

キャリア・ドリフト論序説 ーキャリア・プラトーではない停滞の存在ー

鈴木 竜 太

Note on the Concept of Career Drift : Why they do not consider their career?

Ryuta Suzuki

Abstract

This paper presents the concept of career drift. The concept of career drift defines as the point in a career where employee does not consider their career. Originally, this concept, which is regarded as the opposite concept of career design, was presented in Kanai (1999). In this paper we discuss the concept of career drift using two kinds of approaches. One is comparing between career drift and career plateau. Career plateau is a similar concept of career drift and both concepts focus on the stagnation of career. But we find some different point from career plateau. Other is using the interview data. We try to clear the aspects of career drift using living voice from interview data. And finally we discuss future researches of career drift.

はじめに：キャリア・ドリフト論の問題意識

本稿は、キャリア・ドリフト(career drift)の概念を提示することが目的である。ここで言うキャリア・ドリフトは「自分のキャリアに対する意識が低い状態」と定義することができる。そもそもキャリア・ドリフトという概念は、金井(1999)によって提起された概念である。金井は概念定義をしていないが、キャリア・ドリフトをキャリア・デザインに対応する概念として提示している。

特に、我々が注目するのは、社会化過程を終えて、ミドルに差し掛かるまでの期間に、キャリアがドリフトしてしまう状況である。Schein (1968)は、この時期に直面する問題、特定の課題として、以下の点を上げている。

<直面する課題>

1. 専門を選び、それにどれだけ関わるようになるかを決める、あるいは、ジェネラリストおよ

び／または管理者となる方に向かう

2. 技術的に有能であり続け、自分の選択した専門分野(あるいは管理)において学び続ける

3. 組織のなかで明確なアイデンティティを確立し、目立つようになる

4. 自分自身の仕事の責任だけでなく、他者のそれも含むより高度の責任を引き受ける

5. 当該職業において生産的な人間になる

6. 抱負、求めている漸進の型、進度を測定するための目標などによって、自分の長期のキャリア計画を開発する。

<特定の課題>

1. ある程度の独立を得る

2. 自分自身の業績基準を開発し、自分自身の意思決定に自信をもつようにする。

3. どれだけ専門化するのかの決定基準として、自分の動機・才能・価値を慎重に評価する

4. 次のステップに関して妥当な決定を行う基

準として、組織および職業の機会を慎重に評価する

5. 助言者との関係を批判的に考え、他者の助言者になる準備を行う

6. 家庭・自己・仕事へのそれぞれの関心を適切に調整する

7. 業績がふるわず、在職権が与えられず、あるいは、意欲を失うとすれば、挫折感に対処する
Schein (1978), 訳書 p.45 より部分的に引用

カバーする範囲が広いため、この時期の課題も広範に及ぶが、組織内キャリアということに注目すれば、この時期は自分のキャリアの決断を行う時期ということができる。Schein は、社会化過程とミドルの間にあるこの時期を「相互作用」と位置づけているが、組織内キャリアとして考えれば、組織の「秘密」を共有したり、責任のある職務についたりすることで、「部内者化」の次元が進み、企業との心理的契約を結ぶ時期である。これを別の視点から見れば、心理的契約を行う決断をする時期であるとも言える。一方、Arthur et al. (1999)は、75名のインタビュー調査から、組織や職種に囚われない新しいキャリア発達を提示している。彼らが提唱するキャリア発達における初期のキャリアの時期では、キャリア探索やキャリア経験が積極的に行われること、そしてそれを支えるのがキャリア・エナジー(career energy)であることが示されている。特に、この時期は、境界を越えてこのような探索や経験が行われる。つまり、この時期は、学校から企業組織、企業組織から企業組織、ある専門職から別の専門職という形で、様々なキャリア経験を積み、キャリアを探索する時期なのである。

このように、社会化過程を終え、ミドル・キャリアへ向かう時期は、自分自身のキャリアを定める時期であることが、これまでのキャリア論では示されている。しかし、このような時期にキャリアへの関心が薄くなってしまいう状態に陥る場合が

ある。それが本稿で指摘するキャリア・ドリフトの状態である。本稿がキャリア・ドリフトに注目するのは、単にキャリアの停滞が起こっているからではない。自分のキャリアを探索していく時期に、なぜキャリアに無関心になってしまうのか、ということが大きな問題なのである。本稿では、キャリア・ドリフトという新しい概念を提示すると同時に、キャリア・ドリフトという概念を用いながら、この問題を議論することが目的でもある。

本稿では、2つのアプローチによってキャリア・ドリフトの概念を検討していく。1つは、キャリア・プラトー論との比較によるものである。キャリア・プラトー論は、キャリア論の中で議論された研究分野である。キャリア・プラトーとキャリア・ドリフトは、異なる概念であるが、キャリアの停滞を説明する概念としては、きわめて近い概念である。このキャリア・プラトー研究の知見との比較を通して、キャリア・ドリフトの特色を明らかにしていく。もう1つは、パイロット・インタビュー¹による生の声からの検討である。そもそも、ここで提起されるキャリア・ドリフトの概念は、先行するインタビュー調査から浮かび上がってきた概念である。本稿は、キャリア・ドリフトの概念に関する検討を行った上で、今後の研究の方向を示すことを目的としている。

