

# 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

——入社7年目時点でのフォロー・アップ——

1. 入社後3年目までの追跡……………	5
2. 入社7年目時点でのフォロー・アップ——その概要と問題関心——……………	23
3. 入社7年目時点でのフォロー・アップ——分析の諸結果——……………	37
4. 入社7年目時点でのフォロー・アップ——総括および考察——……………	51
引用および参考文献……………	58

本研究は、その遂行にあたって、一部、『石田財団』（課題番号／57-248、研究代表者／若林 満）より援助を受けました。記して謝意を表します。

本研究のためにフィールドとなられ多大な協力をいただいている会社組織、および、本研究のパネルとなられて長期間にわたり資料を提供いただいている社員各位に対しまして、厚くお礼申し上げる次第です。

# 1

---

## 入社後3年目までの追跡

I. はじめに	6
II. 入社後3年目までの追跡	6
1. 研究のデザイン	6
2. 被調査者の特徴	7
3. 仮説とそれを検討するためのデータ	8
4. 仮説の検証	10
III. 「潜在能力」と「垂直的交換関係」の相互作用の結果としてのキャリア発達	16
1. 予測変数間の独立性および相互連関	16
2. 「潜在能力」と「垂直的交換関係」の相乗効果	18
IV. まとめ	21

---

## I. はじめに

本モノグラフは、1972年6月から1975年3月にわたってわれわれが実施した『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』研究プロジェクトに関して、その後（1982年）に実施した追跡調査の報告である。

当該の研究プロジェクトは、“将来の管理職”候補として企業に採用された大卒新入社員が、どのようにして“一人前の組織人”として成長していくのか（或いはいかないのか）——彼らの成長・発達の過程——を理解することを目的としていた。

そのためいくつかの企業における大卒新入社員を対象として、彼らの組織生活上の変化や自己成長のプロセスを、とりあえず3年間経時的に追跡し観察することが試みられた。この研究プロジェクトの成果は、すでにいろいろな形で公表されている（南, 1983; 南ほか, 1977; 若林, 1981, 1982; Wakabayashi, 1980; Wakabayashi & Minami, 1978; 若林・南・佐野, 1980; Wakabayashi, et. al., 1980）。

当該新入社員たちのキャリア発達のその後の姿を明らかにすべく、1982年に追跡調査を実施することが企図された。この追跡調査では、会社の人事記録から各人の組織内キャリア発達の諸結果（career outcomes）を示す情報を引き出し、それら諸結果が最初の3年間での諸結果とどのように結びつくのかを検討することが主要な目的とされた。すなわち、入社後3年間にわたって蓄積された情報から、当該新入社員たちのその後（入社後7年目）のキャリア発達のありようを後付けし説明しようとする試みである。

本モノグラフではまず、初期の入社後3年間の追跡調査に関して、その主要な結果を再録しよう。この部分は、先に列挙した既発表論文の要約に基づいている。とくに、若林・南・佐野による「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—その経時的分析—」（『組織行動研究』No. 6, 1980, 慶応義塾大学産業研究所）が体系的な報告を行っているので、詳しくはそれを参照

されたい。

上記に続いて本モノグラフは、1982年に実施した追跡調査の結果を報告する。とりわけ、入社後7年目に起った役職者（係長クラス）への昇進という、組織内キャリア発達の最初の大きな節目の通過状況についての分析結果が詳しく報告される。概要については、本モノグラフと並行してすでにいくつかの場で紹介が行われている（若林, 1983; Wakabayashi, 1983; Wakabayashi, Minami & Sano, 1983）。本モノグラフではこれらの紹介をとりまとめ、より体系的な整理が試みられる。

## II. 入社後3年目までの追跡

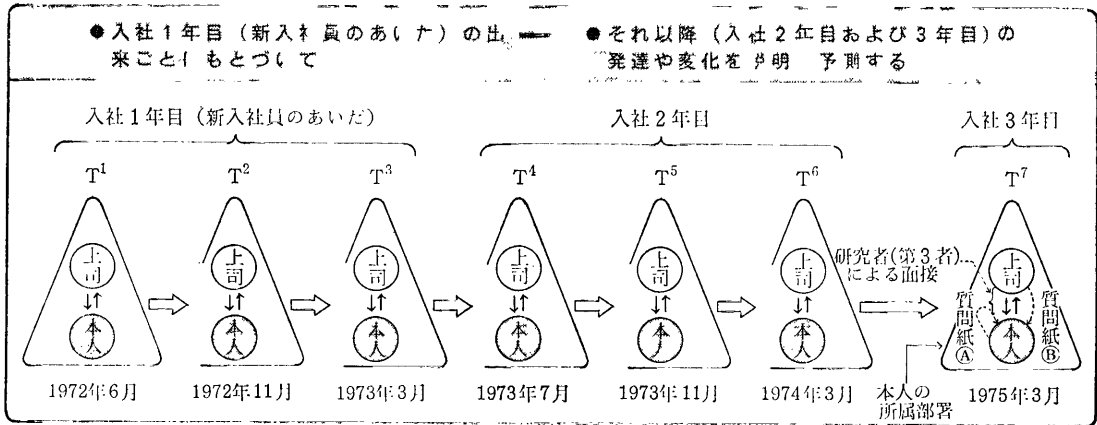
前述したごとく1972年にわれわれは、わが国の産業組織における「大卒新入社員」（newcomers）たちは、いかなる過程をたどって「一人前の社員」（established members）になっていくのかを理解すべく、ひとつの経時的な調査研究に着手した。

この研究の目的は、次の3つの質問に答えることに置かれていた。すなわち、

- ① 新入社員は、いかなる過程をたどって、現在彼らがあるような組織上の位置づけに至るのか。
- ② この過程にはどのような要因が作用して、結果として彼らの間にいかなるキャリア発達上の差異をつくり出していくのか。
- ③ もし前もってそれらの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。

### 1. 研究のデザイン

上記の質問に答えるため、新入社員各人の会社生活を、入社直後からとりあえず入社3年目に至るまで追跡し観察することが計画された。この追跡・観察の対象となったのは、大卒新入社員本人と彼らの直属上司のペアである。この「上司↔部下」のペアは「垂直的二者連環」（vertical dyad linkage; VDL）とよばれ（Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen, 1976）、調査でのサンプリン



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

(出所：若林・南・佐野，1980，P.12)

図1 入社直後から入社3年目までの追跡調査

グの基本単位となった。

このVDLのありようが、図1に示したように、新入社員たちの入社直後から3年間合計7回にわたって追跡・観察されたのである。

分析に必要なデータは、毎調査時点ごと①新入社員本人に対する質問紙調査、②彼の直属上司に対する質問紙調査、③採用・配置・人事考課に関する会社資料の入手、という3つの方法により収集された。なお、第1回目(T<sup>1</sup>)の1972年6月時点での調査は、予備調査として実施されたので分析からは除かれ、結果として第2回目(T<sup>2</sup>)から第7回目(T<sup>7</sup>)までの合計6時点での調査結果が最終的な分析の対象となった。

図1に示したごとく、新入社員本人および彼の直属上司に個別的な面接も実施されたが、これは基本的には被調査者の置かれた実情を理解し研究者と被調査者との間に相互信頼を増進させていくことを目的としていた。したがって、面接においては統計的な分析の対象となるようなデータの収集は企図されなかった。

## 2. 被調査者の特徴

製造業、金融業、流通業に属する大企業3社をフィールドとしてそこでの1972年度大卒新入社員を対象に調査が開始されたが、流通業(大手百貨

店)から得られたデータが3年間にわたるほぼ完璧なデータ・セットを提供してくれた。本モノグラフに報告する内容は、すべてこの「百貨店データ」の分析結果にもとづくものである。

当該百貨店組織で追跡・観察の対象となった新入社員は全員で85名であった。彼らは、①英語、②小論文、③心理検査(文章完成法テスト)からなる1次筆記試験と、2次試験での重役面接の結果に基づき、1972年4月1日付で採用された新規の男子大卒者である。

彼らは入社時点当時に平均年齢23.6歳、88%が私立大学出身で12%が国公立大学出身、87%が文科系で残り13%が理工系の出身という標本特性を有していた。採用条件は、理工系卒業者が若干高い初任給を与えられたほかは全員同一で、したがって採用時点における限りは、被調査者となった新人社員たちは非常に均質な集団を形成していた。つまり、採用条件において、新入社員の間にはきわだった内部分化は存在していなかったということである。彼らは入社後、ただちに宿舎とOJTの組み合わせからなる2ヶ月間の新入社員研修に入り、研修明けと同時に正式の配属先に振り分けられた。

予備調査であったところの第1次調査が実施さ

表 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示す。

カッコ内の数字は3年目の終りに確認された人数を示す。

なお、85名中最終的に80名のデータが分析可能な有効データとなった。

出所：若林・南・佐野，1980，p. 22.

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1に示したような配置についていた。表から明らかとなり、大部分（約80%）の新入社員は各支店での販売（大多数の店内販売と数名の外商）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よう。移動は多く行われたが、それらは表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（1972年6月～1975年3月）で1名が会社を去ったのみであった。残り84名中、最終的には80名のデータが3年間を通した有効データとして分析可能となった。

### 3. 仮説とそれを検討するためのデータ

以上に概略した追跡研究プロジェクトにおけるわれわれの問題関心は、「産業組織における個人

のキャリア発達の諸結果 (career outcomes) を予測する要因は何か」という問いに答えて、次のような3つの仮説へと置きかえられた。

#### (1) 潜在能力仮説 (potential hypothesis)

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比べて、より高度な組織環境への適応を示し、結果として役割活動の重要な諸側面（例えば、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) 垂直的交換関係仮説

##### (vertical exchange hypothesis)

入社初年度において、直属上司との対人的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比べて、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、等々において、より高い水準の成果を示すだろう。

#### (3) 幻滅仮説 (disillusionment hypothesis)

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比べて、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。

第1の「潜在能力仮説」は、アセスメント・センター方式に基づく管理者の選抜と育成に典型的にみられるように、組織における個人のキャリア発達過程を基本的に「個人的要因」すなわち個人の潜在的な可能性から説明しようとするものである(Korman, 1968; Dunnette, 1971; Finkle, 1976)。アセスメント・センター方式を用いた潜在能力の評価に基づいてキャリア発達過程を成功裏に予測した研究としては、BrayらによるAT&Tでの研究(Bray & Grant, 1966; Bray, Campbell & Grant, 1974)やHinrichsによるIBMでの研究(Hinrichs, 1969, 1978)がきわだっている。

第2の「垂直的交換関係仮説」は、個人的要因よりは組織における「対人的環境要因」を重視する。すなわち、キャリア発達の初期段階における上司との緊密な垂直的交換関係(vertical exchange relations)の形成が、その後のキャリア発達の決定的な要因と考える立場である(Dansereau, et. al., 1975; Graen, 1976; Graen & Cashman, 1975; Graen, Orris, & Johnson, 1973)。この仮説は、上司との良好な交換関係が、部下である新入社員が自己の役割を定義づけ確立していくにあたっての必要な諸々の資源(知識, ノウハウ, 情報, フィードバック, 援助, 支持など)と動機づけ(高い達成基準, 努力, コミットメントなど)を入手するパイプの役割を果たしている点を強調する。

第3の「幻滅仮説」は、新入社員が入社直後に経験する幻滅感(disillusionmentないし disenchantment)の程度が、その後の組織生活で新入社員が生き残れるかどうかを規定する点に焦点を当てている。この幻滅感の経験は、通常、新入社員が入社直後に経験する組織の現実(reality)が彼らが入社前に抱いていた期待(expectation)とは程遠いものであるが故に、新入社員は多かれ少なかれ「現実ショック」(reality shock)を受けざるを得ないことから由来するものと考えられている(Dunnette, Arby & Banas, 1973; Porter,

Lawler & Hackman, 1975; Schein, 1964, 1968, 1971; Wanous, 1973, 1976, 1971)。

幻滅経験とは逆に、入社直後の組織環境への適応がスムーズに進み「心理的成功」(psychological success)経験を得ることによって、その後のキャリア発達が促進される事例がいくつか報告されている(Argyris, 1957; Berlew & Hall, 1966; Hall & Nougaim, 1968; Hall, 1968)。心理的成功経験は幻滅経験の対極にあるものと考えられるが、このポジティブな組織経験は、初期のキャリア・ステージでの「職務挑戦」(job challenge)の経験や「組織社会化」(organizational socialization)の経験から発するものであることが近年多くの論者によって指摘されてきている(Hall, 1976; Katz, 1977, 1978; Schein, 1978; Van Maanen, 1976, 1977; Wanous, 1980)。

以上3つの仮説をめぐるより詳しい論議は別の機会に譲るが、これら3つの仮説に係る基本的问题点については、さしあたりWakabayashi (1980)およびWakabayashi & Minami (1978)を参照されたい。

組織における個人のキャリア発達の規定要因に係る上記3つの仮説を経験的に吟味するため、表2に示したようなデータの収集が行われた。表から明らかなおお、質問紙を通して新入社員本人と彼の直属上司から多くの資料が収集され、それに基づいて仮説検証のための変数が構成された。それぞれの変数の詳しい内容については、若林・南・佐野(1980)およびWakabayashi (1980)を参照されたい。

変数は、キャリア発達の「予測変数」(predictors)と「結果変数」(criteria)の2つに大別される。予測変数は3つの仮説に対応した①潜在能力(会社記録データより作成)、②垂直的交換関係、③役割幻滅の3つであり、これら以外はすべて結果変数の取り扱いを受ける。

仮説検証のために、次のような3つの分析デザインが構築された。すなわち、①採用時点で測定された新入社員本人の潜在能力は、入社後3年間にわたるキャリア発達の種々の結果変数をどれだけ予測できるか。②入社1年目に新入社員が彼

表 2 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。

出所: 若林・南・佐野, 1980, p. 26.

の直属上司との間で経験した垂直的交換関係の高さは、その後のキャリア発達に関する種々の結果変数をどれだけ予測できるか。③入社1年目に新入社員が経験した役割幻滅の強さは、その後のキャリア発達の種々の結果変数をどれだけ予測できるか。

以下に、これら3つの仮説を吟味した主要な結果を概観しよう。

#### 4. 仮説の検証

##### (1) 潜在能力仮説

われわれの研究において潜在能力の測定は、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基づいてなされた。前述したごとく、入社試験は2段階で行われていた。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われた。

以上のテスト結果から、次のような4つの能力尺度がひきだされた。①文章完成法テストの結果から、「精神的分化度」(mental differentiation)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, 971)。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段階で評価された。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 3**  
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。

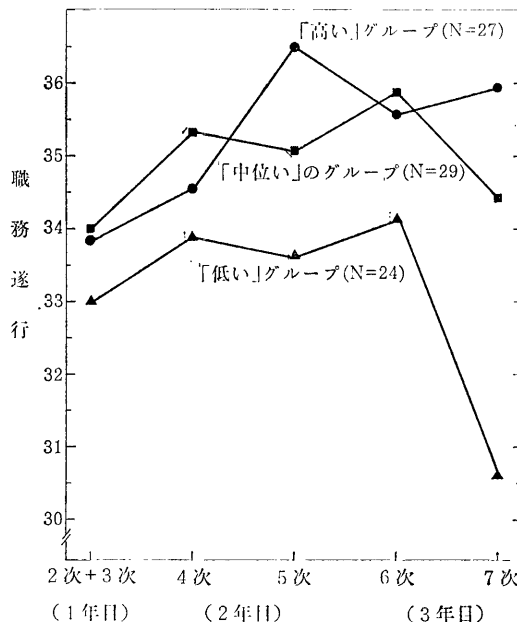
出所：若林・南・佐野, 1980, p. 31.

上記の4尺度での得点を標準化し、その平均を求めることによって総合的な潜在能力尺度が構築された。表3は、この総合的潜在能力尺度と4つの個別的能力尺度との相互連関を相関係数によって示したものである。総合的尺度が各個別の側面を良く代表していることが見てとれよう。総合得点は、面接結果と特に強い相関 ( $r = .81$ ) を示している。分析においては、この総合的尺度が、潜在能力が高ければ高いほど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) として用いられた。

●潜在能力が「職務遂行」に与える効果

新入社員たちは、総合的潜在能力尺度での得点に基づいて、潜在能力が「高い」(27名)、「中位い」(29名)、「低い」(24名)の3つのグループに分けられた。これらグループ間でのキャリア発達の差異が新入社員本人たちが報告したデータに基づいて検討された。分析の結果は、仮説の予測に反して、潜在能力の効果を否定するものであった。すなわち、入社時において「高い」潜在能力の所有者と評価されたグループは、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比べて、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、新入社員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差異を示さなかったのである。

これに対し、上司の評価に基づく新入社員たちの「職務遂行」や「成功可能性」には明確な潜在



(出所：若林・南・佐野, 1980, P. 49)

図 2 「潜在能力」に基づいて区分された新入社員グループごとにみた「職務遂行」の推移

能力の効果が見い出された。

図2は、入社試験の際に評価された潜在能力が「低い」とされたグループでは、上司による「職務遂行」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、われわれの研究の範囲では必ずしも明確な説明を与えることができない。しかし同じ時期に、潜在能力が「高い」および「中位い」のグループはともに、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、図に示されたような潜在能力が「低い」とされた新入社員たちの入社3年目での姿には非常に興味深いものがある。

上司は自分の部下である新入社員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、ましてやいまわれわれが問題としている、潜在能力に基づく新入社員たち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、上司による評価が、新入社員本人に関

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った可能性——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2に示された結果は、潜在能力の違いによって新入社員本人の職務行動にまず何らかの差異が生み出され、その差異が日常の観察を通じて、上司により捉えられ評価されたその結果と、純粋に仮説どおり受けとめてよいだろう。

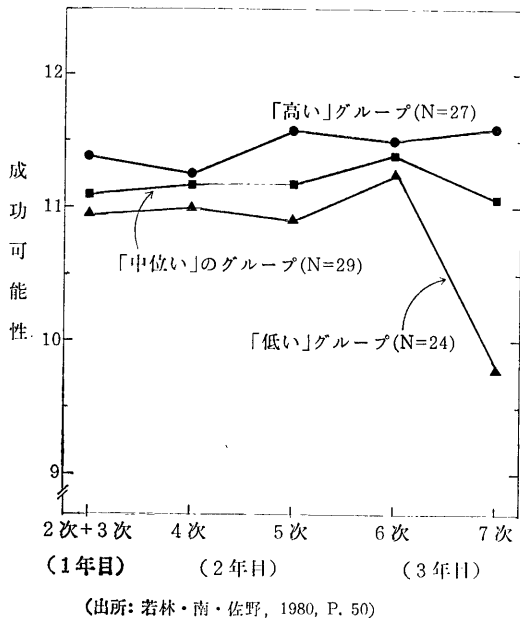


図3 「潜在能力」に基づいて区分された新入社員グループごとにみた「成功可能性」の推移

図3は、上司によって評価された新入社員の「成功可能性」の3年間の推移である。各調査時点で、上司は部下である新入社員を「この会社での成功」「ライン管理者としての成功」「スタッフ専門職としての成功」の3つの観点から5点尺度を用いて評定した。図3の成功可能性の指標はこれら3つの得点を合計したものであるが、結果は図2の職務遂行と同様に潜在能力の効果を明瞭に物語っている。

#### ●その他の事実

会社の人事記録からも、キャリア発達の結果を示唆するいくつかのデータが収集された。これら

のデータとも潜在能力尺度は一貫した有意な相関関係を示した。

第1は、会社側が独自に行った人事考課との関係である。総合考課得点（3年間の平均）と潜在能力との相関は、 $r=.24$  ( $p<.05$ ) とゆるいながらも有意な結果を示した。第2は、会社が3年目の終りに実施した多面観察評価（佐野, 1976; 佐野・楨田・関本, 1970; 佐野・楨田・若林, 1981）と潜在能力との関係であるが、両者は  $r=.26$  と有意 ( $p<.05$ ) な相関を示した。第3は、3年目の下半期に支給されたボーナスの額と潜在能力との関係である。両者の相関は  $r=.30$  ( $p<.01$ ) と有意な結果を示した。

以上の事実は、入社時に評価された本人の潜在能力の指標が、入社後3年間、会社側によって記録されたキャリア発達の諸結果（人事考課、多面観察評価、ボーナス）を、ゆるいながらも一貫した有意な姿で予測したことを意味する。ちなみに、潜在能力と職務遂行および成功可能性との相関は、第7次の調査時点で見ると、それぞれ  $r=.38$ ,  $r=.39$  と有意に高い ( $p<.01$ )。これらの結果から、潜在能力指標は、本人の態度・感情・認知といった“ソフト”な結果変数よりも、人事考課や業績評価といったより“ハード”な結果変数 (Smith, 1976) をよりよく予測するものである、と結論することができよう。

なお、3年目の終りの時点では、基本給と昇進レベルにおいては3グループの間に分析可能なほどの差異はまだ生じていなかった。それ故、キャリア発達上もっとも興味をもたれるこれら2変数については、この段階では分析の対象とすることができなかった。これらの変数については、その後の（入社7年目での）追跡データを使用して詳しい検討が加えられる。

#### (2) 垂直的交換関係仮説

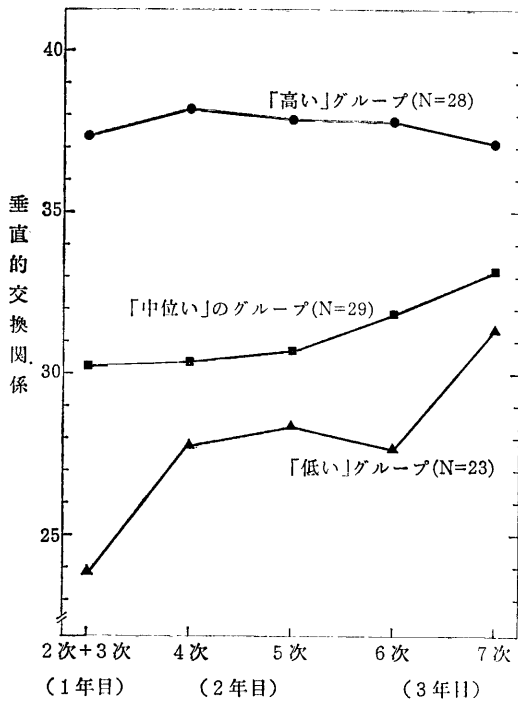
ここで問題とする垂直的交換関係とは、操作的には、新入社員本人の役割 (role) のあり方をめぐって「新入社員本人↔上司」間での期待の交換（結果としての期待の一致）と、そのもとで新入社員本人に与えられている行動の自由度とを意味している。具体的には、新入社員自身の目からみ

で、彼の上司が新入社員本人の「能力や持ち味」「要望や問題」を理解している程度、仕事の上で本人に「自由裁量」や「全力投球」を許す度合、本人に対して「期待」や「柔軟性」や「援助」を提供する度合、などに関する11項目が4点尺度によって測定された。これら11項目での得点が合計されて垂直的交換関係尺度が構成された。

