

JILPT 資料シリーズ

No.178 2016年 5月

# 企業内プロフェッショナルのキャリア形成 —知的財産管理と企業法務の分野から—



独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
The Japan Institute for Labour Policy and Training

# 企業内プロフェッショナルのキャリア形成

—知的財産管理と企業法務の分野から—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training



## ま え が き

企業内のプロフェッショナルの存在については、古くからその重要性が認識されてきた。近年、グローバル化、サービス経済化、ICTの進展等経済社会の激しい変化が加速している中で、多方面にわたるさらなる専門性の細分化・深化が進み、新たな形での知識労働者としての専門性の高い人材の要請が拡大してきている。

激しい変化の中、国際競争に生き抜こうと、製品・サービスの高付加価値を図るため、経営活動を高度化させ、それを支える専門性の高い人材を育成し活用することが企業にとっても重要な経営課題となっており、働く者にとっても、意識が多様化し、経営者や管理者の組織責任者へ昇進することよりもキャリアを積み重ねることを目標とする労働者が増えてきた。

国においても、専門的知識等を有する有期雇用労働者等の能力の維持向上及び活用を通じ、その能力の有効な発揮と、活力ある社会の実現を目指す観点から、「専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法」が施行されたところであり、さらに、労働時間法制等において、「高度プロフェッショナル制度」の検討・審議がなされる等、企業内でのプロフェッショナルの働き方が注目されている。

本研究は、プロジェクト研究「生涯にわたるキャリア形成支援と就職促進に関する調査研究」の一環として、企業内のプロフェッショナル人材に焦点を当て、そもそも、それがどのようなものであり、また、企業内プロフェッショナル人材がどのように、その実力を持ち、キャリアを形成するにいたるのかについて、一定の知見を加えようとするものである。

本研究が、今後の企業内プロフェッショナルの育成やキャリア支援の一助になれば幸甚である。

2016年5月

独立行政法人労働政策研究・研修機構  
理事長 菅野和夫

## 執筆担当者

氏名	所属	執筆箇所
かめしま さとる 亀島 哲	労働政策研究・研修機構	統括研究員
		はじめに、第1章、第2章

# 企業内プロフェッショナルのキャリア形成

## －知的財産管理と企業法務の分野から－

### 目 次

まえがき

はじめに .....	1
第1章 先行研究における企業内プロフェッショナル .....	3
1 プロフェッショナルの変遷 .....	3
(1) プロフェッショナル研究の推移 .....	3
(2) 伝統的プロフェッショナル .....	5
(3) 新興プロフェッショナル .....	8
(4) 企業・組織内部化の進展に伴う新たなプロフェッショナル .....	11
2 企業内プロフェッショナルの特徴 .....	12
(1) 前提とする定義 .....	12
(2) 組織成員性 .....	13
(3) 所属組織における中心性 .....	13
(4) 組織の中での一定の自律性 .....	14
(5) 仕事における高度な専門性 .....	15
(6) エキスパートとの区分 .....	16
(7) 不透明な企業内プロフェッショナルの数 .....	19
3 企業内プロフェッショナルにおける専門性と類型化 .....	24
(1) 形式知（知識コード化）と暗黙知による専門性 .....	24
(2) 専門性の汎用性と横断的労働市場特性 .....	25
(3) 専門性の能力特性による違い .....	29
(4) 専門性の適用範囲・事業の直結性による違い .....	30
4 企業内プロフェッショナルのキャリア形成 .....	32
(1) 専門性形成のプロセス .....	32
(2) キャリア形成と組織の関係 .....	33
(3) 機能していない専門職制度 .....	34
5 本章のまとめ .....	36
第2章 知的財産・企業法務分野のプロフェッショナルのキャリア形成 .....	40
1 研究目的 .....	40
2 研究方法 .....	41
(1) 調査の方法 .....	41

(2) 分析方法 .....	43
(3) 分析の手順 .....	44
3 生成された概念とカテゴリーー分析結果1ー .....	46
4 企業内プロフェッショナルの本質におけるカテゴリーと概念ー分析結果2ー .....	49
(1) 企業内プロフェッショナルの本質の構成 .....	49
(2) 組織人性 .....	50
(3) マネジメントとの関係性 .....	51
(4) プロフェッショナルとしての専門性 .....	53
(5) エキスパートとの違い .....	55
5 企業内プロフェッショナルの基盤におけるカテゴリーと概念ー分析結果3ー .....	57
(1) 企業内プロフェッショナルの基盤の構成 .....	57
(2) 基礎となる姿勢・習慣 .....	58
(3) 基礎となるビジネス・スキル .....	59
(4) 専門知識の習得 .....	61
(5) 実務で育まれる実践性 .....	62
6 企業内プロフェッショナルのキャリアにおける概念とカテゴリーー分析結果4ー .....	64
(1) 企業内プロフェッショナルのキャリアの構成 .....	64
(2) 専門職務前の準備状態 .....	64
(3) 一人前へのステップ .....	66
(4) プロフェッショナルへのステップ .....	67
(5) キャリアの主体的選択 .....	69
(6) 組織・人事がキャリアに与える影響 .....	69
(7) 職場外での活動 .....	72
7 概念関係図とストーリーラインー分析結果5ー .....	75
(1) 企業内プロフェッショナルの本質における概念関係図とストーリーライン .....	75
(2) 企業内プロフェッショナルの基盤における概念関係図とストーリーライン .....	77
(3) 企業内プロフェッショナルのキャリアにおける概念関係図とストーリーライン .....	79
8 考察と課題 .....	83
(1) 本章のまとめと考察 .....	83
(2) 今後の研究に向けて .....	87
参考文献 .....	88

## はじめに

1950年頃には、既に米国企業においては、「物理学、生物学その他の自然科学分野の専門技術者、さらに法律学、経済学、統計学、会計学、心理学などの専門分野の専門科学者が大量に雇用」され、専門化が進展したこと等、企業内のプロフェッショナル<sup>1</sup>の存在については、古くからその重要性が認識されてきた（Drucker,1953）。

近年、グローバル化、サービス経済化、ICTの進展等経済社会の激しい変化が加速している中で、多方面にわたるさらなる専門性の細分化・深化が進んでおり、新たな形での知識労働者としての専門性の高い人材の要請が拡大してきており（高橋,2012）、知識の増大、専門化と技術の発展によって個人が単独では、もはやサービス提供が困難な時代となっている（太田,1993）。

激しい変化の中、国際競争に生き抜こうと、製品・サービスの高付加価値を図るため、経営活動を高度化させ、それを支える専門性の高い人材を育成し活用することが企業にとっても重要な経営課題となっていており、働く者にとっても、意識が多様化し、経営者や管理者といった組織責任者へ昇進することよりもキャリアを積み重ねることを目標とする労働者が確実に増えてきた（今野,2005）。

また、国においても、専門的知識等を有する有期雇用労働者等の能力の維持向上及び活用を通じ、その能力の有効な発揮と、活力ある社会の実現を目指す観点から、「専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法」（平成26年法律第137号。以下「有期雇用特別措置法」という。）<sup>2</sup>が2015年4月に施行されたところであり、さらに、労働時間法制等において、「高度プロフェッショナル制度」<sup>3</sup>の検討・審議がなされる等、企業内でのプロフェッショナルの働き方が注目されている。

他方、企業、労働者双方で専門職へのニーズが高まっているにも関わらず、わが国企業では、プロフェッショナルを効率的・効果的に育成、活用する管理システムとしての専門職制度の構築に必ずしも成功してきているとは言えない。

今野（2005）は、企業内のプロフェッショナルを効率的・効果的に増やすシステム（すなわち、機能する専門職制度）の重要性は合意されているとして、そのために、企業内の専門職とはどのように能力とキャリアを形成する労働者であるかを明らかにすることが重要な作業になるとしている。

---

<sup>1</sup> ここでは、専門職をプロフェッショナルとして記載している。なお、プロフェッショナルの定義については、第1章で解説している。

<sup>2</sup> 有期雇用特別措置法により、① 専門的知識等を有する有期雇用労働者と、② 定年に達した後引き続いて雇用される有期雇用労働者について、その特性に応じた雇用管理に関する特別の措置が講じられる場合に、無期転換申込権発生までの期間に関する特例が適用される。

<sup>3</sup> 一定の年収要件を満たし、職務の範囲が明確で高度な職業能力を有する労働者を対象として、長時間労働を防止するための措置を講じつつ、時間外・休日労働協定の締結や時間外・休日・深夜の割増賃金の支払義務等の適用を除外した労働時間制度の新たな選択肢として、特定高度専門業務・成果型労働制を指す。



そこで、本研究では、プロジェクト研究「生涯にわたるキャリア形成支援と就職促進に関する調査研究」の一環として、企業内のプロフェッショナル人材に焦点を当て、そもそも、それがどのようなものであり、また、企業内プロフェッショナル人材がどのように、その実力を持ち、キャリアを形成するにいたるのかについて、一定の知見を加えることを試みた。

第1章では、これまでの先行研究を整理し、伝統的プロフェッショナルから変化してきた企業内プロフェッショナルの特徴をまとめ、特に、企業内プロフェッショナルの専門性と労働市場性について、より深く探っている。その上で、企業内プロフェッショナルのキャリア形成について研究する上で、手がかりとなる点をまとめている。

第2章では、第1章を踏まえつつ、ホワイトカラーの部門であり、企業の管理スタッフの職務として位置づけられる知的財産分野と企業法務分野のプロフェッショナルに対するインタビュー調査結果をもとに、①企業内プロフェッショナルの本質、②①の基盤、③①と②を養うキャリア形成について分析を行っている。その最終節において、第1章も含めたまとめを行い、そこから、企業内プロフェッショナルの育成、キャリア形成支援に関して、政策的なインプリケーションを提示するとともに、今後の研究課題を示している。

なお、本稿は、日本の雇用システムにおいて、企業（組織）内においてプロフェッショナル人材がどのように位置づけられ育成され、今後どのように展開していくかの検討を目的として、平成27年度に当機構内に設置された「企業内プロフェッショナル人材研究会」において行った報告をもとに取りまとめたものである。

本稿が、研究資料の一つとして活用され、今後の企業内プロフェッショナル人材研究のさらなる進展に役立てられることを期待するものである。

# 第1章 先行研究における企業内プロフェッショナル

## 1 プロフェッショナルの変遷

### (1) プロフェッショナル研究の推移

西脇（2013）は、最近にいたるまでのプロフェッショナル研究の推移を整理、解説している。ここでは、企業内プロフェッショナル研究までの推移を西脇の整理を踏まえて見ていく。

1930年代前後から、プロフェッショナルの研究は見られるが、それらは、社会的分業過程における例外もしくは個別の事象とみなされ、理論構築への動きは少ないものであった。

そして、1950年代以降、プロフェッショナル研究が本格化する中で、「官僚制ベース研究」と「知識ベース研究」の二つが大きな潮流となっていった。

1950年代～60年代に、その基礎がつけられた「官僚制ベース研究」は、官僚制理論を基盤に専門職従事者としてのプロフェッショナルとそのマネジメントを論じるものであり、「知識ベース研究」は、知識の担い手としてのプロフェッショナルとそのマネジメントをパワー関係やナレッジマネジメントの観点から論じるものである。

官僚制ベース研究は、理論的基盤を官僚制と制度的アプローチをとるプロフェッション（専門職集団）研究に依拠し、プロフェッショナル（人材）を組織とプロフェッションを含む三者の関係から捉える。

三者はいずれも社会的分業の枠組みにおいて、異なるタスクを担当するセクターと位置づけられており、プロフェッショナルは他のセクターが担当できない専門的な仕事を取り扱う個人、プロフェッションは、その集団であり、組織は、合理的に設計された官僚的階層構造が想定される。

組織とプロフェッショナルの関係は、上意下達の管理の権限で全体を統治する組織と社会的承認に裏付けられた専門知識に根ざす権威で仕事を統制するプロフェッショナルという、双方の統治メカニズムの違いから捉えられる（Etzioni, 1964）。

初期の官僚制ベース研究として、Guldner(1957)によるコスモポリタン(cosmopolitans)とローカル(locals)という、組織成員についての2つの行動類型によるものがある。コスモポリタンとは、「勤務先組織への忠誠心が低く、専門家された役割スキルへのコミットメントが高く、外部リファレンスグループ（準拠集団）指向の人」、ローカルは、「勤務先組織への忠誠心が高く、専門化された役割スキルへのコミットメントが低く、内部のリファレンスグループ指向の人」と定義<sup>4</sup>している。つまり、前者は専門技能を重視する人々、後者は雇用組織を重視する人を指し（宮下,2001）、または職業人性と組織人性という捉え方もできる（藤本,2005）。

<sup>4</sup> 本定義の訳出は西脇（2013）による。

ローカルの特徴が、一般的な組織人の志向に一致するのに対して、コスモポリタンの特徴は、プロフェッショナルの志向と一致する（太田,1993）。

統治メカニズムが官僚機構と異なるプロフェッショナルを如何に統治すべきかについて研究がなされるようになった。

一方、知識ベース研究は、1980年代に基本的アイデアが出され、90年代に本格化した。

近代組織理論とパワー・アプローチをとる専門職研究を理論的基礎とし、知識の使い方や刷新に注目したものである。

プロフェッショナルとして活躍するためには、今、必要とされる知識を身に付け、それを用いて今要求されているアウトプットを出すことが不可欠である。知識ベース研究では、組織をプロフェッショナルが作り出す共同体系と捉えており、双方のルールや規範はもともと矛盾しないか、調整可能であることを前提とする。

知識を持っているだけでは、プロフェッショナルとして認められにくくなった社会状況を踏まえて、思考や行動パターンも状況に応じて変革・刷新していく学習する実践者（reflective practitioner）としての新たなプロフェッショナル像が提示された。

1990年代には、日本でもプロフェッショナル研究が盛んになっていった（西脇,2013）。

日本でのプロフェッショナル研究は、大企業を中心に起きた年功序列・終身雇用慣行の見直しと、それに代わる雇用システムとしての成果主義への急速な関心の高まりが背景となっており、研究関心は欧米研究とは大きく異なるものであった。

1990年代～2000年代前半にかけて企業内プロフェッショナルの研究が盛んになったとする。西脇は、その主な研究テーマが、プロフェッショナルの自律的な働き方をホワイトカラーなどのノンプロフェッショナルに適用することであり、内容として、プロフェッショナル研究というよりも、プロフェッショナル的働き方の研究（あるいは、そのような働き方をする人に関する研究）であるとする。

企業内プロフェッショナルの研究をプロフェッショナル研究の傍流として派生したものとして捉えているが、これは、より伝統的なプロフェッショナルを念頭においたことにより、そのような位置づけになったと考えられる。

しかし、企業内プロフェッショナルを、プロフェッショナル的なものとするのは、後に見ていくように、プロフェッショナルをどのように捉えるかによって変わってくるものである。

企業で活躍する新たなプロフェッショナルについての研究が盛んになる前に、猪木（1989）が、先駆的にプロフェッショナルの代表的職業とされる弁護士の米国での働き方を分析し、弁護士という職業には、その知識・技能の高度さからなる専門性と他の意見を良識に基づき判断していくという非専門性の双方が求められており、「いわば、法律家は専門家と非専門家の中間的存在である」とし、ロー・ファーム、企業内弁護士の双方において、組織内部化傾向が進んでいることを指摘している。

猪木のこうした指摘は、企業内で活躍するプロフェッショナルを、プロフェッショナル研

究の傍流とみなすことが、逆にプロフェッショナル研究の本質を見失うことになる可能性を示唆している。

## （２）伝統的プロフェッショナル

プロフェッショナル研究では、プロフェッショナルをどのように見てきたのであろうか。一般用語としてのプロフェッショナルは、「それを職業として行うさま」、「専門的また、その人」、「専門家」と理解されている（大辞林）<sup>5</sup>。

その意味をよく見ると、①ある物事を職業つまり生計の糧として行うこととしての意味、②専門的であることに関わる二つの意味で使い分けられていることが理解できる。

これは、その前提となるプロフェッション（profession）が、広義には職業そのもの、アマチュア（amateur）に対比される、生計を得る、おおよそすべての職業を指すのに対して、狭義には、非常に限定的な職業を指していることに起因する（宮下, 2001；藤本, 2005）。

本研究におけるプロフェッショナルは後者の非常に限定的な職業に関わるものである。

もともと、プロフェッションは、教会と強く結びついた職業<sup>6</sup>を指していたが、12-13世紀頃のヨーロッパにおいて、大学が勃興した頃に出現し、16世紀以降、王立の医師養成カレッジといった専門養成機関が誕生するなどによって、プロフェッションは教会との結びつきを必ずしも必要としないものへと変わっていった（藤本, 2005）。

しかし、これらは、大学教育を受けた貴族等の特権階級が従事する職業を意味し、職業的機能というよりも、財産と社会的地位から尊敬を受ける地位的プロフェッショナル（status professional）といえるものであった（宮下, 2001）。

その後、19世紀末から20世紀初頭において、産業化の進展とともに形成された専門的知識や科学技術・スキルが重視されるようになり、こうしたことを担う職業の重要性が高まり、職業的プロフェッショナル（occupational professional）へと変化していく（宮下, 2001；藤本, 2005）。

こうした変化の中、プロフェッショナルがいかなるものか（定義、要件）についての検討が、1930年代～1950年代の研究萌芽期に主に制度的アプローチの立場からの研究を通じて行われた（西脇, 2013）。そこでは、医師・法律家など個人で専門知識の提供を行う人々を伝統的なプロフェッショナルとして想定した研究がなされてきた<sup>7</sup>。

代表的なものとして、Carr-Saunders & Wilson（1933）やGreenwood（1957）がある。

Carr-Saunders & Wilson は、プロフェッションを「特定のサービスを供給することを可能

<sup>5</sup> プロフェッショナルは、「専門職」と同義の言葉として扱われることが多いが、宮下（2001）は、「企業での専門職が処遇としての意味合いがあり、専門性が純粹に評価できない」こと等から、プラスイメージでの組織の専門家を表現するために「プロフェッショナル」を用いたとした。本稿でも、これにならってプロフェッショナルを用いている。

<sup>6</sup> プロフェッション（profession）の語源は、proffess（信仰を告白する）とされる。

<sup>7</sup> 関係する解説は、太田（1993）、宮下（2001）、藤本（2005）、西脇（2013）を参考にした。

とする、長期かつ専門的な知的訓練に基づく職業」として、プロフェッションに必要な要件として、①長期の教育訓練により得られる専門化された知的技術の保有、②能力の評価と倫理的規範を目的とする職能団体の組織化、③仕事に対する責任の観念、④サービスに対する報酬を謝礼または給与の形をとることを挙げた。

Greenwood (1957) は、プロフェッショナルの属性として、①体系的な理論、②プロフェッショナルとしての権威、③コミュニティの承認、④倫理的規範、⑤プロフェッショナルの文化を挙げている。

太田 (1993) は、Carr-Saunders & Wilson (1933)、Greenwood (1957) に加え、Elliott (1972) の研究を踏まえて、伝統的プロフェッショナルを次の4つの要件(以下「太田要件」という。)によって整理した。

- ①長期的な教育訓練によって獲得する理論・知識(専門的知識・技術に基づく仕事に従事する職業で、そこで必要とされる理論的基礎が長期の教育訓練によって獲得されること。)
- ②倫理的規範の存在(サービス提供では、プロフェッショナルとしての倫理的規範に従うことが求められること。)
- ③専門職業団体の存在(能力的また倫理的基準を維持することを主目的とした職業団体が存在していること。)
- ④専門領域における独占的権限(専門性、倫理性を保証する内的規制が存在し、専門領域の独占的権限が伴うこと。)

宮下 (2001) は、より幅広く英米における代表的な文献を整理し、プロフェッショナルの要件の共通性を探り、①長期的な教育訓練によって獲得する理論・知識、②倫理的規範の存在の2要件(以下「宮下要件」という。)を挙げた。さらに、その他に、「専門職業団体の存在」、「自律性」、「法律・制度の確立による独占的権限」、「教育機関の設置」もプロフェッションに必要な要件とすることが多いとしている。

西脇 (2013) は、Carr-Saunders & Wilson (1933)、Greenwood (1957) らの伝統的プロフェッショナルに関する研究から、Wilensky (1964) が①長期的な教育訓練によって獲得できる、高度で体系化された専門知識や専門技能、②職務の自律性、③専門知識を有する集団のメンバーとしての高い職業規範や倫理の3要件(以下「Wilensky・西脇要件」という。)に体系化し、これが、現在、多くの組織研究者において、プロフェッショナルの定義として採用されているとする。

太田要件の①、宮下要件の①、Wilensky・西脇要件の①は、共通するものである。

また、Wilensky・西脇要件の③(専門知識を有する集団のメンバーとしての高い職業規範や倫理)は、倫理的規範の存在として、太田要件の②、宮下要件の②と共通するが、同時に、

太田要件の③「専門職業団体の存在」を背景にするものであり、その意味では、「倫理的規範」と「専門的職業団体の存在」に分割することができる。

Wilensky・西脇要件の②の職務の自律性は、宮下も研究で取り上げられることの多い要件として挙げたものの一つである。

「職務の自律性」について、小林（2013）は、知識サービス性と倫理性から導き出される従属変数であって、プロフェッショナルを特徴づける要件としての重要性に対して疑問を呈している。それは、理論によって支持された特殊技能と仕事に即した体系的訓練から移転可能な技能を同業集団間（外部の同業者間を指す）で共有し、客観的・公正な一連の規則と基準（倫理）からの相互規制によって、自ずと自律的な集団にならざるを得ないからだとする。

しかし、伝統的プロフェッショナルにおいて、「職務の自律性」が専門的知識・技能と倫理の相互規制による結果、生まれるものであったとしても、それは、伝統的プロフェッショナルの要件に当てはまらないという訳ではない。また、自律性を従属変数として見るのではなく、自律性が倫理の暗黙の前提となっているとの見解もある（日誌,2011）。

さらに、この後、見ていくように、国際競争や技術革新が急速に進展する中で、伝統的プロフェッショナルが従事する職務と同等かそれ以上に複雑な職務が企業内に生じ、これらの職務に従事する人々が増加していることを考えるときに、これらが、伝統的プロフェッショナルと同様に専門知識と倫理の相互規制を持つとは限らず、また、その場合であっても一定の「職務の自律性」が成り立つ可能性もあり、こうした対比という観点からも、伝統的プロフェッショナルの要件から排除するには至らないと考えられる。

太田要件の④（専門領域における独占的権限）は、古典的プロフェッショナルとされるものにおいても、当てはまらない場合もあり（例えば、大学教授）、二次的な要件にとどまるものと考えられ、本稿では採用しない。

以上から、本稿では、太田要件、宮下要件、Wilensky・西脇要件を踏まえて、伝統的プロフェッショナルの要件を次のように整理する。

#### ＜伝統的プロフェッショナルの要件＞

- ①長期的な教育訓練によって獲得できる、高度で体系化された専門知識や専門技能
- ②専門的職業団体の存在
- ③職業規範や倫理の存在
- ④職務の自律性

### (3) 新興プロフェッショナル

医師、弁護士等の伝統的プロフェッショナルの多くは、もともとその専門性を拠り所として、個人として独立して活動するものが多かった。その後、産業化の進展とともに、より高度なサービスが求められるようになり、職業の分化が進むことによって、一層多様な形で職業的プロフェッショナルとしての活動を展開するようになっていった（太田,1993；宮下,2001）。

伝統的プロフェッショナルに対して、アナリストやコンサルタントといった知的業務従事者としての側面の強いプロフェッショナルが広がっていった。

こうして、伝統的プロフェッションと異なる、図表 1-1 のような新興プロフェッションが形成されていった。

図表 1-1 伝統的プロフェッションと新興プロフェッションの職業例

伝統的プロフェッション	新興プロフェッション
医師、弁護士、大学教授、 会計士、建築士	自然科学者、社会科学者、工学 技術者、IT技術者、薬剤師、ソー シヤルワーカー、カウンセラー、司 書、アナリスト、デザイナー、経営 コンサルタント、ジャーナリスト、教 師、芸術家

出所) 宮下 (2001)、三輪(2011)を参考に筆者が作成。

三輪 (2011) は、新興プロフェッショナルを知識労働者<sup>8</sup>として捉えた上で、伝統的プロフェッショナルと対比した新興プロフェッショナルの特徴として次を指摘する<sup>9</sup>。

- ①伝統的プロフェッショナルよりも学際的・複合的（实际的）な知識を用いて働くこと。
- ②伝統的プロフェッショナルよりも、組織にコミットし、組織のチームワークなどを重視すること。
- ③必ずしも公的資格・学位や同業者集団への準拠を前提とせず、顧客や市場に評価される仕事であること。
- ④確立されたラダーを上がることが多い伝統的プロフェッショナルに対して、新興プロフェッショナルのキャリアはより柔軟であること。

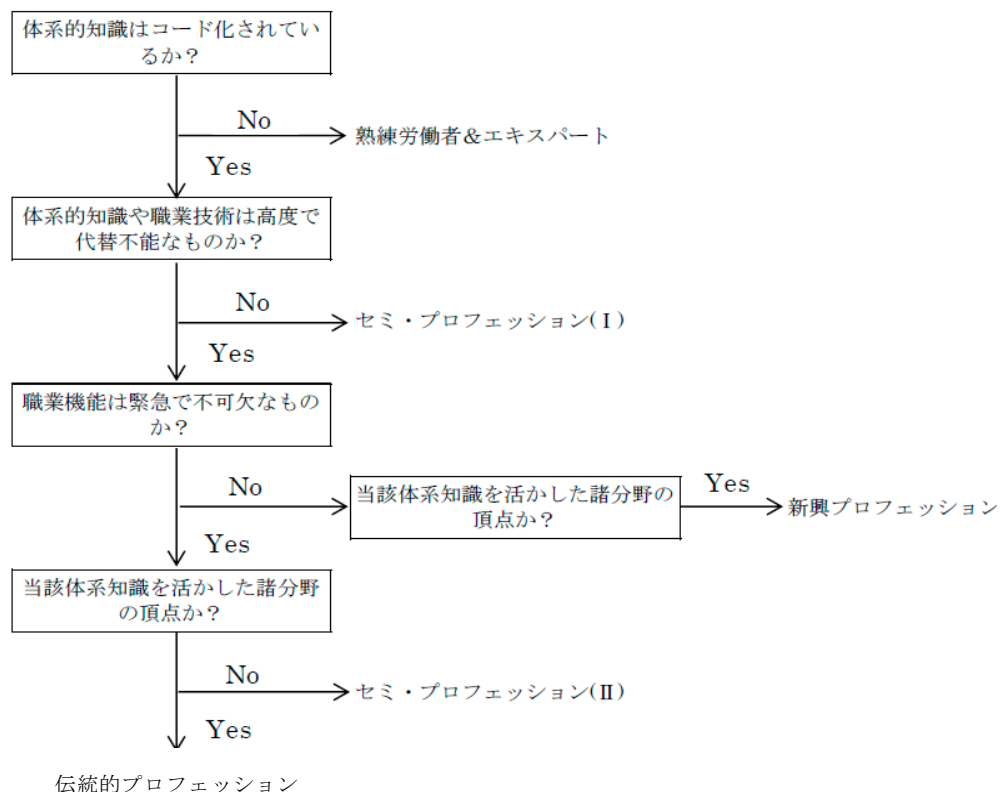
<sup>8</sup> 三輪は、知識労働者を「何らかの専門知識、ならびに関連する知識や思考力を用いて、知識の創造、伝達、編集、あるいは応用や改善を行う仕事に従事する者」と定義している。同様の定義として、「高度の専門能力、教育または経験を備えており、主に知識の創造、伝達または応用を目的として働く者」(Davenport,2005)等がある。

