

---

# ホワイトカラーのキャリア形成に関する 英独日比較

## —大企業管理職を中心とした実証分析—

法政大学キャリアデザイン学部教授 佐藤 厚

---

### 1 はじめに——問題意識

イギリスとドイツと日本のホワイトカラーを対象として筆者が実施した調査データ（以下、2021英独日調査と略）を分析し、三カ国間のキャリア形成の共通点と差異を明らかにすること、これが本稿のねらいである<sup>1</sup>。これは日本のホワイトカラーのキャリア形成にはどのような特徴があるのか。実証データに基づく英独との比較を通じて日本の特徴を分析する試みといってもよい。

佐藤（2011；2014）が指摘したように、この間、グローバル化や知識経済化を背景に、「伝統的なキャリアは死んだ」に象徴されるプロティアン・キャリア論（Hall1976；1996）やバウンダリレス・キャリア論に代表される新しいキャリア論が台頭してきた（Arthur and Rousseau1996；Sullivan1999ほか）。

しかしながら、特定組織に長期勤続し、異動と昇進を繰り返しながら管理職に昇進していく伝統的キャリアは未だ強靱な生命力を保持しているという見方もある（MacDonald,Brown and Bradley2005；Baruch2006；Hamori and Kakarika2009；Vinkenburg and Weber2012ほか）。たとえばDries and Pepermans(2008)は、「ハイポテンシャルなキャリア」とは、他社への移動性向が弱く、むしろ特定の組織での昇進を望む者に多いことをインタビュー調査から導き出した。

加えてこの間日本では、日本の雇用システムの特徴をメンバーシップ型とし、欧米のジョブ型と対比する形での論考がみられるようになってきた（濱口2013）。ジョブ型雇用の日本への移転可能性を念頭に置いた管理職の国際比較研究もなされている（久米・中村2020）。メンバーシップ型とジョブ型は、雇用システムを念頭においた概念だが、キャリア形成のしくみともかかわりを持つ。すなわち職務を限定しないメンバーシップ型では、新卒採用、異動と昇進をベースとした特定企業定着的なキャリアが、また職務を限定したジョブ型では随時採用と職種別キャリアが、それぞれ想定可能である。

伝統的キャリア論と新しいキャリア論、そしてそれと交錯しながら浮上してきたメンバーシップ型とジョブ型、このいずれが欧米や日本の現実をよく捉えているのか——この点をめぐる今後の研究の一層の進展が期待される。

ここで見落としてはいけないのは、欧米企業や日本企業に働くホワイトカラーのキャリア形成の実態についての実証的データはたしかに一定の蓄積がみられるが、必ずしも十分ではないということである。

例えば佐藤（2019）は、先行する国際比較の調査枠組みを用いて、イギリスのホワイトカラーを対象にWeb調査（2018英国調査）を実施した。だが、日本のデータは過去の調査結果のものであ

る。英独日という三つの国を対象にホワイトカラーのキャリアを明らかにした研究には、Evans 他 (2002) があるが、それも理論モデルの提示が中心であり、それを支える実証データによる検証は十分とはいえない。実証分析を試みているものには、Storey 他 (1997)、Stewart 他 (1994)、小池・猪木 (2002)、Davoine and Ravasi (2013) があるが、Storey 他 (1997) の対象国はイギリスとドイツ、Stewart 他 (1994) はイギリスとドイツ、小池・猪木 (2002) はアメリカ、ドイツ、日本であり、Davoine and Ravasi (2013) はフランス、ドイツ、イギリス、スイスである。また古典的労作ドーア (1973=1993) の対象国はイギリスと日本であるが、ホワイトカラーのキャリア形成それ自体が考察の対象とはなっていない。

つまり、英独日の管理職を中心とするホワイトカラーのキャリアについての実証的な国際比較研究はほとんどないといって差支えない。本稿はその欠落を可能な限りで埋めようとするものである。

本稿の構成は以下である。2では、ホワイトカラーのキャリア形成に関する国際比較研究のサーベイを行う。3では本稿での検討課題を整理し、先行研究から導かれるいくつかの仮説を示す。4～6では2021英独日調査のデータを分析する。4では転職経験、仕事と教育訓練との関連、職業

資格などについての三ヵ国比較を試み、5では組織内キャリアの縦と横を比較分析する。6ではEvans 他 (2002) 及び Davoine and Ravasi (2013) のモデルについての検証を、また7ではキャリア観についての因子分析をもとにした三ヵ国比較を行う。8では望ましいキャリアコースの考察を行う、9で全体のまとめを行う。

## 2 ホワイトカラーのキャリア形成に関する国際比較研究のサーベイ

既に触れたように、ホワイトカラーのキャリア形成に関する国際比較研究は必ずしも十分とはいえない。表1は、そのうち本稿にとって参考となる Storey 他 (1997)、日本労働研究機構 (1997) 及び小池・猪木 (2002)、Stewart 他 (1994)、Davoine and Ravasi (2013) を取り上げ、それぞれの調査対象と時期、主要な事実発見を要約したものである。

### 2.1 Storey 他 (1997)

Storey 他 (1997) については、佐藤 (2017) で紹介しているので、本稿の文脈上必要な限りで事実発見を要約する。

第1に、マネージャーの学歴水準と初めてフル

表1 ホワイトカラーのキャリア形成に関する国際比較研究一覧

論者・著作	調査対象・時期	主な事実発見	コメント
Storey 他 (1997)	日本とイギリスの大企業8社 (日英メーカー2社、銀行2社、大型小売店2社、情報サービス2社、計8社。日本人107人、イギリス人239人) へのインタビュー調査とアンケート調査	人事管理制度と組織内キャリアプランと開発のしくみの日英間の差異を明らかにした。イギリスのマネジメント開発は会社間の差異が大きく、日本は小さい。日本企業の「成功」は、管理職が高いモチベーションで満足しているからではなく、雇用関係の強固度を統合している点にある。英国のアプローチは「sink or swim」(溺れなければ生き残る) 的であり、キャリアは個人が内部か外部で見つけなければならない「所有物」である。	日本企業のキャリア管理、マネジメント開発は会社のキャリア管理に「組み込まれている」(つまり「企業主導的」)。イギリスは、会社によるパフォーマンスのモニタリングはあるが、基本は個人主導型である。
小池・猪木・佐藤博樹 (2002)	日本、アメリカ、ドイツの大企業管理職 (人事、経理、営業の部長・課長) へのインタビュー調査とアンケート調査 (日本1567人、アメリカ752人、ドイツ674人)	組織内キャリアの縦 (昇進選抜時期) と横 (異動の幅) について分析。日本は未だに比べて昇進時期が遅く、仕事経験の幅が広い。含意としては、変化や不確実性への対応力は、経験の幅が広い方が効率的である。	仕事経験の幅が「広い」と不確実性対応に効率的というが、それを計測する指標が明示されていない。また組織内キャリアの縦と横⇒不確実性対応という図式を想定している。国別の差異は、不確実性対応力の優劣となり、国間にある制度や慣行の差異を説明しない。
Stewart 他 (1994)	イギリスとドイツの管理職へのインタビュー調査 (醸造メーカー、保険会社、建設会社の技術部門、営業部門、アドミニストレーション・財務部門の管理職各社10名。各国計30名)	ドイツもイギリスも資格は組織内キャリアの推進力だが、ドイツの方がキャリア速度に差異を生む。とくに大学の学位は昇進速度に影響する。イギリスではかかる効果は弱く、非大卒者も大卒者よりも早く昇進するケースがある。だがイギリスも公的資格が重要となる。職種や企業がある (pp54-55)。イギリスの方がドイツよりも転職率高いとはいえないが、ポジションの変更は多い。	イギリスにもドイツにも長期勤続者は多い。またイギリスでは異動も多い (ジョブが資格にリンクしていないから可能)。ドイツは移動頻度は少ない。イギリスは、移動で経験の幅を広げるが、ドイツは経験よりも専門性を重視する傾向 (p62)。ドイツには「マネジメント」概念が明確でなく、MBAも少ない。
Davoine and Ravasi (2013)	フランス、ドイツ、イギリス、スイスのグローバル企業リーダー・経営トップ層へのアンケート調査 (フランス32社272人、ドイツ29社177人、イギリス30社266人、スイス20社201人)	日本はエリートコーホート (銘柄大卒同期集団) アプローチである。ポテンシャルの見極めはエリートプールかコーホート採用。長期間のキャリア、ジョブローテーション。丁寧な訓練と査定。平等主義。ポテンシャルの開発は、部門間異動と同期との比較による。ドイツは、職能のアプローチである。ポテンシャルの見極めは、徒弟制や試用採用。博士学位を重視したエリート採用。ポテンシャルの開発は、専門知識ベースの職能 (登山型) キャリアである。イギリスは、管理された開発である。ポテンシャルの見極めは、職能は管理せずエリート採用は少ない。権威的採用。5-7年の試用期間。ポテンシャルの開発は、ハイパフォーマンスを丁寧にモニタリング、スタッフが育成していく。	経営上層部のキャリアの国別の個性が記述されている。日本が「銘柄大卒同期集団」アプローチ、ドイツは職能アプローチ、イギリスは「管理された育成」アプローチである。ドイツの徒弟制や専門知識重視は、デュアルシステム (VET) に根ざしている (つまりキャリア管理の様式はVETと補完性をもつ)。

タイム職についての年齢をみると、イギリスの銀行を除けば、日英すべての企業で大卒者の割合が最も多い。なお、日英間で比較すると、日本のほうが大卒以上者の割合が多く、学歴水準が高い。つぎに初職年齢をみると、イギリスでは、18才以下で初職についたものがかなり存在するが日本企業は皆無である。

第2に、マネージャーの転職経験と勤続年数を日英間で比較すると、イギリスのほうが転職経験のある者が多く、勤続年数は短い。しかしイギリスにも「この会社のみ」、つまり転職経験のないものが多く、銀行では88%、通信で76%、エンジニアリングで58%と過半数を占めている。

第3に、最初にマネージャーについての年齢をみたものであるが、日本に比べてイギリスのほうが若い。イギリスは26歳以下が少なくないが、日本は皆無で、大半は30歳以降である。

第4に、マネージャーのキャリアプラン、マネジメント開発（マネージャー育成プログラム）のしくみについてみると、既にみたようにイギリスのマネージャーの転職経験者は多いが、他方で企業内での職能間異動は少ない（他方で多いという事例もあり企業により差異がある点に注意すべきである）。異動の手続きは公募方式の事例がある。MDの取組で重要なのは、日本は、長期雇用を前提に、ジョブローテーション、部門間異動、ゆっくりとした昇進などを体系的に実施しており、総じて企業間の差異は少ない点にある。

これに対して、イギリスはマネジメント開発に取り組む企業とそうでない企業との差異が大きい。マネジメント開発の取組としては、会社上層部のポストと社内人材のマッチングを図っている会社（BT社）、部門長が部下の育成に責任を持たせている会社（Tesco）の事例がある。

第5に、日本企業の「成功」は、管理職が高いモチベーションで満足して働いているからではなく、雇用制度が統合されている点に求められる。英国のアプローチは「sink or swim」（溺れなければ泳げ）的であり、キャリアは個人々が組織の内部や外部で見いだすべきもの（個人の「所

