

論文

# キャリア・プラトー現象と昇進に 対する期待

——期待理論の観点から——

山本 寛

キーワード

キャリア・プラトー現象  
昇進可能性認知  
職位歴  
昇進に対する期待  
期待理論  
期待モチベーション  
誘意性

目次

1. はじめに
2. キャリア・プラトー現象と動機づけ理論
3. 期待理論における昇進可能性認知の位置づけ
4. キャリア・プラトー現象と昇進に対する期待
5. キャリア・プラトー現象と昇進に対する期待との関係の実証分析
  - 5.1 研究の方法
  - 5.2 分析の結果
6. キャリア・プラトー現象と昇進に対する期待との関係についての総合的な考察
  - 6.1 期待理論における昇進可能性認知
  - 6.2 キャリア・プラトー現象と昇進に対する期待



## 1 はじめに

本研究は近年企業組織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（以下「プラトー現象」と略記）と従業員の所属組織内での昇進に対する期待との関係を分析したものである。

Ference, Stoner, & Warren (1977) の代表的な定義によると、プラトー現象は「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」(p. 602) である。すなわち、プラトー現象とは課長、部長などの組織内の管理職位に代表される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もあり、その点で心理的な概念でもある。そのため、プラトー現象には現在の職位における経験期間（職位歴）などで測定される客観的側面と、所属組織での自己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面があると考えられる。山本(2001)による先行研究のレビューもその点を裏づけている。

近年わが国では、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きた。これに加えて、1980年代以降団塊世代の管理職昇進年齢への到達によって、多くの企業で管理職位の不足という事態が発生してきた。さらに、高齢化や高学歴化の進行によって、かつての年功処遇に代表される人的資源管理は退潮の傾向を示してきた。そして、管理職位を積極的に増加させようとする組織の比率は低い（社会経済生産性本部，1996，p. 42）。これに対して、従業員の昇進志向性は必ずしも決定的に低下しているわけではない（社会経済生産性本部・日本経済青年協議会，2000，p. 36）。このような状況のもとで、部課長への昇進時期は次第に遅くなっている傾向がみられる（内閣府（旧経済企画庁），1995，p. 65）。すなわち、プラトー現象は年齢的に早い段階で多くの従業員にみられるようになってきたといえる。

さて、このように変動する労働市場を背景に現代の組織で普遍的な現象となりつつあるプラトー現象を企業の人的資源管理の観点から検討するにあたり、その従業員に対する影響を分析することが必要である。なぜなら、従業員が組織の客観的状況（たとえば昇進確率）を主観的にどのように認識するかは従業員個人の業績や退職行動に結びつくと考えられる。そして、もしプラトー現象によって、従業員の業績低下や退職など組織業績に対するマイナスの影響がみられるとすると、それらを防止するため、人的資源管理上何らかの対策が必要とされるからである。

## 2 キャリア・プラトー現象と動機づけ理論

プラトー現象の従業員の業績や退職行動への影響を分析するにあたって、動機づけ（ワーク・モチベーション）に関する諸理論が有効であると考えられる。実際の人的資源管理の現場においては、リストラクチャリングの一環としての希望退職の募集が直接退職行動を促進する場合のように、人的資源管理制度が必ずしも直接従業員の組織行動を引き起こすとは限らない。つまり、人的資源管理制度と組織行動との間に従業員のモチベーションのような心理的過程が介在することが多いと考えられる。たとえば、人事考課の公開によって従業員のモチベーションが高まり、それによって業績が高まるというような関係である。プラトー現象と従業員の業績や退職との関係でも同様である。たとえば、プラトー現象が従業員の業績低下を促進するという関係を設定する。その際、両者間に従業員のモチベーションを設定し、プラトー現象がモチベーションを低下させ、モチベーションの低下が業績の低下を促進するという関係である。

森（1989, p.9）は組織の人的資源管理の目的の1つとして、「労働者の効率的利用」をあげている。彼は技術的条件と労働時間、作業条件を同一とすれば、「労働成果の大きさ = f（労働能力の大きさ, 労働意欲の大きさ）」であるとしている。労働意欲の大きさはまさに労働者のモチベーションの問題である。この観点からみても、組織が従業員から得る労働成果を極大化しようとするにあたって、そのモチベーションを高めることは重要であるといえる。そこで山本（2001）は、モチベーション理論のなかで Miner（1984）や Locke & Henne（1986）など多くの論者が組織行動を説明する理論としての妥当性が高いとした目標設定理論および職務特性理論をフレームワークとして取り入れた分析を行った。

その結果目標設定理論からは、プラトー化した従業員は昇進目標を高く設定し、段階的でない最終的な目標だけを設定する方がモチベーションや業績に対してプラスの影響を与える可能性が示唆された（p. 223）。

また職務特性理論からは、職務特性とくに職務の自律性などは、主観的プラトー化だけでなく客観的プラトー化がキャリア意識に与えるマイナス効果の緩和に寄与する結果が見いだされた（p. 260）。

## 3 期待理論における昇進可能性認知の位置づけ

さて、本研究でとりあげる期待理論はモチベーション理論として最も理論的に整

備された理論であると考えられている(坂下, 1985, p. 66)。また, 前述の Miner (1984) らも期待理論は組織行動の説明理論として妥当性が高いとしている。

ヴルーム(1982)以来多くの研究者によって分析されてきた期待理論では, 組織の従業員は努力をすることによって, 特定の結果(昇進, 昇給などの個人的報酬)をもたらす確率が高いと認知するほど, また, そのような結果が自分にとって望ましいものであると認知するほど, 努力を傾けようとするとしている(たとえばヴルーム, 1982)。この「結果をもたらす確率が高い」という期待は, 「可能性の認知」が高いことと類似している。昇進という報酬について逆に考えると, 昇進の期待が低いということは, 「昇進の可能性が非常に低い……」(Ference, et al., 1977, p.602)というプラトー現象の主観的側面と関連している。つまり, 昇進に対する期待は昇進可能性認知の類似概念であると考えられる。

