
高等教育とコンピテンシー形成に 関する日欧比較研究

(課題番号 14310128)

平成 14 ~ 16 年度文部科学省科学研究費補助金（基盤研究 B(1)）

（研究成果最終報告書）

2005 年 3 月

研究代表者 吉 本 圭 一
(九州大学大学院人間環境学研究院)

はしがき

この報告書は、平成 14~16 年度科学研究費補助金（基盤研究B(1)）研究課題『高等教育とコンピテンシー形成に関する日欧比較研究』（課題番号 14310128）の、研究成果を最終報告書としてとりまとめたものである。

今日、大学教育改善への社会的な関心が高まっている。しかし、大学教育はいま本当に改善への道を邁進しているのだろうか。立場、見方によつては、混迷、迷走の渦中にあるという評価も可能なように思われる。特に、経済社会からは、若者のフリーター論と絡めて、エンプロイアビリティー（雇用可能能力）の育成に関する大学の努力を求める声高なメッセージが聞こえてくる。他方では、高校までの基礎学力問題を考えて大学の教養教育改善も課題となっている。いろいろな改革方法論を取り入れるということについて全否定の議論はなさそうだが、だからといって、あらゆる取組みに手を出すことが教育の体系として適切なのかどうか、その全体的な方向性を見定めきれない今まで走り出しているというのが現状ではないのだろうか。

こうした教育改革は、いったい大卒者的人材育成にとってどのような意味を持つのだろうか。このことを考えるためには、まず、日本的大卒人材育成の過程で大学教育がこれまでどのような役割を果たしてきたのかを確認しておくことが重要である。本研究は、経済社会と大学教育とを結びつけるコンセプトとして「コンピテンシー」を位置づけ、これまでの労働経済学サイドのアプローチとは異なる視点を持って教育学サイドから企業の在卒初期キャリア管理に関するインタビュー調査を行い大卒者の初期キャリアについての日欧の企業の施策の共通性と差異性を論じたものである。

その成果の一部は、すでに中間報告書の中で展開しているので合わせて参考にして頂きたい。なお、最終年度には特に比較の方法論をもつとも有効に使える対象国の一として英国に焦点を絞って調査研究を深めることとした。その結果、日英比較について多数の系統的な企業インタビュー調査を実施したが、そこから得られる知見・洞察を総合していくことについては、まだ課題が残されている。むしろ、教育社会学としての、今後の重要な実りの大きい研究領域が明らかになったという点を、本研究課題の到達点として加えておきたい。

本研究課題を実施する 3 年間にわたって、日欧の企業関係者、教育関係者、高等教育の専門研究者などの多数の方々のご協力、ご支援を得てきた。調査の守秘義務等の関係で名前を挙げさせていただくことができませんが、この場を借りて、ご協力を頂いた皆様に感謝を申し上げたいと思います。

平成 17 年 3 月

研究代表者 吉本 圭一

研究の概要

1. 研究組織

研究代表者

吉本圭一 九州大学・大学院人間環境学研究院・助教授

研究分担者

小杉礼子 労働政策研究・研修機構・副統括研究員
秋永雄一 東北大学・大学院教育学研究科・教授
夏目達也 名古屋大学・高等教育研究センター・教授
坂野慎二 国立教育政策研究所・教育政策・評価研究部・統括研究官
小方直幸 広島大学・高等教育研究開発センター・助教授
稻永由紀 香川大学・大学教育開発センター・講師（事務局）

海外共同研究者

Ulrich Teichler 独・カッセル大学・高等教育労働市場センター・教授（所長）
John Brennan 英・公開大学・高等教育研究情報センター・教授（所長）
Jean-Jacques Paul 仏・ブルゴーニュ大学・教育経済学研究所・教授
Rolf van der Velden 蘭・マーストリヒト大学・教育労働市場研究センター・統括研究員

研究協力者

Egbert de Weert 蘭・トゥエンテ大学・高等教育政策研究センター・主任研究員
Catherine Ris 仏・ニューカレドニア大学・助教授
Lore Arthur 英・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
Christopher Harris 英・UCANA (学位・認証センター (UCANA)、アングリア・ポリク
大学・コンサルタント
安部 恵美子 長崎短期大学・保育学科・教授
松永 一臣 長崎短期大学・事務局・情報教育管理担当
立石 和子 九州看護福祉大学・看護福祉学部看護学科・助手
中島 弘和 香椎工業高校・教諭
山田 裕司 九州大学大学院・博士課程（事務局）

2. 研究経費交付決定額

(金額単位:千円)

	直接経費	間接経費	合 計
平成14年度	5,000	0	5,000
平成15年度	5,800	0	5,800
平成16年度	3,600	0	3,600
総 計	14,400	0	14,400

3. 研究発表（主要研究成果）

(1) 学会誌等

- ① 吉本圭一「高等教育と人材育成—『30歳社会的成人』と『大学教育の遅効性』」『高等教育研究紀要』第19号、245-261頁、2004年。
- ② 吉本圭一「専門学校の発展と高等教育の多様化」日本高等教育学会編『高等教育研究』第6集、83-103頁、2003年。
- ③ 吉本圭一「大学教育と職業への移行—日欧比較調査結果からー」日本高等教育学会編『高等教育研究』第4集、113-134頁、2002年。
- ④ 小方直幸「大学院教育に対する修了者の評価」『社会人大学院修了者の職業キャリアと大学院教育のレリバランス』東京大学 社会科学研究所研究シリーズNO.8、87-103頁、2003年。
- ⑤ 夏目達也「職業資格試験における実務経験の位置と評価」、『職業と技術の教育学』（名古屋大学 大学技術・職業教育学研究室）、第16号、17-35頁、2003年。

(2) 個人・出版物

- ① 吉本圭一「フリーターの今とこれから」慶應義塾大学出版会『教育と医学 617』2004、22-29頁。
- ② 吉本圭一「スコットランドにおけるカレッジの挑戦」館昭編『短大からコミュニティ・カレッジへ—飛躍する世界の短期高等教育と日本の課題ー』東信堂、35-56頁、2003年。
- ③ Yoshimoto, K., 'Higher Education and Transition to Work in Japan compared with Europe', Enders, J. and Fulton, O. eds, Higher Education and Globalising World, Kluwer Academic Publisher, pp.221-240, 2002.
- ④ 小杉礼子「フリーターの登場と学校から職業への移行の変化」寺田盛紀編著『キャリア形成就職メカニズムの国際比較—日独米中の学校から職業への移行過程』晃洋書房、100-111頁、2004年。
- ⑤ 小杉礼子『フリーターという生き方』勁草書房、2003年。
- ⑥ 小方直幸「21世紀の大卒労働市場」『大学評価の展開』講座21世紀の高等教育を考え

る、第3巻、東信堂、2003年。

- ⑦ 小方直幸「学力形成とその測り方」有本章編『大学のカリキュラム改革』高等教育シリーズ122、玉川大学出版部、75-88頁、2003年。
- ⑧ 稲永由紀「日欧大卒者の就職事情—国際比較調査から—」『IDE 現代の高等教育467』59-64頁、2005。
- ⑨ 夏目達也「フランスにおける技術・職業教育教員の養成制度の現状」、『フランスの教員と教員養成に関する研究』(科研費報告書)、39-58頁、2004年。
- ⑩ 坂野慎二「ドイツにおけるギムナジウムと大学の接続」寺田盛紀編著『キャリア形成就職メカニズムの国際比較—日独米中の学校から職業への移行過程—』晃洋書房、164-181頁、2004年。
- ⑪ 坂野慎二「ドイツにおける青少年失業対策の概要と課題」労働政策研究・研修機構『諸外国の若者就業支援政策の展開—ドイツとアメリカを中心に—』労働政策研究報告書No.1、18-71頁、2004年。

(3) 共同・出版物

- ① K.Yoshimoto, R.van der Velden, J Allen, and Y.Inenaga, eds. Competencies, Higher Education and Careers in Japan and the Netherlands, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2005 (Forthcoming) (執筆分担者: Ulrich Teichler, R. Kosugi, N. Ogata, H. Yamada)
- ② 吉本圭一編『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14-16年度文部科学省科学研究費補助金(基盤研究(B))代表:吉本圭一)中間報告書』2004年(執筆分担者: 小杉礼子、夏目達也、坂野慎二、小方直幸、稻永由紀、Egbert de Weert、Catherine Ris、立石和子、山田裕司)。
- ③ 日本労働研究機構(吉本圭一編)『高等教育と職業に関する日蘭比較—高等教育卒業者調査の再分析』調査研究報告書No.162、2003年(執筆分担者: 小杉礼子、小方直幸、稻永由紀、山田裕司)。
- ④ 吉本圭一他編訳書『教育社会学 第三のソリューション』九州大学出版会(執筆分担者: 稲永由起)。
- ⑤ 吉本圭一・稻永由紀・中島弘和編訳『欧洲の高等教育と労働市場(高等教育研究叢書77)』広島大学高等教育研究開発センター、2004年(執筆分担者: 山田裕司)。
- ⑥ 吉本圭一編『海外・人づくりハンドブック—フランス編』、海外職業訓練協会、2003年(執筆分担者: 夏目達也)。
- ⑦ Weert, E. de.' The views of employers', in: U. Teichler (ed.) Career of university graduates: views and experiences in comparative directives. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers,, 2005(forthcoming).

目 次

はしがき

調査報告

第一部 企業インタビュー調査報告

第1章	研究の課題と方法（吉本圭一）	3
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—（稻永由紀）	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（小方直幸）	24
第4章	在英企業における大卒者の初期キャリア管理とコンピテンシー (吉本圭一)	38
第5章	日欧大企業における大卒初期キャリア管理の基本モデルと異文化適応 (吉本圭一)	48
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（坂野慎二）	58
第7章	在英日系製造業における人材育成の展開（山田裕司）	78
第8章	英国における大卒者の移行支援（小杉礼子）	89
第9章	企業インタビュー調査から見えてくるもの（稻永由紀）	100

第二部 高等教育とコンピテンシー形成

第10章	ドイツにおける大卒者のコンピテンシー・採用・初期キャリア (坂野慎二)	104
第11章	高等教育から職業生活への移行の日独比較 —社会的自立にかかる大学機能の検討—（吉本圭一）	120

第12章	フランスにおける「コンピテンシー」をめぐる議論と高等教育政策への インパクト（夏目達也）	135
第13章	看護師のキャリア形成過程の考察 —臨地実習前と就職後初期の能力の比較から（立石和子）	149
第14章	短期大学卒業生の職業キャリアに関する一考察 —九州地区短期大学卒業生調査結果報告をもとに— (安部恵美子・松永一臣)	161

資料編 企業インタビュー調査

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	177
コンピテンシー項目リスト	185
企業インタビュー調査の概要	187

調査報告

第一部

企業インタビュー調査報告 (第1章～第9章)

第二部

高等教育とコンピテンシー形成(第10章～第14章)

第1章

研究の課題と方法

吉本 圭一（九州大学）

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。本研究課題は、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、欧州との比較において、また卒業者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。

すでに昨年度、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い、中間報告書をとりまとめた（吉本編2004）ところであるが、本報告書では、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、日本との共通性が大きいという点で、日本と英国との2ヶ国比較に焦点をあて、企業等のインタビュー調査に基づいて考察を行う。

近年、大卒者の企業社会での育成モデルが揺らいでいる。わが国では、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も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ことなる能力開発モデルが提示されないまままで、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の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。こうした中で、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）とが調査を行い、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)などで研究を追究するなかで、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・評価などの過程が一通り進み、今日その焦点として教育プログラム自体に关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は、先のような高等教育修了者の初期キャリア形成に関する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・稻永2000）。

そこで、本研究では、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、インタビュー調査を中心にして実証的に明らかにすることを目的とした。特に、本報告書第1部では、先に述べたように日英の二ヶ国比較に焦点をあてながら、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

(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」としての職業経験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、昇進競争は行なわれないとする「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・担当職という三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、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ない、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。

また若林満（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の初期の、「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六年間であり、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ている。

(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、個々の技能 (skill) よりも職業的な能力 (competency=場に応じた知識) が注目されてきた。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た業績の研究事例から確立されたものであり、氷山モデルと呼ばれ、専門的な、特殊的な知識・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コンピテンシーと特殊的・職業的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、特殊的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、さまざまの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、产学協同やインターン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（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。

3. 本調査での課題

(1) 高等教育の階層性と専門性にかかる研究動向と課題

高等教育において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、こ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、大学で身についた知識・技術・能力等をどう評価しているのか調査することによって適切に明らかにすることができます。

こ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、日本では日本の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。

(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、今日的な学問关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く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、九州大学教育社会学研究室・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」および、日本労働研究機構における平成10-12年度の「大卒者の職業への移行国際比較研究会」（主査・吉本圭一）の両研究組織が連携して、日欧12ヶ国の大卒者の大学経験と職業経験について国際的に共通の調査枠組みでの実証的な比較研究の日本側研究組織を構成し、調査研究の企画・実施・分析を担当した。

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）の英語での共通調査票A4

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年を経過した卒業者各コホート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大卒3年後3,421、日本大卒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、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年実施の調査とその1998年実施の追跡調査）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り（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. 本研究課題の3ヶ年の研究経過

本科学研究費補助金の研究課題は、これまでの吉本・小杉・小方・稻永らの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」にアプローチしたものである。本研究におけるハイライトとしての日欧での企業インタビュー調査を行うにあたって、平成16年度における日英比較分析の前段階として、特に前半の平成14・15年度において以下のような活動を行ってきた。この活動の概要については、本研究課題の中間報告書である吉本編（2004）を参照されたい。

(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（コンピテンシー等）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する。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独仏蘭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

本研究のオリジナルな調査として、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、コンペ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。

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。

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。つまり、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。それぞれの類型について、最終的に各10社程度を目安として調査の設計を行っている。特に、4) の欧州所在の欧州企業については、すでにC H E R Sの枠組で実施済みのものも活用することとしている。つまり各国で実施したインタビュー記録の原データを点検し、その中から本研究の枠組みにおいて適切な分析可能なサンプルを抽出して、他の3グループとの比較対象として追加することとした。

(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

本研究の一環として、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 de Weert トウェンテ大学高等教育政策研究所上席研究員を、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を招聘し、それぞれ専門講演会を開催した。

5. 平成16年度の日英比較分析の概要

(1) 日英比較分析の狙い

本研究課題では、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（欧州委員会の重点的社会経済研究資金および、日本の科学研究費補助金、日本労働研究機構研究プロジェクトなどによる）をおこなった際の、日英両国の緊密な協力関係のもとに2ヶ国比較を組織した。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。

そこで明確になったキーイッシュのひとつに、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も明らかでない。すなわち、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」および、日本労働研究機構における平成10・12年度の「大卒者の職業への移行国際比較研究会」（主査・吉本圭一）では、いわば、「学卒者の視点」および「量的な分析」が強調されたアプローチしてきた。これに対して本研究課題では、企業（雇用者）の視点から質的な分析を用いてアプローチを基本とし、特に平成17年度には、日英両国で事業展開をしている日欧の企業のインタビュー調査を中心的な方法論とした。

なお、副次的な効用としての日英交流への貢献に関しても考慮しつつ研究を進めた。すなわち、本研究では、日英での共同研究とその公表する成果を通して、日英両国で経営している企業の視点から、日英両国の学卒者が獲得もしくは所有しているコンピテンシーの共通性／差異性への理解が深まることが期待される。具体的には、大陸欧州諸国や米国における「資格社会」と対置するような高等教育と雇用との関係に関する理論的枠組の開発である。

また、国内外の労働市場における近年のグローバル化に基づく要請に対して、日英双方の高等教育機関が直面している改革課題を明らかにするための、日英両国の研究グループの将来にわたる連携の基盤をもたらすことになるであろう。更に、互いの国々で国際的

活動を展開させたいと願う日英両国の企業の利益になるようにも努めることができる、と考えた。

(2) 調査方法

本研究では、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、および在日英國企業の採用・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、日本側と英國側の研究者がペアになっておこなうことを目指した。

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學生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、仕事上で必要な用件
- －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、発展させるか

(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

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、多くの関係者からの情報提供をいただいたが、最終的に、表1のように、平成14・15年度には、企業コンサルティング会社2社を含む12社の企業インタビューを実施し、平成16年度には、企業コンサルティング会社1社を含む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、企業からの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。

7. 報告書の構成

本報告書は、前半の第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と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行うのか、その位置づけを行う。つづいて、第3章と第4章では、大卒者（文系＝事務・営業職）の採用段階と初期キャリア形成段階とをそれぞれとりあげ、企業インタビューの結果を分析する。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・化学業界を取りあげた。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のが第9章である。

後半の第10章から第14章までは、ドイツ・フランスにおける高等教育とコンピテンシーに関する文献サーベイおよび、看護師、短大卒など別領域での高等教育とコンピテンシー・初期キャリア形成の問題を論じることとした。なお、論考の一部は、日欧での高等教育とコンピテンシー形成を総合的に論じる必要から、中間報告書等から転載することとした。

表1 インタビューエンタープリゼン

主：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つた数値である。

主従業員数(全社・事業所とも)は、インタビューワー時に調査票へ記入があつた数値である。

【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) 『新時代の日本の経営』
- 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」報告一』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—大学教育の職業的リバース』 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
- 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』1986年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 (2004) 55-69 頁
- 山田昌弘 (1999) 『パラサイト・シングルの時代』ちくま新書
- 吉本圭一 (1997) 「大学教育と職業一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,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 (2002)『日欧の高等教育と労働市場(平成 10-12 年度科学研修費研究成果報告書)』、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 年度研究成果報告書)』、1-204 頁
- 吉本圭一・稻永由紀 (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—

稻永 由紀（香川大学）

大学での学習と就職との関連について関心が世界的に高まっている。欧州では、長年「学校から職業への移行」として議論されており、EU統合を機に関心はますます高くなってきた。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（吉本圭一編『日欧の大学と職業』日本労働研究機構、2001年）。本章では、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みの理解のために、先の『日欧の大学と職業』における調査結果などをもとに、なぜ日英の比較が有効であるのか、日本・英国・欧州大陸諸国との比較を通して明らかにしたい。

1. 英国の高等教育制度と進学動向

本章では、日本と英国の比較の意義を考える上で基本情報を提供する。そのために、ここではまず、英国の高等教育制度について、簡単にまとめておこう（Allen & Brennan, 2000, 'Higher Education and Graduate Employment in the United Kingdom', "European Journal of Education", vol.35, No.2, pp.239-249 および吉本圭一・稻永由紀・中島弘和編、2004『欧州の高等教育と労働市場』広島大学高等教育研究開発センター、高等教育研究叢書 No.77 における中島弘和訳「イギリスにおける高等教育と学卒者の雇用」pp.120-132 を参照）。

1) 高等教育制度

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けれども、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。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ッ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し、既存の機関も学生数を増加させた。1980年代末までに、ポリテクニックとカレッジセクターは、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年にはポリテクニッ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

いるけれども、旧ポリテクニックは「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「ポリテクニック」的な形態に変わってきた。

現在、全国で約 100 の大学があり、その他に公的資金を供与される 180 の大学外の高等教育機関がある。学生数でみれば、大学が全高等教育在学者の 80%以上のシェアを有している。残りの学生は、小規模な専門的な高等教育機関か、より大規模な総合的なカレッジに在籍している。

高等教育機関は、以下のようなさまざまな特徴に応じて異なっている。まず、在学生規模については、フルタイム換算（FTE）で、15,000 人以上の学生数を持つ 20 の機関があり、それらは全て大学である。35 大学は、1,000 人以下の学生数で、最小規模のものは 150 人の学生数である。5,000 人を越える学生数を持つ 101 大学がある。教育プログラムでは、20%以上のパートタイム学生を受け入れているのは、26 の機関だけである。これらの大学のうち 17 大学が、旧ポリテクニックである。さらに、大学院課程の学生が全学生の 80%以上を占めるのは 9 つの大学であり、さらに、大学院比率が 40%から 80%の大学が 4 つある。大多数の「旧」大学は、20%から 40%の範囲の大学院比率である。「新」大学はすべて、20%以下である。準学士レベルでは、「新」大学は、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、より職業的なコースを提供しているのに対して、「旧」大学は単位を学外で授与する非職業的なコースをより多く提供するようになってきている。

すべての大学は、第一学位レベルのプログラムを提供しており、大多数はフルタイム 3 年間での優等学位となっている。しかしながら、スコットランドの大学では、伝統的に 4 年制の優等プログラムと 3 年制の普通プログラムを提供している。また、教員養成も 4 年制であり、いくつかの自然科学や工学の学位も 4 年制へと延長されている。また、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。

第一学位のなかには、パートタイムでの学習を通して得られるものもある。こうした学生のおよそ半数は、「新」大学（旧ポリテク）に在籍しており、残り半数は公開大学(OU)のパートタイムでの遠隔学習を行っている。公開大学は、单年度で 180,000 人を越える学生をかかえており、単位累積制度を通して卒業するが、長い年数が必要であるため、多くの者が優等学位よりもむしろ普通学位で卒業することを選択している。他の機関でのパートタイム学位コースは、通常（伝統的な方法による）夜間授業が組み込まれ、卒業するのに 5 年を要する。

高等教育へと入学する学生のための典型的な準備は、17~18 歳まで中等教育を継続し、GCE 試験における A レベル科目（スコットランドでは高等教育資格 Higher）を取得することである。学士課程に入学するための正規の最小限度の入学要件は、2 科目の A レベル試験に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がある。他の一つは、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」判定に基づいて

いる。また一部の学生たちは、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し、公開大学（OU）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。

2) 大学・カレッジへの進学動向

同じく、Allen & Brennan(2000)によれば、1996-97年度には大学・カレッジは717,000人の新入学生を受け入れた。371,000人（52%）が第一学位コースで、24%は準学位コース、残る24%が大学院コースである。第一学位コースに焦点をあてると、イギリス高等教育在学者数が1990年代に倍増し、純進学率（パートタイム学生を含めて）は1996年に41%であった（男性39%と女性43%）。21歳以上を「成人」とすれば、フルタイムの第一学位学生の29%は入学時に成人であり、パートタイム学生では96%にのぼる。平均年齢は、フルタイムとパートタイムでそれぞれ21歳と35歳であった。

2. 高等教育から職業への移行に関する日・英・欧州の特色

以下『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見ていくことにしよう。もちろん、欧州大陸系諸国といつてもそれぞれに制度枠組みにおいて多様であるが、個々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。

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行い、卒業後3年後38,000サンプルと、日蘭の卒業後7~10年後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で必要な能力、継続教育経験や必要性などに及んでいる。

3. 日・英・欧州大陸における大学から職業への移行プロセス

1) 大学入学から卒業までのパターン

さっそく、日・英・欧の大学から職業への移行プロセスについて比較してみよう。

そもそも、大学生と言っても、表1に示すとおり、日欧に大きな違いがある。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

表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'88-90年卒業	19.2	4.0	23.3	1.60
日本'95年卒業	19.3	4.1	23.4	1.53
イタリア	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
欧 州 '95 年 卒	オーストリア ドイツ オランダ イギリス ノルウェー フィンランド スウェーデン	20.6 21.8 20.9 21.9 23.3 22.6 19.4	7.0 5.3 4.7 3.3 4.8 6.1 4.9	27.8 27.2 25.7 25.6 28.2 29.0 24.4
				5.07 3.21 4.42 7.44 5.80 5.69 3.52

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。高等教育進学前の経験についても、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」という同質性も、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。

2) 就職活動の特質

大卒者の就職活動プロセスをみると、表2のように、日本では8割前後の卒業者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しても、卒業前から始め

表2 就職活動の開始時期

		就職活動をした 内 訳(活動=100)				対象数小 計(無回 答含む)	就職活動 をしなかつ た	対象数 (無回答を 含む)
		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

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。英国では就職活動を卒業前に始めた者が多く、また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割以上となっていた。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る、「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。これは、その後のインタビュー調査でも明らかになってきた。

表3 求職活動と初職獲得プロセス

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

とはいっても、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、欧州諸国の場合には就職活動に大学が関与するという点は例外的である。それも国毎に違いがあり、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。

日・英・欧州大陸系の特色をより明確に示すために、以下では日・英・欧の3分類で求職活動を要約してみた。大卒者の求職活動の時期等の特色でみれば、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、求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、日本の場合の求職活動期間の長さは在学中の早い時期から求職活動を行った結果として、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ず、卒業後の就職までの期間の短さにおいて、日本と英国との共通性を読みとることが重要である。

表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

また、表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、欧州大陸系と英国とは全く異なり、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のである。

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なのである。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、欧州の大陸系よりも日本の傾向と近い。すなわち、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のでないだろうか。いずれにせよ、日英に極めて大きな共通性があることが分かる。

表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	

3) 大卒後4年目の雇用状況

大卒後4年目の卒業生調査時点での就業の状況を見ると、卒業直後に就職していなかつ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、就業率に換算しても、日英と大陸系諸国には開きがあり、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てくる。事業所の特質からもさまざまの情報を読みとくことができるが、ここでは2点だけ指摘しておくことにする。欧州大

表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	

陸系諸国では、一方で公的セクターへの就職者が多く、英國、日本と、その比率は下がっていく。これは、国営企業の経済にしめる大きさを反映するものもある。他方で、企業規模をみると、歐州大陸系は中小規模の企業への就職者も多いのに対して、英國でもっとも大企業就職者の比率が高くなっている。

表8 現在の仕事と高等教育との関係

	日本	英國	(%) 歐州大陸 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

4) 高等教育と職業との関係性

これまで、日本と英國とで基本的な共通の傾向を多く見いだした。しかし、高等養育と職業の関係についての大卒者の主観的な評価を質問してみると、これはまったく別の傾向が見られる。すなわち、英國でも歐州大陸系諸国でも、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、日本では英國、歐州諸国の3分の1以下なのである。

それでも詳細にみれば、表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國で多く、大陸諸国で少ないのである。

表7 現在の職業における学位の適切さ

	日本	英國	(%) 歐州大陸 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

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、どの国の中卒業生も「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、大学をすることで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のである。(データ分析に関しては、J., Brennan, 2004, 'Graduate employment: UK, Europe and Japan compared', (九州大学でのセミナー招聘時の講演記録), mimeo を参照した)。

表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

4. 小括

以上、量的調査データから、日・英・欧州大陸諸国の学卒者の初期キャリア形成パターンをみてきたが、さて学卒者の就職をめぐる状況や方向性において、日本と欧州とで基本的に大きな差異がある領域も多いけれども、また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。以下、インタビュー調査をもとに、こうした日英の共通の枠組みと、また英国と欧州大陸系諸国の共通の枠組みとが交錯する領域として、大卒者の採用と初期キャリア形成の実態を明らかにしてきたい。つまり、中等教育と高等教育との接続関係、就職活動における大学組織の役割の強さ、大学教育内容と職務内容との関連が独・蘭など欧州大陸系諸国と比較して強くないなどの諸点が、日本と英国との共通性を前提とした比較が有効なのである。

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

小方 直幸（広島大学）

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、英國の場合はどうか。まずこの点から確認しておこう。図表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。

図表1 応募の経緯

(N)	英國 (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、英國では「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。

英國における【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、英國でも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。

図表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、英國では「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、相対的には英國の方が高めであると考えられる。

図表2 専攻分野と職業との関係

(N)	(%)	
	英國 (3086)	日本 (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:英國は設問が複数回答

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。英國では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、英國では卒業前は52%、卒業の頃が21%、卒業後が27%となっており、ここからも英國では卒業=就職を前提とはしていない。英國では、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。図表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】が少ないとみるには、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」はむしろ若年層が多い。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（図表4）。両国とも「人柄」が重視さ

図表3 卒業年齢別の応募の経緯（英国）

	-24歳 (N) (1790)	25-29歳 (186)	30-39歳 (160)	40歳- (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	

図表4 採用時の重視項目

	英國 (N) (2543)	日本 (N) (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。

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って、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はいない。Graduate-Program 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。

U_{UK} 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。 T_{UK} 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 X_{JP} 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。 S_{JP} 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 W_{UK} 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 P_{UK} 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へシフトしつつあるという。同じ会社でも P_{JP} 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、 X_{UK} 社では、Graduate-Program(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。 X_{UK} 社によれば、最近は 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 Graduate-Program 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 年ごとに職務を変わる。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、Graduate-Program 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、図表5のようになる。

図表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國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)。X_{UK}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。X_{UK}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。T_{UK}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。S_{UK}社では、webを通じたコンピテンシーテストと同じくオンライン

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。P_{UK}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。N_{UK}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。O_{JP}社、W_{JP}社、X_{JP}社は書類応募－筆記試験－面接という順序であり、V_{JP}社は書類応募－面接－筆記試験－面接、S_{JP}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中には存在している。

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對して、英國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センター段階で日本の企業はあまり絞り込みを行っていない。X_{JP}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。W_{JP}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國系企業では若干様相が異なる。S_{JP}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、P_{JP}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。

これに対して英國の企業では、P_{UK}社では応募段階で約半数にまでスクリーニングを行う。スクリーニングの度合いは日本のP_{JP}社よりも大きい。T_{UK}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さほど厳しくないN_{UK}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ことがある。だが、エントリーセンタ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、英國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として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、つまり〇〇会社俱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。N_{UK} 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 (X_{JP} 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 (Y_{JP} 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。 O_{JP} 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。 X_{UK} 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。 P_{UK} 社でもGCEのAレベルの成績も記入させるようになっていた。 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。 T_{UK} 社や P_{UK} 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。

X_{JP} 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に対しても、そんなことはないという返答であった。 N_{UK} 社も同様で、関連分野での就業経験は評価するが、コーヒーショップ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、図表 6 のようになる。

図表 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、日本の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）^⑩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って、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たりす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考されたい。

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。この問は、大卒の採用方法は変わらぬのかと置き換えるてもよい。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う。

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、どういう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킹』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נס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

在英企業における大卒者の初期キャリア管理とコンピテンシー

吉本 圭一（九州大学）

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、一定の年齢になるとより効果的に発揮されること、逆に、年齢が若いとき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ものもある。小池和男ら（1991）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の、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つたのだろうか。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、その他さまざまの青年期にかかる私的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、むしろ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待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、NUK社とUUK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つても、英國での企業規模では、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つ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1 分析対象の在英企業一覧

日本を本拠地とする企業					英国に本拠地のある会社			
英国所在企 業名	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、医 薬品製造 及び販 賣	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	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

NUK 社では、電子機器等製造の世界的企業の N 社における欧洲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持っており、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、欧洲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。

欧洲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、結果として欧洲学卒者と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. 英国進出からの期間の長い製造業 O_{UK} 社の場合

O_{UK} 社では、学卒プログラムを導入しておらず、大卒者もさまざまの時期に欠員に応じ

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はある。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、OUK社で継続して働くという意志等のモチベーションの持ち方である。

OUK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、OUK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。将来的には、OUK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、初期キャリアパスを示そうと考えている。例えば、OUK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と考えられている。

3.3 日本の代表的製造業の英国会社 XUK社の場合

XUK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。

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ー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く (ハイシステムを採用しており、M (マネジメント) 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、つまり例えは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 ヶ月毎にさまざまな部署を周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。このシティ内での現場経験を通して育てるというのが、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、どちらかというと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的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 TUK 社の場合

TUK 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初任プログラム 3 年（1 年ごとにいろいろな職務経験をする）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、年齢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・コンペ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、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 年から長くとも 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。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、こ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なっている。

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_{UK} 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なっている。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は主眼を置いている。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, yeah, 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「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。これも、しかしながら、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の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、むしろ陶冶性を発揮しているということであろうか。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、どれだけの突っ込み方をしているのかという意味合いで。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つたら、のんべんだらりと野球をしていただけの話ということですね。...、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) という感じですよね。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覺じゃないですか。つまり、その突っ込み方(が強い) というのは、逆の問題解決能力だと、分析能力だと、集中力だと、(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 (2004) 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・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

日欧大企業における大卒初期キャリア管理の基本モデルと異文化適応

吉本 圭一（九州大学）

1. 「30歳社会的成人仮説」と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、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。

しかしこのことは、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。

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、日本的な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、いずれにケースでも、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、こ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、こ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く。

2. 日本と英国、本国企業と外資系企業

本章では、本拠地国と所在国の組み合わせで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こととする。特に、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、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もある。4社は、1) 日本の従業員10,000人を越す製造業のYJP社、2) 英国の総合エネルギー業のTUK社、外資系となるのが、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EJP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UUK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YJP社における大卒人材の採用と育成

YJP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、担当者からみ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YJP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でる。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、それをクリアー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みると、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歳はじめ頃である。

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を通して就業研修を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、これに応じて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のモデルとの異同

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。この大学卒業後の3年弱の経験というは、特に必要ともいえないし、問題にもならない。欧州内の学卒プログラムの「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。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する）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の昇進のスピードは一概にいえない。

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。

それらの学卒プログラムは、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である。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。なお、この点については、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、一定の共通のきょういく訓練を経て、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 EJP 社の採用と初期キャリアパス

5.1. 大卒新卒採用

日本での展開の歴史の長い EJP 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、YJP 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、EJP 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。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いので、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、長いこと畠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い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、本部からおりる指令を現場が受け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ことも出てきた。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、処遇的にはほぼ同期が一斉に昇進・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。いろん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弱いかを認識させ、次の閑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、EJP社の大卒初期キャリア管理は、典型的な日本の経営であり、完全な現地化の事例であるといえよう。もっとも、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かという議論もあり、こうした点に外資系としての本拠地国（日本）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ろう。

6. 日系在英金融・証券業 UUK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。UUK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なっている。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、第一に「潜在能力の高さ」、第二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、第三に社会性となる。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なっている。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なっている。これにともなって、給与・報酬の格差は2年目からである。

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なっている。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開設しており、また、それが明確な初期キャリアパスと職階との対応を形成している点は、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その基盤にあるとみることができる。

7. 外資系企業の日本の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社に見られる日本の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くとする企業の志向性を随所に見ることができる。そして、こ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様ではなく、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、外資系企業といつても、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の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、外資系企業といつてもいくつかの要因が相乗していくことで、日本の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、なにかしあ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、本研究でインタビューした米国系証券会社C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中途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・待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

本章で明らかになったのは、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。このことは当然ながら内部労働市場の発達を促進する要素であろうが、それは、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とりわけ強いものがあった。まず特徴的だったのはEJP社が、外資系企業でありながらその経営モデルが「日本の」モデルに近似していることである。そして、逆にUUK社が、英国のシティ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、「日本のルーツ」を残していることである。このことは、英国の代表的企業TUK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。

しかしながら、逆にYJP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UUK社とTUK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、その後はケースバイケースで必ずしも標準化できない。典型的に、TUK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UUK社で、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読みとることができるのである。

本章での比較は、まだ超大企業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が、本国的遺伝子と現地環境への適応に関わる考察が、大学教育とコンピテンシーとの対応関係に関する重要な新たな研究領域であるということを明らかにしたのではないだろうか。

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

坂野 慎二（国立教育政策研究所）

1. 概 要

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技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、企業の環境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「空席補充型」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

