

か い ま 見 た ア メ リ カ の プ レ ー ス メ ン ト の 世 界

市

村

真

◆はじめに

日本リクルートセンター主催による「第一回・海外プレスメント視察団」の団員として、昨年十一月、アメリカの大学のプレスメントオフィスと企業の人事部を訪ねて懇談する機会を得た。日頃就職業務にたずさわるものとして、今回の視察から日米間の相異点を知り、またその中から多くの学びとるべき事がらを見いだすことができたことは、大きな収穫であった。以下若干の感想をまじえて、報告とさせていただきます。

*

*

*

◆「就職」は「就社」ではない

学生はまず職種の選択を第一に考えている。それは大部分の企業の採用活動が職種別に行なわれているからでもあり、また同時に、大学に入学するときから既に自分の将来の進路を決めているものが、学生全体の三分の一（コロンビア大学）にも及んでいる——つまりアメリカの大学では一般に専攻と卒業後の職業との結びつきが密接であることから、うかがえる現象である。

採用側も就かせるべき職務や配属先を未定のまま採用するということはまずみられないし、学生にとっても「どこに入社するか」だ

けではなく「どんな仕事をするのか」が大きな関心事なのだ。自分に与えられる仕事の内容、専攻との関係、仕事と自分の能力や性格が、どうかみ合うかという点が、職業を選ぶうえでの最も重要なポイントとされている。

◆ラインのマネジメント

いうまでもなく、わが国では人事課が採用業務を担当し、採否の最終決定は人事部長↓人事担当重役↓代表取締役といった線上にあり、社長までいかないと決裁がなされないのが一般的である。この場合、人事部は社長の分身として機能している。アメリカでも、採用業務を担当するのは、もちろん人事部門で



樹相ゆたかな木々が深秋の陽かげをおとすカリフォルニア大学ロスアンジェルスキャンパス (UCLA)

あるが、採否の最終決定を、社長はじめ、トップマネジメントが乗り出してきて決裁することは非常にめずらしく、ほとんどが各ライソンの長に決定権が帰属している。つまり、学生が将来配属される部門の長の専決という形が圧倒的に多い。自分を必要とする部門の長と直接話し合うチャンスのないわが国のコミユニケーションの「一方通行方式」と異なり「対話方式」がとり入れられている点、本質的な相異がみられる。職種別採用が行なわれ

ているアメリカにおいては、むしろ当然といえば当然ではある。

◆オポチュニティーの中の個人

アメリカにおいては職業選択の自由をあくまでも尊重する態度、すなわち就職それ自体になんびとも、いかなる形においても制限や、制約を加えてはならないとするかたくななまでの態度が基本にある。わが国における大学間の就職斡旋時期に関する協定（いわゆる解禁日のとりきめ）の問題など、いくら説明しても理解してもらえなかったし、ましてや、先決優先主義（斡旋は何社でもするが、一日でも早くさきに内定通知をもらった会社へ就職しなければならないという原則）などある訳もなく、わかってもらえようもない問題であった。

アメリカの学生は多くの会社（普通五〜一〇社）の面接を受け、そのうち採用申し込みがいくつかわかる。その中から学生は自分の意志で、行くべきところを決める。「採用申し込み」はいわゆる「採用内定」には違いないが、大学における内定の運用の方法は、わが国のように「内定したら最後」ではない。た

だ「採用申し込み」にひとたびイエス・ノーを答えたあとで、前言をひるがえすことは紳士道に反するものとして大学もこれを戒めている。

従って会社にとって頭の痛いのは「歩止り」である。わが国では高いそれも、アメリカではぐっと低い。最近でこそわが国でも採用内定後逃げる学生は増えてきているが、アメリカではひどいときには七〜八割も逃げる学生がおり、普通採用予定人員の三倍くらいの候補者に採用申し込みを行なわねばならないとのことであった。IBMのような会社ですら、内定するまでは厳選するが、いったん内定すれば、その学生を逃がさないために奨学金を出したり、バースデープレゼントをしたりして定着対策をこらうじている。

