

プロフェッショナルの人材マネジメント

谷 内 篤 博

1. はじめに
2. 移りゆく企業経営とプロフェッショナルリズムの台頭
3. プロフェッショナルの概念とその類型化
4. プロフェッショナル育成に向けたキャリア形成
5. プロフェッショナルのリテンション策
6. まとめと今後の課題

1. はじめに

これまでのわが国の産業社会は、生産・オペレーション中心の社会で、生産設備や材料などのモノと良質な労働力をベースに、安価で良質な製品を生産することが重要な経営課題であった。従って、求められる人材もゼネラリストやスキルワーカーが中心であった。

しかし、産業社会の発展・高度化やグローバル競争の激化にともない、新しいナレッジ（知）を創造し、競争優位の源泉を確保していくことが急務となっている。つまり、わが国の産業社会も従来の生産・オペレーション中心型産業社会からナレッジ（知）創造型産業社会へと大きく変化しつつある。こうしたナレッジ創造型産業社会においては、新たな競争優位の源泉となるナレッジを生み出す高度な専門性を有したナレッジワーカーやプロフェッショナルが必要とされる。新たな競争優位の源泉となるナレッジは、このような高度な専門性を有したナレッジワーカーやプロフェッショナルによって生み出され、個人の暗黙知を組織知（形式知）に置き換える組織学習を通じて蓄積され、高度化されていくものと考えられる。

一方、われわれ働く人びとの会社観や職業意識においても大きな変化が見られる。特に、若年層を中心に、個人の自律化や仕事志向が高まり、昇進志向においても管理職やゼネラリストよりもスペシャリストやプロフェッショナルになることを強く志向するようになってきている。こうした若年層を中心とする個人の自律化やプロフェッショナル志向の高まりは、管理職育成に向けた階層別教育や現場での教育を重視するOJTを中心とするこれまでの企業内教育やキャリア形成に大きな課題を投げかけつつある。

そこで、本論文では脚光を浴びつつあるプロフェッショナルに焦点をあて、その発生要因を探るとともに、プロフェッショナルの要件と概念の明確化をはかり、さらにその望ましいキャリア形成や人材マネジメントのあり方を論究していきたい。

2. 移りゆく企業経営とプロフェッショナリズムの台頭

(1) 生産中心の経営から知識創造型経営へ

従来の日本的経営は工業化社会を前提に展開されており、暗黙知の技術的側面と呼ばれる生産現場の手の技を中核に、安価で高品質の製品を生産し、世界市場に送り出してきた⁽¹⁾。従って、当然のように、人材の中核もスキルワーカーにおかれ、彼らを中心とする工場でのQC活動やカイゼン活動などを通じて生産現場で生み出され、蓄積されたナレッジが企業の重要な資産となり、競争優位の源泉となっていた。こうしたモノづくり中心の経営は、プロダクト、つまり何を生産するのかというよりも、いかに効率的に生産するかという生産プロセスに焦点が当てられていた。

しかし、これからの社会はITの進化やITが作り出すユビキタス・ネットワークを背景に、情報化社会、さらには知識社会へと大きく変化しつつある。このような社会の変化はこれまでの企業経営のあり方にも大きな影響を与えている。経営資源の重点は、金や土地、モノから人間が生み出すナレッジ（知）へと変化するとともに、競争優位の源泉もいかに効率的に生産するかという労働生産性よりも、他の企業が模倣できない技術や製品を生み出す知識生産性へと移りつつある。まさに21世紀が知的資本経営（Intellectual Capital Management）の時代と言われる所以がここにある⁽²⁾。

また、このような社会の変化はわれわれの働き方や求める人材にも大きな影響を与えている。前述したように、これまでの工業化社会においては、スキルワーカーの手の技、いわゆる熟練を中心に、効率的にモノを生産することに経営の重点がおかれていた。つまり、働き方としては与えられたタスクや課題を正確かつ効率的に処理すること（doing things right：howの重視）が求められていた。しかし、知識社会においては、個人の高度な専門性を駆使して、顧客や社会の潜在的・顕在的ニーズを満たすことができるナレッジを生み出し（doing the right things：whatの重視）、それらを組織学習を通して組織知として蓄積していくことが強く求められている。ドラッカー（Drucker, 1968）がすでに40年前に指摘したように、知識を中心とする社会に

図表1 移りゆく企業経営のあり方

	従来の経営	将来の経営
経営モデル 重視する利害関係者 重要な資本 経営資源 労働者像 組織形態 雇用思想 働き方	人本主義に象徴される日本の経営 従業員重視（従業員主権） 財務的資本 金・土地/設備・人（人材） スキルワーカー ヒエラルキー（官僚）型組織 終身雇用が前提（内部育成型） doing things right（how重視）	知的資本経営 株主・顧客・従業員の利害一致 知的資本 人財の能力・専門性 ナレッジワーカー・プロフェッショナル フラット・ネットワーク型組織 （内部育成+外部調達）型 doing the right things（what重視）

出所：リクルートワークス研究所『Works No.42：特別編集 知的資本とナレッジワーカー』2000年、55頁に加筆修正

においては、働く個人もスキルワーカーからナレッジワーカーあるいはプロフェッショナルへと変化することが求められている。これまでの流れをまとめると図表1のようになる。

