

第9章 日英比較から見えてくる大卒初期キャリア形成のかたち

本研究グループでは、日欧の大卒者がそれぞれの国の企業や社会の制度の中で固有の初期キャリア形成を行っていることについての統計的な実態把握を踏まえて、そうした日欧の差異は、大卒者を受け入れる企業サイドにおけるどのような人材育成ポリシーと関連して生じているのかを解明するため、企業インタビュー調査という手法を用いてその行動様式や考え方を考察してきた。特にその際、企業で求められる職業的な能力が、いわゆる一般的なものであるのか職業（企業）特殊なものであるのか、また仕事に直接関わる能力であるのか、基本的な価値観などのより深層的なものであるのか、人的資本論的な二分法で片づけるのではなく、コンピテンシー概念を用いて探索的に職業生活に有効なその構成要素を探ろうとした。それは、高等教育から職業への移行において、高等教育段階までの知識・技術・価値観・態度と、企業内での訓練を経て形成される職業的なコンピテンシーとの関係を考察するという課題でもあった。その課題を、日本と欧州でそれぞれ企業活動を展開する企業を対象として、それぞれの本国におけるアプローチと現地所在地におけるアプローチとを比較することで明らかにしようとした。その際、第2章で示したような本研究の基本枠組の検討を経て、日本と英国の比較に焦点を絞り込んで、多数の企業を系統的に調査した。

本研究を完了するにあたって、現在、膨大なインタビュー記録をとりまとめた段階であり、それぞれのインタビューから貴重な知見が得られているが、それらのすべてを総括するだけの結論が研究組織内でまだ出たわけではなく、さらなる探索的なアプローチが必要と考えられる。

ともあれ、日英に焦点をあてた活動に一区切りをつける意味で、本報告書特に第3章以下で論じられたことを簡単に要約する形で示した上で、本研究での検討から浮かび上がってきた仮説群とそれを通してここで明らかになった知見、暫定的な結論について若干紹介しておきたい。

1. インタビュー調査知見 — 第3章以降要約

第3章では、英国企業及び日系英国企業のインタビューを総括して、英国における大卒採用の仕組みと大学教育の職業的レリバンスについて、日本との対比で考察が加えられた。その結果をふまえて、卒業後すぐには就職しない、あるいは就職しても離転職を繰り返す若年層が増えている我が国への3点の示唆がなされた。第1に、英国でキャリアの初期に起こっている移動がスキルの蓄積を伴う移動だとすれば、日本においても、20代の雇用者の教育・訓練を大学だけでなく企業と共同で行うシステム構築の可能性が示唆される。またその際には、大学の就職部の移行支援機能は減退しないが、20代における民間の職業支援システムの充実の必要性は高まる。第2に、グローバル化の進展で日本の大企業における採用方法がよ

り欧米型に近づいていく可能性も否定はできないが、大学の専門分野や成績も加味したスキルベースの採用手法が導入されるか否かは不明瞭である。英国企業に見るようにそれはある程度の部門別の採用が前提であり、もしかしたらそれは、学士課程レベルの採用ではなく、大学院レベルでの採用から変化が生まれてくるものかもしれない。第3には、英国で関連領域の就業経験を非常に重視するという状況は、卒業＝就職ではない移行システムを背景に成立しているものでもある。新卒一括採用の仕組みがどういった企業層でどの程度崩れていくかによって、その重視度の行方も左右される。

第4章では、同じく英国における企業調査から、英国での大卒者の初期キャリアパスを検討した。インタビューした企業の多くで、明確に構造化された「学卒プログラム」があり、あるいは将来的に「学卒プログラム」を導入しようとしていた。ただし、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おり、在日企業の事例と比較して、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ことが明らかになった。また、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・能力として、一般的な能力とともに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ると指摘された。