ヴルーム(1982)は, 期待を個人の環境(状況)に対する知覚であるとする立場に立脚した上で, 「特定の行為が特定の結果を伴う確率についての瞬時の信念」(p. 19)と定義している。水野(1994)はこの観点における期待の第1の側面を「状況にもとづいた期待」(p. 44)としている。昇進可能性認知はその定義からみても, 所属組織での昇進に関連するとともに, それに大きく左右されるという点で状況にもとづいた期待の側面をもっている。

さらに, 水野(1994, p. 44)は期待の第2の側面として, 「状況に関係なく, これまでの成功や失敗の経験によって形成された比較的安定した期待」である「特性にもとづく期待」をあげている。この意味の期待からは, 組織の状況にあまり大きく左右されない, 昇進可能性認知の側面が考えられる。この期待は「自己の能力の認知」(水野, 1994, p. 44)や, Bandura & Shunk (1981)による自己効力感など, パーソナリティに関連し, 個人がもともと持っているいわゆる「自信」に該当する。

このように, 期待を概念的に分析した研究からみても, (昇進に対する)期待はプラトー現象の主観的側面である昇進可能性認知と密接な関係にある概念といえる。

昇進可能性認知は現在の職位以上への昇進可能性の認知であるため, 期待理論におけるその他多様な結果(昇給, 希望の部署への異動, 上司からの賞賛など)をもたらす確率と比較して, 昇進に限定されている分対象範囲が狭い。しかし, 昇進が従業員の重要なモチベーションの要因である以上, 昇進という側面に限定しても期待理論の枠組みが適用可能であると考えられる。坂下(1985)のレビューによれば, Lawler & Suttle (1973)など多くの研究が期待理論におけるモチベーション(以下「期待モチベーション」と略記)と行動・業績との関係を見だしている。本研究では期待モチベーションが努力の傾注を通して個人の行動・業績に影響するという関係を基本的モデルとした。そして, 昇進可能性認知と従業員の行動・業績との関係を, 先行研究で設定されたいくつかの期待モチベーションモデルと行動・業績との関係

と比較する。多くの先行研究ではいくつかの期待モチベーションをモデルとして採用し、異なったモデルによる行動・業績との関係を比較しているからである。それによって、以下の仮説1にもとづき、昇進可能性認知が、期待モチベーションと同様の影響を行動・業績に対して与えるかどうか、すなわち期待理論におけるモチベーションと同様の役割を果たすかどうかの検証を目的とする。

仮説1. 昇進可能性認知は、期待モチベーションと同様に行動・業績に影響する。

## 4 キャリア・プラトー現象と昇進に対する期待

つぎに、プラトー化と昇進に対する期待自体との関係を検討する。昇進可能性認知が期待モチベーションの alternative でありうるかどうかを分析することが前項の目的であった。しかし、人的資源管理上客観的に外部から把握可能であり明確に判定可能であるという点からみると、昇進可能性認知によって測定される主観的プラトー化より客観的プラトー化の方が重要であるとも考えられる。そのため、職位歴<sup>1)</sup>によって測定した客観的プラトー化と昇進に対する期待との関係を実証することによって、明確に把握可能なプラトー現象と従業員の昇進に対する期待との関係が明らかにされる。そして、プラトー<sup>2)</sup>とノン・プラトー<sup>3)</sup>の昇進に対する期待が実際どのように異なるかを解明する。それによって、とくにプラトー化した従業員のモチベーションをその前提となる昇進に対する期待の観点から向上させる人的資源管理上の施策の立案に資すると考えられる。

この点を直接前述の関係に適用することは不可能であるため、以下の仮説にもとづいてプラトーとノン・プラトーにおける昇進に対する期待の差異を分析する。以下の仮説2から仮説7まででとりあげる期待モチベーションに関する変数は、Lawler & Suttle (1973, p. 485) が期待モチベーションの行動予測についての研究上必要とされる期待尺度としてあげているものを参考に設定した。

仮説2. プラトー化<sup>4)</sup>は、努力すれば昇進するという期待の低さに影響する。

ヴルーム (1982, p. 31) の努力昇進期待 (Effort → Outcome 期待—以下「E→O 期待」と略記) である。バードウィック (1988, pp. 123-125) は、昇進の可能性がほとんどなくなったプラトー化過程の最終段階である「服従」段階に達した従業員は、段階的に仕事から離れ、消極的になるとしている。また、その段階では仕事において新しいことを始めなくなるとしている。プラトー化が最終的にそのような段階を含むとすると、プラトー化の結果として、努力すれば昇進するという期待は低くなることが予想される。

仮説3. プラトー化は、努力すれば業績が向上するという期待の低さに影響する。

ロウラー (1972, p. 150) がヴルーム (1982, p. 31) の E→O 期待を分解して設定

した期待の前半部分に該当する努力業績期待 (Effort → Performance 期待—以下「E→P期待」と略記) である。従業員が所属組織での昇進においてプラトー化した場合、彼らのモチベーションにおよぼす昇進の位置づけから考えて、昇進と関係の薄い日常の職務遂行場面における努力と業績の関係にも悪影響をおよぼすと考えられるためである。

仮説4. プラトー化は、業績が向上すれば昇進するという期待の低さに影響する。

ロウラー (1972, p. 150) がヴルーム (1982, p. 31) のE→O期待を分解して設定した期待の後半部分に該当する業績昇進期待 (Performance → Outcome 期待—以下「P→O期待」と略記) である。仮説2同様、プラトー化の状態が長期化すると、業績をあげても無駄であるという意識が生じると思われるからである。

