Japan Society of Business Administration

組織の人的資源管理施策と管理職のキャリア・プラトー現象との関係

――大企業の課長職を対象として――

山本　寛　千葉商科大学商経学部助教授

キーワード
人的資源管理施策，昇進基準，キャリア・プラトー現象，職位歴，昇進可能性認知

1．組織におけるキャリア・プラトー現象

本研究は最近組織従業員に顕著にみられるようになってきたキャリア・プラトー現象[1]について，その組織の人的資源管理との関係を研究したものである。プラトー現象の早い時期の研究によれば，それは「現在の職位以上の昇進の可能性が非常に低いキャリア上の地位」と定義される（Ference, Stoner, & Warren, 1977, p. 602）。これはプラトー現象に関する多くの先行研究において採用されており（Carnazza, Korman, Ference, & Stoner, 1981; Near, 1985; Slocum, Cron, Hansen, & Rawlings, 1985; Chao, 1990），妥当性の高い定義であると考えられる。この代表的な定義によれば，プラトー現象は従業員の所属組織内での職位を対象とするだけでなく，「昇進の可能性が非常に低い」という点で従業員の心理的な側面をも包含している。そのため，プラトー現象には現在の職位の経験年数（職位歴）などで測定される客観的側面と，所属組織での将来の昇進可能性認知などで測定される主観的側面の両側面がある。

最近わが国でも以下のような状況で，プラトー現象が年齢的に早い段階でみられるようになってきた。

第1に，経済の低迷を背景に業績の悪化によるリストラクチャリングが多くの企業で実施されている。

第2に，多くの企業で1980年ごろから団塊の世代の管理職昇進年齢への到達などによって管理職位の不足という事態が発生してきた。

第3に，最近では高齢化の波が管理職位の配分に少なからず影響を与えている。

第4に，高学歴化の進行によって，かつての年功的地位配分を含む人的資源管理は退潮の方向を示してきた。

このように，プラトー現象は変動する労働市場の状況のもとで，現代の組織で普遍的にみられる現象になりつつある[2]。

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

2．組織の昇進に関する人的資源管理施策とキャリア・プラトー現象

プラトー現象はFerence et al.（1977, p. 602）の定義によるまでもなく，従業員の所属組織内の職位と結びつきが強い。職位を規定する重要な要因は組織の状況要因，とりわけ従業員の昇進管理という形であらわれる組織の人的資源管理である。ここから，現代の組織でプラトー現象を引き起こす原因としての組織要因，すなわち，組織の人的資源管理を検討する必要性が生じる。

それでは組織の人的資源管理とプラトー現象との関係について，先行研究ではどのように検討されているであろうか。Ference et al.（1977, p. 605）は「異なった管理スタイルや戦略が異なった管理者に対して採用されるべきである。」としている。また，フェルドマンとヴァイツ（1995, p. 140）も「組織レベルでは，報酬システムにおける問題やあるいは外的な企業条件が，職務移動性の欠如に対して同様に寄与する。」としており，組織レベルの要因，とくに人的資源管理システムがプラトー現象に影響を与えることを指摘している。Slocum et al.（1985）は企業戦略の観点から，異なった企業戦略を採用している組織間のプラトー現象のちがいについて実証的に分析している。その結果，彼らは「防御型」（“defender”）企業の方が「分析型」（“analyzer”）企業より，プラトー化している営業職の比率が高いことを見いだしている。しかし，Slocum et al.（1985）以外，先行研究において人的資源管理とプラトー現象との関係を検討している先行研究はみられない。とくに組織の人的資源管理部門にとって重要なシステムを構成する具体的な制度，慣習とプラトー現象との関係を実証的に分析している研究がみられない。

そこで，本研究では前述したプラトー現象の2つの側面から考えて，組織の人的資源管理はプラトー現象の客観的側面である現在の職位の経験年数（職位歴）と，主観的側面である（所属組織における将来の）昇進可能性認知の両方に影響を与えると考えた。すなわち，従業員の職位歴は組織の管理職位の数や昇進候補者の数などの組織のマクロ要因によって規定されるだけでなく，どのような昇進要件を具備した従業員を昇進させるかなど組織の昇進管理によって直接的に規定される。また，従業員の昇進可能性認知はある意味で将来の昇進に対する「期待」と考えられる。そして，ヴルーム（1982）によれば期待とは個人の状況の知覚によって発生する。この側面を考慮すると，昇進可能性認知も組織の状況，具体的には組織の昇進管理に規定されることが予想される。

具体的にどのような人的資源管理施策[3]によってプラトー現象は規定されるのであろうか。

第1に，就業規則や労働協約に明記されている人的資源管理制度については以下のような点が予想される。たとえば，昇進試験制度のある組織ではそれにパスしなかった従業員の将来の昇進可能性認知が低くなるであろう。同様に，役職定年制度を設けている組織では若年従業員の昇進可能性認知が高くなると考えられる。

