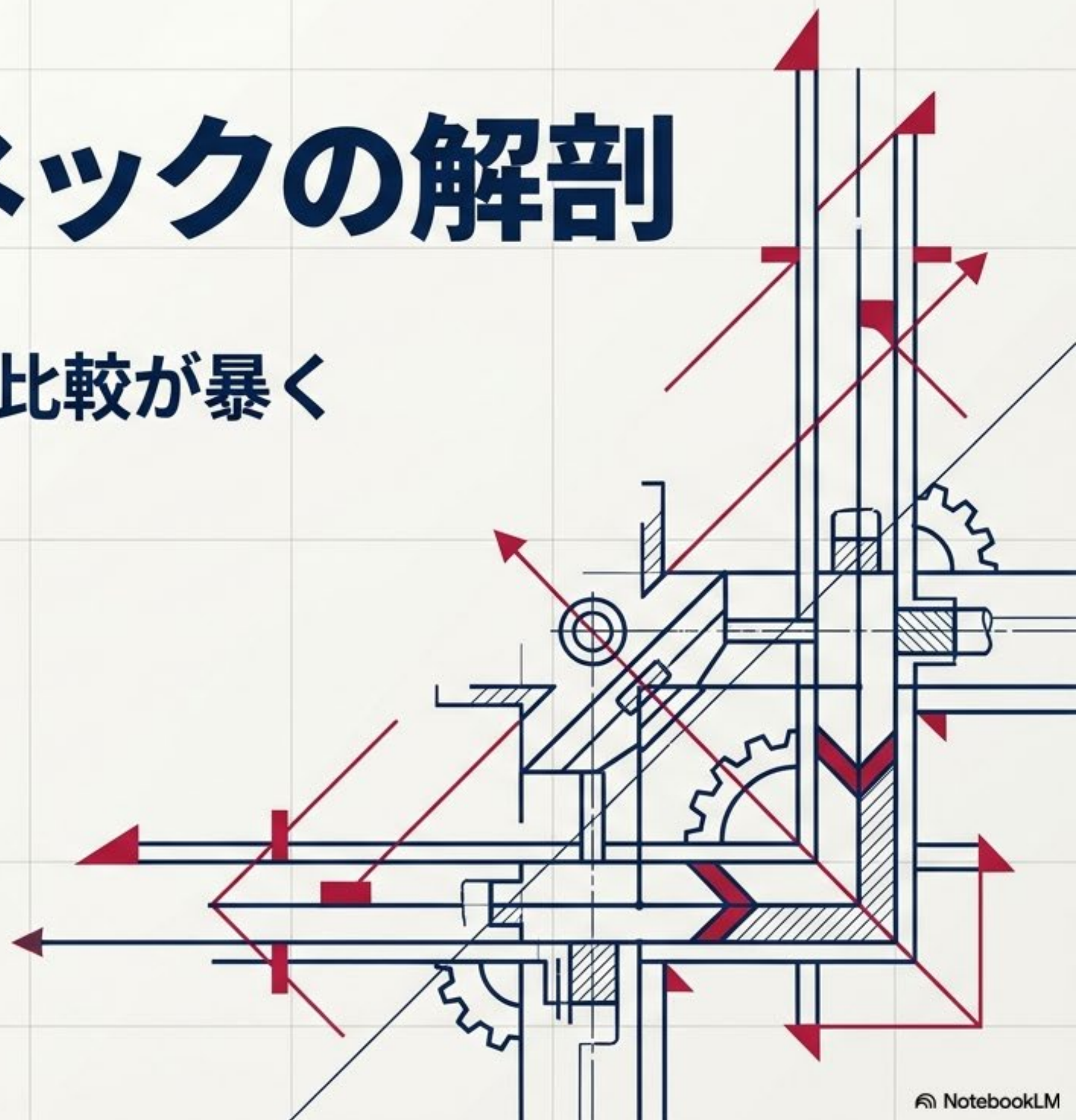


構造的ボトルネックの解剖

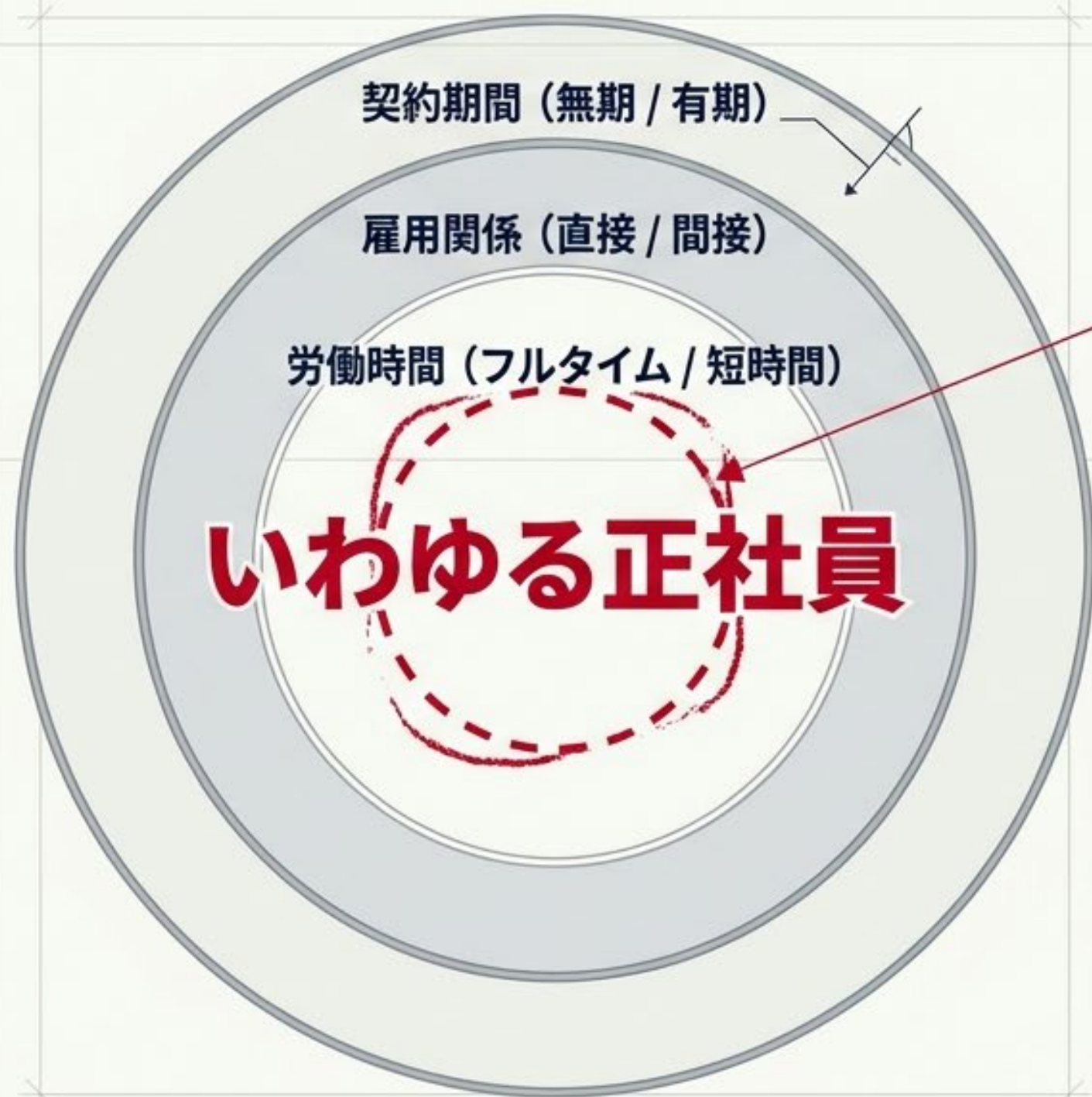
高学歴ホワイトカラーの国際比較が暴く
「日本の働き方」の現在地

佐藤博樹（東京大学名誉教授）

2026年1月9日



