

知識労働者のキャリア志向と組織間移動 —— ソフトウェア技術者とコンサルタントの比較分析 ——

三輪卓己

要 旨

本稿では知識労働者の自律的で多様なキャリア発達について分析を行う。近年の新しいキャリア研究では、①個人が自分の意志を明確に持って能動的に学習（変化）することや、②特定の組織に依存せずにキャリアが形成されることが強調されているのであるが、現状では実際の知識労働者のキャリアの意志や志向、組織間移動の実態は明らかになっていない。そこで本稿では、知識労働者がどのようなキャリア志向を持っており、それが組織間移動の多さとどのように関連しているのか、また彼（彼女）らがキャリア志向を明確に持つことによってキャリア発達が促進され、仕事の成果や満足度が向上するののかについての分析を行う。459名のソフトウェア技術者と経営コンサルタントに対するアンケート調査の結果をみていく。

1. はじめに

知識・情報社会の到来が喧伝されており、これからの企業や組織では知識労働者の活躍が重要になるといわれている（Drucker,1999:Davenport,2005）。また知識労働者の台頭に歩調を合わせるかのように、キャリア研究の領域において特定の組織に依存しないキャリアや、自律的なキャリアに関する議論も活発になってきた。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）、花田・宮地・大木（2003）のキャリア自律（Career Self-Reliance）などは、その代表的なものといえるだろう。それらの新しいキャリア研究では、個人が自分の意志を明確に持って能動的に学習（変化）することや、組織や産業の壁を越えてキャリアが形成されることが強調されている。知識労働者のキャリアは自律的で変化に富むものであり、かつ多様なものであることが議論されているのである。

しかしながら、現状では日本における知識労働者の転職、起業などの組織間移動¹⁾や、キャリアの多様化の実態は明らかになっていない。知識労働者の誰もが転職を繰り返すようなキャリアを歩むわけではなく、またそれが彼（彼女）らの仕事に良い影響を与えるとは限らないであろう。実際の知識労働者がどの程度組織間移動を経験しているのか、またどのような場合に組織間移動が増加するのか、それらのことが解き明かされる必要があるものと思われる。同時に、そもそも知識労働者がキャリアにどのような意志や志向を持っているか、彼（彼女）らのキャリア志向（Career

1) 山本（2005）では、転職や独立、あるいは出向、転籍など、組織を越える移動を組織間移動と呼び、それを含むキャリアを組織間キャリアと呼んでいる。本稿でもそれにならうこととするが、本稿の分析には出向や転籍は含まれていない。

Orientation) を把握することが必要である。おそらく、知識労働者は多様なキャリア志向を持つものと推察されるが、その中で組織間移動と関わりのあるキャリア志向はどのようなものなのか、また知識労働者として活躍している人のキャリア志向はどのようなものなのかが重要になるだろう。それらが明らかになれば、知識労働者のキャリア発達の実像が理解されることになる。

そこで本稿では、知識労働者の主要な先行研究 (Drucker,1999; Kelley,1985; Reich,1991;Davenport, 2005) において、知識労働者の代表的な例として度々取り上げられるソフトウェア技術者と経営コンサルタント (以下コンサルタント) を対象として、彼 (彼女) らのキャリアについての分析を行う。459 名に対するアンケート調査をもとに、日本の知識労働者の組織間移動やキャリア志向の内容と、それらが彼 (彼女) らの仕事の成果や満足度に与える影響を明らかにしていきたい。

2. 先行研究のレビュー

(1) 知識労働者の特徴

最初に、本稿の研究対象やそれに関連する重要な概念についての先行研究をみていく。まず知識労働者、特に本稿の研究対象であるソフトウェア技術者とコンサルタントの特徴をまとめておきたい。

まず、知識労働者という言葉からは、非常に高度な専門職や伝統的なプロフェッショナルが連想されることが多いようだが²⁾、知識労働者の範囲はかなり広いものである。先行研究では、高度で創造的な仕事をする人だけでなく、一定の範囲で定型的な仕事に従事する人も含めて議論されている。Drucker (1999) ではそうした人をテクノロジスト (Technologist) と呼び、医療関連の技師、製造に関わる熟練技能労働者などがそれに含まれるとされている。また Davenport (2005) では、コールセンターに勤務する人などを含めて多様なタイプの知識労働者が論じられている。

次に、多くの知識労働者がチームで働くことを指摘したうえで、彼 (彼女) らに他者との協働が重要になることを強調する研究も多い。Reich (1991) は、高度な問題解決などに従事する人材をシンボリック・アナリスト (Symbolic Analyst) と呼んだうえで、彼 (彼女) らに求められる能力として、抽象化、体系的思考、実験とともに、共同作業をあげている。それと同様に、多くの知識労働者が協働によって成果をあげていることが、Davenport (2005) や Florida (2005) によって指摘されているのである。

このように、先行研究では知識労働者が必ずしも高度な専門職とは限らず、また多分に他者との協働を行うことが述べられているのであるが、それは本稿で取り扱うソフトウェア技術者やコンサルタントにも該当することなのである。三輪 (2001) では、ソフトウェア技術者の仕事の特徴やキャ

2) 伝統的プロフェッショナルには医師、弁護士、会計士、研究者などが該当する。何らかの公的資格や学位が必要な仕事で、専門的な同業者団体に所属し、プロフェッショナルとしての倫理基準を持ち、公共の利益のために働くのが特徴となっている。

