

はじめに

1 調査研究の背景と目的

近年、グローバル化、知識社会化、情報化が進展する中で、プロフェッショナル人材の重要性が増してきており、日本の雇用システムの中で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ているのか、また今後どのように展開していくのかを検討するため、2015年9月に労働政策研究・研修機構に「企業内プロフェッショナル人材研究会」が設置された。2015年度の研究成果は、労働政策研究・研修機構（2016）「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—」（JILPT 資料シリーズNo.178）にまとめられており、その概要は以下のとおりである。

- ① 先行研究を整理し、企業内プロフェッショナル¹と、医師、弁護士等の伝統的プロフェッショナル、暗黙知が中心となるエキスパートとの違いを明らかにした。
- ② 企業の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により、企業内プロフェッショナルの本質、基盤、それらを養うキャリア形成について分析した。

一方、企業内プロフェッショナルを巡る近年の動きをみると、産業競争力会議「雇用人材分科会」（中間整理 2013年12月）において、「従来の日本的雇用システムは、高度経済成長の原動力となったが、外部労働市場や教育・訓練システムの活用化が図られず、またグローバルに通用するプロフェッショナルの育成にも不向きであった。このため、企業ニーズと個人の能力の効果的なマッチングが図られる企業外部の労働市場、個人が企業外でもキャリアアップできる教育・訓練システムを備えた、『企業外でも能力を高め、適職に移動できる社会』を目指す。」として、外部労働市場や教育・訓練システムを活用したプロフェッショナルの育成の必要性が提言された。

しかしながら、産業競争力会議雇用・人材・教育WG（第3回）（2015年1月）に提出された厚生労働省資料をみると、人材育成や主体的なキャリア開発には依然として課題が多いことが示されている。すなわち、能力開発基本調査（厚生労働省）の企業調査によると、企業の教育訓練費の割合は1990年代以降低下傾向にあり、また2013年度で人材育成に問題ありと回答した企業の割合は約7割に上っている。また同個人調査では、主体的なキャリア開発²を行った割合は正社員で約4割であり、また主体的なキャリア開発に問題ありと回答した労働者も約7割に上っている。

こうしたことから、最近の「労働経済白書」では、労働生産性向上に向けた課題として、企業が行う人的資本投資や自己啓発に焦点を当てて分析している。その2015年版（厚生労

¹ その特徴として、企業や組織の一員として、所属企業・組織の枠を超えて社会的に通用する汎用性のある高い専門性を有しながら、自律的に職務遂行を行い、担当職務の意思決定に中心的な役割を果たすことなどが挙げられている。

² 職業能力を自主的に開発し、向上させるための活動をいう。

働省編 2015) では、労働生産性向上のためには人的資本投資が必要であるが、その割合は独米と比べて低くなっており、将来の人的資本の蓄積が懸念されると指摘している。2016 年版 (厚生労働省編 2016) では、我が国の自己啓発の実施割合は正社員で約 4 割から 5 割程度で、このところ横ばいで推移しているとした上で、産業別の実施割合について正社員では、学術研究、情報通信で高く、小売業、生活関連で低くなっていると分析している。

企業内プロフェッショナルの育成の必要性が提案されている中で、その人的資本投資や自己啓発の実態を把握するためには、産業別だけでなく、職種別の実態を把握する必要がある。労働経済白書では、職種別の分析がなされていないので、能力開発基本調査³をもとに、業務別の自己啓発⁴の状況をみてみた (図表 0-1)。

この表が示すように、正社員のうち、自己啓発を行っている割合が最も高いのは、専門的・技術的な仕事 (54.7%)、次いで、建設・採掘の仕事 (46.5%)、保安の仕事 (44.8%) と続いている。

図表 0-1 自己啓発の実施状況及び実施方法別労働者割合

(単位: %)

