

米国専門人材育成システムから得られるインプリケーション

～ 金融業界を中心に ～

経済産業調査部門 副主任研究員 郷 一尚
kazuhisa.go.wh93@wharton.upenn.edu

<要旨>

1. 日本人には、国際的に通用する専門人材が少ないといわれる。たとえば多国籍企業で経営トップに上り詰める日本人は少なく、国際機関などでも日本人に対する評価は低い。本稿では、こうした背景につき日米比較等を通じて明らかにする。
2. 米国では専門人材を効率的に採用・流通・育成する仕組みが整っている。採用面ではプロフェッショナル・スクールからの専門人材の安定した供給、また流通面では大規模な専門人材の中途採用市場と転職インフラがある。また専門人材の効率的な活用のために、投資銀行などでは独自の人材管理手法を持つ。さらに専門人材が自分の商品価値の向上努力を通じた人的資本の蓄積メカニズムが米国社会にビルトインされているほか、インターンシップ、企業内大学、コミュニティ・カレッジといった諸制度も人的資本の向上に大きく寄与している。
3. 一方、日本では学部の新卒採用が数としては多く、専門人材の流通市場に関しては、サイズ、奥深さ、歴史、インフラの整備状況といった点で、米国に比べかなりの開きがある。また社会的・文化的にも、日本ではスペシャリストよりゼネラリストが高く評価され、職種よりも帰属組織が重視されてきた。しかも日本ではキャリアマネジメントやスキル開発の概念が薄く、ローテーションの繰り返しは企業内の人的資本の十分な蓄積を妨げてきたうえ、専門人材マネジメントについても日本企業では専門人材を評価し処遇する制度や文化が十分とはいえない。さらに、日本の大学院は研究者養成が目的で、これまで高度専門人材の育成という視点が欠けていた。最近では大学院改革を経て、日本型プロフェッショナル・スクールも登場してきたものの、その多くは伝統的な研究大学院がベースとなっており、高度職業人の養成を徹底的に追及する米国型プロフェッショナル・スクールとの格差は大きいのが実態である。インターンシップに関しても、制度としては始まったが、社会システムとして根付いたとは言い難い。
4. 以上のような日米比較から得られるインプリケーションとしては、人事マネジメント手法の刷新（専門職制度・成果主義の導入、ローテーションの見直し、部門別給与の導入、成果主義・年俸制の導入、権限と責任の委譲等）や、専門人材の流通環境の改善（スキル開発やキャリア管理を通じたエンプロイアビリティ向上、幅広い年齢や職種に対する求人の創出、企業年金のポータブル化等）、大学院制度の見直し（職業大学院の充実、授業場所・時間の柔軟化、教育の標準化、入学試験の公平化・暗記偏重からの脱却、インターンシップ制の導入等）などが挙げられよう。

はじめに

国際的な労働市場では、日本人に対する評判は必ずしも高くない。多くの欧米多国籍企業では、各国の拠点で人材を採用し、優秀な人材は本社に登用するという人事制度を採る。しかし経営トップに上り詰める外国人はほとんどが欧米出身であり、日本人は極めて少ない。

世界中から職員が集まる職場として、国際機関がある。複数の国際機関へのヒアリングによれば、日本人に対するネガティブな評価がほとんど固まっているということであった。実際、日本は国際機関に対する拠出金の比率に比べ、日本人専門職員の割合は非常に小さい⁽¹⁾。

かつて、日本的経営は世界の注目を集め、日本の企業は世界中に進出、日本人ビジネスマンも世界各地にその活躍の場を広げた。しかし海外で働く日本人といっても、ほとんどが日本企業の現地法人で働く駐在員である。現地採用で、外国人と同じ土俵で勝負している日本人は、極めて少ない。一方、インド人や中国人などは、たとえば米国で起業したり現地企業に勤めたりして活躍している。専門人材の質や量に関しては、定量的かつ直接的な測定が困難であるが、これらの事例からは、日本には国際的に通用する専門人材が数少ないことが推察される。

こうした状況は、どこに起因するものであろうか。理由として考えられるのは、①言語能力の不足と②専門性の不足である。ヒアリングによれば「日本人は英語が堪能ではなく、専門性も高くない」という評価が、米国企業や国際機関などの人事担当者の間では、かなり定着している。

①の語学力に関しては、これまでたびたび指摘されてきたため、ここでは深く触れない。本論文集のテーマである専門人材という観点からは、むしろ②の方が問題となる。日本人に下される「専門性が低い」という評価の背景はどこにあるのだろうか。

本稿では、こうした問題意識を踏まえ、前半（Ⅰ）では、99年3月に実施した米国ヒアリング調査の成果に基づき、米国における専門人材の流通市場やマネジメント、育成事情等に関し考察する。さらに後半（Ⅱ）では、これらの項目に関し、日米の比較を行うとともに、米国型システムが日本に根付かない理由、および日本企業で活かし得るシステムは何かなどについて言及する。

なお本稿では、金融業界の事例を中心に考察しているものの、基本的には業界を特定せずに全般的な状況について述べている。

⁽¹⁾ 日本人職員の大半は中央官庁からの出向である。

I. 米国の専門人材事情

1. 米国の専門人材市場

(1) 採用

① 新卒市場

米国における新卒採用は、学部と大学院に大別される。大学の3～4年生（大学院の1～2年生）にとっては、オン・キャンパス・リクルーティング（企業が大学に来社、プレゼンテーションやレセプション、面接等を実施）という制度はある。しかし日本のように新卒一斉採用ではなく、新卒向けポストが毎年定期的に用意される保障はない。不況時にはエントリーレベルの募集は激減する。

大学院の新卒市場は、学部と並ぶ大きな市場を形成している。数年の職務経験を経て大学院に戻るケースが多いため、純粋に新卒市場とは言えないが、専門人材の供給源としては、確固たる地位を築いている。後述するように、米国には高度職業教育を行う大学院（プロフェッショナル・スクール）が多数あるためだ。

金融業界では、学部卒を採用するのは、商業銀行などリテール系の金融機関が中心である。投資銀行などのホールセール系金融機関では、大学院卒採用を基本としている。ただし投資銀行でも、学部の新卒を2年間程度研修させる「アナリスト・プログラム⁽²⁾」という制度がある。参加者のうち、抜きん出たパフォーマンスをみせた者はアソシエイトとして正式に雇用されるものの、その他大勢は終了後ビジネススクールなどへと進学する。

② 中途採用市場

米国では、伝統的大企業（特に製造業）では終身雇用的な雇用形態も見られる。しかし、専門職や管理職に関しては、社内から登用されるとは限らず、社外からより優秀な人材を中途採用するケースも多い。昇進・転職・退職・定年等により人材に対する需要は常にあるため、中途採用は日常的に行われている。このため確固とした人材流通市場が確立され、その規模もかなり大きなものとなっている。企業トップの引き抜きも盛んで、CEO市場すら存在する。

金融業界の場合、一般事業会社よりもさらに流動性が高い側面があるため、中途採用市場は一層充実している。ただし金融フロント業務に関しては専門性が高くなるため、企業財務などを除けば、金融業界内での移動が中心となる。

⁽²⁾ 証券アナリストではなく、新入社員に与えられる一般的なタイトルである。

(2) 雇用企業

専門人材を雇用しているのは、どのような企業であろうか。典型的には法律事務所、経営コンサルティング・ファーム、会計事務所といったプロフェッショナル・ファームが第一に想起される。むろん一般事業会社も、マーケティング、会計、企業金融、生産管理といった分野に専門性を持つ人材を数多く雇用している。

金融業界においては、専門家集団の代表格は投資銀行である。その他にもマネー・センター・バンク、投資顧問、デリバティブ・ハウス、ヘッジ・ファンド、アセット・マネジメント（投資信託）なども、多くの金融専門人材を擁する。代表的な金融フロント職種としては、図表1のようなものがある。