リアが分析されたが、そこにおいて彼（彼女）らが情報技術の専門知識だけでなく、その他の関連知識や文脈の知識を駆使して働いていることが示されている。例えば経理の情報システムを構築するソフトウェア技術者は、情報技術だけを知っていても仕事を遂行することができない。経理に関わる基礎知識や業務フローを理解してはじめて、有効なシステムを構築することが可能となる。それだけでなく、その企業のビジネスの特性や経営戦略を理解しなければならないことも多い。つまり、ソフトウェア技術者は幅広い、あるいは学際的な知識を用いて働いているといえるのである。また同時に、ソフトウェア技術者の仕事は多様なものでもあり、システム分析などのシステム開発の上流工程はかなり複雑で高度な仕事であるが、プログラミングなどの下流工程の仕事には定型的な作業も多く含まれているのである。さらにソフトウェア技術者にとって他者との協働が非常に重要になることも指摘されている。複雑なシステム開発は高度な分業によって行われることが多く、それを成し遂げるためには、他者との良好な協働関係が不可欠なものになるのである。典型的な専門職とは異なる特徴を数多く持ち、かつ多様性がみられる点において、知識労働者の先行研究と合致しているといえるだろう。

そしてこれらの特徴の大半は、コンサルタントにも当てはまるといえることができる。彼（彼女）らも個々にマーケティングや人事管理等、特定の専門領域を持っているものの、経営全般に対する幅広い理解がより重要になることは明らかである。また仕事の難易度にかかなりの多様性もある³⁾。さらに、コンサルティング業務もチームで行われることが多いため、他者と協働する姿勢が強く求められることになる。ただし、コンサルタントの場合は、ソフトウェア技術者のように何十人ものチームで働くことは少なく、また個人での独立開業も可能なことから、その分個人が自由に働ける余地はソフトウェア技術者よりも大きいものと考えられる。

以上のように、知識労働者は多様であり、複雑で専門職らしくない特徴を多分に持っている。専門知識以外の知識を豊富に持つことや、他者との協働を円滑に行うことが彼（彼女）らの仕事の成否を左右するのである。これらの点は知識労働者を理解するうえでの重要なポイントといえるであろう。

(2) キャリア志向

次にキャリア志向についての先行研究をみていきたい。先述のように、近年では組織の境界を越えて形成されるバウンダリーレス・キャリアや、変幻自在のプロティアン・キャリアが議論されている。そしてそれらの新しいキャリア研究では、個人が自分の意志を持って主体的に学習・変化することが重要だとされているのである。

従来からキャリアにおける個人の意志や志向については、Super (1957) のキャリア自己概念を

3) 大企業の顧客を相手に高度なプロジェクトに従事する者から、企業研修などの特定のサービスを提供したり中小企業の経営相談にのるなど、比較的平易な仕事をする者まで幅広い。詳しくは三輪 (2009a) を参照されたい。

はじめ、Schein (1978) のキャリア・アンカー (Career Anchor)、太田 (1993) のキャリア志向等、多くの先行研究で議論されてきた。例えば Schein (1978,1990) では、技術的ないし職能的能力、管理的、自律的、雇用保証と安定性、(企業家的) 創造性、奉仕・社会貢献、純粋な挑戦、生活様式という 8 つのキャリア・アンカーが提示されている。キャリア・アンカーを知覚することによって、人はキャリアに自信と指針を持つことができ、キャリアに関する様々な意思決定の基準を得ることができる。キャリア発達が組織主導ではなく、個人の意志によって実現される時代になったことにより、こうしたキャリアにおける意志や志向の重要性がさらに高まってきたと理解できるだろう。

バウンダリーレス・キャリアを支えるキャリア・コンピテンシーは、Knowing-Why (個人の動機や価値)、Knowing-How (知識やスキル)、Knowing-Whom (人的なネットワーク) の 3 つであるとされているが (Defillippi and Arthur,1996)、その中の Knowing-Why は先行研究におけるキャリア志向に該当するものである。Jones and Lichtenstein (2000) は建築設計事務所のパートナーやマネジャー、23 名の Knowing-Why を分析し、キャリア・アンカーに則って、技術的 / 職能的能力、管理的、奉仕・社会貢献の 3 つに分類している。そしてキャリア志向が異なれば知識やスキルの獲得方法や、人的ネットワークの形成も異なることを明らかにしており、いかなるキャリア志向を持つかによってその人のキャリア発達の方向性が異なることを論じている。

また三輪 (2001) では、本稿の研究対象であるソフトウェア技術者のキャリア志向が分析された。Gouldner (1957) のローカルとコスモポリタンの概念に基づき、高度な専門性を追求するコスモポリタンの志向と、組織やビジネスを重視するローカルの志向という二つのキャリア志向が分析されたのである。230 人のソフトウェア技術者を対象とした統計分析の結果、キャリア志向の内容と強さは彼(彼女)らの学習や行動に影響を与えており、結果的に仕事の成果をも規定していることが明らかになった。特に二つの志向がともに強いソフトウェア技術者の仕事の成果が高いことが実証されたのである。

これらの先行研究から、キャリア志向は個人のキャリア発達の方向性に影響を与え、かつ仕事の成果も規定するものであることがわかる。知識労働者の多様なキャリア発達をみるうえで非常に重要な概念であるということができよう。それゆえ本稿では、キャリア志向を働くうえでの個人の多様な意志、方向性を表わすものとして捉え、知識労働者のキャリアの分析に取り入れることにしたのである。なお本稿ではキャリア志向を、太田 (1993)、Schein (1978) に則り、「自己概念に基づいて認識されたキャリアの方向性、長期的に取り組みたい事柄と仕事の領域、働くうえでの主要な目的意識」と定義することにしたい。

