

企業インタビュー調査の概要

1. M_{JP} 社（情報サービス業）
2. O_{UK} 社（製造業）
3. P_{JP} 社（医薬品製造業）
4. Q_{JP} 社（化学製品製造業）
5. R_{JP} 社（化学製品製造業）
6. S_{JP} 社（医薬品製造業）
7. W_{JP} 社（証券業）
8. X_{UK} 社（電気機器製造）

注：インタビューは日英で合計 20 社で行い、すべて分析対象としているが、ここには各企業担当者のチェック済みの記録 8 件のみを掲載する。

MJP 社

企業概要： 情報サービス業

従業員数： 約3万人

対応者： 人事・組織担当 部長ならびに課長

インタビュー担当者： 小杉、山田

1. 採用

MJP社における新卒採用は2003年度入社で、大卒286名、大学院卒267名、高専等含めて計578名、2004年度入社は大卒122名、大学院118名、その他含めて258名である。大卒者と大学院卒者は同じプロセスで採用活動を行い、別々に採用枠があるわけではない。ただし、選考過程では、修士なら修士としてのスキル・レベル、専門性を確認し、学士なら学士としてのそれを確認する。

採用数は、事業計画に基づく要員計画により決定される。大卒採用は1年前にコミットしなければならず、途中で採用予定数の微調整は出てくる。内定辞退もあるが、これを補充することはしていない。キャリア採用（既卒）も行っているが、こちらは即戦力としてのスキルを求めているものである。

新卒採用では、ITエンジニア等いくつかにわけた職種別採用を行っている。学生の希望に沿って、その職種の適性があるかという観点で確認する。より深く相互に理解し、ミスマッチを避けるためである。

採用ルートは、新卒採用専用のウェブサイトを使って、エントリーシートの記入から入る。研究開発部門採用では、一部、教授推薦が残っているが、継続するかどうかは検討中で、来年度以降の課題である。インターンシップは早くから取り入れているが、採用目的ではなく、ビジネスカレッジの位置づけで、学生に仕事をするとはどういうことなのか、ビジネスはどんなふうに行われているのかなどを知ってもらいたいということに主眼を置いている。

採用に当たって従事する項目は、調査票に挙げられたすべて（学校歴、大学の成績、就業経験、課外活動、学力試験、適性検査、面接）であるが、なかでもウエイトがあるのは面接である。よく面接官が問う質問としては、学生時代、あるいは今までの人生の中でであった一番困難なことはなにか。そして、その困難を乗り越えるために、本人がどのような努力をし、どのような工夫をしたか。そこから得られたものは何かといったことを開陳してもらうことを通じて、体験的含蓄を語ってもらう。そこから仕事に対しての情熱や学習能力、創意工夫する力を確認する。

採用における「学位」の意味は、会社に入ってから専門的なことを学ぶためのベースという位置づけのほうが強い。基礎研究や開発製造の領域を除いて、特定の専門分野やスキルのレベルを採用の条件としているわけではないので、哲学や法学を専攻した人が営業をやるとかSEをやるとかいうことはある。一つの学問を通じて、思考の仕方とか、論理の組み立てだとかいろいろなものが身につく。学問が実務に生かせるところはいっぱいある。学校で学んできたことをどういうふうに生かしていくかということは、1人1人の工夫にかかっていると思う。

日本の大卒者の場合ヨーロッパの大卒者に比べて、仕事内容と教育レベルが対応していないという回答が多いということだが、日本での仕事の捉え方の違いがあるのかと思う。私どもが接している若手社員が、仕事で問題にするのは、学んできたことのレベルに合う、合わないとかではなく、配属されたリーダーと波長が合う、合わないとか、そういうことではないか。コンテクスチュアル (contextual)、すなわち文脈、関係の中で自分をどう位置づけていって、どう振る舞っていくのが問題であって、それがリーダーとの波長と合ったりすると、この会社って結構おもしろいとか、今の仕事っておもしろいと、そういうふうになるように思える。また、大学に入るといふことの意味合いも、日本では、包括的な教養をつけるという感覚が残っているのではないか。このような状況も徐々に変わりつつある昨今ではあるが。

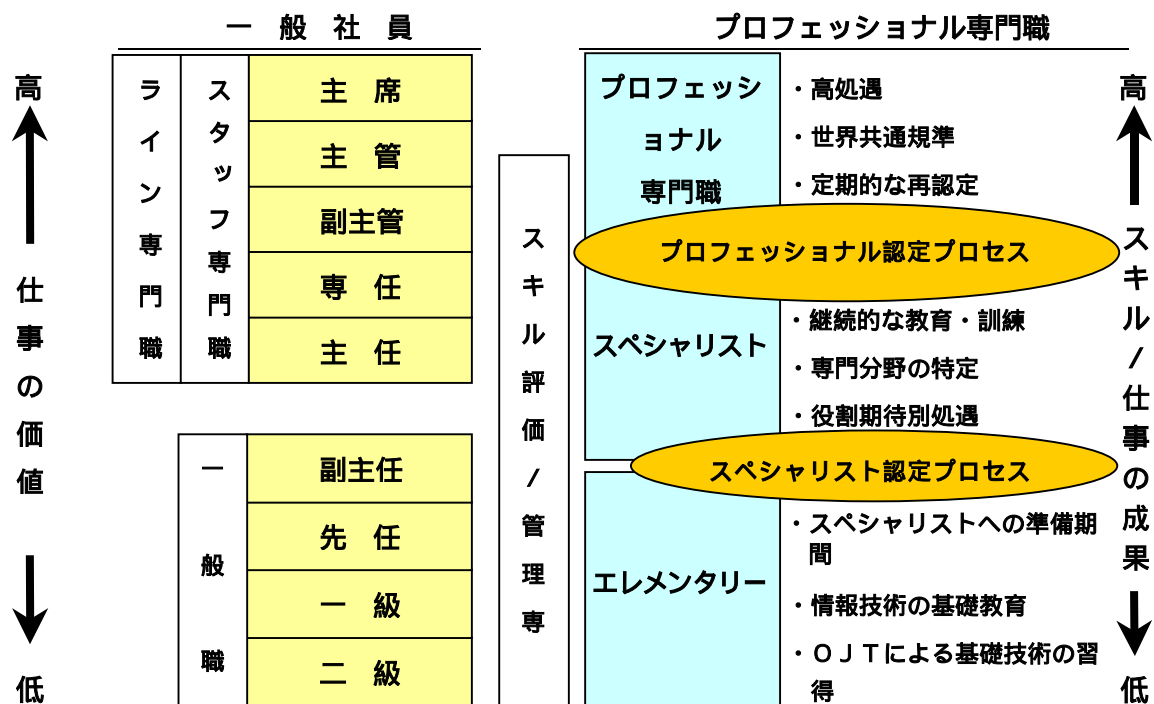
2. 新人教育、キャリア・パス

採用後の新人研修の期間は9ヶ月程度である。4月1日に入社して、3日程度の一般的なオリエンテーションの後、部門に配属される。部門で見習いとして就業しながらのOJTを経験するが、平行して、営業職であれば営業職として集合研修を1週間、2週間と受けてくる。こうしたことを繰り返す。その過程で、本人に足りないスキルはどのようなところにあるのか、そのために何をしなければいけないのかを確認して研修を組み立てていく。

この研修期間に、技術系だと、認定資格とか、JAVAができるようになるとか、C言語を覚えるとか、一定のスキルを獲得する。営業系も製品知識がないとだめなので、ほぼ同じ教育を受けるが、部門でのOJTがより重要である。その中で、たとえば交渉力などを先輩について学んでいく。これと同時に、研修専門会社が提供するいろいろなプログラムに「こんなプロジェクトにこれが必要になるからこれを受けておきなさい」などと上司に進められたり、本人が今度の仕事でこれが必要だと思うので受けさせてくださいと言って、上司の承認を得て受けていく。これは研修期間以降も同様である。

最近では、職位昇進スピードの加速化が進んできているが、これまでの基本的な初期キャリ

ア・パスとしては、入社から5年程度で一般職（二級、一級、専任、副主任の4段階）からスタッフ・ライン専門職（主任、専任、副主管、主管、主席の5段階）に昇進する（図参照）。平行して、プロフェッショナル専門職制度・スペシャリスト専門職制度という社内制度があり、こちらがスキル・レベルの評価になる。一般職の二級、一級はスキル・レベルでは「エレメンタリー」と呼ばれる。専任・副主任になると〇〇の「スペシャリスト」として認識されるために、12種類ほどあるスペシャリストの認定制度（人事と事業部による認定試験）を受けるようになる。このあと、副主管ぐらいになると12種類ほどのプロフェッショナル専門職認定制度を受けて、スタッフ・ライン専門職以上の職位を獲得していく。