図表1：金融業における専門人材の職種（例）

職 種・職 務	主要雇用先	職 務 内 容
Underwriting	投資銀行	株(ECM)・債券(DCM)等の引受(IPO・増資)。
M&A advisory	発行市場部門	MAのディールメイク。案件発掘、提案営業、企業評価、交渉等。
Structured Finance		各種 asset (債権や不動産)の証券化の提案営業、組成等。
Equity Analyst	投資銀行 流通市場部門	各銘柄の業績予測と株価評価、投資推奨。産業・企業のファンダメンタルズ分析。
Market Strategist		株式および債券に分かれる。価格評価・予想。投資ウェイト推奨。
Market Economist		景気・為替・金利等の短期～中長期的予測。経済のファンダメンタルズ分析。
Quant Analyst		運用モデル、エキゾチック・デリバティブ等の開発。
Sales		株や債券の機関投資家営業。
Bond / Credit Analyst	格付機関	公社債(エクイティ債含む)の価格評価、格付等。企業の信用分析。
Derivatives Sales/Trading	商業銀行	スワップ・オプション等の提案営業、組成等。
Trader / Dealer		自己勘定・顧客勘定における株式・債券・為替・先物・商品等のトレーディング。
Commercial Lending		優良な融資先の発掘、営業、評価、実行、回収等。
Risk Management		ALMやバリュー・アット・リスク等により財務リスクを回避。
Project Finance		大型海外インフラプロジェクト向け融資業務。
Fund Manager	投資信託	顧客資産を預かり、自ら構築したポートフォリオに投資し運用。

(注) フロント業務中心。

(資料) ニッセイ基礎研究所

このほか、バックオフィスやミドルオフィス業務にも専門的業務はある（ただし給与や社会的ステータスにおいてフロント業務よりは相当低い）。たとえばコンプライアンス（適法性の内部管理）や、証券代行（名義書換・カストディ等）、ドキュメンテーション・リーガルリポーティング（有価証券売買の記録等を関係省庁等に報告）など金融独特の業務に加え、人事・会計・渉外法務・システムなどのスタッフ部門にもそれぞれ専門性の高い人材を配置している。また商業銀行におけるマーケティングやオペレーション、システム開発・管理などの職務も専門とみなされよう。

ファイナンス系の専門人材といった場合、上記のように金融業界で働く人材ばかりではない。Treasury（為替管理、運転資金管理、現金管理等）、Corporate finance（資本政策、資金調達、配当政策、資産・事業部門・子会社・他社の買収売却、株価対策、IR（インベスター・リレーションズ）等）といった業務は、業種を問わずほとんどの会社で必要となる。CFO（Chief Finance Officer）は、これら財務系業務の最高責任者である。

(3) 流動化インフラ

米国では、様々な転職インフラが整備されている。次のような媒体が代表的である。

- ・ **求人広告**：全国紙、地方紙、専門誌などに求人広告が多数掲載されている。金融業界の場合、ウォールストリートジャーナルなどが主な媒体となっている。
- ・ **サーチファーム**：ラッセルレイノルズ、スペンサースチュワート、コーンフェリー、エゴンゼンダーなどの大手名門エグゼクティブ・サーチ・ファーム (Executive search firm) で、狭義のヘッドハンターである。成功報酬ではなく、企業から前払いで手数料を取るところから、リテイナー (retainer) とも呼ばれる。主に6桁給与、40歳以上のエグゼクティブを対象とする。金融業界では経営トップに加え、スター・アナリスト、スター・ファンドマネージャーなどの引き抜きを仲介することもある。
- ・ **人材紹介会社**：企業と求職者を結ぶ人材ブローカー。基本的には成約したら年収の2～3割を企業から受け取る成功報酬ビジネスである。エージェント側から人材にコンタクトするコンテインジェンシー・エージェント (contingency agent) と、登録制の人材バンクがある。金融業界専門業者も多い。
- ・ **アウトプレースメント会社**：退職者 (主に非自主的) に対し、カウンセリング、教育訓練、退職に関わる事務手続き、就職先斡旋などのサービスを行う。大手金融機関はほとんどがアウトプレースメント会社 (outplacement agency) と契約しており、退職者に対しては標準化された「退職プロセス」が存在する。
- ・ **本**：大型書店にはほぼ必ず「CAREERS」というコーナーがある。「What color is your parachute」や「Knock'em Dead」といった「転職マニュアル本」は、定評あるロングセラーとなり、毎年版を改めている。
- ・ **インターネット**：ここ数年で転職関連ウェブサイト (resume broadcast などと呼ばれる) は急増、現在少なくとも数十のサイトが稼働している (例えば <http://www.headhunter.net> や <http://careercentral.com> など)。最近では地域別、業界別、職種別、MBA専用など専門分化して来っており、金融専門のサイトも登場している (むろん個々のウェブでも、職種別、業界別の検索ができる)。ビジネスモデルは様々であるが、一例としては下記囲みのようなものである。

- ・ 求職側は自由に登録 (無料)。求人側も求人広告を掲載 (有料)。
- ・ 求人側はアップされた履歴書 (個人情報は伏せてある) を自由に検索し、興味ある候補が見つければウェブ運営会社に連絡。あるいは、求職側はアップされた求人広告を見て興味があればウェブ運営会社に連絡。
- ・ 連絡を受けたウェブ運営会社は、個人情報 (氏名・連絡先等) を有料で求人側に紹介
- ・ 雇用契約が成立したら、さらに成功報酬を払う

2. 米国金融機関における専門人材マネジメント⁽³⁾

(1) 2つの専門人材管理モデル

米国金融機関における専門人材のマネジメントは、大きく①投資銀行型と②商業銀行型に分けられる。両者は明確に分かれるわけではないが、おおむね前者は投資銀行、マネー・センター・バンク、投資顧問、デリバティブ・ハウス、ヘッジ・ファンド、アセット・マネジメント（投資信託）などホールセール系金融機関で、後者はマネー・センター・バンク以外の商業銀行、生命保険会社、個人向け証券ブローカー等、リテール志向の金融機関で採用されている。

投資銀行型人事モデルは、図表2の通り、かなり極端な成果主義に基づく仕組みであり、アメリカの雇用市場のなかでも、かなり特殊な存在である。一方、リテール系金融機関における人事システムは、それに比べ、①長期的視野に立つ、②実力主義的やハイリスク・ハイリターン的な色彩が緩和される、③大学院だけではなく、学部からの新卒採用も行っているといった点で対照的である。

図表2：投資銀行型人事モデル

項 目	特 徴
採 用	・修士号(大半がMBA)以上が採用の前提(ただしセールス・トレーディングではあまり問わない) ・有名ビジネス・スクールからの直接(新卒)採用が人材確保の主力。 ・入社までの競争プロセスが非常に厳しい。
業務遂行	・専門人材が付加価値の高い専門業務に専念できるような組織上の仕組みが整っている(バック・オフィスの分離やグラフィックス部門による支援等)。 ・時間的・業績的なプレッシャーが極度に高い。 ・専門職としての成長が期待されているためにローテーションはない。
教育・研修	・短期雇用志向にも関わらず能力開発に費用を惜しまない。入社後3-6ヶ月は業務に従事せず、フルタイム研修を実施する(ただしそれ以外は長期研修の機会はいほとんどない)。 ・大学教授や現役バンカーが資本市場や金融商品、金融・投資理論、企業財務等に関わる最先端・実践的・ハイレベルな専門知識を特訓する。 ・ケース・スタディやトレーディングのシミュレーションなどを行う。 ・研修中、研修生は自分が所属を希望する部門に対し自ら「売り込み」を行わなければならない。研修の成績等によっては、配属先(引き取り手)が見つからず、わずか半年足らずで退職を余儀なくされるケースもある。
評価・報酬	・極めて高い報酬と付帯的便益(perks and fills)が得られる。 ・給与の業績連動性は極めて高い。 ・常に解雇圧力をかけて人材の品質を保つ。 ・管理職は専門職からの内部昇進が多い。
解雇・転職	・年収の3～5倍の収入を上げられない状況が数年続くと、即肩叩きの対象となる。 ・マーケットの状況が悪化したり、金融機関同志のM&Aの結果、重複部門・余剰人員(redundancy)が出たりすると、たちまちレイオフの対象になる。 ・解雇による欠員を定期的なMBA新卒確保で補充するため、組織が常に新陳代謝を反復・継続する。 ・解雇リスクは大きいのが、職務経験が高く評価されるため、バイサイド、プロプリエタリー・ファイナンス(VC・ヘッジファンド・LBOファンド等)、プティックの投資銀行等に転職が可能。