(3) 組織間移動の状況要因

最後に、組織間移動が増加する状況要因について先行研究をみていく。まず、Weick (1996) や Arthur, Inkson and Pringle (1999) は、バウンダリーレス・キャリアが出現しやすい状況を、弱い状況 (Weak Situation) と表現している。弱い状況とは、組織に詳細な制度やルールなどが少なく、そ

のため組織に強く一体化することを求められず、企業内特殊知識などもあまり必要とされないような状況をいう。そしてシリコンバレーにはその弱い状況があるがゆえに、多くのIT技術者が自立的に多様なキャリアを歩むのだとされている⁴⁾。

日本にも、同じような要因に着目する研究がある。村上(2003)では、日本国内における企業と国立研究所の比較分析、あるいはシリコンバレーの日系IT企業の分析を通じて、組織間移動が起こりやすい要因が論じられている。そこでも企業内特殊知識は大きな要因として捉えられており、実用化を目的とした応用的な研究開発を行う日本企業、特にシステム商品を扱っている日本企業では組織間移動が少ないことが明らかにされている。それらの企業では、企業内特殊知識が非常に重要になるため、研究者や技術者が同一組織に長くとどまることのメリットが大きくなるのである。それに対して基礎的な研究を行う国立研究所や、モジュール化の進んだシリコンバレーにおいては、組織間移動が比較的容易であり、また外部から参入した人も活躍しやすい環境があるとされている。

一方、梅澤(2000)では、日本のソフトウェア開発企業におけるキャリアの意識が分析されている。日本のソフトウェア産業には複雑な企業間の分業関係があるのだが、その中でシステム分析などの上流工程を担当する企業では、技術者の長期勤続意識が強いことがわかっている。反対にプログラミングなどの下流工程に従事する企業では、あまりそうした意識が強くない。おそらく、前者の企業ではシステム分析やプロジェクト・マネジメントなどの難易度の高い仕事が多いため、キャリア・パスが充実したものになりやすいのであろう。それゆえそこで働く人の長期勤続意識が強まるのだと思われる。さらにこうした企業は規模も比較的大きいことから、組織内での昇進なども意識されやすいものと思われる。

以上、主に知識労働者、技術者を対象とした先行研究をみてきたわけであるが、そこから組織間移動の増減に関わる状況要因がいくつか把握されたものと思われる。企業内特殊知識の豊富さは組織間移動を減少させる要因であると考えられるだろう。また企業規模の大きさや仕事の難しさなども同様の効果を持つと推察される。反対に企業内特殊知識がそれほど重要でない場合や、企業規模が小さく比較的定型的な仕事である場合は、組織間移動が増加することが予測される。本稿ではこれらの状況要因と、実際の組織間移動の頻度やキャリア志向との関連性を分析していくことになる。

3. 分析枠組みと次元構成

(1) インタビュー調査の結果の概要

本節では研究課題の具体化と分析枠組みの提示を行なうわけであるが、その前にアンケート調査に先立って行なわれたインタビュー調査の結果をみておきたい⁵⁾。調査の主な目的は、知識労働者の

4) 逆に日本の財閥企業などでは強い状況があるために、組織間移動が発生しにくいとされている。

5) 対象者はソフトウェア技術者24名(25歳から59歳, 全員男性), コンサルタント27名(34歳から62歳, 内女性3名)である。調査は2006年10月から2008年10月にかけて行われた。

キャリアにおける組織間移動や、キャリア志向の傾向を把握するとともに、アンケート調査における調査項目を探索することであった。詳しい結果は三輪（2009a）、三輪（2009b）などにおいて紹介されているが、ここではその概要を整理しておく。

- ①全部で51名（ソフトウェア技術者24名、コンサルタント27名）の知識労働者に話を聞くことができたが、その内の34名が独立や起業をしているか、もしくは複数回の転職を経験していた。
- ②独立・起業、あるいは複数回の転職をしている人は一人を除いて全員300名未満の企業に勤務し（大半は100名未満）、比較的小さなプロジェクトや、やや定型的な仕事に従事していた。それに対し組織内キャリアを歩む人は高学歴で大きな企業で働くことが多く、先進的で複雑なプロジェクトに従事する傾向がみられた。
- ③組織内キャリアを歩む人のキャリア志向には、高度な専門職を目指す志向と管理職志向が多かったが、組織間キャリアの人の場合は、専門職志向の他に自律や独立を望む志向、社会貢献を目指す志向などが多くみられた。

これらの結果から、知識労働者に組織間移動がめずらしいものではないことがうかがいしれる。また、彼（彼女）らのキャリア志向や組織間移動の状況要因についても一定の理解をすることができたといえるだろう。これらの結果を踏まえて、本稿の分析を進めていくことにしたい。

(2) 研究課題と分析枠組み

さて先行研究とインタビュー調査を踏まえて、本稿における具体的な研究課題と分析枠組みを以下のように設定した。これらの分析結果が示されることにより、知識労働者のキャリア発達の実像が解明されてくるものと思われる。

