慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日本における企業内大学の進展と役割
Sub Title	
Author	亀尾, 俊介(Kameo, Shunsuke) 大藪, 毅(Oyabu, Takeshi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度経営学 第3039号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3039

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2015　年度）

論文題名

日本における企業内大学の進展と役割

主　査	大藪　毅　専任講師
副　査	大林　厚臣　教授
副　査	林　洋一郎　准教授
副　査	

学籍番号	８１４３０３６２	氏　名	亀尾　俊介

論 文 要 旨

所属ゼミ	大藪研究会	学籍番号	８１４３０３６２	氏名	亀尾　俊介

（論文題名）

日本における企業内大学の進展と役割

（内容の要旨）

私は海上自衛隊において勤務した 7 年間のうち､教育機関に属していた期間は約 2 年に亘る。自衛隊に所属している間は、このように教育機関に属し、教育を受けることが当然であるように考えていた。しかし、民間企業においては、これほど長期間かつ幹部要員のほぼすべての人員に対して教育を行うことは極めて珍しい。民間企業においてはいかに将来の経営幹部候補を選抜し、育成するのであろうか。

本論文において私は、企業内大学に注目した。1950 年代に企業内大学は誕生し、現在世界の大企業を中心に設置されている。企業内大学は企業の人材育成においてどのような役割を果たし、どのような機能が存在するかについて注目した。

最初に、学習と教育について先行研究を見ることにより、教育手法や学習モデルに関する研究を行った。

続いて、企業内大学という名称に注目し、そもそも大学や高等教育機関とはどのような発展をしてきたのかについて研究を行い、M・トロウ氏の提唱する高等教育はエリート型、マス型、ユニバーサル型へと移行するとする､「高等教育におけるトロウ・モデル」について研究を行った。また、日本における進学率や大学の学校数などを検証することにより、日本の高等教育がどのように発展してきたかについても検証を実施した。

以上の先行研究を踏まえつつ､「企業内大学は、今後トロウの高等教育論に基づき、その機能を発展させる」､「日米の企業は、その求める人材の差により、企業内大学で行われる教育について戦略的に異なる」という 2 つの仮説を構築した。この仮説を検証するために、2012 年 9 月にイオン DNA 伝承大学を設立し、イオン DNA 伝承大学とは別にイオンビジネススクールも有するイオン株式会社においてインタビューを行い仮説検証を行った。

その結果、企業によっては企業内大学がユニバーサル型へと移行した後に、新たにエリート型とユニバーサル型へと分離するモデルを構築する場合があるという結論へ至った。また、企業内大学はこれまでのような比較的隠れた選抜方式から、はっきりと選抜が行われるようになってきたことが推察される。企業内大学という選抜機構を構築することにより、人材に対する公平な評価と教育を実施するとともに、修学生間における人的ネットワークの構築についても同時並行的に行われているのではないかと考えらえる。

企業内大学においてこのように明確な選抜や人材育成が行われるようになった一因として、急激に成長した企業が今後更に成長を維持するためには、これまでと同様の人材育成を行っていたら、人材の育成が間に合わないという環境の変化が要因になると考えらえる。

これまで､日本企業においては人材育成は OJT を基本として行い､伝統的に中間層を強化し、マス・ユニバーサル型の教育を充実させてきた。しかし、昨今企業経営が戦略性の高いものとなり、専門的な経営層教育が必要となってきている。今まで行ってきた中間層重視の教育体系から、今後どのようにエグゼクティブ層の教育を行うか。これが今後の日本企業の大きな課題となると考えられるとともに、日本の人材育成の将来を決める重要な転換期にあると言えるのではないだろうか。

目　次

第１章　序論・・・

第３章　高等教育に関する先行研究・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
第１節　高等教育におけるトロウ・モデル・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
第２節　日本における大学・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16
第１項　エリート型大学・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16
第２項　エリート型からマス、そしてユニバーサル型へ・・・・・・・・・・ 22

第４章　仮説構築及び仮説検証・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 25
第１節　企業内大学の誕生・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 25
第２節　仮説導出・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 26
第３節　仮説検証・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 31

第５章　考察と結論・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 36
第１節　考察・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 36
第２節　結論・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 41

参考文献・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 43

インタビュー質問票・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 45

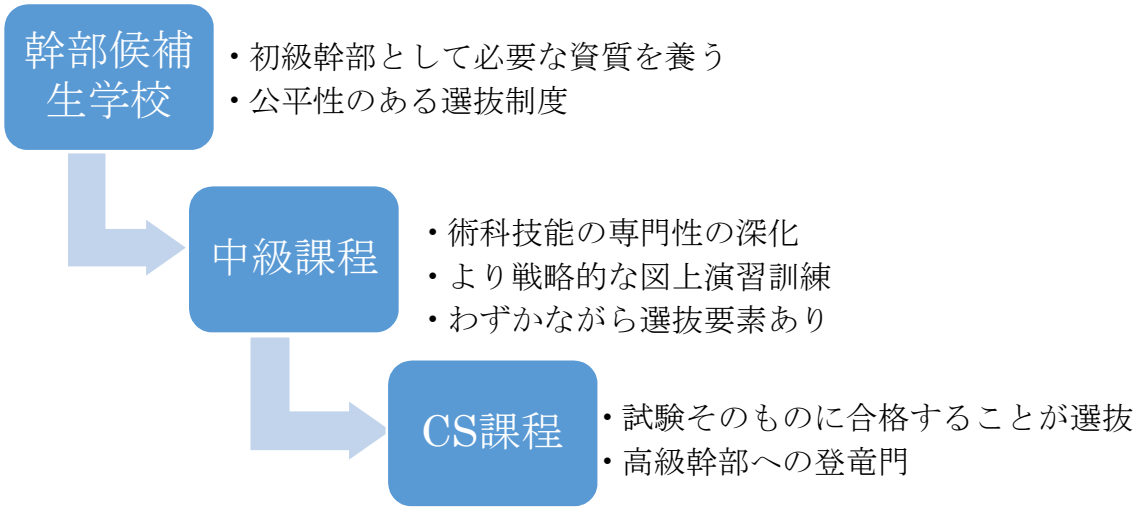
インタビュー内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 51

謝辞・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 64

第１章　序　論

第１節　自身の経験を通じた長期教育の必要性の認識

私は防衛大学校を卒業し、海上自衛隊で勤務した。2006 年 3 月から 2013 年 3 月まで海上自衛官として勤務した 7 年間のうち、私が教育機関に属していた期間は、大学時代を除いても約 2 年に亘る。すなわち大学を卒業した後の幹部候補生学校での 1 年間、幹部候補生学校卒業に引き続き実施された約半年間の遠洋練習航海が挙げられる。その他に、護衛艦における各配置での専門教育がそれぞれの海上自衛隊術科学校において配置後の約１ヵ月半の任務課程として実施される。私はその後自衛隊を退職したが、同期の多くは、中級課程と呼ばれる 1 年間の教育課程に入っている。彼らは、その場で自身の専門となる術科の深化とともに、いわゆる戦略的な戦術についても学んでいる。すなわち、彼らの多くは再び OFF-JT の教育の場にいる。その後数年すると今度は高級幹部への登竜門である CS 課程への選抜試験を受験することになる。この CS 課程でまた、将来の高級幹部になるべく素質が磨かれるための教育が実施される。



このように海上自衛隊では将来の指揮官となる幹部要員の人材育成に非常に長期間にわたる時間と多くの費用をかけていることがわかる。特に OFF-JT が実施される期間が長いことが特徴である。幹部のみならず、曹士の隊員についても専門教育が実施される。自衛隊に在籍している間は、私はこの事実を当然のこととして受け止めていた。しかし、民間企業などにおいて、将来のエグゼクティブ層となりうる人材に対してもここまで長期的に人材育成を行うシステムは思い当たらない。通常の企業においては入社後の新人研修を終えたのちに、エグゼクティブ候補の多くに年単位の教育を行うことはほとんど考えられないだろう。

一方で、学習機会を表す言葉として「70：20：10 の法則」がある。すなわち学習の 70%は仕事の経験から得られ、20%は仕事の社会的なかかわりから得られ、残りの 10%が公的な学習機会から起こるというものである。「70：20：10 の法則」が正しいとした場合、職務から切り離された学習機会の影響は極めて小さいものとなる。OFF-JT で行われるような公式の教育とは無意味なものとなってしまうのであろうか。

しかしながら、企業が有する問題として、将来のエグゼクティブ候補が十分に育たないという点がある。それでは、一般企業においてはどのように長期的に人材育成を実施すればよいのであろうか。この際に私が注目したのが、企業内大学である。企業内大学は当初、その企業のリーダーを育成することを目的として設立された。その後の推移として、次第にリーダー層のみならず、その他従業員に広く門戸を開放するようになってきた傾向がみられる。これはかつて大学教育がエリートに対して教育を実施していたものが、徐々にその門戸を開放し、ユニバーサル教育に移行したことに類似している。同時に、一部企業では、この企業内大学の機能を OJT に活用し、新人の職場への円滑な導入を支援している企業もある。この点に注目し、今後の人材育成において大きな役割を果たすことが予想される企業内大学の役割とその推移に着目し、研究を行うこととした。

第２節　研究内容

第１項　研究目的

日本国内の一般の企業ではどのように、将来の経営層を選抜し、教育や研修を行っているのであろうか。各企業は将来の経営層となるべく人材に十分な長期的な戦略をもって教育及び研修を行っているのであろうか。これらの疑問について本研究では、特に企業内大学に焦点を当てて、研究を実施することが目的である。

第２項　研究意義

本研究意義としては、将来エグゼクティブ層となり企業の舵とりを任される人員をいかに選抜し、いかに彼らを教育することが最も効率的かという点において、企業内大学がいかなる役割を果たすことができるかの研究を行うことである。Hard Things の著者でもあり、ベンチャーキャピタルの「アンドリーゼン・ホロヴィッツ」CEO でもあるベン・ホロヴィッツ氏は「CEO としての能力を磨くには、CEO としての経験を積むしかない」（参考文献【１】本文引用）と述べている。実際に CEO を経験した方のこのような言葉には重みがあり、反論の余地はないように感じられる。しかし、将来企業のエグゼクティブとなることが期待される人員に対して、自身の個人的な研鑽に頼り、特に何も教育や研修を行う必要もないという結論にはいささかの疑問も感じられる。「インテル経営の秘密」の著者である、インテル経営者のアンドリュー・グローヴ氏は、「部下の教育はマネージャーの役目である」（参考文献【２】本文引用）と、著書の中で述べているように、教育の重要性については企業のトップについても十分認識されているようである。また、将来のエグゼクティブ層に対する教育は社内で行うべきなのか、外部の機関に外注するのが望ましいのだろうかという点についても議論の余地はある。私の所属していた海上自衛隊においては段階的にではあるが、比較的長期間にわたって組織内部での人材育成を行っており、高級幹部になるにつれて、その教育は重要性を増しているよ

うに考えられる。

第３節　研究方法

（１）文献調査

学術論文などの文献調査を通じた、先行研究の調査を行う。

（２）企業における企業内大学へのインタビュー

実際の企業内大学における担当者に対してインタビューを実施する。

第２章　教育に関する先行研究

第１節　教育法について

第１項　心理学における学習について

まず、最初に心理学における学習の考え方について述べる。約 100 年の心理学の歴史の中で、学習について次の 3 点の考え方が主流となった（参考文献【３】本文参照)。第 1 点目は「行動主義」、第 2 点目は「認知主義」、第 3 点目は「状況主義」である。以下にそれぞれについて詳細に述べる。

（１）「行動主義」

この考え方は「刺激と反応の組み合わせ」によって、徐々に学習が行われるという考え方である。例えば、歴史に関する問題が出題されたとする。この問題が「刺激」となる。この問題に対して出された回答が「反応」となる。この「刺激」に対する「反応」の正否については、極めて短期間の間に行われなければならない。この短期間の間にフィードバックが行われる必要があることを「即時フィードバックの原理」という。「刺激」の難易度が徐々に向上し、負荷が増していくことを「スモールステップの原理」という。「即時フィードバックの原理」と「スモールステップの原理」を繰り返しつつ、「刺激と反応の正しいパターンを作り上げること」が「行動主義」の考えである。この「行動主義」について提唱した代表的な人物はスキナーである。

（２）「認知主義」

「認知主義」とは、人間はコンピューターと同じ原理に基づいて学習を行うというモデル化である。すなわち「認知主義」における学習の 5 段階は次のように分けられる。まず第 1 段階において、感覚器から外部情報が入力される。第 2 段階は外

部から入力された情報が、短期的な記憶に分類される。第 3 段階において入力された情報が脳の中で適切な処理を施される。第 4 段階は必要であると認識された情報は長期記憶へと分類される。第 5 段階は、都度必要となった場合に脳に蓄積された情報がアウトプットされる段階である。このように人間の学習についてモデル化することによって、「行動主義」の考えだけでは説明することのできなかった人間の学習について説明することができるようになった。

（3）「状況主義」

先の 2 点の「行動主義」と「認知主義」については「個人の頭の中」を中心に考えられた主義であった。それに対し、「状況主義」は自分以外の他者や道具を使ったりすることで知的な作業を遂行することによって学習が発生するという考えである。つまり、自分自身と周囲の環境にいる人や使用できる道具などを駆使しつつ、関係を変化させながら「状況」から学ぶことが「状況主義」である。

