

平成 22 年 3 月 20 日現在

研究種目：若手研究（スタートアップ）

研究期間：2007～2008

課題番号：19830009

研究課題名（和文） フラット型組織におけるインセンティブ構造の解明  
-キャリア・プラトー現象を通じて-研究課題名（英文） Research on Incentive Mechanisms in Flat Organizations  
: Focusing on the Career Plateau Phenomenon

研究代表者

櫻田 涼子 (SAKURADA RYOKO)

福島大学・経済経営学類・講師

研究者番号：70447209

研究成果の概要：

本研究の目的は、組織階層がフラット化することで出現するフラット型組織において、従来インセンティブ・システムとして機能してきた昇進構造がどのように変化するのかという点をキャリアの停滞を意味するキャリア・プラトー現象の観点から明らかにすることである。したがって、まず、組織構造の変化とキャリア・プラトー現象の連関について、先行研究を通じて検討した。次に、その結果をふまえ、フラット型組織においてキャリア・プラトー現象の特徴が実際に変化しているのか、そしてそれを引き起すようなインセンティブ構造の変化が生じているのか否かという点を、ケーススタディおよびアンケート調査によって分析している。以上の結果をまとめた成果が、2009年3月に、博士論文として神戸大学に承認された。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,200,000	0	1,200,000
2008年度	1,220,000	366,000	1,586,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,420,000	366,000	2,786,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：(1) 経営学 (2) 人的資源管理論 (3) フラット化 (4) インセンティブ  
(5) 管理職昇進 (6) キャリア・プラトー現象

## 1. 研究開始当初の背景

(1) 従来、とりわけ高度経済成長期における日本企業では、昇進が対内的にも対外的にもキャリア上大きな意味を有していた。何故

なら、従業員は昇進することで広範な職務権限や金銭的報酬を得るのはもちろんのこと、社会的評価をも得ることができたからである。そのため、昇進は従業員にとって、大変

有用なインセンティブとして機能し得た。

(2) しかし、組織内外における諸条件の変化により、昇進制度が機能しなくなり始め、昇進の頭打ち、いわゆる「キャリア・プラトー現象」が生じ始めた。企業はこの現象に対応すべく、次々とポストを作り出し、従来のインセンティブ・システムを維持しようと努めた。しかしながら結果としては、「管理職の水膨れ」と称されるように高額な人件費が企業の経営を圧迫するようになったばかりでなく、従業員のモチベーション低下を引き起こした。そこで 1990 年代以降、日本企業はフラット化を行い、不要な管理職ポストを整理するとともに、一部の従業員のみが昇進というインセンティブを享受できる仕組みへと変化させたのである。

(3) 上記のような組織動向を背景に新たに出現したフラット型組織では、従来インセンティブとして有効に機能してきた管理職昇進が、従業員にとって、従来のピラミッド型組織とは異なる意味をもつ可能性が考えられる。また、それによって表出するキャリア・プラトー現象の特徴も変化する可能性があると考えられることができる。

(4) しかし、この組織構造とキャリア・プラトー現象の関係に言及している研究はほとんどなされていないのが現状である。例えば、日本でキャリア・プラトー現象に注目して捉えた研究は、山本（2006）（ただし初版は 2000 年）の研究があるのみである。また、山本の研究も、組織構造とキャリア・プラトー現象の関係について示唆しながらも、この点を今後の課題として提示することどまっている。

(5) それに加え、従来アメリカで蓄積されてきたキャリア・プラトー研究について鑑みても、ピラミッド型組織を前提とした議論がなされており、この組織構造の変化とキャリア・プラトー現象の関係を体系的に整理している研究は管見ではない。

(6) そこで、本研究ではこれまで別々に論じられてきた組織構造の変化とキャリア・プラトー現象の関係に着目し、その関係を探ることを目的とした。そして、従来型のピラミッド型組織と現在新しく生じているフラット型組織の下では、キャリア・プラトー現象の特徴がどのように異なるのかを実証的に明らかにし、昇進インセンティブのメカニズムの変化と新たなインセンティブ構造の可能性を検討することとした。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、フラット型組織の下でのインセンティブ構造をキャリア・プラトー現象の観点から明らかにすることである。即ち、従来インセンティブとして有効に機能してきた昇進が、新たに出現しているフラット型組織では、従業員にとってどのような意味をもつのか、昇進がフラット型組織においてもインセンティブとして機能しうるのか否か、もし昇進がこれまでのようにインセンティブとして機能しないのであれば、新たにどのような要素がインセンティブとして機能しうるのか、そして企業がその新たなインセンティブを実際にどのような形で制度に落とし込んでいるのかという点を、インセンティブ・システムの逆機能の結果生じると考えられるキャリア・プラトー現象の観点から、理論的・実証的に検証することにあつた。

