

# わが国 産業組織における 大卒新入社員の キャリア発達過程： その継時的分析

1. キャリア発達の過程	5
2. 追跡調査の概略	21
3. 3つの仮説の検証	37
4. 予測変数間の相互作用分析	55
5. キャリア発達過程の因果連関分析	75
6. 組織とキャリア発達	91
7. 研究の総括	113
8. 文献一覧	125

# 1

## キャリア発達の過程

1. 問題の所在	6
2. キャリア発達研究の文脈	12
(1) 「個人差心理学」的アプローチ	12
(2) 「発達段階論」的アプローチ	13
(3) 「職業社会学」的アプローチ	14
(4) より統合化されたアプローチをもとめて	15
3. キャリア発達の説明原理	17
(1) 「潜在能力」仮説	17
(2) 「幻滅」仮説	18
(3) 「垂直的交換関係」仮説	18

本モノグラフは1972年4月から1975年3月にわたって資料を収集した『わが国大卒新入社員の組織内キャリア発達過程の追跡的研究』プロジェクトのまとめである。こうして報告書を書きだせたこの日が1980年の2月4日(立春)であることをおもえば、当該プロジェクトは、必要な資料の継続的な積みあげと整備に丸4年、その後の資料整理と分析に丸4年を要した勘定になる……。

当該研究プロジェクトの目標は、プロジェクト題目が示すごとく、わが国の大卒新入社員の組織内キャリア発達の過程を分析しそこに潜む動的なメカニズムを理解することであった。が、資料の分析はすべて、アメリカの大学(イリノイ大学労働産業関係研究所)の施設を利用しておこなわれた。残念なことではあるが、おそらく、日本の大学の研究施設に依存したならば、文字どおり「山」のごとくの大きな資料から「キャリア発達過程」のメカニズムを発掘し析出していく作業は、もっともっと時間を要したことであろう。

研究のためのフィールドを提供された企業組織とそこ

での研究協力スタッフの諸氏、追跡観察の対象者となられた当該フィールド組織の1972年度大卒新入社員のかたがた、資料の収集と整備に多大な労を提供された慶応義塾大学文学部の社会心理系の学生および院生の諸君、資料分析の戦略や分析結果の解釈をめぐって“激論”をたかかわしたイリノイ大学の仲間たち——。本モノグラフは、こういう人びととの「協働」の結果である。

この「協働」の結果は、はたしてどこまでコミュニケーション可能だろうか? いくつかの心配がよぎる。たとえば、われわれの叙述(文章表現)が、問題とした現象そのものの、あるいは報告しようとするメカニズム自体の複雑さに十分追いついていけない懸念——など。本モノグラフは、その分だけ、読者にある種の“忍耐と寛容”を要求するだろう。われわれの願いは、忍耐と寛容さをもってとにかく読まれてほしい、ということにつきる。そして、そのうえで活発な意見の交換を期待し希望するものである。

## 問 題 の 所 在

…… 節分も終わった。冬の終り、春の到来である。鬼を追いだし福の神を迎え入れたごとく、この時期はまた、ひとの往き来のはげしい季節でもある。たとえば、われわれが職を奉ずる大学——。卒論の仕上げに“庄殺”されながらも4年生たちはいま、別れゆく学園生活と学生という身分になにほどこかの感傷と心のこりを覚えだしていることであろう。

一方、大学当局は、新しく迎え入れるべき学生の選抜の準備におおわらわである。

かくのごとく、大学も官庁も企業も、組織たるもの“より優れた人間”をと真剣にさがし求める。また人びとは、やりがいのある仕事、自分を成長させてくれる機会および生活の安定の“魅力的なとりあわせ”を提供してくれる組織体への接近と参入を熱心に希望する。双方のそういう熱い思いがぶつかりあい動き出すのも、あと1カ月たらずである。

組織は人なりとは言い古された言葉だが、わたしたちのほとんどがなんらかの組織に関わりつつ人生を営んでいるのも自明の現代である。このことを考えれば、つぎのような質問が出されたとしてもなんの不思議があらうか。

●組織での職業生活の展開を通じて、どのような意味のある（あるいは好ましくない）変化が、わたしたちの上に起こってくるのか？

●所属する組織の風土や政策や慣行は、わたしたちの職業生活の発達にとって、それぞれどのような影響をもっているのか？

●その影響力は、どのようなメカニズムによって引き起こされてくるのか？

これらの問いは、実は、アメリカ電信電話会社(AT&T)をフィールドに、そこに入社してきた人びとの職業生活の発達と変化を20年余の長きにわたって追いつづけている3人の男、D. W. Bray, R. J. Campbell, D. L. Grantたちが格闘している質問である。

彼らは、その長期追跡調査の第1次報告書(1974)でつぎのごとく述べている。

『……行動科学者は、人間の幼少期行動を徹底的な精密さで調べあげている。このため、普通の幼児が、何歳になったら親指と人指し指で立方体をつまみあげる能力を持つかといったことを週単位の正確さでわれわれは知り得るようになったし、幼児期以降の個性発達に両親の行動が重大な関係を持つことも理解するに至っている。また学校における児童の学習過程を対象とする実験は、数え切れぬほど行なわれている。

このように、人生の準備期間に関する限り、かなり多くのことを知っているが、高校あるいは大学を出た後に来る「実務遂行期」(performance period)とでも呼ぶべき期間となると、われわれの知識は、たちまち底をついてしまう……。こうした状態を評して心理学者のR. W. Whiteは、以前その名著「Lives in Progress」(1952)のなかで次のように述べている。

——個性に関し、われわれが知るところは多いとはいってもその問題の核心には重大なギャップが存在する。自然環境を貫流する前向きの流れである個人の生活が科学的に吟味されたことは従来ほとんどなかったし、われわれの現在の知識のなかにもそれはいうに値するほどの地位を占めていない——。

大学を含めた人生のための準備教育機関がその生産物である個人の卒業後の生活にこれほどわずかの興味しか示さないのは驚くべきことといってよいであろう。確かに、各教育機関は、卒業生が適当な就職先を見出し得るか否かについては、ある程度関心を抱いている。しかし、学窓を巣立った者がその後の人生においてどの程度の成功を収めつつあるか、幸福なのか、それとも疎外感に悩まされているか、社会にどのように貢献しているか、知的成長を続けつつあるかといった問題は、

あまり深く追求されていないのが実状である。

恐らく、その原因の一端は、卒業生の成人生活を追跡調査する作業の困難性にあると思われる。地理的にも職業的にもちりぢりに社会の中に散開していく若い人びとの軌跡を絶えずトレースすることはいうに及ばず、卒業後数年を経た時点で全員の所在を確認することすら容易な仕事ではない。その上、幸福や成功や社会への貢献度などを評価するにはどのような基準を用いるべきか、という問題がある。かりにそうした評価基準について一応の合意が成立したとしても、具体的データの収集には卒業生側の少なからぬ協力が必要となるが、そのような協力を得ることはしばしば困難である。以上が、卒業後の若い人びとに関する長期追跡調査がこれまで皆無に近かったことを説明する(正当化するものではないが)背景要因のいくつかである。』(Bray, Campbell, & Grant, 1974; 最上訳, 1974, pp. 1-2.)

実際、われわれの“教育”する学生のほとんどが企業組織に参入していく。学歴主義の崩壊とか学卒のブルーカラー化が叫ばれながらも彼らの経歴航路キャリア・トラックスの区分けは、基本的にははまだ“管理職候補生”のそれである。中高年層人材を“圧縮”しさらに能力主義人事の制度化を急ぐ企業現場での彼らへの期待も、基本的にはやはり、というよりも以前にもまして、“管理職候補生”としての能力でありその開花である。各企業は、新しく採り入れた人材の能力開発プログラムをもっており、そういう開発プログラムをとおりながら、“管理職候補生”は、新規学卒者からまずは“一人前の企業人”へ、そしてやがて管理職そのものへと自己の役割を具現化していくことが強く期待されている。

しかし、華麗なあるいはオドロドロしい名前が附された開発プログラムの具体的内容は、ルーティン化された職場内外での単なる訓練や担当職種のローテーションであることが往々で、あとはすべて配属先での上司の日常的指導アプレンティシップにまかされていくというのが実情である。では、この日常的な毎日毎日の組織生活の展開のなかで、管理職候補生は、いかにして「管理者」へと成長変化してい

くのだろうか。かれらの成長をうながし役割を具現させていく(反対に、成長を阻害し役割を具現させえない)原動力は奈辺ニヘにひそんでいるのか?

いま、そんな“日常的な組織生活”のある日に、一緒に入社した同期のXは課長へと昇進した——としよう。あなたはまだヒラだ。大卒者は“いずれにしろ”その段階まではいくことが“約束”されているので、それほど重大な出来事ではないかもしれない。だが、彼我のこの「今日の違い」がなぜ生じたのか? あなたはあなたなりに解釈をするはずだ——。「実力」に少し違いがあるかな、認めたくはないけど……。ま、「いい上役」に恵まれたってことヨ……。「運」が良いよ、アイツ……などなど。多分そういう事情が複雑に絡んでの「今日の違い」ではあろう。だが一体、「実力」とはどういう“力”なのか? 「いい上役」とはどのように“良”かったのか? 「運」とは具体的に“何”なのか? あなたは答えられるだろうか——。

「今日の違い」を「明日のより大きな違い」へと連動させないためにも、これらの質問を穿鑿してみることは意義がありそうだ。

以上の質問をつぎのように置き替えてみよう。

●組織に新しく入ってきた人間の成長は、どの程度正確に予測しうるか?——(あなたと、あなたの同期 X の「今日の違い」を、組織生活のもっと以前の段階で、予測することができるか?)

●組織に働く人びとの成長度の違いを予測する指標としては、何が重要なのか?——(あなたとあなたの同期 X の何を注意して観察していたら、2人の間に生じた「今日の経歴発達水準の違い」を予測しえたのか?)

●その指標の最良の測定法はどんなものか?

ここで表 1-1 に眼を転じてほしい。表に列挙した25の「変数」は、前述した Bray, Campbell, Grant の3人が、管理者が自己の職務を遂行していくうえで大いに関連がありそうなものとして考えた「人間の能力や性格や態度や行動傾向」である。そして彼らは、AT & T 社に入社してきた管理職候補生のひとりひとりについて、これら25の属性にわたって観察と測定をしていくことを始

表 1-1

## 個別アセスメント変数と、総合アセスメント評定および昇進実績との関係

アセスメント変数一覧	総合アセスメント評点との 相関 (N=207)	昇進実績(8年 後再アセスメント時での 階)との相関 (N=123)
ビジネス・ゲーム、グループ討論、インバスケケット・テスト、知能テスト、投射法テスト、時事問題テスト、面接などのバッテリーをとおして、研究スタッフが評定得点化する。		
1. ヒューマン・リレーションズ能力——部下のグループに反感を抱かせずに職務を達成させる指導性はどの程度あるか？	.66	.31
2. 行動弾力性——その気になれば、目的達成のため自分の行動様式を直ちに修正し得るか？	.63	.21
3. 計画・組織化——自己の職務を組織化する能力、および事前に計画化する能力はどの程度あるか？	.61	.28
4. 昇進欲求——同僚にかなり先んじての昇進をどの程度強く望むか？	.60	.31
5. 意思決定能力——意思決定をどの程度速やかに行い得るか、また決定の妥当性はどの程度か？	.59	.18
6. 社会的閾値暗示知覚能力——自分に対する他人のそぶりに含まれる、かすかな暗示をも即座に認識する能力があるか？	.59	.17
7. 対面影響力——第一印象の強さおよび好ましさはどの程度か？	.57	.15
8. 創造性——経営管理上の問題を解決する新しい方法をどの程度案出し得るか？	.57	.25
9. 口頭表現力——良く知っている話題について、少人数グループに口頭で説明する能力はどの程度あるか？	.53	.33
10. ストレス耐性——個人的ストレスの下でどの程度職務遂行能力を維持し得るか？	.51	.31
11. 活力——激務にどれだけ連続して耐えることができるか？	.51	.28
12. 職務優先性——仕事から得る満足感を他の生活分野から得る満足感に比べ、どの程度重視するか？	.48	.18
13. 内的職務遂行規範——上司や他の人々が満足とみなす水準を越えて、より良い仕事をしようと努めるか？	.46	.21
14. 学習適性——一般的知能水準は、どの程度か？	.46	.19
15. 興味の範囲——科学、政治、スポーツ、音楽、美術などの分野にどの程度興味を持っているか？	.45	.23
16. 期待現実性——職務に関する本人の期待はどの程度現実性があるか？	.42	.48
17. 不確定性許容度——不確定もしくは無秩序な状況下でどの程度職務遂行能力を維持し得るか？	.39	.30
18. 自己客観性——自分の長所と短所についてどの程度現実的な見方ができるか、また自分の行動動機をどの程度客観的に把握し得るか？	.38	.04
19. 安定欲求——安定した地位をどの程度強く望むか？	-.32	-.20
20. 報酬を後回しにする能力——現在報われることが少なくとも、後日の報酬のために長期間働き続けることができるか？	-.30	-.19
21. 上司協賛欲求——権威者に対する情緒的依存性はどの程度か？	-.18	-.14
22. 同僚協賛欲求——同位または下位の共同作業者に対する情緒的依存はどの程度か？	-.16	-.17
23. ベル・システム社志向度——サービス、友好性、収益や料率や賃金に関する企業方針の公正さなどに関するベル・システムの価値観をどの程度まで体現し得るか？	.14	-.02
24. 自標弾力性——自分の生活目標を、現実の機会に合致するよう、どの程度まで変更できるか？	-.13	-.18
25. 社会的客観性——人種的、民族的、社会経済的、教育水準別、その他のグループに関してどの程度偏見のない考え方ができるか？	.04	.13

(注)：「総合アセスメント評点」との相関係数(左側)は、.14以上は5%水準で、.18以上は1%水準で有意。

「昇進実績」との相関係数(右側)は、.18以上は5%水準で、.23以上は1%水準で有意。

めた。1956年夏のことである。観察・測定にあたって彼らが工夫した方法が、今日、“アセスメントセンター”と呼ばれるところのものである。心理学者（人間診断の専門家）を中核としてチームでおこなう“人材”の多角的多面的な総合査定プログラムといえよう。第2次大戦中に、米国諜報機関（OSS）がその幹部要員候補の資質を判定するのに開発した方法をさらに発展させ洗練したものであることはよく知られている。

観察・測定された25の変数は、生活歴などほかの資料の査定結果ともつきあわされて、管理職候補生の「成長度」を予測するための総合指標（1個の総合評点）へと変換されていった。そして、この総合指標にもとづいて、管理職候補生ひとりひとりの将来の経歴発達の水準が予測された。予測判断の目安は、査定以降10年以内に中級管理職に昇進するかしないか、であった。研究上の当然の手續きとして、この予測判断の結果は、当の管理職候補生にはいうまでもなく、候補生の上司にも会社幹部にも知らされることはなかった。こうして一切をふせておいて、あとは、候補生のうえに自ずと起こってくる経歴の発達を追跡・観察・記録していったのである。ひとつの壮大な自然実験といえる。

表 1-2 から表 1-6 は、この自然実験の、とりあえず8年間にわたる部分の主要な結果をパノラマ化したものである。まず驚嘆すべきは、彼らの予測判断の“的中率”のすごさ！ 実に、ある種の工夫をこらせば、管理職候補生の成長可能性は入社時点で予測できるのである。“アセスメントセンター”方式による能力査定と人材選抜の戦略が盛んに取り沙汰される主要な源は、かかってこのデータにあるといっても過言ではない。

しかし、能力だけがすべてではない。それは表 1-3 から表 1-6 にわたって示されている。新しく採り入れた人材の成長と発達は、職務環境からの絶えざる“挑戦と刺激”を受けることによって、より確実でゆるぎないものになっていくさまが映しとられている。ただし、データを注意深く読んで欲しい。“ジョブ・チャレンジ”と“能力”との関係は、あくまで“加算的”なそれであり、決して“掛け算的”な関係にはない、という

ことを。すなわち、それぞれの要因のありかたは、つぎのようである。

●能力が高い人材ほどより高いジョブ・チャレンジを経験していく。それによって彼らの成長は一層促進されていく。

●能力が低い人材でも経験したジョブ・チャレンジの量に応じてその分だけ成長が促進されていく。が、能力の高い人材の水準を越えた成長発達をみせることは起こりがたい。

●ちなみに、AT&T社の管理職候補生の経歴発達のプロセスは、能力万能型ではないにしても、能力主導型ではある。

図 1-1 は、これら AT&T 社の管理職候補生のたどった“内面的経歴”の鳥瞰図である。昇進成功者ほど革新や変化や成長へと志向していく“拡大型”のライフスタイルをとりがちなこと。逆に、職務経歴上での成功度が低くなるにつれて、伝統・安定性・内的強さなどに重きをおく“内包型”のそれへと変わっていくさまがみてとれよう。ただし、職務経歴上での成功が、即“幸福”感に連動していくとはかぎらず、面接データの詳しい分析によれば、生きることに“幸せ”を十分感じえない人の率は、拡大型ライフスタイル保持者においてより高いことが知られている。下世話な解釈をくたせば、過酷なビジネス世界での覇者にまつわりつく“華麗な悲哀”とでも呼ぶべきものだろうか……。

ところで、以上の AT&T 研究の第1次報告書が公けにされる2年前の1972年、われわれ慶應義塾大学産業研究所の社会心理学班も、同じような興味と問題関心から、大企業3社の協力をえて、大卒新入社員の職務経歴発達の追跡調査に着手していた。“管理職候補生”としての彼らの成長と変化を、とりあえず3年間、克明に追跡し、わが国の企業組織における大卒新入社員の初期経歴データを収集・整備する。そういう戦略であった（図 1-2 を参照）。本モノグラフでは、研究目的に照らして、もっともシステマティックに資料収集が可能であった某大手デパート（以下、“デパート組織”と呼ぶことにする）の分析結果を中心に報告する。

表 1-2 ~ 表 1-6  
潜在能力・職務環境・職務経歴の関係 (AT&T 研究)

●表 1-2. 初回アセスメント時での昇進予測と 8 年後の再アセスメント時での昇進状況との関係

群	該当した数	中級管理職に昇進した者の実数	昇進率
●中級管理職に昇進すると予測された群	61人	39人	64%
●中級管理職に昇進しないと予測された群	62人	20人	32%
全 体	123人	59人	48%

●表 1-3. 職務環境要因と 8 年後再アセスメント時の職階との相関 (N=155)

職務環境要因	相関係数
1. 重要業務 (その反対に、ルーティンの日常業務) に携わった度合い	.48*
2. 担当の仕事そのものから受けた刺激とやりがい	.44*
3. 上司の行動が自己の職務遂行の模範となった程度	.43*
4. 上司の監督・リーダーシップの質的水準	.37*
5. 自己に任された監督責任の量	.34*
6. 職務から受けた客観的ストレス	.30
7. グループの志気	.08
8. 個人作業 (その反対にグループ作業) の割合	-.08

(注) \* は 1% 水準で有意であることを示す。

●表 1-4 ジョブ・チャレンジと昇進状況との関係

ジョブ・チャレンジの水準	該当した人数	再アセスメント時にディストリクト・レベル以上の職階にあった者	
		実数	%
●高かった群	64人	38人	59%
●普通だった群	64人	20人	31%
●低かった群	39人	3人	8%
全 体	167人	61人	37%

(注) : 「ジョブ・チャレンジ」とは、上表 1-3 での変数 1, 2, 3 および 5 の 4 つを総合したもの (合計点) を意味する。

●表 1-5. 初回アセスメント時での昇進予測とその後ジョブ・チャレンジとの関係

ジョブ・チャレンジの水準	中級管理職に昇進すると予測された群		中級管理職に昇進しないと予測された群	
	実数	%	実数	%
●高かった群	33人	54	18人	29
●普通だった群	22人	36	24人	39
●低かった群	6人	10	20人	32
全 体	61人	100%	62人	100%

●表 1-6. 初回アセスメント時での昇進予測、その後ジョブ・チャレンジおよび 8 年後再アセスメント時での昇進状況との関係

群	該当した人数	中級管理職に昇進した者の実数	昇進率
●中級管理職に昇進すると予測された群で、ジョブ・チャレンジが:			
・高かった群	33人	25人	76%
・普通だった群	22人	12人	55%
・低かった群	6人	2人	33%
全 体	61人	39人	64%
●中級管理職に昇進しないと予測された群で、ジョブ・チャレンジが:			
・高かった群	18人	11人	61%
・普通だった群	24人	8人	33%
・低かった群	20人	1人	5%
全 体	62人	20人	32%

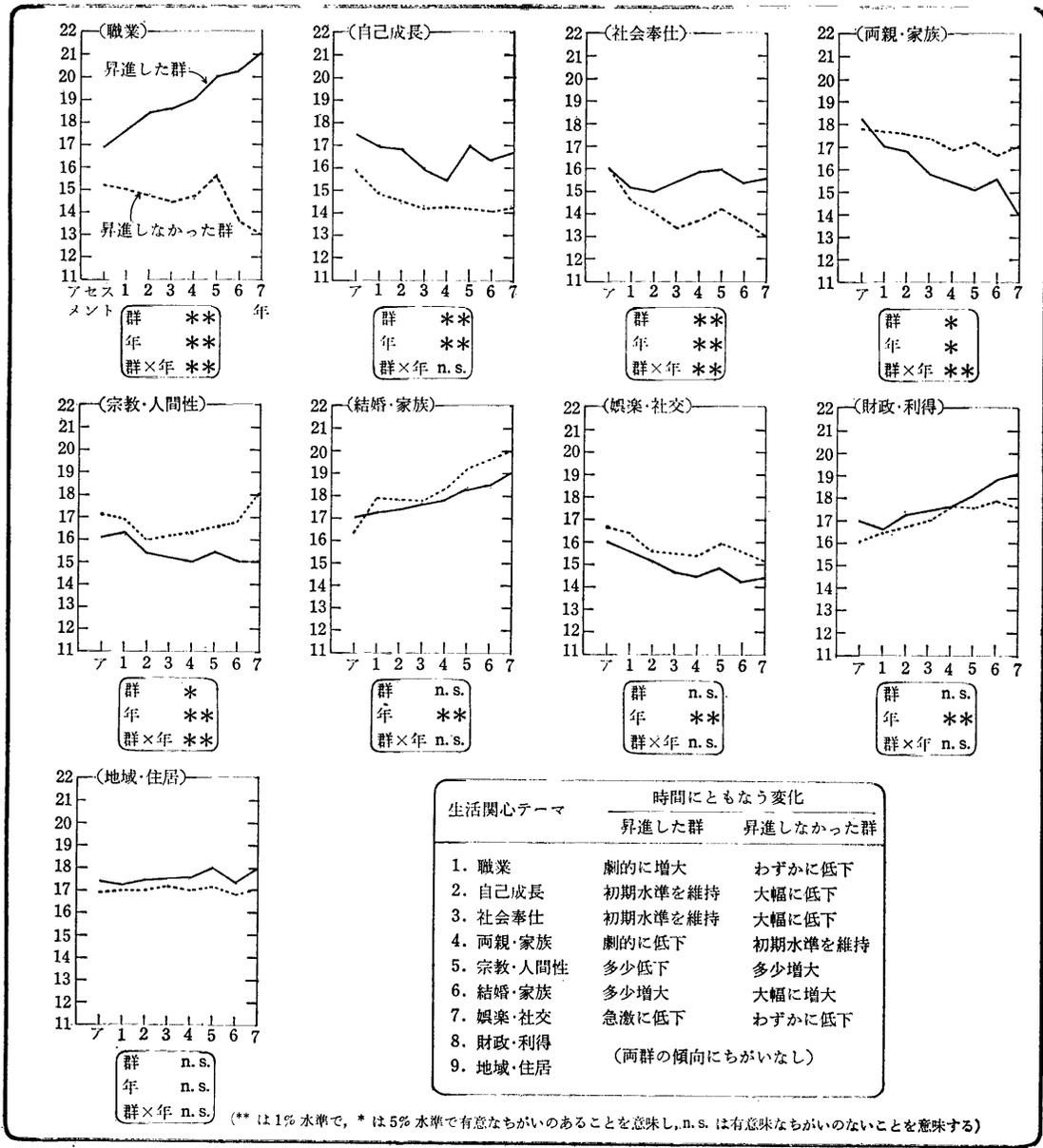
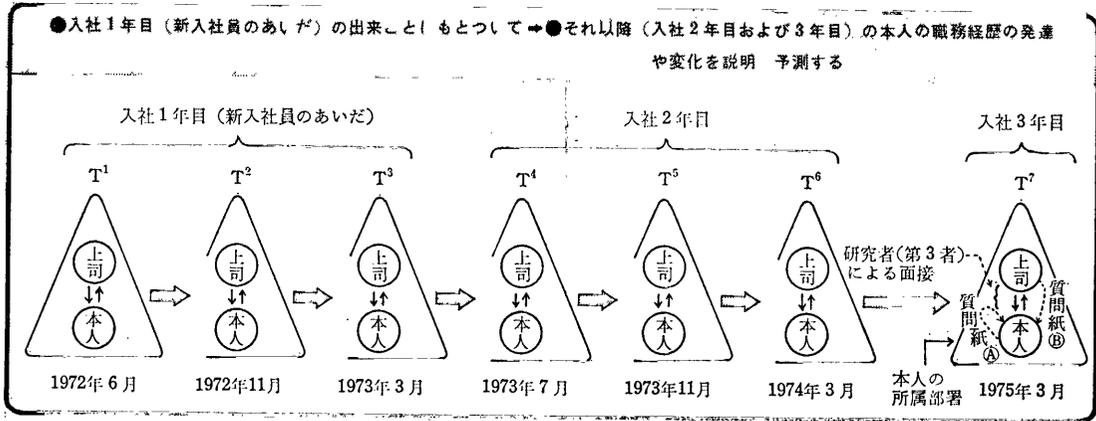


図 1-1

ライフスタイルの変化：中級管理職に昇進した群と昇進しなかった群との比較 (AT&T 研究)



(注)：分析に必要なデータは、①質問紙④（新入社員本人の報告）、②質問紙⑤（新入社員本人の直属上司からの報告）、③研究者の面接記録、④会社の採用時および各時期での人事関係資料、の4種類からもとめられた。

図 1-2

入社直後から入社3年目までの「職務経歴発達」追跡調査（慶大研究）

## 2

### キャリア発達研究の文脈

われわれの研究の具体的な手続きや方法や分析の諸結果を述べるまえに、2, 3 の一般的（そして多分に抽象的な）事項にふれる必要があるだろう。それは、われわれのとりあげようとしている「キャリア」あるいは「キャリア発達」とはいかなる現象なのか、ということにかかわるいくつかの問題である。

最大限に定義した場合、キャリア現象の研究領域は、個人の生活（史）とそれをとりまく環境のすべて、ということになるにちがいない。しかしこのような広大な領域は、単一の理論や方法ではとてもカバーしきれものではない。従来、いくつかのアプローチがこころみられているが、それらは必然的に、キャリア現象のある1面、ないしは特定の目的に対して特殊化された視角ということができる。たとえば、以下のようである。

#### (1) 「個人差心理学」的アプローチ

個人差心理学の文脈でのキャリア研究は、個人の諸特性（能力・技能・興味・種々の心理特性）と職業上の職務遂行要件とが、「適合」（congruent）ないしは「一致」（matching）することにおいてキャリア発達が可能となる、という前提に立っている。したがってこの文脈での研究においては、いかにしたら人間と仕事の両者を同一の特性表によって記述しうるか、に大きな努力が注がれてきた。なぜならば、各人についての個人特性のパターンを見い出し、それがもっともピッタリ当てはまる仕事に各人を導びこうとするのが、この文脈での研究の“実践的課題”であったからである。

Holland (1966) や Strong (1943, 1955) などの研究に代表されるように、この分脈での研究は個

人の能力や職業的興味に関する種々のテストの開発を促し、職業選択場面でのガイダンスやカウンセリングに大きな貢献をしてきた。またこの考え方は、特殊な能力や技能に主として依存する職業群への個人の選抜・配置や、インダストリアル・エンジニアリングの立場からする人材の適正配置の方法として、広く利用されてきている。

しかし、この個人差心理学にもとづくアプローチには、つぎのような問題点がひそんでいる。

①観察された個人特性の差が、主として経験や訓練の違いの結果であるとするならば、職務特性と個人特性との関係は見かけ上のものとなり、真の相関は職務特性と経験や訓練の量との間に存することになる。

②個人特性と職務特性の適合化をはかろうとする意図の背後には、そうすることによって職務満足や生産性の向上がより良く達成される、という仮説が存在している。しかし、この仮説は十分に吟味される必要がある。とくに、個人差が成功的職務遂行の1条件にすぎないような職務環境においては、なおさらのことであろう。この場合、望ましい結果をうるための方法にはいく通りもの道筋があり、適合化によるアプローチはそのうちのひとつ、ということになる。

③個人差の測定は、個人差が生かされる（少なくともそれを殺してしまわない）現実の条件とセットで考慮されてはじめて意義がある。このことは、個人の異なる能力を利用する組織の側の条件、ないしは組織の人材育成計画、との対応が考慮されるべきことを示唆している。

④最後に、個人差にもとづくキャリア発達の考え方はあまりにも静態的である。このアプローチでは、まず個人の特性と職務の特性が不変のものとして存在することが仮定され、ついでこれら両者を適合的に結びつける試みとして、キャリア・ディベロップメントが理解されている。くわえて、一度両者のマッチングが達成されれば、それで全てが完了ということになる。しかし現実には、キャリア環境は極めて動態的であり個人も職務の内容もかなりの流動性をもって変化して行くものと考えなければならない。

## (2) 「発達段階論」的アプローチ

この文脈からは、個人のキャリアは、パーソナリティの発達・エイジング・ライフサイクルなどにおける変化に呼応する“発展の諸段階”として問題とされる。さきの個人差心理学にもとづくアプローチが静態的・ミクロ的であるとすれば、ここでの考え方はより動態的・マクロ的であるといえよう。

Hall (1977) は、ライフサイクルを「人が年をとったり、いろいろな年齢枠を通過する際に生じてくる、発達上の解決すべきタスク・キャリア関心と活動・価値や欲求のパターンの変化によって特徴づけられる諸段階」と定義している。Hallは、ライフサイクル上でのこのような個人の変化を、「成人の社会化」(adult socialization) 過程として捉えているが、彼も指摘しているとおり、この分脈での研究は、児童の社会化研究に比して非常に遅れている、といわなければならない。

キャリア発達を質の異なる種々の段階の移行過程として捉えていくアプローチには、たとえば、以下のようなものがある。

Super と Bohn (1970) は、Erikson (1963) の自我発達の理論の通りに、キャリア発達の諸段階をつぎのように特徴づけた。第1段階は「幼年期」(childhood) で、このステージ (14才まで) の主要なタスクは、自己の職業生活について夢想し、職業的興味と能力を発展させることである。つづいて、「青年期」(adolescence) が始まるが、このステージ (25才まで) では、自己の職業的興味やいろいろな職業機会が探求され、職業に関する自我同一性を確立することが主要なタスクとなる。第3の「若い成年期」(young adulthood) においては (45才まで)、現実の職業経験での試行錯誤を経た後に、特定の領域において自己を職業的に確立させることが重要なタスクとなる。ついで「成熟期」(maturity) にはいり (65才まで)、最終段階の「老年期」(old age) へとステージは移って行く。

Miller と Form (1951) はつぎの5段階を区別している。(1)準備的仕事の期間 (15才ぐらいま

で)、(2)初期的仕事の期間(10代後半のパート・臨時的仕事を経験する時期)、(3)試験的仕事の期間(正式な仕事につき、人が自分の職業分野で定着するまでの期間で35才ぐらいまで)、(4)安定的仕事の期間(65才ぐらいまで)、および(5)退職である。HallとNougaim(1968)も同様な視点からのステージ区分を試みている。彼らの観察によれば、キャリア発達のステージはつぎの5つに区分される。すなわち、(1)前仕事期(25才ぐらいまで)、(2)自己の確立期(30才ぐらいまで)、(3)進歩期(45才ぐらいまで)、(4)維持期(65才ぐらいまで)、そして(5)退職、である。

Schein(1968, 1978)は、つぎのような10のステージをあげている。(1)成長・夢想・探求のステージ(21才ぐらいまでで、学生・希求者・応募者の役割をすごす)、(2)仕事の世界へ参入するステージ(16~25才で、新米・新規参入者の役割をすごす)、(3)基礎的訓練のステージ(16~25才で、訓練生・見習いの役割をすごす)、(4)前期正社員のステージ(17~30才ぐらいまでで、新人といえども一人前の成員の役割をすごす)、(5)中期正社員のステージ(25才ぐらいからで、上司・管理者・終身社員等の役割をすごす)、(6)中期キャリア危機のステージ(35~45才)、(7)リーダーシップの役割を持たない後期キャリアのステージ、(8)リーダーシップの役割を持つ後期キャリアのステージ、(9)減退と離脱(40才から退職まで)、そして(10)退職。これらのステージ区分にくわえてScheinは、各ステージの特質とそこで要求される課題について組織内経歴発達の観点から詳しく言及しているが、ここでは割愛しよう。

以上みたように、発達段階理論は年代区分と各ステージで達成さるべきタスクとを基本として構成されている。ステージ区分の理論的根拠としては、自我同一性の理論、職業生活のパターン(より根底にはライフサイクルの生物学的社会的変化の理論がある)、そして組織における人材の育成・管理に関する理論、の少なくとも3つが存在しているように思える。もちろん、これらは相互に切り離して考えるべきものではないが、われわれの研究の関心からすると、人材の育成・管理という視点から見たキャリア発達の考えかたにより

注意がそそがれてくる。しかし問題点として、つぎの3点が考慮されねばならないだろう。

①発達段階理論の多くは、実際には組織における地位や威光の階梯区分と成員の持つ年齢要素(年齢を軸に生ずるライフサイクル上の出来ごと)との対応づけからなっている。しかし、この対応関係は、もし存在していたとしてもあくまで結果としてのキャリア現象といわなければならない。重要度や機能がさまざま異なる組織上の役割に対し、人びとがどのような条件によって配置され移動されてゆくか、という組織内キャリア発達の独自のメカニズムこそがまずもって解明される必要がある。

②発達段階理論は包括的・記述的であり、個人差や職業・組織の違いがもたらすさまざまな問題が軽視されている。

③各ステージにおいて、人びとがいかなる組織の環境に直面し、環境との相互作用を通じて各ステージでの課題をどのように処理してゆくのか、という問題が、ステージ・アプローチの重要な研究課題でなければならない。しかし、この分野での研究はあまりなされていない。

### (3) 「職業社会学」的アプローチ

この文脈でのキャリア研究の中心テーマのひとつは、「職業的社会化」(vocational socialization)の問題であった。従来、キャリアとしての個別的職業、たとえば医者(Becker, et al., 1961)、科学者(Glaser, 1964; Hinrichs, 1964)、軍人(Janowitz, 1960)、管理者(Jennings, 1967)、看護婦(Davis, 1968)等々の職業が研究対象として注目されてきた。

ここでは制度としてのキャリアの持つ社会化機能が研究の焦点となっている。すなわち、医師、軍人、科学者等々のキャリアは、伝統・理念・実務上の細かい取りきめ・集団規範・役割行動パターンの全体として、個人を越え外在的に存在するものとみなされる。研究の焦点は、これらの制度がいかに人びとを変革し制度化された職業人を作り上げて行くかに置かれる。一方、個人の側の問

題として、彼が組織・制度上の経験（とくに訓練およびその後の見習い期間）を通じてどのように職業的価値を内面化し、職業人らしくふるまうようになるかが注目されてくる。

Becker (1964) は、この過程をつぎのように説明している。すなわち、キャリア発達は、「状況への自己調整」(situational adjustment) と「コミットメント」(commitment) の過程として把握できる、と。自己調整とは、個人がある状況に参画することを通じて、状況が提示する場の特性を次第に身につけて行く過程を意味する。Beckerによれば、もし人があることをやり遂げるだけの強い意志を持ち、そのため何が必要かを見きわめる能力があり、かつその必要にこたえるべく振る舞う場合、その個人は状況が要求する人間へと自己自身を変革させてゆくことになる。Beckerは、状況への自己調整を少しずつ積み重ねることが、キャリア発達を可能にする大がかりな役割学習を生み出す結果になると主張している。彼によれば、さまざま異なる状況で、人が一貫性のある活動を追求すべく自己調整をおこなっている場合、その人はある活動にコミットしているとみなされる。したがって一貫性を保つため、個人は短期的視点からはより利益があると思われる選択をしばしば拒否し、長期的・将来的目標に向けて状況への自己調整を行なってゆくことになる。

このアプローチにもとづくキャリア発達の研究では、状況変化(新しい局面の展開)→新しい状況への挑戦→局面通過の試練(通常何らかのテストの通過)→つぎの局面への移行、といった過程が問題となり、各局面での決定的な出来ごととそれを通過することによって生ずる個人の内面的変化が、職業的社会的過程として分析の主要な対象となってくる。具体的には、医者はいかにして医者となるか、あるタイプの科学者はどうしてそのような科学者となっていくのか、といった専門職化(professionalization)ないしは専門的社会的化(professional socialization)の過程が、それを作り上げる制度とその機能を通して解明されることになる。

しかしこのアプローチには、つぎのようないわゆる“社会的バイアス”が介在している。

①個人差心理学や発達の視点にもとづくアプローチは、「キャリアは個人によって作られる」という見方に立っている。しかし職業社会的アプローチは、その逆の命題、すなわち「個人はキャリアによって作られる」という視点に立脚している。というのは、個人に対し「状況への自己調整」や「コミットメント」を要求する制度的実体としてのキャリアが、個人を越える存在として仮定されているからである。

②そしてこのような状況のもとでは、全員が期待されている方向に自己調整とコミットメントをおこない、基本的には同一のキャリア・ディベロップメントを達成して行くことが仮定されている。しかし現実には、社会化機能の不備による逸脱や「社会化過剰」(oversocialization)など、個人差によるキャリア・ディベロップメントの多様性がみられるのが普通である。しかしこのアプローチでは、そのような問題は、主要な研究対象とはなりがたい。

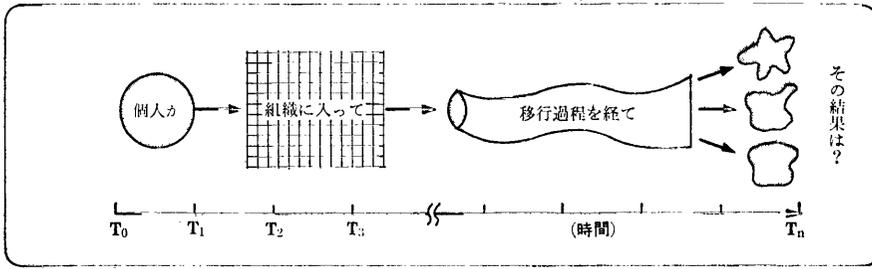
③制度的に確立している専門的職業のみが研究の対象とされがちで、管理者・技術者・セールスマン等々のより一般的な職業領域でのキャリア・ディベロップメントに目が向けられない傾向がある。

#### (4) より統合化されたアプローチをもとめて

以上、キャリア発達現象の研究にあたって従来こころみられてきた主要なアプローチを概観した。その結果から、キャリア発達現象研究の視点は2つあることが示唆される。第1は、長期的・マクロ的視点、第2は短期的・ミクロ的視点である。

図1-3はこれら2つの視点をそれぞれ図式的に示したものである。第1の視点では、組織が時間の経過とともに、人びとをどのような経歴結果へと振り分けて行くかに主たる関心が向けられている。この場合、時間としては年齢や勤続年数のように長期間の推移、キャリア発達現象の「結果変数」としては昇進や給与水準のようなマクロの指標が典型的に考えられよう。この図式①のもとで

① 長期的・マクロ的視点



② 短期的・ミクロ的視点

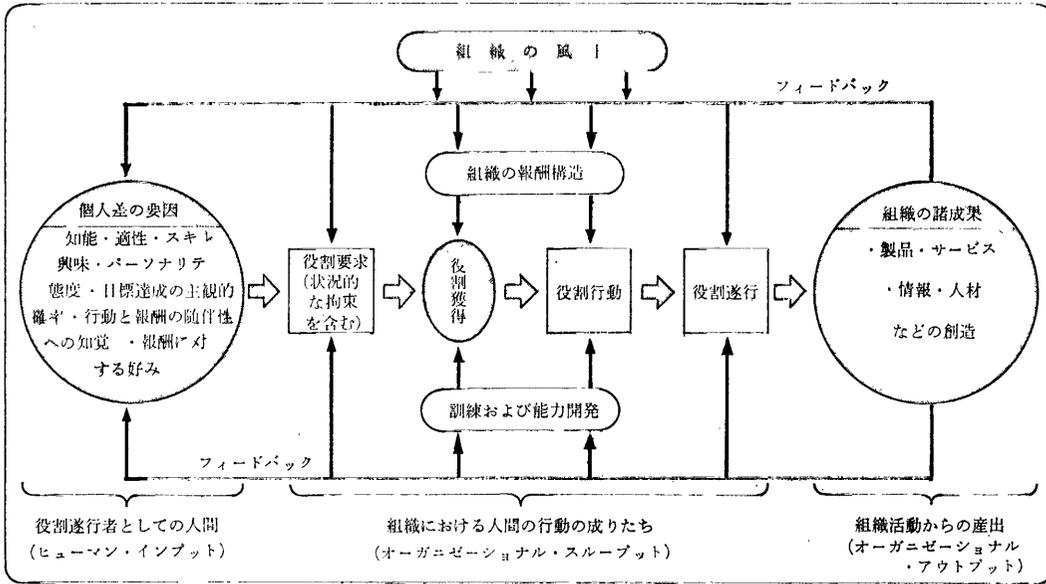


図 1-3

組織内キャリア発達過程研究の2つの視点

の問題意識は、時間(年齢)の経過につれて生起する移行過程の諸局面や、時間(年齢)と経歴結果の相関関係、といったステージ理論的関心に収斂してゆくことになる。これにひきかえ、第2の短期的・ミクロ的視点では、組織における人間行動とその規定要因、および行動とその諸結果の関連が、研究の焦点となってくる。図 1-3 においては、個人の要因と組織の諸要因のぶつかりあいとして、「過程」としての職務行動が生まれ、その結果として個人と組織にとっての「成果」が生じ、かつ、フィードバックされていく、というかたちで、ミクロ的視点②が図式化されている。

図 1-3 から、以下の3点が、キャリア発達研究上の重要ポイントとして列挙されてこよう。

①従来、マクロ的なキャリア発達研究とミクロ的な組織における人間行動研究は、2つの相異なる現象を取り扱うものとしてとりあげられてきた。今後は、この両者の視点を統合化して1つの枠組みに位置づける試みが積極的になされなければならない。

②ミクロ的視点は、マクロの長期的過程を一定の時間と空間で切り取った断面である。すなわち、ある個人の組織における現在の行動は、長期的に見て過去から継続しているキャリア発達過程

の“結果”である、とみなすことができる。と同時に、現在の行動は、未来に向けて展開するその個人のキャリア発達の“原因”でもある、とも考えられてくる。したがって、発達の観点からは、この“原因”と“結果”は、時間軸での相対的位置を示すにすぎない。マクロ・ミクロの両視点を統合する有効な方法のひとつは、「個人の行動」とその「規定要因」およびミクロ・マクロの「諸結果」を時間を通じて評価し、それらのあいだに「一貫性のあるパターン」を発見していくことではなければならない。

③その結果として、ミクロの行動の時間を通じての集積（積分）としてのマクロの結果が、そしてマクロの結果からの派生（微分）として現在のミクロの行動が、それぞれ説明可能となることが期待されよう。

以上はすなわち、個人が、①いかなる要因（input）に規定され、②どのような行動（throughput）を媒介として、③どのような結果（output）を産み出してくるのかを、④時間の変化（over time）のなかで究明していくことが、われわれの研究の基本課題であることを示している。

### 3

#### キャリア発達の説明原理

以上の論議は、当面の研究のより具体的な課題として、つぎのような3つの質問へとわれわれを導いていく。すなわち、

①個人は、いかなる過程をたどって、現在彼があるような組織上の位置づけにいたったのか？

②この過程には、どのような要因が作用し、結果として人びとのあいだにいかなるキャリア発達の差異をもたらしているのか？

③もし前もってそれら要因の存在を知ることができれば、それによって将来のキャリア発達の状態を各人について予測することが可能となるだろうか？

われわれの研究の報告は、以上の3つの質問の

キャリアの発達は、まず第1に「行動の諸結果」として理解されてくる。諸結果としては、給与・地位・職務などの“目にみえる”際立った変化から、業績評価・職務満足・仕事や組織に対する態度といったミクロ・レベルでの“目に映じがたい”変化までが考慮されねばならない。つぎの問題点は、それではどのような「個人の行動」が特定の結果のセット（すなわち、特定のキャリア発達のパターン）を生み出すのかを明らかにすることである。最後に研究者は、個人の行動とその諸結果に影響を与えるものとして、どのような個人属性と組織・役割上の特性が考慮されるべきかを吟味しなければならない。見通しとしては、ある特定の要因が特定の行動と単一の関係で結びつくというより、少数の決定的要因によって、大部分の結果変数が整合的に関係づけられる、というのがありそうなパターンと考えられる。したがって、個人と組織にかかわるいくつかの重要な要因を見つけ出し、それらによって時間を通じての個人の行動と、その行動が持たらず諸結果を一貫して説明することに努力が傾けられねばならない。

うち、まず2番目の質問に関連させて、キャリア発達過程を規定し特徴づけていくとおもわれる要因を仮説的にリストアップすることからはじまる。いうまでもなく、この仮説的な要因のリストアップにあたっては、既存の内外の関連研究が徹底してレビューされた。（ご多聞にもれず、この領域もわが国での研究事例は極端にすくなく、またあったとしても浜口（1979）の“間人型 vs. 個人型”キャリア類型論のごとく、キャリア発達過程そのもののダイナミズムを理解するうえでは過度の“了解”をわれわれに強いるたぐいのものである。）このレビューの結果は、つぎのごとくの3つの説明原理に集約されていった。もちろん、

これら3つの説明原理は、実証的検討に耐えるべく、操作化され、われわれの3年間にわたる追跡研究に組み入れられていったのである。

操作化して資料収集の焦点があてられた現象そのものに関連させて、これら3つの説明原理（仮説）は、①「潜在能力仮説」、②「幻滅仮説」、および③「垂直的交換関係仮説」と呼ばれる。以下、それぞれの仮説の基本的な考えかたを簡略に説明しよう。

### （1）「潜在能力」仮説

この仮説の基本的な考えかたは、キャリア発達のレベルは、それを可能にする各人の“潜在能力”の如何によって異なる、というものである。問題は、どのような潜在能力の側面が、高度のキャリア発達を可能にするか、であるが、これに関してたとえば、さきに紹介した AT&T 研究のところでもみたごとくである。

しかし、「アセスメント・センター」で評価されたようなどちらかといえば各人の総合的な潜在能力が、どのようなメカニズムで現実のキャリア発達を可能とせしめていくのか、という点は、いまひとつはっきりとしない。この問題に関しては Korman (1968) のつぎのような指摘が参考になるだろう。すなわち、彼によれば、アセスメント・センターで評価されている能力とは、「人が複雑な環境におかれたとき、そのなかで機能していくことを可能とせしめる各人の“一般的適合性のレベル” (general level of adequacy) であり、管理的役割に介在する種々のストレスの処理を可能とせしめる能力の程度である」、とされるのである。この Korman の指摘にしたがえば、潜在能力とは、予測されるあらゆる状況のもとで、それに効果的に対処して行くことを可能とする個人の資質、として理解されよう。したがって、本研究での「潜在能力仮説」に対しては、つぎのような操作的展開を与えることができる。すなわち、

●入社時に潜在能力が高いと評価された新入社員グループは、潜在能力が低いと評価されたグループにくらべて、より高度な組織環境への適応

を示し、結果として重要な役割活動の諸側面（たとえば対人関係・職務行動・業績評価・職務満足、等々）において、より高水準の成果を3年間一貫して示すだろう。

### （2）「幻滅」仮説

個人が組織と一定期間接触した結果として生ずる“態度変容”を、肯定的↔否定的という1次元尺度で促え得るものと仮定すると、自己の職務と組織に対する幻滅のおもい (disillusionment) は、ネガティブな方向での態度変容のひとつの極をなす、と考えられてくる。そこで、ネガティブな方向での態度変容に焦点をあてれば、新入社員の味わう幻滅感が強ければ強いほど、それだけ大きく以降のキャリア発達が阻害される、という予測を導くことができよう。

この仮説においては、何が新入社員の幻滅感の原因となっているかは直接的な関心事ではない。原因はなんであろうとも、入社後のごく早い時期に経験する強い幻滅感とは、自己のキャリアに対して大きな期待を抱いている新入社員にとっては極めて厳しい経験であり、一度幻滅感のとりこになってしまうとその後かなりの長期間（本研究では少なくとも3年間）、幻滅感がつくり出す仕事や組織に対するネガティブな態度によってキャリア発達が阻害されてしまう——これが、幻滅仮説の中心的主張である。したがってこの「幻滅仮説」にもとづく本研究でのキャリア発達の予測はつぎのごとくである。すなわち、

●入社初年度において強い幻滅経験を味わった新入社員グループは、この経験がそれほど強烈でなかったグループにくらべて、職務行動・組織へのコミットメント・職務満足・業績評価、等々において大きく後退した発達の軌跡を示すだろう。

### （3）「垂直的交換関係」仮説

この仮説のもとでは、キャリア発達は、基本的

には、新入社員自身による「役割獲得の過程」(南ほか, 1977) であるとみなされる。自己の役割開発にとって不可欠な資源の獲得をめぐる、新入社員本人が彼の「役割セット・メンバー」(Katz & Kahn, 1966) とのあいだにとり結ぶ対人的交換関係の質が、組織内キャリア発達のもっとも重要な規定要因である、と考えるのである。

本人が役割セット・メンバーのそれぞれととり結ぶ対人的交換関係のうちでも見のがしえないものは、直属上司とのそれ、すなわち、新入社員本人(部下) ↔ 彼の直属上司間の垂直的な交換関係である。Dansereau ら (1975) は、この本人 ↔ 上司間の垂直的交換関係(何がどの程度やりとりされるか) は、上司が部下に与えている「交渉の自由度」(negotiating latitude) に大きく依存する、と説明している。彼らの研究によれば、就職後2ヶ月で評価された各人の交渉の自由度が、その後9ヶ月間にわたる新入社員の組織への同化過程を有意に規定していることが見い出されている。この「垂直的交換関係仮説」からのキャリア発達の予測は、われわれの研究では、つぎのように述べることができる。すなわち、

●入社初年度において、直属上司との垂直的交換関係を通じて高いレベルの役割期待の交換と役割自由度を経験した新入社員グループは、そうでなかったグループにくらべて、より高度の役割獲得を達成する結果として、職務行動・組織へのコミットメント・職務満足・業績評価、等において、より高い水準の成果を示すだろう。

われわれの研究では、上記3つの仮説は新入社

員のキャリア発達を説明する独自の原理として、それぞれ独立に実証的検討に付されることになる。これら3つの仮説は、それぞれ能力・態度・人間関係という組織におけるキャリア発達の中心的規定要因を代表するものであるが、分析の出発点においては、仮説相互間に存在すると思われる「相互作用」については、ひとまず不問に伏しておく。いうなれば、出発点としてまず上記の3つを対立仮説としてテストし、それぞれの仮説の説明力を独立に吟味するのである。もし仮説に反する結果が出現した場合は、つぎにそれを説明するために新たな仮説を立て、再度それをテストしていくことになる(Platt, 1964 の“strong inference”)。

以下の2点を補足して次章に移ろう。第1は、幻滅仮説と垂直的交換関係仮説の記述に際してそれぞれ、「入社初年度」の経験の重要性が強調された。これは Berlew と Hall (1966) による大卒新入社員の組織社会化過程の研究を準拠としてなされていることをつけくわえておこう。彼らは、新入社員の組織での成長発達が、入社1年目の職務経験のあり方によって大きく方向づけられることを見出し、この点から組織内キャリア発達が「決定的な1年目」(critical first year) によって左右されうることを強調している。第2は、関連研究・文献の言及が、次章以下にとりあげる予定の本研究の中心的問題にのみ関連させてきわめて要約的にしなされなかった。煩雑になりすぎ“情報過多”の状況となることを懸念したためである。興味のあるかたは別稿(若林・南, 1980)を参照されたい、と思う。

\*

\*

\*

# 2

## 追跡調査の概略

1. 調査の文脈	22
(1) 職場の人的構成	23
(2) サンプルングの単位	23
2. データの収集	24
(1) 質問紙による調査	24
(2) 面接による聴きとり	25
(3) 会社記録からのデータ収集	26
3. 尺度の構成	27
(1) 予測変数	28
(2) 結果変数	31

本章では、「われわれの研究」そのものの概要がのべられる。研究プロジェクトは、広範な活動をわれわれに要求したが、それはおおよそ、以下の3種から構成されていた。すなわち、「質問紙」による3年間合計7回の追跡調査・「個別面接」による聴きとり調査・「会社の公式記録」からの資料収集、である。