研究課題 1. 知識労働者の組織間移動とその背景にある状況要因、キャリア志向、ならびにそれらの関連性を明らかにする。

分析 1. 組織間移動の経験回数を集計し、年齢などの個人特性や、仕事の状況要因との相関関係を分析する。

分析 2. キャリア志向と、組織間移動の回数、ならびにその他の要因との相関関係を分析する。

研究課題 2. 知識労働者として成果をあげている人のキャリア志向を明らかにする。

分析 3. キャリア志向が仕事の成果や満足に与える影響を分析する（重回帰分析）。

分析 1 は、組織間移動の頻度を把握したうえで、それが増加する背景を明らかにするものである。そして分析 2 は、キャリア志向と組織間移動の関連性を明確にするものである。これら二つの分析により、研究課題 1 の目的である知識労働者のキャリアの多様化の実態の把握と、その背景や要因の理解が進むものと思われる。また分析 3 では、仕事の成果が高く、かつ満足度が高い知識労働者はどのようなキャリア志向の持ち主であるかが分析される。それにより、多様なキャリア志向を持つと推察される知識労働者の中で、活躍できる人はどのような人なのか明らかになる。それは、今後活躍が期待される人材の要件を指し示すことになるだろう。

さて、分析3の重回帰分析の従属変数には、仕事の成果だけではなく満足度を併せて設定しているが、これは近年のキャリア研究において、キャリアの成果を昇進などではなく、個人の満足度、充実度でみる傾向が強いからである⁶⁾。本稿ではこれらの近年の研究動向に配慮し、仕事の成果と満足度の両面からキャリア志向の効果を分析することにした。また分析にあたっては、ソフトウェア技術者とコンサルタントそれぞれについて行い、必要に応じて双方を比較していくことにする⁷⁾。

(3) キャリア志向、状況要因、成果変数の次元構成

アンケート調査は2008年の11月から2009年の4月にかけて行われた。合計459名の知識労働者からの回答が得られ、その内訳は、ソフトウェア技術者310名、経営コンサルタント149名であった⁸⁾。以下ではキャリア志向、状況要因、キャリアの成果変数の因子分析結果をみながら各々の次元構成を明らかにしていく。

まずキャリア志向についての因子分析からはじめる。Schein (1978,1990)、太田 (1993)、三輪 (2001) などの先行研究と、インタビュー調査の結果に基づいて調査項目が設定された。以下では、分析の結果をソフトウェア技術者とコンサルタントを比較しながらみていきたい (表-1、表-2 参照)。

双方において、五つの因子が固有値1以上で抽出されているが、ソフトウェア技術者の第5因子は単一の項目による因子であり、また固有値のスクリープロットを確認した結果、第4因子以降で極端に固有値が下がっていることが判明したため⁹⁾、第4因子までをソフトウェア技術者のキャリア志向として取り上げることにした。それぞれの因子に対する因子負荷量が.450を超えるものを、因子の構成項目として選んでいる。

第1因子は、管理や経営に関する項目から成っており、組織管理や経営に関わる志向だと理解できるだろう。経営管理志向と名付けることにしたい。第2因子は、専門性や創造性に関わる志向であり専門職志向と判断できるだろう。第3因子は、社会貢献や人助けに関する質問項目から成り、社会貢献志向と呼ぶことができるだろう。そして第4因子は自由や大きな裁量権にかかわる因子であり、自律志向と呼ぶことができるだろう。

一方、コンサルタントについては、第5因子の α 係数がかなり小さいため、第4因子までをキャリア志向として取り上げることとした。内容をみると、若干ソフトウェア技術者とは異なるキャリア志向も現れている。表-2からわかるように、第1因子は専門性および自律性に関する項目から成っている。ソフトウェア技術者の第2因子と第4因子を合わせたような志向だといえるだろう。専門自律志向と呼ぶことにしたい。第2因子は社会貢献志向だといえる。そして第3因子は組織の管理

6) Hall (2002) などでは特にそれが重視されている。

7) 一部本稿と同様の分析を三輪 (2010) で行っているが、ここではソフトウェア技術者とコンサルタントを一緒にした359名を分析しているため、若干結果が異なっている。

8) 最小10名未満の企業から最大で20000人超の企業まで計20社の協力を得た。

9) 第6因子の固有値は.977、第7因子は.859であり、第5因子との差も小さいものであった。

表-1 キャリア志向の因子分析結果（ソフトウェア技術者 / 主因子法・バリマックス回転後）

	因子				
	1	2	3	4	5
会社に貢献して昇進したい	.613				
自分の力で大きな売上や利益を生み出したい	.623				
組織の重要な意思決定に参加したい	.747				
先頭に立ってユーザーや市場とコンタクトしたい	.576				
人を管理したり指導する仕事をしたい	.737				
経営者として経営全般をリードしたい	.656				
専門性の高いプロジェクトに参加したい		.729			
自分の興味のあるプロジェクトに参加したい		.549			
社会的にも最先端の専門性を追求したい		.772			
自分のアイデアで新しい事業や製品を作り出したい		.530			
進歩的なものや独創的なものを生み出したい		.654			
仕事を通じて社会貢献したい			.701		
困っている人の助けになるような仕事がしたい			.766		
大きな仕事よりも人が喜んでくれる仕事がしたい			.569		
束縛されることのない自由な働き方を追求したい				.619	
何事も自分で決められる働き方をしたい				.636	
従業員として昇進するよりも独立・起業したい					.734
自由がなくても安定した働き方がしたい					
外部の専門家の集団や組織で評価されたい					
会社を変わってでも高い専門性を追求したい					
固有値	5.392	2.219	1.780	1.646	1.020
寄与率	26.958	11.096	8.902	8.230	5.101
α	.832	.810	.736	.644	-

