

第4章 英国における大卒者の初期キャリア管理とコンピテンシー

1. 日欧における30歳までの初期キャリアの重要性について

日欧の高等教育修了者の初期キャリアを検討した吉本（2001）は、「大学教育の有用性の低さ」という日本の教育システム固有の問題とみられてきたものが、欧州でも高等教育終了年齢の低いフランスなどの諸国にも同様に観察できること、つまり各国の「高等教育終了年齢」と「大学教育の有用性」とが相関していることを明らかにした。高等教育で獲得される知識の特質が、一定の年齢になることでより効果的に発揮されること、逆に、年齢が若いうちは仕事で適切に高等教育レベルの知識を活用できないということを示唆している。

さらに日蘭比較を通して、日本で若年コーホートよりも年長コーホートの方が、大学教育にふさわしい仕事をする、つまりキャリアの伸びが大きいこと（吉本・山田 2003）、また同一対象者を追跡調査した別の調査結果をみても、20歳代中盤から30前半にかけて、次第に大卒者にふさわしい仕事経験が増加していくこと（吉本 1999）なども明らかになっている。それは、なぜなのか。

ここで仮説として、高等教育修了者に対しては、どの国でも、一人前の仕事を担う前段階として、一定期間の教育訓練の仕組みがあり、その、「初期キャリアパス」に相当する期間が国ごとに異なっており、卒業年齢と反比例するからであると仮定してみよう。

このことは、労働経済学において小池ら（1991）の研究グループが、大卒ホワイトカラーの熟練形成に関して設定した「長期の訓練と遅い選抜・昇進」という仮説モデルを、学校から職業への移行という枠組みを加えて、より広い範囲での適用可能性を想定したのものである。小池らは、多くの企業の大卒ホワイトカラーについて、「10年程度の初期キャリア第一期」があることを明らかにしてきた。これは欧米との比較で、「長期の訓練と遅い選抜・昇進」モデルとして論じられた。しかしその後、小池・猪木（2002）は、この「一定範囲の部署で形成される熟練」仮説を拡張し、その国際的な普遍性について国際比較調査を通して論じた（八代 1995も参照）。ただし、その結果は、アメリカや英国ではそうしたホワイトカラーの熟練形成過程が明らかになったが、ドイツの事例分析は、この点から見て検証が不徹底に終わったように見える。それは、たまたま事例とした企業が適切でなかったのだろうか。いやそうではなく、そこに、ドイツにおける高等教育終了年数の高さという特徴を加味していくべきだと、著者たちは考える。つまり、このことは、大卒ホワイトカラーが「一人前」になるまでに一定の初期キャリア段階があるという仮説を否定するものではなく、むしろ「卒業年齢+初期キャリアパス=一定」という仮説を設定することで、高等教育修了者の職業キャリアの形成をより普遍的な図式のもとで理解することができる。すなわち、高等教育終了年齢の低い国ではより長期の初期キャリアパスにおいて教育訓練投資がなされるのに対して、高等教育終了年齢の高い国では、高等教育の段階において職業への準備が教育制度内に組み込まれており、就業後のキャリアパスはより短期の訓練投資となり、一人前の職業人への仕

上げ段階がより短期になるのである。

この仮説のもとで卒業年齢と初期キャリアパス期間を加算すると、30歳前後という年齢段階までが、多くの国で訓練要素が大きなウエイトを占める初期キャリアパスの完成段階となる。これを本稿では、「30歳社会的成人仮説」とよぶことにしたい。つまり、日本の大卒者の場合、22、3歳で卒業する時には、企業では「訓練可能性」をもとに採用され、初期的なキャリアをスタートさせる。そして企業内で、OJT やジョブ・ローテーションなどを経て、一定の幅と深さをもった「専門的熟練」を形成して30歳前後に達するのである。

これに対してドイツなど、卒業年齢が20歳代後半の国では、高等教育自体が職業専門性を軸に教育課程が編成されており、卒業後しばらくして就職するときにはほとんど専門的な仕上げ段階に達していると想定されている。

