

キャリア・プラトー現象に関する研究

江口健二郎

I はじめに

日本では、団塊の世代が管理職昇進年齢に到達したころから管理職位の不足という事態が発生してきた。最近では、高齢化の波が押し寄せ、人口ピラミッド上では管理職層にあたる年齢層が最も多いという人口構成の問題が、管理職位の配分に少なからず影響を与えている。また、経済の低迷や組織のフラット化によっても管理職位が不足している。加えて、男女雇用機会均等法の施行により女性が、グローバル化の進展により外国人が、ホワイトカラー労働力市場参入していく中で、競争は激化していき昇進できない従業員は増加している¹。高学歴ホワイトカラーと管理職位のアンバランスが存在すると、昇進できない従業員、すなわち、キャリア・プラトー状態にある従業員が増える。しかしながら、この現象において日本での研究は進んでおらず、筆者の知る限り、本格的な研究としては山本（2000, 2001, 2003, 2006）が存在するのみである。そこで、本論では、山本の成果をベースにしつつ、大卒ホワイトカラーについて、キャリア・プラトー現象を主観的認知という観点からの考察を試みる。

また、キャリア・プラトーの問題は、これまで、主に労務管理の問題として研究がなされてきた。しかしながら、本論では、個人にとってのキャリア・プラトーの意味付けという主観的な認知の問題を重視し、その対処行動に焦点を当てた研究を行う。キャリア・プラトー現象に対して、従来の組織管理の観点ではなく、個人にとってのキャリア発達という側面からアプローチしていくことが、本研究の意義であると考えている。

1 櫻田（2005），p1

II 先行研究のレビュー

1. キャリア・プラトーの定義

キャリア・プラトー現象の代表的な定義によると、キャリア・プラトーとは、「今後の職階上の昇進可能性が非常に低いキャリア上の地位」(FERENCE, Stoner & Warren, 1977, p 602)と定義される。

そして、既存のプラトー研究では、FERENCE et al (1977) や山本 (2006) のように、職位がもう上がらないこと、つまり、シャインの組織内三次元モデル (1971, 1978) でいうところの垂直軸上の動きの停滞がプラトー現象として扱われてきた。しかし、それぞれの研究者がキャリア・プラトー研究によって明らかにしようとするキャリアの対象、移動軸そのものが異なっていた²。例えば、Birdwick (1986) は水平軸上の動きをプラトー現象の一類型として捉え、Feldman & Weitz (1988) は責任の付与という中心軸上の動きに注目した。

そこで、本論では、垂直軸上のキャリアの停滞を狭義のキャリア・プラトーとして位置づける。断りなくキャリア・プラトーというときには基本的に垂直軸上の停滞を指すが、水平軸や中心軸の動きの停滞も、広い意味でのキャリア・プラトーとして考察していく。

2. キャリア・プラトーの類型

(1) 有能なプラトーと無能なプラトー

FERENCE et al (1977) によれば、キャリア・プラトーは、単に組織内で個人のキャリアの状態を表現したもの³であり、Peter & Hull (1969) らがピーターの法則⁴として主張したような否定的な現象ではない。FERENCE らは⁵、従業員の将来的な昇進可能性と、現在の従業員のパフォーマンスという2要因によって従業員を分類して、将来の昇進可能性が低い人たちをプラトーと分類した。そして、プラトー化している人々の中でも、パフォーマンスの高さで、有能な (efficient) プラトー状態と無能な (inefficient) プラトー状態に分類した。

2 櫻田 (2005), p8

3 FERENCE et al. (1977), pp602-603

4 「階層社会では、すべての人は昇進を重ね、おのおの無能レベルに到達する。」訳本 (2003), p26
ある段階では有能な人も、昇進することで次の段階では無能となりそこへとどまり続ける、という法則。
職位不足が起こっておらず、能力の最大値まで昇進できることが前提されている。