有物」とされる（Storey 他：228 - 229）。

第6に、日本企業でのマネジメント開発は企業のキャリア管理に「組み込まれて」おり、「企業主導のローテーション」である。イギリスにも従業員底上げの試みや一定レベル以上のマネージャーのパフォーマンスを個別にモニターしているマネジメント開発の事例があるが、キャリア管理の前提となる制度化の取組に差異があり、会社主導のローテーションというよりも個人主導の社内公募が原則とされる。

## 2.2 日本労働研究機構（1997）のイギリス調査

日本労働研究機構（1997）は、大企業を事例にした日英比較研究を行った。主に大卒ホワイトカラー層のキャリア形成のしくみを調べた結果、以下が明らかにされている。

第1に、転職経験の有無を調べた結果、イギリスのほうに転職経験者が多い。事例研究によると、確立した大メーカーの経理部門の事例の場合、日本の経理部門7人全員が転職経験0回だが、イギリスの経理では8人全員転職経験があった。

第2に、キャリアの幅、つまり水平移動の範囲をみると、日本もイギリスもほぼ一つの職能におさまるが日本のほうがやや広い。

第3に、キャリアの縦、つまり垂直移動のタイミングをみると、最初の選抜時期は日本のほうが遅い。スーパーマーケットのマーケティング部門を事例にみると、イギリスの場合、入社してから2-3年後に最初の選抜があり、入社後8-9年後に実質選抜時期、つまりそれ以上昇進しないものが半分以上出現するプラトー時期がくる。これに対して日本の場合、どちらの選抜時期もイギリスよりもかなり遅い。

第4に、日本のほうが、工場、支店、営業所などのグランドワークを経験しているものが多い。

第5に、内部労働市場への入り口（intake point）をみると、日本はもちろん、新規大卒採用を行っている。イギリスの確立した大企業の場合、新規大卒採用（new school leaver）と中

途採用 (mid-career recruitment) を組み合わせているが、急成長中の会社の場合は、中途採用 (mid-career recruitment) のみで、しかも職業資格に依存して選抜を行っている (screening relying on occupational qualification)。

### 2.3 小池・猪木 (2002) の日米独比較調査とドイツの特徴

小池・猪木 (2002) のアンケート調査の分析は、2.2の日本労働研究機構の調査プロジェクトの一環として実施されたもので、佐藤博樹 (2002: 249-267) が日本労働研究機構 (1997) のアンケート編の結果を日米独の3カ国についてまとめたものである。調査対象は、日本、アメリカ、ドイツの大企業管理職 (人事、経理、営業の部長・課長。日本 1567人、アメリカ 752人、ドイツ 674人) である。イギリスの事例はあるが、アンケート調査の対象にはなっていない。

第1に組織内キャリアの横 (異動の幅) と縦 (昇進選抜時期) についてみると、日本は最も広く、アメリカが狭く、ドイツはその中間である。また昇進選抜時期については、日本は最も遅く、アメリカは最も早い。ドイツはその中間である。

第2にドイツの事例研究によれば、ドイツのキャリアは日本よりも狭い (猪木 2002: 244 - 245)。またこのプロジェクトのデータを使った営業職のキャリアの日米独比較を試みた研究によれば、やはりドイツのキャリアの幅は狭いとされる (本田 2001: 21 - 23)。

第3にアンケート調査と事例調査を踏まえて推論すると、変化や不確実性への対応力は、経験の幅が広い方が効率的であるとされる (小池・猪木 2002: 40 - 53)。

### 2.4 Stewart 他 (1994) による英独比較

管理職の国際比較研究として貴重なものに、英独比較を試みた Stewart 他 (1997) がある。その調査対象は、イギリスとドイツの管理職へのインタビュー調査 (醸造メーカー、保険会社、建設会社の技術部門、営業部門、アドミニストレーショ

ン・財務部門の管理職各社 10名。各国計 30名) である。事実発見を要約すると以下が指摘できる。

第1に、ドイツもイギリスも資格は組織内キャリアの推進力になるが、ドイツの方がキャリア速度を促進させる。とくに大学の学位は昇進速度に影響する (経営層に博士号取得者が多いという Evans らの指摘と整合的である)。イギリスでは、学歴のかかる効果は弱く、非大卒者も大卒者よりも早く昇進するケースもある。だがイギリスでも公的資格が重要となる業種や企業がある (Stewart 他 1994: 54 - 55)。イギリスの方がドイツよりも転職率が高いとはいえないが、ポジションの変更は多いという結果がある (ドイツのミドルマネージャーの3分の2は現在のポジションに5年以上いる。イギリスは6分の1である) (Stewart 他 1994: 60 - 61)。

第2に、本稿にとって参考になるのは、キャリアの横、つまり異動の幅である。それによると、イギリスにもドイツにも長期勤続者は多いが、イギリスでは異動が多く (ジョブが資格にリンクしていないから可能とされる)、ドイツでは移動頻度は少ない。イギリスは、移動で経験の幅を広げるが、ドイツは経験よりも専門性を重視する傾向が強い (Stewart 他 1994: 62)。学問的専門性の深化に比べて、「なにかを管理するというマネジメント」を研究する伝統が弱く、ゆえに MBA コースを持つビジネススクール通学者も少なかったドイツの歴史事情が影響しているとされる (Stewart 他 1994: 163 - 164)。

### 2.5 Evans 他 (2002) 及び Davoine and Ravasi (2013) による国際比較

Evans 他 (2002) 及び Davoine and Ravasi (2013) は、幹部候補のキャリアの国際比較を試み、いくつかのリーダーシップ開発のモデルを提示した。Davoine and Ravasi (2013) は、フランス、ドイツ、イギリス、スイスのグローバル企業のリーダー・経営トップ層へのアンケート調査 (フランス 32社 272人、ドイツ 29社 177人、イギリス 30社 266人、スイス 20社 201人) を試み、

その結果をモデル化した。図1はそのうち Evans 他 (2002: 372 - 376) の日本、ドイツ、イギリスを图示したものである。

第1に、各国の特徴は次のようにモデル化されている。日本はエリートコーホート（銘柄大卒同期集団）アプローチである。ポテンシャルの見極めはエリートプールもしくはコーホート採用。長期間のキャリアを想定したジョブローテーション。丁寧な訓練と査定の実施。平等主義的規範が強い。ポテンシャルの開発は、部門間異動と同期集団での比較による。ドイツは、職能別アプローチである。ポテンシャルの見極めは、徒弟制や試行採用による。しばしば博士学位を重視したエリート採用を行う。ポテンシャルの開発は、専門知識ベースの職能（登山型）キャリアである。イギリスは、管理された開発である。ポテンシャルの見極めでは、職能はあまり管理せずエリート採用は少ない。人事を分権化した採用を5-7年の試行期間を設けて行う。ポテンシャルの開発は、ハイパフォーマーを丁寧にモニターし、スタッフとともに育成していく。これが Evans モデルの骨子である。

第2に、本章の関心に照らして参考になるのは、経営上層部のキャリアの国別の個性が記述されている点である。それによると、日本が「銘柄大卒同期集団」アプローチ、ドイツは、職能別アプローチ、イギリスは「管理された開発」アプローチとされる。ドイツの徒弟制や専門知識重視は、ドイツの職業教育訓練システムに根ざしている点が重要だろう。またイギリスを「管理された開発」アプローチとしてモデル化するのは、Storey 他 (1997) のマネジメント開発の取組みと整合性がある。

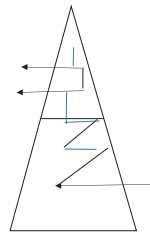
### 3 検討すべき点と考えられる仮説

#### 3.1 検討すべき点

2でみた先行研究のサーベイを踏まえると、本稿で検討すべき点は以下になるだろう。

第1に、管理職を中心とするホワイトカラーのキャリア形成を解明するに際して組織内キャリア

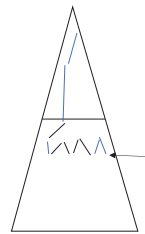
エリートコーホートアプローチ 「日本」モデル



**ポテンシャルの開発：**時間で管理されたトーナメント  
不平等な機会、良い仕事をベスト人材に一つの仕事に4-5年、7-8年でup or out  
同期との比較  
複数職能間異動、少数の技術的トラック

**ポテンシャルの特定：**管理されたエリートの試行  
エリートプール・コーホート採用  
長期キャリアを想定した採用  
ジョブローテーション、丁寧な訓練  
定期人事評価  
平等な機会

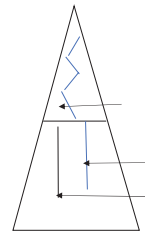
職能別アプローチ 「ドイツ」モデル



**ポテンシャルの開発：**職能別階段  
職能別キャリア、関係、コミュニケーション  
専門性をベースとした競争  
極まれなエリート向け職能間異動  
部門長以下の多部門接触は稀

**ポテンシャルの特定：**アプレントイスシップ  
大学や技術学校からの定期採用  
2年の徒弟制トライアル  
ジョブローテーション  
丁寧な訓練  
人材に適した職能の特定  
少数のエリート採用 (PhD)

管理された開発アプローチ 「多国籍企業」(アングロ・ダッチ)モデル



**ポテンシャルの開発：**管理されたポテンシャル開発  
委員会によるハイポテンシャルの注意深いモニター  
短長期のパフォーマンスとポテンシャルのレビュー  
マネジメント開発スタッフの重要性 (社長への報告)

**ポテンシャルの特定：**地域別に管理された職能トライアル  
少ないエリート採用  
分権化された職能別採用  
5-7年の試行  
会社のモニターなし  
アセスメントセンターを経由した内部ポテンシャル評価  
ハイポテンシャルの追加採用

図1 リーダーシップの特定と開発のための3つのモデル

資料出所：Evans, Pucik and Barsoux (2002:373-374)

の解明が重要となる。そのうち有益な視点を提供しているのは、小池・猪木 (2002) であろう。特に組織内キャリアの縦（昇進の時期）と横（異動の幅）を軸として国際比較を試み、「遅い昇進」と「幅広い」異動のしくみに日本の特徴を見出したこの研究は、本稿の関心に照らして参考になる。この点については佐藤 (2019) で触れているので、詳述はさける。しかしながら、この研究に課題がないわけではない。たしかにキャリアの幅と不確実性対応との関係についての推論がなされている。ホワイトカラーの技能の内実を、AルーティンとBノンルーティンに分け、Bをさらに

幅の広い現場経験から学び取れる技能 (BS) と、専門性を基礎として学び取られた総合的判断能力 (BG) に分ける。その上で BG のスキルの強みを「根本的变化に対する的確かつスピーディな対応能力とし、その能力形成には、「関連性のある(隣接した)分野」を複数習得することが効率的であると推論する(小池・猪木 2002: 47-52)。

だが、そうした「関連性のある分野」を歩んだ者が「変化への対応力」を獲得しているのか、「変化への対応力」に関するなんらかの尺度を用意してキャリアの幅との関係を分析するなど) 実際に検証されているわけではない。日本企業のパフォーマンスが高く、国際競争力も高かった時代には、検証せずとも「日本企業のパフォーマンスは高い。その管理職のキャリアの幅をみると広い。したがって管理職のキャリアの幅は広いとパフォーマンス(変化への判断力)も良好」という想定ができたためであろうか。だが、日本企業の国際競争力の低下が指摘される今日、この想定は決して自明のものではない。

