

キャリア概念の基礎と発展

Basic concepts of career and the development of career concepts

武田圭太（日本大学商学部）

TAKEDA Keita (College of Commerce, Nihon University)

1. 人の変化への関心

厚生労働省によると、2021（令和 3）年の日本人男性の平均寿命は 81.47 年、女性 87.57 年、女性 75 歳の平均余命は 16.08 年、男性 75 歳の平均余命 12.42 年となっている¹⁾。日本人の長寿化は着実に進行し高齢期は長くなる傾向にあるため、生活設計の基本を見直し生涯をどのように過ごすかについて考える必要がある。限りある寿命、つまり、与えられた生の時間は、所属する集団・組織や居住する地域社会などの社会環境のきまりに規制されるが、つまるところ自身のおかれた状況を認識した個人が、諸々の規制や制約下で自ら選択し意思決定して使うことになる。

使われた時間の内実をみて本人の選択や意思決定の軌跡を記述し辿ることは、時間の経過にしたがって個人のさまざまな変化を記録し、変化をひきおこす要因と変化の結果および変化の過程を明らかにするキャリア研究の基礎である。一切のものは生滅し常住ではないとする無常観が、人や人をとりまく環境が常に変わることを示唆しているように、キャリア形成・発達論も時間の経過を基軸に人の変化に関心を寄せる。

変化と発達 一般に、人をはじめ生物個体は、受精によって誕生した後、加齢 (aging) にともない環境の諸条件の影響を受けながら、身体や精神の形態、構造、機能などが変わっていく。受精から死までの時間の経過は、生物個体の変化 (change) の過程である。

同一の生物個体を何度か繰り返し観察して、複数の時点間に観察結果の差異がみられるなら、その生物個体は、量的または質的にある状態から別の状態に変わったといえる。そのうえで、連続性、順序性、段階性、個性、分化と統合の反復性などを基準に、変化を意味づけし説明する概念が発達 (development) である (武田, 1993)。人の発達研究は、年齢による身体や精神の違いをもたらす要因を明らかにすることが基本課題であり、年齢を手がかりにした調査研究法が考案されている。主要な調査研究法は、人の発達にかかわる要因間の因果関係を探るための縦断法 (longitudinal method)、いくつかの年齢集団の平均的な発達状態を個別に把握するための横断法 (cross-sectional method)、および、人の発達に潜在的に影響する社会経済要因を見出すための世代差法 (time lag method) である。

ところで、発達には、進歩、進化、発展などの類義語があり、混同しがちなので簡単に整理しておこう。進歩 (progress) は、人や人の精神活動がより高度で完全な状態に進むことをあらわす多義的なことばである。また、進化 (evolution) は、ダーウィン (C.R. Darwin) の進化論に影響された概念で、普遍的な諸段階を経ていく直線的で必然的な進歩としての

変化という観念を含む。進化は、変化の方向性と到達した状態を一義的に示す。

しかし、加齢にともなう発達を観察するときは、人によって変わる方向も状態も多様であると仮定し、観察結果を画一的に解釈せず変化の個別の態様からより多くの意味を見出すようにしたい。そのために、社会的な基準を適用して人の進歩や進化を検討するだけでなく、むしろ、人が認識した主観的な進歩や進化の基準そのものがあらず独自性や個人差を明らかにすることも重視する。

また、発展はドイツ語では *Entwicklung* であるが、英語では発展と発達とを区別せず、ともに *development* である。発展は、たんに事物の状態ではなく、事物の本質までが変化する場合に用いられる。変化にそのような独自の意義と法則を与えた発展の概念は、弁証法の考え方にもとづく（濱嶋・竹内・石川, 1997）。弁証法では、①量的な変化がしだいに集積して質的な変化が起こること、②変化は、循環運動ではなく、進歩的で上向的な運動であること、③事物に内在する矛盾への葛藤が変化を起こすことを発展としている。

発展は、例えば、人の精神活動や自我にみられるような事物の本質的な変化を説明するのに重要な概念であるが、それらを経験的に観察することは容易ではないため、人の変化を発展と説明することはあまり一般的ではない。

したがって、本稿では、加齢による変化を発達とする。従来、多くの発達研究は、人がどのように変わっていくのかを体系的に記述し説明しようとしてきた。そこで次に、変化の連続する段階に沿って、人の生涯発達の全体像をみておこう。

キャリアの発達 人の身体や精神の状態が、歳を重ねるうちに変わることは自明であるが、年齢による差異を観察して、そこに予測可能な一連の類型化された因果の規則性を探る試みには、まだ多くの謎が残っている。無意識の概念を創案し精神の構造を仮定して、自我の働きを中心にパーソナリティの発達を説明したフロイト (S. Freud) や、乳児から幼児、児童、青年にかけての認知発達について、それぞれの思考構造を解明したピアジェ (J. Piaget) などの学説は、人の発達研究の先駆けとして今日でも大きな影響を及ぼしている。

特に、フロイトの精神分析を基礎に、社会文化の諸条件と自我の機能との関係に着目して、人の生涯を八つの段階 (stage) に区分し、各段階に特有な発達課題の特徴と課題解決への取り組みをとおして自我の発達を説明したエリクソン (E.H. Erikson) の学説は、それまで幼年期の発達に集中していた大方の関心を青年期以降へ広げた。

その後、精神分析のような限られた臨床経験にもとづく思惟的な学説ではなく、ふつうの人への観察結果から、帰納的に発達の段階をまとめた成果として注目されたのがレヴィンソンら (Levinson *et al.*, 1978) の報告である。レヴィンソンらは、工場の労働者、企業の管理職者、大学の生物学者、小説家として働く 40 人の米国人男性を対象に、彼らの半生記を記述しようと詳細な面接調査を行った。その結果、6~8 年ほど続く安定した生活構造建设期と、4~5 年間くらいの不安定な生活構造変化期とが繰り返され、その周期の連続が米国人男性の生涯を形成していることが明らかになった。不安定な生活構造変化期は、新しい生活の構造を組み立てるための期間とみなされる過渡期であり、次の安定した生活構造を築

くため、現在の生活構造を見直し、その改築を迫られる緊張期間と説明される。また、各段階の開始と終了を示す年齢にあまり個人差がないというのも興味深い。

レヴィンソンら (Levinson *et al.*, 1978) が構成概念化した発達は、生活構造である。生活構造とは、ある時期の生活の基本型ないし生活設計を意味する。生活の基本型や設計は、選択行動と選択結果への対処の仕方をあらわしている。具体的には、仕事や家庭、友人関係や男女関係、住むところ、趣味やスポーツ、余暇、宗教、政治、地域社会とのかかわり、当座の目標や長期目標など、日常生活のあらゆる選択にまつわる経験が生活構造のなかに位置づけられる。

選択行動が生活を構築するという見方は包括的で、仕事や家庭や地域社会など、生活の各領域でのさまざまな要素が選ぶという行動に含まれる。生活構造は、人とその人をとりまく環境との相互作用をあらわしている。また、一つの選択が生活構造全体に影響するので、個別の選択を検討するときも、生活全体の均衡や統合や調和などを確認しなければならない。このような生活構造の発達段階説を大枠として、ここからは、生活の糧を得るための仕事や働くことにかかわる選択行動について、キャリアを中心に考えていこう。

キャリア (career) は、「個人の生涯を通じて、仕事にかかわる諸経験や諸活動に関連した態度や行動の、個人的に知覚された連鎖 (sequence)」と定義される概念である (Hall, 1976, 2002)。仕事の態度や行動という表現は、キャリアの主観性と客観性をさす。人が働いたことの実績は、具体的には、履歴書や職務経歴書などに行動の客観的な記録として記される。

しかし、履歴書や職務経歴書に表記された仕事の行動記録からは、加齢にともなう外面の変化しか読み取れない。そこで、仕事に関連する態度の主観性、つまり情動や心理や精神など、人の内面の変化に関する情報が求められる。キャリアの概念は、そうした働く人の内面の変化を、本人がどのように知覚するかという問題を孕んでいる。

ホール (Hall, 1976, 2002) は、履歴書や職務経歴書に記された仕事の行動記録に、本人自身がどのような意味を与えるかを重視した。キャリアの発達を考えると、仕事や働くことを選択行動を客観的に示す記録は、本人の主観的な意味づけを得て変化の状態や方向性が定まることになる。つまり、ある人の客観的なキャリアは、仕事や働くことを選択経験が、生活に意味を与え、しだいに高い水準に向上していると本人が主観的に考える場合、発達とみなされる。

転機の克服 キャリアの発達は、上向きの段階を登っていくようにいつも順風満帆とはいかない。レヴィンソンら (Levinson *et al.*, 1978) も、生涯をとおして安定期と過渡期との周期性が連続してみられると指摘したが、生活の変化は安定期にあっても突発することがある。人の生涯は、進歩や進化する期間だけでなく、ときには青天の霹靂のような進退窮まる難局に直面して、途方に暮れる時間帯に進入することもある。生活の変化は、異動、降格、左遷、転勤、転職、失業など、仕事の問題が直接に影響するだけでなく、住宅の取得、子どもの養育や教育、老親の世話や介護など、家庭の問題が間接的に仕事を制約して生じることもある (武田, 2008)。

キャリアを形成する途中で困難な状況に陥ってしまった人が、困った事態にうまく対処して眼前の危機を乗り切った経験は、キャリア発達の節目となる転機に関する多くの事実を提供してくれるだろう。キャリアには、発達段階の予測された連続性ばかりでなく、予測不能な事態が引き起こす非連続性もみられる。