そこで、各国の大卒ホワイトカラーは30歳前後まで、「一人前」のホワイトカラーの前段階としての初期キャリア段階を経験すると仮定すると、むしろすべてが整合的に解釈できる。ドイツなどのように大卒者の卒業年齢の高い国では、卒業から30歳までの「一人前」までの期間が短く、卒業時には「専門的能力」をもとに職場へ配置される。そこでは、高等教育段階での専門教育が、管理的なポジションや専門職業的な準備に直結しているが、若者は、それだけに、そうした専門をどのように選択するのか、それまでの試行錯誤を高等教育終了前に行うのである。大学入学前あるいは在学中に、あるいは大学を長期的に離れるなどして、職業経験や訓練だけでなく、ボランティア・兵役、その他さまざまな青年期にかかる私生活を経験することが、結果的に長期間の大学在籍となるのだが、それが同時に職業的な準備の機能を果たしているのである。

2. 短期・早期修了型大卒者を受け入れるという共通性をもつ在英企業

日本企業における大卒初期キャリア形成メカニズムについては、小池（1991）、小池・猪木（2002）などで、豊富な事例報告がなされ、また「大卒10年程度の初期キャリア」が概念化されている。そこで、本研究組織でも独自に多数の日本国内企業を対象とした大卒初期キャリアパスについてのインタビュー調査を行い、その結果として各企業に固有のアプローチを開発・発達させていることが明らかになっており、そしてそれらはそれぞれに報告に値するものであると考えるが、本報告書では、調査としてはまだ断片的ではあるが、むしろ英国所在の企業においてどのような初期キャリア管理がなされているのかを検討することとしたい。

英国の大卒者は、後期中等教育修了直後に入学し3、4年の課程を修了する若年学卒者と20歳代後半のリカレント学習者との2つのグループに大別され、いわば双耳峰型の年齢分布となっている。そこで、本研究では、特に若年型の大卒者に焦点をあてた在英企業での大卒処遇についてのインタビュー調査結果の分析を行い、それを、英国内での共同研究グループ

による企業インタビュー調査の結果（山田 2004）、および日本企業における大卒キャリア育成パターンと比較していきたい。

本章で主として分析の対象とするのは、表 4.1 のとおり在英企業 8 社である。このうち 5 社は日本を本拠地とする会社の子会社等であり、3 社は英国を本拠地としている。英国系企業 3 社は、それぞれの業界の世界的なトップ企業であり、また英国内でもきわめて大きな従業員数を持っている。日系企業については、N_{UK}社と U_{UK}社は、外資系企業としては格別に大きな企業であり、他の 3 社は従業員数 1,000 人以下で本社と比較すると規模は小さい。日系在英進出企業という場合には、日本を代表するような大企業といっても、英国での企業規模では、後者のような規模の小さい企業の方が一般的であり、インタビュー調査の依頼を行って許可が得られなかった企業はむしろそうした場合が多かった。

さて、これらの企業調査における大卒初期キャリア管理を分析する際、焦点となるのは、第 1 に、初期キャリアパスがどのように設定されているのかという点である。構造的な初期キャリアパスがあるのか、構造が明白ではないのか。そして、第 2 に、「学卒プログラム（Graduate Scheme）」という大卒採用から初任研修をカバーする英国固有の制度を踏まえて考えてみると、その段階はいわば初期キャリアの導入期にあたり、それがその後の初期キャリアの形成期とどのように関係しているのかを注目する必要がある。つまり、人的資本論概念でいえば、学卒プログラムは初期キャリア形成の導入段階としてより一般的訓練に相当しているのか、企業内、あるいはその企業で大卒者が追究していくキャリアに固有の特殊的訓練であるのか、という点である。

表 4.1 分析対象の在英企業一覧

英国所在企業名	日本を本拠地とする企業					英国に本拠地のある会社		
	N _{UK} 社	O _{UK} 社	U _{UK} 社	W _{UK} 社	X _{UK} 社	P _{UK} 社	S _{UK} 社	T _{UK} 社
業種	電子機器製造	製造業	金融・証券業	証券業	電子機器製造	医療用医薬品の開発、製造及び販売	医薬品製造業	総合エネルギー業
従業員数（英国全社）	10,000 名～	100～999 名	1,000～4,999 名	100～999 名	100～999 名	10,000 名～	10,000 名～	10,000 名～
面談者属性	ヒューマンリソース担当者	ヨーロッパグループ人事マネージャー	人材資源管理部門担当者	人事部門部長ほか	採用担当者	英国人事担当チーム担当者	学卒採用部門マネージャー	本部人事部選抜・新卒プログラム担当ほか

