

第5章 大企業における大卒初期キャリア管理の基本と異文化適応

1. 課題の設定—日英企業の進出先の制度分化への適応・調整

日本の大卒ホワイトカラーは、比較的長い初期キャリアパスを通して、30歳前後で職業的に一人前になり、その後のキャリア分岐へと向かう。その意味で職業キャリアスタート段階では専門的な完成が求められていない。他方、ドイツなど欧州大陸系諸国では、卒業年齢が20歳代後半と遅いことと関連して、高等教育自体が職業専門性を軸に教育課程が編成されており、卒業後しばらくして就職するときにはほとんど専門的に一人前近くに完成した状態にあり、比較的短期の教育訓練が施されるとされる。

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

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

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

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

2. 日本と英国、本国企業と外資系企業

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

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

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

3. 日本の製造業Y_{JP}社における大卒人材の採用と育成

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

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

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

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

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

つまり、YJP社では、大卒者のキャリアパスと職層の昇進、年齢とが30歳、上級専門職への昇進までほぼ標準的なかたちで対応しており、これに応じ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的モデルとの異同

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

欧州全域にまたがる学卒プログラムの「Euro-Grads」は、20年程度の歴史があり、欧州各国の指導的大学の卒業生をいわゆる「特急組」として5年間教育訓練するものである。ヨーロッパ各国から毎年15名程度を採用している。また職域別採用でも、英国内で毎年100名の新卒者を「学卒プログラム」として採用している。職種別採用の「学卒プログラム」（3年間で、1年ごとにいろいろな職務経験）を経験してきた者と、欧州特急組の「Euro-grads」（5年間で、複数の国で3つくらいの異なる部門の経験）の、その後の昇進のスピードは一概にどちらが早いともいえないという。

それらの学卒プログラムは、いずれも採用枠組みであるとともに、新卒3～5年の教育訓練プログラム（Early Experience）でもある。ここで教育訓練上重要なのは、どんなメンターを提供するかという点である。人事部門と現場とで相談しながら決めるが、年配の指導者がつくことになる。6ヶ月ごとに新人の成長をチェックする。職務については、なるべく意図的にローテーションを組み合わせるようにしており、そのため12ヶ月でのローテーションが一般的である。

3～5年の訓練は、学卒者の初期キャリアの一つの節目であり、そのあたりの段階で一般

的なコア・コンピテンシーを成長させる段階となる。この段階でアセスメント・センターによる評価を行い、次の段階ではキャリアが枝分かれしていく。なお、この点については、担当者からワイングラス型のキャリア発達ということで説明があった。つまり、一定の共通の教育訓練を経て、およそ3通りのキャリアパターン、よりジェネラルな職域を辿る者、スペシャリストとして働く者、その中間型などに分岐していく。就職後3～5年後というのは専門的にみて管理職ということではないが、専門職域に十分な能力をもつようになる。そのころまでにリーダーシップなども、それぞれの特別のコースを設定して磨いていく。他方、特定の各部署と上司（ラインのマネージャー）のアセスメントにもとづいて、またメンターを活用しながら、キャリアの方向が決まっていく。

初期キャリアの完成段階としては、10年目が第2段階の節目であり、英国の代表的な学卒者では34～35歳になっている。営業系でも初期プログラムの間には3つの分野（財務→市場・顧客対応→営業）などを経験するが、その後は職域間での異動は極めて例外的になる。それは、それぞれのプログラムで成長させようとするコアコンピテンシーが異なっているためである。「Euro-Grads」プログラムでの異動では、とくに財務系に力を入れてキャリアを経験させる。初期プログラムの目的としては、明確にそれぞれのキャリア展望を見せていくことで、コアコンピテンシーを獲得させることである。

5. 欧州系在日企業 E_{JP} 社の採用と初期キャリアパス

5.1 大卒新卒採用

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

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

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

ということであり、外資系におけるトップの影響力の大きさが読みとれる。

5.2 初任配属と異動

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

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

5.3 初期キャリアパスと異動・昇進

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

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

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

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

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

6. 日系在英金融・証券業 U_{UK}社の教育への関わり

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

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

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

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

大卒採用の社員の入社後3年間は、OJTによる教育訓練プログラムを主体とした教育期間と捉えている。UUK社とUJP社の人材育成を目的とした教育訓練制度は、それぞれ独自に編成されているが、両国ともに、入社後の3年間を新入社員の教育訓練期間として捉えている点は共通している。教育訓練プログラムは、社員の「将来性を重視した」能力育成を目的として行っている。例えば、「ものごとを批判的に吟味・検討する能力 (critical thinking)」、「プレッシャーの下でも仕事ができる精神力 (working under pressure)」という能力の育成を主として行っている。これらの能力は、社外等の教育機関を利用して育成 (Off-JT) するのではなく、日常の職務を通して育成している。

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

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

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

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

も、その基盤に据えられているとみることができる。

7. 外資系企業の日本的経営モデル展開について

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

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

本研究で、企業調査の準備段階として行った経営コンサルティング専門の K 社へのインタビューでも、外資系企業の雇用管理にかかる行動様式は一樣ではなく、いくつかの要因の組み合わせでその特質を理解していく必要があることが指摘された。つまり、外資系企業といっても、採用、教育訓練、選抜・昇進などいくつかのフェーズで多様なパターンがある。そして、基本的な対比軸として、日本の大企業を中心とするいわゆる日本的経営による訓練可能性採用と教育訓練による長期的な育成、遅い昇進という長期能力蓄積モデルと、その対極にある外国企業の専門能力による専門的・管理的ポストへの採用の高度専門能力活用モデルとを対比させて見た場合、外資系企業といってもいくつかの要因が相乗していくことで、日本的経営モデルがそうした企業内に浸透していくことがある。

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

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

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

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

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

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

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

8. 小括

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

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

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

しかしながら、逆に日本の Y_{JP} 社が、部門内でのエントリージョブと発展的ジョブなどの細部までの育成プログラムとしての初期キャリアパスを明確化していることと比較すれば、英国の U_{UK} 社と T_{UK} 社とでは、特に学卒プログラムの初期数年間に重点的な教育訓練がなされており、その後の初期キャリア後期段階ではキャリアはケースバイケースであり、必ずしも標準化されていない。典型的に、T_{UK} 社で大卒の「特急組」を幹部候補生として位置づけるとしても、学卒プログラム終了後は、形式的に他の大卒中途採用者等と同一ラインに並び同じキャリア形成条件を提示するという点で、流動参加型の人材に配慮した英国的環境への適応に示される有効性をみることができるであろう。

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

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

【参考文献】

吉本圭一編（2004）『高等教育とコンピテンシー形成に関する日欧比較研究（平成 14・15 年度研究成果報告書）』1-204 頁

吉本圭一編（2005）『高等教育とコンピテンシー形成に関する日欧比較研究（研究成果最終報告書）』1-223 頁