またもし国によってキャリアの幅に差異があり、日本と比べて他国のキャリアが狭いなら、他国の管理職の不確実性対応力は劣ることになり、日本よりもキャリアの幅が狭くなる背景要因も検討課題となってくるだろう。

第2に、キャリアの幅の分析に関連して重要なのは、異動の幅及び異動の手続きである。組織内キャリア形成で異動の幅を広げるには、キャリア管理の主体が個々人のキャリアを管理できる状態にあることが前提となる。その意味でこれはホワイトカラーのキャリア形成が企業主導のジョブローテーション方式か個人主導の公募方式かという論点と関連している。Storey 他 (1997: 92) によると、日本企業のキャリア管理、マネジメント開発は会社のキャリア管理に「組み込まれている」(その意味では、個人のキャリアは会社が所有している)。これは日本のホワイトカラーのキャリア形成が企業主導的になされていることを示唆する。一方でイギリスは、社内での職能を超える異動は少なく、また一定レベル以上になると難し

いと指摘がある (Storey 他 1997: 75-76)。なお、事例によっては、一定レベル以下は公募方式だが、一定レベル以上は後継者プランの対象となるケースがある (Storey 他 1997: 60)。総じて公募方式の個人主導型の事例が散見されるものの、エビデンスが不十分であり、これらの点について検証する必要があるだろう。

第3に、本稿が関心を寄せるキャリア形成の英独日の個性把握という点で参考になるのは、Evans 他 (2002) 及びそれをベースにした Davoine and Ravasi (2013) による国際比較である。それによると、日本が「銘柄大卒同期集団」アプローチ、ドイツは、職能別アプローチ、イギリスは「管理された開発」アプローチとされる。このうちドイツの職能別アプローチには徒弟制や専門的知識の重視の傾向があり、それはデュアルシステム(学校で座学を学び、事業場で実地訓練を行うドイツの職業教育訓練の仕組み)に根ざしている点は重要であろう。実際、ドイツのマネージャーのキャリアの幅は日本に比べて狭いと指摘がある(本田 2001: 21-23; 小池・猪木 2002: 244-245)。それはまたマネージャーのマネジメント開発の仕組みが、企業内だけでなく、企業の外側に位置する職業教育訓練システムとの関係から影響を受けている可能性を示唆している。そしてこの点は、英独間の差異を明らかにした Stewart 他 (1994) ——イギリスは、異動で経験の幅を広げるが、ドイツは経験よりも専門性を重視する傾向が強い——とも整合している。これらを踏まえた三か国のホワイトカラーのキャリア形成の特徴について教育訓練システム等との関連を含めた検討を行う必要がある。

第4は、新しいキャリア論の現実との適合性である。冒頭で触れたように、新しいキャリア論は特定組織で昇進を目指す伝統的なキャリアの限界を批判する形で展開されてきた。だが、はたして新しいキャリア論に馴染む現実がどれほどみられるのだろうか。また日本のメンバーシップ型(特定組織で昇進を是とする志向性を持つという意味)で伝統的キャリアに近く、欧米はジョブ型なの

でそれとは異なる、と考えられがちであるが、その妥当性についても、実証的データによる検証は十分ではない。たとえば英独日のホワイトカラーのキャリア観は、プロティアン・キャリアやバウンダリレス・キャリア論が想定する新しいキャリア観にどの程度合致しているのかどうか——あるいは伝統的キャリアに近いキャリアを歩む日本のホワイトカラーは新しいキャリア論の想定するキャリア自律が弱いといえるのかどうかも含めて——検討する必要がある。

### 3.2 考えられる仮説

2での先行研究サーベイ及び3.1での検討課題を踏まえると、以下の仮説が考えられる。

第1に、イギリスの管理職には中途採用されて入社した転職経験者が多い。それに対して日本の管理職は新卒採用、内部昇進者の割合が多い。ドイツはその中間に位置する可能性がある。

第2に、学校で学んだことが今の仕事に役立つという意味での教育の職業的意義（職業的レリバンス）はドイツが最も強く、イギリスがこれに次ぎ、日本では弱いだろう。

第3に、公的職業資格の取得がキャリアアップや昇進に役立つ程度は、ドイツやイギリスで多く、日本は少ないだろう。

第4に、組織内キャリアの横、つまり仕事経験の範囲は、ドイツやイギリスの管理職は特定職能に特化する割合が高いが、日本ではキャリアの幅は広いだろう。なお、ドイツはイギリスと比べると、職能の特化度が高い可能性がある。

第5に、組織内キャリアの縦もしくは昇進選抜の時期という点では、ドイツやイギリスでは、幹部候補になるためのルート（ファストトラック）が日本よりも多く入社時点から取り入れられている可能性がある。また昇進選抜の時期ではイギリスやドイツで早く、日本では遅いだろう。

第6に、キャリアの幅の広さと個人のパフォーマンスとしての変化への対応力との関係については、キャリアの幅が狭いよりも幅広の経験をした者のほうが変化への判断・対応業務に関わってい

るだろう。

第7に、リーダーシップの特定と開発に関するEvansらのモデルについては、日本は「銘柄大卒同期集団」アプローチ、ドイツは「職能別アプローチ」、イギリスは「管理された開発」アプローチとなるだろう。

第8に、バウンダリレス・キャリアやプロティアン・キャリアなど新しいキャリア論の強調する自律的キャリア意識の要素は、日本よりもイギリスやドイツで多くみられる可能性がある。

以上はあくまで先行調査研究に基づく仮説である。以下ではその検証を試みることにしたい。

## 4 2021英独日調査データの分析

### ——サンプル構成、転職経験者、仕事と教育訓練の関連

#### 4.1 2021英独日比較調査のサンプル構成

4から6では、筆者が実施した2021英独日調査のデータを分析する。イギリス、ドイツ、日本の（大企業管理職を含む）ホワイトカラー社員の（主として組織内）キャリア形成の実態及び就業意識を明らかにし、三カ国の特徴について考察することにした。サンプリングに際しては、各国とも、年齢と性別に偏りのないように20歳代から60歳代後半までほぼ同割合、性別もほぼ同割合になるようにした。また課長・部長・経営者を含む管理職と勤務先従業員規模1000人以上を可能な限り多く含むようにした。その結果得た有効サンプル属性の国別内訳は以下の通りである（表2）。

とはいえ表2にもあるように国により分布が異なることから、分析に際しては各設問につき各国計及び大企業管理職を分けて集計する。ここで大企業管理職とは勤務先従業員数が1000人以上の課長、部長、経営者の者を指し、イギリスのサンプル(732人)の25.8%、ドイツのサンプル(725人)の14.8%、日本のサンプル(792人)の65.9%を占めている。なお、調査票の設計に際しては、小池・猪木(2002)及びそれを参考にした佐藤(2019)に準拠したので比較考察が可能である。だが調査

表2 2021 英独日調査のサンプル構成

	イギリス	ドイツ	日本
サンプル総数	732	725	792
性別(男性)	51.1	49.8	50.6
平均年齢層	40歳代後半	40歳代後半	40歳代後半
課長層	19	21.2	49.2
部長層	24.9	12.8	27.7
経営者・役員層	7.8	5.9	16.3
勤務先規模1000人以上比率	52.5	38.5	68.2
大企業管理職	25.8	14.8	65.9

時点及びサンプル構成に差異があるので、今回の分析結果には記載することはしない。ここでは、同一時点で同一の調査票で実施した2021英独日調査の結果に基づいて分析と考察を試みる。

以下では、三カ国のホワイトカラーのキャリアの転職経験者の割合、仕事と教育訓練の関連、組織内キャリアの横（異動の幅）、組織内キャリアの縦（昇進選抜時期）及び幹部候補生のキャリアルートについて分析し、各国の特徴を比較考察する。

## 4.2 転職経験者の割合

各国のホワイトカラーがこれまでどの程度の転職を経験してきたかは、各国のホワイトカラーのキャリア形成の実態を知るうえで有益な情報を提供してくれる。表3は2021英独日調査の結果である。転職回数が最も多いのはイギリスであり、ドイツがこれに続き、日本が最も少ない。ここで1社（今の会社のみ）と回答した者は学校卒業と同時に入社し転職せずに現在に至ったものを意味する。その割合は、イギリスのホワイトカラーでは21.9%、大企業管理職では30.2%、ドイツのホワイトカラーでは30.8%、大企業管理職で

40.2%、日本のホワイトカラーでは48.9%、大企業管理職53.6%となっている。

ここから日本のホワイトカラーの多くは、新卒入社後、内部昇進して管理職になるものが半数強を占めるが、イギリスでは、そうした層は2割強（大企業管理職でも3割）、ドイツでも3割（大企業管理職でも4割）に留まることが知れる。この結果は、考えられる仮説と整合的な結果といえるだろう。

## 4.3 仕事と教育訓練との関連

4.3では、仕事と教育訓練との関連性についての結果を示す。

第1に、英独日のホワイトカラー及び大企業管理職は今の仕事を進める上でどのようなことが役に立ったと考えているか。表4の上段はその結果を示したものである。以下が指摘できる。日本のホワイトカラー、大企業管理職とも、「会社が実施するOff-JT」「最終学歴の教育内容」「特定職能内の特定の仕事の経験」「当該職能内のいろいろな仕事の経験」「当該職能の他の職能の経験」「職場の上司の指導やアドバイス」の全てについてスコアが低い（つまり「今の仕事をする上で役立つ

表3 経験した企業数

	イギリス(732人)		ドイツ(725人)		日本(792人)	
		大企業管理職		大企業管理職		大企業管理職
1社（今の会社のみ）	21.9	30.2	30.8	40.2	48.9	53.6
2社	18.6	20.6	22.2	27.1	24.5	21.6
3社	17.8	20.1	20	18.7	15.5	14.6
4社	15.4	13.2	11.6	6.5	3.9	3.8
5社以上	26.4	15.9	15.3	7.5	7.2	6.3

注：大企業管理職は、勤務先企業の従業員数1000人以上の課長クラス、部長クラス、役員層を指す。



表4 仕事と教育との関連性に関する調査結果

		イギリス(732人)		ドイツ(725人)		日本(792人)	
			大企業管理職		大企業管理職		大企業管理職
今の仕事をす上で役立ったこと1)	最終学歴の教育内容	1.1	1.34	1.1	1.36	1.01	1.01
	会社が実施するOff-JT	1.02	1.17	1.08	1.22	1.03	1.03
	独学や自費で受けた教育訓練	1.21	1.33	1.05	1.25	0.95	1.06
	当該職能内のいろいろな仕事の経験	1.51	1.53	1.36	1.39	1.22	1.25
	特定職能内の特定の仕事経験	1.51	1.62	1.32	1.3	1.13	1.13
	当該職能の他の職能の経験	1.28	1.26	1.19	1.21	1.07	1.09
	職場の上司の指導やアドバイス	1.26	1.38	1.23	1.21	1.12	1.11
習得知識の使用2)	学校在学中に獲得した知識や技能をどれくらい使っているか	55.2	74.6	58.3	72.9	48.1	46.3
採用の重視事項3)	採用時に採用する側からみてどれくらい重要だったか：学部や学科・コースの種類	54.7	69.3	58.3	79.5	48.1	56.5
	採用時に採用する側からみてどれくらい重要だったか：大学や学校の威信や評判	49.6	58.7	53.6	68.2	55.2	49.1
職業や勤務先についての認識4)	今の仕事は、最終学歴で受けてきた教育訓練と関係がある	41.6	57.1	49.1	45.8	30.8	31.8
	あなたの国では、公的職業資格の取得はキャリアアップに役に立つ	48.4	48.4	61.6	52.3	36.2	36.2
	あなたの勤務先では、公的な職業資格の取得によって昇進に差がつく	38.1	52.4	45.5	45.7	23.5	25.1
	あなたの勤務先では、最終学歴によって昇進に差がつく	39.9	55	44.3	47.7	24.6	28.3

