

キャリア停滞と仕事の意欲低下 (3)

昇進意欲と組織との関係性がもたらす影響

今城志保, 藤村直子 (株)リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所)

Career stagnation and detrimental effects on work motivation

Shiho Imashiro, Naoko Fujimura

(Recruit Management Solutions Co., Ltd., Institute for Organizational Behavior Research)

労働経済白書(2008)によれば、仕事への意欲は年々低下している。労働政策研究・研修機構が社員の意欲が低下していると考える人事担当者にその理由を尋ねたところ、55%が「昇進への期待がもてないこと」を挙げている(2008)。一方、同調査における意欲低下に関する従業員の回答として「昇進に対する展望」の選択率は21.4%にとどまり、「仕事の達成感の低さ」の43.4%と比べても低い。リクルートワークス研究所の調査(2002)では、専門性志向の人が半数を超えているのに対して、昇進志向の人は1割強に過ぎない。仕事への意欲を低下させているのは、昇進機会の減少なのだろうか。

昇進機会を断たれることによって、なぜ、どのように意欲低下が引き起こされるかについては、十分な検討がなされてきたとは言いがたい。そこで今城ら(2010)では、キャリアやワークモチベーションに関する研究を参考にしながら、昇進の見通しやキャリアの継続性が働く意欲の低下に及ぼす影響について、共分散構造分析によるモデルを構築した。さらに、今城・藤村(2010;以下“前研究”)では、上記のような一見矛盾する結果は、昇進が専門性の高い仕事に就く手段や賃金の上昇といった複数の意味をもつことに起因する可能性があるとの問題意識に基づき、職務の志向(管理職・専門職)による違いを検討した。

本研究では職務の志向に加えて、前研究でモデルの予測・考察に参照した個人と組織の関係性の違いも用いて、昇進の見込みやキャリアの継続性と仕事の動機付けの関係をさらに詳細に検討する。

組織人と仕事人

太田(1999)は、個人と組織の関係性において、組織人と仕事人という2通りの働き方があると述べている。組織人は、所属組織にコミットしてお

り、そこから得る報酬や誘因によって主に欲求の充足を得る。一方で仕事人は、所属組織よりも自分の仕事に強くコミットし、仕事を通して欲求の充足を得る。

組織人にとって、昇進はまさに自分のコミットする組織への貢献が成功した証しであり、職業生活における主要な目標と考えられる。一方、仕事人は、仕事そのものへのコミットメントが強く、その結果として専門分野で第一人者になることが、職業人生の到達目標になる。仕事人には研究職、技術職、法律やマーケティングの専門家、コンサルタントなどが含まれるが、彼らにとっては、組織における昇進よりも、自分のキャリアの積み重ねのほうが重要であると考えられる。

前研究では、管理職志向の人には組織人が多く、専門職志向の人には仕事人が多いであろうと考えた。しかし、たとえばプロフェッショナルとしての管理職をめざす人や、特定の組織にとどまることを前提として専門職として活躍することを選ぶ人もいるだろう。そこで本研究では、職務の志向と個人と組織の関係性をそれぞれ測定し、昇進の見通しやキャリアの継続性が仕事への動機付けに及ぼす影響を検討する。具体的には、これまでの日本企業のホワイトカラーの典型的な働き方であると考えられる「組織にコミットして働き、その組織で管理職として昇進をめざす」人(以下、管理職・組織志向)と、今後のホワイトカラーのひとつの働き方として増加が見込まれる「組織ではなく仕事にコミットして、専門職としてその道を究めることをめざす」人(以下、専門職・仕事志向)をとりあげる。

意欲低下の程度の違い

前研究では、昇進の可能性が低いとの認知は、管理職志向、専門職志向ともに意欲の低下を導き、

この傾向は、前者のほうが高いことが示された。そこで本研究でも、管理職・組織志向、専門職・仕事志向ともに昇進の可能性が低いと認知することが意欲低下につながるが、その程度は前者のほうが強いと予測する【仮説 1】。

昇進の意味の違い

管理職志向の人にとって昇進することは職業生活の重要な目標である。たとえばある調査で、「自分の職業生活では昇進よりも魅力的なものがある」との質問には、事務系ホワイトカラーのほうが研究職や技術職よりも否定的に答えている（太田, 1993）。組織人にとっても、昇進することは組織から認められている証である。一方、仕事人であっても自分がやりたい仕事に十分コミットできるような環境、たとえば、収入や肩書きなどの提供を組織に求める。これは仕事人の高次の欲求を充足するものではないが、一定レベルでの充足が条件となる（太田, 1999）。太田が行った調査（1993）によれば、昇進を希望する理由のうち「自分の仕事に必要な自由を得るため」との回答が研究職、技術職では事務系ホワイトカラーに比べて多くなっていることが報告されている。つまり、専門職・仕事志向の人にとって、昇進することは仕事で満足いく成果をあげるための手段として位置づけられる。