第２項　学習に関するモデル

第１項において、心理学における学習について 3 点述べた。第２項においては、学習に関するモデルについて 4 点述べる。この学習モデルについて述べる前に、1 点言及する必要のある項目がある。それは「学習」と「教育」に関する違いである。我々は普段この「学習」と「教育」についてそこまで厳密に区別することはないだろう。しかし、この 2 点には大きな違いがあり、その差について理解しておくことは重要である。中原氏によると「学習」とは、「日常の中で複合的・継続的に進行する組織・個人の行動や考え方が変化していくプロセス」（参考文献【３】本文引用）として理解する必要がある。これに対して、「教育」は「組織・個人による主体的な活動としての「学習」を効果的・効率的に実現するための意図的な支援活動」（参考文献【３】本文引用）である。つまり、「教育」とはあくまでも「学

習」に対する支援活動であり、「教育」を実施することによって「学習」が達成されるわけではなく、「教育」を通じていかに効率的な「学習」を達成するかという点に留意する必要がある。

以上の違いを踏まえたうえで、学習に関するモデルを見てみたい。学習に関するモデルとしては次の 4 点が挙げられる（参考文献【３】本文参照)。すなわち、「学習移転モデル」、「経験学習モデル」、「批判的学習モデル」、及び「正統的周辺参加モデル」である。

（１）「学習移転モデル」

学習移転モデルは、知識創造、知識伝達、知識修得、知識応用の順で学習が進行するとするものである。つまり、「学校や研修といった教育プログラム内で習得した知識・スキル(学習結果)を、ビジネスなどの実務現場に転移する」（参考文献【３】本文引用）のが「学習転移モデル」である。教育プログラムから知識を得ることからまさに OFF-JT による学習ということができるであろう。

一方、「学習転移モデル」において注意しなくてはならない前提として「知識観」が存在する。これは、学習転移モデルについては、暗黙知の知識や言語化できない知識ではなく、一般的、普遍的な知識であることが必要となる点である。

（２）「経験学習モデル」

コルブは、「自らの経験から独自の知見（マイセオリー）を紡ぎだすこと」（参考文献【３】本文引用）が重要であると考え、実践・経験・省察・概念化の 4 つの段階から成り立つ経験学習モデルについて提起した。すなわち、実践を通じて得た経験に対して、考察を実施し、それを概念化し、再びその概念化されたものを実践し、このサイクルを繰り返し行うというものである。一見、経験そのものが重要で

あり、教育は必要ないように感じられるが、それは正しくなく、省察を行う際に他者からの手助けを得ることとが効果的である。

（３）「批判的学習モデル」

この批判的学習モデルについては、学習者が何をゴールであるかや、何が問題であるかについて認識するために自分自身や自分が置かれた状況について批判的な視点をもって考えることが重要となる。この「自分の行動や考え方について、学習者自身が“あるべき姿”を描くプロセスを重視し、自分自身の状況を意識的に考察することを通じて、現状に対する問題意識を育むこと」（参考文献【３】本文引用）が学習批判モデルが目指すものである。

（４）「正統的周辺参加モデル」

正統的周辺参加モデルは 1990 年代前半にレイヴとウェンガーが提唱したものである。このモデルは「仕事のなかの学びこそ本来の姿である」（参考文献【３】本文引用）という主張である。個人は所属する組織の中で、日々の仕事を通じて学習していると意識しながら、知識や経験を身に付けているわけではない。普段の業務の中で、上司や同僚とのコミュニケーションや一緒に仕事をする中で徐々に自ら学んでいくと考えるものである。

第２節　職場における学習について

第１項　経営学習論という研究分野について

東京大学・大学総合教育研究センター准教授である中原淳氏はその著書である、『経営学習論』の中で、「企業・組織に関係する人々の学習を取り扱い学際的研究の総称」（参考文献【５】本文引用）として経営学習論という研究領域を紹介している。さらにこの経営学習論は次に挙げる、5 つの理論的視座から描かれている

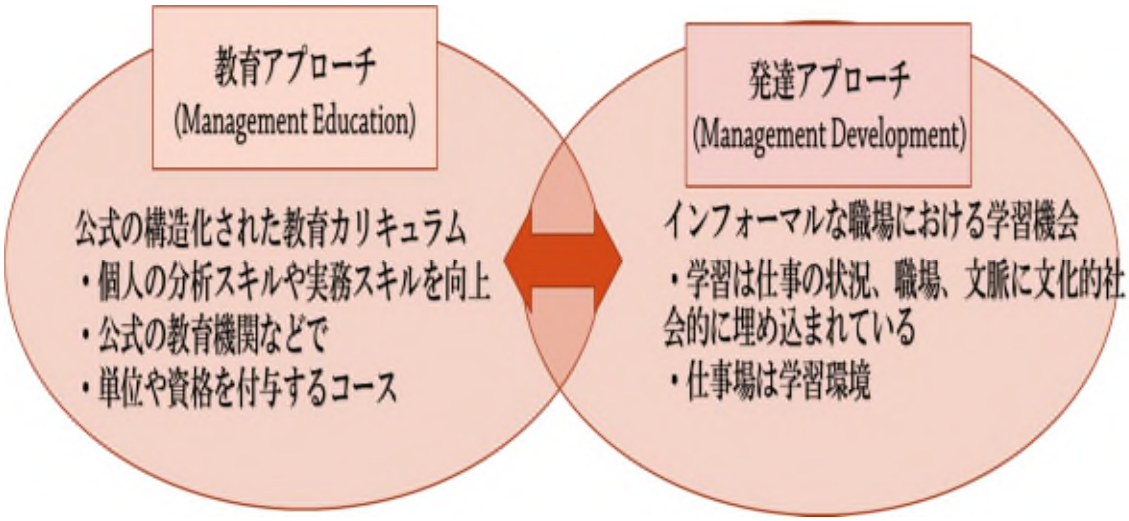
（参考文献【５】本文参照)。すなわち、「組織社会化」、「経験学習」、「職場学習」、「組織再社会化」及び「越境学習」の 5 点である。この 5 点の視座について、『経営学習論』から引用すると、「組織社会化を『組織に新規参入時に、組織で仕事をするのに必要となるような知識・技能・信念を獲得させ、組織適応を果たすプロセス』、経験学習を『業務経験を積み重ね、それを内省し、出来事をスキーマ化することで熟達を果たすこと』、職場学習とは『職場において、人が、仕事に従事し、経験を深める中で、他者、人工物との相互作用によって生起する学習のこと』、越境学習とは『個人が所属する企業・組織の境界を越えた場所で、個人が現在および将来の仕事に関連した内容を学習・内省すること』、組織再社会化を『前所属組織を去った個人が、新組織の一員となるために、新組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を獲得し、新組織に適応している過程』」（参考文献【５】本文引用）であると解説している。経営学習論における 5 つの視座の全てにおいて関連することのできる企業内大学についても、企業の人材育成という点から非常に大きく貢献することができると考えられる。

第２項　教育アプローチと発達アプローチ

中原淳氏の著書『経営学習論』内において、「教育アプローチ」と「発達アプローチ」という興味深い 2 つのアプローチに関しても述べられているため言及したい。教育アプローチとは「公式の構造化された教育カリキュラム」（参考文献【５】本文引用）のことであり、発達アプローチとは「インフォーマルな職場における学習機会」（参考文献【５】本文引用）である。「教育アプローチ」としての具体例として、ビジネススクールや教育研修の場が挙げられる。つまり「教育アプローチ」は OFF-JT における教育や研修の場であると言える。一方の「発達アプローチ」は、職場での実際の経験を通じた教育であり、OJT の側面を有していると考えられる。

また中原氏は、「教育アプローチ」と「発達アプローチ」の関係について、「教育アプローチ」が先に発展し、「教育アプローチ」があとから厚みを増してきた系譜があるので、「教育アプローチ」と「発達アプローチ」は反するもののように誤って考えられがちであると述べている。しかし、「教育アプローチ」と「発達アプローチ」は互いが補完しあいながら学習機会を構成する者であり、排他的なものとして扱うことは間違いであるしている。

つまり、この「教育アプローチ」と「発達アプローチ」の関係性からも、普段の職務から独立した研修や教育などの OFF-JT 教育である「教育アプローチ」と、職場の中で行われる学習である「発達アプローチ」をいかに効率的に関連付けるかが学習の効果に大きく影響を与えると推測することができる。この点からも、企業と学習の場が比較的近い企業内大学が果たすことができる役割も大きいということができるのではないかと考える。



第３節　学習する組織

第３節においては、センゲ氏による『学習する組織』の内容を先行研究として挙げたい。「学習する組織」は、5 つのディシプリン、すなわち「自己マスタリー」、「メンタル・モデル」、「共有ビジョン」、「チーム学習」及び「システム思考」の 5 つが一つにまとまったときに、「自らの最高の志を実現する能力を継続的に高めることができる組織を築き上げることができる」（参考文献【６】本文引用）とするものである。以下にそれぞれのディシプリン、学習の要素の詳細について言及したい。

第１項　自己マスタリー

自己マスタリーとは、「継続的に私たちの個人のビジョンを明確にし、それを深めることであり、エネルギーを集中させること、忍耐力を身に付けること、そして、現実を客観的に見ること」（参考文献【６】本文引用）である。学習する組織にとって精神的な基盤となるこの自己マスタリーはどのように組織の構成員に身に付けさせることができるであろうか。

センゲ氏によると、自己マスタリーは他者に強制することはできないため、研修などでは身に付けることは難しいと述べている。よって、重要となることは「自己マスタリーの原則が日常生活で実践される環境を整えること」（参考文献【６】本文引用）であるとしている。それを実践することにより、「第一に、個人の成長が本当に尊重されているという考えが繰り返し強化されていく。第二に、一人ひとりが提供されるものに応じさえすれば、自己マスタリーを上達させる上で欠かせない、『OJT（職場内訓練)』が提供される」（参考文献【６】本文引用）という流れを構築することができる。その一方で、各層のリーダー自身が自分自身の自己マスタリーに真剣に取り組むことが周囲を変化させる上で重要であると述べている。

第２項　メンタル・モデル

メンタル・モデルとは、「私たちがどのように世界を理解し、どのように行動するかに影響を及ぼす、深く染み込んだ前提、一般概念であり、あるいは想像やイメージ」（参考文献【６】本文引用）のことである。センゲ氏は、メンタル・モデルの重要な面として、次の３点を挙げている（参考文献【６】本文参照)。第１点目は、「個人の気づきを促し、振り返りのスキルを向上させるツール」で、第２点目は「メンタル・モデルに関する日常的な実践を根付かせる『インフラ』」で、第３点目は「探求と考えとの問い直しを奨励する文化」である。各々の項目も重要であるが、何よりもそれぞれのつながりが重要である。

また、メンタル・モデルに対処する能力を向上させるため重要となるのは「考えるプロセスのスピードを緩めて、自分がメンタル・モデルをどう形作るのか、それが行動にどう影響するのかをできるだけはっきり意識する振り返りのスキル」（参考文献【６】本文引用）と「特に複雑で対立のある問題に対処する際に、他者との面と向かった話し合いでどう振る舞うかの探求のスキル」（参考文献【６】本文引用）である。仮に、振り返りのスキルが不足してしまうと、組織の意思決定については、普段その組織が行っている行動を疑いなく繰り返してしまい、変化が滞るようになってしまう恐れがある。組織における探究のスキルが伸びてくると、構成員が自身の意見を発信し、それに対し、周囲からの検証を受けることができるようになる。こうして、探求と主張が融合されている場合、議論の良しあしではなく、議論を通じて「最善の議論を見出すこと」（参考文献【６】本文引用）を組織の目標とすることができる。

第３項　共有ビジョン

共有ビジョンとは「『自分たちは何を創造したいのか？』という問いに対する答えであり、個人ビジョンが人それぞれの頭や心の中に描くイメージであるのと同じ

ように、共有ビジョンも組織中のあらゆる人々が思い描くイメージ」（参考文献【６】本文引用）である。もし、ビジョンが強制的に押し付けられているならば、それは共有ビジョンとは言えない。共有ビジョンは、個人ビジョンとの関係の中で生じるものであり、真に共有されるビジョンが生じるためには継続的な対話が重要となる。よって、共有ビジョンが組織内のどの階層で生じるかよりも、そのビジョンが生じるプロセスがより重要なものとなる。

第４項　チーム学習

チーム学習とは、「メンバーが心から望む結果を出せるようにチームの能力を揃え、伸ばしていくプロセス」（参考文献【６】本文引用）である。現在様々な意思決定がチームで行われることから、このチーム学習の重要性については非常に高まっていると言える。また、個人で学習されたことは個人に対してのみ効果的であることに対して、チームで学習されたことはその組織内の他のチームに対しても使用することができる。この観点からもチーム学習の重要性は強調されるであろう。

チーム学習のディシプリンにおいては、ダイアログとディスカッションを習得する必要がある。ダイアログとディスカッションは似ているようであるが、この２つの違いについて認識することは重要である。ダイアログでは、「複雑で微妙な問題を自由かつ創造的に探究し、互いの話にじっくり『耳を傾け』、自分の考えを保留する」（参考文献【６】本文引用）ことであるのに対し、ディスカッションでは、「様々な考えを発言したり、弁護したりして、その時に下さなければならない決定の裏付けとなる最善の考えを追及する」（参考文献【６】本文引用）ことである。ダイアログにおいては、新しい視点や考え方を発見するために、それぞれが自分の意見を述べることが必要となる。ディスカッションにおいては、参加者からの意見に基づいて、決定が下される。このダイアログとディスカッションにおけるバランスは非常に重要なものである。どちらか一方にのみ偏ってしまっては、効果的はチ

ーム学習を行うことはできなくなってしまう。また、考えの対立に対する接し方によって、チームの良し悪しが判断できる。優れたチームにおいては対立が「継続的なダイアログの一部」（参考文献【６】本文引用）となることができる。

