

論文

組織従業員のキャリア発達と 組織間キャリア志向との関係¹⁾

山本 寛

キーワード

キャリア発達
組織間キャリア志向
垂直的キャリア発達
水平的キャリア発達
中心性キャリア発達
組織間キャリア発達

目次

1	勤労者の組織間キャリア
2	組織従業員のキャリア発達と組織間キャリア志向
3	研究の方法
3-1	調査対象
3-2	手続き
3-3	測度
4	分析の結果
4-1	主観的キャリア発達に関する尺度間の判別 妥当性
4-2	各尺度の信頼性および基礎統計
4-3	人的資源管理モデルによる従業員の客観的 キャリア発達の組織間キャリア志向に与える 影響
4-4	行動科学モデルによる従業員のキャリア発 達の組織間キャリア志向に与える影響
5	結果の考察
5-1	人的資源管理モデルと行動科学モデルとの 比較
5-2	行動科学モデルについての考察
6	要約および人的資源管理上の提言
	引用文献
	付表



1 勤労者の組織間キャリア

本研究は、組織従業員のキャリア発達と彼らの組織間キャリア志向との関係を検討する。近年組織従業員のキャリア発達が改めて注目されてきている。大企業を中心に頻繁に実施されている雇用調整やリストラクチャリングによって、これまで終身雇用慣行のもとにいた多くの勤労者が組織外への退出を余儀なくされている。また、若年層を中心とした自発的転職率も高い水準にある。つまり、現在の企業社会の実態をヒトの側面からみると、まさに羅針盤のない大海原へ多くの勤労者が漕ぎ出しているという図が浮き彫りにされる。この状況をキャリア（職業経歴）の観点からみると、多くの勤労者が学校卒業後就職した1つの組織において形成してきた組織内キャリアから、複数の組織を渡り歩くことによって形成する組織間キャリアに移行しているということになる。

また、最近のキャリア発達論のなかで注目されている概念の1つがArthur & Rousseau (1996) の“boundaryless career”（「境界のないキャリア」）である。これは近年勤労者のキャリア環境は「境界のある」、そして単一の雇用者のもとでの正規の雇用関係によって営まれる伝統的なものから、境界がなく従業員によって自己管理されるものへと変化しつつあるというものである。わが国の組織の現状も、終身雇用、年功処遇の労働慣行が支配的な正規従業員中心の状況、さらに自分のキャリアの設計は組織任せであった組織内キャリア的な状況から、パートタイム労働、派遣労働やプロジェクト中心の労働など柔軟な雇用形態の広がりにとともに、多くの勤労者がキャリアを自己設計する必要がある組織間キャリア的な状況へと変化しつつある。

しかし、組織間キャリアを実証的に分析する場合、実際に組織間キャリアに踏み出した転職者のデータを大量に収集することは困難である。また、組織内キャリアと組織間キャリアとは密接に関連するため、実際の転職行動以前に転職を考慮中の勤労者も分析する必要がある。これらの点から、組織間キャリア志向の概念が注目される。組織間キャリア志向とは、山本（2002）によると、「組織内キャリアから組織間キャリアへの移行をどの程度志向しているかを示す主観的概念であり、すべての組織従業員がその高低に関わらずもっていると考えられる」（pp.25-26）。すなわち、組織間キャリア志向の概念を援用することによって、転職経験者だけでなく、転職考慮中の予備軍的な位置にある勤労者、さらには組織内キャリアに入ったばかりの勤続期間の短い従業員の分析も可能になる。

2 組織従業員のキャリア発達と組織間キャリア志向

しかし、勤労者が組織間キャリアに移行する場合にも、通常その前に学校卒業後就職した組織でのキャリア発達が影響している。厚生労働省（2001b）の雇用管理調査においても、管理職、事務職、技術・研究職、現業職の全職種の中途採用者に対して、企業は採用のさいの重視項目として「職務経験」を上位にあげている。退職行動に関わる要因についての先行研究でも、たとえばRhodes & Doering（1983）は、キャリアに対する満足感が組織間キャリア志向の類似概念である転職意思に影響するなどの点を組み入れたキャリア・チェンジの一般モデルを設定している。さらに山本（2001）は、「勤労者は組織内におけるキャリア発達の停滞および偏りを組織間のキャリア発達によって補おうとするため、転職を志向する。」（p.209）というキャリア発達上のメカニズムを指摘している。しかし、これは図1にあるように、「所属組織における将来の昇進可能性認知の低さおよび現職位経験期間の長さ」（キャリア発達の停滞）および「現部署の組織のエリートコースとの不一致」（キャリア発達の偏り）の、転職意思との関係だけを検討している。

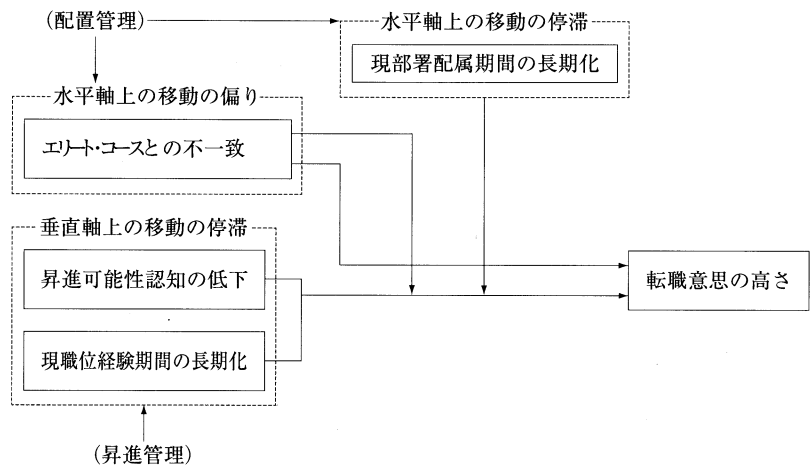


図1 組織内移動の停滞および偏りと転職意思との関係

(出所) 山本寛 2001 昇進の研究 [改訂版] —キャリア・プラトー現象の観点から— 創成社p.209より修正して引用。

このように、従業員のキャリア発達と組織間キャリア志向との関係についての先行研究は、従業員のキャリア発達全体からみて分析する要因が不足していると考えられる。現状において組織内を中心とする勤労者のキャリア発達モデルとして最も体系的と考えられるのがSchein（1980）の3次元モデルである（図2）。彼は従業員の組織内キャリア発達を、以下の3次元の方向性に沿った移動の観点からモデル化している。

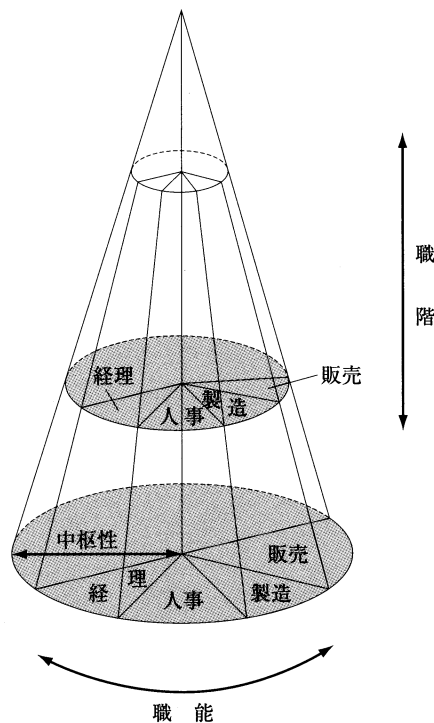


図2 従業員の組織内キャリア発達モデル

(出所) Schein, E. H. *Organizational psychology*. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980. (松井 實夫〔訳〕『組織心理学』岩波書店 1981 p.19) から修正して引用。

