

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¹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。）²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」³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。

¹ 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。

² 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。

³ 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⁴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)。

⁴ 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）⁵。

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⁶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⁷。

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

⁵ 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、専門性が純粋に評価できない」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。

⁶ 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。

⁷ 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⁸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⁹。

- 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。

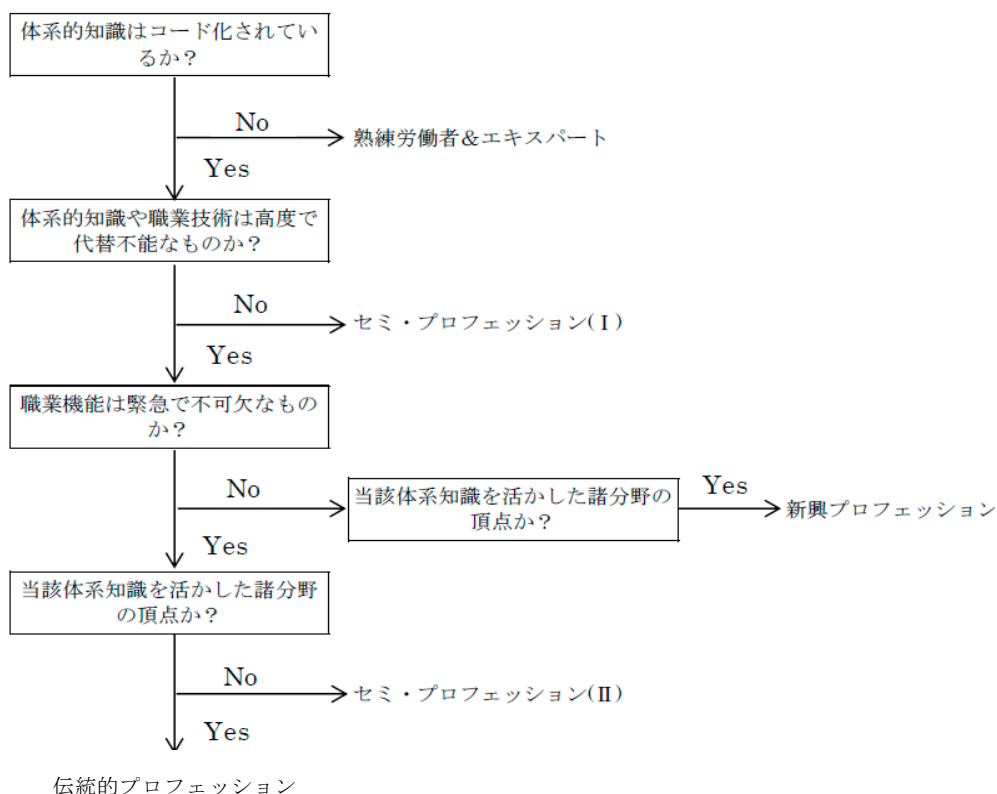
⁸ 三輪は、知識労働者を「何らかの専門知識、ならびに関連する知識や思考力を用いて、知識の創造、伝達、編集、あるいは応用や改善を行う仕事に従事する者」と定義している。同様の定義として、「高度の専門能力、教育または経験を備えており、主に知識の創造、伝達または応用を目的として働く者」(Davenport,2005)等がある。

⁹ 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）¹⁰。

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。

¹⁰ 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¹¹。

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。

¹¹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ともに、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¹²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）。

¹² 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¹³。

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。

¹³ 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、原則として部下は持たない。</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。