先に述べたとおり、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力が問題とされている。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次調査での垂直的交換関係の得点が平均され、この平均得点が予測変数として用いられることになった。同様な手続きは、上司についても適用された。しかし、仮説検証の指標としてとりあげられたのは、新入社員本人の報告に基づいて構成された1年目の交換関係指標であった。

●垂直的交換関係の経時的安定性

垂直的交換関係仮説は、1年目内での上司との

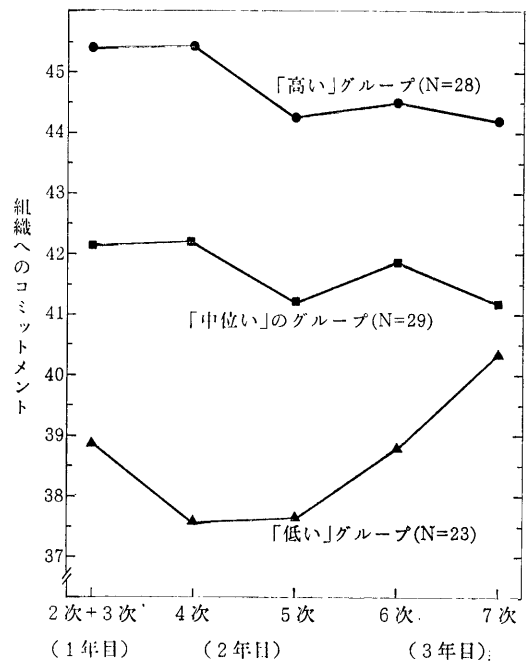


(出所: 若林・南・佐野 1980, P. 42)

図4 「1年目の垂直的交換関係」に基づいて区分された新入社員グループごとにみた「垂直的交換関係」の推移

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。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同じ関係の上でその後どれくらい明瞭に維持されているか——「経時的安定性」(stability over time)——についての確認である。

図4は、1年目の交換関係が「高い」(28名)、「中位い」(29名)、「低い」(23名)とされた3つのグループが、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依然として明確なグループ差を保っていることを示している。4次以降、「低い」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。言うまでもなく、この差異は「1年目の交換関係」によって



(出所: 若林・南・佐野, 1980, P. 43)

図5 「1年目の垂直的交換関係」に基づいて区分された新入社員グループごとにみた「組織へのコミットメント」の推移

規定されているのである。

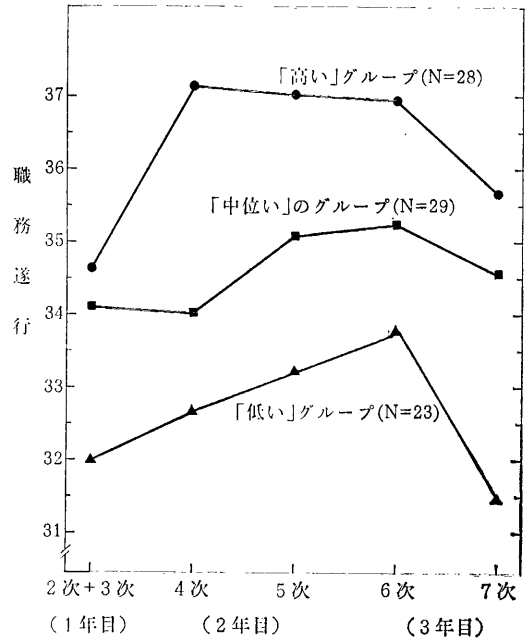
●垂直的交換関係が「組織へのコミットメント」と「職務遂行」に与える効果

図5は、新入社員たちの「組織へのコミットメント」が、1年目の交換関係によって3年間どのように規定されたかを明瞭な形で示している。すなわち、入社1年目に上司との間で「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コミットメントを抱くようになり、しかもこの組織へのコミットメントは、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「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。彼らの組織へのコミットメントは、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(言い換えれば、コミットメントが低下しつづけ、ついには会社を去る、という最悪の事態に至る前に)、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、最も低い組織へのコミットメントを経験したという事実には変わらない。

組織へのコミットメントに加え、「職務欲求」(新入社員が職務上の諸欲求を充足する機会を上司からどの程度「受領」しているか、またそれらをどの程度「希望」しているか)、および「職務問題」(職務遂行上や組織生活上で新入社員が経験している諸問題の「頻度」と「深刻さ」)の2つが、新入社員本人からの報告に基づいて分析された。分析結果の詳細は Wakabayashi (1980) および若林・南・佐野 (1980) に譲るが、基本的にはすべて「1年目の交換関係」の効果を支持するものであった。

ところで、高い組織へのコミットメントを維持してきた「高い」交換関係グループは、果してどれだけの「職務遂行」を成し遂げてきたのかは興味を持たれるところである。図6は、上司たちによって評価された、新入社員たちの「職務遂行」の3年間の推移を示したものである。図から明らかなおとおり、入社1年目に上司との「高い」交換関係を経験したグループは、ほかのグループに比



(出所: 若林・南・佐野, 1980, P. 45)

図6 「1年目の垂直的交換関係」に基づいて区分された新入社員グループごとにみた「職務遂行」の推移

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。これに反して、「低い」交換関係グループでは、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を落しているのである。このグループでは、新入社員たち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かってくる(とくに6次以降)傾向すら見てとれる。

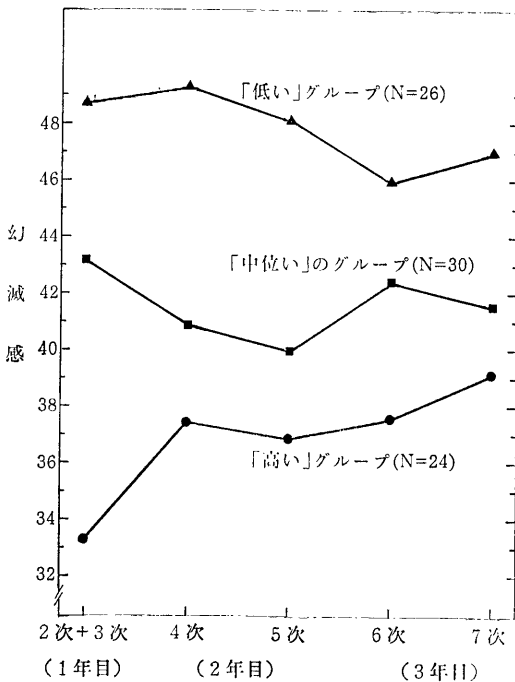
以上の結果に加え、「高い」交換関係グループの上司たちは、①部下である新入社員がほかのグループに比し有意に高い「成功可能性」を持っており、②上司みずからもやはり高い「交換関係」を新入社員に許し、③より多くの「職務欲求」と、④「職務挑戦」を新入社員本人に対して供給している、と報告していた。

(3) 幻滅仮説

この仮説のもとでは、入社1年目の組織生活の

結果として、新入社員が“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、その後の彼の組織生活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。

幻滅感の測定には19項目からなる尺度が用いられたが、最終的には役割内容に関係した9項目(決定参加の機会、権限委譲、仕事の面白さ、専門的知識が学べる機会、など)が利用された。新入社員たちは、これら9側面について「この会社をやめたい」(1点)という気持を自分に起こさせているのか、それとも「この会社にずっといたい」(7点)という気持を起こさせているのか、7点法で評定することが求められた。予測のための幻滅指標は仮説にしたがって、1年目に相当する第2次と3次調査での得点を平均化することによって構築された。この「1年目の幻滅」得点に基づいて新入社員たちは、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。

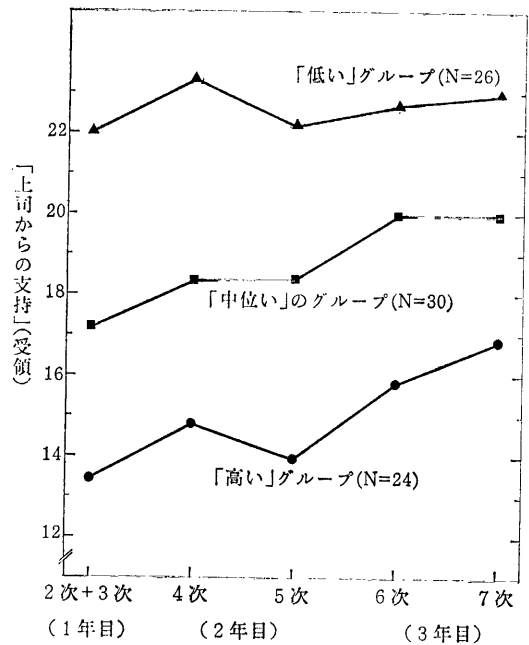


(出所: Wakabayashi, 1980, P. 162)

図7 「1年目の幻滅感」に基づいて区分された新入社員グループごとにみた「幻滅感」の推移

図7は、これら3つのグループが3年間どのように推移したかを示している。図から明らかとなり、グループ間には3年間を通して一貫して明確な差が維持されている。すなわち、幻滅感の「高い」グループでは、“会社をやめたい”(低い得点)という気持が、それが「低い」グループや「中位い」のグループに比べて、3年間根強く続いていることがわかる。しかし、このグループ格差は3年目の終りには著しく縮まっている。

図8は、1年目の幻滅感に基づく3つのグループが3年間を通じて受領した職務欲求のうち、「上司からの支持」の推移を示したものである。図によれば、新入社員が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2つのグループに比べて、終始一貫して最低水準の「上司からの支持」しか受け取っていないのである。ということは、組織で最初にまかされた自己の役割が、



(出所: 若林・南・佐野, 1980, P. 47)

図8 「1年目の幻滅感」に基づいて区分された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

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、新入社員はやる気を喪失し、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8は示唆しているといえよう。言い換えれば、図8は、入社1年目でやる気をくじかれることが、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新入社員に与えているかを物語っている、とみることができる。

図8と基本的に同一のグループ格差のパターンが新入社員本人の報告に基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つのグループに比べ、①「組織へのコミットメント」はより低く、②「職務問題」を経験する頻度はより高く、③上司との「垂直的交換」のレベルも低下していることが見いだされた。

しかしながら他の結果変数についてみると、予測に反し、1年目の幻滅感、職務遂行や成功可能性など上司が報告したデータをはじめ、人事考課やボーナスなど会社資料から引き出されたデータとも、何ら一貫した関係を示さなかった。この結果は、入社1年目の幻滅感の効果が、垂直的交換関係や潜在能力の影響に比べ、比較的限定されたレベル（新入社員本人の意識や態度への影響だけ）に留まっていることを示唆するものである。

### III. 「潜在能力」と「垂直的交換関係」の相互作用の結果としてのキャリア発達

#### 1. 予測変数間の独立性および相互連関

以上の要約を通して、潜在能力・垂直的交換関係・役割幻滅の3つの要因が、当該百貨店組織における大卒新入社員の最初の3年間のキャリア発達を規定する要因として、それぞれ独自の効果を持っていることが述べられた。とりわけ、これら3要因のうちでも潜在能力と垂直的交換関係の2つが、より一貫した予測力をもつことが示唆された。また、「潜在能力」「1年目の交換関係」「1年目の幻滅感」の3つの予測変数の間には何らか

の相互連関があり、したがって、これら3変数のからみ合い（相互作用効果）として当該新入社員たちのキャリア発達を理解すべきではないか、ということが示唆された。

そこでまず、これら3変数の独立性ないし相互連関を明らかにするため、偏相関分析の手法を用いて、ある特定の変数が他の2変数をコントロールした場合、結果変数に対しどれだけ独自の効果を与えているかが吟味された。この偏相関分析の結果の詳細は若林・南・佐野(1980) および Waka-bayashi (1980) に譲るが、主要な部分を再録すればそれは以下の5点に要約される。

①他の2つの変数の影響力をコントロールした場合、「1年目の幻滅感」は、組織へのコミットメントに対してのみ独自の影響力を示した。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。

②「1年目の交換関係」は、組織へのコミットメント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た。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なものである。

③「潜在能力」は他の2つの変数とは関係がなく、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た。

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」は、3年間を通じて、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方に独自の影響力を与えていたのである。

以上の結果から、問題とした3つの要因に限定してみる限り、当該新入社員たちの3年間にわたる組織内キャリア発達の諸結果は、「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。

Dunnette ら (1973) や Schein (1973, 1976, 1980) の研究によれば、幻滅感、新入社員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、入社前の期待が大きく入社後の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。われわれの研究では新入社員たち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。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取り除いてしまうと、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、組織へのコミットメント）にしか及ばないのではないか、ということを示唆する。

われわれの研究では、潜在能力は Korman (1969) にならって、「一般的適合性」(general adequacy) と解釈されている。Korman は、アセスメント・センター方式で評価される潜在能力とは「人が複雑な環境におかれたとき、その中で機能していくことを可能にせしめる各人の一般的適合性の水準である」と指摘した。しかし、われわれの分析の結果は、潜在能力は職務遂行を中心とした新入社員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、新入社員本人の満足感・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、潜在能力を新入社員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ないだろう。

一般的適合性を想定する場合、潜在能力が高い新入社員は、組織環境への高度の適応の結果として、潜在能力の低い新入社員と比べて、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、われわれの分析結果は、この予測を許すものとはなっていない。

言い換えれば、「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、潜在能力は単なる一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（例えば、「上司⇔部下」間での良好な垂直的交換関係）が必要であろう、ということである。

ところで、われわれが垂直的交換と名づけた新入社員と彼の上司との間の対人的関係は、役割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、新入社員が援助・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、という新入社員本人の役割状況を意味している。言い換えれば、このような役割状況のもとでは、新入社員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、新入社員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、新入社員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。

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、新入社員たち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。

2. 「潜在能力」と「垂直的交換関係」の相乗効果

偏相関分析の結果は、潜在能力と垂直的交換関係の2要因がキャリア発達過程の重要な独立的規定要因であることを明らかにした。それでは、この2要因が作り出す相乗効果は、どのようなものであろうか。潜在能力と交換関係の相互作用のパターンとして、以下の一連の仮説が、統計的分析に伏されることになった。

仮説① 潜在能力が高く、入社1年目に上司との間で高い交換関係を体験することができた新入社員グループは、他のどのグループよりもより望ましい諸結果（高い職務遂行・組織へのコミットメント・職務遂行、および低い役割幻滅・職務問題など）を達成するだろう。

仮説② これとは逆に、潜在能力が低く、入社1年目に上司との間で低い交換関係しか体験することができなかった新入社員グループは、他のどのグループよりもより望ましからぬ諸結果を達成するだろう。

仮説③ 以上の両極端以外の中間グループ（「高い潜在能力プラス低い交換関係」、および「低い潜在能力プラス高い交換関係」という組合せからなるグループ）は、仮説①と②の予測の中間レベ

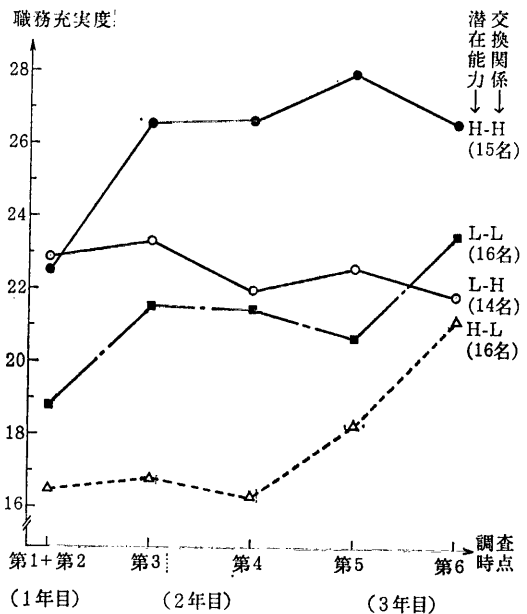
ルの諸結果を達成するだろう。

以上の仮説を検証するため、表4に示したごとく新入社員たちは①潜在能力と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潜在能力が低く1年目の交換関係が高いグループ（L-Hグループ）、④潜在能力が高く1年目の交換関係が低いグループ（H-Lグループ）、の4つのグループに分けられた。そして、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になどのような変化と差異のパターンを作り出してゆくのが検討された。すなわち、「潜在能力」と「1年目の交換関係」を独立変数とし「結果諸変数」を従属変数とした、2元配置（2×2）の経時的分散分析が実施されたのである。

もしわれわれの仮説が正しいとすれば、分析の結果は次のようなパターンを示すことが予想される。すなわち、①3年間という時間を通じて、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し、③L-LとL-Hグループは、両極端を示す上

表4 「潜在能力」と「1年目の交換関係」に基づく新入社員のグループ分け

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



(出所: 若林, 1981, P. 193)

図9 「潜在能力」と「1年目の垂直的交換関係」とに基づいて区分された新入社員グループごとにみた「職務充実度」の推移



記2グループの中間に位置づけられる、というパターンである。

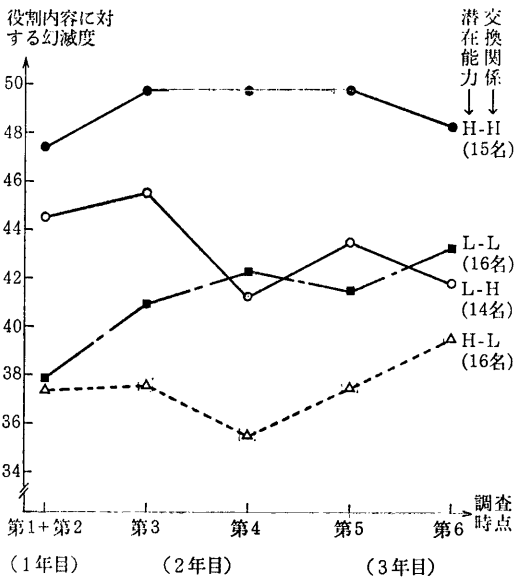
図9は、「職務充実度」(自己の職務の内容を充実させるために色々な機会が与えられる程度)を、4つの新入社員グループ別に3年間(6調査時点)の推移として表示したものである。図によれば、潜在能力が高く(H)、1年目の上司との交換関係も高い(H)、H-Hの新入社員グループは、先の仮説①のとおり、やはり3年間一貫して最高水準の職務充実を経験している。これに対し、L-Lグループ(潜在能力も交換関係もともに低いグループ)は、仮説②の予測に反し、4グループ中の最低とはなっていない。H-Lグループが3年間一貫して最低水準の職務充実に甘んじているのである。このグループは、高い潜在能力を持ちながらも、不幸にして1年目の上司との交換関係が低く制限されていた新入社員たちであった。いったい彼らに何が起ったのだろうか。

以上の問に答える前に、図10の結果をも検討しておこう。この図では、自己の職務上の役割に対する「幻滅度」が3年間の推移として示されている。

この図でH-Hグループは、仮説どおり3年間を通じ最も低い幻滅度(図10では得点が高いほど幻滅度は低くなる)で推移している。しかしここでも、図9の場合と同様、L-LグループではなくH-Lグループが、3年間一貫して最も厳しい役割幻滅を経験しているのである。

問題のH-Lグループが置かれた状況を考えてみよう。彼らは、採用時の筆記試験や面接を通じて、将来有望な組織の成員となる潜在能力が高い、と評価されたグループである。この点ではH-Hグループと同じであるが、残念ながらH-Lグループの新入社員は、入社1年目の大切な時期に、高い交換関係を与えてくれる上司にめぐり合うことができなかった。このH-Lグループの置かれた窮状は、L-Lグループと比較するとき、より明瞭となる。すなわち両グループとも、入社1年目で上司との制限された交換関係に直面しているのだが、この上司との望みしからぬ経験が及ぼす効果は、潜在能力が高い新入社員ほど、それだけ厳しいもの(より強い幻滅感とより貧弱な職務充実)となるのである。いうなれば、H-Lグループは本来高い成長を達成するだけの潜在能力を持ちながらも、というより、高い潜在能力の保有者であるというまにその理由によって、制限された交換関係のもとではその能力発揮が妨げられ、反動として強い幻滅と失意の状態に陥ってしまうのである。

図11として示した、上司の報告になる結果変数の推移も、基本的な点において上記の主張と一致している。この図は、3年間にわたって上司たちが新入社員本人に対してどれだけの「支持」を与えたかを、上司自身の報告に基づいて表示したものである。図から明らかなおと、「H-Hグループの上司たち」(潜在能力が高く、1年目の交換関係も良好であった新入社員が、3年間の間に迎えた上司たち)のみが、一貫して高い支持を部下たる新入社員に与えていると報告している。しかし、他のグループの上司たちは、自分の部下である新入社員に対して、全員似たり寄ったりの支持の与え方をしているのである。すなわち上司たちの目には、部下である新入社員たちは次の2つのグループのいずれかに分類されているというこ



(出所: 若林・南・佐野, 1980, P. 65)

図10 「潜在能力」と「1年目の垂直的交換関係」に基づいて区分された新入社員グループごとにみた「役割に対する幻滅度」(高得点ほど幻滅度が低い)の推移

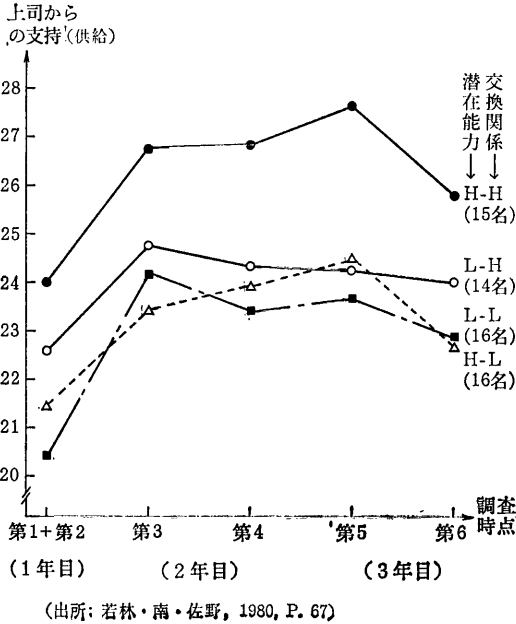


図11 「潜在能力」と「1年目の垂直的交換関係」とに基づいて区分された新入社員グループごとにみた「上司からの支持」(供給)の推移

とである。第1は、潜在能力が高く、1年目の上司との関係にも恵まれていたが故に、3年間一貫して最高レベルの諸結果を生み出していたH-Hグループ(したがって上司がもっとも強い支持を与えたグループ)、第2は、H-H以外の“その他大勢”のグループである。

図12として示した、上司の評価になる新入社員の「職務遂行」の推移も、同様の結果を裏書きしている。新入社員たちの職務遂行は、計画性、対人的能力、仕事の信頼度、貢献意欲などの諸側面に関し、3年間直属上司から、質問紙に基づく評価をうけてきた。図12は、この職務遂行に関しても、やはりH-Hグループがとび抜けて高い水準を示し、他の3グループと対照的な存在となっていることを示している。特に、潜在能力が高く1年目に直属上司と高い交換関係を結ぶことができたH-Hグループが、2年目の後半(第4調査時点)ぐらいから、きわだって高い上司の評価を受け始める事実には非常に興味深いものがある。