仮説5. プラトー化は、努力すれば業績が向上し、業績が向上すれば昇進するという期待の低さに影響する。

仮説3の努力業績期待と仮説4の業績昇進期待の双方を含んだ仮説である。仮説2同様、プラトー化によって昇進可能性が低下すれば昇進という一連の報酬獲得システムに対する期待も低下すると考えられる。

仮説6. プラトー化は、昇進の誘意性とは無関係である。

誘意性 (Valence—以下「V」と略記) とは、昇進などの報酬の魅力、重要度であり、仮説7にみられるように、期待モチベーションの重要な構成要素として代表的な期待理論の研究においてとりあげられてきた。そして、従業員にとって昇進がどの程度誘意性が高いかは前述した特性にもとづく期待と同様、長期間かけて形成されることが多く、昇進可能性の高低によって直接的に影響を受けにくいものと考えられる。なぜなら、所属組織での昇進可能性が低い場合でも、自己にとっての昇進の誘意性が高ければ、転職して他の組織における昇進に期待することが多いと予想されるからである。

仮説7. プラトー化は、誘意性で重みづけられた昇進への期待の低さに影響する。

仮説2から仮説5までは、期待理論における重要な要素である (仮説6で設定した) 昇進の誘意性をモデルに組み入れていない。そのため、仮説7では、誘意性を重みづけ要因としてとりあげている代表的な期待理論研究におけるモデルであるヴルーム (1982, p. 31) の  $(E \rightarrow O) \times V$ 、ロウラー (1972, p. 150) の  $(E \rightarrow P) \times (P \rightarrow O) \times V$  に、Lawler & Suttle (1973, p. 485) の  $(P \rightarrow O) \times V$  を加えた3つのモデルで分析する。すなわち、仮説2から仮説6までのモデルは仮説7の3つのモデルの構成要素とも考えられる。<sup>5)</sup>

これら仮説の検証によって、期待理論の枠組みで昇進可能性認知と従業員の行動・業績との関係が明らかにされる (仮説1)。さらに、プラトー化が期待理論のフレームワークとどのような関係にあるかが解明されることによって、プラトー現象の研究

と期待理論における膨大な先行研究との統合が可能になる。同時に、人的資源管理上より明瞭に把握されやすいという点で重要な客観的プラトー化と期待理論との関係が明らかにされる。これらを図式化したのが図1の変数間の関係図である

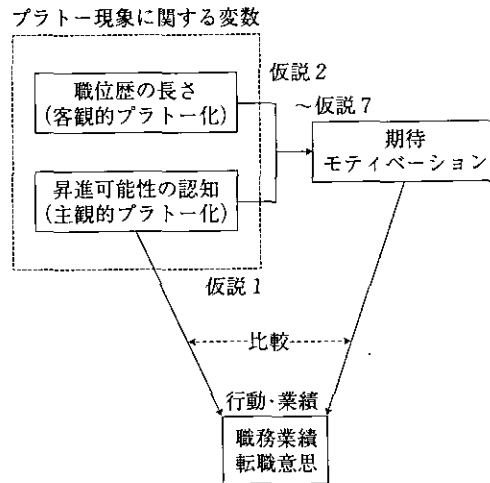


図1. 仮説における変数間の関係図

## 5 キャリア・プラトー現象と昇進に対する期待との関係の実証分析

### 5-1. 研究の方法

#### (1) 調査対象

本研究では大企業の課長職に調査対象を限定した。

なぜなら、課長は多くの企業組織でいわゆる典型的な中間管理職として過去昇進を経験してきたと同時に、今後も昇進管理の対象として組織から評価され、また自己の昇進を直近の問題として現実的に考えざるを得ない存在である。当然自己の昇進に対する可能性の認知や期待も考慮することになるとともに、それらの個人差が大きい職位であると考えられる。すなわち、昇進可能性認知や期待の現実性は入社間もない非管理職よりは高いであろうし、また組織によっては数が少なく実質的な昇進可能性が一律に低い部長職とも大きく異なる。さらに、課長はこれまでとくに男性従業員にとって、(ある意味で) 昇進の最低目標であった。しかし、全体的に組織における管理職位の数が停滞している状況で、たとえ大卒従業員であっても一律に上位の職位へ昇進することは困難になってきており、彼らの意識は相当程度多様性がみられると考えられる。また、同じ課長でも企業規模の違いによって昇進上の意識は異なると考えられるため、管理職の階層数が比較的多い大企業に調査対象を限定した。

そして、一般的な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月現在、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を依頼した。

- a. 資本金100億円以上, b. 正規従業員数1000人以上

依頼を受け入れた調査対象企業10社の業種は建設(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。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

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。質問票は調査者が各社の人事担当者に郵送し、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する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。

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。調査対象者のプロフィールを表1に示す。

表1. 調査対象者のプロフィール (n=237)

変数	平均(標準偏差)	変数	平均(標準偏差)
年齢(歳)	44.40(4.54)	配属歴(年)	5.85(6.28)
勤務歴(年)	21.76(6.33)		
変数	人数(比率: %)		
性別	男性 233(98.3)、女性 4(1.7)		
職種	技術・研究 56(23.6)、営業 39(16.5)、総務 24(10.1)、 企画・調査 23(9.7)、電算 22(9.3)、経理 17(7.2)、 生産・品質管理 16(6.8)、人事 15(6.8)、資材・購買 3(1.3)、 その他 22(9.3)		
学歴	高校 52(21.9)、専門学校 14(5.9)、大学(院)171(72.2)		
転職経験	なし 207(87.3)、あり 30(12.7)		

調査時期とはほぼ同時期に実施された厚生労働省(1997, Vol. 3, p. 6)の平成8年賃金構造基本統計調査によると、大企業課長(従業員数1000人以上)の平均年齢は46.8歳、平均勤務歴は24.2年であった。同調査結果にもとづき大企業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。