第５項　システム思考

　システム思考とは、「パターンの全体を明らかにして、それを効果的に変える方法を見つけるための概念的枠組み」（参考文献【６】本文引用）である。我々は自分自身が、世界から切り離されていると考えている。しかし、センゲ氏は「ビール・ゲーム」を例にとり、それが誤っているということを指摘する。ビール・ゲームでは小売店、卸業者、ビール工場の３者に分かれて行われるゲームである。このゲームでは、それぞれのプレーヤーが自分自身のことに集中するあまり、消費者の一度だけの需要変化に対して過剰なアクションを起こしてしまい、結果３者ともが膨大な在庫を抱えてしまうという結末が生起する。このゲームでは、自分ことのみならず、システム全体のことを考慮することができれば、このような過剰在庫という結末は避けることができた。しかし、それができなかったために、３者とも失敗をしてしまうことになるのだ。システム思考は「種類による複雑性を見通して、その根底にある、変化を生み出す構造を見ることにある。種類による複雑性を整理して、問題の原因やその原因をどのようにして持続的に改善することができるかを解明し得る、筋の通った物語をまとめることを意味する」（参考文献【６】本文引用）のである。システム思考を体得することによって、複雑なものであってもどの点に焦点を当てればよいかという判断をすることを可能とするものである。

第３章　高等教育に関する先行研究

第１節　高等教育におけるトロウ・モデル

大学などの高等教育機関がエリートの養成から開始するのではないかという想像は比較的容易にできる。そのエリート育成の目的で誕生した高等教育機関がその後どのように推移するかについては、アメリカの社会学者であるマーチン・トロウ氏のトロウ・モデルが非常にコンパクトにまとめており、非常に示唆に富む先行研究であるため、その内容について触れたい。以下は「高度情報社会の大学」のトロウ・モデルに関する説明の抜粋となる。

「トロウ・モデルによると、すくなくとも先進工業社会の高等教育の最初の段階は、限られた少数者を対象とするエリート型システムから出発する。トロウはこの段階をまず数量的規模から規定して、高等教育適齢人口中に占める学生の在籍比率がおおよそ15%程度までの大きさと考える。この段階では高等教育の機会は限られた少数者の〈特権〉とみなされ、大学の機能はその社会の支配者層や特定に専門職の養成に向けられる。

高等教育がさらに拡大し、該当年齢層の15%をこえて50%に至る多数の学生を教育の対象とする段階になると、その社会の高等教育体制の基本的な性格はエリート型からマス型へと変質していく。言い換えれば、高等教育のマス化に対応するためには、社会は伝統的なエリート型高等教育体制を、より大規模かつ多様な機能を果たす体制へと変質していかなければならなくなる。このマス型高等教育のもとでは、高等教育の機会は、一定の能力をもつ者の〈権利〉とみなされ、教育の機会均等の実現が強く求められ、高等教育の役割や機能はエリート型の段階のそれに加えて、社会の多彩な養成に応ずる指導層の育成のみならず、ほとんど全てのホワイト・カラーへの職業準備を施すことにおかれる。

高等教育の全体規模からさらに拡大し、該当年齢層に占める高等教育在籍率が50%を越えるようになると、マス型体制は、年齢にかかわりなく万人に高等教育の機会を保障するユニバーサル・アクセス型システムへと変化していく。この段階においては、高等教育の機会を享受する権利は、むしろ全国民の〈義務〉として認識され、高等教育の機能は高度産業社会に適応できるような全市民の育成におかれるようになる。」（参考文献【７】本文引用）

このように、エリート型を経た高等教育機関についてはやがて、マス型を経て、ユニバーサル型へと移行するということがトロウ・モデルの説明である。このモデルについて、日本の大学を参考にし、実際にモデルに当てはめてみようと考える。

第２節　日本における大学

第１項　エリート型大学

はじめに大学と何かということについて、天野郁夫氏の『大学の誕生』から大学に関する紹介を抜粋する。

「ひとつの組織として、社会制度としての『大学』が出現したのは、ヨーロッパ中世社会においてである。学問の研究と教育のための組織は、文学による文化遺産の高度の蓄積を持つ文明社会には、自然発生的に登場してくる。（中略）中世の大学は、法・医・神の各専門学部と、そこに進学する学生のための準備教育の場としての学芸（人文）学部の、四学部を原則に編成されていた。ギリシャ・ローマの古典語を共通の教授・学問用語に、学芸学部で享受される古典学を共通の知的基盤とする大学は、国境を越えた学生や教師の自由な大学間の移動を可能にする、開かれたコスモポリタン的な存在であった。（中略）大学は、知識・学問の蓄積・伝達・創造の場である。」（参考文献【８】本文引用）

こうしてヨーロッパで誕生した大学は徐々に世界中に拡散していくこととなる。しかし、時代の変化とともに大学には大きな変化が生ずる。天野氏はその大きな変化として次の 4 点を挙げている（参考文献【８】本文参照)。第 1 点目は、「大学の知識・学問の創造、すなわち研究機能の重要性の高まり」である。これは、大学が宗教の支配下から抜け出すことにより、知識が閉ざされた体系から開かれた体系へと変化し、大学が知識の蓄積・伝達の場から、知識の創造・研究の場へと変化したことである。第 2 点目は、「伝統的な大学とは異なる新しい教育・研究の場としての専門学校の出現、大学と専門学校という二元的な構造を持つ「高等教育システム」の生成」である。これは、自然科学に対して大学が関心を示さなかったため、応用的・実学的な知の世界や工学・農学・商学など、産業社会の重要な教育・研究の領域は大学の外で「専門学校」群を形成したことである。第 3 点目は「国家と大学の関係」である。中世において大学は、コスモポリタン的な性格を有していたが、国民国家の形成の進行とともに、宗教的な結びつきよりも国家的な結びつきを強化した。また、次の点は重要であるので、『大学の誕生』より、再度引用する。

「国家は、大学の新しいパトロンになるとともに国家の統合性や威信の象徴として、さらには人材の育成をはじめとする近代化・産業化の手段として、大学の重要性に着目するようになった。」（参考文献【８】本文引用）

私がこの第 3 点目が重要だと考える理由は、ここで初めて知識の蓄積・伝達や研究の場から、人材育成という思考が現れたと考えるためである。最後の第 4 点目は「私立大学の出現」である。この私立大学の誕生という潮流は主に、アメリカで発展したものである。大学は中世以来公的な存在であった。しかし、ヨーロッパ的な伝統から独立を勝ち取ったアメリカでは、大学についてもヨーロッパの中世的な大学の形式から独立し、近代社会に適合した大学として成長を遂げた。

以上の 4 点が、天野郁夫氏の指摘する中世の大学が近代化するにあたって経たプロセスである。日本が明治維新を経て、近代化する際に目の当たりにしたのが、この近代化し、多様化した形式の大学であった。それでは視点を世界の大学の歴史から日本の大学へと移そう。

ヨーロッパで誕生した大学が日本へ上陸する前には、当然日本にも教育・研究機関は存在した。徳川幕府には最高学府として昌平坂学問所や藩（洋）書調所があったし、藩校や私塾も存在していた。しかし、それらの教育研究機関はヨーロッパで誕生したものと大きく性質が異なっていた。

日本にも高度の教育機関である「大学」を設置しようとする動きは、明治元年に新政府内部で「大学校」の設立が考えられていたように、明治維新直後から構想されていたものである。しかしこの場合の大学は、ヨーロッパ的な大学ではなく、内容を漢学中心とするか、国学（皇学）を中心とするかで争うような、王政復古の一部を継承する、以前の「大学寮」の復活が目的だった。

「大学校」構想は、明治 2 年に、昌平坂学問所を国学・漢学の教育を行う学校である「本校」とし、洋学の教育を行う学校であり、旧幕府時代に設立された開成学校（洋書調書）である「大学南校」及び医学校である「大学東校」を併せた総合的な高等教育機関とする構想へと発展する。しかし、明治 3 年には漢学派と国学派が争いを繰り広げる「本校」に対し政府が廃止を決定したため、洋学を中心とした大学建設が行われることとなった。同時に、国家別に分けられていた科目が、「教科・法科・理科・医科・文科」の 5 専門領域となり、よりヨーロッパ的な大学の建設を目指すものであったと言える。

明治 7 年（1873 年）に「大学南校」は第一大学区第一番中学、開成学校を経て東京開成学校となり、「大学東校」は第一大学区医学学校を経て、東京医学校となった。明治 10 年（1877 年）に、東京開成学校と東京医学校が合併し、日本で初め

て「大学」の名称を持つ高等教育機関として東京大学が設立された。東京大学は明治 19 年（1876 年）に、「国家の須要」に応ずることを目的として帝国大学と改称された。明治 30 年（1897 年）に京都に第二の帝国大学である、京都帝国大学が設置されたため、それまで日本に唯一であった帝国大学は東京帝国大学となった。その後、帝国大学以外の官公私立大学の設立を認める「大学令」が交付されるのは大正 7 年（1918 年）である。「大学令」が発令される大正 7 年までは、我が国の正規の大学は東京帝国大学を筆頭とする、東京・京都・東北・九州・北海道の 5 つ帝国大学のみであった。

このように日本に初めて大学が設置される一方で、同時並行的に文部省以外の各省庁も必要とされる専門官僚の育成を目的として、専門学を教授する専門学校が設立された。具体例としては、工部省の工部大学校、司法省法学校、開拓使の札幌農学校及び内務省の駒場農学校 4 校がある。やがてその機能は帝国大学に吸収されることとなるが、大学とは異なる経緯で発生した人材を育成する高等教育機関であったという点は注目すべき点である。

さて、では日本に大学が誕生するに際して、果たしてどのような者が学生として入学したのだろうか。中山茂氏の『帝国大学の誕生』によると、当時大学進学を考えたものは明治維新によって大きなインパクトを被った、元の士族階級出身の者が多かったということになる（参考文献【９】本文参照)。ところが、明治初期においては先に述べた文部科学所以外の省庁が設置した専門学校も存在しており、どの進路を選択することが将来の成功に直結するかは不透明であった。むしろ、官庁への就職が見えている専門学校の方がより魅力的に見えた節もあったようである。

一方で、新たに幕を開けた明治政府も新時代を築くための人材育成が急務であった。そこで、明治維新にとって、失業状態にある旧士族の子息の中から優秀な人材

を選抜し、お雇い外国人技師の元で教育を施すことによる人材育成が最も現実的な方法となる。つまり、当時の明治政府が大学に対して望んでいたことは、政府の必要とする人材であり、国家任務を遂行しうる官庁エリートの養成であった。そのため、やがて帝国大学では、法学教育が最も重視されるようになる。表３-１は明治９年から明治24年にかけての東京大学・帝国大学卒業者の職業別構成である。

	法	医	工	文	理	農	計
行政官僚	106	1	1	25	10	53	196
司法官僚	114	−	−	−	−	−	114
技術官僚	−	10	129	−	−	−	139
官庁医員	−	117	−	−	55	40	212
官庁薬剤員	−	10	−	−	−	−	10
官庁獣医	−	−	−	−	−	12	12
（官庁計）	220	138	130	25	65	105	683
学校教員	11	117	37	28	73	72	338
銀行会社員	8	−	−	−	−	1	9
会社技師	−	−	107	−	13	−	120
弁護士	18	−	−	−	−	−	18
私立病院医	−	6	−	−	−	−	6
開業医	−	113	−	−	−	−	113
自営業	1	−	21	−	3	4	29
（民間計）	27	119	128	0	16	5	295
大学院生など	3	6	3	5	12	−	29
海外留学	12	17	14	3	7	4	57
不明・無職	21	6	22	12	5	23	89
死亡	13	27	23	2	12	14	91
合計	307	430	357	75	190	223	1582

表３-１　東京大学・帝国大学卒業者の職業別構成(明治９年－24年)

（参考文献【８】より引用）

この時期に帝国大学を卒業した 1582 名のうち約 43%の 683 名が官公庁へ就職していることがわかることから、やはり当時の帝国大学はエリート輩出機関であったといえよう。また、表３-２は明治 27 年から昭和 22 年までの高等文官試験合格者の出身大学別人数である。

	校名	人数
帝国大学	東大	5969
	(うち法学部)	5653
	(うち経済学部)	299
	京大	795
	東北大	188
	九州大	137
	京城大	85
	台北大	10
	北大	3
	小計	7187
官公立大学・高専	東京商大	211
	東京文理大	56
	東京外語	45
	広島文理大	21
	神戸商大	15
	大阪商大	12
	その他高等商業学校	39
	その他の官公立高専	50
	小計	449
私立大学	中央大	444
	日大	306
	早大	182
	明大	144
	法政大	49
	関西大	48
	立命館大	26
	慶大	18
	専修大	13
	その他私大	25
	小計	1255
その他	通信官吏練習所	173
	鉄道省教習所	56
	師範学校	45
	その他	188
	無学歴	69
	不明	143
	総計	9565

表３-２　高等文官行政科の学校別合格者数（明治 27 年－昭和 22 年）

（参考文献【１０】より引用）

全合格者 9565 名のうち、帝国大学、官公立大学・高専、私立大学の出身者が約 93%の 8891 名の合格者を輩出している。高等教育機関出身者以外がわずか 7%であるという点からもやはり日本における大学はエリート型だったであろう。

第２項　エリート型からマス、そしてユニバーサル型へ

第１項において日本の大学の誕生とそれがエリート型教育であったという点について史実に基づいて見てきた。ここからはそのエリート型だった日本の大学がどのような段階を経て、マス型、ユニバーサル型へ移行したかということについて見てみたい。

以下の図３-１は、昭和 29 年から平成 27 年にかけての大学(学部)・短期大学(本科)への進学率の推移である。



図３-１　大学(学部)・短期大学(本科)への進学率(昭和 29 年－平成 27 年)

