

## 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

### 1 問題意識とリサーチクエスション

#### (1) 企業内プロフェッショナル

本章では、問題意識に基づき、専門性の高い人材（企業内プロフェッショナル）の人材育成のあり方について論じる。そこで、ここで簡潔に企業内プロフェッショナルの定義について検討しておきたい。

蔡(2007)は、様々な職業共同体と比べた際の、専門職集団の特徴について述べている。第1に知識やスキルを独占する知識ベースの集団であること。第2に自律性や自己統制を求める集団であること。第3にクライアントに強い権威を持つ集団であること。第4に利他主義に基づく職業倫理を掲げている集団であること。これら4点が、専門職集団の主要な特徴である。蔡は専門職集団がこれらの特徴を有するがゆえに、専門職集団を準拠集団とする者が同時に組織に属した場合、専門職としての役割と組織で求められる役割が、役割コンフリクトを経験しやすいと指摘する。

蔡が指摘する専門職集団の特徴は、従来の研究では職業的プロフェッショナルに位置づけられるものであり、これを伝統的プロフェッショナルと呼ぶことができよう（宮下,2001;藤本,2005）。これに対し、労働政策研究・研修機構（2016）は、企業内プロフェッショナルは異なる特徴を有すると定義する。その定義によれば、企業内プロフェッショナルは企業・組織に属する存在であって、同時に担当職務において、個別企業の領域を越えて社会に通用する高度な専門性を有し、また職務遂行において自律性を有し、その意思決定に中心的な役割を果たす。しかしながら、伝統的プロフェッショナルに比べて、職業団体への準拠性、職業倫理の影響が弱く、自律性も企業内の一定範囲にとどまるため企業・組織内の他の成員よりも高いが、伝統的プロフェッショナルよりも弱いとする。

企業内プロフェッショナルの類似の概念として、組織内専門人材という呼称がある。組織内専門人材は所属する組織・企業にコミットメントを有しながら、同時に自分の専門領域にもコミットメントを有する存在であり、企業経営に資する重要な存在として様々な部門に存在している（石山,2013）。近年、企業にとって、組織内専門人材の重要性は増加しているが、その特徴は労働政策研究・研修機構（2016）の企業内プロフェッショナルの定義に包含されると考えられる。そこで本章における企業内プロフェッショナルの定義は、労働政策研究・研修機構（2016）に準拠するものとする。

#### (2) 問題意識

前章までに述べられてきたとおり、日本の労働生産性引き上げのためには人的資本の蓄積

が喫緊の課題であることは論をまたない。知識基盤社会への変化が進む中においては、とりわけ企業への付加価値をもたらす専門性の高い人材の人的資本蓄積が重要であろう。しかしながら、専門性の高い人材（企業内プロフェッショナル）がいかにして人的資本の蓄積を行うのか、ということについては従来の日本の人的資源管理に関する一連の研究においては、やや看過されてきたと言える。

日本の特徴として、多くの先行研究は日本企業において職務定義の実施はさほど重視されていないことを指摘している（Marsden,1999;森口,2013）。職務定義を重視しない理由は、日本の雇用システムではメンバーシップと呼ばれる個別企業への適応性が重視されるからであり（濱口,2013）、この特徴は新卒採用された社員の大多数が幹部候補者であることを意味する（海老原,2013）。

大多数を占める幹部候補者は、「おそい選抜」と呼ばれる基準で昇進していくことになる。「おそい選抜」とは同一企業内の様々な部門（ただし関連性のある部門）を長期間に人事異動することによって、多数の上司が評価を行うことで選抜していく仕組みを意味する。複眼的な評価が行われることにより選抜の妥当性が高まるとともに、「おそい選抜」が継続されている限りは選抜対象群の動機づけが維持されることになる。同時に人事異動は、当該社員の専門性に関連する領域で実施されることが多いため、「知的熟練」と呼ばれる異常対応や改善を行う幅広い専門性が習得されていたことが観察された（小池,1981,1991）。

このように「おそい選抜」では、動機づけや能力開発における効果が指摘されている。他方、長期間において人事評価を行うということは、短期間に職務や具体的な専門性によって評価される機能が重視されないということも意味しよう。実際、日本企業が評価する能力とは業務に関する具体的なものではなく、長時間残業、職務変更、転勤を厭わず会社に尽くす態度自体を評価してきたという指摘がある（熊沢,1997）。このように良く言えば柔軟、悪く言えば曖昧な評価を行うのは、企業が社員の配置や異動を重視するからだとされる。曖昧な評価を行うことで、配置や異動に伴い新規の業務を習得するまでの期間における評価の低下を避けることができる（福井,2009）。すなわち柔軟な人事異動の連続を必要とする「おそい選抜」は、人事評価の曖昧性を必然的に惹起するのであり、それゆえ日本では職務遂行能力を明らかにするための厳密な職務調査は軽視され、企業は職能給を支持してきた（濱口,2013;福井,2009）。

ここまでの議論を整理すれば、「おそい選抜」という日本の昇進基準には、人事評価、とりわけ具体的な職務遂行能力や専門性への評価を曖昧にしてしまう特徴が内包されている。幅広い専門性という呼称が冠されているといっても、実質的には社員の大多数は幹部候補生であり、総合職（ジェネラリスト）としての育成のみに重点が置かれてきた。それゆえ専門性の高い人材（企業内プロフェッショナル）をいかに育成していくのか、という観点の研究は、人的資源管理の領域において、従来は蓄積されてこなかったと言えよう。

### (3) リサーチクエスチョン

ここまで述べてきたとおり、知識基盤社会における労働生産性引き上げにおいて、企業内プロフェッショナルの存在は重要である。しかしながら、企業内プロフェッショナルの研究蓄積は必ずしも多くなく、とりわけその人的資本蓄積の詳細については明らかになっていない点が多い。企業内プロフェッショナルの人的資本蓄積については、特に以下の点の解明が重要だと考える。

「おそい選抜」と呼ばれる基準で昇進していく新卒採用された大多数の幹部候補者に対する能力開発に関しては、OJT(On the Job Training)が有効とされてきた。OJTは、一般的には日常的な職場の業務遂行とともに行われる能力開発と捉えられる。しかし「おそい選抜」で培われる「知的熟練」において、OJTはより長い時間軸で捉えられる。「知的熟練」では、異常対応や改善を行う幅広い専門性が習得されるため、関連する領域を人事異動によって経験するキャリアパスの時間軸そのものをOJTと考えるのである(小池,1981,1991)。「知的熟練」においては、その企業だけに通用する技能である企業特殊技能が重要だと考えられるため、長期のキャリアパスとしてのOJTが重要であることは合理的な帰結である。このOJTを、職場外の集合研修を中心とするOff-JT(Off the Job Training)が補完する構図が、従来の人的資源管理論の人材育成の枠組みであったと考えられる。

しかし近年では、OJTとOff-JTを個別要素として一般的に理解することは、能力開発の有機的な効用を失わせるため、職場での学習の実態を再構築して考えるべきだという批判が生じている(中原,2012)。実際、組織内専門人材の学習においては、OJTとOff-JTの枠組みには属さない、組織外で行う学習である越境学習が有効だったとされている(石山,2013)。また、企業内プロフェッショナルの特徴と重なる要素が多いと考えられる知識労働者の学習においても、組織外の学習機会は有効だとされている(三輪,2011)。

そもそも、企業内プロフェッショナルの定義には、個別企業の領域を越えて社会に通用する高度な専門性を有することが含まれている。であれば、高度な専門性は組織外で培われることになり、これは従来のOJTとOff-JTという枠組みには収まり切れないと言えよう。他方、企業内プロフェッショナルにとって、企業特殊技能の効用が少ないとも言い切れない。あくまで、高度な専門性を発揮する場合は、属する組織内であるからだ。

以上の議論を踏まえると、企業内プロフェッショナルが獲得している技能は具体的にどのようなものであり、その技能を従来型のOJT、Off-JTの枠組みで獲得することはできるのか、という点について解明することの意義は大きいと考える。そこで、次のリサーチクエスチョン(以下、「RQ」という)を設定する。

**RQ 1:** 企業内プロフェッショナルが人的資本蓄積において獲得している技能はどのようなものか。その技能は、OJT、Off-JTという従来型の育成枠組みで獲得できるのか。

上述したように、専門職集団を準拠集団とする者が同時に組織に属すると、専門職としての役割と組織で求められる役割がコンフリクトを起こすことがある。この役割コンフリクトという概念は、Gouldner(1957,1958)が唱えたローカルとコスモポリタンという人材像から発展している。ローカル、コスモポリタン、いずれも前提としては組織に所属する。ローカルは、所属組織へのコミットメントは高いが、自らの専門性へのコミットメントが低い人材である。コスモポリタンは逆に、自らの専門性へのコミットメントは高いが、所属組織へのコミットメントは低い。このように Gouldner は、組織へのコミットメントと専門性へのコミットメントを二律背反的に捉えており、その観点からは企業内プロフェッショナルの役割コンフリクトの発生は不可避となる。

しかし、その後の研究は、二律背反という捉え方を必ずしも支持していない。実証的な研究において、組織に所属する人材が、組織と専門性に同時にコミットすることがあり、またその場合に業績や転職意思などにおいて組織に好ましい結果をもたらすことがある（石山,2013;申,2002;三崎,2004）。また、コミットメントのみならず、組織に所属する専門職が、専門職集団を準拠集団としつつ、所属組織も準拠集団化することがある(藤本,2005)。

以上から、企業内プロフェッショナルにとって、組織と専門性へのコミットメントは必ずしも二律背反ではなく、準拠集団ですら両立する可能性がある。他方、専門職集団への準拠性は、プロフェッショナルとしての自律性と職業倫理の礎になる重要な要素と考えられる。プロフェッショナルとしての自律性と職業倫理があるからこそ、企業内プロフェッショナルは所属組織の思惑を超越した観点から、コンプライアンスなどに資する助言を組織に行うこともできるだろう。他方、労働政策研究・研修機構（2016）の企業内プロフェッショナルの定義では、企業内プロフェッショナルは、伝統的プロフェッショナルに比べて、職業団体への準拠性、職業倫理の影響が弱いとされる。企業内プロフェッショナルにおいて準拠性はどの程度両立しているのか、また準拠性はどの程度職業倫理に影響を与えているのか、この実態を解明することは企業内プロフェッショナルの実態解明の鍵となる。そこで、次の RQ を設定する。

**RQ 2:** 企業内プロフェッショナルの専門職集団への準拠性、職業倫理はどのように形成されるのか。また所属企業の価値観との役割コンフリクトには、どのように対処しているのか。

企業内プロフェッショナルを育成する効果的な仕組みを組織内に構築することは重要であろう。その仕組みのひとつとして、専門職制度が考えられる。専門職制度は 1960 年代後半から大企業を中心に導入が進み、90 年代に企業における導入比率は 20%弱に達したが、その後増加率は停滞している。専門職制度を企業が導入する目的は、高度専門能力の育成のみならず、組織の効率化やポスト不足対策にあるとされる（谷田部,2013）。

高度専門能力を育成することで、企業内プロフェッショナルを支えるはずの専門職制度は、

管理職として登用されなかった人々の処遇の仕組みという認識が定着してしまい機能していないとされる（労働政策研究・研修機構,2016）。これは、谷田部の指摘する、組織の効率化やポスト不足対策という導入目的が、専門職制度の本来の目的を歪める方向で作用したためと考えることができよう。

しかしながら激変する社会環境において企業が革新的な商品・サービスを具現化するには、組織内における創造性の発揮が求められており、創造性の発揮には専門知識、創造性スキル<sup>35</sup>、動機づけの3要素が必要とされる(Amabile,1996;開本・和多田,2012)。この3要素は、専門性の高い企業内プロフェッショナルの育成において重要と考えられ、そうであれば、一般社員とは異なる創造性の喚起に資する育成の仕組みが必要と考えられる。

専門職制度、あるいはそのような呼称に含まれないとしても、企業内プロフェッショナルの育成に寄与する効果的な仕組みはどのようなものであろうか。この点の解明は、人的資源管理論の実務的な側面において、意義が大きいと考えられる。そこで、次のRQを設定する。

**RQ3**：専門職制度などの企業内プロフェッショナルを対象とした人事制度は、人的資本蓄積に資するものであるのか、課題はあるのか。

## 2 調査方法

### (1) 調査対象の種類

前節で設定したRQを解明するために、企業内プロフェッショナルに関する質的調査を行った。ただし、調査対象者は、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、その類型の中から選択した領域について調査を行った。