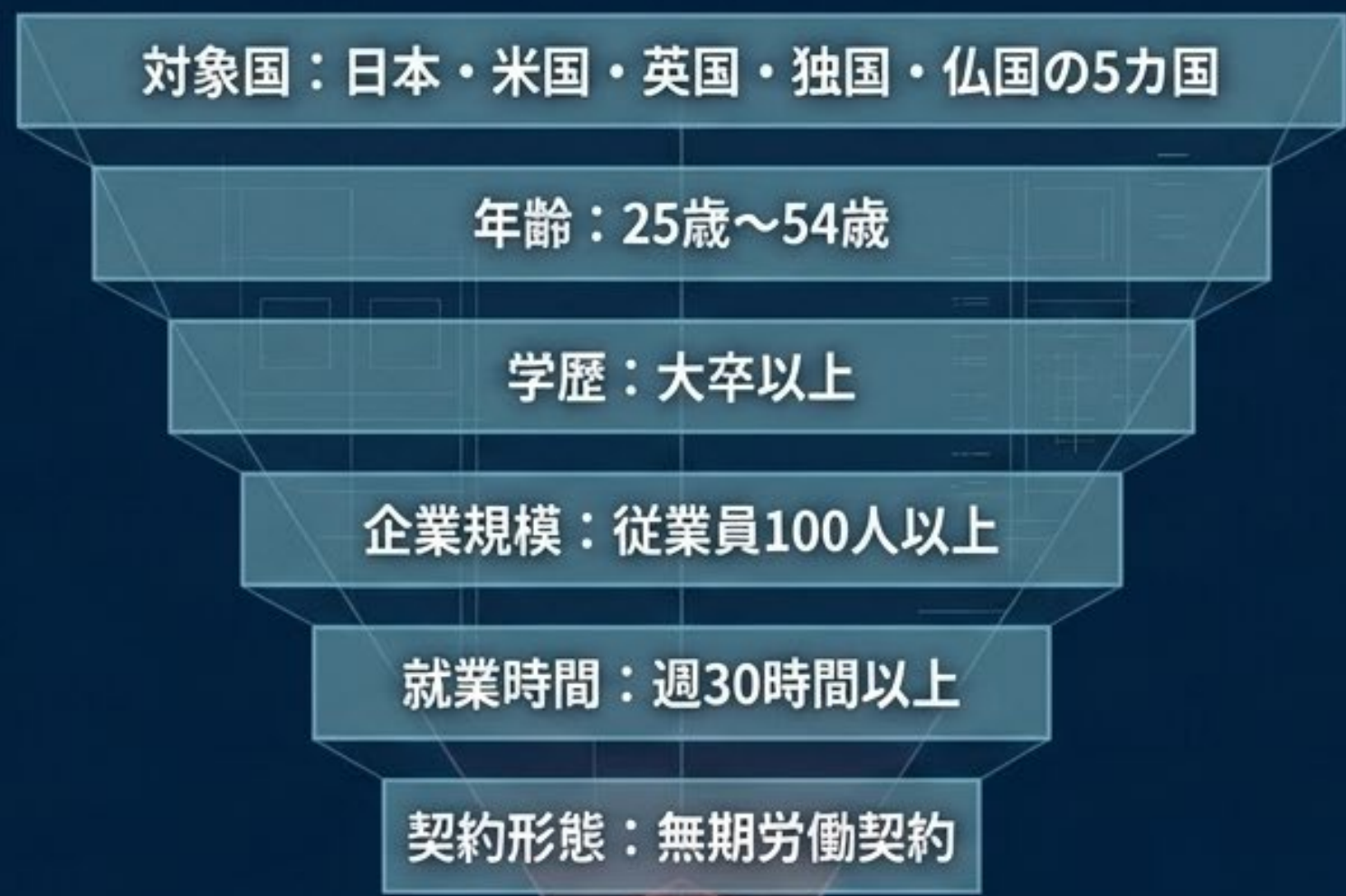
「正社員」という曖昧な輪郭



労働法上に「正社員」の定義は存在しない。

- 実態は「無期契約×フルタイム」だけではない。
- 有期契約社員でも自己判断で「正規」と認識する層が存在。
- 法的な枠組み（期間・直接/間接・時間）と社会的呼称のズレが、国際比較を困難にしている。

