

# 企業内大学を起点とした 「教え、学び合う場」づくり

タナベコンサルティング HRコンサルティング事業部 エグゼクティブパートナー 盛田 恵介  
HRコンサルティング事業部 ゼネラルパートナー 藤田 奈緒

「企業内大学」に対するイメージは企業・人によってさまざまです。そうしたなかで、当社では、企業内大学を「会社のなかに学校をつくり、理念・戦略を具現化する人材を体系的かつ計画的に輩出する学習プラットフォーム」と定義しています。単なる教育や人材育成という枠組みにとどまらず、人材成長を多方面から支える「経営システム」としてとらえているのです。

この考えのもと、これまで、全国約180社の企業内大学設立を支援してきました（2024年7月現在）。

本稿では、当社が企業内大学の設立・運営を支援していくなかでみてきた内容をもとに、社員が自律的に「学び、教え合う場」となる企業内大学のあり方についてお伝えしたいと思います。

## ✓ 人的資本経営

人材を「資本」としてとらえ、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方。

### 盛田 恵介（もりた けいすけ）

2001年、株式会社タナベコンサルティング入社。セミナー責任者を経てコンサルティングに携わる。人づくりをデザインする総合プロデューサーとして、中堅・中小企業の人事・教育制度構築から運用に至るまでトータルでサポート。特に、さまざまな業種・業態の企業内大学（社内アカデミー）設立に実績を有し、多くの社員の成長を促すプログラム開発でクライアントから高い評価を受けている。



### 藤田 奈緒（ふじた なお）

2018年、株式会社タナベコンサルティング入社。人事制度や教育制度の構築支援、セミナー講師・運営など、人材育成の現場に幅広く携わる。階層別・テーマ別の教育カリキュラム策定から企業内講師育成・研修運用までを支援し、中堅・中小企業の人材育成内製化を実現した経験を多数もつ。人材育成（アカデミー）研究会のサブリーダーを務め、「業績に直結する教育の効果的な運用」を研究中。



## 人的資本経営の推進で高まる 人材育成への視点

昨今、多くの日本企業で「人的資本経営」に対する取組みが進められています。

2018年に国際標準化機構（ISO）が人的資本の情報開示のガイドライン（ISO30414）を公開し、2020年9月には経済産業省が「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～」を公表しました。それ以降、持続的な企業価値向上に向けた人材戦略を実践するため、大手企業から中堅・中小企業に至るまで、積極的な人材投資が行われています。

以前は、多くの企業では、人材とは“人的資源”、すなわち「事業を運営するために消費する資源」としてとらえられ、教育や配置、賃金など、人材に関わることは可能な限り支出と手間を抑えたいという考えのもとで経営が行われてきました。しかし現在は、人材は「利益を生み出す元手＝人的資本」との認識が広まり、積極的な投資により人材のもつ価値を最大化させ、企業価値の向上につなげる経営スタイルへの転換が図られています。

そして、人材価値を最大化させる有効な仕組みとして注目を浴びているのが、人材育成施策であり、その一つのかたちが、本稿で取り上げる企業内大学です。

企業内大学とは、社員研修の講座を大学の

ようなカリキュラム（教育課程）で編成した社内教育制度です。

通常、企業研修では、階層やレベル、職種ごとに、日々の業務に即した実践的なスキルやノウハウの獲得に焦点をあてた教育プログラムが提供されています。それらに加えて、深い経営知識や高度な専門スキルの習得、例えば、経営学やリーダーシップ、専門技術などのほか、中長期的な自己成長とキャリア開発に焦点をあてた講座を設計し、企業固有のニーズに合わせたカリキュラムを編成して社員に提供するのが、企業内大学の特徴です。長期の投資を必要とする一方、企業文化の醸成や持続的な企業価値の向上に寄与するといった効果が考えられます。

具体的には、企業内大学を通じて、一方通行的な知識の押しつけではなく、互いに教え合い学び合う社風（学習する組織）を醸成していくことができます。このほか、社員の自律的なキャリア開発支援を背景としたモチベーション（仕事への意欲）やエンゲージメント（会社への愛着心）の向上、社内ナレッジの共有、組織学習なども進めていくことができます。

