Japan Society of Business Administration

組織の従業員における キャリア・プラトーの研究

――職務特性理論等の観点から――

山本　寛　千葉商科大学商経学部助教授

キーワード
キャリア・プラトー，労働観，職務設計，職務特性，キャリア意識

1．組織の従業員における キャリア・プラトー

最近組織内での管理職への昇進を基準とした従業員のキャリア（職業経歴）において，キャリア・プラトーが年齢的に早期にみられるようになってきた。組織の従業員におけるキャリア・プラトーとは，これまで主に勤労者の外的キャリアにおけるキャリア・ステージ（職業経歴段階）の側面から検討されてきた概念で，Ference, Stoner, & Warren (1977) は「今後の職階上の昇進の可能性が非常に低いキャリア上の地位」と定義している。すなわちキャリア・プラトーは職位自体のことを指しているが，「昇進の可能性が非常に低い」というのは個人の意識でありその点で心理的な概念でもある。

さて，それではこのキャリア・プラトーはわが国の企業社会ではどのような形で表れているであろうか。まずキャリア・プラトーは管理職への昇進を対象としているため，管理職の現状及び変化を検討する。マクロの雇用者全体に占める管理職の数と比率は総務庁統計局（1995）によると，数はそれまで増加傾向にあったが93年以降減少に転じ，比率も85年以降横這いまたは減少傾向をみせている。また社会経済生産性本部（1996）の調査によると，管理職を人数的に「過剰」「少し過剰」とする事業所が全体では47.2%，大企業（従業員数1,000人以上：以下同じ）では60.7%にのぼっている。そして今後の管理職の人数の調整については「必要最小限に減らして行きたい」（全体39.1%，大企業53.8%），「現状維持で行きたい」（全体54.2%，大企業42.4%），「増やしていく予定」（全体5.9%，大企業3.4%）であった。このように，管理職のマクロの数字での横這いもしくは減少傾向と経営側の人的資源管理上の意識・今後の方針（特に大企業で顕著である）が一致した傾向を示しており，今後も管理職位が増える可能性の高い企業は少ないと考えられる。全体のキャパシティーが増大しないとすると問題となるのは従業員の側の意識，つまり昇進に対する志向性である。この点について，社会経済生産性本部・日本経済青年協議会（1995）は新入社員を対象に「どのポストまで昇進したいと思いますか」と聞いた。その結果は，社長（20%），重役（12

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

%)，部長（11%)，課長（3%)，係長（2%)，専門職（スペシャリスト）(24%)，役職には就きたくない（7%）等であり，79年からの20数回の同一質問項目の調査結果と比較してもあまり大きな変化はみられていない。つまり，新入社員のデータからではあるが，全体としても従業員の昇進志向性については現状までのところはあまり大きな変化は示されていないといえる。

さて，全体のキャパシティーが増大しない状況のもと従業員の昇進志向性が大きく変化しないとすると，全体的に昇進が遅くなるとともに，従業員間の昇進競争が激化する。前者の点は労働省政策調査部（1995）の，部長，課長とも74年，84年，94年と平均年齢が上昇し，分布も高齢化しているという調査結果にみられる。後者の点は典型的には同一年次に入社した従業員間の昇進格差の問題であるがそれも拡大している。日本労働研究機構（1993）によると，課長クラスで57.0%，部長クラスで54.7%の企業が同一年次内昇進格差が拡大しているとしている。

さて，このような状況がまさにキャリア・プラトーであるといえる。つまり，「昇進の可能性が非常に低い」という意識は昇進が遅れることからはじまる。昇進が遅れるということには二つの側面がある。一つは組織全体において各職位の平均年齢が上昇することである。さらにもう一つは同一入社年次の従業員と比較して昇進が遅れるということである。

さて，わが国の企業における昇進管理を説明する有力な仮説として小池（1981）らがいうような「ゆっくりとした昇進」仮説がある。これは企業が入社後一定期間は同一入社年次の従業員間に処遇上の差をつけないという点を中心としている。なぜならわが国では経営側，従業員側ともに少なくとも従業員のキャリアの初期においては同一入社年次の横並び意識が存在するからである。たとえば前出の日本労働研究機構（1993）では，62.7%の企業が「入社5年程度」，21.1%の企業が「入社後7～8年程度」は差をつけないで同時に昇進・昇格させていると答えており，多くの企業は入社後一定期間は同期入社従業員の昇進・昇格に差をつけないとしている。さらに，わが国の企業における人事考課には同一入社年次の従業員間における相対評価の側面がみられる。この点も横並び意識を助長していると考えられる。

さて，従業員のキャリアが進展するにつれてこの状況が変化して同一年次内の昇進格差が拡大するとすれば，当然昇進が遅れる状況が継続した従業員がキャリア・プラトー状態に陥る可能性が高いといえる。そして今後管理職ポストが増加する可能性の低い状況においては，キャリア・プラトー状態の従業員（以下「プラトー」と略す）が増加する可能性が高いのである。

またわが国のほとんどの企業が定年制を採用しているため，ほとんどの従業員が最終的にはキャリア・プラトー状態を迎える。社会的には60歳定年制が定着し，さらに65歳までの継続雇用の必要性が叫ばれており，定年延長等の形で勤労者の職業生涯の期間自体は長くなってきている。しかし実態は労務行政研究所（1996）にみられるように，選択定年制や役職定年制等を導入する企業が増加しており，一組織としてみるとキャリア・プラトー状態が早期に発生するようになっている。つまり，今後は従業員によってその組織内キャリアの様相が大きく異なるというキャリアの多様化という状況において，ますますプラトーが増加すると思われる。

2．研究の目的

以上述べてきたように，プラトーは今後その該当者が増加し，企業の人的資源管理上も対策が必要になると思われる。山本（1996）のレビューによると，キャリア・プラトーは従業員の業績や意識に対し必ずしもマイナスの影響のみを及ぼす現象ではない。しかし先行研究でマイナスの側面（頻繁に組織を変更する，欠勤率が高