	正社員													
	正社員計	自己啓発を行った	実施方法 (複数回答)											行わなかった
			専修学校・各種学校の講座の受講	高等専門学校、大学の講座の受講	民間教育訓練機関の講習会、セミナーへの参加	公共職業能力開発施設の講座の受講	社内の自主的な勉強会、研究会への参加	社外の勉強会、研究会への参加	教育通信の受講	ラジオ、テレビ、専門書、インターネットなどによる自学、自習	その他	不明		
総数	100.0	42.7 (100.0)	(2.4)	(1.3)	(21.8)	(2.4)	(28.2)	(23.3)	(22.1)	(48.2)	(8.2)	(0.4)	57.0	0.3
業務	100.0	49.1 (100.0)	(1.6)	(1.0)	(31.6)	(2.6)	(29.2)	(30.3)	(16.8)	(44.6)	(7.0)	(0.2)	50.9	-
管理的な仕事	100.0	54.7 (100.0)	(1.0)	(2.4)	(21.7)	(2.2)	(31.1)	(27.0)	(19.4)	(54.5)	(8.1)	(0.6)	45.3	-
専門的・技術的な仕事	100.0	40.9 (100.0)	(3.3)	(1.2)	(18.8)	(1.6)	(23.9)	(20.2)	(26.7)	(50.5)	(7.3)	(0.3)	58.6	0.4
事務的な仕事	100.0	40.2 (100.0)	(1.2)	(1.6)	(16.9)	(2.6)	(34.2)	(23.3)	(22.6)	(49.1)	(5.6)	(1.4)	58.8	1.0
販売の仕事	100.0	32.5 (100.0)	(2.4)	(2.4)	(11.1)	(2.7)	(28.6)	(20.3)	(14.9)	(41.1)	(13.4)	-	67.5	-
サービスの仕事	100.0	44.8 *	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	55.2	-
保安の仕事	100.0	32.6 (100.0)	(2.3)	-	(16.0)	(6.2)	(34.6)	(15.8)	(24.2)	(37.3)	(7.8)	-	66.9	0.5
生産工程の仕事	100.0	25.3 (100.0)	-	-	(15.6)	-	(49.5)	(7.6)	(24.0)	(33.5)	(20.2)	(5.3)	73.7	1.1
輸送・機械運転の仕事	100.0	46.5 (100.0)	(12.6)	-	(28.8)	(8.4)	(26.2)	(16.7)	(7.6)	(55.6)	(3.8)	-	53.5	-
建設・採掘の仕事	100.0	14.6 *	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	85.4	-
運搬・清掃・包装等の仕事	100.0	44.2 (100.0)	(3.9)	(3.5)	(15.5)	(0.4)	(25.6)	(23.2)	(15.2)	(38.9)	(26.2)	-	55.8	-
その他の仕事														

出所：2015 年度 能力開発基本調査 (厚生労働省)

しかしながら、能力開発基本調査の業務区分は、日本標準職業分類の大分類によっており、企業内プロフェッショナルの実態を把握するには、括りが大きすぎ、企業内プロフェッショナルの実態には迫っていない。先行研究によれば、企業内プロフェッショナルは、専門的・技術的な仕事だけでなく、販売の仕事や管理的な仕事、事務的な仕事などにも含まれている。業務の区分を細分化して、さらにきめ細かに分析を行う必要がある。

そこで、本研究においては、企業内プロフェッショナルに焦点を当て、より細かな職種別

³ 企業調査の対象は、30 人以上の常用労働者を雇用する企業。個人調査の対象は、30 人以上の常用労働者を雇用する事業所に属している労働者。

⁴ 労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動をいう (職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない。)

の分析や企業内プロフェッショナル等に対するインタビュー調査を行い、民間ビジネススクール⁵による企業内プロフェッショナル育成の可能性、企業内プロフェッショナルを対象とした専門職制度の有効性と課題等を明らかにする。

