



労働政策研究報告書 No.38

2005

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

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—

労働政策研究・研修機構

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—

独立行政法人労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

近年、非正社員の拡大と新卒の厳選採用がつづくなかで、これまでの長期雇用を前提とした日本的な人材育成モデルが、大卒者についても揺らいでいる。一方、高等教育においては、ユニバーサル化のもとで「課題探求能力」の形成を教育理念とする方向は明らかになっているが、その具体的な構成要素や職業的活動との関連などは明らかにされていない。そこで、現代の経済社会で必要とされる能力・知識・技術、あるいはコンピテンシーの形成に、企業と高等教育はどのような役割を果しているのか、またそこにどのような課題があるのかは、今後の我が国の職業能力開発政策を考える上で重要なテーマのひとつといえる。さらに、無業のまま大学を卒業する若者が増加しているが、彼らへの就業支援の上でも、職業能力形成における企業と高等教育との役割について明らかにしておくことは重要である。

本報告書は、こうした問題意識のもとに、企業の大卒採用・育成と高等教育における能力形成との関連を、英国との比較において、また企業からの評価(インタビュー調査)によって解明し、職業能力開発および若年者就業支援にかかわる政策策定上の基本資料を提供することを企図している。

日英、合計 20 社で詳しくお話をうかがうことができた。貴重なお時間を割いてご協力いただいた企業の皆様にこの場を借りて御礼申し上げます。また、本報告書が、大学教育と就職・職業能力形成の関係のあり方について、ご関心をお持ちの方に参考になれば幸いです。

平成 17 年 8 月

労働政策研究・研修機構

理事長 小野 旭

執筆担当者

よしもと 吉本	けいいち 圭一	九州大学助教授	第1章 第4章 第5章 第7章(共著) 第9章(共著)
いねなが 稲永	ゆき 由紀	香川大学講師	第2章 第9章(共著)
おがた 小方	なおゆき 直幸	広島大学助教授	第3章
さかの 坂野	しんじ 慎二	国立教育政策研究所総括研究官	第6章
やまだ 山田	ゆうじ 裕司	九州大学大学院	第7章(共著)
こすぎ 小杉	れいこ 礼子	労働政策研究・研修機構副統括研究員	第8章

「高等教育における人材育成に関する国際比較研究会」委員一覧（五十音順）

いねなが 稲永	ゆき 由紀	香川大学講師
おがた 小方	なおゆき 直幸	広島大学助教授
こすぎ 小杉	れいこ 礼子	労働政策研究・研修機構副統括研究員
ほり 堀	ゆきえ 有喜衣	労働政策研究・研修機構研究員
やまだ 山田	ゆうじ 裕司	九州大学大学院
よしもと 吉本	けいいち 圭一	九州大学助教授

(所属は2005年3月)

目 次

まえがき

第1章	研究の課題と方法	1
第2章	大卒初期キャリア研究における日英比較の有効性 －欧州大陸系諸国との比較から－	16
第3章	大卒採用の仕組みと大学教育の職業的レリバンス	26
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	40
第5章	大企業における大卒初期キャリア管理の基本と異文化適応	51
第6章	医薬系・化学系企業における大卒者採用と初期キャリア	62
第7章	在英日系製造業における大卒人材育成の特質	83
第8章	英国における大卒者の移行支援	96
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	107
資料編	企業インタビュー調査	115
	高等教育と人材育成に関する日英比較調査	
	企業インタビュー用質問紙	119
	コンピテンシー項目リスト	127
	企業インタビュー調査の概要	129

第1章 研究の課題と方法

1. 研究の課題

経済のグローバル化のもとで日本企業の人材育成と能力構築の競争への関心が高まっている。本研究は、こうした21世紀の経済社会で必要とされる能力・知識・技術、あるいはコンピテンシーとはどのようなものか、またそうしたコンピテンシー形成に際して、企業と高等教育がこれまでどのような役割を果たしてきたのか、またこれからどのような課題が出てくるのか、この問題を、欧州、とりわけ英国との比較において、また卒業生の自己評価と企業からの評価との比較によって解明することを目的とするものである。

本研究は、別途行われてきた科学研究費補助金（研究代表者吉本圭一「高等教育とコンピテンシー形成に関する日欧比較」）による研究において、欧州各国でのコンピテンシー論の展開を検討し、それをもとに企業インタビュー調査を行ってまとめられた中間報告書（吉本編2004）の延長上に位置づけられる。すなわち、欧州諸国の中でも、高等教育修了者のうちのコアとなる部分の層が、他の職業等の社会的経験を持たず、相対的に短期間の就学期間で終了するという点で、日本との共通性が大きい英国との2ヶ国比較に焦点をあて、企業等へのインタビュー調査に基づいて考察を行うものである。

近年、大卒者の企業社会での育成モデルが揺らいでいる。我が国では、それは、まず企業サイドから仕掛けたものとして、日経連（1995）の雇用三層化モデルにあるように「長期蓄積能力活用型」を絞り込んでいこうとする企業社会の志向性がある。非正規就業によって成り立つ経済の仕組みが拡大していくのは、サービス経済化のなかである面当然の流れであるかもしれないが、従来の日本的な能力開発のモデルとは異なる能力開発モデルが提示されないまま、従来モデル見直し論だけが先行したのではないだろうか。そして他方では、フリーター論などのように、若者の側が従来の会社への拘束の強い日本的経営モデルから脱走し、新しい働き方を求めている側面もある。そうした中で、大卒ホワイトカラーの育成はいかになされるのだろうか。また、官僚制的なヒエラルキーの鋭い組織から、柔軟でフラットな組織へと企業も変身していく中で、どのようなコンピテンシーが必要となっていくのだろうか。

他方、高等教育においても、ユニバーサル化のもとで「課題探求能力」の形成という教育課題が提起されて、次第に広い理解を得つつある。しかしながら、「課題探求能力」というものが、理念的にはひろく理解されていても、具体的にどのような能力・知識・技術の要素から構成されるのか、現在の高等教育修了者がそれをどの程度身につけ、あるいはどの程度不足しているのか、さらに職業的活動の中でそれらがどう活用されているのか、またその社会的な評価はどうか、などの諸点が実証的に解明され、その点の合意が形成されているわけではない。

この点は、日本労働研究機構「大卒就職研究会」（主査・吉本圭一）（1992、1994、1995）が調査を行い、その追跡調査報告書として日本労働研究機構（1999）をとりまとめ、また科

学研究費による「日欧の高等教育と労働市場に関する実証的研究」（研究代表者・吉本圭一）と「大卒者の職業への移行国際比較研究会」（主査・吉本圭一）が日欧 12 ヶ国を比較した日本労働研究機構（2001）、吉本編（2002）、日蘭に焦点を当てた日本労働研究機構（2003）、Allen, Inenaga, van der Velden, and Yoshimoto eds.(2005)などで研究を追求するなかで、一貫して課題としてきたものである。そして、高等教育の職業的な効用の遅効性（吉本 2004）、とくに 30 歳前後までの初期キャリアの第一期（小池 1991）におけるそうした効用が顕在化することの重要性が明らかになってきたのであるが、まだこれらが十分に社会的に浸透・認知されているとは言い難い状態である。

ともあれ、一方の高等教育修了者の初期キャリア形成に関する研究の現状があるなかで、今日の高等教育改革においては、教養部改組などの組織改編、研究面を中心とする自己点検・評価などの過程がひと通り進み、今日その焦点として教育プログラム自体に関心が集中してくるようになった。すなわち教育内容や方法の改革が求められているのである。しかし、教育革新・改善を評価する観点には、先のような高等教育修了者の初期キャリア形成に関しての研究の蓄積が不足していることとも関連して、依然として教員相互のFD研修などを実施したこと自体（すなわちプロセス）が評価されていたり、学生による授業評価など、高等教育機関の内側での評価枠組みにとどまっていたりという現状である。そのために、結局のところ、大学教員の広範な教育改善努力が、十分な社会的な是認を得るに至っていないのだと考えられる（吉本・稲永 2000）。

そこで、先述の科学研究費補助金研究において、経済社会で必要とされる能力・知識・技術について「アカデミックな知識・技術・能力」「組織活動で必要とされるコミュニケーション等に関わる能力・知識・技術」「社会生活に関わる人格的な態度・特性」などの諸点について、日欧の企業（日系欧州進出企業および欧州系日本進出企業を含む）において、どのように評価（自己評価）されているのか、インタビュー調査に取り組んできたが、本研究ではそれを日英の 2 ヶ国比較に焦点をあてた形で発展させ、日本企業と英国企業が、日本と英国というそれぞれ異なる経済社会的、また歴史的背景をもつ環境の中で、どのように大卒者の採用・育成を行っているのかについてのインタビュー調査の結果を分析している。

2. 研究の背景

2.1 大卒ホワイトカラーのキャリア育成について

高等教育のユニバーサル化のもとで、大卒が新卒採用の中で過半数を占めるような企業も多くなり、日本の大企業の多くで、大卒者は同じ職種区分、同じスタートラインから「ホワイトカラー」としての職業経歴を開始するとすれば、ある時点で人材の開発と選抜が進められる。そこで、企業の採用・育成に関する雇用管理方針と、その中でのキャリア形成が重要なポイントとなる。しかも、これまでの一斉スタート勝ち残り競争という側面を見るだけで

は十分ではなく、ゴールを複数設定するようなキャリアコースの多様化に際して、どのように各人が分化していくのかが注目されている。

たとえば花田（1987）は人事管理論の立場から、企業の過去の人事データをもとに、日本の大企業の年功的といわれる昇進の実態の多様性を明らかにしている。日本の大企業では年功昇進が一般的で、昇進競争は行われなとする「通説」に対し、我が国の企業でも、ローゼンバウムのいう「トーナメント移動」があることが明らかになった。「トーナメント移動」のパターンとしては、まず、昇進競争における勝者が、段階を経るごとにだんだん少なくなっていく勝者を選抜するパターンがあることが指摘された。このパターンが見られたある企業では、管理職・専門職・担当職という3つのコース別管理制度を導入しているが、昇進レースから外れる者や、外部出向・転籍さらには退職の対象となる者は、担当職コースに集中するなど、このコース別管理制度が、ポスト不足への対策ならびに専門職能の必要性という当初の導入目的通りにうまく機能していないことも指摘している。

そのほか、ここでは、各段階で敗者を順次排除する「官僚的人事制度」、大量の新卒採用を行い、その中から小数のエリートを昇進コースに乗せる「大量社員採用におけるエリート選抜モデル」、ある段階で昇進レースに敗れた者に対し、敗者復活が制度的に組み込まれている「革新的人事制度における昇進・昇給モデル」が整理されている。こうした、選抜と競争のモデルは、小池（1991）、八代（1995）でも多く紹介されている。

また若林（1986）は、社会心理学的な要因を含めて、「日本企業において、組織内キャリアの発達、いわゆる「出世」の決め手となる要件は何か」について、大手百貨店に就職した大卒男子新入社員を13年間にわたって追跡し、組織内の地位の高さを規定する要因とその構造特性を解明している。その結果、組織内の地位に大きく影響しているのは入社後の要因群であり、特に、入社後3年以内の職業キャリア初期の、「直属上司との間に仕事を通じたタテの対人関係をどれだけ太く強固に形成し得たか」といった差異が、入職後13年目時点における重要な“出世の決め手”となっていることを指摘した。

今田・平田（1995）は、ある製造業大企業の人事記録をもとに、昇進競争がすべてトーナメントであるとか、一斉昇進であるとかということではなく、初期キャリアの段階に応じて昇進・選抜の原理が変わっていることを明らかにした。ここで、初期キャリアにおける第一次選抜までの間は6年間であり、それまではほぼ一様の横並びの「一律年功型」、その後昇進スピードが異なる「昇進スピード競争」、そして課長以上の段階で「トーナメント競争」と、異なる原理が組み合わされていることを明らかにした。また、タテの昇進選抜だけでなく、ヨコの異動についても検討している点が注目される。

2.2 人材育成とコンピテンシーについて

今日の経済構造改革のもとで、日経連（1995）などのように、経済界における学卒雇用管理の見直しの議論が沸騰し、人材育成に対する大学教育等への要望が具体的に提起されるよ

うになってきた。

特に、近年の採用・育成における基準として、個々の知識・技能 (knowledge and skills) よりも、その知識・技能を操作して職業的な課題を遂行する能力としてコンピテンシー (competency あるいは competence) が注目されてきた。言い換えれば、場に応じた知識・技能の操作能力である。ある意味、広義には、仕事ができるということと同義反復的に用いられることもあるが、狭義には、専門的知識・職業的スキルとは区別された、職業遂行に関わる価値観・態度等を指すものである。このことは、教育的な知識とスキルとの狭い範囲での対応性を問題とするのではなく (換言すれば実質陶冶よりも形式陶冶としての教育)、カリキュラム外での経験を通して学んだことをも含めて教育の成果と職業的な能力との対応性についての究明を始めていく、格好の機会が到来しているということである (小方 2001)。

コンピテンシー論とは、1970年代に行動科学の研究からマクレランドが、人が何かを行うときには意識にのぼってこないさまざまな動機や価値観が影響していると考え、アメリカの外交官やビジネスマンを対象として業績を研究した事例から確立されたものであり、これは、冰山モデルと呼ばれ、専門的な、特殊な知識・技術という表面的に観察できるものだけでなく、人格や価値観といった基底的なものが職務における業績を左右するということがこれにより明らかになったのである。

ここから明らかなことは、基底的なあるいは一般的なコンピテンシーと特殊・職業的なコンピテンシーとを識別し、それらが、学校教育や職業訓練で形成できる度合いが異なっていること、つまり、人的資本論における学校教育、一般的訓練、特殊訓練の特性づけと関係づけることができるということなのである。

また、この点は、高等教育サイドから Gibbons ら (1994) によって、知識とその生産・転換にかかわる新たな「モード」についての議論として展開されているものとも符合するであろう。「モード論」は、大学など個々の組織が伝統的な枠組みで知識を生産・再生産することよりも、今日では、さまざまな組織のネットワークから生み出される知識が重要性を帯びるという仮説を提起している。これは、教育大衆化のもとで、学校と地域・企業との連携を柱とした今日の教育改革に対する多くの示唆を含んでいる。すなわち、産学協同やインターシップなどを通して生産される「知識」の重要性 (異なる場の協働) がクローズアップされている。学校教育の知識が直接に職業的なスキルと対応することはないけれども、場の協働を通して学校教育における知識が、拡張・転換されて職業的なスキルになっていく、さらには学校と企業とが連携して職業に有意な新しい知識を創造するという仮説が議論されていることを確認することができるのである (小方 1997、吉本 1997)。この「モード論」的なアプローチが政策科学としての教育社会学のひとつの切り口を与えるものであるのかどうか、その教育組織と知識の生産・再生産との関係についての枠組みの検討が重要なところである。

以上のように、産業社会においては職業専門的な知識・技能が職務遂行の核として考えられてきたのに対して、ポスト産業社会においてはそうした知識・技能を社会的な場で操作し

て職務遂行するための価値観・態度などの重要性が強調されており、後者を「狭義のコンピテンシー」として理解しておくことにするが、企業における現実の採用・育成プロセスにおいては前者を含めて「コンピテンシー」として表現されている場合があり、その意味で本報告書においては、コンピテンシーをより広く解釈する立場をとることにする。すなわち、本報告書では、インタビューイー（インタビュー対象者）の用いる「コンピテンシー」「職務遂行能力」「社会的な技能」「ソフトスキル」など、基本的にそれぞれのインタビューイーの世界における説明枠組みに沿って理解していくスタンスをとっており、それらが相当程度の共通性をもった概念であることを暫定的に了解しておくことにとどめ、明確な定義や相互の関係性については現段階での検討課題の範囲外としておくことにしたい。

3. 本調査での課題

3.1 高等教育の階層性と専門性にかかる研究動向と課題

高等教育における日欧の制度についての典型的な理解によれば、日本で学歴・学校歴別労働市場があり、欧州で専門職業別労働市場が発達しているとされ、またそのために日本では欧州と比較して専門的な知識・能力・技術を大学時に獲得することが相対的に軽視されるとされてきた。本研究は、そうした側面での実態を、それが日本や欧州の企業の経営理念や慣行によるものなのか、それともその企業が立地している経済社会の特質に応じたものであるのか、日系企業、欧州系企業それぞれが日本と欧州でどのように大学卒業者の採用・人材育成を行い、大学で身につけた知識・技術・能力等をどう評価しているのかについて調査することによって適切に明らかにすることができる。

そうした差異のある面は、日欧の大学の教育的特質（就業体験やアカデミックな学習への集中度など）と関連づけて検討することで、大学改革への具体的な提言等に資する情報を得ることができるであろう。また、今日、欧州では大衆化とともに専門分野と職業の対応関係の緩みが注目されているのに対して、日本では日本的雇用慣行見直しの下で訓練可能性よりも実質的な職業的能力への期待が高まりつつあるとされる。つまり、日欧の制度が、その対極的な位置から次第に歩み寄り共通性を高めつつあるという可能性について、それがいかなる側面において、あるいはどのような経済分野、企業体でそうであるのか、を検証することができるであろう。

さらに、非正規労働への態度などの大卒者の職業志向性においても、日欧における独自性と共通性を明らかにすることで、若年雇用政策における大卒者の扱い方についての検討資料を得ることができよう。

3.2 「教育から職業への移行」に関する研究の展開と課題

教育学サイドでは 1990 年代から国内外で「教育から職業生活への移行」に関する研究が

広がりを見せ、経済学では「スキル」対「訓練可能性」という枠組みから「コンピテンシー」概念でそれらを包含する図式へと展開しつつある。このテーマは、高等教育学会等でも先端的なもので、まだ検討途上にある（吉本 2001、小方 2001 など参照）。また、小杉（2003）など、若年フリーター問題や、20 歳代後半のパラサイト・シングル問題（山田 1999）なども、こうした教育とコンピテンシーの関連に関わる問題として把握し直すことができる。すなわち、本研究は、これまで吉本・小杉らが手掛けてきた「学卒者の初期キャリア」に関する調査研究を踏まえながら、今日的な学問関心の動向を背景として、国際比較枠組みに焦点を絞って、日本の高等教育と労働市場をインテンシブなインタビュー調査で把握していこうとする試みである。

3.3 「日欧の高等教育と職業に関する研究」（略称 CHEERS）の知見の再検討

上記の研究課題に対して、日本労働研究機構では平成 10 年から「大卒者の職業への移行国際比較研究会」（主査吉本圭一）を組織し、また吉本圭一を研究代表者とする平成 10-12 年度科学研究費補助金・基盤研究「日欧の高等教育と労働市場に関する実証的研究」を得て、日欧 12 ヶ国の大卒者の大学経験と職業経歴について、共通の枠組みでの実証的な比較研究のため、日本側での調査実施と、各国データの比較分析を行った。

すなわち、1998 年に日欧 12 ヶ国（うち欧州側 9 ヶ国のメンバーは Teichler（ドイツ・カッセル大学教授）を研究代表とする「欧州における高等教育と学卒雇用」の研究に参加）の英語での共通調査票 A 4 判 16 頁を作成し、それぞれの国の言語に翻訳して各国版調査票とした。実査は、1998～1999 年にかけて 12 ヶ国計 10 万人の大卒者を対象として郵送調査を実施し、3 万 5 千票強の調査票を回収した。日本側は、全国 46 大学の協力を得て、大卒後 3 年および 8 年～10 年を経過した卒業生各コーホート 1 万人の名簿を入手し、ハガキによる名簿住所の確認後、本調査を実施した。実査は、封書による郵送調査とはがきでの督促調査等を組み合わせて、事前の確認を含めて 2～4 回のコンタクトを行った。回収サンプルは日本の大卒 3 年後 3,421、日本の大卒 8-10 年後 2,585、欧州計 34,145 サンプル（有効回答率はいずれも 30%を越え、特に欧州の一部の国では 5 割近い）が得られた。

主要な知見をまとめてみると、(1)日本の大卒者は欧州と比較して円滑な職業生活への移行を達成しており、所得面でも高い水準にある。とくに学校での就職支援の水準が高く、この点で日本に匹敵するのは英国の一部の大卒者のみである。しかしながら、日本の大卒者は大学教育で得た知識等の活用レベルにおいて有意に低い水準にある。(2)日本の大卒者の大学経験の特色は、入学・卒業時の年齢が若いこと、在学期間が短いこと、就業体験が少ないことであり、成人学生の多い北欧や混合型の英国と対照的である。(3)日本の大卒者の大学知識の活用レベルの低さは、卒業年齢の若さ、就業体験学習の低さと結びついており、日本国内でも、在学中の専門分野と関連する就業体験は卒業後の初期キャリアにおいて大学知識の有効な活用に結びついている（特に吉本 2001 など）。

上記の結果は、日本労働研究機構による大卒者の追跡調査（1992-3年実施の調査と1998年実施のその追跡調査）の分析結果（吉本1999）とも整合するものである。しかしながら、現段階での分析には、以下のような残された課題がある。

これらの大卒者の能力評価は、あくまでも大卒者のアンケート調査での回答（＝自己評価）によるものであり、実際に企業において大卒者の知識・技術・能力がどのように活用されているのか、配属部署や異動などの実態を踏まえつつ、また上司や人事担当者等の意見も調査することによって、適切な把握を行う必要がある。この点で、卒業者や企業へのインタビュー調査が必要であり、本研究の欧州側パートナーは2000年に9ヶ国で当該インタビューをすでに実施しており、公式レポートが出されている（Teichlerほか2001）。

とくに、企業インタビュー調査で日欧を比較していくためには、基本的な制度・構造の違いに由来する認識の枠組みの違いを考慮する必要がある（吉本2001、Paul, Teichler & van der Verden 2000参照）、欧州にある日系企業の大卒者に対する見方や、その逆の欧州企業の日本支社における見方を比較してみるための、調査枠組みやサンプリングが重要である。つまり、高等教育と労働市場の制度的・構造的な特質を総合的に把握し、欧州内の差異を踏まえて日本の「高等教育から職業への移行に関する」制度・構造的な特質を把握する必要がある（Brennan, Morgan and Teichler1995、吉本・山田2003など）。

なお、これまでの各国の動向把握は、多くの場合に比較の視点が2ヶ国間に限られており、各国を重点的に検討するとともに、それらを総合して検討していくことが必要である。特に、現代的な展開としては、インターンシップや就業体験学習など、大学改革のなかでコンピテンシー形成に関わる新しい取り組みは、企業や地域との連携の中で実施されており、欧州でも「職業への移行」への関心とともに再評価されつつあり、こうしたカリキュラム改革事例の把握を行っていく必要もある。

4. 研究の準備経過

本研究は、これまでの「大卒就職研究会」と「大卒者の職業への移行国際比較研究会」を通じた研究蓄積を踏まえて総合的に「高等教育とコンピテンシー形成の比較研究」にアプローチするものであるが、先に触れた科学研究費補助金研究を経て、日英に焦点付けて来た経緯がある。この経過について簡単にふれておきたい。

4.1 研究企画・調整および既存調査データの分析（再分析）

大卒者の有する知識・技術・能力（知識・技術と狭義のコンピテンシーを含めた「広義のコンピテンシー」）と、それがどのように企業で必要とされ、大学教育が育成に貢献しているのかについて、日本および欧州各国における先行研究を検討し、またそれぞれの社会における認識の特質について検討した。また、卒業生調査と平行して、欧州9ヶ国では、すでに各

国 20 社程度の企業（ベンチャーや I Tを含む）に対するインタビュー調査を実施している。特に本研究で比較対象とする英国および独仏蘭の計 4 ヶ国を中心に、海外共同研究者によって実施されている企業インタビューの再分析を行ってきた（山田 2004 参照）。

4.2 日欧の企業インタビュー調査

科学研究費補助金研究のオリジナルな調査として、日欧企業人事担当者へのインタビュー調査を行った。その際、学卒労働市場の特質と各国企業の経営施策の影響を明確に分離して比較するため、異邦人的、境界的（マージナル）なアプローチをとった。つまり、それぞれの土地において異なる人事枠組みを発達させてきた企業がどのように事業を展開しているのかを観察することで、それぞれの土地・地域の教育制度の中で育成されてきた大卒人材の特質を確認することができるし、その地に進出する「日本的」企業、「欧州の」企業の人事枠組みのどこがその企業のコア領域であり、どこが調整可能領域であるのかを明らかにすることができるからである。

具体的には、欧州で事業を展開する日系企業と、日本で事業を展開する欧州系企業、そして、それぞれ比較のための現地の「土着的」企業も対象に含めて、企業の採用担当者に対する、採用と初期キャリア、コンピテンシーと大学教育にかかるインタビュー調査を実施している。特に、個別の企業理念をコントロールするという意味でも、日本の企業 A と企業 A の欧州進出企業、欧州の企業 B と企業 B の日本進出企業などのペアを比較するという調査設計を行った。

企業のサンプリングは、いくつかの方法を用いたが、主要なサンプリングのソースは東洋経済新報社の『外資系企業総覧 2003』『海外進出企業総覧 2003』である。それぞれをもとに、本国でも進出先でも大卒者を毎年採用しているであろう一定規模以上の企業ペアを選ぶこととした。

しかし、同一企業グループのペアを比較する調査設計というのは、理想的には見えても現実には多くの困難があり、また理論的にも必ずしも不可欠ともいえないため本国－現地ペアによるサンプル枠組みの徹底的な追求については断念した。つまり、そうした進出先で一定以上の規模であるということは、本国企業は極めて大規模の企業であり、一般的な日本企業とか欧州企業のサンプルとは言い難い点である。ただし、反面では全国的経済団体のトップを輩出するような企業であったりするので、それぞれの国の企業の人材育成の指導的企業を把握するという点ではメリットでもある。

また、そうした日欧を代表する企業というのは、学術研究における研究対象として広範な関心を引き起こす企業であり、調査依頼が集中しており、中には一律に調査を拒否するという企業もあり、現実に調査の承諾をえられた場合もそれぞれに多方面での長い調査依頼交渉期間を辿ったものが多く、また途中で依頼を断念せざるを得なかったケースもあった。

なお、欧州側では、CHEERS の共同研究者やその他の研究ネットワークを通して企業を

抽出し、調査依頼を行った。

ともあれ、結果的に対象企業は出自と所在によって、4グループに分けられる。1) 日本所在の日本企業、2) 日本所在の欧州系企業、3) 欧州所在の日系企業、4) 欧州所在の欧州企業である。最終的にそれぞれの類型各 10 社程度の確保を目安として調査設計・依頼を行った。なお、4) の欧州所在の欧州企業については、すでに CHEERS 研究で実施済みのものも一部活用した。

調査項目は、企業属性（規模、本拠地国、所在、経営理念など）、大卒採用（採用動向、採用基準、採用方法など）、初期キャリア管理（初任配属、異動と初期キャリア・パスの明確さとその特徴）、教育訓練体系と選抜、大卒者の知識・技術・能力についての必要性と現状の評価、大学教育への要望などである。

4.3 日欧の研究メンバーによる企業インタビュー結果を巡る検討のためのワークショップ開催および、高等教育専門集会での講演

科学研究費補助金研究の一環として、2002年10月19・20日には、Ulrich Teichler 教授の招聘により、吉本が、カッセル大学主催の「高等教育の将来的挑戦」シンポジウムに参加・発表した。

日本国内では、2003年6月20日に Catherine Ris ニューカレドニア大学助教授を、2003年10月10日・14日に Egbert deWeert トウェンテ大学高等教育政策研究所上席研究員（オランダ）を、2004年3月25日に Jonh Brennan 公開大学高等教育研究情報センター所長（イギリス）を招聘し、それぞれ専門講演会を開催した。

5. 日英比較研究の計画と方法

5.1 目的

こうした経緯を経て、本研究における日英両国の緊密な協力関係が培われ、2ヶ国比較研究が企画された。研究の基本的枠組みは日欧企業のインタビュー調査のものを受け継ぎ、それを日英に焦点づけた。

先の 12ヶ国の日欧比較研究では、特にキャリア情報における学位の役割に関して日英の共通性を明らかにすると同時に、他の大陸欧州諸国との差異性をも明らかにした。そこでの結論のひとつとして、キー・コンピテンシーとしての「課題解決能力」の重要性が明確になった。ただし、「課題解決」というコンセプトの中身は、アンケート調査の 36 項目にわたる項目の総合的な分析をもってしても具体的に明らかになってこない部分が残る。さらには、学卒者がそうした能力を獲得するプロセスや職業生活の中でそうした能力を使っているかどうかも明らかでない。こうした課題に対し、先の研究では主に学卒者の視点および量的な分析を用いてアプローチしてきたのであるが、今回は、異なる視点として、日英両国の企業（雇

用者)の視点から質的な分析を用いてアプローチすることとした。

5.2 調査方法

本研究では、大卒者(特に人文・社会科学系出身者ないし事務・営業系職員に焦点をあてる)の採用と初期的な能力開発に関して、対象企業における採用・人事・教育担当責任者にヒアリングを行うこととした。インタビュー対象者については、企業トップではなく、大卒者の初期キャリアに直接の関わりを持っている人事教育担当の責任者を、また場合によっては大卒者の現場での上司の立場にある者を対象とした。その意味で、人事部長等の対象者には人事部における上司としての大卒者の育成に関する質問等も行った。また、ヒアリングにおいては、比較の視点および文化・社会的文脈を考慮し合う意味で、日本側と英国側の研究者がペアになって行うことを目指したが、結果的に日本国内では日本側研究者のみで調査した。

