

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 5 月 31 日現在

機関番号：11601
 研究種目：若手研究（B）
 研究期間：2010～2012
 課題番号：22730285
 研究課題名（和文） 新たなキャリア・プラトー現象と組織マネジメントに関する比較研究
 研究課題名（英文） Comparative Studies of New Career Plateaus and Organizational Managements
 研究代表者
 櫻田 涼子（SAKURADA RYOKO）
 福島大学・経済経営学類・准教授
 研究者番号：70447209

研究成果の概要（和文）：

キャリア・プラトー現象はこれまで昇進での停滞に焦点が当てられてきたが、新動向として昇進以外のキャリア次元での停滞に主眼が移ってきている。そこで、本研究では、現在変化の途上にあるキャリア・プラトー現象を Schein のキャリア・モデル(1971, 1978)に着目してとらえ直すとともに、この理由を組織フラット化などの組織構造の変化と人的資源管理施策、特に権限の在り方に焦点をあてて明らかにした。

研究成果の概要（英文）：

Career plateau studies have focused on not only as lowered likelihood of promotion but also as other dimensions of career. This study has pay attention to Schein's career model(1971, 1978) and examines whether there is no significant relationship between the de-layered hierarchies career plateauing and HRM systems.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010 年度	700,000	210,000	910,000
2011 年度	500,000	150,000	650,000
2012 年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	1,700,000	510,000	2,210,000

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：人的資源管理論、組織フラット化、インセンティブ構造、キャリア・プラトー現象、昇進、組織構造、国際比較

1. 研究開始当初の背景

(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。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、昇進の停滞が従業員の態度や行動に及ぼす影響に関して、重要な研究が蓄積されたといつてよい。しかし、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かが曖昧なまま議論されてきた。

(2) そこで、この点を明らかにするために、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—』第52巻 第3号、1-17頁である。その結果、何をもちてキャリア・プラトーと捉えるのかについて論争があったことが明らかになった。

特に Feldman D. C. & Weitz, B. A. (' Career Plateaus Reconsidered ' , *Journal of Management*, Vol.14, No.1 pp.69-80) 以降、従来の昇進での停滞のみをキャリア・プラトーととらえる考え方ではなく、現在以上の責任の付与がなされない状態をキャリア・プラトー現象としてとらえる考え方へと移行していたことが明確になった。この定義の変化は、その当時の企業内では、必ずしも職位と責任が従来のように一致していなかったことを反映していると考えられる。つまり、従来であれば責任が付与される可能性としては、主として昇進し職位があがるということ以外には考えられなかったのに対して、組織内外の諸条件の変化や組織階層の減少により職位以外の要素にも責任や報酬が付随するような仕組みになり、そのため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る状況が生じた結果であるということが示唆された。

職位以外にも責任が付与される可能性は、組織がフラット化することにより更に助長されると考えられるため、今後日本企業においても従来の昇進での停滞以外のキャリア・プラトー現象 (特に中枢軸上での停滞) が発生するのではないかとこの点に着目し、実際に組織内でこのような昇進以外でのキャリア・プラトー現象が生じているのか否かを検討している。この点を事例研究による定

性的方法とアンケート調査による定量的方法で示唆したのが、櫻田涼子 (2009) 『神戸大学大学院経営学研究科博士論文』である。

(3) キャリア・プラトー現象の国内における研究としては、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]、創成社がある。山本は上記で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が、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。また、キャリア・プラトー研究の海外での動向をみると、2000年以降顕著な傾向として、昇進におけるキャリア・プラトー研究よりも、本研究が着目している能力開発や専門性における停滞が着目されて、数々の研究が蓄積され始めている。その上、これまで北米を中心に研究が蓄積されてきたキャリア・プラトー研究であるが、ヨーロッパはもちろんのことアジアやアフリカなど世界全域において、新たなキャリア・プラトーの特徴に着目した研究がなされ始めている。

そこで、研究代表者のこれまでの研究蓄積と現在の当該研究の潮流を踏まえ、研究年度を通じて、フラット化する企業の特徴と伴に、その中で意味合いを変えてきているキャリア・プラトー現象やその背後にあるインセンティブ構造の変化を明らかにすることを本研究の目的とした。

2. 研究の目的

本研究の目的は大きく2つの点にあった。

第1に、現在変化の途上にある新たなキャリア・プラトー現象およびインセンティブ構造に着目し、これらの変化を生み出している人的資源管理制度や組織構造としてどのような要因があるのかを明らかにすることであった。キャリア・プラトー研究の新動向である昇進以外のキャリア次元での停滞に着目し、それと関係があると考えられる組織フラット化などの組織構造の変化やそれによる人的資源管理施策の変化のキャリア・プラトー現象に対する影響をより詳細に、検討することが第1の目的である。

第2に、これらの組織変化を生む出す社会基盤の影響についても検討することを目的とした。キャリア・プラトー現象に関する研究は、特に欧米を中心に研究が蓄積されてきたが、近年研究の広がりがより国際的に変化してきている。そこで、そのような国際的広がりに着目し、各国でのキャリア・プラトー現象の扱われ方にどのような相違点があるのかを比較研究することが第2の目的であった。