(3) 調査期間

1997年1月7日から2月20日まで

(4) 調査項目

① プラトー現象に関する変数

i 昇進可能性認知 (Promotability—以下「PR」と略記)

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示す以下の2項目の5段階リカート尺度の平均値 ( $\alpha$  係数<sup>6)</sup>: 0.70)。McEnrue (1989, pp. 61-62) の尺度から選択した主観的プラトー化の尺度。

私はこの会社で昇進するチャンスがある。

私は私がこの会社で昇進する多くのチャンスを大いに期待している。

ii PR×V

第2の昇進可能性認知尺度として、多くの期待理論のフレームワークに取り入れられている誘意性を組み込んだ尺度を設定した。すなわち、②の昇進の誘意性 (V) によって重みづけられた昇進可能性認知 (PR) である。

iii 職位歴

所属組織における現在の職位における経験期間 (年) であり、客観的プラトー化の尺度である。

② 期待モチベーションに関する変数

Lawler & Suttle (1973) の期待理論パラダイムの有効性を検証した研究を参考に、以下の8つを期待モチベーションおよびそれを構成する変数として設定した。

i 昇進の誘意性

現在の職位以上への昇進が従業員自身にとってどの程度魅力があり重要かを示す Ettington (1992, p. 257) から選択した以下の2項目5段階尺度の平均値 ( $\alpha$  係数: 0.53)。

昇進は良い仕事をしているもっとも良い指標である。

もしこれ以上の昇進が期待できないとしたらやる気を起こすことは困難だ。

ただし、この変数は先行研究にならない期待モチベーションそのものではなく、それを構成する要素として扱う。

ii 努力昇進期待 (E→O期待)

ヴルム (1982, p. 31) の「行為 i がアウトカム j をもたらすとの期待」や、Porter & Lawler (1968, p. 165) の「知覚される (努力→報酬) 確率」に該当する努力Eが結果O (本研究では昇進のみ) をもたらすであろうという期待を示す以下の1項目5段階尺度。

一生懸命働くとは昇進できる。

iii 努力業績期待 (E→P期待)

ロウラー (1972, p. 150) の「一定レベルの遂行のため努力することによってその遂行が可能である期待」に該当する以下の1項目5段階尺度。

一生懸命働く仕事上の高い業績が得られる。

iv 業績昇進期待 (P→O期待)

ロウラー (1972, p. 150) の「意図したレベルの遂行が結果をもたらす期待」(道具性)に該当する以下の1項目5段階尺度。

仕事上高い業績をあげると昇進できる。

v (E→P) × (P→O) 期待

努力が高い業績をもたらすであろうという期待 (E→P期待) と、高い業績が昇進をもたらすであろうという期待 (P→O期待) の積。

vi (E→O) × V期待

ヴルーム (1982, p. 31) にならった、結果(昇進)の誘意性によって重みづけられた努力昇進期待 (E→O期待)。

vii (P→O) × V期待

昇進の誘意性によって重みづけられた業績昇進期待 (P→O期待)。

viii (E→P) × (P→O) × V期待

ロウラー (1972, p. 150) にならって設定した。努力が高い業績をもたらすであろうという期待 (E→P期待) と、昇進の誘意性によって重みづけられた高い業績が結果をもたらすであろうという期待 ((E→O) × V期待) の積。

### ③ 行動・業績変数

モチベーションが影響すると考えられる個人の行動・業績変数として、人的資源管理上、プラスに評価される職務業績と、マイナスに評価される転職意思を設定した。

#### i 職務業績

従業員の業績を評価するにあたって、もっとも望ましいのは売上高などの客観的な数値業績であるが、それらは適用範囲がブルーカラーの職種に限定される、業績の測定自体困難であるなどの問題点が指摘される。そのため、先行研究にならない、本人の自己評価による業績を指標として採用する。Lawler & Suttle (1973, p. 497) も同様の尺度によって、期待モチベーションとの関係を検討している。本研究では、Ettington (1992, p. 257) から選択した以下の4項目5段階尺度の平均値 ( $\alpha$  係数: 0.83) を採用した。

役割上優秀な業績を残していると思う。

同職位の人と比較して職務業績は上回っている。

私の職務業績は会社の要求水準を上回っている。

社員として全体的に生産性は高い。

ii 転職意思

転職は従業員を人的資源として効率的に活用する意味においても、また教育訓練投資などの回収の上でも、人的資源管理の成果としてマイナスに評価される指標である。しかし、実際に転職者のデータを収集することは非常に困難である。これに対し、Newman (1974, pp. 613-615) や Mobley, Horner, & Hollingworth (1978, pp. 412-413) は、転職を決定する直前の意思としての転職意思が実際の転職行動との相関が高く、転職行動の指標として有効であるとしている。そのため、山本 (1995, p. 69) で使われた以下の2項目5段階尺度の平均値 ( $\alpha$  係数: 0.82) を採用した。

現在と違う会社に転職したい。

現在の会社を辞めたい。

(5) データ分析の主な手順

① 昇進可能性認知および期待モチベーションと、職務業績および転職意思との間に直線的な連関がみられるかどうかを検討するために、単相関係数を算出する。

② 仮説1を検証するため、昇進可能性認知および期待モチベーションを独立変数、職務業績および転職意思を従属変数とする回帰分析を行う。

③ 仮説2から仮説7までを検証するため、昇進可能性認知および職位歴によるプラトー化を独立変数、期待モチベーションおよび昇進の誘意性を従属変数とする階層的重回帰分析を行う。

5-2. 分析の結果

(1) 基礎統計および変数間の相関

各変数の基礎統計が表2に示される。

表 2. 各変数の基礎統計 (n=237)