質問紙による追跡調査では、キャリア発達の当事者である新入社員本人と彼の直属上司とが「1対1」となって資料がもとめられた。この質問紙調査のあいまをぬうかたちで、個別面接が実施され、会社の公式記録が集められていった。面接では、われわれ研究者と被調査者とのあいだに「信頼関係」を築いていくこと、われわれ研究者自身が現場の実情を学習しキャリア発達の具体的文脈を把握していくこと、に主要な目的がおかれた。会社の公式記録としては、入社試験の結果・各時期の人事考課結

果、および給与・ボーナスの記録などが重要なものであった。

以上から、キャリア発達の過程を分析するための変数が開発されていった。まず、質問紙の各質問群ごとに因子分析が適用されていくつかの因子尺度が作成されていった。会社の公式記録からの資料も、必要に応じて算術的な操作が施され、いくつかの指標へと変換されていった。これらの変数は、大別して、キャリア発達の「予測変数」・キャリア発達の「結果変数」・職場の人的構成などの「構造変数」の3種にわけられる。

本章では、これら変数の具体的内容が説明される。ついで、因子分析をとおして構成された各変数についてその「信頼性」が検討・吟味される。いわば、キャリア発達過程の分析に必要な「準備段階」の章が本章である。

# 1

## 調 査 の 文 脈

本研究の対象者（パネル）となった新入社員85名は、英語・小論文・文章完成法テストの3つからなる1次試験筆記テスト結果と、2次試験での重役面接による評価にもとづいて、当該“デパート組織”によって1972年度新規大卒者として採用された。

彼らは、平均年齢で23.6才、88%が私立大学の出身で12%が国公立大学出身、87%が文科系で残り13%が理工系畑の卒業生、という標本特性を有していた。理工系学部卒業者は文科系学部卒業者にくらべ若干高めめの初任給を一率に与えられていたが、この1点を除きほかのすべての面で、会社側の新入社員に対する取り扱いは平等・無差別であった。いうなれば、会社は、文科系・理工系の区別以外、新入社員全体をきわめて均質な1つのグループとして受け入れていたのである。

彼らは入社後、ただちに合宿とOJTの組み合わせからなる2ヶ月間の新入社員研修にはいった。そして、研修あけと同時に、彼らは正式の配属先に振り分けられた。

本研究の予備調査である第1次調査が行なわれたのは、入社2ヶ月後のこの正式配属の直後であったが、85名の新入社員はこのとき、表2-1に示したような配置についていた。表から明らかなどおり、大部分（約80%）の新入社員は各支店での販売（大多数の店内販売プラス数名の外商）の仕事を、当該組織における最初のキャリア・ジョブとして持つことになった。理科系・技術系新入社員は専門に合わせてデザイン、コンピューター（システム部）、商品開発・テスト等の分野に振り分けられていた。会社側の説明によると、配属先の決定は本人の希望（勤務地の選択をも含めて）と会社の都合の折り合ったところで、各人について決定されたという。なお表2-1から、新入社員の配属先は3年間で、ほとんど変化していないことが見てとれる。移動は多く行なわれたが、それらは表2-1には表われない部内でのローテーションが大部分であった。また、われわれの研究期間であった3年間で1名が会社を去った。

表 2-1  
職種・勤務先別にみた新入社員の配属先

職 種	支 店						本 部	その他の部	計
	A	B	C	D	E	F			
販 売	18 (17)	11 (10)	9 (7)	16 (15)	3 (2)	2 (2)	0	0	59 (53)
貿 易	0	0	0	0	0	0	0	4 (4)	4 (4)
店 内 装 飾	1 (1)	0	0	0	0	0	0	4 (4)	5 (5)
広 告	1 (1)	1 (1)	0	1 (1)	0	0	0	0	3 (3)
人 事	0 (1)	1 (0)	2 (2)	0 (1)	0	0	0 (1)	0	3 (5)
経 理	0	1 (1)	1 (1)	1 (1)	0	0	0	0	3 (3)
システム設計	0	0	0	0	0	0	4 (6)	0	4 (6)
商 品 開 発	0	0	0	0	0	0	4 (5)	0	4 (5)
計	20 (20)	14 (12)	12 (10)	18 (18)	3 (2)	2 (2)	8 (12)	8 (8)	85 (84)

(注)： 数字は入社2ヶ月後に決定された配属先をしめす。  
カッコ内の数字は3年目の終りに確認された人数をしめす。

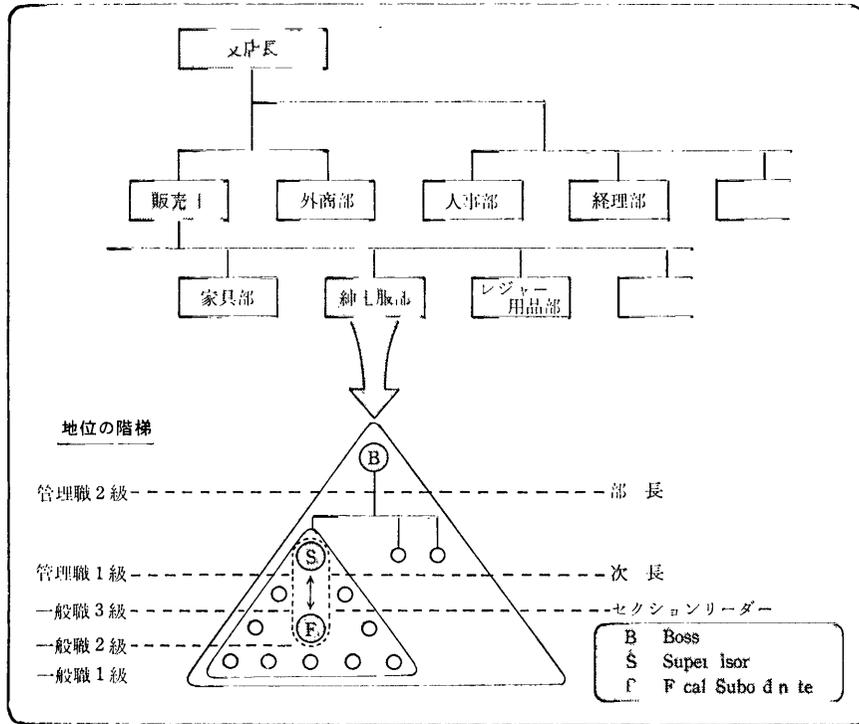


図 2-1 「デパート組織」と「販売組織」(紳士服部)の人的構成

(1) 職場の人的構成

本研究のフィールドとなった“デパート組織”は、1972年時点で東京と大阪の販売店を中心に約1万人の従業員を有していた。図2-1は支店組織の略図と、そこである新入社員の配属先となった紳士服部の内部構成を例示したものである。この紳士服部は、管理職2級(またはそれ以上)の地位にある部長のもとに、商品群(品番)で分けられた9つのセクションから構成されていた。各セクションは管理職1級(管理職階梯の最下位)またはそれ以上の地位にあって、次長とか係長と呼ばれる人びとの管理のもとにあった。次長の下は非管理職の一般職であり、上位から3級(しばしばセクション・リーダーの役割が与えられている)、2級、1級と区分されている。図2-1に示された単位組織では、次長以下3級職2名・2級職3名・1級職5名、これに加えて臨時職員8名の

合計18名によって内部が構成されていた。

本研究の対象となった大卒新入社員は、配属と同時に全員一般2級職の地位が与えられたが、平均的にみて3年後には3級、最短のケースとして6年後には次長、へと昇進することが期待されていた。

(2) サンプリングの単位

本研究では、組織内キャリア発達の当事者である新入社員本人(focal person: F)と、彼をとりまく人的環境の中心人物、すなわち彼の直属上司(supervisor: S)の2人が、キャリア発達劇の主要な登場人物となることは前章でふれた。この、新入社員本人(つまり、部下)と直属上司の対は、「二者垂直連結」(vertical dyad linkage: VDL)と呼ばれ、2人1対で1個のサンプリングユニットを構成する。

図2-1においてこの単位は、「F-S」の対として表示されている。本研究ではサンプルの単位を上記のように“VDL化”することによって、キャリア発達に関する重要な事項が、部下である新入社員本人と彼の直属上司の双方の回答によって常に照合・確認されるよう工夫されている。こ

の手続きによって、キャリア発達過程にある新入社員本人の態度や行動のみならず、それらに関連する直接的な環境要因の動きについても、研究の網を拡げることが可能となってくる。なお、調査期間中本人の上司が変更となった場合は、その新しい上司のもとで調査は継続されていった。

## 2

## データの収集

調査活動は大別して、①質問紙による3年間7回の追跡調査、②本人と彼の上司との個別面接、③会社記録からの資料収集、の3つから構成されていた。個別面接や会社資料の収集は、質問紙調査のあいまをぬって行なわれた。研究は広範の調査活動を要求したが、これは本研究の基本的性格に由来するものであった。すなわち、われわれ研究者は新入社員のキャリア発達に伴って生ずる種々の変化と、その規定要因に関する情報を、できる限りデータとして収集・蓄積することによって、キャリア発達過程の体系的説明を可能にしようとしていたのである。以下に、調査活動の内容をもう少し詳しく報告しよう。

## (1) 質問紙による調査

本研究で使用された質問紙は、「委員会方式」(committee approach; Brislin, et al., 1973)とも呼ばれる方法によって開発された。この方法ではまず、調査活動の当事者(研究者と研究に協力を約束してくれた会社側の現場スタッフ)によって委員会が作られ、つぎのようなステップで第1次調査の質問票の開発が行われた。①研究者の側が理論的背景の説明を加えて、質問事項の案を会社の現場スタッフに提示する。つぎに合同で、②字句の修正(技術的用語を平易なかたちに翻案し)、③言いまわしの変更、④新しい質問項目の追加が行なわれ、研究フィールドとなった当該組

織の現状に合致した質問票の原案が作り出された。この質問票はパイロット・スタディを通じてさらに修正が加えられ、第1次予備調査のための質問紙へと改良されていった。

予備調査のすぐ後、研究者は回答者である新入社員本人および彼の上司との面接をおこない、各質問内容の明確さ・答えやすさ・マトを得ているかどうか・項目追加の必要性、等に関して、回答者からフィードバックを得ることができた。これを参考に質問紙はさらに改修され、第2次以降の本格的調査に向けて最後の検討が行なわれた。そして第2次およびそれ以降第7次までの調査は、この最終段階の質問紙を用いて遂行された。3年間での質問紙による調査の日程は表2-2に示すとおりであった。

ところで、二者垂直連結を1単位とする質問紙調査は、調査の実施にあたって若干の工夫を必要

表 2-2  
質問紙による調査の日程

年度	調査時点	摘 要
入社2ヶ月目	1次	1972年6月……予備調査
	2次	1972年11月
入社1年目	3次	1973年3月
	4次	1973年7月
入社2年目	5次	1973年11月
	6次	1974年3月
入社3年目	7次	1975年3月

…本調査  
同一の質問紙を用いた繰り返し追跡調査。対象は新入社員本人と彼の直属上司

とした。工夫の目的は、質問紙の回答にあたって新入社員本人および上司の双方に、自らが属する「垂直的關係」を明確にさせることにあった。このために質問紙の表紙に図2-2に例示したような指示が新入社員本人と彼の上司に与えられた。

つぎに質問紙の配布と回収であるが、この活動のためには多大な時間とエネルギーが投入された。というのは、二者垂直連結を1単位とし、そ

こでの関係を継続的に追跡しようとする本調査においては、①各調査時点を通じて、②本人・上司の両者がともに、完全な回答を寄せてくれることが、研究を成功に導く必須の条件となっているからである。どちらか一方の条件が欠落した場合、通時の分析のための有効サンプルは減少する一途となり、仮説検証のための統計的分析が非常に困難に陥ってしまう。追跡調査につきものこの困難を克服しようと、研究者と会社側スタッフは大きな努力をはらったが、なかでも多忙にもかかわらず高回収率維持のため、支持と協力を惜しまなかった会社側現場スタッフの方々の努力は、本研究を可能にした最大の条件のひとつとして特記されねばならない。

質問紙の配布と回収は、つぎのような一連の手続きにしたがって行なわれた。この手続きは第4次調査時に確立されたが、その後第7次調査まで同じかたちで踏襲された。①会社側スタッフにより、本人の「直属上司」(本人の第1次考課の任にあっている人間)が確認され、そのリストが研究者の側に送られてくる。②研究スタッフは、質問紙に図2-2に示された要領にしたがって本人・上司の名前を書き込み、③当該質問紙が各人の手元に届くよう会社側に配布を依頼する。④配布は質問紙のみならず、研究者からの協力依頼書や研究の説明書・返信用封筒を含んだ。⑤回答者は原則として10日以内に質問紙を研究者(大学)に直送する。⑥研究者側は未回答者リストを作成

●本人用質問紙にあてられた指示:

質問のなかで、上役とある項目については、  
 さんとの関連でご回答下さい。

●上司用質問紙にあてられた指示:

この質問紙のなかで、あなたにご意見をうかがう  
 社員は  さんです。

図 2-2

「本人 ↔ 上司」の二者垂直連結方式による質問紙調査で、  
 本人・上司のそれぞれの質問紙にあてられた指示

し、その分の回答督促を会社側に依頼する。

回答依頼にあたっては、本調査があくまでも学術目的のものであり、個々の回答は研究者以外には秘して公表されないことが、会社側・研究者側の双方から強調された。以上述べたような配布から回収までの細かい配慮、会社側スタッフの多大な協力と効果的な実務処理、それからつぎに述べる「面接」を利用しての回答の直接的依頼により、3年間第2次から第7次までの調査を通じ、85の本人・上司ユニット中80ユニットを通時分析が可能なる有効サンプルとして確保することができた。

## (2) 面接による聴きとり

質問紙調査のあいまをぬって、本人および彼の上司たちとの面接が行なわれた。研究者のチームは、本人・上司と別々に約1時間にわたって意見交換をおこなう機会が与えられた。面接の目的は以下の5点におかれていた。①回答者に研究の意義・目的を理解してもらい、研究者と回答者の間に存する心理的距離や反感をできるだけ取り除く。②質問紙に対する意見や不満を聴く。③本人のおこなっている仕事についてできるだけ詳しく話してもらうことによって、デパートの組織・仕事・慣例・人間関係などについて研究者が学習する。④この学習にもとづいて、質問紙が果して

本人を取りまく重要な環境要因に、もれなく光をあてているかどうかをチェックする。⑤未回答者に対しては、回答を依頼する。

以上述べたとおり、面接の目的は基本的には「信頼関係」(rapport)を培うことと、情報交換にあった。そのために面接では、おおまかな進行の手順にしたがうだけで、できるだけ自由な討論が許されるよう配慮され、面接をつうじて本人を評価したり、面接結果(interview protocol)を数量的に評価する試みは何ら行なわれなかった。面接の回数は本人の勤務先がどの地域にあるかによって若干異なったが、各人通計して最低2回は研究者たちとの話しあいに参加したことになる。

### (3) 会社記録からのデータ収集

第3の調査活動の焦点は、新入社員に関して会社側が保有している公式記録から、できるだけ多くの資料を収集することにあった。この活動から得られた主要な資料は、①新入社員の属性(年齢、出身大学、専攻、など)、②入社試験の成績、③人事考課およびその他の会社側の評価記録、④給与・ボーナス額、⑤地位および上司の変更、⑥新入社員の属する職場環境(勤務地、配属先、配属先の人員構成、上司の属性)、などであった。

これらの資料は、本研究の分析にとって不可欠なデータのいくつかを提供した。たとえば、入社試験の記録は潜在能力尺度構成の原データとなっ

表 2-3  
資料の出所と収集スケジュール

資料の出所	(質問の項目数)	追跡調査時点						
		1次 (6/72)	2次 (11/72)	3次 (3/72)	4次 (7/73)	5次 (11/73)	6次 (3/74)	7次 (3/75)
●質問紙								
(新入社員本人)								
1. 組織へのコミットメント	(16)	D	×	×	×	×	×	×
2. 役割幻滅	(19)	D	×	×	×	×	×	×
3. 職務欲求(受領)	(17)	D	×	×	×	×	×	×
4. 職務欲求(希望)	(17)	D	×	×	×	×	×	×
5. 職務問題(頻度)	(33)	D	×	×	×	×	×	×
6. 職務問題(深刻さ)	(33)	D	×	×	×	×	×	×
7. 垂直的交換関係	(11)	D	×	×	×	×	×	×
8. 職務満足	(1)	D	×	×	×	×	×	×
9. 職務挑戦	(20)	-	-	-	-	-	D	×
(直属上司)								
10. 職務遂行	(9)	D	×	×	×	×	×	×
11. 成功可能性	(3)	D	×	×	×	×	×	×
12. 職務欲求(供給)	(17)	D	×	×	×	×	×	×
13. 職務欲求(需要)	(17)	D	×	×	×	×	×	×
14. 垂直的交換関係	(11)	D	×	×	×	×	×	×
15. 職務満足	(1)	D	×	×	×	×	×	×
16. 職務挑戦	(20)	-	-	-	-	-	D	×
●面接		×	×	×	×	×	-	-
●会社での記録		×	×	×	×	-	-	×

(注): Dは、その調査時点のあいだに、当該事項の測定法が検討・開発されたことを意味し、×は、資料が実際に収集されたことを意味し、-は、資料収集が実施されなかったことを意味する。

質問紙の8および15の「職務満足」の測定は、第7次調査時点のみ、7項目によってなされた。

たし、給与・ボーナス・人事考課はキャリア発達の重要な基準変数として採用された。それぞれの資料が分析においてどのように処理されたかは、その都度紹介していくことにしよう。

### ま と め

以上述べたとおり、質問紙による調査・面接による聴きとり・会社の公的記録からの資料収集の3つが本研究をささえた主要な調査の方法であるが、その他特記されるべきものとして、われわれが“フィードバック”と呼んだ一連の活動があげられる。この活動は調査の環境づくりとその維持に向けられたもので、①会社側研究協力スタッフへの説明会と経過報告、②面接での一般的印象と新入社員のおかれた状況（彼らの悩み・意見・感

情など）についての報告、③回答者へのパンフレットの配布（研究の目的・経過の説明・組織と人間に関するエッセイなどを掲載）、④質問票での「ご意見欄」に寄せられた回答者の質問に対する返答、からなっていた。研究者たちは、このようなフィードバックの努力が、調査本来の活動を容易にし、結果として質の高いデータの蓄積を可能にした、という手ごたえをしばしば感ずることができた。

表2-3は3年間での調査活動をまとめたものである。調査のタイミングは、繁忙期や配転の季節を避けるべく慎重に決定された。表2-3は、「職務挑戦」を除いた他のすべての側面が、第1次の予備調査以降2次から7次まで、一貫して継続的に調査されていることを示している。

## 3 尺度の構成

質問紙および会社資料にもとづいて、キャリア発達の過程を分析するためのいくつかの「尺度」が構成された。質問紙のデータに関しては、表2-3に示した各質問群ごとに「因子分析」が施され、その結果からそれぞれの質問群について2つないしは3つの尺度が作り出された。因子分析は、主因子法による因子の抽出（根の累積が全分散の80%となることが一応の抽出基準）後、バリマックス法によって回転する方法にしたがった。会社資料は必要に応じて算術的に操作され、合成指標へと変換された。

本研究で用いられた尺度は、①予測変数、②結果変数、③構造変数の3つに大別することができる。予測変数は第1章に紹介した3つの仮説を検証するために開発された尺度である。結果変数は、キャリア発達につれて生ずるとおもわれる諸々の変化を意味し、本研究では組織へのコミットメント・欲求とその充足水準・職務問題・職務遂

行・職務満足・地位・業績・給与等々が、すべて結果として分析の対象となっている。

一般にキャリア発達研究においては、地位・給与・業績といった一般的でハードな結果のみに注意が向けられる傾向が強い。しかし本研究では、比較的短い時間内で生ずる特殊的で、組織の目標に近接している“ソフトな結果”（態度や行動）から、逆に長い時間の中で生じ、一般的で、組織目標から迂遠な“ハードな結果”（地位や給与）までを、すべて結果変数として網羅しようとする試みがなされている。この試みの目的とするところはいうまでもなく、ソフトからハードへとレベルの異なるさまざまな「キャリア発達結果」(career outcome)を、ある予測変数によって体系的に説明しようとするところにある。というのは、この種の説明が可能となつてはじめてミクロとマクロの現象が統合されたキャリア発達過程の発生的・動態的理解が可能となってくるからである。

最後に構造変数であるが、これは職場集団の大きさ・その人的構成・職務のタイプ・勤務地・上司の人口学的属性、などからなる。これらの要因は「所与」で、それ自身は予測変数・結果変数のいずれによっても変化を受けない、という意味で構造的と考えられている。もちろん構造変数が、予測・結果の諸変数に何らかの影響を与えるだろうことは予定されており、分析においてもこの点は十分考慮される。

以下に、それぞれの尺度の内容を概覧しよう。

### (1) 予測変数

予測変数は、①垂直的交換関係仮説に対応する「垂直的交換」(vertical exchange; VE), ②幻滅仮説に対応する「役割幻滅」(role disillusionment; RD), ③潜在能力仮説に対応する「潜在能力評価」(assessed potential; AP) の3つからなっている。さきにも述べたとおり、それぞれの仮説は相互に対立したものとしてテストされるが、これら3仮説の独立性はあくまでも相対的なものである。すなわち、潜在能力 (AP) の予測力をテストする場合、垂直的交換 (VE) や役割幻滅 (RD) は結果変数の1部として分析される、ということである。

#### 垂直的交換関係尺度

この尺度は表 2-4 にリストアップしたような、上司↔新入社員本人(部下)間での役割期待の相互連関や役割自由度のレベルを示す11の項目から構成されている。

最初の7項目は、①上司が新入社員本人の能力やモチベーション・要望や問題・役割期待などを理解している程度と、②逆に部下としての新入社員本人が上司からの援助・自由裁量・柔軟な対応などを期待できる場合、の2つを問題としている。いふならば上記2つの側面は、本人↔上司間で、本人(部下)の役割に関する相互の期待がどの程度交換され明確化されているか、という「役割期待交換」のレベルの測定に向けられている。第7項目

めの「仕事が終わったあとなど……」とあるのは、オフ・ザ・ジョブでの垂直的交換をも取り込もうとする試みの一端を物語っている。つづく4項目は、上司が本人に対しどの程度自由な役割開発のための行動を許しているか、という「役割自由度」の測定をめざしたものである。表 2-4 の左側は、新入社員本人(つまり、部下)の目から捉えられた垂直的関係が問題とされ、右側の同一内容の項目は、立場を変えて、上司の目からみた垂直的交換関係が問題とされている。

以上から明らかなごとく、垂直的交換関係とは、新入社員本人の職務と役割のあり方をめぐっての本人↔上司間での役割期待の交換(結果としての役割期待の一致)と、そのもとで新入社員本人に与えられている役割自由度とを意味している。単なるインフォーマルな上司↔部下間のヒューマン・リレーションズではない点に注意する必要がある。実際の質問紙では表 2-4 に示した11項目はランダムに配置され、4点尺度によって回答が求められた。これら11項目での得点はすべて合計され、単一の垂直的交換関係尺度を構成した。しかし、この尺度をキャリア発達の諸結果の予測変数として用いるためには、もう一工夫必要であった。というのは、われわれの仮説では、「入社初年度」における垂直的交換関係の影響が問題とされているからである。この仮説の含意を具体化する方策として、入社1年目に相当する第2次と第3次の垂直的交換関係尺度の平均点が求められ、これが予測変数として用いられることになった。以後この尺度を、『1年目の交換関係』と呼ぶことにしよう。同様な手続きは、上司の尺度についても適用された。しかし、仮説検証の尺度としてとりあげられたのは、新入社員本人の報告になる1年目の交換関係尺度であった。

#### 役割幻滅尺度

この役割幻滅尺度は、新入社員本人が、自分に与えられた組織での役割に対してどのような態度を形成しているか、を測定する目的で考案されている。幻滅度測定の手段として、自己の役割内容にかかわるいろいろな側面が本人の目に、「会社

表 2-4  
「垂直的交換関係」測定のために用いられた質問項目

新入社員本人にむけて	本人の直属上司にむけて
(役割期待交換)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. あなたの上司（質問票の表紙にお名前が記入してある上司）は、あなたの「能力やもち味」を、どのくらいの確に把握していると思いますか。</li> <li>2. あなたの上司は、あなたの持っている「要望や問題」を、どのくらいよく、把握していると思いますか。</li> <li>3. あなたの上司が、「職務上あなたに、実際何を望んで（期待して）いるのか」ということを知るのに、あなたの上司の指示や行動は、どの程度やくにたっていますか。（あなたの上司は、ふつう、そういうことを、あなたに、どの程度はっきり伝えてくれますか。）</li> <li>4. あなたが、仕事でやっかいな事態をひき起してしまった、というような困難な状況にぶつかったとき、あなたの上司は、その持っている力（権限など）を、あなたのために、どのくらい出したり行使したりしてくれると思いますか。</li> <li>5. 従来とは違うやり方で、仕事をすすめるなど、あなたが、自分の職務に変化を持ち込もうとすると、実際にそれを採りあげる「巾や裁量」が、あなたの上司にはどの程度ありますか。</li> <li>6. あなたが、従来とは違ったやり方で仕事をすすめるなど、自分の職務に、新しい変化を持ち込もうとした場合、あなたの上司は、どのていど柔軟に、あなたに対応してくれると思いますか。</li> <li>7. 仕事が終わったあとなど、あなたの上司と一緒に食事をしたり、話をしたり……ということがありますか。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. あなたは、かれ（あなたに御意見をうかがっている表記の社員）の「能力やもち味」を、どのくらいの確に把握していると思いますか。</li> <li>2. あなたは、かれの持っている「要望や問題」を、どのくらいよく、把握していると思いますか。</li> <li>3. あなたが、「職務上かれに、実際何を望んで（期待して）いるのか」ということを理解させる上で、日ごろのあなたの指示や行動は、かれにとって、どのていど助けになっていると思いますか。（あなたは、ふつう、そういうことを、かれに、どの程度はっきり伝えますか。）</li> <li>4. かれが、仕事でやっかいな事態をひき起してしまった、というような困難な状況にぶつかったとき、あなたは、自分の持っている力（権限など）を、かれのために、どのくらい出したり行使したりすると思いますか。</li> <li>5. 従来とは違うやり方で、仕事をすすめるなど、かれが、自分の職務に変化を持ち込もうとすると、あなたは、実際にそれを採りあげる「巾や裁量」を、どの程度かれに示すと思いますか。</li> <li>6. かれが、従来とは違ったやり方で仕事をすすめたいなど、自分の職務に、新しい変化を持ち込もうとした場合、あなたは、どのていど柔軟に、かれに対応すると思いますか。</li> <li>7. 仕事が終わったあとなど、かれと食事をしたり、話をしたり……ということがありますか。</li> </ol>
(役割自由度)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>8. 現在あなたは、自分の責任でやれる仕事の巾を、どの程度もっていますか。</li> <li>9. 現在の仕事には、あなた本来の力を投入できる巾や余地が、十分ありますか。（現在、あなたは、自分の持っている力を、仕事の上に、どのていど発揮できていますか。）</li> <li>10. あなたが、本気で、自分の仕事のやり方などを変えたいと思うとき（職務に新しい変化を持ち込もうとすると）、それを実現する 実際の影響力が、あなたには、どの程度あると思いますか。</li> <li>11. あなたには、自分の仕事や、部署内での自分自身の位置づけが、現在、どのていど明確になっていますか。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. 現在かれは、自分の責任でやれる仕事の巾を、どの程度もっていますか。</li> <li>9. かれの現在の仕事には、かれの本来の力を投入できる巾や余地が、十分ありますか。（現在、かれは、自分の持っている力を、仕事の上に、どのていど発揮できていますか。）</li> <li>10. かれが、本気で、自分の職務状況に、新しい変化を持ち込もうとすると、それを実現する 実際の影響力が、かれには、どの程度あると思いますか。</li> <li>11. かれには、自分の仕事や、部署内での自分自身の位置づけが、現在、どのていど明確になっていると思いますか。</li> </ol>

わたしたちは、毎日の仕事の流れのなかで、さまざまなことを考えるものだと思います。ときには、「この会社にはあって、本当に良かった」と思うことがあるでしょうし、また、ときには逆に、「こんな会社なんかやめてしまいたい」などと思うこともあるかもしれません。

以下に、会社という組織のなかで、このようなわたしたちの考えや行動に、影響を与えると思われる、いろいろなことがらを並べてみました。

ここでは、以下の、それぞれのことがらが、あなたにとって現在、「出来たら、この会社で、ずっと働きたい」といった意味で、ポジティブに影響しているのか、または、その反対に、「出来たら、ほかの会社に移りたい」といった意味で、ネガティブに影響しているのか、を考えていただきたいのです。

たとえば、かりに、「会社にすてきな女性が多い」ということが、現在のあなたにとって、この会社でずっと働きたい、という気持ちに強くつながっているとすれば、下の例にあるように、+3 のところを、○で囲むというぐあいに、答えてほしいわけです。

【例】

#### 会社の女性

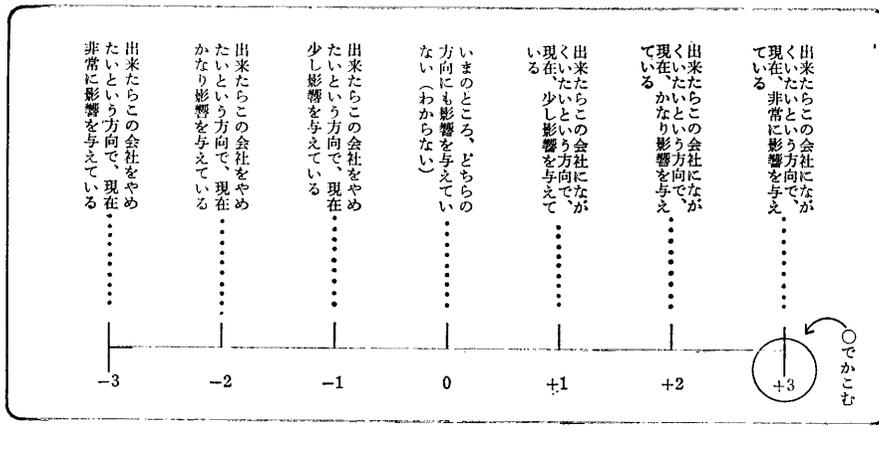


図 2-3

「役割幻滅」の評価尺度 (例)

表 2-5

#### 「役割幻滅」測定のために用いられた質問項目

1. 仕事に関連した計画やその決定に、あなたが参加できる程度。
2. 仕事をすすめていく上で、あなたに与えられている権限の程度。
3. 現在担当している仕事の内容。
4. 直属上司の、あなたに対する、仕事の監督のしかた。
5. 直属上司の、あなたに対する、めんどろみのよさ。
6. 現在の所属部署内での、あなたに対する総合的な評価。
7. 現在の所属部署の、会社内での重要度。
8. 仕事を通して、自分の得たいと思う、専門的な知識や技能が学べる機会。
9. 現在一緒に仕事をしている仲間との関係。

をやめたい”と思わせるほどネガティブで幻滅的に映っているのか、それとも“ずっとこの会社で働きたい”と感じさせるほどポジティブで誘発的に映っているのか、を報告してもらおう方法がとられた。図 2-3 と表 2-5 は、この測定のために考案された評価のスケール例と、このスケールを用いて実際に評価された 9 項目の役割内容とをそれぞれ示している。

役割幻滅尺度は、最終的には、表 2-5 に示された 9 項目での得点を合計することによって作成された。その際、-3 点から +3 点という配点法は、1 点から 7 点の正の得点に置き換えられた。垂直的交換関係の場合と同様、予測のための役割幻滅尺度は仮説にしたがって、1 年目に相当する第 2 次と 3 次との合計得点を平均化することによって構築された。この尺度を以後、『1 年目の幻滅感』と呼ぶことにしよう。

### 潜在能力尺度

第 3 の予測変数である潜在能力尺度は、採用に際して会社が施行した入社試験結果から得られたデータにもとづいて作成された。入社試験は 2 段階で行なわれていた。まず文章完成法テスト・小論文テスト・英語力テストの 3 つのバッテリーにより第 1 次選考が行なわれた。ついで第 1 次の合格者に対して重役面接が実施され、これによって最終的な採用決定が行なわれた。新入社員各人の総合的潜在能力に対応する尺度を開発する目的で、以上のテスト結果からつぎの 4 つの個別的な能力側面のスケールがひきだされた。①文章完成法テストの結果からまず、「精神的分化度」と呼ばれる一種の知能または“頭の良さ”に関する尺度が生み出された（佐野ほか、1971）。当該テストの専門家の診断結果にもとづき、新入社員各人の精神的分化度が 4 段階で評定された。②小論文テストはエッセイ・タイプの作文テストで、やはり 4 段階で採点された。③英語力テストは 100 点を満点とした評価があたえられていた。④面接は 5 人の重役によって行なわれ、面接者は 5 人共同で、各新入社員を A から D の 4 点尺度を用いて総合評価していた。

表 2-6

総合的潜在能力尺度と、その構成要素となった採用時諸テスト・バッテリーとの相関関係 (N=80)

尺 度	一 次 試 験			二 次 試 験
	精神的 分化度	小論文	英 語	面 接
精神的分化度 (文章完成法テスト)	—	.35	.17	.29
小 論 文	.35	—	.38	.48
英 語	.17	.38	—	.59
面接 (重役面接)	.29	.48	.59	—
.....	.....	.....	.....	.....
総合的潜在 能力尺度	.56	.77	.74	.81

(注)：相関係数は  $r \geq .22$  であれば 5% 水準で、 $r \geq .28$  であれば 1% 水準で有意。

総合的な潜在能力尺度は、上記の 4 得点を標準化し、その平均を求めることによって構築された。表 2-6 は、この総合的潜在能力尺度と 4 つの個別得点の相互関連を、相関係数を用いて分析した結果を示したものであるが、表からは総合的尺度が各個別的側面を良く代表していることが見てとれる。総合得点は、面接結果ととくに強い相関 ( $r = .81$ ) を示している。以後の分析においては、この総合的尺度（以下、『潜在能力尺度』と呼ぶ）が、潜在能力が高ければ高いほど、その後のキャリア発達も高いレベルで推移する、という潜在能力仮説検証のための予測手段 (predictor) として用いられることになる。

### (2) 結果変数

質問紙と会社記録から得られたデータを用いて、体系的な結果変数群が作り出された。表 2-3 に示された質問紙での項目群は、因子分析により各質問群ごと、2 個から 3 個の尺度へとそれぞれ集約された。これらの質問紙をもとに開発された尺度は、大部分、態度や行動にかかわる“ソフト”な結果変数である。しかしなかには、上司による部下の総合的評価のような、どちらかといえば“ハード”と考えられる尺度も含まれている。これに対して、会社資料から開発された尺度は、給与・ボーナス・人事考課に代表されるように、

すべてハードな結果変数といえる。

以下に、それぞれの尺度の内容を概覧しよう。

### 職務問題

新入社員本人が各人の職務を遂行するにあたって、どのような要因が重大な問題となっているかが、33個の質問を用いて調べられた。新入社員各人は、これら33の職務問題項目に、つぎの2つの側面から回答（5点法）することがもとめられた。第1は、各人がそれぞれの問題をどれだけしばしば現実経験しているかという「頻度」(frequency)の側面。第2は、それらの問題が各人にとって職務を滞りなく遂行するのにどれだけ深刻な問題となっているか、という職務問題の「深刻さ」(severity)の側面。因子分析は、「頻度」と「深刻さ」の2つの回答結果に対し別々に行なわれたが、両者からつぎの2つの因子が共通項として抽出された。

●**二者間問題**： この側面は、タテのコミュニケーションが悪い、上司が適切な指示をしない、決定参加の機会がない、権限が与えられない等、上司との関係において本人が経験する職務上の諸問題によって特徴づけられた。これらは、「上司 ↔ 部下」という2人の人間のあいだに生ずる問題、という意味から「二者間問題」(dyadic problem)と名づけられた。

●**風土問題**： この因子に対しては、つぎのような項目が高い負荷量で関係づけられていた。すなわち、学閥がある、仲間同士で足のひっぱりあいがある、プライベートなことがとりざたされる、エコひいきがある、年功制が強すぎる、等々の問題である。これらは本人を取りまく組織の風土にかかわる諸問題という意味あい、「風土問題」(climate problem)と命名された。

結局、職務問題からは「頻度」と「深刻さ」の両側面に関し、それぞれ上記2つの尺度が引き出されたことになる。なお、因子分析の結果は第3の因子の存在を示唆したが、解釈や信頼性の問題から尺度としては採用されなかった。

### 職務欲求

職務欲求の測度として、「配慮」と「体制づくり」(Stogdill & Coons, 1957)に対応する17項目のリーダシップ行動項目が採用された。新入社員本人に対してはまず、上司が彼に対してそれぞれのリーダシップ行動をどのくらいおこなっているか、すなわち、彼は上司からそれらをどのくらい「受領」しているか、が問われた（5点法）。ついで同一の項目に対して、受領の如何を問わず、本人としてはそれをどれだけ欲しいと望んでいるかという「希望」の水準が、同じ5点法で質問された。後述するように、本研究では「希望」と「受領」の乖離<sup>ギャップ</sup>の巾が計算され、この乖離尺度が欲求不充足の度合、すなわち職務満足の1指標、として用いられることになる。

本人と対応するかたちで、同一内容の17項目が上司に対しても適用された。すなわち上司に対しては、それぞれの行動項目において彼が部下に対してそれをどれくらい与えているか（「供給」）、という側面がまず問われた。ついで、部下がそれをどのくらい欲しいと上司が見ているか（「需要」）、が質問された。因子分析の結果は、受領・希望および供給・需要の各側面を通じて、つぎの2つの因子の存在を明らかにした。

●**上司からの支持**： この因子は、上司が所有する有形無形の個人的資源がどの程度部下に対して与えられているか（部下はそれらをどのくらい受領し、また欲しているか）、という側面を特徴づけている。たとえば、部下の仕事に気を配る、部下の気持を配慮する、仕事ぶりをフィードバックする、信頼を与える、問題解決の労をとる、などの項目がこの「上司からの支持」(leadership support)を構成する重要な要素となっている。

●**職務充実**： この側面は、上司の行動が部下の職務内容の充実に対して大きな貢献をなしている、という観点から「職務充実」ファクターと名づけられた。具体的内容としては、決定に参画する機会が与えられる、本当にしてみたいと思う仕事につける、自分の創意工夫が生かせる、権限が十分与えられる、専門的知識や技術が学べる、と

いった項目が重要なものとしてあげられる。

まとめれば、職務欲求は本人の「受領」と「希望」に対してそれぞれ上記2尺度、上司の「供給」と「需要」に対してそれぞれ2尺度と、合計8つの結果変数を生み出したことになる。

### 職務挑戦

ここでは挑戦的な職務経験を暗示する20の役割エピソードが提示され、本人がこのようなエピソードを経験する機会がどの程度存在しているのか、が問題とされた。これらのエピソードは、回答者との面接を通じてわれわれが収集したもので、最終回（第7次）の質問紙調査ではじめて具体化された。本人に対しては、現在の自分の仕事に関連して、それぞれのエピソードを経験する機会がどの程度現在存在しているのか、が問われた。同一の質問内容は視点を変え、上役から見た部下の職務挑戦、というかたちで上司にも提示された。この項目群における因子分析は、つぎの2つの因子を生み出した。

●**中心性の増大**： この側面を特徴づけるエピソードは、会社や課の中心的な仕事に対して、本人の役割がどの程度かわりを持つか、を特徴的な内容としている。たとえば、自分が会社のためにひと倍がんばっていることを知らしめる機会、自分が会社の方針を理解し支持していることを示す機会、将来の管理者として必要なスキルをみかく機会、業務や人事上の問題について相談をうける機会、等々である。これらのエピソードを通じて多分本人は、組織における自己の役割が、より中心的な部分に触れるようになったことを経験するのだろう。この意味で、第1の因子は「中心性の増大」(increased centrality)と命名された。

●**職務要求**： この因子を特徴づけるエピソードとして、つぎのような項目が浮かびあがってきた。自分の持っている専門知識・スキル・技術が強く要求される仕事を与えられる機会、関連部門の人をまとめたり部署内でリーダーシップを発揮する機会、担当業務を代表して公式報告や発表をお

こなす機会、業務決定や判断が自分にまかされる機会、などである。これらの項目群は、職務そのものが本人の能力や専門知識を要求し、挑戦を迫っている、という内容を示唆している点から「職務要求」(task demand)と名づけられた。

前述したごとく、上役の目から見た部下の職務挑戦の経験を問うかたちで、上司に対しても同一内容の20のエピソードが提示されたが、因子分析の結果は本人の場合と同様、やはり上記2つの職務挑戦尺度を析出している。

### 組織へのコミットメント

本人が組織に対して抱く一体感や帰属意識の程度が、7点尺度にもとづく16の質問項目によって調べられた。Porterら(1976)は、組織へのコミットメントは以下の側面を包含する概念である、と定義づけている。①組織そのものの一部として自己を組織と同一視したい、という本人の強い欲求。②組織のためなら多大な努力も惜しまない、という本人の意気込み。③組織の価値や目標の受け入れと、それらに対する強い信念。これらの側面は、組織へのコミットメントに関するほかの研究においても等しく重要視されている(Brager, 1969; Gouldner, 1960; Grusky, 1966; Hall & Schneider, 1972; Hrebiniak & Alutto, 1972; Sheldon, 1971)。上記の定義から引き出された本研究での16項目は、因子分析の結果、つぎの2つの尺度へと集約された。

●**組織への一体感**： この因子は、本人が会社に対して抱く「心理的価値」(psychological value)を表示する9項目から構成されていた。具体的項目としてはたとえば、「この会社はなんといっても一番ピットリした会社だ」と思う気持、「この会社の社員であると言うとき誇りを感じずる」気持、「この会社を選んでほんとうに良かった」という気持、等々である。これらは、細かい点でいろいろ不平不満はあっても、本人の組織に対する心情や態度のありようを決めるうえで会社組織がいかに重要な存在となっているか、を暗示しており、「組織への一体感」因子と名づけられた。

●**コミットメントの条件**： 第2の因子は、組織へのコミットメントが諸々の条件によって左右される、という側面を明らかにしている。具体的には、“今より多い給料を出す会社があればそちらに移ることを考える”、“自分の好きな仕事さえやらせてもらえるなら、ほかの会社に移っても良い”、“この会社での待遇が今より悪くなったら会社をやめることを考える”、といった項目があがってきている。これらの項目は、給与・仕事・待遇といった要因が、本人が組織にどのようにかかわるかを左右する重要な契機となる、という点から「コミットメントの条件」として一括された。

### 職務欲求不充足

「職務欲求」尺度のところでも述べたとおり、本人の職務欲求に対する「希望」(preferring : P) と「受領」(receiving : R) の「乖離」(discrepancy : D) が、職務満足度の1指標として求められた。この乖離得点が各人について  $D^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (P_i - R_i)^2}{n}$  として計算された (nは職務欲求の各因子を構成する項目数)。したがってこの手続きでは、本人がかくあって欲しいという「希望」の水準と、現実に本人が「受領」する欲求充足機会の水準とが、おたがいにかけ離れてゆけばゆくほど、その乖離

の2乗平均としての  $D^2$  は大きくなり、欲求の不充足度が増大してゆくことになる。

上述の意味で、本研究では、不充足度 ( $D^2$ ) が大きくなればなるほど職務満足度は減少する、という仮定 (Lawler, 1973; Porter, 1964) をとりいれて、 $D^2$  の値をもって職務満足の1指標とみなすことにした。 $D^2$  の値は、各人について職務欲求の各側面ごと、すなわち「上司からの支持」と「職務充実」の2つの因子別々に計算された。なお、上記の「 $D^2$  と職務満足との仮定された関係」を確認する意味で、「全体的職務満足」(overall job satisfaction) の1項目(第7次調査では7項目)が別途用意され、測定された。

### 職務遂行

本人の職務遂行の水準を評価する目的で、つぎの9つの側面での評定(5点法)が、上司に依頼された。すなわち、①仕事そのものの信頼度、②仕事上での状況把握的確さ、③仕事上での対人折衝、④仕事上での計画性、⑤仕事に関連した知識・技能、⑥現時点での業績・仕事への貢献度、⑦好感度、⑧仕事ぶり・業績の将来の見込み、⑨会社への貢献意欲、の9つの側面であった。各側面は、上記のままではあまりにも一般的

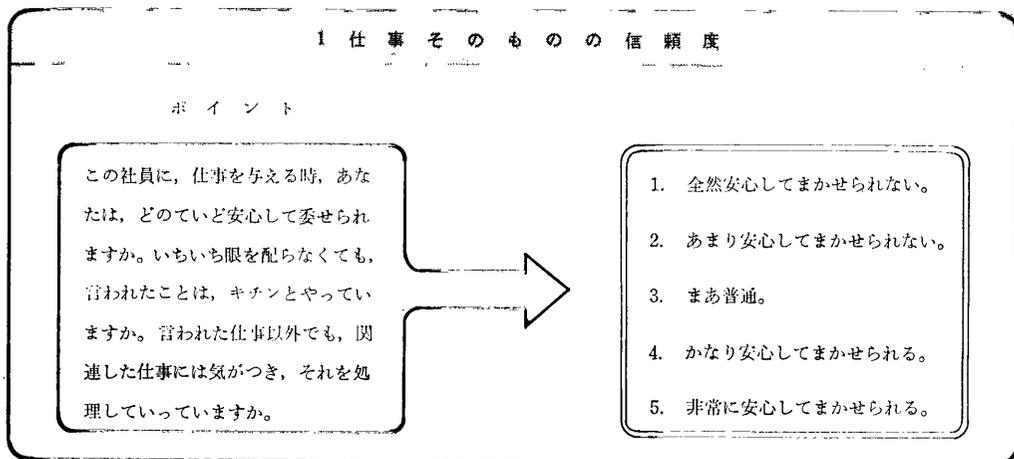


図 2-4

「行動に投錨」された「職務遂行」の評価尺度(例)

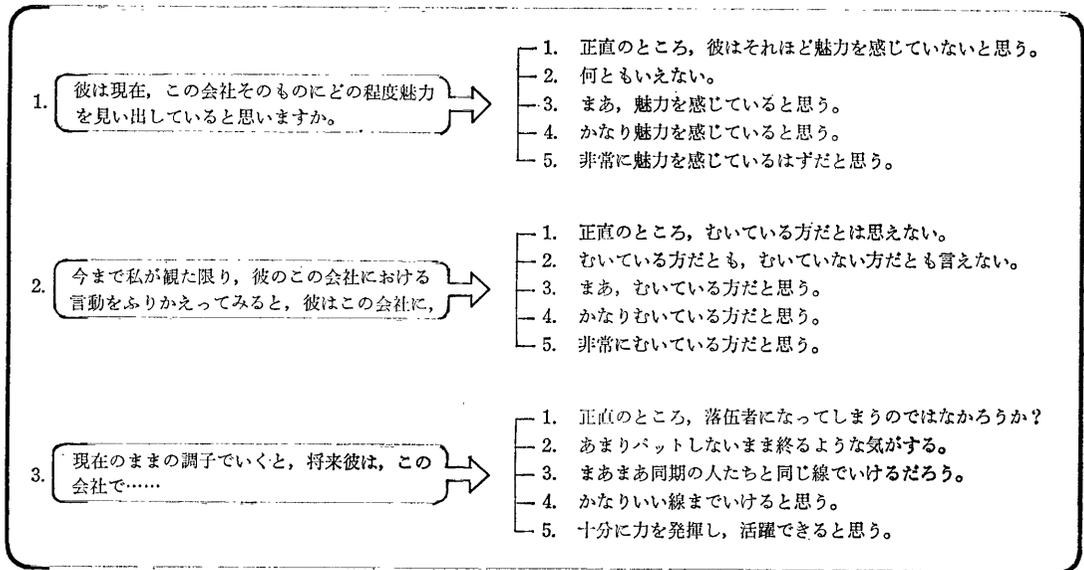


図 2-5 「組織適合性」の評価尺度

で、仕事の場における本人のどのような具体的な行動が問題とされているのかが、必ずしも明確ではない。また、このような一般的質問形式では、評価に際し「ハロー効果」のような“ゆがみ”が生ずることが心配される。これらの点を補足するため、実際の質問紙上では上記の各側面は、現実の「行動に投錨」(behaviorally anchored)され、内容が具体化された。たとえば、①の「仕事そのものの信頼度」は、図 2-4 に例示したようなかたちで上司の評価がもとめられたのである。ほかの側面についても、同様の具体化された行動場面が用意された。

なお、上記 9 側面にわたって上司がおこなった本人の行動評価は、すべて合計され、単一の職務遂行尺度を構成した。

### 成功可能性

職務遂行度の評価について上司は、当該会社組織において、本人が成功する可能性はどの程度のものか、という総合判断を試みることを依頼され

た。可能性の領域として、「この会社での成功」、「ラインの管理者として」、「スタッフの専門職として」の 3 つが用意され、それぞれに対し上司は、成功が「非常にむずかしいと思う」(1 点) から「非常に成功すると思う」(5 点) までの 5 段階の尺度を用いて判定をおこなった。上記 3 つの領域での判定は相互に高い相関を示し、それゆえ 3 得点は合計され、より総合的な成功可能性尺度へと統合化された。

### 組織適合性

3 年目の終りにあたる第 7 次調査において、本人がその時点でどの程度当該組織に「適合した人間」(right-type person) となっているかを、上司の目から 図 2-5 に示した 3 項目を用いて評価してもらった。最終的に、これら 3 項目での得点は合計され、単一の組織適合性尺度を形成した。

### 会社資料にもとづいて作成された結果指標

ハードなキャリア発達結果の指標を作成するため、会社側によって記録されたあらゆる資料が吟味された。しかし、最終的には「業績指標」、「潜在能力指標」、「3年目の冬期のボーナス」の3つだけが結果指標として採択されることとなった。これらの指標の構成については、次章に詳しい説明を譲ることにしよう。というのは、指標の作成にあたり、会社データそのものがまず分析されなければならなかったからである。

なお、ハードな結果指標の中心をなすと思われる「地位」と「給与」は、3年目の終りにおいて

も本人たちのあいだで未だ有意なバラツキを示しておらず、結果指標として採択することができなかったことを付記しておく。

以上、本研究で用いられる予測変数と結果変数の構成について説明してきた。この2組の変数以外に、われわれが構造変数と呼んだ一群の要因が、会社資料にもとづき作成されたことをさきに述べたが、これら構造変数については、具体的な分析場面ごとに詳しい説明をおこなってゆくことにする。

\* \* \*

# 3

## 3つの仮説の検証

1. 予測尺度の信頼性	38
2. 分析の枠組み	41
3. 分析の結果	42
(1) 「垂直的交換関係仮説」	42
(2) 「幻滅仮説」	46
(3) 「潜在能力仮説」	48
(4) 「ハードな結果変数」との関連	50
4. 本章の総括：3つの仮説の予測力	52

本章では、さきに提示した3つの仮説の検証がこころみられる。

分析の目的は、いずれの仮説が一連の結果変数をより体系的に説明するか、を見きわめることにある。この作業は、それぞれの仮説から引き出された予測変数、すなわち『1年目の交換関係』『1年目の幻滅感』『潜在能力』が、3年間にわたるキャリア発達上の諸結果変数の変化

を、それぞれどの程度“正確に”予測しうるかを検討することによっておこなわれる。

本章での分析は、しかし、3つの仮説の単なる検証にとどまらない。“何故にそういう結果となっているのか”という疑問が、さらに詳しく追究され、そして、結果のより厳密な解釈は、次章での問題提起と、新たな分析のこころみへと引きつがれてゆくことになる。

## 予測尺度の信頼性

分析にさきだち、第2章で紹介した種々の変数が、結果として信頼に足る尺度として構成されたかどうかを見きわめる目的で、2つの角度から尺度の「信頼性」の検討がなされた。

第1は、Cronbachのアルファ係数を用いた各尺度の内的整合性（すなわち、構成アイテム同士の均質性）の検討であり、第2は再テスト法にもとづく信頼性の検討である。いうまでもなく後者は、尺度の時間を通じての安定性を吟味することに向けられている。

表3-1は、各尺度のアルファ係数を2次から次の各調査時点ごとに計算し、一覧表として示したものである。表中、カッコ内の数字は、各尺度を構成する質問項目の数をしめしている。

まず本人の質問紙にもとづく尺度であるが、これらにかかわるアルファ係数は.67から.93の範囲で分布している。各尺度とも、2次から7次の調査時点を通じて係数の値は安定しており、時間の経過につれて尺度の内的整合性が悪化して行く、という望ましくない傾向はなんら見いだされない。

つぎに上司の質問紙にもとづいて構成された尺度であるが、係数の値は.69から.94の範囲で分布し、本人の場合と同様、各調査時点を通じて安定した内的整合性が保たれていることが見てとれる。

概括して、表3-1に示された各尺度は、すべて満足すべき高水準の内的整合性をそなえている、ということができよう。なお、「職務挑戦」と「職務満足」の両尺度は、調査の最終時点ではじめて適用されたので、これら2尺度にかかわるアルファ係数は、当該時点（7次）でのみ計算されている。また、項目数が3個以下の尺度については、アルファ係数は計算されない。