さらに、教育に熱心な企業というイメージを訴求することで、人材の採用活動におけるブランディングで高い効果も期待できるでしょう。

### 企業内大学におけるデジタルの活用と長期的視点

企業内大学の歴史をさかのぼると、1956年に米国 GE（ゼネラル・エレクトリック）が開設した社内ビジネススクールが世界最初といわれています。日本では 1990 年代後

半から大手企業を中心に導入がはじまりましたが、当時は Off-JT（職場外研修）の内製化による外注費削減が主眼となっており、人材育成の面で成功したといえる事例はそう多くありませんでした。

その後、時代や環境の変化にあわせて、企業内大学のあり方も変わってきました。現在の特徴としては、大きくは、デジタルを活用した運営と、プロフェッショナル人材・リーダー人材などを含めた長期的・全体感をもった教育の実施があげられます。

#### ①デジタル化の進展と活用

従来、企業研修の学習スタイルは集合型の対面形式で行われるのが主流であり、企業内大学もそうした方法で運営されていました。しかし、参加者が一堂に会する場所や遠方の参加者の移動手段、講師役を務める社員や経営幹部の日程確保などにそれなりの費用や手間が生じ、ある程度まとまった教育体系を運用していくうえでは、ハードルが高い面があったといえます。

ところがコロナ禍もあって、企業内の学習環境は大きく変化しました。学校や塾のように、同じ場所で同じ内容を同じ時間に学ぶ必要がなくなり、オンラインで都合のよい時間に、場所の確保や移動の負担もなく、研修動画の視聴や遠隔講義の受講が可能となったのです。

あわせて、ビジネスパーソンが多忙化するなか、また、キャリアが多様化するなか、自己学習のあり方も、デジタル技術を活用して「いつでも・どこでも」学べるスタイルへの転換が求められています。

こうした進化・変化が、企業内大学の設立・運営にも取り入れられています。

#### ✓ GEの社内ビジネススクール

米ゼネラル・エレクトリック社は、1956年に、企業内のリーダー育成機関として、クロトンビル研修所を立ち上げた。

図表 1 業種別にみた企業内大学設計のポイント

| 業種       | 課題   | 企業内大学設計のポイント   |
|----------|--|--|
| 建設業      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現場中心で集合型教育の実施が困難</li> <li>■ 資格取得率の低下</li> <li>■ 職方思考が強く、現場を仕切る人材が不足</li> <li>■ ベテラン社員の技術・ノウハウの伝承</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3年で現場所長の右腕（次席）を担える人材創出</li> <li>■ 専門技術力（品質・安全・原価・施工）の強化</li> <li>■ 座学よりも実地教育が中心</li> <li>■ 資格取得の促進</li> </ul> |
| 物流業      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現場社員の質の向上（ドライバー・現場作業員）</li> <li>■ 現場を仕切る若手リーダーの育成</li> <li>■ パート・アルバイトのコントロール</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3年でリーダーを担える人材創出（倉庫）</li> <li>■ 人材力の強化（オペレーションは実務で学ぶ）</li> <li>■ 外注先への安全指導</li> </ul>                          |
| 製造業      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現場社員の多能工化（全体像～出口に至るまで）</li> <li>■ ベテラン社員の技能伝承</li> <li>■ 顧客視点の強化（マーケットイン）</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3年でリーダーを担える人材創出（担当セクション）</li> <li>■ 専門技術力、オペレーション力の強化</li> <li>■ 販売と製造とのベクトル統一（製造と営業など）</li> </ul>            |
| 卸売業      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 数多くの商品理解が困難</li> <li>■ 営業人材の生産性向上</li> <li>■ 各機能の理解と連携</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3年でリーダーを担える人材創出（プレイングマネージャー）</li> <li>■ 業界・商品知識、オペレーション力強化</li> <li>■ ウェブ中心（いつでも、どこでも）</li> </ul>             |
| 小売・サービス業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現場をコントロールする人材が不足</li> <li>■ 本部と現場でのビジョン・実態との乖離</li> <li>■ 正しい業務手順の把握（属人的業務の見える化・コンプライアンス順守の徹底など）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1年で店長・園長・施設長などを担える人材創出</li> <li>■ 人間力×オペレーション力強化（バランス）</li> <li>■ ウェブ+対面（実地）</li> </ul>                       |