第1は「垂直軸」上の階層次元の職階移動であり、従業員はこれによって職位が変化する。つまり、従業員は上昇移動によって昇進・昇格し、下降移動によって降格する。とくに前者は垂直的キャリアの発達と考えられる。また、この移動は組織の人的資源管理においては主に昇進管理と関係する。

第2は「円周」軸上の職能・技術次元の移動であり、従業員はこれによって専門的知識の分野や所属、部署が変化する。この移動は水平的キャリアの発達に関わり、人的資源管理上は主に配置管理と関係する。

第3は「放射軸」上の部内者化の次元における中心性の移動であり、従業員はこれに沿って所属組織の中心（中枢）と外縁を移動する。外縁から中枢への移動すなわち部内者化は、職務について経験を積み、学習量が増えることによって周囲から信頼され責任を引き受けることを意味する。またそれによって、組織内の特別の情報・秘密を得、組織中枢の重要な決定に参加するようになる。しかし、この移動の人的資源管理上の位置づけは明確ではない。

Schein (1980) は以上のようにモデル化しているが、本研究では従業員のキャリア発達のフレームワークとして、以下の3点を修正した。

第1は、円周軸上の職能・技術次元の移動である。Schein (1980) はこの軸上の移動をもって、従業員の職務についてのキャリア発達を代表させている。とくにわが国組織の現状と照合すると、これを次の3つの移動に分類し直す必要がある。第1は、組織の配置管理と関連する人事、経理、営業などの職種（専門分野）単位の移動であり、第2は、配置管理にも関係するとともに部署内で直属上司が行う職務配置すなわち職務管理に対応する具体的な担当職務の移動である。第3は組織の配置管理と対応する所属・部署の移動である。たとえば、ある従業員が人事課に在籍したままで、採用管理の職務から給与計算の職務へのジョブローテーションの対象になった場合はどうであろうか。組織に採用係、給与係が存在すれば所属・部署の移動をとまなうが、それらの係が存在しなければ第3の所属・部署移動はみられないが、第2の担当職務の移動がみられることになる。これは組織内のすべての個別職務がそれぞれ別個の部署（係・課・部など）と対応していないためである。また、従業員が同じ営業分野に含まれる営業第1課から営業第2課へ移動した場合は、第3の移動にはあたるが、第1の移動にはあたらない。多くの組織には同一職種（専門分野）に含まれる複数の部署があるからである。このような状況を勘案して、Schein (1980) の水平的キャリア発達を、相互に関連はもちつつもある程度独立した3つの発達、すなわち職種単位、個別職務単位および部署・所属単位に分けて分析する。これによって、円周軸移動の組織の人的資源管理との関係が組織の現状に即した形でより明確にされると考えられる。つまり、この移動は配置管理だけでなく直属上司が関わる職務管理と関係する。

第2は、放射軸上の中心性移動である。Schein (1978) 自身が「一層把握しにくい次元」（訳書 p.40）と述べているように、この次元における移動の客観的な測定は表に見えにくいだけに困難である。そこで、本研究ではこの次元のキャリア発達を外部から客観的に把握可能にするために、本社（本店等）と支社（支店・営業所等）間の移動を、中枢と外縁間の移動としてとらえる視点を追加した。市場志向経営や経営における現場情報重視の必要性がいわれているが、実際の経営では経営トップがおり組織内の情報が集中する本社（本店）が組織全体における中枢と考えられるからである。西川 (1984) も同様の視点で、1商社を対象に本社在籍者をセントラル、海外支社（関連会社）在籍者をマージナルとしている。²⁾

第3は、組織間キャリア発達である。前述したような現代社会の勤労者におけるキャリア発達の傾向から鑑みて、モデルに以上の組織内キャリア発達だけでなく、組織間キャリア発達の概念を導入した。勤労者は組織内にありながら、転職先の情報収集など組織間キャリア発達のため行動することは十分考えられるからである。またこの導入によって、Schein (1978) の静態的なモデルをより動態的に修正することが可能になる。具体的には後述する転職回数やキャリアの市場価値を変数とし

て挿入する。

さらに本研究では、組織従業員のキャリア発達と組織間キャリア志向との関係を分析するさい、キャリア発達の分類に注目した。南（1988）によれば、勤労者のキャリアは、職位や担当職務、配属部署など外部から客観的に測定可能な客観的キャリアと、職位などの変化にともなう本人の自覚、意識や行動の変化である主観的キャリア（キャリア意識）とに分けられる。そこで、客観的に測定可能な変数だけで従業員のキャリア発達を把握することによって彼らの組織間キャリア志向が分析可能であるとするモデルを、客観的キャリアモデルとした。これは組織の人的資源管理によって把握可能という点で人的資源管理モデルとも呼ぶ。それに加え、主観的キャリア（キャリア意識）に関する変数を含むモデルを総合的キャリアモデル（行動科学モデル）とした。そして、両者の比較から前者のモデルによって、すなわち組織の人的資源管理によってどの程度従業員のキャリア発達と組織間キャリア志向との関係が把握可能であるかを検討する。

本研究では以上の観点から、Schein（1980）の組織内キャリア発達モデルを修正し組織間キャリア発達に拡張したモデルによって、組織従業員のキャリア発達と彼らの組織間キャリア志向との関係を分析する。そして、その過程を通じて山本（2001）の仮説を発展させて設定した基本仮説を、以下の作業仮説で検証することを目的とする。

基本仮説

「勤労者は組織内キャリア発達上の不全や、組織間キャリアの発達がみられる場合、組織間キャリアを志向する」

また、以下の作業仮説では、上記の（組織内キャリア発達上の）不全を「停滞・未確立・偏り」としてとらえる。

作業仮説1（垂直的キャリア発達）

「勤労者は組織内の垂直的キャリア発達に停滞がみられる場合、組織間キャリアを志向する」

—垂直的キャリア発達の停滞とは、昇進・昇格の相対的な遅れやそれに対するマイナスの評価を意味する。

作業仮説2（水平的キャリア発達）

「勤労者は組織内の水平的キャリア発達に停滞、未確立または偏りがみられる場合、組織間キャリアを志向する」

—水平的キャリア発達は、他のキャリア発達と異なり、どの方向への移動をもって「発達」とするかという明確な方向性が明らかではない。ここで、「停滞」とは新たな挑戦や学ぶべきことが欠けている状態などを、「未確立」とは専門性などが確立していないことを示す。また「偏り」とは、たとえば部署の移動範囲が組織の設定

したエリート部門以外に集中しているなどの傾向を示す。

作業仮説3 (中心性キャリア発達)

「勤労者は組織内の中心性キャリア発達に停滞がみられる場合、組織間キャリアを志向する」

—中心性キャリア発達の停滞とは、職務の重要性の低さや本店など中枢部署以外への配属などを意味する。

作業仮説4 (組織間キャリア発達)

