

# 企業コミュニティと人材育成 —実証データによる英独日比較—

法政大学キャリアデザイン学部教授 佐藤 厚

## 1 はじめに

佐藤 (2021) では、ホワイトカラーのキャリア形成について分析した。本稿の目的は、佐藤 (2021) で用いた調査データ (以下、2021 英独日調査) を企業コミュニティと人材育成・キャリア形成という視点から分析し、英独日間の共通項と差異を考察することにある<sup>1</sup>。

佐藤 (2017) では、企業の人事管理方針に関する設問 (具体的には①採用方針が新卒採用注力か中途採用注力かと②人材育成の視野が長期的か短期的か) を軸に企業類型を構成し、人事管理方針と企業コミュニティ性をみる指標 (具体的には、社員の仕事上の能力を高める取り組み、従業員からみた組織との関係認識、従業員からみた職場の雰囲気) とが相関していること、また新卒採用・長期的育成方針 (中途注力・短期的育成方針) の企業では、企業コミュニティ性が高い (低い) ことが明らかにされた。かつてドーア (1973 = 1993) は日本企業を特徴づけるキーワードを企業コミュニティに求めたが、厳しい環境下にある中堅・中小企業でも人材育成の苗床機能としての企業コミュニティは存続しているのである。

本稿では、企業のコミュニティ性に着眼し英独日比較を試みながら、三カ国それぞれの特徴の把握を試みる。ここで労働の国際比較という場合いくつもの重要な先行研究と仮説があるのが見落とせない。ドーア (1973 = 1990) のほかにも、間 (1974)、Cole (1979)、Takezawa = Whitehill

(1981)、稲上 = 日本生産性本部 (1985)、Lincoln and Kalleberg (1990)、佐野 (2021) などを代表的研究として挙げることができよう。そこからは、市場志向性の強いイギリスと組織志向性の強い日本 (ドーア 1973=1990)、個人と会社との契約的關係認識の強いアメリカと組織目標に強く一体化しようとする日本の労働者 (Takezawa=Whitehill1981)、コミュニティ性の強い日本に対してアソシエーション性の強いイギリス (間 1974)、日本の労働者が勤勉に働くのは、雇用システムや福祉政策が作用している (Cole1979; 稲上 = 日本生産性本部 1985; Lincoln and Kalleberg1990) といった知見が提起されてきた。

つまり、日本人の勤労意欲がもともと高かったり、日本企業のコミュニティ性がもともと強いのではなく、それらは人事管理方針や施策によって引き出され、構成されているのではないかと、いうことである。こうした知見は、本稿の問題意識とも関連するものといえる。そこで本稿は、佐藤 (2017) の枠組みをベースにしながら、先行する国際比較研究から導かれるこうした知見を意識しつつ、企業コミュニティ性と人材育成についての英独日比較を試みることで、日本の特徴を考察することとしたい。

本章の構成は以下のようなものである。2では、先行する国際比較研究を簡潔にレビューして、そこから検討すべき二つの仮説、つまり a) 日本はイギリスやドイツよりも企業コミュニティ性が高いと

いう仮説、また b) 人事管理による勤労意欲の引き出し仮説（日本の労働者の勤労意欲が強いのは人事管理施策によって引き出されている）を導き出す。3では、企業コミュニティが形成されるロジックを整理しながら、本稿のフレームワークを構成する。4では a) の企業コミュニティ仮説を検証するという視点から英独日比較を試みる。5では b) の仮説を検証する観点から、英独日それぞれのデータについて、人事管理による勤労意欲引き出し仮説がイギリスやドイツでも当てはまるのかどうかを検証することとしたい。6では勤労意欲への影響を考察し、7ではキャリア観とコミュニティ関連指標との関係を分析する。最後にまとめと含意を議論する。

## 2 労働者の意識についての国際比較研究と検討すべき仮説

### 2.1 重要な国際比較研究と仮説

ここで改めて、これまでの労働に関する国際比較研究のうち影響力のあったと思われるものを取り上げ、レビューを試みることにしたい(図表1)。図表1は、ドーア(1973=1993)をはじめとする7つの国際比較研究についての調査対象と時期、主な事実発見などを簡潔にまとめたものである。

ところで、労働の国際比較研究からはいくつもの興味深い事実発見がなされているが、「日本の労働者の勤労意欲の高さや満足度の高さそれ自体は検証されておらず、むしろ日本企業の労働者が勤勉に働くのは、雇用システムや労務政策がそのように作用しているからではないか」(千葉2013:102)という指摘が重要である。本章ではこれを「人事管理による勤労意欲引き出し仮説」と呼ぼう。以下説明しよう。

ドーアによれば、日本の雇用制度が、低移動率、人ベース賃金、会社内訓練と福利厚生、内部昇進、企業別労組、労働者参加と強い企業意識などからなる組織志向型であるのに対して、イギリス企業は、高移動率、同一労働同一賃金原則、個人、公共主導訓練、外部参入が容易、産業別労組、企業

意識よりも職業アイデンティティが高いといった特徴を持つ市場志向型である。本章の関心に引きつけると<従業員重視+長期雇用+人材育成投資積極的>からなる組織志向型であるのに対して、英国企業が、<株主重視+短期雇用+育成投資消極的>からなる市場志向型である。ドーアはそれを日立とGE社という日英を代表する大手電機メーカーを対象とした克明な事例調査により明らかにした(ドーア1973=1990)。加えてドーアは、遅れた産業社会である日本が進んだ産業社会イギリスに近づいていくのではなく、逆にイギリスが遅れや産業国家に日本に近づいていくとする「後発効果」論及び組織志向への世界的収斂論を提唱した。後発効果とは「遅れた急激な工業化が全体社会の構造に及ぼす一群の特性効果」であり、近代日本の社会進化の説明原理である。すなわち、「遅れた急激な工業化であるほど——、国家と大企業が支配的な役割を演じる。問屋制から工場制に一挙に移行する。工業化に先立って学校教育制度が発展する。近代科学技術への飛躍的發展が生じる。合理化された官僚組織・人事制度が出現する、工業化の初期から独占の大企業の長期的経営が登場する。「進んだ」労務管理、労使関係政策が導入される。大企業と中堅・中小企業からなる二重構造によって大企業で企業内労使関係が発達する、というものだ(稲上2004:168-172)。

「進んだ」労務管理、労使関係政策は「長期雇用を前提とした積極的人材育成」方針をベースにしたものであり、それは企業内コミュニティを強固なものにし、成員から強い勤労意欲を導き出すことと整合的であると考えられる。

間宏(1974)も日英比較研究を行っている。間によると、イギリスは「近代社会(市民的個人主義・民主主義)」であったがゆえに、労使間の利害は分離し、企業の機能は限定的で(アソシエーション性が強い)、成員の流動性は高いというものであった。そしてそのことが経済の停滞に影響したとする。こうしたイギリスの特質は、労働者の自立的個人主義や機能限定的な関わり方と相関している。それは、自分の仕事生活は自分で維持

図表 1 労働関係の国際比較の研究主な知見一覧

論者・著作	調査時期・対象	主な事実発見
Dore (1973=1990)	日本：日立製作所 (85000 人)。古里工場、多賀工場。従業員約 600 人との面接調査。 イギリス：ブラッドフォード工場、リバプール工場。従業員約 600 人との面接調査。調査時期：1969 年 8 月～12 月。	日本：低移動率、人ベース賃金。会社内訓練と福利厚生、内部昇進、企業別労組、労働者参加と強い企業意識などからなる組織志向型。 イギリス：高移動率、同一労働同一賃金原則、個人、公共主導訓練、外部参加が容易、産業別労組、企業意識よりも職業アイデンティティが高い市場志向型。後発効果論と市場志向の組織志向への世界的収斂。
間 (1974)	日本：八幡製鉄所、日立製作所。従業員票 575 票。イギリス：ユナイテッド・スティール社、イングリッシュ・エレクトロニック社。従業員票 557 票。調査時期：1967 年～69 年。	「近代社会（市民的個人主義・民主主義）」であったがゆえに、経済停滞したイギリスと、「近代社会」でなかったゆえに高度成長した日本。日本での労使間の利害の共有とイギリスでの分離；日本の従業員構成の同質性とイギリスの異質性；日本（イギリス）の労使間の生活構造の相同（相違）、仲間意識（他人意識）、未来志向（現在志向）；日本（イギリス）の経営組織の中央主権（地方分権）、職務遂行上の互助（自助）、企業の機能拡散性（限定性）；日本（イギリス）企業構成員の固定性（流動性）など。
Cole (1979)	日本：横浜の男性労働者 583 人にインタビュー調査。調査時期：1971 年。アメリカ：デトロイトの男性労働者 638 人にインタビュー調査。調査時期：1970 年。	日本人は他国と比べて仕事での自己実現への要求が強いが、労働の満足度は低い。日米の労働者の勤勉さについて大きな違いはない。会社へのアイデンティティはアメリカよりも日本が高い。多くの日本人は休暇を取得しない。日本の労働者の日本企業との関係を要約すると、従業員がマネジメントと「運命共同体」としての会社への強い参加意識を共有している。その背景には職務改善を行動へと転換する「転換率」という点で、日本には相対的に他国よりも高い「転換率」を生むような強い制度的配置がある（QC サークルなど）
Takezawa and Whitehill (1981)	日本：鉄鋼産業、電機産業、ガラス製造業、繊維産業で影響力ある大企業の労働組合員 755 人から回収。アメリカ：日本と同様で産業及び企業勤務組合員 500 人から回収。調査時期は 1976 年。	日本の労働者の会社観は「私生活と同等ないしそれ以上のものと考えられる」が 64% と多いが、アメリカは 20% と少ない一方で、「単なる労働の場所であり、自分の私生活とはまったく分離したものだ」はアメリカ人 (37%) が日本人 (12%) よりも多いなど、アメリカ人は会社に対して「契約関係」を結んだ組織として関わっているが、日本は会社に全面的にコミットしている。
稲上・生産性本部 (1985)	(企業調査) 日本：1984 年 5 月。製造業 1000 人以上 1000 社。回収 134 票。アメリカ：1984 年 5 月～6 月。製造業 1000 社。回収 94 票。 (従業員調査) 日本：1984 年 3 月～6 月。大手鉄鋼、電機、自動車メーカー 6 社。回収 2147 票。アメリカ：1984 年 3 月～5 月。大手電機・自動車・中堅機械メーカー 7 社。回収 1669 票。イギリス：1984 年 4 月～5 月。大手機械、中堅電機機械メーカー 4 社。回収 456 票。西ドイツ：1984 年 5 月～6 月。中堅電機・自動車部品・機械メーカー 5 社。回収 672 票。	・ 従業員の勤労意欲を引き出すという点で、日本企業の経営努力が目立つ。その努力は雇用安定を中核とする利害共有、情報共有、従業員の参加と職業能力開発、協動的労使関係に示されている。 ・ 日本の労働者の勤労意欲は他国と比べて勝っているとはいえない。しかし企業は従業員の知識・技能を高め、創意工夫を引き出す努力を行っている。
Lincoln and Kalleberg (1990)	日米ともに電機、化学、金属、機械、運輸、印刷業。中堅・大手企業。管理職、監督職、労働者あわせて、日本 3735 票、アメリカ 4567 票。日本は厚木地域、アメリカはインディアナポリス地域。調査時期は、1981 年～1983 年。	組織構造、雇用構造のコミットメントへの影響はドーアらのコーポラティスト論者と整合的（つまり日本ではアメリカよりも高い階層性、弱い職能分化、強い公的な集権化と実質的分権化＝下位レベルでの意思決定への参加がみられた）。日本でもアメリカでも、「日本のスタイル」の意思決定（QC サークル、稟議制、フォーマルには集権化だが実質的には分権化）と福祉サービスを提供はコミットメントを高める。満足度も少し高める。
佐野 (2021)	イギリスの百貨店 1 社と日本の百貨店 1 社を対象。イギリスの調査は、2004 年 9 月～2011 年 9 月にかけて人事部マネージャー、売場責任者へのインタビューを実施。日本の調査は、2012 年～2017 年にかけて人事担当者と売場責任者及び労働組合へのインタビュー調査を実施した。	雇用区分や雇用形態、仕事配分ルール（職務ルールか職域・職能ルールか）、金銭的柔軟性（職務給や職能給などの賃金制度）、機能的柔軟性（配置転換の方法が公募か指示かなど）、数量的柔軟性（業務量変動対応などの要員戦略）、人材確保と育成（公募による応募か経営側による任命か）、労使関係（労使コミュニケーションの形態）に着目しながら、日英の「収斂仮説」の検討を試みた。1980 年代以降、イギリスが組織志向に近づく形で「収斂」したが、依然イギリスは「職務ルール」に、また日本は「職能ルール」に歯止めされている。