表-2 キャリア志向の因子分析結果（コンサルタント / 主因子法・バリマックス回転後）

	因子				
	1	2	3	4	5
専門性の高いプロジェクトに参加したい	.616				
外部の専門家の集団や組織で評価されたい	.472				
会社を変わってでも高い専門性を追求したい	.579				
自分の興味のあるプロジェクトに参加したい	.841				
社会的にも最先端の専門性を追求したい	.596				
束縛されることのない自由な働き方を追求したい	.576				
何事も自分で決められる働き方をしたい	.526				
仕事を通じて社会貢献したい		.795			
困っている人の助けになるような仕事がしたい		.830			
大きな仕事よりも人が喜んでくれる仕事がしたい		.655			
組織の重要な意思決定に参加したい			.583		
人を管理したり指導する仕事をしたい			.768		
経営者として経営全般をリードしたい			.679		
自分の力で大きな売上や利益を生み出したい				.567	
先頭に立ってユーザーや市場とコンタクトしたい				.509	
自分のアイデアで新しい事業や製品を作り出したい				.630	
進歩的なものや独創的なものを生み出したい				.485	
会社に貢献して昇進したい					-.502
従業員として昇進するよりも独立・起業したい					.475
自由がなくても安定した働き方がしたい					-.489
固有値	6.666	2.216	1.659	1.484	1.079
寄与率	33.329	11.080	8.294	7.418	5.394
α	.848	.838	.714	.802	.408

に関わる項目から構成され、第4因子は事業開発、あるいは経営に関する項目から成っているといえるであろう。これらはソフトウェア技術者の第1因子が二つに分かれたような形のものであり、第3因子は管理職志向、第4因子は企業家志向と名づけることができるだろう。

双方を比較すると、コンサルタントでは専門性と自律性が同時に志向されているのに対し、ソフトウェア技術者ではそれらが別ものとなっている。またソフトウェア技術者では経営と組織管理が同時に志向されているのに対し、コンサルタントではそれらが別ものになっている。これをみると、コンサルタントに比べて、ソフトウェア技術者にとっての組織の重要性が大きいものであることがうかがいしれる。先述のように、ソフトウェア技術者は大きなチームで協働することが多い。そのため、彼（彼女）らが高い専門性を保有していたとしても、それが直ちに自律性の獲得につながるわけではないであろう。それに対し、比較的少人数で活動するコンサルタントのほうが、専門性を高めることで自律性を獲得しやすいのだと考えられる。同じようにソフトウェア技術者にとって経営は、組織管理抜きには考えられないものであるのに対し、個人で独立することが可能なコンサルタントは、それらを別ものとして志向することができるのだと思われる。

次に組織間移動の状況要因についての因子分析結果をみていきたい。Weick (1996)、村上 (2003)、梅澤 (2000) などの先行研究とインタビュー調査の結果を参考に質問項目を設定した。因子分析の結果、ソフトウェア技術者、コンサルタントともに三つの因子が抽出されている（表-3、表-4 参照）。

ソフトウェア技術者についてみていくと、まず第1因子は仕事の複雑さや変動の多さに関わるものであり、複雑・不確実性と呼ぶことができるだろう。インタビュー調査において大きな組織に勤務する知識労働者が従事していた仕事の特性といえる。次に第2因子は仕事の定型化や予測可能性に関わるものであり、構造化の程度と呼ぶことができる。こちらはインタビュー調査で組織間キャリアの知識労働者に多くみられたものである。そして第3因子は、自社ノウハウや独自のツール

表-3 状況要因の因子分析結果（ソフトウェア技術者 / 主因子法・バリマックス回転後）

	因子		
	1	2	3
プロジェクトや案件が多数のユニット、モジュールから成る大規模なものである。	.463		
仕事の内容（仕様や最終的な成果の形）が途中で変わることがある。	.484		
プロジェクトや案件のたびに新しいノウハウや考え方が必要になる。	.777		
プロジェクトや案件の構造や内容が複雑で入念な検討や摺り合わせが必要である。	.669		
先進的で不確実性の高い仕事である。	.631		
基本的に仕事の進め方は事前に予測できる。		.525	
仕事のアウトプット・イメージが予め決まっている。		.815	
仕事に使うメソッドやフォーマットが決められている。		.643	
自社の独自技術や独特のノウハウをよく使う。			.634
自社で作られた仕事のルールや基準が多い。			.459
他社にはないツールやメソッドがある。			.599
高度な専門教育や資格の取得が必要になるような仕事である。			
固有値	3.122	2.049	1.307
寄与率	26.015	17.077	10.893
α	.746	.693	.908

表-4 状況要因の因子分析結果（コンサルタント / 主因子法・バリマックス回転後）

	因子		
	1	2	3
仕事の内容（仕様や最終的な成果の形）が途中で変わることがある.	.478		
プロジェクトや案件のたびに新しいノウハウや考え方が必要になる.	.850		
プロジェクトや案件の構造や内容が複雑で入念な検討や摺り合わせが必要である.	.664		
先進的で不確実性の高い仕事である.	.521		
自社の独自技術や独特のノウハウをよく使う.		.638	
他社にはないツールやメソッドがある.		.934	
基本的に仕事の進め方は事前に予測できる.			.604
仕事のアウトプット・イメージが予め決まっている.			.756
仕事に使うメソッドやフォーマットが決められている.			.760
高度な専門教育や資格の取得が必要になるような仕事である.			
自社で作られた仕事のルールや基準が多い.			
プロジェクトや案件が多数のユニット、モジュールから成る大規模なものである.			
固有値	3.688	2.147	1.062
寄与率	30.731	17.896	8.854
α	.756	.805	.758