第2に，いわゆる日本的経営を代表する終身雇用，年功主義的処遇など，就業規則や労働協約に明記されていない人的資源管理上の慣習も，従業員の職位歴や昇進可能性認知に影響を与えることが予想される。たとえば，日本労働研究機構（1993, p. 95）の従業員1,000人以上の企業640社に対する調査によると，「抜擢人事が〈現在，一般的に行われている〉企業では，他企業に比べて役職初任年齢[4]が『早くなっている』の比率が高くなっており，〈年次に関係なく，優秀な者を積極的に登用する〉ことによって，初任年齢が早くなっている」としている。つまり，抜擢人事には下位年次のプラトー化防止効果が考えられる。

また，定年まで勤続する前に他社に出向する従業員が多い組織では，出向対象年齢前後に

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

は，従業員が抱く現在以上の職位への昇進可能性認知は低くなると思われる。同様に，昇進において敗者復活戦の慣習がある組織では，第1次の昇進選抜にもれた従業員の昇進可能性認知が低下しないことが予想される。

第3に，組織の昇進管理において，どの点を昇進基準として重視するかも，従業員のプラトー現象に影響を与える。たとえば，昇進試験制度がある組織で実際に昇進基準としてその結果を重視している場合，不合格者のプラトー化は進行すると考えられる。

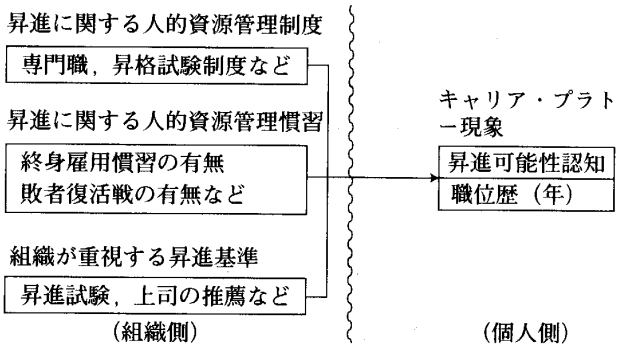
このように，本研究では具体的な組織の人的資源管理施策と従業員のプラトー現象との関係を実証的に分析することによって，プラトー[5]の発生を抑え，またその比率を低下させることをめざす施策の立案に資することを目的とする。そこで，人的資源管理制度，慣習，重視する昇進基準別に，課長のプラトー現象との関係を以下の仮説に基づき検討する。

仮説（人的資源管理施策とプラトー現象）組織の昇進に関する人的資源管理制度，人的資源管理上の慣習の有無および昇進基準の重視の程度によって，従業員のプラトー化の程度は異なる。

これらを図式化したのが以下の変数間の関係図である。

また，本研究では以下の理由によって分析対象の職位を管理職，そのなかでも課長（相当）職に限定した。

第1に，昇進管理の直接の対象になる以前の勤務歴の短い従業員を除き，直接の対象である管理職を対象とすることによって，人的資源管理との関係をより直接的に検討できるからである。プラトー現象に関する先行研究の多くも管理職にその対象を限定している。



変数間の関係図

第2に，組織の職位階層の低い職位（一般〈非管理職〉や係長など）や高い職位（部長など）では，プラトーの比率に偏りがみられる可能性がある。それに対し，課長はどの組織でも典型的な中間管理職であり，その上位にも下位にも職位が存在する。

第3に，課長は従来から多くの男性従業員にとって1つの大きなキャリア上の目標であった。しかし，最近では管理職位の減少から課長で定年を迎えるかそうでないかという意識は従業員によって異なるであろう。つまり，課長のプラトー現象は職位による偏りが少なく，個人差，所属組織の差が大きいことが予想される。

さらに，同じ課長でも企業規模の差異によって昇進上の意識は異なると考えられる。そのため，本研究では従業員数など組織の規模と年齢・勤務歴によって対象をコントロールして属性要因による差異を減少させた上で，大企業課長職のプラトー現象の検討を試みている[6]。

3．大企業の人的資源管理施策と課長のキャリア・プラトー現象との関係の実証分析

3-1．研究の方法

①　調査対象

一般的な複数の大企業を調査対象とするため，ある業種横断的な企業群とある教育機関がメンバーとなっている研究会に参加する企業144社のうち，1997年1月，以下の2つの条件を満たす28社を抽出し，管理職に対する個人調査および人事部門管理職に対する企業調査を依頼した。

a．資本金100億円以上，b．正規従業員数1,000人以上

依頼を受け入れた調査対象企業10社の業種は建

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

設（1），食品（2），化学（1），電機（1），輸送用機器（1），商業（2），金融（1），運輸・通信（1）である。また，調査対象企業の上場・非上場の内訳は，東証第1部上場企業7社，同2部上場企業1社，非上場企業2社である。

② 手続き

A．管理職個人調査――各社に勤務する管理職のうち，ホワイトカラーの課長および課長相当職位在籍者を対象に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，各社とも該当する職位在籍者総数の5％程度を対象に，各セクションにわたってランダムに配布されるよう依頼した。回収については，調査対象者から直接調査者宛返送してもらう方法を中心に行った。その結果，10社合計で466票配布され，253票が回収された（回収率54.29％）。そのうち無効票16を除く237票を分析対象とした（有効回答率93.7％）。