②長期的・全体感のある教育の必要性

企業の人材育成といえば、新入社員から役員に至る階層別研修で、それぞれの役割・職務の遂行に必要なスキルと知識の習得を目指すというのが一般的でしょう。しかし、生成 AI（人工知能）やロボットの急激な技術進歩と普及により、代替可能な職務領域については、将来的にデジタルへ置き換わることが予想されています。そのため、今後、職務消失に直面する人材は、専門性の向上など、より付加価値の高い職務を遂行することが求められます。

あわせて、変化が激しく、前例のない出来事が次々に起きる「不確実性の時代」といわれるなか、リーダーシップを発揮できる人材の育成がますます重要となっています。各人がリーダーシップをとることももちろんです

が、まずは、企業の存続に向けて、経営人材といった上位階層を育成していくことが急務となっています。

企業内大学でも、業務に必要なスキルや知識を学ぶといった短期的視点のものとあわせて、経営人材やリーダーの育成、社員のキャリア形成など、中長期的視点で全体感をもって取り組んでいくカリキュラムを導入したり、そのための企業内大学を別途設立する企業が増えています。

例えば、高度な専門家を育成するコース（プロフェッショナルアカデミーなど）を設けて、属人化したスキルや個人の「カン・コツ・ツボ」、職場で伝わる経験則などを可視化・標準化して展開を図っている例などがあります。このコースには、長年にわたり培った自社のコア・コンピタンスを守り、受け継いで

✓ コア・コンピタンス

他社が模倣できない、自社の中核的な強み。G・ハメルとC・K・ブラハワードの著書『コア・コンピタンス経営』（日本経済新聞出版社、1995年）によって広まった。

いくという面もあります。

経営者人材を育成するコース（リーダーシップアカデミーなど）としては、次世代の組織をけん引するために必要な経営スキルや戦略推進スキルといった能力を、段階的に、また、それぞれを連動させながら学ぶカリキュラムを構築している例があります。

### 企業内大学の設立におけるいくつかの留意点

先に述べたように、企業内大学には、キャリア開発やエンゲージメント向上など、教育だけではないさまざまな面での効果が期待できます。しかし、企業がこうしたメリットを享受するためには、いくつか留意しなければならない点があります。

#### ①業界・業種・自社の課題をもとに描く

まず一つは、業種・業界をはじめとした自社の課題によって、求められる人材育成のテーマや人材を押さえ、そこから全体像を描いていく必要があるということです。

例えば、労働集約型ビジネスモデルである建設業や製造業では、現場所長や工場の技能者の成長が業績を高めるポイントになるため、技能承継や若手人材の早期戦力化が大きなテーマとなるでしょう。一方、卸売業や小売業など変動費型ビジネスモデルでは、拠点や店舗を運営できる人材をどれだけ早期に育成できるかがポイントになるため、「現場のメンバーを動かせるリーダーの育成」を主なテーマとする場合が多くあります（図表1）。

あわせて、カリキュラムは「一度決めたら終了」ではなく、社会や事業の変化に合わせて柔軟にカスタマイズしていくことも重要です。戦略が変われば組織も変わり、組織が変

図表2 企業規模別にみた企業内大学構築のポイント

| 企業規模 | 設立時のコンセプト                           | 構築のポイント                                   |
|------|-------------------------------------|---|
| 大企業  | 全階層の社員がキャリア実現やリスクリングに取り組める体系的な設計    | 事業部長クラスを巻き込み、事業別に人材の成長ステップを明文化してカリキュラムを設計 |
| 中堅企業 | 人材育成が課題の部署や重要階層の教育に重点               | スタート段階では設計する部門（職種）を絞り、モデルを確立した後で段階的に構築    |
| 中小企業 | 具体的な課題の解決を目的にスモールスタート（新入社員の早期戦力化など） | スタート段階では外部コンテンツも活用しながらトップダウンで構築           |

われば人の役割や職務も変わります。経営環境の変化に伴う戦略変更や、資源配分の見直しにより配置転換が行われると、それらに準じた学び直し（リスクリング）の場が求められますし、雇用流動化と人手不足を背景に、人材のさらなる活躍を促す仕組みも必要となります。