「勤労者は組織内においても組織間キャリア発達がみられる場合、組織間キャリアを志向する」

—組織内における組織間キャリア発達とは、将来の組織間キャリアの展開(転職など)へ向けた経験・実績・準備の充実を意味する。

また、本研究の結果から組織の人的資源管理への提言を試みるため、基本仮説検証にさいして、4つのキャリア発達のどの方向性が組織間キャリア志向に強く影響するかを分析し、その方向性の背後にある人的資源管理の観点からの検討を加える。以上の関係を図3の本研究の概念図に示す。

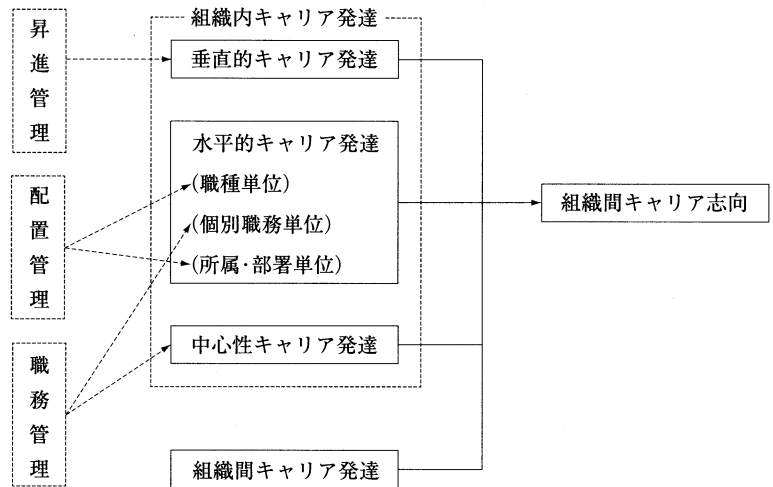


図3 本研究の概念図 (-----> 主に関係する人的資源管理の種類)

3 研究の方法

3-1 調査対象

ある業種横断的な企業群と教育機関とがメンバーとなっている研究会に参加する民間企業137社に、正規従業員に対する調査を依頼した。依頼を受け入れた16社を調査対象企業とした。16社の業種は建設(1)、製造(4)、運輸・通信(3)、卸売(2)、小売(2)、金融・保険(2)、サービス(2)である。調査対象企業の上場・非

上場の内訳は、東証1部上場企業8社、同2部上場企業1社、店頭公開企業5社、非上場企業2社である。中堅以上から大企業の比率が高いといえる。

3-2 手続き

A 従業員個人調査

各社に勤務する正規従業員を対象に、2001年3月16日から5月23日までの期間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、各社とも社内の各部署に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、16社合計で794票配布され、376票が回収された（回収率47.4%）。そのうち無効票11を除く365票を分析対象とした。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=365)

属性等	平均(SD)	属性等	平均(SD)	属性等	平均(SD)
年齢(歳)	34.4(10.6)	現部署配属期間(年)	4.4(5.2)	勤続期間(年)	10.2(9.5)
属性等	人数(比率：%)				
性別	男性254(69.6)、女性111(30.4)				
職種	営業100(27.4)、総務・庶務51(14.0)、人事・労務43(11.8)、物流35(9.6)、経理・財務24(6.6)、情報処理16(4.4)、経営企画15(4.1)、広報11(3.0)、品質管理8(2.2)、技術7(1.9)、国際・輸出入4(1.1)、出向4(1.1)、調査3(0.8)、秘書3(0.8)、研究2(0.5)、購買1(0.3)、その他38(10.4)				
職位	部長以上27(7.4)、次長10(2.8)、課長34(9.3)、課長代理22(6.0)、係長・主任82(22.4)、一般180(49.3)、専門職・その他10(2.8)				
学歴	中学1(0.3)、高校64(17.5)、専門学校33(9.1)、短大37(10.1)、大学院225(61.6)、その他5(1.4)				
転職経験	なし273(74.8)、あり92(25.2)				

調査時期と近似した時期に実施された厚生労働省（2001a）の平成12年賃金構造基本統計調査によると、10人以上の民営事業所で雇用された労働者の平均年齢は39.8歳、平均勤務歴は12.0年であった。また、男女比は男性が70.2%、女性が29.8%であった。同調査結果と比較すると、本研究のサンプルは年齢および勤続期間で見るとやや若年層および勤続期間が短い者の比率が高いが、男女比ではほぼ同様であると考えられる。

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管理職に郵送され、調査者宛返送してもらう方法をとった。

3-3 測度

A 従業員個人調査

以下は、とくに触れない限り、あてはまらない(1)からあてはまる(5)までの5段階リカート尺度の平均値を採用する。

(1) 組織間キャリア志向(従属変数)

山本(1994)で採用された、勤労者が組織間キャリアへ歩むきっかけとなる(自発的)転職行動についての意思を示す以下の2項目の尺度。

- ・私は現在の会社を辞めたい／私は現在と違う会社に転職したい

なお、本研究と同一の調査対象を分析した山本(2002)において、組織間キャリア志向はキャリア探索に対して有意なプラスの寄与を示していた。キャリア探索とは「キャリアに関連した問題に関する情報の収集と分析」(Greenhaus & Callnan, 1994, p.20)などと定義され、行動レベルで組織間キャリアに関連した概念である。³⁾そのため、本研究の組織間キャリア志向は主観的尺度ではあるが、実際の転職行動との関連でみた妥当性はある程度高いといえる。

(2) コントロール変数(独立変数)

① キャリアステージ関連変数

勤労者のキャリア発達に関する多くの先行研究が、年齢や勤続期間などのキャリアステージ(職業経歴段階)が職務上の行動や態度に影響していることを指摘している(Lynn, Cao, & Horn, 1996; Aryee, Chay, & Chew, 1994; 山本, 1992; Reilly & Orsak, 1991)。そのため、本研究でも代表的な変数として年齢および勤続期間を採用した。多くの先行研究ではキャリアステージをカテゴリー化している。たとえばAryee et al. (1994)では、職業歴2年未満を試行期、2年以上10年以下を安定期、10年超を維持期としている。しかし、ステージの区分については、研究ごとに異なり、統一性がとれていないのが現状である。そのため、本研究では実数値をそのまま使用した。これらの変数は広い意味では、キャリア発達に関係する要因でもある。

② その他コントロール変数

キャリアステージ以外に勤労者の職務行動や態度に影響する可能性がある基本的変数として、性別および学歴を採用した。⁴⁾

(3) キャリア発達に関する変数(独立変数)

以下の3つの観点にもとづいて変数を設定した。

- ・組織内キャリア発達の3つの方向性および組織間キャリア発達の区分
- ・基本的なキャリアの特性である過去—現在—将来の時間軸の考慮
- ・客観的および主観的側面

① 垂直的キャリア発達(垂直軸⁵⁾)

階層次元の職階移動である垂直的キャリア発達を示し、2つの客観的尺度および2つの主観的尺度の計4尺度で測定する。

a 職位（の高さ）

所属組織の管理職階層における職位（の高さ）である。垂直的キャリア発達の現在の客観的状況を示し、相対的に職位が高いほど発達がみられると判断される。⁶⁾

b 現職位在籍期間

現在の職位（a）における在籍期間（年）である。これは山本（2001）によると、多くの先行研究で「現在の職位以上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」（Ference, Stoner, & Warren, 1977, p.602）などと定義されるキャリア・プラトー化の客観的基準に採用されている。すなわち、現職位在籍期間は垂直的キャリア発達の将来の客観的可能性を示すと考えられるため、これが長いほど将来の所属組織における昇進可能性が低下する。山本（2001）で別個に2回実施された実証分析の結果によると、現職位在籍期間は転職意思に対して影響がないとする結果と有意なプラスの影響がみられた結果とに分かれ、統一的な関係は明らかにされなかった。

c 昇進満足

これまでの自己の昇進・昇格の状況に対する満足感である。垂直的キャリア発達の現在までの状況に対する主観的評価を示し、Greenhaus, Parasuraman., & Wormley（1990）のキャリア満足尺度から選択した以下の1項目尺度で測定する。