本報告書に用いる最終的なサンプルは表1.1のとおりである。

主要なヒアリング項目は、巻末資料にも添付しておいたが、主に企業所在国の大学の人文社会科学系出身者、そして事務営業系ホワイトカラー職員を主眼におきながら、インタビュー調査を行った。

ア. 従業員の採用実態と新規大卒採用

- －大卒者採用(新卒・中途、大学院、職域別)の動向
- －新規大卒採用の経路
- －採用時に重視する条件、仕事上で必要な要件
- －採用の際の学歴・専攻分野とその意味

イ. 大卒10年程度の初期キャリア・パスおよびキャリア開発

- －大卒職務と必要とされる知識・スキル・コンピテンシー
- －初期キャリア・パス
- －OJT、Off-JTによるキャリア開発(MBAの活用等を含む)

ウ. 大学教育での育成が求められる知識・スキル・コンピテンシー

エ. 必要とされるコンピテンシーに関して、大学教育をどのように改革し、発展させうるか

5.3 調査研究スケジュール

- | | |
|------------|-----------------------|
| 2004年6月～7月 | : 研究枠組とヒアリング方法の理論的な準備 |
| 7月～12月初旬 | : 日英の企業へのヒアリング |

12月上旬～2005年3月：日英両国間での企業へのヒアリングの比較分析

5.4 研究組織

別掲「高等教育における人材育成に関する国際比較研究会」による。

なお、インタビュー調査の実施およびその結果の要約、分析・とりまとめの段階で、以下の協力者のご協力を得たので、この場で感謝したい。

坂野慎二 国立教育政策研究所 教育政策・評価研究部 総括研究官

夏目達也 名古屋大学高等教育研究開発センター 教授

秋永雄一 東北大学大学院教育学研究科 教授

安部恵美子 長崎短期大学 副学長

中島弘和 福岡県立香椎工業高校 教諭

立石和子 九州看護福祉大学 助手

5.5 英国側・共同研究パートナー

John Brennan 英国・公開大学 高等教育研究情報センター(CHERI) 所長

Lore Arthur 英国・公開大学 教育政策・リーダーシップ・生涯学習センター講師

Christoph Harris 英国・前オックスフォード・ブルーケス大学・教授

6. 企業インタビュー調査における調査対象一覧

本研究では、多くの関係者から情報提供をいただいたが、最終的に、表1.1のように、企業グループ数では13、企業数で20社の企業インタビュー調査を実施した。以下、その内容については本報告書で詳細に議論をしているが、巻末には、企業から掲載許可の得られたインタビューの要約をまとめている。また、この20社以外に、2003年度、本研究プロジェクトの前段階でとりまとめたインタビュー調査の結果も分析に用いている。その企業情報等については、吉本圭一編（2005）を参照のこと。

7. 報告書の構成

本章に続く、第2章から第9章で日英での企業インタビュー調査を中心にした分析結果を提示している。すなわち、第2章では、先の『日欧の大学と職業』などの統計データや制度情報をもとにして、日欧の中でもなぜ日英の比較を本報告書で行うのか、日本、英国、大陸系欧州の相互の位置づけを明確にしていく。つづいて、第3章と第4章では、大卒者（文系＝事務・営業職）のキャリア形成を、＜採用段階＞と＜初期キャリア形成段階＞とに分けて、企業インタビューの結果をもとに、日本的特質と英国的特質を比較検討する。さらに、第5

章から第7章までは企業規模や業種など対象企業別に焦点を絞って比較枠組みを提示しつつ分析を行う。第5章では、日欧の世界的トップ企業が、それぞれ本拠地と現地国でどのように大卒者の採用・育成様式を作り上げているのかを検討した。また、第6章では製造業、第7章では医薬・化学業界をとりあげた。第8章では、企業インタビュー調査に付帯して、大学のキャリアサービスについての調査を行っているので、その分析を行った。これらの分析結果を要約的に考察したものが第9章である。なお、本報告書各章は吉本編（2005）を踏まえて、本研究枠組みに沿って加筆修正を行ったものである。

表1.1 インタビュー企業一覧

	M社	N社	O社	P社	Q社	R社	S社	T社	U社	V社	W社	X社	Y社	Z社	
本拠地	米国	日本	日本	英国	日本	日本	英国	英国	日本	日本	日本	日本	日本	米国	
業種	情報サービス業	電子機器製造	製造業	医療用医薬品の開発、製造及び販売	化学製品製造業	化学製品製造業	医薬品製造業	総合エネルギー業	金融・証券業	電気・通信産業	証券業	電子機器製造	製造業	企業コンサルティング	
日本所在企業	M _{JP} 社	N _{JP} 社	O _{JP} 社	P _{JP} 社	Q _{JP} 社	R _{JP} 社	S _{JP} 社			V _{JP} 社	W _{JP} 社	X _{JP} 社	Y _{JP} 社	Z _{JP} 社	
従業員数(国内全社)	10,000名～	10,000名～	10,000名～	1,000～4,999名	10,000名～	1,000～4,999名	1,000～4,999名			5,000～9,999名	10,000名～	10,000名～	10,000名～		
面談者属性	人事・組織担当部長ほか	人事センターリソースマネジメント部・総括課長	人事グループ採用・教育チーム担当者ほか	採用担当者	人事部採用・研修担当部長	人事総務部担当課長	人財本部人財開発部担当者			人材戦略チームリーダー、採用担当主事	人事部人事課長兼次長、人事部人材開発課長兼CSR室次長	人材戦略室採用グループ部長代理	グローバル人事部人材開発室		
英国所在企業		N _{UK} 社	O _{UK} 社	P _{UK} 社			S _{UK} 社	T _{UK} 社	U _{UK} 社		W _{UK} 社	X _{UK} 社			
従業員数(英国全)		10,000名～	100～999名	10,000名～			10,000名～	10,000名～	1,000～4,999名		100～999名	100～999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	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者ほか	人材資源管理部門担当者		人事部門部長ほか	採用担当者			

注:従業員数(全社・事業所とも)は、インタビュー時に調査票へ記入があった数値である。

【参考文献】

- John Brennan, Maurice Kogan, and Ulrich Teichler (1995) “Higher Education and Work: A conceptual Framework”, in John Brennan, Maurice Kogan, and Ulrich Teichler eds. Higher education and Work, Jessica Kingsley Publishers, pp.1-24
- Gibbons, M. et.al., (1994) “The New Production of Knowledge” , Sage Publication; 小林信一ほか,(1997), 『現代社会と知の創造』 丸善
- 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
- 花田光世 (1987) 「人事制度における競争原理の実態」、『組織科学』、vol.21 NO.2
- 今田幸子・平田周一 (1995) 『ホワイトカラーの昇進構造』 日本労働研究機構
- 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
- 小杉礼子 (2003) 『フリーターという生き方』 勁草書房
- 日本経営者連盟 (1995) 『新時代の日本的経営』
- 日本労働研究機構 (1992) 『大学就職指導と大卒者の初期キャリア』 調査研究報告書 NO.33
- 日本労働研究機構 (1994) 『大学就職指導と大卒者のキャリア (2)』 調査研究報告書 NO.56
- 日本労働研究機構 (1995) 『大卒者の初期キャリア形成—「大卒就職研究会」報告—』 調査研究報告書 NO.64
- 日本労働研究機構 (1999) 『変化する大卒者の初期キャリア』 調査研究報告書、No.129
- 日本労働研究機構 (2001) 『日欧の大学と職業—高等教育と職業に関する 12 カ国比較調査結果』 日本労働研究機構報告書 No.143
- 小方直幸 (1998) 『大卒者の就職と初期キャリアに関する実証的研究—大学教育の職業的レリバンス』 広島大学大学教育研究センター、全 235 頁
- 小方直幸 (2001) コンピテンシーは大学教育を変えるか」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、71-91 頁
- Jean-Jacques Paul, Ulrich Teichler & Rolf van der Verden (2000) ‘Higher Education and Graduate Employment’, “European Journal of Education; research, development and Policies”Volume 35, Number 2
- Ulrich Teichler eds. (2000) “Higher Education and Graduate Employment in Europe: Final Report” , (Contract No. TSER EGS-SOE-CT97-2023), pp.1-105
- 若林満 (1986) 「戦略的キャリア開発のステップ (1～6)」『企業と人材』2月号～7月号
- 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
- 山田昌弘 (1999) 『パラサイト・シングル』ちくま新書

- 吉本圭一（1997）「大学教育と職業—大衆化に伴う大卒者の職業における変化と研究動向レビュー—」『九州大学教育学部紀要（教育学部門）』、第 42 集、95-108 頁
- 吉本圭一（1998）「学校から職業への移行の国際比較—移行システムの効率性と改革の方向—」『日本労働研究雑誌』第 457 号、41-51 頁
- 吉本圭一（1999）「職業能力形成と大学教育」『変化する大卒者の初期キャリア—「第 2 回大学卒業後のキャリア調査」より—』日本労働研究機構報告書 No.129、142-166 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（2002）『日欧の高等教育と労働市場（平成 10-12 年度科学研究費研究成果報告書）』1-212 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 年度科学研究費研究成果報告書）』、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・稲永由紀（2000）「学生の授業満足度と大学教育の効果に関する一考察 —九州大学 10 学部学生調査データ比較—」『大学教育』第 6 号、九州大学大学教育研究センター、1-23 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

第2章 大卒初期キャリア研究における日英比較の有効性

—欧州大陸系諸国との比較から—

本章の目的は、高等教育と人材育成を考える上で英国を特に比較対象として取り上げる意義について、これまで本研究グループが携わってきた日欧比較関連研究プロジェクトの成果を元に、明らかにすることにある。

大学での学習と就職との関連について関心は世界的に高まっているが、欧州においてこれらの問題は、長年「学校から職業への移行」として議論されてきた。EU 統合を機に、その関心はますます高くなってきている。ここで論じられてきたのは、高等教育の大衆化と標準化、移行過程の長期化ならびに多様さと不透明さ、社会的不平等の問題、移行支援体制の脆弱さなどである（吉本 2001）。

第1章でも触れているように、本研究グループでも、以前からこの関心の延長線上に日本における課題を位置づけて研究を重ねてきたわけだが、とりわけ、先の『日欧の大学と職業』における調査結果など過去の各種データを再検討した結果、特に英国に関しては、「欧州」ではくくれない、しかもそれが日本と類似している点があることを認識するに至った。結論から先にいってしまえば、いくつかの点から、比較枠組として「欧州」—日本を設定する以前に、「大陸欧州」系諸国(“Continental European” Countries)—英国—日本という比較枠組を設定する方が適当であり、その枠組を念頭に置きながら英国と日本との徹底的な比較考察をすすめることになった。

したがって本章では、第3章以下の企業インタビュー調査の結果を位置づけるための基本的な社会制度枠組を理解するためにも、この枠組での比較研究に入るまでのデータ再検討プロセスを整理する形で、本研究における日英比較枠組の有効性を明示しておきたい。

1. 英国の高等教育制度と進学動向

最初に、英国の高等教育制度について簡単に押さえておくことにしたい。なお本節の叙述は、Woodley & Brennan(2000)（訳書：吉本他編 2004）を筆者がレビューしたものである。

1.1 制度展開の歴史的過程

イギリスのいくつかの大学は、12～13世紀までその歴史をさかのぼることができるが、現在のシステムが形成され、明瞭な原理が確立したのは第二次世界大戦後のことである。戦後学生の側と社会の側の双方から高等教育に対する需要が拡大した結果、システムの実質的な拡大が起こった。それは特に、1960年代後半に高等教育の第二のセクター、すなわちポリテクニクや高等教育カレッジといった「公的」セクターが創設され、その後それらの多くのカレッジが大学に昇格し、また多くの新しい大学が設立されたことによって実現された。さ

らに既存の機関も学生数を増やしていった。1980年代末までに、ポリテクニクと高等教育カレッジは、地位においては大学と競争するまでには至らなかったが、規模の面では諸大学と競合できるようになった。そして、1992年にはポリテクニクが大学の地位の資格を付与された。今日でも、依然として「新」大学、「旧」大学という呼び方はなされているが、旧ポリテクニクは「大学」という地位を得た結果としてある程度アカデミックな志向を強め、多数の「旧」大学は、経済社会への対応という点である種「ポリテクニク」的な形態に変わってきている。

1.2 規模

現在、公的資金を供与される高等教育機関は180校あり、そのうち約100校が大学である。学生数ベースで見ると、大学が全高等教育在学者の80%以上を占めており、残りの学生は、小規模な専門機関か、より大規模かつ総合的な高等教育カレッジに在籍している。規模的には、フルタイム換算（FTE）で学生数15,000人以上が20校（全て大学）、逆に1,000人以下が35校あるが、5,000人以上の学生を抱えるのは101校である。パートタイム学生が20%以上を占めているのは26校のみであり、うち17校が旧ポリテクニクである。大学院生が全学生の80%以上を占めるのは9校であり、40%～80%の大学も4校あるが、ほとんどの「旧」大学では、20%～40%である。一方、「新」大学ではすべて20%以下である。「新」大学では、ビジネス・技術教育評議会（BTEC）のサーティフケートやディプロマのような職業志向のコースを準学士レベルとして提供しているのに対して、「旧」大学は履修のための非職業的なコースを公開講座として提供するケースが多くなってきている。

1.3 カリキュラム

大学はすべて第一学位レベルのプログラムを提供しており、スコットランドの大学を除く大多数はフルタイム3年間の優等学位（honors degree）となっている。特に「新」大学は、本格的な就業体験期間を組み込んだより長期間（通常4年間）の「サンドイッチ」学位を提供している。もっとも、パートタイムでの学習を通して第1学位を得られるものもあるが、こうした学生の多くは、長い時間をかけ、普通学位での卒業を選択する。

1.4 参入要件

典型的には、17～18歳まで中等教育を受け、GCE試験におけるAレベル科目（スコットランドではHigherと呼ぶ）を取得してから、高等教育へと進む。学士課程に入学するための正規の最低資格要件はAレベル試験に2科目合格することであるが、他の入学ルートもある。1つは、GNVQやディプロマのような職業的な資格取得を経由しての編入学であり、もう1つは、一定年齢以上の対象者に限られているが、教育や職業経験をもとに評価される多彩な「受益資格」判定に基づいた入学である。継続教育カレッジなどの特別な「アクセス」

コースを経て進学する者もいれば、公開大学においては入学に際してどんな教育資格も必要としない。

1.5 進学動向

大学とカレッジが 1996-97 年度 にうけ入れた新入学生は 717,000 人である。うち 371,000 人 (52%) が学士課程、24%は準学士課程、残る 24%が大学院課程である。学士課程に限っていえば、イギリスの高等教育進学者は 1990 年代に倍増し、パートタイム学生を含めた純進学率は 1996 年で 41%であった (男 39%、女 43%)。21 歳以上を「成人」とすれば、フルタイムの学部学生の 29%が入学時に成人であるのに対し、パートタイム学生ではそれが 96%にのぼる。特に、若年層の大学 (フルタイムおよびサンドイッチコース学士課程) への進学率 (年齢考慮進学率: Age Participation Index) は 1990/91 年の 19%から 2001/02 年の 36%にまで急増した。さらに、継続教育機関の高等教育課程まで含めれば、18 歳時点でのフルタイム課程への進学率は 65%にまでなっている。

平均年齢は、フルタイム学生で 21 歳、パートタイム学生で 35 歳である。

1.6 小括 —日本との近似、欧州大陸系諸国との相違

これらを日本と比較した場合に、欧州大陸系諸国をカウンターパートに置いた近似点が 2 点想定される、1 点は、大学 (University) セクターの制度的ないしは社会的な位置づけの近似であり、もう 1 点は、高等教育大衆化の経験と「大卒者」多様化傾向の近似である。この 2 点については、次節で既存データと併せて、最後に詳細をまとめることにしたい。

2. 高等教育から職業への移行に関する日本—英国—欧州大陸系諸国の特色

—『日欧の大学と職業』データから

次に、冒頭で触れた『日欧の大学と職業』のデータから、日本、英国、欧州大陸諸国 10 ヶ国の大卒者の初期キャリア形成の特徴を確認することにした。もちろん、欧州大陸系諸国といってもそれぞれに制度枠組において多様であるが、ここではあえて欧州大陸系諸国の平均像を用いながら、日本と英国との比較の有用性を検討していきたい (データは一部、Brennan et al (2001)を参照している)。

この調査は、1998~99 年に、高等教育から職業への移行に関する国際比較研究 (全体のコーディネーターはドイツ・カッセル大学ウルリッヒ・タイヒラー教授、日本側は九州大学吉本圭一助教授) が実施した。欧州 11 ヶ国 (EU9 ヶ国+EU 外 2 ヶ国) と日本とで、国際的に「第 1 学位 first degree」と認められた高等教育修了者 (日本では 4 年制大学卒) を対象として調査をおこない、卒業後 3 年経った 38,000 サンプルと、日蘭の卒業後 7~10 年経った 5,300 サンプルの有効データを得た。調査内容は、高等教育前の経験、高等教育経験、

就職活動状況、その後の職業キャリア、大学教育で学んだことと職業に必要な能力、継続教育経験や必要性などに及んでいる。

2.1 大学入学から卒業までのパターン

そもそも、大学生と言っても、表2.1に示すとおり、日本と欧州諸国には大きな違いがある。まず日本では、多くが18～19歳で入学し、4年間の標準修学年数で卒業する（卒業年齢平均

表2.1 欧州諸国の大学入学・卒業の多様性 (平均値)

	入学年齢 (歳)	在学年数 (年)	卒業年齢(歳) (斜体:標準偏差)
日本	19.3	4.1	23.4 1.53
イタリヤ	19.7	7.2	27.3 3.58
スペイン	19.4	4.8	24.5 3.57
フランス	20.8	2.6	23.6 3.57
オーストリア	20.6	7.0	27.8 5.07
欧州 ドイツ	21.8	5.3	27.2 3.21
オランダ	20.9	4.7	25.7 4.42
イギリス	21.9	3.3	25.6 7.44
ノルウェー	23.3	4.8	28.2 5.80
フィンランド	22.6	6.1	29.0 5.69
スウェーデン	19.4	4.9	24.4 3.52

23.4歳)。それに対して欧州各国では、日本よりも入学・卒業における年齢の多様性が大きく、卒業年齢平均は20代後半の国が多い。標準偏差からわかるように、英国のように10代の高卒進学者と20代後半の成人学生という異なるタイプの学生層を含む国や、イタリア、オーストリアなどのように平均的に在学年数が7年に達している国などがある。

ただし、高等教育進学前の経験を見てみると、ほとんどの者が予備校を含めた「学校」以外の経験をしないまま大学へと進学しているのは日本とスペインくらいであり、こうした「乏しい社会経験」という同質性は、欧州との比較で見た場合の日本の大学生の明確な特徴である。この点、英国には、大学入学時期を多少ずらして、半年から1年ほどボランティアや旅行などの社会経験を積む（ギャップイヤーと呼ばれる）慣習があり、同じく10代の高卒進学者が多い日本とは、多少状況が異なる。

2.2 就職活動の特質

次に、大卒者の就職活動プロセスをみると、表2.2のように、日本では8割前後の卒業生が就職活動をおこない、しかもその95%以上は卒業前に始めている。一方、欧州各国では就職活動をした者の比率自体が日本と比較して低い。活動開始時期の内訳にも、卒業前から始

表2.2 就職活動の開始時期

(択一回答、%)

		就職活動をした				対象数 <small>小計(無回答含む)</small>	就職活動をしなかった	対象数(無回答を含む)	
		内訳(活動=100)							
		卒業前から	卒業時	卒業後から					
日本'88-90年卒業	男性	75.7	97.2	2.5	0.4	857	24.3	1,426	
	女性	85.4	98.2	1.1	0.6	628	14.6	961	
日本'95年卒業	男性	77.0	88.4	1.9	1.1	1,393	22.4	1,808	
	女性	82.8	87.6	1.7	0.8	1,335	16.5	1,613	
欧州'95年卒	ドイツ	男性	63.0	53.6	31.2	14.7	1,329	33.2	2,108
		女性	59.1	40.5	39.2	19.5	929	31.7	1,572
	英国	男性	84.1	50.2	21.3	25.2	1,128	14.2	1,342
		女性	84.0	48.2	20.4	27.2	1,648	14.2	1,963
	スペイン	男性	69.0	23.2	30.0	44.7	874	29.1	1,291
		女性	74.1	21.6	37.7	38.7	1,260	24.9	1,730
	ノルウェー	男性	76.0	57.1	21.7	19.6	1,096	23.2	1,442
		女性	82.7	62.5	23.4	12.5	1,722	16.1	2,082

注) 欧州'95年卒はいくつかの国のみ掲載した

めた者はわずか4割に満たず、卒業後から始めた者が3割近くいる。欧州内でも国ごとの違いが大きい。その中でも英国は、就職活動を卒業前に始めた者が比較的多いが、国内の散らばりも大きい。

就職活動の経路として最も多く利用されていたのは、求人情報誌など各種の求人情報の活用で、日欧ともに6割以上である。欧州各国では、求人の有無を確認せずに会社に直接接触した者も半数を超え、「縁故」や「公共職業安定所」「民間の職業紹介機関」等の利用も日本に比べて高く、全体として卒業生の主体的な就職活動が前提となっていた。日本でも近年就職活動の多様化傾向がみられ、またインターネット・エントリーの利用が日欧で浸透してきている。このことは、次章以降のインタビュー調査において明らかになってきたことでもある。ここで着目しておきたいのは、日本では大学就職部の利用や大学教員との相談は極めて一般的であるのに対して、欧州諸国の場合は就職活動に大学が関与するというのは例外的である。それも国ごとに違いがあり、特に英国などで大学組織の役割が比較的大きいことが分かる。

次に、表2.3から大卒者の就職活動の時期等の特色を見てみると、英国と欧州大陸系諸国の共通性は大きいようにも見える。また、就職活動期間は英国で短く、日本と欧州大陸系諸国で長くなっている。ただし、日本の場合、就職活動期間の長さは在学中の早い時期から求

表2.3 就職活動と初職獲得プロセス

	日本	英国	欧州大陸 10ヶ国
卒業前に就職活動をした比率(%)	97	48	41
接触した会社数(社)	20	28	22
就職活動期間(月)	6.0	4.4	5.8

職活動を行った結果であり、仮に内定しても採用までの期間を待機しているため求職活動期間が長く算出されているに過ぎない。ここで重要なのは、卒業後から就職までの期間が短いという点で、日本と英国との間に共通性を読みとることである。

また、表 2.4のように、大学の就職部あるいはキャリアサービスの利用をみると、欧州大

表2.4 大学などの就職部（キャリアサービス）を利用したか

	(%)		
	日本	英国	欧州大陸 10ヶ国
利用した	63	37	17
就職の決め手となった	21	6	3

陸系諸国と英国とでは全く異なり、日本で6割以上、英国でも4割が大学の組織を活用しており、ここでも日本と英国に類似性が大きいことがわかる。

それでは、なぜ英国で大学のキャリアサービスが発達しているのだろうか。企業の大卒者採用における採用基準も、それを考えるヒントになるであろう。表 2.5は、企業の採用基準である。専攻分野が重要だったという比率は英国でも高いが、英国ではむしろ「人柄」が決定的に重要であり、そして、「推薦や紹介を受けたこと」が「専攻分野」に劣らず重視されている。欧州大陸系諸国の場合にも「人柄」はトップであるが、「専攻分野」がそれと同等に重要となっている。これに対して、日本や英国では「人柄」と「専攻分野」との較差は大きい。ここでは明らかに、英国は大陸系欧州諸国よりも日本の傾向と近く、推薦や紹介に関わる信頼に足る情報流通経路として大学のキャリアサービスが活用されている可能性がある。いずれにせよここからも、日本と英国との間に極めて大きな共通性があることである。

表2.5 初職採用の際の企業の基準（大卒者の観察）

	(%)		
	日本	英国	欧州大陸 10ヶ国
専攻分野	37	54	65
大学の評判、威信	41	23	20
人柄	80	81	73
推薦や紹介を受けたこと	27	46	32

2.3 大卒後3年目の雇用状況

大卒後3年目の卒業生調査時点での就業の状況を表 2.6で見ると、卒業直後に就職していなかった欧州大陸系諸国の卒業生もほとんどが就職し、初期キャリアを歩み始めている。しかし、就業率に換算してみても、日本や英国と欧州大陸系諸国との間には開きがあり、このことは、長期継続雇用やフルタイム雇用などの指標で見ると一層はっきりしてくる。事業所

の特質からもさまざまな情報を読みとることができるが、ここでは2点だけ指摘しておくことにする。欧州大陸系諸国では、一方で公的セクターへの就職者が多く、英国、日本と、その比率は下がっていく。これは、国営企業の経済に占める大きさを反映するものでもある。他方で、企業規模をみると、欧州大陸系諸国では中小規模の企業への就職者も多いのに対して、英国ではもっとも大企業就職者の比率が高くなっている。

表2.6 大卒4年後の雇用状況

	(%)		
	日本	英国	欧州大陸 10ヶ国
就業率(自営を含む)	89	87	83
長期雇用	91	82	77
フルタイム	96	93	89
公的セクター	22	37	38
私的セクター	68	52	46
企業規模 1~100人	32	37	44
101~1,000人	24	26	26
1,001~10,000人	25	24	19
10,001人以上	8	13	10

2.4 高等教育と職業との関係性

これまで、日本と英国とで基本的な共通の傾向を多く見いだした。しかし、高等教育と職業の関係についての卒業生の主観的な評価を質問してみると、表2.7からまったく別の傾向が見られる。すなわち、英国でも欧州大陸系諸国でも、今の仕事と大学での専攻分野が基本的に対応していると評価する者が4割近いのに対して、日本はその半分である。「現在の仕事は、自分の学歴に全くふさわしい」という回答は、日本では英国や欧州大陸系諸国の3分の1以下である。

それでも詳細にみれば、表2.8のように、「専攻分野はあまり関係ない」仕事をしていたり、「高等教育での学習とは全く関係ない」という仕事をしている比率は日本と英国で多く、欧州大陸系諸国で少ない。

表2.7 現在の職業における学位の適切さ

	(%)		
	日本	英国	欧州大陸 10ヶ国
自分の専門分野が現在の仕事に一番ピッタリ合っている	23	37	39
現在の仕事は、自分の学歴に全くふさわしい	12	40	36

表2.8 現在の仕事と高等教育との関係

	(%)		
	日本	英国	欧州大陸 10ヶ国
専攻分野はあまり関係がない	28	22	9
高等教育での学習とは全く関係ない	14	17	7
仕事では在学中に獲得した知識や技能を使っている	22	48	54
現在の仕事は大学入学したての頃の期待に合致している	23	42	37

2.5 高等教育の中長期的効用

日本と英国では比較的短期に高等教育段階を駆け抜けて、しかも大学卒業直後に就職先を見つけることができる。しかし、反面ではその仕事は高等教育での学習とは全く関係ないものであったりする。高等教育はどのような意味で卒業生の人生に影響を及ぼしているのか、表2.9でその効用の各次元を比較してみた。すなわち、どの国の卒業生も「人格の発達」にとっての大学教育の効用を高く評価しているが、それに次ぐ評価があるのは、日本と英国では「長期的なキャリアの展望」であり、欧州大陸系諸国では「満足のいく仕事を見つける」ことなのである。

つまり、日本と英国では、同じく職業生活をみても、卒業直後についての効用よりも、その後の長期的な効用の方が高いと考え、欧州大陸系では長期的な効用よりも、大学をでることによって職業キャリアの出発点となることの効用を高く評価している。

表2.9 大学で学んだことはどの程度役立っているか

	(%)		
	日本	英国	欧州大陸 10ヶ国
満足のいく仕事を見つける上で	48	52	63
長期的なキャリアを展望する上で	51	66	59
人格の発達の上で	67	78	68

3. まとめ — 「大陸欧州」系諸国をカウンターパートとした、日英比較の有用性

以上、既存データの整理・検討から、日本—英国—欧州大陸系諸国の高等教育と学卒者の初期キャリア形成パターンをみてきたが、学卒者の就職をめぐる状況や方向性において、日本と欧州との間で基本的に大きな差異がある領域が多いことを再認識すると同時に、同じ欧州の中でも英国と大陸系諸国との間の差異が大きく、むしろ日本と英国との間でのさまざま

の共通の傾向があることも明らかになった。まとめると、以下の4点に集約される。

①高等教育大衆化の経験と「大卒者」の多様化傾向の近似

日本では高等学校卒業時点での大学進学率はほぼ50%近い水準であり、さらに、専門学校まで含めれば70%近くが進学している。一方英国では、第1節で触れたように、旧ポリテクニクの大学昇格による高等教育の二元構造解消で制度的に大学生が一気に増加したこと、若年層の大学進学率(API)の上昇などがおこっている。このことは、日英両国共通して、「大卒者」の多様化、言い換えると、「大卒者=将来社会の指導者層を担うべきエリート人材」と位置づけられなくなっていることを意味する。これがまず両国に共通する点であり、また、大学セクターでの急激な大衆化を経験していない多くの欧州大陸系諸国と異なる点である。

②中等教育と高等教育との接続関係の近似

第1節、および第2節で見たように、英国の場合、他の欧州大陸系諸国に比べて入学年齢が若く、日本に近い。英国の場合は10代の高卒進学者と20代後半の成人学生という異なるタイプの学生層を含むが、旧大学セクターだと8割以上が前者である。また、日本、英国共に、大学入学前に労働経験などの活動をまったくしないまま大学へ進学していく層が大半を占めており、これは入学前に労働などの経験をする者が3～4割はいる他の欧州大陸系諸国とは様相を異にする。