(2) プロフェッショナルリズムの台頭⁽³⁾

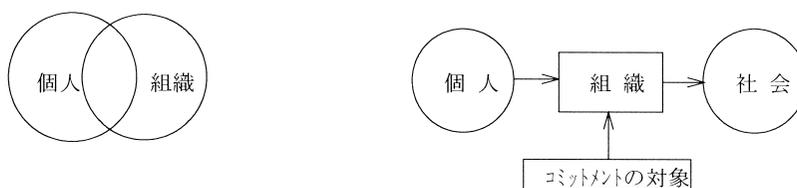
一方、個人の働き方や会社観、職業意識も大きく変化している。特に、そうした変化は若年層において顕著で、中高年層のそれと比較しながら見ていきたい。中高年層の会社観・組織観は、「1つの組織に帰属し、そこから必要なものをすべて手に入れる」という「帰属意識」に裏打ちされており、その中心的価値は会社への忠誠心や職場への貢献を重視する自己犠牲にある。このような滅私奉公型の帰属意識に裏打ちされた中高年層の会社観・組織観は個人と組織の直接統合⁽⁴⁾を希求しており、個人の組織に対する最大限のコミットメントが必要不可欠となる（図表2）。

このような帰属意識に裏打ちされた中高年層は、自分の専門性よりも所属組織に対するロイヤリティが強く、組織との一体化を強く志向しており、組織目標への最大限の貢献を望むあまりに、専門性の次元における能力発揮や蓄積が軽視されてしまう危険性がある。

と同時に、組織に対して強いロイヤリティをもった中高年層は、組織内部における昇進に強い関心をもつとともに、キャリア志向性も組織との一体化が強く求められる管理職やゼネラリスト志向が強くなる。

かような中高年層の組織に対するハイ・コミットメントを重視する会社観・組織観が、「場」⁽⁵⁾を強調する日本の社会を形成するとともに、「うちの会社」表現に象徴されるように、会社を運命共同体化する企業意識を醸成しているものと思われる。

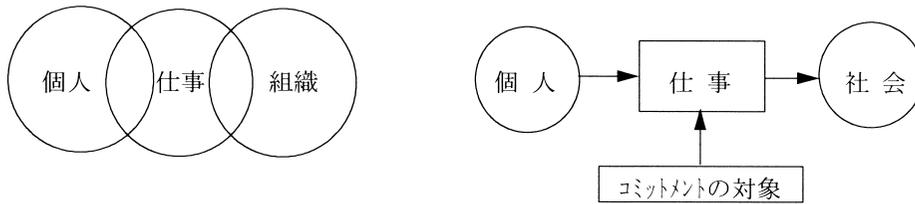
図表2 中高年層の会社観・組織観



出所：太田肇『仕事人の時代』新潮社、1997年、151頁

それに対し、若年層の会社観・組織観は、「いくつかの組織に所属し、それぞれから必要なものを手に入れる」という「所属意識」に裏打ちされており、その中心的価値は会社への忠誠よりも仕事への忠誠、会社への貢献よりも自分の専門性の深化や自己の業績達成を重視する自己利益にある。自己利益を重視する功利型の所属意識に裏打ちされた若年層は、仕事を媒介とした個人と組織の緩い関係（いわゆるルースカップリング）を希求しており、個人の仕事に対するコミットメントを極めて重視している（図表3）。

図表3 若年層の会社観・組織観



出所：太田肇『仕事人の時代』新潮社, 1997年, 151頁

こうした仕事に対するコミットメントを重視する若年層は、一方で自分の専門性やユビキタス・ネットワークなどを活用し、自ら主体的に仕事やキャリアをデザインする自律的な働き方を強く志向するとともに、他方で所属する組織に対するロイヤリティが低く、外部の専門的な機関や専門家集団における自己に対する評価や評判に強い関心をもっている。言い換えるならば、彼らの準拠集団は勤務する組織ではなく、むしろ外部の組織や団体（学会、専門家集団など）にあり、そこにおける市場価値（market value）で評価されることを強く望んでいる。

従って、当然そのキャリア志向もスペシャリストやプロフェッショナル志向が強くなり、自分の専門性や技術レベルを高めることが可能ならば、転職もいとわない。最近の若年層の転職志向の高まりは、こうした若年層の会社観・組織観やキャリア志向が影響しているものと思われる。

このような若年層の仕事志向やキャリア志向が、「資格」を重視する新たな日本の社会を形成するとともに、働く個人々のなかに職業意識やプロ意識といったものを醸成していく。さらに、職業意識は企業意識とは異なり、企業の枠を越えうる可能性が高いため、わが国においても本格的な職業倫理や横断的な職業別労働市場（occupational labor market）が形成されていく可能性が高まるものと思われる。

このように、若年層の会社観・組織観の変化や仕事志向の高まりが、個人の自律化を促すと

図表4 会社観・組織観の変化

中高年層の会社観・組織観	若年層の会社観・組織観
帰属意識	所属意識
減私奉公の美徳化	減公奉私（仕）の美徳化※
「場」を重視	「資格」を重視
企業意識の醸成	職業意識の醸成
組織内での昇進を重視	市場における評価・評判を重視
終身雇用が前提	短期雇用が前提
↓	↓
管理職・ゼネラリスト志向	スペシャリスト、プロフェッショナル志向

