

研究ノート

90年代日本における大学生の就職と企業の求める「人柄」の変化

橋 口 昌 治*

もくじ

はじめに

第1節 日本的経営と大学生の就職の変化

1 1990年代以前の大学生の就職

2 1990年代以降の大学生の就職

第2節 採用において重視される「人柄」の変化

1 1990年代以前の企業に求められる「人柄」

2 1990年代以降の企業に求められる「人柄」

第3節 大学生の就職活動を通じた「人柄」への主体化

1 「即戦力」論

2 企業の採用行動の変化への大学の対応

おわりに

はじめに

本ノートでは90年代における大学生の就職と企業の求める「人柄」の変化についてまとめていく。ここでは90年代に大学生の就職が変化したこと、その変化は求人数の減少など量的な変化だけではなく企業の求める「人柄」の変化など質的な変化を伴っていること、そしてそうした就職の変化は大学の就職に対する変化にもつながっていることを述べる。

今日盛んに議論されている若年者雇用問題において「学校から仕事への移行 (transition from school to work)」が議論されることが多い (例えば、小杉編[2005]、本田[2005]など)。確かに日本における「学校から仕事への移行」のパターンは変化したと考えられるが、全てにおいて変化したとも言えず、何が変化し何が変化していないのかを吟味することは今後の議論のために不可欠であると考えられる。

本ノートでは、企業が大学生の採用において重視してきたといわれる「人柄」というものに注目し、大学における「学校から仕事への移行」の変化を論じていきたい。

第1節 日本的経営と大学生の就職の変化

1 1990年代以前の大学生の就職

ここでは大学新卒労働市場の変化が大学生の就職活動と大学による進路指導にどのような変化を与えたかを述べる。またそうした変化と企業の求める「人柄」の変化は連動している。それは次節で検証したい。

天野[1986]は、日本青少年研究所が約500社を対象として、高校卒と大学卒、しかも大学卒を一般大学卒と有名大学卒にわけて、人事担当者に評価を求めた調査である『学歴社会調査』に対して以下のようにコメントしている。

キーワード：大学生、就職、学校から仕事への移行、新時代の「日本的経営」、人柄

* 立命館大学大学院先端総合学術研究科 2005年度入学 公共領域

こうした評価は、あくまでも主観的なものであり、額面通りに受けとれないことはいうまでもない。しかし、企業が大学卒に期待し、高卒よりも大学卒を優先的に採用する際に判断の基準としているのが、大学での授業を通して獲得される知識や技術よりも、おそらくは四年間の学生生活のなかで、たくまざる形で身についてくる人間的な能力や特性のほうであることは、どうやら間違いなさそうである。(…)

それにしても、企業が大学に期待するのが知識や技術だけではなく、いわば人材の(入学試験による)ふるい分け(スクリーニング)の機能であり、その上での、学生生活を通しての人間形成機能だけだとしたら、いったい大学教育とは、なんなのだろうか。それはちょうどウィスキーの原酒が、樽につめられて、熟成の期間を待つように、人間としての「熟成」を待つだけの四年間に過ぎないのだろうか。(天野[1986], pp.211-212)

大学を卒業しているということは、その人間が中流階級的な価値を持ち、勤勉で、真面目で、それなりの生活スタイルやマナーを身につけていることのアかしである。(天野 [1986], p.212)

これは大学における教育の問題としてよく論じられることであるが、俗に言われているのは、企業は大学の教育には期待せず、むしろ変な知恵をつけずに送り出してくれればあとは企業内で教育すると考えている、ということである。「白い布は何色にでも染められるが、一度違う色に染まった布を染め変えるのは容易ではない」(永野[2004a], p.25)といった言われ方もしており、内部労働市場におけるOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)を中心とした日本企業が新卒採用を重視しているのにはある種の合理性がある。

また天野は日本リクルートセンターが1975年と84年(本文では昭和50年と59年)に行った「学歴に関する企業の意見調査」の比較分析を行っている。それによると、理工系、技術系を主体に採用する製造業は大卒に対して「専門性」や「基礎学力」など「学力要因」を、文科系、事務・販売系主体の非製造業は「職業意識」や「社交性」「リーダーシップ」など学力外の「パーソナリティ要因」への期待が高くなっている。文科系が大卒の中心を占めていることを考えると、企業は高卒に対しては高校の進路指導¹、大卒に対しては受験というスクリーニングと大学生活における「人格形成」によって、それぞれエリート層とノンエリート層の人材を得ていたと考えられる。

大学における学問や学習の「形骸化」が企業側にとって特に問題にならなかったのは、新卒市場の主役が高校生から大学生へと移行する期間であり、大学生というだけでまだステイタスがあったからであろう。天野も1975年から84年の間の重要な変化として高学歴化を挙げ、すでに大卒比率の高かった非製造部門はもちろん、そうではなかった製造業を見ても大卒比率が急増していることを指摘している。そして80年代、特に後半の「バブル」期の大量採用時代は大学生にとって相対的に優位な時期であったことは大きい。また前述したように企業がOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)を人材育成の中心に据えていたことも挙げられる。企業側、特に大企業は採用意欲が高く体力もあったため、「学生側の売り手市場」と言われた時期に多大なコストをかけて大量の学生を採用し、また内部で育てるという志向を持っていた²。だから大学が現在のように全学的・組織的な進路指導をするということもなかったのである。

しかし90年代においてこうした条件は変化する。

2 1990年代以降の大学生の就職

まず不況により大卒への採用意欲も落ち、特に女子学生がその影響を受ける。

質の高い人材を求める競争は、相変わらず激しい。その結果、いくつもの会社から内定をもらう学生が出る半面、多くの会社を回って空振り続ける者もあり、二極化の傾向が際立ったのも今年の特徴だ。

これからの問題点は女子学生の就職難。企業の採用数の減り方が、男子より女子の方が大幅である。リクルートリサーチの調査によれば、大学男子の求人倍率が2倍台を維持したのに対し、大学と短大を合わせた女子学生は0.93倍と、「1」を割り込んだ。

証券、コンピューターソフト業界の大幅な採用減や産業界の事務部門合理化の動きが、事務職志望者の多い女子学生を直撃している。(『朝日新聞』[1992])

