

2018年7月25日

持株会社×企業内大学で実践する経営改革

持株会社の課題を解決する企業内大学

経営コンサルティング第二部

主任コンサルタント

末本一茂

[要約]

- 持株会社化は経営戦略を実現するための組織戦略ツールとして有効であるが、持株会社体制への移行後に検討すべき新たな課題も生まれる。グループ企業間の壁や、グループ横断的な人材交流不足、買収先企業の異なる企業文化のグループへの適合、企業価値観の共有等の課題を抱えている企業は少なくない。
- 本稿では、持株会社化の課題解決ツールとなる「企業内大学」に焦点を当て、企業内大学の役割・効果等について考察し、企業内大学のグループ経営強化のための新たな活用モデルを探ってみた。具体的には、企業内大学の各社の事例から8つのテーマ・要素を抽出し分類を試み、持株会社におけるモデルケースを検討した。
- 企業内大学とは、人材育成を目的として企業内に設置された教育機関であり、従来型の知識・スキル獲得型の研修とは異なり、企業の求める人物像を明確に定め、「経営理念」や「企業の価値観」を学ばせ、戦略づくりを通してリーダーシップを磨くケースが多い。
- 企業内大学の役割が「経営理念」、「企業の価値観」の浸透であるという点に着目すると、複数の子会社を有し積極的なM&Aを検討するような持株会社のグループ経営には最適であるといえる。また、グループが一丸となって新たな取組みに挑戦することは、企業・組織の壁を超えた人間関係を構築するきっかけとなる。このような企業内大学を持つことで、企業の魅力は高まり人材を採用する際のイメージアップにもつながる。

1. 持株会社のデメリットを補完する企業内大学

持株会社化は経営戦略を実現するための組織戦略ツールとして有効であるが、持株会社体制への移行後に検討すべき新たな課題も生まれる。グループ企業間の壁や、グループ横断的な人材交流不足、買収先企業の異なる企業文化のグループへの適合、企業価値観の共有等の課題を抱えている企業は少なくない。

本稿では、持株会社化の課題解決ツールとなる「企業内大学」に焦点を当て、企業内大学の役割・効果等について考察し、企業内大学のグループ経営強化のための新たな活用モデルを探ってみた。具体的には、企業内大学の各社の事例から8つのテーマ・要素を抽出し分類を試み、持株会社におけるモデルケースを検討した。

2. 企業内大学とは

企業内大学とは、人材育成を目的として企業内に設置された教育機関のことで、「コーポレート・ユニバーシティ」「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」と呼ばれることもある。その位置づけは従来型の知識・スキル獲得型の研修とは異なり、企業の求める人物像を明確に定め、「経営理念」や「企業の価値観」を学ばせ、戦略づくりを通してリーダーシップを磨くケースが多い。

1950年代に米国で誕生したゼネラルエレクトリック社の「クロトンビル経営開発研究所」¹を先駆けとして、マクドナルド社の「ハンバーガー大学」²、モトローラ社の「モトローラ大学」³等の成功事例に続き、他の企業でも企業内大学の設立が相次いだ。

日本でも、2000年頃から大企業を中心に企業内大学を設置する企業が増え、その内容については多様化が進んでいる。例えば、重要業務ごとに対応した学部を設置し学習・研究活動を進めるケースや、戦略づくりや新規事業の立上げ等の課題直結型のテーマで次世代の人材を育成するケース、後継者発掘・育成を目的として社内外問わず人材を募集するような新たなケースが登場している。

¹ 1956年にゼネラルエレクトリック社が設立した世界初の企業内大学。1981年にジャック・ウェルチがリーダーシッププログラムを導入し「ジョン・F・ウェルチ・リーダーシップ開発研究所（クロトンビル）」に改名。知識教育よりも企業の価値観を重視している。

