

# 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

今城志保, 藤村直子, 本合暁詩 (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, Akashi Hongo

(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「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」(2008)で、社員の意欲が低下していると考えられる人事担当者にその理由を尋ねたところ、55%が「昇進への期待が持てないこと」を挙げている。

一方で、同調査で従業員に意欲低下の理由を聞いたところ「昇進に対する展望」を選択した人の比率は21.4%にとどまっており、「仕事の達成感の低さ」の43.4%と比べると低くなっている。ちなみに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。それでは、意欲を低下させているのは、昇進昇格機会の減少ではないのだろうか。

上記のような一見矛盾する結果は、管理職昇進が専門性の高い仕事に就くことや、賃金の上昇を意味する場合がある事が影響しているのかもしれない。そこで本研究では、関連する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、昇進昇格機会の減少と仕事のやりがいの低下が、意欲低下に及ぼす影響を明らかにするようなキャリア停滞のモデルを提示することを目指すものである。

## キャリアプラトー

より上位の職務へ昇進することや、現在よりも高次の責任や難しい仕事を任されることから、仕事における成功と考えるのなら、このような機会が閉ざされること、あるいは閉ざされたと感じることは、仕事に対する意欲を低下させるだろう。このような現象は“キャリアプラトー”として、キャリアの研究の中で扱われてきた。日本では山本(1999)により、昇進昇格可能性の行き詰まりやその認知が及ぼす影響を中心に詳細な検討がなされている。

キャリアプラトーには複数の概念が含まれて

おり、例えば、Armstrong-Stassen(2008)は昇進昇格のプラトーと対比させて、仕事内容のプラトー(job content plateau)をとりあげている。仕事内容のプラトーとは、仕事の内容や責任が挑戦しがいのあるものではない状態を指す。

先行研究には昇進昇格のプラトーを扱ったものが多いが、今後の就労環境を考える際には、仕事内容のプラトーの検討が必要になるだろう。経済成長の鈍化により、今後も昇進昇格ポストの増加は見込めそうにない。日本企業は、これまで多くの従業員に一定レベルまでの昇進昇格機会を提供してきたが、今後はそれにかわる動機付けの手段が必要になる。加えて来るべき高齢化社会においては、今までよりも長期間働き続ける必要が、個人は生活の糧を得るため、また企業は労働力確保の側面から生じてくる。従って、どのような条件を整えば昇進昇格を前提とせずとも、個人は長いキャリアを生き生きと働き続けられるのかは、企業に勤めるより多くの人にとってますます重要な問題となるだろう。

その一つの回答が、仕事のそのもののやりがいをもって動機付けることである。職務特性理論(Hackman & Oldham, 1976)では、仕事の自律性や多様性などが高いことは仕事への動機付けを高めるとされている。たとえ昇進昇格の見込みがなくとも、仕事のやりがいに動機付けられることで働く意欲を高く保つ可能性が考えられる。

一方山本(1999)では、職務の充実度は昇進昇格のプラトー認知が及ぼすネガティブな効果を緩和することが報告されているものの、その効果は昇進昇格のプラトーの影響を打ち消すほどのものではなかった。そこで本研究では、仕事そのもののやりがいが低下することと、昇進昇格の見込みの低さが、仕事への意欲にそれぞれ独自の影響を及ぼしていると仮定し、どちらがより強く影響を及ぼしているかを、現在の日本企業に勤めるホウ

イトカラーを中心に検討することを目的の一つとする。

## **2段階の仕事の意欲低下**

キャリアプラトーという概念自体は、キャリアが行き詰まった状態を指しているが、ここではそれがもたらす帰結として仕事への意欲低下を扱う。先行研究では、キャリアプラトーにある人は、仕事への満足度や組織へのコミットメントが低いことが示されている (Chao, 1990)。

期待理論 (Vroom, 1964) によれば、人は自分が価値を感じる結果があり、その結果にいたる道筋があり、それを実現できる可能性があるときにそこに向かって動機付けられる。昇進昇格によって、高い賃金、社会的ステータス、社内での権力掌握、よりスケールの大きな仕事など、自分が価値を感じるものが獲得できる場合、その人にとって昇進昇格は魅力的である。仕事で高く評価されることで昇進昇格できる可能性があり、自分には仕事をうまくやる能力が備わっていると思えば、その人は一生懸命に仕事を行うだろう。しかし、仕事をがんばっても評価されない、あるいはポスト不足で昇進昇格できる見通しがなくなってしまうときは、やる気を失う。