第5章では、大企業における初期キャリアと教育プログラムについて、日英の共通性と差異性を考察している。特定の制度文化のもとで企業活動を展開するその現地企業と外資系企業とを比較することで、組織と文化との不整合をどのように調整していくのかを考察し、そのことによって本国社会の持つ固有の思想あるいは原理的なものを探ろうとした。その結果、取り上げた4つの世界的多国籍大企業はいずれも、所在地域の文化を考慮する形で初期キャリアおよび教育プログラムを構築していることがわかった。具体的には、一方で、外資系企業でありながらその経営モデルが「日本的」モデルに近似している在日欧州企業事例や、自社従業員の大多数が中途での採用であるにも関わらず、新規大卒からの明確な初期キャリアパスと職階、年齢との対応関係をモデル化するような「日本的ルーツ」を残している在英日系企業の事例があった。他方、在英の英国企業と日系企業の2つの事例では、特に学卒プログラムの初期数年間に重点的な教育訓練がなされるがその後は必ずしも標準化できず、大卒の「特急組」を幹部候補生として位置づけるとしても、学卒プログラム終了後は形式的に他の大卒中途採用者等と同じキャリア形成条件を提示している点で、英国環境への適応を読み取ることができる事例が提示された。

第6章では化学・医薬系企業の医薬情報担当者（MR）の採用および能力開発とキャリアについて、分析がおこなわれた。まず、採用区分について、英国のMRは欠員補充型として位置づけられ、必ずしも大卒が条件ではないのに対し、在日英国企業では、定期採用型として位置づけられ、採用後に管理職になっていく傾向が見られた。次に、日英両国ともにMRは業界団体が資格を与えているが、英国では業界全体で研修をしている感じであり、研修後

の人材流出はキャリアアップのためには自然だと考えられていた。さらに、大学教育との関連性は両国ともに薄い。英国企業の場合、大学あるいは高校卒業時の成績がある程度重視されているのに対し、日本では大学の成績は大学間での比較が困難なこともあり、それほど重視されていないようである。そして、日系企業も英国企業とも、大学教育に対して満足している訳ではなく、とりわけ、大卒者の採用段階におけるソフトスキルの不足を認識している。大陸系欧州諸国大卒と比較すると、英国大卒者の成熟が不十分であるとの在英英国企業における指摘は興味深い。

第7章は製造業の事務系ホワイトカラーの採用・育成に焦点を絞っての比較分析が行われた。その結果、第1に、日本企業と英国進出日系企業は、どちらも初任者研修や職別研修等の企業内教育を体系的に行っていたが、これに平行して一定のキャリア・パスが存在することが確認された。第2に、日本企業・英国企業ともに、職務遂行において即時的な効果をもたらす「専門的な能力」よりも、パーソナリティや組織活動への適応性・社会性という「一般的な能力」を重視していた。「専門的な知識や技術」については、大学教育で獲得していても企業内教育において育成可能と考えているために、採用時には重視されていなかったことが確認された。第3に、新規大卒者を採用する在英日系企業は、各大学の個別試験の結果に加えて、学位の成績（2.1以上）やAレベル試験の結果などを評価していた。これに対して日本の企業は、エントリーシートから卒業大学名の記入欄を削除する企業、採用と大学での成績を無関係とする企業、学位の価値を評価しない企業があり、大学生の成績や学位に対する評価は日英で異なっていたことが確認された。

