

労働政策研究報告書 No.38

サマリー 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—

#### 執筆担当者

よしもと 吉本	けいいち 圭一	九州大学助教授
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
さかの 坂野	しんじ 慎二	国立教育政策研究所総括研究官
やまだ 山田	ゆうじ 裕司	九州大学大学院
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

#### 研究期間

平成 16 年度

#### 調査研究の目的、ねらい

近年、非正社員の拡大と新卒の厳選採用がつづく中で、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・技術の獲得に、またそれらを操作し職務を達成するための能力としてのコンピテンシーの形成に、企業と高等教育が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改革すべき課題があるのかは、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ろう。

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ねらっている。

## 報告書の要旨

### 1. 研究の課題

報告書第1章では、研究の基本的な研究のねらいを示し、関連文献を広くレビューしてこれまでの議論を整理したうえで、下記の3つの研究課題を設定している。

(研究の課題)

#### ① 高等教育における専門性獲得の比重と企業の採用・人材育成との関係の解明

この日英比較調査は、後述するように高等教育と職業に関する長期にわたる日欧比較研究の蓄積のもとに設計されている。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・技術を大学在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。本研究の課題の第一は、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明らかにすることである。なお、調査は欧州諸国のうち英国を取り上げて2カ国比較で行っているが、英国に特に焦点づけた理由は後述する。

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によって、職業的人材育成の観点からの大学教育改革への提言等につながる情報を得ることができであろう。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専門的な職業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が仮説的に想定できるが、それは、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、そうした職業能力形成のあり方は、初職の探索行動を大きく規定し、また企業の採用慣行とも大いに関わる。初職への移行とその支援について、日英における独自性と共通性を明らかにすることで、大学生・大卒者への就業支援のあり方を検討する資料を得ることができよう。

#### ② 「教育から職業への移行」研究への貢献

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「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 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）で共通調査票に基づく大卒者を対象とした郵送調査を実施した。実査は、1998～1999 年にかけて 12 ヶ国計 10 万人を対象に行われた。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約 1 万人を対象に、大卒 3 年後 3,421、8-10 年後 2,585 サンプルを回収した。欧州側は計 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）を回収した。

主要な知見をまとめると、(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 1992-3 年実施の大卒者調査およびその追跡調査（1998 年に実施）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

いるのかという点については、各国での職場における初期キャリア形成段階における配属部署や異動などの実態を具体的に踏まえつつ、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、適切な把握を行うことが不可欠である。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、この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 2000)。

そして、企業インタビュー調査で日欧を比較していくためには、それぞれの基本的な制度・構造の違いに由来する認識の枠組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、体系的な調査枠組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・構造的特質を把握する必要がある (Brennan, Morgan and Teichler 1995、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重要である。

## 2. 調査研究の方法

調査研究の方法も報告書第 1 章で紹介されている。以下では、同章から、準備経過として日英比較調査に先立つ最近の研究蓄積を紹介し、これを踏まえての今回の日英調査の枠組を示す。また、報告書第 2 章では、英国を比較対象とする背景を整理している。そこでは、後段に示す 4 点において両国には近似性があり、それゆえ日英比較という方法が有効であることが指摘されている。

### (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アプローチするものであるが、2004 年度の日英比較の準備に当たる活動として、本研究会とほぼ同じメンバーによる科学研究費補助金による次の研究活動がある。

#### 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 (これらを「広義のコンピテンシー」と位置づける) 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 IT 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と独仏蘭の計 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)。

## 2) 日欧の企業インタビュー調査

学卒労働市場の特質と各国企業の経営施策の影響を分離して比較するため、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に焦点をあて、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た。

### (調査の課題)

本調査は、高等教育と雇用に関する欧州 11 ヶ国と日本との比較研究を行った際の、日英両国の緊密な協力関係のもとに設計されたものである。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、日英が共通に持っている他の大陸欧州諸国との差異性をも明らかにした。

そこで明確になった結論のひとつに、キー・コンピテンシーとしての「課題解決能力」の重要性がある。だが、「課題解決」というコンセプトの中身は依然として明らかでない。更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不明である。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が、本調査では、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。

### (調査方法)

大卒者（特に人文・社会科学系出身で事務・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、在英日系企業や関連部門の採用・人事・教育担当責任者、および在日英国企業の採用・人事・教育担当責任者の双方にヒアリングを行う。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とした。

主要なヒアリング項目は次のとおりである。(1)従業員の採用実態と新規大卒採用、(2)大卒10年程度の初期キャリア・パスおよびキャリア開発、(3)大学教育での育成が求められる知識・技術・能力（コンピテンシー）、(4)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、発展させるか。

なお、ヒアリング実施時期は、2004年7月～12月初旬である。

### (日英比較を行う意義)

#### 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、1992年に旧ポリテクニクが大学へ昇格し、高等教育の二元構造が解消されたことによって、制度的に大学生が一気に増加した。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。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大陸系欧州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