(1) 課題設定

概要で述べたように、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) 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・分析対象には含まれないこととした。

(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、以下のようになる。

【表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。

(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

(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ンア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）。

R_{JP}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。

R_{JP}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、R_{JP}社はスピンド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。

Q_{JP}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。

R_{JP}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」、「仕事をすること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」、「話すことばによるコミュニケーション能力」である。特に、「話す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。

（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「空席補充型」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。「空席補充型」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) P_{UK}社。医薬系企業であるP_{UK}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。P_{UK}社はサンダー・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、工学又は関連学部。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については分からぬ。②は空きが出れば採用であり、大卒と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空席補充型とがある。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。空席補充型は、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 just in time 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環である OPQ テストを行っている。

選抜の人数は、(1)で2000人から1000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。「空席補充型」の採用は部門毎で実施されるため、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年の間に、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月ごろに内定を出す。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2000人程度。学部指定はない。従来は事務系技術系半分くらいであったが、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) P_{UK} 社

P_{UK} 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。

P_{UK} 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、同社の施設設備がすばらしいこと、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) S_{UK} 社

S_{UK} 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。採用されるといずれかに所属し、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）在日イギリス系企業の採用の概要

ここで分析の対象と P_{JP} 社及び S_{JP} 社は、それぞれイギリスに本社を置く P_{UK} 社、S_{UK} 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。S_{JP} 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、P_{JP}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) P_{JP}社

P_{JP}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) S_{JP}社

S_{JP}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3000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) P_{JP}社

P_{JP}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、9000名程度の応募者から5000名弱に絞る。そして会社説明会などにより、2000名程度に絞る。次にICTによって1100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P_{JP}社について、掘り下げる質問がどの程度可能なのか、という点である。これでP_{JP}社に対する事前準備の程度、すなわち、入社の熱意が判る。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。

P_{JP}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つたが、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) S_{JP} 社

S_{JP} 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似た二通りがある。2004 年度から、公募制のインターンシップを開始した。

S_{JP} 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 S_{JP} 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) P_{JP} 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つ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) S_{JP} 社

S_{JP} 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。

S_{JP} 社の選考過程では、過去の成功事例を基に作成された「S_{JP} 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

(1) 在日日系企業の能力開発とキャリア

Q_{JP} 社と R_{JP} 社では、初期研修システムに違いがある。Q_{JP} 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、R_{JP}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) Q_{JP}社

Q_{JP}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あり、3年目で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Q_{JP}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) R_{JP}社

R_{JP}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ヶ月研修を行う。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ならない。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發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。

（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つた。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、資格がある。（補足「イギリスのMR」参照）

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でみると、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、確かにない。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。といつても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、その後は分からぬが、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。

(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つている。

(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なうのに対して、在英 S_{UK} 社は中期的スパンで行なっているのではないだろうか。中期的と表現したのは、在日本 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・訓練を行なっていると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けているのではなく、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

(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。期間は技術系で再愛知 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。

(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、積極性などを求めている。

(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かけているように思われる。

(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

(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（空席補充型）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てが、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。

(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、同様の手続きで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(RJP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。

(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たため、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と考えられている。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。

(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ます、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。

[補足] イギリスの MR 資格について

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 間、実施要項から 15 間)
- (2) 人体、病理学 Pathology、薬学 Pharmacology (30 間)
- (3) 人体システム (140 間)

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 間。

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ヶ月毎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1000ポンド。

【主要参考文献・資料】

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カ国比較調査結果』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人材育成の展開

山田 裕司（九州大学大学院）

1. 課題の設定

本報告の目的は、英国進出日本企業と日本企業（本社）のインタビュー調査から、両国の企業における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。比較の対象は、日本企業の採用が新規大卒者を主としていることから、英国進出企業も新規大卒者を中心とした採用と人材育成に焦点をあてた。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、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・雇用管理をとおして、日本と英国の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

本報告の第一の視点は、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國大卒者の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なう視点は、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二点である。

日英企業の雇用管理を比較した八代（1995）は、1990年代における英國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、英國企業が「職務等級」を基本としていることが挙げられる。人事考課の差異性は、昇給の点において、同一等級内のサラリー・バンドが存在していることを踏まえると、日英企業ともに同様の人事考課を導入していると捉えることができる（八代 1995）。

英國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

本報告の第二の視点は、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というアカデミックな能力（specific competency）から評価する企業は、採用時にそのような能力を要求するであろうし、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、大卒者のアカデミックな能力ではない「一般的な能力（general competency）」から評価する企業は、企業組織として職務遂行可能な人材や、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。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なわれてきた（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。これによつて、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⁾。

2.3 海外進出日系企業の人事制度の現地化

本報告の第三の視点は、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、日本企業と同様の雇用制度を採用しているのであろうか。それとも、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なければ、現在の成果主義を導入しようとしている日本企業（本社）にも何らかの示唆を与えうるのではないだろうか。もちろん、大卒者の採用・育成に関しても同様である。以上の理由から、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、人事制度の変遷を比較する。

海外進出企業の人事管理制度の変遷に関する調査は、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いると示されている。つまり、第三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のである⁽²⁾。

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。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）の産業分類は、両企業とも製造業が主要業務である。各企業の従業員は、日本企業（本社）のO_{JP}社とX_{JP}社が1,000名以上の大企業、在英O_{UK}社とX_{UK}社が500名以下の企業である。

また、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もとに記述する。

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、在英人材派遣会社に対するインタビュー調査をもとに、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記述する。それを踏まえて、在英日系企業の人材育成（特に採用活動）と、英國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—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 Graduate Scheme を取得できなかった学生は、卒業前に就職が決まっていなければ、卒業後も大学教育で獲得した知識や技術というアカデミック能力を発揮することが可能な職務に就職するには、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就職できるといった風土は存在しないのである。

また、新規大卒者の採用を行な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なっている学生は、Graduate scheme を取得し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、第二の職場(Second Job)では約3年間働いて、第三の職場へ転職するのが一般的な特徴である。大卒者は、転職経験を重ねるこ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、職業資格(GNV, GNVQ等)を重視している。企業の採用活動を「大学から職業への移行」というタームで捉えると、大学から職業への円滑な移行をしている学生は、Graduate Scheme 取得学生や、大学序列の上位校または伝統校の卒業生のみである。後者の大学は企業と、対社会的には暗黙となっているが、大学訪問(university visit)=指定校推薦というつながりをもっている。しかし、英国では大学進学率の上昇とともに、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・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。

従業員の人材育成は、大企業でない限り、特別な教育訓練を行なっていない。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な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國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なうが、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、英國企業は、ある程度のセレクションを通過した大卒者のみを対象とした面接を行なっている。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」(キャリアアビジョンに対する評価)という構造化されたものである。

また、在英日系企業は英國企業と比較して、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視野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。

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、英國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 つの方針から行なわれていた。

「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なつてきた。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、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・事務系も同様に、会社は、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よりも、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必要とするようになってきた。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てないで、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 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）は、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。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）。日本企業の O_{JP} 社は新規大卒・院卒を主とした採用活動を行なっているのに対して、X_{JP} 社は新規大卒者と同数の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 O_{UK} 社

採用は、個人の教育経験や職業経験といったバックグラウンド以上に、O_{UK} 社に入社した

ら「何ができるのか」というスキルベースの評価を行なっている。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。

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}社が採用活動を行なうのではなくて、人材派遣会社を通して必要な能力を備えた人材をセレクトする方法を探っている。人材派遣会社は豊富な人材データバンク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ピックアップしてくれるうえ、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}社にも日本企業O_{JP}社のように、新規大卒者を採用しようという方針はあるが、卒業後すぐの従業員は2～3年の周期で転職するという先入観があるため、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＝30代を採用するようになる。

（4）Fast Track採用とキャリア採用を併用したX_{UK}社

X_{UK}社の採用の特徴は、他の3社が行なっていないFast Track採用を導入している点であろう。2003-2004年度の採用実績は、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、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なっていると捉えていたので、例えばTechnical部門はGlasgow Caledonian、Marketing部門はManchester MetropolitanとCoventry、Sales部門はLeicesterとWestminsterというように出身大学を重視した採用を行なっていた。

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。

このように、英国に進出した企業は、日本企業（本社）の採用方針を導入するのではなくて、英國大卒者のO_{UK}社、X_{UK}社に対する評価をもとに、採用活動を行なっているのである。日本企業のO_{JP}社とX_{JP}社では、新規大卒者の採用を主として、従業員の人材育成を一から行なうことを経営方針としているO_{JP}社に対して、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

用も行なう X_{JP} 社という違いがみられた。

英国進出企業の O_{UK} 社と X_{UK} 社においても、キャリア採用を主としている点では共通性があるが、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変えたのである。

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} 社のファスニング部門と管理部門には、入社 10 年目ぐらいまで、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、同期入社の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。

O_{JP} 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、O_{JP} 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なっている。

第 2 段階：「新入社員導入教育」

O_J 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なわれている。

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なっている。

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-STEP 1（フォローアップ）～ 2 年目を対象とした STEP 2（インプット）～ 3 年目を対象とした STEP 3（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 X_{JP}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職務を10年以上経験する方針を探っている。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なっている。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、同期入社の社員の職務を一斉にローテーションするという仕組みを探っていないために、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、日本企業（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ー（＝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、セールスレップの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、セールスレ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レ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・パスの明示するように要求する社員もいるが、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、各個人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} 社は大卒者を採用するときに必ずしも英国内からセレクトする必要がなくなるのである。さらに、グローバル制度の導入によって、各個人の支社を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ことも可能になる。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) ファーストトラック採用と大卒者採用の X_{UK} 社

Fast Track 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。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なう。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、Fast Track 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 Fast Track 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。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、マネジメントの訓練スキームに入る者もいるが、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、Fast Track 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、Graduate trainee の 2 年間ということである。入社後の 2 年間が終了後すると、マネジメント的な業務を行う地位が保証されないというえに、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。

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 (ヘイシステムを採用)。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 graduate scheme 採用や Fast Track 採用の大卒者よりも、Non graduate scheme 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—

第一に、日本企業と英国進出日系企業は、初任者研修や職別研修等の企業内教育などに

おいて大卒ホワイトカラーの人材育成を行なっていた。このような教育訓練制度は、キャリア・パスとしてとらえることができる。

第二に、日本企業・英国企業は、職務遂行において即時的な効果をもたらす「専門的能力」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。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」を獲得していないくとも、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。

また第三に、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。日英企業の大学生の成績や学位に対する評価は異なるが、新規大卒者の採用を毎年行なっていた。その理由は、大卒者を自社内で一人前に育成したいという人材育成の方針からである。

【参考・引用文献】

- 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。
- 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巻人的資源), 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。

【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なわれていた。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」「従業員への多様的能力付与」「従業員の適性発見」を目的としたものであると示した。日本労働研究機構 (1993) は、小池 (1991) の「幅

広い職務の経験」を支持する結果となった。

- (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的戦略としていた。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、日本企業が新規一括採用に対して、海外進出企業は経験者採用を中心していた（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) 本章で取り上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いうことらしい。

第8章

英国における大卒者の移行支援

小杉 礼子（労働政策・研究機構）

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、「日本と共に多い『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
個人的なつなづけを利用した (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うけて、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行くのかを考える際の別の視野を提供するかもしれない。日本の問題を意識しながら、イギリスの大学でどのような就業移行支援を行なっているのか、民間の斡旋機関はどのような役割を果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、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ⁱが、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、就業機会を得たものの比率は6割から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ヵ月後(卒業の翌年1月時点)の状況の推移

	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	大学卒業合計	単位 人
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、新卒採用に当たるグラデュエイト・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、サイコメトリック(計量心理学的)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。履歴書のチェックをしてもらったり、サイコメトリック検査の体験セッションなどに参加する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つたら)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、新聞や雑誌もチックする。人脈を頼る。

さらに、卒業後も継続して求職活動を行う。大学院卒向けのグラデュエイト・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に支援、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、就業するものがいて、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、どの程度身につい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、すべての学生が経験できるものではない。こ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で、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とこと、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日で体験機会を設けた。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うようにすることもある、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が、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が、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) がおこなっている・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うことだったという。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・政府からの資金も当てに出来る。

大学での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。これに具体的な経験を書かなければならぬが、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ぬ学生は多い。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といつ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。考えていなくて、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ぬ学生が増えていくのではないかと尋ねると、次のような回答で、日本との就職慣行の違いが、学生の行動を大きく違えていると思われた。

何をしたらいいかわからぬ学生が増えているとは思はないが、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ぬという意識も強くなっている。ただし卒業前に決めなかつ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ため、まず良い成績をとつてから就職に就いては決めようとしているのだと思う。（キャリア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・マネージメント・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のままでやっている。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、そこに企業広告を載せることで賄う。

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、学生はウェップ上で応募して、面接段階になって企業にいく。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% が仕事を就いている。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(グラデュエイト・プログラムでの)採用に当たって、2-1 レベル以下の成績の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、グラデュエイト・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 さえ取れればグラデュエイト・プログラムに乗れるとおも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、グラデュエイト・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。グラデュエイト・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。ビジネス系や光学系では多く、人文系では少ない。ただし、グラデュエイト・プログラムの約半分は、学生の専攻を問わないで、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% の学生がグラデュエイト・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、次第に難関に基準が高くなっていると思われる。

学生に対しては、むしろグラデュエイト・プログラムのみにこだわらず、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、グラデュエイト・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なって、学生の相談に応じている。まあ、ビジネスチームは企業訪問を担当している。地域部門の役割も地域での大学の評判を高める。

【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。

徐々に変化したものではあるが、ターニングポイントとしては1997年のDearingレポートがある。政府の報告書で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ない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つていたが、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の流れとなつた。

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たる能力をつけているか示すことばとして、使われている。

【就職活動の教育への影響】

企業のグラデュエイト・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、学生が直接企業にい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ところは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の目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。

Graduate program(学卒採用)によって就職しない場合は、こうした人材派遣で就業することは、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、グラデュエイト・プログラムから外れた大卒者で、はつきりとしたキャリアパスのみえない補助的 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おり、次の仕事につながる職業経験(Career)を求めている。グラデュエイト・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、グラデュエイト・プログラムの学生だけが大卒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、大卒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をテストして、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・乗らないものがいるという状況は、現在の日本と同様である。違うのは、第一に、そこで学卒採用の枠に乗るかどうかが、決定的な差異と意識されているかどうかである。イギリスのグラデュエイト・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、グラデュエイト・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たことだろう。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がわれる

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、新卒の枠に卒業後おおむね3年ぐらいまでは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すべきことわかりやすい。この判りやすさが、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との意味は大きい。

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。

引用文献；

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—』

イギリス政府の白書「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(Destinations Data)がある。

第9章

企業インタビュー調査から見えてくるもの

稻永 由紀（香川大学）

1. 日欧のコンピテンシーと高等教育との関わりへの基本的関心

本研究課題においては、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、こ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、企業の行動様式を観察し、またその意見を聴取し考察することを目指した。

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）特殊的なものであるのか、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2分法で片づけるのではなく、コンピテンシー論を用いて探索的に職業生活に有効なコンピテンシー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。

そして、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。本研究の基本枠組みの検討を経て、最終年度には日英の比較に焦点を絞り込んで、多数の企業を日本と欧州で系統的に調査した。本研究課題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、中間報告書にも論じたように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しようとすると研究組織内でまだ結論がでたわけではなく、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、本研究での検討から浮かび上がってきた仮説群について紹介しておくことにしたい。

2. 重層的な学卒者を扱う採用・育成プロセス

日欧の中では、日本と英国には多くの共通点が見いだされた。すなわち、中等教育と高等教育との接続関係、就職活動における大学組織の役割の強さ、大学教育内容と職務内容との関連が独・蘭など欧州大陸系諸国と比較して強くないなどの諸点が、日本との共通性として見いだせる。

まず、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増えてきている。訪問した日本所在の外資系企業の中には、日本の大卒者はそのままでは使えない判断し、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。

一方、英国でのインタビューを進めてみると、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、内容に多様である。「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いる、通常秋におこなわれる。

とはいって、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、こうした新卒採用・訓練をおこな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、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。「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。

3. 「キャリア」コンセプトでの大学の支援

では、学生を送り出す側の大学での支援は実際どうだろうか。データでも確認したように、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。

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、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・支援を果たしていくか、日本でも「キャリア教育」が課題とはなっているものの、現実に英国での例のように総合的な支援をする力を持つ就職関連組織は、私学を中心に存在するものの全体としてはまだ例外的なのではないだろうか。

4. 大卒就職をめぐる日欧共通の方向性

これら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スな移行は、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いってよい。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、欧洲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、欧洲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ス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おこなうかである。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。

5. 自立的大卒専門人材と高等教育の役割の再考

つぎに、近年の経済構造の変化のもとで、欧洲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ーン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.) "Education –Culture, Economy, Society" Oxford University Press, 1997)。いまや、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のである。一方で、日本や英国では、大陸系欧洲諸国とは異なり、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かったため、この大陸系欧洲諸国の動きも、日本型に近接していくものとして捉えられる。もっとも、大陸系欧洲諸国ですら、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。そうなると、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思う。

日欧大学生の就職状況を考えることは、高等教育と職業との関連を総合的に問い合わせにつながる。欧州との比較で得られる一番の収穫は、こうした目線で大学教育を眺め直すことそのものにあるのではないだろうか。

第10章

ドイツにおける大卒者のコンピテンシー・採用・初期キャリア

坂野 慎二（国立教育政策研究所）

はじめに

ドイツにおけるコンピテンシー概念は、英語の「competence, competencies」よりもかなり多義的である。これに該当するドイツ語は「コンペテンツ Kompetenzen」であるが、職業教育学の領域ではこれに類似する概念として「Qualifikation」「Schluesselqualifikation」「Schluesselkompetenzen」といった用語が使用されてきた。これらは英語の「skill, knowledge」等を包含するような概念である。

本稿は、ドイツの大卒者がどのような知識や技能、諸能力を持って大学を卒業し、どのような過程を経て就職していくのか、そしてその際不足しているコンピテンシーとは何かを明らかにすることを目的とする。すでに中間報告書（平成16年3月）においては、1998年に行われたカッセル大学のタイヒラー教授のグループによる調査を紹介し、2002年にドイツで実施した在独ドイツ系企業におけるインタビュー結果を基に論述したが、今回は、2004年に公表された HIS (Hochschul-Informations-System、大学情報システム) の調査結果等を加えて分析を試みる。

HIS は、2004年に2つの調査結果を公表した。1つは「大学卒業者のコンピテンシー、職業要求、及び大学改革のための成果」（以下、A 調査と呼ぶ）であり、別の1つは「大学修了5年後—1997年の大学修了者の職業キャリアと実態」（以下、B 調査と呼ぶ）である。A 調査は2001年に大学を卒業した者（2000/2001年冬学期又は2001年夏学期）に、2002年秋から2003年始めまでの間に調査を行った。つまり卒業後平均18ヶ月の調査である。有効回答は8203枚であった。対象はすべての大学の種類や専攻の学生を対象に、無作為抽出で実施された（社会人入学者を除く）。質問項目は34である。B 調査は、1997年の大学卒業者6220人を対象とした調査である。この調査は、卒業後5年後の収入や勤務先企業規模、これまでの職業キャリア、労働時間などを尋ねている。

本稿では、これらの調査結果を踏まえて、ドイツにおける大卒者に求められる諸能力とは何かを明らかにする。その上で、日本あるいは他のヨーロッパ諸国の大卒者のコンピテンシー、採用方法、初期キャリア等の違いを析出する。

本稿の構成は、以下の通りである。まずコンピテンシー概念について、教育学の動向を中心に概観する。そこでは、専門的、個人的、社会的、方法的コンピテンシーといった従来からの分類が基本となっているが、近年の大卒者対象の調査では、応用コンピテンシーや社会/環境コンピテンシーといった分類も行われていることを示す。次いで大卒者の採用までの流れ、並びに大卒者の初期キャリアを整理する。それによって、ドイツにおける大卒者の採用は、新規一括採用ではなく、空きポストを補充する通年採用型であること、新

卒と既卒の区分が曖昧であることが示される。また、卒業後5年の時点で、無期限のフルタイムの雇用となっている者は、専門大学卒業者で74%、学術大学卒業者で58%となっていることを示す。最後に大卒者に求められるコンピテンシーの中で、方法的コンピテンシーはある程度身に付いているが、社会的コンピテンシーや職業専門的コンピテンシーなどは十分ではないことが示される。

こうした分析を通じて明らかとなる考えられることは、大卒者における方法的コンピテンシー及び社会的コンピテンシーの不十分さである。ドイツにおける大卒者は、一般に学修期間が長く、比較的年齢が高い。企業では早い時期にグループリーダーとして指導力が求められる。彼らに求められるコンピテンシーは、非常に幅広いものである。職業に固有のコンピテンシーは企業に就職後も研修等により能力開発は可能であると考えられる。従って大学教育において、あるいは学校教育全体を通じて、方法的コンピテンシー及び社会的コンピテンシーの育成が必要と考えられることを示す。

1. 教育学におけるコンピテンシー

(1) 教育学における伝統的なコンピテンシー理解

ドイツにおいて、コンピテンシーにあたる用語はコンペテンツ (Kompetenzen) である。職業教育学の領域ではこれに類似する概念として「Qualifikation」「Schluesselqualifikation」「Schluesselkompetenzen」といった用語が使用されてきた。ドイツの職業教育学においては、コンペテンツの用語は1970年代にはすでに用いられていた (Kaiser 1999, 245)。HISのA調査報告書 (HIS, 2004a) によれば、メルテンス (Mertens, D.) が1974年に「鍵となるクオリフィケーション Schluesselqualifikation」に行き当たったとされている (S. 1)。リーツ (Reetz, L.) によれば、コンピテンシーは、元来は権限を示す法的な意味合いで用いられていた。(Reetz, 1999) これが人間の職務遂行能力に関連する概念として用いられるようになった。

1974年のドイツ教育審議会の勧告では、こうしたコンピテンシーが教授・学習目標理論の転換と関連づけて議論された (Bildungsrat, 1974.)。この時代の有力な人間学者であり教育学者であるロート (Roth, Heinrich) は、行動コンピテンシー (Handlungskompetenz) を主要な教育目標として掲げた。この行動コンピテンシーは、さらに事実的コンピテンシー (Sachkompetenz)、社会的コンピテンシー (Sozialkompetenz)、自己的コンピテンシー (Selbstkompetenz) に区分されている。こうしたコンピテンシー理論に基づき、1980年代以降、ドイツでは教育目標がパフォーマンス型の教育目標設定から、人格的・行動的志向の目標設定へと転換していった (Reetz, 1999, 245)。

(2) 教育学におけるコンピテンシーの今日的概要

今日のドイツ教育界におけるコンピテンシー概念は、その内容がほぼ定着したものとなっている。リーツ (1999) によれば、行動コンピテンシーは3つの下位コンピテンシーに分

かれる。事実的コンピテンシー (Sachkompetenz)、社会的コンピテンシー (Sozialkompetenz)、
自己的コンピテンシー (Selbstkompetenz) である。

事実的コンピテンシーは、個々人の一般的認識能力である。事実を洞察し、問題解決へ
と導く思考・行動能力である。この事実的コンピテンシーの特別な部分がいわゆる専門的
コンピテンシー (Fachkompetenz) である。専門的コンピテンシーによって、専門知識や専
門技能の潜在的能力が示される。

社会的コンピテンシーは、協力的、協同的、そして社会批判的でコミュニケーション能力
と関連している。

自己的コンピテンシーは、道徳的な自己決定への人間的能力に関連している。そこでは
積極的な自己の肯定と同直的な判断能力の発達が関連している。

こうした3分類に対して、ヴィルスドルフは、行動コンピテンシーを職業的、公的、私
的状況において、事実に照応し、反省的に、責任をもって行動する才能・能力として位置
づけている。(Wilsdorf, 1991. 42) こうした考え方は、認知心理学kognitive Psychologieの行
動理論から導かれたとしている点は、上述のリーツと同様である。彼は、職務遂行コンビ
テンシー (Berufliche Handlungskompetenz) を次のように4分類している。

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| (1) 専門的コンピテンシーFachkompetenz | 専門的コンペテンツを除く |
| (2) 個人的コンピテンシーIndividualkompetenz | これらの諸能力の包括的概念＝ |
| (3) 社会的コンピテンシーSozialkompetenz | 鍵的業務能力 Schluesselqualifikationen |
| (4) 方法的コンピテンシーMethodenkompetenz | |

また、アーノルドは一般的な分類として職務遂行コンピテンシーを次のように4分類し
ている (Arnold, 1992. 224)。

- (1) 事実的コンピテンシー Sachkompetenz。複雑で専門的な課題を専門知識を用いて成果を
もって解決できる能力。
- (2) 方法的コンピテンシー Methodenkompetenz。課題の克服あるいは問題の解決のために適
切な方法や戦略を用いることができる能力。
- (3) 社会的コンピテンシー Sozialkompetenz。他の者とうまく付き合い、上手に意思疎通を図
り協調することができる能力。
- (4) 個人的コンピテンシー Individualkompetenz。自分で批判的反省的に折り合いをつけるこ
とができる、すなわち自分の知識や能力、適性を見定めることができ、場合によっては例
えば資格能力のために適切な措置をとることができる能力。

このコンピテンシーの4分類は、先のヴィルスドルフとは多少異なるが、ほぼ対応する
概念として考えることができよう。ヴィルスドルフは専門的コンピテンシーを挙げている
のに対し、アーノルドは事実的コンピテンシーを挙げている。しかし先のリーツの指摘の
通りまでもなく (Reetz, 1999)、両者の内容は類似している。

以上のように、細部においては、多少の相違があるものの、ドイツのコンピテンシー概
念については、大まかに整理することは可能であろう。

(3) 大卒者調査におけるコンピテンシー

それでは、大卒者のコンピテンシーを分類する際の指標として、どのようなコンピテンシーの設定が有効であろうか。前回紹介した 1998 年のカッセル大学のタイヒラー教授のグループによる調査では、36 項目を設定していた（日本労働研究機構 2001）。

HIS の A 調査では、大卒者のコンピテンシーを調査するために、コンピテンシーを次のように分類している。

- (1) 職業固有の専門的コンピテンシー（固有の専門知識、幅広い基礎知識等）
- (2) 事実的コンピテンシー（専門を越える思考、外国語、教養、コンピュータ能力等）
- (3) 方法的コンピテンシー（組織能力、問題解決能力、独自業務遂行能力、等）
- (4) 社会的コンピテンシー（協調性、交渉力、指導力等）
- (5) 自己コンピテンシー（集中力、注意力、責任感、状況変化対応力）
- (6) 応用コンピテンシー（科学的成果や概念の実際への移転）
- (7) 社会・環境コンピテンシー（自分の仕事の自然や社会に対する影響に関する知識）

この分類は HIS が 1989 年の大卒者を対象に実施した調査のコンピテンシーを基盤としているが、新しい点として、(6)の応用プレゼンテーション・コンピテンシー、(7)の社会・環境コンピテンシーが加えられている（HIS, 2004. S. 7）。

2. 大卒者の採用概要

(1) 大学の卒業時期

ドイツの大学では、日本のように、大学の卒業が一時期に集中して行われていない。それは各大学の専攻により異なる。例えば心理学を専攻した学生の事例をみると、必要な学修課程を終了（関係する講義や演習、実習等の終了）後（夏学期）、7 科目の試験を 2 つの学期に分け、4 つを次の学期（冬学期）に、3 科目をその次の学期（夏学期）に受けている。その後卒業論文の最終的作成を行い（次の冬学期）、論文の審査が終わり、すべてが修了したのが学修課程を終了後、およそ 1 年半経過していた。

卒業と同時に就職することが通例という訳ではない。と同時に、試験終了後にじっくり職を探す者も少なくない。つまり一定のパターン化ができないのである。

(2) 就職活動と採用方法

ドイツの大学卒業者を採用する場合、日本のような新規一括採用という方法はとられていない。むしろ空きポストを補充する通年型採用である。かつては 5 月 1 日に一斉に採用を行うような方法もあったが、今日では少なくなっている。

ドイツの大卒者の就職活動の特色は、求職活動をあせらない点にある。すべての試験を終了後、しばらくはのんびりとして、試験に疲れた頭と体を癒し、それから就職活動という者も少なくない。

求職活動は、大学在籍中に始まる場合と、大学卒業後に開始される場合がある。大卒者と労働市場について、ドイツにおける大規模な調査は、タイヒラー、ショームブルクらのカッセル大学の研究グループの調査がある。（Schomburg, 2001）この調査は、ヨーロッパ10ヶ国と日本とともに大学卒業後4年の者を対象として、1998年に行われた。調査対象者は6400人の大学及び専門大学の卒業生で、20以上の専門領域に渡っている。

同調査によれば、ほぼ半数が在学中に求職活動を開始している（Schomburg, 2001. 68）。およそ3分の1は卒業時に求職活動を開始している。およそ5分の1は卒業後、一定期間が経ってから求職活動を開始している。

就職活動の方法であるが、およそ77%が企業の求人に応募している（複数回答、以下同じ）。62%が求人がなくとも希望する企業に接触を図っている。42%は職業紹介所を利用している。日本との比較において注目すべきは、29%の者が在学中に企業実習を行ったか、アルバイトをしていた企業とコンタクトを取っていることであろう。日本で近年普及しているインターンシップは、直接就職活動と結びつけることを目指すものではない。しかし、ドイツの場合には、企業実習が就職活動と密接に結びついている。このことは坂野が行った大学の就職担当関係者からの聞き取り調査においても確認することができる（坂野2003）。また、個人的な人的関係（いわゆるコネクション）を使って就職活動を行った者は26%であった（Schomburg, 2001. 69）。また、2002年調査によると、J社の技術系の採用のように、大学の特定研究室との接触を継続している事例も確認できた。

（3）採用までの活動等

就職活動を行った期間は、3ヶ月未満の者が52%と過半数を占めている。26%の者が3ヶ月以上6ヶ月未満の求職活動を行っている。14%の者が6ヶ月以上1年未満の間就職活動を行っている。1年以上就職活動を行っている者は7%である（Schomburg, 2001. 70）。

訪問企業、あるいはコンタクトを持った企業数は平均で24社である（Schomburg, 2001. 72）。

雇用契約の種類や、雇用までの期間は、専攻により大きく異なる。2001年及び2002年に筆者は企業関係者及び大学の就職担当関係者へのインタビュー調査を行った。インタビューを行った大学・企業は多くはないが、概ね次のように整理できる。

工学系の学生では、成績もある程度考慮されるが、専門性が重視される。特定の企業と研究室の関係により就職が斡旋されることもある。専門性を評価するためには、企業実習が最も良い手段である。このため、幾つかの専門大学では、企業実習を複数企業で行うことを探している。

経営学関係の者の採用を例にみてみよう。彼らの多くは採用が決まる場合でも、最初から無期限の雇用契約を得ることは困難である。彼らには一定の業務遂行能力が求められるのであるが、そのためにはある程度の職業経験が必要である。そのため、多くの者がプロジェクト毎、あるいは一定期間の雇用契約を結ぶ。幾つかのプロジェクトや期限付き雇用契約を経て、初めて期限が切られない雇用を得ることができる。プロジェクトや期限付き雇用計画を得るために、人材派遣会社等に登録することも希ではない。

心理学、ドイツ学、歴史学、生物学、教育学、福祉学等を専攻した学生は、就職の段階

ではかなり不利である (Schomburg, 2001, 87)。卒業後 4 年経過した段階においても、期限付きの雇用契約、アルバイト、あるいは失業している者の割合が、20~35%に達している。

(4) J 社における大卒者採用

J 社は第 2 次産業を中核とするドイツ企業の 1 つで、この領域では業界トップクラスである。この J 社の人事担当者にインタビューを行った (2002 年 10 月)。大卒者の採用と諸能力について、以下のような要件が述べられた。

(1) 採用方法

J 社では、毎年通例 50-70 名の大卒者を採用している。すでに企業実習やアルバイトでコネクションをもっている場合も多い。最も多いのは、卒業論文執筆前後に学生の方からコンタクトをとってくる。そのため、それほど広告に力を入れることは必要ない。多くの者がインターネットでアクセスしてくる。在学中に会社とコンタクトをとっている者は採用者の 10-20%である。担当者はもう少しこの割合を高めたいという意向を持っている。採用は通年採用で、欠員が生じたときに行う。そのときには多くの候補者リストを持ってることが一般的である。

特定の大学の特定学部、特定の教授の研究室と密接な関係を持っているところもある。とくに自然科学系ではいくつかのコンタクトを持っている研究室があり、その教授の研究を会社として支援している。

他の会社で 5 月 1 日に一括採用する会社もある。この会社も昔はそうした方法を採用していたようだ。

(2) 採用基準

ここでは厳格に学位を条件とすることはない。しかし職務内容についてはかなり厳密に定義するため、ある程度学位は決まつてくる。学位が重要なのではなく、基本的能力と人間性が決め手になる。とくに同僚性 (Berufsgenossenschaft) は重要である。将来の経営層をリクルートする視点を専門性と同程度に重視して採用を行っている。

採用を決めてその後で選抜する場合もある。大学を卒業できない場合、大学の成績が極度に悪い場合は、採用を見送ることもある。

採用は人事部と当該部の代表で行う。将来は人事部が一括して予備選抜を行いたいとの構想をもっている。

(3) 採用者のその後の経歴

採用される者は 26-28 才の者が中心である。場合によって 30 才を越えていることもある。採用された者はほとんどが 1 年間の研修プログラムに参加する。これは語学など 3 ヶ月、基本的な知識や技能 6 ヶ月、そのほか 3 ヶ月といった内容である。研修で養うコンペティシーアとして、8 つの要素が挙げられている。

1) 統率力 (Führungskompetenz)、2) 國際感覚 (internationale Kompetenz)、3) 價値指向性

(Wertorientierung)、4)顧客指向性 (Kunden- und Markorientierung)、5)戦略的・試行的能力 (strategische und konzeptionelle Kompetenz)、6)専門的・専門外的能力 (Fach- und fachübergreifende Kompetenz)、7)転換能力 (Umsetzungs- und Veränderungskompetenz)、8)人格的完成度 (Integrität)

その後の大卒者の経歴は3～4年でジョブローテーションを行うが、日本のように部をまたぐことはなく、近隣のセクションの中で移動する。5～6年で他の会社に移動するのがドイツでは一般的であるが、J社では定着率が80%を越えている。ただし経営層には技術畠の人が多く、文系出身者にはチャンスがない。

(4) J社の大卒者採用の特質

J社のインタビューにおいて、印象的であったことは、次の3点である。①大卒者の採用募集は、必ずしも厳格な新卒者募集ではない。つまり、他の企業に就職していた者が、比較的早い時期にJ社に移動してくる場合も例外ではない。これはイギリス調査においても同様の傾向がみられた。日本と比較して考えるならば、新卒と第二新卒との区別は曖昧である。②大卒者募集は、必ずしも学歴で排除されない。これは、求人するポストの業務遂行能力として大卒者と予定はされる。しかしこれが学歴（大卒以外）によって排除されることを意味しない。つまり業務遂行能力があれば、大学を卒業していなくても可能である。③初期キャリアと研修。同社における労働者の定着率は高い。そのためJ社が大卒者に対して1年の初期研修を実施している点にも現れている。

