

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 -

今城 志保 藤村 直子

(株式会社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)

1. 背景

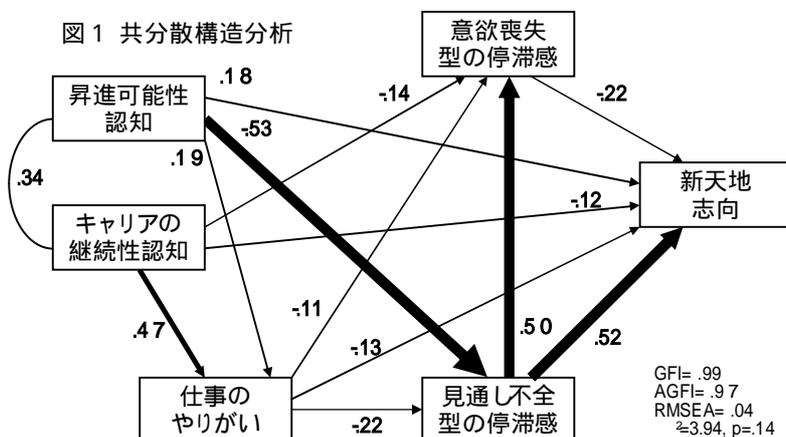
日本人の働く意欲が低下しつつあると言われる(労働経済白書, 2008)が、その理由のひとつとして昇進機会の減少が指摘されることがある(労働政策研究・研修機構, 2008)。キャリアプラトーと呼ばれる上昇するキャリアの停滞は、確かに従業員の働く意欲を低下させることが、国内外の研究で示されている(山本, 2001; Chao, 1990)。一方で、少なくとも人事担当者は管理職につきたくない若者が増えていると感じていたり(リクルートマネジメントソリューションズ, 2009)日本のホワイトカラーは管理職よりも専門職を志向する人のほうが多いこと(リクルートワークス研究所, 2002)などが、調査の結果報告されている。昇進の機会は減ったとしても、そもそもそれを希望しない人にとっては働く意欲の低下の原因にはなりえないと思われる。

この矛盾に対する回答を得るべく、今城・藤村・本合(2010)では、ホワイトカラーを対象として昇進可能性の認知とキャリアの見通しが働く意欲に及ぼす影響について、検討を行った。図1はその結果を示したものである。

昇進の可能性がないと認知すると、キャリアの見通しに不透明感を持ち(「昇進可能性の認知」から「見通し不全型の停滞感」へのマイナスのパス(以下⇒))、それを変えたいとの欲求を持つ(「見通し不全型の停滞感」から「新天地志向」へのプラスのパス(以下⇨))。そうであればあきらめが生じ(「見通し不全型の停滞感」⇨「意欲喪失型の停滞感」)、現状に甘んじる(「意欲喪失型の停滞感」⇨「新天地志向」といった心理的反応が生じることを示した。さらに、キャリアが積み上がっているとの認知や仕事のやりがいも、働く意欲に影響を与えることも示された(「キャリアの継続性」⇨「意欲喪失型の停滞感」、「仕事のやりがい」⇨「見通し不全型の停滞感」、「仕事のやりがい」⇨「意欲喪失型の停滞感」)。ただし、総合的に見ると、働く意欲への影響はキャリアの継続性よりも、昇進可能性の認知のほうが大きかった。

この研究結果から、昇進可能性の認知がどのように働く意欲の低下を招くかが示されたが、管理職志向の人が少ないにもかかわらず、なぜ昇進可能性がないことが仕事への動機を下げなのか、という冒頭に述べた疑問への回答が得られたとは言いがたい。考えられることは、管理職志向の人だけではなく、専門職志向の人であっても昇進できないことが動機を下げている可能性がある。その場合、昇進できないことが意欲の低下につながる理由は、管理職志向の人と専門職志向の人では異なると考えられる。そこで本研究では、今城ら(2010)のモデルを用いて、専門職志向と管理職志向に

図1 共分散構造分析



管理職志向の人だけではなく、専門職志向の人であっても昇進できないことが動機を下げている可能性がある。その場合、昇進できないことが意欲の低下につながる理由は、管理職志向の人と専門職志向の人では異なると考えられる。そこで本研究では、今城ら(2010)のモデルを用いて、専門職志向と管理職志向に