5 FERENCE et al. (1977), p604

表 1

		昇進の可能性	
		低い	高い
現在のパフォーマンス	高い	堅実な人々、有能 (efficient) な人々のプラトー状態	スター
	低い	無用な人々、無能 (inefficient) な人々のプラトー状態	新人・学習者

Ference et al. (1977), p603より引用—訳語は山本 (2006) に従う

有能なプラトーとは、能力に応じて十分なパフォーマンスを発揮しながらもプラトー状態に置かれた状態をいう。また、有能なプラトー状態はさらに、ポスト不足といった組織構造が原因である組織的プラトー化と、能力不足や意思の欠如といった個人的要因が原因である個人的プラトー化に分けられる。無能なプラトーとは、十分なパフォーマンスを発揮していないゆえのプラトー状態である。

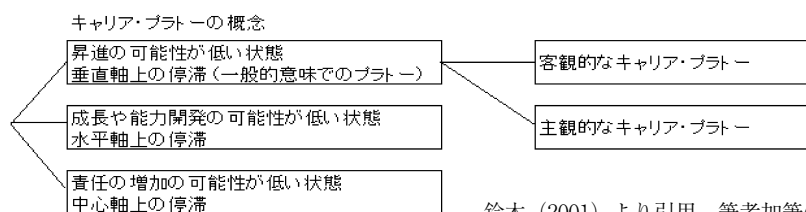
この研究は、プラトー状態に陥った人たちでも、パフォーマンスを発揮している限り有能であり、十分な職位を付与できなくとも何かしらの形でパフォーマンスを維持できる報酬を与えることができれば、彼らの潜在的な能力を無駄にせず人的資源を有効活用できることを示唆している。キャリア・プラトー現象が構造上避けられない問題である限り、人々をいかに有能なプラトー状態に保つかとう点が、組織管理上重要になるはずである。

(2) 主観的プラトーと客観的プラトー

キャリアには、客観的側面と主観的側面があるとされる。キャリア・プラトー研究において客観的という単語を使う場合、主に、現職在位期間の長さがプラトーの基準として採用されてきた⁶。Rosenbaum (1984) や花田 (1987)、今田・平田 (1995) らによる組織内における昇進トーナメント競争構造の解明がこの側面からの分析を行なっている。他方、主観的と言うときは、昇進可能性についての個人の意識、心理的な概念を指す。つまり、個人による意識や態度の方向性、将来への見通しなどである。

ここまで触れてきたキャリア・プラトーの概念を整理したものが、次の図である。

図 1



鈴木 (2001) より引用、筆者加筆修正

6 山本 (2006), p55, 表3-1「プラトーとノン・プラトーとの判定基準についての代表的な先行研究」

(3) 主観的プラトールへの注目について

客観的プラトールと主観的プラトールは無関係ではない。客観的プラトールが促進されると、それが同じく主観的プラトールに影響を与える。つまり、客観的な状況が主観的な認知に影響するという関係が成り立つ⁷。そして、主観的プラトール状態は、客観的プラトール状態より職務満足やモチベーションなどの職務態度や職務パフォーマンスに直接的に影響すると思われる⁸。Chao (1990) は、内的な職務満足 (intrinsic job satisfaction) を従属変数に設定して回帰分析を行ったが、年齢と職位という客観的な変数よりも、プラトールについての認知という変数を加えたときのほうがモデルの説明力 (決定係数) が高い結果となった⁹。これらの結果をもとに、彼女は、プラトールの結果を検証する際には、知覚的な定義に基づかなければならないと主張する。

また、キャリア・プラトールは、個人の能力が原因で起こるとは限らず、社会状況、組織構造上の問題である側面を含む。しかしながら、プラトールを意識せざるを得ない人は、将来への展望や自尊心にフラストレーションを感じ、閉塞感やモチベーションの低下と直面しなければならない。主観的な尺度は、客観的な指標で把握することが困難であるという方法論上の困難さを内包するが、本論ではキャリア・プラトール現象に対して心理的な側面からその対処行動を解明しようと試みるため、主観的プラトールを重視する立場をとる。