ほとんどの人が5年目ぐらいにはこのスペシャリストの認定プロセスを受けて、プロフェッショナル系になる。社員の分岐点は5年目と15-16年にある。5年目までは、みんなが同じペースだが、15-16年目の分岐は早い人は12年ぐらいでコンサルタント（＝プロフェッショナル）になっているので、幅がある。また、プロフェッショナルは職種間移動ができ、ITエンジニアに向いていないと思えば、営業に同じ職務等級で移ることも出来る。個々のキャリア・パスは、所属長との定期的なキャリア面談を通じて、将来どういう分野に進んでいきたいか、どういう領域の仕事を重視していくかを決めており、それぞれの状況に応じてものとなる。

こうした制度は、グローバルに共通である。ここ10年間は制度のグローバルな共通化が進み、今は、職務等級もMJP社ではどの国の子会社でも同じある。プロフェッショナル専門職のプロフェッションの定義も共通だし、プロフェッションに対応した研修の内容もほぼ同じものが提供されている。そういう中でやっていかざるを得ない状況にある。

こうした変化の中で、現在、プロフェッショナル系の人たちについては、入社して通常であれば1年ぐらいで副主任になるように変更しつつある。これは、グローバルなキャリア・パスに合わせる形の変更である。日本は米国本社に比べて、細かい職務等級を適用してきたし、副主任への昇進は米国の学卒者が1年のところ、日本の学卒者は5年かかっていた。これを同様に1年にする。

日本で5年かけてきたのは、大学でやってきたことが不十分だからではなく、長期継続雇用を前提としたとき、キャリア・パスが数段階では励みがないからである。現在、日本でも長期継続雇用というのがだんだん崩れつつあり、賃金の決定もその人のスキルによることになる。そうなるとキャリア・パスも変わる。

以下は部長の私見として特にことわって語られたことである。

日本の大卒者をアメリカの大卒者と比較した場合、能力はぜんぜん変わらないと私は認識している。外資系企業で日本の大卒を米国に比べて低い等級に位置づける企業もあるということだが、それは文化の違いがあるのではないか。日本ではコンテクスチュアルな捉え方で仕事を考えるが、米国はインディビデュアルな文化で、そこから見れば日本の大卒者は若干自律していないようにみえるだろう。しかし、米国型の、個人がどんどん伸びて、自分のオーラを発信して行くやり方は、日本のコンテクスチュアルな文化の中では、あまりやり過ぎると嫌われるぞとか、たたかれるぞとか、言ってきた。つまり、コンテクスチュアルな文化をもつ社会においては、米国型の有効性は低いかもしれない。これは多分、文化の差と言っていいと思う。

キャリア・パスのグローバル化を進めると、多分、MJP社も今までのような企業文化ではなく、我は我はと自分の好きなことに邁進することが薦められ、そういう人が評価される方向になる。そうすると、チームワークをどうするかという問題がでてくる。また、年齢とそこからくる経験的含蓄を尊敬し、先輩から座席の取り方などの日常的ビジネスマナーを教わるといった関係もくずれてくるかもしれない。しかし、コンテクスチュアルな文化は、結構煩わしくて、気遣いも多い。現場で仕事していると、「あいつは気働きのねえやつだ」とかいうこともあるわけで。そういうところが、少しずつ少なくなっていくのかなという気はする。仕事がグローバル化して、異なる文化背景の人と仕事をすると気働きは通じない。時の流れで見たときに、コンテクスチュアルなところとか、気働きとか、そういうものはあまり求めなくてもいい方向かと思う。一方、日本で、お客様と接している人たちには相変わらず必要で、そこにほかの国にはないお客様を開拓する大変さがある。

大卒若手社員の職務遂行能力に関しては、調査票の 36 項目に即して言うと、まず第 1 の

パートに関しては、職場での必要性が特に高いのは「1. 幅広い知識教養」「8. 計画立案・調整・組織化の能力」「9. 規則を現実の場で柔軟に運用する能力」「10. コスト感覚を持って物事に対処する能力」「11. 情報やアイデアを収集し整理する能力」で、これは期待感がつよいので逆に実力としてはやや不足ということになる。第2のパートでは、「17. プレッシャーの下でも仕事ができる精神力」が特に必要だと思う。「19. 時間を管理できる能力」「20. 交渉技術・折衝能力」もやや不足である。第3のパートでは、「25. 自発性」「26. 融通性・順応性」「27. 自分の意見をはっきり主張すること」「28. 集中力」がやや不足。「32. 話し言葉によるコミュニケーション能力」「33. 書き言葉によるコミュニケーション能力」「34. 自分とは異なる考えを理解し、受容する能力」は重要だと考えていて、それだけに不足している。

大学卒業時点で身に付けておいてほしい能力としては、変化に対応していくときにベースとなる能力としての「12. 問題解決能力」「13. 分析能力」「14. 学習能力」で、これは前述した採用試験における質問で確認しようとしている能力にあたる。また、チームで仕事をするときに必要な「24. チームの中で仕事を遂行する能力」「25. 自発性」「26. 融通性・順応性」は身につけてきてほしいし、リーダーシップの素養として「35. リーダーシップを発揮する能力」「36. 自分の責任で決定を下す能力」も重要である。こうした能力は、グループ面接で見ている点の一つである。「31. 物事を批判的に吟味・検討する能力」「34. 自分とは異なる考えを理解し、受容する能力」というのもわれわれとしては大学教育に強く求めたいところである。

日本では大学で獲得した知識・技能を職場で使っていないと答えた大卒者が多いということだが、MJP社では、採用段階、キャリア・パスにおいて、個人の意思・スキル・バックグラウンド・経験を生かせるような配置ができるように工夫している。一般的に、ジョブローテーションでいろいろなことを経験していく。そこで、例えば教育学卒業者が、経済系の知識がなかったら、そういうことを学ばせたいからジョブローテーションするわけである。そういう場合、教育学を使えていないという答えになるだろう。

自分のやってきたことが100%フィットする仕事というのはないと思う。私のやったことの3割ぐらいが生きる仕事はどんな仕事だろうという見方をすれば幅が広がって、選択肢が増える。その中でさらに自分がやりたいものをどうやっていくかということが大事だろう。ある程度は専門性を生かすことは、会社にとってもプラスだから配属では工夫する。けれども、基本的なベース、論理的思考能力みたいなものがきちんと鍛えられていることが重要で、やってきたことにこだわりすぎないほうが、選択肢が広がる。

職務内容について言えば、職位に対応する職務記述書があり、職務内容は明確に定義されている。大卒3年目までの職務には、自由裁量があまりない。

最近起きている労働環境の変化としては、グローバル化の進展からくるところが大きい。グループ経営をしていることもあり、プロジェクトチームに必要な人材をグループ

会社全体をみて配置することから、その中には当然のことながら外国の人も入ってくる。入社後3年目であっても、そういう機会です仕事をするところがある。英語によるコミュニケーションは、ここ数年、非常に大事になってきている。コミュニケーションというのは言語だけではなく、異文化に対して自分をアピールするような力というのか、そういうものが前よりも随分求められるようになった。

今後の大卒者に対する労働需要という点でも、グローバル耐性のある人材ということで、海外からの留学生に視点が行くところがあるだろう。留学生は、環境や文化の異なる日本で学ぶことで一つのハードルを越えた人材であるし、また、日本で働きたいという強い意識ももった人材と見ている。

3. 大学教育への期待

大学は3つの役割を持っていると思う。研究機関と、教育機関と、社会にでていく準備のための機関。前者2つでも専門教育をとおして、やはり人間力を鍛練することをやっている。それはそれでずっと続けていいことだと思う。大学での知識が生きていないと思っている人が多いとしても、実は、一定年数たてば、生きているし、必要だなということも自覚してくる人が多いと思う。

大卒者の質についていえば、マナーなどに関しては、日頃から感じるところがある。例えば、予約した面接にキャンセルしないで、連絡なく休むとか、来ないとかということ、これこそ、基本的なコミュニケーションの問題である。ただし、これらは大学教育だけの問題ではなく、社会全体や家庭など全部に問題があると思う。大卒以外には、高専出身者を若干採用しているが、あいさつ・礼儀などから「大人」と感じるところがある。

大学で今後充実が必要なのは、調査票の選択肢のうち「a. 学位や専門分野に対応した職業紹介インターンシップを行う」「b. 企業と大学とが協力して仕事に必要な能力を明らかにする」だろう。これは学校側だけではなく、企業側だけでもなく、行政も含めてということになる。 「b 項目」の企業と大学が協力は、アメリカで行われているコープ制度みたいなかたちで、大学主導で、大学が協力する企業を見つけて、そこでなるべく大学が意図している専門的な力がつくような実務体験をさせてもらう形がいいのではないかな。

(文責：小杉)