注（※）減公奉私（仕）の仕は「仕事」を意味している

出所：谷内篤博『働く意味とキャリア形成』勁草書房, 2007年, 13頁

ともに、キャリア志向においてもプロフェッショナル志向を高めている。こうした会社観・組織観やキャリア志向の変化をまとめると、図表4のようになる。

3. プロフェッショナルの概念とその類型化

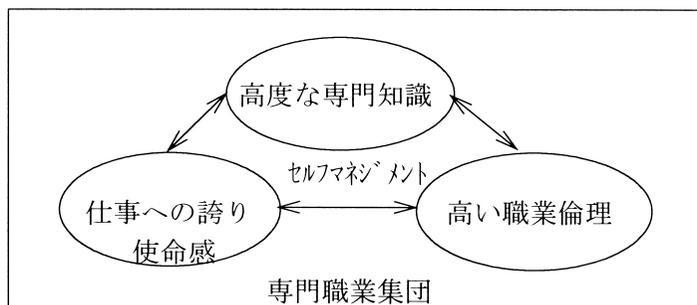
(1) プロフェッショナルの要件とその概念

プロフェッショナルに関しては、組織内プロフェッショナルやビジネス・プロフェッショナルなどさまざまな定義や概念が混在しており、識者によってその要件や概念が微妙に異なっている。たとえば、太田（1993）はプロフェッショナルの要件として、長期の教育訓練による専門的知識・技術、プロフェッショナルとしての倫理的規範、専門職業団体の存在、独占的権限の4つをあげている⁽⁶⁾。一方、宮下（2002）は組織内プロフェッショナルの概念を援用し、「職務に対する主体性と専門性を持ち、組織の中核として評価される人材」と定義するとともに、職務の選択や意思決定に対する影響力の行使や10年以上の職務経験、外部に通用する高度な専門性をその要件にあげている⁽⁷⁾。さらに、大久保（2006）はプロフェッショナルをステイタス・プロフェッショナルとビジネス・プロフェッショナルに区分し、後者の要件として、長期間の経験に基づく高い技術と専門知識、仕事を自ら選択したという意識、高い職業倫理の3つをあげている⁽⁸⁾。

本論文では、このようなプロフェッショナルの定義や要件に加えて、キウーラ（Ciulla,2000）やホール（Hall, 1968）の定義を参考に、プロフェッショナルの要件として以下の5つをあげたい（図表5）。

- ①プロフェッショナルは、特定の専門分野において高度な専門教育を受け、あるいは長年にわたる熟練に基づき、高度な専門的知識や技術を有する
- ②プロフェッショナルは、特定の専門分野における集団や機関（学会や職業団体など）に属するとともに、そこにおける集団規範やルール（職業倫理）を遵守する
- ③プロフェッショナルは、特定の専門分野や専門家集団における自己の評価や評判に大きな関心をもつ
- ④プロフェッショナルは、仕事に対する誇りと職業的使命感をもち、金銭的な報酬よりも仕

図表5 プロフェッショナルの概念（イメージ）

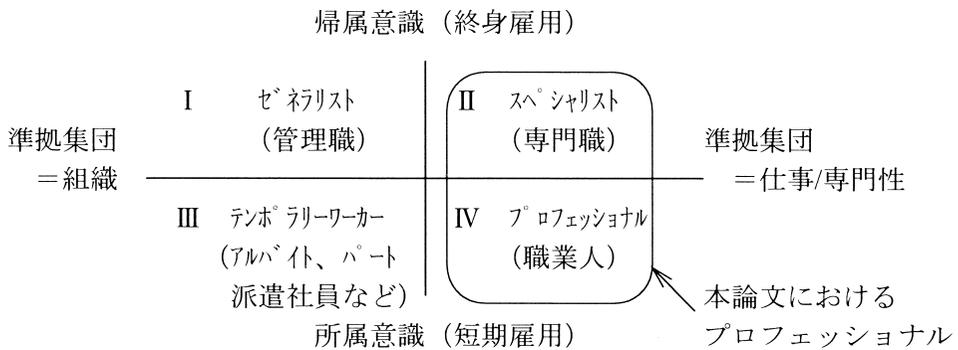


事の内容や出来映えに強い関心がある

⑤プロフェッショナルは、セルフマネジメントの原則に基づき、仕事をデザインし、自ら自主的に最適な意思決定をする

このような要件を満たしたプロフェッショナルを人材ポートフォリオ上に表してみると図表6のようになる。スペシャリストとプロフェッショナルの違いは、前者は組織への忠誠心や帰属意識が強く、終身雇用を前提にしたストック型人材としての色彩が強いが、後者は組織への忠誠心や帰属意識が弱く、有期の雇用契約や業務委託契約を交わし、自己の専門性を媒介とし業務を請け負うフロー型人材である。

図表6 人材ポートフォリオにおけるプロフェッショナル



出所：服部治・谷内篤博編『人的資源管理要論』晃洋書房, 2000年, 45頁

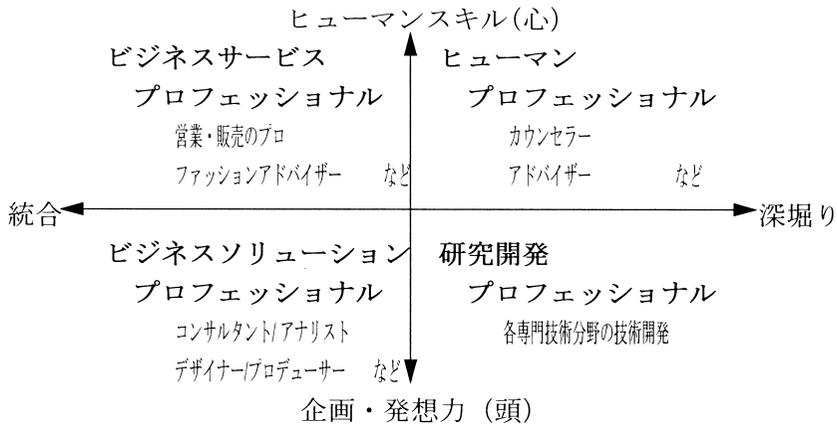
本論文におけるプロフェッショナルは、上述したように、一部組織に対するコミットメントや雇用のあり方において違いが見られるものの、コミットメントの中心が仕事や専門性におかれ共通している点から、スペシャリストとプロフェッショナルの2つから成るものと考えた。本来ならば、プロフェッショナルはIV象限の職業人的プロフェッショナルに特定した方が概念整理しやすいが、これではプロフェッショナルは外部調達型人材として位置づけられ、キャリア形成の視点が抜け落ちてしまう点と、プロフェッショナルのキャリアとは特定組織における仕事経験の連鎖、つまり組織内でのキャリア形成を中心とする考えに基づき、本論文におけるプロフェッショナルにスペシャリスト含めることとする。

