

知識労働者のミドル期以降の組織間移動 —— 転職・起業を促す要因の探索 ——

三 輪 卓 己

キーワード：知識労働者 経験と学習 ミドル期 組織間移動 人的ネットワーク

1. 問題意識と研究課題

本研究は、知識労働者 (knowledge workers) のミドル期以降のキャリア発達のプロセスや、その特徴を明らかにすることを目的としている。本稿では特に、キャリアのミドル期以降における転職や起業等の組織間移動に着目し、それを促す要因を探索していく。

現代の社会は知識社会 (knowledge-based society) と呼ばれており、新しい価値を創造したり、複雑な問題を解決する知識労働に従事する人々が、社会の発展を牽引するといわれている (Drucker, 1993)。日本を含む先進諸国では、IT (information technology) 関連の技術者や各種のコンサルタント、アナリスト等の新しい知識労働者が増加してきている¹⁾。彼 (彼女) らの成長や活躍が、今後の企業が発展するための要件になってきているといえるだろう。

一方、先進諸国では高齢化も進展しており、特に日本においては深刻な問題となっている。今後、多くの高齢者が働く社会になることが予測されるが、それに伴い、ミドル期やシニア期におけるキャリアについての議論も活発になってきた。Gratton and Scott (2016) などの近年のキャリア研究では、キャリアのミドル期、シニア期以降の転職や独立・起業等の組織間移動も議論されはじめている。長寿化とともにキャリアが長くなれば、一つの仕事や職場で働き続けることが可能とは限らないし、また合理的だとも限らない。新しい仕事や職場に挑戦することによって、より多くの人が活躍の機会を得られることも考えられる。

しかし、ミドル期以降の転職や起業が簡単ではないことはいうまでもない。加齢による意欲や体力の低下が懸念されるのはもちろん、中高年になって新たな仕事や環境に踏み出すには、相応の能力の蓄積と覚悟のようなものが必要であろう。そしてそれは、一般に成長意欲が高いとされる知識労働者にとっても同様である。創造的な能力は若い頃にピークに達し、加齢とともに衰えるという

1) 総務省統計局によると情報通信業の就業者は 2004 年の 171 万人から、2014 年の 203 万人へ増加している。

<http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/>

また経済産業省の 2014 年度の調査資料では、日本には約 100 万人の IT 技術者がいるとされている。

http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/jouhoukeizai/jinzai/001_s02_00.pdf

通説がよく聞かれるし、IT技術者には35歳定年説がいわれることもある。それに従うならば知識労働は若い人の仕事であり、キャリアのミドル期以降に続けるのは難しいということになる。

知識社会化と高齢化の進展という大きな社会の変化の中では、知識労働者がミドル期以降も長く活躍することが求められる。それが社会の継続的発展の礎となるであろう。そしてミドル期以降に転職や起業等の組織間移動の機会が増えることが、知識労働者をはじめ、働く人々の活躍の可能性を広げるのであれば、それが可能となるために何が必要であるかを探索する必要がある。キャリアが長期化する中では、いくつかの職場や仕事を移りながら活躍を続けるような働き方が、もっと積極的に評価されるべきであろう。そして高齢になっても新たな機会に挑戦できる知識労働者が増えることは、社会全体にとっても有益なことのはずである。

本稿ではそうした問題意識に則り、「知識労働者のミドル期以降の組織間移動を促す要因を探索する」という研究課題を設定し、実際の知識労働者に対するインタビュー調査による事例分析を行っていく。

2. 先行研究のレビュー

(1) 本稿における知識労働者

本節では、本稿における重要な概念の先行研究のレビューを行う。まず、本稿の研究対象である知識労働者を定義し、本稿での捉え方を整理しておきたい。Drucker (1993) は、知識労働者を「正規の高等教育を受け高度な知識を保有している人」と表している。また Davenport (2005) は、「高度の専門能力、教育または経験を備えており、主に知識の創造、伝達、または応用を目的として働く者」と定義している。これらの定義からわかるように、知識労働者とはかなり幅広い概念であり、そこには多くの職種が含まれることになる。新製品開発を行う研究開発技術者にはじまり、IT技術者や新規事業開発のマネジャー、また生産現場で品質改善やコスト削減に取り組む熟練作業者まで、様々な知識労働者が存在する。

それゆえ、研究を行ううえでは議論の拡散や混乱を避けるために、研究対象となる知識労働者を絞り込む必要があるのだが、本稿では知識労働者を「何らかの専門知識、ならびに関連する知識や思考力を用いて、知識の創造、伝達、編集、あるいは応用や改善を行う仕事に従事する者」と定義したうえで、IT技術者、各種のコンサルタントを研究対象として取り上げることにしたい。

これらの職種を取り上げる理由を説明しておこう。日本企業では工業化社会の頃から知識労働者が活躍していたといえる。特にモノづくりに関わる領域においては、自動車産業や電機産業を中心に世界的に評価の高い企業が数多くあり、そこには技術者や熟練工等、たくさんの知識労働者が働いていた。日本の製造業でそれらの人たちが活躍していたからこそ、日本の産業社会は発展したのだといえる。

しかしながら今後の知識社会において、モノづくり以外の領域での知識労働が重要になることは

間違いないだろう。現在の世界の産業を牽引している企業の中には、情報産業やサービス産業の企業が多数含まれている。日本でも第三次産業の従事者が急速に増えており²⁾、IT技術者なども増加してきている。今後はこうした領域の知識労働者が活躍することが重要になるだろう。それに伴い、モノづくり以外の領域の知識労働者に関する研究が強く求められてくるものと思われる。

新興国の台頭に伴い、日本の製造業の競争力はかつてのような強いものではなくなってしまった。欧米諸国がそうであったように、日本も産業構造を転換し、成長力のある新しい産業で多くの人が活躍できるようにしなければならなくなったといえる。本稿が目しているIT技術者、各種のコンサルタントは、いずれも今後の成長が期待される情報サービス産業、あるいは知識サービス産業に属する人材である。しかも彼（彼女）らの仕事の成果は、すべての産業に幅広く影響を与える重要なものだといえる。彼（彼女）らが今後の知識社会において、生涯にわたって活躍することができれば、日本の産業や社会は豊かに発展するものと考えられる。それゆえ本稿では、これら二つの職種を研究対象として取り上げたのである。

(2) 組織間移動に関する議論

次に、組織間移動に関する先行研究についてみていきたい。知識社会が喧伝されはじめた1990年代以降、組織間移動を扱ったキャリア研究が増加しているといえる。

それらのキャリア研究では、組織間移動のために何が必要だと論じられているのだろうか。表-1はそれをまとめたものである。大きく分けて、①アイデンティティや働くうえでの目的意識（動機