自社だけで課題の収集・把握が難しい場合は、コンサルタントなど外部の力も借りながら、継続して見直しやリニューアルのための投資を続けていくことが求められるのです。

#### ②自社のリソースを見極める

企業教育は、企業規模や経営層のコミットメントなどによって、投資できるリソースは変わってきます。企業内大学についても、そうした枠のなかで、できることや重要項目を見極めながら進めていく必要があります。

当社がこれまで支援してきた例をもとに、企業内大学設立時のコンセプトや構築時のポイントを、企業規模別にまとめたものが図表2となります。

例えば、大企業であれば全社員を教育対象とし、設立委員会を発足して組織的・体系的に検討を進めることが可能です。しかし、中

図表3 プロジェクトでの検討事項

- ① 受講者の学習状況の確認  
(確認後、受講者の上司やOJT担当者と連携)
- ② カリキュラムの企画、更新、社内講師の選定
- ③ 新規カリキュラムの制作進捗の共有  
(社内講師のマネジメント)
- ④ 学習効果の測定
- ⑤ インナーブランディング(学習促進に向けた  
情報共有)施策の検討

堅・中小企業は、社内講師の負担増や運用中の頓挫を防ぐため、スタート段階では教育対象者を絞って設計し、成功事例をつくりながら全社へ展開を図るといった、スモールスタートではじめるのがよいでしょう。

東京に本社を置く中堅建設会社のC社(従業員数約500人)では、「まず新入社員の成長スピードを加速させ、先輩社員に危機感をもたせることで、結果として、全社員が自律的に学習する組織をつくる」というコンセプトのもと、企業内大学設立の長期構想を掲げました。そして、構築初年度は対象者を入社1年目の技術系社員に絞ってコンテンツを制作し、開校2年目には技術部門の入社1～5年目、開校5年目には技術部門の中堅社員、開校10年目で営業や管理部門を含めた全社員へと、段階的に対象者を広げていくという計画で運営を進めています(現在は、開校5年目を迎えています)。

中堅・中小企業においては、総花的に着手してしまうと、運営事務局をはじめ社内との関係者が疲弊してしまうケースが少なくありません。対応可能な範囲や対象を見極め、社員の納得感や共感を得ながら、段階的に進めていくことが重要だと考えます。

### 社内の巻き込み方と 開校への5つのステップ

企業内大学は単なる人材育成システムではなく、社員一人ひとりの成長によって企業価値向上を実現するための「経営システム」の一つです。したがって、その設立・運用に際しては、人事部門や一部のメンバーのみが関与するのではなく、全社を巻き込むかたちで進めていくことがよいと、当社では考えています。

具体的には、設立の準備や実際の運用において社内有志によるプロジェクトなどを立ち上げ、現場の声を反映させながら検討を重ねていくイメージです。

立ち上げ前のプロジェクトで検討すべき事項は、図表3となります。この5つについてあらかじめ考えておくことで、より効果の高い企業内大学を構築していくことができます。

研修において課題となるのが、時間をかけて実施しても、現場で実践されている内容やOJT(職場内研修)で学ぶ内容と違うなどの理由から、実務で活かされないケースが散見されることです。それでは、せっかく企業内大学を立ち上げても、意味がありません。

そうした事態を避けるためにも、現場をよく知るメンバーにプロジェクトに参画してもらい、カリキュラムの設計段階から現場との連携を図るとともに、開校後も、現場の声や要望を拾いあげ、それらを運営に反映できる環境を整備しておくことが大切です。