③大学の制度的ないしは社会的位置づけの近似

大学の標準年限は日本が4年、英国が3年であるが、ISCED基準による第1学位は共に学士(Bachelor)である。それに対して、「欧州大陸」系諸国、特にドイツやオランダでは、大学は標準年限4年だが標準的在籍年限が6年であることなどから第1学位は修士(Master)であると位置づけており、第1学位取得の年限で短期と長期に区分すれば、日本と英国の大学は短期、欧州大陸系諸国の大学はほとんど長期に入る。また、第2節で触れたように、在学中の就業体験と大学での学習内容との関連性の薄さは日本と英国の特徴であり、第2節では触れなかったが、大学での平均勉強時間を同じデータを使ってみると英国は日本とほぼ同じであり、これは欧州の中でも低い部類に入る。さらに、専門職養成機能についても、日本と英国の場合、大学は職業的な進路を模索する段階として位置づけられ、専門職養成は進路模索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「大陸欧州」系諸国の場合、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。ドイツやオランダのように高等職業教育が別の高等教育機関として存在している国と、日本や英国とは、明らかに異なっている。

④就職への移行プロセスの近似

第2節で見てきたように、英国では、就職活動を大学卒業前から始める者が多く、さらに就職活動の際に大学の就職部や就職情報室を利用している学卒者が他の欧州大陸系諸国に比べて非常に多い。それは日本ほどではないが、大学が就職への移行プロセスに果たす役割が大きいという点では、近似している。

以上のような理由から、高等教育と人材育成において、特に高等教育サイドから眺めてみた場合に、日本と英国との共通性を前提とした比較、言い換えると、日本とも「大陸欧州」とも違う英国を日本と「大陸欧州」との間に位置づけた形での比較が枠組として有効だと考えられることが分かるだろう。

再度強調しておくが、日本と英国が「同じ」である、と言っているのではない。異なった社会同士を並べて考察しようとする時、単に異なるものを「異なるもの」として認識する姿勢だけでは何も得られない。重要なのは、「似て非なる」ものとしての認識、つまり、違うことを前提としつつ相対的な共通性を見いだそうとするような態度であり、そうした対象が見つければ、比較という作業の有用性は増す。その意味で、日欧の高等教育と人材育成を考察する時、英国という存在は日本にとって「似て非なる」ものとして認識できる、と言っているのである。当然、以下の各章では、日本と英国との比較でインタビュー事例分析が展開されるが、これらの事例分析は、あくまで「大陸欧州」系諸国を念頭においた形で、「似て非なる」日本と英国の比較が展開される。

【参考文献】

BRENNAN, John, JOHNSTON, Brenda, SHAH, Tarla, WOODLEY, Alan and LITTLE, Brenda (2001) “The Employment of UK Graduates: Comparisons with Europe and Japan” Higher Education Funding Council for England

WOODLEY, Alan and BRENNAN, John (2000) ‘Higher Education and Graduate Employment in the United Kingdom’ “European Journal of Education”, vol.35, No.2, pp.239-249
(中島弘和訳 (2004) 「イギリスにおける高等教育と学卒者の雇用」 吉本圭一・稲永由紀・中島弘和編『欧州の高等教育と労働市場(高等教育研究叢書 No.77)』広島大学高等教育研究開発センター、120-132 頁)

吉本圭一編 (2001) 『日欧の大学と職業』 日本労働研究機構

第3章 大卒採用の仕組みと大学教育の職業的レリバンス

この章では、英国における大卒採用の仕組みを企業インタビューに基づいて概観し、大学から職業への移行システムに関する日英比較を通して、今後のわが国における大学教育の職業的レリバンス（関係性）や企業の採用行動の行方を展望する。

1. 既存データにみる大学から職業への移行に関する日英の相違

企業インタビューの考察に入る前に、高等教育と職業への移行に関する日欧比較調査（日本労働研究機構 2001）の結果を用いて、就職時点における大学から職業への移行に関する日英の特性を整理しておきたい。

1.1 大学から職業への移行に関わるアクター

わが国では、大卒者の就職に対する大学、つまり就職部や教員（理系の場合）の関与が指摘されてきたが、英国の場合はどうか。まずこの点から確認しておこう。表 3.1 は、卒業後に就職する際の応募経緯を示したものである。

表 3.1 応募の経緯

(N)	(%)	
	英国 (2883)	日本 (2676)
求人票・情報誌	68.5	73.3
情報なしに接触	40.1	14.0
大学の就職部	37.6	63.2
個人的なつて	25.4	21.1
民間職業紹介	25.1	13.3
公共職業紹介	23.6	13.3
在学中から仕事	17.2	2.9
大学教員	10.3	23.4
会社からの勧誘	9.2	11.9
その他	7.2	10.5
企業・自営を始めた	1.6	0.3
自分で広告	1.0	0.9

日英ともに「求人票・情報誌」の利用が最多だが、日本では「大学の就職部」や「大学教員」の利用率が高いのに対して、英国では「情報なしに接触」「民間の職業紹介」や「公共職業紹介」の利用率が高い。日本の学卒者の職業への移行が【大学仲介型】であるのに対して、英国のそれは【ダイレクト型】並びに【第三者仲介型】も多いことがわかる。

英国における【大学仲介型】の少なさには、いくつかの理由が仮説的に考えられる。第1は、専門分野と職業との対応が明確であり、そもそも就職に関して大学は関与しなくて済む、つまり入学時点で学生の将来の職業がある程度決まっているというものである。第2は、わ

が国のように新規学卒者一括採用方式ではなく、大学卒業＝就職ではないために、大学の関与には限界があるというものである。第3は、第2とも関係するが、既に就業経験のある非若年層が多く、彼ら彼女らにはそうした大学による就職支援サービスが必要とされないというものである。

もちろん以上は相対的な問題であって、英国でも38%は「大学の就職部」を利用していることには留意が必要である。ただし、日英の相違を示す上述の3つの仮説が否定されるものではないことを、同じく日欧比較調査の結果からデータで示してみよう。

表3.2は、大学での専攻分野と自分の仕事との関係を示したものである。設問のスタイルが異なるので単純な比較はできないため、それぞれの国での回答傾向に着目してみよう。まず、「一番ぴったりあっている」「他の専攻分野でも構わなかった」の割合が共に高い点は、両国に共通している。両国で差があるのは、「専攻分野はあまり関係がない」とする割合が、日本では最も高いのに対して、英国では「一番ぴったりあっている」「他の専攻分野でも構わなかった」と答えた割合よりも低い点である。この表から判断する限り、両国とも大学での専攻と職業とのリンクは必ずしも高いとはいえないが、相対的には英国の方が高めであると考えられる。

表 3.2 専攻分野と職業との関係

	(%)	
	英国	日本
(N)	(3086)	(2937)
一番ぴったりあっている	37.8	24.7
他の専攻分野でも構わなかった	37.0	24.5
他の専攻分野の方が良かった	11.4	9.9
専攻分野はあまり関係ない	21.1	27.2
高等教育での学習とはまったく関係がない	14.9	13.8

注: 英国は設問が複数回答

続いて、卒業直後の就職状況である。まず、国家レベルの統計データの取り方について言及しておきたい。英国では HESA (Higher Education Statistics Agency) が卒業後の状況調査を実施しており、例えば2002年の8月から2003年の7月までの卒業生については2004年1月の状況としてデータを収集している。これに対して日本の学校基本調査の調査時期は卒業直後の5月時点である。最近でこそ卒業直後に就職しない者が問題視されてきているが、日本の調査時期には、大学卒業＝就職という見方が反映されている²⁾。また日欧比較調査によれば、就職活動の開始時期は、日本では卒業前が97%であるのに対して、英国では卒業前は52%、卒業の頃が21%、卒業後が27%となっており、ここからも英国では卒業＝就職を前提とはしていない。英国では、大学の就職部が就職支援としてカバーできる対象は日本よりも限られている。

最後に年齢と応募経緯の関連である。表3.3は、英国について卒業時の年齢別に応募の経

緯を示している。卒業時の年齢が高くなるにつれて、「大学の就職部」を利用する割合は減少しており、英国で【大学仲介型】が少ないことには、卒業年齢も関与しているとみてよい。しかし、卒業時の年齢に関係なく、「民間の職業紹介」「公共職業紹介」を利用する割合が高く、また「情報なしに接触」はむしろ若年層で多い。英国では、大学から職業への移行に多様なアクターが関与するシステムになっている。

1.2 採用時の重視項目

続いて採用時に何が重視されるかをみておこう（表 3.4）。両国とも「人柄」が重視されている点は共通するが、「学部の種類」「専攻学科」という大学で学んだ専門分野や、学習の成果である「大学の成績」、在学中や入学前の「実務・労働経験」の何れも、英国での重

表 3.3 卒業年齢別の応募の経緯（英国）

	(%)			
	-24歳	25-29歳	30-39歳	40歳-
(N)	(1790)	(186)	(160)	(136)
求人票・情報誌	68.6	75.8	66.3	64.7
情報なしに接触	42.6	40.3	33.1	28.7
大学の就職部	41.8	33.3	30.6	25.7
民間職業紹介	26.8	25.3	21.9	22.1
個人的なつて	26.9	23.7	25.0	22.1
公共職業紹介	23.8	27.4	31.9	25.7
在学中から仕事	16.4	17.7	19.4	17.6
大学教員	9.4	12.9	12.5	9.6
会社からの勧誘	8.5	11.3	11.9	13.2
その他	6.5	7.5	8.8	6.6
企業・自営を始めた	0.7	0.5	1.9	2.9
自分で広告	0.7	1.6	2.5	0.7

表 3.4 採用時の重視項目

	(%)	
	英国	日本
(N)	(2543)	(2676)
人柄	43.9	41.9
学部の種類	38.5	15.3
その他	35.9	66.1
専攻学科	30.6	12.3
在学中の実務・労働経験	23.4	3.1
推薦や紹介	19.3	13.6
コンピュータの技能	17.8	3.8
入学前の実務・労働経験	15.3	1.0
大学の成績	15.2	4.0
大学の評判・威信	10.3	13.3
外国語の能力	5.9	3.6
海外の経験	5.6	1.3

注:「非常に重要」と回答した割合。

視度が高い。これに対して、日本で最も高かったのは「その他」で、実に3人に2人がこの項目を選択している³⁾。

この設問は、採用される側の主観的な認識を尋ねている点に留意する必要がある。つまり、採用する側の本音とは必ずしも一致しない可能性があるものの、求人情報や採用のプロセスの中で採用される側に明確に認識し得たものを意味している。その視点に立てば、英国では採用する側から、大学で学んだ専門分野、実務・労働経験、学業成績を重視しているというメッセージが、日本よりも明確に求職者に伝わっていることになる。

では「その他」の多さは何を意味するのか。「その他」を構成するのは文字通り多様な要素で、他の項目には還元できにくい何らかのスキルも含んでいるだろう。しかしそれは、採用場面で雇用される側に客観的には認知しにくいものかもしれない。そこに企業の本音が隠されていると考えることもできるのだが、日本において「その他」の割合が非常に高いことは、採用される側にとって、何を基準に選考されたのかが了解しにくいことを示唆している。大学から職業への移行に関わるアクターと同様に相対論でしかないが、客観的な事実情報が採用場面である程度評価されるという意味で、英国は【明示型】採用、何が合否の基準かわかりにくいという意味で、日本は【暗示型】の採用であるといえる。

1.3 分析の視点

以上の既存データの再分析から、企業インタビューを考察する際の課題として以下の3点を設定した。

第1に、英国の企業でも日本でいうところの新卒採用をどの程度行っているのかという点である。卒業＝就職を必ずしも意味しないシステムにあつて、企業にとって大卒者の採用はどのように位置づけられているのだろうか。日英の採用形態の相違が、大学から職業への移行システムをどのように規定しているのかを明らかにする。

第2に、英国の企業は採用時に大学教育の職業的レリバンスを何に求めているのかという点である。専門分野は果たしてどこまで重視されているのか。成績重視に込められた意味は何なのか。大学教育を重視しつつも、実務・労働経験も重視するのはなぜなのか。人柄重視ということが指す意味内容は日本と同様であるのか。日英における採用プロセスの異同が、企業の大学教育観や人材観とどのように連動しているのかを明らかにする。

そして第3に、日英比較を通じて、今後の日本において、新卒採用はいかなる方向へ向かうのか、大学から職業へのスムーズな移行を実現するために必要なサービスと担い手は何なのか、企業の大卒の採用方法に変革は必要なのか、変革した場合にそれは大学教育を変えていくインパクトとなり得るのか、といった点を展望したい。

2. 新規大卒者の採用

2.1 雇用における新卒採用の位置づけ

英国でも新卒者の採用が行われていることは八代（1996、1997、2002）も言及しており、その重視度は企業間で異なる（新卒を重視するケース、中途採用を重視するケース、職種によって使い分けているケース）ことが紹介されている。今回調査した英国の企業においても、新規大卒者を対象とした採用（＝学卒プログラム）の実施が確認された。その呼称は Graduate-Program とか Graduate-Scheme と呼ばれたりしており、企業によって必ずしも統一されていない。学卒プログラム以外の採用ルートは空きポストが生じた際に随時行うもので、結果的に大卒者が採用されることはあるが、新規あるいは既卒の大卒者を必ずしも募集の要件としているわけではない。

ところで、採用数全体に占める新卒採用の割合がどの程度であるかは、その企業の主たる雇用戦略が【未経験者採用－企業内訓練型】なのか【経験者採用－即戦力型】なのかを見極める上で重要な指標である。今回の調査は新卒採用に絞ってインタビューを行っていることもあり、必ずしも十分な情報があるわけではないが、いくつか事例をみておこう。

UUK社では、最近2年間で新卒採用とその他の採用の比率は約1対6であり、雇用者の補充の面で新卒がメインとはいえない。TUK社でも本社採用の6割が経験者採用という。これに対してXJP社の場合は昨年、事務・営業系で新卒を100名採用しているのに対して、経験者採用は技術系と事務・営業系を含めて120名であり、新卒の占める割合の方が大きい。SJP社でも2003年が新卒採用80名、キャリア採用・中途採用28名、2004年がそれぞれ80名、68名であった。限られたデータで推測の域を出るものではないが、英国では日本ほど新卒の採用に重点がおかれてはいないと考えられる。

なお英国では、大手企業のほとんどは新卒採用を行っているが中止するところも出てきている（リクルート 2003）。例えばWUK社の場合、以前は新卒採用を行っていたが、規模の縮小に伴い最近は経験者採用のみの実施である。大規模な同業他社が Graduate-Training をやってくれているので、そこで訓練された25-30歳くらいの者を引き抜いて採用している。またPUK社でも採用形態は、定期採用型から空きポストが出たときに採用するジャストインタイム型つまり欠員補充型へシフトしつつあるという。同じ会社でもPJP社では新卒一括採用の変化という話はなかったことを考えると、新卒者にこだわらない採用は英国でより進行しつつあると仮定される。

なお、卒業後何年までが新卒扱いなのかも重要な指標となる。なぜなら、卒業直後に就職するのが一般的であれば新卒の範囲は狭く、卒業＝就職でない場合には、新卒の範囲をある程度広く扱うと仮定されるからである。この情報も限定的なものだが、例えばTB社の場合、新卒は卒業後3年以内の者であり、XUK社では、学卒プログラム（Fast-Track採用と呼んでいる）への応募者の4割が卒業後1年以上経った者だった。XUK社によれば、最近ではGap-Year等で卒業後すぐには就職しない者が多くなっていることが背景にあるとのことだった。

2.2 新卒採用と初期訓練

新卒者の場合、在学中に就業経験はあるかもしれないが基本的に未経験者の範疇に入るため、採用後は初期の教育訓練が必要になってくる。採用後の教育訓練や初期キャリアパスの詳細は他の章で触れるので、ここでは学卒プログラムでの採用の規模と初期訓練の特性を簡単に紹介しておく。

N_{UK} 社の場合、大卒者に限定した採用は3年前から始めた欧州圏内から優秀な者を選抜する **European-Graduate-Program** として実施している。毎年20名程度を応募者2,000名から選抜しており、英国出身者は4人に1人程度である。P_{UK} 社は大学卒を要件とする採用を100名程度行っており、応募者は3,000名である。採用後の初期研修は2年間で、最初の6ヶ月は一括研修を施し、その後販売チームでの研修を積む。S_{UK} 社は毎年40～50名を **Graduate-Program** の枠で採用し、応募者は2,000名に達する。採用後は2年間に2～3の部門を経験させる。T_{UK} 社では、欧州各国の中核大学から特急組として選抜し、採用後は5年間の教育訓練を施す **Euro-Grades-Program** で毎年15名程度を採用している。この他に英国内から採用する職域別採用があり、4,000名の応募者から100名を採用する。こちらは3年間の研修プログラムを設けており、1年ごとに職務が変わる。U_{UK} 社の新卒採用は、1,000名の応募者から30名を選抜する。採用後は3年間の研修プログラムに配属される。X_{UK} 社は **Graduate-Trainee** として90名の応募から5名を採用している。採用後は2年間の研修に入り、一定期間ごとに領域の異動を行い、少なくとも4領域程度は経験させる。

欧州圏内の採用と英国内の採用の双方を行っている企業と、英国内のみの採用を行っている企業が存在するが、何れも大卒者を採用し、2～3年の複数の職域を経験させる教育・研修プログラムが存在している。日本においても例えば O_{JP} 社は入社後3年、X_{JP} 社は最初の2年間を見習い期間として位置づけて教育・研修を行っており、新卒相当の雇用者を対象とした初期訓練プログラムを提供している点で共通している。ただし英国のいくつかの企業では、学卒プログラムが終了した後に正規の社員として雇用するという表現をしており、日本でいう正社員としての見習い期間と全く同様と考えてよいのか、さらに検討を必要とする。

なお今回の調査では、日本でいうところの事務・営業系の職種を中心に尋ねたが、英国では基本的に部門別の採用が行われている。U_{UK} 社では6部門中ファイナンス部門のみが新卒採用を行っており、X_{UK} 社ではマーケティングとセールスという部門別の採用であり、T_{UK} 社でも営業、資材調達、人材開発、財務というように細かい職域別の採用が行われている。S_{UK} 社でも財務、営業、購買などの部門別採用であり、全員がMR職（医療情報担当者）として採用される S_{JP} 社とは様相を異にしている。総合職として一括採用される日本における採用後の初期訓練と、部門別採用の枠での初期訓練とでは、訓練の目的や内容が自ずと異なってくる可能性がある。英国では新卒者が初期訓練で経験する仕事の範囲は職能内に限られる（八代 2002）との指摘もあり、初期訓練における経験職務の幅自体を比較してみることも重要な課題である。

2.3 日英の新卒採用の異同

以上の日英の新卒採用の特徴を理念的に整理するならば、表 3.5 のようになる。

表 3.5 日英の新卒採用の位置

	新卒採用の有無	採用全体に占める比率	採用の形態	初期訓練プログラム	新卒の範囲
英国	有	中途 > 新卒	部門別	当該部門内での移動	やや広い
日本	有	新卒 > 中途	一括	集合研修後部門配属	狭い

両国とも新卒採用という形態は存在する。しかし英国では新卒の重視度に多様性があり、雇用者数からすると必ずしも主要な人員の補給ルートとはいえない。また事務・営業系の中でも細分化された部門ごとの採用である。採用後は2～3年間の初期訓練プログラムが用意され、その部門で複数の職務を定期的に経験する。これに対して日本の場合、新卒は依然として主要な人員の補給ルートである。また総合職としての一括採用であり、採用後の初期訓練は部門配属を決定するための役割も果たしている。初期訓練での職務経験の幅が英国よりも広いか狭いかは、今回の調査からは判断できなかった。なお、実際に新卒として採用される大卒者の卒業後の年数の幅は、卒業直後の就職を必ずしも前提としない英国が日本よりも広いと想定される。

3. 採用プロセスにみる大学教育の職業的レリバンス

3.1 採用のプロセス

アメリカにはオンキャンパスリクルートシステムというものがあり、大学で第一次の面接まで行われることも少なくない (Ogata 2000)。イギリスにもミルクラウンドと呼ばれる企業が大学を訪問する様式が存在する (八代 1996、1997) が、最近は大学で就職面接まで実施する企業は減少傾向にあり、代わってオンラインによる採用システムを導入する企業が増加しているという (リクルート 2003)。XUK 社でも近年大学訪問による面接はやめたということだった。

今回の企業調査から、英国における企業の採用プロセスはかなり標準化されていることがわかった。XUK 社では、オンラインによる書類審査－構造化面接－アセスメントセンターでの試験 (学力・人格テスト、プレゼンテーション、ロールプレイ) と面接、という3段階の選抜を行っている。TUK 社でも、書類選考－基礎知識、コンピテンシー、メンタルなテスト

の実施—アセスメントセンターでの面接やワークショップ形式の課題遂行能力試験という手順である。SUK社では、webを通じたコンピテンシーテスト—同じくオンラインによるリーダーシップ等をみる試験—アセスメントセンターでの合宿テスト（面接、ロールプレイ、特定場面を想定したシミュレーションテスト）の3段階で行う。PUK社の場合も、書類応募—面接—アセスメントセンターでの合宿試験（性格テストや心理テスト）という3段階の構成である。NUK社の採用プロセスは4段階である。最初のweb登録段階で欧州圏の移動の可能性と語学力をチェックし、第2段階は就労経験、コンピテンシー、専攻・成績のチェックを行い、第3段階での電話によるディスカッションを経て、最後にアセスメントセンターでの合宿試験（グループディスカッション、面接、数理能力・業務処理能力試験）となる。

日本の場合も、採用のプロセスは構造化されていて、書類応募の後に筆記試験があり、その後に複数の面接を行うのが一般的である。OJP社、WJP社、XJP社は書類応募—筆記試験—面接という順序であり、VJP社は書類応募—面接—筆記試験—面接、SJP社は書類選考—スピーチ及びグループディスカッション—面接という流れである。アセスメントセンターにおける複数の試験による集中的な選抜というのが英国における特徴だが、形式面には現れない相違も両国の間には存在している。

これは英国の人材派遣会社であるAA社で聞いた話だが、日英の採用の相違は「誠意の日本」と「成果の英国」という。日系企業はとにかくできるだけ多くの人に面接するのに対して、英国系企業の場合は面接までにある程度スクリーニングをやってしまう、つまり候補者の絞り込みのパターンが違うというのである。

事実、例えば最初のエントリー段階で日本の企業はあまり絞り込みを行っていない。XJP社ではwebエントリーの段階ではスクリーニングは実施せず、次の筆記試験で7割くらいに絞っている。WJP社でもエントリーシートの受付段階で選抜は行わず、筆記試験に臨んだ者から6割程度に絞っていく。もっとも日本で展開している英国系企業では若干様相が異なる。SJP社の場合は、エントリーシート段階でスクリーニングを行い6割に絞っているし、PJP社でも、最初のパーソナリティテストで8割に絞っている。

これに対して英国の企業では、PUK社では応募段階で約半数にまでスクリーニングを行う。スクリーニングの割合は日本のPJP社よりも大きい。TUK社でも職域別採用の場合、書類選考の段階で既に応募者の25%程度まで絞込を行う。最初の段階でのスクリーニングがそれほど厳しくないNUK社のEuropean-Graduate-Programでも、web登録の段階で75%まで絞っている。

これは何を意味するのだろうか。1つは、アセスメントセンターで複数の試験を合宿形式で行うには、その段階で人数が絞られていないと物理的に無理ということがある。だが、エントリーの段階から絞り込みを行うのは、応募段階の書類の記載項目に対して、英国では明確な判断基準を設定しているからだと考えられる。日本の場合は応募段階での書類は参考程度のものでしか扱われていない。

また、面接の仕方が日本は構造化されていないチャット型（Chatty-Style）だという指摘もあった。例えば日系のX_{UK}社では、採用を科学的な手法で行うために、2年前からこの形式の面接はやめているということである。日本でも、在学中に最も打ち込んだ経験というように、面接の際に尋ねる内容は形式化されてきているが、ここでの構造化というのは、職務遂行に必要な能力を抽出し、その能力の有無を見極めるためのスキルベースの面接であるCompetency-Based-Interviewのことを指している（小方 2001、2004）。また今回調査したいくつかの企業では、筆記試験にもコンピテンシーを問う場合があった。ただし我が国でもコンピテンシーを採用に用いる企業は存在しており、この限られた事例からだけでは一般化が難しい面もある。

なお採用時には日英共に面接が重視されている。面接では一般的に性格などのソフトスキルがチェックされる。だがそこでのソフトスキルに込められた意味は異なるのかもしれない。日本のコンサルタント会社のAB社を訪問した際に指摘されたことだが、日本企業の採用は、その企業で一生働く、つまり〇〇会社倶楽部への入会審査なのだという。この人と一生働いてもいいと思える人が面接ではチェックされるという意味である。これに対して英国では、ある部門の職務を遂行するのに然々のソフトスキルが重要であって、それを面接でチェックしているという解釈が成り立つかもしれない。

3.2 客観情報の重視度

新卒採用の場合は職業経験が未熟で、過去の仕事経験から採用後のパフォーマンスを推察することが難しい。そのため、潜在能力の高さに注目することになり、面接が重要になってくるわけだが、書類応募の段階で入手可能な応募者に関わる客観情報はどの程度重視されているのだろうか。

3.2.1 出身大学と専門分野

英国の大学の威信を表すものとしては、オックスブリッジやレッドブリック（赤煉瓦）大学とか、大学が一元化される前後の違いを示すものとして、旧ポリテクと旧大学との区分などが存在するが、今回の英国での訪問企業では、企業側のフォーマルな回答として出身大学を重視という話はあまり聞かれなかった。例えばX_{UK}社では、大学名よりも専門分野を重視しており、専門分野を指定した採用活動を行っている。学問的側面は確かに伝統的な大学に強みがあるが、実務的な側面だと旧ポリテクの方が優れており、採用という観点から出身大学を一律には評価できないとのことだった。U_{UK}社の場合も、結果的にトップレベルの大卒出身者が採用されているが、意図的に採用大学を設定しているわけではなく、むしろコンピテンシーや専攻分野が重要という。T_{UK}社では、技術系以外は専門分野を問わないとのことであった。また、大学の名称を絞り込んでいるわけではないが、質の高い卒業生を排出している大学をコア大学として採用のターゲットにしていた。その場合には、個別大学一般の威

信というのではなく、専門分野ごとの評価を重視している。これは恐らく、QAA (The Quality Assurance Agency for Higher Education) の専門分野別評価のことを指しているものと思われる。NUK社では、結果的に20校程度の有力大学からの応募者が多くなっているが、ビジネス関係の学位を高く評価していた⁴⁾。

英国では専門分野は必須条件ではないものの、それなりに重視されているようである。また、大学名を考慮している場合にも、どの分野に強いという視点から注目していることがわかる。日本の場合も出身大学を重視するという回答は得られていないが、事務・営業系職種においては、専門分野も採用時にはほとんど考慮されていない。ただし採用のプロセスで、人文科学系よりも社会科学系の出身者の方が、世の中や企業の動向にアンテナをはっていて働く意識も高いと感じている(XJP社)、結果として教育学部や文学部よりも法学部、経済学部の出身者が採用者の多数を占めている(YJP社)、との指摘にあるように、専門分野による相違は企業側の認識としては存在する。OJP社のように、大学での専門を重視する管理系と専門性は問わない営業系とに分けた(比率は1対9)採用に踏み切った企業もあり、将来的には専門分野を重視する部門が拡大する可能性はある。

3.2.2 大学の成績

今回英国で訪問した多くの企業で、採用時には大学の成績を重視しているとの指摘があった。XUK社では、第2上級以上の成績を期待しており、入学前のGCEのAレベルの成績も重視している。PUK社でもGCEのAレベルの成績も記入させるようにしていた。U社でも、大学での成績には第2上級以上を求めており、大学入学以前の成績も重視していた。TUK社やPUK社でも第2上級以上を選抜の基準としていた。

Times Good University Guide (2003)によれば、学位の等級を示す第2上級(2.1)以上の成績を獲得できる割合は、大学によってかなり異なる。50%前後が多いものの、ケンブリッジ大学では93.4%、オックスフォード大学では84.9%となっている。今回の調査では十分に尋ねていないが、英国では例え著名な大学の出身者でも成績が悪いと採用が難しいといわれる。1つの理由として、最初の書類選考の段階である程度候補者を絞る必要があり、形式的に成績を利用しているという解釈は可能である。しかし入学前の成績のチェックは、日本でいう大学名のチェックと重なる部分があるが、卒業時の成績のチェックは、在学中の学習成果も企業が重視している証左である。もちろんそれが成り立つには、大学の成績評価が社会的な信頼を獲得している必要がある。

XJP社に訪問した際、成績を重視しない理由を突っ込んで尋ねてみたが、まずは日本の大学では成績自体の信頼性が薄いことが指摘された。しかし、例え厳格に成績がつけられたとしても、学んだ内容が実学に近いものでなければ重視度は高まらないということだった。専門分野と成績の重視度はある程度リンクしているといえる⁵⁾。