サンプルの企業別に統計的な有意差があるかどうかを，年齢および所属組織での勤務歴（年）において検討した。その結果，平均年齢は42.50歳から48.86歳まで，平均勤務歴は19.76年から25.29年までであった。それらを分散分析によって検討した結果，年齢（F(9/227)＝1.87, n. s.），勤務歴（F(9/227)＝.96, n. s.）ともサンプルの企業別に有意差はみられなかった。そのため，本研究では大企業における課長（相当）職のサンプルとして合算して分析するものとする。調査対象者の属性は性別：男性233名（98.3％），女性4名（1.7％），平均年齢：44.4歳，平均勤務歴：21.8年，平均職位歴（課長職）：5.81年，平均配属歴：5.85年，転職経験：なし207名，あり30名，部署・職種別構成：技術・研究56名，営業39名，総務24名，企画・調査23名，情報処理22名，購買・品質管理19名，経理・財務17名，人事・労務15名，その他22名，学歴：高校卒52名，専門学校卒14名，大学（院）卒168名である。

労働省政策調査部（1997a, Vol. 3, p. 6）の平成8年賃金構造基本統計調査による従業員数1,000人以上の大企業の課長の平均年齢は46.8歳，平均勤務歴は24.2年であった。また，同調査結果に基づき，従業員数1,000人以上の大企業の課長の男女比を算出した結果，男性が98.5％，女性が1.5％であった。年齢，勤務歴および男女比でみると，本研究のサンプルは大企業課長職のサンプルと大差ないものと考えられる。

B．企業調査――各社の人事担当の管理職1名に当該企業の人的資源管理施策に関する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，調査者宛返送してもらう方法をとった。

③ 調査期間

1997年1月7日から2月20日まで。

④ 調査項目

A．管理職個人調査

(1) プラトー現象に関する変数

プラトー現象は前述したFerence et al.（1977）の代表的な定義によれば，従業員の所属組織における職位という客観的側面と，「昇進の可能性が非常に低い」という個人の意識に関係する主観的側面の両面を検討する必要がある。そのため，以下の2つの尺度で測定した。

a．昇進可能性の認知

所属組織における現在の職位以上への昇進可能性の自己認知を測定するため，McEnrue（1989, pp. 61-62）の3項目の尺度を一部修正した以下の2項目の5段階リカート尺度を採用した。

この会社で現在の職位以上に昇進するチャンスがある。

この会社で現在の職位以上に昇進する多くのチャンスを大いに期待している。

b．職位歴――所属組織における現在の職位（課長）の経験期間（年）。

(2) その他属性的要因――性別，職種，年齢，勤務歴，配属歴，学歴，転職経験。

B．企業調査

(1) 昇進に関係する制度の有無――労務行政

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

研究所（1996a）の735社の調査でとりあげられた人的資源管理制度のうち，広く従業員の昇進に関係すると思われる以下の15の制度の導入状況をきいた。

専門職制度　（職能）資格制度　（社内）人材公募制度　目標管理制度　自己申告制度　役職定年制度　キャリア・ディベロップメント・プログラム（CDP）　総合職・一般職制度　早期退職優遇制・選択定年制　退職準備プログラム　人事考課の公開　自己評価制度　考課者訓練　昇進試験制度　昇格試験制度

(2) 昇進に関する慣習（慣行）がみられる程度――日本労働研究機構（1993, pp. 135-146）を参考に，多くの組織で制度という形で成文化されていない一般的な人的資源管理上の慣習（慣行）のうち，終身雇用（退職過程），敗者復活戦および抜擢人事・逆転人事[7]（課長，部長別）の3つをとりあげ，それらがどの程度みられるかをきいた。

終身雇用は，最近5年間程度の実績からみて，課長の定年年齢前後の状況について

1．ほとんどの者が貴社で勤務を続けて定年年齢を迎えている。
2．かなりの者が関連会社などへ出向して定年年齢を迎えている。
3．定年年齢前に関連会社などに移籍している者も少なくない。

から，選択してもらった。そして，「1」と回答した組織を「終身雇用慣習あり」とし，「2」，「3」と回答した組織を「終身雇用慣習なし」とした。

敗者復活戦は，昇進において以前の昇進のさいには遅れて昇進した者が次の職位への昇進のさいには追い越して先に昇進することがあるかをきいた。そして，「一般的にある」と回答した組織を「敗者復活戦あり」とし，「例外的にしかない」，「ない」と回答した組織を「敗者復活戦なし」とした。

抜擢人事・逆転人事も，同様に「現在一般的に行われている」と回答した組織を「抜擢人事（逆転人事）あり」とし，「現在行われていないし，今後も行われる可能性は低い」，「現在は行われていないが，今後は行われる可能性がある」，「現在ごくまれに行われている」と回答した組織を「抜擢人事（逆転人事）なし」とした。

(3) 重視する昇進基準――日本労働研究機構（1993, p. 140）を参考に，以下のホワイトカラー社員の昇進基準として重視する9項目について，課長クラスへの昇進，部長クラスへの昇進ごとにそれぞれ最高3つまであげてもらった。

