

知識労働者のミドル期以降のキャリア発達プロセス －転機とその後の変化－

Career Development Process of Knowledge Workers Past over Middle Age :
Turning Point and the Later Change

三輪 卓己*

Abstract

The purpose of this paper is to clarify the process of career development of knowledge workers past over middle age. The characteristics of their career transitions, work experiences and learnings at the preceding stage are analyzed by the modified grounded theory approach (M-GTA).

As a result of the analysis, it is found that positive and negative transitions existed in knowledge workers' careers, and that work experience and learning at the young age had a strong influence on that. Knowledge workers who have experienced advanced knowledge learning and new business development when they were young are strongly independent and willing to challenge even in the middle age, and as a result many of them change jobs and start up a business. On the other hand, knowledge workers who lack advanced knowledge or depend on reactive learning will lose their competitiveness in the labor market in middle and old age. In order to develop their careers again, it is necessary to re-learn the knowledge and skills required in the market. However, for those who have not experienced some challenging jobs in their youth, re-learning is not an easy task. Some of them reset their career goals to a lower level.

キーワード

知識労働者、ミドル、キャリアの転機、経験からの学習、組織間移動

1. 問題意識と研究課題

本稿は知識労働者 (knowledge workers) のミドル期以降のキャリア発達の特徴を明らかにすることを目的としている。特に、キャリアの危機と呼ばれるような転機がどのように起こり、その結果として知識労働者がどのように変化するか、そのプロセスを明らかにしたい。

21世紀は知識社会 (knowledge-based society) であり、新しい製品やサービスを創造したり、複雑な問題解決を行う知識労働者が活躍する社会だといわれている (Drucker, 1993 : Davenport, 1995)。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、プロデューサー、アナリスト等の新しい知識労働者が増加してきており¹⁾。その重要性が高くなっている。

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雇用やキャリアについての議論も盛んになってきている (今野, 2012 : 濱口, 2014)。Gratton and Scott (2016) においては、人生100年時代のキャリアも議論されはじめている。

知識社会化と高齢化の進展という大きな社会の変化を踏まえるならば、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てくることが理解できる。それが社会の継続的発展の礎となるのは明らかであろう。

しかしながら、ミドル期以降も長く活躍するというのは、誰にでもできることではない。Levinson (1978) や Erikson (1980) が指摘するように、ミドル期やシニア期のキャリアには複雑な

論文受稿日 : 2018.4.17 論文受理日 : 2018.9.27

* MIWA, Takumi : 京都産業大学経営学部教授
(Kyoto Sangyo University)

発達課題が存在しており、キャリアの危機と呼ばれるような重要な転機が訪れることが多い。ミドル期以降のキャリア発達は、そうした転機を乗り越えることによって成されるのであり、それは決して簡単なことではない。また、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難しくなる可能性が出てくる。今後は高齢になってから何らかのキャリアの変化を求められる場合もあると考えられるが、それも簡単ではないことは想像に難くない。

さらに知識労働に注目した場合、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通説がよく聞かれる。また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、ミドル期以降に続けるのは難しいということになってしまう。このように、キャリアのミドル期以降には多くの問題や課題があり、それにどう対処するかによって、知識労働者のキャリアは大きく変わるものと考えられる。

今後、知識労働者が増加し、その高齢化が進んでいくことを考慮するならば、彼（彼女）らのミドル期以降のキャリア発達の問題が重要になることは明らかである。年齢を重ねても長く活躍できる知識労働者のキャリアを解明することが求められるだろう。知識労働者はミドル期以降にどのような転機に直面し、それを乗り越えるのか、またミドル期以降にどのような変化を遂げるのか、それらを詳しく分析する必要がある。そしてそのような変化を経て、さらなる成長を遂げる知識労働者の特徴が分かれば、今後の社会への有益な示唆が得られるものと思われる。

本稿ではそうした問題意識に則り、「知識労働者のキャリアにおける、ミドル期以降の転機の特徴と、それを通じた彼（彼女）らの変化のプロセスを明らかにする」という研究課題を設定し、インタビュー調査によるデータを、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (modified grounded theory approach : 以下 M-GTA) によって分析していきたい。

2. 先行研究のレビュー

2.1 知識労働者の定義と特徴

ここでは、先行研究のレビューを通して、本稿の主要な論点について整理をしていく。最初に知識労働者の先行研究を概観し、本稿における知識労働者の捉え方を確認しておきたい。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」と表しており、自律的で、組織に依存せずに働くことが特徴だとしている。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、知識労働者とは高度な知識を用いて自律的に働く人を示す概念である。しかし同時に、これらの定義に従うならば、知識労働者の範囲はかなり幅広く、多くの職種が含まれることもわかる。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、また論者によっては生産現場で品質改善やコスト削減に取り組む熟練工まで、様々な職種が知識労働者に該当することになる。

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、金融・保険のスペシャリスト（ファイナンシャル・プランナー、保険数理、運用の専門職）を取り上げることとした²⁾。

これらの職種を取り上げる理由を説明する。工業化社会の頃から知識労働は存在しており、日本企業でも知識労働者が活躍していたといえる。特に自動車産業や電機産業等のモノづくりにおいては、研究開発技術者が知識労働に従事したのももちろんのこと、Drucker (1993) のいうテクノロジスト³⁾に該当する製造現場の熟練工たちが、小さな改善を積み重ねて高い品質を生み出していたといえる。それが、日本の産業社会の発展に寄与

してきたといえるだろう。

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。米国では多くの情報産業やサービス産業の企業が社会の発展を牽引しているが、日本でも第三次産業の従事者が急速に増えており、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。

さらにいえば、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きた。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、多くの人々が創造的な仕事や新しい価値を生む仕事をしていく必要がある。本稿が注目している三つの知識労働者は、いずれも今後の成長が期待される第三次産業、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、これらの職種を研究対象として取り上げたのである。

さて先述のように知識労働者には職種の多様性があるのだが、それだけでなく、同じ職種の中にも仕事の内容や難易度に多様性があり、それが彼（彼女）らの大きな特徴になっている。

コンサルタントを例にみてみよう。Maister (1993) はコンサルティング・サービス（ファーム）を、頭脳型サービス、経験型サービス、効率型サービスの三つに分類しているが、それぞれに仕事の難易度や質が異なっている。頭脳型サービスでは、新奇性の高い問題に直面するクライアントのニーズに応えるために、徹底的な分析を行い、高度にカスタマイズされた提案が行われる。それに対し、経験型サービスでは、創造性よりも、過去の業務から派生する知識を提供できる能力（成功例や標準例の応用）が鍵となるし、効率型サービスでは、よく見かけるような特定の種類の問題が取り扱われ、創造性ではなく、サービスの提供に関するコスト、信頼性、スピードといったことが重視され

る。このように、先進的な知識を用いて新しいことを提案するような仕事から、既存の知識を顧客の事情に合わせて応用、あるいは再利用するような仕事まで、多様な知識労働がある。