変 数 名	平 均	標準偏差
昇進可能性認知 (PR)	3.36	.81
誘意性を加重した昇進可能性認知 (PR×V)	10.63	3.88
職位歴 (年)	5.81	3.55
昇進の誘意性 (V)	3.12	.68
E→O	3.11	.84
E→P	3.38	.92
P→O	3.32	.98
(E→P) × (P→O)	11.64	5.36
(E→O) × V	9.86	3.84
(P→O) × V	10.50	4.23
(E→P) × (P→O) × V	36.88	20.23
職務業績	3.39	.65
転職意思	2.00	.98

E→O: 努力昇進期待, E→P: 努力業績期待, P→O: 業績昇進期待

仮説の検証に入る前に、昇進可能性認知、職位歴および期待モチベーションと、職務業績および転職意思との間に直線的な連関がみられるかどうかを検証するために、単相関係数を算出した結果が表3である。

表3. 昇進可能性および期待モチベーションと、行動・業績との単相関係数 (n=237)

変数	PR	PR×V	職位歴	V	E→O	E→P	P→O	$\frac{(E→P)}{(P→O)} \times (P→O)$
昇進可能性認知(PR)	—							
誘意性加重の昇進可能性認知(PR×V)	.80***	—						
職位歴(年)	.19**	-.11*	—					
昇進の誘意性(V)	.30***	.79***	.01	—				
E→O	.26***	.34***	-.11*	.30***	—			
E→P	.22***	.19**	-.12*	.06	.43***	—		
P→O	.24***	.31***	-.09	.24***	.59***	.48***	—	
(E→P)×(P→O)	.26***	.29***	-.12*	.17**	.59***	.83***	.85***	—
(E→O)×V	.34***	.67***	-.05	.75***	.83***	.32***	.53***	.49***
(P→O)×V	.35***	.67***	-.06	.72***	.58***	.36***	.82***	.69***
(E→P)×(P→O)×V	.36***	.58***	-.10	.56***	.60***	.70***	.78***	.89***
職務業績	.30***	.30***	-.06	.17***	.08	.14*	-.01	.10
転職意思	-.26***	-.24***	.09	-.09	-.21**	-.32***	-.28***	-.33***
変数	(E→O)×V	(P→O)×V	(E→P)×(P→O)×V	職務業績	転職意思			
(E→O)×V	—							
(P→O)×V	.80***	—						
(E→P)×(P→O)×V	.73***	.89***	—					
職務業績	.15*	.09	.15*	—				
転職意思	-.19**	-.25***	-.30***	-.05	—			

E→O：努力昇進期待, E→P：努力業績期待, P→O：業績昇進期待  
 \*：p<.10 \*\*：p<.05 \*\*\*：p<.001

各昇進可能性認知と職務業績および転職意思との相関関係はともに有意であったのに対して、職位歴とそれらとの相関は有意ではなかった。また、各期待モチベーションと転職意思との相関関係はほぼ有意であったが、職務業績との相関関係は有意でないのがみられた。

(2) 期待理論における従業員の昇進可能性認知の位置づけ (仮説1の検証)

仮説1を検証するために、昇進可能性認知、期待モチベーションをそれぞれ独立変数、職務業績および転職意思を従属変数とする回帰分析を行った結果が表4に示される<sup>7)</sup>。この分析は、昇進可能性認知、期待モチベーションそれぞれの、職務業績

および転職意思に対する影響の程度を比較する目的も兼ねている。性別、年齢などの属性的要因は職務業績に対してとくに有意な相関を示さなかったため、本分析ではコントロール要因として投入しなかった。

表 4. 昇進可能性認知および期待モチベーションの行動・業績に対する回帰分析 (n=237)

昇進可能性	PR	PR×V		
職務業績	.30*** (.09***)	.30*** (.09***)		
転職意思	-.26*** (.07***)	-.24*** (.06***)		
期待モチベーション	E→O	E→P	P→O	(E→P) × (P→O)
職務業績	.08 (.01)	.14* (.02*)	-.01 (.00)	.10 (.01)
転職意思	-.21** (.04**)	-.32*** (.10***)	-.28*** (.08***)	-.33*** (.11***)
期待モチベーション	(E→O)×V	(P→O)×V	(E→P) × (P→O)×V	
職務業績	.15* (.02*)	.09 (.01)	.15* (.02*)	
転職意思	-.19** (.04**)	-.25*** (.06***)	-.30*** (.09***)	

V：誘意性，E→O：努力昇進期待，E→P：努力業績期待，P→O：業績昇進期待  
 表の数字は標準回帰係数、( )内は各回帰式の決定係数(R<sup>2</sup>)を示す。  
 ；\*：p<.05 \*\*：p<.01 \*\*\*：p<.001

表 4 において、2つの昇進可能性認知変数は標準回帰係数の値から、職務業績および転職意思（マイナス）に対して有意に影響していることが明らかにされた。そして、昇進可能性認知は職務業績の分散の約9%を、転職意思の分散の約7%を有意に説明していた。また、誘意性で重みづけられた昇進可能性認知は職務業績の分散の約9%を、転職意思の分散の約6%を有意に説明していた。また、期待モチベーションは転職意思に対してはすべて有意なマイナスの影響を示したが、職務業績に対しては有意な影響を示したものとそうでないものとにわかれた。そして、Lawler & Suttle (1973, pp. 499-500) 同様誘意性で重みづけられたより複雑なモデルが行動・業績への予測可能性を高めるという結果はみられなかった。

このように、むしろ昇進可能性認知の方が期待モチベーションより、行動・業績に強い影響を示す傾向さえみられた。以上から全体として、2つの昇進可能性認知変数は昇進という報酬に限定されるが、期待モチベーションと同様に期待理論のフレームワークに適合すると考えられる。したがって、仮説1は検証されたといえる。