比較の前提条件：厳密な「同条件」の抽出



各国 N=1,000人（管理職200名・一般社員800名）
の高学歴ホワイトカラー

制度や定義の違いによるノイズを排除し、完全に同一の条件を抽出して初めて、日本特有の「構造」が可視化される。

管理職の定義ギャップ：「部下なし管理職」の不在

欧米モデル



日本モデル



※部下マネジメントへの偏重が構造的に定着しており、専門職ルートが未確立。

学びの壁：修士号取得率の圧倒的格差

12.8%

日本（修士以上の学歴）

54.2%

ドイツ

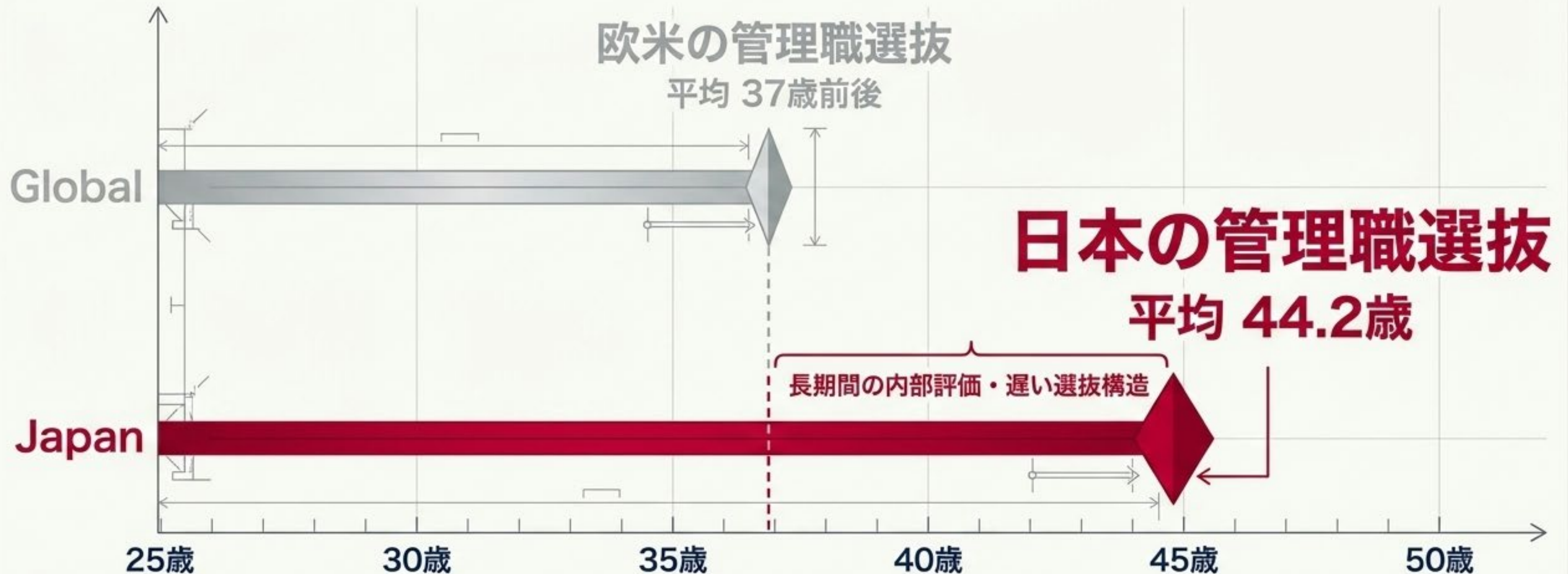
英国: 42.8%

仏国: 37.3%

米国: 32.0%

キャリア継続に「学び直し」が不可欠な時代において、日本の高学歴ホワイトカラーは圧倒的に学士止まり。社会人大学院など、リカレント教育のハードルが極めて高いことを示唆している。

昇進のタイムライン：遅すぎる選抜

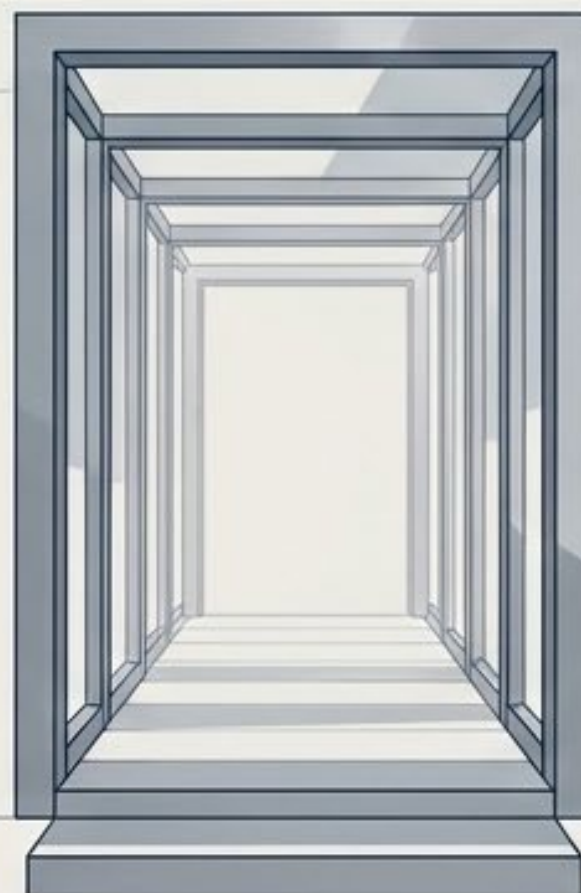
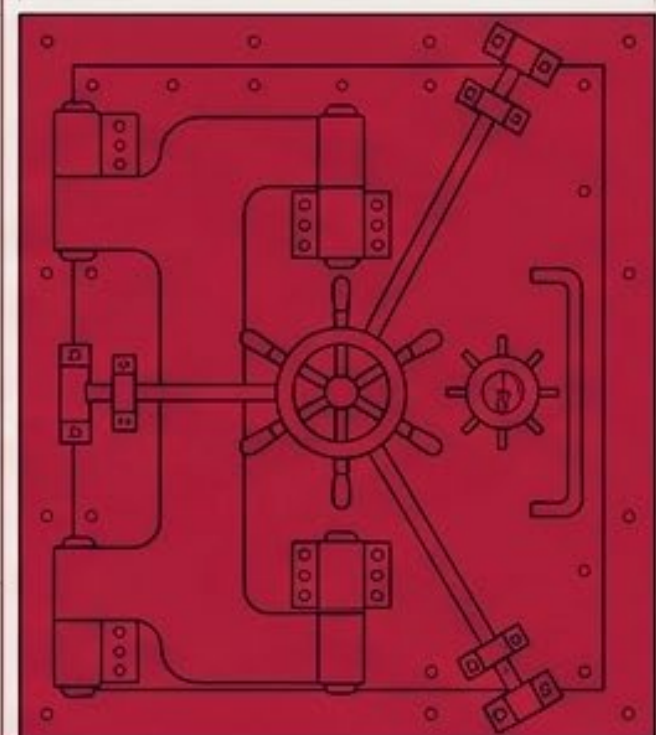