次に、企業の高学歴化の波がおさまりに、一方で大学生の量的拡大が進み、大卒のステイタスが相対的に低くなったことが挙げられる³。もちろん企業の学歴に対する執着がなくなったのではなく、高学歴が定着し、かつ高学歴でも容易に就職できない状態になったということである。

そしてさらに重要な要因として、日本企業の人材観が変化したことが挙げられる。つまり「即戦力」を重視して中途採用をするか、新卒なら「厳選採用」をするようになり、OJTを中心に企業内で能力開発するとしても限られた層しかその対象にしないという方針が採られるようになったのだ。そうした人材観・組織観を提示したものとよく参照されるのが日本経営者団体連盟[1995]である。

日本経営者団体連盟[1995]では労働者の処遇を以下のように3つに分類している。

「長期継続雇用という考え方にたって企業としても働いてほしい、従業員も働きたいという長期蓄積能力活用型グループ」(以後、長期型)

「必ずしも長期雇用を前提にしない高度専門能力活用型グループ」(以後、専門型)

「働く意識が多様化している雇用柔軟型グループ」(以後、柔軟型)

長期型はそれまで日本的経営の特徴といわれてきた終身雇用制の「恩恵」を受け、大企業のコア労働力になるようなグループである。日本経営者団体連盟([1995], p.32)の図で「雇用形態」が「期間の定のない雇用契約」で「賃金」は「月給制か年棒制・職能給・昇給制度」、また「福祉施策」は「生涯総合施策」となっていることからそれがうかがえる。ただし「対象」が「管理職・総合職・技能部門の基幹職」と限定されているように、その適用範囲は縮小している。

また能力開発の方法は、「OJTを中心とし、Off・JT、自己啓発を包括して積極的に行なう」(p.33)とある。ただ従業員の自主性が強く求められるようになってきている点がこれまでと違う、と日本経営者団体連盟[1995]でもそのことが何度も強調されている(例えば p.10)。

専門型は「企業が抱える問題解決に、専門的熟練・能力をもって応える」グループである。32ページの図では「雇用形態」は「有期雇用契約」、「賃金」は「年棒制・業績給・昇給なし」で「賞与」は「成果配分」、また「福祉施策」は「生活援護施策」となっている。

木下([1997], pp.146-147)は、従来の終身雇用・年功序列の待遇を受けていた者がリストラにあい、その後必要なだけ有期雇用で採用される、というような「入れ替え政策」が行なわれていることを示唆している。

柔軟型は「職務に応じて定型的業務から専門的業務を遂行できる人まで」とあるように、従来のパートタイマー、派遣労働者に一般職が加えられたグループである。フリーターもここに分類されるであろう。「雇用形態」は「有期雇用契約」で、「賃金」は「時間給制・職務給・昇給なし」、「福祉施策」は「生活援護施策」である。

日本経営者団体連盟[1995]の提言した通りに日本社会がなったかどうかの議論は本稿の範囲を超えるのでここではしないが、不安定雇用者(専門型、柔軟型)の急増⁴、大学生の就職における「即戦力」採用とホワイトカラーの選抜の早期化⁵、中途採用割合の増加と採用総数減⁶などの事例を見ると、相当程度、日本経営者団体連盟[1995]の通りに事態が推移していると見てもいい。

つまり学歴の優位性、好景気と企業の旺盛な採用意欲、そして「即戦力」重視の「厳選採用」など、大学が「何もなくても」学生が就職できていた条件が変化したのだ。1994年の流行語大賞審査員特選造語賞に選ばれた「就職氷河期」という言葉が示しているように、大卒の就職は年ごとの景気や企業の採用意欲に左右されるのではなく、構造的な採用減の時代に入ったといえる。

日本経営者団体連盟[1995]において企業のコアになるような人材としてイメージされているのは長期型である。日本経営者団体連盟[1995]によると、日本的経営の理念である「長期的視野に立った経営」は維持し、「新規学卒者の一括採用が今後も中心となる」という。実際、永野[2004a]も企業に対する調査から、「自社の基幹的な人材として、できるだけ新規大卒者を継続的に採用するという考えを、多くの企業が抱いている」と結論付けている。逆に言うと、「従来、大卒であれば就けていたような正社員・ホワイトカラー」と同じような処遇を得るための機会がこれまで以上に狭まる一方、そうした機会は新規大卒者に限定され続けているということである。

ちなみに九五年三月卒業者の数字では、四年制大卒一〇〇〇人以上規模就職者はこの年の新規学卒就職者の一割弱であり、長期雇用・年功制が維持されるとみられる「長期蓄積能力活用型」(日経連『新しい時代の日本的経営』)の「ゴールドカラー」(労働大臣官房政策調査部『日本的経営の現状と展望』)候補は、すでに新卒段階でわずかこれだけに絞りこまれているといっている。(乾[1997], p.315)

内閣府 ([2003], p.50) によると、大卒の就職者数は97年をピークに減少傾向にあるという。最新のデータは確認できていないが、厳しい状況が続いていることは間違いないだろう。こうした中、高校生よりも職はあるが、大卒として期待していた職は限られている、という状況に大学生はいるのである⁷。

しかしそれでも多くの大学生は就職活動を行なっているし、また保護者の就職への期待は高い。少子化のなか大学倒産時代を迎えた大学としても就職実績は経営に大きく影響してくる問題であり、対策をとる必要性が高まった。これが大学においてキャリア教育が求められている要因である。

以上、大卒新規労働市場の変化と大学生の就職活動、大学の進路指導の変化を見てきた。こうした変化の中でも特に注目したいのが、企業の求める「人柄」の変化である。「人柄」は日本企業が労働者を採用し働かせる時に重視されてきた。また逆に企業の求める「人柄」の変化の原因として、これまで検討してきた大卒労働市場の構造的な変化と日本経営者団体連盟[1995]はあるのである。次節では、その「人柄」の変化がいかなるものなのかを検討したい。

第2節 採用において重視される「人柄」の変化

1 1990年代以前の企業に求められる「人柄」

採用において「人柄」が重視されるということは日本資本主義の初期から見られ、現在の大卒の採用においても企業は大学生の「人柄」を重視していると言われている。しかしその「人柄」の内容は企業経営のあり方とともに変化していると考えられる。この節ではその変化を記述し、現在の大学生の就職活動に影響を与えている企業の重視する「人柄」を抽出したい。