表-1 1990年代以降のキャリア研究にみられる組織間移動の要件

	アイデンティティや働く上での目的意識	学習や知識の獲得	人的ネットワーク
Arthur and Rousseau (1996) DeFillippi, and Arthur (1996) バウンダリーレス・キャリア (Boundaryless Career)	Knowing-Why (個人の動機や価値) 変化の激しいキャリアにおいて意味を見出すセンス・メイキング能力	Knowing-How (知識やスキル) 仕事上の知識やスキルの獲得に関わるもの	Knowing-Whom (人的なネットワーク) 組織外の非階層的ネットワークが、学習の場となり、次の仕事の機会を得る場になる
Hall (2002) プロティアン・キャリア (Protean Career)	アイデンティティの探索と統合力 (環境適応のための行動との一致を保つ)	反応学習 環境を分析し、それに応じて自分の行動を変えたり、自ら環境に働きかけていく	関係性アプローチ キャリアは他者との関係性の中で互いに学びあうことで形成される
Ibarra (2003) Working Identity	キャリア・チェンジ (転職等) によって新しいアイデンティティを見つける	試して学ぶ 計画より行動が重要	—
三輪 (2011) 知識労働者の組織間キャリア	働く目的意識としてのキャリア志向が重要になる	(環境に合わせた) ランダムで迅速な学習	組織外部に広がる弱い結びつきのネットワーク

出所) 筆者作成

2) 総務省統計局によると、第二次産業（鉱業・建設業・製造業）の労働力比率は、1970年に34%を超えたものの、その後減少傾向となり、2005年には26%台になっている。それに対し、サービス業などの第三次産業の比率は、45%程度だったものが68%を超えるようになっている。

<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2010/kouhou/useful/u18.htm>

や価値)に関わること, ②学習や知識の獲得に関わること, ③人的ネットワークに関わることが議論されているといえる。

まず, 組織間移動を伴うキャリアには, 個人が自分の動機や価値, あるいは働くうえでの目的意識を発見(確認)する, もしくは再発見することが重要だとされている。そこで問われているのは, キャリア形成における主体性ということであろう。こうした主体性なしには, 変化する環境の中で, それに翻弄されずに活躍することは難しくなる。また同じように, 学ぶこと, あるいは学び続けることが重要だとされていることがわかる。知識社会において学ぶことが重要であることは当然であるが, それ以上に, 環境に合わせて(または能動的に)自分の知識や行動を変化させることが組織間移動を伴うキャリアには重要になるのであろう。そして人的ネットワークは, そうしたキャリアにおいて多様な知識を獲得するためのコミュニティとして, あるいは次の仕事の機会を得る場として重視されているといえる。

知識労働者の組織間移動を考える上では, これら三つの点が重要なポイントであることは間違いないのであろう。しかし, 本稿が取り組もうとしているミドル期以降の組織間移動については, さらに難しい課題があるものと思われる。ミドル期以降の組織間移動は簡単なものではなく, 若い頃からの長期的な能力開発等が必要になると考えられるからである。

キャリアのミドル期, シニア期に焦点を当てた上で, 組織間移動の可能性にも論じた研究として, Wang, Olson and Shultz (2013) がある。その最大の特徴は, ミドル期以降のキャリア発達の可能性は, 若い頃からの経験や学習の蓄積に依存しており, その結果として形成された認知的リソースや社会的リソースの豊富さが, 以降のキャリア発達を左右すると主張する点である³⁾。

Wang, Olson and Shultz (2013) では, 現代の社会において, 働く人に高度な認知能力, 対人能力が求められるようになったことが強調される。そしてミドル期以降に自分が望むキャリアを歩むためには, 若い頃から変化に富んだ経験を積み, 有意義な他者との関係性を築くことが必要であることが議論されている。ミドルやシニアのキャリア発達において, 若年期からの経験や学習の質, あるいは蓄積が重要になることが指摘されているのである。

現実として, ミドル期以降の組織間移動は容易ではないのだが, それはこうした若い頃からの蓄積が豊富な人ばかりではなく, 労働市場で魅力ある知識や能力を持ち得ていない人も多いことを意味している。異なる組織や環境から求められる人材になるためには, それだけ有意義な経験や学習の積み重ねが必要になるのであろう。ミドル期以降の組織間移動を考える上では, 先に取り上げた三つのポイントを短期的な視点でみるのではなく, 過去の仕事経験と関連づけながら, キャリアのプロセスの中で捉える必要があるといえるだろう。

3) 若年期の経験が生み出すリソースとして, 肉体的リソース, 認知的リソース, モチベーション的リソース, 経済的リソース, 社会的リソース, 情緒的リソースがあげられている。

3. 調査の概要と分析方法

事例をみるのに先立ち、インタビュー調査の概要とその分析視点について述べておきたい。調査は2016年8月から2017年12月の間に、35名の知識労働者（35歳～69歳，男性28名女性7名）に対して行われた。その調査の目的は、組織間移動だけに注目するものではなく、ミドル期以降のキャリア発達のプロセスを様々な視点から分析することにあっただが、本稿ではその中から、ミドル期以降に組織間移動を行った2名、組織間移動を行わなかった2名の事例を取り上げて詳しくみていきたい。個々のキャリアを辿ると同時に、双方のグループを比較することによって、何が組織間移動を可能にするのか、あるいは促すのかを探索していく。

事例をみるうえでは、分析のための視点が必要であるが、本稿ではその分析視点を、前節でみた先行研究を踏まえて次のように設定した。

- ① 組織間移動をした人はどのような仕事の経験を経て、学習してきたのか。それは組織間移動をしなかった人とどのような点で異なるのか。
- ② 働く上での動機や価値、目的意識（アイデンティティ、knowing-whyに関わるもの）は組織間移動にどのように関わるのか。その強さや内容によって組織間移動の可能性は変わってくるのか⁴⁾。
- ③ 人的ネットワーク（他者との関係性、knowing-whomに関わるもの）は組織間移動にどのように関わるのか。それは学習のために有益なのか、新たな仕事の機会を見つけることにもつながるのか。

事例研究を行う意義は、ある事象が起こるプロセスを詳細にみることができる点や、事象を構成する要素の内容や特徴を細かく記述し、比較できる点であろう。次節以降ではそのことに留意し、インタビュー対象者本人の発言を詳しく紹介しながら、分析を進めていきたい。

4. 事例分析 1 —組織間移動をした人の事例—

(1) A氏の事例

まずは、ミドル期以降に組織間移動をした人の事例からみていく。2名の事例をとりあげる。最初に人事管理や人材育成に関わるコンサルタントであるA氏についてみていく。

A氏は大学卒業後、大手旅行代理店の営業職としてキャリアをスタートさせている。当時は修学旅行の受注など、大口の案件を扱うことも多く、営業成績は良好であった。しかし30歳の時に、最初の転職を行うことになる。

