

三輪 卓己 著

## 『ミドル&amp;シニアのキャリア発達』

——知識労働者にみる転機と変化

原 恵子

## 1 本書の目的

本書のテーマは、中高年齢者のキャリア発達である。創造的な仕事や複雑な問題解決に取り組む知識労働者 (knowledge workers) を対象とし、実際の知識労働者のキャリアの事例を通じて、ミドル期以降の多様なキャリアのプロセスや要因を探索している。

経済産業省 (2017) は、人生 100 年時代の企業の在り方として従業員のキャリア自律を促進することが重要であり、「生涯を通じた高付加価値労働」を提供する主体として活躍し続けることや、個人がオーナーシップを持ち社内外の広い選択肢を視野に入れてキャリア開発をしていくことの重要性を示していた。本書においても、これからの社会は知識社会・高齢社会であり、創造的な仕事や複雑な問題解決に従事する知識労働者が年齢を重ねても活躍し、成長を続けることが必要であると述べている。ただし、ミドル期以降も活躍するというのは簡単なことではなく、年齢や環境の変化にまつわるさまざまな課題や困難が発生し、それをどう乗り越えるかによって後々のキャリアが変わるとも指摘している。つまり、ミドル期以降の知識労働者は、自分の専門性や創造性を維持するための努力を続けながら、さまざまなキャリアの転機に対処し、そのうえで積極的な変化を遂げていく必要がある。そのような転機や変化と、それらに必要な要因に関して、本書では事例研究を通じて明らかにすることを目的としている。

ところで、知識労働者とはどのような存在であろうか。Drucker (1993) らを参考に、本書では「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



●みわ・たくみ  
教授。  
桃山学院大学経営学部

●中央経済社  
2021年4月刊  
A5判・260頁  
定価3300円 (本体3000円)

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」と定義している。また、すべての産業に幅広く影響を与える職種である「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」を研究対象とした計 18 名の事例研究から、変化の要因やプロセスに関して考察している。なお、本書では、若者期が終わりさまざまな変化を経験することの多い 35 歳から 44 歳をミドルの前期、45 歳から 54 歳をミドルの後期、役職定年や引退、再就職に関わることの多い 55 歳以降をシニア期とみなしている。

## 2 本書の構成と主な内容

序章では、第 1 節で「高齢社会、知識社会におけるキャリア」に関して問題提起をし、第 2 節で「ミドルやシニアのキャリアの問題」、第 3 節で「ミドル期以降の転機と変化」に触れ、第 4 節では「実際の知識労働者の事例に学ぶ」意義を論じ、本書の研究課題を整理している。(研究課題①：知識労働者のミドル期以降の多様なキャリア発達のプロセスを、転機と変化を中心に据えて分析し、明らかにする。研究課題②：知識労働者のミドル期以降の変化を可能にする要因を明らかにする。)

第 1 章では、本書がミドル期以降のキャリアを見るうえで特に注目しているキャリアの転機と変化について、代表的な研究をレビューしている。高齢社会の進展とともに長期化するキャリアの研究、知識社会のキ

キャリア研究、知識労働者のキャリア研究を通じた重要な論点を確認することによって、本書における事例の分析視点を明らかにしている。

続く第2章から第7章までは、事例研究の章である。キャリアの転機を経験した後、どのような変化を遂げたかによって、章がわけられている。キャリアの変化には、転職や独立といった客観的側面の変化と、考え方や行動が変わるといった主観的側面があるが、第2章から第4章までは客観的側面の変化が顕著であった人の事例、第5章から第7章までは客観的变化が少ない、もしくは主観的側面の変化がより重要であった人の事例となっている。

第2章のタイトルは「ミドル期以降に転職する」であり、ミドル期以降に転職した人のキャリアを扱っている。かつては年齢を重ねての転職は難しいとされていたが、近年ではそれが徐々に増加しており、ミドル期以降の転職が成功するためには、キャリアの目標や働くうえで目的意識が重要になると指摘している。

第3章のタイトルは「自分の会社や事業を創り出す」であり、独立・起業する人のキャリアを扱っている。転職するキャリアよりもさらに動的に変化が激しいことや、個人が高い目標やキャリアのビジョンを持つことが重要になることはもちろん、人的ネットワークを活用することがキャリア発達を促すことになると述べている。また、どの事例にも「挑戦したい」「成長したい」「能力を発揮したい」という強い欲求が存在しており、その欲求を追求するためには自立した方がよいのではないかと考え始めたときに、キャリアの転機が始まり独立・起業に至るのだと考察されている。

第4章のタイトルは「専門分野を変える」であり、自らの専門領域を変えた人のキャリアを扱う。例えば、IT技術者だった人が人事関連のコンサルタントになった事例や大学で経営学を教えることになった事例である。さらに、好きな仕事を失った後に、数年にわたる努力を重ねてやりたい仕事を新しく見出した人の事例も紹介されている。専門分野を変えるためには、長期的かつ計画的なプロセスの中で着実な努力が行われていることや、新しい仕事においてもかつての仕事での経験や学んだことをうまくいかしていくことが重要であると指摘している。