O_{UK} 社

企業概要： 製造業

従業員数： 180 名

対応者： ヨーロッパグループ 人事マネージャー（在英 3 年）

インタビュー担当者： 小方、山田

会社の概要

英国には 1960 年代に進出して、販売の拠点をロンドン、製造部門の拠点をランコーンとした。カスタマーサポートは、ロンドンとランコーンの 2 箇所で行なっている。また、O_{JP} 社の EU の拠点は、1990 年代に英国のロンドンに設立して、欧州 36 ヶ国の販売分析などの総括的なオペレーション部門の機能を担っている。営業所は O_{UK} と同じ建物にある。

O_{UK} 社員は工場勤務の従業員、日本人を含めて 180 名程度である。そのうち、大卒者は 6 名程度である。工場オペレーター、メカニックレベルでは、大卒以下の学歴者を雇用している。大卒レベルは、主にマネージャークラスや管理職のホワイトカラー職に就いている。大卒者 6 名の役職は、英国人 2 名が社長（2003 就任）と Human Resource 担当者、日本人 4 名が営業部長と工場長、営業企画部長、H&R 担当者である。

日本 O_{JP} 社は、昨今入社後 2～3 年目の社員に対して、トレーニー研修制度を設け、海外での語学研修、異文化体験、海外実務研修（OJT を通じて）を目的として海外派遣を毎年行っている。一方で、グローバル化の進展、加えて EU マーケットの統合・拡大に伴う労働市場の変化から最大限に人材を活用するために、日本人に限らずローカルスタッフの登用を積極的に行うようになってきたのが最近の動向である。

したがって、O_{UK} 社では、従来、管理職は日本人に限られていたが、現在では現地社員（英国人）を管理職に登用する人事制度を導入するようになった。この人事制度の導入は、2003 年から O_{UK} 社の社長が日本人から英国人変わったことに現れている。また、英国以外の欧州諸国でも、日本人が管理職ポストを独占するのではなく、現地雇用者や多国籍の社員を積極的に昇進・昇格するようにしている段階である。

1. 採用

採用は、個人の学校歴や職業経験等のバックグラウンド以上に、「現在、何ができるのか」というスキルベースの評価を重視している。

基本的に、O_{UK}社には必ずしも大卒者でなければ職務が遂行できないという職種はない。これに対して、EU全体の統括部門であるO_{Europe}社は、職務遂行には論理的思考のできる人材が必要であるために、このような能力を備えている大卒者を雇用している。

O_{UK}社は、2003年から2004年までの2年間で大卒者を1名だけ中途採用した。彼女は部門のスーパーバイザー（マネージャー職）として雇用した。採用の決め手となったのは、大学卒業後に経験した職業で培ったスキルが、O_{UK}社の必要とする能力とマッチしていたからである。年齢は30歳前後。

工場の従業員とセールス担当では、採用の方法や採用する人材の教育歴・職業経験が異なる。工場の採用のパターンは、地元の新聞に募集広告を出し、応募者に対して面接を行う。一方営業事務所では、例えばセールス担当の採用のパターンは、主として人材派遣会社に募集広告を出し、派遣会社が適切であると判断した人材の履歴書をO_{UK}社に送り、O_{UK}社が適切であると判断した人材のみを面接する。人材派遣会社を利用した採用は、O_{UK}社の要望にマッチした人材（例えば、マーケティングに強い人材）を豊富な人材データバンクから検索し、紹介するので、募集要項を新聞等のメディアに掲載するよりも優秀な人材が短期間で獲得できるという利点がある。

一般的に、英国企業の採用は大卒者ということで採用しているのではなくて、その人（応募者）がビジネスの中で戦略的な思考・行為によって仕事ができるかということを重視している。また、英国企業の採用基準では、日本のように企業内・組織内の集団に対する人間関係ではなくて、英国内外の顧客とどの程度うまく渡り合えるのかということを見極めるようにしている。

O_{JP}社のように新規大卒者を採用しようという採用方針はもっている。けれども、英国大卒者のキャリア形成は、卒業後に就職するが2～3年後には転職する、というパターンが主流であるため新規大卒者を採用するには抵抗感を抱いている。O_{UK}社の職務は、例えば3年単位のプロジェクトが主ではなくて、営業系や技術系が主である。よって、長期的に勤務する人材を必要としている。英国大卒者のキャリア形成のパターンや、O_{UK}社の職務といった点から、O_{UK}社では採用する人材を新規大卒者ではなくて、キャリア形成がひと段落した30歳代を採用している。

2. 新人教育、キャリア・パス

英国人のキャリアは、(一般的に)30歳ではまだモビリティ(=転職)が激しいという印象があり、ひとつの会社に落ち着くのは40歳ぐらいと考えている。大卒者は卒業後に3～5種類の職業・会社を経験しているだろう。O_{UK}社に就職希望者は、新規大卒者ではなくて、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 O_{JP} 社のように、新卒で採用し、経験の少ないものを育成していき、キャリアを積んでいくといった事例も観察される。例えば O_{UK} 社のカンパニー・セクレタリー (O_{UK} 社のナンバー 2 の地位) も、他企業での経験が特に多くなく、若くして入社してキャリアを積んできた事例である。社員育成を目的とした教育訓練は行っている。社員の能力開発に必要なことは、社員が O_{UK} 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を維持するものであると考えられる。

営業職の主要な職務は、法人の企業を対象とした販売である。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)、セールスステップの 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。セールスステップは販売が中心であり、若年社員が多い。職務は先輩社員の仕事を見て覚えている。

基本的な給与は、営業職 (セールス担当) の社員の方が、工場勤務の社員よりも高い。明確な職務に応じたレンジ給や成果賞与の導入には至っていないが、給料マーケットと社員の成果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、英国の社員は成果評価の基準・尺度に敏感である。社員は給与額を意識すると同様に、自分の成果に対する正当な報酬 (対価) であるのかを気にしている。O_{UK} 社の社員は、給料に対しては日本人に比べてより敏感である。また、現行の給与制度では、1 年に 1 回評価レビューによって各社員の昇給率を決めている。日本のようにボーナスという賞与体系は定めていないが、基本的には業績に応じた成果賞与を配給している。

キャリア・パスの提示を希望する社員もいるが、O_{UK} では具体的なキャリア・パスについては、教育研修とともにキャリア・パスにつながる制度を現在検討しているところである。今後は O_{UK} 社に限らないキャリア・パスを示そうと考えている。O_{UK} 社に限らないというのは、欧州諸国の支社に共通した人事制度を整備し、導入しようと考えている。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な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、導入までには時間がかかるであろう。また、この人事制度が導入されたときには、今以上に必ずしも大卒者を採用するという意識がなくなると思う。

O_{UK} 社は先に述べたビジネス環境による変化に伴い、トップに英国人を置くことにより、経営戦略の転換を図り、戦略的に拡販を行っている。

3. 日本と英国の学生の違い

日本の教育制度として、例えば英国の大学と決定的に違うのは、学術的な成就が就職と結

びつかないこと、特定分野の専門性に関する訓練機会が少ないことが日本と英国の大きな違いである、と人事マネージャーは述べている。

(文責：山田)

PJP社

企業概要： 医療用医薬品の開発、製造及び販売

従業員数： 約 3,000 名（大卒者比率は 90%）

対応者： PJP社採用担当者

インタビュー担当者： 坂野、小方、稲永

1. 採用

a. 概要

2005 年度新規大卒者採用についての概要は、以下の通りであった。

新規に採用した大卒者数は 200 人を越える。新規に採用した大学院卒者数は 20 人程度。合計で 200 人程度の採用を行っている。採用後 2 年における離職者数は 10 人以下である。

採用者数は企業合併等があり、簡単には比較できないが、営業職の需要が増大している。1998 年には 50 人程度であったが、2005 年には 180 人程度の予定である。

b. 手続き

採用の手続きは次の通りである。

最初にパーソナリティ・テストを行い、9,000 人程度の応募者から 2 割程度を絞る。そして会社説明会などにより、2,000 人程度に絞る。次に ICT によって 1,100 人程度に、更にアセスメントセンターによって 680 人程度に絞り込む。

アセスメントセンターでは、4 人の学生を HP 部門の担当者とアセスメントセンターの職員で対応し、面接 30 分、グループディスカッション 30 分、プレゼンテーションと質疑 30 分の計 90 分で行われる。