第8章では、付帯的におこなったイギリスの大学の就職指導部門と民間の人材派遣会社のインタビューから、イギリスにおける大卒者の初職への移行プロセスを整理した。イギリスにおける大学から職業への移行には、大学就職指導部門（キャリアセンター）の就職支援等を活用しながら、在学中から卒業後1、2年のうちに、企業の「学卒プログラム」に応募してスムーズに安定的な就業につながる移行と、卒業前後からしばらく時間をかけて、民間の斡旋機関や紹介予定派遣なども利用して、有期限の雇用から始める移行と大きく2つのパターンがある。その過程での大学キャリアセンターの役割は大きい。企業が採用に当たってソフトスキルを重視し、またそれを身につける機会としての就業経験が問われることから、キャリアセンターでは、在学中の就業経験の斡旋やそれに代わるプログラムによるソフトスキルの開発を積極的に行っている。さらに、学生個人へのキャリアカウンセリング、企業を訪問しての求人開拓、学内での企業を呼んでの面接会など、さまざまなサービスを提供している。「学卒プログラム」は募集が少なく、成績良好な限られた者のみが応募できる経路であり、キャリアセンターでは、有期限雇用からの経路も、非営利部門や起業を含めて広く次の進路の選択を支援している。一方、民間職業紹介経由では、最初は次の仕事につなげるための就業経験として就業し、その後、一定のスキルを得て仕事を変わっていき、数年かけて安定する。その点で日本の大卒者の移行に比べると、新卒採用枠が緩やかで卒業3年程度は受け入れて

いること、また、有期限雇用から始めるキャリアの可能性が閉ざされたものでなく、大企業にも途中参入できる流動性があることが、大学卒業時点での選択の幅と時間的な余裕をもたらしているといえる。「学卒プログラム」へ応募する学生の就職活動は卒業の1年以上前から始まるものの、学業への影響等は問題にされていない。こういったことが、インタビューから明らかにされた。

2. まとめ ー仮説提示にかえて

本章冒頭でも触れたように、現在、インタビュー結果をとりまとめた段階であり、研究組織内での総括的な結論をだすところまで議論されていない。そこに至るまでには、まだ探索的なアプローチでの調査をしばらく続けなければならない状況であるが、最後に、各章報告をふまえながら、これに若干の考察を加えて、本研究のとりまとめとして示しておくことにしたい。

2.1 学卒者の採用・育成プロセスに見る日英の共通性と差異性

学卒労働市場の様子であるが、日本では新規学卒一括採用が相変わらず大きな位置を占めているものの、最近は経験者採用も徐々に増えてきている。訪問した日本所在の外資系企業の中には、日本の大卒者はそのままでは使えないと判断し、賃金体系でも外国大学卒よりも相当低い位置からスタートさせたり、原則として経験者採用しかしなかったりという企業もあった。こうした動きが加速してくれば、これまで新規学卒一括採用とその後の初期キャリア形成のための育成システムによって維持されてきた、「企業において若者が訓練を獲得する機会」が減り、その減った分を公的にどう負担するか、実際の訓練の提供はどこが担うのかという議論を生じさせることになる。ただし、対象とした企業のインタビューからみて、訓練機会を減少させようという明確な方向転換は読み取れなかった。新規学卒採用がそのキャリアパスの第一歩であり、その歩留まりに極めて敏感であることをみると、日本の大企業では新規学卒採用とそれに続く育成システムが大卒人材育成の要として維持されていくという方向には基本的に変化はない。

一方、英国でのインタビューを進めてみると、大企業が学卒採用に大きな関心とコストを払っていることが確認された。また、学卒者に対する評価として「社会的な成熟が不足」しているといった感想が随所で述べられ、これは日本の企業の認識とも共通している。ただし、英国の場合もより正確に特色づければ、そこには重層的な新規学卒労働市場の存在が目に入ってくる。本研究の枠組から、対象企業となった親会社のほとんどは巨大企業であったが、英国の親会社では、「学卒プログラム」と呼ばれる新規学卒者のための数年間の訓練・育成プログラムを持っているところが多くあった。学卒プログラムへの応募の基礎条件は、卒業時の成績分布でいうと上位50%位（成績2.1の優等学位）であるが、そこから学卒者プログラ

ムへ採用されるには更に厳しい選抜にかけられ、プログラム終了後は、結果としてほとんどがその企業での基幹的な社員としてのキャリアを辿る。プログラムの期間は2～5年に及び、内容も多様であるが、比較的短期間に多くの職務を訓練として経験する。「特急組」と称される将来の幹部候補生に対するプログラムもその一つである。これと並行して、ミルク・ラウンドと呼ばれる大学キャンパスでの会社説明会での採用もまだ続いており、通常秋に行われている。