以上、図9から図12にみた結果は、モチベーションの獲得過程としてのキャリア発達プロセス

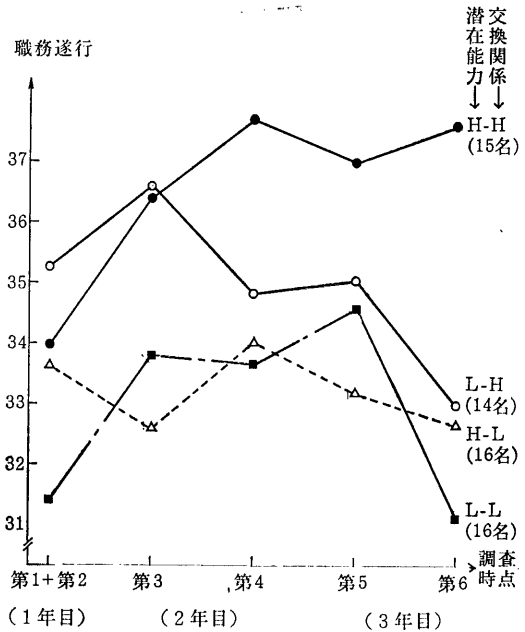


図12 「潜在能力」と「1年目の垂直的交換関係」とに基づいて区分された新入社員グループごとにみた「職務遂行」の推移

を示唆していると考えられる。このプロセスは以下のように特徴づけられるだろう。

① 個人と組織の相互作用によって生み出される過程であるということ。成長へのモチベーションの獲得は、潜在能力(能力、意欲、人物などを考慮した総合的評価)という個人の要因と、上司との交換関係に代表される組織環境要因との相互作用の結果として生れる。一方の要因の効果だけでは十分ではない。また、ある要因(高い潜在能力)の正の効果は、他の要因(低い交換関係)の持つ負の効果によって打ち消されてしまうこともある。

② 不可逆的過程であるということ。図9から図12に示された結果は、入社後3年間でのキャリア発達の諸結果が、「採用時」の新入社員本人の潜在能力と「入社1年目」の上司との交換関係によって、前もって規定されてしまう事実を物語っている。このことは、これら2要因の相互作用過程が入社後のごく早い時期に一度動き出すと、新入社員はまたたく間に、ある一定の方向(H-Hと

かH-L, L-H, L-Lの方向)へと水路づけられてしまい、少なくともその後3年間、方向を変えたり、もとの状態へ逆もどりすることが事実上不可能になってしまうことを意味している。

③ 成長へのモチベーションの展開は、1年目の上司との相互作用によって触発されたり、逆にそれによって抑圧されたりする。前者の「触発」の場合は、図9から図12を通じて、H-Hグループの置かれた状況から読みとることができる。このグループでは新入社員本人の高い潜在能力が、上司との良好な交換関係を通じて開花し、キャリア発達過程は「高い目標と挑戦→上司の理解と援助→目標達成→心理的成功経験→成長欲求の強化→より高い目標と挑戦」という、相互に共鳴しあう一連の望ましい出来事の連続として展開した。そしてH-Hグループの新入社員たちは、この過程を通じて知らず知らずのうちに、成長へのモチベーションを内在化していったのである。これとは反対に、H-Lグループでは成長へのモチベーションは「抑圧」されてしまった。その上、このグループでは、本人の潜在能力が高いだけに、抑圧はその反動としてより深刻な「幻滅感」を生み出し、3年間の長きにわたって、この有能

な新入社員たちから、成長へのモチベーションを剝奪してしまったのである。

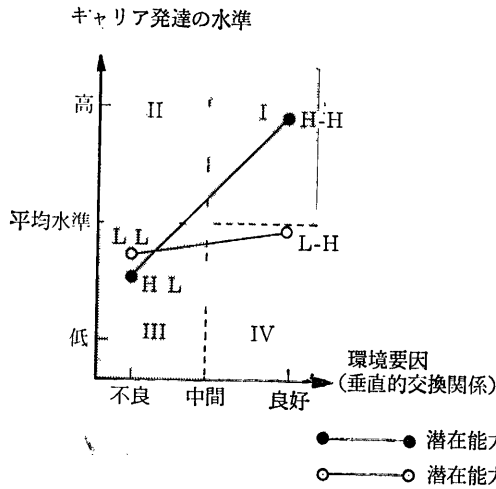
④ 職務挑戦は、上司との対人関係のあり方によって左右される。図9から図12に示された結果は、新入社員本人が現実を受け取る職務挑戦(職務充実)の大きさは、垂直的交換関係という上司との対人関係の高さに依存することを明らかにしている。このことは、仕事の中身や目標の高さといった職務要因が、上司との対人関係のあり方と大きな関連を持っていることを考えれば、十分納得がゆく。

## VI. ま と め

これまで要約的に叙述してきた分析の諸結果を通じて明らかとなった、当該百貨店組織における大卒男子新入社員の入社後3年間のキャリア発達の過程について総括してみよう。

図13の④は、われわれの分析を通じて浮び上がってきた「キャリア発達システム」の基本構造を示したものである。すなわち、われわれの研究のフィールドとなった百貨店組織においては、新入社員が高いレベルの組織内キャリアを形成してい

④ 非代替性モデル



(出所: 若林・南・佐野, 1980, P. 72)

⑤ 代替性モデル

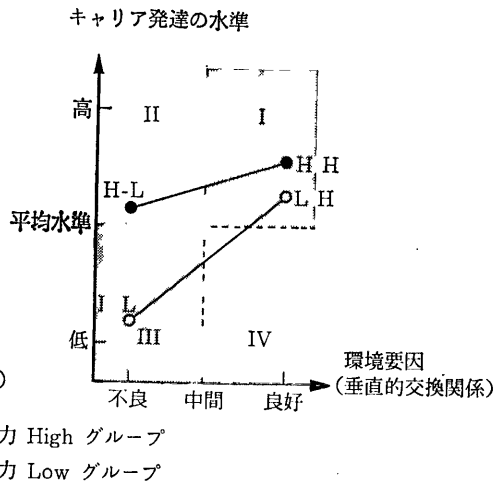


図13 キャリア発達システムの2つの異なる構造: 潜在能力と垂直的交換関係の2要因を基礎として構成される「非代替性モデル」④と「代替性モデル」⑤

くためには、本人の潜在能力と組織の環境要因（そのうちで最も重要なものとして、上司との交換関係）とが、ともに高水準で結合した場合のみ（H-Hグループのみ）、それが可能とされた。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はできない。この意味で、要因の「非代替性」が、図④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。

このシステムの注目すべき点としては、図④のような構造のもとで一定期間のキャリア発達が展開された場合、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が組織の内部に作り出されてゆく可能性がある、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的環境の壁にはばまれてゆく“人材のロス”（H-Lグループ）と、せっかく良好な対人的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システムの不備）のため、結果として人材が育たないという“機会のロス”（L-Hグループ）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④と対照的な構造が、図⑤に示した「代替性モデル」である。この図は、本章の冒頭に紹介した 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）に基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、入社後に上司によって部下である新入社員に課せられた「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、いくつかの点でわれわれの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通じて得た結論は、図⑤に示したような構造を明瞭に物語っていた。

図⑤は、ある一定期間内でのキャリア発達過程が、図④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」をとおして新入社員本人に機会を与え、また、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⑤は、これら2つの施策を通じて“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ということができよう。

以上、図13に示した④、⑤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、潜在能力という個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つを適切に結合させることによって、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ろう、ということである。

本章での結論は、大卒新入社員の入社後初期3年間のキャリア発達に対してのみ向けられたものであることが強調されねばならない。というのはより長期の、10年後あるいは15年後におけるキャリア発達の結果は、本章で問題とされた“3年目の結果”とは別の姿であり得るだろうからである。

# 2

---

## 入社7年目時点での

## フォロー・アップ

—その概要と問題関心—

I. 組織内キャリア発達のモデル—能力か環境か—	24
1. 潜在能力モデル	24
2. 垂直的交換関係モデル	27
3. 統合的モデルへ	29
II. 統合的モデルからのキャリア発達過程の分析	30
1. 分析の手続き	31
2. 分析の方略	35

---

## I. 組織内キャリア発達のモデル

### —能力か環境か—

人間の発達や成長を規定する要因として、遺伝がそれとも環境かという議論が、いままで繰り返して提出されてきた。同様のことは、組織内キャリア発達研究についてもいえる。この分野では、遺伝に対応する要因として、個人のパーソナリティや適性、能力といった個人属性が組織内キャリア発達の第1の規定要因として注目を集めてきた。特に管理者の選抜や育成という実務的要請から、管理能力の研究にはこれまでに多大な努力が払われてきている (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick 1970; Dunnette, 1971; Korman, 1968; 佐野・楨田・関本, 1970)。この流れは現代においては、アセスメント・センター方式による管理能力の測定の問題として研究の焦点が移行してきている。

これに対し、環境要因の影響を重視する立場からの研究はようやく近年になって注目を集めるようになった。キャリア発達に関係する組織の環境要因としては、仕事のやりがいなし職務挑戦 (job challenge) が、まず第1に研究対象としてとりあげられた (Bray, et. al., 1974; Buchanan, 1974; Hall & Nougaim, 1968; Hall & Schneider, 1972; Lee, 1971; Patchen, 1970)。とりわけ、Hall を中心とした AT&T での管理者のキャリア発達研究 (Berlew & Hall, 1966; Hall & Nougaim, 1968) では、仕事や達成に対する会社の期待 (expectations) がキャリア発達を規定する重要な環境要因として指摘された。

また、Graen らは、直属上司との対人的な交換関係 (exchange relations) に研究の焦点を当て、この関係がどの程度強固に確立されるかが各人の組織内での行動を大きく左右することを示した (Dansereau, et. al., 1975; Graen, 1976; Graen & Cashman, 1975; Graen, et. al., 1973)。

本章ではまず、以上2つの研究の流れを少し詳しく検討しよう。

### 1. 潜在能力モデル

この考え方は、組織における個人のキャリア発達を規定する要因は各人の能力であるという仮説に立脚している。それ故、将来の高いキャリア発達を可能とさせる人間能力すなわち各人の潜在能力 (human potential) を、現時点で発見し活用することに研究の戦略的ポイントが置かれる。個人の潜在能力を測定する方法としては、各種テストの組み合わせからなるアセスメント・センターの方法が一般的である。

アセスメント・センター方式は、第2次大戦中に、諜報部員のような戦争執行上必須の特殊な人間能力の所有者を発見していく目的から考案されたものである、といわれている (Campbell, et. al., 1970)。このアセスメント・センター方式は、1960年代に入って多数の企業によって採用され、管理能力の発見と育成のための基本的モデルとなった (Finkle, 1976)。

ここではまず、アセスメント・センター方式の妥当性を検証し、この方式が企業において広く採用される契機を与えた Bray ら (1974) による AT&T における研究を概観する。

●AT&T研究の目的と方法： AT&T傘下の Bell 電話会社に1956年度に採用された管理職候補者448名 (うち、大卒274名、それ以下の学歴の者174名) を対象に、次の3点を明らかにする目的で研究が開始された。すなわち、①入社後どのように人びとは変化していくか、②これらの変化はどのような要因によって規定されているか、③当該管理職候補各人のキャリア発達は、どの程度正確に予測することが可能なのか。

以上の質問に答えるため、アセスメント・センターによって新入社員各人の潜在能力を測定することと、インタビューを通して各人のキャリアの進展を追跡することが企図された。測定さるべき潜在能力側面として、以下の25の人間能力がとりあげられた。すなわち、組織化と計画性、意思決定、創造性、対人関係技術、行動弾力性、対面的影響力、不確実性許容度、ストレス耐性、学問的能力、興味の範囲、内的遂行基準、職務優先性、口頭および文章表現技術、社会的場面表示の知覚力、自己客観性、活力、期待の現実性、Bell

会社価値志向性、社会的客観性、昇進欲求、充足遅延能力、上司承認欲求、同僚承認欲求、目標弾力性、安定欲求、である。これら25の能力側面は、種々のテストによって診断・測定された。この診断・測定の方法と戦略がすなわちアセスメント・センターと呼ばれるところのものである。

●アセスメント・センター： 入社1週間のうちに、新入社員は3日半のテスト・プログラムに参加し、次の6つのカテゴリーからなる検査を受ける。すなわち、①半構造化された2時間の面接、②3時間のインバスケット・テスト、③マネジメント・ゲームの一種である、集団での生産・販売ゲーム、④集団討議、⑤投影法テスト(TAT、文章完成法テストなど)、⑥筆記式の心理テスト(各種能力テスト、態度・興味検査、ギルフォード人格検査など)。各テストの結果は心理学者たちによって診断され、25の能力側面のそれぞれについて5段階の評定が行われた。そして、これらの個別的評定の結果を参考に「10年以内に中級管理職(地区マネジャー)となる能力があるかどうか」という観点から各人について「総合的潜在能力」の評定が行われた。

以上のアセスメントの結果は、本人にも彼の上司にも、また会社にも一切公開されなかった。というのは、後日キャリア発達の結果が明確となった時点で、予測と結果のつき合わせを行ない、アセスメントの有効性(予測的妥当性)を検証することが研究の目的とされたからである。もしアセスメントの結果情報を公表してしまうと、その情報自体が一人歩きし出し、これによって本人や周囲の人びとの行動が影響を受けることになる。そうすると、キャリア発達が純粋に本人の能力から結果したのか、能力評価に関する情報(ないし噂)から結果したのか、区別できなくなってしまうことになる。このような状態は「基準変数の汚染」(criterion contamination)と呼ばれるが、AT&T研究では、キャリア発達結果(基準変数)がアセスメント情報によって攪乱される危険を防止するため、アセスメント・センターの評価結果は研究期間中秘密裏に保存されたのである。

●キャリア発達結果の予測： 新入社員たちは、アセスメントの後、正式の配属先にもどり、Bell 電話会社でのキャリア形成を開始した。その過程は、毎年インタビューによって追跡された。そして8年後、各人の達成したキャリア結果(地位と給与の水準)が調べられ、入社時でのアセスメントの結果との対応関係が検討されたのである。

その結果は、大卒新入社員に限ってみると以下のごとくであった。大卒新入社員274名中、8年間で多数の人が会社を去り、結局、残っていた123名の社員たちが分析の対象となった。そのなかで中級管理職に昇進していた者は59名であった。このうち39名は、8年前のアセスメント・センターの総合的潜在能力の評価に基づいて中級管理職への昇進は「可」と判定された群(61名)から出現しており、ちなみにこの群での昇進率は64%であった。これに対して、中級管理職への昇進は「不可」と予測された群(62名)からは、残りの20名(20%)が昇進しただけであった。両群での昇進率の差は約2対1であり、もちろん統計的にも有意であった。同様の結果は、8年後の給与水準においても見いだされた。

これらの諸結果は、アセスメント・センター方式に基づいて個人の潜在能力を判定することによって、各人のそれ以降の組織内キャリア発達が予測可能となることを立証するものであった。

●アセスメント・センターの実用化： AT&Tでの試みに呼応して、アセスメント・センター方式はアメリカの多くの企業によって研究され、実践的目的(管理職候補者の選抜と育成)のため各企業内部で運営されるようになった。特に、スタンダード石油(Thomson, 1970)、IBM(Greenwood & McNamara, 1967; Hinrichs, 1969; Wollowich & McNamara, 1969)、シアーズ(Bentz, 1971)などにおける事例は有名である。

Bender(1973)やWorbois(1975)は、アメリカにおいて企業内で実用として運用されているアセスメント・センター方式の特徴についてまとめている。要約すればほとんどの場合、①目的は管理職となり得る素質のある人材の発見にあり、②そのための方法として数日間に及ぶテスト・プ

プログラムを組む、③テストの中心はビジネス・ゲーム、インバスケット・テスト、集団討議などの「状況テスト」(situational test) からなっている、④各テストでの受験者の成績や管理者としての可能性については、組織と本人の両方にフィードバックされる。

なお、わが国におけるアセスメント・センターの運用は、ほとんどが社外（他機関）によって行われるものであるが、方法としては上記とほぼ同じであるといえる。詳しくは、『管理職の登用・選抜手法—各種アセスメントの内容と活用事例—』（労務行政研究所，1981年）を参照されたい。

●潜在能力モデルの問題点： Korman (1968) が指摘しているように、アセスメント・センター方式で測定される個人の潜在能力とは、個別的な能力・知識や特定技能・職能ではなく、葛藤やストレスに充ちた複雑で不確実な組織環境のなかで適切な行動を発揮し続けることができるような、個人の「一般的適合性」の水準を意味している。したがって、アセスメントにおける各種テストも、このような適合性の水準を測定するのに都合がよいものが考案されている。

しかし、ビジネス・ゲームやインバスケット・テストにみられるように、いくら現実に近い状況を想定 (simulate) してテストを実施してみても、それは管理者が日々自分の仕事で経験する現実の複雑性にはとても肉迫できるものではないであろう。したがって問題点の第1は、アセスメント・センター方式は現実の複雑な管理的職務の遂行に真に必要とされる能力を、そのものとしてはたして確実に測っているかどうかという点である。

問題点の第2は、もし必要とされる能力が正しく測定されたとしても、それだけで十分かということがある。組織での長期のキャリア発達のためには、潜在能力は普通であれば十分で、それ以上に、良い上司に恵まれたり、責任ある仕事をまかされたり、重要な部署やプロジェクトに配属される、といった本人の能力とは直接に関係のない、いわば組織の環境要因がより決定的作用を及ぼすことは十分考えられる。しかし、アセスメント・センター方式に典型的に見られる考え方は、人び

とのキャリア発達に対して組織の環境が及ぼす影響力を十分に考慮せず、ひたすら高い能力の保持者を探し求め、このような人びとを採用し、選別し、昇進させることが、組織の人材育成の全てであると錯覚させてしまう。種々の環境要因の果す重要性に比べれば、個人の潜在能力の水準などは、人びとの長期にわたる組織内キャリア発達に対しては、さしたる効果は持たないのかもしれない。この点は十分検討される必要がある。

問題点の第3は、妥当性検証の問題があげられる。アセスメント・センター方式で評価された潜在能力が5年先、10年先のキャリア発達を予測できる、という確固たる証拠を提出した研究はごく少ない。Bray らの AT&T 研究に続いて、最近 Hinrichs (1978) は、IBM における1967年のアセスメントの結果をフォローする研究を行った。当時アセスメントを受けた管理者（新入社員ではない）で8年後の1975年に職務を継続していた30名について、①アセスメントでの総合能力評価と②当時の人事考課による管理者としての総合評価の2つを、8年後の地位水準と関係づける試みがなされた。その結果、アセスメントと人事考課は、8年後の地位の高さとそれぞれ  $r = .46$  および  $r = .55$  (いずれも5%水準で有意) という高い相関関係を示した。しかし、この研究の場合はサンプル数も少なく、対象が現職の管理者であることを考えると、アセスメント方式の「予測的妥当性」(predictive validity) を検証するものとしては、必ずしも十分といえないかもしれない。とはいっても、アセスメント・センター方式に関する研究のほとんどが「共時的妥当性」(concurrent validity) を示すだけにとどまっていることを考えると、8年間以上も追跡して予測の妥当性を検証している Bray らや Hinrichs の研究はきわめて注目に値するものといえよう。

共時的妥当性研究の場合、アセスメントの結果は、それとほぼ時を同じくして収集された人事考課や上司の評定と並行的に関係づけられるだけである。もし、両者の間に有意な相関関係が見い出されたとしても、この結果から明確な因果関係を特定化することは非常にむずかしい、といわなければならない。



以上をまとめると、①アセスメント・センターでは、組織内キャリア発達を予測できるような、真の個人の潜在能力がとらえられているかどうか、②潜在能力だけを重視し組織の環境要因は無視しているが、組織内キャリア発達にとっては、むしろ後者の要因の方が重要ではないか、③アセスメント・センター方式は、どの程度の予測的妥当性があるのか、ということである。これらの問題点については、また後ほどふれることになるが、順番として、次にキャリア発達環境モデルを概観することにしよう。

## 2. 垂直的交換関係モデル

個人を取りまく組織環境の構成要素として、「人間」と「仕事」はもっとも中心的な存在である。このモデルは、前者、特に直属上司との対人的関係のあり方に焦点を当てている。

人と仕事との関係は一方向的である。すなわち、仕事の内容や性質がその仕事を遂行する人間の行動や態度に影響を与えたり(仕事→人間)、人が仕事の内容や手順を変更したりすること(人間→仕事)は生ずるが、これらの関係はいずれも一方向的である。人間の働きかけに対して、仕事それ自体が行動したり反応することはない。それ故、仕事自体は、物理的環境と同じように、所与の外在的環境要因である。

ところが対人的環境は、二方向の影響関係を要求する。すなわち、A(情報の受け手)はB(情報の送り手)から影響を受ける(A←B)と同時に、その情報に反応することによって、Bのつぎの行動に影響を与えることができる(A→B)。このような両方向の影響づけは、対人的環境に特有なものである。特に、組織上の一定の役割に基づき、個人が彼を取りまく対人的環境と係る場合、この相互影響づけ過程は役割間での諸資源(情報・知識・期待・援助・支持など)の交換過程という様相を色濃くする。Katz & Kahn(1966)が、この交換過程を「役割エピソード」(role episode)と名づけたことは周知のとおりである(南ほか、1977)。

Graen らは「本人(部下) ↔ 彼の直属上司」というような対人的関係における上記のごとき

交換関係を、特に「垂直的交換関係」(vertical exchange relations)とよび、この垂直的交換関係のあり方・形成のされ方が、部下本人の職務態度や行動にどのような影響を与えるかを追究してきた。彼らの研究関心は、垂直的交換関係のもとでの「役割獲得過程」(role making process)の分析として位置づけられる。以下に、Graen らの研究の主要な結果を概観しよう。

●垂直的交換関係の内容： Graen, Orris & Johnson (1973)は、新入社員が組織へ同化(assimilate)していく過程を追跡し、この過程を通じて新入社員たちが「役割受容」(role acceptance)と「役割拒否」(role rejection)という2つのグループに分化していくことを見出した。

役割受容グループは、現在自分に期待されている役割が将来の自己のキャリア目標と一致していると感じており、逆に役割拒否グループでは、両者の間に大きな乖離が存在していた。役割拒否グループでは、①さまざまな役割活動に対して時間とエネルギーをどのように配分するかについて、上司との間に葛藤を経験していた。すなわち、上司が期待しているものと新入社員本人の期待および彼の現実の行動とは大きく懸け離れていたのである。②結果として、役割拒否グループでは満足度は低く、役割活動に対する魅力度も低下していた。③以上の結果は、組織生活のごく早い時期において、上司と部下との間に役割期待の交換がなされ、その結果として部下本人の役割に対する相互の期待が両者一致できる形で形成されることが、新入社員たちが組織に同化をスムーズに進めていく必要条件であること示唆していた。④同時に、高い役割期待のもとでは、部下の貢献に対して上司は仕事の上での自由度や柔軟性を部下本人に与え、また部下の仕事へのコミットメントに対しては配慮や親しみやすさ、必要な援助を提供する、といったかたちの交換関係が高水準で形成されていることが見いだされた。