更に面接を重ねていき、採用を決定する。この企業では、学生が面接官に対して質問を行う逆面接を取り入れている。これは学生 1 人と面接官 1 人が行い、時間は 25 分程度である。ポイントは同社について、掘り下げた質問をどの程度できるのか、という点である。これで同社に対する事前準備の程度、すなわち、入社への熱意が判る。一般的質問を行う者は「冷やかしかし」受験であると判断する。これで 700 人弱から 600 人弱程度に絞り込む。最後に支部長及び人事総務本部長と学生 1 名の面接が行われる。これで 350 人程度へと絞られる。

c. 採用の基準等

採用時に重視する項目は、採用時の学力試験、適性検査、面接である。男女別、学部別と

成績の相関関係はない。内定辞退者数は明示されなかったが、約 200 名程度が入社する予定。辞退者の半数は別の薬学系企業に就職している。

2. 初期キャリア

大卒者採用のうち、中心となる配属先は営業で、医薬品販売である。営業にはよそ 200 人位を配属する。学部は多様。採用 1 年目の 12 月に行われる MR 試験に合格してもらうことが最初の課題である。

MR (Medical Representative、医薬情報担当者) 資格を獲得するためには、「疾病と薬物治療」「薬理学」「薬剤学」「添付文書の基本用語」「医薬品概論・倫理・法規・制度 (基礎一般)」「PMS」の 6 科目について広範な「偏りのない学習」が必要とされる。

入社して最初の 5 ヶ月間は共通の研修を行う。製品についての知識を獲得・定着させることが主眼である。9 月に各部署へと配属になる。月に 1 度はフィールド育成をおこなっている。

PJP 社は OJT に力を入れているが、8-10 人で 1 つのチームをつくり、そのマネジャーが新人の指導を行っている。

採用後のキャリアは合併後日が浅いので何ともいえない。一般には営業職として入社し、そのまま営業職としてのキャリアを積んでいき、営業管理職、営業のサポート職等に進んでいく。ただ、一部の社員においては、その適性等によりマーケティング、人事教育等の他のキャリアを積んでいく。それらのキャリア開発に対しては、個人の意欲を尊重した社内公募制度も積極的に活用されている。30 台前半で管理職になるものもいるが、40 歳で管理職を目指すのが通常である。

継続教育にも力を入れており、マネジメント・ラダー (リーダーシップモデル) を持っている。一方技術職を主として、サイエンティフィック・ラダーも存在する。また学習意欲の高い社員に対しては、一定の経験年数の者に対し、年 3 人まで、MBA プログラムを受講するための支援を行っている。さらに 360 度評価とそれに対応した育成プログラムを持っている。

3. 大学教育の評価

a. 求められる資質・能力

36 項目リストにおいて、大学卒業時点で身につけておくべき内容として以下の項目を挙げている。

- 「14. 学習能力」
- 「17. プレッシャーの下でも仕事ができる精神力」
- 「21. 仕事をする事への心がまえや十分な体力」
- 「24. チームの中で仕事を遂行する能力」
- 「25. 自発性」
- 「27. 自分の意見をはっきりと主張すること」
- 「29. ものごとに没頭できる能力・資質」
- 「30. 誠実さ」
- 「32. 話しことばによるコミュニケーション能力」
- 「34. 自分とは異なる考えを理解し、受容する能力」

テクニカルな能力については、入社後につけることが可能なので、学習能力、向上意欲がポイントである。また、物事に取り組む姿勢、考え方、価値観など、資質がより重要ととらえている。

管理的業務はOAの発達などにより、業務量自体が減少しつつある。さらに派遣社員やアウトソーシング等により、正社員の管理的業務は減っていくものと考えられる。そのため、正社員にはより戦略的な業務が求められることになる。概念化能力、論理的思考力、状況適応力など、不確実な環境の中で迅速に対応できる資質を持った人材が求められる。

b. 大学教育に求めるもの

今後の大学教育に求められるものは、課題解決型学習、継続教育の能力である。

また、激しい社会の変化に耐えうる一般教養を含めた人間形成の場としての役割も重要である。

製薬業界は、グローバル化により、激変しつつあるといえる。そのため、英語力（TOEIC600点以上）は不可欠である。

（文責：坂野）

QJP 社

企業概要： 化学製品製造業

従業員数： 約3万人

対応者： 人事部 採用・研修担当部長

インタビュー担当者： 小杉、坂野

1. 採用

QJP社における新卒採用は1999年、2000年とストップしていたが、2001年から再開した。大卒・大学院卒は本社採用で、最近の年間の採用数は合計40～50名である。技術系と事務系はおよそ12対10程度である。事務系は学部卒、技術系は大学院修士卒が中心だが、事務系でも修士卒（法学専攻で法務、経済専攻で経理に配属）を数名採用している。事務系の学部卒については、学部指定はないが、営業志望には経済や商学部出身の者が多い。技術系では、専攻分野は事業内容との関係から重視している。

大卒採用の経路は、まず、11月ごろから業者のサイトでインターネットを通じて募集をかけ、12月には自社のホームページを立ち上げ受付を始める。一方、11月から翌年2～3月にかけて、大学に出向いての学内セミナーを行っている。学内セミナー及び外部での就職イベント参加を行うのは、文系では、国立及び規模の大きな私立大学で、業者を介して就職部とタイアップした形で行う。学内セミナーから採用内定までいたる学生は数名である。理系の場合は、研究室推薦があるものは優先順位が高い。

2月から会社説明会を行い、書類選考の後、最低でも3回の面接を行う。選考のための書類は、履歴書のほか、その場でエントリーシートを書かせている。技術系ではこれに加えて、研究概要のレジュメがある。書類選考で、およそ4割程度に絞る。技術系の場合、2次面接でも研究概要のプレゼンを行ってもらう。事務系では、応募者数が多いことから1次面接の前にグループディスカッションを行う場合もある。1次面接は主任クラスと人事で行い、2次面接が部長面接で人事の部長級も入る。最終面接が担当役員で、経理なら経理担当役員、営業なら事業部長が入る。6月ごろまでに順次内定を出す。公務員受験者を考慮して7月までは続けるがそれ以降は期待する人材が得られにくいので終了する。そこで不足が出れば第2新卒・若手の中途採用で補充する。（第2新卒採用は文型で15%程度。営業、経理、法務などで、前職は関連職種、関連業種であれば考慮する。無関係でもポテンシャルがあればいい。）

採用面接で重視するのは、志望動機である。とくに、将来に対する意欲を見る。学生時代

何をしてきたかも重要で、何かに打ち込んできた人は集中力があると評価している。留学とか、体育会系とか、ボランティアとかでもいい。後は、質問への的確な応答などの基本的なコミュニケーションをみる。また、語学はそれほど高いものではないが一定程度以上を要求している。

2. 新人教育、キャリア・パス

初任配属は、面接時点と内定後に本人の希望を聞いておき、入社日には決定している。配属理由は本人にきちんと伝えるようにしている。事業部制をとっており、部門を越えた移動はこれまで多くなかった（今後は増やしていく予定である）。初任研修は10日の基礎的な集合研修がある。その後、1年間はOJT主体である。人事から現場に対して、できるだけ忙しくて優秀な人につけるように頼んでいる。配属に当たって個々の性格や希望等を伝え、きめ細かな配慮をしている。

この間に、全員が製造実習と技術実習をそれぞれ1週間程度行う。技術系の場合は、最初の半年に研究テーマを持たせて実習研究を行っている。年末から年明けには、人事部による個別面談を行い配属の適切性をみている。不適切なら異動もあるが、異動するケースは年間1～2名と少ない。

2年目の6月には3日間のフォローアップ研修を行い、法務知識やロジカルシンキングの強化を図る。同期の結束を固めてロイヤリティの向上を図る狙いもある。大卒に不足していると感じるのはこの論理的思考能力で、語学力も不足している者が多い。

入社2年目ぐらいになると、半数の人は予算を持ったり、技術ならお客さんのテーマの課題解決をしている。3年目ではほぼ戦力になっている。離職率はきわめて低く丸3年で1%以下である。

昇進については、成果主義に基づいたシステムの導入を進めている。部課長級はすでに導入済みで、一般社員も2006年度には段階的に導入することとなった。現在、大卒ではおよそ入社4年、大学院卒で2年で最初の昇進試験の受験資格が得られる。試験は実績と論文、面接の3つでからなる。合格率はおよそ大卒では8割程度である。他学歴の人も受験できるので全体としての合格率はもっと低い。その5、6年後に次の上級資格の受験資格が得られる。その後、やはり試験で課長級、部長級の資格が得られるが、これは、一定の成果を出して上長推薦を得ることが条件になる。課長級で一番若い者は34～35歳であるが、平均では41～42歳。部長級で50～51歳である。50歳になって課長になれない大卒はごくまれだが、年次によって昇進することは一切ない。

研修はこの資格取得に対応した階層別研修に加えて、経営幹部層向けと、グローバル人材育成研修、さらに、自己啓発支援の4つのカテゴリーに分かれている。グローバル人材養成