今のままでは昇進昇格の見込みがないと感じた時に、自分が仕事を一生懸命にやっても、この部署では、この仕事では、この上司の下では正當に評価されないと思うかもしれない。結果への道筋が絶たれたこの段階では、昇進昇格に足る仕事成果をあげられるとの期待は捨てておらず、環境が変われば目標が達成できるかもしれないと考えるだろう。この状態を「見通し不全型の停滞」と名づける。

ところが、環境を変える試みが失敗に終わったり、新しい環境下でも昇進昇格できなかつた場合、昇進昇格の価値評価を下げたり、自分には昇進昇格に値する能力がないと思ったりして、目標をあきらめてしまう。この状態を「意欲喪失型の停滞」と名づける。本研究では、これらの2種類の意欲低下の質は異なり、「見通し不全型の停滞」を経由して「意欲喪失型の停滞」に行き着くと考える。

## **プロフェッショナル・プラトー**

特に近年の米国のように人材の流動性が高まってくると、高い職位につくこと (advanced) ではなく、専門職としてより高度なレベルに達する

ことをキャリアの成功と考える人が増える。このような環境変化を受けて、Lee (2003) は仕事内容へのプラトーを含む上位概念としてプロフェッショナル・プラトー (professional plateau) の概念を用いることを勧めている。このプラトーの特徴として、単にその時々の仕事の面白さではなく、自分の仕事が専門職としてより高い能力を身につけるために役立つかが重視される。

日本の人事制度では、ホワイトカラーは一般にジェネラリストとして職業生活を送ると言われている。しかし小池 (1999) によれば、欧米と比べるとローテーションの幅は広く、一見異なった職種を経験する日本のホワイトカラーも、実は特定の職能について、より高次の問題解決能力を、仕事経験を通じて徐々に構築している。つまり、日本のホワイトカラーにも、専門性が存在するということである。仕事のやりがいは、その時々の仕事の面白さだけでなく、その仕事が自分の専門性向上に貢献すると思われる場合に高まると予測できる。そこで本研究では、自分の経験が蓄積され、専門性の形成につながっているとの認知をキャリアの継続性とし、この認知があるほど仕事のやりがいが上がると予測する。

## **キャリアプラトーと転職**

キャリアプラトーに関する研究の中で、転職や離職の意図が結果変数で使用されているが、両者の関係性については一貫した結果が得られていない。例えば、Tremblay ら (1995) の管理職を対象とした実証研究では、プラトー化した人の方が、離職の意思を強く持っていた。一方で、Slocum ら (1985) の営業職を対象とした実証研究では、プラトー化していない人の方が離職の意思が強いという、逆の結果が報告されている。

以上のように、プラトーが離職の意図に及ぼす影響が一貫しない理由として、両研究が対象とした職種の転職市場の状況や、現在の会社の他社と比較した給与水準など、様々な要因が考えられる。

先行研究が多く行われている欧米と比べると、日本のホワイトカラーでは転職する人の率が低い (日本労働研究機構, 1977) 本研究では転職意図に加えて、例えば社内で別の仕事に就きたいとの希望や他部署に異動したいといった希望も含めて、新天地志向として、キャリアの停滞がどのように影響を及ぼすかを検討する。前述のような

矛盾が生じる原因として、キャリア停滞による意欲低下のパターンの違いによって、異なる行動が志向されると予測する。つまり、見通し不全型の停滞にある人は、何とか現状を打開したいと思っているため、新天地志向は高まり、逆に意欲喪失型の停滞にある人は現状の改善をあきらめてしまっているため、新天地志向は低まると予測する。

**方法**；2010年3月に、30歳～54歳の会社勤務男性500名（30～34歳、35～39歳、40～44歳、45～49歳、50～54歳ごとに100名ずつ；従業員規模1000名以上；転職経験なし；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。

本研究で使用された尺度は以下の5つである。

「**見通し不全型の停滞**」と「**意欲低下型の停滞**」

本研究でキャリア停滞による意欲の低下を測定す

るために新たに開発したこれらの概念については、因子分析の結果を表1に示した。それぞれ5項目で  $\alpha = .83$ 、3項目で  $\alpha = .76$ 。