◆競争と商取引

職種別の採用が徹底しているから、採用に当たっては学生の専攻や、特定の職務への適性が非常に重視されることはもちろん、学生もまた自分の能力を具体的に売り込まねばならない。アメリカでは同じ大学を同時に出ていても、専攻学科によって、すなわち職種によ

て、また個人によって初任給の額が異なる。

就職試験（ペーパーテストでなく面接^(注3)）を受けるということは自己の能力価値（商品価値）を会社に認めさせることである。会社はある程度の初任給の幅を設けて、面接試験の後「仕事は市場調査担当で、あなたの場合は九四五ドル出すかどうか」と申し込む。学生は多くの会社を受けていて、その中から自分に最もふさわしく、かつやりがいのある仕事を提供してくれるところ、そして自分を最も高く買ってくれるところを選んで就職する。会社にとっても、学生にとってもこれは一つの競争であると同時に商取り引きでもあるわけだ。

またこれは転職についても同じことがいえる。たいていの大学ではブレースメントオフィスの中に既卒者対象の転職斡旋の窓口を設けている（年間斡旋者総数の約二割は既卒者——スタンフォード大学）。アフターサービス^(注4)を受けたい場合、年間の手数料を収め、名前を登録しておけば、必要に応じて「今月の求人会社」といったリストを送ってくれる。ただアメリカは広大な国土を擁するので出身大学から遠く離れたところで勤務している場

合、就職部を訪ねるのは容易でない。そこで特定の大学同志が提携して情報の交換をしているところがある（メリーランド大学では、このためにコンピュータを駆使していた）。卒業生は出身大学へ行かなくても地元大学の就職部を訪ればよいのである。

三〇代のビジネスマンで二／三社へ勤めた経験をもつ人は珍らしくないといわれるように、人生をチャンスの連続とみる、いかにもアメリカ的処世観がうかがわれる。と同時に一〇年以上もたった卒業生が就職部を利用するという（ニューヨーク大学）こと自体、カウセリングを通じて学生との個人的な接触を深めることに努力した結果、就職部がいかに信頼されているかを如実に物語っている。

さて、学生と企業との商取り引きの仲介者である以上、就職部の機能そのものも、わが国のそれとは多少異なるようだ。就職カウンセラーは、学生が自分に適した職業を選択できるように、事前に十分な指導や助言を与えるが、実際の就職の段階では、ほとんどタッチしていない。例えば就職部はリクルーターと学生との個人的な接触をもつための情報を提供するにとどまらず、具体的に接触の場所を

就職部内に設けている^(注5)。しかし、ひとたび接触の段階に入ると、あとはどこへ何人採用されたか、だれがいくらの初任給で就職したかという正確な記録をとっていない^(注6)。就職先や就職率が大学のプレスティジにつながると考えていた私たちにとって、いささか拍子ぬけの感があった。

◆教育への信頼と産学交流

アメリカはある意味では学歴偏重の国である。就職にあたっては、大学をちゃんと出ているかどうか重視されている。しかし学歴といってもいわゆるレッテル化したものではない。アメリカの大学は入学するのは比較的易しいが卒業するのは極めて困難とされている。ハードワークについていけなくて、中途退学する者が、一流大学ともなれば入学者の半分にも達するといわれているぐらいだから「卒業できた」ということそれ自体レッテルでなく、立派な「内容」である。学士・修士・博士といったディグリーへの信頼は絶対的であり、企業は学生の学業成績の如何を重視する。大学のつけた成績評価が全面的に信頼されているから、わが国のように採用試験に

ペーパーテストを用いて学力を再検査するということはない。

学生にとっては、専攻と卒業後の職業とが密接な関係にあるため、将来その職場で伸びていくためには、現在の学業をおろそかにできない。従って、三年生の頃から就職活動に奔走している（あるいはさせられているといった方が正確か）わが国の実状には首をかしげるのだ。