の豊富さに関するものであり、ノウハウの企業特殊性と呼ぶことができるだろう。こちらは Weick (1996) などという強い状況に関わるもので、村上 (2003) でも、技術者の組織間移動を抑制してきた要因とされているものといえる。これら三つの因子がほとんど同じ形でコンサルタントでも現れており、状況要因に関しては双方に独自の特性はあまりみられなかった。ただし、複雑・不確実性の構成項目として、ソフトウェア技術者にのみ多数のモジュールやユニットに関わる質問項目が含まれていることをみると、やはりソフトウェア技術者のほうが複雑な分業の中で働くことが多いのだと考えられる。

最後にキャリア発達の成果変数としてあげていた仕事の成果と満足度についてであるが、これについてはソフトウェア技術者においても、コンサルタントにおいても、想定していた通りに二つの因子が抽出された（表-5 参照）。因子を構成する項目も同一のものである。第1因子が満足度の因子である。そして第2因子は仕事の成果の因子である。次節からはこれらの次元を用いて具体的な分析を進めていきたい。

表-5 キャリアの成果変数の因子分析結果（主因子法・バリマックス回転後）

	ソフトウェア技術者		コンサルタント	
	1	2	1	2
できるだけこの仕事を続けたいと思う.	.702		.634	
働くことへの満足感がある.	.875		.918	
仕事にやりがい、充実感がある.	.920		.906	
この仕事をしている自分を誇らしいと思う.	.698		.723	
私の意見やアイデアはよく採用される.		.558		.703
納期や品質上のトラブルなく仕事ができている.		.640		.706
同僚、上司から信頼されている.		.704		.495
仕事で立てた目標は達成できている.		.625		.594
顧客やユーザーから高く評価されている		.696		.709
固有値	4.528	1.480	4.373	1.567
寄与率	50.308	16.447	48.587	17.411
α	.902	.807	.898	.801

4. 分析結果

(1) 組織間移動と状況要因の関連性の分析

まず分析1の結果からみていく。表-6はソフトウェア技術者とコンサルタントの組織間移動の経験者の比率をまとめたものである。ソフトウェア技術者が35.8%であるのに対し、コンサルタントは73.8%にも上っていることがわかる。30歳代以降についてはソフトウェア技術者の組織間移動も増える傾向にあり、決して少ないとはいえないのであるが、やはりコンサルタントの比率の高さが顕著である。また複数回の組織間移動を経験した人の比率もソフトウェア技術者が19.3%であったのに対し、コンサルタントは30.2%であった。因子分析の結果にも現れていたが、やはりソフトウェア技術者のほうが組織との関わりが強く、そのため組織間移動が少ないのだと思われる。

次に表-7は組織間移動と状況要因や個人特性との相関分析の結果である¹⁰⁾。双方において企業の規模、そして学歴との間に負の相関がみられる。これはインタビュー調査と合致した結果だといえる。一方、先行研究で論及されていた状況要因との直接的な相関はみられないものの、表-8をみると企業規模とノウハウの企業特殊性、仕事の複雑・不確実性などとの間に正の相関がみられる。つまり規模の大きな組織ではそれらが高い傾向にあり、そのため組織間移動が少ないと考えられるのである。これらの分析結果から、組織間移動の多いキャリアは比較的企業規模が小さく、ノウハウの企業特殊性、仕事の複雑・不確実性があまり高くない状況において、それほど高学歴ではない人によって形成されているものと考えられるだろう。

表-6 年代別の組織間移動経験の有無

年齢	ソフトウェア技術者			コンサルタント		
	経験なし	経験あり	組織間移動率	経験なし	経験あり	組織間移動率
20-24	16	2	11.1	-	-	-
25-29	43	12	21.8	7	13	65.0
30-34	63	35	35.7	9	22	71.0
35-39	27	22	44.9	8	19	70.4
40-44	24	20	45.5	9	16	64.0
45-49	15	8	34.8	3	21	87.5
50-54	6	2	25.0	1	10	90.9
55-59	5	5	50.0	1	5	83.3
60-62	0	3	100.0	0	1	100.0
不明	0	2	100.0		4	-
合計	199	111	35.8	38	107	73.8

10) ここであげる個人特性などにはダミー変数が設定されている。すなわち性別（男性=0,女性=1）、学歴（学士以下=0,修士以上=1）、専攻（今の仕事について学生時代に専攻科目、あるいは関連科目として勉強した人=1,まったく勉強しなかったか独学程度であった人=0）、組織規模（300人未満=0,300人以上=1）、役職（プロジェクト・マネージャーもしくは管理職=1,それ以外の一般従業員=0）、経営者（役員以上=1,その他=0）である。

表-7 組織間移動回数と個人特性、状況要因との相関分析

	ソフトウェア技術者	コンサルタント
年齢	.189**	.192*
性別 (ダミー)	-.082	.127
専攻 (ダミー)	.034	-.110
学歴 (ダミー)	-.139**	-.253**
職位 (ダミー)	.120*	-.052
経営者 (ダミー)	.194**	.116
企業規模 (ダミー)	-.302***	-.204*
複雑・不確実性	.031	-.122
構造化	-.063	.101
ノウハウの企業特殊性	.009	-.158

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表-8 企業の規模と個人特性、状況要因との相関分析

	ソフトウェア技術者	コンサルタント
年齢	.090	.002
性別 (ダミー)	.150**	-.240**
専攻 (ダミー)	-.008	-.142
学歴 (ダミー)	.110	.217**
職位 (ダミー)	-.040	.147
経営者 (ダミー)	-.153**	-.219**
組織間移動回数	-.302***	-.204*
複雑・不確実性	.022	.240**
構造化	.065	-.129
ノウハウの企業特殊性	.231***	.158