1. キャリア・ドリフトの概念：キャリア・プラトーとの比較

キャリア・ドリフトの概念を、キャリア・プラトーの概念と比較しながら、検討していくことにしよう。まず、キャリア・プラトーの概念を2つの軸から概観した後、キャリア・ドリフトの概念についても検討していく。

(1) キャリア・プラトーの概念

キャリア・プラトーの最も一般的な概念としては、Ference et al. (1977)による定義があげられよう。彼らは、キャリア・プラトーを「今後の昇進の可能性が非常に低いキャリアの状態(p.602)」

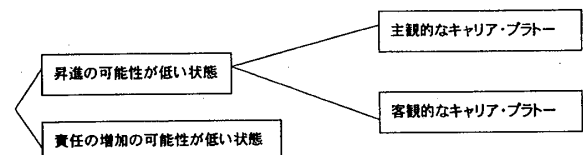
¹ 著者がキャリア・ドリフトに関心を持ったのは、キャリアに関する別のインタビュー調査を行っていたときである。本稿で示されるインタビュー・データはそのときのものである。インタビューは、3社のべ54名に対して行われた。対象となった組織は、兵庫県を活動の中心とする協同組合、東京に本社をおく大規模食品メーカー、静岡に本社をおく求人情報誌を発刊する企業の3つである。

(FERENCE, et al., 1977)と定義した。このように定義されるキャリア・プラトーは、2つの側面があることが指摘されている(Chao, 1990; Tremblay et al., 1995, Ettington, 1998)。それは、客観的/主観的の2つの側面である。客観的なキャリア・プラトーは、1つの職種に就いている年数や年齢によって、規定される。つまり、ある一定年数の間、同じ職種に就いている人は、キャリア・プラトー状態であると考えるのである。これに対し、キャリア・プラトーを主観的な側面から捉える研究者は、キャリア・プラトーを個人が知覚するものであると考える。つまり、同一職種に就いている年数でなく、個人が、「今後の昇進の可能性が非常に低い」と考えていれば、すでにキャリア・プラトー状態にいると考えるのである。

Chao (1990)の研究では、この客観的/主観的キャリア・プラトーの違いに関して、調査研究が行われている。彼は、客観的なキャリア・プラトーとして、同一の仕事に就いていた期間(job tenure)を用いた。また主観的なキャリア・プラトーとして、「現在の組織において自分の昇進機会が限界であると思うか」という質問項目を用いた。彼は、この2つの概念を用いて、職務満足などの成果変数との関係を調査し、その結果、職務満足などの成果変数に対しては、主観的キャリア・プラトーの方が説明力が高いことが示されている。一方、Feldman & Weitz (1988)は、昇進の可能性ではなく、責任の重さに注目した。彼らは「現在以上の責任が与えられる可能性が低いキャリアの状態」とキャリア・プラトーを定義した。彼らは、この定義がこれまでの概念よりも優れている点について、4つの点をあげている。1つは、公式的な昇進と企業組織への貢献との不一致がある場合でも、プラトーを捉えることができる点である。組織内では、しばしば昇進をしても責任などが全く変わらない場合がある。また反対に、公式的な昇進ではないが、役割としての責任が増加する場合もある。これまでの概念は、前者をノン・プラトー、後者をプラトーと捉えてしまう。責任に焦点を絞ることによって、実質的なキャリア・プラトーを捉えることができるのである。2つ目は、発生するコストと機会コストの両者を区別す

ることが出来る点である。キャリア・プラトー状態の場合、雇用者や当人はキャリア・プラトーであるからといって、特別なコストが発生することはほとんどない。しかし、キャリア・プラトーでなければ開発されたであろう潜在的な能力は、失われてしまう。これがこの文脈における機会コストである。彼らは、キャリア・プラトーによって潜在的な能力が無駄になってしまうことに注目し、機会コストを明らかにすることのできるこの概念の優位性を強調している。3つ目は、構造的なプラトーと内容的なプラトーの両者を取り扱うことが出来る点である。最後の点として、責任に焦点を置くことによって、様々な状況の組織においてキャリア・プラトーを捉えることが出来る点があげられる。組織によって階層の状況は異なる。単に階層の上下をキャリア・プラトーとしていては、組織の状況によっては十分にキャリア・プラトーが捉えられない場合がある。彼らの概念はこの問題を乗り越えることができる。ここまで触れてきた、キャリア・プラトーの概念を整理したものが以下の図である。

図1 キャリア・プラトーの概念



(2) キャリア・ドリフトの概念とキャリア・ドリフトの2つのタイプ

本稿で言うキャリア・ドリフトの概念は、「自分のキャリアが定まっていけないのに、自分のキャリアに関する意識や感心が低い状態」と定義することができる。日本企業の場合、就職ではなく就社と言われるように、会社に入ってから自分のキャリアを定めることが多い。もちろん就職活動や会社を選ぶ段階では、どのような職種でキャリアを過ごすかということを考えるが、多くの場合、それは曖昧で流動的なものである。弁護士や医者といった専門職を目指す場合を除いて、実際は、キャリアの決断を留保する場合がほとんどである。そ

のため、本来、初期のキャリアにある人々は、仕事を続けながらも、自分のキャリアについて決断をしていく必要がある。しかし、(次節で述べるが)仕事の忙しさなどから、キャリアの決断を留保しながらも、キャリアへの関心が低くなってしまいう状況に陥る場合がある。この状態をキャリア・ドリフトと呼ぶ。