### 3. 研究の方法

本研究では、先行研究に基づく理論的研究と、実際に企業内でどのような現象が生じているのかを明らかにするための実証的研究の大きく2つの手法を用いて研究を遂行している。そこで、各手法について、以下に詳述する。

(1) 第一に、組織構造がピラミッド型をなしているかフラット型をなしているかによって、昇進インセンティブがどのように変化すると考えられてきたのかを、キャリア・プラトー現象および組織構造に関する先行研究から検討することとした。

①キャリア・プラトー現象は、現在の職位以上の昇進可能性が非常に低いキャリアの状態にあること (FERENCE, T. P., STONER, J. A. F., and WARREN, E. K., 'Managing the career plateau', *Academy of Management Review*, Vol. 2, pp.602-612, 1977) と定義されることが一般的であると考えられる。そして、FERENCEらの研究以後、キャリア・プラトー現象は、昇進の停滞という観点から研究され、この昇進の停滞が従業員の態度や行動に対して与える影響に関する重要な研究が蓄積されたといつてよい。しかしFELDMAN D. C. & WEITZ, B. A. ('Career Plateaus Reconsidered', *Journal of Management*, Vol. 14, No. 1 pp.69-80, 1988.) が指摘しているように、これらの研究が実際に生じているキャリア・プラトー現象に関して、何らかの一貫した理論的あるいは実務的な解答を提示することが出来たかといえれば疑問が残る。例えば、キャリア・プラトー現象の定義自体も各論者により異なっており、各々が何をもちてキャリア・プラトー現象とするのが曖昧なまま議論されてきた。

②そこで、上記の問題を解決するために、本研究の前段階として、SCHEIN, E. H. (*Career Dynamics; Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing Company, 1978) のキャリア・モデルを用い、キャリア・プラトー研究を①垂直軸上 (職位や職階上の移動)、②水平軸上 (職能および専門領域での異動)、③中枢軸上 (従業員が組織の核に向かう移動を表し、内部者化とも表される移動) の3方向の移動に分類した。その結果をまとめたのが、櫻田涼子 (2005) 「キャリア・プラトー現象に関する理論的一考察」『六甲台論集—経営学編一』第52巻 第3号、1-17頁である。

櫻田 (2005) によれば、FELDMANら (1988) 以降、単に昇進の停滞ということだけではなく、現在以上の責任の付与がなされない状態という、職位とは必ずしも連動しない、企業

内での責任における停滞という現象が、キャリア・プラトー現象として捉えられてきたことが示唆された。この定義の変化が生じた原因としては、当時のアメリカ企業内では、従来一致してきた職位と責任が、必ずしも一致しなくなっていたことを反映している可能性が考えられる。

即ち、従来であれば、責任が付与される可能性は、主として昇進し職位があがるということ以外には考えにくかった。それに対して、組織内外の諸条件の変化や組織階層がフラット化することで、職位以外の要素にも責任や報酬が付随するようなインセンティブの仕組みが構築され、その結果、従来のように昇進しなくても、今後の更なる責任の付与が期待されうる状況が生じた結果であるということが推察される。

③そこで、本研究では、櫻田 (2005) で示唆された可能性を明らかにするために、従来のピラミッド型組織、特に日本企業において、昇進構造がどのような構成をなしていたのか、そしてその昇進構造の中でインセンティブがどのように維持されてきたのかを明らかにすべく先行研究の分析を行うこととした。

(2) 第二に、これまで日本では、昇進における停滞であるキャリア・プラトー現象があまり問題視されてこなかった。しかし、実務的には1990年以降、日本企業でも昇進におけるキャリア・プラトー現象が生じ始めたということが指摘されている。そこで、本研究では、何故キャリア・プラトー現象が日本企業で問題視されなかったのか。また、実際にそのようなことが現象として生じていなかったため問題視されなかったのか、それとも生じてはいたが何らかの形で回避してきたのかを実証することとした。