研修はこれまでであった海外赴任前研修に選抜型で将来の海外勤務候補者を養成する目的の研修を加えたものである。自己啓発支援は全社員が希望によって受けられるもので、通信教育コースのほかビデオライブラリーコース、集合式の社内セミナーコースがある。この研修プログラムは、これまで階層別しかなかったところに、選抜者をより伸ばし、意欲のある人にチャンスを多く与える方向への修正を加え、体系化を測ったものである。内容的には論理的思考力の強化、語学、技術系の人への経理財務の研修などを充実した。QJP社ではこれまでTQCなどを全社展開していたが、2000年ごろから、グローバル化、変革対応の方向にマインド設定することを研修の目的に取り込んできた。これはQJP社自体のグローバル展開と連動した方針転換である。

ただし、こうした一連の変革は、完全な成果主義の導入を目指してのものではない。成果主義はある程度の枠の中で、たとえば、家族手当とか住宅手当といった属人的手当をなくすなどの、一定の枠内での取入れを進めている。

3. 大学教育への期待

大学教育の質については、以前に比べてゼミや研究室配属による実地教育が強化される方向にあるようで好ましい。一方的な講義とわずかな回数テストによるのではなく、インタラクティブな教育が重要だと思われる。

インターンシップ、実務研修も増やしたほうがいいと思う。QJP社では、今年、事務系のインターンシップも受け入れたが学生の評判も良く今後増やしていく予定である。技術系の実習の受け入れは20年以上の実績があり、大学4年または修士1年を対象にして、大体数ヶ月、短くても1ヶ月はやっている。このほか、3年生を1～2週間受け入れているが、これはやらないよりやったほうがいいというレベルである。技術では最低1ヶ月ぐらいはほしい。事務系でも2週間は必要だろう。実習を受け入れた学生が就職することはたまにはあるが、もともとそういう意識で受け入れているのではない。歴史的にも実習は実習というかたちである。

技術系の採用にかかわってだが、大学での指導のあり方を重視している。関連分野については大学の先生方を多く知っているが、大学の名前にかかわりなく、指導力のある先生がいる。たとえば実験データの数を見ると、どれだけ先生が目を光らせているかがわかる。そこで手抜きしているような学生は会社に入ってもうまくいかない。先生のホームページは必ず見て、流行を追いかけるのではなく深みのある研究をされている人を評価している。

文系でも面接でゼミの選択の理由を聞くと、先生の人柄や熱心さに惹かれたという人は理解できるが、この質問に答えられない学生がいる。楽だったからとかあぶれたからというのがみえる。そこで手を抜いた分、他に力を注いでいるならいいのだが。また、実地研修をや

っていたり、他大学との討論会とかを積極的にやるようなゼミを選ぶ学生は評価している。そういう人は意欲が見える。

文系では語学はきちっとやってほしい。これは手を抜くとすぐにわかる。

採用においては新卒採用を基本としているが、その理由は、技術系の場合は大学院から直のほうが教育の機会が増えていいと思っているからである。文系では新卒の場合、学生側も真剣に就職活動をしてその中で当社を選んでいるという点を評価している。第2新卒ではそうした当社への思いが見えにくい。少なくとも課長になれるような人を選ぶという姿勢で採用をしているので、キャリアアップの足がかりとして当社を選ぶという方はさげたい。

(文責：小杉)

R_{JP}社

企業概要： 化学製品製造業

従業員数： 1,921人（大卒者は7割程度）[2004年9月現在]

対応者： 人事総務部担当課長

インタビュー担当者： 吉本、稲永、立石

1. 採用

2003年度、2004年度の採用は表1のようになっている。新規に採用した大卒者はほとんどがMR、大学院卒者は、大半が研究職である。

離職率は、事務・営業系、技術系共3%程度である。

採用は、退職者を前提とした計画的採用であるため、採用の人数の変化はない。新卒中心、職種別採用である。

採用ルートは、技術系も含め「自由応募」が中心である。

採用選考は、R_{JP}社グループとして実施し、採用数は全体で約120名程度である。はじめにWebサイト、DM（社員出身校の薬学部などに）による母集団の形成を行う。約1万人の応募がある。その後、会社セミナーを行い、選考試験を実施している。選考試験は、筆記・適性・面接である。

事務・営業系の場合、採用時に重視する項目は、「採用時の学力試験」、「適性試験」のほか、特に重視するものは面接である。その面接では、「計画立案・調整・組織化の能力」、「問題解決の能力（課題形成能力）」、「創造性」、「プレッシャーの下でも仕事ができる精神力」、「仕事をする事への心がまえや十分な体力」、「チームの中で仕事をする能力」、「自分の意見をはっきりと主張すること」、「誠実さ」、「話しことばによるコミュニケーション能力」等により総合的に合否を判断する。特に、近年は「話しことばによるコミュニケーション能力」の低下に着目している。また、課題探求能力等に関しては、面接時のレスポンスよりその潜在能力は十分把握できると考えている。

「学位」の示すものは、将来の訓練可能性を示すものである。

採用の段階において、配属先の会社・職種まで決めた上で採用している。採用後も会社間の

表1 採用状況

	2003年度	2004年度
①新規に採用した大卒者の数	25人	30人
②新規に採用した大学院卒者の数	21人	18人
③①・②を含めて新卒者の数	46人	48人
④外国人の大卒者の採用数	0人	0人
⑤外国の大学を卒業した日本人の採用数	0人	0人

異動はあるが、持株会社制への移行に伴いその場合は「転籍」の形となるため、今後、人材の流動性確保する上で障害となることも考えられる。持株会社制度の下における人事政策上の課題の一つである。

2. 新人教育、キャリアパス

MR の場合、入社時に約 6 ヶ月研修を行う。研修終了後、各地の営業所に配属になる。はじめの、3～6 ヶ月は先輩と同行し OJT で仕事の基本を身につけるようにしている。その後、ひとり立ちし、通常はじめは開業医の小さな病院から段階的に大病院へと変わっていく。5 年程度でローテーションを実施している。

職級は S1 から S3、その上に G1 から G2 がある。G2 職までは、大体 3 年間隔で昇級していく。大卒者は S1 から採用となる。昇級は、現職級在籍年数と人事考課累積点を基準に、各昇級ポイント毎に教育受講歴、面接、論文発表等を組み合わせて決める。例えば、G1 職昇進については、面接、適性検査などで評価する。理論的には入社 2～3 年目から昇級に差がつくこととなる。なお、人事考課の評価は MR の場合、営業成績を基準とする定量評価を中心に、リーダーシップ、チームワーク等の定性評価を加味して評価を行っている。

MR の場合、かなり早い時期（はやい人は 1 年目の終わり）から 1 人で営業をすることになるため、自分で考え行動できる力が必要である。例えば、日々の営業をどのように行っていくかという「戦術」やそのための「手段」は自分で判断して決めていかねばならない。部下をもつのは、30 歳前後である。3～4 年目の成功体験が本人の将来の成長に結びついていくケースが多いようである。

大学院 MBA へ派遣する制度は、以前はあったが、現在は、費用と効果の視点から行っていない。むしろ人脈・視野の拡大を目的として研究職を中心に「できるだけ多くの人材を短期間」海外に派遣する形に変わってきている。

3. 大学教育への期待

大学時代の成績と職務遂行能力との間の関連性については、検証できている訳ではないが、一般的には学業をちゃんと行った人は、総合的判断力、理解力の点で違いが出てくる。少なくとも、大学の専門分野での勉強は最低限しっかりと行ってきて欲しい。

一方、最近の若い人は試験をすれば良い点数を取るなど、頭は良い。しかし、全体的におとなしく、指示待ち人間が多い。企業で必要なのは、何が問題なのかを自分で見つけ出す力、自分で問題を抽出し、解決していく力である。知識だけでなく、課題形成能力を身につけて

おいてほしい。

また、今の人たちはプレッシャーに弱い人が多くなっている。バイタリティー、打たれ強さも社会人として必要な力の一つである。

表 2 教育研修体系

年齢 イメージ	職位 イメージ	階層別研修	SDP 研修	選抜研 修	女性活躍 推進研修	グローバル研修	自己啓発	
	部長 職	新任社長研修					TOEIC その他各種研修・資格取得研修 通信教育	
		新任取締役研 修						
52 歳				STRET CH I				管理職研 修
48 歳								
44 歳	新任部長研修	STRET CH II						
40 歳	課長 職					プレゼンテーション ネゴシエーション ライティング 派遣前研修 異文化対応研修		
36 歳		新任課長研修						
	GL 職			パワー アップ 研修	WI ND	フ ォ ー ラ ム		
33 歳		中堅社員研修						
	担当 職			プレゼンテーシ ョンスキル KT 法 マーケティング クリティカルシ ンキング QC 教育 計数教育 (e-ラ ーニング)				
25 歳		フォロー研修 総合職新入社 員研修 総合職任用者 研修						
22 歳					ミニ フ ォ ー ラ ム			
	一般 職	OJT リーダー 研修			一 般 職 研 修			
		一般職新入社 員						