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

い等）がいくつか指摘されている以上，人的資源管理上具体的な対策が必要である。そして人的資源管理施策によってキャリア・プラトーの問題に対処するためには，その定義からいってもまず従業員の意識の側面を検討し，それによって現象を明らかにすることが必要である。そして，それを実証的に検討する際には以下の二種類のフレーム・ワークの研究が必要であると思われる。

A　多様な業種，組織，職種に所属する従業員を横断的に対象とし，一般的なキャリア・プラトー現象を探索的に検討する研究

B　業種，組織，職種等の外部・内部環境毎にケース・スタディ的に従業員を細分化して対象とし，その対象毎にキャリア・プラトー現象を個別に検討する研究

Aにおいては他の現象や他の環境の従業員との比較が可能であり，Bにおいては個別環境毎の厳密なプラトーとキャリア・プラトー状態にない従業員（以下「ノン・プラトー」と略す）の分類基準の設定や，個別の人的資源管理施策との関係の検討等が可能である。キャリア・プラトーの研究は現状では初期的段階にあると考えられるため，まずAにおいて総論的に現象自体の解明やプラトーとノン・プラトーの一般的な差異を検討する必要がある。その後Bにおいて，各論的に検討することが必要であると考えられる。そのため，本研究は主にAのフレーム・ワークによる実証研究によって，以下の点に基づきプラトーとノン・プラトーを比較し，キャリア・プラトー現象の一般的な解明を目的とする。さらにBにつなげるため，職務特性理論に依拠し，人的資源管理施策上職務充実化を目指す職務設計のための基礎資料を得ることを目的とする。

2-1．プラトー，ノン・プラトーの区分

従業員をどのような属性，特徴に着目してプラトー，ノン・プラトーに分類するかは重要な問題である。この基準をどのように設定するかによって，プラトーとノン・プラトーを比較する場合対象者の範囲や実証研究の結果が異なるからである。しかし先行研究のレビューや，わが国の代表的な企業の実態からは両者を分類する統一した基準は現在存在しないといえる（この点については山本（1996）に詳しい）。しかしそれらの検討の結果から，大枠では「現在の職位において職位歴が5年から10年であること」がプラトー，ノン・プラトーを分類する基準といえそうである。そして，Ference et al.（1977）のプラトー化を将来の昇進可能性と現在の職務業績をクロスさせて検討するモデルを除けば，他の先行研究はほとんど職位歴のみで基準を設定している。職位歴は人的資源管理上は明確な客観的基準であるが，キャリア・プラトーの「昇進の可能性が非常に低い」という個人の意識としての心理的な側面を考慮すると，現象の一面のみを考慮した基準といわざるを得ない。そのため本研究では，「職位歴」と「現在の所属組織での昇進可能性」の二つの基準によってプラトー，ノン・プラトーを分類する。

2-2．従業員の職位とキャリア・プラトー現象

企業の人的資源管理の観点からキャリア・プラトーを検討する場合，前提としてその結果としての組織における具体的な個別の職位とキャリア・プラトーとの関係を検討する必要がある。つまりキャリア・プラトー現象は課長職等個別の職位において発生するわけで，個別の職位毎の現象の現状とその差異をまず検討する必要がある。

通常組織はピラミッド型の階層構造になっており，職位において上位ほど下位より人数が少ない。労務行政研究所（1995）の調査によっても，全従業員に占める管理職の比率は部長級2.6%，次長級3.6%，課長級8.6%，係長級7.2%であり，ほぼ職位が上昇するにともない低下する。また連合総合生活開発研究所（1995）の調査によると，通常企業の幹部候補生といわれる

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

4年制大卒総合職の昇進について，同期入社者を100とした昇進できる職位の割合は課長相当資格が平均70.9%，課長役職以上が平均53.9%，部長役職以上が平均25.8%であり，明らかに上位の職位ほど昇進者は減少する。そのため従業員からみても，昇進すればするほどキャリアの天井が低くなり，人数も減少して昇進競争が激化すると考えられる。このような状況から，職位が高いほど「昇進の可能性が非常に低い」と考えるプラトーが増えると思われる。この点について山本（1996）は職位歴のみによる分類（ノン・プラトー：2年未満，プラトー：10年超）に基づくプラトー，ノン・プラトー別に職位在籍者数の比率の差異を検討した。その結果，係長においてプラトーの比率がノン・プラトーより有意に低かったが，職位が上昇するほどプラトーの比率が高いという点は明らかに認められなかった。そのため昇進可能性と職位歴の二つの要因で両者を分類することにより，職位が上昇するほどプラトーの比率が高くなるかどうかを再度検証する。

2-3．従業員の労働観とキャリア・プラトー現象

次にキャリア・プラトーを解明する際，検討されるべき点はプラトー，ノン・プラトーがその従業員に固定的な要因によって先験的に規定されているかどうかという点である。そうであれば，従業員のキャリア・プラトー化を防止するために職務充実化のための職務設計や人事相談，CDP等の人的資源管理施策を実施しても，従業員によってその有効性が低下することも考えられる。つまり，この点の検討は人的資源管理施策の有効性にも関係する重要な点と考えられる。それでは従業員に比較的固定的な要因，特に意識的な要因にはどのようなものがあろうか。

たとえば「価値観」についてSuper（1957）は人格的要因の階層構造において，欲求，性格に次いでより変化しにくい要因としてとらえている。また高橋・渡辺（1996）の従業員の組織社会化の段階モデルにおいて，最も達成の困難な組織社会化の段階として「会社との価値観の共有」が挙げられており，個人固有の価値観の変化への抵抗性が示唆される。またキャリア・プラトーは入社一定期間後の現象であり，Super（1957）のキャリア発達理論からいっても価値観は年齢的にもそれ以上あまり変化しない段階にあると考えられる。このようにプラトーとノン・プラトーが比較的変化しにくいと考えられる価値観（本研究の場合労働観）において差異がなければ，従業員がもともと持っている生得的・固定的要因により昇進の困難性の認知が規定されていないことが類推でき，人的資源管理施策の有効性を確認できると思われる。