3. 加熱と冷却

(1) 加熱と冷却

ここで重要になるのが、加熱と冷却という概念である。加熱 (成功を得ることへのアスピレーションの焚きつけ) が作用しなければ、成功と失敗はない。たとえば、昇進できないグループに置かれた従業員がそもそも昇進への希望を持たない場合には、選抜は集合的機会剥奪として意識され、その結果は容易に納得され失敗とは認識されない。加熱が作用するときに、失敗の過程は相対的剥奪として許容が難しいものとなる。例えば、日本においては、若年時の同一年次同一昇進と昇進スピード競争、敗者復活のシステムにより、長期間にわたって機会を与えられることで昇進レースへの勝利を炊きつけられて、加熱のシステムが強く働き社会の活力になっていた。このことは、プラトール状態を認知させないよ

7 山本 (2008), p260 キャリア発達における客観・主観の関係を参考。

8 山本 (2006), p33

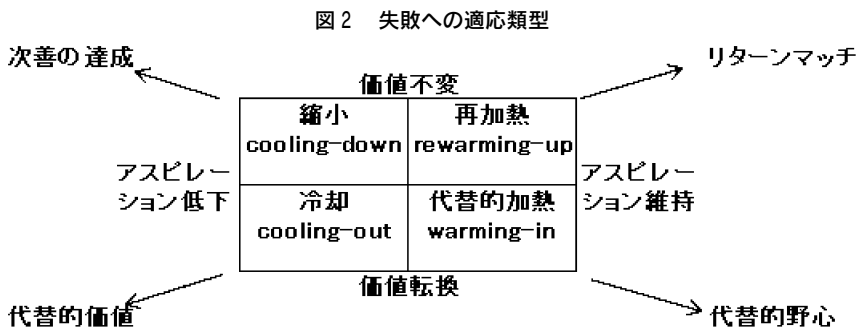
9 この結果は、人的資源管理モデルよりも行動科学モデルのほうが、転職意思に関して妥当性が高いとする山本 (2008, p155) の結果とも類似する。

うなインセンティブ・システムを構築することで、従業員が主観的にプラトー化せずにモチベーションを維持する仕組みになっているともいえる。しかしながら、こうした加熱の構造は最終的に多くの失敗者を生み出す。

失敗への適応過程の重要性に着目して、冷却という概念を導入したのは、社会学者ゴフマン（1952）である。失敗者に対し、失敗を上手く受容させる状況をつくることで、面目と自尊心の失墜を最小限に抑える。これが冷却である。冷却作用により、失敗者たちは、自分の願望のレベルを客観的可能性まで引き下げ、そうして自分の置かれている状態との折り合いをつけてゆき、自分が持っているものだけで満足していくように仕向けられる¹⁰。

(2) 失敗への適応類型

加熱冷却という観点から、失敗に対する対処行動の構造は、アスピレーションの維持と低下、価値観の変換と非変換の軸の交差によって、図4のようにまとめることができる。現実にキャリア・プラトーを認知した人が、その状況にどのように適応するかは、これらのどれか、あるいは、いくつかの組み合わせによって行なわれる。



竹内（1995），p77より抜粋

これらは、認知的不協和を正すための対処行動ともいえる。すなわち、期待水準と現実のギャップがある状態に対して、現実のレベルを引き上げる、もしくは、期待水準を引き下げるという形で一貫性を保とうとする。

