコとバスニエルの研究に依拠しているために、逐次引用のページを明記していない箇所がある。また、彼らが参照している欧米圏の文献に関してはできるだけ入手しその内容を確認しているが、どうしても参照できなかったものに関しては「宮坂未見」として記載している。
- (37) Walton, J., *Strategic Human Resource Development*, Pitman, 1999.
- (38) Lui Abel, A. & Li, J., “Exploring the Corporate University Phenomenon: Development and Implementation of a Comprehensive Survey”, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 23, no. 1, Spring 2012.
- (39) Eccles, G., “Marketing the corporate university or enterprise academy”, *Journal of Workplace Learning*, 16 (7/8), 2004.
- (40) Renaud-Coulon, A., “Corporate universities in Europe”, In Allen, M. (ed.), *The Corporate University Handbook*, AMACOM, 2002, pp.219–230 : Renaud-Coulon, A., “Branding your corporate university”, In: Allen, M. (ed.), *The Next Generation of Corporate Universities*, Wiley, 2007 : Renaud-Coulon, A., “Corporate social responsibility: How can learning contribute?”, *Chief Learning Officer*, 7 (December), 2008, pp.74–77.
- (41) DeFilippo, D., “Pearl S. 2012. Learning's external brand”, *Chief Learning Officer*, (April), pp. 40–43.
- (42) Jansink F., Kwakman K., Streumer J., “The knowledge-productive corporate university”, *Journal of European Industrial Training*, 29 (1), 2005, pp. 40–57.
- (43) Lewis, L. H., “The corporate university training function”, In: Allen, M. (ed.), *The Corporate University Handbook*.
- (44) Tomé, E., “Human resource development in the knowledge-based and services-driven economy: An introduction”, *Journal of European Industrial Training*, 35 (6), 2011, pp.524-539.
- (45) Meister, J. C., *Corporate Universities: Lessons in Building a World-class Workforce*. 2nd ed. McGraw-Hill, 1998 : Meister, J. C., “Ten steps to creating a corporate university”, *Training and Development* (November), 1998, pp.38–43 : Meister, J. C., “Corporate universities: What works

- and what doesn't", *Chief Learning Officer*, (3) 2006, pp.28–32.
- (46) チャニコ・バスニエル論文では、これに関しては、典拠資料が明示されていない。
- (47) Kirkpatrick, J. D., Kirkpatrick, W. K., *Training on Trial: How Workplace Learning Must Reinvent Itself to Remain Relevant*, American Management Association, 2010.
- (48) Phillips, J., Phillips, P., Measuring return on investment in HR, *Strategic HR Review*, 8 (6) 2009, pp. 12–19.
- (49) McCarty, T., “The corporate university as a strategic lever”, In: Allen, M. (ed.), *The Corporate University Handbook*.
- (50) Allen, M., McGee, P., “Measurement and evaluation in corporate universities”, *New Directions for Institutional Research*, (124, Winter), 2004, pp. 81–92.
- (51) CUX., 12th Annual Learning Excellence and Innovation Benchmarking Study. 2015. CUX, Inc.. (http://documents.corpu.com/research/CorpU_12th_Annual_GetStartedGuide.pdf 2019/11/08)
- (52) Laughton, P., “The use of wikis as alternatives to learning content management systems”, *The Electronic Library*, 29 (2), 2011, pp. 225–235. (<https://core.ac.uk/download/pdf/54189975.pdf> 2019/11/08)
- (53) Little, B., “Talent management and its technological partners”, *Industrial and Commercial Training* 42 (7), 2010, pp. 389–393
- (54) Dawson, S., Heathcote, L., Poole, G., “Harnessing ICT potential: The adoption and analysis of ICT systems for enhancing the student learning experience”, *International Journal of Educational Management*, 24 (2), 2010, pp. 116–128.
- (55) Meister, *Corporate Universities: Lessons in Building a World-class Workforce*.
- (56) Moore, J., “Running a corporate university like a business: A financial model”, In Allen, M. (ed.), *The Corporate University Handbook*.
- (57) Allen, M., “Corporate universities: Globalization and greater sophistication”, *Journal of International Management Studies*,
- (58) Prince, C., “Corporate education and learning: The accreditation agenda”, *Journal of Workplace Learning*, 15 (4), 2003, pp. 179–185.
- (59) Dealtry, R., “Frequently asked questions with reference to the corporate university”, *Journal of Workplace Learning*, 13 (6), 2001, pp. 254–259.
- (60) Eccles, “Marketing the corporate university or enterprise academy”
- (61) Renaud-Coulon, “Corporate universities in Europe”.
- (62) DeFilippo, D., Pearl S., “Learning's external brand”, *Chief Learning Officer*, (April), 2012, pp. 40–43.
- (63) Renaud-Coulon, A., “Branding your corporate university”, In Allen, M. (ed.), *The Next Ge-*

neration of Corporate Universities. Wiley, 2007.

- (64) Eccles, G., “ Marketing the corporate university or enterprise academy ”, *Journal of Workplace Learning*, 16 (7/8) ,2004. pp.410–418.
- (65) Романова, М.М., “Корпоративный университет - эффективный инструмент развития персонала в организации”, *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*, Том 7, №2 (март - апрель 2015. (<https://naukovedenie.ru/PDF/41EVN215.pdf> 2019/10/07)
- (66) Романов, Указ. соч., с.3.
- (67) Симхович, В., Корпоративный университет как формат внутрифирменного обучения, 2015 (http://bseu.by:8080/bitstream/edoc/27689/1/Simkhovich%2C_V._A..pdf 2019/08/25)
- (68) Минзов & Черемисина, Указ. соч., с.69.
- (69) Сычева, Указ. соч..
- (70) Симхович, Указ. соч.. с.332.

奈良経営学雑誌 *Nara Management Journal*

第 12 巻／ Vol.12

2020 年 07 月 02 日発行)

発行所

奈良マネジメント研究グループ

NGOMS (Nara Group of Management Study)

事務局

Ozecho 720-23, Ikomasi Nara, Japan 630-0223

代表者

Jun'ichi Miyasaka

問い合わせ (contact)

juka (@ mark)js3.so-net.ne.jp

ISSN 2188-7942

electronic magazine

Nara Management Journal

Vol.12, July,2020

Article

In-Company Training in Russia

..... **Jun'ichi Miyasaka**

Corporate University in Russia

..... **Jun'ichi Miyasaka**

Nara Group of Management Study