尺度の信頼性を検討する第2の方法として、「再テスト信頼性係数」(test-retest reliability

coefficient) がもとめられた。表3-2が結果を示している。この表では、ある調査時点（たとえば2次）での測定を第1回のテストと考え、それにつづく各調査時点（3次から7次まで）での同一尺度による測定が「再テスト」とみなされている。この場合、再テスト信頼性係数は、2次の測定とそれ以降3次から7次での同一尺度を用いた測定結果との相関係数としてもとめられる。たとえば表3-2では、第2次の本人の「垂直的交換関係」尺度は、3次から7次の同一尺度に対してそれぞれ、.70、.49、.53、.51、.37、という再テスト信頼性係数をもっていることになる。以下同様、各尺度について3次とそれ以降、4次とそれ以降、というかたちで全調査時点を基軸とした再テスト信頼性係数が計算された。

まず本人の質問紙にもとづいて作成された尺度の再テスト信頼性であるが、表3-2に示された相関係数は、.24から.83の範囲（中央値=.61）で分布し、すべて5%水準で有意となっている。この結果は、各尺度にもとづく通時の評価が、調査時点を異にしながらも、その都度、同等内容の測定を達成してきた事実を示唆する。この安定性に関して特徴的な点は、さきの「垂直的交換関係」の例からもわかるとおり、各尺度は「直後の再テスト」（たとえば2次に対しては3次、3次に対しては4次、等々）に対して最大の安定性をしめし、時間の経過（たとえば2次に対して3次→4次→5次、等々）とともに、それが序々に弱まっていくことである。この傾向は、絶え間ない組織環境の変化を考慮すれば、不可避の結果とみなさざるを得ないが、にもかかわらず表3-2はわれわれの構成した本人の尺度が、3年間を通じて満足すべき安定性の水準を保っていることを物語っている。

つぎに上司の質問紙にもとづく尺度について、再テスト法による信頼性を検討してみよう。上司

表 3-1  
Cronbach のアルファにもとづく尺度の内的整合性 (N=80)

因子尺度	調 査 時 点					
	2次	3次	4次	5次	6次	7次
●新入社員本人の報告						
1. 垂直的交換関係 (11)	.87	.90	.92	.91	.91	.91
2. 職務問題: (頻度)						
二者間問題 (11)	.79	.79	.72	.69	.79	.78
風土問題 (8)	.69	.67	.75	.71	.80	.71
3. 職務問題: (深刻さ)						
二者間問題 (11)	.79	.88	.85	.78	.85	.88
風土問題 (8)	.81	.82	.81	.78	.84	.81
4. 職務欲求: (受領)						
上司からの支持 (7)	.85	.90	.91	.90	.93	.83
職務充実 (7)	.88	.89	.92	.90	.93	.91
5. 職務欲求: (希望)						
上司からの支持 (7)	.77	.84	.86	.86	.92	.87
職務充実 (7)	.80	.80	.86	.86	.93	.89
6. 職務挑戦						
中心性 (8)	—	—	—	—	—	.92
職務要求 (7)	—	—	—	—	—	.86
7. 職務満足 (7)	—	—	—	—	—	.80
8. 役割幻滅 (9)	.91	.90	.91	.91	.92	.85
9. 組織へのコミットメント						
組織への一体感 (9)	.81	.78	.78	.79	.69	.77
コミットメント条件 (4)	.73	.79	.71	.79	.69	.78
●新入社員の上司の報告						
10. 垂直的交換関係 (11)	.77	.76	.91	.73	.81	.73
11. 職務欲求: (供給)						
上司からの支持 (7)	.71	.72	.86	.78	.77	.76
職務充実 (7)	.81	.83	.90	.82	.86	.76
12. 職務欲求: (需要)						
上司からの支持 (7)	.80	.84	.92	.81	.82	.85
職務充実 (7)	.82	.84	.92	.86	.84	.86
13. 職務挑戦						
中心性 (8)	—	—	—	—	—	.87
職務要求 (7)	—	—	—	—	—	.84
14. 職務遂行 (9)	.88	.92	.94	.92	.90	.93

(注): カッコ内の数字は各因子尺度を構成する質問の項目数をしめす。

の尺度に関しては、相関係数の値は、.13 から .70 の範囲 (中央値=.39) で分布しており、本人尺度のそれにくらべて相当に見劣りしている。とくに上司の尺度では、5% 水準での有意性を達成するのに必要な  $r \geq .22$  に満たない相関係数が

4 個も出現している。以上の結果は、上司の尺度の場合、時間を通じて尺度の安定性が損われる傾向が、本人の尺度の場合にくらべてより強いことをしめしている。

安定性が損われる原因の一端は、上司の変更に

表 3-2  
再テスト法にもとづく尺度の時間を通じての安定性 (N=80)

因子尺度	再 テ ス ト 信 頼 性 係 数														
	2 次 と					3 次 と				4 次 と			5 次 と		6 次 と
	3次	4次	5次	6次	7次	4次	5次	6次	7次	5次	6次	7次	6次	7次	
●新入社員本人の報告															
1. 垂直的交換関係	.70	.49	.53	.51	.37	.65	.61	.60	.42	.71	.66	.48	.80	.47	.45
2. 職務問題：(頻度)															
二者間問題	.53	.34	.46	.48	.24	.57	.67	.56	.38	.62	.53	.36	.64	.29	.46
風土問題	.66	.53	.61	.61	.34	.49	.62	.62	.49	.83	.62	.46	.69	.48	.60
3. 職務問題：(深刻さ)															
二者間問題	.53	.41	.41	.49	.30	.68	.63	.62	.58	.66	.62	.55	.64	.51	.58
風土問題	.70	.53	.57	.63	.48	.66	.61	.59	.59	.75	.68	.66	.77	.63	.64
4. 職務欲求：(受領)															
上司からの支持	.80	.65	.60	.61	.54	.73	.73	.65	.66	.78	.73	.69	.75	.71	.73
職務充実	.55	.43	.34	.39	.41	.59	.50	.46	.43	.73	.66	.44	.70	.47	.44
5. 職務欲求：(希望)															
上司からの支持	.52	.48	.46	.45	.40	.64	.68	.61	.47	.67	.66	.46	.73	.57	.60
職務充実	.33	.30	.35	.37	.40	.42	.59	.46	.46	.52	.55	.41	.64	.54	.57
6. 役割幻滅	.66	.48	.38	.31	.41	.55	.53	.48	.52	.67	.57	.60	.71	.60	.60
7. 組織への コミットメント															
組織への一体感	.78	.57	.61	.59	.42	.72	.70	.70	.54	.82	.78	.74	.83	.63	.64
コミット メント条件	.78	.60	.57	.62	.52	.71	.67	.68	.56	.72	.64	.70	.76	.55	.56
●新入社員の上司の報告															
8. 垂直的交換関係	.68	.54	.30	.23	.33	.44	.29	.23	.13	.52	.47	.29	.69	.32	.21
9. 職務欲求：(供給)															
上司からの支持	.64	.53	.62	.34	.27	.52	.38	.38	.20	.56	.48	.28	.61	.33	.25
職務充実	.69	.39	.36	.30	.23	.49	.40	.22	.22	.56	.48	.33	.53	.39	.31
10. 職務欲求：(需要)															
上司からの支持	.65	.41	.21	.21	.32	.57	.35	.32	.44	.55	.52	.42	.65	.44	.52
職務充実	.65	.47	.44	.22	.35	.38	.32	.15	.23	.59	.31	.25	.65	.46	.40
11. 職務遂行	.70	.32	.22	.15	.31	.59	.37	.34	.41	.56	.64	.55	.69	.44	.46

ある。3年の間に、さまざまな理由で、本人達は、少なくとも1度は上司を変更している。上司の変更が生じた場合、当然ながらその前後での回答は、2人の異なる上司によって行われることになる。変更が生じた場合、この2人の上司がどれだけ一致した報告をもたらすかが、2時点間での尺度の安定性の鍵となる。表3-2の場合、2次から7次まで毎度なんらかの割合で上司の変更が生じつづけたが、結果として各点時間での尺度の相関はゼロやマイナスに突入することなく、一応の安定性を保っている、とみてとることができる。

とくに、本人の職務遂行に対する上司の評価の安定性は相対的に高い（とくに3次以降）。また、半数以上の上司が変更となった6次と7次の間では、ほかの前後する2時点間（2次と3次、3次と4次、等々）とくらべて、相関係数の値はだいぶ小さくなっている。

以上、質問紙にもとづいて構成された尺度の信頼性を、Cronbach のアルファ係数と再テスト信頼性係数の2つから検討した。結果として、各尺度の内的整合性（アルファ係数）も、時間を通じての安定性（再テスト信頼性係数）も、ともに満

足すべき水準にある、と結論することが許されよう。上司の変更が、尺度の時間をおしての安定性を低下させる傾向が明らかとなったが、この結果は尺度そのものが持つ何らかの内部的欠陥に由来するというよりも、上司（回答者）の変更そのことという外的要因によって生じたもの、とみな

すのが妥当であろう。したがって、上司の変更という現象は、それ自体の影響が解明すべき重要な「環境変化」の1つ、と考えられねばならない。この上司変更の影響については、第6章であらためて詳しい分析がおこなわれることになる。

## 2 分析の枠組み

本章に報告する分析は、それぞれの予測変数（『上司との1年目の交換関係』『1年目の幻滅感』『潜在能力』）が、時間の経過とともに変化する一連の結果変数の水準を、どのぐらい体系的に説明し得るか、ということにむけられている。このような分析目的に答える手段として、われわれは「継時分散分析」(repeated measure analysis of variance) を採用した。

この方法のもとでは、新入社員本人（および彼の上司）がそれぞれの予測尺度の上でいくつかのグループに分割され、それぞれのグループが時間の経過とともに結果変数の上でどのような違いをうみだすのか、その違いに意味のあるパターンが見い出せるかが分析の焦点となる。表 3-3 をご覧いただく。本人達は「1年目の交換関係」尺度の得点にしたがって、ほぼ同数の3つのグループに分けられた。分析の焦点は、この3グループが、時間の経過とともに、種々の結果変数（X）においてどのような変化をしめすのか、というこ

とである。

この変化は、つぎの3点から吟味される。

①交換関係効果：1年目の交換関係の水準（「高い」「中位い」「低い」）が、各調査時点ごとの変動を越えて、結果変数に与える効果。この効果は、ある結果変数での3グループの平均値（ $\bar{X}_{1.}$  と  $\bar{X}_{2.}$  と  $\bar{X}_{3.}$ ）が、統計的に意味があるほど十分に大きな違いをもっているか否か、を吟味することによって決定される。

②時間効果：グループ間の差違を問わず、平均して、時間の経過が結果変数に与える効果。この効果は、各調査時点ごとの結果変数の平均値（ $\bar{X}_{.1}$  から  $\bar{X}_{.6}$ ）が、統計的に有意な差をもっているかどうか、を検討することによって吟味される。

③相互作用効果：上記2つの相剰効果の吟味。いいかえれば、「グループ×時間」ごとの平均値（たとえば  $\bar{X}_{11}$ ）が、グループ（ $\bar{X}_{1.}$ ）と時間（ $\bar{X}_{.1}$ ）での平均からどれほど乖離しているか、が問題とされる。この乖離はある結果変数の上で3グループが時間の経過とともに収斂または拡散する傾向を強めれば強めるほど有意味に大きくなってゆくことになる。

以上、仮説検証のための統計的分析の枠組みを「1年目の交換関係尺度」を例にひいて解説したが、これと同様な分析枠組みは、「1年目の幻滅感」と「潜在能力」の両尺度に対しても適用される。すなわち、本人達は上記2尺度の上でもそれぞれ、高い・中位い・低い3つのグループに分

表 3-3

1年目の交換関係尺度にもとづく継時分散分析のための枠組み

予測尺度 1年目の 交換関係	各時点ごとの結果変数の値					平均
	2次+3次 (1年目)	4次	5次	6次	7次	
高い(28名)	$X_{11}$	$X_{12}$	$X_{13}$	$X_{14}$	$X_{15}$	$\bar{X}_{1.}$
中位い(29名)	$X_{21}$	$X_{22}$	$X_{23}$	$X_{24}$	$X_{25}$	$\bar{X}_{2.}$
低い(23名)	$X_{31}$	$X_{32}$	$X_{33}$	$X_{34}$	$X_{35}$	$\bar{X}_{3.}$
平均	$\bar{X}_{.1}$	$\bar{X}_{.2}$	$\bar{X}_{.3}$	$\bar{X}_{.4}$	$\bar{X}_{.5}$	$\bar{X}_{..}$

割され、そのもとの、それぞれの尺度が結果変数の変化に与える影響が、表 3-3 の場合と同様 3 つの「効果」という観点から吟味されることにな

る。

つぎに、分析の結果をそれぞれの予測尺度ごとにみてゆこう。

### 3

## 分析の結果

### (1) 「垂直的交換関係仮説」

垂直的対換関係仮説は、1年目内での上司との交換関係が高ければ高いほど、結果変数の値は、その後一貫して高い水準で推移する、という予測をわれわれに与えている。

分析結果の検討にはいるまえに、まず「垂直的交換関係」そのものが、1年目以降どのように変

化しているのか、を確認しておく必要がある。すなわち、1年目の交換関係にもとづくグループ分けが、その後3年間同じ関係の上でどれぐらい明瞭に維持されているか、を確認することである。図 3-1 をご覧いただきたい。

図 3-1 は、1年目の交換関係で、「高い」「中位い」「低い」とされた3つのグループ(本人)が、それ以降4次から7次まで、同一の垂直的交換関係において、やはり明確なグループ差を維持していることをしめしている。4次以降、「低」グループが「中位い」グループに接近し、両者の巾が縮少してきてはいるものの、垂直的交換関係でのグループの差は、3年間一貫して明瞭に存在している、と考えてよいだろう。いうまでもなく、この差違は「1年目の交換関係」によって規定されているのである。

分散分析の結果は、「垂直的交換」(VE: vertical exchange) 効果が、0.1% 以下の水準で有意であることをしめしている。「時間」(T: time) 効果もやはり同様な有意性の水準にある。くわえて、VE×T の相互作用効果も、 $p < .002$  の有意水準に達している。この結果は、低・中グループの全体への収斂傾向によって引き起こされているものと解釈できる。

結論として、図 3-1 は、「1年目の交換関係」にもとづく本人と彼らの上司のグループ分けが、3年間一貫して有効であることを示している。それでは、それぞれの結果変数は、このグループのもとでどのような違いを見せるのだろうか。以下、主要な結果変数について吟味していく。

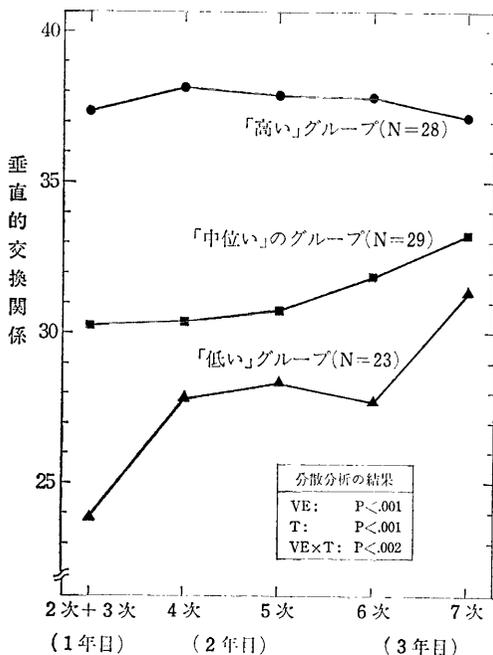


図 3-1

1年目の交換関係にもとづいて区分された3つの新入社員グループごとにみた「垂直的交換関係」の推移

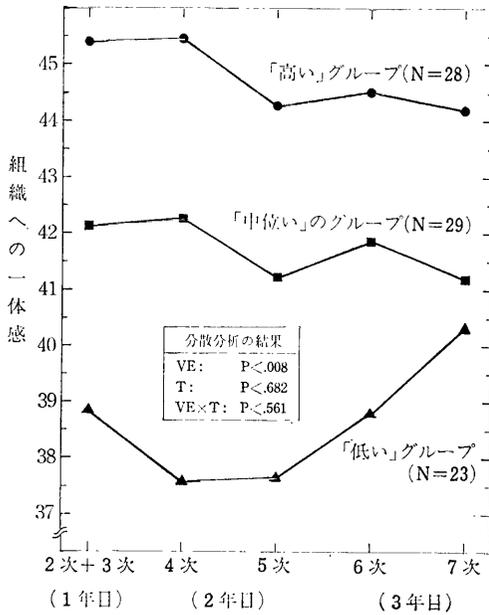


図 3-2

1年目の交換関係にもとづいて区分された3つの新入社員グループごとにみた「組織への一体感」の推移

新入社員本人の報告

●組織への一体感

図 3-2 は、組織へのコミットメントを代表する「組織への一体感」が、1年目の交換関係によってその後3年間どのように規定されたか、を明瞭な形でしめしている。すなわち、入社1年目に直属上司との間で「高い」交換関係を経験したグループは、その経験を通じて高い組織への一体感を抱くようになり、しかもこの組織への一体感、その後3年間一貫して高い水準で保持されてゆく。

このグループと対極にあるのが、入社1年目において、「低い」レベルでしか上司との交換関係を経験できなかったグループである。彼らの組織への一体感、出発点での低さにもかかわらず、その後さらに落ち込む傾向さえ見せている。しかし、この低落傾向には3年目で歯止めがかかり(いいかえれば、一体感が低下しつづけ、ついには会社を去る、という最悪の事態にいたる前に)、

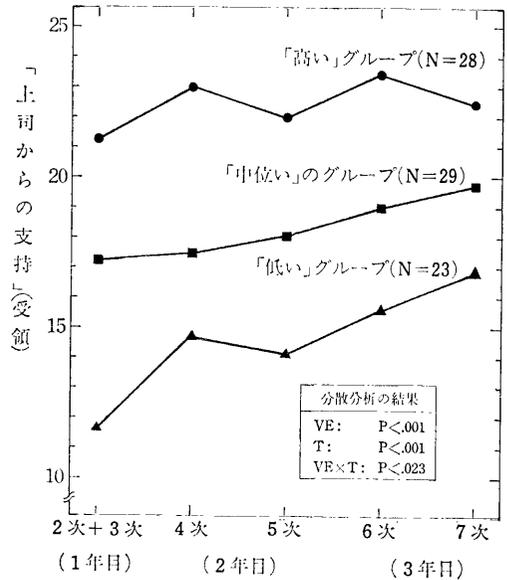


図 3-3

1年目の交換関係にもとづいて区分された3つの新入社員グループごとにみた「上司からの支持(受領)」の推移

組織への一体感、は序々に回復してゆく。にもかかわらずこのグループが、3年間一貫して、最も低い組織への一体感しか感ずることができなかった事実には変わりがない。図 3-2 は、3年目頃から低・中グループが接近する結果として、終局では高グループとそれ以外という2グループ化が、組織への一体感に関して出現する兆候をみせている。

分散分析の結果は、1年目の交換関係(VE)が組織への一体感に与える有意(p<.008)な影響力を明らかにしている。

●職務欲求および欲求の不充足

図 3-3 は、3つのグループそれぞれが、3年間を通じて、「上司からの支持」欲求を満たす機会をどれだけ「受領」したかをしめしている。図から明らかなおと、1年目で上司との「高い」交換関係を経験したグループは、最も高い水準で、「上司からの支持」(上司からの配慮・信頼・フィードバック・援助、等)を受領し、以降この高い水準が持続している。1年目の交換関係が

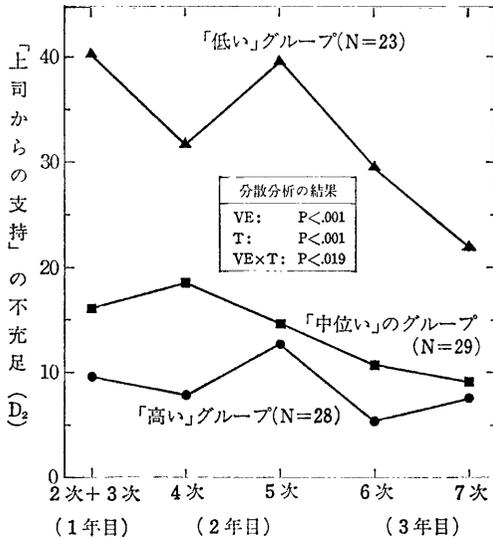


図 3-4

1年目の交換関係にもとづいて区分された3つの新入社員グループごとにみた「上司からの支持欲求の不足」(D<sup>2</sup>)の推移

「低い」グループでは、「上司からの支持」の受領は、4次以降で徐々に回復されてはゆくものの、終始最低レベルで推移している。

職務欲求の「受領」と「希望」水準の乖離をもって、欲求不足度をあらわすと考えることができる。すなわち、本人のこうあってほしいという「希望」水準から、それとはかかわりなく本人が現実に「受領」している水準をさし引いてその差を2乗した値(D<sup>2</sup>)に眼をつける。そして、このD<sup>2</sup>値が大きくなればなるほど、希望と現実の不一致が拡大し、欲求の不足度が促進される関係を想定してみるのである。

この想定にもとづき、図 3-4 にしめされた結果をみると、以下の点が明らかとなる。①1年目の交換関係が「低い」本人グループは、3年間一貫して最高の欲求不足度を持ちつづけることになる。②交換関係が「高い」グループと「中位の」グループでは、不足度に大きな違いはない。がしかし、両者の差は一貫している。③グループ全体として、時間の経過とともに欲求不足度の水準は低下してゆく(この傾向に対応するかたちで、時間効果(T)はp<.001水準で有意となっている)。④とくに、交換関係が「低い」グループでは、時間の経過とともに、希望・受領間での乖離の収束が急速に進行する(図 3-3 から、「受領」の増大がこのグループで最も顕著である点からもうなづける)。結果として、時間の経過とともに3グループが歩み寄る傾向を示し、これを反映してVEとTの相互作用効果は、p<.019の水準で有意な結果をしめしている。

Porter (1961, 1962, 1964) と Lawler (1973) らは、欲求の不足度は職務満足の指標として有効である、という。しかし、われわれの知る限り、この両者の「想定された関係」(有意なマイナスの相関関係)は、いまだ実証データにもとづき明瞭な形で提示されたことがないように思う。本研究では、幸いにも上記の関係を確認するために必要なデータが得られている。表 3-4 の結果をご覧ください。

表 3-4 は、「上司からの支持」および「職務充実」面での欲求不足の大きさ(D<sup>2</sup>)と、単一項目で測定した「全体的職務満足」(7次調査では7項目使用)との相関関係を求めたものである。

表 3-4

各調査時点ごとにみた、欲求不足尺度(D<sup>2</sup>)と全体的職務満足との相関関係(N=80)

欲求不足(D <sup>2</sup> )	調 査 時 点				
	2次+3次 (1年目)	4次	5次	6次	7次
上司からの支持	-.52**	-.51**	-.41**	-.51**	-.25*
職務充実	-.42**	-.37**	-.34**	-.40**	-.22*

(注): \*...5%で有意, \*\*...で有意.

$$D^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (P-R)^2, \text{ 詳しくは、第2章での「尺度の構成」を参照.}$$

表から明らかなおと、欲求不充足の度合は、各調査時点ごと一貫して、全体的職務満足と有意なマイナスの相関関係をしめしている。この結果は、欲求不充足が(D<sup>2</sup>)増大すればするほど満足度は低下する、という一般に想定された両者の関係を裏付ける、ひとつの証左とみなすことができる。

### 上司の報告

以上は、1年目の交換関係にもとづく3つの新入社員グループが、主要な「結果」について本人みずから報告した内容であるが、つぎに各グループの上司達が、3年間、部下としての新入社員本人をどのように見てきたかを検討してみよう。

#### ●職務遂行

問題のひとつの焦点は、たとえば強い組織への一体感を持ち、高い水準の職務欲求と職務満足を経験してきた「高い」交換関係グループは、現実の職務行動において果してどれだけの職務遂行をなしとげてきたのか、という点である。図3-5が、この問いに答える1つの手掛りを与えている。

図3-5は、各グループの上司達によって評価された、本人の「職務遂行」の3年間の推移である。図から明らかなおと、入社1年目に上司との「高い」交換関係を経験した本人グループは、ほかのグループにくらべ3年間一貫して（この間にしばしば上司が変更されたにもかかわらず）、高い職務遂行評価を受けつづけている。

図3-5にしめされた各グループでの変化のパターンは、交換関係の効果が、職務遂行度に影響を与えるまでの時間的経過（タイム・ラグ）を物語っているようにみえる。たとえば「高い」交換関係グループでは、1年目の上司との「良好な」関係は、その期内の職務遂行には直接反映されず、2年目（4次）以降の本人の職務遂行に大きなポジティブな効果を与えるかたちとなっている。すなわち、このグループでは1年目の上司との経験が、以降の活躍のための跳躍台となっているのである。これに反して、「低い」交換関係グ

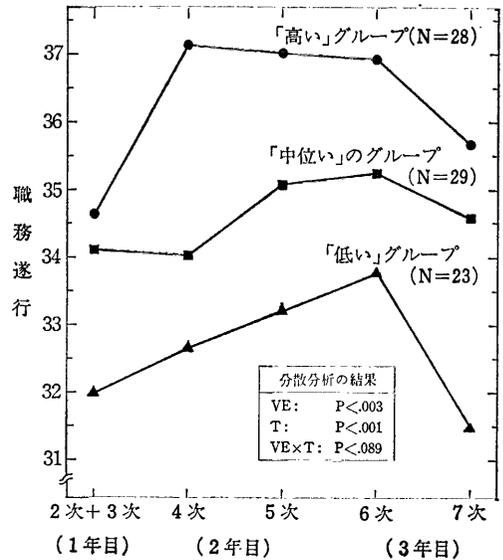


図3-5

1年目の交換関係にもとづいて区分された3つの新入社員グループごとにみた「職務遂行」の推移

ループでは、1年目の上司との制限された交換経験は、その期内で直接的に本人の職務遂行に影響を落としているのである。このグループでは、本人の職務遂行は、出発点からハンディキャップを負うことになり、時間の経過とともにそれが重くのしかってくる（とくに6次以降）傾向すら見てとれる。誇張していえば、このグループでは、1年目の上司との交換関係は、以後の本人の職務遂行にとって、1種の滑り台と化してしまう危険性ははらんでいる。

### ま と め

以上、垂直的交換関係仮説を、「1年目の交換関係」が結果変数に与える効果と予測力という観点から論じてきた。

図3-2, 3-3, 3-4にしめしたとおり、1年目の交換関係は、本人の「組織への一体感」、「職務欲求（受領）」、「欲求不充足（職務満足）」に対し、仮定されたとおりの効果をもたらしている。すなわち、入社初年度に上司との間で、「高い」レベルの期待交換と役割自由度を経験した本人グループは、その経験が「中位い」および「低い」

グループにくらべ、より強い組織への一体感と高い職務欲求の充足および満足を3年間一貫して経験しているのである。注目すべき点は、以上の結果が単に本人の一方的な報告にとどまらず、図3-5に示したとおり、3年間を通じた上司による本人の職務行動評価によっても明確に裏書きされていることである。

以上が主要な分析結果であるが、ほかの結果変数の分析からも、上の結論を支持するデータが得られている。すなわち、「高い」交換関係グループは、ほかのグループにくらべて、①より少ない頻度の「二者間問題」を経験していた（しかし、当該問題の深刻さに関しては、グループ間の差違は見い出されない）。②彼らは「役割の中心性」と「職務要求」の両面で有意に高い職務挑戦をうけていた。③このグループの上司たちは、部下の本人がほかのグループに比し有意に高い「成功可能性」を持っている、と報告している。くわえて、「高い」交換関係グループの上司はみずからもやはり、④高い交換関係を本人に許し、⑤より多くの職務欲求と、⑥職務挑戦を本人に対して供給している、と報告しているのである。

以上が「1年目の交換関係」のもたらす効果のあらましであるが、より詳しい結果の総括は、本章の最終節に譲ることにしよう。

## (2) 「幻滅仮説」

幻滅仮説のもとでは、入社1年目の組織生活の結果として、本人が、“この会社をやめてしまいたい”という幻滅感を強く抱くようになればなるほど、その後の彼の職務経験はますます貧弱なものとなってゆく、というシナリオがテストされる。この幻滅仮説を検証するため、「1年目の幻滅感」尺度にもとづき、本人達は、幻滅感が「高い」(24名)、「中位い」(30名)、「低い」(26名)の3グループに分割された。

垂直的交換関係仮説をテストした場合と同様、統計的分析の焦点はつぎの3点にある。①幻滅感効果：幻滅感の水準が、各調査時点ごとの変動を越え結果変数に与える効果。②時間効果：グ

ループを平均して、時間の経過が結果変数に与える効果。③上記要因の相互作用効果。

結果変数の分析にはいる前に、まず幻滅感そのものの3年間での推移に注目してみよう。第2章で説明したとおり、「1年目の幻滅感」は入社初年度に自己に与えられた役割内容（決定参加・権限・仕事そのものの内容・上司の監督の仕方、等々）にたいし、本人たちがどれだけ強い否定的態度、すなわち「役割幻滅」(RD: role disillusionment)を形成するにいたったか、に焦点を当てている。当面の問題は、この1年目の幻滅感の持続性であるが、図3-6に示された分析結果は、入社初年度に「高い」役割幻滅を経験したグループが、そうでなかったグループに比し、3年間一貫してより強い幻滅感を抱きつづけていることを物語っている。しかし図3-6は、1年目の幻滅感が高いグループでも2年目以降は、“この会社で長く働きたい”という方向での変化が強まり、幻滅感が急速に薄れてゆく傾向をしめしている。

それでは1年目の幻滅感にもとづく、3つの新入社員グループは、ほかの結果変数の上では一体

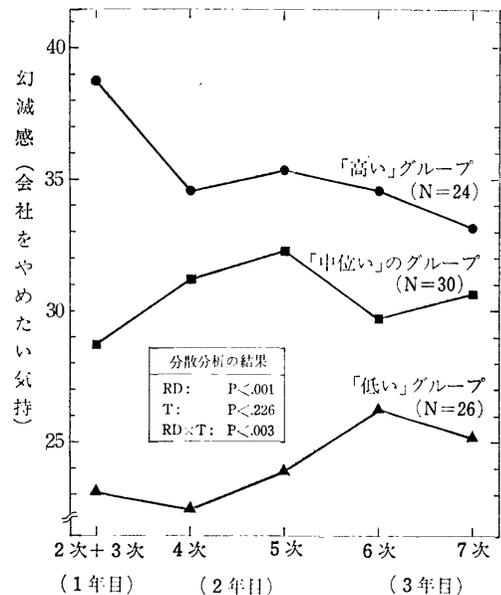


図3-6

1年目の幻滅感にもとづいて区分された3つの新入社員グループごとにみた「幻滅感」の推移

どのような違いを見せるのだろうか。

### 新入社員本人の報告

#### ●上司からの支持 (受領)

図 3-7 は、1年目の幻滅感にもとづく3つの本人グループが、3年間を通じて受領した「上司からの支持」の推移をしめしている。

図によれば、本人が3年間を通じて受領することになる上司からの支持は、彼が入社初年度に経験した、自分の役割に対する幻滅感の水準によって有意に規定される。すなわち、役割幻滅の度合いが「高い」グループは、ほかのグループにくらべて、終始一貫して最低水準の「上司からの支持」しかうけていないのである。ということは、組織で最初にまかされたの自己の役割が、決定参加・権限・仕事そのものの内容といった側面で、“会社をやめてしまいたい”と思うほどに貧弱であった場合、本人はやる気を喪失し、それに呼応するかたちで上司からの支持も低下してくる、という経過を図 3-7 は示唆しているといえよう。いいかえれば、図 3-7 は、入社1年目でやる気をく

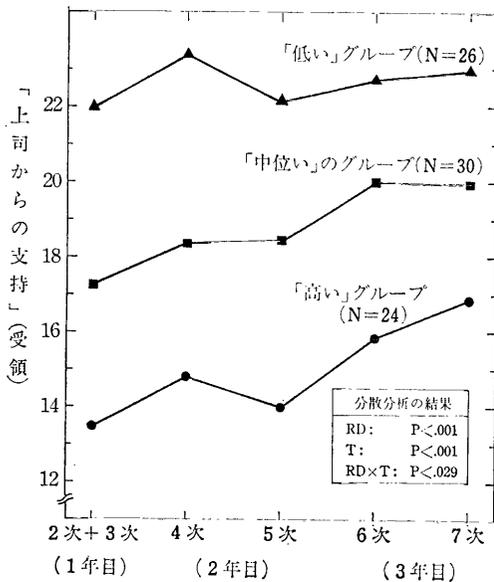


図 3-7

1年目の幻滅感にもとづいて区分された3つの新入社員グループごとにもみた「上司からの支持 (受領)」の推移

じかれることが、その後「上司からの支持」を受領する局面でいかにマイナスの効果を本人に与えているかを物語っている、とみることができる。

図 3-7 と基本的に同一のグループ隔差のパターンが、本人の報告にもとづくほかの結果変数の分析からも得られている。すなわち、1年目の幻滅経験が「高い」グループでは、ほかの2つのグループにくらべ、①「組織への一体感」はより低く、②職務挑戦の度合いをしめす「役割の中心性」と「職務要求」はともにより低い水準となり、③欲求不充足(D<sup>2</sup>)は、「上司からの支持」および「職務充実」の両側面でより大きくなる、ことが見い出されている。

### 上司の報告

#### ●職務遂行

図 3-8 は、1年目の幻滅感にもとづく3つの本人グループにたいし、3年間彼らの上司が与えてきた「職務遂行」評価の推移を示したものである。この図は、1年目の幻滅感が「低く」、”この会社でずっと働きたい”という強い気持を持った本人グループが、3年間一貫して、上司から高い

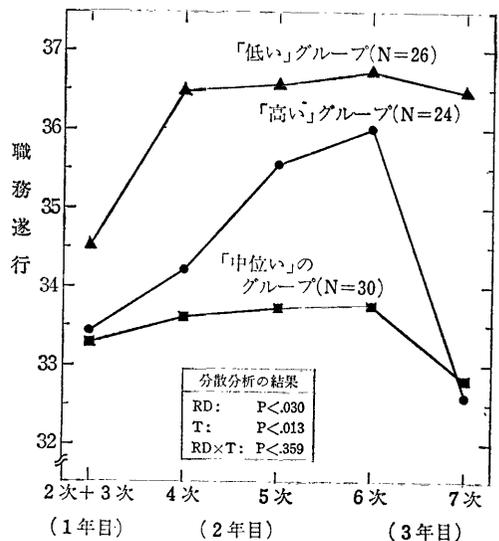


図 3-8

1年目の幻滅感にもとづいて区分された3つの新入社員グループごとにもみた「職務遂行」の推移

職務遂行の評価を受け続けていることを示している。しかし、幻滅感が「高い」グループと「中位い」のグループでは、幻滅感の水準と職務遂行の高さは、逆転している。すなわち、上司は、中位いグループよりも高い幻滅グループに対し、より高い評価を支えているのである。この事実は、幻滅仮説が職務遂行に対して、ごく限定された妥当性しか示し得ないことを示唆している、といえよう。いいかえれば、3年間の職務遂行にとって問題なのは、入社初年度にどれだけ強く幻滅感を抱くに至ったか、という幻滅感そのものの程度ではなく、逆に、このネガティブな幻滅感からどれほど自由であったか（より正確には、“この会社ですと働きたい”というポジティブな態度をどの程度持つに至ったか）、という側面なのである。さらに付け加えるなら、職務行動の評価者である上司の目からすれば、問題は本人がどれだけ“くさっている”かではなく、どれだけ“やる気を持っているか”という点に帰着する、といえるかもしれない。

分散分析の結果は、上述のような「1年目の幻滅感」の効果が統計的に有意であることを示している。しかし、今までの議論からも明らかとなっており、結果は幻滅仮説を部分的にしか支持していない。すなわち、グループ間の差の大きさは統計的に有意な結果をもたらしてはいるものの、差のパターンは必ずしも仮説を支持していないのである。同様な結果は、上司の報告になる「上司からの支持」(供給)においても見い出されている。このケースでは、上司の報告パターンは仮説の予測と不一致を示しているのみならず、この上司の「支持」供給パターンは、図3-7に示した本人の「支持」受領のパターンともくい違っている。

最後に、分散分析の結果は、上司の報告になるほかの結果変数にたいしては、何ら有意なグループ差を生み出さなかった。

## ま と め

以上の結果は、幻滅仮説は本人の報告にもとづいて構成された結果変数は良く説明するものの、上司の報告にもとづいた結果変数に対しては、ご

く制限された説明力しか付与することができない事実を示している。いいかえれば、1年目の本人の幻滅経験にもとづき、その後3年間の彼に対する上司の対応や評価を一義的に予測することは非常に困難である、ということである。その原因の一端は、図3-6に示したように、1年目の「高い」幻滅感そのものが、2年目以降急速に癒され、結果として幻滅経験の持たらずネガティブな影響力が、時間の経過とともに（本人の心の内部での“傷跡”は別として）軽減されてゆくことにある、と思われる。

結論として、幻滅仮説は垂直的交換関係仮説とくらべた場合、結果の説明力において大きな制限を有し、キャリア発達過程の体系的説明要因としては不十分といわざるを得ない。

### (3) 「潜在能力仮説」

この仮説のもとでは、「総合的潜在能力尺度」にもとづき、既述の2つの仮説のテストと同様、本人達は、「高い」(27名)、「中位い」(29名)、「低い」(24名)、の3つのグループに分類された。前回の場合と同様、ここでの分析の目的は、潜在能力・時間・両者の相互作用という3つの効果が、それぞれの結果変数に与える影響力を統計的に検討することに置かれていることはいうまでもない。

#### 新入社員本人の報告

分析の結果は、仮説の予測を完全に裏切るかたちとなり、潜在能力は本人の報告になる結果変数の水準とは、いかなる関係も持たないことが明らかとなった。すなわち、入社時において、いろいろな側面から「高い」潜在能力の所有者と評価された本人グループは、潜在能力が「低い」ないしは「中位い」とみなされたグループにくらべて、入社後の「組織へのコミットメント」「職務問題」「職務欲求」等々、本人の報告になるすべての結果変数において、何ら有意な相違点を示していないのである。もし潜在能力が、仮説が依拠してい

るとおり、本人各人が組織環境の変化に適應できる「一般的適合性」の水準を測定しているとすなれば、「高い」潜在能力グループは、より効果的な環境適應の結果として、ほかのグループとくらべて、有意に少ない「職務問題」や高い「職務満足」「組織へのコミットメント」「職務挑戦」等々を当然報告していなければならない。しかし、分析の結果は予測を完全に否定するものとなった。

問題は、何故このような結果が生まれたのかを追究していくことであるが、その詳しい検討は次章に譲ることにしよう。

### 上司の報告

#### ●職務遂行

図3-9は、潜在能力尺度にもとづく3つの本人グループに対し、3年間、彼らの上司が評価した「職務遂行」の推移を示したものである。

上司は自分の部下である本人の入社試験の成績についてはもとより知らされておらず、ましてや本研究で問題とされている、潜在能力にもとづく

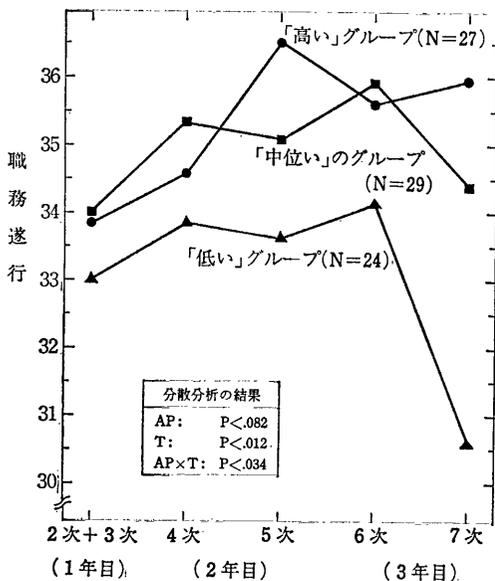


図3-9

潜在能力にもとづいて区分された3つの新入社員グループごとにみた「職務遂行」の推移

本人達のグループ分けなどは、とうてい彼らの関知するところとはなっていない。したがって、上司の本人たちへの評価が、本人に関する何らかの事前評価（入社試験の成績やそれにもとづく社内の噂、等）によって歪められてしまう危険——すなわち「基準変数の汚染」(criterion contamination)——は無視し得る範囲のものである、と考えてよいだろう。それ故、図3-9に示された結果は、潜在能力の違いによって本人の職務行動にまず何らかの差違が生み出され、その差違が日常の観察を通じて上司の目から捉えられ評価されたものと純粹に仮説どおり受けとめて良いだろう。

図3-9は、入社試験を通じて「評価された潜在能力」(AP: assessed potential)が「低い」とされた本人グループでは、上司による職務遂行度の評価が、3年間一貫して最低水準となっていることを示している。とくに、このグループの、6次から7次にかけての評価の落ち込みには著しいものがある。何故にこのような急激な変化が生じたのかは、本研究の範囲では必ずしも明確な説明を与えることはできない。しかし、潜在能力が「高い」ないしは「中位い」のグループでは、同じ時期に多少の変動はあるものの、基本的にはともに安定した職務遂行評価が与えられている点を考慮するとき、図3-9に示されたような潜在能力が「低い」とされた本人達の3年後の姿には、非常に興味深いものがある。

分散分析の結果は、「低い」潜在能力グループとはほかの2つのグループ間での、上述のような時間を通じた分化傾向を反映して、AP×Tの相互作用効果が $p < .034$ 水準で有意であることを明らかにしている。

#### ●成行可能性

図3-10は、上司によって評価された、本人の「成功可能性」の推移を示したものである。図に示された3つの潜在能力グループの変化のパターンは、さきの図3-9で検討した「職務遂行」の推移と軌を一にしているものと考えられる。すなわち、両図において、潜在能力の「低い」グループは、6次から7次の調査期間を通じて、急激な評価の落ち込みを示し、結果としてほかの2つの潜在能力グループから峻別される兆しを見せてい

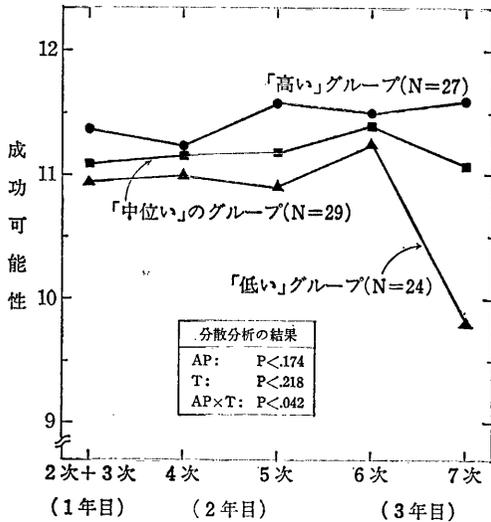


図 3-10

潜在能力にもとづいて区分された3つの新入社員グループごとにみた「成功可能性」の推移

る。このような時間を通じてのグループ分化の傾向は、図 3-9 の場合と同様、グループと時間の相互作用 (AP×T) 効果を有意 ( $p<.42$ ) の水準へと導びいている。何故に潜在能力の「低い」グループに対する評価が、6次と7次の調査時点の間に急激な落ち込みを示すのかは、図 3-9 の場合と同様、現在の分析段階では必ずしも明確ではない。この点に関しては、次章での分析を通じて1つの説明を与える試みがなされる予定である。

## ま と め

以上の分析結果は、1つの重大な疑問をわれわれに提示している。すなわち、本人の「潜在能力」の違いが生み出す効果は、「職務遂行」や「成功可能性」の違いとして上司によって明確に認知されながら、本人の報告になる「態度」や「職務状況」の上には、何故にこれと対応する有意な差違が出現してこないのだろうか、という疑問である。いいかえれば、「潜在能力」が高く、それ故に「職務遂行」と「成功可能性」において上司から高い評価を与えられている本人と、「潜在能力」が低く上記2側面における評価もやはり低い、明らかに異質と思われる本人グループが、彼ら自身

の内部からの報告においては、どうして何らの差違も示さないのだろうか、という疑問である。

この疑問は次のように置きかえることもできよう。すなわち、もし「潜在能力」が何らかの体系的な影響を結果変数の上に与えることができるとするならば、その影響過程は直接的ではなく、ある種の媒介変数に導びかれることを必要とする、という主張である。

次章においては、この主張の本格的究明が試みられる。しかし、その前に、本章で問題としている3つの仮説が、さきに紹介した会社資料にもとづく「ハードな結果変数」に対し、それぞれ果してどれだけの説明力を有しているのかを吟味しておく必要が残されている。

## (4) 「ハードな結果変数」との関連

前章において、ハードな結果変数として「業績指標」「潜在能力指標」「ボーナスの」3つの指標を紹介した。ここでは、3年目の終り、第7次調査時点での質問紙によって評価された「組織適合性」指標を上記に加え、合計4つのハードな結果指標が、いままで問題としてきた3つの仮説とどのような関連を持っているのかを検討する。

まずそれぞれの指標の構成を簡単に説明しておく必要がある。

### ●業績指標

この指標は、会社側によって記録された人事考課の結果にもとづいて作成された。会社の人事考課は、入社2年目から(1年目は意図的に考課は回避されている)年2回づつ行なわれていた。したがって当該指標作成の資料として、第4次から7次までの各調査時点に対応するかたちで、通算4回の人事考課記録が利用可能であった。

この業績指標の作成にあたっては、会社側の人事考課とわれわれの質問紙にもとづく本人の職務遂行評価が果してどのくらい的一致を示すのかまず確認しておく必要がある。というのは、われわれの質問紙によって測定された職務遂行度と会社での人事考課の結果を突き合わせることによって、評価そのものの「妥当性」がテストし得るか

表 3-5  
「会社側での人事考課」と「質問紙による職務遂行評価」との相関関係 (N=80)

	会社側による考課の時期			
	1回目	2回目	3回目	4回目
	(4/73—8/73期)	(9/73—3/74期)	(4/74—8/74期)	(9/74—3/75期)
対応する質問紙による職務遂行評価との相関	4次(7/73)	5次(11/73)	6次(3/74)	7次(2/75)
	.21	.35**	.35**	.38**

(注): \*\*...1%で有意.

らである。表 3-5 はこの結果を示している。表によれば、会社での人事考課と、われわれの質問紙にもとづく職務遂行評価は、第 1 回目の考課を除いて、1% 水準で相互に有意な相関関係を持っていることがみてとれる。

第 1 回目の会社考課の結果は、高い評価を与えられた 5, 6 名の本人と、まったく同じ評価のその他大多数、というごく小さいバラツキしか示していなかった。一方、質問紙による本人の職務遂行の評価は、5 点尺度の上でより広く分布していた。すなわち、第 1 回の会社側考課と質問紙による評価との間には、評価得点の分布の上に大きな相違が見られたのである。これが、両評価の間で .21 という低い相関しか示し得なかった理由の一端である。

「業績指標」は、最終的には、表 3-5 に示された 4 回の会社側人事考課を総合することによって作成された。合計 4 回の人事考課は、必ずしも同一の評価スケールにもとづいていなかったため、指標作成にあたっては、各考課はまず標準得点に変換され、ついでその平均が総合的業績指標として計算された。

#### ●潜在能力指標

入社 3 年目の後半、「多面観察法」(佐野ほか, 1970) にもとづく本人の能力評価が、会社側によって実施された。端的にいうと、多面観察の目的は、本人の能力を、①多様な側面から、②多様な人びとの目を通して評価しよう、とするところにある。評価の領域として百貨店の業務に必要な具体的能力側面と、「技術的能力」「管理的能力」「対人的能力」「エネルギー」「精神的分化度」の 5 つの一般的能力側面がとりあげられていた。

評価の「目」としては、職務における本人の行動をそれぞれ異なった視角から観察できる立場にある 1 群の人びとが、多面評価のパネルとして本人ごとに構成された。評価者のパネルは通常、直属上司とその上役・本人の同僚・先輩・人事課スタッフ・本人自身を含む 6~7 名の人びとからなり、これらの人びとは本人との経験にもとづき、それぞれ独立にさきにあげた種々の側面にたいして、5 点尺度を用いて評価をおこなっていた。

さて問題の「潜在能力指標」であるが、この尺度は前述の技術的能力・管理的能力・対人的能力・エネルギー・精神的分化度の 5 つの一般的能力側面を合計することによって構成された。構成にあたって、まず上記 5 側面での合計点が各評価者ごとに計算され、ついで評価者間での平均が求められ、この平均点が最終的な潜在能力指標として採用された。したがってこの指標は、日常業務を通じて、さまざまな側面からいろいろな人によって、入社 3 年目の終りに評価された本人各人の潜在能力の平均像、とみなすことができよう。

#### ●ボーナス

入社 3 年目の下半期(冬期)に本人が取得したボーナス額が、第 3 のハードな結果指標として用いられた。前章で述べたとおり、「地位」や「給与」といった指標は、3 年間という短い期間では、分析に値いする有意な変化をいまだ生み出しておらず、結果変数として採択することができなかった。

#### 分析の結果

分析の目的は、上述の 3 指標に、第 7 次調査時点で上司によって評価された本人の「組織適合

表 3-6

3つの「予測変数」と「ハードな結果変数」および「第7次調査での評価(質問紙)」との相関関係 (N=80)

予測変数	ハードな結果変数				第7次調査での評価(質問紙)	
	業績指標	潜在能力指標	ボーナス	組織適合性	職務遂行	成功可能性
1年目の交換関係	.13	.22*	.11	.28**	.27*	.25**
1年目の幻滅感	.03	.15	.03	.19	.13	.10
潜在能力	.24*	.26*	.30**	.34**	.38**	.39**

(注): \*...5%で有意, \*\*...1%で有意.