4) 先行研究で使われているアイデンティティは本来、非常に深い意味を持つ概念で、容易に分析できるものではない。それゆえここでは、働くうえでの個人の意志の側面だけを分析の対象とする。

「旅行会社に入って最初に割り当てられた顧客先は他社の岩盤地区（固定顧客）でした。3年かかりましたが岩盤を崩し、転職する30歳までそのシェアを死守しました。色々な提案をして岩盤を切り崩しているときは楽しかったです。しかし、（個人間の）信頼関係で仕事が獲れるようになった状況つまらなさを感じました」⁵⁾

「つまらなさから何か勉強しようと思って、29歳くらいにたまたま人事系講座が新聞に掲載されているのを見つけました。心理学とか人事制度とか面白そうだなと思って申し込んだんです。受講のきっかけは自分自身が昼夜土日問わずに働いて（中略）、成果を上げられていない同期とボーナスが9000円しか違わなかったことだと思います。（中略）そうして参加した勉強会をきっかけに転職し、ある人材サービス会社に巡り合い、そこでたくさんの新しい経験させていただきました。それで次は大学院に行きたいと思うようになり、それで入学して、通いながら仕事して・・・」

これらのコメントからわかるように、A氏の最初の転職は、それまでの営業の仕事に飽き足らなくなり、提案力が必要な、挑戦的な仕事を求めて行われたのである。また、その後に大学院をはじめ様々な学習機会を活用しているから推察すると、A氏は非常に成長欲求が強く、それを満たすために主体的に学ぶべきことを決め、仕事を選んでいたのでといえる。

そしてA氏は、大学院を修了した後、誘われて人材サービスのF社に入社した。F社では数多くの経験や学習をすることができたのだが、そこで最も貴重だった経験が、新規事業の立ち上げである。

「F社での経験として、入社した後の2003年の1月ですね。日本企業の人事部のトップが集まる協会を立ち上げることになって、立ち上げのメンバーの中心として、実際に研究したものとか、いろんな人事部の方々を呼んで人事の人たちの学びの場を創出したいと、人事の方々は学びことに熱心ですし、自社で改革を実行してきて、喜んで講演いただける（講師になってくれる）人事部長の知り合いが多かったので」

「F社で新規事業として立ち上げました。最初は(F社の)CSR的な位置付け⁶⁾だったのが、リーマンショックや法改正などで経営環境が変化すると、ある時からちゃんとプロフィットを出せという方針に変わりました。そこから研究機関ってなかなかお金にならないので、周りからバッシングされました。なんであんなことに金掛けているのか、無駄だから潰せなどと。でも最後の方ではきちんと利益の出るものにできました。」

このように、A氏は新規事業の中心的なメンバーとして働き、利益の出にくい研究活動を、事業として成立するものに育てることができた。この時に試行錯誤しながら、自分の考えで困難を乗り越えた経験が、A氏にとって自分を大きく成長させるものになったのだという。

また、F社でのこうした活動を通じて形成された人的ネットワークも、A氏のその後のキャリアに

5) コメント中の括弧書きは筆者による補足である。

6) Corporate Social Responsibility（企業の社会的責任）を果たすために営利稼働ではなかった。

大きな影響を与えたのだという。

「やっぱり自分の強みってなんだろうって思ったときに、これは旅行会社の時から感じていたし、過去を振り返ってなるほどって思ったことは、自分は割と年配の方々に好かれるところがあったのかと。その道を究めた大先輩の方々のお話をきちんと拝聴して学ぶ姿勢を示す一方で、自分の考えを物怖じせずに主張したんだと思います。（中略）そこが面白がられたので、可愛がられ、お話を伺う機会が多かったと思います。結果、自分自身も問題発見力や課題設定力が高まり、社会に役立てたいものとのつなぎ合わせて発信できるようになったところは、あまり人にはないところかなと思いました」

A氏はその後、別の人材サービスG社に転職するのだが、やはりそこでも新会社である研究所の立ち上げを行っている。

「新しいことを立ち上げてから色々な紆余曲折があります。非常に不安になりますし、いくら考えてもうまくいかないことも多くて、眠れないことも多々あります。しかし引き受けるわけです。立ち上げ時の様々な不安や怖さは勿論あります。しかし危機や困難を乗り越えた時の、自己成長できたという実感が味わいたくて、自己成長のために新たなものにチャレンジするリスクを取る方がいいんじゃないかと思って、（その考えが続いていて）今に至る感じです」

「ゼロから作ることは困難さを痛感することだし、自分自身追い込まれます。追い込まれるので色々ひねって考えて、（世の中に）無いものを早く感知できます。皆が気づかないうちにそういった感覚が磨けることは良い事だなってわかりました」

そしてA氏は、40歳代後半に至って自分の会社を起業することになる。その経緯をA氏は次のように説明している。

「そこをさらに実感したのはG社に入って、最初は立ち上げのときは面白かったのですが、マンネリ感が出てきて、新しい事を提案はしたのですが、（なかなか受け入れてもらえない）」

「僕の場合でいうとやっぱりアイデアを出すという（仕事の）質を常に求めていました。それがキャッチアップやスピードを上げて成長していくフェーズ（規模的な拡大）の組織の方針に合わなかった。でも最も大きい要因は、子供が生まれて70歳まで働くことが必要となって、このまま定年まで同じようなことばかりしていていいのだろうか、定年になってから新しいこと始める、起業するのは無いな（無理だ）と思って」

会社の方針と自分の価値観とのずれが大きくなり、自分の年齢を考慮した結果、G社を離れるという意思決定になったようである。そして、その気持ちをさらに強固にしたのが、A氏が温めてきたライフワークともいえるべき働く目的意識である。A氏はそれを自分の会社の事業内容やビジョンに投影している。

「常に新しい事をやるっていうのは、新しい事でも軸が無くてはならない。その軸っていうのはやっぱり社会の問題を解決するっていう軸です。では私の場合、社会の問題を解決するとは何なのかってことを考えた時に、（職場で）増え続ける精神障害者や塩漬けされる中高年層、年

齢を理由に追い出し部屋に行かされる人などが非常に問題だなと思っていて、じゃあこれはなんで起こったのかっていうと日本の雇用慣行システムの存続問題が大きい……」

そしてA氏は、そういった雇用システムからこぼれる、排除されるマイノリティの人々がいかにしたら活躍できるか、そのための支援を自らの事業の対象としたのである。

「自分の中ではシステムから外される、排除される人ほど人の痛みや社会の課題を理解しているのではないかという仮説があります。そういったイノベーションのポテンシャルを持っている人を、組織が上手く活用していけないかと思っています。」

「具体的には、中高年シニアという大きな層と、時短などで企業から距離を置かれている子育て世代の女性が（対象に）入ってきます。また意識高い系の若手人材も入ってきます。また、大量採用された営業職やSE職の使い捨てされた社員も、新卒で育って一定の条件のトーナメント形式で落としていくじゃないですか。でも残っている人って長時間働けて無理難題言われても不平不満言わずに会社に一生懸命尽くした人ですよ。この文化を変えないと日本は良くならないです」

