

経営コンサルタントの自律的キャリアの実態の分析

——知識の獲得、人的ネットワーク、キャリア志向の多様性——

三 輪 卓 己

要 旨

本研究は知識労働者のキャリア発達を分析することによって、多様な知識労働に適した個人の心理的特性や行動特性を明らかにしようとするものである。本稿では、14名の経営コンサルタントに対するインタビュー調査に基づき、彼（彼女）らのキャリア発達の実態を分析する。

知識・情報社会といわれる昨今において、知識労働者に対する関心が高まっている。その一方で近年のキャリア研究では知識労働者をモデルとして、自律的なキャリアや組織の壁を越えて活躍するキャリアが議論されはじめた。知識労働者のキャリアは、組織に依存せず自らの意思によって形成されるものだと考えられているのである。

ところが知識労働者という概念には実に多様な職種や人材が含まれており、非常に高度な専門性や思考力を求められる人材もいれば、やや定型的な仕事に従事している人材もいる。また大きな組織に所属する人材もいれば小さな組織で働く人材もいるし、独立して個人で働く人材もいる。そのため、知識労働者を一つのイメージで捉えるのは困難であることも事実である。

現状では日本の知識労働者のキャリアの実態に関する研究も蓄積されておらず、彼（彼女）らのキャリア発達の特徴や、そこにみられる多様性は明らかになっていない。そこで本稿では、知識労働者の一つとして扱われることの多い経営コンサルタントを取り上げ、彼（彼女）らのキャリアの実態について分析を行う。まず知識労働者の先行研究に則り、経営コンサルタントを大きく二つのタイプに分類し、それぞれのキャリア発達の特徴を比較検討する。具体的には、近年のキャリア研究のポイントにもなっている知識やスキルの獲得、人的ネットワーク、キャリア志向について、その自律性や組織外への広がり程度をみていく。そのうえで今後の研究に向けての発展的考察を行うのが本稿の目的である。

キーワード：知識労働者、自律的キャリア、バウンダリーレス・キャリア、人的ネットワーク、キャリア志向

1. はじめに

本研究は知識労働者のキャリア発達を分析することによって、多様な知識労働に適した個人の心理的特性や行動特性を明らかにしようとするものである。本稿では特に経営コンサルタントに注目し、彼（彼女）らの多様なキャリア発達について分析を行う。

知識・情報社会といわれる昨今において、知識労働者と呼ばれる人たちに注目が集まっている（Drucker,1999: Davenport,2005: Frorida, 2005）。本稿で取り上げる経営コンサルタントをはじめ、ソフトウェア技術者や各種のアナリストなど、新しいタイプの専門職、あるいは複雑な問題解決を行う仕事に従事する人材が重要な役割を果たす時代になってきたといわれている。しかしながら、そもそも知識労働者という概念は、かなりの多様なタイプの職種や人材を包含したものであり、非常に高度な専門性や思考力を求められる人材から、やや定型的な仕事に従事し、何か新しいものを創り出すというより、むしろ既存の知識の上手な利用を行う人材までが含まれている。また大きな組織に所属する人材もいれば小さな組織で働く人材もいるし、独立して個人で活躍する人材もいる。そのため、ともすると雑然としたイメージの中で知識労働者の議論が行われやすいことも事実である。これから活躍が期待される知識労働者とはどのような人たちであるのか、彼（彼女）らは働き方にはどんな特徴があるのかについても、現状では理解が深まっているとはいえない状況なのである。

一方、知識・情報社会が喧伝されはじめたのとはほぼ同じ頃から、自律的なキャリアに関する議論も活発になってきている。そして、知識労働者をモデルとした Arthur and Rousseau (1996) のバウンダリーレス・キャリア (Boundaryless Career) や、Hall (2002) のプロティアン・キャリア (Protean Career) という概念も生まれてきた。それらは知識労働者が組織や産業の壁を越えて活躍することを強調する概念であり、その過程で彼（彼女）らが環境に適応しながら変化することの重要性を説く概念である。知識労働者のキャリアは、従来の組織人のそれとは異なり、自律的で変化に富んだものだと考えられているといえよう。

しかしながら、現状では日本の知識労働者のキャリアの実態に関する研究は蓄積されておらず、実際に日本の知識労働者がどの程度変化に富んだキャリアを歩んでいるのかは明らかになっていない。また彼（彼女）らの多様性を考慮するならば、全ての知識労働者に転職を繰り返すようなキャリアが望ましいかどうかとも疑わしい。先述の通り、知識労働者には多様性があるのである。そこには多様なキャリア発達のプロセスがあり、自律性や組織を越えた移動の意味もそれぞれ異なるものがあると考えるのが自然であろう。そこで本稿では、知識労働者の一つとして扱われることの多い経営コンサルタントを取り上げ、彼（彼女）らのキャリアの実態について分析を行う。まず知識労働者の先行研究に則り、経営コンサルタントを大きく二つのタイプに分類する。そのうえで14名の経営コンサルタントに対するインタビュー調査をもとに、それぞれのキャリア発達の特徴を比較検討したい。そして、

今後に向けての発展的な考察を行い、より詳細な研究への手がかりを探ることが本稿の目的である。知識労働者のキャリアが自律的で組織に依存しないものであるならば、知識・情報社会における雇用や組織と個人の関係は、従来のものから大きく変化していくと考えられるだろう。それは経営学においても、とりわけ人的資源管理論においても大きな意味を持つものと思われる。本研究における議論は、そうした大きなテーマを考えるための一つの契機だと位置づけることができる。

2. 先行研究のレビュー

(1) 経営コンサルタントの捉え方

まず知識労働者の先行研究をみながら、本稿における経営コンサルタントの捉え方を明らかにしていきたい。知識労働者の先行研究をみると、そこには次にあげるような特性があることがわかる。すなわち、①知識労働者には高度の専門性や思考力を発揮して働く者だけでなくやや定型的な仕事をする者までが含まれる、②伝統的なプロフェッショナルとは異なり学際的・複合的な知識を用いて実践的な提案や問題解決を行う職種が多い、という二点である。以下では先行研究のレビューを通じてこれらの点を確認しながら、本稿における経営コンサルタントの捉え方を明らかにしていきたい。

まず、知識労働者にいち早く注目した一人といわれている Drucker (1999) では、知識労働（ナレッジ・ワーク）とは、定型的な肉体労働（マニュアル・ワーク）とは異なり、仕事の目的や構造をあらかじめ明確に定義しにくいものであり、それゆえ高度の思考力や分析力が要求される仕事とされている。続く Drucker (2002) においても、知識労働者は正規の高等教育を受けた人として説明され、高度な知識を保有する人として取り上げられている。それゆえ知識労働者とは高度な専門知識や思考力を用いて働く人だと理解できるのであるが、Drucker (2002) では、知識労働者の中には一定の割合でマニュアル・ワークにも従事する人も多数存在し、それらの人たちの重要性が今後非常に高くなることが強調されている。彼（彼女）らはテクノロジストと呼ばれる人材であり、例えば、コンピュータ技術者、ソフト設計者、臨床検査技師、製造技能技術者などがそれに該当するとされている。このように Drucker の提唱した知識労働者の概念は幅広いものであり、そこには高度な思考を行う人材だけでなく、比較的定型的な仕事に従事する人材も含まれているのである。

同じように、Davenport (2005) においても知識労働者の多様性がみてとれる。そこでは、知識労働者は高度の専門能力、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されている。しかし知識労働者が多様であることも同時に述べられており、例えばコールセンターで働く人のように、かなりルーチン化された仕事に従事する者も知識労働者として取り扱われている。先進的な理論や技術を生み出したり、高度な企画や提案を行う者だけが知識労働者ではないのである。

さて少し別の視点から先行研究をみていきたい。Kelly (1985) が提唱したゴールドカラー（Gold

Collar) や、Reiche (1991) の提唱したシンボリック・アナリスト (Symbolic Analyst) は、まさに知識・情報社会に新しく台頭した高度な専門職といえる。ゴールドカラーとは、自らの頭脳を使って働き、複雑な問題を解決する人であり、シンボリック・アナリストはデータ、言語、音声、映像表現の操作と取り引きを行って、問題解決、問題発見、戦略的媒介を行う人たちだとされている。具体的な職種でいえば、研究開発技術者、設計技術者、ソフトウェア技術者、音響技術者、法律家、経営コンサルタント、戦略プランナー、工業デザイナー、各種のアナリストなどが含まれている。

これら二つの研究からは、新しく台頭してきた高度な専門職である知識労働者が、伝統的なプロフェッショナル¹⁾とは異なる特徴を持つことがみてとれる。シンボリック・アナリストやゴールドカラーに該当する職種の多くは、公的な資格や学位を求められるわけではなく、社会的に認められた同業者集団に準拠するわけでもない。また、彼(彼女)らの仕事は理論の探求や公的な利益の追求というより、実践的な応用や問題解決に重点が置かれるため、使用する知識は専門的なものだけでなく、幅広く文脈的なものも多いと考えられる。多くの知識労働者が、一つの専門性を追求するのではなく、むしろ学際的・複合的な知識を用いて実践的な課題に取り組んでいると考えられるのである。このような特徴は、知識労働者を理解するうえで重要なものだとはいえるだろう。