この上記の点を検討することは、これまでほとんど指摘されてこなかった、日本企業におけるキャリア・プラトー現象の特徴を明確にするだけではなく、日本企業において、これまで構築されたインセンティブ構造の特徴をも明らかにすることができる。と考える。

そこで、本研究では、1990年以前にどのような組織構造とインセンティブ構造が日本企業内に構築されていたのか、1990年前後に日本においてもキャリア・プラトー現象が生じていたのか、そして、それを解消するために、組織フラット化や昇進インセンティブ構造の変化がなされているのか、また企業側としてどのようなインセンティブ構造を構築しようとしているのかという事象を経時的、かつ個別具体的に明らかにするために、ケーススタディという手法を用いることとした。

(3) さらに、(1)の先行研究から示唆された知見、すなわち組織フラット化に伴い、職位以外にも責任が付与され、昇進における停滞に対する従業員の意識が変化する可能性が日本企業においても認められるのか否かを明らかにするため、アンケート調査による実証分析を行うこととした。

(2)ですでに定性的研究を行っているにもかかわらず、別に定量的分析を行う理由としては、以下のことが挙げられる。第一に、ケーススタディでは事例の総数という点で限界があるが、定量分析を行うことで、より多くの企業の動向をうかがい知ることができる点である。第二に、実際に企業で働いている従業員がインセンティブ構造の変化をどのように認識しているのかという従業員側の意識と組織構造の関連を定量的に分析することができる点である。第三に、従来はキャリア・プラトー現象として、昇進の停滞が着目されてきたが、今後日本企業においても、キャリアとして重視される事項が昇進だけではなく、中枢方向でのキャリアにおける停滞ということへと変化していく可能性があるのかどうかという点を示唆することができる点である。

(4) 以上のように、本研究では、大きく2つの手法を用いている。第一に、研究の枠組みを明らかにするために既存の研究を洗い出す①理論的研究である。第二に、この理論的枠組みが実際にどの程度、現実を説明することができるのかを検討するための②実証分析であり、この手法として、定性的手法と定量的手法を用いている。

#### 4. 研究成果

(1) 本研究の成果の一つとして、研究者によって異なる定義がなされてきたキャリア・プラトー現象を、Scheinのキャリア・モデルに基づき、①垂直軸、②水平軸、③中枢軸の各々において生じるキャリアの停滞として体系的に捉え直し、かつ実証した点である。

日本におけるキャリア・プラトー現象の研究として、山本寛(2006)『昇進の研究 - キャリア・プラトー現象の観点から - 』[新訂版]、創成社(ただし初版は2000年)が挙げられるが、山本は本研究が指摘しているキャリアの昇進以外の側面でもプラトーが生じうる可能性について指摘しているものの、キャリア・プラトーの定義としては、昇進のみに限定した定義を採用している。

しかし、現実には生じているキャリア・プラトー現象を捉えるには、キャリアをより広い観点から捉える必要があると考え、本研究ではキャリア・プラトー現象をSchein(1978)

のキャリア・モデルに従い①中枢軸、②水平軸、③中枢軸の各々において生じる停滞として捉えることとし、この分析枠組みから実証分析を行うことで、新たな知見を得ることができた。

(2) 第二に、定性的分析を行った結果、組織を取り巻く環境の変化の中で、1990年以降、実際に日本企業においても昇進におけるキャリア・プラトー現象が生じていたことが確認された点である。

山本(2006)の研究においても、日本企業でキャリア・プラトー現象が生じていることは確認されていたが、その原因や時期等については、必ずしも明らかにされてこなかった。本研究では、製造業2社のケーススタディを行ったことにより、1990年以前は昇進によるインセンティブ・システムがうまく機能していたために、日本企業においてはキャリア・プラトー現象が問題視されてこなかったが、1990年以降の組織を取り巻く環境の変化の中で、従来意図していた昇進によるインセンティブ・システムがうまく機能しなくなり、その結果、日本企業においても、昇進におけるキャリア・プラトー現象が表出したということを確認することができた。