とはいえ、そうした共通の制度的な特性の中でも、日英で強調点や認識が異なっていることが明らかになった。多くの章で指摘されたように、英国では、そうした「学卒プログラム」や「特急組」を経験した者でも、その後に他の企業等に転職する者は少なくない。そこで、そうした新卒採用・訓練を行うだけの力を持たない中小企業は、自社では学卒プログラムを持たず、大企業などの学卒プログラム等の経験を経て「社会的に一人前」になった者を引き抜く形で、採用を進めるのである。

逆に、そうした「学卒プログラム」からの中途転出分に相当する、大卒中途キャリア採用を英国の大企業は一般的に行っている。こうした移行実態は、学卒プログラムの性格や初期キャリア管理の性格の違いとなっていく。英国の場合には、採用数年後の異動あるいは入れ替えを前提として人材育成のプログラムが作成されている。ということは、初期キャリアの導入段階においては職務はより訓練的要素を大きく含まざるを得ない。その方が大卒者にとって魅力的であるであると同時に、企業から見てもそれを職務特殊なものにはしにくい。

「特急組」としての企業内の業務の全容を短期集中で把握してもらう目的だと、ひとつひとつの職務の訓練は短期のものとならざるを得ないからだ。そして、初期キャリアの導入段階を終え、第1次の入れ替えが終わると、先の「特急組」と「キャリア採用」を区別せず、そこでいわば公式のキャリアの一斉スタートとして位置づけられ、それぞれの部門・職務で、より職務特殊な訓練が展開するのである。

これらを学生側から見れば、移行プロセスが同じ大卒でもまったく異なるということの意味する。一握りの学卒者には職業世界へ移行するための組織的・体系的な訓練が与えられ、その後の転身も含めて可能性が開かれているのである。もっとも、企業内部に残ったとしても、一旦は「特急組」採用の名札をいわば裏返しにして、他のキャリア採用と一緒にキャリア形成に向かうことになるのである。その他多くの学卒者の場合には、そういう機会が与えられないまま、ジョブ・ホッピングを繰り返すことで、就業経験を積み、また自分の適性を見極める作業をしながらチャンスをうかがうことになる。しかし、そこで重要な切り札としてリカレントな学習があり、複数の高等教育歴を持ちながら、そうした再挑戦のための経験を通して、目標とするキャリアへの準備をしていく。つまり、ある程度の時間を掛けながら初期キャリアを形成していくことになる。「30歳までに3、4社転職するのは当たり前」（現地人材斡旋企業）なのである。

2.2 大学の支援コンセプトに見る日英の共通性と差異性 — 「キャリア」と「就職」

次に、学生を送り出す側の大学での支援に関しては、第2章で確認したように、欧州でも職業世界への移行に大学サービスが利用される国は英国くらいである。英国におけるその具体的な支援状況については第8章で詳細に整理してあるが、特徴的だったのは、就職のみならず大学院進学まで含めた文字通り「キャリア」に対する支援が全体のコンセプトとなっていたことである。今回訪問したキャリアセンターのうちのひとつでは、部屋には各企業の情報と並んで、大学院関連情報も集められてある。履歴書の書き方や自己分析の仕方などの就職・進学のための活動に関するノウハウは、同じキャリアセンターを持つ他大学と連携してパンフレット類を作成し、利用に供している。また、進路に関するカウンセリングや適性検査などを常駐の専門スタッフから受けることができ、卒業してもグラッド・クラブと呼ばれる会員制組織に年会費を払って入会すれば、こうした専門的支援を卒業後も受けることができる。最近では、学部と連携して、学部に関連した職業に就くためのガイダンスプログラムの開発を始めたとのことであった。