総務省統計局ホームページ

(http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001015843)

この図によるとやはり昭和 30 年代前半においては大学への進学率が 15%以下で

あり、トロウ・モデルでのエリート型の段階であったといえる。進学率が日本で初めて 15%を越えるのは、昭和 38 年の 15.4%が最初である。つまり、昭和 38 年ころに進学率を見ると日本はエリート型からマス型へと移行したということになる。この時期に、面白い現象がみられる。図は昭和 23 年から平成 27 年までのそれぞれの学校数の推移を示すグラフである。

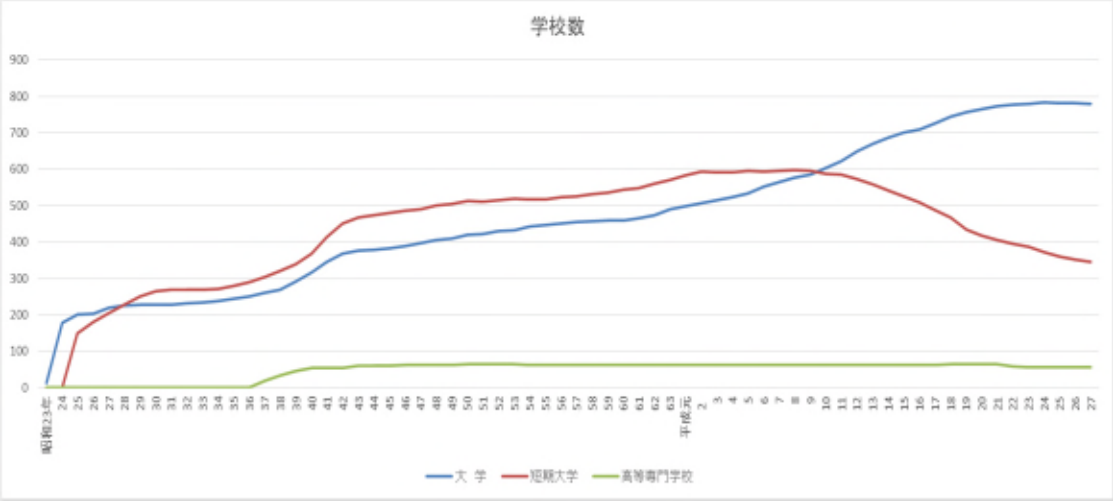


図 3‐2　日本における大学数(昭和 23 年－平成 27 年)

総務省統計局ホームページ

(http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001015843)

昭和 38 年までは、大学の数は毎年 10 校前後の増加であったが、その後数年の間は毎年の大学増額数が約 30 校近くに増加する。また、ほぼ同等のタイミングである 1961 年(昭和 36 年)に高専法案が可決され、高等専門学校が成立することとなる。当然、法案制定のために、これよりも前から審議は行われてきたとはいえ、この進学率が 15%になる前後で、新たな高等教育の機構が設置されることになるのは興味深い結果である。大学数の増加が顕著になったのみならず、高等専門学校の設

置により、大学や短大ではない、より幅の広い教育を受けることが可能になったといえる。このことから、高等教育がエリート型からマス型へ移行する際には、高等教育機関の量のみではなく、質も多様化するということが言えるのではないか。

その後平成 17 年に大学等への進学率は 51.5%を越え、遂に 50%を越えることとなる。昨今、定年退職を迎えた人や、高齢になってから大学へ通う人も増えたように感じられる。まさに高等教育機関はユニバーサル型へと移行し、日本人においても生涯学習という概念が定着しつつあるように感じる。

第４章　仮説構築及び仮説検証

第１節　企業内大学の誕生

企業内大学の定義としては、「ビジネス上のニーズを満たす教育手段すべてを統合・企画・開発・実施する戦略的な中核機関」（参考文献【１１】引用）といえる。世界で初めて企業内大学が誕生したのは、1953 年にゼネラル・エレクトロニック社がクロントンビルで発足させたリーダー研修機関であると言われている。その後、世界中で企業内大学は設立され、2002 年の段階で約 2000 の企業内大学が設置されていると考えられている。

わずか 50 年の歴史の中でなぜこれほど多くの企業が企業内大学を設立するようになったのであろうか。ジェニー・C・マイスター氏は企業内大学が設立される理由として、次の 5 つの点を指摘している（参考文献【１１】参照)。第 1 点目は「知識の陳腐化」であり、第 2 点目は「学習内容と戦略目標との整合化」であり、第 3 点目は「業界内で求職者に選ばれる企業になるため」であり、第 4 点目は「リーダー層の厚みを増すため」であり、第 5 点目は「社内の『全教育活動のブランド化』を図り、教育部門を効率的なビジネスユニットとして運用するため」である。この 5 点についてそれぞれを詳細に見てみたい。まず、第 1 点目の「知識の陳腐化」である。これは、昨今のビジネス環境などの変化のスピードが加速しているために、知識の陳腐化も速度も上昇していることに起因する。この知識の陳腐化を防止するために、人員に対して継続的に最新の知識や手法を教育することが必要となる。第 2 点目の「学習内容と戦略目標の整合化」では、企業の社員に対する学習効果をより効率的にするために重要な点となる。従業員に対して教育を行ったとしても、それが本来企業の期待している学習効果として業績や行動の変化に直結しなくては、教育コストが無駄なものとなるからである。また、学習内容と戦略目的が一致していることも、効果的な学習を行

う上では不可欠なものとなる。第 3 点目の「業界内で求職者に選ばれる企業になるため」については、企業内で有意義な教育を受けることができるということは、これから企業へ参加しようとする者に対して大きなメリットとなる。そのため、企業内大学が存在し、効率的かつ質の高い教育を提供できることは、優秀な人材を得るためにも効果的なセールスポイントとなるのである。第 4 点目の「リーダー層の厚みを増すため」については、企業内大学での教育を通じて、トップからミドルまでに至るそれぞれのポジションでのリーダー層を育成することが目的であると考えられる。第 5 点目の「社内の『全教育活動のブランド化』を図り、教育部門を効率的なビジネスユニットとして運用するため」は、社内で個別に行われている教育について統一して管理することにより、投資の効率化や教育水準についても統一することができるメリットがある。これらの点が企業内大学が設立される理由であると考えられる。

第２節　仮説導出

さて、私は自身の経験から企業内における教育における重要性を認識し、企業内大学の果たすことの役割について注目し、先行研究などを見てきた。その結果、次の 2 点の仮説を導出するに至った。

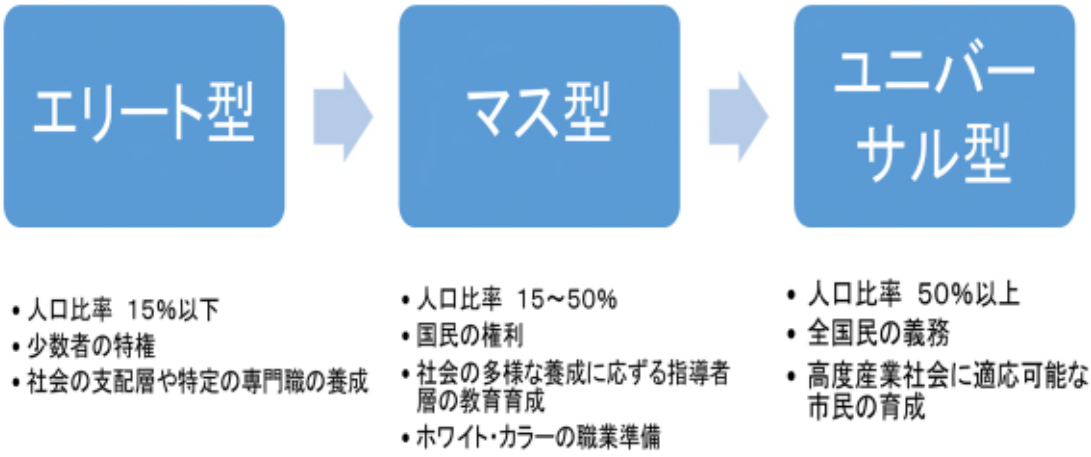
（１）企業内大学は、今後トロウの高等教育論に基づき、その機能を発展拡大させる。

（２）日米の企業は、その求める人材の差により、企業内大学で行われる教育について戦略的に異なる。

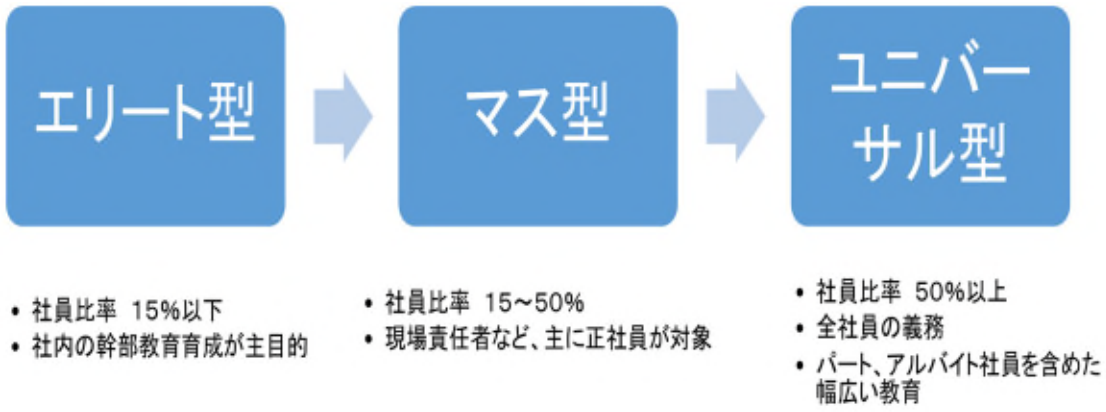
それぞれについて以下に詳細を述べる。

まず、第 1 点目の「企業内大学は、今後トロウの高等教育論に基づき、その機能を発展拡大させる」点についてである。トロウの高等教育論については第 2 章において

見たように、高等教育はエリート型、マス型、ユニバーサル型の順にその機能を変化させるというものである。



型が移行する際に、最も顕著に表れる違いはその高等教育に参加する人口比率である。エリート型においては 15%であったものが、マス型に移行すると 15~50%に、そしてユニバーサル型になると人口比率も 50%以上となる。人口比率の推移に伴い、高等教育の性質についても、少数エリートの特権から国民の権利となり、やがては高等教育を受けることが国民の義務となる流れに沿って進展するとされた。私の仮説は、このトロウの高等教育論が企業内大学の今後の発展についても適応できると考える点である。

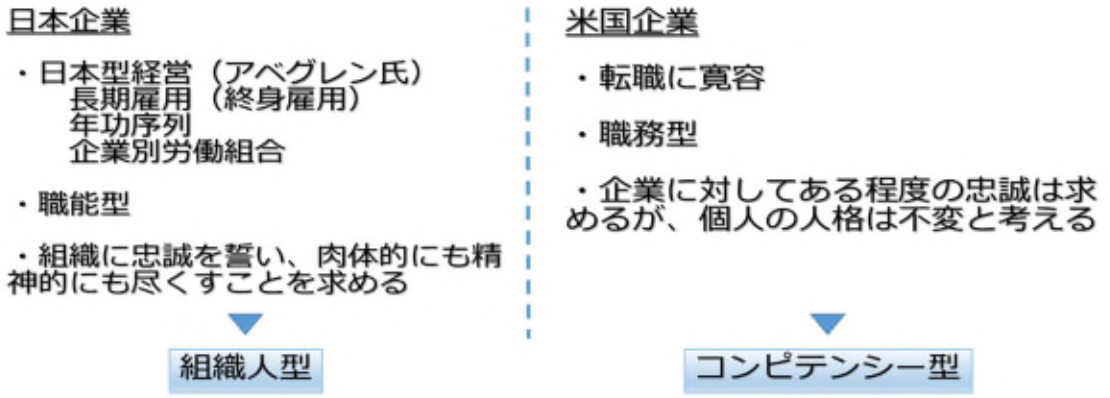


トロウの高等教育論に企業内大学の役割を当てはめると次のようになる。すなわち、企業内大学は設立当初は将来の経営幹部層の育成機能をメインとして、その歴史を開始する。よって、企業内大学が設立された当初は、社員のうち企業内大学の教育を受けることができる層は 15%以下である。次第に、企業内大学は受け入れる受講者の増加とともに、その教育機能についても拡大することとなる。エリート型の段階においては、上位の経営幹部層が教育の対象となっていたことに対し、マス型に移行するにつれて教育対象も拡大し、現場の責任者やミドルマネジメント層である他の正社員を対象とするようになる。このマス型になった際には、教育対象者は社員の 15~50%へ量的にも拡大する。やがて、企業内大学の教育対象はさらに拡大してユニバーサル型の段階となると、社員の 50%以上が教育の対象となる。このように、教育対象が拡大することにより、企業内大学で教育される内容についても、より知識やスキルを重視するようなものとなり、履修可能となる科目やコースも細分化、多様化するようになる。教育対象も正社員のみならず、パートやアルバイトの従業員まで拡大することとなる。