(資料) 郷[前掲論文]を基に作成

⁽³⁾ 詳しくは郷[1999]参照。

(2) 異なる人事モデルの背景

こうした違いは、両者の産業特性、とくにK S F (Key Successful Factors: 成功のために鍵となる要因) におけるの差に起因している。投資銀行の業務は極めて知識集約的である。たとえばM & A仲介や証券化、デリバティブ等におけるディールの成否は、どれだけ顧客にメリットをもたらすストラクチャーを提案できるかにかかっている。つまり社員の能力(専門知識や独創性、判断力、リスク許容力等)こそが付加価値を生んでいる。この点においては、リサーチ部門やトレーディング部門なども同様であろう。人材の品質を高く保つために、採用の間口を狭くし、完全成果主義を貫く一方で、他業界とは比較にならないほどの魅力的な報酬を用意しているのである。

一方、リテール系金融機関の典型的業務である個人向け預金営業や保険・投信販売などは、小売業や消費財メーカーなどに類似したビジネスモデルとなっている。すなわち、ビジネスの対象は法人ではなく個人であり、その成否は、店舗戦略や商品の魅力度、品揃え、マーケティングなどに負う部分が多い。この意味で一般事業会社に近い人事管理手法を取るとするのは自然であろう。

時間軸の差もある。商業銀行における融資は、5~10年と長期に亘る。しかし投資銀行では、トレーディングなどでは一日単位で損益が確定するし、投資銀行業務等でもタイムスパンは数ヶ月~1年である。組織の新陳代謝を早めたり、業績と給与の連動を極限まで高めるのはこのためだ。

第三に、ビジネスリスクの差がある。投資銀行は、たとえば投資銀行業務はプロジェクト型・単発型であり「一発大きな案件を当てる」という営業スタンスだし、トレーダーは市場リスクに晒される。商業銀行の場合、一般的に顧客とは安定した関係であり、財務リスクも信用リスクが中心となる。すなわち、投資銀行における高給は、リスクテイクの代償という面もある。

一方、投資銀行型の人事マネジメントには、デメリットも多い点が指摘されている。収益性や効率性を極端に重視するあまり、極端に短い平均勤続期間、QWL (Quality of Working Life: 勤労生活の質) の極端な低下(超長時間労働と極度のストレス)、モラル・ハザード(チームワークや職業倫理の不足・欠如、解雇される公算が大きいときに必要以上のリスクを取る等)などの問題が起こりがちである。また、このようなシステムの下では幅広い知識と長期的な視野を持つ経営者の育成も容易ではないという欠点もある。

3. ヒューマン・キャピタル形成に関する米国の諸事情

米国には人的資本(ヒューマン・キャピタル)形成のための制度や社会システムが数多く存在する。そのうち、プロフェッショナル・スクールや、インターンシップ、企業内大学等を本稿で紹介する。

(1) スキル開発とキャリア・マネジメント

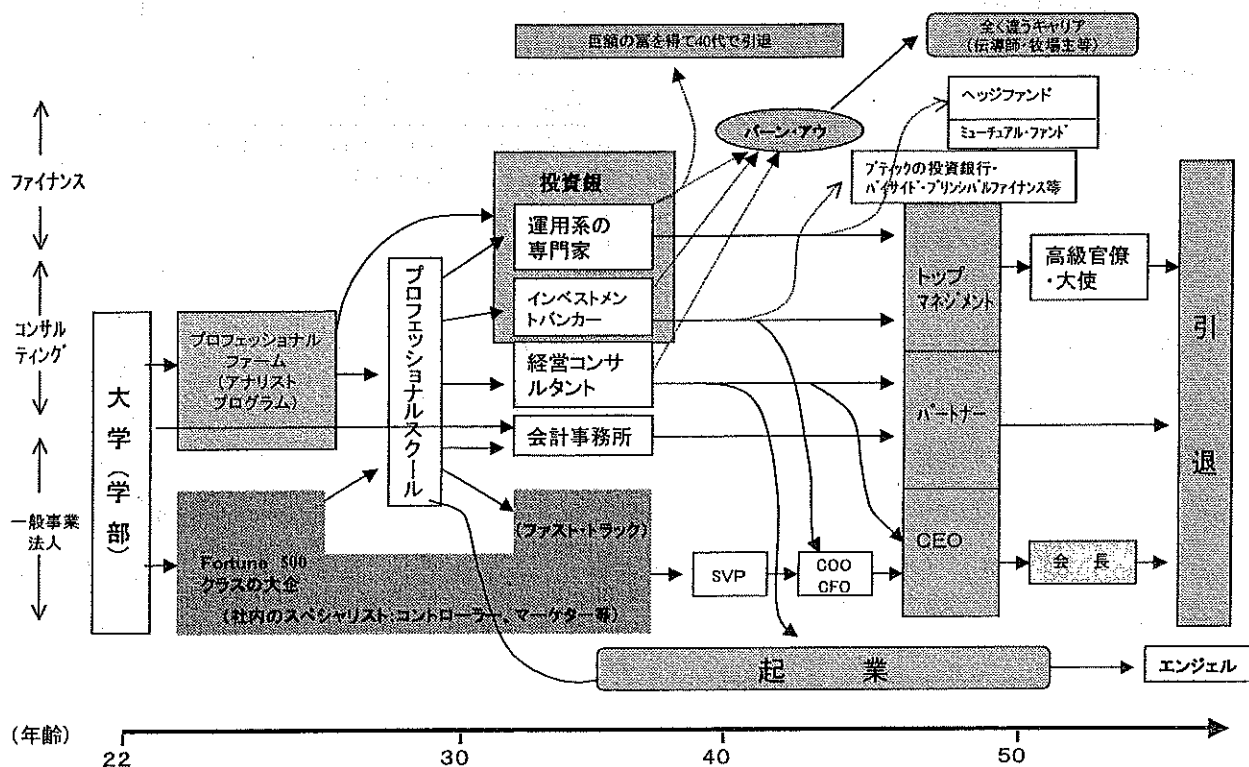
専門人材と認められるために必要な条件は、専門知識と経験であり、それは職歴、学歴、資格、実績などを通じて学習・蓄積される。そのうち最も重視されるのはおそらく職歴であり、そのためにキャリア・マネジメント(個人が職業上の長期目標を立て、キャリア・パス等を積極的に設

計・実行・管理して行く手法・考え方) に対する意識が高い。つまり、個人は「職歴作り」にせっせと励むのである。

その意味では、米国の社会や労働市場そのものが、ヒューマン・キャピタルの向上を促す仕組みがビルトインされていると言える。すなわち、米国ではスキルと処遇は直結しているため、各人が労働市場における自らの「商品価値」の向上に熱心であり、そのためにスキルの開発や維持(スキル・デベロップメント)に注力するのである。

なお、米国における専門人材(金融以外も含む)の典型的なキャリア・パスを単純に図式化すると、図表3のような例が考えられる。

図表3：金融専門人材の典型的なキャリア・パス（一例）



(資料) ニッセイ基礎研究所

(2) プロフェッショナル・スクール

米国の大学院(修士課程)は、学術研究を目的とするグラジュエート・スクール(graduate school: 学術大学院)と、高度な専門人材の育成を主眼とするプロフェッショナル・スクール(professional school: 職業大学院)に分かれる。専攻としては、前者には各種の自然科学や社会科学があり、後者には経営学、法学、医学、工学、看護学、社会福祉、国際関係・外交、行政学などが代表的である(図表4)。