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

(2) キャリア志向と組織間移動の関連性の分析

次に分析2の結果である。表-9、表-10は、キャリア志向と組織間移動やその他の要因の相関分析の結果である。ソフトウェア技術者では経営管理志向や専門職志向と、ノウハウの企業特殊性、仕事の複雑・不確実性などとの間に明確な相関がある。そのため、これらのキャリア志向は組織内キャリアとの関連性が強いものだと考えられる。一方、組織間移動と相関があるのは社会貢献志向であった。また自律志向は経営者において強い傾向にあることがわかる。つまりこれら二つのキャリア志向が組織間キャリアと関連があるのであり、一般的にみてインタビュー調査と整合性のある結果が得られたといえるだろう。ただし、コンサルタントについてはいずれのキャリア志向も組織間移動との相関を確認できていない。またその他の要因からも、インタビュー調査でみられたような傾向を見出すのが難しい。コンサルタントは一般的に組織間移動が多いため、このような結果になったものと判断せざるをえないだろう。

(3) キャリア志向が成果と満足に与える影響の分析

最後に分析3の結果をみていく。表-11、表-12からは従属変数を仕事の成果とするか満足度とするかによって、影響を与えるキャリア志向が異なることがみてとれる。ソフトウェア技術者では、

表-9 キャリア志向と組織間移動の相関分析（ソフトウェア技術者）

	経営管理志向	専門職志向	社会貢献志向	自律志向
年齢	.110	-.010	.076	.057
性別（ダミー）	-.151**	-.195**	-.019	-.096
学歴（ダミー）	-.088	.280***	-.102	.058
専攻（ダミー）	.011	.109	.074	.047
規模（ダミー）	.001	.018	.074	.037
役職（ダミー）	.294***	.068	.015	.049
経営者（ダミー）	.110	.038	.068	.148**
組織間移動回数	.079	-.008	.163**	.052
ノウハウの企業特殊性	.136*	.302***	.146*	.107
複雑・不確実性	.112*	.302***	.094	.066
構造化	.092	.069	.100	.069

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表-10 キャリア志向と組織間移動の相関分析（コンサルタント）

	専門・自律志向	社会貢献志向	管理職志向	企業家志向
年齢	.089	.188*	-.044	.068
性別（ダミー）	-.280**	-.129	-.177*	-.291***
学歴（ダミー）	.005	.240**	.135	.225**
専攻（ダミー）	.098	.108	.195*	.071
規模（ダミー）	.336**	.245**	.018	.294***
役職（ダミー）	.094	.161	.053	.093
経営者	-.120	.045	.106	-.101
組織間移動回数	-.033	-.056	-.004	.050
ノウハウの企業特殊性	.337***	.226**	.091	.378***
複雑・不確実性	.508***	.336***	.057	.440***
構造化	.082	.080	.097	.142

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

成果に影響を与えているのは経営管理志向だけである。満足度については経営管理志向、専門職志向、社会貢献志向がそれを高めているが、自律志向については満足度を低下させることがわかった。ソフトウェア技術者という仕事は、個人の自由を追求する人にはあまり適さないのかもしれない。

一方、コンサルタントでは専門自律志向が成果にも満足度にも良い影響を与えていることがわかる。つまり自律性が活かされるのはコンサルタントのほうであり、ソフトウェア技術者にはやはり組織や管理を考えることが重要なのである。技術者であるソフトウェア技術者に重要なのが組織や管理であり、ホワイトカラーからの転進も可能であるコンサルタントのほうに自律性が求められるというのは、一見奇異な結果のようにみえる。しかしそこにこそ知識労働者の複雑な特徴が反映されているのだと考えられよう。先に知識労働者には幅広い知識が必要であり、専門職らしくない特徴も有していることを議論した。また彼（彼女）らにとって他者との協働が重要であることもみてきた。今回の分析で経営や管理を重視するキャリア志向が仕事の成果を高めていることは、それを反映しているものと思われる。そして、彼（彼女）らの組織間移動や自律性を規定するのは、知識の専門性よりも、むしろ他者との協働の重要性なのであろう。そのため、情報技術を使って働くソフトウェア技術者よりも、コンサルタントにおいて自律的なキャリア志向が強く求められるのだ

と思われる。

表-11 キャリア志向が成果と満足に与える影響の分析（ソフトウェア技術者）

従属変数	仕事成果	満足度	VIF
独立変数	β	β	
年齢	-.032	.047	1.447
性別（ダミー）	.001	-.008	1.186
学歴（ダミー）	.066	.082	1.260
専攻（ダミー）	.013	.097	1.075
規模（ダミー）	.092	-.125*	1.303
役職（ダミー）	.098	.049	1.508
経営者（ダミー）	.014	.082	1.178
組織間移動回数	.037	.031	1.301
職種変更回数	.005	-.008	1.214
ノウハウの企業特殊性	.147	.146*	1.341
構造化	.281***	.222***	1.102
複雑・不確実性	-.149**	-.013	1.197
経営管理志向	.161***	.134*	1.346
専門職志向	.045	.130*	1.708
社会貢献志向	.094	.184**	1.327
自律志向	.017	-.203***	1.160
調整済み R2 乗	.192***	.228***	-

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表-12 キャリア志向が成果と満足に与える影響の分析（コンサルタント）