(2) プロフェッショナルの類型化とその実態

①プロフェッショナル人材の類型化

リクルートワークス研究所は、同研究所が行った「ワーキングパーソン調査2004」から得られたプロフェッショナル人材として必要な能力をベースに、図表7のようなプロフェッショナル人材の類型化を試みている。縦軸は「ヒューマンスキル－企画・発想力」の度合いを表して

図表7 プロフェッショナル人材のタイプ分類



出所：リクルートワークス研究所『プロフェッショナル時代の到来2005』18-19頁

おり、横軸は自己の専門性の「統合-深堀り」を表している。

この分類によれば、プロフェッショナルは主に営業・販売のプロを中心とする「ビジネスサービスプロフェッショナル」、カウンセラーやヘルスアドバイザーを中心とする「ヒューマンプロフェッショナル」、コンサルタントやアナリストを中心とする「ビジネスソリューションプロフェッショナル」、特定分野の技術開発を担当する「研究開発プロフェッショナル」の4つのタイプが想定されている。このようなプロフェッショナル人材のタイプ分類は、調査から得られた能力データをベースに多変量解析がなされており、極めて客観性が高いと同時に、4つのタイプいずれを見ても実際のビジネス社会で実際に求められている高度専門家人材群を包括している。

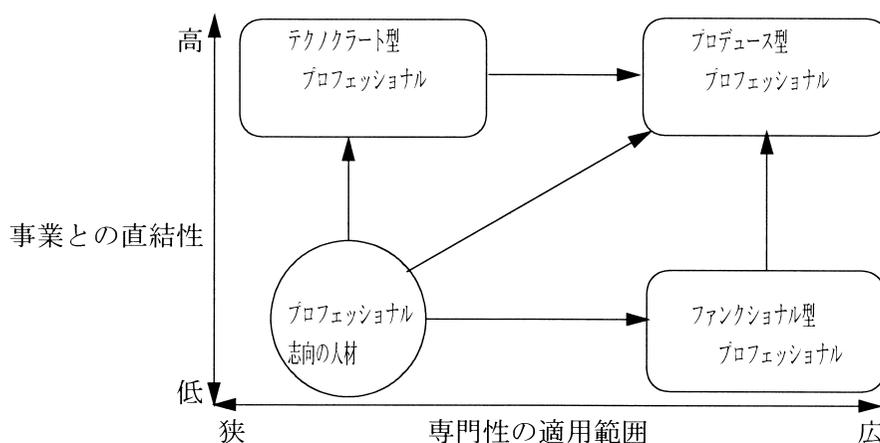
しかし、その一方でまさに今求められつつある次世代経営者、つまり事業創造や新たなビジネスモデルで事業展開を行えるような次世代の経営を担うリーダー（経営のプロ）が含まれていない。今後の企業経営において求められているのは、企業内において分散されたナレッジを組織知として吸い上げ、それを新たな事業展開につなげていけるプロデュース型プロフェッショナルである。図表8はこのようなプロデュース型プロフェッショナルを含めたプロフェッショナル人材の類型化を試みたものである。テクノクラート型プロフェッショナルとは、専門性の適用範囲は狭いものの、事業との直結性が高く、特定分野の技術開発や研究開発、さらには戦略的思考に基づくソリューション型営業が担える人材を表している。これは図表7における研究開発プロフェッショナルとビジネスサービスプロフェッショナルを包括した概念である。

2つ目のファンクショナル型プロフェッショナルは、事業との直結性は低いが、専門性の適用範囲は広く、企業に必要なファンクション、たとえば人事、財務・経理、法務などの職能分野における高度な専門性を有したプロフェッショナル人材を表している。これは図表7におけるビジネスソリューションプロフェッショナルに近い概念である。

最後のプロデュース型プロフェッショナルは、自分の専門分野における高度な専門性と経営センスを兼ね備えたプロフェッショナル人材を表しており、次世代の経営を担えるリーダー人材である。

ところで、留意すべき点はこのようなプロフェッショナル人材のタイプ分類は、実態調査に基づくリクルートワークス研究所の分類と異なり、育成すべき人材群といった視点からやや観念論的に導き出されたもので、今後実態調査による裏付けが必要となつてこよう。

図表8 プロフェッショナル人材の類型化



②プロフェッショナル人材の実態（規模）

リクルートワークス研究所は、前述の調査より得られたデータを活用して、わが国におけるプロフェッショナル人材の数を算出している。プロフェッショナルの定義に関しては、本論文の定義とは厳密に見れば異なるが、わが国におけるプロフェッショナルの現状を把握するには大いに参考になる。