<sup>9</sup> 三輪は、新興プロフェッショナルの特徴を3つとして解説を行っているが、本稿では「伝統的プロフェッショナルよりも学際的・複合的な知識を用いて働き、チームワークなどを重視すること」を、その文脈から分割して4つの特徴として捉えた。

西村（2014）は、プロフェッショナルの専門性に着目して、その理念型としての伝統的プロフェッション（職業）が、①体系的知識のコード化を前提に、②高度で代替不能な体系的知識や職業技術、③緊急性や不可欠性を伴う職業機能、④体系的知識・技術を使う専門分野における頂点性の要件を備えているとする。

そのうえで、伝統的プロフェッショナルとそれ以外の専門的職業分野を図表 1-2 に従って、さらに 4 つに区分する。

図表 1-2 プロフェッションの理念型に基づく分類



出所) 西村（2014）。

注) 西村（2014）の図中、「古典的プロフェッション」を「伝統的プロフェッション」に修正。

その中で、新興プロフェッションを、「技術革新による新しい装置や技術に専門性が基づいており、体系的分野において、final ariter(最高権威)であるが、職業機能の緊急性・不可欠性は必ずしも高いとはいえない職種」とし、宮下、太田、三輪らに比べ、新興プロフェッションを狭義に捉えている。

また、熟練労働者・エキスパートとされる職業についても、職業分類上も、専門的・技術的職業に区分されるものが含まれており、記者・ジャーナリスト、財務・投資顧問、金融アナリスト、ファンドマネジャーは、広義の新興プロフェッションに含まれてよいものと思わ



れる（なお、プロフェッショナルとエキスパート等の区分については、後ほど、改めて取り上げる。）。

本稿では、図表 1-3 のとおり、新興プロフェッションを広義のものとして取り扱う。

**図表 1-3 狭義と広義の新興プロフェッション**

本稿における分類	西村(2014)による分類	職業例
古典的プロフェッション	古典的プロフェッション	医師、弁護士、公認会計士、建築士
新興プロフェッション(広義)	新興プロフェッション(狭義)	技術者、研究科学者、保険数理士
	セミ・プロフェッション I	教師、ソーシャル・ワーカー、図書館司書、デザイナー、IT 関連開発者、アナリスト、プログラマー、翻訳家、社会保険労務士、エンタテインメント関連開発者、芸術家
	セミ・プロフェッション II	看護師、司法書士、薬剤師
	熟練労働者 & エキスパート	記者・ジャーナリスト、財務・投資顧問、金融アナリスト、ファンドマネジャー
		大企業中間管理職、熟練職人

出所) 西村 (2014) を土台に、宮下 (2001)、三輪 (2011) を踏まえて筆者が作成。

注) 職業例の「大企業中間管理職」は職務内容によって、新興プロフェッションに位置づけられるものがあり得る。

#### (4) 企業・組織内部化の進展に伴う新たなプロフェッショナル

産業社会の進展に伴って、新興プロフェッショナルの拡大とともに浸透していったのが、プロフェッショナルの企業・組織への取り込み・内部化である（猪木,1989）。

産業化、情報化が進展するにつれて、大衆から高度なサービスを求められることが増え、組織でサービスを行うプロフェッショナルが増えていった（太田,1993）。

また、医師や弁護士といった伝統的プロフェッショナルも組織に雇用されることが増大していった。

企業も、高度な技術を活かした製品が社会から求められることで研究者・技術者のようなプロフェッショナルを雇用していくようになる。経營業務の大規模化と複雑化により、それまでの見習い的な訓練で習得してきた技術では対応できなくなり、極度に専門化した高等教育によるものの必要性が高まったことがその背景となっている。

すでに、プロフェッショナルの業務の多くが、企業・組織を通じて行われている（リクルートワークス,2005）<sup>10</sup>。

宮下（2001）は、こうした企業内で活躍するプロフェッショナルは、企業内部で専門性を高めたホワイトカラー、大企業で職務が高度に専門化した中間管理職層の人材が想定されるとし、伝統的プロフェッショナルではなく、新興プロフェッショナルの要件に準じるとする。

---

<sup>10</sup> リクルートワークス（2005）は、企業で活躍するプロフェッショナルをビジネス・プロフェッショナルとして、その割合を推計している。それについては、本稿で後述している。

## 2 企業内プロフェッショナルの特徴

### (1) 前提とする定義

宮下(2001)は、「企業などの組織に雇用され、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」を、「組織内プロフェッショナル」とした。

その上で、組織内プロフェッショナルを、「ある企業の社員という組織ではなく、特定の職務に帰属するプロフェッショナルとしての認識を持つことで、より高い専門性や能力発揮が期待できる」人材として捉えた。

宮下の定義は、①企業などの組織に雇用されていること、②職務に対する主体性を持つこと、③職務に対する専門性を持つこと、④組織の中核として評価される人材であることの4点に分解できる。

その各要素を見ていく。

①(企業などの組織に雇用されていること)については、「企業や官庁などの組織に雇用される成員であること」、すなわち「組織成員性」を意味する。なお、厳密に言えば、組織内プロフェッショナルは、官庁等非営利機関といった企業以外を含む、一般的には、企業内プロフェッショナルよりも広い範囲を対象にした概念と思われる。しかし、企業内プロフェッショナルという場合においても、そこでの企業には行政機関も含むとされている(太田,1996)。同時に、これらの研究において、主に、企業のホワイトカラー層を想定して行われていることから、本稿では、組織内プロフェッショナルと企業内プロフェッショナルを区別せず、統一して企業内プロフェッショナルとして取り扱うこととする。

②(職務に対する主体性を持つこと)については、「職務を担当するにあたり自己の意思が存在し、担当職務にコミットしていること」としている。これは、伝統的プロフェッショナルの要件における「職務の自律性」に関わるものとして捉えることができよう。

③(職務に対する専門性を持つこと)については、企業内プロフェッショナルの中核となる特徴として、多くの研究者が指摘しているところであり、専門性については、改めて、その詳細を検討することとしたい。

④(組織の中核として評価される人材であること)は、「職務能力が所属する組織で一定水準に達していること」を前提として「所属組織で高い評価を受けている人材」であって「担当職務の意思決定に中心的な役割を果たしうる」とされている。

## （２）組織成員性

宮下の定義の要素①（企業などの組織に雇用されていること）と④（組織の中核として評価される人材であること）は、プロフェッショナルという側面とは別の企業・組織の成員としての側面（組織成員性）を強調したものとして注目すべきであろう<sup>11</sup>。

そして組織成員性は、三輪（2011）が新興プロフェッショナルの特徴として挙げた組織のチームワークの重視にも関わり、伝統的プロフェッショナルが個人での仕事を主体とするのに対し、組織人としての専門性の発揮が想定されるものとなるところである。

このことから、組織成員性は、組織との兼ね合いから職務における自律性の内容（②）や専門性の方向性（③）にも大きく影響するものである。

## （３）組織の中での一定の自律性

宮下の定義の②（職務の主体性を持つこと）を、組織成員性という特徴から、伝統的プロフェッショナルの要件とされた「職務の自律性」に対比して考えることが必要であろう。

石山（2013）は、企業内プロフェッショナルの組織成員性に着目して、「組織内専門人材（ナレッジ・ブローカー）」という人材像を提示した。

石山のいう組織内専門人材は、企業・組織という内部労働市場に在籍しながら市場原理の影響を受ける一方で、組織内で醸成される専門性と組織外で醸成される専門性があり、コスモポリタンであると同時にローカルでもある人材である。

組織内専門人材像のより具体的特徴として次の点を挙げている。

- ①組織内における一定の育成期間を経て、専門性の発揮を遂げてきたこと
- ②個別企業へのコミットメントを有しながら、特定の専門職よりは緩やかな範囲において、自らの専門性の発揮を施行すること
- ③組織内で醸成される専門性と組織外で調整させる専門性の双方を重視すること
- ④組織コミットメント、プロフェッショナル・コミットメントの二重コミットメント

石山のいう、組織内専門人材は、本稿で捉える企業内プロフェッショナルとは、大きく重なると考えられる。

プロフェッショナルとしての中核である専門的知識・スキルも組織の中で育まれることによって、その専門性は、伝統的プロフェッショナルで認められるような体系的知識だけではなく、組織内で醸成されるものが含まれているとする点において、石山は、宮下（2001）の認識と共通する。

<sup>11</sup>ほかに、企業内プロフェッショナルを、「その専門性が世の中に通用するレベルにあり、社内外と連携しながら組織を動かし、職務上のアウトプットを出して、その組織に貢献する人材」（西山,2004）とした定義もある。

さらに、石山は、組織において育成される中で、プロフェッショナル性ととも、組織に対するコミットメントも生じるとし、組織とプロフェッショナルとしての仕事に対する二重コミットメントを派生することに着目し特徴として挙げる。

太田（1993）は、企業で働くプロフェッショナルとノン・プロフェッショナルのそれぞれの組織・社会との関係を示し、企業内プロフェッショナルが、組織における「必要な範囲での貢献」を行うことでなされる「満足基準」による欲求の充足と専門家社会における「最大限の貢献」を行うことでなされる「最適基準」による欲求の充足の両者に支配されるとした。

太田は、一般的な組織人（ノン・プロフェッショナル）が組織に対する「最適基準」による欲求充足によって、組織と個人の目標が一体化できるのに対して、プロフェッショナルではそれが困難であるとしている。そのことによって、一般的な組織人に比べ、企業内プロフェッショナルは自律性がより高くなる。

企業内プロフェッショナルの自律性は、組織と個人の双方の依存度によって規定されるが、双方の依存度を規定する大きな要因は、プロフェッショナルの労働市場における優位性である。労働市場における優位性が高い、外部環境にあって利用し得ると知覚されている代替する選択肢の数が多く、組織の要求に対する職務の結果は、より重要でなくなるとする（March&Simon,1958；太田,1993）。

加えて、太田は、労働市場での優位性に限らず、①専門家社会での活動、そこから得られる情報、そして専門職としての自律性は、プロフェッショナルが高い業績を上げるために不可欠の要因であること、②組織人として1つの組織と特殊化することは、プロフェッショナルの存在価値そのものを否定することにつながりかねないこと<sup>12</sup>から、マネジメントの立場から、組織への取り込みには限界が生じ、適度な組織への取り込みを探ることになるとする。

このことから、企業内プロフェッショナルは、組織の一員として、仕事と組織に対する二重のコミットメントを有するが、組織からの拘束性は一般的組織人に比べ低く、職務において一定の自律性を確保しているものと考えられる。

#### （４）所属組織における中心性

企業内プロフェッショナルを、組織成員性を前提にして、その組織での位置について捉えたものが、④（組織の中核として評価される人材であること）である。

この後、見ていくように、その中核としての評価は、その専門性によるところが大きい。

しかし、「企業内など組織での職務にある専門性の意味するものが、個人で専門知識を駆使して得た伝統的プロフェッショナルに由来する専門性と現代の大企業組織で高度複雑な職務の遂行に求められる専門性は同じではない」（宮下,2001）。

---

<sup>12</sup> その他に「プロフェッショナルの良識は年齢や勤続年数に応じて向上するというものでもないため年功序列型の賃金昇進制度を誘因と貢献の乖離をより大きくする結果となること」を挙げているが、前二事項に比べその必然性は低い。

あくまで、企業・組織において、担当職務の意思決定において中心的な役割を果たしえるという意味での専門性なのである。

こうした中心的な役割を考える場合に、Schein(1978)の示した組織内のキャリアの三次元モデルが役に立つ。

円錐の中の円周部分を分割して作られた扇形は、①職務の種類を表し、円錐の上層部に上がるにつれて②地位・職階が上昇する。円の中心に近づくほど、③中心性（または部内者化）が強まる構造となっている。

組織の中核として評価されることは、Schein のいう中心性が高まることを意味する。

すなわち、たとえ、地位・機能が同一のままであっても、組織にとっての自己の重要性が高く、中心的な仕事や決定・情報を取り扱うようになっていくことである（若林,2006）。

それぞれの専門職種において、中心的な位置に近づくために、「専門性」を高めていくことが大きな要因とはなるが、狭義の専門性の追求だけでは難しく、組織の一員として認められるプロセスを経ることが必要になる。

#### （５）仕事における高度な専門性

太田（1993）は、企業内プロフェッショナルの要件として、①専門的知識・技術に基づく仕事であること、②専門家団体あるいは専門家社会の基準による、能力その他の評価システムが何らかの形で存在していることを挙げる<sup>13</sup>。

専門的知識・技術とは大学等の体系的教育訓練によってもたらされるものであり、一定の理論的基礎と汎用性を有することとしたが、上記①及び②の基準を少し緩やかにすることを提唱した。

今野（2005）は、太田のいう企業内プロフェッショナルの要件を踏まえた上で、②の「専門家団体あるいは専門家社会の基準による、能力その他の評価システムが何らかの形で存在していること」については、我が国の現状において、プロフェッショナルの能力を社会的に評価する職業団体がないか、あるいは、存在していても社会的影響力が弱く、その要件を厳しくすると多くのプロフェッショナルがその範疇から外れてしまうとする。

そこで、①の「専門的知識・技術に基づく仕事であること」を重視して、「組織（企業）を超えて社会的に通用する高度な専門能力を要すること」を企業で働くプロフェッショナルの要件とした。

これらから、高度な専門性（知識・技術・スキル）を持ち、その専門性は所属企業外でも通用する汎用性を持つものであることが、企業内プロフェッショナルの要件とできるであろう。

---

<sup>13</sup> 太田（1993）は、企業でも、特に非専門職組織に雇用されるものを「企業内プロフェッショナル」としたが、本稿では特にこのような限定は行っていない。後に、企業内プロフェッショナルを、「専門知識・技術を用いる業務に携わる者であり、しかもその仕事内容が一定の(外部)汎用性、完結性、自律性を備えている場合」とした（太田,1996）。

## (6) エキスパートとの区分

ここまで、①組織成員性、②一定の職務の自律性、③組織の中心性、④高度な専門性という特徴を見てきた。その中でも、④高度な専門性をどのように見るかによって、その企業の人材がプロフェッショナルかどうかの判断が分かれる。

日本経団連の編纂による「人事・労務用語辞典」(2011)では、プロフェッショナルそのものについての記載はないが、専門職と専任職を図表 1-4 のように区分している。

図表 1-4 人事・労務用語における専門職と専任職

専門職	専任職
<p>a-1 高度な専門知識を活用し企業戦略と結びつく研究、開発、調査、企画などの分野で特定の職務を担当するスタッフ職をいう。</p> <p>a-2 専門職はライン組織の職位とは別に設けられ、原則として部下を持たない。</p> <p>a-3 こうした本来的な専門職のほかに、近年、高学歴化や長期勤続者の増大により、それまでの一般職から管理職階と言う昇進ルート以外に設けられた処遇方式としてのものもある。</p>	<p>b-1 実務や技能分野での豊富な経験と実績に基づき、高度な業務を遂行するエキスパートの役割を担う職掌を指す。</p> <p>b-2 専門職が科学的体系的な高度専門知識を持って研究・開発・企画などの役割を担い、その機能が社外でも通用するのに対し、専任職ではそれまでに培った経験と実績が重視され、単位組織内の執行・実務業務について精通することが求められ、その職能は社内限定的である。</p>

出所) 日本経団連出版編「人事・労務用語辞典第7版」(2011)をもとに作成。

上記図表の a-1 から、専門職が、企業内プロフェッショナルと重なることが分かる。

ただし、a-2 で、「原則として部下を持たない」としている点については、ライン組織の職位と対比したスタッフ職としての特徴として記載したものであろう。しかし、企業において、専門分野の仕事を行っているプロフェッショナルが、プレイング・マネージャーとしての職務において、あるいは、アシスタント・スタッフといった形で、部下を持つことは決して珍しいことではなく、「部下を持たないこと自体」は、プロフェッショナルの特徴を示すものとは言えないであろう。

a-3 では、プロフェッショナルとしての専門職以外に、処遇方式として設けられた専門職の存在が示されている(このことについては、4(3)「機能していない専門職制度」のところで改めて取り上げる。)

b-1 では、専任職がエキスパートの役割を担い、実務や豊富な経験に基づいて業務を遂行するものであることが分かる。

b-2 は、専門職との区分が示され、その職能が社外でも通用する汎用的なものであるのか、社内限定的なものであるかがその区分基準となることを示しており、専任職は、プロフェッショナルには含まれないものと理解できる。

つまり、企業において専門領域でスタッフ的に働く者にも、プロフェッショナルとされる者と、それ以外の者に区分されるのである。

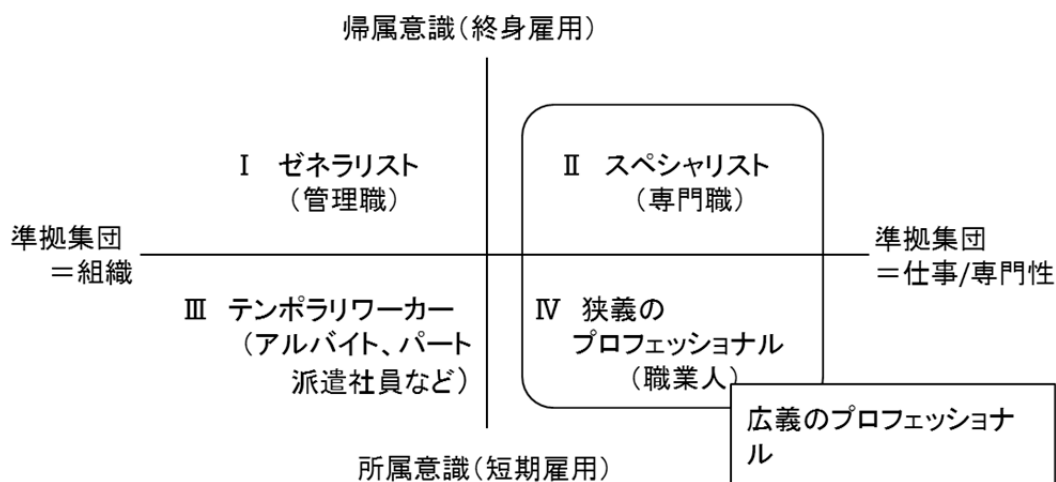
さらに関係する言葉として、専任職の解説のところで出てきたエキスパート以外に、スペシャリストもよく見かける用語である。

スペシャリストについては、次の3つの捉え方がある。

一つ目は、ジェネラリストに対応するものとして位置づけるものである（森川,1980；藤本,2005）。この場合、企業において、長期間、特定の業務に従事、精通し、専門的な対応を行える人材を指し、プロフェッショナル、専門職、専任職、エキスパートも含んで包括的に捉える場合もある。

二番目は、本稿におけるプロフェッショナルと同義のものとして、スペシャリストを使用するものである（本明,1969；谷内,2007）。その中には、広義のプロフェッショナルの中で、所属意識が短期雇用か長期雇用かによって、長期雇用をスペシャリスト、短期雇用を狭義のプロフェッショナルに区分するものも含まれる（図表 1-5）。

図表 1-5 人材ポートフォリオにおけるプロフェッショナルの位置づけ



出所) 谷内 (2007) をもとに加筆。



三番目は、エキスパートが、該当企業に固有の知識や技能に従事している人材としているのに対して、職務の幅、専門性の高さ・市場価値（汎用性）について、スペシャリストをエキスパートの上位に位置づけるものである（産能大学,1996）。

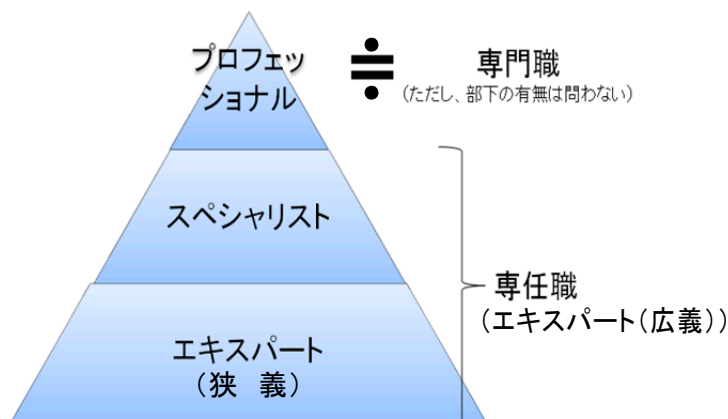
四番目は、スペシャリストを、エキスパートと同様にプロフェッショナルとは区分されるものとして扱うものである（太田,1993）。

本稿では、その研究の目的から、基本的には四番目の立場をとる。

その上で、仮に、先に見た専任者に該当するものをさらに区分する必要がある場合には、三番目の捉え方を加味し、専門性の高さ・広さ、市場での価値（汎用性）が高い順に、①プロフェッショナル、②スペシャリスト、③エキスパート（狭義）を区分することになる。

これらを踏まえて、プロフェッショナルと関係する用語を図表 1-6 にまとめた。

図表 1-6 企業内でのプロフェッショナルとエキスパート等の区分



出所) 筆者が作成。

このことは、組織内で同じ職業領域で勤務していても、その専門性に応じて、プロフェッショナルとそれ以外が区分されることを意味している。こうした組織の中での専門性については、この後改めて振り返ることにする。

以下、本稿では、スペシャリストを含むエキスパート（広義）を「エキスパート」として、プロフェッショナルと区分して取り扱う。

ここまで、宮下の定義を出発点として、企業内プロフェッショナルの特徴・要件とすべきものを補足的に見てきた。

これらは、次のようにまとめることができる。

### ＜企業内プロフェッショナルの特徴＞

- ①**組織成員性**：企業・組織の一員として活動するものであること。
- ②**一定の職務自律性**：仕事と組織のどちらにもコミットメントし、一般的組織人に比べ職務の自律性が高いこと（ただし、伝統的プロフェッショナルには劣る。）。
- ③**組織中心性**：所属企業・組織において、職位等に関わらず中心的位置にあり、担当職務の意思決定に中心的な役割を果たし得ること。
- ④**高度な専門性**：所属企業・組織において活用する高い専門性を有し、その専門性は、企業を超えて社会的に通用する（汎用性の高い）ものであること。
- ⑤**エキスパートとの区分性**：専門性の高さ・広さ・汎用性等からエキスパートと区別されるものであること。

## （7）不透明な企業内プロフェッショナルの数

### ア 専門的・技術的職業従事者の推移

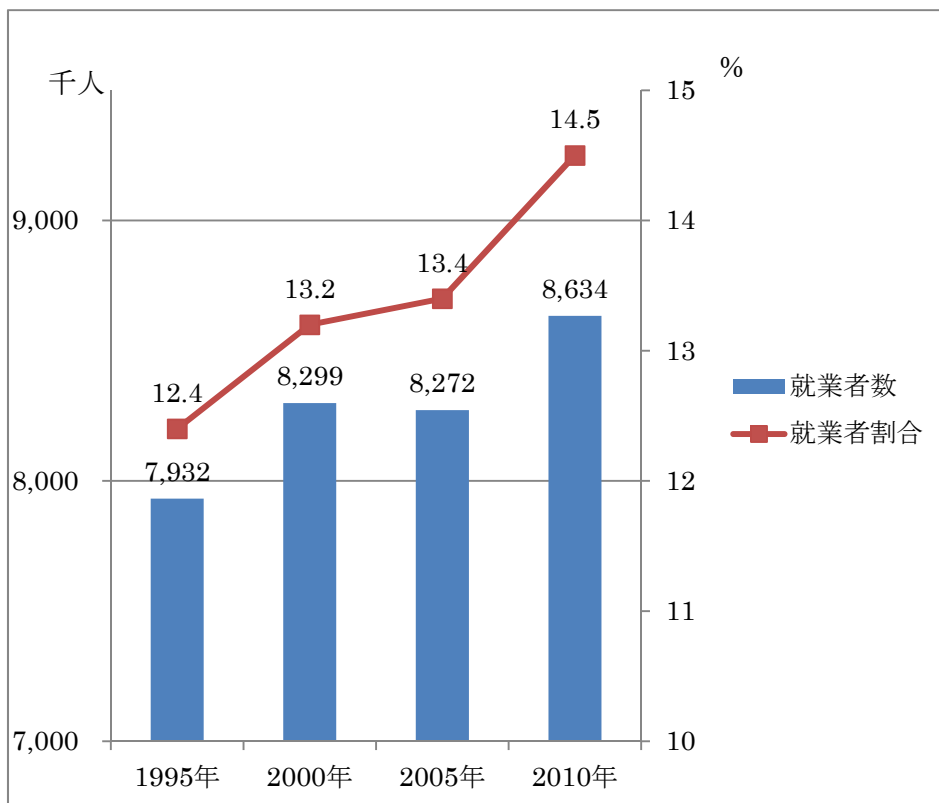
企業内プロフェッショナルの数は、国内にどの程度であろうか。

国勢調査結果（図表 1-7）によれば、専門的・技術的職業従事者は、1995 年時 7,932 千人であったが、四半世紀後の 2010 年には、8,634 千人と約 70 万人増加している。

就業者全体に占める割合（％）で見ても、1995 年時 12.4 から 14.5％に増加している。

企業内プロフェッショナルについても、専門的・技術的職業従事者数の推移に合わせて増加していることが推測されるが、実際のところ、企業内プロフェッショナル数を推計することは大変困難なのである。

図表 1-7 専門的・技術的職業従事者の推移



出所) 国勢調査結果 (総務省) から作成。

注) 1 総務省統計局において、平成 17 年 (2005 年) 国勢調査 新職業分類特別集計のデータを用いて、新旧分類間の分割比率を算出して推計。

2 平成 17 年 (2005 年) 国勢調査 新職業分類特別集計結果による。

3 平成 7 年 (1995 年) ~17 年 (2005 年) は、一部の調査票を抽出して集計した抽出詳細集計に基づいて推計。

国勢調査の職業区分の基になっている日本標準職業分類では、専門的・技術的職業従事者は、次のように定義されている。

**<専門的・技術的職業従事者>**

高度の専門的水準において、科学的知識を応用した技術的な仕事に従事するもの、及び医療・教育・法律・宗教・芸術・その他の専門的性質の仕事に従事するものをいう。

この仕事を遂行するには、通例、大学・研究機関などにおける高度の科学的訓練・その他専門的分野の訓練、又はこれと同程度以上の実務的経験あるいは芸術上の創造的才能を必要とする。

そして、専門的・技術的職業従事者をさら中分類で見ていくと、図表 1-8 のように分けられる。

**図表 1-8 専門的・技術的職業従事者の中分類（20 職業）**

05 研究者
06 農林水産技術者
07 開発技術者
08 製造技術者
09 建築・土木・測量技術者
10 情報処理・通信技術者
11 その他の技術者
12 医師、歯科医師、獣医師、薬剤師
13 保健師、助産師、看護師
14 医療技術者
15 その他の保健医療の職業
16 社会福祉の専門的職業
17 法務の職業
18 経営・金融・保険の専門的職業
19 教育の職業
20 宗教家
21 著述家、記者、編集者
22 美術家、デザイナー、写真家、映像撮影者
23 音楽家、舞台芸術家
24 その他の専門的職業

出所) 総務省 (2011) 「日本標準職業分類」をもとに作成。

「12 医師、歯科医師、獣医師、薬剤師」、「15 その他の保健医療の職業」、「17 法務の職業」、「19 教育の職業」、「20 宗教家」、「22 美術家、デザイナー、写真家、映像撮影者」、「23 音楽家、舞台芸術家」といった人々の多くは、企業人として活動を行っていないであろう。

