日本におけるプロフェッショナルを対象としたマネジメント施策 —コア人材としての可能性の検討から—

近畿大学 小川 千里

How to manage professionals in Japanese Organizations
-Based on the discussion about the possibility of professionals to become core
employees in Japanese companies -

Chisato OGAWA
(Kinki University)

The purpose of this paper is to present the employment relationship between professionals and Japanese organizations, by examining whether or not professionals can be core employees in Japanese companies from the viewpoint of a strategic human resource management theory.

The lack of lifetime employment encourages the externalization by professionals. On the other hand, regardless of the lack of lifetime employment, companies assume that they can cultivate a long-term commitment from professionals because of their intellectual traits. Therefore, professionals are an essential resource for competitive advantage in Japanese companies. This paper will demonstrate that professionals can become core employees from the viewpoint of a strategic human resource management theory, in consideration of literature about professional characteristics. Furthermore, institutions and companies need to invest in life-long training and support for professionals, in order to retain their services.

Therefore, the cultivation of professionalism is required to achieve sustainable competitive advantage.

Keywords: professionals; core employees; strategic human resource management; SHRM; HR architecture

1. 問題の所在と目的

本論文の目的は、プロフェッショナル¹ (professional) が日本企業にとってのコア人材となる可能性について戦略的人的資源管理論の視点に基づき検討し、プロフェッショナルにかかわる組織にとって考えられるマネジメント施策を示すことである。

日本企業とプロフェッショナルには、外部開発化と長期雇用による内部育成の相反する二つの関係がある。プ

ロフェッショナルは、専門教育機関での訓練を通じて培われたいくつかの特性により、所属している組織へのコミットメントが低くなりがちで、外部のプロフェッショナル集団へ準拠しようとする²。プロフェッショナルのこのような特性は、今日の日本企業における終身雇用の崩壊や組織のリストラクチャリングといった現象と相まって、プロフェッショナル人材の外部化に追い打ちをかけると考えられる。一方で、競争上の優位性の源泉をプロフェッショナルの知的活動に見だし、戦略の実行に

* 本論文の作成に当たり、匿名レフリーの先生方による貴重なコメントを得た。ここに記し御礼申し上げます。

1 本論文で「プロフェッショナル」とは、高度で専門的な知識をもとに活躍する職業に就く人々を指す(田尾, 1991; 小川, 2001)。田尾(1991)によれば、プロフェッショナルは「高度の知識や技術に支えられて成り立つ職業」(99頁)であり、本論文もこの定義に依拠して議論を進める。

2 Gouldner (1957)によるコスモポリタン。Gouldner (1957)は、プロフェッショナルにコスモポリタンとローカル²の二つの役割が見られることを示した。この基準として、専門的知識や技術へのコミットメント、雇用される組織へのロイヤルティ、準拠集団が組織に対してどこにあるか、がある。終身雇用の崩壊により、今後日本企業のプロフェッショナルにはコスモポリタンの志向が見られるようになるのではないかと考えられる。この点については、本論文の3-1を参照されたい。

欠かせない存在として、プロフェッショナルの組織に対するコミットメントを高めようとする動きもある(三輪, 2003)。しかし、外部化する傾向のあるプロフェッショナルに対し、組織コミットメントを高めるようなマネジメントがいったいどのようなものかについては十分に議論されていない。本論文は、外部化志向のプロフェッショナルが日本企業にとって長期雇用を視野に入れたコア人材と考え得るのかについて理論的に検討し、その場合、プロフェッショナル育成を行う主体としての専門教育機関と企業組織に望まれるマネジメント施策を示したい。

はじめに、先行研究に基づいてプロフェッショナルの特徴を整理する。次に、プロフェッショナルの外部性を高める終身雇用の限界と、プロフェッショナルの組織コミットメントを高める企業の競争力の源泉の探求について言及する。そして、プロフェッショナルをコア人材とする可能性について、プロフェッショナルの特徴を戦略的人的資源管理論の観点から分析する。最後に、コア人材としてのプロフェッショナルを育成するマネジメント

として考えられる方向性を示し、本論文の限界と課題について記述する。

2. プロフェッショナルの特徴

日本企業の中の専門職は、プロフェッショナル、スペシャリストと呼ばれている³。田尾(1991)によれば、スペシャリストはゼネラリストに対する概念で、広くはないが特定の領域について深く熟知している人たちである。誰でも少しの訓練で習得することができ、役割が容易に代替できる。たとえば経理や財務のプロといわれる

3 一般的に、プロフェッショナルとスペシャリストの区別は厳密に行われずに用いられている。また、日本における研究においても、プロフェッショナルとスペシャリストの両者を「専門職」という日本語に置き換えて議論しているものもある。「専門職」としてのプロフェッショナルを対象とした研究には、勝原(2003)、西脇(2002)、小川(1998, 1999, 2001)、太田(1993)、三輪(2003)がある。他方、スペシャリストを「専門職」と呼んでいる研究には、原口(2003)、宮下(2001)がある。