以上の議論から、知識労働者には重要な二つの特性があることが明らかになった。一つには知識労働者は多様であるということである。知識労働者の中には、高度な思考や判断を行う者もいれば、かなり定型的な仕事をする者もいるのである。そして二つには専門的な知識だけでなく、学際的・複合的な知識を用いて働く者が多いということである。シンボリック・アナリストやゴールドカラーの中にもそのような人材が多く含まれるし、テクノロジストの中にもそうした人材が多い。そして、この二つの特性は、本稿で取りあげる経営コンサルタントにも非常によくあてはまるのである。

経営コンサルタント自身による文献でも、彼(彼女)らは知識労働者として取り扱われており(鴨志田,2003)、その仕事内容が多様であることも紹介されている(神川,2008)²⁾。例えば経営コンサルタントの中には、顧客が直面している課題やテーマごとにプロジェクト・チームを組んで独自の提案を行うタイプもあれば、何らかの専門的サービスを定期的に提供するようなタイプもある。さらには大きな組織で働くタイプもあれば小さな組織に所属するタイプもあるし、個人で活動するタイプもある。例えば、主に大手企業を顧客として活動する戦略系・IT系のコンサルティング会社やシンクタンクのコンサルタントなどは、大きな組織に所属し、プロジェクト・チームを組んで活動するタイプである。彼(彼女)らの仕事において、顧客企業が置かれた状況の分析や、適切な課題の設定、その合理的な解決策の作成などが重要になることはいうまでもない。その意味で高度な分析力や提案力が要求される仕事だといえるだろう。一方、社員教育やキャリア・カウンセリング、人材アセスメントなど、何らかのサービスの提供に特化するようなコンサルタントは比較的小さな組織で働くか、あるいは個人で活動することも多い。彼(彼女)らは主に、既存のノウハウや確立されたプログラム、ツ

ールなどを用いて顧客にサービスを提供する。そこでは個人のコンサルタントが独自のアイデアを提案するような機会は少ないものの、サービスの実行におけるきめ細やかさや信頼性などが重視されることになる。このように、経営コンサルタントには、知識労働者の先行研究にあったような多様性がみられるのである。

また経営コンサルタントは、専門知識だけでなく多くの関連領域の知識や、文脈的な知識を活用することによってはじめて顧客に貢献することができる仕事である。多くの経営コンサルタントは、経営戦略、組織・人事、ファイナンス、M&A、マーケティングなど、何らかの専門領域を持っているのであるが、彼（彼女）らが顧客に対して真に有益な提案やアドバイスをするためには、顧客を取り巻く経営環境を理解したうえで、経営全体に配慮しながら専門的な提案しなければならない。それゆえ、経営コンサルタントは日ごろから幅広く、様々な領域の知識についても勉強しなければならないのである。そしてそのことは、彼（彼女）らのキャリアが進展し、コンサルタントとしてより高い職位や役割を担うようになるほど重要となるのである。例えばパートナーと呼ばれるコンサルタントや、それに準じるような上級の経営コンサルタントは、プロジェクト・チームの活動目的を定め、全体を統括する役割を担う仕事であるが、その役割を果たすためには、経営全般に関する広範な知識、見識が必要となる。また、それほど高度な仕事でなくても、豊富な経験や見聞をもとに顧客の様々な相談に乗る顧問型のコンサルタントなども存在する。彼（彼女）らは高度な提案や分析をする機会こそ少ないが、分野を問わず幅広い領域において顧客の相談に乗り、そこで何らかの助言や情報提供を行わなければならない。このように、コンサルタントには学際的・複合的な知識を活用することが求められるのであり、そうした知識の獲得が彼（彼女）らのキャリア発達において極めて重要になることが推察されるのである。

以上の議論をから、本稿における経営コンサルタントの捉え方を明らかにしていきたい。本稿では知識労働者の一つとして経営コンサルタントを取り上げているわけであるが、経営コンサルタントは知識労働者の先行研究にみられた特性によく当てはまる職種だといえるだろう。まず、コンサルタントには、高度な分析な提案を行う人材もいれば、主に定型的サービスを提供する人材もいるということである。その点に留意するならば、画一的な見方で彼（彼女）らのキャリアを考えることは適切でないように思われる。そして次に、コンサルタントは専門知識だけでなく、学際的・複合的な知識を用いて働かなければならないということである。そしてそれは経営コンサルタントのキャリアが、伝統的なプロフェッショナルとは異なるものであることを示している。コンサルタントのキャリアは、専門的な資格や学位の取得によってはじまり、確立されたラダーを上るようなものではない。他の仕事の経験を活かしてキャリアの途中からコンサルタントになることも可能であるし、変化や紆余曲折に富んだキャリアを想定することが可能なのである。本稿ではこれらの点を念頭に置きつつ、経営コンサルタントのキャリアを分析するものとした。

(2) 自律的なキャリアの先行研究

近年、知識労働者の増加に歩調を合わせるような形で、新しいキャリアの概念が提示されはじめた。従来のキャリア研究では、主に組織内での昇進や異動などが議論されてきたのであるが、新しいキャリア研究では、組織の壁を越えて移動するキャリアや、環境に適応して自律的に変化するキャリアが盛んに議論されている。経営コンサルタントも転職や独立の機会が多い職種として知られており、そこで高い成果をあげる人には、自律的な学習が不可欠であることは容易に想像できる。それゆえ、組織を超えた移動や自律性に注目する先行研究の考え方は、本研究においても重要なものとなるであろう。

まず Arthur and Rousseau (1996) が提示したバウンダリーレス・キャリアは、シリコンバレーで活躍する IT 技術者のキャリアの分析から生まれたものである。ここでは、IT 技術者が組織や産業の壁を越えて移動することが強調される。そして、そうした移動を可能にしているのが、IT 技術者が保有している専門技術と外部ネットワークである。彼（彼女）らは高い専門性を持っているがゆえに特定の組織にこだわらずに働くことが出来る。また、彼（彼女）らがキャリアの過程で形成する社外に広がる人的ネットワークは、仕事に必要な知識や情報を得る場でもあり、新しい職場をみつける場にもなるのである。それらのことから、シリコンバレーの IT 技術者のキャリアは、コミュニティ・ベースド・キャリア (Community Based Career) とも表現されるのである。

次に Hall (2002) は、新しい社会における変化の激しいキャリアをプロティアン・キャリア、すなわち変幻自在のキャリアと表現した。ここでは、個人が環境に適応しながら変化を遂げていくことが重視されることになる。Hall (2002) によれば、個人の環境適応力を示す適応コンピテンスを高めるためには、三つの要件が重要になる。その一つがアイデンティティ探索である。変化の激しい時代であるからこそ、個人は常に自分のアイデンティティを確認する努力が求められる。アイデンティティが不明確なまま環境に反応しようとするキャリアは、単なる迷走や漂流になりかねない。環境に適応しながらも、そこに自分独自の競争力や意義を見出すためには、常日頃から自分をみつめ、アイデンティティを探索することが不可欠となる。従来から、キャリアにおけるアイデンティティや自己認識の重要性は、自己概念 (Super,1957)、キャリア・アンカー (Schein,1979)、キャリア志向 (太田,1993;三輪,2001)³⁾ などの研究で議論されてきた。その重要性がさらに高まってきたと理解できるだろう。次に、二つ目の要件としてあげられるのが反応学習である。環境に適応していくためには、個人は環境を分析し、それに応じて自分の知識や行動を変えたり、自ら環境に働きかけていく必要がある。そうした努力なしには、知識労働者は自分の市場価値を失ってしまいかねないし、技術や知識の陳腐化が避けられなくなるのである。そして三つ目の要件は統合力である。統合力とは環境変化に適応するための行動と自分のアイデンティティとの一致を保ち続ける力を意味する。いいかえれば、環境から学びながら自己を変革し、新しいアイデンティティを確立していく力である。つまり、プロ

ティアン・キャリアの根幹には、環境から継続的に学びながら、より豊かな自己概念を形成していく能動的な努力があると思われるのである。

バウンダリーレス・キャリアやプロティアン・キャリアでは、変化への適応や、自律的かつ継続的な学習が重視されているのだが、近年では日本においても、自律的なキャリアの研究が盛んになりつつある。花田・宮地・大木（2003）では、個人が能動的かつ継続的に学習する自律的なキャリア（Career Self-Reliance）の重要性が論じられている。組織に依存せず、自分自身を頼りに積極的に学習するキャリアが注目されてきているのである。そして、そうしたキャリアのポイントとしてあげられているのが、ジョブデザイン、スキル開発、ネットワークングという三つのキャリア自律行動と、自己概念のストレッチ（変態・変容）である。継続的な仕事のレベルアップと知識やスキルの獲得、活発な人的交流を通じて、より豊かな自己概念を形成することが、自律的キャリアの要諦だとされているのである。

また、三輪（2001）では知識労働者の一つとして取り上げられることの多いソフトウェア技術者のキャリアが論じられた。230人を対象としたサーベイで明らかになったことは以下のようにまとめられる。