企業内プロフェッショナルに関する類型を、実際の職種などと関連づけて分類している調査が、リクルートワークス研究所(2005)の「ワーキングパーソン調査2004」である。同調査では、プロフェッショナル人材を、「統合：深掘り」と「ヒューマンスキル：企画・発想力」の2軸で分類している。「ヒューマンスキルと深掘り」に該当するものが「ヒューマンプロフェッショナル」であり、職種としてはカウンセラーや講師などが該当する。「ヒューマンスキルと統合」にあたるものが「ヒューマンサービスプロフェッショナル」であり、職種としては営業やコーディネーターなどが該当する。「企画・発想力と統合」に該当するものが「ビジネスソリューションプロフェッショナル」であり、職種としてはコンサルタントやアナリストが該当する。「企画・発想力と深掘り」に該当するものが「研究開発プロフェッショナル」であり、職種としては研究開発が該当する。

<sup>35</sup> アイディアを創出するための経験や、労働の進め方などを意味する。

リクルートワークス研究所(2005)は職種との関連性を含めた類型化がなされており、実務的なわかりやすさという観点で参考にできる点が多い。専門性の詳細に焦点をあて、この類型をさらに発展させたものが谷内(2007)の類型である。谷内は、専門性を「専門性の適用範囲(広:狭)」と「事業との直結性(高:低)」の2軸に分類した。「専門性の適用範囲」が狭く、「事業との直結性」が低い場合は、プロフェッショナル志向の人材ではあるものの、プロフェッショナルには該当しない。したがって、類型の数は3種類になる。

「専門性の適用範囲」が広く、「事業との直結性」が高い場合は、「プロデュース型」と呼ばれ、事業創造や次世代の経営を担う経営のプロフェッショナルが想定されている。「専門性の適用範囲」が狭く、「事業との直結性」が高い場合は、「テクノクラート型」と呼ばれ、技術開発、研究開発、ソリューション型営業のプロフェッショナルが想定されている。「専門性の適用範囲」が広く、「事業との直結性」が低い場合は、「ファンクショナル型」と呼ばれ、人事、財務・経理、法務などのプロフェッショナルが想定されている。

谷内の類型は、専門性を企業経営との観点を含めて区分しており、本章のRQの解明にとって適した類型だと考えられる。ただし、この類型は実証的に導かれたものではなく、理論的な枠組みで整理したものである。その意味からも、本章で質的研究によりこの類型の詳細を実証的に解明する意義は大きいものとする。

本章における調査対象は、3類型のうち、「テクノクラート型」と「ファンクショナル型」の2類型を選択する。選択しなかった「プロデュース型」は、企業経営を担う幹部に相当する、いわゆる経営人材に類似した概念と考えられる。経営人材を企業プロフェッショナルに含めるかどうかということについては、議論のわかれるところであろう。しかし経営人材については、労働政策研究・研修機構(2016)の企業内プロフェッショナルの定義には該当しないと考えられることから、本章の調査対象としては選択しないこととした。

「テクノクラート型」はリクルートワークス研究所(2005)においては、「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」に相当し、「ファンクショナル型」は「ビジネスソリューションプロフェッショナル」に相当するものと考えられる。すなわち、この2類型を選択すれば、企業内プロフェッショナルの大半の領域を網羅できるものと考えることができよう。また、この2類型の異なる特徴を解明できることの意義も大きいであろう。こうしたことから、本章では、「テクノクラート型」と「ファンクショナル型」の2類型を選択対象とした。

## (2) 調査対象の属性

「テクノクラート型」と「ファンクショナル型」を調査するにあたり、具体的には、以下の企業および企業に雇用されているプロフェッショナルを対象とした。「テクノクラート型」については、その代表的な類型として技術開発者を対象とし、さらにソフトウェアとハードウェアの双方の技術開発者を対象とした。ソフトウェア技術者としてはIT技術者、ハード

ウェアの技術者としては機械設計技術者と回路設計技術者を対象とした。「ファンクショナル型」については、その代表的な類型として、職能によって外部労働市場も明確に形成されている人事職を対象とした。

また、企業内プロフェッショナル本人だけではなく、企業の概要、企業側の視点、専門職制度の仕組みなどを確認するため、「テクノクラート型」のプロフェッショナルを雇用している企業の人事担当者・広報担当者に対しても調査を行った。プロフェッショナル本人が11名、企業側の担当者が13名、計24名を調査対象者とした。

なお、人事職種の対象者を「テクノクラート型」として調査している場合は、その企業のテクノクラート型専門職について、企業側（人事部門）の視点で調査しているため、対象者個人としての人事職については調査していない。人事職種の対象者を「ファンクショナル型」として調査している場合は、対象者を人事職個人として調査しており、所属企業の人事部門という視点では調査していない。

24名の調査対象者の属性の詳細を図表3-1に示す。

図表3-1 調査対象者の属性

企業/個人	企業名	番号	性別	年代	職種	転職有無	分析対象
企業	日本システムウェア	A	男性		執行役員		テクノクラート
企業		B	男性		人事(管理職)		テクノクラート
企業		C	女性		人事担当者		テクノクラート
企業	NEC	D	女性		人事(管理職)		テクノクラート
企業		E	女性		人事(管理職)		テクノクラート
企業		F	男性		人事(執行役員)		テクノクラート
企業	メイテック	G	女性		人事(管理職)		テクノクラート
企業		H	男性		広報(管理職)		テクノクラート
企業		I	男性		広報(担当者)		テクノクラート
企業	旭化成エレクトロニクス	J	男性		人事(管理職、責任者)		テクノクラート
企業		K	男性		人事担当者		テクノクラート
企業		L	男性		人事担当者		テクノクラート
企業		M	男性		人事担当者		テクノクラート
個人	日本システムウェア	N	男性	20代	IT技術者	無	テクノクラート
個人	メイテック	O	男性	40代	機械設計技術者	有	テクノクラート
個人	旭化成エレクトロニクス	P	男性	50代	回路設計技術者(高度専門職)	無	テクノクラート
個人		Q	男性	50代	回路設計技術者(高度専門職)	無	テクノクラート
個人		R	男性	40代	回路設計技術者(高度専門職)	無	テクノクラート
個人		S	男性	40代	回路設計技術者(高度専門職)	無	テクノクラート
個人		T	男性	50代	回路設計技術者(取締役)	無	テクノクラート
個人			U	女性	50代	人事職	有
個人		V	男性	50代	人事職	有	ファンクショナル
個人		W	男性	50代	人事職	有	ファンクショナル
個人		X	男性	50代	人事職	無	ファンクショナル

資料出所:筆者作成

### (3) 調査の内容

調査は、2015年10月から2016年7月にかけて、聞き取り調査および社内資料の分析を行った。企業側への聞き取りにおいて公表可能な資料は入手し、社外秘として公表が不可能

な資料は、聞き取りの場のみで提示してもらい、その内容を記録した。

企業側担当者への聞き取り調査においては、当該企業において重視する専門性、企業内プロフェッショナルの実態と育成のあり方、専門職制度の有無、制度概要、運用の課題などについてインタビューを行った。プロフェッショナル本人へのインタビューは、1時間から1時間半程度で、半構造化インタビューとして実施し、許可が得られた場合はICレコーダーに録音した。インタビューの内容は、①今までのキャリアと現在の担当職務、②企業内プロフェッショナルの人材像の定義、③企業内プロフェッショナルとして重要な専門性に該当するものは何か、④専門性を培うために重要だった学びの要素、⑤企業内プロフェッショナルとしての準拠集団、職業倫理、役割コンフリクトの有無、⑥専門職制度など企業における育成の仕組みの評価、⑦今後のキャリア展望、などである。

### 3 分析結果

#### (1) 分析の方法

調査により得られたデータは、佐藤(2008)の「質的データ分析法」に準拠して分析した。この手法は「①事例の分析に重点をおく、②文書セグメントがおかれている元の文字テキストの文脈を重視する、③コーディングの作業において、帰納的なアプローチだけでなく演繹的なアプローチをも積極的に活用する」(佐藤,2008,192頁)という特徴がある。すなわち、文字テキストをいったん脱文脈化してデータベース化し、その内容を再文脈化してストーリーとして再構築する。この手法では、質的調査が陥りがちな、ご都合主義的な引用、キーワードやディテールの偏重、引用の過多、自己主張の偏重などの問題を注意深くさげることができる。具体的には、個々の事例に共通しているコードを、事例—コード・マトリックスという形式で表に示す。なお、共通性のあるコードはカテゴリーとして括りだし、グループとして表示した。

#### (2) 各社の概要

事例—コード・マトリックスによる分析の前に、調査対象の各社の概要について述べる。また、各社における企業内プロフェッショナルの育成に関する取り組みの特徴について、事例—コード・マトリックス分析の前提として、聞き取り調査に基づき簡潔に記すものとする。

##### ア. 日本システムウエア株式会社

日本システムウエア株式会社(以下、「日本システムウエア」という)は、1966年に設立され、ITソリューションとプロダクトソリューションを事業の柱として、ソフトウェア開発、システムインテグレーション、クラウドサービスまで幅広く情報システムに対応している。



東証一部に上場し、従業員数は連結で 1,959 名（2016 年 3 月末）、売上高は 299 億円（2015 年度実績）である。

同社においては、専門職として高度 IT 人材を育成することは競争優位と直結する重要事項とみなされている。そのため、IT スキル標準（以下、「ITSS」という）に準拠したキャリアフレームワークを用いて、高度 IT 人材の育成を進めている。ITSS とは、経済産業省および独立行政法人情報処理推進機構が定める、IT のプロフェッショナル人材の訓練・育成に有用な共通枠組みであり、ものさしである。7 段階のレベルと、11 の職種（コンサルタント、プロジェクトマネジメント、IT スペシャリストなど）によって構成される。

ただし、同社としては、高度 IT 人材を、ITSS の能力さえ向上すれば、それに依拠して処遇、育成すればよい存在とは考えていない。ITSS に準拠した能力やレベルの向上は重要であるが、同時にお客様の評価など市場価値が伴っていなければ十分ではないと考えている。そこで同社では、処遇制度自体は役割等級制度に一本化しており、ビジネスバリュー（仕事上の価値）に基づく役割の重さで社員を処遇することを明確にしている。同時に、ITSS に準拠して自社で職種を定義した「キャリアフレームワーク」を構築し、そのフレームワークに基づき、社員のキャリア形成を図っている。また管理職をライン職とエキスパート職に区分することで、エキスパート職が高度専門職である位置づけを明確にしている。こうした同社の特徴が、企業内プロフェッショナルとしての IT 技術者の実態の解明に資すると判断し、聞き取り調査を行った。

#### イ. 日本電気（NEC）株式会社

日本電気（NEC）株式会社（以下、「NEC」という）は、1899 年に設立され、情報通信技術を用いて、社会のインフラ基盤に不可欠な「社会ソリューション事業」を注力すべき事業領域と定めている。東証一部に上場し、従業員数は連結で 98,726 名（2016 年 3 月末）、売上高は 2 兆 8,212 億円（2015 年度実績）である。

NEC では、社員の専門性、プロフェッショナル性の育成のために、キャリアパスを明確化した「NEC プロフェッショナル認定制度」を整備している。同制度は ITSS にも対応したものであり、高度 IT 人材のためのキャリアパスであることが明確なことから、企業内プロフェッショナルとしての IT 技術者の実態の解明に資すると判断し、聞き取り調査を行った。

#### ウ. 株式会社メイテック

株式会社メイテック（以下、「メイテック」という）は 1974 年に設立され、設計・開発の技術サービスを提供する正社員エンジニアを派遣する人材派遣事業を行っている。東証一部に上場し、従業員数は連結で 9,105 名（2016 年 3 月末）、売上高は 878 億 8,800 万円（2015 年度実績）である。

同社では、正社員として派遣されるエンジニアが60歳に到達するまで働き続けることを「生涯プロエンジニア」と呼称し、「豊かなエンジニア人生を実現できる機会と場の選択肢の拡大」を事業方針のひとつと定めている。実際、リーマンショックの際に稼働率は70%を切るまでに低下したが、同社は、エンジニアの安定雇用を重視し、一切、雇用調整を行わなかった。その後の景気回復に伴い、稼働率は90%を超えている。また同社のエンジニアは技術力だけではなく人間力を兼ね備えていることを標榜しており、派遣の1時間あたりの契約対価は5,066円（2016年3月）とエンジニア業界の平均単価（3,480円：同社試算）より高位に位置している。

