

一般的な職業人と IT エンジニアの「キャリア自律と仕事観」の違いについて

インテリジェンス HITO 総合研究所 主席研究員 須東朋広

1、問題意識

21 世紀に入り工業化社会から知識化社会へと移行が特に顕著である。ダニエル・ベル(1975)は科学技術の進歩や急速な経済成長によって物理的な生産物に対する需要が減少し、知識的な生産物（知的な財）に対する需要が増加すると予測、モノ（物理的な財）を生産する『工業社会』の後に、知識・情報・サービスを組み合わせて知的な価値（ノウハウ）を生み出す『知識社会』が到来すると主張した。実際、アメリカでは 30 年前に製造業から脱却して、付加価値の高いサービス産業（IT 産業、金融産業）に移行している。

そうした知識社会の到来と歩調を合わせるかの如く、新しいキャリア論が議論されるようになった。Arthur and Rousseau(1996)はバウンダリーレス・キャリアという概念を提唱した。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方々のキャリアの分析から生まれた概念であり、組織や産業の境界を越えて形成されるキャリアである。そこで活躍する人々の特徴は自分を取り巻く不確実な環境への変化に組織や産業、仕事に境界を越えて柔軟に対処している。そこには人的ネットワークを作り、その中で自分にはない知識や最先端の情報を学習する場としていること、また多くの人と知り合っ次仕事の機会を得る場としている。バウンダリーレス・キャリアは、コミュニティ・ベースド・キャリアとも呼ばれるのである。

バウンダリーレス・キャリアと同様に新しい社会における変化の激しいキャリアを Hall (2002) は、プロティアン・キャリアという概念で提示している。プロティアン・キャリアでは、キャリアは組織によってではなく個人によって形成されるものであり、個人の要求にあうように方向転換がなされると、個人の主体性が強調される。そこでは、「自分が何をしたいのか」が前提になり、昇進や地位・給与に代わって、自由や成長することが中心的価値観になるとしている。またプロティアン・キャリアのもう一つの特徴として、適応という概念を用いて環境に合わせて変化していくキャリアを説明した。個人の環境適応力を示す適応コンピタンスを高めるためには三つの要件が重要になる。一つ目は環境に適応しながらも、そこには自分独自の競争力や意義を見出すために自分をみつめ、アイデンティティを探索することが不可欠であるとしている。二つ目は環境に適応していくために、自分自身の置かれている環境を分析し、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ことが必要である。三つ目としては環境から学びながら自己変革し、新しいアイデンティティを確立していく力が必要であるとしている。自らをいかに変革し適応していくかがポイントとなっている。

バブル崩壊以後、日本経済の成熟化と長引く不況などいくつかの要因が重なり産業社会は低迷した。それに伴い人事制度は見直され、日本的雇用システムの維持が困難になり、以前のような会社任せのキャリア形成から個人がキャリアに関する意思決定を行うように

なってきた（高橋，2003）。そこで、従業員の「雇用される力」の重要性が広く認識されるようになってきた。そのことを「エンプロイアビリティ」と呼んでいる。エンプロイアビリティの定義は様々である。たとえば、日本経営者団体連盟（日経連）では、「労働移動を可能にする能力」を狭義のエンプロイアビリティ、それに「当該企業の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力」を加えたものを広義のエンプロイアビリティとしている。厚生労働省は「エンプロイアビリティの判断基準等に関する調査研究」（2001）の中で「エンプロイアビリティ」を、「労働市場価値を含んだ就業能力、即ち、労働市場における能力評価、能力開発目標の基準となる実践的な就業能力」と捉えている。