日本企業の昇進管理は、長期間の内部評価を経なければ昇進できない
「遅い選抜」の構造が現在も固定化されている。「遅い選抜」の構造が現在も固定化されている。

閉ざされた中途登用ルート

1.8%

日本：勤続2年以下の
管理職比率



12.5%

英国：勤続2年以下の
管理職比率

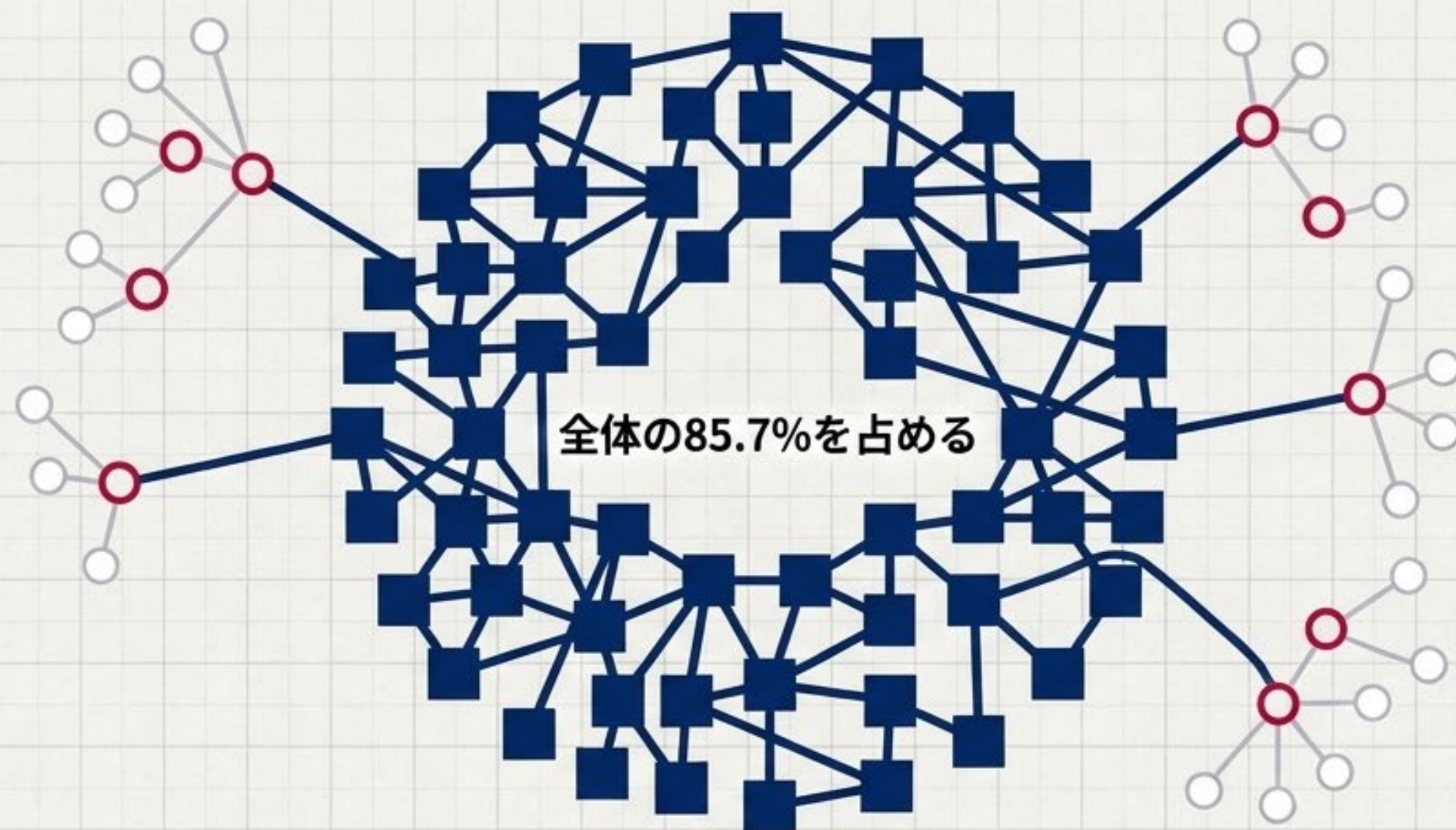
転職経験者自体は過半数 (56.6%)