年齢　勤続年数　能力・業績　部門を越える配置転換の有無　集合教育の効果　資格制度上一定のレベルに達していること　職場の上司の推薦　昇進試験　その他

3-2．研究の結果

①　尺度の信頼性

本研究で設定した昇進可能性認知尺度の信頼性を検証するために，Cronbach の α 係数を算出した結果，0.70であった。塩見・金光・足立（1982）など多くの統計書によれば，α 係数は0.7以上あれば信頼性が高いとしているため，本研究で使用される尺度の信頼性は十分であると思われる。

②　所属組織の昇進に関する人的資源管理施策とプラトー現象との関係（仮説の検証）

仮説を検証するため，以下の分析を行った。

《人的資源管理制度および人的資源管理上の慣習の導入状況による比較》

企業調査における昇進に関する人的資源管理制度の導入状況の結果から，自己申告制度（10社），（職能）資格制度（8社），目標管理制度（8社）など導入率が非常に高い制度を除外した。そして，合計8つの制度について導入している組織に属している課長と導入していない組織に属している課長の昇進可能性認知および職位歴を比較した。また，人的資源管理上の慣習として，終身雇用（退職過程），敗者復活戦，抜擢・逆転人事についても同様に比較した。

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

表1　人的資源管理施策のちがいによる昇進可能性認知の t 検定

制度・慣習・基準 ＼ 制度・慣習・基準の有無など		なし（重視せず） 人数	なし（重視せず） 平均（SD）	あり（重視する） 人数	あり（重視する） 平均（SD）	t 値
制度	専門職制度	163	6.67（1.53）	74	6.82（1.79）	−.69
	役職定年制度	139	6.80（1.59）	98	6.60（1.65）	.92
	CDP	156	6.79（1.59）	81	6.58（1.67）	.94
	早期退職優遇制	118	6.71（1.63）	119	6.72（1.60）	−.05
	退職準備プログラム	182	6.58（1.65）	55	7.18（1.43）	−2.46*
	自己評価制度	67	6.73（1.73）	170	6.71（1.57）	.08
	昇進試験制度	178	6.81（1.59）	59	6.44（1.67）	1.52
	昇格試験制度	164	6.76（1.58）	73	6.63（1.70）	.55
慣習	終身雇用の慣習	154	6.70（1.59）	83	6.75（1.67）	.21
	敗者復活戦の慣習	54	6.96（1.43）	183	6.64（1.66）	−1.27
	抜擢人事（課長クラス）の慣習	74	7.00（1.48）	163	6.59（1.66）	1.82*'
	抜擢人事（部長クラス）の慣習	39	6.90（1.41）	198	6.68（1.65）	.76
	逆転人事（課長クラス）の慣習	84	7.02（1.50）	153	6.55（1.66）	2.18*
	逆転人事（部長クラス）の慣習	79	7.03（1.52）	158	6.56（1.65）	2.09*
基準	資格上の一定レベル到達重視	103	6.69（1.64）	134	6.74（1.60）	−.23
	昇進試験重視（課長昇進）	164	6.76（1.58）	73	6.63（1.70）	.55
	上司の推薦重視（部長昇進）	159	6.64（1.52）	78	6.88（1.79）	−1.12

*': $p<.10$　　*: $p<.05$

《組織が重視する昇進基準による比較》

企業調査において，組織が重視する昇進基準を，課長クラスへの昇進，部長クラスへの昇進でそれぞれ最高3つまであげてもらった。その結果，課長クラスで「能力・業績」(10社)，「資格制度上のレベル到達」(8社)，「昇進試験の結果」(6社) が多く，部長クラスで「能力・業績」(10社)，「資格制度上のレベル到達」(8社)，「職場の上司の推薦」(6社) が多かった。以上から，課長クラス，部長クラスとも重視・非重視に分かれた「資格制度上のレベル到達」，課長クラス，部長クラスでそれぞれ重視・非重視に分かれた「昇進試験の結果」および「職場の上司の推薦」を選択した。これらの基準を重視する組織に属している課長と，重視しない組織に属している課長の昇進可能性認知および職位歴を比較した。

(1) 人的資源管理施策と昇進可能性認知との関係

対象を制度・慣習が存在する（または一般的に行われている）か昇進基準を重視する組織の課長とそうでない組織の課長に分けて，昇進可能性認知の t 検定を行った結果が表1である。

表1から，8つの制度のうち1つの制度で，6つの慣習のうち3つの慣習で有意差（または有意差傾向）が検出されたが，昇進基準では有意差はみられなかった。退職準備プログラムがなく，逆転人事（課長・部長クラス）を行う慣習がある組織の課長の方が昇進可能性認知が有意に低かった。すなわち，主観的にプラトー化していた。また，抜擢人事（課長クラス）を行う組織の課長の方が昇進可能性認知が有意に低い傾向がみられた。しかし，その他の施策では差がみられなかった。昇進可能性認知は，昇進に関する個々の人的資源管理制度や慣習，人的資源管理部門における昇進基準の重視とはあまり関係がないことが明らかにされた。

(2) 人的資源管理施策と職位歴との関係

(1)同様に対象を制度・慣習が存在する（または一般的に行われている）かまたは昇進基準を重視する組織の課長とそうでない組織の課長に分けて，それぞれの課長としての職位歴の t 検定を行った結果が表2である。