このような難しい状況におかれた人の行動に関心を抱いたシュロスバーグ (Schlossberg, 1989) は、人生の転機を経験した人に面接調査して、転機を乗り切るための対処法を考案した。シュロスバーグが提唱するのは、持てる力 (resource) を大いに活用して、時間をかけて事態を打開し、転機を自らに積極的に取り込んで自己統制するという考え方である。

同じようにみえる転機でも、それによってキャリアがどのように変わるかは、人それぞれ異なることを仮定しているのだから、その対処法も違ってくる。困難な状況に見舞われたときは、何より自身のおかれた現状を冷静によく理解することが肝心である。その際、状況 (situation)、自分自身 (self)、支援 (support)、戦略 (strategies) の項目に即して、進行中の転機への対処力を自己点検することが役立つだろう。

事態を打開するには、この自己点検の結果にもとづいて、まず、現状をどのくらい変えなければならないかを見定めることから始める。現状の変革は、四つの点検項目の実質にかかっているのだから、次は、これらを個別に検討し持てる力の有効性を把握する。そして、低い評価の項目を強化して形勢の逆転をはかり、成功が期待できそうな戦略を選択する。こうしてまとめた行動計画にしたがって、自身の転機を系統立てて分析し、主体的に処理するように取り組む強い姿勢が求められる。

所属する組織内外の環境変化を敏感に察知して適応し、自らの意思で変幻自在のキャリア (protean career) を形成し続ける (Hall, 1976, 2002) には、自己の全体性を探究しつつ働き方や生き方の目的と意味を常に自問自答することが大切である (Hansen, 1997)。

2. キャリアに関する主題

キャリアは、働くことが生活に意味をもたらすとき発達と考えるが、それは、人が生活を有意義にするための目標を主体的に設定して働いていることが前提になる。キャリアの発達は、人が意味のある生活の質をより良くするために働く軌跡である。

発達段階説の考え方 働く人の加齢にともなう発達は、職業生涯を特定の時間間隔で区分して、発達の連続を記述し説明する考え方が広く受け容れられている。この考え方は、職業生涯を年齢で分節化したいくつかの段階が、それぞれ固有の特徴をもつことを示す。例えば、仕事の能力や葛藤などの内面性を、加齢の複数時点で観察した結果が継時的に変動する場合、観察した各時点に対応する調査対象者の発達段階の特徴が、変動値の範囲を検討するのに有効である (Newman & Newman, 1975)。人の生涯にわたる発達をまとめた学説は、特定の段階に位置するあいだの発達の同質性と、次の段階に移行 (transition) した後に認められる前後の段階間の異質性とが、一定の順序で体系的に記述されている。

連続する段階は、時間の経過だけでなく発達の方向性もあらわす。キャリアを発達とみる

段階説では、仕事の技能や技術を身につけ経験と知識を豊かにし、しだいに周囲から評価されて社会的な地位が上昇するとともに、本人も仕事に満足し自己を高く評価していくという成長の方向性が論述される。例えば、スーパーとボーン（Super & Bohn, 1970）は、働くことで自己が成長していく諸段階を、探索段階、試行段階、向上段階、確立段階、下降段階の順に構成したが、これは生物個体の成長曲線と同じようなキャリアの軌跡を描く。

このようなキャリアの発達段階説は、一般に、働く場である職場集団や勤務する経営組織のなかで実際に論議される。そのため、基本的に雇用者を対象とし、農林水産業や自営業などの従事者には馴染まないように思われるかもしれない。しかし、農林水産業者や自営業者でも、同業者との共同、仕入先や出荷先、取引先などを含めた仕事の関係全体に位置づけると、雇用者と同様に、集団や組織の人間行動という見方を適用できるだろう。

しかし、第一次産業と違い第二、三次産業に従事する人は、雇用されている集団や組織への所属がより明確であり、その構成員として遂行しなければならない仕事を原則として与えられ働いている。したがって、雇用者の場合、集団や組織の要求に応える見返りに、自身の欲求を充足するという交換関係を、所属する集団や組織と結んでいると仮定できる。

このような働く人と組織との交換関係を発達の観点から体系化し、組織内キャリア発達の枠組みを提示したのがシャイン（Schein, 1978）である。シャインは、加齢にともなって能力、興味、関心、価値観などが変わること、組織がよく認識し柔軟に対応することの重要性を示唆した。シャインの概念枠組みは、組織構成員として働く人のキャリア発達を、個人の欲求と組織の要求との時間経過に沿った調和過程とみる考え方である。

組織のキャリア管理 組織で働く人のキャリア発達は、人的資源を有効に活用するという経営の問題でもある。人材を育成し能力を開発するため、仕事の条件や働く環境の整備が組織の課題になる。組織のキャリア管理は、①組織構成員を組織の隅々までタテやヨコに異動させること、②あらゆる職務を最上質の人材で満たすこと、③やりがいが感じられ、能力を伸ばせる機会を提供することが基本である（London & Stumpf, 1982）。整った仕事環境下で働く組織構成員は、仕事の動機づけや組織への関与が高く、結果として組織の効率や生産性も上がる。

組織外環境の変化に適応し、組織を維持し成長を持続するには、環境の変化に合わせて人や組織が柔軟に変わらなければならない。変化への適応を課題に人的資源を管理する仕組みとして、キャリア開発プログラム（career development program）は有効な考え方である。キャリア開発プログラムは、組織構成員が望むキャリア発達の方向性を、組織のなかで実現するための計画であり、同時に、時間をかけて人的資源を開発し育成して、組織目標の達成に必要な人材を常に組織内で調達できる体制を確保するための計画でもある。

キャリア開発プログラムは、新卒者の採用から定年退職までの組織社会化の過程をいくつかの段階に区分して、段階間の移行時に、仕事経験の蓄積度や能力の成熟度を診断し、興味や関心、将来の希望などを考慮したうえで、構成員が進路を定める機会を設けている。

キャリア開発プログラムによると、入社後しばらくは、仕事の潜在適性を探す段階で、い

くつかの仕事や職場を経験するうち、得意な分野を見つける期間とされる。その後、潜在適性を生かす専門分野を選択して、当該分野の適性を開発し能力を形成する段階に移る。こうして、組織が行う仕事能力の定期診断を受診しながら、キャリアは順調に発達していくが、スーパーとボーン（Super & Bohn, 1970）による向上段階を終える頃、しだいに伸び悩み停滞し始める。やがて、向上段階を通過して確立段階に進むと、さらに、その先の下降段階も少しずつ見えてくる。キャリア発達の中期では、これまで培ってきた専門性に磨きをかけ、豊富な仕事経験を生かすように、管理職か専門職のどちらかの役割を選択することになる。

キャリア開発プログラムでは、構成員が希望するキャリアの目標や方向性を自己申告によって把握した後、全体組織の視点から相互に調整して、組織の現実的な条件下で実現が図られる。また、組織構成員の最適な進路の選択を実現するため、自己申告の内容について、キャリア・カウンセリングを行い適切な助言や支援をする仕組みになっている。

キャリア管理に関する組織の責務は、組織が立案するキャリア開発プログラムについて、自身のキャリアを自ら管理したい組織構成員が正確に把握できるように、主要業績評価指標の分析結果を業務に生かす諸手段を効果的に活用することである（McAdam, 2014）。組織構成員は、自身のキャリアを管理し創造するため、組織が提供する諸機会を利用することは有効であるが、こうした組織の介入は基本的に組織の利益に向けられていることに注意する必要がある（Matthewman, Rose, & Hetherington, 2009）。

キャリア発達の社会的文脈 キャリア発達の間である組織をとりまく環境も変化し、人や組織に影響する。情報通信技術の進歩による市場と組織活動の世界化（globalization）に適応し、低炭素社会の実現など、地球規模の環境問題に配慮して資源を有効利用するという新たな共通課題の達成に向けて、組織はキャリアを管理する。つまり、これらの課題は組織の目標になり、構成員は分化された組織目標の達成をめざし働くことに意味を見出そうとする。

このように、働くことへの意味づけは、社会経済情勢の変動に左右されるので、時代によって望ましいキャリアの認識は異なることがある。例えば、1980年代のバブル経済期に、時間に拘束されず自由に働く就業様式を積極的に体現したフリーターは、多数の雇用機会に恵まれていた当時、転職を繰り返すことで働く時間を自分本位に統制できた。しかし、バブル経済が崩壊した1990年代以降、雇用機会は減少して、フリーターの大半は労働市場から溢れ出てしまい、不安定な職業生活を余儀なくされている。

今日、少子高齢の人口構成になった日本社会では、労働力人口の希少性が組織活動を制約する主要な環境条件である。そのなかで、正規雇用者と非正規雇用者、派遣労働者、非政府・非営利組織の構成員など、雇用形態や就業上の地位、勤務先の組織の性格などが、経営組織の典型にあてはまらない環境条件下でキャリアを形成する人が増えている。また、潜在的な労働力を開拓するには、漠然と成人男性を暗黙のうちに想定するのではなく、男性と女性、若年者と中高年者、外国人など、キャリアの基本属性を明確に区別した論議が求められる。さらに、就業機会の地域差の拡大も無視できないだろう。

従来、人と組織との相互作用を中心にしたキャリア発達論は、世界規模で急速に変化する社会経済の影響や、組織によって賃金額や昇給率、昇進・昇格の機会、学歴による処遇が違うことなど、キャリア発達を広範囲で規定する基本的な環境諸要因を明確に取り込んだ議論をしてこなかった（Greenhaus & Callanan, 2006）。しかし今後は、産業や職業など、社会構造の変動に目を向ける巨視水準の視点を導入し、キャリア発達の社会的な意味を確認できるように、個別の社会的文脈に限定した検討を重ねる必要があるだろう。