このようなキャリア・ドリフトには2つのタイプがある。1つは、「漂い」型のキャリア・ドリフトである。漂い型のキャリア・ドリフトは、キャリアに関して何も進まないまま、キャリアへの関心が低くなっている状態である。つまり、キャリアについてはなにも考えずに、なにも変わらないまゐる状態である。このような状態においては、自分が将来どのようなキャリアを歩むかイメージができず、さらに自分自身のキャリアについて関心が低い状態である。

当初入って1年の間は良かったなと、入っておもしろいなと思いました。当初から2、3年は営業職やりたいなと思ってたもんですから、営業職になって自分の書いたものが人に影響を与えるという。そういう人を動かすおもしろさともう一つは交渉のおもしろさですよ、営業としての。それがおもしろいというのが1年くらいありました。単純にこの会社よかったなと。で2年目になって別なおもしろさを見つけたんですよ。2年目になったときに当時上司にいた方にたまたま、ある程度自分の下というか、役職はないですけどある程度まとめてもらいたいということを言われたんです。その辺で影響力をメンバーの中に与えるおもしろさ、エセ管理職というような。管理まではしてないんですけど。たんにムードメーカーのような役割なんですけどね。そういうのをやっていて、そっちのおもしろさというのを知って、それが2年目。それで2年間位はおもしろくやっていたんです。それで移動して、やっぱり環境も違いますし、事情も違いますし、そこで慣れていくこととか前任地で培ったものを出した

いなと気持ちがあったんで、自分なりにがんばっていたときはおもしろかったですね。ただその半年くらいまででした。その後にはちょっと若干下がっちゃいましたね。結局中途半端な存在というところに、損しているんじゃないかなと。なんか人よりも仕事しているんじゃないかなという気持ちですよね。たとえば、もちろん同じ様に営業の数字をあげながら、同時に中をまとめたりとか世話をしていながら、その人たちと給料同じなんだよなと、なんとなくやりきれないなと。結局そこまで長くやってくるとその状況になれてくるものですから、最終的に責任がないというのが続かなくなっちゃうんですよ。最初は自分なりに責任感をもってやっているんだけど、慣れてきちゃうと最終責任は自分になんだなと思うと、そういうところに気をいれなくなってきた。リーダーという存在に関してはモチベーションはどんどん下がってきた。その辺はかなり一番飽きてたというか、低かったですね。仕事も移動してもやっている仕事は一緒ですから。そういう時期がありましたね。(男性、20代)

もう1つのタイプは、「流され」型のキャリア・ドリフトである。流され型のキャリア・ドリフトは、自分自身のキャリアについては関心が低い状態であるが、自分の将来のキャリアについてはある程度予測できる状態である。ただし、予測される将来のキャリアは自分が決断したキャリアではなく、何もしなければそのように流れていくという状態である。

(就職した時は)バブルの前で就職難だったんです。その時期だったので、いわゆる学生から働くというのが分からないじゃないですか、あんまり。アルバイトやなにやらとは全然違うし、そんな中でたまたま、自分の意に反してたか、反していないかはわからないですよ。どれが良いかはわからないけど、そんな中でとにかく拾ってくれ

たのがそこ。で、そこに入った。こっちの会社よりも規模的には大きいし、たぶん、当時だったら世間的、親であるとかは安心するだろうと。いまはわかりませんがね。そういうところだったんで、とりあえずいたんです。そんな中でも、だいたい一年、よほどのことがないと、どの会社でもやめなくなる。それはやっぱりできてたんです、僕も。なんか違うなあとずっと思ってたんだけど、まあ3年はいようかと。良いも悪いもわからないし。そういうことで3年とりあえずいたんです。3年すぎてきたら、なんなんだろうねえ、タイミングをうしなしたんだろうね。ずっともってたんだよね、根の中には。それで社内の意識調査みたいのにもずっと「機があれば転職したい」にずっと○をつけてた。どの位かな、それから。知らないうちに5年とかすぎてて、結構転職があったりするんですね。そうこうしているうちに、その中でも仕事の楽しみ方ってでてくるわけです。それでとりあえずはと。自分の意に反するというのがあったんですけど、長いレールにのっかっちゃうと「こりゃ楽だ」というのがあるじゃないですか。ある程度大きなところで、逆流する必要もないだろうし、組織の中の歯車になると結構楽なんだよね。というのにちょっとのっかっちゃったんだね。でもそれって

持たないんです。本来の自分の生活からいくと。いかなかったんだけど、のっかっただで「まあいいか」という感じで。(男性、30代)

キャリア・プラトールとの関係から考えると、主観的キャリア・プラトールであり、さらにキャリア・ドリフトの状態であるのが、漂い型のキャリア・ドリフトである。一方、主観的キャリア・プラトールではないが、キャリア・ドリフトの状態であるのが、流され型のキャリア・ドリフトであると言える。

キャリア・プラトールとの違いを中心に、キャリア・ドリフトの2つのタイプの特徴をまとめたものが表1である。

2. キャリア・ドリフトを引き起こす要因

キャリア・ドリフトは、キャリアが停滞しているという点では、キャリア・プラトールとその状況は類似している。しかし、前節で見たように、概念的には異なる概念である。この節では、キャリア・プラトールを引き起こす要因を先行研究から整理した後、キャリア・ドリフトを引き起こす要因について、パイロットインタビューより明らかにする。両者に共通するのは、それぞれの停滞を引き起こす要因として、個人的な要因と組織的な要因が存在することである。