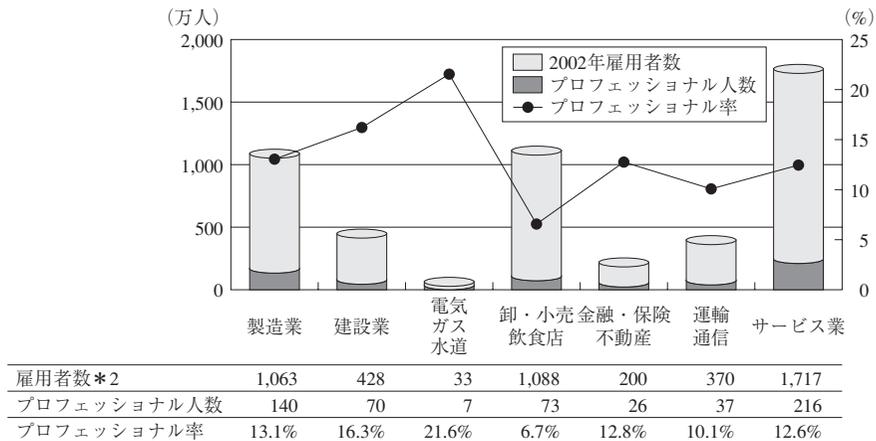
図表9を見れば、プロフェッショナル人材は産業合計で568万人で、雇用者数の11.6%を占める。産業別には、サービス業が216万人と人数は最も多く全体の約4割を占めるものの、プロフェッショナル率は12.6%とそれ程は高くない。それに対して、電気・ガス・水道は7万人と数は最も少ないものの、プロフェッショナル率は逆に21.6%と全産業のなかで最も高くなっている。次に高いのは建設業と製造業で、それぞれ16.3%、13.1%となっている。逆に最も低いのが卸・小売飲食店で6.7%となっている。

また、プロフェッショナル人材の数を専門領域別に見てみると、「営業」が最も多く86万人、次いで「管理職」（50万人）、「事務系専門職」（50万人）、「研究開発」（40万人）、「専門技術職」（30万人）となっている。

さらに、興味深いのは同研究所はサービス経済の進展や産業の高度化にともなつてプロフェ

ッショナル人材は今後増加し、2015年には612万人に達すると予想している点である。その結果、雇用者に占めるプロフェッショナル人材の比率（いわゆるプロフェッショナル率）は12.6%に上昇するものと思われる⁽¹¹⁾。

図表9 プロフェッショナル人材の規模



*1 農林水産業、鉱業は「ワーキングパーソン調査2004」のサンプル数が少ないため、プロフェッショナル人材の推計から除いている。

*2 役員を除く。

出所：リクルートワークス研究所『プロフェッショナル時代の到来2005』14頁

4. プロフェッショナル育成に向けたキャリア形成

(1) 体系的な知識教育と経験学習の融合

これまでのわが国の人材育成の方法は、OJTや階層別教育を中心に展開されてきた。OJTや階層別教育は、従業員全体の底上げと企業特殊技能（firm specific skill）の習得には効果があるとともに、管理職やスキルワーカーの育成には適した手法であった。しかし、ナレッジ競争下におけるプロフェッショナルの育成には、こうした人材育成の手法では限界がある。プロフェッショナルの育成には、「守・破・離」の原則に基づく体系的な知識・専門教育が必要である。守・破・離とは、茶道の世界で生まれた言葉であるが、守とは基礎固めを意味しており、まず基盤となる基礎的知識を習得し、次いで破、つまり応用知識の習得をはかり、最後に離、つまりこれまで習得した知識をベースにオリジナリティを発揮することを意味している。プロフェッショナル育成には、このような知の体系化が可能となるような教育が必要である。そのためには、従来の画一的な階層別教育にのみ依拠することなく、コーポレート・ユニバーシティ（CU）を設置し、内・外の労働市場にも通用するような高度な専門的知識や技能の習得が可能となるような高度専門教育が必要と思われる。

富士通では、2002年4月にFUJITSUユニバーシティを設置し、コンサルタントやプロジェク

トマネジャー、プロダクトエンジニアなどのプロフェッショナルの育成を目指した選抜型の精鋭教育に取り組み始めた。⁽¹²⁾教育内容は、プロジェクトの担保とも言うべき資格取得のための教育やナレッジ・コミュニティ（輪講、事例報告会、メンタリング）の構築などから成り立っている。

同様に、博報堂は2005年4月に、社長直轄の人材育成機関としてHAKUHODO UNIVERSITYを設置し、クリエイティブな同社を支えるプロフェッショナル人材の育成に取り組み始めた。⁽¹³⁾博報堂のプロフェッショナル育成に向けたプログラムは大きく2段階に分かれており、複数領域の専門性を併せもった粒ぞろいのプロの育成を目指した「経験と教育」段階と、さらなる高度なプロの育成を目指した「挑戦機会の付与」段階から成り立っている。挑戦機会としては、新しい構想力のための構想サロンや構想の具体化を目指した構想LABなどが設けられている。さらに、関連施策として次世代の経営を担うリーダーを育成すべく、博報堂マネジメントスクールを開講し、プロフェッショナル人材育成のバックアップをはかっている。

ところで、このようなコーポレート・ユニバーシティの設置によるプロフェッショナル育成をはかっている富士通、博報堂に共通しているのは、単なる知識や技術の習得に狭く拘泥することなく、その根本に共有すべき価値観（shared value）を醸成するThe Fujitsu Way、HAKUHODO Wayに対する教育を徹底している点である。プロフェッショナル人材の流出を未然に防ぐためには、こうした理念教育が極めて重要と思われる。

と同時に、プロフェッショナルの育成には、キャリア・トランジションにおける「異質・良質な経験」も必要になってくる。これはキャリア形成の節目において、前述の守・破・離の破と離に相当するような大きな成長の機会となる異質・良質な経験をさせることを指しており、習得した専門知識を現実のマネジメントの場実際に適用することで知識教育と経験学習の融合が可能となる。金井（2001、2002）も知的競争力としての人材を育成するためには、「一皮むける経験」（quantum leap experiences）が重要であることを指摘している。異質・良質な経験としては、全社プロジェクトへの参画、プロジェクトや新規事業の立ち上げ、海外子会社での勤務、異業種交流などの他流試合への参加、社外トレーニーとしての派遣などが考えられる。