・私は自分のキャリアにおいて、昇進・昇格の面では満足している

d 昇進可能性認知

所属組織における現在以上の職位への将来の昇進可能性の自己認知である。垂直的キャリア発達の将来の可能性に対する主観的評価を示す。山本（2001）によると、b同様多くの先行研究でキャリア・プラトー化の主観的基準として採用されている。さらに山本（2001）の実証分析において、転職意思に対して有意なマイナスの影響がみられている。これは、McEnrue（1989）などを参考にした以下の例のような3項目尺度で測定する（詳細は表3参照）。

<項目例>私はこの会社で昇進するチャンスがある

② 水平的キャリア発達（水平軸）

職能・技術次元の移動にともなう水平的キャリア発達を示し、職種単位、個別職務単位、所属・部署単位に細分化される客観的および主観的側面をともに含む計10尺度で測定する。

* 職種（専門分野）単位

a 最長職種経験期間

最長経験職種の経験期間（年）であり、職種移動の現在までの客観的状況を示す。

この期間が相対的に短い従業員は勤続期間が短い場合を除き、一般的にゼネラリストであると判断される。さらに、従業員は最長経験職種を後述する自己の「キャリアの柱職種」とする場合が多いと考えられる。

b 現在の職種および最長経験職種と組織のエリート部門との一致

B企業調査の項に詳述する。

c 現在の職種および最長経験職種とキャリアの柱職種との一致

現在の職種および最長経験職種と将来自分のキャリアの柱としたい職種との一致・不一致を示す。キャリアの柱としたい職種とは、西田（1987）や平野（1999）の「（キャリア上の）母港」と関連が深い。（キャリア上の）母港について、平野（1999）は「キャリアの分化の中の不動点として自分自身の能力を磨いていきたいと考えている職能」（p.129）であり、「一見脈絡のない移動の連続に見えても母港を意識し母港を軸に経験を統合できれば、自分が40歳代や50歳代になったときのスキルの集積に専門性を付与することは可能である」（p.131）としている。すなわち、現在の職種または最長経験職種とキャリアの柱職種との一致・不一致は、水平的キャリア発達における職種移動の現状または現在までの状況に対する主観的評価を示す。そのため、両者が一致していることは、水平的キャリア発達上の志向性が満たされていることをあらわすため、高い発達がみられると考えられる。

*個別職務単位

d 経験職務数

職務間の類似度は問わず、これまで入社してから主に担当してきた職務の数である。水平的キャリア発達における個別職務移動の現在までの客観的状況を示し、職務数が相対的に多いほどゼネラリストであることが示唆される。

e 現職務担当期間

現在主に担当している職務を始めてからの期間（年）であり、dと同じく個別職務移動の現在までの客観的状況を示す。限定された独立変数との関係を分析した山本（2001）の実証研究では、転職意思に対して影響はみられなかった。本研究では、他の多くの影響要因との比較の観点から再検証する。

f 現在の職務に対する評価（職務の挑戦性）

水平的キャリア発達における個別職務移動の現状に対する主観的評価を示す。この点でキャリア発達がみられるかみられないかを測定するさいに参考になるのは、Bardwick（1986）の「内容的プラトー状態」の概念である。これは、長期間同一の職務を担当することによってその職務をマスターし、新たな挑戦や学ぶべきことが欠けている状態をいう。すなわち、水平的なキャリア発達とは内容的プラトー状態からの脱却、すなわち職務の挑戦性の維持または高度化と考えられる。また、Schein（1978）も「新人にできるだけ早く何か挑戦的な仕事を与えること」（訳書

p.121) が、組織に貢献する前に辞めるなどの潜在的な問題の防止策になるとしている。そこで、本研究で独自に設定した職務挑戦性に関する4項目尺度で測定する(詳細は表3参照)。

<項目例>今の仕事は能力・知識の増進が絶えず必要とされるような仕事である

*所属・部署単位

g 経験部署数

名称変更による場合を除く、これまで配属されてきた部署(部・課など)の数であり、水平的キャリア発達における所属・部署移動の現在までの客観的状況を示す。

h 現部署配属期間

現在の部署に配属されてからの期間(年)であり、gと同じく所属・部署移動の現在までの客観的状況を示す。山本(2001)が別個に2回実施した実証研究によると、転職意思に対して影響がないとする結果とマイナスの影響が有意傾向でみられた結果に分かれた。そのため本研究では、他の多くの影響要因との比較の観点から再検証する。

③ 中心性キャリア発達(放射軸)

中枢と外縁間の移動にともなう中心性キャリア発達を示し、1つの客観的尺度および1つの主観的尺度の計2尺度で測定する。

a 本社(本部・本店)配属期間

本社(本部・本店)に配属されていた(またはいる)期間(年)の合計である。中心性キャリア発達における中枢外縁間移動の現在までの客観的状況を示し、それが長い従業員ほど中枢に近いとする。これは前述したように、Schein(1980)のモデルと異なる解釈にもとづく中心性キャリア発達要因である。

b 中心性

中心性キャリア発達における中枢外縁間移動の現状に対する主観的評価を示す。これは、職務特性理論のフレームワークで尺度化した。この理論は職務再設計にもとづく職務の充実化⁷⁾によって従業員の職務に対するモチベーションと職務満足が高まり、業績も向上するというものである。具体的には、Hackman & Oldham(1975)のJDS(Job Diagnostic Survey)モデルにおける職務特性のうち、重要性(意義)に関する以下の2項目尺度で測定した。すなわち、現在組織にとって重要な職務を担当している従業員ほど、中心性キャリア発達がみられ、中枢に近いとする。

・私は会社にとってかなり重要な仕事をしている

・一般的にいて私の仕事の重要性は高い

④ 組織間キャリア発達

組織を渡り歩くことによって形成されるキャリア発達を示し、1つの客観的尺度

および1つの主観的尺度の計2尺度で測定する。

a 転職回数

組織間キャリア発達の現在までの客観的状況を示す。すなわち、転職経験がゼロであれば、これまで蓄積してきたキャリアは1組織における組織内キャリアのみで組織間キャリアの経験がないことをあらわす。

b キャリアの市場価値（他の組織での同地位獲得可能性）

他の組織へ転職した場合現在と同じ地位を得られる可能性である。組織間キャリア発達の現状に対する主観的評価を示す。Veiga（1981）が「他の組織に移ることによって現在と同様の地位を得る機会の自己評価」（p.569）と定義した自己の市場性と類似した概念である。またChao（1990）が概念化した、組織外でのキャリア移動の可能性が低い「外的プラトー化」とも関連する。以下の1項目尺度で測定する。