3. 在英企業の学卒プログラムと初期キャリア形成

3.1 電子機器等製造業で世界展開する N_{UK}社の事例

N_{UK}社では、電子機器等製造の世界的企業の N 社における欧州統括企業の位置づけを持っており、3 年前から、学卒プログラムとして「European Graduate Program」を導入している。導入の狙いは、国際企業として、当初から国際的な活躍を前提にしたマネージャーの採

用・育成である。対象者は6～18ヶ月の就業経験（在学中でも可）を持つ者である。就業経験が全くない者もまずいが、2年以上の就業経験者にはこのプログラムでの訓練はやりにくいという。プログラムでの研修期間は2年間ある。毎年ヨーロッパ全体で2,000名程度の応募があり、そこから20名が採用され、うち5～6名は技術者として、8～10名がマーケティングを選ぶ。毎年20名採用されるので、これまでに採用されているのが60名である。採用者の75%は大陸ヨーロッパ出身でUKは25%ぐらいである。彼らの3年定着率はすこぶるいいという。

学卒プログラム後の初期キャリアは明確なものはない。European Graduate Programの修了者といえども、特に他の従業員と処遇の異なる「特急組（ファストトラック）」という位置づけではない。また、明確で標準的な初期キャリアパス自体も存在していないし保証もされているわけではない。むしろ上司からの指名によってポストの異動・昇進がある。現在、学卒プログラムの効果を調べるために、プログラム経験者の追跡調査を計画中だが、もちろん効果はあると担当者は信じている。

担当者も、初期キャリアの確立期、ないしは分岐点という考え方を持っており、結果として28～30歳くらいが初期キャリアの分岐点と見ている。英国の大卒者の場合には、30歳くらいまでが初期キャリアの確立期と考えられている。ただし、欧州内でも各国の高等教育卒業者の年齢にはかなり幅があるので、各国によって異なるが、基本的には年齢は絶対的な基準ではなく、結果的にその時期が分岐点になるということである。UUK社でもヘイスシステムを採用しているが、仕事の物差しはいっしょでも賃金は各国の状況に応じて貼り付ける形である。そこで、国をまたがって異動をしてもらうときは、条件を提示して、それに同意したら派遣される形になる。

欧州大陸系と比較すれば、日本の学卒者の場合はエントリーレベルでの仕事が違うので、結果として欧州学卒者より下になることが多いという。キャリアパスについては、これまでまったくそういったことがなかったので、むしろこれからある程度のものは作っていく必要があるという。

3.2 英国進出からの歴史の長い製造業 OUK 社の場合

OUK社は、日本企業として早くから英国進出した歴史を持っているが、また企業規模として必ずしも大きくはないため、学卒プログラムを導入しておらず、大卒者もさまざまな時期に欠員に応じて採用される。就職希望者は、新規大卒者よりも、むしろ大学卒業後に数社の企業を経験した30歳代が多い。

社員の育成は本国のOJP社と同じく、学校卒業直後の新入社員から内部労働市場における企業内訓練を通してたたき上げて育てていくという教育訓練の方針がある。OUK社のナンバー2は、18～20歳ぐらいで入社して、現在の地位に昇進してきた。社員育成を目的とした教育訓練には重点をおいている。社員の能力開発に必要なことは、社員がOUK社の企業文化を

理解すること、O_{UK}社で継続して働こうという意志等のモチベーションの持ち方である。

O_{UK}での大卒者の主要な職業範囲は営業職であり、その職務は、法人の企業を対象とした販売が中心となる。営業職の職位は、マネージャーとコーディネーター（2～3名）、セールス・レップの3つに分類している。各職位の業務と特徴は、コーディネーターは会社内の事務処理作業が中心であり、長期間勤務する社員が多い。セールス・レップは販売が中心であり、若年社員が多い。職務は、OJTで先輩社員の仕事を見て覚えている。基本的な給与は、全社員に統一した給与体系は存在せず、職種ごとに、また社員の職務評価に応じて配給されている。したがって、日本の社員に比べて、英国の社員は職務評価の基準・尺度に敏感である。