●垂直的交換を通じた役割獲得： 役割獲得という考え方の背後には、人は組織の中に既に存在し固定されている役割に単に“はめ込まれてい

く”のではなく、組織が与える一定の統制(構造)の範囲内で自由に自分の役割を定義し“作り上げていく”という仮説がある。この仮説を前面に押し出せば、役割獲得過程とは個人の自主的な役割開発の過程と定義することができる。組織においては、課題(task)やそれに関する規則(rule)はかなり明確(固定的)であるが、対人関係を通じての人びとの職務活動はきわめて流動的で、明確な規定に従うというよりは、各人の自主性やその時々への成り行きにまかされるのが普通である。特に、上司との対人関係においてこの傾向は顕著である。

Dansereau, Graen & Haga (1975) は、アメリカの或る州立大学組織における、新任事務管理者を対象として彼らがどのように役割を獲得していくのかを、経時的調査の方法を用いて研究した。ここでは垂直的交換関係が、新任の管理者本人が彼の上司から期待できる「役割柔軟性」(自分の事仕に新しい変化を導入しようとするとき、それに上司がどの程度柔軟に対応してくれるか)と、上司の「個人的影響力」(問題に直面したとき、上司が自己の影響力を行使してその解決のために援助を与える用意がどれだけあるか)の2側面から測定された。したがってこの指標での高得点は、部下にとっての「交渉の自由度」(negotiating latitude)を意味した。すなわち高い垂直的交換関係のもとでは、部下は上司との交渉を通じて自己の職務活動に必要な諸資源をより自由に獲得できる、ということである。

分析の結果、就任2ヶ月後に評価された垂直的交換関係の水準から、その後(4, 7, 9ヶ月後)の本人の役割獲得状況が有意に予測可能であることが明らかとなった。すなわち、就任後いち早く上司とのあいだに高い交換関係を形成できたグループ(INグループ)は、交換関係の水準が低いグループ(OUTグループ)に比べ、その後一貫して①より高い「上司からの支持と注目」を受け、②より少ない「職務上の問題」を経験していた。③加えてINグループの人びとは、上司の期待する職務活動により多くの時間とエネルギーを費しており、④結果として、役割上の葛藤と曖昧性を経験することがより少なかった。同様な結果は Graen

& Schiemann (1978) の研究においても見い出されている。

●キャリア発達結果の予測： その後のGraenらの一連の研究は、キャリア発達から生ずる個人および組織にとっての諸結果が、初期の職務経験における上司との垂直的交換関係から十分に予測可能なことを明らかにしている。

Graen & Cashman (1975, 1976, 1977) は、組織の内部には垂直的交換関係の連鎖があり、この連鎖(すなわち、本人 $\leftrightarrow$ 上司 $\leftrightarrow$ その上司 $\leftrightarrow$ またその上司、といった重複する垂直的交換関係の連鎖)が、目に見えない組織の「基礎構造」(understructure)を形成しており、個人の組織内キャリア発達もこの構造のなかで展開されることを示唆した。例えば以下のごときことが考えられる。直属の上司(例えば係長)が彼の上司(例えば課長)と“INグループ”の関係にある場合、そのような直属上司と高い垂直的交換関係を形成することは当該の個人(つまり部下である係員)のキャリア発達にとって有利な状況となり得るであろう。このような基礎構造の想定は、連結ピン・リーダーによる重複集団としての組織イメージ(Likert, 1967)を、垂直的な二者間関係に翻訳し直した姿とみることができる。

Graen らのほかの研究によれば、新任の管理者が就任後の早い時期に直属上司との間に低いレベルの垂直的交換関係しか形成できなかった場合、一定の期間の後にこれらの人びとが組織を去る確率が有意に高くなることも見い出されている。(Graen & Ginsberg, 1977; Graen, Liden & Hoel, 1982)。

### ●垂直的交換関係モデルの問題点

以上に概観した Graen らの一連の研究は、キャリア発達初期における垂直的交換関係のありようが、その後のキャリア状況を占う予測的妥当性を十分に有していたことを意味している。このことは、組織における個人のキャリア発達が、潜在能力のような個人の特性に加え、組織の対人的環境(特に直属上司をめぐる)の側からも強く規定されていることを意味している。このようなキ

キャリア発達に対する規定力は、垂直的な交換を通じて部下が自分の上司から、役割開発に必要な諸資源を獲得できることから生ずるものであることは、先に述べたとおりである。

しかし Graen らは、垂直的交換関係の高低が、どのような社会・心理的メカニズムないし動機づけ過程を媒介として、キャリア発達の結果に影響を与えるのかを必ずしも明確に示していない。垂直的交換関係モデルは、心理的成功経験に関する理論 (Argyris, 1957; Berlew & Hall, 1966; Hall, 1968, 1971; Hall & Foster, 1977) や組織社会化過程に関する理論 (Hall, 1976; Schein, 1978; Van Maanen 1976; Wanous, 1980) によって補強される必要がある。これが垂直的交換関係モデルの第1の問題点である。

問題点の第2は、どのような特性をもつ部下が、上司との高いないし低い交換関係を形成するに至るのかについて、Graen らの一連の研究は何らの分析も行っていないことである。例えば、対人関係能力が高く、積極性や行動力、問題解決能力が優れている個人、すなわち高い潜在能力の所有者が、結局、上司との高い交換関係を形成するということは十分考えられることである。このような事態では、垂直的交換関係の効果は、本人の対人関係能力ないしは潜在能力そのものに環元されて説明され直す必要がある。換言すれば、この場合には、垂直的交換関係は組織における個人のキャリア発達に対して独自の規定力を持たないということになる。しかし以上のような事態とは逆に、垂直的交換関係が潜在能力とは独立の関係を有している可能性も十分考えられる。さらには、本人の背景要因（年齢、出身大学、専攻、配属先、仕事の種類など）と垂直的交換関係とのつながりも検討される必要がある。

垂直的交換関係モデルは、キャリア発達に対する対人的環境の重要性を強調するあまり、個人の能力や背景要因のもつ効果（対人関係の質とキャリア発達の両方に対して）を無視してしまっているということである。

問題点の第3として、Graen らの（アメリカでなされた）研究はすべて比較的短期間（1年から1年半）であり、役割獲得過程の研究とは言え

ても、長期的な組織におけるキャリア発達過程の研究とはとても言いがたい。キャリア発達過程の研究と呼べるためには、5年から10年という長期間にわたる追跡研究を行い、その上で初期の垂直的交換関係の形成のされ方が、その後のキャリア発達と深い関係があることが実証的に示される必要がある。

### 3. 統合的モデルへ

潜在能力モデル（個人決定論）と垂直的交換関係モデル（環境決定論）は、キャリア発達の説明モデルとしてそれなりの妥当性を立証してきたことは今まで述べたとおりである。

しかしこれら両モデルは、ある一要因だけをとりえて、それによって全てを説明しようと試みるもので、キャリア発達が展開される現実の複雑な組織の状況をあまりにも単純化しすぎている。例えば潜在能力モデルでは、ある個人が成功するかしないかは、前もって潜在的に決っており、その個人がどのような職務に配属されようが、また入社後どのような対人関係を経験しようが、結果はこのような環境条件によっては何ら左右されないということが暗黙に仮定されている。しかしこのような仮定が承認し得るか否かは、経験的に吟味すべきことであり、アプリアリに想定さるべきものではないであろう。

潜在能力を強調するもう一つの立場として、入社後の環境条件（職務、上司、集団風土など）は一定ではなく個人によって差異はあるが、その差異そのものが潜在能力のような個人的要因によって説明可能である、という主張が考えられる。この場合、潜在能力とは、環境条件を選択したり、それを望ましい形に変革できる能力と解され、Korman (1968) の言う「一般的適合性」の解釈に近い見方であるといえよう。しかし、このような解釈はそれ自体データに照して検証すべきことである。われわれのこれまでの研究の結果によれば、潜在能力が高いことと、入社後に上司との間に高い垂直的交換関係を経験するかどうかということは基本的に無関係であることが見いだされている（例えば、18頁の表4を参照）。

以上の点を考えると、組織における個人のキャ

リア発達の予測的研究のためには、本人の潜在能力に加え、組織の環境要因も説明変数として分析モデルの中に導入される必要があることが理解されよう。これが組織内キャリア発達の「統合的モデル」(situational model) (Wakabayashi, 1983; Wakabayashi, Minami, & Sano, 1983) の主張の第1点である。すなわち、組織における個人のキャリア発達の予測は、最低限でも、個人特性(潜在能力)と組織の環境要因(垂直的交換関係)の2要因の組み合わせに基づいてなされる必要がある、ということである。

統合的モデルの主張の第2点は、これら2要因の相乗効果をも問題にする必要があるということである。潜在能力と垂直的交換関係の2要因は、独立的・加算的にキャリア発達過程を規定しているかもしれない。しかしいくつかの研究は、両要因は相互に影響しあい、複雑な相互作用のパターンを形成する可能性のあることを示唆している。われわれの研究(入社後3年間の追跡調査)においても、潜在能力と垂直的交換関係の興味ある相互作用のパターンが明らかにされた(第1章の図10~図12を参照)。また、両要因の相乗効果の代表的な現れ方として、非代替性モデル(両要因が十分与えられた場合のみ高いキャリア発達が可能となる)と代替性モデル(いずれか一方の要因が十分に与えられればよい、言い換えれば、キャリア発達が阻外されるのは両要因とも不十分な場合のみである)の2つの型が示された(第1章の図13を参照)。組織内キャリア発達がいずれのパターンに従うかは、興味ある研究関心であり、このような関心は伝統的な単一要因モデルではなく、複数の要因を同時に考慮する統合的モデルによって、はじめて解明可能となろう。

さらには、上記要因に加え、組織内キャリア発達を規定するものとして、従来よりいろいろな要因が指摘されてきた。そのうちでも、最初に本人に与えられた仕事(すなわち、最初の配属先)と出身大学の知名度の2つは、しばしば話題とされる重要な要因である。特に後者に関しては、学歴の効用論として、興味ある調査結果がすでにいくつか明らかにされてきている(麻生・潮木, 1977; 小池・渡辺, 1979)。

以上、組織内キャリア発達過程を理解するための統合的モデルにおいては、本人の学歴・潜在能力、仕事の内容、対人的関係のありよう、といった規定要因が、すべて同時に、説明変数として考慮される必要があることが強調されるのである。

## II. 統合的モデルからのキャリア発達過程の分析

図14をご覧いただきたい。図は、前述した組織内キャリア発達の統合的モデルにおいて言及された要因相互の連関を図式化したものである。

図14において諸要因は、4つのカテゴリーに分類されている。すなわち、

第1は「組織参入以前」(pre-entry)の要因で、これには出身大学と個人的背景要因(父親の学歴・職業、本人の人口学的特性など)が属している。われわれの研究においては、本人の年齢を除いて、ほかの個人的背景データは収集されていない。

第2は「境界過程」(boundary process)に係る要因で、採用と配置に関する要因がこれに属する。採用の過程では潜在能力の高底が、配置では最初の正式配属先が、この過程を規定する重要な変数となっている。

第3は、組織の境界を通過後、各人が自己の職務活動を通じて役割獲得を展開していく過程に係る要因である。ここでの中心的な要因として、われわれの研究では「本人↔上司」間の垂直的交換関係が問題とされる。さらには、入社後の交換関係のあり方が、潜在能力の影響力を強めたり弱めたりすること(すなわち、相乗効果の存在)も想定されている。

第4はキャリア発達の結果を示す諸要因で、これらには最もハードな結果変数(地位や給与)から、かなりソフトな結果変数(価値・態度・行動)まで含まれている。

なお、図14には、組織の制度・構造・風土に関する要因がキャリア発達の規定要因として示されているが、これらの要因は当面のわれわれの研究においては分析の対象とされない。

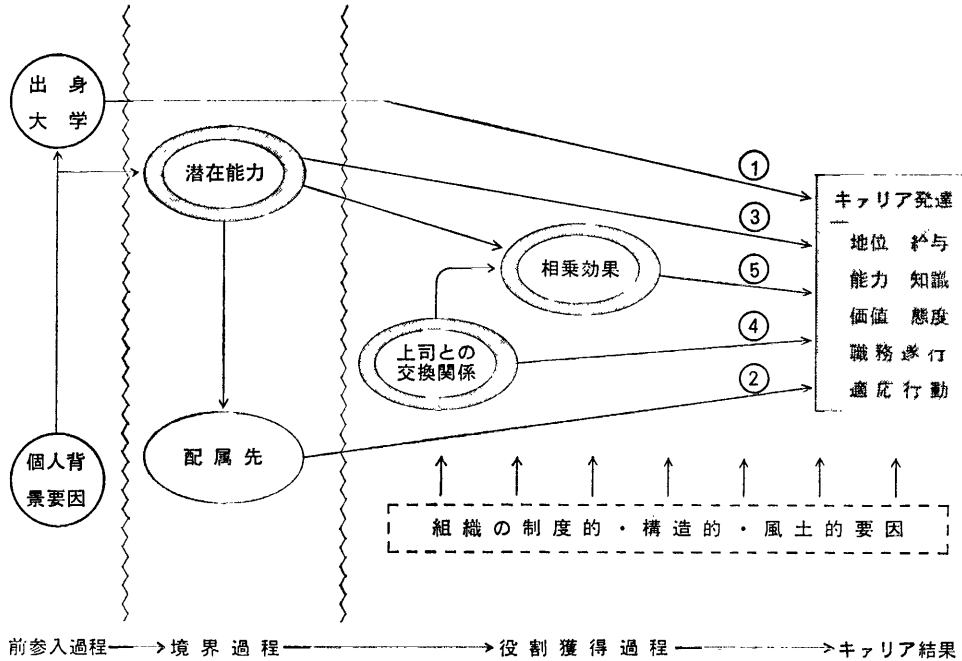


図14 組織内キャリア発達過程を分析するための諸要因の関連図式

### 1. 分析の手続き

本モノグラフの第3章(次章)にその結果が報告される分析の眼目は、図14に示した①出身大学、②配属先、③潜在能力、④上司との交換関係、⑤潜在能力と交換関係の相乗効果(interaction effect)の5つの要因の組み合わせ(統計分析上では、重回帰方程式による線型結合)から、キャリア発達の諸結果を予測することにある。とりわけ、潜在能力、交換関係、および両者の相乗効果の3要因がキャリア結果に対して持つ効果を吟味することが分析における主要な課題とされるのである。

以上を検討することに向けて、「百貨店組織」の「1972年度入社の大卒男子社員たち」(80名)から再びデータを収集することが試みられた。この試みは、本モノグラフの第1章にその結果を要約した1972年度(入社時)から1974年度(入社3年経過時)までの追跡調査の、いわばフォロー・アップ調査ということになる。

1982年に実施されたこのフォロー・アップ調査では、質問紙によるデータ収集は行わず、会社の公式人事記録のなかから各種の関連データを入手

することが考えられた。

入手したデータのうち、とくにわれわれの注目を引いたのは、入社後7年目にあたる1978年度に生じた、係長への昇進の決定に関する記録であった。すなわち、昇進は一率ではなく、この年度に係長になった人となれなかった人、なった人のうちでも上半期で昇進が認められた人と下半期で認められた人という具合に、当該社員たちのあいだに明確なキャリア発達上の分化が見い出されたのである。

それ故、われわれの分析の第1の目標は、入社後7年目に起った「はじめての管理職(係長)昇進」における分化(昇進スピードの違い)を、図14に示した図式に従って予測し説明することに置かれた。

フォロー・アップ調査では、上記の昇進データに加え、同じ年度の給与とボーナスの支給額についても資料が収集された。しかし、これらのデータが収集可能であった社員の人数は、1978年度時点では、72名に減少していた。この減少は、本人の離職や関連会社への出向などのため生じたものであった。

以下に、統計的分析の具体的手続きを述べよう。

分析(重回帰分析)に利用される変数は、当然のことながら、独立変数と従属変数とに二分される。

独立変数の扱いを受けるのは、図14に示した5要因、すなわち、①出身大学、②配属先、③潜在能力、④交換関係、⑤(潜在能力と交換関係)の相乗効果、の5変数である。従属変数としてとり扱われるのは、1978年度の①昇進、②給与、③ボーナスと、1972年度から1974年度までの追跡調査において収集された④職務遂行、⑤昇進可能性、⑥ボーナス、の合計6変数である。

以下に、これら変数の構成について少しく説明を加えよう。

### ① 独立変数

●**潜在能力**： 1972年度から1974年度までの追跡調査で作成された潜在能力の指標がそのまま変数として利用された。

第1章の「潜在能力仮説」のところで詳述したとおり、潜在能力の指標は、当該組織での入社試験の結果から作成された。すなわち、①精神的分化度(文章完成法テストから判定)、②小論文、③英語、④面接の4種のデータがそれぞれ得点化された。これら4得点間の相関関係を調べたところ、①と②③④とはそれぞれ.35、.17、.29、②と③④とはそれぞれ.38、.49、③と④とは.59と、1つ(①と③の相関が.17)を除きすべて1%水準で有意な値を示した(11頁の表3を参照)。以上の事実に基づいて、これら4つのテスト得点は標準化され、合計されて、単一の「潜在能力」(human potential, 以下HPと略記)指標として構成された。

このHP指標は満足すべき内的整合性(Cronbachの $\alpha$ 係数で.76)を示すとともに、その構成要素となった各得点とはそれぞれ.56(精神的分化度と)、.77(小論文と)、.74(英語と)、.81(面接と)、と一貫して高い相関関係を維持していた。

●**垂直的交換関係**： この変数は、Graenらのアメリカにおける役割獲得研究(Graen & Cashman, 1975; Cashman, et. al., 1976)をもとに、

わが国の実情に合致すべく修正を加えた11項目(4点法)の評定尺度から構成されていた。項目の具体的内容については、若林・南・佐野(1980)を参照されたい。

この変数が問題としている内容は、社員本人の目から捉えられた、自分と上司との間の対人的関係の質である。例えば、上司への近づきやすさ、上司が自分に対して示す柔軟性、上司が支持や配慮を示してくれる度合、上司が自分の希望や問題点を理解してくれる程度、仕事をまかせられたり全力投球が許される中、仕事の上での自由度、仕事の後でのつき合いなどが問題とされている。同じ事項が観点を変えて、上司の目から見た形で評定されたが、分析においては上司の報告ではなく、本人の報告に基づいた結果が用いられた。

1972年度から1974年度までの追跡調査では、都合3年間、通算6回(2次から7次の調査時点)にわたって交換関係の測定が行われた(10頁の表2を参照のこと)。そして各時点ごと、11項目の得点が合計され、その時点での「垂直的交換」(vertical exchange, 以下VEと略記)の程度が指標化された。結果として6つのVE得点が時系列的に構成されたわけであるが、これら各時点でのVE得点は十分に満足できる信頼性を有していた。ちなみに、Cronbachの $\alpha$ 係数は2次から7次までそれぞれ.87、.90、.92、.91、.91、.91と非常に高いものであった。また、各時点でのVE得点(6箇)相互の相関(すなわち、時間を通じてのVEの安定性)をみると、.37(2次と7次)から.80(5次と6次)の間で分布し(メジアン $r=.60$ )、すべて有意( $p<.01$ )であった。

これらの事実は、本人が3年間にわたって報告した上司との垂直的交換関係は、各時点で高い内的整合性を有し、かつ時間を通じて非常に安定したものであったことを物語っている。このような結果は、図2(11頁)として示した3年間のVE得点の推移からもうなずけよう。

以上から、最終的には、垂直的交換関係の変数は、2次から6次までの6つのVE得点の平均値として構成された。言いかえれば、平均されて単一指標となったVE得点だが、当該社員たちが入社後3年間に経験した上司との交換関係の質の高さ

を示していることになる。このような操作が可能となった理由は、VEが3年間を通じ、高い内的整合性と安定性を有していたからに他ならない。

●相乗効果： 潜在能力(HP)と垂直的交換(V E)との相互作用(interaction)の効果を測定するために、それを反映する変数としてHP得点とVE得点を単純にかけ合わせた「HP×VE」得点が算出された。

HPあるいはVE本来の効果とは独立に、HPとVEの特殊な組み合わせが結果変数に与える影響力が、この変数によって説明されることになる。この相乗効果は、HPおよびVEそれぞれの独自の効果を調整する働きを持つので、結果として、VE×HP変数は回帰方程式の中ではマイナスの符号をとることが予想される。

●出身大学： キャリア発達におけるいわゆる“有名大学効果”を検証するための変数が作成された。会社資料によれば、72名の社員の出身大学は22大学にわたっていた。そのため、以下のような手続きで、それぞれの出身大学のランクづけ(university ranking, 以下URと略記)がなされた。まず、3人の評定者(大学院生2名と教官1名)が独立に、それぞれの大学が世間一般でどれだけの威信(prestige)を与えられているかについて、4ランク(A, B, C, D)で評価した。そして評価の高い方から順に4, 3, 2, 1の得点を与えた。この評価の一致の度合を、3者間の相関係数として算出したところ、結果は.92, .90, .88ときわめて高い一致率を示した。

ところで、“有名大学効果”の中味は必ずしも明らかではない。有名大学効果があるとするれば、それは①与えられる教育内容の違いによるのか、②学生のアカデミックな能力の差異によるのか、③それとも大学生活を通じての企業人となるための社会化経験の質の違いによるのか(南ほか, 1977; Wakabayashi, et. al., 1977), はっきりしたところはつかめていない。しかしいくつかの研究が、わが国組織内キャリア発達に対する出身大学の効果を報告している(Pucik, 1981; Pucik & Hanada, 1982)。分析におけるわれわれの関心の一端は、

本人の潜在能力効果を統制した後でも、果して出身大学の効果はキャリア発達に対して有意な結果をもたらすかどうかというところにある。

●最初の配属先： 新入社員として最初に配属された部署が、会社でのその人の将来を決定的に左右する、ということがよく言われる。しかし、この仮説を実証的に検証した研究となると多分皆無であろう。われわれの分析では、新入社員研修明け後に最初の正式配属先として決定された部署を取り上げ、「最初の職務」(first job, 以下FJと略記)が新入社員たちのその後のキャリア発達にどのような効果を与えたかを吟味する。

追跡調査のフィールドとなった当該百貨店においては、人びとの間に“デパートマンとして一人前になるためには、まずなによりも売場での仕事をマスターすることが重要である”ということが一般に言われていた。加えて、東京・大阪といった大都市の支店での経験が、他の中小支店での経験よりも有利なものとなるということも広く信じられていた。そこで分析においては、新入社員の最初の配属先を「大型店での売場の仕事」と「それ以外」の2つに分類することを試みた。そして前者の仕事に配属された者には“1”，後者の仕事に配属された者には“0”を与え、最初の配属先の効果を浮き彫りにするためのダミー変数を構成した。

重回帰方程式の中では、このFJ変数は、「大型店の売場」での経験がその後のキャリア発達に与える効果を、「それ以外」の職場での経験の対比として明らかにしてくれるはずである。