J社は、大卒者に人気の高い企業であると考えられる。このため、従業員の定着率も高いと推測される。逆にインタビューで採用担当者が述べていたように、5～6年で会社を移動していくことが多くの会社で通例であることに留意する必要がある。

3. 大卒者の初期キャリア

ここでは、大学卒業者が卒業後、どのようなキャリアをたどるのかを、HISのB調査(HIS, 2004b)をもとに整理しておく。

B調査は、大卒者の追跡調査で、4年ごとに実施されている。今回の調査結果は、1997年に大学を卒業して5年経過した者へのアンケート調査である。

このB調査によって、次の点を確認することができる。

(1) 就職までの経路

大卒者が就職するまでの経路をみてみると、専門大学 (Fachhochschulen) と学術大学 (Universitaeten) で傾向がやや異なる。専門大学卒業者は、卒業直後の就職率は30%代であるが、卒業後1年で70%代、卒業後2年経過すると、ほぼ90%となり、それ以降もほぼ90%の者が就業している。一方、学術大学は卒業直後の就職率は20%代であり、1年後に50%代、2年後に60%代、3年後によく80%代となる。つまり学術大学の卒業生は、

ゆっくりと就職していることになる。その主な原因と考えられるのは、医学、教職及び法律職の試補制度である。さらに化学等は博士課程へと進学する者も少なくない。こうした第2次養成段階のある領域を除いてみてみると、初期の就職率の低い専門領域は、マスター（人文系が主）、言語・文化領域、教育学である（11-14 頁）。また、建築・インテリアプランナーも、業界の不況の影響により、1997 年度の調査では就職率が下がっており、5 年後の就職率は 70% 程度である。

（2）卒業 5 年後の就業形態

次に就業形態をみてみると。大学卒業後 5 年の段階での雇用形態をみてみると、終身（無期限）かどうか、フルタイムかパートタイムか、という 2 つの指標で整理してみよう。

【表 1】大学卒業者の主要専門領域別の雇用関係及び労働時間

専門領域	無期限		期限付き		その他
	フルタイム	パートタイム	フルタイム	パートタイム	
[専門大学]					
農業・食品科学	66	8	2	2	22
建築・インテリアプランナー	59	7	9	4	21
工作技術・計測	87	3	3	1	6
電気工学	93	2	2	0	2
機械工作	87	4	4	1	4
経済技術	90	2	3	0	5
情報学	82	2	5	0	10
経済科学	74	8	3	4	11
福祉制度	41	21	20	10	8
専門大学全体	74	7	6	3	9
[学術大学]					
農業・食品科学	52	5	8	18	17
建築・インテリアプランナー	49	5	10	3	33
工作技術・計測	69	5	9	0	17
電気工学	81	1	8	1	9
機械工作	82	2	11	2	4
物理	64	2	21	7	6
生物	39	11	27	15	9
化学	65	1	21	7	6
薬学	45	28	4	0	24
数学	78	6	8	5	4
情報学	75	4	12	3	7
医学	15	1	62	2	11
心理学	41	19	19	7	14
教育学	50	20	12	11	8
言語・文化諸科学	48	8	10	12	21
法学	63	2	5	3	27
経済学	82	6	5	1	7
教職（初等・特殊）	57	25	6	6	7
教職（前期中等）	68	17	11	1	4
教職（後期中等）	56	17	9	7	11
マスター	43	13	13	9	22
学術大学全体	58	9	14	6	14

(aus: HIS, 2004a. S. 47)

大卒 5 年後の就業形態をみてみると、無期限のフルタイムで就労している者は、専門大学で 74%、学術大学で 58% である。専門領域毎にみてみると、最も割合が低いのは医学であるが (15%)、これは第 2 次国家試験の後、専門医の研修を受けているためと分析できる。農業・食品科学、建築・インテリアプロランナーが経済状況を反映して専門大学卒業者、学術大学卒業者とも厳しくなっている。このほか、専門大学では福祉制度 (41%) が、学術大学では、生物学 (39%)、薬学 (45%)、心理学 (41%)、教育学 (50%)、言語・文化諸科学 (48%)、マギスター (43%) の各専門領域の卒業者の無期限フルタイム労働の割合が低くなっている。

4. 大卒者に求められるコンピテンシー・身につけたコンピテンシー

それでは、企業は大卒者のコンピテンシーについて、どのように考えているのであろうか。本調査研究では、在独ドイツ系企業 2 社 (J 社、L 社)、在独日系企業 1 社 (I 社) にインタビュー調査を実施した。これら企業の調査結果及び、幾つかの先行研究等に依拠しながら、ドイツ企業が大卒者の求めるコンピテンシーについて整理する。

(1) 大学卒業時に身に付けたコンピテンシー

HIS の A 調査は、大卒者を対象として卒業後平均 18 ヶ月の時点で行った調査である (HIS2004a)。この調査によれば、大卒者が卒業時点である程度身に付いている感じているコンピテンシーの割合の高いものとして、方法的コンピテンシー (73%)、プレゼンテーションのコンピテンシー (55%)、自己組織的コンピテンシー (54%) を比較的高く評価している (14 頁)。方法的コンピテンシーの中では、自立的作業能力 (84%)、集中力 (74%) といった項目の評価が高い。

一方、社会的コンピテンシー (31%)、職業専門的コンピテンシー (40%) はあまり評価されていない。大卒者が評価していない、つまり不十分を感じている項目をより詳細にみてみると、社会的コンピテンシーでは、指導力 (20%)、交渉力 (21%) といった項目の評価が低くなっている。また、職業専門的コンピテンシーでは、法知識 (20%)、経済知識 (23%) といった項目の評価が低い。

【表2】大卒者が身に付けたコンピテンシー

項目	割合
特定領域固有の専門的コンピテンシー 全体	40
特有な専門知識	49
特定の分野に関する理論的知識	56
単独項目	
幅広い基礎知識	62
科学的方法論の知識	50
コンピュータに関する知識	55
法律知識	20
経済知識	23
外国語	35
分野を超えて思考する能力	52
科学的成果/概念活用力	27
方法的コンピテンシー 全体	73
批判的思考力	66
知識の不足を補完する能力	67
知識を新しい問題に応用する能力	59
単独業務遂行力	84
集中して手順に従って作業する能力	74
問題解決能力	63
分析力	61
(自己)組織化コンピテンシー 全体	54
計画立案/調達/組織化能力	59
時間管理能力	55
状況順応力	49
社会的コンピテンシー 全体	31
コミュニケーション能力	56
交渉/折衝能力	21
指導力	20
業務完遂能力	64
責任感	35
対立/争いに対処する能力	58
他人の見地や利益を考慮する能力	28
協調性	56
プレゼンテーションのコンピテンシー 全体	55
論述表現力	67
言語表現力	60

(aus: HIS, 2004a. S. 14)

(2) 就職時に求められるコンピテンシー

カッセル大学の研究グループの調査に基づいて整理してみよう。就職時に重要と考えられていると採用後4年経過した者が回答しているのは、性格が最も高い(81.9%)。次いで大学での専攻(75.2%)、在学中の企業実習(55.8%)となっている。つまり、最重要視されているのが、基本的な人間性であるといえる。

ドイツの大学の場合、一定の専門知識を修得していないければ、卒業することはできないので、学位の種類によって、専門知識はある程度選抜できる、ということがあるのかもしれない。つまりある程度の専門知識を前提とした上で、社会的コンピテンシーを重視する

といつても良いであろう。

いわゆる文学・歴史系、数学・物理といった就職と大学の専攻戸の間に連続性が薄いと考えられている専門領域は、専門知識が重要視されていない。一方、心理学や医学といった、入学時に人気のある専門領域においては、大学での専攻が意味を持っている。しかし、医学では専門的知識が重要視されているわけではない。

性格が重要視されている専門は、福祉/教育学、英文学、教育学、経営学などである。このうち、英文学以外の専門領域は、直接人と関わる領域である。

教職については、性格よりも試験の成績が重要視されたと回答している者の割合が高い。これは、第2次国家試験により、採用の優先順位が明らかであるため、就職の際に試験の成績圧力が高く作用しているためと考えられる。

【表3】就職活動の際重視されたこと

アンケートに「重要」または「大変重要」と回答	大学での専攻	性格	在学中のインターン経験	専門的な知識	コンピュータの知識	試験の成績	外国語能力	第三者による推薦	入学前のインターン経験	海外経験
平均以上	75, 2	81, 9	55, 8	49, 6	49, 6	42, 7	29, 3	28, 9	26, 6	14, 8
平均以下										
平均										
心理 学	94	91	74	68	24	44	13	36	22	3
人間 医学	93	87	65	37	17	38	18	42	18	25
建 築 学 (専門大)	92	86	66	42	35	18	4	24	29	6
福 祉 / 教 育 学 (専門大)	88	96	76	56	8	26	4	30	50	4
教 職 (文系)	86	45	19	42	11	69	24	23	13	10
化 学	86	80	52	59	41	59	42	33	8	19
法 学	86	71	33	36	28	58	18	21	18	13
情 報 科 学	83	85	64	53	95	45	38	34	21	10
建築技術士制度(単科大)	83	81	51	61	53	29	8	17	44	6
電 気 工 学	81	86	58	55	76	45	50	28	21	23
経 営 学	81	93	60	61	55	42	36	20	37	23
機 械 工 学	79	85	54	57	66	50	47	36	19	21
生 物 学	76	87	57	61	45	49	36	44	11	18
情 報 科 学 (専門大)	75	84	72	56	100	28	25	28	28	6
教 職 (理系)	74	29	17	22	27	75	2	22	0	0
経 済 学	74	88	56	53	54	42	36	24	35	18
経 営 / 経済学(専門大)	72	88	64	60	59	35	28	23	58	19
電 気 工 学 (専門大)	71	82	49	50	71	32	35	24	45	9
機 械 工 学 (専門大)	70	83	53	50	60	33	24	28	55	7
数 学	67	81	37	40	79	56	33	19	7	11
物 理 学	65	79	44	43	67	61	42	29	6	14
教 育 学 (修士)	65	93	72	53	18	26	9	35	45	5
独文学 / 歴史 (修士)	49	85	71	37	48	32	37	35	27	20
社会系諸科学	48	88	65	53	47	42	36	37	24	16
英 文 学 / ロマンス文学(修士)	42	95	65	34	55	33	87	31	24	65

(aus: Schomburg, 2001. 111)

(3) キームバウム社「有能な人材」

ドイツ大手のコンサルタント会社であるキームバウム社 (Kiembaum GmbH) は、有能な人材と大卒者の諸能力とを比較した調査を行っている。同社が 2002 年に公表した「High Potentials-Studie 2002」の概要は、以下の通りである。

調査の実施時期は、2002 年 5 – 7 月で、対象企業はドイツ及びスイスの 950 社である。規模・業種は多様となるように配慮している。このうち 230 社が回答している。回答企業は、消費財販売、金融・保険、コンサルタント業、化学企業が多く、それぞれほぼ 10% 以上である。

この調査によって、企業が回答した「有能な人材」像は、次のようにになっている。

- ・専門的、社会的、感情的、方法的、意志疎通的に高い能力
- ・平均以上のアカデミック（学業的）で職業的な能力
- ・上級の指導職あるいは上級専門職への能力
- ・多言語能力
- ・実務経験あるいは初期職業経験における（＝入職前の）実践的経験
- ・学習能力、チーム性、実施能力
- ・分析的、目標指向的、ネット的、インター・ディシプリン的、企業的な思考
- ・非常に高い行動力、自発性、自己動機付け
- ・国際的流動性
- ・平均以上の忍耐力
- ・自己反省と自己批判能力

次にこうした有能な人材が、一般の卒業生とどこか違うのかを、キームバウム社の調査は各社に尋ねている。その回答結果は、インター・ディシプリン的思考、社会的能力、指導力を挙げた企業が多く、90% を越えている。一方、学業成績の良さと方法的知識はあまり重要とは考えられていない。つまり企業は「ソフトスキル」で区分している。国際性と人格的成熟とは中位的回答となっている。

有能な人材を採用するために、企業はどのような工夫を行っているのであろうか。キームバウム社の調査によれば、印刷物（新聞広告等）が重要である。アルバイト提供や企業の H.P. も活用されている。

採用には事前のコンタクトが重要である。可能ならば在学中にコンタクトをとることが望ましい。企業の実習提供は、候補者をじっくりと観察し、知り合う機会となっている。候補者も企業像が明確になり、適不適を判断することができる。

採用方法の手段として、従来からある面接がやはり重要である。電話でのコンタクトも重要な判断基準である。また、およそ半数の企業がアセスメントセンターを選抜方法に活用している。「有能な人材」採用までの平均的期間は、国内で 8 週間、国外で 10 週間である。それにかかる費用は国内で 1.5 万ユーロ、国外で 2 万ユーロである。

採用の基準として重視されるのは、成績、学修期間、専門、大学以外における活動である。

(4) 卒業時のコンピテンシーと要求されるコンピテンシー

(1) カッセル大学の研究グループの調査

カッセル大学のグループの調査によれば、実際の大卒4年後の者は、ほぼこの並びの順に卒業時の実力と、企業の要求の差が大きいと感じている。とくにマネジメント能力は、かなり低いと感じている。一方、専門知識はそれほど実力と要求水準との相違を感じていない。やはり実際の業務を通じて獲得しうるもの、入職前の訓練で獲得が困難なものとして、マネジメント能力がトップに位置づけられているといえる。

専門領域毎にみると、大学卒業時にコンピテンシーの実力と要求水準との間に乖離がある。(1)最も実力と要求水準との相違が大きかったマネジメント能力は、ほぼすべての専門領域でその差が大きい。計画力、集中力もほぼ同様の傾向を示している。(2)適応能力は、幾つかの専門領域で差が大きい。医学、心理学、機械工学、電気工学といった領域では、実力と要求水準との相違が大きい(中間報告書(吉本2004)の第8章参照)。

(2) HIS の A 調査

HIS の A 調査は、両者の関係を大学卒業後1年半の段階で尋ねている。その結果によれば、大学教育がある程度以上適切であると判断するコンピテンシーの割合は、以下の通りである。(「ある程度以上」とは、5段階評価で「非常に適切」、「ある程度適切」と回答した者の割合の合計である。)

【表4】大卒者の必要コンピテンシーと修得したコンピテンシーの適切度

項目	割合
特定領域固有の専門的コンピテンシー 全体	46
特有な専門知識	51
特定の分野に関する理論的知識	31
単独項目	
幅広い基礎知識	47
科学的方法論の知識	21
コンピュータに関する知識	45
法律知識	52
経済知識	47
外国語	39
分野を超えて思考する能力	50
科学的成果/概念活用力	46
方法的コンピテンシー 全体	44
批判的思考力	41
知識の不足を補完する能力	37
知識を新しい問題に応用する能力	54
単独業務遂行力	40
集中し手順に従って作業する能力	39
問題解決能力	56
分析力	36

(自己)組織化コンピテンシー 全体	63
計画立案/調達/組織化能力	59
時間管理能力	55
状況順応力	61
社会的コンピテンシー 全体	73
コミュニケーション能力	67
交渉/折衝能力	69
指導力	52
業務完遂能力	46
責任感	63
対立/争いに対処する能力	59
他人の見地や利益を考慮する能力	65
協調性	48
プレゼンテーションのコンピテンシー 全体	56
論述表現力	35
言語表現力	60

(aus: HIS, 2004a. S. 14)

この結果からみると、大卒者自身は、社会的コンピテンシーがある程度適切であると考えている。大学教育で不十分であると感じているのは、方法的コンピテンシーや特定領域固有の専門的コンピテンシーである。

これは非常に興味深い結果であるといえよう。特定領域固有の専門的コンピテンシーは、企業に入ってから研修等ある程度身につけることが予想される。とするならば、必要になるのは方法的コンピテンシーということになる。例えば、「知識の不足を補完する能力」、「批判的思考力」、「単独業務遂行力」「集中し手順に従って作業する能力」といった項目の評価が低くなっている。しかし大卒者の卒業時点における評価では、方法的コンピテンシーは高い割合で獲得されている(73%)。これは、①大卒者が大学教育以外で方法的コンピテンシーを身につけた、②就職初期においては、身に付いていると考えているが、5年後程度経過すると方法的コンピテンシーの重要性が増し、その不足を感じている、との解釈できよう。もしも、ある程度の在職年数により、「一人前」の仕事が任されるとすると、そこで求められるコンピテンシーとして方法的コンピテンシーが重要になると考えられる。

最後に、もう1点言及しておきたい。大卒者は社会的コンピテンシーが身に付いているとは評価していない。しかし大学教育における適切度は高い。これは大学教育に社会的コンピテンシーの育成を求めていないということになる。もし、そうならば、社会的コンピテンシーをどこで育成するのかを検討することが必要である。

まとめ

大卒者のコンピテンシー研究は、近年研究が進んでいる領域である。これは経営学的人的資源論から影響を受けており、企業におけるコンピテンシー議論とも重なる部分が多い。カッセル大学や HIS の調査によって、大学卒業時におけるコンピテンシーと、求められる

コンピテンシーとの乖離についても、一定の知見を得ることができた。

①特定領域固有の専門的コンピテンシーは、大学卒業時に身に付いたとは大卒者からも企業からも判断されていない。しかし企業に入ってから研修等である程度身につけることが予定されていると考えられる。

②方法的コンピテンシーは、大卒者自身は卒業時にある程度身に付いたと考えている。しかし大学教育による適性度は低い。企業もこの部分の評価が低くなっている。方法的コンピテンシーは、大卒者と企業の評価が必ずしも一致していないといえる。方法的コンピテンシーは、今後大学教育においても重視されるべき対象の1つであると考えられる。

③自己組織化コンピテンシーは、大学卒業者が卒業時に身につけていると感じる者、大学教育で能力開発されたと感じる者の割合が相半ばしている。このことは、改善の余地があることを示しているが、大学教育で開発するのか、企業が研修で実施するのかについては、まだ、明確ではない。

④社会的コンピテンシーは、大学卒業者の卒業時の評価は低く、また、企業の評価も高くない。しかし大学教育における適性度は高いと感じられている。これは大学教育以外での能力開発が必要と考えられている可能性がある。

⑤プレゼンテーションのコンピテンシーは、評価が分かれている。専門領域等による業務上の必要性などを考慮して、より詳細な分析が必要である。

以上のように、大卒者のコンピテンシーにおいて、方法論的コンピテンシー及び社会的コンピテンシーについて、どこでどのようにして能力開発を促すのかを、今後研究を深めていくことが必要であろう。

【参考文献・資料】

- Arbeitsstab Forum Bildung (2001) *Ergebnisse des Forum Bildung I. Empfehlungen des Forum Bildung.*
- Arnold, R. /Kraemer-Stuerzl, A. (1999, 2. Aufl.) *Berufs- und Areitspaedagogik. Leitfaden der Ausbildungspraxis in Produktions- und Dienstleistungsberufen.* Cornelsen. Berlin.
- Bolder, Axel (2002) Arbeit, Qualifikation und Kompetenz. in: Tippelt, Rudolf(Hrsg.) *Handbuch Bildungsforschung.* Leske+Budrich, Opladen.
- Bundesministerium fuer Bildung und Forschung. (2000) *Hochschulstudium und Beruf. Ergebnisse von Avsolutentenstudien.* Bonn.
- Deutscher Bildungsrat (1974) *Empfehlungen der Bildungskommission. Zur Neuordnung der Sekundarstufe II.* Stuttgart.
- Deutshces PISA-Konsortium(Hrsg.) (2001) *PISA2000. Basiskompetenzen von Schuelern im internationalen Vergleich.* Leske+budrich, Opladen.
- Deutshces PISA-Konsortium(Hrsg.) (2002) *PISA2000- Die Laender der Bundesrepublik*

Deutschland im Vergleich. Leske+budrich, Opladen.

- HIS (2004a) Kompetenzen von hochschulabsolvententinnen und Hochschulabsolventen, berufliche Anforderungen und Folgerungen fuer die Hochschulreform. HIS Kurzinformation A6/2004.
- HIS (2004b) Fuenf Jahre nach dem Studienabschluss - Berufsverlauf und aktuelle Situation von Hochschulabsolvententinnen und Hochschulabsolventen des Pruefungsjahrgangs 1997.
- Kaiser, F.-J. (1999) *Woerterbuch Berufs- und Wirtschaftspaedagogik*. Klinhardt, Hamburg.
- Kiembaum (2002) *High Potentials-Studie 2002*.
- Reetz, Lothar. (1999) Kompetenz. in: Kaiser, 1999.
- Schomburg, H. (Hrsg.) (2001) *Erfolgreich von der Uni in den Job*. Berlin.
- Teichler, U. (Hrsg.) (1998) *Brennpunkt Hochschule. Neue Analysen zu Hochschule, Beruf und Gesellschaft*. Frankfurt a. M. Campus.
- Wilsdorf, Dieter (1991) *Schlüsselqualifikationen. Die Entwicklung selbstaendigen Lernens und Handelns in der Berufsbildung*. Lexika Verlag, Muenchen.
- 国立教育政策研究所編(2001)『生きるための知識と技能—OECD 生徒の学習到達度調査(PISA) 2000 年調査国際結果報告書』ぎょうせい
- 坂野慎二 (2003) 『統一後ドイツの教育政策』 (平成 13~15 年度科学研究費報告書)
- 坂野慎二 (2004) 「ドイツにおけるコンピテンシー」吉本 (2004) 81-96 頁
- 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—』
- 吉本圭一 (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

* 本調査において、多くの企業関係者の方に便宜を図って頂きました。とりわけ、デュッセルドルフ日本商工会議所事務総長藤本修様、キームバウム社の鈴木悦司様には、貴重な情報を提供して頂きました。また、研究分担者であるカッセル大学のタイヒラー教授、同じくカッセル大学のショーンブルク教授、デューイスブルク大学のデーメス教授にドイツ調査や本稿の分析への指導助言を頂きました。ここに記して感謝致します。

第 11 章

高等教育から職業生活への移行の日独比較 —社会的自立にかかる大学機能の検討—¹⁾

吉本 圭一（九州大学）

課題

本稿は、日本とドイツの高等教育修了者の調査結果を踏まえて、日本の大学が若者の社会的な自立に関わる成長・発達・社会化のプロセスにどのように関与してきたのか、どうあるべきなのかを検討する。

さて、1991 年の大学設置基準の大綱化以後の大学改革の進展は、研究、教育、管理運営のあらゆる領域に関わりながら展開しており、政府に一貫した指針があったのかどうか疑問視されるほど、個々の大学はいろいろな外部からの要請に振り回されており、大学が「漂流」状態に陥っているという観察もある面、当を得ている。こうしたテーマに沿って事實をもとに議論をしていくためには、いろいろな新しい「漂流」事例を取り上げていくよりも、むしろ漂流するにいたったもともとの構造を見ておくことが重要である。

そして、大学の在り方を考えるための無視されがちな重要な観点のひとつが、それを学生の成長とキャリアの形成への影響を中心に評価していくことである。大学の最大数の構成員でありながら、単なる「顧客」として扱われ、つまり、いわゆる「大学人」の生活に直接関わる改革が真剣に議論される中で「大学人」の視野の外におかれてしまう存在である学生は、今日の「ステークホルダー」アプローチにおける極めて重要な構成要素なのである。

本稿は、学生の職業生活への移行、初期キャリア形成、社会的な自立の実態について、日本とドイツを含む日欧 12ヶ国の卒業生調査の結果を中心に、これまでの日本とドイツにおける大学経験パターンの違いを確認し、それが職業生活への移行にとってどのような意味を持ってきたのかを吟味していきたい。特に、ドイツでは大学在学経験年数が長すぎるという問題なども指摘され、このシンポジウムでもその点が論点として提起されているが、こうした問題の基礎にあるドイツの教育と社会との関係を踏まえて、日本の大学教育の現在と未来を考えてみたい。

1. 背景としての日本の大学教育拡大と「若年者問題」

2003 年 6 月に政府の「若者自立・挑戦プラン」が出され、今日の若年者問題に注目が集まってきた。しかし、若者が近年突然に変化したということを考えるよりも、まず、戦後の長期的トレンドの中で若年者問題がどのように生じてきたのかという見方でとらえ直してみよう。

1) 大学教育の単調拡張と周期的な景気変動

大学教育の変動の基本構造は、教育年数の単調増大である。戦後ほぼ 10 年ごとに平均教育年数 1 年分の学歴水準の上昇を読みとることができる。大学への進学者数でみても、新制大学発足期の 1950 年には 4 年制大学の入学定員は 98,691 人であり、1955 年の大学学部進学率（浪人込み）は 7.9% であった。2000 年には入学定員は 544,222 人となっており 50 年で 5.5 倍に拡大し、進学率も 39.7% に達している。こうして、大学はエリート段階からマス段階へ、短大や専門学校等も含めた高等教育全体としてユニバーサル・アクセスの段階に突入したのである。

他方、経済は、周期性をもった変動をしている。これまでの戦後経済は、右肩上がりの経済成長トレンドを基調としながら、オイルショック、バブル崩壊などの景気変動要因が加味されて展開してきた。また、その間に産業構造の転換もすすみ、第 2 次産業の拡大から、さらには第 3 次産業へのシフトが進んだのである。

こうして、供給の単調増大と経済的な周期的・構造的変動との間で、さまざまの「就職問題・若年問題」が展開してきたわけである。つまり、1960 年代・70 年代には、大卒者の失業、グレーカラー化・ブルーカラー化が懸念され、潮木（1971）などの検討がなされてきた。その後 1980 年代には、オイルショックからの回復において優等生であった日本経済において、大卒者もその他の層も失業そのものは拡大しなかった。しかし、指定校制度など、学校歴が採用選抜のフィルターとして用いられ、大学間の格差が鮮明化したことから、小池（1979）、岩内（1980）などの学歴社会論争などが展開した。そして、1990 年代から今日まで、バブル崩壊後の就職難と雇用システムの変貌にともなって、非正規就業・「フリーター」が問題として注目されるに至ったのである（小杉 2003）。

2) 大学学部名称の多様化と職業的進路との非対応の拡大

こうした経済変動に、大学教育はどうに対応してきたのか、改組・新設される学部名称から考えてみよう。学部名称とは、それぞれの「専門知識の幅と深さ」あるいは、「職業領域との対応性」を示すものである。新制発足時の 1950 年には表 1 のとおり、文学部、理学部、法学部など 47 の学部名称があった。その後の大学拡張のもとで、2000 年段階までに合計 211 の学部名称が登場している。この学部名称の「多様化」は、戦後 50 年間に均等に進展したのではなく、とりわけ 1991 年以後に 105 学部が登場しており、近年の改革動向を特徴づける動きとなっている。

これらの潮流は、何ほどか、経済社会の新しい流れ、サービス経済化・情報化・国際化などの社会的な需要を反映したものという前提のもとで設置認可されている。また、そこに入学者が集まっているということは、少なくとも教育市場においては社会的な対応があるという評価が得られたものであろう。

しかし、企業等の外部社会からは、大学卒業者が職業的知識を適切に取得しているとはいがたいという大学教育への厳しい評価がたえず寄せられており、新名称学部がそうした批判の対象外であるとは言い難い。特に、1991 年以後に登場した 100 を越す新名称学部をみると、その多くは 1 つの大学だけで用いられている学部名称であり、漢字 4 文字、

表1 日本の学部定員拡大と学部名称の多様化

	1950	1951–1970	1971–1990	1991–2000
学部定員(期末)	98,691	230,473	431,680	544,222
(年平均増加率%)		6.7	4.4	2.6
新登場の学部名称	47	19	40	105
(年平均追加数)		0.95	2	10.5
2000年までに廃止の学部	9	3		
規模拡大を続ける学部	教養学部 経営学部 人文学部 外国語学部 医学部 社会学部 芸術学部	社会福祉学部	経営情報学部	

6文字、カタカナ名称が多く登場している。この名称の中に、「卒業生の出口における特定の職業領域」が見えるものはむしろ少なく、新たなディシプリンというよりも、複数のディシプリンによって扱われる新しい課題領域、対象領域を示すものとして理解されている。

それゆえ、今日的な時代的特徴を示すという意味で、「キーワード」学部というまとめ方もできる。このキーワードとして、ここで特に「人間」「環境」「国際」「文化」「コミュニケーション」「経営」「情報」などを読みとることができる。この新学部名称の中には、保健領域などのように明確に特定の専門的な人材養成に目的を焦点化したものもあるが、むしろ特定の人材養成に絞り込むことなく複数のディシプリンが並列されていることの表現とみるほうが理解しやすい名称の学部が多い。

実際の進路動向については、学校基本調査の結果からみても、学部の専門分野と卒業生の就職先の産業・職業との対応性は弱まっている（吉本 2002）。1970 年代には、その 10 年前に技術者不足が喧伝されて新增設された理工系の大卒者が供給過剰になり、1980 年代には、教員採用の少なくなった教育学部から S E への就職が広がってきた。結局のところ、学部の専門性と卒業生の進路を対応させようとする考え方があつたことが明らかなのである。

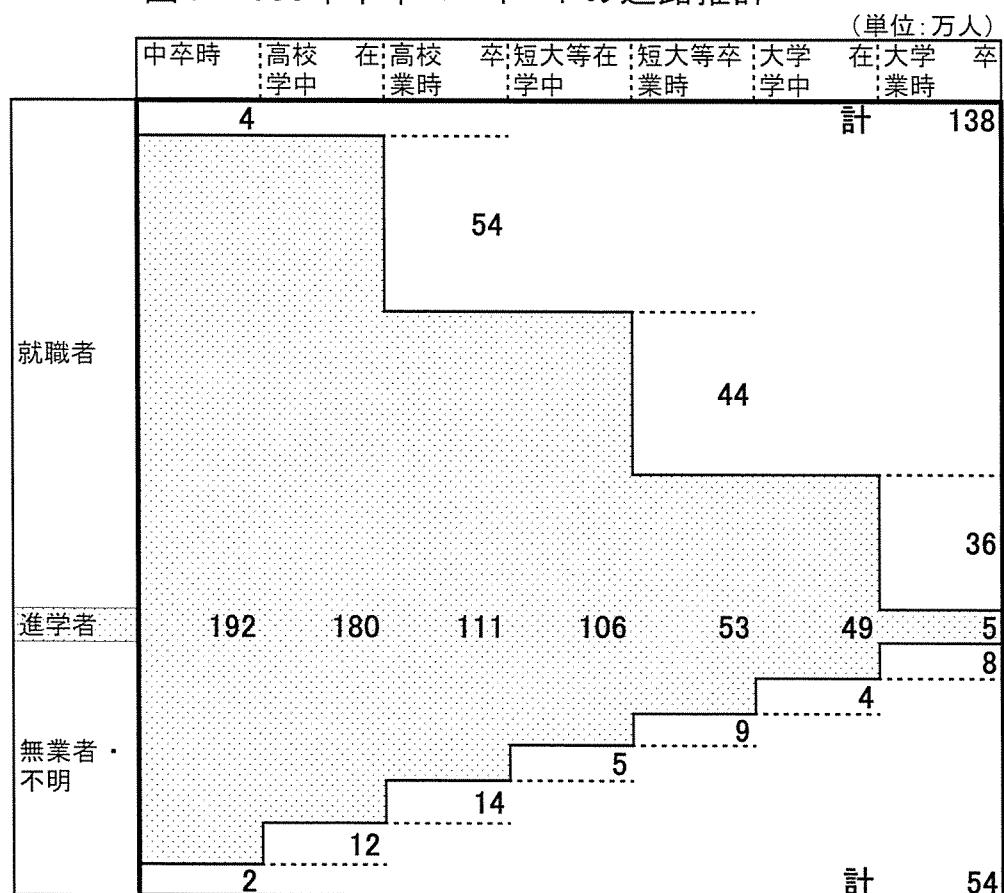
3) コーホートの 4 分の 1 の学校からの中退と学卒無業

第3には、近年問題になってきた学卒無業者やフリーターの問題がある。しかし、このことは、特別に若者の意識が急変したと考えなくとも、統計をきちんと読み込んでいけば、新規学卒就職の完成段階である 1990 年初頭でも、学卒無業は相当数あったことがわかる。

このことはコーホート単位で把握すべきであり、1990 年 3 月の中學卒業者 198 万人を例にとり、このコーホートが各学校段階の途中、あるいは終了時点などの時点で社会に出るか、就職したか、進学したかを、学校基本調査の該当の各年版を組み合わせて計算してみた。その結果は、図1の通り、1990 年中卒コーホートの場合、最終的に 138 万人が中卒、高卒、短大卒、大卒のいずれかの段階で、新規学卒就職をしている。大学院に残っているのが 5 万人である。ということは、残りの 54 万人、つまり当時の同一年齢コーホートの 4 分の 1 が、いろんな教育段階で、中退していたり、あるいは卒業後無業だったりして、進路が把握されておらず、統計から消えていくのである。1990 年中卒者コーホートは、そ

の後 10 年ほどの間に、若干の大学進学者を除いて 1999 年までの間に、浪人等を含めて学校教育から社会への移行をしており、新規学卒就職定期一括採用などの日本のシステムが、大枠として我々の社会における安定と安心を提供してくれたことが確認できる。また、しかし、それでカバーできていない部分がコーホートの 4 分の 1 を占めてきたことも重要な事実なのである。