性」(具体的内容については前章を参照)指標をくわえた4つのハードな結果変数が、1年目の交換関係・1年目の幻滅感・潜在能力のそれぞれの予測変数によって、どの程度説明可能であるかを検討することにある。

このための方法として、上記4つの結果変数と、それぞれの予測変数との相関関係が吟味された。表3-6がその結果を示している。表3-6からは、1年目の交換関係と潜在能力の2つの予測変数が、ハードな結果変数と有意な相関関係を持っていることが読みとれよう。とくに潜在能力は、それぞれの結果指標と一貫して高い相関を示している。これに引き換え、1年目の幻滅感は結果指標のいずれとも何ら有意な相関を示していない。

表3-6はそれぞれの予測変数と、3年目の終り(第7次調査)における質問紙をとおしての上司による本人の「職務遂行」および「成功可能性」評価との相関も同時に示している。相関関係のパターンは、ハードな結果変数の場合と同じく、1年目の交換関係と潜在能力とでは有意であるが、1年目の幻滅感とでは何ら有意な関係が見い出されていない。上記の結果は、さきに論じた分散分析にもとづく1年目の交換関係と職務遂行との関

係(図3-5)、および潜在能力と職務遂行(図3-9)、成功可能性(図3-10)との関係に関する結果とも良く符号するものである。

まとめとして、表3-6は、入社3年目の終りでとらえられたハードな結果および職務遂行と成功可能性に関する評価が、1年目の交換関係と潜在能力のそれぞれによって予測可能となっていることを示している。とくに潜在能力尺度は、全結果変数を通じて高い有意な相関関係を生み出している。これに反して1年目の幻滅感は、3年目の終りの諸結果とは何ら有意な相関を示していない。

さきの分散分析において1年目の幻滅感が、本人の報告にもとづく結果は良く説明するが、上司の報告にもとづく結果とは一貫した有意味な結果を生み出していない点が指摘された。ここでの結果も、幻滅感の説明力が、本人からの「内部報告」のみに限定される傾向を示唆しているといえよう。これと逆の意味で、潜在能力尺度の説明力は、本人自身を除いた「外部報告」に対してのみ発揮される。しかるに、1年目の交換関係尺度は「内部」および「外部」の両報告に対して、一貫したより体系的な説明を与えているとみなすことができるのである。

#### 4

### 本章の総括：3つの仮説の説明力

大卒新入社員のキャリア発達過程に関する3つの仮説を、実証的データの分析にもとづき吟味し

た。総括として、それぞれの仮説の持つ結果変数への説明力を比較検討する目的で、継時分散分析

表 3-7

## 縦時分散分析による「3つの仮説」のテスト結果一覧

結果変数	予 測 変 数			
	1年目の垂直的 交換関係	1年目の幻滅感	潜在能力	時 間
●新入社員本人の報告				
職務欲求：(受領)				
・上司からの支持	**	**	×	**
・職務充実	**	**	×	**
職務問題：(頻度)				
・二者間問題	**	**	×	×
・風土問題	×	×	×	**
職務問題：(深刻さ)				
・二者間問題	×	×	×	**
・風土問題	×	×	×	**
職務挑戦				
・役割の中心性	**	**	×	—
・職務要求	**	**	×	—
組織へのコミットメント				
・組織への一体感	**	**	×	×
・コミットメント条件	×	×	×	×
職務欲求不充足				
・上司からの支持	**	**	×	**
・職務充実	**	**	×	×
●新入社員の上司の報告				
職務欲求：(供給)				
・上司からの支持	**	*	×	**
・職務充実	**	×	×	**
垂直的交換関係	**	×	**	**
職務挑戦				
・役割の中心性	*	×	×	—
・職務要求	*	×	×	—
職務遂行	**	*	**	**
成功可能性	*	×	**	×

(注)： \*…5%で有意，\*\*…1%で有意；\*\*\*…時間効果との相互作用で，5%で有意。

×…有意な関係は認められず；—…調査が1時点（7次のみ）のため，時間効果は分析上考慮されていない。

の結果にのって表 3-7 が作成された。

この表からは，なんといってもまず，1年目の垂直的交換関係の持つ，一貫した，結果変数に対する効果が注目されてこよう。この効果については，図 3-2 から図 3-5 をもちいてすでに詳しく吟味されたが，本表からも明らかなおとおり，同

様な効果のパターンは「職務問題」（深刻さ）を除いたすべての結果変数におよんでいる。とくに注目すべきことは，1年目の交換関係の持つ効果が，本人自身の報告に強い影響を与えているに留まらず，この本人自身からの報告を裏書きするかたちで，彼らの上司からの報告によっても一貫し



# 4

## 予測変数間の相互作用分析

1. 3つの予測変数の独立的な効果	56
(1) 「1年目の交換関係」	56
(2) 「1年目の幻滅感」	57
(3) 「潜在能力」	58
2. 相互作用効果：「潜在能力」要因と「垂直的交換関係」要因の織りなす効果	60
(1) 2要因の相互作用に関する仮説	60
(2) 分析の枠組み	62
(3) 分析の結果	63
3. 本章の総括：組織内キャリア発達システムの基本構造	70

本章では、これまで別々に論じてきた3つの予測変数間の相互作用が問題とされる。

分析の焦点は、キャリア発達の説明要因として考えられた3つの変数が、相互にどれだけ影響しあい、どれだけ独自の効果を、種々の結果変数のうえにもたらしているのか、を明らかにすることである。

たとえば、「1年目の幻滅感」の効果（影響）は、実は、「1年目の垂直的交換関係」から結果したものであり、

後者の「1年目の垂直的交換関係」のもつ影響力をとりぞいた場合、結果変数に対する、前者の独立した（固有の）説明力は消滅してしまうかもしれない、という可能性は検討・吟味してみる必要があるだろう。もちろん、この例とは逆の論理も十分成立しうる。さらにいうならば、相互作用のありかたは、上記2要因に「潜在能力」要因を加えた、三者みつどもえのより複雑なパターンをしめすのかもしれない。

## 1

## 3つの予測変数の独立的な効果

3つの予測変数間の相互関係を解明する手法として、まず偏相関係数が着目された。偏相関係数 (partial correlation coefficient) とは、ある結果変数  $p$  と、1つの予測変数  $x$  との相関関係を、他の2つの予測変数  $y, z$  の影響力を制御することによって、 $r_{px \cdot yz}$  として求められる。たとえば、「組織への一体感」という結果変数と予測変数の1つである「1年目の幻滅感」との相関関係を、他の2つの予測変数（「1年目の交換関係」と「潜在能力」）の効果をコントロールすることによって、検討・吟味していくのである。

以下、それぞれの予測変数と、代表的ないくつかの結果変数のあいだで試みられた、偏相関分析の結果をみてゆく。

## (1) 「1年目の交換関係」

表 4-1 は、「1年目の幻滅感」と「潜在能力」の2つの要因の影響力をコントロールした後で得られた「1年目の交換関係」と主要な結果変数と

の関係を示したものである。

まず単純相関のレベル（カッコ内の数値を参照）では、1年目の交換関係はいずれの結果変数とも、各調査時点を通じて満足すべき相関を示している。この結果は、前章での分散分析から見い出された1年目の交換関係の強い影響力、という周知の事実と良く符号している。しかしここでの問題点は、上記のような1年目の交換関係と諸結果変数との有意な関係は、実は1年目の幻滅感と潜在能力という別の要因の作用から結果したのではないか、という疑問である。いいかえれば、もし後2者の影響力を除去した場合、1年目の交換関係は果して結果変数との有意な相関関係を維持しうるのだろうか、という点である。この疑問は、表 4-1 に示された偏相関係数を吟味することによって明らかとなろう。

表の結果によれば、1年目の垂直的交換関係は、潜在能力と1年目の幻滅感の効果を除外した後も、上役からの支持・職務欲求不充足・職務遂行・垂直的交換関係そのものに対し、各調査時点を通じて一貫して高い相関関係を保っていること

表 4-1

「1年目の幻滅感」と「潜在能力」の影響力をコントロールした後に得られた「1年目の交換関係」と「結果変数」との相関関係 (n=80)

結果変数	調 査 時 点				
	1年目	4次	5次	6次	7次
組織への一体感	-.35 (.27)	-.02 (.35)	-.06 (.30)	-.09 (.23)	-.03 (.25)
役割幻滅	× (.73)	.20 (.52)	.16 (.46)	.33 (.52)	.06 (.41)
上司からの支持	.33 (.70)	.32 (.53)	.39 (.59)	.40 (.59)	.28 (.52)
職務欲求不充足 (上司からの支持)	-.30 (-.62)	-.33 (-.45)	-.20 (-.35)	-.37 (-.50)	-.20 (-.37)
垂直的交換関係	1.00 (1.00)	.51 (.62)	.44 (.61)	.47 (.60)	.23 (.43)
職務遂行	.02 (.17)	.28 (.25)	.17 (.21)	.23 (.14)	.21 (.27)

(注): カッコ内の数値は、単純相関係数。

単純相関係数は、 $r \geq .22$  で  $p < .05$ ,  $r \geq .28$  で  $p < .01$ 。

偏相関係数は、 $r \geq .23$  で  $p < .05$ ,  $r \geq .28$  で  $p < .01$ 。

×印は、「1年目の幻滅感」がコントロールされていることをあらわす。

が明らかである。すなわち、1年目の交換関係は、潜在能力や幻滅感の影響力を越え、独立した有意な効果を、3年間一貫して結果変数に与え続けているのである。しかし、表4-1は1年目の交換関係が、組織への一体感に対しては何らの独立した影響力を持っていないことを示唆している。すなわち、潜在能力と1年目の幻滅感をコントロールした場合、1年目の交換関係は組織への一体感に対し何らの一貫した関連を示していない。

注目すべきもう1つの点は、1年目の交換関係が幻滅感(役割幻滅)に対しても、かなりの影響力を持っているという事実である。すなわち、1年目の幻滅感の効果を除去しても(1年目の役割幻滅がその後の幻滅感に対して与える当然の影響力を除去してもなおかつ)、1年目の交換関係の影響力は4次、5次、6次、7次の役割幻滅とそれぞれ.20, .16, .33, .06という相関係数の水準を保っているのである。この結果は、本人の経験する幻滅感が少なくとも第6次調査時点までは、1年目の幻滅感そのものと、1年目の交換関係の両者によって規定されていることを示唆するものである。

(2) 「1年目の幻滅感」

上と同様の分析が、1年目の幻滅感に関しても

試みられた。この分析においては、「1年目の交換関係」と「潜在能力」の2つの要因の持つ影響力が除去された後、「1年目の幻滅感」と結果変数との関係が吟味された。表4-2がその結果を示している。

まずカッコ内に示した単純相関分析の結果であるが、1年目の幻滅感は、職務遂行を除いた主要な結果変数と、一貫して高い相関を持っていることが見てとれる。この結果は前章での分散分析の結果とも整合している。しかし、問題は潜在能力と1年目の交換関係の効果を除いた後にもたらされる、1年目の幻滅感の独立的影響力である。表4-2に示した偏相関分析の結果は、1年目の幻滅感が、組織に対する一体感を除いた主要な結果変数に対し、何ら独自の影響力を保持していない事実を明らかにしている。この事実は以下のことを意味しよう。すなわち、分散分析や単純相関分析で明らかとなった1年目の幻滅感の持つ効果は、多分に「見せかけ」(spurious)のものであり、効果の真の源として、実は交換関係と潜在能力の2つが介在しているのではないかという可能性である。一方、1年目の幻滅感は、他の2要因をコントロールしても、1年目以後の幻滅感を規定する力を保持し続けている。しかし、表4-1で見たとおり、この1年目の幻滅感の持つ影響力は、垂直的交換関係のあり方には何ら作用していない。以上の結果は、両要因の間での相互影響過程が、「幻

表 4-2  
「1年目の交換関係」と「潜在能力」の影響力をコントロールした後で得られた  
「1年目の幻滅感」と「結果変数」との相互関係 (n=80)

結果変数	調 査 時 点				
	1年目	4次	5次	6次	7次
組織への一体感	.68 ( .64)	.39 ( .50)	.38 ( .46)	.34 ( .40)	.27 ( .36)
役割幻滅	1.00 ( 1.00)	.32 ( .56)	.27 ( .50)	.09 ( .43)	.34 ( .51)
上司からの支持	.50 ( .75)	.13 ( .47)	.11 ( .49)	.10 ( .49)	.18 ( .49)
職務欲求不充足 (上司からの支持)	-.38 (-.66)	-.02 (-.35)	-.08 (-.31)	-.00 (-.37)	-.10 (-.34)
垂直的交換関係	× ( .73)	-.08 ( .41)	.03 ( .46)	-.05 ( .41)	.12 ( .39)
職務遂行	.09 ( .17)	-.16 ( .08)	-.09 ( .08)	-.19 (-.03)	-.09 ( .13)

(注): カッコ内の数字は単純相関係数。

単純相関係数は、 $r \geq .22$  で  $p < .05$ ,  $r \geq .28$  で  $p < .01$ 。

偏相関係数は、 $r \geq .23$  で  $p < .05$ ,  $r \geq .28$  で  $p < .01$ 。

×印は、「1年目の交換関係」がコントロールされていることをあらわす。

滅感→交換関係」ではなく、逆の「交換関係→幻滅感」という方向性によって、より強く規定されている事情を物語っている。

### (3) 「潜在能力」

最後の偏相関分析の試みとして、「潜在能力」と結果変数との関係が、他の2要因（「1年目の交換関係」と「1年目の幻滅感」）をコントロールすることによって吟味された。結論から述べると、結果は前章での分散分析でみられた潜在能力の影響力のパターンに、何ら変更を加えるものではなかった。つまり、1年目の交換関係と1年目の幻滅感、潜在能力が結果変数に対して持つ独自の影響力に対し、何ら重大な修正を加えていないのである。具体的な数字で示すと、まず単純相関のレベルで潜在能力は、1年目、4次、5次、6次、7次の職務遂行評価とそれぞれ .18, .09, .28, .13, .38 という相関関係を持っている。これに対し、1年目の交換関係と1年目の幻滅感の影響力を取り除いた後の潜在能力と職務遂行との偏相関は、各調査時点においてそれぞれ、.16, .08, .28, .14, .38 と単純相関と基本的に同一の値を示している。同様な傾向は、ハードな結果変数に対してもみられる。すなわち、潜在能力は業績指標・潜在能力指標・ボーナスとそれぞれ .24, .26, .30 の単純相関を持っているが、偏相関のレベルでもこれらの値は .24, .27, .31 と何ら大きな変化を示していないのである。また、潜在能力は本人の報告にもとづく結果変数に対し、単純相関・偏相関の両分析をつうじて、何ら有意な結果をもたらさなかった。

### 偏相関分析とその結果：まとめ

以上の偏相関分析の結果をもとに、1年目の交換関係、1年目の幻滅感、潜在能力の3つの予測変数が、一体どのようにからみ合ってキャリア発達過程に影響を及ぼしているか、ということをしよく探ってみよう。

まず、偏相関分析の結果を整理してみると必要である。①1年目の幻滅感、組織への一体感（コミットメント）に対してのみ独自の影響力を持っている。この影響力は、1年目の交換関係や潜在能力の如何によって何ら左右されない。②1年目の交換関係は、組織への一体感を除いたすべての結果変数に対し広範な影響力を示している。この影響力は、1年目の幻滅感や潜在能力の影響を越えた独自のものである。③潜在能力は他の2つの要因とは関係なく、独自の強い影響力を職務遂行やハードな結果変数に対して示している。④幻滅感と交換関係の間での相互影響過程の方向は、交換関係→幻滅感にあり、その逆ではありえない。すなわち、1年目の幻滅感、3年間をつうじて、垂直的交換関係に何ら独自の影響を与えていない。しかるに、1年目の交換関係は、その後の垂直的交換関係と幻滅感の両者に独自の影響力を与えているのである。

以上の結果から、問題とした3つの要因に限定してみるかぎり、新入社員の組織内キャリア発達過程が生み出す諸結果は、1年目の垂直的交換関係と本人の潜在能力の2要因の持つ独自の影響力によって、その大部分がある程度説明されうるものと結論づけることができよう。1年目の幻滅感の独自の説明力は、本人の感じている組織への一体感に限られている。さて、以上の結論に対し、どのような解釈が与えられるだろうか。

まず幻滅感であるが、出発点として、新入社員はどうして入社1年目に、この望ましからぬ態度の変容を経験するのか、ということから考えてみよう。

Dunnette ら (1973) や Schein (1964) の研究によれば、幻滅感、本人が入社以前に組織やそこでの自己の役割に対して抱いていた「期待」の水準と、彼が入社後に経験した「現実」とのギャップの関数として定義されている。すなわち、期待が大きく、現実が貧弱であればあるほど、それだけ幻滅感も大きくなるということになる。本研究では本人達が経験した現実の一端、すなわち、上司との垂直的交換関係が幻滅感に独自の影響を与えている点は明らかにされた（表 4-1 参照）。しかし、入社以前に彼らが抱いていた期待の水準

に関するデータは入手されておらず、残念ながら期待の水準が幻滅感に及ぼす独自の効果を明らかにすることはできなかった。だが、“現実”要因である垂直的交換関係の効果を除外してしまうと、幻滅感独自の説明力はごく限られたものとなってしまった。この事実は、入社前の期待の持つ独自の効果は、ごく限定された範囲（例えば、組織への一体感）にしか及ばないのではないか、ということを示唆する。

本研究では、潜在能力が「一般的適合性」(general adequacy) と解釈されていることは先に述べたとおりである。しかし分析の結果は、潜在能力は職務遂行を中心とした本人に対する上司の評価やハードな結果変数に対しては有意な影響力を持っているが、本人の満足感・態度・職務状況の認知などに関しては、何らの効果も与えていないことを明らかにしている。この結果は、潜在能力を本人の組織環境への一般的適応能力、とする上述の解釈と一致しない。与えられた結果をふまえたより整合的な解釈は、潜在能力は結果変数の一部にしか影響力を及ぼさない、とする「部分的適合性」(partial adequacy) 仮説でなければならぬ。

一般的適合性を想定する場合、潜在能力が高い本人は、組織環境への高度の適応の結果として、潜在能力の低い本人と比べ、やる気・一体感・満足感が高まり、上司の評価もそれだけ高くなることが予測される。しかし、前章でみた分散分析の結果は、この予測を許すものとはなっていない。いいかえれば、「やる気・一体感・満足感が高まり、それだけ上司の評価も良くなる」ためには、潜在能力が高いだけでは不十分ということになる。潜在能力は単なる1つの条件でしかない。すなわち、潜在能力が文字どおり潜在的な能力として終らず“実力”として開花するためには、

潜在能力を現実の職務行動に転化せしめる他の何らかの条件が必要であろう、ということである。以上が部分的適合性にもとづく潜在能力の解釈であるが、この解釈から推理されてくる諸仮説とその検証は、本章の後半で展開される。

最後に、本人-上司間の垂直的交換関係は、結果変数に対して最も広範な影響力を示している。われわれが垂直的交換と名づけた本人 ↔ 上司の関係は、期待の交換と役割自由度の2つの側面によって特徴づけられている。高いレベルの垂直的交換関係とは、本人が援助・理解・配慮・支持といった個人的(対人的)サービスを上司から期待でき、かつ自己の職務において広い範囲の自由裁量を許されている、本人の役割状況を意味している。いいかえれば、このような役割状況のもとでは、本人は自己の役割を自ら開発し発展させてゆく自由裁量の幅をより広く与えられ、そのために必要な理解や支持といった対人的資源を、より多く上司から期待できることになる。

高い目標と期待を持って入社した新入社員たちにとって、入社1年目に上記のような良好な上司-部下関係を経験することが、その後、本人の仕事への動機づけや成長のためにいかに重要なものとなるかは、ここで改めて強調するまでもないだろう。入社1年目の上司との良好な交換関係は、本人が組織の中で自己の役割を自ら開拓し充実させてゆくために不可欠な、成長への動機づけという跳躍台を準備したものと考えられる。この効果によって、1年目の垂直的交換関係は、非常に広範で持続的な影響力を、結果変数の上に及ぼすことができたものと解釈されよう。しかも、1年目の交換関係の与えた効果は、潜在能力や幻滅感が生み出した効果とは独立の、きわめてユニークなものであったと考えられるのである。

## 2

## 相互作用効果：「潜在能力」と「垂直的交換関係」の織りなす効果

以上の偏相関分析の結果は、潜在能力と垂直的交換関係の2要因が、新入社員の組織内キャリア発達過程に対し、主要な独自の影響力を及ぼしていることを明らかにした。垂直的交換関係は、仕事への動機づけや上司との恵まれた対人関係をテコとして、本人のキャリア発達に広範で持続的な効果を与えていた。また、潜在能力の及ぼす効果は、仮説に反し、一般的というより多分に部分的ではあったが、強力でそれなりに一貫したものであった。これらに対して、幻滅感の及ぼす影響力は、垂直的交換関係という現実要因からその大部分が派生しており、独自の影響力はごく限定されたものでしかなかった。

しかし、以上の結果は、潜在能力と垂直的交換関係の2要因が、キャリア発達過程の重要な独立的規定要因である、という単なる一般的事実を明

らかにしているにすぎない。

この結果を所与として、次に推論さるべき、より精緻化されたキャリア発達過程の説明仮説は、一体いかなるものであろうか。この推論は当然の結果として、2要因の作り出す相乗効果の分析へと、われわれを導びかなければならない。なぜなら、今までの分析をつうじて、潜在能力と上司との交換関係という2つの要因が織りなす影響力のもとで、新入社員本人のキャリア発達過程が展開したことが、明確に示されたからである。

## (1) 2要因の相互作用に関する仮説

それでは、2要因の織りなす効果に関して、一体どのような推理をめぐらしていったらよいのだ

表 4-3

## 「潜在能力」と「1年目の交換関係」の2要因の組み合わせが生み出す効果に関する仮説一覧

潜在能力	1年目の交換関係	結果変数に及ぼす効果(仮説)
高い(H)	高い(H)	① 高い潜在能力が、良好な上司との交換関係に媒介され十二分に開花する。ないしは、高い交換関係が本来持っている効果が、高い潜在能力という好条件に恵まれ倍加される。したがって、この組み合わせのもとで結果変数の水準は最高となる。
低い(L)	低い(L)	② 低い潜在能力が、劣悪な上司との交換関係によってネガティブな方向でより一層強化される。ないしは、低い交換関係が本来持っているネガティブな効果が、低い潜在能力によって倍加される。したがって、この組み合わせのもとで結果変数の水準は最低となる。
低い(L)	高い(H)	③ 低い潜在能力は、高い交換関係が本来持つポジティブな影響力を基本的には損わない。 ④ 低い潜在能力は、高い交換関係の本来持つポジティブな効果を阻害し、状況を悪化させる。
高い(H)	低い(L)	⑤ 高い潜在能力は、低い交換関係が与える本来のネガティブな効果を基本的には好転させることはできない。 ⑥ 高い潜在能力は、低い交換関係が与える本来のネガティブな効果を打ち消し、状況を好転させることができる。 ⑦ 高い潜在能力は、低い制限された交換関係によってその発露がはばまれた場合、反動として最も深刻な「失意」(discouragement)の状態を作り出す。この場合、結果変数の水準は、予測②のケースと同じかそれを下まわるものとなる。

(注): H は High, L は Low の略。

ろうか。

まず、分散分析の枠組みを用いて、問題を整理してみよう。この枠組みのもとでは、相互作用は2要因の組み合わせの問題として取り扱われる。例えば、潜在能力が高くかつ1年目の交換関係も高い水準にある場合とか、前者は高いが後者は低い、ないしはその逆、あるいは両者とも低い場合、といった2要因の様々な組み合わせである。そして、個々の組み合わせのケースごとに結果変数に対する影響のあり方を考えてゆけば、2要因の織りなす効果を具体的に記述することが可能となろう。表4-3は、上に述べたような潜在能力と1年目の交換関係の組み合わせが、結果変数に対してどのように異なった効果を与えるかを、仮説のかたちで一覧表にして示したものである。

今もし仮に、潜在能力の部分的適合性仮説の通り、潜在能力が本来の効果を発揮するためには、それを可能にする別の何らかの条件が必要である、と仮定してみよう。本研究のもとで、この仮定を満たす「何らかの条件」とは、1年目の上司との交換関係にほかならない。したがって、表4-3に示された①から⑦までの予測は、潜在能力

に関する部分的適合性仮説を、1年目の交換関係という条件にもとづき具体化したものと解釈される。問題は、1年目の交換関係を条件とした場合、①から⑦までの可能性のうち、どのような組み合わせが最も出現しやすいと予想されるか、ということである。

第1に、もし1年目の交換関係という条件によって、潜在能力が本来の効果を発揮することができるのであれば、その効果の一部はまず表4-3に示した①と②のようなかたちで現われてくることが期待されるだろう。そして、この2つのケースが、結果変数におけるバラツキの上限と下限をそれぞれ形成するものと予想される。ただし、⑦に示したような極度にインタラクティブなケースが生じない、としてのことである。ほかの③から⑥までのケースは、いずれの場合でも①と②の間に位置づけられることになる。

上に述べた相互作用のパターンをより明確に認識するため、表4-3の①、②と、③以下のいろいろなケースとの組み合わせを図式的に示してみよう。

図4-1の(a)をみていただきたい。タテ軸は結果(outcome)変数の水準を表わし、ヨコ軸は時

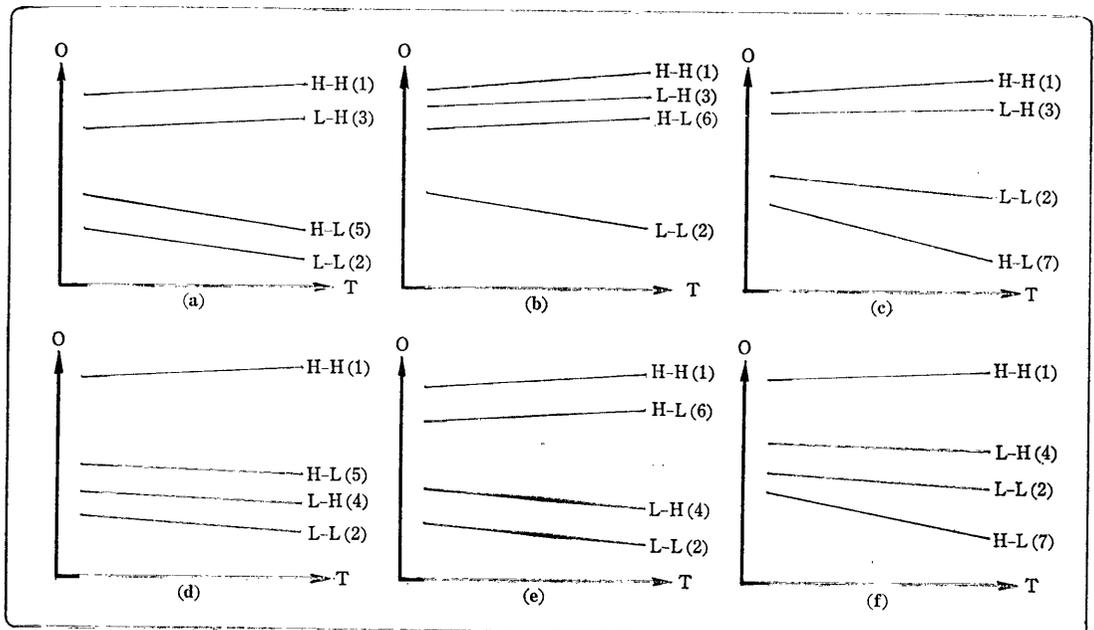


図 4-1  
相互作用のいくつかのパターン

間 (time) を示している。(a) の場合は、表 4-3 における仮説①・②・③・⑤という特定の組み合わせが図式化されている。(a), (b), (c), (d), (e) の 4 つのパターンは H-H (潜在能力と 1 年目の交換関係がともに高いケース) と L-L (両者ともに低いケース) を両極端とし、その中間に L-H と H-L のケースが位置づけられるかたちである。(c) と (f) は表 4-3 の仮説⑦に示された「失意」プロセスが生まれるケースで、H-H と H-L を両極端とし、ほかの 2 つがその中間に位置づけられている。

本研究で予想される相互作用のパターンのひとつは、(c) および (f) として図示されたケースによって代表されよう。このパターンが予想される理由は以下のとおりである。いま、(c) と (f) の両図において、もし 1 年目の交換関係という条件を考慮しないとすれば(すなわち、図中 H-H と H-L を一括して高潜在能力グループとし、同様に L-H と L-L を一括して低潜在能力グループと考えれば)、潜在能力の高いグループと低いグループの間で結果変数の水準に関する差は消滅してしまうことが予想される。いいかえれば、H-H グループの作り出すポジティブな効果が、H-L グループの生み出すネガティブな効果によって相殺されてしまい、結果として高潜在能力グループの平均は、低潜在能力グループの平均と同じ水準に落ち着いてしまう。すなわち、潜在能力はそれ自体としては、結果変数の水準に何ら影響を与えないことになるのである。上述の予測は、潜在能力の単独の効果に関してわれわれがすでに見出した部分的適合性を示す結果と良く符号するのみならず、どうしてそのような結果が生ずることになったかについてもあわせて説明を与えてくれる。図 4-1 中、H-L (7) というケースが含まれない(a), (b), (d), (e) においては、潜在能力は 1 年目の交換関係という条件なしでも(条件があればより強力に)結果変数の上に独自の影響力を及ぼしていることがわかる。

以上を総括するかたちで、潜在能力、1 年目の交換関係、および両者の相互作用に関して以下のような仮説をたててみよう。

●上司との 1 年目の垂直的交換関係は、ほとんどの結果変数の上に有意な影響力を及ぼすが、潜在能力の独自の影響力はごく限られたものとなる。

——[仮説 I]

●高い潜在能力が、1 年目の上司との良好な交換関係によってその発揮の場を与えられた場合、潜在能力は本来のポジティブな効果を諸結果変数の上に広範に及ぼすことができる。一方、逆に高い潜在能力が、1 年目の上司との制限された交換関係によって発露の場を阻止された場合、その反動として高い潜在能力は、本来の効果とは逆の強いネガティブな効果を結果変数の上に及ぼすことになる。——[仮説 II]

●潜在能力が低い場合、1 年目の交換関係の影響は、仮説 II の場合ほど強力には結果変数の上に反映されない。——[仮説 III]

## (2) 分析の枠組み

以上の仮説を検証するため、潜在能力と 1 年目の本人 ↔ 上司間の垂直的交換関係を独立変数とした、継時分散分析がおこなわれた。

まず本人達を表 4-3 に示された考えかたにそって、①潜在能力・1 年目の交換関係ともに高いグループ (H-H グループ)、②両者ともに低いグループ (L-L グループ)、③前者が低く後者が高いグループ (L-H グループ)、④前者が高く後者が低いグループ (H-L グループ)、の 4 つのグループに分割した。分析の目的は、これらの 4 つのグループが時間の経過とともに、種々の結果変数の上でどのような変化と差違のパターンを作り出してゆくのか、を統計的に吟味しようとするところにある。

もしわれわれの仮説が正しいとすれば、諸結果変数の上での 4 グループの相対的位置関係(各グループの結果変数の水準)は、以下のようなパターンを示すことが予想される。① 3 年間という時間をつうじて、結果変数の上で H-H グループが最も高い水準を示し、②逆に H-L グループは最

も低い水準で推移する。③L-L と L-H グループは、両極端を示す上記2グループの中間に位置づけられる。すなわち、分析結果が図 4-1 の (c) または (f) に近似したパターンとなって現われることを期待するものに他ならない。

潜在能力尺度と1年目の交換関係尺度の組み合わせによる本人グループの分割は、結果として表 4-4 のごとくであった。

表 4-4  
分散分析の枠組み:「潜在能力」と「1年目の交換関係」にもとづく新入社員のグループ分け

1年目の交換関係 (VE)	潜在能力 (AP)	
	High	Low
High	H-H 15名	L-H 14名
Low	H-L 16名	L-L 16名

(注): AP: Assessed Potential.  
VE: First-Year Vertical Exchange.

### (3) 分析の結果

結果の吟味にはいるまえに、予測の焦点の1つとなっている上司との垂直的交換関係そのものが、3年間をとおして、潜在能力と1年目の交換関係によって、どのように規定されたかをまず把握しておく必要がある。もし先に述べたわれわれの仮説が正しいとすれば、潜在能力と1年目の交換関係それ自身の上にも反映されなければならないだろう。図 4-2 は、われわれの推理が正当なものであったことを明瞭に示している。この図において、まず潜在能力が高く1年目の交換関係も良好であった H-H グループは、予測どおり3年間一貫して最も高水準の上司との交換関係を経験している。これと対照的な位置にあるのが、高い潜在能力がありながらも入社1年目に制限された上司との交換関係をよぎなくされた H-L グループである。彼らはわれわれの仮説が予測したとおり、3年間一貫して最も低い水準の上司との交換関係

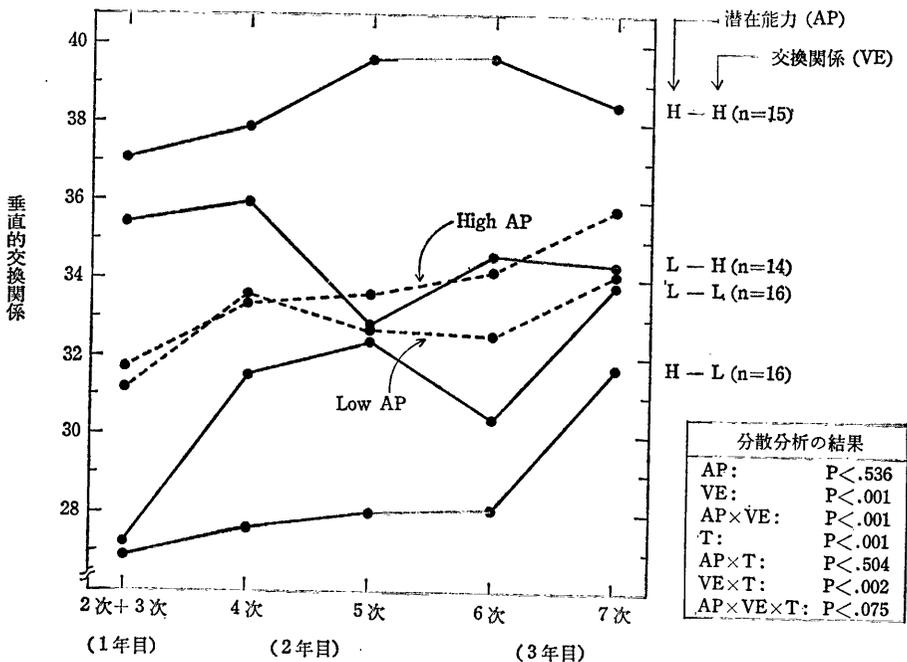


図 4-2

潜在能力 (AP) と 1 年目の交換関係 (VE) にもとづいて区分された 4 つの新入社員グループごとにみた「垂直的交換関係」の推移

の内に留まっている。このグループにおいては、1年目の上司が与えた衝撃とそれに対する本人の反動(失意や幻滅)は非常に大きく、この経験が以降、上司との交換関係の充実・拡大にとって大きな妨げとなっていることが図から読み取れよう。H-Lグループは、第7次調査時点においてようやく好転のきざしを見せはじめている。

さて残りのグループ(L-HとL-L)であるが、先の仮説Ⅲで予想されたとおり、これら2グループは、H-HとH-Lの中間レベルで推移している。潜在能力が低いと評価されているこれら2つのグループにとっては、1年目の交換関係の良し悪しは、潜在能力が高いとされている本人グループの場合とくらべて、持続性のある大きな衝撃とはなっていない。

以上の結果は、潜在能力の効果が1年目の交換関係の水準如何で異なったものとなる、という2要因間での相互作用過程の存在を示唆している。分散分析の結果は、 $AP \times VE$ で示される潜在能力と交換関係の相乗効果が、 $p < .001$ 水準で有意で

あることを明らかにしている。

なお、図4-2は、1年目の交換関係を考慮しなかった場合の、潜在能力独自の効果についても興味ある結果を示している。図中、点線を用いて示したとおり、高潜在能力グループ(High APグループ)は基本的に低潜在能力グループ(Low APグループ)と同一水準にある。くわえて、分散分析の結果も、潜在能力APの効果( $p < .536$ )が有意水準には達していないことを明らかにしている。この結果は、潜在能力はそれ自身独立では本人の交換関係に何ら有意な影響を与えていないことを物語っているといえよう。

さてそれでは、以上の結果を念頭におきながら、以下、主要な結果変数に対する潜在能力と交換関係の相互作用効果を吟味してみよう。

#### ●上司からの支持(受領)

図4-3から明らかとなっており、本人が受領している上司からの支持に対する分析結果は、基本的には図4-2と同一の相互作用のパターンをもたらし

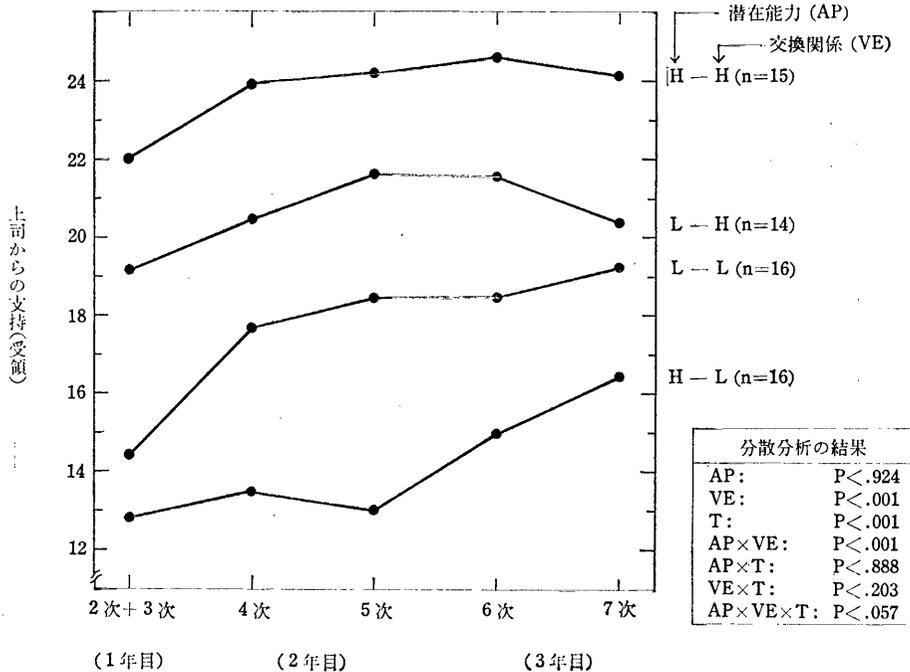


図 4-3

潜在能力 (AP) と 1 年目の交換関係 (VE) にもとづいて区分された 4 つの新入社員グループごとにみた「上司からの支持(受領)」の推移

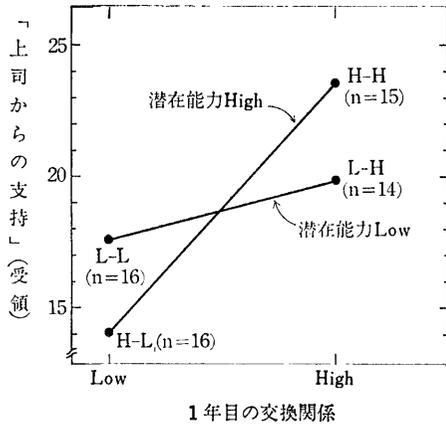


図 4-4

時間要因を一定とした場合の、「上司からの支持(受領)」に対する潜在能力と交換関係の相互作用のパターン

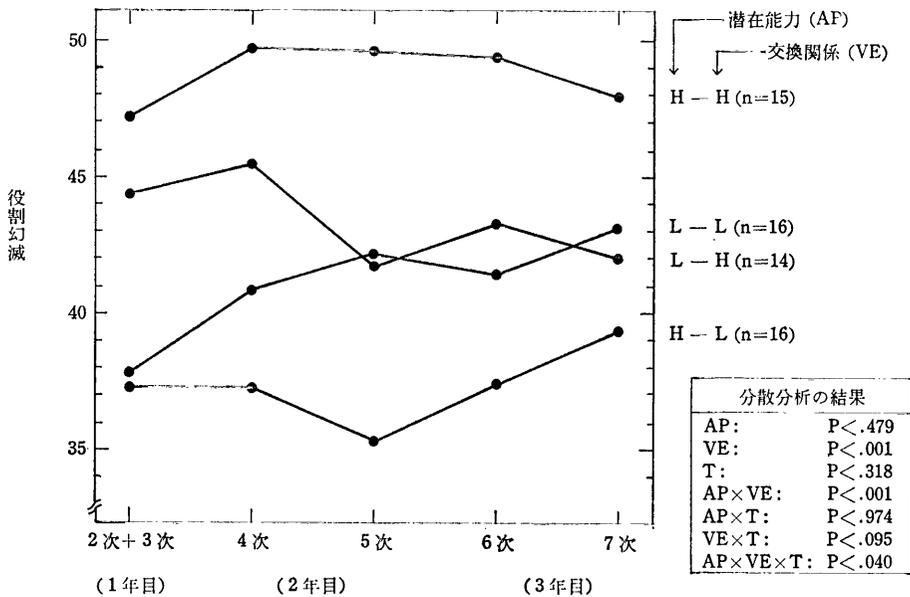
た。すなわち図 4-3 は、潜在能力・1年目の交換関係ともに高かったグループ(H-H)が、3年間一貫して最も高いレベルの上司からの支持を受領し、これとは逆に、潜在能力は高いが1年目の上司との交換関係が低く、そのために潜在能力の発揮を制限されたグループ(H-L)が、終始一貫し

て最低レベルの上司からの支持の受領に甘んずる、というわれわれの仮説に合致した相互作用のパターンを示している。くわえて、潜在能力の低い2つのグループ(L-HとL-L)は、上記2グループの中間レベルで推移している。

以上の結果を反映して、分散分析の結果は、AP×VEの相互作用効果が、 $p < .001$ 水準で有意となっている。また、VEおよびT(時間)の効果もともに $p < .001$ の有意水準に達しているが、APそのものは上司からの支持(受領)に対しては、何ら有意な影響力は与えていない( $p < .924$ )。

相互作用のパターンをより明確にとらえるため、いま時間を一定(平均)とした場合の潜在能力と交換関係の効果について考えてみよう。

図 4-4 は、図 4-3 に示された結果を、時間をつづじて平均化することによって捉え直した、潜在能力と交換関係の相互作用のパターンを示したものである。この図からは、3年間平均して本人が上司からの支持を受け取るレベルは、①潜在能力が低い場合、1年目の交換関係の良し悪し(High・Low)によって大きな影響は受けないが、しかし、②潜在能力が高い場合、その良し悪しは、「上司



分散分析の結果	
AP:	$P < .479$
VE:	$P < .001$
T:	$P < .318$
AP×VE:	$P < .001$
AP×T:	$P < .974$
VE×T:	$P < .095$
AP×VE×T:	$P < .040$

図 4-5

潜在能力(AP)と1年目の交換関係(VE)にもとづいて区分された4つの新入社員グループごとにみた「役割幻滅」の推移

からの支持（受領）」の水準に決定的な差異を生じせしめていることがみてとれる。図4-4に示したような、十字形に交差する相互作用のパターンが生まれる原因は、高潜在能力グループが1年目の交換関係の良し悪しを条件に、両極端に分化してしまうところにある。そして、この分化傾向こそ、われわれが仮説Ⅱにおいて予測した結果にほかならない。

### ●役割幻滅

図4-5は、本人が報告している自己の役割に対する幻滅感の推移を示している。図に示された4つのグループの位置関係は、われわれの仮説が予測したとおりの相互作用のパターンを明らかにしている。すなわち、潜在能力と1年目の交換関係がともに高いグループ（H-H）では、3年間をつらした幻滅経験は最も軽度のものとなっている。（役割幻滅は、得点が大きくなればなるほど幻滅感が少なくなる、という逆スケールで測られていることに注意されたい。）これに反し、高い潜在能力を持ちながらも、制限された上司との交換関係のもとで入社1年目をすごさねばならなかった

H-L グループは、その後一貫して最も厳しい幻滅経験を味わっている。このグループの本人たちは、潜在能力が高くやらせればできる素材であるだけに、制限された上司との交換関係がもたらす反動、その結果としての幻滅感も、それだけ大きいということであろう。潜在能力の低いL-Hグループは、予測どおり上記グループの中間で推移している。

分散分析の結果は、AP×VEの相互作用が $p < .001$ 水準で有意、VEの主効果も $p < .001$ 水準で有意であることを示しているが、APの主効果は、いままでの例と同じく、 $p < .479$ と有意水準にはほど遠い結果となっている。

### ●二者間問題（頻度）

図4-6は、本人が仕事をつらじて上司との間でさまざまな問題（コミュニケーション・権限委譲・決定参加・相互理解等々、本人↔上司二者間に生起する諸問題）を経験する頻度を示したものである。結果は、いままでみてきた潜在能力と交換関係との独特な相互作用のパターンを支持するものである。すなわち、上司との間でいろいろな問

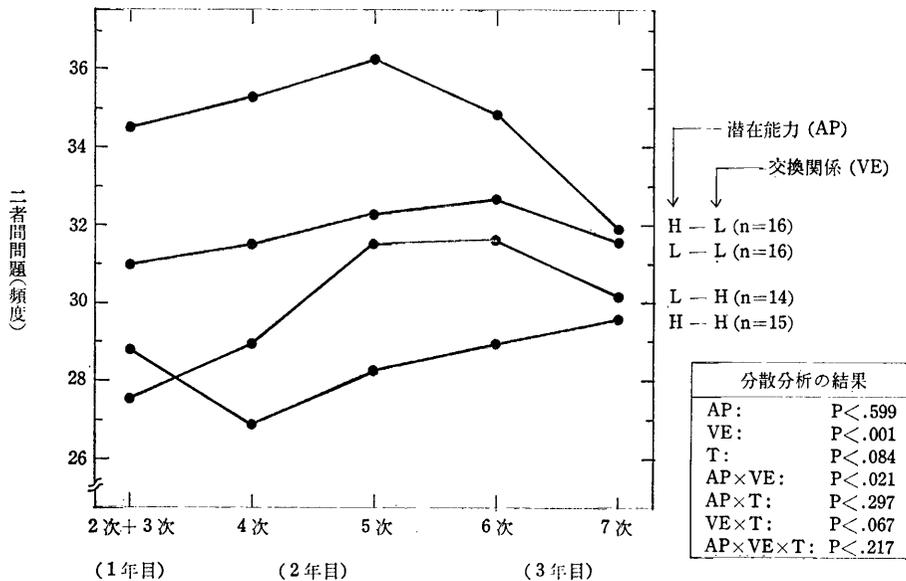


図 4-6

潜在能力 (AP) と1年目の交換関係 (VE) にもとづいて区分された4つの新入社員グループごとにみた「二者間問題 (頻度)」の推移

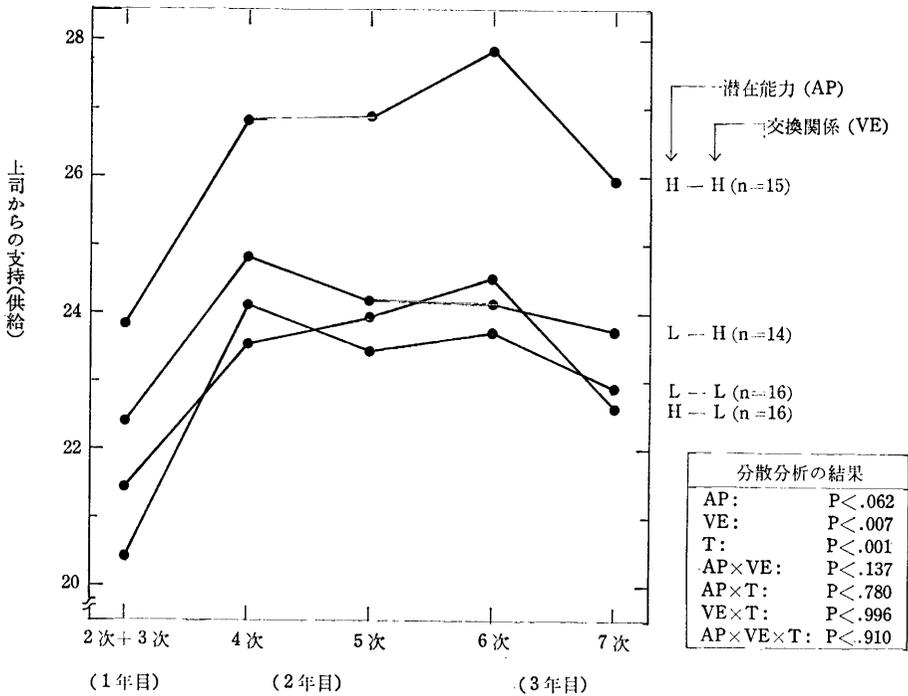


図 4-7  
潜在能力 (AP) と 1 年目の交換関係にもとづいて区分された 4 つの新入社員グループごとにみた「上司からの支持 (供給)」の推移

題を経験する頻度は、H-H グループで最低であり、逆に H-L グループでは一貫してその頻度が最高水準に達している。もっとも、上記の傾向は 2 年目以降徐々に弱まり、第 7 次調査時点において、各グループは全体の平均水準に一樣に収斂してきている。

●上司からの支持 (供給)

以上、図 4-2 から図 4-6 を用いて示された結果は、すべて新入社員本人の報告から引き出された結果変数を問題としている。それでは、潜在能力と 1 年目の交換関係の織りなす効果は、彼らの上司の報告にはどのように反映されているのだろうか。いいかえれば、いままで論じてきた 4 つの本人グループの上司たちは、部下である新入社員本人に対し、それぞれどのように異なる対応を示してきたのだろうか。この問いに答える手始めとして、各グループの上司が本人に対しどの程度「上司からの支持」を供給したかをまず検討してみよう。

図 4-7 がその結果を示している。

この図によれば、潜在能力が高く 1 年目の交換関係も高い本人グループ (H-H) は、3 年間をとおして、「上司からの支持」を最も高い水準で供給した上司に恵まれたことになる。この上司の報告は、図 4-3 で H-H グループの本人が最も高い水準の「上司からの支持」を受領した、と報告している事実を裏書きするものである。しかし一方で、図 4-7 は、この H-H グループの上司とは対照的に、他のグループ (L-H, L-L, H-L) の上司全員が、彼らの部下 (新入社員本人) の置かれた状況の明らかな差異には関係なく、全員一樣にほぼ同一水準の「支持」を本人に対して供給してきたことを物語っている。

図 4-7 は、「上司からの支持(供給)」という行動に関して、上司達が H-H グループ (の上司) とそれ以外、という 2 つの集団に分化していることを示している。このことは、図 4-8 によって、より明瞭に了解されよう。

図 4-8 は、さきの図 4-4 と同様、時間要因を一

定とした「上司からの支持(供給)」のレベルを、各グループごとに示したものである。図4-8は、H-Hグループの上司の「支持」供給がひとり飛び抜けて高く、他の3グループの上司の「支持」供給行動は基本的に同一で、前者よりもだいぶ低い水準に留まっていることを示している。

以上、図4-7と4-8に示された本人に対する上司の「支持」供給のパターンは、先の図4-3とで

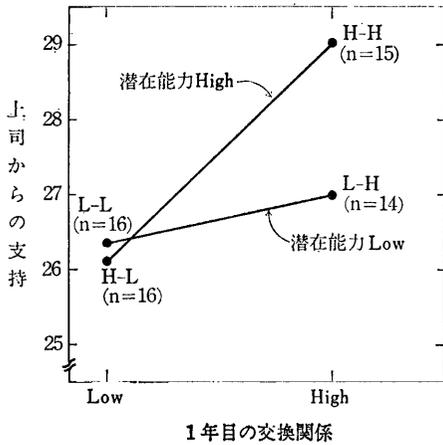


図 4-8

時間要因を一定にした場合の、「上司からの支持(供給)」に対する潜在能力と交換関係の相互作用のパターン

明らかとなった本人の「支持」受領のパターンと、いくつかの点で食い違いをみせている。まず上司達は、H-Hグループと“その他大勢”という単純な二分法でしか本人たちを見ていない。上司の目には、H-Lグループの本人が持つ高い潜在能力や「失意」の状況はまったく反映されておらず、彼らはその他大勢の低潜在能力グループと同一視されてしまっている。いいかえれば、上司の目は一部のH-Hグループのみに傾注されており、それ以外の本人達は、全部このグループの「対極」としてしか見られていない、ということであろう。第2の相違点として、同一の「上司からの支持」という側面に対して、本人による「受領」の水準と上司による「供給」の水準が一致せず、“受給”の不均衡が生じていることがあげられよう。図4-3から明らかのおり、本人による受領の水準はグループ平均で、13点から24点の範囲で推移している。しかし、図4-7に示された上司による供給の水準は20点から28点と受領の水準よりもかなり高い。この原因の一端として、上司が自己のリーダーシップの行動の評価において寛容ないしは防衛的となり、自分に対し気前の良い評点を与えているのではないか、という問題点が指摘されねばならない。

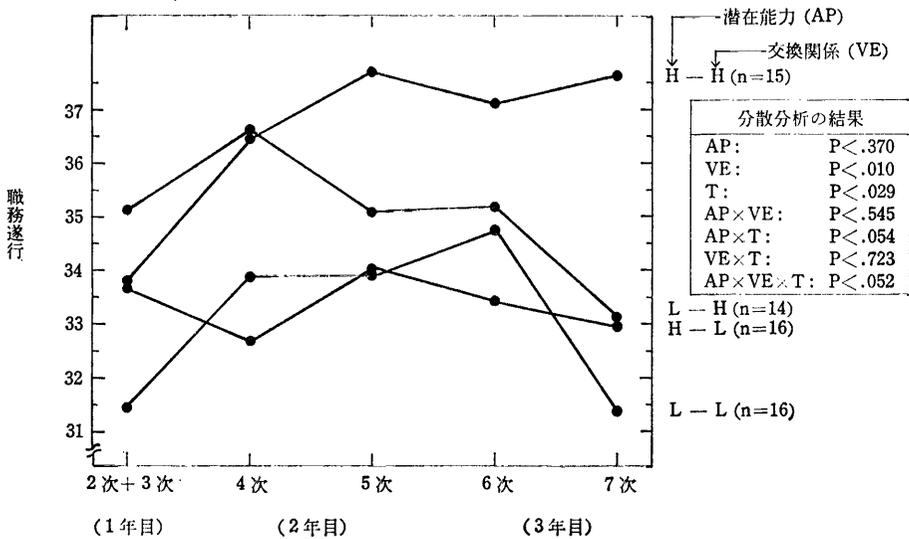


図 4-9

潜在能力 (AP) と 1 年目の交換関係 (VE) にもとづいて区分された 4 つの新入社員グループごとにみた「職務遂行」の推移

●職務遂行

図4-9は4つの本人グループに対し、それぞれの上司が与えた「職務遂行」評価の推移を示したものである。この図においても、潜在能力が高く1年目の交換関係が良好であったH-Hグループは、第4次調査時点でその他のグループから抜け出し、以後一貫して最も高水準の評価を受け続けていることが明らかとなっている。結果として、第4次調査以降、本人たちは最も高い評価が与えられているH-Hグループとその他大勢、という図4-7と同様な2グループ・パターンに分化する傾向を強めている。この傾向は、1年目の上司との交換関係は良好ではあったが潜在能力が低いと評価された本人グループ(L-H)が、それが高いと評価されたグループ(H-H)から、徐々に乖離

してゆくことによって、より顕著となっている。

分散分析の結果は、時間をつうじた上記4グループの分化 (divergence) 傾向を反映して、AP×VE×Tの全要因間の相互作用効果が、有意な水準(p<.052)に達していることを明らかにしている。

相互作用効果の分析と結果：まとめ

以上、潜在能力と1年目の交換関係が時間をつうじて結果変数の上に及ぼす相互作用効果に関し、主要な結果を取り上げ論じてきた。

表4-5は、以上の結果に加え、全分析の結果を一覧表のかたちで示したものである。この表によれば、仮説の焦点であるAP×VEの相互作用効

表 4-5  
潜在能力 (AP) と 1 年目の交換関係 (VE) が時間 (T) をつうじて結果変数の上に及ぼす諸効果一覧

結果変数	主 効 果			相 互 作 用 効 果			
	AP	VE	T	AP×VE	AP×T	VE×T	AP×VE×T
●新入社員本人の報告							
職務欲求：(受領)							
上司からの支持	—	**	**	**	—	—	—
職務充実	—	**	**	**	—	—	—
職務問題：(頻度)							
二者間問題	—	**	—	*	—	—	—
風土問題	—	—	**	—	—	—	—
職務問題：(深刻さ)							
二者間問題	—	—	**	—	—	—	—
風土問題	—	—	**	—	—	—	—
役割幻滅	—	**	—	**	—	—	—
組織へのコミットメント							
組織への一体感	—	**	—	—	—	—	—
コミットメント条件	—	—	—	—	—	—	—
職務欲求不充足							
上司からの支持	—	**	**	—	—	**	—
職務充実	—	**	—	—	—	—	—
●新入社員の上司の報告							
職務欲求：(供給)							
上司からの支持	—	**	**	—	—	—	—
職務充実	—	**	*	—	—	—	—
垂直的交換関係	**	**	**	—	*	—	—
職務遂行	—	**	*	—	*	—	*
成功可能性	—	*	—	—	—	—	—