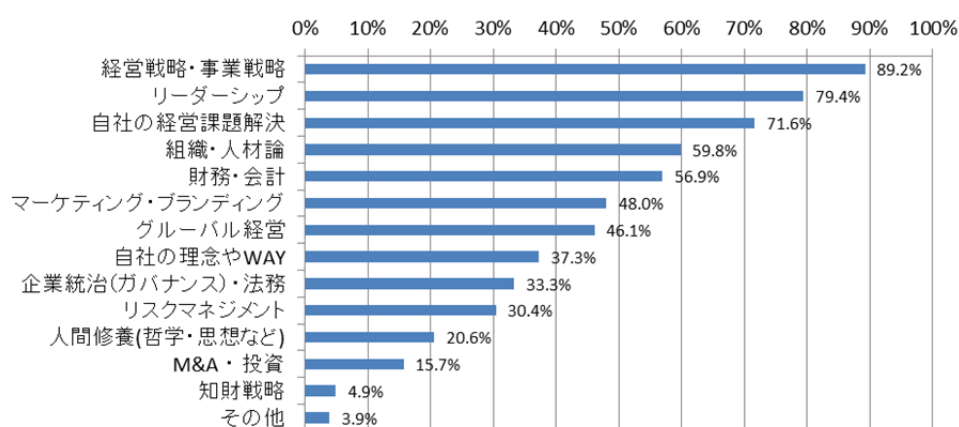
² 1961年に米国でマクドナルドが創設した社内人材教育施設。ハンバーガー大学の理念「Pride, fun, learn（誇りを持って、楽しく学ぶ）」をもとに、世界で7校を展開している。

³ 1980年頃から活動を開始し、1988年には「第1回マルコム・ボルドリッジ全米品質賞」を受賞。1989年に「モトローラ研修センター」から「モトローラ大学」に組織名称を変更した。

3. 教育テーマと想定ターゲット

教育テーマには「戦略・リーダーシップ」に重点が置かれ、「経営課題解決」をグループで実際に考えさせるパターンが多いという傾向がある。経済産業省が2017年3月に公表した「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン」のアンケート結果によれば、調査対象会社の教育テーマ実施率としては、「経営戦略・事業戦略」が89.2%でもっとも多く、「リーダーシップ (79.4%)」、「自社の経営課題解決 (71.6%)」、「組織・人材論 (59.8%)」、「財務・会計 (56.9%)」と続いている (図表1)。

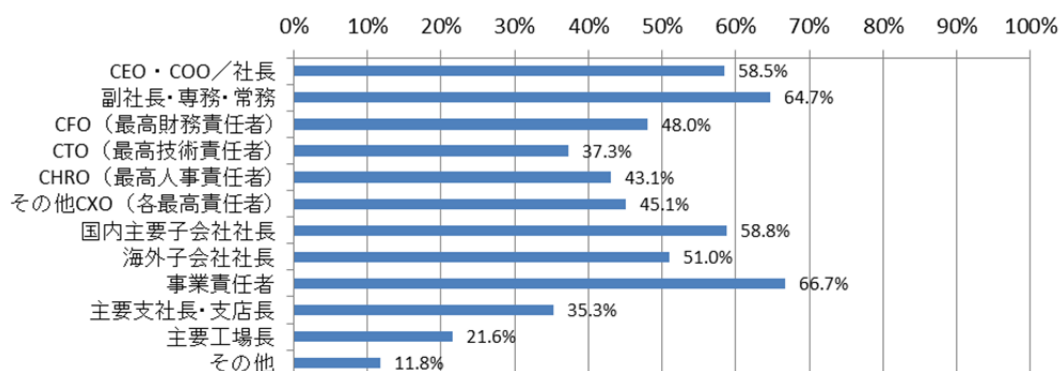
(図表1) 教育テーマ



出所：経済産業省「経営人材育成」に関する調査 結果報告書より大和総研作成

経営人材として育成すべきターゲットとして想定するポストは、「事業責任者 (66.7%)」が最も多く、次いで「副社長・専務・常務 (64.7%)」となっている (図表2)。また、グループ子会社社長がターゲット上位に挙げられており、「国内主要子会社社長 (58.8%)」「海外子会社社長 (51%)」となっている。

(図表2) 教育ターゲット (想定ポスト)



出所：経済産業省「経営人材育成」に関する調査 結果報告書より大和総研作成

4. 企業内大学のモデル化（8つのテーマ・要素）

企業内大学の各社の事例からテーマ・要素を抽出し分類を試みた（図表3）。具体的には、①理念共有型、②経営人材育成型、③管理部門強化型、④営業力強化型、⑤技術伝承型、⑥イノベーション創出型、⑦新領域人材育成型、⑧自己啓発促進型の8つのテーマ・要素に分類した。①の理念共有型は特に重要で、「理念や企業の価値観を学び、それを理解した上で意思決定できる人材」の育成を目指すケースが多い。ここでは8つのテーマ・要素を抽出したが、これらは単体で実施されるよりも、例えば「①理念共有型+②経営人材育成型」等のように複合的に行われるケースが多い。