資料出所：筆者作成

し、不満を持つ会社に留まるべきでなく満足のいく会社に移るべきという態度を醸成し、そのことが結果として仕事の満足度や雇用主への評価を高めている側面があるとされる（間 1974：206）。

ところが、日本は「近代社会」でなかったゆえに、労使間の利害は共有され、従業員構成は同質的で仲間意識が強く、職務遂行上の互助と企業の機能拡散性が発達し、そのことが経済成長にも寄与した。だが、自助的個人主義や機能限定的関わり方は育まれなかった。むしろ協調的な労使関係の下で成員の組織へのコミットメントを引き出す方向に作用することとなった。いくつかの調査の示す「日本の労働者の組織へのコミットメントは高いが、満足度はさほど高くない、むしろ低い」という結果はこのことと整合的であるといえるだろう。

ところで既に指摘した「人事管理による勤労意欲引き出し仮説」だが、この仮説のもとになった研究は、Cole (1979) といつてよい。Coleによると、日本人は他国と比べて仕事での自己実現への要求が強いが、労働者の満足度は低い。また日米の労働者の勤勉さについて大きな違いはない<sup>2</sup>。会社へのアイデンティティはアメリカよりも日本が高い。多くの日本人は休暇を取得しない——、などが調査結果から指摘されている。日本の労働者の日本企業との関係を要約すると、従業員がマネジメントと「運命共同体」としての会社への強い参加意識を共有している。その背景には勤労意欲を職務改善等の行動へと転換する「転換率」という点で、日本には相対的に他国よりも高い「転換率」を生むような強い制度的配置がある（QCサークルなど）とされる（Cole 1979：235）。これはいわば日米の労働者の勤労意欲は同一だが、制度的配置などのシステムが異なっている点に勤労意欲の差異を見出すとする意味で「勤労意欲・システム相違」仮説とも呼べるものだ。

Lincoln and Kalleberg (1990) も日米の工場を対象にした調査結果から「人事管理による勤労意欲引き出し」仮説を導き出している。組織構造、雇用構造のコミットメントへの影響はドーアらの

コーポラティスト論者と整合的である。つまり日本ではアメリカよりも高い階層性、弱い職能分化、強い公的な集権化と実質的分権化＝下位レベルでの意思決定への参加がみられた。日本では「日本的スタイル」の意思決定、つまりQCサークルや稟議制、フォーマルには集権化だが実質的には分権化といった権限構造、さらには福祉サービスの提供は従業員のコミットメントを高める。だが満足度は必ずしも高いものではない。むしろ日本はアメリカの労働者と比べて満足度は低い（Lincoln and Kalleberg 1990：60-71）<sup>3</sup>。

そうした結果から、日本の労働者の勤労意欲の強さの背景には人事管理のしくみがあることが明らかにされたが、それはどのような形で表出しているのか。その点について参考になるのが、Takazawa and Whitehill (1981) である。この調査研究は1960年—1976年にわたって実施された時系列調査である。その後1985年にも実施されている（Takezawa and Whitehill 1990）。この国際比較研究を貫く根本テーマに「組織と成員の相互包摂（mutual involvement）」があるが、日本の労働者はアメリカに比べて組織目標に強く一体化しており、アメリカとの間に顕著な相違があるとされた。（Takazawa = Whitehill 1981:5-6）。かかる傾向はその後15年後に実施された1976年調査でも残存していた。すなわち日本の労働者の会社観は「私生活と同等ないしそれ以上のものと考える」が64%と多いが、アメリカは20%と少ない。一方で、「単なる労働の場所であり、自分の私生活とはまったく分離したものだ」はアメリカ人（37%）が日本人（12%）よりも多いなど、アメリカの労使関係は概して契約的であり、労働者は組織目標にあまり一体化しようとし、というものであった<sup>4</sup>。

これまでみてきたように海外研究者（もしくは日本の研究者と海外研究者との協同）国際研究が多いが、日本の研究者による国際比較研究として稲上編（1985）がある。稲上編（1985）によれば、「強い労働倫理は、それ自体で確立されるのではなく、企業レベルの組織・人事管理のあり方

に媒介されることによって、はじめて発揮されていくものである」。すなわち日本の労使は、アメリカと比べて「従業員の利益と会社の発展は結びつく」という協調的労使関係意識を持ち、「企業の発展に向けて企業が経営理念や企業文化を従業員に浸透、共有」させている。実際、従業員調査からみた日本の労働者の特徴として、「日本の労働者がよく働いているのは、労働倫理が特に高いわけでも、仕事に満足しているからでもなく、労働者を集団として管理しながら、生産に動員する経営技術が優れているため」だとされる（稲上編1985：169）<sup>5</sup>。

最近の日本人による日英研究に佐野（2021）がある。佐野は、日英の百貨店の人事制度と労使関係制度の実態を、雇用区分や雇用形態、仕事配分ルール（職務ルールか職域・職能ルールか）、金銭的柔軟性（職務給や職能給などの賃金制度）、機能的柔軟性（配置転換の方法が公募か指示かなど）、数量的柔軟性（業務量変動対応などの要員戦略）、人材確保と育成（公募による応募か経営側による任命か）、労使関係（労使コミュニケーションの形態）に着眼しながら、日英の「収斂仮説」の検討を試みた。1980年代以降、イギリスが組織志向に近づく形で「収斂」したが、依然イギリスは「職務ルール」に、また日本は「職能ルール」に歯止めされているとした（佐野2021：296－318）。この研究の焦点は、本章の問題意識である企業コミュニティと人材育成そのものにはないけれども、イギリスの側が「日本に近づく形で収斂」——本章の文脈に寄せると、人材の外部調達から内部育成への依存へ——を導いている点で参考になる。その意味では、イギリス企業にも一定のコミュニティ性がみられ、また人事管理による勤労意欲の引き出し仮説に適合する実態がある可能性がある。

## 2.2 検討すべき仮説

以上の先行研究から本章で検討すべき仮説は、以下の2つである。

第1は、日本企業と労働者のコミュニティ性は

イギリスに比べて強い（逆にイギリスはアソシエーション性が強い）（ドーア1973=1990：間1974）とでもいえるものである。つまり、日本はイギリスに比べてコミュニティ性が高く、より具体的には、それを支える人事管理方針として日本は新卒採用を重視して、一定数を採用し、長期的視点から、会社主導型異動で人材育成を行う。そしてこの会社主導型異動型人事管理と組織との関係認識は相関しており、従業員からみた会社と従業員との関係は限定的関係以上のものとなる、という推論が成り立つ。さらに職場の雰囲気も「助け合う職場の雰囲気」となり、これらが相まって企業コミュニティ性が強固になる。こうした傾向は、イギリスやドイツでもみられるのか——、これらを検証する試みである。ちなみにドーアによれば、ドイツは日本と並んで組織志向の強い国（あるいはHall and Sosikiceによれば日独はCMEの国に分類されている）なので、日本と類似した傾向がみられる可能性がある。

第2は、日本の労働者の勤労意欲の高さはそれ自体で存在するのではなく、雇用システムによって引き出されているのかどうかの検証である。先行研究のなかに捉え返せばCole(1979)のいう「労働意欲同一・システム相違仮説」やLincoln and Kalleberg (1990)のいう意思決定構造や福祉企業施策によるコミットメントの引き出し仮説に示されている「人事管理による勤労意欲の引き出し仮説」の検証といえるだろう。こうした「労働意欲同一・システム相違仮説」は日本に特有のものなのか、それともイギリスやドイツにもみられるのか——。これを検証するには、日本だけでなく、イギリスやドイツでも「人事管理方針により労働意欲は異なる」仮説が当てはまるのかどうか、を考察する必要がある。