表1 プロフェッショナルの特徴

特徴	詳細
高度で専門的な知識や技術	専門教育機関での長期的な訓練, ライセンス等による裏付け
自律性	組織のフォーマルな権限関係から離れて、職業上の要請から仕事を進められる。組織の権限に対して干渉されない立場を顕示する。独自の行動規範に同調しながら行動し、結束が強い。
同業者への準拠	近くの仕事仲間より、遠くても同業者との関係を重視する。たとえば、同業者団体や出身学校に基づくつながり。
倫理性	公共の福利と密接に関連しているため、独自の倫理綱領を備えている。
プロフェッショナル特有の文化	その職業の人々特有の発想や行動様式がある。

出所：Greenwood (1957)、Wilensky (1964)に基づき著者が作成

人たちである。スペシャリストは、日本企業の人材の一類型として議論され、終身雇用という日本的な雇用慣行のもとに企業内部のキャリアを前提に存在してきた⁴。

これに対し、本論文が対象とするプロフェッショナルは一つの職業として確立されるものである。Greenwood (1957)は、プロフェッショナルに共通する属性として、①専門的な教育に基づく体系的な理論 (systematic body of theory)、②プロフェッショナルとしての権威 (professional authority)、③コミュニティの承認 (sanction of the community)、④倫理的規範 (regulative code of ethics)、⑤プロフェッショナルの文化 (professional culture) を挙げている。また、Wilensky(1964)によれば、自立自営であるにしろ、企業の中に雇用されているにしろ、プロフェッショナルは、長期の訓練を通してのみ得ることのできる体系的な知識や教養に基づいて「技術性 (technical)」を身につけ、「プロフェッショナルの規範 (professional norms)」を遵守する。プロフェッショナルとしての専門性を議論する際には、技術性と規範の両方の規準に注目する必要がある。とりわけ、プロフェッショナルの規範は、確立されたプロフェッション (authorized profession) に特徴的なものである。

以上の議論から、プロフェッショナルは表1のような特徴を持ち備えている。

小川 (2001)は、専門知識と同時に培われる文化的側面がこれからの日本においてもプロフェッショナル育成の鍵であり、これらの習得には長期的で特別な訓練とキャリアが必要であると述べている。これに依拠すれば、表1の中で人材としてのプロフェッショナルの育成を検討するとき対象となりうる特徴は、訓練を伴う専門知識と、仕事に関わる生活そのものも巻き込んで考えられるプロフェッショナルの文化である。

このような特徴を備えたプロフェッショナルと日本企業の関わりとして、どのような形態があるのか。Greenwood (1957)らが対象とするような確立された職業としてのプロフェッショナルと日本企業との関わりとして、次の二つが考えられる。一つは外部化で、専門知識を提供する職務を管轄する組織に属さず活躍することが

できる者である。たとえば、自立自営の活動が可能なフリーランス形態で活躍する者や、派遣会社に登録したり、短期的な契約を行ったりすることで、企業とはプロジェクト単位の取引関係を結ぶプロフェッショナルである。この場合、外部労働市場が比較的成熟しており、公的なライセンスによる認定などがあれば、役割を容易に代替できる。

もう一つは、組織に入る前、あるいは入ったあとに特別な教育訓練を受け、一つの職業として確立されるようなプロフェッショナルが、組織内部に雇用されて活躍する、組織内プロフェッショナル (organizational professional) である⁵。プロフェッショナルのキャリアの比較的初期に外部労働市場を介して人材が調達されることもあるが、一旦組織内プロフェッショナルとして活躍することになると、しばらくの間は特定の組織の中でプロフェッショナルとしてのキャリアを歩む。小川 (2001) が対象とした船舶職員のように、該当する職業に従事する人材が日本で極めて少ない場合や、活躍する組織が限られている場合など、人材が企業内外で流動化しないような職業や雇用慣行では、企業内部で長期的に雇用され、活躍することもあるだろう。

終身雇用に基づく雇用システムのもとでは、日本のプロフェッショナルは後者の形態で活躍する者が多かったと考えられる (小川, 1998)。しかし、近年終身雇用の限界が指摘される中、プロフェッショナルは今後ますます前者のように外部化することが予想される。

以上のような特徴を持つプロフェッショナルは、今後の日本企業においてコア人材といえるのか。次章では、終身雇用に関わる動向に言及しながら、プロフェッショナルをコア人材と見なす可能性について検討する。

3. 日本企業のプロフェッショナルとコア人材

3-1 日本におけるプロフェッショナルをとりまく動向

プロフェッショナルを含むあらゆる従業員と組織を繋いでいた終身雇用に対する限界への指摘や批判が近年生じている。終身雇用への執着がコミットメント過剰であ

4 社内畑で生まれ育ったスペシャリストも、近年では高度な専門知識を企業外部の統一的な基準で評価しようとする動きも見られる。日本企業のホワイトカラーが職務を遂行する上で必要とされる専門知識の段階的、制度的習得を支援する目的で設置されている仕組みとして、中央職業能力開発協会によるビジネスキャリア制度がある。詳細は以下を参照されたい。
<http://www.bc.javada.or.jp/system/index.html>