2 本研究の対象と方法

調査研究の対象と方法は、以下のとおりである。

- ①「働き方のあり方に関する調査（労働者調査）」のデータを用いた自己啓発の職種別分析
- ②インタビュー調査（質的調査）

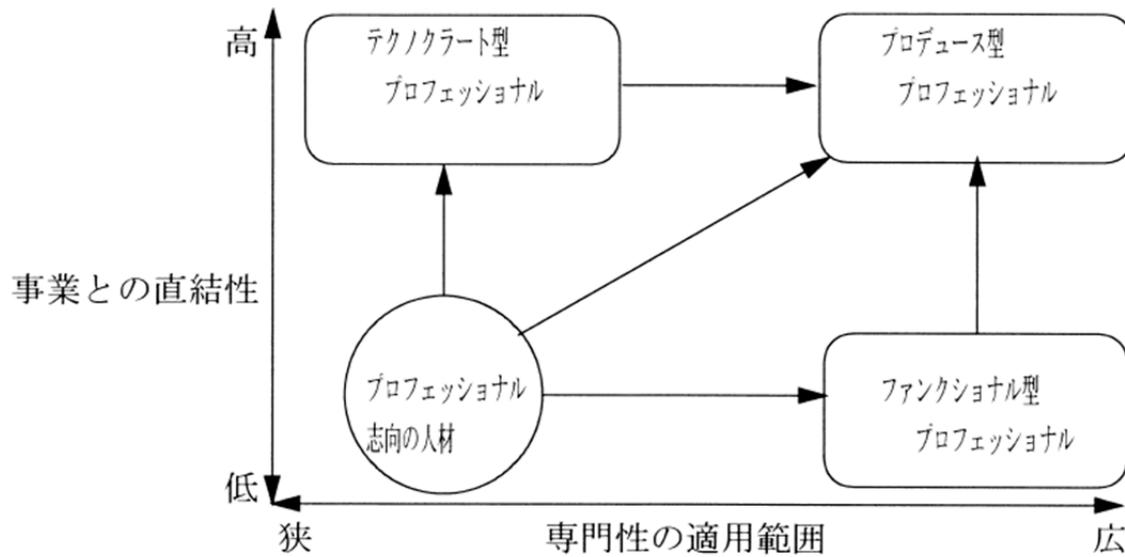
- ア．民間ビジネススクールの受講者を対象に、企業内プロフェッショナルを志向する労働者の社外学習の機会として、民間ビジネススクールの活用の可能性を調査
- イ．企業側担当者、企業内プロフェッショナルを対象に、企業内プロフェッショナルの人的資本の蓄積および専門職制度の有効性と課題を調査

なお、インタビュー調査にあたっては、企業内プロフェッショナル全般を対象とするのではなく、一定の類型を援用して対象を選び、分析した。

その中で、谷内（2007）の類型は、図表 0-2 に示すように、プロフェッショナルを専門性の適用範囲（狭⇔広）、事業との直結性（低⇔高）により類型化している。

この類型の特徴は、従前の研究においては、プロフェッショナルには経営のプロフェッショナルは含まれていないが、谷内は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）も含めた類型化を提案している点にある。企業内プロフェッショナルは事業と切り離して論じることが困難であり、本研究においては、主にこの谷内の類型を参考にした。

⁵ 大学院レベルの高度な専門教育が科目単位で受講でき、学習期間も短い民間教育機関が運営するビジネススクール。詳しくは第2章で解説する。

図表 0-2 プロフェッショナル人材の類型化⁶

出所：谷内（2007）

3 本書の構成

第1章 職種別の自己啓発の状況

労働政策研究・研修機構（2016年）「働き方のあり方に関する調査（労働者調査）」のデータを用いた職種別分析を行う。

第2章 民間ビジネススクールによる企業内プロフェッショナル育成の可能性と課題—慶應丸の内シティキャンパスでのビジネスパーソンの社外学習を事例として—

大学院に入学する社会人が量的に頭打ちの中、社外学習の機会として民間ビジネススクールの活用の可能性と課題を検討する。

第3章 企業内プロフェッショナルの人的資本の蓄積、および専門職制度の有効性と課題

従来のOJT、Off-JT、自己啓発の枠組みで人的資本の蓄積がなされるか、企業内プロフェッショナルを対象とする専門職制度は人的資本の蓄積に資するか、課題はあるか等を検討する。

終章 提言と今後の課題

研究結果を踏まえた提言、今後の課題等をまとめる。

⁶ テクノクラート型：特定分野の技術開発や研究開発、戦略的思考に基づくソリューション的営業が担えるプロフェッショナル人材。

ファンクショナル型：企業に必要なファンクション、例えば人事、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。

プロデュース型：自分の専門分野における高度な専門性と経営センスを兼ね備えたプロフェッショナル人材。

参考文献

- 労働政策研究・研修機構（2016）「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—」JILPT 資料シリーズNo.178
- 産業競争力会議（2013）「雇用・人材分科会」中間整理～「世界でトップレベルの雇用環境・働き方」の実現を目指して～
- 産業競争力会議雇用・人材・教育 WG（第3回）（2015年）厚生労働省提出資料
- 厚生労働省編（2015）「平成27年版 労働経済白書—労働生産性と雇用・労働問題への対応—」音羽印刷
- 厚生労働省編（2016）「平成28年版 労働経済白書—誰もが活躍できる社会の実現と労働生産性の向上に向けた課題—」勝美印刷
- 谷内篤博（2007）「プロフェッショナルの人材マネジメント」『経営論文集』Vol.17, No1, pp63-78
- 労働政策研究・研修機構（2016）「「人材（人手）不足の現状等に関する調査」（企業調査）結果及び「働き方のあり方に関する調査」（労働者調査）結果」JILPT 調査シリーズNo.162