図 1 1990 年中卒コーホートの進路推計



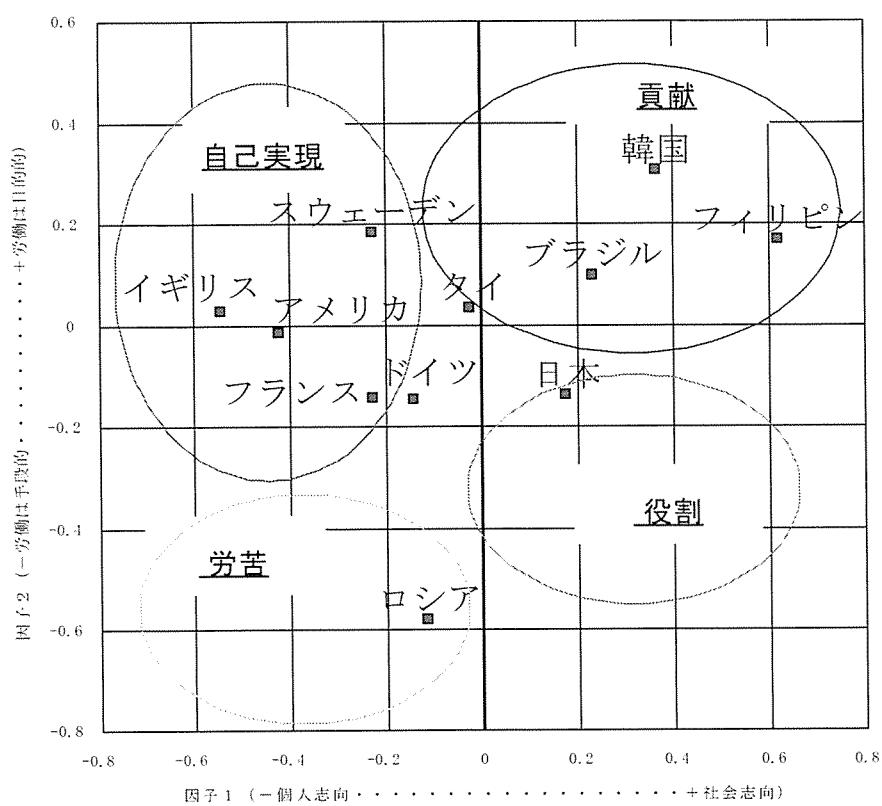
注) 資料は、学校基本調査報告書各年版によって推計したものである

4) 「ポストモダン」な労働観

職業の 3 要素とは、生計と自己実現と社会参加であり、この三つの要素が総合したところに大人社会の期待する職業観・労働観が成り立つものであり、そのバランスが重要である。そこで、1994 年の世界 11ヶ国の青年意識調査の結果から、現実の若者の労働観の統計的分析（吉本 1996）をしてみると、図 2 の通り、杉村芳美（1990）のいう労働観の 4 類型の中で、社会への「貢献」として労働をとらえる韓国・タイ・ブラジルなど、個人の「自己実現」として位置づける欧米諸国などが、いずれも労働を目的的に位置づけているのと比較して、ロシアと日本では労働をむしろ手段的なものと見ている。個人的な「生計」

手段と見なすロシアと、社会的な「役割」という手段とみなす日本とでは、そうした当初目的を達成すれば、職業から撤退することもありうるということである。つまり、日本の若者の中に、社会的な義務としての仕事をしているという意識があるということである。裏返せば、仕事をしたというアリバイがあれば、役割や義務が終われば仕事はやりたくない、あとは自分の好きなことをやりたいという、「職業からの逃避」感覚がその根底にあるのではないかという疑問が生じるのである。

図2 世界の青年の労働観
国別因子得点の配置



資料出所：総務庁『第5回世界青少年意識調査・細分析報告書』(1995年)

この点で、M. ウェーバーの論じた「貢献」と「自己実現」が一体のものとしてとらえられるというドイツの古典的な「Beruf (天職)」観（現実のドイツ若者がそうであるかどうかは別として）と、およそ対照的な労働観というべきなのかもしれない。そして、重要な点は、日本の1994年調査時点ではすでに「新人類論」がポピュラーになり、社会的に観察してきた若者の労働観なのである。

つまり、今の若年者の問題は、現象的には、1990年代のバブル崩壊以後の景気循環と雇用システムの変動の影響を大きく受けているとはいえ、学校から無業への移行が構造的に備わっていたこと、若い人たちの労働観が手段的なものであること、人材養成の制度が社会変動に対応する場合に必ずしも特定の職業を想定したプログラム新增設を行っておらず、専門分野と就職先の対応は一貫して弱まる方向を辿り続けたことなど、すなわち、学校教

育から職業社会への移行システムの完成への方向性そのものに、長期的トレンドとしての基調的な問題があるのではないかという点を指摘できよう。

2. 日欧比較調査にみる日独高等教育修了者の大学経験とキャリア形成

5) 日独を含む12ヶ国の大学卒業生調査の概要

「若者自立・挑戦プラン」の政策の一つの目玉が「日本版デュアル・システム」である。しかし、このドイツにおける教育から職業への移行の仕組みを、日本に直輸入して導入することはできないし、それが適切に機能するわけでもない。日本で学ぶべきはどの要素であるのか、日本の移行の仕組み、ドイツの移行の仕組みを共通の枠組みで比較してみると初めて明らかになるであろう。

本稿で用いるデータは、日欧12ヶ国の高等教育第一学位（学士相当）取得後3年を経過した者（日蘭では7～10年経過の者を含む）を対象として1998～1999年に実施した調査にもとづくものである。日本では、郵送調査をもとに、大卒後3年を経過した卒業者3421、大卒後8～10年を経過した卒業者2,585の有効サンプルを得た。ドイツでは、大学（専門大学を含む）卒業後3年を経過した3,429人の有効回収サンプルが得られ、全体として42,005サンプルが有効回答として分析されている（Teichler 2000、日本労働研究機構2003参照）。

6) 日独の若者の大学就学パターン

①就学年齢パターン

まず、在学・卒業までの期間と年齢をみると、表2の通り、日本の若者の大学在学期間は18歳～22歳（年度初めの年齢換算として）に集中しているが、ドイツでは21～26歳と平均的に比較的年長層であり、分散も大きいことがわかる。ドイツでは、理論的な修学年数4.5年に対して、現実には大学や専門分野ごとに最終試験までの学修の要求が多様であり、卒業生の平均在学期間は5.3年（専門大学を含めて）となっているのである。

表2 日欧の大学入学・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)	
			平均値	標準偏差
日本'95年卒業	19.3	4.1	23.4	1.53
イタリア	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
欧州 '95年 卒業	20.6	7.0	27.8	5.07
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

②日独の入学前の経験

大学入学前の期間の長いドイツの若者は、その間を、男子では6割が兵役を経験しており、就業経験は男女とも4割に達している（表3）。表では他の教育経験と合算されているが、一定数が、大学入学資格を取得後に長期の職業訓練を受けていることが知られている。これに対して、日本では、調査票の設問に「アルバイト」という日本の固有の選択肢を加え、そこで「就業経験」を加算することにした。その場合に2割のアルバイト経験者の就業の質が問題となるが、これは、現役・一浪で入学した者が大半であるため、高校時代の限定されたアルバイト経験が大部分と考えるべきだろう。その他関連して、ドイツの若者の場合、海外経験等も含めて大学入学前に多様な経験をしてきていることがデータから明らかになっている（Teichler2000）。

表3 入学前の就業等の活動経験

	日本		ドイツ	
	男性	女性	男性	女性
大学受験の予備校在学	39.3	20.8	22.4	24.7
職業訓練の経験	0.2	0.0		
雇用・自営の経験	1.4	0.4	37.0	40.3
アルバイト	22.8	19.4		
失業経験	0.4	0.2	12.8	16.5
子育て・家事	0.0	0.2	0.7	3.1
兵役			64.0	3.4
その他	1.3	1.4	17.6	34.9
どれも経験していない	42.8	60.4	3.7	10.8
対象者数（無回答含む）	1,808	1,613	2,108	1,572

③在学中の勉強時間

表4は、学期中の学習時間を比較したものであるが、日本では週30.2時間であり、ドイツの34.5時間より1割以上少ない学習時間となっている。学期外の時間を含めても時間数は少ない。結局、このことは、「ドイツ大学は形式的に4.5年の就学課程であるが密度が濃いため6年程度の在学年数を必要とし、だからその修了資格は修士号に相当する」というドイツ教育関係者の主張を、あるいは実質として裏づけているものかもしれない。いずれにせよ、日本で大学設置基準の想定する124単位以上×45時間の学習量が確保できていないことは明白である。

表4 学期中の週平均の勉強時間(総計)

	日本	ドイツ
平均勉強時間(単位:時間)	30.24	34.54
標準偏差	12.67	12.34
対象者数(無回答含む)	3,421	3,700

④在学中の就業経験と就業時間

さて、それでは残りの学生生活の時間をどのように過ごしているのか。「大学の単位として認定される企業実習やインターンシップ」を経験している比率は、「インターンシップ」の政策的導入の図られる以前の 1995 年の大卒者日本では男女とも 1 % 以下であるのにたいして、ドイツでは経験者が男子で 52.2%、女子で 60.2% に達していた。

しかし、日本の大卒者が全く在学中に就業経験を持たないのかというとそうではない。在学中のアルバイト経験は日本の大学生の方がはるかに多いのであり、表 5 の通り、在学中のアルバイト経験率は日本で 85.2%、ドイツで 53.4% と大きな差異があるし、平均の労働時間も日本の方が多いくなっている。アルバイトは「遊ぶお金を得るために」という日本的な「常識」はあるけれども、しかし、授業料が課されないドイツの若者と比較してみれば、日本の若者が学費を念頭に働きそこに投入されるアルバイト収入の総額は相当なものであろうし、学費のためにアルバイトをして学習時間を確保できないという古典的な「苦学生」的問題状況の存在を看過すべきではない²⁾。これらの学生生活における経験が、どのように社会で評価されるのかということが、問題のポイントなのである。

表5 在学中の就労等(アルバイト)経験

	日本	ドイツ
学期中経験者比率(%)	85.2	53.4
週あたり平均(単位:時間)	13.1	9.9
標準偏差	8.8	6.7
学期中以外経験者比率(%)	79.7	65.9
週あたり平均(単位:時間)	20.0	22.6
標準偏差	12.2	12.7

7) 日独大卒者の大学知識の活用

①日本での、大学知識の低い活用度

こうした大学経験を経て、大学等を卒業して 3 年を経過した者たちが「大学卒業時点までに獲得した知識・技術」を職業でどう活用しているのか、「大学知識の活用度」を日独で比較したものが、表 6 である。「頻繁に」「かなり」活用している、という 5 件尺度による評定中の上位 2 つの評定の比率を合算してみると、日本では男子 21.6%、女子 24.0% に留まるのに対して、ドイツでは男子 40.3%、女子 37.3% と高く、大きな開きがある。この日本の数値は、日欧 12ヶ国中で最低の評価となっている。

そのほかにも、学歴にふさわしい仕事をしているか、職業への満足度など、総合的に日本の大卒者の職業生活の質について、ドイツおよび欧州各大卒者と比較して高い評価が得られるものは少ない。

表6 大学で獲得した知識・技能の活用度

	日本		ドイツ	
	男性	女性	男性	女性
1. 頻繁に使っている	7.6	10.9	13.0	12.5
2. かなり使っている	14.0	13.1	27.3	24.8
3. やや使っている	31.2	31.7	33.8	30.3
4. あまり使っていない	32.7	27.6	18.7	17.9
5. 全く使っていない	9.0	7.4	2.5	3.2
6. 現在の仕事には高等教育の学習内容は無関係	5.5	9.2		
7. その他	0.0	0.0		
対象者数（無回答含む）	1,483	1,075	2,108	1,572

これらさまざまの指標から、日本の大学教育の職業生活への有用性（レリバンス）が低いことは疑いのない事実というようにも見える。しかし、データをもう少し丹念に見ていけば、大学教育について卑下してばかりいる必要はない。経済界などからの闇雲な大学教育バッシングはほとんど見当違いであることを、次に検討・確認してみよう。

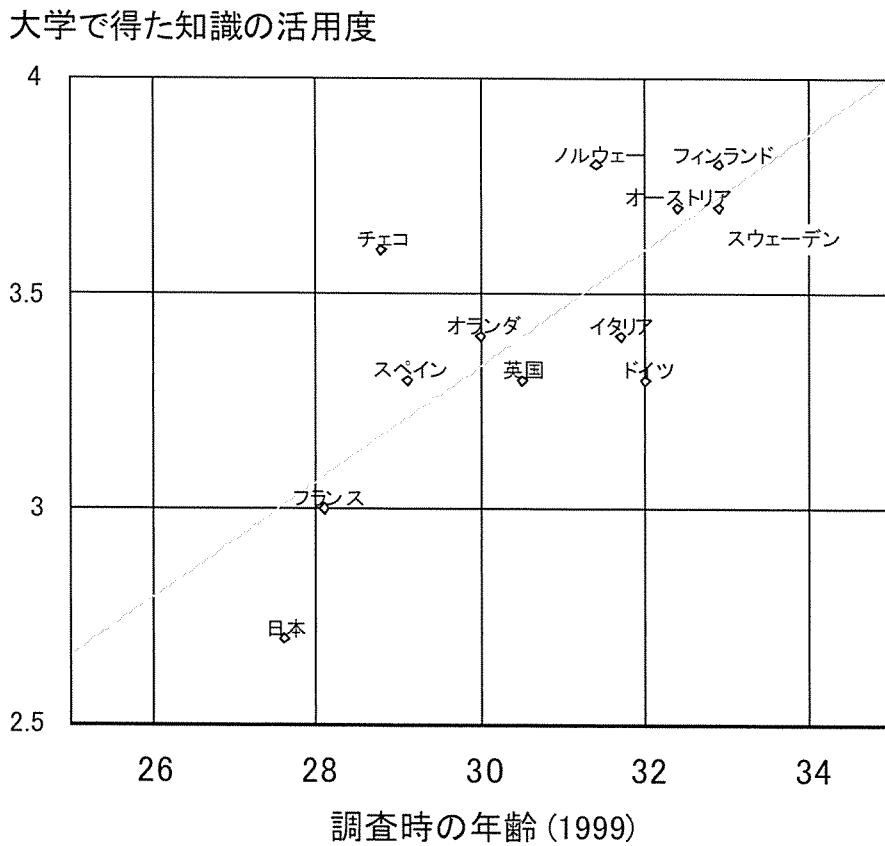
②年齢に比例する大学知識の活用度

まず、日欧調査の結果にみる「大学知識の活用度」を12ヶ国でプロットした図3が、極めて明瞭な結果を示している。大学知識の活用度は、なるほど日本が最下位であるが、同時に日本は卒業年齢がもっとも若い。他方、もっとも活用度の高いフィンランドは、同時に卒業生の年齢も最高である。この相関関係は統計的に有意であり、さらに詳細な個人的要因、大学要因を組み込んだ重回帰分析の結果もこのことを裏付けている（吉本 2001）。

同じデータについて、日蘭の2ヶ国を取り出し、異なる卒業年次間の比較・再分析した結果をみても、「学位が現在の仕事にふさわしいか」「専門分野に対応した仕事をしているか」といった指標について、卒業後の年数が高いほど、大学教育の有用性（レリバンス）が高まっていることが分かつってきた（吉本・山田 2003）。

さらに、日本で同一対象者を追跡した、日本労働研究機構の別の調査結果でも、就職後の年数が多いほど「大学の知識技術の不必要的仕事」を経験した者が少なく、「大学の知識技術と関連する仕事をした」者が多くなっている（吉本 1999）。つまり、就業期間中を通して、大学教育で得た知識・技術が活用できる仕事により近づく形で多くの大卒者が職業キャリアを形成しているのである。

**図3 大卒3年後の年齢と大学知識の活用度
男子**



なお、これらの調査結果において、どの国でも在学中に「大学での勉学と関連する就業体験」者ほど「大学知識を活用」していることは、後ほど議論に加えていくが、重要な知見として確認しておきたい。

8) 職業的なコンピテンシー

①職業生活で必要とされる知識・技術・能力（コンピテンシー）

さて、このように、大学教育で獲得・形成される知識・技術・能力（コンピテンシー）には、卒業して仕事を経験するにつれて活用度が高まるタイプのものがあるということが示唆されてきた。それでは、どのような能力が、そのような「効果の持続性」「遅効性」を持ったものなのであろうか。日欧比較調査では、職場で必要な知識・技術・能力について、調査票で36項目についての自己診断を求め、そこから探索的な検討を進めていくこととした。その結果、日本で、さまざまの能力の必要性が高く、卒業時の獲得度は低いものの、相対的な重要度の順位で見たところの基本的な構造において多く類似する側面が見られた。

どの国の高等教育修了者にも必要とされているのは、「問題解決の能力」「話すことばによるコミュニケーション能力」「綿密性・細部に目配りする能力」「プレッシャーの下でも仕事ができる精神力」などであり、日欧で異なる構造を持つものとして、日本では特に「仕事への適応能力」が重視され、ドイツおよび他の欧州諸国で「独力で仕事ができる能力」が重視されていた。

②大学卒業時に獲得できなかったもの

これらは、大学卒業時に獲得・形成されていたのかどうか、次に、先の「必要度」と大学卒業時の「獲得度」との格差を調べて、社会で期待されるコンピテンシーと大学教育が提供してきたものとのギャップをみると、ここでも日欧で基本的に構造上同じものが並んでいることをまず確認しておきたい。「交渉能力・折衝能力」「計画立案・調整・組織化の能力」「コンピュータを使いこなす技能」が、どこの国でも、大学卒業時までに獲得・育成の不足している、重要なコンピテンシーなのである。

③比較的問題のないものは？

他方、ギャップが少ないもの、ということは大学教育でいま緊急の吟味、改善をする必要のないものを見ると、これらにも日欧で共通する構造がみられる。卒業生的回答から、「特定の分野に関する理論的知識」「からだや手先を使う仕事の技能」「外国語の能力」「学習能力」などが、他の項目と比較して能力ギャップが少ないと考えられている。もちろん、「外国語」の能力という場合に、それぞれの国で求められている絶対水準は、こうした調査票で適切に把握しにくいものであり、日本の外国語教育がこのままでよいということはできないであろう。しかし、卒業後3年を経過した大卒者がそれぞれの国の職場で外国語能力について不自由さを感じる程度は日欧共通だということである。

ともあれ、大学の専門性の根幹であるところの「特定の分野に関する理論的知識」が実社会でさほど必要とされないという回答傾向は、日本に限らず、また他の類似の調査でも共通する結果であり、真剣に吟味されてしかるべきであろう。つまり、日独いずれにも専門分野名称が長くなる傾向があり³⁾、学際型など複数のディシプリンを提供するなどの改革がなされている。しかし、こうした専門知識の内容の組み換えによる新学部名称の社会的有用性には、社会人となった卒業生からの視点でみれば、およそ限界があるのではないだろうか。

これに対して、いま大学教育は、日欧いずれも、専門教育の学習方法を工夫することで「交渉能力・折衝能力」「計画立案・調整・組織化の能力」をどのように引き出し、形成していくのかが問われているのであろう。改革すべきなのは、「内容」ではなく、「方法」なのである。「大学の専門分野と関連した就業経験」の有無がその後の初期キャリア形成に有意な影響を及ぼすことを考えてみれば、大学教育においては、演習・実習等の方法をより拡大し、しかも実社会の関係者と連携して提供し、メンター等の先輩・後輩による教育力を活用していくという方法が求められているのではないだろうか。

3. 日独大卒者の社会的自立と大学教育

1) 結論—「サンドイッチ」型と「二段階」型—

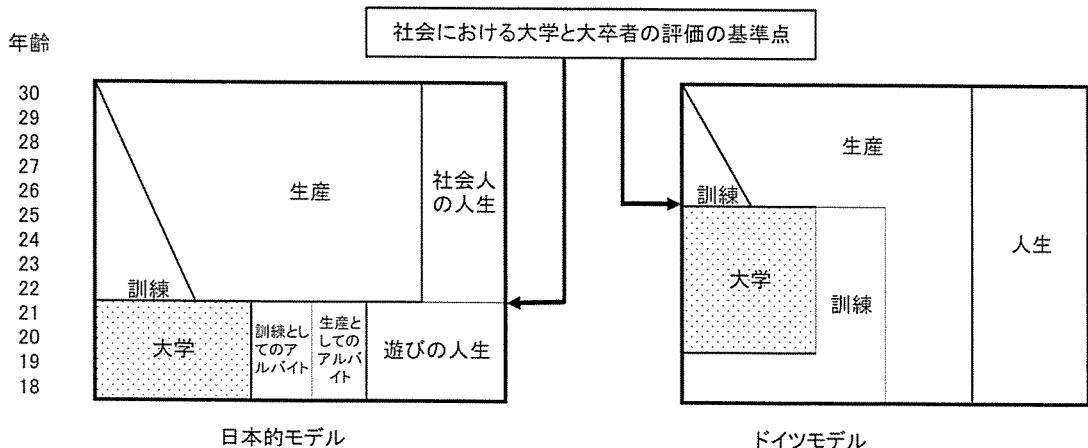
本稿での大卒者調査データから得られる結論は、日独の大卒者を30歳前後で評価することの重要性である。つまり、日本で大学を卒業するのが22歳であり、ドイツで27歳であることを踏まえて見れば、卒業直後に日独の卒業生を評価し、欧州諸国と機械的に比較することは不適切なのである。

小池和男らの大卒ホワイトカラーのキャリア形成についての研究をみても、大学卒業後10年間は「キャリアの第一期」として位置づけられるという観察を重ね合わせてみると、日本では30歳前後で一人前になると考えられる。そうすると、ドイツの卒業3年後の30歳前後で専門的・管理的職務を担う卒業生と同年齢となる。つまり、日本とドイツの大学卒業者が一人前になるための制度の形は基本構造として異なるということであり、他方、それぞれの制度の形は異なっても「30歳前後で一人前になる」という仕上げ段階はほぼ共通しているということである。

つまり、図4のように、ドイツでは、学校教育と職業への移行準備を、大学というひとつの制度の枠内で「一人前の職業人」に20歳代全般をかけて育てていく。つまり、実社会での就業経験が、教育課程の内側に位置づけて行うにせよ、教育課程の外で学生が自発的に組み合わせて行われるにせよ、大学教育と訓練が「サンドイッチ型」で組み合わされた教育システムとして特徴づけられるのがドイツである。そこで、若者は大学を卒業する段階では、卒業後の職業的な活躍の分野に向けてキャリア設計の焦点を絞り込んでいなければならない。それ故に、大学を一時的に休んだり、別の分野に転向したりと、20歳代はキャリア選択の試行錯誤と職業的経験、大学修了を並行して行うのである。

大学という制度の外の大工職人の世界でも、有能な親方になるために、故郷を離れて3年と1日の厳しい放浪修行を課すという放浪職人(Walz)の制度がある。若者は、徒歩とヒッチハイクでヨーロッパ各地の工房を点々とする。この放浪を通して、技術を磨き、親方に必要な精神を鍛錬していくのである。この11世紀から現代に続く制度こそ、一定の

図4 日独の大学教育と職業への移行モデル



徒弟的な修行が終わった後の「彷徨」という要素がドイツの20歳代の青年期に構造的に埋め込まれていることの象徴でもある。大学入学資格が、「成熟証明書」として位置づけられていることも、大学段階を「放浪の時代」から「完成の時代」へと、開放的に位置づけていることと対応したものではないのだろうか。

これに対して日本では、標準就学年限を逸脱しないように迅速に「学校教育」を駆け抜け、その後に「企業」内で長期の「職業への一人前に至る訓練」としての「ホワイトカラーファースト期」が用意される、つまり「早い昇進と選抜」が企業内で基本的な枠組みとなる。このようにして、教育と訓練の2段階型モデルが展開している。特定領域の幹部人材に向けて、企業内で独自の訓練を作り込み、なおかつ企業内でジョブ・ローテーションと試行錯誤の機会を提供している。それは、企業内で「武者修行」「放浪職人」をさせているとみることもできる。そうした場合に、大学では、特定の狭い範囲の専門的職業に向けて、人材としての「きめうち」をした教育、仕上げとしての教育は本来無理であり、可塑性こそが基本となるのである。それ故に、日本の高等教育段階でもっとも適切な教育的な対応として、職業的な関心を醸成する「リベラル教育」という立場を真剣に吟味すべきなのである。

つまり、日本では、大学卒業時の大卒者の知識・技術、社会的成熟度など、いろいろな面で「成熟」というのにほど遠い時点で、大学は若者を社会へ送り出している。しかし、このことは、基幹的な従業員となるべき若年者を早く囲い込みたい企業の要請と対応した機能分担なのであって、その要請との関係を考慮しないで一方的に大学教育の社会的レバナンスの低さを問題として非難することは、特に、近年の大学バッティングにはこうした短絡的なものがあるよう懸念されるのだが、それは教育改革の方向としては全く間違っているというべきであろう。

2) 薄く広い職業教育としてのインターンシップ

日本の大学教育の見直しについて考えてみると、繰り返していえば、日本型幹部人材養成への移行を踏まえた学士課程教育とは、企業社会で仕上げる第二段階に向けて、キャリア選択への第一段階の教育であり、それは各人のキャリア設計を明確にしていく過程である。逆に、大学が特定の専門的知識・技術を体得する過程として機能する分野、場面というのは少ない。つまり、基本的に「迂路」を介するという過程／段階として大学教育が位置している。

とすれば、まさしく「若者自立・挑戦プラン」でいう「キャリア教育」が重要なのであり、そこでのガイダンスの機能がどのように発揮されるのかが決め手なのである。すなわち、そう考えていけば、そのプランの中のさまざまの取り組みの中で大学が選択すべき基本方策は、「日本版デュアル・システム」ではないことになる。つまり、特定の職業に向けて経済社会の協力も得ながらサンドイッチ型で教育することは、それ以前の進路を巡る試行錯誤期間を提供せずに、大学を22歳で卒業させるという青年期の日本の構造を前提とする限り、成り立たないのである。それよりは、現に多くの時間を割いている日本の「アルバイト」のもつ労働的価値、訓練的価値をどのように認知し、また高めていくのかを考え

えていく方が、相対的にみて、明らかに有効であると思われる。

すなわち、大学教育の中で行うべきことの共通の基本は、「キャリア教育」であり、その具体方策として、インターンシップの普及がより適切な方法論となろう。これも、アメリカの「インターンシップ」という用語を用いてはいるが、むしろ、日本の教育・労働市場に即して、「日本的」な、つまり就職準備ではなく、教養教育として、自らの進路を探索する契機としての専門関係領域の中で、人や社会との交わりをふんだんにもった就業体験をさせることが重要である。そのためには、必ずしも、「数ヶ月にわたる長期のインターンシップだけが本物」とは考えないことである。教育実習に対しては、教員採用試験を受ける可能性の低い「冷やかし」の実習生を現場が忌避する傾向があるというが、むしろ、本人がその職業に就くかどうか決めかねている領域でこそ、こうした経験を通して大学での専門的な学習に邁進していく契機・導入としての、短期のインターンシップは効果があるだろう。もちろん、医師のインターンなどの専門の仕上げとしての実習も領域によっては当然あるのだが、「若者自立・挑戦」という今日的な観点からすれば、大学における広く薄いインターンシップの効用が第一義的に認識されるべきであり、その一層の普及が求められるのである⁴⁾。

【注】

- 1) 本稿は、吉本圭一（2004）「高等教育から職業生活への移行の日独比較—社会的自立にかかる大学機能の検討—」、日本ドイツ学会編『ドイツ研究』No.37/38、10-23頁の原稿を転載したものである。
- 2) 全国大学生活協同組合連合会の2002年調査によれば、全国総合で大学生の1ヶ月の生活費99,500円の収入合計に対して、その3割近い27,530円がアルバイトによるものである。また、アルバイトの目的として「生計の維持」を目的とする者は1991年以後一貫して20代となっている（全国大学生活協同組合連合会『第38回学生の消費生活に関する実態調査報告書 Campus Life Data 2002～2003』2003年）。
- 3) ベルリン日独センター（2001年12月5～6日）『日本とドイツにおける高等教育制度の発展と改革』において、日独での大学教育改革で「専門領域の多重化・学際化」が共通の傾向となっていることが論じられた。
- 4) このことは、どんなインターンシップでも普及すればよいということではなく、むしろ、高校・大学・企業の機能分担のあり方を相互に意見交換しながら模索することが求められている。その機能分担の考え方については、吉本（2003）を参照。

【参考文献】

- 岩内亮一、1980、『学歴主義は崩壊したか』、日本経済新聞社
小池和男・渡辺行郎、1979、『学歴社会の虚像』、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
OECD、2000、“From Initial Education to Working Life ? - Making Transitions Work -”
杉村芳美、1990『脱近代の労働觀一人間にとつて労働とは何か』、ミネルヴァ書房
Ulich Teichler ed., 2000, “Higher Education and Graduate employment in Europe: Final Report of TSER”

- 潮木守一、1971、「高等教育の国際比較－高等教育卒業者の就業構造の比較研究」、『教育社会学研究』第26集、東洋館出版社
- 吉本圭一、1996「日本青年の労働観とその比較」『青少年問題』、1996年3月号、青少年問題研究会、28-35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』調査研究報告書No.129、日本労働研究機構、142-166頁。
- 吉本圭一、2001、「大学教育と職業への移行－日欧比較調査結果から－」『高等教育研究』第4集、113-134頁
- 吉本圭一、2002「現代大学における職業教育目標の探求」『九州大学大学院教育学研究紀要』第4号（通巻・第47集）,83-102頁
- 吉本圭一、2003「高校・大学・企業におけるインターンシップの展開と課題」国立政策研究所（小松郁夫研究代表）『新しい時代における大学と産業社会との相関システムの構築に関する調査研究・中間報告書3』55-83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 12 章

フランスにおける「コンピテンシー」をめぐる議論と 高等教育政策へのインパクト⁽¹⁾

夏目 達也（東北大学）

はじめに

フランスでは、企業の労務管理を中心にコンピテンシーの概念やそれに基づいた管理手法の導入の是非が検討されている。従来の労働者の処遇は、国家が定める職業資格をベースに行われてきた。労使間の労働協約を通じて、労働者の職業能力を認定する国家資格を認定し、そのレベルに応じた処遇を決定するという方式である。しかし、このような国による能力評価・公証が、EU統合に向けて近年のめまぐるしい経済状況や国境を越えた労働力の移動が普通になっている現在、現状に適合しにくくなっている。こうした中で、労働者の個人が潜在的・顕在的に有する能力に着目して、その多寡によって労働者を処遇しようとする動きが出てきている。

本稿では、こうした動きをふまえて、フランスでどのような形でコンピテンシーが議論されているのか、その成果が企業でどのような形で活用されようとしているのか、さらに、我々の当面の課題である高等教育政策にいかなるインパクトを与えていているのか、あるいは与えようとしているのか等を概観する。

I. コンピテンシーをめぐる議論

1. 産業界におけるコンピテンシーをめぐる動き

コンピテンシーという概念は、フランスでは社会学、経営学、法律学、経済学等の立場から研究されている。その中でも、経営学の観点からのアプローチが有力のようである。そのことを反映するかのように、コンピテンシーは、「コンピテンシー管理」(management des compétences)、「コンピテンシーによる管理」(gestion par compétences)、「コンピテンシーハンドル」(les démarches compétences)などの用語としてしばしば用いられている。これらの用語で表現される活動には、企業の業務や各種プロジェクトに従業員をいかに積極的に関与させるか、それを通じて企業としての全体的なパフォーマンスをいかに高めるか、という共通の問題関心がある。¹⁾

フランス企業が労務管理の手法として、コンピテンシーに注目するようになったのは

(1) 本稿は、夏目達也（2004）「フランスにおける『コンピテンシー』をめぐる議論と高等教育政策へのインパクト」、吉本圭一編『高等教育とコンピテンシー形成に関する日欧比較研究（科学研究費補助金・平成14・15年度研究成果報告書）』（97-109頁）を転載したものである。

1990年代後半以降のことといわれる。経営者団体である「全仏企業運動」(MEDEF)は、教育訓練に関する国際会議を1998年に開催し、その部会の一つとしてコンピテンシーの問題が取り上げた(第11部会「コンピテンシーに関する国際的実践」)。²⁾ここで議論されたのが一つの契機となり、その後経営者団体を中心に「コンピテンシーによる労務管理」のあり方や実施の可能性・有効性が議論されるようになった。ただし、採用企業は大企業を中心として、まだ一部の企業に留まっているのが現状といわれる。その中で鉄鋼業界ではやや例外的である。1990年締結の団体協約ACAP(鉄鋼企業グループと労働組合による合意)では、獲得したコンピテンシーをベースに昇進等の待遇を行うこと、その際幹部職以外の一般労働者にもコンピテンシーの考え方を適用することを決定した。³⁾その背景には、従来の職業資格制度をベースとした労務管理が企業の現実に照らして不適合であるとの認識がある。すなわち、職務に必要な知識・技能を特定し、それらを公証する職業資格(その多くは国が管理する)を取得した者を、団体協約で定めた条件で待遇するという方式が非能率性の源であるとして、労働の組織やそれに関係する団体協約のあり方を見直すことを目的とするものであった。

このように、コンピテンシーの概念やそれに基づく労務管理の考え方は経営者サイドから提起され、実施されてきた。一方、労働組合の側では、労働者と企業との関係を個別化するものとして、当初は消極的ないし無視の姿勢をとっていた。しかし、コンピテンシーに基づく労務管理を採用する企業が次第に増える中で、最近では方針を変更して、この問題に対する関心を深めている。たとえば、経営者団体に従来から批判的な立場を鮮明にしているフランス総同盟(CGT)も、2000年に国際討論集会を開催するなどしている。⁴⁾

2. コンピテンシーをめぐる研究動向

コンピテンシーに基づく労務管理の企業における採用状況と比べて、研究面ではかなりの進展が見られる。コンピテンシーを扱った研究は論文・書籍とも相当な数に上る。プロシエら(2002)は、議論と現実との間には大きな乖離があるとして、この状況をインフレ状況と呼んでいる。⁵⁾

これまでのところ、社会学、経営学、法律学、経済学等の各専門領域からの研究が中心である。最近では教育・訓練や職業資格制度等の観点からの研究もいくつか発表されるようになっている。その一つは資格調査研究センターのグループによるものである。同センターでは、コンピテンシー研究チームを立ち上げ、石油化学産業、金属産業、自動車産業、郵便産業、保険産業等の企業を対象に、従業員や経営者・管理担当者等を対象とする大規模な調査を実施している。⁶⁾その成果を各種の報告書、論文、書籍として発表している。また、国立労働・雇用・職業教育訓練研究所なども研究成果を発表している。⁷⁾

2.1 「コンピテンシー」の概念規定の例

コンピテンシーをめぐる議論に多様な専門領域の研究者、企業関係者、経営コンサルタント等多くの諸機関・個人が参加していることを反映して、その概念規定の試みは数多くある。その中で、プロシエ(2002)は主要なものとして以下のものを紹介している。⁸⁾

1) Accord A CAP2000 (1990)

「コンピテンシーとは価値を認められた操作的なノウハウのことである。この場合の「ノウハウ」とは、従業員の知識と経験のことである。「操作的」とは、適当な組織において応用可能なことをいう。さらに「価値の認められた」とは、その遂行に必要な教育・訓練の水準や継続的に実施する職務の習得によって確認されたことを意味する。」

2) 全仏経営者連盟 (CNPF) による国際教育訓練会議 (1998年)

「職業に関するコンピテンシーとは、特定の状況で発揮される知識、ノウハウ、経験、行動を組み合わせたものである。コンピテンシーは職業の場面で実際に用いられてはじめてそれが有効であるかどうかが判明する。それゆえ、その水準を確定したり、評価したり、価値をもたらせたり、発展させる主体は企業である。」

3) Zarifian, Objectif competence, editions Liaisons, 1999

「コンピテンシーは、個人が直面する職業の場面でイニシアチブや責任をとることである。(中略) コンピテンシーは、習得した知識を基礎としながらも、状況が多様化するにつれてより強力にその知識を変化させることのできる実践的知性のことである。(中略) コンピテンシーとは、同じ状況の囲りにいるアクター間のネットワークを稼働させたり、課題を共有したり、さらには共同で責任を担う能力のことである。」

4) J.Leplat et M. de Montmollin, Les competences en ergonomie, Octares editions, 2001.