他の欧州諸国に比べて、英国は入学年齢が若く、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、旧大学セクターでは 8 割以上が前者である。また、日英共に、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ほとんどであり、これは入学前に労働などの経験をする者が 3～4 割にのぼる他の大陸系欧州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（イングランド）が 3 年であり、その修了が ISCED 基準による第一学位、すなわち学士（Bachelor）相当である。それに対して、大陸系欧州諸国、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 年であることから第一学位は修士（Master）相当であり、第一学位取得の年限で短期と長期に区分すれば、日英の大学は短期、大陸欧州諸国の大学はほとんど長期に入る。また、学習実態でみると、大学での平均勉強時間は、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。在学中の就業体験と大学での学習内容との関連性が薄いのも日本と英国の特徴である。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。あるいは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

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多い。これは他の欧州諸国と全く異なるところである。その比率は、日本ほどではないけれども、同じく若年で大学卒業までに集中的な職業的経験の少ない大卒者を輩出する日英両国で、大学が就職への移行プロセスに果たす役割は大きいと考えられる。

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ときに英国を比較対照として位置づける意義は大きいと考えられる

### 3. 調査結果の概要と政策的インプリケーション

第3章以下が、調査結果の分析である。

まず、第3章では、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が英国企業及び日系英国企業のインタビューをもとに検討される。英国では、大卒を前提にしたいわゆる新規大卒者の採用には、「学卒プログラム」(Graduate Program または Graduate Scheme) と呼ばれる採用ルートが存在する。「学卒プログラム」採用では、数年間の構造化された教育・訓練プログラムが用意されており、この間複数の仕事を意図的なローテーションで経験することになる。ただし、当該部門内での複数の仕事の経験ということで、狭い領域での職種の変動となる。プログラム修了後は通常の正社員として働くことになるが、今回の調査では、必ずしも将来が約束されたいわゆる特急組を意味するプログラムではないようである。就業経験はあまりないが、潜在能力のある優秀な大卒者を採用し、自社で初期訓練を施すというものである。「学卒プログラム」以外の採用の場合には、結果として大卒の採用ということはあるが、大卒を要件とした採用では必ずしもない。またそうした職務の場合は、新卒直後の就職は大卒者も就業経験を積むためのものと割り切っており、短期間の就業後の離職を雇用する側も雇用される側もある程度前提にして初職への就職が行われる。ただしそれは、職業スキルやコンピテンシーを獲得していくための意図的な離職ともいえ、日本における早期離職と同等のものと考えてよいかは留意が必要である。

大学教育の職業的レリバンスについては、今回は「学卒プログラム」を中心にヒアリングを行ったが、事務・営業系の職務の採用においても、特定の専門分野を要件とするケースがみられた。また、特定の専門分野を指定はしないが、ビジネス関連の専門分野を望ましいとする傾向がみられた。出身大学については、専門分野に比べれば重視度は低いとする企業がある一方で、ある一定の大学群をターゲットにした採用を行うという企業もみられた。加えて、大学の学位の成績には第2上級以上が求められ、入学前の GCE の A レベルの成績も重視する企業が多かった。すなわち、いくら有力な大学を卒業していても成績が悪い場合には採用時に問題となるようであり、そこには大学での学習成果をチェックしようという意図が感じられるし、成績に対する信頼性も日本と比べて高いようである。ただし今回対象としたのは比較的大企業であり、「学卒プログラム」での成績重視が一般的といえるか否かはさらなる調査が必要である。就業経験も、必須要件ではないが実質的には相当重視されている。ただしその場合の就業経験は単なる仕事の経験ではなく、関連領域での仕事経験である。就業経験が重視されるのは、たとえ「学卒プログラム」であっても、新卒に限定した採り方ばかりではないことが反映されているように思われる。

なお英国では、採用手法の標準化が進展しているようで、書類選考の後に面接、そしてアセスメントセンターでの集中的な能力チェックという採用プロセスがどの企業でも一般的であった。また、面接は構造化されたもので、日本で一般的にみられる Chat-Style のものでは

なく、スキルベースでやりとりを構成しているという。面接は、態度特性などソフトスキルをチェックするものだが、移動を前提としないクラブの一員になるという意味での大企業において指摘される人物重視（日本）と、あくまで特定の部門で職務を遂行するために必要な人間の能力のチェック（英国）では、人格重視の意味合いも異なる可能性がある。

こうした英国の大学から職業への移行システムとの比較からは、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いくつか示唆が得られる。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。イギリス企業に見るようにそれはある程度の部門別の採用を前提にしている。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、採用における就業経験の評価である。イギリス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をもとに、英国での大卒者の就業後の初期キャリアパスについて検討される。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。ここでの、「学卒プログラム」の位置づけは、幹部候補生採用－特急組をその原型としているものの、現実には「学卒プログラム」以外の一般採用の規模が大きく、初期キャリア段階で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は、内部養成ルートを明確にしておくための象徴的な枠組と理解することができる。このプログラムでは、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、個人化された特注プログラムという面も大きい。