以上5つが、組織内キャリア発達の規定要因としての独立変数である。

先の図14に示したとおり、これら5変数のうち、出身大学(UR)、潜在能力(HP)、配属先(FJ)の3つは個人が当該組織内で実際に役割獲得を開始する以前から、彼にとって既に存在している要因である。そしてこれらの要因は、後続過程としての組織参入後の役割獲得とは独立に、キャリア発達の結果を規定しているものと考えられる。いふならば、これら3つの変数はキャリア発達にと

っての「個人的背景要因」ないし「先行要因」と呼ぶことができよう。というのは、もしある人の出身大学、潜在能力、最初の配属先の3つに関する情報が与えられれば、それだけで（組織での彼の職務経験の質を問うことなく）、当該組織でその人が一定期間内にどのようなキャリア結果を生み出しているのかが、事前に予測可能となるからである。

これに対し垂直的交換関係（VE）は、個人が組織に参入して最初の仕事についた後で、現実の職務経験を通じてはじめて経験され、測定可能となる要因である。いうなれば、VEは組織の境界通過に続く「後続要因」であり、キャリア発達過程そのものと時間的に連動する「組織的過程要因」と考えることができる。同様な意味で、潜在能力と交換関係の相乗効果（ $HP \times VE$ ）も後続ないし過程要因とみなすことができる。

問題はこれらの過程要因が、組織内キャリア発達に対して果してどれだけ独立の影響を持っていくかという点である。もし入社後の上司との交換関係が何らかの独立的な影響力を発揮しているとしたら、それは先行する個人的背景要因の効果を取り除いた後でも有効な力として存在し続けなければならない。

## ② 従属変数

前述の5つの独立変数によって説明され、予測されるべき対象として合計6つの結果変数が取りあげられた。これらは、1972年度から1974年度までの追跡調査でのデータから構成されたもの（すなわち、昇進可能性・職務遂行・ボーナス）と、今回のフォロー・アップ調査を通して会社側の1978年度人事記録から構成されたもの（すなわち、昇進速度・ボーナス・給与）とからなっている。

●**昇進可能性(1974)**：入社3年目にあたる1974年度の下半期に、会社は多面観察の方法（佐野，1976；佐野・榎田・関本，1970）を用いて、当該社員各人の能力評価を実施していた。

多面観察とは、社員各人の能力を①多様な側面から、②多数の人びとの目を通して、評価しようとするものである。評価の領域として、①百貨

店の業務に必要な「具体的能力側面」と、②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」が取りあげられていた。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・そして本人自身を含む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いて、それぞれ独立に先にあげた種々の側面に対して5点尺度を用いて評価を行っていた。

さて問題の昇進可能性であるが、この指標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」での評価結果を合計することによって構成された。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に「昇進可能性(1974)」変数として採用された。したがってこの変数は、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、社員各人の将来の可能性としての潜在能力の水準を示すものとみなすことができよう。

●**職務遂行(1972～1974)**：表2(10頁)に示したごとく、当該社員たちの職務行動は、入社後3年間、質問紙を用いて、彼らの直属上司によって合計6回評定されていた。分析では、この6回の評価の平均が、社員各人が入社後3年間に達成した職務遂行(job performance, 以下JPと略記)の水準を示す指標として採用された。

質問紙を用いた各回の評定では、上司に彼の部下である社員各人の職務行動を、仕事の信頼性・注意深さ・対人的折衝力・計画性・技術的能力・貢献度・人間的魅力・貢献意欲・業務の将来の見込み、という9側面から評価(5点法)することが求められた。これら9つの得点は合計され、各回ごとに単一の職務遂行得点が算出された。この職務遂行の指標は高い信頼性を示し(Cronbachの $\alpha$ 係数は.88から.94の範囲で分布)、加えて、時間を通じての安定性も満足できる水準にあることが確められている。すなわち安定性に関しては、6時点の間でのすべての組み合わせについて相関係数が計算されたが、算出された15の相関



係数は、 $r=.15$ （2次と6次）から $r=.70$ （2次と3次）の範囲で分布し、メディアンで $r=.46$ を示した。そして最低の値を除いてすべて1%水準で有意であった。

●**ボーナス(1974)**： 1974年度下半期のボーナス額がそのまま用いられた。当該社員たちの給与には、入社3年目の終りに至っても、いまだ見るべき変動（ばらつき）が生じておらず、この時期のボーナスにおいてやっと、キャリア発達の結果と目される個人間の変動が認められたのである。

●**昇進速度(1978)**： 前述したごとく、入社7年目に突入した1978年度当時、当該社員たちの間にキャリア発達上での最初の決定的な出来事が生じていた。それは係長ポストへの昇進であった。

この係長ポストへの昇進が決定した時期に着目すると、当該社員たちは、昇進速度（speed of promotion, 以下SPと略記）において3つのグループに分れた。すなわち第1のグループは、1978年3月すなわち入社6年目の終りに、いち早く係長ポストが与えられた人たちで(51%)、第2のグループは、入社7年目の中頃つまり1978年11月に昇進が決定した人たち(36%)、そして第3のグループは、入社7年目時点で係長への昇進が決定しなかった人たち(13%)、の3群である。

分析に向けて、第1、第2、第3のグループの社員たちにそれぞれ“3”“2”“1”の値が付与された。係長ポストへの昇進の速さを示すこのSP指標の分布をみると、高得点（“3”—速い昇進グループ）に片寄り正規分布には程遠いものであったが、キャリア発達上の重要な結果変数の一つとして分析に持ち込まれることになった。

●**ボーナス(1978)**： 昇進速度の指標に時期を合わせるかたちで、1978年度中に支給されたボーナス（総額）が用いられた。

●**給与(1978)**： 同様に、当該社員各人の1978年度における税込み基準内給与額(月額)が用いられた。

なお、給与とボーナスの2変数は、何の変換も加えず100円台を四捨五入した数値で分析に持ち

込まれた。

## 2. 分析の方略

統計的分析を通して検討され確認されねばならない事項、いわば分析の目的を仮説のかたちで整理すれば、以下のごとくである。

仮説① 組織における個人のキャリア発達は、それが展開される具体的な組織状況に係る要因（過程要因）によって最もよく説明されるのではないか——すなわち、われわれの分析においては、「上司との垂直的交換関係」(VE)および「潜在能力との相乗効果」(VE×HP)の2変数が、他のどの独立変数よりも従属変数に対して高い説明力を示すであろう。

仮説② 個人の「潜在能力」(HP)がキャリア発達に対して持つ影響力は、組織の具体的な状況のあり方いかんで異なったものとなるのではないか——すなわち、潜在能力はいかなる状況でも効果を発揮する万能な“力”ではなく、一定の状況要因（われわれの分析においてはVE変数）との結合関係次第でその効果は異なってくるであろう。

仮説③ 潜在能力だけ、あるいは交換関係だけといった伝統的な「単一要因モデル」よりも、潜在能力と交換関係および両者の相互作用の3要因の結合を取り込んだ「統合的モデル」の方が、組織内キャリア発達の諸結果を説明するのに有効性を発揮するであろう——問題は、どの程度の有効性を発揮するのかということである。

仮説④ 以上の統合的モデルでの諸変数に、さらに「昇進可能性(1974)」と「職務遂行(1972～1974)」を独立変数としてつけ加えた場合、説明力は当然ながら増加するであろう——問題は、どの程度増すのかということである。

以上の諸仮説を検討するのに好都合な手法として「階層的重回帰分析」(hierarchical regression analysis)が採用された(Cohen & Cohen, 1975)。この手法は組織行動研究の領域では、近年、リーダーシップ行動の効果分析によく用いられるようになってきている(Katerberg & Hom, 1981; Rousseau, 1978; Vecchio, 1982)。

階層的重回帰分析の手順はおおよそ次のようである。まず、あらかじめ決定されている順序に従っ

て独立変数が次々と回帰式に投入されていく。そして、新しく独立変数を投入したその都度「決定係数」( $R^2$ )が算出される。すなわち、ある特定の独立変数の追加によって  $R^2$  がどれだけ増加したかが吟味されるのである。もしこの増分が十分に大きなものであれば、新しく追加した変数は、先行する（前段階で投入された）変数の効果とは独立でユニークな説明力を示したことを意味する。

われわれの分析においては、独立変数は3段階のステップに従って回帰式に投入された。第1ステップでは、3つの「背景要因」だけから結果変数がどれだけ説明可能かを検討すべく、UR、FJ、HPの3変数が一括して投入され  $R^2$  がもとめられた。第2ステップでは、上記3変数にVEとVE×HPの「過程要因」を加えた5変数で分析が行われた。そして、これら2つの過程要因を追加して投入したことによって  $R^2$  がどれだけ増大したかが吟味された。

第2ステップでの  $R^2$  の増分は、組織参入以前の個人の背景要因とは独立に、彼の組織参入後の経験（上司との交換関係）が、どれだけ当該個人のその後のキャリア発達を規定したかを量的に指し示すものである。もし  $R^2$  の増分が十分に大きくなく統計的に有意でないとすれば、組織内キャリア発達過程は、もっぱら組織参入に先行する個人的背景要因（出身大学・配属先・潜在能力）によって規定されているということになる。しかし逆に、 $R^2$  の増分が十分大きく統計的に有意と

なれば、組織内キャリア発達は入社後のダイナミックな過程要因（上司との交換関係・それと潜在能力との相乗効果）によっているということになる。

以上は基本的に、先に整理した仮説①を検討するための方略であるが、この分析結果から、仮説②と③の吟味も可能となってくる。すなわち、潜在能力と交換関係との相乗効果に関する仮説②は、VE×HPの回帰係数の大きさと符号を検討することによって明らかにされる。また仮説③は、背景要因に過程要因を加えた5変数で、どれだけの説明力 ( $R^2$ ) が得られたかを検討することによって答えが帰結される。

以上の分析のあとで、各人の入社3年間（1972年度～1974年度）での業績がその後の昇進にどのように関係したかを検討すべく、第3のステップが実行される。ここでは、前述の第2ステップでの5変数につけ加えて、入社3年間の業績を示す指標、すなわち「職務遂行（1972～1974）」と「昇進可能性（1974）」の2変数が新しく回帰式に投入される。そして、 $R^2$  がどれだけ増大したかが検討されるのである。

この最後の第3ステップは基本的には仮説④の検討に向けられた分析であるが、同時に、俗に“石の上にも3年”とか“最初の3年間が勝負”と表現されている組織内キャリア発達過程の“節目”の意味を、統計的・定量的に検討する意味も持っている。

# 3

## 入社7年目時点での

## フォロー・アップ

—分析の諸結果—

I. 変数間の相互関連の検討	38
1. 相関分析	38
2. より突っ込んだ分析	39
II. 諸仮説の検証	41
1. 状況要因 (VE, VE×HP) の効果	41
2. 垂直的交換と潜在能力との相互作用 (VE×HP) の効果	43
3. 最初の配属先 (FJ) と出身大学 (UR) の効果	44
4. 「入社後初期3年間」の持つ意味	45
5. 「多面観察評価」の予測力	47

## I. 変数間の相互関連の検討

### 1. 相関分析

まず最初に、分析に用いた変数の間にどのような相互関連が存在しているのかを検討しておく。

表5は、独立変数と従属変数を合わせた、計10変数間の相関関係を示したものである。表5の結果は、以下の6点に要約できよう。

① 従属変数相互間には高い相関関係がある。最低は  $r = .27$  (1974年度のボーナスと1978年度の給与)、最高は  $r = .83$  (1978年度の昇進速度とボーナス額) であるが、いずれの相関係数も統計的に有意となっている。

また、入社3年目でのキャリア諸結果(変数の④, ⑤, ⑥)と、7年目での諸結果(変数の①, ②, ③)とがかなり高い相関関係を持っていることがわかる。

② 表のうち、①~⑤の変数は、会社での公式人事記録に基づいて作成された変数であった。これら①~⑤の変数は、われわれ研究者側が独自に用意した質問紙に基づいて構成された変数、すなわち、変数⑥の「職務遂行(1972~1974)」(直属上司によって評価された社員各人の3年間にわたる職務遂行)と、一貫して有意な相関関係を保持している。このことは、われわれの追跡調査(1972年度~1974年度)を通して得られた資料が、当該

会社内部での実務上の資料と密接な関連を有していることを意味する。

③ 予測(独立)変数に目を転ずると、その中では、とりわけ、変数⑩の「垂直的交換(1972~1974)」が、6つの基準(従属)変数と一貫して有意な相関関係を結んでいるのがわかる。このことは、「垂直的交換(1972~1974)」というキャリア発達の「過程要因」変数は、「出身大学」や「最初の配属先」、また「潜在能力」といった「背景要因」変数に比べ、キャリア発達の諸結果を説明することに向けて、より有力な変数であることを示唆している。また、垂直的交換変数の重要性は、1972年度~1974年度(入社後3年間)でも、また1978年度(入社後7年目)でも変りないことも推察される。

④ 潜在能力は、基準変数と一貫して正の相関を示してはいるものの、その強さはいずれの場合も、垂直的交換のそれと比べてかなり弱いことがわかる。この原因として、理論的説明と方法論的説明の両方が可能である。理論的説明としては、すでに繰り返し強調したように、個人的背景要因(潜在能力要因)よりも組織的環境要因(上司との交換関係要因)の方が、キャリア発達の規定要因としてより直接的である、と考えられることである。方法論上の説明としては、潜在能力の測定法の不適切さが問題とされるかも知れない。というのは、Brayら(1974)やHinrichs(1969, 1978)の研究では、各人の潜在能力は体系的なアセスメ

表5 分析に用いられた全変数間の相関関係 (N=72)

変数	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
① 昇進の速さ(1978)	—									
② 給与(1978)	.56**	—								
③ ボーナス(1978)	.83**	.55**	—							
④ ボーナス(1974)	.42**	.27*	.48**	—						
⑤ 昇進可能性(1974)	.49**	.44**	.51**	.63**	—					
⑥ 職務遂行(1972~1974)	.55**	.35**	.44**	.62**	.66**	—				
⑦ 出身大学	.04	.11	.12	.18	.06	-.03	—			
⑧ 最初の配属先	.11	.24*	.12	-.12	-.07	-.03	.11	—		
⑨ 潜在能力	.29*	.07	.21	.22	.22	.27*	.32**	-.20	—	
⑩ 垂直的交換(1972~1974)	.30**	.24*	.33**	.33**	.36**	.35**	.23*	-.18	.21	—

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

(注): 表中、変数の①~⑥は基準変数(従属変数)を、変数⑦~⑩は予測変数(独立変数)を意味する。

ント・センター方式によって測定され、それに基づいてキャリア発達の予測がなされている。しかしわれわれの研究では、潜在能力の評価は採用試験のデータに基づき行われており、アセスメント・センター方式ほどの体系的性をそなえていない。この測定上の弱点が、表5における潜在能力変数と基準変数との相関を低めているのかも知れない。この点については、次章の考察においてさらに詳しく述べる。

⑤ 出身大学は、潜在能力および垂直的交換とそれぞれ  $r = .32$ ,  $r = .23$  という、ゆるいながらも正の相関を示している。しかし、キャリア発達の諸結果を意味する基準変数とは何の有意な相関も持っていない。このことは、出身大学は、キャリア発達の過程要因（すなわち、垂直的交換変数と相垂効果変数）とは多少の関係を有するが、キャリア発達の結果そのものを左右するほどの重要な働きは持っていないことを示唆している。具体的には、高ランク大学出身の社員は低ランク大学の出身者に比べ、高い潜在能力を有し、上司との交換関係も高くなる傾向がみられる。しかし、だからといって高ランク大学出身者が、キャリア発達の上で有意に高い成果を達成しているというわけではない。表5の結果に見る限りは、いわゆる「出身大学の名柄効果」はごく限定されたものである、ということである。

⑥ 潜在能力と垂直的交換の2変数の間には独立性が存在している。表5に明らかなごとく、両者の相関は  $r = .21$  と統計的有意の水準に達しておらず、潜在能力変数と垂直的交換変数とが基本的には無関係であることがわかる。すなわち、上司との交換関係の上で新入社員が入社後3年間どのような経験をするかは、彼の潜在能力が高いか低いかによっては何ら影響されない、ということである。言い換えれば、入社前に測定された本人の潜在能力の高低から、入社後の上司との交換関係の質を予測することはできない、ということである。

以上の諸結果は、組織内キャリア発達の統合的モデルの主張とよく合致している。すなわち、潜在能力と垂直的交換は相互に独立で、かつそれぞ

れ独自の形でキャリア発達の基準変数と相関を持っている。加えて、過程要因である垂直的交換の影響力は、先行要因である潜在能力のそれより強力なようである。

このような結論は、最終的に重回帰分析によって裏付けられる必要があるが、その前に諸変数間の相互連関を、別の角度から、さらに詳しく検討しよう。

## 2. より突っ込んだ分析

表5の結果で見ると、組織内キャリア発達を規定する（観点をかえれば、説明する）要因として、垂直的交換（VE）と潜在能力（HP）の2つが特に重要な変数であることが示唆された。そこで、これら要因が、「キャリア発達の結果」(career outcomes)を意味する基準変数の値との間に、どのような関連を有しているのかを検討してみた。

まず、垂直的交換（VE）の影響力をみるために、VE尺度の上で社員全体を2グループに分け（高VE群と低VE群）、両群間で基準変数の平均値にどのような違いがあるかが検討された。表6はこの分析の結果を示したものである。

表6に明らかな通り、入社後3年間で高い交換関係を経験した社員たち（高VE群）は、それが低

表6 「垂直的交換関係」の高低に基づく比較  
(平均値の差異)

変数	垂直的交換 (1972~1974)		全体 (N=72)	t
	Low (N=35)	High (N=37)		
昇進の速さ (1978)	2.17 (.79)	2.60 (.55)	2.39 (.70)	2.66**
給与 <sup>1</sup> (1978)	176.5 (10.3)	181.3 (3.0)	179.0 (7.8)	2.68**
ボーナス <sup>1</sup> (1978)	929.9 (74.2)	962.5 (54.2)	946.6 (66.3)	2.14*
ボーナス <sup>1</sup> (1974)	139.8 (1.3)	140.7 (1.4)	140.3 (1.4)	2.93**
職務遂行 (1972~1974)	47.2 (5.7)	51.1 (4.4)	49.2 (5.4)	3.24**
昇進可能性 (1974)	51.7 (7.2)	56.1 (4.1)	53.9 (6.2)	3.25**
出身大学	2.69 (.90)	3.16 (.93)	2.93 (.94)	2.21*
潜在能力	48.3 (7.5)	50.5 (7.6)	49.4 (7.6)	1.20

<sup>1</sup> 単位(千円) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$   
(注): カッコ内の数値は標準偏差を示す。

かった社員たち(低 VE 群)に比べ、6つの基準変数すべてにおいて有意に高い平均値を示している。特に興味深いのは、入社7年目(1978年度)のキャリア結果で、高 VE 群は低 VE 群に比べ、月額給与で 4,800 円、ボーナスで 32,600 円高くなっている。同様に1978年度に起った係長昇進においても、高 VE 群は低 VE 群に比べそのスピードが有意に早い。

表6をさらに詳しく検討すると、垂直的交換は出身大学のランキングとも有意な関係を示している。しかし、潜在能力との関係は有意とはなっていない。これらの結果は、先の相関分析の結果(表5)ともよく照合する。出身大学(UR)と入社後の垂直的交換(VE)との間に有意な関係が存在してくる理由として、①いわゆる有名大学の出身者は対人関係上の“能力”が高いから、あるいは②直属上司が部下である新入社員の出身大学に依って(意図的であれ無意図的であれ)対人的交換上での“対応”を変える故、との2つが、一応、仮説として考えられよう。しかし、いずれが真実であるのかは、われわれの研究の範囲内では不明である。

出身大学は、表5では潜在能力と  $r=.32$  と統計的に有意な相関を示していた。出身大学は4段階にランクづけされたが、これら4ランクと潜在能力上での高低2群との関係を検討した結果が表7として示される。表7によれば、第1ランクの大学出身者のうち69.6%が高い潜在能力の所有者となっている。第2ランクの大学出身者の場合、潜在能力の高低とは明確な結びつきが見られない。しかし第3および第4ランクの大学出身者

表7 「潜在能力」と「出身大学」との関係

出身大学	潜在能力		全体
	High	Low	
第1ランク	16(69.6)	7(30.4)	23(100)
第2ランク	14(51.9)	13(48.1)	27(100)
第3ランク	5(31.3)	11(68.8)	16(100)
第4ランク	1(16.3)	5(83.3)	6(100)
全体	36(50.0)	36(50.0)	72(100)

$$\chi^2=8.48, df=3; p<.05$$

(注): カッコ内の数値は比率(%)を示す。

の場合、Low 潜在能力群に分類される割合は、それぞれ68.8%および83.3%と増大し、低い大学ランクと低い潜在能力との関係がより顕著となっていく。

以上の事実から、出身大学の“知名度”あるいは“銘柄”の持つ意味をまとめれば次のようであろう。①本人の潜在能力が高い(厳密な意味では入社試験の成績がよい)こと、そして、②入社後の上司との交換関係が良好であること、である。しかし表5において検討した通り、出身大学変数はキャリア発達の基準変数とは何ら有意な相関を示していない。ということは、「出身大学の名柄効果」は、キャリア発達の「条件」を有利にすることに多少貢献する程度であり、キャリア発達の「結果そのもの」には直接結びつかないもの、と考えてよいであろう。

ところで、基準変数の一つである昇進速度は、前章において説明した通り、「速い」「遅い」「未昇進」という3つのグループを数量化したものであった。しかし付与された値は、基本的にはカテゴリ変数であり、出来れば分析はそれに相応しいものが適用されるべきことは言うまでもない。そこで、上司との垂直的交換の高低2水準と昇進速度の3水準を組み合わせた2×3のクロス表を作成して、これを分析の対象とすることが試みられた。表8がこの分析の結果を示している。

表8の結果によると、入社7年目の最も早い時期に係長への昇進を達成した37名(第1グループ)のうち23名(67.2%)は、入社3年間を通じて上司との間に高い垂直的交換関係を経験していた。これとは逆に入社7年目に係長への昇進を達

表8 「垂直的交換関係」と「昇進の速さ」との関係

昇進の速さ (1974)	垂直的交換 (1972~1974)		全体
	High	Low	
第1グループ	23(62.2)	14(37.8)	37(100)
第2グループ	13(50.0)	13(50.0)	26(100)
第3グループ	1(11.1)	8(88.9)	9(100)
全体	37(51.4)	35(48.6)	72(100)

$$\chi^2=7.58, df=3; p<.05$$

(注): カッコ内の数値は比率(%)を示す。

成できなかった9名(第3グループ)のうち8名(88.9%)までは、入社後の最初の3年間で上司との良好な交換関係を形成できなかったグループに属していた。しかし昇進速度が中間の群(第2グループ)では、垂直的交換の高低による差異は見い出されなかった。