（2）FA制度の導入とキャリアオプションの多様化

プロフェッショナルの要件で言及したように、プロフェッショナルは自らのキャリアビジョンをもち、セルフマネジメントの原則に基づき、主体的に仕事をデザインし、意思決定していくことを強く志向している存在である。従来のような硬直的な組織運営に基づく上意下達型のジョブ・システムでは、このようなプロフェッショナル志向のニーズに応えられないばかりでなく、プロフェッショナルの育成そのものが危ぶまれる。

プロフェッショナルの育成やキャリア形成をはかっていくためには、自らの意思で仕事や勤務先が選択できるようなFA（フリーエージェント）制度やジョブ・リクエスト制度の導入が必要となってくる。前述の博報堂では、HAKUHODO UNIVERSITYの設置と並行して、プロフェ

ッショナル育成に向けた自律的なキャリア開発を推進するジョブ・チャレンジ制度を整備・拡充した。⁽¹⁴⁾ 制度は、複数領域の専門性をもつ粒違いのプロを育成する「多段階キャリア選択制度」、一定条件を満たした高いパフォーマンスの社員にFA権を付与し、自分の意思で異動先が選択できる「FA制度」、組織が欲しい人材を広く全社から公募する「社内公募制度」から成り立っている。同様の仕組みや制度は藤沢薬品工業、住友商事、オリンパス光学工業などでも導入されており、先進的な企業で広がりを見せ始めている。⁽¹⁵⁾

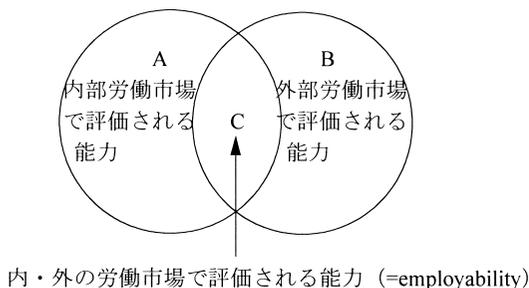
このような個人の自律的なキャリア開発を推進するFA制度やジョブ・リクエスト制度は、一部要員計画との調整が必要であるが、プロフェッショナル人材にとっては魅力のある内的報酬 (intrinsic reward) となり、より専門性を高める大きなインセンティブにつながる。

また、キャリア選択に関しても、個人の自主的なキャリアデザインに基づき、キャリア選択が可能となるような仕組みや制度が必要と思われる。プロフェッショナル志向の人は、仕事を介した個人と組織との緩い関係 (ルースカップリング) を希求しており、キャリア選択においても自らのキャリアデザインに基づく主体的な選択を強く望んでいる。従来のゼネラリストや管理職育成に向けた単一のキャリアパスや人事制度では、このようなプロフェッショナル人材のキャリアニーズに答えていくことはできない。個人の自律的なキャリア選択が可能となるような複線型人事制度やコース別人事制度などの導入をはかり、キャリアオプションの多様化をはかっていく必要がある。

(3) firm specific skill から employability への転換

従来の人材育成は終身雇用を前提に、企業固有の職業能力 (firm specific skill) の習得を中心に展開されてきた。その結果、企業内教育で習得する能力・技能は、他社で通用しない非汎用的な能力・技能に陥りやすく、プロフェッショナル志向の人材にとっては魅力に乏しいのみならず、新たな競争優位の源泉となるナレッジの創出につながらない危険性すらある。プロフェッショナル人材の育成には、企業固有技能の習得に拘泥することなく、内・外の労働市場で通用しうる高度な専門性からなるエンプロイアビリティ (employability) の習得も視野に入れていく必要がある。

図表10 エンプロイアビリティの概念



出所：諏訪康雄「エンプロイアビリティは何を意味するか?」『季刊労働法』No.199(2002年5月号), 87頁

エンプロイアビリティは、1990年代に欧米を中心に、失業率の高まりに対する懸念や内部労働市場を中心とした雇用慣行の優位性の低下を背景に登場したものであるが、わが国でも日経連（現、日本経団連）を中心に本格的導入が進められている。図表10からも明らかなように、エンプロイアビリティには、内部労働市場（自社）で評価される能力と外部労働市場（他社）で評価される能力の二面性（図表のCの部分）がある。

このようなエンプロイアビリティの開発は、従来のOJTや階層別教育などでは難しく、前述したコーポレートユニバーシティ（CU）の活用が望まれるが、一企業のみでの対応では限界があるものと思われる。エンプロイアビリティの開発は、将来の職業別労働市場の形成を視野に入れるならば、むしろ業界マター（matter）と言っても決して過言ではない。そこで、本論文では、そういう視点にたち、業界サイドにおけるプロフェッショナル人材の育成方法としてコンソーシアム型CUの設置を提唱したい。これはいわば業界連動型CUで、その代表的なものとしてはIFI(Institute for The Fashion Industries)⁽¹⁶⁾があげられる。IFIは、繊維、ファッション業界の主要企業40社などの出資により設立されたもので、業界としての次世代のビジネスを担うプロフェッショナル人材の育成を目指している。一部、電機連合などにおいて労働組合も雇用流動化を背景に、業界全体でエンプロイアビリティを高めるための施策づくりに着手する動きが見られるが、今後ますますその必要性は増してくるものと思われる。

このような業界連動型CUを通したエンプロイアビリティの開発は、プロフェッショナル志向人材の専門性を高め、新たな競争優位をもたらすとともに、当該企業や産業の魅力をも高め、外部から優秀な人材を惹きつける効果も生むものと考えられる。