図表4：専攻・学位にみる職業大学院と学術大学院の違い(例)

Professional School (職業大学院)		Graduate School (学術大学院)	
Business Administration, MBA		Economics	MA, MS
Public Administration	MPA	Political science	
International Affairs	MIA		
Social work	MSW	Sociology	MA
Engineering	MS in Engineering	Science	MS

(注) 1. MBA= Master of Business Administration, MPA= Master of Public Administration
MIA= Master of International Affairs, MSW= Master of Social Work
MA= Master of Arts, MS= Master of Science

2. 点線の右は学位。関連ある分野を左右で対比させて列記している。

(資料) ニッセイ基礎研究所

職業大学院の代表的なものにビジネススクール(経営大学院)がある(図表6～7)。ビジネススクールとは、「経営学の修士課程」であるが、経営学の学術的な研究というよりは、実践的な高度専門職・管理職の育成を主目的とする。

ビジネススクールは米国が発祥の地であり、現在でも米国がビジネススクールの「本場」である。ビジネススクールは全米で少なくとも約900校が存在しているが、いわゆる「トップ10⁽⁴⁾」と言われる上位校から、夜間・通信教育で学位が取れる学校まであり、その間には教授や学生の質・入学難易度・カリキュラムの量や質・就職などには大きな開きがある。

図表5：トップ10ビジネススクール

学 校 名	BW 順位	GR 順位
Wharton (University of Pennsylvania)	1	2
Kellogg (Northwestern University)	2	7
Chicago	3	5
Michigan	4	18
Harvard	5	1
Columbia	6	6
Duke	7	13
Cornell	8	14
Stanford	9	3
Amos Tuck (Dartmouth College)	10	16

(注) BW=ビジネスウィーク、GR=ゴーマンレポート。

(資料) Business Week 誌 (98/10/19)、The Gourman Report 8th ed. (1997)

⁽⁴⁾ トップ10は明確に定義されているわけではなく、ランキングは毎年変動する。図表5参照。

図表6：ビジネススクールの典型的カリキュラム

コア科目 (1年次)	選 択 科 目 (2年次)
Management	Strategic management, Human resource management, Entrepreneurial management, Multinational management, Mergers and Acquisitions, Negotiations
Finance	Corporate finance, Securities Analysis, Investment Management, Derivatives, Fixed Income, Valuation, Real Estate Finance, International Finance, Financial Modeling
Economics	Microeconomics, Macroeconomics, Public Policies, Game Theory
Marketing	Brand Management, Sales Forecasting, International Marketing, New Product Development
Accounting	Financial Accounting, Managerial Accounting, Auditing
Operations Management, Statistics, Business Law, Public Policy, Tax, Business ethics, Career management, Information Technology.....	

(資料) ニッセイ基礎研究所

図表7：米国ビジネススクールの概要

	内 容
入 学	・受験者にはGMAT(Graduate Management Admission Test)という共通試験(論理力・数学力・言語操作能力)と、エッセイ(入学動機等を問う小論文)、学部時代の成績、面接などが課される。そこで試されるのは、特定領域の専門知識ではなく、総合的な基礎・潜在能力である。このため入学者は、学部時代の専攻も、ビジネス経験も問われない。ただし数年の職務経験を持つことが(超優秀な学部生を除き)応募の条件である⁽⁵⁾。 ・トップ校への入学難易度は非常に高く、合格率(97年度)はスタンフォードで7%、ウオートンやハーバードで13%などとなっている。このため入学には熾烈な競争がある。 ・学校側は、学生間が互いの経験等から学べるようにとの配慮から、外国人、女性、中高年、マイノリティなど、なるべく多様なバックグラウンドを持つ学生を集めようとしている。前職もビジネスはもちろん、エンジニア、医師、弁護士、軍人、芸術家など多岐にわたる。
カリキュラム	・カリキュラムは、マネジメント、マーケティング、ファイナンス、アカウンティングなど、主要なビジネス分野を広範にカバーしている。通常は卒業まで2年間かかり、1年次に必須履修⁽⁶⁾のコア科目(core courses)、2年次に選択科目(elective courses)を選択する。同じMBAといっても、その教育内容は専攻によって大きく異なる。 ・授業法は、講義(lecture)で理論を理解したうえで、ケースメソッド(case method)を行うのが典型的である。多くの大学ではチームワークを重視し、スタディグループによる作業も多い。ビジネスゲームやシミュレーションをやらせたり、地元企業のコンサルティングをさせるなど、実践的な授業もある。何れにせよ、実世界で使える技術を教えようという姿勢は徹底している。 ・ワークロードは極めて重く、毎週数百ページの予習義務(reading assignment)や宿題があり、レポート等の提出回数も多い。授業では頻繁にクイズ(quiz)と呼ばれる小テストがある。学生はこの合間を縫って就職活動(サマーインターン含む)をしなければならず、「徹夜は当たり前」と言われている。企業としても、このようないわゆる「West Point(陸軍士官学校)式」の教育を乗り切ったという経験を買ってくれる面もある。 ・米国では、「授業への参加」が成績評価の対象となる。学生は聴講するだけでなく、議論への活発な参加が求められる。
学 費	・トップ校では、年間2万ドル以上が多い。多くの学生は借金をして来ている。
成績評価と競争	・評価は授業によって、試験(中間試験 mid-term と期末試験 final の二回)・レポート・授業参加度(前述)の組合せで決まる(得点配分は予め開示される)。多くの学校では予め各グレードの分布比率が決まっている(たとえばAは15%など。いわゆるグレーディングカーブ(Grading curve))ため、学生間の競争は熾烈で、互いに切磋琢磨しあうことになる(特に卒業後にコンサルティング会社や投資銀行に就職したい学生は、成績が重要になるので必死となる)。
就 職	・トップ校の場合、ビジネスエリート(なかならず高給で知られる経営コンサルタントや投資銀行家等)の登竜門と言われており、卒業後はおおむねそれに見合う年収を得ている。

(資料) ニッセイ基礎研究所

⁽⁵⁾ これは「職務経験があった方が、学習効果が高い」という経験則に加え、「職務経験を通じ、クラスディスカッションで貢献できる」という期待などによるものである。

⁽⁶⁾ ただし当該分野で既に十分な職務経験や学部での履修経験がある者は、ウェーブ(waive)制度によって、コア科目履修の免除を申請することができる。審査のうえ許可されれば、コア科目の代わりに、選択科目を充てることができる。

ビジネスウィーク誌調査によれば、98年度の卒業生の平均年収（卒業後1年目）は、ハーバードでは145,500ドル（10万ドル以上が86%）、スタンフォードでは138,000ドル（同78%）、ウォートンでは125,500ドル（同83%）などとなっている。米国では新卒学生（学部）の平均年収が3～4万ドル程度であることを考慮すると、学費＋機会損失（合計で7～9万ドル）は、1～2年で回収できてしまう計算になる。金融業界は、高度な専門性を要求することもあるが、投資銀行などを中心に、ビジネススクール卒業生のもっとも主要な雇用先の一つとなっている。

(3) インターンシップ

米国では大学生・大学院生が、夏休み等を利用し、希望する企業で研修生として数ヶ月働くサマー・インターンシップ（summer internship）と呼ばれる制度が定着している⁽⁷⁾。単なる小遣い稼ぎのアルバイトではなく、学生といえども専門分野に応じた「プロ見習い」として働くのである。したがって職務内容は単なる事務・定型作業ではない。