2-4．企業の職務設計とキャリア・プラトー現象

企業の人的資源管理の観点から従業員の意識に重点を置いてキャリア・プラトーを検討する場合，その結果として従業員が実際に担当している職務をどのように認知しているかがその出発点になると思われる。その点注目されるのは職務特性理論である。この理論の中心はHackman & Oldham（1975）によると，組織の従業員が職務への高いモティベーションと職務満足を獲得して所属組織に高い成果をもたらすように職務を設計することである。そしてそのための診断モデルとしては，彼らのJDS（Job Diagnostic Survey）モデルは概念が整理され，実証的な測定も可能という点で優れていると評価されている。JDSモデルは技能の多様性，完結性（アイデンティティ），意義（有意味性），自律性，フィードバックの5つの中核的な職務特性があることによって，職務自体に関する限り高いモティベーションを期待できるとしている。そして職務・職場の状況要因である中核的な職務特性が従業員に認知されることによって，モティベーションのみでなく職務業績，職務満足を高め，欠勤や離転職を減少させ

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

るとしている。そのため従来，従業員の職務意識を向上させるため，認知された職務特性の変化，つまり職務設計による職務充実化，そしてそれによる労働生活の質（QWL）の向上が図られてきた。このように従業員の業種，組織，職種等の差異が分析上解決可能な職務特性の検討によって，横断的な対象のキャリア・プラトー現象に対する職務設計等人的資源管理施策の応用が可能になると思われる。

それではキャリア・プラトーと職務特性の認知とはどのような関係にあるであろうか。

Near（1985）によると，ノン・プラトーの管理職はプラトー状態の管理職に比較し有意に自己の職務の重要性を認知している。さらにGerpott & Domsch（1987）は，プラトーはノン・プラトーに比較して業績に関する上司からのフィードバックの認知が少ないとしている。これらの先行研究の結果から，ノン・プラトーはプラトーより自己の職務をより複雑である等職務充実度の高い職務であると認知しているのではないかと考えられる。プラトーがノン・プラトーより認知する職務充実度が低いとすれば，人的資源管理上プラトーに対し重点的な職務設計による職務充実化が必要とされよう。

2-5．従業員のキャリア意識とキャリア・プラトー現象

企業の人的資源管理の観点からみると，キャリア・プラトーは従業員の組織内キャリア発達に非常に関係の深い現象である。しかし南（1988）によると，組織内のキャリア発達を検討する際には従業員の職位という客観的指標のトレースによる「昇進・昇格」メカニズムの側面だけでなく，自己の状況に対する主観的な受け止めが重要であるとしている。これは組織内キャリア発達における内的側面，つまり従業員の自己のキャリアに対する意識（キャリア意識）の問題である。

そして現状では，組織が従業員のために用意する外的キャリアとして収入，権限，ステイタスともに高いものは管理職（及びその階層を上昇すること）である。また前述したように，従業員の側も社会的な肩書重視の影響のもと，組織に対して自己のキャリアとして期待するのは管理職位の上昇である。このような状況においては，将来のキャリア上の展望を持ちにくいプラトーはノン・プラトーよりキャリア意識が低いと思われる。

しかし山本（1996）のレビューによると，プラトー化とキャリア意識を含む従業員の種々の職務意識の関係については，職務意識の差異や調査対象の差異等によりプラトー，ノン・プラトー間の差異を指摘する研究とそれらの共通点を指摘する研究が混在しているのが現状である。

そこで本研究では，多くの先行研究と異なり多様な業種，組織に所属する従業員を対象に，昇進可能性と職位歴の二つの要因でノン・プラトーとプラトーを分類することにより，プラトーはノン・プラトーより，プラトー化に関係が深いキャリア意識が低いかどうかを検証する。

2-6．従業員の認知された職務特性要因とキャリア意識との関係におけるキャリア・プラトー現象

職務特性理論においては成長欲求（Hackman & Oldham, 1975）や自尊心（Tharenou & Harker, 1984），達成動機（Mowday & Spencer, 1981）等多くの個人差要因や，組織風土やリーダーシップ（田尾，1987）等の職務・職場の状況要因によって，認知された職務特性とモティベーション等の職務意識の関係が変化するかどうかという点が検討されてきた。

同様に，プラトー，ノン・プラトーの別により職務特性とキャリア意識との関係が異なるとすれば職務設計等に影響を及ぼす可能性がある。たとえばプラトーがノン・プラトーより両者の関連性が低いとすれば，プラトーに対する職務設計の有効性が低下するおそれがある。そのため，プラトー，ノン・プラトーの別による