10 竹内（1995）pp71-72—原典 on Cooling the Mark out

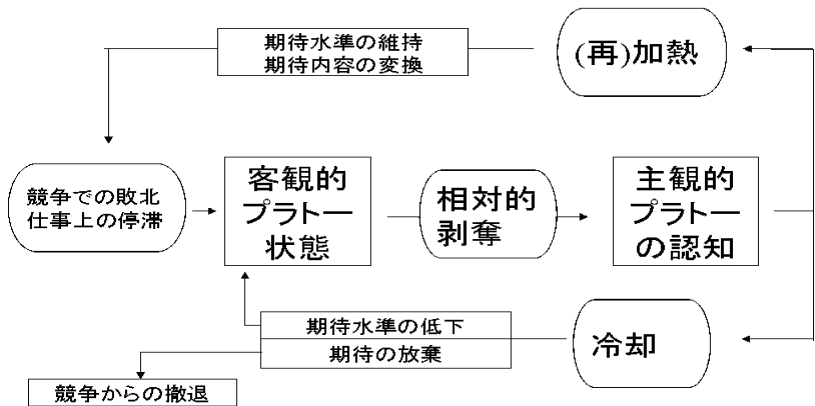
Ⅲ 問題の構造化

1. モデルの提示

以上の先行研究レビューにより、分析の視角は整った。キャリア・プラトール現象は、組織内キャリアにおける職位上昇の停滞に焦点を合わせた形で研究がなされてきた。また、現職位滞留期間のように客観的な尺度を利用して計測される客観的プラトールだけでなく、昇進可能性認知といった主観的な尺度を利用した主観的プラトールも考慮されるべきである。

成功に向かって突きつけられた労働者は、競争・選抜における敗北や、職務内容の停滞によりプラトール状態に置かれる。主観的にプラトールを認知した労働者には、期待した結果が得られなかったという不満足が生じるが、冷却という作用により不満は抑えられていく。しかしながら、人は必ずしも失敗に対して冷却されるとも限らず、再び加熱していくこともある。そうした、プラトール現象とその対処行動のプロセスをモデル化したものが、次の図5である。

図3 プラトール現象とコーピングのサイクル



筆者作成

本論では、キャリア・プラトールを、原因→プラトール現象発生→認知→反応→対処という一連の流れをプロセスとして把握したい。というのも、キャリア・プラトール現象の先行研究は主にサーベイ調査であり、プラトール現象を引き起こす要因、もしくはプラトール現象の結果として生じる要因を詳述することに焦点が置かれていた。(Veiga 1981, Near 1985,

Chao 1990, 山本 2006など)。そこで、本論では、プラトール現象を引き起こす要因ではなくプラトール現象のプロセスを把握することで、その対処行動に焦点を当てていきたいと考える。

また、ライフスタイルの多様化、キャリアの自己選択の意識が高まる中で、キャリアをコントロールする主体は企業から個人に移ってきている。すなわち、プラトールに陥った人が、プラトール状態をネガティブに認知するのかどうか、そして、再び加熱をしていくかそれとも冷却していくかは、個人に依存する部分が増えていくとも言える。そのため、個人の具体的なキャリアを分析することで、プラトール現象の認知への対処行動として、加熱と冷却を分けるのは、どのような要因があるのかを探りたい。

2. 命題の設定

プラトール現象と対処行動のプロセスを考える上で、筆者は次の点に注目している。主観的にプラトールであることを認知したとき、問題に正面から取り組み再び加熱していくのか、それとも現実と折り合いをつけて冷却していくのか、その差は何に起因するか、ということである。これらの疑問から、次の命題を設定した。

命題1：プラトール状態に対しての加熱冷却には、現実に取りうる代替手段が関係する

命題2：プラトール状態に対しての加熱冷却には、個人の性格や価値観が関係する

客観的なプラトール状態に直面しても、期待水準と相違ないレベルであれば、剥奪感を感じない。主観的にプラトールを認知しても、その状態が納得して受け入れられれば、モチベーションや組織コミットメントを引き下げる要因にはならない。だが、個々の人間の行動を考えた場合、同じ状況に置かれたとしても、すべての人が同じ対処行動をとるわけではない。行動を分析する際には、状況要因と個人要因を考えなければならない。