これらのコメントにあるように、日本の組織で埋もれがちな人材に焦点を当て、彼（彼女）らの活性化や積極的活用を行うためのコンサルティングを行うために起業したのである。

もちろん、起業するにはリスクも伴うし、周囲の人たちが心配することもある。ただし、A氏の場合は自分の働くテーマがはっきりしていたので、起業に躊躇することはなかったのだという。

「それで独立を選んだと、様々な有識者の方々とお話（相談）させていただいたときに、（相手の反応をみて）そんなに筋が悪くないなとわかったので、それを選んだのだと思いますね。みんなも、それダメだと言ってもやるんでしょ、と思ったから言わなかったっていうこともあり得ますけどね。（中略）妻も、いいんじゃない、と言ってくれましたし」

A氏の中にある明確な仕事のテーマや働くうえでの目的が、キャリア中期における重要な意思決定を促したといえる。もしこのようなテーマや目的がなかったら、A氏のキャリアは異なるものになっていたのかもしれない。

(2) B氏の事例

続いて人材サービス企業で機関誌の発行や、コンサルティング・サービスの研究部門のマネジャーをしているB氏についてみていく。B氏は17年間、当時都市銀行と呼ばれていた大手の銀行に勤務した後、外資系、日系の企業を4社渡り歩き、ミドル期に入ってから現在の人材サービス企業に転職している。

B氏の銀行時代の特徴として、非常に多様な業務に従事し、海外経験もしていることがあげられる。まず都内のH支店に勤務し、その後3か月間の研修を挟んで国際金融部に配属になる。そこから海外大学院（法学）に留学し、そこから戻ってきて東京営業本部に入る。東京営業本部はいわゆる大手企業を相手にする花形部署であり、その都市銀行を中心として形成された大企業グループの企業

が主な顧客であった。そしてその後、人事部に配属になる。

このように、B氏は都市銀行の重要な部署を次々に経験し、そこで銀行の中核的な仕事に従事してきたといえる。またそれだけでなく、海外の大学院に留学して法律に関する理論的な知識も学んでいる。まさに実務、理論の両面において、高度な学習をしてきたといえるだろう。

その中でも、B氏に強い印象を与えた経験は、東京営業本部の後で経験したアメリカ、カリフォルニアでの勤務である。そこでは、日米の銀行経営の違いであるとか、時代の変化といったことを肌で感じ、考えさせられたという。

「アメリカの銀行と日本の銀行の経営環境を見ていて、色々な理由があるのですが、アメリカの銀行は基本的に利ザヤがきちんと確保されているところで経営されていましたが、日本はあの頃オーバーバンキングで、皆で貸し出し競争をやっている。金利差なんてほとんどなく、利ザヤが本当に薄い世界で取引をしていました。アメリカ型の健全な利ザヤの商売が、今思うと日本では広がる時代ではなかったというのがありますよね。ですから、アメリカから見ていて日本の銀行ってこれでいいのだろうかとか強く思っていたというのがあったのだと思いますね。」

「会社が付いたり離れたりすることで、一生モノだと思っていた仕事が無くなったり、新しくできたりすることがようやく当たり前になってきた。あるいはその中で自分の能力が会社の中で通用するのか、あるいは外でも通用するのか、みたいな議論もようやく少し進んだ感覚を持っている人がするようになりました。でも、当時はまだまだそのようなことを言っている人は（少なかった）。」

これらのコメントから見て取れるように、この時のアメリカでの経験はB氏が自らのキャリアを問い直すきっかけになったといえる。そして実際に、B氏は銀行を離れることになる。これは、都市銀行で中核的な仕事を続けている人としては珍しい意思決定だとも考えられるが、そこには大きく分けて3つの理由があったようだ。

一つ目の理由は、B氏が勤務していた銀行の未来に希望を感じなくなったことである。

「銀行を辞めるに至った理由ですが、私がちょうどロスアンゼルスにいたときは日本のメガバンクが出来上がる時期だったのですね。私もある都市銀行出身で、その人間としてカリフォルニアの現地法人に赴任していたのですが、その銀行本体が合併をするという話がありまして、再編され、メガバンクになると」

「その話を聞いた際、あのころの金融機関はみな不良債権に喘いでいましたので、別の銀行二つと統合するという話を聞いたときに、今の銀行以上の強い銀行にはならないだろうなと思ったわけです」

二つ目の理由は、様々な経験を経てB氏が自律的なキャリアを求めるようになったことである。

「銀行の仕事は堅い仕事だし、社会的にもそういう目で見られる仕事だと思います。そのうえ日本型雇用の世界ですから、キャリアは全部会社が握っているわけです。優秀だと思われれば

良いところに異動させられるし、優秀じゃないって思われれば花形でない部署・仕事をずっと繰り返すみたいなの」

「自分には一切、自分のキャリアのコントロール権が無い。まあ、仕事でがんばるという努力はあるかもしれないけど、異動は他者の評価で決まるわけですから。それらに対して、これってなんかおかしいんじゃないかなって思っていたときに、海外、特にアメリカで、みんなが自分でキャリアを選んでいるのを見て、自分にとって新鮮でしたし、それでいいんじゃないかって思ってたというのがありますね」

そして三つ目の理由は、海外勤務を経てB氏が自社以外で働く自信を身につけたことがある。

「あともう一つは、自分は日本から派遣された銀行員でアメリカの現地法人の経営チームの一員としてアメリカに行っていました。アメリカの銀行でもカリフォルニア全体に109店舗くらいある中堅から大きい方に入る、それなりの規模のコミュニティバンクだったのですが、その銀行で働いているスタッフたちの能力を見たときに、こんな程度かって思って。自分も結構マーケットバリューがあるのかもしれないなって思いました。そういうのを自分の目で見られたっていうのも大きいのかもしないですね。(中略)今思うと、日本の中にいたら比較はできなかったと思うのですが、外の人材レベルを見て、なんか戦っていけるかもしれないなってなんとなく思っていたのかもしないですよ」

こうしてB氏は銀行を離れ、以降は外資系の大手電機関連メーカー、外資系の大手ネットワーク機器開発企業、外資系の大手銀行、日本の外食チェーン企業などで勤務する。最初の大手電機関連メーカーは自分で応募して入社したのだが、その他はヘッド・ハンティングされての転職である。B氏は労働市場で魅力的な人材であったということであろう。

「(ロスアンゼルスでネットワーク機器の会社で働いた後) イギリスの銀行さんからお声がかかって、日本でリテールバンク作るのに来てほしいと言われて。その後に勤めた外食チェーンも再上場を目指していて、そのために人事制度を大幅に改定して人事のプラクティスについて刷新したいので来てくださいということで、全部外からお声掛けで移りました」