(注)： \*……5%で有意，\*\*……1%で有意，—……有意性は認められず。

果は、職務問題（深刻さ）・組織へのコミットメント・欲求不充足といった本人サイドの結果変数に対し、統計的に有意な結果をもたらしてはいない。しかし、これらの結果変数について各グループごとの3年間の推移をつぶさに観察してみると、4グループ間での差異のパターンは、図4-3や図4-4に示した姿と基本的に同一であり、H-HとH-Lグループが両極に分解し、他の2グループが両者の中間に位置するかたちとなっているのである。

同様な議論は、上司の報告にもとづく結果変数

に対しても適用される。表4-5から明らかとなっており、AP×VEの相互作用は、時間(T)を加えたAP×VE×Tの形で、職務遂行に対して有意な結果となっている。この場合、相互作用のパターンは、図4-7および図4-9で示したとおり、H-Hグループとその他大勢、という形となって現われていた。しかるに、この2グループ分化のパターンは、程度の差こそあれ、上司の報告になる他のすべての結果変数において見いだされているのである。

### 3

#### 本章の総括：組織内キャリア発達システムの基本構造

ところで、以上で述べたような相互作用のパターンは、一体どのようなメカニズムをつうじて生み出されているのだろうか。いかなる組織内キャリア発達システムの基本構造が、上述のような相互作用パターンを生み出しているかという疑問である。

この問いに答えるため、潜在能力と1年目の交換関係の2要因によって形成される、最も基本的なグループ隔差のパターンは何か、を明らかにする分析が試みられた。グループ隔差の基本パターンを析出する目的で、H-H、L-H、L-L、H-Lのグループは全結果変数をつうじて相互に比較されることになった。表4-6は、この比較検討の結果を一覧表にしたものである。

比較分析にあたって、図4-3に示された最も極端なグループ隔差のパターンがモデルとされた。このもとで、最下位のH-Lから上位に向けて順番に、L-L、L-H、H-Hとそれぞれ、1、2、3、4のグループ番号がまず与えられた。ついで、比較を容易にするため、結果変数の値は全調査時点をつうじて平均化された。この平均値を用い、以下のステップで一連のグループ間比較の作業が行なわれた。

まず第1のステップとして、1から4までのグ

ループの間に、そもそも何らかの差異（その差異がどのグループに起因しようとも）が存在しているか否かが、一元配置の分散分析によってテストされた。表4-6の結果は、職務問題（深刻さ）と成功可能性を除いた他の主要な結果変数の上で、4つのグループは相互に何らかの有意な差異を持っていることを明らかにしている。次のステップは、この全体としての有意差を、具体的なグループ間の差異としてとらえ直す作業である。

そのため、第2のステップとして、表4-6に示した〔t-検定Ⅰ〕の分析が試みられた。この分析では、最も極端な差異のパターンとして、各グループが他のすべてのグループと有意差を示す可能性が検討された。すなわち、①1/2（H-L対L-L）、②2/3（L-L対L-H）および③3/4（L-H対H-H）の対比較が、すべて有意差を生み出すケースである。表4-6によれば、このような4グループ・パターンは、予測変数そのものである垂直的交換関係においてのみ見いだされ、他の結果変数では一般的となっていないことが明らかとなっている。

第3のステップは、〔t-検定Ⅱ〕である。このテストでは、①H-L、②L-L プラス L-H、および③H-Hのグループが対比較された。この3

表 4-6  
グループ間での比較

結果変数一覧	分散分析 (F-検定)	t-検定					
		I			II		III
		1/2	2/3	3/4	1/(2+3)	(2+3)/4	(1+2+3)/4
●新入社員本人の報告							
職務欲求:(受領)							
上司からの支持	**	**	—	—	**	**	**
職務充実	**	**	—	**	**	**	**
職務問題:(頻度)							
二者間問題	**	—	—	—	**	*	**
風土問題	—	—	—	—	—	—	—
職務問題:(深刻さ)							
二者間問題	—	—	—	—	—	—	—
風土問題	—	—	—	—	—	—	—
役割幻滅	**	*	—	**	**	**	**
組織へのコミットメント							
組織への一体感	**	—	*	—	—	*	**
コミットメント条件	—	—	—	—	—	—	—
職務欲求不充足							
上司からの支持	**	—	*	—	**	**	**
職務充実	**	—	**	*	—	**	**
垂直的交換関係	**	*	**	**	**	**	**
●新入社員の上司の報告							
職務欲求:(供給)							
上司からの支持	**	—	—	*	—	**	**
職務充実	**	—	—	*	—	**	**
垂直的交換関係	**	—	—	**	—	**	**
職務遂行	*	—	—	—	—	—	**
成功可能性	—	—	—	—	—	—	*

(注): 表中 1, 2, 3, 4 の数字は, それぞれ H-L, L-L, L-H, H-H グループをしめす。(2+3) は L-L と L-H, (1+2+3) は H-L と L-L, L-H を結合したグループを意味している。ダッシュ (/) で区切られた数字は比較のための対をしめす。

\*……5% で有意, \*\*……1% で有意, —……有意性は認められず。

グループ・モデルは, H-H (4) と H-L (1) という両極の 2 グループと, その中間に位置する低潜在能力グループ (L-L (2) と L-H (3) が結合されたもの), というパターンを代表している。表 4-6 によれば, 本人の報告から得られた結果変数では, この 3 グループ・パターンが支配的であることが見てとれる。しかし, 上司の報告にもとづく結果変数においては, (2+3)/4 の比較は有意となっているが, 1/(2+3) の比較は有意差を示さず, 結果として 3 グループ・パターンは, 基本的なグループ隔差の構造としては十分な支持を受けてい

ない。

さて最後のステップは, H-H (4) とその他大勢 (1+2+3) の間で結果変数の水準を比較する, 2 グループ・パターンのテスト [t-検定 III] である。このモデルでは, H-L, L-L, L-H の 3 グループは本質的に均質な 1 群と仮定され, 彼らと対極にある H-H グループと比較された。表 4-6 に示された結果は, 分散分析で有意なグループ隔差が検出された結果変数においては, グループ隔差の生ずる源がこの 2 グループ・パターンによって, すべて統一的に説明可能であることを

示している。このパターンは、全体として有意なグループ隔差が見い出されなかった成功可能性においてさえ顕著なものとなっているのである。

以上の結果は、潜在能力が高く1年目の交換関係が良好であった H-H グループとその他大勢、という2グループ・パターンによって、主要な結果変数の水準が決定されてくる、という組織内キャリア発達システムの基本構造を示唆しているものといえよう。紙幅の都合上割愛するが、同様な2グループ・パターンは、第7次調査で測定された職務挑戦尺度や、業績指標・潜在能力指標・ボーナス・組織適合性といった一連のハードな結果変数についても見い出されている。

最後に、本章の結論として、今までの分析をつうじて明らかとなった組織内キャリア発達システムの基本構造について、もう少し立ちいった考察をくわえよう。

今までの議論を要約すると、本研究のフィールドとなった「デパート組織」においては、組織内キャリア発達システムは、①潜在能力と垂直的交換関係という2要因を基本的要素とし、②これらの要因の相互作用の結果として、表4-6で明らかとなったような2グループ・パターンの「キャリア結果」(career outcome) を作り出している、

ということになる。さらに付け加えれば、③このパターンは潜在能力と1年目の交換関係がともに高いグループが、他の大多数のそうではないグループと峻別されてくる、という特異な構造を示していた。図4-10の(A)は、以上の3点によって特徴づけられる当該キャリア発達システムの基本構造をモデル化したものである。

この図式の意味するところは、以下のとおりである。図(A)に示されたようなシステムのもとでは、高度のキャリアを発達させてゆく当事者は、まず平均以上の潜在能力の所有者でなければならない。ちなみに、本研究では、本人に能力がなくコネにたよる入社の場合、コネの強さと潜在能力尺度とは有意なマイナスの相関、そして種々の結果変数とは一貫してマイナスないしは零の相関であることが分析の結果から明らかとなっている。しかし、高い潜在能力だけでは十分ではない。その上に、キャリア発達のごく早い時期(多分入社1年目)に、上司との良好な垂直的交換関係を経験する必要がある。この経験、すなわち上司との高い役割期待の交換と広範な役割自由度の経験をつうじて潜在能力は挑戦をうけ、それを乗り越え、本人はしらすらすらうちに高い成長への動機づけと、より高度な職務遂行目標に向かって水路づけられてゆく。上記の過程はより高い業績の達成に

つながり、この結果は上司との関係にもフィードバックされてくる。すなわち、垂直的交換関係は役割期待と自由度の幅をますます高めてゆく、という循環が形成されるのである。

以上のような「上向螺旋」的展開は潜在能力と垂直的交換関係の両者がともに高い水準で結合した場合(H-Hグループ)のみに生じてくる。ということは、このシステムでは、いずれか一方の要因が欠落した場合、残っている他の要因の効果でその欠落を補充すること

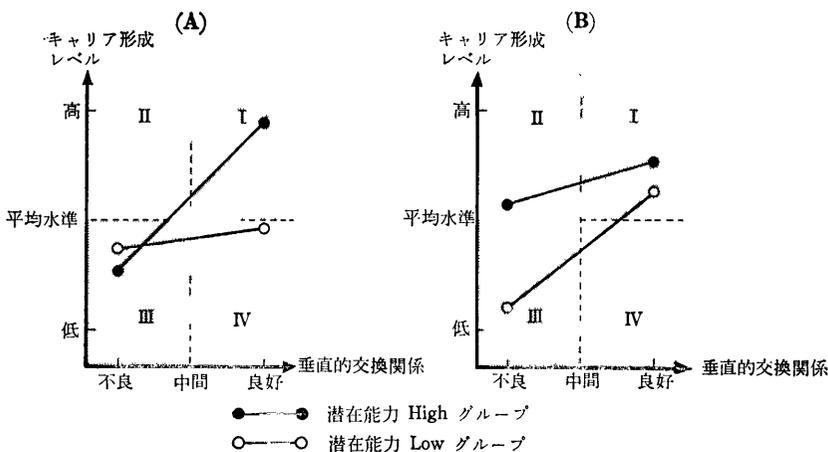


図 4-10

キャリア発達システムの2つの異なる構造：垂直的交換関係と潜在能力の2要因を基礎として構成される「非代替性モデル」(A)と「代替性モデル」(B)

はできない。この意味で、要因の「非代替性」が、図(A)のタイプのキャリア発達システムを特徴づけることになる。さらに付け加えれば、図4-3で示したように、もし高い潜在能力が、制限された本人-上司の交換関係の壁によってその出口をふさがれた(H-Lグループ)場合、非代替性はおろか、キャリア発達は「下向螺旋」的展開、すなわち幻滅プロセスに突入する危険さえはらんでいることになる。

注目すべき点は、図(A)のような構造のもとでの一定期間内のキャリア発達の展開が、潜在能力と対人的環境ともに恵まれ、高い水準のキャリア結果を達成するごく一握りの“エリート層”と、平均水準で低迷する“その他大勢”という2種類の人材インベントリーを、組織の内部に作り出してゆくということである。この場合、高い潜在能力がありながらも対人環境の壁にはばまれ埋もれてゆく“人材のロス”(H-Lグループ)と、せっかく良好な対人環境に恵まれながらも能力不足(そして多分、この能力不足を補うための訓練の不備)のため、結果として人材が育たない(L-Hグループ)、という“機会のロス”の2つが問題として指摘されなければならないだろう。

図(A)と対照的な構造が、図(B)に示した「代替性モデル」である。この図式は、第1章に紹介したBrayら(1974)のAT&T社での研究(詳しくは、最上潤訳、「企業は人をどう変えるか」、ダイヤモンド・タイム社、1974年を参照)にもとづいて作成されている。Brayらは、本格的なアセスメント・センターの運用による潜在能力の徹底した測定と、入社後上司によって本人に課せられた「職務挑戦」(job challenge)の2要因によって、AT&T社における大卒新入社員のキャリア発達を説明しようと試みている。彼らの研究は、いくつかの点で本研究と趣きを異にするが、基本的な理論的枠組み(すなわち、問題とされた2要因の性格と、両要因の相互作用の重要性への着目)においては何ら異なるところはない。Brayらの研究では、主として面接にもとづいた8年間の追跡調査によって、新入社員の組織内キャリア

発達過程が解明されたが、われわれが彼らの得た研究結果の再整理をつうじて得た結論は、図(B)に示したような構造を明瞭に物語っていた。

図(B)は、ある一定期間内でのキャリア発達過程が、図(A)と比べて相対的に大量の、しかも一定水準以上の質を有する人材プールを作り出す、という点において特徴づけられる。このような結果は、2要因を代替的に機能させることによって生じてくるものと考えねばならない。すなわち、①アセスメント・センターによって徹底した「潜在能力」評価を行ない、潜在能力の見きわめと採用ミスの極小化を促進すること、②「垂直的交換関係」をとおして、本人に機会を与え、集中的訓練を行なうことによって、潜在能力が低いとされる人びとを引き上げて行くこと、の2つを同時に徹底させることによってである。

図(B)は、上記2つの施策をつうじて、“機会のロス”と“人材のロス”が最小限にいとめられる構造となっている。しかし現実には、Brayらが問題とした組織においては、高いレベルのキャリア発達の見込みがないと気づいた多数の本人達が、最悪の結果が出てしまう前の早い時期に自ら会社をやめたり、また“君の才能がそのまま埋もれてゆくを見るのはしのびない”という助言から“強制的”に離職を迫られたりして、キャリア発達過程における強力な初期淘汰のプロセスが進行していた。図(B)に示されたようなパターンが生まれてくる背景には、上記のような“アメリカ的組織”の構造が存在していることも忘れてはならないだろう。

結論として、図4-10に示した(A)、(B)の構造は、キャリア発達システムそのもののちがいというより、「2要因の結合様式の2つの異なるあり方」と考えるのが妥当であろう。ということは、それぞれの組織は、潜在能力という本人側の要因と垂直的交換関係という対人的環境要因の2つを適切に結合することによって、それぞれの目的にかなった組織内人材育成システムを形成することが可能であることを意味している。

# キャリア発達過程の因果連関分析

1. 垂直的交換関係と構造変数および本人属性変数との連関……76
  - (1) 「構造変数」の及ぼす効果 ……………77
  - (2) 「本人属性変数」の及ぼす効果 ……………80
  - (3) 「垂直的交換関係」の独立した機能 ……………81
2. 垂直的交換関係が職務遂行か……………84
  - (1) 交叉ラグ相関分析……………84
  - (2) 動的相関分析とパス解析……………85
3. 本章の総括：行動過程としての垂直的交換関係……………89

前章での分析をつうじて、本人の潜在能力と彼が入社1年目に経験する上司との垂直的交換関係の2要因が、少なくともその後3年間の本人の組織内キャリア発達に対し、決定的な影響を与えていることが明らかにされた。しかし、これらの結果をもって、組織内キャリア発達は「潜在能力」と「1年目の交換関係」に起因する、と結論することは軽率のそしりを免がれないだろう。時間をつうじての2要因の規定力は確かに強力であるが、まだ解き明かさるべきいくつかの因果連関の鎖の輪が残されている。

本章では、垂直的交換関係とほかの諸要因との因果連関がより立ち入って分析される。

まず第1に、垂直的交換関係が職務環境の諸要因（構造変数）や本人自身の個人的属性変数から、どのくらい機能的に独立しているかが検討される。すなわち、職場

の構成（大きさや仕事のタイプ、等）や上司の属性（地位や年齢、等）といった構造変数が、垂直的交換関係の影響にどのような連関を持っているかが分析されるのである。第2に垂直的交換関係と職務遂行との関係が、「鶏がさきか卵がさきか」という視点から吟味される。すなわち、ここでは、垂直的交換関係の影響力が、実は職務遂行の結果から派生しているのではないか、という疑問が検討されるのである。

以上のごとき分析は、しかし、潜在能力に対しては適用されない。なぜなら、入社時の潜在能力が構造変数や職務遂行によって規定される、という連関は論理的に成立し得ないからである。潜在能力は、入社以前の本人の生活歴と何らかの関連を持っているはずであるが、さきにも述べたように、本研究では残念ながら、この点を究明するための十分なデータが集められていない。

## 垂直的交換関係と「構造変数」および「本人属性変数」との連関

まず、垂直的交換関係とそれが持たらず諸結果が、職務環境の構造的要因や新入社員本人の個人的属性要因によってどのような影響をうけるか、から検討・吟味しよう。ここでの分析の焦点となる問題点は、図5-1によってより明確に理解されよう。

図5-1は、分析上の2つの局面を示している。第1は構造変数と新入社員本人の属性変数が、垂直的交換関係と結果変数の両者を直接的に規定する局面である。図中、この局面での諸要因の連関は点線を用いて表示されている。第2の局面は、第1の局面を所与として、垂直的交換関係が結果変数を規定する過程である。この過程（太い実線で表示）は、もし第1の局面が強力に機能している場合（いいかえれば、構造変数と本人属性変数によって、垂直的交換関係と結果変数が十分に説

明されつくされる場合）、機能的な相互連関の実質的意味を喪失することになる。

したがって、分析の中心的興味は、①構造変数と本人属性変数によって、垂直的交換関係および諸結果変数がどの程度説明可能かを明らかにすること、ついで、②構造変数と本人属性変数の効果を除去した後、垂直的交換関係の結果変数に与える独自の影響力がどの程度保持されるかを見きわめること、の2つにある。とくに後者は、垂直的交換関係という対人的交渉の過程が、構造変数や本人属性変数の制約を越えて、どの程度独自の影響力を結果変数に与え得るかを問題としているだけに、分析のより中心的課題を提示している。

以上をまとめれば当面の分析課題は、本人の職務行動にとって所与の条件となっている職務環境の諸要因すなわち「構造変数」と、本人の特性や

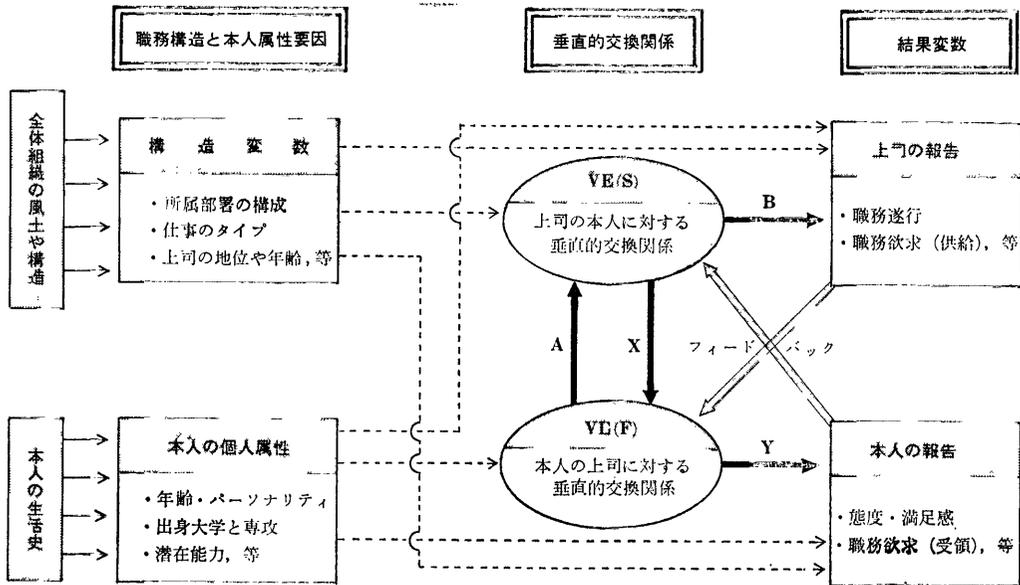


図 5-1

構造変数、本人属性変数、垂直的交換関係、および結果変数のあいだの連関

経歴に関する諸要因すなわち「本人属性変数」が、まず全体として、そしてつぎに個別的に結果変数のありかたをどの程度規定しているかを明らかにすることにあるということである。このため、構造変数および本人属性変数を構成する諸要因を独立変数とし、諸結果変数を従属変数とした、一連の「重回帰分析」(multiple regression analysis)がこころみられた。

結果の吟味にはいる前に、まず、独立変数として分析にもちこまれた諸要因を、「構造変数」「本人属性変数」のカテゴリー別に、簡単に説明しておく。

### 構造変数

- ① 直属上司の地位：当該組織での管理職の地位階梯は、等級と役職名の組み合わせ（たとえば、3級次長、4級次長、3級部長代理、等々）として理解されていた。分析にあたっては、これらの地位データは、最下位の3級次長（1点）から最上位（6点）まで、6点尺度に変換された。
- ② 直属上司の年齢：満年齢の値をそのまま用いた。
- ③ 直属上司の教育歴：新制大学卒業ないしはそれと同等の場合を1、それ以外を0としたダミー変数。
- ④ 直属上司の勤続年数：年数をそのまま用いた。
- ⑤ 直属上司の変更：3次と4次調査の間で直属上司が同一であった場合は1、変更になった場合は0の値が与えられた。約40%の本人が、3次と4次の間で上司の変更を経験していた。
- ⑥ 仕事のタイプ：販売業務を1、他の業務を0としたダミー変数。第4次調査時点では、約70%の本人が販売業務に従事していた。
- ⑦ 課の大きさ：直属上司傘下の常勤要員の総数。
- ⑧ 男子社員比率：本人の所属部署の総要員数のうちに占める男子社員の比率(%)。
- ⑨ 勤務地：勤務地は大別して、東京・大阪・京都・神戸の4地区に分けられ、東京を0とし、他の地区を1とするダミー変数として利用された。

以上9個の構造変数は、第4次調査時点において最もシステマティックに調べられた。ちなみに一連の重回帰分析は、第4次調査時点でのデータにもとづいておこなわれた。

### 本人属性変数

- ① 潜在能力：いままで問題としてきた予測変数としての潜在能力尺度と同一であるが、ここでは「高い」「低い」という2分法ではなく、潜在能力尺度上での得点をそのまま利用した。
  - ② パーソナリティ・タイプ：入社時の文章完成法テスト結果にもとづき、S・Z・Eの3つのパーソナリティ・タイプ（佐野ほか、1971）が判別された。E型（もっとも多かったパーソナリティ・タイプ）を1とし、他のタイプを0とするダミー変数として分析にもちこまれた。
  - ③ コネ：入社に際してのコネの強さを、強力=3、普通=2、コネなし=1の3件法で評価して用いた。最終的に採用となった85名の本人のうち、15名が何らかのコネを有していた。
  - ④ 本人の年齢：入社時の本人の満年齢をそのまま用いた。
  - ⑤ 出身大学：私立大学を1、その他国公立大学を0とするダミー変数として利用した。
  - ⑥ 専攻：文科系を1、その他を0とするダミー変数として利用された。
  - ⑦ 出身大学の所在地：出身大学の所在地は大阪地区と東京地区に大別できた。前者を1、後者を0としたダミー変数に変換して利用された。
- 以上7個の本人属性変数は、すべて、本人の入社時点における資料にもとづいて作成された。

### (1) 「構造変数」の及ぼす効果

表5-1が重回帰分析の結果を示している。表中の数字は、各構造変数に対する標準化された偏回帰係数( $\beta$  ウェイト)と、重相関係数(R)、決定係数( $R^2$ )を意味している。結果を読みとるにあたって、興味の焦点は、つぎの2点にある。第1

表 5-1  
結果変数と構造変数との関係：重回帰モデル

結果変数 (従属変数)	構造変数 (独立変数)									大阪	京都	神戸	R	R <sup>2</sup>	F	
	上司の地位	上司の年齢	上司の教育歴	上司の勤続年数	上司の統制変更	仕事のタイプ	課の大きさ	男子社員の比率(%)								
<b>●新入社員本人の報告</b>																
職務欲求：(受領)																
上司からの支持	.34*	-.14	.01	-.04	.04	-.39**	-.14	.04	.03	-.01	.07	.53	.28*	2.47		
職務充実	.16	.13	-.13	-.19	.04	-.10	.01	.20	.04	.03	.21	.36	.13	.90		
職務問題：(頻度)																
二者間問題	-.11	.02	.10	.05	-.08	.10	-.02	-.27	-.05	.01	-.10	.36	.13	.90		
風土問題	.04	-.24	.18	.23	-.14	-.15	.11	-.20	.25	.11	.18	.34	.13	.91		
職務問題：(深刻さ)																
二者間問題	.01	-.26	.26	.31	.07	.14	-.05	-.15	-.20	-.01	-.12	.42	.18	1.34		
風土問題	-.03	-.30	.38*	.55**	.03	-.14	-.11	-.33	.06	.13	-.12	.45	.20	1.56		
役割幻滅	.26	-.13	-.01	-.07	.11	-.22	-.01	.13	-.19	-.15	.16	.46	.21	1.67		
組織へのコミットメント																
組織への一体感	.04	-.23	.05	.11	.16	-.10	-.01	.08	-.24	-.09	.12	.33	.11	.77		
コミットメント条件	.11	-.01	-.15	-.21	.07	.05	.08	.07	-.14	-.03	.26	.35	.12	.86		
職務欲求不充足																
上司からの支持	-.21	.17	-.09	.08	.12	.17	.08	.01	-.10	.22	.12	.45	.20	1.55		
職務充実	-.08	-.20	.02	.18	-.07	-.21	-.16	-.42	-.06	-.01	-.06	.37	.14	1.00		
垂直的交換関係	.10	.21	-.19	-.32	.14	-.12	-.03	.08	.08	-.16	.16	.45	.20	1.54		
<b>●新入社員の上司の報告</b>																
職務欲求：(供給)																
上司からの支持	.04	-.12	.19	.17	.09	-.21	.03	.07	-.07	.02	.02	.29	.08	.68		
職務充実	-.40*	.40	.10	-.14	.13	-.11	.06	.03	-.22	-.34*	-.02	.44	.19	.58		
垂直的交換関係	-.08	.01	.20	.05	-.04	-.13	.01	-.10	.06	-.13	.13	.32	.10	1.48		
職務遂行	-.22	.07	.09	.05	.11	-.07	.10	-.45	.09	.04	-.01	.31	.10	.66		
成功可能性	-.22	.09	.01	-.05	-.01	-.28*	.10	-.20	.19	.06	-.01	.43	.19	1.43		

(注)：数値は標準化された偏回帰係数 ( $\beta$  weights) をしめす。Rは重相関係数。

\*... 5%で有意, \*\*... 1%で有意, 自由度...d.f.=F(11, 68).

は、構造変数が全体として、結果変数をどの程度説明することができるかという点で、これはRまたはR<sup>2</sup>の値によって知ることができる。第2は、種々の構造変数のなかで、何が有意で一貫した影響を結果変数の上に及ぼしているかという点で、これは、各構造変数に対する偏回帰係数の大きさとその符号を吟味することによって明らかとなる。

まず第1の点であるが、表5-1をみれば、11の構造変数は全体として、結果変数の分散を8%（「上司からの支持」供給）から28%（「上司から

の支持」受領）の範囲で説明していることがわかる。一般的に、構造変数は上司の報告にもとづく結果変数（8%から19%の範囲）よりも、本人の報告にもとづく結果変数（11%から28%の範囲）に対して、より強い影響を与えていることがうかがえる。しかし、その差は決定的とはいえない。いずれにしても、R<sup>2</sup>に関するF検定は、「上司からの支持」（供給）にかかわる回帰方程式ただ1つが、統計的に有意な結果となっていることを示している。

つぎに、第2の点、個々の構造変数の影響力に

目を転じてみよう。結論として、どの構造変数も一連の結果変数に対し、何ら体系的な効果を与えていない、という点がまず指摘される。上司の地位・教育歴・勤続年数と、仕事のタイプ、勤務地の京都といった変数のもとで有意な効果が散見されるが、これらは結果変数全体に対する一貫した影響力の源泉とはなっていない。

ついで、回帰係数の符号を吟味することにより、影響力の方向性について考えてみよう。たとえば、「上司の地位」は、職務充実の供給・上司の垂直的交換関係・職務遂行と成功可能性評価に対してネガティブな効果を与えている。すなわち、地位が高ければ高いほど、本人に対する上司

の対応や評価は悪くなる、という連関のありかたである。同様のパターンは、「仕事のタイプ」（この場合は販売業務が負の効果を及ぼす）においても見いだされる。一般的解釈としては、多忙な販売部門で高い地位を持つ上司のもとで働いている本人は、ほかの本人達にくらべ不利な立場に置かれている（ただし、上司の報告するかぎりにおいてだが）、ということになる。しかし、表 5-1 からも明らかなおお、上記の傾向は本人の報告にもとづく結果変数には、一貫したかたちでは反映されていない。いかえれば、構造変数は影響力の方向という点からしても、必ずしも安定した一定の効果を及ぼしてはいないのである。

表 5-2  
本人属性変数と結果変数との関係：重回帰モデル

結果変数 (従属変数)	本人属性変数 (独立変数)							R	R <sup>2</sup>	F
	潜在能力	パーソナリティ タイプ	コネ	本人の 年齢	出身大学	専攻	大学の 所在地			
●新入社員本人の報告										
職務欲求：(受領)										
上司からの支持	.07	.11	.09	-.15	-.28*	-.06	-.18	.34	.12	1.33
職務充実	.08	.06	.11	-.16	-.20	.03	-.12	.28	.08	.87
職務問題：(頻度)										
二者間問題	.06	-.09	.01	.17	.13	-.05	.17	.27	.07	.08
風土問題	.33	-.06	.15	-.01	.17	.04	-.20	.38	.14	1.52
職務問題：(深刻さ)										
二者間問題	.15	-.09	.05	.12	.15	-.02	.16	.28	.08	.85
風土問題	.15	-.13	.08	.01	.19	.11	-.07	.26	.07	.73
役割幻滅	.09	.09	-.01	-.14	.12	.10	-.04	.20	.04	.42
組織へのコミットメント										
組織への一体感	-.03	-.08	.03	-.06	.02	.14	.04	.28	.08	.90
コミットメント条件	-.15	-.09	-.15	.12	.16	.14	.17	.20	.04	.42
職務欲求不充足										
上司からの支持	.08	-.19	.01	.22	.27*	.14	.24*	.39	.15	1.84
職務充実	.05	-.05	-.07	.18	.18	.01	.23	.32	.10	1.17
垂直的交換関係	.16	.18	.07	-.14	-.21	-.04	-.12	.32	.10	1.14
●新入社員の上司の報告										
職務欲求：(供給)										
上司からの支持	.03	.05	-.13	.08	-.13	-.02	.01	.22	.05	.51
職務充実	.21	.21	-.01	.07	-.16	-.13	-.01	.33	.11	1.25
垂直的交換関係	.35**	.12	.06	-.01	-.24*	-.10	-.12	.44	.19*	2.42
職務遂行	.12	.19	.05	-.14	-.04	.09	-.12	.29	.08	.96
成功可能性	.14	.25*	.12	-.04	-.11	.13	-.19	.38	.14	1.71

(注)：数値は標準化された偏回帰係数 ( $\beta$  weights) をしめす。Rは重相関係数。

\*... 5%で有意, \*\*... 1%で有意, 自由度...d. f.=F (7, 72).

## (2) 「本人属性変数」の及ぼす効果

同様の重回帰分析が7つの本人属性要因を独立変数としておこなわれた。前頁の表5-2がこの分析の結果を示している。

表をみると、7つの本人属性変数は、全体として、結果変数における分散を4%から19%の範囲で説明していることがわかる。説明力の範囲は、本人の報告にもとづく結果変数の場合、4%から15%、上司の報告にもとづく結果変数の場合は5%から19%となっており、両者の間で本人属性変数が全体として機能する力に特別な差異はありそうもない。ただし、注目すべきは、上司の本人に対する垂直的交換関係への、本人属性変数の影響力である。本人属性変数は全体として、上司の垂直的交換関係と有意 ( $p < .05$ ) な連関 (重相関係数  $R = .44$ , 決定係数  $R^2 = .19$ ) を示し、なかでも本人の潜在能力と出身大学 (この場合、私立大学出身がマイナスの効果となる) が、それぞれ  $p < .01$  および  $p < .05$  の水準で、有意な影響力の源泉となっている。

上述の結果は、垂直的交換関係における上司の行動が、部分的 (19%) ながら本人の属性変数に準拠してなされている、ということの意味する。すなわち、潜在能力が高く国公立大学出身の本人 (パーソナリティ・タイプはE型で、専攻は理科系、東京地区の大学出身ならなお望ましい) に対し、上司はより高い垂直的交換関係を取り結ぶ傾向があることが、分析の結果からうかがわれるのである。しかし、これには但し書きが必要である。というのは、表5-2から明らかなおおりに、本人の目からみた垂直的交換関係では、上司の報告にみられるような属性変数の影響力は、全体的にも個別的にも、何ら有意なものとなっていないからである。しかし、影響力の方向性 (偏回帰係数の符号) に関しては、本人と上司の垂直的交換関係の間に完全な一致が見い出されている。

表5-2は、本人属性変数のうち、「出身大学」(私立大学出身の場合1という値をとり、そうでない場合は0) が、目立った影響力を示していることを明らかにしている。すなわち、私立大学出

身の本人が、より少ない上司からの支持を受領し、この点でより強い欲求不充足を持つとともに、低い垂直的交換関係を報告している上司のもとに置かれることを示している。くわえて、「出身大学」は、他の結果変数 (組織へのコミットメントと役割幻滅を除いて) の上にも、上記と整合的な影響力を及ぼしていることがわかる。とくに、上司の報告にもとづく結果変数に対しては、「出身大学」の効果はより一貫したものとなっている。しかし、「出身大学」は、私立対国公立というグローバルな対比を示すダミー変数でしかないので、具体的にどのような要素が真の影響力をつくり出しているかを、本分析から明らかにすることはできない。

## まとめ

表5-1および表5-2に示された結果は、全体として構造変数も本人属性変数も、ともに結果変数のありかたに決定的な作用を及ぼすほど強力な影響力を持つものではないことを示唆している、といえよう。構造変数の影響力は、結果変数 (「上司からの支持」受領) の分散を最大28%説明し、本人属性変数のそれは (上司の垂直的交換関係に対し) 最大19%の説明を与えるにとどまった。いずれの場合も、説明さるべき大きな領域 (分散) が未知のまま残されている。もっとも、説明力の大きさは、ひとつには、説明変数の多寡に依存するものであるから、職務環境の構造要因および本人属性要因に関連し、新しいより影響力のある変数を発掘・追加することの必要性が、今後の課題として考えられねばならないだろう。

たとえば、構造要因に関しては、HackmanとLawlerが指摘したような「多様性」(variety), 「自律性」(autonomy), 「職務同一性」(task identity), 「フィードバック」(feedback) といった仕事そのものに内在する「中核要素」(core dimensions) の測定が今後必要とされよう (Hackman & Lawler, 1971; Lawler, 1973)。また同様な点に関して、仕事の「動機づけ能力」(motivating potential) を評価するための、「職務診断調

査」(job diagnostic survey)も有効な手段となるだろう(Hackman & Oldham, 1975)。

本人属性要因に関していえば、すでに指摘されたように、入社以前の本人の生活歴にかかわる情報の収集(とくに大学での学業成績、課外活動、職業的興味、等に関する)が必要である。もちろん、入社時点での、より徹底した本人潜在能力のアセスメントが望まれることはいうまでもない。

### (3) 「垂直的交換関係」の独立した機能

ここでの問題は、つぎの2点にある。①表5-1と表5-2では、構造変数と本人属性変数の影響力がそれぞれ別々に吟味されたが、両者を統合し、合計18個の独立変数を用いて重回帰分析を行なった場合、はたして結果変数ほどの程度より良く説明されうるだろうか。②上記18個の独立変数によって結果変数の分散がある程度説明された後、垂直的交換関係によって説明可能となる部分は、一体どれだけ残されているだろうか。もし、後者により説明可能な部分が零だとすれば、垂直的交換関係の結果変数に対する影響力は、構造変数・本人属性変数の結合から派生することになり、対人関係としての垂直的交換過程の持つ独立した機能はまったく疑わしいものとなってくる。表5-3は、以上の2つの疑問に答えるべく行なわれた、一連の重回帰分析の結果を示している。

表中、 $R_1^2$ は表5-1での結果、すなわち11の構造変数によって説明される結果変数の分散の割合をそのまま転記したものである。表の第2列に示した数字は、11の構造変数に7つの本人属性変数を加え、合計18の独立変数を用いての重回帰分析から得られた決定係数 $R_2^2$ の値を示している。すなわち、 $R_2^2$ は、「構造変数+本人属性変数」全体によって、どの程度結果変数が説明可能か、を示している。

表5-3によれば、 $R_2^2$ で説明可能な割合は、本人の報告にもとづく結果変数では、17%('職務充実'受領)から32%('上司からの支持'受領)までの範囲、上司の報告にもとづく結果変数では、11%('上司からの支持'供給)から30%('成

功可能性」および「垂直交換関係)までの範囲となっている。

第3列に示される $R_{42}^2$ は、7つの本人属性変数を追加することによって(これら7変数の独自の貢献によって)、決定係数が、11の構造変数だけの場合にくらべて、どれだけの増加を示したかを、 $R_{42}^2 = R_2^2 - R_1^2$ のかたちで表示したものである。表5-3の結果によれば、説明力の増加(これは同時に、構造変数の効果を取り除いた後で、本人属性変数によって説明可能となった部分を示しているのでもあるが)、全体として3%から20%の範囲となっている。表5-2における議論から予想されるとおり、上司の垂直的交換関係は、本人属性変数を追加することによって20%の被説明力を増した。F検定の結果(表の第4列の数値を参照)は、この増加が統計的に有意( $p < .05$ )な水準に達していることを示している。ほかの結果変数では、本人属性変数の追加による増分は、統計的に有意な水準に達することができなかった。

表5-3の第5列以降に示された数値は、構造変数と本人属性変数の効果を取り除いた後、垂直的交換関係が、(図5-1での $A \rightarrow B$ および $X \rightarrow Y$ という方向性で)、どれだけ独自の影響力を保持することができるか、ということにかかわるものである。 $A \rightarrow B$ の流れは、本人の垂直的交換関係 $VE(F)$ が、上司の垂直的交換関係 $VE(S)$ に影響を与え(A)、結果として上司による本人の評に価反映される(B)、という影響過程の方向性を示している。 $X \rightarrow Y$ の流れは、逆に、上司の垂直的交換関係が、本人のそれに影響を与え(X)、結果として本人による自己の態度や状況の評価に反映される(Y)、という影響力の方向性を示している。もし、これら2方向の影響過程が確認されれば、垂直的交換関係が、構造変数や本人属性変数を越えた独立の影響を持つ、ということがより明確に示されたことになる。

このことの検討にむけて、まず、19個の独立変数全体、すなわち、構造変数(11個)+本人属性変数(7個)+ $VE(S)$ または $VE(F)$ 、で一体どれだけ結果変数が説明可能となるかが計算された。計算にあたって、本人の結果変数の説明に対しては上司の垂直的交換関係 $VE(S)$ が、上司の結果

表 5-3  
 構造変数、本人属性変数および垂直的交換関係変数の結果変数に対する貢献度

結果変数（従属変数）	独立変数							
	構造変数 $R_1^2$	構造変数 + 本人属性変数			構造変数 + 本人属性変数 + 垂直的交換関係 <sup>a</sup>			t
		$R_2^2$	$R_{d_2}^2$	F	$R_3^2$	$R_{d_3}^2$	F	
●新入社員本人の報告								
職務欲求：（受領）								
上司からの支持	.28	.32	.04	.52	.35	.03*	2.78	—
職務充実	.13	.17	.04	.41	.20	.03*	2.41	—
職務問題：（頻度）								
二者間問題	.13	.19	.07	.78	.19	.00	.05	—
風土問題	.13	.28	.15	1.95	.29	.01	.32	—
職務問題：（深刻さ）								
二者間問題	.18	.22	.04	.45	.23	.01	.79	—
風土問題	.20	.27	.07	.96	.27	.00	.04	—
役割幻滅	.21	.25	.04	.45	.31	.06**	5.30	*
組織へのコミットメント								
組織への一体感	.11	.18	.07	.75	.24	.06**	4.82	*
コミットメント条件	.12	.19	.07	.76	.26	.07**	5.72	*
職務欲求不充足								
上司からの支持	.20	.25	.05	.58	.26	.01	.80	—
職務充実	.14	.20	.06	.66	.21	.01	.76	—
垂直的交換関係	.20	.26	.06	.72	.31	.05**	4.39	*
●新入社員の上司の報告								
職務欲求：（供給）								
上司からの支持	.08	.11	.03	.30	.18	.07**	5.18	*
職務充実	.19	.27	.08	.97	.31	.03*	2.64	*
垂直的交換関係	.10	.30	.20*	2.53	.33	.03*	2.77	*
職務遂行	.10	.16	.06	.63	.33	.17**	15.63	**
成功可能性	.19	.30	.11	1.46	.41	.11**	11.47	**

（注）： $R_1^2$ は11個の構造変数から得られた決定係数。

$R_2^2$ は上記の構造変数に7個の本人属性変数を加え、18の独立変数から得られた決定係数。

$R_3^2$ は上記に垂直的交換関係を加え、19の独立変数から得られた決定係数。

$R_{d_2}^2 = R_2^2 - R_1^2$ ;  $R_{d_3}^2 = R_3^2 - R_2^2$ 。

a…本人の報告にもとづく従属変数に対しては、上司の報告になる垂直的交換関係尺度VE(S)を用い、上司にもとづく従属変数に対しては、本人の報告になる垂直的交換関係尺度VE(F)を用いている。Fは $R_{d_2}^2$ および $R_{d_3}^2$ の有意性の検定結果をしめす。

tはVE(S)およびVE(F)にかかわる偏回帰係数の有意性の検定結果をしめす。

\*…5%で有意、\*\*…1%で有意、—…有意性認められず。

変数の説明に対しては本人の垂直的交換関係VE(F)が、第19番目の独立変数として重回帰方程式にもちこまれた。表5-3中、 $R_3^2$ がこの分析の結果を示している。結果によれば、19個の独立変

数は全体で、18%（「上司からの支持」供給）から41%（成功可能性）までの範囲で、結果変数の分散を説明している。

つぎに、VE(S)の本人結果変数に対する独自

の効果、およびVE(F)の上司結果変数に対する独自の効果に目を転じてみよう。この効果は、19個の独立変数全体で説明可能な部分( $R_3^2$ )から、構造変数+本人属性変数(計18個の独立変数)によって説明可能な部分を取り除いた残り、すなわち $R_{adj}^2=R_3^2-R_2^2$ として特定化できる。結果をみると、 $R_{adj}^2$ は0%から17%の範囲で分布していることがわかる。

より詳しくみると、上司の垂直的交換関係VE(S)は、構造変数と本人属性変数の効果を除去した後にも、本人の垂直的交換関係に対しては5%、ほかの結果変数に対しては0%から7%の範囲で独自の影響力を及ぼしていることがわかる。F検定の結果は、このVE(S)の付加的効果が、垂直的交換関係をはじめ、職務欲求(受領)、役割幻滅、組織へのコミットメント、といった本人の報告にもとづく重要な結果変数に対して、統計的に有意な水準に達していることを示している。この結果は、VE(S)の独自の影響力が、図5-1にみたX→Yへという方向性をもって、構造変数と本人属性変数の効果を除去しきった後でも有効に機能していることを示唆するものといえよう。

さて、本人の垂直的交換関係VE(F)の影響力であるが、これは上述のVE(S)の場合以上に一貫している。すなわち、表5-3の結果は、VE(F)が上司の垂直的交換関係に対し3%、ほかの上司の報告する結果変数に対し3%から17%の範囲で、独自の効果を与えていることを明らかにしているのである。これらのVE(F)の効果は、すべて統計的に有意な水準に達しており、とくに職務遂行と成功可能性(上司の評価)に対しては顕著な影響力を及ぼしている。以上の結果は、VE(F)の独自の影響力が、図5-1にみたA→Bへという方向性をもって、構造変数と本人属性変数の効果を差し引いた後でも有効に機能していることを如実に物語っている。

なお、t検定の結果は、VE(S)およびVE(F)にかかわる偏回帰係数がほぼ上記の結果と一致して

統計的に有意な水準に達していることを示している。

## まとめ

以上みてきた重回帰分析の諸結果は、キャリア発達過程から生ずる諸結果(outcome)が、本人属性変数や、われわれが構造変数と呼んだ所与の職務環境要因によって部分的に影響をうけながらも、なおその上に垂直的交換関係という動的な対人関係要因によって、有意味に規定されていることを物語っている。すなわち、仕事をめぐる対人関係において、一方(たとえば本人)の行動が、他方(たとえば上司)の行動に影響を与え、その影響がフィードバックされ、本人の行動や考え方に新たな変化を引き起こす、ないしは逆に、上司の行動が本人の行動に影響を与え、その影響がフィードバックされ、上司の行動や考え方に新たな変化を引き起こす、という本人↔上司間での交換関係の動的過程の存在が示唆されるのである。この過程は、一方における行動の動機と方向性が他方のそれを準拠させる、という意味で同時に「相互依存的」(interdependent)であることを特徴としている。

表5-3にみられたパターンは、垂直的交換関係において、新入社員本人がその関係の推進者となり、自ら高い水準の垂直的交換関係を獲得する場合(すなわちVE(F)の上司の評価に与える効果)の方が、上司が推進者となり高い水準の垂直的交換関係を新入社員本人に対して許容する場合(すなわちVE(S)が本人に与える効果)よりも、諸結果変数に対するインパクトはより強力なものとなることを示唆している。いうなれば、本人の“やる気”がより究極的な要因であり、それによって彼のキャリア発達過程は、上司によって導かれる場合にくらべ、より力強く展開するということであろう。

## 垂直的交換関係か職務遂行か

いままでの分析をつうじて、本人—上司間の垂直的交換関係は、本人を取りまく職務の構造要因や本人の個人的属性要因から機能的に独立し、それ自体ユニークな原動力としてキャリア発達過程に関与していることが示された。この事実は、わが国組織におけるいわゆる“対人関係”の重要性と、それが真に意味するところのものを明示するに十分であろう。しかし、上の事実だけから、垂直的交換関係がキャリア発達の「原因」の1つを形成している、と結論することは、重大な論理の短絡につながる。ということは、その前に解明されなければならない、いくつかの問題がなお存在しているということである。

たとえば、つぎのような可能性を考えてみよう。いままでの議論では、本人—上司間の高い垂直的交換関係が、高い職務遂行や成功可能性を生み出し、その結果としてキャリア発達もより高い水準で推移することがもたらば検討されてきた。そして、当然のことながら分析の焦点は、上記の因果的連関を立証することに集中した。分析の目的は一応達成されたが、しかしつぎのような対立する論理の可能性が存在することは、いまだ否定されないまま残されている。すなわち垂直的交換関係と呼ばれるものは、ことによったら「原因」ではなく「結果」ではないか、という可能性である。

この場合考えられることは、われわれのいまだ関知しない何らかの事情によって、まず先に高い職務遂行と成功可能性が生み出され、それが結果として本人—上司間に高い交換関係を促進していく、という前述とは逆の因果の筋道である。したがって、つぎの問題は、「職務遂行→垂直的交換関係」という図式の可能性を反証することでなければならない。

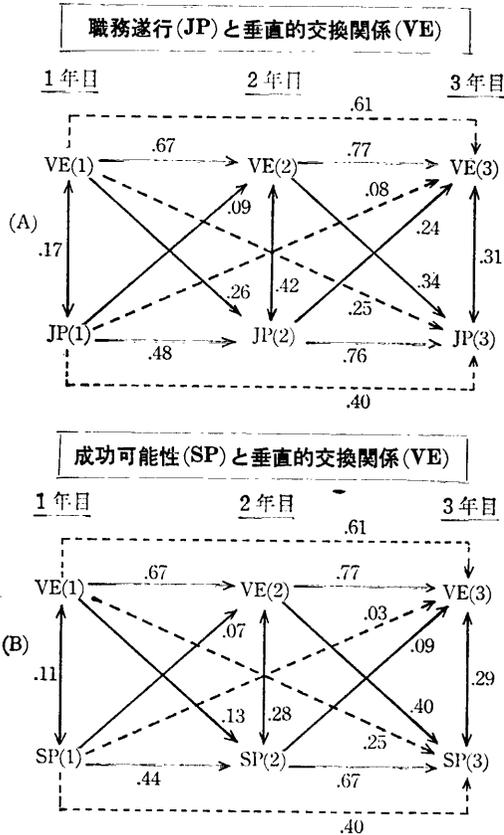
### (1) 交叉ラグ相関分析

前述の問題を検討するために、本人の報告になる「垂直的交換関係」(VE: vertical exchange)と、上司が評価した本人の「職務遂行」(JP: job performance)との時間をつうじた相互の規定関係を考えてみよう。

この本人—上司という「交叉」(cross)した関係を、「時間差」(time-lagged)を考慮した相関関係で説明するとすれば、ある1時点(time 1)でのVE、すなわちVE(1)が、次の時点(time 2)におけるJP、すなわちJP(2)、と何らかの「交叉ラグ相関」(cross-lagged correlation)を示す、というように表現することができる。この「VE(1)→JP(2)」という交叉ラグ相関関係の解明が、ここでの分析の中心課題の1つであることはいうまでもない。これに反し、対立仮説は、「JP(1)→VE(2)」、すなわち、ある1時点では上司によって評価された職務遂行が、次の時点における本人の垂直的交換関係を規定する、というかたちで提示することができる。

以上の因果連関を検討するため、1年目・2年目・3年目という3時点をつうじての交叉ラグ相関の関係が、職務遂行(および成功可能性)と垂直的交換関係の間で検討された。相関係数の計算にあたっては、第2次から7次までの6ポイントのデータは、1年目(2次と3次の平均)、2年目(4次と5次の平均)、3年目(6次と7次の平均)の、3ポイントのデータへと再加工された。

図5-2がこの計算の結果を示している。まず図(A)をご覧いただきたい。この図からは、影響力の方向性が、われわれの仮説どおりVE→JPというかたちでより強く働いており、その逆のJP→VEとはなっていないことが読みとれる。すなわち、1年目と2年目の関係でみるとVE(1)→



(注):  $r \geq .22$  は 1% で,  $r \geq .28$  は 5% で有意.