また Drucker (1993) が指摘しているように、現代の知識労働者はアカデミックな研究者などとは異なり、特定の専門知識の深化や探求のみを目的とするのではない。その知識の実践的な応用を重視して働いている。したがって、彼（彼女）が使う知識には、特定の専門領域の知識だけではなく、個々の仕事にまつわる顧客やその文脈に関わる知識が多分に含まれることになる。先に見た頭脳型のサービスでは専門的、先進的な知識が重要になるだろうが、経験型や効率型のサービスでは、むしろ文脈に関する知識の方が重要であるといえてよい。それゆえ、それらのサービスに従事する知識労働者は、高度な専門知識を長期的、体系的に学ぶわけではないこともわかっている。彼（彼女）はむしろ、その時々に必要な知識を、「つまみ食い」のような形で、受動的に学ぶことが多いのである（三輪, 2011）。先行研究では、基本的に知識労働者は、高度な知識を用いて自律的に働くとされているのであるが、専門的な知識の豊富さや、知識の探索や利用における主体性、自律性については、かなりの多様性があると考えられる。

本稿で取り上げる知識労働者にはこうした特徴や多様性があるのだが、それは彼（彼女）らのキャリアにも多様性があることを示唆しているといえるだろう。もちろん、ミドル期以降にどのような転機を迎え、どう変化していくかについても、多様なプロセスがあるものと思われる。

2.2 ミドル期以降のキャリアの転機

今回は、ミドル期以降のキャリアに関する先行研究をみていく。ミドル期とは一般に、中年と呼ばれるような期間を指す言葉であるが、キャリア研究ではこれまで、成長と加齢による衰退が同時に見られる時期として、また社会的に新たな役割を担う時期として、その重要性が議論されてきた。本稿では、Erikson (1980) のキャリアの成熟期（35～65歳）、Levinson (1978) の人生半ばの過渡期（40歳前後）、Schein (1978) のキャリア中期（35歳

～50歳)などにに基づき、キャリアのミドル期を、若年期が終わり、様々な変化を経験することの多い35歳から55歳までと見做すことにしたい。そして役職定年や引退、再就職に関わることの多い56歳以降を、シニア期と呼ぶことにする。

精神分析学や発達心理学では古くから、キャリアのミドル期以降には繊細で複雑な課題があることが指摘されてきた。Erikson (1980) では、キャリアの成熟期の課題として、世代性・生殖性を体得することがあげられているし、Levinson (1978) では、若さと老い (young/old)、男らしさと女らしさ (masculine/feminine)、破壊と創造 (destruction/creation)、愛着と分離 (attachment/separateness) の対立を乗り越えることとして表されている⁹⁾。こうした複雑な発達課題に対処し、時には新たな役割を受け入れなければならないからこそ、キャリアのミドル期は、大きな転機となりえるのである。

キャリア研究ではこうした転機が「キャリアの危機」と表現されるのであるが、岡本 (2007) は危機とはあれかこれかの決定的転換の時期だと説明しており、中年期のアイデンティティの再体制化の機会として捉えている。多くのキャリア研究において、キャリアや人生にはこうした転機が何

度かあることが議論されているのであるが、ミドル期の転機は、人生の残り時間の認識や、年齢による立場や社会的役割の変化を伴うことから、より重要なものになるのであろう。

さて、ミドル期の転機は経営学や組織心理学の領域でも議論されている。代表的なものは表1のようにまとめられる。

論者によって見方は様々なのであるが、大きく分けて①昇進やその停滞に関する転機、②活躍できる仕事領域の確立あるいは喪失に関する転機、③家庭生活や社会生活とのバランスに関する転機、④専門職の場合は専門性を追求し続けるかマネジャーになるかの岐路としての転機、⑤創造性や成長欲求の維持あるいは衰退に関する転機などがあるといえるだろう。どれも重要な問題であるといえるが、知識労働者を念頭に置いた場合は、特に専門性に関わる転機や、成長欲求の維持に関わる転機が重要になるのかもしれない。実際の知識労働者がどのような転機を迎え、それが以降のキャリアにどうつながるのかを丁寧に見ていく必要があるものと思われる。

2.3 ミドル期以降のキャリアの変化

最後に、ミドル期以降のキャリアの変化に関す

表1 ミドル期のキャリアの転機の先行研究

研究テーマ	主な論点
昇進及びその停滞	Ference, Stoner and Warren (1977)、山本 (2000) 他 キャリア・プラトー、キャリアの停滞
技術者の二重のキャリア・ラダー	Bailyn (1985)、原口 (2003) 他 技術者等の専門職が管理職のラダーと専門職のラダーのいずれに進むか
専門職の成長の限界	益田 (2001) 技術職や専門職の能力と年齢は逆U字カーブの関係になる 古田 (2017) IT 技術者の35歳定年説
全般的なキャリア中期の危機	Schein (1978) 専門化対一般化、組織における個人のアイデンティティおよび貢献領域の確立、夢と現実の葛藤の克服、「助言」の責任、仕事と家庭と自己発達の適切なバランス、積極的な成長志向の維持

出所) 筆者作成

る先行研究をみたい。高齢化や長寿化が進む中で、そうした変化に注目した研究が増加してきている。そしてその中で、ミドル期以降に行われる転職や起業等の、組織間移動も盛んに論じられるようになってきた。

Gratton and Scott (2017) では、人生が100年に達する長寿時代の働き方が議論されているが、その中でミドル期以降の転職や独立等も論じられている。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、より多くの人が高齢の機会を得られることも考えられる。Gratton and Scott (2017) では、これからの社会で働く人には多くの移行期を潜り抜けて変身していくことが求められること、そしてそのためには、個人が柔軟性を持ち、新しい知識を獲得し、新しい思考様式を模索すること、さらには力の所在の変化に対応し、時には古い友人を手放して新しい人的ネットワークを築く必要があることが述べられている。変化の多いキャリア、あるいは変化できるキャリアの背景には、継続的な学習や人的ネットワークの充実があることを主張した研究だといえるだろう。

同様のことに論及した研究として、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。

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主張されている⁶⁾。ミドルやシニアのキャリア発達において、若年期からの経験の質やその蓄積、そしてそれらを通じた学習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、ミドル期以降にキャリアを変えることは容易ではないのだが、それはこうした若い

頃からの学習が豊富な人ばかりではなく、異なる仕事や職場で通用す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。年齢を重ねても自らキャリアを選べる人材になるためには、それだけ有意義な経験を通じた学習の積み重ねが必要になるのであろう。本稿では、知識労働者のミドル期以降のキャリアを分析しようとしているわけであるが、彼(彼女)の転機やその後の変化を理解するためには、若いころからの経験と学習を併せて考える必要があると考えられる。そのことによって、なぜ一人の知識労働者が転機を乗り越えられたのか、また変化することができたのかが理解できるようになるものと思われる。

3. 調査と分析の方法

3.1 M-GTA による分析

さて先述の通り、本稿では「知識労働者のミドル期以降のキャリアの転機の特徴と、それを通じた彼(彼女)らの変化のプロセスを明らかにする」という研究課題を設定し、それをM-GTAによって分析しようとしている。M-GTAは、継続的比較分析法による質的研究であり、データに密着した分析から独自の概念をつくって、それらによって統合的に構成された説明図を提示するものであるが⁷⁾、それは本稿の研究目的や課題に適合したものだといえることができる。その理由は次のようにあげられる。