いったいにアメリカの教育は実務教育色が強いといわれている。アカデミックな研究活動とは別に、社会に役立つビジネスマンや、エンジニアの養成のための教育といった考え方が趨勢を占めている。例えば、ビジネス・アドミニストレーションという学部は、わが国の経営学部や商学部とは名前こそ似ていても、その目的や教育内容は似て非なるものときく。実務経験をもつ、もと会社の部長といった人が、ビジネスマンとして必要な経営管理の知識や技術を、すぐ役立つように教える――また純アカデミックな畑で育った教授もあちこちの会社のコンサルタントをして、そこでの実務内容をアレンジして現実に即した教育をする――等々。

ブレイスメントの世界でも、就職部長といわれる人には、もどこかの会社の人事部長をしていたというように、産業界での実務経験をもつ人が多い。就職部のスタッフ（正確には就職カウンセラー）は、現在は「修士」であればよいとされているメリーランド大学でも、最低四〜五年の実務経験をもつ人に限るべきだと主張していた。

学問は学問、ビジネスはビジネスとお互いに水と油のような関係にあるわが国には見られない、アメリカの産学交流の背景には「大学で学んだことを実務で生かす」とかまた逆に「実務をよりよく遂行するために大学の知識を利用する」といったフィードバックシステムが明らかにうかがえるのである。

◆あとかき

一昨年、昨年、そして今年と、アメリカにおける不況は、もはや慢性化し、学生の就職状況もかなりきびしいものとなっている。

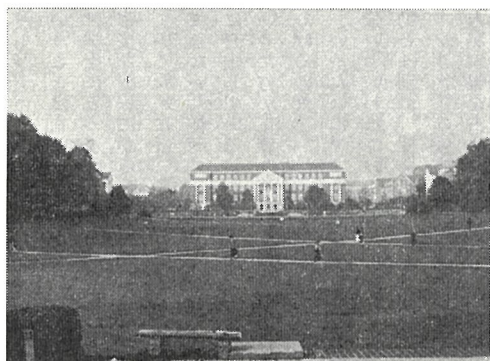
「ブレイスメントセンターの重要性が、最近の経済情勢の悪化から再認識されてきました」とカリフォルニア大学のブレイスメントオフィサーは語ったが、求人件数については

訪問大学のすべてが「年々減っていつていっている」と嘆いていたし、ブレイスメントオフィスに来ていたある学生にきいてみたところ、「私はもう数十通の手紙（求職のため会社へ出す）を書いたけれど、いまだに何の返事も来ない。必らずしも自分の専攻に合ったジョブに就けるとは限らない」とこぼしていた。

求人開拓をしている大学は、その方法も極めて現実的で、個々の学生の履歴書のリコピーを各企業にばらまき（ニューヨーク大学）「ウチの大学にはこのようなスペシャリストがいます」と地方のラジオやテレビを通じてはげしい売り込みをやっている（カリフォルニア大学）。



学生とリクルーターとの対話がされるキャンパス・インタビュー・ルーム（スタンフォード大学）



農学部から発展したというワシントンD.Cの郊外に広大なキャンパスを擁するメリーランド大学

就職部のおこなう「職業選択のための指導・助言」も、きれいなことではすまされず、履歴書の書き方からインタビュートクニックにいたるまで、非常に現実的なアドバイスをしている（カリフォルニア大学）し、さらに進んで「自分の姿をテレビカメラでとらえ、面接での上手なしやべり方や姿勢など、ビデオテープで再現して本人に見せる」という、まるでゴルフスウィングの矯正法もどきのことを試みたいとする大学（カリフォルニア大

学）もあった。

一方、学生は、「束縛されない仕事で、世の中のタメになる仕事」といった理想像を求めて、なかなか妥協しないものから、ベトナム戦争（＝徴兵制）や防衛産業への反発といった世代の不満を反映してか、卒業しても二、三年は定職にも就かず、働くこと自体がイヤでヒッピー化するものまでさまざまで、卒業するまでにわずか三分の一しか就職できない（カリフォルニア大学）。文学部の学生の深刻な就職難とあわせて、教員志望者も僻地勤務をいやがるので、結果的にはアブレている。