尾崎[1967]は1920年代に高等教育制度が確立し、それまでの試験重視から人柄重視へと社会や企業の人材観が変化したと述べている。

大学卒の無差別待遇とならんで、震災前後を特徴づけるものは、人物試験、人格主義というようなことばである。「箱根八里は馬でも越すが」をもじった「大井川なら俺でも越すが、越すに越されぬ人物試験」という文句が、大学生のあいだに流布された。

山名氏の指摘のとおり、試験、試験のためされた頭にたいする評価が下がってきたような時代だから、各社とも「社員採用の基準は？」と聞かれた場合、「人格第一」という判でおしたような答がでてくるのであった。そして、社長・重役などが列席して口頭試問によって品定めをする「人物試験」が、もっとも重視された。(尾崎[1967], p.135)

同様の指摘は竹内 ([1988], pp.76-79) においても挙げられている。竹内によると同じような傾向はアメリカにも見られ、それは組織的な社会の到来において組織に順応しやすい「人柄」がホワイトカラーとしてふさわしい、といった分析が紹介されている。

こうした「人柄」の重視は、戦後日本の「企業社会」化が進展するにつれて以下のような意味合いを持つようになる。

現在の職務においては顕在化されずとも、過去の職務において証明された能力や、将来発揮されるかもしれない潜在的な能力、直接生産過程において業績として顕在化されずとも労務管理部門で企業に貢献する忠誠心など、具体的限定的には評価しきれないものが、その主要な構成要素に含まれることになる。そして、「能力」の範囲が不明確であればあるほど、「姿勢態度」や「人柄」「人格」といった、客観的能力以外の価値的主観的なものがそこには入り込むことになるわけである。(乾[1990], p.108)

これは乾[1990]が1960年代前半の日経連内部における職務給・職能給論争における「能力」概念を整理した部分である。日本企業で「能力」として評価されていた「人柄」とは、単に組織に順応できるタイプの人間という以上に、企業や企業に与えられた仕事に対して「主体的」「自発的」に関わっていくような人間だといえる。熊沢[1993]は日本企業におけるQC活動の分析で以下のように論じる。

克服すべき労働者像のひとつの側面は、要するに消極的な労働観である。労働そのものには生きがいを求めず、仕事を単に収入を得る手段とみなし、その遂行においてはできるだけ精神的、肉体的エネルギーの支出を抑制しようとする、いわゆる手段主

義 (Instrumentalism) が挑戦の対象である。QC活動は、「やる気」になって工夫しさえすれば、仕事はどんな種類のものでも楽しい営みになるはずだと鼓吹する。

克服すべき労働者像のいまひとつの側面、それは「職場のなかまのことを気にしない」「個人主義」である。分業と協業の生産システムの下では、一人の労働者の働きぶりの成否が職場の人間関係のありように大きく左右されるだろう。とくにひとつの職場に定着しようとするれば協同のなかまへの義理立てというものが不可欠でさえあることを、労働者は実感せざるをえない。QC活動はこの意味での「集団主義」の意義を労働者に再確認させて、職場を一人ひとりで生計費を稼ぐための便宜の場とみる考えかたを克服しようとするのである。(熊沢[1993], pp.167-168)

こうした日本企業の人材観の特徴は、海外に進出した日本企業の採用や教育を受けた現地の労働者の感想を見るとわかりやすい。例えば、スバル・イズ・オートモーティブ (SIA)⁸での労働体験の観察 (1989年7月から1990年1月) にもとづいて作成されたグラハム[1997]には、工場に勤めた最初の週に受けた会合での経営理念を説明されたときの感想がこう書かれている。

(...) 会社はたんに仕事にしばりつける以上に強く労働者と結びつこうとしている。

SIAは、アソシエイト⁹がボランティア活動に身をまかせるように仕事に従事してくれることを求めている。

会社のために働けという教示が、教会や他のボランティア組織に献身するのと同じように、SIAに一生懸命献身せよと魂に訴えかけているように聞こえるというのが、会合中の私の感想である。(いずれもグラハム[1997], p.163)

こうした考察・観察からも、日本企業の職場で求められるのは、分業や協業の生産システムの円滑な運営を乱さないだけでなく、会社に「生きがい」など金銭的なもの以上のことを求めて「自発的」「献身的」に仕事に取り組むような「人柄」であることがわかる。

2 1990年代以降の企業に求められる「人柄」

しかしこうした「人柄」の像は90年代を通して変化していく。「自発性」「主体性」が求められる点は変わらないが、「忠誠心」の対象が会社から仕事へと変わったのである。そして「自立した個人」「個性重視」が謳い上げられるようになる。この変化は働きすぎの「会社人間」批判への企業側の応答ともとれるが¹⁰、実際は日本経営者団体連盟[1995]で示されたような総額人件費管理や労働市場の流動化を実現するための布石である¹¹。

日本経営者団体連盟[1995]を見ながら、その「人柄」についてさらに検討してみたい。

日本経営者団体連盟[1995]の中に「人柄」という言葉は出てこない。しかしこれからの日本の経営で求められる人材像に関しては繰り返し言及されている。まずは日本経営者団体連盟[1995]全体の主張を能力開発への企業のスタンスの変化を中心に説明し、そこで想定されている人材像 = 「人柄」について検討する。

日本経営者団体連盟[1995]ではまず「長期的視野に立った経営」と「人間中心 (尊重) の経営」を日本の経営の理念とすることが再確認される。それは経営環境が大きく変化する中においても「深化を図りつつ、堅持していく必要がある」(p.1) 一方、今後の企業経営においては「変化に柔軟に対応するダイナミックでチャレンジングな創造性豊かな企業経営」(p.3) が求められるとしている。また雇用形態の変化は「新しいタイプの雇用システム」を生み出し、労働者は「長期蓄積能力活用型グループ」(長期型)、「高度専門能力活用型グループ」(専門型)、「雇用柔軟型グループ」(柔軟型)の3つのタイプに分かれていくとした点は前にも触れた。