まず、ソフトウェア技術者は専門的な知識と文脈的な知識を組み合わせる存在であり、本稿でも注目している学際的な知識が求められる知識労働者である。そして、成果の高いソフトウェア技術者は、高度な専門性を重視するキャリア志向であるコスモポリタンの志向と、組織貢献やビジネスを重視するキャリア志向であるローカルの志向⁴⁾を高いレベルで統合しており、学際的で複雑な仕事で成果をあげている。彼（彼女）らはキャリアの過程でトランジション（Bridges,1980）を経験し⁵⁾、そこで積極的な自己否定と新しい自分への意味付け（センス・メイキング）を行ってキャリア志向を統合する。これは自律的キャリアの先行研究にみられた学習や変化、あるいは自己概念のストレッチの具体的な例であると考えられよう。このようにソフトウェア技術者のキャリアにおいて、キャリア志向やその転機における学習の重要性が示されたのである。その意味では、知識労働者と近年の自律的なキャリアの研究の関連性が見出せたといってもよいだろう。しかしながら、三輪（2001）では、組織外に広がるキャリアは分析されておらず、多様なキャリア発達に関する検討も不十分であった。それゆえ、今後はそうした視点を取り込んだ研究が求められると考えられるのである。

さて、これらの先行研究における議論は、経営コンサルタントのキャリアを考察するうえでも重要なものとなるであろう。自律的な学習、人的ネットワークの形成、その中で自己概念やキャリア志向を確立していくことなどは、経営コンサルタントにとっても大切なことであるに違いない。さらに組織の壁を越えた移動を通じて成長することが可能であることも、経営コンサルタントのキャリアのポイントとして重要であろう。近年のキャリア研究は本稿に対し多大なるインプリケーションを与えてくれたといってよいものと思われる。ただし、本稿では経営コンサルタントの多様性に注目している。

そしてそれは、近年のキャリア研究の成果を本稿の分析に活かすうえでも、十分に考慮されるべきものと思われるのである。先述した高度な分析や提案を求められるコンサルタントと、やや定型的なサービスを提供するコンサルタントでは、自律的な学習の内容や程度は異なるであろう。そして双方において求められるキャリア志向も違えば、組織を超えた移動の意義も異なるであろう。次節ではそれらのことに留意しながら、本稿におけるキャリアの分析視点を設定していきたい。

3. 本稿における分析視点

さて先行研究を踏まえ、本稿における分析視点を整理していきたいと思う。本研究の目的は、知識労働者のキャリア発達について、多様な発達のプロセスと、それに適した個人の心理的特性や行動特性を明らかにすることである。そして本稿では、分析対象として経営コンサルタントを取り上げ、彼（彼女）らを複数のタイプに分類したうえで、それぞれのキャリアの自律性の様相を比較検討しようとしている。それゆえ本稿の分析視点を定める手順としては、まず本稿における経営コンサルタントのタイプ分類を明示したうえで、彼（彼女）らのキャリアの比較分析を行うための視点を明らかにする必要がある。

まず、経営コンサルタントのタイプ分類について述べていきたい。多くの先行研究が指摘しているように、知識労働者には高度な提案や複雑な問題解決を行う働く人材と、やや定型的なサービスを提供する人材が存在する。前者には先進的な専門知識や高度な思考力が求められるだろう。一方後者には、丁寧な職務の遂行や経験の蓄積によるサービスの質の向上などが求められるだろう。本稿ではその点に注目し、ひとまず経営コンサルタントを二つのタイプに分類して考えたいと思う。

経営コンサルタントとして高度な提案や問題解決を行う人材の多くは、主にプロジェクト・チームによるコンサルティング活動に従事する人材である。彼（彼女）らの仕事の内容は、顧客の状況を分析して課題を発見し、その解決方法を独自に提案することである。プロジェクトごとに課題や具体的な取り組み内容が異なるために、仕事の手順や方法を定型化するのは難しい。また個々の顧客企業に合わせた提案を行う必要があるため、コンサルタントには独自のアイデアを発想する力や、論理的に考える力が強く求められる。本稿ではこのタイプの経営コンサルタントを、分析・提案型コンサルタント（以下では分析・提案型と略記する）と呼ぶことにしたい。

一方、比較的定型的なサービスを提供するコンサルタントの仕事の内容は、独自のアイデアで提案をするというより、既存の知識を上手く使って何らかのサービスやプログラムを実行することが中心である。アセスメントや社員研修、カウンセリングなどを請け負うコンサルタント、あるいは中小企業の経営者に対して色々な経営の問題の相談に乗る顧問型のコンサルタントなどがそれに含まれる。そのため本稿では、このタイプの経営コンサルタントを、サービス・助言型コンサルタント（以下ではサービス・助言型と略記する）と呼ぶことにしたい。彼（彼女）らは特に先進的な知識を用い

たり、複雑な問題解決をするわけではないが、顧客のために既存の知識を上手く活用し、適切な情報を入手して提供することなどが求められる人材である。現場で経験を積むことで自分の知識やノウハウの有効な使い方、伝達方法に熟練する人材といえるかもしれない。

以上のように、本稿では経営コンサルタントを分析・提案型とサービス・助言型の二つのタイプに分類し、そのキャリア発達について比較分析を行うこととしたい。単純に考えるならば、専門性が高く複雑な思考を行う前者の方が、自律的なキャリア発達を遂げる傾向が強いように思われる。また、高度な専門性ゆえに転職なども容易であり、組織間移動を通じてより重要な仕事につくことができることも推察される。こうした推論が、経営コンサルタントのキャリアの実態に当てはまるのか、またその他にも双方のキャリアにはどのような違いがあるのかなどについて詳しく検討したい⁶⁾。

次に、キャリアのどのような点に注目するかについて述べていきたい。近年のキャリア研究においては、変化や自律に着目したものが多く、組織外に広がるキャリアに議論が及んでいる。このような視点は知識労働者のキャリアを考える上でも重要であろう。高い専門性や市場価値のある能力を持った知識労働者であれば、組織を超えて活躍することも十分に可能である。また知識労働者として成長しようとするならば、自らの意志で学習し、知識やスキルをより良いものにしていく必要性が高いであろう。その意味で知識労働者には自律的なキャリア発達、すなわち他者に依存せず自らを頼りに成長を遂げるキャリアが求められるといえるだろう。

それら近年の先行研究に共通して注目しているポイントとして、①知識やスキルの獲得、②人的なネットワーク、そして③自己概念やキャリア志向があげられる。それらは新しい社会でのキャリア発達の要諦だと考えられているのである。そこで、本稿においても、それらの先行研究に則り、これら三つの要素に注目したいと考える。自律的キャリアやバウンダリーレス・キャリアの概念に則ってこの三要素について考えた場合、①知識労働者の知識やスキルの獲得は特定の組織に依存せず自らの意思によって行われる、②知識労働者の人的なネットワークは自社内に限定されず自発的に幅広く形成される、③知識労働者のキャリア志向はコスモポリタン志向や Schein (1979) のいう創造性のアンカーや自律のアンカーに近似したものになる、という推論を立てることができよう⁷⁾。これらの推論が実際の知識労働者、経営コンサルタントにどの程度あてはまっているのか、またそれは二つのタイプのコンサルタントによってどう異なるのかを分析することにより、多様な知識労働者の自律的キャリアの実態を理解する第一歩になると思われるのである。

このような認識に則り、本稿における分析視点を以下のように設定し、それらを経営コンサルタントのタイプ別に比較検討することにする。すなわち、分析・提案型とサービス・助言型の比較である。

- ① 仕事に必要な知識（専門分野の知識と、関連分野の知識あるいは文脈的な知識）やスキルの獲得プロセスにおいて、所属する組織との関わりの深さを比較する。
- ② 人的ネットワークの自発的な形成や社外への広がりやの程度を比較する。

- ③ コスモポリタンや創造性、自律などのキャリア志向の強さと、その他のキャリア志向の強さを比較する。

なお、本稿では研究方法としてインタビュー調査を採用した。知識労働者のキャリアについては、先行研究で紹介したような概念はいくつか提示されているものの、それを構成する要素や要素間の関係が詳しく論じられているわけではない。もちろん、日本の知識労働者のキャリア研究も蓄積されていない。したがって、本稿の分析視点もやや曖昧さを残したものであり、厳密な仮説検証が行えるようなレベルにはない。また分析視点にある知識やスキルの獲得プロセスや、ネットワークの形成などについては、その内容や実態が記述されることの意義が大きいものと思われる。それゆえ、事実発見型の探索的な研究方法が望ましいと判断し、インタビュー調査を採用することとした。もちろん、インタビュー調査の結果をもとに重要な要素を抽出し、将来的にはそれを用いてのサーベイリサーチを実施することも必要であろう。本稿は、それに向けてのステップとしても位置づけられると考えられる。なおインタビュー調査は2006年10月から2008年8月の間に、関東、中国、関西地区の経営コンサルタント14名（内男性13名、女性1名）に対して行ったものである。