第一に、本稿がキャリアの転機という、複雑で繊細な事象を扱うことがあげられる。そうした研究においては、一つ一つの細かい情報や質的データに基づき、丁寧な分析を行う必要がある。それゆえ、Grounded on data、すなわちデータに密着し、その意味や解釈を重視するM-GTAが適していると考えられる。

第二に、本稿の研究課題が、知識労働者がキャリアの転機を通じて変化するプロセスを明らかにするものであることがあげられる。つまり時系列な変化の特徴をみるわけである。M-GTAはデータから生成した概念やカテゴリーの関連性を見出すことによって、何らかの動きやプロセスを明らかにするところに特徴がある。この点も、本稿の

研究に適したものだといえるだろう。

最後に、本稿の研究は個々の事例を扱うものではなく、知識労働者（IT技術者、コンサルタント、金融・保険の専門職）に一般化できる理論構築を目指していることがあげられる。言い換えれば、（少なくとも）その集団において説明力のある理論を探索している。そしてその点は、M-GTAの特徴と合致したものだといえるだろう。M-GTAは、多くの人のインタビュー・データ等から生成した概念やカテゴリーを用いて、その集団において説明力のある理論構築を行うものである。この点からも、M-GTAは本稿の研究に適した研究方法であるといえるだろう。

3.2 分析焦点者と分析テーマ

さてM-GTAでは、分析焦点者と分析テーマを設定する必要がある。収集したデータは分析焦点者の視点と、分析テーマに即して理解し、解釈されることになるので、その研究の分析の中核にあたるものだといえる。

まず分析焦点者であるが、これはその研究において設定される視点であり、実際にデータ提供に協力してくれた人たちを抽象的に限定集団化したものとなる。分析焦点者は分析の対象を明示したのもでもあり、データの見方を示すものでもあり、そして生成される理論の適用範囲を示すものともいえる。

またケーススタディでキャリアの経験を論じる場合には、「ある人のある経験」が分析されることになるが、M-GTAでは分析焦点者という人々の分析がなされるわけであり、一定の共通性の視点に立っている。したがってM-GTAの分析結果は分析焦点者に対して、つまり、同じような立場にある人達に対して説得力、応用力をもつことが求められる。

以上のことを踏まえて本稿の分析焦点者を設定するならば、「キャリアの転機を経験したミドル期以降（35歳以上）の知識労働者（IT技術者、各種のコンサルタント、金融・保険の専門職）」ということになるだろう。

次に分析テーマである。簡単にいえば、研究課題をデータに即して分析していけるように絞り込

んだものが分析テーマであり、一つの研究課題に対して複数の分析テーマが存在し得るという関係になる。本稿では分析テーマを四つ設定した。

- ① 知識労働者に特徴的なキャリアの転機の内容
- ② キャリアの転機と、それ以前の経験からの学習との関連性
- ③ 転機後の知識労働者の変化の特徴
- ④ 成長欲求の維持や主体的なキャリアの選択を可能にする要因

まず、①の分析テーマについては、知識労働者はどのようなキャリアの転機を迎えることが多いのか、その内容が探索されることになる。知識労働者は基本的には自律的で、創造的な仕事や問題解決に従事するのであるが、そうした特徴がキャリアの転機にどう現れるのかみていきたい。また同時に知識労働者には、保有する知識や従事する仕事の難易度にも多様性があるため、それによってキャリアの転機にも違いがみられるかもしれない。その点についても注意する必要がある。

次に、②と③の分析テーマについては、ミドル期以降のキャリアの先行研究にもとづいて設定されたものである。ミドル期の転機を経て、働く人は何らかの変化を遂げていくわけであるが、Wang, Olson and Shultz (2013)でも述べられているように、ミドル期以降のキャリアの選択の可能性には、それ以前の経験からの学習の蓄積が深く関わっているものと思われる。そのため、ミドル期の転機の前後のキャリアを、一連のプロセスとして分析していくことが重要になるだろう。どのような経験や学習をしてきた人が、どのような転機を迎え、どのように変化するのかを明らかにしたい。

最後の④の分析テーマについては、知識労働者は高度な知識を持ち、自律的に働く人が多いとされているので、ミドルの転機を経てもなお、仕事の中心性が高く⁸⁾、貪欲に成長や成功を目指す人もいることが予測できる。高齢になっても挑戦を続ける人の背景には何があるのか、そして主体的にキャリアを選択するために何が必要となるのかを明らかにしたい。

以上が本稿の分析テーマである。次節からは詳

しい分析結果について論じていく。

4. 分析結果

4.1 調査の概要

インタビュー調査の実施時期は、2016年の8月から2017年の12月である。35名の協力が得られている。そのうち女性は7名であった。インタビュー対象者の年齢は、最も若い人で36歳、最も高齢の人で69歳である。大抵の場合はインタビュー対象者の勤務先に訪問して、60分から90分程度、話を聞く形式がとられた。先にみた分析テーマに則って、半構造化インタビューを行った。

なお、インタビューの内容は対象者の了解を得て録音し、後日書面化を行っている。表2は、そのインタビュー対象者のプロフィールである。

表2にある通り、IT技術者、コンサルタント、金融・保険の専門職の他に、彼（彼女）らのマネジャーにあたる立場の人にもインタビューしている。その理由は、ミドル期以降のキャリア発達に、何らかの問題を抱えている人についての話を聞くためである。そうした人のデータが重要であることは言うまでもないのだが、自らのキャリアに自信のない人にインタビューの協力を得ることは難しく、なかなかデータを得ることができない。そのため、それらの人を管理する人の立場から、そのキャリアの状況について話を聞いたわけである。

4.2 概念とカテゴリー

ここからは、具体的な分析結果についてみていく。まずはインタビュー調査から生成された概念

表2 インタビュー対象者のプロフィール

仮名		年齢	性別	転職回数他	仮名		年齢	性別	転職回数他
IT 技術者	1	40代前半	女性	転職経験なし	コンサルタント	10	50代後半	男性	転職5回
	2	60代前半	男性	定年時に独立・技術士		11	40代後半	女性	転職4回
	3	30代後半	男性	転職1回		12	40代後半	男性	転職6回
	4	40代前半	男性	転職4回		13	30代後半	男性	転職2回
	5	50代前半	男性	転職1回		14	40代前半	男性	転職4回
	6	60代前半	男性	定年時に転職・大学教員へ		15	40代前半	男性	転職2回
	7	50代後半	男性	転職2回・農業へ		16	50代前半	女性	転職3回
金融・保険	1	50代前半	男性	転職1回		17	40代後半	女性	転職2回
	2	40代後半	男性	転職5回		18	50代前半	男性	転職11回
コンサルタント	1	40代後半	男性	転職3回		19	40代前半	男性	転職4回
	2	40代前半	男性	転職1回		20	40代後半	男性	転職1回
	3	50代後半	男性	転職2回		21	50代前半	女性	転職3回・大学教員へ
	4	40代前半	男性	転職2回		22	50代後半	男性	転職4回・大学教員へ
	5	60代後半	男性	転職2回		23	40代前半	男性	転職1回・元IT技術者
	6	40代後半	女性	転職1回		24	40代後半	男性	転職3回
	7	50代前半	女性	転職1回		マネジャー	1	40代後半	男性
	8	40代後半	男性	転職3回	2		40代後半	男性	IT企業の経営管理マネジャー
	9	50代前半	男性	転職2回					