「生涯プロエンジニア」という同社の人材像は、企業内プロフェッショナルの実態の解明に資すると判断し、聞き取り調査を行った。なお、同社の聞き取り調査の対象職種は、同社の派遣職種の中でも比率の高い、機械設計の開発技術者とした。

## エ. 旭化成エレクトロニクス株式会社

旭化成エレクトロニクス株式会社（以下、「旭化成エレクトロニクス」という）は1980年に設立され、ホール素子、半導体集積回路など電子部品に関するエレクトロニクス事業を行っている。旭化成株式会社（従業員数は連結で32,821名：2016年3月末、売上高は1,940,914百万円：2015年度実績）のグループ会社である。

同社では高度専門職制度を定めている。同社においては技術者の育成と活躍が経営上の最優先事項であり、したがって高度専門職が、技術者のロールモデルとなり、技術資産としてビジネスに貢献し、その存在や活動が会社のブランド価値を高めることを制度の理想としている。そのため、実績要件、技術要件、意欲要件から構成される任命要件は厳密に設定され、2016年10月現在の高度専門職の合計は10名と、任命も厳格に運用されている。

同社の厳格に運用されている高度専門職制度は、企業内プロフェッショナルの実態の解明に資すると判断し、聞き取り調査を行った。なお、同社の聞き取り調査の対象職種は、同社の技術者の大半を占める、回路設計の開発技術者とした。

## (3) 事例—コード・マトリックスの分析結果

### ア. 企業内プロフェッショナルの獲得技能と育成枠組み（RQ1の分析）

RQ1を分析するため、企業内プロフェッショナルの人的資本蓄積において獲得している技能およびその育成枠組みについて、事例—コード・マトリックスを作成した。作成結果を図表3-2に示す。

以降は、図表3-2にしたがい、分析結果を説明する。

図表 3-2 RQ1 に関する事例—コード・マトリックス

グループ	コード	事例発話対象者
I. プロフェッショナルとエキスパートの差異	1. エキスパートの定義	A,B,C,D,E,F,G,J,K,N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	2. プロフェッショナルの定義	A,B,C,D,E,F,G,J,K,N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	3. 市場価値の認識	A,B,C,F,G,J,K,N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
II. プロフェッショナルの技能	4. 経験領域の統合による全体観	A,B,C,J,K,N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	5. ハイジェネリックスキル1:限定的マネジメント	B,J,N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	6. ハイジェネリックスキル2:暗黙知情報の収集	N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	7. ハイジェネリックスキル3:チーム内調整	N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	8. ハイジェネリックスキル4:可視化コミュニケーション	N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	9. ハイジェネリックスキル5:顧客との関係構築、すり合わせ	N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
III. プロフェッショナル技能獲得に必要な経験	10. 複数領域での経験、ローテーション	N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	11. 社内での逸脱行動	D,N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	12. 暗黙知をばらむ社内人脈の構築	N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	13. 社内塾、マネージャー活動	F,G,H,I,O
	14. 社外最新情報(形式知)の収集	K,N,O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X
	15. 暗黙知をばらむ社外人脈の構築	T,U,V,W,X
	16. 社外専門職集団との交流	T,U

資料出所:筆者作成

## (ア) グループ I : エキスパートとプロフェッショナルの差異

労働政策研究・研修機構(2016)の企業内プロフェッショナルの定義において、プロフェッショナルはエキスパートとは異なる存在とされている。労働政策研究・研修機構(2016)

によれば、エキスパートとは、長く同一の職務に従事していても、職務の幅、専門性の高さ、市場での通用性においてプロフェッショナルとは異なる存在である。具体的には狭い範囲での業務処理にとどまり、受け身的で自己満足的な仕事をしているとされる。しかしこのエキスパートの定義では、プロフェッショナルに劣る存在という、やや抽象的な概念のみが示されていると言えよう。

本章のインタビューにおいても、多くのインタビューイが、様々な観点から、プロフェッショナルとエキスパートの差を語っている。そこでプロフェッショナルの技能およびそれを獲得する経験を分析するにあたり、まずエキスパートとの差を明確にしておきたい。

コード1は「エキスパートの定義」である。インタビューイにおいては、プロフェッショナルとエキスパートは明確に区分されている。エキスパートは、同一領域に長く従事しているので、その領域における専門性の深さは、むしろプロフェッショナルを上回る存在である。しかし、関連する専門領域の経験がないため、専門性の広さでプロフェッショナルに劣り、業務の応用性、視野の広さに限界がある。また、U、O が端的に指摘しているように、技術要素・専門要素そのものには関心があるが、属する組織の事業目標への関心が薄いことも特徴として指摘できる。以下、コード1に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「一つの製品に特化して、もうそれしかやらないような人なんですけれども、そのことはなんでも、というような方がいらっしゃるの、(中略)例えば、僕が身近に感じたのはオラクルのデータベースとかですし、ほかにもリナックスの OS に関して知識がすごく高い方とか」(テクノクラート型、N)

「(人事部門の分類は) やっぱ大きく分けて採用、教育、給与、労務、この4個でしょうね。ただ、1個だけ強くても。大きい会社へ行くと1個しかやっていないという人が多いんです。どうしても細分化され、専門化されてきちゃうんですけれども、そういう意味の専門性というのはあるんじゃないかと思えますけれども、人事ということを語るときに、人事部長になりますというときに、1個しか知らないとやっぱり正しい判断できないんですよ」(ファンクショナル型、V)

「人事も人材開発も、制度をつくって、このとおりにやってくださいという人と、それから人材開発のほうも、僕は講師のプロなんだと、だから、こういうふうに教えてやるので講師なんですという、そこを一所懸命やっている、それがお仕事だと思っている人もいます。(中略)というところだとまっちゃう人は、さっき私が言ったような、何のためにこれをやっているんだとか、どの方法だったりが一番いいのかという課題設定というのかな、課題発見というのかな、というところがない人もいますので、それは仕事じゃないと思っている人もいますので」(ファンクショナル型、U)

「ひとつはキャリアアップというのを目的にしている人がいるんです。キャリアを、要は違う製品とか違うジャンルとか、そういうところを渡り歩くことをキャリアアップとおっしゃる方。(中略) 高い技術というんですか、先行開発とかそういう名がつくようなものとか、まだ世に出ていないものをよりよくすばらしいものをつくるというのを信条にしている方がいらして。(中略) (このタイプの) 人は、こういう製品をつくりたいと、ボイスレコーダーをつくりたいと思ったら、最高のボイスレコーダーをつくるために自分の技術知識を一所懸命勉強したりする」(テクノクラート型、O)

コード2は「プロフェッショナルの定義」である。プロフェッショナルは、専門性を有しながらも、それが限定された領域にとどまらない。関連した専門分野を経験し、それを自ら統合的に認識することで、応用力を有し、視野も広がる。また、U、W、O が端的に指摘しているように、組織の事業目標を理解し、それを達成することに情熱を有している。以下、コード2に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「(プロフェッショナルとは) 全体の、各製品を組み合わせるという形の、要は上流工程とかそういったところでシステム全体を把握されていて、かつ何が足りないとかといったところを見抜ける人」(テクノクラート型、N)

「上になればなるほどいろんな、人事って特に、いろんなこと起きるじゃないですか。そのときにどう判断し、どういうアクションをとるかという。それはやっぱりいろんな経験していないとできないし、(採用、教育、給与、労務のうちの) 1個だけやっていたらきっと間違った判断しちゃうと思います。

現場の人たちの声とか気持ちを酌み取れるというのは大事なんじゃないかなと思うし。ただ、そこの話ばかり聞いていても進まないしと。そういう意味では、あとは日本と、今グローバルというのもあるので、グローバルの人たちの言っていることもわかるしと。現場、人事、日本、グローバルという4個の視点で戦略的な判断ができる(人がプロフェッショナル)」(ファンクショナル型、V)

「やっぱり事業を理解するとか、この事業をするためにはどういう人材が必要なんだろうという、あくまでも主役はやっぱり事業だと思うんですね。事業と、あと社員か。だと思っているので、そこを理解する力だったり想像する力だったり、できれば経験があればいいんだけど、経験がなくても、そこを理解してつくっていくとか、あとは聞く力とか、そこは大きいんじゃないかなと思います」(ファンクショナル型、U)

「じゃ、どこかというところ、結局、経営と一緒に同じ方向を向いて、業績を上げていきたい

というところは変わらないんですよ。変わらないです。それ以外の方法論とか、今何をすべきなのかとかというのは、全部、状況によって変わるので、それは調整しちゃいますよね」  
(ファンクショナル型、W)

「自分はお客様に技術サービスを提供することに専念するといつて、自分の意思とかこういうものをつくりたいという意思をあまり表に出さずに、お客様の満足度を最優先する。全ての人に評価されるようなものをつくる企業様のところに行って、その企業の言っているものをきちんとそのとおりにつくれる人」(テクノクラート型、O)

コード3は「市場価値の認識」である。エキスパートをプロフェッショナルよりも単純に劣った存在と考えれば、市場価値もプロフェッショナルよりも低くなるはずである。しかし実態はそうではない。コード1に示したように、エキスパートは狭い領域ながら、その領域では高度な専門性を有する。それゆえに、市場価値が高く評価され、流動性が高くなる場合もある。ただし、それは全てのエキスパートにあてはまるのではなく、その領域が市場の需要が高い場合に限られ、狭い領域だけに市場環境の変化によって市場価値が一気に低下するリスクもある。また、市場ではなく組織内に限定すると、エキスパートの評価はプロフェッショナルよりも低く、昇進可能性には限界がある。以下、コード3に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「僕がふれてきた人の中で、他社からとかアプローチがあるような方っていうのは、どちらかというと後者（プロフェッショナル）の人ではなくて前者（エキスパート）の方が多かったですね。これは経験なので、たまたまそうだったかもしれないので何とも言えないんですけども、あるメジャーな製品ですね、今のITインフラの中でほぼ必須とされている。(中略)すごい専門性、そこでの専門性、製品知識なりを持っている方っていうのが引かれていましたね。他社からは。

(中略) この会社の中にいる限りは後者（プロフェッショナル）の人のほうが評価はされると思います。ただ外に出ていく人という意味では、前者（エキスパート）の方のほうが、経験上は多かったかな。

ここ（エキスパート）に、はまっちゃうと、もらえる額は、要は管理職ではなくて普通の担当だったり、リーダーだったりというところだとまってしまうと、それこそあまり評価という意味ではないかもしれませんが。ただ一応会社にも技術特化の役職はあるので、そこに行ければですけども、現状いないと聞いているので、難しいのかなと」(テクノクラート型、N)

「(市場から需要があり、転職しやすい人は) 何かの機能というのを、例えば研修講師と

か給与制度構築とか労務・組合担当プロとか、そういう部分的なプロというのかな」(ファンクショナル型、U)

#### (イ) グループⅡ：プロフェッショナルの技能

ここまで述べてきたとおり、エキスパートとプロフェッショナルの差異は明確に語られていた。では、同じく専門領域で従事しながらも、両者の技能には具体的にどのような差があるのだろうか。プロフェッショナルにおいて特徴的な技能をグループ2としてまとめた。

コード4は「経験領域の統合による全体観」である。プロフェッショナルは、関連する専門領域を複数経験しているからこそ全体観を有し、的確で迅速な判断を行うことができる。以下、コード4に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「この人というのは専門特化どころじゃないんですよ。いろんな事業を渡り歩いてですね。で、全然エレクトロニクスじゃないメディカル系事業にいたりとかしているんですよ。で、MRIのような磁気を使った装置を手掛けたり、ある時期にリチウムイオン電池をやっている、その両方の事業がどちらもよその会社に譲渡されちゃったので、エレクトロニクスに来て、で、磁気センサーをうまく生かして大ヒット商品をつくったので、要するに、三つぐらいの専門性の何か。(中略) 掛け合わせでそういう商品を生み出しているの」(テクノクラート型、J)

「違いというか、持っている知識がそれほど違うかということ、実は変わらないんじゃないかと思うんです。要は、いかに広い視野で見られるか、どこまでいろんなことまで気が回るかということじゃないかなと思いますけどね。例えば、例えばというのもあれなんですけど、何かしら手段というのは幾つかあるわけじゃないですか。その中の手段というのを、手段って、でもある意味、やろうと思ったら幾らでもありますよね。