図 5-2

職務遂行 (JP) および成功可能性 (SP) と、垂直的交換関係 (VE) との交叉ラグ相関分析

JP (2)では  $r = .26$ の相関であるのに対し、逆の JP (1)→VE (2)では  $r = .09$ と非常に低い。また、1年目と3年目の関係を示す VE (1)→JP (3)では、相関係数は  $r = .25$ となり、対立する JP (1)→VE (3)の  $r = .08$ よりはるかに高い数値となっている。同様な傾向は、2年目を基軸とした交叉ラグ相関関係にも現われている。すなわち、VE (2)→JP (3)は  $r = .34$ と、その逆の方向性を持つ JP (2)→VE (3)での  $r = .24$ にくらべてかなり高い相関を示している。

図(B)の結果も、図(A)のそれと基本的に同一である。ここでは職務遂行にかわって、「成功可能性」(SP: success potential)とVEの関係が問題とされているが、影響力の方向性はやはりVE→SPにあり、その逆のSP→VEとはなっ

ていない。ちなみに、交叉ラグ相関係数は、VE (1)→SP (2)およびVE (1)→SP (3)ではそれぞれ  $r = .13$ ,  $r = .25$ となっており、逆のSP (1)→VE (2)およびSP (1)→VE (3)における  $r = .07$ および  $r = .03$ にくらべ、ずっと高い値となっている。上記の傾向は、2年目を出発点とする場合、より顕著となる。すなわち、VE (2)→SP (3)の関係は  $r = .40$ と、その逆の関係であるSP (2)→VE (3)の  $r = .09$ にくらべてはるかに高い相関を示している。

## (2) 動的相関分析とパス解析

交叉ラグ相関分析の結果は、キャリア発達の中心的原動力である垂直的交換関係(VE)が、時間をつうじての、上司による本人の職務遂行(JP)と成功可能性(SP)の評価に有意に関連していることを明らかにした。すなわち、影響力の方向性は、仮説どおり、VE→JPないしはVE→SPという関係でより強力に作用しており、その逆とはなっていないことが一応明確にされたのである。

しかし、問題点はまだいくつか残されている。まず出発点として、交叉ラグ相関分析の結果の1つであるVE (1)→JP (2)という関係を、ここで批判的に論議してみる必要がある。この図式は、1年目の垂直的交換関係が2年目の職務遂行に影響を与える、という関係を現わしている。しかし、このVE (1)→JP (2)という関係は、1年目に存在していたVEとJPの共変関係、すなわちVE (1)↔JP (1)が、そのまま2年目に移行し、VE (2)↔JP (2)という同様な関係を形成することによって生じた結果かもしれない。ここでの問題は、VE↔JPという共変的・相互依存関係そのもの(図5-2にみるとおり、両者は1年目で  $r = .17$ , 2年目で  $r = .42$ , 3年目で  $r = .31$ の相関となっている)が、まず動かし難いものとして時間をつうじて存在しており、したがって図5-2で明らかとなったVE (1)→JP (2)という関係は、このVEとJPの共変関係から派生してくる単なる見せかけの結果ではないか、という疑問である。この疑問は、VE (1)→VE (2)→VE (3)

および、 $J P(1) \rightarrow J P(2) \rightarrow J P(3)$  という両変数の時間をつうじての高い安定性(図5-2参照)を考えると、より明確なものとなろう。

以上の議論は、 $VE$ と $J P$ の交叉ラグ相関関係は、両変数間に高い共変関係が存在する場合(ないしは両変数が、第3の未知の変数から生まれる同一の影響のもとにある場合)、単なる見せかけの関係でしかない、ということの意味している。この疑問にむけて、ここでは、「動態的相関分析」(dynamic correlation analysis)と「パス解析」(path-analysis)が採用され、問題が究明される。

### 動態的相関分析

Vroom (1966)によれば、動態的相関関係とは、つぎのことを意味している。いま、もし $VE$ と $J P$ の間に、 $VE \rightarrow J P$ という関係が存在しているとするならば、Time 1からTime 2での $VE$ の変化の量、すなわち $\Delta VE = VE(2) - VE(1)$ は、同じ時点での $J P$ の変化の量、すなわち $\Delta JP = JP(2) - JP(1)$ と有意な相関関係を示さなければならない。いいかえれば、もし $VE$ と $J P$ の間に、時間をつうじての何らかの関係(ここでは図5-2で明らかなおおりの $VE \rightarrow J P$ という関係)があるとすれば、 $J P$ に生じた変化( $\Delta JP$ )は $VE$ に生じた変化( $\Delta VE$ )の関数でなければならない、ということである。明らかに、 $\Delta VE$ と $\Delta JP$ の相関は、 $VE$ と $J P$ の相関にくらべてより生じ難い。いいかえれば、 $VE$ と $J P$ の間に見せかけでなく、何らかの実質的関係がある場合にのみ、 $\Delta VE$ と $\Delta JP$ は相対的に高い相関関係、すなわち動態的相関関係、を示すものと考えられる。

実際の動態的相関係数の計算は、つぎのようなステップにしたがっておこなわれた。

①各時点間で平均値の水準に違いがある場合、2時点間の引き算として得られる $\Delta VE$ および $\Delta JP$ の値は、当該時点間での平均値の違いを反映してしまう。このバイアスを取り除くために、 $VE$ および $J P$ 得点は各時点内で標準化され、この標準得点の上で $\Delta VE$ と $\Delta JP$ の値がもとめられた。こ

の手続きにもとづく $\Delta VE$ と $\Delta JP$ の相関を、「標準動態相関」(standardized dynamic correlation)と呼ぼう。

② 継時的調査から得られたデータには、「平均値への回帰」(regression toward a mean)のバイアスが付きものである。もし、たとえば $VE(2)$ にこのバイアスが生じた場合、 $\Delta VE = VE(2) - VE(1)$ において、 $\Delta VE$ の値は $VE(1)$ の大きさに部分的に依存することになる。具体的には、 $VE(1)$ が大きければ大きいほど $\Delta VE$ は小さくなり、 $VE(1)$ が小さければ小さいほど $\Delta VE$ は大きくなる。すなわち、平均値への回帰が生じている場合は、 $\Delta VE$ は $VE(1)$ と有意に高い負の相関を持ってしまう。このバイアスを除去するためには、 $\Delta VE$ と $\Delta JP$ の相関をもとめるにあたって、双方の初期値、 $VE(1)$ と $J P(1)$ 、の効果が取り除かれる必要がある。

③ 上記にくわえ、 $VE$ と $J P$ に何らかの影響を与えていると思われる、つぎの11個の変数の効果が除去された。すなわち、潜在能力、パーソナリティ・タイプ、コネ、本人の年齢、出身大学に関する3つのダミー変数、仕事のタイプ、勤務地に関する3つのダミー変数、の計11個の変数である。

上記①の条件に、②と③のステップをくわえて計算されたものを、ここでは「修正済み動態相関」(corrected dynamic correlation)と呼ぶことにする。表5-4は、交叉ラグ相関、標準動態相関、修正済み動態相関の3つを、比較対照的に表示したものである。

表から明らかなおおりの、職務遂行( $J P$ )に関しては、仮説どおり $VE \rightarrow J P$ という影響力の方向性が、いずれの相関的方法においても明確に照らし出されている。とくに、1年目を起点とした $VE$ と $J P$ の相関は、方法の違いを越えてすべて有意な結果となっている。この結果は、 $VE(1)$ が、環境の諸要因や調査上のバイアスにもとづく見せかけの効果によらない、実質的・因果的な影響力を、 $J P(2)$ および $J P(3)$ に対して及ぼしていることを示すものといえよう。

これに対し、 $VE$ と成功可能性( $S P$ )との相関関係は、若干複雑な結果となっている。すなわち、

表 5-4

3つの異なる方法にもとづく、垂直的交換関係(VE)と、職務遂行(JP)および成功可能性(SP)との相関関係

相関関係	職務遂行 (JP)			成功可能性 (SP)		
	1年目	1年目	2年目	1年目	1年目	2年目
	2年目	3年目	3年目	2年目	3年目	3年目
交叉ラグ相関	.26*	.34**	.25*	.13	.40**	.25*
標準動態相関	.30**	.24*	.18	.22*	.15	.13
修正済み動態相関	.32**	.25*	.19	.22	.15	.25

(注) \*... 5%で有意, \*\*... 1%で有意.

交叉ラグ相関では、1年目のVEは3年目のSPと  $r = .40$  という高い相関関係を示している。しかし、この関係は標準動態相関および修正済み動態相関においては、有意な結果となっていない。また、VEのSPに対する効果は、1年目を起点とするより、2年目を起点とした場合、すなわちVE(2)→SP(3)、の方がより一貫しているように見うけられる。

以上が動態的相関分析の結果であるが、結論として、垂直的交換関係はVE→JPという方向性のもとで、本人の職務遂行に有意でかつ実質的な効果を及ぼし、結果として、本人の成功可能性や組織でのキャリア発達そのものにも直接的な影響を与えている、と総括することが許されよう。いうまでもなく、動態的相関分析は交叉ラグ相関分析にくらべ、より厳しいテストである。表5-4の結果は、この厳しい制限付きのテストにおいても、垂直的交換関係の持つ独自の影響力は何らの瑕疵をも露呈せず、実質的で因果的な効力を保持し得ていることを示しているのである。

### パス解析

ここでの分析の目的は、本章での中心的課題となっているVE→JPという影響力の方向性、すなわち影響力の及ぶ「道筋」(path)を、その逆のJP→VEという道筋と対比させ、より決定的(数量的)な形で提示するところにおかれている。図5-3をご覧いただきたい。この図では、時間をつうじてVEがJPに与える影響力の道筋が、 $X_1$ から $X_4$ 、すなわち $P_{14}$ のパスとして示されている。

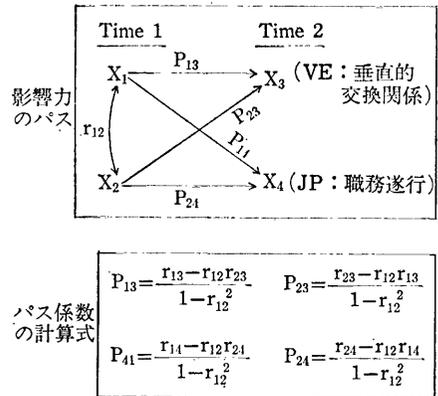


図 5-3

2変数(VEとJP)間での時間をととしての影響関係のあり方

また、 $P_{14}$ に對立するJP→VEの道筋は、 $X_2$ から $X_3$ へのパス、すなわち $P_{23}$ である。図から明らかなおと、上記2つのパスには、 $P_{13}$ および $P_{24}$ という、2時点間でのVEとJPの再テスト安定性を意味するパスが関与している。ここで問題の核心は、上記の $P_{13}$ 、 $P_{24}$ というパスの影響力を取り除いた場合、 $P_{14}$ ははたして、 $P_{23}$ に比し、十分大きな「パス係数」(path coefficient)を示すことができるだろうか、という点にある。

パス係数は、Sheridan等(1975)にならって、図5-3の下段に示した計算式にのっとって算出された。計算式から明らかなおと、各パス係数は、3つの異なる相関係数を要素として計算されている。おのおのの相関係数 $r_{ij}$ は、 $X_i$ と $X_j$ の相関係数(たとえば $r_{12}$ は $X_1$ と $X_2$ の相関)を意味している。計算式によれば、各パス係数(たとえば $P_{14}$ )は、当該パスにかかわる相関係数( $r_{14}$ )から、 $X_4$ に至るほかのパスの影響力( $r_{12} \times r_{24}$ )を取

表 5-5

3 時点間で、垂直的交換関係 (VE) と、職務遂行 (JP) および成功可能性 (SP) の間にもとめられたパス係数 (Pij)

パス	パス係数		
	1年目 ↓ 2年目	1年目 ↓ 3年目	2年目 ↓ 3年目
●職務遂行 (JP)			
P <sub>14</sub> (VE→JP)	.20	.19	.10
P <sub>23</sub> (JP→VE)	-.02	-.02	-.09
P <sub>13</sub> (VE→VE)	.67	.62	.81
P <sub>24</sub> (JP→JP)	.43	.37	.71
●成功可能性 (SP)			
P <sub>14</sub> (VE→SP)	.08	.21	.23
P <sub>23</sub> (SP→VE)	-.01	-.04	-.14
P <sub>13</sub> (VE→VE)	.67	.62	.80
P <sub>24</sub> (SP→SP)	.43	.37	.61

り除いたもの ( $r_{14} - r_{12} r_{24}$ ), としてまず定義されていることがわかる。そしてこの部分は、Time 1 の時点で  $X_1$  によって説明できなかった  $X_2$  の分散, ( $1 - r_{12}^2$ ) に対する割合として最終的に評価されている。本分析での問題に即していかえれば,  $P_{14}$  は、Time 1 で VE によって説明できなかった JP 部分 ( $1 - r_{12}^2$ ) のうち、どれだけ割合が Time 2 において同じ VE によって説明可能となったか (この部分に相当するのは  $r_{14}$  であるが、ほかのパスの影響力を差し引くので、分子は  $r_{14} - r_{12} r_{24}$  となる), を意味することになる。したがって、前者が後者によって、プラスないしはマイナスの方向で説明される割合が増大するにつれ (すなわち,  $1 - r_{12}^2 \approx |r_{14} - r_{24}|$ ),  $P_{14}$  は 1 ないし -1 の最大値または最小値に近づく。一方、まったく説明不可能の場合,  $r_{14} - r_{12} r_{24} = 0$  となり,  $P_{14}$  は零となる。かくして,  $P_{ij}$  は相関係数と同様、最大 +1 から、0 を経て、最小 -1 の範囲で変化することになる。

表 5-5 は、1 年目・2 年目・3 年目を起点とした 3 時点間で、垂直的交換関係 (VE) と職務遂行 (JP) および成功可能性 (SP) の間に計算されたパス係数の値を示したものである。各パス係数は、図 5-2 で表示した交叉ラグ相関関係をモデルとして設定されている。しかし、実際のパス係数の計算にあたっては、図中に示した単純相関係数が、そのまま用いられているわけではない。すなわち、各相関係数は、動態的相関の場合と同様、外的諸要因 (さきに紹介した 11 のコントロール変数) の影響を取り除いた偏相関係数として計算し直され、これらの値がパス係数の算出基礎として利用された。

表 5-5 の結果から、以下 3 つの点が指摘されよう。

① VE と JP の間での影響力の方向性が、VE → JP であってその逆ではないという主張は、前述の交叉ラグ相関や動態的相関関係の分析をつうじて一貫して支持されてきたが、表 5-5 の結果は、この点をより明確に示している。すなわち、VE → JP にかかわるパス係数は、1 年目→2 年目、1 年目→3 年目、2 年目→3 年目の 3 つの経路でそれぞれ .20, .19, .10 の値を示している。一方、上記とは逆の JP → VE にかかわるパス係

数は、同じ時間的経路の上で、-.02, -.02, -.09 と、すべてマイナスとなっている。この結果は、さきに示した  $P_{23}$  の計算式にしたがえば、 $r_{23} - r_{12} r_{13} < 0$  ないしは  $r_{23} < r_{12} r_{13}$  である事実から生まれている。いいかえれば、JP (1) の VE (2) に対する影響力 ( $r_{23}$ ) は、VE (2) に対するほかのパスの影響力 ( $r_{12} r_{13}$ ) を差し引くと、負の値 (-.02) に転じてしまうのである。同様な結果は、JP (1) → VE (3)、JP (2) → VE (3) についてもみられる。以上の結果から、影響力のパスは、VE から JP に向けてより大きく開かれており、その反対とはなっていないことが明瞭に理解されるであろう。

② 同様の結果は、VE と SP の関係についても見い出されている。すなわち、VE → SP のパスは、3 つの時間的経路の上でそれぞれ .08, .21, .23 の係数を持っている。しかし、SP → VE では、パス係数の値はここでも -.01, -.04, -.14 と、すべてマイナスの値に転じている。

③ 同一変数内でのパスを意味する  $P_{13}$  (VE → VE) および  $P_{24}$  (JP → JP) の値は、前述の 2 変数間で交叉するパスにくらべて、はるかに大きな値となっている。このことは、たとえば  $P_{13}$  (VE → VE) に関して述べれば、VE (2) は

VE (1)によって、またVE (3)はVE (2)ないしはVE (1)によって、大部分規定されており、そのため、VEがJPによって影響を受ける余地は、ごくわずかしか残されていないことを物語っている。一方、 $P_{24}(JP \rightarrow JP)$ では、パス係数の値は相対的に小さい。このことは、ある年度のJPが前年度のJPによって規定される部分がそ

れだけ小さく、逆にJPがVEによって影響を受ける余地が相対的に多く残されている可能性を示唆している。上記の結果は、 $P_{14}$ のパス係数が物語るとおり、VEがJPに対し、開かれた独自の影響力のパスを有している事実と良く符号する。同様な結果は、VEとSP間でのパスについても観察することができる。

### 3

#### 本章の総括： 行動過程としての垂直的交換関係

本章では、垂直的交換関係を取りまくさまざまな問題が吟味された。分析があまりにも技術的に過ぎ、細部に拘泥し過ぎた嫌いはあったが、「垂直的交換関係とは何か」（少なくとも、「それはなんではあり得ないか」）、という疑問は、本章での諸分析をつうじてより明確化されたと思う。

まとめれば「垂直的交換関係」は以下のごとき特徴を有した“対人的行動過程”である、といえる。

① 本人 $\leftrightarrow$ 上司間での仕事をめぐる期待や行動・サービスの交換過程であり、この過程は本人属性や職務環境の構造要因から独立した、独自の作用を、本人のキャリア発達過程に及ぼしている。いいかえれば、垂直的交換関係は、本人属性や構造要因によって置き換えられてしまうものではない。

② 垂直的交換関係は、本人によって推進され、良好な関係が維持された場合の方が、上司によってそれが許容された場合よりも、影響力の範囲はより大きなものとなる。すなわち、本人のやる気と対人的スキルが、垂直的関係をつうじて発揮さ

れた場合、それはキャリア発達に対し、より大きな貢献をもたらす。

③ 垂直的交換関係は、職務遂行や成功可能性の「原因」となることによって、キャリア発達の原動力となり得る。少なくとも、職務遂行や成功可能性が出発点となって垂直的交換関係を発展せしめ、結果としてキャリア発達が促進されてゆく、という図式は本章での分析からは支持されない。

④ 以上の特徴は、もしある本人のキャリア発達過程が沈滞していると判断された場合、垂直的交換関係の活性化を促すことのみでも（ほかの条件が等しいかぎり）、キャリア発達の過程を部分的に好転させることが可能となることを意味している。

補足として最後に、本人属性（とくに潜在能力）・構造要因（とくに職務特性）・垂直的交換関係の3者は、どのような結びつきによりキャリア発達過程に関与しているのかという問題が、今後一層厳密に究明される必要があることが指摘されねばならないだろう。

\*

\*

\*

# 6

## 組織とキャリア発達

1. キャリア発達の3次元モデル	92
(1) 周辺の移動と垂直的交換関係	93
(2) 「内部」への移動と垂直的交換関係	97
2. 連結ピン・モデル	102
(1) 上部効果と下部効果	104
(2) 「上部・下部交互作用」効果	107
(3) 組織の潜在構造	109

いままでの議論は、キャリア発達が、その当事者である「本人」に与える意味や結果が中心的な関心事項として問題とされてきた。この問題は要因分析、すなわち本人のキャリア発達過程に重大な影響を与える「要因」は何であり、これらの要因の作用によってどのように異なる「キャリア結果」(career outcome)が本人各人に持たられるのか、という問題を問うかたちで、第3章・第4章・第5章での分析をつうじて検討されてきた。

これに対し、本章では、いままでの分析のしめくりとして、個人が仕事をとおして成長したり変化してゆく現象が、「組織」と呼ばれる存在にとってどのような意味を持ち、いかなる結果(organizational consequences)を招来せしめていくのか、という問題に焦点が移される。いうなれば、いままでの議論を「組織」の立場から見直し、新しい解釈と意味を付け加えようとする試みである。この試みは、キャリア発達という現象を、その当事者で

ある本人と、彼に対してキャリア発達のための土壌を提供している組織、という2つの異なる立場から統一的・整合的に理解するために、欠かすことのできない作業のひとつといわなければならない。

一口に、キャリア発達に関する「組織」の観点といっても、いろいろのアプローチが考えられる。本章では、Scheinの『キャリア発達の3次元モデル』(three-dimensional model of career development)と、Likertの『連結ピン・モデル』(linking-pin model)がとりあげられ、データが許す限りこれら2つのモデルの実証的吟味と解釈の作業が試みられる。これらのモデルの検討においても、中心となる独立変数は、やはり潜在能力と垂直的交換関係の2つである。ということは、本章の目的が、上記2要因の機能を組織の立場から捉え直す点に置かれている、ということの意味する。

## キ ャ リ ア 発 達 の 3 次 元 モ デ ル

Schein (1971) のモデルは、組織におけるキャリア発達を、組織内でのある一定の方向性を持った個人の「移動」(movements)として把握することから出発している(図6-1を参照)。彼によれば、キャリア発達という観点から意味のある個人の移動は、つぎの3つのカテゴリーに分類される。①第1は「垂直的」(vertical)移動で、この

場合、組織は、個人の上下の軸に沿った動きに対応して、地位や職位の変化を与える。②つぎは、「放射状」(radial)の移動である。Scheinによれば、個人はこの放射軸上での水平移動をつうじ、組織システムのより内部(または外部)へと進んでゆく。この移動、とくに内側への移動は、個人が組織システムのより「中心的」(central)で、より「内密な環」(inner circle)に近づいていき、組織内での影響力を強めてゆく過程とみなされる。③最後は、「周辺的」(circumferential)な移動である。この移動によって、組織システム内での個人の位置は、上下および内部・外部という軸のいずれにおいても変化することはない。課や部局間での横滑りの移動のように、単なる所属や部署の変化が生ずるだけである。

Scheinによれば、上記3つのタイプの移動は、それぞれの移動にとって壁となっている、つぎのような組織上の3つの「境界」(boundaries)を通過する結果としてもたらされる。

①「組織階梯の境界」(hierarchical boundaries): この境界は組織階梯のレベルを区分するものであり、垂直的移動に際して通過しなければならない境界である。

②「内包の境界」(inclusion boundaries): この境界によって、個人や集団がシステム内部で占める「中心性」(centrality)の度合が区分される。放射状の軸に沿った移動は、この境界を通過することによって可能となる。

③ 機能的または部局の境界 (functional or departmental boundaries): この境界は、部局や異なる機能集団を相互に区分する。課や部の間を横の線に沿って移動するとき、この境界の通過がおこなわれる。

Scheinによれば、このモデルのもとで人びとのキャリアが現実にとどのように展開するのか、すなわち境界通過過程はどのようにして可能となるか

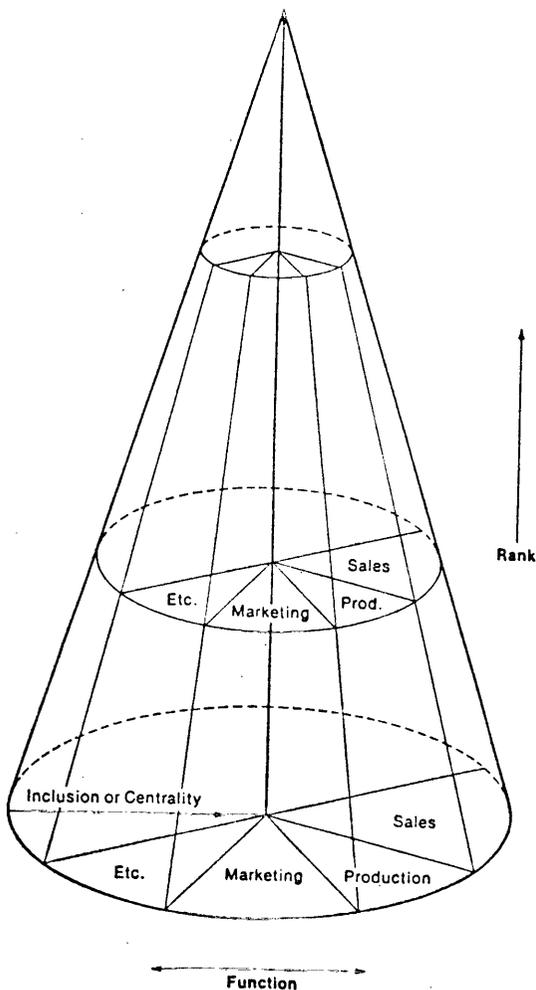


図 6-1

キャリア発達の3次元モデル (Schein, 1971)

は、つぎの3つの「境界条件」(boundary conditions)に依存する。第1の条件は、「境界の数」(number of boundaries)である。たとえば、組織階梯の数、所与の組織階梯の上でシステムの中心部へ到達するまでの境界の数、横への移動を可能にする課や部の数、といった量的条件がこれにあたる。第2の条件は、それぞれの境界の「透過性」(permeability)の度合である。この条件は、境界の通過がどの程度容易であるかを規定している。第3の条件は、「濾過機構のタイプ」(type of filtering properties)で、この条件によって、ある境界をいつ誰が通過すべきかについての資格基準が生まれてくる。

以上のような境界条件を規定するものとして、組織そのもののタイプ(大きさや分業の構造)や経営方針(分権・集権の程度、採用・人事にかかわる方針や規則)といった、より基本的な要因がまず考慮される必要がある。また、現実の組織内での人びとの動きは、ある部門の課長から他の部門の部長への昇進のように、複合的な移動の型と境界通過を含むことがしばしばあり、これらは「対角的」(diagonal)な方向での移動として特徴づけられるかもしれない。

以上に紹介したScheinのモデルは、現時点におけるかぎりには、移動の生じやすさと、移動が生じた場合それを組織の観点から分類するための単なる枠組み以上のものではない、といえよう。ちなみに、彼のモデルにおいては、キャリア発達にとって決定的と思われる、垂直的移動や放射軸上に沿った内部への移動が、どのような要因によって引き起こされ、どのような結果を生むか、という「移動過程」の問題はとくに詳しく論じられていない。また、筆者たちの知る限り、このモデルを用いた組織内移動過程の実証研究も、まだ見るべきものがない。

本研究の対象となった新入社員たちの間では、3年間という短い研究期間のため、組織階梯の軸に沿ったタテの移動は何ら生じていなかった。本人たちは、入社後3年間が経過した時点で、2級職から3級職への昇進を達成していたが、この昇進は例外的ケースを除いて全員に自動的に与えら

れるものとなっており、「濾過機構」の発動を何ら必要としない事態であった。

前述のScheinのモデルにしたがえば、3年間をつうじて新入社員たちに生じたキャリア発達上の動きは、周辺の移動と放射軸上での移動、という2つのタイプに分類されるだろう。前者は、課や部の間を配置転換の名のもとで移動するタイプである。これに対して後者は、ある所与の部署全体の活動の中で、新入社員自身の占める役割を補助的・外部的なものから、中心的・内部的なものへ転じて行く型の移動である。以下、これら2つの移動について少しく検討する。

### (1) 周辺の移動と垂直的交換関係

第2章の表2-1に報告したとおり、3年間のうち、本人たちが経験した組織内での部署の移動は、想像されるほど頻繁ではなかった。大部分の移動は、課や部門での主として人員配置の都合から生じ、キャリア発達上の一貫したローテーションのパターンは、何ら見い出されていない。研究のフィールドとなった“デパート組織”のはなしでは、本格的な部署間の移動(たとえば、販売から管理的仕事への移動またはその逆、支店間での移動、等)は、管理職レベルに達したのちに生ずる現象で、それまではできるだけ本配属となった部署内で“経歴を積みせる”方針をとっている、とのことである。したがって、われわれの論議を纯粹に部署間の移動だけに焦点を当てることはできない。それゆえここでは、本人自身の部署間の移動をも含め、ほかのさまざまな理由から生じてきた「上司の変更」の現象を周辺の移動のケースとして問題とする。

上司の変更は、本人は移動せずとも、何らかの都合で上司そのひとが移動する場合にも生じうる。しかし、残念ながら本研究の範囲では、上司の変更が本人・上司のどちらの都合で生じたかは、必ずしも明らかではない。したがって、問題の焦点は若干後退するが、本人—上司の組み合わせにおいて、頻繁に上司変更を経験することが、その組み合わせが安定的であるケースとくらべ、新入社員

本人のキャリア発達にどのような影響を及ぼすか、という問題がここでの具体的な分析の対象となる。

### 上司変更の頻度

表6-1は、入社1年目以降（第3次調査以降）に起こった上司変更の頻度を、3つの異なる観点から整理したものである。表Iは、各調査時点ごとにみた上司変更の頻度を示し、変更頻度は6次から7次が最高で64%（新入社員80名中51名が上司を変更）、最低は5次から6次の期間で9%（7名）、となっていることを示している。また、通算すると延べ変更回数は108となり、平均すれば、本人1人あたり、3年間で1.35回の上司変更を経験していることになる。表IIは、各本人が1年目以降合計何回の上司変更を経験したかを示してい

表 6-1  
入社1年目以降に生じた上司変更の頻度

I. 各調査時点ごと の変更頻度	3次	4次	5次	6次	延べ 変更 人数
	4次	5次	6次	7次	
変更あり	31	19	7	51	108
変更なし	49	61	73	29	
変 更 パー セン ト	39%	24%	9%	64%	135%

II. 1年目以降に 生じた変更回数	0回	1回	2回	3回	計
人数および パーセント	13 (16%)	32 (40%)	29 (36%)	6 (8%)	8

III. 変更回数と調査 時点にもとづく 頻度分布	3次	4次	5次	6次
	4次	5次	6次	7次
変更グループ				
0回(13名)	0	0	0	0
1回(32名)	7	6	2	17
2回(29名)	18	9	3	28
3回(6名)	6	4	2	6
合計(80名)	31	19	7	51

(注): パーセントの分母は新入社員総数の80名である。

る。これによれば、大多数(76%)は1回ないしは2回の変更を経験しているが、なかには0回(16%)または3回(8%)と、極端なケースもみられる。最後の表IIIでは、表IIに示した4つの変更グループがどの調査時点で上司の変更を経験したかが明らかにされている。この表IIIによれば、①変更1回のグループ(32名)では、6次から7次の間で過半数(17名)が上司が変わり、②変更2回のグループ(29名)では、6次から7次(28名)と3次から4次(18名)の2つの期間で上司の変更が集中的に発生、そして③変更3回のグループ(6名)では、全期間をつうじて絶え間なく上司が変わっていることが読みとれる。

さきにも述べたとおり、われわれの研究の範囲では、上述のような上司の変更は、本人自身の移動の結果なのか、あるいは彼の上司の移動の結果なのかは必ずしも明らかとはなっていない。また、表6-1に整理した上司変更の頻度はわれわれの調査で記録された限りのもので、可能性としては1調査期間に複数回の変更が生ずる事態もあり得る。このことを考えると、実際の変更回数はずっと頻繁だったのかもしれない。以上の問題点にもかかわらず、1年目の終りから3年目の終りまでの2年間で、3回も上司の変更を経験したグループと、まったく何の変更をも経験しなかったグループとでは、キャリア発達の上で何らかの違いが生じているだろうことは、想像に難くない。前者はScheinのいう周辺的移動をまったく経験しなかったグループであり、後者はより頻繁にこの移動を経験した可能性のあるグループである。

では、これらの変更グループの間に、キャリア発達上どのような差違や問題が生じているのか、統計的分析を介してこの点を検討してみよう。

### 上司変更のマイナス効果

統計的分析は、以下のようになされた。まず、各結果変数における3年間で平均得点が新入社員本人ごとに計算された。そして、前述の4つの上司変更グループが、結果変数の平均得点の上でどのような相違を見せるのかが一元配置(4水準)の分散分析をとおしてたしかめられた。

分析の結果、上司変更の回数は、本人の報告から得られた結果変数群に対しては、何の影響も与えていないことがまず明らかとなった。つまり、入社1年目以降、直属上司の変更を何回経験しよう、すくなくとも本人の目には、自己を取りまく仕事の平均的状況は、基本的には不変なものとして映じているということである。より詳しく結果をながめると、3回の上司変更を経験したグループが、ほかのグループにくらべ、結果変数の上でより問題の多い状況に置かれている傾向が見い出されてくる。しかしこの傾向は、垂直的交換関係をはじめ、ほかのすべての本人結果変数において、統計的に有意な結果としては支持されなかった。

上司変更回数の違いは、それでは、上司自身の報告する結果変数群の上には、何らかのちがいを現出せしめているだろうか。表6-2が、この問いに対する答えを示している。表から明らかなおと、上司変更の回数は、結果変数に対し一貫した強い影響力を及ぼしている。一瞥して、変更3回グループ(C<sub>3</sub>)と0回グループ(C<sub>0</sub>)との間に顕著な差が存在していることが見てとれる。これに反し、変更2回のグループ(C<sub>2</sub>)と1回のグループ(C<sub>1</sub>)の間には、さしたる相違はないようである。

表 6-2

上司変更回数にもとづく4つの本人グループ(C<sub>3</sub>=3回変更, C<sub>2</sub>=2回, C<sub>1</sub>=1回, C<sub>0</sub>=0回)に対し、各グループの上司が3年間をつうじて(平均して)評価した結果変数の水準

上司の報告にもとづく結果変数	変更グループごとの平均値				分散分析の結果(有意水準)
	C <sub>3</sub> (6名)	C <sub>2</sub> (29名)	C <sub>1</sub> (32名)	C <sub>0</sub> (13名)	
垂直的交換関係	35.8	38.9	38.8	40.1	.020
職務欲求: (供給)					
上司からの支持	20.8	23.3	23.3	25.0	.029
職務充実	23.3	25.2	26.3	27.8	.001
職務遂行	30.5	32.6	33.3	36.2	.007
成功可能性	9.5	10.3	10.5	11.4	.018

以上の結果はつぎのことを意味しよう。

① 1年目以降、同一上司のもとで過ごし何らの周辺の移動を経験しなかった本人グループ(C<sub>0</sub>)は、3年間平均して最も高い評価を、彼らの上司

から与えられている。

② これに反し、上司の変更が3回も生じ本人自身も周辺の移動を経験したと思われるグループ(C<sub>3</sub>)は、3人の上司の評価を平均すると、全結果変数の上で3年間最も不遇な状況に置かれていたことになる。このことは、本人のキャリア発達にとって最も大切な契機の一つである上司との垂直的交換関係が、たび重なる上司の変更によって、このグループでは未成熟に終わってしまったと考えれば、十分納得のゆく結果であるといえよう。しかし、前述したとおり、同様な結果は本人自身の報告には反映されていない。この事実は、上司変更のマイナス効果が、上司がしばしば変わってしまうまさにその理由によって、本人にはなかなか自覚されにくいものであることを物語っている、といえよう。

③ 上司変更が1回(C<sub>1</sub>)ないし2回(C<sub>2</sub>)のグループでは、両者の間に際立った差はなく、単一集団としてC<sub>3</sub>とC<sub>0</sub>グループの中間に位置づけられている。

以上の3点は、図6-2をみることによって一層

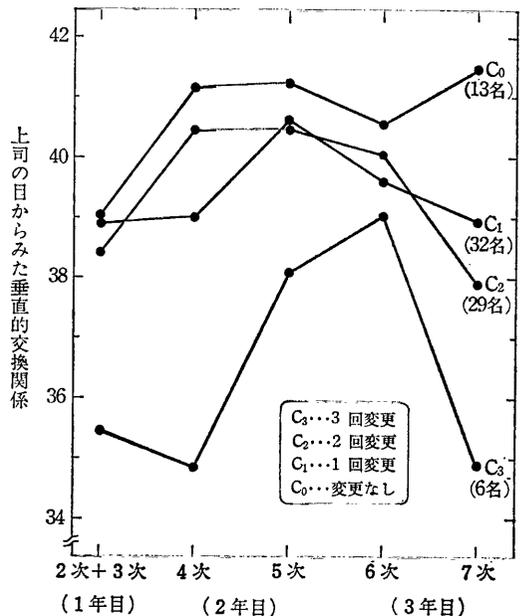


図 6-2

上司変更回数にもとづいて区分された4つの新入社員グループごとにみた「垂直的交換関係」(上司の報告)の推移

明確に理解されよう。図6-2には、上司によって報告された垂直的交換関係の3年間の推移が、4つの上司変更グループ別に図示されている。図から明らかとなり、上司が3回も変更となったC<sub>3</sub>グループでは、上司の目から見た垂直的交換関係は3年間をつうじて最も低い水準で推移している。これに反し、上司変更を1度も経験しなかったC<sub>0</sub>グループでは、最も高い水準の垂直的交換関係が3年間一貫して維持されている。また、C<sub>1</sub>とC<sub>2</sub>は、1群となってC<sub>3</sub>とC<sub>0</sub>両グループの中間に位置づけられていることも見てとれる。

以上のパターンは、各グループが経験した上司変更のパターンと密接にかかわっている。たとえば、表6-1のIIIにみたとおり、5次から6次にかけての上司の変更はわずか7件しかなかったが、これに呼応して図6-2においては、同期間内での安定した本人—上司の組み合わせを反映してか、垂直的交換関係をめぐるグループ隔差は最小となっている。これと対照的なのが、80名中64%の本人が上司の変更を経験した、6次から7次にかけての変化である。この変動の時期を反映して、図6-2では、C<sub>3</sub>グループ(6名全員上司変更)に垂直的交換関係の極端な低下がみられ、一方C<sub>0</sub>グループ(上司変更なし)には同じ関係の若干の向上がみられる、というぐあいに両グループ間の乖離傾向が明瞭に示されている。くわえて、C<sub>1</sub>とC<sub>2</sub>グループもC<sub>0</sub>グループからの乖離傾向を見せ、とくにこの期間中、29名の内28名までが2回目の上司の変更を経験しているC<sub>2</sub>グループでは、乖離の傾向はより顕著なものとなっている。同様な傾向は、80名中39%が上司の変更を経験した、3次(1年目)から4次にかけての垂直的交換関係の動きの中にも見出すことができよう。

図6-2と同様の分析が、表6-2に示したすべての結果変数に対して試みられた。結果は4つの変更グループが、図6-2と基本的に同一の位置関係(C<sub>0</sub>、C<sub>1</sub>+C<sub>2</sub>、C<sub>3</sub>という3グループ化)で、3年間の推移を保っていることを明らかにしている。

## 垂直的交換関係の安定性

Scheinの3次元モデルにおいては、周辺の移動がなぜに生じ、それがキャリア発達にいかなる影響を与えるのか、という問題はまったく考慮されていない。本人に周辺の移動が生じた場合、移動のもたらす問題点は、①仕事自体の変更、②上司の変更、という2つの視点から分析が可能であろう。上述した分析では、後者の視点が重視された。すなわち上司変更の理由如何を問わず、たび重なる上司変更そのことによって垂直的交換関係の安定性が脅かされた場合、それが本人のキャリア発達にどのような影響を及ぼすのか、ということが吟味の対象となったのである。この“垂直的交換関係の安定性”という視点から、分析の諸結果を整理してみると、つぎのような諸点が示唆されてくる。

① 新入社員本人たちにとって、問題となるのは、移動そのものではなく、たびたび移動すること(より正確には移動によりたびたび上司が変更されること)である。入社1年目の流動的期間はさておき、本研究では6名の本人が、入社2年目から3年目の終りまでの2年間に、通算3回もの上司変更を経験していた。

分析の結果は、このC<sub>3</sub>グループではたび重なる上司の変更によって、本人—上司間に安定した垂直的交換関係の成立する契機が3年間にわたって阻害され、同時に、この期間中上司による評価も最も厳しいものであったことを明らかにしている。これに反し、1年目以降上司の変更がなく、同一上司のもとで垂直的交換関係を深めることができたC<sub>0</sub>グループでは、上司による評価は一貫して最も良好なものとなっている。

② 以上の結果に対しては、つぎの2つの異なる説明を与えることが可能であろう。第1の説明は、上司変更をランダムな事象とみなし、C<sub>3</sub>グループはたまたま不運にも3回も上司の変更を経験し、C<sub>0</sub>グループは幸運にも上司変更をまったく経験しなかった、という説明である。第2の説明は、将来誰がC<sub>3</sub>グループのメンバーとなり、誰がC<sub>0</sub>グループのメンバーとなるかということ

までもが、入社1年目の経験から予測可能であるとする立場である。

第1の立場では、問題は運・不運で決着するが、第2の立場では更なる説明が必要となろう。この第2の立場からの典型的説明のひとつとして、いわゆる「厄介者のたらい回し」という表現があてはまるかもしれない。すなわち、入社1年目に、本人が彼の直属の上司によって厄介者ないしは足手まといとみなされる程度が強ければ強いほど（すなわち、上司の目から見た本人との垂直的交換関係が弱ければ弱いほど）、2年目において本人が「厄介払い」ないしは「配置転換」を経験する確率はそれだけ強まる。そして、一度このようなタイプの移動が触発されると、本人—上司関係はいつまでもたっても強固なものとならず、本人は不安定な垂直的関係の間を転々としながら、入社直後の最も大切な数年間を過ごすことになる。

③ 分析の結果は、上述のような説明（第2の説明）にある程度の妥当性があることを暗示している。

図6-2をもう一度ご覧いただきたい。図6-2は、1年目の時点ですでにC<sub>0</sub>グループが、ほかのグループとくらべ、極端に低い垂直的交換関係のもとに置かれていることを示している。言葉をかえていえば、彼は入社1年目にすでに上司から厄介者扱いされている、といえないこともないのである。そして、この1年目におけるC<sub>0</sub>グループとほかのグループの違いの大きさを考えれば、その後のC<sub>0</sub>グループの不安定な動きも、だいたい予想がつくというものである。事実、C<sub>0</sub>グループの中に、いわゆる“たらい回し”的扱いを受けた新入社員本人が数名存在していたことは、会社側の資料からも裏付けられている。

④ C<sub>0</sub>以外のグループ、とくにC<sub>0</sub>グループに対しては、1年目の垂直的交換関係が強力であったため、“見込まれて”ずっと同一上司のもとで仕事を続けることができた、という上述とは逆の説明を与えることが一応可能である。とくに、6次から7次にかけて、ほかのグループでは大勢の本人が上司の変更を経験しているが、上司に見込まれ一貫して高い垂直的交換関係のもとにあったC<sub>0</sub>グループでは、この期間に上司の変更はまった

く生じていない。しかし、明らかにこの説明は片手落ちである。なぜなら、C<sub>0</sub>グループは、①垂直的交換関係が高く“見込まれて”いたがために上司の変更を経験しなかったのか、②それとも幸運にも上司の変更がなかったために結果として垂直的交換関係が高水準で維持されたのか、いずれの説明によろうとも、図6-2に示されたC<sub>0</sub>グループの時間的推移は了解可能だからである。

⑤ 最後に、本人の報告にもとづく結果変数の分析からは、きわだった特定のパターンは何も見い出されていない。このことは、組織内キャリア発達の初期段階で周辺の移動ないしは上司の変更をたびたび経験することが、本人の将来にとって大きなマイナスとなっている事実が、本人自身にはまったく自覚されていないことを意味するものといえよう。

## (2) 「内部」への移動と垂直的交換関係

いままでの分析をつうじ、周辺の移動（とくに極端な移動パターン）が何を契機として発生し、それが本人のキャリア発達にとってどのような意味を持つのかという問題が、本人—上司間の垂直的交換関係の強さ（上司の目から見た限りでの）に焦点をあてることにより、一応説明可能となった。つぎの問題として、図6-2のScheinのモデルでの放射（直径）軸に沿ったシステム内部への本人の移動、という側面に分析の焦点をうつしてみよう。

図6-3は、これからの分析での問題の捉え方を示したものである。当該図式は、本人の所属集団におけるすべての役割活動が、「内包の境界」によって区分（分業化）され、体系化されていることをまず第1に示している。そして、このシステムでの本人の移動は、内包の境界をX<sub>1</sub>→X<sub>2</sub>→X<sub>3</sub>とシステムの中心部へ向って通過して行くことによって可能となる。図6-3によれば、この境界通過過程は、組織システムに対する本人の貢献度の増大（Y<sub>1</sub>→Y<sub>2</sub>→Y<sub>3</sub>への変化）と軌を一にして転開されるのである。この転開においては、貢献度の増大が内包の境界通過を可能にする場合も

あろうし、逆に境界通過の結果として組織システムへの貢献度が增大する場合もあろう。いずれの場合であろうとも、両者の間にある一定の関係(相関)が保持されることによって、集団の内包システムが機能する、というのが図式の第2に意味するところである。

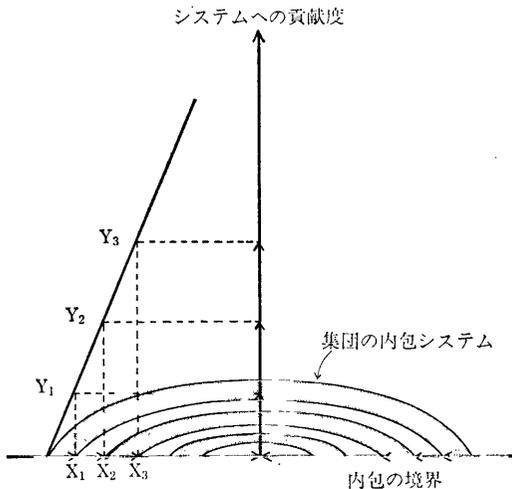


図 6-3  
「内包の境界」(Inclusion Boundaries) 通過と  
システムへの貢献度との関係

内包の境界の通過とは、ある部署における本人の役割が、その部署での重要な他者(すなわち彼の直属上司)の役割と、日常の仕事をつうじて相互依存性を高めていく過程にほかならない。この過程をつうじ、本人の役割は、彼の公式的な地位や職務規定に重大な変更・移動を加えることなく、しだいにより重要な集団や上司の機能と相互依存を強めてゆくものと考えられる。すなわち、重要な他者の役割との関連を深めることによって、本人の役割はシステムの内部へと少しずつ移動し、「中心性」(centrality)を増大してゆくのである。

上述の意味で、本人にとって「内部」への移動とは、上司との垂直的交換関係を高めていく過程と表裏一体である。なぜなら、高度の垂直的交換関係のもとでは、本人—上司間に高い相互の期待が存在し、本人の職務に関し、両者間で相互理解・援助・柔軟性・自律性といった「対人的資源」(interpersonal resources)がより豊富に交換され

る用意が保証されているからである。そして、この用意の存在は、本人が内包の境界をシステムの内より中心部へと向って通過した結果である、と解釈することができよう。したがって、ここにおける分析では、本人—上司間の垂直的交換関係の水準をもって、集団の内包システムにおける本人の位置(内部化の程度)とみなし、この尺度とシステムへの貢献度の関連が吟味されることになる。

しかし、上記にいう「システムへの貢献度」は、本研究では、いわゆる「結果変数」の検討をつうじてしか問題とすることができない。ということは、いままで一貫して追求してきた垂直的交換関係と諸結果変数との関連を、新しい視点から再整理することが、ここでの分析の目的でなければならないことを意味している。

以下に、分析の結果を概観しよう。

### 職務状況および職務態度

表 6-3 は、垂直的交換関係に投影させた内部移動の違いが、本人の職務状況と職務態度にどのような相違を生み出しているかを分析した結果である。この分析では、3年間の平均で垂直的交換関係が「高い」(27名)、「中位い」(26名)、「低い」(27名)とされた3つの本人グループが、それぞれ「内部」「中間」「外部」グループと命名され、内部移動の程度を異にする3つのグループに近似されている。本人の報告にもとづく結果変数群は、「職務状況変数」と「職務態度変数」の2群に分類された。そして、上述の3つの内部移動グループが、それぞれの変数セットごと、どのような違いを全体としてみせるか(すなわち、1変数でのグループごとの平均値の差としてではなく、多変数の上でのグループごとの平均値ベクトルの差として)が、多変量分散分析(multivariate analysis of variance; MANOVA)の手法によって分析された。

まず職務状況変数のセットからみてみよう。MANOVA(すなわち、職務欲求・職務挑戦・職務問題からなる8つの変数を一括して比較した場合)の結果は、3つの移動グループが、 $p < .001$ の水準で有意差がみられていることを明らか

表 6-3  
 垂直的交換関係にもとづく3つの内部移動グループごとにみた本人の職務状況および職務態度

本人の報告にもとづく結果変数	垂直的交換関係にもとづく 内部移動グループごとの平均値			ANOVA	F <sup>2</sup>
	外部グループ (27名)	中間グループ (26名)	内部グループ (27名)		
<b>●職務状況変数</b>					
職務欲求：（受領）					
上司からの支持	13.9	18.7	21.9	.001	.606
職務充実	16.7	20.7	24.5	.001	.435
職務挑戦					
役割の中心性	15.9	22.2	26.6	.001	.325
職務要求	13.9	17.3	21.1	.001	.250
職務問題：（頻度）					
二者間問題	33.4	30.8	27.9	.001	.244
風土問題	20.5	19.3	17.9	.018	.075
職務問題：（深刻さ）					
二者間問題	35.6	34.2	31.5	.028	.064
風土問題	19.7	19.3	16.9	.096	.034
(MANOVA による有意性の水準)				(.001)	
<b>●職務態度変数</b>					
組織へのコミットメント					
組織への一体感	37.7	41.7	44.6	.001	.139
コミットメントの条件	14.3	13.9	15.7	.120	.029
役割幻滅	36.1	41.3	47.5	.001	.539
職務欲求不充足					
上司からの支持	26.9	11.2	7.0	.001	.331
職務充実	10.8	3.9	1.4	.001	.267
職務満足	14.1	16.2	20.3	.001	.258
(MANOVA による有意性の水準)				(.001)	

かにしている\*。この事実は、3年間での内部移動の程度を異にする3つの本人グループが、総体として質的に異なる職務状況のもとに置かれていたことを物語るものである。

以上の結果をもとに、とくにどの状況変数がグループ差の源となっているのか、が一元配置（3水準）の分散分析（ANOVA）によって、各変数ごとに検討された。表から明らかなおおりに、このANOVAの結果は、「風土問題」の深刻さ（ $p < .096$ ）を除くすべての変数で、統計的に有意なグ

ループ差を析出している。このことは、全体としての職務状況におけるグループ差が、上司からの支持や職務充実機会の受領、役割の中心性や職務要求の増大、二者間問題や風土問題の減少、といった具体的職務状況での相違から説明可能であることを示している。

では、それぞれの結果変数はグループの違いによってどれだけ良く説明されているのだろうか。つまり垂直的交換関係にもとづく3つの内部移動グループと最も強く結びついている状況変数は何

\* 詳細は略すが、多変量分散分析における検定は、Wilks のラムダ ( $\Lambda$ ) 値をカイ二乗分布に近似させる Bartlett の方法によった (Tatsuoka, 1971)。検定さるべき帰無仮説は、各グループの平均ベクトルは同等である、という点に存している。

かということである。この問いに答えるため、各変数ごとに  $\omega^2$  (omega square) が算出された (Fleiss, 1969; Vaughan & Corballis, 1969; Winer, 1971)。結果は、上司からの支持(受領)が 60.6% と最も良く説明され、ついで職務充実(受領)、職務挑戦(役割の中心性と職務要求)の順で被説明力が高くなっていることを示している。上司からの支持(受領)が、概念的にも垂直的交換関係と最も近い関係にあることを考えると、以上はしごく納得のゆく結果であるといえよう。

さて、つぎに職務態度に関する一連の変数群に目を転じてみよう。表 6-3 に示した MANOVA の結果は、組織へのコミットメント・役割幻滅・職務欲求不充足・職務満足からなる 6 つの態度変数が、総体として、3 つの移動グループと有意 ( $p < .001$ ) に関係していることを明らかにしている。この結果にもとづき、個々の態度変数ごとに ANOVA が適用されたが、「コミットメントの条件」を除くほかのすべての変数の上で、グループ効果は統計的有意の水準 ( $p < .001$ ) に達した。また、 $\omega^2$  にもとづく分析結果は、内部移動の程度の違いによって、役割幻滅にかかわる分散が 53.9% と最も良く説明され、ついで職務欲求不充足(上司からの支持・職務充実)、職務満足の順に被説明力が高まっていることを示している。6 個の態度変数のうち、組織全体に対する本人の態度(組織への一体感)は、内部移動の違いによっては、13.9% と最も低い被説明力しか与えられていない。

## ハードな結果変数

つぎに、ハードな結果変数上での内部移動グループ間の違いを吟味してみよう。ここでは、会社によってなされた新入社員本人に対する評価から構成された 4 指標(業績・潜在能力・ボーナス・組織適合性)とわれわれの質問紙で上役の評価をとおして構成された 2 変数(職務遂行・成功可能性; いずれも 3 年間での平均値)とが一括にされ、多変量分散分析にかけられた。

表 6-4 が、この結果を示している。MANOVA (6 つの結果指標をワンセットにして比較した場合の結果)は、3 つの内部移動グループが相互に統計的に有意 ( $p < .001$ ) な違いを有していることを明らかにしている。ANOVA の結果から、潜在能力、組織適合性、職務遂行(いずれも  $p < .01$  で有意)といった指標が、全結果変数をとおして現れた MANOVA の結果を具体的に説明していることが理解されよう。このことは、 $\omega^2$  値からも明らかであり、前記 3 指標は内部移動によって 10% から 15% の範囲で説明されている。しかし、ほかの結果変数では、この値はずっと小さくなっている。

## まとめ

以上の諸分析は、基本的には垂直的交換関係と結果変数との関係を再吟味したものにほかならな

表 6-4  
垂直的交換関係にもとづく 3 つの内部移動グループごとにみたハードな結果変数の水準

結果変数	垂直的交換にもとづく内部移動グループごとの平均値			ANOVA	$\omega^2$
	外部グループ (27名)	中間グループ (26名)	内部グループ (27名)		
業績指標	47.5	49.5	51.4	.089	.032
潜在能力指標	48.1	49.7	52.9	.002	.132
組織適合性	8.7	9.5	10.6	.009	.091
ボーナス	1398	1397	1409	.042	.055
職務遂行	31.1	33.6	35.1	.001	.153
成功可能性	10.0	10.7	10.7	.063	.044
(MANOVA による有意性の水準)				(.001)	

い。両者の密接な関係については、前章（とくに第3章）での分析をつうじて、すでにその大部分が明らかとなっている。が、しかし、表6-3と6-4に示された分析結果は、組織内キャリア発達に対して垂直的交換関係が持つ新たな機能的側面を理解するうえで、きわめて重要な示唆を与えているといわなければならない。キャリア発達過程のダイナミクスを理解するうえで、重要とおもわれる分析結果を整理すれば、以下のごとくである。

① まず、Scheinのモデルから引き出される3つの移動パターンのうち、周辺の移動と放射軸に沿った移動の2つについて、分析の結果は、これらの移動のプロセスが、本人一上司間の垂直的交換関係に注目することによって記述・説明可能であることを明らかにしている。

② すなわち、組織内キャリア発達の早期における頻繁な周辺の移動は、その意味が本人には明確に自覚されていないものの、その後の彼の職務遂行や上司からの評価に対し、明らかにマイナスの効果を持っている。また、頻繁な周辺の移動は、入社1年目の垂直的交換関係において、上司が本人に対する対応を極度に制限することから誘発され、「厄介者払い」や「たらい回し」と呼んでもさしつかえないような周辺の移動のパターンにつながる傾向を持っている。

③ 逆に、1年目の交換関係において、本人に対する上司の対応が極めて良好である場合、周辺の移動は生ぜず、その後少なくとも3年間、本人の組織内キャリア発達は、同一上司のもとで順調に転開してゆくことが予想される。

④ 以上の結果は、高い垂直的交換関係が、本人に周辺の移動を要求する組織内のさまざまな圧力に対抗し、対人関係の安定と緊密化の維持を要求する一種の「拮抗力」(countervailing power)として機能していることを示唆するものといえよう。この力が弱い場合、本人は組織の都合が要求するままに、周辺の移動を繰り返すことになる。

⑤ 放射軸上での「内部」への移動に関して、垂直的交換関係は決定的な機能を果している。すなわち、交換関係は、本人一上司間での役割の相互依存性を促進する。このことは、本人の果す実質的役割が、集団全体の活動の中でより中心的

なものに移行してゆく過程を意味する。いいかえれば、本人一上司間での役割の相互依存性の増大によって、「内包の境界」通過が促進されるのである。

⑥ 分析の結果は、垂直的交換関係にもとづく内部移動の程度の差が、本人の役割を取りまく職務状況、本人の職務態度、ならびにハードな結果指標に対し、有意な相違を生み出していることを明らかにしている。この事実を、垂直的交換関係に導かれ、本人の役割が集団の内包システムのより中心部へと向って移動する結果として、集団に対する本人の貢献度も増大してゆく、という内部移動のメカニズムを暗示するものといえよう。