キャリアの均衡 人の加齢は、他人との関係を形成したり終結したりする過程でもある。特に、配偶者を選んで夫婦関係を結び、子どもが生まれて家族が生活の中心を占めるようになって、仕事についての考え方が独身の頃とは変わるようである。一般に、30～40歳代は、子どもの教育や住宅の取得などが家計を圧迫する時期とされる。青年期から成人前期の頃は、未来の利得を予想して目標を立てるが、中年期の目標は、現在の利得を得るためである。

また、思春期から青年期にかけて、子どもは親に反発し、親子はしばしば対立する。妻も子育てから解放され、子どもが家を離れた後の空の巣状態に慣れると、自身の目標や計画を優先するようになる。子を扶養してきた親と、親に依存してきた子は、家庭での役割分担を互いに理解し維持してきた夫婦や親子の関係が、家族の時間の経過とともに変質していくことを実感するだろう。そのうえ、老いた親の世話や介護などの負担が加わることもあって、30～40歳代の成人子は、良好な家庭生活を保つのに葛藤を経験する（武田, 2008）。

一方、職場でも、新人から半人前の見習い期間を終えて、ようやく一人前の仕事を与えられるのが30～40歳代である。組織活動の基幹要員として活躍が期待されるだけに、責任も重く絶えず緊張状態に晒されがちになる。また、管理職に昇進すると、職場集団の目標を達成するだけでなく、部下を有能な人材に育てる育成力も要求されるので、仕事の実力に加えて、共感力やコミュニケーション力も優れた魅力ある人物でなければならない。

このように、キャリア発達の中期は、職場と家庭との両方でストレス状態が大きく膨らむ困難な時期である（Schein, 1978）。こうした事態への対処法については前述したが、めざすのは家庭生活と職場生活との均衡である。ただし、家庭生活と職場生活とは別個の生活領域なので、それぞれ多数の目標を抱え、二つの領域は相互に規定し合いながらも独自の均衡点をもつと考えられる。そのため、各均衡点を特定した後、個別の社会的文脈にしたがって、家庭と職場との均衡化の機構や法則が検討されるだろう。近年、西側諸国では、大規模な官僚機構への依存を抑制し、個人を中心に据えたうえで家族や地域社会と均衡したキャリアのあり方を模索する傾向がみられる（Peiperl, Arthur, Goffee, & Morris, 2000）。

3. キャリアの選択と意思決定

日本では、雇用されて働く場合、仕事の世界には二つの入り口がある。一つは、組織が、就業未経験の新規学卒予定者を一括採用する入り口であり、もう一つは、即戦力を期待する就業経験者を中途採用する入り口である。前者の入り口は、キャリア発達の初期に一斉に開設されるが、後者は主にキャリア中期の頃、求人が必要に応じて開かれる。二つを比べると、

新卒者を迎え入れる入り口の方が大きく、ほとんどの人は、学校を卒業と同時に、選んだキャリアの進路にしたがって仕事の世界へ入っていく。

新卒者のために開かれた入り口から仕事の世界に入っていく青年の大半は、在学中から生計を立てるために職探しをして求人企業とめぐり会い採用されることになる。一方、一定の就業経験を積んだ後、中途採用の入り口を通過して転職する人は、人生を変える新たな職を探し求めてキャリアを再選択する (Bolles, 2002)。

能力と適性の自己理解 キャリア発達段階説によると、新卒者は、選んだ仕事や勤め先で働くことを柱に、親から離れ自分自身の新しい生活を築くことがキャリア発達初期の課題とされている。しかし、実際は、採用の内定を得ること以外の問題はあまり眼中にないようである。中途採用候補者と違って、新規学卒予定者の大半は、正規雇用されて働いた原体験がないので、仕事や企業についての情報を集めて、そこから漠然と思い浮かべた働く自己像や未来の職業生活像を足がかりに何とかキャリアを選択している (武田, 2006)。新卒者にとって、現実感を感知しにくい暗中模索の進路探索は、仕事を探しているうちに運良く見つけた働く機会を踏み台にして、ともかく仕事の世界に入ってみようという手探りの選択および意思決定なのだろう。

しかし、学生にとって、数ある仕事のなかからどれか一つを選ばなければならないという局面は、学校とは異なる別の世界への移行を予感させるキャリアの転機である。その際、未知の職業や勤務先を特定する作業は、「おもしろそうだ」「やってみたい」「なりたい」などの素朴な興味や関心がきっかけになることがある。仕事への興味や関心は、好奇心から芽生えることがある (村上, 2003)。

仕事への素朴な好奇心は、人を特定の職業興味領域に導くと考えられる。このような直観を重視したホランド (Holland, 1973, 1985) は、人は技能や能力を生かすことで態度や価値観を体現でき、しかも納得いく役割や責任を与えられる環境を求めると仮定した。そして、パーソナリティを六つに類型化し、それぞれに適合する六つの職業領域との最適な結合というキャリア選択の考え方を提唱した。ホランドは、パーソナリティと職業領域とが適合した六つの型をまとめた。

一方で、ホランド (Holland, 1973, 1985) が示唆するように、職業や勤務先の選択は、直観によって瞬時に成立することもありうるが、他方、キャリアの選択は、もう少し長い時間経過を想定した予想にもとづくという見方もできる。この場合、現在の状態から未来の状態を推し測るという予測や展望の確からしさが問われる。これから初めて働く人は、仕事への興味や関心から特定の仕事をたんに選択するだけでなく、選んだ仕事をずっと続けていける適性や潜在能力について、事前に自己の十分な吟味と理解をしておくことが望ましいだろう。

適性 (aptitude) は、職業や学習や芸術などの活動で成果をあげられる感覚機能、知力、社会適応力、体力などの諸能力が、訓練や経験を積む以前に具わっているという可能性を意味する概念である (大山・藤永・吉田, 1978, p.193)。適性は、教育や訓練や経験を積むことに

よって、能力 (ability)、つまり、特定の仕事をやり遂げる精神的または身体的な力になる。また、能力には、現在できることをあらず顕在的な意味合いと、将来どのくらいできそうかという潜在的な意味合いとがある。新規学卒予定者は、いろいろな検査の結果や周囲の人の適切な助言などにもとづいて、仕事に必要な潜在的な能力を自己分析することになる。その過程で、自己の職業興味と仕事の潜在能力に気づくことが、職業や勤務先ばかりでなく、働く未来への連続性を強調するキャリアの選択という意味で重要である。

選択肢の可視性 適性の自己理解から、特定の職業領域を探索する活動は、関連情報を計画的に集めつつ選択肢を広げる行動である。職業や勤務先の情報は、求人企業がインターネットや説明会、広告などを使って提供するし、職業紹介を行う公共および民間の組織による仲介や、学生の場合は学校の就職課やキャリア支援課でも得られる。

しかし、これらの情報源から集められた公式の情報は、仕事に関する好ましくない実情をあまり知らせていないことが多い。職業や勤務先の偏った情報で働く自己像を描いてキャリアを選択すると、入社後の現実ショック (reality shock) に悩むことになる (Schein, 1978)。現実ショックは、予想していた仕事や職場と実態との落差が大きいことに失望し、仕事や働くことへの夢や期待がしぼんで意欲が萎えてしまう経験である。

現実ショックは就業して間もない新人が陥りやすく、就職活動中に収集し検討した仕事関連の情報や、求人企業の採用選考の実実性などとの関係が考えられる (Wanous, 1980)。また、求職者が求めている情報が正しく伝えられているか、仕事や職場の実際が偏りなく伝えられているかなど、求人企業の情報提供も問題になる。

求職者も提供される情報を鵜呑みにしないで、希望する職業や勤務先についてより正確に知るため、個別情報間の整合性を点検し確認する必要がある。公式情報と非公式情報とを対比させズレを確かめて、集めた情報の現実的な全体像を把握する作業は有効だろう。例えば、説明会での案内やそこで入手した資料には、就業時間は9時から17時までとなっているのに、社員に聞くと、始業前の打ち合わせが8時からなので7時30分には出社していなければならないことや、終業後にその日の仕事を文書にまとめて、翌日の準備をしなければならぬため、退社はいつも21時を過ぎるのが実情だと知り、個別情報間のズレを見つけるというようなことである。

こうして公式情報と非公式情報との整合度を検討すると、キャリアの選択肢は、広がりだけでなくより現実味を帯びてくるかもしれない。その結果、採用された新入社員は、不本意な選択をしないで済むし、入社後に選んだ仕事や会社に後悔しないで職業生活を始められるだろう。また、採用した企業も、早期離職者が減って新規採用者の定着率が安定し、採用選考の費用や人件費など、無駄な出費をなくせるだろう。

意思決定の要因 職業や勤務先の選択など、キャリアの意思決定については、合理的なやり方の決定を肯定し支持する観察結果が多い。一方、依存的で追従的な意思決定は、本人に問題を解決する自信がないのでどうしても逃げ腰になってしまうとみなされ、意思決定後の進歩があまりみられないと否定的に考えられてきた (Greenhaus & Callanan, 2006)。その

ため、意思決定の要因追究も、決定の仕方の合理的な論理や効率などを重視してきた。

しかし、キャリアの意思決定に悩んでいる人を側面から支援するカウンセリングのような立場では、意思決定の合理性だけにとらわれず、合理的ではなくてもその人なりのやり方で選んだり決めたりする個人差を認めようとする。合理的な決定の仕方に固執しすぎて、多様な意思決定がもたらす思いがけない結果を無にしているとも思われる。