注1)：指数の計算式 = 「とても役にたった」人数×2 + 「ある程度役に立った」人数×1 - 「全く役に立たなかった」×0) ÷ (「合計」人数 - 「経験しなかった」人数)

注2)：「頻繁に使っている」 + 「かなり頻繁に使っている」の割合

注3)：「非常に重要」 + 「やや重要」の割合

注4)：「全くその通りだ」 + 「ややそうである」の割合

た」とみる者が少ない)。このうち「会社が実施するOff-JT」(ドイツと同スコア)を除く全てについてスコアが高いのはイギリスであり、ドイツはイギリスと日本の中間である。

第2に、学校で習得した知識の使用頻度、つまり学校在学中に獲得した知識や技能をどれくらい使っているかをみると、「頻繁に使っている」割合はドイツが最も多く、イギリスがこれに次ぎ、日本が最も少ない。大企業管理職ではイギリスが最も多い。

第3に、現在の勤務先に採用される際に重視されたことについてみると、「学部や学科・コースの種類」「大学や学校の評判」のいずれも「重要だ」とする割合はホワイトカラーと大企業管理職ともにドイツが最も多く、イギリスがこれに次ぎ、日本が最も少ない。

第4に、職業や勤務先についての認識について、「今の仕事は、最終学歴で受けてきた教育訓練と

関係がある」「あなたの国では、公的職業資格の取得はキャリアアップに役に立つ」「あなたの勤務先では、公的職業資格の取得によって昇進に差がつく」「あなたの勤務先では、最終学歴によって昇進に差がつく」のいずれも「その通りだ」とする割合はドイツのホワイトカラーが最も多く、イギリスがこれに次ぎ、日本が最も少ない。なお「今の仕事は、最終学歴で受けてきた教育訓練と関係がある」「あなたの勤務先では、公的職業資格の取得によって昇進に差がつく」「あなたの勤務先では、最終学歴によって昇進に差がつく」はイギリスの大企業管理職が最も多い。

以上のことから、企業内での仕事経験が役立ったとの認識はイギリスが最も強いこと、さらに職業資格の取得がキャリアアップや昇進に差を生み出すとの認識はドイツが最も高いこと、さらにそのいずれも日本のホワイトカラーや大企業管理職が最も低いこと、が知られる。

## 5 ホワイトカラー及び大企業管理職の組織内キャリア

以下、5.1では組織内キャリアの横、つまり仕事経験の範囲について、また5.2では組織内キャリアの縦、つまりファストトラック（早期に幹部候補者を選抜するしくみ）の有無と昇進選抜時期について分析する。

### 5.1 組織内キャリアの横——仕事経験の範囲と特化度（最長経験職能の勤続年数に占める割合）

組織内キャリアの横については、二つの設問を設けた。一つは、仕事経験の範囲を実務経験のパターンで把握するものであり、「一つの部門の中で、一つの仕事・業務をずっとやってきた」（「一つの部門で一つの仕事をずっと経験」と略）、「一つの部門で働いてきたが、その中で幅広く仕事・業務を経験してきた」（以下「一つの部門で広く」と略）、「いくつかの部門を経験したが、仕事上関連の深い仕事・業務を経験してきた」（「複数部門で関連

ある仕事を経験」と略）、「いくつかの部門を経験し、様々な仕事・業務を経験してきた」（以下「複数部門で様々な仕事を経験」と略）からなる。後者ほど異動経験の範囲を広いとみる（表5）。

今一つは、勤続年数に占める最長職能経験年数の割合による把握であり、その割合を「25%以下」「26～50%」「51～75%」「76%以上」の4つの区分からなる。後者ほど異動経験の範囲を狭いとみる（表6）。

まず、実務経験のパターンで英独日のホワイトカラー及び大企業管理職の数値をみると、いずれの国でも最も多いのが、「一つの部門で広く」であり、イギリスのホワイトカラーで42.1%、大企業管理職で45.5%。ドイツのホワイトカラーで39.8%、大企業管理職で39.3%、日本のホワイトカラーで35.4%、大企業管理職で34.3%となっている。しかしながら、よくみると、三カ国間で差異もあり、「一つの部門で一つの仕事をずっと経験」の割合は、イギリスのホワイトカラー及び大企業管理職で最も多く、ドイツがこれに次ぎ、日本が最も少ない。逆に「いくつかの部門を経験したが、仕事

表5 実務経験のパターン

	現在の勤務先でのあなたの実務経験に最も近いパターン				合計
	一つの部門の中で、一つの仕事・業務をずっとやってきた	一つの部門の中で働いてきたが、その中で幅広く仕事・業務を経験してきた	いくつかの部門を経験したが、仕事上関連の深い仕事・業務を経験してきた	いくつかの部門を経験し、様々な仕事・業務を経験してきた	
イギリス(732人)	36.7	42.1	12.4	8.7	100
大企業管理職(189人)	32.8	45.5	13.2	8.5	100
ドイツ(725人)	25.1	39.8	16.1	18.9	100
大企業管理職(107人)	26.2	39.3	19.6	15	100
日本(792人)	26.1	35.4	22.1	16.4	100
大企業管理職(522人)	23	34.3	26.2	16.5	100

表6 勤続年数に占める最長職能経験年数

	勤続に占める最長職能経験年数割合4区分				合計
	25%以下	26～50%以下	51～75%以下	76%以上	
イギリス(553人)	4.9	11.7	16.3	67.6	100
大企業管理職(187人)	4.8	13.9	12.8	68.4	100
ドイツ(359人)	3.3	9.1	9.8	77.8	100
大企業管理職(106人)	3.8	6.6	5.7	84	100
日本(442人)	6.7	13.9	18	61.4	100
大企業管理職(516人)	6.6	14	17.2	62.2	100

上関連の深い仕事・業務を経験してきた」(以下「複数部門で関連ある仕事を経験」と略)及び「いくつかの部門を経験し、様々な仕事・業務を経験してきた」(以下「複数部門で様々な仕事を経験」と略)を合わせた数値は、日本のホワイトカラーが38.5%、大企業管理職で42.7%と最も多く、ドイツが35.0%、大企業管理職で34.6%とこれに次ぎ、イギリスのホワイトカラーが21.1%、大企業管理職で21.7%と最も少ない。

以上のことから、実務経験のパターンでみた異動の幅の広さは、イギリスが最も狭く、ドイツがこれに次ぎ、日本が最も広いということになるだろう。

第2に、勤続年数に占める最長職能経験年数の割合による把握に着眼して三か国をみると、仕事経験の範囲が狭いことを示す「76%以上」が多いが、その中でも最も多いのがドイツのホワイトカラーで77.8%、大企業管理職で84%であり、これにイギリスのホワイトカラーが67.6%、大企業管理職で68.4%が続き、日本が61.4%、大企業管理職で62.2%と最も低い。逆に、特定職能の経験割合が少ない、つまり仕事経験の範囲が広いとみられる「25%以下」と「26～50%」の合計割合は、日本のホワイトカラーと大企業管理職とともに20.6%と最も多く、イギリスのホワイトカラーが16.6%、大企業管理職で18.7%がこれに次ぎ、ドイツのホワイトカラー12.4%、大企業管理職で10.4%と最も少ない。

つまりこの指標でみた仕事経験の範囲は、日本が最も広く、イギリスがこれに次ぎ、ドイツが最も狭いということになる。

以上、2つの指標でみた仕事経験の範囲についての各国の位置づけは、いずれの設問でも日本が最も広く、イギリスとドイツは設問によって異なり、実務経験のパターンではイギリスが最も狭く、勤続年数に占める職能経験年数割合ではドイツが最も狭いことが知られる。

ちなみに、勤続年数に占める最長職能経験年数について小池・猪木(2002:259)では、以下のようになっている(参考表)。

参考表

	25%以下	26～50%	51～75%	76%以上
日本	3	27.4	30.4	39.2
アメリカ	1	14.7	18.7	65.6
ドイツ	3.6	13	25.4	57.9

資料出所：小池・猪木(2002:259)

これをみると、日本の76%以上の割合は、39.2%と特化度が低かったが、2021英独日調査では61.4%(大企業管理職62.2%)と大きく増加しており、小池・猪木(2002)のアメリカと同じ割合になっている(つまり経験の幅が狭くなっている)のが注目される。

## 5.2 組織内キャリアの縦——ファストトラックの有無、昇進選抜時期

組織内キャリアの縦については、ファストトラックの有無と昇進選抜時期から分析を行う。

### (1) ファストトラックの有無

表7は、ファストトラックの有無についてみたものである。設問ではファストトラックを「将来の幹部候補生(本社の部長職以上)を入社後早い時期に選抜するためのキャリアルート」と定義し、その有無について「入社時点からある」、「入社後しばらくしてからある」、「ない」、「わからない」から選択してもらった。それによると、「入社時点からある」の割合は、イギリスのホワイトカラーが18.6%(大企業管理職38.1%)、ドイツが15.6%(大企業管理職33.6%)、日本は20.5%(大企業管理職19.5%)となっている。ホワイトカラー計でみると、「ある」の割合が最も多いのは日本だが、大企業管理職の回答をみると、最も多いのはイギリス38.1%で、ドイツが33.6%でこれに次ぎ、日本は19.5%と最も少なくなる。

ホワイトカラー計で注意すべきは、表2にも示したように、イギリスとドイツの対象者の勤務先企業規模が日本よりも1000人未満を多く含んでいるという点である。イギリスとドイツでホワイト

表7 ファストトラックの有無

	勤務先では、将来の幹部候補生（本社の部長職以上）を入社後早い時期に選抜するためのキャリアルートがあると思いますか				合計
	入社時点から	入社後しばらくしてから	ない	わからない	
イギリス(732人)	18.6	23.2	41.9	16.3	100
大企業管理職(189人)	38.1	30.7	23.8	7.4	100
ドイツ(725人)	15.6	47.6	23.7	13.1	100
大企業管理職(107人)	33.6	48.6	14	3.7	100
日本(792人)	20.5	37.5	22.3	19.7	100
大企業管理職(522人)	19.5	42.3	20.7	17.4	100

カラー計と大企業管理職とで割合が異なっているのはこうした事情があると考えられる。そうしたことから、ここでは大企業管理職の回答結果を重視すべきと考える。

そこで大企業管理職に注目して回答結果をみると、「入社後しばらくしてから」が最も多いのはドイツ48.6%、日本42.3%がこれに次ぎ、イギリスが30.7%と最も少ない。そして「ない」はイギリス23.8%、日本が20.7%、ドイツが14%となる。「わからない」が最も多いのは日本で17.4%、イギリス7.4%がこれに次ぎ、ドイツが3.7%と最も少なくなる。

