

Title	中高年IT 技術者の成長とキャリア・レジリエンスについての考察
Author(s)	玉井, 慎一; 内平, 直志
Citation	年次学術大会講演要旨集, 36: 582-585
Issue Date	2021-10-30
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/17977">http://hdl.handle.net/10119/17977</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 中高年 IT 技術者の成長とキャリア・レジリエンスについての考察

○玉井 慎一, 内平 直志 (北陸先端科学技術大学院大学)

### 1. はじめに

IT 業界は技術革新が著しく、スキルシフトに対応できる IT 技術者の確保が必要とされている (経産省 2018)。一方で、少子高齢化とそれに伴う労働力人口の減少への対応として定年延長の動きが加速しており、中高年の長期雇用を考えていく必要がある。しかし、IT 業界では 35 歳定説(南雲 2003)といわれるように、中高年 IT 技術者が IT 技術の急激な変化に適応できないことが懸念されている。また中年期は人生における転換期にもあたり、キャリア停滞に加えて加齢による心身への影響や価値観の変化といった心理的な危機に直面する時期でもある(岡本 2002)。今後、IT 人材不足と長期の雇用維持の観点からも中高年 IT 技術者がキャリア・レジリエンスを発揮して中高年に訪れる危機を克服し、成長し続けられることが重要性を増していくと考えられる。

### 2. 先行研究

近年、長引く不況や頻発する災害の影響もあり、逆境や困難に打ち勝ち、乗り越える力としてレジリエンスという概念が注目されている。キャリア発達においてはキャリア・レジリエンスとして、Noe ら (1990)は「環境の変化に適応し、ネガティブな仕事状況に対処する個人の能力」と定義した。国内では、児玉 (2015) がキャリア・レジリエンスを「キャリア形成を脅かすリスクに直面した時、それに対処してキャリア形成を促す働きをする心理的特性」と定義し、問題対応力、ソーシャルスキル、新奇・多様性、未来志向、援助志向の 5 つの要素から構成されているとした。中高年 IT 技術者が直面するリスクとしてキャリアの停滞が挙げられる。40 歳代前後の中年期になると、自己のキャリアに限界を感じ、知識研鑽や挑戦に消極的になるなどキャリアの停滞が多く認められるようになる (山本 2016)。年齢の他にも、IT 業界に特有の分業構造や、職務環境要因が影響すると考えられる (梅澤 2000)。また、中年期は加齢による心身の衰えなどに加え、人生の折り返し点という転換期である。岡本(2002) は、中高年に訪れるキャリア危機を克服するには、アイデンティティの再構築が必要であると指摘した。一方で中高年の成長については、松尾(2010) は、スキルが熟達するには 10 年以上の経験を要し、適切な信念を持ち質の高い経験により年齢に関係なく成長できると述べている。また、McCauley ら(1994)は、異動を例にあげて現有能力を超えるような挑戦的な新しい経験が成長を促すことを明らかにした。

しかしながら中高年 IT 技術者個人がどのようにキャリア危機を経験し、克服したのかについて調査した研究は少なくその実態が明らかにされているとは言い難い。本稿では中高年 IT 技術者個人が実際にキャリア危機を経験し克服・成長した経緯と要因を調査した上で、キャリア・レジリエンスがどのように作用するのかを分析、考察した。

### 3. 調査方法

中高年 IT 技術者がキャリア危機を経験し、克服した経緯を調査するためインタビューを実施した。上流から下流工程まで幅広い職種があり、中高年 IT 技術者が多く在籍している従業員数 1,000 人以上

のメンバーシップ型 IT 企業を選定した。その中から、実際にキャリア危機に直面した経験があるという中高年 IT 技術者 7 名に加え、経営層 3 名をインタビュー対象とした。データ収集は 2020 年 8 月～2021 年 2 月の期間で、一人あたり約 60 分間の半構造化インタビューを実施した。

#### 4. 結果

全体的に年齢、職場や組織構造などの要因の次に中年期における価値観の変化についての回答が多く認められた。加齢による心身の衰え、スキルの停滞に加え、家族をもつなど環境の変化や定年からの逆算など若い頃には意識しなかった先が見えることによるモチベーションの低下や自己の有限性の自覚に関する回答が目立った。キャリアの停滞感に対しては、それを危機であるとは認識していないと捉えられる回答と、現状を打破しようと資格取得などの努力、模索しているとの回答に分かれた。また、現状の打破にむけて努力はしているが、異動など自律的な行動は起こせていないとの回答もあり、現状の職場環境や組織構造で自律的に行動することの難しさがインタビュー結果より推測された。これらを整理してまとめたものを表 1 に示す。