また、それ以外の専門的・技術的職業従事者についても企業人としての割合も不明である。

このこと以上に、企業内プロフェッショナルの推計を難しくする点は、企業に雇用されるホワイトカラーとして事務従事者に分類されていると考えられることである。

例えば、第 2 章で分析を試みる、知的財産分野や企業法務分野のプロフェッショナルには、弁理士や弁護士の資格を持つ者もあり、弁理士事務所や弁護士として業務を行う場合には、専門的・技術的職業従事者として分類されるが、企業内で職務を行う場合には、事務従事者

に分類されるのである。

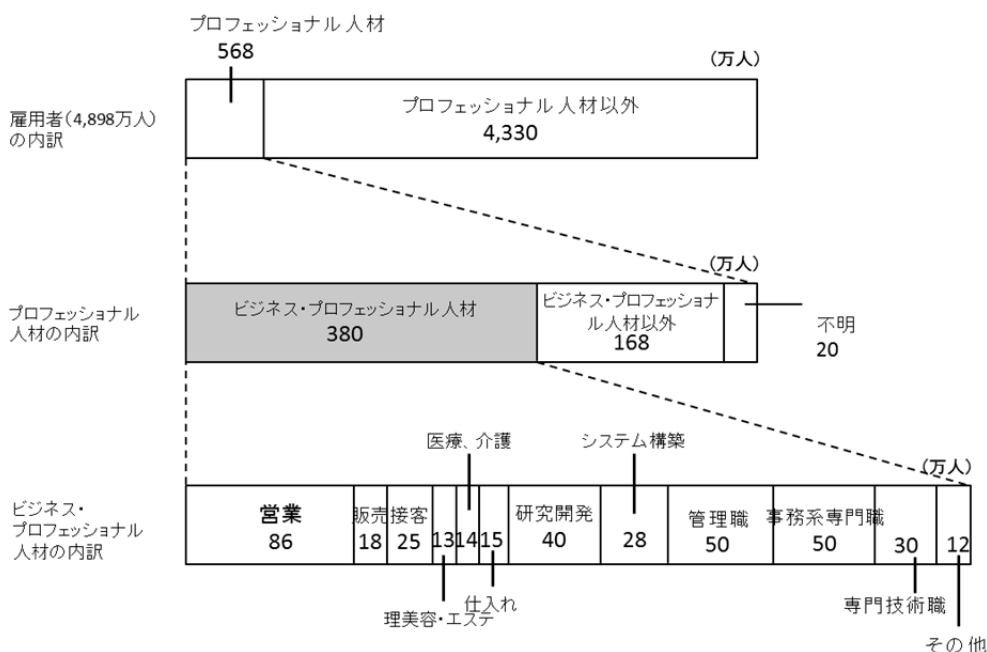
このように、政府統計から、企業内プロフェッショナルの数を算出することは大変困難であるが、リクルートワークス研究所（2005）は、その手掛かりとなる推計を行っている（図表 1-9）。

リクルートワークス研究所は、「これを自分の専門分野とするという心理的選択を終えていること」を基準にして、プロフェッショナルを判断し、企業に雇用される、いわゆるホワイトカラー系のプロフェッショナルを「ビジネス・プロフェッショナル」とした。そこで、実施した「ワーキングパーソン調査 2004」では、プロフェッショナルを①「自分の専門領域を自分で決めている」人で、かつ、②他人からの評価が「仕事で、自分なりのやり方が高く評価されている」、または「広く社会に自分の仕事が自分の名前で認められている」と定義している。

同調査結果によれば、企業内に雇用されるプロフェッショナルは 568 万人、雇用者に占めるプロフェッショナル人材の割合は 11.6%である。

さらに、プロフェッショナルの専門領域に着目して、a) プロフェッショナルの領域をビジネス・プロフェッショナルとそれ以外に区分、b) ビジネス・プロフェッショナルについて、さらに領域を細分化した結果は、次のとおりであった。

図表 1-9 リクルートワークス研究所によるプロフェッショナル人材数の推計



出所) リクルートワークス研究所 (2005)。

注) リクルートワークス研究所 (2005) の図表の一部を抜粋して掲載。

- ①ビジネス・プロフェッショナル人材は 380 万人で、プロフェッショナル人材の 67%を占める。
- ②ビジネス・プロフェッショナルで最も多い領域は、「営業」(86 万人)で、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)、「システム構築」(28 万人)、「接客」(25 万人)、「販売」(18 万人)となっている。
- ③ビジネス・プロフェッショナル以外では「生産工程・労務作業」や「運輸・通信」と「教員、建築・土木などの技術者等、その他専門職」が大半であること。

調査結果から、ビジネス・プロフェッショナル人材を 380 万人としているが、先に検討した企業内プロフェッショナルの要件から比較すると、ビジネス・プロフェッショナル人材は、企業内プロフェッショナルよりも幅広い。

例えば、「営業」(86 万人)、「接客」(25 万人)、「販売」(18 万人)は、企業内プロフェッショナルとすることは難しい職種であろう。これらの職種の数を除くと 250 万人程度と推測される。

しかし、これらはいくまで、参考に過ぎず、企業内プロフェッショナルの数を明らかにするためには、別途、何らかの調査を行う必要があるだろう。

### 3 企業内プロフェッショナルにおける専門性と類型化

#### (1) 形式知（知識コード化）と暗黙知による専門性

先に、企業内プロフェッショナルの専門性が汎用性を持つものであることを述べ、さらに、その企業外への汎用性の有無がプロフェッショナルとエキスパートの区分にも関わることを見たが、その知識は、汎用性の高い、コード化された体系的知識が主体となるものであろうか。

プロフェッショナルが備えるべき専門的知識について、「理想として、知識スキルは抽象的なものでコード化された体系になっているべきである」（Goode,1969）との指摘を踏まえて、西村（2014）は、体系的知識のコード化・知識の形式知化がプロフェッショナルの前提となるとした。

一方、宮下（2001）は、「企業内など組織での職務にある専門性の意味するものが、個人で専門知識を駆使して得た伝統的プロフェッショナルに由来する専門性と現代の大企業組織で高度複雑な職務の遂行に求められる専門性は同じではない」とする。

暗黙知は、個人的で、それが生み出されるコンテクスト（文脈）に依存し、形式化や伝達することが困難な知識を指す（野中・竹内,1996）。企業内プロフェッショナルにおいても、形式知とともに知識コード化されていない暗黙知が評価されるべきであろう。

企業・組織での職務の遂行には、行動様式・言語・価値観を含む明示されたものだけでは、暗黙知が不可欠なのである。

小池（1991）は、日本の大卒ホワイトカラーがジェネラリストとされていることに対して否定的な見解を示し、内部の仕事に対する高度の専門性を有するとした。そして、生産現場での調査から見出された、「問題と変化をこなす技能」を中核とする「知的熟練」がホワイトカラーにも形成されているとする（小池,2005）。

こうした知的熟練の多くが暗黙知によって形成されており、こうしたことが、組織成員性を伴う企業内プロフェッショナルにも必要であることは、当然であると思われる。

専門性を形成する形式知と暗黙知の関係から、宮下（2001）は、伝統的プロフェッショナル、組織内の縦の専門家、横の専門家を区分している。

「縦の専門家」とは、組織内で専門家と見られている、職務領域をかなり限定し、その専門性を高めるものである（例として法規部門を挙げている。）。

「横の専門家」とは、従来概念では専門家として見られない、社内の各部門を連結する専門家である（例として教育部門を挙げている。）。

伝統的プロフェッショナルの専門性が形式知を中心とするのに対して、縦の専門家は、形式知と暗黙知の双方が専門性を形成し、横の専門家は、暗黙知を中心に専門性を形成しているとする。

本稿で先に検討してきたプロフェッショナルとエキスパートの区分でいえば、横の専門家は、プロフェッショナルではなく、エキスパートに分類されるものである。

したがって、企業内プロフェッショナル（宮下のいうところの縦の専門家）は、伝統的プロフェッショナルが形式知を軸とする専門性で職務を遂行する人々であるのに対して、形式知と暗黙知の双方の専門性によって職務を遂行する人々であるといえる。

野中・竹内（1996）は、知識の創造が、次の①～④によって「暗黙知を豊かにしつつ、形式知化し、次にそれらを組み合わせ、実践に結びつけることで、再び新たな暗黙知を形成する、というダイナミックな螺旋運動のプロセス」（「SECI プロセス」と呼ばれる。）を通じて行われるとする。

- ①共同化（Socialization）： 暗黙知から新たに暗黙知を生み出すプロセス
- ②表出化（Externalization）： 暗黙知から新たに形式知を生み出すプロセス
- ③連結化（Combination）： 形式知から新たに形式知を生み出すプロセス
- ④内面化（Internalization）： 形式知から新たに暗黙知を生み出すプロセス

企業内プロフェッショナルの専門性も、SECIプロセスのように、形式知と暗黙知が相補的・螺旋的に形成され、企業内での実効力を持つようになるものであろう。

太田（1993）は、Thompson（1961）の区分から、組織における専門化には、「課業の専門化」と「人の専門化」の二つの方向性があるとする。

前者は仕事の細分化を指し、組織のプロセスであり、各人は単に作業の一部を分担しているのに過ぎず、容易に代替可能なものとなる。後者は職業の専門・分化を指し、1つの社会的プロセスであり、一定のまとまりのある能力知識が個人に蓄積されるため、専門外の者にとって代わられることが難しいものである。

一見、専門的に見えても、形式知化されており分割可能なものは、課業の専門化が推進されるであろう。こうした課業の専門化で対応が難しいと認識された結果として、組織は人の専門化を推進し、人としてのプロフェッショナルを求めることになる。

企業内プロフェッショナルの専門性は、汎用性を持つ形式知を土台にしても、大きな暗黙知も含むその全体は、課業の専門化を推進できない、容易に分割・細分できないものであることが求められる。

## （2）専門性の汎用性と横断的労働市場特性

専門的・技術的な職業従事者（専門職）は、組織に根差さない専門知識を保有していることから、事務職や製造現場に従事する人々に比べて、組織間移動を行いやすいといわれてきたが、2000年SSM調査<sup>14</sup>結果から、我が国では、専門職の組織間移動が多いわけではない

---

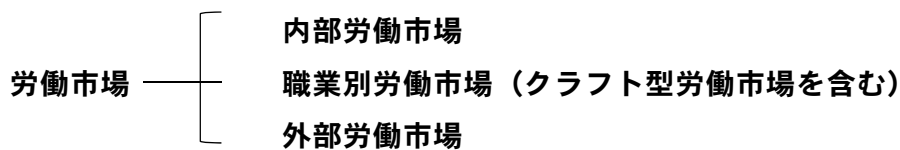
<sup>14</sup> 「社会階層と社会移動に関する全国調査」のこと。日本社会の開放性と平等性を明らかにし、社会構造の国際比較を行う目的で、昭和30年（1955年）に日本社会学会によって第1回が実施された。以降はさまざまな団体により10年ごとに行われている。



こと（転職経験のない者の割合は、全体 42.8%、大学・大学院卒 57.6%に対して専門職 57.9%）が分かっている（藤本,2013）。

西村(2014)は、プロフェッショナルの労働市場を分析するため、Doeringer & Piore(1971)の労働市場の分類を踏まえて、労働市場を内部労働市場、職業別労働市場、外部労働市場に捉え直した（図表 1-10）。

**図表 1-10 西村（2014）による労働市場の分類**



出所) 西村（2014）の解説をもとに作成。

その上で、日米の比較分析からプロフェッショナルの職業別労働市場について次を見出している。

- ①日本の企業内プロフェッショナル（ホワイトカラー）の流動性は 1990 年に比べ高まっているものの、医療プロフェッショナルに比べると大きな差があること。
- ②米国では、企業内プロフェッショナルの流動性は医療プロフェッショナルと大きな違いがなく、また、全体として流動性が高いこと。

また、労働市場を規定する管理規則の性格（企業特種的—職業特種的）とその強さによって、プロフェッショナルの熟練タイプを「職能団体主導型」、「企業主導型」、「自己研鑽型」に分類し、同じ職業（研究開発者、情報処理技術者）であっても、日米で熟練タイプが分かるとした（図表 1-11）。

**図表 1-11 プロフェッショナルの熟練タイプに関する日米比較**

熟練タイプ	日本	アメリカ
職能団体主導型	医師	医師
企業主導型	研究開発者、情報処理技術者	
自己研鑽型	薬剤師、看護師	研究開発者、情報処理技術者、 薬剤師、看護師

出所) 西村（2014）。

これらの研究から、専門性に一定の汎用性があっても、労働市場の特性によって、その職業の人材の流動性は異なることが予想される。

今野（2005）は、わが国のプロフェッショナルを、①横断的労働市場特性と②設備・機械等組織依存度の大小によって図表 1-12 の分類を行っている。企業内プロフェッショナルの代表的な職種に属する、企業内研究者・技術者、SE 等情報処理技術者や企業内管理スタッフは、横断的労働市場特性が伝統的プロフェッショナルに比べて小さいものとして分類されている。

弁護士等の伝統的プロフェッショナルやデザイナーは、設備・機械等組織依存度も小さく、横断的労働市場特性が高いのに対して、企業内研究者、技術者、SE 等情報処理技術者はその反対に位置する。

**図表 1-12 横断的労働市場特性と設備・機械等組織依存度による分類**

		横断的労働市場特性	
		大	小
設備・機械等 組織依存度	大	大学研究者(理工系) 医者	企業内研究者・技術者 SE等情報処理技術者
	小	弁護士 公認会計士 デザイナー	企業内管理スタッフ (人事・教育、経理、財務等)

出所) 今野 (2005)。

注) 今野 (2005) の図表において、「組織依存度」としているところを、今野の解説を踏まえて「設備・機械等組織依存度」として掲載している。

そこで、その対極にあるデザイナーと情報処理技術者を比較し、人的資源管理の違いを検討した。その結果、①養成する学校教育システムの違い、②最終顧客に直結した完結型プロジェクトによる職務と重層的分業構造の一部を担当する職務の違いによる影響を見出している。

太田 (1996) は、プロフェッショナルを、横断的労働市場特性をその活動を誘導する労働市場との関わりから独自の観点で整理し、次の 4 つの誘導があるとする。

- ① 専門家社会 (専門家社会における評価) による誘導
- ② 成果の市場 (個人の直接的な仕事の成果における市場価値) による誘導
- ③ 個人別労働市場 (間接的な仕事の成果 (遂行状況) の市場価値) による誘導
- ④ 職業別労働市場 (個人ではなく職務の市場価値) による誘導

これらの誘導をもとに、企業内プロフェッショナルを、図表 1-13 に示した 4 つのタイプに区分し、それぞれのタイプに応じたマネジメントを提案している。

図表 1-13 市場の誘導による企業プロフェッショナルの類型

類型	特徴
タイプⅠ： 専門家社会による誘導 (研究者型)	伝統的プロフェッショナルに分類される職種。 学会や専門職業団体等が準拠集団としてメンバーに影響力を有している。
タイプⅡ： 市場ニーズによる誘導 (半独立型)	一部の営業職や社内ベンチャーなどが該当。 専門家社会はそれほど発達しておらず、仕事の成果が市場価値を持ち、組織の利益にも直結する。個人の目的は、仕事の成果の市場価値によって誘導される。
タイプⅢ： 労働市場による誘導 (エリート・プロ型)	代表的な職種は、ソフト開発や情報処理技術者、コンサルタント、証券ディーラー、編集者、コピーライター、塾の講師など。 専門家社会はそれほど発達しておらず、また仕事の成果が必ずしもそのまま市場価値をもつわけではないが、専門の仕事の遂行をとおして組織の利益に貢献する職種である。
タイプⅣ： 職務内容による誘導 (職人型)	販売、経理、財務、特許などの職種。 職務が比較的標準化しやすいため、個人よりもむしろ職種ごとに労働力の市場価値が決まる。

出所) 太田 (1996) の解説から作成。

太田のこの類型は、大きくくりであり、実証的な分析に基づくものではないことから、そのまま実際に適用していくことには注意が必要であろう。しかし、プロフェッショナルの専門性の市場価値を見ていくときに重要な示唆を与えるものである。

企業内プロフェッショナルの専門性を労働市場との関わりで見ていくときには、単にその専門性の汎用性の高さが労働移動性の高さに通じると単純に捉える考え方に対して、①その専門性を評価できる専門家社会 (準拠集団) の有無や②職業そのものの市場横断的価値が優位なのか、個人 (又は個人の仕事の成果) 独自の市場価値が優位なのか違いを労働市場との関わりの中で見ていく必要があることを示唆している。

藤本 (2005) は、企業内プロフェッショナルの準拠するものが専門家団体に限らないことを家電メーカーの研究職を対象とする調査から見出している。これらの研究職は、伝統的プロフェッショナルにみられるコスモポリタンの態度ではないが、それは、企業理念の浸透によるものでも、終身 (長期) 雇用制度下によるコスモポリタン性の低減によるものでもなかった。所属組織の業界内での序列といった要因が影響していたのである。

伝統的プロフェッショナルが専門家団体・集団に準拠して、自らの活動を律し評価しよう

とするのに対して、企業内プロフェッショナルは、準拠集団を持つ場合でも、準拠集団の在り方は多様である。

### （3）専門性の能力特性による違い

リクルートワークス研究所（2005）は、「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データ（5 分類）を基に多変量解析（コレスポンデンス分析）を実施している。

ビジネス・プロフェッショナルの中から領域専門性が明確でサンプル数が十分な 8 領域（営業、販売、接客、仕入れ、システム構築、研究、医療、美容）を抽出し、その結果から、必要な能力項目と 8 領域のプロフェッショナルをマッピングしている。

その結果、プロフェッショナルに必要とされる能力項目（分布）として、①横軸：統合－深掘り、縦軸：ヒューマンスキル－企画・発想力を見出した。

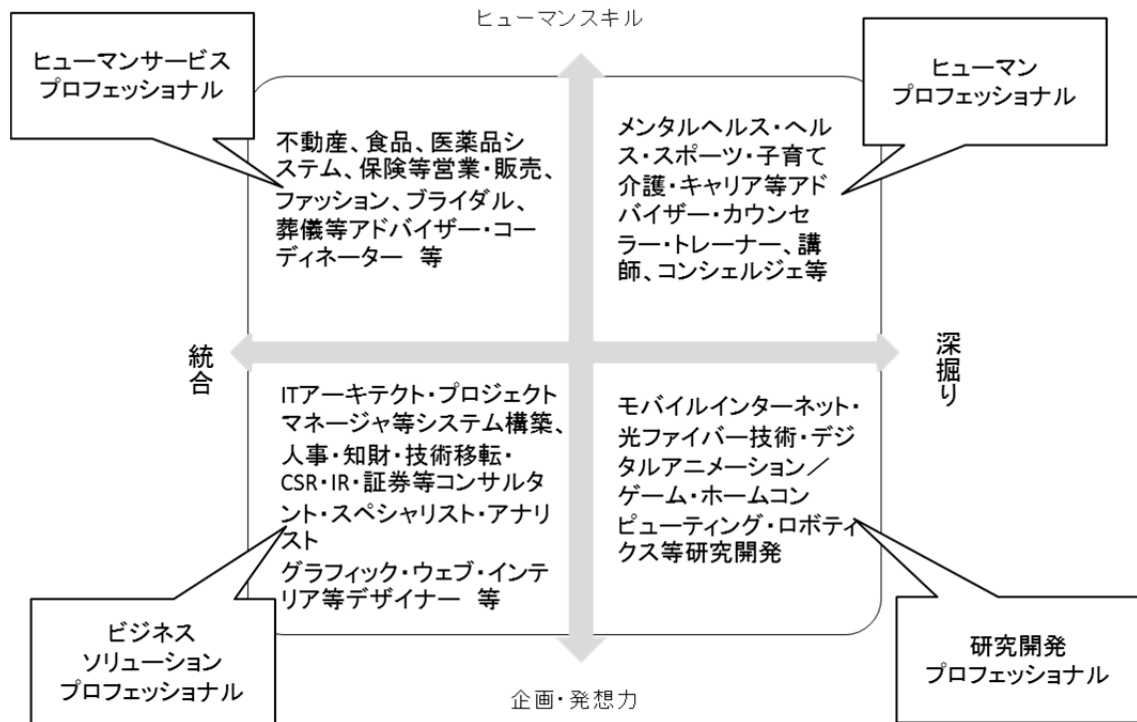
2 つの軸からプロフェッショナルを①ヒューマンプロフェッショナル、②ビジネスサービスプロフェッショナル、③ビジネスソリューションプロフェッショナル、④研究開発プロフェッショナルの 4 つの類型に分類した（図表 1-14）。

この分類では、プロフェッショナルは、営業・販売を中心とする「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。

しかしながら、先に、その調査におけるプロフェッショナルの特定方法から、ビジネス・プロフェッショナルは、企業内プロフェッショナルよりも人材の範囲が広いことを見てきた。

前節で整理してきた特徴・要件の一つである、企業内プロフェッショナルに求められる高くかつ汎用的な専門性からは、「ビジネスサービスプロフェッショナル」の中の営業・販売関係の職業の多くが、これに該当しない可能性が高い。

図表 1-14 ビジネス・プロフェッショナルの類型化



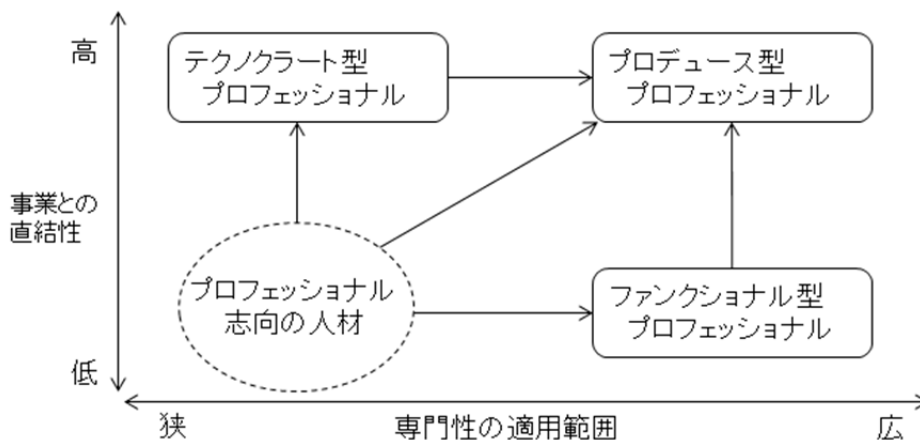
出所) リクルートワークス研究所 (2005) から作成。

注) 各セグメント内の職業は、戦略職種として記載されていたものをまとめたもの。

(4) 専門性の適用範囲・事業の直結性による違い

谷内 (2007) は、専門性の内容そのものではなく、「専門性の適用範囲 (広・狭)」と「事業との直結性 (高・低)」によって企業内プロフェッショナルを類型化している (図表 1-15)。

図表 1-15 事業との直結性・専門性の適用範囲によるプロフェッショナルの類型



出所) 谷内 (2007)。

注) プロフェッショナルの類型は実線で囲んだ 3 類型のみ。

プロデュース型は、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く。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（経営のプロフェッショナル）を想定している。

テクノクラート型は、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。谷内は、これをビジネス・プロフェッショナルの類型（リクルートワークス研究所,2005）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とする。

ファンクショナル型は、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おり、ビジネス・プロフェッショナル類型の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とする。

谷内の類型化は、谷内自身がいうように、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、実態的な裏付けがあるものではない。おそらく、実態としては、このような3類型ではなく、中間的なものが数多く想像できる。

しかし、多様な企業内プロフェッショナルの在り方を捉えるに当たって、谷内の類型化は、専門性の範囲や事業との直結性によって、企業内プロフェッショナルの有り様が大きく異なる可能性を示唆した点には注目すべきであろう。

これらの類型化の研究は、企業内プロフェッショナルには、共通する特徴があるとともに、その専門性等によって分類される違いがあることを示している。

## 4 企業内プロフェッショナルのキャリア形成

### (1) 専門性形成のプロセス

企業内プロフェッショナルのキャリア形成を見ていく上で、鍵になるのは、その専門性がどのように、企業・組織との関わりの中で形成されるかである。

先に見てきたように、企業内プロフェッショナルの専門性の形成においても、SECI プロセスによる暗黙知と形式知の相互作用が生じていると考えられる。

松尾（2006）は、①特定領域において、②専門的なトレーニングや実践的な経験を積み、③特別な技能や知識を獲得した人を「熟達者」として、プロフェッショナルは、熟達者の完成型として捉える<sup>15</sup>。

Ericsson ら（1993）をはじめとする実証研究によって、世界レベルの業績を上げるためには、各領域における熟達者になるには、よく考えられた練習（deliberate practice）を積み、「最低でも10年が必要」として「10年ルール」が提唱されている（松尾,2006）。

松尾（2006）は、営業担当者に対する調査結果から、10年ルールがビジネス場面においても成り立っていることを示した。

松尾は、10年間の熟達過程を Dreyfus（1983）の5段階モデルによって説明する（図表1-16）。

図表 1-16 熟達の5段階モデル

		認知的能力			
		個別要素の把握	顕著な特徴の把握	全体状況の把握	意思決定
最低 10 年 ↓	1. 初心者	状況を無視	なし	分析的	合理的
	2. 上級ビギナー	状況的			
	3. 一人前		意識的選択		
	4. 上級者		経験に基づく	全体的	
	5. 熟達者	状況的	経験に基づく	全体的	

出所) 松尾(2006)。

注) Dreyfus(1983)をもとに松尾(2006)が作成した図表の「熟達者」の認知的能力を強調したもの。

<sup>15</sup> 松尾は expert（エキスパート）を熟達者として、プロフェッショナルと同じ意味で使用している。本稿全体では、エキスパート等とプロフェッショナルを区分しているため、混同を避け、熟達者としてのみ記載する。

経験のない「初心者」(novice)では、文脈や状況と切り離された中で職務に関するルール等を学んでいくが、現実場面での経験を積んでいく中で、直面している微妙な特徴に気づくようになる。こうした状況の違いを考慮して意思決定できるようになるのが「上級ビギナー」(advanced beginner)であるとしている。「一人前」(competent)では、様々な選択肢から目標設定・計画を立て意識的な選択に基づき実践することができるようになる。

「一人前」が状況を個別要素に分けて分析的な思考方法を取るのに対して、「上級者」(proficient)では、豊富な経験から典型的な状況について知識を獲得して「全体(包括)的」に見て意思決定ができるようになる。

「初心者」から、個別要素を「状況的」に捉え、顕著な特徴を「経験に基づき」、「全体的」に把握できるようになる「上級者」まで10年を必要とし、その上で、「熟達者」は、それを直感的に意思決定できる人である。

経験・実践による学習は、こうした段階的なものと非段階的なものの両方から形成されるとする。非段階的学習は、あえて段階を設定せず、例えば、難易度の高い課題を入門者にいきなり経験させ、学習者が自らその段階や目標を作り出すようにして行われる。集団管理スキルを要請されるプロジェクト・マネージャーの学習パターンが段階的であるのに対して、分析スキルが要求されるITコンサルタントは、キャリアの中期において、いわば「修羅場」を経験することによる非段階的学習パターンを取っていることを見出している。