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

職務特性要因とキャリア意識の関係の差異を検討する必要があると思われる。

以上の点を仮説及び問題点の形で以下に示す（有意差等の形で統計的検定が困難なものは「問題点」とした）。

［仮　説１］職位が上昇する程，その職位在籍者に占めるプラトーの比率が高くなる。

［問題点１］プラトー及びノン・プラトーにおける労働観の差異の検討

［仮　説２］プラトーはノン・プラトーより自己の職務を職務充実度の低い職務であると認知している。

［仮　説３］プラトーのキャリア意識はノン・プラトーのそれより低い。

［問題点２］プラトー及びノン・プラトーにおける職務特性要因のキャリア意識に対する関係の差異の検討

以上の点を図式化したのが以下の本研究の概念図である。

３．研究の方法

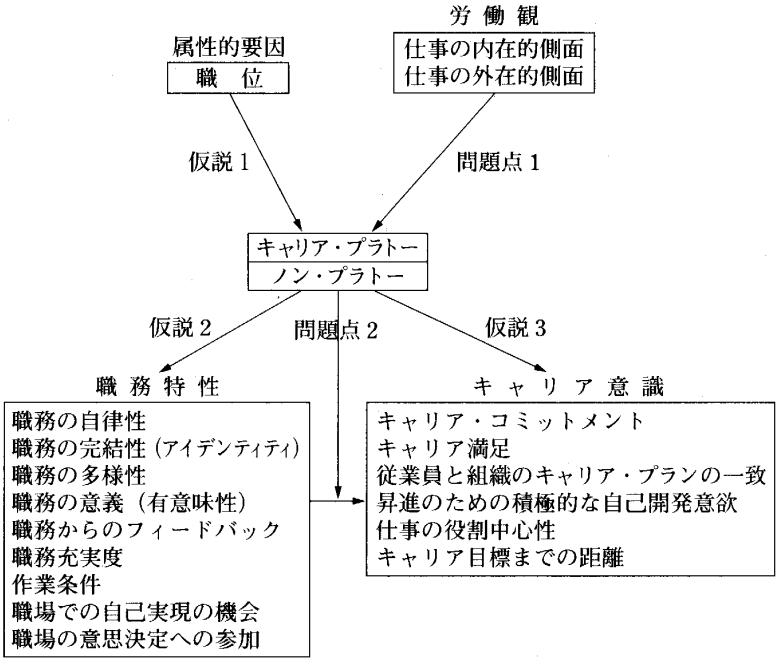
(1) 手続き　本社が東京都を中心とする民間企業９社に勤務する正社員480名を対象に，1992年３月から５月まで質問紙調査を実施した。質問票は調査者から各社の人事担当者に郵送され，職制を通じ会社の各セクションにわたりランダムに従業員に配布された。回収については，職制を通じて回収し調査者に郵送する方法が採用された。その結果，９社合計で345票が回収された（回収率71.9%）。所属企業の業種は化学，繊維，造船，卸売，小売，不動産等である。

(2) 測度　①属性要因―年齢，勤務歴（現在の組織に所属してからの年数），職位歴（現在の職位に就いてからの年数），職位（取締役以上，部長，課長，係長，一般，社内専門職別）。

②昇進可能性―所属組織における将来の昇進可能性の自己認知を測定する２項目の尺度。

③労働観―一般的に仕事をしてゆく上で重要と思われる価値観に関し，林（1989）の「仕事の価値」尺度を用いた。これは18の労働に関する価値観項目（内９項目が仕事の内在的側面，９項目が仕事の外在的側面に関する項目）に対し，重要度に応じ第１位から第３位までの順位をつけ価値観の相対的評価を測定する方法である。選択性と相対性を重視して採用した。

④職務特性要因―職務特性要因の認知における



【本研究の概念図】

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

プラトー，ノン・プラトーの差異に関する特性要因理論全体からの総合的な検討を試みた。そのため，Hackman & Oldham (1975) の中核的な職務特性以外に最近林 (1989) 等において職務特性要因として重視されてきた能力開発的要因や，労働時間等職務の外在的な労働条件的要因も含める。

(a)中核的職務特性—職務設計上重要な職務の特徴として挙げられる，自律性，多様性，完結性（アイデンティティ），意義，職務からのフィードバックの5項目の Hackman & Oldham (1980) の尺度。

さらに，その他職務特性要因と考えられる項目の因子分析結果から以下の尺度を加えた。

(b)作業条件—労働時間，仕事量等職務・職場における外在的要因を示す5項目の尺度。

(c)自己実現の機会—職務と興味，能力，背景等の一致等内在的要因を示す5項目の尺度。

(d)意思決定への参加—職場の仕事の手順等に関する意思決定への参加を示す4項目の尺度。

⑤キャリア意識—職務特性要因が影響すると考えられる従業員の自己のキャリアに対する意識に関係する項目の因子分析結果から以下の尺度を採用した。

(a)キャリア・コミットメント—（現在の）職業の継続意欲等，コミットメントの程度を測定する7項目の尺度。

(b)キャリア満足—過去の自己のキャリアに対する満足度を測定する1項目の尺度。

(c)従業員と組織のキャリア・プランの一致—従業員の将来のキャリア・プランがどの程度組織によって提供されるキャリアの機会，プラン，予定表と一致しているか等の程度を表わす4項目の尺度。

(d)昇進のための積極的な自己開発意欲—将来の昇進のため訓練や努力，自己啓発を行う程度を表わす2項目の尺度。

(e)仕事の役割中心性—生活における仕事の位置づけの中心性の程度を示す6項目の尺度。

(f)キャリア目標までの距離—キャリア目標到達までに必要な職務・職位の数を示す1項目の尺度。

4．研究の結果及び考察

《プラトーとノン・プラトーの抽出》

まずプラトーとノン・プラトーの抽出に際し性別の影響を検証するため，男性と女性の昇進可能性の平均値のt検定を行った。その結果男性（平均：5.88，SD：1.84），女性（平均：3.77，SD：1.74）で男性が有意に高く（$t(334)=9.62$，$p<.001$），非常に大きな差異が性別によりみられた。そのため分析上の偏りを避けるため女性を除外し男性のみのサンプルを山本 (1996) 同様採用した[1]。そして，職位歴と昇進可能性のユークリッド距離に基づく非階層的方法によるクラスター分析[2]を行った。全分散に対するクラスター間分散の比率等の基準から2クラスターが適当であると解釈された。クラスター別の職位歴と昇進可能性の平均値をt検定した結果が表1である。

この結果クラスターⅠがクラスターⅡより有意に職位歴が短く，昇進可能性も高かったため，クラスターⅠをノン・プラトー，クラスターⅡをプラトーとした。平均値からみてクラス