(1) キャリア・プラトールを引き起こす要因

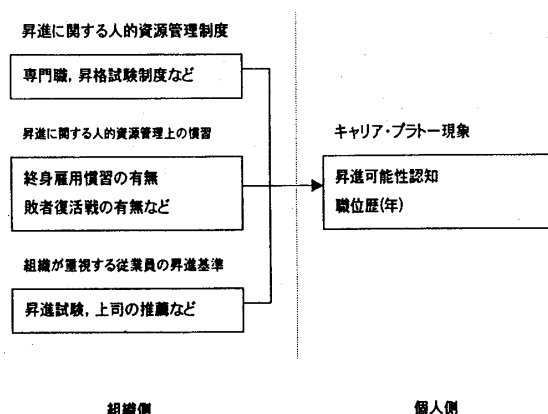
表1 キャリア・プラトールとキャリア・ドリフトの2つのタイプ

キャリア・プラトール		キャリア・ドリフト	
		漂い型	流され型
(1) 今後の昇進の可能性が非常に低いキャリアの状態 (2) 現在以上の責任が与えられる可能性が低いキャリアの状態 主にミドル	概念	自分のキャリアに対する意識が低い状態	
勤続年数(-)、年齢 過去の成功(-) 配偶者の仕事タイプ	個人的要因	社会化過程以降・ミドル以前 仕事の慣れ 職務の単調感や定型感	
仕事の統制範囲(-) 監督(-) 防御型の企業 業績の悪化	組織的要因	はっきり見えない キャリア・ライン	定まった キャリア・ライン
	影響		

キャリア・プラトールをもたらす要因として、Tremblay & Roger (1993)は、その要因を2つに分類している。1つは個人的・家族要因、もう1つは組織的要因である。彼らは、これらの要因と主観的・客観的キャリア双方との関係を調査した。彼らの調査では、個人的・家族的要因のうち、主観的キャリア・プラトールと有意な関係が示されたのは、勤続年数と年齢といった個人の変数、向上心(aspiration)や外的統制といったパーソナリティ、過去の成功、配偶者の仕事のタイプであった。このうち、外的統制と年齢以外の変数とは、負の関係である。配偶者の仕事のタイプに関しては、配偶者がより仕事に割く時間が多い家庭であるほど、キャリア・プラトールになりにくいという結果である。また、組織的要因では、責任の大きさを測る、仕事の統制範囲や監督(supervision)の変数が、主観的キャリア・プラトールと負の関係を示した。客観的キャリア・プラトールとの関係では、個人的・家族的要因のうち、年齢と勤続年数、教育、過去の成功がキャリア・プラトールと有意な関係を示した。組織的要因では、監督のみ有意な関係が示された。

山本(2000)は、キャリア・プラトールに関する大規模な調査で、人的資源管理施策とキャリア・プラトールの関係を調査している。図2および表2は、山本の提示したモデルとその結果である。

図2 人的資源管理施策とキャリア・プラトールの関係図



1) 山本(2000) 177 頁より引用。

この結果からは、制度的なものは主観的キャリア・プラトールには影響を与えないが、客観的キャリア・プラトールにより多く影響を与えていること

表2 人的資源管理施策とプラトール現象との関係

		主観的 プラトール化	客観的 プラトール化
制度	専門職制度		
	役職定年制度		○*
	CDP		○*
	早期退職優遇制度		○*
	退職準備プログラム	×*	
	自己評価制度		
	昇進試験制度		○*
	昇格試験制度		○**
慣習	終身雇用慣習		
	敗者復活戦慣習		
	按察人事慣習(課長)	○*	○*
	按察人事慣習(部長)		
	逆転人事慣習(課長)	○*	
	逆転人事慣習(部長)	○*	
基準	資格レベル到達重視		
	課長・昇進試験重視		○**
	部長・上司推薦重視		

1) 山本(2000) 183 頁より引用。

2) * : $p < 0.10$; * : $p < 0.05$; ** : $p < 0.01$

3) ○: 制度・慣習が存在するか昇進基準が重視されている組織の課長の方が有意にプラトール化が進行している項目。×: 制度・慣習が存在しないか昇進基準が重視されていない組織の課長が有意にプラトール化が進行している項目

が分かる。また逆に、慣習的なものは、主観的なキャリアに影響を与えていることが分かる。

また、組織的要因により注目した研究として、Slocum et al. (1985)の研究があげられる。彼らは、企業のタイプがどのようなタイプのプラトールを生み出すかを、組織間比較を通して調査を行った。まず、彼らは、組織変革とそれに対する反応から、企業のタイプを「防御型(defender)」と「分析型(analyzer)」企業に分類した。防御型企业は、製品開発や市場開発に積極的でなく、狭い製品/市場ドメインの企業である。また、ある特定分野では高い技術力を持つが、更に外へ市場を広げることには消極的な企業の特徴を持つ。一方、分析型の企業は、成熟した産業で活動を行っているが、新しい市場や製品の開発には積極的である。そのため、このタイプの企業は、安定した市場と変化する市場の2つの市場での活動を行う。また、彼らは、キャリア・プラトールのタイプとして、Ference et al. (1977)の業績とキャリア・プラトールによる分類を用いた(図3)。Ference et al. では、キャリア・プラトール状態にあり、業績が高