IT等の技術革新の絶えざる進展やそれに伴う、産業や企業のあり方の変化によって、スキルや知識はドグイヤーといわれるほど陳腐化が進む中で、それらに対応するためにはキャリア形成を自ら考え、習得しなければいけなくなった（「エンプロイアビリティの判断基準等に関する調査研究 2010」）。吉本（2010）は「エンプロイアビリティ」論において労働移動が激しい英国において「柔軟性」を基本とし、「専門性」にどう接近させていくかが議論されている、としている。また欧州全体においては「専門性」を基本としながらも「柔軟性」をどう取り込むのか議論されている。いずれにしても「専門性」と「柔軟性」はキーワードである。また、花田他（2003）は、「環境変化に対応しながら、主体的に行動し、継続的にキャリア開発に取り組んでいること」と定義している。主体的ではあるが、自己中心的ではなく企業をとりまく環境の変化にも柔軟に対応しながらキャリア開発に取り組むことを自律的キャリアとしている。こういったキャリア行動であるために、高橋（2003）は、キャリア自律行動が取れている人は充実感や満足度の高いキャリアであると評価することを示した。

欧米ではバウンダリーレス・キャリアやプロティアン・キャリアといった IT 従事者の方々の働き方やキャリア行動から知識社会における新しいキャリア観が誕生した。

欧米の知識労働者の働き方にも大きく影響を与えているが、日本においてはどうなっているのだろうか？また、欧米においては IT 従事者の働き方がキャリアの最先端をいっているが、日本ではどうなのだろうか？

2、調査の方法と分析結果

（1）調査の方法

そこで IT エンジニアの意識調査を行った。一般的な職業人との比較を行うために、「人口オーナス 2.0 調査（2011 年 1 月 21 日～23 日 法政大学大学院 政策創造研究科 小峰・諏訪共同研究）」の一部と同様の設問を設定する。IT エンジニアのキャリア・仕事観に関するアンケート調査を 50 問作成し、全国スキル調査に併せて実施した。調査期間は 2011 年 7～8 月、アンケート有効数は 364 名であった。

(2) 因子分析結果

キャリア観と仕事観の質問群ごとに因子分析（主因子法・Promax 回転）を行ない、尺度の構成を行なった。

表 1 仕事観に関する因子分析結果

	専門領域コミットメント	専門性自信	独立転職可能性自信	マネジメント自信	能力開発行動
【質問40】私は仕事上の専門領域を作っていきたい	0.798	-0.007	-0.017	-0.038	-0.067
【質問42】私は仕事上の専門領域の確立のために努力を惜しまない	0.732	0.005	0.087	-0.03	0.05
【質問41】仕事上の専門領域は、一生つけられる価値のある分野だと思う	0.725	-0.057	0.044	0.039	0.015
【質問39】仕事上の専門領域は私の意欲を大いにかきたるものである	0.69	0.149	0.074	-0.018	-0.063
【質問33】将来は専門性を活かして組織内で活躍したい	0.64	0.005	-0.289	0.149	0.076
【質問38】仕事上の専門領域の将来に大きな関心をもっている	0.537	0.166	0.133	0.084	-0.037
【質問27】将来の為に一定部門に特化した経験が役に立つ	0.464	-0.036	-0.171	0.032	0.027
【質問25】社内で一目おかれる専門性を持っている	0.046	0.835	0.007	-0.137	-0.006
【質問24】業界で一目おかれる専門性を持っている	-0.039	0.662	0.098	-0.145	0.1
【質問29】リストラ(人員削減)があっても、自分は対象にならない	0.069	0.572	-0.18	0.157	0.031
【質問45】仕事上の専門領域に関するスキル修得に十分な時間をかけてきた	0.217	0.489	0.189	-0.184	0.128
【質問35】管理職から専門職に代わってもやっていける	0.217	0.46	0.115	0.137	-0.146
【質問30】今の会社にいれば、納得できる昇進ができる	-0.099	0.459	-0.302	0.206	0.37
【質問32】将来は専門性を活かして独立したい	-0.026	-0.119	0.703	0.149	0.051
【質問31】独立して請負でやっていける自信がある	-0.237	0.404	0.6	0.129	-0.069
【質問37】転職できる自信がある	-0.03	0.259	0.4	0.376	-0.082
【質問34】将来は組織の経営層として活躍したい	0.097	-0.27	0.175	0.775	0.136
【質問36】専門職から管理職に代わってもやっていける	0.012	0.097	0.139	0.727	-0.016
【質問47】社内の勉強会、研究会または研修に定期的に参加している	-0.036	-0.09	0.225	0.067	0.779
【質問46】社外の勉強会、研究会または研修に定期的に参加している	0.094	0.063	0.278	-0.128	0.552
【質問50】会社は十分な教育訓練を提供してくれている	0.018	0.089	-0.201	0.097	0.496