・あなたは他の会社で現在と同じ位の地位を得る可能性は何%位あると思いますか

B 企業調査

・現職種および最長経験職種と組織のエリート部門との一致

従業員の現在の職種およびこれまで最も長く経験してきた職種が役員昇進までの最低必要経験部門（いわゆるエリート・コース）と一致しているかどうかである。この測定のために、日本労働研究機構（1993）を参考に、役員昇進までの最低必要経験部門を調査対象企業各社の人事担当の管理職それぞれ1名にきいた。具体的には、ホワイトカラー社員が役員クラスに昇進するまでの間に少なくとも経験を必要とする社内の部門を以下から3つまであげてもらった。

人事・労務部門 総務部門 営業部門 経理部門 購買・仕入れ部門 研究・開発部門 国際部門 企画・調査部門 情報処理部門 製造部門 その他

そしてこれが、A従業員個人調査で測定した現在の職種および最長経験職種と一致している従業員を「エリート」、一致していない従業員を「非エリート」とした。これは水平的キャリア発達の現在の客観的状況を示すとともに、垂直的キャリア発達とも密接に関連する。両者が一致しているほど発達がみられると判断される。大企業の課長を対象とした山本（2001）では、エリートほど転職意思が低かった。本研究では、対象を従業員一般に広げるとともに、他の多くの影響要因との比較の観点から再検証する。

以上のキャリア発達に関する尺度を、キャリア発達の分類および測定が客観的状況（客観的キャリア）によるか主観的評価（主観的キャリア）によるかによってまとめたのが、以下の表2である。すなわち、人的資源管理モデル（客観的キャリアモデル）は表2の左側の客観的状況に関する尺度のみによって、行動科学モデル（総合的キャリアモデル）は両者に関する尺度によって組織間キャリア志向との関係を分析する。

表2 本研究におけるキャリア発達に関する尺度の分類

測定の種類 キャリアの分類	客観的状況	主観的評価
垂直的キャリア	職位(の高さ) 現職位在籍期間	昇進満足 昇進可能性認知
水平的キャリア (職種・専門分野)	最長職種経験期間 現職種とエリート部門の一致 最長職種とエリート部門の一致	現職種とキャリアの柱職種の一致 最長職種とキャリアの柱職種の一致
(個別職務)	経験職務数 現職務担当期間	職務の挑戦性
(所属・部署)	経験部署数 現部署配属期間	
中心性キャリア	本社等配属期間	中心性
組織間キャリア	転職回数	キャリアの市場価値

4 分析の結果

4-1 主観的キャリア発達に関する尺度間の判別妥当性

まず、本研究で設定した独立変数であるキャリア発達に関する尺度のうち、2項目以上で構成される昇進可能性認知、職務の挑戦性および中心性の3つの主観的キャリア発達に関する尺度間の判別妥当性を検証するために、主成分分解、主因子法による因子分析を行った(表3)。固有値1.0以上で3因子が抽出され、累積寄与率は67.6%であった。斜交プロマックス回転の結果、下線の項目にみられる通り、第1因子は職務の挑戦性、第2因子は昇進可能性認知、第3因子は中心性の各尺度項目

表3 主観的キャリア発達項目の因子分析(因子負荷量: n=365)

キャリア発達項目	キャリア発達因子			共通性
	F1	F2	F3	
私は現在の仕事において大いに学び成長する機会がある	<u>.86</u>	.03	-.06	.79
私は現在の仕事から大いに刺激を受けている	<u>.81</u>	.02	-.02	.83
私は現在の仕事から絶えず刺激を受けることを期待している	<u>.65</u>	-.07	.16	.65
私の仕事は能力・知識の増進が絶えず必要とされるような仕事である	<u>.64</u>	.13	.07	.56
私は将来頻繁に昇進することが予想される	.14	<u>.88</u>	.11	.49
私は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	.12	<u>.77</u>	-.03	.72
私はこの会社で現在の職位以上に昇進するチャンスがある	.12	<u>.75</u>	-.07	.67
一般的にいて私の仕事の重要性は高い	.10	-.09	<u>.89</u>	.63
私は会社にとってかなり重要な仕事をしている	-.02	.12	<u>.85</u>	.75
斜交回転による因子間相関	—			
第2因子(F2)	.45	—		
第3因子(F3)	.42	.34	—	
固有値	3.20	2.81	2.39	

のみが0.4以上の高い因子負荷量を示した。そのため、尺度間の判別妥当性は検証されたといえる。

4-2 各尺度の信頼性および基礎統計

各尺度の信頼性を検証するために、2項目以上で構成される尺度について α 係数を算出した(表4)。その結果、すべての尺度で値が0.7以上であったため、信頼性は検証されたといえる。さらに、各尺度の平均および標準偏差を表4に、各変数間の単相関係数を付表に算出した。

表4 各尺度の信頼性および基礎統計(n=365)

尺度名	平均(SD)	α 係数
組織間キャリア志向	2.49(1.14)	.82
年齢(歳)	34.35(10.55)	—
勤続期間(年)	10.20(9.46)	—
性別 ^{*)}	.30(.46)	—
学歴 ^{*)}	4.17(1.19)	—
職位 ^{*)}	2.11(1.55)	—
現職位在籍期間(年)	4.18(4.01)	—
昇進満足	2.85(.98)	—
昇進可能性認知	2.71(.88)	.76
最長職種経験期間(年)	9.25(7.97)	—
現職種とエリート部門の一致 ^{*)}	.36(.48)	—
最長経験職種とエリート部門の一致 ^{*)}	.42(.49)	—
現職種とキャリアの柱職種の一致 ^{*)}	.53(.50)	—
最長経験職種とキャリアの柱職種の一致 ^{*)}	.48(.50)	—
経験職務数	2.25(1.73)	—
現職務担当期間(年)	4.64(5.51)	—
職務の挑戦性	3.53(.85)	.77
経験部署数	2.49(1.89)	—
現部署配属期間(年)	4.35(5.23)	—
本社(本部・本店)配属期間の合計(年)	5.32(7.58)	—
中心性	3.44(.93)	.77
転職回数(回)	.44(.94)	—
キャリアの市場価値(%)	61.66(26.60)	—

4-3 人的資源管理モデルによる従業員の客観的キャリア発達の組織間キャリア志向に与える影響

まず、組織の人的資源管理によって客観的に把握可能な変数による従業員のキャリア発達と組織間キャリア志向との関係を分析した。コントロール変数および表2の左側のキャリア発達の客観的状況に関する変数を独立変数とし、組織間キャリア

志向を従属変数とする重回帰分析を行った（表5）。その際、「現職種とエリート部門との一致」と「最長経験職種とエリート部門の一致」など、いくつかの独立変数間で多重共線性⁹⁾の発生が予想されるため、ステップワイズ式¹⁰⁾を採用した。また多重共線性を測定するために、分散拡大要因（VIF）¹¹⁾を算出した（以下同じ）。

表5 人的資源管理モデルによるキャリア発達が組織間キャリア志向に与える影響（重回帰分析： β が有意だったもののみ： $n=365$ ）

独立変数	β
(キャリアステージ関連要因)	
勤続期間	- . 2 5 ***
(垂直的キャリア)	
現職位在籍期間	. 1 6 **
職位	- . 1 9 **
調整済み $R^2 = . 1 4$ $F = 2 0 . 4 6$ ***	