出所) 筆者作成

とカテゴリーを確認したい。それらは、ミドル期以降の転機に関わるもの、それ以前の経験や学習に関わるもの、そして転機以降の変化に関わるものについて生成された。表3は、転機に関わる概念やカテゴリーである。

表3の内容について、いくつかの具体例（インタビュー対象者の話）にも触れながらみてきた

い。知識労働者の転機は、大きく分けて彼（彼女）らの強い意志や成長欲求に起因するもの、専門性や知識の不足に起因するもの、そしてそれ以外の環境要因他によるものがある。最初の強い意志や成長欲求についてであるが、それは Drucker (1993) 他の先行研究が指摘していた知識労働者の特徴に合致したものだといえる。意志や成長欲求が強い

表3 ミドル期以降の転機に関わる概念とカテゴリー

カテゴリー	サブ・カテゴリー	概念	定義
強い意志と成長欲求による転機		高い自律性ゆえの組織との葛藤	自らの仕事の信念や目標が明確であるがゆえに、組織の方針や組織からの要求がそれと適合しない場合に発生する強い葛藤
		達成感の後の喪失感、変化の渴望	ある程度の成果を残せた、業績をあげたと思った後の、目標の喪失感や変化への飢餓感
		貪欲な成功の追求による失敗	事業の成功を追求する姿勢が強いことによる、過大な仕事やリスクへの挑戦と失敗
		やりたい仕事の発見	現在の仕事以外の仕事をやりたいという強い願望
		過去の成功への物足らなさ	それまでの働き方では、これ以上成長できず、成果もあげられないという不安
		早い成功の後の自信の喪失	若くして経営層クラスに昇進した人や起業した人が感じる、自分の力量や経験への疑問、あるいは将来に対する焦燥感
専門性や知識の不足による転機	専門的な仕事ややりがいの喪失	専門領域の喪失	長年続けてきた専門領域の仕事の喪失
		仕事の価値や重要性、やりがいの低下	仕事の重要度や裁量権の低下、発言権の減少
	知識や学習意欲の不足	知識やスキルの基盤の弱さ	専門知識を体系的に学んでいないことによる、キャリアの基盤となるべき知識やスキルの弱さ
		主体性と学習意欲の低下	自らの意志で何かに取り組む、学習する意欲の低下
環境要因他による転機	環境変化の激しさによる転機	事業の縮小、消滅による仕事の喪失	環境の変化で取り組んでいた事業が縮小、あるいは消滅することによる、好きな仕事や蓄積したスキルの喪失感
		予期せぬ昇進や抜擢に関連する戸惑いや困惑	(急な組織改革や引き抜き等) 不測の事態による突然の昇進等に伴う戸惑いや、その役割を果たすうえでの苦悩
	年齢	加齢や病気による自信、気力の喪失	加齢に伴う健康状態の悪化や体力の低下と、それに起因する仕事への意欲、自信の低下
		ハードな働き方への疑問	多くの仕事、困難な仕事を早いスピードでし続けるような働き方をずっと続けていくべきかという疑問
	組織の問題	所属部門や上司等への不満	所属部門で自分の能力が発揮できないこと、あるいは上司からの評価が低いことへの不満
		組織内での制約の多さ	日本企業に見られるプロセス重視の働き方や、規則・手続きの重視による制約の多さ

出所) 筆者作成

知識労働者は簡単には現状に満足せず、ミドル期においてもより挑戦的な仕事や自分らしい働き方を求める傾向が強い。今回の調査では、17名の知識労働者がこうした転機を迎えているのであるが、消極的な理由ではなく、積極的であるがゆえの転機が多くみられるのは、知識労働者に特徴的だといえるかもしれない。特に、後に取りあげる新規事業開発や新会社設立を経験した知識労働者に、こうした転機がよく見られている。

例えば、「高い自律性ゆえの組織との葛藤」などはその代表的な例である。具体例として、「(前職であった) A 研究所を立ち上げて、ゼロから作るのは実に面白かったです。もちろん苦労や難しさもあるのですが、まだ他人が気づいてないことに、最初に着手することに興奮しました。それが3年目ぐらいから徐々に停滞しはじめたんです。研究所の基礎ができると、親会社からは事業規模の拡大や安定的な成長を望まれるようになります。でも自分としてはもっと仕事の質や内容を良くしたり、さらに新しいことを取り上げたかった」(コンサルタント1) といった話があった。その後コンサルタント1は退職して自らの会社を起業している。また、「自分で立ち上げた〇〇サービス事業が大手企業に買収されて、自由にできなくなったんです。色々制約が出てきましたね。まあ、その頃になると事業も安定してきていたし、新たなチャレンジが始まらない。それもつまらなかったです」(コンサルタント8) という話もあった。コンサルタント8もその後転職している。

同様に、「達成感の後の喪失感、変化の渴望」や「やりたい仕事の発見」も、知識労働者の意志や成長欲求の強さに起因する転機であり、それらを経験した知識労働者の多くは、転職や独立をするに至っている。

一方、意志や成長欲求の強さが仕事や事業の躓きにつながることもある。「貪欲な成功の追求による失敗」などである。具体例としては、「起業して前のめりになりすぎたと思います。まだ会社が成長途上で、リソースが足りないのに手を広げて、投資もしすぎた。その結果として優秀な社員がたくさんやめていきました。結局2011年に任意整理をすることになって…。その後は肉体労働の

仕事もして食いつないでチャンスを待ちました」(コンサルタント22) といった話があった。また、「早い成功の後の自信の喪失」なども、成長欲求の強い知識労働者ならではの転機といえるだろう。コンサルタント2は30歳代前半で外資系の大手コンサルティング・ファームから独立し、その後の事業も堅調だったのであるが、40歳を迎えて「もっとできたはずではないか、自分はこのままでいいのか」と思い悩むようになったのだという。こうした転機を迎えた知識労働者は、何らかの再学習をしたり、新たな発見を求めて活動領域を拡大することが多いのであるが、転機を乗り越えるのに相当の期間を要する場合もあるようである。

次に専門性や知識の不足についてであるが、これは先行研究で議論されていた代表的な専門職の転機だといえる。また、それほど難易度の高くない仕事に従事する知識労働者の中には、高度な専門知識を体系的に学んでいない人も含まれているため、ミドル期以降にこうした課題に直面することも多いようである。

例えば、「知識やスキルの基盤の弱さ」は典型的なものだといえるだろう。具体例としては、「若い頃から叩き上げで、その場その場でやり繰りしてきたので、コンサルティングをしても、自分が偽物なんじゃないかと思ってました。言葉が躍っているというか、表面的な感じだなと。お客さんに見合うだけの本当の力をつけたいと思うようになりましたね」(コンサルタント3) という話があった。