表 2 エンプロアビリティ行動に関する因子分析結果

	キャリア開発行動	職場環境変化への適応行動	仕事向上心
【質問4】仕事のために新しいことを勉強している	0.882	0.032	-0.057
【質問9】今までの知識・技術のブラッシュアップをはかっている	0.83	-0.02	-0.075
【質問6】スキル・能力開発のために自己投資している	0.81	-0.047	-0.115
【質問2】自分の職種・業界分野における最新動向を情報収集している	0.806	-0.145	0.118
【質問7】自分の仕事の領域の新しい動向に目を向け、仕事に取り組んでいる	0.793	-0.01	0.077
【質問1】新しい知識・技術を学ぶようにしている	0.725	-0.01	0.039
【質問8】今後どのようなスキルを開発していくか、アクションプランを持っている	0.723	0.09	-0.042
【質問10】新しいネットワークづくりに取り組んでいる	0.545	0.243	-0.09
【質問5】社会の変化、ビジネスの動向に、自分なりの見解を持っている	0.526	-0.008	0.277
【質問3】社会・経済の動きや成り行きに関する情報を収集している	0.507	-0.001	0.244
【質問12】職場環境がどう変わっても動揺しない	0.035	0.868	-0.179
【質問15】環境が変化しても気持ちを切り替えている	-0.088	0.842	0.023
【質問13】職場の制度や仕事が変わっても対応している	-0.052	0.779	0.069
【質問11】新しい環境や状況にも、早くなじんでいる	0.027	0.745	-0.036
【質問14】新しい職場に移っても自分らしさを発揮している	0.054	0.679	0.116
【質問16】何事につけてもプラス志向で行動している	0.023	0.495	0.202
【質問21】仕事の質を向上させるようにしている	0.061	-0.119	0.855
【質問22】仕事上の行動には責任をとっている	-0.122	-0.035	0.838
【質問23】周囲のニーズを把握し、それに応えようとしている	0.089	-0.025	0.716
【質問20】自発的に仕事を行うようにしている	0.065	0.108	0.671
【質問18】仕事を進めるとき、自分なりの発想で取り組んでいる	0.004	0.214	0.62
【質問19】自分の満足感を高めるように、仕事をしている	0.052	0.159	0.528
【質問17】自分の価値観を持って仕事に取り組んでいる	0.1	0.242	0.465

表 1 仕事観に関する設問において因子分析を行った結果、固有値の変化と解釈可能性から 5 因子解が妥当であると判断した。第一因子を「専門領域コミットメント」、第二因子を「専門性自信」、第三因子を「独立転職可能性自信」、第四因子を「マネジメント自信」、第五因子を「能力開発行動」と名付けた。

表 2 エンプロイアビリティ行動に関する因子分析を行った結果、固有値の変化と解釈可能性から 3 因子解が妥当であると判断した。第一因子を「キャリア開発行動」、第二因子を「職場環境変化への適応行動」、第三因子を「仕事向上心」と名付けた。

(3) 各因子間の相関関係

表 3 各因子間の相関関係において全ての因子間には 1%水準で有意という結果であった。特に「キャリア開発行動」は全ての因子間において.40 以上という高い結果であった。キャリア開発行動はあらゆる因子と関係が高いが、その中でも専門性自信が.70 を超えている。IT エンジニアは専門職であり専門性自信が高いのは理解できる。その因子と相関が高いキャリア開発行動がエンプロイアビリティに影響を与えているのは興味深い。