分けて、多母集団同時分析を行い、この可能性を検討することを目的とする。

1.1 志向による昇進意欲の違い

専門職志向と管理職志向の程度を独立してたずねた調査では、専門職志向の高い人も昇進を希望することが報告されている(藤村, 2010)。この調査で専門職になりたいと答えた人のうち、68.8%の人が、「できる限り昇進したい」あるいは「生活と調和の取れる範囲で昇進したい」と答えている。そこでまず、管理職志向の人も専門職志向の人も、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と予測する【仮説 1 - 1】。

そうはいつでも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り、その見通しが立たないことは、大きな意欲低下につながると考えられる。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)。従って昇進可能性がキャリアの見通しに与える影響は、管理職志向の人のほうが専門職志向の人よりも強くなると予測する【仮説 1 - 2】。

1.2 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としている。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。従って、管理職志向の人は太田の分類の組織人にあ

たとえられる。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、これらの職業についている人の多くが専門職志向を持っていると考えられる。そこで組織人、仕事人についての議論を参考に、以降の仮説の生成を行う。

1.3 昇進昇格の意味の違い

太田(1999)によれば、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。また、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、専門職志向の人は仕事で満足のいく成果をあげることが最終目的であり、昇進することはそのための手段として位置づけられる。

専門職志向の人が求める仕事の成果と、組織が求める仕事の成果は常に一致するわけではない。Organizational-professional conflict (Aranya & Ferris, 1984)と呼ばれる現象は、たとえば下記のような場合に生じる。商品の製造において最先端のテクノロジーを用いることは仕事人にとっては望ましいことであっても、会社からすればそれにかかるコスト以上の利益をもたらす見込みがない限り、採用は難しい。専門職志向の人が、自分の納得できる製品やサービスを実現するためには、会社にその意義を認めてもらうことが必要で、そのためには社内で一定の発言力を持つことが必要となる。それなりの職位への昇進は、この発言力の獲得を意味する。専門職志向の人にとって、昇進の

道が断たれることはやりたい仕事をする可能性が失われることを意味する。

一方、管理職志向の人にとって、仕事とは組織から要請のあった課題をしっかりと遂行することであって、仕事の内容に関して専門職志向の人のようなこだわりがあるとは限らない。従って、昇進できそうにないとの認知は、キャリアの見通しを低下させるものの、仕事そのもののやりがいには、あまり影響を及ぼさないと考えられる。

上記のことから、昇進可能性が低いと認知することは、管理職志向の人に比べると、専門職志向の人のほうが、仕事のやりがいを低下させる程度が高いと予測する【仮説 2】。

1.4 キャリアの継続性の意味の違い

専門職志向の人にとって、自分の専門性を高めるようなキャリアの積み重ねが重要なことは当然である。それでは管理職志向の人にとって、キャリアの積み重ねはどのような意味を持つのだろうか。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。ここから見えてくるのは、特に仕事や専門性に直接のこだわりがないと思われる管理職志向の人であっても、ある程度の専門性を身につけることが、組織から求められていることである。従って、キャリアの継続性は専門職志向ほどではないにしても、管理職志向の人にとってもある程度の重要性を持つと考えられる。