以上の諸結果から、入社後の初期3年間での高い垂直的交換関係の経験はその後の早い昇進と、逆に低い経験はその後の遅い昇進と、密接な関係を持っていることがわかる。

## II. 諸仮説の検証

表9は、前章において整理した組織内キャリア発達のメカニズムに関する諸仮説を経験的に吟味すべく試みられた「階層的方法に基づく重回帰分析」(hierarchical regression analysis)の結果を要約したものである。

重回帰分析は、以下の如くの2段階でおこなわれた。すなわち、第1ステップでは、出身大学(UR)、最初の配属先(FJ)、そして潜在能力(HP)の3つの変数が独立変数として一括して回帰式に投入され、これら3独立変数によって説明可能となった分散の量(決定係数、 $R^2$ )が、それぞれの

従属変数について求められた。表9では、 $R_1^2$ としてこの値が示されている。引き続き第2ステップでは、垂直的交換(VE)とその相乗効果(VE×HP)が回帰式に追加され、合計5独立変数による決定係数が求められた。表9では、 $R_2^2$ としてこの計算の結果が示されている。

しかるのちに、第1ステップから第2ステップにかけての決定係数の増分が、 $R_d^2 = R_2^2 - R_1^2$ として算出された。この $R_d^2$ の大きさは、第2ステップで追加されたVEとVE×HPによって新たに説明可能となった分散の量( $R^2$ の増分)を意味している。つまり、 $R_d^2$ は、第2ステップで回帰式に投入された独立変数(すなわちVEとVE×HP)の持つ独自の説明力の大きさを示す指標にほかならない。表9においては、この $R_d^2$ の値が統計的に有意であるか否かを検定した結果も示されている。

なお表9には、第2ステップで得られた偏回帰係数(標準化された値、 $\beta$ )、および自由度調整済みの決定係数(カッコ内の数値)も示される。

### 1. 状況要因(VE, VE×HP)の効果

われわれが経験的に吟味すべき諸仮説のうち第1仮説(仮説①)の眼目は、組織における個人のキ

表9 階層的方法に基づく重回帰分析の結果：第1ステップと第2ステップの比較

従属変数	第1ステップで投入された独立変数			第2ステップで追加された独立変数		$R_1^2$	$R_2^2$	$R_d^2$
	出身大学 (UR)	最初の配属先 (FJ)	潜在能力 (HP)	垂直的交換 (VE)	相乗効果 (VE×HP)			
昇進の速さ(1978)	-.18	.24*	1.74**	2.03*	-2.45**	.126* (.089)	.270** (.214)	.144**
給与(1978)	-.02	.31*	.63	.95	-.95	.077 (.037)	.157* (.093)	.080**
ボーナス(1978)	-.06	.21	1.49*	1.85*	-2.22*	.074 (.034)	.198* (.137)	.124**
ボーナス(1974)	.07	-.06	.79	1.09	-1.16	.070 (.030)	.151* (.086)	.081**
昇進可能性(1974)	-.09	.04	.25	.43	-.12	.048 (.006)	.155* (.090)	.107**
職務遂行(1972~1974)	-.22	.12	.61	.75	-.56	.088 (.040)	.205** (.143)	.117**

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

(注)：1. 表中の数値は標準化された偏回帰係数( $\beta$ )を示す。

2.  $R_1^2$ と $R_2^2$ はそれぞれ、第1ステップと第2ステップで得られた決定係数を意味する。また、 $R_d^2 = R_2^2 - R_1^2$ 。

3. カッコ内の数値は自由度調整済みの決定係数を示す。

キャリア発達の結果 (career outcomes) は、状況要因 (過程要因) から最もよく説明される、という点にあった。

この仮説①が支持されるためには、キャリア発達の過程要因 (具体的には、VE と VE×HP) が、キャリア発達の先行要因 (具体的には、UR, FJ, HP) の効果とは独立に、キャリア発達の基準変数 (重回帰分析での従属変数) に対して大きな説明力を有することが立証される必要がある。すなわち表9で言えば、 $R_d^2$  の値が十分大きく、統計的にも有意であることが、仮説①の検証にとって必要な条件となる。以下、表9の結果を詳しく検討していこう。

まず第1ステップとしてなされた重回帰分析の結果 ( $R_1^2$ ) であるが、UR, FJ, HP という3つの先行要因のみによって、統計的に有意な形で説明可能となった基準変数は「昇進速度(1978)」だけであった。この変数においては、全分散の12.6%が3つの先行要因の結合として説明可能となった ( $p < .05$ )。しかし他の基準変数においては、 $R_1^2$  はなんら統計的に有意の水準に達していない。

先の相関分析 (表5) においては、UR は「給与(1978)」と、そして HP は「職務遂行(1972~1974)」とそれぞれ  $r = .24$ ,  $r = .27$  という有意な相関関係を示していた。しかし、今回の重回帰分析においては、これらの基準変数に対する  $R_1^2$  の値は統計的に有意な結果とはならなかった。

以上の結果は、出身大学、最初の配属先、本人の潜在能力という3つの「キャリア発達の先行要因」は、それらすべての規定力を結合してみても、入社3年目と7年目におけるキャリア結果を体系的に説明するには、きわめて不十分な力しかもっていないことを意味している。

第2ステップでの結果 ( $R_2^2$ ) に目を転じよう。表に明らかな通り、 $R_2^2$  はすべて統計的に有意であった ( $p < .01$ )。特に「昇進速度(1978)」においては全分散の27.0%が5変数の結合によって説明可能となり、続いて「職務遂行(1972~1974)」(20.5%)、「ボーナス(1978)」(19.8%)において高い説明力が得られている。また、決定係数の大きさは、基準変数の時間的な差 (1972年度~1974年度での結果か1978年度での結果かということ) には、な

ら特別な関係はないようである。

これらの結果は、キャリア発達の過程に係る2つの要因を説明変数として追加することによって、説明力がすべての基準変数に対して一段と飛躍したことを示している。ちなみに、 $R_d^2$  ( $R_d^2 = R_2^2 - R_1^2$ ) は、表に明らかな通り、すべて統計的に有意 ( $p < .01$ ) となっている。この説明力のアップは、「昇進速度(1978)」(14.4%)を最高に、「ボーナス(1978)」(12.4%)、「職務遂行(1972~1974)」(11.7%)、「昇進可能性(1974)」(10.7%)と続いている。このことは、当該社員たちが入社後3年間に直属上司との間に確立することが出来た交換関係の水準が、入社3年目そしてその後の入社7年目の本人たちのキャリア結果を、非常に強力かつシステムティックなかたちで規定していたことを意味する。

注目すべきはその規定力の大きさである。先にも述べた通り、入社7年目(1978年度)の係長への昇進において、垂直的交換は潜在能力との相乗効果とともに、14.4%の独自の説明力を生み出すことができた。加えてこの値は、先行する3つの要因の独自の説明力(12.6%)より大きい。表9のなかで、このような  $R_d^2 > R_1^2$  という関係は、すべての基準変数において見いだされている。すなわち、組織内キャリア発達に対する「過程要因」の効果は「先行要因」のそれより大きいということである。この結果は、仮説①を最も強力な形で支持するものである。

以上の検討を通して、キャリア発達の先行要因 (具体的には、出身大学、自己の潜在能力、最初の配属先) がどのようなものであろうとも、入社後に各人が日常の職務行動を通じて上司との間どのような対人関係 (交換関係) を形成するかが、組織内キャリア発達にとってより重要な意味をもつことが理解された。

従来、企業は、採用時 (境界通過時) には慎重に人材を吟味する (有名大学から潜在能力の高い者を選別し、しかるべき部署に配属する) が、しかし採用後のキャリア発達過程 (入社直後の各人の役割獲得過程) においては、そのような人材に対して特別な育成上の関心を示してこなかった。



しかるにわれわれの分析結果は、組織の人材育成にとっては、先行要因の吟味もさることながら、役割獲得過程を規定する要因（垂直的交換）の管理の方がより重要であることを示唆している。仮説①が支持されたということは、以上のような実践の意味と課題とが提示されたものと解されねばならないだろう。

## 2. 垂直的交換と潜在能力との相互作用 (VE×HP) の効果

第2仮説(仮説②)は、垂直的交換と潜在能力との相乗効果に係るものであった。表9のVE×HP変数に対応した偏回帰係数(β)が、この仮説②を検討するための情報を与えてくれる。偏回帰係数は、予想された通り、すべてマイナスの方向での値を示している。特に、「昇進速度(1978)」と「ボーナス(1978)」に対するVE×HPの偏回帰係数は統計的有意の水準( $p < .01$ )に達している。

このことは、VEとHPが同時にどんどん高まっていても、それぞれ独自の正の効果は両者の相互作用によって差し引かれてしまい、結果として高VE×高HPの組み合わせによる効果があまり期待できなくなる、という事情を物語っている。一般的に言って、VEとHPの結合の効果は、両者の特定の組み合わせによって異なったものになるということである。そこで、VEとHPの結合のパターンを、具体的に検討してみることにしよう。

VEとHPの相乗効果とは、VEの水準に対応してHPの効果が異なってくることを意味してい

る。すなわち、HPの基準変数に対する効果はVEの水準によって異なるだろう、というのが相乗効果の一般的考え方である。そこでこの考え方に基づいて、HPと基準変数との相関係数が、異なる2つのVE水準(高VE群と低VE群)ごとに別々に算出された。その結果が表10に示される。

表10によれば、上司との交換関係が高い場合(高VE群)、潜在能力と基準変数は負ないしゼロの相関関係を持つことを示している。しかし交換関係が低い場合(低VE群)、両者の関係は強まり、潜在能力は基準変数と高い正の相関を示している。言いかえると、本人が直属上司との間に高い垂直的交換関係を形成している場合、本人の潜在能力は基準変数とは何の関係も示さない。すなわち、交換関係が高い場合はその効果が優勢となり、潜在能力が高いか低いかはキャリア結果に何ら作用しない、ということである(この場合、本人の潜在能力が高いことが何らのメリットにもならず、逆にそれが低いことも何らのデメリットにもならない)。

しかし、交換関係が低い場合、関係は逆転する。すなわち、潜在能力は基準変数と高い正の相関を示すのである。交換関係が低い場合、一般的にキャリア発達は阻害される。しかしこのような状況でも、もし本人が高い潜在能力を有していればキャリア結果は高い水準に達する、ということである。言い方を変えれば、潜在能力は入社後の対人的環境が低調な場合はじめて、その真の力を発揮しキャリア発達に貢献する、ということである。

では、垂直的交換関係も潜在能力もともに低い場合はどうであろうか。この場合、潜在能力が低ければ低いほどキャリア発達は阻害されることになり、キャリア発達の結果は最悪となる。

以上の議論をまとめると、垂直的交換と潜在能力の相互作用のありかたは代替的である、ということになる。すなわち、キャリア発達は、交換関係が低い場合は潜在能力の高さによって代替され、逆に潜在能力が低い場合は垂直的交換の高さによって代替され、進展していくものと解釈することが出来る。このような代替関係は、図13②(21頁)にモデルとして示されている。このモデルの特徴は、キャリア発達にとっては、①個人特性

表10  
垂直的交換関係(VE)の高低群別にみた「潜在能力」と「基準変数」との相関

基準変数	全体 (N=72)	高VE群 (N=37)	低VE群 (N=35)	両群 の差
昇進の速さ(1978)	.294*	-.067	.526**	.593*
給与(1978)	.075	-.153	.099	.252
ボーナス(1978)	.212	-.083	.400**	.483*
ボーナス(1974)	.217	.070	.308	.238
昇進可能性(1974)	.218	.123	.227	.104
職務遂行 (1972~1974)	.268*	.200	.297	.067

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

か環境要因のいずれか一方が十分に与えられればよく、②両者がともに高くても、その加算効果はほとんど期待できない、③しかし両者がともに低い場合、キャリア発達は最悪の状態となる、という点に要約できる。

結論として、仮説②は支持された。すなわち、HPの基準変数に対する効果は、VEが高いか低いかによって異なり、両変数の間に代替的な相互作用のパターンが存在していることが確認されたのである。この相互作用は、表9によれば、「昇進速度(1978)」と「ボーナス(1978)」において顕著である(それぞれ、 $p < .01$ ,  $p < .05$ )。この事実と呼応して、表10に示した相関分析の結果は、「昇進(1978)」と「ボーナス(1978)」に関して、VEが低い場合HPとの相関は有意に高い正の値となる( $r = .526$ と $r = .400$ )が、逆にVEが高い場合は低いマイナスの値となる( $r = -.067$ と $r = -.083$ )ことを示した。

以上の諸結果から、われわれの研究で捉えられた限りにおいて、潜在能力の機能とは、「苦境を克服する力」と定義することが出来るであろう。なぜなら、HPが効果を発揮する状況とは、垂直的交換関係の水準が低く上司との対人関係が制限され、この側面からのキャリア発達の展開が期待できない場面にほかならないからである。このような状況では、本人にどれだけの力(潜在能力)があるかが、キャリア発達のきめ手となっていると考えられる。ところが先にも述べたように、垂直的交換関係の水準が高い場合、キャリア発達は強い正の効果によって推進され、潜在能力が高いか低いかは基準変数に対して何らの影響力も持ち得ないことになる。しかし、このようなVE×HPの効果は、われわれのデータにおいては、1978年度の昇進速度とボーナスの2変数に対してのみ生じており、他の基準変数においてはそれほど顕著には確認されなかった。

### 3. 最初の配属先(FJ)と出身大学(UR)の効果

表9に戻って、偏回帰係数の動きをもう少し詳しく検討してみよう。

まず最初の配属先(FJ)であるが、この変数は1978年度の昇進速度と月額給与に対し、有意( $p < .05$ )に高い貢献度を示している。すなわち、新入社員が最初の配属先として、大支店の売場の仕事に携わる機会が与えられた場合、それ以外の場合と比べ、入社7年後の係長ポストへの昇進と給与において顕著に有利な結果となる、ということである。同様なFJの影響力は、1978年度のボーナスに対しても見いだされる。しかし1972年度～1974年度の基準変数に対しては、FJに明確な影響力は存在していない。

以上の結果から、当該組織で“成功する”ためには“大型店での売場の仕事”を経験することが必要であるとする社員たちの信念(仮説)は、長い目でみる限り(少なくとも入社7年目の結果では)、かなりの妥当性を有していると言えよう。しかし短期的(最初の3年間の)局面では、このような“配属先効果”は何ら見いだされなかった。

さて、出身大学(UR)であるが、表9の結果では予想に反し、偏回帰係数はすべてマイナスの方向となっている。すなわち他の変数の効果をコントロール(partial out)した場合、出身大学の効果は基本的にはゼロか、悪くするとマイナスということである。相関分析(表5)の結果では、出身大学は基準変数と弱いながらも一貫した正の相関を有していることが示された。しかしこの相関は“見かけ上”(spurious)のものであり、他の変数の影響によって創り出されたものである、と考えねばなるまい。他の変数とは、言うまでもなく潜在能力や垂直的交換である。表5において、これら2変数は基準変数と一貫して高い正の相関を示している。と同時に出身大学(UR)ともそれぞれ.32, .23と有意な関係を持っている。このことから、出身大学変数は、潜在能力や垂直的交換を媒介として、基準変数とゆるい正の相関関係を形成しているものと考えられる。しかし後二者の影響力を取り除くと、出身大学変数自体は基準変数に対し、どちらかといえばマイナスの効果しか持たないということである。

先にも指摘した通り、出身大学の効果は潜在能力や垂直的交換といった、キャリア発達の「条件」に対しては顕著なものがあるが、キャリア発達の

「結果」に対しては何ら直接的な影響力を持っていない。一方、Pucik & Hanada (1981, 1982)は、大手の民間企業において、出身大学が20年後の地位や給与水準を決定する有力な要因となっていることを見出ししている。しかし彼らの研究においては、独立変数は「出身大学ランク」と「配属経験」の2つだけに限られている。したがってわれわれの研究のように、社員本人の能力や上司との対人関係といったキャリア発達の過程要因を加えた場合、それでもなお出身大学が有力な説明変数として残り得るかどうかは、まったくの未知数と言わねばならない。また、出身大学の効果は、組織の規模やタイプ（伝統的か進歩的か、実力主義の風土がどれだけあるかなど）によって、異なったものとなるかも知れない。今後さらなる綿密な研究が必要であろう。

なお表9において、URを除く独立変数の効果は、入社7年目（1978年度）のキャリア結果に対しては強力に作用しているが、入社3年目（1972年度～1974年度）の結果に対してはあまり顕著ではないことが見てとれる。このことは、FJ, HP, VEといった要因がその効果を発揮するためには、ある一定の時間の経過が必要、ということの意味するのかも知れない。もしそうであれば、キャリア発達の各規定要因と、それらの効果が顕在化するために必要な時間的経過（期間）について、今後さらに詳しい研究が必要となるだろう。

#### 4. 「入社後初期3年間」の持つ意味

第3仮説（仮説③）は、特定のキャリア結果の予測に係るものではなく、図14（31頁）として示したキャリア発達過程研究のためのモデルが、経験的データに照してどれほどの意味を持ち得るのかを吟味することに向けられていた。言い換えれば、図14に示した5つの独立変数の結合（UR, FJ, HP, VE, VE×HP）から、組織内キャリア発達の結果がどれだけ十分に説明されたかを確認することである。

そこでまず、表9の $R^2$ の値に着目すると、5つの独立変数の結合は入社3年目および7年目のすべてのキャリア結果を、統計的に有意な水準で予測していることがわかる。決定係数（ $R^2$ ）の値で

言えば、.151から.270の範囲の説明力ということになる。しかし言うまでもなく、 $R^2$ の大きさは、サンプル数と独立変数の数との関数である。すなわち、一定のサンプル数のもとでは独立変数が多くなればなるほど $R^2$ の値も大きくなる関係がある。それ故、独立変数の増加（すなわち自由度の減少）に起因する $R^2$ の増大分を差し引いた自由度調整済みの $R^2$ （奥野ほか、1971）の値が求められ、それが表9のカッコ内に示されている。結果をみると、自由度調整後でも $R^2$ の値は.090から.214の範囲で分布し、依然として高い説明力を保持していることがわかる。

しかしすでに検討した通りで、この高い説明力は、いわゆるキャリア発達の先行要因（UR, FJ, HP）から生れているのではなく、主として入社後のキャリア発達過程そのものに直接関係する要因（すなわち、VEおよびVE×HPといった過程要因）から生み出されている。表9ではこの事実、VEとVE×HPの作り出す効果（ $R_d^2$ ）が、先行要因の作り出す効果（ $R_a^2$ ）より、一貫して大きいことから説明された。このことは一般的に重要と信じられているキャリア発達の規定要因（出身大学、本人の能力、最初の配属先）は、現実にはそれほど大きな力を持たず、むしろ入社後の本人を取りまく対人的環境（特に直属上司との関係）のあり方が、決定的な重要性を有していることを意味している。しかし、先行要因は入社後の環境要因との相互作用を通じてキャリア発達に強い影響を与える（例えばVE×HPの効果）という点では、その限りにおいて、やはり重要なキャリア発達の規定要因として考慮されねばなるまい。

さて次に仮説④として整理された、入社後3年間の職務行動の質的水準の差が、入社7年目のキャリア結果をどれだけ説明するかについて検討しよう。前章に述べたごとく、ここでの問題関心は、「石の上にも3年」とか、「最初の3年間が勝負」といった、組織内キャリア発達に関する通俗的な仮説を、より厳密に検討することにある。

「入社後3年間の職務行動の質的水準の差」を示す指標として「昇進可能性（1974）」と「職務遂行（1972～1974）」の2つが用いられた。前者

表11 階層的方法に基づく重回帰分析の結果：第2ステップと第3ステップの比較

従属変数	第2ステップで投入された独立変数					第3ステップで追加された独立変数		$R_2^2$	$R_3^2$	$R_d^2$
	出身大学 (UR)	最初の配属先 (FJ)	潜在能力 (HP)	垂直的交換 (VE)	相乗効果 (VExHP)	昇進可能性 (PI)	職務遂行 (JP)			
昇進の速さ (1978)	-.10	.20*	1.51**	1.72*	-2.26*	.23*	.29*	.270** (.214)	.445** (.384)	.175**
給与 (1978)	.03	.28*	.49	.74	-.87	.36*	.07	.157* (.093)	.297** (.220)	.140**
ボーナス (1978)	-.01	.18	1.33*	1.61*	-2.11*	.38**	.11	.198* (.137)	.368** (.299)	.170**

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

(注)：1. 表中の数値は標準化された偏回帰係数( $\beta$ )を示す。

2.  $R_2^2$ と $R_3^2$ はそれぞれ、第2ステップと第3ステップで得られた決定係数を意味する。また、 $R_d^2 = R_3^2 - R_2^2$ 。

3. カッコ内の数値は自由度調整済みの決定係数を示す。

(PI)は、3年目の下半期に会社側が多面観察の方法によって評価した各人の管理能力の総合指標であり、後者(JP)は、われわれ研究者側が用意した質問紙を通して直属上司により評定された社員各人の3年間の職務遂行の平均である。

分析は、表9に結果を示した第2ステップの重回帰分析に続けて、これらPIとJPの2変数を追加した7変数による重回帰分析という形で行なわれた。

表11は、この第3ステップの重回帰分析の結果を要約したものである。表11における $R_2^2$ は、表9のそれとまったく同一(第2ステップでの5変数による回帰式から得られた決定係数)である。これに対し $R_3^2$ は、第3ステップの分析での決定係数である。さらに、第3ステップにおける決定係数の増分が $R_d^2$ ( $R_d^2 = R_3^2 - R_2^2$ )として表中に示されている。この $R_d^2$ の大きさは、入社後3年間における職務遂行の水準と入社3年目における昇進可能性の程度とが、それ独自で、入社7年目時点での実際の昇進・ボーナス・給与に対して与えることが出来たユニークな影響力の大きさを意味している。

表11に明らかな通り、第3ステップでの決定係数( $R_3^2$ )は、すべて1%水準で有意となっている。言い換えれば、入社7年目(1978年度)の昇進・ボーナス・給与といった諸結果がキャリア発達の先行要因(UR, FJ, HP)と過程要因(VE, VE×HP)および入社後3年間における職務遂行実績(PI, JP)の結合として、有意な形で説明された

ことになる。特に、昇進に関しては、全分散の44.5%という大きな部分が上記7変数から説明されたことになり、きわめて強力な予測が可能となった。これに続いて、ボーナス36.8%、給与29.7%という高い説明力が得られている。以上のような高い決定係数の値は、“最初の3年間”のあり方が、その後(少なくとも入社7年目まで)の新入社員のキャリア発達に対し、決定的な影響力を与えていることを如実に物語るものである。

表11に示された $R_d^2$ の値をみると、上記のような決定係数の増大は、第3ステップでのPIとJPの2変数の導入から生み出されたものであることが容易に理解される。すなわち、入社後3年間の職務遂行の良し悪しは、他の要因とは独立にそれ自体で、7年目のキャリア結果を14%から17.5%の範囲(いずれも $p < .01$ )で説明する力を有しているのである。ということは、入社後3年間の本人の職務上での実績それ自体が(その実績が生まれるための先行要因や過程要因はであろうとも)入社7年目のキャリア結果を強力に規定している、ということである。