学生側の目的は、収入ももちろんであるが、それ以上に「職務経験や人脈の獲得」である。このほか、学生にとってのメリットは、①興味ある職種を試してみることで、自らのキャリアに対して現実的な期待感が得られる、②企業・産業・職種のことをより深く理解できる、③大学によってはインターンシップで単位が取れる、④「職務経験」として履歴書に堂々と書けるため、卒業後キャリア・チェンジをしたい場合に有利となる、⑤インターンシップをした企業から、そのままパーマネントのオファーが出るケースも多いといった点である。企業にとっても、①実際に仕事をさせてみれば人材の優劣はすぐに分かる（スクリーニング効果）や、②逸材を前もって確保できる（青田買い）といったメリットがある。

(4) 企業内大学

米国では、人材開発の一手法として、企業内に大学（あるいは大学レベルの研修機関）を設立する事例が増えている。ファイナンシャルタイムズ記事によれば、現在、企業内大学は全米に約1,600校あり、1988年の約800校から倍増しているという。その背景には、企業経営が複雑化するなか長期的な企業経営の観点からヒューマンキャピタルの重要性が再認識されてきた点や、ジェネリックな既存のビジネススクールのプログラムでは個別企業のニーズに対応しきれなくなっている点（図表8のGEの事例参照）などが挙げられよう⁽⁸⁾。なお、企業内大学の具体的な例は、図表8の通りである。

⁽⁷⁾ たとえばビジネススクールでは、1年次と2年次の間にインターンシップを行う学生が圧倒的多数である（少なくとも応募する学生はほとんど全員で、ただオファー（offer）をもらえない学生もいる）。

⁽⁸⁾ 複数専門家へのヒアリングによる。

図表 8 : 企業内大学の例

	特 徴
モトローラ 大学 (Motorola University)	81年に大手電機メーカー・モトローラ社により設立された、世界最大の企業内大学である。シカゴ郊外のショーンバーグ (Schaumburg) に広大なキャンパスを持ち、セミナー・ルームや講義ルームを持つなど、外見は一般の大学とほとんど変わらない。400人のフルタイムの教授と、800人の契約教授を擁する。学生数は年間10万人で、そのうち22%は社外からの学生である。ブラジル、中国など海外19ヶ国に海外キャンパスを持つ。モトローラの社員は、このうち何れかのキャンパスで、少なくとも年間40時間の講義を受けることが義務付けられている。
ケタリング 大学 (Kettering University)	1919年に自動車業界の学校として設立され、その後GMがゼネラル・モーターズ・インスティテュート (General Motors Institute) という名称で社員研修機関として引き継いだ。その後GMIエンジニアリング・アンド・マネジメント・インスティテュート (GMI Engineering and Management Institute) と改名したが、98年1月には、ケタリング大学 (Kettering University) として独立した。学生は、大学での授業と企業での実地研修を交互に受けるというプログラム構成になっている。
ジェミニ大学 (Gemini University)	米国のマネジメント・コンサルティング会社ジェミニ・コンサルティング (Gemini Consulting) の社内研修を、社内では「ジェミニ・ユニバーシティ (Gemini University)」と呼んでいる。社内に蓄積されたナレッジの共有化を図ることを目的としている。講師は基本的に社内で、受講者も社内だが、一般の社内研修とは一線を画しており、コースワークを要求したり、シラバスを用意するなど、できるだけ大学的な体裁を取ろうとしている。世界中にオフィスを持つ当社では、各リージョナル・オフィスでの講義に加え、ニューヨーク、パリ、フランクフルトなどに世界中から集めて集中講座を実施することもある。トピックとしては、各種の専門分野 (discipline: たとえば supply chain management, EVA 等) や、特定の産業 (たとえば IT や healthcare)、特定の経済・社会現象 (たとえば Euro) など多岐にわたる。
GE クロトンビル大学 (GE Crotonville University)	既存のビジネススクールでは、GE社内の教育ニーズに答えられないとして、当社が82年にニューヨーク州のホプフ経営大学 (Hopf Institute of Management) を買収して創立した企業内大学である。経営戦略論では世界的に有名であり、MBO (Management By Objectives) やSWOT (Strength, Weakness, Opportunities, and Threats)、ビジネス・スクリーン (GE's Business Screen)、シックスシグマ等、今日ではトップ・ビジネススクールで教えられ、トップ経営コンサルタントによって使われているような手法を開発したことでも知られる。毎年全世界から6,000人～8,000人のGE社員がここを訪れ、必要なコースを受講する。

(資料) ヒアリング等によりニッセイ基礎研究所作成

金融業界における設立は、Meister[1998]に掲載された企業内大学のうち、10.3% (58校中6校) が金融関連である。金融不動産業が米国総常用雇用者数の11.2%を占める点を考えると、これは妥当な比率であろう。

当データによると、企業内大学を設立しているのは、商業銀行3校、投資信託1校、証券（ディスカントブローカー）1校となっている⁽⁹⁾。投資銀行などホールセール系金融機関による設立は1校もない。これは恐らく、①従業員のナレッジ（知識）のストック向上を狙っていることや、②企業内大学はハードなスキルよりも価値観の共有やマネジメント力の強化を狙ったものが多いことなどから、長期的雇用を前提として設立されていることによるのであろう。フィデリティ投信が設立した大学の名前が、「Service Delivery University」であることが、この点を象徴しているといえよう。

⁽⁹⁾ Bank of Montreal, Charles Schwab, First Union, MasterCard, MBNA America Bank N.A., Fidelity Investments

(5) コミュニティカレッジ

コミュニティカレッジとは、地域密着型の2年制大学を指し、大きな都市にはほぼ全米的に存在している。かつては若年層における準学士号の取得を主目的とした「短大」であったが、最近では社会人を再訓練して労働市場に戻す役割や、生涯教育の場としての位置付けが高まっている⁽¹⁰⁾。本稿で想定するような専門人材の直接的な供給源とはならないものの、①安い費用で実践的な教育が気軽に受けられる点、②生涯教育の機会となる点などから、米国におけるヒューマンキャピタル形成に果たす役割は大きいと言えるだろう。

⁽¹⁰⁾ 八代[1999]による

II. 日米比較とインプリケーション

1. 専門人材市場に関する日米比較

Iでは米国の概況を紹介してきたが、IIではその状況を踏まえ、日本との比較という観点から考察を加えて行きたい。

(1) 労働市場全般

日本ではこれまで新卒市場（いわば primary market）が中心で、転職市場（いわば secondary market）が未発達であった。市場のサイズ、奥深さ、歴史、インフラの整備状況といった点で、日米間にかなりの開きがある（図表9）。

図表9：日米人材流通市場の比較

	日	米
市場のサイズ	転職率=2.7%	転職率=14.8%
社会的価値観	転職という「堪え性がない」、「問題があったに違いない」など、何かとマイナスイメージが強い。	目的が明確な転職は、「自分の人生をコントロールしている」あるいは「大志」として、ポジティブなイメージを持たれる。
求人種類	求人は35歳前かつ特定の職種に集中。管理職・専門人材・一般事務の垣根が明確ではない。	求人される職種数・職位・年齢層が豊富。部長クラス以上や経営トップの求人も多い。
インフラ	仲介ビジネスは増えたが、求人職種共に質量ともに厚みがない。	募集職種や転職媒体が豊富で、専門分化（業界別、職種別、地域別等）が進んでいる。
規制・公的制度等	企業年金は各企業毎に異なるなど、転職には不利な制度がある。	企業年金がポータブルになっているなど、雇用の流動化に対応した仕組みとなっている。

(注) 転職率は、樋口[1991]による。35歳大卒男子。

(資料) ニッセイ基礎研究所

こうした格差のうち、日本において転職市場が若年層に偏っている点に関し、日米比較の観点からは次のような考察が可能であろう。第一に、日本では終身雇用制の下、平均的なサラリーマンはローテーションを繰り返して来たうえ、スキル開発は重視されて来なかった。こうしたことから、典型的な中高年のホワイトカラー労働者は、高度な専門スキルはあまり持ち合わせてこなかったといえよう。米国では一つの職種で長く経験を積むうえ、若いうちからスキル開発に力を入れるため、中高年のエンプロイアビリティは一般的に高い。