プラトール現象は、職位の不足や異動がないことなど、主に構造的な要因で起こるが、そうした問題構造を変化させる手段があるかどうかは、具体的な対処行動を考える際に重要な要素である。例えば、年齢や性別、スキルの汎用性や家庭状況により、転職できるかできないかなど、現実的に採りうる選択肢、対処行動は変わってくるのが考えられる。そこから、状況要因として命題1が導き出される。

また、プラトール状態に直面したとき、頑張っていればなんとかなるといった楽観性や、転職は避けたいといった規範意識などの個人のパーソナリティは、どのような対処行動をとるかに影響を与える。そこから、個人要因として命題2が導き出される。

IV 実地調査

1. 調査の目的

まず、調査目的をまとめると、次の2点に集約できる。①加熱と冷却を分けていくプロセスを明らかにする②代替的加熱を可能にする条件を明らかにする

企業側からの人的資源管理を念頭に置くと、高いコミットメントやモチベーション、転職意思の低さなどを保つためには、従業員には加熱させておくべきである。客観的にプラトリー化していても、別の面でのインセンティブ・システムを構築することができれば、主観的にはプラトリーを認知させずにおくことで、FERENCE et al. (1977) のいう有能なプラトリー状態の人々として人的資源を活用できる。また、個人の側から見ても、Birdwick (1986) や Shahar (2007) が述べるように、自分が価値を見出せる何かに打ち込み、新たな成功や学習の機会を得ることが、充足感につながるために、冷却よりも加熱のほうが相対的に満足度の高い人生を送ることができるかと私は考える。つまり、プラトリーに陥った人が再加熱を可能にする方策を考えることは、組織にとっても個人にとっても意味がある。

そこで、プラトリー現象に対して加熱と冷却を分けていくプロセスを明らかにすることで、加熱の方法を考える示唆を得るために、インタビュー調査を行なう。なお、この調査では、プラトリー現象に対する加熱冷却のプロセスを例証し、より問題を掘り下げて新たな課題を探索することを意図している。

2. 調査対象者の属性

調査対象者の選定は、人事部を介さず、直接に知人から紹介を受けて行った。調査は、詳細なキャリア形成やそのときの心理、将来設計など、対象者の考えを把握するために行うが、対象者同士の比較を容易にするために、半構造化インタビューの形式をとった。インタビューは、2010年7月上旬に行われた。所要時間は、1時間程度であった。

インタビュー対象者は、有意抽出である。対象者は29～45歳で、主に、プラトリー状態の萌芽が見えてきて対処を迫られ始める年代を選定した。学歴と性差を統制するために、インタビュー対象者は大卒男子ホワイトカラーに限定してある。その中で、6名はMBAプログラムに通う社会人学生であり、加熱的な行動をとっている。また、対象者のうち2名は、中堅IT企業のS社の社員である。S社は、新卒一括採用で、若年時は同一年次同一

昇進、かつ、役員は親会社からの出向者が大半のため、生え抜き社員のポスト競争は激しい。つまり、S社では構造上多くの従業員がプラトー状態に陥りやすい。

3. インタビュー実施

インタビュー対象者のプロフィールとインタビュー結果の概略を、表2と表3に表す。

インタビュー対象者のプロフィールは表2のとおりである。役職名は各社で違うが、比較するために、本人から確認を取った上で、一般的な役職名に書き換えている。勤続年数は、現在所属している企業の勤続年数である。表3は、各インタビュー対象者に共通して聞いた質問を表にしたものである。

表2

調査対象者のプロフィール(2010/7/10現在)

名前	年齢	性別	業界	役職	勤続年数
MS氏	38	男	機械メーカー	課長級	9年
MZ氏	45	男	百貨店	係長級	22年
KB氏	38	男	マスコミ	課長級	12年
AK氏	33	男	食品メーカー	係長級	10年
FZ氏	29	男	精密機器メーカー		6年
KT氏	41	男	リース	課長級	16年
KN氏	34	男	IT		9年
MR氏	31	男	IT		6年