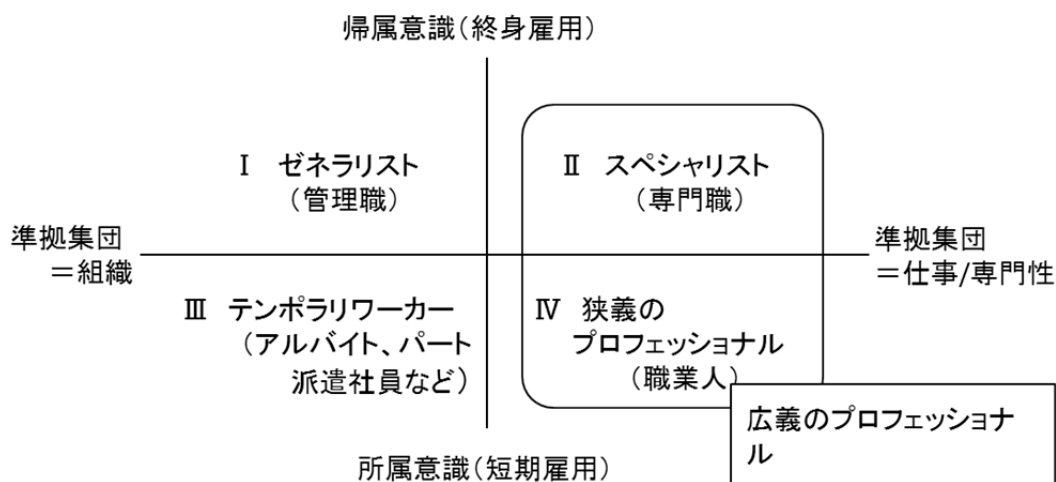
さらに関係する言葉として、専任職の解説のところで出てきたエキスパート以外に、スペシャリストもよく見かける用語である。

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）。

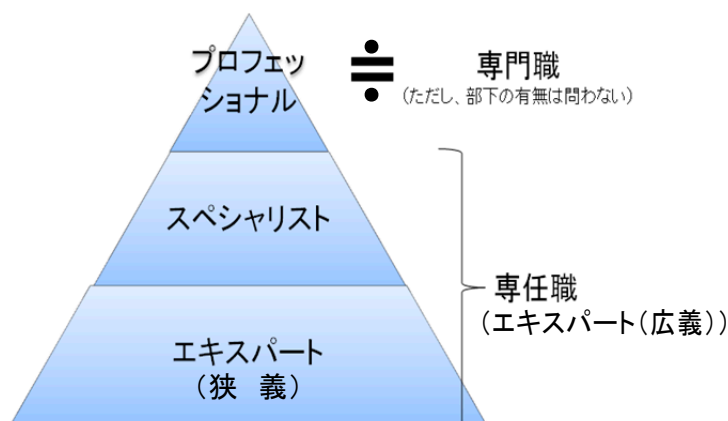
四番目は、スペシャリストを、エキスパートと同様にプロフェッショナルとは区分されるものとして扱うものである（太田,1993）。

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分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