従って、昇進の可能性が低いとの認知が今行っている仕事のやりがいを低める傾向は、管理職・組織志向、専門職・仕事志向ともにあるものの、前者のほうがより強いだらう。【仮説 2】

キャリアの継続性の意味の違い

専門職・仕事志向の人にとって、自分の専門性を高めるようなキャリアの積み重ねは重要である。一方で管理職・組織志向の人にとって、キャリアの積み重ねはどのような意味をもつのだろうか。通常日本の事務系ホワイトカラーは、様々な職種を経験しながら、幅の広い専門性を身につけるとされている（小池, 1991）。また上原（2002）では、大手商社の昇進とヨコの異動の組み合わせの分析から、初期の昇進順位が特定分野の技能の習得度によって決定されることを明らかにしている。従ってキャリアの継続性は、管理職・組織志向の人にとってもある程度の重要性をもつと言える。

そこで、専門職・仕事志向も管理職・組織志向もキャリアが継続して積み上がっていないとの認知が今行っている仕事のやりがいを低下させるものの、その傾向は専門職・仕事志向のほうが強いと予測する【仮説 3】。

組織との関係性の違い

今城ら（2010）では、期待理論（Vroom, 1964）を用いて、目標に到達する見通しがつかなくなった場合には、そこにいたるための新たな方略（期待価値理論における道具；instrumental）を模索すると考えた。そしてそれを、異動、転職といった新しい環境への志向として「新天地への志向」を測定し、検討に用いた。

専門職・仕事志向の人にとっては自分が求めるような質の高い仕事を行うことが重要であるが、昇進がそれを可能にする条件である場合、昇進なくては現在の組織や部署にいる意味がなくなる。そこで、可能な場合には社内外を問わず新しい環境への移動を志向することは十分に考えられる。

一方、管理職志向の人にとって、昇進可能性が低いことはキャリアの見通しを低めるため、異動や転職といった環境の変化を志向することも考えられるが、彼らを与えられた仕事を遂行することで組織に貢献することを重視する組織人であるならば、コミットしている現在の組織から離れることを志向するとは考えにくい。

上記から、昇進の可能性が低くなり先の見通しが立たなくなった時には、管理職・組織志向、専門職・仕事志向のいずれも新天地志向が高まるが、その傾向は後者のほうが強いだらう【仮説 4】。

方法；2011年1月に、30歳～49歳の会社勤務男性550名（30～34歳、35～39歳、40～44歳は150名ずつ、45～49歳は100名；従業員規模1000名以上；年収400万円以上；大卒以上）を対象にインターネット調査を行った。

「あなたは管理職（組織やグループを統括・運営する立場）にどれくらいなりたいですか」と「あなたは専門職（専門的視点から企画や商品開発・研究を行う立場）にどれくらいなりたいですか」にそれぞれ5段階（なりたくない～とてもなりたい）で回答を求め、前者により高い評価をしたものを管理職志向、後者により高い評価をしたもの

を専門職志向とした。

次に、組織志向に関する「会社の成長のためにできる限りの貢献をしたい」など6項目で尺度化(=.76)した得点と、仕事志向に関する「プロとして能力を発揮したい」など4項目で尺度化(=.74)した得点を標準化して比較した結果を用いて、得点の高いほうの志向に当てはまるとした。表1は、上記2種の志向にて分布を確認した結果である。以下の分析では、管理職・組織志向と専門職・仕事志向のデータを用いる。この両群の職種の内訳は表2のとおりである。専門職・仕事志向には研究開発が多いことがわかる。本研究で使用された尺度を表3に示す。分析にあたっては、今城ら(2010)のモデルを用いて、共分散構造分析の多母集団同時分析を、管理職・組織志向と専門職・仕事志向の2群について行った。

結果；各群での共分散構造分析の結果は、図1のとおりである。モデル全体の適合は十分な値を示した($\chi^2=14.00, p=.17$; GFI=.98, AGFI=.90, RMSEA=.04)。昇進可能性認知から見通し不全型

