

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¹⁶（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、

¹⁶ 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¹⁷。

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¹⁸。
- 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

¹⁷ 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。

¹⁸ 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¹⁹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。

¹⁹ 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）

概念名 (番号)	
定義	
バリエーション (具体例)	
理論的メモ	

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	自分の行った仕事が生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	起こりえたる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nte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か、ポイントを外さないとか、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、その人ならではの独自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、「隣の人が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（いつてくる）。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はい

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²⁰。

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

²⁰ 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、管理業務的な仕事がかんたん増えてくる。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)²¹には個人で入っているの、会社には会費は負

²¹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。

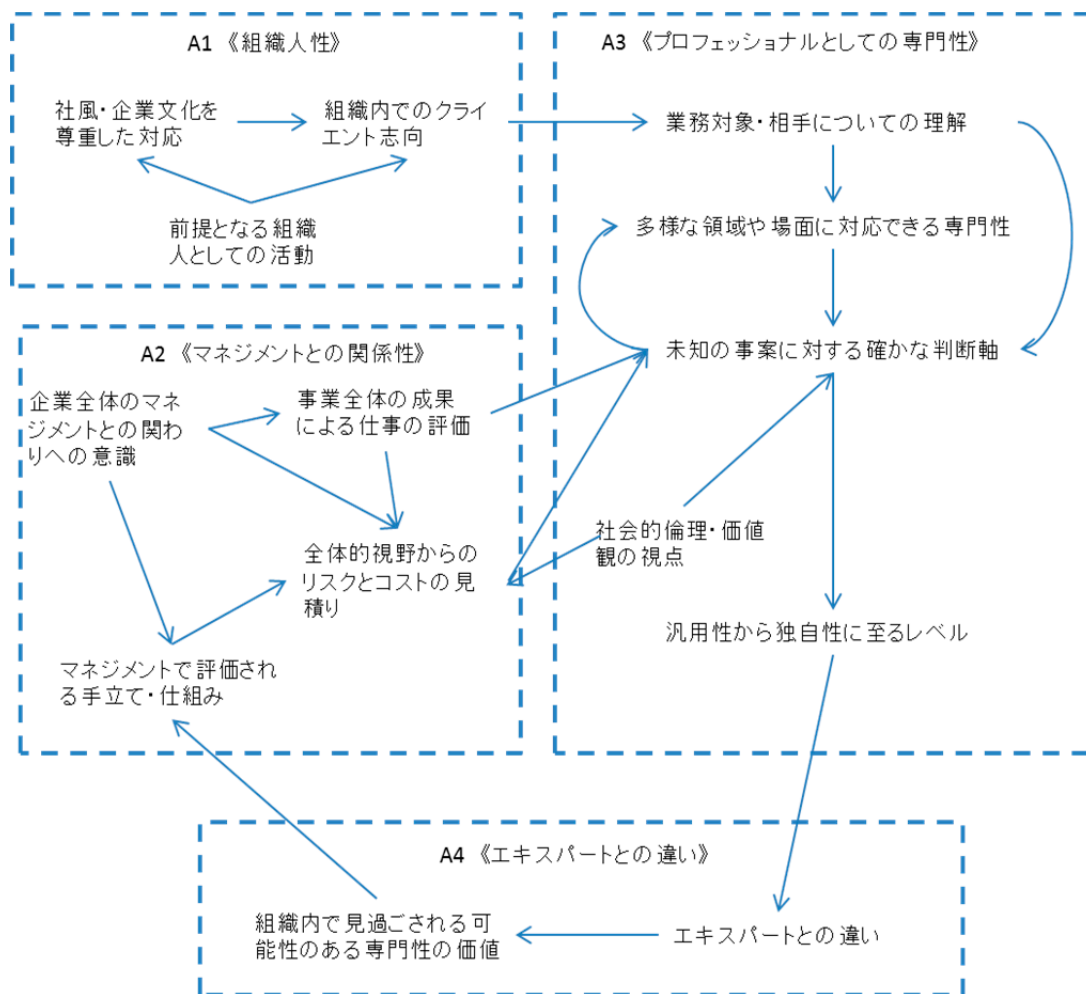
こうした【マネジメントとの関わりへの意識】によって、【事業全体の関わりによる仕事の評価】をされ、例えば、特許関係であれば製品に対する特許出願等の相対的成本や特許出願等を行わない場合の潜在的リスクといった【全体的視野からのリスクとコストの見積もり】といったことを行う。