初期キャリアパスの提示を希望する社員もいるが、O_{UK}社では具体的な初期キャリアパスを規定していない。これは新卒大卒者を採用していない点、長期間勤務する社員が少ない点が主な理由である。しかし、将来的には、O_{UK}社だけに限らないで、欧州諸国の支社に共通した人事制度を整備し、大卒者向けの初期キャリアパスを示そうと考えている。例えば、O_{UK}社で採用された社員が数年後にはドイツ、そしてフランスというように、社員のキャリア形成が英国以外の国で行われるような人事システムを想定している。けれども現状では、例えば年功序列制度を導入している国、成果主義を導入している国等と、各国の人事制度が異なるため、導入までにはまだ時間がかかると考えられている。

3.3 日本の代表的製造業の英国会社 X_{UK}社の場合

X_{UK}社では、学卒プログラムとして「Graduate Trainee」を採用しており、その場合は、最初の2年間はOJTとOFF-JTの組み合わせによって構造化されたトレーニングを行う。この間は一定期間ごとに部門移動を行い、少なくとも4部門程度を経験させる。ある部門にいる間はその部門メンバーとして仕事に貢献してもらうが、そこにずっと留まるわけではない。また、チームワークやプレゼンテーションスキル、パソコン技能などを学ばせる。また2年以内でも、給与等に差が出ることはあり得る。

この2年間のプログラムが終了すると、彼ら・彼女らは通常の雇用者として扱われる。つまり最初の2年間は見習い期間で、2年後に正規の社員になるという意味合いであり、「学卒プログラム」といっても「採用」よりも「研修生採用」プログラムなのである。そして、2年目以降はプロフェッショナルとして仕事をするのだという。中には、マネジメントの訓練プログラムに入る者もいるが、基本的には、ある特定の職種に配属され、個人のパフォーマンスに応じたキャリアを歩むことになる。つまり、Graduate Traineeは、修了後に特定のマネジメントの地位が保証されたものではないし、2年目以降は特に構造化された初期キャリアパスが存在しているわけでもない。

給与は職とリンクしているのであって、大卒者という地位に連動しているのではない。だから、「特急組」の枠で採用されても、それが例えば高い給与を保証するものではない。他の

英国の会社ではそういう仕組みもあるかもしれないが、この会社はそれをやれるほど大きな規模ではない。

仕事 (job) は基本的に、パフォーマンスに応じて張り付ける職種とグレードを決めている (ハイシステムを採用しており、M (マネージメント) が4段階、P (プロフェッショナル) が4段階、T (テクニカル) が4段階、S (セールス) が4段階、B (事務) が4段階)。例えば、Tが向かなければSに動くとも、ステージが上下することもある。また、自動的に給与が上がっていく仕組みは採っておらず、パフォーマンスに応じて給与にも当然差が生じる。このシステムは、資格を考慮しているものはない、つまり例えばどういう学歴があるからこのポジションというものではない。従業員の実際の知識・技能がどのレベルの仕事と対応しているかということだけである。そのため、学卒プログラム以外の一般 (Non Graduate Scheme) での採用者、がより上位の仕事に就くこともあり得る。また、年齢に応じて、つまり何歳くらいで節目となる選抜があるというわけでもない。

3.4 在英日系金融・証券業 W_{UK} 社の場合

W_{UK}社では、英国での企業規模が小さいので学卒プログラムはもっていない。しかし、1996～97年度には、事業拡大のために70～80名の採用を行うため、新卒採用を導入したことがある。採用後は1年間研修を行い、3ヶ月ごとにさまざまな部署を回るプログラムを用意し、メンターと大卒者自身がキャリアについて相談しながら進めていく形をとっていた。これは、最終的な配属先とは異なる部署を経験しながら、広い範囲の顧客の姿を想定することで、将来よい金融人になってもらうためのよいプログラムである。こうした訓練は、新卒を受け入れる際の企業の社会的な義務であると考えている。しかし、このプログラムが7～8ヶ月すぎたころ、株が暴落し、採用した者を解雇しなければならなくなる事態に陥った。それ以降は、学卒プログラムをもっていないが、現在でも診察採用者の訓練プログラムについては必要性を感じている。現実には、大手証券業が大学からの新卒者を対象とする学卒プログラムを整備し、職務経験を積ませているので、その後に新しいキャリアを求めて異動する即戦力の人材を募集している。このロンドンのシティ (金融街) 内での現場経験を通して育てるというのが、伝統的にシティにおける人材の育成の基本であり、学卒プログラムの方がむしろ例外的であった。