5 スペシャリストと組織内プロフェッショナルは組織内で類似した存在の仕方をしている。Greenwood (1957)や田尾 (1991)から、プロフェッショナルとスペシャリストは、ともに専門知識を武器に企業外部での適用性が高い傾向がある。一方小川 (1998)によれば、両者でもっとも異なるのは、企業での専門職としてのキャリアを歩む前段階で、高等教育機関における教育プロセスから培われている、その職業特有の文化の有無である。

るとの批判と同時に、雇用の対象となる個人がキャリアを自分自身でコントロールしたいとの欲求の高まりにより、これまで以上に日本企業で働く個人の転職志向が高まっている⁶（團，2003）。

Gouldner(1957)は、プロフェッショナルにはコスモポリタンの志向があると述べている。コスモポリタンは、専門的な知識・技術に強くコミットし、またそれらに強い自信や自負をもっている。従って、組織の目標や価値よりも、自らの職業に由来する価値や倫理を重んじながら、むしろ組織外部の同業の仲間達の批判や賞賛に関心を向けるため、内部のヒエラルキーの中で高い地位を求めたり、強い権限を得ようとしたりはしない。

終身雇用の崩壊で組織による拘束力が弱まり、プロフェッショナル自身も外部の状況に強く関心を示す。プロフェッショナルを対象とした雇用は、組織の境界を越えて、今後は一層外部化、流動化する傾向にあると考えられる。

一方で、高い付加価値の源泉がプロフェッショナルの

専門知識であるとして、組織内でのプロフェッショナルによる活躍に対して、これまで以上に注目が集まっている。三輪(2003)は、組織の競争の源泉を資本金や規模に求めていた時代から、製品・サービスに付加される知的価値の創造力へと視点がシフトしており、ソフトウェア技術者も含めた研究開発技術者を対象に、組織における知的人材の重要性が近年一層高まっていると指摘する。

上記のような背景から、近年の終身雇用の崩壊により、プロフェッショナルの中で組織の境界を越えた流動性志向が高まっている今日でも、プロフェッショナルが競争優位の源泉となり、内部開発に基づくコア人材となり得るかについて検討する必要があると本論文は考える。次節では、先述したプロフェッショナルの特徴を踏まえた上で、戦略的人的資源管理論におけるコア人材の議論に基づき考察する。

3-2 コア人材とは一戦略的人的資源管理論におけるプロフェッショナルの位置づけ

企業の競争力の源泉として有能な人材とそのマネジメントに注目する戦略的人的資源管理論（Strategic Human Resource Management: SHRM）では、戦略遂行に欠かさない人々を指してコア人材ということがある。組織の競争の源泉を知的価値の創造力としての知的人材に求めるようになるという三輪（2003）による議論は、プロフェッショナルが企業の知的価値を実現する際に必要不可欠である場合、企業にとってのコア人材となりうることを示唆している。コア人材の特徴、また、コア人

<p>高</p> <p>人的資源の稀少性</p> <p>低</p>	<p>提携型人材 特殊だが戦略実現に 間接的に関わる人材 他企業とのパートナーシップ 協力や協働を目指す人事施策</p>	<p>内部開発型人材 コア人材 (core employee) 内部育成 (internal development) 企業特殊スキルを保有 組織志向の関係構築 長期雇用と開発投資 コミットメントベースの人事施策</p>
	<p>契約型人材 戦略の根幹へ貢献度が比較的低い 市場調達可能な人材 アウトソーシングによる 契約 (contracting) 関係の構築 短期雇用や仕事・報酬ベースの取引 コンプライアンスによる人事施策</p>	<p>外部開発型人材 市場調達 (acquire) 可能な戦略的人材 必要なスキルを既に習得済み 特定の職業・専門訓練を経た者 企業との共生関係を維持 外部労働市場ベースの人事施策</p>

図1 Lepak & Snellによる人材アーキテクチャ

出所：Lepak & Snell (1999), 岩出 (2002)に基づき著者が作成

材を対象とした望ましいマネジメントとはどのようなものなのか。

Lepak & Snell (1999)は、人的資本 (human capital) の特徴を価値 (value) と稀少性(uniqueness)の二つの基準によるマトリックスとして分類し、それぞれの人材タイプに応じたマネジメントの方法を提示している。これを人的資本アーキテクチャ (HR architecture) と呼ぶ。ここでコア人材は、価値と稀少性がともに高い人材である。企業特殊スキルを保有し、他の人材では容易に代替することができないため、長期雇用や人材からの忠誠を促すような人事施策が必要となる。