の停滞感へのパスは、管理職・組織志向と専門職・仕事志向ともに有意で、両群には差がなく(それぞれ -.43, -.48)、仮説1は支持されなかった。昇進可能性認知から仕事のやりがいへのパスは、管理職・組織志向のほうが専門職・仕事志向よりも有意に高く(それぞれ .41, .16) 仮説2は支持された。キャリアの継続性認知から見通し不全型の停滞感へのパスは、管理職・組織志向のみ有意となり(.22) 専門職・仕事志向では有意でなく(-.04)、仮説3は支持されなかった。見通し不全型の停滞感から新天地志向へのパスは、専門職・仕事志向のほうが管理職・組織志向よりも有意に高く(それぞれ .64, .29) 仮説4は支持された。

考察；昇進可能性の認知については、仕事のやりがいへの影響は予想通りだったが、見通し不全型の停滞感への影響は、管理職・組織志向、専門職・仕事志向ともに同程度に比較的大きな影響を及ぼしており、職務の志向や組織へのコミットメント度合いとは関係なく、昇進の見込みが低いと感じると、

表1 管理職志向・専門職志向と組織志向・仕事志向のマトリックス

	管理職志向	専門職志向
組織志向	管理職 組織志向 n=88	専門職 組織志向 n=89
仕事志向	管理職 仕事志向 n=41	専門職 仕事志向 n=132

表2 管理職・組織志向と専門職・仕事志向の職種内訳

	管理職 組織志向	専門職 仕事志向
営業	20: 23%	20: 15%
企画	11: 13%	4: 3%
スタッフ	24: 27%	17: 13%
研究開発	23: 26%	72: 55%
システム	8: 9%	9: 7%
その他	2: 2%	10: 8%
合計	88: 100%	132: 100%

表3 モデルで使用した尺度

尺度	項目例	項目数	係数
昇進可能性認知	将来順調に昇進すると思う	2	.76
キャリアの継続性認知	これまでの仕事経験が専門性向上に役立っている	5	.83
仕事のやりがい	自分で判断し、主体的に進めることが求められる	7	.86
見通し不全型の停滞感	キャリアの先行きに期待が持てない/目覚しい活躍はますます期待されていない	5	.80
意欲喪失型の停滞感	新しいチャレンジをするつもりはない/与えられた仕事をこなせば十分だ	3	.67
新天地志向	現在と違った部署に移りたい/転職したい	4	.85

図1 共分散構造分析(管理職・組織志向)

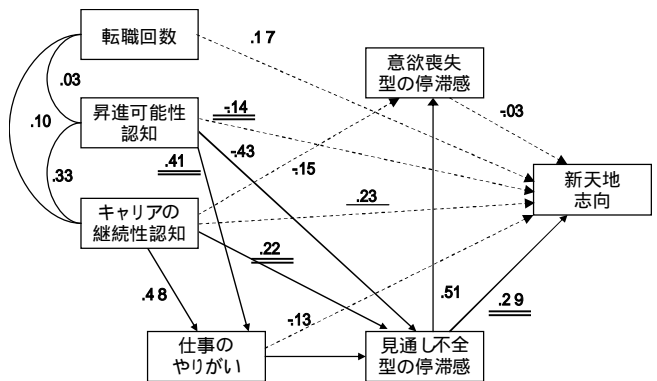
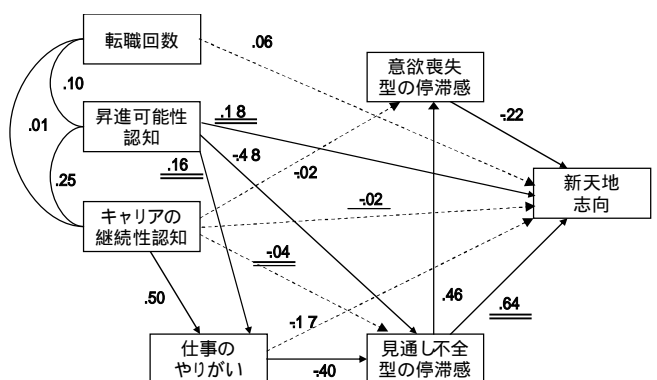


図2 共分散構造分析(専門職・仕事志向)



数字に下線:2群間の差が10%水準で有意
数字に二重下線:2群間の差が5%水準で有意
矢印が点線:パスが5%水準で有意でないもの

将来への見通しが悪くなることが示された。専門職・仕事志向の人にとっても、仕事を進めるうえでの環境・条件の充足という点で、昇進可能性は予想以上に重要であるということだろう。ただし、専門職・仕事志向では昇進の見込みが仕事のやりがいと与える影響が小さいことから、昇進可能性が低い場合でも、やりがいのある仕事を行っているとの認識をもたせることで、見通し不全による停滞感を軽減する効果が期待できる。