4. インタビュー調査結果の分析

(1) 分析・提案型の分析

a) 知識・スキル獲得のプロセス

まず、分析・提案型のコンサルタントの調査結果をみていきたい。今回の調査では、7名がそれに該当する。表-1は該当者の簡単なプロフィールである。

全員に共通する特徴として、有名大学の出身であり、大手の企業やコンサルティング会社、シンクタンクなどで働いてきた経歴を持つことがあげられる。A,B,C氏は日本有数のシンクタンクに新卒で入社している。D氏は大手メーカーからシンクタンクに転職した人で、E氏も他企業からシンクタンクに移っている。F氏は日本のシンクタンク2社を経験した後、グローバルに活動する米国のコンサルティング会社の日本法人に勤務している。唯一独立してコンサルティング会社を経営しているG氏も、かつて大企業2社に勤務した後、米国に渡って大手のコンサルティング会社に勤務していた。そして帰国後に現在の会社を起業したのである。

表-1 プロフィール一覧（分析・提案型）

氏名	年齢	役職	勤務する 企業の規模	転職回数
A氏	30代	シニアコンサルタント	約700人	0
B氏	30代	チーフコンサルタント	約700人	0
C氏	50代	首席研究員	約900人	0
D氏	40代	チーフコンサルタント	約700人	1
E氏	30代	コンサルタント	約700人	1
F氏	30代	プロジェクトリーダー	約200人	2
G氏	40代	社長	約20人	3

最初に、彼らの知識やスキルの獲得プロセスについて、その特徴をまとめながら、それがどの程度所属組織に関わっているかを考察していきたい。彼らの知識・スキル獲得の第一の特徴として、ある程度整った秩序あるプロセスが存在していることがあげられる。新卒でシンクタンクやコンサルティング会社に入社した場合を例にみていきたい（A,B,C,F氏）。まず入社直後は先輩コンサルタントのアシスタントとして働き、色々な種類のプロジェクトを経験することになる。勤務する会社によってその期間は若干変わるものの、本格的にプロジェクトで活躍する以前に、いわゆる勉強期間のようものが与えられているのである。そしてこの期間に、コンサルタントとしての適性が審査され、個人の専門領域が徐々に決められていくのである。後にみるサービス・助言型が短い訓練を受けた後、すぐに即戦力として現場に出るのと比べれば、時間をかけた丁寧な育成が行われているといえよう。そしてその後、徐々に責任のある仕事与えられるようになり、その過程で彼らの専門性が高められていくのである。詳細は後述するが、プロジェクト・チームの活動における先輩社員からの指導や、社内に蓄積されたノウハウの学習などを通じて、彼らは着実に専門的な知識を蓄積していくのである。

その後、30歳手前くらいの頃から、学習する知識やスキルの内容が徐々に変化してくる。この頃になると彼らはプロジェクトの主要なメンバーとして働くこととなり、求められる知識やスキルの内容も変わってくるのである。簡単にいえば、経営全体に関する幅広い知識や、顧客の文脈に対する理解力を求められるようになる。経営コンサルタントは専門領域にだけ詳しくてもよいコンサルティングは行えない。顧客の経営全般を理解したうえで、専門的な提案をしないといけないのである。それゆえ、コンサルタントが成長して重要な職位や役割につくほど、幅広い知識を獲得する学習が必要になってくる。またプロジェクトの主要メンバーになると、顧客と直接会話して、相手が抱える本質的な問題などを読み取るような能力も必要になってくる。そこでは高度な対人スキルも求められるし、文脈的な知識の学習も求められる。こうして彼（彼女）らの知識は徐々に学際的・複合的なものにな

ってくるのである。

さらにその数年後には、多くのコンサルタントが初めてのプロジェクト・リーダーを経験するようになる。そしてそれは彼らにとって重要なキャリアのトランジションになるのである。プロジェクト・リーダーは顧客の要望を理解し、適切な提案を行ううえでの責任者である。そのため、幅広い知識や対人スキルがさらに強く要求されるようになる。同時に、プロジェクト・リーダーは顧客を獲得する営業責任を担うことになる。自らの提案力と交渉力によって顧客との契約を成立させることが求められるのである。その責任を果たすためには、目の前にいる顧客の要望を理解するだけでなく、新しい顧客を開拓するために、今後どのようなコンサルティングが求められるか、今後どんなノウハウが有望となるのかを考え、それに関連する知識やスキルを自発的に学ばなければならなくなる。つまり、将来を見据えて自らの意思で知識やスキルを高める必要が出てくるのである。この段階においては、先輩の助言や社内の教育訓練などに頼ることは出来ない。社外を含めて学習の機会を探索し、積極的にそこに参加しない限り、将来のための学習をすることはできないであろう。このような学習への姿勢を身につけてはじめて、彼らは一人前のコンサルタントとして認められるのである。

以上のように、分析・提案型の知識・スキル獲得には一定の整ったプロセスがみられる。キャリアの初期段階には専門性を確立し、その後徐々に知識とスキルの幅を拡げ、そしてリーダーの経験を通じて分析力や交渉力、構想力を強化するといったプロセスである。もちろんキャリアの途中でコンサルタントに転職してくる人には、前半のプロセスが前職での経験で代替されるようなこともあるが、基本的には、ある程度時間をかけて、段階を踏んだ丁寧な学習ができる環境があると判断できるだろう。

分析・提案型の知識獲得におけるもう一つの特徴として、彼らのプロセスには一貫性があることがあげられる。新卒の人にも途中でコンサルタントになった人にも、専門領域が極端に変わるような仕事の変遷はみられない。D,F,G氏は他の業界からコンサルタントに転職してきたわけであるが、そのような人は前職での仕事の経験をそのまま活かして働いている。例えばD氏は大手メーカーの人事部出身であり、事業所と本社の両方で活躍してきた。つまり人事管理における実務面と企画・戦略面の双方を経験してきたのである。その経験を活かして現在は大手シンクタンクの組織・人事コンサルタントとして働いている。大手企業での実務経験は、コンサルタントにとって貴重なノウハウとなり、彼らが即戦力として働くことを可能にするものである。もちろん、それらの経験やそこで得たノウハウは特定の企業におけるものであるから、コンサルタントとして働くうえでは、前職で学んだことをベースに、それを他社でも通用するようなものに発展させる必要がある。そのために一定の時間はかかるわけであるが、彼らが培ってきたものは十分に活かすことができるのである。

こうした仕事や専門領域の一貫性は、転職を幾度か経験した人にもみることができる。F氏は今まで三つのコンサルティング会社で働いてきたが、転職によって自分の専門領域（データベース技術を

マーケティングや意思決定に応用すること)を変えるようなことはなかった。また転職を決意する際も、衝動にまかせるようなことは決してなく、より発展性のある充実した仕事に従事できるかを重視して意思決定してきた。またG氏も数回の転職を経験して起業に至っているが、やはり専門領域(雇用管理を中心とした人のマネジメント)が変わるようなことはなかった。G氏は大手建設業の人事部と就職媒体を扱う企業で数年ずつ勤務し、人のマネジメントに関わる知識と経験を蓄積してきた。その後米国で人事コンサルタントになり、帰国後に中小企業向けの人事制度の開発と、採用活動の支援などを行う会社を起業したのである。このように、彼らの知識・スキルの獲得には、転職の有無に関わらず一貫性や継続性がみられる。そしてその一貫性を通じて、彼らは高度な専門性を維持し、より高いレベルのコンサルティングに従事できるようになるのだと考えられるのである。

さらに分析・提案型の知識獲得における三つ目の特徴として、彼らが社内での学習機会に恵まれていることがあげられる。大手のシンクタンクやコンサルティング・ファームには、社内にたくさんの学習機会が存在している。これらの企業には優秀な先輩社員がたくさん在籍しており、また多くの領域にわたる優れた資料や書籍も蓄積されているので、若いコンサルタントは、基礎から体系的に専門知識を学ぶ機会に恵まれているのである。新卒からそこで働くコンサルタントは、色々なプロジェクトでの経験を積みながら、先輩からのOJTと、書籍などによる理論的な学習を組み合わせることで専門性を高めていっている。例えばA,B氏は、専門領域である人事考課や退職金制度の設計のコツを、先輩の企画書や仕事を観察することから学んでいる。そして先進的な他社事例などについても、会社が定期購読している雑誌や資料などを通じて入手している。その意味では、彼らのキャリアの初期における知識獲得は、ある程度所属組織に依存しているといえるのかもしれない。彼らの勤務先が有名なシンクタンクであり、そこに優れた知識やノウハウが蓄積されていることを考えれば、組織を有効に活用した方が効率の良い学習ができるのだという推察も可能である。高度な知識労働者は自律的に学ぶというイメージが強いが、今回の調査では組織における学習の重要性が示されたといえるだろう。もちろん、組織における学習が有効だといっても、上司からの指導を待つだけでは何も学べない。今回のインタビューイも全員、自らの意思で積極的に学習している。たくさんの専門書や研究論文を読む人も多し、先進的な情報の収集にも非常に熱心である。つまり、彼らは基本的には自律性が高いのであり、強い向上心や知的好奇心があるからこそ、組織の学習機会も有効に活用できるのである。そう考えれば、彼らには自律性の発揮と組織の有効活用の双方が求められているといえるのである。特に、キャリアの中期、あるいはプロジェクト・リーダーになる時期には、自律的に、そして組織的に学習し、行動しなければならない。一人前のコンサルタントは自らの意思で将来を展望し、必要な知識やその学習機会を探索しなければならない。それは組織が蓄積した過去のノウハウなどに頼らない真に自律的な知識の探求だといえる。その一方で彼らはチームを率いる者として、チーム内外におけるメンバーや顧客との相互学習を推進しなければならない。そのためには、組織に対