（4）ロールモデル、メンターの活用

プロフェッショナル人材を育成していくためには、これまで述べたきたようなキャリア形成の仕組みや方法論だけでは決して十分とは言えず、具体的なゴールイメージとも言うべきモデルとなる人材が必要である。キャリアトランジションにおいて、自分の専門分野を決定したり、あるいはキャリアコースを選択したりする際に、会社のなかに模範となるような人間、いわゆるロールモデルが存在していると、キャリアビジョンが立てやすく、かつ意思決定もスムーズにしやすくなる。また、こうした目標となる人材をキャリア選択やキャリア形成におけるキャリアアドバイザーとして活用すれば、メンタリング効果をももたせることができる。

このように、プロフェッショナル育成を効果的な形で根付かせ、実効あるものにしていくためには、プロフェッショナル育成に向けたキャリア形成の仕組みや方法論のみならず、社内におけるプロフェッショナルの認定の仕方、見せ方とロールモデルとしての活用の仕方が重要となってこよう。

5. プロフェッショナルのリテンション策

プロフェッショナルのコミットメントの対象は仕事におかれており、組織に対する帰属意識

は低い。自分の専門性が評価され、快適な仕事環境を与えてくれれば、転職をも辞さない。ましてや今後はナレッジが経営の競争力を左右する時代となり、優秀なプロフェッショナルの獲得競争はさらに激しくなることが予想される。プロフェッショナルのキャリア形成と並行して、優秀なプロフェッショナルを確保し引き留めるリテンション策が人材マネジメントの重要な課題となってくるものと思われる。

このようなリテンション策としては大きく3つのことが考えられる。まず1つ目は教育環境の整備である。自らの専門性を高めるキャリア形成にこだわりをもつプロフェッショナルにとって、その能力や専門性を向上させることができる教育環境を整備することは非常に重要である。専門職大学院への派遣、資格取得に向けた教育休暇の付与、さらには長期的なテーマに挑戦するためのチャレンジ休暇の付与などを通して、彼らの専門性向上の機会を積極的に設けていくことが必要と思われる。

2つ目は職場環境の改革である。ダベンポート (Davenport,2005) もナレッジワーカーの職場環境で指摘しているように、プロフェッショナルにとっては、新しいアイデアを得たり、自分の中にある暗黙知を交換し合えるような組織学習が可能となる職場環境が必要不可欠である。ミーティングや自由に意見交換できるような多様な協働スペース、専門性を高め合うことができるような社内学会の設置、さらにはファシリティマネジメントに基づく快適なオフィス環境などが必要となつてこよう。

3つ目は褒賞制度の制定である。⁽¹⁷⁾プロフェッショナルは金銭的報酬よりも、マーケットにおける自己の評価や自分の専門性が高く評価されることに強い関心をもつ。革新的な新製品や新技術の開発、さらには顕著な業績を成し遂げたプロフェッショナルに対しては、それらを正當に評価し、褒め称える制度が必要となつてこよう。島津製作所がノーベル化学賞を受賞した田中耕一氏をフェロー第1号と認定し、役員並の待遇で褒賞したケースが参考となろう。また、発明対価をめぐる訴訟が発生しないよう個別発明契約の締結や個別発明規定の設定なども必要と思われる。

6. まとめと今後の課題

以上、本論文においては、プロフェッショナル志向の高まりの背景を企業サイドおよび働く個人サイドの両面から考察するとともに、プロフェッショナルの概念や要件の明確化、さらにはその類型化を試み、最後にプロフェッショナル育成に向けた望ましいキャリア形成のあり方およびプロフェッショナルのリテンション策を提示した。わが国においては、これまでホワイトカラーの活性化や専門職制度の導入などに関する調査研究が数多く展開されてきたが、プロフェッショナルの研究はナレッジが経営の競争力として認識されるのにもない、徐々に増えつつあるが、研究としてはまだ緒についたばかりである。本論文がなんらかの形で今後のプロフェッショナル研究に貢献できることを願って止まない。

ところで、本論文でのまとめの考察を展開するあたって残された課題がある。それは本格的

なプロフェッショナル社会到来に向けたインフラの整備である。本論文でこれまで言及してきたことは、あくまでも一企業におけるプロフェッショナル化への対応であり、自ずとそこには限界も見られる。紙幅の関係で詳しくは言及できないが、プロフェッショナル社会の本格的到来に向けて、わが国においても専門性の程度を評価する第三者機関や職業コミュニティ、専門職大学院、さらには横断的な職業別労働市場などの社会的インフラが必要となつてこよう。

(注)