表2から，8つの制度のうち5つの制度で，6つの慣習のうち1つの慣習で，3つの昇進基準のうち1つの基準で有意差（または有意差傾向）が検出された。すなわち，早期退職優遇制（選択定年制），昇進試験，昇格試験があり，課

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

表2　人的資源管理施策のちがいによる職位歴（年）の t 検定

制度・慣習・基準 ＼ 制度・慣習・基準の有無など		なし（重視せず） 人数	なし（重視せず） 平均（SD）	あり（重視する） 人数	あり（重視する） 平均（SD）	t 値
制度	専門職制度	163	5.68（3.18）	74	6.11（4.27）	−.77
	役職定年制度	139	5.43（2.67）	98	6.36（4.47）	−1.83＊'
	CDP	156	5.47（3.01）	81	6.47（4.36）	−1.84＊'
	早期退職優遇制	118	5.32（2.44）	119	6.30（4.34）	−2.15＊
	退職準備プログラム	182	5.79（3.31）	55	5.91（4.27）	−.20
	自己評価制度	67	6.27（4.19）	170	5.64（3.26）	1.11
	昇進試験制度	178	5.40（3.04）	59	7.05（4.57）	−2.58＊
	昇格試験制度	164	5.29（2.72）	73	7.00（4.75）	−2.88＊＊
慣習	終身雇用の慣習	154	5.66（3.18）	83	6.11（4.15）	.87
	敗者復活戦の慣習	54	5.80（4.21）	183	5.82（3.34）	.04
	抜擢人事（課長クラス）の慣習	74	5.22（3.49）	163	6.09（3.55）	−1.76＊'
	抜擢人事（部長クラス）の慣習	39	5.15（3.29）	198	5.94（3.59）	−1.27
	逆転人事（課長クラス）の慣習	84	5.46（3.92）	153	6.01（3.33）	−1.13
	逆転人事（部長クラス）の慣習	79	5.32（3.79）	158	6.06（3.41）	−1.53
基準	資格上の一定レベル到達重視	103	5.48（2.37）	134	6.07（4.23）	−1.38
	昇進試験重視（課長昇進）	164	5.29（2.72）	73	7.00（4.75）	−2.88＊＊
	上司の推薦重視（部長昇進）	159	5.69（3.16）	78	6.08（4.24）	−.72

＊'：$p<.10$　＊：$p<.05$　＊＊：$p<.01$

表3　人的資源管理施策とプラトー現象との関係

制度・慣習・基準 ＼ プラトー現象の基準		主観的プラトー化	客観的プラトー化
①制度	専門職制度		
	役職定年制度		○＊'
	CDP		○＊'
	早期退職優遇制度		○＊
	退職準備プログラム	×＊	
	自己評価制度		
	昇進試験制度		○＊
	昇格試験制度		○＊＊
②慣習	終身雇用慣習		
	敗者復活戦慣習		
	抜擢人事慣習（課長）	○＊'	○＊'
	抜擢人事慣習（部長）		
	逆転人事慣習（課長）	○＊	
	逆転人事慣習（部長）	○＊	
③基準	資格レベル到達重視		
	課長・昇進試験重視		○＊＊
	部長・上司推薦重視		

＊'：$p<.10$,　＊：$p<.05$,　＊＊：$p<.01$
○：制度・慣習が存在するか昇進基準が重視されている組織の課長の方が有意にプラトー化が進行している項目。
×：制度・慣習が存在しないか昇進基準が重視されていない組織の課長の方が有意にプラトー化が進行している項目。

長昇進において実際に昇進試験の結果を重視している組織の課長は，課長としての職位歴が有意に長かった。すなわち，客観的にプラトー化していた。さらに，役職定年制度，キャリア・ディベロップメント・プログラム（CDP）があり，課長クラスの抜擢人事の慣習のある組織の課長は，職位歴が有意に長い傾向がみられた。これらの結果をまとめて示したのが表3である。

以上から，プラトー現象に関係する人的資源管理制度，慣習，昇進基準と，そうでないものがあることが明らかにされた。そのため，ここに仮説は部分的に検証された。

すなわち，仮説（人的資源管理施策とプラトー現象）「組織の昇進に関する人的資源管理制度，人的資源管理上の慣習の有無および昇進基準の重視・非重視によって，プラトー化の程度は異なる」は，部分的に検証されたといえる。

4．試験制度，早期退職優遇制，退職準備プログラムなどとキャリア・プラトー現象との関係の考察

①　昇進試験制度および昇格試験制度

昇進試験制度や昇格試験制度は，従業員の昇進管理，昇格管理を組織全体の評価基準の統一化によって厳密に行うための制度である。従業員の昇進・昇格を人事考課のデータのみで行う

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

表4　人的資源管理制度の実施率の推移（%）

人的資源管理制度	97年	95年	93年	91年	89年	87年	85年
昇進試験制度	12.1	13.6	10.5	15.2	14.1	14.3	14.7
昇格試験制度	43.3	34.8	33.5	29.6	29.3	33.8	33.0
選択定年制・早期退職優遇制	43.0	38.2	39.2	36.3	40.0	35.8	32.2
退職準備プログラム	17.3	12.3	15.1		13.5	11.8	5.5