他方で、松尾は、経験・実践による学習の限界についても次を指摘する。

- ①失敗が許されないケース、時間がとれないケース、適切な指導者がいないケース等では、有効に機能しにくいこと。
- ②学習者は取りあえず仕事をこなすことができるレベルの知識に満足し、より高いレベルの知識を得ようとしめない傾向が生じること。
- ③環境が変化することで現場の知識が陳腐化した際に、学習者がそれに固執し、新しい知識を獲得することに抵抗を示すこと（「有能さの罠 (competency traps)」）。

松尾の指摘どおり、企業内プロフェッショナルのキャリア形成を見ていくときには、経験・実践の役割を重視するとともに、その限界も踏まえておく必要がある。

## (2) キャリア形成と組織の関係

石山(2012; 2013)は、インタビュー調査の結果から、組織の人事権の効果と個人のキャリア権の効果の関係から、実際の組織内での専門人材のキャリア形成の特徴をまとめている(図表1-17)。

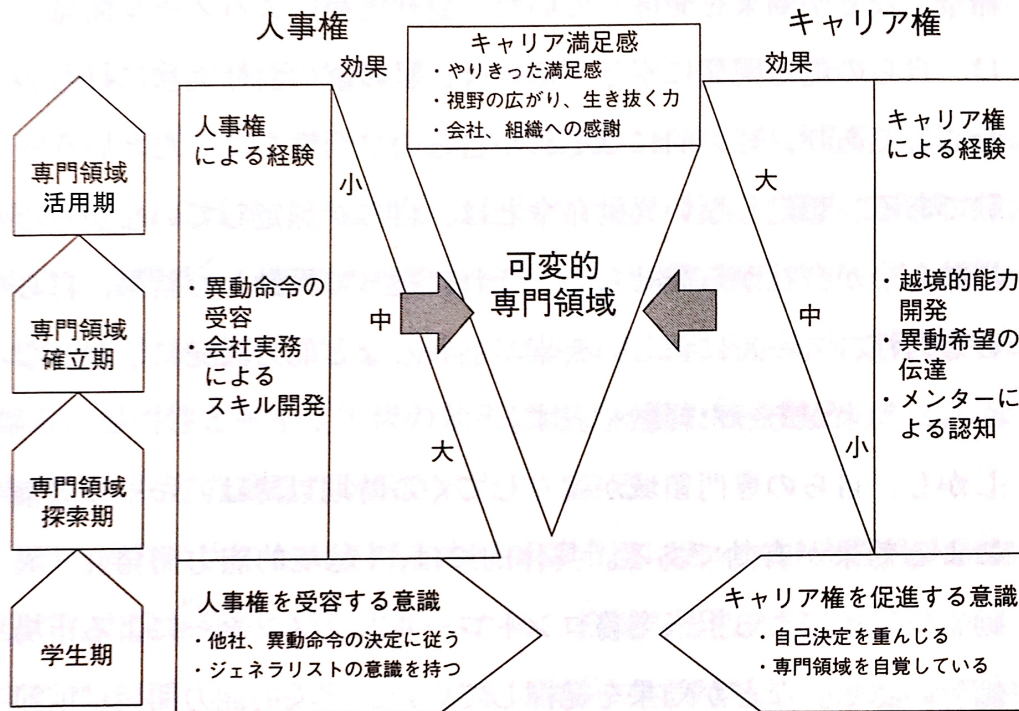
就職後、ビジネス経験の浅い専門領域探索期では、人事権による効果が有効であり、「会社実務によるスキル開発」や「想定しない異動命令」が肯定的な効果を発揮する。



一方で、専門領域が確立してくる時期には、キャリア権による効果が有効であり、「越境的  
能力開発」、「メンターによる市場価値の認知」が肯定的な効果を発揮する。

そのキャリアの段階によって、企業内プロフェッショナル育成への人事権とキャリア権の  
効果が異なるものになっているとしている。

図表 1-17 人事権とキャリア権の複合効果（組織内専門人材）



出所) 石山 (2013)。

### (3) 機能していない専門職制度

企業においてプロフェッショナルを養成しようとする人事制度として専門職制度が想起される。

我が国における専門職制度の始まりは1960年代とされる(谷田部,1992;竹内,1998)。

専門職制度は、ホワイトカラーを主な対象とした複線型人事制度の一つとして生まれてきたものである。一般的には、社員を管理職群と非管理職群に区分するとき、管理職群を対象に、ある一定のランクまでは単一のキャリア・パスに沿って昇進させるが、それ以後はそれぞれのキャリア目標や適性に応じて、管理職、専門職、専任職へと分けてキャリア形成を促す制度として運用される。

制度の趣旨からは、企業内プロフェッショナルの育成に寄与すると思われるが、管理職になれなかった人の処遇ポストといった位置づけがひろまり、本来の趣旨とは程遠いものとな

ってしまったとの評価がなされている（今野,2005；竹内,1998）。

専門職制度は、当初から、大企業を中心に従来の管理職の他に、調査役や主査といった名称が設けられるようになり、定年延長や中高年層の増大に伴う管理職ポストの不足問題への対処として着目された。管理職になれなかった人を処遇するために使われることが多くなり、専門職の仕事や役割も不明瞭なものとなっていった。

1980年代半ばにかけて、一度、専門職制度の導入が進んだが、高い専門性を持たない人々が管理職としての能力を満たさないという理由で専門職に回されるのを見て、「専門職＝管理職不適格者」という図式が従業員側に定着していった。

1990年代後半から、専門職制度の内容・運用の見直しがなされ、人々のキャリアに対する価値観の多様化等によって、専門知識を深めていく働き方を施行する人々が増え、企業側も真の意味でのプロフェッショナルをより強く求めるようになった。

安藤（2006）は、積極的に専門職制度の定着に努めている中部地区自動車関連企業5社に対して、1995年時の調査を踏まえて、その10年後に従業員2,220名に対して調査を行った。「会社は、専門職の育成・充実に本気で取り組んでいると感じるか」との問いに対して、「該当する」と「やや該当する」を併せても全体の4割に過ぎなかった。企業専門職制度が第2世代に突入したといわれる、その調査時点でも、専門職というキャリアが即不満にはつながっていないが、実際の受け止め方は、それほど肯定的なものではなかったのである。

企業に導入されるようになって相当の期間を経ているものの、未だ専門職制度は、本来、期待する機能を十分果たしているとはいえない。

企業で活躍するプロフェッショナル人材に対する需要は高まっている中で、企業内プロフェッショナルが、そのプロフェッショナルとしての専門性を軸にした能力とキャリアを形成するための企業の制度や社会のシステムの改善は大きな課題となっているのである。

## 5 本章のまとめ

もともと、プロフェッション (profession) は、12-13 世紀頃のヨーロッパにおいて、教会と結びついた職業又は職業集団を指していたが、16 世紀以降、専門養成機関が誕生するなどによって、教会との結びつきを必要としないものへと変化した。このときには、大学教育を受けた貴族等の特権階級が従事する職業を意味した地位的プロフェッショナル (status professional) とされるものであった。19 世紀末から 20 世紀初頭において、産業化の進展とともに、専門的知識や科学技術・スキルが重視されるようになり、こうしたことを担う職業の重要性が高まり、職業的プロフェッショナル (occupational professional) が形成されていった (石村,1969 ; 宮下,2001 ; 藤本,2005)。

職業的プロフェッショナルとして、医師や弁護士等個人で専門知識の提供を行う人々を「伝統的プロフェッショナル」としてその定義・要件が研究されてきた。先行研究をもとに整理した主な伝統的プロフェッショナルの要件は次のとおりである。

### ＜伝統的プロフェッショナルの要件＞

- ①長期的な教育訓練によって獲得できる、高度で体系化された専門知識や専門技能
- ②専門的職業団体の存在
- ③職業規範や倫理の存在
- ④職務の自律性

20 世紀以降における産業化の進展とともに、より高度なサービスが求められるようになり、職業の分化が進むことによって、一層多様な形で職業的プロフェッショナルとしての活動が展開されるようになり、伝統的プロフェッショナルの要件に必ずしも合致しない、アナリストやコンサルタントといった知的業務従事者としての側面の強い新興プロフェッショナルが拡大した。

新興プロフェッショナルの拡大とともに、プロフェッショナルの企業・組織への取り込み・内部化が進展し、いまやプロフェッショナルの業務の多くが企業・組織を通じて行われるようになってきている。こうした企業・組織で活躍するプロフェッショナルが「企業内プロフェッショナル」である。

企業内プロフェッショナル研究を擬似プロフェッショナル研究とする捉え方もある。しかし、新興プロフェッショナルが拡大し、伝統的プロフェッショナルも企業・組織への取込・内部化が進んでいる等プロフェッショナルそのものが変質してきているとの観点に立つと、企業内プロフェッショナルこそが、逆に時代が求める、より本質的な研究対象として捉えることができる。

他方、企業内プロフェッショナルと伝統的プロフェッショナルとの違いを明らかにしつつ、

同時にエキスパート等との区分を明確にする等一般的なホワイトカラーの知的熟練者と混同しないように意識して研究を進めなければ、まさに擬似プロフェッショナル研究の罠にはまってしまうことにもなる。

宮下（2001）の組織内プロフェッショナルの定義を土台にして、改めて企業内プロフェッショナルの特徴を次のように整理した。

#### ＜企業内プロフェッショナルの特徴＞

- ①**組織成員性**：企業・組織の一員として活動するものであること。
- ②**一定の職務自律性**：仕事と組織のどちらにもコミットメントし、一般的組織人に比べ職務の自律性が高いこと（ただし、伝統的プロフェッショナルには劣る。）。
- ③**組織中心性**：所属企業・組織において、職位等に関わらず中心的位置にあり、担当職務の意思決定に中心的な役割を果たし得ること。
- ④**高度な専門性**：所属企業・組織において活用する高い専門性を有し、その専門性は、企業を超えて社会的に通用する（汎用性の高い）ものであること。
- ⑤**エキスパートとの区分性**：専門性の高さ・広さ・汎用性等から、いわゆる専任職・エキスパートと区分されるものであること。

企業内プロフェッショナルは、専門的・技術的職業従事者が増えてきていることから、増加していると推測されるものの、既存の職業分類では、多くの企業内プロフェッショナルが専門的・技術的職業従事者に分類されない等によって、その数は不明である。

企業内プロフェッショナルの専門性に着目すると、伝統的プロフェッショナルでは、高度な形式知によって、その専門性を特徴づけるのに対して、企業内では、形式知化されることによって課業が分割可能なものは、それが専門的に見えても、課業の専門化による対応が進められる。企業において、プロフェッショナルとしての人の専門化が求められるのは、暗黙知の要素が加わるためである。

企業内プロフェッショナルの専門性は、汎用性を持つ形式知を土台にしている点で、暗黙知が中心となるエキスパートとは異なるが、大きな暗黙知の部分も含み、その全体は、課業の専門化を推進できない、容易に分割・細分できないものである。

企業内プロフェッショナルの専門性は、社外でも通じる汎用性の高さを特徴としているが、今野（2005）の研究では、横断的労働市場の特性の大小に違いがあり、企業内プロフェッショナルの代表的な職種である、企業内研究者・技術者、SE 等情報処理技術者や企業内管理スタッフ等は、横断的労働市場特性が伝統的プロフェッショナルに比べて小さいものとして分類されている。

今野が、横断的労働市場特性として取り扱ったものは、太田（1996）のプロフェッショナルの活動を誘導するものについての整理を借用することによってより細かく見ることができ

る。

①その専門性を評価できる専門家社会（準拠集団）があるか、②職業そのものの市場横断的価値が優位なのか、③個人（又は個人の仕事の成果）独自の市場価値が優位なのかといった違いを労働市場との関わりの中で見ていく必要があることを示唆している。

さらに、藤本（2005）が大手家電企業の研究者の労働移動の少なさについて、準拠集団が所属学会ではなく、所属組織の業界内での序列といった要因が影響していることを明らかにしたように、企業内プロフェッショナルの場合には、準拠するものが、専門家集団に限定されるものではないことにも注意が必要であろう。

リクルートワークス研究所（2005）は、プロフェッショナルの能力特性から、コレスポンデント分析によって、統合－深掘り、ヒューマンスキル－企画・発想力の2次元に区分し、①ヒューマンプロフェッショナル、②ビジネスサービスプロフェッショナル、③ビジネスソリューションプロフェッショナル、④研究開発プロフェッショナルの4つの類型に分類している。

また、谷内（2007）は、専門性の内容そのものではなく、「専門性の適用範囲（広・狭）」と「事業との直結性（高・低）」によって企業内プロフェッショナルを①ファンクショナル型、②テクノクラート型、③プロデュース型に類型化している。

先の労働市場特性に基づく類型化も含め、これらの類型化の研究は、企業内プロフェッショナルに共通する特性があるとともに、その専門性によって分類され、それぞれが異なっていることを示している。

企業内プロフェッショナル人材の養成、キャリア支援を行う場合にも、それぞれの専門性による違いにより着目して研究を進める必要があるだろう。

企業内プロフェッショナルのキャリア形成を見ていく上で、鍵になるのは、その専門性がどのように、企業・組織との関わりの中で形成されるかである。

松尾は、プロフェッショナル（熟達者の完成形）となるための熟達過程を Dreyfus（1983）の5段階モデルによって説明する。

「初心者」では、文脈や状況と切り離された中で職務に関するルール等を学んでいくが、現実場面での経験を積んでいく中で、直面している微妙な特徴に気づくようになる。こうした状況の違いを考慮して意思決定できるようになるのが「上級ビギナー」であるとしている。

「一人前」では、様々な選択肢から目標設定・計画を立て意識的な選択に基づき実践することができるようになる。「一人前」が状況を個別要素に分けて分析的な思考方法を取るのに対して、「上級者」では、豊富な経験から典型的な状況について知識を獲得して「全体（包括）」に見て意思決定ができるようになる。さらに、それを直感的に意思決定できる「熟達者」（＝プロフェッショナル）となっていく。

こうした過程は、企業内プロフェッショナルのキャリア形成にもあてはまるものであり、その際、経験・実践の役割が重視されるが、その限界もあることも踏まえておくことが重要

である。

石山の研究（2012；2013）は、そのキャリアの段階によって、企業内プロフェッショナル育成への人事権とキャリア権の効果が異なるものとなり、専門領域確立期になれば、人事権の効果を弱め、キャリア権の効果を高めることが有効であることを示唆する。

一方、企業においてプロフェッショナルを養成しようとする人事制度として専門職制度が想起され、1960年代から取組が行われてきているが管理職になれなかった人の処遇ポストといった位置づけが広まり、本来の趣旨とは程遠いものとなってしまったとの評価がなされている。導入が広まった現在においても、専門職制度は、大きな課題を残したままの状態となっている。

企業で活躍するプロフェッショナル人材に対する需要は高まっている中で、企業内プロフェッショナルがどのように、そのプロフェッショナルとしての専門性を軸にした能力とキャリアを形成するのかを明らかにすることが、今後の企業・社会のシステムの改善を検討するための重要なポイントとなる。

## 第2章 知的財産・企業法務分野のプロフェッショナルのキャリア形成

### 1 研究目的

第1章で見てきたように、企業内プロフェッショナルは、①組織成員性、②一定の職務の自律性、③組織の中心性、④高度な専門性、⑤エキスパートとの区分といった特徴を持つ人材である。

企業で活躍するプロフェッショナル人材に対する需要は高まっているが、その企業内での育成システムであるはずの専門職制度は、十分に機能しているとは言えない。

そうした中で、企業内プロフェッショナルがどのように、そのプロフェッショナルとしての専門性を軸にした能力とキャリアを形成するのかを明らかにすることが、今後の企業・社会のシステムの改善を検討していく上で、重要な課題となる（今野,2005）。

このため、本章では、企業内プロフェッショナル人材を対象としてインタビュー調査を行い、今後、企業内プロフェッショナルを増やしていくために、そのキャリア形成のポイントを探ることにする。

その中で、今回は、特に、知的財産分野と企業法務分野のプロフェッショナルを研究の対象とした。

知的財産分野、企業法務分野ともに、その職務は、ホワイトカラー部門であり、企業の管理スタッフの職務として位置づけられる。

これまで、ホワイトカラーの管理部門の専門性については、「問題と変化をこなす技能」を中核とする「知的熟練」といった高度の専門性を形成してきていることが指摘されてきたが、同時に、それは、企業特殊性の高いものとされてきた（小池,2005）。

横断的労働市場特性の大小で見ると、企業内管理スタッフは、市場特性の小さい区分に含まれる（今野,2005）。

その中で、知的財産分野では弁理士、企業法務では弁護士といった、汎用性の高い伝統的プロフェッションの資格を取得する者も見られ、それらの者は、専門性の高さとともにその汎用性も高いことが推測される。

同時に、プロフェッショナルに必要とされる能力の次元（「統合－深掘り」と「ヒューマンスキル－企画・発想力」）による4分類<sup>16</sup>（リクルートワークス研究所,2006）では「ビジネスソリューションプロフェッショナル」に該当し、企業内プロフェッショナルの中でも、「研究開発プロフェッショナル」と並んで、企業内プロフェッショナルを代表する区分に分類される。

そのため、幅広い分野において企業内プロフェッショナルが活躍する中で、本研究では、

---

<sup>16</sup> ①ヒューマンプロフェッショナル、②ビジネスサービスプロフェッショナル、③ビジネスソリューションプロフェッショナル、④研究開発プロフェッショナルの4分類。

知的財産・企業法務に研究対象を限定しているものの、今後の研究の基礎となる知見が多く得られることが期待できる。

本研究でのリサーチ・クエッションは次の3点である。

### ＜リサーチ・クエッション＞

- ①企業管理分野のスタッフ職が、プロフェッショナルたり得る本質（中核的要件）はどのようなものであるか。
- ②上記①はどのような基盤（姿勢、習慣、基礎スキル・知識等）から形成されていったのか。
- ③上記②や①を育むキャリアとは、どのようなものか。

## 2 研究方法

### （1）調査の方法

#### ア 被験者の属性

企業に正社員として雇用される知的財産分野5人と、企業法務分野4人を対象とした。各性別、年代、弁理士または弁護士資格の有無といった属性は図表2-1のとおり。

図表 2-1 被験者の属性

	知的財産分野					企業法務分野			
	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4
性別	男性	男性	男性	男性	男性	男性	女性	男性	男性
年齢	50歳代	40歳代	40歳代	40歳代	40歳代	50歳代	40歳代	40歳代	40歳代
資格	弁理士	弁理士	弁理士	弁理士	弁理士	-	弁護士	-	弁護士

注) 資格は、弁理士または弁護士資格の有無のみ掲載した。

なお、被験者9人は、いずれも上記属性及びインタビュー結果から、本稿での企業内プロフェッショナルの特徴・要件とした、①組織成員性、②組織中心性、③一定の自律性、④高い専門性、⑤エキスパート等との区分に合致していると判断した。

#### イ インタビュー調査の方法

被験者に対して、1時間半程度の半構造化インタビューを行った。

インタビュー票を、被験者に事前に送付し、その質問票に沿って質問を行っているが、回



答内容に応じ、実際の質問順や質問内容は変化している。

インタビュー票の質問項目は次のとおりである。

#### <インタビュー票の質問項目>

##### ○現在のお仕事等について

- ・自己紹介（お名前、年齢、所属、ご家族等）
- ・職務内容、ポジション、役割分担（企業内・外）
- ・自らの仕事についての評価基準
- ・仕事のやりがい、満足度
- ・仕事と家庭生活や余暇とのバランス（どう感じていますか）

##### ○キャリア（広義の職業経歴）について

- ・現在のお仕事にいたる略歴
- ・（知財または法務）分野に就く前の経験（学科・学生生活等）
- ・（知財または法務）分野に就くことになったきっかけ
- ・最初に（知財または法務）分野に就いた経験（どのような仕事を任されたか等）  
（そのとき、（知財または法務）分野に就いて感じたこと）
- ・自分自身が（知財または法務）分野において一人前だと思ったとき及びそう思った理由  
（そのとき（知財または法務）分野の専門家として必要だと感じたこと）
- ・自分自身がさらにプロフェッショナル（企業外でも十分通用する専門家）になったと思ったとき及びその理由
- ・これまでの職業生活でのキャリアの節目と感ずる出来事

##### ○知識、スキルについて

- ・分野で一人前とする知識・スキル
- ・（知財または法務）分野のプロフェッショナルとして不可欠な知識・スキル
- ・必要な知識・スキルを身につける方法

##### ○今後について

- ・将来に向けた期待・希望
- ・企業・団体・政府や後輩に望むこと等

#### ウ 調査時期

2014年12月～2015年1月。

## (2) 分析方法

分析方法は、木下（2003；2007）による修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（Modified Grounded Theory Approach。以下「M-GTA」という。）を用いた。

M-GTA のもとになった、グラウンデッド・セオリー・アプローチ（Grounded Theory Approach。以下「GTA」という。）は、社会学者の Glaser と Strauss により開発された質的研究法である<sup>17</sup>。

インタビュー調査やフィールドワークによって得られた質的データからボトム・アップで分析を行うことを特長として、人と人との相互作用やそのプロセスや動的变化を説明・予測し、理論の構築を目指すものである。

木下（2003）は、GTA を用いた研究結果（「グラウンデッド・セオリー」という。）の理論特性として、次の5つを挙げる。

- ①生のデータに密着した分析から独自の説明概念をつくって、それらによって統合的に構成される説明力にすぐれた理論であること<sup>18</sup>。
- ②質的データによる継続的比較分析によって生成される理論であること。分析結果とデータを類似と対極の二方向で比較検討し、その有無をデータで継続的に確認していき、分析結果がまとまってデータ確認が必要でなくなる理論的飽和化までこれを行っていること。
- ③研究者によって明確にされている研究テーマによって限定された範囲内における説明力にすぐれた理論であること。
- ④人間の行動、特に相互作用の変化を説明できる動的理論であること。
- ⑤実践的活用を促す理論であること。

また、木下は、GTA そのものの本質を次のようにまとめている。

- ①データに密着した分析から独自の理論を生成する質的研究法であること。
- ②分析における、オープン・コーディング（抽象化して概念化を行うこと）と軸足コーディング・選択的コーディング（生成された概念同士の関連性を検討すること）を行うこと。
- ③継続的比較分析（データとデータ、データと概念の間等での比較分析）を継続的に行うこと。
- ④理論的サンプリング（無作為抽出ではなく、研究目的に沿った、意図的なサンプリング）を行うこと。
- ⑤理論的飽和化（データからこれ以上新たな概念が生成されない状態）を分析終了の判断基

---

<sup>17</sup> Glaser と Strauss（1965）は、『死のアウェアネス理論と看護』において、病院で行ったフィールドワークの結果から、入院中のがん終末期の患者・家族と周囲の医療関係者の相互行為について初めて GTA による分析を行った。

<sup>18</sup> グラウンデッド（誇大）理論に対して、データに忠実に基づくものとしてグラウンデッド・セオリーと名付けられた。

準とすること。

木下は、こうした GTA 本来の趣旨を抱合した、「研究者の問題意識に忠実に、データをコンテキストで見ていくこと」を重視し、オリジナル版 GTA で行っている切片化<sup>19</sup>を行わない等の独自の方法上の修正を加え、M-GTA を開発した。

現在、我が国では、M-GTA は質的研究方法の一つとして認知され、広く用いられるようになってきている。

特に、M-GTA は、①社会的相互作用に関係し人間行動の説明と予測、②ヒューマンサービス領域、③研究対象がプロセス的性格を有している場合には、より適合性の高い方法とされていることから（木下,2003）、今回の知的財産分野、企業内法務の企業内プロフェッショナルのキャリア形成を分析する方法として M-GTA を用いることにした。

### （3）分析の手順

#### ア インタビュー結果の反訳

インタビュー中のやり取りはすべてレコーダーに録音し、録音した内容を反訳した。

#### イ インタビュー結果からの概念生成

リサーチ・クエッションを踏まえた上で、反訳したインタビュー結果を熟読し、M-GTA の分析ワークシート（図表 2-2。以下「ワークシート」という。）の作成作業を次により行った。

- ①ワークシートの作成は、概念生成のために、1 概念について、1 ワークシートを作成する。
- ②先に、インタビュー結果の着目点をバリエーション（具体例）として書き出し、そこから概念を生成する。概念は、単語かそれに近いものとし、曖昧な形にならないよう、定義として短文を加える。
- ③定義以外の解釈や補足的なアイデアを理論的メモに記載していく。
- ④最初の事例を通じて、多くの概念が生成されるが、次の事例では、同じ概念と判断されれば、作成済のワークシートのバリエーションに加える（必要に応じ理論的メモを加える。）。
- ⑤既に生成した概念に当てはまらない事項があれば、新たなワークシート（概念）を作成する。
- ⑥バリエーションを加えていくことで当初の概念・定義がふさわしくないと判断した場合には、概念等の修正を逐次行っていく。

---

<sup>19</sup> 切片化とは、データを文脈から切り離してまとめること。M-GTA では文脈を残したままデータをまとめる。

なお、概念の生成に当たっては、類似例とともに、対極例を考慮するようにし、関連する内容の変化の確認を行い、解釈が恣意的に偏ることを防止する。

図表 2-2 分析ワークシート（様式）

<b>概念名 (番号)</b>	
<b>定義</b>	
<b>バリエーション (具体例)</b>	
<b>理論的メモ</b>	

出所) 木下 (2003 ; 2007)

#### ウ 関係する概念のカテゴリー化

生成された概念から、概念間の関係性を、バリエーションにおける文脈を手がかりとして検討しカテゴリー化した。

なお、一度生成された概念は、逐次、比較によって削除、他の概念への取り込み（統合及び必要な修正を行っていったが、カテゴリー化の過程においても再度、概念の削除、統合・修正を行った。

#### エ 生成された概念・カテゴリーの整理・分析

カテゴリーを、さらにリサーチ・クエッションに合わせて、3つの大カテゴリーに再編した。

大カテゴリーごとに、概念間の関係を再整理した上で、概念関連図と簡略に文書化したストーリーラインを作成した。

### 3 生成された概念とカテゴリー —分析結果1—

最終的に生成された概念は、39個であった。

各概念の被験者の該当状況を図表2-3にまとめた。

図表2-3から、一人の被験者のみに該当する概念はなく、いずれも複数の被験者が該当しており、また、いずれの概念も知的財産分野、企業法務分野にまたがって該当していたことが分かる。

図表2-3 各概念の被験者該当状況

	知的財産分野					企業法務分野				該当数
	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	
概念1	○	○	○	○	○	○	○	○		8
概念2			○	○		○				3
概念3	○	○	○	○	○	○		○		7
概念4	○	○	○	○	○	○	○		○	8
概念5	○	○	○	○	○	○	○			7
概念6	○	○			○	○	○	○	○	7
概念7			○				○	○		3
概念8	○	○	○	○	○	○		○	○	8
概念9	○		○	○		○	○			5
概念10			○	○	○		○		○	5
概念11		○					○		○	3
概念12	○	○	○	○		○		○	○	7
概念13	○		○	○					○	4
概念14	○	○	○	○		○	○		○	7
概念15	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
概念16			○	○	○	○	○		○	6
概念17	○		○	○			○	○	○	6
概念18	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
概念19	○			○	○	○	○	○		6
概念20	○	○		○	○	○		○	○	7
概念21	○	○						○	○	4
概念22	○	○	○		○	○	○			6
概念23		○	○	○				○	○	5
概念24	○		○	○				○		4
概念25	○	○	○					○	○	5
概念26	○	○						○	○	4
概念27			○	○	○		○		○	5
概念28			○	○			○			3
概念29	○	○			○	○				4
概念30			○	○	○	○	○			5
概念31	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
概念32	○	○		○	○		○		○	6
概念33	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
概念34	○			○	○		○			4
概念35	○	○	○	○		○	○	○	○	8
概念36	○	○	○	○	○		○	○	○	8
概念37	○	○			○			○		4
概念38	○	○		○	○	○		○		6
概念39	○			○			○			3