(文責：立石)

S_{JP} 社

企業概要： 医薬品製造業

従業員数： 約 3 千名（大卒者；約 3 割）

対 応 者： 人財本部人財開発部担当者 3 名

インタビュー担当者： 吉本、小杉、山田

1. 採用

a. 大卒者の応募状況と採用区分

新卒大卒者の採用は、医薬情報担当者の営業職（MR 職）のみ約 80 名であった。事務系職は、新卒大卒者を採用して配属するのではなく、MR 職を経験した社員が配属するようにしている。過去 2 年間の採用状況は、2003 年が新卒採用 80 名、中途採用 68 名の合計 148 名、2004 年が新卒採用 80 名、中途採用 170 名の合計 250 名である。

採用枠は「大卒と大学院卒」、「学校名」による定員枠を設けていない。実際には、営業職である MR 職の募集に対して、大卒と大学院卒ともに応募している。また、特定の専攻分野出身者（例えば、薬学系）を優先的に採用するという意図はない。中途採用では異業種の人材を採用しているように、新卒採用でも、特定分野の知識を必要としているわけではない。重要な点は、個人のセンスとか情熱である。S_{JP} 社の基本的な方針は、業界内または職務遂行するうえで必要な知識は入社後に教え込めば充分であると考えている。ゆえに採用では、応募者が入社後にこれらの知識を理解する能力を備えているのかチェックするようにしている。出身学部や卒業大学にこだわらないのは、獲得した知識によって採用するのではなく、「職務をきちんと遂行できるのか」、「仕事においてどのような行動をとるのか」という行動特性を重視しているからである。

採用を新卒採用と中途採用に区別しているのは、社員への期待と人材育成の目的・方法が異なるからである。新卒採用には、S_{JP} 社の文化を教え込むことによって、社員としてのモチベーションを高めることを目的としている。これに対して中途採用には、職務に新たな視点を取り入れることを目的としている場合が多い。また従来までは、中途採用の応募者に要求する能力・資質に、採用時の年齢や卒業後の経過年数ではなく、MR 職に関連した資格を挙げていた。けれども 2004 年度の中途採用では、MR 職に関連した資格を持っていなくても採用する方法を取り入れた。従来 MR 職の専門的な知識を評価して採用する方法と、営業的なセンスというか、顧客に対する接客マナーなどを備えた社員を採用する方法を同時に行ったのである。中途採用者の年齢は、平均 30 歳である。2003 年度から 2004 年度にかけ

て中途採用の人数が大きく増加しているが、SJP 社としては、今後も新卒採用の人数を多数派にする方針に変わりはない。

大学院卒は、近年、若干数だが増加している。大学院卒の応募者の増加は、大学院への進学者が増加しているけれども、彼らを受け入れる研究・開発職の募集が少ないからであることが原因と考えている。SJP 社は、研究職において新卒の院卒者を対象にした募集を毎年数名程度行っている（2004 年度は約 500 名が募集してきた）。

在学時の専攻分野による採用の区別は行っていない。MR 職は営業系の職業であるために、コミュニケーション能力を採用時に重視している。結果論ではあるが、採用者は、高いコミュニケーション能力を身に付けている文科系学部出身の方が半数を占めている。

b. 採用プロセス

採用ルートは、インターネットの求人サイトを利用した方法と、大学の就職課・就職センターに求人票を送付して公募する方法の 2 通りがある。研究室や教授推薦、リクルーター制度、OB 紹介などによる採用は行っていない。

新卒大卒者の採用プロセスは、エントリーシート、個人スピーチ、グループディスカッション、面接の順で行なっている。就職希望者は、インターネットのエントリーシートから申し込む。2005 年度入社希望学生は約 6,000 名であった。エントリーシートの選考では「学生時代にどのような目的をもって行動していたのか」、「自分は MR 職という仕事に対してこんなことをやってみたい」、「困難な状況に直面したとき、どのように乗り越えたのか」等の質問項目に注目している。応募者の強い志望動機や、学生時代の多様な経験を評価している。1 次選考の通過者の約 3,500 名は、2 次選考の会社説明会に参加する。

会社説明会は東京、大阪、福岡など全国主要都市にて行われる。約 1 時間の会社説明の後、テーマにそった 1 分間スピーチがある。3 次選考は 7～8 名のグループディスカッションである。この時点で約 500 名まで絞られる。

4 次選考は、学生 2～3 名と SJP 社（営業の支店長または人事のマネージャー） 2 名のグループ面接がある。通過者は約 200 名になる。最終の 5 次選考では、営業部門役員・人事部門役員と学生 2～3 名との面接がある。内定者は約 80～100 名となる。

c. 採用の基準

選考過程では、過去の社員の成功事例を基に作成した「SJP 社 Capability Model」（能力・資質）を参考に評価している。これらには「やる気（情熱）」、「センス（革新・企業家精神）」、「行動（品位ある行動、達成責任）」といった能力が含まれている。

調査票のコンピテンシー項目リスト 36 項目は、職務を遂行するうえで必要とする能力だが、入社後でも獲得することが可能な能力が含まれている。「1. 幅広い知識・教養」から「11. 情報やアイデアを収集し整理する能力」の 11 項目は、入社後でも獲得可能な能力であるた

め、入社時に必ず獲得している必要はない。「12. 問題解決の能力」から「24. チームの中で仕事を遂行する能力」の 13 項目は、職務を遂行するうえで必要な能力であるため、入社前に獲得することが望ましい。「25. 自発性」から「36. 自分の責任で決定を下す能力」の 12 項目は、入社前の学生時代に獲得してほしい能力群である。

面接では上記の 36 項目すべて評価することはできなため、できるだけ行動面がどうかを中心とした質問をしている。就職後の将来像に関する質問は、いくらでも考えて回答できるため、参考程度として評価している。これよりも、「過去の経験でどのようなことをやりましたか」等の経験や行動を中心に質問し、評価している。しかし、このような方法でも、学生の自発性や行動特性を 100%把握することはなかなか難しい。

第一学位は、大学教育を卒業した資格として評価している。在学時の専攻分野によって、採用や昇進・昇格が優位になることはない。

2. 新人教育、キャリア・パス

a. キャリア・パス

SJP 社の人材育成は、職種に応じた教育訓練によって行なわれる。社員の入社後 10 年の初期キャリア・パスには、入社後の経過年数、職種に対応した教育訓練プログラムがある。SJP 社の営業職における職位は入社時からの MR 職、課長、支店長、本部長の 4 種類である。

新入社員の MR 職は「3 年経験して一人前」として認識されている。MR 職の 6～7 年間は「病院の担当」、「開業医を対象としたエリア担当」という 2 種類の職種を経験する。MR 職には 3 種類のグレードがあり、各グレードに対応した職務の定義がある。グレード 1 は MR 職の先輩格として、後輩の指導等もする。グレード 2 は目安として新卒入社後 3 年から 5 年以上の経験者が該当する。グレード 3 は新卒入社者で目安として入社後 3 年から 5 年程度の社員が該当する。課長への昇進は、早くても 30 代前半となる。

社員の評価は目標管理制度のもと業績（アウトプット）だけではなく、業績をどのように達成したかという行動の部分と合わせて行なっている。基本的には成果主義ベースの給与体系を導入している。社員の給与や報酬は入社 2 年目から格差が生じる。

米国と英国、日本の MR 職には共通のバンド（＝グレード）があり、バンドに対応した職務がある。ただ、人材育成や採用の方針には違いがあるだろう。

在米 SUSA 社の人材育成が短期的スパンで行なうのに対して、英国本社は中期的スパンで行なっているのではないだろうか。中期的スパンと表現したのは、SJP 社が在米支社と英国本社よりも長期的スパンで教育訓練を行なっていると認識しているからである。

在米支社の採用方針は、SJP 社と比べると 5 点の差異性がある。（1）新卒大卒者よりも中途採用を主とする、（2）採用時の年齢は 30 歳前後、（3）別の業界で営業経験のある人材

を採用する、(4) 地域間の異動が日本ほど頻繁に行われたい。したがって、地域別に採用活動を行っている、(5) 職種間の異動がほとんどない。職種別採用を行っている。

a. 教育訓練

能力開発は SJP 社の最重点項目の一つとして捉えている。教育訓練は体系化したプログラムではなくて、個人の担当職務、専門性やポテンシャル、会社のニーズによって主には6種類のプログラムを各社員が必要に応じて、異なる時期、異なる期間で受講している。6種類のプログラムは、「新人研修」、「MR 研修等の専門教育」、「海外研修」、「自己啓発支援制度」、「管理職研修」、「リーダー育成プログラム」である。