同様に、キャリアの途中で「専門領域の喪失」という転機を迎える場合もある。これについては、マネジャー2が詳しい話を聞かせてくれた。それによると、「IT 技術者の典型的なミドルの転機は、ライン長になるか、技術から離れてサポート部門等に行くかという問題です。一定の人たちは、技術者をやめてスタッフ部門や品質保証の部門へ移るわけですね。それで、それを機に大人しくなった、丸くなったと言われる人も多いですね。淡々と仕事をこなすようになってしまうわけですね。でも中には新しい仕事に転換していきいき活躍している人もいるわけで、そういう人は異動に際して

自分で勉強した人ですよ」ということであった。こうした転機を迎えた知識労働者は、その後のキャリアを切り開くために、積極的な再学習を要求されることになるのだが、その一方で、自らの働く目的や目標を下方修正して、自分なりの折り合いをつける人もいようである。

最後に、その他の環境要因による転機についてみてみたい。知識労働者を取り巻く環境の変化は激しく、そのため突然の「事業の縮小や廃止」が転機として現れることも多い。具体例としては、「リーマンショックの後、自分が独立してやっていた分野のコンサルティングの需要が減ってしまっ、人材サービスの大手企業と業務委託型の社員として契約したんです。でも7年後にその会社で内部人材への切り替えが決まって、私のフリーとしての契約が終了しました。我々はテーマの需要の変動が大きナリスクになるんです」(コンサルタント12) という話があった。また、多くの知識労働者は多忙な仕事に従事しているのであ

るが、それが「ハードな働き方への疑問」という転機につながることもある。具体例としては、「仕事がなかなかうまくいかない時に、それでも頑張っていたんですが、まあ、抑うつ状態になりました。このままずっと追われるような働き方を続けていくのか。思い悩みましたね」(コンサルタント19) という話があった。その他にも、一般的にいわれる健康問題や組織への不満がキャリアの転機になることもあるようである。

さて次に、こうした転機の背景にある、それまでの経験からの学習に関する概念とカテゴリーについてみていきたい。それらは大きく分けて、先進的・専門的な知識の学習、仕事上の要請に応じた受動的で非計画的な学習、不確実な状況での試行錯誤を伴う学習と呼ぶことができる(表4)。

先進的・専門的な知識の学習は、まさに知識労働者らしい学習だといえるだろう。彼(彼女)らの中核的な能力に関わる学習だといえる。

「理論的・体系的な学習」について、大学院や

表4 経験からの学習に関する概念とカテゴリー

カテゴリー	サブ・カテゴリー	概念	定義
専門的、先進的な知識の学習	理論や専門知識の学習	理論的・体系的知識の学習	大学院、MBA での学習や理論的な文献、資料等による学習
	洗練された実務知識の学習	公的資格の取得 先進的企業での学習	難易度の高い公的な職業資格の取得 著名な大企業や先進的企業での、優れた専門知識や体系的な実務プロセスの学習
仕事上の要請に応じた受動的で非計画的な学習		ランダムで迅速な学習	計画的な学習ではなく、仕事内容や環境が変化する中で、それに対応するために、すぐに役立つ知識を短期間で集める学習
		現場での日常的な学習	日々の仕事において、個々の現場での経験を自らのスキルやノウハウにしていく学習
		非連続的で多様な学習	(人事異動等による) 複数領域にわたる仕事の経験による学習
不確実な状況での試行錯誤を伴う学習	外の世界をみることによる学習	外部ネットワークからの学習	勤務している組織の外部の人たちとの交流を通じて行われる学習
		海外経験からの学習	海外での勤務経験、留学経験からの学習
	挑戦的な機会による学習	新規事業、新会社の立ち上げでの学習	新しい事業の立ち上げに参加すること、あるいはスピンオフの会社を作ることを通じての学習
		早い段階での挑戦による学習	キャリアの早い段階での大きな仕事、挑戦的な仕事での学習
	高度な仕事、ハードな仕事を通じての学習	誰かに教えてもらったり、指導されるのではなく、難しい仕事に従事したり、大きな責任を負うことによって、従来より高度な知識を得ていく学習	

出所) 筆者作成

MBAで学んだ人が10名にのぼる。中には、博士後期課程にも進んで学位を取得して、学会誌に何本かの査読付き論文を掲載するに至ったという事例もある（コンサルタント2）。また情報技術系の資格（IT技術者2）、会計の資格（コンサルタント19）を取得する人などもいる。これらの学習をした人の中には、後に大学教員に転身した人や、自分の仕事を続けながら大学で非常勤講師をしている人もいる。

次にあげる「不確実な状況での試行錯誤を伴う学習」も、知識労働者らしい学習だといえる。元々知識労働者の仕事は非定型的なものが多く、特に難易度の高い仕事においては、新奇性や不確実性が高くなる。この学習はそうした仕事への挑戦によってなされる学習だといえるだろう。典型的なものは「新規事業、新会社の立ち上げでの学習」である。その具体例としては、「社会に出て7年目で勤務していた会社の上司とともに独立しました。毎日、初めての仕事をしていたと思います。その後、一人で会社を興して経営しています」（コンサルタント3）や、「29歳から独立して仕事しました。32歳でBシステム社に参加したのですが、そこでも新規事業をやりました」（コンサルタント8）といった話が合った。また、「早い段階での挑戦による学習」においても、「30になるかならないかで、ある有名な企業家の下で働きました。かなり目上の人と働くことや、それらの人との交流の中から学ぶことが多かったですね。常に新しいことをやりました。背伸びした経験が多かったです」（コンサルタント1）という話があった。

そして、こうした不確実性が高い中での学習や、挑戦的な仕事を通じた学習をしてきた知識労働者には顕著な特徴が見られた。一つはキャリアの転機の後、独立や転職等の組織間移動をすることが多い点である。不確実な環境や前例のない仕事で鍛えられた知識労働者は、変化を恐れなくなり、むしろそれを選好するようになるようである。それが組織間移動につながっていると考えられる。もう一つは、キャリアの転機において新しく何かを学ぶ必要がある場合に、それに躊躇することなく、積極的に取り組むようになることである。中高年になってから新しいことを学ぶのは簡単なこ

とではないが、難しい環境での試行錯誤を経験してきた人は、それに対する抵抗感が弱く、学び直しにも積極的に取り組めるようである。このような特徴を持つことは、窮地と呼べるようなキャリアの転機から立ち直り、再出発するうえにおいて、非常に重要なものになると考えられる。

一方、「仕事上の要請に応じた受動的で非計画的な学習」は、いわば仕事上の必要性から生じた学習であり、自発的な学習というより、その場の仕事に対応していく中での受け身の学習だといえる。こうした学習は、先行研究でみた効率や応用を重視する知識労働でよく行われるものである。新奇性や高度な専門性が問われない仕事では、いかに状況に合わせた既存知識の応用ができるかが重視され、顧客や課題そのものに関する知識が大事になる場合が多い。知識労働者の中には、そのようなプロジェクトを短期間で繰り返すような人も多く、それが「ランダムで迅速な学習」につながるものが特徴的である。