しかし「外部からの管理職直接登用」は例外

日本も終身雇用一辺倒ではなく、中途入社自体は機能している。

欧米では中期キャリアでの管理職中途採用が一般的だが、日本は長期間の内部昇進ルートに極端に依存しており、外部の優秀層が参入できない。

偏在する多様性：女性管理職の「サイロ化」



全体の遅れ

女性上司を持つ一般社員の割合
日本：25.1%（米・仏は約45%）

真のボトルネック

「男性一般社員」に限定した場合の
直属の女性上司比率

日本：わずか**5.2%**
（米国は20.8%）

日本の女性管理職は組織全体に配置されず、「女性一般社員が多い特定の職場」に極端に偏在（サイロ化）している可能性が高い。

時間の罠：長時間労働の日本の管理職



日本の一般社員: 15.6%

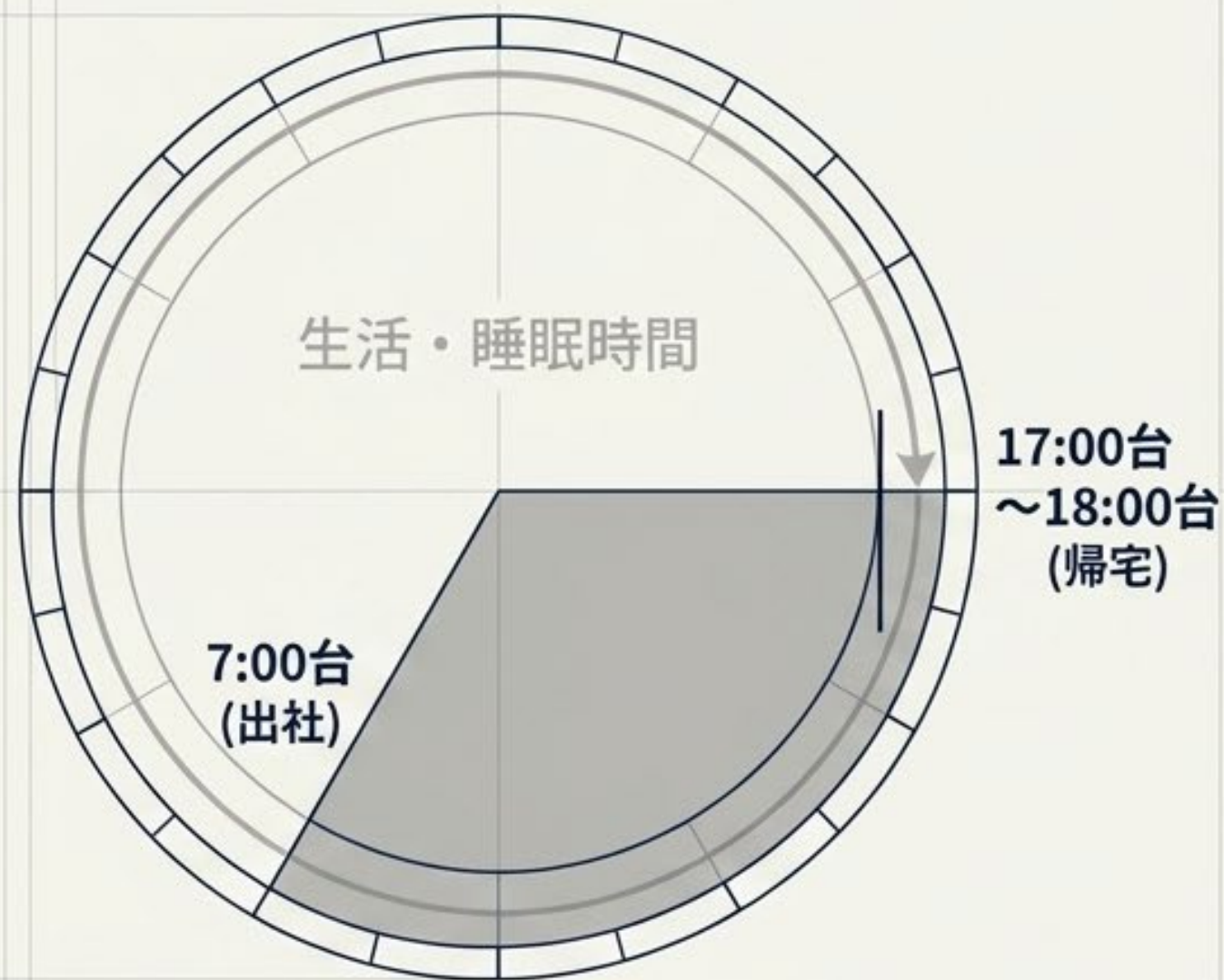
他国の管理職層と比較しても突出して高い割合。

構造的な阻害要因（ガラスの天井）

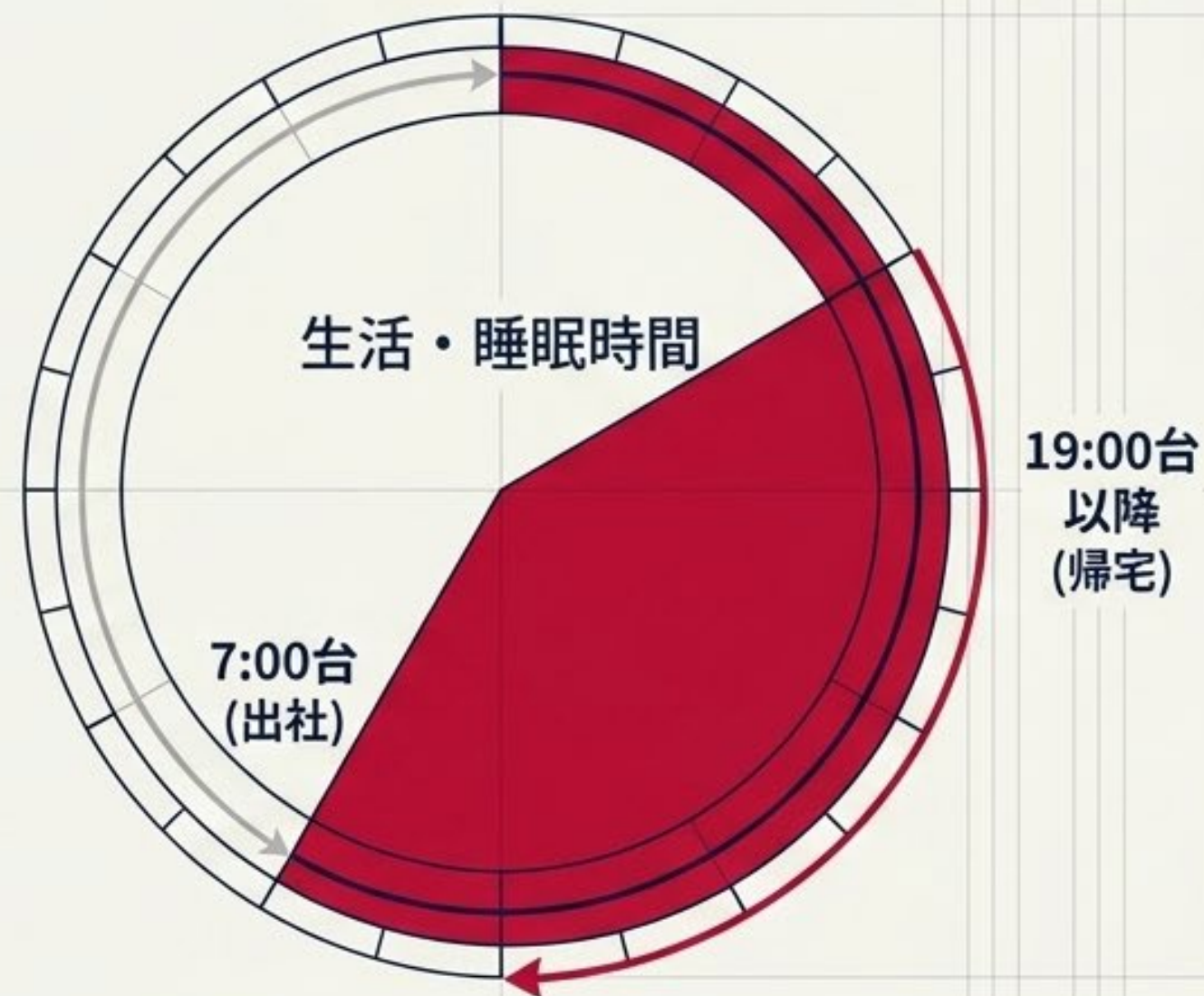
「長時間のPeople Management」が管理職の前提ポストとなっている。この極端な拘束時間が、育児や介護を担う層（特に女性社員）が管理職を目指す最大のハードルとして機能している。