(3) キャリア・プラトー現象と昇進に対する期待 (仮説2から仮説7の検証)

昇進可能性認知だけでなくプラトー現象全体が期待モチベーションおよびその構成要素（昇進の誘意性）にどのような影響をおよぼしているかを分析するため、昇進可能性認知および職位歴によるプラトー化を独立変数、期待モチベーションおよびその構成要素を従属変数とする階層的重回帰分析を行った結果が表5に示される。性

別、年齢の2つのコントロール要因が独立変数である重回帰式に、プラトール現象に関する変数（昇進可能性認知、職位歴）をそれぞれ独立変数として追加投入し、決定係数の増分のF検定を行うことによって検証した。以下の順に変数を投入した。

表 5. プラトール現象の期待モチベーションに関する変数に対する重回帰分析 (n=237)

従属変数		努力-昇進期待 (E→O期待) (仮説2)	努力-業績期待 (E→P期待) (仮説3)
独立変数		R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
1 年齢 性別	}	.018	.001
2 年齢 性別 昇進可能性認知		.085*** (.26***)	.050** (.23***)
3 年齢 性別 昇進可能性認知 職位歴		.098*** (-.14*)	.062** (-.13*)
従属変数		業績-昇進期待 (P→O期待) (仮説4)	(E→P)×(P→O) 期待 (仮説5)
独立変数		R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
1 年齢 性別	}	.004	.000
2 年齢 性別 昇進可能性認知		.070*** (.26***)	.072*** (.27***)
3 年齢 性別 昇進可能性認知 職位歴		.083*** (-.14*)	.088*** (-.15*)
従属変数		昇進の誘意性 (V) (仮説6)	(E→O)×V期待 (仮説7)
独立変数		R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
1 年齢 性別	}	.006	.021*
2 年齢 性別 昇進可能性認知		.108*** (.33***)	.141*** (.35***)
3 年齢 性別 昇進可能性認知 職位歴		.108*** (-.00)	.145*** (-.08)
従属変数		(P→O)×V期待 (仮説7)	(E→P)×(P→O) ×V期待(仮説7)
独立変数		R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
1 年齢 性別	}	.005	.002
2 年齢 性別 昇進可能性認知		.141*** (.38***)	.135*** (.37***)
3 年齢 性別 昇進可能性認知 職位歴		.145*** (-.08)	.144*** (-.11)

R<sup>2</sup>は各重回帰式の決定係数を、( )内は追加したプラトール現象に関する変数のβ(標準偏回帰係数)を示す。

;\*: p<.10 \* : p<.05 \*\* : p<.01 \*\*\* : p<.001

第1ステップとして、性別、年齢の2つのコントロール要因を重回帰式に投入した。

第2ステップとして、昇進可能性認知を追加投入した。

第3ステップとして、職位歴を追加投入した。

各重回帰式の分散拡大要因 (VIF)<sup>9)</sup>の値は、各変数の第3ステップにおいて1.03から1.42の範囲にあったため、独立変数間の相関による多重共線性<sup>9)</sup>はほぼみられていないと判断される。表5から以下の点が明らかにされた。

第1に、昇進可能性認知はすべての期待モチベーションおよびその構成要素に有意に影響していた。すなわち、 $\beta$ の符号からみて昇進可能性認知が高いことは努力—昇進期待、努力—業績期待、業績—昇進期待、昇進の誘意性、ヴルーム (1982, p. 31) の  $(E \rightarrow O) \times V$ 期待, Lawler & Suttle (1973, p. 485) の  $(P \rightarrow O) \times V$ 期待およびロウラー (1972, p. 150) の  $(E \rightarrow P) \times (P \rightarrow O) \times V$ 期待の高さに有意に影響していた。

そして、昇進可能性認知は誘意性 (V) を組み入れない期待モチベーション (仮説2・4・6) より、それを組み入れたヴルーム (1982, p. 31) 以下の3つの期待モチベーション (仮説7) に対する方が強い影響を与える傾向がみられた。

第2に、職位歴が長いことは  $(E \rightarrow P) \times (P \rightarrow O)$  期待の低さに有意に影響し、努力—昇進期待、努力—業績期待および業績—昇進期待の低さに影響する傾向がみられた。

これらから、主観的プラトニー化に関しては、仮説2、仮説3、仮説4、仮説5および仮説7の各仮説は検証されたが、仮説6は否定された。また、客観的プラトニー化に関しては、仮説5および仮説6は検証され、仮説2、仮説3および仮説4の各仮説はやや認められ、仮説7は否定された。

本研究から検証された仮説の結果をまとめると以下のようになる。

仮説の検証結果 (まとめ)

仮説1. 昇進可能性認知は、期待モチベーションと同様に行動・業績に影響する」  
——検証された。

仮説2. 「プラトニー化は、努力すれば昇進するという期待の低さに影響する」  
——主観的プラトニー化については検証され、客観的プラトニー化についてはやや認められた。

仮説3. 「プラトニー化は、努力すれば業績が向上するという期待の低さに影響する」  
——主観的プラトニー化については検証され、客観的プラトニー化についてはやや認められた。

仮説4. 「プラトニー化は、業績が向上すれば昇進するという期待の低さに影響する」  
——主観的プラトニー化については検証され、客観的プラトニー化についてはやや認めら