その後、B氏は現在の人材サービス企業に転職することになる。

「しばらくのんびりしたいなと思ったところもあって無職の時期がありました。で、休んでいた時に(以前からの知り合いであった) 弊社の社長が、Bさん遊んでいるならウチに来てくださいよって声をかけてくれて、こちらに来たっていうことなんです」

そして、現在もB氏は多様な仕事に携わり、シンクタンクの本部長とタレントマネジメント事業の本部長、グループ企業の取締役の副社長等を兼務している。

これまでのキャリアをみてわかるように、B氏は時代の変化に対応しながら、様々な仕事や環境に適応してきている。先行研究でいえば、プロティアン・キャリアの特徴を具現化しているかのようである。B氏は、組織間移動を可能にする要因や労働市場で価値の高い人材について、次のように見解を述べている。

「銀行でいうといわゆる官庁出向者ですよ。当時で言う大蔵省とかですね。そういうところに出向していた連中が、本当に経営の中核に上がっていくような候補生なんだなって周りから見られていた時代があったのに、急激な国際化が進む中で、突然そのキャリアがなんの役にも立たなくなっていました。（中略）企業内ではある程度能力は発揮するのですが、それは汎用性のあるスキルじゃないというのが露見してしまって外部人材マーケットでは一切評価されないのです」

「そういうような時代がその後ずっと続いているのかなと思います。私は留学もさせてもらったこともあったし、海外赴任もしていたし、そのおかげで英語もできたのでそういう幅広い経験を評価もされたし、私の実力以上におそらく評価をされて外資系企業を渡り歩くことができたのかなと思っていますので・・・」

B氏の見解に従うならば、環境の変化に適応できず、従来の考え方や、特定の組織の文脈に固執するような働き方は、組織間移動できる力を弱めることであろう。そうした環境や文脈の違いを超えるために変化し続ける力（学び続ける力）こそが、B氏の強みといえるのであろう。

A氏とB氏の事例をみると、組織間移動をする人には、先行研究で重視されていた通り、自分の望むキャリアを歩みたいという強い主体性があることがわかる。また、彼らの持つ社外の人的ネットワークは、組織間移動の直接的な契機となり（B氏）、あるいは組織間移動を支援する役割も果たすようである（A氏）。こうした特徴が組織間移動をしなかった人たちにどの程度みられるのか、それに留意して次節の事例をみていく必要があるだろう。

5. 事例分析 2 —組織間移動をしなかった人の事例

(1) C氏の事例

今度は組織間移動をしなかった人の事例を見ていきたい。まず経営コンサルタントのC氏の事例であるが、C氏は組織間移動ができなかったというわけではない。C氏はミドルになってから大手の優良企業に転職するチャンスを得ながら、それを選ばなかった。つまりC氏は、転職できる能力を持ちながら、転職する強い意志や意欲を持っていなかったといえる。

インタビュー時点で49歳であったC氏のキャリアは、大手電機メーカーのスタッフとしてスタートする。工場の労務管理に6年間従事した後、一度米国にMBA留学し、その後本社で人事企画を3年間担当している。

「工場勤務の人たちの勤怠とかに始まって、社員さんの人事考課、それから給与の格付けとかですかね。それからあとはですね、工場なんでね、人員配置っていう作業をね。その負荷に応じてとか、ラインの人数を調整して計画業務みたいなものもやりましたし、それも含めた工場全体の人員計画の策定とかも担当でした」

C氏によるとその仕事はかなりハードで休日出勤等も多く、それゆえに実務能力が鍛えられたの

だという。

「ルーティンもあるんですけど、人員配置とか人員計画とかだったらこう（やるべき仕事の規模が）大きくて、そこをこう何回も作っては壊し、作っては壊しみたい。まあ現状のその人員構成の分析を何回もやってはダメ出しされ、それで資料を作り直してっていうのを何回もやらされたんで、そこがすごい力になりましたね。」

その後、C氏はMBA留学や本社での人事企画の仕事を経験することになる。大企業での緻密で複雑な仕事の進め方を学んだ上に、理論的な学習もしたことになる。

そしてC氏はその後、社会に出て11年目に大手シンクタンクに転職することになる。そこでは人事コンサルタントとして働くわけであるが、C氏によると自分は特別に得意とするコンサルティング・テーマを持つタイプではなく、むしろ顧客の要望に合わせて色々な仕事に対応していくタイプなのだそう。また、どちらかという先に自分がやりたいことを決めてそれを追求することより、仕事上で他者から求められることに誠実に取り組むことが多かったようである。C氏は自身の学習の仕方について次のように述べている。

「何かこう、どっちかっていうとこう（自分から）食いつくとかっていう積極性があるわけでもないんで、仕事の上では受け身のことも多かったです。ただ、多分その与えられたことをやる中で、深掘りをするというか、経験の中からこう導き出そうとすることで、なんかレベルアップできてきたかなっていうのは（ありますね）。だから同じ経験をしててもその、そこから得られる学びの量（が多い）っていうのもあるんですかね」

C氏はその大手シンクタンクで現在も勤務しており、47歳の時から所属する部署のマネジャーに就いている。大手企業で高度な経験と学習を積み重ねた順調なキャリアといえるのであるが、40代半ばに差し掛かった頃、C氏は仕事に満足感を得ることができなくなり、迷いを自覚するようになった。

「（コンサルタントの経験が）5、6年間である程度できるようになったんでっていうのが多分40代前半ぐらいだと思うんですよ。そのへんからまあ、一種のマンネリみたいなもんです。今振り返るとですね」

「ちょうどその頃、組織がゴタゴタしてたんで、まあいろんな人がいてね、いろんなゴタゴタがあって面倒くさいなっていうのがあったっていうのと。あとね、なんかその時期は色々と手を出してました。社労士になったのもその時期ですね。（中略）なんかボランティアじゃないですけど、例えば障害者雇用みたいな話とか、そのソーシャルビジネス的なところにもちょっと顔を出したりとかして。なんかこう違う切り口を求めてみたい。大学院での勉強も始めましたし。（中略）なんかこうモヤモヤと3、4年してて」

このように、C氏は一時、出口のようなものを求めて色々なことに取り組んでみている。C氏はこの時期、それまでの仕事で一定レベルの達成感や有能感を得た後に、次に挑戦すべきことを見失い、空虚な気持ちを持ってしまったようだ。そして、そこから逃れるために色々なことに着手してみた

わけであるが、その過程で、大手の優良企業に転職するチャンスを得ている。しかし結果として、C氏は転職せずにシンクタンクに残った。その理由についてC氏は次のように述べている。