3.2.3 就業経験

アメリカでは、単なる就業経験はさほど重視されず、採用職種に関連する経験が重視されているが（Ogata 2000）、英国でもそれに類似する指摘があった。X_{UK}社の場合、関連領域の就業経験は採用時の必須要件ではないが、結果的に就業経験がある者が採用されているという。なお日本企業のインタビューでよく耳にする「アカデミックな能力を備えていれば（大学を卒業する力があれば）、あとは就職後の訓練で何とかなる」という考え方をどう思うかという問いに対しては、そんなことはないという返答であった。N_{UK}社も同様に、関連分野での就業経験は評価するが、コーヒESHOP等での単なる就業経験は評価しないという。

日本でも近年、インターンシップ等の就業経験が重視されてきているが、X_{JP}社では就業経験の重視度は成績の重視度と同様に低い。インターンシップは目的意識—その実践—得られた成果、という枠で評価しており、そうすると課外活動を尋ねる場合と相違がなくなるという回答だった。職種別の採用でないためであろうか、関連する領域での就業経験という発想には立脚していない。W_{JP}社の場合も、就業経験は成績と同様に採用時の重視度としては高くなかった。インターンシップは就労体験機会の提供という社会貢献としてやっている（Y_{JP}社）、というように企業が提供する就業経験の機会そのものの位置づけや質も、日英では異なっているのかもしれない。

4. 採用時の大学教育の職業的レリバンス

大学教育の職業的レリバンスは、採用時点のみで判断されるべきものではなく、ある程度長期的な視点に立って考察される必要がある。その点を了解した上で、採用時の両国の大学教育の職業的レリバンスの特徴を整理するならば、表 3.6 のようになる。

表 3.6 日英の大学教育の職業的レリバンス（採用時）

	出身大学	専門分野	成績	就業経験
英国	専門分野の強みの一環	前提として考慮	学習成果として認知	関連領域の経験を評価
日本	入学時の基礎学力	結果としては認知	信頼性に疑問	期待する能力観が未形成

今回対象としたのが大規模な企業であったこともあり、両国とも結果的には有力な大学の出身者が多い傾向にある。つまり有力大学出身者が自ずと応募してくる環境にあり、その意味で、両国とも出身大学をさほど考慮していない。しかし英国では、出身大学単独での評価というよりも、どの大学はどの分野に強いのかという視点で評価している点で日本とは異なる。

例えば X_{UK} 社でも U_{UK} 社でも、大卒に対しては自己学習力、短時間での学習可能性といった潜在的能力を期待しており、日本的文脈で語られてきた入学時の学力で代替可能な訓練可能性と類似しているようにもみえる。しかし、必須要件では必ずしもなく、また全ての企業に該当するわけではないが、採用時点で専門分野を考慮し、専門分野の学習の達成度として大学での成績（学位の等級）⁶⁾も重視している。そこには、大学の教育力に対する確固とした眼差しが存在している。就業経験に対しても、学内での学習経験では得られない能力があるとの認識に立脚している。

ただし以上の両国の相違が、大学教育の質やインターンシップの質の相違を反映した結果であるのか、両国共に新卒者に対して提供される初期訓練プログラムの質の相違を背景としているのか、あるいはその他の要因が存在するのかについては、今後詳細に検討してみなければならない。

5. 結論

今回のインタビュー内容から得られる情報は断片的なものであって、むしろ次の調査研究に向けた課題がみえてきたというのが正直な感想である。現段階で、大卒者とりわけ新卒者の採用に関して、日英比較から得られた知見を基に明確な結論を導き出すのは難しいが、第1節で設定した分析の視点に可能な範囲で答えてみたい。

第1は、日本の新卒採用は今後どうなるのかという点である。フリーターやニート問題、あるいは早期の離職など、新卒採用の基盤を揺るがす現象が生じていることは確かである。しかし、少なくとも大企業においては近い将来、英国のように新卒雇用の重視度にバリエーションが生まれてくるとは思えない。昨今進展している新卒派遣や第2新卒派遣も、基本的には新卒採用の枠組みに依拠している。日本の新卒採用は、企業内教育に対する自負と強い継続意識にも支えられている。今回調査対象とした日本企業における大卒採用者の離職率は非常に低いレベルにあったが、それは結果としてたまたま低いのではなく、離職があつて欲しくないという前提で採用活動を行い、初期訓練を提供している企業努力の結果なのである。もちろんそれは企業側の言い分であつて、雇用される側には柔軟性に欠けるシステムとして映っている可能性もある。

しかし第2に、全体としてみれば、日本でも卒業後にすぐに就職しない大学生が増えていることは事実である。新卒採用型の枠組は継続されても、卒業＝就職というコンセプトはリジッドなものではなくなる可能性があり、大学から職業への移行を支援する機能を大学の就職部に過度に依存した体制は見直されるべきかもしれない。その意味でも、最近の人材派遣会社の隆盛は注目される。卒業＝就職というコンセプト自体が、若者に仕事への過重なプレッシャーを与えている危険性も想定されるのである。この点は別の章で詳細に触れているので参照されたい。

最後に、採用時の大学教育の職業的レリバンスは日本で高まるのかという点である。この問題は、大卒の採用方法は変わるのかと置き換えてもよい。なぜならば、企業の採用方法が変わらない限り、大学教育の枠組みも変わらないと考えるからである。今回のインタビュー調査でも、大学教育への期待を尋ねると各企業からは様々な要望が寄せられる。だがその際に語られる言葉には、専門分野や成績、インターンシップという用語はほとんど出てこない。つまり、求人要件としては明示されにくい内容が大半である。この溝をどう埋めていくのか。構造化されていない面接に過度に頼る採用方法の見直し、企業も使える専門分野や個別大学の教育力を評価する仕組みの構築などを含めて、産と学の間で真剣に議論されるべき事柄だと思ふ。

【注】

- 1) 卒業時の年齢は、卒業年から生年を引いて算出した。なお日本と卒業年次が異なるということは、入学時の年齢も異なることを意味する。入学年齢は、19歳までが英国は72%、日本は74%と共に最多であるが、23歳以上については、日本の1%に対して英国では15%である(小方 2003)。
- 2) 就職率に限らず、大学教育の職業的効用を考える上で、どのような時期的なスパンで評価するかは重要である。例えば英国では、卒業直後は大卒にふさわしくない仕事に就職する者が多いが、7年後には大卒にみあった職業に就いているとして、卒業直後の指標は大学教育の効果を判断するにはふさわしくないとの指摘もある(HECSU 2004)。
- 3) 英国でも「その他」と回答した割合が決して低くない点は重要である。
- 4) 今回の訪問企業はロンドンとその周辺がメインであるが、人材派遣会社AA社の指摘によれば、経済、ファイナンス、ビジネス系の学部出身が好まれるのは、金融関係の企業が多いこともあってロンドンという土地柄の特徴ではないかということだった。
- 5) OJP社でも、大学の成績はA(優)が何個あるかが重要なのではなく、その成績を裏付ける知識を獲得しているかが重要だという指摘があった。
- 6) 英国でいうところの学業成績が、個々の授業の成績ではない点は重要なポイントかもしれない。日本ではまだ学習の到達度、つまり4年間のプログラム全体の教育達成を評価する素地ができあがっていない。

【参考文献】

HECSU (2004) *Seven Years On: Graduate Careers in a Changing Labour Market*.

日本労働研究機構 (2001) 『日欧の大学と職業』 調査研究報告書 No.143

Ogata Naoyuki (2000) "College to Work Transition in America" 『大学論集』 第30集、広島大学高等教育研究開発センター、83-96頁

O'leary, John. Ed. (2003) *Times Good University Guide 2003*, Times Books.

小方直幸 (2001) 「コンピテンシーは大学教育を変えるか」『高等教育研究紀要』第4集、日本
高等教育学会編、玉川大学出版部、71-91 頁

小方直幸 (2003) 「教育と就職」『日英大学のベンチマーキング』大総センターものぐらふ3、
63-74 頁

小方直幸 (2004) 「大学教育の職業的レリバンス研究におけるコンピテンシーのインパクト」『高
等教育とコンピテンシー形成に関する日欧比較研究』文部科学省科学研究費補助金成果
報告書 (研究代表者 吉本圭一)、71-80 頁

八代充史 (1995) 「英国における大卒ホワイトカラーの異動と昇進」『JIL リサーチ』No.19、
日本労働研究機構、26-29 頁

八代充史 (1996) 「英国における大卒ホワイトカラーの異動と昇進 Part2」『JIL リサーチ』No.25、
日本労働研究機構、8-11 頁

八代充史 (1997) 「大卒ホワイトカラーの日英比較」『人材教育』No.105、日本能率協会マネ
ジメントセンター、8-12 頁

八代充史 (2002) 「英国における大卒社員の雇用管理」小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラ
ーの人材形成』東洋経済新報社、135-157 頁

リクルート (2003) 『WORKS61』リクルートワークス研究所

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な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、世の中のことに対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

第5章 大企業における大卒初期キャリア管理の基本と異文化適応

1. 課題の設定—日英企業の進出先の制度分化への適応・調整

日本の大卒ホワイトカラーは、比較的長い初期キャリアパスを通して、30歳前後で職業的に一人前になり、その後のキャリア分岐へと向かう。その意味で職業キャリアスタート段階では専門的な完成が求められていない。他方、ドイツなど欧州大陸系諸国では、卒業年齢が20歳代後半と遅いことと関連して、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に一人前近くに完成した状態にあり、比較的短期の教育訓練が施されるとされる。

とすれば、もし仮に外国企業が、ドイツのような専門的に完成した人材を日本社会の中で探すような採用政策をとれば、採用活動には多大の困難が伴うであろう。また、逆に、日本的大卒ホワイトカラー育成を基本的な経営モデルに組み込んでいる日本企業が、大学での職業専門性の確立を前提とする社会で長期にわたる新人研修を含む初期キャリアパスを用意しても、採用後の人材の育成を効率的に展開することはできないだろう。

つまり、いずれのケースでも、いかに大企業といえども、本拠地国で培った大卒者の初期キャリア管理モデルを押しつけて、所在国の教育制度や社会・文化との不整合をそのままに企業活動を展開することはできない。外資系企業は、そうした文化的な緊張をどのように再調整していくかという思考的仮想的な実験を現実場面で展開しているのである。

そこで、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、外資系企業において異なる制度文化にあっても現地企業と異なる採用・育成の活動を探ることで本国社会のもつ固有の思想なり原理的なものを見いだすことができるのではないか。また、外資系企業が、所在国の文化の方に歩み寄って整合的な行動様式に変容していくとすれば、その現地社会の仕組みのモデルとしての影響力の強さ・浸透性を見いだすことができるであろう。

本研究は、そうした組織と文化の不整合をどのように調整していくのか、その問題を解明することを主課題として、日本と英国の比較に焦点を当てていく。日系企業と英国および他の外資系企業が、日本と英国とでどのような大卒採用活動を行い、初期キャリア段階をどのように設定しそこでの教育訓練と育成活動が行われているのか、その共通性と差異性を考察していく。

2. 日本と英国、本国企業と外資系企業

本章では、日欧での本拠地国と所在国の組み合わせで、それぞれの類型から1つずつ、4つの大企業の採用から育成までの特質を比較分析する。となると、外資系企業であるにも関わらず現地企業と同様の大卒採用のための制度をもつということであり、その場合の本拠地

国を含めた企業グループの企業規模は極めて大きくなる。日本や英国に所在する外資系企業で一定数の大卒者を毎年必要とする規模の会社となると、世界的な大企業ランキングに登場する超大企業であり、日英以外にも数十ヶ国で企業活動を展開する多国籍企業ということになる。4社は、1)日本の従業員10,000人を越す製造業のY_{JP}社、2)英国の従業員10,000人を越す総合エネルギー業のT_{UK}社、外資系として、3)在日欧州企業として従業員数1,000～5,000人未満の飲料品製造業のE_{JP}社、4)在英日本企業として従業員数1,000～5,000人未満の金融・証券業のU_{UK}社である。

まず各社の大卒採用プログラムと初期キャリア管理についてのインタビュー記録の特徴的な点を抽出してみよう。

3. 日本の製造業Y_{JP}社における大卒人材の採用と育成

Y_{JP}社は、輸送用機器業界のトップ企業のひとつであり、毎年技術系を中心に数百名の新規大卒採用を行っている。文系＝事務系は、例年150名程度を採用している。採用に際しては数万人の応募者があり数次の選考段階を経て、面接をもっとも重視している。それは大学での勉強を考慮しないということではない。むしろ面接でその専門分野やその他の社会生活面でも何かでどれだけ深く勉強してきたか、徹底してその応募者の過去の行動実績でヒアリングをして、そこで、問題解決能力とか、行動力だとかを見る。

新卒就職後3年で離職する人は2%くらいである。この2%という数字は、担当者から見ると高い数字であると考えているが、早期退職者は、東京経験のためY_{JP}社の立地する地方都市での生活に適応できない場合などである。「一人でも退社されるのは当社にとっては痛い」と担当者は語る。日本の企業は一般に定期的にかつ多数を一斉に採用する方式を採用しており、こうした慣行の中、採用した人が仕事を通じて成長して初めて採用活動の価値がある。大学生は即戦力としてよりも、ある程度時間をかけて育て、将来の戦力にするという方式を採用している。

採用後の初期キャリアは明確に構造化されている。特に新卒者に対しては、各部門でのエントリージョブがあり、それをクリアして次に基幹的ジョブに進むという形をとる。たとえば人事部門であれば、卒業生との年齢差がないとか大学のことをよく知っているという意味で採用職務をエントリージョブに位置づけている。部門と職務の幅の広さで見ると、10年間で経験するのは多くても2～3つの部署であり、しかも部門を超えて異動することは少ない。10年間部外に出なかった人も少なくない。つまり、ひとつひとつの仕事が高度であり、それをマスターするのは1年では無理であり、3～4年はかかるし、職務によっては10年くらいかかる。人によって、その部署での人間関係などで短期に異動させる場合もあるが、10年間で4～5ヶ所を動かすことはない。それは、キャリア形成においても職務組織上も中途半端になってしまうからである。

職務資格による職層としては、業務職、専門職、上級専門職（係長級）、管理職に大別されており、業務職はいわゆる一般職であり定型的な業務が中心なのに対して、上級専門職：全社的な組織を考えて行動できること、また能力として指導力が当然に求められる。大卒者は業務職から始まり、3年経過で自動的に専門職に昇進する。上級専門職には9～10年目に昇進する。ここまでは、保証しているわけではないし、それぞれの職場での査定に基づいて昇進するのであるが、実態としては、ほぼ全員がほぼ同時期に昇進しており、これが30歳初め頃である。

各職層における教育訓練も、次の職層への昇進・選抜前の時期と、新しい職層への昇進後の時期に、つまり入口と出口で集中的な訓練が用意されている。それは複数の方法を組み合わせるが、たとえば年度初めに数日間の集合教育があって、その後はOJTを通して就業研修で受けた示唆を考慮しながら実際の実務を遂行し、それを上司・先輩が指導するという形をとり、12月に中間報告、年度末に最終報告をするという形をとっている。

つまり、YJP社では、大卒者のキャリアパスと職層の昇進、年齢とが30歳、上級専門職への昇進までほぼ標準的なかたちで対応しており、これに応じた職務組織と教育訓練が編成されているのである。

4. 総合エネルギー企業 TUK 社の教育への関わりと日本的モデルとの異同

TUK社では、英国内および欧州内での学卒プログラムをもっており、英国での新卒者としては大学卒業後3年以内の者を対象としている。この大学新規卒業後の3年弱の経験というのは、特に必要ともいえないし、問題にもならない。

欧州全域にまたがる学卒プログラムの「Euro-Grads」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いわゆる「特急組」として5年間教育訓練するものである。ヨーロッパ各国から毎年15名程度を採用している。また職域別採用でも、英国内で毎年100名の新卒者を「学卒プログラム」として採用している。職種別採用の「学卒プログラム」（3年間で、1年ごとにいろいろな職務経験）を経験してきた者と、欧州特急組の「Euro-grads」（5年間で、複数の国で3つくらいの異なる部門の経験）の、その後の昇進のスピードは一概にどちらが早いともいえないという。

それらの学卒プログラムは、いずれも採用枠組みであるとともに、新卒3～5年の教育訓練プログラム（Early Experience）でもある。ここで教育訓練上重要なのは、どんなメンターを提供するかという点である。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、そのため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一般

的なコア・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。なお、この点については、担当者からワイングラス型のキャリア発達ということで説明があった。つまり、一定の共通の教育訓練を経て、およそ3通りのキャリアパターン、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。

初期キャリアの完成段階としては、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は34～35歳になっている。営業系でも初期プログラムの間には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としては、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である。

5. 欧州系在日企業 E_{JP} 社の採用と初期キャリアパス

5.1 大卒新卒採用

日本での企業活動展開の歴史の長い E_{JP} 社は、新卒を主体として採用活動を行っており、企業内でもどこが外資系かわからなくなると担当者がコメントするほど全体として、Y_{JP} 社と同様の日本的な経営モデルを採用している。「新卒」枠は、E_{JP} 社では浪人あるいは留年、留学を含めて「2年のダブリ」までとして、「3年以上のダブリ」の場合は、新卒枠ではなく、中途採用枠に応募することになる。この点は、同じ欧州をルーツとする T_{UK} 社が既卒者も卒業後3年間は「学卒プログラム」に応募できるのと対照的である。

つまり、年齢で就職時に学士では24歳までを新卒として、長期にわたる初期キャリアパスに位置づけられていくのである。また、大卒採用段階では、特段の専門分野の限定も求人部署の指定もしておらず、比較的広範囲の専門分野から大卒者を採用している。中途枠自身はそれほど多くはないが、ここ数年でみれば、20～30人程度採用した年もあるが、2002年度は十数名という規模であった。

新卒採用数は、各本部単位で採用人員を人事部に要求し、人事部がトップと協議して最終的な採用予定数を確定することになっている。例年、ほぼ本部の要望がほぼ満たされてきたが、新しく赴任したトップの判断もあり、この2年ほどは各本部からの積み上げた新卒採用予定から相当の削減がなされている。人事部門マネージャーが上下間の調整に苦慮している

ということであり、外資系におけるトップの影響力の大きさが読みとれる。

5.2 初任配属と異動

EJP 社では、大卒者の最初の配属のときの大卒者の専門分野と、配属部門との組み合わせについては、全社的な調整を行う。つまり、採用段階で初任配属部門が決まっていなくて、最終的に採用された予定者の専門分野構成を見れば、当初採用予定していた配属部門の構成とは対応していない。そこで、初任配属では、出身の専門分野に関係なく配属先を決定するため、多少専門とは違った組み合わせも出てくる。といっても、会計などの専門領域の出身者は、長いこと畑違いの分野をまわして、35 歳くらいになってから、会計学を学んできたから経理部門へというような異動はさせない。そういうことをすると、大学で獲得した専門的な知識が衰えてくるので、そういう職域についてはできるだけ卒業直後に早く直接対応する部門への配属や異動させている。他方、営業やマーケティングというのはいろいろな経験を通じて能力を開発していくので、むしろ出身の専門分野にはこだわらないで配属しているという。実際に新卒採用のホームページに掲載されている先輩社員のプロフィールをみても、出身大学での学部でみた専門性と初任配属部門との対応関係は低いけれども、就業経験 5 年以上経過して異動した後の場合には、専門性と部門の対応関係が高くなっていることが読み取れる。

また、一般的に 5 年くらい工場や支店に配属され、その後本部に戻るという傾向が多くある。人数的には工場が圧倒的に多いし、その次は営業部門、つまり支店や営業所に 600 名くらい配置しているので、従業員数的にはすごく多い。これに対して本社スタッフは 400~500 名であり、本社に優秀な人材が集まってくるのは大事ではあるが、工場とか営業にも人材は必要であり、特に若手は本社志向が強いため、むしろ支店を強化するという意味で、初任配属では工場、営業というケースが多くなる。もちろん、支店にも、企画など大卒者の育成のための部署を設けたりしている。しかし、川上と川下の関係で、本部からおける指令を現場が受けるという形になりやすい。最近でこそ支店長が強くなって反発するという事も出てきた。今、飲食料品業界も、コンシューマーが一番情報を発信しているので、その点で川下=支店がもっともっと情報発信をする力があればよい、という人事部門での考え方があるという。

5.3 初期キャリアパスと異動・昇進

EJP 社では、大卒者の就職後の「初期キャリアパス」が明確に設定されており、学卒採用のためのホームページにも掲載されている。それをみると、管理職以外の大卒ホワイトカラーのキャリアの段階を、近年「ジュニア」→「ミドル」→「シニア」という 3 段階で構成している。厳密な年齢進行ではないが、新卒者は 5 年前後 (28 歳頃) でジュニアの段階を終え、その後 5 年間前後のミドル段階に進む。このジュニアとミドルの段階までは、処遇的にはほ

ば同期が一斉に昇進・昇格していき、32、3歳頃から、シニアとして、キャリアの分岐が始まる。つまり、このほぼ一斉に進むキャリアが終わる前の段階までを「初期キャリア」段階として把握することができるであろう。そして、その後早い人では36、7歳でシニアを卒業して管理職（Key staff）へと昇進していくのである。

こうしたキャリア段階の移行には、特別の査定方式があり、それはアセスメント研修として行われる。この研修の時期は、先のキャリア3段階の移行期と対応している。まず、ジュニアからミドルに上がる段階では、アセスメントⅢとして28歳頃全員に受けさせる。この段階ではその研修の評価の如何に関わらず、処遇・昇進にはほとんど差はつけない。次のアセスメントⅡでは、係長にあがるかどうかを決める段階の32、3歳で実施し、アセスメントⅠは管理職＝課長レベルにあがるかどうかを決めるときに受けることになる。

大卒者が卒業5年後程度で受けるアセスメントⅢでは、その後直接処遇に差を生じさせず、卒業10年後のアセスメントⅡで係長になるかどうか見る予告編として、シミュレーションとしての研修を、20代後半で経験させておくのである。いろいろな仕事のプレッシャーを与えておいて、自分のどこが強いかわか弱いかを認識させ、次の関門に向けて自分で修正をかけさせる。そして、管理サイドからすれば、ここで「コア人材」の確認をしていくのである。

このように、E_{JP}社の大卒初期キャリア管理は、典型的な日本的経営であり、完全な現地化の事例であるといえよう。もともと、今日経営トップの意向でより専門的人材採用にシフトしようという議論もあり、こうした点に外資系としての本拠地国の経営文化が影響する点も合わせて指摘しておく必要がある。

6. 日系在英金融・証券業 U_{UK} 社の教育への関わり

従業員規模が1,000名を越しており、金融・証券業のシティにおける大きな外資系企業の一つである。近年の採用状況は、中途採用と新規大卒者採用を含めて200名程度であったが、金融部門のみで学卒プログラムで毎年30～40名の採用（卒業3年までの既卒者を対象とする）を行っている。U_{UK}社の新卒採用選考は11月から翌年2月までの4ヶ月間を利用して行っている。選考過程は3段階があり、第1次選考の志願者は約1,000名ある。

大卒資格（第一学位）は、専攻分野の知識・専門性を示す指標、あるいは「潜在能力の高さ」を示す指標として採用の基礎的必要条件である。採用で重視する項目は、大学入学以前の成績（UCAS）、出身大学の成績（2.1以上）、コンピテンシー等である。コンピテンシーは、「潜在能力（high potential）」、「チームの中で仕事を遂行する能力」、「プレゼンテーション能力」、「専攻分野」、「数理能力」等の能力を重視し、評価している。採用する大卒者は社会性を備えていることが望ましいが、これ以上に、高い潜在能力を備えているのかという点を重視している。あえて大卒者採用時の評価項目を序列化するのであれば、第1に「潜在能力の高さ」、第2に大学入学以前の成績（UCAS）、大学の成績、在学時の専攻分野、コン

ピテンシー等、第3に社会性となる。採用した大卒者の出身大学は、トップレベルの大学であったが、これらの大学出身者を意図的に採用しているのではない。

入社後3年間の離職率は、新入社員の20%である。これはロンドンのシティ他社の平均30%以上と比べると低い数値である。

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。UUK社とUJP社の人材育成を目的とした教育訓練制度は、それぞれ独自に編成されているが、両国ともに、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は共通している。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)」という能力の育成を主として行っている。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。

社員間の職位に格差が生じるのは、入社後5～6年後からである。職務・業績 (performance) による人事評価は、入社2年目からの社員を対象に行っている。これにともなって、給与・報酬の格差は2年目からでる。

UUK社では、大卒者が学卒採用された場合に適用される、標準的な職務経験年数と対応した初期キャリアパスを用意している。すなわち、3年間のアシスタントとしての経験を経て、最初のキャリアの節目があり、それをクリアするとアソシエイトでの3年間を過ごす。ここまでは一般に多くの大卒者が標準的に昇進するが、その後の次長職に昇任するのかどうかは初期キャリアパスの重要な時期である。企業としてみても、次長職から企業にとっての収益への貢献が高くなるので人材の選考はきわめて重要な課題となる。もちろん外部労働市場からそれらの人材を調達する可能性もあるが、それは確実な方法とは限らないし、むしろUUK社の企業スピリットを体得している人材が望ましい。だからこそ、それ以前の段階を投資と位置づけて学卒プログラムとその後の大卒初期キャリア管理プログラムを整備しているのである。

ちなみに、次長職を3年間経ると、次にディレクター (D)、部長職 (マネジメント・ディレクター : MD) に進む。この場合には実際にも外部からの引き抜きが多くなるが、内部からの昇進であれば、MDまでに15年程度、つまり英国大卒者で早ければ30歳代後半にこの段階に達する。このレベルの人材は企業組織ピラミッドの上層を構成する少数であるが、収益からいえば全社的収益の30～40%に貢献しており、きわめて価値ある人材となるのである。

UUK社の社員は、構造化したキャリアパスのもとにキャリア形成を行っている。特に、シティという極めて流動性の高い環境の中で、また自社内でも一般採用が多数を占める中で、限定された数でありながら新規学卒教育プログラムを展開している。また、それが明確な初期キャリアパスと職階との対応を意図的に形成している点は、U社の企業理念にも関わって、日本的な長期的な人材育成・活用という経営モデルが英国的制度環境への適応過程にあつて

も、その基盤に据えられているとみることができる。

7. 外資系企業の日本的経営モデル展開について

さて、4社の中でも最も異文化適応の顕著ともいえる EJP 社に見られる日本的な経営モデルの採用について、まずその要因について整理しておこう。

1990年代中葉以後、日経連（1995）の雇用三層構造化の提言にみるように、いま日本の経営見直し議論が活発に行われている。すなわち、初期キャリア段階での多くの教育訓練投資を要する「長期蓄積能力活用型」人材の規模・範囲を限定し、経営効率を高めていこうとする企業の志向性を随所に見ることができる。そして、そうした改革への志向性の背景にあるキーワードのひとつが「グローバル化」である。そして、採用や教育訓練を含めた雇用管理の手近なグローバルモデルとして、外資系企業の動向が注目されている。外国企業の経営傘下に入り外国人企業トップを迎えることで経営が改善した企業の事例、つまり外資系となったかつての日本の典型的な大企業というべき事例、などもいろいろな角度から分析がなされている。しかし注意すべき点として、「外資系企業＝専門能力活用＝グローバル」という図式は、単純すぎる。

本研究で、企業調査の準備段階として行った経営コンサルティング専門の K 社へのインタビューでも、外資系企業の雇用管理にかかる行動様式は一律ではなく、いくつかの要因の組み合わせでその特質を理解していく必要があることが指摘された。つまり、外資系企業といっても、採用、教育訓練、選抜・昇進などいくつかのフェーズで多様なパターンがある。そして、基本的な対比軸として、日本の大企業を中心とするいわゆる日本的経営による訓練可能性採用と教育訓練による長期的な育成、遅い昇進という長期能力蓄積モデルと、その対極にある外国企業の専門能力による専門的・管理的ポストへの採用の高度専門能力活用モデルとを対比させて見た場合、外資系企業といってもいくつかの要因が相乗していくことで、日本的経営モデルがそうした企業内に浸透していくことがある。

まず指摘されたのが、外資系企業の本拠地の国による特性の相違である。いわゆる「グローバル・スタンダード」として自国の経営モデルを進出先でも適用しようとするのは、典型的な米国系企業であり、英国企業をはじめとする欧州出自の企業では、なにがしか進出先の経済慣行の固有の特色を理解し、経営モデルを修正し、むしろ積極的に進出先の経営モデルを組み込むことで外資系企業としての自らのアイデンティティーを確立しようとする傾向があるという。

これと関連して、第2に、経営陣を本拠地から派遣するか、トップレベルまで進出先の人材を登用するか、つまり、いわゆる間接統治型であるのか、直接統治型であるのかという差異も重要である。海外進出日系企業が、基本的に進出先の経営モデルに沿った展開をしようとしながらも、かならずしも実態がそのようにならないのは、ひとつには上位の職務を日本

から多く派遣しており、現地採用スタッフのキャリアパスを長期的に、かつ高度なレベルまでのステップをもったものとして設定しにくいからである。これらも仮説的要因としてあげうるだろう。