第二に日本では、年功序列賃金制の下、勤続年数が長いほど賃金水準は高くなる。転職すれば通常年功序列の枠から外れるため、転職は収入減につながることが多い。こうしたことから日本では、年齢が高くなるほど、転職意欲が低くなりがちである。しかし米国の場合、賃金は年齢とは関係なく決まるから、その意味では高年齢だからといって転職意欲が極端に落ちるということもない。

第三に、日本企業の場合、内部昇進が基本であるため、部長以上クラスの求人が少ない。一方

米国では、管理職・経営陣を他社から引き抜くことは日常茶飯事である。また転職の際に、年齢が理由で拒否されることはない（これは違法でもある）。

(2) 社会的・文化的背景

・専門職の地位に関する相違

職業に関する社会的あるいは文化的な側面は、専門人材の質と量に大きな影響を与え得る。日本では、伝統的に「職種」が重視されて来なかったといえよう。①ローテーションにより職種を固定しない、②職種よりも勤務先企業の規模や伝統、品格等の方が社会的地位を規定する要因であった、③社会的地位や収入はこれまで「専門職」より「管理職」の方が高かった、④「プロへの道」が不明確でロールモデルもない、といった面において、専門人材を育成・評価する文化とは言えないのである。

一方米国では、「職種」に関する意識が高い。職業的な帰属単位は会社でなく職種であり、同業組合が力を持つ。労務管理においては、職務内容がジョブ・デスクリプション (job description) によって明確に規定されている。とりわけ専門職に関しては、収入や地位が一般職より優遇されているなど、社会的に高い評価を受けている。

・新入社員の職務

日本企業では、新入社員は多くの場合、たとえ大卒であっても、事務的・定型的・雑用的な仕事から始める。事務的な仕事が一人前にこなせるようになって初めて、専門的・管理的な仕事を担当させてもらえるのである。先輩・後輩を重んじる封建的・徒弟制度的なカルチャーの名残に加え、新入社員が専門能力を持たず、企業側もそれを期待しないことなどが、こうした人材管理手法が取られてきた背景であろう。

一方米国では、事務員 (clerk)・秘書 (secretary) の仕事とプロフェッショナルの仕事は、入社した瞬間から明確に区別されている。大卒であれば後者とみなされ、なおかつ新入社員は大学時代に何らかの「専門性」を身に付けてきたと考えられているので、それに見合った仕事（単なる定型作業ではない仕事）が与えられる。

米国の場合、入社数年後には、よほど問題がない限り、ある程度の責任・自決権は持っている。この結果、入社数年目の大卒社員の業務範囲・責任範囲・プロ意識は、日米で大きく差がついてしまう。「仕事人が人を育てる」、すなわち「責任ある仕事を与えれば成長する」面は大きいからである。

・リスクに対する価値観

日本の場合、一流大学の学生は多くが大企業や公務員を目指すなど、一般的に安定志向が強い。終身雇用に加え、転職市場が未発達だったことが、「新卒時が人生で一度しかないチャンス」、

「ここでしくじったら二度とやり直しが効かない」といった認識を大きくし、その結果、学生はリスク回避志向を持つに至るのである。

一方米国では、「リターンが大きいならば、リスクを取っても良い」という考え方が一般的である⁽¹¹⁾。むしろ極端なリスク回避志向は、ネガティブに見られる。起業を将来のオプションの一つとして捉える米国人は、驚くほど多い。また雇用が極めて不安定な投資銀行などに勤務すること自体、職業上のリスクを取っていることに他ならない。

(3) 専門人材マネジメント

特に処遇面における日米における専門人材マネジメントの違いについては、これまで繰り返し指摘されてきた⁽¹²⁾。こうした日米間のギャップは、専門人材という観点から見ると、更に鮮明になると言える。たとえば：

- ・ **採用**：米国における採用ポリシーは、「人種・年齢・性別・国籍等によらず、能力のみで (solely based on merits) 決まる」というのが決まり文句である。一方日本では、中途採用においては最近になって実力重視になってきたものの、新卒採用においては大学名が重要な決定因子である。
- ・ **評価・処遇**：米国では、「能力のみで決まる」のは昇進も同様である。わが国では成果主義を導入しつつあるとはいえ、年功序列が未だに大きい意味を持つうえ、専門人材よりゼネラリストが優遇されてきた。
- ・ **金融業界における事情**：米国では前述した通り、リテール系とホールセール系の金融機関の間で、専門人材のマネジメントに大きな違いがある。ところがわが国の金融機関については、こうした区別はこれまでほとんどなく、同じような人事管理制度が適用されてきた。

以上をまとめると、日本企業は米国企業に比べ、専門人材を評価し処遇する制度も文化も十分ではないと言えるだろう。

2. ヒューマン・キャピタル形成に関する日米比較

(1) キャリア・パスとスキル・デベロップメント

キャリア・パスに関する日米間の価値観の違いは大きい。日本では、職歴は「与えられるもの」「結果」として認識され、能力開発は会社任せが中心であった。多くの日本人にとって、大学卒業時に「どの会社を選ぶか」ということが、これまでは数少ない（場合によってはほぼ唯一の）キャリア上の選択余地であった。しかししばしば指摘されるように、「就職」ではなく「就社」、すなわち「会社は選んでも職業は選ばない（選べない）」という姿が実態であった。

日本人のキャリア・マネジメントは「新卒時一発型」だが、米国では長期に亘って職歴を「作

⁽¹¹⁾ 複数の米国人専門人材に対するヒアリングによる。

⁽¹²⁾ 郷[前掲論文]など。

る」パターンが一般的である。米国でも大学卒業時の会社（職業）選択は重要だが、それがたまたま「天職」あるいは「一生の仕事」になるというのは、「結果としてはあり得ても、あまりにも任意的な選択である」との考えが強い⁽¹³⁾。すなわち職務経験を積み価値観は変わるし、40年近い職業人生を、22歳の時の価値観のみで決めてしまうのは不合理という考え方が支配的といえる。

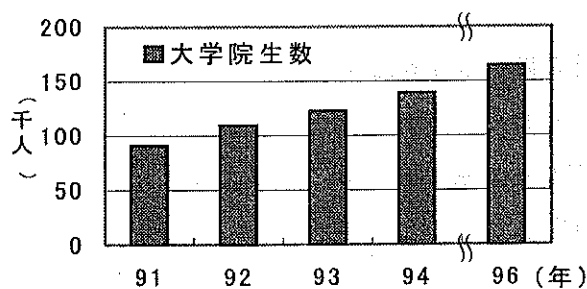
また、日本型に比べ米国型の方が、より個人の能力が発揮され、「適材適所」に近づく仕組みといえる。なぜなら、強いプロ意識というのは、「なりたい」という気持ちによってもたらされる部分が大きいからである。「会社から与えられた職務だからこなす」（会社が決めた適材適所）より、明確な目的意識や動機に基づき「なりたくなっていった」（自分で決めた適材適所）の方が、より強いインセンティブを持つことは容易に想像できる。

以上のようなキャリア・マネジメントやスキル開発の欠如は、本人の希望があまり反映されないローテーションシステムと相俟って、日本企業における充分な人的資本の蓄積を妨げてきた面もあるだろう。

(2) プロフェッショナル・スクール

日本の場合、これまで大学院は基本的に学術研究者・大学教員育成のためと位置づけられてきたため、工学系を除いては大学院進学率も低いものであった。しかし1988年の大学審議会答申を受け、欧米に比べ、質量ともに不足している日本の大学院の現状を是正するために、大学院定員の増加などの措置が取られることとなった。その一環として「夜間大学院制度」が設けられたことなどから設置大学院数は増加の一途を辿り、大学院進学者数も96年には150万人を超えるなど急増した（図表10）。