社員研修自体は構造化されており、すべての社員が受けることになっている。他の業界は、どちらかという一般的な訓練を整備しているが、W_{UK}社の場合は徹底して特殊な訓練を用意している。

3.5 英国を代表する総合エネルギー業 T_{UK} 社の場合

T_{UK}社では、「Euro-Grads」など複数の学卒プログラムを用意している。現在、「Euro-Grads」プログラムは20年程度の歴史があり、欧州各国の指導的大学の卒業生を「特

急組」として5年間の教育訓練をしている。ヨーロッパ各国から毎年15名程度を採用している。また、職域別採用では英国内で毎年100名の新卒者を採用している。新規大卒者として大学卒業後3年以内の者を対象としているが、一般に大学卒業後の3年弱の経験は特に必要ともいえないし、特段に問題にもならない。なお、特急組採用と一般職域別採用のその後をみると、現実には職種別採用のあとの初任プログラム3年（1年ごとにいろいろな職務経験を積む）を経過した者と、Euro-gradsで特急組として位置づけられ5年間で、複数の国で3つくらいの異なる部門の経験した者とで、どちらが育ったのかというと、必ずしも「特急組」が育っているとは限らない。

「初期キャリアプログラム（Early Experience）」では、分野によって異なるが新卒3～5年の訓練を用意している。ここで重要なのはメンターであり、どんなメンターを提供するかは、人事部門と現場とで相談しながら決めるが、年配の指導者がつくことになる。6ヶ月ごとに新人の成長をチェックする。職務については、なるべく意図的にローテーションを組み合わせるようにしており、12ヶ月でのローテーションが一般的である。

3～5年の訓練は、学卒者の初期キャリアの一つの節目であり、そのあたりの段階でコア・コンピテンシーを成長させる段階となる。この段階でアセスメント・センターによる評価を行い、次の段階ではキャリアが枝分かれしていく。この点については、ワイングラス型のキャリア発達がある。およそ3通りのキャリアパターンで、よりジェネラルな職域を辿る者、スペシャリストとして働く者、その中間型などに分岐していく。就職後3～5年後というのは専門的にみて管理職ということではないが、専門職域に十分な能力をもつようになる。そのころまでにリーダーシップなども、それぞれの特別のコースを設定して磨いていく。他方、特定の各部署と上司（ラインのマネージャー）のアセスメントにもとづいて、またメンターを活用しながら、キャリアの方向が決まっていく。また、初期キャリアの完成段階として10年目が第2段階の節目であり、英国の代表的な学卒者であれば34～35歳になっている。

初期キャリア段階での仕事の組み合わせとしては、営業系でも学卒プログラム中では3つの分野（財務→市場・顧客対応→営業）などを経験するが、その後は職域間での異動は極めて例外的になる。それは、それぞれのプログラムで成長させようとするコアコンピテンシーが異なっているためである。「Euro-Grads」プログラムでの異動では、とくに財務系に力を入れてキャリアを経験させる。初期プログラムの目的は、明確にそれぞれのキャリア展望を見せていくことで、コアコンピテンシーを獲得させることに置かれているという。

3.6 英国の代表的な医薬業のひとつ QUK 社の場合

QUK社における大卒者の採用は、「学卒プログラム（graduate program）」と欠員補充とがあり、学卒プログラムは17年の実績がある。このプログラムは、正社員としての雇用前に、2年間の就業経験を通して能力開発をするトレーニングプログラムである。この間に、2つから3つの部門を経験する。年に1回の採用で、毎年、40名から50名を採用している。