3. 大学教育への期待

大学生は、大学で勉強をして、職務遂行の基礎となる能力を身に付けてから入社してほしいと考えている。決して、大学時代にアカデミックな知識や技術のみを学修することが有益であると述べているのではない。例えば、大学の授業以外の課外活動（サークル、部活動、アルバイト等）において、「32. 話しことばによるコミュニケーション能力」、「33. 書きことばによるコミュニケーション能力」、「革新的なものの考え方」、「35. リーダーシップを発揮する力量」などの能力・資質を獲得することが望ましいと考えている。

学生時代は、在学中に大学卒業後のキャリア・ビジョンが描けているのか否かによって、大学生活から得られる能力や情報が異なるのではないだろうか。在学中に「自分は（卒業後に）何をしたいのだろうか」という将来設計をすることによって、進路選択をするための「主体的な考え方」を培うことができるであろう。いわゆる自分のキャリアをどのように考えるのか、そのためには大学はどのような位置づけとして捉えたらよいのか、という機会を入学の早い段階に設けた方がよいと考える。たんに就職に有利だから職業関連の資格を取得するとかではなくて、社会人としてどういう自己実現をしていきたいのかということを考えなければならないのではないだろうか。入社してからは、ほんとうに自分がやっている仕事は合っているのだろうか、と常に自問自答するようになる。夏期休業等のインターシップを通じて、こういうミニチュア体験を学生時代に経験するのもいいのではないだろうか。

(文責：山田)

企業概要： 証券業

従業員数： 10,383名

対応者： 人事部人事課長兼次長、人事部人材開発課長兼 CSR 室次長

インタビュー担当者： 吉本、稲永、安部

1. 採用

2003年度の大卒者（院卒・FA含む）採用数は、788名（新卒665名）、2004年度採用数（2005年2月末現在）は667名（新卒409名）である。その中で、外国人採用は两年度共に10名前後、外国の大学卒業の日本人の採用は、2003年度に7名、2004年度に14名（2005年2月末現在）である。2004年度採用者（新卒総合職）の出身大学は41校である。2005年度の新卒採用内定者は656名（2005年2月末現在）である。

事務・営業系の大卒・大学院卒者別、および指定校・学部別の採用はしていない。障害者採用、経験者採用について特別な枠は設けていないが、前者は法定雇用率以上の雇用を意識している。

総合職は、8種のコース採用に分かれている（下欄参照）。コース選択の応募条件を、取得資格等の有無で制限することなく、誰でもどのコースにも応募できる。また、入社後のコース変更は可能である。

（コース）	（2004年4月入社実績）	（2005年4月入社計画）
GFC(group financial consulting) コース	140	143
M&IB(market & Investment banking) コース	30	61
AM(asset management) コース	6	4
RS(research) コース	4	9
SC(system consulting) コース	41	60
VC(venture capital) コース	2	7
エリア総合職コース	125	207
SB(securities back office)コース(※)	-	-

※2006年度採用より、専任職での採用を予定

採用に関する広報は、HP が最も大きい媒体である。研究室や教授の推薦は、基本的にはない。出身大学 OB による「リクルーター」制度はないが、入社後 4 から 5 年の社員を、出身大学に限らず、学生対象のセミナーに派遣する。大学の就職部を頻繁に訪問し、学内セミナー（採用実績のある、首都圏・大阪地区の 20～30 の大学が中心）も実施している。インターンシップ制度はあるが、採用を目的とはしていない。実際に採用に繋がるケースは少ない。

たとえば、GFC の 2006 年度の採用は、10 月に HP を開き、登録を 10 月 20 日から開始、年内に 20～30 校で学内セミナーの実施、年明け以後は、3 月末まで企業主催のセミナーを 30～40 回開催する。その間、学内セミナーも並行して行う。3 月からエントリー受付、4 月 1 日より選考を開始する。面接は、普通でも 4 回、多い人では 5～6 回実施する。面接数を多いのは、各年代・各職位の人との面接など多様な面接を丁寧にやると、応募者の本音が見えて、離職率が低下すると考えるからだ。

GFC2005 採用のエントリーシート受付数は 4,000 人で、事前の書類審査は行わない。

筆記に臨む人は 2,500 人、初回面接をその 6 割程度に実施して、さらに面接をくり返し、採用者を絞り込んでいく。

したがって、採用で重視する項目は「面接」＝5 である。これをベンチマークとして、採点すれば、「採用時の学力試験」「適性検査」＝4、「学校歴」＝3、「大学の成績」「大学在学時の就業経験」「大学在学時の課外活動経験」＝2 である。学校の成績は、優の数を見る程度で具体的細部にわたって見ることはない。優の数が多いのはまじめさの証拠か？ また、優の数が少ない理由については尋ねることになる（部活経験・アルバイト経験など）。アルバイトの経験は、あるほうがよいが、程度や個人差の問題であろう。

さらに、面接などで、特に重視する能力は、コースによって重要度に違いがある。

例えば、GFC（Group Financial Consulting 営業職）コースでは、第 1 群の能力は、筆記試験で基礎的な能力をみる。また第 2 と第 3 群の能力は面接でみていくが、営業職には、コミュニケーション能力・ストレス耐性（精神力）・対人積極性などが特に求められるから、「17. プレッシャーの下でも仕事ができる精神力」、「25. 自発性」、「27. 自分の意見をはっきり主張する」、「32. 話し言葉によるコミュニケーション能力」、「36. 自分の責任で決定を下す能力」を重視する

また、M&IB（Market & Investment Banking）コースでは、専門的能力が必要されるので、GFC に必要な能力に加えて、「5. 外国語能力」、「12. 問題解決能力」、「13. 分析能力」を重視する。M&IB は希望者が多いコースであり、応募者には証券アナリストの資格・外国語の能力を持っている人が多い。このコースは既卒者を契約で採用するケースも多いが、社内で育成したいと考えている。

例えば M&IB に必要な問題解決能力は、物事をロジカルに考える力だから、出身学部や専攻は関係なく、その人のセンスの問題に帰着する。その意味においても、事務・営業系の採用

において「学位」は、高等教育を受けてきたということで「将来の訓練可能性」を示すものであろう。

欧米の国々では、新卒採用は少なく、職種による中途採用が中心である。しかし、日本では、転職は、まだまだ普通のことではない。また、会社の本部が人事権を持つので、職務採用を意識しながらも、職能資格採用でいくしかないだろう。

2. 初期キャリア

採用後3年間程度の大卒者の離職率は3割であり、各年1割が離職する。もともと、この業界は離職率が高いと言われていたが、現在の離職率を見ると、むしろ低下している。当社としては、離職率をもっと低下させたいとの希望はあるが、現実には、これ以上は無理かとも思う。

会社の特性として、以前は、成果主義・数値主義的な色彩が強かったが、今では、ブランディング活動などを積極的に推進し、プロセスを重視する方向になった。バブル崩壊後、業界再編の渦中で、さまざまな問題（大手の倒産など）が生じていた2000年頃までは、新卒者の採用を控えていたが最近では、自社で人材を育成しようという方向が戻ってきた。

入社後、3ヶ月間は、入社5～7年目程度のチューターをつけて、20人ぐらいのグループでの研修、7月には支店に配属され、営業職につく。1つの支店で最低2～3年の勤務後、3割程度が本店に戻る。それから留学制度やIBへの公募が始まる。

入社後5～6年で課長代理へ昇進する人が8割程度、早い人では10年で次長となるが、5年以上の個人的な開きがあり、その差は、40歳ぐらいで最も顕著となる。これは成果主義の結果で、個人のパフォーマンスや勤務姿勢を見て評価したものであり、各支店で評価することになる。入社3年目ぐらいから、昇給の差はないが、賞与で差をつけるようになる。

1年目には、上司がついて指導しながら業務を行うが、2年目からは、自分のスタイルをつくり、上司の指導のもとではあるが、次第に裁量権が出てくるようになる。7～8年目になると、後輩の指導が出来る、すなわち「一人前」とみなされるようになる。

留学制度については、入社後3年目から選抜し、1年の準備期間を経て、最短4年目からになる。毎年、国内外合わせて、5人程度を派遣している。派遣先は、MBA・ロースクールなどで、国内MBAは一橋・慶應等が代表的である。社内公募条件はTOEFL173点以上（コンピューターベース試験の場合）、英語力は自己で研鑽した結果とする。現在までに123人の実績あり、中には外資系の企業に流れる人材もある、そのため、過去に社内では、留学制度の見直し論も見受けられたが、当社の将来のマネジメントに関わる人材を育成したいとの願いで現在も継続しているし、今後も継続する予定である。