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。

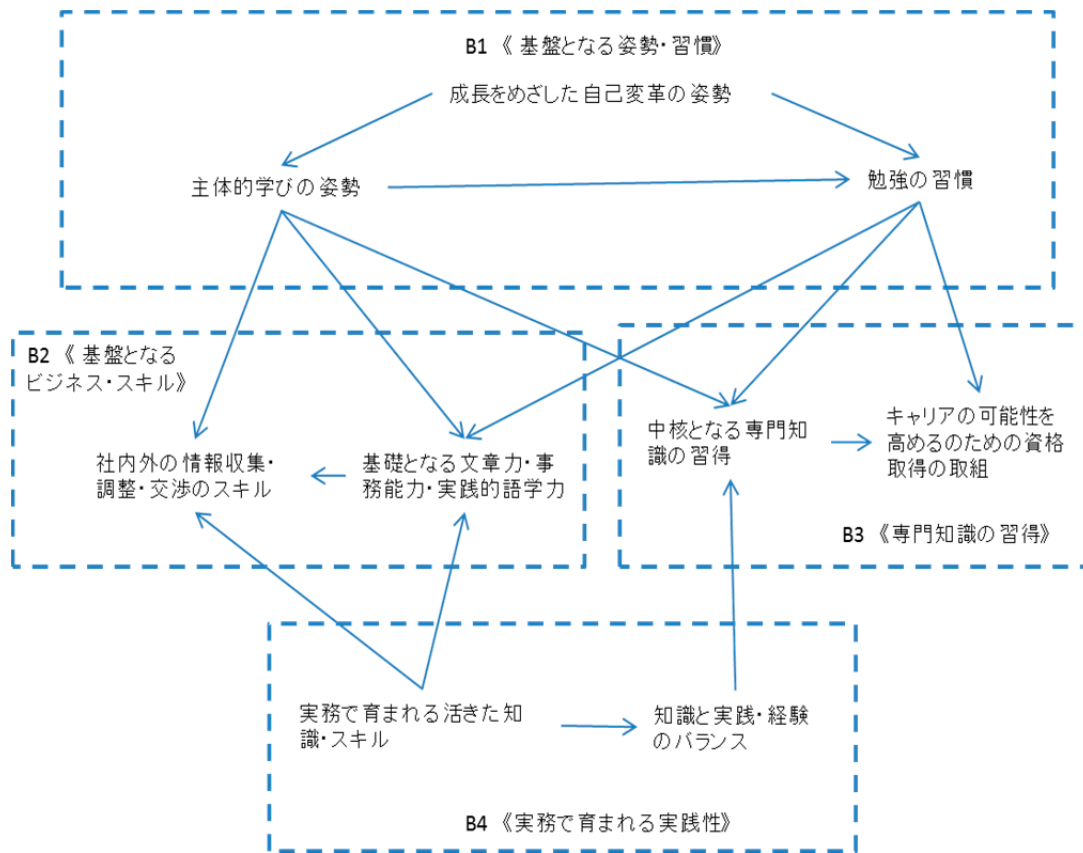
《基盤となるビジネス・スキル》には、【社内外の情報収集・調整・交渉のスキル】と【基礎となる文章力・事務能力・実践的語学力】がある。

【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いるが、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上げることが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