このようにトロウの高等教育論が企業内大学についても適用できるのではないかと考えた点が私の第 1 点目の仮説である。

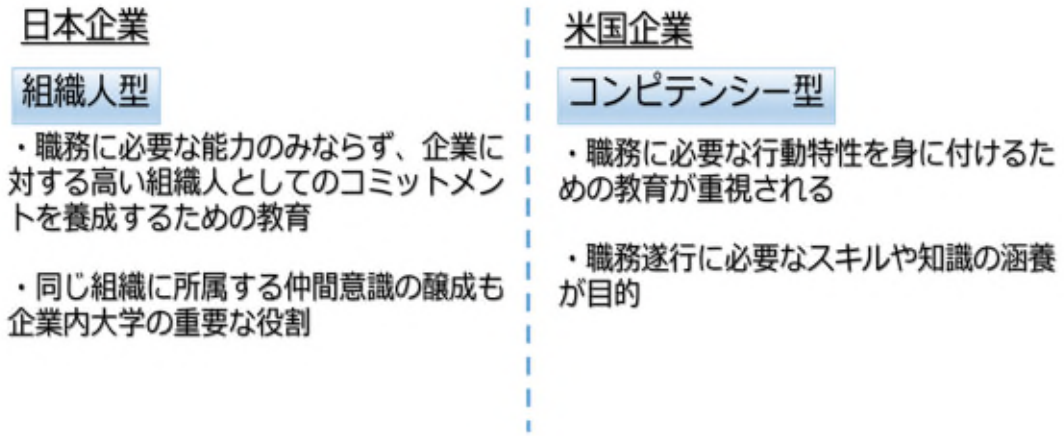
続いて、第 2 点目の「日米の企業は、その求める人材の差により、企業内大学で行われる教育について戦略的に異なる」点についてである。かつてアメリカの経営学者であるジェームズ・アベグレン氏は日本経営の三本柱を「終身雇用」、「年功序列」及び「企業別労働組合」であると指摘した。このように日本の社会においては長らく、一つの企業に就職したのちに定年を迎えるまでその企業に務めることが一般的とされていた。そのため、転職に対しては肯定的ではなかった背景がある。現代においては、多少変化してきたものの、この傾向は色強く残っているといえる。またアメリカの社会学者の W.H.ホワイト氏は「オーガニゼーション・マン」という、企業に対して肉体的にも精神的にも忠誠を誓う新たな組織人という概念を提唱した。日本企業については、ホワイト氏の述べるオーガニゼーション・マンに近いパーソナリティを求める傾向が強いように感じる。

一方でアメリカにおいては、日本とは全く状況が異なり、組織に対して忠誠を誓うというよりも、与えられた職務を滞りなくこなすことにより重点が置かれると考えられ、個人の有する知識やスキルによる職務によって、人材は評価されることになる。そのため、スキルアップのための転職についても頻繁に行われる。



日米企業のおいては上記のような相違点がみられることから、日本企業については組織人型、米国企業についてはコンピテンシー型の人材が求められているのではないかと私は考えた。このように人材に求める特性が異なることから、日米の企業内大学についてもその人材育成について戦略的な違いがあるのではないかと考えたのが、私の第 2 点目の仮説が導出された経緯である。

つまり、日本企業は組織人型人材を育成するために、企業内大学において、職務遂行に必要な知識やスキルだけではなく、企業に対してその構成員としてコミットメントを養成するための教育を行っている。また、日本の企業内大学では、同じ組織に属しているという仲間意識を醸成することもその目的として教育内容が定められている。一方、米国企業はあくまでもコンピテンシー能力を重視し、職務に必要な行動特性を身に付けるための教育が重視される。また、教育も目的は職務遂行に必要なスキルや知識の涵養が目的であるという点において日本企業の企業内大学の戦略において差が生じていると考えた。



第３節　仮説検証

第２節で構築した仮説を検証するため、私はイオン株式会社イオン DNA 伝承大学事務局員である藤田志保実氏と木村暢宏氏にインタビュー調査を実施した。その結果について述べる。

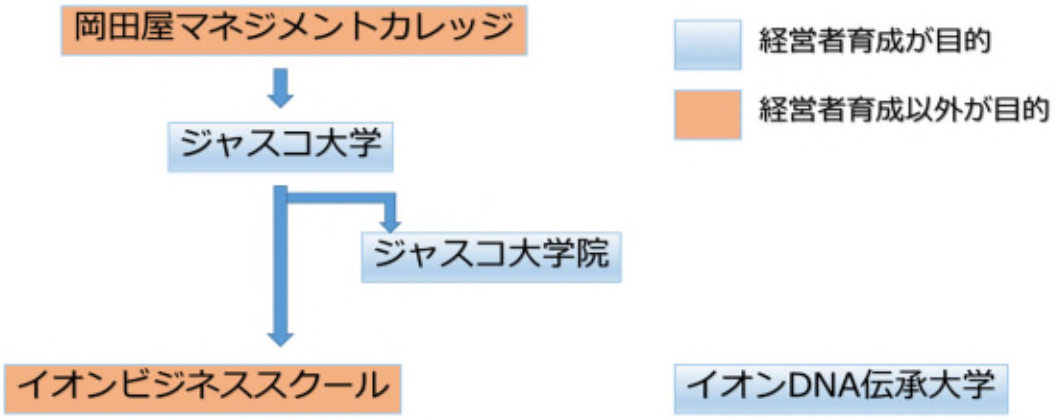
まず、私が構築した仮説の第１点目の「企業内大学は、今後トロウの高等教育論に基づき、その機能を発展拡大させる」点についてである。この仮説について検証すべく、イオン株式会社の企業内大学の推移について伺ってみた。すると、私が考えていたものとは異なる歴史が見えてきた。イオン株式会社は、岡田屋がフタギ、シロと合併したジャスコを前身としている。イオン株式会社の企業内大学は岡田屋時代までさかのぼることとなる。岡田屋で最初に企業内における教育機関として誕生したものは岡田屋マネジメントカレッジである。岡田屋マネジメントカレッジは果たしてどのような目的を持って設立されたのであろうか。その設立目的を伺ったところ、次の解答を得た。岡田屋マネジメントカレッジが設立された目的は大きく分けて次の２点である。第１点目は戦後間もない時期に、従業員が増える環境の中、高校卒業の従業員に対して大学卒業と同程度の知識を身に付けてもらう点であった。第２点目は流通業の基本について従業員に学んでもらう点であったという。岡田屋マネジメントカレッジが誕生する以前からも、岡田屋においては教育が重視されており、番頭や丁稚の従業員を集めた上で、部外から先生を招いたりして毎週勉強会を実施することもしていた。このような流れを受けて、岡田屋マネジメントカレッジは誕生した。

1969 年に３社が合併することによりジャスコが誕生すると、これまでバラバラだった３社のビジョンを統一する必要が出てきた。その流れの中でジャスコ大学が設立されることとなった。ジャスコ大学は当初システム開発、エデュケーター、財務経理の３コースで開始された。ジャスコ大学では、その後経営者育成コースも誕生したが、組織の規模が大きくなるにつれて経営層の育成が更に重要性を増したためジャスコ大学とは別に、経営層の育成に特化したジャスコ大学院が設立されることとなっ

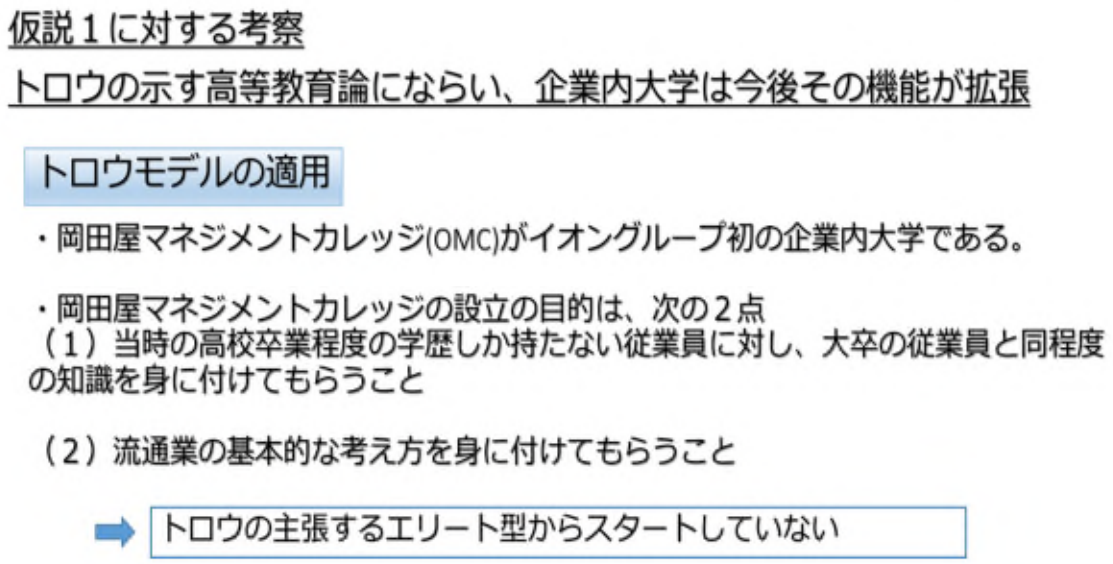
た。

その後ジャスコがイオンとなると、新たにイオンビジネススクールが設立される。イオンビジネススクールはジャスコ大学の流れを引き継いで設立された。これまで見てきたジャスコ大学、ジャスコ大学院、イオンビジネススクールや従業員の採用から育成などの基本的な教育体系のものは、現在人事部や人材育成部が所轄している。しかし、2012 年 9 月にこれまでの人事部や人材育成部が行ってきた教育とは異なる人材育成を行うことを目的としてイオン DNA 伝承大学が設立された。イオン DNA 伝承大学が設立された背景としては、イオンが今後も更なる成長を継続するためには、これまでと同じような人材育成システムで人材が育ってくることを受身で待っているのでは達成することができないという危機感からであった。また、現在の経営層についても今後 10 年で半数近くが定年を迎えることになり、スムーズな世代交代が組織として重要な課題となっていることが背景にある。この中で、スタートしたイオン DNA 伝承大学はディスカッションを中心とした講義を行っている。イオンビジネススクールが実務に必要となるスキルや知識を身に付けることが目的であることに対し、イオン DNA 伝承大学は現在の経営層が自分たちの思いや経験してきたことを次世代の経営層へと引き継ぐことが目的であり、根本的な存在意義が異なる。そのため、イオン DNA 伝承大学では月に 2 日講義が行われるが、そのうちの 1 日については基本的に岡田社長が講義を行っている。もう 1 日についてはこれまでのイオンの歴史を担ってきた方々を招いて講義を行う。岡田社長やこれまでのイオンの歴史を担ってきた方々の理念や経験を教えるのではなく、伝えることを重視しており、また、受講者がこれを自ら学び取ることもイオン DNA 伝承大学の重要な目的である。このような目的からイオン DNA 伝承大学への入学資格は部長職以上の役職であり、1 度に 20 名という人数制限が設けられ、コースは年に 2 度しか実施されない。現在どれだけの応募人数があるかについては回答をいただくことはできなかったが、修学生が増える中で確実に入学希望者も増加しているということであった。まだ設立されてから

の歴史が浅いが今後の活動が非常に注目される企業内大学である。



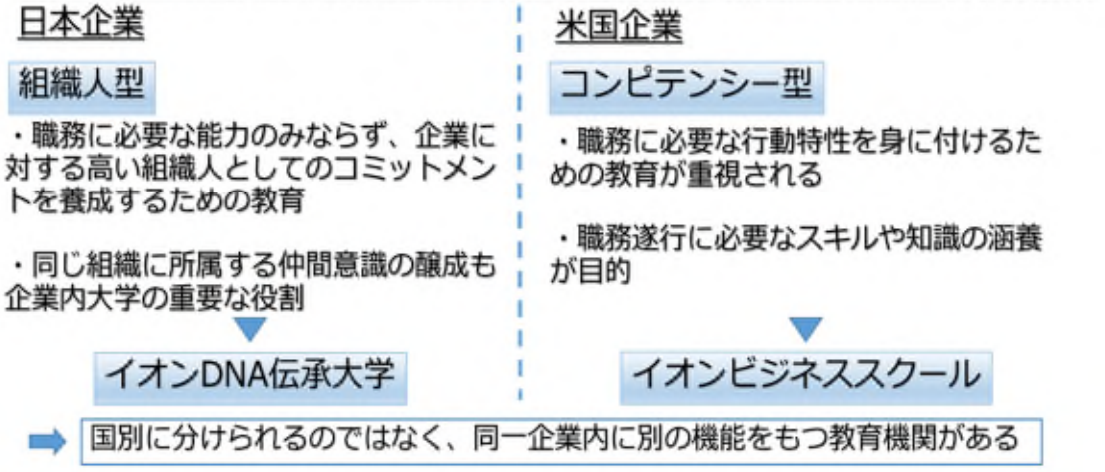
さて、では私が仮説として構築した第１の仮説である「企業内大学は、今後トロウの高等教育論に基づき、その機能を発展拡大させる」について検証する。残念ながら、私の構築した仮説はイオンについては適応されない結果となった。岡田屋マネジメントカレッジやジャスコ大学おいては将来の経営者層を育成するためのエリート教育が目的ではなく、トロウの高等教育論でいうマス型の現場責任者や中堅社員の知識向上が設立目的となっており、明確な経営者層の教育が実施されるようになったのはジャスコ大学やジャスコ大学院となってからである。現在はジャスコ大学院は消滅したが、イオン DNA 伝承大学という新たな企業内大学を設立し人材育成を行っている。よって、イオン株式会社においては、エリート型の企業内大学が最も歴史が浅いものとなっており、トロウの高等教育論とは厳密には逆の動きをたどっているといえる。



続いて第 2 の仮説である「日米の企業は、その求める人材の差により、企業内大学で行われる教育について戦略的に異なる」という点を検証する。今回のイオンの企業内大学を研究することにより、日本の企業には組織人型の教育体系を築いているという仮説をもってインタビュー調査に臨んだ。しかし、イオン株式会社は組織人型の教育を実施しているイオン DNA 伝承大学とコンピテンシー型の教育を実施しているイオンビジネススクールという二つの機能を有しており、日本企業であるがために、組織人型の教育に特化しているとは言えない結果となった。そのため、仮説 2 についても単純に日米の国別によって分けられるものではないという結論が言える。