い人々を、堅実な人々(solid citizens), キャリア・プラトー状態にあり、業績が低い人々を、無用な人々(dead wood), キャリア・プラトー状態になく、業績が高い人々を、スター(stars), キャリア・プラトー状態になく、業績が低い人々を学習者(または新人)(learners<comers>)と呼んだ²。

図3 従業員のプラトー化におけるキャリア・モデル

現在の業績	将来の昇進可能性	
	低い	高い
高い	現実な人々 (Solid citizens) =有能なプラトー化 組織的プラトー化 個人的プラトー化	スター (Stars)
低い	無用な人々 (Dead Wood) =無能なプラトー化	学習者 (または新人) (learner<comers>)

1) Ference et al.(1977)より引用。訳は山本 (2000)による。

Slocum et al.は、これらの分類を用いて、企業のタイプとプラトータイプの関係を調査した。その結果、分析型企業に比べ、防御型の企業の方が、キャリア・プラトーの人々が多いことが分かった。この結果に関して、彼らは、①分析型の企業の方が垂直的な異動の機会が多いこと、②分析型の企業の方が個人的な転職の頻度が多いこと、③業績の基準が2つの企業タイプで異なること、を

表3 Feldman & Weitz によるキャリア・プラトーの源泉

キャリア・プラトーの源泉	業績や態度への影響
I 個人的なスキルと能力 選抜システムの不備 トレーニングの不足 フィードバックの不正確な認知	低い業績 悪い仕事態度
II 個人的な欲求や価値観 欲求の成長の低下 安全や自律性のキャリア・アンカー 自己強制	堅実な業績 良い仕事態度
III 内的動機付けの不足 スキルの多様性の不足 タスクアイデンティティの低下 タスク有意義性の低下	最低限受け入れられる仕事業績 仕事態度の悪化
IV 外的動機付けの不足 少ない報酬と昇進の少なさ 報酬システムの不正 非偶発的な報酬	低い業績 悪い仕事態度
V ストレスと燃え尽き 仕事上の人間関係 組織風土 役割葛藤	低い業績 悪い仕事態度
VI 組織成長の鈍化 外的な経営状況 「防御型」の経営戦略 不正確な個人の見直し	短期的に継続する良い業績 仕事態度の悪化

1) Feldman & Weitz (1988)を一部加筆修正

あげている。

一方、Feldman & Weitz (1988)が定義したように、組織内での責任がこれ以上大きくならない状態とキャリア・プラトーを考える場合、その要因はいくつか考えることができよう。Feldman & Weitz (1988b)は、キャリア・プラトーの源泉(source)として、6つの事柄を取り上げている。それらは、個人的なスキルと能力、個人的な欲求、内的動機付けの不足、外的報酬の不足、ストレスとバーン・アウト、遅い組織成長である(表3参照)。

(2) 仕事の慣れと飽き：社会化過程以降の空白

キャリア・ドリフトを引き起こす要因としては、直接的な要因と間接的な要因がある。ここではそれぞれについて、パイロット調査の結果を基に検討していこう。まず、直接的な要因としては、仕事の慣れと飽きがあげられる。入社当時は日々の業務をこなすのが精一杯であった新人も、社会化過程を終えるころには、自分なりのやり方を学び、仕事を十分にこなせるようになる。しかし、この仕事への適応が、逆に仕事への関心を失わせてしまう。ほとんどの企業組織において、全社的な意思決定に関わる仕事を任せることはない。多くの場合、新人は、営業活動や外回りと呼ばれる、組織の外郭部分の仕事を担当することになる。このような仕事は、自分で仕事を工夫する余地はあるが、それほど大きな責任を負う仕事ではない。結果として、社会化過程を終えるころには、仕事ができるようになり、定型感や単調感を仕事に対して感じるようになる。Katz (1980)は職務経過年数(job longevity)と職場適応の関係について、社会化、刷新、順応の3つの段階があることを示している。彼によれば、どんなに魅力的な仕事でも、順応の段階になると慣れにより、定型感と単調感を与えと言う。新人が任せられる仕事は、多くの場合、およそ1年で順応の段階に入ってしまうのである。

しかし、このような慣れによる定型感や単調感だけがキャリアをドリフトさせるわけではない。

² これらの用語訳は、山本(2000)による。

定型感や単調感は、仕事への意識を低くし、同時にキャリアへの意識を低いものにしてしまう。そしてそのような状態が数年続くことが、よりキャリアをドリフトさせてしまうのである。つまり、特に努力や苦勞をしなくても、こなせる業務が続くことによって、仕事へのモチベーションが下がり、同時に自分のキャリアへの意識が低くなってしまふのである。仕事やキャリアへの問いかけを行う必要がないことが、キャリアのドリフトを起こしてしまうのである。

(3) 組織的要因

一方、キャリア・ドリフトをもたらす間接的・組織的な要因としては、節目の不足と定められたキャリアによる2つの要因がある。これらはそれぞれ漂い型、流され型のそれぞれのタイプを引き起こす。