する適応力も高くなければならないといえるだろう。このようにみると分析・提案型コンサルタントの知識・スキルの獲得プロセスは、経験の増加や職位の上昇とともに、自律性と組織適応の重要性がともに増加していくプロセスだと理解できるのである。

b) 人的ネットワーク

次に、分析・提案型コンサルタントの人的ネットワークについてみていきたい。彼らのネットワークは組織の内外に形成されているが、その中心となっているのは、過去と現在のチームメンバーや、顧客、提携企業の人たちとの結びつきである。つまり実際のプロジェクトを契機とした直接的な結びつきといえる。先行研究で紹介される知識労働者のネットワークには、もっとルースで自由な結びつきもみられるのであるが、ここではそうした事例はあまりみられなかった。その代わりに、先の直接的な関係者との、非常に緊密な結びつきがみてとれた。Kanter (2006) では、ネットワークの結びつきを Bonding (強化すること) と Bridging (広げること) の二つの視点から説明しているが、ここでみられたのは前者の重要性である。おそらく、大きなコンサルティング会社で活躍するためには、同僚や関係者と効果的に協働することが重要になるのであろう。そうであるならばネットワークは広げればいいというものではなく、そこにおける濃密な相互作用の方が重要となる。またそれらのコンサルティング会社の顧客もまた大企業であることが多く、それゆえに複雑で大きな規模のコンサルティングや、顧客の細かな要求を汲んだ提案が求められる。それに対応するために、顧客や提携先との緊密な関係が重要になるのであろう。また、彼(彼女)らはそうしたネットワークを形成する機会にも恵まれている。自社の中に優秀な人材が多だけでなく、コンサルティング会社自体が外部に人的ネットワークを有しているため、個々のコンサルタントにも自然とネットワークが形成されてくるのである。そのため、今回調査した若いコンサルタント(A,B,E,F氏)もネットワーク作りのために苦労したという認識をあまり持っていないようである。

ただし、キャリアが進展し、上位のコンサルタントとして働く段階になると事情が異なってくる。自分の努力で幅広い人的ネットワークを形成する必要性が高まってくるのである。起業したG氏や、社内でもかなり上級のコンサルタントに位置づけられているC氏は、積極的な努力を行って自らの人的ネットワークをつくり、広げようとしている。G氏は、過去の勤務先の同僚はもちろん、色々な業界の経営者、大学の研究者、他社のコンサルタント、MBA取得の際に知り合った実務家など広範なネットワークを形成し、仕事に役立てている。またC氏も、自分のコンサルティングの質を高めるために、同業者を中心としたネットワークづくりを熱心に行っている。

以上のことから、分析・提案型の人的ネットワーク形成における自発性や社外への広がりについて検討してみたい。先述の通り、キャリアの早い段階ではあまり積極的なネットワーク形成は意識されておらず、社外への積極的な働きかけもなされていないようである。やはり、大手コンサルティング

会社の恵まれた環境を活かして、社内の人たちや顧客との直接的な交流が中心となっている。ところがC氏やG氏の例をみると、上位の役職についたり、経営に携わる立場になると、自らネットワークを幅広く形成する努力を迫られるようになることがわかる。この二人の立場は単にプロジェクトを実行していただくものではない。むしろプロジェクトの全体を統括して課題や目標を設定することや、活動を評価・改善していくことが中心となる。それゆえ、今回の7名の中でも、とりわけ経営全般に関する幅広い知識や理解が求められる人たちといえるのである。そのような知識を得るためには、社内に関わらず幅広い人的ネットワークを形成し、そこでの知識獲得や情報交換を活発化させることが必要になるのであろう。要約すれば、分析・提案型のキャリアが進展し、より上位の職位などにつくことにより、その人的ネットワークは自発的に、社外に向かって広げられるといえるのである。

c) キャリア志向

さて次に彼らのキャリア志向についてみていきたい。コスモポリタン志向や、創造的アンカーのような専門性や自律に関わる志向の強さと、その他のタイプのキャリア志向の重要性について検討する。

まず専門性や自律、創造性に関わるキャリア志向については、ほぼ全員が強く自覚していた。A,B,C,D,E氏の5名は全員、自分の専門領域において一流の仕事がしたいと語っている。特にC氏は体系的な知識を身につけることに熱心で、学術文書などもよく読んでいる。この中でも特にコスモポリタン志向が強い人のように思われる。一方、F氏やG氏は創造的アンカーによく似たキャリア志向を持っており、自分にしかできないコンサルティングのドメインを確立したいと希望している。つまり、企業家的な創造性を志向しているわけである。

このように全員が自律的キャリアに関わりの深いキャリア志向を強く持っているのであるが、その一方で、彼らの多くが管理者的なキャリア志向を保有しているのである。特に、経営全般を理解し、立場の異なる人と理解しあうことが必要なベテランのコンサルタントには、顧客と協力し、組織を上手に活用するための管理者的（ローカル）な志向が強いようである。例えばC氏はコンサルタントやシンクタンクに相応しい組織のあり方や、そのマネジメントについて常に考えているという。他にも部下の育成や動機づけに強い関心を持っている人が多い（A,B,C,D,G氏）。分析・提案型のコンサルタントは、キャリアが進展に伴い、顧客や同僚と緊密な関係を築くとともに、自社内のメンバーを有効活用して働かなければならなくなる。それゆえ、他者と協調し、組織に適応できる（あるいは組織を上手く利用できる）人でないと長く活躍することが困難になるのであろう。今回インタビューした7名中の6名が、自分のキャリアにおいて専門性や自律性を重視していると述べつつも、同時にマネジメントの重要性を認め、それに関与することを拒んではいないと述べている。そのことから分析・提案型のコンサルタントには、管理者的な一面も重要になることがわかるのである。

(2) サービス・助言型の分析

a) 知識・スキル獲得のプロセス

今度はサービス・助言型のキャリアについてみていきたい。表-2はそのプロフィールである。

分析・提案型のコンサルタントに比べ、ここで取りあげる7名は非常に多様な経歴や特徴を持った人たちであるといえるだろう。学歴やコンサルタントになるまでの経緯などもそれぞれ異なっている。まずH氏は大学卒業後すぐに社員教育や転職斡旋を行うコンサルティング会社に就職し、その直後から人材アセスメントのコンサルタントとして活躍している。そして10年後に仲間とともに独立し、現在は一人のコンサルタントであると同時に起業した会社の役員でもある。次にI氏はこの中で唯一の女性であるが、二つの会社に勤務した後、社員教育やキャリア・カウンセリングを請け負うコンサルティング会社を友人と共同で立ち上げている。またJ氏は大手メーカーで技術者として20年勤務した後、MBA取得をきっかけにコンサルティング会社に転職し、現在は独立したコンサルタントとして活動している。そして残る4名であるが、彼らは社会保険労務士、税理士を本業としており、いわばその延長線上で顧問型のコンサルティングにも従事している人たちである。K,L,M氏はいずれも本業が社会保険労務士であり、そこから派生して一定の範囲でコンサルティングも行うようになった。3名とも他の職業を経験した後、社会保険労務士の資格を取得して現在の事務所を開業している。最後のN氏もそれと似た経歴であり、税務署に長年勤務した後、税理士事務所を構えて中小企業の相談役として活躍している。

表-2 プロフィール一覧（サービス・助言型）

氏名	年齢	役職	勤務する企業の規模	転職回数
H氏	40代	役員	10人未満	2
I氏	40代	役員	10人未満	2
J氏	40代	代表	個人	2
K氏	40代	代表	10人未満	2
L氏	40代	代表	10人未満	1
M氏	40代	代表	10人未満	1
N氏	50代	代表	10人未満	2

ではまず、彼（彼女）らの知識やスキルの獲得プロセスについてみていきたい。最初にあげられる特徴は、分析・提案型のコンサルタントのように、段階を踏んだ秩序のあるプロセスがみられないことである。例えば専門知識についても、分析・提案型のように時間をかけて着実に学ばれるのではない。むしろ比較的短期間に、また時に独学に近い形で学ばれるのである⁸⁾。例えばH氏は、最初に勤