仮説２に対する考察

日米では、求める人材が異なるがゆえに、企業内大学戦略に差異があるのではないか

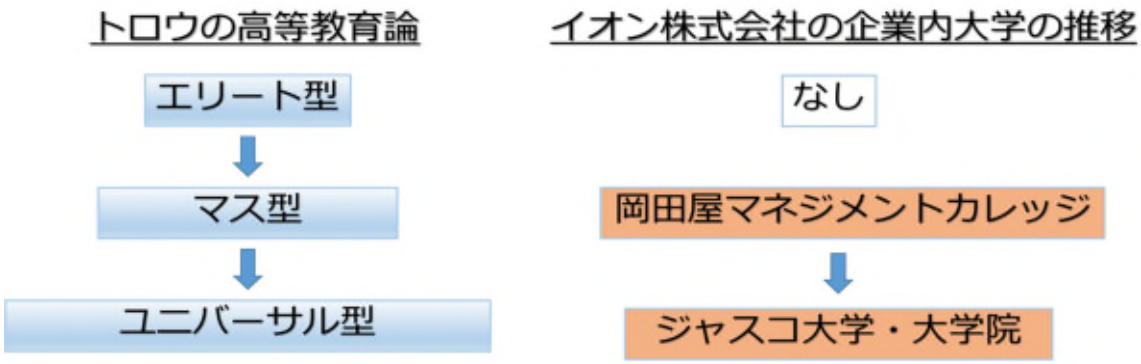


第５章　考察と結論

第１節　考　察

それでは、今回のイオン株式会社のイオン DNA 伝承大学に対するインタビュー調査に基づき、考察を行ってみたい。

イオン株式会社の企業内大学の創設は岡田屋時代の岡田屋マネジメントカレッジにさかのぼることができる。その後、ジャスコ大学やジャスコ大学院を経て、イオンビジネススクールへと移行した。その後、2012 年 9 月に新たにイオン DNA 伝承大学が創設されている。この流れから導き出されるのものは何であろうか。トロウの高等教育論とイオン株式会社の企業内大学の推移について比較した場合、次の図ような関係になると考えられる。

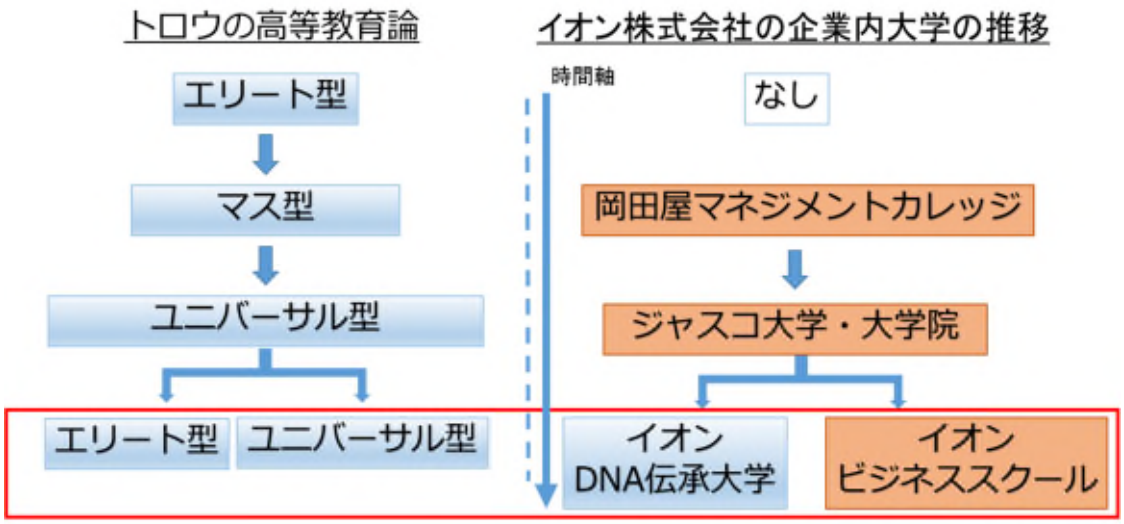


つまり、イオン株式会社の企業内大学はエリート型から開始したのではなく、マス型から開始したということが言える。それでは、なぜエリート型からではなく、マス型からスタートすることとなったのだろうか。

考えうる一つの可能性としては、岡田屋マネジメントカレッジが実は高等教育機関ではなく、いわゆる中等教育機関としての機能からスタートしたと考えることができ

る。そう考えた場合、ジャスコ大学がイオン株式会社の最初の企業内大学となる。ジャスコ大学には経営者層育成のためのコースも併設されたことから、よりトロウの高等教育論には近い形となる。

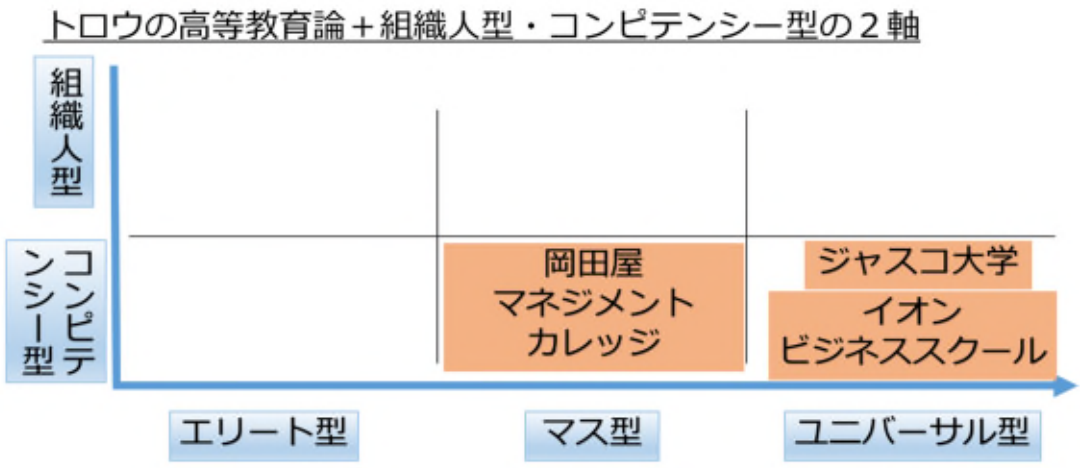
一方で、今回のインタビュー調査を通じて得られた情報の一つとして、今後将来の経営者層を育成してゆくことがメインの使命となるであろうイオン DNA 伝承大学が近年新たに発足している点である。企業内大学が従業員に幅広く門戸を開いたユニバーサル型になった後に、新たにエリート型の企業内大学を開設したと事実から、次の図に示すような新たなモデルが構築できるのではないだろうか。



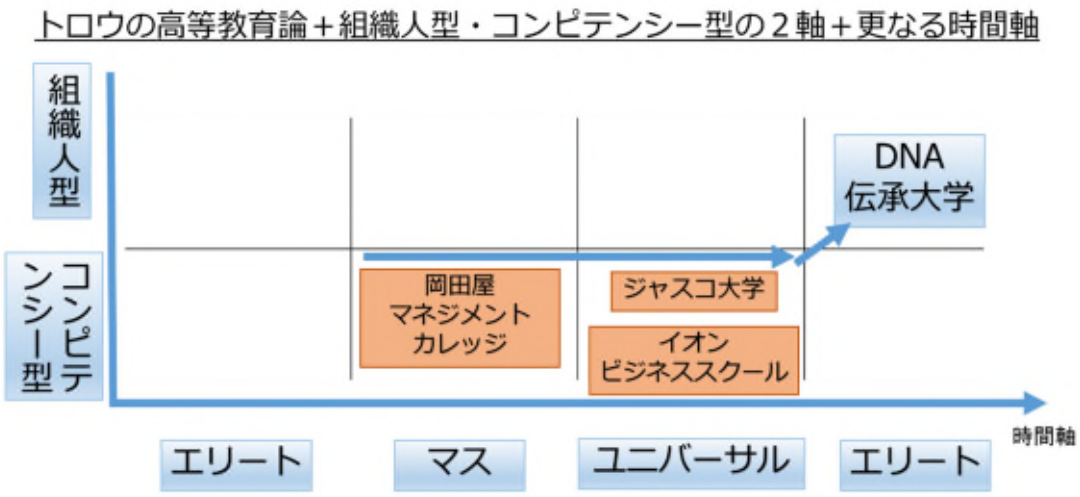
すなわち、一度ユニバーサル型まで発展した企業内大学がその機能を分化させ、エリート型に特化した機能を新たに切り離すことにより、エリート型とユニバーサル型の 2 つに分離されるモデルが考えられる。

ここで新たなモデルを導出することができる。私が第 4 章において構築・検証した仮説 2 より、組織人型機能を有するイオン DNA 伝承大学とコンピテンシー型機能を

有するイオンビジネススクールという二つの機能を有する企業内大学に分類することができた。よって、これまで仮説 1 と仮説 2 を別々に考えていたが、この仮説を 2 つの軸として、新たに次のようなセグメントが構築できると考える。



つまり横の軸としてトロウの高等教育論モデルを、縦の軸として組織人型・コンピテンシー型モデルを当てはめることによって、これまでのイオン株式会社の企業内大学の推移を当てはめることができる。このモデルの横軸に更に時間の流れを付け加えると以下のように説明できる。



それでは、なぜイオン株式会社はこのような企業内大学の経緯を経ることになったのであろうか。その理由の一部がインタビューの一部から読み取られることができる。

イオン DNA 伝承大学が設立される理由となった点について、事務局の藤田氏は次の 2 点を述べている。第 1 点目は「企業の規模が拡大し、これまでの教育だけでは人材の育成が間に合わなくなった点」、第 2 点目は「スムーズな経営層の世代交代が企業内の課題の一つとなっている点」である。インタビューの際にも話になったが、イオン株式会社は M&A を繰り返し、巨大化する中で大きな成長を遂げてきた企業である。今後も更なる成長を追及するためには、巨大な組織に対して明確な指針を示すことが可能であると同時に、社内や関係子会社の経営層としっかりとした人的ネットワークを持った人物が必要となる。今回のインタビュー内でははっきりと回答されていないが、おそらく今後のイオンの経営層を担う人材の多くは、このイオン DNA 伝承大学を修業した者であると考えられる。彼ら修学生の間には、同じイオン DNA 伝承大学を修業した仲間という意識も芽生えているということはインタビューの中ではっきりしている。このイオン DNA 伝承大学で志願制でありながらも、選抜をされた人員は将来の中核人材となることが目された人物であろう。イオン DNA 伝承大学は正式には志願制となっており、志願したものの中から候補者が選抜される。会社が一方的な選抜を行う場合よりも、より公平感が増し、不平等感を軽減する役割も果たしているといえる。また、イオン DNA 伝承大学という場において、一定期間共に過ごすことから、周囲からのその人物に対する評価もより正確で公平なものとなる。

このように、より公平感のある選抜を経て選ばれた人材が、他の修学生からその実力を認められ、しっかりと人的ネットワークをもった上で将来的に組織のトップに立つこととなる。同時に、その人物の能力を認める他のイオン DNA 伝承大学の修学生が周囲の要職を占めるようになれば、より安定的な経営を行うことも可能となる。規

模が拡大する中、組織としての安定性を構築するために、組織の中核を担う人材を効率的育成し、かつその人的ネットワークを確実に構築するための機能を持つ場を作り上げることがイオン DNA 伝承大学の目的の一つであると私は考える。つまり、イオン DNA 伝承大学はエリートを育成すると同時に、新しい形の選抜の形を有する機関であると推察する。

また、イオン DNA 伝承大学が有する特徴の一つとして、必ず月に一度は社長が講師となる点が挙げられる。つまり、企業のトップと学生が直接対話する機会が必ず月に一度は設けられていることとなる。これは非常に重要な点であると考える。バーバード大学のジョン・コッター氏は米国の企業内大学の多くは正しく機能していないものの、GE のクロントンビルは見習うべきであると指摘している（参考文献【１３】参照)。その理由として次のように述べている。

「ウェルチはこの企業内大学に、経営陣と幹部社員が深くコミュニケーションできる場を求めたのです。経営陣は企業内大学に参加している社員たちに、いま GE はどの方向に向かっているのか、どこに立っているのかを伝える一方、彼らが抱えている懸念や問題に耳を傾けながら、彼らが何を理解していないのか、何が欠けているのかをつかもうとするのです。このようなインタラクションを何度も繰り返すのです。」（参考文献【１３】引用）

このようにジョン・コッター氏は企業内大学にとって重要な点として、「経営陣と幹部社員とのコミュニケーションの場」（参考文献【１３】引用）ということを挙げている。毎月必ず社長が講師を務められるイオン DNA 伝承大学についてはこの要件を十分満たしており、ジョン・コッター氏の述べる「有意義な装置として機能している」（参考文献【１３】引用）と言えるであろう。このことからもイオン DNA 伝承大学が将来の経営層育成においても十分に効果が期待できると考えられる。

第２節　結　論

本研究においては、私自身の体験に基づき、教育の重要性について認識し、企業内大学という機能に対して注目し研究してきた。先行研究などを通じ、2 つの仮説を構築し、その検証のためにインタビューを行った。これらの結果を考察することにより、企業内大学の戦略的方向性として次の 2 つを導いた。