「行為者のコンピテンシーとは、その仕事によって定義される。つまり、活動内容、さらにその基礎となる職務によってである。活動は過去、歴史、経験をもつ行為者の個別の特性に依存している。」

II. 高等教育政策へのインパクト

これまでみたように、コンピテンシーの概念は企業の労務管理に採用されたり、経営学を中心とする研究も多数発表されるなど、注目されている。しかし、国民教育省の教育政策レベルについてみると、職業教育など一部の領域を除くと、必ずしも積極的に取り上げられてはいないようと思われる。とくに、高等教育政策ではほとんど反映されていないようである。企業の人事管理との関連で、高等教育の教育目的・内容への言及も管見の限りない。

このような状況の中で、多少ともそれに関連する動きとして、大学の職業専門教育の重視策をあげることができる。大学では、1980年代後半以降の学生急増の中で、彼らの学力・勉学意欲等の多様化が進んでいる。また、修了後の就職も従来以上に困難になっている。こうした事態の対策として、職業専門教育重視の動きが活発化している。

このほか、直接に高等教育政策に関連するわけではないが、コンピテンシーをめぐる議論が教育政策にインパクトを与えていた事例として、「職業能力認定制度」と「職業経験認定制度」を指摘できる。職業能力認定制度とは、従来の国家がほぼ独占してきた職業資格制度のあり方を見直し、産業別の労使共同機関が、創設する「職業能力認定証」を認め

るものである。また、職業経験認定制度は、5年以上の職業経験をもつ者を対象に、職業経験を通じて習得した知識や技能を評価し、職業資格取得試験の一部を免除するなどの便宜を与えること、それを通じて職業資格の取得を容易にすることを目的とする制度である。以下では、これらの政策についてその概要と若干の特徴を明らかにする。

1. 大学における「職業教育化」の進行状況

1.1 職業専門教育コースの設置

フランスには多様な高等教育機関が存在しており、それが同国の高等教育制度の特徴の一つになっている。これらは大きくは長期教育機関と短期教育機関とに区分される。長期教育機関としては大学とグランゼコールがあり、修業年限はおおむね3年以上である。短期教育機関としては、大学付設の技術短期大学部（以下、IUTと略）とりセ付設の上級テクニシャン養成課程（以下、STSと略）があり、修業年限は主として2年である。

その中にあって、大学は他の機関と区別されるいくつかの特徴をもっている。他の機関の性格は以下のとおりである。グランゼコールは、一般に官界・産業界の幹部職員から実務者までの幅広い人材の養成を行っている。高級技術者の養成を目的とする技師学校、企業の幹部職員の養成を目的とする商科学校、中等教育・高等教育の教員・研究者等の養成するエコール・ノルマルなど、グランゼコール自体も多様な学校で構成されている。IUTとSTSはともに上級テクニシャンの養成を目的としている。このほかにも、グランゼコールの入学準備教育を行うグランゼコール準備級（主要なりセに付設、CPGE）や、大学修了後に進む教員養成機関である教員教育大学センター（IUFM）などがある。これらの機関は、いずれも特定の職業分野の人材養成を目的に職業専門教育を行っている。これらと対照的に、大学は文学・人文、経済、法学、理学、医学等幅広い専攻領域を擁しており、伝統的に教養主義的な内容と性格をもっている。学生数の点でも、他機関が比較的少人数の学生を対象としているのに対して、大学は高等教育学生全体の約6割にあたる学生を抱えている（その背景には、バカロレア取得者に原則無選抜での入学を認める開放制を採用しているという事情がある）。マスプロ中心の教育になりがちで、学生に対する行き届いた指導は一般に困難である。そのため、大学の学生の就職は、他の高等教育機関（グランゼコール等）と比較して一般に不利とされてきた。

しかし、近年、そのような大学でも職業専門教育を導入しようとする動きが活発化している。その主な動きは以下のとおりである。

①大学科学技術教育修了証（DEUST）

これは第1期課程（最初の2年制課程）の修了証である。通常、第1期課程では次の第2期課程（通算第3、第4学年）への進学準備を目的に教育が行われるが、留年や中退をする学生が多いことから、就職準備を目的とするコースが設置された。DEUSTは同コースの修了証である。

②2年一貫制のメトリーーズ

第2期課程は、通算第3学年のリサンス課程と同第4学年のメトリーーズ課程にわかれ

る。しかし、一部に2年一貫制の課程が設置されている。ここでは高度の職業専門教育を行っている。修了証として科学・技術メトリー（MST）、経営科学メトリー（MSG）、経営応用情報科学メトリー（MIAGE）がある。

③マジステール学位

第3学年（リサンス課程）から第5学年（第3期課程（下記参照）第1学年の課程）までの3年一貫制のコースである。これはグランゼコールとの対抗の観点から設置され、2年制一貫メトリー以上よりもさらに高度の職業専門教育を目的としている。

④DESS

第3期課程（通算第5学年以上の課程、大学院に相当）は、博士課程への進学準備を目的とする DEA 課程のほか、一部に就職準備を目的とする DESS 課程が設置されている。

⑤大学付設技師学校

技師学校は文字どおり、技師養成を目的とする学校であり、多様な専門領域をもつグランゼコールの主要な部分を構成している。通常は独立した学校として設置されているが、一部は大学に付設されている。入学準備教育を行うグランゼコール準備級（通常2年制）と技師学校（3年制）とあわせると、修業年限は5年である。

⑥大学付設職業教育センター（IUP）

大学第1学年終了後の3年の教育を行う大学付設の機関である。通算で5年かかる技師資格と比べ1年短い教育で技師の養成を行うことを目的としている。修了者には準技師資格（ingénieur-maitre）が授与される。

⑦見習訓練コース

見習訓練（apprentissage）は、教育機関での教育と企業での実地訓練を組み合わせた教育・訓練を通じて、熟練労働者職業資格の取得を目的としている。伝統的に義務教育終了後の青年を対象としている。しかし、この制度を通じて取得できる資格の法的制限が緩和されたことに伴い、高等教育機関でも設置する動きが活発化している。一部のグランゼコールのほか、大学でも通常の課程と併置している。

そのほかにも、技術短期大学部なども大学における職業専門教育の重要な部分を担っている。

こうした職業教育コースの在籍者は、大学在学者全体の34%（2000年度）に達している。つまり、伝統的に教養主義的といわれてきた大学教育も近年急速にその性格を変えつつあるのである。

なお、フランスの有名な雑誌「ヌーベル・オブセルヴァトワール」（Nouvelle observatoire）誌が高等教育関係者向けの雑誌「ヴィ・ユニベルシテール」（Vie universitaire）が共同でフランス全国の大学ランキング調査を行った。⁹⁾ ここでは、職業教育化について以下の5つの指標を用いている。

①職業専門教育コースの在籍者数の割合、②職業専門教育コースが授与する修了証の割合、③第2期課程と第3期課程で企業研修に参加する学生の割合、④大学の学生就職支援

策の実施状況（学生支援部署の設置、企業人との対話集会（就職フォーラム）、就職支援教育、配置職員数など）、⑤外国語教育（最近、就職の差異に重視される傾向にある）

1.2 学生の就職¹⁰⁾

1.2.1 概況

学生の就職状況は、教育機関の種類ごと、また同一機関内でも課程や専攻分野別に異なっている。大学生の場合、通常は第2期課程修了後に就職する。公務員試験を受験する者が多い。専攻分野別では文学、社会科学系の修了者のそれぞれ約3割がこの進路を選択している。若干少ないととはいっても、法律、経済、精密科学でも同様の傾向が見られる。

一方、技術短期大学部や上級テクニシャン養成課程の学生の場合には、職業紹介機関利用が多い。就職活動の方法は、以下のとおりである。¹¹⁾

- ①各種の人間関係によるもの（26%）
- ②自発的求職活動によるもの（26%）
- ③求人広告によるもの（14%）
- ④採用試験によるもの（10%）
- ⑤就業体験等によるもの（9%）
- ⑥その他（5%）

大学第2期課程の学生の就職状況を専攻分野別の状況をみると、修了後半年間で就職する学生が全体の8割を占めるが、その一方で1年以上就職できない者も1割強いる。初職に就くまでの平均失業期間は3.8か月である。¹²⁾

1.2.2 大学における学生の就職促進策

大学以外の高等教育機関は概して実学志向で、産業界との関係も緊密であるのに対して、大学は伝統的に教養的性格の強い教育を行っており、産業界との関係は一般に希薄であった。学生の就職に対する教員の関心は低いと言われてきた。そのため、大学の修了者は民間企業への就職は一般に不利であり、就職先も教職などの公務員が中心となってきた。

1970年代の経済不況以降、大学生の就職難が顕在化した。くわえて、1980年代後半以降の学生急増に伴い、ますます就職が困難になるなかで、大学側としても学生の修了後の就職問題に取り組まざるを得ない状況に追い込まれている。実際に、近年では就職促進のために、各大学ともさまざまな対策を講じている。

フランスの企業は求人に当たって即戦力の人材を求めるため、就職しようとする大学生は、大学在学中に就業体験をして、企業の実情を理解したり、企業の求める職業上の知識・技能をある程度習得しておくことが必要になっている。とくに3か月以上の就業体験のあることが、しばしば重視されている。¹³⁾そのため、各大学とも学内に進路指導部局を設立して、就業体験を促進している。同部局の職員が、多様な手段・機会を通じて企業や職業に関する知識・情報を提供したり、学生の修学や就職等の相談に応じている。また、学外の職業紹介機関と提携して、就職セミナーを開催したり、専門家による求職活動の進め方についての個別指導等を行っている。¹⁴⁾

最近では就職促進の観点から、教育課程の一部を見直す動きもみられる。たとえば、1990年代にパリ郊外に設立されたセルジー・ポントワーズ大学の場合、職業専門教育コースだけでなく伝統的なコースを含め、ほぼ全員の学生が年平均3か月間の企業実習を毎年経験できるように教育課程を編成している。¹⁵⁾

このほかにもいくつかの大学では、経済団体（全国金属産業連盟、UIMM）と提携して、第1期課程の学生を対象とする進路指導・キャリアアップのための講座を行っている。¹⁶⁾これは、進路選択に必要な情報を検索したり入手する方法について指導すること、在学期間中や就職後にキャリアアップに取り組めるよう指導することを目的としている。1994年にリヨン大学で開始したのを手始めに、その後いくつかの大学に拡大して実施されている。この講座は5段階に分かれて行われ、第1段階は就職を含めた職業生活に関する計画の策定について学生に個別に指導する。第2段階からは、類似した職業生活計画をもつ学生を対象に12名以下の少人数で指導する。それぞれテーマを定めて、就職や職業生活計画に関する情報を収集について指導する。

2. 職業リサンス

2.1 職業リサンスの基本的性格

このような職業教育化の流れの中で登場してきたのが職業リサンス（licence professionnelle）である。職業リサンスの具体的な内容に言及する前に、基本的な性格について概観する。国民教育省官報に掲載された報告によれば、職業リサンスは以下のような性格をもつものとして構想されている。¹⁷⁾

①ヨーロッパ高等教育圈構築の一環に位置づく。

職業リサンスの創設は、ソルボンヌ宣言（1998年5月25日）およびボローニャ宣言（1999年6月19日）の内容をふまえての措置である。両宣言では、以下の目的が掲げられている。今後各国の高等教育は修業年限3年以下の課程とそれ以上に分かれて行うこと、3年制課程の学位はヨーロッパ労働市場への参入に適した資格水準に対応すること、同課程では十分に多様な教育課程を提供すること、とくに多領域にまたがる教育を受けたり、外国語の能力を獲得したり、新しい情報技術を活用したりできるようにすることである。

職業リサンスは、EU諸国こうした目的を達成すること、それを通じてヨーロッパ諸国間の協調においてフランスがパイオニアでありたいという意欲を示したものであると述べる。

②新しい資格の要求への対応

科学・技術の進展、（人的・物的）交流の国際化によって、多様な能力を統合したり、複雑さや変化への適応を容易にするなどが新たに求められるようになっている。このことは、独立した第2水準の資格を創設する必要性が正当であることを示している。それらが今日、バカロレア取得後3年制の大学課程を創設する理由である。同課程は

継続教育としても組織され、高等教育機関と産業界との緊密な連携の下に行う。

③多様な期待に応える教育

職業リサנסは、以下のような多様な要求に応えるものである。

- 1) 大企業・中小企業、商工業、公的・半公的・民間セクター等の産業界の要求
- 2) 大学・その他の第1期課程修了の学生および継続教育の学生の要求
- 3) それぞれの発展計画に基づいて職業教育化や国際化を図る大学の要求

以上の点をふまえて、職業リサансは就職準備を目的とする。学生が早く職業資格を取得できるようにする。制度的にはいわゆる袋小路にならないように配慮し、能力と意思がある学生に対しては上級課程に進学できるようにする。教育機関と産業界の密接な連携の下に行われる職業専門教育を行うことを目的とする。そのことは、産業界に対して、理論的・実際的な知識を備え、かつ視野の広い人材を供給することにつながる。

④新しいタイプの高等教育

国民教育省が定めた教育等の基準に適合しているかどうかということよりも、各大学が設定する教育目的の内容を重視する。どのような内容や方法を採用するかということより結果を重視するという方針である。たとえば、各大学独自のイニシアチブや企業との連携によって各種のプロジェクトを立案し、それを実施に移すことを奨励する。計画実施状況や結果について評価を行い、それによって教育の質をコントロールするという方式を重視する。

2.2 職業リサансの目的・教育課程¹⁸⁾

職業リサансは、1999年11月17日付け省令で創設された。国民教育省管轄の職業資格・修了証の分類では第2水準に位置する修了証である。

大学単独で教育を行うほか、他の高等教育機関と共同で教育を行うことが認められている。たとえば、リセや各種の専門学校等の協力を得て、多様な専攻領域の専門教育を提供することができる。

学生の就職促進を目的としており产学連携も積極的に行う。通常の課程のほか、継続教育コースや見習訓練コースを設置することもできる。専攻領域としては伝統的な職種ばかりでなく、新しいタイプの職種の専門教育を行う。たとえば、コンピュータやテレビを活用した販売活動、マルチメディア・ネットワーク、水質・廃棄物管理、食品安全、文化財保護、環境保全、社会活動団体関係職業等があげられている。

職業リサанс課程の設置を希望する大学は、設置申請を国民教育省に提出する。省内に設置される全国専門委員会（大学と産業界代表の各10名で構成）がこれを審査する。審査項目は、取得できる職業資格、予定している产学連携の内容、対象者の多様性、継続教育への配慮の状況等である。同課程の設置が認可され設置された後にも、定期的に評価が行われる。全国追跡委員会（Le comite de suivi、経営者・労働組合、使用者・学生、大学の代表）が各大学の実施状況について調査と評価を行うとともに、その結果について公表することになっている。

職業リサンス課程の教育課程は柔軟な組織とする。入学前に取得した修了証の種類や過去の職業経験など、学生の個別事情を考慮する。たとえば、専門教科の知識が不足している学生に対しては、補習教育の教科の選択履修を認める。継続教育学生は、職業経験の認定を受け、一部の教科の履修を免除する。

修業年限は1年であり、セメスター制を採用する。教育は講義、ゼミ、実習、チューターの指導によるプロジェクトなどで構成する。教育評価の方法は、継続的評価、口頭・筆記試験、修了試験である。

2.3 各大学における設置状況

2000年度についてみると、設置申請数は約500であり、そのうち195課程の設置が認可された。実際に設置されのは178課程である。全国の80%の大学で設置されている。全大学区（＝数県単位で構成する教育行政単位）をカバーしている。職業リサンス課程に在籍する学生数は4,364人であり、これはリサンス課程在学者総数の2%にあたる。¹⁹⁾

職業リサンス課程の設置機関別の状況をみると、大学が52%で約半数を占めている。大学以外の設置者としては主にIUTである。継続教育コースや見習訓練コースも設置されているが、受講者の86%は通常のコース（初期教育）に在籍している。1課程あたりの在籍者数は20～30人（通常の課程は平均60人以上、最高で96人）である。在学者の専攻領域は工業系34%、サービス系66%である。²⁰⁾

2.4 今後の検討課題

職業リサンス課程については、未解明な事項が多い。今後の課題として、以下の点を指摘しておく。

- ① 各大学での職業リサンス課程設置の申請書・計画書の内容の分析
とくに、「アカデミックな知識・技術・能力」「コミュニケーション能力」「人格的な態度・特性などが、教育課程編成に関してどのように考慮されているのか等の分析。
- ② 申請書・計画書について、国民教育省の全国専門委員会が行う教育課程等の審査内容の分析
- ③ 全国追跡委員会による実施状況の調査・評価の結果の分析

3. 職業資格試験における職業経験評価制度：「職業経験認定制度」²¹⁾

フランスでは職業資格制度に「職業経験認定制度」（Validation des acquis professionnels, VAPと略す）と呼ばれる新たな制度が加えられた。これは、5年以上の職業経験をもつ者を対象に、職業経験を通じて習得した知識や技能を評価し、職業資格取得試験の一部を免除するなどの便宜を与えること、それを通じて職業資格の取得を容易にすることを目的とする制度である。以下では、フランスの職業経験認定制度の概要を明らかにするとともに、同制度をめぐる若干の特徴及び問題点について考察する。

3.1 職業経験認定制度の導入の背景

職業経験認定制度とは、職業経験、教育制度以外での学習成果をもとに、各種の資格の取得試験の一部を免除する制度である。

制度導入の背景には、職業資格を取得していない労働者や、取得していてもその水準が不十分な労働者が多いという事情がある。政府は、第2次大戦後、社会人を対象とする継続教育制度の整備に努めてきた。とくに、1970年に成立した経営者団体・労働組合・政府の3者間合意の内容を法制化した1971年7月16日付け法律は、職業教育訓練を受けることを個人の権利として認めるとともに、その権利の実現のために職業教育訓練制度を整備することを規定した。この法律は継続教育訓練制度の骨格を形成するものであり、政府は根幹を維持しつつ状況の変化に対応して制度を整備しながら、社会人が職業教育訓練機会を受けたり、資格資格を取得することを保障してきた。

しかし、労働人口全体でみると、職業資格未取得者や低水準資格の所持者は依然として多い。成人ばかりでなく、若年層にも職業資格未取得者は少なくない。国民の資格水準が全般に上昇し、就職をめぐる競争が厳しさを増している中で、何らかの方法で便宜を与えるなどして、彼らに職業資格の取得を促すことは、政策的にも重要な課題になっている。

3.2 職業経験認定制度の概要

3.2.1 対象者、認定の方法・手続き

職業経験認定制度の対象者は、5年以上の職業経験があり、かつその経験が取得予定の資格の内容と対応する者である。

国民教育省は各大学区（数県で構成する教育行政の地方単位）に職業経験認定センターを設置している。VAPを利用して職業資格取得試験の一部免除を求める者は、このセンターで必要な手続きをとることになる。最終的に職業資格試験の免除が決定されるまでには、主に以下のようないくつかの段階を経る。①受け入れ・情報提供、②個別指導、③希望者による申請書類の作成と提出、④申請書類の受理の審査、⑤申請者に対する面接、⑥審査委員会による決定。

3.2.2 主な特徴

VAP制度の特徴の一つは、申請者の職業能力を評価するシステムが整備されており、それを前提として制度が運用されていることである。VAPの適用対象となっている公的職業資格は、いずれも取得に必要な能力の基準が法令等により明確に設定されており、希望者が所定の能力の種類や水準の基準を満たしているかどうかを判定しやすいシステムになっている。フランスでは、職業資格の創設・改廃、授与、準備教育のカリキュラム編成等は、伝統的に国の独占的な権限とされている（1980年代に、このような国の独占を改める制度が発足し、一部の職種では新しい資格認定制度が普及しつつあるが、ここではその存在を指摘しておくにとどめる）。職業資格を管轄する各省庁には、職業諮問委員会が職業資格の創設・改廃やそれに関連する作業を行っている。

同委員会は職業資格の創設にあたって、職業活動基準（le référentiel des activités professionnelles）と職業領域認定基準（le référentiel de certification du domaine professionnel）という2種類の能力基準を作成している。ここでは詳述する余裕はないが、ごくおおまかにその内容を述べると以下のとおりである。職業活動基準は、当該の職業資格取得者が担うべき職業活動の内容を記したものである。専門的知識のない人でも資格取得者の職務内容等が理解できるようにするために、記述内容全体として一般的である。

これに対して、職業能力認定基準は、資格取得者に求められる職務遂行能力をきめ細かに規定される。上級テクニシャン免状（工業情報科学）の場合、必要な職務遂行能力は以下のような9項目にわたる。①情報の収集、②設計図等に示された要求事項の分析、③構想（第1部及び第2部。特殊な要求に対して情報科学の立場から解決策を提案すること）、④概念モデルに基づいてソフト・その他素材の制作、⑤情報システムのテスト、⑥統合（諸要素を統合した計画の実施とその結果報告）、⑦情報システムの相互接続、⑧業務・経費等の管理、⑨コミュニケーション（チームの活性化、教育訓練への参加、品質向上活動への参加）。これら9項目のそれぞれについて、「最終的に習得すべき能力・ノウハウ」「工業科学の知識」「能力を行使する事例」の3項目が提示され、上級テクニシャン免状取得者が習得すべき知識・技能の内容が具体的に示される。さらに、このほか、関連知識としてフランス語、外国語、数学、応用物理学、経済・企業経営、工業情報科学の各教科の履修内容や履修単位、さらには職場実習の期間・内容等が規定されている。

このように、公的職業資格については、資格取得に必要な知識や技能が具体的に設定されている。そのため、多少とも関連の職務に携わっている者であれば、職業資格の取得に必要な要件を把握することができる。VAPの申請希望者はこれらの基準の記述内容を読むことにより、自分がVAPによって一部試験の免除の摘要を受けることができるかどうか、最終的に職業資格を取得できるかどうか等を、ある程度判断することができる。仮にそれが困難な場合にも、個別指導員のサポートを得て見通しをたてることができる。また、審査委員会のメンバーも、申請者からの書類の記述内容と能力基準と照らし合わせることにより、一部試験の免除の適否や、免除が可能な試験科目についての審査が可能になる。

3.3 職業経験認定制度をめぐる若干の考察

3.3.1 積極的側面と問題点・課題

利用者にとってのメリットは、第1に職業資格の取得が容易になることである。従来は、各職業資格ごとに定められた種類の試験科目をすべて受け、これに合格する必要があった。これは職業従事者にとっては大きな負担である。彼らにとって、一部とはいえ試験科目の免除は職業資格取得の意欲を向上させ、実際に取得を容易にする。職業資格を取得すれば、企業内での労働条件改善や、他職場や他企業の移動も可能になる。

第2に、VAP申請のための一連の過程を通じて、労働者が自分のキャリア（職業経歴）を振り返り、今後の職業教育訓練や職業資格取得に関する計画を立案するという点である。一般に、キャリア形成の必要性は日常の職業生活の中で自覚されにくく、労働者は受動的な立場に置かれることも少なくない。VAP申請の過程で、自分が職業活動を通じていかな

る知識・技能を形成してきたのか、それらは社会的にいかなる価値を有するものなのかを理解すること、それをベースに新たな知識・技能の形成したり職業資格を取得すること、さらには新たな職務への従事をめざすことなど、キャリアをみずから積極的に形成する一つの契機になる可能性をもっている。

第3に、企業側は、従業員に対する教育訓練に要する時間と経費を節約できる。

一方、VAPをめぐっては以下のような問題点も指摘できる。

第1に、職業経験による知識・技能を社会的に評価することが、企業やそこでの労働の教育的機能を一面的に認知することにつながりかねないことである。VAP制度は、職業への従事が知識や技能を形成することを法的に認めるものである。そのことは、職業が展開される場所としての企業を「教育訓練の場所」(milieux de formation)とみなすことにもつながる。

第2に、職業資格制度やその準備教育における学校教育の位置を相対的に低下させる可能性を内包していることである。資格取得のメインルートとしての学校教育への影響である。フランスの職業資格制度の大きな特徴の一つは、各種の資格が学校教育段階と対応していることである。第5水準のCAPやBEPは後期中等教育2年(職業リセ)修了程度、第4水準の職業バカロレアは同4年(職業リセの職業バカロレア準備課程)修了程度というごとくである。社会人向けの継続教育に関しても、中等教育機関が大きな役割を担っている。VAPにより、必ずしも継続教育を経由しないで取得試験を受験したり、それを取得できることは、学校教育の役割の低下につながりかねない。そのことは、熟練労働者養成においても学校(後期中等教育機関である職業リセ)が中心的役割を担うというフランスに典型的にみられる特徴を見直しにつながる可能性を内包しているといえる。この見直しがもたらすであろう影響の積極的側面と否定的側面を客観的に分析・検証することが必要であろう。

3.3.2 まとめ

VAPは、日常の職業活動を通じてインフォーマルに形成され、個人のうちに形成され蓄積される一般に経験知といわれるものを、公的職業資格というフォーマルなシステムによって評価しようとするシステムである。学校教育や継続教育による準備教育を十分に受けられず、したがって資格取得の試験の準備の条件に恵まれない労働者に、資格取得への意欲を高めたり、取得する可能性を開く制度である。その意味で、職業資格取得を容易にし促進する制度であるといえる。

職業資格取得を容易にするとはいっても、恣意的に能力評価が行われ、一部試験の免除が行われるわけではない。仮にそれを認めれば、それは公的資格制度の根幹を揺るがすことになり、その社会的信用や労働市場における価値を低減させることになりかねない。このような恣意的評価を防ぐ手段として機能しているのが厳格で客観的な能力基準の存在である。VAPでは、この能力基準に基づいて申請者の能力を評価し、その結果に基づいて一部試験の免除を行っている。換言すれば、厳格で客観的な能力基準の作成・整備がVAP成立の条件となっているのである。

【注】

- 1) CEREQ, Bref, no.201, oct.2003, p.1
- 2) Florence Lefresne, 'Compétences et enjeux sociaux dans les pays européens' Formation Emploi, no.74, 2001.
- 3) ibid.
- 4) Lefresne,
- 5) D. Brochier et E.Oiry, 'Les démarches compétences en action', Actualité de la formation professionnelle, no.178, mai-juin 2002, p.87.
- 6) D. Brochier et al., La gestion des compétences, Acteurs et pratiques, Economica, 2002, p.22.
- 7) H.Jacot et al., Formation professionnelle en mutation, Edition Liaisons, 2001
その他、compétenceに関する主な文献として以下のものがある。
H.Jacot et al., Formation professionnelle en mutation, Edition Liaisons, 2001
D.Brochier, E Oiry, 'Les demarches compétences en action',"Actualité de la formation permanente", mai-juin 2002, pp.87.
CEREQ Bref, no.173, mars 2001.
M.C.Dubernet, 'Mobilité externe et compétence', Formation Emploi, no.74, 2001.
Formation Emploi no.67, 1999. compétence 特集
Vie universitaire, no.36, fev.2001, no.38, avril.2001
- 8) D. Brochier et al., op.cit., p.20.
- 9) Vie universitaire, no.59, mars.2003
- 10) この部分の記述は、基本的に以下の拙文によった。夏目達也、服部憲児「フランスにおける大学入学及び修了時期の学生の状況」『大学の秋季入学に関する調査研究』(国立教育政策研究所・進学制度研究会)、pp.157-167
- 11) D. Epiphane et D. Martinelli, ' Famille, petites annonces, ANPE...',*Formation Emploi*, no.58, avril-juin,1997, pp.80-81.
- 12) CEREQ, L'enquête Ensengnement supérieur de 1999,
<http://www.cereq.fr/enqsup/Tab2.html>.
- 13) Les outils de l'insertion professionnelle,*Vie universitaire* no.38, Avril 2001, pp.22-23.
- 14) Ibid.
- 15) P.Benedetto, ' Mission et objectifs des services universitaires d'information et d'orientation, Bilan au terme de vingt-cinq années d'existence ', *L'Orientation scolaire et professionnelle*, vol.28, no.4, dec.1999, p.664.
- 16) CEREQ,L'enquête Ensengnement supérieur de 1999, <http://www.cereq.fr/enqsup/Tab2.html>.
- 17) Arrété du 17-11-1999, Bulletin officiel de l'Education nationale, no.44.
- 18) Ibid.

- 19) MEN, Note d'information, no.01.43, septembre 2001.
- 20) Ibid.
- 21) この部分の記述は以下の拙稿によった。 「職業資格試験における実務経験の位置と評価」 『職業と技術の教育学』（名古屋大学大学技術・職業教育学研究室）、第 16 号、2003 年、17-35 頁

第13章

看護師のキャリア形成過程の考察 —臨地実習前と就職後初期の能力の比較から—

立石 和子（九州看護福祉大学）

1. はじめに

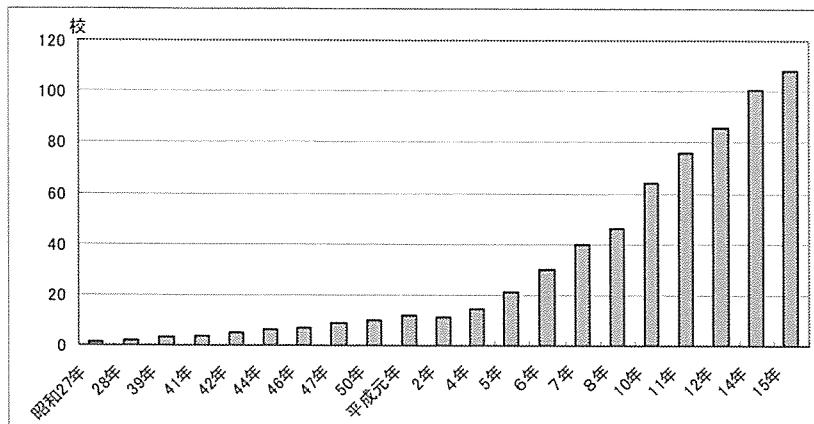
看護学教育は、1990年頃より、急激に大学化（平成16年4月現在108校）している。即ち、今まで養成所（専門学校）中心の教育体系から、大学教育すなわち高等教育中心へ変化を遂げている状況である。このような中、看護系大学が、高等教育機関としてどのように役割を果たしているか。特に、看護は実践の科学といわれているように、大学教育においても、臨地実習は大きなウエイトをしめている点は変わりない。では、この臨地実習において、看護系大学生は、どのようなコンピテンシー（技術・知識・能力）を身につけ、就職後初期の段階で、大学にて得た、コンピテンシー（技術・知識・能力）がどのように活用しているのか評価する。

2. 看護師の現状

(1) 大学数の変移

看護系大学が日本に初めてできたのが、昭和27年（1952年）県立高知女子大学家政学部看護学科である。翌年、東京大学医学部衛生看護学科（現健康下顎・看護学科）、それから12年後の昭和39年（1964年）に、聖路加看護大学（私立）が開学した。平成元年（1989年）は、12校、平成16年108校である。

図1 看護系大学数



(2) 平成 15 年看護師養成状況

平成 15 年 4 月、看護師養成学校総数 662 校 (34,492 名) 内訳は、大学 106 校 (7,780 名)、短期大学 56 校 (3,230 名)、養成所（専門学校・3 年課程）500 校 (23,482 名)、養成所（専門学校・2 年課程）360 校 (14,745 名)、高等学校・高等学校専攻科 5 年一貫教育 65 校 (3,335 名) となっている。

(3) 平成 15 年度卒業者状況

平成 15 年度に卒業生を出した大学は、77 大学、5,727 名、大学卒業者の占める割合は、平成 15 年 3 月の 看護師国家試験合格者総数 43,860 名 (100%) うち大学卒業者は 5,010 名 (11.4%) ^{①)}。就職先は、看護師として病院 4,332 名、診療所 5 名、その他 26 名計 4,363 名、進学 409 名、その他 955 名

(4) 看護師の離職率

平成 11 年 10.9% 雇用動向調査によると全産業の離職率は、平成 11 年 15% (男 12.4%、女 19.1%) である。

新採用者存続率、平成 11 年 87.1%、平成 14 年 84.1% 退職理由（複数回答）は、出産・育児・子どものため 17.1%、結婚 15.6%、看護内容への不満 13.1%、他分野への興味 14.2%^{注1)}

3. 調査対象と方法

(1) 調査対象

- ①A 大学 3 年生（以下実習前学生）123 名
- ②2002 年～2004 年の A 大学を卒業生（以下卒業生）360 名

A 大学は、平成 10 年 4 月開学された、地方の市町村の協力により設立された、公設民営の単科大学（看護福祉学部 看護学科（定員 100 名）福祉学科（定員 200 名））平成 15 年 4 月に大学院設立 看護福祉学部看護専攻 平成 15 年に 1 期生の卒業生を出している。

(2) 調査方法

- ①実習前学生－集合調査（臨地実習オリエンテーション終了後、目的を説明した）
＊実習前学生とは、基礎看護実習としてすでに 2 週間の病院実習を終え、領域実習^{注2)}直前のことである。
- ②卒業生－郵送質問紙調査

(3) 調査項目

調査紙は「日欧の高等教育と職業に関する研究」（吉本圭一代表）（略称 CHEERS）^{注3)}を参考として一部変更したものを使用した。コンピテンシーに関する項目は、CHEERS で作成された 36 項目を使用している。自己評価は、5 段階尺度を用いた。調査対象の実習前学生には、「入学と学習条件・環境」実習前の現在「習得している技術・知識・能力」および「仕事上必要と考える技術・知識・能力」を行っている。卒業生に対しては、「大学入学と学習条件・環境」、「現在の職業、転職状況、勤務状況」、「大学卒業時に習得していた技術・知識・能力」と「仕事上必要と考える技術・知識・能力」、「現在の仕事へ

の満足度」を行った。

(4) 調査期間

2004年6月～10月

(5) 回答状況

実習前学生－研究の趣旨を説明し同意を得た90名（回収率73.2%）

卒業生－回収数89通、宛先不明での返送数12通（回収率25.6%）

3.1 調査結果

(1) 背景

①実習前学生

- a) 平均年齢20.3歳
- b) 男性16名、女性74名、計90名
- c) 大学前の就学状況：普通科63名、衛生看護学科5名、社会福祉学科3名、家政学科1名、その他2名

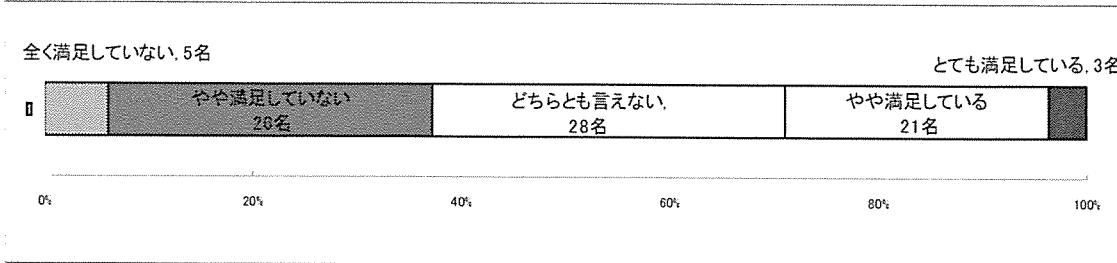
②卒業生

- a) 平均年齢23.5歳、
- b) 男性7名、女性80名、計87名
- c) 大学前の就学状況：高等学校普通科卒業78名、職業科1名
- d) 現在の職業：看護師79名、保健師5名、大学院在学2名、無職1名（勤務経験あり）
- e) 転職ありの学生は、9名