こうした学習は彼（彼女）らの仕事の性格上、不可避なものではあるが、ともすれば長期的・体系的な学習を阻害してしまい、高度な専門知識の不足の原因にもなりえる。具体例をみても「場当たりの学習だったと思います。手当たり次第にセミナーを受けるなどして、今必要なことをすぐ勉強するという感じでした」（コンサルタント21）、「転職するたびに仕事内容が変わっていて、そこで独学とか、経験で学んできた。すぐに適應しないとダメですからね」（コンサルタント16）といった話があった。その他、「非連続的で多様な学習」の具体例としては、「運用8年、インフラ10年、営業系のSE10年、純粋なアプリケーション開発が6年、人材育成4年など、人事異動が多く、同じ部署は長くて2年程度でした。そのたび学び直しでしたよ」（IT技術者2）といった話があった。そして、こうした学習に偏ってしまったような人は、ミドル期において厳しい立場になることも少なくないようである。

最後に、転機以降の変化に関する概念とカテゴリーをみていきたい。それらは大きく分けて、「さらなる成長や分離（独立や自分らしさ）の追求」にあたる変化と、「働く目的や目標の見直し、安

定志向へのシフト」とみられる変化といえる（表5）。まず前者からみていこう。

キャリアの転機の後には、さらなる成長や分離のために、「自らの働く目標や目的を達成するための組織間移動」を行う知識労働者はかなりいる。彼（彼女）らの多くは若いころから新規事業開発等を経験してきており、変化や不確実性を恐れないう傾向が強い。今回の調査でも、14名が転職をしており、6名が起業、独立をしている。その目的も、「友人に誘われて転職しました。それまでの仕事にわくわくがなくなったので。そこそこ達成感も得てしまったし、事業が安定期に入ると面白くない。僕は営業には自信があるんです。その気になれば何でも売れるので怖くないなど」（コンサルタント8）、「新しい会社を作ったのは、独自のものを発信し、成長を続けるためです。有能感を失いたくないですからね。事業のテーマは、旧来の日本型雇用を問い直すこと。全人格的コミットメントや長時間労働に頼らない経営を提唱したい。弱者も生かすような経営です」（コンサルタント1）といった具体例にあるように、非常に積極的なものが多い。こうしたミドル以降の積極的な姿勢は、知識労働者らしいものといえるだろう。

また、成長を続けるために「再学習」を行う知識労働者も非常に多い。大学院やMBAに通い始

めた人、難易度の高い技術士の勉強を始めた人、心理学やコーチングの勉強を始めた人などがみられた。その中には、ランダムな学習を繰り返した結果、知識やスキルの基盤が弱いという課題に直面した知識労働者も数名含まれている。「IT技術者には業務独占型の資格がないから、40歳過ぎたころから焦り始めました。何か確かなものを勉強したいと思って、最難関の技術士に挑戦することにしました」（IT技術者2）という具体例にあるように、再学習はキャリアの立て直しや再始動を目的に行われることも多いのである。また「活動領域の拡大」についてであるが、この変化は若くして成功した知識労働者が自信を失った際に、自分を問い直すための活動として見ることができた。「役員として自信がなくなってきた1年後ぐらいですか、女性起業家塾というのに参加したんです。自分より若い女性起業家とつきあってみようと思ひまして。彼女たちの悩みを聞いたりして、まあ若い起業家のメンターになるわけですね。それで自分も勉強すると。そういう活動を通じて自分の足跡を確認できたり、自分を肯定できたりするんですよ」（コンサルタント6）といった具体例が示すように、新たな活動への参加が再起の契機になるようである。

今回の調査においては、かなり多くの知識労働

表5 転機以降の変化に関する概念とカテゴリー

カテゴリー	概念	定義
さらなる成長や分離の追求	自らの働く目標や目的を達成するための組織間移動	自分のやりたいことを実現するための転職や、会社の設立、あるいはフリーランスとしての独立
	活動領域の拡大	これまでとは異なる活動や、人的ネットワークへの参加
	再学習	自分に足りない知識やスキル、あるいは今後のキャリアのために必要な知識やスキルの学習
	仕事の領域、内容、プロセスの変革	今後のキャリア発達のための、仕事の領域、内容、プロセス等の変革
働く目的や目標の見直し、安定志向へのシフト	激務の緩和	仕事と私生活のバランスを取るための、仕事の量やスピードの抑制
	他者を支援する役割へのシフト	（自分の成功や満足より）仲間や後進を支援する仕事の重視
	現実的目標の選択	自分の能力や年齢、持ち味、欠点等の再検討と、今後の状況に適合した働く上での現実的な目標や目的の設定

出所) 筆者作成

者（25名）がこうした「さらなる成長や分離の追求」にあたる変化を遂げていた。もちろん、このようなインタビューに協力してくれるのは前向きで自信のある人が多いと考えられるので、この比率自体は単純に信じるわけにはいかないのであるが、知識労働者がミドル期以降も前向きなキャリアを歩むことが、十分に可能であることが確認されたといえるだろう。

それに対し、「働く目的や目標の見直し、安定志向へのシフト」は、やや成功や成長への意欲が減退し、仕事の中心性が下がるような変化だといえる。自分が期待していたほどの仕事の成果が得られなかった人や、ハードな仕事を続けた末に疲弊してしまった人が、このような変化をたどることが多い。

例えば「現実的な目標の設定」の具体例としては、「MBAをきっかけに学問が好きになって、大学院の博士後期課程に進んだんですけど、そこで挫折感を味わいました。（中略）せつかく大学に就職できたんですけど、理論研究で成功するのは難しいかなと。これまでのキャリア・コンサルタントの経験を活かして、得意なキャリア教育の仕事に打ち込むのが適切だと考えています。そこに大学院で学んだことを少しでも取り込んで、悔いが残らないようにできたらと」（コンサルタント21）といった話があった。その他、心身の疲労や病気によって、「激務の緩和」を選択する知識労働者もいる。そしてその際、同時にみられる変化が「他者を支援する役割へのシフト」である。多くの知識労働者は、自分の仕事にける力を減ら

す場合に、後進等を支援してその人たちの成長を支えることを望む傾向があるようである。そしてそうすることによって、彼（彼女）らは前向きな気持ちを失わず、働き続けることができるようである。

4.3 転機における変化のプロセス（結果図とストーリーライン）

ここからは、これまでに生成した概念やカテゴリーを用いて、知識労働者のミドル期の転機のプロセスを明らかにしていく。M-GTAでは、まず概念、あるいはカテゴリー間の関係を示す結果図を作成し、それを文章で表現したストーリーラインを示すことになる。本稿における結果図は、図1のようにまとめられる。

そして結果図を詳しく説明したストーリーラインは、三つの転機のカテゴリーごとに、次のようにまとめられる。

〈強い意志と成長欲求による転機〉

①「専門的・先進的な知識の学習」や「不確実な状況での試行錯誤を伴う学習」をしてきた人は、高い自律性を持ち、それゆえに「組織との葛藤」が起こりやすい。またそれらの人は、「一定の成功の後に喪失感を覚えて変化を渴望」したり、新たに「やりたいことを発見」する場合も多い。その後彼（彼女）らの多くは、豊富な経験と優れた知識を活かして「自らの働く目標や目的を達成するための組織間移動」等を行うことになる。その際、大学院等で体系的な学習をしてき