そうした「新しい時代の『日本的』経営」のために「雇用の流動化」「個性重視の能力開発」などが提言されているが、ここに企業と従業員の関係の変化が見てとれる。まず「少数精鋭の徹底」(p.34)を図って企業経営のコアとなる長期型以外の労働者は流動化させ、必要なときに「即戦力・即能力発揮」(p.34)として外部市場から調達することが提言されているが、流動化するには専門型のようにいわゆる終身雇用・年功序列の待遇をこれまで得ていた層も含まれている。つまり「正社員」であったとしても、長期型から外れる層は外部市場で流動化することを前提に雇われているということであり、企業内の人事労務管理諸制度を含めた社内制度もそれに合わせて整備されることになる (p.34)。そうした変化が能力開発へのスタンスにも影響を与えている。

5 ページでは「個性重視の能力開発」による「独創性、想像性豊かな人材」の育成が必要とし、そうした能力開発を企業側も用意する¹²としながら、「本人の自助努力」の重要性と「社外でも通用する人材」の育成の必要性が強調されている。また10ページでは企業の将来的経営戦略と人材育成・能力開発の一体性を訴えながら、従来の能力開発との違いを以下のように述べている。

かつてのように、会社が手取り足取り面倒をみる能力開発ではなく、従業員自らチャレンジする能力開発をいちだんと強めていく必要がある。(日本経営者団体連盟[1995], p.10)

こうした能力開発に対する考えの変化は他にも見られる。

能力開発には、OJT、Off・JT、自己啓発、外部機関の活用などいろいろあるが、今後の能力開発の基本的なスタンスは、企業は自社の力でできる範囲の能力開発のメニューを準備し、従業員が意欲をもってそれを活用するという関係になるであろう。かつてのように会社が手取り足取り面倒をみる能力開発ではなく、従業員自らが自分の将来を有意義に過ごすために積極的に能力開発にチャレンジしていく姿が望ましい。すなわち能力開発に意欲があり、仕事に積極的に取り組んでいる人に対して、企業が常に能力開発の機会を提供するとの考え方がいちだんと強まるであろう。(日本経営者団体連盟[1995], p.103)

能力開発における従業員の「主体性」「自発性」「自己啓発」「自己実現」の強調に対する指摘は熊沢[1993]などにも見られるが、ここでの違いはそうした能力開発が外部労働市場での労働者の流動化と結びついている点であろう。企業による「丸抱えの能力開発から本人希望にもとづくもの」(p.48)への変化というのは、日本経営者団体連盟[1995]が強調する「個の主体性の確立」(p.4)「自立した個人の形成」(p.56)というよりも、「経営環境の変化への柔軟な対応＝リストラ」に対する準備を労働者個人に求めるものだと言っていい。そして企業と労働者は「意思」や「意識」「意欲」、そして「能力」によって結びつく関係とされる。

したがって、雇用関係においては企業と従業員個々人の意思が明確にされることが基本となり、個別管理の方向がより明らかになる。

これらのことを実施することによって、個人の働きがいや自己実現を達成することになる。(日本経営者団体連盟[1995], p.31)

もちろん、こうしたグループ(前出した労働者の3つのグループ:引用者注)は固定したものではない。企業と従業員の意思でグループ相互間の移動も当然起きるであろう。ただ雇用の動向を全体的にみれば、好むと好まざるとにかかわらず、労働市場は流動化の動きにある。

企業としてもこのような多様化した従業員を十分に活用していくためには、企業の求める人材と従業員の意識ができるだけマッチするような多様な雇用形態、処遇システムを常に選択肢として用意し、意欲と能力のある従業員を適切に処遇することが必要である。(日本経営者団体連盟[1995], p.33)

つまり雇用の流動化と長期型の絞り込みを前提として企業の能力開発もまたリストラされ、労働者は個人として「自立」し企業と向き合わなくてはいけなくなったのだ。しかしそうした能力開発の個人化を促進する別の要因がある。それは経済構造の変化によって、個人の技術やアイデアが日本企業の利益の源泉となるような状況が生まれているということである。

我が国経済の持続的な成長のためには、貴重な資源である人材を最大限に活用することが重要な鍵となる。このため、人的投資を抜本的に強化し、生産性向上や競争力強化、新たな価値創造へ向けて、人的資本の蓄積とその最大活用を図るためのインフラを整備する必要がある。

(…)

さらに、サービス経済化の進展による新たな付加価値を創造する機会の増加に伴って、多様な情報・アイデアを適切に処理して新たな価値を生み出せる知的人材が競争力強化・経済活性化の上でも求められる中、新たな知識・技術のニーズに応じた高度な人材育成を図るための環境を整備することが必要である。(産業構造審議会新成長政策部会[2002], p.35)

円高や賃金の上昇などによって日本の生産基盤が国外へと移転するなか、日本企業の利益の源泉は安価で優秀な労働力を生かした製造業から特許などの情報か、投資などの金融的操作へと移っている¹³。奥村[1995]は、「バブル」

期に1万人規模の商社で1人の財務担当者の上げた利益が残りの労働者の上げた利益よりも大きかったことを例に挙げ、企業の労働者に対する見方が変わり始めたと述べている。これは極端な例かもしれないが、量より質、集団から個人へと企業の人材への選好も変化したのは確かであり、日本経営者団体連盟[1995]の以下の部分はその反映といえるだろう。

わが国は国民の努力により多くの面で先進諸国のレベルに到達した。これからは、新製品、新商品などすべての面でフロントランナーとして自らの道を切り開くことが求められている。そのためには、従来のような画一的な人材育成だけでは対応できず、独創性、創造性豊かな人材を育成することがどうしても必要になる。今後はこれらの点に十分考慮した能力開発が望まれる。(日本経営者団体連盟[1995], p.48)

またそうした情報化、グローバル化に対応できる組織編制の方法として目標管理が提案されている。

目標管理は全社目標と適切にすり合わされた部門目標にもとづき、従業員個々人は達成目標を設定し、自らその達成に向けて主体的に職務を遂行することが求められる。従業員個々人の目標と組織全体の目標の整合性が明らかになっているので、成果の遂行度や成果に対する責任が明確化されることになる。(日本経営者団体連盟[1995], pp.45-46)