また、アメリカは男女平等の国だと思っていたが、就職における男女の機会均等はくずれていたし、ウーマンリブの運動の原因も案外こんなところにも潜んでいるのではないだろうかかと感想を漏らしていたオフィサーがいたが、それにもまして深刻なのは、やはり黒人のデイスクリミネーションだ。公民権法などで禁じられてはいるものの、露骨なやり方ではないので、なかなか摘発できないとこぼれていた（カリフォルニア大学）。

就職の自由化の時代——あるいは幹旋より指導への時代——を迎えて、わが国の就職活

動も時代に即応して変りつつある。しかしアメリカの国情や風土、具体的には教育制度やその内容がわが国のそれとは、かなりの隔たりがあり、ブレイスメントの世界においても、就職部の地位や、スタッフの専門性など、それだけをとりだしては比較しにくい問題を多くはらんでいる。しかし、コロンビア大学では就職担当者が開口一番、「ブレイスメント・ビュローの仕事で、われわれが重きをおくのは、学生をブレイスする——つまり就職させるという事務手続きではなくて、キャリア・プランのカウンセリングなのである」と単なるエンプロイメント・エージェンシ的な性格からの脱却を力説していたことから明らかにように、ブレイスメントを単なる事務に終らせず、教育的な色彩を強めていこうとする各大学の努力を、ひしひしと感じさせられたことは、今回の視察での学ぶべき最も大きな収穫であった。

*

*

*

深秋の陽がこぼれる大樹のかげに、サークルをつくって学生が話し合っている光景や、一面グリーンのローンを敷きつめた広大なキャンパスなど、就職問題をはなれて、今回の

アメリカの旅は、私にとって、見るもの聞くものがすべて目新しいものばかりで、夜の就眠の時間がもったいなく思われるほど充実したものであった。しかし、今回の駆け足旅行は一大学当り平均四時間というハードスケジュールで、調べてみたい問題はまだまだ多くのことされている。それはまたの機会にゆずりたい。

(大学就職部職員)

(注1) アメリカにもC・P・C (College Placement Council) という機関があったが、それとは若干性格のちがうもの。就職に関する各種の情報、大学や企業に提供しており、雑誌「就職ジャーナル」などを発行しているほか、多岐にわたる能力・適性テストの研究開発や人材開発のためのコンサルティング、教育などを主な事業とする。私は去る四十三年、当センターを国内留学の研修機関とした。

(注2) 三つの私大、四つの州立大学と二つの企業、すなわちコロンビア大学・ニューヨーク大学・ペンシルベニア大学・メリーランド大学・

カリフォルニア大学ロスアンジェルスキャンパス (UCLA) ・スタンフォード大学・ハワイ大学・IBM・Mobil Oil

(注3) Mobil Oil における面接のポイント

1. General Feeling
2. Intelligence 3. Perception
4. Majority 5. Motivation
6. Education 7. Experience
のほか「あなたはいったい何をもっているのか」という点にウェイトがおかれている。

IBMにおける採用基準。一、クラスリーダーか、二、成績は良いか、三、彼のパーソナリティーは、四、大学新聞に彼の名前がよく載っているか、五、クラブのリーダーか、六、優秀な教授のゼミに入っているか、七、彼のバックグラウンド(出身校・修士・博士)は。ニューヨーク大学では、院卒五年以内・学卒一〇年以内は二五ドル院卒五年以上・学卒一〇年以上は五〇ドルをとっている。スタンフ

ォード大学では本人の収入にスライドさせてとっているよう。レコメンデーション一通二〜三ドル。

(注5) 就職部内にインタビュールームを数多く設け—私の記憶するところでは、スタンフォード大学では四人が入れる程度の小部屋が約一八室、まるで厩舎のごとく並び、就職部のスペースの半数近くを占めていた。リクルーター一〜二名と学生が面接する。学生は自分のレジュメ(身上書のようなもの)や成績証明書を持参する。時間は一入当り二〇〜三〇分かけているものよう。

(注6) ニューヨーク大学では「年間幹旋者の初任給合計が約一五〇〇万ドルである」といった表現をしている。まったく耳新しいものであった。

(注7) わずかスタンフォード大学のみで毎年アニュアルレポート(就職要覧のようなもの)を作成していた。