Lepak & Snell (1999)は、プロフェッショナルを第二象限の「外部開発型人材」と位置づけ、公認会計士や宅配業のドライバーを例に挙げている。これには次のような背景があると考えられる。第一に、プロフェッショナルの専門知識が組織を選ばず適用され、多くの経営学的立場とプロフェッショナルを雇用する利害関係者からは、人材として代替可能性が高いものだと思われてきたことである。第二に、先行研究のほとんどは、アメリカをはじめとする終身雇用に基づかない雇用慣行をベースに、プロフェッショナルという人材を捉えてきたことである。Lepak & Snell (1999)の外部開発型人材は、外部労働市場が発達し、ここで供給される人材は、調達の時点で高いスキルを習得済みであることを前提としている⁷。

近年の日本における終身雇用の崩壊と転職志向の高まりを考慮すると、プロフェッショナルはコア人材よりは外部開発型人材とする主張が日本でも大半を占めるようになるだろう。しかし、これらの主張はプロフェッショナルに関する先行研究で明らかにされた特徴に十分留意したものではない。とりわけプロフェッショナルの専門教育機関における訓練や長期的なキャリアに伴う諸側面を考慮せずに進めている。

本論文は、プロフェッショナルの特徴を明らかにしてきた研究成果を考慮し、プロフェッショナルがコア人材ではなく外部開発型人材であるとの主張を慎重に取り扱う必要があると考える。次節ではプロフェッショナル研究で明らかにされた特徴を踏まえ、プロフェッショナルがコア人材となる可能性について検討する。

3-3 日本企業におけるプロフェッショナルはコア人材たりうるか

SHRM論におけるプロフェッショナルを外部開発型人

材とする見方は、人材の代替可能性と終身雇用に基づかない雇用慣行を背景としており、プロフェッショナル研究で明らかにされた長期的なキャリア形成による成長を踏まえた議論はこれまで行われてこなかった。プロフェッショナルをコア人材と考え得るかについては、この点に留意して検討する必要がある。

プロフェッショナルが代替可能性の高い人材であるとの見方は、その専門知識がもっぱら注目されてきた結果である。本論文は、プロフェッショナルの特徴のうち、人材育成の対象となるものとして専門知識と文化的側面があると述べた。企業による人材育成や社会的重要性の視点は、ライセンスの有無や年数といった専門知識の形式的な評価に集中するあまり、長期的な育成が必要となる専門知識の運用や文化的側面に配慮がなされていない可能性がある。よって、外部開発型人材として位置づける見方と、現場で価値を創造するプロフェッショナルに必要とされる人材の齟齬が生じてくるだろう⁸。小川 (1999)は、プロフェッショナルが専門教育機関を卒業しただけではその専門性が未成熟で、その後の現場での知識の運用や暮らしを通じた文化の習得によって、キャリア発達と同時に専門性の成熟プロセスを歩むと指摘している。プロフェッショナルについては、長期的な経験を通じ、他の同業者でもなし得ない専門知識の実践的運用と、プロフェッショナルとしての文化的認識を強く持ち合わせている者も、容易に見いだすことのできない稀少な存在であると考えられる。プロフェッショナルの場合、これらをプロフェッショナリズム (professionalism) と呼ぶことにする。プロフェッショナリズムは、「専門家気質」や「プロ意識」、さらには「専門技術」も含めたもの⁹であり、専門性を構成する根本となるものである (小川, 2001)。Wallace (1993)によれば、プロフェッショナリズムは「個人のプロフェッショナルとしての立場 (standing)」をさし、どのプロフェッショナルも同様に確立しているものではないことを示唆している。これらの議論に依拠し、プロフェッショナリズムは、専門知識の運用とプロフェッショナルの文化的認識の習得を含み、さらに、同じ職種の代替的なプロフェッショナルの中でも、とりわけ熟練した専門性を持つ者にある特性であると、本論文は位置づける。

一方、Lepak & Snell (1999)によれば、コア人材は価値が高く、同時に、企業内特殊スキルを持つという点で稀

7 Lepak & Snell (1999)では、公認会計士について、広域な外部労働市場による人材供給が可能であることが付記されている。

8 プロフェッショナルの専門知識への過大評価や文化的側面への配慮の希薄さを問題視し、文化的側面の重要性を強調するプロフェッショナル研究 (小川, 2001; Schön, 1983; Van Maanen & Barley, 1984) がある。

9 三省堂web dictionaryを参照

少性の高い者である¹⁰。そこで、人材アーキテクチャにおける高度な稀少性をプロフェッショナルに置き換えれば、プロフェッショナルリズムを備えた人材は、社会的にも稀少な存在で容易に調達できないものだと言えよう。