ちなみにファストトラックが「入社時点からある」の割合について小池・猪木（2002：264）では、アメリカ10.1%、ドイツ9.9%、日本3.4%となっており、ドイツ、日本とも増加している。

## (2) 昇進選抜時期

次は昇進選抜時期である。昇進選抜時期について設問では「同一年次の社員間で昇進の差が生じるのは入社何年目か」（以下「最初の差が生じる時期」と略）と「同一年次の社員間でそれ以上昇進の見込みがなくなるのは入社何年目か」（以下「キャリアプラトー出現期」と略）という形で尋ねた。表8はその結果である。「最初の差が生じる時期」についてイギリスのホワイトカラーでは4.05年（大企業管理職4.11年）、ドイツのホワイトカラーで4.05年（大企業管理職で4.92年）、日本のホワイトカラーで5.47年（大企業管理職で6.29年）である。

また「キャリアプラトー出現期」についてはイ

ギリスのホワイトカラーで5.97年（大企業管理職5.52年）、ドイツのホワイトカラーで6.03年（大企業管理職で5.99年）、日本のホワイトカラーで13.02年（大企業管理職で15.64年）となった。

以上のことから、「最初の差が生じる時期」と「キャリアプラトー出現期」についてイギリスとドイツとではほんの少しドイツが遅い。日本は「とりわけ「キャリアプラトー出現期」については、イギリスとドイツよりも遅いといえるだろう。

表8 昇進選抜時期

	同一年次の社員間で昇進の差が生じるのは入社何年目か	同一年次の社員間でそれ以上昇進の見込みがなくなるのは入社何年目か
イギリス(732人)	4.05(7.89)	5.97(9.80)
大企業管理職(189人)	4.11(4.63)	5.52(6.50)
ドイツ(725人)	4.05(7.66)	6.03(9.46)
大企業管理職(107人)	4.92(6.22)	5.99(7.72)
日本(792人)	5.47(4.93)	13.02(10.34)
大企業管理職(522人)	6.29(5.14)	15.64(10.82)

注：単位は年。括弧内は標準偏差

## 5.3 実務経験のパターンと変化への対応力としてのパフォーマンス

実務経験のパターンと個人のパフォーマンスとの関係を分析するに際しては、個人のパフォーマンスをどのように計測するかその尺度が問題となる。本稿では、イノベーティブな職務パフォーマンスを計測する尺度（Janssen=Van Yperen 2004:376）を援用しながら、「変化への的確な対応能力」（猪木2002：47-49）を文章化した9項目の尺度（7件法）を独自に開発することとした。「変化への対応能力」そのものを把握することは難しいので、「組織や部門で実施している業務の頻度」を尋ねた。例えば「部門や組織に影響及

「必ず判断を実行に移す」業務を頻繁に行っていると「変化への対応能力」があるとみるのである。

表9は仕事経験の幅としての実務経験のパターン別に個人のパフォーマンスを分析した結果である。各国別実務パターン別にみて網掛けの箇所が平均値の最も高いものを指す。すると、イギリスの場合、9項目中7項目が、またドイツの場合、9項目中8項目で「複数部門で様々な業務を経験」がそれぞれ最も高かった。そして日本の場合、9項目中すべての項目で「複数部門に関連ある仕事を経験」が最も高かった（ドイツでは分散分析の結果も有意であった）。各項目で平均値が高いほ

ど「変化への対応能力がある」とみるので、実務経験のパターンが狭いよりも広い方が「変化への対応能力」を有しているとみなすことは可能である。

9項目全体をまとめて実務パターンと統計的にも有意な差があるかを検討するために、9項目を因子分析にかけて、因子の平均値を一元配置の分散分析で検討したところ、表10に示す結果となった。表10によると、「複数部門で様々な業務を経験」した者の平均値がほかの実務パターン、たとえば「一つの部門で一つの業務を経験」の平均値と有意な差となったのは、ドイツだけであり、イギリスと日本は有意な差とはならなかった。

表9 実務経験のパターン別にみたパフォーマンス

現在の勤務先でのあなたの実務経験に最も近いパターン	改善のための新しいアイデアを生み出す	部門や組織に影響を及ぼす判断のサポートを行う	仕事に活用できる新しい作業方法・技法や設備などを探す	部門や組織に影響を及ぼす判断の承認を得るようにする	部門や組織に影響を及ぼす判断を実行に移す	問題に対する独自の解決策を生み出す	革新的なアイデアを体系化する	重要な組織メンバーを革新的なアイデアに熱中させるように仕向ける	部門や組織に影響を及ぼす判断の応用を徹底的に試みる	
1つの部門の中で、1つの仕事・業務をずっとやってきた	イギリス(269)	4.353	4.587	4.409	4.257	4.026	4.896	4.275	4.379	4.335
	ドイツ(182)	4.253	4.264	4.088	4.231	4.269	4.214	4.148	3.940	4.143
	日本(207)	4.145	4.068	4.024	4.077	4.087	4.232	3.971	4.029	3.971
1つの部門の中で働いてきたが、その中で幅広く仕事・業務を経験してきた	イギリス(308)	4.481	4.666	4.601	4.461	4.399	4.945	4.487	4.591	4.571
	ドイツ(289)	4.571	4.633	4.422	4.453	4.671	4.606	4.536	4.391*	4.547
	日本(280)	4.364	4.293	4.257	4.346	4.311	4.307	4.214	4.161	4.125
いくつかの部門を経験したが、仕事上関連の深い仕事・業務を経験してきた	イギリス(91)	4.451	4.648	4.418	4.407	4.363	4.835	4.352	4.429	4.527
	ドイツ(117)	4.256	4.479	4.274	4.154	4.342	4.453	4.214	4.128	4.265
	日本(175)	4.869	4.978	4.672	4.657	4.964	4.956	4.701	4.314	4.606
いくつかの部門を経験し、様々な仕事・業務を経験してきた	イギリス(64)	4.625	4.813	4.688	4.484	4.672	5.438	4.359	4.484	4.516
	ドイツ(137)	4.868**	4.978***	4.671**	4.657	4.963*	4.956***	4.700*	4.314	4.605**
	日本(130)	4.353	4.346	4.238	4.362	4.346	4.446	4.146	4.138	4.162

注1：会社や部門で行っている各業務の頻度の7件法（1全く行っていない・4どちらもいえない・7常に行っている）の平均スコア。\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

注2：網掛けは、各国別に最も平均値の高い行（つまりどの実務経験のパターンが各を最も高い頻度で行っているか）を示す。\*は分散分析の結果、最も低い平均値との差の有意確率を示す。\*p<.05 p<.01 p<.001

表10 実務経験のパターン別にみたパフォーマンス（分散分析）

	イギリス			ドイツ			日本		
	度数	平均	平均差の有意確率	度数	平均	平均差の有意確率	度数	平均	平均差の有意確率
1つの部門の中で、1つの仕事・業務をずっとやってきた	269	4.391		182.000	4.172	***	207.000	4.067	
1つの部門の中で働いてきたが、その中で幅広く仕事・業務を経験してきた	308	4.578		289.000	4.537		280.000	4.264	
いくつかの部門を経験したが、仕事上関連の深い仕事・業務を経験してきた	91	4.492		117.000	4.285	*	175.000	4.370	
いくつかの部門を経験し、様々な仕事・業務を経験してきた	64	4.675		137.000	4.746		130.000	4.282	
	α=.944 平均4.507			α=.952 平均4.444			α=.973 平均4.239		

注：パフォーマンスの設定について因子分析を行った結果、1因子を得た。\*はその平均値の差の分散分析の有意確率の差を示す。\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

## 6 リーダーシップの特定と開発 ——Evans モデルの検証

6では、リーダーシップのある者の特定と開発に関する Evans モデルの検証を行う。Evans モデルとは、図1で示したリーダーシップを持つ人材を特定し（アイデンティティフィケーション）、育成するモデルのことである。ここでリーダーの特定とは、高いポテンシャル（潜在能力）を保有している人材を特定し見出すことを指す。またリーダーの開発とは、見出された高いポテンシャルを持つ人材を育成することを指す。

図1では、イギリスは、管理された開発モデルに分類される。ポテンシャルの見極めでは、職能は管理せずエリート採用は少ない。分権的採用を行い、5-7年の試行期間を設ける。ポテンシャルの開発では、ハイパフォーマンスを丁寧にモニターし、スタッフが育成していく。

ドイツは、職能別アプローチである。ポテンシャルの見極めでは、徒弟制や試行採用と博士学位を重視したエリート採用を行うという特徴を持つ。ポテンシャルの開発では、専門知識ベースを重視する職能（登山型）キャリアである。

日本はエリートコーホート（銘柄大卒同期集団）アプローチである。ポテンシャルの見極めでは、エリートのプールから同期集団採用を行い、長期のキャリアを想定してジョブローテーションを行う。きめ細かな訓練を実施し、査定もあるが、平等主義的考え方が強い。またポテンシャルの開発は、部門間異動と同期集団の中での働きぶり評価による。

英独日の特徴付けるモデルを念頭におきながら12の設問を設定した。上から4つがドイツの特徴を、次の4つがイギリスの特徴を、最後の4つが日本の特徴にそれぞれ対応するものと考えた。こうして設定された設問（「1全くそうでない」から「5全くその通りだ」の5件法）につき英独日のホワイトカラーが回答した結果の平均値を記入したものが表12である。表11の右欄\*は、分散分析の結果得られた最高平均値との差の有意確率を示し

ている。

それによると、Evans らのモデルの仮説から設定された12の設問のうち、分散分析で有意差のあるものは5つ——日本の特徴とされた「新卒同期採用を行っている」、「長期のキャリアに基づいてジョブローテーションを行っている」「営業から人事などへの複数職能間の異動がある」の3つ及びイギリスの特徴とされた「高いポテンシャルの者の働きぶりをモニターしている」「パフォーマンスについてのレビューが行われている」の2つ——であった。

## 7 イギリス、ドイツ、日本のホワイトカラーのキャリア観

### 7.1 因子分析によるキャリア観の比較

プロティアンキャリアやバウンダリレスキャリアなどの新しいキャリア論では、それに対応したキャリアについての見方や思考、つまり一定のキャリア観が想定されている。そのキャリア観を尺度化する試みも行われてきた。日本でも、Briscoe, Hall and DeMuth (2006) らの尺度化の試みをうけて、日本におけるキャリア自律の現状分析が試みられてきている（武石・林2013；武石・梅崎・林2014など）。本稿では、武石・梅崎・林（2014：92）を参考にしつつ、「プロティアンキャリア」に関する自己指向尺度8尺度と価値優先尺度6尺度の計14尺度のうち9尺度を用いた。またバウンダリレスキャリアに関する「バウンダリレス思考尺度」の8尺度と「移動への選好尺度」の5尺度の計13尺度うち9尺度を用いた。