表 3 各因子間の相関関係

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)。	キャリア開発行動	職場環境変化 への適応行動	仕事向上心	専門領域コミットメント	専門性自信	独立転職可能性 自信	マネジメント自信	能力開発行動
キャリア開発行動	-							
職場環境変化への適応行動	.455**	-						
仕事向上心	.688**	.670**	-					
専門領域コミットメント	.682**	.386**	.599**	-				
専門性自信	.709**	.487**	.635**	.651**	-			
独立転職可能性自信	.572**	.450**	.514**	.460**	.578**	-		
マネジメント自信	.425**	.451**	.524**	.428**	.490**	.529**	-	
能力開発行動	.472**	.272**	.358**	.370**	.460**	.316**	.309**	-

(4) IT エンジニアのエンプロイアビリティ向上の在り方

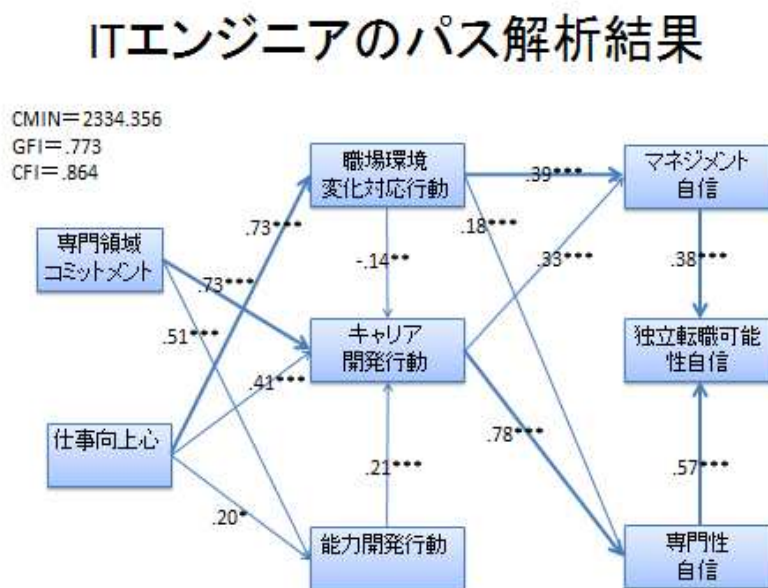
IT エンジニアのエンプロイアビリティ向上の在り方について検討する。(2) で抽出された因子を意識・行動・成果でカテゴリー分けし、共分散構造分析によって分析した。意識カテゴリーには「専門領域コミットメント」と「仕事向上心」、行動カテゴリーには「キャリア開発行動」、「職場環境変化への適応行動」、「能力開発行動」、成果カテゴリーには「専門性自信」「マネジメント自信」「独立転職可能性自信」と分けた。

結果は図 1 の通りとなった。(CMIN=2334.356, GFI=.773, CFI=.864) 分析結果として広域のエンプロイアビリティとしての独立転職可能性自信を高めるためのパス解析結果に 2 通りのパターンがあった。ひとつめは専門領域コミットメントし、キャリア開発行動を行うと専門性自信が高まり、独立転職可能性自信につながる。ふたつめは仕事向上心を持って職場環境変化への適応行動を行うと、マネジメント自信が高まり、独立転職可能

性自信につながる。

どちらかというとひとつめのパス解析結果の方が強いモデルのようである。また、意識カテゴリーや行動カテゴリーはキャリア開発行動へつながっていると同時に成果カテゴリーへの影響も大きい。ITエンジニアにおいてキャリア開発行動は非常に大きな影響や成果をもたらすものと考えられる。