β ：標準化回帰係数 **： $p<.01$ ***： $p<.001$ ；VIF:1.15-1.76。

表5の結果、現在の組織での勤続期間が短く、職位が低く、現職位での在籍期間が長い従業員の場合、組織間キャリア志向が高かった。すなわち、垂直軸の垂直的キャリア発達の停滞が組織間キャリア志向に影響していることが明らかにされた。そのため、作業仮説1（垂直的キャリア発達）はある程度検証されたが、他の仮説は認められなかった。

4-4 行動科学モデルによる従業員のキャリア発達の組織間キャリア志向に与える影響

つぎに、人的資源管理モデルに主観的キャリア発達変数を加えた行動科学モデルによって、従業員のキャリア発達と組織間キャリア志向との関係を分析した。コントロール変数および図2のすべてのキャリア発達変数を独立変数、組織間キャリア志向を従属変数とするステップワイズ式の重回帰分析を行った（表6）。

表6より、第1にキャリアステージ関連要因では、勤続期間が短いほど組織間キャリア志向が強かった。

第2に垂直的キャリア発達では、現職位在籍期間が長く、昇進・昇格に対する満足感および将来の昇進可能性に対する認知が低いほど、組織間キャリア志向が強かった。

第3に職種単位の水平的キャリア発達では、これまでの最長経験職種での経験期間が短く、現在の職種と組織の考えるエリート部門とが一致し、現在の職種と将来キャリアの柱として希望する職種とが一致していない場合、組織間キャリア志向が強かった。

表6 行動科学モデルによるキャリア発達が組織間キャリア志向に与える影響
(重回帰分析:βが有意だったもののみ:n=365)

独立変数	β
(キャリアステージ関連要因)	
勤続期間	- . 2 4 ***
(垂直的キャリア)	
現職位在籍期間	. 1 3 **
昇進満足	- . 1 5 **
昇進可能性認知	- . 1 5 **
(水平的キャリア：職種単位)	
最長職種経験期間	- . 1 8 **
現職種とエリート部門との一致	. 1 4 **
現職種とキャリアの柱希望職種との一致	- . 1 6 ***
(水平的キャリア：個別職務単位)	
これまでの経験職務数	. 1 1 *
職務の挑戦性	- . 2 8 ***
調整済み R ² =. 3 6 F = 2 3 . 8 6 ***	

β：標準化回帰係数 *：p<.05 **：p<.01 ***：p<.001；VIF:1.03-2.35。

第4に個別職務単位の水平的キャリア発達では、これまでの経験職務数が多く、現在従事している職務の挑戦性が低いほど、組織間キャリア志向が強かった。

以上より、人的資源管理モデル同様、垂直的キャリア発達の停滞が組織間キャリア志向に影響していることが明らかにされた。そのため、作業仮説1は検証されたといえる。

また、水平的キャリア発達においては、職種単位と個別職務単位でそれらの停滞、未確立や偏りが組織間キャリア志向に影響していることが明らかにされた。すなわち、現職務の挑戦性が低い（新たな挑戦や学ぶべきことが欠けている状態→停滞）、最長経験職種での経験期間が短い、経験してきた個別の職務数が多い（専門性の未確立またはゼネラリストである傾向→未確立）、現職種とキャリアの柱職種との不一致（将来のキャリア展望低調→偏り）などの点から、作業仮説2はある程度検証されたといえる。しかし、現職種とエリート部門とが一致しているほど組織間キャリア志向が強いという点は仮説とは異なり、所属・部署単位の水平的キャリア発達と組織間キャリア志向との関係は検出されなかった。

さらに、中心性キャリア発達および組織間キャリア発達と組織間キャリア志向との関係は認められず、作業仮説3と4は検証されなかった。

以上の結果から全体としてみると、基本仮説「勤労者は組織内キャリア発達上の不全や、組織間キャリアの発達がみられる場合、組織間キャリアを志向する」は、人的資源管理モデル（客観的キャリアモデル）においては、垂直的キャリア発達で

検証された。また、同仮説は行動科学モデル（総合的キャリアモデル）においては垂直的キャリア発達で認められ、水平的キャリア発達である程度認められたといえる。

5 結果の考察

5-1 人的資源管理モデルと行動科学モデルとの比較

人的資源管理モデルの結果から、従業員の組織間キャリア志向へ影響するのは昇進（・昇格）管理であることが明らかにされた。すなわち、従業員が昇進などによって客観的に垂直的キャリア発達を遂げているかどうか、彼らの転職行動へ影響することが示唆される。大企業の課長層に限定して調査した山本（2001）と同じ結果がより多くのキャリア発達要因との比較において従業員一般でみられた。しかし、山本（2001）が指摘しているように、多くの組織がリストラクチャリングを進めている現在、多数の管理職位を設定して組織間キャリア志向に影響を与えるような昇進管理を行うことは困難である場合が多い。

また、人的資源管理モデルの自由度調整済み決定係数（ R^2 ）の値（0.14）は高いとはいえないことから、組織の人的資源管理において客観的指標のみによって従業員の組織間キャリア志向を把握することの困難性も指摘される。主観的変数を組み入れた行動科学モデルの方が、 R^2 の値が大きく上昇することからみても、組織間キャリア志向を予測する上で優れていることも明らかにされた。組織間キャリア志向のようなキャリア意識を明らかにするためには、従業員のキャリア発達を主観的側面も含めて全体的に明らかにする必要性が示唆される。

5-2 行動科学モデルについての考察

以下は組織間キャリア志向に対するより強い関係が認められた行動科学モデルの結果に基づいて考察する。

第1が、垂直的キャリア発達の停滞である。行動科学モデルでは、人的資源管理モデルの結果に加えて、垂直的キャリア発達を示す主観的変数（昇進満足および昇進可能性認知）が組織間キャリア志向に影響していた。とくに昇進可能性認知は、山本（2001）によると客観的変数である現職位在籍期間と並び、前述したキャリア・プラトー化の指標である。キャリア発達の逆の現象すなわち垂直的キャリアの将来的な停滞状態を示すキャリア・プラトー化が組織間キャリア志向に影響していることが再確認された。

この結果に基づき、優秀な従業員の引き留め、すなわち retention management の成果をあげるには、キャリア・ディベロップメント・プログラム（CDP）での上

司との面接の機会などにおいて部下の昇進可能性認知をいかに的確に把握するかなどきめ細かな施策が必要である。

第2が、水平的キャリア発達の不全である。行動科学モデルでは、人的資源管理モデルの結果と異なり、水平的キャリア発達の不全が組織間キャリア志向にかなりの程度影響を与えていた。たとえば、これまでの経験職務数の多さや職務の挑戦性の低さである。この点を図3の人的資源管理の観点からみると、配置管理とともに上司の（職務配置による）職務管理が水平的キャリア発達を通して組織間キャリア志向に影響する可能性が示唆される。すなわち、直属上司が部下に個別職務を割り当てると同時に、本人のキャリアの蓄積に逆行するような短期間での頻繁なジョブ・ローテーションを実施したり、長期間同一の職務を担当させることによって新たな挑戦や学ぶべきことの不足状態をもたらすことは、組織間キャリア志向を強めないという観点からは避けるべきである。