そしてこの後の部分で、組織に埋没するような「会社人間」を生み出すような日本的経営のあり方が「批判」される。しかし労働現場の現状を見れば、この「批判」を額面どおり受け取ることはできない。むしろここで読み取るべきは個人の仕事への埋没であり、会社は後景へと退くことにより、その責任やコストを回避しようとしていることであろう。労働市場の流動化に脅かされた労働者は組織にしがみつこうとする、しかし企業はそれに対し組織においてではなく個別の仕事で応え、「従業員個々人の目標」と「成果に対する責任」を明確にすることで「自己責任」の論理を持ち出す、またその論理を補強するために「主体的な個人」「企業中心社会批判」を援用する。こうした展開がここには見える。

新しい日本的経営は労働者を個人として「主体化」することにより、コアとなる長期型に関してはその個人的な能力と意欲から利益を得、専門型や柔軟型からは労働市場において流動化させることによって利益を得るような雇用システムを想定している。

こうした日本的経営において求められる人材像 = 「人柄」の条件というのはいかなるものであろうか。それは、「主体性」「自立性」を重んじ企業や組織に頼ろうとしないこと、仕事に金銭的価値以上のことを求め仕事に通じて「自己実現」を図ろうとしていること、「意欲」があり「自助努力」を惜しまないこと、単に「意欲」があるだけでなくその「意欲」の方向性が明確であり企業の与える仕事や目標とのマッチングしやすいこと、企業の経営戦略から逸脱しない程度に個性的で創造性が豊かであること、プロジェクトなどの集団において和を乱さないことはもちろんそうしたチームプレーを楽しめること¹⁴、課題や問題を発見しそれに対して現実的な目標を立てて解決へと持っていけること、目標を持ったらやり遂げる能力や志向性を持っていること¹⁵などが挙げられる。

従来の「人柄」との違いは、繰り返しになるが外部労働市場とそこでの評価を前提に働けることであろう。リストラにあったときに「自己責任」だと諦め、決して「企業に裏切られた」と思うような「甘え」や「依存心」を持っていない、ということである。

以上、日本的経営の中において重視されてきた「人柄」の変遷について見てきた。

企業の組織化に伴い官僚的な組織に適応できる人材として「人柄」が重視され始め、次第に仕事や企業へと「自発的」「主体的」に関わろうとする姿勢がそこに含まれるようになり、それが日本的経営の強みともいわれるようになった。しかしその日本的経営が変化する中で、求められる「人柄」も変化し、仕事に対しては「主体的」に関わるが企業や組織には「依存」しないような「人柄」が求められるようになったのである。

第3節 大学生の就職活動を通じた「人柄」への主体化

前節までに、大卒新規労働市場の構造変化により大学生の就職活動も大きく変化し、大学生のみならず大学も就職活動対策に熱心に取り組まなくてはならなくなったこと、また日本の経営にも変化がありこれまで労働者に重視されてきた「人柄」の内容も変化したこと、その「人柄」とは主体的に物事を判断し、また会社や組織には依存せず仕事そのものに没頭し、仕事によって「自己実現」を目指すような人物像を指すことを見てきた。

この節ではまず大学生の就職の変化としてよく言われる「即戦力」に関する根本[2004]の議論をもとに求められる「能力」とは結局どのようなものなのかを検証する。次に就職委員会[2001]をもとに企業の採用行動の変化への大学の対応を見ていく。

1 「即戦力」論

企業のOJTを中心とした内部労働市場による人材育成の縮小したことは前述したが、そのため大学生の採用において「即戦力」になるかどうかが問われるようになったとも言われている。「即戦力」というと中途採用者と同じように専門知識や技術を問われ、「人柄」などは二の次のように思われる。しかし根本[2004]によると新卒の「即戦力」と中途採用の「即戦力」とでは求められているものが違い、依然として新卒採用においては「人柄」が問われているという（根本は「人柄」とは言わず「心」と呼んでいる）。まずその根本の議論を見て大卒において「人柄」が求められ続けている現状を確認し、企業が採用において重視する「人柄」の具体的な内容について検討し、そこにおいて日本経営者団体連盟[1995]と同じ「人柄」が見られることを論証したい。

根本は企業や若手社員、大学生へのアンケート調査結果をもとに、一般的に言われている「即戦力」採用と実際に企業が行っている「即戦力」採用の違いを浮き彫りにしている。一般に「即戦力」採用といえば、中途採用者のように入社してすぐに力を発揮できるような専門知識・技術重視を持っていることを重視して大学生を採用することだと言われている。しかし調査結果からは「即戦力」を重視する企業も重視しない企業もおおよそ採用の基準として「考え方や価値観」「性格・人柄」「意欲・熱意」「礼儀・マナー」などの「心」に関わる項目を最も重視するのに対して、「専門知識・資格」「語学力・国際経験」「一般常識・教養」「出身大学」などの「技」に関わる項目はほとんど重視されていないことがわかる。ちなみに中間にあるのは「健康・体力」「風貌・雰囲気」などの「体」だという。こうした「技」より「心」が重視される傾向はリクルート（[2004a], p.26）にもある一般的な傾向であるが、それが「即戦力」重視の企業にも見られるということは、「即戦力」採用とは一般的に言われているような専門知識・技術重視ではない、ということが言える。また重視する資質・能力特性では「コミュニケーション能力」「行動力」「向上心」を半数以上の企業が選んでおり、またその傾向は「即戦力」重視の企業もそうでない企業も変わらない（根本[2004], p.62）。根本によると「即戦力」重視の企業はいくつかの項目において、そうでない企業よりも厳しく学生を見るという差異があるというだけで、重視する項目は同じと言っていいのだ。そして以下のように「即戦力」についてまとめている。

すなわち即戦力とは組織・職場の一員として価値観を共有し、他のメンバーと十分コミュニケーションがとれ、積極的に前向きに行動し、学ぶことができる力といえよう。つまり、向上・学習力（Advancement）、行動力（Behavior）そしてコミュニケーション&コミットメント（Communication & Commitment）のABCと要約できる。（根本[2004], p.64）

こうした企業側の人材観や採用基準に対して大学側はどのように捉え、どのような対策を採るべきだと考えているのかについて、2001年に出された日本私立大学連盟就職委員会編『大学教育と就職支援：大学の変革に向けて』（就職委員会[2001]）を中心に検討したい。