(2) 現在の仕事への満足度（有効回答83通）

とても満足している5名（6%）、やや満足している26名（31%）、どちらとも言えない28名（34%）、あまり満足していない21名（25%）、全く満足していない3名（4%）

図2 仕事への満足度



3.2 習得した、あるいは習得しているコンピテンシー

調査項目のうち「実習前に身につけている技術・知識・能力」と「卒業時に身につけていた技術・知識・能力」について比較する。(資料1)

平均点は、実習前学生 3.02、卒業生が 2.91 と卒業後の自己評価としての能力の平均点はわずか低下している。実習前学生においても卒業生においても平均点の高い上位 10 項目のうちに両者ともあった項目は、「自分とは異なる考え方を理解し、受容する力量」、「誠実さ」、「融通性・順応性」、「ものごとに没頭できる能力・資質」、「集中力」である(表1)。その中でも、「誠実さ」「集中力」に関しては、わずかであるが卒業生の平均点が上昇している。

表1 身につけている・卒業時点で身につけた能力

順位	実習前	卒業生
1	自分とは異なる考え方を理解し、受容する力量 : 3.78	誠実さ : 3.67
2	誠実さ : 3.66	コンピュータを扱うスキル : 3.62
3	融通性・順応性 : 3.49	集中力 : 3.49
4	ものごとに没頭できる能力・資質 : 3.47	自分とは異なる考え方を理解し、受容する力量 : 3.47
5	集中力 : 3.44	話すことばによるコミュニケーション能力 : 3.44
6	からだや手先を使う技能 : 3.43	仕事をすることへの心がまえや十分な体力 : 3.44
7	仕事をすることへの心がまえや十分な体力 : 3.34	ものごとに没頭できる能力・資質 : 3.29
8	チームの中で仕事を遂行する能力 : 3.27	融通性・順応性 : 3.26
9	自分の仕事を客観的に評価する能力 : 3.2	学習能力 : 3.22
10	自発性・自主性 : 3.18	書きことばによるコミュニケーション能力 : 3.13

実習前より平均点が上昇している項目は、「コンピュータを扱うスキル」などである(表2)。反対に実習前学生が高い項目は、「コスト感覚をもって物事を対処する能力」「からだや手先を使う能力「時間を管理できる力量」である(表3)。

身につけている・身につけた技術・知識・能力に関しては、「学習能力」「コンピュータを扱うスキル」「自分とは異なる考え方を理解し、受容する力量」の3項目について見てみると、大学教育の特徴の一つでもあり、毎回のリポート、カンファレンスなどにより習得された一つではないかと考えられる。「自分とは異なる考え方を理解し、受容する力量」については、実習前学生の身につけている能力として1位とかなり高い自己評価である。卒業生に関しても、決して低い項目ではないが、平均点が下がっている。これは、就職し現実にぶつかり、基本とは違う応用で行われ、さらには、先輩看護師との間の関係性より、自信を失ってしまった状況を考えることができよう。また、「話すことばによるコミュニケーション」、「書きことばによるコミュニケーション」に関しては、卒業時に身についた項目として平均点が上昇している。これに、関しては、実習前の調査が、実習直前であったため、学生はこれから始まる実習へのコミュニケーションに対する不安があるためと考えられる。平均点で、卒業後に低下している項目は、社会人として必要な項目であり、この点が、大学教育で不足している部分であるかもしれない。

表2 卒業生の平均点が上昇している項目（上位項目）

	実習前	卒業生	差
1 コンピュータを扱うスキル	3.04	3.62	0.58
2 話すことばによるコミュニケーション能力	3.17	3.44	0.27
3 特定の分野で必要な方法論や分析方の知識	2.58	2.72	0.14
4 書きことばによるコミュニケーション能力	3.02	3.13	0.1
4 特定の分野に関する理論的知識	2.68	2.78	0.1
4 学習能力	3.12	3.22	0.1

表3 実習前学生が高い項目（上位項目）

	実習前	卒業生	差
1 コスト感覚をもって物事を対処する能力	2.89	2.22	0.67
2 からだや手先を使う技能	3.43	2.86	0.57
3 時間を管理できる力量	2.96	2.56	0.39
4 自分の仕事を客観的に評価する能力	3.2	2.86	0.34
5 自分とは異なる考えを理解し、受容する力量	3.78	3.47	0.3
5 複雑な社会・組織・技術体系を理解する能力	2.88	2.57	0.3
5 規則を現実の場面で柔軟に運用する能力	3.1	2.8	0.3

3.3 現在の職業の満足度とコンピテンシーの比較

卒業生の現在の職業への満足度により、コンピテンシー項目を分けた。現在の職業へ「満足している」卒業生は、「自分とは異なる考え方を理解し、受容する力量」「自発性・自主性」などの項目が、上位 10 項目の中にはいっている。「仕事をすることへの心がまえや十分な体力」に関しては、満足度があるほど、自己評価が高くなっている。（表 4）

反対に、現在の職業へ「満足していない」卒業生は、「誠実さ」「話し言葉によるコミュニケーション能力」に対し、自己評価を高くついている。「チームの中で仕事を遂行する能力」は、上位 10 項目の中には入っていない。

表4 満足度による順位

順位	不満がある、やや不満がある(n=31)	どちらともいえない(n=28)	やや満足がある、満足がある(n=24)
1	誠実さ	3.714	3.645 コンピュータを扱うスキル
2	話すことばによるコミュニケーション能力	3.536 集中力	3.645 自分とは異なる考え方を理解し、受容する力量
3	集中力	3.464 コンピュータを扱うスキル	3.645 仕事をすることへの心がまえや十分な体力
4	コンピュータを扱うスキル	3.429 話すことばによるコミュニケーション能力	3.419 誠実さ
5	自分とは異なる考え方を理解し、受容する力	3.357 仕事をすることへの心がまえや十分な体力	3.355 融通性・順応性
6	ものごとに没頭できる能力・資質	3.25 自分とは異なる考え方を理解し、受容する力量	3.323 話すことばによるコミュニケーション能力
7	仕事をすることへの心がまえや十分な体力	3.214 ものごとに没頭できる能力・資質	3.258 集中力
8	学習能力	3.179 融通性・順応性	3.226 ものごとに没頭できる能力・資質
9	書きことばによるコミュニケーション能力	3.179 チームの中で仕事を遂行する能力	3.226 学習能力
10	融通性・順応性	3.107 学習能力	3.194 自発性・自主性
10		書きことばによるコミュニケーション能力	3.194 チームの中で仕事を遂行する能力
10		自分の仕事を客観的に評価する能力	3.194
10		計画立案・調整・組織化的能力	3.194

* の部分は、全体に含まれていない項目

3.4 仕事上必要と考える、または必要とする項目

実習前の学生には、大学生になり接したことがあり、また、イメージしやすいように「看護師として必要と考える技術・知識・能力」について質問した。卒業生に対しては、「仕事上必要とする技術・知識・能力」ということで調査した。（資料 2）

全体の平均は、実習前学生 4.51、卒業生 4.25 である。平均点の高い上位 10 項目は、両

者とも9項目同じである。

卒業後順位が上がった項目は、「分析能力」(実習前学生8位→卒業生7位)、「学習能力」(実習前学生9位→卒業生4位)、「プレッシャー下でも仕事ができる精神力」(実習前学生10位→卒業生2位)、「時間を管理できる能力」(実習前学生20位→卒業生5位)である。

反対に下がった項目は、「話すことばによるコミュニケーション能力」(実習前学生2位→卒業生10位)、「綿密性・細部に目配りをする能力」(実習前学生4位→卒業生9位)、「問題解決の能力」(実習前学生5位→卒業生6位)、「自分とは異なる考えを理解し、受容する力量」(実習前学生7位→卒業生15位)、「幅広い知識・教養」(実習前学生6位→卒業生8位)である。

平均点が高くしかも両者が同順位となった項目は、「チームの中で仕事を遂行する能力」(1位)、「仕事をすることへの適応能力」(3位)である。

仕事上必要とされる技術・知識・能力のうち、必要と感じ、考へている項目は、実習前も仕事上もほぼ同じ項目であったことは、実習前までに、看護師・保健師としての国家試験受験するために必要な、基礎学習が終了している。このことは、すなわち看護師(保健師含む)として必要な基礎教育ができていたことが考えられる。例えば、「チームの中で仕事を遂行する能力」「仕事をすることへの適応能力」などは、看護が看護師一人でやれるものではなく、チーム医療としての看護を概念的に基礎教育により学習していることであろう。

また、卒業後必要性が高まった「時間を管理できる能力」については、学生時代の実習においては、一人の患者に対し、看護を展開する形態であるが、実際勤務すると、患者は数人担当することとなり、業務、さらには多種多様な処置・検査を行わなくてはならなくなる。さらに、交替勤務となり、多忙な看護師としての業務の煩雑さから必要性を感じたと考えられる。

「からだや手先を使う技能」に関しては、実際に身についている能力では、実習前学生の上位5位で平均点3.44であり、卒業生は平均点平均点2.84で18位である。必要と思われる能力では、実習前学生は、平均点4.7(16位)、卒業生平均点4.26(20位)である。実際の技術は、卒業生が上昇しているであろう。しかし、臨床において、実践してみると、学生時代に学習した内容、すなわち基礎技術と臨床での応用技術の違いに戸惑っていることが予測される。さらには、実習中には、実践しなかった項目の多さなどから、思っているほどできないことに気がついていると考えられる。このことに関しては、臨床からの客観的評価、さらには、大学教育の技術に関する教授の方法、実習時の教育方法への検討が必要と考える。

表5 看護師として必要と思われる項目（上位10項目）

		実習前		変化の状況	卒業生	
	順位	平均			順位	平均
技術	チームの中で仕事を遂行する能力	1	4.88		1	4.74
能力	話すことばによるコミュニケーション能力	2	4.88	→	10	4.52
技術	仕事をすることへの心がまえや十分な体力	3	4.86		3	4.69
技術	綿密性・細部に目配りする能力	4	4.86	→	9	4.52
技術	問題解決の能力	5	4.84	→	6	4.57
知識	幅広い知識・教養	6	4.83	→	8	4.52
知識	自分とは異なる考えを理解し、受容する力量	7	4.81	→	15	4.41
知識	分析能力	8	4.8	→	7	4.57
技術	学習能力	9	4.79	→	4	4.6
技術	プレシャーの下でも仕事ができる精神力	10	4.79	→	2	4.7
技術	時間を管理できる力量	20	4.62	→	5	4.6

3.5 卒業生の調査：知識・技術・能力より最も身につき・必要と思う項目

卒業生アンケート時に、CHEERS のコンピテンシーの 36 項目を、【知識】【技術】【能力】の項目ごとに、それぞれより、「在学時に最も身についたもの」(n=80)、「看護師として最も必要と思うもの」(n=79) 3つの分類より 1 つずつ選択した。

【知識】においては、在学時は、「コンピュータを扱うスキル」が最も身についている。しかし、業務上では、1名のみが必要であると答えている。これは、学生時代に十分に身についていることであろう。

「コスト感覚をもって物事を対処する能力」は、在学中に身についた卒業生は0名であった。そのほか、「規則を現実の場面で柔軟に運用する能力」、「複雑な社会・組織・技術体系を理解する能力」は、社会生活で必要となる項目である。しかし、卒後3年間では、「複雑な社会・組織・技術体系を理解する能力」までは、必要性を感じていない様子である。看護師などとして、勤務する上で、管理者などになったときに、必要な項目であろう。

看護師として必要な項目は、「幅広い知識・教養」が40名と約半数である。社会にてて、実感するのであろう。この結果は、学生の「仕事上必要と思われる項目」の平均点で【知識】の項目で最も高い平均点であることより、卒業生の考えが一致している。

表6 知識

	在学時 (名)	看護師として (名)
コンピュータを扱うスキル	30	1
幅広い知識・教養	19	40
計画立案・調整・組織化の能力	8	7
特定の分野に関する理論的知識	6	4
情報やアイディアの収集し整理する能力	5	6
特定の分野で必要な方法論や分析方の知識	4	7
学際的な知識や考え方	4	3
外国語の能力	2	0
規則を現実の場面で柔軟に運用する能力	1	7
複雑な社会・組織・技術体系を理解する能力	1	3
コスト感覚をもって物事を対処する能力	0	1

【技術】においては、在学中最も身についた項目は「仕事することへの心がまえや十分な体力」つづいて「学習能力」、「自分の仕事を客観的に評価する能力」となっている。

看護師と必要な項目は、「チームの中で仕事を遂行する能力」が21名約1/4以上である。つづいて、「プレシャーの下でも仕事ができる精神力」となっている。全く、選択されなかつたものは、「創造性」「独力で仕事できる能力」である。「独力で仕事できる能力」は、大学在学中に身についた項目においても、0名であった。卒後3年間は、まだ、先輩またはリーダーとの指示、さらには、リスクマネジメントの関係より、チームで遂行することが大切であることであろう。この部分からも、意見の統一性が言える。また、「チームの中で仕事を遂行する能力」と「独力で仕事できる能力」が相反する項目である。「独力で仕事できる能力」は、リーダー業務、管理業務を行うようになって必要な能力であることが考えられる。キャリア3年目においては、個人よりチームが重視されるのであろう。

表7 技術

	在学時 (名)	看護師として (名)
仕事をすることへの心がまえや十分な体力	14	7
学習能力	12	4
自分の仕事を客観的に評価する能力	11	5
チームの中で仕事を遂行する能力	8	21
分析能力	8	4
問題解決の能力	7	7
プレシャーの下でも仕事ができる精神力	5	16
からだや手先を使う技能	4	3
創造性	4	0
綿密性・細部に目配りする能力	3	6
時間を管理できる力量	3	5
交渉能力・折衝能力	1	1
独力で仕事できる能力	0	0

【能力】においては、「自分とは異なる考え方を理解し、受容する力量」、つづいて「誠実さ」である。

看護師として必要な項目は、「誠実さ」、「自発性・自主性」、「自分の意見をはっきりと主

張すること」、「融通性・順応性」となっている。

在学中に身についた項目中で、「自分の責任で決定を下す力量」、「リーダーシップを発揮する力量」である。「自分の責任で決定を下す力量」については、看護師としては、必要な項目として、8名の卒業生が選択している。

結果的には、「自分とは異なる考え方を理解し、受容する力量」が、在学時に身についてはいが、最終的に大切なことは、「誠実さ」と考えていることが伺える。

表8 能力

	在学時 (名)	看護師として (名)
自分とは異なる考え方を理解し、受容する力量	23	5
誠実さ	12	13
話すことばによるコミュニケーション能力	9	6
集中力	8	6
自発性・自主性	7	10
自分の意見をはっきりと主張すること	6	10
ものごとを批判的に吟味・検討する能力	5	4
融通性・順応性	4	11
書きことばによるコミュニケーション能力	3	3
ものごとに没頭できる能力・資質	3	1
自分の責任で決定を下す力量	0	8
リーダーシップを発揮する力量	0	2

4. まとめ

山田ら²⁾の研究からも、「リーダーシップ」、「理論的思考力」について、臨床側が高い評価をしている結果が出ている。また、実習しか経験していないためであると述べている。しかし、就職初期の段階でも同じ結果でている。これは、就職初期の段階では、「リーダーシップ」、「理論的思考力」以外に学ぶことが多く、これらに対し、余裕がない状況がうかがえる。特に、「リーダーシップ」に関しては、OJTで徐々に、得られるように教育していく必要があるのであろう。このように、初期キャリア形成の段階では、常務になれることが精一杯で、学生時代とのギャップに悩んでいる状況がうかがえた。そして、学生時代に学ぶことができなかつた、【能力】より、【知識】、【技術】を学び得ようとしている。

また、佐藤は、スーパーの所説から、キャリア初期のキャリア形成過程を表8のようにまとめている。就職することで職場が期待するのは、BおよびCの段階であろう。しかし、就職直後、基礎教育は学生時代に教育されているが、初心者である新人看護師は、Aの段階を体験し、その課題の取り組まなければならなく、職場に適応することが大きな課題である。自分の能力を活用し、価値観が認められ満足し適応することである。³⁾ このことから考えると、「A働く世界での自分位置発見」の中で、「権威への適応」の部分では、「自分とは異なる考え方を理解し、受容する能力」などのことであろう。すなわち、実習前の学生は「学校」の段階であり、就職3年目までは、AからBへの移行の時期であることがうかがえる。

表9 キャリア初期のキャリア形成過程

学校	A 働く世界での自分位置発見	B 仕事上の諸条件への適応	C わがきと試しの終末
・尊き出す ・全身させる ・発達させる ・成人の世界に出現する ように援助する	自己理解 職業情報の欠如 機会と資金の欠如 社会への期待 権威への適応 同僚への適応 家族家庭の要望 地域社会への適応 社会適応	技術上の能力 仕事の手順とテンポ 労働負担 働く態度と価値観 安全性 昇進と在職期間 青年後期の移動の程度 垂直移動と水平移動 職業的発達の因子 知能 興味	職業的成熟の次元 職業選択の方向付け 職業情報の増加 包括的詳細な計画 職業に対する好みの一貫性 職業選択関係性特性の結晶化 職業の好みについての知恵が増す 青年の成熟 自己理解と自己受容

5. おわりに

今回の結果から、実際に就職して身についた能力と実習中に身についた能力なのか限定出来ない。また、1人の学生がどのようにキャリア形成するのかについても判断できない部分がある。そのことから、今後実習前に調査した学生がどのように変化していくか調査を継続する。さらに、インタビュー等により、裏付けも実施することが必要である。最後に、この調査は、あるひとつの大学にて実施したものであり、一般化することはできない。今後、一般化する必要がある。そのことは、大学での教育、さらには、新人看護師を受け入れるための臨床の教育手段、初期段階での離職の改善などにつながると考える。

<注>

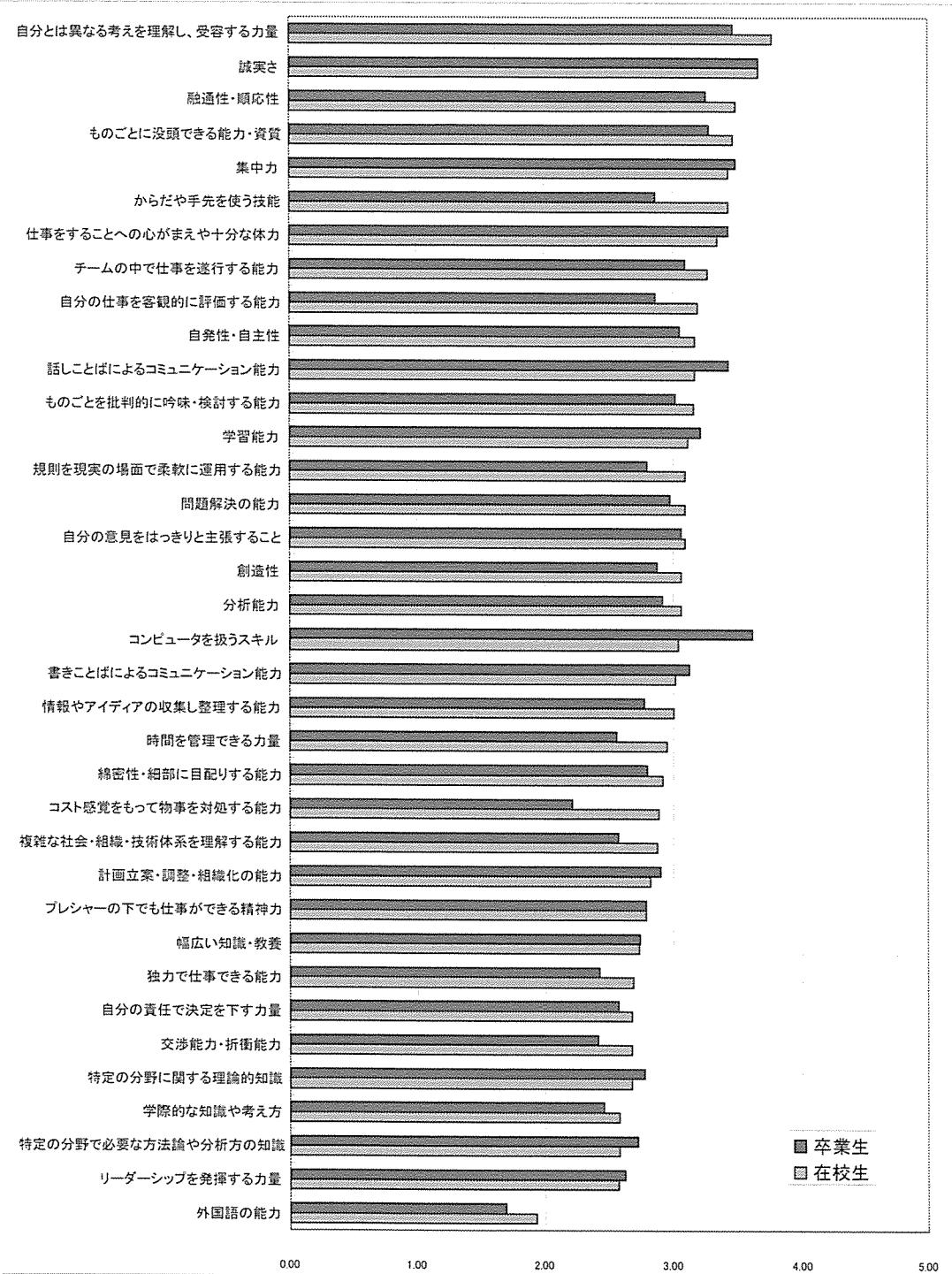
- 注1 <http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/06/s0617-6c1.html> 05/02/01 アクセス
- 注2 領域実習とは、成人看護学（8単位）、老年看護学（2単位）、小児看護学（2単位）、母性看護学（2単位）、精神看護学（2単位）、地域看護学（4単位）、在宅看護学（1単位）のことである。
- 注3 吉本圭一主査、調査研究報告書No.143、日欧の大学と職業－高等教育と職業教育に関する12ヶ国比較調査結果、2001. p 335-350

<文献>

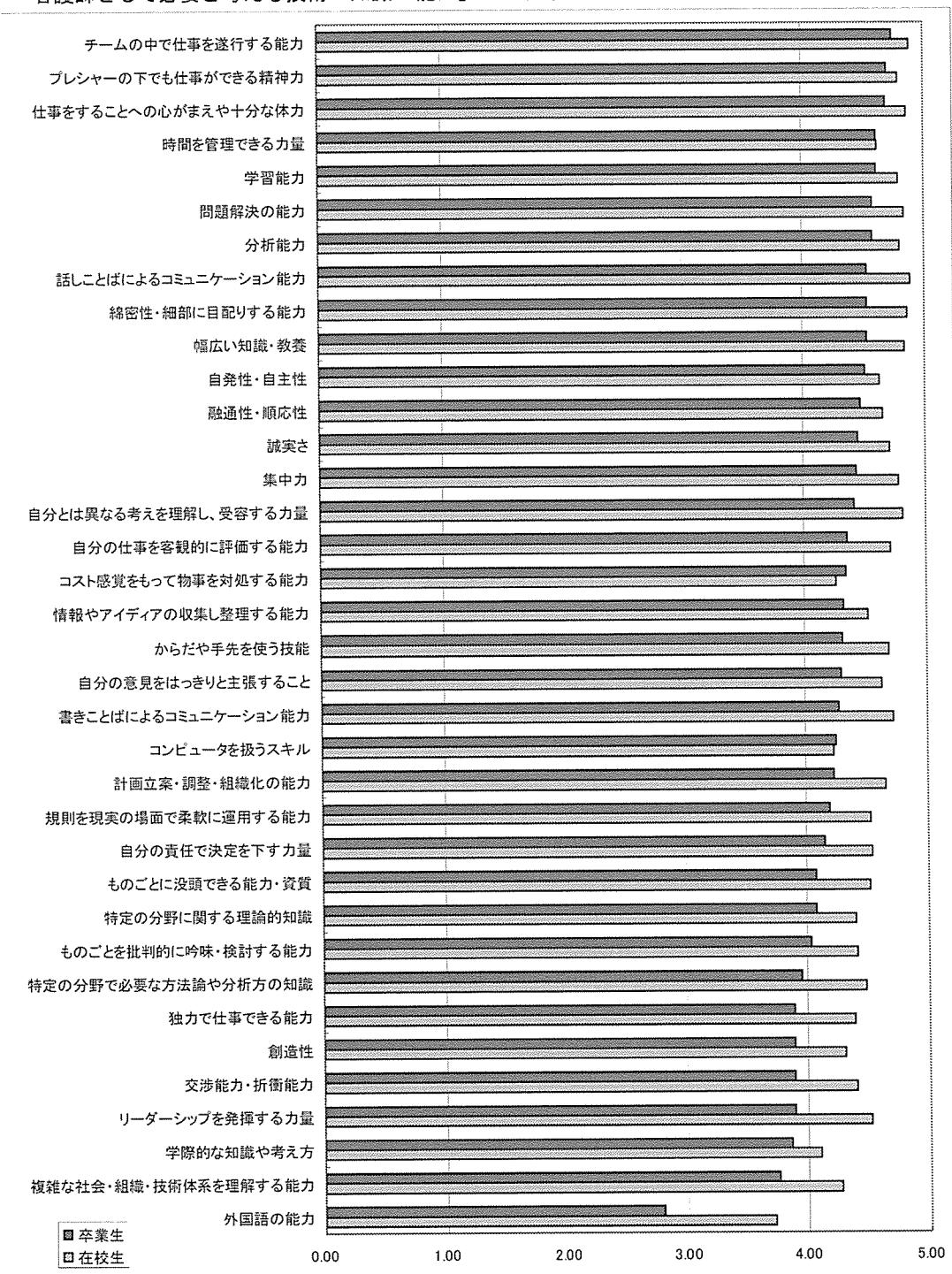
- 1) 看護問題研究会監修 平成15年看護関係統計資料集 日本看護協会出版会
- 2) 山田覚、斎藤美和著、看護実践能力項目の重要度に関する一考察－臨床看護婦と看護学生を比較して－、高知女子大学紀要 看護学部編、第49巻、2000. p67-74
- 3) 藤昇子、看護職のキャリア形成に関する問題とその概念枠組み インターナショナル ナーシング レビュー、Vol. 21 No. 2. 1998 日本看護協会出版会

<資料1>

「実習前に身につけている技術・知識・能力」と「卒業時に身につけた技術・知識・能力」



＜資料2＞
「看護師として必要と考える技術・知識・能力」と「仕事上必要とする技術・知識・能力」



第 14 章

短期大学卒業生の職業キャリアに関する一考察 —九州地区短期大学卒業生調査結果報告をもとに—

安部 恵美子（長崎短期大学）
松永 一臣（長崎短期大学）

1. はじめに

今、日本の短期大学は、高等教育改革の流れの中で新たな位置づけを模索している。短期大学が将来的な発展を目指すならば、地域社会の多様な教育への期待を的確に把握し、短期大学の教育活動をそれに対応させていく必要がある。すなわち「日本版 コミュニティ・カレッジ」への構想を、短大変革の基礎におくことが求められるのである。

本調査研究※では、こうした課題への取り組みのひとつとして、卒業生の多様な活躍の実態と彼ら・彼女らの短大に対する意識を調査することとした。それは、公的資金助成を得て公教育の一端を担っている短期大学の義務である、自らの教育の成果を点検・評価するという現代的な課題に応える、重要な方法論となるであろう。すなわち、地域社会の中でその短期大学の魅力をよく知っている卒業生の母校への思いを確認することは、短期大学教育の意義と今後のさらなる発展の方向を明確にしていくための重要な手がかりともなるはずとの認識に立っている。

本調査は、現行の短期大学教育の評価のための指標としての卒業生の多様な実態を明らかにすることを目指し設計した質問紙調査であり、九州地区の8つの短期大学における同時期の全卒業生を対象として実施した。調査の実施主体は、「短期大学基準協会・調査研究委員会」であるが、本調査に関する企画・実査・報告の全過程を「短期大学の将来構想に関する研究会（世話人：吉本圭一）」が担当した。

なお、本稿は、当該調査データの中から短大卒業生の職業生活の実態と意見に関する項目に焦点をあて、その分析結果から読み取れる短大教育の職業的レリバンスの特徴と、その問題点を明らかにすることを目指した。

2. 調査の概要

実施時期 2004年（平成16年）1月～3月

対象 九州地区8短期大学の、卒業後1年目・3年目・7年目の卒業生

調査方法 郵送による、無記名質問紙調査法

有効回答 1291（女：1204、男：78）回収率 17.5%

- 分析軸 ①学科 4 分類(人文・工業・家政・教育)
②卒後年数 (卒後 1 年目 3 年目・7 年目)
③職業分類 専門職・事務職・その他 学科対応専門職・非対応専門職

3. 短期大学卒業生のプロフィール

①卒業直後の進路

全体では、卒業直後に就職した者は 70.9%である。内、卒後 7 年目では卒業直後の就職者が 76.1%であったが、卒後 1 年目（2003 年卒）は 68.9%に低下している。逆に求職活動を続けた者が、7 年目 2.8%、1 年目 6.8%と増加している。また、卒業後すぐ進学した者は、7 年目が 9.9%に対し、1 年目 15.2%と増加している。この 7 年間で就職難が進行したことが伺われる。

学科別の卒業直後就職者の割合は、人文教養系（卒後 7 年目：75.4%→卒後 1 年目：60.6%、以下同順）、工業系（65.9%→40.0%）、家政系（75.3%→66.3%）、教育系（81.1%→79.9%）と変化している。教育系では、ほとんど変化がないが、他の 3 分野では軒並み低下しており、特に工業系で、最も低下の度合いが大きい。人文教養系では、求職活動を続けた者（1.4%→15.5%）の増加が最も大きく、工業系では、卒業後すぐ進学した者（17.1%→33.3%）の増加が、最も大きかった。こうした卒直後の就職者の減少は、近年の不況による企業等の新卒採用市場の縮小が、短大卒にも大きな影響を与えていていることを物語っている。〔表 1 参照〕

②現在の状況

短大卒業者の現在の就業・就学状況では、全体としてはフルタイム勤務を基本とする正規就業者の割合が 52.7%、パート・アルバイトや臨時職員など非正規就業者が 24.2%である。卒後年数別では、正規就業と非正規就業の割合は大きな違いは見られない。一方、就学中の者は卒後 7 年目が 0%、卒後 3 年目が 1.9%、卒後 1 年目が 13%となっており、直後に進学した者を除けば再就学する者はほとんどいなかった。学科別で正規就業者の割合を見ると、家政が 56.9%で最も高く、以下、教育 53.3%、人文・教養・その他 46.1%、工業 42.1%であった。一方、非正規就業者の割合は、人文・教養・その他が 33.3%であり、他の 3 分野は、工業 23.2%、家政 22.4%、教育 22.0%とほぼ同程度である。専門性が低いと思われる人文・教養・その他の学科で卒業生は非正規就業に付く割合が比較的高くなっている。（表 2 参照）

③今までに勤務した企業・施設の数〔転職回数〕

短大卒業者の卒業後の勤務した企業・施設の数は、全体としては、卒後 1 年目で 1 ケ所 87.1%、2 ケ所 9.2%、3 ケ所 2.1%、4 ケ所以上 1.2%。卒後 3 年目で 1 ケ所 62.6%、2 ケ所 23.1%、3 ケ所 9.6%、4 ケ所以上 4.7%。卒後 7 年目で 1 ケ所 37.3%、

2ヶ所 29.7%、3ヶ所 19.5%、4ヶ所以上 12.9%である。従って最初の就職先を、卒後1年目で約10%が、卒後3年目で40%が、卒後7年目で60%が離職していることが分かる。なお、学科別の傾向では大きな違いは見られなかった。

[表3 参照]

表1

学科全体(1284)	卒後年数			卒後 7-1年目
	1年目 (454)	3年目 (395)	7年目 (435)	
卒業後すぐ就職	70.9%	68.9%	67.3%	76.1%
卒業後すぐ進学	13.1%	15.2%	14.2%	9.9%
アルバイト・フリーター	8.3%	6.4%	10.6%	8.0%
家事手伝い	1.5%	1.5%	2.3%	0.7%
求職活動を続けた	4.5%	6.8%	3.8%	2.8%
その他	1.8%	1.1%	1.8%	2.5%
人文・教養・その他(208)	(71)	(68)	(69)	-1.4%
卒業後すぐ就職	66.8%	60.6%	64.7%	75.4%
卒業後すぐ進学	9.1%	9.9%	11.8%	5.8%
アルバイト・フリーター	12.0%	12.7%	14.7%	8.7%
家事手伝い	1.4%	0.0%	1.5%	2.9%
求職活動を続けた	7.7%	15.5%	5.9%	1.4%
その他	2.9%	1.4%	1.5%	5.8%
工芸(95)	(30)	(24)	(41)	-4.4%
卒業後すぐ就職	49.5%	40.0%	33.3%	65.9%
卒業後すぐ進学	27.4%	33.3%	37.5%	17.1%
アルバイト・フリーター	15.8%	13.3%	20.8%	14.6%
家事手伝い	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
求職活動を続けた	5.3%	10.0%	4.2%	2.4%
その他	2.1%	3.3%	4.2%	0.0%
家政(524)	(163)	(167)	(194)	3.3%
卒業後すぐ就職	69.5%	66.3%	65.9%	75.3%
卒業後すぐ進学	13.7%	17.2%	14.4%	10.3%
アルバイト・フリーター	7.3%	4.3%	11.4%	6.2%
家事手伝い	2.1%	3.7%	2.4%	0.5%
求職活動を続けた	5.3%	7.4%	4.2%	4.6%
その他	2.1%	1.2%	1.8%	3.1%
教育(388)	(164)	(113)	(111)	-1.9%
卒業後すぐ就職	79.6%	79.9%	77.9%	81.1%
卒業後すぐ進学	12.4%	14.0%	11.5%	10.8%
アルバイト・フリーター	4.6%	3.0%	4.4%	7.2%
家事手伝い	1.3%	0.6%	3.5%	0.0%
求職活動を続けた	1.5%	1.8%	1.8%	0.9%
その他	0.5%	0.6%	0.9%	0.0%