企業内大学の開校に向けては、「Step1 コンセプト定義」「Step2 カリキュラムの構築」「Step3 学ぶ手法の決定」「Step4 講



図表4 企業内大学開校に向けた5つのステップ

| Step                   | プロフェッショナルアカデミー  | リーダーシップアカデミー   |
|------------------------|---|--|
| Step1<br>コンセプト<br>の定義  | 入社から一人前になるまでの成長ステップ（到達イメージ）を明文化する<br>※1年後：○○ができる状態<br>3年後：○○ができる状態                        | 具体的にどのような人材像が経営人材なのか、企業内大学を卒業した時点で、どのような人材に育ててほしいかを明確化する   |
| Step2<br>カリキュラム<br>の構築 | 下記の要素について習得すべき内容を棚卸しし、カリキュラムを組む<br>①業務遂行に必要な専門知識・技術<br>②会社独自の技術・長年の経験から導き出されたカン・コツ・ツボ     | 階層別に身につけるべき知識、スキル、経験の棚卸しの実施<br>①若手…企業理念の理解・論理的思考力など<br>②中堅…企業理念の実践・コミュニケーション・リーダーシップなど<br>③管理職…企業理念の実践・マネジメントスキル・戦略構築力など |
| Step3<br>学ぶ手法<br>の決定   | 内容や目的・重要度に応じて、下記を組み合わせる<br>①個別研修：書籍・テキストやオンデマンド動画の活用<br>②集合研修：リアル対面研修、もしくはウェブを活用したオンライン研修 | インプットは個別研修とし、アウトプットは集合研修で行う。集合研修では自身の経験を共有できるワークやプレゼンテーションなどの機会を設ける  |
| Step4<br>講師の<br>選定     | カリキュラムの内容に合わせ、講師としてふさわしい社員を選定<br>※講師経験を成長機会としてとらえ、若手を選定することも一つの手法                         | カリキュラムの内容に合わせ、講師としてふさわしい社員を選定<br>※カリキュラムによっては外部講師の必要性も検討   |
| Step5<br>実施後の<br>フォロー  | スキルマップやチェックリストを用いて、現場で習得度を確認  | 講座（研修）ごとに修了要件（成果を測る仕組み）を設定   |

師の選定」「Step5 実施後のフォロー」という5つのステップで考えていきます。それぞれのステップで必要な視点やレベルを書き出し、まとめていくとよいでしょう。

先にあげた「プロフェッショナルアカデミー」と「リーダーシップアカデミー」を開校する際の、5つのステップにおける考えをまとめたものが図表4となります。企業内大学を検討する際の参考にしてみてください。

### 企業内大学の運営における重要なポイント

ここまで、企業内大学が求められる背景と設立までの流れについてみてきました。しかし、どんなに緻密で魅力的な企業内大学を設

立しても、運用がうまくいかなければ宝のもち腐れとなってしまいます。実際のところ、多くの企業で課題となっているのが、企業内大学設立後の運営です。

以下では、企業内大学を運営していくうえで重要となる4つの点について考えてみたいと思います。

#### ①一人ひとりが選択できる仕組みを設ける

企業研修では、「決められたカリキュラムに沿って学ぶ」ことが一般的となります。しかし、与えられる学びより、自ら求める学びのほうが学習効果は高いものです。そうした自律的・自発的な学習を促すためには、一人ひとりが自身の興味や関心に合わせてカリキュラムを選択できる仕組みを設ける必要が

あります。自らカリキュラムを選ぶという行為は、自身が成長するための課題や、興味のある分野について考える機会を与えることにもつながります。

そのためには、常に社員の関心や社会の動きをみながら、カリキュラムを更新・追加していくことで、モチベーションの高い人材の学習意欲を満たし続けることが、運営側には求められます。

### ②個々のキャリアビジョンと連動させる

カリキュラムの選択にもつながることで、一人ひとりの社員が自身のキャリアビジョン（キャリアの理想像）を見据えたうえで、そのために必要な研修を受講できる環境を整えておくこと、学んだことを何らかのかたちで還元していくことで、学びへのモチベーションは高まります。

例えば、受講した講座数を単位に置き換えて、その取得単位数を人事評価と連動させたり、昇格要件としたり、職種転換や部署変更を行う際の項目の一つとするなど、企業内大学の受講状況と各人のキャリアビジョンを紐づけていくことで、社員の挑戦を促すといったことが考えられます。一人ひとりのキャリア形成を会社が支援していることを、企業内大学を通して伝えることで、自律的成長や組織の活性化にもつなげていくことが期待できます。

ある会社では、企業内大学の機能のなかにキャリアサポートを行うチームを設置し、社員のキャリアビジョン構築を支援しています。

### ③社内講師をサポートする

企業内大学では、社外講師とあわせて、社内講師を活用している企業も多くあります。

社内講師は、スキルや知識の高さをはじめ、さまざまな点から社内のモデル人材となる人であり、当然ながら、実務でも多忙を極めている場合がほとんどでしょう。そのため、講師依頼が大きな負担となったり、カリキュラム制作や実施が思ったように進まないことも想定されます。