第5章のタイトルは「早い成功の後の停滞を抜け出す」であり、主にキャリアの主観的な側面が変化した人の事例が紹介されている。早い段階で大きな成功体験をした人が、ミドル期に停滞状態に入り、そこで自分を見直して停滞から抜け出した事例が紹介されている。若いうちに大きな成功を取めた人は、ふいに大きな不安にとりつかれ、挫折してしまうことがある。彼女（彼女）らはそうした不安や挫折を乗り越えるために、活動領域を広げて試行錯誤し、自問自答を繰り返し、それが自己を再確認し、自信を取り戻すことにつながると考察されている。

第6章のタイトルは「学び直し」で可能性を広げる」であり、それまでの自分に限界を感じた人が、ミドル期に新たなことを学ぶことによって、キャリアを立て直した事例が紹介されている。年齢を重ねながら新しいことを学び始めるのはかなり負担が大きいことではあるが、自分を厳しく評価できる人、若い頃に試行錯誤をして働いた経験のある人は、新しい学びに積極的になりやすいとのこと。学び直しを促すために、厳しい評価のフィードバックを行う機会を提供することや、学びにおける自由を与えることの有効性も示されている。学び直しにおいて大学院に通った人、公的資格を取った人、別の企業に飛び込んだ人などの事例が紹介されているが、組織外での学習の機会は日常の思考様式や行動様式にとらわれず、新しい試みや異質な思考がしやすいというメリットがあると著者は考察している。

第7章のタイトルは「仕事の中心性が変化する」であり、健康問題や生活環境との関連で働く目的を見直し、新たな働き方を見出した人の事例を扱っている。中心性とは「優先度・重要度」とも理解できるが、心身の健康を失った末にひたすらに成功を追求する働き方を改めた例や、育児のために仕事や生活のバランスを見直した人の事例である。市場価値の高い知識やスキルを持つことで、新しい生活への移行が円滑になる。加齢に伴い仕事の中心性を変えたいと思う人、あるいは変えざるを得ない人は、職業人生が長期化する今後の社会ではますます増加すると考えられる。

終章では、本書の事例には大きく分けて五つの転機と変化のプロセスがあったと整理されている。①自律

性や成長欲求が強いことによる葛藤や不満からの「転職や独立・起業」、②それまでの仕事、働き方への疑問や限界の認識からの「専門分野の変更」、③早い成功の後の停滞からの「活動領域の拡大と自己の再認識」、④知識やスキルの不足、将来への不安からの「学び直し」、⑤心身の健康や家庭生活の問題からの「仕事の中心性の変化」であるが、実践に向けた有効な示唆である。キャリアの転機は「危機」と表現されることも多いが、ミドル・シニア期以降の転機は窮地に陥るばかりでなく、積極的な内容も多いことがわかったと著者も述べている。「学び直し」「専門分野の変更」「試行錯誤」「自己の再認識」などによって、キャリアを切り開くことが可能になることも示された。また、変化を可能にする要因として、組織を超えて通用する「知識やスキル」「人的ネットワーク」「自己認識や柔軟性、回復力等の心理的特性」も明らかにされた。これらの要因を深め高めることが、ミドル期以降の変化には重要な視点であると解釈される。

### 3 本書の意義

本書を通して、まずは働く者にとっての示唆が得られる。ミドル期以降のキャリアの変化には、多様なプロセスがあることを認識することが重要である。自分なりに考え試行錯誤し、学ぶ姿勢を持つことや豊かな人的ネットワークを獲得することは、ミドル期以降の自身のキャリアを望ましい方向に変えていく可能性があることを知ることである。次に、働く者にかかわる支援者や管理者にとっての示唆が考えられる。現代のミドル期以降のキャリア構築には多様なプロセスが存在することを理解し、個性や多様性を尊重した支援

や管理をすることや、社内外での豊かな学びを提供できる仕組み作りが有効であると考えられる。また、転職や独立・起業の可能性を含めた変化もあり得ることを理解したうえで、いかに個人と組織の両面の成長を促すマネジメントを推進できるかが問われていることを認識することも重要であろう。

なお、本書でも研究対象の拡大や異なる視点からの分析が必要なこと等、今後明らかにすべきことが論じられているが、今後のさらなる検討として期待したい点を二点述べる。一点目は、本書では自らの意志で学び積極的に変化してきた人が対象であったが、そのような変化が起こせない場合や悪循環に陥っている場合は、どのような要因が影響しているのだろうか。二点目は、テレワークの導入など働き方や職場環境は近年急激に変化しているが、そのような環境変化はミドル期以降のキャリア発達にどのような影響を与えているのだろうか。本書評では本書の魅力の一部を紹介したにすぎないが、事例研究に基づきミドル・シニア期のキャリア発達を丁寧に論じた本書は、さまざまな立場の読者にとって理解・共感を得やすい一冊であり、実践的含意が豊かな良書として推薦したい。

#### 参考文献

- 経済産業省 (2017) 「『人生 100 年時代』の企業の在り方——従業員のキャリア自律の促進」. [https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/jinzairyoku/jinzaizou\\_wg/pdf/004\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/jinzairyoku/jinzaizou_wg/pdf/004_04_00.pdf) (検索日: 2022 年 3 月 3 日)
- Drucker, P. F. (1993) *Post Capitalist Society*, Harper Business. (= 2007, 上田淳生訳 『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社)

はら・けいこ 筑波大学働く人への心理支援開発研究センター。