24時間の占有率：生活時間の消失

欧米のホワイトカラー



日本のホワイトカラー



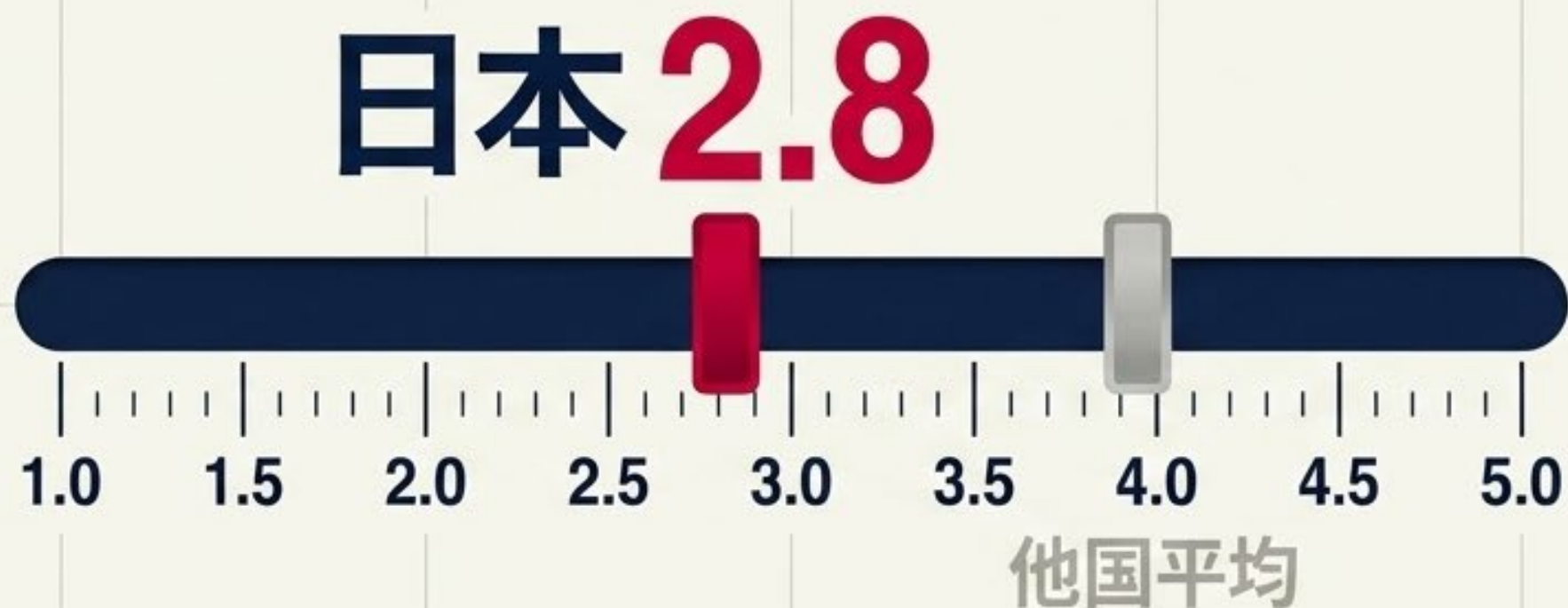
始まりは同じでも、終わりが全く異なる。

グローバル標準が17時台に私生活を取り戻す中、日本のホワイトカラーは依然として拘束されている。この長時間の占有が、睡眠時間の短縮と学び直しの欠如へ直結する。

硬直するタイムマネジメント：「中抜け」の許容度

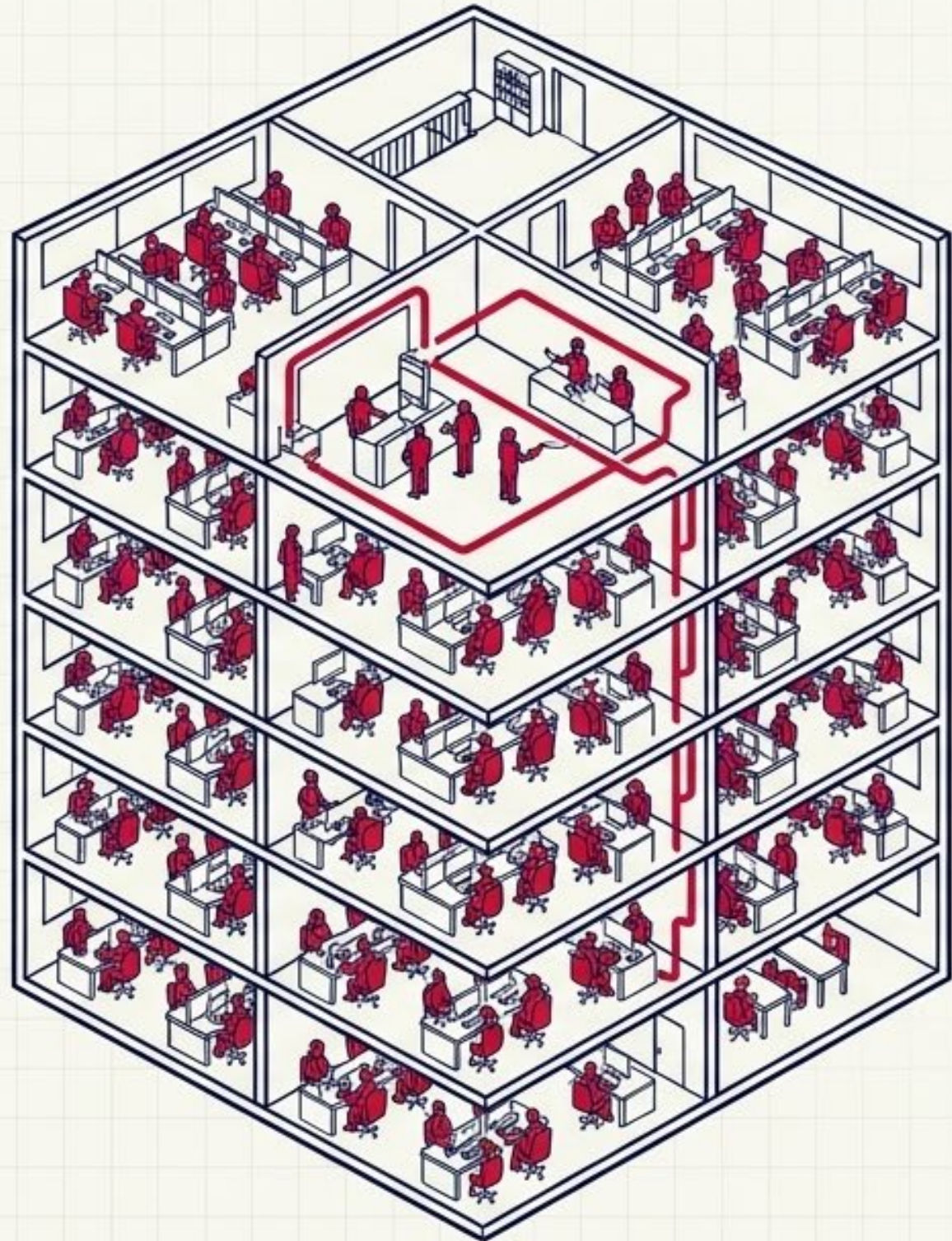


「私用で仕事に数時間抜けることができるか(中抜け勤務)」の5段階スコア

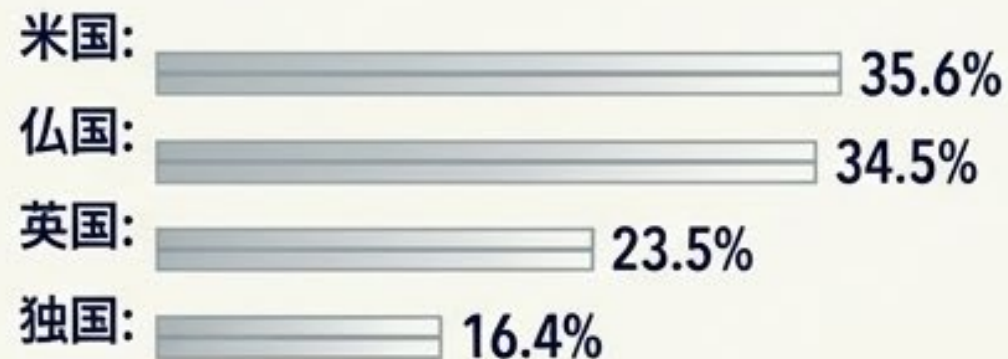


日本は出退勤時刻の変更(フレックスや裁量労働)が一般・管理職ともに難しく、柔軟性スコアが他国より約1ポイント低い。長時間拘束される上、日中の時間の融通が全く利かない、極めて硬直的な構造である。