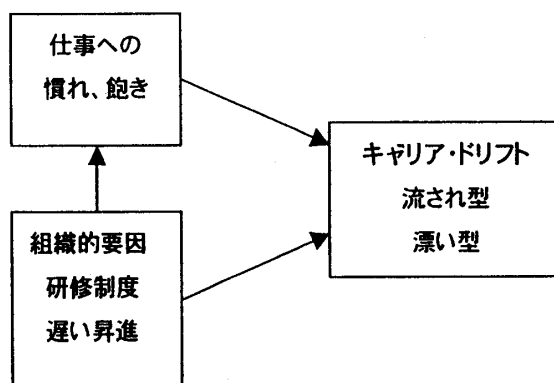
社会化過程では、自分のキャリアを考える多くの節目が存在している。例えば、ほとんどの新人は、組織に入った段階で、現実と期待のギャップによるリアリティ・ショックを受ける。リアリティ・ショックは、組織コミットメントの低下(鈴木, 1999)をはじめ、新人のモラルにネガティブな影響を与える。しかし、新人は同時に、「自分が働きたいのはここだったのか」という問いを自分自身に問いかける。また、研修のような機会を通じて、仕事をするという現実に対応するようになる。しかし、社会化過程を終え、仕事にも慣れてくると、キャリアの中期まで大きなキャリアの節目がなくなってしまう。キャリアの節目は、自分のキャリアを振り返る機会でもある。このような機会がないことが、キャリアへの意識を低い状態にしてしまう。

企業規模が安定している組織では、初期から中期にかけて、標準的なキャリア・パスが存在している(小池, 1991)。Scholl (1983)はこのような標準的なキャリア・パスをキャリア・ライン(career line)と呼んだ。このようなキャリア・ラインは、あるポジションからポジションへ移る平均の年数などによって、形成される。組織の中の個人は、自分の先輩が歩むキャリアを知ることなどによって、(それが実際に起こるかどうかは別として)自

分のキャリア・ラインを自覚するようになる。つまり、「将来、自分はこのようなキャリアを歩むのだ」というものが見えてくるのである。このようなキャリア・ラインは組織に1つというわけではなく、その専門に応じていくつか存在するものである(Scholl, 1983)。通常、キャリア・ラインを自覚すること、つまり自分がどのようなキャリア・パスを歩んでいくかということが見えることは、キャリア発達に積極的な影響を与える。それは、自分の将来がしっかり自覚することができるからである。

しかし、このようなキャリア・ラインが見えることがキャリア・ドリフトを起こしてしまうケースがある。それは、キャリア・ラインに沿ってキャリアが流れてしまう場合である。キャリア・ラインに沿って流れるというのは、自分でキャリアを描くのではなく、組織側に自分のキャリア・デザインを預けてしまうことに等しい。言われたことをやっていたら、自分のキャリアは、キャリア・ラインに沿って進んでいく。もちろん、キャリア・ラインに沿うことを自分の意志で決定していれば、それはキャリアがドリフトしているとは言えない。しかし、多くの場合、日々の業務をこなしていく結果として、自分のキャリアが組織の用意したキャリア・ラインに沿って流れていくだけになってしまう。自分のキャリアへの意識が低くなってしまふのである。このような定められたキャリア、キャリア・ラインの存在が流され型のキャリア・ドリフトを起こす要因である。

図4 2つのキャリア・ドリフトのタイプとその要因



3. キャリア・ドリフトの影響

キャリア・ドリフトの状態は、どのような影響をもたらすのであろうか。キャリア・ドリフトに関しては、パイロット・インタビューのみから、現時点でその影響について議論をすることは難しい。ここでは、キャリア・プラトー研究の結果の検討を通して、キャリア・ドリフトのもたらす影響について述べていくことにしたい。

Tremblay et al. (1995)は、主観的キャリア・プラトーと客観的キャリア・プラトー双方の概念を用いて、その影響を調査した。彼らは、過去の研究から、満足、業績と昇進の関係に関する認識、辞める意思の3つのカテゴリーに注目した。このうち、業績と昇進の関係に関する認識とは、業績と昇進の関係の強さに関する認識である。彼らの調査結果では、まず、主観的キャリア・プラトーが、各カテゴリーに強い負の関係が示されたのに対し、客観的キャリア・プラトーは、ほとんどのカテゴリーに影響を与えないことが示された。特に、主観的キャリア・プラトーが強い負の影響を与えた変数としては、職務それ自体への満足(satisfaction with job itself)や、業績と昇進の関係に関する認識の変数があげられた。

Stout et al. (1988)は、キャリア・プラトーの継時的調査を行い、キャリア・プラトーをもたらす要因を調べた。彼らは、3年間の間において2度の調査を行い、その間にキャリア・プラトー状態になった人々に注目した。その結果、3年の間にプラトー状態になった人々は、組織へのコミットメントや同一化が低くなっていることが示されている。

主観的キャリア・プラトーであれ、客観的キャリア・プラトーであれ、基本的にはキャリア・プラトーは良い影響を与えないことが前提となっている。しかし、Ference et al.やStoner et al.の業績とのマトリックス(図3)にあるように、業績が高いプラトーも存在する。Ettington (1998)はこのようなキャリア・プラトー状態でありながら、業績に差がでるのかを調査した。彼女は、過去の研究において、キャリア・プラトーと業績の関係に違いがあることに関して、2つの理由をあげている。1つは、尺度の問題である。すでに述べて