「結局その転職しなかったのも、若干そのなんていうんですかね、例えばそのすごく良い会社に行かなかったんですけど、やっぱりそれもこう、(そこでの仕事が)本当にしたかいことなのかなってどっかにこうあって、それでやっぱり今は閉塞感感じて(出口を)探してはいるけど、じゃ、あなた本当にその会社でやりたいかって言われたら、なんかこうちょっと違うような気もするし。ソーシャルビジネスすることが自分の目指すことですからって言われても違うしなあっていうのが常にこうあったってというのは、(中略)その時ももう一つあった組織がゴタゴタしていたところから、若干逃げたかったっていうのも半分あって、逃げてやってもどっかダメかなあっていうのは思ってたんですよ」

つまり、C氏は色々なことを試し、転職活動もしてみたものの、何か明確な目標や意志があったわけではなかったのである。むしろその時にC氏が変化を求めたのは、マンネリや組織のトラブルから逃げたかったからなのだとはいえよう。しかし、そうした消極的な理由で新しいことにチャレンジしても、あまり良い結果が得られないことが多い。C氏はそうしたことを十分に理解していたので、せっかくの優良企業への転職を思いとどまったわけである。

現在C氏は、マネジャーとして強い組織づくりと後継者育成に取り組んでいる。そしてそのことに一定の充足感を得ているようである。その上で、C氏は自身の今後について、早期の退職も視野に入れて展望を話してくれた。C氏は長く仕事に執着するつもりはなく、そこでの大きな成功を求めているわけではない。むしろワークライフバランスを重視した、心地よい働き方を実現することを目指しているようである。

「まずは短期的にあと3、4年でこのチームをなんとか完成させて、それでまあ順当に人がこう入れ替わるかわかんないですけど、下から入って来て育っていくのが、そういう組織にできたらいいなあというのが、あと数年の目標かなと。それでできたら5年以内に会社辞めたいなあとか。早めの引退をしたいなあと。」

「(その後は) その色々やってみた中で、社労士の世界とかソーシャルビジネスの世界、それはそれで面白かったんで、やってみたり触ってみる(携わる)と。変な話ですけど、できたら50代後半とかからはストレスフリーに生きたいから、好きな時に好きなことができるような生き方が望ましいかなあみたいなの。これは贅沢、これはほんとに夢かもしれないですけど。」

「(仕事の重要度は) 下がると思いますね。けど、ワークライフバランスっていう感じで言っても変な話ですけど、もう主夫しようかなあっていうぐらいの。妻が働いて順調なので。ちょっと仕事とか(優先順位を) もう下げて、生活のバランスをもう上げていこうかなあっていう感じですかね」

こうした考え方は、先に見たA氏やB氏とは大きく異なるものだとはいえる。C氏はそれまでの仕事経験や学習については非常に高度で多様な蓄積があるのだが、今後のキャリアにおける目的意識

が、A氏、B氏とは大きく違っているといえる。

(2) D氏の事例

今度はIT技術者であるD氏の事例についてみていきたい。D氏は、大学の理工系学部を卒業し、4年間別のソフトウェア開発企業でオープン系のシステム開発に従事した後、現在の企業、I社に転職して組み込みのソフトウェア開発を行っている。I社の従業員数は約50名であり、これまでみてきた3名と比べると小さい規模の会社で働いているといえる。D氏は若い頃に転職した後、現在の勤務先で長く働き続けているのであるが、ミドル期に差し掛かった頃から、マネジャーとして働くキャリアを選ぶべきかどうかを悩んでいる。D氏としては、できれば専門職、あるいは現場の技術者として長く働きたいと考えているのだが、それは社内では少数派であり、またD氏はそうしたキャリアに対する社会的評価があまり高くないと感じているようである。

D氏の働き方は、若い頃から一貫して現場での経験を重視し、そこで自分なりに創意工夫をしながら技術を高めていくというものであった。顧客の要望にできるだけ的確に応えられる技術者を目指してきたといえる。また組み込み等の受託型のソフトウェア開発企業では、顧客企業ごとに技術者が固定され、それに伴って技術者の開発テーマや担当製品も固定化されがちになるのだが、D氏は様々な企業、様々な製品のソフトウェア開発を行ってきたのだという。そしてD氏はそれを自分の強みとして認識している。

「ある意味では私はたぶん広く浅くっていうタイプだと思うんですけど、それ意外と仕事をする上のメリットとしてすごいなって思ってた、あるお客さんのところに行くとそこには確立した方法がどうしてもあるわけですね。作るときはこうだとか、決まりがこうだとか。でも、実はこういう方法ありますよっていう提案がやっぱりできるんですよ。その現場さん（担当者）はそこでずっとやってるんで、それしかないって思ってるんですよ。私はいろんなところでやってるんで、実はこういうやり方もあるんですよっていう提案ができたりとか、ちょっと違う方法を提案できたりっていうところは、まあどこに行っても結構できることなので、そういった意味ではメリットかなと」

「なんかあったときに、できる？って言われてもできますよって話で。（新規の仕事に）入りやすいといえば入りやすいです。やったことないですっていうのはあまりないんで。それ自体はやったことなくても、似たようなことはやったことあるんで、やったことあるんで多分できますよって話で、入りやすいのは入りやすいですね」

D氏の持ち味は、仕事の方法論における「持ち駒」が多いということなのであろう。多様な仕事の経験がその源泉になっているのである。

D氏は、先に見たA氏やB氏のような新規事業開発や海外勤務のような大きな変化、あるいは不確実性の高い仕事を経験してきたわけではない。現場の経験を大事にし、様々な顧客の要望に応えることで技術を高めてきた。また大学院に通う等のアカデミックな学習をするのではなく、実務的

な知識を重視しており、自分なりに工夫して知識や技術情報を探して独学で勉強してきたといえる。

「まあ基本的には(知識の探索先は)インターネットですよ。インターネットの情報ってやっぱりすごいんで。もちろん本でもいいんですけど、本だどうしてもその分野に捉われてしまって、(中略)インターネットで調べていると、そのワードから意図しない情報が出てきたりするんですよ。自分が思ってた方向ではないものも出てきて、こういうのもあるんだっていうのが見つかるのはやっぱりインターネットですね」

「英語サイト行くとすごく(いい情報が)多いですね。まあもちろん日本語サイトもあるんですけど、その何か困ったときに英語サイトの掲示板行くと、オオッっていうのが、そんな技があったかっていうのが結構ありますねえ」

こうした地道な努力を継続できることも、D氏の持ち味だと言えるだろう。そしてD氏は、ミドルと呼ばれるような年齢に差し掛かった時、マネジャーを目指すのか、技術の専門職としてのキャリアを続けるのかを選択するという転機を迎えることになる。D氏はそのことを次のように話している。