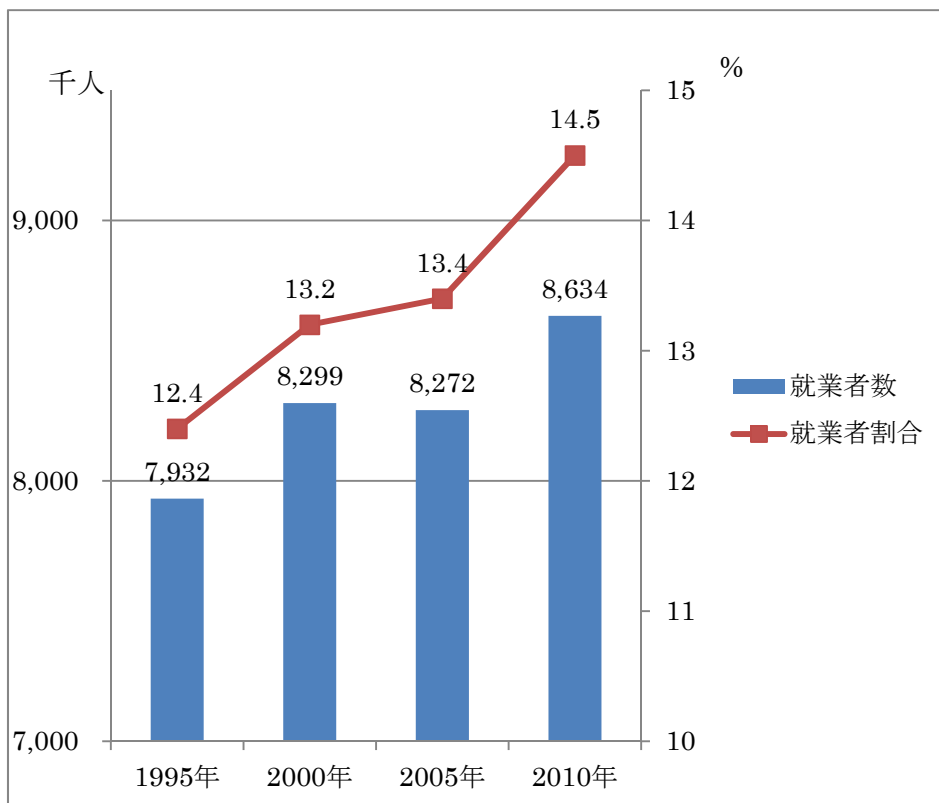
企業内プロフェッショナルの数は、国内にどの程度であろうか。

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。

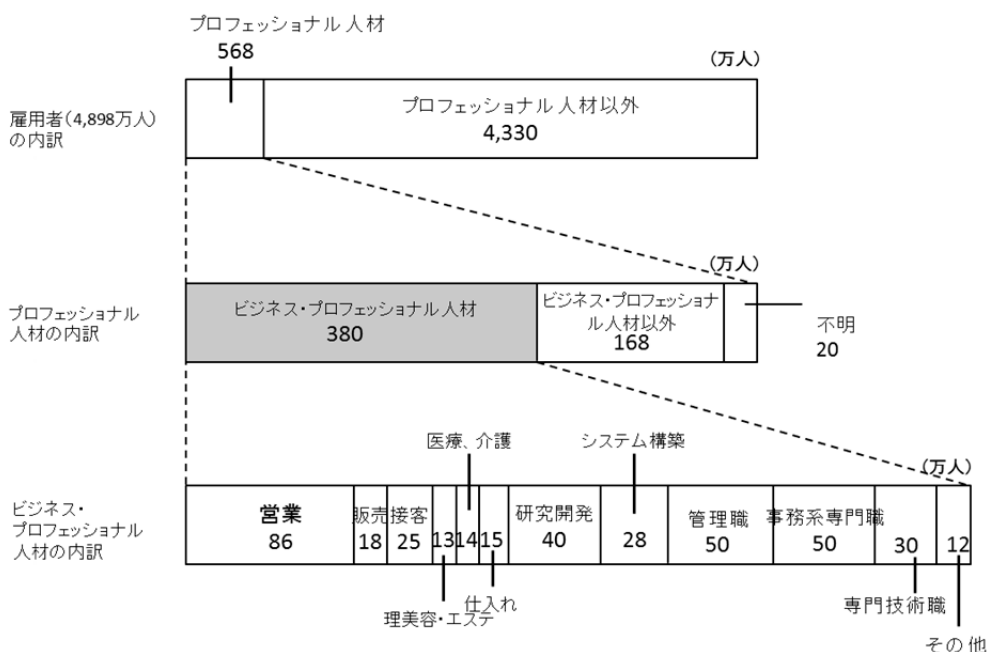
このように、政府統計から、企業内プロフェッショナルの数を算出することは大変困難であるが、リクルートワークス研究所（2005）は、その手掛かりとなる推計を行っている（図表 1-9）。