例えばここをこう工夫したいというときに、工夫の仕方って絶対に、ある意味無限にあるわけじゃないですか。そういうところをどこまで最初に広げて考えられるかということと、あとはそれぞれ、それをやる前に、それをある程度見通しが立てられるかどうかというところが。

そこまである程度見て、その中で、さっき広い視野と言いましたけど、その中でどこが行けそうだというのがやっぱり予想がつくかどうかだと思うんですよね。そこがすぐにわかるか、若干時間がかかるかというのはあると思うんですけど、そういう方向性を見るようにできるかどうかというところは多分、専門性というか、技術者としてすぐれているかどうかというところの差になっているんじゃないかとは思いますが」(テクノクラート型、R)

「重要なのは多分二つあって、専門性も部分的なものではなくて、やっぱり人材マネジメ

ント全体を、知識という意味では理解するというのは必要だと思います。今、結構、日本の企業の人事の人とお話ししても、わりと若手の人は特に、採用を5年やっていますとか、給料10年やっていますとかって、少し、会社によるかもしれないけど、長いんですよね。そうすると、ほんとにそこしか知らなくて。(中略)というような形で、人材マネジメント全体と、やっぱり心理学とか組織行動学とか組織開発の領域が、人事なり人材開発の人というのは専門性という意味では必要だと思うんですよね」(ファンクショナル型、U)

「現場に数行けばいいというものではなくて、結局いろんな周辺情報を多分、統合しているんだと思うんですよ。ですから、比較的いろいろな個々の事象を関連づけているのがうまいのかもしれないですね。(中略)やっぱりひとつひとつの会話とか、変化というのは覚えているんですよ。で、全体を見たときに、個別の事象と常にシャッフルして見ていくと、仮説でもいいので質問を投げかけてみると、意外と向こうから、『実は…』みたいな話が出てくるので。

そういう積み重ねで、『いや、実はこれこれ、こうで』という説明をすると、経営陣のほうも『ちょっと、どう考えてる、アドバイスくれ』というふうにはなりますよね」(ファンクショナル型、W)

プロフェッショナルに必要な能力として、専門領域に関する知識、スキルを縦糸と考えると、いわば横糸にあたる、横断的な能力が語られた。チームとの関係性、コミュニケーション能力、情報の収集などに該当する能力である。本章では、これをハイジェネリックスキルと呼ぶこととする。ジェネリックスキルとは、専門分野を横断して求められる共通的な能力・資質である(濱名ほか,2009)。具体的には、知識の活用のみならず、個人が主体性を持ちつつ他者と協働していくこと(吉原,2007)と捉えることもできる。ジェネリックスキルは、通常、大学教育の目標となっているが(濱名ほか,2009)、本章の調査でも類似の、しかしながら、より高度な技能が語られたため、「ハイジェネリックスキル」と命名した。コード5は「ハイジェネリックスキル1:限定的マネジメント」である。プロフェッショナルは、事業部や部など、数十人以上が所属する大規模な組織をマネジメントする必要はない。しかし、小規模な組織、プロジェクトチームなどを適切にマネジメントする技能が求められる。以下、コード5に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「プロジェクトマネジャーになるとどのように部下を巻き込んで、どう理解させて動かすかでしょうか。指示した内容を部下が理解していないことがあると思います。(中略)やはり、部下をどう動かせるかにつけるような気がします。自分でやるのならできてしまうと思います。部下が自分の指示したものと違うアウトプットを出してしまうとか、伝えた内容とまっ



たく違う進捗になってしまうとか。部下が複数名であればますます問題が広がり、収束できなくなってしまう」(テクノクラート型、B)

「どっちかという、そういう数名でやる仕事のほうが向いているかなという感じはするよね。ラインマネジャーで、じゃあ、やるかという、まあ、数十人のグループ長って感じじゃないという人が多いんだよね。

(中略) 視野の広さとか、新規性みたいなところだとか、そういうような部分で、マネジメントをやらせてもそれなりにやれるよねというような人な感じはするんですよね」(テクノクラート型、J)

コード6は「ハイジェネリックスキル2：暗黙知情報の収集」である。プロフェッショナルは、新しい技術を探索する、アイデアを創出するなどの際に、技術関連のマニュアルや教科書など顕在化している情報に限界を感じ、社内外の個人の中に埋め込まれている暗黙知情報を収集している。その収集は簡単ではなく、様々な工夫がなされていた。情報を持つ人を探索し、自分の意図を詳しく説明し、物おじせず質問する、などの工夫、努力である。以下、コード6に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「もちろん、世の中に転がっている範囲で教科書とかは読むんですけども、でもそれじゃあ足りなくて。(情報をもらうためのコツは)多分一番情報を持っていそうな人をまず探す。情報を持っていそうな人は何となくわかるので、まずその人に当たってということですね。ICの製造工程を開発するグループのわかっていそうな人に問い合わせ『このデバイスはこういう使い方できる』みたいな、そういうのを聞いてみたりですね。

説明で、どういうことをやりたいというような、こっちのやりたいことを、もうくどいぐらい説明するという感じですね。もう、下手すりゃ向こうもこっちの回路のことをよくわかるくらいなんじゃないみたいな。トランジスタのある部分の特性はどうなっているのじゃなくて『こういうシステムあるんだけど、こういう使い方できるよ』みたいな、向こうにもシステムを説明するみたいな。

(中略) 人に何か聞くにしても、あれですね、大概、嫌がられますので、そこを嫌がられずに何か…。最近の若い人たちというか、私より10歳ぐらい低い人たちは、極端に人に電話するのを嫌がるんですね。一方私は2年目ぐらいから、お客さんに電話したり、当時の工場のほうの工程を開発している人たちに電話したりとか、嫌がられながらやったところで、どうしたら嫌がられずにやるかなみたいな、そういうのをいつの間にか身につけながら、どうしたら要点を押さえながら聞くことができるのかなと、そういうことをずっとやっていたので、多分そういうのが、ちょっとわからないけれども、支えになって情報収集がうまいこといけてるんじゃないかなと想像しているんです」(テクノクラート型、S)

「相手がいるとしたら、相手のやっていることに興味を示して質問をたくさんすることなのかなと思います。キャッチボールすることでやっぱり、何ていうのかな、ちょっとうまく言えないんですけど、得るものってきっとあると思うんです。自分でも多分得るものがあるし、相手にも多分またあげているものがあると思うんで、そういう意味では、興味を持って質問してやりとりしていくことって、技術者じゃなくても、人事でも何でもきっと皆さん大事なんじゃないかと思いますけど。

(中略) 入って1年目か2年目にこの職場に来たんで、先輩がそもそもあまりいなかったんで、自分で技術をつくったり、人に聞いたりとか、ネットワークを使って教えてもらったりとか、そういうことはやらざるを得なかった。

(中略) やっぱり何か、質問する力がある人となない人は違うと思いますね。やっぱりちょっと物おじして質問するのに躊躇する人は、ちょっとだめなのかなと思いますけどね。(自分が他者から影響を受け、身につけている能力は) 質問してもあまり恥ずかしくないで質問できるということですかね」(テクノクラート型、Q)

コード7は「ハイジェネリックスキル3: チーム内調整」である。プロフェッショナルは、チームをマネジメントする立場とは限らず、メンバーとして業務遂行している場合もある。そのような場合に、チームが目的に向かって建設的に業務遂行できるよう、チーム内の人間関係を調整する場合もある。以下、コード7に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「気配りですか。何をというか、どういうところの気配りというよりは、安心していられるように気配りする状態ですね。(相手が) 困らないようにする。最低でも困らないように。困らせちゃうときは、きちんと謝る。普通のことなんですけど、自分がどうしようもなくこういうふうになっちゃうので、申しわけございませんと。下手したら、そこだけ、僕、自分でやりますとか。

(謝る場合は) 自分は悪くないのにというのはあるかもしれないですね。なので、そこは利害関係なく、目的に向かってチームがきちんと向けているかどうかで変わると思います。俺の仕事が増えちゃうよって思っちゃったら、ちょっと角が立ち始めて、そうすると、うまく回るものも回らなくなっちゃうので、そこの調整みたいなのは気をつけてやっているつもりです。

中で、(派遣先のチームの) お客様同士で衝突している方もいらして、そこの仲裁じゃないですけど、間に立ってパイプ役みたいな作業があるんですよ、実際は。あの人と話をしたら、みみたいなことがあったりする。どっちも言い分は正しくて。両方とも浸食されるのがとか、自分の作業増えるのがとか、何のためにやるのかみたいな話なんだけど、その何のためにを話すことすら時間ももたないということになったときに、間に入って、ああやりますか、こうやりますかみたいなことを。

(調整を行う理由は) そうそう、先に言ったんですけど、目的はお客様の満足度を高めることなので、製品はもちろんできたほうがいいです。開発しているものが、製品として世に出なかったことも何回か経験していますので。でも、その製品に入れ込んでいるメーカーの社員の方々は、一所懸命戦うんですよ。それは僕、悪いことだとは思わないんですよ。ちゃんとそういうのが、わだかまりなく次の製品ができればいいじゃないですかと思っています」(テクノクラート型、O)

コード8は「ハイジェネリックスキル4：可視化コミュニケーション」である。プロフェッショナルは、他者の曖昧な考えを、自分と他者ともに可視化でき、共有できるコミュニケーションを心がけている。以下、コード8に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「コミュニケーション能力。人の頭の中が見える化ですか。(人の頭を) 見るって言い方は変なんですけど、僕はメカ屋さんなんで、四角くて青くてボタンが3個ぐらいついている、音が集音できるものみたいに、その外装をつくってねって。最初の要求はこのぐらいなんですよ。そこから、大きさは?と聞かないといけないし、スペックは?って聞かないと。デザイナーさん、いるんですかとか、作って、と言われていただけだと。

(的確に質問できるためには) 僕の場合は、使うCADのソフトとかで一番最初のレイアウトみたいのところから入るので、その部分にまずは四角くて青くて、そういうものを書き始めて、じゃ、どうしましょうかというのを、作っていく順番でお客様に伺う。

スペックが先にあるというものもあるんですけど、スペックを先にもらっても立ち行かない場合も多々あって、要は周りが決まってないから、そのスペックにならないよという状態もあったり。ただ、ないところに何かものを書かないといけないので、漠然とこんなものと言われたら、漠然としたものを書かないといけないんです。

そこから調査し始めたり関係の部署に電話したりとか、これも調べておいてね、みたいな展開はあるので、やり方としては、多分、自動車メーカーさんもそうだったし、(ある製造業) のときも、大概のご担当者で最初にそういうアバウトに言ってきた方には、そういう方法でものができあがっていくので。僕の中ではそういうスペックが決まっていますかね」(テクノクラート型、O)

コード9「ハイジェネリックスキル5：顧客との関係構築、すり合わせ」である。プロフェッショナルは、様々な場面で顧客と良好な関係を築き、また業務遂行に関して巧みなすり合わせを行っている。以下、コード9に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「おもしろいのは、弊社のエンジニアは、お客様の組織に入り込むのがうまいんですよ。そのお客様を観察して、お客様のやり方をまずまねて、どうしたら自分は受け入れられるの

かというところから入るので、抵抗は少ないのかもしれないですね。ガーンとは行かないんで。俺はプロだからというふうに行くわけではないので。どんなにベテランのエンジニアでも、まずは受け入れていただくということから。

(中略) 定年を迎えるようなエンジニア、この方の仕事のスタイルみたいなのは、人に好かれるみたいなことが自分のポリシーとして出てくるわけですね。まず好かれることなんだと。ベテランになったら、そんなこと言わないじゃないですか、普通は。でも、仕事をするにはまず人に好かれたいいけないし、人に好かれるにはまず人を好きにならないとねって話をされるので、入り方というのはものすごいお上手なんだと思いますね」(テクノクラート型、G)

「お客様がこうしたいと言うのが第一ではなくて、こういったニーズがありますよというのを踏まえて、ではこういった方向で実現できますよと。そこでどちらがいいではなくて、先ほど言ったパフォーマンスとかできる、できない、もあるんですけども、要はお客様の考えと実際できることをすり合わせて、言い方はあれかもしれないけれども妥協点というか、一番ベストなところに持っていくというのが、やっぱりあるべきところなのかなと思います。お客様が言ってることが全部 100 点満点の回答ではなくて、そこをちゃんと 100 点に近づけていける、そのやりとりというか、折衝能力というのはやっぱり必要なかなと思います。