最後に、補足的に、組織の階梯に沿ったタテの移動について、若干触れておこう。本研究では、このタイプの移動そのものの欠如によって、垂直移動過程の分析を試みることはできなかった。しかし、この移動が、周辺のおよび内部への移動と密接に関連しているだろうことは、容易に推測される。

垂直的移動の典型は昇進・昇格であるが、たとえば、入社以来頻繁な周辺の移動を繰り返してきたC<sub>0</sub>グループが、ほかのグループに先んじて昇進や昇格を達成すると予想することは非常にむずかしいであろう。やはり、最初の垂直的移動は、C<sub>0</sub>グループ（ないしはC<sub>1</sub>およびC<sub>2</sub>グループ）から、より高い確率で生まれてくると考えるのが妥当であろう。以上の周辺の移動の分析結果は、垂直的移動が生じにくいケースを示唆することはできても、昇進・昇格の予測をより積極的に試みるには、若干根拠が脆弱である。

積極的な予測の試みに対しては、表6-3および表6-4に示した内部移動の分析結果が、もっと有力な手がかりとなろう。これらの結果によれば、「内部」移動グループは、職務状況・職務態度・会社側の評価のすべてにおいて、「中間」および「外部」グループより高い水準にあり、それだけ良好な垂直的移動の条件を備えているようにみえる。少なくとも、つぎの「動き」である資格や職位の移動に対し、「内部」グループが入社以来、そのためのより良い環境づくりに成功してきたと考えてもよさそうである。したがって、結論とし

では、組織の階梯に沿った垂直的移動は、「内部」への移動を完了した本人グループからより高い確率で発生してくる、ということになる。しかし、これはあくまでも仮説であり、その真偽の証明は今後の調査結果に待たなければならない。

## 2

## 連結ピン・モデル

いままでの分析をつうじ、本人に対する直属上司の行動が、本人の職務態度や職務行動に大きな影響を及ぼしていることは十分解明されたが、それではこのように重要な直属上司の行動は、いったい何によって規定されているのだろうか。

本研究の結果は、いままでのところ、この問いに対し十分な解答を与えているとはいえない。いままで上司の行動は、本人の(上司に対する)行動への反応というかたちで、本人を中心とした観点から説明されてきた。しかし、この説明は明らかに一面的である。というのは、上司は上司独自の組織内対人関係(とくに“彼自身の上役”との関係で)の制約を持ち、その制約によって、部下である本人に対する行動が(本人の上司に対する行動の如何にかかわらず)、大きく制限されることは十分考えられるからである。

以上の点に関しては、リーダーの影響という観点からすでに多くの研究がなされている(Cashman, et al., 1975; House, et al., 1971; Likert, 1961, 1967; Pelz, 1952; Wager, 1965)。たとえば、Pelzは、上司の行動が部下に与える影響力は、その上司が(彼自身もまた1人の部下として)彼の上役から得ている影響力が大きい小さいかで、有意に異なった効果を示すことを明らかにしている。また Wager は、Likertのリーダーシップ理論に依拠し、自分の上役に対して大きな影響力を持っているリーダーは、自分の部下に対して「支持的」(supportive)なリーダーシップスタイルをより効果的にとり得ることを示している。同様に Cashman らは、Graenの垂直的交換

いずれにしろ、ここでの分析の結果は、本人—上司間での垂直的交換関係に着目することによって、Scheinの提唱するキャリア発達の3次元モデルが、体系的に説明可能であることを示唆する点においてきわめて興味深い。

関係モデルにもとづき、上司の「対上役との交換関係」が、彼の「対部下との交換関係」および部下の行動そのものにも大きな影響を与えていることを報告している。

以上の結果は、いずれも Likert の連結ピン・モデルの主張と深い関連を持っている。Likertの理論では、組織におけるリーダーの重複的役割が強調される。たとえばいうと、集団のリーダーは、集団成員から見れば「上司」の役割を遂行していることになるが、リーダー自身が属する上部集団との関係では(すなわち彼の上役の目から見れば)、彼もまた1人の「部下」として当該(上部)集団の機能をになっている。ということは、リーダーは下部集団と上部集団を「重複」(overlap)させ、両者の統合を促進するカナメの機能、すなわち連結ピン、の役割を演じていることになる。Likertの理論では、重複する集団の連結としての組織イメージと、この組織のもとで連結機能を効果的に遂行するためのリーダーのありかた、すなわち「支持的リーダーシップ」の2つがもっとも基本的な概念となっている。支持的リーダーシップのもとでは、部下はリーダーによって信頼され、決定への参加を鼓舞される(上方へのコミュニケーション)。一方、上層部の方針や意見は、リーダーの連結ピン機能をつうじて、部下に確実に伝達される(下方へのコミュニケーション)。そして、Likertが理想的と考える参加と信頼のもとづくいわゆる「システム4」の組織は、連結ピンが果たすこの2方向のコミュニケーションによって生み出され、運営されてゆくものと考

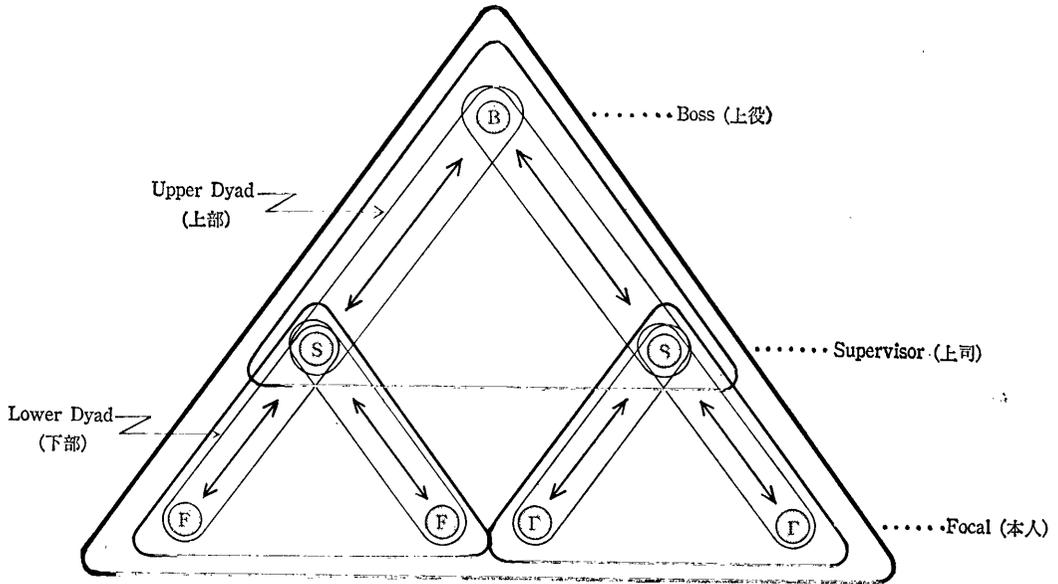


図 6-4  
垂直的交換関係の組み合わせとして再構成された連結ピン・モデル

えられているのである。

以上は、連結ピン・モデルにもとづく Likert の組織論の素描であるが、これを視覚化してみると、たとえば図 6-4 のようである。この図では、組織の階梯は、「本人」(focal)「上司」(supervisor)そして上司の「上役」(boss), の3水準からなるものとして単純化されている。この構造のもとで、上司(S)は「下部の2人関係」(lower dyad)をつくり、リーダーとしての立場から本人(F)と垂直的交換関係を結ぶことになる。この上司(S)はしかし、「上部の2人関係」(upper dyad)のもとでは、自分の上役(B)に対し、メンバーとして振舞うことになる。このような重複する上司(S)の役割機能によって、2つの垂直的交換関係は「連動され」(interlocked vertical exchange relations), このもとで上部における上司(S) ↔ 上役(B)間の活動が、下部における本人(F) ↔ 上司(S)間の活動と有機的に結合されることになる。

問題は、上司(S)が、これら2つの垂直的交換関係を、現実にもどのように連動させているのか、ということである。本人(F)の役割状況が、上司(S)のこの「連動機能」(interlocking function)のあり方によって大きく左右されることは十分考

表 6-5  
上部と下部の垂直的交換関係の組み合わせにもとづく連結ピン・モデルの分析枠組み

下部での「本人—上司」間の垂直的交換関係	上部での「上司—上役」間の垂直的交換関係		下部効果
	高い	低い	
高い	$\bar{X}_{11}$ (18名)	$\bar{X}_{12}$ (18名)	$\bar{X}_{1.}$
低い	$\bar{X}_{21}$ (18名)	$\bar{X}_{22}$ (18名)	$\bar{X}_{2.}$
上部効果	$\bar{X}_{.1}$	$\bar{X}_{.2}$	$\bar{X}_{..}$

えられる。

表 6-5 は、分散分析の枠組みから、連結ピン・モデルをこの「上部・下部2つの垂直的交換関係の組み合わせ」として考えたものである。この枠組みのもとでは、結果変数(X)の水準は、つぎの3つの影響力のもとで決定される。すなわち、①上部での「上司—上役」交換関係が高いか低いかの効果(上部効果)、②下部での「本人—上司」交換関係が高いか低いかの効果(下部効果)、③そして、上記2つの組み合わせとしての交互作用効果。そして、この分析枠組みによって検討すべき仮説は、以下の3つであろう。

まず第1に、垂直的交換関係の機能は、上部・下部という組織階梯上のレベルに関係なく、基本的に同一であることが予想される(仮説I)。いかなれば、いままでの分析をつうじて明らかとなった、「本人—上司間」での垂直的交換関係の機能が、上部の「上司—上役」間においても、基本的に同一なものとしてまず確認される必要がある、ということである。この仮説Iは、「連動」の前提として、垂直的交換関係の機能が、組織の諸階梯をつうじて不変であることを主張している。

つぎに考えられるのは連動仮説(仮説II)である。連結ピン・モデルやそれに関する諸研究が示唆する連動のパターンは、上部での「上司—上役」関係のあり方が、下部での「本人—上司」の関係を決定する、という上部効果の優位性として総括することができよう。この仮説IIは、本人を取りまく下部集団の状況が、良きにつけ悪しきにつけ実は彼の手のとどかない、上部集団での上司と彼の上役との交換関係のあり方によって決定されることを主張するものである。もしこの仮説IIが正しいとすれば、本研究で「本人—上司」間の垂直的交換関係の分析をつうじて明らかとなったすべての結果は、極端にいうと、実は「上司—上役」間での同様な関係の反映でしかなかった、ということになりかねない。いうまでもなく、上記に対

立する考え方は「非連動」仮説、すなわち上部・下部は基本的に独立した関係を有する、とする主張である。

第3の考えかたは、連動のあり方は原理的に上司ごとに異なってよく、その違いが本人を取りまく状況にいろいろ異なった結果を生み出している、とする交互作用仮説(仮説III)である。この仮説IIIのもとでは、Likertの理想とする連結ピンとその機能は、ある1つの連動のタイプであり、それ以外にいろいろな連動の型がありうるが予定されている。

以下に、これらの仮説を検討・吟味する。

### (1) 上部効果と下部効果

以上の仮説を検討するためには、図6-4に示したような「本人(F)—上司(S)—上役(B)」と3人の構成員から、必要なデータが収集されなければならない。これらのデータ収集のための活動は、最終の第7次調査においておこなわれた。すなわち、第7次調査では、前回から継続の質問紙によって、下部レベルでの「本人—上司」関係がまず調査された。これにくわえて、下部レベルとまったく同一内容の質問紙を用いて、上部におけ

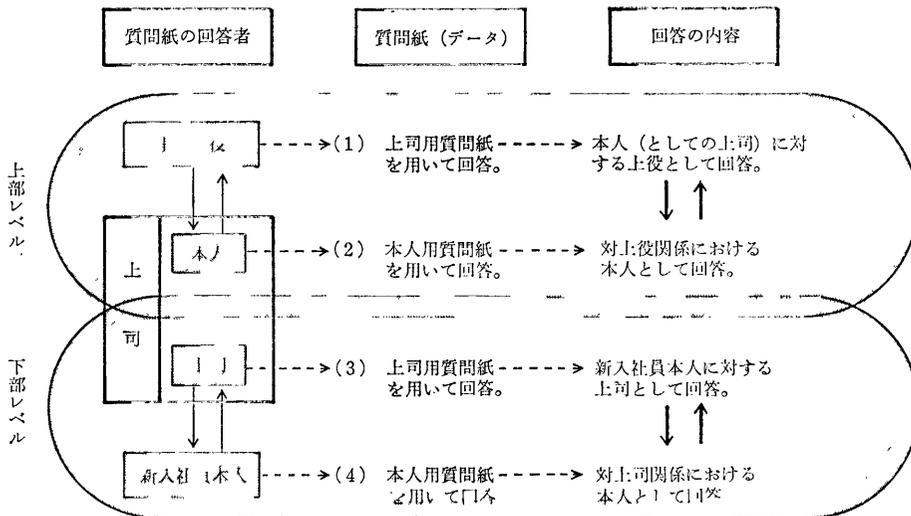


図 6-5  
第7次調査から得られたデータのセット

る「上司—上役」関係が調べられた。上部レベルでは、上司(S)は彼の上役(B)に対し、「本人」としての立場から本人用の質問紙への記入をおこない、一方、彼の上役(S)は「上司」としての立場から、上司用の質問紙への回答をおこなった。したがって、第7次調査からは、1人の新入社員本人をめぐって、図6-5に示した一連のデータが収集されることとなった。この図から、上司は自己の「重複する役割」上、回答者として一人二役を演じていることがわかる。

統計的分析(分散分析)においては、まず、新入社員本人(F)が報告した垂直的交換関係(図6-5中、(4)のデータに対応している)を用い、その尺度上での得点が「高い」か「低い」かによって、全体が2グループに分割された(すなわち、下部レベルでの分割)。ついでこの2つのグループは、上司(S)が本人の立場から報告した垂直的交換関係(図6-5中、(2)のデータに対応している)の上で、得点が「高い」か「低い」かによって、さらに2つのグループに分割された(すなわち、上部レベルでの分割)。この分割の結果は、上部・下部の2つ垂直的交換関係の組み合わせとして、合計4つの下位グループを生み出したが、各グループへの充当人数(n)に若干の不均衡が見られた。このため、表6-5に示したごとく、ランダム抽出により、各グループを18名とするようサンプルの均等化がはかられた。

さて、以上のような統計的分析の枠組みのなかで、前述の諸仮説は一体どのような位置づけになるのか、ここでもう一度考えてみよう。まず、上部における「上司—上役」間の垂直的交換関係の高低が、上部および下部での結果変数のあり方におよぼす影響力を、「上部効果」と呼ぶことにしよう。同様に、下部における「本人—上司」間の垂直的交換関係が、下部および上部での結果変数に与える影響力を、「下部効果」と呼ぼう。この定義にしたがえば、前述の第Iの仮説は、上部レベルにおける結果変数は「上部効果」によって、また下部レベルにおける結果変数は「下部効果」によってそれぞれ規定される、と言いなおすことができる。つぎに、第IIの連動仮説では、「上部効果」が上部・下部の両レベルで、結果変数の水

準をすべて規定する、と解釈される。いうなれば、上部決定論である。論理的には、これと逆の下部決定論も考えられる。しかし、「本人—上司」間でのあり方が「上司—上役」間での関係を決定する、という第II仮説とは逆のこの規定関係は、現実的可能性としては想定し難いものがある。第IIIの交互作用仮説は、上部効果と下部効果との「結合効果」(combined effects)が、両効果の単純な和ではなく、あるユニークな効果のパターンとして、下部(とくに新入社員本人)での結果に影響を与えている、とするものである。

次頁の表6-6が、分散分析の結果を示している。まず下部レベルでの結果から観察しよう。表によれば、下部レベルでは、新入社員本人の報告にもとづく結果変数にしる、上司の報告にもとづく結果変数にしる、本分析で取り上げられたほとんどの結果変数が、1%の危険率のもとで下部効果によって説明されることがわかる。たとえば、新入社員(本人)の報告になる「上司からの支持」(受領)に関してみると、下部で上司との垂直的交換関係が「低い」本人グループでは、支持受領得点は18.1となっており、同関係が「高い」グループの22.3とくらべ、大きな有意差( $p < .001$ )がみられる。同様のパターンは、本人の報告になるほかの結果変数のみならず、本人に対する上司の評価の上にも顕著に現われていることがわかる。

これに反し、上部効果は下部レベルでの結果に対しては何の有意な影響も与えていない。ちなみに、さきの「上司からの支持」(受領)に関してみると、上部において上役との垂直的交換関係が「低い」とされる上司グループのもとでは、新入社員のこの上司からの支持受領得点は19.8で、同関係が「高い」上司グループのもとでの支持受領得点20.7とくらべ、何ら有意な差は見い出されていない( $p < .436$ )。同様のパターンは、下部レベルでのほかの結果変数についても観察することができる。ただ、新入社員本人に対する上司の職務遂行評価では、上部効果は、 $p < .053$ と統計的有意の水準に近づいている。この結果は、上司(S)が彼の上役(B)との垂直的交換関係で「高い」レベルにある場合、そのもとでの新入社員本人(F)の職務遂行は、同関係が「低い」レベルにある上

表 6-6  
分散分析の結果からみた上部効果と下部効果

上部と下部レベル における結果変数	上部と下部での垂直的交換関係にもとづくグループ								分散分析の結果		
	下部レベル		上部レベル		下部・上部交互作用				下部 効果	上部 効果	交互作 用効果
	Low (38名)	High (38名)	Low (38名)	High (38名)	LL (18名)	LH (18名)	HL (18名)	HH (18名)			
●新入社員本人(F)の報告から											
垂直的交換関係	28.5	39.9	34.3	34.1	29.5	27.4	39.1	40.8	.001	.868	.603
職務欲求：(受領)											
上司からの支持	18.1	22.3	19.8	20.7	18.7	17.5	20.9	23.8	.001	.436	.070
職務充実	19.3	26.6	23.4	22.5	20.7	17.9	26.2	27.1	.001	.323	.058
職務挑戦											
役割の中心性	18.7	25.3	21.4	22.5	19.7	17.6	23.1	27.4	.001	.491	.048
職務要求	15.3	20.0	16.8	18.6	16.3	14.3	17.3	22.8	.001	.154	.003
役割幻滅	39.0	47.2	43.5	42.7	40.9	37.0	46.1	48.4	.001	.539	.019
職務満足	14.6	19.8	17.1	17.3	15.1	14.1	19.2	20.4	.001	.868	.272
●新入社員の上司(S)の報告から											
職務遂行	32.4	36.3	33.1	35.5	31.5	33.3	34.7	37.8	.002	.053	.605
成功可能性	10.6	11.4	10.8	11.2	10.3	10.9	11.4	11.4	.065	.456	.534
組織適合性	9.0	10.4	9.3	10.1	8.6	9.5	10.1	10.7	.009	.145	.703
●上司本人(S)の報告から											
垂直的交換関係	38.1	38.1	34.7	41.6	34.7	41.6	34.7	41.6	.066	.001	.966
職務欲求：(受領)											
上司からの支持	25.5	25.3	23.4	27.3	23.7	27.3	23.2	27.3	.687	.001	.687
職務充実	26.8	25.4	23.3	28.9	24.3	29.3	22.4	28.5	.070	.001	.445
職務挑戦											
役割の中心性	28.5	28.9	26.4	31.1	26.4	30.6	26.4	31.5	.688	.001	.649
職務要求	22.0	23.1	21.2	23.9	20.6	23.5	21.9	24.2	.212	.002	.709
役割幻滅	48.3	47.3	44.9	50.7	45.1	51.4	44.7	50.9	.445	.001	.686
職務満足	21.3	21.7	19.2	23.8	18.7	23.9	19.6	23.7	.677	.001	.488
●上司の上役(B)の報告から											
職務遂行	36.7	37.4	35.2	38.8	34.9	38.4	35.6	39.2	.497	.001	.978
成功可能性	10.8	11.4	10.4	11.9	10.2	11.5	10.6	12.2	.096	.001	.689
組織適合性	10.9	11.2	10.4	11.6	10.4	11.4	10.5	11.8	.510	.007	.693

司の場合に比し、有意に高い評価を獲得する（本人は高い評価にふさわしい職務行動をとりやすい）傾向があることを示している。

つぎに、上部レベルでの結果に目を転じてみよう。このレベルでは、結果変数はすべて上部効果によって説明されており、下部効果は何ら有意な影響を及ぼしていないことがわかる。たとえば、上司本人の「上司からの支持」（受領）を見てみよう。表の結果は、上部レベルにおいて上役(B)と

の垂直的交換関係が「高い」上司(S)は、上役(B)からの支持受領得点も27.3と高く、同関係が「低い」上司の支持受領得点23.4と比し有意な ( $p < .001$ ) 差をみせている。同様な結果は、上役(B)による上司(S)の評価についてもみられ、垂直的交換関係の「高い」上司が一貫して、より高い上役からの評価を享受していることが認められる。一方、下部効果は予想どおり、上部レベルの結果に対しては何ら有意な関連を示していない。

以上の諸結果はつぎの3点に要約されよう。

① 上部レベル・下部レベルそれぞれ内部において、垂直的交換関係は結果変数の有効な説明要因となっている。

② 上部効果が上部・下部両レベルをとおして全結果変数を説明する、という決定論的な連動仮説は、本分析においては支持されていない。下部効果は下部レベルにおいてのみ、また上部効果は上部レベルにおいてのみ結果を説明している。

③ 上記とは逆の、下部効果が全結果変数を説明する、という下部決定論も同様に支持されていない。

以上の事実は、本研究の対象となった「デパート組織」において、連結ピン・モデルは何ら有効に機能していないかのような印象を与える。しかし表6-6の結果は、上部と下部の垂直的交換関係が、両者の交互作用をつうじて、結果変数の上にきわめてユニークな影響を及ぼしていることを明らかにしている。この交互作用の効果を詳しく吟味してみよう。

## (2) 「上部・下部交互作用」効果

交互作用の効果は、下部と上部2つの垂直的交換関係の組み合わせから生まれる4つのグループのあいだで、結果変数の水準がどのように異なるかを秤量することによって吟味される。

表6-6に示した分散分析の結果によれば、交互作用効果は新入社員本人にとっての職務挑戦（役割の中心性と職務要求）および役割幻滅において、統計的に有意な結果を生み出している。また、職務欲求（受領）の2尺度も統計的有意の水準に近づいている。それではこれらの交互作用は、どのような効果のパターンを示しているのだろうか。図6-6がこの問いに答えている。

図6-6は、4つの垂直的交換関係グループにおいて、新入社員本人が報告している職務挑戦（職務要求の大きさ）の水準を示したものである。まず注目されるのは、下部レベルでの「本人—上司」間の垂直的交換関係が高く、同時に上部レベルでの「上司—上役」間の垂直的交換関係も高い、

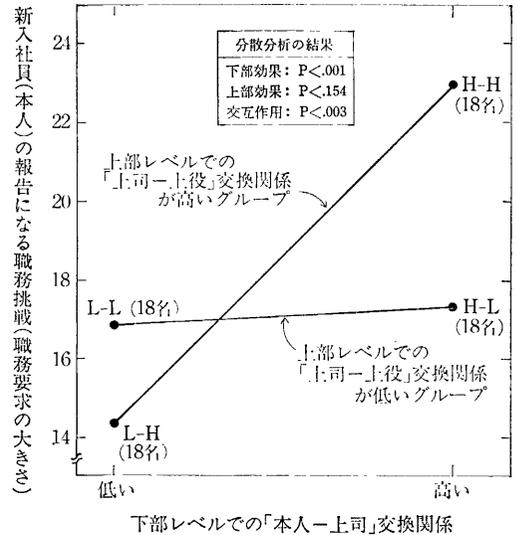


図 6-6  
下部レベルでの新入社員本人の職務挑戦

H-Hグループの位置である。このグループでは、新入社員本人が仕事をとおして経験している職務挑戦は、飛び抜けて高い。この結果は、①対上役(B)と高い交換関係を持っている上司(S)のもとで、②新入社員本人自身がその上司(S)とまた高い交換関係で結ばれている、という2つの好条件の結合のもとで持たせられており、十分納得のゆく結果である。同時に、このH-Hの連結ピン・ユニットの内部では、「本人—上司—上役」の3者間で、Likert (1967) が主張しているような支持的・参加的諸関係が維持されている、と考えてよいだろう。

このH-Hグループと対照的なのが、L-Hグループである。このグループでは、上司(S)は自分の上役(B)との対応では高い垂直的交換を経験しているが、肝心の新入社員本人(F)と当該上司(S)との垂直的交換関係は低い。図6-6は、この状況のもとでは、新入社員本人の職務挑戦は、最も貧弱なものになってしまうことを示している。注目すべきことは、L-Hグループでの本人の状況が、L-LやH-Lグループの本人たちの状況以上にひどいということである。この点が、有意な交互作用効果を生み出す要因の一端をなしていることは明らかである。なお、図6-6は、上部レベ

ルにおいて上司(S)が対上役(B)との間で低い垂直的交換関係しか持ち得ない場合、下部レベルで新入社員本人(F)が当該上司(S)との間で経験する垂直的交換関係の高(H-L)低(L-L)は、新入社員本人の職務挑戦に何ら有意な影響を与えていないことを示している。下部レベルでの交換関係が重要性を持つてくるのは、上部レベルでの交換関係が高い場合においてのみである。

さて、以上にみた L-H グループの状況はどのように考えたらよいのであろうか。この問題は、上部レベルにおいて、「上司-上役」間に高い垂直的交換関係が維持されつつも、下部レベルでは、「本人-上司」間の垂直的交換関係が貧困を極めている、という一見矛盾を含んだ状態が、いかにして生じてくるのかを問うことによって明らかとなろう。くわえて、L-HとL-Lグループにおいて、両者はともに下部レベルで同じ低い垂直的交換関係のもとにありながらも、何故、上部レベルでの交換関係が高い場合(L-Hグループの場合)にのみ、下部レベルでの新入社員本人の状況はより厳しいものとなるのか、という問題も問われなければならないだろう。

この問いに答えるまえに、上部レベルにおいて上司本人(S)の状況(職務挑戦)が、どのように

なっているかをよくみておく必要がある。

図6-7は、上司本人の報告になる職務挑戦(職務要求の大きさ)を示している。この図によれば、上司本人の職務挑戦の水準に影響を与えているのは、上部レベルでの「上司-上役」間の交換関係の高低であって(上部効果:  $p < .002$ )、点線が示すように下部における「本人-上司」間の交換関係が高い(H-HとH-L平均)か低い(L-HとL-Lの平均)かということ、上司本人の職務挑戦には何ら有意な影響を与えていない(下部効果:  $p < .212$ )。図6-6と比較して注目すべき点は、L-Lグループとの対比で、L-Hグループが占めている位置の相違である。図6-7はL-Hグループの上司本人の職務挑戦が、L-Lグループのそれを凌駕し、H-Hグループのそれに劣らず高い水準に置かれていることを示している。このことは、下部レベルで、上司が新入社員本人(F)との垂直的交換関係や彼らへの職務挑戦の供給に関し極度に制限的であっても(新入社員本人(F)たちがこれらに対応するための時間やエネルギーを上司(S)が制限したとしても、否、まさに制限することによってはじめて)、上部レベルにおいてこれらL-Hグループの上司本人(S)たちは、上役との交換関係を高度に保ち大きな職務挑戦の獲得に成功している、ということを示しているのではないだろうか。

図6-6と図6-7を対比しつつ、L-H連結ピン・ユニットの内部状況を、箇条書きにして整理してみよう。

① このユニットでは、上司本人の高い職務挑戦と対照的に、新入社員本人の職務挑戦の水準が大きく低落している。この理由の1つとして、上司本人が対上役との関係のなかで大きな職務要求に直面しながら、下部レベルでの垂直的交換関係をつうじ、その内の一部を部下たる新入社員本人に委譲せず1人で抱え込んでいる、という状況が考えられる。要するに、上司は上部レベルで高い垂直的交換や職務挑戦、そして高い業績評価を得ることに忙し過ぎ、部下たる新入社員に対し、良き上司として対処する時間もエネルギーも持ち得ない、という状況である。

② この場合、上司は、新入社員に対し単に

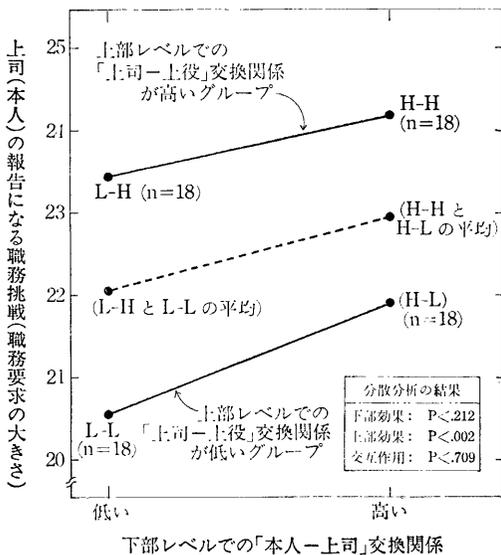


図 6-7  
上部レベルでの上司(本人)の職務挑戦

“面倒み”が悪いだけでなく、本来新入社員がなすべき仕事までも自分が抱え込むことによって、積極的に新入社員の職務挑戦を阻害していることもありうる。もしそうでなければ、図6-6においてL-Hグループの職務挑戦が、どうしてL-Lグループのそれより一段と落ち込んでいるのが説明できなくなる。というのは、単に面倒みが悪いというだけなら、L-Hグループの職務挑戦は、L-Lグループのそれと、基本的に同一水準に落ち着かねばならないからである。

③ 新入社員の目から見れば、これらの上司は面倒みが悪いだけでなく、もっと積極的に、組織内キャリア発達にとって不可欠な職務挑戦の機会を、新入社員本人から取り上げ、自分の機会として利用している、といえないこともない。さらに言葉を進めれば、L-Hグループの上司たちは、下部レベルの部下(新入社員本人)の機会を積極的に利用(搾取?)することによってはじめて、上部レベルで、彼の上役に対する自己の立場を望ましい姿で保ちうるのかもしれない。

まとめとして、図6-6と6-7で見い出されたような上部レベルと下部レベルの交互作用のパターンは、職務挑戦(職務要求と役割の中心性)、職務欲求(上司からの支持と職務充実)の受領、役割幻滅、そして垂直的交換関係そのものについても見い出されている。表6-6に示した結果は、統計的有意性の水準には多少の違いがあるものの、4グループの平均値が、基本的には図6-6と同一の交互作用パターンを形成していることを示している。すなわち、上記すべての結果変数の上で、H-Hグループが最も高い水準にあり、つづいてH-L、L-L、そして最後にL-Hグループが位置するパターンである。

このような交互作用のパターンは、組織とそこでの新入社員本人のキャリア発達に対し、どのような意味を持っているのだろうか。つぎにこの点を考察してみよう。

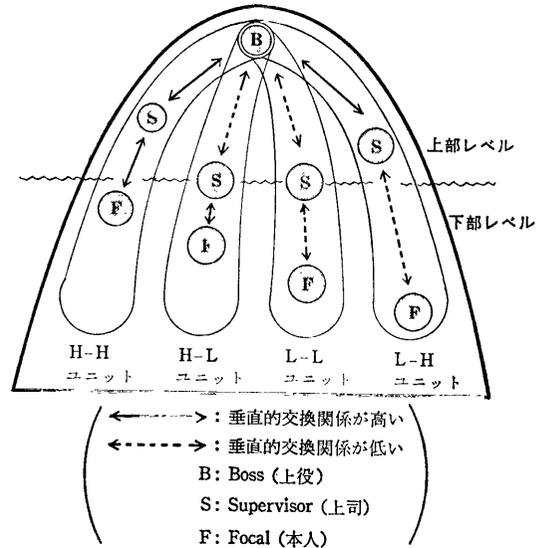


図6-8  
垂直的交換関係の連結として展開される「組織の潜在構造」

### (3) 組織の潜在構造

いままでの分析をつうじ、新入社員が下部レベルで直面するいろいろな状況が、上部レベルでの「上司-上役」関係のあり方から、大きな影響を受けていることが明らかとなった。しかしこの影響力のパターンは、連結ピン・モデルが示唆しているような単純な上部決定論ではなく、上部と下部が、それぞれの垂直的交換関係を触手として結合している、組織のある種の構造を意味するものであった。この構造は、組織の外部者はもとより内部者、否この構造の当事者でさえ、それと気付かぬほどの潜在的・非視覚的性格を有するもののおもわれる。図6-8は、分析の結果見えてきた、このような「組織の潜在構造」(organizational understructure)のひとつの姿を図示したものである。図には、上部・下部の垂直的交換関係の組み合わせから見い出された4つの連結ピン・ユニットが、分析の結果にてらして、比較対照的に位置づけられている。それぞれのユニットの構造上の特性を述べれば、以下のようになる。

H-Hユニット： 上部・下部がともに高い垂直的交換関係で連結されており、連結のカナメとな

っている上司は、Likert が主張する連結ピン・リーダーに近い機能を果している。このユニットでは、「上司(S)―上役(B)」間での高い交換関係が上部レベルでの高い成果を生みだし、この成果が同様な「本人(F)―上司(S)」間での高い交換関係に媒介され、下部レベルでの望ましい結果の創造へとつながってゆく。もちろん、上記とは逆の、下部から上部へ向けての影響過程も同時に進行していよう。図によれば、このユニット内では、上司(S)は上役(B)に対して、また本人(F)は上司(S)に対して、より近接し中心性の高い存在として位置づけられている。Dansereauら(1975)の用語にしたがえば、本人と上司はともに“IN”グループ・メンバーと呼ぶことができよう。いうまでもなく、新入社員の組織内キャリア発達の土壌としては、このH-Hユニットが最も望ましい特性を備えているといえよう。

L-Hユニット：上記とは対照的に、このユニット内では、新社員にとってのキャリア発達土壌は最も貧困化している。上司は、上部レベルでの自己の“IN”グループの地位を守るのに忙しく、新社員との交換関係にわずかしか時間やエネルギーを配分していない。のみならず、本来新社員にとって職務挑戦となるべき仕事の機会を、上司は自己の利益のために利用している、と推測される十分な理由がある。この状況では、多分、本人が重要な仕事を任される機会のごく少ないだろう。また任される場合でも、一方的に命令され、監督され、評価されることになろう。と同時に本人は“OUT”グループの位置に置かれているため、上方へのコミュニケーションは一段と困難となる。したがって、新入社員の不満や役割幻滅は、このユニットで最も高まっているのである(表6-6参照)。

H-Lユニット：上部レベルでの上司の地位は“OUT”グループであるが、このユニットの上司は、下部レベルで新社員本人と高い垂直的交換関係を結んでいる。このため新社員本人の状況は、H-Hユニットの場合ほど良好ではないにしろ、かなり満足のゆくものとなっている。このユニットでは、上司は新入社員の面倒をよくみ、新社員本人もこれに答えているが、この効果

(下部効果)は、上司本人が上部レベルで、上役との間に同様の密接な関係を持たないことから、その効果のインパクトをだいぶ損っていると考えられる。

L-Lユニット：このユニットでは、上司は上に対して下に対して、最も弱い影響力しか持っていない。上司は新社員本人に対し、良い影響も与えていないかわりに、L-Hユニットの上司のような悪い影響も与えていない。したがって、新社員にとってのキャリア発達環境の良さという観点からみると、H-LとL-Hユニットの中間に位置づけられることになる。また、L-Lユニットは、理論上はH-Hユニットの対極にありながら、現実にはそうならないところに興味深いものがある。

以上が組織の潜在構造を構成する構造上の「単位」(unit)であるが、これらの単位の結合として生み出される全体としての構造は、組織の分業構造や公式的地位・権限配分の構造のいずれとも異なっている。強いというならば、組織における「影響力の構造」とでも呼ぶことができよう。この構造は、組織図や職務規定のように明文化されていない、という意味で「非公式」(informal)であり、構成員の移動によって変質する可能性が大きい、という意味で「動的」(dynamic)である。しかし、分析の結果が示すように、組織における人びとの行動を規定するという観点からは、この構造(とくに各人が属する連結ピン・ユニットのタイプ)が最も直接的(対人的)影響力を持ち、結果変数の水準を左右するという意味で、きわめて実質的な影響力を備えているとみなすことができる。それゆえ、われわれの研究結果からすれば、連結ピン・モデルとは、“垂直的な対人関係(交換関係)の連結様式から生まれる組織内での影響力の配分構造”ということになる。この定義にしたがえば、本研究の新社員たちは、入社以来、上述のような見えざる組織の潜在構造によって捕縛されていたことになろう。この点をもうすこし立ち入って考えてみよう。

本研究での新社員たちの3年間の会社生活は、直属上司との垂直的交換関係と自己の潜在能力の2つの要因が織りなす交互作用効果によ

表 6-7  
「潜在能力」および「1年目の交換関係」と「組織の潜在構造」の関連

第7次調査時点での垂直的交換関係		潜在能力と入社1年目の交換関係で区分された新入社員グループ			合計
下部レベル	上部レベル	潜在能力 L 交換関係 L	潜在能力 H 交換関係 H	潜在能力 H(L) 交換関係 H(H)	
L	L	8 (36%)	5 (20%)	11 (34%)	24 名
L	H	6 (28%)	2 ( 8%)	10 (30%)	18 名
H	L	8 (36%)	7 (28%)	5 (15%)	20 名
H	H	0 ( 0%)	11 (44%)	7 (21%)	18 名
合 計		22(100%)	25(100%)	33(100%)	80 名

(注): L…Low, H…High.

て、その大部分が規定されていた。すなわち、①1年目の上司との垂直的交換関係が高いか低いか、②本人自身の潜在能力が高いか低いか、の2つの尺度の組み合わせから、キャリア発達に関連する重要な変数が、3年間をとおして予測可能となったのである。ここでの問題は、このような特色をもつキャリア発達過程そのものが、一方で、「上部環境」の性質によって外部的に大きく規定されていたのではないかと、という疑問である。この上部環境は、「上司—上役」間の交換関係をつうじて生み出されるが、それが本人に与える影響力は、「本人—上司」間の交換関係のありかたによって、微妙に異なったものとなってくるのが、分析から明らかとなっているのである。

問題をつぎのように整理してみよう。すなわち、上部環境の影響力がきわめて強力な場合、キャリア発達過程は、図6-8に示したような組織の潜在構造に「吸収」されてしまう。いいかえれば、図6-8でH-Hユニットに属する新入社員は、その大部分が潜在能力が高く1年目の交換関係も高かったH-Hグループのメンバー、ということになる。同様な対応関係は、H-L、L-L、L-Hユニットに関しても考えることができよう。要するに問題は、第7次調査（3年目の終り）時点で明らかとなった「組織の潜在構造」が、出発点においてキャリア発達過程を規定した諸要因（潜在能力と1年目の交換関係）の影響を、どの程度反映（吸収）しているのかということである。

表6-7がこの問題に対するひとつの答である。

表6-7は、潜在能力と1年目の交換関係で区分された4つのキャリア発達グループ（H-H、L-L、L-H、H-Lの4つであるが後2者はまとめて1つのグループとされている）が、第7次調査時点で明らかにされた4つの連結ピン・ユニットに、それぞれどのような割合で吸収されていたかを示すものである。たとえば、潜在能力と1年目の交換関係がともに高く、その後3年間最も順調なキャリア発達過程をたどったH-Hの本人グループ25名のうち、11名（44%）が第7次調査時点でのH-H連結ピン・ユニットの構成員となっている。これと対照的に、L-Lの新入社員グループは、誰一人としてH-Hユニットには属していない。と同時に、L-Lグループの新入社員は、より多くL-LやH-Lユニットの構成員として吸収されているのである。一方、H-LとL-H混合のグループからは、7名（21%）がH-Hユニットへ吸収されている。しかし、この混合グループは、L-LとL-Hユニットに対し、大部分（64%）の人材を供給している。

表6-7の結果は、キャリア発達の土壌として最も望ましいH-H連結ピン・ユニットは、実際3年間をつうじ最も高い水準のキャリア発達を成し遂げたH-Hの新入社員グループから、最大11名（44%）を引き抜いていることを暗示している。統計的分析の結果、この44%という選抜比率は混合グループからの選抜比率7名（21%）に対し、有意に高いことが判明している（ $Z=2.03$ ,  $p<.05$ ）。なお、ほかの連結ピン・ユニットにおいて

も、同様な選抜比率の差のテストが試みられたが、何ら有意な結果を生み出さなかった。以上の結果から、組織の観点からみた3年間の新入社員のキャリア発達は、上部環境のうち最も活動的で吸収力に豊んだ構造部分、すなわちH-H連結ピン・ユニットが、最も高いキャリア発達を成し遂げたH-Hの発達グループのなかから、将来性のある人材を順次当該ユニットのメンバーとして吸収していった過程である、と解釈できよう。少なくとも、L-Lの発達グループからは、誰一人としてH-Hユニットには吸収されていないことは確かである。

最後に、新入社員の配属や配置転換という観点から考えるとき、彼らが“面倒み”の悪い上司のいるL-Lユニットや、“忙がし過ぎる”上司のもとにあるL-Hユニットに送り込まれる場合の不利益が指摘されねばならない。いうなれば、新入社員のOJTは、組織の潜在構造上での新入社員の適切な「配属先」を考慮しつつ、遂行されねばならないということである。

## まとめ

ここでは、Likertの提唱した組織の連結ピン・モデルとキャリア発達の関係が追究された。分析の結果は、つぎの3つのきわめて重要な結論を示唆している。

① 連結ピン・モデルは、「本人—上司」と「上司—上役」というような、2者間の垂直的交換関係の連結として記述・説明が可能である。従来からLikertのモデルにおいては、重複的な役割を担う上司の連結ピン機能の解明が研究的であったが、その操作的定義は必ずしも明確ではなかった。本研究では上司の連結ピン機能は、彼が下部レベルにおいてはリーダーとして、その一方上部レベルにおいてはメンバーとして、同一人物でありながらそれぞれ別の立場から(すなわち、上司用・本人用という2種の同一内容の質問紙を

とおして)、上部・下部2つの垂直的交換関係の連結者としての役割を果たすもの、として操作的にとらえられた。

② 以上の操作化にもとづいた分析の結果、上部レベルでの「上司—上役」関係が、下部レベルでの「本人—上司」関係を決定してしまう、といういわゆる上部決定論的(ないしはその逆の下部決定論的)な連結ピン・モデルの説明は、支持し得ないものであることが判明した。上部・下部レベルはより複雑なパターンで連結しており、両者の交互作用のありかたは、われわれが「組織の潜在構造」と呼んだ对人的影響力の配分構造を浮き彫りにしていた。この構造の単位となっているいくつかの連結ピン・ユニットのうち、ただひとつH-Hユニットのみが、Likertの主張する支持的・参加的関係にもとづく組織風土を醸成しうる条件をそなえていることが明確となった。

③ 上部環境の影響力は無視し得ないとしても、新入社員の組織内キャリア発達が、第一次的に下部レベルでの「本人—上司」間の垂直的交換関係のありかたによって大きく左右されるという、本研究全体をつうじての結論は何ら修正を要しない。また、表6-6に示されたように、下部効果の一貫した有意性もこの事実を裏書きしている。

以上の諸結果は、新入社員向けOJTプログラムの「基礎的条件」として、十分考慮される必要がある。しかし上記の結論はまた、上部レベルにおける「上司—上役」関係がどのようになっているか、という点を第2次の条件として、再吟味される必要がある。この再吟味の過程は、組織が潜在構造の各ユニットに、新入社員のキャリア発達結果を「吸収」してゆく過程といえる。これによって、新入社員にとってのキャリア形成と、組織にとっての人材の適正配置が、あるマッチ・ポイントを見出すことが可能となる。このマッチングが最適(適材適所)状態を達成すべく、キャリア発達と吸収の両過程が同時進行する必要があることが、本研究の結果から示唆される。

\*

\*

\*

# 7

## 研究の総括

1. 統計的分析諸結果の要約	114
2. キャリア発達過程における垂直的交換関係の機能	115
(1) 動機づけ機能	115
(2) 内包機能	117
(3) 連結ピン機能	117
3. 研究全体の総括的検討	119
(1) 組織内キャリア発達過程の特質	119
(2) 研究方法論上でのいくつかの問題	121

本章では、主要な統計的分析をもう一度ふり返ってそれら結果の意味するところを整理してみよう。

この作業は、本研究の対象となった大卒新入社員の組織内キャリア発達にとって、垂直的交換関係とはいったい何であったのか、それはキャリア発達過程のなかでどのような機能を演じているのか、という問いに答えるこ

とによって達成されるだろう。

そして最後に、本モノグラフを閉じるにあたって、われわれの研究そのものもつ方法論(research methods and methodology)上の問題点と、研究の今後の方向について、いくつかの指摘がなされる予定である。

## 統計的分析諸結果の要約

本研究での分析の出発点として、第3章ではキャリア発達に関する3つの説明仮説、すなわち潜在能力仮説・幻滅仮説・垂直的交換関係仮説、が検討された。この分析は、仕事をつうじての複雑で長期にわたる大卒新入社員の組織内キャリア発達過程が、一体どのような要因から記述し予測し得るのか、を見きわめる第一歩となった。そして、これら3仮説検討の結果として、新入社員本人の属性たる潜在能力と、入社1年目の対人的職務環境の中核をなす垂直的交換関係の2要因がキャリア発達に大きな影響を与えていることが明らかとなった。すなわち、「1年目の交換関係」は、「ソフト」から「ハード」にいたるほとんどの結果変数について、それらの3年間の推移を予測的に説明していた。一方、「潜在能力」要因は、われわれがハードなキャリア結果と呼んだ一連の指標と特に強い関係を示していたが、新入社員本人の職務状況や職務態度にかかわるソフトな結果変数とは、まったく何の関連をも示さなかった。

以上の分析結果を引き継ぎ、第4章では潜在能力と1年目の交換関係の2要因間の相互作用が、キャリア発達過程にどのような影響を与えるのか分析された。この分析ではまず、偏相関分析にもとづき、上記2要因の独立的効果が確認されるとともに、独立的な説明力が相対的に弱い幻滅仮説が排除された。ついで、潜在能力と1年目の交換関係の相互作用効果が吟味された。相互作用効果は、新入社員の間に質的に異なる4つのキャリア発達グループを生み出していた。そのうち特に注目すべきは、高い潜在能力と良好な1年目の交換関係に恵まれ、3年間一貫して最も高い水準のキャリア結果を形成した<H-Hグループ>と、高い潜在能力を持ちながらも1年目の制限された交換関係にわざわざいされ、3年間最も貧弱な結果しか達成できなかった<H-Lグループ>という2つの対照的グループの存在であった。

上記の結果はつぎの2つのことがらを意味していた。第1は、潜在能力はすべての状況において一律に正の機能を果す、という潜在能力の一般的適合性仮説が否定され、良好な垂直的交換関係という環境条件が与えられたときにかぎり、潜在的可能性は現実のものとしてはじめて開花する、という潜在能力の部分的適合性仮説が支持されたことである。分析の結果は、環境条件が劣悪な場合、本人の潜在能力が高ければ高いほど結果はそれだけネガティブなものとなる、という興味深い傾向を明らかにした。第2は、本研究の対象となった「デパート組織」が、2要因の相互作用をつうじて(利用して)、高い潜在能力と良好な「本人-上司」関係の組み合わせの場合にのみ高いキャリア発達を許容する、という「非代替的」な人材育成システムを運営していたことである。そしてこのシステムが、アメリカにおけるBrayらの研究から明らかとなった「代替的」人材育成システムとくらべ、いくつかの重大な問題点を含んでいることが指摘された。

つづく第5章の試みは、いわば「詰め」の分析といえる。ここでは、前章の分析をつうじて明らかとなった垂直的交換関係が、単なる見せかけではなく、どれだけ実質的なものであるかが検討された。この検討では、新入社員本人の個人属性変数と、集団の構造変数からなる18の独立変数の効果がコントロールされ、その上でなお垂直的交換関係が所期の効果を保持しうるかどうかという問題が、重回帰分析の方法を用いて吟味された。分析の結果、垂直的交換をめぐる本人と上司の見解は、それぞれが関係する結果変数を良く説明しており、その説明力は前述の18の独立変数の効果をコントロールした後でも、大部分有意なものとして留保されることが明らかとなった。このことは、本人-上司間での「対人関係」の質が、それ自体独自なものとしてキャリア発達過程にユニ-

クな影響を与えていることを意味していた。以上の結果は、一見平凡で常識の域を出ない一般論のように見えるが、この結果を得るために必要とされた分析上の細かい手続きをつぶさに吟味するとき、上記の結論が意味する重要性はおのずから明らかかなものとなろう。

もう1つの詰め分析は、時間をつうじての垂直的交換関係と職務遂行の因果的連関の究明である。この分析は、交叉ラグ相関、動態相関、パス解析の3つの分析手法を用いて試みられた。結果として、時間をつうじての因果的連関が、「垂直的交換関係→職務遂行」という方向を持ち、これとは逆の方向性は持ち得ないことが明らかとなった。以上の発見は、キャリア発達が垂直的交換関係に部分的に「起因」するものであり、その逆の規定関係とはなっていない点を立証する上できわめて重要である。

最後に、第6章では、個人のキャリア発達が組織の上にもたらす意味や結果が、Scheinのキャリア発達の3次元モデルと、Likertの連結ピン・モデルの枠組みに依拠して分析・吟味された。分析の結果は両モデルの主張を部分的に支持した。しかしより重要な事実として、「本人-上司」間ないしは「上司-上役」間での垂直的交換関係に焦点を当て、それを分析上のテコとするとき、これら2つのキャリア発達モデルが示唆するいくつかの仮説が、実証的・過程的に検討しようという点である。

まずScheinのモデルでは、キャリア発達に係する「周辺的移動」と「放射軸上の移動」が、「本人-上司」間での垂直的交換関係の緊密化の過程として分析された。くわえて分析の結果は、これら2つの移動の延長線上に、「垂直的移動」の生起を期待することを可能とせしめた。これに対し、連結ピン・モデルの分析結果は、単純な上部決定論を否定し、上部レベルと下部レベルでの2つの垂直的交換関係が、複雑な交互作用効果を生み出しつつ、新入社員本人のキャリア発達に大きな影響を与えていることを明らかにした。上部と下部との交互作用の結果は、われわれが「組織の潜在構造」と呼ぶ、組織内影響力の配分構造を作り出し、この構造に向って新入社員のキャリア発達が、一步一步「吸収」されてゆく過程が見い出された。この吸収過程は、<H-Hの連結ピン・ユニット>と<H-Hのキャリア発達グループ>とが、有意に高い確率で相互のマッチングを形成する過程としてまず特徴づけられた。と同時に、この過程でL-Lのキャリア発達グループは、H-Hの連結ピン・ユニットへの参入を完全に排除されていた。

以上が、本研究における主要な分析結果の概要である。つぎに、上述の諸結果が意味するところ、すなわちキャリア発達過程において垂直的交換関係が果している機能、について詳しく検討をくわえてみよう。

## 2

### キャリア発達過程における垂直的交換関係の機能

#### (1) 動機づけ機能

新入社員が入社の第1日目から（そして多分組織での全生涯をつうじて）直面しなければならないキャリア発達上の問題は、日々刻々変化する状況のなかで、自分の役割が何んであるかを見きわ

め、それに的確に対処してゆくことである。本人が意識するしないは別として、現実に解決を迫っている問題は山ほどある。

問題のいくつかを列挙してみよう。仕事の優先順位をどうつけるかの決定。自分のやった仕事は良かったのか悪かったのかの判断。会社や部署内の人たちは自分に何を期待しているのか、また自分はその期待に答えているかという疑問。組織生

活での自己の個人的目標をどう設定し、それを会社の目標とどう一致させるかという問題。自己の目標水準は高いのか低いのか、またその目標に到達するための「道」(path)はどのように開拓してゆくのか。「将来」自分を伸ばすには、「今」自分は何に投資したらよいか。そもそも、自分はどうのような状況に置かれているのか。本人の職務行動は、彼が以上のような諸問題にどのように答えたか、ないしは答えようとしているのか、によってまったく質の異なったものとなろう。したがって、以上は「状況即応的問題」(contingency problems)と呼ぶことができよう。

ところで、組織人としての実践的経験が乏しく、問題そのものの発見と問題解決のためのノウハウの蓄積が薄い新入社員にとっては、上記の諸問題は独力で解決するにはあまりにも困難で複雑に過ぎるといわなければならない。しかし一方、これら諸問題の適切な理解と問題解決のための努力なしには、新入社員の組織内キャリア発達は決してスムーズに進展しないだろう、ということも確実に予想されることである。このことは、新入社員たち(より一般的には、新しいプロセスの出発点に立たされた諸個人)の直面している「困難な状況」を如実に物語っている。垂直的交換関係の第1の機能は、このような状況のもとで、新入社員本人が自己を取りまく環境の条件をよく見きわめ、それに効果的に即応してゆくための、自律的な行動様式の学習を促進せしめるところにあると考えられる。すなわち、垂直的交換関係はつぎのような一連の過程のなかで、その第1の機能を果しているのである。①本人による自律的な目標設定行動、②目標達成のための手段や援助(すなわちリソース)に関し上司と折衝する、③目標達成のための本人の努力と、上司による達成の認知、そして④つぎの活動に向けてのより高い目標設定。そしてこのような一連の行動様式は自律的、ないし「自己制御的」(self-directed; McGregor, 1960)であり、変化と成長を志向している。問題は上述のような行動様式が、上司との垂直的交換関係をつうじて、いかにして本人によって獲得されてゆくのかという点である。