他方、プロフェッショナルの専門知識に注目した場合、終身雇用の崩壊は、日本での外部開発型志向を今後一層高めると述べた。終身雇用の崩壊は、外部労働市場の発達する可能性に追い打ちをかけ、人的資源としてのプロフェッショナルは組織横断的に活躍の場を広げるだろう。このような状況では、逆に外部労働市場が発達していないような職種や雇用慣行にあるプロフェッショナルは、職務を代替できる人材を企業外部に容易に求めることができず、企業にとっての稀少性は高まってくる。たとえば、外部労働市場がプロフェッショナルの人材としての価値を専門知識のライセンス表示などに絞っている、そのほかに必要なプロフェッショナルの特徴、とりわけ文化的な認識に焦点をあわせていない場合、外部労働市場において企業の戦略から求められる人材を適切に見いだすことができないであろう。あるいは、プロフェッショナルの中でも戦略遂行に欠かせない稀少な専門知識の運用ができる者¹¹や、現場での職務遂行にあたり、プロフェッショナルとしての文化的認識を強く持ち合わせる者も存在することが予想される。これらの人材は、企業にとっての価値と稀少性は高まり、終身雇用の崩壊

による外部化が叫ばれる一方で、コア人材として長期雇用による育成の対象となるであろう。

以上の記述に基づいて、プロフェッショナル研究と戦略的人資源管理の観点から、ある特定のプロフェッショナルがコア人材と見なされる場合、次のような特徴が考えられる。第一に、プロフェッショナルの役割が、企業戦略の競争上の優位性を確立する源泉となる場合である。たとえば小川（2001）によれば、船会社にとって高い専門性を備えた船舶職員がいなければ、戦略遂行は不可能であり、専門性を十分に発揮できない状況では現場のオペレーションが滞ってしまう。このように、特定のプロフェッショナルの活躍無くしては、企業が競争上の優位性を確立することができないような状況である。

第二に、プロフェッショナルリズムのある者である。プロフェッショナルである個人が、同業者である他のプロフェッショナルでも容易になし得ないような専門知識に基づく作業の遂行ができ、それが企業の競争上の優位性構築に必要不可欠な場合である。同時に、他の同一職務のプロフェッショナルに比して文化的価値観の習得や理解が十分になされている場合である。

第三に、外部労働市場やライセンス取得において、特定の職業のプロフェッショナルリズムが十分に評価されていない場合である。終身雇用の崩壊以降、日本におけるプロフェッショナルの外部労働市場は専門知識や経験年数などの表面的な特徴でプロフェッショナルである個人を評価するという状況にとどまっている。よって、専門知識や形骸的な資格情報に注目はしていても、プロフェッショナルに欠かせない知識運用や文化の特徴については、現段階で的確に評価しているとは言い切れない。

10 Lepak & Snell (1999)は、Intel社のエンジニアを例に挙げている。

11 Lepak & Snell (1999)による開発エンジニア。専門知識の運用に、その高度な専門性を指摘した研究には、Schön(1983)がある。

図2 コア人材・外部開発型人材としてのプロフェッショナル

出所：Lepak & Snell (1999)に基づき著者が作成

図2は、プロフェッショナルがコア人材となる場合の稀少性の程度と、上記の条件との関係を図示したものである。プロフェッショナルが日本企業におけるコア人材となると、その探求と育成の人的資源管理施策はどのようなものか。次章では企業によるマネジメントの他、プロフェッショナル教育に欠かせない専門教育機関での育成プロセスの二つの方向から、考えられるアプローチを提示する。

4. コア人材としてのプロフェッショナルに対するマネジメント

前章ではプロフェッショナルがコア人材となると、考慮すべき三つの条件について述べた。本章ではこれらを踏まえ、企業と専門教育機関に求められる施策を検討する。

専門教育機関

専門教育機関では、プロフェッショナルに必要な専門知識を習得するカリキュラムが用意されている(小川, 1999)。プロフェッショナルを教育するにあたり、教育機関の目標は、プロフェッショナルが資格を認定されるために必要な内容を備えたカリキュラムと、その資格取得のサポートである。プロフェッショナルイズム涵養を視野に入れると、プロフェッショナルが活躍する現場での専門知識の実践や、それを取り巻く暮らし方を包含した文化的認識まで教育、訓練を視野に入れたカリキュラムが望ましい。小川(2001)は、日本の船舶職員のケースに基づき専門教育機関による文化的取り組みと実習における実践的作業が、キャリア形成プロセスを伴うプロフェッショナルイズム¹²の育成に重要な役割を果たしている指摘している¹³。

外部労働市場との関係を視野に入れると、終身雇用の崩壊はプロフェッショナルを含めた多くの労働者の雇用形態に影響し、彼らの組織コミットメントを以前にまして緩やかにする傾向にあるだろう。先行研究でまとめられたプロフェッショナルの特徴を踏まえ、資格の有無や経験年数など、専門知識の表面的な評価だけに焦点を当てた仕組みであれば、プロフェッショナルイズムの涵養についてどこまで訓練を行うかの責任を、専門教育機関も問われるようになるだろう。すなわち、外部労働市場が成熟し、代替できる人材はいくらでもいるという状況