こうした計18項目につき5件法（「全くそうではない」=1、「全くその通りだ」=5）で3カ国のホワイトカラーに尋ねた。表12はその因子分析を試みた結果である。

英独日ホワイトカラーのキャリア観尺度を因子分析したところ、以下のようになった。

①キャリア観に関する18の質問項目について、SPSSを使用して探索的因子分析を行った。主因子法・バリマックス回転による因子分析を行った

表11 リーダーシップの特定と開発についての三カ国比較

		度数	平均	標準偏差	有意確率
底層前や見守いのトライアル (appliance trial) を行っている	イギリス	732	3.133	1.5115	
	ドイツ	725	2.623	1.3817	**
	日本	792	2.556	1.1331	**
	合計	2249	2.765	1.3695	
大学から定期的に新卒採用を行っている	イギリス	732	3.228	1.2796	
	ドイツ	725	2.858	1.2883	**
	日本	792	3.155	1.2829	**
	合計	2249	3.083	1.2959	
職能ごとにキャリアを形成する(営業部門なら営業部門でキャリアを積むなど)	イギリス	732	3.286	1.2061	
	ドイツ	725	2.957	1.2087	**
	日本	792	3.077	1.1053	*
	合計	2249	3.106	1.1795	
競争は専門的知識や能力に基づいている	イギリス	732	3.469	1.0961	
	ドイツ	725	3.159	1.1211	**
	日本	792	3.003	1.0427	**
	合計	2249	3.203	1.1027	
幹部候補生として採用するエリート採用を行っていない	イギリス	732	3.352	1.2093	
	ドイツ	725	3.257	1.2283	**
	日本	792	3.119	1.1570	**
	合計	2249	3.239	1.2008	
採用は、人事部門よりも職能部門に委ねられている	イギリス	732	2.911	1.2506	
	ドイツ	725	3.156	1.1784	**
	日本	792	2.827	1.1217	**
	合計	2249	2.960	1.1908	
高いポテンシャルの者の働きぶりをモニターしている	イギリス	732	3.318	1.1236	
	ドイツ	725	3.116	1.1052	**
	日本	792	2.952	1.0644	**
	合計	2249	3.124	1.1069	
パフォーマンスについてのレビューが行われている	イギリス	732	3.918	1.1478	
	ドイツ	725	3.353	1.2754	**
	日本	792	3.006	1.0988	**
	合計	2249	3.415	1.2327	
勤務先で実施していること: 新卒同期採用を行っている	イギリス	732	2.717	1.3348	**
	ドイツ	725	2.812	1.1673	**
	日本	792	3.069	1.2241	**
	合計	2249	2.872	1.2522	
長期的キャリアに基づいてジョブローテーションを行っている	イギリス	732	2.783	1.2135	
	ドイツ	725	2.717	1.2003	*
	日本	792	2.922	1.0889	**
	合計	2249	2.811	1.1727	
営業から人事などへの複数職能間の異動がある	イギリス	732	2.885	1.2545	
	ドイツ	725	2.767	1.2358	**
	日本	792	2.980	1.1409	**
	合計	2249	2.880	1.2121	
働きぶりの比較は同期集団の中で行う	イギリス	732	3.026	1.1885	
	ドイツ	725	2.754	1.1660	**
	日本	792	2.755	1.0490	**
	合計	2249	2.843	1.1404	

注1: 数値は「1全くそうではない」「2あまりそうでない」「3どちらともいえない」「4ややそうである」「5全くその通りだ」の5件法の平均スコア。  
 注2: \*は最高平均値国(黄色)との差の有意確率を示す。\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001  
 注3: 太字は図のEvansモデルの仮説に当てはまるものを指す。

ところ、最初の因子分析の固有値の変化と解釈可能性の観点からイギリスと日本は3因子構造、ド

表12 キャリア観の比較(因子分析)

	因子(イギリス)			因子(ドイツ)				因子(日本)		
	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3
決意を振り返ると、会社の決意がどのくらいに達成されたとき、私は最終的に自分のキャリアの軌道に迷った	471	182	230	255	195	162	464	581	255	194
最大の成功は、他の人より早く、自分のキャリアの軌道に迷った	496	151	155	253	192	259	535	701	230	171
会社から自分の職務に責任を求められ、私は自分のキャリアの軌道に迷った	597	252	112	295	217	201	496	619	361	239
会社、組織の都合に反して、自分のキャリアの軌道に迷った	584	135	607	614	640	138	536	644	148	188
自分のキャリアについてどのように感じているか、決意は、自分自身と考えるキャリアについて、会社は決意をしない	619	136	688	113	112	240	580	642	201	125
組織、キャリアアップできるかどうかは、自分自身に依存している	691	317	136	220	199	562	302	563	422	261
私のキャリアを決めているのは自分自身である	722	322	149	194	147	774	278	670	377	195
私にとって最も重要なことは、自分のキャリアを選択していくことである	731	318	148	283	189	648	337	748	363	139
自分のキャリアについてどのように感じているか、私のキャリアは、いつも自分がコントロールしている	607	243	269	259	226	657	284	638	231	163
ひとつの軌道にこだわらず、柔軟に軌道を変えることができる	299	236	707	230	687	224	133	189	147	753
自分のキャリアがあるように、それは、それ以外の軌道を選択することもできる	149	151	829	201	685	244	116	202	115	754
もし、今の会社が自身のキャリアを追求してくれれば、私は、別の会社に移ることは躊躇しない	698	678	772	169	748	658	144	140	105	803
他の軌道先を探すよりも、今の会社でキャリアを追求する方がよい	217	658	685	165	685	107	184	257	177	730
社内外の色々な組織出身の人と交流することが、私のキャリアの軌道に迷った	308	755	141	867	253	159	168	342	759	187
自分のキャリアについてどのように感じているか、私の軌道先は社内の人と交流することによって決まる	304	798	688	771	135	120	171	298	782	108
自分の軌道にとどまらず、他の軌道先を追求する必要がある	242	794	195	735	280	210	166	254	798	179
私は、新しく就職することによって、以前のキャリアの軌道から離れる必要がある	271	818	132	792	135	208	683	318	788	167
私は、新しく就職することによって、以前のキャリアの軌道から離れる必要がある	318	710	134	729	184	228	159	368	778	131
プロティアン	$\alpha = .879$	平均3.427	1-5	バウンダリレス思考	$\alpha = .899$	平均3.42	1-5	プロティアン	$\alpha = .910$	平均3.052
移動選択(逆転)	$\alpha = .862$	平均2.648	1-5	移動選択(逆)	$\alpha = .862$	平均2.63	1-5	移動選択	$\alpha = .874$	平均3.048
バウンダリレス思考	$\alpha = .921$	平均3.500	1-5	価値優先	$\alpha = .863$	平均3.39	1-5	バウンダリレス思考	$\alpha = .932$	平均3.182
				自己指向	$\alpha = .741$	平均3.23	1-5			1-5

イツは4因子構造が妥当と判断した。累積寄与率は、イギリスが63.47%、ドイツが65.45%、日本が67.86%であった。バリマックス回転後の最終的な因子パターンを表12に示す。

イギリスと日本の第1因子については、「自分のキャリアを自分で決めているかどうか」という点に関する9項目から構成されていたため「プロティアン」と命名した(イギリスの信頼性係数 $\alpha = .879$ 。平均値3.427。日本の信頼性係数 $\alpha = .910$ 。平均値3.052)。第2因子については、「社内外との多様な人との交流が求められる仕事に楽しいかどうか」という点に関する5項目から構成されていたため「バウンダリレス思考」と命名した(イギリスの信頼性係数 $\alpha = .862$ 。平均値3.500。日

本の信頼性係数  $\alpha = .932$ 。平均値 3.182)。第3因子については「特定組織に長期に勤め続けるかどうか」という点に関する4項目から構成されていたため、数値を逆転させて「移動選好」と命名した(イギリスの信頼性係数  $\alpha = .862$ 。平均値 2.648。日本の信頼性係数  $\alpha = .874$ 。平均値 3.048)<sup>2</sup>。

ドイツの第1因子については、バウンダリレス思考(信頼性係数  $\alpha = .899$ 。平均値 3.423)、第2因子は移動選好(逆転)(信頼性係数  $\alpha = .862$ 。平均値 2.632)とそれぞれ命名した。また第3因子は自己指向(信頼性係数  $\alpha = .863$ 。平均値 3.391)、第4因子は価値優先(信頼性係数  $\alpha = .741$ 。平均値 3.230)と命名した。

それぞれの因子の平均値に注目したときの日本のホワイトカラーのキャリア観の特徴としては、プロティアンとバウンダリレス思考の平均値が低く、移動選好が高い点にあるといえよう。

## 7.2 キャリア観の類型とパフォーマンスとの関係——クラスター分析

ホワイトカラーのキャリア観の類型化のために、武石・梅崎・林(2014)と同様に、3つないし4つの尺度の得点を用いて、対象者をケースとし、Ward法によるクラスター分析を行った。イギリスの場合はクラスター数が3の場合、ドイツの場合はクラスター数が4の場合、日本の場合はクラスター数が2の場合が、それぞれ最も解釈可能であったので、それぞれの数のクラスターを抽出した結果に基づいて、以下の分析を進めることとする。クラスター別の3つないし4つの尺度の平均値を図2(イギリス)、図3(ドイツ)、図4(日本)に示した。

クラスター別の特徴をみると以下のようになる。イギリスは、3つの尺度の平均値がそれぞれ中程度の「第1クラスター(プロティアン中、バウンダリレス思考中、移動選好中)」は、66.9%である。3つの尺度がすべて高い「第2クラスター(プロティアン高、バウンダリレス思考高、移動選好高)」は、10.4%、プロティアンとバウンダリレスの2つが低く、移動選好だけ高い「第3ク

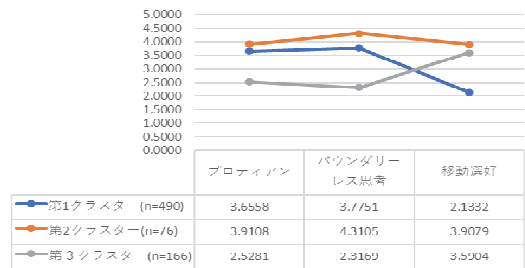


図2 キャリア観に関する3尺度によるクラスター分類(イギリス)

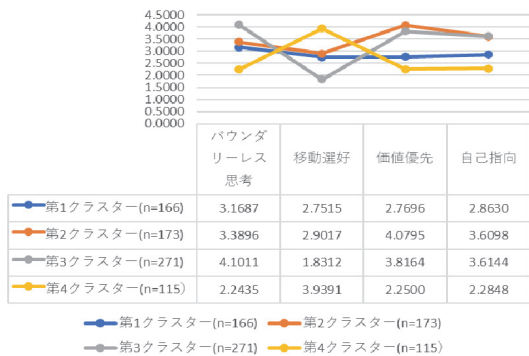


図3 キャリア観に関する4尺度によるクラスター分類(ドイツ)

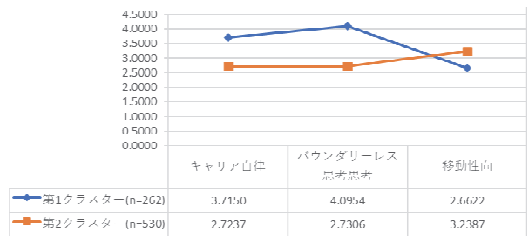


図4 キャリア観に関する3尺度によるクラスター分類(日本)

ラスター(プロティアン低、バウンダリレス思考低、移動選好高)」は22.7%となっている。

ドイツは、バウンダリレス思考と移動選好が中で、自己指向と価値選好が低の「第1クラスター(バウンダリレス思考中、移動選好中、自己指向低、価値選好低)」が22.9%、バウンダリレス思考と移動選好が中で、自己指向と価値選好が高い「第2クラスター(バウンダリレス思考中、移動選好中、自己指向高、価値選好高)」が23.9%である。またバウンダリレス思考、自己指向と価値選好が高