従属変数	仕事成果	満足度	VIF
独立変数	β	β	
年齢	.205	-.091	2.494
性別（ダミー）	.059	-.077	1.386
学歴（ダミー）	.080	-.064	1.313
専攻（ダミー）	-.185**	-.023	1.282
規模（ダミー）	.011	-.066	1.400
役職（ダミー）	.197*	.190*	2.072
経営者（ダミー）	-.079	.105	1.304
組織間移動回数	-.202**	.028	1.346
職種変更回数	.075	.137	1.171
ノウハウの企業特殊性	.158*	.213*	1.744
構造化	.051	.126	1.224
複雑・不確実性	.121	.058	1.893
専門自律志向	.221*	.319**	2.183
社会貢献志向	.076	.175*	1.610
管理職志向	.180**	-.053	1.295
企業家志向	.050	-.001	2.588
調整済み R2 乗	.510***	.407***	-

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

5. 結論と今後の課題

以上の分析結果から本稿の結論をまとめるならば、①知識労働者のキャリアに組織間移動はめずらしいものではなく、特にコンサルタントには多くみられる、②組織間移動が増加する状況要因としては、小さな組織、ノウハウの企業特殊性および仕事の複雑・不確実性の低さなどがある、③組織内キャリアでは専門性や管理を重視するキャリア志向が強く、組織間キャリアでは社会貢献や自律を重視するキャリア志向が強い、④キャリア志向は知識労働者の仕事の成果や満足度に影響を与える、⑤ソフトウェア技術者には経営管理志向が特に重要であるのに対し、コンサルタントには専門自律志向が重要である、ということになるだろう。キャリア志向の意義が実証されたことから、知識労働者にとって自分の意志に基づくキャリアが重要であることは確認できたが、バウンダリーレス・キャリアなどに適合的なのは、相対的にコンサルタントのほうだといえるだろう。知識労働者のキャリア発達の実像がかなり明確になったものと思われる。

さて今後の課題は数多く残されているが、特に重要なものを二つあげておきたい。一つはソフトウェア技術者に関する再検討である。今回の分析によって、彼（彼女）らにとっての組織や管理の重要性がみてとれたのであるが、あまりに専門性や自律性の意義が小さく現れているようにも思われる。シリコンバレーを題材にした多くの先行研究では、IT 関連技術者は高度な自律性を持ち、多様なキャリアを歩むとされていた。それと今回の分析結果には合致しない点も多い。おそらくこのような相違の背景には日本に独特なソフトウェア開発の事情があることが推察される¹¹⁾。今後はそれを視野に入れた分析が必要であろう。もう一つはコンサルタントの組織間移動とキャリア志向との関連性の解明である。今回の分析ではサンプル数がやや少ないこともあり、それを明示することができなかった。それが明らかになれば、彼（彼女）らの変化に富んだキャリアの理解が進むものと思われる。

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.

Arthur, M.B., Inkson, K. and Pringle, J.K. (1999) *The New Careers : Individual Action and Economic Change*. Sage Publications.

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

11) シリコンバレーのようなモジュール化やオープン化が進展していない可能性もある。

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. (1999) *Management Challenges for The 21st Century*, Elsevier.

Florida, R. (2005) *The Flight of The Creative Class*, HarperCollins Publishers. (井口典夫訳『クリエイティブ・クラスの世紀 新時代の国, 都市, 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.T. (2002) *Careers In and Out of Organizations*, Sage Publications.

Jones, C. and Lichtenstein, B.M.B. (2000) "The 'Architecture' of Careers : How Career Competencies Reveal Firm Dominant Logic in Professional Services," in Peiperl, M. and Arthur, M. and Goffee, R. and Morris, T. (eds) *Career Frontiers : New Conceptions of Working Lives*, Oxford University Press, pp.153-176.

Kelley, R.E. (1985) *The Gold Collar Workers* Addison-Wesley Publishing.

Reich, R.B. (1991) *The Works of Nations*, Alferd A.Knopf (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., (1978) *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*, Jossey-Bass/Pfeiffer (金井壽宏訳『キャリア・アンカー - 自分の本当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.

Weick, K.E. (1996) "Enactment and the Boundaryless Career : Organizing as We Work," 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.40-57.

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.

三輪卓己 (2009a) 「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 -」 『京都産業大学論集』社会科学系列第26号, 27-52頁.

三輪卓己 (2009b) 「知識労働者のキャリア発達における多様性の分析 - ソフトウェア技術者の組織内キャリアと組織を移るキャリア -」 『日本労務学会誌』第10巻第2号, 2-17頁.

三輪卓己 (2010) 「知識労働者のキャリア志向と学習 - 自律的キャリア発達における複合的キャリア志向の意義 -」 『日本労務学会誌』第11巻2号, 2-16頁.

村上由紀子 (2003) 『技術者の転職と労働市場』白桃書房.

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.

梅澤隆 (2000) 『情報サービス産業の人的資源管理』ミネルヴァ書房.

山本寛 (2005) 『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.

Knowledge Workers' Career Orientations and Job-Changes - The Comparative Analysis of Software Engineers and Business Consultants -

Takumi MIWA

ABSTRACT

The purpose of this paper is to investigate the diversity of knowledge workers' career development and their career orientations. In recently years, new concepts of career development such as Boundaryless career, Protean career, and Career self-reliance are discussed in the context of increasing of knowledge workers. And self-concept such as career orientation is recognized as the foundation of their career development. Based on survey researches in 459 Japanese knowledge workers, this paper clarifies the actual conditions of the diversity of their career development including job-changes and starting their own business, and the linkage of their career orientations and career mobilities. As the results of comparative analysis of software engineers and business consultants, some important characteristics and differences of them are found.