また、第3に、外資系企業というのは、一般に、本拠地国の親企業は代表的大企業であっても、日本国内において国内企業と比較して従業員規模が小さい場合が多い。その場合には、日本国内企業でも、中小企業が必ずしも新規学卒採用と、長期的なキャリアスパンでの訓練・育成システムを確立していない場合があるのと同様に、基幹的人材を新規学卒採用だけで充足することができず、中途採用を併用し、そうした中途採用が多くなるほど即戦力重視の傾向が強くなるのである。実際に、このインタビューを行った企業コンサルタント会社にしても、米国系外資系であり、自らの採用活動として、従来知名度が低いことで新卒採用力が弱く、新規学卒で就業経験数年以内の第2新卒とでもいうべき層をこれまで重要な人材給源ターゲットとしてきたという。ただし、今日では、企業規模に比して、むしろ外資系企業の経営状態が評価されて新卒採用力が高まってきているが、採用担当者としては、日本の新規学卒者には職業人としての基本的な準備が欠けているため、むしろ中途採用を積極的に活用してもいるという。しかも、その場合にも、新卒数年の就業経験が、専門領域での能力形成につながっているからというよりも、一般的な職業人としてのしつけができあがっている面に注目し、その意味で、2、3年の就業経験という専門性を確立するには十分な期間を満たしていない層がターゲットになっている。

そして、第4に、企業規模や知名度などは、日本国内での企業活動展開の歴史とも関係する。企業活動展開の歴史が長くなれば、自ずと進出先の社会システムとの整合性が高まるように経営モデルもシフトしていく傾向があるという。これは、ひとつには、外資系企業の進出先国への社会・文化への適応という一般的な過程でもあるが、他方では、日本社会にある長期継続就業規範のもとで、国内採用の日本人スタッフが継続就業を通してキャリアを蓄積していき、外資系企業であっても雇用管理の見直しを迫られることがある。

一例として、先の研究でインタビューした米国系証券会社G_{JP}社の場合、その日本人社長自身は、1980年代初めに新規大卒で就職し大企業で3年ほどの就業後に転職しようとして調べてみたら、外資系企業しか大卒女子を途中で受け入れている会社がなかったのだという。もちろん、新卒時にも、大手銀行等は女性を男性と同様には採用・処遇していなかったわけである。そして、その後20年弱の同社での継続就業を経て、現地採用による内部育成人材として、C社の社長に登用されているのである。

すなわち、1) 本拠地国、2) 親会社から派遣される経営陣の範囲、3) 従業員規模、4) 進出からの年数などの要因が相乗して、外資系企業がどのような経営モデルを採用するのかが決まっていくと考えられる。

8. 小括

分析対象とした4社はいずれも世界的多国籍大企業であり、超大企業と呼んでもよい。このことは内部労働市場の発達を促進する要素であり、本章でも、日英における短期・早期の高等教育修了とその直後での初期キャリア開始が規範的に作用している制度の中で、体系的な学卒採用・育成プログラムが発達する傾向が明らかになった。

そうした条件においては、重要な知見として「日本的」モデルの持っている一定範囲の普遍的な性格が明らかになり、また英国的な環境への適応にみられる生涯学習社会への対応の重要性も確認することができた。

まず特徴的だったのは E_{JP} 社が、外資系企業でありながらその大卒者の雇用管理モデルがいわゆる「日本的」モデルに近似していることである。そして、逆に U_{UK} 社が、英国のシテイという環境にありながら、また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しており、「日本的ルーツ」を残していることである。このことは、英国の代表的企業 T_{UK} 社でも大企業としての新卒採用者のための初期キャリアパスが用意され、初期キャリア段階での標準的な年齢と職階が示されている。「日本的」学卒モデルの一定範囲での普遍的な有効性を読みとることができるであろう。

しかしながら、逆に日本の Y_{JP} 社が、部門内でのエントリージョブと発展的ジョブなどの細部までの育成プログラムとしての初期キャリアパスを明確化していることと比較すれば、英国の U_{UK} 社と T_{UK} 社とでは、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ており、その後の初期キャリア後期段階ではキャリアはケースバイケースであり、必ずしも標準化されていない。典型的に、T_{UK} 社で大卒の「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一ラインに並び同じキャリア形成条件を提示するという点で、流動参加型の人材に配慮した英国的環境への適応に示される有効性をみることができるであろう。

U_{UK} 社の考え方をもう少し探ってみると、次長級での収益寄与力の高い人材を得ることが基本にあり、そのための関連プログラムとして学卒プログラムを位置づけるという思想の中に、まさしく日系企業でありながらすでにグローバル化した英国環境への適応を果たしている実態を読みとることができるのである。

本章での比較は、本研究でインタビューした超大企業4社の比較にとどまっており、ここでの考察についての普遍性を主張するものではない。しかし、こうした比較は、本国的遺伝子と現地環境への適応に関わる、大学教育とコンピテンシーとの対応関係の解明のための新たな仮説構築の可能性を示したものであり、新しい研究領域が明らかになったといえるであろう。

【参考文献】

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

第6章 医薬系・化学系企業における大卒者採用と初期キャリア

1. はじめに

1990年代以降、医薬系・化学系企業の国際競争は激しさを一段と増している。それまでの各国の規制により国別に分割された市場から、グローバル化対応を迫られ、国際市場におけるシェアの維持・拡大のためのM&Aが頻繁に行われている。経営戦略も、百貨店型の多分野展開における総合力による競争から、ブティック型の得意分野への選択と集中が行われ、その分野におけるNo.1を目指すようになってきている。

こうした国際化を余儀なくされる産業領域において、企業の人材開発は重要な意味を有する。そこでは企業の人的資源として企業業績に大きな影響を与える新規大卒者の採用はまさに企業存亡の鍵となる。それでは、大卒者採用の目的や手続き、その後のキャリアは、企業の変化に対応して変化しているのであろうか。また、大卒者採用の違いは国際化によって喪失してゆき、大卒者採用もグローバル化していくのであろうか。

こうした課題に対する回答を導く一助として、本稿は日英2カ国における医薬系・化学系企業の新規大学卒業者の採用手続きを比較し、その共通性と相違点を明らかにし、なぜそのような特質を有するに至った要因を析出することを試みる。

在日日系企業は、一般に本社機能を有するのみならず、研究開発部門、生産部門などが日本に存在する。このため、文系大卒者の配属先も多様であり、総務・労務・経理・法務・営業といった多様な部門への配属が行われている。その後同一企業（グループ）の中で、職業能力開発を重視し、長期間にわたる研修と部署替えを行い、将来の基幹社員を選抜していく。それでは、在日外国企業はどのように大卒者採用を行っているのか、さらにその企業の本社のおかれる国で、その企業はどのような大卒者採用を行っているのかを明らかにし、比較し、その特質を明らかにすることが必要になる。さらには、企業が求める大卒者とはどのような能力を身につけているのか、大卒者に不足している知識・技能は何なのか、そのために（とりわけ日本の）大学教育がどのように貢献できるのか、という点を引き出すことが課題となる。

調査の方法は、医薬系・化学系企業における(1)在日日系企業、(2)在英イギリス系企業、(3)在日イギリス系企業における大卒者採用の目的と手続き、採用後のキャリア並びに職業能力開発について、アンケートを基盤とした聞き取り調査である。聞き取り調査及び関連資料の分析を通じ、どのような類似点と相違点があるのかを明らかにすることとした。

本来ならば、在英日系企業も調査対象に含めて分析を行い、その特質を明らかにすることが必要と考えるのが妥当であろう。しかしながら、日本の大学教育が企業の需要にどのように対応できるのかという観点から、これらの企業類型を次の2点の理由により、調査対象から除外した。(1)医薬系・化学系在英日系企業の多くが現地における大卒者採用をあまり行わず、日本からの異動により配属していること、(2)現地で大卒者採用を行っている場合でも日

本人大卒者（新卒者）がほとんど採用されていないこと。

本調査並びに資料分析を実施するための作業仮説は次のようなものである。

在英イギリス系企業も大卒者採用については多様な部門で採用を行っている。一般に本社機能に加え、研究開発部門、生産部門などを有しており、大卒者の採用も多様な部門において実施されている。もっともイギリスでは、採用後は部門でのローテーションよりも、同一あるいは類似する部門の同業他社に移動していく場合が少なくない。

それでは、在日イギリス系企業の場合、大卒者採用は在日日系企業型であろうか、それとも在英イギリス系企業型であろうか。答えはどちらでもない、独自の採用とキャリア・パスが形成されているのではないか。これまでの企業インタビューや文献研究等によれば、現地法人が設立された当初は、本社が置かれている国の企業の採用システムが取り入れられるが、経年とともに、現地法人国の採用方法と多くの類似点を有するように変化していくと考えられる。

実際の聞き取り調査及び資料分析により得られた、本稿の暫定的結論を予め提示するならば、以下のようになる。

医薬系・化学系在英イギリス系企業の場合、大卒者採用が「定期採用型」と「欠員補充型」とに区分される。前者はいわゆる「幹部候補生」を主な対象としているが、その後のキャリアを必ずしも保証するものではない。採用方法は、年1回が原則であるが、近年変化しつつある。採用方法は、書類審査、面接、アセスメントセンター、役員面接である。採用基準は一定の大学での成績に加え、ソフトスキルが重視される。採用後は2～3年程度の研修プログラムが用意されている。幾つかの部門をローテーションし、その後適切な配属先を決定する。ただしその後は、5年程度あるいは10年程度での会社異動もありうる。

医薬系・化学系在日イギリス系企業の場合、大卒者の採用目的そのものが、在日日系企業とも在英イギリス系企業の場合とも異なる。在日イギリス系企業は、本社機能を有していないこと、また、M&Aを実施して企業規模そのものが拡大している。同時にそれまで分散していた諸機能が整理され、日本市場では販路拡大、すなわち営業活動が最重要課題となっている。このため、大卒者採用は、そのほとんどが営業職採用となっている。採用方法は、在日日系企業と同様に新規一括採用である。入社後の能力開発は、初期段階でかなりの程度行われている。とりわけ、医薬系企業の営業職では、資格取得のための研修が1年目に組まれている。長期間にわたる研修プログラムは、個人が選択する形となっており、ややグローバル化した在日日系企業に近い。長期的なキャリアでみると、人材開発やマネジメントへと能力開発を行い、そちらの領域へと移動していく形が想定されている。大学教育への意見では、在日日系企業と大きな差を見いだすことはできない。

2. 本調査研究の課題・対象・方法等

2.1 課題設定

本稿は日本及び英国（イングランドのみ）2カ国における医薬系・化学系企業に対する聞き取り調査及び関連資料の分析を通じ、以下の点を明らかにすることを目的としている。

- (1) 新規大学卒業者の採用手続きを比較する。ここでは、採用の基準、大学教育と採用の際の関連性、採用手続きなどが分析の対象となる。
- (2) 大卒者の初期キャリアに着目し、大卒者のキャリア・パスを描く。ここでは、採用後の能力開発システムの概要、関連資格、長期的キャリア・パスとの関係分析などが対象となる。
- (3) 大学教育を含めた大卒者に求められるコンピテンシーとは何かを明らかにし、大学教育に求められるものを示す。
- (4) 上記の作業を通じ、日英両国の大卒者に求められるコンピテンシーを明らかにし、そのために（とりわけ日本の）大学教育がどのように寄与できるのかを明らかにする。

2.2 分析対象

分析の対象は、医薬系・化学系企業であるが、これを3つに類型化した。(1)在日日系企業、(2)在英イギリス系企業、(3)在日イギリス系企業。

本来ならば、(4)在英日系企業も調査対象に含めて分析を行い、その特質を明らかにすることが想定される。しかしながら、1)医薬系・化学系在英日系企業の多くが現地における大卒者採用をあまり行わず、日本からの異動により配属していること、2)現地で大卒者採用を行っている場合でも日本人大卒者（新卒者）がほとんど採用されていないこと、という理由により、今回の調査・分析対象には含まないこととした。

2.3 調査対象企業の概要

- (1) P社。拠点はイギリスにある。医薬系企業である。日本に現地法人が設置されている。本調査では、イギリス本社及び日本法人の両方でインタビューを行った。
- (2) Q社。本社は日本にある。化学系企業である。M&Aによりヨーロッパ等に現地法人がある。本調査では、日本でインタビューを行った。
- (3) R社。本社は日本にある。医薬系企業である。諸外国に法人及び提携企業を有する。本調査では、日本でインタビューを行った。
- (4) S社。拠点はイギリスである。医薬系企業である。日本に現地法人が設置されている。本調査では、イギリス本社及び日本法人の両方でインタビューを行った。インタビュー対象者は、人事担当の部長クラス又は採用チームスタッフである。以上の企業インタビューを上記の3つの類型として整理するならば、以下ようになる。

表 6.1 調査対象企業の分類

	インタビューを実施した企業	
	医薬系	化学系
(1)在日日系企業	R _{JP}	Q _{JP}
(2)在英イギリス系企業	P _{UK} , S _{UK}	
(3)在日イギリス系企業	P _{JP} , S _{JP}	

この表から理解できるように、医薬系企業については、3 類型すべてについて調査を実施したが、化学系企業については、在日イギリス系企業におけるインタビュー調査を実施していない。

2.4 調査時期・方法等

各社のインタビュー調査は、いずれも平成 16 年度に実施した。インタビュー対象者は、主に企業の大卒者採用担当者である。インタビュー調査は、研究グループの 2～3 名で行った。事前にアンケート調査票を送付し、記入をお願いした上で、採用、初期キャリア、大学教育への要望等を尋ねた。インタビュー時間は、企業により異なるが、60～120 分程度である。

調査後に各種資料とインタビュー結果を照合し、不明の点についてはメール等で確認を行った。

以下、在日日系企業、在英イギリス系企業、在日イギリス系企業それぞれについて、(1)採用手続きと選抜基準、(2)初期キャリアと研修、(3)大学教育への期待・課題について、インタビュー調査及び関連資料に基づいて整理する。

3. 採用までの手続き・方法・基準等

3.1 在日日系企業の採用の概要

医薬系・化学系在日日系企業において、採用方法等は共通点が多い。採用方法は新規大卒者一括採用を中心としている。応募者に対して、書類選考を行い、面接を 3 回程度実施する。この面接が採用の際に重視されているが、そこでは採用基準となっている、いわゆるソフトスキルを判断しているためである。

もう少し詳細にみてみよう。本研究の対象となるのは、Q 社と R 社である。Q 社が本社として、多様な配置先の大卒者を採用するのに対し、R 社は医薬系の特徴である営業職である医薬情報担当者 (MR) を中心とした採用を行っている。

【対象在日日系企業の採用概要】

Q_{JP}社は化学製品製造業で、従業員数約3万人である。Q_{JP}社の新規大卒者採用は、1999～2000年にストップしていたが、2001年から再開されている。大卒者及び大学院卒業者は本社採用で、最近は両者合計で50名程度である。採用数では技術系が事務系よりもやや多い。事務系は学部卒、技術系は大学院修士卒が中心である。事務系は学部指定はないが、営業志望には経済学部や商学部出身者が多い。また、大学院卒も数名採用している。

一方、R_{JP}社は、20世紀前半に繊維メーカーとして発足している。R_{JP}社はそこから医薬品事業等をスピナウトして誕生した企業で、R_{JP}社としての歴史はまだ10年に達しない。日本各地及び複数国に研究所を有している。R_{JP}社は数十カ国に対し医薬品の輸出ライセンスを持っている。研究所では、現地採用は行っていない。従業員数は、2000名弱（2004年9月現在）で、大卒者はその7割程度である。事務系では9割、技術系では5割が大卒者である。

R_{JP}社の採用（2003年度、2004年度実績）は、新規大卒者25-30人、大学院卒業者18-30人となっており、1年で両者合わせて50人弱である。新規に採用した大卒者及び大学院卒業者は、ほとんどが医薬情報担当者（MR、営業職）による採用である。採用は、退職者（3～5%）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。採用区分は、新卒－既卒、職種別採用である。

【採用方法】

採用までの流れは、多くの在日日系企業と同様である。手続きはおおむね次のようになる。まず、インターネットを活用してエントリーシートによる応募、そして会社説明会、面接へと進んでいく。重視するのは面接である。

Q_{JP}社を例に見ていこう。大卒者採用向けに10～11月に業者のサイトからインターネットで募集をかけ、12月には自社のHP（ホームページ）を立ち上げ、受付を始める。一方、11月から翌年の2～3月に大学に出向いての学内セミナーを実施している。学内セミナーを実施するのは文系では国公立大学が中心で、業者を介して就職部とタイアップした形で行う。国公立大学を中心に学内セミナーを実施するのは、学生にポテンシャルの高い者が多いという判断からである。2月から会社説明会を行い、書類選考の後、最低でも面接を3回行う。専攻のための書類は、履歴書、その場で記入するエントリーシート、技術系の場合はこれに研究概要のレジュメが加わる。書類選考でおよそ4割程度に絞る。技術系の場合、1次面接で研究概要のプレゼンテーションを行う。事務系では、応募者数が多いため1次面接の前にグループディスカッションを行う。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加わる。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月頃までに順次内定を出す。公務員試験受験者を考慮して7月までは続ける。それでも内定者が不足する場合には、第2新卒・若手の中途採用で補充する（第2新卒採用

は文系で 15%程度)。

RJP 社でも、同様の採用方法である。はじめに Web サイト、社員出身校の薬学部などにダイレクト・メールによる母集団の形成を行う。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、筆記試験・適性検査・面接である。

RJP 社は、上記採用ルートに加え、「リクルーター」制度も採用しているが、ケースバイケースである。なお、RJP 社はスピンアウトする前の親会社と採用を合同で実施している。

【採用基準】

両者ともそれほど専門知識を重視していない。むしろ「ソフトスキル」が採用基準として重要視されている。

QJP 社が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みる。学生時代に何か(留学、体育会系、等)に打ち込んできた人は集中力があると評価している。質問への的確な対応など、基本的コミュニケーション力をみる。また、語学はそれほど高いものではないが一定の程度以上を要求している。

RJP 社が採用時に重視する項目は、「大学在学時の課外活動経験」「採用時の学力試験」「適性試験」等であるが、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」である。特に、「話しことばによるコミュニケーション能力」が必要である。課題探求能力に関しては、筆記試験や面接時のレスポンスより判断している。大卒という「学位」は、将来の訓練可能性示すものとしてとらえている。

3.2 在英イギリス系企業の採用の概要

以下、対象とする 2 社は、いずれもイギリスに本拠を置き、世界的な活動を展開している企業である。採用は本社(の基幹社員)向けの「定期採用型」と、空いた席を補充するための「欠員補充型」がある。「定期採用型」は、書類審査、面接、アセスメントセンター、役員面接という手続きで採用選考が行われる。採用基準は、大学の成績に加え、ソフトスキルである。この場合の大学新卒者は卒業後 3 年程度までを対象としている。「欠員補充型」は、大卒者採用に限定されていないようである。手続きは定期採用型と同様である。

【対象在英イギリス系企業の概要】

- (1) PUK 社。医薬系企業である PUK 社は、合併により誕生してからまだ 10 年を経過していない。従業員数はグループ全体で約 6 万人、売上高は約 200 億ドルである。PUK 社はサンデー・タイムズ社の 2002 年度「就職したい企業ベスト 100」のトップ 50 社に入

っている（P_{UK}社 HP）。

(2) S_{UK}社。S_{UK}社も医薬系企業である。本社はイギリスで、世界 100 ヶ国以上に展開している。売上高はグループ全体で 200 億ポンド（約 4 兆円）を越えている（S_{JP}社 HP）。

これら 2 社は、イギリスに本社機能を有する「大企業」に属する。このため、良質の大学生を確保することが比較的容易な企業であると位置付けられよう。

【採用の概要】

(1) P_{UK}社。

P_{UK}社における大卒者採用は年 100 人程度（バチェラーと PhD を含む）で、年により多少の増減がある。更にエンジニアリング等の学位取得者を獲得している。また、大学院（PhD）採用も行っているが、ここでは対象外とする。

P_{UK}社の入社希望者向け冊子によれば、大卒者採用は多様な枠組みがある。自然科学系は大学の専門との対応関係が求められている。採用領域と学部の対応は以下の通り。

①医薬品を含む化学研究＝化学系、②化学方法＝化学系、③分析化学＝化学系、④工学プロセス＝化学工学、⑤バイオサイエンス＝生物学系、⑥新陳代謝と薬 Drug Metabolism and pharmacokinetics(DMPK)＝化学系及び生物学系、⑦薬学＝薬学系、⑧流通＝どの理数系でも＝科学又は工学。ビジネスマネジメントやロジスティックスも。⑨工学、工学又は関連学位。機械、制御、電気・電子、工業科学。⑩購入＝あらゆる学部。⑪情報サービス＝すべての理数系、科学系、経営、IT 関連学部。⑫統計＝数学、統計、医学統計学。⑬財政＝すべての学部。⑭医薬販売 Medical Sales＝経営又は科学学部。⑮マーケティング＝すべての学部。

(2) S_{UK}社。

S_{UK}社の大卒採用は、①新規採用・研修計画（graduate program）と②直接応募（direct entry）の 2 通りがあるが、インタビュー対応者は①の担当者であり、②については分からない。②は空きが出れば採る採用であり、大卒に限定したものでもない。S_{UK}社の大卒比率は不明である。

こうした大卒者採用が区分される理由は、新規大卒者の概念の違いであろう。S_{UK}社の担当者が最初に日本とイギリスとの違いとして述べた大卒の概念は、興味深い。イギリスでは大学新卒と既卒との区分が曖昧である。そのため、採用手続きから大卒と限定をかけることは、自然科学系の一部を除き、ない。

【採用方法】

すべての会社で、いわゆる定期採用型と欠員補充型とがある。定期採用型は、書類審査、面接、アセスメントセンター、役員面接といった手順である。これは在日日系企業と類似した採用方法といえる。欠員補充型は、ポストに空きがでた場合に行われる。採用までの手順は定期採用型とほぼ同様か、やや簡略となる。

(1) P_{UK}社

P_{UK}社の募集はすべてインターネットで掲載されている。登録して空きポスト情報を送信してもらうことも可能である。つまり新卒採用について、年サイクルが決まっている場合と、空きができた時に募集するポストがある。

年サイクルによる採用は前年の12月に開始されるのが通例であったが、近年は変化しつつある。空きポストが出たときに公募する欠員補充型へと変化している。また、秋と春の2回の採用となることもある。大学で説明会を行うこともあるが、あまり効率的ではないと考えている。

採用の手順は、次の通りである。第1段階はアプリケーションである。これは書類又はインターネットによる。第2段階はインタビューである。これは2段階あり、1つは学術的内容、技術的内容を尋ねるが、生育歴を含む。これは人事部(Human Resource、HR)が行う。そこで労働体験や大学での達成度を観察する。これを革新性や創造性といった諸能力 **capability** と結びつけるよう努力している。P_{UK}社の使用している **capability** と本研究グループが使用している **competencies** とは互換性のある類似概念であると考えられる。第3段階はアセスメントセンターである。インタビューによれば、HR部門の幹部が主導する。この段階では実際の諸能力 **competencies** と個性とをみることが主眼である。行動テスト (**aptitude test**) を行っている。アセスメントセンターのテストは丸1日で、ランチタイムからランチタイムまでの24時間で実施し、宿泊を伴う。更に心理テストの一種である **OPQ** テストを行っている。

選抜の人数は、(1)で2,000人から1,000人へと絞り込む。(2)で500人程度に絞り、(3)のアセスメントセンターへ。最終的には100人程度へと絞り込む。

ただしP_{UK}社の本部であるイギリスでは、これらの他にもいわゆるイギリス地域の採用を行っており、全部で500人程度が採用されている。しかもその多くが学位保持者=大卒者である。もちろん、これらの採用は、必ずしも大卒者である必要はないが、多くは大卒者である。

(2) S_{UK}社

S_{UK}社の採用は2通りある。「欠員補充型」の採用は部門ごとで実施されるため、詳細がわからない。ここではインタビュー対応者が担当している「定期採用型」にあたる新規採用・研修計画 (**graduate program**) を中心に述べる。

新規採用・研修計画は同社の合併前に、一方の会社にあった採用方法であり、そこまで含めれば17年の実績がある。この会社では伝統的な方法だといってよく、当然の採用形態だと思っている。このプログラムは、正社員としてのパーマネントの雇用に至る前に、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。採用された者は2年間に、2つから3つの部門を経験する。

新卒者採用は年に1回で、毎年、40名から50名を採用している。採用の時期は、9月から始めて、12月ごろに内定をだす。最終学年の在籍者が主なターゲットであるが、卒業後2～3年経過した者も入る。応募者は2,000人程度。学部指定はない。従来は事務系技術系半分くらいずつであったが、大学の増加とともに事務系が増加し、採用も同様な傾向を示している。

選抜は、3段階で行われる。第一段階は、ネットを通じたコンピテンシーテストである。選抜基準としてソフトスキルを重視している。第2段階がリーダーシップなどを見るテストで、これもオンラインで行う。第3段階が1日半のアセスメントセンターで合宿して行うテストである。10～12人を一組にして、8組行う。つまり、この段階で採用予定数の2倍程度まで絞られている。内容は、面接、ロールプレイ、特定の場面を設定してのシミュレーションテストである。

【採用基準】

在英イギリス系企業各社の定期採用型の採用基準は、一定の学業成績及び「ソフトスキル」である。大学の学業成績で「2.1」程度の成績を基準としている場合が多い。ソフトスキルについては、部門により多少異なる。このソフトスキルを評価するのか、アセスメントセンターでの活動である。

(1) PUK社

PUK社の採用の決定は人事部（HR）ではなく、採用部門のマネージャーが行う。大学の成績では、「2.1」が基準となっている。最も、大学の成績は指標の1つに過ぎない。また、高校卒業時のAレベルについても同様である。つまり採用基準として、大学の成績のみならず、GCSEのAレベルについても考慮する場合がある。これらは最初の書式において、記入することになっている。

採用には企業実習（working placement）が有利に働く場合もある。また、大学のキャリアセンターとも連携している。

PUK社のHPによると、医薬品販売職に採用された女性の事例が紹介されている。彼女は大学で生物学を専攻し、生命科学と薬学の両者に関心があった。同社に応募し、地区担当マネージャーとHR担当者との面接を受けた。彼女は大学新卒者枠で採用されている。そのため、キャリア及び自己能力開発に多くの可能性を感じたこと、また、同社の施設設備が素晴らしいこと、が同社を選ぶ理由になったと述べている。

営業職における採用基準は、チームワークが重視される。生命科学の予備知識を持つことが望ましいが、ない者も採用している。

(2) SUK社

SUK社では、ここではいわゆる本社採用組と、地域採用組とに大卒者の労働市場は区分されている。本社採用は事業部門別であり、IT、財務、購買、営業（医薬、医薬外品別）、製

造・流通の各部門に分かれる。採用されるといづれかに所属し、その中で、2つか3つのポジションを経験する。

これとは別に、自然科学系の学生には、学校在籍中の2年次修了後から1年間にわたる Industrial placement の制度がある。これを終了して3年に戻り、合計4年で卒業する。このプログラムには年間400人程度参加する。プログラム終了時に、採用の内定を出しており、卒業後に就職するものは少なくない。

3.3 在日イギリス系企業の採用の概要

ここで分析の対象と PJP 社及び SJP 社は、それぞれイギリスに本社を置く PUK 社、SUK 社の日本法人である。両者とも営業職が中心で、イギリスの本社採用とは枠組みが異なる。

採用の手続きは、日本の大学新卒者一括採用とほぼ同様である。書類審査、面接、アセスメントセンターによる評価、役員面接、といった手続きである。

採用基準は、一定の語学力の他、行動特性によって示されている。SJP 社では結果としては、コミュニケーション能力が重要である。また、PJP 社では「逆面接」による会社への意欲が重要な基準となっている。

【採用の概要】

(1) PJP 社

PJP 社の 2005 年度新規大卒者採用についての概要は、以下の通りである。新規に採用した大卒者数は 200 人を越えている。新規に採用した大学院卒者数は 20 人強。合計で 200 人ほどの採用を行っている。採用後 2 年における離職者数は 10 人と少ない。

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。

(2) SJP 社

SJP 社は医薬系企業であり、イギリス本社関連企業が株式の 85% を、日本企業が 15% を、それぞれ所有している。従業員数は約 3,000 人、このうち大卒者は 3 割程度である。新卒大卒者の採用は、2003 年、2004 年それぞれ医薬情報担当者の営業職 (MR 職) の約 80 名のみである。事務系職は、新卒大卒者が担当するのではなく、MR 職の経験者が担当している。このほかに中途採用者が 30-60 人程度ある。

【採用の手続き】

(1) PJP 社

PJP 社の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 名程度の応募者から 5,000 名弱に絞る。そして会社説明会などにより、2,000 名程度に絞る。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 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 HR 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 PJP 社について、掘り下げた質問がどの程度可能なのか、という点である。これで PJP 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」受験であると判断する。これで 700 人弱から 600 人弱に絞り込む。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 名程度へと絞られる。

PJP 社が採用時に重視するのは、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) SJP 社

SJP 社の採用ルートは、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二通りがある。2004 年度から、公募制のインターンシップを開始した。

SJP 社の新規大卒者の採用プロセスは、エントリーシート、スピーチ、グループディスカッション、面接という順である。最初の段階の選抜基準は、応募者の強い志望動機や学生時代の多様な経験を評価するようにしている。第 2 段階は、会社説明会でのスピーチで、第 3 段階が 7～8 名のグループ討論である。この段階で約 500 人に絞られる。第 4 段階は営業の支店長クラスや人事のマネージャークラスとの面接である。学生 2～3 名と SJP 社 2 名のグループ面接を行う。第 5 段階が最終面接で、営業部門、MR のトップ役員クラス、人事のトップクラスが学生 2～3 名と面接を行う。最終的な合格者は、約 80～100 名となる。