学卒プログラム後のキャリアは、特に他の従業員と違うファストトラックが用意されているわけではない。将来のマネージャーになるための能力付与をねらったプログラムだが、後は本人の実力である。

採用と前後して、本人の意向を尊重しながら、学卒プログラムの内容は決定されている。しかし、これは各人に応じて個別化されており、各個人の長所を伸ばし、短所を埋めるものである。期間は2～3年である。この段階で、すでに最終的な配属部署は決定しており、他のセクションに回されることはない。経理、営業などのセクションの中でのローテーションである。学卒プログラムで採用された初任時の賃金格付けは全員同一であるが、この期間内でも差が生じる。正規採用時も最初から差がある。

3.7 小括

本調査でインタビューした英国における企業の多くで、明確に構造化された学卒プログラムがあり、あるいは、企業規模等を考慮しながらも将来的に学卒プログラムを新規に導入しようとしていた。

ここでの、学卒プログラムの位置づけは、「特急組」といわれる幹部候補生採用をその原型としているものの、現実にはUUK社などが典型的であるが、学卒プログラム以外の一般採用によって頻繁な異動が行われている中で残されているという意味で、むしろ内部養成ルートを明確にしておくための象徴的な枠組みである。このプログラムでは、大卒採用後の職務経験は、2、3年から長くても5年であり、その間に半年から1年ごとに部署や職務を変わって教育訓練を受ける。この場合には、最終的な配属部署や職務を最初から想定して構造化している場合も多いが、その後の初期キャリアのモデルパターンが明確でないという意味で、個人化された特注プログラムという面も大きい。いずれにせよ、この段階では幅広い職務経験を得ることになる。その後の初期キャリアパスをみると、多くの場合に、初期キャリア完成段階を30歳前後に想定しているが、そこまでのプロセスは多様で個人ごとに違っているため、多くの在日企業の事例（たとえば吉本（2004）のEJP社の事例での5年間の営業現場を経て本社へ、あるいは運輸業BJP社の2年間の現場を経て事務管理部門など）と比較して、一定の時期的な節目をもって標準化された初期キャリアパスが見えにくい。すなわち、そうした初期キャリアパスの導入期と形成期という考え方がないのかもしれない。こうした在英企業の中での例外がUUK社であり、そこに日系企業のもつ教育思想を読み取ることができるのではないだろうか。この点は、次章で日英の国内企業・外資系企業の比較の中で検討してみよう。

4. 初期キャリア形成と職業的なコンピテンシー

4.1 日系金融・証券業の U_{UK} 社の初期キャリアパスとコンピテンシー

U_{UK} 社は、異動の激しいこの業界において、同社でも中途採用の方が一般的ではあるが、新規大卒者を対象とした学卒プログラムを持ち、構造化したキャリアパスのもとで大卒者の初期キャリア管理を行っている。

すなわち、大卒採用の社員の入社後 3 年間は、OJT による教育訓練プログラムを主体とした教育期間と捉えている。U_{UK} 社と日本本社の U_{JP} 社における大卒者の初期キャリアにかかる教育訓練制度は、それぞれに独自に編成されているが、入社後の 3 年間を新入社員の教育訓練期間として捉えている点で、全社的な人材育成を重視する U 社の基本思想のもとで共通している。教育訓練プログラムは、社員の「将来性を重視した」能力育成を目的として行っている。例えば、「ものごとを批判的に吟味・検討する能力 (critical thinking)」、「プレッシャーの下でも仕事ができる精神力 (working under pressure)」という能力の育成に主眼を置いている。これらの能力は、社外等の教育機関を利用して育成 (Off-JT) するのではなく、日常の職務を通して育成している。入社後 3 年間の離職率は、新入社員の 20% である。これは London city 内の 30% 以上と比べると低い数値である。

社員間の職位に明確な格差が生じるのは、入社後 5～6 年後からである。ただし、職務・業績 (performance) による人事評価は、大卒者の初期キャリアパスの初期段階から始まり、入社 2 年目からの社員を対象に査定があり、それに応じて給与・報酬の格差をつけている。