いるように、キャリア・プラトーには客観的キャリア・プラトーと主観的キャリア・プラトーがある。彼女は、この違いによって業績に違いが出るのではないかと考えた。つまり、客観的な尺度によって区別されるキャリア・プラトーの人の中には、必ずしもキャリア・プラトーとは言えない人がいる可能性があると考えたのである。すでに触れた、Chao (1990)の調査においても、主観的キャリア・プラトーと客観的キャリア・プラトーは、職務満足などの成果変数に対して異なる結果を示している。もう1つの理由は、媒介要因の存在である。彼女は、考え得る媒介要因として、社会的支持と状況への適応をあげた。つまり、キャリア・プラトーの状態であっても、周りの支援や仕事の状況にうまく適応できていれば、個人的業績は高いままではないかと考えたのである。しかし、彼女の調査結果では、前者の説明は支持されなかった。調査では、主観的キャリア・プラトーも客観的キャリア・プラトーも、業績とは負の関係が示されたのである。一方、業績が高く、キャリア・プラトー状態にある人ほど、上司の支援があることを感じている結果や、業績が高く、職務に満足しているがキャリア・プラトー状態にある人ほど、仕事がチャレンジングであると感じている結果から、必ずしもキャリア・プラトーは負の影響をもたらすのではなく、状況に応じては、成功したプラトーになることがあることを示している。

さて、このようなキャリア・プラトー研究の結果から、キャリア・ドリフトはどのような要因に影響を与えると考えられるだろうか。まず、職務満足においては、キャリア・ドリフト状態の人は、職務満足が低いと予測される。また、自分へのキャリアへの意識が低い人は、仕事に対しても意識が低いことが予想されよう。しかし、必ずしも低くなることも限らない。それは、キャリア・ドリフト状態が、仕事への慣れや定型感、単調感から引き起こされるため、仕事自体はそれなりにこなしていると考えられるからである。その点では、業績は高いが、キャリア意識の低い、高業績/キャリア・ドリフトという状態もあり得るであろう。つまり、キャリア・ドリフト状態では、仕事の改善や工夫といった仕事に対しての意識は低いことが

予想されるが、キャリア・ドリフトであっても業績は良い可能性はある。

4. キャリア・ドリフト論の展望

ここまで、キャリア・ドリフトに関して、キャリア・プラトーとの比較を中心に検討を進めてきた。キャリアの停滞という点で、2つの概念は類似概念と言えるかもしれないが、様々な点でキャリア・プラトーとキャリア・ドリフトが異なる概念であることが示されてきた。この論考を閉じるにあたって、改めてキャリア・ドリフトの概念の含意について議論をしていこう。

(1) キャリア・ドリフトとは —キャリア・プラトーとの比較を通じて—

キャリア・プラトーとキャリア・ドリフトの類似点は、その状態にいる人のキャリアが停滞しているように見えることである。どちらの状態にある場合も、組織内でのキャリア発達が停滞中であることは共通である。しかし、本稿で検討してきたように、実際はかなり異なる概念である。ここでは、キャリア・ドリフトの特徴をより深く考察していくことにしよう。

まず、第1の特徴として、組織社会化からミドル・キャリアまでの期間にキャリア・ドリフトが起こるということをあげる。そもそも、キャリア論では、この時期について大きな注意は払われていなかった。これまでのキャリア論の主な焦点は、社会化過程とミドルの時期であった。キャリア・ドリフトは、この中間の時期に焦点を当てるものである。注意が払われていなかった理由は、この時期に大きな変化が見られないことである。キャリア・ドリフトはまさに、「キャリアに関して何も起こらない」ことに焦点を当てた研究でもある。また、社会化過程とミドルをつなぐ時期としても、実践的、理論的双方において意義ある視点であると考える。

第2の特徴として、制度や組織要因との関係をあげよう。キャリア・プラトーにおいても、組織的要因や組織環境などが、キャリア・プラトーを引き起こす要因であることが示されているが、キャ

リア・ドリフトにおいても同じである。これは、漂い型・流され型、双方において言えることである。キャリア研究には、個人の抱えるキャリア課題や発達心理に焦点を当てる主観的なキャリア研究と、組織内での昇進や労働の流動性に焦点を当てる客観的なキャリア研究の2つがある。前者は発達心理学を中心とした、心理学者によって調査研究がなされ、後者は社会学者を中心に研究が進められてきた。そのため、組織構造や制度とそれが個人の心理にもたらす影響を、キャリア発達の視点から分析を行う研究は少なかった³。近年では、組織という枠を取り払ったキャリア研究も積極的になされている(Arthur & Rousseau, 1996)。そのため、組織的要因に注目した研究は、ますます少なくなる傾向にある。しかし、キャリア・プラトーやキャリア・ドリフトという問題を考える上で、制度や組織に関する要因との関係に改めて注目する必要がある。また、先行研究を見れば、キャリア論においても積極的に組織制度とキャリア発達の関係を調査する研究群がある。シカゴ学派のキャリア研究では、教育や資格制度との関係における、教員や科学者などの専門職のキャリア発達に関する研究をおこなっている(Becker & Strauss, 1956; Becker et al., 1961; Glaser, 1964)。これらの研究は、科学者や教師といった専門職に焦点を当てている点で、我々の関心とは異なる点がある。しかし、制度とその中の人々の心理や価値観との関係の構造を分析するシカゴ学派のアプローチは、キャリア・ドリフトの研究に対しても含意を持つであろう。