また、人の情報処理能力の限界を考えると、意思決定の理性的で合理的で体系的な過程より、情動や直観の方が生き生きとした選択肢を増やすには有益な情報源になるかもしれない (Phillips, 1997)。直観や追従的な意思決定は、情動的な要素を含み一見非合理的に思われるが、むしろそれは、合理性とは異なる他の原理による意思決定と考えられるのではないかと、フィリップスは主張する。こうした見方は、近年、神経科学の分野で、情動に関係する大脳辺縁系が人の意思決定に作用していることが実証され、心の動きを理解し制御できる能力への関心が高まっている (Gardner, 1983, 1993a, 1993b, 1999; Goleman, 1995) こととも関連する。

キャリアの意思決定に情動や直観が影響しているなら、それを自己が管理し統制することが問題になる。

キャリアの自己管理 気持ちが内発的に良い方向に動くようなキャリア選択は、働くことに感情が注入され、キャリアを主体的に管理し統制する意欲を高揚するだろう。キャリアの主体的な自己管理を実践するには、次のような手順が考えられる (London & Stumpf, 1982)。まず、組織の諸職務について、興味、技能、潜在能力を自己査定してみる。次に、組織のなかでやがて発生しそうな仕事の機会を予想し、その出来事に興味や技能や潜在能力を結びつけてキャリアの目標を設定し、目標達成に向けた現実的な計画を立てる。そして、計画にしたがい必要な訓練を受け、巡ってきた機会を逃さないように日頃から経験を積んでおく。

予想した仕事の機会は、興味や関心に必要な技能と潜在能力とを加えて自己確認した後、キャリアの目標になる。目標を決定するときは、直観や情動や選好などの感覚が直接的に作用するかもしれない。その反面、キャリアの目標は、達成の可能性を現実的に吟味することも大切である。また、目標を達成するための計画は、現在の技能水準を自己評価し、将来の技能要求を明らかにしたうえで、改善しなければならない分野の熟練をめざすことになる。目標の現実的な達成も、仕事に求められる技能やそれを習得するための教育訓練機会も、原則として組織内環境の諸条件に規定される。したがって、キャリアを自己管理するには、職務期待や技能要求、能力開発の機会や計画、評価の基準や方式、昇進や異動の経路など、キャリア発達を規定する組織の諸条件を熟知することが重要である。

しかし、組織の制度や計画とその運用の実態とは必ずしも一致しないことがある。また、組織内外の環境変化は、不測の事態への対処を求めることもあるだろう。仕事の世界では、挑戦は避けられないので、予測可能な苦難ばかりでなく予期せず起こる困難をも処理する方法を知る必要がある (Hanna, Radtke, & Suggett, 2009)。そうした不確実な状況下でも、キャリアを発達させるような自己管理が個人にとって現実的な課題といえよう。

キャリアの自己管理は規範的であり、人が自身のキャリアをどのように管理すべきかを説明する体系であるが、問題を複雑にしているのは、人は失敗したり欲求不満を感じたりしても、一度決定したことの正しさを証明するため、過去の決定に一貫して関与し続けようとすることである (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2019)。そのため、常に多くの情報源からのフィードバックを検討し、継続的にキャリア管理を行うことが大切である。

4. キャリアの拡張と多様化

人と組織を取りまく環境の世界化 (globalization) が進展して日本人だけで組織を構成し運用し難くなった今日、改めて職場にはいろいろな人が集まっていることを再認識するだろう。性別、年齢、民族、国籍など、わかりやすい外面の識別の内には、能力・適性、価値観、信念、思想信条などの特性が相俟って、その人らしさを形成している。今日、日本人と外国人という素朴な区別をし、外国人と比べて日本人に共通する特性を集約し紋切型の人材像にもとづいて人的資源を管理することは難しくなってきた。

問題の所在は、仕事の能力、特に管理能力の評価基準・方式の再考にあるといえよう。日本人の仕事能力や働き方などを紋切型に想定した日本人だけで構成される従来の集団・組織の管理体系は、人的資源の多様性管理 (diversity management) が論議される現状で機能しなくなりつつある。外国人との区別に限定した問題ではなく、日本人についても個人単位ではなく集団単位で一元管理しづらくなってきた。

多様性と包摂生の管理 世界化にともなう人的資源の多様性管理に関する従来の調査研究の大半は、米国を中心に職場集団の構成員を対象に行われてきた (Magoshi & Chang, 2009)。有村 (2008) は、米国企業がこれまで行ってきた多様な人材の管理方法・発想の変遷を、白人男性が構築した組織文化や管理制度・手法に女性や少数派 (minority) の一方的な順応を強制する同化アプローチ、1964 (昭和 39) 年に制定された公民権法第七編を柱とする雇用機会均等法の遵守を掲げた法的アプローチ、異文化学習、ヒスパニック遺産月間、黒人歴史月間などを設定して女性や少数派を尊重する精神を職場に植えつけようとした多様性の尊重アプローチを経て、1990 年代 (平成 2~11 年) 以降はそれまでと違ったアプローチがとられているとした。

その特徴は、①世界化する市場で自社の競争優位や競争力強化のため多様な人材を必要とする経営戦略の提唱、②人材を身体特徴、性別、年齢、出身国などの明示的次元だけでなく、性的志向や婚姻状態、生活様式 (lifestyle)、価値観、個性、仕事の進め方、リーダーシップ・スタイルなどの非明示的次元を含めた人材の多様性の把握、③既存の組織構造、管理制度・手法、組織的慣行、組織文化などにみられる人材の多様性を妨げる諸要因の発見と除去、④計画 (program) ではなく継続的な長期の過程 (process) としての取り組みである (有村, 2008)。

こうした米国での研究は参考になるが、その成果は文化的価値観が異なる日本の状況にはそぐわないし、多くの先行研究は戦略的な人的資源管理が雇用者の就業態度におよぼす

影響についてあまり触れていない (Magoshi & Chang, 2009)。一つの国や民族のなかで考案された概念や学説が、異なる国や文脈を超えてすべての人のキャリアに適用できるとは限らない (Arthur, Neault, & McMahon, 2019)。職務遂行の評価に幅広い文化的要因が関係することは知られているが、例えば、集団主義は、制度に着目した集団主義の場合、集団行動と集団に対する報酬の分配を奨励する社会的および組織的实践などに焦点を合わせ、格付けの寛大さと相関する傾向がみられるのに対し、内集団集団主義 (in-group collectivism) の場合は、誇り、忠誠心、結束などに焦点を当てると、職務遂行評価の寛大さには明確な影響が認められないと報告されているように、文化的要因がおよぼす影響は単純ではない (Murphy, Cleveland, & Hanscom, 2019)。

日本国内の民族のおよび文化的多様性は実際には長く存在してきたが、とりわけ 1980 年代後半 (昭和 60～平成元年) から外国人労働者の増加にともなって拡大している (Mackie, Okano, & Rawstron, 2014)。しかし、多様性管理や職場の機会均等をめぐる調査研究、社会政策、立法において、民族性 (ethnicity) は社会文化的性 (gender) ほど論議されてこなかった。日本における人的資源の多様性管理は、雇用や処遇などをめぐる男女差を是正し女性が活躍できる職場づくりをめざすという文脈に沿って取り組まれている (武田, 2016b)。

しかし、多様性は、社会文化的性の他にも、身体特徴、年齢、民族、国籍など、個人の基本属性はもとより、人的資源管理のあらゆる側面で問題とされる。日本と韓国の企業を対象とした調査から、報酬、昇進、教育訓練、リーダーシップの発揮、家事・育児・介護への配慮の 5 次元に関する多様性管理の認知が、知覚された管理の公正性を媒介して、従業員の組織コミットメントに肯定的に影響すると報告された (Magoshi & Chang, 2009)。

また、日本語だけでは事足りる日本国内と違い米国で企業活動をする日本人には、仕事の能力以前に一定水準の英語力が必要である。そのうえで、集団・組織構成員一人ひとりの明示的・非明示的次元にかかわる多様性を管理する能力が求められるだろう。

人的資源の多様化が進む今日、事業環境は単文化ではなく同時に多文化にうまく対応できる管理職者が望まれる (Steers, Nardon, & Sanchez-Runde, 2016)。このような自文化と異なる複数の民族や集団の文化を理解し、効果的に対応する能力として多文化適応力 (multicultural competence) は、文化的知性 (cultural intelligence)、グローバル・リーダーシップ (global leadership) などの概念を包摂する (Steers, Sanchez-Runde, & Nardon, 2010)。

多文化適応力を発揮するための基礎力として、日本語と英語をはじめ外国語との二カ国語教育 (a bilingual education)、二カ国語併用 (bilingualism) が必要かもしれない。二カ国語併用については、それだけが二カ国語能力 (bilingual proficiency) の開発に直接的に影響するのではなく、実際には、家族や学校や地域社会の支援のなかで、二カ国語を使う機会を生かし均等に使用することが重要である (Hayashi, 2005)。二カ国語能力を身につけるとさらに他の外国語への興味が増す (武田, 2016a) ことが期待できるし、日本語で集められる情報量に比べ英語の情報量ははるかに多いので、世界中の英語の情報網につながることは有意義である。