（出所）労務行政研究所「平成5年人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』1994年　第3145号　pp. 2-38，同「平成7年人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』1996年　第3239号　pp. 2-54，および同「人事労務管理諸制度の動向を探る」『労政時報』1998年　第3334号　pp. 2-60より抜粋引用。

ことは職場・部門間の評価のばらつきを生じたり，現に担当している職務にあらわれない潜在能力の評価がしにくいという欠点がみられる。そのため，昇進試験，昇格試験の結果を人事考課の結果と併用して評価することが多くの組織で実施されている。つまり，昇進・昇格試験制度は比較的客観的な基準でプラトーとノン・プラトー[8]を判別する制度であるといえる。その実施率を表4によって説明する。この表は労務行政研究所が上場企業および上場企業に匹敵する非上場企業（資本金5億円以上かつ従業員数100人以上）の人的資源管理制度の実施状況を調査した結果に基づいている。

表4によると，昇進試験の実施率は10～15%，昇格試験は30～40%前後であり，昇格試験は昇進試験よりかなり高い比率で導入されている。また，昇進試験の実施率は最近あまり変化がないのに対し，昇格試験は増加傾向にあることが読みとれる。

労務行政研究所（1996b, p. 3）によると，昇格には賃金上昇を通して従業員の能力開発を促進する人材育成機能と，より高い職位に配置する可能性のある有資格者を選抜する選抜機能がある。昇格のこの両面が昇格試験の実際の運用にも関係し，どちらの機能を重視するかによって，人材育成型昇格試験と選抜型昇格試験に分類される。そして，後者の方が一般に合格率が低いとされている。労務行政研究所（1995）その他の調査によれば，最近管理職に相当する資格等級への昇格基準を厳しくする傾向がみられる。これらの状況を踏まえると，組織の昇格試験制度では選抜型が増加していると考えられる。

本研究の対象組織の試験制度が2つの機能のどちらに該当するかは明らかではない。しかし，後者の要因の比重が高いこと，すなわち，昇格試験に少数の適格者を選抜する特性が顕著であることが，対象者全体において，職能資格制度上の「プラトー化」（職能資格滞留期間の長期化）の進行と関係するとともに，客観的なプラトー化（職位歴の長期化）の進行とも関係していることが明らかにされた。この点は，上位資格に昇格した者のなかから上位の管理職に昇進する者を決定するという，多くの大企業でみられる資格と役職の緩やかな対応関係と関係している。たとえば日本労働研究機構（1991, p. 65）によれば，26.2%の企業が管理職の範囲を資格で決定している（従業員数1,000人以上の大企業では34.8%）。昇格試験のある組織ではそれがない組織と比較して資格と役職との対応関係が強い可能性が示唆される。また，昇進試験については前述した一般的な管理職位の不足から全体として昇格試験よりも選抜型としての機能が高いことが予想される。つまり，評価の統一化や潜在的能力の評価のため導入される昇進・昇格試験制度も，選抜機能が強い場合，客観的プラトー化を促進する可能性が示唆された。この点は，昇進試験の結果を課長クラスの実際の昇進にさいして重視している組織に属する課長の客観的プラトー化が進行しているという結果にもあらわれている。今後，昇進・昇格試験制度のもつ機能とその効果を子細に実証して，これらの試験とプラトー現象との関係をさらに考究する必要がある。

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

② 早期退職優遇制（選択定年制）

早期退職優遇制は定年前に退職した場合，一定条件を満たしていれば退職金を定年退職と同様に扱ったり，加算金を上積みする制度である。労務行政研究所の調査（1997, p. 46）によれば，従来適用年齢を50歳以上とする企業が多かった。しかし，最近はそれを45歳などに引き下げる事例が増加し，また転進援助制度などを併用する企業も増加している。つまり，プラトー現象の観点からみると，早期退職優遇制は従業員が早い時期に組織内における自己の位置づけ，すなわち，プラトーかノン・プラトーかを選択する制度である。早期退職優遇制の実施率は労働省政策調査部（1997b, p. 33）の平成9年雇用管理調査によると，全体では7.0%であるが，1,000～4,999人の企業で40.5%，5,000人以上の企業では55.7%にのぼっており，大企業ほど導入率が高い。また，最近の推移は表4に明らかなように増加傾向がみられる。これはリストラクチャリングの一環として早期退職優遇制を実施する組織が多いことに起因していると思われる。

これらからすると，早期退職優遇制を導入している組織では人員構成の高齢化が進行している。そのため，この種の組織は残留を選択した従業員についても客観的なプラトー化が進行している組織であるとも考えられる。

雇用調整制度研究会（1997, p. 20）では早期退職優遇制に対する，主として40歳以上の従業員の意識を調査している。それによると，制度の必要性について，62.5%が「必要である」，18.7%が「必要でない」と回答しており，全体としてこの制度は肯定的に受けとめられている。そして，必要な理由として「社員にとって第二の職業選択に有利」(51.3%)，「組織内の年齢構成の是正」(36.6%)，「退職金割り増しとの選択が可能」(34.1%）などがあげられている。つまり，早期退職優遇制は次のステップに向けてのキャリア設計の側面と，雇用調整的な「希望退職」の側面をもつものとして評価されている。しかし他方，「従業員が退職を申し出るのは，退職金の増額に誘導されてのことであり，アメリカのように引退は自ら自由に判断して決めるオプションではない」と評価される向きもある。