表12は、階層的重回帰分析における3つのステップを通じて決定係数( $R^2$ )がどのように変化したかを表示したものである。すなわち表12は、先行要因(UR, FJ, HP)、過程要因(VE, VE×HP)、入社後3年間の実績(PI, JP)のそれぞれが基準変数に対して持つ独自の説明力の大きさを示している。表を見ると、第2ステップ、第3ステップでの $R^2$ の増大はすべての基準変数において有意

表12 階層的方法に基づく重回帰分析の結果：各ステップでの決定係数の増分の変化

基準変数	それぞれのステップで追加された独立変数			R <sub>a</sub> <sup>2</sup>
	第1ステップ	第2ステップ	第3ステップ	
	(UR, FJ, HP)	(VE, VE×HP)	(PI, JP)	
昇進の速さ (1978)	.126*	.144**	.175**	.445** (.384)
給与 (1978)	.077	.080**	.140**	.297** (.220)
ボーナス (1978)	.074	.124**	.170**	.368** (.299)

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ 

(注)：1. 表中の数字は、各ステップでの決定係数の値の増分を示している。

2. R<sub>a</sub><sup>2</sup>は、第1～第3ステップでの増分を合計した値となっている（カッコ内の数値は自由度調整済みの決定係数に基づいたR<sub>a</sub><sup>2</sup>の値を示す）。

となっている。特に第3ステップでの増大は、第2ステップでの増大より大きな値を示しており、ここにおいても入社後3年間の職務遂行実績の重要性が示唆されている。

入社後の初期3年間の持つ意味について、もう少し突っ込んで検討してみよう。

われわれの分析では、入社後3年間の新入社員の職務経験の質は、第2ステップと第3ステップにおける変数によって回帰方程式の中へ取り込まれている。ということは、これらステップでの決定係数の増分(R<sub>a</sub><sup>2</sup>)を合計すれば、入社後3年間の経験が与える影響力のすべてが表現されたことになる。例えば「昇進速度(1978)」に関して、第2ステップと第3ステップそれぞれでの決定係数の増分を合計すると.319となる(表12を参照)。同様に「給与(1978)」では.220、「ボーナス(1978)」では.294という値になる。これらの数値は、7年目のキャリア発達結果の20%から30%強が、入社3年間の本人の職務経験の質的相異から説明可能であることを意味している。そしてこれらの数値は、出身大学(UR)、最初の配属先(FJ)、本人の潜在能力(HP)といったキャリア発達の先行要因全体が持つ説明力に比べ、きわめて大きな値であるということが出来る。すなわち、説明可能となった全分散(R<sub>a</sub><sup>2</sup>)のうち、昇進速度、給与、ボーナスにおいてそれぞれ、71.7%、74.1%、79.8%の分散が、入社後3年間の職務経験の質的相異に起因するものとなっているのである。

最後に表11に戻り、第3ステップでの偏回帰係数の値について、2つの点を指摘しておこう。

第1は、PIとJPは基準変数に対し、ともにプラスの貢献を示していること。しかし、貢献のし方は、PI変数においてより一貫しているということである。この変数は入社3年目の下半期に会社側によって実施された管理能力の多面観察評価に基づいて構成されたものである。これに対しJP変数は、われわれ研究者側が用意した質問紙を通じて直属上司が行った社員各人(部下)の職務遂行評価の3年間の平均である。このJP変数は、7年目の昇進に対してしか意味を持たなかった。すなわち、会社内部の公式人事記録に基づいて作成された、キャリア発達とより直接的に関係する指標(PI)は、外部からの質問紙に基づいて作成されたやや間接的な指標(JP)に比べ、より強い一貫した説明力を有していたということである。

第2は、表9と表11の偏回帰係数の値を比較すれば明らかな如く、第3ステップでのPIとJPの追加は、残りの5変数の偏回帰係数の値と符号に何らの重大な影響も与えていないということ。ということは、UR、FJ、HP、VE、VE×HPという諸変数の影響力は、入社後初期3年間の職務遂行実績変数によっては置きかえることの出来ない、かなり安定的で独立した、それなりの力として存在しているということである。

## 5. 「多面観察評価」の予測力

表11での偏回帰係数の吟味を通して、会社側が

表13 「昇進可能性」の高低に基づく比較 (平均値の差異)

基準変数	昇進可能 (1974)			全体 (N=72)	F
	Low群 (N=22)	Mid群 (N=30)	High群 (N=20)		
昇進の速さ (1978)	1.95 (.79)	2.43 (.63)	2.80 (.41)	2.39 (.70)	2.91**a
給与 (1978) <sup>1</sup>	173.5 (11.9)	181.2 (3.8)	181.7 (0.8)	179.0 (7.8)	9.9**a
ボーナス (1978) <sup>1</sup>	911.3 (76.5)	945.3 (57.4)	987.6 (41.3)	946.6 (66.3)	8.4**b
ボーナス (1974) <sup>1</sup>	139.3 (.93)	140.1 (1.09)	141.6 (1.36)	140.3 (1.41)	21.2**a, c
職務遂行 (1972~1974)	44.4 (3.7)	49.6 (4.7)	53.8 (3.2)	49.2 (5.4)	28.8**a, c
垂直的交換 (1972~1974)	30.0 (4.2)	32.9 (6.2)	34.5 (5.6)	32.4 (5.7)	3.71*d
潜在能力	48.7 (6.9)	48.3 (8.3)	52.0 (7.0)	49.4 (7.6)	1.59

<sup>1</sup> 単位 (千円) \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

(注): 1. カッコ内の数値は標準偏差を示す。

2. 表中のFは、Tukey 法に基づく3群間の平均値の比較の結果を示している。すなわち、1%水準 ( $p < .01$ ) で、 $a: \text{Low} < \text{Mid}, \text{High}$ ;  $b: \text{High} > \text{Mid}, \text{Low}$ ;  $c: \text{High} > \text{Mid}$ ;  $d: \text{High} > \text{Low}$  であることを意味する。

入社3年目(1974年度)に実施した多面観察評価(佐野, 1976; 佐野・榎田・関本, 1970; 佐野・榎田・若林, 1980)に基づいて構成された「昇進可能性」の指標が、当該社員たちの入社7年目でのキャリア発達の諸結果を説明するうえで、非常に重要な独自の貢献をなしていることが指摘された。すなわち入社3年目時点での多面観察評価は当該社員たちの組織内キャリア発達の分岐点ともいえる、ある決定的局面をみごとに把えていた、ということである。ここでは、この事情をもう少し詳しく検討してみたい。

表13をご覧ください。ここでは、多面観察評価に基づいて構成された昇進可能性指標上での得点によって、当該社員たち72名が、可能性Low(22名)、可能性Mid(30名)、可能性High(20名)の3群に分割された。そして各群別に、キャリア発達の全基準変数の平均と標準偏差が求められ、それに基づいて3群間の比較が試みられた。なお参考のため基準変数に加えて、潜在能力および垂直的交換の2変数についてもあわせ検討がなされた。表13の結果は、以下の3点に要約できよう。

まず第1は、入社3年目の終りに、多面観察により高い能力を有すると評価された社員たち

(High群)は、それが中位い(Mid群)ないし低い(Low群)と評価された社員たちに比べ、入社7年目で有意に早い昇進、および高い給与とボーナスとを獲得している。具体的に給与についてみると、Low群は、MidおよびHigh群に比べ約8,000円低く、ボーナスではMid群より34,000円、High群より約76,000円も低い。また、ボーナスの場合、Mid群とHigh群の間にも有意な差が見い出されている。

これら3群間での昇進速度の違いについては、表14がよりわかりやすい結果を示している。この

表14 入社3年目(1974年度)での多面観察評価に基づく「昇進可能性」と入社7年目(1978年度)での「係長への昇進」との関係

昇進可能性 (1974)	昇進の速さ (1978)			全体
	第1グループ	第2グループ	第3グループ	
High群	16 (80)	4 (20)	0 (0)	20(100)
Mid群	15 (50)	13 (43)	2 (7)	30(100)
Low群	6 (27)	9 (41)	7 (32)	22(100)
全体	37 (51)	26 (36)	9 (13)	72(100)

$\chi^2=17.6$ ,  $df=4$ ;  $p < .01$

(注): カッコ内の数値は比率(%)を示す。

表では、入社3年目(1974年度)の多面観察評価に基づいた昇進可能性と、その後の入社7年目(1978年度)での実際の係長への昇進との関係が分析されている。表から明らかな通り、昇進可能性 High 群では、20名中80%が最も早い時期に係長へ昇進し、残りの20%も次の決定ではすべてが係長となっている。結果として、第3回目の決定(1978年度以後)へと持ち越されたケースは、High 群では皆無となっている。昇進可能性 Mid 群でも同様な傾向がみられるが、High 群のそれほど顕著ではない。これに対し Low 群では、22名中わずか27%が第1回目に昇進しただけで、第2回目でようやく41%が係長への昇進を達成した。しかし、32%はその年度内での昇進が見送りとなっている。1978年度中に昇進が見送りとなった9名中、実に7名(78%)までが昇進可能性 Low 群から生じているのである。

第2には、入社3年目時点での昇進可能性評価は、入社7年目時点の給与・ボーナス・昇進のみならず、その評価に先行する時点(1972年度から1974年度)のキャリア諸結果とも有意な関係をもっているという事実である。具体的には、1974年度下半期のボーナスにおいて、昇進可能性 High 群は、Mid 群に比べ1,300円、そして Low 群に比べ2,300円高い額となっている。統計的分析の結果は、Mid 群と High 群の間にも有意な差異が存在していることを示している。

同様な傾向は、入社後3年間(1972年度~1974年度)、質問紙によって把えられた職務遂行に関しても見い出されている。ここでも、昇進可能性 High, Mid, Low の3群は、相互に有意に異なる職務遂行得点を示している。

以上の結果は、入社3年目時点での多面観察評価が、それに先行する入社時点からの社員たちの職務行動を、事後予測的(postdictive)に照し出すことが出来たことを意味している。

第3には、昇進可能性と入社後3年間での垂直的交換との関係が注目されねばならない。表から明らかなごとく、昇進可能性の高低は、当該社員たちが入社以来経験してきた上司との交換関係の水準と密接な関係を有している。言い換えれば、上司との高い垂直的交換の結果が、3年後の高い昇進可能性の評価へとつながっているということである。両者の関係は直接的ではなく、多分、職務遂行を媒介として形成されるものではないかと予想される。すなわち「垂直的交換→昇進可能性」という直接的な関係ではなく、上司との良好な交換関係が高い職務遂行を生み出し、この結果が3年後の高い昇進可能性の評価へとつながっていく(「垂直的交換→職務遂行→昇進可能性」という関係である。上司との良好な交換関係それ自体が、そのまま高い昇進可能性の評価につながっていくとは、まず考えられない。

表13の結果および表5の相関分析の結果をよく眺めると明らかなように、上記の因果関係の連鎖(「垂直的交換→職務遂行→昇進可能性」)には、入社時に評価された潜在能力は何らの関連も有していない。同様に、出身大学や最初の配属先といった先行要因も、ほとんど有意な関係を示していない。ということは、入社3年目時点で多面観察評価によって把えられた昇進可能性の水準は、先行要因によってはほとんど影響されず、もっぱら入社後の職務経験を通じて社員本人により学習され獲得されたものである、ということである。

この事実は直属上司との交換関係を軸とした、入社後早い時期(初期3年間)での職務経験の質が、新入社員の管理能力の形成にとって決定的に重要であり、出身大学や本人の潜在能力はさしたる影響力を持たないということを意味する。これは、組織内キャリア発達のメカニズムを理解する上では非常に興味深い結果であると言える。

# 4

---

## 入社7年目時点での

## フォロー・アップ

— 総 括 お よ び 考 察 —

I. 研究結果の要約	52
II. 研究結果の持つ意味	54
III. おわりに— 研究方法論上でのいくつかの問題—	57

---



## I. 研究結果の要約

本モノグラフに報告した研究の目的は、組織内キャリア発達の統合的モデル(図14)の予測的妥当性と実質的有用性を検討することにあつた。

図14に示された如く、当該モデルにおいては、キャリア発達の規定要因は時間的経過の軸にそつて位置づけられている。そしてこれら要因は、各人の組織参入および組織境界の通過を規定すると考えられる「先行要因」と、組織の境界を通過後に現実の職務活動を通じて各人が自己の役割を獲得していく過程を規定すると考えられる「過程要因」の2つに大別された。具体的には、先行要因としては、①出身大学(U R)、②各人の潜在能力(H P)、および③最初の配属先(F J)が取りあげられ、過程要因としては、①入社後の上司との垂直的交換関係(V E)、および②V EとH Pとの相乗効果(V E×H P)が取りあげられた。そしてこれら5要因の組み合わせから、各人の組織内キャリア発達の諸結果がどのような形で、どの程度説明可能かが、主として階層的重回帰分析の手法を用いて分析されたのである。分析の対象となつたキャリア発達の結果(基準)変数には、①入社後3年間の成果としての職務遂行(J P)、②入社3年目時点でのボーナス、そして③多面観察評価に基づいた昇進可能性(P I)の3つと、入社7年目時点での成果として①昇進速度(S P)、②月額給与、および③ボーナスの3つ、合計6変数が取りあげられた。分析の諸結果は、以下の7つに要約できよう。

① キャリア発達の結果を示す6つの基準変数の間には、キャリア発達の段階(入社3年目と7年目)の違いにかかわらず、相互に一貫した有意な相関関係があることが見いだされた。一方、キャリア発達の規定要因としての予測変数の間には強い相関は認められず、予測変数は基本的には相互に独立した関係にあることが示された。

予測変数と基準(結果)変数との関係であるが、垂直的交換(V E)と潜在能力(H P)の2変数は、キャリア発達の諸結果(基準変数)と一貫した正の

相関関係を有していることが見いだされた。

以上の相関分析(表5)での諸結果は、入社後初期7年間における各人のキャリア発達は、一貫性のある安定的なプロセスであり、キャリア発達の先行要因(特に本人の潜在能力)や過程要因(垂直的交換関係)に基づいて予測と説明が可能な過程であることを意味していた。

② 組織内キャリア発達の統合的モデルの有効性は3つの仮説を検証していくという形で吟味された。

まずはじめに、キャリア発達の諸結果は、UR F J、H Pといった先行要因よりも、V EおよびV E×H Pという現実の職務活動における状況的要因(過程要因)により、より強く規定されるといふ主張(仮説①)が検討された。

階層的重回帰分析の結果(表9)、過程要因はキャリア結果に対し非常に強力な規定力を有し、先行諸要因全体の影響力を上回る効果を持つことが明らかにされた。この強力な過程要因の効果は、基本的には、垂直的交換(V E)変数が持つ効果から生み出されていることが確められた。

③ V EとH Pは独自の相互作用(V E×H P)を持ち、キャリア結果に対し負の相乗効果を持つことが予想された(仮説②)。

分析の結果は、V E×H P変数に対応する偏回帰係数がすべてマイナスの方向を示し、仮説②も支持されるかたちとなつた。

さらに、相乗効果のパターンを詳細に検討したところ(表10)、V EとH Pは相互に代替的關係にあることが見いだされた。すなわちキャリア発達にとっては、良好な上司との交換関係か、(それが良好でない場合は)本人の高い潜在能力のいずれかが必要であり、両要因とも不在の場合、キャリア発達は阻害される。しかし両要因ともに恵まれたとしても、その加算の効果はあまり期待できないということである(図13⑩を参照)。以上のような独特の相乗効果が生ずる理由として、潜在能力は組織内キャリア発達に対し、もっぱら「苦境を克服する力」として機能しているためではないかと推測された。すなわち、組織の環境条件(ここ

では垂直的交換関係)に恵まれた場合は、本人に潜在的な力があるかないかは、その人のキャリア発達にとってあまり重要な要因とはならない。しかし不幸にして環境条件が制限的であった場合、キャリア発達にとって頼みの綱となるのは、その人の潜在能力、すなわち先行段階(入社以前)で形成された本人の実力、ということになる。

以上が仮説②が支持される根拠となった潜在能力の機能であるが、キャリア発達に対する潜在能力のこのような係わり方は、Korman(1968)の提唱した「一般的適合性」としての潜在能力の解釈とは異なるものである。われわれの分析からの結論では、潜在能力の持つ機能は、どちらかと言えば「部分的適合性」ないし「補完的機能」とでも特徴づけられる性質のものである。

④ 仮説③は特定の予測の確認というよりは、図14に示された5つの独立変数の結合から、どれだけ効果的に組織内キャリア発達の諸結果を説明することが出来るか、を検討することに向けられていた。

モデルに取り込まれた5変数を独立変数とした重回帰分析の結果(表9)によれば、決定係数( $R^2$ )の値は.151から.270の範囲で分布し、すべて統計的に有意な水準に達したのである。

⑤ 統合的モデルの持つ説明力は、主として、潜在能力(HP)、垂直的交換(VE)および両者の相乗効果(VE×HP)の3要因の持たらず貢献から生み出されていることが強調された。

しかしながら、最初の配属先(FJ)も、予想された通り、一定の影響力をキャリア発達結果(特に7年目の結果)の上に及ぼしていた事実も忘れられてはならない。すなわち、“大型店での売場の仕事”に配属されることが当該デパート組織でのキャリア発達にとって非常に重要であるという信念は、少なくとも長期的には(入社後7年目の結果の上では)妥当すると考えてよい。

これに対し出身大学(UR)は、従来の研究結果(Pucik, 1981; Pucik & Hanada, 1982; 麻生・潮木, 1977; 小池・渡辺, 1979)からの予想に反して、キャリア発達に対して何らの効果も持って

いないことが見い出された。その理由として、出身大学のいわゆる“名柄効果”はどちらかと言えば間接的で、潜在能力や垂直的交換といったキャリア発達の「条件」には影響を及ぼすが、キャリア発達の「結果そのもの」に対しては直接的な効果を持ち得ないことが示唆された。

⑥ 仮説④として、入社後の最初の3年間に達成された職務業績の水準がその後のキャリア発達を規定する力をどれだけ有しているか、が検討された。

この問いに答える方法として、入社後3年間の職務遂行(JP)と入社3年目時点での昇進可能性(PI)が、第3ステップとして回帰方程式に導入された。その結果(表11)、これらの変数は、入社7年目時点でのキャリア結果を14%から17.5%の範囲で説明する有力な要因となっていることが明らかとなった。また、UR、FJ、HP、VE、VE×HP、JP、およびPIの全変数(7つ)を独立変数とした重回帰分析により、入社7年目での昇進・給与・ボーナスが約30%から45%の範囲で説明可能となることが確められた。すなわち、“最初の3年間で勝負”という考え方には非常に確かな根拠がある、ということである。しかし、この最初の3年間の効果は、結局、先行要因、過程要因および職務業績要因という諸要因の効果の積み重ねの上に、発達的に形成されていることを忘れてはならないであろう(表12を参照)。

⑦ 昇進可能性の指標(PI)は、入社3年目に会社側が実施した多面観察評価の結果に基づいて構成されたものであるが、7年目のキャリア発達上の分化をきわめて効果的に予測していた(表13)。加えてPIは、垂直的交換(VE)および職務遂行(JP)とも密接な関係を有していることが見い出された。

以上の結果に基づき、キャリア発達のメカニズムとしてVE→JP→PI→Career Outcomesという因果的な連鎖の存在が示唆された。重要な点は、この因果の連鎖は先行諸要因の影響力には左右されず、組織の境界通過後の職務環境との相

互作用(直属上司との交換関係)を引き金として、事後的に触発されていく過程であるということである。ちなみに、上述の因果的プロセスに“一区切り”をつけるフィードバック施策として、入社3年目に各人のキャリア状況をモニターし、その後の本人のキャリアの方向づけを検討していく、いわゆる多面観察評価の考え方は、実証的データの上からもその有効性が一定に裏付けられたことになる。

## II. 研究結果の持つ意味

仮説①～③が支持される結果となった背後には、垂直的交換関係(VE)の持つ強い影響力が一貫して作用していた。しかし、入社後に「本人(部下)↔上司」間にとりかわされる垂直的交換の違いが、どのようなメカニズムを通して、部下本人のその後のキャリア発達に影響を及ぼすのかについては、これまで必ずしも十分な説明が与えられていない。まずこの点から論議しよう。

第1に、潜在能力(HP)とはあくまで個人の“将来の可能性”であり、その実現のためには一定の条件が必要であるのに対し、垂直的交換(VE)は仕事における個人の動機と行動とを直接的に方向づける力を有していることが考えられねばなるまい。われわれは、垂直的交換関係がキャリア発達に対して有するこの「動機づけ」「方向づけ」の効果を以下の如くに把握する。すなわち、上司との高い垂直的交換の形成は、キャリア発達にとって重要な「組織の内包の境界」(inclusion boundary) (Schein, 1976) の通過を容易にさせるものであると。内包の境界は、組織成員各人をして、自己の所属する部署にとって中核的な仕事や計画を他の周辺的なものから区別させる機能を果している。したがって内包の境界通過の経験は、成員各人に、自己の仕事や役割を部署全体の目標を成功裏に達成することに向けて不可決な要素として位置づける契機を与えることになる。

高い垂直的交換関係のもとでは、部下本人は、彼の上司から仕事に対する高い期待、支持と援助、柔軟性、役割上での自由度、権限の委譲といった職務遂行にとって必要な諸種の資源(resour-

ces) を獲得することが出来る。それ故、高い垂直的交換関係のもとでは、部下本人の職務行動はそれだけ高いレベルの成果を生み出すことが期待できる。そしてもし期待通りの業績が達成されれば、その結果は上司にフィードバックされ、次のサイクルとして、また高水準の垂直的交換が展開されることになる。この過程を通じて、本人のキャリア発達に対する動機づけも高まっていく。

良好な垂直的交換関係のもとでは、本人の「仕事目標」および「達成の基準」は、より高度なものとして設定されよう。高い目標はそれへの「挑戦意欲」を生み、動機づけが高まる。そして本人の「達成努力」に加え、上司からの支持と援助は「目標達成」をより確実ならしめる。このような職務における成功経験は、「自信」や「自尊心」を高め、本人をして次のより高い目標へと向わしめる。すなわち、「高い目標設定」→「挑戦意欲」→「達成努力」→「目標達成」→「自信」→「より高い目標設定」→……、という一連の過程が、入社直後の上司との高い垂直的交換を媒介として生み出されていくものと予想されるのである。しかし逆に上司との垂直的交換が制限される場合、この過程は活性化せず、キャリア発達は生彩を欠く結果となる。

垂直的交換変数が他のどの変数よりもキャリア結果の予測を効果的にし得た理由は、この指標が上述のような一連のキャリア発達の動機づけ過程を的確に捉えることが出来たためであると考えられる。