(2) 今後の研究

最後に、キャリア・ドリフト論を巡る今後の研究の方向について議論していくことにしよう。まず、キャリア・ドリフトの測定による実証研究が考えられる。キャリア・プラトー研究の方法を踏襲し、ドリフトしている人々(drifted employee)とドリフトしていない人々(non-drifted employee)の比較を通して、ドリフトをもたらす要因やドリフトの影響などの実証的データを集め、より詳細なキャリア・ドリフト像を作り出すことが求めら

³ 数少ない研究の1つとして、Schein(1978)の研究があげられる。

れよう。

2つ目の方向としては、ドリフトをくぐり抜けたプロセスを追っていくタイプの研究があげられる。すでに述べたように、キャリア・ドリフトは社会化過程からミドルにかけて起こると考えられる。その後のキャリアを含めた分析を行うことによって、キャリア・ドリフトがその後のキャリアにどのような影響を与えたのかを調査することができる。このような調査を通じて、単に年齢や勤続年数によって区切られるキャリア・モデルではなく、キャリアの節目や出来事を中心に添えた、キャリア・モデルが構築される可能性が生まれるであろう。いずれにせよ、キャリア・ドリフト論をはじめ、日本的なキャリア研究はまだ始まったばかりである。より詳細なデータの蓄積と分析を通し、日本型のキャリア発達論を構築するような長期的な研究が必要であろう。

参考文献

- Arthur, M. B., K. Inkson & J. K. Pringle, 1999, *The New Careers*, Sage Publication.
- Arthur, M. B. & D. Roussau, 1996, *The Boundaryless Career*, Oxford University Press.
- Barley, S. R., 1989, "Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of the Sociology," in Arthur, M. B., D. T. Hall, & B. S. Lawrence (eds.), *Handbook of Career Theory*, Cambridge Univ. Press.
- Becker H. S., B. Geer, E. C. Hughes, & A. L. Strauss, 1961, *Boys in White*, University of Chicago Press.
- Becker H. S. & A. L. Strauss, 1956, "Careers, personality, and adult socialization," *The American journal of Sociology*, 62, 253-263.
- Chao, G. T., 1990, "Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis," *Journal of Management*, 16, 1, 181-193.
- Ettington, D. R., 1998, "Successful career plateauing," *Journal of Vocational Behavior*, 52, 72-88.
- Evans, M. G. & E. Gilbert, 1984, "Plateaued managers: their need gratifications and their effort-performance exceptions [1]," *Journal of Management Study*, 21, 1, 99-108.
- Feldman, D. C. & B. A. Weitz, 1988a, "Career plateau in the salesforces: Understanding and removing blockages to employee growth," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8, 23-32.
- Feldman, D. C. & B. A. Weitz, 1988b, "Career plateaus reconsidered," *Journal of Management*, 14, 1, 69-80.
- Ference, T. P., J. A. F. Stoner, & E. K. Warren, "Managing the career plateau," *Academy of Management Review*, 2, 602-612.
- Glaser, B. G., 1964, *Organizational Scientists: their professional careers*, Bobbs-Merill company, Inc.
- 金井 寿宏, 1999, 『中年力マネジメント』 創元社.
- Katz, R., 1980, "Time and Work: Toward an integrative perspective," *Research in Organizational Behavior*, 2, 81-127.
- 小池 和男 編, 1991. 『大卒ホワイトカラーの人材育成』 東洋経済.
- Lemire, L., T. Saba, & Yves-Chantal Gagnon, 1999, "Managing career plateauing in the Quebec public sector," *Public Personnel Management*, 28, 3, Fall, 375-391.
- Near, J. P., 1985, "A discriminant analysis of plateaued versus non plateaued managers," *Journal of Vocational Behavior*, 26, 177-188.
- Schein, E. H., 1978, *Career Dynamics*, Addison-Wesley Publishing Company

- Inc. (二村 敏子・三村 勝代 訳, 1990, 『キャリア・ダイナミクス』 白桃書房.)
- Scoll, R. W., 1983, "Career lines and employment stability," *Academy of Management Journal*, 26, 1, 86-103.
- Slocum, J. W., W. L. Cron, & A. Rawlings, 1985, "Business strategy and the measurement of plateaued employees," *Academy of Management Journal*, 28, 1, 133-154.
- 鈴木 竜太, 1999, 『日本における組織コミットメントとキャリアにおけるその変化に関する研究』 神戸大学大学院経営学研究科博士論文.
- Stoner, J. A. F., T. P. Ference, E. K. Warren, & H. K. Christensen, 1980, *Managerial Career Plateau - An Exploratory Study* -, Center for Research in Career Development.
- Tremblay, M., A. Roger, J. Toulouse, 1995, "Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers," *Human Relations*, 48, 3, 221-237.
- Tremblay, M. A. & A. Roger, 1993, "Individual, female, and organizational determinants of career plateau," *Group & Organizational Management*, 18, 4, 411-435.
- 山本 寛, 2000, 『昇進の研究 - キャリア・プラトー減少の観点から -』 創成社.