務した会社で人材アセスメントに関する基礎的な訓練を受けている。それがH氏にとっての専門性の基盤なのであるが、そのアセスメント・ノウハウは元々米国において開発、確立されたものであり、それがH氏のいた会社に提供されていたのである。それゆえ、H氏のアセスメントのノウハウの学習は非常に短い期間で行われ、テキストや社内の訓練等で基礎を習得した後、すぐに実践へと移行した。H氏は入社一年目から一人前のコンサルタントとして活動していたわけであり、三年目ともなると社内でトップクラスの業績をあげるまでになっていたという。またI氏は二つ目に勤務した会社で社員教育の仕事に従事したことが後のコンサルタントへの転進につながったのであるが、彼女も社員教育について時間をかけて体系的に学んだわけではない。その当時彼女は社員の教育を効果的に行うために、自ら様々なセミナーや研修を探して参加し、試行錯誤しながら人材育成に関わる知識を増やしていったのである。そしてそこで学んだことをベースに、数年後同僚と一緒に研修やカウンセリングを行う会社を設立したのである。ほとんど独学に近い形で知識を得たといつてよいだろう。さらにK,L,M,N氏のように社会保険労務士や税理士免許を持つ人の場合にも似たようなことがいえる。もちろん本来の社会保険や税務に関わる専門知識は公的資格の取得を通じて深められたのであるが、そこから派生してくるコンサルティングに関する知識は手探りのような形で学ばれている。例えばK氏は、人事制度設計の基本的なノウハウを他のコンサルティング企業から購入した。またその他の3名は、経営のアドバイスに必要な知識や情報を自分が参加したセミナーなどから適宜入手している。このように、サービス・助言型の場合は時間をかけて深く専門知識を学ぶというわけではなく、むしろ短期間で、あるいは試行錯誤しながら状況に合わせて学んでいるといえるのである。

その一方で、サービス・助言型は、対人スキルや顧客への対応力をかなり早期から学んでいる。これも分析・提案型とは大きく異なる点なのであるが、専門性がそれほど高くないサービス・助言型にとっては、むしろそれらの知識やスキルこそが、彼（彼女）らのコンサルティングを充実させる競争力となるのである。サービス・助言型の顧客企業は中小企業であることが多く、コンサルティングを行う上でも、急な計画の変更に対処したり、経営者の雑多な要望に応えなければならないことも多い。それらに上手く対処して適切なサービスを提供することが、彼（彼女）らのコンサルタントとしての価値を高めるのである。インタビューの多くがキャリアの早い段階から顧客と直接交渉する経験を積み重ねてきており、そのため対人スキルに関してはかなり早い段階から鍛えられている。例えばH氏は入社直後から営業活動に従事し、そこで顧客の要望を理解する力や、それに対応する行動力を身につけた。こうしたキャリア初期の経験があったからこそ、入社して1年ほどでH氏は何社かの得意先と売り上げを持った一人前のコンサルタントとして活動できたのである。また、I氏もキャリアの初期に対人スキルを鍛える経験をしてきている。彼女は大学卒業後に米国で旅行会社に勤務し、現地に出張や駐在で訪れる日本企業のビジネスマンなどをサポートしていた。米国という異質な環境の中で、顧客の細かな要望に応じていく仕事は、対人スキルを鍛えるだけでなく、自立心や強い責任感、

顧客への貢献意欲を強化する貴重な機会であったといえるだろう。彼女は、その経験がコンサルタントとしての仕事に大きく役立っていると語っている。また、他の転職経験者にもキャリアの初期に営業や対人折衝を経験してきた人が多い。K氏やL氏も営業経験者であり、専門知識よりもむしろ、対人スキルの方を先に学んだといえる。このように、サービス・助言型の知識やスキルの獲得プロセスには、整った長期的プロセスはみられない。専門知識は短期間に、あるいは時にランダムに学ばれるし、その一方で早い段階で対人スキルを学ぶ人もいる。そしてそれらのことが、短期間で一人前のコンサルタントとして自立できる背景になっているのだと考えられよう。ある程度時間をかけて、段階を踏んで成長していく分析・提案型とは非常に対照的である。

次にサービス・助言型の2つ目の特徴として、仕事内容や知識の獲得に一貫性が弱いことがあげられる。彼（彼女）らの中には、過去に現在のコンサルティング分野と関係のない仕事に従事していた人が散見されるのである。例えばI氏はコンサルタントとして独立する前に2社での勤務を経験しているが、一社目の旅行会社での接客の仕事は、現在のキャリア・カウンセリングや社員教育とは直接関係がない仕事である。また社会保険労務士のL氏はかつて中堅の金融機関に勤めており、そこで営業職として働いていた。その他、K氏もアパレル会社の営業職を経験しているなど、現在のコンサルティングの内容とは関係のない仕事をしてきた人がかなり多いのである。さらに彼（彼女）らがコンサルタントになるまでの経緯はあまり計画的なものではなく、むしろ偶然を重ねてそこに辿りついたという認識の人が多い（H氏を除く7名中6名）。したがって、彼（彼女）らの仕事の変遷や知識の獲得には、非効率で雑然とした一面もあると思われるのである。ただし彼（彼女）らはそのことを認めながらも、それが自分たちのキャリアに悪い影響を与えているとは思わないと話している。例えばI氏は一社目の旅行会社の仕事で対人スキルなどを体得したと回想し、それこそが自分のキャリアの基盤だと話している。またL氏も営業職の経験が中小企業への理解力を高めたと話している。同様のことがK氏やM氏にもあてはまり、彼（彼女）らの過去の経験にみられる一貫性のなさや変化は、彼（彼女）らのキャリア発達をそれほど阻害するものではなさそうなのである。むしろそうした多様な経験によって対人スキルや状況への適応力が鍛えられるのであれば、専門性自体がそれほど高度ではないサービス・助言型にとって、自らの強みを形成する良い機会になりえるということができよう。そう考えると、バウンダリーレス・キャリアなどで論じられるような変化の激しいキャリアは、サービス・助言型においてより積極的に捉えられる必要があるのかもしれない。

さて彼（彼女）らの3つ目の特徴として、様々な学習の機会を積極的に外部に求めることがあげられる。特に意欲の強いコンサルタントや、独立して会社の代表になるようなコンサルタントにはその傾向が顕著なようである。今回の調査の中でも、経営に対する高度な知識を得るためにMBAを取得した人が4名も含まれていた。また彼（彼女）らほとんどが、継続的に外部のセミナーなどに参加し続けている。それらのことから判断すると、彼（彼女）らの知識獲得のプロセスは組織に依存するよ

うなものではなく、かなり自律的であるといえるだろう。ただその背景にはサービス・助言型には小さな組織で働く人や、独立して個人で働く人が多いことがあるのも無視できない。彼（彼女）らは分析・提案型のように社内に優れたノウハウが蓄積された環境にはなく、何か新しく知識やスキルを学ぼうとすると、自分で社外を探索する必要に迫られるのである。特に顧客の要望に幅広く応えようとしたり、あるいはコンサルティングの質を大きく高めようとするならば、社外に学習機会を探索しないかぎり、必要な知識は得ることが出来ないのである。つまり彼（彼女）らの自律性は、彼（彼女）らを取り巻く環境が生み出したものだとも理解できる。もちろん、誰もがその環境に負けずに自律的に学習できるというわけではない。むしろ環境に打ち勝つ自律性を持つ人だけが、サービス・助言型のコンサルタントとして大きく成長するのだと考えるのが妥当であろう。

b) 人的ネットワーク

次にサービス・助言型コンサルタントの人的ネットワークについてみていく。その自発的な形成や社外への広がりを検討したい。

一般的な予測とは異なり、彼（彼女）らの人的ネットワークは、分析・提案型よりも自発的に形成されており、また組織外の幅広い分野に向けて広がっている。例えば K,L,M,N 氏のネットワークは、士業（さむらいぎょう）と称されるような弁護士、中小企業診断士などの公的資格保有者のネットワークが中心である。それに加えて、同業者や顧客とのネットワークも形成されており、そこにおいて定期的な交流がなされている。さらに、H 氏や I 氏は、MBA 就学をきっかけとした実務家や研究者のネットワーク、顧客のネットワークなど多様なネットワークを形成している。彼（彼女）らはそのネットワークを活用することによって、自分に足りない知識を学び、見聞を広げようと努力しているのである。

このような特徴は、長く大企業で技術者をしてきた J 氏にもみられる。彼の企業時代のネットワークは、社内に限定されたものとなっていた。彼の勤務先が、企業内特殊知識を豊富に保有する企業で、独自の自社技術を強力な武器にしていたこともあり、そこに勤める J 氏も社外での人的交流に対する意識は低かった。そのため、コンサルタントとして独立した際に、幅広い知識を得るために自前のネットワークを作り出す必要性に直面したのである。J 氏は独立以前にはゼロに等しかった人的ネットワークの形成と拡大に懸命に努力しており、現在では実務家、コンサルタント、大学の研究者などのネットワークが築かれはじめている。

以上のように、サービス・助言型の人的ネットワークは幅広い。専門性がそれほど高度ではない彼（彼女）らにとってそれは意外なこととも思われるが、この結果の背景には、今回のインタビューイが各々会社の代表や役員であったこともあると考えられる。会社を代表する立場にある人は、顧客の様々な要求に応えねばならない機会も多いだろうし、自社の経営のために必要な知識も幅広いものに

なるだろう。外部に広がるネットワークはそうしたことに対応するために形成されているものだと考えられる。もし経験が浅く、若いコンサルタントを中心に調査を行った場合、少し異なる結果が出ることも予測されるであろう。

c) キャリア志向

次にキャリア志向についてであるが、今回のインタビューには実際に独立している人が多いためか、組織を離れて活躍できる個人として意識が強く、Schein (1979) の自律性に良く似た志向の強い人が非常に多かった。専門性の高さを追求するコスモポリタンの志向は分析・提案型の方が強いのであるが、独立した事業主としての志向はサービス・助言型の方が強いのである。例えば H 氏は働き始めた直後から、できるだけ早く独立することを目指しており、入社 10 年後に、30 代の前半においてそれを果たしている。早く独立することは H 氏やその同僚にとって、有能さの証として認められていたようである。その他の人たちは最初から独立を目指していたわけではないが、キャリアの途中で所属していた組織と離れ、独立する決心をするに至っており、現在は一人のコンサルタントとして独立していることに誇りを見出している。