2 企業の採用行動の変化への大学の対応

就職委員会[2001]では「序論」において目的と内容、また「残された課題」が述べられ、その後、「現状と課題」「分析」「大学のあり方」、そして「参考」としてアンケートの記入要領などの資料と8つの大学の事例集が載っている、という構成になっている。主要な部分は、の3章であり、そこで就職について大学や学生、企業などの各側面から分析が加えられている。

就職委員会[2001]の問題意識は、就職委員会担当理事・栗田による「はじめに」にもあるように、長期にわたる不況と経済変動がもたらす雇用慣行の急速な変化が企業の採用活動や新卒者の就職行動に大きな影響を与えている点を指摘し、そして大学・短期大学は従来の企業内教育に期待した就職指導方法や教育内容も含めて改革していく必要性を訴えている。その問題意識は、本稿で述べた大学が進路指導に組織的・全学的に取り組むようになった理由と同じであるといっている。

その中で企業の求める人材や社会が求める人材、それに対して大学が果たすべき役割が述べられている箇所があるので詳述したい¹⁶。

山野上[2001]はまず「(1) 変化する企業」で、厳しい国際競争とIT革命がビジネスの枠組みを大きく変え、仕事上の能力発揮の方法も変わり企業の人材ニーズも変化しているため、大学も「終身雇用を前提とした従来の『学生の就職』とその指導業務は方向転換が迫られている」(p.28)と述べている。「(2) 機会均等の競争社会」では、1999年に出された経済審議会答申が参照され、現在が「歴史的転換」の時期にあり様々な改革が必要であるという現状認識が述べられ、2000年に出された『21世紀日本の構想』の「必要なのは"立ち向かう楽観主義"で、主役は個人であり、個人が社会を変え、世界を変える」という部分を引用している。

そして「(3) エントリーシートから読みとる企業が求める人材」では、多くの企業が導入しているエントリーシート¹⁷の質問項目から企業の求める人材の要件を推測し、12点にまとめている。それは以下の通りである(山野上[2001], pp.29-30)。

1. ビジョンと先見性、2. 専門知識・技術、3. 行動力・実行力、4. 達成意欲、5. リーダーシップ、6. 問題発見能力、7. コミュニケーション能力、8. 対人能力、9. 状況判断力、10. 自己改革、11. 客観的評価能力、12. 粘り強さ

次の「(4) 大学が果たすべき役割と、社会が求める人材」では「大学が果たすべき使命」と「21世紀に求められる人材」のそれぞれが表にまとめられている(山野上[2001], p.31)。

「大学が果たすべき使命」

- ・論理的思考能力の向上
- ・高い学力と豊かな人間性の醸成
- ・自ら学ぶ能力と一生学ぶ意欲を持たせる
- ・卒業するときに世界へ独り歩み出せる能力を持たせる
- ・高い理想と現実的対応ができる
- ・自己の確立をさせる
- ・自由の重さを知り、悩む
- ・学問に対する尊敬の念と人を愛することを学ぶ
- ・自己表現力の向上

「21世紀に求められる人材」

- ・コミュニケーション能力が高い
- ・ビジョン、先見性を持っている
- ・プロとしての実力を身につけ、維持する
- ・強力なリーダーシップを持っている
- ・自主性と協調性は人格の二本の柱であるが、協調性よりも独立性を重んずる
- ・問題解決能力よりも問題発見能力がある
- ・自分で自分の活動・行動を評価し、的確に人に伝えることができる
- ・常に自己改革をする
- ・明確な目標を持ち、目標を言語化できる
- ・自信を持って自分を語ることができる

「(5) 企業と大学との関係 即戦力の誤解」は、大学は企業の言う「即戦力」を誤解していると、根本[2004]と同様のことを指摘している。山野上によると多くの企業関係者に「あなたが考える即戦力とは」という問いに対して以下のように言い切るという。

企業は、大学に専門学校的なスキルや資格を求めているわけではなく、身につけるのに時間がかかる能力で、しかも入社時に備わっていなければ仕事を教えることすらできない能力、すなわち、論理的思考能力とコミュニケーション能力である。(山野上[2001], p.31)

「(6) 大学、学生、社会、家庭それぞれの関連」では、「成功体験・失敗体験」「自主性」の重要性と大学教育、家庭教育との関連で述べられている。

以上のように見てくると、12ページで指摘した新しい日本の経営に求められる「人柄」と、山野上がエントリーシートなどから読み取った企業の求めている人材像、また今後の大学教育が作り出していかなければならないとする人材像はほぼ同じだと言っている。それは確固とした自己と目標を持ちながらも協調性やコミュニケーション能力もあり、また独りでも生き残っていけるような努力のできる人間像である。

では山野上に示された人材を育てるような取り組みが各大学でされているのだろうか。就職委員会[2001]には8大学の事例が載っているのので、それを見ていく。

フェリス学院大学では、将来の目標を持たせることで進路選択が可能になると考え、自分の将来について考えるきっかけを与えるような講座を開いているという(p.197)。

福岡大学は就職・進路支援センターの主たる目的を「進路の選択において必要となる学生自らの主体性や人生観・職業観の育成を教育の一環として行うこと」としている(p.198)。

上智大学は、確固とした自立性と自律性に乏しい大学生にとってこれからの社会で「一人前の職能のプロ」として働くことは容易ではなく、また企業の採用基準も厳しくなったため、従来の事務的な就職相談だけでは不十分であると認識し「新適職教育講座」を開いた。その講座では、学生の自己分析を助け「自分に見合った進路、職業、それに就職とは何かを考えさせること」を行い、「それなりに成功した」と総括している(p.202)。

関西大学では「就職に対する心構え、取り組み方等についてガイダンスを行い、就職に対する意識高揚のために」就職ガイダンスを実施したり、職業適性検査やエントリーシート・模擬試験などへの対策講座、業界セミナーなどを開催したりしている。

慶応義塾大学の学生支援として挙げられているのは「企業選びのポイント」「人との接し方・話し方」「面接の受け方」などであり、外部専門家による就職セミナーを導入して学生支援体制の整備、拡充を行っていきとしている¹⁸。

日本女子大学では「雇用と仕事と生活について女性の立場を中心に現状認識を深め、早い時期から生き方と職業について考える機会を持つこと」を目的として、生涯学習総合センターの主催で「学生向けキャリア支援プログラム」を行ったという。またそこでは「あなたはなぜ働くのですか?」「自己を見つめ自己を生かす」「組織と個人のあり方をふまえて仕事と家庭の両立に向けて」といったテーマが設けられている。