れた。

仮説5. 「プラトー化は、努力すれば業績が向上し、業績が向上すれば昇進するという期待の低さに影響する」

——主観的プラトー化、客観的プラトー化とも検証された。

仮説6. 「プラトー化は、昇進の誘意性とは無関係である」

——主観的プラトー化については否定され、客観的プラトー化については検証された。

仮説7. 「プラトー化は、誘意性で重みづけられた昇進への期待の低さに影響する」

——主観的プラトー化については検証され、客観的プラトー化については否定された。

## 6 キャリア・プラトー現象と昇進に対する期待との関係についての総合的な考察

### 6-1. 期待理論における昇進可能性認知

第1に、昇進を対象とした際のモチベーションの期待理論モデルにおいて、昇進可能性認知は行動・業績に影響を与える期待モチベーションとして十分適用可能な変数であることが示唆された。とくに職務業績に対しては、他の期待モチベーションモデルより強い影響を示す傾向がみられた。(昇進の)期待には、総論的な組織の(昇進を含めた)報酬システムの予想という側面が含まれるのに対して、昇進可能性認知は完全に各論的な自己の昇進についての予想に限定される。この違いが自己の主観的な意識を含む概念(職務業績)により強い影響を与えている可能性が考えられる。しかし、この点は転職意思を含め今後の研究による再検証が必要である。

第2に、行動・業績に影響を与える2つの昇進可能性認知尺度間で回帰係数の値にほとんど差がみられなかったことから、誘意性(V)を尺度に挿入( $PR \times V$ )する必要性は高くないことが示唆された。すなわち、佐和(1974, pp. 14-15)が一般に現象を説明するモデルは同程度現状がよく説明されるなら、より簡素なモデルを選択すべきであるとしている点などを鑑み、昇進の誘意性を考慮せず、昇進可能性認知のみで十分期待モチベーションとして適用可能と考えられる。この点についても、異なった対象への追加研究によって、誘意性の考慮が必要な対象があるのかどうかなどを検討すべきである。

第3に、いくつかの期待モチベーションを比較分析した結果、誘意性などより多くの変数を挿入し、複雑化したモデルが必ずしも行動・業績をより良く予測していないという点も示唆された。前述の佐和(1974, pp. 14-15)の説などを参考にどのモデルが適当であるか、本研究の結果から即断はできないが、期待理論における誘意性の位置づけの再検討を含め、今後の課題であろう。

坂下 (1985, p.97) が述べているように、モチベーションの期待理論においてはこれまで膨大な研究成果が蓄積されている。昇進可能性という変数を用いることによって、昇進という報酬に限定されるが、今後のプラトー現象研究に対して期待理論の研究成果を統合してゆける可能性が本研究の結果によって示されたといえよう。

しかし、本研究の欠点として行動・業績尺度の主観性があげられる。自己報告による職務業績は、社会的に望ましい回答をしやすいという「社会的望ましき」の影響を受けやすく、またそれが職務に対する単なる自信のあらわれという点を含む可能性が否定しきれない。さらに、転職意思の高さが実際の転職行動を高めるという関係のわが国組織従業員における妥当性は必ずしも確立されているとは言い難い。このように、本研究の結果を人的資源管理上直接応用することには慎重さが要求される。今後、自己報告でなく他者評価されたまたは客観的に測定された行動・業績との関係を検討することによって、より応用性の高い結果が見いだされるものと思われる。

## 6-2. キャリア・プラトー現象と昇進に対する期待

第1に、ほとんどの仮説通り、昇進可能性認知が低いことは、昇進に関する期待モチベーション、すなわち、昇進に結びつく期待の低さに影響することが明らかにされた。そして、昇進とは直接関係がない「努力すれば業績が向上する」という期待 (E→P 期待) に対しても、昇進可能性認知は仮説通り有意に影響していた。この期待は従業員のモチベーションに直結していると考えられるため、従業員のモチベーションの維持・向上において自己の昇進可能性の認知が重要であることが明らかにされたといえよう。

第2に、昇進可能性認知の高さが自己における昇進の魅力の高さ (誘意性) に結びついていた点は、少なくとも大企業管理職については、その昇進可能性認知が価値観的側面に対して影響を与えている可能性を示唆している。今後縦断調査を行うことによって、この点の因果関係がより明らかにされると思われる。表4の仮説1の結果からは、昇進可能性認知と昇進の誘意性は相乗的に職務業績を高めたり転職意思を低下させる効果はみられなかった。しかし、図2にみられるように、昇進可能性認知の向上が自己のキャリア目標における昇進誘意性の認知と結びつき、実際に昇進すること (キャリア目標の達成) によってキャリア上の成功感、満足が高まることも十分考えられる。今後の検討課題である。

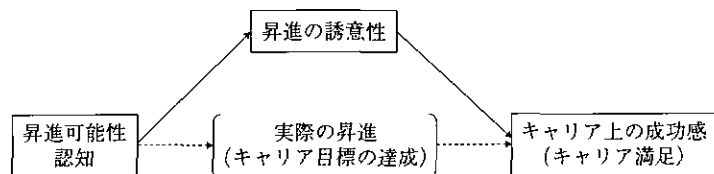


図2. 昇進可能性認知と昇進の誘意性による従業員のキャリア満足

逆に、昇進可能性認知の低さが昇進誘意性の低さに影響していたという点は、ある意味で従業員の心理における補償的な防衛機制、すなわち自己のキャリア目標における昇進の位置づけの「引き下げ」とも考えられる。したがって、主観的プラトーに対して専門職など管理職への昇進以外の複線的な組織内キャリア発達のパス（経路）を設定し、それらにおける報酬を管理職に比較してできうる限り魅力あるものにしてゆくことが必要である。それによって、主観的プラトーに対して価値の高いキャリア目標が提供され、彼らのモチベーションの維持にも結びつくことが予想される。

第3に、客観的プラトー化を示す職位歴の長さは、昇進に関する期待モチベーション、すなわち将来昇進する確率に関する期待とは一部を除き、明らかな関係がみられなかった。職位歴が長く客観的にプラトー化していても、心理的には昇進に対する期待を保持している人々の存在が示唆される。また、この点は表3で職位歴と昇進可能性認知の相関 ( $r = -.19$ ) が、一応有意ではあるが高いとはいえないという結果とも符合している。上司との面接などによって、客観的なプラトーに昇進可能性が低いことを主観的にも認知させることは、雇用調整場面において本人の新たな転身を図るためなどに必要な場合も考えられるが、そのことによる行動・業績へのマイナスの影響に十分留意し、対策を講じる必要がある。