「**昇進可能性の認知**」

「将来順調に昇進すると思う」などの2項目。項目間相関  $r = .68$

「**キャリアの継続性の認知**」

「これまでの仕事経験が専門性向上に役立っている」などの5項目。  $\alpha = .84$

「**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」などの7項目。  $\alpha = .87$

「**新天地への志向**」

「現在の仕事をこれ以上続けたくない」などの6項目。  $\alpha = .92$

上記変数を用いて共分散構造分析を行った。以下A)～D)の手順でモデルを構築し、標準化のパスの値が0.1以下のものを取り除いて、最終モデルとした。

A)「昇進可能性認知」「キャリアの継続性認知」「仕事のやりがい」それぞれから、「見通し不全型の停滞」「意欲喪失型の停滞」「新天地志向」にパスを引く

B)「昇進可能性認知」「キャリアの継続性認知」それぞれから、「仕事のやりがい」にパスを引く

C)「見通し不全型の停滞」から「意欲喪失型の停滞」にパスを引く

D)「見通し不全型の停滞」「意欲喪失型の停滞」から「新天地志向」にパスを引く

**結果と考察**；図1に最終モデルの結果を、表2には標準化統合効果を示した。

まず、昇進可能性が低いと感じると、また仕事のやりがいがないと感じると、見通し不全型の意

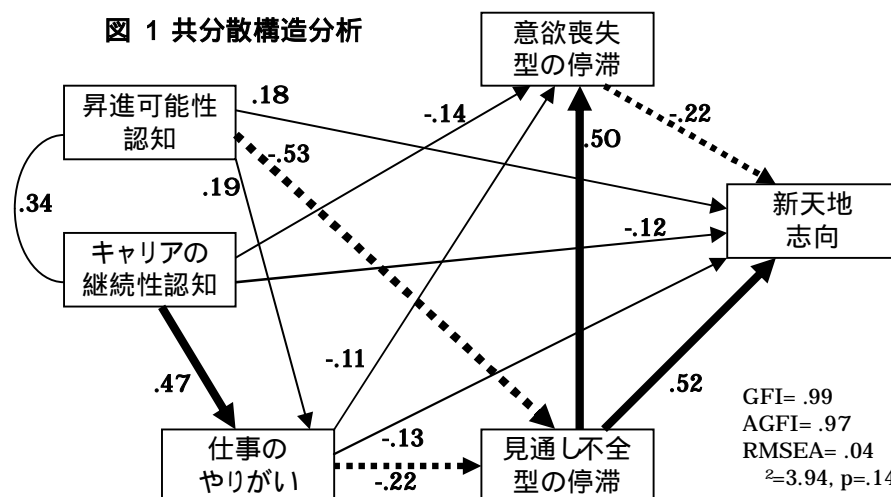
欲低下を生じることが確認された（それぞれのパスは-.53と-.22）。影響は、昇進可能性認知の方が大きかったが、仕事のやりがいもそれなりの効果を持っていた

表1 因子分析結果 (パターン行列)

	因子	
	見通し不全型の停滞	意欲低下型の停滞
キャリアの先行きに期待が持てない	0.82	-0.19
目覚しい活躍はいまさら期待されていない	0.79	0.12
会社から期待されていると感じている (反転)	0.64	-0.05
仕事人生に新しい展開はないだろう	0.59	0.25
仕事人生を仕切りなおすには今更遅いと思う	0.42	0.31
新しいチャレンジをするつもりはない	-0.15	0.98
与えられた仕事をこなせば十分だ	0.14	0.66
異動や新しい役割など挑戦的な仕事を積極的に引き受けたい (反転)	-0.04	0.58

因子抽出法: 主因子法 回転法: プロマック法

図1 共分散構造分析



GFI= .99  
AGFI= .97  
RMSEA= .04  
 $\chi^2 = 3.94, p = .14$

表2 標準化統合効果

	キャリアの継続性	昇進可能性認知	仕事のやりがい	見通し不全型	意欲喪失型
見通し不全型	-0.10	-0.58	-0.22	-	-
意欲喪失型	-0.24	-0.31	-0.22	0.50	-
新天地志向	-0.18	-0.07	-0.19	0.41	-0.22

ことは山本(1999)や Tremblay & Roger(2004)などの先行研究と符合する結果であった。

昇進可能性の認知が低くなると仕事のやりがいも下がるものの、キャリアの連続性の方が仕事のやりがいへの影響は大きく(それぞれのパスは.19と.47)、自分のキャリアの核となる仕事経験を積むことの重要性が示唆された。