ところで、以上の解釈は Hall ら (Hall & Foster, 1977; Hall & Nougaim, 1968) の指摘した「組織社会化」(organizational socialization) の過程そのものである、とも言えよう。すなわち、垂直的交換が強い説明力を発揮することができた理由として、観点を変えれば、この指標が当該新入社員たちの組織社会化の過程をきわめて効果的に捉えることが出来たため、と考えられるということである。垂直的交換が他の先行諸要因からは相対的に独立であり、仕事についた後そこでの上司との対人関係として、まったく新たに展開されていく過程であったことを考えると、このことは十分納得がいく。

今後のキャリア発達研究にとって、過程要因として垂直的交換の他にどのような変数が存在し、それらがキャリア発達結果に対しどのような影響を与えているかを解明していくことが重要な課題となろう。

次に、本研究の結果がわが国産業組織における人材育成にとって持つ意味、について考えてみたい。

わが国の代表的企業は、原則として、すべて必要な労働力を自社の内部で育成し活用することを実践しており、外部の労働市場から完成された労働力を必要に応じて取り入れていくという外部育成型の人材活用は、最小限にしか行っていないことがしばしば指摘されている(小池, 1981)。このことは個人の側からみれば、キャリア形成は特定の「組織内」に限定され、「組織間」移動に基づくキャリア形成の可能性が非常に未発達であることを意味している。このような基本的性格に加え、従来から日本の内部育成型組織の特徴として、次の5点が指摘されてきた。すなわち、①採用：新規学卒者中心で、中途採用者は条件が落ちる。職種が未分化(せいぜい性別, 学歴別, 文科一理科別)で、能力別・職種別の採用は原則として行わない。②育成：中核的労働力(特に大卒男子)として、長い期間をかけ“ゼネラリスト”を育成していく。そのため計画的な配置転換を行う。③遅い評価と昇進：必要な時がくるまで決定的評価を行わず、その間に幅広い経験と能力発揮のチャンスを与える(Ouchi, 1981)。この期間は勤続年数に基づく処遇を行うが、しかしその後は厳しい実力主義の段階となるので、人材は将棋の駒型に分布することになる(小池, 1981)。④採用時から終身雇用で、キャリア初期段階での相互選択(強制的離職, レイオフ, 自発的離職)が行われない。また、これらの終身雇用労働者は、通常、調整可能な緩衝的労働力(パート・臨時・嘱託など)によって保護されている。⑤内部育成型組織に特有の風土(culture)が存在する。例えば、信頼感、緊密な人間関係、集団責任(Ouchi 1981)や共同生活体意識(津田, 1981)などである。

以上の諸特徴がどの程度純粋に維持できるか

は、企業環境(市場, 技術, 行政)や企業の規模・業績・方針などのあり方によって左右されよう。ちなみに、特徴①の中途採用に関してみれば、新規学卒者だけではなく、年間を通じ必要な人材の採用を行う企業が増えつつあることは周知の通りである。また、特徴④の終身雇用制度については、キャリアの初期段階ではなく、中・後期での日本的な「組織による選別」(“肩たたき”, 希望退職制, 出向, “窓際族化”など)がいろいろ行われ、終身雇用労働力の調整可能性が打診されているのが現状であると言えよう。特徴の⑤に関しては、わが国企業の管理職の中心的価値意識は、相互信頼や人間関係中心というよりも、創造性・技術・能力・達成・組織効果性・利潤極大にあるという指摘(Whitely & England, 1977)や、日本の労働者のコミットメントや忠誠心は、他国の労働者のそれと比べて必ずしも高くないという事実が明らかにされており、それらをどのように取り込むかが今後問題とされねばならないであろう。

しかし問題の焦点は、なんとといっても特徴②のゼネラリスト育成志向と特徴③の遅い評価と昇進という点にある。

まずゼネラリスト志向であるが、わが国の公式的組織においてはスペシャリストではなくゼネラリストこそが真の価値ある人材であり、定期的な配置転換とOJT中心の教育によってこれを育成することが教育訓練の最終目的と考える傾向が依然として根強く残っている。“キャリア組”とか“ノンキャリア・ポジション”などの表現にも、このようなゼネラリスト志向が読みとれる。わが国企業組織がOJTを教育訓練の要と考える点で、どこの国の企業よりもきわだっているという点に関しては、異論がないのであろう。内部育成型組織では、仕事を変えることはそれだけ多くのOJTの機会をもつことを意味し、ローテーションや配置転換のもつ教育訓練効果が重要視される(Drucker, 1971)。頻繁な水平的移動は、組織内の人間関係と意思疎通を促進させる。しかし逆に、頻繁な異動の結果、OJTを通じての学習が無秩序な表層の知識の集積に終わってしまう危険性が十分にある。したがって日本的なゼネラリス

ト・アプローチは、組織内の人間関係（人と人とのつながり）や意思疎通の効率化を促進する一方で、職務における人びとの学習を非専門的レベルに押し留めてしまう逆機能を持っているものと考えることができる。

本研究においては、キャリア発達とゼネラリスト志向との関係は、直接検討することが出来なかった。しかし、最初の配属先（F J）として“大型店での売場の仕事”につくことが、7年後の給与や昇進達成の上で、重要な要因であることが実証的に明らかにされた。この事実は、百貨店組織でのキャリア発達にとっては、ゼネラリストたる以前にまず、ある一定領域（特定商品群を中心とした売場）で自己の専門性を確立することが、重要な要件の一つとなっていることを示唆するものである。同様に俵(1980)は、大企業の部課長クラスを対象にした調査において、10人中6人までが複数の関連分野で高度の専門的知識を修得した、いわゆる“マルチ専門型”のキャリア・パターンの持ち主であったと報告している。ちなみに残りの管理者は、広い知識や経験はあるがいずれも浅くこれといった専門のない“非専門型”か、その逆で一つの分野だけに専門化し守備範囲のごく狭い“ユニ専門型”のいずれかであったという。また、Pucik & Hanada (1981, 1982)の研究においても、無関連に多くの部署を経験するのではなく、複数の異なった部門を経験しつつも一定の専門領域に留まっている場合（一貫性を持った部門間異動の場合）に、より高度なキャリア発達が可能となることが見い出されている。以上の結果は、一般に信じられているようないわゆるゼネラリストの育成ではなく、複合的専門性の確立こそが、組織内キャリア発達にとっての真の課題であることを示唆するものである。

次に、遅い評価と昇進というわが国産業組織におけるキャリア発達の特徴であるが、本研究の結果はこの点についても多くの疑問を投げかけている。われわれの研究では、入社後の最初の3年間で新入社員たちがどのような職務経験をしたかが、その後の彼らの組織内キャリア発達の成果をきわめて強力に規定していることが見い出された。このことは、わが国組織におけるキャリア発

達が、遅い評価と昇進を特徴とするよりは、むしろ早期分化（early differentiation）に基づいて進められており、長期間評価を下すことを控えゆっくりとゼネラリストを育成するシステムとはかなり異質のものであることを示唆している。同様な結論は、先に紹介した Pucik & Hanada (1981, 1982)の研究においても見い出されている。彼らは、出身大学のランク、職務の専門性、および経験部門数が、入社20年後の人びとの給与水準をどのように規定しているかについて分析を行った。その結果、高ランク大学の出身者で一定の専門分野を持ちつつ複数の部門の経験を有することが、キャリア発達にとって非常に重要であることが見い出された。加えて、彼らの研究は本研究と同様、入社20年後のキャリア結果が早期分化（入社5, 6年目での最初の分化）の延長線の上で展開されていることを明らかにしている。

組織内キャリア発達の初期ステージの重要性については、Hallら(1966, 1968)はきわめて明確に「一年目臨界期説」(the critical first year)を唱えている。現に本モノグラフの第1章に要約したように、われわれの1972年度～1974年度（入社後3年間）の追跡調査においても、入社後1年目での直属上司との垂直的交換関係のあり方が、2年目および3年目のキャリア結果に有意な影響力を与えていることが見い出されていた。われわれの分析結果(第1章を参照)を総合すると、わが国産業組織においても、少なくともミドル・マネジメントのレベルまでのキャリア発達は、だいたい入社3年目までの時点での「最初の分化」を下敷きとして、その延長線上に展開されているものと考えられる。ただし、この最初の分化は、現実問題としては、公式的な地位ないし身分上の分化として明確に認知されるには早過ぎる性質のものである。非公式で水面下での動きではあるが、いずれにしろ、このような早期分化の傾向は、わが国産業組織におけるキャリア発達においても明瞭に存在しているものとみてよいだろう。

結論として次の2点が指摘されねばなるまい。

第1は、わが国産業組織における今後の人材育成上の課題として、非専門ゼネラリストではな

く、複合的専門能力に裏打ちされた真の意味での専門職（スペシャリストというよりはプロフェッショナル）を、どのようにして育て上げていくかという点である。われわれの研究をはじめ多くの研究が、一定の専門領域内で初期・中期のキャリア目標を設定しつつ専門性の拡充と高度化を図っていくことが、その後のキャリア発達にとって決定的に重要であることを示唆している。

今後の企業経営においては、融通無礙な大量のゼネラリストではなく、長期・短期の企業戦略を効果的に推進し得る、高度で複合的な専門能力を持った、比較的少数のプロフェッショナルの活躍に負うところが増々多くなることが予想される。このような事態に対応していくためにも、今後企業は戦略的人材育成のためのキャリア発達システム（career development system）の開発を進めていく必要がある。このようなシステムは、まずもって、本研究で明らかにされた「最初の配属先」「本人の潜在能力」「上司との垂直的交換」といったキャリア発達の規定要因が十分その効果を発揮できるように設計されねばならない。加えて、高度な専門性確立のためのローテーション・ルートと、そのルートに従ってキャリア発達を促進せしめるための教育訓練体系を必要とするであろう。

第2は早期分化に対する対応である。早期分化はキャリア発達の早期のステージで、将来の発展がきわめて困難と思われる人びとが多数出現してくることを意味している。現在、ほとんどの企業では、分化の様相が決定的となった中・高年段階でのみ対策が講じられているが、初期段階での組織と個人の相互選択の可能性をも含めて、もっと早い時期での対応が考慮されてもよいであろう。

わが国産業組織においては、終身雇用制の原則を堅持する限り、早期分化への対応は強力な人材再開発（redevelopment）ないしは再社会化（resocialization）を実施する以外に道はないと思われる。このような早期フォロー・アップの施策は、キャリア発達に対する本人の意欲や、職場での周囲の目が冷えきってしまわないうちに実施される必要がある。本研究でも明らかとなったように、上に述べたような広い意味でのキャリア発達の諸

条件（規定因）が、その活発な機能を停止してしまうのは、普通に考えられているよりもずっと早い段階なのである。この点の対策は、どの企業においてもほとんど考えられていないのが現状で、今後重要な課題とならざるを得ないであろう。

### III. おわりに—研究方法論上でのいくつかの問題—

本モノグラフを閉じるにあたって、われわれの研究に含まれる方法論上の問題を検討しておくべきであろう。

第1は、潜在能力の測定に係る問題がある。われわれの研究では、潜在能力の指標は会社が行った採用試験のデータに基づいて作成された。しかし他の研究、例えば Bray ら（1974）の AT&T における研究では、採用決定後に研究者により大規模なアセスメント・センターが試みられ、採用決定者の潜在能力があらゆる角度から測定された。このような本格的アセスメント・センターに基づく潜在能力の測定に比べると、われわれの研究でのそれは体系性に欠けると言わざるを得ない。われわれの研究において、潜在能力変数（HP）が、キャリア発達諸結果の予測において垂直的交換変数（VE）よりかなり見劣りがしたのは、このような指標構成上（測定上）での非体系性に一部原因があるものと考えられる。

第2は、いわゆる「分布の制限」（range restriction）の問題である。われわれの研究の対象となった新入社員たちは、一般的にみれば、いわゆる有名大企業に採用された優れた人材ばかりであったということが出来よう。この意味で能力の上からはそれほどのバラツキがなく、分布が上限に片寄ってしまっており、この故に潜在能力変数の真の効果（仮に能力指標の上で十分な分布のバラツキが与えられた場合の同変数の説明力）を明らかにすることが出来なかったことが懸念される。同様な点は、出身大学指標（UR）についても指摘できる。当該新入社員たちの出身大学は一流大学に片寄っていた。もしいわゆる二流三流ないしはそれ以下の大学出身の学生も多く入社を許されていたならば、出身大学変数の効果はもっと違った

形になっていたかも知れない。

潜在能力および出身大学の2変数上での「分布の制限」(上限に片寄った分布)が、当該2変数のキャリア諸結果に対する説明力を弱いものにしていくことは十分考えられる。研究結果の解釈もこの点を十分考慮し、それなりの但し書きのもとでなされる必要がある。

第3は、いわゆる「基準変数の汚染」(criterion contamination)の問題である。第1章において述べた如く、潜在能力の真の効果を知るためには、能力測定結果の情報は秘密裏に保持されねばならない。さもないと、情報や噂が一人歩きをし結果(基準)変数のありようを歪めてしまう。この意味では、われわれの研究はこの問題からはまぬがれていると言ってよい。というのは、採用試験の結果は、秘密書類として人事課に保存され、本人や上司には知らされなかったからである。

しかし、入社3年目での多面観察評価については事情は多少異なる。この評価結果は人事情報として、その後の配置や異動といった人事決定の参考資料として利用された。したがって、われわれの研究での昇進可能性変数(P I)の説明力は、3年目に再評価された各人の能力の真の効果と、上記のような人事決定の効果とが複合(confounding)したものとなっている。このため、「入社3年目での多面観察評価」の有効性は、本研究においてははまだ部分的検証に留まっていると考えざるを得ないのである。

最後に、本研究の結果は、一つの特定組織における、ある特定世代のしかも大卒男子新入社員のキャリア発達過程の記録でしかない。今後、組織を変え、被調査者を変え、また追跡方法を変え、より広い角度から、わが国組織においてどのような要因が人びとのキャリア発達を規定しているのか、一つ一つ実証的に明かにしていく必要がある。

言うまでもなく、この最後の方法論上の問題は、特定研究結果の「外的妥当性」ないし「一般化可能性」の問題にはかならない。この問題を解決するためには、今まさに述べた如く、フィールド、サンプル、観点、方法、戦略をかえ、研究そのものを力強く実践していくことしかあり得ない。

## 引用および参考文献

- Argyris, C. *Personality and organization*. New York: Harper, 1957. (伊吹山太郎・中村実(訳) 組織とパーソナリティ. 日本能率協会, 1970)
- 麻生 誠・潮木守一(編) 学歴効用論. 有斐閣, 1977.
- Bender, J.M. What is "typical" assessment center? *Personnel*, 1973, **50**, 125-131.
- Bentz, V.J. Validity of Sears assessment center procedures. In W.C. Byham (Chm), *Validity of assessment centers*. American Psychological Association, Washington, D.C., September, 1971.
- Berlew, D.E., & Hall, D.T. The socialization of manager: Effects of expectation on performance. *Administrative Science Quarterly*, 1966, **11**, 207-233.
- Bray, D.W., Campbell, R.J., & Grant, D.L. *Formative years in business: A long-term AT & T study of managerial lives*. New York: Wiley, 1974. (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)
- Bray, D.W., & Grant, D.L. The assessment center as the measurement of potential for business management. *Psychological Monographs*, 1966, **80**, (Whole No. 625).
- Buchanan, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly* 1974, **19**, 533-546.
- Cashman, J., Dansereau, F., Graen, G., & 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.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., & Weick, K.E. Jr. *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Cohen, J., & Cohen, P. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1975.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, **13**, 46-78.
- Drucker, P.F. What we can learn from Japanese

- management. *Harvard Business Review*, March-April, 1971, 110-122.
- Dunnette, M.D. The assessment of managerial talent. In P. McReynolds (Ed.), *Advances in psychological assessment (II)*. Pal Alto: Science and Behavior Books, Inc., 1971.
- Dunnette, M.D., Arvey, R.D., & Banas, P.A. Why do they leave? *Personnel*, 1973, May-June, 25-39.
- Finkle, R.B. Managerial assessment centers. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- Graen, G. Role-making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- Graen, G., & Cashman, J. A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. Hunt and L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent: Kent State University Press, 1975.
- Graen, G., Cashman, J.F., Ginsburgh, S., & Schiemann, W. Effects of linking-pin quality upon the quality of working life of lower participants: A longitudinal investigation of the managerial understructure. *Administrative Science Quarterly*, 1977, **22**, 491-504.
- Graen, G., & Ginsburgh, S. Job resignation as a function of role orientation and leader acceptance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977, **19**, 1-17.
- Graen, G., Liden, R., & Hoel, W. Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 1982, **67**, 868-872.
- Graen, G., Orris, J.B., & Johnson, T. Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*, 1973, **3**, 395-420.
- Graen, G., & Schiemann, W. Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 1978, **63**, 206-212.
- Greenwood, J.M., & McNamara, W.J. Interrater reliability in situational tests. *Journal of Applied Psychology*, 1967, **51**, 101-106.
- Hall, D.T. Identity changes during the transition from student to professor. *The School Review*, 1968, **76**, 445-469.
- Hall, D.T. A theoretical model of career sub-identity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971, **6**, 50-76.
- Hall, D.T. *Careers in organizations*. Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1976.
- Hall, D.T., & Foster, L.W. A psychological success cycle and goal setting: Goals, performance, and attitudes. *Academy of Management Journal*, 1977, **20**, 282-290.
- Hall, D.T., & Nougaim, K.E. An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, **3**, 12-35.
- 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.
- Hinrichs, J.R. An eight-year follow-up of a managerial assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 1978, **63**, 596-601.
- Katerberg, R., & Hom, P.W. Effects of within-group and between-groups variation in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 1981, **66**, 218-223.
- Katz, D., & Kahn, R.L. *The social psychology of organization*. New York: Wiley, 1966.
- Katz, R. Job enrichment: Some career considerations. In J. Van Maanen (Ed.), *Organizational careers: Some new perspective*. New York: Wiley, 1977.
- Katz, R. Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 1978, **23**, 204-223.
- Kmenta, J. *Elements of econometrics*. New York: Macmillan, 1971.
- 小池和夫 日本の熟練. 有斐閣, 1981.
- 小池和夫・渡辺行郎 学歴社会の虚像. 東洋経済新報社, 1979.
- Korman, A.K. The predictive validity of managerial performance: A review. *Personnel Psychology*, 1968, **21**, 295-322.
- Liden, R.C., & Graen, G. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 1980, **23**, 451-465.
- Likert, R. *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- (三隅二不二(訳) 組織の行動科学. ダイヤモンド



- 社, 1968)
- 南 隆男 生きかたいろいろ社会のキャリア開発. 月刊リクルート, 1983, 8月号, 44-49.
- 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. 組織行動研究, 1977, **1**, 5-38.
- 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. 組織行動研究, 1977, **1**, 39-107.
- 奥野忠一・久米 均・芳賀 敏郎・吉澤 正 多変量解析法. 日科技連出版社, 1971.
- Ouchi, W.G. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.
- Patchen, M. *Participation, achievement and involvement on the job*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1970.
- Porter, L. W., Crampon, W., & Smith, F. J. Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, **15**, 87-98.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill, 1975.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974, **59**, 603-609.
- Pucik, V. A challenge to the "Theory of Japanese Management": An empirical analysis of the promotion pattern to the middle management level. *Tōyō Keizai*, Summer, 1981, 104-111.
- Pucik, V., & Hanada, M. Determinants of successful careers among Japanese managers. *Sanno College Bulletin*, 1982, 33-49.
- Rousseau, D. Measures of technology as predictors of employee attitude. *Journal of Applied Psychology*, 1978, **63**, 213-218.
- 佐野勝男 多面観察の発想. 徳間書店, 1976.
- 佐野勝男・楨田 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・楨田 仁・関本昌秀 管理能力の発見と評価. 日本経営出版会, 1970.
- 佐野勝男・楨田 仁・若林 満 慶応方式による管理能力アセスメント(労務時報別冊—管理職の登用・選抜手法—). 1981, 71-91.
- Schein, E. H. How to break in the college graduate. *Harvard Business Review*, 1964, **42**, 68-76.
- Schein, E. H. *Career dynamics*. Reading, Mass.: Addison Wesley, 1978.
- Schein, E. H. Organizational socialization and the profession of management. *Industrial and 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.
- 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.
- 俵 実男 キャリアの違いはどこから生まれるか. 月刊リクルート, 1980, 12月号, 64-67.
- Thomson, H. A. Comparison of predictor and criterion judgements of managerial performance using the multitrait-multimethod approach. *Journal of Applied Psychology*, 1970, **54**, 496-502.
- 津田真澄 現代経営と共同生活体. 同文館出版, 1981.
- Van Maanen, J. Breaking in: Socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and society*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- Van Maanen, J. Experiencing organization: Notes on the meaning of careers and socialization. In J. Van Maanen (Ed.), *Organizational careers: Some new perspective*, New York: Wiley, 1977.
- Vecchio, R. P. A further test of leadership effects due to between-group variation and within-group variation. *Journal of Applied Psychology*, 1982, **67**, 200-208.
- Wakabayashi, M. *Managerial career progress in a Japanese organization*. Ann Arbor: UMI Research Press, 1980.
- Wakabayashi, M. Management career progress in a Japanese organization: An empirical examination of the situational model of career progress. *Proceedings of the Second Japan-US Business Conference*, Tokyo, 1983.
- Wakabayashi, M., Graen, G., Sano, K., Minami, T., & Hashimoto, M. Japanese private university as a socialization system for future leaders in business and industry. *International Journal of Intercultural Relations*, 1977, **1**, 60-80.

- Wakabayashi, M., & Minami, T. Toward a theory of managerial career development: A longitudinal investigation of the role making process of Japanese college graduates. *Tetsugaku*, 1978, **68**, 105-132.
- Wakabayashi, M., Minami, T., Hashimoto, M., Sano, K., Graen, G., & Novak, M. Managerial career development: Japanese style. *International Journal of Intercultural Relations*, 1980, **4**, 391-420.
- Wakabayashi, M., Minami, T., & Sano, K. The Japanese career progress study: A seven-year follow up. *Studies in Sociology, Psychology, and Education*, 1984, **24**, 19-34.
- 若林 満 キャリア形成とモチベーション (西田耕三・若林 満・岡田和秀(編), 組織の行動科学). 有斐閣, 1981.
- 若林 満 組織開発とキャリア開発 (二村敏子(編) 組織の中の人間行動). 有斐閣, 1982.
- 若林 満 わが国産業組織におけるキャリア形成過程の諸特徴. 組織学会 年次大会 発表原稿集, 1983, 7-10.
- 若林 満 戦略的人材育成のためのキャリア発達システム (CD system) の設計. 日本経営教育学会中部会発表原稿集, 1984, 1-9.
- 若林 満・南 隆男・佐野勝男 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—その経時的分析—. 組織行動研究, 1980, **6**, 3-131.
- Wanous, J.P. Effects of realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. *Journal of Applied Psychology*, 1973, **54**, 327-332.
- Wanous, J.P. Organizational entry: From naive expectations to realistic beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 1976, **61**, 22-29.
- Wanous, J.P. *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.
- Whitely, W., & England, G.W. Managerial values as a reflections of cultural and the process of industrialization. *Academy of Management Journal*. 1977, **20**, 439-453.
- Wollowick, H.B., & 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.