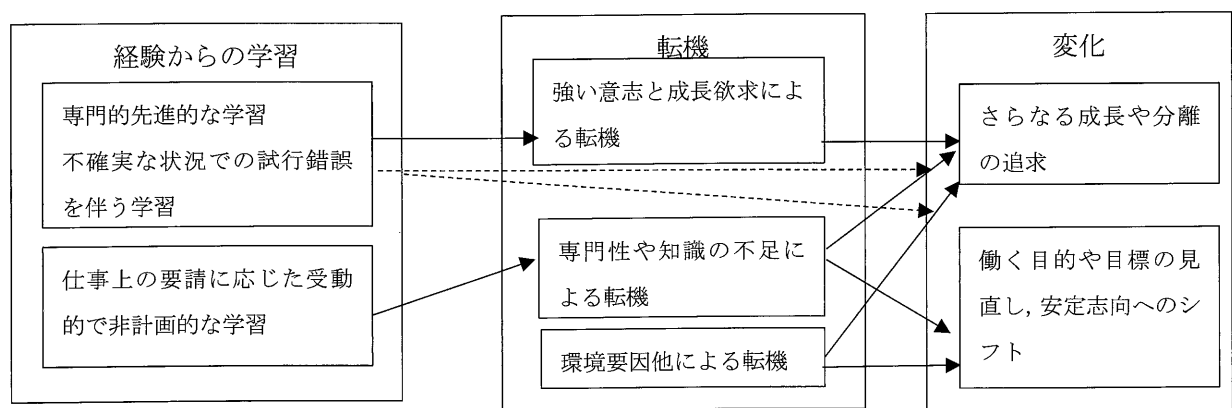


図1 分析のまとめ（結果図）

出所）筆者作成

た人は、大学教員や大企業向けの高度なサービスを行う仕事を選好する傾向がある。一方、フリーランスになる人や中小企業向けサービスで起業する人は、新規事業や多様な仕事の経験から学んだ傾向が強い。

- ②同様の学習や経験をしてきた人たちが、「一定の成果を出した後に喪失感」を感じたり、「過去の成功への物足りなさ」を感じるようなことがある。その結果として、「自らの働く目標や目的を達成するための組織間移動」をする場合もあるが、「仕事の内容やプロセスの大胆な改革」に取り組むことで、組織を変えずにキャリアを切り開く場合もある。
- ③また、若くして起業した後に、「貪欲に成功を追求するあまり事業に失敗」する人がいる。彼（彼女）らは深い内省と「再学習」をすることになるのだが、その後新たに組織間移動をするに至る場合も多い。それと同時に、自らの働き方を見直すこともある（「激務の緩和」や「他者を支援する役割へのシフト」）。
- ④若くして起業するか経営陣に参加した人の中には、ある時自らの実績やキャリアに不安を覚え、「早い成功の後の自信の喪失」のような状態に陥る人がいる。その際、彼（彼女）らは深い内省を行うとともに、「活動範囲を広げて」多くの人と交流し、新しいことを学ぶ。その過程で自らの足跡や実績を再認識し、自信を回復することも可能になる。

〈専門性や知識の不足による転機〉

- ①学習が「仕事上の要請に応じた受動的で非計画的な学習」に偏っている人や、「専門的・先進的な知識の学習」が不足している人は、「知識やスキルの基盤の弱さ」や、「仕事の価値、やりがいの低下」、「専門性の喪失」などの転機に直面することが多い。彼（彼女）らは多くの場合、何らかの知識やスキルの「再学習」を行い、「仕事の領域、内容やプロセスの改革」を行って、その後のキャリアを切り開こうとする。そして

それが結果的に転職等に結びつく場合もあり得る。ただし、「再学習」に恐れずに取り組むためには、少しでも「不確実な状況での試行錯誤を伴う学習」をしていることが重要になる（結果図における点線の矢印）。それがない場合は「主体性や意欲の低下」がみられ、「再学習」が行われない。

- ②「知識やスキルの基盤の弱さ」や、「仕事の価値や重要性、やりがいの低下」、「専門領域の喪失」などの転機に直面する人の中には、自分の知識やスキルを再検討して、「現実的なキャリアの目標」を立て直す人も多い。その目標は、以前の目標よりも野心的ではないが、これまでの経験が活かせるような目標であることが多く、同時に「他者を支援する役割へのシフト」を伴うことが多い。

〈環境要因他による転機〉

- ①組織や市場などの環境の急変によって、従事している「事業が縮小したり廃止」になった場合や、自分が得意としてきたサービスの「市場価値が低下」して続けられなくなった場合、あるいは反対に「予期せぬ昇進」を遂げたり、大きな役割を担うことになって転機を迎えた場合は、何らかの知識やスキルの「再学習」を行い、また「仕事の領域や内容、プロセスの改革」を行って、以降のキャリアを切り開かなければならなくなる。ただし、再学習に恐れずに取り組むためには、「不確実な状況での試行錯誤を伴う学習」をしていることが重要になる。
- ②同様の場合に、「現実的なキャリアの目標」を立て直す人もいる。その目標は以前の目標よりも野心的ではないが、これまでの経験が活かせるような目標であることが多く、同時に「他者を支援する役割へのシフト」を伴うことが多い。
- ③「年齢」や「病気」の問題、あるいは家族の問題などで転機を迎えた場合、深い内省の末に働き方を見直し、「激務を緩和」して生活をより重視することが多い。また同時に、自らの働き

方を見直すこともある（「他者を支援する役割へのシフト」）。その際、「専門的・先進的な知識の学習」や「不確実な状況での試行錯誤を伴う学習」が豊富な人は、その高度な知識や貴重な経験が評価されるため、自分が望む仕事内容や労働条件を得ることが容易になる。

5. 結論と今後の課題

本稿の研究課題は、「知識労働者のキャリアにおける、ミドル期以降の転機の特徴と、それを通じた彼（彼女）らの変化のプロセスを明らかにする」であった。詳しい研究結果は前節でみた通りであるが、ここでは第3節で設定した分析テーマに則って結果を整理する。

第一の分析テーマは、「知識労働者に特徴的なキャリアの転機の内容」であるが、これについては、「強い意志と成長欲求による転機」も「専門性や知識の不足による転機」も、それに該当するといえる。前者は、知識労働者の自律性や挑戦的な仕事を求める姿勢がもたらしたものだといえる。一方、後者は、知識労働者が必ずしも高度な専門性を持っているとは限らず、仕事の難易度にも差があることがもたらしたものである。この二つは対照的な転機だといえるが、双方ともに現代の知識労働者の特徴を強く反映したものである。さらにいえば、「環境変化の激しさによる転機」なども、知識労働者らしい転機だといえよう。

第二の分析テーマは、「キャリアの転機と、それ以前の経験からの学習との関連性」であった。これについては、「専門的・先進的な知識の学習」と「不確実な状況での試行錯誤を伴う学習」が「強い意志と成長欲求による転機」に深く関わっていることと、「仕事上の要請に応じた受動的で非計画的な学習」に偏ることが「専門性や知識の不足による転機」に深く関わっていることが明らかになった。ミドル期の転機の内容は、その人がどのように働き、学んできたかを表すものだと考えられる。