立教大学では「仕事と人生」という授業を行い「卒業後の進路や働くことに関する情報を提供することで、目的意識を持って学生生活を送ることと自分の将来に対し『気づき・動機づけ』となる機会を提供すること」が試みられている。

立命館大学では2001年度から「学生生活の振り返り、または、これからの学生生活の中での「目標設定」「卒業後の進路を意識した学生生活の設計」を具体的に考えるツール」として「キャリアチャート」が導入されている。そのねらいは「学生自身が『キャリアチャート』を使い、『主体的』『能動的』に考え、行動し、検証する習慣を身につけること」であるという。

以上、各大学の取り組みを見ると、山野上の述べているような人材を育てるための取り組みがおおよそどの大学でも行われ始めており、企業側の求める「人柄」の変化が大学の就職指導にも影響を与えていることがわかる。

おわりに

以上、90年代における大学生の就職と企業の求める「人柄」の変化について論じてきた。90年代に大学生の就職は大きな変化にさらされたわけであるが、それは量的な変化のみならず質的な変化、つまり求められる「人柄」の変化にも及んでいたのである。しかし一方で「専門知識」や「語学力」などの「技術」的側面よりも「人柄」を重視する傾向は変化していないと考えられる。

本ノートではこのことを日本経営者団体連盟[1995]や根本[2004]、就職委員会[2001]を中心に検討してきた。しかしそれぞれの因果関係や時系列的な分析が不足しているため、以上のことが厳密に論証されたとは言い難い。よく言われる日本の経営の変化が大学生の採用にどれほど影響を与えているのか、検討すべき課題は多いと言えるが、それは今後の課題としたい。

注

- 1 ノンエリート層のそうした「人柄」を育成してきたものとして、苅谷[1991]は高校の進路指導を挙げている。それに対して従来、高校の進路指導に当たるものが制度化されていなかった大学では、学生それぞれの「熟成」に任せられていたといっている。
- 2 この時期においても、女性差別、学歴差別、また中小企業の採用難・人手不足など、問題がなかったわけではない。
- 3 92年に大学への進学者数が高卒の就職者数を上回り、97年には大卒の就職者数高卒の就職者数を上回った。特に女子の高学歴化が著しい。(内閣府[2003], pp.48-49)
- 4 厚生労働省「労働力調査」
- 5 永野[2004a]、熊沢・立岩[2003]など。この点はあとで詳述する。
- 6 厚生労働省「雇用動向調査」
- 7 しかも就職した職場の労働環境も苛酷であり(玄田[2003])、また「学歴不問」「オープンエントリー」などと言われながらも、大企業のコアとなる人材が果たしてオープンに集められているのか、という問題もある。
- 8 「SIAは、日本の自動車メーカーである、いすゞ四九%、富士重工五一%の出資によって一九八七年三月に設立された、在米日系自動車メーカーで、現在の資本金は二・五億ドルである。」(グラハム[1997], p.268「監訳者あとがき」より)
- 9 「アソシエイト(Associate)は、SIAでは日本の企業と同様、工場労働者をワーカーとはよばないで、会社と一体となったチームで働く仲間として、ブルーカラーも、ホワイトカラーも同じように処遇するという日本の経営を象徴する用語として使用されている。これは日本の従業員に近い言葉といえようが、SIAではこの従業員よりも労働者(階級)のイメージの変更をせまる平等主義のイデオロギーを強調する用語として使用されている。しかし、それは現実には幻想にすぎず、アソシエイトとしての決定への参加も言葉だけで、平等の処遇も食堂や便所にみられる形だけのものであると労働者はさめた目で見ています。」(グラハム[1997], p.277「監訳者あとがき」より)
- 10 経済企画庁国民生活局[1991]
- 11 例えば2002年の過労死の認定数は過去最高であり(厚生労働省「災補償状況調査」)、なくなっていないどころか増加している。認定基準が緩和されたことや関心の高まりによる申請数の増加などの要因もあるが、サービス残業や過重労働の過酷な実態も指摘されている。しかし「仕事人間」という言葉は生き残っている一方、「会社人間」という言葉は「死語」となっている。
- 12 企業側が用意する際も、本人の「ニーズ」が前提となっている(p.5)
- 13 日本経営者団体連盟[1995]における「空洞化」に関する言及は22ページにある。
- 14 労働を自己目的化したサラリーマンを論じたものとして櫻井[2002]。
- 15 日本経営者団体連盟[1995]では裁量労働の範囲の拡大が求められている。
例えば「労働時間管理は、業務内容に応じて考えるとともに、仕事についての評価は働いている時間の長さではなく、成果を重視していくべきである。
特にホワイトカラーの生産性向上が国際競争上大変重要になっている。働く人の意欲を満たすという観点からも裁量労働の範囲を広げ、その生産性向上を図らなければならない。」(日本経営者団体連盟[1995], p.5)
一方、久木元[2003]はフリーターの語る「やりたいこと」を分析し、「おそらくフリーターたちは、たとえ正社員になったとしても、自分たちが実際に就くことができる仕事は長時間労働を伴うもので、好むと好まざるとに関わらず没頭する他ないものであることを先取りしている」と指摘している。フリーターと正社員を分けて論じる傾向がある中で、その連続性を指摘した論考は貴重である。
- 16 ちなみにこの箇所を担当している山野上は就職委員会の委員長である。
- 17 リクルート([2004], p.91)によると、「エントリーシートとは、自己PRや志望動機に関連する質問項目のある、正式な企業への提出書

類(応募書類)のことを指す。」

18 当時の慶應義塾大学の就職・進路委員会委員長であった清家は、就職委員会[2001]の主査として執筆にも関わっており「序文」を担当している。以下、「序文」にある清家の考える「企業に求められる人材像」である。

「売れるとわかっているモノやサービスをいかに安く、大量に、品質よく生産するかという競争から、消費者のまだ気づいていないような新しい付加価値をもったモノやサービスを創造する、あるいは顧客のニーズに柔軟に対応するといったことで競争しなければならなくなった。産業の高度化、付加価値競争化と言われるものである。ここで必要とされるのは、そうした付加価値競争に生き残るために知恵をしばってくれる人材、状況に応じて柔軟な対応ができる人材である。大学生には、まさにそうした付加価値を作る担い手としての役割が求められている。」(清家[2001], p.3)