これらから，従業員のプラトー化に関連する早期退職優遇制は転進援助制度と併用することや，職種転換を含めた教育訓練の充実，雇用情報の適切な提供，実質的な退職後の所得保障などによって補完されることが必要である。これらの措置を通して，従業員が第2の人生をスムーズに切り開けるようなメリットの大きい制度になれば，アメリカのように真に自らのキャリア設計のために制度を選択する従業員が増加するであろう。その結果，プラトー化による従業員のモティベーションの低下などのマイナスの側面が減退してくると思われる。今後いかに早期退職優遇制が他の人的資源管理制度とともに，従業員にとってプラスの方向に充実したものとなるかどうかがプラトー現象の側面からも重要である。

③ 退職準備プログラム

退職準備プログラムは定年後の生活を充実したものとするために，従業員の高齢化対策の一環として実施される教育訓練である。退職準備プログラムは生涯生活設計プログラムの重要な部分を占めている。具体的なプログラムは，定年後のための生活設計やキャリア開発，健康管理，生きがい，退職金・年金・貯蓄などの知識について構成され，心構えなど意識づけに重点がおかれている。労務行政研究所（1994b, p. 3）の調査によれば，最近では定年直前の中高年社員のみでなく40歳台にまでその対象を広げ，早期からの従業員の動機づけに努めている組織もみられる。実施率は表4によると10%台であるが，最近ではさらに増加傾向にある。

退職準備プログラムを設定している組織は全体として従業員の高齢化に対する対策が進んでいる組織である。すなわち，中高年を中心とした社員に退職後の生活に対する心構えや意識の

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

高い組織は，それが乏しい組織に比較して，高齢化対策への取り組みが進んでいると思われる。このように，中年層にとって直接的な関係が薄いと考えられる退職後を視野に入れた従業員へのきめ細かな援助や対策が充実していれば，従業員は組織内での自己の昇進に対しても明るい展望を抱き，昇進可能性の認知を高める可能性のあることが示唆される。同じ退職に関連する制度であっても，退職準備プログラムは早期退職優遇制とは異なった受けとめがなされている。

④　抜擢人事および逆転人事の慣習

日本労働研究機構（1993, p. 90）によると，逆転人事の慣習は「現在かなり一般的に行われている」としている企業が課長クラスで50.9％，部長クラスで51.4％にのぼっており，企業規模が大きくなるほどその比率が高まる傾向にある。また，抜擢人事はそれが「現在かなり一般的に行われている」企業では，役職初任年齢が「早くなっている」企業の比率が高くなっていたが，逆転人事ではその関係は顕著ではなかった。つまり，逆転人事の慣習によって役職初任年齢が早まる傾向はみられないとしている（p. 95）。プラトー現象の側面からみると，逆転人事の慣習はプラトー化を防止する効果はあまりみられないということになる。

本研究でも同様の結果がみられた。抜擢人事は下の年次の者を意識的に上の年次の者よりも先に役職に登用することであり，当該年次の従業員全員をプラトー化するわけではない。そのため，抜擢人事のプラトー化に対する関係は有意傾向がみられたのみであったと思われる。それに対し，逆転人事は「同期との昇進競争に敗北しただけでなく，下の年次の優秀な従業員にも追い越された」当該年次の従業員の一部の意識に影響を与える。そのため，上の年次の者が，昇進格差が拡大したために下の年次の者に追い越される逆転人事の慣習をもつ組織に属する課長の主観的なプラトー現象（昇進可能性認知の低下）が進行していたと考えられる。

しかし，これらの他，管理職への昇進以外に従業員の高度な知識・技術・経験などを評価するために設定された専門職制度，同一入社年次内の昇進競争を激化させる敗者復活戦，さらに終身雇用慣習などはプラトー現象との関係はみられなかった。また，課長のより上位の職位への昇進可能性を高める役職定年制，従業員の職業生活を長期的視野に立って設計し，その能力を長期にわたって開発するCDP，人事考課の一環として自身の業績を自己評価する自己評価制度などは一部のプラトー現象との有意傾向がみられたのみであった。

これらの結果から，昇進に関係する人的資源管理施策のうち，プラトー現象と関係するものと関係しないものがあることが明らかにされたといえる。全体としては，従業員自身が自発的に参加する制度（早期退職優遇制）や，試験のように客観的に結果が明確になる制度の方がプラトー現象と関係が深い傾向が明確にされた。