配置管理も直接所属・部署の変更をとまなう「異動」管理よりも、その異動を通して影響を与える従業員の専門分野としての職種の状況の方が組織間キャリア志向に影響していることが読みとれる。たとえば、最長職種経験期間の短さであり、現職種とキャリアの柱希望職種との不一致である。本人の希望職種を自己申告制度などによつて的確に読みとるとともに、職種が個別職務同様短期間で頻繁に変更しないようにする必要がある。すなわち、キャリアの柱希望職種が最長経験職種となることによって、本人のキャリア上の母港が確立し専門性を高めることが可能になると考えられる。この点は本人の能力・業績がともなうことが前提であるが、CDPを展開するさいの重要なポイントである。

しかし、山本（2001）の大企業課長を対象とした結果とは異なり、現職種のエリート部門との一致は組織間キャリア志向にマイナスの影響を与えていなかった（プラスであった）。昇進競争のまっただ中にあり、組織での自己の位置づけに敏感でありかつ組織からの直接の期待を感じやすい課長レベルとは異なり、勤続期間が短く組織内キャリア発達の途上にある層を含む全従業員レベルでみると、エリート部門配置に関する組織の暗黙の意図や期待は従業員全体には必ずしも届いていないのかもしれない。少なくとも、組織の幹部候補生の登竜門であるエリート部門の職種に在ることは、組織間キャリア志向の低下要因ではないことが明らかにされた。

第3が、中心性キャリア発達の停滞および組織間キャリア発達である。行動科学モデルにおいても、両者の組織間キャリア志向に対する影響はみられなかった。すなわち、所属部署がマージナルであっても、職務の重要性（責任）が低くても組織間キャリア志向には影響していなかった。一部のエリートは別としても、所属部署のマージナル性は、リストラクチャリングによる雇用調整など雇用の安定性が揺らいでいる現代企業社会においては、自発的転職を考慮するほど重要な（キャリア発

達停滞) 要因とは多くの従業員に認知されていないのかもしれない。

また、後者の中心性の点についてはSchein (1978) によると、組織が従業員を受容する、すなわち中心性キャリア発達を示すできごとには、本研究で尺度化したより多くの責任をとる「新しい職務の割当て」(訳書 p.130) だけではなく、「組織の「秘密」の共有」(同 p.132) や「加入の儀式」(同 p.134) など尺度化しにくいいくつかのものがある。今後の研究において、これらの点を研究計画に取入れ分析することによって、中心性キャリア発達の位置づけさらには組織間キャリア志向とのより明確な関係が示されると考えられる。

さらに、組織間キャリア発達の影響がみられなかった点である。たとえば転職回数については、結果的に対象者の約75%が経験なし(0回)となり、結果の偏りが影響していた可能性がある。今後転職者の比率が高まることによって、異なった関係がみられることも想定される。またキャリアの市場価値尺度にも、職務内容や年収などを勘案して予測妥当性を高めるなど、工夫の余地がある。現在、ネット上でキャリアの市場価値を算定するサイトの出現など新たな動向がみられるが、勤労者の組織横断的なキャリア価値を客観的に評価する妥当性の高い尺度はみられない。今後転職市場の整備にとともに、官民協力してイギリスのNVQ(全国職業資格)¹²⁾のような統一的な職業資格の構築とそれに沿った従業員の能力開発を考える必要があろう。このように近い将来、組織内での組織間キャリア展開へ向けた経験・実績・準備の状況を測定する、より妥当性の高い尺度の開発が急務である。

第4が、時間軸の観点からの行動科学モデルの分析である。行動科学モデルを時間軸の観点から分析すると、経験職務数などの過去から現在までのキャリア発達の状況を示す要因、職務の挑戦性などの現在のキャリア発達状況を示す要因、昇進可能性認知など将来のキャリア発達の見通しを示す要因がすべて組織間キャリア志向に影響していた。すなわち、現在の組織におけるキャリア発達を断念して別の組織でのキャリア発達を志向することに対しては、長期の時間的スパンに基づく過去から現在までのキャリアの状況そして将来のキャリア発達の展望が関係していることが明らかにされた。現在の担当職務などに対する(一時的な)職務満足だけではなく、本研究のような長期的なスパンでのキャリア発達を組織間キャリア志向との関係で考察する必要性が示唆されたといえよう。

6 要約および人的資源管理上の提言

本研究の結果から、以下の点が明らかにされた。

- ① 主観的キャリア発達要因を取入れた行動科学モデルの方が、客観的に把握可能な変数のみによる人的資源管理モデルより、組織間キャリア志向をよりよく説明し

ていた。

- ② 人的資源管理モデルでは、垂直的キャリア発達の停滞が組織間キャリア志向に影響していた。
- ③ 行動科学モデルでは、垂直的キャリア発達の停滞とともに、水平的キャリア発達の不全が組織間キャリア志向にかなりの程度影響を与えていた。
- ④ 中心性キャリア発達の停滞および組織内における組織間キャリア発達の組織間キャリア志向への影響はみられなかった（行動科学モデル）。
- ⑤ キャリア発達での過去から現在までの状況の要因、現在の状況を示す要因、将来の見通しを示す要因がすべて組織間キャリア志向に影響していた（行動科学モデル）。

以上の結果から得られる人的資源管理、とくに今後重要になる retention management に関する提言として以下の点があげられる。

- ① 管理職位を多数設定して組織間キャリア志向に影響を与えるような昇進管理を行うことはリストラクチャリングを進めている多くの組織では困難である。
- ② 優秀な従業員の引き留め（retention management）のためには、CDPでの部下との面接などでの昇進可能性認知の把握などが重要である。
- ③ キャリア蓄積に逆行するような短期間のジョブ・ローテーション実施を避けるなど、上司の職務管理が組織の配置管理とともに必要である。
- ④ 配置管理においても、従業員の専門分野としての職種を重視する必要がある。たとえば、本人の希望職種を自己申告制度などによつて的確に読みとることが求められる。

注

- 1) 本研究は、2002年度青山学院大学経営学会研究助成金の支給を受けて行われた。
- 2) 西川（1984）は、本社在籍者も当時の所属部門の利益額などによって、最もセントラルな群（鉄鋼部門所属）と、ややマージナルに近い群（繊維部門所属）に分けている。
- 3) 山本（2002）ではキャリア探索を、「最近転職情報を具体的に探索するようなことはしていない（逆転項目）」という尺度で測定している。
- 4) 性別と学歴
性別は男性：0、女性：1とダミー変数化し、学歴は「1. 中学卒」から「5. 大学（院）卒」までを5グループにカテゴリー化し、間隔尺度とみなした（数値が高いほど学歴水準が高くなる）。
- 5) Schein（1980）の3次元モデル（図2）の軸を参考までに表示した（以下同じ）。
- 6) 職位
1. 取締役以上 2. 事業（本）部長クラス 3. 部（店）長クラス 4. 部（店）次長クラス 5. 課長クラス 6. 課長代理クラス 7. 主任・係長クラス 8. 一般 9. 専門職の

9 カテゴリーの尺度を設定した。以上のうち 9. 専門職を 8. 一般に含め、1. 取締役以上から 8. 一般までを 8 グループにまとめた後、逆転して間隔尺度とした（数値が高いほど職位が高くなる）。

7) Herzberg (1966) は彼の動機づけ衛生理論にもとづき、上からの統制を減らすなど 7つの職務充実化策を提案している。

8) それぞれ不一致：0，一致：1 とダミー変数化した。

9) 多重共線性

重回帰分析で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。

10) ステップワイズ式（の重回帰分析）

独立変数を選択的に採用する重回帰分析については、当初の独立変数のなかから統計的に有意な影響をもつもののみが従属変数に対する影響の大きい順に 1 つずつ選択的に投入され、変数の追加投入による決定係数の変化が観察される。また、独立変数の追加によってすでに投入済みの独立変数のなかで有意でなくなる変数が生じた際には排除するという操作を繰り返す方法。