になったとしても、淘汰されない人材を専門教育機関が育成していくことが期待される。たとえば、専門性の鍵となる専門知識と文化的特徴の習得を容易にする仕組みを専門教育機関がもっていて、プロフェッショナルイズムにできるだけ配慮した訓練を行える状況が望ましい。具体的な方法として、第一に、プロフェッショナル候補生である学生に対し、専門知識習得状況の把握やその実践へのガイドラインを示すようなカリキュラムの設定と実践である。専門教育機関では、高度で専門的な内容を詳細にカバーしていく必要があるが、難易度が高い上に科目数が多く、特定の時点で候補生にとつての履修の目的やカリキュラムの全体像を見失わせることもある(小川, 1999)。専門教育機関は、専門知識とプロフェッショナルイズムの涵養を組み入れた、適切なカリキュラムの編成を行うと同時に、入学時や履修の適切なタイミングにおいて、カリキュラムと履修の意図を説明し、候補生の学習と認識の向上を促すオリエンテーション等の機会が持たれよう。

第二に、プロフェッショナルとして活躍する先輩とのコミュニケーションの活発化させる機会を設けて将来のキャリア・モデルをイメージさせるような工夫を凝らすことである。

第三に、職業としてのプロフェッショナルとしての生活体験をし、どのような時間的・空間的存在でありながら仕事や生活を行っているか等を経験できる機会を提供することである。できる限り長期のインターンシップや、専門教育機関での実習といった方法が考えられる。特に、高度で専門的な知識に基づき活躍するプロフェッショナルの多くは、場合によっては変則的な作業時間で活動していることがある。たとえば、医師や小川(2001)が対象とした船舶職員のように交代制によって現場を二十四時間稼働させる職業や、経営コンサルタントのようにある期間集中的にプロジェクト単位で取り組む場合である。プロフェッショナルにとって、職業活動とそれ以外の日常生活の両立をいかにして行っているかについて、候補生の段階から体験、考察することが重要であると考えられる。

第四に、キャリア・アイデンティティ形成途中の問題について、相談できるカウンセラーやその専門知識を備える者による支援である。近年、大学の就職部や公共職業安定所による若年者の就職・就学支援が行われている。プロフェッショナルの専門教育機関では、プロフェッショナルとして活躍したいという将来的目標は概ね確立しているものの、卒業までに不安や適応に問題を抱える候補生が多い。小川(2001)によれば、プロフェッショナル候補生は相談が必要だと自己が判断した場合、し

12 小川(2001)では、専門性としている。

13 しかし、この主張も単一的なケースであり、日本企業に関わる多くのプロフェッショナルについて、どのような現実的な取り組みがなされているのか、さらに明らかにしながら議論していく必要がある。

ばしば先輩や信頼できる教官に相談する。このことは、プロフェッショナルの文化の中に、カウンセリングと類似するような相談に適する何らかの特徴があるか、あるいは、専門家に相談せずに、自分たちで解決する慣行があると考えられる。ただし、小川(2001)は船舶職員という単一事例による主張であり、他の職業による事例や報告が得られていない。今後、多様なプロフェッショナルでどのような対応が行われているかについて、比較検討を行う必要があろう。

日本企業

日本企業にとって、プロフェッショナルはコア人材となりうると述べた。しかし、それにはいくつかの条件があり、日本企業はそれを十分認識した上で次のようなアプローチが可能ではないかと考えられる。すなわち、長期的な育成プロセスを視野に入れたプロフェッショナルリズムの醸成と、これを備えた人材の市場における探索である。終身雇用の限界が強調される中で、移転可能性の高い専門知識を持つプロフェッショナルに長期的視点を提案するのははなはだ逆説的である。しかし、企業の競争上の優位性を担う原動力がプロフェッショナルの知的創造活動である場合には、プロフェッショナルのライセンスや名称など、表面的な特徴のみに注目する傾向に注意を払う必要があろう。企業で雇用の対象となるプロフェッショナルの特徴を十分に捉え、その鍵となる専門知識の実践と文化的認識に配慮しながら、組織内部でのプロフェッショナルリズムの育成と、知的創造活動を促進するような動きが望ましいと考えられる。なぜなら、プロフェッショナルリズムの育成は、専門教育機関や企業組織を通じたキャリア形成プロセスのある一時点で実現するとは限らず、長期的な訓練(Etzioni, 1964, 訳, 1967; 小川, 1999, 2001)に基づいて捉えられるからである。