【採用の基準等】

(1) PJP 社

採用時に重視するのは、採用時の学力試験、適性検査、面接である。具体的なソフトスキルとして、学習能力、プレッシャーへの強さ、チーム力、自発性、コミュニケーション能力などである。テクニカルな能力は入社後に付けることが可能なので、学習能力、向上意欲が重視される。また、物事に取り組む姿勢、考え方、価値観など、資質がより重要であり、これらは同社のハイパフォーマーが持つ行動特性を抽出し、選考基準として取り入れられている。

(2) SJP 社

SJP 社の採用では、業界内、または職務遂行する上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。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。つまり、学部名・大学名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」、「どのような行動をとるのか」という行動特性に重きを置いているからである。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者の方が多かった。

SJP社の選考過程では、過去の成功事例を基に作成された「SJP Capability Model」の能力・資質を重視している。これらのキーワードは、「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）」に集約される。

4. 採用後の能力開発とキャリア

4.1 在日日系企業の能力開発とキャリア

QJP社とRJP社では、初期研修システムに違いがある。QJP社の初期研修は、短期間であり、その後OJTを中心に研修を実施している。強化する内容は論理的思考と語学力である。一方、RJP社は、1年目に資格の取得を目指すため、初年度の研修が充実している。

(1) QJP社

QJP社（化学系）の初任配属は、面接時点と内定後に本人からの希望を聞いておき、入社日には決定している。事業部制をとっており、部門を越えた異動はあまりなかった。ただし今後は部門間異動を増やす予定となっている。

初任研修は10日間で、基礎的な集団研修である。その後1年間はOJT主体である。OJTのトレーナーは、できるだけ優秀な人材になるよう、人事から各部課にお願いしている。OJTの途中で、全員が1週間程度の製造実習と技術実習を経験する。年末から年始にかけて、人事部が個別面接を行い、配属の適性をみる。2年目の6月に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っている。同期の結束を高め、ロイヤリティの向上を図るねらいもある。大卒者に不足していると感じるのは、論理的思考能力と語学力である。2年目からは予算を持つ者もおおり、3年目ではほぼ戦力となっている。

その後は入社4年で昇進試験の受験資格が得られる。その後5～6年で次の上級資格の受験資格が得られる。その後、課長級、部長級の試験がある。大卒者で50歳になって課長になれないものはまれである。ただし年次によって昇進するとは限らない。2000年頃から国際化に対応したグローバル研修を導入している。

成果主義はある程度の枠の中で実施されており、完全な成果主義を目指している訳ではない。つまりQJP社は、年功的な運用を基盤とした能力による昇進を行っている。

(2) RJP社

RJP社（医薬系）は、大卒者採用（50人程度）のほとんどが医薬情報担当者（Medical

Representative、MR) である。R_{JP}社は採用の段階で、どこの分野に配属になるのを考慮している。MRの場合、採用後に1カ所に集め、6ヵ月研修を行う。その後の研修では、病院への営業を行う。はじめの、2～6ヶ月は先輩と同行しOJTで身につけるようにしている。その後、ひとり立ちし、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S5、その上にG1からG3がある。G1職までは、大体3年間隔で昇格していく。大卒者はS4から採用となる。昇格の判断基準は、年1回人事企画で、育成計画を行い各部門で話し合い昇格を決める。昇格の人事考課として、営業成績であるが、G1職に関しては、面接、論文発表などで評価する。すなわち、評価の高い人は、どんどん昇格していくこととなる。

業務上の権限は、自律性が大切である。かなり早い時期（はやい人は1年目の終わり）からから1人で営業をすることになるため、自分で考えられないとまらない。部下をもつのは、30歳前後である。

大学院MBAへ派遣する制度としては、数年前にはあったが、現在は、費用と効果を考えたとき、卒業後、他の企業へ行くなど効果が十分に発揮されていないため行っていない。

将来性は、30～31歳の頃に見つけるが、一応26～27歳の時点で評価が決まる。評価の大きなポイントは、大きな病院との契約が取れるか否かである。大体、3～4年目の成功体験で将来が決まっていく。

4.2 在英イギリス系企業の能力開発とキャリア

いわゆる定期採用型の大卒者に対しては、非常に手厚い研修を行っているといえる。研修期間は採用後のおよそ2～3年である（先輩社員についてのOJTを含む）。S_{UK}社では、個人の特性に応じた研修プログラムの個別化が行われている。

(1) P_{UK}社

P_{UK}社のいわゆる本部採用については、インタビュー対応者が採用担当であったこと、多彩な分野があること、等の理由により、詳細な内容を尋ねることができなかった。

一般には初期研修は2年間である。その後2～3年の間に退社する者はある程度の割合で存在している。研究開発部門では移動が少ない。

販売を例にみると、最初の6ヶ月は中央で研修。販売は膨大な知識量を要求されるので、大変である。その後販売チームに所属し、OJTを行う。イギリスには医薬品販売関係各社で組織するABPI (the Association of the British Pharmaceutical Industry) が行う医薬情報担当者の試験、資格¹⁾がある。

同社の初期3年間の退社率は、全従業員で4%である。大卒者のみのデータはない。

医薬品販売職に採用された女性の事例(前述)を同社のHPで見ると、彼女はMR (Medical

Representative) として活躍しているが、勤務形態が不規則であることをつづっている。

(2) S_{UK} 社

S_{UK} 社の採用後のキャリアについてはインタビュー対応者の担当ではないため、確かではない。そうした条件下で話を伺った。

新規採用・研修計画 (graduate program) 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、新規採用・研修計画の内容を決定する。これはかなり個別化されており、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。この段階ですでにセクションは決定しており、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。

新規採用・研修計画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。

S_{UK} 社は、合併前はかなり勤続年数が長い者が多かった。現在も長めである。といっても5-6年程度で他の会社に移動していく。彼らの3年定着率はすこぶるいい。離職は1%程度である。

定着状況についても、その後は分からないが、実際、今のトップはこのプログラムの出身者であり、定着や昇進との関係はあると考えられる。

4.3 在日イギリス系企業の能力開発とキャリア

調査対象である医薬系企業2社は、どちらも営業職である医薬情報担当者 (MR) としての資格取得に力を入れている。このため、初年度に手厚い研修を実施している。これは在日日系企業で医薬系である R_{JP} 社とほぼ同様である。このため、在日日系企業あるいは在英イギリス系企業とも研修システムは異なる。

(1) P_{JP} 社

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。営業にはおよそ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。

P_{JP}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、そのマネー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ため何ともいえない。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。

(2) S_{JP}社

従業員の入社後10年程度の初期キャリア・パスは、入社後の経過年数、職位・役職と対応した教育・訓練プログラムから把握することができる。新人のMR職は、「3年経験して一人前」と周囲に認識される。MR職の6~7年間は、「大病院の担当」、「開業医を対象としたエリア担当」という二種類の職種を経験する。MR職には、三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存在している。GS-1は、MR職のリーダー的な存在として、後輩の指導等も任せられる。GS-2は、3年以上の経験者がほとんどである。GS-3は、大卒者の3年未満の従業員が対象となる。また、課長への昇進は、早くても30代前半である。

グローバル展開しているS_{JP}社だが、米国と英国、日本のMRには共通のバンド（＝グレード）に対応した職務がある。けれども、人財育成の方針と、採用の方針に差異性がある。

人財育成のキャリア・ビジョンは、在米S_{USA}社が短期的スパンで行うのに対して、在英S_{UK}社は中期的スパンで行っているのではないだろうか。中期的と表現したのは、在日S_{JP}社が在米S_{USA}社と在英S社よりも長期的スパンで新入社員・従業員の教育・訓練を行っていることを認識しているからである。

S_{JP}社の教育・研修プログラムは、従業員が画一的なものを受講しているのではなく、個人の専門性やポテンシャル、会社のニーズを組み合わせたプログラムとなっている。教育・研修プログラムは、6種類に分けられる。新入社員は、入社時してから6ヶ月間、業界のことや会社規則の説明、社会人としての心構えやマナーを身に付ける研修を受ける。研修期間は、先輩社員と一緒に営業活動をすることもある。新人研修の修了後は、各部門の担当業務

に応じた研修を受講する。

5. 大学教育への希望・要望

5.1 在日日系企業の大学教育への希望・要望

本社機能を担う人材を対象とする Q_{JP}社では、大学教育の課題として、論理的思考力や語学力の育成を挙げている。これに対して営業職に特化している R_{JP}社は、大卒者に対して課題形成能力を求めている。また、R_{JP}社は専門知識の充実を大学に求めている。

(1) Q_{JP}社

Q_{JP}社（化学系）は、大卒者に不足している能力として、論理的思考力と語学力を上げている。最近の大学教育の好ましい傾向として、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。インターンシップ、実務研修も増やしたほうがいい。インターンシップの受け入れは、技術系で20年以上の実績があり、事務系でも今後拡大の予定である。期間は技術系で最低1ヶ月、事務系でも2週間は必要である。

(2) R_{JP}社

担当者によれば、大学で身につけて欲しいことは、大学の専門分野での知識である。さらに、リーダーシップ、イニシアティブを身につけて欲しいとの回答である。また、課題形成能力が必要である。自分で何が問題なのかを抽出し、解決していく能力が必要である。近年は指示待ちの傾向が強く、与えられた仕事だけをする傾向がある。

5.2 在英イギリス系企業の大学教育への希望・要望

P、S両社とも革新性、創造性、問題解決能力、積極性を求めている。

(1) P_{UK}社

インタビューにおいて、専門知識よりも、幅広い知識を求めていることが明らかになった。とりわけ、革新性 innovation と創造性 creativity を重視している。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ものは、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。

採用において重視する項目は、幅広い教養、コンピュータスキル、組織化能力、情報整理能力、問題解決能力、学習能力、チーム能力、といったソフトスキルが中心である。

(2) S_{UK}社

Industrial placement への応募は、ポリテクからの新大学の学生が積極的に応募する。これに対して、旧大学学生には積極性が欠けているように思われる。

5.3 在日イギリス系企業の大学教育への希望・要望

2社とも、大学教育に求めるものは、専門的な知識よりも、概念化能力、論理的思考力、コミュニケーション能力、課題解決能力等である。

(1) P_{JP}社

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。

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。

(2) S_{JP}社

大学生は、大学で勉強をして、職務の基礎となる能力を身につけてから入社してほしいと考える。これは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、大学の授業以外のサークル、部活動、アルバイト等の課外活動において、話し言葉や書き言葉でのコミュニケーション能力、革新的なものの考え方、リーダーシップを発揮する能力などの獲得が望ましい。また、将来の進路選択を意識し、「主体的な考え方」を訓練しておくことが必要である。

6. 結論

6.1 採用枠組みの相違

日本とイギリスにおける大卒者採用における最も大きな相違は、採用区分であろう。イギリスにおいては、大卒者採用において、いわゆる幹部候補者（明示されていないが）としての採用（定期採用型）と、空きポストに対する採用（欠員補充型）とが区分されている。空

きポスト採用型は、ポストが空き次第募集する通年型が一般的である。定期採用型はこれまで、年1度のサイクル（秋の新学期に開始し、12月頃に内定）が原則であったが、年2回、あるいは通年型へと変化の途上である。

本稿の分析対象である医薬系・化学系企業では、いわゆる幹部候補生と医薬情報担当者（MR）で枠組みが異なる。在英イギリス企業では、幹部候補生採用として、定期採用型が取られている。本社機能や研究開発機能など、多様な業務があるため、必要とされる人材ポストも多様である。これに対して、営業職の中でも医薬情報担当者（MR）は欠員補充型として位置付けられているようである。募集条件でも、必ずしも大学卒業が条件ではなく、大学を卒業していない者も採用されている。これに対し、在日イギリス系企業の場合、大卒者採用では医薬情報担当者採用が主であった。彼らはいわば定期採用型である。さらにMRとして採用された場合、その後は営業職の管理職、あるいはマーケティングなどの研修を行い、管理職となっていく傾向がある。

化学・医薬関連企業は、現在の所、企業のM&Aが激しい領域である。このため、調査を行った在英医薬系企業は2社ともに合併してから年数が浅く、入社後のキャリアを調査することが困難であった。同様に、医薬系在日イギリス企業の場合、合併と前後して大量採用を開始したが、そこからの年数が少ないため、入社後のキャリアを十分には把握できない。

6.2 採用方法・採用基準

イギリスでは、インターネット等による書類審査、面接、アセスメントセンターによる人物査定、という流れで採用が進む。在日イギリス系企業の場合も、同様の手続きが進む場合が多いようである。在日日系企業の採用では、アセスメントセンターが近年活用されるようになってきており、採用手続きについては同様の傾向を指摘することができる。

従来は、大学を訪問して、いわゆる「ミルク・ラウンド」として大学で企業説明会を行っている企業もあったが、今日ではこうした方法は非効率的であると判断され、大学に場所を借りて説明会を実施している。一般の応募はインターネットによる。

採用枠は、在英イギリス系企業の場合、もちろん専門的知識（自然科学領域、工学領域）を求めるポストもある。一方、医薬系在日イギリス系企業の大卒者採用枠の中心が医薬情報担当者が中心である。イギリスの同様の職種は、必ずしも大卒者とは限らない。これらの職種は、必ずしも幹部候補者が集まる職種とはいえない。

採用基準は、在英イギリス系企業において、学業成績＋ソフトスキルが一般に重視されている。高卒時の成績や大学での成績も書類審査の要素とはなっている。在日日系企業及び医薬系在日イギリス系企業の場合、やはりソフトスキルを重視している。とりわけ、中心となる医薬情報担当者向け採用の場合、学部を問わない。これは日英に共通している。しかし大学における専門知識の成績を重視する在英イギリス系企業に対し、在日の企業では医薬系日系企業1社（R_{JP}社）が専門知識を重視している他は、ソフトスキル重視である。これは入

社1年目にある資格試験と関連したものと考えられる。しかし医薬系在日イギリス系企業並びに在日日系企業では、大学の成績はそれほど重視されていない。

6.3 初期キャリア

医薬系在英イギリス系企業の場合、最初の3年間の離職率は低いが、その後ある程度の離職者がいる。これは入社後の（資格取得のための）研修と密接に関連していると考えられる。とりわけ、医薬情報担当者は、日本、イギリスともに業界団体が医薬情報担当者の資格を与えているため、比較的厳しい研修が必要であるためと考えられる。また、調査を行った医薬系在英イギリス系企業の場合、イギリスにおける知名度も高く、就職希望者のランキングでも上位に入っている。このため、離職率が一般よりも低くなると考えられる。日本においても、医薬情報担当者は、人材が不足しているようであり、ある程度の離転職がある。

医薬情報担当者についてみると、イギリスでは大学卒業者の割合が1990年前後にかなり低下したため、資格試験の改革が2002年に実施された。日本では、医薬情報担当者の試験は8ヶ月の準備期間で行われることが通例であるが、イギリスは18ヶ月程度で、日本より長期にわたる研修と準備が必要である。

在英イギリス系企業の場合、転職してキャリアアップを目指すことは自然なことで考えられている。このため、入社後の初期段階で研修を行っても、他社に流れてしまう可能性がある。しかし、他社で研修を受けた人材を中途採用で受け入れているため、いわば業界全体（トップクラスはその中）で研修を実施しているということになり、初期研修への投資は合理的と考えられている。

在日日系企業では、ある程度の経験年数を基盤としている企業と、個人ベースに個別化されている企業とに研修は分かれている。

6.4 大学教育の意義・課題

薬学系、生物系などの研究開発領域において、学術的専門的知識を伝達することが必要であることは、間違いない。日英における大学教育における評価の違いは成績を重視するかどうかである。在英イギリス系企業の場合、大学における成績、あるいは高校卒業時の成績については、ある程度重視されている。成績の「2.1」が幹部候補型の採用では、1つの判断基準となっている。他方、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。

本稿の分析対象である医薬系企業では、医薬情報担当者はイギリス、日本とも学部を問わない場合が多く、専門的な知識との関連性は薄い。ただし、在英イギリス系企業の営業職（MR）の場合、定期採用型ではない点に留意することが必要である。

日系企業もイギリス系企業とも、大学教育に対して満足している訳ではない。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。在英イギリス系企業T社が、

イギリスの大卒者の成熟が不十分であるとの指摘は興味深い（ヨーロッパ大陸諸国の大卒者との比較）。ソフトスキルをどの程度大学教育で開発することができるのかが今後探究されなければならない。

【注】

1) イギリスの医薬情報担当者の資格は、業界団体である「イギリス医薬品産業協会 The Association of the British Pharmaceutical Industry」が認定している（HP <http://www.abpi.org.uk>）。同協会は関連約 100 社で構成されている。同協会に所属する関連各社はイギリス健康サービス（National Health Service=NHS）により規定されている医薬品の 90%以上を供給している。同協会は政府資金を受けている。

医薬情報担当者（Medical Representative / Medical Sales Representative）は、同協会が行う試験によって認定される。1980 年代後半にはすでに試験があったことが確認できるが、資格あるいは資格試験が発足した正確な年はこれまでのところはっきりしていない。1980 年代末から、試験の改革が議論されている。その要因は、主に 2 点であった。1 つは、伝統的な試験は非常に限定的なものとなっている点である。試験は年 2 回のみ実施されていた。また、6 つの筆記試験を 1 日で行うものであった。こうした集中した試験は、日常業務に従事している受験者に、学習時間を確保することを困難としていた。2 つに、受験者層の質的变化である。1980 年代末までの受験者層は、ほとんどすべてが大学の学位レベル（Science degree level）であった。しかしそれ以降、学位保持者の割合は減少し、ほぼ 50%となった。このため、受験者多くの科学的知識が不十分で、必要条件が異なっていた。

このため、2001 年に制度が改正され、資格取得のためには 3 つの経路が取り入れられた。
(1)伝統的試験、(2)ABPI 研究所が統合されたプログラム、(3)ABPI が承認したプログラム。

1) 伝統的試験

試験の構成は、午前中の筆記試験と午後の科目試験から構成される。

(1)工業、NHS（イギリス健康サービス）、ABPI、実施要項（30 問、実施要項から 15 問）

(2)人体、病理学 Pathology、薬学 Pharmacology（30 問）

(3)人体システム（140 問）

午後は 3 つの領域についてのイギリス全国処方書会（British National Formulary）のアウトラインによる時事問題。各領域 50 問。

合計で 6 つの試験となる。各領域で 60%以上正解すれば合格。各領域で 80%以上正解すると、優秀者として合格。もし 1 領域のみ不合格である場合、その領域のみ再度試験を受ければよい。2 領域以上で不合格である場合、すべての試験を再度受験することが求められる。試験費用は 175 ポンド+税である。

2) ABPI 研究所に統合されたプログラム

これは、試験のみではなく、各薬品会社の研修とを合わせたプログラムである。各社は 18 ヶ月までの段階でプログラムを作成する。これは ABPI が試験の準備を 1 月ごとのプログラムとして提供する。各社は自社の、あるいは外部業者の研修プログラムを使用することもできる。このプログラムの長所は、6 つの試験領域がそれぞれに 1 ユニットになっており、1 つのユニットに集中して学習し、試験を順次受けることができる点にある。このため場合によっては 2 年以上に機関が及ぶ。

費用は 1000 ポンド+税である。これには ABPI 遠隔学習プログラム、ワークショップ 2 回、模擬試験、年 10 回までの試験機会、試験監督、論文作成、合格者の証明書が含まれている。

このプログラムを実施しているのが、Innovex UK である。Innovex UK は、医薬品販売のアウトソーシングを引き受けている大手会社である。

3) ABPI に承認されたプログラム

このプログラムは ABPI 試験のモジュール版である。幾つかのステージで行われる。受験者は ABPI 教育訓練研究所により承認された各社開発の教材に基づいて学習する。このプログラムでは、各社の教材が承認されているため、午後の専門家試験のための BNF を学習する必要が免除される。

費用は 1,000 ポンド。

【参考文献】

関係各社のホームページ、インタビュー記録、関連資料

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（1999）『仕事の経済学（第 2 版）』東洋経済新報社

小池和男編（2002）『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

日本労働研究機構（2001）『日欧の大学と職業—高等教育と職業に関する 12 ヶ国比較調査結果』
調査研究報告書シリーズ No.143

第7章 在英日系製造業における大卒人材育成の特質

1. 課題の設定

本報告の目的は、英国進出日本企業とその日本本社へのインタビュー調査の結果をもとに、両国での企業の大卒ホワイトカラーの人材育成の方針と方法を比較分析することである。比較分析から、日本企業が英国進出することによってどのような人事・雇用管理を採用したのか、もし現地法人化した場合は、日本企業の人事・雇用管理とどのような点で異なっているのか、を明らかにする。日本企業と英国進出企業における大卒ホワイトカラーの人事・雇用管理を通して、日本と英国の初期キャリア形成のパターンと、日英労働市場における大卒者の評価を示す。

2. 分析の枠組み

2.1 日本と英国の大卒者のキャリア形成

本報告の第1の視点は、大学教育・大卒者への評価が変化してきた、今日における英国大卒者の初期キャリア形成のパターンを提示することである。キャリア形成の分析を行う視点は、大学卒業後から就職するまでの過程、職業社会における能力開発の方法の2点である。

日英企業の雇用管理を比較した八代（1995）は、1990年代における英国企業の大卒ホワイトカラーの管理職層への昇進構造が人材の採用や企業内における人材育成の方針で日本企業と共通していることを示した。日英企業の共通性は、新規大卒者を採用する慣行が定着していること、管理職層を企業内昇進で調達していることの2点が挙げられる。反対に差異性としては、日本企業の人事考課が「職能資格制度」を基本としていることに対して、英国企業が「職務等級」を基本としていることが挙げられる。ただし、人事考課の差異については、昇給の点で、同一等級内にサラリー・バンドが存在していることを踏まえると、日英企業ともに広い意味で同様の人事考課を導入していると捉えることができるという（八代1995）。

英国大卒者の労働市場参入は、八代が調査した1990年以降、職業教育志向のポリテクが大学と同等の地位を獲得（継続教育・高等教育法1992）、準学士の導入（「変革の選択」報告書1994）等によって大きく変化してきた。高等教育の教育改革は、大卒者を採用してきた企業にとって、大学教育への評価や大卒者への評価を変化させるものとなったであろう。

2.2 企業の大卒者への評価

本報告の第2の視点は、大卒ホワイトカラーに対する企業側の評価を明らかにすることである。企業の大卒者に対する評価は、大卒者の採用や、採用後の人事管理から示すことができる。大卒者の知識や技術を職務で専門的に活用したい企業は、大卒者を、職務に関連する特定の領域のコンピテンシー（specific competency）から評価するであろうし、採用時から

そのような能力を要求するであろう。また採用後も企業内における「一人前」社員として職務の重要なポストを与えるであろう。これとは反対に、大卒者に、基本的な価値観・態度・知識など広範囲の職域に応用可能性を持った能力「一般的なコンピテンシー（generic competency）」を求める企業は、訓練可能性のある人材を採用して、入社後に一人で職務が遂行できる能力を獲得するための教育訓練プログラムを準備しているであろう。そして、もし後者であれば、そうした訓練可能性はどのような教育と関連しているのだろうか。

本稿では、このように、採用から入社 10 年程度の大卒者に対する企業の人材育成の方針を示すことによって、日本企業と英国進出日本企業における日本大卒者への評価と、英国大卒者への評価の差異性や類似性を明らかにする。

大卒ホワイトカラーの人材育成は日本企業、欧米企業ともに企業の強いイニシアチブのもと、企業内教育において行われてきた（小池 1991）。小池（1991）は、欧米企業との比較を通して、日本企業の人材育成の特徴は、長期の企業内教育であると指摘した。これによって、欧米企業と比べて、日本の大卒ホワイトカラーは「昇進・選抜時期が遅い」けれども、特定の職務における「幅広い専門性が育成」されていることを明らかにした。日本労働研究機構（1993）の調査結果は、企業は 20 代の社員の定期的な配置転換に「多能的能力付与を含む人材育成」や「適性発見」という目的があると示している。小池、日本労働研究機構の調査結果から、日本企業の人材育成は、欧米企業と比較して、「幅広い専門性の育成」を内部労働市場において行なっていることが示されている¹⁾。ただし、こうした研究に基本的に欠けているのは、「幅広い専門性」への準備段階としての、大学教育の位置がそれと関連してどのように理解されているのかという点である。本報告ではその点に着目していきたい。

2.3 海外進出日系企業の人事制度の現地化

本報告の第 3 の視点は、英国進出企業の人事管理制度の変遷である。日本企業は、年功序列賃金制度や年功序列昇進構造、終身雇用制度と欧米諸国にはみられない雇用制度を採用している。また、大卒者の採用に関しても、春期の新卒一括採用を主としている企業が多く、通年採用や中途採用・経験者採用を実施している企業が少数であった。では、英国進出企業も、本国の日本企業と同様の雇用制度を採用しているのだろうか。それとも、時間の経過とともに、英国企業の雇用制度を導入して、現地化しているのだろうか。

1990 年代後半からの日本は、米国の成果主義に基づくコンピテンシー概念の導入によって、年功序列賃金制度や昇進構造、終身雇用が崩壊してきている。もし、英国進出企業が進出当時、日本企業の雇用制度を採用していて、数年後には成果主義に基づく雇用制度に切り替えているのであれば、現在の成果主義を導入しようとしている日本企業（本社）にも、また何らかの示唆を与えうるであろう。大卒者の採用・育成に関しても同様である。本報告は、こうしたねらいを持って、日本企業と英国進出企業の大卒ホワイトカラーの人材育成を通じた比較研究において、人事制度の展開を比較するものである。

なお、海外進出企業の人事管理制度の変遷に関する調査には、日本労働研究機構（2000）がある。調査結果を要約すると、海外進出企業は、日本企業（本社）と同様の人事管理制度を採用していたが、進出年数の経過にともなって、現地企業の人事管理制度を導入するようになってきていると示されている。つまり、第3の視点で述べたように、海外進出企業は、雇用制度を現地化している²⁾とされているが、本報告では以下の日英で活動している製造業の4社からそれらを読みとっていくことにする。

3. 日本企業と英国進出企業の概要

調査対象とした企業は、日本に本社があり、英国の支社が日本企業と同様の業務機能を備えた企業である。O社は金属機械・器具製造において、またX社は一般機械器具を中心とする総合的な製造業において、それぞれ日本を代表する大企業であり、その日本企業2社（O_{JP}社, X_{JP}社）、英国進出企業2社（O_{UK}社, X_{UK}社）がここでの分析対象である。各企業の従業員は、日本企業（本社）のO_{JP}社とX_{JP}社が10,000名以上、在英のO_{UK}社とX_{UK}社は500名以下である。

なお、英国大卒者の大学から職業への移行パターンや、英国大卒者の労働市場に関する見解は、在英人材派遣会社とのヒアリング調査から得られた情報を加えて論述するものである。

4. 英国大卒者のキャリア形成

4.1 英国大卒者と労働市場

本節では、まず、在英人材派遣会社に対するインタビュー調査などをもとに、英国大卒者の大学から労働市場への移行パターンと、労働市場における英国大卒者のキャリア形成の特徴を確認しておこう。ここでは特に在英日系企業の人材育成（特に採用活動）と、英国企業の人材育成の差異性を考察する。

(1) 英国大卒者の就職状況

人材派遣会社に登録する大卒者は、卒業後のキャリア・パスを描くことができない大卒者—学卒プログラム（Graduate Scheme）から外れた大卒者—が主である³⁾。大卒者は、自分の能力が生かせる職務や、正社員として採用されることを目標としているのではなく、初めは秘書や販売員といった補助的な仕事（Support role）を求める傾向が強い。大学卒業時に就職が決まっていない大卒者は、初職はどんな仕事でもいいから就職して、次の仕事に生かせるような職業経験（Career）を求めるために、人材派遣会社に登録しているのである。ようするに、大学卒業時に学卒プログラムに参入できなかった学生は、卒業時点では大学教育で獲得した知識や技術というアカデミックなコンピテンシーを活用できない。それを発揮す

ることが可能な職務に就職するには、まず、どのような領域からでも仕事経験が必要なのである。英国の大卒者は、特定の大学や専門分野出身者であるからその関連業務にすぐに就職できるといった風土は存在しないからである。

また、新規大卒者の採用を行っている企業が少ないのも英国労働市場の特徴である。したがって、大学から職業への円滑な移行を行っている学生は、学卒プログラムで採用された少数の学生だけなのである。大卒者のほとんどは、卒業後に短期の職業を経験することで、自分の希望する労働条件（給与、職務内容等）を備えた企業へ就職できるように、転職を繰り返し、求めるキャリアの準備としているのである。

人材派遣会社を利用して初職を獲得する大卒者の特徴は、就職後約1年で次の仕事（Second Job）に転職することである。そして、第2の職場（Second Job）では約3年間働いて、第3の職場へ転職するのが一般的な特徴である。大卒者は、転職経験を重ねるごとに自分の希望にマッチした職場へ就職していることもあり、転職回数に応じて、勤務年数も長くなっている。最終的に大卒者の転職行動が落ち着くのは、30歳前後である。