このように、本研究の結果から明確な客観的基準によって、従業員のモチベーションを統制することの困難性が明確にされた。そのため、人的資源管理上プラトー現象を扱う場合は、明瞭で把握可能な客観的側面だけでなく主観的側面も考慮する必要があることが示唆された。

## 注

### 1) 職位歴による基準

山本（2001）のレビューによると、客観的プラトー化の基準として現在の職位における在籍期間である職位歴によって測定している先行研究が最も多い。また Rosenbaum（1984）のトーナメント移動仮説によると、ある従業員が組織内の同一の職位に一定期間以上長くともまっていること自体が、昇進競争に敗れたか、将来の上位職位に向けてのトーナメントから排除されたことを意味する。これについては、山本（2001）第3章を参照のこと。

### 2) プラトー

以下の記述では、現在プラトー状態（主観的側面、客観的側面の両面を含む）にある従業員を「プラトー」と略記する。

### 3) ノン・プラトー

以下の記述では、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。

### 4) プラトー化

主観的プラトニー化と客観的プラトニー化の両面を含む。

5) 昇進の誘意性で重みづけられた努力業績期待 (E → P 期待) を採用しなかった理由は、両者の関係性が低いと考えられたからである。

6) α 係数

Cronbach の α 係数とも呼ばれ、尺度の内的一貫性、信頼性を測定する指標で、2項目以上で構成される尺度で測定可能である。以下の算式によって計算される。

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right\}$$

k : 項目の総数,  $\sigma_i^2$  : 各項目の分散,  $\sigma_x^2$  : 全体得点の分散

塩見・金光・足立 (1982) など多くの統計書によれば、α 係数は0.70以上あれば信頼性が高いとしている。

7) 昇進の誘意性 (V) は期待モチベーションを構成する変数であり、期待モチベーションそのものではないため、独立変数として設定しなかった。

8) 分散拡大要因

Chatterjee & Price (1977) は、 $VIF_j^2 / (1 - R_j^2) \leq 10$  の場合 ( $R_j^2$  : 決定係数)、重回帰分析において多重共線性が発生していないとしている。この場合、VIF (variance inflation factor) は分散拡大要因と訳される。

9) 多重共線性

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。

## 引用文献

- Bandura, A., & Shunk, D.H. Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981, Vol. 41, pp. 586-598.
- Bardwick, J. *The plateauing trap*. New York : Amacon, 1986. (江田順子 [訳] 『仕事に燃えなくなったとき』 どうするか』 ティビーエス・ブリタニカ 1988)。
- Chatterjee, S., & Price, B. *Regression analysis by examples*. New York : John Wiley & Sons, 1977.
- Ettington, D.R. Successful career plateauing for middle managers. unpublished doctoral thesis, 1992.
- Ference, T., Stoner, T., & Warren, F. Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 1977, Vol. 2, pp. 602-612.
- 厚生労働省 (旧労働省) 『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 1997。
- Lawler, E.E.III. *Pay and organizational effectiveness : A psychological view*, New York : McGraw-Hill, 1971. (安藤瑞夫 [訳] 『給与と組織効率』 ダイヤモンド社 1972)。
- Lawler, E.E.III., & Suttle, J.L. Expectancy theory and job behavior. *Organizational*

- Behavior and Human Performance*, 1973, Vol. 9, pp. 482-503.
- Locke, E.A., & Henne, D. Work motivation theories. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. New York : John Wiley & Sons, 1986, pp. 1-36.
- McEnrue, M.P. Self-development as a career management strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 1989, Vol. 34, pp. 57-68.
- Miner, J.B. The validity and usefulness of theories in emerging organizational science. *Academy of Management Review*, 1984, Vol. 9, pp. 296-306.
- 水野朝子「個人と組織の目標—自己期待・自己評価の視点から—」【*経済科学* (名古屋大学経済学部)】 , 1994, Vol. 41, pp. 39-51.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingworth, A.T. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 1978, Vol. 63, pp. 408-414.
- 森五郎「*労務管理序論*」森五郎 (編) 【*労務管理論* (新版)】有斐閣 1989, pp. 1-15.  
内閣府 (旧経済企画庁) 【*国民生活白書* (平成7年版)】大蔵省印刷局 1995.
- Newman, J. Predicting absenteeism and turnover : A field comparison of Fishbein's model and traditional job attitude measures. *Journal of Applied Psychology*, 1974, Vol. 59, pp. 610-615.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E.III. *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, 1968.
- Rosenbaum, J.E. *Career mobility in a corporate hierarchy*, New York : Academic Press, 1984.
- 坂下昭宣【*組織行動研究*】白桃書房 1985.
- 佐和隆光【*数量経済分析の基礎*】筑摩書房 1974.
- 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.
- 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, No. 763, pp. 40-45.
- 社会経済生産性本部・日本経済青年協議会【*平成12年度新入社員「働くことの意識」調査報告書*】社会経済生産性本部・日本経済青年協議会 2000.
- Vroom, V.H. *Work and Motivation*, New York : John Wiley & Sons, 1964. (坂下昭宣・榑原清則・小松陽一・城戸康彰 [訳] 【*仕事とモチベーション*】千倉書房 1982)。
- 山本寛「*勤労者のワーク・コミットメントの比較とその関係要因の検討 (2)—キャリア上の決定・行動との関係を中心として—*」【*日本労務学会年報* (第24回全国大会)】 , 1995, pp. 66-75.
- 山本寛【*昇進の研究—キャリア・プラトー現象の観点から—* [改訂版]】創成社 2001.