表3

学科	勤務した 事業所数	(N)	卒後年数		
			1年目 (1058)	3年目 (326)	7年目 (390)
学科全体	1	1	61.0%	87.1%	62.6%
	2	2	21.3%	9.2%	23.1%
	3	3	11.0%	2.1%	9.6%
	4以上	6.7%	1.2%	4.7%	12.9%
人文・教養・ その他	(N)	(181)	(60)	(60)	(61)
	1	59.7%	75.0%	66.7%	37.7%
	2	19.9%	21.7%	15.0%	23.0%
	3	10.5%	11.7%	19.7%	
工業	4以上	10.0%	3.4%	6.7%	19.6%
	(N)	(75)	(14)	(23)	(38)
	1	52.0%	85.7%	60.9%	34.2%
	2	28.0%	7.1%	26.1%	36.8%
家政	3	10.7%	8.7%	15.8%	
	4以上	9.3%	7.1%	4.3%	13.1%
	(N)	(466)	(124)	(156)	(186)
	1	59.0%	90.3%	60.9%	36.6%
教育	2	22.1%	5.6%	23.7%	31.7%
	3	12.7%	4.0%	10.3%	20.4%
	4以上	5.2%	5.1%	11.2%	
	(N)	(336)	(128)	(103)	(105)
	1	66.4%	89.8%	63.1%	41.0%
	2	19.3%	7.0%	26.2%	27.6%
	3	8.9%	1.6%	7.8%	19.0%
	4以上	4.8%	0.8%	2.9%	11.5%

表2

現在の状況

合計	学科				卒後年数			
	人文教養	工業	家政	教育	1年目 (409)	3年目 (371)	7年目 (415)	
(N)	(1195)	(206)	(95)	(513)	(381)	(409)	(371)	(415)
正規就業	55.1%	48.5%	48.4%	59.3%	54.6%	50.3%	58.6%	54.7%
非正規就業	27.0%	35.0%	20.0%	24.0%	28.6%	31.7%	29.4%	22.8%
就学	5.6%	3.4%	12.6%	5.3%	5.5%	12.6%	3.0%	0.2%
家事・子育て	8.6%	9.2%	8.4%	8.2%	8.9%	2.1%	4.6%	18.2%
求職中	3.2%	2.9%	9.5%	3.1%	1.8%	2.8%	4.1%	3.4%
その他	0.5%	1.0%	1.1%	0.2%	0.5%	0.5%	0.3%	0.7%

4. 仕事と学歴

現在の職業にふさわしい学歴について、全体としては、大学院博士卒 0.5%、大学院修士卒 0.5%、大学学部卒 20.9%、短大卒 48.8%、専門学校卒 10.7%、高校卒 11.1%、その他 7.5%であった。約半数が現在の職業に対し、短大卒をふさわしいとしている

のに対し、約2割がより高い学歴を求め、約3割が専門学校・高校・その他でも良いと考えている。

卒後年数別では、卒後1年目、3年目では大学学部卒以上を求めるものは19%程度であるが、卒後7年目になると27%まで増加している。一方、卒後3年目までは半数以上が短大卒をふさわしいとしているが、卒後7年目で約4割と低下している。卒業後に就業期間を経るに連れ、より高い学歴を望むようである。学科別では教育で短大卒をふさわしいとしたものが68.4%と高く評価している。一方、家政では42.8%、人文・教養・その他で38.5%と過半数以下となるが、まだ他の学歴より高い。しかし、工業では20.8%となり、大学学部卒をふさわしいとするものが45.3%と逆転していた。

また、短期大学と比較されることの多い専門学校卒をふさわしいとするものは、全体で10.7%、学科別でも7~15%であった。短大を卒業したものは、短大卒という学歴に対しては、一定量の評価をしているようである。

また現在の職業を専門職、事務職、その他に再集計して比較してみると、短大卒をふさわしいとしたものは、専門職で61.5%、事務職で46.1%、その他で21.5%であった。また、学部卒以上の学歴をふさわしいとしたものは、どれも20%程度で大きな違いは見られなかった。一方、専門学校卒をふさわしいとしたものは、専門職で6.0%、事務職で12.8%、その他で19.4%であり、高校卒をふさわしいとしたものは、専門職で3.8%、事務職で14.6%、その他で24.7%であった。

専門職以外に就業した場合には、あまり高い学歴の必要性は無いと考えているようでその他の職種では、約四分の一が高卒でよいとしている。

学科別では、専門職で大学学部卒を求めるものは、工業で58.3%、人文・教養・その他で40.0%と高く、家政で29.9%、教育で11.9%であった。特に工業では、専門職に就いて短大卒をふさわしいとした者は皆無であり、高学歴を望む傾向が強い。対して、教育で専門職に就いた卒業生の77.5%が、短大卒をふさわしいとしている。一方、事務職に就いたもので短大卒をふさわしいとしたのは、人文・教養・その他が51.4%と最も高く、以下、家政47.2%、工業40.9%、教育35.3%の順であった。また、大学学部卒以上をふさわしいとしたものは、人文・教養・その他、家政、教育で13~18%程度に対し、工業では50.0%であった。工業系の学科では専門職・事務職にかかわらずより高い学歴を嗜好するようである。〔表4.5.6参照〕

表 4

E3(B) 仕事にふさわしい学歴	合計	学科			
		人文・教養 ・その他	工業	家政	教育
(n)	(861)	(148)	(53)	(388)	(272)
1 大学院博士卒	0.5%	0.0%	0.0%	0.8%	0.4%
2 大学院修士卒	0.5%	0.0%	1.9%	0.3%	0.7%
3 大学学部卒	20.9%	20.9%	45.3%	22.9%	13.2%
4 短大卒	48.8%	38.5%	20.8%	42.8%	68.4%
5 専門学校卒	10.7%	15.5%	7.5%	11.6%	7.4%
6 高校卒	11.1%	15.5%	11.3%	14.2%	4.4%
7 その他	7.5%	9.5%	13.2%	7.5%	5.5%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

表 5

E3(B) 仕事にふさわしい学歴	合計	卒後年数		
		卒後1年目	卒後3年目	卒後7年目
(n)	(913)	(307)	(302)	(304)
1 大学院博士卒	0.5%	0.7%	0.3%	0.7%
2 大学院修士卒	0.5%	0.0%	0.7%	1.0%
3 大学学部卒	20.8%	18.6%	18.2%	25.7%
4 短大卒	47.6%	54.1%	49.0%	39.8%
5 専門学校卒	10.8%	8.5%	11.3%	12.8%
6 高校卒	11.6%	10.1%	13.2%	11.5%
7 その他	8.0%	8.1%	7.3%	8.6%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

表 6

E3(B) 仕事にふさわしい学歴	合計	職業の対応と専門			
		対応 専門職	非対応 専門職	事務職	その他
(n)	(854)	(349)	(100)	(219)	(186)
1 大学院博士卒	0.5%	0.9%	0.0%	0.5%	0.0%
2 大学院修士卒	0.5%	0.9%	1.0%	0.0%	0.0%
3 大学学部卒	21.1%	24.4%	15.0%	19.2%	20.4%
4 短大卒	48.8%	63.0%	56.0%	46.1%	21.5%
5 専門学校卒	10.7%	4.6%	11.0%	12.8%	19.4%
6 高校卒	11.1%	2.3%	9.0%	14.6%	24.7%
7 その他	7.4%	4.0%	8.0%	6.8%	14.0%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5. 短大で獲得した能力と職場で求められる能力（コンピテンシー）

短大教育で身に付けていたと思う能力と、仕事で必要とされるコンピテンシー 14 項目（どのくらい身につけていたか・どの程度職場で必要かを 5 段階評価で問う質問項目）の比較から、職業への円滑な移行のためには、短大教育ではどのような能力を育成すればよいのかについての考察を行った。

まず、全体では、「ひとりで仕事をこなせる力」、「問題解決能力」などの自力で業務を遂行する能力、「話し言葉によるコミュニケーション能力」、「人との交渉能力・折衝

能力」、「礼儀・マナー」など対人的能力、「仕事への適応力」といった柔軟性が、職場での必要性に対して、短大教育での不足を意識しているようである。

その一方、「コンピューターを使いこなす能力」、「外国語能力」、「専門的な知識や技能」などに関するギャップは、意外と少ない。すなわち卒業生たちは、短大で受けた教育は、職場での即戦力としての知識・技能の習得のためには有効ではあるが、自発性、対人コミュニケーション、柔軟性といった、仕事を遂行する上で基本的に必要なコンピテンシー能力に関する不足感を感じているようである。

さらに、語学力・IT能力の必要性は短大卒業生の職業キャリアでは、あまり重要視されていない。短大卒業者が就く職種・職場の多くでは、こうした能力の必要性は低いのかもしれない。

また「リーダーシップを発揮できる能力」、「創造性」、「幅広い知識・教養」に関するギャップも少ないが、同時に必要性もあまり高くない。こうした能力は、職場である程度のキャリアを積んだ段階で必要性を感じるものであろう。よって、卒業後7年以内である本調査の対象者には、まだ、必要性も不足感も感じることの少ない能力なのかもしれない。いずれ職業キャリアを積んだ段階では、不足感を感じるようになるのであろうか、あるいは、この事実自体が、短大卒業生に社会が求めている能力の限界性を示しているものであるという別の解釈も出来よう。いずれにしても、この『短大で獲得した能力』と『仕事で必要な能力』との差には、短大卒業生の職場の全体的な特徴がよく現れているといえよう。

表 7

表1 職業に関する能力

	(A) 短大で身に付けていた能力 (N)	(B) 仕事で必要とされる能力 (875)	差異得点 ((A)-(B))
幅広い知識・教養	3.12	3.95	-0.83
専門的な知識や技能	3.32	3.95	-0.63
外国語の能力	1.94	1.87	0.07
コンピュータを使いこなす技能	2.80	3.27	-0.47
問題解決能力	2.87	4.00	-1.13
ひとりで仕事をこなせる力	3.01	4.26	-1.25
チームの中で仕事を遂行する能力	3.25	4.30	-1.05
仕事への適応能力	3.18	4.39	-1.21
創造性	3.07	3.74	-0.67
自発性、自主性	3.16	4.09	-0.93
話しことばによるコミュニケーション能力	3.21	4.39	-1.18
リーダーシップを発揮できる力量	2.74	3.57	-0.83
人との交渉能力、折衝能力	2.98	4.04	-1.06
礼儀、マナー	3.53	4.58	-1.05

※評価基準 5=十分身につけた/とても重要である
~1=ほとんど身につけていなかった/ほとんど必要ではない |

続いて4つの学科分野別に見ていく。

まず、人文教養系では、短大で身につけていた能力は、得点の高い順に「礼儀・マナー(3.69)」「話しことばによるコミュニケーション(3.33)」「コンピューターを使い

こなす能力(3.32)」「チームの中で仕事をこなせる能力(3.31)」であり、得点の低い能力は、「外国語能力(2.52)」「リーダーシップを発揮できる能力(2.75)」「問題解決能力(2.97)」であった。彼らの職場で重要視されるコンピテンシーは「礼儀・マナー(4.66)」「話すことばによるコミュニケーション(4.41)」「ひとりで仕事をこなせる能力(4.29)」「仕事への適応力(4.29)」と考えている。もっともギャップの大きかった能力は、「仕事への適応力(-1.15)」で、「ひとりで仕事をこなせる能力(-1.13)」「話し言葉によるコミュニケーション能力(-1.08)」の不足感も大きかった。しかしながら「外国語能力」は、職場での必要性以上に短大教育で身につけたと認識している。また「コンピューターを使いこなす能力(-0.43)」「創造性(-0.47)」のギャップも少ない。このことから人文教養系の卒業生は、在学中に英会話などの能力を身につけても、それを使う職場に就職することが少ない状況があることが伺える。(表8)

次に工業系卒業生の短大で身につけた能力のトップは、専門性を反映して「コンピューターを使いこなす能力(3.64)」であり、「礼儀・マナー(3.27)」「専門的な知識や技能(3.14)」と続く。身につけなかった能力は「外国語能力(2.00)」「リーダーシップを発揮できる能力(2.54)」「話し言葉によるコミュニケーション能力(2.67)」であった。また、職場で重要視されるコンピテンシーは「礼儀・マナー(4.16)」「仕事への適応力(4.05)」「チームの中で仕事をこなせる能力(3.88)」である。ギャップの大きい能力は「話し言葉によるコミュニケーション能力(-1.13)」「仕事への適応能力(-1.12)」である一方、「専門的な知識や技能(-0.06)」「創造性(-0.10)」「コンピューターを使いこなせる能力(-0.16)」の差は小さい。工業系の卒業生は、コンピューター操作能力や専門的な知識や技術の獲得度は高いと認識しているが、チームの中で仕事をこなすための適応能力や話し言葉によるコミュニケーション能力への不足感が強いといえる。(表9参照)

家政系では、短大で身につけた能力の中で「礼儀・マナー(3.48)」「専門的な知識や技能(3.34)」「チームの中で仕事をこなせる能力(3.24)」の得点が高く、「外国語能力(1.80)」「リーダーシップを発揮できる能力(2.66)」「問題解決能力(2.66)」は低かった。職場で重要視される能力は、やはり「礼儀・マナー(4.54)」がトップであり「仕事への適応能力(4.44)」「話し言葉によるコミュニケーション能力(4.34)」と続き、「専門的知識や技術(3.98)」よりも必要性は高い。ギャップの大きい能力は、「ひとりで仕事をこなせる能力(-1.34)」「仕事への適応能力(-1.26)」「問題解決能力(-1.18)」、小さい能力は「外国語能力(+0.12)」「コンピューターを使いこなせる能力(-0.56)」「創造性(-0.66)」であった。(表10参照)

最後に教育系の短期大学での獲得能力では、「礼儀・マナー(3.55)」「専門的知識や技術(3.50)」「話し言葉によるコミュニケーション能力(3.33)」が高く「外国語能力(1.82)」「コンピューターを使いこなせる能力(2.31)」「リーダーシップを発揮できる能力(2.89)」が低い。職場での重要視されるコンピテンシーは、「礼儀・マナー(4.68)」がトップであり「話し言葉によるコミュニケーション能力(4.56)」「仕事への適応能力(4.46)」と続く。「ひとりで仕事をこなせる能力(1.26)」「話し言葉によるコミュニケーション能力(1.26)」は低い。

ーション能力(1.23)」「問題解決能力(1.20)」におけるギャップが大きく、「外国語能力(0.04)」「コンピューターを使いこなせる能力(-0.43)」「専門的な知識や技能(-0.73)」は小さかった。(表11参照)

全ての学科で「仕事への適応能力」に関する獲得能力と必要能力のギャップが大きい。就職先への適応力の多寡は、柔軟性を持った性格であるかどうかといった個人のパーソナリティにも左右されるが、インターンシップやアルバイトなどの学生時代の職場体験によって獲得するものもある。したがって、今後の短大教育の方向性として、さらなる職業・職場との連携強化を目指す必要があるのではないか、また、職場で短大卒の新人に求められるのは「礼儀、マナー」や「話すことばによるコミュニケーション能力」であることは学科を問わず、共通している。礼儀・マナー・言葉遣いなど、職業人としての基本的な常識が「専門的な知識や技能」や「コンピューターを使いこなす能力」などといった実務的なスキルよりも職場で重要視されていると彼らは感じている。職場におけるマナーや話し方(敬語の使用法など)に関する知識伝授と訓練も、職業への円滑な移行促進のためには必要な教育要素なのである。

職業的コンピテンシー〔職場で必要な能力〕における学科の特性を見てみると、「創造性」の必要性は教育系にのみ高く、「自発性自主性」は家政と教育で高かった。「人との交渉能力、折衝能力」は、人文教養その他・家政・教育では評価値4を超えたが、工業系では3.77であった。また、「ひとりで仕事をこなせる能力」におけるギャップは、工業系以外の3学科で高かったが、逆に「チームの中で仕事をこなせる能力」のギャップは工業系で大きい結果となった。

表8 人文・教養・その他

項目	(A)短大で身に付けていた能力	(B)仕事で必要とされる能力	差異得点 ((A)-(B))
(N)	(154)	(154)	
幅広い知識・教養	3.18	3.86	-0.68
専門的な知識や技能	3.08	3.61	-0.53
外国語の能力	2.52	2.36	0.16
コンピュータを使いこなす技能	3.32	3.75	-0.43
問題解決能力	2.97	3.95	-0.98
ひとりで仕事をこなせる力	3.16	4.29	-1.13
チームの中で仕事を遂行する能力	3.31	4.21	-0.90
仕事への適応能力	3.14	4.29	-1.15
創造性	3.05	3.52	-0.47
自発性、自主性	3.29	3.91	-0.62
話すことばによるコミュニケーション能力	3.33	4.41	-1.08
リーダーシップを発揮できる力量	2.75	3.38	-0.63
人との交渉能力、折衝能力	3.05	4.03	-0.98
礼儀、マナー	3.69	4.66	-0.97

表9 工業

項目	(A)短大で身に付けていた能力	(B)仕事で必要とされる能力	差異得点 ((A)-(B))
(N)	(56)	(56)	
幅広い知識・教養	2.91	3.21	-0.30
専門的な知識や技能	3.14	3.20	-0.06
外国語の能力	2.00	2.20	-0.20
コンピュータを使いこなす技能	3.64	3.80	-0.16
問題解決能力	2.76	3.64	-0.88
ひとりで仕事をこなせる力	2.93	3.70	-0.77
チームの中で仕事を遂行する能力	3.88	3.88	-0.97
仕事への適応能力	2.93	4.05	-1.12
創造性	2.86	2.96	-0.10
自発性、自主性	2.93	3.61	-0.68
話すことばによるコミュニケーション能力	2.67	3.80	-1.13
リーダーシップを発揮できる力量	2.54	2.96	-0.42
人との交渉能力、折衝能力	2.89	3.77	-0.88
礼儀、マナー	3.27	4.16	-0.89

表 10 家政

項目 (N)	(A)短大で身に付けていた能力 (396)	(B)仕事で必要とされる能力 (393)	差異得点 ((A)-(B))
幅広い知識・教養	3.03	3.93	-0.90
専門的な知識や技能	3.30	3.98	-0.68
外國語の能力	1.80	1.68	0.12
コンピュータを使いこなす技能	2.82	3.38	-0.56
問題解決能力	2.80	3.98	-1.18
ひとりで仕事をこなせる力	2.96	4.30	-1.34
チームの中で仕事を遂行する能力	3.24	4.31	-1.07
仕事への適応能力	3.18	4.44	-1.26
創造性	2.95	3.61	-0.66
自発性・自主性	3.04	4.06	-1.02
話すことによるコミュニケーション能力	3.16	4.34	-1.18
リーダーシップを発揮できる力量	2.66	3.56	-0.90
人との交渉能力、折衝能力	2.96	4.02	-1.06
礼儀、マナー	3.48	4.54	-1.06

表 11 教育

項目 (N)	(A)短大で身に付けていた能力 (276)	(B)仕事で必要とされる能力 (274)	差異得点 ((A)-(B))
幅広い知識・教養	3.26	4.19	-0.93
専門的な知識や技能	3.50	4.23	-0.73
外國語の能力	1.82	1.78	0.04
コンピュータを使いこなす技能	2.31	2.74	-0.43
問題解決能力	2.94	4.14	-1.20
ひとりで仕事をこなせる力	3.03	4.29	-1.26
チームの中で仕事を遂行する能力	3.31	4.43	-1.12
仕事への適応能力	3.27	4.46	-1.19
創造性	3.29	4.23	-0.94
自発性・自主性	3.31	4.34	-1.03
話すことによるコミュニケーション能力	3.33	4.56	-1.23
リーダーシップを発揮できる力量	2.89	3.83	-0.94
人との交渉能力、折衝能力	3.00	4.12	-1.12
礼儀、マナー	3.55	4.68	-1.13

6. 職業の専門・学科対応性と短大評価のアウトカム

まず、職業を持つ卒業生の職種の中で、卒業学科と職業の専門性が対応しているものを「対応専門職」、専門性とは対応していないが職業として専門職である職業を「非対応専門職」、専門職ではなく事務的な職業を「事務職」、専門職・事務職のどちらとも言えない職業を「その他」として分類した。(分類の詳細については表 12 参照)

ここでは、この分類を分析軸として、短大評価のアウトカム指標「もし 18 歳なら短大・同じ短大・四年制大学に進学する可能性はどれくらいか」という仮定法の問い合わせに対する 5 段階評価を検討した。

全体としては、高評価(4, 5)の割合は、対応専門職が「短大に行く」67.8%、「同じ短大に行く」56.8%、「四年制大学に行く」50.8%であった。非対応専門職は「短大」64.4%、「同じ短大」47.7%、「四年制大学に」55.7%、事務職では「短大」51.5%、「同じ短大」41.6%、「四年制大学」53.1%である。短大時代の専門ではなく、また職業としての専門性が低下するほど短大へ行くという評価は低下していた。

学科別に職種を分類するとサンプル数が少なくなるので、全体的な傾向かこの調査の回答者だけの特性かは判断できないが、人文教養その他(17 人)と工業(3 人)の非対応職の「短大へ行く」という評価は高いという傾向が見られた。

また、家政系ではどの職種においても「短大へ行く」「同じ短大へ行く」ことへの評価は、全体平均と比較すると低かった。家政系の対応専門職の人は、工業系の対応専門職と同程度に「四年制大学へ行く」と考えている人が多い。家政系では、他の学科に較べると短大評価に対する職種の影響力が低いということが分かる。

教育では、対応専門職に就いた卒業生の割合が、他の学科に較べて群を抜いて高いが、彼らは、短大進学・同じ短大進学を高く評価している。しかしながら少数派である「非対応職」「事務職」のそれは低く、特に「同じ短大へ行く」ことに対する評価が著しく低い。多くの同級生が対応専門職に就く教育では、対応専門職に就けなかった卒業生の短大教育に対する不満は強いと想像できよう(表 13 参照)。

卒年次別の総合評価については、全体では、卒業後の年数を経るごとに、短大より四年制大学志向が高くなるが、その傾向は工業系に強くみられた。家政系では、卒年次による四年制大学志向動向の変化が小さく、1年目より「短大進学」と「四年制大学進学」志向は拮抗している。

それに対して教育系では、卒後1年目の短大志向は極めて高いものの、7年目になると急速に落ち、代わりに四年制大学志向が増加していく様相を見せていました。(表14参照)

表12

職業分類 (変数:SHOKU)	専門／事務 ／その他 の分類	学科別の対応職の分類			
		人文・教養 ・その他	工学	家政	教育
1 教員(幼稚園・学校)	専門	1	1	1	1
2 保育士(保育所など)	専門	2	2	2	1
3 栄養士・管理栄養士	専門	2	2	1	2
4 医療技術者(技師、療法士、衛生士など)	専門	2	2	2	2
5 情報処理技術者(SE、プログラマーなど)	専門	2	1	2	2
6 デザイナー、コーディネーター(服飾)	専門	2	2	1	2
7 その他の専門的技術的職業	専門	2	2	2	1
8 事務(一般、経理、人事など)	事務	3	3	3	3
9 事務(受付、窓口業務、秘書)	事務	3	3	3	3
10 事務(医療事務・医療秘書)	事務	3	3	3	3
11 事務(情報関係のOAインストラクター)	事務	3	3	3	3
12 販売の職業(店頭、実演など)	その他	4	4	4	4
13 営業の職業	その他	4	4	4	4
14 美容の仕事(美容師、エステティシャンなど)	その他	4	4	4	4
16 個人サービスの仕事(接客、旅客業務など)	その他	4	4	4	4
17 農業、漁業、林業の熟練作業者	その他	4	4	4	4
18 生産工程・労務作業者	その他	4	4	4	4
19 その他	その他	4	4	4	4
20 介護福祉士	専門	2	2	2	2
21 福祉関連職	その他	4	4	4	4
22 調理師	専門	2	2	2	2
23 PCオペレータ	その他	4	4	4	4
24 司書(図書館司書、学校司書)	専門	2	2	2	1
25 看護職(正看、准看等)	専門	2	2	2	2
26 金融職(銀行など)	その他	4	4	4	4
27 警備・保安職	その他	4	4	4	4
28 郵政職	その他	4	4	4	4
29 テレフォンオペレータ	その他	4	4	4	4
30 研究関連職	専門	1	1	1	1
31 設計・エンジニア技術職	専門	2	1	2	2
32 学校教員以外の教育関連職	その他	4	4	4	4
33 臨時職員	その他	4	4	4	4
34 アルバイト・フリーター	その他	4	4	4	4

※ 職業分類1~19は既設の選択肢。

20~34はその他の具体的回答を集約し、コード化したもの

※ 但し、上表の数値は以下を意味する

1=対応専門職 2=非対応専門職

3=事務職

4=その他

表 13

学科	職業	(n)	短大に行く		同じ短大に行く		四年制大学に行く	
			平均値	高評価	平均値	高評価	平均値	高評価
全体	対応専門職	(416)	4.01	67.8%	3.68	56.8%	3.29	50.8%
	非対応専門職	(132)	3.87	64.4%	3.49	47.7%	3.44	55.7%
	事務職	(260)	3.56	51.5%	3.27	41.6%	3.30	53.1%
	その他	(215)	3.66	55.3%	3.37	44.9%	3.25	49.8%
	合計	(1023)	3.81	60.6%	3.49	49.3%	3.30	51.8%
人文・教養 ・その他	対応専門職	(4)	3.25	25.0%	3.75	50.0%	4.75	100.0%
	非対応専門職	(17)	4.53	88.2%	3.94	61.1%	3.24	47.1%
	事務職	(88)	3.57	52.3%	3.35	48.3%	3.13	49.4%
	その他	(65)	3.75	60.0%	3.46	47.7%	3.10	45.2%
	合計	(174)	3.72	58.0%	3.46	49.4%	3.16	48.8%
工業	対応専門職	(12)	3.17	50.0%	3.00	41.7%	3.71	64.3%
	非対応専門職	(3)	4.33	100.0%	4.33	66.7%	4.50	100.0%
	事務職	(31)	3.52	51.6%	3.39	38.7%	3.25	56.3%
	その他	(21)	3.52	52.4%	3.05	45.0%	3.74	69.6%
	合計	(67)	3.49	53.7%	3.26	42.4%	3.56	64.4%
家政	対応専門職	(140)	3.55	53.6%	3.26	44.5%	3.73	64.5%
	非対応専門職	(100)	3.77	61.0%	3.46	48.5%	3.33	52.1%
	事務職	(107)	3.64	52.3%	3.22	37.5%	3.40	55.2%
	その他	(101)	3.56	51.5%	3.30	42.2%	3.26	48.5%
	合計	(448)	3.62	54.5%	3.30	43.2%	3.46	56.0%
教育	対応専門職	(260)	4.32	76.9%	3.94	64.1%	2.97	40.9%
	非対応専門職	(12)	3.67	50.0%	2.83	16.7%	4.07	78.6%
	事務職	(34)	3.35	47.1%	3.12	39.4%	3.50	52.9%
	その他	(28)	3.86	60.7%	3.63	48.1%	3.15	48.1%
	合計	(334)	4.16	71.6%	3.79	58.6%	3.09	44.6%

表 14

	卒後年数	(N)	短大に行く		同じ短大に行く		四年制大学に行く	
			平均値	高評価	平均値	高評価	平均値	高評価
全体	卒後1年目	(322)	3.94	65.8%	3.66	57.5%	3.08	45.8%
	卒後3年目	(323)	3.85	62.8%	3.53	51.6%	3.30	51.6%
	卒後7年目	(378)	3.65	54.2%	3.30	39.8%	3.48	56.8%
	1-7年目差		-0.29	-11.6%	-0.36	-17.7%	0.40	10.9%
人文・教養 ・その他	卒後1年目	(54)	3.83	61.1%	3.65	57.9%	2.78	40.0%
	卒後3年目	(57)	3.74	59.6%	3.58	54.4%	3.27	48.2%
	卒後7年目	(63)	3.62	54.0%	3.18	37.1%	3.42	57.6%
	1-7年目差		-0.21	-7.1%	-0.47	-20.8%	0.64	17.6%
工業	卒後1年目	(15)	3.33	53.3%	3.20	46.7%	2.64	42.9%
	卒後3年目	(17)	3.47	58.8%	3.29	52.9%	3.60	70.0%
	卒後7年目	(35)	3.57	51.4%	3.26	35.3%	3.87	69.2%
	1-7年目差		0.24	-1.9%	0.06	-11.4%	1.23	26.4%
家政	卒後1年目	(125)	3.72	59.2%	3.44	49.6%	3.51	59.5%
	卒後3年目	(147)	3.64	56.5%	3.28	44.9%	3.34	49.7%
	卒後7年目	(176)	3.54	49.4%	3.23	36.9%	3.53	58.8%
	1-7年目差		-0.18	-9.8%	-0.21	-12.7%	0.02	-0.7%
教育	卒後1年目	(128)	4.27	75.8%	3.93	66.2%	2.84	35.3%
	卒後3年目	(102)	4.29	74.5%	3.90	59.4%	3.20	52.8%
	卒後7年目	(104)	3.88	63.5%	3.51	48.0%	3.28	48.0%
	1-7年目差		-0.38	-12.3%	-0.42	-18.2%	0.44	12.7%

7. まとめ～本調査結果と課題～

本調査結果は、短大卒業生は、短大での教育に一定の評価はするものの、卒後の職業の専門性や対応性によって、より高い学歴を求める一方で、専門学校や高卒でも良いとするなど、分化する傾向があることを示していた。教育の分野では、短大教育を評価する傾向が高いが、工業の分野では高学歴を指向する傾向がある。

また、短大で身に付けた能力と仕事で必要とする能力の差、すなわち職業コンピテ

ンシーギャップでは、学科の特性と就いた職種や職場の環境を反映した学科による違いは見られたものの、全体的には、知識・技能の習得に関してのギャップはそれほど強くない。むしろ自発性、対人コミュニケーション、柔軟性の育成といった社会的能力の発達に関する不足感を強く抱いていた。このことは、今後短期大学が、職業人養成の仕上げ機関として機能していくのであれば、すぐに古くなる目先を追った知識技術の伝授ではなく、社会的な能力をいかにして身に付けさせるか(換言すればどのように彼らを大人にしていくか)が大きな課題になることを示唆している。

また、卒後の年数を重ねるごとに、現在の職業には、大学学部卒以上の学歴がふさわしいと考える卒業生が増えてくる一方で、工業の分野を除けば、卒業生の編入・進学に対する意欲はそれほど高くない状況があることが明らかになった。このことは、短大が今後、高等教育のファーストステージとしての役割を積極的に担うとすれば、在学中から長期的視野に立った、職業キャリア形成のための教育方法を編み出す必要があることを意味している。

※ 調査研究 「短大卒業生の進路・キャリア形成と短大評価」

本調査研究は、九州地区で組織された「短期大学の将来構想に関する研究会」の幹事校9短大が、自校の教育の点検・評価の一環として、共同での卒業生調査を企画したものである。調査の設計・実施・分析は、当該短大の教職員と、外部の高等教育研究者で組織したワーキンググループ（研究主査 吉本圭一）で担当した。

なお、調査にかかる直接経費は各短大の自己負担、また、分析費用等、結果の取りまとめにかかる共通経費については、短期大学基準協会調査研究委員会が負担した。

参考文献

1. 「短大卒業生の進路・キャリア形成と短大評価 最終報告書」(2005)
編集：吉本圭一 発行：短期大学基準協会
2. 日本労働研究機構 2001 研究報告書 No143
「日欧の大学と職業」 (研究主査 吉本圭一)

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。

従業員数について	総数	そのうち大卒者の割合
	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。

4. 事務・営業系の大卒者、大学院卒者の採用は、ここ5年間でどのように変化しましたか。当てはまるものに○をつけて、具体的な理由もお書きください。

	増えた／変わらぬ／減った	理由
大卒者	1 — 2 — 3	
大学院卒者	1 — 2 — 3	

5. 事務・営業系の採用において、次のような区分を設けておられますか。設けておられる場合には、その理由についても具体的にお教えください。

1. 新卒—既卒（キャリア採用、第二新卒採用）
2. 大卒—大学院卒
3. 大卒に関して特定の学校の枠（指定校など）
4. 専門分野（出身学部）に関しての枠
5. 取得資格に関しての枠
6. 事務・営業系の中でもよりも細分化した職種の枠（職種別採用）

6. ここ数年、大卒の事務・営業系の採用についてどのようなルートを利用されていますか。あてはまるものの全てに○をつけてください。また、選考の時期やプロセスについて、可能な範囲で教えてください。

(1) 採用ルート

- | | |
|------------------|---------------|
| 1. 求人広告 | 6. 縁故 |
| 2. 民間の職業紹介機関 | 7. 研究室、教授の推薦 |
| 3. 職業安定所 | 8. 「リクルーター」制度 |
| 4. 大学の就職課、就職センター | 9. その他（ ） |
| 5. インターンシップ | |

(2) 採用プロセス（選考の期間や方法）

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、これに副ってお問い合わせいただける部分があれば、ありがとうございます。

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が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きていること、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すか。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すか。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ある程度身について欲しい能力、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. コスト感覚を持つてものごとに対処する能力	10. Economic reasoning
11. 情報やアイディ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. 繊密性・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. 仕事をすること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. 自分の意見をはつ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. 話した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. リーダーシップを發揮する力量	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. C_{JP}社 (金融・保険業)
2. D_{JP}社 (卸売・小売業)
3. E_{JP}社 (製造業)
4. G_{JP}社 (金融・保険業)
5. M_{JP}社 (情報サービス業)
6. O_{UK}社 (製造業)
7. P_{JP}社 (医薬品製造業)
8. Q_{JP}社 (化学製品製造業)
9. R_{JP}社 (化学製品製造業)
10. S_{JP}社 (医薬品製造業)
11. W_{JP}社 (証券業)
12. X_{UK}社 (電気機器製造)

CJP社

企業概要： 金融・保険業

企業規模： 資本金 209 億円 営業店舗数 183

従業員数： 2,582 人（2003.3 末現在）

対応者： 人事部担当者

インタビュー担当者： 坂野、安部、Egbert、山田

1. 採用

採用データ

採用人員	2003年4月	2002年4月	2001年4月
大卒総合職コース	21名	19名	15名

採用学部	全学部全学科
職務内容	総合職コース

入行後、主に営業店に配属。基礎業務知識を習得後、本部及び営業店にて企画・判断・得意先業務等に従事する。

当社においては、大卒者の総合職と一般職の違いはないので、総合職コースとして一括採用している。他の採用形態としては、一年契約（更新可）の契約社員があり、仕事が認められれば、正社員への道も用意している。

2004 年度の新卒採用は 27 名である。まず、ホームページからエントリーを受け付ける（2002.12 で約 1,000 名）。1,000 名に適正テストを実施し、600 人程度に絞込み、これらの人々 SPI、面接、基礎能力検査を実施し、最終的に 27 名の採用となった。また、ここ 5 年間の大卒者の採用数に関する大きな変化は無い。

採用選考基準には、学校歴・学校の成績は重視するが、出身学部・学科、銀行員に必要な資格を取得しているかどうかや、在学中の就業体験は問わない。入社後に企業内・外での研修でカバーしていくからだ。

それよりも、学生の当社で働くという意欲の強さが、重要な要素であると考える。面接では、特にこの点を重視する。

面接で重要視する項目は、①あいさつ（ビジネスマナー）、②明確なコミュニケーション能力の有無、③将来のビジョンを描くことができるか、④（志望）動機が明確であるか、そして、⑤出身地である。ただし、⑤は、最終的な判断をするときに意識するだけである。