（2）大卒者を採用する企業の特徴

企業は従業員を採用するときに、インターンシップ体験や、在学中の職業経験、卒業後の職業経験、そして GNV、GNVQ 等の職業資格を重視している。企業の採用活動を、若者の「大学から職業への移行」という枠組みで捉えると、大学から職業への円滑な移行をしている学生は、学卒プログラム参加学生や、大学序列の上位校または伝統校の卒業生のみである。後者の大学では、企業とのつながりがあり、対社会的には暗黙となっているが、大学訪問（university visit）＝指定校推薦というルートを提供できる。しかし、全体としてみれば、英国でも大学進学率の上昇にともなって、労働市場に大卒者が多数就職するようになり、企業は大学名や大学在学中の成績だけでは、個人の能力を評価・信用できなくなってきた⁴⁾。また、大卒者を採用する企業は、大学入学以前の学業成績（GCSE、GCE-A レベル）を採用の基準とする場合もある。

英国の主な企業は、大卒者を採用しても正社員として扱うのではなくて、就職後6ヶ月は見習い期間（または訓練生）として採用している。大卒者を採用しても、見習いとして6ヶ月間雇用するという形態は、従業員の流動性が日本に比べて激しい英国労働市場の特徴である。

従業員の人材育成について、大企業でない限り、英国企業は特別な教育訓練を行っていない。企業は新入社員に対して、職務遂行に必要な能力は企業内教育によって獲得するようにしているが、企業外教育（Off-JT）による費用のかかる教育訓練プログラムは基本的に提供していないという人材育成の方針である。企業が従業員に対して企業外教育の費用（例えば、MBA 取得のための費用負担等）を負担するということは、報酬的な意味合いをもっている。ようするに、企業は従業員の定着率が低いことから、自社による人材育成を行っても転職す

る可能性を想定して、教育訓練費用を抑えているのである。

(3) 在英日系企業の特長

英国進出日本企業と英国企業の採用における評価は、「(応募者に対する)誠意の日本」と「(何ができるのかという)成果主義の英国」と異なっている。在英日系企業の採用の特徴は、ほとんどの応募者を対象にして面接を行うが、その特徴は判断基準が曖昧で抽象的な質問項目が多いことである。これに対して、英国企業は、ある程度の段階までの選考を通過した大卒者のみを対象として面接を行っている。さらに、面接における質問項目も、「あなたは何ができるのか」(大卒者が獲得した知識、技術に対する評価)、「入社後に何をしたいのか」(キャリアビジョンに対する評価)という点に焦点を絞り込んで構造化されたものである。

また、在英日系企業は、英国企業と比較して大卒者のスキルを評価する視点が欠如しているうえ、大卒者の年齢や性別に対する受け入れの範囲も限定されていることが多い。これは、「地元カルチャーに対する受容が進んでおらず、人事管理を現地化できていないことの現れであろう」と人材派遣会社の担当者は語っていた。

4.2 日英企業の大卒者の採用

日本企業と英国進出企業の大卒採用における方針と、大卒者を採用する目的・意図に注目する。大卒者の採用に関しては、日本企業は新規大卒者を主としているが、英国進出日系企業は中途採用を主としていた。

(1) 新規大卒者を主とした O_{JP} 社

O_{JP} 社の採用活動は、「マネジメント能力を獲得した人材の確保」と、「コア人材の確保」という 2 つの方針から行われていた。

「ものづくり」を主とした業務展開をしてきた O_{JP} 社は、製造業中心に人材確保を行ってきた。製造業部門には、年配の職人肌の従業員から技術のノウハウやコツを学ぶといった企業内教育が一般的であった。しかし、近年では、製造工程が分業制に移行すると、会社は従業員に対して、製品を一から製造する技術ではなくて、製造ラインを管理するというマネジメント能力を要求するようになった。営業・事務系でも、同様に、先輩の独自の営業センスや経営手法を「見て」学んでいく社内風土から、職務や組織内の活動をマネジメントする能力を備えた従業員を育てていくよう、会社に変化が求められている。会社の職務の変化は、従業員や採用する大卒者に要求する能力・コンピテンシーの質を変化させてきたのである。

O_{JP} 社の事務・営業系と製造部門の採用割合は、3 : 5 の比率となっている。事務・営業系の採用は、「職種別」や「大卒と院卒」という枠を設定しているわけではないし、学問領域の専門性による枠も設けなくて、毎年約 20 名を採用している。採用する大卒者には、組織全体にわたってコア社員として職務遂行できる能力を獲得していることを要求している。さ

らに、中途採用や経験者採用ではなくて新規大卒者を中心として採用するのは、新入社員の段階から能力開発・育成したいという経営方針によるものである。

(2) 新規大卒者採用とキャリア採用を併合した X_{JP} 社

従業員数が 35,000 名の X_{JP} 社は、事務・営業系の新卒大卒・大学院卒者の採用は、2003 年度が 150 人、2004 年度が 100 人となっている。新卒大学院卒の割合は、採用数全体の 10% 程度である。大学院卒（修士卒）も増えてきたが、専門性を評価できる層と、単に学部卒プラス 2 年という層に二極化していると見られている。また、即戦力を期待する経験者、つまりキャリア採用は、全体で 120 人くらいの採用である（20 代後半から 30 代前半が中心）。O_{JP} 社が新規大卒・院卒に限定された大卒採用活動を行っているのに対して、X_{JP} 社は新規大卒者と同数の大卒従業員をキャリア採用から獲得している。

(3) キャリア採用のみの在英会社 O_{UK} 社

日本の製造業の在英会社である O_{UK} 社では、採用は、個人の教育経験や職業経験といった基礎条件以上に、O_{UK} 社に入社したら「何ができるのか」というスキルに注目した評価を行っている。また、O_{UK} 社には、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ので、採用する人材を大卒者と限定していないという。

2003～2004 年度の 2 年間の大卒者の採用状況は、キャリア採用による 1 名（30 歳・女性）のみである。彼女は 3 部門ある業務のひとつの部門のスーパーバイザーとして採用した。採用の決め手は、大卒後の職業経験で培ったスキルであった。

また、セールス担当者の採用は、O_{UK} 社が採用活動を行うのではなくて、人材派遣会社を通して必要な能力を備えた人材を選考する方法を採っている。人材派遣会社は豊富な人材データベースを所有しているため、マーケティング能力等の必要に応じたスキルを獲得した人材を選び出してくれるうえ、新聞等のメディアを通して行なう採用活動よりも低コストかつ短期間で人材が確保できるという利点がある。

O_{UK} 社にも日本本社 O_{JP} 社のように、新規大卒者を採用したいという希望はあるが、しかし、現実の卒業直後の大卒従業員は 2～3 年の周期で転職しやすいように思う。これは先入観かもしれないが、ともあれそう考えて、卒業後 2 から 3 社の職務経験（転職経験）があり、長期的に勤務してくれるような人材の方が、それは結果的に 30 代になっているとしても、採用の際に望ましいと考えているという。

(4) 「特急組 (Fast Track)」採用とキャリア採用を併合した X_{UK} 社

X_{UK} 社の採用の特徴は、他の 3 社が行っていない「特急組 (Fast Track)」採用を導入している点である。2003-2004 年度のその採用実績は、新卒者 2 名を含む計 5 名である（男女比は、男性 3 名、女性 2 名）。基本的には求人は、従業員の欠員が生じる場合と、新規事業等で

需要が生じた場合のみである。また、この「特急組 (Fast Track)」採用では、大学での専門分野をある程度指定する。例えば販売の職域であればビジネス関連分野、マーケティング職であればマーケティング・ビジネス分野、技術系職域であれば電気、電気工学分野、生産計画の職域であればビジネス関連分野というように、採用する人材は、部署と関連した専門分野の卒業生に限定している。現時点では、専門分野をある程度指定しても希望する人材が確保できている。

以前の採用では、年齢の高い世代（従業員）が、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思えていたが、現在では、例えば技術系部門は Glasgow Caledonian 大学、マーケティング部門は Manchester Metropolitan 大学と Coventry 大学、販売部門は Leicester 大学と Westminster 大学というように旧ポリテク大学を含めて出身大学を重視した採用を行っていた。

また、以前は職域と無関係の専門分野出身者（＝出身大学重視）の採用をしていたが、最近では職域と関連する専門分野の学位を重視するようになった。学位の成績は「2.2 (Upper second) 以上」を期待しており、高校時代の A レベル試験の成績や関連領域の仕事経験も重視している。

このように、英国に進出した企業は、日本企業（本社）の採用方針をそのまま踏襲するのではない。むしろ、英国大卒者の O_{UK} 社、X_{UK} 社に対する評価をもとに、採用活動を行っているのである。日本本社の O_{JP} 社と X_{JP} 社とを比較してみれば、新規大卒者の採用を主として、従業員の人材育成を、フレッシュマンを対象として一から行うことを経営方針としている O_{JP} 社と、新規大卒者を採用して内部労働市場の活性化を促進する一方で、外部労働市場から業務に応じた人材を確保するキャリア採用も行う X_{JP} 社という違いがみられるが、新規大卒採用が基本に置かれていることは共通している。

これに対して、英国進出企業の O_{UK} 社と X_{UK} 社では、むしろキャリア採用を主としている点では共通性がある。ただし、「特急組 (Fast Track)」採用から優秀な新卒大卒者（＝少数のコア社員）を確保している X_{UK} 社に対して、新卒大卒者を採用しても転職のためのステップとして利用される可能性をもった O_{UK} 社というように、英国大卒者の両企業に対する評価の違いが明らかになった。大卒者の企業に対する評価、そして大卒者の転職を繰り返すことによるキャリア形成のパターンを踏まえた O_{UK} 社は、日本企業 O_{JP} 社の新規大卒者を採用する方針から、大卒後に 2～3 社の職業経験した 30 代を採用するように方針を完全に転換しているのである。

4.3 大卒者の企業内キャリア形成

(1) 徹底した企業内教育の O_{JP} 社

O_{JP} 社の製品製造部門と管理部門には、入社 10 年目ぐらいまで、それぞれにある程度確立

されたキャリア・パスがある。

入社後3年間の新入社員は、企業内教育を中心とした「教育・トレーニング期間（見習い期間）」によって、組織として活動するための行動規範や、組織特有の職能を獲得する。5～6年目の社員は、「2年間の海外赴任」制度によって、海外支社へ研修に派遣される。海外勤務によって、日本企業では身に付かない営業の視点や方法等の職務を獲得させる。7年目ぐらいの社員は、「主任クラスへ昇進」する。昇進は選抜性であり、同期の7割ぐらいが入社7年目で昇進している。入社10年目になると、同期入社に従業員が主任クラスへ昇進している。また、部下が配属されるようになるのは、入社後4年目ぐらいである。

基本的には、入社後3年間の社員は、営業・管理系ともに経験する職務の幅が制限されている。個人または部門によって多少の職務の幅の差異はあるが、会計部門に配属されると3年間は会計部門の職務を担当、税務部門に配属されると3年間は税務部門の職務を担当するようにしている。

OJP社の教育訓練プログラムは、内定者を対象とした第1段階から、入社5～6年目の社員を対象とした第9段階まで必須となっている。

第1段階：入社前の研修「内定者教育」

入社前にインターネットを利用して、OJP社の基本理念や事業展開を学ぶものである。学生から社会人へ円滑にシフトするために行っている。

第2段階：「新入社員導入教育」

OJ社の社員として必要最低限の知識・能力を身につけることを目的に行われている。

第3段階：「生産研修」

約2週間、所属部門に関係なく、製造現場を体験することによって、モノ作りとは何かを学ぶことを目的に行っている。

第4から第6段階：企業外教育による階層別教育

入社1年目の社員を対象としたGBS-STEP1（フォローアップ）～2年目を対象としたSTEP2（インプット）～3年目を対象としたSTEP3（アウトプット）の3種類がある。

第7から第9段階：海外赴任を前提とした研修

第7段階：分野別セミナー（マネジメント能力の育成）

第8段階：赴任前研修

第9段階：トレーニー（海外赴任）

（2）専門性の育成を重視したXJP社の企業内教育

基本的な人材育成は、3年程度で複数の職を経験させて一人前にするという育て方ではなく、採用後に配属されたひとつの職域を10年以上経験する方針を採っている。したがって、採用時の面接には、人事担当者に加えて、ライン担当者も加わり、採用後の配属先を想定し

た採用活動を行っている。X_{JP} 社の人材育成の目的は、配属先の職種において、自身のコアとなる専門性を獲得することである。また、同期入社の子員の職務を一斉にローテーションするという仕組みを採っていないために、職域変更希望者は、同一業務を3年以上経験して、社内公募やFA制によって異動している。

総合職では、入社後2年間を研修期間と位置づけられているために、総合職の一番下の級に位置づけられるのは入社後3年目の社員からである（総合職は9段階ある）。3年目以降の昇進は、個人の実力・成果によって時期が異なる。同期入社間で差が生じるのは、入社後約7年目の20代後半で、部下をもつ主任クラス（総合職の下から4番目）に昇進するときである。20代後半では、年収で100万くらいの差がある。X_{JP} 社では、昇進・選抜の判断基準に、職種と資格等級で定められた職務定義書に加えて、成果としての業績評価や、プロセスも重視している点に特徴がある。

社員の教育訓練プログラムは、職位・職能別にカリキュラムの大枠を決めて、能力開発のガイドラインを設定している。けれども、総合職の一番下のクラスであっても、受講する研修は配属部署や、業務内容に応じて異なる。

(3) 外部労働市場で育成された人材を採用する O_{UK} 社

社員の人材育成は、日本本社（O_{JP} 社）のように、新入社員から育成していくという方針はある。けれども、(a) 英国の労働市場は、30代ではまだモビリティ（＝転職）が激しいという印象があり、40代前にならないと会社に定着しない風土があり、(b) 大卒者は卒業後に3～5種類の職業を経験していることから、O_{UK} 社の就職希望者の平均年齢は30代となり、日本企業のように新規大卒者から育成することはできてない。

営業職は、法人（代理店）を顧客とする業務が主である。営業職の職階は、マネージャー、コーディネーター、セールスステップの3層構造となっている。マネージャーはキャリア採用によって人材を確保している。事務処理業務が主であるコーディネーターは長期勤務する社員が多く、セールスステップはたたきあげで仕事を覚える社員が多い。職階別の学位取得構成は、マネージャーが学士号、コーディネーターとセールスステップは学士号よりも下級の学位取得者である。

会社に対してキャリア・パスを明示するように要求する大卒社員もいるが、O_{UK} 社には具体的なキャリア・パスがない。このような現状を踏まえて、今後は、日本企業の人事管理制度の導入ではなくて、欧州諸国に共通したグローバル人事制度を導入することを検討している。グローバル人事制度とは、欧州諸国の支社間で社員の自由な異動を促進しようとする制度である。まだ、各国の人事管理制度の統制や社会環境などの点において障壁はあるが、この制度を導入することができれば、例えばO_{UK} 社においても、大卒者を採用するときに必ずしも英国内の大卒者だけを対象として選考する必要がなくなる。さらに、グローバル制度の導入によって、各国の支社を、たとえば英国は社員の初期研修の場、ドイツは管理職養成の

場として位置づけるといった機能分担も可能になる。現在の O_{UK}社を含めた欧州諸国の O 社グループは、社員の確保と人材育成、そして評価方法等の人事管理制度の改革に取り組んでいる段階である。

(4) 「特急組」採用と大卒者採用の X_{UK}社

「特急組」採用の大卒者の教育訓練 (Graduate trainee) は、入社後の 2 年間は企業内教育と企業外教育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。社員は 2 年間の間に、少なくとも 4 部門を一定期間経験する。つまり、各部門の経験をは平均で半年ということになる。また、チームワークやプレゼンテーションスキル、パソコン技能などの基礎的なビジネス能力の育成も行う。入社後の 2 年以内においても、同期入社間の給与の差は生じる。

入社後の 2 年間の教育訓練プログラムが終了すると、「特急組」採用の大卒者は「見習い」という扱いから、X_{UK}社の「社員」として扱われる。社員となった「特急組」採用の大卒者は、2 年目以降、プロフェッショナル社員として職責が課されるようになる。一部には、プロフェッショナル社員として各部署に配属されないで、マネジメントのための訓練プログラムに入る場合もあるが、ほとんどの社員は、各部門に配属されて、個人のパフォーマンスに応じたキャリアを歩む。重要なことは、「特急組」採用の大卒者が他のキャリア採用の大卒者と異なる待遇を受けるのは、学卒プログラムでの訓練生 (Graduate trainee) の 2 年間ということである。入社後の 2 年間で終了後すると、マネジメント的な業務を行う地位が保証されないうえに、構造化されたキャリア・パスや教育訓練プログラムが用意されているわけでもない。その意味で、「特急組」というのは、あくまでも象徴的な、参加者のモチベーションに関わるレトリックとしての表現とみることができのかもしれない。また、実態としての昇進に違いが生じているのかどうか、慎重な比較・吟味が必要なところでもある。

仕事 (job) の評価は、パフォーマンス・ベースの職種と職務に対応したグレードが決められている (ハイシステムを採用)。例えば、テクニカル部門からセールス部門への企業内異動があり、それに伴って、グレードが上下することもある。また、年功や勤続年数に応じて昇給する制度ではなくて、パフォーマンスに応じた給与体系を採用している。よって、社員間には格差が生じている。X_{UK}社の人事管理制度は、学歴資格を前提とした配属や昇進、昇給システムではなくて、社員の知識・技能がどのレベルの仕事と対応して、成果をあげているのかということを重視している。そのため、採用時に学卒プログラム、特に「特急組」採用の大卒者よりも、一般採用の大卒者や他の学歴所有者が上位の職位に昇進することもある。また、勤続年数や年齢に対応した昇進・選抜もない。

5. まとめと考察—企業の人材育成と初期キャリア・パス—

日本を代表する世界的な製造業の O 社、X 社の日本における大卒社員の採用・初期キャリア管理とその英国進出会社における展開とをみると、企業規模の違いはあるものの、「初期キャリア管理」における標準的なキャリアのモデルを提示するという意味での「初期キャリア・パス」が設定されている。この点が、4社を比較して明らかな、第1の点、重要な共通性のひとつできる。すなわち、それぞれの部門で、ある職務を一定期間遂行し、それが次の職務への準備的な OJT として位置づけられており、その結果として前の職務で一定のレベルに到達していけば次の職務へステップアップしていく。そうした職務間の関係性が、時期的にも職務の組み合わせ的にも、一定のパターンが読みとれるということである。ただし、そうした「初期キャリア・パス」への参入ポイントが複数あるのが在英企業の特徴であり、また日本本社でも超大企業 X_{JP} 社が新卒採用だけでなく、キャリア採用を開いていることは、グローバル化への対応という意味で興味深い点である。

また、第2に、採用および初期キャリア段階で求められる知識・技術やコンピテンシーをみると、日本企業とその英国進出企業では、職務遂行において即時的な効果をもたらす「専門的なコンピテンシー」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「一般的なコンピテンシー」を重視していた。企業の採用における基本的な方針は、大学教育では「専門的な知識や技術」を獲得していなくても、企業内教育において育成可能と考えているために、採用時には重視していないのである。また、英国進出企業 X_{UK} 社の「特急組」に見られるように、6ヶ月ごとに異動して4つの部門・職務を経験させるという「学卒プログラム」の場合、その訓練としての性格は、当該部門の核となる職務遂行の能力を習得させようとするものとは読みとりにくい。むしろ、全社的な事業内容の把握という、企業特殊のかもしれないが、職業的にはより一般性をもつ訓練とみなすことができよう。

第3には、上の知見とも関連するが、英国の風土への適応という日本本社との差異点として、同じく「初期キャリア・パス」といってもそれに対する企業の関心や資源投入の比重で見れば、初期キャリアの早い段階では集中的・短期的な訓練投入がなされ、初期キャリアの後半では、キャリア採用組と同様の学歴・年齢によらない訓練が用意されているだけである。

第4には、上に述べたように初期キャリアの導入期が重要になり、また新卒採用が象徴的な意味であっても「特急組」というコンセプトで語られるというのは、在英企業の英国的風土への適応の特徴であるが、それと関連して、大卒採用時に評価される能力の特徴もまた、より英国的なものとして理解できるものがある。つまり、「職務特殊なコンピテンシー」ではないが、「一般的なコンピテンシー」であり、「一般的」とはいつでも「意欲」や「体力」などとは言わず「アカデミックな専門」を重視しているということである。新規大卒者を採用する英国進出日系企業は、日本国内の企業が大学時の成績をあまり信用しないのとは異なり、各大学の個別試験の結果に加えて、学位の最終成績（Upper Second 以上）や高校卒業時の A レベル試験の結果なども含めて重視していた。日本の企業では、エントリーシートから卒

業大学名の記入欄を削除していたり、採用と大学での成績を無関係とする企業や、学位の価値を評価しない企業があるのと対照的であった。

これらの4社から見る、日本と英国における大卒社員の採用・初期キャリア育成のパターンの共通性と差異性は、あくまでこの日系の4社の事例から構築された仮説である。今後、英国系企業についての同様の共通性と差異性の検討をしていく必要があるが、それらを今後の課題としておきたい。

【注】

- 1) 入職10年間の配置転換は「部門を超えて行なう」(51.3%)、「同一部門内で行なう」(17.9%)という目的のもと行われていた。また、50%以上の企業が20代の定期的な配置転換は「従業員の人材育成」「従業員への多様な能力付与」「従業員の適性発見」を目的としたものであると回答している。日本労働研究機構(1993)は、小池(1991)の「幅広い職務の経験」を支持する結果であった。
- 2) 海外進出企業の特徴は、日本企業と比較して5点ある(日本労働研究機構2000)。第1に、欧州進出日系企業の53.6%がローカル企業に準拠した人事・労務管理制度に移行していることである。「年功序列賃金制度」を導入している企業は43.4%であった。第2に、48.0%の企業が社員の人材育成を全社戦略としていた。企業は従業員の教育訓練を個人の責任ではなく、企業側の責務(40.5%)、管理職の職責(82.3%)としていた。第3には、日本企業は新規一括採用するのに対して、海外進出企業では経験者採用を中心にしていた(62.6%)。第4に、短期的な業績を処遇・給与に反映する評価制度を導入していなかった(50.0%)。第5に、社員の仕事の範囲は、柔軟に設定されていた(40.1%)。
- 3) 本章で取り挙げている英国大卒者は、日本大卒者と比較するために、若年大卒者22~25歳を対象としている。
- 4) 大卒者の労働市場の評価・信頼の低下は、ポリテクの大学昇格(1992)が影響しているわけではない。人材派遣会社のインタビュー調査の結果から明らかになったことは、単純に、「大卒者の急激な量的増加が、大学教育や大卒者への質的保証に対する疑問となり、従来の評価とは異なった見方をする企業が現れた」と認識されているということである。

【参考文献】

- 伊藤元重、加護野忠男(1993)「日本企業と人的資源」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重『日本の企業システム』(第3巻人的資源)、有斐閣、1-20頁
- 梅谷俊一郎(1987)「企業内教育・訓練の行方」市川昭午編『教育の効果』東信堂、90-110頁
- 小池和男(1991)「はば広い専門性」『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社、3-28頁

- 小池和男 (2002) 「問題、方法、意味」『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、15-33 頁
- 日本労働研究機構 (1993) 『大企業ホワイトカラーの異動と昇進－「ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査」結果報告』(調査研究報告書 No.37)
- 日本労働研究機構 (2000) 「人事管理と労使関係」『第 1 回日系グローバル企業の環境適合型 HRM システム調査』 61-78 頁
- 花田光世 (1993) 「日本の人事制度における競争原理 昇進・昇格システムの実態」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重『日本の企業システム』(第 3 卷人的資源)、有斐閣、 276-299 頁
- 八代充史 (1995) 「英国における大卒社員の雇用管理－国際比較に向けての予備的作業－」『日本労働研究機構研究紀要』(No.9)、日本労働研究機構、47-58 頁

第8章 英国における大卒者の移行支援

1. はじめに

本章では、イギリスにおける大卒者の初職への移行プロセスを大学の就職指導部門と民間の職業紹介機関に対するヒアリング調査結果から描くことを試みる。

「高等教育と職業に関する日欧比較調査」結果によれば、イギリスで大卒者が初職探索時に行う就職活動として多いのは、第1に、どこの国でも一般的な「求人票、求人情報誌、求人広告へ応募」、第2に、日本では一般的ではないが、欧州では一般的な「求人があるかどうか知らずに会社に接触」、第3に、日本と共通して多い「大学の就職部や就職情報室の利用」、そして第4には、他国に比べて特徴的な「民間の職業紹介機関の利用」である（日本労働研究機構、2001）。この調査対象の大学卒業時点は10年近く前ではあるが、イギリスの大卒者の初職への移行における大学就職指導部門と、民間の職業紹介機関の役割は、近年でも大きいことが予測される。

表 8.1 大卒者が就職活動で利用した経路の順位

	日本	イギリス	欧州大陸
求人票や求人情報誌・求人広告をみて応募した	1位	1位	1位
大学の就職部や就職情報室を利用した	2位	3位	8位
大学の先生に相談した	3位	8位	9位
個人的なつてを利用した（親、親戚、友達など）	4位	5位	4位
求人があるかどうか知らずに会社と接触した	5位	2位	2位
公共職業安定所や学生職業センターを利用した	6位	6位	3位
民間の職業紹介機関を利用した	7位	4位	6位
会社から誘いを受けた	8位	9位	7位
在学中に仕事をして関係をつくった	9位	7位	5位

資料出所：日本労働研究機構(2001)「高等教育と職業に関する日欧比較」より作成。

ひるがえって、日本における現在の大学生の就職問題について考えてみると、現在、大学側からは就職活動をしない学生の増加などが指摘されている。これまで有力であった大学組織を活用した就職活動に変化が生じているのかもしれない。あるいは、近年の派遣法改正を受けて、新卒を対象とした紹介予定派遣がはじまり、大卒者の就業への移行において民間企業の果す役割は高まることが予測される。イギリスでの展開がそのまま日本に当てはまるとは思わないが、大学と民間の斡旋機関が大きな役割を果す移行のあり方は、今後の日本での就業移行支援をどうしていくのかを考える際の別の視野を提供するかもしれない。日本の間

題を意識しながら、イギリスの大学でどのような就業移行支援を行っているのか、民間の斡旋機関はどのような役割を果たしているのかを整理してみたい。

2. イギリスにおける大卒雇用の状況

近年、英国では、HESA（Higher Education Statistics Agency）によって、卒業から6ヵ月後にあたる翌年1月時点での就業状況が調査され公表されるようになったが¹⁾、この最新のデータで見ると、英国の大卒者の約5割強がフルタイムの職業に移行し、これにパートタイムの仕事と進学就職をあわせれば、その約7割が卒業の半年後には就業している。この時点で失業や非労働力となっている者は合わせて1割程度に過ぎない。

また、昨年までの公表データは集計形式が違っていたが、これを見ても、就業機会を得た者の比率は6割弱から6割強で、また、次第に拡大していることが分かる。イギリスにおける雇用失業情勢は近年非常に良好に推移しており、大卒者の労働市場も良好な状況が続いているといえる。

表 8.2 2003 年度卒業者（2002 年 8 月～2003 年 7 月卒）の 2004 年 1 月時点の状況（フルタイムのみ。大学院は除く）

	フルタイム有給労働(自営含む)	パートタイム有給労働	ボランティア・無給労働	進学かつ就業	進学(非就業)	失業	就業・教育不能(病気・家事等)	その他	大学卒業合計
実数(人)	108925	15400	1645	18030	35355	13605	10080	2025	205055
比率(%)	53.1	7.5	0.8	8.8	17.2	6.6	4.9	1.0	100.0

資料出所 ; Higher Education Statistics Agency

<http://www.hesa.ac.uk/holisdocs/pubinfo/destinations.htm>

表 8.3 大卒者の卒業 6 ヶ月後(卒業の翌年 1 月時点)の状況の推移

	単位 人						大学卒業合計
	英国内雇用(自営含む)	海外雇用	進学・訓練	就業・教育不能(病気・家事等)	失業	その他	
2002 年度卒	62.1	2.5	21.7	5.8	6.3	1.6	100.0 205665
2001 年度卒	62.4	2.9	21.2	5.9	5.9	1.7	100.0 204875
2000 年度卒	62.6	3.1	22.2	5.5	5.1	1.5	100.0 198230
1999 年度卒	60.3	3.5	22.4	5.0	5.1	3.7	100.0 214770
1998 年度卒	58.9	3.2	21.2	4.1	5.1	7.5	100.0 217049
1997 年度卒	57.6	3.2	21.3	3.9	6.2	7.8	100.0 214340
1996 年度卒	56.2	3.2	22.2	4.1	7.3	7.0	100.0 209280

注) 前年の 8 月 1 日から該当年 7 月末までの卒業者。フルタイム課程。

資料出所 ; Higher Education Statistics Agency

<http://www.hesa.ac.uk/holisdocs/pubinfo/destinations.htm>

3. 英国大学におけるキャリアサービスの展開事例

こうした良好な労働市場の下で、大学側はどのような就業支援を行っているのだろうか。イギリスの大学は、就職支援部門を持ち、積極的な支援を行っているところが多い。ここでは、企業によるアンケート調査で、大学としてトップレベルのキャリアサービスを行っているとして評価されたA大学の事例を中心に紹介する。同大学は、学部学生数約2万人の規模であったが、2004年10月に近隣の大学と合併し、2万7千人となったところである。以下は、主に同大学のキャリアサービス部門でのヒアリング調査および同大学の学生向けのガイドブック等の資料から得た情報を整理したものである。