一方、日本の大学教育現場では、まだ目先の大学内環境と直後の就職にしか目が向いてないのが大勢であろう。学生の中長期的なキャリア形成プロセスに対して大学がどういう役割・支援を果たしていけるか、日本でも「キャリア教育」が課題とはなっているものの、現実に英国での例のように総合的な支援をする力を持つ就職関連組織は、私学を中心に存在するものの全体としてはまだ例外的なのではないだろうか。

2.3 大卒就職をめぐる日欧共通の方向性と課題

とはいえ、こうした、日英を含め日欧大学生の高等教育から職業への移行プロセスを考えると、いくつかの点で日欧が共通した方向へと歩み寄って来ていることを指摘できる。最後にこのことについて指摘しておきたい。

第1に、日本における大学から職業の世界へのスムーズな移行は、ほとんどの者が年齢をベースにした「人生の時刻表」に従うことを前提に成り立っていたとあってよい。ところが、高等教育ユニバーサル化時代の到来は、「時刻表」に沿った同年齢・同質集団の直線的な一斉移行を前提とした支援からの脱却と、大学・大学院等での再挑戦への支援が必要となったことを意味する。この点で、欧州での移行システムに近接していかざるを得なくなる。一方、欧州で議論されていたのは、大学から職業への移行が日本ほどスムーズにリンクしていないことと関連して、特に若者学卒者に焦点をあてた移行支援を何処でどう行うかである。その支援体制の強化・整備の面では、逆に現在の日本型の移行支援が参考になるであろう。

第2は、自立的大卒専門人材とは何か、その中で高等教育はどのような役割を果たすのか、に関する日欧共通の課題である。近年の経済構造の変化のもとで、欧州でも新しいタイプの専門職の需要が高まっている。「フォードからトヨタへ」と言われるように、会社組織自体が従来の官僚制組織からフラットかつリニアな組織に変化していく中で、より全体を見渡す力

をもち、柔軟で省察力豊かな専門職業人が求められている (Halsey et al.(eds.) 1997)。このことは、大陸系欧州諸国に特に見られるような関連、つまり専門分野と職業参入を資格制度で関連づけるだけでは、対応が困難となってきたことを意味している。一方で、日本や英国では、大陸系欧州諸国とは異なり、そもそもそうした対応関係はもともとあまり想定されていないため、この大陸系欧州諸国の動きも、日本型に近接していくものとして捉えられる。もともと、大陸系欧州諸国ですら、すべての職種で専門分野とのタイトな対応関係があるわけではないが、財務・会計や法務などで関連学部・学科との対応関係を一部求め始めた今の日本の動きは、今度は逆に大陸系欧州諸国型に向かっているととれる。

ただし、この専門職をめぐる学部教育との対応関係の議論については、日本と英国、そして大陸系欧州諸国での大学の位置づけの違いを総合的に理解しなければ、議論の方向性を誤る可能性がある。つまり、日本と英国の場合、大学は職業的な進路を模索する段階のいわば<遍歴>として位置づけられ、専門職養成は<遍歴>後の大学院レベルで議論すべき課題となっている。それに対して大陸系欧州諸国の場合、専門職養成は大学レベルでの課題として位置づけられている。そうすると、日本としては、大陸系欧州諸国と同じく学部段階での専門職養成にシフトするのではなく、むしろ英国の経験と照らし合わせながら学士課程固有の深さと幅広さを確立する方向が考えられるのかも知れない。その深さと幅広さは、明確な焦点のある教育プログラムの中で確立されるものであり、具体的には、「研究者」や「職業人」養成のための教育ではなく、「研究の世界」や「職業の世界」を通しての教育として表すことができるかも知れない。少なくとも、現在の日本の大学の「教養教育」の曖昧なディシプリンでの、単に幅広だけの教育とは異なるように思われる。

【参考文献】

A.H.Halsey etc(Ed.) (1997) "Education -Culture, Economy, society" Oxford University Press
(Pb.)