この獲得過程の最も劇的な展開は、1年目の交

換関係と潜在能力の交互作用の結果をとおして読み取ることができる。第4章での分析から明らかとなり、潜在能力に恵まれたうえに1年目の交換関係も良好であったH-Hの新入社員グループは、自己の組織内キャリア発達に対し最も強く動機づけられたひとたちであった。彼らは、高い満足感と組織へのコミットメント、高い職務欲求充足と少ない職務問題、そして最も軽度の役割幻滅によって特徴づけられていた。このような特徴は、いうまでもなく組織生活におけるH-H新入社員グループのより活動的な「内面」を示唆するものである。と同時に、第4章の分析結果は、このグループが上司の評価やハードな結果変数といった「外面」でも、他のグループとくらべて有意に高い活動水準を保持していたことを示していた。

このH-Hグループの行動様式は、「成長への動機づけ」獲得の過程として、つぎのように記述できるだろう。①このグループでは、高い潜在能力をフルに発揮することによって、入社直後の困難な状況に効果的に対処するチャンスが、直属上司との良好な垂直的交換関係によって十分保証されていた。②上記2つの好条件結合の結果として、このグループでは仕事と組織に対する態度・職務状況・上司や会社による評価等、ほとんどの変数の上で高水準の成果が生み出された。③これらの成果は、組織や自分自身に対する本人の期待を強化するとともに、このグループではHall(1968)が述べているような「心理的成功」(psychological success)経験や、Korman(1967, 1968)のいう「自尊心」(self-esteem)の高揚経験が、最も印象的なかたちで体験された。④この体験は、彼らの高次欲求(成長欲求・自己実現欲求)を刺激し、その欲求充足に対する欲望をさらにかき立てた。⑤彼らはより困難な仕事(より高い職務挑戦)に向かって動機づけられ、その達成のため一層の努力を再び開始する。⑥結果として、H-Hグループ本人の間では、「目標設定→目標達成→心理的成功経験→成長欲求の強化→より高い目標設定」といった相互に共鳴しあう「一連の出来事」(a cycle of events)が、1年目の上司との高い垂直的交換関係を引き金として強力に展開してゆく。そして、HallとNougaim(1968)の

言葉を借りれば、上記サイクルの発展はこのグループの新入社員に強い「成長への欲求」(need for growth)を植えつけ、知らず知らずのうちに彼らを、「上向螺旋」的に展開する組織内キャリア発達の軌道に“乗せ”てしまうのである。

以上に述べた垂直的交換関係の動機づけ機能は、それが阻害された場合の組織内キャリア発達過程、すなわち H-L グループのケースと対比するとき、より明瞭に理解されよう。この H-L グループでは、本人の高い潜在能力は、1年目の制限された交換関係の壁によってその発露が阻止された。そして、第4章でみたとおりに、このグループでは、低い交換関係は前述の成長サイクルの発展を阻害したのみならず、3年間での組織内キャリア発達を、「下向螺旋」的な幻滅過程へと水路づけてしまったとさえいえることができる。この H-L 新入社員グループは、前述の H-H グループと同じ高い潜在能力に恵まれてはいるものの、成長への動機づけという点に関しては、全新入社員中もっとも後退した位置に甘んじているのである。

## (2) 内包機能

第2に、垂直的交換関係の果している機能として、「内包機能」(inclusion function)をあげることができる。第6章での分析結果は、「本人-上司」間の垂直的交換関係の発展が、Schein (1971)のいう内包の境界通過を促進し、本人のシステム内部への移動を可能とせしめていることを明らかにしている。内包機能は、システム内での本人の役割の中心性を高め、重要な他者の役割との相互依存性を増大させる。また、本人が集団にとってより重要度の高い仕事に関与する機会が多くなるため、彼のシステムに対する貢献度もそれだけ高まる可能性が生まれてくる。

内包機能は、いわゆる「対人関係」と呼ばれるものが組織内キャリア発達に与える影響を考える場合、非常に重要な意味を持つ。われわれの分析結果が示唆するところによれば、対人関係の真の機能は社会・心理的な人間関係の円滑化のみにあるのではない。それにくわえ、特定の「二者関係」

(dyadic relations)における、仕事をつうじての期待・サービス・個人的資源の交換と、この交換が生み出す信頼(より厳密には相手の交換用意に対する信頼)関係の維持・発展にこそ、対人関係のより重要な機能がひそんでいるのである。このような仕事をつうじてのひとびとの結びつきの深化は、各人が必然的に、相手の仕事のより重要な部分に関与するようになることを意味している。すなわち、二者間での役割の相互依存性の進展である。

この役割の相互依存性が、「本人-上司」というタテの二者関係をめぐって進展するとき(いいかえれば垂直的交換関係の水準が高度化してゆくとき)、垂直的関係の持つ内包機能によって、本人はシステムのより内部へと移動してゆくことになる。この移動は、いうなれば「目に見えない」(invisible)次元でのキャリア発達である。しかし、つぎのステップである「目に見える」(visible)次元でのキャリア発達(昇進や昇格)は、上記の内部への移動過程が完了しないことにはまずおぼつかない。

垂直的交換関係の持つ内包機能は、この関係が未成熟の場合生じがちな望ましからぬ移動(たびたびの周回的移動)を考えると、より明瞭なものとなる。第6章の分析から明らかとなっており、この移動では低い垂直的交換関係は「外包」(exclusion)として機能したことになり、本人はたびたびシステムの外側へはじき飛ばされ、3年間内包の境界通過に大きな立ち遅れがみられた。結果として、当該本人グループ(第6章で C<sub>3</sub>グループと呼ばれた本人)の組織内キャリア発達は、明らかなハンデキャップを背負うこととなった。

## (3) 連結ピン機能

垂直的交換関係が連結ピン機能を果している結果として、新入社員本人の組織内キャリア発達は、下部のみならず上部環境の影響力にもさらされることになる。上部レベルでの「上司-上役」間垂直的交換関係は、下部レベルでの「本人-上司」間垂直的交換関係を「媒介」として、本人の

組織内キャリア発達に影響を与えている。そして、この「媒介効果」(moderator effect)は、われわれが組織の潜在構造と呼んだ、組織内での影響力の流れのパターンを作り出しているのである。この構造のもとでは、少数のH-Hユニットの上司のみが、連結ピン機能を遺憾なく発揮することができた。このH-Hユニットに焦点をあて、垂直的交換関係の持つ連結ピン機能をもう少し詳しく論じてみよう。

われわれの分析結果によれば、H-Hユニットの上司は「極大者」(optimizer; Seashore & Yuchtman, 1967; Campbell, et al., 1970)として、上部レベルと下部レベルでの自己の活動の均衡を維持しているものと考えられる。彼は上部レベルで、自分の上役との高い垂直的交換関係をつうじ、1人の部下として上部目標達成のため多大な貢献をなし遂げている。と同時に、彼は下部レベルで、立場を変え、今度は1人の上司として、自分の部下との間の高い垂直的交換関係を媒介しながら、効果的なリーダーシップを発揮している。すなわち、彼は一方のレベルでの活動を最大化しようとして、他方のレベルでの活動を犠牲にすることなく、上下2つのレベルでの活動を同時に満足のゆく水準に維持すべく、自己の活動の極大化をはかろうとしているといえよう。

このような極大化行動は、当該上司がつぎの2つの「交流」(transaction)を促進していることによって達成されていると考えられる。①上司は、上部レベルで上役との高い垂直的交換関係をつうじて獲得した情報・信頼・自由度・支持・新しい職務挑戦等々を、下部レベルで自分の部下に対して分かち与える。具体的には、権限委譲・責任分担・上意下達を促進する。②上司は、下部レベルでの高い垂直的交換関係をつうじて、集団の目標達成に対する部下の貢献を最大限に引き出す。そして、この貢献を背景に、上司は上部レベルにおける自己の役割をますます発展させる。具体的には部下の決定参加・目標設定・創意工夫を奨励し、下意上達を促進する。

本研究の枠組みにしたがえば、上司は垂直的交

換関係という交流のチャンネルをとおして、上述のような上部・下部2つのレベルにおける「自己の影響力」を極大化することが可能となる。と同時にこの極大化の過程は、①下部レベルのエネルギー(部下の貢献・創意・苦情や問題・参加意欲等々)を上部へと最大限に吸い上げ、②その一方で上部レベルにおいて、効果的役割活動にとって必要となる諸資源(上役からの権限委譲・援助や承認・信頼と自由度・新しい仕事や計画への参画等々)を最大限に獲得し、それを下部レベルへと流通させるメカニズムをも含んでいる。この2つの過程によって、エネルギーと資源の流通が、上部から下部へ、下部から上部へと、両方向で促進される。前者は、目標達成に対する上部レベルからの要求に答える過程であり、後者はやりがいと自己の役割開発を求める下部レベルからの要求に答える過程でもある。

しかし、本研究での分析結果は、以上のような連結ピン機能を効果的に果しうる上司は、全体のごく僅かでしかないことを示している。その理由は、①上部レベルにおいて上役との間に高い垂直的交換関係を持つことが、下部レベルにおいて「本人-上司」間で高い垂直的交換関係を形成することにそのまま自動的につながるものではないこと。その逆も真で、②下部レベルでの高い垂直的交換関係は、上部レベルでの同様な関係を自動的に保証しない。したがって、すでに見てきたとおり、①上部レベルでは高い垂直的交換関係を確立しながらも(というよりこの関係を確立せんがため)、下部レベルでは本人との垂直的交換関係に無関心であったり、これとは逆に、②下部レベルでは高い垂直的交換関係を維持しながらも上部レベルでは同様な関係を確立し得ない、といった非均衡的な連結ピン・ユニットが生み出されることになる。とくに前者のケース(①のケース)では、上部レベルでの垂直的交換関係が高まれば高まるほど、下部レベルでの「本人-上司」関係の発展がそれだけ阻害される、という垂直的交換関係の「逆機能」(disfunction)を思わせる状況が見い出されている。

## 3

## 研究全体の総括的検討

研究の目的でも述べたとおり、われわれの研究は、いかなる組織におけるいかなる個人のキャリア発達にもあてはまる平均的な事実と問題点の発見を目ざすものではなかった。そうではなく、研究の目的は、ある抽象化された概念枠組みとそこから引き出される諸仮説の検討をつうじ、組織内キャリア発達の基本的過程を理解し説明することに向けられていた。この目的に沿うため、研究結果に関する一般化要件 (generalizability) は多少犠牲にされた。われわれの本来の研究目的が達成されたかどうかは、ひとまず読者の判断と批判に待つとして、以下に本研究をつうじて明らかとなった諸結果にもとづき、キャリア発達過程の総括をおこなってみよう。

## (1) 組織内キャリア発達過程の特質

本研究の結果をとおして、以下のような組織内キャリア発達過程の特質が浮き彫りにされた。これらの特質はいずれも、さきに論じた垂直的交換関係の諸機能と深い関係でつながっている。

●入社後の経験を基礎として発達する過程であること：この特質は自明の理のように考えられるが、現実ないし実践上は必ずしもそのように考えられていないきらいがある。キャリア発達に関する“入社前決定論”や“素材論”は、その典型であろう。たとえば、学歴・学業成績・入社試験成績の偏重や、人物とかその人の“器”を他の基準に優先して重視する立場は、程度の差こそあれ、組織内キャリア発達が基本的には組織過程とは無関係の（すなわち本人が組織に参入する前からその結果が予想できる）現象であることを認めることになる。しかし、本研究の結果は、上記の立場をまったく否定するものではないが、入社後

本人が組織において経験する出来事の方が、入社以前の彼の生活経験を物語る諸要因以上に、初期の組織内キャリア発達に強いインパクトを与えていることを明らかにしている。月並みではあるが、組織内キャリア発達が、基本的には、入社後の組織内要因との作用によって生み出される「組織化過程」のひとつである、という事実を理解することはきわめて重要である。

本研究では上記の知見は、潜在能力要因が組織内キャリア発達に及ぼす“部分的”効果の吟味をつうじて明らかにされた。すなわち、分析の結果は、潜在能力(入社前要因)はそのものとしてはキャリア発達過程のごく一部しか説明せず、垂直的交換関係(入社後の組織内要因)との相互作用をつうじてはじめて“一般的”な効果を示すことを明らかにした。しかも、垂直的交換関係はそのものとして新入社員の組織内キャリア発達過程を広い範囲にわたって説明していたのである。また、第5章で展開された詰めの分析は、垂直的交換関係が個人属性や種々の組織内構造要因から独立したユニークな影響力を生み出していると同時に、キャリア発達過程の“原因”変数としての機能をも十分備えていることを明らかにした。

●動機づけにもとづいて獲得される過程であること：組織内キャリア発達は、組織によって一方的に付与されたり、年功のステージにしたがって自然と形成されてゆくものではない。たとえ外見上そう見えても、各人のキャリアは一定の動機づけられた行動によって獲得されていく「成果」(outcome)である。そして、この獲得過程のメカニズムを明らかにすることによってはじめて、顕在化した(ないしは結果として生じた)各人のキャリアが、そのダイナミックな発達の視点から説明可能となるのである。

キャリア発達にかかわる動機づけの過程は、成長欲求とか自己実現欲求の追求過程として一般に特徴づけられている。しかし本研究の結果は、「キャリア発達の程度は自己実現欲求の強さによってきまる」といった単純な説明では、大卒新入社員の組織内キャリア発達過程の理解はまったく不十分であることを物語っている。なぜなら、分析結果の示唆するところによれば、成長や自己実現欲求の強さそのものが、キャリア発達の水準を示す諸結果変数と不可分の関係にあるからである。この意味で成長への動機づけは、キャリア発達の直接の原因というよりむしろ結果の一部として、新入社員各人によって、入社後組織のコンテクストで、新たに獲得(学習)しなおされるものと考えられなければならない。

この成長への動機づけの獲得に、1年目の上司との垂直的交換関係と本人の潜在能力が決定的な影響を与えていたことは、垂直的交換関係の動機づけ機能としてさきに述べたとおりである。成長への強い意欲は、職務挑戦に立ち向かいこれ乗り越えてゆく過程をつうじて、知らず知らずのうちに本人の心の中に芽生えてゆく。この意味で、仕事や課題の配分をつうじて本人の成長への欲求を刺激することが、直属上司に課せられた重要な職務のひとつであることが理解されよう。

●基本的には下部レベルでの対人関係を軸として展開する過程であるということ：新入社員にとって組織内キャリア発達とは、第一次的に「直属上司との対人関係」を意味している。配属先、自分の専門、やりたい仕事、上司の上役が及ぼす勢力などは、非常に重要ではあるが直属上司との対人関係に比べれば第二次的であるといえよう。Porter らがいみじくも指摘したとおり、上記の意味で、「上司は組織そのものである」(Porter, et al., 1975, p. 184)。極端に言えば、良い上司に恵まれれば組織全体もすばらしいものに見えてくるようになり、キャリア発達にも良い影響が期待される。しかし不幸にも良い上司に恵まれない場合、結果は上記とまったく逆のものになってしまうかもしれない。ここで問題となるのは、上述のような直属上司の影響力は、多くの場

合、部外者による観察や実証研究をつうじてはじめて、しかも事後的な結果として、知りうるのみであるという点である。すなわち、当事者である直属上司は、自己の影響力の偉大さについて(「何の影響も与えまい」とすることの影響の大きさも含めて)、必ずしも明確な自覚を持っていないということである。また仮に自覚していたとしても、上司は日々の業務に追われ、新入社員に対する十分な配慮にまではとても手がまわらない、というのが実情かもしれない。以上述べたような新入社員を取りまくキャリア発達環境は、組織の人材育成という教育的観点からみて、決して望ましいものとはいえない。しかし、この状況が大卒新入社員にとって、組織内キャリア発達土壌の現実を意味することもまた疑い得ない事実である。教育者、ないしは職務遂行やキャリア発達のコーチとして、直属上司のあり方が十分検討される必要がある。

●組織的社会化の過程であるということ：組織内キャリア発達が、社会化過程を特徴づける学習メカニズムと行動および態度変容の過程によって推進されるものであることは、多くの論者によって指摘されつつある(Hall, 1976; Porter, et al., 1975; Schein, 1978, 1980)。しかしながら、「組織的社会化」(organizational socialization)ないしは類似の「職業的社会化」(vocational socialization)の過程は、子供から大人への社会化のような明瞭な「変化のイメージ」を持っていない。「一人前になる」とか「〇〇マンとして恥ずかしくない人間になる」とか、またもっと漠然と「使いものになる人間になる」といった大まかな職業人への変化がイメージされているだけである。

しかしこれと反対に、組織的社会化過程の環境とその効果は、子供の社会化過程のそれらとくらべ非常に把握しやすい。すなわち子供の社会化過程の場合、家庭・学校・遊び仲間・マスメディア等々、それを取りまく環境は複雑をきわめている。しかし組織的社会化の過程は「職場」という一つの限定された世界を中心に展開される。そのためその過程と規定要因は、より単純で操作化可能な概念図式へと、比較的容易に翻訳可能となってく

るのである。

本研究で用いられた組織内キャリア発達の分析枠組みと、それにもとづく分析結果によれば、組織的社会化過程は主としてつぎの6点によって特徴づけることができよう。①大学という自由で「非現実的」な社会から、会社というフォーマルで「現実的」な世界への「移行過程」(transition process)である。②この過程は、新入社員本人と彼を取りまく組織の環境要因との相互作用過程として展開される。③この相互作用過程をとおして、本人は自己の「潜在能力」を武器とし、組織は直属上司を「社会化の代理人」(an agent of socialization)にしたて、相互に影響力を行使しあう。④一定期間の相互作用の結果として、新入社員各人は、さまざまな形で自己と組織の関係を確立する。すなわち、組織内での自己の「役割獲得」(role making)が達成されるのである。⑤しかしこの役割獲得過程は、入社後のごく早い時点(多分入社1年目)での職務経験によって、ある一定方向へ強く水路づけられる傾向を有しており、そのため初期ステージでの相互作用の結果が、その後の相互作用のありかたと結果を規定する、という時間をつうじての因果の連鎖が生み出されてくる。この結果、⑥組織内キャリア発達全体が、ある一貫した、予測可能なプロセスとして把握可能となる。

## (2) 研究方法論上でのいくつかの問題

最後に、本報告を閉じるにあたって、われわれの研究に内在する、いくつかの方法論上の問題点が指摘されねばならない。これらの問題点は、研究全体をまったく無価値なものにしてしまうほどの致命的な方法論上の欠陥を示唆するものではない。しかし、本研究での分析をつうじて明らかとなった諸事実は、以下に述べるような問題点の故に、当然ある一定の解釈上の限界と制約をうけることになろう。読者のご意見・ご批判をいただければ幸いである。

●**研究対象の持つ限定性：**本研究の対象となった被調査者本人は、「1デパート組織」における大卒男子新入社員という限定された属性を有している。本研究の目的が、ある母集団に関する一般的な事実や傾向の発見ではなく、抽象化された組織という立場において個人のキャリア発達を規定している諸要因と、それらが作り出す発達過程そのものの理論的解明、という限定された目的に注がれていたことはさきに述べたとおりである。それにしても、研究対象の持つ限定性が結果に与えるバイアスの可能性は、十分認識されなければならないだろう。

まず第1に、組織・職種の限定性が指摘されねばならない。本研究の被調査者本人は、デパートという組織の中で、全体の90%以上が販売・仕入れ、ないしは広告・人事・経理・企画といった管理的業務に携わっていた。これら一連の業務は、たとえばメーカーでのそれにくらべて、非常に異なったかたちで成員の組織内キャリア発達を規定しているのかもしれない。第2点として、本研究の対象となった大卒新入社員の大部分は、自分の属する組織が求めている理想的な組織人、すなわち百貨店業務全般に精通したゼネラリスト(店長、販売・業務の部長等)を目標として自己のキャリア形成を目論んでいたのである。このゼネラリスト志向のキャリア発達過程は、メーカーや研究所組織、情報処理関係の組織にみられるスペシャリスト志向のキャリア発達の過程とくらべ、特異な様相を呈していると考えられるかもしれない。さらに付けくわえれば、①大卒男子ではなく、高卒者や女性(必ずしも幹部候補生ではない人びと)のキャリア発達はどのように考えたらよいか、②キャリア開発に真剣に取り組んでいる組織とそうでない組織(本研究の対象となった組織は前者に属すると考えられる)では、キャリア発達過程はどのように異なってくるのか、③組織風土や伝統の違いがキャリア発達過程に及ぼす影響、といった問題点が指摘されてこよう。

●**入社以前の経験の違いが及ぼす影響：**さきにも述べたとおり、本研究は学生から組織人への

「移行過程」に焦点が注がれている。しかし本研究では、分析の力点はおもっぱら入社後の組織内諸過程に置かれており、新入社員たちが入社前の学生生活においてどのように異なる経験を持ち、その違いがいかなるたかちで組織参入後のキャリア発達過程に影を落しているか、という「前参入期」(pre-entry phase)の問題が相対的に軽視されてしまった。Wakabayashiら(1977)および南ら(1980)の研究は、学生たちが4年間の大学生活をとおして、職業イメージや著者らが「職業生活志向」(work-life orientation)と呼んでいるキャリア発達に関する態度を發展させ、これらが学生生活の質を物語る諸指標(満足度・学業成績・職業生活への期待・会社の選択、等)と深い関連を持っている点を明らかにしている。以上の知見は、大卒新入社員の組織内キャリア発達過程研究に際し、本人の潜在能力および「本人-上司」間の対人関係要因にくわえ、何らかの前参入期にかかわる要因が考慮される必要があることを示唆している。

●**基準変数の汚染:** 継時的な変化の過程とその結果を予測するタイプの研究においては、分析の最終目的は、「予測変数」(predictor variable)と結果評価の基礎となる「基準変数」(criterion variable)との間に、何らかの相関関係を見出すことに置かれることになる。この場合、研究の手續きとして、結果として得られた予測-基準変数間の相関が、調査や実験過程にまぎれ込んだバイアスからではなく、予測変数自体が本来的に持つ規定力によって生み出されたものである、ということが保証されねばならないことは当然である。

この点に関し本研究では、上述の保証を裏切る研究バイアスのひとつとして、予測変数による「基準の汚染」(criterion contamination)の可能性が憂慮されねばならないだろう。このバイアスは、結果の出現とその測定が、予測変数に直接・間接に起因する情報(本研究の場合は入社試験の点数や、それにもとづく新入社員各人の評価・評判・噂といったもの)によって歪められることから生じてくる。たとえば、もし、直接、上司が入社試験の結果を知ってしまった場合、①上司による本

人の行動の評価は、彼が上記の情報から自由であった場合とくらべ、大きく異なったものとなるかもしれない。そのうえ、②この情報は、上司の本人に対する見方や行動そのものにも影響を与えてしまい、自然のままの「本人-上司」関係の發展と、それが生み出す結果を汚染する可能性を持っている。これら2つの望ましからぬ可能性は、入社試験の結果情報を極秘に保つことによって除去することができる。

本研究の対象となった“デパート組織”では、原則として個人情報非公開のルールが保たれていた。したがって、研究結果は一応基準汚染のバイアスから自由であった、と結論することができよう。しかしこのバイアスをより厳格に制御するためには、採用そのものを外部のアセスメント・センターに委託し、会社側は本人の採用情報とその利用に一切関与しない、という実験的制御がなされなければならないだろう。

●**分布上の範囲の制限:** 正規分布とランダム抽出の仮定にのっとり、予測-基準変数間での正しい相関関係(母集団相関係数)の推定値を求めるためには、まず応募者全員に対し採用試験を実施した上で、採用そのものは試験結果によらず、無作為になされる必要がある。この手續きによってはじめて、分布の上で、「範囲の制限」(range restriction)を持たない、予測変数と基準変数の分布が得られることになる。しかし、現実には上記のような理想的条件は望むべくもない。かくして、ほとんどの実証研究は、分布の全範囲中、一部の高得点者を意味する選抜試験合格者と、その結果として生み出される、同様な分布制限を持つ基準変数に依拠せざるを得ない。このような事態では、実証的に得られた予測-基準変数間の相関係数は、当然のことながら真の値を「過少評価」(underestimate)することになる。

本研究では、入社試験の成績で判断すれば本来採用されない人が、コネ採用によって実際入社を許され、分布の範囲を拡大する一助となっている。(現実には、コネの度合いが強ければ強いほど、入社試験の成績および入社後の結果変数の水準は、ともに低下してゆく結果となっている。)しかし、全

体として本研究が範囲の制限を受けていることは疑いなく、本来の数値に比べかなり控え目な結果（とくに潜在能力尺度の予測力に関して）しか得られていない、と推測することが許されよう。

●**平均値への回帰：**形式的に述べればこの問題は、プロセスの出発点  $T_0$  において見いだされた有意なグループ差が、 $T_1$ ,  $T_2$ , ...,  $T_i$  と時間の経過とともに不鮮明なものとなり、ついには各グループが全体の平均値に収斂し、相互の差違を消滅させてしまう傾向として指摘される。この傾向は、尺度化された概念内容が曖昧で多義性を含むため、調査のたびごとに回答者の反応が揺れ動いたり、尺度の含意そのものが時間の経過とともに変容してしまう結果から生れてくる。いうなれば、尺度の「概念的妥当性」(construct validity)にかかわる問題である。

本研究でも、入社1年目に見いだされた大きなグループ差が、3年目の終わりまでにはかなり縮小してゆく傾向が、いくつかの変数の上で見いだされた。分散分析の上では、この平均値への回帰の傾向は、独立変数と時間要因との相互作用効果が有意となる場合において問題となる。というのは、この場合時間変化に呼応した平均値への収斂傾向が、①尺度構成上の不備にもとづくものなのか、それとも、②真の時間効果（時間の経過につれて初期のグループ差は現実に解消する）によるものなのか、いずれとも判別しかねるからである。本研究では、F検定の結果、最終の第7次調査時点で有意なグループ差が存在することが確認される場合、収斂傾向はあっても尺度構成上のバイアスはごく軽度、と一応の判断を下した。この判断をおこなった結果として、概念的妥当性の不備が懸念された尺度は、職務問題の内の「二者間問題(頻度)」ただ1つだけであった。

●**被調査者が回答に際して示すバイアス：**本研究の結果を解釈する上で考慮の対象となりうるこの種のバイアス傾向を、以下に列挙してみよう。

まず第1に、頻繁な質問紙や面接による接触の結果として生まれるかもしれない、被調査者の調査に対する「反動性」(reactivity)形成の問題

がある。この傾向は、典型的には“めんどくさい”、“この忙しいときに…”、“もういいかげんにしてくれ”といった回答者の消極性・無関心・敵意などの感情によって表現される。このようなネガティブな反動性が高まれば、回を重ねるごとにでたらめな回答が増大し、質問紙の回収率も低下し、最悪の場合は調査そのものが挫折してしまう。本研究では、このような事態を回避するため、①各種の文書を用いての研究者-回答者間の意思疎通、②研究の意義や目的の伝達・質問紙の配布と回収・未回答者への督促、といった調査の実行面での会社側の努力、③面接をとおして、研究者-回答者間に存在する反目や社会的距離を短縮する努力、の3つが辛抱強く実行された。しかし、上述のような研究管理の方法は、所期の効果をもたらしたものの、「過剰介入」(over-intervention)による、逆のポジティブな反動性の懸念を醸成した。具体的にはこのバイアスは、調査を売り込み過ぎたため、被調査者が調査の目的に迎合した回答を寄せてしまう傾向として出現してくる。本研究に関するかぎり、上記のバイアス傾向が大規模に顕在化した形跡は認められない。しかし、微妙なポジティブな反動性の場合、これを確認することがほとんど不可能であることもまた事実である。

上記に関連し、第2点として、「統制グループ」(control group)の問題があげられる。ネガティブな反動性にしろポジティブな反動性にしろ、もし調査対象に接近することから生ずるバイアスが不可避であるとすれば、そのバイアスの程度を確認するため、比較の基準となるサンプル(hold-out sample)が用意される必要がある。このサンプルは、調査の対象となる本人たち(調査グループ)と基本的に同一条件のもとに置かれた後、調査の対象から除外される必要がある。そしてこのサンプルは、研究の最終時点で調査グループと比較され、後者が研究者との接触によってどの程度変質したかを知らしめるモノサンの役目を演ずることになる。残念ながら本研究では、諸般の都合からこの統制グループを設けることができなかった。今後の研究においては、この点の十分な配慮が必要であろう。

第3点として、回答における「構え」(response set)にかかわるバイアス傾向が指摘される。この構えの可能性のひとつとして上司が自分の部下である本人に対し、あらゆる側面で「甘い」(lenient)評価を与える傾向が見い出されている。本研究では、職務欲求・職務挑戦・垂直的交換関係等の尺度を用い、本人と彼の上司にまったく同一の質問が投げかけられた。しかし、上司の回答は、ほとんどの尺度で本人のそれより高い平均値を示し、評価の寛大化傾向が目立っている。もっとも、これを、本人の回答が「辛すぎる」(strigent)という逆のバイアス傾向としてとらえることも可能である。いずれにしろ、両者には自己の置かれた状況を、「社会的に望ましい」(social desirability)すがたで記述しようとする構えが見うけられ、結果として上司は甘く(“面倒みの良い上司”), 本人は辛い(“誰も僕の面倒をみてくれない…同情してほしい”)回答パターンが生み出されたものと考えられる。上記の傾向に付随し、とくに上司の回答において、「ハロー効果」(halo effect)や「中心化傾向」(central tendency)が問題とされる場面もあった。しかし全体として、以上のバイアス傾向はデータの質を若干損ねはしたものの、本研究での分析結果に重大な変更を迫るほどのものではない、と結論することができよう。

●**継時的研究の方法論：**最後に、本研究のような、継時的ないしは縦断的研究の方法論 (longi-

tudinal methodology)にかかわる諸問題が指摘されねばならない。この問題は今後の研究課題であり、ここでは重要と思われるいくつかの点を列挙するだけに留めておく。①本研究では、3年間における「個人内」(intraindividual)の変化と「個人間」(interindividual)での変化の相違の分析が必ずしも厳密に区別されなかった。②キャリア発達という場合、「発達」(development)に関する、社会・心理学的理論の精緻化が必要である。③本研究では、時間ファクター(操作的には各調査時点)が、説明要因のひとつとして統計的分析の枠組みに繰り入れられた。しかし、この時間要因の説明力がいったい何に起因しているのかは、本研究では必ずしも明確となっていない。また、④3年間という限定された時間の流れの中で、われわれの研究が、組織内キャリア発達の初期段階における重要な諸局面の転開をどれだけもれなく汲み上げることができたのか、という点も再検討される必要がある。そして、⑤この検討の延長線上には、より息の長い「ライフスパン発達」(life-span development; Baltes, 1978; Baltes & Schaie, 1973; Datan & Reese, 1977; Datan & Ginsberg, 1975; Nesselroade & Peese, 1972; Newman & Newman, 1972)の観点から、組織内キャリア発達を捉え直していくという困難な問題が、今後の研究課題として展望されてくるのである。

\*

\*

\*

## 文 献 - 覧

- Albrecht, P. A., Glaser, E. M., and Marks, J. Validation of multiple-assessment procedure for managerial personnel. *Journal of Applied Psychology*, 1964, **48**, 351-360.
- Alderfer, C. P. An experimental test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969, **4**, 142-175.
- Alderfer, C. P. *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press, 1972.
- Argyris, C. *Personality and organization*. New York: Harper, 1957.
- Argyris, C. *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, Ill.: Dorsey, 1962.
- Argyris, C. *Integrating the individual and organization*. New York, Wiley, 1964.
- Argyris, C. *Intervention theory and method: A behavioral science view*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1970.
- Atkinson, J. W. *An introduction to motivation*. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1964.
- Atkinson, J. W., and Feather, N. J. *A theory of achievement motivation*. New York: Wiley, 1966.
- Baltes, P. B. (ed.) *Life-span development and behavior*. New York: Academic Press, 1978.
- Baltes, P. B., and Schaie, K. W. (eds.) *Life-span developmental Psychology*. New York: Academic Press, 1973.
- Barnard, C. *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
- Becker, H. S. The career of the Chicago public schoolteacher. *American Journal of Sociology*, 1952, **57**, 470-477.
- Becker, H. S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 1960, **66**, 32-40.
- Becker, H. S., Geer, B., Hughes, E., and Straus, A. *Boys in white*. Chicago: University of Chicago Press, 1961.
- Becker, H. S. Personal changes in adult life. *Sociometry*, 1964, **10**, 40-53.
- Bender, J. M. What is "typical" of assessment center? *Personnel*, 1973, **50**.
- Bennis, W. G., Berlew, D. E., Schein, E. H., and Steele, F. I. *Interpersonal dynamics*. Homewood, Ill.: The Dorsey Press, 1973.
- Bentz, V. J. Validity of Sears assessment center procedures. In W. C. Byham (chm.) *Validity of assessment centers*. Symposium presented at the American Psychological Association, Washington, D. C., September, 1971.
- Berlew, D. E., and Hall, D. T. The socialization of manager: Effects of expectation on performance. *Administrative Science Quarterly*, 1966, **11**, 207-233.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S. *The managerial grid*. Houston: Gulf, 1964.
- Blalock, H. M. *Causal inference in nonexperimental research*. New York: Norton, 1964.
- Blalock, H. M. *Social statistics*. New York: McGraw-Hill, 1972.
- Blau, P. M. Patterns of interaction among a group of officials in a government agency. *Human Relations*, 1954, **7**, 337-348.
- Brager, G. Commitment and conflict in a normative organization. *American Sociological Review*, 1969, **34**, 482-491.
- Bray, D. W., and Campbell, R. J. Selection of salesmen by means of an assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 1968, **52**, 36-41.
- Bray, D. W., and Grant, D. L. The assessment center in the measurement of potential for business management. *Psychological Monograph*, 1966, **80**, Whole No. 625.
- Bray, D. W., Campbell, R. J., and Grant, D. L. *Formative years in business: A long-term AT&T study of managerial lives*. New York: Wiley, 1974.
- Brim, O., and Wheeler, S. *Socialization after childhood*. New York: Wiley, 1966.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J., and Thorndike, R. M. *Cross-cultural research methods*. New York: Wiley, 1973.
- Brummet, R. L., Flamholtz, E. G., and Plye, W. C. Human resource measurements. *The Accounting Review*, 1968, **43**, 217-224.
- Campbell, D. T., and Fiske, D. W. Convergent and discriminant validity by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 1959, **56**, 81-107.
- Campbell, D. T., and Stanley, J. C. *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally, 1963.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., and Weick, K. E., Jr. *Managerial behavior, performance,*

- and effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Caplow, T. *Principles of organization*. New York: Harcourt Brace, 1964.
- Cashman, J., Dansereau, F., Graen, G., and Haga, W. J. Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, **15**, 278-296.
- Cashman, J., and Graen, G. The nature of leadership in the vertical dyad: The team building process. *Organizational Behavior and Human Performance*, in press.
- Dansereau, F., Graen, G., and Haga, W. J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, **13**, 46-78.
- Datan, N., and Reese, H. W. (eds.) *Life-span developmental psychology: Dialectical perspective on experimental research*. New York: Academic Press, 1977.
- Datan, N., and Ginsberg, L. (eds.) *Life-span developmental psychology: Normative life crises*. New York: Academic press, 1975.
- Davis, F. Professional socialization as subjective experience: The process of doctoral conversion among student nurses. In H. Becker, B. Geer, D. Riesman, and R. Weiss (eds.) *Institutions and the person*. Chicago: Aldine Publishing Co., 1968, Pp. 235-251.
- Dicken, C. F., and Black, J. D. Predictive validity of psychometric evaluations of supervisors. *Journal of Applied Psychology*, 1965, **49**, 34-47.
- Dornbusch, S. M., The military academy as an assimilating institution. *Social Forces*, 1955, **33**, 316-321.
- Dunnette, M. D. A note on the criterion. *Journal of Applied Psychology*, 1963, **47**, 251-254.
- Dunnette, M. D. The assessment of managerial talent. In P. McReynolds (ed.) *Advances in psychological assessment (II)*. Palo Alto: Science and Behavior Books, Inc., 1971.
- Dunnette, M. D., Arvey, R. D., and Banas, P. A. Why do they leave? *Personnel*, 1973, May-June, 25-39.
- Fiedler, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Finkle, R. B. Managerial assessment centers. In M. D. Dunnette (ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976, Pp. 861-888.
- Fleishman, E. A., and Peters, D. R. Interpersonal values, leadership attitudes and "managerial success." *Personnel Psychology*, 1962, **15**, 127-144.
- Fleiss, J. L. Estimating the magnitude of experiment effects. *Psychological Bulletin*, 1969, **72**, 273-276.
- French, J. R., and Raven, B. H. The basis of social power. In D. Cartwright (ed.), *Studies in social power*. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press, 1959, Pp. 150-167.
- Erikson, E. H. *Identity: Youth and crisis*. New York: Norton, 1968.
- Georgopoulos, B. S., Mahony, G. M., and Jones, N. W. A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 1957, **41**, 345-353.
- Ghiselli, E. E. Dimensional problems of criterion. *Journal of Applied Psychology*, 1956, **40**, 1-4.
- Ghiselli, D. E., and Haire, M. The validation of selection tests in the light of the dynamic character of criteria. *Personnel Psychology*, 1960, **13**, 225-231.
- Glaser, B. *Organizational scientists: Their professional careers*. New York: Bobbs-Merrill, 1964.
- Glaser, B. *Organizational careers: A sourcebook for theory*. Chicago: Aldine Publishing Co., 1968.
- Glaser, R., Schwarz, P. A., and Flanagan, J. C. The contribution of interview and situational performance procedures to the selection of supervisory personnel. *Journal of Applied Psychology*, 1958, **42**, 69-73.
- Gouldner, A. Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles I. *Administrative Science Quarterly*, 1958, **2**, 281-306.
- Gouldner, A. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 1960, **25**, 161-179.
- Gouldner, H. P. Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 1960, **4**, 468-490.
- Graen, G. Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 1969, **53**, Whole No. 2, Part 2.
- Graen, G. Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976, Pp. 1201-1245.
- Graen, G., and Cashman, J. A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. C. Hunt and L. L. Larson (eds.) *Leadership frontiers*. Kent, Ohio: Kent State University Press, 1975, Pp. 143-166.
- Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburgh, S., and Schiemann, W. Effects of linking-pin quality upon the quality of working life of lower participants: A longitudinal investigation of the managerial under-

- structure. *Administrative Science Quarterly*, 1977, **22**, 491-504.
- Graen, G., Dansereau, F., and Minami, T. Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1972, **7**, 216-236.
- Graen, G., Orris, J. B., and Johnson, T. Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*, 1973, **3**, 395-420.
- Graen, G., and Schiemann, W. Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 1978, **63**, 206-212.
- Grant, D. L., and Bray, D. W. Contributions of the interview to assessment of management potential. *Journal of Applied Psychology*, 1969, **53**, 24-34.
- Grant, D. L., and Katkovsky, W. Contributions of projective techniques to assessment of management potential. *Journal of Applied Psychology*, 1967, **51**, 226-232.
- Greenwood, J. M., and McNamara, W. J. Interrater reliability in situational tests. *Journal of Applied Psychology*, 1967, **51**, 101-106.
- Grusky, O. Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 1966, **10**, 488-503.
- Guion, R. M. Criterion measurement and personnel judgement. *Personnel Psychology*, 1961, **14**, 141-149.
- Guion, R. M. Synthetic validity in a small company: A demonstration. *Personnel Psychology*, 1965, **18**, 49-63.
- Guion, R. M. Recruiting, selection, and job replacement. In M. D. Dunnette (ed.) *Handbook of industrial and organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976, Pp. 777-828.
- Hackman, J. R., Lawler, E. E. Employee reaction to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 1971, **55**, 259-286.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 1975, **60**, 159-170.
- Haga, W. J., Graen, G., and Dansereau, F. Professionalism and role making within a service organization: A longitudinal investigation. *American Sociological Review*, 1974, **39**, 122-133.
- Hall, D. T. Identity changes during the transition from student to professor. *The School Review*, 1968, **76**, 445-469.
- Hall, D. T. The theoretical model of career subidentity development in organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971, **6**, 50-76.
- Hall, D. T. *Careers in organizations*. Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1976.
- Hall, D. T., and Nougaim, K. E. An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, **3**, 12-35.
- Hall, D. T., and Schneider, B. Correlates of organizational identification as a function of career and organizational style. *Administrative Science Quarterly*, 1972, **17**, 340-350.
- Hall, D. T., Schneider, B., and Nygren, H. T. Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 1970, **15**, 176-190.
- Holland, J. L. *The psychology of vocational choice*. Waltham, Mass.: Blaisdell, 1966.
- 浜口恵俊 日本人にとってキャリアとは 日本経済新聞社, 1979.
- Hamner, C., and Tosi, H. Relationship of role conflict and role ambiguity to job-involvement measures. *Journal of Applied Psychology*, 1974, **4**, 497-499.
- Hardesty, D. L., and Jones, W. S. Characteristics of judged high potential management personnel: The operations of an industrial assessment center. *Personnel Psychology*, 1968, **21**, 85-98.
- Heise, D. D. Causal inference from panel data. In E. F. Borgatta and G. W. Bohnstedt (eds.) *Sociological Methodology*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1970, Pp. 3-27.
- Herzberg, F. *Work and the nature of man*. Cleveland: World, 1966.
- Hilton, A. C., Stanley, F. B., Parker, J. W., Taylor, E. K., and Walker, W. B. The validity of personnel assessments by professional psychologists. *Journal of Applied Psychology*, 1955, 287-293.
- Hinrichs, J. R. The attitude of research chemists. *Journal of Applied Psychology*, 1964, **48**, 287-293.
- Hinrichs, J. R. Comparison of "real life" assessment of management potential with situational exercises, paper-and-pencil ability tests, and personality inventories. *Journal of Applied Psychology* 1969, **53**, 425-432.
- Hogue, J. P., Otis, J. L., and Prien, E. P. Assessments of high-level personnel: VI. Validity of predictions based on projective techniques. *Personnel Psychology*, 1962, **15**, 335-344.
- Hollander, E. P. Conformity, status, and idiocyncrasy credit. *Psychological Review*, 1958, **65**, 117-127.
- Hollander, E. P. and Julian, J. W. Contemporary trends in the analysis of leadership process. *Psycho-*

- logical Bulletin*, 1969, **71**, 387-397.
- Homans, G. C. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 1958, **63**, 597-606.
- House, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1971, **16**, 321-338.
- House, R. J., and Dessler, G. The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.) *Contingency approaches to leadership*. Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press, 1974.
- House, R. L., and Mitchell, T. R. Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 1974, **5**, 81-97.
- House, R. J., and Rizzo, J. R. Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1972, **7**, 465-505.
- Hrebiniak, L. G., and Alutto, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 1972, **17**, 555-573.
- Hughes, E. C. Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 1937, **43**, 404-413.
- Jacobs, T. *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, Va.: Human Resources Research organization, 1970.
- Janowitz, M. *The professional soldier: A social and political portrait*. New York: Free Press, 1960.
- Johnson, T. W., and Graen, G. Organizational assimilation and role rejection. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, **10**, 72-87.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., and Snoek, J. D. *Organizational stress: Studies in role conflicts and ambiguity*. New York: Wiley, 1964.
- Katz, D., and Kahn, R. L. *The social psychology of organization*. New York: Wiley, 1966.
- Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., and Floor, L. G. *Productivity, supervision, and morale among railroad workers*. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan, Survey Research Center, Institute of Social Research, 1951.
- Katz, D., Maccoby, N., and Morse, C. *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan, Survey Research Center, Institute of Social Research, 1950.
- Kaufman, M. *The forest ranger*. Baltimore: Johns Hopkins Press, 1960.
- Korman, A. K. "Consideration," and "Initiating Structure," and organizational criteria: A review. *Personnel Psychology*, 1966, **19**, 349-361.
- Korman, A. K. Self-esteem as a moderator of the relationship between self-perceived ability and vocational choice. *Journal of Applied Psychology*, 1967, **51**, 65-67.
- Korman, A. K. The predictive validity of managerial performance: A review. *Personnel Psychology*, 1968, **21**, 295-322.
- Kornhauser, W. *Scientists in industry: Conflict and accommodation*. Berkeley: University of California Press, 1962.
- Kraut, A. I., and Scott, G. J. Validity of an operational management assessment program. *Journal of Applied Psychology*, 1972, **56**, 124-129.
- Laurent, H. Early identification of managers. *Management Record*, 1962, **24**, 33-38.
- Laurent, H. Cross-cultural cross-validation of empirically validated tests. *Journal of Applied Psychology*, 1970, **54**, 417-423.
- Lawler, E. E. The multitrait-multirater approach to measuring managerial job performance. *Journal of Applied Psychology*, 1967, **51**, 369-381.
- Lawler, E. E. *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw-Hill, 1971.
- Lawler, E. E. *Motivation in work organization*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1973.
- Lawler, E. E., and Hall, D. T. Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 1970, **50**, 305-312.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, H. J., and Solley, C. M. *Men, Management, and mental health*. Cambridge: Harvard University Press, 1962.
- Lewin, K. *Field theory in social science*. New York: Harper, 1951.
- Likert, R. *New Patterns of management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Likert, R. *Human Organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Locke, E. A. The relationship of intentions to level of performance. *Journal of Applied Psychology*, 1966, **50**, 60-65.

- Locke, E. A. Motivational effects of knowledge of results: Knowledge or goal setting? *Journal of Applied Psychology*, 1967, **51**, 324-329.
- Locke, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, **3**, 157-189.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., and Lowell, E. L. *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1953.
- McConnell, J. J., and Parker, T. C. An assessment center program for multi-organizational use. *Training and Development Journal*, 1972, **26**, 6-14.
- Mansfield, R. Career and individual strategies. In J. Child (ed.) *Man and Organization*, New York: Wiley, 1973, Pp. 107-132.
- Maslow, A. *Motivation and personality*. New York: Harper, 1954.
- Maslow, A. H. *Toward a psychology of being*. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1962.
- Megginson, L. C. Management selection, development, and motivation in the United States. *Management International*, 1963, **2**, 96-106.
- 南 隆男・若林 満・佐野勝男・曾野佐紀子 わが国大学組織における学生の「自我同一性確立過程」の長期的追跡研究——予備報告1: 産業組織におけるリーダーの「社会化システム」としての大学組織——. *組織行動研究*, 1977, **1**, 7-38.
- 南 隆男・若林 満・佐野勝男・橋本昌夫 わが国産業組織における大卒新入社員の「役割獲得過程」の長期的追跡研究——予備報告1: 研究の概要——. *組織行動研究*, 1977, **1**, 39-107.
- 南 隆男・若林 満・西河正行・小林ボオル 大学組織における学生の自我同一性確立過程—総合的継時分析にむけての覚え書き. *哲学*, 1980, No. **71**, 97-162.
- Nesselroade, J. R., & Reese, H. W. (eds.) *Life-span developmental psychology: Methodological issues*. New York: Academic Press, 1972.
- Newman, B. M., & Newman, P. R. *Development through life: A psychological approach*. Homewood, Illinois: Irwin-Dorsey, 1979.
- Newcomer, M. *The big business executive*. New York: Columbia University Press, 1955.
- Oldham, G. R. The motivational strategies used by supervisors: Relationships to effectiveness indicators. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, **15**, 66-86.
- Parsons, T., and Bales, R. F. (eds.) *Family, socialization, and interaction process*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1955.
- Pelz, D. C. Influence: A key to effective leadership in the first-line supervisor. *Personnel*, 1952, **9**, 3-11.
- Pelz, D. C., and Andrews, F. M. *Scientists in organizations*. New York: Wiley, 1966.
- Platt, J. R. Strong inference. *Science*, 1964, **146**, 347-352.
- Porter, L. W. A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 1961, **45**, 1-10.
- Porter, L. W. Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 1962, **46**, 375-384.
- Porter, L. W. Job attitudes in management: II. Perceived importance of needs as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 1963, **47**, 141-148.
- Porter, L. W., Crampon, W., and Smith, F. J. Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, **15**, 87-98.
- Porter, L. W., and Henry, M. M. Job attitudes in management: V. Perceptions of the importance of certain personality traits as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 1964, **48**, 31-36.
- Porter, L. W., and Lawler, E. E. Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin*, 1965, **64**, 23-51.
- Porter, L. W., and Lawler, E. E. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill.: Richard Irwin, 1968.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., and Hackman, J. R. *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill, 1975.
- Prien, E. P. Assessments of high-level personnel: V. An analysis of interviewers' predictions of job performance. *Personnel Psychology*, 1962, **15**, 319-334.
- Roadman, H. E. An industrial use of peer ratings. *Journal of Applied Psychology*, 1964, **48**, 211-214.
- 佐野勝男・榎田 仁 文章完成法テスト解説—成人用—(新訂版). 金子書房, 1971.
- 佐野勝男・榎田 仁・関本昌秀 管理能力の発見と評価. 日本経営出版会, 1970.
- Seashore, S. E., and Yuchtman, E. Factorial analysis of organizational performance. *Administrative*

- Science Quarterly*, 1967, **12**, 377-395.
- Schein, E. H. How to break in the college graduate. *Harvard Business Review*, 1964, **42**, 68-76.
- Schein, E. H. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1965.
- Schein, E. H. Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 1968, **9**, 1-16.
- Schein, E. H. The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1971, **7**, 401-426.
- Schein, E. H. How "Career Anchors" hold executives to their career paths. *Personnel*, 1975, **52**, 11-24.
- Schein, E. H. *Career dynamics*. Reading, Mass.: Addison Wesley, 1978.
- Schein, E. H., and Lippitt, G. L. Supervisory attitudes toward the legitimacy of influencing subordinates. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1966, **2**, 199-209.
- Schiemann, W. A structural versus an interpersonal approach to organizational communication. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois, Champaign-Urbana, 1977.
- Schuler, R. Role perceptions, satisfaction and performance: A partial reconciliation. *Journal of Applied Psychology*, 1975, **60**, 683-687.
- Schuler, R. The effects of role perceptions on employee satisfaction and performance moderated by employee ability. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, **18**, 98-107.
- Sheldon, M. E. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 1971, **16**, Pp. 143-150.
- Sheridan, J. E., Downey, H. K., and Stocum, J. W. Testing causal relationships of House's path-goal theory of leadership effectiveness. In J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.), *Leadership Frontiers*. Kent, Ohio: Kent State University Press, 1975, Pp. 61-80.
- Smith, P. C. Behaviors, results, and organizational effectiveness: The problem of criteria. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976, Pp. 745-775.
- Stogdill, R. M., and Shartle, C. L. *Patterns of administrative performance*. Ohio State University, Bureau of Business Research, Business Research Monograph No. 81, 1956.
- Stogdill, R. M., and Coons, A. E. *Leader Behavior: Its description and measurement*. Ohio State University, Bureau of Business Research, Business Research Monograph No. 88, 1957.
- Stouffer, S. A. *The American Soldier*. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1949.
- Strong, E. K., Jr. *Vocational interests of men and women*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1943.
- Super, D. *The psychology of careers*. New York: Harper, 1957.
- Tannenbaum, A. S. Control in organizations: Individual adjustment and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 1962, **1**, 236-257.
- Tannenbaum, A. S. *Control in organizations*. New York: McGraw-Hill, 1968.
- Tatsuoka, M. M. *Multivariate analysis: Techniques for educational and psychological research*. New York: Wiley, 1971.
- Thomson, H. A. Comparison of predictor and criterion judgments of managerial performance using the multitrait-multimethod approach. *Journal of Applied Psychology*, 1970, **54**, 496-502.
- Thorndike, R. L. *Personnel Selection*. New York: Wiley, 1949.
- Tosi, H. Organizational stress as a moderator of the relationship between influence and role response. *Academy of Management Journal*, 1971, **14**, 7-20.
- Tosi, H., and Tosi, D. Some correlates of role conflict and ambiguity among public school teachers. *Journal of Human Relations*, 1970, **18**, 1068-1075.
- Vaughan, G. M., and Corballis, M. Beyond tests of significance: Estimating strength of effects in selected ANOVA designs. *Psychological Bulletin*, 1969, **72**, 204-213.
- Vroom, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.
- Vroom, V. H. Comparison of static and dynamic correlational methods on the study of organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1966, **1**, 55-70.
- Wager, L. W. Leadership style, influence, and supervisory role obligations. *Administrative Science Quarterly*, 1965, **9**, 391-420.
- Wakabayashi, M., Graen, G., Sano, K., Minami, T., and Hashimoto, M. Japanese private university as a socialization system for future leaders in business and industry. *International Journal of Inter-cultural Relations*, 1977, **1**, 60-80.
- 若林 満・南 隆男 組織における個人のキャリア形成と発達. 1980 (準備中).
- Wallace, S. R. How high the validity? *Personnel Psychology*, 1974, **27**, 397-407.

- Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D., and Sechrest, L. *Unobtrusive measures: Nonreactive research in the social sciences*. Chicago: Rand McNally, 1966.
- Weick, K., Jr. *The social psychology of organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Wilensky, H. L. Work, careers, and social integration. *International Social Science Journal*, 1960, **12**, 543-560.
- Winer, B. J. *Statistical principles in experimental design*. New York: McGraw-Hill, 1971.
- Wollowick, H. B., and McNamara, W. J. Relationship of the components of an assessment center to management success. *Journal of Applied Psychology*, 1969, **53**, 348-352.
- Worbois, G. M. Validity of externally developed assessment procedures for identification of supervisory potential. *Personnel Psychology*, 1975, **28**, 77-91.
- Ziller, R. C. Individuation and socialization. *Human Relations*, 1964, **17**, 341-360.