国外を含め所属する組織内外のいろいろな人や組織と共同して事業を進めるうちに、自社外の人材との共同研究から新しい知識が創出されるようになるだろう。林・河野（2010）は、新製品開発や研究開発計画における戦略的知識創造が、個人単独、単独組織、単一国籍、単一技術分野から、複数構成員、複数組織、複数国籍、複数技術分野へ移っていく傾向を明らかにするため、文化依存（culture-specific）型企業の花王、P&G、ユニリーバの3社が日本に出願し公開された特許関連資料を検証した結果、海外市場の多様性に適応した製品の開発にともない技術分野も多様化し、開発に携わる人材も増加するという見方は概ね妥当と報告した。

多文化適応力を鍵概念として多様性管理能力の評価基準・方式を検討することは、企業活動の世界化が進展するなかで、求められる人材の要件を解明するための課題といえよう。日本とは異なる社会経済文化圏での経営活動を前提に、組織構成員の採用選考を考える場合、従来の新規学卒者を一括採用するための選抜基準・方式は、変更する必要があるだろうか。また、これから求められる人材について、これまでと違う何らかの適性が、特定の要件として明確に理解されているだろうか。このような疑問は、採用選考をめぐるキャリア管理の課題といえよう。

個性の創造性と革新性 そこで、日本企業は新卒採用で主に面接試験によって全人格を考査する（武田, 2010）と仮定したうえで、学童期や青年前期を海外で過ごし、異質な人格を形成したと考えられる日本人生徒・学生（箕浦, 1984）が、自己の潜在性をどのように認知しているかを明らかにすることを主目的に、在米生徒・学生を対象に行った自己評価をめぐる調査研究（武田, 2016a, 2017, 2018）で明らかになったことを発展させるため、在独生徒・学生を対象に質問紙法による調査を行った。本稿では、自己評価尺度の得点に海外志向と、英語力および独語力の自己評価を加え、これらの変数と海外滞在年数との関係について検討する。

原調査の対象者は平均年齢 11.69 歳（9～15 歳, $SD=1.47$ ）の在独日本人生徒（ $n=140$ ）で、海外滞在月数は平均 56.29 ヶ月（ $SD=42.40$ ）だった。彼らは学童期の一定期間を日本国外で過ごしてきた。米国での調査によると、異文化圏で外国語を習得するには3～4年かかり、人の生涯発達過程で対人関係の意味空間を体得する重要な時期は9～15歳とされる（箕浦, 1984）。原調査の対象者もほぼ同じ発達段階にあり、英語力の自己評価には同様の傾向がみられた。

英語力の向上をはじめ海外滞在中のさまざまな経験による自己の形成・発達が、学卒後、日本企業に人的資源として評価されるような潜在性を見込めるかを探索することが原調査の目的だった。十代の自己評価を、二十代前半の人的資源の適性に関連づけて考えるためには、論理の飛躍を補う多くの事実発見が必要である。しかし、異文化圏で文化触変を体験した少年の潜在性は、将来の人的資源としてやはり興味深い研究主題と思われる。

英語力の自信 十代から日本国外で生活している子どもたちは、日本人学校と家庭のなかでは日本語で会話し、その他では外国語を使用する社会的状況におかれている。外国語の

うち英語は世界中で標準語のように使用され、母国語が異なる場合、英語で意思疎通するのが一般的である。異文化圏で暮らす子どもたちにとって、英語は日本語とほぼ同等に使用する外国語であり、日本語しか使用しない日本国内で彼らの英語力は一つの能力として評価される。

海外へ事業を展開する日本企業は、従業員の外国語力を向上させることに取り組んでいる。例えば、ファーストリテイリングや楽天は、社内の公用語を英語にした（日本経済新聞, 2013）。ソフトバンクは、TOEICの点数に応じて報奨金を与える制度を導入した。武田薬品や日立製作所は、英会話力を重視して入社や昇格の審査を行うことにした。大手企業だけでなく中規模の地方企業もグローバルな視野、海外現地に赴任できる積極性などを新卒者に求めている（武田, 2015）。

こうした日本企業の動向は、日本国内の学校教育では、英語をはじめ外国語を十分に習得できない現状（大津, 2009）への対応といえよう。仕事や旅行、留学など、日本人の海外渡航者数は増加しているが、日本国内の学校や職場で外国語を使用する機会はそれほど増えていないので、実践のために外国語力を向上させる必要に迫られることなく過ごせる。しかし、今では日本国内で働くとしても、情報通信機器を活用して国外との意思疎通や共同活動することを前提に、日本語と外国語とを同等に使用する環境下で就業する機会が増えている。

日本企業が外国語に堪能であることを評価し、そうした人材を海外留学中の日本人学生に求める動きがある。日本国内と同じように面接によって採用候補者を選抜することを欧米の主要都市で行っているが、その場に参加した米国留学中の一部の学生は、「海外就職フェアに参加したが、NI社は、日本国内で大学を卒業するときに受けた選抜・採用試験の内容と同じ（内容の試験）だった。サンフランシスコでは、英語の試験がなかっただけで、その他は同じ（内容の試験）だった。MS社は、スキルへの興味を感じた。（日本で）足りないものを求めて（米国に）留学したことが評価されたと思う。一方、NI社は、経歴と留学理由を聞かれて、『10月からすぐ研修に入ってください』と言われた。日本企業そのものだと思った。企業イメージは外資系でも、顧客は100%日本人で、資本だけはアメリカの企業である」。

「（一部の日本企業の）海外就職フェアへの参加は、国内向けの体裁にすぎない。顧客と（志望）学生に対して、海外採用を体裁として活用している。宣伝・広告のための活動として、国際化という企業イメージづくりをしていると思う。ボストンとサンフランシスコで開催された就職フェアには、180～190社くらいが参加していたが、外資系より日本企業のほうが多かった。（志望学生のうち）敬語を使えない人は、（参加企業全体の）約20%の外資系企業のところに集まり、敬語を使い、互いに日本語で会話する人は、（参加企業全体の）約80%の日本企業に集まっていた。2対8くらいの比率になるほど、日本企業が多かった」。日本国内で行う選抜・採用試験を、英語の試験を除いて米国で実施しているのが、日本企業による海外就職フェアの実態なのかもしれない。英語力の道具性以外に、米国留学で身につ

けたと留学生が自己認知しているさまざまな潜在性を、日本企業が積極的に評価しようという選抜・採用の姿勢は、留学生には感じ取られないようである（武田, 2016a, p.78）。

人的資源の多様性管理は管理職者自身の多文化適応力の水準によるが、米国留学中という経歴と留学理由を確認しただけで、学生の文化的知性など、海外滞在によって養われたと推察される自己の潜在性への問いかけをしない／できない面接試験を日本企業は国外に向いてまで行っているのかもしれない。

日本人留学生を採用しようとする日本企業の評価基準に批判的な意見は他にもあった。「日本の大企業は、TOEFL が 550 以上で 1 年間の米国留学経験があれば即採用する。こんな日本のシステムは驚きだ。英語は話せて当然である。高だか 1 年間の留学経験は、社会に出て生かされるようなものではない」。

それでは、どのような評価が有効なのか。「(応募者の) 内面を見てほしい。今までやってきたことをできるだけ詳しく見てほしい。そのためには、面接を何度も繰り返し、履歴書に書ける範囲を広げたら良い」という意見だった（武田, 2016a, p.73）。海外滞在での経験が自己の潜在性にどのように影響しているかを、時間をかけ詳細に吟味することを在米留学生の一部は求めている。

英語文化圏での滞在が長く英語力に自信がある生徒や学生は、英語力しか評価されていないように思える日本企業の採用選考に不満を漏らすのが、海外滞在しても英語力が向上しない生徒や学生は、経歴と留学理由だけで採用が内定されることを肯定するかもしれない。英語文化圏で一定期間を過ごしたという履歴が日本帰国後に有利に働くことは、親との会話などから子どもたちも知っているようである。そうした実情は、原調査の結果をみても海外滞在経験の有利性の高得点 ($M=3.39, SD=0.62$) にあらわれている。日本国内では、英語文化圏での一定期間の滞在が英語力を保障すると思込まれているのかもしれない。

外国語力だけでなく人的資源の多様性を適切に管理するには、評価について従来とは異なる項目や基準を考案する必要があるといえよう

統率力の育成と成長 原調査を行ったフランクフルト日本人国際学校は日本人学校である。現地校と違い日本人学校の生徒は、同級生から異文化の影響を受けることはあまりないだろう。しかし、フランクフルト日本人国際学校の授業計画には、現地の学校や老人施設などの訪問、生徒の父兄が現地の子どもを自宅に滞在させていっしょに過ごすホームステイ、同様に、現地の家庭に生徒が滞在する機会、現地の学校を訪問したり、現地の学校の生徒を招待したりして行うソフトボールの交流試合、外国語による弁論大会など、ドイツの人たちとの相互交流を促進している。

その一方で、書初め大会、もちつき大会、百人一首大会など、日本の伝統行事をとおして、生徒は日本人であることを自覚するような経験もしている。さらに、小学部生は、6年生を送る会に参加して、上級生と下級生との上下関係を感じ取るだろう。

このように日本の言語と文化を基調にした学校生活に加えて、ドイツの人や生活に触れる経験を織り交ぜることで、生徒の異文化への関心は適度に刺激される。そうした体験から、

できるだけいろいろな国の文化や生活を知りたいという異文化への関心が広がっていく実感を、海外滞在によって養われたと帰因しているのかもしれない。

日本人学校では、生徒が現地の生活環境に触れる機会をつくって、海外生活で特異な性格や能力が養われたと自己認知するような生徒を育成している。日本国内の学校以上に、日本の価値観や態度や行動様式などを重視した国外の教育環境が、学童期や青年前期における日本文化との対比をとおした異文化への関心を喚起していると思われる。