（図表3）企業内大学のテーマ・要素（8つの型）

テーマ・要素分類	概要	期待される効果
1 理念共有型	創業者の考え方、企業理念等を社員に浸透させ、意思決定のもととなるグループ共通の価値観を形成する。	グループ共通の価値感を形成し、グループの統率力を高める。
2 経営人材育成型	経営者に必要な基礎知識を学ばせる座学と、実際の経営課題や戦略をテーマとしたグループ研修等のセット講座が多い。マネジメント能力やコミュニケーション能力、リーダーシップ能力、グローバルリーダーシップ能力を育成する。	次世代を担う経営幹部候補が見つかる可能性がある。
3 管理部門強化型	人事、総務、経理等の各部門の教育を強化し、プロフェッショナル人材の育成を目指す。	必要なスキルを持った人材を新たに採用するという方法もあるが、社内人材の対応力を強化することができる。
4 営業力強化型	営業担当者が必要なスキルを学ばせ、成功体験を共有する。ある程度ノウハウが蓄積しブランド力が高まると、自社の成功モデルを他社に外販するケースもある。	営業担当者の力量が業績を大きく左右するモデルの場合に有効。
5 技術伝承型	製品の製造やサービス提供方法等の技術やノウハウを承継できるように社内教育ツールを開発する。	特定の社員が保有していた技術やノウハウを学ぶ機会をつくることで伝承できる。
6 イノベーション創出型	社内起業家の育成や新規事業の創出が狙い。アイデアを生み出すための発想法やビジネスプランの作成方法を学ばせる。	将来の新たな事業創造につながる新商品や新サービスの立上げにつながる可能性がある。
7 新領域人材育成型	自社に技術や蓄積がない領域や、IoTやAI、Fintech等の新技術を学ばせ、社内に新たな専門家を育成する。	最新の技術に精通した人材を育成し、業務効率の改善や新領域への参入を検討することができる。
8 自己啓発促進型	資格取得や学びたいテーマがあれば、e-ラーニングや講座を受講し学べる仕組みを用意する。	やる気のある社員のモチベーション向上につながる。