そして次に、そうした自律に関する志向と同様に強くみられたのが Schein (1990) でいう福祉・社会貢献のキャリア・アンカーに近いキャリア志向である。ほとんど全員に近い人が、苦勞している中小企業の経営者たちを支援したい、弱者と呼ばれる人たちの役に立ちたいと考えていた。そして自分の専門性はそのために活用するものだと認識していた。これは、知識労働における基本的な考え方が、分析・提案型とは異なることに起因していると考えられる。分析・提案型は知的な思考や自分のアイデアの実現を重視し、先進的なプロジェクトに参加することに喜びを見出す。そこで自分らしい成果をあげることが彼(彼女)らのキャリアの目的なのである。一方、サービス・助言型には、そうした高度な活動には縁遠くても、誰かを支援するような仕事をしたいと考えるような人が多いのである。つまり、高度なコンサルティングを通して自分の可能性や有能さを追求するよりも、他者に喜んでもらうことに価値を見出しているのである。こうした特徴は、サービス・助言型に独特なものであると理解できるのではないだろうか。

5. 結論と今後の課題

本稿では、自律的であり組織の壁を越えて活躍するといわれる知識労働者のキャリア発達について、その実態を分析した。具体的には、知識労働者の一つといわれることの多い経営コンサルタントを取りあげ、分析・提案型のコンサルタントとサービス・助言型のコンサルタントに分類した上で、双方のキャリアについて比較分析を行った。主な分析視点は、①仕事に必要な知識の獲得プロセスにおける組織との関わりの深さ、②人的ネットワークの自発的形成と社外への広がり、③コスモポリタン、

創造性、自律などキャリア志向の強さとその他のキャリア志向の強さであった。調査結果を元に、本稿の結論をまとめるならば表-3のようになるだろう。

表-3 比較分析のまとめ

	分析・提案型	サービス・助言型
仕事に必要な知識の獲得プロセスにおける組織との関わりの深さ	<ul style="list-style-type: none"> ・知識の獲得において整った一貫性のあるプロセスがあり、そこでは組織内の学習機会がかなり活用されている。 ・自律性は重要であり、組織に依存してしまうことは不適切であるが、組織内の学習機会を活用することも必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・知識の獲得は短期的にランダムに行われる傾向があり、自発的に外部の学習機会を探索することが重要になる。 ・組織に頼った学習には限界があるため、成長するためには自律的な知識の獲得は不可欠である。
人的ネットワークの自発的形成と社外への広がり	<ul style="list-style-type: none"> ・社内を中心とする仕事の直接的な関係者との強い結びつき（Bonding）を重視。 ・経営者や上級コンサルタントになることで自発的な社外のネットワーク形成が必要になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な人々との幅広い結びつき（Bridging）を重視。 ・個人の自発的な努力でネットワークを形成する。
コスモポリタン、創造性、自律などのキャリア志向の強さと、その他のキャリア志向の強さ	<ul style="list-style-type: none"> ・コスモポリタン、創造性などの志向だけでなく、管理者的な志向が重要になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自律に関する志向が強いが、福祉・社会貢献に関する志向が強い人も多い。

本研究の根本的な問題意識は、多様な知識労働者のキャリア発達と、それに適した個人の心理的特性や行動特性を明らかにすることにあつた。それに照らして本稿の分析結果を考察すると次のようになるだろう。

まず、本稿では経営コンサルタントを二つのタイプに分類したのであるが、それは知識労働の質的な違いに着目したものであつた。分析・提案型の仕事は複雑な状況分析や、それによる問題解決の提案が中心であると考えられる。一方、サービス・助言型の仕事は、既存知識の効果的利用や応用が中心であると思われる。そこから推論すれば、分析・提案型の方が自律的なキャリア発達を遂げているものと思われた。

しかし本稿の結果をみれば、単純な推論とは異なる内容が多いことがわかる。例えば分析・提案型には、比較的整った知識の獲得プロセスがあり、そこでは組織内の学習機会が有効に活用されていた。つ

まり、少なくともキャリアの初期段階などにおいては、彼（彼女）らはある程度所属する組織から知識やスキルを得ているのである。また人的ネットワークも組織内のものが重視されるようであるし、キャリア志向も管理者的なものが必要なようであった。つまり、彼らは思ったよりも組織と深く関わっているようなのである。このことは一見意外なことのように見えるが、現在の企業活動が複雑化し、それに伴ってコンサルティングも複雑化している状況を考慮すれば、かえって納得性の高いことだともいえる。複雑なコンサルティング活動は個人ワークでなされるのではなく、チームなどの組織によって行われるのが一般的になってきており、その活動においては組織に蓄積された知識の有効活用などが不可欠になっているのであろう。また高度なプロジェクトほど顧客とのやり取りも緻密なものになる。そこでは、顧客との協働を円滑に進める管理者的な行動などが強く求められるだろう。それゆえ、分析・提案型のコンサルタントには組織に適應し、組織を有効活用するような行動が求められるのだと思われる。そう考えるならば、分析・提案型にとって一貫性や継続性のあるキャリアは重要であることが理解できる。専門性や思考力を高める上でも、その組織を活用する上でも、ある程度継続した長期的な取り組みが不可欠であると思われるのである。反対に大きな変化を伴うような転職や、短期間で組織間移動を繰り返すことは、彼（彼女）らにとってキャリアのリスクになると考えられよう。

それに対し、サービス・助言型のコンサルタントには、自律性や変化に富んだキャリアの特徴が多くみられた。彼（彼女）らは積極的に社外に学習機会を求め、人的ネットワークを形成していた。意欲あるコンサルタントがさらに何かを学びたいと思ったときに、彼（彼女）らには活用できる組織内の学習機会が乏しいのである。それゆえ、彼（彼女）らは積極的に社外に学習機会を求め、また人的ネットワークを形成して自分にはない知識や情報を得ようとするのである。さらに、分析・提案型とは対照的に、サービス・助言型のキャリアには一貫性が弱く、変化も大きいのであるが、そのことがキャリア発達に与える影響も、分析・提案型とは異なるようだ。サービス・助言型は専門性そのものよりも、むしろその応用力や対人スキルなどを強みにしている。そのため、多少異質な経験であっても、応用力や対人能力を鍛えられる経験であれば、彼（彼女）らのキャリア発達に有益なのである。インタビューイの中にも転職や独立を経験している人が多く、変化の激しいキャリアを歩んできたといえる。その中で、彼（彼女）らは自己の対人スキルや応用力を強化しながら、それを後のコンサルティングにも活かしているのである。これらのことから、サービス・助言型の方が相対的にバウンダリーレス・キャリアを積極的に捉えることができるものと推察される。

以上のことから、双方のキャリアに適した人材を想定するとどうなるだろうか。知識労働者には自律的なキャリア発達が重要だとされているが、二つのタイプに求められる自律性は、やや質が異なるものだと考えられるだろう。分析・提案型のコンサルタントに求められる自律性は、常に向上心や知的好奇心を持ち、専門性を深めていこうとする自律性であろう。複雑なプロジェクトにおいて効果的な提案ができるコンサルタントになるためには、先進的な知識や洗練された思考様式を求める姿勢は

不可欠なものになると思われる。ただし、その一方で彼（彼女）らには組織への適応力も求められる。チームで課題を遂行していく彼（彼女）らにとっては、組織に蓄積されたノウハウなどを上手く活用することが有益であるし、チームの関係者同士での相互学習を促進することも必要なのである。そう考えると、コスモポリタンのような専門職的特性と、管理者的な特性をとともに強く持つことが、分析・提案型のコンサルタントに求められるといえるだろう。一方、サービス・助言型のコンサルタントに求められる自律性は、それに比べてタフで逞しいものだとはいえるだろう。彼（彼女）らは積極的に外部との交流を広げ、そこから有益な知識や情報をえなければならない。また、自ら成長機会を探す努力をしなければならない。そこでは、分析・提案型とは少し異なる意味での賢さや、逞しさが必要となるだろう。おそらくは、過去の経験で学習した知識やスキルを、上手く組み合わせて新しい仕事に適用するような効率の良い応用が求められるだろう。同様に、異質な世界の人たちとの交流に恐れず踏み出すような強さも必要とされるだろう。それらのことがサービス・助言型に求められる特性といえるのではないだろうか。

以上が、本稿における調査結果に基づく展望である。しかし、もちろんこれらのことは現時点における推論にすぎない。より厳密な結論を述べるには、さらなる研究の継続が必要である。そのことを踏まえ、今後の研究課題について述べていきたい。

第一に、インタビュー調査の充実があげられるだろう。今回は14名のキャリアの事例を分析したわけであるが、研究の客観性や普遍性を追及する上では、十分な事例の数だとはいえないであろう。インタビュー調査を継続し、多くの事例を検討することによって、今回の調査結果の確認と修正、質的な充実を行っていくことが求められるであろう。