固定化された空間：リモートワークの不在

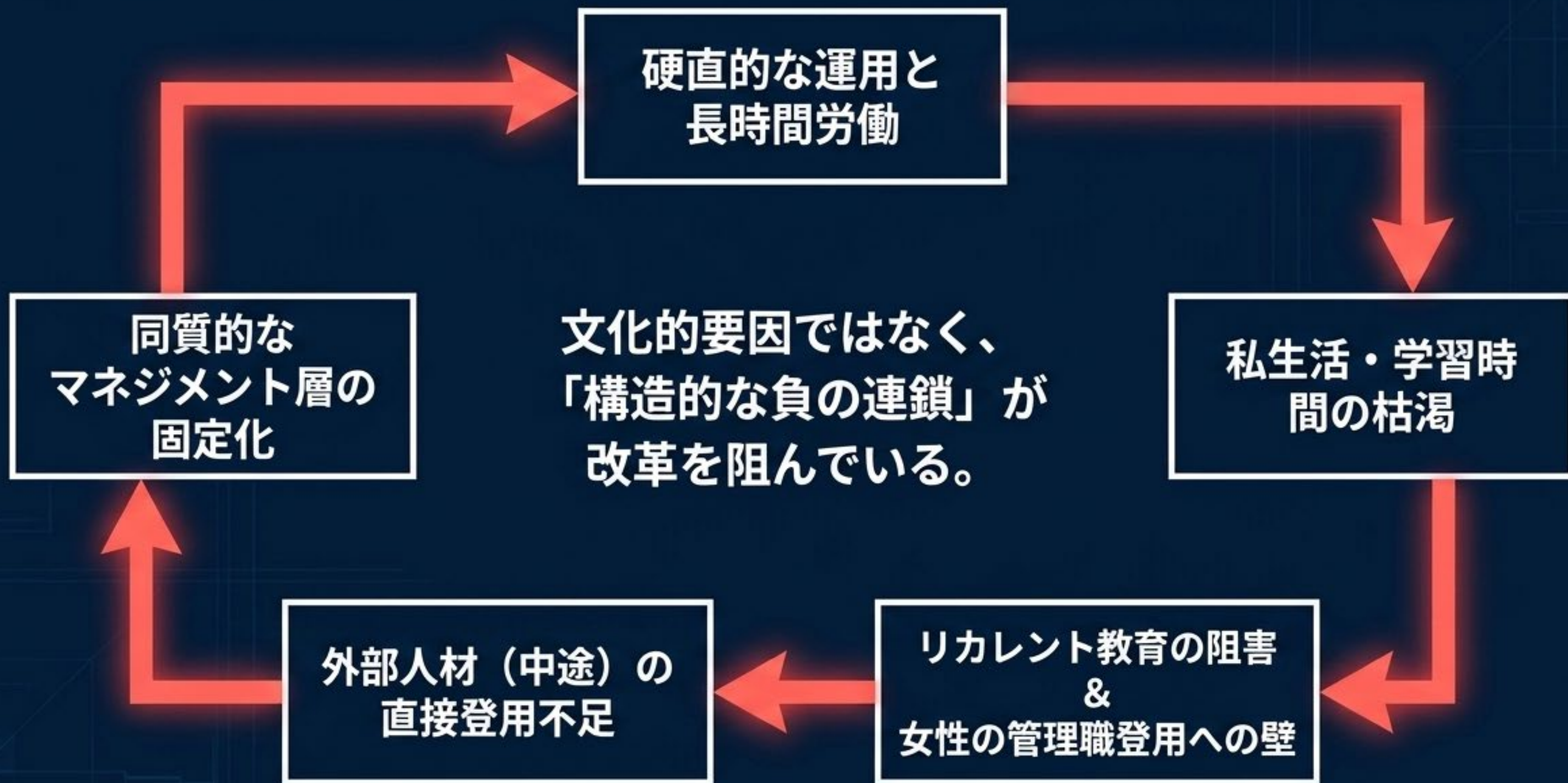


月の在宅勤務回数が「ゼロ」である
日本の正社員の割合

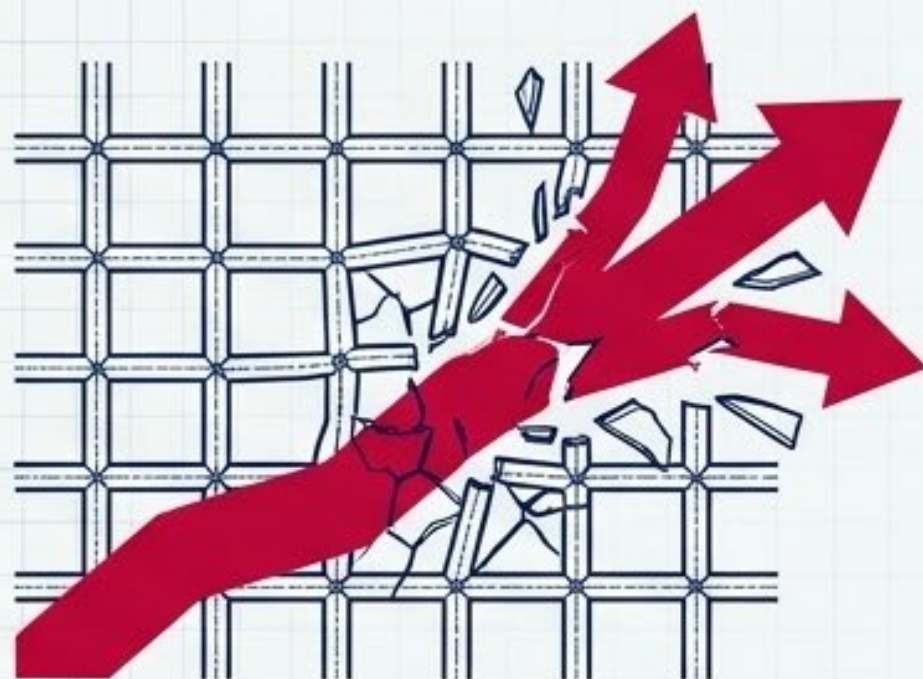


※対照的に、他国と比較して日本では**唯一過半数**が全く在宅勤務を利用していない。**働く空間の選択肢が完全に固定化**されている。

構造的ループ：なぜ日本の働き方は変わらないのか？



制度から「実態」の柔軟化へ



日本のホワイトカラーの働き方は、制度面（育児短時間やハイブリッドワーク）での整備は進んだ。しかし国際比較が暴いたのは、極端に低い「実態としての柔軟性」である。

評価体系の解体	学びの前提化	拘束の撤廃
長時間の「People Manager」に依存する昇進ルートを解体し、専門職としてのパスを確立する。	社会人大学院など、継続的な学び直し（リカレント教育）をキャリアの必須条件として再構築する。	「時間と空間の固定化」を前提としない、真に柔軟で多様な人材が参入可能な環境を整備する。

働き方改革は、制度の導入から「構造の解体」へとフェーズを移行しなければならない