近年、大卒の事務・営業系の職務内容や必要な知識・技能について変化してきていること、

あるいは、今後の変化が予想されることとして、ネット証券の台頭など、証券業界を取り巻く状況の厳しさの中で、金融に関係する専門的知識の重要性が益々高まっていることが上げられる。

入社後に、コンピテンシー第1群の能力（知識・スキル）の面では、証券人材としての専門性を磨いて欲しい。現在、社内では、子会社の人事部の研修セクションで開発した、Eラーニングによる専門研修や、証券アナリスト資格取得講座を実施し、社員のスキルアップを目指し、社員の専門性を高めるように努力している。

3. 大学教育の評価

22歳の新卒では、職務による採用は難しいであろう。文化的土壌の異なる日本では、アメリカのやり方を追随してもだめで、日本の企業は、職能をベースとした職務採用が中心になるだろう。

日本の大学生の課題は職業キャリアに対する認識が薄いこと。大学3年生になって、職業適性に関する「自己発見」を初めて開始しても遅いのではないか。これは中等教育段階からの課題であろう。高校段階からもっと職業意識を身につける教育をする必要がある。

大学院進学者の中には、職業意識を先送りする人がいる。それが企業からの大学院卒者への評価を押し下げているのではないかと考える。

また大学人がもっと企業や社会を知ること、産学連携も進むのではないか。発想の転換ができるのではないか。

それは、高校の先生にもあてはまり、特に、経済活動に関する関心や知識を高めることで、生徒にも、社会経済を教えることが出来るのではないだろうか。

MBAなどは、経済界・実業界との連携が不可欠であるが、学部段階でもMBA的な発想を取り入れたらどうか、インターンシップは、その一例である。

学生の職業への意欲（モチベーション）の高さがあれば、学びたいこと・学ぶべきことの特定は容易である。例えばパソコン操作能力は職業では、不可欠なものであり、企業としては、あらかじめ身につけておいて欲しい能力ではあるが、自分が何をしたいのかの方向が決まれば、そのようなスキルはすぐ身につくものだ。だから大学教育では、そうしたスキルに関わる資格取得講座に力を入れる必要はないと思う。

（文責：安部）

X_{UK} 社

企業概要： 電気機器製造

従業員数： 269 名（日本人出向者 46 名含む）

インタビュー担当者： 坂野、小方

1. 採用システム

UK の雇用者は 223 名（除く日本人出向者）。このうち大卒ないし大学院卒は 30%、24% がいわゆる OND や HND などの他の高等教育修了者である。Fast Track 採用は採用後に 2 年間の教育訓練プログラムを持つものだが、ここ 2 年で 5 名を採用している。このうち新卒者は 2 名で、男女の内訳は男性が 3 名、女性が 2 名である。求人は通常、空きが出たり需要が生じたりした時点で出す形式である。

英国でも以前は新卒ですぐに就職するというパターンがみられたが、最近では GAP YEAR 等によって卒業後すぐに就職しない大学生が増えている。実際、後述のように卒業後 5、6 年を経た者も採用時の面接者の中にはいた。Fast Track 採用については、大学での専門分野をある程度指定して採用している。例えば Sales であればビジネス関連分野、Marketing であればマーケティング・ビジネス分野、Technical であれば電気、電気工学分野、Product Planning であればビジネス関連分野といった感じである。なお、専門分野をある程度指定しても十分な応募者が確保できるために、このような採用が可能となっている。

年齢の高い世代では、大学に昇格した旧ポリテクよりも以前からの大学の方がよりよい教育を行っていると考えている者が多いが、専門分野の重視度に比べると、どこの大学を出ているかは重要ではない。例えば Technical 部門は Glasgow Caledonian、Marketing 部門は Manchester Metropolitan と Coventry、Sales 部門は Leicester と Westminster が出身大学であった。

具体的には、5 名の採用に対して 92 名がオンライン上、つまりインターネット経由で応募してきた。このうちいわゆる新卒者は 39% で、61% は卒業後 1 年以上経た者である。後者は 20 代と考えてよい。内定までに約 6 週間を要する。具体的には、(1) 書類審査による初期選抜、(2) 1 時間～1 時間半の構造化面接、(3) アセスメントセンター（自社運用）が実施する各種の試験（プレゼンテーション、ロールプレイ、学力テスト、人格テスト）と面接とを組み合わせた最終試験、の 3 段階方式で行う。最後の第 3 段階部分を導入したのは最近 2 年である。なお、Fast Track 採用でない場合は、第 2 段階までで終わるのが一般的といえる。

採用にあたっては、以前は職域と無関係の専門分野出身者も採用していたが、先述のように最近では職域と関連する専門分野の学位を重視している。学位の成績は Upper second 以上

を期待しており、高校時代の A レベルの成績や関連領域の仕事経験も重視している。仕事経験はリクワイアメントではないが、結果として仕事経験がある人が採用されている。仕事経験がある者は、新卒者に比べて面接にも自信をもって臨んでいる。日本語の能力は重要ではない。なお、離職率は5%くらいで英国の他の一般的企業と比べるとかなり低いと思う。その意味では移動を前提としたシステムではない。なお、学歴過剰という問題は現在のところ生じていない。

以前はキャリアフェアに参加して、いわゆる **milk round interview** をやっていたが、費用も時間もかかるために中止した。また機会の平等という点でも問題がある。また、採用のプロセスは、他の英国の企業と同様なものになっており、形式も一定の枠に沿ったものである。**chatty style** の面接は以前はやっていたが現在は行っていない。英国では採用をよりプロフェッショナルに、つまり科学的な手法で行おうという動きがあり、またその方がよりよいという考え方が受け容れられている。ただし例えば日本との採用方法の相違は善し悪しということではなく、文化の違いだと思う。採用時の面接は、他のヨーロッパ諸国では日本に近いやり方を採っているところもあれば、ドイツなどは英国以上に構造化されたものだと思う。

2. 初期キャリアパス

Graduate trainee 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。

2年間のプログラムが終了すると、彼ら・彼女らは **graduate** ではなくなって、通常の雇用者となる。つまり最初の2年間は見習いで、2年後に社員になるという意味合いであり、2年目以降はプロフェッショナルとして仕事をしてもらう。中には、マネジメントの訓練スキームに入っていく者もいるが、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。**Graduate trainee** は、終了後にマネジメント的な業務を行う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、**graduate** という地位に連動しているのではない。だから、**Fast Truck** 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。

各人の仕事 (job) は基本的に、5つの Job Group と 3～4 段階の Job Band により職種が定義されている (ハイシステムを採用しており、M (マネジメント) が 3 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 3 段階)。更に職種ごとに、各人のパフォーマンスやその職種での経験度合いにより I～V の 5 段階の Job Grade が設定される。例えば、T が向かなければ S に動くことも、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ではない、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、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。

なお、仕事に直結する内容であれば、大学院での学習を勧めることはあるし、費用も 50%～100%の間で会社もつことはある。なおこの場合、当該者とアグリーメントを取り交わすことで修了後 2 年間は勤めなければいけないことになっている。すぐに退職する場合には、アグリーメントに基づき学費の返還というペナルティもあり得る。

3. 大学教育の職業的レリバンス

雇用する側は、大卒者から何を求めているか (大卒者を雇用することに何を期待するか) をはっきりと理解していると思う。大学の大量化の進行などで、全体的には学位の水準が落ちてきているかもしれない (例えば英語力など) が、当社はブランド会社であり、採用面での問題はなく、必要な人材が採れている。

大卒に意味があるのは、自分で学習する能力を持っていること。大卒未満の場合は、優秀であっても他から受動的に教えられる能力であって、主体的なものではないケースが多い。なお、大卒未満の学歴ホルダーに欠けていると思われることは、学際的な知識や考え方、複雑な社会・組織・技術の体系を理解する能力、問題解決の能力、分析能力、自分の仕事を客観的に評価する能力、創造性、ものごとを批判的に吟味・検討する能力等である。要するに、大卒者に比べると何を学ぶにしても時間がかかるということである。

大学による雇用上の強みと弱みという点でいえば、伝統的な大学は学問的な側面は確かに強いが、実務的な側面では必ずしも強いとは限らない。実務面では、むしろ旧ポリテクの方が強いと思う。36 項目のコンピテンシーについては、大学で獲得させるのが可能なのはごく基本的なものだけで、後は難しいと判断している。また個人的な意見だが、アカデミックな能力を備えていれば、それで職場でやっていける能力の必要十分条件になるとは思わない。

(文責：小方)

労働政策研究報告書 No. 38

高等教育と人材育成の日英比較

－企業インタビューから見る採用・育成と大学教育の関係－

発行年月日 2005年8月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

(販売) 広報部成果普及課 TEL 03-5903-6263

FAX 03-5903-6115

印刷・製本 株式会社 コンポーズ・ユニ

©2005

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)



The Japan Institute for Labour Policy and Training