## 3 企業コミュニティと人材育成・キャリア形成を考察するためのフレームワーク

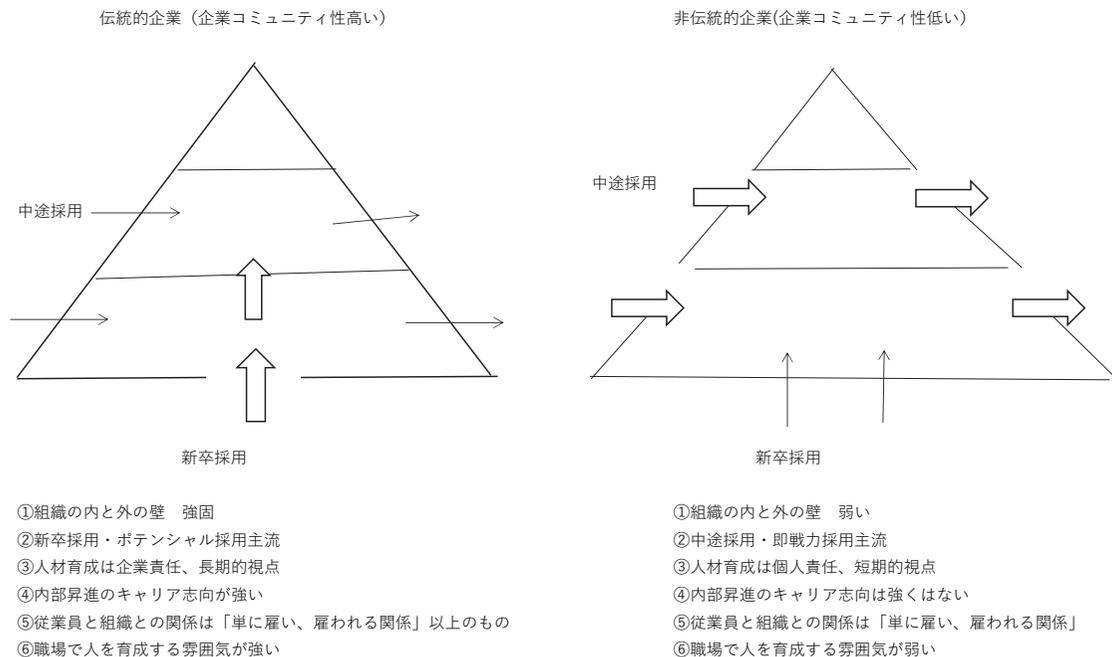
図表2は企業コミュニティと人材育成・能力開

発について考察する際のフレームワークである。

図表2の左図はいわゆる伝統的な日本の大企業を念頭に置いたモデルであり、いわゆる企業コミュニティと呼ばれるものはこれにあたる。集団組織としての企業がコミュニティ性を帯びるのは以下のようなロジックによる。①組織の内と外の境界線は明確で、その壁は強固である。成員が参入可能なのは原則一番下の参入口である。その意味で②採用は、新規学卒者が主流となり、採用に際しては職業能力よりもポテンシャルが重視される。即戦力を重視した中途採用も行われるが、あくまで空席補充であり主流ではない。③職業能力を保有しない新規学卒者をポテンシャル重視して採用することから、職業能力の形成は主として採用後の教育訓練となり、それは企業主導で行われる。訓練コストを回収するためにも長期雇用を前提にライン管理職や先輩などによるOJTをベースにした訓練が主流となる。④成員のキャリア志向は、組織内で昇進して管理職や役員になること

が主となり、転職しながらキャリアアップをはかろうとする者は少ない（経営者も生え抜きから選ばれることが少なくない）。⑤こうした組織の内と外の壁が強固で、一度参入した成員は長い期間組織にとどまり、成員の出入りが頻繁ではない環境は組織のコミュニティ性を強め、成員と組織との関係は「単に雇い雇われる関係以上のもの」になる。また⑥成員間で仕事を教えあい、ノウハウを共有しながら「部下や後輩を育てよう」という職場の雰囲気を生み出す。企業コミュニティの生成基盤を訓練制度や訓練費の充実プラス「個人々の学習努力を動機付ける自発的学習のありよう」に見出したDore and Sako (1996)や長期的雇用保障と長期的能力開発の編成原理プラス長期的安定雇用と年功序列、及びOJTプラスキャリア管理に人的資源形成のメカニズムに見出した稲上(1999)らの観察もこの伝統的モデルと通底しているといえよう。

図表2 企業コミュニティと人材育成・キャリア形成を考察するためのフレームワーク



資料出所：筆者作成

こうした図表2の伝統的モデルの対極にあるのが右図の非伝統的モデルである。その企業コミュニティ性は低い。①組織の内と外の壁は弱く、成員は中途採用により参入可能である。その意味で②採用は、新規学卒者よりも中途採用が主流であり、採用に際してはポテンシャルではなく即戦力性が重視される。③即戦力性を重視して採用することから採用後の企業主導的な教育訓練の度合は低いものとなる。また成員の流動性も高いことから人材育成の視野も短期的となる。④成員のキャリア志向は、組織内で昇進して管理職や役員になるよりも転職しながらキャリアアップをはかろうとする者が多い。⑤こうした組織の内と外の壁が弱く、成員の出入りが頻繁な環境は組織のコミュニティ性を弱め、成員と組織との関係は「単に雇い雇われるだけの関係」になる。また⑥成員間で仕事を教えあい、ノウハウを共有しながら「部下や後輩を育てよう」という職場の雰囲気は醸成されてこない。

以上が佐藤（2017）で示したモデルである。本稿の関心はこのフレームワークに沿ってみると英独日の三か国はどこに位置するかというものである。2での先行研究サーベイを踏まえると、日本は左側のコミュニティ性の高い企業に近く、英独は右側に位置する企業に近いと考えられるが、はたしてどうであろうか。

## 4 人事管理の方針・個人と組織の関係認識・職場の雰囲気についての英独日比較

### 4.1 2021英独日調査データ

4では、2021英独日調査データを分析しながら、従業員の勤務先企業の人事管理の方針、従業員が組織との関係をどう認識しているか、職場の雰囲気をどうみているか、従業員本人の満足度はどのようなものか、などについて三か国間の比較考察を行う。日本では、こうした点について大企業と中堅・中小企業といった企業規模による差異が小さくないことが知られている。そこでサン

ル構成に留意しつつ、以下では大企業（従業員規模1000人以上）と中堅・中小企業（従業員規模1000人未満）に分けてデータを分析する。

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（図表3）。

図表3 有効サンプル属性の国別内訳

	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

### 4.2 組織の内と外の強固さ

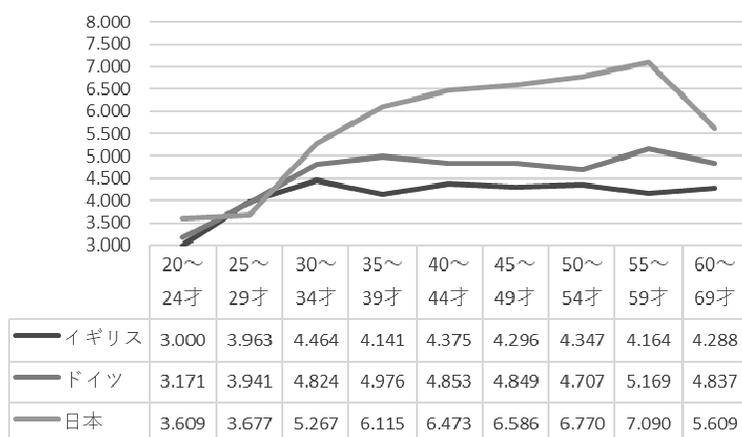
3でのフレームワークの最初の指標は①組織の内と外の強固さの程度である。これについては、成員の現勤務先での勤続年数、転職経験の有無そして年功賃金指数を分析した（図表4）。それによると、日本は、成員の転職経験者割合が最も多く、現勤務先での勤続年数は最も長い。そして年功賃金指数は、最も高いことから、20～24歳の

図表4 転職経験者、勤続年数、年功賃金指数

	転職経験者(%)	勤続年数(年)	年功賃金指数
イギリス	78.1	10.5	1.6
ドイツ	69.2	12.3	1.63
日本	51.1	15.8	1.96

注：年功賃金指数は、20-24歳の年取カテゴリを1とした時のピーク時の年取カテゴリを示す。

図表5 英独日の年齢階層別年収区分（サンプル計）



年収と比べてピーク時の年収が年齢に応じた増加幅が大きいことを示している。成員の組織の境界線を越えた移動が少なく、年功賃金カーブが急なほど、内部労働市場が強く形成されているとみることができる。これらの指標をみるかぎり、日本の企業コミュニティ性は英独に比べて強いといえるだろう。

図表5は、図表4の年功賃金指数の詳しいデータとして、横に年齢階層、縦に年収の階層（日本の平均収入に合わせて各国のレートに換算した7つの収入区分）を調査サンプル全体でみたものである。ここからも日本が年功賃金の性格（それ故ILM性やコミュニティ性）が強く、英独は弱いこと、さらに言えば、英独は年齢の影響を受けない賃金であることを読み取ることができよう。

### 4.3 人事管理の方針

従業員の勤務先企業の人事管理の方針について、英独日三か国につき、企業規模別に分けて分析結果を掲載したものが図表6である。これは3でのフレームワークの指標の②と③にあたる。三か国の差異に注目すると、以下のことが指摘できる。

第1に、日本に注目すると、大企業、中堅・中小企業とも「新卒採用に注力」、「毎年一定数採用」、「潜在能力重視採用」、「長期的教育訓練投資」（大

企業のみ）、「会社主導型異動」を行う割合が最も多い。これらの項目についてイギリスとドイツに注目すると、項目や企業規模により数値は異なるが、おしなべて日本よりも割合が少ない（t検定の結果も有意である）。

第2に、イギリスとドイツは、「中途採用に注力」、「欠員出れば採用」、「即戦力重視採用」、「短期的教育訓練投資」（日本の中堅・中小企業が多い）、「個人主導型配置・異動」を行う割合が多い。

図表2のフレームワークに即してみると、日本は図の左側に、イギリスやドイツは右側にそれぞれ位置する傾向があることを示す。さらに日本の場合、いわゆる日本型雇用システムやドーアという「組織志向型」雇用慣行と整合する部分が多く、イギリス（や項目によってはドイツ）の場合には、「市場志向型」雇用システムと整合する部分が多いことを示しているといえる。