表3

加熱傾向	仕事満足	昇進可能性	スキルの特殊性	企業内キャリア形成の自由度	プラトーのタイプ	対処行動	加熱の原動力
MS氏	高い	非常に高い	汎用的	低い	タテ	転職	達成動機 社内制度の構築
MZ氏	高い	低い	特殊的	低い	タテ、ヨコ	異動・昇進のためMBA取得	家族のため キャリアアップ
KB氏	低い	高い	特殊的	高い	—	仕事の構造づくり・工夫	家族のため 社内体質の改革
AK氏	低い	非常に高い	汎用的	低い	ヨコ	仕事の構造づくり・工夫	達成動機 社内制度の構築
FZ氏	普通	高い	特殊的	低い	ヨコ	異動・昇進のためMBA取得	達成動機 キャリアアップ
KT氏	高い	高い	汎用的	低い	ヨコ	仕事の構造づくり・工夫 MBA取得	新しい取組みへの情熱

冷却傾向	仕事満足	昇進可能性	スキルの特殊性	企業内キャリア形成の自由度	プラトーのタイプ	対処行動	冷却の理由
KN氏	低い	低い	特殊的	低い	ヨコ	なし	現状維持が楽 努力が報われる 仕組みがない
MR氏	低い	高い	特殊的	低い	—	なし	管理の仕事をしたくない

V 考察

1. 対処の選択肢について

命題1にかかる要素、すなわち、現実的な代替手段を規定するものとして、スキルの企業特殊性やキャリアの自由度が考えられるが、インタビューの結果、これらは、転職意志の低下や功利的コミットメントの上昇には影響しているようだが、加熱には影響していないようである。

たとえば、KB氏は、身につけているスキルが企業特殊であるが、リーダーシップを発揮して仕事の構造を変化させていこうとしている。加熱傾向にある人は、キャリアパスやスキルが企業特殊であっても、自分ができる範囲で問題構造を変えてしまおうと試みる。Lazarus & Folkman (1984)、Folkman (1982) の対処行動モデルで言えば、問題中心型 (problem-focused) の対処が色濃い。

一方で、冷却傾向にある人には、スキルの企業特殊性の影響が見られる。加熱傾向にある人と冷却傾向にある人の差は、問題構造を変えようとする行動の差として現れる。問題構造を解消するためにエネルギーを使うよりは、アスピレーションを切り下げて自分を現実に適用させる冷却傾向の人にとって、スキルが企業特殊であることは、乗り越える壁が高いということであり、冷却を促す要因となる。

2. 状況要因と個人要因について

上記のことから、プラトリー状態に陥った時に、加熱するかどうかに関しては、状況要因よりも、個人要因の影響のほうが大きいようである。状況要因とは、例えば、社内の制度や仕組みといった、直接には個人のコントロール外にある要因であり、個人要因は、やる気や熱意、高い目標設定や行動力など、本人に内的に備わる要因である。

加熱傾向の人は、現状でアスピレーションが満たされる可能性が少なければ、個人の力を伸ばすことで新たに可能性を作り出そうとする。冷却傾向にある人は、自分が置かれた環境において、アスピレーションが満たされる可能性が低いと認知した際、自分で状況を変えることは難しいと認知し、現実を仕方ないものとして受け入れ、アスピレーションを切り下げる。

VI おわりに

1. まとめ

本論では、キャリア・プラトール現象とその対処行動について考察してきた。キャリア・プラトールには、現職位在位期間といった客観的側面と、将来の昇進可能性認知のような主観的側面がある。主観的にプラトール状態を認知した場合、期待水準との間に差があると相対的剥奪として不満を引き起こす。そうした不満や競争での敗北に対して向き合うとき、対処行動には加熱と冷却というパターンがある。加熱は、アスピレーションを維持し、再び問題に向かって挑戦していく態度である。冷却は、逆に、アスピレーションを低下させるとことで期待と現実のギャップを取り除く態度である。