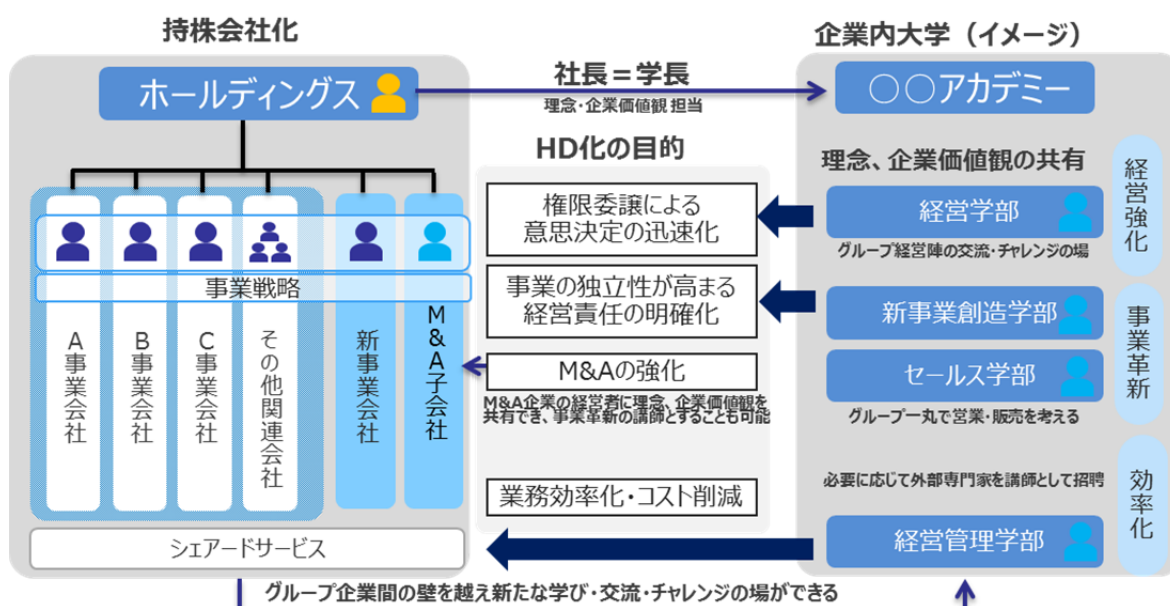
出所：大和総研作成

5. 企業内大学の新たな活用方法（持株会社への適用）

経営人材育成のターゲットとして、多くの企業が「グループ子会社の社長」を挙げている。企業内大学の役割が「経営理念」、「企業の価値観」の浸透であるという点に着目すると、複数の子会社を有し積極的な M&A を検討するような持株会社のグループ経営には企業内大学が最適であるといえる。

持株会社をイメージして企業内大学を設計してみた（図表 4）。企業内大学を設計するには、まず自社の「経営理念」、「企業の価値観」がどこにあるのかを明確にし、具体的な戦略や課題にどう結び付けるかを検討することが重要である。今回は、経営強化、事業革新、効率化の3つのテーマをもとに、必要なテーマ・要素に応じた学部を設置した。

（図表 4）持株会社化後に企業内大学を設立するイメージ



出所：大和総研作成

1) 経営強化：例)「経営学部」

企業内大学「OOアカデミー」の学長はホールディングスの社長が務める。グループ全体の理念や企業の価値観を各事業会社、その他関連会社の経営者に共有していく役割を担うこととなる。持株会社化により積極的に M&A を考える際には、買収先企業の企業文化や価値観が異なるケースも多いことが想定される。企業内大学に参画させることで、グループ理念や企業価値観を伝えていくことができる。企業理念と価値観が浸透すれば、グループ戦略に配慮した迅速な意思決定が可能となる。

2) 事業革新：例) 新事業創造学部、セールス学部

事業革新のためには、新たな商品・サービスを生みだして、それを効果的に営業・販売することが欠かせない。持株会社化で、権限委譲による迅速な意思決定、事業の独立性を高め経営責任を明確化することを狙いとしている際には、企業内大学を通してグループ横断的なつながりができ、持株会社化によるデメリットを解消できる。企業間の壁を超え新事業創出や新たな販売方法を検討する取組みを実践することで、これまでの常識に囚われない斬新な発想が生まれ、グループ横断的な人脈形成にもつながる。

3) 効率化：例) 経営管理学部

持株会社化した際には、管理部門や物流部門などの間接部門でグループ共有できるものについて、シェアードサービス化を検討することができる。グループ各社のメンバーが企業内大学に参画し、シェアードサービスについて学び意見を交換していくことで、新たな効率化の仕組みづくりを検討することもできる。

6. 持株会社の課題解決ツールとしての企業内大学

企業内大学は、持株会社の課題解決ツールとして有効である。企業内大学は、持株会社のグループ企業間の壁をなくし、子会社管理において理念と価値観の共有を促進し、グループ横断的な人材交流を実現できる仕組みとして機能する。積極的な M&A を推進する際の企業文化の統合にも効果が期待できる。企業が抱える課題の状況に応じて、8つのテーマ・要素の視点で分析し、企業内大学を検討する価値はあると考える。

企業内大学の最大のメリットは、企業の「核」となる理念や企業の価値観をグループに浸透させつつ、グループ人材の発掘・育成と風通しのよい環境づくりを同時に実現できることにある。また、グループが一丸となって新たな取組みに挑戦することは、企業・組織の壁を超えた人間関係を構築するきっかけとなる。このような企業内大学を持つことで、企業の魅力は高まり人材を採用する際のイメージアップにもつながる。

企業内大学を「個」ではなく「組織」を磨く場所であることを前提に設計すれば、従来型の研修モデルとは異なる新たな変革ツールとなりうる。また、企業内大学での研究活動成果を人事評価につなげれば、通常業務以外で能力を評価できる仕組みやグループ内の横断的な人材の交流促進につながる。アイデア次第で飛躍的な成長を実現する組織に変貌することができるかもしれない。企業内大学はまだまだ進化の余地を残している。

—以上—

参考文献

- 「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン」
経済産業省、2017年3月
- 「「経営人材育成」に関する調査 結果報告書」経済産業省、2017年3月