### 4.4 従業員の内部昇進のキャリア志向

従業員の内部昇進のキャリア志向は図表2のフレームワークの指標の④にあたる。図表7で「いろいろな職業キャリアの中で最も望ましいもの」の選択結果をみると、日本は「一つの会社に長く勤め、だんだん管理的になっていくコース」が英独と比べて多い。これに対してイギリスは「いくつかの企業を経験して、だんだん管理的な仕事に

図表6 人事管理の方針に関する英独日比較 (単位：%)

	A 新卒採用に注力			B 中途採用に注力		
	イギリス	ドイツ	日本	イギリス	ドイツ	日本
大企業 (1000人以上)	55.7	56.9	71.3	44.3	43.2	28.7
中堅・中小企業 (1000人未満)	38.5	36.2	47.2	61.5	63.6	52.4
合計	47.6***	44.2***	63.6	52.5	55.7	36.3
	A 毎年一定数採用			B 欠員出れば採用		
	イギリス	ドイツ	日本	イギリス	ドイツ	日本
大企業 (1000人以上)	34.1	56.5	76.6	66	47.9	23.3
中堅・中小企業 (1000人未満)	26.7	38	40.5	73.3	61.9	59.5
合計	30.6***	43.4***	65.2	69.4	56.5	34.8
	A 潜在能力重視採用			B 即戦力重視採用		
	イギリス	ドイツ	日本	イギリス	ドイツ	日本
大企業 (1000人以上)	38.3	41.4	63	61.8	58.5	37.1
中堅・中小企業 (1000人未満)	35.9	33.4	46.8	63.5	66.7	53.2
合計	37.2***	36.4***	48.1	62.9	63.4	42.2
	A 長期的教育訓練投資			B 短期的教育訓練投資		
	イギリス	ドイツ	日本	イギリス	ドイツ	日本
大企業 (1000人以上)	54.1	63.3	68.1	45.8	36.7	31.8
中堅・中小企業 (1000人未満)	49.2	56.4	46.8	50.8	43.6	53.2
合計	51.7***	59.1	61.4	48.2	41	38.7
	A 会社主導型配置・異動			B 個人主導型配置・異動		
	イギリス	ドイツ	日本	イギリス	ドイツ	日本
大企業 (1000人以上)	56.3	50.4	72.6	43.7	49.6	27.4
中堅・中小企業 (1000人未満)	45.4	45.2	55.6	54.6	54.8	44.4
合計	51.1***	47.2***	67.2	48.9	52.8	32.8

注：数値は「A (B)に近い」と「どちらかというA (B)に近い」の合計。  
 表中の\*は、日本と英独のスコアの平均の差をt検定した結果。\*p<0.5 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

図表7 望ましい職業キャリアについての考え

		最も望ましい仕事のコース (職業キャリア)							合計	
		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、 事になったり、だんだん 管理的な仕事を していくコース	一つの会社に長く勤め、 ある仕事の専門家になる コース	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
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%

なっていくコース」が多い。ここからも日本のホワイトカラー（とくに管理職）は、特定企業で内部昇進していくことを望ましいとみていることがわかる。

#### 4.5 従業員からみた組織との関係認識

つぎに従業員が組織との関係をどう認識しているか、組織との関係認識についてみたものが図表8である。これは図表2のフレームワークの指標の⑤にあたる。いずれの項目も従業員が会社との関係をどう認識しているかをみるためであり、こ

れまでの国際比較研究から提起された概念でいう企業コミュニティ性（やアソシエーション性）に対応している。従業員が勤務先との関係を「会社は腕を磨き自分を鍛える場である」「会社の発展のために最善を尽くしたい」「この会社に愛着を感じている」と認識しているとコミュニティ性が高いとみる。また「単に雇われているだけの関係」と認識し、「賃金を得るためだけにこの会社で働いている」と認識しているとコミュニティ性は低くなるとみる。図表8から以下の点が指摘できる。

第1に、「単に雇われているだけの関係である」をみると、イギリスは大企業6割強、中堅・中小企業でも6割弱であり、3割～4割台の日本と比べてかなり多い。同様の傾向は、「賃金を得るためだけにこの会社で働いている」の回答割合にもみられる。イギリスでは大企業、中堅・中小企業とも日本よりも多い。

これらのことは、イギリスの従業員は組織との関係を割り切ったドライなものとして認識する傾向が強いことを示しており、その意味で先行研究にあった「イギリスはアソシエーション性が強い」（間 1974）の知見とも整合している。

第2に、しかしながら、「会社は腕を磨き自分

を鍛える場である」「会社の発展のために最善を尽くしたい」「この会社に愛着を感じている」といった項目についてみると、イギリス（項目によってはドイツ）と比べて日本の従業員の認識は低い。つまり必ずしも先行研究が示した「日本は企業コミュニティ性が高く、イギリスは低い」という仮説が当てはまるとはいえないことがわかる。

こうした結果は、先行研究が示した「日本は企業コミュニティ性が高く、イギリスは低い」という仮説が妥当する面とそうでない面があることを示唆する。

#### 4.6 職場の雰囲気

企業がどの程度コミュニティ性を有しているかは、職場の雰囲気ともかかわっている。ここでは「雰囲気」なる漠然とした概念を、「部下や後輩を育てようという雰囲気」「一人一人の能力を引き出そうという雰囲気」「職場全体の業績を伸ばそうとする雰囲気」「緊張感のない弛んだ雰囲気」「仕事上で助け合う雰囲気」といった設問で捉えようとした。従業員の職場に「部下や後輩を育てようという雰囲気」「一人一人の能力を引き出そうという雰囲気」「職場全体の業績を伸ばそうとする

図表8 従業員からみた組織との関係認識についての英独日比較

	単に雇われているだけの関係である		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	64.1	61.5	43.9
中堅・中小企業(1000人未満)	57.7	55.7	36.5
	会社は、腕を磨き自分を鍛える場である		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	71.9	62.2	62.6
中堅・中小企業(1000人未満)	67	60.6	59.9
	会社の発展のために自身の最善を尽くしたい		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	71.3	65.1	57.6
中堅・中小企業(1000人未満)	73	68.2	55.5
	この会社に愛着を感じている		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	65.9	58.9	52.4
中堅・中小企業(1000人未満)	67.2	51.5	57.9
	賃金を得るためだけにこの会社で働いている		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	52.4	46.4	41.7
中堅・中小企業(1000人未満)	44.5	38.7	34.5

注：「そう思う」+「ややそう思う」の割合

雰囲気」「仕事上で助け合う雰囲気」があるほど、企業コミュニティ性が高くなるとみるのである。これは3のフレームワークの指標の⑥にあたる。

図表9は、職場の雰囲気についての調査結果である。ここから以下が指摘できる。

第1に、「部下や後輩を育てようとする雰囲気がある」という認識は、大企業・中堅・中小企業ともドイツが最も多い。日英間では大きな差異はなく、むしろ類似しているといえる。

第2に、「一人一人の能力を引き出そうとする雰囲気」、「職場全体を伸ばそうとする雰囲気」、「仕事上で助け合う雰囲気」があるという認識は、大企業、中堅・中小企業ともイギリスの従業員が最も多い。ドイツと日本の間に大きな差異はないが、「仕事上で助け合う雰囲気」の割合はドイツが日本よりも多い。

第3に、「緊張感のない弛んだ雰囲気である」という認識は、ドイツと日本の中堅・中小企業でやや多いが、大企業では大きな差異はない。

「一人一人の能力を引き出そうとする雰囲気」「職場全体の業績を伸ばそうとする雰囲気」、「仕事上で助け合う雰囲気」はイギリスで多く、日本で少ないという以上の比較結果は、これまで先行

研究でしばしば指摘されてきた企業コミュニティ性は日本の方が強いという仮説に合致しないことを示す。むしろ日本のホワイトカラーのこうした認識は、もともと日本人の忠誠心やコミットメントが高いとはいえないことを示唆している。

#### 4.4 従業員の満足度

最後に従業員の満足度をみたものが図表10である。この比較結果からいえることはある意味でシンプルなものである。それはすなわち、「収入」「労働時間」「仕事内容」「職場の人間関係」「総合的満足度」のすべてにおいて、大企業、中堅・中小企業とも日本の従業員の満足度はイギリスとドイツと比べて最も低いということである。総合満足度でみると、日本はイギリスよりも10数%程度低く、賃金にいたっては大企業、中堅・中小企業とも20%程度低い。総じて日本の労働者の満足度はイギリスやドイツと比べてかなり低いといえるだろう。企業コミュニティ性が高い日本の労働者は労働条件についても満足しているに違いない、と思いがちであるが、そうではない。その意味では、「日本の労働者の満足度は高いわけではない」というColeやLincolnらの先行研究と整

図表9 職場の雰囲気についての英独日比較

	部下や後輩を育てようという雰囲気		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	64.1	77.3	67.4
中堅・中小企業(1000人未満)	57.7	72.9	56.7
	一人一人の能力を引き出そうという雰囲気		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	71.4	69.6	65.2
中堅・中小企業(1000人未満)	67	64.2	59.5
	職場全体の業績を伸ばそうとする雰囲気		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	75.3	69.8	65.4
中堅・中小企業(1000人未満)	67.9	67.1	55.5
	緊張感のない弛んだ雰囲気		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	36.7	36.3	36.4
中堅・中小企業(1000人未満)	30.2	44.5	44.5
	仕事上で助け合う雰囲気		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	76	70.5	62.6
中堅・中小企業(1000人未満)	80.1	74.8	61.5

注:「ある」と「ややある」の合計

図表 10 満足度の英独日比較

	満足度：収入		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	79.7	77.7	59.5
中堅・中小企業(1000人未満)	76.7	68.3	54.8
	満足度：労働時間		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	80.5	79.3	56.3
中堅・中小企業(1000人未満)	79.3	76.2	62.3
	満足度：仕事内容		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	73.9	71.3	59.1
中堅・中小企業(1000人未満)	75.9	75.8	63.1
	満足度：職場の人間関係		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	69.5	68	57.6
中堅・中小企業(1000人未満)	70.9	72.7	59.7
	満足度：総合的満足度		
	イギリス	ドイツ	日本
大企業(1000人以上)	74.7	69.1	61.5
中堅・中小企業(1000人未満)	75.3	70.3	62.7