出所) 筆者が作成。

次に、類似の概念をカテゴリー化し、14のカテゴリーに分けた。

さらに、リサーチ・クエッション（①プロフェッショナルたり得る本質（中核的要件）、②①の前提、③①を育むキャリア）を踏まえて、カテゴリーを「企業内プロフェッショナルの本質」、「企業内プロセスの基盤」、「企業内プロフェッショナルのキャリア」の3つのカテゴリー（以下「大カテゴリー」という。）にまとめた（図表 2-4）。

図表 2-4 大カテゴリーとカテゴリー

大カテゴリー	カテゴリー	概念数
A 企業内プロフェッショナルの本質	A1 組織人性	3
	A2 マネジメントとの関係性	4
	A3 プロフェッショナルとしての専門性	5
	A4 エキスパートとの違い	2
B 企業内プロフェッショナルの基盤	B1 基礎となる姿勢・習慣	3
	B2 基礎となるビジネス・スキル	2
	B3 専門知識の習得	2
	B4 実務で育まれる実践的専門性	2
C 企業内プロフェッショナルのキャリア	C1 専門職務前の準備状態	3
	C2 一人前へのステップ	3
	C3 プロフェッショナルへのステップ	2
	C4 キャリアの主体的選択	1
	C5 組織・人事がキャリアに与える影響	3
	C6 職場外での活動	4

出所) 筆者が作成。

各カテゴリーに含まれる概念数は、最も少ないものが1個であり、最も多いものは5個であった。

大カテゴリーに含まれる概念数は、「A 企業内プロフェッショナルの本質」14個、「B 企業内プロフェッショナルの基盤」9個、「C 企業内プロフェッショナルのキャリア」16個であった。

以下の節（4～7）では、大カテゴリーごとに構成するカテゴリーと概念について解説を行い、その後で、概念の関係を示す概念関係図と簡略に文書化したストーリーラインを示すが、その際、大カテゴリーを〈 〉、カテゴリーを《 》、概念を【 】でそれぞれ表すこととする。

## 4 企業内プロフェッショナルの本質におけるカテゴリーと概念 ー分析結果2ー

### (1) 企業内プロフェッショナルの本質の構成

大カテゴリー<企業内プロフェッショナルの本質>は、リサーチ・クエッションの①「プロフェッショナルたり得る本質・要件」に対応するカテゴリーである。<企業内プロフェッショナルの本質>を構成するカテゴリーと概念を図表 2-5 に示す。

図表 2-5 <企業内プロフェッショナルの本質>におけるカテゴリーと概念

カテゴリー	概念		定義
A1 組織人性	概念1	前提となる組織人としての活動	プロフェッショナルである前に組織人としての意識を持ち、行動することが重視されること。
	概念2	社風・企業文化を尊重した対応	転職等複数の企業で仕事を行うのに際して、その企業独自の社風・企業文化を尊重して対応することが意識されていること。
	概念3	組織内でのクライアント志向	企業内での関係部署をクライアント（顧客）として捉え、専門家としてのサービスを実施すること。
A2 マネジメントとの関係性	概念4	事業全体の成果による仕事の評価	自分の行った仕事事業全体の成果にどう関わるかによる評価を行うこと。
	概念5	企業全体のマネジメントとの関わりへの意識	企業全体のマネジメントとの関わりを意識して仕事を行うこと。
	概念6	全体的視野からのリスクとコストの見積もり	より全体的視野から相対的コスト、潜在的リスクを見積もることが、判断の基礎となっていること。
	概念7	マネジメントで評価される手立て・仕組み	起こりえたリスクの回避等仕事の評価が企業マネジメントの中で見過ごされないための手立て・仕組みを講じていること。
A3 プロフェッショナルとしての専門性	概念8	業務対象・相手についての理解	技術、発明、設計、経営、人事といった業務の対象や関係部署、交渉先といった業務の相手についての理解がなされていること。
	概念9	多様な領域や場面に対応できる専門性	多様な領域や支配するルールが異なる場面において対応できる専門的な能力を持つこと。
	概念10	未知の事案に対する確かな判断軸	正しさや不足する点を判断するために、幅広い知識と経験によって養われた、その分野のプロフェッショナルとしての判断軸が形成されていること。
	概念11	社会的倫理・価値観の視点	近視眼的な企業の利益を超え、社会的な倫理や法理等の価値感を踏まえた選択肢を提示できるプロフェッショナルとしての視点のこと。
	概念12	汎用性から独自性に至るレベル	プロフェッショナルは、社外にも通用する汎用性の高い知識・スキルを土台にして、その人ならではの独自のレベルにまで至ること
A4 エキスパートとの違い	概念13	エキスパートとの違い	プロフェッショナルは、狭い範囲での職人的な業務処理にとどまるエキスパートとは大きく異なること。
	概念14	組織内で見過ごされる可能性のある専門性の価値	分業化した中では、潜在的リスクを予め回避する等の専門性の高い仕事の真の価値は、組織で評価されにくいこと。

出所) 筆者が作成。



＜企業内プロフェッショナルの本質＞は、A1《組織人性》、A2《マネジメントとの関係性》、A3《プロフェッショナルとしての専門性》、A4《エキスパートとの違い》から構成される。この後、カテゴリーごとに概念と概念間の解説を行う。

## （２）組織人性

A1《組織人性》を構成する概念を解説していく。

概念 1【前提となる組織人としての活動】は「プロフェッショナルである前に組織人としての意識を持ち、行動することが重視されること」を指す。

企業内プロフェッショナルは、「何か改善しようとか、何か変えてもらいたいという場合は、やっぱり組織である以上、社内調整はどこの会社でもやらなくてはいけない」、「チームというか、人をどう動かすかもあるし、人とどうかかわるか、そこが重要」というように、個人ではなく組織で行うことを前提として活動を行い、「営業部門、事業部門の人とのネットワークがあって、ふだんからいろんな話ができる関係」である組織内ネットワークを前提として仕事を行っている。企業においての専門職採用に当たっても、「あまりにも世間を知らなさ過ぎるといふか、社会人としてとか、組織人として大丈夫かという人が多い。・・・頭はいいのかもしれないけれども、法務の仕事っている人をつないで、要はビジネスマンでなきゃいけない」とまず組織人として通用しなくてはならないことが強調される。

【前提となる組織人としての活動】が《組織人性》の中心的な概念となっており、企業内プロフェッショナルが、企業内でプロフェッショナルであるためには、組織人であることが前提となっているのである。

概念 2【社風・企業文化を尊重した対応】は「転職等複数企業で仕事を行うのに際して、その企業独自の社風・企業文化を尊重して対応することが意識されていること」を意味している。

一つの企業で勤務していると気が付かないが、転職すると「社風の違いというのはこんなに違うのか」と感じる。そして、「それぞれの会社の文化とか社風に根差したところで話が進んでいくところなので、その辺はうまく周りに自分も合わせていかないと、幾ら声高に言ったところで文化みたいのところなので変わらない。手続論とは違う精神的な部分なので、ここはうまく尊重」することによって、組織での活動を円滑に行っていく。

後掲の B2《基礎となるビジネス・スキル》である、概念 18【社内外の情報収集・調整・交渉のスキル】が組織を超えて汎用的であるのに対して、【社風・企業文化を尊重した対応】は組織での個別性が高い。

一つの企業で勤務している場合には、特段の意識せずに、その社風・企業文化に基づいて行動をしているのである。

こうした【社風・企業文化を尊重した対応】は、【前提となる組織人としての活動】から派生する。

概念 3【組織内でのクライアント志向】は「企業内での関係部署をクライアント（顧客）として捉え、専門家としてのサービスを実施すること」を表している。

「一番大きいのはやっぱり顧客オリエンテッドということはあるので、・・・社内の営業とか、事業部、営業、開発者、設計者とかがお客さんになる」、「やっぱりクライアントがいるわけで、・・・社内の法務にアドバイスを求めて、困って求めてくる」というように社内の他部署をクライアントとして、「理解してもらうことが非常に重要な仕事かなと思っているので、相手が納得感を得た」ということを大事にし、組織内クライアントに対し「一緒につくり上げていくというスタンス」で対応する。「相手の求めるスピードに対応していなければ、いくら自分がいい仕事をしたとしても質の悪いアウトプット・・・、質が悪かったとしても、今日までにやってくれと言われたものを6割の質でもスピードが上がればそれはいい仕事」等相手のニーズを踏まえた「適切な対応ができれば信頼感」を形成する。

伝統的プロフェッショナルが、クライアント志向を持つのに対して、企業内プロフェッショナルは、組織の他部署（担当者）をクライアントとして、それに支援・サービスするという意識を強く持っている。【組織内でのクライアント志向】は、組織人としての活動を前提に、プロフェッショナルとして活動する特徴を表す重要な概念である。

### （3）マネジメントとの関係性

A2《マネジメントとの関係性》を構成する概念を解説していく。

概念 4【事業全体の成果による仕事の評価】は「自分の行った仕事が事業全体の成果にどう関わるかによる評価を行うこと」を意味している。

「自らの仕事の評価をやっぱり事業において成果を出すということ」、「最終的には事業がうまくいったり、例えば、自分が何かやったりしたことで、ライセンスとか収益につながったということが一番のやりがいとか満足」というように事業成果と結び付けて行っている。

単に仕事をこなすのではなく、自分の仕事がどのような成果となるのかに関心を強く持っている。

概念 5【企業全体のマネジメントとの関わりへの意識】は「企業全体のマネジメントとの関わりを意識して仕事を行うこと」を意味している。

業務を通じて「会社全体の動きだとか、世の中の情報だとかも入ってくるようになった」というように企業や社会動向を踏まえるようになっていく。そして、「基礎的なものと現実的なものがあるので、理想はこうだといっても、当社における現実はこうだというのがあ。・・・あくまでも事業が主体であって、それを支えるという形のほうが、会社としてはうまくいくだろう」、「ここから先は、成果がちゃんと経営層に見えるように、どういうふう設計していくのかというのを見ていかないといけない」といったように、現実の企業マネジメントとの関係から、よりよい仕事のあり方を模索していく。

【企業全体のマネジメントとの関わりへの意識】が《マネジメントとの関係性》の中心的

概念であり、【事業全体の成果による仕事の評価】、【全体的視野からのリスクとコストの見積もり】、【マネジメントで評価される手立て・仕組み】の背景にあって、これらは具体化したものと捉えることができる。

概念 6【全体的視野からのリスクとコストの見積もり】は、「より全体的視野から相対的コスト、潜在的リスクを見積もることが、判断の基礎となっていること」を表している。

「自分が取り扱っている製品が一体幾らでできているのかというのをわからないでいると発明が変な権利化がされてしまう」といった相対的なコストの問題や「こういうことをやったらどういう法的なリスク」といった潜在的リスクの問題をマネジメントとの関わりの中で捉えようとする。

「リスクが高いところのリスクを見逃さない。あとは見立てを間違えない。この程度のリスクになる。こういった展開が予想される。あと、できるだけ先」を読み、「最大リスクというのは、結果的に金額に換算するとどのくらいのインパクトがあり得るのかとか、どれくらい拡大するリスクがあるのか」と潜在リスクを具体的なコストとして見積もりを立てる。

コストについても、「マーケットの規模はどうなのか、現地の特許情勢はどうなのかというところで、出すべき国というところが出てくる。そういう意味では知財のコストっていうのも理解できないとやっぱり企業の知財のプロっていうのにはならない」と、プロフェッショナルとしてはより全体的な視野から相対的に見積もりを行う。

概念 7【マネジメントで評価される手立て・仕組み】は「起こりえたリスクの回避等仕事の評価が企業マネジメントの中で見過ごされないための手立て・仕組みを講じていること」を指す。

「もし、我々が行動しなかったらこれだけ会社の損失になっていたと、行動したからこれだけプラスになったとかというところを、数字をもって示していく」、「法務がいるから、こういうリスクを避けられるというのをうまくPRしていかないといけないと思うし、・・・言わないと存在価値がない」と単にリスク回避等をするだけでなく、このことのマネジメント上の価値について、経営層に伝わるよう努力している。

また、「仕組みの問題として、法務でやっているのは、法務の費用の使っている時間分を事業サイドにつけかえている」といった専門業務にかかるコストを他部門や経営層に理解させるという仕組みをとっている例も含まれている。

【マネジメントで評価される手立て・仕組み】は、概念 14【組織内で見過ごされる可能性のある専門性の価値】を防ぐという意味を持っている。

【全体的視野からのリスクとコストの見積もり】と【事業全体の成果による仕事の評価】が相互に関わって成果を出し、【マネジメントで評価される手立て・仕組み】によって、仕事の成果がマネジメント層に伝わるように配慮するといった構造がうかがえる。

#### (4) プロフェッショナルとしての専門性

A3《プロフェッショナルとしての専門性》は、大カテゴリーの中核となるカテゴリーである。以下、本カテゴリーを構成する概念を解説していく。

概念 8【業務対象・相手についての理解】は「技術、発明、設計、経営、人事といった業務の対象や関係部署、交渉先といった業務の相手についての理解がなされていること」を指す。

ある意味では、「特許のことを細かく知っているというよりも、事業のことをよく知っているほうが大事」であり、「実際、自分が開発したものが商品になったりとかしたので、そういう面では、開発の経験も今に生きている」、「個々に技術を理解するというのは、もちろん大学でいろいろな技術をやってきたので理解できるけれども、“発明とは何か”、それはこの会社（初めて就職した会社）で教えられた」、「経営的に企業を見ると、あっ、ここのが問題なんだ、人事的に見るとこういうところが問題なんだとかいういろんな視点」等々業務の対象となる事柄や業務に関わる相手への理解がプロフェッショナルとしての仕事をしていく前提となっている。

【業務対象・相手についての理解】において、概念 3【組織内でのクライアント志向】が深く関わるが、外部に対しても、「ある意味相手先との交渉も絡む話で、ある程度理解をして情報を持って」おこななければならないのである。

こうした【業務対象・相手についての理解】は、後掲《B2 基礎となるビジネス・スキル》の概念 18【社内外の情報収集・調整・交渉のスキル】があつてこそ可能になる。

概念 9【多様な領域や場面に対応できる専門性】は「多様な領域や支配するルールが異なる場面において対応できる専門的な能力を持つこと」を表している。

専門分野の業務についても多様であり、「プロセキューション（出願・権利化業務）、交渉業務、訴訟業務それぞれ支配するルールが違う」、「（日本と米国では）法的な見方という、考え方みたいなところはやっぱり全然違う」といったように、異なる分野や支配するルール自体が異なる場面でも対応できる専門性が養われることが必要になる。

「（事業系の法務には）全く経験がなかった。いきなりそれで主力カンパニーの法務の仕事って無理と思いつつ無理とは言えずにやっていた」といったように、業務に就いた当初は困難を感じていても「やってみると思いのほか楽しくて、大変だったがおもしろい」といったように、その業務への対応力を身につけていく。

【多様な領域や場面に対応できる専門性】は、後掲の《C3 プロフェッショナルへのステップ》の概念 30【プロフェッショナルへの深く広い過程】を通じて養成されていく。

「プロセキューションだけというのはまずいし、渉外（交渉業務と訴訟業務）だけというのもまずい。バランスをうまくとらないと、うまく軸がつかれない」といったように、【多様な領域や場面に対応できる専門性】を形成していくことによって、概念 10【未知の事案に対する確かな判断軸】が形成されていく。

概念 10【未知の事案に対する確かな判断軸】は「正しさや不足する点を判断するために、幅広い知識と経験によって養われた、その分野のプロフェッショナルとしての判断軸」を意味している。

「例えば、ある法律に詳しいだとか、語学ができるということよりももっと重要なことは、自分の軸を持つということ。・・・具体的に言うと、例えばAという弁護士がAだBだCだと言った場合、それに対してAは違う、Bは違う、Cは正しいと自分で判断できる軸」、「自分の軸を持っていて、その軸がうちの会社独自というよりも、より普遍的なとか、どんな会社でもある程度通用するような軸であり、判断基準であり、かついろんな場面でその軸というか、物差しをいっぱい持っているかどうか」、「多様な物差しだけれども、業界が変わったり、事業分野が変わってもぶれないというか、ポイントを外さないというか、そういうセンスというか、勘というか」といったプロフェッショナルとしての判断軸の存在を多くの人が述べている。この軸は、形式知ではなく高度なレベルの暗黙知である。

それは、未知の分野においても「多分どんなものが来ても、自分が知らない知識があっても、それを聞いたりすることでプロフェッショナルとして権利化なり、やらなければいけないことを説明したりできる」といったものである。

【未知の事案に対する確かな判断軸】は、後掲の C3《プロフェッショナルへのステップ》の中で、概念 30【プロフェッショナルへの深く広い過程】を通じて概念 31【多様な業務経験・知識の統合】にもなまって形成されていくものであり、《プロフェッショナルとしての専門性》の中核となるものであり、こうした「軸がない人は、結局、メッセンジャーボーイをやらざるを得ず」、真のプロフェッショナルとなり得ない。

これが概念 13【エキスパートとの違い】につながっている。

【組織内でのクライアント志向】が企業内での活躍という側面でのプロフェッショナルの特徴を表すとすると、本概念は、プロフェッショナルそのものとしての側面が強調される概念である。

概念 11【社会的倫理・価値観の視点】は「近視眼的な企業の利益を超え、社会的な倫理や法理等の価値感を踏まえた選択肢を提示できるプロフェッショナルとしての視点のこと」を指す。

「法律、リーガルのマインドは不可欠」として、「利己的じゃないというか、利他というか、自分の利害だけを考えるのではなくて、社会性というか、世の中の目というか、そういうのをわかっている」ことで、選択肢の提示等「当然やる（べき）ことはやる」として、「それに何か加えた倫理観だとか、特に判断に迷うようなところで、適切な判断ができる」ことがプロフェッショナルの要件の一つとなっている。これは、概念 10【未知の事案に対する確かな判断軸】の形成の前提にもなっている。

一方で、「外部の弁護士はきれいごとだけ言うてくる」のに対して、企業内プロフェッショナルは「会社の利潤を上げて、会社がどうなるかということがまずないと意味がない」と

して、これらの社会的倫理や価値感を振りかざすのではなく、「リスクの洗い出しというか。・・・こういうリスクがある。・・・そこで倫理観というものをやっぱり示すべき・・・これはよろしくないという踏み込んだところまでの示し方」というように《マネジメントとの関係性》の重視から概念 6【全体的視野からのリスクとコストの見積もり】という形を踏まえて提示される。

概念 12【汎用性から独自性に至るレベル】は「プロフェッショナルは、社外にも通用する汎用性の高い知識・スキルを土台にして、その人ならではのとする独自性のレベルにまで至ること」を意味している。

プロフェッショナルは、単に汎用的な知識・スキルを持っているというのではなく、その人ならではの独自性のレベルにある。汎用的な知識・スキルがあるというだけでは、例えば、「(知財分野の特許出願であれば、) そんなの特許事務所にアウトソースできるじゃないか」と捉えられてしまう。事務がこなせても「結局何でもできるけれども、かわりがきくような人になってはいけない」との意識を持つ。

ある程度の段階でも、「(転職希望の企業は) 応募がある程度あったし、しかも書類は結構通っていたというか、書類で落とされることはほとんどなくて面接に進むことができたというのがあって、それは、知財をずっとやっていた経験というのはある」というように、その専門分野の業務経験を持っていると他企業でも汎用的なものとして評価される。

しかし、企業で活躍するプロフェッショナルとしての高い評価は、こうしたレベルでの汎用性を超えるものである。「結構汎用性が高い面があって」さらに「独自価値といえ、多分、今、私がやっている仕事ができるのなんて、せいぜいほかに 1 人しかいない。その意味で言ったら希少価値」といったことがあってこそプロフェッショナルといえる。

【未知の事案に対する確かな判断軸】の形成の有無が【汎用性から独自性に至るレベル】に大きく関わる。

こうした自らのレベルの判断は「専門家が集まっている中で一応自分の知識とか経験が一定の評価を受けるという場面」、「プロフェッショナルなのかというのは、・・・第三者が見て、どう評価するか」等外部でのプロフェッショナル同士の評価がポイントになっている。

## (5) エキスパートとの違い

A4 《エキスパートとの違い》を構成する概念を解説していく。

概念 13【エキスパートとの違い】は「プロフェッショナルは、狭い範囲での業務処理にとどまるエキスパートとは大きく異なること」を指し、本カテゴリーの中心的概念である。

専門分野で長く仕事をしていても「職人になってしまう人も多い。研究もやり、設計とかで事業もやり、知財もと、3つ知っているという人はほとんどいない。・・・要するに受け身的」、「職人しかやってない人って自分の唯我独尊の、自分の過去だけでこれがいいんだと思っている」、「(ある) 職人とかをイメージすれば、人が満足しようとは関係なく、自分が満足するの

を時間軸なんて無視してとにかくやり続けるという、自己満足型の仕事」というようにエキスパートにとどまり、プロフェッショナルのレベルにはいたらない人々がいる。

「単にこなすというか、事務処理的にやるということになると、なかなか難しいのかもしれないが、その一つ一つがどういう理屈でというか、なぜ、どうしてこういうことをするか」といったより深いレベルを求めることがプロフェッショナルの要件であるが、「個人商店化」しやすく、「隣の人は何をやっているのかわからない」というところがあって、やはり議論を通じないと、軸が生まれないというか、あるいは自分の軸がずれていた」ということに気づかないままになる。

例えば、知的財産分野においても、「プロセキューション（出願・権利化業務）だけで、なかなかこの業界、評価してもらえない」のであるが、それに満足して、C3《プロフェッショナルへのステップ》の中で【プロフェッショナルへの深く広い過程】を通じて【多様な領域や場面に対応できる専門性】や【未知の事案に対する確かな判断軸】が形成されることなく、エキスパートにとどまる。

概念 14【組織内で見過ごされる可能性のある専門性の価値】は「分業化した中では、専門性の高い仕事の真の価値は、組織で評価されにくいこと」を意味している。

「知財の部門長の4割は未経験者・・・3年以内の経験者を入れたら6割ぐらい」とプロフェッショナルを統括するセクションの長が必ずしも専門家とは限らないというのが背景にあり、「事前に事が起きないようにやるというのが重要な役割。（しかし、）あまりうまくやり過ぎると何も事件が起きないから、結局、こうやって重要性がかえって認識されなくなってしまう」ということが生じる。

「それぞれの仕事が専門化して行って、かなり狭い仕事の動きになっていた。それで、自分のやった仕事がどれだけ上に到達しているか、反映しているかというのがよくわからない」といった専門・分化が進んでいる中では、仕事を評価するマネジメント側が、エキスパートの仕事とプロフェッショナルの仕事の違いが理解できていない可能性が生じる。

このことは《マネジメントとの関係性》の【評価される手立て・仕組み】が関係する。

## 5 企業内プロフェッショナルの基盤におけるカテゴリーと概念 ー分析結果3ー

### (1) 企業内プロフェッショナルの基盤の構成

大カテゴリー「企業内プロフェッショナルの基盤」は、リサーチ・クエッションの②「プロフェッショナルたり得る本質の前提」に対応するカテゴリーである。

「企業内プロフェッショナルの基盤」を構成するカテゴリーと概念を図表 2-6 に示す。

図表 2-6 「企業内プロフェッショナルの基盤」におけるカテゴリーと概念

カテゴリー	概念		定義
B1 基礎となる姿勢・習慣	概念15	勉強の習慣	忙しい中でも資格取得等目的のために必要な勉強の習慣を持っていること。
	概念16	主体的学びの姿勢	業務や講演等の場で自らの頭で考え、議論、試行錯誤したり、受け身ではない学習機会とする主体的な学びの姿勢のこと。
	概念17	成長をめざした自己変革の姿勢	プロフェッショナルにとって重要である、常に前向きで成長をめざす自己変革の姿勢のこと。
B2 基礎となるビジネス・スキル	概念18	社内外の情報収集・調整・交渉のスキル	社内外の情報・知識の収集、調整・交渉等がプロフェッショナルの基礎となるスキル。
	概念19	基礎となる文章力・事務能力、実践的語学力	文章力やビジネス・ソフトの使いこなし等事務の能力や海外関係業務での実践的語学力がプロフェッショナルの基礎となっていること。
B3 専門知識の習得	概念20	中核となる専門知識の習得	プロフェッショナルとして、その仕事を行っていくに当たって中核となる専門知識を習得すること。
	概念21	キャリアの可能性を高めるための資格取得の取組	将来のキャリアの可能性を高める資格取得に取り組むこと。
B4 実務で育まれる実践性	概念22	実務で育まれる活きた知識・スキル	様々な職務経験を通じて、実践性・応用性の高い知識・スキルになっていくこと。
	概念23	知識と実践・経験のバランス	実践は重要だが、業務に追われるのみでは専門性は身につかず、知識習得とのバランスをとることによって、真の専門性が育まれること。

出所) 筆者が作成。

「企業内プロフェッショナルの基盤」は、B1《基礎となる姿勢・習慣》、B2《基礎となるビジネス・スキル》、B3《専門知識の習得》、B4《実務で育まれる実践性》から構成されている。

この後、カテゴリーごとに概念と概念間の解説を行う。



## (2) 基礎となる姿勢・習慣

B1《基礎となる姿勢・習慣》を構成する概念を解説していく。

概念 15【勉強の習慣】は、「忙しい中でも資格取得等目的のために必要な勉強の習慣を持っていること」を意味している。

「弁理士試験の勉強」や「司法試験の勉強」を長期にわたって行っていることが認められた。また、弁理士や司法試験の勉強に限らず学習している。

「仕事は大変だった。100 時間ぐらいは残業していると思う。(そうした中で勉強は、) 家へ帰ってから」、「5、6 年ぐらいの間というのは、仕事も一番やったと思うが、1 時、2 時ぐらいまで英語のテープを聞いたりして勉強していた」というように、仕事が忙しいときでも、自らが必要とする学習を行っている。「本を読めばわかるものというのは、読んで勉強すべき」といった、できることは自らの勉強を通じて学ぶという考えを持つ。

概念 16【主体的学びの姿勢】は、「業務や講演等の場を自らの頭で考え、議論し、試行錯誤する、受け身ではない学習機会とする主体的な学びの姿勢のこと」である。

「自分で興味を持った部分じゃないと、なかなか自分でやらないと思うので、そういったところはやっぱり積極的に知識とか交流の場というのは出て行くことがある程度専門性を高めることになる」、「講師との懇親会とかに出られるので、そういうところに行って、情報とか、講師の体験みたいなことを聞くことでモチベーションが上がったり、いろいろ学ぶことがあったりする」といったように、受け身ではなく、主体的・積極的に学ぼうという姿勢がある。

「独禁法も、意図的にそういう機会を自分でつくって。知らなくてもできるけど、そういうところに行って、そういう判例が出ているのかというのは自分で探しに行かないと、なかなか業務の中だけで満足するものはない」と自ら主体的により深く学ぼうとし、「経営に貢献しているというところ、やはり何か工夫していかないといけない。これは試行錯誤をやっていかなければいけない」、「(プロフェッショナルとしての仕事を行うためには) 議論をすることだと思う。お互いに議論しないと、なかなか発展しないところはある」といったように、自らの試行錯誤や他者と議論を通じて理解を深めていこうとする。