表 1 キャリアの停滞に影響すると考えられる要因

#	キャリアの停滞に影響すると考えられる要因
1	加齢によりスキル面での成長が困難になる
2	希薄な成長実感
3	管理職への昇進によりスキルを研鑽する時間がなくなる
4	能力限界を感じる
5	成長できない環境にいる
6	経営層は中高年の成長は困難であると考えている
7	気力・体力の衰えにより無理が出来なくなる
8	家族のため安定を考え冒険できなくなる
9	定年までの期間を考え、モチベーションが低下する
10	異動による適応困難

次にそのキャリア危機をどのようにして克服したのかという回答とそれに対するキャリア・レジリエンス構成要素をまとめたものを表 2 に示す。

表 2 キャリア危機克服の要素

カテゴリー	サブカテゴリー	キャリア・レジリエンス構成要素
キャリア危機の克服	異動によって停滞から脱出する	ソーシャルスキル
	自己の有限性を自覚する	問題対応力
	周囲の支援	ソーシャルスキル
	資格を取得や努力でスキルを高める	新奇・多様性

キャリアの停滞に対して、上層部に相談した結果異動したという回答が複数得られた。停滞状況をキャリア危機と認識し、その環境から抜け出すために行動したと考えられる。一方で異動が新たなキャリア危機となったという回答もあった。異動後の環境で必要とされるスキルと自身のスキルとの間にギャップが生じることにより、異動後の環境に適応できないことが原因であった。その後、この危機を克服できたという回答者からは、自分と周囲との能力ギャップに悩んだが、これまでの考え方やプライドを捨てることで行動を変えていったなどの回答が得られた。当初は環境への適応困難に対して既存のアイデンティティを捨てきれずにいたが、自己の有限性を自覚することでアイデンティティを再構築し、自

律的に行動を起こすことによりキャリア危機を克服できたと考えられる。

また、今までの経験により蓄積した専門的スキルや知識を武器にすることによって、新たな分野への開拓や技術的な困難を乗り越えたという回答もあった。IT 業界では、膨大な知識や情報更新が日々行われている。今までのスキルに加え、知識やスキルの研鑽に対する絶え間ない努力により新たな環境に適応し、キャリアが停滞しないようにしているとの回答も得られた。これはレジリエンス構成要素の問題対応力と、新奇・多様性を強化し、キャリア・レジリエンスを発揮するにあたって不可欠な要因である。中高年 IT 技術者がキャリア危機を乗り越えることができた技術面の要素をまとめたものを表 3 に示す。

表 3 技術上の適応困難の克服に繋がると考えられる要素

カテゴリー	サブカテゴリー	キャリア・レジリエンス構成要素
技術上の適応困難の克服	技術上の困難を乗り越えた経験と教訓	問題対応力
	高度な知識を活かす	問題対応力
	自分の強みを発揮できる領域を探す	未来志向
	専門性を軸に新しい分野に足を延ばす	新奇・多様性
	最新技術のキャッチアップを行う	新奇・多様性
	資格を取得や努力でスキルを高める	新奇・多様性・問題対応力