注：「そう思う」+「ややそう思う」の割合

合性のある結果といえる<sup>6</sup>。

## (7) 小括

以上の英独日の分析結果を3のフレームワークにそってまとめておきたい。

第1に、組織の内と外の境界線の強固さを、勤続年数、転職経験の有無、そして賃金カーブの形状(年功的になるほどILM的とみる)でみると、いずれの指標においても、日本が最も勤続年数が長く、転職経験者が少なく、賃金の年功指数が高かった。

第2に、人事管理の方針について、日本に注目すると、大企業、中堅・中小企業とも「新卒採用に注力」、「毎年一定数採用」、「潜在能力重視採用」、「長期的教育訓練投資」(大企業のみ)、「会社主導型異動」を行う割合が最も多い。いわゆる日本型雇用システムの骨格となるこれらの指標において日本が最も割合が高かったという点は改めて確認されてよい。

第3に、望ましいキャリアコースについての選択結果をみると、「一つの企業で管理職になる」コースを選んだホワイトカラー(とくに管理職)が最も多く、内部昇進志向の強さが示された。

以上の結果は、フレームワークの①②③④については、日本が左側に、また英独は右側に位置していることを示すといえよう。

第4に、しかしながら、フレームワークの⑤⑥については、必ずしもそうとはいえないものだった。従業員からみた組織との関係認識という点では、「単に雇われているだけの関係」「賃金を得るためだけにこの会社で働いている」認識はイギリスの方が日本よりも高いが、その一方で「会社は腕を磨き自分を鍛える場である」「会社の発展のために最善を尽くしたい」「この会社にあ着を感じている」といった項目についてみると、イギリス(項目によってはドイツ)と比べて日本の従業員の認識は低い。

また職場の雰囲気についても、「一人一人の能力を引き出そうとする雰囲気」や「仕事上で助け合う雰囲気」なども日本よりもイギリスの方が高い。

さらに、従業員満足度については、総じてイギリスの方が日本よりも、満足度が高い。

これらの結果は、フレームワークの左側に日本企業とホワイトカラーが位置し、英独は右側に位置するといえるものとそうでないものがあること

を示している。換言すれば、先行研究が示してきた「日本は企業コミュニティ性が高く、イギリスは低い」という仮説に合致している面と合致していない面とがあることを示している。もう一つ見落とせないのは、職場の雰囲気認識や満足度の結果である。とくにイギリスやドイツと比べて日本の「会社の発展のために最善を尽くしたい」の割合や満足度が低いという結果は、Cole (1979)、Lincoln and Kalleberg (1990) らの知見と整合しているといっていよう。その意味で「日本の労働者のコミットメントや満足度はもともと高いわけではなく、それらは人事労務管理によって引き出されている」という仮説の検討が重要となる。この点について5及び6で分析を試みることにする。

## 5 「人事管理による勤労意欲の引き出し」仮説はイギリスやドイツでも当てはまるか？

### 5.1 分析の目的

1でも述べたように、次に検討すべきなのは、Cole (1979) や Lincoln and Kalleberg (1990) によって提起されている「人事管理による勤労意欲の引き出し」仮説である。

以下では、佐藤(2017)の枠組みを踏襲しながら、＜新卒重視・長期的育成型と中途重視・短期的育成型＞を軸にした勤務先類型を構成し、これまで4.2、4.3、4.4でみてきた分析結果がこれらの類型間で差異があるのかという点から日英の比較考察を試みる。佐藤(2017)では、日本の中小企業労働者の企業コミュニティ性についての認識は、企業類型によって異なり、総じて新卒重視・長期的育成型が最も企業コミュニティ性が高く、中間型がそれに次ぎ、中途重視・短期的育成型が最も企業コミュニティ性が低いことが明らかにされている。こうした勤務先企業の人事管理の方針による従業員の労働意識やコミュニティ性の違いは先行研究の「人事管理による勤労意欲の引き出し仮説」とも整合している。

翻ってそうした傾向は、イギリスやドイツでもみられるのだろうか。

### 5.2 人事管理方針の三類型についての英独日の調査データ

以下の分析に入る前に、三つの類型についての調査データの性質を確認しておこう。

「新卒注力・長期的育成型」とは、勤務先企業の人事管理方針が、「新卒採用を重視し、人材育成は長期的視点で行う」と回答した従業員を指す。

「中間型」とは、勤務先企業の人事管理方針が、「新卒採用を重視し、人材育成は短期的視点で行う」もしくは「中途採用を重視し、人材育成は長期的視点で行う」と回答した従業員を指す。

「中途注力・短期的育成型」とは、勤務先企業の人事管理方針が、「中途採用を重視し、人材育成は短期的視点で行う」と回答した従業員を指す。

既に述べたように、2021英独日調査データのサンプル構成は、三カ国間で勤務先従業員規模が同じでない点に注意する必要がある。こうしたことから、以下の考察では、あくまで英独日間の違いよりも、三カ国における類型間の差異に注目するのが望ましいことから、国ごとの類型間の差異の有無を検証するための分散分析を行うこととする。

なお、人事管理方針に注目して構成された三つの類型は、イギリスは「新卒注力・長期的育成型」(n = 196) が26.8%、「中間型」(n = 335) が45.8%、「中途注力・短期的育成型」(n = 201) が27.5%である。ドイツは「新卒注力・長期的育成型」(n = 208) が28.7%、「中間型」(n = 333) が45.9%、「中途注力・短期的育成型」(n = 184) が25.4%である。日本は「新卒注力・長期的育成型」(n = 378) が47.7%、「中間型」(n = 234) が29.5%、「中途注力・短期的育成型」(n = 180) が22.7%である。企業コミュニティ性の高さに影響を及ぼす「新卒注力・長期的育成型」の割合は日本がイギリスやドイツよりも多く、半数弱を占めている点を確認しておきたい。

### 5.3 能力を高める取り組みに関する人事管理方針間の比較

企業のコミュニティ性は、勤務先企業での人材育成の取り組みに影響を及ぼしていると考えられる。それはまた人事管理の方針が新卒採用を重視し長期的視点で育成を行う方針の勤務先かそうでないかによっても相違があるに違いない。図表11は三つの類型別に勤務先企業での人材育成の取り組みについて分析した結果である。各欄の平均値は、「積極的に行っている」=1・「どちらともいえない」=3・「全く積極的ではない」=5の平均値であり、少ない方が積極的である。なお、右欄の\*印は新卒採用・長期的視野での育成類型の平均からの各類型の平均差の有意確率を示す。

これによると、勤務先の規模を問わず、また日本だけでなく、イギリスにも類型間に差のあることがわかる。すなわち、「OJTを通じた技能の習得」「Off-JTを通じた技能の習得」「自己啓発を通じた技能の習得」のいずれも新卒注力・長期的育成型が最も高く、中間型がこれに次ぎ、中途注力・短期的育成型が最も低くなっている。

こうしたことから、日本同様、イギリスやドイツでも人事管理の方針によって能力を高める取り組みは異なり、新卒採用重視で人材育成を長期的視点で行う企業が最も能力を高める取り組みに積極的で、以下、中間型がこれに次ぎ、中途採用重視で人材育成を短期的視点で行う企業が消極的で

あるといえる。

### 5.4 従業員からみた組織との関係認識に関する類型間の比較

従業員からみた組織との関係認識については類型間でどのような違いがあるのだろうか。図表12はその結果をみたものだが、ここから以下が指摘できる。

第1に、イギリスの従業員の場合、類型間の差異は項目によって違いがある。すなわち、「単に雇われているだけの関係」「賃金を得るためだけに働いている」は類型間で差がないが、「会社は腕を磨き、自分を鍛える場」「会社の発展のために全力を尽くしたい」「この会社にあこがれを感じる」については「新卒採用・長期的視野での育成」が最も高く、ほかの類型との間で差がある。

第2に、ドイツの場合、「単に雇われているだけの関係」が中間型が最も高いほかは、イギリスと同様の傾向である。

第3に、日本の場合は、「単に雇われているだけの関係である」以外は、どの関係認識の項目についても差異がある。換言すれば、日本の場合、「会社は腕を磨き、自分を鍛える場」「会社の発展のために全力を尽くしたい」「この会社にあこがれを感じる」だけでなく、「単に雇われているだけの関係である」「賃金を得るためだけに働いている」といったイギリスの場合には違いのなかった

図表 11 能力を高める取り組みに関する人事管理方針の類型間の比較

		イギリス		ドイツ		日本	
		平均	平均差の有意確率	平均	平均差の有意確率	平均	平均差の有意確率
OJT（職場で受ける指導や訓練）を通じた技能の習得	新卒採用・長期的視野での育成	1.908		2.019		1.894	
	中間型	2.194	**	2.411	***	2.380	***
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.861	***	2.832	***	2.883	***
勤務先での Off-JT（研修）の機会を活用	新卒採用・長期的視野での育成	2.245		2.212		2.093	
	中間型	2.549	***	2.601	***	2.581	***
	中途採用重視・短期的視野での育成	3.229	***	3.022	***	3.128	***
通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の実施	新卒採用・長期的視野での育成（育成施策）	2.214		2.351		2.235	
	中間型	2.546	***	2.790	***	2.688	***
	中途採用重視・短期的視野での育成	3.239	***	3.120	***	3.144	***

注1：平均の数値は、「積極的に行っている」=1・「どちらともいえない」=3・「全く積極的ではない」=5の平均値。  
 注2：\*印は新卒採用・長期的視野での育成類型の平均からの各類型の平均差の有意確率を示す。\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表 12 人事管理の方針の類型別にみた職場との関係性認識

		イギリス		ドイツ		日本	
		平均	平均差の有意確率	平均	平均差の有意確率	平均	平均差の有意確率
単に雇われているだけの関係である	新卒採用・長期的視野での育成	2.561		2.308		2.683	
	中間型	2.379		2.550	*	2.859	
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.358		2.413		2.961	
会社は、腕を磨き、自分を鍛える場である	新卒採用・長期的視野での育成	1.878		2.207		2.190	
	中間型	2.161	***	2.339		2.380	**
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.697	***	2.533	***	2.561	***
会社の発展のため自身の最善を尽くしたい	新卒採用・長期的視野での育成	1.811		2.063		2.177	
	中間型	1.946	***	2.159		2.487	***
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.264	***	2.250		2.572	***
この会社に愛着を感じている	新卒採用・長期的視野での育成	1.944		2.341		2.275	
	中間型	2.236	**	2.474		2.607	***
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.587	***	2.734	***	2.694	***
賃金を得るためだけにこの会社で働いている	新卒採用・長期的視野での育成	2.740		2.784		2.683	
	中間型	2.743		3.003		2.953	**
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.527		2.804		2.978	**