で、移動選好だけが低い「第3クラスター（バウンダリレス思考高、移動選好低、自己指向高、価値選好高）」が37.4%である。

そしてバウンダリレス思考、自己指向と価値優先が低で、移動選好だけが高い「第4クラスター（バウンダリレス思考低、移動選好高、自己指向低、価値選好低）」が15.9%である。

日本は、プロティアンとバウンダリレスの2つが高く、移動選好だけ低い「第1クラスター（プロティアン高、バウンダリレス思考高、移動選好低）」は26.2%、プロティアンとバウンダリレスの2つが低く、移動選好だけ高い「第2クラスター（プロティアン低、バウンダリレス思考低、移動選好高）」は66.9%である。キャリア自律を示すプロティアンとバウンダリレス思考が高く、現勤務先への定着志向が高い第1クラスターの割合が全体の4分1強にとどまっている点に注意すべきだろう。

表14は、3カ国のクラスター別にパフォーマンスの平均値を分析した結果である。表の右側には、パフォーマンスの因子分析の結果1因子のみが得られたので、その平均値を示し、分散分析による最大平均値との差の有意確率を記載した。この表13から以下が指摘できる。

第1に、イギリスは、「問題に対する独自の解決策を生み出す」「重要な組織メンバーを革新的なアイデアに熱中させるように仕向ける」のみが第2クラスターの平均値が高いがそれ以外の全ての項目の平均値は第1クラスターが最も高く、第3クラスターが最も低い。

第2に、ドイツは、すべての項目について第3クラスターの平均値が最も高く、第4クラスターが最も低い。

第3に、日本もすべての項目について第1クラスターの平均値が最も高く、第2クラスターが低い。

表13 キャリア観に関する各国の尺度の基礎統計、相関係数

	N	平均	標準偏差	①	②	③
イギリス	①プロティアン	732	3.43	0.802	--	
	②バウンダリレス思考	732	3.5	0.931	.600***	--
	③移動選好	732	2.65	0.992	-.437***	-.347***
				①	②	③
ドイツ	①バウンダリレス思考	725	3.42	0.93	--	
	②移動選好	725	2.63	0.939	-.475***	--
	③自己指向	725	3.23	0.903	.470***	-.424***
	④価値優先	725	3.39	0.902	.533***	-.463***
				①	②	③
日本	①プロティアン	792	3.05	0.781	--	
	②バウンダリレス思考	792	3.18	0.927	.678***	--
	③移動選好	792	3.05	0.957	-.474***	-.383***

注:\*\*\* p<.001

表14 クラスター別にみたパフォーマンスの英独日比較

		改善のための新しいアイデアを生み出す	部門や組織に影響を及ぼす判断のサポートを行う	仕事に活用できる新しい作業方法・技法や設備などを探す	部門や組織に影響を及ぼす判断の承認を得るようにする	部門や組織に影響を及ぼす判断を実行に移す	問題に対する独自の解決策を生み出す	革新的なアイデアを体系化する	重要な組織メンバーを革新的なアイデアに熱中させるように仕向ける	部門や組織に影響を及ぼす判断の応用を徹底的に試みる	パフォーマンス因子の平均値の差の有意確率
イギリス	第1クラスター（プロティアン中：バウンダリレス思考中：移動選好低）N=490	4.751	4.945	4.784	4.627	4.537	5.210	4.678	4.794	4.788	4.79
	第2クラスター（プロティアン高：バウンダリレス思考高：移動選好高）N=76	4.711	4.829	4.684	4.526	4.250	5.592	4.355	4.816	4.776	4.727
	第3クラスター（プロティアン低：バウンダリレス思考低：移動選好低）N=166	3.410	3.687	3.645	3.590	3.542	3.916	3.518	3.416	3.410	3.570***
ドイツ	第1クラスター（バウンダリレス思考中：移動選好中：自己指向低：価値優先低）N=166	4.108	4.187	3.946	4.012	4.187	4.114	4.000	3.795	3.946	4.033***
	第2クラスター（バウンダリレス思考中：移動性向中：自己指向高：価値優先高）N=173	4.566	4.613	4.370	4.324	4.572	4.705	4.480	4.023	4.387	4.449***
	第3クラスター（バウンダリレス思考中：移動選好低：自己指向高：価値優先高）N=271	5.162	5.240	4.996	5.015	5.240	5.103	5.052	4.923	5.111	5.094
	第4クラスター（バウンダリレス思考低：移動性向高：自己指向低：価値優先低）N=115	3.383	3.548	3.452	3.548	3.557	3.635	3.435	3.478	3.470	3.501***
日本	第1クラスター（プロティアン高：バウンダリレス思考高：移動選好低）N=262	5.676	5.546	5.412	5.489	5.454	5.569	5.137	5.187	5.187	5.401
	第2クラスター（プロティアン低：バウンダリレス思考低：移動選好高）N=530	3.677	3.651	3.632	3.713	3.709	3.742	3.630	3.619	3.585	3.662***

注：パフォーマンス因子の平均値の有意確率は最大平均値との差の有意確率 \*\*\* p<.0001

以上のことから、ドイツの自己指向と価値優先（つまりプロティアン）の高いクラスターと、日本のプロティアンとバウンダリレス思考が高く、移動選好が低いクラスターのパフォーマンスの平均値は高いといえる。他方、ドイツと日本とイギリスすべてについて、プロティアン尺度とバウンダリレス思考が低く、移動選好が高いクラスターのパフォーマンスは低いといえる。

ここでプロティアンとバウンダリレス思考とを自律的キャリア意識を示すものとみると、自律的キャリア意識が高い(低い)クラスターのパフォーマンスは高い(低い)といえる。それは日本だけでなく、ドイツやイギリスにもみられたという点が重要である。

## 8 望ましいキャリアコース

各国のホワイトカラーの考える望ましいキャリアコースとはどのようなものか。表 15はその結果をみたものである<sup>3</sup>。

イギリスのホワイトカラーと大企業管理職は、「いくつかの会社を経験し、だんだん管理的な仕事になっていくコース」が最も多い。ドイツのホワイトカラーは、「一つの会社に長く勤め、ある仕事の専門家になるコース」が最も多いが、大企業管理職は「いくつかの会社を経験し、だんだん管理的な仕事になっていくコース」が最も多い。

そして日本のホワイトカラーと大企業管理職は、「一つの会社に長く勤め、だんだん管理的な仕事になっていくコース」が最も多い。

この三カ国間の違いは明確なものではないが、しかし一方で複数企業を経験して管理職になっていくことを望ましいとするイギリス（複数企業でキャリアアップ）と、他方で一つの会社で管理職になっていくのが望ましいとする日本（特定企業で管理職昇進）、そしてその中間に一つの会社で特定の職業で専門家になっていくことを望ましいとするドイツ（特定職業で専門家）というゆるやかな特徴を指摘することができよう。

## 9 結びに代えて

これまでの分析結果を 3.2 で示した仮説にそって何が検証され、何が検証されなかったのか、まとめを行うことにする。

第 1 に、イギリスの管理職には中途採用されて入社した転職経験者が多い。それに対して日本の管理職は新卒採用、内部昇進者の割合が多い。ドイツはその中間に位置する可能性がある。この仮説については検証された。

第 2 に、「学校で学んだことが今の仕事に役立つという意味での教育の職業的意義（職業的レリバンス）はドイツが最も強く、イギリスがこれに次ぎ、日本では弱いだろう」。この仮説については、「最終学歴の学習内容」が今の仕事をする上で役立つという割合は日本が最も低く、ドイツが高かった。また「学校で学習したことを今の仕事で使用する頻度」も高かった。その意味では総じて検証された。

第 3 に、「公的職業資格の取得がキャリアアッ

表 15 望ましいキャリアコース

		最も望ましい仕事のコース（職業キャリア）							合計	
		一つの会社に長く勤め、だんだん管理的な仕事になっていくコース	いくつかの会社を経験し、だんだん管理的な仕事になっていくコース	一つの会社に長く勤め、ある仕事の専門家になるコース	いくつかの会社を経験して、ある仕事の専門家になるコース	最初は雇われて働き、後に独立して仕事をするコース	最初から独立して仕事をするコース	どちらともいえない		わからない
イギリス	732	24.5%	27.9%	18.0%	15.7%	3.4%	1.2%	4.8%	4.5%	100.0%
	大企業管理職(189)	29.6%	38.6%	9.5%	13.8%	1.6%	1.1%	4.2%	1.6%	100.0%
ドイツ	725	26.5%	19.2%	29.9%	13.9%	2.9%	1.1%	2.5%	4.0%	100.0%
	大企業管理職(107)	22.4%	33.6%	20.6%	12.1%	1.9%	1.9%	.9%	6.5%	100.0%
日本	792	28.9%	24.4%	13.8%	11.9%	3.8%	1.3%	9.7%	6.3%	100.0%
	大企業管理職(522)	31.2%	25.7%	13.6%	12.1%	2.7%	1.0%	8.0%	5.7%	100.0%

ブや昇進に役立つ程度は、ドイツやイギリスで多く、日本は少ないだろう」。この仮説については、検証された。「公的職業資格の取得がキャリアアップや昇進に役立つ」という認識はドイツが最も強く、イギリスがこれに次ぎ、日本が最も弱かった。

第4に、「組織内キャリアの横、つまり仕事経験の範囲は、ドイツやイギリスの管理職は特定職能に特化する割合が高いが、日本ではキャリアの幅は広いだろう。なお、ドイツはイギリスと比べると、職能の特化度が高い可能性がある」。

この仮説について、実務経験のパタンでは、イギリスの特化度が日本より高く、勤続年数に占める最長経験職能の割合では、ドイツが日本より特化度が高かった、という意味では検証された。

第5に、「組織内キャリアの縦もしくは昇進選抜の時期という点では、ドイツやイギリスでは、幹部候補になるためのルート(ファストトラック)が日本よりも多く入社時点から取り入れられている可能性がある。また昇進選抜の時期ではイギリスやドイツで早く、日本では遅いだろう」。この仮説については、大企業管理職の回答結果では、検証されたが、ホワイトカラー全体では日本が多く検証されなかった。また昇進選抜の時期はイギリスが早く、日本は遅かった。またドイツはその中間であったという意味では、検証された。

第6に、「キャリアの幅の広さと個人のパフォーマンスとしての変化への対応力との関係については、キャリアの幅が狭いよりも幅広い経験をした者のほうが変化への判断・対応業務に関わっているだろう」。これについては、英独で、実務経験のパタンが「複数部門で様々な仕事を経験」した者が、また日本では「複数部門に関連ある仕事を経験」した者が、それぞれ最も「組織に影響を及ぼす判断業務」に従事する割合が高かったが、統計的に有意な結果はドイツでのみ検証された。

第7に、「リーダーシップの特定と開発に関する Evans らのモデルについては、日本は「銘柄大卒同期集団」アプローチ、ドイツは、「職能別アプローチ」、イギリスは「管理された開発」アプローチとなるだろう」。この仮説から設定され