図1 ITエンジニアのパス解析結果

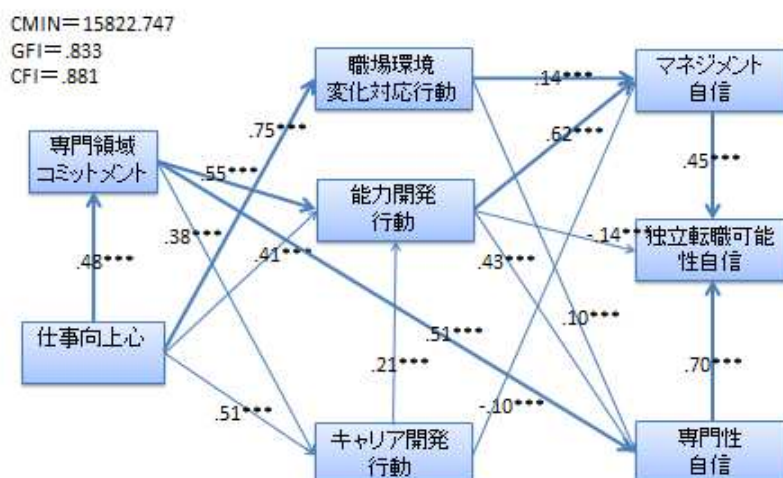


(5) 考察

異なる調査（2011年3月法政大学大学院政策創造研究科諏訪康雄研究室調査）で同じ設問項目を因子化し、図1と同じモデルで共分散構造分析を一般的な職業人に当てはめて行った。結果は図2の通りとなった。（CMIN=15822.747, GFI=.833, CFI=.881）図1と図2の分析結果を比較して考察を行いたい。 図2 一般的な職業人のパス解析結果

一般的な職業人とITエンジニアのパス解析結果が同じものとして、仕事向上心を持って、職場環境変化への適応行動を行うと、マネジメント自信が高まり、独立転職可能性自信につながることを発見した。しかし異なったパス解析結果も発見した。一般的な職

一般的な職業人のパス解析結果



業人は仕事向上心が高まると専門領域コミットメントする。そして能力開発行動してマネジメント自信を高め、独立転職可能性自信につながるという結果である。日本企業は長期雇用を前提に人材管理システムを構築していたため、雇用の保障や安定雇用の見返りとして自律的なキャリア意識は総じて乏しかったといえる。その結果、個人の専門性を高めることへの配慮はなくプロレベルの人材を育成したり、個人の能力や会社への貢献を独立して評価されることはなかったといえる（城戸・須東，2006）。ジェネラリスト重視が影響した結果であるといえよう。また異なったパス解析結果も発見した。専門領域コミットメントが高まると専門性自信を高め、独立転職可能性自信につながるという結果であった。

一般的な職業人は「仕事向上心」が「専門領域コミットメント」の前提となっているが、IT エンジニアにはそれが見られない。IT エンジニアは専門性とその高さというものが純粋かつ高度な技術面に特化されており、ビジネススキルとは一線を画して捉えられているのではない。その点で、IT エンジニアは一般的な職業人と比較して「独立転職可能性自信」のハードルを自ら高めているのではないかと推察される。

IT エンジニアは「専門性自信」を高めるために、「専門領域コミットメント」し「キャリア開発行動」を行うと「独立転職可能性自信」が高まる。また、一般的な職業人と比較すると「能力開発行動」がさほど強くパス解析結果に影響していない。IT エンジニアは日々能力開発行動を行いながら仕事に取組み、結果的に自身の専門領域を理解し、コミットメントしている。しかし、日々の仕事を振り返るための時間を、忙殺された業務の中で作れない、また振り返り方がわからないということが予想される。よってキャリア開発行動を取れる人は自身の専門性に自信を持ってエンプロイアビリティが高まるのであろう。一般的な職業人と違い、IT エンジニアに対しての人事施策としてはキャリア開発行動の機会や研修を設けて実施することが求められる。