今後以下のような点が研究課題となると思われる。

第1に，組織でのより広範な人的資源管理施策とプラトー現象との関係を明らかにするために，本研究でとりあげた以外の人的資源管理施策とプラトー現象との関係を検討する。

第2に，人的資源管理施策の導入とプラトー現象との因果関係をより明確にするために，新しい制度の導入の前後にプラトー現象との関係を調査し，変化を分析する。

第3に，組織制度改革の焦点を絞るために，数多い人的資源管理施策のなかで具体的にどの施策がプラトー現象に対してより重要な影響を与えているかを明らかにする。

［付記］ 本研究の一部は1997年度組織学会研究発表大会で発表された。

（1）　キャリア・プラトー現象――以下の記述においては，タイトルや他の概念との差異が不明瞭である場合を除いて「プラトー現象」と略記する。

（2）　現代の組織で普遍的にみられるようになってきたプ

NII-Electronic Library Service

Japan Society of Business Administration

ラトー現象の具体的な状況については，山本（1997, pp. 35-36）を参照のこと。

（3）本研究では昇進試験制度，役職定年制度など人的資源管理上具体的に就業規則や労働協約において成文化して規定されたものを「人的資源管理制度」とする。さらに，「終身雇用」，「敗者復活戦」など具体的に就業規則や労働協約に明記されていないものを人的資源管理上の「慣習」とする。人的資源管理制度，慣習，そして明文化されている場合もそうでない場合もある「重視する昇進基準」を含めて全体的に呼称する場合，「人的資源管理施策」とする。

（4）役職初任年齢――日本労働研究機構（1993, p. 75）によれば，「ある年次の中で，最初に上位役職に昇進する者の年齢」である。

（5）プラトー――以下の記述においては，現在プラトー状態にある従業員を「プラトー」と略記する。

（6）山本（1997, p. 37）はプラトー現象を実証的に研究する場合，以下の2種類のフレームワークが求められるとしている。

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，一般的なプラトー現象を検討すること。

B．業種，組織，職種などによって従業員を細分化して対象とし，その対象ごとにプラトー現象を個別に検討すること。

本研究は業種横断的な企業群を対象としていることで基本的にAのフレームワークに基づいている。しかし，山本（1997, pp. 42-43）で職位によるプラトー現象の差異がみられたことから，その差異をコントロールするため前述した根拠で調査対象を課長に限定した。

（7）抜擢人事・逆転人事――日本労働研究機構（1993, pp. 89-90）によれば，抜擢人事とは「下の年次の者を，意識的に上の年次の者よりも先に役職に登用すること」であり，逆転人事とは「上の年次の者が，昇進格差が拡大したために下の年次の者に追い越されること」である。

（8）ノン・プラトー――以下の記述においては，現在プラトー状態にない従業員を「ノン・プラトー」と略記する。

<引用文献>

Carnazza, J., Korman, A., Ference, T., & Stoner, J., Plateaued and nonplateaued managers : Factors in job performance, *Journal of Management*, 1981, Vol. 7, pp. 7-27.

Chao, G. T., Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau : A comparative analysis, *Journal of Management*, 1990, Vol. 16, pp. 181-193.

Feldman, D. C., & Weitz, B. A., Career plateaus reconsidered, *Journal of Management*, 1988, Vol. 14, pp. 69-80.（西川清之〔訳〕「キャリア・プラトー再考察」『旭川大学紀要』，1995, No. 40, pp. 137-141）。

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

雇用調整制度研究会『転換期における雇用調整』雇用開発センター，1997。

McEnrue, M. P., Self-development as a career management strategy, *Journal of Vocational Behavior*, 1989, Vol. 34, pp. 57-68.

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

日本労働研究機構「日本企業の賃金制度―賃金労働時間制度に関する調査より―」『調査研究報告書』，1991, No. 8。

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, No. 37。

労働省政策調査部『賃金センサス―平成8年賃金構造基本統計調査』，労働法令協会，1997a。

労働省政策調査部「平成9年雇用管理調査」『労政時報』，1997b, No. 3269, pp. 24-38。

労務行政研究所「平成5年人事労務管理諸制度の実施状況」『労政時報』，1994a, No. 3145, pp. 2-38。

労務行政研究所「生涯生活設計プログラムはどう運用されているか」『労政時報』，1994b, No. 3165, pp. 2-5。

労務行政研究所「昇格の厳正化進む管理職選抜システム」『労政時報』，1995, No. 3217, pp. 2-6。

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』，1996a, No. 3239, pp. 2-54。

労務行政研究所「最近の昇格試験制度―その運営内容」『労政時報』，1996b, No. 3266, pp. 2-6。

労務行政研究所「96年調査にみる早期退職優遇制度の現状と方向」『労政時報』，1997, No. 3298, pp. 43-49。

労務行政研究所「人事労務管理諸制度の動向を探る」『労政時報』，1998, No. 3334, pp. 2-60。

塩見邦雄・金光義弘・足立明久『心理検査・測定ガイドブック』ナカニシヤ出版，1982。

Slocum, J. W., Cron, W. L., Hansen, W. R., & Rawlings, S., Business strategy and the management of plateaued employees, *Academy of Management Journal*, 1985, Vol. 28, pp. 133-154.

Vroom, V. H. *Work and Motivation*, New York : John Wiley & Sons, 1964.（坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰〔訳〕『仕事とモティベーション』千倉書房，1982）。

山本　寛「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―」『日本経営学会誌』，1997，創刊号，pp. 35-47。

NII-Electronic Library Service