参考文献

天野郁夫[1986]『試験と学歴』リクルート

乾彰夫[1990]『日本の教育と企業社会 一元的能力主義と現代の教育 = 社会構造』大月書店

乾彰夫[1997]「企業社会の再編と教育の競争構造」(渡辺治・後藤道夫編『講座 現代日本 3 日本社会の再編成と矛盾』大月書店, pp.265-334)

上村和申[2004]「大学就職部の役割とその変化 就職支援からキャリア支援へ」(永野仁編著『大学生の就職と採用 学生1,143名、企業658社、若手社員211名、244大学の実証分析』中央経済社, pp.147-169)

尾崎盛光[1967]『日本就職史』文芸春秋

奥村宏[1995]「日本型雇用システム」(21世紀人材フォーラム編『企業・大学・人材』朝倉書店, pp.1-11)

蟹江教子[2000]「新規大卒者の採用 協定廃止初年度、次年度の採用活動」(日本労働研究機構[2000b]『変革期の大学採用と人的資源管理 就職協定廃止と大卒の採用・雇用管理の変化』日本労働研究機構, pp.21-105)

苅谷剛彦[1991]『学校・職業・選抜の社会学 高卒就職の日本的メカニズム』東京大学出版会

苅谷剛彦編[1995]『大学から職業へ 大学生の就職活動と格差形成に関する調査研究』(高等教育研究叢書31) 広島大学大学教育研究センター基礎経済科学研究所編[1992]『日本型企業社会の構造』労働旬報社

木下武男[1997]「日本的労使関係の現段階と年功賃金」(渡辺治・後藤道夫編『講座 現代日本 3 日本社会の再編成と矛盾』大月書店, pp.125-219)

久木元真吾[2003]「「やりたいこと」という論理 - フリーターの語りとその意図せざる帰結 - 」『ソシオロジ』48(2), pp.73-89

熊沢誠[1993]『新編 日本の労働者像』筑摩書房

熊沢誠・立岩真也[2003]「若もの労働のゆくえ」『GRAPHICATION』No.129, pp.4-11

熊沢誠[2004]「情けないぞ！労働組合」『論座』107, pp.216-221

グラハム、ローリー著、丸山恵也監訳[1997]『ジャパナイゼーションを告発する アメリカの日系自動車工場の労働実態』大月書店

経済企画庁国民生活局[1991]『個人生活優先社会をめざして 第13次国民生活審議会総合政策部会基本政策委員会中間報告』大蔵省印刷局

玄田有史[2003]「二〇代、三〇代社員が危ない」『文芸春秋』81(3), pp.332-338

小杉礼子編著[2005]『フリーターとニート』勁草書房

櫻井純理[2002]『何がサラリーマンを駆りたてるのか』学文社

産業構造審議会新成長政策部会 [2002]『サービス経済化・雇用政策小委員会 とりまとめ(案) サービス経済化に対応した多様で創造的な就業システムの構築へ向けて』 <http://www.meti.go.jp/kohosys/committee/summary/0000923/0001.html>

清家篤[2001]「序論」(日本私立大学連盟就職委員会編『大学就職と就職支援：大学の変革に向けて』, pp.3-7)

竹内洋[1988]『選抜社会 試験・昇進をめぐる 加熱 と 冷却』リクルート出版

内閣府[2003]『国民生活白書 平成15年版』

永野仁編著[2004]『大学生の就職と採用 学生1,143名、企業658社、若手社員211名、244大学の実証分析』中央経済社

永野仁[2004a]「新規大卒者採用とその成功の条件」(永野仁編著『大学生の就職と採用 学生1,143名、企業658社、若手社員211名、244大学の実証分析』中央経済社, pp.23-48)

永野仁[2004b]「大学生の就職活動とその成功の条件」(永野仁編著『大学生の就職と採用 学生1,143名、企業658社、若手社員211名、244大学の実証分析』中央経済社, pp.91-114)

21世紀人材フォーラム編[1995]『企業・大学・人材』朝倉書店

日本経営者団体連盟[1995]『新時代の「日本の経営」 挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟

日本私立大学連盟就職委員会編[2001]『大学就職と就職支援：大学の変革に向けて』

日本労働研究機構[2000b]『変革期の大学採用と人的資源管理 就職協定廃止と大卒の採用・雇用管理の変化』日本労働研究機構

橋口 90年代日本における大学生の就職と企業の求める「人柄」の変化

根本孝[2004]「企業の採用基準と即戦力採用」(永野仁編著『大学生の就職と採用 学生1,143名、企業658社、若手社員211名、244大学の実証分析』中央経済社, pp.49-65)

本田由紀[2005]『若者と仕事 「学校経由の就職」を超えて』東京大学出版会

山野上素充[2001]「企業という視点」(日本私立大学連盟就職委員会編『大学就職と就職支援：大学の変革に向けて』, pp.28-33)

渡辺治・後藤道夫編[1997]『講座 現代日本3 日本社会の再編成と矛盾』大月書店

新聞・雑誌

『朝日新聞』[1992]「92就職ノート 長引く終盤 女子学生受難、活動終わらず」朝日新聞1992年8月11日付朝刊

リクルート[2004a]『就職ジャーナル』2004年3月号

The change of the labor market for new university graduates and “personality” desired by employers especially in 1990’s Japan

HASHIGUCHI Shoji

Abstract:

The purpose of this essay is to analyze the change of “personality” desired by employers especially in 1990’s. It has been said that employers put much faith in “personality” as a main standard in recruiting new university graduates. Today, the changes in the transition process from school to work in Japan draw attention among researchers. The changes have happened also in the labor market for new university graduates, and those changes are not only quantitative but qualitative. In fact, “personality” desired by employers has been changed. This change influences the concept and the ways of career guidance by universities. But the tendency has not been changed that employers think “personality” is more important than “expert knowledge” or “language skills.”

The analysis of the “personality” desired by employers shows what has and has not been changed in the labor market for new university graduates and in the transition process from school to work during 1990’s Japan.

Key words : New university graduates, Labor market, Transition from school to work, Japanese-style management, Personality