(中略) システムでこれを実現したいというときに、すぐに、できる、できない、それだと原則論じゃないですけど、詳しくその製品を知らなくてもこういったことはできる、というところ、できる、できない、のジャッジができて、すぐ決断できるというスピード感というか、それは結構必要なんだろうなと」(テクノクラート型、N)

#### (ウ) グループⅢ：プロフェッショナル技能獲得に必要な経験

グループⅢでは、プロフェッショナルの特徴的な技能について述べた。ではそうした技能を、プロフェッショナルはどのような経験をとおして培ってきたのであろうか。技能を獲得するために必要な経験をグループ 3 としてまとめた。

コード 10 は「複数領域での経験、ローテーション」である。プロフェッショナルは、コード 4 に示されていたとおり、関連する専門領域を複数経験することで全体観を有していた。そのために複数の領域を経験しているわけだが、その経験は様々な顧客先、プロジェクト、人事ローテーションなどの手段で培われる。以下、コード 10 に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「なので、キャリア的にいってしまうと、うちの会社、どこの会社もそうですけども、設計、営業、製造などなどありますけども、多分設計以外は大体全部やったことになりますね。

パッケージの設計とかもやったことあります」(テクノクラート型、P)

「今は、後者(プロフェッショナル)になるために、データベースという枠から出ようと。もちろん自分の武器として持っていないとやっていけないと思っているので、データベースは武器として、ひとつ。そこからどんどん幅を広げていきたくて、いろんなシステムとかの構築経験を踏んでいって、というところなので、今。システム全体というか、インフラってこういうものだというのを理解する段階が今で、そこから徐々に人をとか、お客さんとかっていうような段階を踏めればというところですよ。今はそういった段階ですかね」(テクノクラート型、N)

「(前職の会社名)にいたときは、私が恵まれていたと思うんですけど、6年の間に、2年ごとにかわるんですよね。マネジャークラスでも。なので、リーダーシップやって、キャリア開発やって、サクセッションプランやってというのが、何もしないで遂げないうちに、これでもか、これでもかという形で異動が激しい。異動というんですかね。

(中略)(その激しい異動のおかげで)なるほど、教科書で言っていたこれというのはこういうことなんだなというのは早く身についた気はしますよね」(ファンクショナル型、U)

コード11は「社内での逸脱行動」である。社内の決まった業務遂行を行うだけでなく、自律的に他部署などの業務分担以外のことを行うことが、プロフェッショナルとしての技能獲得に役にたっている。以下、コード11に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「生産技術をやっておったんですが、たまたま横の机にあるデバイスがあって、その開発をやっている部隊があって、そこの人たちと話をしていると、何か回路とかも結構おもしろいかなとか思って、で、そっちの評価とか、測定とか、最初は電気のほうなんかさっぱりわからないわけですから、コンピューター使ってソフトとか、ハードとかつくったりして、最後の半年ぐらいから、あんまり生産技術はやらなくて、別のほうを一所懸命やっちゃったという話なんです。今だと何やってんだってなるんでしょうけど、当時は鷹揚なもんでね、まあ、いいんじゃないみたいな格好で。

(中略)何年かやっていると、結構自分がもとい営業課から技術的な問い合わせがくるわけですよ。お客さんからこんなことを言われたんだけど、使えるのか使えないのか。それに対して答える部門というのは、いわゆるテクニカルサポート的な部門がそのときになくて、そうはいっても、頻繁にやたら問い合わせがくるし、答えるとやっぱりお客さんとれることもあるから、ちょっとそういうのもやってみるかというんで、そこでシミュレーションとか、そういうソフトを入れてテクニカルサポート的なことを始めました。これは多分この会社で僕が最初に始めたんだと思います。

(中略) (そのように、決まった業務ではなく、自分で業務を見つけ出して行うことは専門職と関連あるか、との質問に対して)、おっしゃるとおりだと思いますね。言われたことは当然やらないとだめなわけですがけれども、何かそういうちょっと困っていることとか、横にあると、どうもそっちのほうに気がなってしまうがないというのは、これは性分なのかもしれないですね」(テクノクラート型、P)

「(プロフェッショナルとして、新しい価値を生み出せる人は、どのような経験をしているか、という質問に対して) 何かちょっとね、何かすき間のことをやっていたりしますけどね。ほんとうに、それは営業じゃなくって。何か一人いたな。何かどこかの支社に行ったんだけど。何か暇で、やることないから、何かちょっと新しいこと考えてみましたみたいなね。営業なんだけど、とても東京にいたら絶対もう忙しくてそんなことできなかったと思うんだけど、ちょっと何か、支社、どこだった、東北だったか何かで、話していたら何かおもしろい、中小企業の方と話していたらこんなおもしろいことがありそうだなみたいなのを、ちょっと考えてみましたとかいう人が今、何かちょっとそういう、スマートエネルギーだ、何とかとか考えていますか。

何かやっぱりそういう経験って、そういう人ってすごく重要で、そこをやっぱりこれから増やしていきたいじゃないですか」(テクノクラート型、D)

コード 12 は「暗黙知をはらむ社内人脈の構築」である。自部門以外の社内の様々な非公式な人脈を有することが、コード 6 の「暗黙知情報の収集」という技能につながっていた。以下、コード 12 に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「(新規技術を社内で立ち上げることになって) 一番知っていそうな人をまず探すということを、1年半ぐらいの若造がやっていました。誰がそれを知っているのか全然わからないんですね。(行き当たったのが) たまたま海外から帰ってきたすごい先輩とかですね。その人に、聞くんじゃねえみたいなこと言われながら、俺に聞くなみたいな人に聞いたんですね。そのときあれなんです、自分で最初、悶々とやって、朝 10 時から深夜までというのを 1、2 か月やって、1 か月ぐらいのところ、もうらちが明かないから。周りの先輩に聞いても、その三角形の中身(開発すべき技術のこと)はできないんです。1 個上の先輩とかに聞きたい年齢なんですけどね。その三角形の中身をつくるのは、海外からたまたまちょっと帰ってきていた人に聞いて。今その人は、会社出ていっちゃって。

(中略) でもその人でもちょっとわからないことが遂に起きてしまって。(それを、さらに乗り越えることができた理由は、という質問に対し) それはですね、また別の人と仲よくなって。

(それらの経験は、今に生きているか、という質問に対して) そうですね。実体験で一番情報のありそうなところを探して、その人から情報を得ると。で、自分なりに考えて最適なところをつくり込むというのを、もうそのときに、そういう言葉には表現できなかったですけども、そうしないときと多分だめだろうなという」(テクノクラート型、S)

「やっぱりそういう意味で言うと、社内の人と接するときにはいい意味で下手に出るといえるか、『いや、ちょっといろいろ現場のことがよくわからないからいろいろ教えてほしいんだ』とか、『やっぱり現場のことを知らないと人事としては全然だめだから、現場のことを知りたいんだ』ということで、やっぱり対社内では下手に出て教えてもらうというスタンスがすごく大事なんですよ。

(中略)『(社員に対して) あなた、ここ、行きなさいと、もう全然意にそぐわない人事でも言わないといけない。そういうときに、日ごろから信用されていないと、何でおまえに言われなあかんねんと言われるのと、まあ、おまえに言われたら仕方がないと言われるの、これは大きな雲泥の差があるで』っていうことをよく言われましたけど、それがすごく大事だから、社内的には、あいつは何も知らない、物事を知らないし、教えてあげないとだめだになっていうふうに思われるっていうことが僕はすごく大事で、ばかになるっていうね」(ファンクショナル型、X)

コード 13 は「社内塾、マネージャー活動」である。これは、社内における業務外の勉強会での学びを意味する。特にメイテックにおいては、様々な会社に派遣され、日常は交流がない技術者たちが、マネージャー活動という名称の勉強会で交流し、技術を高めあっている。以下、コード 13 に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「やっぱり地域ごとにお客様から求められる技術って相当異なりますので、我々、マネージャー活動と呼んでますけれども、地域のエンジニアのスキルアップだとか、横のつながりやスキルの土台をつくるだとかやってる活動がありまして、エンジニア同士でその地域に応じた勉強会みたいなものをしょっちゅう組んでいます。

ただ、会社の施設を提供したりとか、会社が活動費用を負担して、自由に使ってもらったりしている部分もありますので。そうすると、その地域にあるお客様の中でどんな技術が必要とされているのかとか、地域で働きたいならこの辺をやっておいたほうがいいんじゃないのというようなことから勉強会やろうかと言ってやったりとか。要は、技術者同士が、自分が今のお客様で活躍できるために、またそこが終わってもその地域のほかのところで仕事ニーズがある部分で自分ができそうなことは何なのかということ、やっている人たちからお互いに、自分のことも提供しますけれども相手からもいただいて高めていくと。ということ、もう年間を通じてやってる。

このマネージャーという役割の人たちは、そうした活動を推進する立場として会社から任命して支援をする。もともとは実はみんな手弁当でやってたんですけれども、はたと気づくと、これが我々のまさに強みである DNA の活動なんじゃないかということで、この仕組みをそのまま生かし、そこを支援する仕組みという形で、外枠だけを支援する形を整えて、中身は皆さんでどんどんやっていってくださいと」(テクノクラート型、F)

コード 14 は「社外最新情報(形式知)の収集」である。これは、社外との人的交流以外による社外の最新情報の習得である。この情報は、最新情報ではあるものの、文章などにより誰にでも入手可能な、形式知として具体的に示されている内容に限られる。具体的には、論文を読むこと、インターネットで情報を収集すること、社外セミナーに参加すること、などである。以下、コード 14 に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「若干自分では、家では勉強していたようなことはありますけどね、そういうのが。みんなも隠れてしていたのかもしれないんですけど、そういうのがきくのかどうかですね。専門性をもっと深めようと思って、論文のコピーを会社でとって家に帰って読んでいるとか、そういうこと。多分みんなもしていたんじゃないかなと思うんですけど。

やっぱり丹念に見ようと思ったら、当時はやっぱり論文ですね。毎月出てくるんで、それを読むのが一番コストパフォーマンスというか、いいかなと思います。あとは、ほかにも読んでいる(社内の)仲間がいますので、『ちょっとどうなの?』と聞いたり、やりとりするんですね」(テクノクラート型、Q)

「Tさんとか、いまだに論文、持ち歩いているというか」(テクノクラート型、K)

「今でも思い出すのは、土日も論文読んだりしてるでしょう。そうすると子供なんか、おとうちゃんに遊んでもらいたいから、紙と鉛筆持ってきて、どうしたのって言ったら、勉強するっていう、そしたらジョインできると。そういうのを覚えてはいますけどね。紙と鉛筆を持ってきたら、3歳児がジョインできるんだというのを今思い出したんですけれど」(テクノクラート型、T)

「例えば、原因分析の手法のひとつ、そういう何か現場で役立つスキルとか、そういったのを、うちの会社から案内が来たりするので、積極的に受けています」(テクノクラート型、N)

「だからそれこそセミナーへ行ったり。有料のセミナーとか本読んだりとか。何冊か本をばーっと読み比べると大体、ああ、これはこの辺が主流なのかなとか、この人はこういう知



見なのかなとか。といっても専門的に幅広くは調べたりはしないんで、3冊ぐらいが限度なんですけれども、僕の場合は。セミナーでこんなこと言ってたな、という、じゃうちの会社ならこの辺なのかなって、何となくそれで方向性が見えてきたりとか」(ファンクショナル型、V)

コード 15 は「暗黙知をはらむ社外人脈の構築」である。これは、社外で人脈構築し、その人脈に埋め込まれた暗黙知を獲得する行為を意味する。人脈は社外セミナー、転職、紹介により拡大していく。ただし、このコードは、ファンクショナル型には存在したが、テクノクラート型は例外的な1名のみしか存在しなかった。以下、コード 15 に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「私はもうとにかく社外とかに行って講演とか聞いたら、もう絶対、先生と名刺交換して、あるいは隣近所の人と名刺交換して、この人、おもしろいなと思ったら、もう厚かましくすぐメールして、ちょっと時間くださいとか、一緒に飲みに行きましょうとか、すごいやっぱりそうやってネットワークをつくってきて、実は今でもそのネットワーク、ずっと続いていて、実は仕事を変ってもたまたま役に立ったりとかね。いまだに人事部から『こういう会社の人を紹介してくれませんか』って言われて、『いいよ』って言うて、紹介するということもある。もう一言で言うと、私はもうそれがすごくやっぱり大事。