表1　クラスター別の職位歴及び昇進可能性のt検定の表

	α係数	クラスターⅠ（150人）平均（SD）	クラスターⅡ（66人）平均（SD）	t値
職位歴	—	5.66（1.55）	6.36（1.90）	2.83**
昇進可能性	.76	6.80（1.06）	3.76（1.19）	18.75***

：$p<.01$　*：$p<.001$

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

ターⅠは必ずしも昇進可能性の自己認知が高いノン・プラトーとはいえないが，クラスターⅡはかなりそれの低いプラトーと考えられる。相対的な比較の観点からみて分類した。

次にプラトー，ノン・プラトーが年齢や勤務歴において大きな偏りを示す場合，分析上プラトー化が高齢化や勤務歴の長期化に過度に強い影響を受け現象的に混同されるおそれがある。そのためその偏りを検討するため，プラトー，ノン・プラトーによる年齢層別（20-29歳～60歳以上の6段階）及び勤務歴層別（2年未満～20年以上の6段階）のχ^2検定を行った。その結果，年齢においてのみ全体として有意差がみられた（$\chi^2(5)=12.76$，$p<.05$）。そのため年齢層別に残差分析[3]を行った結果，50歳代のみプラトーがノン・プラトーより1％水準で頻度が高かった。結果としてプラトーはノン・プラトーより50歳代は比率が高いが，その他それほど大きな年齢及び勤務歴による偏りはないと判断されたため，特にそれらにより対象を統制して分析する必要性は低いと考えられた。以上の抽出及び検討過程により，全サンプルより216名（ノン・プラトー150名，プラトー66名，全員男性）を抽出し以下の分析を行った。

4-1．職位によるプラトーとノン・プラトーの差異（仮説1）

取締役以上，部長，課長，係長，一般，社内専門職別のプラトーとノン・プラトーの人数が表2に示される。χ^2検定の結果，プラトー，ノン・プラトー間に全体として有意な差が検出され，残差分析の結果課長（ノン・プラトー＞プラトー），取締役以上（プラトー＞ノン・プラトー）及び係長（プラトー＞ノン・プラトー）がその差に有意にまたは有意な傾向をもって寄与していた。そのため組織，業種，職種横断的な調査対象におけるノン・プラトー，プラトーに職位別に全体的な差異があることは実証されたが，社内専門職は別にして職位が上昇するほどプラトーが多くみられるとする仮説1は否定され，職位による個別的な特徴が示唆された（以下取締役以上はサンプルが少ないため考察を省略する）。

表2　職位別のプラトー，ノン・プラトーの人数

職　位	ノン・プラトー		プラトー
取締役以上	1	<’	3
部　長	15		4
課　長	44	＞	11
係　長	17	<’	14
一　般	67		29
社内専門職	6		5
合　計	150		66

$\chi^2=11.69$，d. f. ＝5，$p<.05$
<’：10％水準の傾向値で有意差あり　＞：5％水準で有意差あり

まず，係長は通常どの組織の管理・監督職階層においても下位に位置し上位の職位へのステップである。そのため，ノン・プラトーがプラトーより有意に比率が高いと予想されたが，逆にプラトーがノン・プラトーより高い傾向がみられた。つまり，係長段階で上位の職位への昇進が困難と考えている従業員がかなり存在する可能性が高いという点で，キャリアの心理的天井は職位が規定するというより，その他の要因による部分が大きいことが示唆された。

また課長は，多くの男性従業員にとっての一つの大きなキャリア目標であると考えられる。たとえば日本経営者団体連盟・関東経営者協会（1995）の新入社員を対象にした調査によると，男性の新入社員175人の48％が課長クラス以上への昇進を望んでおり，価値観の変化が著しいといわれる若年の男性においても同様の傾向が他の調査においてもみられる。また橘木・連合総合生活開発研究所（1995）の業種の異なる5社の男性大学（院）卒社員への調査結果でも，86.0％から93.5％の社員が最低課長以上まで昇進できそうであるとしている。つまり，そのような性格をもつ職位である課長職に昇進した従業員は最低の目標を達成したというとになる。しかし最低の目標であってもそれで終わりか，終わりでないかという意識には年齢や勤務歴等が関係すると思われる。本研究のサンプルでは

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

係長，課長ともプラトー，ノン・プラトー間での年齢層，勤務歴層別の有意差はみられなかったが，年齢が若く，勤務歴の短い係長・課長にはノン・プラトーの比率が高く，年齢が高く，勤務歴が長い係長・課長にはプラトーの比率が高いのではないかと考えられる。今後の追加的な調査が必要である。

また，個別職位毎のプラトー，ノン・プラトーの個人差としては山本（1995）で一部実証されたように，学歴や職種・配属部署の差異が関係していると考えられる。たとえば日本労働研究機構（1995）では，高卒・短大卒では課長クラス止まりが一般的であるのに対し，大卒では多くが課長クラスまで到達し，部長クラスにも半数程度が到達するという企業が多くなっている。つまり，学歴別の職位への到達には差があり，この点からキャリアの心理的天井も学歴水準が低いほど低いと思われる。また組織内キャリア発達には，Schein（1971）の3次元モデルによると組織システムの中枢と外縁の間の放射軸上の移動がある。つまり職種や配属部署の組織システムにおける中枢性の度合いにより，中枢（いわゆるエリートコース）に近い職種や配属部署ではキャリアの心理的天井は高く，外縁に近い職種や部署では天井は低いと考えられる。今後より大量のサンプルによる学歴別や職種・配属部署別のより詳細な検討が必要とされる。また，職位の区分についても，たとえば課長ではラインの課長とスタッフの課長，部下の多い課長と少ない課長等により組織における位置づけが異なることがある。それらの点も考慮して分割して考察する必要もあろう。