そこで、専門職志向の人も管理職志向の人もキャリアが継続して積み上がっていないとの認知

が、キャリアにおける意欲と仕事のやりがいの低下につながるものの、その程度は専門職志向の人のほうが強いと予測する【仮説 3】。

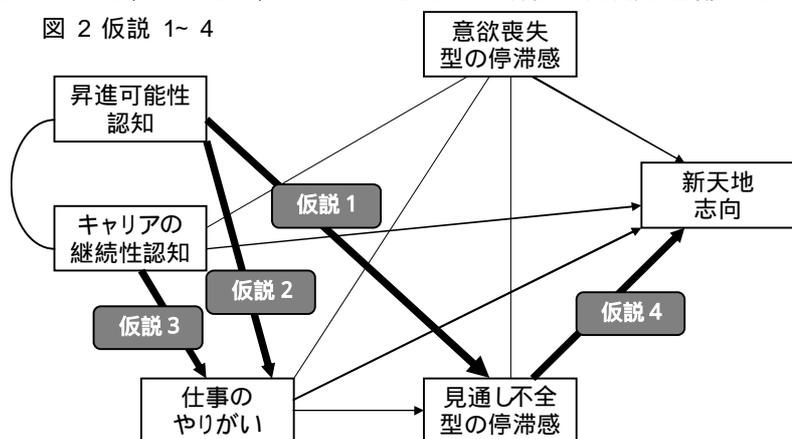
1.5 組織との関係性の違い

管理職志向の人は組織に、専門職志向の人は仕事にコミットするとおいた場合、自分の目標が現状でかなえられそうにないと判断したときには、それぞれどのように対処するのだろうか。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「新天地への志向」として測定し、検討に用いた。

専門職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、昇進しなくては現在の組織や部署にいる意味がなくなってしまう。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。

管理職志向の人にとって、昇進可能性が低いことは、キャリアへの見通しを低めると予測される。しかし彼らが、仕事の割り当ては組織によって決定されるべきであり、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目標とする組織人であるならば、仕事や職場を変えたり、コミットしている現在の組織から離れる

図 2 仮説 1~ 4



ことを志向するとは考えにくい。彼らには、自分の都合で新天地を求めることには、若干の抵抗感があるかもしれない。

上記のことから、キャリアの先行きがないと思うときに、専門職志向の人のほうが、管理職志向の人に比べて新天地志向をより強く示すと予測する【仮説 4】。

2. 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6つである。

「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」などの5項目で = .83
 「意欲低下型の停滞感」
 「新しいチャレンジをするつもりはない」などの3項目で = .76
 「昇進可能性の認知」
 「将来順調に昇進と思う」などの2項目で項目間相関 $r = .68$
 「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項目で = .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項目で = .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項目で = .92

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、管理職志向と専門職志向の2群について行った。管理職志向は「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」に5段階(なりたくない～とてもなりたい)で回答を、専門職志向は「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5段階(なりたくない～とてもなりたい)

で回答を求めた。これまで議論してきたように、仕事人であっても管理職になることを、また、組織人であっても専門性を身につけることを志向する可能性があるため、群の分類に際してはそれぞれの志向をたずねた2項目で、より高い評定値をつけたほうの志向に当てはまるとした。両方に同じ評定を行ったものについては分析から除外した。管理職志向の人が、132名、専門職志向の人が202名で、各群の職種の内訳は表1の通りである。

表1 管理職志向・専門職志向の職種内訳

	管理職志向	専門職志向	合計
営業	44	30	74
企画	13	14	27
スタッフ	25	24	49
研究開発	33	105	138
システム	10	18	28
その他	7	11	18
合計	132	202	334

3. 結果

結果は、図3、4に示した通りである。まず「昇進可能性認知」から「見通し不全型の停滞感」のパスは管理職志向、専門職志向いずれにおいても有意となり、【仮説1-1】は支持された。さらにこのパスの値は、管理職志向のほうが専門職志向よりも有意に高く、【仮説1-2】も支持された。昇進の可能性が低いと認知することは、管理職志向の人にとっても、専門職志向の人にとっても見通し不全型の停滞感を招くが、その程度は前者のほうが強かった。また、「昇進可能性の認知」から「仕事のやりがい」へのパスは、専門職志向においてのみ有意となった。管理職志向でこのパスは有意ではなく、【仮説2】は一部支持された。昇進の可能性が低いと感じることは、専門職志向の人にとって、仕事のやりがいを低下させるものであった。

次に、「キャリアの継続性」から「意欲喪失型の停滞感」のパスは、専門職のみで有意となった。一方、「キャリアの継続性」から「仕事

のやりがい」へのパスは、管理職志向、専門職志向ともに有意で、2 群間に有意な差は見られなかった。従って【仮説 3】は一部支持された。キャリアに継続性がないと思うことは、専門職志向の人では、全体的な意欲低下を招くとともに、仕事のやりがいも下げている。管理職志向の人にとっては、全体的な意欲には影響しなかったが、仕事のやりがいを下げている。