(中略) それも、同じ業界にしちゃうとだめなんです。業界を越えて、例えば(自社の)業界だけじゃ、もう全然話にならなくて、ちょっと広げて日用品業界とか、あるいはほかの自動車会社とか、あるいはもっと越えて流通であるとか、あるいは IT 企業であるとかという、業界の枠を越えたネットワークを持っているということもすごく大事で。

人事って、ある程度、普遍的なんですよ。だから、業界が違ったとしても、人事部門が抱える課題って、比較的、似通っているところがあるし、ちょっとやっぱり社内事情を言いつらいじゃないですか。でも、全く違う業界だったら競合にならないから、もう社内の事情、結構、言えるでしょう。そういうところから結構ヒントがあったりするから、それもすごく大事じゃないかなという気がしますよね」(ファンクショナル型、X)

「(社外のネットワークを構築するために) それはもうあれですよ。ひたすら当時は、講習とかセミナー、行ってましたね。そこからネットワークができたりとか、ですね。あと、やっぱり外資にいた分、いろんな会社に転職する人たちがいるじゃないですか。そこからいろんな横のつながりというのが出てきて、別に人事じゃなくて人のつながりというのがあったので、特に人事という特定の分野の人脈をとということではなく、やっぱり人のネットワーク、自分の携わっている、属している組織以外に関与していくというのは大事だと思うんですよ。

(ネットワークができる)例えば、自分が今トライしていて、わからないこと。そっちだったらどうやっているのとか、聞けるんですよね、気楽に。(中略)これこれこういうことだったら、いや、たしかあの会社のこういう人がこういうことをやっているようだとかっていうのが、外資というか、やっぱりそういうネットワークを意識している人というのは、自分だけじゃなく、また広がりがあるんですよね。だったら、あの人、紹介してあげようとか、そういう話にもなりやすいんですね」(ファンクショナル型、W)

コード 16 は「社外専門職集団との交流」である。これは、社外の専門職集団での学びを意味する。ただし、このコードの該当数は、ファンクショナル型 1 名、テクノクラート型 1 名と、例外的にしか存在しなかった。以下、コード 16 に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「ちょうど 2 週間前か 3 週間前、(ある国際)学会に行っていて、その学会が、30 周年記念ということで、ランチトークで、学界の重鎮の先生が、彼の研究室で、(ある技術要素が)可能性あるよということで、いい性能のもとをつくれるという、アーキテクチャーをその学生がマスター論文で出し始めて、それいいアイデアだよねということで、それをヒントにやったのが僕らでして、実際ものを完成させたのが僕ら。それを完成させたもので、その研究室が非常に学会で有名になったんですね、ワールドワイドに。その人がたまたま話をしていた、昔話で申しわけないですね」(テクノクラート型、T)

この事例では、T 氏がこの国際学会に 30 年間密接な関係を維持し、しかも学会の研究成果をもとに製品開発を継続してきたことが語られていた。

#### イ. 企業内プロフェッショナルにおける専門職集団への準拠性、職業倫理、役割コンフリクト (RQ2 の分析) : グループⅣ

RQ2 を分析するため、企業内プロフェッショナルにおける専門職集団への準拠性、職業倫理、役割コンフリクトについて、事例—コード・マトリックスを作成した。作成結果を図表 3-3 に示す。

以降は、図表 3-3 にしたがって、分析結果を説明する。

図表 3-3 RQ2 に関する事例—コード・マトリックス

グループ	コード	事例発話対象者
IV. 準拠集団、職業倫理、役割 コンフリクト	17. 社外専門職団体の学習資源・準拠集団としての認識の希薄さ	B,C,F,N,O,P,Q,R,S,V,W,X
	18. 希薄な職業倫理と役割コンフリクト	B,C,F,N,O,P,Q,R,S,V,W,X
	19. 離職率の低さ	A,B,C,F,H,N,O,P,Q,R,S,V,W,X
	20. 社外学習資源としての専門職集団の重視	T,U

資料出所:筆者作成

コード 17 は「社外専門職団体の学習資源・準拠集団としての認識の希薄さ」である。これは、社外の専門職団体などの学習資源の存在を重要だと感じていない意識を示す。必要性を感じないから、社外での学習は行われない。事例からは、個人としても、人事部門としても、社外の専門職団体を学習資源としては重視していないことがわかる。学習資源として認識されていないことは、同時に準拠集団でもないことを意味する。以下、コード 17 に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「(社外との交流による学びはあったか、という質問に対して) ちょっとそこら辺は弱くて、あんまりやれてないです。多分、日本の大学でいうと、日本の大学の研究室で回路をやっているところよりも多分(自社名)のほうが上なんで、そことやりとりしてもそんなには、何というか、得るものがないと言ったら悪いですけど、多分(自社名)のほうが技術レベルとしては上だったので。

やっぱり企業なので、物つくって売らないといけないじゃないですか。それにはやっぱりちょっと遠い技術というのが大学、ちょっと変な言い方になりますが」(テクノクラート型、Q)

「(学会などの専門職集団は活用しているが、との質問に対して) いや、多分、一番技術的にというと、やっぱり提携先、さっきの話じゃないけど、提携先だったりベンチャーだったりじゃないかなという気がしますね」(テクノクラート型、R)

「(専門性を高めるための社外の団体に参加している社員について、人事部門としては) 把握していません。個人的に聞いたこともないです。職場の中で勉強会を有志で行っているのは聞いていますが、外部の企業の方との交流はそんなに多くないと思います。(個人で学会員になる人は、という質問に) それはちょっと聞いたことはない」(テクノクラート型、B)

「(専門性を高めるための社外の団体に参加している社員について、人事部門としては) 潜在的にはいるとは思いますが、ただつかめてはいませんね。後々もしかしたらやっていたんだというのがケースとしてはあるのかもしれないですけども。全くやってないということはないと思います。何名かいる可能性はありますけれども、つかめてはいないです」(テクノクラート型、C)

「(専門性を高めるための社外の団体に参加している社員について、人事部門としては) 私が認識している限りは、そんなには多くないです。技術士の協会だとか資格を中心にした協会に一部は入っているという話は聞きますけれども、それ以外で何かというのはあまり聞かないですね。これ、何となくなんですけど、同じ社員ですが働く職場は違うし、求められることも違うし、ひとりひとりがそれこそ自立してそこで自分の価値を発揮しないと、明日は契約がどうなるかわからないという中でやっていますので、最終的に組織として守ってくれるのはもしかしたら(自社名)なのかもしれないという」(テクノクラート型、F)

コード 18 は「希薄な職業倫理と役割コンフリクト」である。社外の専門職団体などは準拠集団としては認識されておらず、したがって所属組織とは別の職業倫理も特に認識されていない。それゆえに、所属組織との役割コンフリクトについても、ほとんど認識されていない。以下、コード 18 に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「(職業倫理や自分自身の独自の知見が組織の方向性と葛藤を起こしたことがあるか、という質問に対して) うーん。あんまり悩んではいないですかね。悩まない性格なのかもしれないんですけど。

(方向性は一致しているのか、という質問に対して) うーん。そうですね、一致していたと思います。はい。仕事の結果として残してきたものがあるので、当然その方向(一致する方向)のベクトルにはなってきますね、全体として。やってきたことがあまり全然だめなものだったら、多分会社のベクトルのほうになっていくんでしょうけど」(テクノクラート型、Q)

「(職業倫理や自分自身の独自の知見が組織の方向性と葛藤を起こしたことがあるか、という質問に対して) そんなにこの会社はあまり細かいことまでは言ってこないの、わりとやりやすいほうかなと思っていますけどね。あと、わりと会社のポリシー的にも賛同できるところが多いので、そんなにぶつかると思っている要素は今のところはないんですけどね。(中略) そんなに人を縛るところまでの何と言うんですかね。そういうのはないんですよ。おそらく珍しいほうじゃないかなと思う。そういうポリシー的にはいいなと思っています」(ファンクショナル型、V)

コード 19 は「離職率の低さ」である。プロフェッショナルは役割コンフリクトも少なく、所属組織に対する離職意思もほとんど有していない。調査対象の会社は、プロフェッショナルのみならず、会社全体で離職率は低い。以下、コード 19 に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「そもそも日本っていう文化自体に、転職を繰り返し、自分で稼ぐという感覚を持った人が多分少ないと思います。ひとつの仕事を長くやるというのが何となくイメージとしてあり、日本の文化的なところでやってきているような気がします。アメリカでは、そのような文化はなく、どういうふうに自分で稼ぐか、また、一攫千金という人が多いイメージがあります。日本は、大学に行って卒業してどこかの企業に勤めてというのをずっとやってきて。

(中略) だから、そもそもの根底というか、スタートが違う文化ですので、そこで労働移動と言われても。きっと、最初から転職していくという風土や文化があり、そういうのが当たり前という世界で育っていれば、別に違和感はなくやれると思います。しかし、突然労働移動しなきゃいけないと言われても。

(中略) だから、転職が多い人は、ある意味、ちょっと就職（職業選択）に失敗してしまって、いろいろな仕事をアルバイト的に移動し、転職が当たり前になってしまった。一度転職という経験をしているので、転職の抵抗が少なくなっていると思うんですけども。そもそも転職したことがない、そういった環境で育っていない人に、いきなり移動しろと言われても、もう怖くて飛び越える（最初の転職）のはハードルが高いと思いますけれども」(テクノクラート型、B)

「日本だと（大企業名）にずっと勤めてました、職種は人事だったり営業だったりいろいろやっていた、偉いね、という話になっちゃうでしょう。SE というと、ずっと（大企業名）に勤めていましたとか、（大企業名）に勤めていましたというほうが偉くて、いろいろなシステムを渡り歩いて、危ない、そんなもの、みたいな話で、そういうプロフェッショナルとしての、立派だなんていう評価軸はないですよ」(テクノクラート型、A)

「退職率は、足元（2015 年度）では 3.9% ぐらいですね。（退職率が低い理由は、会社への愛着ですか、という質問に対して） どうでしょうね。愛着というよりも、多分、我々の考え方に賛同していただいているというほうが強いかもしれないですね。（自社名）のエンジニアだというよりは、エンジニアという職業として生きていく中で、（自社名）という枠組みがしっかりきているエンジニアが多いんだと思います」(テクノクラート型、H)

コード 20 は「社外学習資源としての専門職集団の重視」である。テクノクラート型 1 名、ファンクショナル型 1 名のみは、例外的に専門職集団への準拠性を有している。以下、コー

ド 20 に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「きっと、考え方が幾つかあるうちのひとつにすぎないけれども、うちに限らず、世の中の、学会でもお会いするいろいろな専門家の方もあるんですけども、結局、僕ら技術屋というのは、ある時期、この技術必要だよねと、が一っつつくって、それで立ち上げていきますね。

(中略) そうするとそこで、自分の新たな専門性を磨いていけますかと。それを専門領域でやっていくのが技術の専門家であり、大学の先生なんかまさしくそうですね。テーマをどんどん変えてやっていきますね」(テクノクラート型、T)

「(専門職集団への準拠性について) それはありますね。だから、今、私は大学院生でもあるので、例えばそれこそ〇〇学会とか大学院とか、あと△△学会とか、そちらで例えば学会で発表して認められるとか、そっちのほうが発言は感じますよね。ここで、じゃあ例えば会社員としていい評価をもらえたら、それはそれでうれしいけれども、どっちですかと言われたら、今だったらそこ(学会の評価)をとっちゃうかもしれない」(ファンクショナル型、U)

#### ウ. 企業内プロフェッショナルに対する専門職制度の効果と課題 (RQ3 の分析)

RQ3 を分析するため、まず調査対象各社の専門職制度の概要について述べる。

##### (ア) 日本システムウエア

日本システムウエアの専門職制度について、図表 3-4 に基づき説明する。同社の人事処遇制度は、ライン職と専門職(同社ではエキスパートと呼称する)を同一の役割等級の中で位置づけている。役割等級はビジネスバリュー(仕事上の価値)を意味し、ビジネスへの貢献度を意味する。すなわち、専門職は高い専門知識・能力があれば自動的に高い処遇を受けるのではなく、あくまでビジネスへの貢献度によって処遇が決定される。ただし、同じ役割等級制度の中で、専門職もライン職と同等の等級が存在することが明示されているため、高度専門職としての高い位置づけが確立されている。

また縦軸の役割等級に対し、横軸の職種が設定されている。技術職の職種は、ITSS に準拠した自社の職種が設定されている。こうした縦軸と横軸を同社ではキャリアフレームワークと呼び、キャリアパスを描ける 2 次元空間を構築している。