注1：平均の数値は、「そう思う」=1・「どちらともいえない」=3・「そう思わない」=5の平均値。

注2：\*印は新卒採用・長期的視野での育成類型の平均からの各類型の平均差の有意確率を示す。\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図表 13 職場の雰囲気についての類型間の比較

		イギリス		ドイツ		日本	
		平均	平均差の有意確率	平均	平均差の有意確率	平均	平均差の有意確率
部下や後輩を育てようとする雰囲気	新卒採用・長期的視野での育成	1.980		1.837		1.905	
	中間型	2.254	**	2.039	*	2.274	***
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.816	***	2.217	***	2.867	***
一人ひとりの能力を引き出すようとする雰囲気	新卒採用・長期的視野での育成	1.878		2.029		2.045	
	中間型	2.107	*	2.231	*	2.312	***
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.647	***	2.397	***	2.750	***
職場全体の業績を伸ばそうとする雰囲気	新卒採用・長期的視野での育成	1.816		1.986		2.026	
	中間型	2.027	*	2.174		2.308	***
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.229	***	2.424	***	2.706	***
緊張感のない弛んだ雰囲気	新卒採用・長期的視野での育成	3.046		2.063		2.751	
	中間型	3.063		2.228		2.808	
	中途採用重視・短期的視野での育成	3.299		2.391	***	2.972	*
仕事上で助け合う雰囲気	新卒採用・長期的視野での育成	1.827		1.952		2.082	
	中間型	1.967		2.030		2.368	***
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.353	***	2.196	*	2.678	***

注1：平均の数値は、「ある」=1・「どちらともいえない」=3・「ない」=5の平均値。

注2：\*印は新卒採用・長期的視野での育成類型の平均からの各類型の平均差の有意確率を示す。\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

アソシエーション性を示す関係認識においても、人事管理方針によって差異がある。「単に雇われているだけの関係」といったドライで割り切った関係認識も、人事管理方針によって可変的なことを示唆しているのかもしれない。

### 5.5 職場の雰囲気についての類型間の比較

図表 13は、職場の雰囲気についての人事管理方針間の比較についてみたものである。以下が指摘できる。

第1に、英独日ともに、人事管理方針にとって職場の雰囲気認識が異なり、「部下や後輩育成の

雰囲気」、「能力を引き出そうという雰囲気」、「職場全体の業績を伸ばそうとする雰囲気」、「仕事上で助け合う雰囲気」があるという認識は、新卒注力・長期的育成方針が最も高い。中間型がこれに次ぎ、中途注力・短期的育成方針が最も少ない。

第2に、「緊張感のない弛んだ雰囲気」はドイツと日本で、この逆の傾向になっており、新卒採用・長期的育成が最も少なく、中途注力・短期的育成が最も多い。

以上のことは、職場の雰囲気認識が、日本だけでなくイギリスとドイツでも人事管理方針によって差異があること、さらにいえば、人事管理方針によって可変的なことを示唆している。

## 5.6 人事管理の方針の類型別にみた満足度の比較

図表14は、人事管理方針の類型別にみた満足度の比較である。ここから以下が指摘できる。

第1に、「収入の満足度」と「総合満足度」については英独日とも「新卒採用・長期的視野での育成」方針の類型が最も高く、他の類型との間に有意な差がある。

第2に、イギリスと日本では「仕事内容の満足

度」と「職場の人間関係の満足度」においても、類型間で差異がある。

第3に、労働時間の満足度についてはイギリスにおいてのみ類型間の差異がある。

こうした以上の傾向は、「収入の満足度」「総合満足度」について、日本のみならずイギリスとドイツにおいても人事管理方針の違いが影響を及ぼしていることを示している。

第4に、総合満足度の類型間の差異に注目すると、日本の場合、新卒注力・長期育成タイプの総合満足度は64.4%（中堅・中小企業勤務者の場合は63.8%）、中途注力・短期的育成型で44.1%（中堅・中小企業勤務者は45.5%）であり、その差は20.3%（18.3%）と大きい。イギリスの場合、新卒注力・長期的育成型の総合満足度は73.3%（中堅・中小企業勤務者は70.6%）、中途注力・短期的育成重視型の総合満足度は58.9%（63.1%）となっており、その差は14.4%（中堅・中小企業勤務者は7.5%）と小さい。その意味で、日本の方が人事管理方針の違いによる満足度の差が大きいといえるかもしれない。

第5に、日英間の比較には制約もあるが、総じてイギリスと比べた日本の満足度の低さを指摘す

図表14 人事管理の方針の類型別にみた満足度の比較

		イギリス		ドイツ		日本	
		平均	平均差の有意確率	平均	平均差の有意確率	平均	平均差の有意確率
満足度：収入	新卒採用・長期的視野での育成	1.776		1.942		2.317	
	中間型	2.033	**	2.174	*	2.436	*
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.393	***	2.348	***	2.744	***
満足度：労働時間	新卒採用・長期的視野での育成	1.827		1.894		2.344	
	中間型	1.961		2.033		2.449	
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.124	*	1.989		2.544	
満足度：仕事内容	新卒採用・長期的視野での育成	1.786		1.976		2.254	
	中間型	1.988		2.039		2.346	
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.408	***	2.033		2.461	*
満足度：職場の人間関係	新卒採用・長期的視野での育成	1.816		2.034		2.317	
	中間型	2.078	**	2.033		2.359	
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.398	***	2.185		2.622	***
満足度：総合的な満足度	新卒採用・長期的視野での育成	1.776		2.043		2.241	
	中間型	2.021	**	2.174		2.350	
	中途採用重視・短期的視野での育成	2.433	***	2.299	**	2.578	***

注1：平均の数値は、「満足」=1・「どちらともいえない」=3・「不満」=5の平均値。

注2：\*印は新卒採用・長期的視野での育成類型の平均からの各類型の平均差の有意確率を示す。\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

ることができるだろう。とりわけ日本の賃金の満足度の低さが目立っている。ちなみにこの点は勤務先が中堅・中小企業であっても当てはまる。

## 5.7 小括

以上の分析結果は、日本だけでなく、イギリスとドイツにおいても人事管理の方針によって人材育成の取り組み状況、組織との関係性認識、職場の雰囲気、満足度などについてホワイトカラーの認識に差異のあることを示している。

## 6 人事管理方針や人材育成の取り組みは勤労意欲（会社の発展のため自身の最善を尽くしたい）に影響を及ぼすか——英独日比較

5では、人事管理方針による類型によって、ホワイトカラーの勤務先との関係性認識、職場の雰囲気認識、満足度が異なることを明らかにした。人事管理方針によってホワイトカラーの意識が異なるという結果は、人事管理方針によって勤労意識が異なることを意味するものであり、本章の仮説である「人事管理による勤労意欲引き出し」仮説と整合することを示している。

この点を踏まえて、6では、勤労意欲を調査項目にある「会社の発展のために最善を尽くしたい」（以下「勤労意欲」と略）という結果を代理指標とみなし、この指標を目的変数とした回帰分析を行う。回答者の属性を統制するために、独立変数として、性別、年齢、勤続年数、勤務先従業員規模、職位、転職歴、人事管理方針、人材育成の取組といった変数を投入した。図表 15はその結果である。ここから、以下の点を指摘することができる。

第1に、日本に注目すると、勤労意欲に影響を及ぼしているのは、勤務先従業員規模（1000人未満が強い）、職位ダミー（課長以上層が強い）、転職ダミー（転職経験者が強い）、人事管理方針のうち「長期的視点で育成」が強いことの他、OJT、そして自己啓発への取り組みが積極的な勤務先ほど強い、という点を指摘できる。この結果

はこれらの方針や取組が勤労意欲にプラスの影響を及ぼしていることを示すものであり、その意味では人事管理による勤労意欲の引き出し仮説と整合的であるといえよう。

第2に、しかしながら、この仮説と整合的なのは日本だけではなく、イギリスとドイツにおいてもこの仮説は当てはまる。すなわち、イギリスの場合、勤労意欲に影響を及ぼしているのは、勤務先従業員規模（1000人未満が強い）、職位ダミー（課長以上層が強い）、人事管理方針のうち「長期的視点で育成」が強いことの他、自己啓発、そしてOJT、Off-JTへの取り組みが積極的な勤務先ほど強い、という点を指摘できる。またドイツの場合、年齢（年長者ほど強い）、勤務先従業員規模（1000人未満が強い）、職位ダミー（課長以上層が強い）、人事管理方針のうち「長期的視点で育成」と「異動・配置転換が個人の意向が反映される」が強いことの他、Off-JT、そして自己啓発への取り組みが積極的な勤務先ほど強い、という点を指摘できる。要するにイギリスとドイツにおいても人事管理の方針及び人材育成の取り組みは勤労意欲に影響を及ぼしているといえよう。

## 7 キャリア観とコミュニティ性の英独日比較——クラスター分析によるキャリア観とコミュニティ性関連変数及び満足度変数の比較考察

6では、佐藤（2021）で試みたキャリア観によるクラスターと同じものを用いて、それと企業コミュニティ性関連指標との関係を分析し、あわせてイギリス、ドイツ、日本の特徴について考察する（キャリア観によるクラスター分析についてはここでは省略する）。図表 16はその結果である。

ここから、以下が指摘できる。

第1に、佐藤（2021）でみたように、イギリスの第1クラスター、ドイツの第3クラスター、日本の第1クラスターは因子スコアが、「プロティアン高」「バウンダリーレス思考高」「移動選好低」という点で共通している。そこでこのクラスター