3.1 就職活動の時期と内容

イギリスにおける大学生の就職活動の開始時期は、日本労働研究機構（2001）によれば、卒業前と卒業のころでおよそ7割に達している。すでに、前章までの分析で見てきたとおり、大企業では、新卒採用に当たる学卒プログラム（graduate program）を持ち、この枠での採用のばあいには、卒業の半年以上前から採用活動が始まっている。この枠組みに応募する学生側の行動も当然これに対応したものとなるだろう。

同大学で学生向けに提供しているガイドブックによれば、就職へのステップは、まず卒業前年の春（卒業は6月ごろなので、卒業の1年以上前）がスタートになっている。以下、この記述に従って、時期ごとに学生がすべき課題を見ていく。

まず、最初の段階で学生がすべきことは、自分のキャリアの選択肢について考える、就きたい仕事や進みたいコースについて考える、最終学年の計画を立てる、履歴書の書き方を理解して応募に備えるなどである。そのためには、キャリアサービス部門で他の選択肢について情報収集したり、予約を取ってキャリア相談を受けたり、また、エンプロイアビリティを高めるために就業経験をつけることが勧められている。

最終学年を迎えてすぐの秋にすべきこととして次のようなことが挙げられている。求人を探すこと、締め切りの早い求人に応募すること、遅い時期に締め切られる求人への応募の準備をすること。面接、心理検査、アセスメントセンター方式の採用への準備をすること。そのために、キャリアサービス部門から提供されるリクルートブックや求人情報誌で情報収集し、また、キャリアサービス部門が主催する会社説明会や求人面接会などに参加すること。履歴書のチェックをしてもらったり、心理検査の体験セッションなどに参加することといったことが挙げられている。

最終学年の春に（就職先が決まっていなかったら）すべきことは、求人のチェックを継続して応募する事、自分から売り込みに行くこと、ギャップイヤーの旅行計画を立てることなどである。そのために、キャリアサービスからの情報だけでなく、新聞や雑誌もチェックする。人脈を頼る。さらに、卒業後も継続して就職活動を行う。大学院卒向けの採用プログラムのセッションに参加する。6月のリクルートフェアに参加する。それ以降は、同窓会に登

録する、キャリアサービスに問い合わせるなどがすべきこととして挙げられている。

3.2 提供されているサービス

では、キャリアサービス部門はどのようなサービスを提供しているのだろうか。インタビューの中で主要な活動として挙げられたのは、就業経験を得るための支援、ソフトスキルの開発のためのプログラムの提供、キャリアガイダンス・カウンセリングの実施、就職斡旋などであった。以下それぞれについてインタビューをもとに概略を記す。

【就業経験のための仕事の斡旋】

英国企業は、採用に当たって就業経験を非常に重視する。この就業経験を得られるように情報提供や斡旋をするのがキャリアサービス部門の役割の一つである。

就業経験には、まず、夏期休暇中の仕事がある。3ヶ月間週5日フルタイムで働くような仕事である。観光業界などには多くの機会がある。夏季インターンシップはこうした一般的な有期雇用とは異なり、企業が大学生向けに提供している就業経験である。人気があつて採用されないことも多い。夏季インターンシップの募集は前年の11月というような非常に早い時期からはじまる。企業側はこれをリクルートの手段とも位置づけているので、1年生より2年生や3年生が好まれる。

学期中のパートタイムの仕事も有効である。英国の大学生の60%から70%は、在学中に何らかのパートタイムの仕事をしている。学生にとっては、まずお金が必要だから働くのだが、企業の採用試験においても就業経験として一定の評価がされている。

また、正規の教育課程に組み込まれたものがある。英国の大学は基本的には3年コースだが、これに1年の就業等の経験を組み込んだ4年コースがある。企業側は1年間のインターンシッププログラムの経験を高く評価する。専門と関係のないところでの就業である場合でも、コミュニケーション能力とかチームスキルといったソフトスキルの獲得ができ、また、労働の世界がどんなところかを知ることができるので、それは採用後の就業環境への適応を高めると見られている。その1年は就職したのと同じように毎日働く。キャリアサービス部門としても、インターンシップは有効なので参加するように学生に言っている。4年コースの学生の半数程度が1年間のインターンシップに行く。教員側は大学の評判に関わるのでいい学生だけを行かせたがる。また、3年コースの学生でも途中で1年休んで就業するものがあり、全体として全学の学生の10%程度が1年のインターンシップを経験している。

それ以外の就業経験としては、修士の場合の最後の数ヶ月から半年を就業経験にあて、実践と組み合わせた論文を書くというようなものがある。

【ソフトスキルの開発】

イギリスの企業は他の欧州諸国の企業に比べて、大学での専攻分野にあまりこだわらないという。実際、日本労働研究機構（2001）でも、大陸諸国とは違いが大きかった。英国企業

がより重視しているのは、リーダーシップとかチームワークとかのソフトスキルであるという。

A大学のキャリアサービス部門が発行しているガイドブックでは、エンプロイアビリティを高めるために次のようなスキルを獲得・向上させることを学生に薦めている。すなわち、書き言葉によるコミュニケーション能力 **Written communication**、計画と組織化の能力 **Planning and organization**、順応性と柔軟性 **Adaptability and flexibility**、チームワーク **Teamwork**、問題解決能力 **Problem solving**、対人コミュニケーション能力 **Interpersonal communication**、ネットワーキング **Networking**、率先能力 **Initiative**、数学的素養 **Numeracy**、コンピューター・リテラシー **Computer literacy** である。これらが企業が重視するソフトスキルに当たるものだろう。

学生たちは、応募書類や採用面接のなかで、これらの能力を、どこでどういう経験をして、どの程度身につけているかを表現することを求められる。それを最も表現しやすいのが就業経験を通じての能力の獲得である。

しかし、インターンシップのような良質の就業経験は競争的な機会であり、すべての学生が経験できるものではない。そうした機会がなければ企業の目を引く経歴書を書くことが出来ないのも、キャリアサービス部門では、独自のプログラムでそれを補おうとしている。

その一つが大学内で企業と共同で行うスキルセッションやビジネスゲームである。大学の施設内で行う場合と、企業に出かける場合がある。大学施設内に企業の人を呼んで、半日か1日かけて、労働を体験する。そこで行うビジネスゲームとは、場面を設定してその役割を演じてみることで、たとえば人事のマネージャーとして、与えられた情報を判断し、人事上の課題について意思決定するような疑似体験のゲームである。

企業にいく場合は、例えば昨年ある投資銀行では15から20人の学生を職場に招待して2日に体験機会を設けた。こうしたプログラムは一覧表の形で学生に提示され、学生が応募する。他に、学生が自分から企業に申し込んでそうした機会を作ってもらおうようにすることもあつた。そういう積極的な活動をキャリアサービスは応援している。

営利企業ではなく、NPOでの体験やボランティアへの参加なども多数企画している。また地元の企業との連携を進めており、その一環としての学生の就業経験もある。国の施策として小企業での就業経験を勧めるプログラムがあり、これにも参加している。小企業では賃金が低いけど、体験を得るには有効だと積極的に進めている。学生は大企業に行きたがる傾向はあるけど、スキルの獲得にはそうでなくても良い。

さらに、大学の協同組織 **CRAC (Careers Research and Advisory Centre)** が行っている、合宿型での就業体験プロジェクトがある。4日間のコースで、学生は70ポンド支払って参加する。入社数年の先輩が来て、ビジネス場面を想定したマーケティングとか、財務とかのゲームをする。

こうしたプログラムはここ 10 年ぐらいで開発されたものである。それ以前はたとえば人事の人をキャリアセミナーに招いてすることは、その分野でのキャリアの実態などについて、1 時間程度話をしてもらったことだったという。これを改変して、大企業での夏季インターンシップなどの就業経験が出来ない学生向けに、就業経験を代替する機能を持つものにしたという。キャリアサービス部門では、こうした新たなプログラム開発に積極的に取り組んでいる。キャリアサービスが考案した新たなプログラムを説明して、企業（国際的な企業から、地元企業まで）に広く呼びかけ、また卒業生に協力を求める。企業は、将来、良い学生を採用するためにこれらのプログラムに参加する。卒業生は趣旨に賛同してのボランティアである。地域行政・政府からの資金もあてに出来る。

大学で提供するこれらのプログラムは就業体験として企業から認められている。すなわち、多くの企業がインターネット経由の応募方法を採用しているが、そこでは「誰かに影響を与えた経験を書いてください」「チームで人と共同でした経験を書いてください」などの質問がある。これに具体的経験を書かなければならないが、こうしたプログラムでの経験を書くことで、この段階はクリアできる。

【キャリアガイダンス・カウンセリング】

イギリスでも、やりたいことが分からない学生は多い。Q&A形式で始まるキャリアサービスのガイドブックでも、最初の質問は「全くどうしていいか分からない。どんな仕事が自分に向いているのかどうしたら分かりますか」というものである。キャリアサービス部門では予約制で1回 30 分のキャリア相談を常時受け付けている。こういう相談のときは、自分のとりえや強みは何か、できることは何か、働く環境についての希望などを聞きだしたり、むしろ体験することでそれが分かると就業体験を薦めている。あるいは、**Prospect Planner** というコンピューターによる適性診断プログラムを受けるように薦めることもある。考えていないで、行動計画を立てる方向に持っていくという。

日本と同様に、大学の大衆化に伴い、やりたいことがわからない学生が増えているのではないかと尋ねると、次のような回答であり、日本との就職慣行の違いが、学生の行動を大きく違ったものにしていていると思われた。

何をしたらいいかわからない学生が増えているとは思わないが、決めなくてはいけないという意識が高まっているし、また、エンプロイアビリティを高めなければならないという意識も強くなっている。ただし卒業前に決めなかったり応募をしない学生は増えていると思う。それは、大企業がスキルと同時に良い成績を求めているため、まず良い成績をとってから就職について決めようとしているのだと思う。（キャリアサービス部門スタッフ）

なお、学生の相談は多岐にわたり、就職活動の仕方とか、面接の受け方や履歴書のチェックなども依頼されるという。相談を受けるキャリアコンサルタントは13名いる。

キャリアガイダンスは「キャリア・マネジメント・スキル・モジュール」として、学部での2日間の集中講義か、一回2時間ずつ10週間にわたる講義の形でやっている。内容は、卒業後の労働市場状況や重視されるスキルの説明、就職活動のしかた、面接のテクニックなどからなり、ビジネスゲームも取り入れている。キャリアサービス部門が内容の設計から実施、評価まで担当している。学部によって、必修科目になっている場合もあるし、選択の場合もある。学部が単位を与えれば学生は真剣にやるのでそのほうがいいが、学部によってこれも異なる。教員サイドに必ずしも理解されているとはいえない。

キャリアサービスへの学生の認知度は高い。ウェブサイトを利用しているものは2年生の80%ぐらいである。1年生への浸透が今後の課題であるという。

【就職斡旋・地元企業との連携】

最終学年の学生にはダイレクトメールで企業説明会のスケジュール表などを送付する。その経費は、そこに載せる企業広告で賄う。

企業が学校に来て採用面接を行うケースは近年減少している。企業側は、まず会社に来て労働環境などを自分で確認して欲しいと思っている。多くの企業は、会社の紹介と、応募の勧誘のために大学を訪れる。また、大学に来る企業がそもそも減っている。今は、ウェブサイトが充実しており、学生はウェブ上で応募して、面接段階になって企業に行く。企業としてもその方が経費もかからない。

また、地元の小企業との間には別の関係がある。大学として、地元小企業の事業の発展を支援するために、共同研究を進めているほか、学生をプロジェクトに参加させる機会を貰ったり、パートタイムで仕事の機会を貰うなどしている。学生の求人開拓を含めて、地元企業との関係強化を図るため、専門のチームが作られている。

3.3 就職状況

HESAの調査によれば、卒業6カ月後（1月時点）には、同大学卒業生のおよそ70%が仕事に就いている。大学院への進学が20%で、ボランティアや海外体験に行っているのがおよそ7%だという。

先に触れたように、近年、在学中に就職活動をする学生は減る傾向にあり、およそ50%の学生が、試験が終わって最終成績が出るまで就職活動をしない。その背景には、企業が（学卒プログラムでの）採用に当たって、成績が2.1レベルに達しない学生は採用しないからである。卒業から3年ぐらいまでなら、学卒プログラムの採用対象になることもあり、学生は、まず成績を上げることを重視するようになっている。大学在学中に就職先を決めなくてはならないということはない。

学生の中には、2.1 さえ取れば学卒プログラムに乗れると思っている人がかなりいる。同大学は企業の評価の高い大学であり、学卒プログラムに乗る学生は多いほうだが、卒業生の割合から言うと、多い分野でも半数ぐらいである。学卒プログラムを持つかどうかは産業によって大きく違うので、学生の専攻分野でそれに乗る人の比率は異なる。ビジネス系や工学系では多く、人文系では少ない。ただし、学卒プログラムの約半分は、学生の専攻を問わないので、人文系だから乗れないということではない。

イギリスの大学全体でいえば、およそ 10~20%の学生が学卒プログラムに乗って就職しているのではないか。その枠自体は大きく変化していないが、学生の方が増えているので、次第に基準が高く難関になっていると思われる。

学生に対しては、むしろ学卒プログラムのみにはこだわらず、他の進路も考えるように指導している。ただし、多くのイギリス企業はすでに出来上がった即戦力を希望するので、学卒プログラム以外では、まず何らかの仕事に就いて道を開かなければいけない。

3.4 その他

【キャリアサービス部門の組織】

A大学のキャリアサービス部門には 89 人のスタッフがいる。組織は3つの下位部門に分かれる。ビジネスキャリア部門、キャリア部門、地域部門である。キャリア部門はキャリアコンサルタントから成り、学生の相談に応じている。また、ビジネスチームは企業訪問を担当している。地域部門は地域での大学の評判を高めるように努める。

【大卒就職指導の転換】

1990 年代半ばからキャリアサービスのあり方は変わってきており、情報提供からスキルの開発に重点が移ってきた。自分をどう売り込むかという就職活動の能力の開発も重視している。

徐々に変化したのではあるが、ターニングポイントとしては 1997 年の **Dearing** レポートがある。これは政府の報告書であり就業するために大学卒業生がどのようなスキルを身につける必要があるかを指摘しており、これが変化を加速した。そこでは、就業の準備のためには就業経験が必要だとして学生時代の就業経験の重要性が指摘された。このレポートの背景は、雇用者が大学生に満足していなかったというより、大学について考え直さなければならぬ時期だったということだろう。すなわち、キャリアサービス部門では企業の求めるものはわかっていたが、教員側には理解がなかった。だから **Dearing** レポートが必要だったのだと思う。行政の立場からの後押しが必要だった。レポートの影響は、キャリアサービスには好ましいものだった。キャリアサービスの予算がふえ、また、キャリアやスキルの分野の活動を活発にする資金を得られる機会が与えられた。政府から大学への資金の流れは、これまで、研究と教育だったが、エンプロイアビリティとスキルの形成が第3の流れとなった。

卒業後の就業状況がインターネットで公開されるようになってから、キャリアサービスが

どのようなスキル開発のサービスを提供しているかということは、本人や保護者の大学選択にも影響する情報になっている。「エンプロイアビリティ」とは、大学を卒業時点でどれだけ雇用に足る能力をつけているかを示すことばとして、使われている。

【就職活動の教育への影響】

企業の学卒プログラム採用の時期は、企業・業界によって違いはあるが、おおまかに 10 - 11 月から 1 月ごろまでが、オンラインでの応募受付期間である。その後書類審査で絞られた学生が面接試験に行き、さらに絞られてアセスメントセンター方式の試験を受ける。この順番が逆の場合もあるが、学生が直接企業に行くのはこの段階からである。就職活動で授業に支障が出るということが問題になったことはない。まず成績が悪くては受けられないし、キャリアサービスで的を絞った就職活動をするように指導している。

4. 新卒就職の枠外での移行

イギリスでは人材派遣業が拡大しており、2002 年の派遣労働者数は 29 万人で雇用者に占める割合は 1.2%にあたる。temp to perm の派遣（紹介予定派遣）も制度化されており、大卒者が安定雇用へいたる一つの経路になっている。イギリスの人材派遣企業に対する法規制は取り扱う職業や派遣期間に制限がないなど他の欧州諸国と比較してゆるやかなものであり、現在、人材派遣の対象は、従来の一般事務職から医療や IT といった専門職にまで拡大している。

学卒プログラムによって就職しない場合には、こうした人材派遣で就業することが、一般的な選択肢となっている。以下には、人材派遣企業でヒアリングした、もう一つの就業への移行のあり方を紹介する。

人材サービス企業でのヒアリングから描かれる移行の姿

【登録者の特徴】

人材派遣会社に登録する大卒者の大半は、学卒プログラムから外れた大卒者で、はっきりとしたキャリアパスの見えない補助的 (Support role) な仕事を求める人たちである。彼らはどんな仕事でもいいから就職して、次の仕事につながる職業経験 (Career) を求めている。学卒プログラム以外では、職務に繋がる仕事経験がないと就職が難しい。逆に言えばそれは、特定の専門分野を出たことで仕事があるというわけではないことを意味する。最初の仕事はとりあえず就職するという感じである。

新卒採用を実施している企業が少ないため、学卒プログラムの学生だけが卒業後すぐに就職している。このような学生は少数である。一般的な大卒者は、卒業後に短期の職業経験 (Career) を積むことで、希望する労働条件にステップアップすることを目指しているという。

同社に登録している大卒者は、人文・社会科学系学部の出身者が主である。出身大学は多様で、いわゆる上位にランクする大学の場合もある。

人材派遣会社を通して就職する大卒者は、約 12 ヶ月で次の仕事に転職する傾向がある。はじめの仕事は、職業経験を積むため、次の仕事への足がかりとして捉えている。第 2 職では 2～3 年働き、さらに、次の仕事へ転職することが多い。転職経験を重ねるごとに就業期間は長期になっていくという。

【派遣のしくみ】

人材派遣会社では仕事が紹介できるかどうか、まず、履歴書で判断して選び、その後、面接やコンピュータの技能などのテストをして、最終的に登録可能な人材であるかを判断する。

派遣先企業では、短期の仕事であれば、人材派遣会社からの履歴書だけで採用することがある。長期の仕事の場合は、各企業が改めて面接・テストを実施している。この面接（主として二段階）では、大学名・成績・専攻分野などは重視されない。というよりも、重視するような会社は派遣からは募集をしていない。

5. まとめ—日本の大卒移行支援へのインプリケーション

イギリスの大卒就職について、大学就職指導の部門へのヒアリング結果に人材派遣会社でのヒアリング結果を補完して、そのおおまかな状況についてみてきた。

我が国の大卒採用との違いはさまざまな面に見られたが、学卒採用の枠組みがあること、またそこに乗れない・乗らない者がいるという状況は、現在の日本と同様である。違うのは、第 1 に、そこで学卒採用の枠に乗るかどうか、決定的な差異と意識されているかどうかである。イギリスの学卒プログラム採用は好成績の学生だけを対象にしたエリートコースではあるが、しかし、それに乗らないことが、将来を決める決定的な差異とは受け取られていない。大学の就職指導の担当者が、学卒プログラム以外の道を考えるように促すことすらあるというのは、そうした社会を反映してのことだろう。また、企業ヒアリングでも途中入社者とのコースの差といったものはないと指摘されているし、人材派遣会社でのヒアリングからは、有期限雇用から始めて企業間移動をして、次第に長期の雇用を獲得していく経路がそれなりの道として認知されていることが窺われる

新卒採用以外の経路のほうが、8～9 割を占めるという事情が大きいだろうが、日本社会のこれまでの採用慣行が新卒時に過度にプレッシャーをかけることになっているのではないかと思われる。

また、卒業後おおむね 3 年ぐらいまでは新卒の枠に応募できる、というイギリスの慣行も日本での違う可能性を考えさせる。この慣行の存在と企業の学業成績重視の姿勢が、就職活動のために授業に出られないといった事態を改善する方向を示唆しないだろうか。

さらに、大学キャリアサービスが、今、ソフトスキル開発に積極的に取り組むようになって

たというのも興味ある展開である。企業が求める能力をコンピテンシーレベルで発信し、また、応募書類で学生にその能力の所持を具体的経験で表明するように求める。学生が開発すべき能力が明示され、その獲得のために大学がなすべきことがわかりやすい。このわかりやすさが、学生の動機付けにも大学教育の改革にもつながっている。一方で、こうしたソフトスキルが実は、就業後に短期のうちに獲得されるものであり、その差で採用を決めることへの疑問を指摘する議論はあるが、何のために何をすればいいかをわかりやすく示したこの意味は大きい。

現在の日本で指摘されている、「人間力」といった大づかみの能力観でなく、分かりやすく対処しやすいレベルでの展開は現実を動かす力になるのではないかと思われる。

【注】

- 1) 政府の白書「**Higher Education: A New Framework**」で高等教育についての統計の整備の必要が指摘され、1993年に **Higher Education Statistics Agency** が設立された。ここで公表される統計の一つに、卒業6ヵ月後に当たる各年1月現在で調査された大学卒業者の就業等の状況調査 (**First Destination Survey**) がある。

【参考文献】

日本労働研究機構 (2001) 調査研究報告書 No.143 『日欧の大学と職業—高等教育と職業に関する12カ国比較調査結果—』

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のが、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も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、単に幅広い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.)

資料編

企業インタビュー調査

企業インタビュー調査票

「高等教育と人材育成に関する日英比較調査」

- (1) 企業インタビュー用質問紙
- (2) コンピテンシー項目リスト

「高等教育と人材育成に関する日英比較調査」企業インタビュー用質問紙

貴社の名称	
ご回答頂いた担当者の 部署・職名・氏名	
インタビュー日時・場所	2004年 月 日
インタビュー担当者氏名	

※本調査では事務系・営業系への採用と採用後10年程度の初期キャリアを対象として、お話を伺います。

A. 大卒者の採用についてお伺いします

1. 貴社における正規従業員数と大卒者（大学院卒含む）の割合を教えてください。また大卒者（大学院卒含む）について事務・営業系と技術系の割合がおわかりでしたら教えてください。

	総数	そのうち大卒者の割合
従業員数について	人	約 割
	事務・営業系	技術系
大卒従業員について	約 割	約 割

2. 貴社における事務・営業系の新規採用者について伺います。以下のそれぞれの項目について、ここ2年間ほどの状況をお答えください。

	2003年度 (2003年4月新卒を含む)	2004年度 (2004年4月新卒を含む調査時点まで)
①新規に採用した大卒者の数	人	人
②新規に採用した大学院卒者の数	人	人
③①・②を含めて新卒者の数	人	人
④外国人の大卒者の採用数	人	人
⑤外国の大学を卒業した日本人の採用数	人	人

3. 貴社では採用後3年間程度で大卒者（大学院卒を含む）はどの程度離職していますか。また、どの程度の離職率を想定されていますか。事務・営業系と技術系の別におわかりでしたらお答えください。

7. 事務・営業系の採用において以下の項目をどの程度重視されていますか。あてはまるものに○をつけてください。また、選考過程（面接など）で特に重視されている能力がありましたら、その理由を含めて具体的に教えてください。

(1) 採用で重視する項目

	重要でない	とても重要
1. 学校歴	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
2. 大学の成績	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
3. 大学在学時の就業経験	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
4. 大学在学時の課外活動経験	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
5. 採用時の学力試験	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
6. 適性検査	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
7. 面接	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
8. その他 ()		

(2) 選考過程（面接など）で特に重視する能力とその理由

※以下の質問にお答えいただく際に、添付の36項目の能力を参照していただいても構いません。

8. 事務・営業系の採用において「学位」の意味をどのように位置づけられておられますか。

1. 在学中に何を学習してきたかを示すもの
2. 知識・技能が備わっていることを示すもの
3. 将来の訓練可能性を示すもの
4. その他 ()

B. 大卒者（事務・営業系）の職務内容や人事制度についてお伺いします

1. 貴社において大卒の事務・営業系の社員は、採用後10年程度（22歳～30歳代前半）で一般的にどのような初期キャリアを歩むのか、経験する業務の種類や昇進・選抜の時期・基準も含めて、その概要について教えてください。

※ 私どもでは添付の36項目に能力を整理しています。もし、これに副ってお話いただける部分があれば、ありがたく存じます。

2. 大卒の事務・営業系社員の能力開発を行っていく上で、どのような教育訓練制度を採用しておられますか。採用後10年程度までの研修プログラム等について、その目的、内容、実施時期、対象者を具体的に教えてください。特に、国内外の大学院に派遣して学位を取得させるなどの研修プログラムについてもその計画や実態についてお教えてください。

3. 大卒の事務・営業系の職務内容は（採用後 10 年程度まで）、明確に定義されており、記述できるようなものですか。また、大卒者（事務・営業系）には仕事上どの程度の裁量を与えられていますか。採用後の年数との関係も含めて教えてください。

4. 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いること、あるいは今後変化が予想されることがありましたら、具体的に教えてください。
※以下の質問にお答えいただく際に、添付の 36 項目の能力を参照していただいても構いません。

5. 英国と日本（あるいは他の国でも結構です）を比較されたとき、採用後 10 年程度までの初期キャリア段階における大卒者の職務内容や人事制度に関する異同について、何かご存知のことがありましたらお教えください。

C. 職務上必要な知識・技能と大学教育との関係についてお伺いします

※以下の質問にお答えいただく際に、添付の36項目の能力を参照していただいても構いません

1. 事務・営業系の業務を考えた場合、大学教育（特に人文・社会科学系）と職務遂行能力との間に関連があるとすれば、それは具体的にどのような知識・技能・態度においてであるとお考えですか。

2. 1. でお答えいただいた能力の育成について、現在の大学教育（特に人文・社会科学系）は十分機能していると思われませんか。また文系の中でも、学部（専門分野）や学校間で相違があると思われませんか。その理由や他の学歴卒者との比較も含めてお答えください。

3. 事務・営業系の業務遂行を考えた場合、大卒時点で①必ず身につけて欲しい能力、②ある程度身につけて欲しい能力、がありましたらそれぞれ具体的にお書きください。

4. 事務・営業系の場合、大学院教育の可能性（MBA等）をどのように考えておられますか。

貴重なお時間を割いて頂きまして、ありがとうございました。

(参考)「高等教育と人材育成に関する日英比較調査」コンピテンシー項目リスト

[Ref.] List of Items on “Competency”

日本語	English
1. 幅広い知識・教養	1. Broad general knowledge
2. 学際的な知識や考え方	2. Cross-disciplinary thinking/knowledge
3. 特定分野に関する理論的知識	3. Field-specific theoretical knowledge
4. 特定の分野で必要な方法論や分析方法の知識	4. Field-specific knowledge of methods
5. 外国語の能力	5. Foreign language proficiency
6. コンピュータを扱うスキル	6. Computer skills
7. 複雑な社会・組織・技術の体系を理解する能力	7. Understanding complex social, organisational and technical systems
8. 計画立案・調整・組織化の能力	8. Planning, co-ordinating and organising
9. 規則を現実の場面で柔軟に運用する能力	9. Applying rules and regulations
10. コスト感覚を持ってものごとに対処する能力	10. Economic reasoning
11. 情報やアイデアを収集し整理する能力	11. Documenting ideas and information
12. 問題解決の能力	12. Problem-solving ability
13. 分析能力	13. Analytical competencies
14. 学習能力	14. Learning abilities
15. 自分の仕事を客観的に評価する能力	15. Reflective thinking, assessing one's own work
16. 創造性	16. Creativity
17. プレッシャーの下でも仕事ができる精神力	17. Working under pressure
18. 緊密性・細部に目配りする能力	18. Accuracy, attention to detail
19. 時間を管理できる能力	19. Time management
20. 交渉技術・折衝能力	20. Negotiating
21. 仕事をする事への心がまえや十分な体力	21. Fitness for work
22. 体や手先を使う仕事の技能	22. Manual skills
23. 独力で仕事ができる能力	23. Working independently
24. チームの中で仕事を遂行する能力	24. Working in a team
25. 自発性	25. Initiative
26. 融通性・順応性	26. Adaptability
27. 自分の意見をはっきりと主張すること	27. Assertiveness, decisiveness, persistence
28. 集中力	28. Power of concentration
29. ものごとに没頭できる能力・資質	29. Getting personally involved
30. 誠実さ	30. Loyalty, integrity
31. ものごとを批判的に吟味・検討する能力	31. Critical thinking
32. 話しことばによるコミュニケーション能力	32. Oral communication skills
33. 書きことばによるコミュニケーション能力	33. Written communication skills
34. 自分とは異なる考えを理解し、受容する能力	34. Tolerance, appreciating of different points of view
35. リーダーシップを発揮する力量	35. Leadership
36. 自分の責任で決定を下す能力	36. Taking responsibilities, decisions

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

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ことがある。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ことがあるだろう。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、日頃から感じることもある。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で、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」と感じることもある。

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だろう。「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。

(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。工場のオペレーター、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ベースから検索し、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							
48 歳							
44 歳		新任部長研修		STRET CH I	管理職研 修	海外語留学制度	
40 歳	課長 職		STRET CH II				
36 歳		新任課長研修			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		
	GL 職			パワー アップ 研修	WI ND	フォー ラム	
33 歳							
30 歳		中堅社員研修					
25 歳	担当 職	フォロー研修 総合職新入社 員研修 総合職任用者 研修	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)				
22 歳							
	一般 職	OJT リーダー 研修			一般 職研 修	ミニ フォー ラム	
		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 年度入社の希望学生は約 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ので、できるだけ行動面がどうなの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いいのか、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とると、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