図表 3-4 日本システムウエアのキャリアフレームワーク



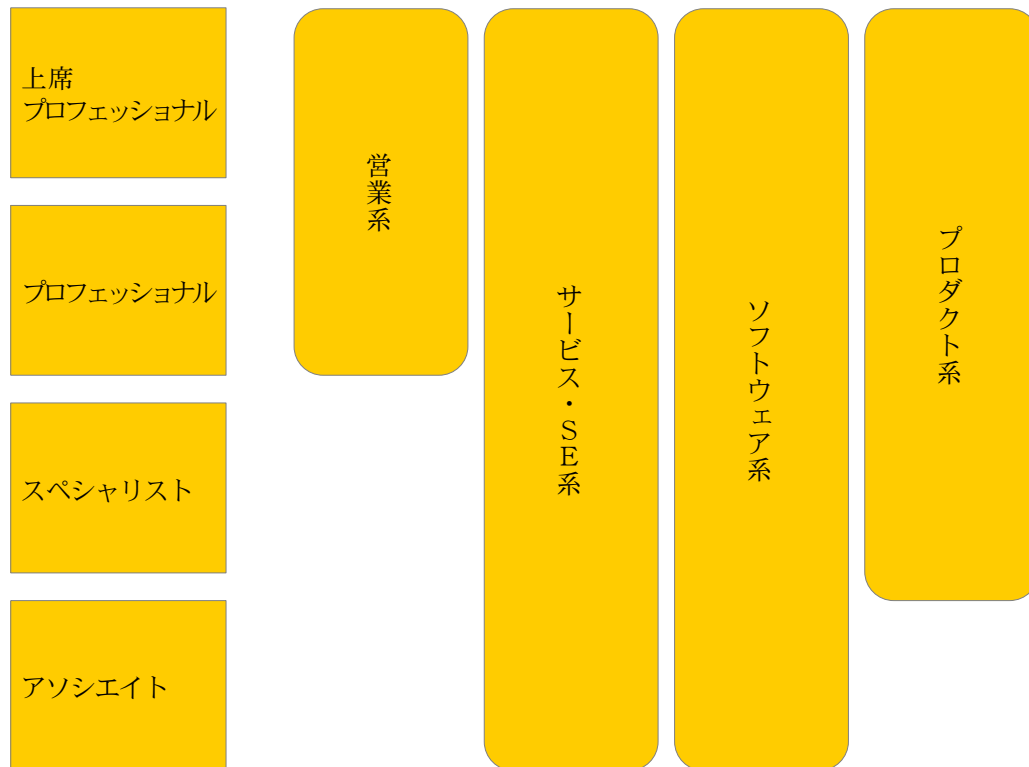
資料出所: 日本システムウエアの社内資料とインタビューに基づき筆者作成

### (イ) NEC

NECでは、お客様と市場の信頼と期待を得るために、人材がどのように価値発揮できるのか示すために、キャリアパスを明確にしたNECプロフェッショナル認定制度を整え、人材の開発と育成を行っている。NECプロフェッショナル認定制度の概要は図表3-5のとおりである。なお、この認定制度の対象となるのは市場価値創造のプロであり、いわゆるマネジメント系統は経営のプロと位置づけ、これらを2本柱として対応をしている。

職種としては、営業、サービス・SE系、ソフトウェア系、プロダクト系の4本柱があり、それぞれの職種ごとに知識、教育、資格などの人材定義がなされている。資格認定者は約11,000名いるが、プロフェッショナルが部長級、上席プロフェッショナルが事業部長級であり、プロフェッショナル以上は厳格に認定の審査が行われ、限られた者しか認定されない。認定審査は、業績、能力、プロフェッショナル貢献活動（論文、講師など）、研修、保有資格に基づき、社内審査（面接）と第三者評価（社外の専門家による評価）で行われる。資格の有効期間は3年間であり、有効期間が終了すると、再認定が必要となる。

図表 3-5 NEC プロフェッショナル認定制度



資料出所:NEC の社内資料とインタビューに基づき筆者作成

#### (ウ) メイテック

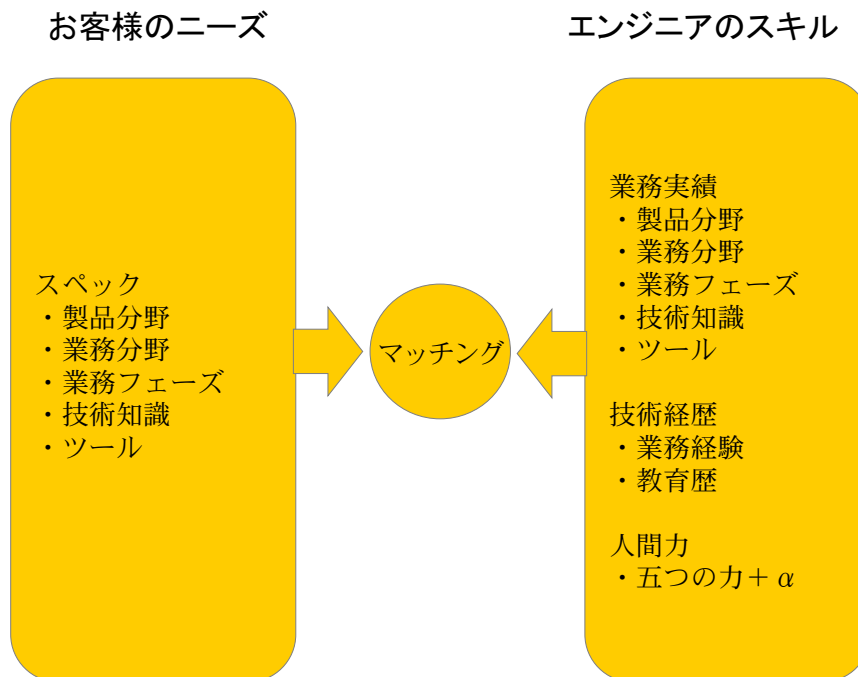
エンジニアを派遣するというメイテックの性格上、その派遣料金の契約対価の設定のあり方は、エンジニアの専門性の市場価値そのものをあらわしていると考えることができよう。エンジニアの契約対価の決定は、図表 3-6 のマッチングに基づき行われる。

同社では、エンジニアの業務実績を、製品分野、業務分野、業務フェーズ、技術知識などに分解して把握し、データベース化している。これをお客様の依頼スペックとマッチングし、時間単価を設定するのである。ただし、同社は単純に技術力だけで市場価値が決定されるとは考えていない。同社は五つの力（信頼を獲得する力、仕事の基本力、チームで協働する力、お客様のニーズをつかみ、応える力、自分を磨き続ける力）とそれ以外の多様な力を意味する $+ \alpha$ を人間力と定義している。

すなわち、同社ではエンジニアの市場価値を、「市場ニーズに応えられること：優秀な技術力」だけとは考えず、「業務上の適確なコミュニケーション能力を主体とした人間性：人間力」が同様に重要だと考えている。これを同社は、「技術力 $\times$ 人間力=総合力」と捉え、総合力の向上をエンジニアに働きかける方針をとっている。同社の定義する人間力は、コード 5 から 9 で抽出したハイジェネリックスキルに類似の技能と考えることができよう。



図表 3-6 メイテックにおけるマッチングの仕組み



資料出所:メイテックの社内資料とインタビューに基づき筆者作成

### (エ) 旭化成エレクトロニクス

旭化成エレクトロニクスの専門職制度<sup>36</sup>は、同社では高度専門職制度として位置づけられている。高度専門職は、「突出した専門性と実績を持ち、その分野で社内外のトップクラスの評価を得られる人材」と定義され、制度の目的は高度専門職が「周囲に知見を伝播し、全体の技術力の底上げを図り、技術的つながり・活性化のハブになる」ことにある。

図表 3-7 にあるように、ライン系統で育成される経営リーダーと高度専門職は区分されている。課長格が上級、部長格が特級、事業部長格がフェローにあたる。高度専門職として任命されるためには、資格審査があり、その際は、実績要件、技術要件、意欲要件を満たす必

<sup>36</sup> 同制度は旭化成エレクトロニクスの独自制度ではなく、旭化成グループ共通制度で以下の目的、ミッションで運用されている。

・制度の目的およびミッション

旭化成グループでは、高度な専門性を競争力の源泉と位置付け、次の3点を積極的に実現するために、高度専門職制度を実施する。

- (1) 高度専門性を蓄積・発揮し、事業に貢献する人財を、高く処遇し称える。
- (2) 社外から高度な専門人財を採用するための処遇の受け皿を作る。
- (3) 会社の求める専門性を明らかにし、計画的な育成と個人のキャリア開発の目標を提示する。

高度専門職が果たすべきミッションは、次の3点とする。

- (1) 高い専門性を、旭化成グループ内で積極的に発揮すること
- (2) 高い専門性を、さらに深耕すること
- (3) 高い専門性を、後進に継承し、周囲に伝播させること

要がある。このように、同社では高度専門職の審査が厳しいため、任命者の数は限定的であり、特級と上級をあわせて10名（2016年10月時点）にとどまっている。調査時点では、フェローの任命者はいなかった。

図表 3-7 旭化成エレクトロニクスの高度専門職制度

ライン系統(役割等級)	高度専門職
事業部長格	フェロー
部長格	特級
課長格	上級
担当課長格	

資料出所:旭化成エレクトロニクスの社内資料とインタビューに基づき筆者作成

#### (オ) 各社の専門職制度の小括

日本企業の専門職制度について、谷田部（2013）は、10の類型に分けて説明している。①役職者は全員専門職制度、②管理職以外の役職者は全員が専門職、③対象職種や対象業務・職務を特定、限定した専門職制度、④技術系職種・職務中心の専門職制度、⑤営業職、販売職に限定した専門職制度、⑥複線型・多元型専門職制度、⑦高度専門職、大専門職制度、⑧ライセンス制度、専門能力認定制度、⑨厳格な任用要件を設定した専門職制度、⑩その他、の10種類である（谷田部,2013,38-40頁）。

NEC（特に上席プロフェッショナルとプロフェッショナル）と旭化成エレクトロニクスは、高度専門職制度であり、専門能力を認定しており、厳格な任用要件があるので、⑦、⑧、⑨の分類に重複して該当すると言えよう。日本システムウェアは制度の設計思想においては、NECと旭化成エレクトロニクスに類似しているが、社内の専門能力の認定制度を有しているわけではないので、⑧には該当せず、⑦と⑨に重複して該当すると言えよう。専門職制度の

課題として上述した管理職として登用されなかった人々の処遇の仕組みという認識が定着してしまう問題は、②の分類の専門職制度で主として発生すると考えられる。日本システムウェア、NEC、旭化成エレクトロニクスは専門性に対し厳格な認定を行い、専門職として求められる人数が限定的であるという意味で、従来指摘されてきた専門職制度の課題は既に考慮済みであることを指摘しておきたい。

#### (カ) グループV：専門職制度

企業内プロフェッショナルにおける専門職制度の効果と課題について、事例—コード・マトリックスを作成した。作成結果を図表 3-8 に示す。

以降は、図表 3-8 にしたがって、分析結果を説明する。

図表 3-8 RQ3 に関する事例—コード・マトリックス

グループ	コード	事例発話対象者
V. 専門職制度	21. マネジメントからの脱落層の受け皿	X
	22. 一体化制度で包含可能	A,X
	23. 高度専門職の認定基準	A,B,C,D,E,J,K
	24. 高度専門職のラインとの関係性維持	J,K,P,Q,R,S,T

資料出所：筆者作成

コード 21 は「マネジメントからの脱落層の受け皿」である。これは、上述した、専門職制度とは管理職として登用されなかった人々の処遇の仕組みであるという認識を意味している。ただし、この認識は、今回の調査対象の 4 社には該当しない。事例としては、「ファンクショナル型」の人事職が、自社（4 社とは異なる会社）での専門職制度について語っているものである。本来、「ファンクショナル型」の人事職には、個人としての専門職のあり方をインタビューしたのだが、この場合は例外的に企業側（人事部門）の視点での事例になっている。以下、コード 21 に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「複線型人事制度ってつくったんですよ。その当時、複線型人事制度というのは、マネジメントコースとスペシャリストコースというのをつくって、マネジメントコースはいわゆる職制になるコース、スペシャリストコースというのは、職制にならないんだけど、専門性でいわゆる勝負するコースをつくって、そこまではよかったですけど、その先の思想が