図表10：日本の大学院生数の推移



(資料) 文部省

こうしたなか、日本にもプロフェッショナル・スクールが登場してきた（図表11）。ただこうした大学院の多くは、米国の影響を受けたとはいえ、そのベースとなっているのは伝統的な研究大学院プログラムである。したがって、高度職業人の養成を徹底的に追及する米国型プロフェッ

⁽¹³⁾ 複数の米国人専門人材に対するヒアリングによる。

ヨナル・スクールとの格差は大きいのが現状である。しかし99年8月には大学審議会答申を受けて「専門大学院」の制度化が決まったことなどから、今後はより本格的なプロフェッショナル・スクールの誕生が期待されよう。

図表11：日本のプロフェッショナル・スクール

ビジネス スクール	愛知学院大学 大学院経営学研究科 青山学院大学 大学院国際政治経済学研究科 関西学院大学 大学院商学研究科マネジメントコース 神戸大学 大学院経営学研究科 産能大学 大学院経営情報学研究科 一橋大学 大学院商学研究科 法政大学 大学院社会科学研究科経営学専攻 立命館大学 大学院社会科学研究科経営学専攻 龍谷大学 大学院経営学研究科 早稲田大学大学院 アジア太平洋研究科国際経営学専攻 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 関西大学大学院 商学研究科マネジメントコース 国際大学 国際経営研究科 筑波大学 経営システム科学研究科 英国レスター大学(グロービスと提携) フランス・ボン・デ・ショセ経営大学院(NOVAと提携)
国際開発系 大学院	東北大学大学院 国際文化研究科 東京大学大学院 医学系研究科国際保健学専攻 埼玉大学大学院 政策科学研究科 横浜国立大学大学院 国際経済法学研究科 名古屋大学大学院 国際開発研究科 大阪大学大学院 国際公共政策研究科 神戸大学大学院 国際協力研究科 広島大学大学院 国際協力研究科 国際大学大学院 国際関係研究科 杏林大学大学院 国際協力研究科 国際基督教大学大学院 行政学研究科 上智大学大学院 比較文化専攻国際経済開発コース 東京農業大学大学院 農学研究科農業開発学専攻 法政大学大学院 社会科学研究科 立命館大学大学院 国際関係研究科

(資料) <http://www.sanno.ac.jp/in/page516.html>、各種目録等よりニッセイ基礎研究所作成

以下に、日本の伝統的な大学院と、米国のビジネススクールを簡単に比較する。

① 入試・カリキュラム・教授等

入試、カリキュラム、授業方法、教授陣、教材等に関しては、図表12のような違いがある。日本の大学院は、①研究者養成、②閉鎖的、③狭く深い分野を扱う、④教授の裁量が大きい、といった点が特徴的である。このような日本の大学院の構造は、実用的かつカレントな知識やツールを満遍なく教えることが求められるプロフェッショナル・スクールの仕組みには馴染みにくいといえよう。

図表12 日米大学院の比較

	日本大学院	米国ビジネススクール
理 念	研究者養成を目的とする。	高度職業人の養成を目的とする。
入 試	閉鎖的。知識量や第三外国語などを入学試験で試す。完全な公募というよりは、学部時代の指導教官による推薦状や調査書等が必要で、コネなどがないと入学が難しい面もあった ⁽¹⁴⁾ 。	開放的。入学動機などを問う小論文、経歴、面接などが重視される。選考プロセスは公平かつオープン。外国人・社会人などにも広く門戸を開く。
カリキュラム	授業内容は、教授個人の裁量で選ぶ(多くは教授の研究課題や興味。狭い分野にフォーカスするため全体像がつかみ難い)。	実践的かつ標準化されている。特定のピックに偏らず万遍なく教える。教授や年によって教育内容に極端な差が出ぬよう、カリキュラムに盛り込むべき項目は予め学校側が決めている。
授 業 形 式	ゼミ形式(輪読・発表等)	講義・ディスカッション・ケース等
教 材	論文/教科書。長期間同じ教材が使われたりする。	最新の新聞、雑誌、年次報告書等。毎年アップデート。
教 授 陣	大半の教員にビジネス経験がなく、なかには現実の経営や経済とのつながりが希薄な学者もいる。専任講師以降はほとんど終身雇用。	教授はほとんどがビジネス経験あり。企業向けコンサルも日常的に実施。アジャイルプロフェッサーとして実務家を一定期間、教授として招聘する制度あり。また大学教員の雇用にも競争原理が導入されている ⁽¹⁵⁾ 。
品質管理	大学側が授業の内容や質を直接的・継続的に監視・管理する仕組みをほとんど持たない ⁽¹⁶⁾ 。	学生が授業の品質および教授を評価、その結果が給与や終身勤務権(tenure)取得を直接左右。

(資料) ニッセイ基礎研究所

② 就職

前述したように、米国では、ビジネススクール進学に関わる機会損失と授業料を1～2年で回収できる。米国では「学部卒 v s 大学院卒」の差は日本における「高卒 v s 大卒」の差と同じ位大きいと言われ、たとえば①コンサルティング会社や投資銀行への就職の道が開けることや、②昇進ではいわゆるファスト・トラック(fast track: 出世街道)に乗れることなど、明確な実利的メリットを得られる。つまり米国では、プロフェッショナル・スクールへ行くことが経済合理性を持つ。

しかし日本では、就職という意味ではむしろ学部卒の方が有利である。大学院に学ぶというキャリア・パスが社会的に認識されていないため、離職して再就職となると、かえって不利になるリスクが高い。これでは「学びたい」「自己実現・啓発したい」「研究者になりたい」など、経済的以外の理由を持つ学生しか、大学院への入学を誘発できない。

金融業界では特に、デリバティブ理論や企業財務、ポートフォリオ理論等、大学院レベルでの教育が有効な、高度専門分野が多く存在する。日本においても、大学院教育を導入する余地、および大学院教育へのニーズは高いであろう。

⁽¹⁴⁾ 新聞報道(日経新聞、99年8月10日)によれば、大学審議会は文部大臣に対し、推薦状と調査書の廃止を答申しているため、この点も今後は改善されて行くと思われる。しかしこの点が是正されたとしても、日本の大学院では「〇〇先生に師事する」というインフォーマルな徒弟制度が健在であり、その閉鎖性は改善されないという批判がある。

⁽¹⁵⁾ 準教授(Associate Professor)は基本的に3年程度の契約である。その間に優れた研究・教育実績を上げた者だけが、終身勤務権(tenure)を与えられる。この競争は熾烈である。

⁽¹⁶⁾ ただし98年10月の教育審議会答申で、大学の質を評価する第三者機関の設立が提言された。

③ 多様・柔軟な高等教育

プロフェッショナル・スクールに限らず、米国における高等教育は極めて多様かつ柔軟である。教育の需要側にリカレント教育の考え方が強く、供給側も様々なプログラムを用意している。この結果、様々なライフステージやライフスタイルにおいて大学教育を受けることができる。

たとえば修士号・博士号レベルにまで夜間大学が充実しており、1年で終了する修士プログラムもある。さら「複数学位プログラム」(dual degree program)では、2つの修士号(経営学と法学など)を3年間で取得することも可能だ。また通信教育や、インターネットで大学の学位(学士号・修士号)取れるシステムさえある。

高等教育が専門人材の育成に欠かせないものであるとすれば、米国では日本に比べ、その機会は格段に多いのである。

(3) インターンシップ

日本では従来、学生が収入のためにアルバイトすることはあっても、職務経験を積むために自分の専門分野で、なおかつ将来の就職を視野に入れてアルバイトすることは、これまではほとんどなかった。