また、「与えられた仕事の中で、後は表面的にやるのか、そこは自分でそういう意味では意識を持って、すごく勉強して、経験して、いろんなことを考えて」、「単にこなすといったらいいか、事務処理的にやるということになると、なかなか難しいのかもしれないが、その一つ一つがどういう理屈でというか、なぜ、どうしてこういうことをするかというのを考えながら」というように、業務において、単なる事務処理としてではなく、限られた時間の中でも芯となる論理(理屈)を主体的に考察する姿勢を持つ。

概念 17【成長をめざした自己変革の姿勢】は、「プロフェッショナルにとって重要である、常に成長をめざす自己変革の姿勢のこと」である。

プロフェッショナルであるためには、「具体的な細かいスキルのステップアップなんかよ

りも姿勢のほうが大事」として、その前提となる姿勢が強調される。「常に自己変革していく、常に前向きな姿勢でやっていく。・・・新しいことだからやらないのではなくて、やるべきことをやる姿勢」である。

「目先の仕事で1つ終わっても、また次だ、次みたいな感じのところもあるので。1つ何か区切りのついたところでほっとすることはあるけれども、ちょっとそこでは止まってられない」というように次に向けて挑戦を続けていく。こうした姿勢が十分に発揮される時、「何かやりがいというか、生きがいというかを感じる」。

【成長をめざした自己変革の姿勢】が【勉強の習慣】、【主体的学びの姿勢】の背景にあって、これらの動因となる。【勉強の習慣】、【主体的学びの姿勢】も相互に機能しあって、業務に活かされることによって「成長をめざした自己変革の姿勢」をさらに維持・強化し、「自分のキャリアが伸びているというのを感じる」。

しかし、その環境において、こうした成長の実感を伴わないときには、「現状に満足していなかった。あのころは、危機感というか、このままじゃまずい」といった思いを持ち、「自分が成長している実感がないと、自分どうなのという疑問を持つところがあって、・・・やることはいつも同じになってきて、だんだん自分が成長している、伸びている実感がなくなってきたので、このままこの会社にいってもいいのかな、新たな分野に挑戦したほうがいいんじゃないか」というように転職の契機ともなり得る。

【成長をめざした自己変革の姿勢】が形成されていくかどうかが、《基礎となる姿勢・習慣》全体に影響する。そして、このことは、後掲の C2《一人前へのステップ》からプロフェッショナルを迫及する C3《プロフェッショナルへのステップ》に進むのか、エキスパートでとどまるかといった、C4 の概念 32【キャリアの主体的選択】に大きく影響する。

### (3) 基礎となるビジネス・スキル

B2【基礎となるビジネス・スキル】を構成する概念を解説していく。

概念 18【社内外の情報収集・調整・交渉のスキル】は、「社内外の情報収集や調整・交渉等プロフェッショナルの基礎となるスキル」を指す。

社内外の調整等のスキルについて、「特許事務所との対応の仕方だとか、弁護士の対応の仕方だとか、こういったものは分野によらず通用する。あと、社内調整とかの仕方は通用すると思う。よく社内熟練度みたいなものがあるが、その中でしか通用しないものの代表が社内調整みたいなことだと言われるが、そんなことない」と組織の違いによらず汎用が高い。「組織である以上、社内調整はどこの会社でもやらなきゃいけない」もので、企業内でプロフェッショナルとしての専門性を活かす前提になっている。調整・交渉に必要な情報は、「社内の営業部門なり技術部門といかに連絡をとれるか、情報交換できるか」に依っている。社外だけでなく、「社内の人とのやりとりも交渉」として捉え、「(社外も) ひっくるめていうと、社内だとコミュニケーション能力」を持つことが、企業においてプロフェッショナルとして仕

事をしていく上での欠くべからざる基礎となっていることを示唆している。

概念 19【基礎となる文章力・事務能力・実践的語学力】は「文章力やビジネス・ソフトの使いこなし等事務の能力や海外関係業務での実践的語学力がプロフェッショナルの基礎となっていること」を指す。

「よかったと思うのは、最初（の会社に）いたときに文書を書かされた、実際の特許庁を相手にした書類を作成させてもらえたということ」、「一番効いたのは弁理士試験の論文試験で文書の書き方を鍛えたところ。やっぱり起承転結を意識したり、“て・に・を・は”もそうだし、法律の条文を見ていると、“及び”、“または”という使い方というのは厳格にされていたり、そういうところで誰が見ても間違いが起こらない文章」といった文章力・日本語力の重要性に言及している。こうした力は、「文章を一言一句間違えないという、そういう起草力を改めて徹底的に鍛えられたということは、いろんな部署の調整、折衝、トップとのつき合い方とか、あと、株主総会をやって、総会の質疑応答をやるというのは全社の状況を知ること」にもなるといった幅広い業務の土台となっており、日本語力、文書力の向上が、説得力を引き上げ、【社内外の情報収集・調整・交渉のスキル】の向上にも結び付いていく。

また、事務において「当然ワードだし、エクセルだしということだし、ふだんのやりとりも全部電子メール」、「1万、2万という特許をデータベース化して見るが、やはりそういう既存のデータベースでなくて、エクセルで小回りがきく分析というのが自分の考えで、できるようになった」といったように、オフィス IT が活用できる等一般的事務能力もプロフェッショナルの仕事を支える基礎となっている。

海外関係業務では、業務の実践に使える語学力（英語）が必要とされる。

「海外営業部というところは、その契約（の）、ひな形を送ってくるだけで、いつまでにチェックしてくれと（いってくる）。それも日本語じゃなくて英文の契約」というように海外関係の業務に従事する場合には、語学力が必要になり、それは、「今回、肝になるターム（語句）、要するに契約の骨子になるのはどこか。そこをきちっと詰めて交渉して押さえなくてはならない」といった、実務で使える実践的なものでなければならない。会話についても「実際、語学力イコール何を伝えたいのか、どういうモチベーションを自分が持っているのかということがしっかりしていないと、その上で相手に伝える伝達方法って、日本語だろうが英語だろうが関係ない」、「語学力イコール何を伝えたいのか、どういうモチベーションを自分が持っているのかということ」というように、流暢であることは必ずしも必要ではなく、「会話って考え方のところが大きく左右するので、基本的な、ああ、こういうふうに考えているからこういうふうに言っているのだというのも理解できないと、きっと会話にはついていけない」と、必要とする相手の考えを理解し、自分の考えを伝えることができるようになることが、海外業務における【社内外の情報収集・調整・交渉のスキル】の向上につながる。

#### (4) 専門知識の習得

B3《専門知識の習得》を構成する概念を解説していく。

概念 20【中核となる専門知識の習得】は、「プロフェッショナルとして、その仕事を行っていくに当たって中核となる専門知識を習得すること」を指し、本カテゴリーの中心的な概念である。

「法律知識は絶対」、「法律の知識があって、この部門に移ってきて、その上でいろいろ経験を重ねていったから」といったように、知財分野、企業法務分野のいずれも、法律の知識を必須とし、経験の効果を高めるための業務の土台としていた。これらは、「最低これだけはきちんと勉強しろというのは最初に言われた」といった必須としての知識であり、資格試験の勉強によって得た知識でさえも業務においては、「弁理士試験というのは法律の素養を調べる試験だから、それは最低レベル」といった表現に見られるように到達点としての知識ではなく、出発点での知識として意識されている。

したがって、【中核となる専門知識の習得】では、専門分野におけるあらゆる知識を持つことを意味せず、その土台となっていくものの習得を意味している。

こうした知識の習得の多くは、自学自習によって行われている。資格試験の勉強等で、「リーガルマインドは相当詰め込みで勉強した」等必要な知識を習得するための自学自習が行われており、それは、資格試験勉強に限らず、業務においても、「今はいろんなことがインターネットでも調べられるし、本を読めばわかるし、入社してから勉強」というように自ら学習できることはするということが当然視されている。専門分野の業務において必要とされる知識は多く、「契約書を見るということは、民法も商法もいろんな法律を知らなくてはいけないのに、通り一遍の知識しかなくて、そこは一生懸命勉強しないと全然仕事はできない」のである。

同時に、知識の習得は、自学自習以外の方法でも併せてなされる。その分野や方法に詳しい人からの知識習得も行われ、自学自習を補完する。自分で勉強できることは勉強することを前提として、詳しい人からの知識習得が行われ、人から習得した知識をもとに学習を行うのである。

「そのとき（わからないことがあったとき）はまず普通は知り合いに聞く」、「先輩に教えていただきながら覚えていく」、「自分でなかなか判断できないので、弁護士に意見を聞く」、「経験のある方にお話を聞く」ことによって、「経験の足りないところはそれにかわるもの」にしている。これは、ただ単純に聞くといったものではなく、「共通して言える（一人前としての）スキルというのは、人から話を聞くということであろう。どういう事実関係、どういう前提になっているのかということであろう。これはどういう分野でも、特に法律的な判断をするという意味では非常に重要なスキル」というように、B2《基礎となるビジネス・スキル》における【社内外の情報収集・調整・交渉のスキル】と関わる。

概念 21【キャリアの可能性を高めるための資格取得の取組】は、「将来のキャリアの可能

性を高める資格取得に取り組むこと」を指す。

企業内での仕事においては、「別に（資格を）持ってなくても全然（かまわない）。・・・（資格は）必ずしも必須のものではない」が、【中核となる専門知識の習得】の中で、将来のキャリアの可能性を高めると判断した場合に積極的に関係資格の取得のための取組を行う。

資格が将来の可能性を高めるとするのは、「当時は弁理士資格の価値、（昔は）こんなに低くなかったので、だから弁理士になったらいつでも独立できる」、「資格の紹介本とかで・・・理系の仕事だけ、専門、独立してやっていける」といった独立を視野におく場合があるが、独立といったことに限らず「資格は資格だから、とったもの勝ち」、「（法務分野として）応用が非常にきく」といったように幅広く、「知財関係でいったらやっぱり弁理士資格ってこれからあって当たり前の時代だと思う。なかったらかなり苦しい」というように、将来において、当然必要とされるのを先取りしていくということも含まれる。

資格取得には、継続的な勉強が必要であることから、【勉強の習慣】が前提になる。

#### （５）実務で育まれる実践性

B4《実務で育まれる実践性》を構成する概念を解説していく。

概念 22【実務で育まれる活きた知識・スキル】は「様々な職務経験を通じて、実践性・応用性の高い知識・スキルを育てていくこと」を指す。

C2《一人前へのステップ》といった段階で、「よかったと思うのは、最初の（会社にいた）ときに文書を書かされたこと。実際の特許庁を相手にした書類を作成させてもらった。あと、審査官は絶対的じゃないということをこっぴどく教えられ、ちゃんと事実確認して、そこから検討して文書を書き始めることを教えられたという経験がすごく大きい」、「知識もスキルも基本的には経験が必要」であり、若い段階では、「そういう泥くさい仕事から、いろいろな課題とか気づきが生まれてくる」といったように職務経験を通じての実践性を身につけていく。

C3《プロフェッショナルへのステップ》といったより高度な段階でも、「いろいろな知識と経験を、相当積み重ねてきた」、「訴訟に関しては、やはり徹底的に判例を自分で研究する、あるいは訴訟を経験して、自分で経験を積んでいくしか方法はない。・・・この 2 つを積み重ねていくしか方法はなく、交渉に関しても、これは何が正しいという方法はないので、これも実践で積み重ねていくしかない」、「法律の本だけにはやっぱり書いていない、実務でその先の実際に回していくようなところ」といった言葉に表れているように知識は実務経験を通じて実践できる、応用のきくものとなる。

概念 23【知識と実践・経験のバランス】は「実践は重要だが、業務に追われるのみでは専門性は身につかず、知識習得とのバランスをとることによって、真の専門性が育まれること」を意味している。【実務で育まれる活きた知識・スキル】の形成は、「毎日書類ばかりに追われて、実践だけではだめで、知識も必要」ということが前提であり、「経験を積まなくてはいい

けないし、あるいは経験の足りないところはそれにかわるもの」が必要になる。《一人前へのステップ》といった基本段階から「実際の特許申請書類の作成を通じた学びと基本をつくるフィードバック。経験と勉強」というように、知識と実践のバランスのとれた循環的な状態によって実践的な専門性は育まれていく。

【知識と実践・経験のバランス】は、B3《専門知識の習得》の各概念と【実務で育まれる活きた知識・スキル】をつなぐ概念である。

## 6 企業内プロフェッショナルのキャリアにおける概念とカテゴリーー分析結果 4ー

### (1) 企業内プロフェッショナルのキャリアの構成

〈企業内プロフェッショナルのキャリア〉は、リサーチ・クエッションの③「プロフェッショナルたり得る本質やその前提・基盤を育むキャリア」に対応するカテゴリーである。

〈企業内プロフェッショナルのキャリア〉を構成するカテゴリーと概念を図表 2-7 に示す。

〈企業内プロフェッショナルのキャリア〉は、C1《専門職務前の準備状態》、C2《一人前へのステップ》、C3《プロフェッショナルへのステップ》、C4《キャリアの主体的選択》、C5《組織・人事がキャリアに与える影響》、C6《職場外での活動》から構成される。

この後、カテゴリーごとに概念と概念間の解説を行う。

### (2) 専門職務前の準備状態

C1《専門職務前の準備状態》を構成する概念を解説していく。

概念 24【学生時代（大学・大学院）の基礎】は「大学・大学院時代に、専門分野に役立つ基礎となる知識を身につけていること」を指す。

これは、知的財産や企業法務の業務に直接関わる知識であることを意味しない。例えば、企業法務であれば、「憲法も民法も刑法も」といったように法学部での基礎的な法律の勉強といたことがこれに当たるが、知的財産分野の場合には、「個々に技術を理解するというのは、もちろん大学でいろいろな技術をやってきたので理解できた」といったように、技術や発明そのものについて理解の基礎となる知識といったことも含まれる<sup>20</sup>。

概念 25【専門分野への潜在的関心・興味】は「その仕事に就く前から、専門分野に関しての興味・関心が高かったこと」を指す。

学校から職業への移行に当たって、すぐに専門分野で業務を行う場合には、学生時代からの関心・興味を意味する。学生時代に、「日本の会社が非常に世界を股にかけて頑張っている姿がニュースで流れていて、私もやってみたいなというのが知財をやってみたかったというきっかけ」といったように、学生時代から希望し、就職後すぐにその分野につく人達がいる。

当初から現在の専門分野につかなかった人々も、学生時代には「別に弁護士になりたいとか全く考えなくて、単純に社会学部と法学部の授業を比べたときに法学部のほうがおもしろかったので、じゃ、転部できるか」といった専門分野につながる強い関心を持つといった経験をしている。また、他の部署からの異動によって専門分野に就いた場合には、「もともと結構、特許は好き」、「ちょっと思い切り路線を変えたいなということで、知的財産がちょっと注目され出していておもしろいな」といったように、他職種在職中に専門分野への関心・興

<sup>20</sup> インタビューにおいてその後の専門分野とのつながりに直接言及がなかった者も含めて、今回の被験者は、知的財産分野では全て理工系学科出身であり、企業法務担当では全て法学部（法科大学院を含む。）出身であった。その専門分野への直接の結びつきの度合いには個人差があるものの、緩やかな意味では、その後の専門分野で役立つ何らかの基礎を学生時代に身につけていることが推測される。

図表 2-7 「企業内プロフェッショナルのキャリア」におけるカテゴリーと概念

カテゴリー	概念		定義
C1 専門職務前 の準備状態	概念24	学生時代(大学・大学院)の基礎	大学・大学院時代に、専門分野に役立つ基礎となる知識を身につけていること。
	概念25	専門分野への潜在的関心・興味	その仕事に就く前から、専門分野に関しての興味・関心が高かったこと。
	概念26	専門分野配属でないときの準備状態の深まり	専門分野の仕事に関する知識ややり方を配属される前からある程度身につけていること。
C2 一人前へのス テップ	概念27	一通りの仕事ができる段階	一人前として通過すべき、担当する一通りの仕事を関係部署と調整しながら仕上げていけるようになる段階。
	概念28	一定期間までに形成されるべき基盤	将来プロフェッショナルになるために新卒後10年程度の間に身につけておくことが必要な核となる基盤。
	概念29	限られた職務経験	一人前とする段階では、限定された領域の仕事の経験までしかできないこと。
C3 プロフェッショ ナルへのス テップ	概念30	プロフェッショナルへの深く広い過程	プロフェッショナルへ向かうのに必要な、知識を段階的に深め、広げていく過程。
	概念31	多様な業務経験・知識の統合	専門分野においても多様な業務領域があり、それらの多様な業務の経験や知識を統合していくこと。
C4 キャリアの主 体的選択	概念32	キャリアの主体的選択	キャリアの節目において、これまでのキャリアを見直し、主体的な選択を行うこと。
C5 組織・人事が キャリアに与 える影響	概念33	ジョブ・ローテーションの影響	ジョブ・ローテーションには、他の分野での経験がその後の専門業務に有効な面と専門性の育成の妨げとなる面の両面の影響があること。
	概念34	長期勤続に有利な人事制度	プロフェッショナルとして活躍するために転職するよりも、定年まで勤め上げた方が有利な人事制度であること。
	概念35	後進プロフェッショナル育成システムの不透明性	上司・指導役からの働きかけ等後進のプロフェッショナルを育成するシステムが不透明であること。
C6 職場外での活 動	概念36	職場外活動を可能にする勤務環境	家庭生活・余暇活動のほか、勉強、専門団体・社外での集まりへの参加等職場外活動を行いやすい勤務環境であること。
	概念37	勉強時間の確保	職場外での勉強時間を確保していること。
	概念38	外部の団体・集まり等社外での活動	外部の専門団体や集まりへの参加や講演等職場外活動によりプロフェッショナルとして知識を増やすとともに社外での評価を高めていること。
	概念39	外部の人脈づくり	職場外での活動を通じた社外の人々と幅広く人脈を形成すること。

出所) 筆者が作成。

味が高まっている。

高い専門性を身につけようというのは、「自分がそれをやりたいという興味があることではないか。興味がないこと、自分がおもしろくないと思っていることをやっても、多分、私だったらほとんど身につかない」というように、その分野への興味が前提となっており、専門分野へ就くため準備状態（レディネス）を形成していく。



概念 26【専門分野配属でないときの準備状態の深まり】は、「専門分野の仕事に関する知識ややり方を配属される前からある程度身につけていること」を指す。

「設計にいたときから知財の仕事をやっていた。対策とか特許調査とかやっていた。明細書なんかも何千件も読んでいたから、ある程度の仕事はすぐできる」といったように、その後、就く専門分野以外の職務に在職中に、後の専門分野と関わる仕事を行い、その分野での仕事の理解やノウハウの取得がある程度進んでいたことを意味している。

そして、プロフェッショナルの養成のために、他の職種をローテーションせずに、当初から、専門分野に就いて、専門性を高めるべきという意見と、他の職種・分野を経験しないと、狭い範囲にとどまってしまうので、他の職種を経験することによって、プロフェッショナルとしての広がりや深みが出るという2つの意見がある。

後者の場合に、他分野に長く在職するときには、【専門分野配属でないときの準備状態の深まり】が見られなければ、難しいであろう。

本カテゴリーでは、いずれの場合でも、専門分野に就く前に、その準備状態を高めることが有益であることを示している。いずれの概念も、C2《一人前へのステップ》へと結びついている。

### (3) 一人前へのステップ

C2《一人前へのステップ》を構成する概念を解説していく。

概念 27【一通りの仕事ができる段階】は「一人前として通過すべき、担当する一通りの仕事を関係部署と調整しながら仕上げていけるようになる段階」を指す。

「最初に一人前だと感じたのが、入社して5年ぐらいで一通りできるようになって」、「出願の仕事はその案件という、小さいながらも自分で判断できる幅が結構広くて、それは自分で判断して周りの人を説得して、研究者や特許事務所の人にもそれを理解してもらって進められるというところで一人前」、「リスクを発掘するというのは法務としてはすごく必要なスキル・・・知識とそういったリスクを発掘して、できれば代替案を提案すれば、ある程度一人前」といったように、一人前とするのは、ある程度、そのときの仕事を一人で関係部署からも納得されるようなものとしていくことができるようになったときである。

なお、インタビューの内容から、一人前についての認識は、人によってやや幅があり、第1章の4で紹介した松尾(2006)の熟達段階で見ると、「一人前」段階とその上の「上級者」段階も含めたものとみることが適当であろう。

概念 28【一定期間までに形成されるべき基盤】は「将来プロフェッショナルになるために、新卒後10年程度の間に身につけておくことが必要な核となる基盤」を指す。

「(プロフェッショナルとして仕事ができるかできないかの) 違いを埋めるのは20代の教育が重要」、「プロフェッショナルは最初の10年でどう教育されているか。もっと言えば、20代が一番重要」といった感覚は強く、それは、「受け入れられやすい初めの10年、新卒で

入った最初の 10 年にどれだけちゃんとした人に教育されるかが、その後の人生を大きく左右する。ここでちゃんと教育を受けていない人は、その後、幾ら議論してもちょっと難しい」といった経験に基づいている。

この概念でいう新卒後 10 年間は、【一通りの仕事ができる段階】の期間と重なり、この期間において、〈企業内プロフェッショナルの基盤〉を養成していくことになる。

特に、この期間に《基礎となる姿勢・習慣》が形成できているかどうか、将来プロフェッショナルとなっていけるかどうかの試金石となっている。

逆に、こうした《基礎となる姿勢・習慣》が形成されないままでは、その後、専門分野に就いていたとしてもエキスパートにとどまってしまう可能性が高い。

概念 29【限られた職務経験】は「一人前とする段階では、限定された領域の仕事の経験までしかできないこと」を指す。

専門分野も「どういう分野で生きるかで随分違う。出願系で生きるとしたら、やっぱり明細書をきっちりとしっかりする（ことが必要）。契約に専念したりとか、M&Aに専念するのであれば、必ずしもそうとは言えない」というように幅が広い。「必要な法律知識というのは求められるものはそれぞれの仕事によって違う」し、業務の対象とする製品等によってもその技術知識には違いがあり、一人前といえるには、「必要最小限の法律は知らなくてはならない」し、「担当する分野での技術知識を（原理レベルから機械加工まで）広く浅く」理解していなくてはならない。

しかし、一人前となるまでの間に経験できる業務の範囲には限りがあり、「会社の業務は結局、自分ではほとんど選べない」という現実もある。

この状態で一通り仕事ができるようになったことで満足することなく、【成長をめざした自己変革の姿勢】を持っているかどうか、C3《プロフェッショナルへのステップ》への分かれ道となる。

このように、【限られた職務経験】しか持てない【一通りの仕事ができる段階】までに、《基礎となる姿勢・習慣》が形成されていることが、《プロフェッショナルへのステップ》での【プロフェッショナルへの深く広い過程】へとつながっていく。

#### （４）プロフェッショナルへのステップ

C3《プロフェッショナルへのステップ》を構成する概念を解説していく。

概念 30【プロフェッショナルへの深く広い過程】は「プロフェッショナルへ向かうのに必要な、知識を段階的に深め、広げていく過程」を指している。

一人前の段階から、さらに「深く広く、技術をある程度深くやることも必要だろうし、もう一つは広い事業視点で物事を考えることができる（ことも必要）」であり、技術だけではなく、「例えば事業環境とかでもまた違う。その事業環境が違えば、とるべき特許というのがまた違ってくる。・・・狭い、そこだけしか知らなければ、そこでのカルチャーでしかアドバイ

スができなくて、専門家としては失格」なのである。

「ある分野でいっとき集中して、その後、また違った技術分野に行けば、だいぶ広い視点が身につくような気がする」といったように知識を深めることと分野を広めることを時に応じて段階的に繰り返すことがプロフェッショナルへのステップとなる。「スキルと経験、知識と経験をバランスよく積むというのはやはり 20 (歳) 代から 30 (歳) 代ぐらいまで、40 (歳) を越えると管理的な業務が増えてくるので、最初の 20 年が勝負」といったようにプロフェッショナルとなっていくためには長い道のりが必要である。

概念 31【多様な業務経験・知識の統合】は「専門分野においても多様な業務領域があり、それらの多様な業務の経験や知識を統合していくこと」を表している。

【多様な業務経験・知識の統合】は【プロフェッショナルへの深く広い過程】と相互に補完する概念である。

専門分野の業務についても多様であり、企業・組織の中で、一つの専門領域においても、「事業所では特許創成がメイン、本社では、特許創成に加えて係争関係・契約、M&A」、「法務部全般のマネジメント、体制であったり、人員の異動であったり、教育であったり、そういったものをやる部分と、・・総務関係の部門。人事だったり、総務だったり、会計だったり、情報システム、そういった部門の法的な支援」というように、専門性を軸にした幅広い業務領域があり、「4、5 年前、自分がイメージしていた知財の仕事とは、今、振り返ってみると大分違っている」というように他業務を経験することによって、全体の専門性を高めている。

「(プロセキューション (出願・権利化業務)、交渉業務、訴訟業務) それぞれ支配するルールが違う」、「(日本と米国では) 法的な見方という、考え方みたいなところはやっぱり全然違う」といったように、異なる分野や支配するルール自体が異なる場面でも対応できる専門性が養われることが必要になる。

「(事業系の法務には) 全く経験がなかった。いきなりそれで主力カンパニーの法務の仕事って無理と思いながら無理とは言えずにやっていた」といったように、業務に就いた当初は困難を感じていても「やってみると思いのほか楽しくて、大変だったがおもしろい」といったように、その業務への対応力を身につけていく。

こうした経験を経ることによって、「プロセキューション (特許出願) だけというのはまずいし、渉外 (交渉業務と訴訟業務) だけというのもまずい。バランスをうまくとらないと、うまく軸がつかれない」、「企業法務分野というと非常に広いが、・・・会社の企業法務固有のいろんな共通な悩みなどもあったりするし、横串、縦串、いろんな共通点がある」というように、多様な経験・知識を統合化し、A3《プロフェッショナルとしての専門性》としての概念 10【未知の事案に対する確かな判断軸】の形成につながっていく。

#### (5) キャリアの主体的選択

C4《キャリアの主体的選択》の概念は概念 32【キャリアの主体的選択】のみである。

【キャリアの主体的選択】は「キャリアの節目において、これまでのキャリアを見直し、主体的な選択を行うこと」を意味する。

「ある程度、もう一人前になったら、自分がどれを目指すか、そのためにどういうことを身につけるべきかは、それぞれの人が考えることであって、あまり人からこうしなさいとか言われるものではない」といったように、キャリアの節目といえる時期に、現在の専門分野につながる、なんらかのキャリアの主体的な選択を行っている。

そして、「ある程度若いうちに人生やり直すのだったら、もうここで決断しようと思って自分で希望」、「自分のキャリアを自分で実現させたいなところがあったので、上の人にPR」といったように、その選択を実現するために必要な行動をとっている。

【キャリアの主体的選択】の背景には、【成長をめざした自己変革の姿勢】があり、「(そのままの生活を続けては) このまま仕事に戻れない、社会に復帰できないというのは絶対嫌だという、何がしかの形で社会に戻りたい。・・・法科大学院でそれができたから、これを逃したらほかに社会復帰はないという気持ち」、「(これまでの研究開発分野から) ある程度若いうちに人生やり直すのだったら、もうここで決断しようと思って自分で希望」といった、それぞれにおいてそのままをよしとせず、キャリアの選択を主体的に行っている。

「(一通り仕事ができるようになったところで) その一皮もどういう方向に剥くか。それはもう人それぞれが選ぶこと」が必要であり、主体的なキャリア選択なしに、受け身的に、成り行きでエキスパートになることはあっても、プロフェッショナルになることは考えにくい。