最後に、「見通し不全型の停滞感」から「新天地志向」へのパスは、専門職志向のほうが管理職志向よりも有意に大きな値となり、【仮説 4】は支持された。キャリアの見通しが立たなくなったと感じることで、新しい職場や組織への異動を志向する程度は、専門職志向の人のほうが強かった。

仮説を立てた以外のパスで、2 群間の値が有意に異なっていたのは以下の 2 つのパスである。「仕事のやりがい」から「意欲喪失型の停滞感」へのパスは、管理職志向でのみ有意な負の値となった。管理職志向の人にとって、仕事にやりがいがないと感じることは、全体的な意欲喪失を招いた。もうひとつは「見通し不全型の停滞感」から「意欲喪失型の停滞感」へのパスで、専門職志向のほうが、管理職志向よりも有意に大きな値となった。キャリアの見通しが立たないと感じたとき、それが全体的な意欲低下につながる程度は、専門職志向の人のほうが強かった。

4 . 考察

本研究では、キャリアの観点から重要であると思われる昇進可能性の認知とキャリアの継続性の認知が働く意欲に与える影響が、個人のキャリア志向によってどのように異なるかを検討した。

おおむね仮説の通り、管理職志向の人と専門職志向の人では、いくつかの違いが見られた。まず、昇進の意味が志向によって異なる可能性が示された。管理職志向の人のほうが、昇進の可能性が低いと認知することがキャリアの見通し不全につながる程度は強かったものの、専門職志向の人でも同様の影響が見られた。専門職志向の人のみで、昇進の可能性認知が仕事のやりがいをあげることに繋がっていたことから、彼らにとって昇進はやりたい仕事を行うのに必要との認知があることがうかがえ、これが専門職志向であっても昇進したいと考える理由のひとつと考えられる。一方、管理職志向の人にとっては、昇進可能性の認知と仕事のやりがいは関係がなかったが、彼らが太田(1999)の言う組織人であり、組織から与えられるもの

図 3 共分散構造分析 (管理職志向群)

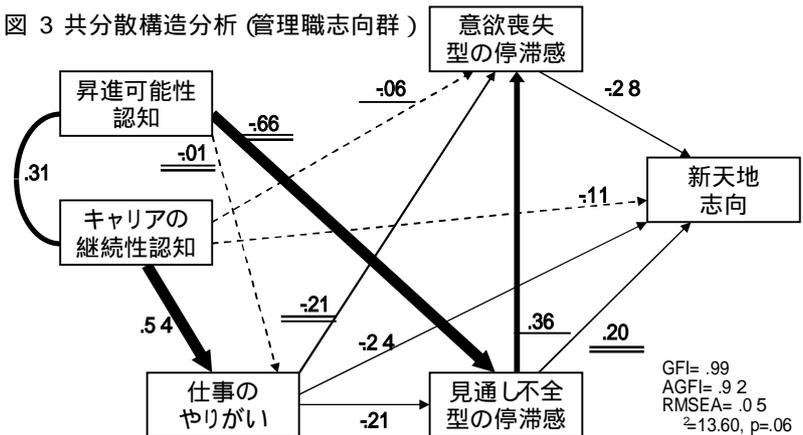
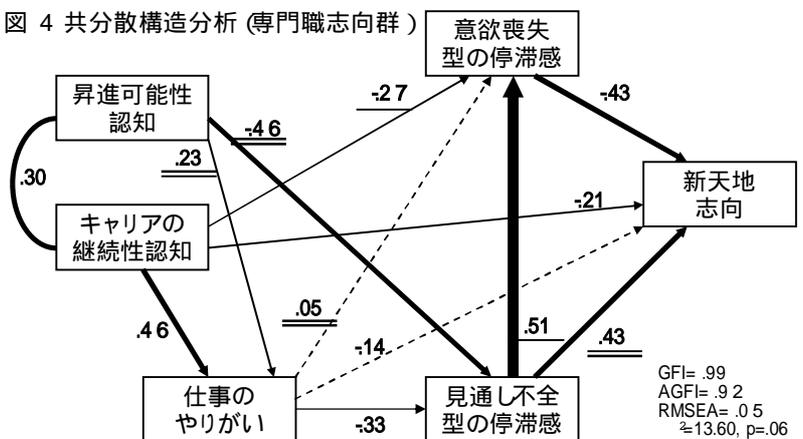