4-2．プラトー，ノン・プラトーの労働観の差異（問題点1）

プラトー，ノン・プラトー別に1位から3位まで重視する労働観を挙げた従業員の頻度及びその比率が次頁に掲げた表3に示される（同順位を記入した回答等がみられたため，総列和はノン・プラトーが150，プラトーが66になっていない）。まず，労働観を全体として仕事の内在的側面に関する価値項目群（1－9）と外在的側面に関する価値項目群（10-18）に分割し，プラトー，ノン・プラトー別に選択した（つまり1位から3位の順位を付した）頻度によるχ^2検定を行った（$\chi^2(1)=1.60$，n. s.）。その結果プラトー，ノン・プラトーによる両項目群の選択は両者とも内在的項目を選択する比率が高いが有意差はなく，プラトー，ノン・プラトーの別により，仕事の内在的側面，外在的側面の重視に偏りはみられなかった。次に個別の価値観項目については期待度数が低い項目が含まれているため，検定は行わなかった。以下パーセンタイルによりプラトーとノン・プラトーを比較する。行和によると全体としてプラトー，ノン・プラトーとも，10．給料・賃金の比率が最も高く，次に5．仕事上のやりがい（達成感），4．仕事に対する責任，11．職場の楽しい人間関係等が続き，あまり差異はみられない。これらの結果から，［問題点1］において価値観レベルではプラトーとノン・プラトーは類似していることが明らかにされた。特に16．昇進可能性はプラトー，ノン・プラトーともともと仕事をする際に重視する価値観ではないことが明らかにされた。すなわち，昇進可能性はもともと仕事をする際重視しないが，昇進管理という人的資源管理施策上の結果として生じる意識であることが示唆された。結果として従業員がもともと保持している労働観の観点からみると，プラトー，ノン・プラトーの差異はみられなかった。今後性格等他の固定的要因も調査することによって両者の差異が固定的要因によるものではないことが確認できれば，プラトーの発生の防止やその弊害を減少させることにおける人的資源管理施策の役割の重要性が認められるものと思われる。

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

表3　プラトー，ノン・プラトー別の重視する労働観を挙げた従業員の人数及びその比率
（　）内は総列和に対する各項目の％表示　（ノン・プラトー群：n＝150，プラトー群：n＝66）

労働観の項目	第1位		第2位		第3位		行和	
	ノン・プラトー	プラトー	ノン・プラトー	プラトー	ノン・プラトー	プラトー	ノン・プラトー	プラトー
1．仕事上の自主性・独立性	8（5）	7（9）	11（8）	4（6）	9（6）	4（6）	28（6）	15（7）
2．興味ある（面白い）仕事をする	21（13）	7（9）	8（6）	6（9）	11（8）	1（2）	40（9）	14（7）
3．会社にとって重要な仕事をする	6（4）	4（5）	9（6）	2（3）	7（5）	0（0）	22（5）	6（3）
4．自分の仕事に対し自ら責任をもつ	24（14）	8（11）	12（9）	2（3）	12（9）	7（11）	48（11）	17（8）
5．仕事上のやりがい（達成感）	25（15）	7（9）	21（15）	8（12）	19（13）	7（11）	65（14）	22（11）
6．自己の能力の向上	8（5）	3（4）	9（6）	6（9）	6（4）	3（5）	23（5）	12（6）
7．自分にあった仕事	5（3）	3（4）	6（4）	4（6）	4（3）	6（10）	15（3）	13（6）
8．自己の能力相応の仕事	0（0）	2（3）	2（1）	1（1）	2（1）	1（2）	4（1）	4（2）
9．自己の能力の発揮	8（5）	2（3）	5（4）	2（3）	9（6）	5（8）	22（5）	9（10）
列和	105（63）	43（57）	83（59）	35（51）	79（56）	34（55）	267（60）	112（54）
10．給料・賃金	25（15）	16（21）	27（19）	9（13）	31（22）	11（18）	83（18）	36（17）
11．職場の楽しい人間関係	15（9）	6（8）	17（12）	6（9）	16（11）	5（8）	48（11）	17（8）
12．将来の充実した年金計画・保険制度	0（0）	2（3）	0（0）	2（3）	0（0）	1（2）	0（0）	5（2）
13．上司の態度・監督方式	1（1）	0（0）	2（1）	2（3）	0（0）	0（0）	3（1）	2（1）
14．会社の管理のやり方	3（2）	1（1）	3（2）	5（7）	1（1）	2（3）	7（2）	8（4）
15．会社の経営政策・方針	13（8）	5（7）	3（2）	5（7）	5（4）	1（2）	21（5）	11（5）
16．昇進の可能性	1（1）	0（0）	0（0）	0（0）	2（1）	1（2）	3（1）	1（0）
17．上司からの信頼	2（1）	2（3）	2（1）	4（6）	4（3）	2（3）	8（2）	8（4）
18．同僚からの信頼	3（2）	1（1）	4（3）	1（1）	3（2）	5（8）	10（2）	7（4）
列和	63（37）	33（43）	58（41）	34（49）	62（44）	28（45）	183（40）	95（46）
総列和	168	76	141	69	141	62	450	207

1－9が仕事の内在的側面に関する価値の項目，10-18が仕事の外在的側面に関する価値の項目

4－3．プラトー，ノン・プラトーの職務特性要因及びキャリア意識の差異（仮説2，仮説3，問題点2）

プラトー，ノン・プラトー別の職務特性要因のt検定の結果が表4に示される。また，Hackman & Oldham（1975）の工夫した仕事の複雑さ全体を示す統合的な指標である職務充実度（motivating potential score：MPS[4]）のt検定結果も算出した。すべての職務特性要因においてプラトーがノン・プラトーより有意に低