3. 研究の方法

既述の大きく2つの研究目的を達成するために、本研究の計画を立てた。まず、キャリア・プラトー現象の新たな展開を体系的に捉えるために、既存研究を精査する「理論研究」と、そこで明らかにされた実状を実際に調査することや現地に赴くことで明らかにする「実証研究」の双方を用いて研究を遂行することとした。

「理論的研究」に関しては、論文等に関しては、研究代表者自身、既に多くの文献等を渉猟していた。ただ、当該事象については、デリケートな資料や情報も含む事象であり、実際に各国において実務的にどのような事象として扱われているのかを詳細に知るためには、現地に赴いて、一次データおよび一次データに近い二次データを収集する必要がある。そこで、海外の学会に参加するのは当然のこと、実際に現地で調査を行うことに主眼をおき、平成24年度には1年間ドイツを中心に研究を行うこととした。

「実証研究」に関しては、既に貴重なデータを入手していたが、より精緻に分析を行う必要がある。そこで、既存のデータについてより詳細な分析を加えることにまず集中した。その後、当該結果をもとに、追加的調査を実施することを検討した。

4. 研究成果

(1) 本研究では、上記に記載した目的を達成するために、具体的には各年度において、次のような計画を立てていた。

まず、平成22年度においては、新たなキャリア・プラトー研究の体系化を目指し、新規の研究を渉猟するという「理論研究」を行うことに重点を置いていた。同時並行して、キャリア意識における日本の独自性の検討を海外の学会等への参加し、海外での当該現象のとらえ方を確認することも目的としていた。

平成23年度は、前年度の結果を踏まえ、それらを理論的に整理する作業を行うことを、最終年度の平成24年度は、2年間の研究成果を発表し、社会的に貢献することに主眼を置いていた。

(2) 最初の平成22年度に関しては、計画以上に良いペースで研究を遂行することが出来た。例えば、日本労務学会第40回全国大会で報告した「組織階層のフラット化がキャリア・プラトー現象に与える影響」では、実証分析を基に、組織階層のフラット化がFeldmanらが着目した昇進以外のキャリア概念を含むキャリア・プラトー現象に対して、どのような影響を与えるのかを検討した。

その結果、組織階層のフラット化は昇進におけるキャリア・プラトー現象を促進させてしまうのに対して、中心性のキャリア・プラ

トー現象に対しては、影響を及ぼしていない点が確認された。また、組織フラット化の下での責任の所在がキャリア・プラトー現象に対して与える影響についても確認することが出来た。

ここで確認された成果に対して、2011年に日本労務学会賞（研究奨励賞）が与えられたことは、当該研究の今後の方向性および成果としては、大変大きな意味を有している。

(3) その後、この成果が、他の文化圏においても成り立ちうる否かを検証することに力を注いだ。平成24年には、1年間ドイツに滞在する機会を得ることができ、EGOSや他の研究会に参加することで、ヨーロッパを中心とする多くの研究者や実務家の方々と、多くの意見交換をすることが叶った。これと同時に、ドイツを中心にヨーロッパにおいて資料収集も行ったが、それに加えて、実際に何社かの企業に対してインタビューを行うことができた。ただ、各企業によって、問題のとらえ方が異なっている可能性があることが明らかになったため、今後更に詳細に追調査を行う予定である。

(4) 研究代表者の研究に関して特筆すべき外的要因として、東日本大震災が起きたことが挙げられる。これにより、本研究の方向性に関して、若干の影響を受けたことは申し添えたい。そこで、[その他]にその点を付記している。

(5) また、キャリアに関する考え方を全体的に俯瞰するものとして、櫻田涼子 (2010) 「キャリア開発」奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著『入門 人的資源管理 (第2版)』所収、中央経済社、92-110頁、第6章を執筆した。

(6) 当該研究において得られた成果については、今後更に、順次論文等や学会報告の形で公開する予定である。

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4件)

- ① 櫻田涼子 (2013) 「日常生活に見る経済圏としてのEUの存在」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構、No. 634、5月号、122-123頁 (査読なし)。
- ② 櫻田涼子 (2013) 「ミュンヘンにみる産学官連携の在り方」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構、No. 633、4月号、86-87頁 (査読なし)。
- ③ 櫻田涼子 (2013) 「グローバル化に応じた

ドイツの人材育成」『日本労働研究雑誌』
労働政策研究・研修機構、No. 632、2.3
月号、117-118 頁（査読なし）。

- ④ 櫻田涼子（2010）「組織階層のフラット化がキャリア・プラトー現象に与える影響」日本労務学会第 40 回全国大会研究報告論集（375-382 頁）（査読なし）
（日本労務学会賞（研究奨励賞）受賞）。

〔学会発表〕（計 1 件）

- ① 櫻田涼子「組織階層のフラット化がキャリア・プラトー現象に与える影響」日本労務学会第 40 回全国大会、2010 年 8 月 1 日、神戸大学。

〔図書〕（計 1 件）

- ① 櫻田涼子（2010）「キャリア開発」奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著『入門 人的資源管理（第 2 版）』所収、中央経済社、92-110 頁、第 6 章。

〔その他〕

ホームページ等

震災後の就業状況について言及している点で本研究との関連性がある研究として、以下の論文を公刊予定である。

櫻田涼子（2013）「東日本大震災と仕事に関する調査から見えてくるもの—福島県の事例を中心に—」『国民経済雑誌』第 208 巻 第 1 号、（掲載確定・印刷中）。

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・准教授
研究者番号：70447209