（１）スキルや知識の教育に特化したユニバーサル+コンピテンシー型教育を行う戦略

（２）上記のユニバーサル+コンピテンシー型教育に加えてエリート教育+組織人教育を行う戦略

本研究を行うまでは、リーダー育成は一つの括りで捉えていたが、実際には経営層となるべきリーダーと現場リーダーの 2 種類が存在すると言える。上記に述べた 2 つの企業内大学の戦略的方向性の違いにはこの点が影響している。すわなち（１）のユニバーサル+コンピテンシー型教育を行っている企業内大学を有している組織は現場のリーダー育成に注力していると言える。一方の（２）であるユニバーサル+コンピテンシー型教育に加えてエリート教育+組織人教育を企業内大学で行っている企業は経営層を育成することを目的としていると言える。よってそれぞれの組織がどのリーダーの育成を目的としてるかによってその企業内大学の戦略的方向性も異なると言えるだろう。

これまで、日本企業においては人材育成は OJT を基本として行ってきた。そのため、日本企業は伝統的に中間層の強化に尽力し、マス・ユニバーサル型の教育を充実させてきたという背景を有している。しかし、昨今の経営環境の変化により、企業経営が戦略性の高いものとなってきたため、大規模な組織であるほど専門的な経営層教育が必要となってきている。中間層の教育に集中し、トップ教育を十分に行ってこな

かった伝統的な日本企業は、現在トップの育成に頭を悩ませている。これまでの中間層重視の教育体系から、今後どのようにエグゼクティブ層の教育を行うか。これが今後の日本企業の大きな課題となると考えられるとともに、日本の人材育成の将来を決める重要な転換期にあると言えるのではないだろうか。

参考文献

【1】ベン・ホロヴィッツ（滑川海彦、高橋信夫訳）

『Hard Things』 日経 BP 社　2014 年

【２】アンドリュー・グローヴ（小林薫訳）

『インテル経営の秘密』　早川書房　1996 年

【３】中原淳編　荒木敦子・北村士朗・長岡健・橋本諭

『企業内人材育成入門』　ダイヤモンド社　2006 年

【４】ジーン・レイヴ　エティエンヌ・ウェンガー　（佐伯胖・福島真人訳）

『状況に埋め込まれた学習　－正統的周辺参加－』　産業図書　1993 年

【５】中原淳

『経営学習論』　東京大学出版会　2012 年

【６】ピーター・M・センゲ　（枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳）

『学習する組織』　英治出版株式会社　2011 年

【７】マーチン・トロウ　（喜多村和之編訳）

『高度情報社会の大学』　玉川大学出版部　2000 年

【８】天野郁夫

『大学の誕生』（上・下）　中央公論新社　2009 年

【９】中山茂

『帝国大学の誕生』　中央公論社　1978 年

【１０】竹内洋

『学歴貴族の栄光と挫折』　株式会社講談社　2011 年

【１１】ジェニー・C・マイスター　（西尚久訳）

『アメリカ企業内大学：その変容と進化（原題　Transforming Corporate Education: Maximizing Speed, Efficiency and Return）』

ハーバードビジネスレビュー誌　2002 年 12 月号　P38-51

【１２】シュロモ・ベンハー（高津尚志訳）

『企業内学習入門』　英治出版　2014 年

【１３】DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部編訳

『人材育成の戦略：評価、教育、動機づけのサイクルを回す（原題　Developing Hidden Capability in Your People）』　ダイヤモンド社　2007 年

インタビュー質問票

インタビュー項目

1. イオングループ最初の企業内教育機関についてお伺いします。

1) 当初の設立の目的はなんでしょうか。設立の経緯と併せてご教示ください。

岡田屋マネジメントカレッジ（OMC）においては、高校卒業の従業員の方に大学卒業程度の学力を身に付けてもらうことと、流通業の基本的な考えを身に付けてもらうことが目的であった。かつては毎週従業員を招いて勉強会の形で実施していたものから進化し体系化され OMC となった経緯がある。

2) 当時の教育で最も重視した点は何でしょうか。

小売業の原点として、お客様や社会の変化を捉えることが重要。そのような変化を捉えられ、変革を実践できる人材を育成することが重要であった。

3) 受講者の選抜基準・方法についてご教示ください。

明確な資料が残っていないため、不明。

2.現在のイオンビジネススクール（ABS）についてお伺いします。

1）前身機関がABSへ発展した理由、前身機関と異なる点についてご教示ください。

岡田屋から1969年に岡田屋、フタギ、シロの3社が合併する流れの中で、ビジョンを共有するとともに、小売業の知識や商人としての数字の見方を身に付けてもらう流れの中で誕生した。

2）設置されていたコース（内容・科目）についてご教示ください。

システム開発、エデュケーター、財務経理の3コース。またベーシックとシニアの2つの能力別コースも設置された。（社史より）

3）受講者の選抜基準・資格・方法などについてご教示ください。

原則として、希望者が志願し、選抜される方式と思われるが詳細資料は残っていないため不明

3.*現在 ABS とともに、イオン DNA 伝承大学が開校されていますが、それについてお伺いします*

1）イオン DNA 伝承大学と ABS の関係はどのようになっていますか。

岡田屋からあった OMC、ジャスコ大学、ジャスコ大学院、ABS や従業員の採用から育成などの基本的な教育体系のものは、現在人事部や人材育成部が所轄している。

イオン DNA 伝承大学はこれまでとは異なる手法で経営人材を育成しようという流れの中で、人事の元を離れて社長直轄の機関として２０１２年９月に設立された。部署としても人事部の中ではなく、社長直轄の学長の元に事務局が設立されている。

2）なぜ、教育体系を一元化するのではなく、新たにイオン DNA 伝承大学を新設したのでしょうか。（どちらかに統合する可能性などはありますか）

ABS が実務に必要となるスキルや知識を身に付けることが目的であることに対し、イオン DNA 伝承大学は現在の経営層が自分たちの思いや経験してきたことを次世代の経営層へと引き継ぐことが目的であり、根本的な存在意義が異なる。

3）イオン DNA 伝承大学で行われている講義内容はどのようなものがありますか。

岡田社長がお話をされたり、その内容についてのディスカッションがメインとなる。

4）イオン伝承大学の講師はどのような方が勤められるのか、ご教示ください。

岡田社長が務められることが多い。岡田社長の他にはこれまでのイオンの歴史を担ってきて来た方にお話をいただく。部外から講師を招くことは基本的にはない。

5）イオン DNA 伝承大学における教育で最も重視されている点はいかなるものですか。

岡田社長やこれまでのイオンの歴史を担ってきた先輩方の理念や経験を教えるのではなく、伝えること。また、受講者がこれを自ら学び取ること。

4.*企業内大学における教育の内容および方法について*

1）研修の在り方として、外部の機関への研修委託という形も存在しますが、実際企業内大学として運用することにより特筆すべき利点はいかなる点が挙げられますか。

イオン DNA 伝承大学の目的は外部機関への委託では達成できない。

2）企業内大学の教育を通じて実際に社員のスキルについては伸びていますか。また、社員の仕事へのモチベーションの醸成に寄与していますか。

イオン DNA 伝承大学では、修学生の増加に伴い希望者も増加しており、イオン DNA 伝承大学を受験する社員のモチベーションも高まっていると考えられる。スキルという面から測れるものを伝えることがイオン DNA 伝承大学の目的ではない。

3）企業内大学の特定のコース（将来の経営層を担うべき人材に対して行われるコースなど）に選抜された人間には明確なモチベーションが付与されることを感じることはありますか。また不合格となってしまった場合のモチベーション維持について処置は行われるか。

最も効率的であると思われるディスカッションを行う人数の限度が 20 名であると考えられることから、人数制限が設けられている。一度選考を落ちたものも再度受験をするものがいることからモチベーションには大きな影響はない。

4) 修学生の間に、同一の教育機関を経たという一体感のようなものを感じることはありますか（コースをまたいで）。もしくはあえてそのような土壌の育成を試みていますか。

一体感というものについては、強く感じる。この点は期をまたいでも一体感がある。同様に ABS についても一体感は醸成される。これは意図的に行っているものではなく、自然に醸成されるものである。

以上

インタビュー内容

日時：

平成 27 年 12 月 14 日　16 時～18 時

場所：

株式会社イオン　イオンタワー18 階

インタビュー回答者：

イオン株式会社　イオン DNA 伝承大学事務局　藤田志保実様

イオン株式会社　イオン DNA 伝承大学事務局　木村暢宏様

前提として、イオン株式会社の教育内容を知らない人に教育体系を話すように説明を行っていただいた。

藤田氏：まず、歴史についてお話しします。岡田屋が前身で 1969 年にジャスコが誕生し、ジャスコからイオンとなり、現在に至ります。現在イオンが教育熱心であると言ってもらえるのは嬉しいことですが、これは岡田屋時代から脈々と続いている流れです。小売業の原点はお客様の変化を捉えて、それに対応していけることが原点となります。これを行うためには、学歴や性別などは関係なく、変化に対応できる資質が最も重要な点となります。その変化を捉えられる人材を得るためには、やはり教育をすることが重要です。同時にお客様だけではなく、社会の変化についても勉強していく必要があります。このような観点から、勉強、教育及び学ぶ人の重要性であるという思想は岡田屋の時代から強くあるものとなっています。それが最初に体系化された

のが岡田屋マネジメントカレッジ(OMC)です。OMC の元々のベースは経営者を育成するということではなく、どちらかというと高卒の従業員に大卒と同じだけの知識を身に付けてもらうことを目的としていたと聞いています。

OMC の入学者は高卒がメインということか

藤田氏：正確な記録が残っていないので、はっきりと断言することはできませんが、ビジョンとしては高卒の人に大学程度の知識を身に付けてもらう、世の中の変化を捉えるために必要となるベースの知識を身に付けてもらうおうという思想があったことは聞いています。

OMC の教育期間は

藤田氏：こちらもはっきり記録には残っていません。社史の中に、当時の先生がどのような人だったのかが記載されていますが、当時の一流の大学の先生や、実業界の方々が名を連ねています。

入学希望者は誰でも受け入れたのか。人数などは。

藤田氏：この点についても明確な記録はありません。

藤田氏：OMC ができる前から実施していた教育として、番頭や丁稚の人を集めて先生を招いて毎週勉強会を行っており、これを戦前からやっていました。戦後世の中が安定し、岡田屋がチェーン化した時に若いメンバーが増える中で整備し、体系化して OMC となったのだと考えられます。

いつからこれほど教育熱心な組織だったのか

藤田氏：岡田屋は宝暦 8 年からスタートしていますが、比較的記録がしっかり残っているのは五代目からです。いつから教育を行っていたのかという具体的なデータは残っていませんが、家訓を大事にしていたのだと思います。「大黒柱に車をつけよ」というような家訓や、先人の教えを大事にすること、変化に対応するという本質的なものを、歴史や他人から学ぶという DNA は組織として持ち合わせていたのではないでしょうか。また、もともと挑戦することが好きな家系だったのではないかとも思います。先程説明した（筆者はインタビューに先立ち、イオン歴史博物館を案内説明していただいた。）創業時の天秤棒の行商は危険が伴うものでした。このような環境の下で行商を行っていたのはやはりチャレンジングな行動であったのではないかと考えます。参考として、近江商人の商いに関する歴史は非常に興味深いものではないでしょうか。そのような中でいろんな方が切磋琢磨し、磨き上げてきた考え方のようなものがあり、その流れを岡田屋も引きついていると思います。挑戦する風土、勉強する風土が元々あったのではないでしょうか。

藤田氏：ジャスコは 1969 年の合併で誕生します。最初はフタギ、シロ、岡田屋の 3 社の合併でした。合併に伴い、カルチャーが全く異なる従業員の集まりとなります。そこで誕生するジャスコのビジョンはこれまでなかった全く新しい小売業を作って産業化することであったので、それぞれの会社を大きくしたいというビジョンではありませんでした。そこでジャスコの新しいビジョンを達成しようと考えたときに重要となるのは、従業員が同じビジョンを共有し、互いに力を出し合い、会社を作ることです。そのためには従業員の能力を知る必要があったため、ゼロベースの評価、つまり登用試験を行いました。これは人の優劣をつけるためではなく、勉強をさせることが目的だったのではないかと推測されます。その中で小売業の知識や商人としての数字の見方を勉強させたはずです。その前提の内部固めとして社内の用語の統一を並行し

て行ったそうです。こうした流れの中でジャスコ大学が誕生しました。

ジャスコ大学は合併してすぐに誕生しているのか

木村氏：設立された時期は再度確認するが（インタビュー後に頂いた資料から、ジャスコの設立と同時にジャスコ大学も設立されたいたことが判明)、OMC の流れを引き受けつつ、しっかりと勉強するための風土を築くという目的でジャスコ大学は設立された背景があります。

ジャスコ大学については志願制だったのか

藤田氏：この点についても正確な記録は残っていませんが、ジャスコ大学の流れの中で経営者を育成するコースと部門の専門経営者を育成するコースに分かれていました。例えば商品部員や店長コースや開発担当者の育成などのコースに分かれていました。現在はコースに分かれている教育については志願した人から選抜が行われる形となっています。

ジャスコ大学が現在のイオンビジネススクールになったという考えでよろしいか

藤田氏：そうです。

藤田氏：ジャスコ大学は先に述べたような流れの中で誕生してきたが、今後経営者層を育成する必要性が出てきたことからジャスコ大学とは別にジャスコ大学院を設立しています。ジャスコ大学院出身者が後の取締役になっています。恐らくジャスコ大学院については指名制であったと思われます。