「今もまだ技術でずっとやってるんですけども。同じ年代の周りのメンバーってのが管理職になったりとか、どんどんしていくじゃないですか。でそのときにちょっと『あれっ』てのは感じてはいるんですよ。ただそのあれですね。その40っていうのを超えてくるとそっちを目指さなきゃいけないのかなっていうのはたまには感じますけどね。ただその周りの管理職を見たときに、ある意味信頼できるメンバーが、まあ同年代なんですけど、管理職になってるのを見ると、私としては別にそうなる必要はなくて、行けるとこまで現場でどんどんやっていったほうがいいのかあっていうのも感じたりして。そこも今ちょっと揺らいでるところはあるんですけど」

D氏のこのコメントをからは、D氏が専門職としてのキャリアを望んでいるのがわかるのと同時に、そこに迷いや不安かないわけではないこともわかる。D氏によると、I社には少数であるものの、50歳まで現場の技術者として働いている人たちがいる。そして自分も、可能な限りそのように働きたいと考えている。ただし、ミドル以上の年代になると、会社や世間からは管理職としての役割を期待される場合が多い。そのことについては、D氏も若干悩んでいるようだ。

「自分の中ではもうこのまま『ああ、もう限界だ』と思うまでは、今のまま現場で続けたいいなあと思っているんですけど、やっぱりその日本っていう国の周り、世間体っていうのを考えたときにほんとにそうなのかなっていう葛藤もあるんですよ。」

D氏の悩みは、多くの技術者が直面し、苦しんだテーマだといえるだろう。D氏はそれに対して専門職を続けたいという希望を持っているものの、引き続き葛藤を抱えている。またD氏は、いわゆるコスモポリタン⁷⁾のように自己志向が特に強いわけではないようだ。技術者が専門性を追求する

7) Gouldner (1957) が提示した概念で、組織よりも専門的な仕事を重視し、組織外部の専門家団体等に準拠しており、専門的な仕事を継続するためには組織を変えることも厭わない人を表すものである。組織への貢献と昇進を重視するローカルと対比される。

ために会社を移るということは十分にありえることであるが、D氏は現在まで転職は考えていない。むしろ今後I社にいかに関与していくかといったことを意識している。その点では、組織に関心の弱い専門職というわけではない。

そしてD氏は、専門職志向が強いのではあるが、いわゆる最先端技術や独自技術の開発にこだわるタイプではないようだ。むしろ、顧客の色々な要望に応えられる技術者であることを理想としており、地味でも実践的な技術を追求することを目指している。

「その最先端（の技術開発）。もちろんやっていけばやらないといけない時はあるんですけども、どうしても仕事してるんで（大事なのは）そこじゃないような気はしてて、仕事するために今のその仕事がうまく回るための技術っていうのは探しますけど、自分の（やりたいことをやる）ための最先端技術っていうのは正直あんまり興味がなくて」

これらの発言からD氏は、自分のテーマや理想を優先して追求する技術者ではなく、目の前の仕事を丁寧に行う、現場と実務を重視する技術者であることがわかる。企業にとっても顧客にとっても、誠実で信頼できる技術者ということができただろう。ただしそうであるがゆえに、先に見たA氏やB氏のような、自分の目指すものに向かって大胆に行動する主体性は弱いように見える。また、非常に現場の仕事を大事にするせいか、社外における学習や人的ネットワークは少ないようである。

6. 本稿の結論と今後の研究課題

ここからは、前節までのインタビュー調査の結果を本稿の分析視点に則って考察し、本稿の結論を明らかにしていきたい。

4名の事例から、組織間移動を実際に行うためには、「自分は転職や起業ができる」という能力面での自信が必要なのももちろんのこと、「自分が望むキャリア」に対する強い意志が必要であることがわかる。A氏とB氏の事例は、その双方が非常に強い事例であるといえる。そして本稿が設定した三つの分析視点は、そうした自信と意志の強化に深く関わるものだといえそうである。

最初の分析視点は、組織間移動をした人の仕事の経験や学習の特徴、ならびにそのプロセスについてであった。組織間移動を行ったA氏やB氏に特徴的なのは、新規事業開発や何らかの制度、システムの構築や変革など、新しいものを生み出す経験をしたことである。A氏とB氏はそこから多くのことを学んだといえる。特に新規事業開発の経験などは、様々な困難や障害を乗り越えながら、多くの領域の知識を学ぶことにつながる。それらが異なる環境でも働けるという強い自信になったものと思われる。

また、今までにない新しい仕事には、必然的に不確実性が伴われるため、そこで働く人は様々な試行錯誤を行うことになる。それを通じて多くの実践的な知識やノウハウが学ばれ、生み出されたことと思われる。さらにそれだけでなく、そのような不確実性への対処を経験することによって、A氏、B氏は変化への恐れや抵抗感を感じにくくなったようである。むしろ変化を選好するようになっ

たといってもよい。それがミドル期においても迷いなく新しい仕事に挑戦することにつながったのであろう。

一方、転職しなかった2名はそのような経験はあまりしていないようである。もちろん、日々の仕事において色々な創意工夫を行ってきたと思われるが、例えばD氏をみると、細部にわたって丁寧な仕事をすることや、顧客の要望に細かく応えることの方を重視してきたように見える。それは当ての無い状況から何か新しいものを見つけ出すというより、所与の目的をしっかりと達成する、仕事の完成度を上げるといった働き方であったと思われる。

このようにみると、知識労働者の組織間移動において重要となるのは、新しい環境や不確実性を伴う環境の中で、新しいことを学習する能力や主体的に学び続ける姿勢だといえそうである。特定領域の知識の蓄積だけでなく、異なる領域の知識の獲得や、知識の刷新が求められるのであろう。

また、A氏とB氏は海外勤務や大学院での学習など、外の世界をみる経験をしている。これについては組織間移動をしなかったC氏にも同様の経験があるのだが、D氏にはそうした経験はない。こうした自社とは異なる環境で働き、あるいは学ぶ経験が、その人の見聞を広げることは言うまでもない。しかしそれだけでなく、A氏の場合はMBAをきっかけに大学の研究者と活発に交流することになり、今でも学会に参加して活動しているのだという。社外での活動がその後も広がっているわけである。またB氏は、海外勤務をきっかけに視野が広がり、社外で働く自信ができたと言っている。それは特定の組織の文脈にとらわれない働き方や能力の体得を確信できたということであろう。これらをみると、外の世界をみるような経験や学習は、その人の関心を社外へと広げ、それが転職や起業に対する自信と意欲を高めるのだと考えられる。

次に、第二の分析視点は、働く上での動機や価値、目的意識についてであった。これについては組織間移動をした人としなかった人との違いが明らかであった。特に、自分らしいキャリアを歩もうとする意志について大きな違いが見られたといえる。