第三の分析テーマは、「転機後の知識労働者の変化の特徴」であった。これについては、「さらなる成長や分離の追求」と、「働く目的や目標

の見直し、安定志向へのシフト」という二つの方向性がみとれた。前者に該当する知識労働者が多数みられたことから、知識労働者がミドル期、シニア期においても活躍できる可能性は、十分にあることが理解できる。また後者についても、「他者を支援する役割へのシフト」などを通じて、前向きでやりがいのある働き方を維持できる可能性が見てとれた。

第四の分析テーマは、「成長欲求の維持や主体的なキャリアの選択を可能にする要因」であった。これについては、「専門的・先進的な知識の学習」や「不確実な状況での試行錯誤を伴う学習」がそれに該当するものと思われる。そして今回の調査では、特に「不確実な状況での試行錯誤を伴う学習」の重要性が見てとれた。少しでもそうした学習をしてきた人であれば、知識の不足による転機を迎えた場合であっても、何らかの再学習を経て新たな成長を目指せる可能性が見出せたのである。そうした学習は、窮地と呼べるような転機においても、新しいことを学んだり、新たな領域の仕事に踏み出す積極性や、事業の失敗から再起する打たれ強さの源泉になるようである。逆に言えば、やり慣れたタイプの仕事を繰り返すような働き方、あるいは未知の分野に関する自発的な学習をしないような働き方は、ミドル期以降のキャリア発達の可能性を狭くする恐れがあると考えられよう。

最後に、今後の研究課題について述べたい。課題は山積しているのであるが、ここでは主要なものを四つあげておく。

第一に、IT技術者、金融・保険の専門職へのインタビューを継続し、データを増やすことがあげられる。本稿の35名の調査については、インタビューから新しい概念の生成が難しくなり、概念の内容や関係性も明確になったことから、理論的飽和化に至りつつあると考えているのだが、表-2にあるように、コンサルタントに比べて二つの職種の詳細なデータが少ない。そのデータを増やすことによって、概念やカテゴリー、さらにはそれらの関係性がより確かで洗練されたものになると期待できる。

第二に、職種別、あるいは年代別にデータを分

析することがあげられる。本稿では、IT技術者、各種のコンサルタント、金融・保険の専門職をまとめて分析したわけであるが、職種ごとにキャリアの転機に特徴があることも考えられる。上記のデータの増加が実現されれば、それぞれの比較分析も可能になるだろう。同時に、本稿のデータは36歳から69歳と、年齢層が幅広い。それらをいくつかの年代に分けた分析や検討も必要になるだろう。

第三に、キャリアの転機における周囲の影響を分析することがあげられる。例えば家族の介護や子供の教育問題が、キャリアの転機に及ぼす影響である。今回の調査ではそれに論じた人は少なかったのだが、決して軽視してよい問題ではない。同じようにキャリアの転機に際しての所属組織や周りからのサポートに関する分析も重要である。組織が提供するキャリア・カウンセリングや、家族、友人の助言が転機に役立つことは十分に考えられる。その確認が必要であろう。

そして第四に、経験学習の先行研究を参考に、知識労働者のキャリアの効力感、すなわち社内効力感（自社で働いていけるという自信）や社外効力感（転職や独立ができるという自信）を高める経験学習を明らかにすることがあげられる。本稿において、経験からの学習の特徴がキャリアの転機の特徴や、その後の変化に大きな影響を与えることがわかったわけだが、経験学習の研究成果を活かして、それらをより厳密に検証していくことが求められるだろう。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定量的に分析した研究もみられる（三輪，2013；松尾，2013）。それらを参考に、ミドル以降のキャリア発達を豊かにする経験学習を検証することが必要だと思われる。

引用文献

- Bailyn, L. (1985) 'Trained as Engineers : Issues for the Management of Technical Personnel in Midcareer,' in Katz, R. (eds) *Career Issues in Human Resource Management*, Prentice-Hall, 35-49.
- 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)
- 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)
- Erikson, E.H. (1980) *Identity and the Life Cycle*, W.W. Norton & Company (西平直・中島由恵訳『アイデンティティとライフサイクル』誠信書房、2011年)
- Ference, T., Stoner, T. and Warren, E.K. (1997) 'Managing the career plateau'. *Academy of Management review*, 2, 602-612.
- 古田克利 (2017) 『IT技術者の能力限界の研究 - ケイパビリティ・ビリーフの観点から-』日本評論社.
- 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.)
- 濱口桂一郎 (2014) 『日本の雇用と中高年』筑摩書房.
- 原口恭彦 (2003) 「専門職制度」 奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著『入門人的源管理』中央経済社、130-146.
- 今野浩一郎 (2012) 『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞社.
- 木下康仁 (2007a) 『ライブ講義M-GTA - 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて -』、弘文堂.
- 木下康仁 (2007b) 「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) の分析技法」 富山大学看護学会誌第6巻第2号、1-10.
- Levinson, D.J. (1978) *The Seasons of a Man's Life*, Alfred Knopf. (南博訳『ライフサイクルの心理学』上・下、講談社学術文庫、1998年)
- Maister, D.H. (1993) *Managing the Professional Service Firm*, The Free Press. (高橋俊介監訳・博報堂マイスター研究会訳『プロフェッショナル・サービス・ファーム - 知識創造企業のマネジメント』東洋経済新報社.)
- 益田圭 (2001) 「加齢と能力・パフォーマンス」 田尾雅夫・石田正浩・高木浩人・益田圭『高齢

- 者就労の社会心理学』ナカニシヤ出版、13-34頁。
- 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。
- 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)
- 高木浩人 (2001) 「加齢と働く意欲、職務態度」 田尾雅夫・石田正浩・高木浩人・益田圭 『高齢者就労の社会心理学』 ナカニシヤ出版、35-57頁。
- Wang, M., Olson, D.A. and Shultz, K.S. (2013) *Mid and Late Career Issues: An Integrative Perspective*, Routledge.
- 山本寛 (2000) 『昇進の研究 -キャリア・プラトー現象の観点から-』 創成社。



- 1) 総務省統計局によると情報通信業の就業者は2004年には170万人前後だったが、2017年には210万人前後へ増加している。
<http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.html>
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](http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2005/sokuhou/03.html)
- 2) 銀行、証券、保険会社の総合職として育成されるホワイトカラーは対象にしていない。
 - 3) Drucker (1993) では、普段は定型的な仕事に従事しつつも、時折改善や判断等の知識労働を行う労働者がテクノロジストと表現され、その重要性が論じられている。
 - 4) 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、1975年をピーク（34.1%）に減少傾向となり、サービス業などの第三次産業の比率は、2005年には67%を超えるようになっている。
<http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2005/sokuhou/03.html>
 - 5) Levinson (1978) のいう男らしさとは、強靭さや分析的、野心的であること等に関わる概念であり、女らしさとは、感情の豊かさ、芸術的であること、子供の成長を支えること等に関わる概念である。また、愛着とは何かへの所属や没入を意味し、分離とは独立や自己志向を意味している。
 - 6) 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。
 - 7) M-GTA の詳細については、提唱者である木下 (2007a) や木下 (2007b) を参照されたい。
 - 8) 高木 (2001) において、加齢によって仕事の中心性（仕事の全体的な状況が生活の中心をなしている程度）が変化するとされている。

※本稿は学術研究助成基金助成金による支援（16K03909）を受けた研究成果の一部である。