(3) 第三に、ケーススタディ(定性的分析)の結果、日本企業においても、環境を取り巻く変化に対応するための方策として、本研究がキャリア・プラトー現象に関する先行研究から確認した、職位階層と責任の所在の分離という現象が生じていることが確認された点である。

この結果から、①日本企業におけるキャリア・プラトー現象の特徴が、従来指摘されてきたアメリカのキャリア・プラトー現象と共通していることを確認することができた。②また、現在は昇進におけるインセンティブ・システムの逆機能としてのキャリア・プラトー現象が問題視されているが、今後は、Feldmanら(1988)が指摘しているような責任における停滞というキャリアの中枢方向に関するキャリア・プラトー現象が日本企業でも問題視される可能性があることを示唆することができた。

以上のことから、本研究が提示したキャリアの3次元を含んだキャリア・プラトー現象の捉え方が妥当であることが示されたと考える。

(4) 第四に、アンケート調査(JMAMの調査に神戸大学の平野光俊教授とともに筆者も参加させていただいたアンケート調査である)の分析を行った結果、組織階層のフラット化が実際にどの程度行われているのかといった企業動向が明確になった。それとともに

に、組織階層がフラットである程度によって、昇進におけるキャリア・プラトー現象を従業員が認知する程度がどのように変化するかという点についての結果を得ることができた。

また、他の昇進以外のキャリア・プラトー現象が今後どのような形で生じうるのかについて、これまで様々な議論がされている中心性におけるキャリアも含めて、ある一定程度の傾向を読み解くことができた点である。この点については、2009年3月に、神戸大学より、博士論文として認められた「組織フラット化に伴うインセンティブ・システムの再構築 ―キャリア・プラトー現象の観点から―」に結果をまとめている。

(5) 以上が、本研究の成果である。本研究の貢献点としては、第一に、アメリカを中心に蓄積されてきたキャリア・プラトー現象であるが、欧米諸国とは異なる昇進インセンティブ・システムを有する日本企業においても、生じる普遍的な現象であることを示した点である。また、単に日本企業におけるキャリア・プラトー現象の存在が示されただけではなく、アメリカを中心にして蓄積されてきた先行研究の変遷と同様に、日本企業においてもキャリア・プラトー現象の特徴が組織構造の変化に伴い、変化する可能性が確認された点で、従来の研究に対して、一定の貢献を果たすことができると考えられる。何故なら、従来の研究では、キャリア・プラトー現象はピラミッド型組織構造を前提にして、検討されることが一般的であり、組織構造の違いとキャリア・プラトー現象との関連について、体系的に捉えられることがなかったからである。

第二に、キャリア・プラトー現象の観点から、組織の抱えている問題と、それに対する企業の対応、特に組織構造と人事制度の変更を、定性的かつ定量的に確認することができた点である。この結果により、フラット型組織という新たな組織構造の下で、昇進インセンティブがどのように変化しうるのかということを示唆することができた。この点を今後発展させることで、現在日本企業だけではなく、世界的に生じているフラット化という潮流の中で、どのようなインセンティブが機能しうるのかということを示唆する手掛かりを示すことができると考えられる。また、各国のフラット型組織におけるインセンティブ・システムを詳細に比較検討することで、それぞれの国システムの相違やインセンティブの在り方の相違までも明らかにすることができるだろう。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 1件)

櫻田涼子「フラット型組織における昇進展望に関する実証的一考察―キャリア・プラトー現象に着目して―」『福島大学地域創造』第21巻第2号、20-34頁、2010年(査読あり)。

〔学会発表〕(計 1件)

櫻田涼子「フラット型組織におけるキャリア・プラトー現象」日本労務学会東北部会、2009年12月5日、ホテル千秋閣(岩手県)。

〔図書〕(計 1件)

櫻田涼子(開本浩矢編著)中央経済社、第4章(担当)「キャリア・マネジメント」『入門組織行動論』所収、2007年、16頁(本書45-60頁)。

〔産業財産権〕

○出願状況(計 0件)

○取得状況(計 0件)

〔その他〕

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

櫻田 涼子 (SAKURADA RYOKO)  
福島大学・経済経営学類・講師  
研究者番号：70447209

### (2) 研究分担者

### (3) 連携研究者