

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ず、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かと捉えていたが、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るともかもしれない。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、「職務特殊のコンピテンシー」ではないが、「一般的コンピテンシー」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