そこで、本論では、主観的にプラトールを認知した際に、加熱と冷却、どちらの対処行動をとるかについて、小数のパイロットインタビューを行った。加熱と冷却を分ける変数を明らかにすることで、従業員が加熱する条件を探りたいという目的である。従業員が加熱することで、企業は、客観的プラトール状態でも能力を発揮する有能なプラトールとして人材を活用できる。個人は、新しい挑戦に向かい主体的に充足感を得られる。失敗や困難に対して再び加熱していくことは、企業にも個人にも意義がある。

大卒男子ホワイトカラーを対象として、8名にインタビューを行った。インタビューの結果、加熱傾向にある人は、キャリア・プラトールに直面しても、問題構造を変化させることでアスピレーションの維持を図る。そうした行動に駆り立てる要因としては、スキルの企業特殊性や社内制度といった客観的な状況よりも、本人の意思や熱意といった個人に備わる資質のほうが、影響が大きい。人生の充実や組織変革への強い熱意が人を加熱させていく。

冷却傾向にある人は、客観的なキャリア・プラトールに直面する前から冷却傾向であった。彼らは、問題構造に対して、アスピレーションを切り下げて現実を受け入れることで、期待と現実のギャップを受け入れていく。その際、個人の熱意やがんばりが構造的に報われる仕組みがないことに言及がなされ、本人の意思や熱意よりも、制度上、組織上の不備が冷却の説明理由となっていた。加熱傾向にある人がそうした不備を是正しようと取り組むのに対し、冷却傾向の人は情緒中心型 (emotion-focused) の対処をしていた。

2. 本研究の限界と課題

本研究の限界と課題について言及する。まず、方法論上の問題である。定量分析を行おうとした場合には、何をもって加熱もしくは冷却となすか、尺度の開発が必要になってくる。本論では、インタビュー調査を行ったため、対処行動の質という定性的基準を採用したが、その分類自体に対する客観的基準が要求されるべきであろう。ただし、過去のキャリア・プラトーの研究において、何をもって客観的プラトーであるとするかの指標でさえ統一的な見解がないのが現状である¹¹。

また、パイロットインタビューのサンプルの偏りの問題が残される。更なる研究には、もっとさまざまな状況・経歴を持つサンプルの幅を増やす（状況要因の影響を調べる）か、業界や企業で統制してその中で加熱した人と冷却した人の差を調べる（個人要因の影響を調べる）方法が有効であろう。

3. インプリケーション

竹内（1995）が示すように、加熱は、遅い昇進とリターンマッチを利用して昇進競争を炊きつける加熱装置として、企業が主体として行われていた。しかしながら、ポスト不足や、価値観やライフスタイルの多様化により、昇進という誘因を利用した加熱装置は弱体化している。そうした状況で従業員を加熱させてその能力を引き伸ばすためには、企業は、個人主体の加熱をサポートとしていくほうが有効ではないだろうか。

従業員を加熱させていこうとしても、まず、企業外の仕組みの影響が大きいということをも前提に考えなければならない。加熱する人は、石田（2007）の言う企業家や起業家の精神に近いものを持っていると考えられるが、企業内でそれを教育することは難しい。そのため、若年時の学校教育がより重要であろう。そうした前提の上で、企業が行う具体的な施策としては、加熱を増進する、冷却を防ぐという2つの方向性が考えられる。加熱を増進するためには、若いころに達成意欲を養成する仕組みを作らなければならない。例えば、若手の賞や若手中心のプロジェクトで、積極的に達成感を味わわせるといった施策である。一方で、冷却を防ぐ施策としては、多様なキャリアパスを用意することが考えられる。冷却傾向の人は選択肢のなさを理由としてアスピレーションを切り下げていたことから、キャリア上の選択肢を多く残すことで、主観的に満足できるキャリアを踏ませ、頭打ち感