4.2 英国の代表的医薬業のひとつ P_{UK} 社の場合

P_{UK} 社では、医療情報担当者 (MR) をはじめ、販売・研究開発・営業等の広範な職務があるが、学士以上の大卒者を毎年 100 人程度採用している。大卒新人社員の初期研修はおおむね 2 年間であり、販売を例にみると、最初の 6 ヶ月は中央で研修を経て、それぞれ特定の販売チームの現場に配属されて、2～3 年の間に OJT で、要求される膨大な知識量を身につけていくことが期待される。特に、MR の場合に ABPI, the Association of the British Pharmaceutical Industry が行う医薬情報担当者の試験、資格がある。

初期キャリア段階では、明確に職業特殊的な訓練が行われる訳であるが、採用までの段階では、むしろ専門知識よりも、幅広い知識を求めている。とりわけ、「革新性 innovation」と「創造性 creativity」を重視している。そして、これらは大学教育と個人の才能の両者の組み合わせであると考えている。入社希望者により必要と考えるのは、よりオールラウンドであること、コミュニケーション能力を持っていることである。

4.3 小括

採用段階および初期キャリアの導入段階で求められる知識・技術・能力については、職務領域にもよるが、技術・研究開発の職務をのぞいて、職務特殊的なものがあげられることは

少なく、むしろ「コミュニケーション能力」などのより一般的な能力があげられていた。しかし、採用段階で大学教育に関する専門分野に特殊的な知識についての基本を重視する点は、日本企業で言明されることの少ない点であろう。これも、しかしながら、日本の YJP 社で次のような人材への要望をみると、むしろ短期・早期の高等教育経験を経る制度における共通の特色を読みとることができるのかもしれない。

特定の専門性への訓練が、むしろ一般的な職業的能力の獲得ないし基礎的なコンピテンシー形成に関わる「陶冶性」を発揮しているということではないだろうか。今後の探究の課題として確認しておきたい。

(面接では) どれだけ勉強してきているのかなというようにところを聞かせていただいている。、、、専門のことでもあれば、世の中のことに對してということもありますし、それは人それぞれ、個人個人で違うので、その個人が興味を持って突っ込んでやってきた内容に対してどれだけ勉強しているか、どれだけ突っ込み方をしているのかという意味合いです。だから、必ずしも学業ばかりではない。、、、例えばずっと野球ばかりやっておったんですよという学生が、野球のルールだとか、野球のトレーニングの部分のところだとか、そういうところの知識を知らなかったら、のんびんだらりと野球をしていただけの話ということですよ。、、、法学部ですと、(応募者は) 専門は民法でどう、民法何条のどうというのが専門なんですという。しかしそれだけじゃ困るなという話です。刑法は?というのと、刑法は知りませんと言われたら、ああ、そうですか(面接は終わり)という感じですよ。別にそこの部分のスペシャリストが会社に入って何が役に立つかって、知識だけでっていう感覚じゃないですか。つまり、そこの突っ込み方(が強い)というのは、逆の問題解決能力だとか、分析能力だとか、集中力だとか、(コンピテンシーリストの) 下のほうのところ(人格的、態度的な項目)での評価としては高い評価ということになります。

【参考文献】

小池和男編 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』 東洋経済新報社

小池和男・猪木武徳編 (2002) 『大卒ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』 東洋経済新報社

八代充史 (1995) 『大企業ホワイトカラーのキャリア』 日本労働研究機構

山田裕司 (2004) 「英国企業・公的部門インタビュー調査の分析」 吉本編『高等教育とコンピテンシー形成に関する日欧比較研究(平成14・15年度研究成果報告書)』 55-69 頁

吉本圭一 (2001) 「大学教育と職業への移行」 日本高等教育学会編『高等教育研究』 第4集、玉

川大学出版部、113－134 頁

吉本圭一編（2004）『高等教育とコンピテンシー形成に関する日欧比較研究（平成 14・15 年度研究成果報告書）』1-204 頁

吉本圭一編（2005）『高等教育とコンピテンシー形成に関する日欧比較研究（研究成果最終報告書）』1-223 頁

吉本圭一・山田裕司（2003）「大学教育の職業生活への関連性－選抜効果・教育効果・キャリア効果」日本労働研究機構『高等教育と職業に関する日蘭比較』、調査研究報告書 No.162、74-103 頁