また、集団をまとめようと努め、実際にまとめることができるという統率力の認知が、特異な潜在性を有意に規定する背景には、例えば、運動会や遠足などで、上級生が下級生といっしょに活動する際、上級生が下級生の面倒をみながら、みんなをまとめようとしていることと関係があるかもしれない。学校の行事や活動について、自分自身で活躍したと思うことを自由に記述させたところ、「(春の遠足では)低学年で疲れそうな子の荷物を持ってあげた」「(秋の遠足では)6年生がいないので、5年生がリーダーで、ぼくは副班長をやったので、みんなをまとめることを心がけた」などの回答が得られた。

日本国内の学校で、生徒や学生に組や班などの小集団を形成させ、頻繁な話し合いや反省会などをとおして集団目標の達成に向けた集団構成員としての見かけの自発的同調を促す (Goodman, 1990; 恒吉, 1992) 集団主義的な教育は海外の日本人学校でも行われている。米国の現地校に通っている14~21歳の日本人生徒への聴き取り調査から、集団生活の基本的な態度や行動を教える日本の学校教育の良さを指摘する意見があった。「アメリカ人は自分さえよければいいという人が多く、集団生活にはむかない」「日本の学校では集団生活のなかでの人と人とのつき合い方や協調性を教えるので、そういう点はいいと思う」など、集団のなかで、かなりまとまった行動をとれる日本人のよさを再認識した生徒もいる(武田, 2018, p.37)。

フランクフルト日本人国際学校の場合、運動会や遠足などの学校行事の際、全校生徒が交流するような社会的状況で、生徒は高学年生と低学年生との上下関係を共有し、高学年生が低学年生の世話をするリーダーとしてみんなをまとめようとする行動は、日本企業において職場の先輩が後輩に仕事を教えたり、後輩の不満や悩みなどを聞いて気持ちを安定させたりする支援を、メンター (mentor) やメンターシップ (mentorship) ということばを使って指導し学習させ奨励するのと本質的には変わらない。

しかし、日本人学校の生徒が特異な潜在性の規定因とした統率力は、日本人の集団をまとめた経験にもとづく自己認知である。しかも集団をまとめる役割は、リーダーとしての能力を社会的に承認されたからというより、年長者だからという年齢による序列にしたがって割り当てられたにすぎないだろう。このような社会的状況で育成される生徒の統率力は、年功序列の雇用体系を根強く維持している日本企業には評価されるかもしれない。年功序列の雇用体系は、勤続年数が長くなると基本的に仕事能力が向上するとみなして昇進させ報酬を上げる仕組みであり、能力や評価に対して職能資格を割り当てる職能型のシステムである。そして、年長者と年少者との上下関係を基調とする秩序を合理化する仕組みでもある。

人的資源の多様性管理は、年功序列の雇用体系が仮定する勤続年数の長さとは仕事能力の水準との関係は正の相関であるという認識の見直しから始まるだろう。多くの日本企業には、仕事能力そのものではなく、就業時間の長さを仕事への熱意や意欲のあらわれとみて評価する傾向が未だにみられる。それは高度経済成長期の製造業を中心とした人的資源管理の評価体系の考え方である。

就業時間の長さを評価の指標として管理する場合、仕事や職場の柔軟性を実践する環境下で要求される仕事の質は、日常生活に緊張を生起させる (Isidorsson & Kubisa, 2019)。高水準の仕事の質を維持するためには、就業時間を長くするだけでは不十分であり、これからは性別や年齢などの基本属性ばかりでなく、評価の項目や基準を多元化し、一人ひとりの個性を把握する方向に進めていくことになると思われるが、それは人が人を評価する難しさへの挑戦といえよう。

海外滞在経験の効用 人的資源の選抜・採用について、大企業を中心に日本企業の特性をまとめると次のようになる (武田, 2010)。①新規学卒者の潜在能力と全人格を主に面接試験によって主観的に評価する。②在学・卒業校名をはじめ性別や、学部・学科、出身高等学校名、クラブやサークル、出身地などにもとづいて採用候補者群を母集団として大別し、採用枠まで絞り込む。③職場内訓練を前提に、仕事の専門性に関する知識よりも、協働集団のなかで上司や同僚と適切に意思疎通できるような人間関係能力を重視し、いっしょに働きやすいかを見極める。④個性豊かでも協調性が欠けるような印象の人より、全般に無難な標準型の人のほうを評価する。⑤大多数の組織構成員が理解できないわからない異質な思考や価値観は、既存の秩序を乱す要因として排除する。

このような人的資源の選抜・採用をする日本企業が、海外滞在経験によって養われた特異な潜在性をどのように評価するかが主な関心事である。④独創型より標準型の重視、⑤異質な思考や価値観への無関心は、集団より個人を基本とする欧米諸国の考え方と対立しそうであるが、①潜在能力と全人格の主観的評価が適切に機能するなら異文化圏で育んだ独創性、異質な思考や価値観などの革新性が評価されることもあるだろう。帰国生と長くかかわってきた中学校教師への調査から、帰国生は国内生とどこことなく違うと感じさせる特性を持っているようである (武田, 1997)。その異質感を解明し人的資源の可能性を探ることを日本企業に求めたい。

日本の大手航空会社 X 社には、1980～1990 年代半ば (昭和 55～平成 6 年) にかけて入社志望の帰国生がたくさん集まった。X 社の人事担当者への聴き取り調査から、帰国生に関する当時の採用選考にかかわる実情がみえてくる (武田, 1996a, pp.7-13)。

「採用側からみると、(帰国生のなかには) 日本国内でずっと育った人たちとは一風変わった、タイプの違う学生が比率的には多いような気がする」。ただし、「言語の形成時期にあたる小学校の高学年や中学校からずっと向こうに行っている人と、高校や大学から行った人とは違う。特に大学から行った人については、国内で育った人とそんなに違うようなことはない」。

「対人関係や日常生活のなかで、(帰国生の) 持ち味が出てくることがあるが、とらえきれしていない」。

「広報とかマーケティングとか帰国生を生かすところはあるが、本人たちに能力を発揮できる素質がなければ使えない。目をつぶって、帰国生だから使っていくという制度はつくれない」。

「海外・帰国生の異文化経験は、潜在性としてはプラスだと思う。ただ、人間は一つプラスの面があると一つマイナスの面があって、全部いいということはありません。海外での経験をえた以上、海外ではない経験はしていないわけだから、そこにいた人の経験には特別価値があって、そこにいなかった人の経験は価値がないという考え方はとりにくい」。

「海外・帰国生を受け入れるための特別なシステムはつくれないと思っている。それは女性の問題と似ている。制度をつくってシステムをよくしたら女性の活用がはかれるかというところでもない。現状を打破していくような“人”が現れないと変わっていかない。お膳立てをしても、今ある障害を乗り越えながらやっていくような人が現れないと変わっていかない。会社がすべてではないから、会社のなかで海外での経験がすべて生かされないからといって、日本の会社は間違っているというもおかしい。だからひとえに、個々の人にかかっていると思う。制度で対応するといっても柔軟性が損なわれる面があって、海外経験のない人の扱いをどうするのかという問題も出てくるから、しかし、そういうのがよくないのかもしれない、日本のやり方として。そういうのをふにやふにやふにやふにやしながら、さっき言ったような人が現れればいいんだというのがよくないのかもしれないが、でも現実はその感じ」。

人的資源の多様性を考慮し、採用や処遇に関して公式に制度化してしまうと運用の柔軟性が損なわれる事態が想定されるので、それを回避しつつ、そうした現状を打破するような人が出現するまで「ふにやふにやふにやふにや」とあいまいに様子を見るという態度には、日本人らしさの一面があらわれている。このように、日本企業の人事評価は、制度上は論理的な体系でも運用上は情緒的に機能すると考えられる。評価の過程で情緒的な共感を確認し合うような人間関係では、あいまいさが重要な要因になる。意図して残したあいまいさは、判断や決定や選択や了解や評価の成功より失敗に対して有効である。かりに失敗した当事者と関係者がともに論理による責任の所在を理解していても、関係者が当事者の失敗した経緯について情緒的に共感した場合、失敗した当事者の責任は、公正に追求されないまま失敗者の面目や体面を保てるというかたちであいまいさは機能する。あいまいさが、評価制度にかかわる任意な解釈を可能にする(武田, 1996b)。

こうしたあいまいさの機能を、さまざまな場面や文脈で経験科学の事実として析出することが、日本企業の人事評価の本質を知るとともに、多様性管理体系の実現に寄与するだろう。林(1996)は、日本人には調査に回答する際、極端な表現を嫌って中間的態度に偏る特色があることを明らかにしたうえで、あらかじめ等質性を実証しておいた二つの日本人大学生の集団に対して、一方には日本語調査票、他方にはその日本語調査票を翻訳した英語調

査票を用意して両者の回答を比較したところ、日本語調査票に比べ英語調査票の回答には中間的態度を示す回答が少なかったと報告した。この結果から、使う言語によって日本人の感じ方や考え方は変わるが、中間的態度は日本人らしさのあらわれであり、「はっきりものを言う」と日本人が日本人でなくなると林は主張した。

新規学卒者だけでなく、海外赴任を終えて帰国する日本企業の社員が無事に職場復帰するために、成田空港に着いたら海外での経験は何もかも忘れてしまうほうがいいという意味の“成田シュレッダー”ということばが使われていた（武田, 1996a）。長期の海外滞在中に、さまざまな社会的状況で対人関係の相互作用をとおして形成された仕事の知識や技能、パーソナリティの特性などは、日本国内では排除の対象になりがちである。