図 4 共分散構造分析 (専門職志向群)



- 数字に下線 : 2群間の差が 1%水準で有意
- 数字に二重下線 : 2群間の差が 0.5%水準で有意
- 矢印が点線 : パスが 0.5%水準で有意でないもの

を仕事と捉えているならば、そして昇進は与えられた仕事を通して高い成果をあげた結果であるとするならば、両者の間に関係がないのも納得のいく結果であると言える。

また、専門職志向の人にとって特に関心が高いと考えられるキャリアの継続性であるが、専門職志向の人でのみ、キャリアの継続性がないと思うことが全体的な意欲低下を招いていた。しかしキャリアの継続性の認知が仕事のやりがいを与える影響は、予測に反して管理職志向の人であっても専門職志向の人と同程度であることがわかった。理由として、ひとつは前述したような、ある程度の専門性の獲得が昇進の前提条件となっている可能性が考えられる。昇進初期に限らず、ある分野でのプロフェッショナルであることが、役員レベルへの昇進においても必要であることを示す研究もある（柿澤ら、2002）。また、日本における昇進は、一見組織に貢献する人を公平に報いるシステムに見えながら、その実非常に厳しい競争の実態があることが報告されている（若林、1988）。昨今の経済環境の厳しさや、組織のスリム化によって昇進ポストが減少する現状を見れば、現在管理職にある人ですら先行きが明るいとは言えず、希望する高い職位までの昇進はかなり難しいものになると予想される。本データでも管理職志向の人の62.4%の人が希望するポジションまでの昇進はかなわないであろうと予想している。そのような場合でも、管理職志向の人は特定分野の専門性を高めることで組織貢献を目指すのかもしれない。

キャリアの見通しが立たなくなったときに、どのように対処するかも志向によって異なっていた。組織へのコミットメントが比較的低く、仕事中心にキャリアを組み立てる専門職志向の人にとって、やりたい仕事ができそうにないと思ったときに環境を変えたいと思う程度は、管理職志向の人よりも強いようである。また、仮説には含まれなかったが、キャリアの見通し不全が全体的な意欲低下に及ぼす影響も、管理

職志向の人よりも専門職志向の人のほうが、強かった。組織に十分に貢献していれば結果がついてくると考える組織人と比べると、専門職志向の人のほうが自らのキャリアをコントロールしようとするのかもしれない。同じく仮説には含まれなかったが、管理職志向の人は現在の仕事でやりがいがあれば全体的な意欲の低下を防ぐことができるとの結果であったが、専門職志向の人にはこのような関係性が見られなかった。このことから、専門職志向の人のほうが自分のキャリアの先行きにより敏感であることがうかがえる。

本研究では、昇進もキャリアの継続性もキャリア志向の違いによって異なる意味を持つ可能性が示された。実務場面では、昇進に代わる動機付けを考えるためのヒントとなりうるだろう。専門職志向の人が求めているのは自分で納得のいく仕事が行える機会であり、管理職志向の人が求めているのは、自分の貢献が認められている証しであるならば、これらの欲求を昇進以外の方法でどう担保していくかを考えることで、意欲の低下を未然に防ぐ効果のある対処方法が見出せるのかもしれない。

引用文献

- ranya, N. & Ferris, K. R. (1984). A Reexamination of Accountants' Organizational-Professional Conflict. *The Account Review*, 59, 1-15.
- Chao, G. T. (1990). Exploration of the Conceptualization and Measurement of Career Plateau: A Comparative Analysis. *Journal of Management*, 16, 181-193.
- 藤村直子 (2010). やっぱり部長くらいにはなりたい - 管理職志向・専門職志向と昇進希望の実態調査報告 -. http://www.recruit-ms.co.jp/research/report/100922_02.html
- 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.
- 柿澤寿信・松繁寿和・湯浅安由里・片倉絢子・中谷常二 (2002). 上場企業等役員キャリアにおける専門性. OSIPP Discussion Paper.
- 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.
- リクルートマネジメントソリューションズ (2009) 昇進昇格実態調査.
- 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.
- 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.
- 山本寛 (2001). 昇進の研究 (改訂版). 創成社.