また、仮説にはなかったが、専門職・仕事志向では、昇進の可能性があると思うと新天地志向が高まった。昇進可能性の認知が自分の能力の高さの確証につながるとすれば、組織コミットメントの低い専門職・仕事志向の人にとって、より良い環境への転出を後押しすることになると考えられる。一方、専門職・仕事志向でのみ、仕事にやりがいを感じることで新天地志向を低める影響が確認された。このことから、専門職・仕事志向の人にとって、仕事のやりがいが重要な意味をもつことが示されたと言える。

キャリアの継続性が見通し不全型の停滞感に及ぼす影響については、予想とは異なり専門職・仕事志向では影響がなかった。一方、管理職・組織志向では、キャリアの継続性があると思うと見通し不全型の停滞感が高まり、環境を変えたいとする新天地志向が高まることが示された。日本企業におけるホワイトカラーでは、昇進する過程において様々な職種や部署を経験するジェネラリスト的な役割が期待されることが一般的であるため、管理職・組織志向の人にとっては、特定の専門領域や職種への長期の従事、昇進へのパスを外れることを示唆するのかもしれない。

専門職・仕事志向では、キャリアの継続性は、仕事のやりがいにつながってはじめて、見通し不全型の停滞感を軽減させる効果があった。この点は管理職・組織志向でも同様の結果であった。これまでのキャリアの蓄積の結果として、現在の仕事がやりがいのあるものになってはじめて、仕事に対する意欲が高まるということだろう。

見通し不全型の停滞感をもつことで新天地への志向が高まる傾向は、管理職・組織志向でも専門職・仕事志向でも見られたが、その傾向は後者のほうが強く、予想通りの結果となった。専門職・仕事志向では組織へのコミットメントがさほど高

くないことから、見通しが立たなくなると、新天地を志向する傾向が強くなるものと考えられる。一方で仮説にはなかった群間の差として、意欲低下型の停滞感が高まると新天地を志向しなくなる傾向が、専門職・仕事志向でのみ見られた。専門職・仕事志向でも、意欲が停滞してしまうと、環境を変えようとしなくなることを示している。新天地への転出が何らかの理由でかなわなかった場合には、専門職・仕事志向のほうが、ぶら下がり社員になる可能性をもっているとも言える。

以上のように、管理職・組織志向と専門職・仕事志向では、昇進可能性認知やキャリアの継続性認知が働く意欲に異なる影響を及ぼすことがわかった。管理職・組織志向では昇進の可能性認知が、専門職・仕事志向では仕事のやりがいがキーになって、意欲の低下が生じることが示された。昇進の可能性が低い場合に、どのように意欲低下を防ぐことができるだろうか。管理職・組織志向の人にとっては、昇進は重要な動機付けの源泉であり、その可能性が低いと思うと意欲の低下は避けられない。ただし、彼らは組織にコミットしており、組織に認められている、組織の役に立っているとのフィードバックを得ることで、意欲低下を軽減できる可能性がある。専門職・仕事志向では、昇進そのものよりもそれがもたらす仕事環境・条件が重要であり、さらに仕事のやりがい自体が意欲の主要な源泉になっている。従って、昇進できないとしても、仕事環境・条件を整えるか、本人にとってやりがいのある仕事を与えることで、意欲低下が防げる可能性が高い。今後は意欲低下のための上記の仮説を検証するような研究を行う必要があるだろう。

引用文献

- 今城志保 藤村直子 本合暁詩 (2010). キャリア停滞と仕事の意欲低下 - 見通し不全型の停滞と意欲喪失型の停滞 -. 産業組織心理学会第25回年次大会発表論文集.
- 今城志保 藤村直子 (2010). キャリア停滞と仕事の意欲低下 - 管理職志向と専門職志向の違い -. 経営行動科学学会第13回大会発表論文集.
- 小池和男 (1991). 仕事の経済学. 東洋経済新報社.
- 厚生労働省 (2008). 労働経済白書.
- 太田肇 (1993). プロフェッショナルと組織. 同文館.
- 太田肇 (1999). 仕事人と組織 - インフラ型への企業革新 -. 有斐閣.
- リクルートワークス研究所 (2002). ワーキングパーソン調査2000. リクルートマネジメントソリューションズ (2009) 昇進昇格実態調査.
- 労働政策研究・研修機構 (2008). 従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査.
- 上原克仁 (2002). 大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析. 日本労働研究雑誌, 86-101.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.