米国の大学に留学している日本人学生を対象に、2000（平成 12）年に行った聴き取り調査の結果にもとづいて帰納した仮説も、1980～1990 年代半ば（昭和 55～平成 6 年）の実情とさほど変わらない内容になった（武田, 2017, pp.49-50）。

仮説 6「米国留学で身につけた英語力について、米国大学の日本人留学生は、日本の組織で有効に評価されると考えている」

仮説 7「米国大学で学んだ専門性について、米国大学の日本人留学生は、日本の組織で有効に評価されると考えていない」

仮説 8「米国大学で学んだ専門性について、米国大学の日本人留学生は、日本の組織における短期的、直接的な賃金や処遇などの評価と関係しないと考えている」

仮説 9「米国留学で知り合った他の留学生たちとの人脈について、米国大学の日本人留学生は、日本の組織における長期的、間接的な賃金や処遇などの評価と関係すると考えている」

海外滞在経験によって養われた特異な潜在性の自己認知に関する日本企業の評価は、未だに変わっていないのかもしれない。しかし、日本国内の評価基準に照らすと海外・帰国生に異質性を感じる感覚こそが既存の人的資源とは異なる多様性を示しているといえよう。このような感覚的で非合理的で情緒的な経験が論理的思考のゆらぎを喚起し、革新性につながるかもしれない。今後、人工知能がさらに進化すると、人が行う定型化された仕事の多くは機械化されるだろう。そのなかで人が従事する仕事は、人工知能が理解できず職場の常識やあたりまえから外れた異質な感性から創出されるかもしれない。海外滞在経験には、それと同じような可能性が潜在しているように思える。

原調査で検討した海外滞在経験による特異な潜在性を規定する統率力の自己認知は、日本人学校生の資料を検討した結果であり、従来の日本企業における管理職者に求められる能力特性には適合しそうである。しかし、現在、多様性管理への対応に取り組んでいる日本企業について考えるには、日本人学校ではなく現地校に通い多文化環境で学んでいる日本人学生からより多くの資料を収集し分析検討する必要がある。

5. キャリアの設計

キャリアの目標を達成できた人は、同時に成功を実感するだろう。与えられた仕事を完遂

するたびに感じる成功感もあれば、もう少し長い時間を要する昇進や大きな事業の完了などもキャリアの成功を象徴する。キャリア発達論では、やり遂げたことへの社会的な評価だけでなく、本人自身の個人的な評価の基準に照らして意味づけする。そのため、キャリアの成功は人さまざまであり、一義的には考えにくい。しかし、個人的な目標の設定とその達成をめざす自己の関与は、キャリアの多様な成功経験に共通してみられる。

学校から仕事の世界へ 新規学卒予定者にとって、当面の成功は希望する企業に採用されることだろう。日本では、学卒後の仕事の世界が文科系出身者と理科系出身者とで基本的に異なる。一部の例外を除くと、文科系出身者の初職は事務職や営業職、販売職、理科系出身者は専門職や技能職に就く傾向がみられる（武田, 1993）。学校で受けた教育の特性が仕事の世界の入口を規定するので、進学する際の進路選択は、キャリアの選択に連なる。将来の希望職業を早くから決めている人は、就学段階から仕事の世界への進路を見通しているのかもしれない。

しかし、一般に、就学中は志望校の入学試験に合格することが優先され、学卒後の仕事の選択は先送りされるのが実態である。そのため、インターンシップのような在学中の就業体験の機会が制度化され、学生に働くことを実感させる取り組みも行われているが、短期間の限定された疑似体験で仕事の世界の現実を知ることは難しいだろう。ホランドが提唱するように、興味を覚える職業領域を六つに大きく類型化したなかから、「むいている」と思う領域を選ぶくらいの緩やかな選択が、就業未経験の学生には妥当かもしれない。

一方、求人企業も、特定の職種に自己の適性を感じて強く執着するような新卒者は採用しづらい。一般に、日本企業は特定の職種系列に属する職務別に正規雇用者を採用するのではなく、自社内の職務を遍歴するうちに、多能工としての技能と経験を蓄積し、上級の職位に昇進する資格と能力を身につけることを期待して雇用するからである。そのため、組織は、特定の職務が必要とする一定水準の技能や熟練などを新人に求めない。組織が新人に要求するのは、組織活動に参加し、教育訓練を受けることで能力の開発と向上が見込める可塑性である（白井, 1982, pp.118-119）。したがって、採用後も新人の潜在性は周囲から注視され、評価が安定するまでには一定の時間を要する。

成功の観念 新人の潜在的な能力は教育訓練と実務の経験を重ねながら、しだいに仕事の成果を出すことで顕在化するが、働いた成果はキャリアの客観的な側面と主観的な側面との両面で評価される。評価は仕事の経験と成果を自己確認し、次の仕事に生かす情報になる。また、良い評価による成功感は仕事への自信となり、発達の証としても重要である。

働いた成果を成功と評価する材料は、主に履歴書や職務記述書などで客観的に確認できる実績である。具体的には、収入、昇進・昇格歴、組織内の地位、担当職務などが成功の指標になる。これらは仕事や働くことそのものに内在する報酬ではなく、組織内環境の諸条件下で組織構成員が獲得する外的報酬である。

キャリアの客観的側面の成功は、人が時間をかけてさまざまな仕事の経験を積み重ねながら身につけた技能や知識の産物であるが、そのような経験を可能にする仕事の自律性や

責任性を与えた職場の環境に帰因するとも考えられる。その場合、人が職場環境をどのように認知しているか、特に、与えられた仕事をするに個人的な意味や喜びを感じているかなどが本質的に重要な主題である。つまり、客観的なキャリアの成功は、人が働くことに独自の意義を見出し、これまでのキャリアに満足していることの反映と考えられる。

キャリアの主観的な側面で成功感に影響するのは、仕事や職場や働くことへの興味、関心、好奇心、意義、責任、自律、自由、適度な緊張、安心、喜びなどである。これらの感得が人の働く意欲を高めて成果を上げるように作用する。

したがって、過去のキャリアを見直し、働くことへの現在の考えや、仕事の適性および能力を組織の現実のなかで検討して、これからどのようなキャリアを形成したいかを具体化して目標にすることが、キャリアの発達と成功をもたらす。つまり、キャリアの発達と成功は、自己にとって重要な目標を設定して追求することで実現する。

あるべき姿の認知 キャリアが発達し成功した状態は、回顧的な後づけの評価結果とみなされるが、未来の目標とも考えられる。将来、どのようなところで、どのように働きたいのかという働く自己のあるべき姿は、客観的なキャリアが指標にする収入、昇進・昇格、組織内の地位、担当職務などの理想に加えて、仕事だけでなく家庭や地域社会も含めた生活全体をどのように築くかという生涯にわたる目標や価値の設定にも左右される。

人は、家庭や職場のなかで集団や組織の構成員として行動する自分自身を、他人の見方で対象化して自己意識 (self-consciousness) を認知する。家庭や職場で期待される役割行動を首尾良く遂行することは社会的な成功に繋がるが、社会的な成功と個人的な成功とは必ずしも一致しない。個人的な成功は、家庭や職場の構成員としてではなく、生涯をどのように生き抜くかについて、自分本位に考えた目標の成果である。このような観念は、人生の半ばに差し掛かった中年期の頃によく認識されるようである (Levinson *et al.*, 1978)。

周囲が期待する社会的な成功より、自分本位の個人的な成功をめざし行動しようとする、自己意識がその行動を制御し統制するかもしれない。職場や家庭が求めるあるべき姿と、本人自身が望むあるべき姿とが異なるので、理想自己の認知が不安定になり目標とするキャリアの成功への興味が薄れがちになる。こうした葛藤の解消には、将来、なれるだろうと考える可能性自己 (possible self) の認知 (Markus & Nurius, 1986) の明確性と現実性が関係すると考えられる。あるべき姿の実現可能性について、現実的にはっきりと見通して考えられる人は、目標とするキャリアの成功を見誤ることはないだろう。

自己統制の手応え 採用され組織の構成員としてキャリアを形成する場合、人は組織が要求する仕事の役割期待に応えることをとおして、自身の欲求を充足し、発達していくのが望ましいとされる。それは、組織の環境に適応するための自己統制 (self-control) の過程である。自己統制は、自身のおかれた環境に適応するため、外界を認知し、将来の結果を予期したり、他人の行動を手本にしたりして、自己の行動を統制することである (古畑・岡, 2002, pp.91-92)。

個人の欲求と組織の要求とが調和するように自己統制することは、キャリアの成功、つま

り、目標を設定し、その達成に向けた計画が用意された組織環境であることが前提になる。前述したキャリア開発プログラムは、こうした考え方の一つの実例である。

人が組織との調和を図る過程で、自己統制の程度は組織がキャリアの成功を左右する能力開発や人材育成の諸計画をどのように策定し実施するかに影響される。計画が確かな内容であるなら、それ自体が組織内キャリア発達の道筋を示す道標になるはずである。個人は組織が提示する諸計画の潜在的な問題を見極めて、自身の状況を現実的に予測し緊急時の対応を計画することが求められる (Jasper, 1999)。緊急事態に備えつつ成功の内容と時期について、しっかりと手応えある予想ができる組織の構成員は、自身の欲求を組織の要求に調和させるように自己を統制して、キャリアを自己管理するだろう。