第二に、本稿で取り扱った様々な概念、要素などをもっと厳密に定義し、尺度化を行ったうえで、理論化のための明確な分析枠組みを作成することが求められるだろう。具体的には、サーベイリサーチが可能な分析枠組みの作成である。そのためには、知識労働者の分類基準、知識獲得の方法、人的ネットワークの強さや広さ、キャリア志向の強さなどの測定が可能にならなければならない。そしてそれらの概念や要素と、知識労働者のキャリアにおける満足感や業績との関係を分析するモデルが作成できれば、本研究の目的に大きく近づくことができるであろう。

そして第三に、今回の調査結果を考慮に入れつつ、自律的キャリアやバウンダリーレス・キャリアが強く求められる環境や条件、あるいは反対に組織を重視したキャリアが求められる環境や条件を検討していくことがあげられる。本稿では経営コンサルタントを専門性や思考の複雑性の高さによってタイプ分類し、双方における自律的キャリアの実態を分析した。いかに言えば、コンサルタントの仕事のタイプ（すなわち専門性や思考力の高さ）を条件として、そこにおける自律的キャリアやバウンダリーレス・キャリアの有効性を分析したわけである。そしてその結果をみると、仕事のタイプ以外にも、自律的キャリアの有効性を左右するような条件があることがうかがい知れるのである。例えば

知識労働者が勤務する組織の大きさである。分析・提案型の分析結果をみると、勤務する組織が大きいくらいほど、組織に依拠したキャリア形成が必要になることが推察できる。反対に、サービス・助言型の分析結果をみると、勤務する組織の小ささが自律的な知識の獲得の必要性を高めていることがみてとれる。また、高い職位につくこと、あるいは独立・起業することなどが自律的な知識獲得や社外へのネットワーク形成を要請しているのもみてとれるといえよう。その他にも、今回の分析にはないが、知識労働者が仕事に使う知識が、普遍的な性質のものか、特定の文脈に特殊なものかによっても、自律的キャリアの有効性は異なると予測される。本研究で注目している知識労働者は、学際的・複合的な知識を用いて働く人が多いことから、この点はぜひとも考慮されるべきであろう。このように考えると、その他にも組織の特性や顧客との関係などにおいて、コンサルタントのキャリアに影響を与える要素が存在することが推察できる。それらのことを十分に吟味し、先に述べた分析枠組みに取り入れられれば、より信頼性の高い研究につながるものと思われる。

さらにその次の段階では、知識労働者には多様性があり、色々なキャリア発達があることを前提とした上で、組織はいかに経営コンサルタントなどの知識労働者と関わるか、いかに彼（彼女）らを支援すべきかを考えていく必要があるだろう。具体的には多様なキャリア発達のパターンと適合した人的資源管理のあり方を考えることが求められる。そこに何らかの展望を得ることによって、知識労働者の適切なマネジメント、さらには知識・情報社会における個人と組織の適切な関係を議論することが可能になるものと思われる。

注

- 1) 太田（1991）では伝統的のプロフェッショナルの特徴として、①長期の教育訓練によって得られる体系的・専門的知識、②プロフェッショナルとしての倫理的規範、③能力のテストと倫理的規範の維持を目的とする職業団体の存在、④専門性や規範に基づく権限、などがあげられており、極めて高い自律性を有し、公共の利益、クライアントの利益を尊重する職業であることがわかる。
- 2) 専門領域の違いだけでなく、顧客の企業規模（大企業であるか中小企業であるか）、勤務する組織の業種や形態、母体（会計事務所、シンクタンク、IT企業、個人事務所など）などによってコンサルタントの仕事の特性は異なることが解説されている。
- 3) キャリア・アンカーとは、個人の動機、能力、価値などから構成されるものとされている。また太田（1991）によるキャリア志向の定義は「キャリアのうえで進もうとする方向、キャリアのうえで重視する事柄」であり、キャリアにおける意志や志向を表すものである。
- 4) 三輪（2001）では、Gouldner（1957）のローカルとコスモポリタンをベースにキャリア志向を設定した。雇用される組織に準拠するローカルに対し、コスモポリタンは専門的な知識にコミットし、外部の同業者集団に準拠する。
- 5) Bridges（1980）によれば、トランジション（移行期）とはキャリアの転機にあたるものであり、そこを通過することによって新しい自己を発見することが、キャリア発達のために必要だとされている。

- 6) ただし、もちろんここでのコンサルタントの分類は、あくまで本研究がなしうる現段階での分類である。厳密な比較分析を行うためには、分類のためのより詳細な基準や尺度の設定が必要であることはいうまでもない。また経営コンサルタントの多様性には、他にも色々な要素があるものと思われる。しかし、現段階で分析対象をいたずらに細分化したとしても、かえって議論が混乱し、膠着してしまう恐れがある。むしろ今回の単純な二分類による分析結果をもとに、その多様性の基準を詳細化していく方が研究を着実に推し進めることにつながるものと思われる。
- 7) Schein (1979,1990) のキャリア・アンカーでは、管理的、技術的/職能的、自律的、(企業家的) 創造性、雇用保障と安定性、福祉/社会貢献、挑戦、生活様式などのアンカーが提示されている。自律的キャリア発達を遂げる人のキャリア志向を推察するならば、創造性、自律などのキャリア志向が強いと考えるのが自然であろう。
- 8) 今回の調査の中では、J氏の場合だけ少し事情が異なっていた。J氏は20年にわたって先進的な大手メーカーで技術者として活躍してきた人物である。そしてその経験を活かしてコンサルタントとなり、現在は中小企業向けに工場管理や生産技術の指導、教育研修などを中心に活動している。J氏の専門領域は簡単にいうと生産技術であるが、その知識については分析・提案型コンサルタントと同等以上に、前職において丁寧に学んできたのである。

(引用文献)

- Arthur,M.B. and Rousseau,D.M. (1996) *The Boundaryless Career – A New Employment Principle for a New Organization Era*, Oxford University Press.
- Bridges,W. (1980) *Transitions*, Addison-Wesley, (倉光修・小林哲朗訳『トランジション 人生の転機』創元社, 1994年.)
- Davenport,T.H. (2005) *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results for Knowledge Workers*, Harvard Business School Press. (藤堂圭太訳『ナレッジワーカー』ランダムハウス講談社, 2006年。)
- Drucker,P.F. (1999) *Management Challenges for The 21st Century*, Elsevier.
- Drucker,P.F. (2002) *MANAGING IN THE NEXT SOCIETY*, Tuttle-Mori Agency,Inc.. (邦訳) (上田淳生訳『ネクスト・ソサエティ 歴史が見たこのない未来がはじまる』ダイヤモンド社, 2002年。)
- Florida,R (2005) *The Fight oh The Creative Class*, HarperCollins Publishers, Inc.. (井口典夫訳『クリエイティブ・クラスの世紀 新時代の国、年、人材の条件』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.
- Hall,D.A (2002). *Careers In and Out of Organizations*, Sage Publications.
- Kanter,R.M. (2006) Individual Knowledge at Work. In R.J.Defillippi and M.B.Arthur and V.J.Lindsay (Eds), *Knowledge at Work, Creative Collaboration in the Global Economy*, pp.25-49. Blackwell Publishing.
- Kelley,R.E. (1985) *The Gold Collar Workers*, Addison-Wesley Publishing.
- Reich, R.B. (1991) *The Work of Nations*, Alfred A.Knopf ,Inc.. (邦訳) (中谷巖訳『THE WORK OF NATIONS – 21世紀資本主義のイメージ』ダイヤモンド社, 1993年。)

- Schein,E.H. (1979) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley.
(二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991年).
- Schein,E.H. (1990) *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Pfeiffer & Co. (邦訳) (金井壽宏訳『キャリア・アンカー ほんとうの自分の価値を発見しよう』白桃書房,2003年.)
- Super,D.E. (1957) *The Psychology of Careers - An Introduction to Vocational Development*. Harper&Brothers.
- 太田肇 (1993) 『プロフェッショナルと組織—組織と個人の「間接的統合」』同文館出版.
- 神川貴実彦編著 (2008) 『この1冊ですべてわかる コンサルティングの基本』日本実業出版社.
- 鴨志田晃 (2003) 『コンサルタントの時代 -21世紀の知識労働者』文藝春秋.
- 花田光世・宮地友紀子・大木紀子 (2003) 「キャリア自律の新展開」、『一橋ビジネスレビュー』51巻1号、東洋経済新報社. 6-23頁.
- 三輪卓己 (2001) 『ソフトウェア技術者のキャリア・ディベロップメント—成長プロセスの学習と行動』中央経済社.

Careers self-reliance of business consultants — The diversity of learning, human networks, and career orientations —

Takumi MIWA

Abstract

This paper examines careers self-reliance of business consultants. In recently years, the importance of knowledge workers is increasing. And some new concepts of knowledge worker's career are discussed. Boundaryless career, Protean career, Career self-reliance and so on. But, the actual conditions of Japanese knowledge worker's career have not been made clear. Based on interview researches, this paper shows the characteristics of careers self-reliance of business consultants.

Keywords : Knowledge Worker, Career Self-Reliance, Boundaryless Career,
Human Networks, Career Orientation