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

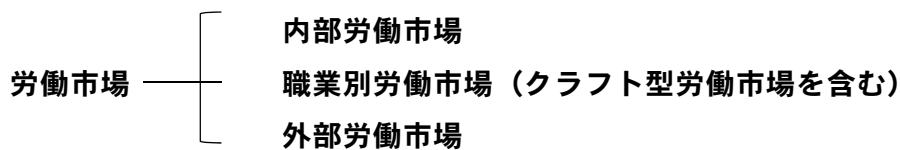
専門的・技術的な職業従事者（専門職）は、組織に根差さない専門知識を保有していることから、事務職や製造現場に従事する人々に比べて、組織間移動を行いやすいといわれてきたが、2000年SSM調査¹⁴結果から、我が国では、専門職の組織間移動が多いわけではない

¹⁴ 「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。

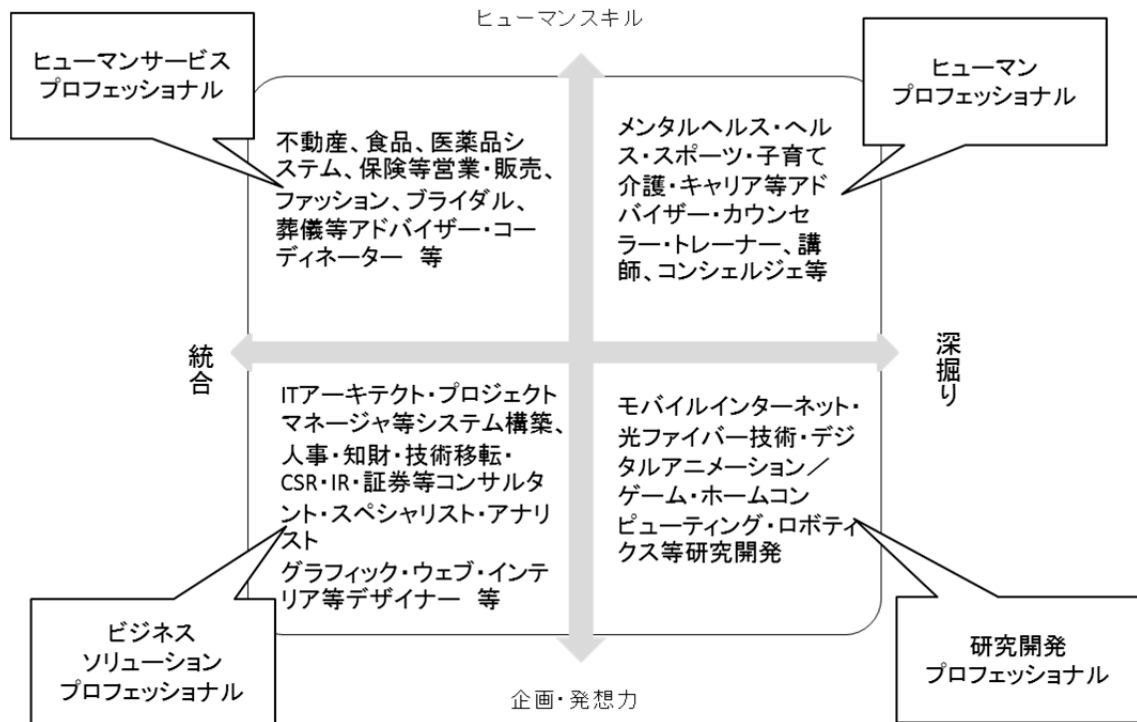
2 つの軸からプロフェッショナルを①ヒューマンプロフェッショナル、②ビジネスサービスプロフェッショナル、③ビジネスソリューションプロフェッショナル、④研究開発プロフェッショナルの 4 つの類型に分類した（図表 1-14）。