コンピテンシー項目の 36 項目から選ぶと「誠実さ」と「ロイヤリティ（忠誠心）」を重視する。

また、筆記試験後、行員である身近な先輩とざっくばらんに会話をする機会を設けている。

面接は、4回実施している。

第一次	約 600 人	→ 約 150 人
第二次（人事部）	約 150 人	→ 約 100 人
第三次（人事部長）	約 100 人	→ 約 60 人
第四次（人事役員）	約 60 人	→ 約 27 人

当社では、特定の専門分野の学位が必要な業務がないので、学位の意味は「将来の訓練可能性」を示すものとみなしている。日本の場合は、大卒者は即戦力ではなく、企業の中で育成していくという前提で採用しているケースが殆どである。従って、雇用時点の教育レベルよりも磨けば光る素材であるかどうかが雇用の基準となっているのではないか。

2. 初期キャリア

入行後はまず、営業店に配属され、預金為替業務・融資業務の基本業務を修得する。その後、適性に応じての配置、または公募制度等により専門的な業務を習得する。新入社員にはジョブローテーション（事務II、オペレーター、内部事務、融資、得意先の各係）により、3～5年ですべての仕事を経験するようにさせている。早い人は、30歳前後（勤務7～8年）で係長クラスになって、部下を持つ行員が出てくる。

人材育成の方針・研修プランは、『人材開発ガイドブック 2003』で体系化し、行員へ配布している。これは、「○○の年齢までに××の資格を取得しなさい」「そうすれば、給料に反映されますよ」「でも、能力・資格給制度ではないですよ。××の資格は、△△の役職を勝ち取るために必要です」というキャリアアップナビゲーターの役割をするものである。ようするに、「係長に昇進するには、どのような資格・能力が必要なのか明記されている」ものである。

当社では、「実践的かつ主体的な能力開発・人材育成・キャリア形成」を基本方針とし、社をあげて人材育成に注力している。

教育研修制度として

ア. プロフェッショナルチャレンジ制度

行員のチャレンジ意欲を汲み上げ、より意欲と実力のある人材を起用

イ. プロフェッショナル認定制度

銀行業務のプロフェッショナルを目指し、知識やスキルに応じてランクを認定、また、研修等の応募条件とする。

ウ. その他自己啓発奨励金制度、行内外研修、セミナー等を充実

など、多彩なメニューを用意している。

大卒後3年程度の行員の能力としては、コンピテンシー36項目をみていくと、「6. コンピュータを扱うスキル」「26. 融通性・順応性」「30. 誠実さ」などは評価できるものの、「19. 時間を管理できる能力」「23. 独力で仕事ができる能力」「36. 自分の責任で決定を下す能力」が不足していると思う。特に、「19. 時間を管理できる能力」は、仕事上とても必要なことだから、その不足感は大きい。

職場で必要な能力として、とても重要な事項は、以下の15項目である。

10. コスト感覚を持つてものごとに対処する能力
11. 情報やアイディアを収集し整理する能力
12. 問題解決の能力
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
18. 緊密性・細部に目配りする能力
19. 時間を管理できる能力
20. 交渉技術・折衝能力
21. 仕事をすること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
28. 集中力
30. 誠実さ
32. 話すことばによるコミュニケーション能力
35. リーダーシップを発揮する力量

3. 大学教育の評価

大学卒業時点では、必ず身に付けておいてもらいたいにリーダーシップがある。これは、若手行員に大いに期待している部分でもあり、採用時の重要なチェック項目となっている。

また、自然科学系分野（理工系など）の出身者が事務・営業系の業務に就いていることがあるが、能力的に特別な差があるとは考えていない。

大学教育と企業が連携していない現状があるので、大学在籍中に獲得した知識や技能を職場で活用しているとはいえない面があると思う。

採用面接時に、大学時代何をしてきたかの問い合わせに対する回答の多くは、サークルでありバイトである。何を勉強してきたといえる学生の出現を望みたい。

大卒者に対する労働需要は、今後全般的に大きく変化するだろう。技術的な資格取得が求められる理工系を卒業した場合は、できるだけ多くの資格を取得すれば、雇用は確保される。しかしながら人文系では、職務にすぐ生かせる資格が少ない為に、需要

は減少するのではないかと考えている。

(文責：安部)

D_{JP}社

企業概要： 卸売・小売業

従業員数： 約 1800 名（社員 約 140 名、パート約 1,400 名）[2003.3 末現在]

対応者： 人事担当者

インタビュー担当者： 坂野、安部、Egbert、山田

1. 採用

正社員 325 人の内、大卒 58 名、専門学校卒 20 名ある。正社員は 2 割で、残りは、パート／契約社員である。

採用した大卒者は、男性が中心であるが、入社当初は、生鮮関係を中心に、売り場チーフのアシスタントとしての現場経験が中心となる。

当社では、これまで、高卒者で担っていた仕事を、大卒者に変更した経緯がある。大卒者は主任クラス（さらには、店長候補）として採用する。

採用者には、地元の県立大学の卒業者が多い。これは、地元出身者または、地元で生活している人を優先的に採用している結果である。

採用の主なルートとしては、職業安定所や、地元で開催される合同企業セミナーであり、店舗数拡大などに伴い、急な人材需要を生じる場合があるので、既卒者の採用に力を入れている。

採用試験では、面接を最も重要視する。2003 年入社の内訳は、大卒者 4 名（面接は 8 名受験）、高卒、専門学校卒 3 名であった。

大卒者の選考基準としては「営業向けの人（対人関係がソフトな人という意味で）」ということで、特に「人柄」を重視し、専攻学部・学科などによる専門的な知識は問わない。

当社が、学卒者に求める能力は、スタッフの管理能力である。加えて、課題に取り組み、問題が発生したときに、その解決のための手段を見つけ出す能力（問題解決能力）と、コミュニケーション能力が必要である。

2. 初期キャリア

10 年前後の現場経験を経て主任クラスになる場合が多いが、店長昇進への最短期間は、6～7 年である。

当社は、高卒者、専門学校卒者、大卒者の、学歴による昇進ルートに変化は持たせていない。個人の管理能力の有無により判断して昇進させる。

ここ 2～3 年は、新入社員教育に力を注いでいる。しかしながら、計画的な研修制度は、まだ確立していない。

現在は、新入社員研修（オールニッポンスーパーマーケット協会（AJS）の合同研修 3

日間）を集中的に行い、また、入社直後は、1ヶ月単位で各部門を転属し、主任のもとで見習として仕事をする。入社後、2から3年は（アシスタント）サブとして仕事につく。

主任、店長になる前には、外部に研修に出す費用を会社で負担している。AJSでの研修参加などはあるが、店独自の研修制度が存在しないので、早急の対応が必要であると考えている。

大卒者は5年後には、半数が退社、高卒者は3年後には半数が退社しているのが、ここ3年ぐらいの傾向である。その原因として、当社では、研修制度、昇進制度が確立していないため、将来が不透明であることが考えられるかもしれない。

また、給与体系が固定給ではなく、業績などは手当てとして支給されるため、主任、店長クラスなどでは、収入面での個人差が大きい。

また、店長や主任に昇進すれば、勤務時間や休日が不規則なることも多い。

職場で特に必要とされる能力は、

- 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
- 19. 時間を管理できる能力
- 21. 仕事をすることへの心がまえや十分な体力
- 22. 体や手先を使う仕事の技能
- 23. 独力で仕事ができる能力
- 24. チームの中で仕事を遂行する能力 30.誠実さ
- 32. 話した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方を理解し、受容する能力

以上の10項目が重要である。

特に、その中でも「話すことばによるコミュニケーション能力」が、学卒者には不足していると思う。また、目的意識などの仕事に対する“欲”がないのではないかと感じることが多い。

3. 大学教育の評価

当社では、専門的な能力や知識を身につけた人を必要とはしていない。したがって。大学在学中には教養的な教育を身につけてきてほしい。学位は、将来の訓練の可能性を示す指標であると考えている。

大学では、人間性、リーダーシップ能力（人の管理能力）、コミュニケーション能力の育成をしてほしいと思う。

（文責：安部）

E_{JP}社

企業概要： 製造業

従業員数： 約3千人

対応者： 人事本部マネージャーほか1名

インタビュー担当者： 吉本、小方、稻永

会社の概要

飲食料品製造を手がける E_{JP} 社は、欧州に本拠地を構え世界数十ヶ国に工場を有し総従業員数十万人の多国籍大企業の日本法人企業である。日本進出の歴史も長く、E_{JP} 社の社員総数は現在 3,000 人近くである。従業員の6割が大卒であり、毎年数十人の新規学卒定期一括採用をしている。

1. 採用

a. 新卒採用の枠組み

E_{JP} 社は新卒を主体としながら、中途採用も併用している。「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。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。

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 年度については十数名にとどまり、2003 年度も数名という規模である。中途採用は、新規事業の展開のための異業種からの引き抜きによる専門家の採用のケースであり、E_{JP} 社では、たとえば飲料水事業を新規に始めるにあたって中途採用を多く採用したという。

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。人事部門のマネージャーとしては上下間の調整に苦慮しているという。

学歴で見ると、技術系では大学院修了者がいるが、事務系では学部卒が主である。事務系でも、マーケティング部門で文科系大学院の MBA を採用したケースはあるが、基本的にはマーケティング部門といつても通常は営業経験があることを優先しているので、学部・MBA だけを修了して就職してマーケティング・チームに入っても仕事にならないという。

「現場を知らないし、会社の組織を動かすには社員の顔を知らないといけないので、現

場に行って、苦労をして、いろんな人とぶつかり合いながらそういうので一人前にならなないと、人を動かすことはできないから。なので、基本的には、営業からマーケティングへ進む傾向がある。」

また現在、派遣スタッフは内勤、営業それぞれ約100人いるが、他社と比較して低い比率だと評価している。ほとんどが20代後半である。現在は新卒派遣という形態をとっていないが、もし導入するとなると、将来的には正社員として雇用するという約束を用意する必要があろう。しかし、EJP社ではいま正社員雇用自体のハードルが高くなっているため、新卒派遣を安易に導入しても適切な初期キャリア・パスを設定できないと見ており、まだ導入について検討中であるという。

b. 採用プロセスと採用基準

採用プロセスは、まずWebエントリーをする。2002年度はエントリー総数は12,000～13,000人に上る。その次の会社説明会には実質2,000人くらいが参加する。

これはWebでの適性検査での選考に合格した人が対象である。Web検査の問題は、何十問もあるが、学力ではなくて、いうなれば性格の判定である。ただし、「単なるお遊びではなく、その裏には我々がほしい人材というか人物像を含んだ設問になっている。」という。EJP社が欲しい能力（コンピテンシー）のうち、特に学生として必要な4つの基本コンピテンシーの強い学生をとる。

その要素は、まず2つの価値志向（value competency）があり、ひとつは「継続的な学習」への性向（「ずっと油断することなく、常に向上意欲を持ち、吸収しようとか勉強しようとか好奇心を持ってなんかやろう」）であり、もう一つが「チャレンジ」への性向（「イノベーション・リノベーション」・「変革魂」というか、今やっているやり方よりも何か新しいやり方を模索する力）である。

そして、残りの2つのコンピテンシーは、「協調性」と、「コミュニケーション能力」である。そういうコンピテンシーの基準は、企業にとって30年以上の就業可能性をもつ買い物であり、結局のところ、会社の風土に合うかどうか、仲間としてやっていけるかを見るなどを重視したものだという。

つまり、これらの新卒採用で、特にマーケティングや営業へ配属する場合のコンピテンシーは、職業専門的な能力というよりも、特定の専門教育に依存しないより一般的なコンピテンシーであり、「コンピテンシー採用＝専門能力採用」ということでないことが確認できるのである。なお、新卒でも、会計・財務部門や経営企画部門などへ配属する場合には、専門的な基礎的能力も採用基準として配慮されている。

ただし、この適性検査の結果は、応募者の気分などその時々の状況によって左右されることがあるため、これが100%正しいとは誰も思っていない。ただ、それをやらないと、会社説明会への参加者を物理的にマネージできないので、あえて絞り込んでいる。応募者が傾向と対策を練ってくるとも考えられるが、人事部門の見るところでは、問題数が多いので、前半は学生の対策も通用するとしても、後半は疲れてきて本音が出るという。学生の気がつかないような含みのある質問（どっちを答てもいいという設問）などを、うまく入れ

込んでいるという。

学校歴や大学の成績について、EJP 社として特に拘りはないという。2003 年度の新卒採用のホームページにある、これまでの「主要採用実績校」では、旧帝大のうちの 5 大学をはじめ国立大学 15 校、関西の銘柄 4 校を含めた私立大学 7 校が記載されている。大学在学中の成績も以下のような点で重視しており、面接 3 回の中の 2 回目あたりで考慮される。

「楽勝科目だけを選択して優を稼ぐような要領のよい子がいるので 100% 当てにはできないが、ただ、学生の本分である勉学がいいかげんだったというのはやっぱりまずい。それを何十倍か伸ばしたのが会社生活だから、その意味でしっかり勉強をやったというのは信用できることで、必ず大学の成績はしっかり見るようしている」

また、採用数決定時点では各本部からの要望を聞いているが、採用予定数が確定してから以後の採用選考のプロセスでは、最終的な面接まで含めて、どの本部のどの部署の採用予定ということで選考するのではない。この点でも、必ずしも特定の部門で活用する専門的な能力が求められてはいないことが分かる。

2. 新人教育、キャリア・パス

a. 初任配属と異動

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、採用段階では初任配属部門はまだ決めていないので、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、長いこと畠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。

E社の事務系大卒社員の出身大学教育と初期キャリア段階(10年以内)での異動事例

出身専門分野	性	初任配属		ジュニア卒業頃の異動			シニア卒業頃の異動		
		入社年	配属部門	職務	異動年	異動部門	職務	異動年	異動部門
1 文学部・社会学科	女	1990	本部流通開発部	営業	1995	本部△△事業部	マーケティング	1999	広報部 社外広報
2 商学部・マーケティングマネジメント専攻	男	1996	○○支店	営業	2001	本部▽▽事業部	マーケティング		
3 法学部・法律学科・商法専攻	男	1995	△△支店	営業	2000	本部流通開発部	営業		
4 商学部・経営学科・経営法学	男	1997	□□工場	会計	2002	本部会計部	会計(工場)		
5 商学部・会計学科・国際会計専攻	男	1995	◇◇工場	会計	1999	本部マネジメントアカウント部	管理会計		
6 文学部・史学科	女	2000	人事戦略グループ	採用					

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つ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、本部からおどりの指令を現場が受けている形になりやすい。最近でこそ支店長が強くなって反発するということも出てきた。今、飲食料品の業界も、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。

b. 訓練とアセスメント

就職後の「初期キャリア・パス」をみると、EJP社では、管理職以外の大卒ホワイトカラーのキャリアの段階を、近年では、「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、待遇的にはほぼ同期が一斉に昇進・昇格していく、32～33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36～37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、待遇・昇進にはほとんど差はない。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32～33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。

この場合に、アセスメント研修は、ペーパー試験ではなく、集団での研修である。研修の実際の進め方にはいろいろな方法論があるのだが、たとえば次のような方法が用いられたりするという。

3日間、同じ段階の者が集まり、いくつかの演習をさせる。その際には時間的なプレッシャーをおもいつきりかける。内容は、例えば、インバスケット（未処理案件の処理）演習。これは、あるポジションのAさんになりきって未決箱の中に大量に入っている課題を2時間で優先順位をつけて振り分けメモをさせ、仕事の進め方、マネジメント能力と判断力を見る。これが終わると、次はグループディスカッションにはいる。たとえば1時間で、7人のグループで同じ案件がくばられて、一齊に1つのテーマをみんなで解決する。ねらいは採用時のグループディスカッションと同じで、短時間で結論を導き出す論理展開力とか、みんなをインボルブさせるような協調性、リーダーシップなどをみる。次は面接演習で、一対一で10分間で如何に相手を説得するか、できるだけ相手の言い分を聞き出しながら、相手に自分の意見を返していく力をみる。最後にプレゼンテーション。分析した結果を10分でまとめてみんなの前で発表する。こうした演習が終わるころにはへとへとで、さらに得点発表がある。特にツライのは、アセスメントⅠ、Ⅱが、「昇格」と連動していることである。

大卒者が卒業5年後程度で受けるアセスメントⅢでは、その後直接待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。いろん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弱いかを認識させ、次の閂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。アセスメントⅢの段階で、すでにそうした「コア人材」、つまり管理職への適性があるかどうか見えてくる。これは、本人にもフィードバックして、啓発する。

この、企業のもっとも重視する「コア人材」の育成は、採用時すぐには見えないものだという。仕事をして6～7年経つてからみえてくる。ローテーションを通して多様なキャリア・パスを用意するといっても、30代に入ってから以後は、各人ごとのキャリア形成のコースを概ね想定して異動を行うので、そのコースからあまりかけ離れた職務経験をさせるわけにはいかない。つまり、20歳代の終わりの時点でアセスメントを行うことは、その後の異動を決める際の、よい判断材料になっていると考えられている。

そして研修体系も、先の「ジュニア→ミドル→シニア」のキャリア3段階に対応している。ジュニアの段階では、新人研修からマーケティング基礎研修、英語研修などもっぱら社内での研修が準備されているが、20歳代後半からのミドルレベルではビジネス・スクールへの派遣、シニアでは欧州本拠地でのビジネスマネージメント関連セミナーなど世界

各国の系列企業の同レベルの職員たちといっしょに研修を受けることになっている。きわめて明瞭に設計された研修体系があり、年齢的に明確に設定されたキャリアの段階がある。

3. 外資系企業としての葛藤

インタビューを行った EJP 社人事担当者も、自社は外資系というよりも日本的な企業であると感じている。特に、CEO が雇用の安定のために努力するという経営方針を出しておらず、ファミリー企業内で人材もゆったり育てていくところなど日本企業と大きな違いはない。アメリカ系外資では半年で社員が移動するといった会社も見られるのに対して、その点では、EJP 社の場合、ヨーロッパ系の所在地域の経営風土に合わせていくという特色を読み取れるという。

しかし、トップが代わると方針も変わり、定期採用についての方針もそこで左右されることがある。つまり、トップのリーダーシップが大きく影響する点は外資系としての特色でもあり、また会社のポリシーの第一に製品・顧客満足、第二に株主満足がきて、その後に従業員満足がくるところなども外資的といってよいであろう。また、会社を公開しよう (transparency) という理念にも、外資系としての特質をみることができよう。

(文責：吉本)

GJP 社

企業概要： 金融・保険業

従業員数： 約 1100 人

対応者： 人事部法人顧客グループ ディレクター

インタビュー担当者： 小杉

企業の沿革

1885 年 海外本社の母体となった投資会社設立。1961 年に日本の金融市场に参入し、1986 年に東京証券取引所正会員権を取得。1998 年には個人投資家向けに証券会社設立、2001 年に法人顧客グループと個人顧客グループの統合し、現在の GJP 社にいたる。

1. 大卒者の採用について

大卒採用は、新卒については、2 年間で 36 人採用した。他に中途採用が 80 人程度。大学院卒は新卒 17 人、中途で 26 人採用しているが、すべて欧米の MBA 取得者。日本のビジネススクールが欧米と同じレベルに達しているとは思っていない。

採用後 2 年間の離職者は新卒 8 名、中途 13 名であった。平均勤務年数は 4 年程度であり、移動は多い。

採用は部門別採用である。採用だけでなく会社の運営そのものが部門ごとにかなり独立して行われている。

まず、日本での新卒採用数は企業戦略に伴って海外の本社で決められる。その採用予定数を、部門グループで配分し、さらに例えば、法人顧客グループでは、債券部門・株式部門・投資銀行部門で配分する。採用はこの部門ごとで行う。インタビューに応じてくれた東氏は、この法人顧客グループ債券権部門の採用を担当するディレクターである。同部門の本年の採用予定は 4 名で、採用段階から配属先を想定してとる。配属先は要員の不足状況と育成できる余裕の両方を勘案して決める。

採用方法では採用直結型のインターンシップを取り入れているが、今年は応募は多数あったが、水準に達する人がいないので受け入れていない。限定しているわけではないが、実績があり接觸している大学は数校である。東大、慶應、上智、青山等で、一部必要な部門で東工大にも接觸している。

中途採用は欠員を補充する即戦力採用で、新卒は生え抜きを育てて基幹社員にする意図をもって採用している。しかし、実際には厳しい環境下でそこまで長期的な視野をもって採用しているとは言いがたい。中途採用の比重が大きい。

2. 学歴・専門分野と仕事上必要な要件との対応について

新卒採用に当たって、大学での専攻分野や学科は、特別に工学や法務であることが必要な部門もあるが、大半のフロントサイド（営業、トレーディング、投資銀行部門）では間わない。

必要な知識と考えているのは経済的知識や分析力である。採用で最も重きを置くのは面接であるが、その際用いる評価票では、次の5点を5段階で評価する。すなわち、論理的思考力・分析力 (Quantitative/Analytical Ability....takes a logical, well-ordered approach to analyzing complex problems and developing solutions)、問題解決力 (Drive for Results...exhibits the initiative, motivation, attention to detail and energy necessary to get result)、コミュニケーション・個性 (Communication and Personal Impact....builds professional rapport and makes a positive impression on others through personal style and communication ability) 顧客志向 (Client Orientation....understands the perspective of the client and takes action to integrate their needs)、チームで仕事をする・リーダーシップを取る (Team Player/leader....works effectively with, and inspires others toward common goals) 金融サービスについての知識 (Knowledge of Financial Servicesshows a genuine interest in and commitment to the industry by pursuing appropriate experiences, and gaining relevant skills and knowledge) の5点である。このすべてについて4、5点を取っていないと採用対象にはならない。なお、米国での採用もまったく同じ評価票を用いて行っている。

3. 職務上必要な知識・技能と大学教育

採用後の一般的なキャリアパスはない。計画的ローテーションも行っていない。優秀だと判断されれば、非常に早く昇進していくものもいるし、一方、本人がチャレンジしなければ異動はない。部門間異動はほとんど転職であり、本人の希望と会社の事情が合致して初めて可能。また、半年程度あれば適不適がはっきりするので、早期退職も多い。

なお、賃金は職務給ではなく、職能資格給と業績給で構成されるが、業績給の比率が高い。ただし業績は多角的に評価しており単なる個人の成績の反映ではない。

3年目の職務を一般に判断することはできないので、36項目の評価については、採用時点での必要性と応募者の実力レベルで答えている。

日本の大卒で欠けているものは、一言で言えば mature 成熟である。欧米の学生に比べて非常に子供だし、さらに、その傾向は年々ひどくなっているという印象である。

すなわち、「宴会芸とかはうまそうだが、まったく勉強してきていない」という印象を受ける。目的意識なしに大学に入り、マスプロ授業で勉強せずに、ろくに授業に出席もせずに大学を出てしまった学生が少なくないのではないか。

大学で獲得した知識を活用していないという反応は、そもそも大学で知識を獲得していないのではないかためではないかと思う。業務が要求するものは欧米と変わらないが、それに見合う能力を獲得していないのだろう。学生の怠慢だと思うが、マスプロ授業など大学の問題もあるだろう。

新人研修は、マクロ経済学、財務分析、英語、業務内容、ビジネスマナーなど。部門によつては、日本での研修の後、ニューヨークでの研修も行っている。日本の入社が4月で米国では6～8月なので、日本の研修後、米国での研修に合流する形をとる。そこでの成績は、日本の学生はほとんど最下位ランクである。いったん日本で研修した後であるにもかかわらず、成績が悪い。これは、語学だけの問題ではない。

4. 大卒者の職務内容

最初の配属から職務は明確に定義されており、裁量範囲は狭くないのではないか。大学新卒の場合は、一人で顧客を任されるまでに2年ぐらいはかかることが多い。最初は、プレゼン用の資料作成などからはいり、先輩について顧客を訪問し、営業活動をOJTで習得する。

近年、職務内容に大きな変化はない。労働需要は景気・業績しだいである。

5. 大学教育のあり方

大卒者が未成熟なのは、家庭教育の問題も大きいだろうが、ろくに授業に出ない者でも卒業させる大学教育にも問題があるだろう。大学教育の改革の方向は例示されたものそれぞれ効果があるだろう。

(文責：小杉)

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のものである。

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。

採用においての「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S

E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く、どう振る舞っていくのかが問題であって、それがリーダーとの波長と合つたりすると、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なる。また、大学に入るということの意味合いも、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ういうところにあるのか、そのためには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、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。

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

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

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

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

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

以下は部長の私見として特にことわって語られたことである。

日本の大卒者をアメリカの大卒者と比較した場合、能力はぜんぜん変わらないと私は認識している。外資系企業で日本の大卒を米国に比べて低い等級に位置づける企業もあるということだが、それは文化の違いがあるのではないか。日本ではコンテクスチュアルな捉え方で仕事を考えるが、米国はインディビデュアルな文化で、そこから見れば日本の大卒者は若干自律していないように見えるだろう。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、いってきた。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、M_{JP}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、先輩からに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、

少しづ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なると気働きは通じない。時の流れで見たときに、コンテクスチュアルなところとか、気働きとか、そういうものはあまり求めなくてもいい方向かと思う。一方、日本で、お客様と接している人たちには相変わらず必要で、そこにほかの国にはないお客様を開拓する大変さがある。

大卒若手社員の職務遂行能力に関しては、調査票の 36 項目に即して言うと、まず第 1 のパートに関しては、職場での必要性が特に高いのは「1. 幅広い知識教養」「8. 計画立案・調整・組織化の能力」「9. 規則を現実の場で柔軟に運用する能力」「10. コスト感覚を持って物事に対処する能力」「11. 情報やアイディ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方を理解し、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. リーダーシップを發揮する能力」「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方を理解し、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ではないと思う。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、選択肢が増えた。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、やつてきたことにこだわりすぎないほうが、選択肢が広くなる。

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、グローバリゼーション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人の人も入ってくる。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ともった人材と見ている。

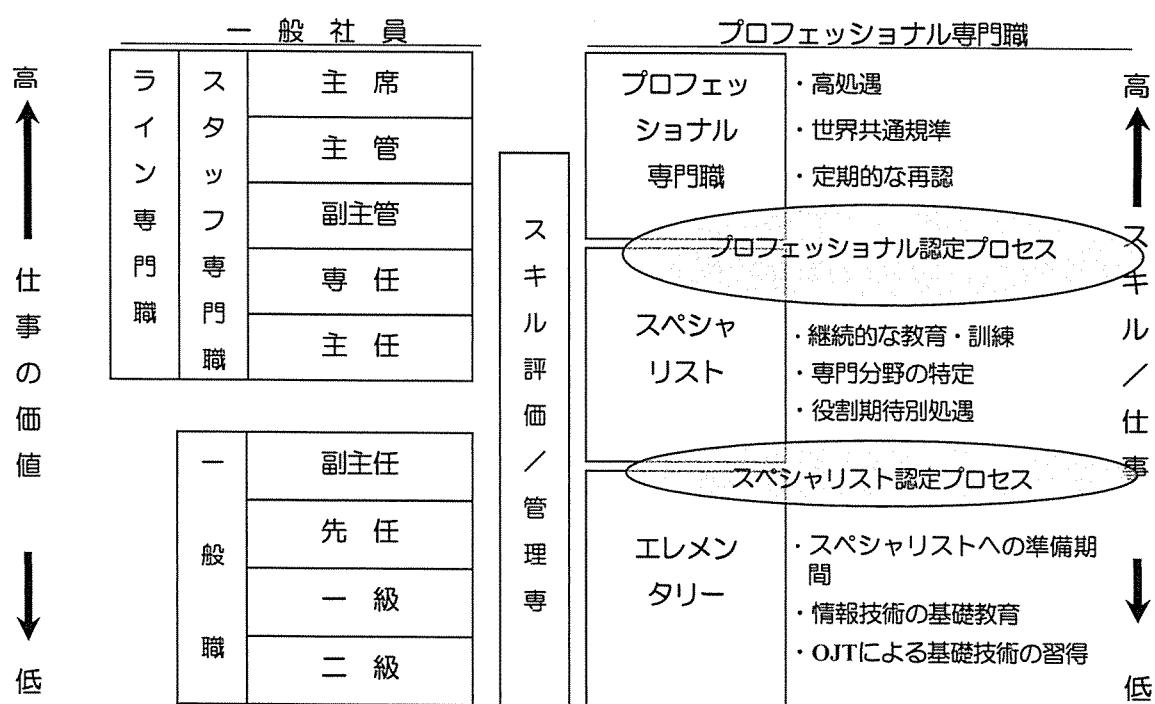
3. 大学教育への期待 :

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、やはり人間力を鍛錬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、日頃から感じことがある。例えば、予約した面接にキャンセルしないで、連絡なく休むとか、来ないとかということで、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」と感じることがある。

大学で今後充実が必要なのは、調査票の選択肢のうち「a. 学位や専門分野に対応した職業紹介インターンシップを行う」「b. 企業と大学とが協力して仕事に必要な能力を明らかにする」だろう。これは学校側だけではなく、企業側だけでもなく、行政も含めてということになろう。

「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に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するために、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なう。一方営業事務所では、例えばセールス担当の採用のパターンは、主として人材派遣会社に募集広告を出し、派遣会社が適切であると判断した人材の履歴書をO_{UK}社に送り、O_{UK}社が適切であると判断した人材のみを面接する。人材派遣会社を利用した採用は、O_{UK}社の要望にマッチした人材（例えば、マーケティングに強い人材）を豊富な人材データバンクから検索し、紹介するので、募集要項を新聞等のメディアに掲載するよりも優秀な人材が短期間で獲得できるという利点がある。

一般的に、英国企業の採用は大卒者ということで採用しているのではなくて、その人（応募者）がビジネスの中で戦略的な思考・行為によって仕事ができるかということを重視している。また、英国企業の採用基準では、日本のように企業内・組織内の集団に対する人間関係ではなくて、英国内外の顧客と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ー（＝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く、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なっている。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}社で継続して働く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、学術的な成績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、という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、稻永

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、掘り下げる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

(1) 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. 仕事をすること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方を理解し、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。

(2) 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なである。

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。

4. コメント

この製薬業界において営業職は、業界の定める MR 試験があり、入社後にも常に勉強を続ける必要がある。その意味では、学習能力、向上意欲が求められるため、一定の教育レベルに達している人物が好ましい。（対象者談）

（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おこなう。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見る。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から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ー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、技術ならお客様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。その後、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てをなくすなどの、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のテストによるものではなく、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、短くとも 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 新卒ではこ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避けたい。

雑感

日本型の長期雇用を前提にしたポテンシャル評価型の採用をしている。「意欲」を重視し、大学教育にも、手を抜かずまじめに取り組む態度・意欲の育成を期待している。一方、昇進プロセスには成果主義が取り入れられ、選抜型の研修が取り入れられている。しかし、成果主義

的管理は限定的な運用にとどまっている。海外企業を合併吸収したが、現地は現地の人事制度で別々に動いている。今後のグローバル展開の程度によって、変化してくる可能性があるだろうが、現在のところは、むしろ伝統的な採用・昇進管理が行われている。

(文責：小杉)

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、稻永、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。新卒を中心、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、RJP 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」、「仕事をすること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。

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

2. 新人教育、キャリアパス

MR の場合、入社時に約 6 カ月研修を行う。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た。

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		
							TOEIC	その他各種研修	通信教育
52歳	部長職	新任社長研修		STRETC H I	管理職研 修			海外語留学制度	資格取得研 修
		新任取締役研 修							
		新任部長研修							
		新任課長研修							
48歳	課長職	新任課長研修		STRETC H II	WI ND	フォ ーラム	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		資格取得研 修
		新任課長研修							
		新任課長研修							
44歳	GL職	中堅社員研修		パワーア ップ研修		ミニ フォ ーラム			資格取得研 修
		中堅社員研修							
		中堅社員研修							
36歳	担当職	フォロー研修	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)		一般 職研 修	ミニ フォ ーラム			資格取得研 修
		総合職新入社 員研修							
		総合職任用者 研修							
33歳	一般職	OJTリーダー ^{研修}			一般 職研 修	ミニ フォ ーラム			資格取得研 修
		一般職新入社 員							
		一般職新入社 員							
30歳	一般職	OJTリーダー ^{研修}			一般 職研 修	ミニ フォ ーラム			資格取得研 修
		一般職新入社 員							
		一般職新入社 員							
25歳	一般職	OJTリーダー ^{研修}			一般 職研 修	ミニ フォ ーラム			資格取得研 修
		一般職新入社 員							
		一般職新入社 員							
22歳	一般職	OJTリーダー ^{研修}			一般 職研 修	ミニ フォ ーラム			資格取得研 修
		一般職新入社 員							
		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。従来の 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実行したのである。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、S_{JP} 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。S_{JP}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なっている（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なっていない。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者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S_{JP}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「S_{JP}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いく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

S_{JP}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。S_{JP}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S_{USA}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、S_{JP}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、S_{JP}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なわれない。したがって、地域別に採用活動を行なっている、（5）職種間の異動がほとんどない。職種別採用を行なっている。

b. 教育訓練

能力開発はS_{JP}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。けして、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. 話す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ういう位置づけとして捉えたらよいのか、という機会を入学の早い段階に設けた方がよいと考える。たんに就職に有利だから職業関連の資格を取得するとかではなくて、社会人としてどういう自己実現をしていきたいのかということを考えなければならないのではないだろうか。入社してからは、ほんとうに自分がやっている仕事は合っているのだろうか、と常に自問自答するようになる。夏期休業等のインターンシップを通じて、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かだろうか。

(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、稻永、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、外国人採用は両年度共に 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は無く、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おこなう。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。面接数が多いのは、各年代・各職位の人との面接など多様な面接を丁寧にやると、応募者の本音が見えて、離職率が低下すると考えるからだ。

GFC2005 採用のエントリーシート受付数は 4,000 人で、事前の書類審査はおこなわない。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。優の数が多いのははじめさの証拠か？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. 自分の意見をはつきり主張する」、「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、毎年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おこなうが、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」を初めて開始するならば遅いのではないか。これは中等教育段階からの課題であろうけれども、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で、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、あらかじめ身につい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、こ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）

XUK 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を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探っているところもあれば、ドイツなどは英國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 Track で採用されても、それが例えれ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 (ヘ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% の間で会社がもつことはある。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、大卒者から何を得ているか（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。大学の大衆化の進行などで、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）

平成 14～16 年度文部科学省科学研究費補助金（基盤研究 B(1)）
研究成果最終報告書（課題番号 14310128）
研究代表者：吉本圭一（九州大学大学院人間環境学研究院・助教授）

高等教育とコンピテンシー形成に関する日欧比較研究

発行年月日 2005 年 3 月 31 日

発行・編集 吉 本 圭 一

〒 812-8581 福岡市東区箱崎 6-19-1

九州大学教育社会学研究室

TEL・FAX 092-642-3126

印刷・製本 株式会社ミドリ印刷