11 たとえば、櫻田（2005）、p9、山本（2006）、pp55-56の表を参照

や停滞による剥奪感を減らすことが、冷却の防止につながる。

最後に、本研究の意義を再度確認したうえで、論を締めたいと思う。本論では、従業員個人にもさまざまな生き方、考え方があることに着目し、プラトー現象に直面した時の対処行動という側面を中心に考察してきた。特に、加熱冷却という概念を利用して行動面に関する分析を行ったことで、キャリア・プラトー研究に、個人の主観の影響を考慮するという新しい分析の視点を加えることができた。そうした、個人に内在する加熱冷却の要因とそのプロセスに光を当てたことは、この研究の意義のひとつである。

引用文献

- Chao, T. G. (1990), "Exploration of the Conceptualization and Measurement of Career Plateau: A Comparative Analysis," *Journal of Management*, 16, pp. 181-193
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A (1988), "Career plateau reconsidered", *Journal of Management*, 14, pp. 69-80 (西川清之 [訳] (1995), 「キャリア・プラトー再考察」、『旭川大学紀要』、40, pp. 137-151)
- Ference, P. T., Stoner, J. A., Warren, E. K. (1977), "Managing the Career Plateau", *The Academy of Management Review*, 2(4), pp. 602-612
- Folkman, S (1982), "An Approach to the Measurement of Coping", *Journal of Occupational Behaviour*, 3(1), pp. 95-107
- Rosenbaum, J. E (1984), *Career mobility in a corporate hierarchy*, New York: Academic Press
- Schein, E. H. (1971), "The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme", *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, pp. 401-426
- Veiga, J. F. (1981), "Plateaued versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential", *The Academy of Management Journal*, 24(3), pp. 566-578
- 石田英夫 (2007) 「起業家・組織変革者・プロフェッショナル：イノベーションの担い手」、『流通科学研究』、6(2)、pp.3-14
- 今田幸子・平田周一 (1995) 『ホワイトカラーの昇進構造』、日本労働研究雑誌
- 櫻田涼子 (2005) 「キャリア・プラトー現象に関する理論的一考察」、『六甲台論集。経営学編／神戸大学大学院経営研究会』、52(3)、pp.1-17
- 櫻田涼子 (2010) 「フラット型組織における昇進展望に関する実証的一考察—キャリア・プラトー現象に着目して」、『福島大学地域創造』、21(2)、pp.6582-6596
- シャイン, E. H (1978) 『キャリア・ダイナミクス』、二村敏子、三善勝代 [訳]、白桃書房 (1991)
- 鈴木竜太 (2001) 「キャリア・ドリフト論序説：キャリア・プラトーではない停滞の存在」、『経営と情報：静岡県立大学・経営情報学部／学報』、14(1)、pp.7-18
- 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人：キャリアの発達と組織コミットメントの変化』、白桃書房
- 竹内洋 (1995) 『日本のメリトクラシー：構造と心性』、東京大学出版
- バードウィック, J. M (1986) 『仕事に燃えなくなったときどうするか』、江田順子 [訳]、ティービー

- エス・ブリタニカ (1988)
- ピーター, R. J、ハル, R (1969) 『ピーターの法則』、渡辺信也 [訳]、ダイヤモンド社 (2003)
- フェスティンガー, L (1957) 『認知的不協和の理論』、末永俊郎ほか [訳]、誠信書房 (1965)
- ベッカー, G. S. (1975) 『人的資本：教育を中心とした理論的・経験的分析』、佐藤陽子 [訳] 東洋
経済新報社 (1976)
- 丸山哲央監訳・編集 (2005) 『新しい世紀の社会学中辞典』、ミネルヴァ書房
- 森岡清美・塩原勉・本間康平 (1993) 『新社会学辞典』、有斐閣
- 山本寛 (2006) 『昇進の研究：キャリア・プラトー現象の観点から』、創成社、新訂版
- 山本寛 (2008) 『転職とキャリアの研究：組織間キャリア発達の観点から』、創成社、改訂版
- ラザルス、フォルクマン (1984) 『ストレスの心理学』、本明寛ほか [訳]、実務教育出版 (1991)