そうした時に検討したいのが、講師インセンティブ（モチベーション向上施策）の導入です。例えば、ある会社では「講師出演手当」として、1講座あたり5,000円の手当金を支給しています。また、別の会社では、講師を担当した社員に「ポイント」を付与し、貯まると景品と交換できる仕組みを設けています。企業内大学で講師を経験しなければ、管理職に昇格できないようにしている会社もあります。

制度面から社内講師の存在価値を高めることで、本人のモチベーションアップやキャリアアップ、「会社の期待を背負っている」というやりがいにつながるとともに、上司や同僚といった周りの人の研修に対する意識を高め、社内に学ぶ風土を醸成していくこともできます。

### ④学習効果を測定して、成長を実感させる

学びによって成長実感を得ることが、仕事のやりがいやさらなる学びへとつながっていきます。そのためには、研修をやりっぱなしにしないことです。

例えば、受講後に、学んだことの理解度や習得度をテストやレポートなどで測り、成長度合いを定期的に可視化していくことで、より効果的・効率的な人材育成を行うことができます。

可視化にあたっては、研修受講のデータだ

#### ✓ MBO(目標管理制度)

経営学者ピーター・ドラッカーが提唱した人材マネジメント手法。従業員が目標を設定し、その達成度などによって評価を受ける。

#### ✓ KPI(重要業績評価指標)

組織目標の達成度合いを計測・評価する指標。

けでなく、MBO（目標管理制度）の個人評価やチーム KPI（重要業績評価指標）への貢献度などをあわせながら、実務における研修効果を測っていくことが理想です。研修後、受講者にアクションプラン（行動計画）を作成してもらい、半年後にその実践度を、本人と上司へのアンケート調査によってチェックすることで、学びをその場かぎりにしない工夫をしている企業もあります。

### 企業内大学を「教え、学び合う場」へ

最後に、企業内大学を核とした「教え、学び合う」場づくりについてお伝えしたいと思います。

これまで、日本企業の育成は、現場での OJT が中心でした。上司や先輩社員の指導を受けながら、実務経験を通じて学んでいくというものです。しかし今は、上から下への縦型指導が通用しにくい時代となっています。個人を取り巻く仕事の変化が激しく、上司・先輩社員の経験則では対応しきれないような出来事が日常的に発生しており、指導者の個人的能力に依存する OJT だけでは持続的・効果的な人材成長の実現が難しくなっているのです。

また、テレワークの普及や仕事の固有化、働き方改革の影響によって、OJT をはじめとした育成機会も減少しています。昔と比べて、学びの場、気づきの場が圧倒的に少なくなっているのです。

一方で、企業が実施する教育に対しては、期待が高まっています。学情が実施した調査（『研修・教育制度』に関する調査、2023年）では、9割以上の学生が就職活動で「研

修・教育制度を重視する」（「重視する」+「どちらかといえば重視する」）と回答していました。

こうしたなか、求められているのが、知識やスキルを伝えるだけではない、社員同士が学び合い、教え合い、交流し合い、お互いを高め合える場・環境の整備です。そして、そのための施策として、企業内大学を活用したいと考える企業が増えています。

ここについては、例えば、前述した社内講師を活用することで、社内に蓄積された、または、社員個人が持っている最新のノウハウや知識、技術を伝えるとともに、「学び」を軸にした社員同士のつながりをつくっていくといったことが考えられます。あわせて、企業内大学の設立・運営プロジェクトなどに人事部以外の社員が関わることで、本人はもちろん、その上司・同僚といった組織内に人材育成や学びに対する意識が広がっていくことも期待できます。

このように、全員参画型の企業内大学を展開していくことによって、教え合い、学び合う風土が組織内に醸成され、それが、自ら成長する意欲やエンゲージメントのさらなる向上などにもつながっていくのです。人事担当者の人たちには、ぜひ、そうした視点もいれながら企業内大学を企画・運営して欲しいと思っています。企業内大学の価値が高まれば、自社の教育に対する経営層の期待も高まり、いずれは、自社の持続的成長と直結する「生命維持装置」に位置づけられるようになっていくでしょう。

本稿が、企業内大学の取組みを通じた人材開発の一助になれば幸いです。

#### ✓ 「研修・教育制度」に関する調査

株式会社学情が、2025年3月卒業（修了）予定の大学生・大学院生を対象に、2023年11月11～22日にウェブ上で行った調査。有効回答数294件。