しかしわが国でも、90年代に入りインターンシップ制度を採用する企業が出始め、その後、就職協定の廃止でさらに普及に弾みが付いた。文部省調査(98年10月)によれば、大学の26.3%が「98年度中に実施予定」と回答しており、97年度実施実績の18.3%を8ポイント上回るなど、インターンシップ制度は急速に普及している。しかも百以上の大学でインターンシップが単位として認められている。企業側としては、大日本印刷、日本アイビーエム、富士通、マイクロソフト、ダイエー、旭化成などが、いち早くインターンシップ制度を採用している。金融業界では住友信託銀行が同制度を実施している。

ただわが国の場合、インターンシップは理工系が中心で、社会科学系にはあまり普及していない。社会システムとしてインターン制度が根付いている米国と比べると、やはり根本的な違いがあるといえよう。

(4) 企業内大学

日本企業における研修は、採用年次毎の一斉研修が一般的であり、内容的にも社会人としてのマナーや基礎実務、販売等に関する講義やOJT等が中心である。何れも専門人材の育成というよりは、ゼネラリストの育成を意識したものといえる。

わが国における企業内大学としては、図表13のようにいくつかの例がある。85年に職業能力開発促進法が制定されたことがその発端となった。そのほかにも、企業が大学を設立した例や、社内研修を「大学」と銘打っている例などさまざまである。

ただし日本の企業内大学は技術系が中心で、経営学中心の米国とは状況は異なる。量的にも、

日本は米国に比べ圧倒的に少ない。金融業界による設立は今のところ一社もないようである。

図表 1 3 : 日本の企業内大学の事例

分 類	大 学	設立に関与した企業
独立した大学	流通経済大学	日本通運
	流通科学大学	ダイエー
	大同工業大学	大同特殊鋼
	宇宙衛星大学	三菱グループ・トヨタ等
企業内の 職業大学校	関東自動車工科短期大学校	関東自動車工業
	日本電気工業技術大学校	NEC
社内研修を「大学」と名付けたもの	日植大学	日本植生
	変身大学	松下電器産業
	アテネ大学	ジャパンシステム

(資料) 新聞報道等より作成

お わ り に

年功序列・終身雇用・ゼネラリスト重視といった日本型の人事制度は、なぜこれまで機能してきたのか。逆に言えば、なぜ米国型の人事制度は日本にこれまで根付かなかったのでしょうか。やや極端な言い方をすれば、次のような事情によるものであろう。

戦後の高度成長期は、こうした日本型人事制度が極めてうまく機能していた。日本経済は構造的に成長していたから、モノを作れば売れる時代であった。つまり企業のバリュー・チェーンから言えば、付加価値を生んでいたのは、どちらかといえばホワイトカラー業務ではなく、「良いものを安く作る」という生産活動であったといえよう。

しかし日本の経済成長に伴って、日本の人件費は上昇し、比較優位の原則からも、単純労働という生産要素は国際競争力を失ってきた。この結果企業のバリュー・チェーンも変化し、オイルショック頃を境に単なるモノ作りが付加価値の源泉ではなくなったといえる。

このポスト高度成長期に重要性を増したのが、ホワイトカラー専門人材の創出する付加価値だといえる。すなわち、彼らのもたらすアイデア・独創性等が、新製品を生み、効率を改善し、企業価値を高め、企業の競争力を直接左右するようになったといえよう。経営管理手法の高度化や、経営の情報化、組織の巨大化、国際競争の激化、M&Aの多発、資本調達方法の多様化などにより企業経営は複雑化し、様々な職務が高い専門性を要求するようになった。

このような経済環境の変化のなか、日本型の人事制度は、終身雇用性の崩壊、有能若手人材の流出などに象徴されるように、かつてに比べ有効に機能しにくくなってきている。なかでも金融業界では護送船団方式の見直し、金融ビッグバンに代表される規制緩和、外資系金融機関の台頭といった環境の激変を受け、こうした傾向が顕著となっている。

本稿の分析をまとめると、日本には専門人材・専門能力を育成・評価する仕組みが充分ではない点が浮き彫りになって来る。日本では、学校教育、人事制度、社会的価値観などにおいて、スペシャリストよりゼネラリストが高く評価され、職種よりも帰属組織が重視されてきた。このことは社内の人脈構築にのみ熱心なサラリーマンを大量に生み出すと同時に、専門能力を切磋琢磨する機会を奪い、その結果として専門人材が質・量両面において不足してしまったと考えられる。すなわち、専門人材の不足（欧米と比較した場合）は、日本人の特質に起因するというよりは、日本の諸制度に原因があったといえよう。

このような状況下では、本稿で述べたような米国型の成果主義的人事システムから学ぶべき点は数多く見つかるといえよう。米国型システムを日本企業に当てはめることに対しては批判も多いが、しばしば指摘されるように、終身雇用や年功序列といった「日本型」といわれる人事制度は、戦後、しかも大企業を中心に採用されてきた（終身雇用はかつての米国やドイツにも見られた）。何れも日本人

の普遍的な特性というにはあまりにも最近かつ狭い範囲の現象といえる。こうした視点からは、「米国型成果主義は日本人の特性に合わない」という見方は、必ずしも当たらないといえるだろう。

米国型システムから日本企業が学び得る具体的なインプリケーションについては、様々な提言が可能であろう。ここでは、ⅠおよびⅡの分析を踏まえ、わが国が今後専門人材の量と質を確保するための具体的な方策につき、極めて簡単ではあるが次のようにまとめた。

第一に、人事マネジメントの刷新である。なかでも、専門人材の評価・採用・育成に関しては、欧米企業から大いに学ぶことができるだろう。具体的には、専門職制度の導入、ローテーションの見直し、個人業績の明確化、実力主義の徹底、部門別給与の導入、成果主義・年俸制の導入、若手社員への権限と責任の委譲、大学名より実力を重視した採用基準への変更といった人事政策が必要になるだろう。

第二に、Ⅱではわが国の人材流通市場が、米国に比べ、職種や業界、年齢に制限があるなど、幅広さと奥深さに欠けることを指摘した。そこでわが国でも、専門人材の流通環境の改善が喫緊の課題と言える。個人にとっては、スキル・デベロップメントやキャリア・マネジメントを通じたエンプロイアビリティの向上が求められる。企業に関しては、既に挙げたような人事マネジメントの刷新を通じ、幅広い年齢や職種に対する求人を創出して行くことが求められる。政府に関しては、企業年金のポータブル化¹⁷⁾といった制度改革が求められる。

第三に、教育制度の見直しが挙げられる。Ⅰの3. で分析したように、米国では社会的にヒューマンキャピタルを形成する仕組みが良く整っている。このうち社会的な価値観などは文化的な違いがあるためにそのまま日本へは応用できないものの、教育制度に関しては、学ぶべき点は多い。具体的には、①大学院改革（職業大学院の充実、大学院の量の確保、授業の場所・時間の柔軟化、入学審査の公平化・公正化、アジャнкт・プロフェッサー（実務経験を持った客員教授）制度の導入・増加等）、②大学（学部）改革（暗記重視の入試の見直し、いわゆる「レジャーランド」の是正、シラバスの普及など教育内容の標準化、職業教育の充実等）、③インターンシップ制の導入、④初等高等教育を通じた職業教育の拡充（キャリア・マネジメント教育等）、④米国のコミュニティ・カレッジのような一般社会人向けの生涯教育インフラの整備等が効果的と言えるであろう。

¹⁷⁾ 確定拠出型年金の導入により一部実現されている。

【参考文献】

ウィリアム・マーサー社「競争優位を生み出す戦略人材マネジメント」東洋経済新報社 [1999]

北原佳郎「アメリカ企業の人事戦略」日本経済新聞社 [1995]

郷 一尚「専門人材の最大活用を目指す米国企業の人事戦略」基礎研 REPORT(99/07)、ニッセイ基礎研究所 [1999]

樋口美雄「日本経済と就業行動」東洋経済新報社 [1991]

八代尚宏「市場重視の教育改革」日本経済新聞社 [1999]

Maister, David H. "Managing the Professional Services Firm", The Free Press [1997]

Meister, Jeanne C. "Corporate Universities", McGraw Hill [1998]