図表 15 会社の発展のために最善を尽くしたい意識に影響を及ぼす要因の英独日比較

	イギリス		ドイツ		日本	
	Step1	Step2	Step1	Step2	Step1	Step2
	標準化係数 $\beta$					
性別ダミー (男性 =1 : 女性 =0)	.040	.043	-.005	-.012	-.014	.004
年齢	-.020	-.055	-.115 *	-.132 **	.086	-.053
現勤務先勤続年数 (年)	.021	.004	-.093	-.079	-.031	.025
勤務先規模ダミー (1000 人未満 =1 : 1000 人以上 =0)	-.027	-.083 *	-.059	-.089 *	-.033	-.125 ***
職位ダミー (課長以上 =1 : 係長・一般 =0)	-.153 ***	-.090 *	-.151 ***	-.089 *	-.084 *	-.026
転職ダミー (転職経験あり = 1 : なし =0)	.008	-.011	.022	.012	-.118 **	-.099 *
今の勤務先での人材育成の方針 : A 新卒採用に注力している / B 中途採用に注力している		-.017		-.070		.027
今の勤務先での人材育成の方針 : A 毎年、一定の人数を採用している / B 欠員が出れば採用する		-.032		-.067		-.083
今の勤務先での人材育成の方針 : A 潜在能力、ポテンシャルを重視して採用している / B 保有スキル、即戦力を重視して採用している		.013		.036		.032
今の勤務先での人材育成の方針 : A 社員への教育投資を長期的な見通しに基づいて行っている / B 社員への教育投資は短期的な必要に基づいて行っている		.108 **		.113 ***		.121 **
今の勤務先での人材育成の方針 : A 異動・配置転換は会社主導で行われる / B 異動・配置転換は社員の意見・希望が反映される		-.030		-.078 *		.036
人材育成への取り組みについて、今の勤務先では、どの程度積極的に取り組んでいるか : O J T (職場で受ける指導や訓練) を通じた技能の習得		.143 **		.034		.207 ***
人材育成への取り組みについて、今の勤務先では、どの程度積極的に取り組んでいるか : 勤務先での O f f - J T (研修) の機会の活用		.110 *		.221 ***		.102
人材育成への取り組みについて、今の勤務先では、どの程度積極的に取り組んでいるか : 通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習 (自己啓発) の実施		.169 ***		.159 ***		.146 ***

注 1 : 目的変数「会社のために最善を尽くしたい」は「そう思う =1・そう思わない =5」

注 2 : 「A に近い」=1 : 「どちらかといえば A に近い」=2 : 「どちらかといえば B に近い」=3 : 「B に近い」=4

注 3 : 「積極的に行っている」=1 : 「やや積極的に行っている」=2 : 「どちらともいえない」=3 : 「さほど積極的ではない」=4 : 「積極的でない」=5

注 4 : \* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

に注目すると、これらのクラスターはいずれも、職場の雰囲気認識、会社との関係認識が良好で、満足度も高い。

第 2 に、日本で最も人数が多いのは、「プロティアン低」「バウンダリーレス思考低」「移動性向高」の第 2 クラスターであり、第 2 クラスターの雰囲気認識や関係認識は良好でなく、満足度も低い。

以上のことは、日本の企業コミュニティの内部には、自律的キャリア意識が低く、移動選好は高く、その結果不満を抱えた成員が多数存在していることを強く示唆している。正確な比較は難しい

が、この日本の第 2 クラスター (530 人、66.9%) は、イギリスの第 3 クラスター (166 人、22.7%)、ドイツの第 4 クラスター (115 人、15.9%) に対応すると考えられるが、これら他国と類似したキャリア観を持つホワイトカラーの割合が日本には多いという点を指摘しておくべきだろう。

## 8 考察とまとめ

これまでの分析結果と含意をまとめておきたい。

図表 16 キャリア観によるクラスター別にみた企業コミュニティ性関連指標に関する比較

		部下や後輩を育てようとする 雰囲気	一人ひとりの能力を引き出そ うとする雰囲気	職場全体の業績を伸ばそうと する雰囲気	緊張感のない弛んだ雰囲気	仕事上で助け合う雰囲気	単に雇われているだけの関係 である	会社は、腕を磨き、自分を鍛 える場である	会社を尽くしたい	会社の発展のため自身の最善 を尽くしたい	この会社には愛着を感じている	賃金を得るためだけにこの会 社で働いている	満足度・収入	満足度・労働時間	満足度・仕事内容	満足度・職場の人間関係	総合的な満足度
イギリス	第1クラスター(プロティアン中; バウンダリーレス思考中; 移動 選好低)	490人	2.300	2.065	1.933	3.165	1.904	2.561	2.102	1.843	2.043	2.824	2.004	1.912	1.865	1.976	1.900
	第2クラスター(プロティアン 高; バウンダリーレス思考高; 移動選好高)	76人	2.579	2.789	2.224	3.105	2.368	2.224	2.671	2.368	3.145	2.434	2.500	2.316	2.750	2.566	2.750
	第3クラスター(プロティアン 低; バウンダリーレス思考低; 移動選好高)	166人	2.325	2.301	2.211	3.006	2.271	2.102	2.416	2.283	2.470	2.380	2.036	1.982	2.271	2.235	2.253
ドイツ	第1クラスター(バウンダリーレ ス思考中; 移動選好中; 価値優 先低; 自己指向低)	166人	2.301	2.614	2.554	2.554	2.367	2.313	2.783	2.458	2.855	2.717	2.458	2.283	2.355	2.386	2.482
	第2クラスター(バウンダリーレ ス思考中; 移動選好中; 自己指 向高; 価値優先高)	173人	2.191	2.445	2.329	2.329	2.185	2.382	2.474	2.312	2.936	2.815	2.434	2.116	2.185	2.306	2.387
	第3クラスター(バウンダリーレ ス思考高; 移動選好低; 価値優 先高; 自己指向高)	271人	1.760	1.819	1.845	1.923	1.675	2.708	2.030	1.790	2.066	3.277	1.830	1.701	1.635	1.705	1.812
	第4クラスター(バウンダリーレ ス思考低; 移動選好高; 価値優 先低; 自己指向低)	115人	2.009	2.226	2.226	2.287	2.270	2.113	2.296	2.339	2.365	2.339	2.043	2.009	2.191	2.130	2.226
日本	第1クラスター(プロティアン 高; バウンダリーレス思考高; 移動選好低)	262人	2.004	2.069	1.954	2.969	2.103	3.084	2.053	2.118	2.260	3.137	2.332	2.275	2.061	2.187	2.156
	第2クラスター(プロティアン 低; バウンダリーレス思考低; 移動選好高)	530人	2.345	2.391	2.417	2.743	2.400	2.657	2.468	2.477	2.572	2.677	2.508	2.492	2.460	2.504	2.445

注：職場の雰囲気 1=ある・・3=どちらともいえない・・5= ない

注：関係認識 1= そう思う・・3=どちらともいえない・・5= そう思わない

注：満足度 1= 満足・・3=どちらともいえない・・5= 不満

1 本稿では2つの仮説、つまり「日本はイギリスやドイツに比べて企業コミュニティ性が高いか」、「勤労意欲の人事管理による引き出し」仮説はイギリスやドイツでもみられるか、の検証を試みた。その結果は各節の小括でも述べてきた通りである。日本の結果についてみると、企業コミュニティ（日本型雇用システム）の骨格をなす「新卒採用と長期的視野での人材育成」を指摘する割合は日本が最も高く、そうした方針をとる人事管理タイプの企業ではコミュニティ性が高かった。新卒採用に注力し長期的視点で人材育成を行う方針の企業に勤務するホワイトカラーは、自らの勤務先との関係や職場の雰囲気の認識も良好で、満足度も高かった。このことは人事管理方針によりこれらの認識や満足度に差異を生み出すこと、さらにいうと人事管理方針がこれらの認識に影響を及

ぼしているという意味で「人事管理の勤労意欲の引き出し仮説」は検証されたといえよう。

2 他方、二つの仮説が当てはまるのは日本だけではない。本章の分析結果は、イギリスやドイツにも企業コミュニティ性が高い企業や労働者が存在すること、また企業のなかには人事管理方針として新卒採用に注力し長期的視点で人材育成を行う企業も存在していることを示している。さらにいえば、組織との関係性や職場の雰囲気認識は日本よりも良好で、満足度も高かった。

3 これらの結果について、二つのことを議論しておく必要があるだろう。一つは、イギリスやドイツにも新卒採用に注力し長期的視点で人材育成を行う、コミュニティ性の高い企業が存在しているということの解釈であり、今ひとつは、とはいえイギリスやドイツには、日本よりも中途採用

に注力し、短期的視点での能力開発を行う方針の企業が多いにもかかわらず、なぜ勤務先との関係や職場の雰囲気の認識が日本よりも良好なのかという点の解釈である。

4 まず前者について、イギリスに関わる先行研究の中に探ってみると、第1に、企業コミュニティ性のベースとなるのが長期勤続者の存在がある。OECD2015のデータによれば、勤続10年以上者割合は日本では多く46.7%だが、イギリスにも32%程度存在している。第2に、本稿では、企業コミュニティ性を支える人事管理方針として新卒採用重視を取り上げたが、佐藤（2017a：35-37）では、最近では大卒者の増加を背景に、在学中のインターンシップや初期キャリア段階での訓練スキーム、訓練プログラムを学生に提供している企業も少なくないことが紹介されている。第3に、イギリスでは「1990年代に入り多くの調査で職場での教育訓練の必要性が重視され、多くの職場でそれが実施されてきた」との報告がある（長谷川2000：51-2）。第4に、1980年代以降イギリス労使関係において、経営が主導して能力開発型の人的資源管理へ変容してきたという報告もある（上田2007）。第5に、2.1の国際比較研究のサーベイでも触れたが、日英比較の最近の研究によると1980年代以降、イギリスの側が「日本に近づく形で収斂」し、人材の外部調達から内部育成への依存へとむかう傾向が示されている（佐野2021：296-318）。これらは、イギリスにもコミュ

ニティ性が高い企業が一定割合存在していることと整合的なエビデンスである。

5 同様にドイツについても、コミュニティ性の高い企業の存在と整合的なエビデンスはある。ドイツは職業別労働市場との特徴を持つが、1990年代から職業別労働市場に内部労働市場的な要素がみられるようになってきている。採用に際しての大学生向けのインターンシップや幹部候補生向けのトレイニープログラム制度の導入、大卒社員の採用・確保後の幅広い業務経験を積みながら将来の管理職を育成するようなキャリア、などがみられるようになった（佐藤2021）。これらの傾向は、ドイツ企業にも内部育成を重視するという意味で、企業コミュニティ性が高い企業が存在しているという本章の分析結果と整合的な例である。