## 5. 考察とまとめ

以上の結果をふまえ、中高年 IT 技術者がキャリア危機を認識し成長するまでのステップを図 1 にまとめた。

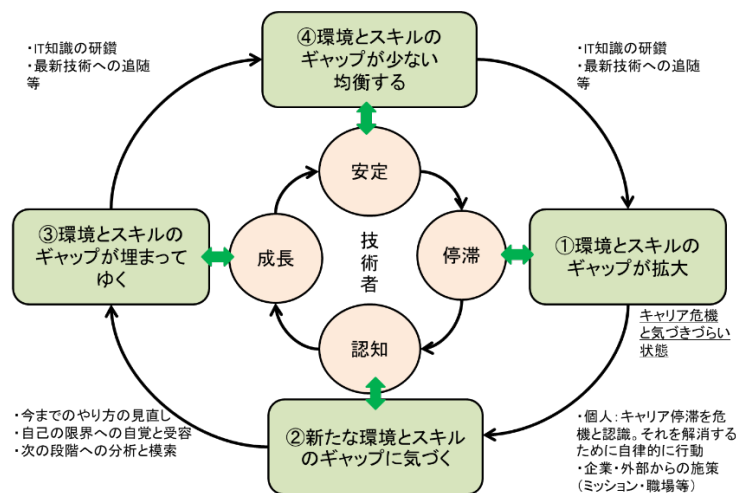


図 1 中高年 IT 技術者の成長メカニズム

- ① 停滞：自分の置かれている環境と自己のスキルとのギャップが拡大し、キャリアが停滞している
- ② 認知：新たな環境とスキルのギャップに気づき、キャリア危機であることを認識する
- ③ 成長：技術上の困難を克服し、新たな環境とスキルのギャップが埋まっていく
- ④ 安定：継続的な努力により、環境とスキルのギャップが少なくなり、均衡し、安定する

キャリアの停滞は、加齢や職場など様々な原因により自身のスキルが成長できない環境にいることや、逆に環境にスキルが追いつかないなど環境とスキルとの乖離が原因となる (①)。まずその状況を危機と認識することが起点となる (②)。キャリアの停滞を脱し成長を促す要因として異動が有効であった (①から②)。これまでの経験によって得た専門的なスキルや知識の蓄積は中高年の強みとなる。

自身の強みと新たな環境で求められるスキルのギャップを分析することでキャリア・レジリエンスを発揮し、ギャップを埋めることにより成長することができる(②から③)。自身のスキルが環境で求められるスキルに追いつき、更にスキル研鑽することで環境とスキルが均衡するようになる(③から④)。

今回の調査では、中高年 IT 技術者におけるキャリア・レジリエンスの構成要素はこれまでの経験を基礎とした問題対応力の割合が最も大きく占めていた。問題対応力の土台を元に新奇・多様性が生まれ、上司や周りのソーシャルスキルがその流れを支援するなど構成要素が互いに作用することによってよりキャリア・レジリエンスが発揮されることが示唆された。その相関関係を図 2 に示す。

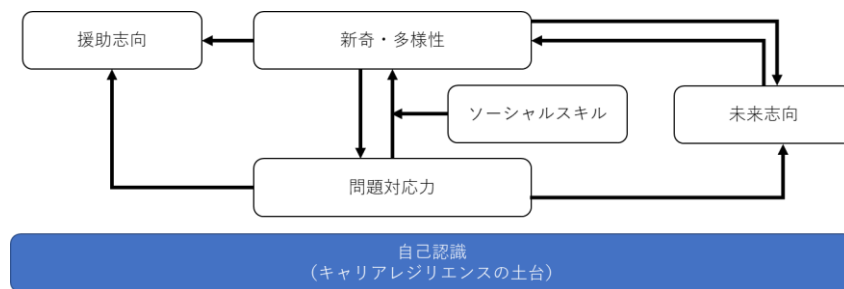


図 2 キャリア・レジリエンス構成要素間のやがて関係

本稿では、キャリアの停滞や能力限界の知覚とその克服の実態、異動の影響、キャリア・レジリエンスの作用と構成要素の関係性を明らかにした。課題として、インタビュー対象者の事例数が少ないことと、IT 業界特有の職場環境など構造的な問題を踏まえた上で更なる調査が必要となると考えられる。

## 参考文献

- 経済産業省, 2018, 「DX レポート～IT システム「2025 年の崖」の克服と DX の本格的な展開～」, (2021 年 4 月 24 日取得, <https://www.meti.go.jp/press/2018/09/20180907010/20180907010-3.pdf>).
- 児玉真樹子, 2015, 「キャリア・レジリエンスの構成概念の検討と測定尺度の開発」, 『心理学研究』 86(2) : 150-159.
- 松尾睦, 2010, 「企業における熟達と経験年数」, 日本経営学会 経営学論集 81(0):144-145
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E., 1994, Assessing the developmental components of managerial jobs, *Journal of Applied Psychology*, 79(4):544-560.
- 南雲智映, 2003, 「ソフトウェア技術者の中高年齢化と「年齢限界説」の考察」, 日本労務学会誌, 5 (2) : 11-24
- Noe, R. A., Noe, A. W., and Bachhuber, J. A., 1990, An Investigation of the Correlates of Career Motivation, *Journal of Vocational Behavior*, 37(3):340-356.
- 岡本祐子, 2002, 『アイデンティティ生涯発達論の射程』, ミネルヴァ書房
- 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, 2016, 『働く人のキャリアの停滞-伸び悩みから飛躍へのステップ-』, 創成社