表4　プラトー，ノン・プラトーの職務特性要因の差異のt検定の表

	α係数	ノン・プラトー（150人）	プラトー（66人）	t値
		平均（SD）	平均（SD）	
自律性	－	3.83（.85）	3.56（1.05）	1.85＊’
完結性	－	3.69（.79）	3.32（.95）	3.03＊＊
多様性	－	3.89（.88）	3.41（1.14）	3.04＊＊
意義	－	4.07（.74）	3.76（1.05）	2.21＊
フィードバック	－	3.57（.90）	3.05（1.03）	3.75＊＊＊
職務充実度	－	54.99（23.54）	41.30（23.74）	3.93＊＊＊
作業条件	.70	14.22（2.96）	13.24（3.23）	2.17＊
自己実現	.81	17.65（2.92）	14.26（4.04）	6.16＊＊＊
意思決定	.89	13.61（2.91）	11.55（3.87）	3.87＊＊＊

＊’：p<.10　＊：p<.05　＊＊：p<.01　＊＊＊：p<.001

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

く，またMPSの結果により全体としての職務充実度もプラトーがノン・プラトーより有意に低く評価しており，仮説2は検証された。プラトーはノン・プラトーより職務の内在的要因ばかりでなく作業条件のような職務の外在的要因，さらに能力開発的要因も低く認知しており，企業の労働条件管理や教育訓練管理にも不満であることが示唆された。

このように職務設計の前提となる職務特性の認知において両者に明らかな差異が検出されたため，特にプラトーに対し重点的な職務設計による職務充実化が必要とされよう。

次にプラトー，ノン・プラトー別のキャリア意識のt検定の結果が表5に示される。キャリア目標までの距離を除き，ほとんどすべてのキャリア意識においてノン・プラトーがプラトーより有意に高く，仮説3はほぼ検証されたといえる。特にキャリア・プランの一致度は，CDP等を展開してゆく際の基礎となる従業員の側の計画の受容度や自発性に関係する要因であると思われるが，この点でも従業員の昇進可能性の認知等が重要であることが明らかにされた。また昇進可能性を低く認知しているプラトーが，ノン・プラトーと比較して昇進のための自己開発意欲が低いことは予想された点とはいえ，従業員のワーク・モティベーション全体に関係する重要な問題といえる。さらに，プラトーの現在の職業に対するコミットメントの低さは，場合によっては転職意思の相対的な高さに結びつくことが考えられる。また，プラトーが過去の自己のキャリアに対する満足感も低いことは，現在の昇進可能性が低いことの認知が過去において積み上げてきた実績に対して否定的に認知する可能性を示唆しており，問題といえる。しかし，キャリア目標までの距離に有意差のないことはその高さには個人差があるとしても，昇進可能性の認知の差は必ずしも自己のキャリアの見通しとは関係がないことが示唆された。今後プラトーとノン・プラトーにおけるキャリア目標の具体的な内容の差異を検討する必要があろう（以上の分析に際し，2項目以上で構成される変数のα係数を算出したところ表4，表5によりすべて0.7以上であり，各変数とも概ね妥当な値であったため，本研究における各変数の信頼性は妥当な水準にあると思われる）。

さらにノン・プラトー，プラトー別の職務特性要因のキャリア意識に対する関係を比較するため，特性要因を独立変数，キャリア意識を従属変数とする重回帰分析を行った結果が次頁に掲げた表6である（重回帰分析における多重共線性の問題[5]は，V.I.F.（分散拡大要因）がノン・プラトーですべて2.0未満，プラトーにおいても最大値2.40（平均値1.79）でありそれほど大きくないと判断された）。

昇進のための積極的な自己開発意欲を除き，ほとんどの変数においてプラトーがノン・プラトーより自由度調整済み決定係数（R^2）が高かったため，［問題点2］において，プラトーがノン・プラトーに比較して職務特性要因の認知がキャリア意識に寄与する関係が強いことが明

表5　プラトー，ノン・プラトー別のキャリア意識の差異のt検定の表

	α係数	ノン・プラトー（150人）	プラトー（66人）	t値
		平均（SD）	平均（SD）	
キャリア・コミットメント	.81	22.55（4.50）	18.94（5.32）	5.13＊＊＊
キャリア満足	−	3.14（.82）	2.61（.97）	4.16＊＊＊
キャリア・プランの一致	.86	11.92（2.29）	9.09（2.81）	7.20＊＊＊
自己開発意欲	.85	6.38（1.73）	5.42（2.13）	3.20＊＊
仕事の役割中心性	.79	20.56（3.36）	18.38（3.57）	4.31＊＊＊
キャリア目標までの距離	−	3.62（1.43）	3.39（1.65）	.94

＊＊：p<.01　＊＊＊：p<.001

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

表6　職務特性要因を独立変数，キャリア意識を従属変数とする重回帰分析の表
（上段＝ノン・プラトー群：n＝150　下段＝プラトー群：n＝66）

職務特性要因 / キャリア意識	自律性 β	完結性 β	多様性 β	意義 β	フィードバック β	作業条件 β	自己実現 β	意思決定 β	R^2
キャリア・コミットメント	.05 -.23*'	.05 -.13	-.17*' .01	.20* .02	-.04 -.06	.20* .20*'	.28** .56***	.05 .30*	.18*** .50***
キャリア満足	.13 -.27*'	-.04 -.07	.02 .03	-.11 .07	.00 .10	-.03 .22	.26** .56**	.27** -.16	.17*** .23**
キャリア・プランの一致	.10 -.33*	-.08 -.17	-.08 .06	.08 .49**	-.01 -.13	.17* .07	.35*** .39*	.20* .12	.27*** .31***
積極的な自己開発意欲	-.05 .09	-.05 -.16	.19* .17	.22* -.15	.12 -.04	.11 .15	-.01 -.04	.08 .13	.10** .06
仕事の役割中心性	.11 .12	.02 -.06	.08 -.03	.09 .21	.08 .18	-.08 .12	.20* .13	.21* .21	.24*** .39***
キャリア目標からの距離	-.13 .09	.12 .24*'	.19*' -.16	-.11 -.17	-.10 .03	.01 -.17	-.04 .07	.09 -.50**	.00 .27**
V. I. F.（分散拡大要因）	1.72 2.02	1.31 1.29	1.54 1.42	1.46 2.32	1.19 1.48	1.21 1.52	1.43 2.40	1.55 1.90	