具体的な施策として、第一に、プロフェッショナルが作業現場における認識の醸成を支援するような研修を実施することである。たとえば、専門教育機関を終了したばかりの者や、若年者を採用する場合などは、文化の習得について不十分な可能性があり、継続して訓練する場合である。第二に、職業文化に配慮しながら、プロフェッショナル個人が抱える問題について、相談や支援する仕組みの特徴を把握し、整備することである。プロフェッショナルの文化的認識に慣れ親しんだ者であっても、作業現場で職務上、あるいは、プロフェッショナルとしてのアイデンティティの形成に何か問題や不安を感じる可能性がある(小川, 20001)。よって、適応に問題が生じたり、不安を抱いたりするプロフェッショナルの状況の把握や、それに応じた専門的なカウンセリングなどの

対応が望ましい。職業上の慣行で、相談が同業者の中でどのように行われているかに配慮しながら、キャリア全般に関わる内容であれば、キャリア・カウンセラー、メンタルヘルスなど適応に問題があるような場合は、産業カウンセラーや臨床心理士による対応が支援的になるだろう。

最後に、今後外部労働市場において人材の流動化が活発になってくれば、プロフェッショナルリズムをどのように評価するのかについて、専門知識だけではなく、それ以外の文化的認識などの要素を検討していくことが重要となるだろう。

5. 本論文の限界と課題

本論文は、プロフェッショナルが日本企業にとってコア人材となる可能性について検討し、コア人材としてのプロフェッショナルに対し、企業と専門教育機関によるマネジメント施策の提示を試みた。本論文には次のような限界と課題がある。

第一に、コア人材に備わっているとしたプロフェッショナルリズムの内実をより明確にする必要がある。本論文ではプロフェッショナルリズムを「同じ職種の代替的なプロフェッショナルの中でも、とりわけ秀でた専門性を持つ者にある特性」で、「専門知識の運用と文化的認識の醸成が含まれる」と定義した。この定義は、本論文でレビューしたプロフェッショナルの特徴(Greenwood, 1957, Wilensky, 1964, 小川, 2001)に基づいている。しかし、これらの研究はある限られたプロフェッショナルを対象としている¹⁴ことや、日本企業における最新の研究成果ではない¹⁵ことを鑑みれば、改めて近年の動向を視野に入れた検討を行う必要がある。日本企業に関わりを持ちながら活躍する多くの専門的な職業を対象に、プロフェッショナルリズムとはいったいどのようなものかを明らかにし、人材教育の指標としていくことが望まれる。

第二に、専門教育機関や日本企業におけるプロフェッショナルを対象とした教育・研修の実体については、先行研究の調査結果に言及するにとどまっている。プロフェッショナルリズムを習得できるような訓練のシステムが、実際に日本の関連組織において整備されているのか。もしそうであれば、それはどのような取り組みであるかを、複数の専門的な職業を対象に比較、検討を行うことが必要だろう。本論文は特に、入社前の専門教育機関のカリキュラムやアプローチがプロフェッショナルリズムに及ぼす影響に強く関心を示す。なぜなら、プロフェッ

14 小川(2001)

15 Greenwood(1957), Wilensky(1964)

ヨナルは企業に入る以前から職業文化的な特徴を持ち備えているからである（小川，1998）。スペシャリストの専門性の習得について、企業が大きく影響力を行使できたのに対し、プロフェッショナルの文化的認識獲得の初期のプロセスは、入社前の教育機関における影響が強く、企業側のコントロールが行き届く可能性が低いと考えられるのである¹⁶。

第三に、プロフェッショナル教育におけるカウンセリングの取り組みとその効果について、本論文の主張は実証研究に基づくものではなく、キャリア・カウンセリングの理論的示唆（金井ら，2003）に基づいた言及にすぎない。Greenwood（1957）や小川（2001）によれば、プロフェッショナルが作業現場やそれに類似した教育状況で活動し、生活していく中で、プロフェッショナルとしての職業特有の文化が醸成される。この過程で、キャリアやメンタルヘルスに関わる専門知識をもつ者の介入により、プロフェッショナル候補生や活躍するプロフェッショナルが抱える問題や不安の解決が行われ、文化的認識の習得が支援される可能性がある。今後は、プロフェッショナルやその候補生に対するカウンセリングの実体とその効果について、複数のプロフェッショナルを対象とした調査の実施が望まれる。

第四に、外部労働市場に対する視点である。本論文は、日本企業の終身雇用が崩壊した後も、プロフェッショナルの外部労働市場が未成熟であるという前提で議論を進めてきた。今後、プロフェッショナルを企業横断的に評価するシステムが確立し、プロフェッショナルリズムを持つ者が、戦略的に現場のニーズに合致した形で提示されるようになれば、プロフェッショナルはコア人材ではなく外部開発型人材として評価される可能性が大きくなる。外部労働市場が成熟した場合でも、プロフェッショナルと企業組織が長期的契約を結ぶに値する、プロフェッショナルのプレミアムはプロフェッショナルリズムであると本論文では予想している。しかし、外部労働市場の今後の動向と、プロフェッショナルリズムの内実の詳細な検討を通じて、コア人材となるプロフェッショナルがどのような者であるか、継続的に研究を進める必要があるだろう。