キャリアの成功が組織内環境の諸条件に制約されるとはいえ、人はおかれた環境から仕事の喜びや楽しみを感じ取ることができる。チクセントミハイによると、能力の水準と挑戦の難易度とが合致する仕事の機会を見つけた人は、働くことが自己目的化した最適経験 (flow) を獲得する (Csikszentmihalyi, 1975, 1990)。働くことの最適経験は、仕事の喜びや楽しみを感じ続けられるように、内発的に能力を向上させ、より難しい仕事に挑戦するように自己統制するうち、自己が複雑に変形し成長していくという概念である。このような考え方は、所得を効用 (well-being) の主要な指標としてきたこれまでの経済政策 (武田, 2022) と異なり、経済成長が鈍化し仕事の外的報酬を望みにくい現状下で、キャリアの成功を再考する論拠になるかもしれない。

多くの日本企業は依然として新卒者を一括採用して人的資源を調達していることから、採用後に一定の時間をかけて人を育てるという企業内教育訓練の基本的な考え方は変わっていないと思われる。したがって、新規学卒予定者にとっては、入社希望の企業が実施している人材育成や能力開発に関する情報を事前によく検討しておくことが、キャリアの発達や成功を実現するための大切な準備になる。

註

1) <https://www.satsuki-jutaku.jp/journal/article/p=2002> を参照。閲覧日は、2022 (令和 4) 年 10 月 26 日。

参考文献

- 有村貞則 2008 「日本のダイバーシティ・マネジメント論」『異文化経営研究』, 5, 55-70.
- Arthur, N., Neault, R., & McMahon, M. (Eds.) 2019 *Career theories and models at work: Ideas for practice*. Toronto, Canada: CERIC. (NPO 法人日本キャリア・カウンセリング研究会 監修 水野修次郎・新目真紀・野田百合子 監訳 2021 『現場で使えるキャリア理論とモデル—実践アイデア [選択章訳]—』 金子書房)
- Bolles, R.N. 2001 *What color is your parachute 2002: A practical manual for job-hunters and career changers*. Berkeley: Ten Speed Press. (花田智恵 訳 リクルートワークス研究所 監修 2002)

- 『あなたのパラシュートは何色?』 翔泳社)
- Csikszentmihalyi, M. 1975 *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*. New York: Jossey-Bass. (今村浩明 訳 2001 『改題新装版 楽しみの社会学』 新思索社)
- Csikszentmihalyi, M. 1990 *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row. (今村浩明 訳 1996 『フロー体験 喜びの現象学』 世界思想社)
- 古畑和孝・岡隆 (編) 2002 『社会心理学小辞典 [増補版]』 有斐閣
- Gardner, H. 1983 *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. 1993a *Creating minds: An anatomy of creativity seen through the lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. 1993b *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books. (黒上晴夫 監訳 2003 『多元的知能の世界—MI理論の活用と可能性—』 日本文教出版)
- Gardner, H. 1999 *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books. (松村暢隆 訳 2001 『MI: 個性を生かす多重知能の理論』 新曜社)
- Goleman, D. 1995 *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Brockman. (土屋京子 訳 1996 『EQ~こころの知能指数』 講談社)
- Goodman, R. 1990 *Japan's 'International Youth': The emergence of a new class of schoolchildren*. Oxford: Oxford University Press. (長島信弘・清水郷美 訳 1992 『帰国子女—新しい特権層の出現—』 岩波書店)
- Greenhaus, J.H., & Callanan, G.A. (Eds.) 2006 *Encyclopedia of career development*. (Vol.1,2) California: Sage.
- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., & Godshalk, V.M. 2019 *Career management for life*. New York: Routledge.
- Hall, D.T. 1976 *Careers in organizations*. Santa Monica, California: Goodyear.
- Hall, D.T. 2002 *Careers in and out of organizations*. London: Sage.
- 濱嶋朗・竹内郁郎・石川晃弘 編 1997 『社会学小辞典 [新版]』 有斐閣
- Hanna, S.L., Radtke, D., & Suggett, R. 2009 *Career by design: Communicating your way to success*. (4th ed.) New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hansen, S.S. 1997 *Integrative life planning: Critical tasks for career development and changing life patterns*. San Francisco: Jossey-Bass. (平木典子・今野能志・平和俊・横山哲夫 監訳 乙須敏紀 訳 2013 『キャリア開発と統合的ライフ・プランニング—不確実な今を生きる6つの重要課題—』 福村出版)
- Hayashi, A. 2005 Japanese English bilingual children in three different educational environments. In J. Cohen, K.T. McAlister, K. Rolstad, & J. MacSwan (Eds.), *ISB4: Proceedings of the 4th international symposium on bilingualism*. Somerville, Massachusetts: Cascadilla Press.
- 林偉史・河野康成 2010 「戦略的知識創造と多様性のメカニズム」『異文化経営研究』, 7, 14-29.

- Holland, J.L. 1973 *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Holland, J.L. 1985 *Making vocational choice: A theory of vocational personalities and work environments* (2nd ed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Isidorsson, T., & Kubisa, J. (Eds.) 2019 *Job quality in an era of flexibility: Experiences in a European context*. New York: Routledge.
- Jasper, J. 1999 *Take back your time: How to regain control of work, information, and technology*. New York: St. Martin's Griffin.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & McKee, B. 1978 *The seasons of a man's life*. New York: Knopf. (南博 訳 1980 『人生の四季—中年をいかに生きるか—』講談社)
- London, M., & Stumpf, S.A. 1982 *Managing careers*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Mackie, V., Okano, K., & Rawstron, K. 2014 Japan: Progress towards diversity and equality in employment. In A. Klarsfeld, L.A.E. Booysen, E. Ng, I. Roper, & A. Tatli (Eds.), *International handbook on diversity management at work: Country perspectives on diversity and equal treatment* (2nd ed). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Magoshi, E., & Chang, E. 2009 Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, **44**, 31-40.
- Markus, H., & Nurius, P. 1986 Possible selves. *American Psychologist*, **41**, 954-969.
- Matthewman, L., Rose, A., & Hetherington, A. (Eds.) 2009 *Work psychology: An introduction to human behaviour in the workplace*. Oxford: Oxford University Press.
- McAdam, S. 2014 *Successful career management: A guide for organisations, leaders and individuals*. London: Thorogood.
- 箕浦康子 1984 『子供の異文化体験—人格形成過程の心理人類学的研究—』 思索社
- 村上龍 2003 『13歳のハローワーク』 幻冬舎
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N., & Hanscom, M.E. 2019 *Performance appraisal and management*. London: Sage.
- Newman, B.M., & Newman, P.R. 1975 *Development through life: A psychosocial approach*. Homewood, Illinois: Dorsey. (福富護・伊藤恭子 訳 1980 『新版 生涯発達心理学—エリクソンによる人間の一生とその可能性—』 川島書店)
- 『日本経済新聞』 2013 (平成 25) 年 4 月 21 日付.
- 大津由紀雄 編著 2009 『危機に立つ日本の英語教育』 慶應義塾大学出版会
- 大山正・藤永保・吉田正昭 編 1978 『心理学小辞典』 有斐閣
- Peiperl, M.A., Arthur, M.B., Goffee, R., & Morris, T. (Eds.) 2000 *Career frontiers: New conceptions of working lives*. Oxford: Oxford University Press.
- Phillips, S.D. 1997 Toward an expanded definition of adaptive decision making. *Career Development*

- Quarterly*, **45**, 275-287.
- Schein, E.H. 1978 *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代 訳 1991 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房)
- Schlossberg, N.K. 1989 *Overwhelmed: Coping with life's ups and downs*. New York: Lexington Books. (武田圭太・立野了嗣 監訳 2000 『「選職社会」転機を活かせ』日本マンパワー出版)
- 白井泰四郎 1982 『現代日本の労務管理』 東洋経済新報社
- Steers, R.M., Nardon, L., & Sanchez-Runde, C.J. 2016 *Management across cultures: Developing global competencies* (3rd ed). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Steers, R.M., Sanchez-Runde, C.J., & Nardon, L. 2010 *Management across cultures: Challenges and strategies*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Super, D.E., & Bohn, M.J., Jr. 1970 *Occupational psychology*. Belmont, California: Wadsworth (藤本喜八・大沢武志 訳 1973 『職業の心理』 ダイヤモンド社)
- 武田圭太 1993 『生涯キャリア発達—職業生涯の転機と移行の連鎖—』 日本労働研究機構
- 武田圭太 2006 「海外・帰国子女の生涯キャリア発達—予備報告 20: 初期キャリア発達の現状と課題—」『愛知大学文学論叢』, **134**, 288-300.
- 武田圭太 2008 『ふるさとの誘因』 学文社
- 武田圭太 2010 『採用と定着—日本企業の選抜・採用の実態と新入社員の職場適応—』 白桃書房
- 武田圭太 2015 「地方都市の小零細企業による新規学卒者の採用と育成」『産業・組織心理学会第 31 回大会発表論文集』, 97-100.
- 武田圭太 2016a 「在米日本人大学生の潜在性に関する仮説探索」『文学論叢』, **153**, 63-89.
- 武田圭太 2016b 『“私”を選択する女性心理』 学文社
- 武田圭太 2017 「米国留学のキャリア選択行動への影響」『文学論叢』, **154**, 27-51.
- 武田圭太 2018 「在米日本人学生の潜在性に関する構造分析」『文学論叢』, **155**, 23-49.
- 武田圭太 2022 「幸せの測定と診断」『砧通信』, **51**, 3-8.
- 恒吉僚子 1992 『人間形成の日米比較—かくれたカリキュラム—』 中央公論社
- Wanous, J.P. 1980 *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.