このため、「プロとして生きていくのであればもう少し自由度、職業を選択する自由度を、選択しやすい環境」を望み、その企業においてそれが実現できない場合には転職という選択を行うことにもつながることになる。

## (6) 組織・人事がキャリアに与える影響

C5《組織・人事がキャリアに与える影響》を構成する概念を解説していく。

概念 33【ジョブ・ローテーションの影響】は「ジョブ・ローテーションには、他の分野での経験がその後の専門業務に有効な面と専門性の育成の妨げとなる面の両面の影響があること」を指す。

ジョブ・ローテーション（社内異動制度）では、「開発の経験も（知財管理担当者としての）今に生きている」、「自分の視野が広がった」といった異動前の経験が活かせる場合にはその後のプロフェッショナルとしての働き方にプラスに働く。また、「この分野で成果を出しても科学技術の発展にどう影響しているかはよくわからないことが多くて、そのまま技術職につくというのはどうか」といった継続してその仕事に従事することの疑問を感じていた場合にもプラスに働く。

一方で、「40（歳）を過ぎてくると、管理業務的な仕事はだんだん増えてくる。そうする

と、スキルと経験、知識、経験をバランスよく積むというのはやはり 20 (歳) 代から 30 (歳) 代ぐらいまで。・・・研究者を 10 年やってから知財をやるとなると、手遅れ」といったように、若年期において、一定年数、その専門分野に専念した経験がないまま、中高年になってから専門分野へと異動した場合には、そこからプロフェッショナルとなることは困難であるという弊害が生じる。また、専門分野に就いた後での異動も「法務で仕事をする上では、2 年間の空白の間にいろんな法律も変わるし、覚えたことも一息つけばかなり忘れてしまう」といったことが生じ、プロフェッショナルを望みながらも「やりたくない仕事をやっていく人が増えていく」といったことが起きる。

ジョブ・ローテーションは、そのあり方によって、プロフェッショナルの育成にプラスにもマイナスにも働き、《一人前へのステップ》、《プロフェッショナルへのステップ》に大きな影響を与える。

特に、《一人前へのステップ》においては、ジョブ・ローテーションが【一定期間までに形成されるべき基盤】に貢献しているかどうかの一つのポイントになる。人事配置によって就く部署の上司や指導役の先輩等の影響も大きく、その上司等が、プロフェッショナルの本質を理解して有効な働きかけを行う場合があるとともに、逆に、組織内にプロフェッショナルが少ないこともあり、そのことに無理解でプロフェッショナルとなっていくのに抑制的な働きかけをすることもある。

概念 34【長期勤続に有利な人事制度】は「プロフェッショナルとして活躍するために転職するよりも、定年まで勤め上げた方が有利な人事制度であること」を指す。

「最近、非常に優秀な人が増えている。やる気があって優秀な人。だから世代間ギャップが非常にある。・・・責任とるから、みんなとにかくやろう、訴訟でも何でも、という人は非常に例外 (的存在)。黙っていたら、別につつがなく定年までいける。そんな苦労しない」、「若手がやりづらい仕組みにどうしてもなっている。かつ給与は高いけれども、あまり新しいことをやってない人がどうしても増えざるを得ない仕組み」というように、プロフェッショナルとしての仕事を行うかどうかに関わらず、一つの企業の中で定年まで雇用や一定の処遇が保証される。一方で、プロフェッショナルとして転職をした場合には、「転職で自分の生涯収入が確実に減っているなというのを実感している」ということが起こり得る。

「今のままで会社にとどまってしまうとやりたくない仕事をやっていく人が増えていく。能力があるのに能力を生かせない会社にずっといる人とか」といったことにつながる。

概念 35【後進プロフェッショナル育成システムの不透明性】は「上司・指導役からの働きかけ等後進のプロフェッショナルを育成するシステムが不透明であること。」を指す。

組織としては、持続可能性を踏まえて、次代のプロフェッショナルを育成していくことが必要になる。

プロフェッショナルになるためには、長期にわたって《一人前へのステップ》、《プロフェッショナルへのステップ》を経て、専門分野を形成していくことが必要であるが、企業にお

ける、そのための育成システムは、必ずしも明確なものではない。

配属先の上司・指導役の先輩から、仕事の仕方や進路等働きかけがあるが、プロフェッショナルの育成の点でプラスとなることもあるし、マイナスとなることもある。「新卒で入った10年って、上司からこう言われたら、何も言わず、そうなんだなと非常に素直に受け入れる」ところがあり、若年期での影響は特に大きい。

上司がプロフェッショナルである場合には、「(弁護士資格を持つ元上司が)よく言っていたのは、その背景といった、もとになる考え方、法律があるなら法律があるだろうし、税だったら税の考え方があるだろうしと、あるいはそうじゃない会計上の考えもある(ということ)」といったようにプロフェッショナルの基盤となる助言が日常的になされる。

また、《プロフェッショナルへのステップ》においても、「上司が、・・・やっぱり人脈をつくれというのを言われていたので、結構無理していろいろな会合に出た」、「(専門分野団体の)委員会、いいから入ってということで、上司が勧めて入った。その後、おもしろいので、もう自分の意思でずっと続けた」というように、企業外部でのつながりや活動のきっかけとなる助言・指導等を行ったりもしている。

一方で、「サラリーマンだと自分の信念とか意思でできる裁量は限られる。・・・よい上司に恵まれることってそんなにめったにはないこと」であり、よい上司に出会うとは限らない。

「(統計で見ると、)知財の部門長の4割は未経験者。未経験者に3年以内の経験者を入れたら6割ぐらいになる。・・・ほんとうの生え抜きは2割ぐらい」といったように、その部門の責任者である上司がプロフェッショナルではないというケースも多い。

優秀であるが故に、「仕事に迷惑かけてない」としても「(中心となって行っているそのときの仕事を)何が何でもやってくれ。だから一時期、弁理士試験(勉強)なんかやめてくれといわれた」といったようにプロフェッショナルとしてのキャリアよりも組織人としてのキャリアを優先するよう指導がなされることもある。「企画とか、ほかに行くのをすごくとめて、自分のところに置いておきたかった。・・・私はそろそろ卒業したいと思っていた」といったように、新たなステージに進みたいとする思いを、善意から押しとどめようとするケースもある。

プロフェッショナルとなっていくために、《一人前へのステップ》や《プロフェッショナルへのステップ》において、上司・先輩の与える影響は大きく、プラス面、マイナス面ともに多様であり、こうした上司の方針と「キャリアの主体的選択」の間に軋轢が生じることもある。

「人事面談があって、・・・リーガルの仕事はしてみたいなというのが頭にあったので、“スペシャリストですかね”と(答えたところ)、・・・(人事担当からは)“やはり組織として上に行こうと思ったら、ジェネラリストじゃないと”、“当時そういうものなのか”(と思った)」といったように、ジェネラリスト優位の組織体制の中で、企業・組織によって人事もプロフェッショナル育成のスタンスが明確ではない。

企業の中で、管理職は、「(評価の視点の一つは、) 人材育成。部下なり、会社の部門の体制を含めた人材育成の視点で評価」されるが、プロフェッショナルの部門の責任者・管理職は必ずしもプロフェッショナルではないことから、プロフェッショナルの本質を理解した人材育成が行われるかについては不透明なのである。

後進の問題について、プロフェッショナル自身は「非常に甚大な問題だとは認識しているし、それは会社に対しても言っている」としても、「なかなかほかの事業部門とかが忙しいので、(後輩・後進を) 知財部門に回してくれない」ということも生じている。

企業内にプロフェッショナル性を確立した人材が少ない故に、プロフェッショナルではなく、一人前になるかならないかという段階で、「7、8年ぶりの新人だっただけけれども、その後、立て続けに2年目、3年目と新入社員が入ってきたので、ある種、そういう人たちのリーダー的なこと」が行われることもある。しかし、これも、「昔ながらの先輩、後輩の1対1でトレーニングして、徐々に厳しくしていくみたいな仕組み」が確立して行われている訳ではない。

管理職がプロフェッショナルである場合でも、「(部下の指導・育成は、) やっぱりちょっとしんどい、疲れる。ああいう(指導)の一つ一つ、特に5人もいると、全部なかなか見切れないところがあって」と自らのプロフェッショナルの職務遂行との狭間で行わなくてはならない。「今ちょっと、少し私自身も余裕がでてきた状況なので、極力そういう(部下の指導・育成を) きめ細かいというか、首を少し突っ込んでみる機会を多くしよう」という気持ちがあっても、状況に応じてそういうことが常にできるとは限らない。

また、プロフェッショナルとして「会社の中での昇進だけ考えないで、・・・外部でも通用するような人間になったほうがいいし・・・自分のいる会社や立場が外から見るとどう見られるのか」という視点を踏まえた育成が望しいが企業の中だけでは難しいところがある。

## (7) 職場外での活動

C6《職場外での活動》を構成する概念を解説していく。

概念 36【職場外活動を可能にする勤務環境】は「家庭生活・余暇活動のほか、勉強、専門団体・社外での集まりへの参加等職場外活動を行いやすい勤務環境であること」を指す。

「週末は必ず休めているし、そういう面(残業規制や有給取得促進)から言ったら、多分、ほかの会社から比べると、随分、余暇の時間が長い」、「仕事と家庭、余暇、ほぼおおむねバランスはよい」といった職場外での生活・活動が行える勤務環境であることが被験者の多くにうかがわれた。

ゆとりのある勤務環境は、いわゆる家庭生活、余暇活動といった職場外の生活・活動を充実させる要因であるが、そのことは、【勉強時間の確保】、【外部の団体・集まり等社外での活動】にも影響を与える。

概念 37【勉強時間の確保】は「職場外での勉強時間を確保していること」を指す。

「基本的には会社が終わった後に独学もしくは資格予備校というのがあるのでそこに通って勉強をして、最終的には勉強仲間をつくって（勉強した）」というように、資格取得のためには、相当の勉強時間を確保することが必要になってくる。資格試験の勉強だけではなく、「いろんな雑誌に掲載されている仕事関連の論文でも席で読むとほかのことができないから、なるべく往復の時間、電車の中で読むということになるべくして、自分としては効率よくやっている」というように、日常的に専門性を高める学習を行う。

勉強時間の確保は、長時間の残業を行っている中でも行われており、【勉強の習慣】の影響が大きいことがうかがえるが、【職場外活動を可能にする勤務環境】によって促進される。

概念 38【外部の団体・集まり等社外での活動】は「外部の職業・業界団体や集まりへの参加や講演等職場外活動によりプロフェッショナルとして知識を増やすとともに社外での評価を高めていること」を指す。

「(知的財産関係)の専門委員会にも入っていたので、そこで5名ぐらいの人が、その中でテーマを決めて、ずっと1年間研究する。・・・いろいろな業界、いろいろな会社の人々の知識、考え方を学ぶチャンスがあるということ。会社以外の場でもいろいろな学習を続けてきた」、「欧米の独禁法の判例を研究しようと各参加の会社に声がけして、やはり勉強しなとなかなか知識もつかないということで、もう二十何年ぐらいやっている」といったように専門分野の団体や集まりに積極的に参加をし、知識を増やしている。そこでは、学術上の知識もあるが、経験していない分野や事柄についての知識を得る機会ともなっており、経験の代替効果ももたらされる。

「会社でプロフェッショナルというと、正直言って、なかなか感じることはないが、外で何かやるといって、何か自分的には、自分の専門性とか知識とか経験が一定の評価を得られているのかなと思うようにはなった」、「今度、(特許庁の)審査官にも(講義を)やってほしい」などの専門家同士の集まりの中での評価は、対外的に通用する、プロフェッショナルという自覚にもつながっている。

こうした効果は、《プロフェッショナルへのステップ》での【多様な業務経験・知識の統合】を通じて《プロフェッショナルとしての専門性》の中核である【多様な領域や場面に対応できる専門性】と【未知の事案に対する確かな判断軸】に寄与する。

概念 39【外部の人脈づくり】は「職場外での活動を通じた社外の人々と幅広く人脈を形成すること」を指す。

専門団体では、「弁理士会の(集まり)だと非常にエグゼクティブの方々も来ている」、「学会でもその世界って結構狭い。その中でやっぱりいろいろなオピニオンリーダーとかすぐれた人にいろいろ教えていただいたりとか、意見交換したりとか、そういうのは非常に大きい」、「J I L A (日本組織内弁護士協会)<sup>21</sup>には個人で入っているの、会社には会費は負

<sup>21</sup>日本組織内弁護士協会(J I L A)は、組織内弁護士およびその経験者によって平成13(2001)年8月1日に設立された任意団体。



担してもらってない。そこでの人脈は自分で築いている」といったように、【外部の人脈づくり】も【外部の団体・集まり等社外での活動】から派生しているが、これらの人脈が形成されることによって、【外部の団体・集まり等社外での活動】の効果を高めている。

## 7 概念関係図とストーリーライン ー分析結果5ー

M-GTA による分析で生成した概念、カテゴリーから、その関係を示す概念関係図を作成するとともに、その関係を簡略に文書化したストーリーラインを作成した。

その際、概念関係図とストーリーラインは、A<企業内プロフェッショナルの本質>、B<企業内プロフェッショナルの基盤>、C<企業内プロフェッショナルのキャリア>の大カテゴリーごとに作成した。

なお C<企業内プロフェッショナルのキャリア>の概念関係図では、A<企業内プロフェッショナルの本質>、B<企業内プロフェッショナルの基盤>を結びつける形にしている。

### (1) 企業内プロフェッショナルの本質における概念関係図とストーリーライン

<企業内プロフェッショナルの本質>における概念関係図は、図表 2-8 のとおりであり、以下ストーリーラインを示す。

<企業内プロフェッショナルの本質>は、《組織人性》、《マネジメントとの関係性》、《プロフェッショナルとしての専門性》、《エキスパートとの違い》から成る。

<企業内プロフェッショナルの本質>においては、まず、《組織人性》が先立つ。

【前提となる組織人としての活動】が重視され、組織人としての活動が行えないのであれば、企業内プロフェッショナルであることはできない。そして、その組織の中で有効に能力を発揮するため、【社風・企業文化を尊重した対応】を行う（一つの企業において長く勤務している場合には意識されないままそうした対応が行われているが、転職等を経験すると意識される。）。

伝統的なプロフェッショナルは、個人での活動を主体にしており、その活動の目的は、顧客への専門的なサービスの提供という形をとるが、間接部門にいる企業内プロフェッショナルは、【前提となる組織人としての活動】として、これに代わって、関係部署をクライアントとして、その満足を得られるよう、【組織内でのクライアント志向】によって仕事を行う。

【組織内でのクライアント志向】とともに、組織人としての企業内プロフェッショナルの活動を方向付けるものが、《マネジメントとの関係性》である。

【組織内でのクライアント志向】で関係部署の納得性を高めるだけでなく、【企業全体のマネジメントとの関わりへの意識】との兼ね合いの中で、プロフェッショナルとしての適切な助言・選択肢の提示等がなされる。

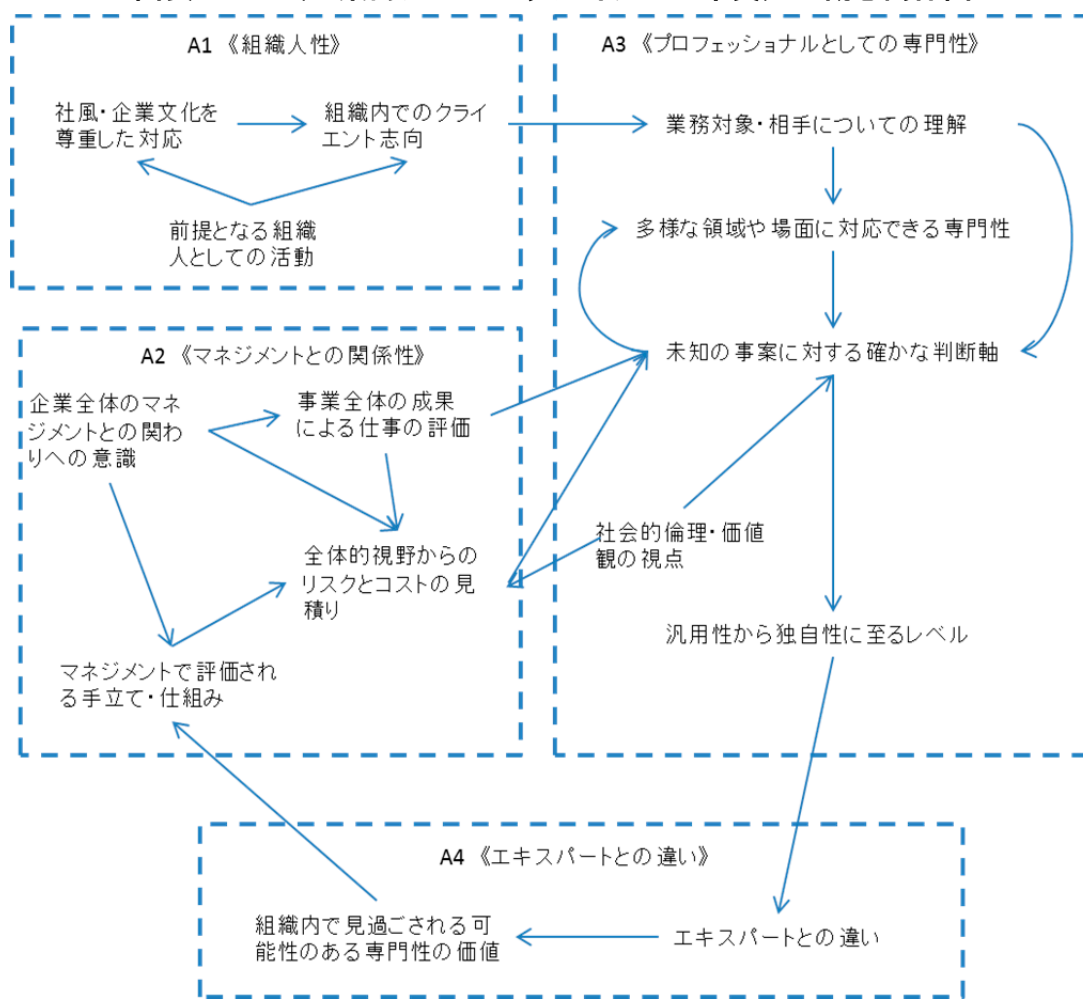
こうした【マネジメントとの関わりへの意識】によって、【事業全体の関わりによる仕事の評価】をされ、例えば、特許関係であれば製品に対する特許出願等の相対的成本や特許出願等を行わない場合の潜在的リスクといった【全体的視野からのリスクとコストの見積もり】といったことを行う。

企業内での《プロフェッショナルとしての専門性》は、《組織人性》と《マネジメントと

の関係性》を前提として発揮されるものである。

【組織内でのクライアント志向】から、発明、設計、経営、人事といった【業務対象・相手についての理解】を持ち、狭い範囲の業務処理にとどまらない、様々な職務経験を通じ【多様な領域や場面に対応できる専門性】を形成する。このことによって【未知の事案に対する確かな判断軸】の形成が促されるが、同時に、【未知の事案に対する確かな判断軸】の形成は、【多様な領域や場面に対応できる専門性】を高めていくことにもなる。

図表 2-8 <企業内プロフェッショナルの本質>の概念関係図



注) 大カテゴリーを〈 〉、カテゴリーを《 》でそれぞれ表している。→は概念間の関係を示す（必ずしも因果関係ではない）。

出所) 筆者が作成。

【未知の事案に対する確かな判断軸】はプロフェッショナルたり得る専門性の核心といえるものである。プロフェッショナルとしての真価が問われるのは、判断の難しい未知の事案に対する判断を行う場合であり、そのときに、【事業全体の成果による仕事の評価】や【全体的視野からのリスクとコストの見積もり】といった《マネジメントとの関係性》を前提とし

た確かな判断軸が形成されていなければそうした判断を行うことも、関係部署やマネジメント層が判断を行うための助言・選択肢を提示することも困難である。

そうしたプロフェッショナルとしての助言・選択肢の提示の際に、直接的な企業の利益につながるかどうかだけではなく、【社会的倫理・価値観の視点】も加味される。それは【全体的視野からのリスクとコストの見積もり】を媒介にして《マネジメントとの関係性》との調整がなされる。

【未知の事案に対する確かな判断軸】により【多様な領域や場面で対応できる専門性】を持つプロフェッショナルは、他社でも通用する知識・スキルは汎用性を土台にして、それを超えてその人ならではの、【汎用性から独自性に至るレベル】に至る。

プロフェッショナルの立場から見れば、こうした《プロフェッショナルとしての専門性》において、狭い範囲での職人的な業務処理にとどまる【エキスパートとの違い】は明瞭である。

しかし、分業化した中では、潜在的リスクを予め回避する等の専門性の高い仕事の真の価値は、組織で評価されにくいといったことも起こりえる。

このため、こうした【組織内で見過ごされる可能性のある専門性の価値】に対して、《マネジメントとの関係性》において、【マネジメントで評価される手立て・仕組み】を講じていくことも企業内でプロフェッショナルとして確立していくために必要になる。

## （２）企業内プロフェッショナルの基盤における概念関係図とストーリーライン

＜企業内プロフェッショナルの基盤＞における概念関係図は、図表 2-9 のとおりであり、以下ストーリーラインを示す。

＜企業内プロフェッショナルの基盤＞は、《基礎となる姿勢・習慣》、《基礎となるビジネス・スキル》、《専門知識の習得》、《実務で育まれる実践性》によって形成されている。

具体的には、組織人としての活動は、《基礎となるビジネス・スキル》の形成によって適切なものとなり、一方、プロフェッショナルとしての活動は、《専門知識の習得》がなければ不可能である。特に、企業内プロフェッショナルにとって、【社内外の情報収集・調整・交渉のスキル】、【中核となる専門知識の習得】の２つは必須の基礎といえるものである。

《基礎となるビジネス・スキル》、《専門知識の習得》の背景にあって、これらを形成・促進するのが、《基礎となる姿勢・習慣》と《実務で育まれる実践性》である。

《基礎となる姿勢・習慣》の中心には【成長をめざした自己変革の姿勢】がある。忙しい中でも資格取得をはじめ目的のために必要な【勉強の習慣】や講演等の場において、自らの頭で考え、議論し、試行錯誤する、受け身ではない学習機会とし、業務において、限られた時間の中でも芯となる論理を主体的に考察する等【主体的学びの姿勢】は【成長をめざした自己変革の姿勢】がその背景にある。同時に、【成長をめざした自己変革の姿勢】は、＜企業内プロフェッショナルのキャリア＞形成において、不可欠な【キャリアの主体的選択】にも

影響を与える。

《実務で育まれる実践性》は、様々な職務経験によって【実務で育まれる活きた知識・スキル】の習得によってもたらされるが、一方、専門知識については、業務に追われるのみでは身につかず、《専門知識の習得》による【知識と実践・経験のバランス】によって、より高いレベルでの実践性を持つことができる。

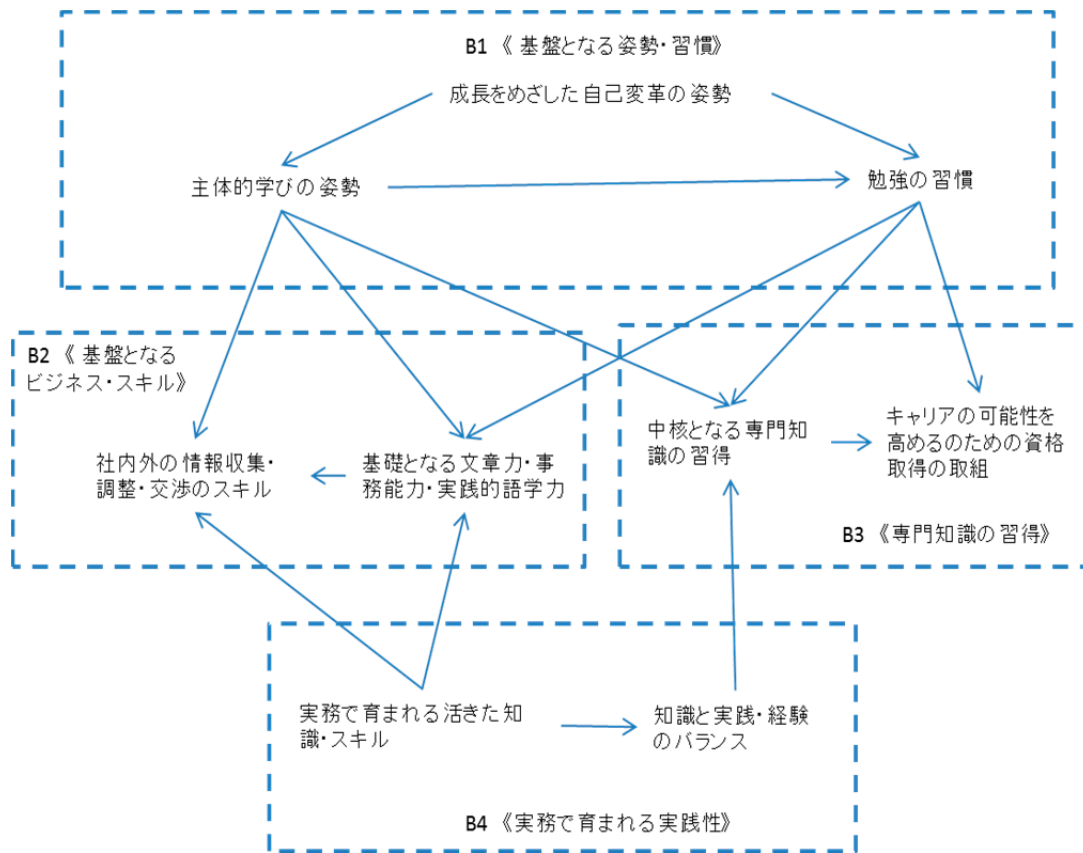
《基盤となるビジネス・スキル》には、【社内外の情報収集・調整・交渉のスキル】と【基礎となる文章力・事務能力・実践的語学力】がある。

【社内外の情報収集・調整・交渉のスキル】は、組織の違いによらず汎用性は高いが、【実務で育まれる活きた知識・スキル】の賜である。これは【主体的学びの姿勢】によって、効果的に身につけることができる。また、【社内外の情報収集・調整・交渉のスキル】は、文章力やビジネス・ソフトの使いこなしといった事務の能力や海外関係業務での実践的語学力等の【基礎となる文章力・事務能力・語学力】に支えられる。

プロフェッショナルとして、《専門知識の習得》は、専門分野のあらゆる知識というよりプロフェッショナルとしての仕事を行っていくに当たって【中核となる専門知識の習得】がもとになっている。専門知識は、資格試験の勉強をはじめとして自学自習や専門の学校に通学等によって習得するが、【勉強の習慣】や【主体的学びの姿勢】が背景となっている。

こうした中で、【キャリアの可能性を高めるための資格取得の取組】もなされる。資格取得は必須ではなく、【中核となる専門知識の習得】に付随して、その人が、資格取得がキャリアの可能性が高まると判断したときにその取組が行われる。その意味では、資格取得を目指すということ自体が【キャリアの主体的な選択】の一つとなっている。