人材が育つ上で、キーイベントとしてどのような出来事が有益であったかを調べると、ロミンガー社によれば、その分布は以下になるという。

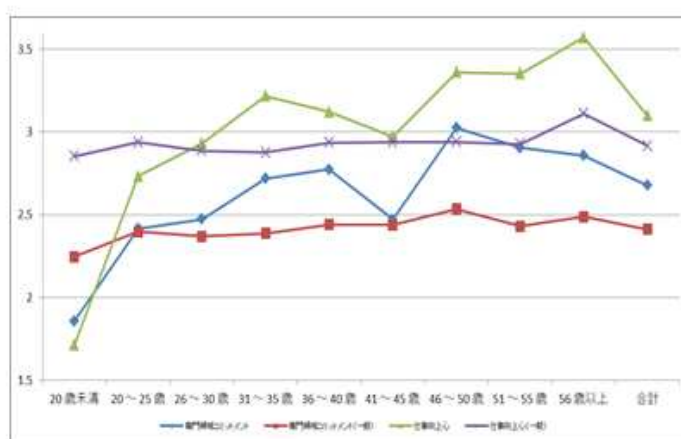
- ・経験（仕事を通じての学習経験） 70%
- ・薫陶（ひとを介しての気づき） 20%
- ・研修（正式なトレーニング機会） 10%

研修において、将来的に自分がなりたい像をイメージし、そこに至るまでの道筋を計画させるキャリアデザインの在り方について考える「場」を創ること。そして仕事を通じて自分の強み・弱みの発見を行ない、「強み」に着目した仕事への取り組みと熟達化に向けて日々様々な経験をする。また、節目において上司と面談を通しフィードバックを受け、気づきから内省を行う、といったことが求められる。人事部門はそういったことがきちんと行われるように仕掛け（MBO における中間・期末フィードバックの記入義務化）と仕組み（評価制度や風土）化を行なっていく必要がある。

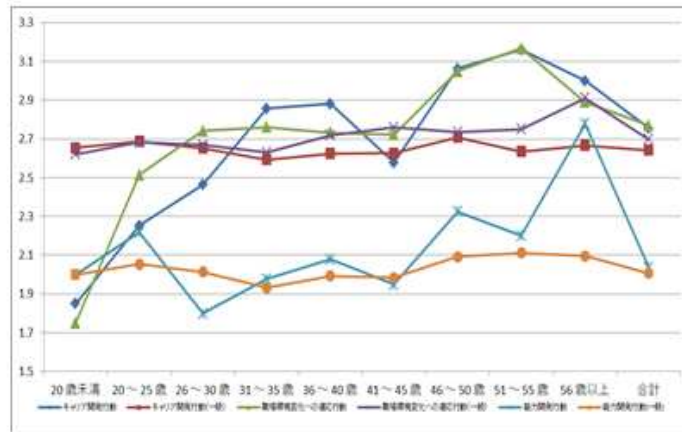
また、一般的な職業人とITエンジニアに共通しているのは、仕事向上心を持って職場環境変化への適応行動を行い、マネジメント自信を高まることでエンプロイアビリティが高まるというパス解析結果である。人事施策としてモチベーションを高めるための施策を行うことは正しいということである。しかし、全社員を対象とした施策として手を打つことが本当に正しいのであろうか？下図は一般的な職業人とITエンジニアの志向性、キャリア行動、能力観を年代別に見たものである。

志向性、キャリア行動、能力観とも一般的な職業人は年齢毎に緩やかに上昇している。年齢別にみると、「独立転職自信」以外の項目に関して、一般がなだらかな横ばいに対し、ITエンジニアでは30代に一つ目のピーク、41～45歳で大幅に低下し、50代で回復して再度ピークとなっている。ジェネレーションの特徴であれば両者に出る傾向であるが、ITエンジニアにのみ出ている傾向から、ITエンジニアは担う役割上の明確な変化とそれに伴う意識としての変化が40代前半に存在するのではないかと。それまでの純粋な専門業務に対し、40代からはプロジェクトマネジメント的な役割遂行が自然と求められるようになり、“覚悟”が必要な時期と推察できる。複雑で激変する経営環境の中、プロジェクトマネジメントを行う年代として、行き詰まり感やマネジメントの苦勞が志向性や行動、能力観に影響を与えていると想像できる。よって会社や人事部門として、この年代に向けたモチベーション施策を行うことが必要であろう。

ITエンジニアの志向性



ITエンジニアの行動



ITエンジニアの能力観