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が30歳前後で想定されているが、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、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。すなわち、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。

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、技術・研究開発の職務をのぞいて、職務特殊なものあげられることは少なく「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が、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。

第5章から第7章は、英国企業、日系英国企業、日本企業、英国系日本企業の相互の比較を通じての検討である。

第5章は大企業における初期キャリアと教育プログラムの比較である。企業が他国に進出したとき、それぞれの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だといえる。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。この章は、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とを考察している。

ここでは、4つの世界的多国籍大企業を分析対象にした。まず特徴的な事例として、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事例と、英国のシティ（金融街）という環境にある日系企業で、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」を残している事例が指摘される。

一方、国内の日本企業の事例では、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、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」の限定された初期数年間に重点的な教育訓練がなされており、その後はケースバイケースで必ずしも標準化できない。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」が終了した後は、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という点で英国的環境の特色を読み取ることができるであろう。それは、特に日系企業の事例で、たとえば次長級での収益寄与力の高い人材を得ることが基本であり、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、日系企業であってもすでにグローバル化した英国環境への適応を図っていることを読みとることができる。

第6章は化学・医薬系企業の医薬情報担当者（MR）の採用・育成に焦点を当てた分析である。まず、日英では、採用区分が違った。イギリスにおいては、大卒者採用において、い

いわゆる幹部候補者としての採用（定期採用型）と、空きポストに対する採用（空席補充型）とが区分されているが、MRの場合は空席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MR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。

離職率は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。MRの資格は、日本、イギリスともに業界団体が与えており、比較的厳しい研修が必要とされ、日本では、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とされる。離職が起こるのは、研修を経て資格を得てからである。研修後の人材流出は、在英イギリス系企業の場合深刻には受け止められておらず、むしろキャリアアップを目指すことは自然なことと考えられている。それは、他社で研修を受けた人材を中途採用で受け入れているからであり、いわば業界全体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。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。

大学の専門性については、MRの場合、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。薬学系、生物系などの研究開発分野の採用では、学術的専門的知識は重視される。日英における大学教育についての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が、ある程度重視されている。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。

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が、イギリスの大卒者の成熟が不十分であると指摘していることは興味深い（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。

第7章は製造業の事務系ホワイトカラーの採用・育成に焦点を絞った比較分析である。ここでの知見は、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、パーソナリティー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。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

していなかった。

また第3に、新規大卒者を採用する英国進出日系企業は、各大学の個別試験の結果に加えて、学位の成績（Upper Second 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った。日英で、大学生の成績や学位に対する評価は異なった。

第8章では、付带的に行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。大学における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、民間職業職会経由では、最初は次の仕事につなげるための就業経験としての就業である。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。

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。

第9章は、このインタビュー調査を通じて見えてきた仮説として4点を紹介し、まとめとしている。

#### 1) イギリスにおける重層的な学卒者を扱う採用・育成プロセス

英国では、重層的な新規学卒労働市場が存在した。

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には大学における上位の成績を要し、さらに、更に厳しい選抜にかけられる。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。「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。

これらの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」になった者をハントする形で、採用を進めるのである。

これらを学生側から見れば、まったく異なる移行プロセスが並存することを意味する。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わけだが、その他多くの学卒者の場合、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つつ、場合によってリカレントな学習経験を通して適切なキャリア準備をし、ある程度の時間を経て初期キャリアを形成していくことになる。

## 2) イギリスの大学における「キャリア」コンセプトでの支援

今回のインタビュー調査で訪問したある大学のキャリア・サービスでは、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。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・サービス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る。

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まだ例外的なものではないだろうか。

## 3) 移行システムにおける日欧の接近

日欧大学生の就職状況から、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。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見てよい。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し、英国がそうした観点でみるばあいには日欧の共通課題に取り組む中間的な

位置にあることが明らかになってきた。

#### 4) 自立的大卒専門人材と高等教育の役割の再考

大陸系欧州では新しいタイプの専門職の需要が高まり、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ており、そもそも対応関係のない日本や英国に接近してきていると捉えられている。一方、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もとれる。

だが、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。

### 報告書本体の目次

第1章 研究の課題と方法

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 —

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

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

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

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

第7章 在英日系製造業における大卒人材育成の特質

第8章 英国における大卒者の移行支援

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

資料編 企業インタビュー調査

## 【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
- 小杉礼子 (2003) 『フリーターという生き方』 勁草書房
- 日本労働研究機構 (吉本圭一編) (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, 1998
- 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, 2001
- 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
- 山田昌弘 (1999) 『パラサイト・シングル』 ちくま新書
- 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, 1999
- 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 (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

---

労働政策研究報告書 No. 38 サマリー

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

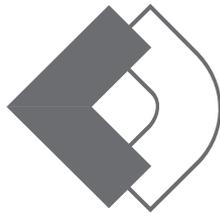
FAX 03-5903-6115

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