- (1) 山崎秀夫『企業ナレッジポータル』野村総合研究所, 2002年, 1頁。
- (2) 知的資本 (intellectual capital) という概念は、1991年にフォーチュン誌によって初めて使われたもので、現在では企業の最も価値のある資産で、最大の競争力の源泉と位置づけられており、それをベースにした知的資本経営は世界的関心事となっている。知的資本経営の先駆的企業としては、スカンディア社、ダウケミカルなどがあげられている。リクルートワークス研究所では、知的資本経営の構成要素として、人的資本、関係資本、構造資本の3つをあげている（詳しくはリクルートワークス研究所『Works 42』(2000. 10-11)における特集：知的資本とナレッジワーカーを参照）。
- (3) 本節の記述は、拙著『働く意味とキャリア形成』（勁草書房, 2007年）における第1章第2節「職業観の変化」および第5章「プロフェッショナル志向の高まりと転職行動」に依拠。
- (4) 太田（1997）は個人と組織の関わり方に関して、直接統合と間接統合といった2つの概念を採用し説明している。直接統合は仕事よりも組織に対するコミットメントが高く、組織との一体化を強く志向しており、組織人モデルと位置づけられている。一方、間接統合は仕事へのコミットメントが高く、仕事を通して組織と間接的に関わっていくことを志向しており、仕事人モデルと位置づけられている。
- (5) 中根（1967）は日本と欧米の社会における人間関係を、「場」と「資格」といった概念を採用し、日本社会における人間関係は職種（つまり、資格）よりも会社、すなわち場を強調する点に特徴があるとしている。
- (6) 太田肇『プロフェッショナルと組織』同文館, 1993年, 15-19頁を参照。
- (7) 宮下清「職務の専門性を担う組織内プロフェッショナル」『日本労務学会誌』第4巻第2号, 2002年, 15頁。
- (8) 大久保幸夫『ビジネス・プロフェッショナル』ビジネス社, 2006年, 29-32頁を参照。
- (9) 同調査におけるプロフェッショナルとは、「自分の専門領域を自分で決めている」かつ他人からの評価が「仕事で、自分なりのやり方で高く評価されている」または「広く社会に自分の仕事で自分の名前が認められる」と回答した人である（詳しくはリクルートワークス研究所『プロフェッショナル時代の到来2005』2005年を参照）。
- (10) リクルートワークス研究所『プロフェッショナル時代の到来2005』2005年, 15頁。
- (11) 同上書, 16頁。
- (12) 詳しくはダイヤモンド社編『DIAMOND Harvard Business Review』12号：特集企業内大学65頁を参照。
- (13) 詳しくは日本経団連出版編『キャリア開発支援制度事例集』2005年, 95-102を参照。
- (14) 同上書, 103-113頁を参照。
- (15) 詳しくは労務行政研究所『労政時報：導入進む社内FA社内公募制度』2002年, 第3524号参照。
- (16) IFIには、マスターコース、プロフェッショナルコース、マネジメントコース、エグゼティブコ

ースの4つのコースが存在しており、その講師の大半は企業の経営者や実務家で占められている（詳しくはリクルートワークス研究所『Works』53号（2002.8-9）31-32頁参照）。

(17) リクルートワークス研究所は、日本の褒章制度として、有望となる100職種を選定し、最も質の高い仕事をした個人を称えるビジネス・プロフェッショナルの褒章制度の制定を提言している（詳しくはリクルートワークス研究所『プロフェッショナル時代の到来2005』24頁を参照）。

(参考文献)

- Cappelli, P., *The New Deal at Work*, President and Fellows of Harvard College, 1999（若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社,2001年）。
- Ciulla, Joanne B., *The Working Life*, The CrownPublishing Group, 2000（中島愛訳、金井壽宏監修『仕事の裏切り』翔泳社,2003年）。
- Davenport, Thomas H., *Thinking for a Living : How to Get Better Performance and Results for Knowledge Workers*, Harvard Business School Press in Boston, 2005（藤堂圭太訳『ナレッジワーカー』講談社,2006年）。
- ダイヤモンド社編『DIAMOND Harvard Business Review』12号,2002年。
- Drucker, Peter F., *The Age of Discontinuity*, Harper & Row, 1968（上田惇生訳『断絶の時代』ダイヤモンド社,2007年）。
- Greenwood,E., “The Elements of Professionalization”, *Social Work*, Vol.2, No.3, pp.44-55, 1957.
- Hall, R.H., “Professionalization and bureaucratization”, *American Sociological Review*, 33:92-104, 1968.
- 服部治・谷内篤博編『人的資源管理要論』晃洋書房,2000年。
- 金井壽宏、古野庸一「一皮むける経験とリーダーシップ開発」『一橋レビューSUM』2001年。
- 金井壽宏『仕事で「一皮むける」』光文社,2002年。
- 紺野登、野中郁次郎『知的経営のすすめ』ちくま書房,1999年。
- 松尾睦『経験からの学習』同文館,2005年。
- Meister, Jeanne C., *Corporate Universities*, McGraw-Hill, 1992.
- 宮下清『組織内プロフェッショナル』同友館,2001年。
- 宮下清「職務の専門性を担う組織内プロフェッショナル」『日本労務学会誌』第4巻第2号,2002年。
- 守島基博「経営の変化と人材育成の未来」『次世代人材育成の手引』労務行政研究所,2005。
- 長尾周也『プロフェッショナルと組織』大阪府立大学経済学部,1995年。
- 中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社,1967年。
- 日本経団連出版編『キャリア開発支援制度事例集』日本経団連出版,2005年。
- 日本高等教育学会編『プロフェッショナルと大学』玉川大学出版部,2004年。
- 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社,1990年。
- 大久保幸夫『ビジネス・プロフェッショナル』ビジネス社,2006年。
- 太田肇『プロフェッショナルと組織』同文館,1993年。
- 太田肇『仕事人の時代』新潮社,1997年。
- Pink, Daniel H., *Free Agent Nation*, Waner Books, 2001（池村千秋訳、玄田有史解説『フリーエージェント社会の到来』ダイヤモンド社,2002年）。
- リクルートワークス研究所『Works』42号（2000.10-11）,2000年。
- リクルートワークス研究所『Works』53号（2002.8-9）,2002年。
- リクルートワークス研究所『Works』69号（2005.4-5）,2005年。

プロフェッショナルの人材マネジメント（谷内篤博）

リクルート雇用政策プロジェクト編『プロフェッショナル時代の到来2005』2005年。

労務行政研究所『労政時報：導入進む社内FA社内公募制度』第3524号, 2002年。

Wilensky, H. L., “The Professionalization of Everyone?”, *The American Journal of Sociology*, vol. 70, No.2, pp. 137-158, 1964.

谷内篤博「企業内教育の現状と今後の展望」『文京学院大学経営論集』第12号第1巻, 2002年。

谷内篤博『大学生の職業意識とキャリア教育』勁草書房, 2005年。

谷内篤博『働く意味とキャリア形成』勁草書房, 2007年。

山崎秀夫『企業ナレッジポータル』野村総合研究所, 2002年。