*'：p<.10　*：p<.05　**：p<.01　***：p<.001

らかにされた。そのため，ノン・プラトーよりプラトーに対する方が職務設計による職務充実化の効果が高いことが示唆された。仮説2の結果より認知された職務特性自体はプラトーがノン・プラトーより有意に低かったが，それが職務設計により改善される効果はプラトーの方が大きい可能性が示唆された。人的資源管理上は，専門職制度の充実化等がプラトーに対して特に有効である可能性が示唆される。

（1）　今後女性のプラトーは管理職への昇進者の増加により減少するか，あるいは昇進意欲の増大により増加するか等，女性のキャリア・プラトー現象の問題は今後の重要な研究課題になると思われるが，本研究の対象においては予想された大きな性差がみられたため分析上削除した。

（2）　個体間の類似性の指標に基づき個体をいくつかの個体のまとまり（クラスター）に分割する方法。そのなかで同一クラスターに含まれる個体間分散は小さく，異なったクラスターに含まれる個体間分散は大きくなるような最適化基準を設定し，クラスターに分割してゆく方法を非階層的方法と呼ぶ。

（3）　i×jの集計表においてχ^2検定の結果が有意であった場合どのセルが有意性に貢献したかを判定する方法。標準正規分布に従うよう調整された残差は自由度∞のt分布と一致する。

（4）　Hackman & Oldham (1975) による職務充実度 (motivating potential score : MPS) の計算式。

$$\mathrm{MPS}=\frac{\text{多様性}+\text{完結性（アイデンティティ）}+\text{意義}}{3}\times\text{自律性}\times\text{フィードバック}$$

（5）　重回帰分析において独立変数間の相関の高さが決定係数を実際以上に高く推定する傾向。Chatterjee & Price (1977) は $\mathrm{VIF}_j=1/(1-R_j^2)\leqq 10$ の場合多重共線性が発生しないとしている。

〈引用文献〉

Chatterjee, S., & Price, B. *Regression Analysis by Examples*. John Wiley & Sons, 1977.

Ference, T., Stoner, T., & Warren, F. Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 1977, *2*, 602-612.

Gerpott, T., & Domsch, M. R & D professionals' reactions to the career plateau : An exploration of the mediating role of supervisory behaviors and job characteristics. *R & D Management*, 1987, *17*, 103-118.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Developement of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 1975, *60*, 159-170.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. *Work redesign*. Addison-Wesley, 1980.

林　伸二『仕事の価値―新しいモティベーション研究』白桃書房，1989.

小池和男『日本の熟練―すぐれた人材形成システム』有斐閣，1981.

南　隆男「キャリア開発の課題」三隅二不二・山田雄一・南隆男（編）『組織の行動科学』福村出版，1988 (pp. 294-331).

Mowday, R. T., & Spencer, D. G. The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism incidents. *Academy of Management Journal*, 1981, *24*, 634-642.

Near, J. P. A discriminant analysis of plateaued versus nonplateaued managers. *Journal of Vocational Behavior*, 1985, *26*, 177-188.

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

日本経営者団体連盟・関東経営者協会「平成7年度『新入社員の意識調査』」『労政時報』, 1995, *3222*, 38-42.

日本労働研究機構「大企業ホワイトカラーの異動と昇進—『ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査』結果報告—」『調査研究報告書』1993, *37*.

日本労働研究機構「ホワイトカラーの人事管理」『調査研究報告書』1995, *68*.

連合総合生活開発研究所「労組が提起する『新しい働き方』の方向性」『労政時報』1995, *3237*, 26-41.

労働省政策調査部「賃金センサス—平成6年度賃金構造基本統計調査—」(財) 労働法令協会, 1995.

労務行政研究所「転換期における管理職構造の実態」『労政時報』1995, *3211*, 2-18.

労務行政研究所「平成7年人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』1996, *3145*, 2-54.

Schein, E. H. The individual, the organization and the career : A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1971, *7*, 401-426.

総務庁統計局『労働力調査年報』総務庁統計局, 1995.

社会経済生産性本部「管理職の処遇と活性化策に関する現状と今後の動向調査」『賃金実務』, 1996, *763*, 40-45.

社会経済生産性本部・日本経済青年協議会「平成7年度『働くことの意識』」『労政時報』1995, *3222*, 29-35.

Super, D. E. *The Psychology of Careers*. New York : Harper & Row, 1957. (日本職業指導学会訳『職業生活の心理学』誠信書房, 1960)

橘木俊詔・連合総合生活開発研究所『「昇進」の経済学—なにが「出世」を決めるのか』東洋経済新報社, 1995.

高橋弘司・渡辺直登「女性の組織社会化に関する実証研究—先行要因の探索と離転職意思への影響について—」『日本労務学会年報 (第25回全国大会)』1996, 181-197.

田尾雅夫『仕事の革新』白桃書房, 1987.

Tharenou, P., & Harker, P. Moderating influence of self-esteem on relationships between job complexity, performance, and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1984, *69*, 623-632.

山本　寛「キャリア・プラトー状態の従業員の研究—従業員のもつ労働観やイメージとの関係から—」『産業・組織心理学会第11回大会発表論文集』, 1995, 35-37.

山本　寛「キャリア・プラトー状態の従業員の検討—キャリア意識等の職務意識やキャリア上の決定・行動等の観点から—」『産業・組織心理学研究』1996, *10*, 41-57.

NII-Electronic Library Service