この時点でジャスコ大学と大学院で機能が分岐したという理解でよろしいか

藤田氏：ジャスコ大学での教育を通じて、専門的な分野だけではなく、経営ができる人材を育成しなくてはならないということで分岐というよりは、新たに作られたとい

うイメージではないでしょうか。

ジャスコ大学にあった経営者育成の機能はどうなったのか

藤田氏：教育についてはそこまではっきりと分別することはできないと考えています。開発コースの中のお店を開発するための知識・スキルとその部署を管理するマネジメントの知識の双方が必要です。それに加えて、経営者という者は全体を見渡す必要が生まれます。部署としての課題や直近の議題について経営者視点で議論する必要もあります。併せて、開発や商品部に関する大まかな理解も必要ですし、部下の育成もしないとなりません。そのため、一概に教育については分類することは難しいのではないでしょうか。

木村氏：：店長コースについても、サイズは小さいにしても一つの経営者の形といえます。商品や開発についてもその部門の長となれば、経営者です。そのため、会社の経営者を育成するところと専門職を育成するところというように綺麗に分けることは難しいのではないでしょうか。

藤田氏：自衛隊では分けて育成するかもしれませんが、企業のなかにはフラットに採用したうえでジェネラリストにするかスペシャリストにするかの育成方針を決定します。イオンは後者のタイプであるため、パートから店長になったり、高卒で社長となったりした人、パートから出てきた人事課長もいます。自衛隊ではそのようのことはあまりないのではないでしょうか。

自衛隊において、下の階級から幹部へと昇任する者は存在する。しかし、高級幹部になることはやはり珍しいケースといえる。

木村氏：イオンの思想は合併から始まっているため、フラットであり、性別、年齢、国籍、宗教、学歴、学校歴は関係ありません。実際の商売をしての実力を元に評価することが当たり前の考えで、ベースとなっています。そのため、実際の仕事をしたうえで、評価をされた人が昇進するということは自然な流れとして存在します。教育機

関として、ジャスコ大学とジャスコ大学院は存在するが、その機能についてはすっぱり分けることはできないと考えます。

ジャスコ大学院については恐らく指名制であったということであるが、昇進のチャンスというものは万人に開かれていた。ジャスコ大学に行ってないために店長になれないことはないのか。

藤田氏：そのようなことはありません。

それでは、ジャスコ大学は早く昇進するためではなく、純粋に自分の能力を高める目的で進学するのか

藤田氏：ジャスコ大学は現在のイオンビジネススクール(ABS)につながっており、その職に行きたい人が自分で志願する形式となっています。自分のキャリアは自分で作るようにと指導していますが、そのためのチャレンジのための一つのやり方としてABS はあります。例えば、店長コースについては店長を育成するために行っています。実際に当人の能力や、店舗数や空いているポストにも影響されますが、あくまでも店長となることが目標として追及されます。

木村氏：ジャスコ大学の店長コースはチェーンストアであり、店をどんどん出店する中で店長を育成する必要がありました。その流れの中で出店と教育の流れが絡んでいたのではないかと考えます。

ジャスコ大学は ABS につながっているようであるが、コースについては開示可能か。

藤田氏：業種と職務に基づいてコースは設定されています。会社を運営する組織図の上で必要となる知識がありますが、その教育を担うのが ABS です。イオンでは多能工であることが求められます。人事をやっている人が ABS の店長コースへ行って店

長を志願しているとアピールのような場合もありますし、一方で、人事をやってきた従業員が、店長になったために再度勉強するために行く人もおり、周囲の後押しによってABSに進学する人もいます。

ABSの教育期間はどれほどか。

藤田氏：大体１年です。その中で３回集まるコースもあれば、毎月１回集まるコースもあります。

１年のうちに数回しか集まらないのか。その様な中でどのようなことを学んでいるのか。基本自習で行うのか。

藤田氏：１年間でどれだけ成長するかを見られています。教室に集まって学ぶようなことではなく、自分で決めたテーマについて、日々の業務に紐づけてできることがないのかについて学んでいます。

私がイメージしている学校の座学のような形ではなく、普段の業務の中での学習が基本なのか

藤田氏：そうです。その様な中で同じ志をもつ仲間と月単位で集まる感じとなります。

では、成績や修業に際しての証明書のようなものはないのか

藤田氏：基本的にはあります。しかし、証明書があればその後のキャリアにとって有利に働くかといえばそういうものではありません。人事異動の際の参考となる程度ではないかと思います。大学で学んだ事が重要なのではなく、学んだ事を以下に実践の場で生かせるかが重要であると考えています。

木村氏：SM店長コースであれば、最初の数回でテーマを作り、目標を立て、チャレ

ンジをしてみる。その結果を同じコースの仲間に報告し、フィードバックを行います。出席や提出レポートなども鑑みて、成績や修業について決定されます。厳密には他部署のことなのではっきりとは言えません。

ABS は別部署が管轄なのか。

藤田氏：岡田屋からあった OMC、ジャスコ大学、ジャスコ大学院及び ABS の仕組みや従業員の採用から育成などの基本的な教育体系のものは、現在人事部や人材育成部が所轄しています。その中でイオン DNA 伝承大学は２０１２年９月にスタートしましたが、これまでとは異なることを行ってみようという流れの中で、これまでとは違うのだから人事の元を離れて社長直轄の機関として設立されました。部署としても人事部の中ではなく、社長直轄の学長の元に事務局が設立された経緯があります。企業内大学と普通の大学の最も大きな違いは、普通の大学はインプットの場であるが、企業内大学はインプットとアウトプットが同時に求められる点であると考えます。学びながらそれらをどのように実務の中で表現できるかが重要となります。隔離するよりは、やりながら OFF-JT の機会を入れるほうが理に適うという考えのもとで行っています。

イオン DNA 伝承大学は ABS と同様に年に 12 回の集まる感じか。テーマは決まっているのか

藤田氏：テーマは決まっていたり、決まってなかったりします。その前にジャスコ大学と別に階層別教育についてお話します。従業員は最初現場の業務からスタートし、能力に基づく評価が行われ、階層が形成されます。その中で階層別な教育があり、上の方に行くと経営者を育てる教育となります。この階層教育は人事が行っています。それでは、なぜイオン DNA 伝承大学で別途教育を行っているかという点は、今後も急激なスピードで企業の成長が求められるからです。そのような環境の中で、自然と

人材が育ってくることを待っているのでは、追いつくことができないと考えています。意識して人材を育てないといけない時代に来ているのではないでしょうか。また、社内を見ても、ジャスコからスタートして 40 年経過し、企業として規模も大きくなっている中で、創業時の時の DNA が伝わりづらくなっているように感じます。理念や先人の教えを大事にする会社だったはずなのに、規模が大きくなるとそれが難しくなります。また、今の経営を担う方々も、今後 10 年後に半分は定年になってしまい、大きな代替わりの時代を迎えることとなります。このような代替わりを着実に行いつつも、更なる成長も同時に追求したいのです。そのためには人を育てなくてはならない。そのためにはこれまでのやり方だけでは不十分であり、また、MBA だけでも不十分であると考えています。経営者の DNA や暗黙知の考え、経営者としての視野や視座を教えることはできないけど、話をしてもらって考えさせることはできます。そのような場を作ろうということで手探りながら、DNA 伝承大学はやっています。例えば日本の DNA は何か聞かれて答えられるでしょうか。仮に答えられたとして、その答えを伝えたとしても他人に伝わるでしょうか。イオンが永続的に発展していく中で、無くしてはならない価値・イオンの DNA は何か、そしてイオンの成長を担う経営者にとって時代を超えて普遍的な価値を持つものの見方・考え方は何か、それを知っている人やそれなりに体の中に持っている人に自分の経験を通じて話をしていただく、議論を重ねることによってその人が大切にしている理念が伝わると考えています。その様な場を作ろうとしているのがイオン DNA 伝承大学です。

それでは DNA 伝承大学の講師の方は

藤田氏：岡田社長がメインでお話をされています。

木村氏：一ヵ月の中で集合が 2 日あり、そのうちの 1 日は岡田社長がお話をされます。また、机もなしに、椅子だけでディスカッションを行います。

コースの人数は

藤田氏：1 コース 20 名で、年に 2 コース設定されています。

木村氏：つまり岡田社長は月に 2 回受講者とお話をされています。

藤田氏：2 日のうち、一日は岡田社長が、もう一日イオンの歴史を担ってきた方がお話をされます。その際に岡田会長がお話をされることもあります。受講生との議論をつなげられるのが古谷学長です。

社内の取締役の方が話される機会もあるのか。部外から講師がいらっしゃることは

藤田氏：社内の取締役が話されることはありますが、部外から講師を呼ばれることは基本的にはありません。

その点からやはり DNA を伝承するという思いがみられる。ディスカッション内容はどのようなものなのか。

藤田氏：様々なやり方がありますが、過去の事例などです。同じものを見たときに社長はどのように見てどのように経営判断をしているかを知るために実施しています。社長は今後の経営を担う方々にどのようなことを知っていたほしいのかを考えられながらお話をされていると感じます。ただ、社長の考え方に異議を申し上げる受講生もいて、非常に聞いていて面白いです。

期によってカラーは異なるか

木村氏：やはり受講者が異なるので、毎期雰囲気は変わります。

カリキュラムはないのか。

木村氏：毎回のテーマはありますが、そのテーマについて伝えるために用いる題材・事例は、毎回異なります。岡田社長が気になったことや頭に浮かんだことを基本的に

はお話ししていただく形になります。

それでは期ごとに同じ内容が話されるわけではないのか。

木村氏：岡田社長のご経験に基づくお話は同じですが、そうでないこともあります。

スキルや知識を身に付けるのではなく、伝えることが目的なのか

木村氏：受講生が先輩がどう考えているのを感じ取るのが重要だと考えます。それを感じ取り、自分で昇華させて実行するためのきっかけではないでしょうか。教えてもらいに来るのではなく、学び取る、考え抜く場所なのです。

藤田氏：まさに歴史に学ぶということだと思います。

このような教育を行っている企業は少数なのではないか。

藤田氏：やはりこのようなことをすることが難しいのです。広げたいが、広げるとセミナーになってしまう。そうなったときに意図しているものが伝わらない恐れがあります。

木村氏：議論するのが本人にとって一番勉強になります。その議論できる人数の上限が 20 名であると考えています。

希望者はいかほどいるのか。

藤田氏：希望するための前提条件として、経営人材にあたる層、言い換えればおおむね部長職以上の方が対象となります。書類選考をし、面接を行うのが選考過程です。人数は非公開であるので、公表できませんが、修学生が増える中で徐々に希望者は増えています。設立当初にあまり仕組みに乗せないで始めているからこのようなことができるのではないでしょうか。できたものを直しながら改善している段階です。ある程度形ができてきたら仕組みに乗せる必要も出るかもしれません。

DNA 伝承大学を作ろうと声を上げたのはどなたか。

藤田氏：声かけたのは学長ではないでしょうか。必要性については学長と社長、双方の意見が合致したのでやったのではないかと思います。

イオン DNA 伝承大学とジャスコ大学院は別物か。

藤田氏：別です。ジャスコ大学院は名前としては消えてしまいましたが、階層別教育の他さまざまな取り組みの中に考え方は残っています。たとえば、現経営陣に対する講演会・セミナーなどは頻繁に開催されており継続的に自分たちを磨き上げてゆこうという考えがあります。具体的には、子会社のトップが集まった会議の前に経営懇談会を行い、他企業のトップの考えを伺ったり、年に二回のグループの政策発表会の前後日を使って一流の方をお呼びして話を聞く機会を設けたりと、変化を捉えるための一流、最新の知識を身に付けなければならないという考え方は随所に残っています。

選抜された人はモチベーションはあがるのか。また、選抜されなかった人に対する再加熱は行うのか。

藤田氏：チャレンジは何度でも受け入れます。それは大学合否の結果がすべてではないと考えているからです。逆に何度も挑戦してくる人の熱意は評価したいです。でも、失敗した場合にフォローは必要であると考えます。

木村氏：人数枠があるので、どうしても落ちてしまうことはやむを得ないものはあります。

DNA 伝承大学内で一体感は感じますか

藤田氏：非常に強く感じます。期をまたいだとしても戦友のようになります。この一体感は重要だと考えています。

木村氏：期が違っても同じような話が出てくるので、一体感は大きいのではないでしょうか。

DNA 大学以外では一体感は醸成できるのか

藤田氏：仕事の中であります。新店のときはこのような一体感は大きいようです。この疑似体験のようなものを DNA 伝承大学ではしてもらいたい。同じように ABS でも一体感はあります。ABS の同じコースのメンバーとのつながりは今でもあります。

以上

謝辞

本論文の執筆にあたり、多くの方々からご指導、ご鞭撻をいただいたことに心より感謝申し上げます。

主査を担当していただいた大藪毅専任講師には、ゼミを通じて多くのご指導を賜りました。テーマ選定に手間取り、なかなかテーマが決まらない私に根気強くアドバイスや助言を下さりました。おかげさまで何とか論文の完成までたどり着くことができました。ここに深謝の意を表します。

論文の副査をお引き受けいただいた、大林厚臣教授、林洋一郎准教授にも多くの貴重なご意見やご助言をいただき、大変勉強になりました。深く感謝いたします。

同じゼミの古澤典明さんと中井啓人さんとは様々な議論を通じ、自分の知らない業界についても多くを教えていただきました。また、論文がうまく進まずに悩んでいた時も明るく接していただき、大きな励みとなりました。

本論文のインタビューにご協力いただいたイオン株式会社イオン DNA 伝承大学事務局の藤田志保実様と木村暢宏様には、大変お忙しい業務の合間にインタビューに対応していただきました。本当にありがとうございました。

多くの方々からのご指導、ご支援をいただいたおかげで、本論文を無事に完成させることができました。心から感謝を込めて謝辞とさせていただきます。

2016 年 1 月 5 日　亀尾俊介