11) 分散拡大要因（variance inflation factor: VIF）

Chatterjee & Price (1977) は、 $VIF_j = 1/(1-R_j^2) \leq 10$ 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。

12) National Vocational Qualification (NVQ：全国職業資格) については柳田 (1995) などが詳しい。

引用文献

- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. 1996 Introductions: The boundaryless career as a new employment principle. In Arthur, M.B. & Rousseau, D.M (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 3-19.
- Aryee, A, Chay, Y.W., & Chew, J. 1994 An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, **35**, 88-103.
- Bardwick, J. 1986 *The plateauing trap*. New York: Amacon. (江田順子[訳] 1988 仕事に燃えなくなったときどうするか ティービーエス・ブリタニカ)
- Chao, G.T. 1990 Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis. *Journal of Management*, **16**, 181-193.
- Chatterjee, S., & Price, B. 1977 *Regression analysis by examples*. New York: John Wiley & Sons.
- Ference, T., Stoner, T., & Warren, F. 1977 Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, **2**, 602-612.
- Greenhaus, J.H., & Callanan, G.A. 1994 *Career management*. New York: Dryden Press.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., & Wormley, W.M. 1990 Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, **33**, 64-86.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. 1975 Development of the job diagnostic survey. *Journal of*

- Applied Psychology*, **60**, 159-170.
- Herzberg, F. 1966 *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing. (北野利信[訳]
1968 仕事と人間性—動機づけ衛生理論の新展開 東洋経済新報社)
- 平野光俊 1999 キャリア・ドメイン—ミドル・キャリアの分化と統合— 千倉書房.
- 厚生労働省 2001a 賃金センサス—平成12年賃金構造基本統計調査 労働法令協会.
- 厚生労働省 2001b 雇用管理の実態：平成13年雇用管理調査 労働法令協会.
- Lynn, S.A., Cao, L.T., & Horn, B.C. 1996 The influence of career stage on the work attitudes of male and female accounting professionals. *Journal of Organizational Behavior*, **17**, 135-149.
- McEnrue, M.P. 1989 Self-development as a career management strategy. *Journal of Vocational Behavior*, **34**, 57-68.
- 南隆男 1988 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, 294-331.
- 日本労働研究機構 1993 大企業ホワイトカラーの移動と昇進—「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, **37**.
- 西川一廉 1984 職務満足の心理学的研究 勁草書房.
- 西田耕三 1987 日本的経営と人材 講談社.
- Reilly, N.P., & Orsak, C.L. 1991 A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Organizational Behavior*, **39**, 311-330.
- Rhodes, S.R., & Doering, M. 1983 An integrated model of career change. *Academy of Management Review*, **8**, 631-639.
- Schein, E.H. 1978 *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: 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)
- Schein, E.H. 1980 *Organizational psychology*. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (松井賚夫[訳] 1981 組織心理学 岩波書店)
- Veiga, J.F. 1981 Plateaued versus nonplateaued managers: Career patterns, attitudes, and path potential. *Academy of Management Journal*, **24**, 566-578.
- 山本寛 1992 勤労者のキャリア満足の検討—キャリア・ステージ分析を応用して— 日本応用心理学会第59回大会発表論文集, 179.
- 山本寛 1994 勤労者のキャリア意識とキャリア上の決定・行動との関係についての研究 経営行動科学, **9**, 1-11.
- 山本寛 2001 昇進の研究 [改訂版] —キャリア・プラトー現象の観点から— 創成社.
- 山本寛 2002 組織従業員の組織間キャリア志向とキャリア戦略との関係 悠峰職業科学研究紀要, **10**, 25-40.
- 柳田雅明 1995 生涯学習と資格制度—イギリスにおける資格制度への取組— 川野辺敏(監) 山田達雄(編) 生涯学習・日本と世界(下) エムティ出版 93-103.

付表 変数間の単相関係数(n=365)

	組織間キャリア志向	年齢	勤続期間	性別	学歴	職位	現職位在籍期間	昇進満足	昇進可能性認知	最長職種経験期間	部門一致	現職種エリート	最長職種エリート	柱職種一致	現職種キャリア	最長職種一致	経験職務数	現職務担当期間	職務挑戦性	経験部署数	現部署配属期間	本社等配属期間	中心性	転職回数	キャリアの市場価値	
組織間キャリア志向	—																									
年齢	-.32	—																								
勤続期間	-.31	.78	—																							
性別	.18	-.32	-.28	—																						
学歴	.11	-.19	-.32	-.10	—																					
職位	-.32	.76	.60	-.35	-.05	—																				
現職位在籍期間	.05	.33	.35	-.10	-.13	.13	—																			
昇進満足	-.33	.08	.07	-.12	-.05	.18	-.11	—																		
昇進可能性認知	-.31	-.06	-.06	-.40	.18	.11	-.04	.36	—																	
最長職種経験期間	-.30	.83	.71	-.28	-.23	.71	.35	.05	-.03	—																
現職種エリート部門一致	.10	-.11	-.11	-.14	.28	-.06	-.05	.01	.17	-.08	—															
最長職種エリート部門一致	.09	-.09	-.07	-.17	.33	-.00	-.05	-.03	.20	-.09	.73	—														
現職種キャリア柱職種一致	-.22	.06	.03	-.08	.02	.10	.04	.06	.07	.12	.03	-.01	—													
最長職種キャリア柱職種一致	-.14	.04	.02	-.04	.05	.03	.10	.05	.00	.08	.07	.00	.60	—												
経験職務数	-.10	.34	.39	-.26	-.05	.29	.10	.11	.12	.26	-.05	-.05	-.02	-.04	—											
現職務担当期間	-.15	.41	.42	-.07	-.19	.32	.41	.05	-.03	.49	-.05	-.10	.09	.04	-.04	—										
職務挑戦性	-.40	.01	.02	-.26	.11	.10	-.16	.31	.51	-.04	.12	.15	.08	-.01	.16	-.09	—									
経験部署数	-.24	.47	.53	-.30	-.03	.44	.09	.14	.11	.39	-.03	.00	-.01	-.02	.58	.00	.12	—								
現部署配属期間	-.12	.38	.40	-.03	-.26	.23	.44	.02	-.07	.45	-.14	-.15	.12	.09	.03	.72	-.09	-.09	—							
本社等配属期間	-.18	.52	.66	-.12	-.24	.43	.30	-.02	-.14	.53	-.22	-.15	.04	.07	.24	.37	-.05	.27	.45	—						
中心性	-.27	.30	.23	-.38	.02	.32	.04	.17	.38	.25	.03	.06	.06	-.04	.25	.05	.49	.19	.03	.13	—					
転職回数	-.06	.33	-.04	-.00	-.21	.12	.02	.01	-.07	.23	-.13	-.14	.03	.00	.01	.04	-.10	-.05	.08	-.08	.05	—				
キャリアの市場価値	.09	-.17	-.19	-.06	.17	-.24	.04	-.21	.13	-.18	.06	.12	.02	.05	-.05	-.15	.05	-.12	-.12	-.20	.08	-.08	—			