また見通し不全が意欲喪失につながるとの予測は支持された(パスの値は.50)。特に、昇進可能性の認知から意欲喪失への直接のパスは有意とならず、昇進昇格の可能性がないと感じた場合には先行きへの不満を感じた後、意欲が喪失することが示された。

現状を変えたいとする新天地志向は、昇進可能性認知、キャリアの継続性認知、仕事のやりがいから全て有意な影響を受けていた。ただし、昇進可能性認知については影響の方向性が異なり(パスの値は.18)昇進の可能性があると思っている人ほど、現状に変化を求めていることが分かった。Slocumら(1985)と同様な結果となったが、自分に自信があるためもっと良い環境を志向しているのかもしれない。キャリアの継続性と、仕事のやりがいについては、現状評価が低い人ほど新天地志向が高く(パスはそれぞれ -.12、-.13)、現状に不満があり、変化を志向しているものと考えられる。

見通し不全型の停滞と、意欲喪失型の停滞から新天地志向へのパスはいずれも有意であったが、影響の方向性は異なっていた。見通し不全型からのパスは.52で、見通し不全の状態にある人ほど新天地を求めていることが分かった。これは、最初の目標である昇進昇格や、やりがいのある仕事をあきらめたわけではなく、環境を変えることによって目標を達成することに期待をもっているためと考えられる。一方で、意欲喪失型からのパスは-.22と負の値をとっており、意欲喪失の状態にいる人は、現状を変えようとはしないことを示唆している。今の状態では望む目標は達成できないと分かっているにもかかわらず、自分の能力不足、あるいはなんらか他の理由で現状を変えることをあきらめている様子が伺える。

今回は本人の認知を基にして研究を行ったが、プラトー状態にある人を組織側のからみる視点もある。例えば将来の昇進可能性が低く、それでも

一定の業績を上げる人を Solid Citizen、業績の上がない人を Deadwood として区別する見方があるが(Ference et al, 1977) Ismail(2008)は Solid Citizen であっても挑戦的な仕事や成長機会へのアクセスを与えないと Deadwood になる可能性を指摘している。意欲喪失型の場合に、業績も低下し、いわゆる Deadwood になる可能性があるかについては今後検討が必要だろう。

本研究ではキャリア停滞の結果生じる仕事への意欲の低下を2パターン想定した。その結果、見通し不全型の場合は、昇進昇格機会の低減が大きく影響する可能性が示されたが、意欲喪失型では、キャリアの継続性、あるいは仕事やりがいの低下もかなりの程度影響を及ぼすことが確認された。このことは、昇進昇格機会の減少に直面しても働く意欲を持ち続けるための一つの可能性を示唆するものといえる。また、意欲低下のパターンの違いによって行動の志向に違いが生じることも示された。見通し不全の場合には環境に不満は持っていないも何とかそれを変えたいとの意図が見えるが、意欲喪失の場合は現状に甘んじる。これらの志向が本人と企業にとってどのような帰結をもたらすかについては、今後継続して検討を進めていきたい。

#### 引用文献

- Armstrong-Stassen, M. (2008). Factors Associated with Job Content Plateauing among Older Workers. *Career Development International*, 13, 594-613.
- Chao, G. T.(1990). Exploration of the Conceptualization and Measurement of Career Plateau: A Comparative Analysis. *Journal of Management*, 16, 181-193.
- Ference, T. P., Stoner, J. A. & Warren, E. K. (1977). Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review*, 2, 602-612.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of the Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 150-179.
- Ismail, M. (2008). Career Plateau: Constructs, Consequences and Coping Strategies. *European Journal of Social Sciences*, 5, 111-120.
- 小池和男(1999). 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.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes. *Journal of Management Development*, 22, 538 - 551.
- 日本労働研究機構 (1977). 国際比較 : 大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム.
- 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 . 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 .
- Slocum Jr., J. W., Cron, W. L., Hansen, R. W. & Rawlings, S. (1985). Business Strategy and the Management of Plateaued Employees. *Academy of Management Journal*, 28, 133-154.
- Tremblay, M., & Roger, A. (2004). Career plateauing reactions: The moderating roles of job scope, role ambiguity and participant among Canadian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 15, 996-1017.
- Tremblay, M., Roger, A., & Toulouse, J. M. (1995). Career Plateau and Work Attitudes: An Empirical Study of Managers. *Human Relations*, 48, 221-237.
- 山本寛 (2001). 昇進の研究 (改訂版). 創成社. iev type, *Personnel Psychology*, 52, 444-464.