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



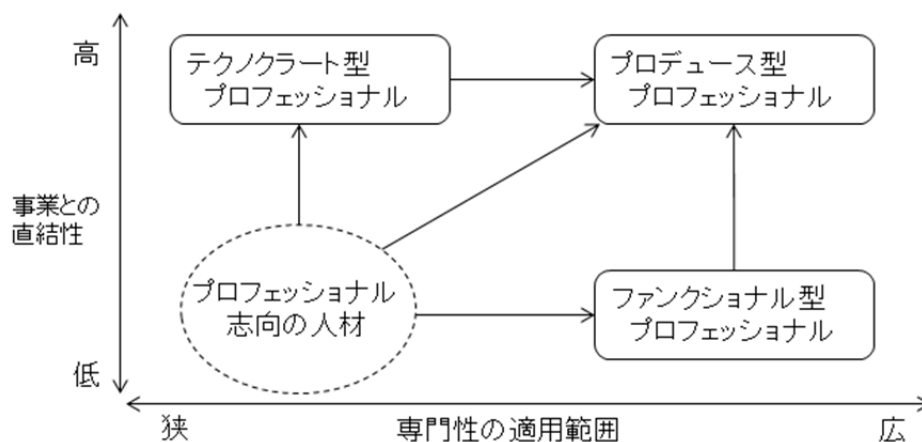
出所) リクルートワークス研究所 (2005) から作成。

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¹⁵。

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。

¹⁵ 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

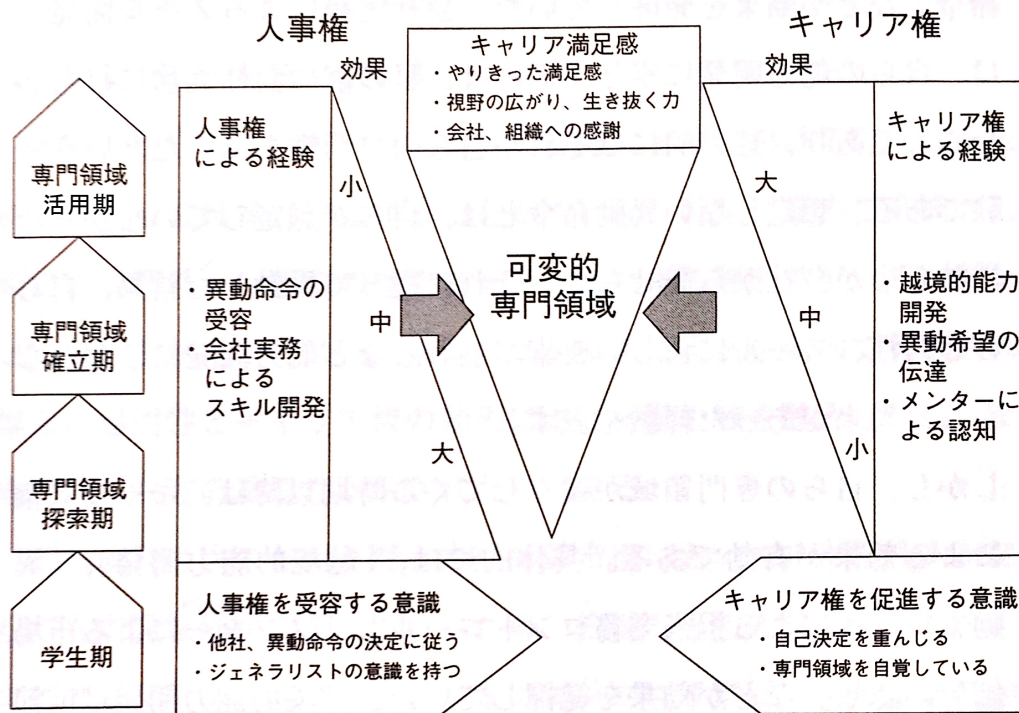
石山(2012; 2013)は、インタビュー調査の結果から、組織の人事権の効果と個人のキャリア権の効果の関係から、実際の組織内での専門人材のキャリア形成の特徴をまとめている(図表1-17)。

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依りて、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。

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（包括的）」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。