A氏とB氏には、自分が働くうえでの目的や、自分のキャリアをコントロールしたいという強い意志があったといえる。そしてそれが、組織間移動のトリガーになったといえるだろう。それは、転職のチャンスがあったのにそれを実行しなかったC氏の事例と比較するとわかりやすい。C氏は組織間移動を行う能力はあったのだが、その選択をしなかったことになる。その理由はC氏によると、「自分がやりたいことがないのに、今の環境が逃れるために転職してもダメだ」というものであった。またC氏には早い段階での引退を希望するなど、今後の仕事に対する執着がそれほど強くないことも見て取れる。それが、C氏が新しい仕事や環境に進まなかった遠因になっているのかもしれない。同じようにD氏も、技術的な能力でいえば転職することも不可能ではないと思われる。しかしやはりA氏やB氏のように強いキャリアの意志を確立しているわけではない。それゆえ、D氏は専門職を続けるために転職するという発想には至らずにいるのではないだろうか。

A氏とB氏は、当時勤務していた会社の方針に賛同することが出来ず、それが強い葛藤になっていた。その点はC氏、D氏には見られなかった特徴である。働くうえでの動機や目的意識を強く持

つことによって、そうした葛藤を感じやすくなり、またそれが組織間移動への欲求を強くすることにつながるようである。

そして三番目の分析視点は、人的ネットワークについてであった。組織間移動をしなかったD氏については、外部の人的ネットワークはあまり形成されていないようであった。それに対し、A氏とB氏、それに転職のチャンスがあったC氏も組織外部に豊富な人的ネットワークを形成している。

A氏の場合でいえば、それは起業を後押しするアドバイザー、支援者の役割を果たしたようである。A氏は外部の有識者と話すことによって自信をもって起業に踏み出している。そしてB氏の場合は、人的ネットワークが直接的に新しい雇用の機会を生み出している。現在の勤務先への転職は、その中にいた現在の勤務先の経営者から誘われた結果であった。このように人的ネットワークは組織間移動を直接的、間接的に促すものようである。

これまでみてきたことをまとめるならば、①試行錯誤を伴うような不確実性の高い仕事の経験や、外の世界をみる経験による学習は、組織間移動に対する自信と意志を強くする、②働くうえでの動機や目的意識が強いことで組織間移動への意欲が高まりやすくなる、③外部の人的ネットワークは組織間移動への自信や意志を強くしたり、その直接的な受け皿にもなりえる、ということになるだろう。これらのうち、組織間移動を可能にする要因ということであれば、①だけでいいのかもしれない。しかし実際に組織間移動を行うには、②や③が必要になるものと思われる。特にミドル期以降ということになれば、その意思決定は簡単にできるものではない。能力に自信があるからといって、すぐに新しい環境に挑戦するわけにはいかないことが多いのである。それゆえ、自らの目的意識やそれを支援する人的ネットワークが重要になるものと思われる。それが本稿の結論ということができるだろう。もちろんこれらのことは、あくまで本稿の事例をみた限りの結果であるが、今後の研究に有益な手がかりが得られたものと思われる。

さて最後に、今後の研究課題について述べる。課題は山積しているのであるが、主要なものだけをあげておきたい。

最初に、事例分析の蓄積があげられる。今回は4名の事例を比較検討したのであるが、当然ながら、より多くの事例を考察する必要がある。事例には個人ごとの事情が反映されるため、一般性のある結論を導くことは簡単ではない。多くの事例を詳細に検討することや、他の分析方法を併用することによって、より厳密な分析につなげていきたい。

第二に、多様な目的による組織間移動を検討することがあげられる。本稿で取り上げたのは、ミドル以降も積極的、精力的に働こうとする知識労働者の組織間移動であった。しかしミドル期以降には、体力の衰えを考慮して、仕事量を減らすために転職をするという人もいるであろう。そしてそのことによって、自分の持ち味を発揮しやすくなる人も存在すると考えられる。今後はそのような多様な組織間移動を分析に取り入れる必要がある。

第三に、経験学習の先行研究を参考に、ミドル期以降のキャリア発達につながる仕事経験や学習を検証することがあげられる。本稿において、不確実性の高い仕事の経験や、外の世界をみる経験

の重要性が確認されたわけであるが、他にもミドル以降のキャリア発達につながる経験があるものと思われる。近年では、どのような経験がどのような学習成果に結びつくのかを分析した研究も徐々に増加してきている（三輪, 2013; 松尾, 2013）。それらを参考に、詳細な分析をすることが必要だと思われる。

引用文献

- Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (1996) *The Boundaryless Career – A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press.
- Davenport, T.H. (2005) *Thinking for a Living: how to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press. (藤堂圭太訳『ナレッジワーカー —知識労働者の実力を引き出す経営—』ランダムハウス講談社, 2006年)
- DeFillippi, R.J. and Arthur, M.B. (1996) “Boundaryless Contexts and Careers : A Competency-Based Perspective,” in Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (eds), *The Boundaryless Career : A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press. pp.116-131.
- Drucker, P.F. (1993) *Post Capitalist Society*, HarperBusiness. (上田淳生訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社, 2007年)
- Gouldner, A. W. (1957) “Cosmopolitans and Locals: Toward an analysis of latent social roles I , ” *Administrative Science Quarterly*, 2. pp.281-306.
- Gratton, L. and Scott, A. (2016) *The 100-year Life : Living and Working in an Age of Longevity*, Bloomsbury Information Ltd. (池村千秋訳『LIFE SHIFT』東洋経済新報, 2017年.)
- Hall, D.T. (2002) *Careers In and Out of Organizations*, Sage Publications.
- Ibarra, H. (2003) *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*, Harvard Business School Press.
- Wang, M., Olson, D.A. and Shultz, K.S. (2013) *Mid and Late Career Issues : An Integrative Perspective*, Routledge.
- 松尾睦 (2013) 『成長する管理職 - 優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか -』東洋経済新報社.
- 三輪卓己 (2011) 『知識労働者のキャリア発達 —キャリア志向・自律的学習・組織間移動—』中央経済社.
- 三輪卓己 (2013) 「技術者の経験学習 —経験と学習成果の関連性を中心に」『日本労働研究雑誌』No.639, 27-39頁.
- 渡辺三枝子編著 (2003) 『キャリアの心理学 —働く人の理解<発達理論と支援への展望>—』ナカニシヤ出版.

Career changes of knowledge workers past over middle age: Exploration for factors that enable job change and starting up a business

Takumi MIWA

ABSTRACT

The purpose of this paper is to clarify the characteristics of career changes of knowledge workers in middle and late age. The factors that enable job change and starting up a business are analyzed by case studies.

As a result of the analysis, it is found that some kinds of work experience and learning at the young age had a strong influence on career changes of knowledge workers in middle and late age. In particular, learning advanced knowledge, experience of developing new business, learning outside the organization, and so on are important. Moreover, receiving stimulus through a wide range of human networks and recognizing the purpose of working for themselves seems to strongly encourage their career changes.