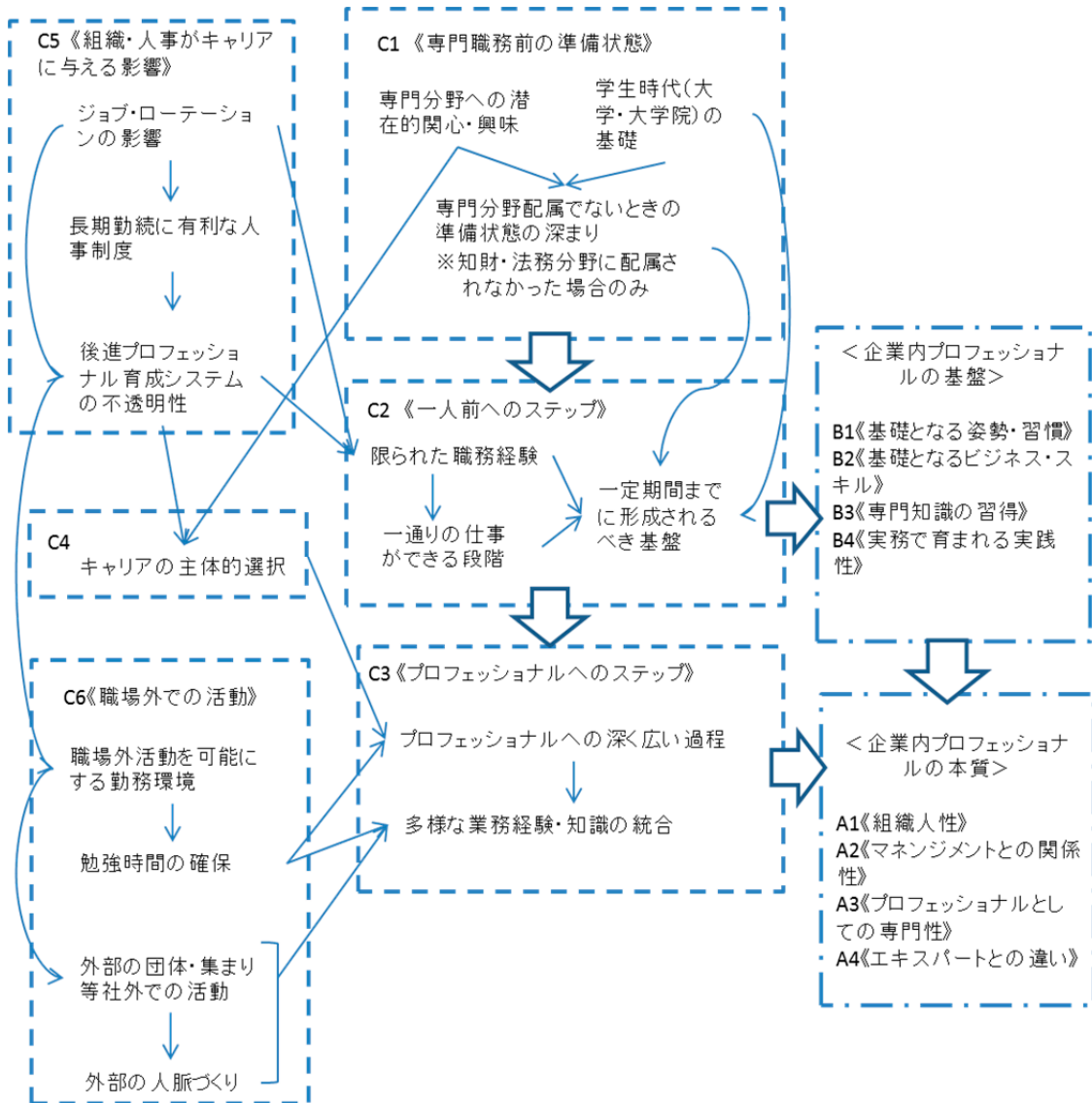
り、プロフェッショナルとしての能力を活かせなくても、定年までその企業にとどまった方がよいという誘因が強くなっている。プロフェッショナルとして生きるための【キャリアの主体的選択】を避けることによって、《プロフェッショナルとしての専門性》を伴わないエキスパートにとどまる人々を増やすことにもつながる。

《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。⇒はカテゴリー間の関係を示している。

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 Mangers 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-Professions 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/>)