図表 2-9 <企業内プロフェッショナルの基盤>の概念関係図



注) 大カテゴリーを〈 〉、カテゴリーを《 》でそれぞれ表している。

→は概念間の関係を示す(必ずしも因果関係ではない)。

出所) 筆者が作成。

### (3) 企業内プロフェッショナルのキャリアにおける概念関係図とストーリーライン

<企業内プロフェッショナルのキャリア>における概念関係図は、図表 2-10 のとおりであり、以下ストーリーラインを示す。

<企業内プロフェッショナルの本質>及び基盤を形成する企業内プロフェッショナルのキャリアは、《専門職務前の準備状態》、《一人前へのステップ》、《プロフェッショナルへのステップ》とつながっている。

学校卒業後、すぐに、その専門分野に就いた者もあるが、別の分野からその専門分野に移った者も多い。そのいずれの場合においても、《専門職務前の準備状態》として、その後の専門分野に役立つ【学生時代の基礎】を持ち、また、専門分野に就く前から、【専門分野への潜在的関心・興味】を持ち始めている。

プロフェッショナルのキャリアとして新卒採用後、すぐに専門分野に就いた方がよいという意見と他分野を経験してから就いた方がよいという意見の両方を聞いたが、年数を経て専門分野に就く場合に、すぐその仕事に適応できるかどうかは、【専門分野への潜在的関心・興

味】があり、かつ、専門分野に就く前からその仕事に関する知識ややり方のある程度身につけているという【専門分野配属でないときの準備状態の深まり】が見られるかどうか重要なポイントになっている。

《専門職務前の準備状態》から《一人前へのステップ》へと移行するが、この間は、【限られた職務経験】にとどまる。【一通りの仕事ができる段階】は、【限られた職務経験】の中で一人前として通過すべき、ひとまとまりの仕事の関係部署と調整しながら仕上げるようにできるようになる段階である。その後、プロフェッショナルとなっていくためには、この段階に重なって、【一定期間までに形成されるべき基盤】を形成するが、その核となるのが《基礎となる姿勢・習慣》、《基礎となるビジネス・スキル》、《専門知識の習得》、《実務で育まれる実践性》からなる＜企業内プロフェッショナルの基盤＞である。

この段階で、これらの基盤を形成できているかどうか、この後、プロフェッショナルへと進んでいくか、エキスパートにとどまるかという一つの分岐点となる。

《一人前へのステップ》から《プロフェッショナルへのステップ》において、【プロフェッショナルへの深く広い過程】を歩むことによって、【多様な業務経験・知識の統合】を進め、《組織人性》、《マネジメントとの関係性》を前提として、《プロフェッショナルとしての専門性》を発揮するようになる。

こうしたプロフェッショナルに向かっていく段階の中で、一通り仕事ができるようになったとき、組織の人事等現状に満足できなくなったとき等なんらかの節目において、自らのキャリアを見直し、【キャリアの主体的選択】を行っている。

プロフェッショナルにとって、【成長をめざした自己変革の姿勢】を背景とする【キャリアの主体的選択】は、いずれかの段階で不可欠なものとなっている。

《組織・人事がキャリアに与える影響》としては、【ジョブ・ローテーションの影響】、【長期勤続に有利な人事制度】があり、それぞれプロフェッショナルの育成にとって有効に働く面と妨げとなる両面があり、これらが影響して、【後進プロフェッショナル育成システムの不透明性】につながっている

《一人前へのステップ》において、ジョブ・ローテーションが【一定期間までに形成されるべき基盤】に貢献しているかどうか一つのポイントになる。人事配置によって就く部署や指導役の先輩等の影響も大きく、上司等が、プロフェッショナルの本質を理解して有効な働きかけを行う場合があるとともに、逆に、組織内にプロフェッショナルが少ないこともあり、そのことに無理解でプロフェッショナルとなっていくことに対して抑制的な働きかけをすることもある。

《一人前へのステップ》では、特に、指導を受ける上司等の影響が大きい、よい上司に巡りあえるかも含めて多分に運の要素が強いことも、【後進プロフェッショナル育成システムの不透明性】をもたらしている。

多くの大企業では、日本的雇用システムとして【長期勤続に有利な人事制度】をとってお

り、プロフェッショナルとしての能力を活かせなくても、定年までその企業にとどまった方がよいという誘因が強くなっている。プロフェッショナルとして生きるための【キャリアの主體的選択】を避けることによって、《プロフェッショナルとしての専門性》を伴わないエキスパートにとどまる人々を増やすことにもつながる。

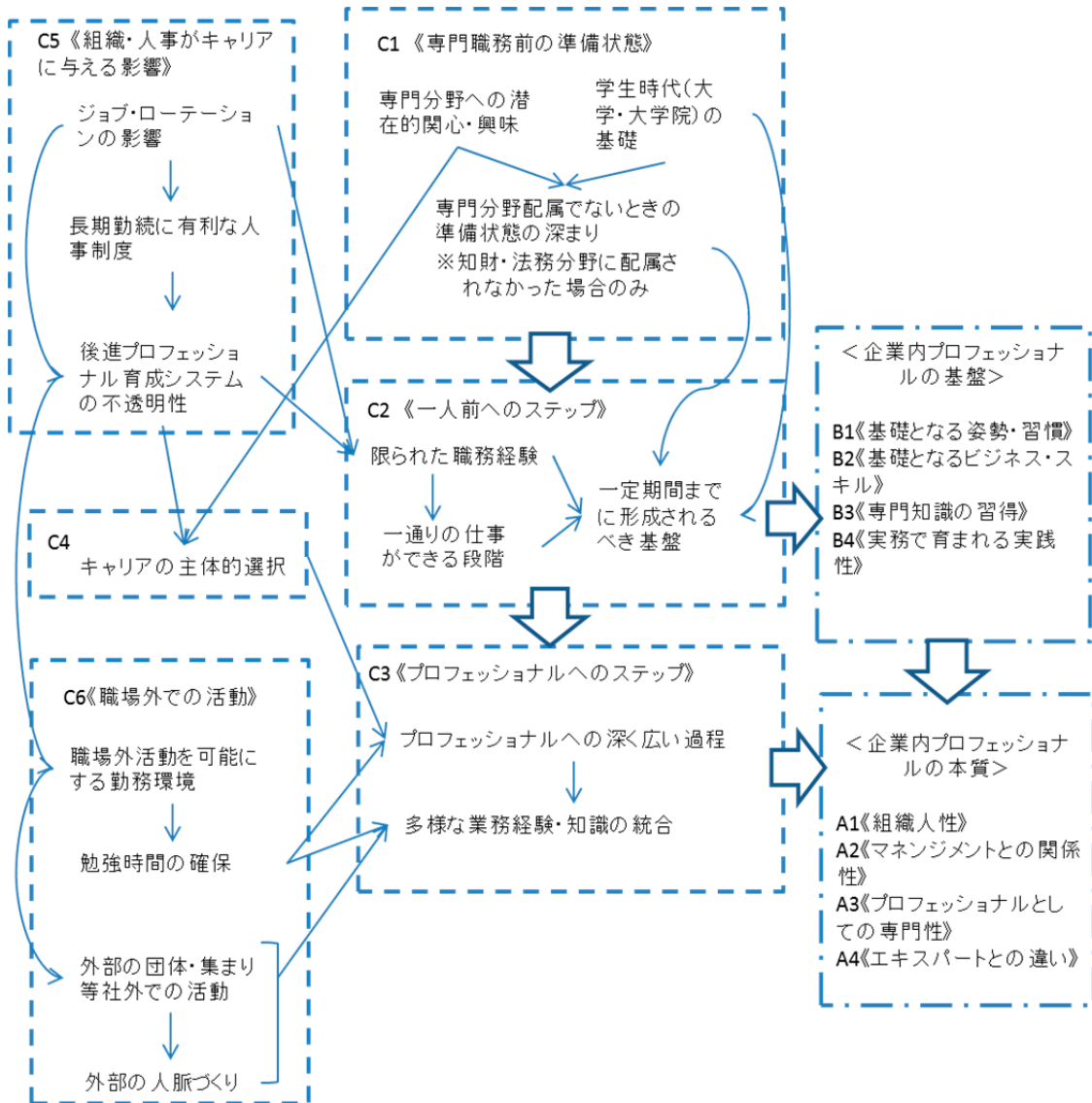
《職場外での活動》も、企業内でプロフェッショナルとしてのキャリアを形成するための重要な要因の一つである。プロフェッショナルであるためには、職場外での【勉強時間の確保】が必要である。

また、【外部団体・集まり等社外での活動】は、経験してこなかった職務に関するものをはじめプロフェッショナルとしての知識を増やすとともに、社外での評価を高める効果を持つ等重要な意味を持ち、【外部の人脈づくり】にも寄与している。

このような【職場外活動を可能にする勤務環境】であることが、企業内プロフェッショナルのキャリア形成を促進する要因となるが、【長期勤続に有利な人事制度】の下でどのような人事配置になるかという【ジョブ・ローテーションの影響】を受ける等【後進プロフェッショナル育成システムの不透明性】に関わる。



図表 2-10 <企業内プロフェッショナルのキャリア>の概念関係図



注) 大カテゴリーを〈 〉、カテゴリーを《 》でそれぞれ表している。

→は概念間の関係 (必ずしも因果関係ではない。) を示している。⇒はカテゴリー間を示している。

出所) 筆者が作成。

## 8 考察と課題

### (1) 本章のまとめと考察

企業管理スタッフに該当するプロフェッショナルが多くいることは推測されるものの、その実態については、これまでほとんど研究がなされてこなかった。

第2章では、知的財産分野と企業法務分野という限られた対象ではあるが、企業の管理スタッフに位置づけられる企業内プロフェッショナルの養成、キャリア支援に役立てるため、次のリサーチ・クエッションをもとに研究を行った。

#### ①企業内プロフェッショナルの本質

企業管理分野のスタッフ職が、プロフェッショナルたり得る本質（中核的要件）はどのようなものであるか。

#### ②企業内プロフェッショナルの基盤

上記①はどのような基盤（姿勢、習慣、基礎スキル・知識等）から形成されていったのか。

#### ③企業内プロフェッショナルのキャリア

上記②や①を育むキャリアとは、どのようなものか。

企業内プロフェッショナルの特徴である、①組織成員性、②一定の職務自律性、③組織中心性、④高度な専門性、⑤エキスパートとの区分性に該当する人々を対象とするインタビュー調査結果を M-GTA により分析を行った。

これらの分析結果から、企業管理の職務を担うプロフェッショナルに関して、これまで認識されてこなかった重要な知見が得られた。

最初に、企業内プロフェッショナルの本質についてポイントを述べる。

第1に、プロフェッショナルである前に《組織人性》が先立つのである。

【前提となる組織人としての活動】が重視され、組織人としての活動が行えないのであれば、企業内プロフェッショナルであることはできない。そして、その組織の中で有効に能力を発揮するため、【社風・企業文化を尊重した対応】を行う。

その中で、伝統的プロフェッショナルにおけるクライアント志向は、間接部門にいる企業内プロフェッショナルでは、組織人性を前提として関係部署をクライアントとして、その満足を得られるよう、【組織内でのクライアント志向】に姿を変えて行われる。

組織人性は、企業内プロフェッショナルの特徴である組織成員性に基づくものであり、同時に、コスモポリタンに対するローカル志向に関わるものである。

しかし、留意すべきは、組織人性は前提となっているものの、形成されるその専門性は、

コスモポリタン志向と対立するものではない点である。

企業内での《プロフェッショナルとしての専門性》は、《組織人性》と《マネジメントとの関係性》を前提として発揮される。

プロフェッショナルとしての助言・選択肢の提示の際に、直接的な企業の利益につながるかどうかだけではなく、コスモポリタンの【社会的倫理・価値観の視点】が加味される。そして、それは【全体的視野からのリスクとコストの見積もり】、【事業全体の成果による仕事の評価】を通して《マネジメントとの関係性》との調整がなされることによって、《組織人性》というローカルな側面と整合するのである。

第 2 に、《組織人性》を前提としながら、一般のホワイトカラーやエキスパートとの違いは、【多様な領域や場面に対応できる専門性】と【未知の事案に対する確かな判断軸】を中核とする《プロフェッショナルとしての専門性》があることである。

【組織内クライアント志向】から、発明、設計、経営、人事といった【業務対象・相手についての理解】を持つ。そして、狭い範囲の業務処理にとどまらない、様々な職務経験を通じ【多様な領域や場面に対応できる専門性】を形成する。このことによって【未知の事案に対する確かな判断軸】の形成が促されるが、同時に、【未知の事案に対する確かな判断軸】の形成は、さらに【多様な領域や場面に対応できる専門性】を高めていくことにもなる。

特に【未知の事案に対する確かな判断軸】はプロフェッショナルたり得る専門性の核心といえるものである。【未知の事案に対する確かな判断軸】により【多様な領域や場面で対応できる専門性】を持つプロフェッショナルは、他社でも通用する知識・スキルは汎用性を土台にして、それを超えてその人ならではの、【汎用性から独自性に至るレベル】に至るのである。「職業そのものの市場横断的価値の優位性」から、「個人（又は個人の仕事の成果）独自の市場価値の優位性」への移行と捉えることもできよう。一人前の段階でもその職務内容によってはある程度の汎用性を身につけ、転職等に有利であるが、プロフェッショナルの段階では、それがその人ならではの独自性のレベルとして、市場においてより高く評価されるが、企業にとっても欠くべからざる存在となる。

次に、企業内プロフェッショナルの基盤についてポイントを述べる。

第 1 には、組織人としての活動は、《基礎となるビジネス・スキルの形成》によって適切なものとなり、一方、プロフェッショナルとしての活動は、《専門知識の習得》がなければ不可能であるということである。

特に、企業内プロフェッショナルにとって、【社内外の情報収集・調整・交渉のスキル】、【中核となる専門知識の習得】の 2 つは必須の基礎といえるものである。

第 2 には、《基礎となるビジネス・スキル》、《専門知識の習得》の背景にあつて、これらを形成・促進する大きな要因の一つが《基礎となる姿勢・習慣》における【成長をめざした自己変革の姿勢】にあることである。

忙しい中でも資格取得をはじめ目的のために必要な【勉強の習慣】や講演等の場において、自らの頭で考え、議論し、試行錯誤する、受け身ではない学習機会とし、業務において、限られた時間の中でも芯となる論理を主体的に考察する等【主体的学びの姿勢】は【成長をめざした自己変革の姿勢】がその背景にある。同時に、【成長をめざした自己変革の姿勢】は、＜企業内プロフェッショナルのキャリア＞形成において、不可欠といえる【キャリアの主体的選択】にもプラスの影響を与える。

第3には、【成長をめざした自己変革の姿勢】とともに、《基礎となるビジネス・スキル》、《専門知識の習得》を形成・促進する大きな要因として、《実務で育まれる実践性》における【実務で育まれる活きた知識・スキル】と【知識と実践・経験のバランス】があるということである。

第1章で見てきたように、企業内プロフェッショナルの専門性は、形式知を土台としながら大きな暗黙知の部分も含む。《基礎となるビジネス・スキルの形成》は、こうした【実務で育まれる活きた知識・スキル】として暗黙知を中心になされていく。

しかし、熟達の5段階モデルで見たように、実務のみでは限界があり、特に、専門知識については、業務に追われるのみでは身につかず、《専門知識の習得》と【知識と実践・経験のバランス】によって、より高いレベルでの実践性を持つことができるのである。

最後に、企業内プロフェッショナルのキャリアについて、ポイントを述べる。

第1に、企業内プロフェッショナルのキャリアは、《専門職務前の準備状態》、《一人前へのステップ》、《プロフェッショナルへのステップ》とつながっていくが、一人前へのステップで＜企業内プロフェッショナルの基盤＞を形成しておくことが求められることである。

なお、新卒採用後、すぐに専門分野に就かず、年数を経て専門分野に就く場合に、その仕事に十分適応できるかどうかは、【専門分野への潜在的関心・興味】があり、かつ、専門分野に就く前からその仕事に関する知識ややり方がある程度身につけているという【専門分野配属でないときの準備状態の深まり】が見られるかどうか大きなポイントとなる。

第2に、《一人前へのステップ》から《プロフェッショナルへのステップ》において、【プロフェッショナルへの深く広い過程】を歩むことによって、【多様な業務経験・知識の統合】を進め、《マネジメントとの関係性》をしっかりと持った《組織人性》を前提として、《プロフェッショナルとしての専門性》を発揮するようになることである。

第3に、第1と第2を踏まえた上で、《一人前へのステップ》、《プロフェッショナルへのステップ》を通じて、《組織・人事がキャリアに与える影響》における【ジョブ・ローテーションの影響】を特に考慮する必要があることである。

《一人前へのステップ》では、その期間において、＜企業内プロフェッショナルの基盤＞を形成できるかどうか重要なポイントになり、企業・人事においてはそのようなジョブ・ローテーションとなっているかどうか確認する必要があるだろう。人事配置によって就く部署の

上司・指導役の先輩の影響も大きく、上司等が、プロフェッショナルの本質を理解して有効な働きかけを行う場合があると同時に、逆に、組織内にプロフェッショナル人材が少ないこともあって、そのことに無理解でプロフェッショナルとなっていくのに抑制的な働きかけをすることもある。こうしたことが【後進プロフェッショナル育成システムの不透明性】をもたらしているのである。

《プロフェッショナルへのステップ》では、【プロフェッショナルへの深く広い過程】を歩むことによって、【多様な業務経験・知識の統合】を進め、《マネジメントとの関係性》をしっかりと持った《組織人性》を前提として、《プロフェッショナルとしての専門性》を発揮するようになるが、このための核となる【多様な領域や場面に対応できる専門性】、【未知の事案に対する確かな判断軸】を養えるジョブ・ローテーションが行われるかどうか重要なポイントになる。即ち、企業内プロフェッショナルの養成に、ジョブ・ローテーションは必要であるが、企業内プロフェッショナルの本質を踏まえたジョブ・ローテーションでなければマイナスに働くのである。

その際、《一人前へのステップ》と同様に、配置先の上司が、企業内プロフェッショナルの本質を理解をしているかどうか大きなポイントになろう。このことを理解している上司の場合には、プロフェッショナルであるための【勉強時間の確保】、【外部団体・集まり等社外での活動】といった《職場外活動》が促進されることになる。

第4に、企業内プロフェッショナルであるために、【キャリアの主体的選択】は不可欠なものであろうということである。

プロフェッショナルに向かっていく段階の中で、一通り仕事ができるようになったとき、組織の人事等現状に満足できなくなったとき等なんらかの節目において、自らのキャリアを見直し、【キャリアの主体的選択】を行っている。

プロフェッショナルにとって、【成長をめざした自己変革の姿勢】を背景とする【キャリアの主体的選択】は、いずれかの段階で不可欠なものとなっているのである。

多くの大企業では、日本的雇用システムとして【長期勤続に有利な人事制度】をとっており、プロフェッショナルとしての能力を活かせなくても、定年までその企業にとどまった方がよいという誘因が強い。プロフェッショナルとして生きるための【キャリアの主体的選択】を避けることによって、《プロフェッショナルとしての専門性》を伴わないエキスパートにとどまる人々を増やすことにつながるという側面もある。

なお、企業内プロフェッショナルにとって、資格取得は必須ではなく、【キャリアの可能性を高めるための資格取得の取組】もなされる。【中核となる専門知識の習得】に付随して、その人が、資格取得がキャリアの可能性を高めると判断したときにその取組が行われる。その意味で、資格取得を目指すということ自体も【キャリアの主体的選択】の一つなのである。

第2章「4 企業内プロフェッショナルのキャリア形成」で見てきたように、我が国企業においては、専門職制度が十分機能しているとは言い難い状況にある。プロフェッショナル

ルを育む真の意味での専門職制度とするためには、石山（2012；2013）のいう人事権とキャリア権の複合効果がよりよく働くよう、プロフェッショナルへの【キャリアの主体的選択】が自然な形でなされ、それが尊重される制度の設計・運営が鍵となろう。

## （2）今後の研究に向けて

本稿は、企業内プロフェッショナル人材に関する研究の途中段階の資料として位置づけられるものであり、その研究成果を、当機構に設置した「企業内プロフェッショナル人材研究会」での検討に役立てようとするものである。

本研究で行ったヒアリング調査は、知的財産分野、企業法務分野のプロフェッショナル人材に対するものに限られる。企業内プロフェッショナルはその専門性に伴って、違ったパターンも想定される。また、企業側での専門職制度等の人事制度の実態等も併せて調査していく必要もある。

さらに、企業内プロフェッショナルは、その重要性にも関わらず、その数でさえ不明の状態にあることから、将来的には、広範囲に実態を明らかにするためのアンケート調査の実施も検討する必要があるだろう。

本稿が、企業内でのプロフェッショナルの育成、キャリア支援の向上等、今後の研究の進展に役立てられることを期待する。

## 参考文献

- 安藤史江（2006）「専門職制度の充実とその社内効果」『クォーターリー生活福祉研究』58 巻 58 第 15 号,pp.2-13.
- 石村善助（1969）『現代のプロフェッショナル』至誠堂.
- 石山恒貴（2012）『キャリア展開における組織決定と個人決定—越境して一般技能を開発する組織内専門人材への影響—』法政大学大学院政策創造研究科博士論文.
- 石山恒貴（2013）『組織内専門人材のキャリアと学習—組織を越境する新しい人材像』日本生産性本部生産性労働情報センター.
- 猪木武徳（1989）「法律職の市場構造について—腺も職の「内部化」の二つの流れ—」『労働協会雑誌』No.355, pp.2p13.
- 今野浩一郎（2005）「都会のプロフェッショナルたち—デザイナーと情報技術者を中心に—」『東京の働く人々—労働現場調査 20 年の成果から—』松島静雄監修, pp.25-44.
- 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.
- 太田肇（1996）「組織と個人の統合システム：試論」『彦根論叢』第 302 号, pp.103-124、
- 太田肇（1997）『仕事人の時代』新潮社.
- 木下康仁（1999）『グラウンデッド・セオリー・アプローチ—質的実証研究の再生』弘文堂.
- 木下康仁（2003）『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究への誘い』弘文堂.
- 木下康仁（2007）『ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法—修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂.
- 小池和男（2005）『仕事の経済学（第 3 版）』東洋経済新報社.
- 小池和男編著（2006）『プロフェッショナルの人材開発』ナカニシヤ出版.
- 小林俊男（2013）「Comment: 「プロフェッショナル研究レビューを」読んで」『組織論レビュー』組織学会編, 白桃社, pp.141-145.
- 産能大学総合研究所（1996）『第 2 回マネジメント教育実態調査報告書』（学）産能大学総合研究所.
- 竹内之宏（1998）「これからの専門職制度のあり方とスペシャリスト人材育成の方向」『企業と人材』31 巻第 713 号,pp.16-24.
- 谷内篤博（2007）「プロフェッショナルの人材マネジメント」『経営論集』17 巻第 1 号,pp.63-78.
- 日本経団連出版編（2011）『第 7 版人事・労務用語辞典』日本経団連出版.
- 野中郁次郎（著）・竹内宏隆（著）・梅澤勝本（訳）（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社.
- 日本能率協会（1995）『プロフェッショナル・リーダーの育成と人事システムのあり方に関する調査』経営課題実態調査.
- 西村健（2014）『プロフェッショナルの労働市場に関する研究—職業別労働市場はどの程度

- 形成されているのか？』京都大学大学院経済学研究科博士論文。
- 西山昭彦（2004）『「企業内プロフェッショナル」の時代』プレジデント社。
- 西脇暢子（2009）「プロフェッショナル組織における協働関係形成と昇進の関係：会計監査法人の事例研究からの一考察」『日本経営学会誌』23, pp.63-74.
- 西脇暢子（2013）「組織研究の視座からのプロフェッショナル研究レビュー」『組織論レビュー』組織学会編, 白桃社, pp.95-140.
- 日詰慎一郎（2011）「協働志向の人的資源管理とプロフェッショナル組織の成果：経営コンサルタント間のソーシャル・キャピタルに関する実証研究」『金城学院大学論集社会科学編』8(1),122-138.
- 藤本昌代（2005）『専門職の転職構造—組織準拠性と移動—』文眞堂。
- 藤本昌代（2013）「内部労働市場における科学技術系専門職の就業構造」『国際教育学会機関誌』vol.5, pp.13-28.
- 松尾睦（2006）『経験からの学習—プロフェッショナルへの成長プロセス—』同文館出版。
- 宮下清（2001）『組織内プロフェッショナル—新しい組織と人材のマネジメント—』同友館。
- 三輪卓己（2011）『知識労働者のキャリア発達—キャリア志向・自律的学習・組織間移動』中央経済社。
- 森川英正（1980）「日本におけるプロフェッショナル企業人の形成」『組織科学』14巻4号, pp.39-47.
- 本明寛（1969）『スペシャリスト』日経新聞社。
- リクルートワークス研究所（2004）『企業内プロフェッショナルの時代』リクルート。
- リクルートワークス研究所（2005）『プロフェッショナル時代の到来—ビジネス・プロフェッショナル創出ビジョン—』リクルート。
- 谷田部光一『専門職制度の設計と運用』経営書院。
- 若林満（2006）「組織内キャリア発達とその環境」『経営行動科学』第19巻第2号, 2006, pp.77-108.
- Carr-Saunders, A.M., & Wilson, P.A. (1933) *The professions*. Oxford: Clarendon Press.
- Davenport, T.H. (2005) *Thinking for a Living : How to GET Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press. *Management Review*, September pp.56-61.
- Doeiger, P.B. and Piore, M.J. (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis* Lexington, D.C. Health and Company. (白木光秀訳『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部, 2007) .
- Dreyfus, S.E. (1983) *How Expert Managers Tend to Let the Gut Lead the Brain*
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row. (上田惇生訳『現代の経



- 営』ダイヤモンド社, 1996)
- Elliott, P (1972) *The Sociology of the professions*. Macmillan.
- Ericsson, K.A. , Krampe, R., Tesch-Romer, C, (1993) The Role of Diverate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Revie.* 100(3), pp.363-406.
- Etzioni,A. (1964) *Modern organizations*.Englewood Cliffs,Nj.:Prentice-Hall.
- Goode, W.J. (1969) “The theoretical Limits of Professionalization”, in Amitai Etzioni(ed.), *The Semi-Prohessions and Their Organization*, New York, Free Press.
- Glaser,B.G. and Strauss,A.L. (1965)*Awareness of Dying*,Chicago:Aldine Pub Co. (木下康仁訳『死のアウェアネス理論と看護—死の認識と終末期ケア』医学書院, 1988).
- Glaser,B.G. (1965) “Differential association” and the institutional motivation of scientists. *Administrative Science Quarterly*,10(1),82-97.
- Gouldner,A,W. (1957) Cosmopolitans and locals : Toward an analysis of latent social roles I. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.
- Greenwood,E. (1957) Attributes of a profession. *Social Work*,2(3),44-55.
- March,J.G.,& Simon,H.A.(1958) *Organizations*. New York : Wiley. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977).
- Schein,E.H. (1978) *Career Dynamic : Matching individual and organizational need*, MA : Addition- Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991).
- Thompson, V.A. (1961) *Modern Organization*, Alfred A. Knopf. (大友達也訳『洞察する組織』好学社,1971).
- Thompson,V,A. (1965) “Bureaucracy and innovation”, *Administrative Science Quarterly*,10,1-20.
- Thornton,R. (1970) Organizational involvement and commitment to organization and profession.*Administrative Science Quarterly*,15(4),417-426.
- Wilensky,H. (1964) “The profession of everyone? ”, *The American Journal of Sociology*, 70(2).137-158.

---

JILPT 資料シリーズ No. 178

企業内プロフェッショナルのキャリア形成

—知的財産管理と企業法務の分野から—

発行年月日 2016年5月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社 コンポーズ・ユニ

---

©2016 JILPT

Printed in Japan

\*資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)