た設問のうち、分散分析で有意差のあるものは5つ——日本の特徴とされた「新卒同期採用を行っている」、「長期のキャリアに基づいてジョブローテーションを行っている」「営業から人事などへの複数職能間の異動がある」の3つ及びイギリスの特徴とされた「高いポテンシャルの者の働きぶりをモニターしている」「パフォーマンスについてのレビューが行われている」の2つ——であった。その意味でこの仮説については、イギリスと日本は検証されたが、ドイツは検証されなかった。

第8に、「バウンダリレス・キャリアやプロティアン・キャリアなど新しいキャリア論の強調する自律的キャリア意識の要素は、日本よりもイギリスやドイツで多くみられる可能性がある」。因子分析の結果、日本とイギリスは3因子が抽出された。ドイツは4因子が抽出された。「プロティアン」「バウンダリレス思考」の平均値は、イギリスが最も高く日本が最も低かった。その意味では、この仮説は検証された。

また三カ国の各因子に基づいてキャリア観のクラスター分類を行った結果、それぞれの国で自律的キャリア意識の高いクラスターが存在し、それとパフォーマンスが関連していることがわかった。そして自律的キャリア意識の高低とパフォーマンスとの高低が相関しており、このことは三カ国共通にみられたという点は重要であろう。

以上のことを踏まえて、本稿の主要論点(転職経験者比率、仕事と教育の関連性、仕事経験範囲)、昇進選抜時期、キャリア観としての自律的キャリア意識)にそって三カ国の特徴を簡潔にまとめておくと以下のようなになるだろう(表16)。

イギリスは、転職経験者比率が多く仕事と教育の関連性は中間、仕事経験の範囲は(勤続年数に占める最長職能経験年数比率では)中間(か実務経験パタンでは狭い)で昇進選抜時期は早く、自律的キャリア意識は高い、といえるだろう。

またドイツは、転職経験者比率が中間だが仕事と教育の関連性は強く、仕事経験の範囲は(勤続年数に占める最長職能経験年数比率では)狭く(実務経験パタンでは中間)、昇進選抜時期と自律的

表 16 イギリス、ドイツ、日本の特徴

	転職経験者比率	仕事と教育との関連性	仕事経験範囲(実務経験パターン)	昇進選抜時期	自律的キャリア意識
イギリス	多い	中	中(狭い)	早い	高い
ドイツ	中	強い	狭い(中)	中	中
日本	少ない	弱い	広い	遅い	低い

キャリア意識はイギリスと日本の中間、といえるだろう。

そして日本は、転職経験者比率が少なく、仕事と教育の関連性は弱い。仕事経験の範囲は(勤続年数に占める最長職能経験年数比率でも実務経験パターンでも)広く(実務経験パターンでは中間)昇進選抜時期は遅い。そして自律的キャリア意識は低いといえるだろう。

冒頭に記したように本稿の最も基本的な関心は日本のホワイトカラーのキャリア形成の特徴付けにあった。以上の要約を踏まえると、日本のホワイトカラーは、仕事と教育の関連付けが弱い下で、特定企業で幅広い仕事経験とゆっくりした昇進をベースとした長期的キャリア形成を行う、そして自律的キャリア意識は低いという特徴付けが可能であろう。

これに対して、イギリスは、高い自律的キャリア意識を有したホワイトカラーが複数企業を経験しながら管理職に昇進していく。またドイツは、仕事と教育との関連付けが強い下で、特定の職業にそったキャリアを形成していく、という特徴付けがそれぞれ可能であろう。そしてこのことは英独日のホワイトカラーの描く望ましいキャリアコースとも概ね整合的であるといえるだろう。

注

1 本稿で分析する調査データは、2021 英独日調査は Web アンケート調査によるものであり、調査対象者の選定と協力依頼、ローデータの作成まではクロスマーケティング社に委託した(科研費基盤 C 研究課題「内部労働市場と職業別労働市場に関する総合的研究」課題番号 21K01705 代表佐藤 厚の助成を受けた)。調査対象者は、

イギリス、ドイツ、日本のホワイトカラー(職業分類でいう経営者、管理職、専門技術職、事務職、営業・販売職)を対象とし、各国につき 700 人以上(上限は予算内)を目標とした。

- 2 日本の A 社従業員を対象にした武石・梅崎・林(2014: 92 - 93)は、Briscoe et al. (2006)が開発したプロティアン・キャリアを測定する 14 項目、バウンダリーレス・キャリアを測定する 13 項目のそれぞれについて、因子分析(最尤法、バリマックス回転)を行った。その結果、プロティアン・キャリア尺度からは、「自己指向」8 項目、「価値優先」6 項目の 2 因子が、またバウンダリーレス・キャリア尺度からは、「バウンダリーレス思考」8 項目、「移動選好」5 項目の 2 因子を抽出している。本稿では、イギリスと日本では Briscoe et al (2006)のいうプロティアンが自己指向、価値優先の 2 つに分かれなかったのをまとめて「プロティアン」とした。
- 3 表 14 にある「望ましいキャリアコース」は佐藤(2019)でも分析しているが、元の設問は労働政策研究・研修機構(2008)による。

参考文献

- Arthur, M.B. and D.M. Rousseau (1996) *The Boundaryless Career*, Oxford University Press.
- Baruch, Y. (2006) Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., and DeMuth, R.L.F. (2006) protean and boundaryless careers: An empirical exploration, *Journal of Vocational Behavior*, 69, pp.30-47.

- ドーア,R.P. (1973= 山之内安靖・永易浩一訳 1993) 『イギリスの工場・日本の工場』ちくま学芸文庫。
- Davoine,E. and C.Ravasi(2013)The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalization: A comparative study in France/Germany/Great Britain and Switzerland, *European Management Journal*, Vol.31, No.2, 152-163.
- Dries,N and Pepermans,R.(2008)Real High-Potential Careers: An Empirical Study into the Perspectives of Organizations and High Potentials, *Personnel Review*, 37(1), 85-108.
- Evans,P.Pucik,V. and Barsoux,J-L. (2002) *The Global Challenge*, McGraw-Hill Higher Education.
- 猪木武徳 (2002)「ホワイトカラーモデルの理論的含み」小池和男・猪木武徳編 (2002)『ホワイトカラーの人材形成：日米独の比較』東洋経済新報社。
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-38.
- 小池和男・猪木武徳編 (2002)『ホワイトカラーの人材形成：日米独の比較』東洋経済新報社。
- 久米功一・中村天江 (2020)「日米中の管理職の働き方——ジョブ型雇用を目指す日本企業への示唆」『日本労働研究雑誌』12月 No.725。
- Hall,D.T.(1976) *Careers in Organisations*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall,D.T.(1996)Protean Careers of the 21st Century, *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-15.
- 濱口桂一郎 (2013)『若者と労働』中公新書ラクレ。
- Hamori,M. and Kakarika,M.(2009) External labor market strategy and career success: CEO careers in Europe and the United States, *Human Resource Management*, Vol.48, No.3, 355-378.
- 本田一成 (2001)「マーケティング・マネジャーの人材開発——日米独の比較研究」日本商業学会『流通研究』第4巻第2号：13-27。
- MacDonald,P.,Brown,K.and Bradley,L.(2005) Have traditional career paths given way to protean ones?, *Career Development International*, Vol.10, No.2, 109-129.
- 日本労働研究機構 (1997)『国際比較：大卒ホワイトカラーの雇用管理に関する国際比較——事例調査編』。
- 日本労働研究機構 (1997)『国際比較：大卒ホワイトカラーの雇用管理に関する国際比較——アンケート調査編』。
- 労働政策研究・研修機構 (2008)『第4回 勤労生活に関する調査 (第4回)』(JILPT 調査シリーズ No.6)。
- 佐藤 厚 (2011)『キャリア社会学序説』泉文堂。
- 佐藤 厚 (2014)「人材育成とキャリア形成」日本労務学会編『日本労務学会誌』第15巻第1号。
- 佐藤 厚 (2017)「イギリスにおける職業別労働市場と内部労働市場」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.2 No.2.
- 佐藤 厚 (2019)「ホワイトカラーのキャリア形成に関する日英比較研究——大企業管理職を中心とした実証研究」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.16 No.2。
- 佐藤博樹 (2002)「キャリア形成と能力開発の日独米比較」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成：日米独の比較』東洋経済新報社。
- Stewart,R.Barsoux,J-L. Kiser,A.Granter,H-D. and Walgenbach,P (1994) *Managing in Britain and Germany*, St.Martin's Press.
- Storey,J.,Edward,P.,and K.Sisson(1997) *Managers in the Making: Careers, Development and Control in Corporate Britain and Japan*,Sage.
- Sullivan,S.(1999)The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda, *Journal of Management* 25(3), 457-484.
- 武石恵美子・林洋一郎 (2013)「従業員の自律的な

キャリア意識の現状—プロテティアン・キャリア  
とバウンダリレス・キャリア概念の適用』『キャ  
リアデザイン研究』Vol.9, pp.35-48。  
武石恵美子・梅崎修・林絵美子（2014）「A社にお  
ける従業員のキャリア自律の現状」『生涯学習

とキャリアデザイン』第12巻：89-100。  
C.J.Vinkenbug,C.J.and Weber,T.(2012)  
Managerial career patterns: A review of  
the empirical evidence, *Journal of Vocational  
Behavior* 80,592-607.

# Comparative study on white-collar worker's career formation : focusing on managers of large firm in the UK, Germany and Japan

SATO Atsushi

---

To clarify the commonalities and differences in career development among the three countries by analyzing the survey data (hereinafter abbreviated as 2021 English-German-Japanese survey) conducted by the author for white-collar workers in the United Kingdom, Germany and Japan. This is the aim of this article. As a result of data analysis, the following was clarified.

First, many managers in the UK have changed jobs after being hired mid-career. On the other hand, Japanese managers have a large proportion of new graduates hired and internally promoted. Germany is in the middle.

Second, Germany has the strongest vocational significance (professional relevance) of education in the sense that what it learns at school is useful for the current job, followed by the United Kingdom and the weakest in Japan.

Third, the degree to which the acquisition of public vocational qualifications is useful for career advancement and promotion is high in Germany and the United Kingdom, and low in Japan.

Fourth, horizontal career within the organization, that is, the range of work experience, managers in Germany and the United Kingdom are more likely to specialize in specific functions, but in Japan the range of

careers is wide.

Fifth, the time for vertical or promotion selection of careers within the organization was early in the UK and late in Japan. Germany was in the middle.

Seventh, there is a possibility that the elements of autonomous career consciousness emphasized by new career theories such as boundaryless careers and protean careers are more common in the United Kingdom and Germany than in Japan. In addition, as a result of cluster classification of career views, it was found that there are clusters with high autonomous career awareness in each country, and that performance is related to them.

Based on the above, the characteristics of the three countries are based on the main points of this paper (which were ratio of people who have changed jobs, relationship between work and education, range of work experience), promotion selection time, and autonomous career awareness as a career view. The following is a brief summary

White-collar workers in Japan can be characterized by long-term career development based on a wide range of work experience and slow promotion at a specific company under a weak link between work and education, and low autonomous career

awareness.

On the other hand, in the UK, white-collar workers with a high level of autonomous career awareness will be promoted to managerial positions while experiencing multiple companies. In addition, Germany could be characterized by forming a career tailored

to a particular profession with a strong link between work and education.

And it can be said that this is almost consistent with the desirable career course drawn by the white-collar workers of Britain, Germany and Japan.