6 今ひとつは、イギリス（やドイツ）には日本よりも中途採用に注力し、短期的視点での能力開発を行う方針の企業が多いにもかかわらず、なぜ勤務先との関係や職場の雰囲気の認識が日本よりも良好で満足度も高いのかという点の解釈である。これについては佐藤（2021）の分析結果が重要となろう。すなわちイギリスやドイツのホワイトカラーはプロティアン項目（「自分のキャリアを決めているのは自分自身である」など）やバウンダリーレス思考項目（「いろいろな会社の人と交流するのは楽しい」）などの自律的キャリア意識が日本よりも高かった（図表17）。

図表 17 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バウンダリーレス思考	732	3.5	0.931	.600***	—		
	③移動選好	732	2.65	0.992	-.437***	-.347***	—	
					①	②	③	④
ドイツ	①バウンダリーレス思考	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***	.582***	—
					①	②	③	
日本	①プロティアン	792	3.05	0.781	—			
	②バウンダリーレス思考	792	3.18	0.927	.678***	—		
	③移動選好	792	3.05	0.957	-.474***	-.383***	—	

資料出所：佐藤（2021）より。

これは「不満を持つ会社に留まるべきではなく満足のいく会社に移るべきという態度が醸成されており、それが仕事の満足度や雇用主への評価を高めている」(間 1974:206)との指摘と共鳴する。他方、すでに7でみたように日本の第2クラスターには、不満を抱えている移動選好の高いホワイトカラーが多数存在している。だが、彼(女)らの自律的キャリア意識は低かった。不満があって別の会社に移りたいが、自律的キャリア意識(「自分のキャリアを決めているのは自分自身だ」という意識)が弱いことが移動の実現を難しくしている可能性があるだろう。これに加えてイギリスやドイツは、仕事と教育訓練の関連性が強い(が日本は関連性が弱い)、職業資格の取得がキャリアアップにつながる(が日本はそう考えない)社会的しくみが背景にあるという佐藤(2021)の分析結果も重要である。

職場に不満があり移動選好が高いにも関わらず、自律的キャリア意識が低く、さらに仕事と企業外の職業教育訓練との関連性が乏しい——。日本のホワイトカラーとそれを取りまく環境の持つ特徴がここから浮かび上がってくるだろう。

---

注

- 1 本稿のデータは、科学研究費助成事業(基盤C)「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)により英独日のホワイトカラーを対象に実施されたWebアンケート調査による。なお、佐藤(2020)で使用した2018英国調査のデータは、科学研究費助成事業(基盤C)「内部労働市場と職業別労働市場の国際比較研究(課題番号:18K01807)」(代表:佐藤厚)として実施されたものである。
- 2 Coleは以下のデータを挙げながら、仕事へのコミットメントと仕事満足度とを同一視すべきでないことを強調している。すなわち、1973年に実施した「世界青年意識調査」によると、英米日間で比較するとアメリカ人の82.4%、イギ

リス人の85.6%が仕事に満足していると回答しているのに対して、日本の若者の職務満足度は59.5%と最も低い。またデトロイトと横浜の労働者調査によると、「友人に今の会社の仕事を勧めるかどうか」を尋ねた結果は、デトロイトの71%が勧めると回答している一方、横浜では44%であった。またもう一度同じ仕事を選ぶかどうかを尋ねた結果も、デトロイトの54%が同じ仕事を選ぶのに対して、横浜は33%であった(Cole,1979:233)。

一方、勤勉さのほうはどうか。「使用者や上司の要求以上にハードに働くことはどれくらいありますか」など三つの設問結果をスコア化(三つの設問につき0~3点を与えたもので最低点が0点、最高点は9点)して日米の平均を求めると、デトロイトが5.64、横浜5.23と実質的な差はみられなかった(むしろ横浜の方がやや低かった)(Cole1979:235)。

- 3 職務満足度を日米で比較したデータとして、「友人が会社でのあなたの仕事に関心を持った時、あなたはどうかたえますか」という問いに、「肯定的」と回答する割合は、アメリカ(日本)は、63.4%(18.5%)、「どちらともいえない」はアメリカ25.3%(53.9%)、「否定的」はアメリカ8.0%(39.6%)であった(Lincoln and Kalleberg1990:65)。説明としてCole(1979:238)をひきつつ、日本の労働者の満足度の低さは、コミットメントが高いがゆえに期待が大きく、それが満たされない(「こんなに貢献しているのだから、もっと報酬があつてしかるべきだが、それほどではない)ことによる部分が大きいとする(Lincoln and Kalleberg1990:61)。
- 4 しかしながら、その後1960年、1976年、1990年の時系列でみた日本の調査結果によると、会社に限定的に関与しようとする割合は増えており、とくに若年ほどその傾向が強くなっている(「会社は仕事をする場所であり、私生活とは完全に切り離されたものだ」と回答した若年労働者の割合は、1960年で10.8%だったが、1976年19.9%、1990年には41.2%となった)

(Takezawa and Whitehill1995:156-8)。

- 5 同報告書の「第4章 仕事観に関する従業員アンケート調査」によれば、現在の仕事への満足度(得点)は、「日本54、アメリカ71、イギリス70、西ドイツ74」と日本が最も低い(稲上編1985:167)。
- 6 NHK放送文化研究所が1993年から実施してきたISSP(International Social Survey Programme)のうち、2005年ISSP職業意識のデータで「仕事満足度」の分析した結果でも、日本の満足度は低い。32カ国中、第1位はスイス(93%。「完全に満足」+「満足」+「まあ満足」の計。以下括弧内数値は同じ)、西ドイツ(86%)は8位、アメリカ(84%)は12位、イギリス(82%)は16位となっており、日本(73%)は28位とかなり下位である(西・荒牧2009:20)。

#### 参考文献

- Cole,R. (1979) *Work, Mobility and Participation*, University of California Press.
- ドーア,RP. (1973= 山之内靖・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。
- 長谷川治清 (2000)「イギリスの人事労務管理」奥林康司・今井齊・風間信隆編著(2000)『現代労務管理の国際比較』ミネルヴァ書房。
- 間宏 (1974)『イギリスの社会と労使関係』日本労働協会。
- 稲上毅編 (1985)『NIRA OUTPUT 先進国病と労働倫理の変容に関する調査研究』日本生産性本部。
- 稲上毅2004「社会進化・儒教・個人主義」加藤周一・ロナルド・ドーア監修 福岡ユネスコ協会編『日本を問い続けて』岩波書店。
- Lincoln,J.R. and A.R.Kalleberg (1990) *Culture, Control and Commitment*, Cambridge University Press.
- McGovern, S.Hill, C.Milla, and M.White (2007) *Market, Class and Employment*, Oxford University Press.
- 西久美子・荒牧央 (2009)「仕事の満足度が低い日本人～ISSP国際比較調査「職業意識」から～」NHK放送文化研究所『放送文化と調査』JUNE2009:18-31.
- 労働政策研究・研修機構 (2017)『中堅・中小企業における採用と定着 (労働政策研究報告書 No.195)』。
- 佐藤 厚 (2017a)「イギリスにおける職業別労働市場と内部労働市場の動向——研究レビューを中心に」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.14 No.2。
- 佐藤 厚 (2017b)「企業コミュニティと人材育成・キャリア形成——中小企業を中心に」『日本労働研究雑誌』No.686 9月。
- 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分析——」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.16 No.2。
- 佐藤 厚 (2021)「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——」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.19 No.1。
- 佐藤博樹 (1982)「労働者意識の国際比較」津田真編『現代経営学⑩現代の日本の経営 国際化時代の課題有斐閣。
- 佐藤博樹・佐藤厚編著 (2013)『仕事の社会学(改訂版)』有斐閣。
- 佐野嘉秀 (2021)『英国の人事管理・日本の人事管理——日英百貨店の仕事と雇用システム』東京大学出版会。
- Storey,J.,OEdwards and K.Sisson (1997) *Managers in the Making*, Sage.
- Takazawa = Whitehill (1981) *Work Ways:Japan and America*.
- Takezawa,S. (1995) *JapanWorkWays:1960-1976-1990*, The Japan Instituteoflabour.
- 千葉隆之 (2013)「ライフスタイルと就業意識」佐藤博樹・佐藤厚編著『仕事の社会学(改定版)』有斐閣。
- 上田眞士 (2007)『現代イギリス労使関係の変容と展開』ミネルヴァ書房。

---

# Corporate community and human resource development or career development: Comparative study between the UK, Germany and Japan

SATO Atsushi

---

Sato (2021) analyzed white-collar career development, but in this paper, we analyze the survey data used in Sato (2021) (hereinafter, 2021 English-German-Japanese survey) from the perspective of corporate community and human resource development / career development. However, it is to consider the common points and differences between English, German and Japanese. As a result of the analysis, the following was found.

1 We tried to verify whether the hypothesis "Is Japan more corporate community than the UK and Germany" and "Withdrawal by personnel management of work motivation" can be seen in the UK and Germany. Looking at the results in Japan, Japan has the highest percentage of people who point out "new graduate recruitment and human resource development from a long-term perspective," which forms the framework of the corporate community (Japanese-style employment system). Then the community was high. White-collar workers who work for companies that focus on hiring new graduates and develop human resources from a long-term perspective were well aware of their relationship with their workplace and the atmosphere of the workplace, and were highly satisfied. This

makes a difference in these perceptions and satisfaction depending on the personnel management policy, and in the sense that the personnel management policy influences these perceptions, the "hypothesis of eliciting work motivation for personnel management" is verified. It can be said that it was done.

2 On the other hand, it is not only in Japan that the two hypotheses apply. The analysis results in this chapter show that there are companies and workers with a high corporate community in the United Kingdom and Germany, and some companies focus on hiring new graduates as a personnel management policy and develop human resources from a long-term perspective. It shows that it is. Furthermore, the relationship with the organization and the awareness of the atmosphere in the workplace were better than in Japan, and the satisfaction level was high.

3 In the conclusion of this paper, two things were discussed about these results. One is the interpretation that there are companies with high community characteristics in the United Kingdom and Germany that focus on hiring new graduates and develop human resources from a long-term perspective. Secondly, despite the fact that there are many companies in the

UK and Germany that focus on mid-career recruitment rather than Japan and develop their abilities from a short-term perspective, why are they aware of the relationship with

the workplace and the atmosphere of the workplace? It is an interpretation of whether it is better than Japan.