最後に、本論文はプロフェッショナルをコア人材とする場合の専門知識やプロフェッショナルリズムの育成に注目していた。このため、継続的な訓練や教育を行う過程

で、プロフェッショナルの組織に対する長期的コミットメントを促すようなインセンティブがどのようなものかについて、知識と文化以外のものには言及できていない。候補生にとっては専門性を習得する教育・訓練が長期的で困難であり、プロフェッショナルの中にはライセンスを取得しても、日常生活と両立できずに退社・転職する者もある。様々なキャリアの過程での問題がある中で、プロフェッショナルが専門教育機関や専門性を発揮する組織にどのようなコミットメントを持ち備えるのか、また、そのインセンティブは何なのかについて明らかにできるように、さらなる取り組みが必要である。

引用文献

- Barney, J.B. 1991 Firm resources and sustained competitive advantage, *Academy of Management Review*, 17(1), pp.99-120.
- 團泰雄 2003 「雇用管理」（奥林康司編『入門 人的資源管理』第7章，86-105.）
- Etzioni, A. 1964 *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. （渡瀬浩訳『現代組織論』至誠堂 1967）
- Gouldner, A.W. 1957 Cosmopolitans and Local: Toward an analysis of latent social roles 1. *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.281-306.
- Greenwood, E. 1957 Attributes of profession. *Social Work*, 2, pp.45-55.
- 原口恭彦 2003 「専門職制度」（奥林康司編『入門 人的資源管理』第10章，142-159.）
- 石倉洋子 1992 『組織のコアスキル—その「革新」と「活用」—』NTT出版
- 伊丹敬之・加護野忠男 2003 『新版 ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
- 岩出博 2002 『戦略的人的資源管理論の実相—アメリカSHAM論の研究ノート』泉文社
- 財団法人社会経済生産性本部（Japan Productivity Center for Socio-Economic Development）
[http://www.jpc-sed.or.jp\(2004/12/26\)](http://www.jpc-sed.or.jp(2004/12/26))
- 中央職業能力開発協会（Japan Vocational Ability development association）
[http://www.bc.javada.or.jp\(2004/12/26\)](http://www.bc.javada.or.jp(2004/12/26))
- 金井壽宏・高橋潔・守島基博 2002 『会社の元気は人事がつくる』日本経団連出版
- 金井壽宏編著 2003 『会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング』日本経済新聞社
- 勝原裕美子 2003 「モラル・ディレンマと看護専門職の組織内キャリア」『一橋ビジネスレビュー』，夏号，

16 ただし、今後は専門教育機関の中だけでプロフェッショナルリズムの養成を実現できれば、日本企業をとりまくプロフェッショナルの人材は、一層外部化されることになろう。

- 50-64.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. 1999 The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, **24**, 1, 31-48.
- 三輪卓己 2003 「研究開発技術者」(奥林康司編『入門 人的資源管理』第16章, 243-254.)
- 宮下清 2001 『組織内プロフェッショナル』同文館。
- 長尾周也 1980 「プロフェッショナルリズムの研究・プロフェッションおよびプロフェッショナル」, 『経済研究』大阪府立大学, **25**(1), 18-49.
- 西脇暢子 2002 「プロフェッショナルワーカーの活用と責任管理の重要性」京都マネジメント・レビュー, **第1号**, 155-164.
- 小川千里 1998 「現場プロフェッショナルとしての船員の発想と行動様式の研究」神戸大学大学院経営学研究科修士論文
- 小川千里 1999 「プロフェッショナルの専門教育機関における専門的知識・スキルの習得と実務とのインターフェイス—商船学生と船員の比較分析—」神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ, #9909
- Ogawa, C. 2000 *Occupational Culture in the Workplace and Professional Training School*. - The case of Japanese *Ship Officers and its Candidates*-. 神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ, #0011
- 小川千里 2001 「日本企業におけるプロフェッショナルの専門性に関する研究—企業組織と専門教育機関のリンケージ—」神戸大学大学院経営学研究科博士論文
- 太田肇 1993 『プロフェッショナルと組織—組織と個人の「間接的統合」—』同文館
- Porter, M. 1980 *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press. (邦訳『新訂・競争の戦略』ダイヤモンド社 1995)
- Schön, D. A. 1983 *The reflective practitioner*, New York: Basic Book.
- 田尾雅夫 1991 『組織の心理学』有斐閣ブックス
- Van Maanen, J. & Barley, S. R. 1984. Occupational communities, culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, **6**, 287-365.
- Wallace, J.E. 1993 Professional and organizational commitment : Compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, **42**, 333-349.
- Wilensky, H. L. 1964 The professionalization of everyone? *The American Journal of Sociology*, **70**, 137-158.
- Wright P.M. and McMahan, G.C. 1992 Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, **18**(2), 295-320.
- Wright P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. 1994 Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, **5**(2), 301-326.

(平成17年1月27日受稿, 平成17年8月29日受理)