間違えて、要はこの制度は誰でも自由に手を挙げて選ぶことができる、乗換えも自由だという仕組みにしちゃったんですよ。これが大失敗で。

結局、なぜ失敗したかという、要は自分はマネジメントに自信がないという人が、スペシャリストコースを選んじゃうわけです。だから、逃げ道になっちゃいますね。あるいは、会社としては、こいつは、絶対、将来、マネジメントをやらせたいという人が、自分のこと、わかっていなくてスペシャリストコース、選んじやって、本人が選択すると言っているにもかかわらず、強引に上司が変えさせたりして、要は制度としては、思想は正しいんだけど運用がうまくいかないものをつくっちゃったんです」(ファンクショナル型、X)

コード 22 は「一体化制度で包含可能」である。これは、専門職と管理職を複線型として別体系で処遇する必要はなく、専門職の能力（専門性）を等級で評価し、同一制度に包含することが可能だ、という認識である。以下、コード 22 に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「でも、そう（専門職を処遇するための複線型人事制度はうまくいかない）は言いながら、やっぱりごく一部、あるんですよ。例えば、薬事に関する専門家とか、知財に関する専門家とか、特定分野の技術に関する専門家というのは必要なんですよ。ただ、それはもう数%の世界ですよ。その数%の人を処遇するために別の複線型にする必要なんか全くなくて、その能力を評価して、ポジションにはつけないけれども、例えばいわゆる等級という部分で処遇するとかということをするればいいわけであって」(ファンクショナル型、X)

「フレームワークって2次元あります。で、縦軸が役割の重さなわけですよ。給料はこっちに連動しますよと言っていて、横軸が役割の種類なんですよ。それが職種なのね。野球で言えば、ピッチャーだとか、キャッチャーだとか、内野手、外野手というのが役割なわけ。ピッチャーだから給料が高いかってそうじゃなくて、要するに先発で何勝できるとか何割打てるという、4番を任されるとか、役割が高くなかったら意味がないわけで、ピッチャーだから、キャッチャーだから関係ないわけですよ。

そこが、役割給とやった以上は、役割の重さだけじゃなくて、そっちの種類も明確化せざるを、何の役割なんだよ、みたいなのを明確化せざるを得なかったというのがうちの、ありますよね。

みんなの意識はもう管理職と言ったら、いわゆる一般職から管理職になって残業がつかない人になると、もう管理しかさせてもらえないんでしょう、みたいな、専門職じゃ食えないんでしょうみたいな雰囲気があったから、だから十何種類の職種をつくって、これ上までいけますよと、経路（職種別のキャリアパス）までつくってね」(テクノクラート型、A)

コード 23 は「高度専門職の認定基準」である。調査対象の各社は前述のとおり、高度専門職の任用を厳格に行っている。これは、各社の制度概要で述べた通り、専門職の価値を明確化することで、市場に求められる人材像を定義し、また、専門職がハブになることで、会社全体の技術力を向上させるなど、高度な期待が存在するためである。逆に言えば、任用基準を緩くしてしまうと、克服したはずの「専門職制度とは管理職として登用されなかった人々の処遇の仕組みであるという認識」が再燃してしまうことになる。また、要件が単なる技術・専門知識だけで判断されていないことにも留意が必要である。事業の成果、実績をあげていると認められないと、要件を満たさないことも各社に共通している。以下、コード 23 に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「任命はかなりきっちりそういう手続を踏んで任命をします。それで、三つの視点から、技術要件、実績要件、意欲要件という、この要件三つを満たしていることとかいうことなので、一つは、差別性のある事業で役に立つ専門性を持っていること。それが実績ですね。実際にその分野で何らか売れたものがあるというか、世の中に出て成功しているものがある。それで、意欲のところは、今後、専門職としてやっていくというような、ある意味、ラインポストじゃなくて、専門職としてやっていくような意欲を持っている人という、そういう見方で、要件で任命をしているということですね。で、3年任期。任期の更新もあります。3年で終わる人ももちろんいる。

(中略) 基本的には上司からの推薦で。こういう人を選びますよという要件は、各技術領域ごとにつくってあって、それに合致するかしないかを上司が見て、それで、その(審査を行う)委員会に推薦してくると」(テクノクラート型、J)

「人材像を定義していますと。キャリアパスを明確化しています。で、業務内容を規定しています。必要となるスキルセット。それから、推奨教育。研修ですとか資格。それに対して、処遇を整備していますよということで、評価視点としましては、ここに挙げられている、まずは業務内容、業務プロセスですね。こういう人材に必要とされる業務スキルみたいなものがあると思うんですが、それがきちんと発揮できているかどうか。それは、過去3年分の実績なんていうのを出示していただくのですが、その中に、どれだけちりばめられているか。変な言い方ですけども、過去の実績の中でどれだけ専門性を発揮することができているかというのを、実績も含めて見ていきましょうと。そのためには、どんなスキルセットが必要とされていますか。こういったところは、基本的にはもう ITSS などをベースに持っている定義なんですけれども、そういったところを定義して、どのレベルまで達しているかを見たり。あとは、教育はどちらかというと推奨ですので、こんな教育を受けて知識を身につけましたよなんていうのを見たり、あとは資格ですね。基本的にはもう公的資格。情報処理の資格であったり、その他、ベンダーの資格であったりというのを幾つか、それぞれの人材

に見合った資格を定義して、何種類かある中で二つ、三つ取ってくださいねというふうになっています」(テクノクラート型、E)

「(高度な専門性の要件をどのように見分けるのか、という質問に) だから、それぞれに、この今言った、どんな業績をあげればということが、これじゃないですけど、明示しているわけです。タイプごとに。だから、そういう経験を積ませないと、この専門性というのは認められないというのは明確にあるので、そういう場を与えるというしか。今はもう、ほんとうに場ですよ。そういう場が与えられないと、なかなかそれは身につかないので。特にプロマネ(プロジェクトマネージャー)なんかは、そういう難易度の高いプロジェクトをアサインするとか。ほんとうにその経験をさせるということに注力してくださいというふうに言っていますよね」(テクノクラート型、D)

「やっぱりマネジメント業務を行えないと、なかなかエキスパートに昇格できていないし、技術スペシャリストのみで上位のエキスパート職に昇格できるのは、ほんとうに一握りいるかないかだと思います」(テクノクラート型、B)

コード 24 は「高度専門職のラインとの関係性維持」である。高度専門職と認定されると、その専門性を有効活用するために、新規事業の立ち上げ、新規技術の探索など、通常のライン業務とは別の役割をアサインされることがある。しかし高度専門職と通常のラインとの関係性が弱くなるがゆえの問題点が指摘されていた。以下、コード 24 に関する代表的なデータの抜粋を示す。

「僕が感じている課題は、今のなっている人たちというのは、技術の高い人がなっていて、ほんとうに活躍できているかということなんですよ、端的に言えば。ラインマネージャーで、いわゆるグループ長としていろんな人を使ってマネジメントするということではなくても、もうちょっと事業というか、物をつくるというか、物を、製品を生み出すみたいなことをもっとやれるんじゃないかとか、新しい探索をもっと事業にくっつけて成果が出るようにできるんじゃないかとか、ちょっと今、そういう意味では、ひとりでやることって限界があるので、それをひとりだけでやろうとしてやっぱり苦勞しているんですね。

(中略)ほんとう(新規技術の)探索系だとか、新規をつくるとかとなると、やっぱりなかなかひとりじゃできないので、そういうところにどうサポートを入れていくか…」(テクノクラート型、J)

「やっぱり何か仕事を残していこうと思ったら、部下というか、離れていけばちょっとやりにくいところもありますよね。製品をつくって何か残していくという。そういうので専門

性を問われている人はやっぱりラインにいてやったほうがいいかなと思います。ただ、それとは別にまた僕がやってみたいのは、(新規技術の)探索のところ中心だったら離れていてもいいと思いますけど。

幅広く社内のやつの困っていることを聞いていって、何か解決手段になりそうなこととかを拾ってくるとかだったら離れていてもいいとは思いますが。ただ、そういう方はそんなにたくさんはいなくてもいいとは思いますが、基本的には、(各人の能力は)ラインで発揮されるほうがいいかなと思いますけどね」(テクノクラート型、Q)

「そうですね。(新規技術の)探索ばかりやっているわけではないので、あれなんですけど、どうですかね。やっぱり人が何かやるにしても、(他の部門から自分の提案するプロジェクトに)人を借りながら、もらいながら、という形でないと、今も実際そうですし、できないですね。

(中略)ただ、やっぱり、そうですね。そればっか、というわけにもいかなくなりますもんね。(自分のプロジェクトの)チームとして組むと、そこである期間、例えばうちの人事上のあれ(評価)だと、(アサインする人は)半年、1年で結果を出さないといけないじゃないですか。そういうところを見ながら、人を入れていいのかとか、そういうのからあるような気はしますけど」(テクノクラート型、R)

「ソフトウェアか何かで小さなもので、1人で2、3か月でできるようなものだったら1人でやってもいいんだけど、半年以内に完成させるためには、4人とか5人でチームを組んだよという場合には、それなりのメンバーをアサインしないと。そういう意味では、各々の人(高度専門職)は、メンバーをアサインすると、その日から、その人たちにジョブを与えなアカンので、セントラルアイデアをきちんと決めて、アーキテクチャーはこうするから、それでこれをやったら勝てるよというシナリオまで持って提案すると。そこまで(の期間は高度専門職が)1人でいいと。その提案が、あ、これはいいよねと周りの人が見たら、じゃあぜひ、このメンバーを使ってやってくださいと。そのかわり俺のメンバーをこの4人、ベストの人間を出すから、その成果はうちのチームにちょうだいねと。そういうギブ・アンド・テークがあると。それが、こちらの部長と、こちらの部長と、こちらの部長の、3人の部長に(高度専門職が)同時に提案して、誰が拾うか。誰も拾わなかったら(その高度専門職の提案は)たいした提案じゃないんだと。そういう社内コンペがあっても僕はいいと思う」(テクノクラート型、T)

## 4 考察

### (1) 結果の要約

考察を行うにあたり、まず、簡潔に RQ の分析結果を要約する。

RQ1 の企業内プロフェッショナルの獲得技能と育成枠組みについては、まず明確なプロフェッショナルとエキスパートの差異があることが明らかになった。エキスパートは、製品分野、専門業務など狭い分野に特化しつつも、その狭い分野に長期間、注力している存在である。組織内の評価は概してプロフェッショナルのほうが高く、エキスパートの昇進可能性には限界がある。しかし、エキスパートの狭い専門分野が市場で需要がある場合、高い市場価値が発生する場合もある。

プロフェッショナルの技能としては、大別して二つ、「経験領域の統合による全体観」と「ハイジェネリックスキル」をあげることができる。「経験領域の統合による全体観」は、関連する専門領域の経験を統合するからこそ、プロフェッショナルとして、全体観に基づく適確な判断ができるという技能である。ハイジェネリックスキルは、高度なジェネリックスキルと位置づけるべきもので、限定的なマネジメントを行う、簡単には手に入らない暗黙知情報をうまく収集できる、チーム内を調整する、相手の考えていることを可視化する、顧客との関係を適切に構築できる、などの技能が該当する。

こうしたプロフェッショナルの技能は、「複数領域での経験、ローテーション」、「社内での逸脱行動」、「暗黙知をはらむ社内人脈の構築」、「社内塾、マネージャー活動」、「社外最新情報（形式知）の収集」、「暗黙知をはらむ社外人脈の構築」、「社外専門職集団との交流」などの経験により培われていた。「複数領域での経験、ローテーション」は従来の定義の OJT、「社外最新情報（形式知）の収集」は従来の定義の自己啓発に該当する内容であろう。しかし、その他の経験は従来の、OJT、Off-JT の育成枠組みでは捉えきれていない内容であると言えよう。したがって、「プロフェッショナルの技能は、OJT、Off-JT という従来型の育成枠組みで獲得できるのか」という問いに対しては、従来の枠組みだけでは不十分である、という結論を導くこととなった。

RQ2 の企業内プロフェッショナルにおける専門職集団への準拠性、職業倫理、役割コンフリクトについては、テクノクラート型もファンクショナル型も、一部の例外を除き、専門職集団への準拠性、職業倫理を強く有さないことが明らかになった。その理由としては、プロフェッショナルが社外の学習資源の必要性を認識しておらず、社内の学習資源だけで学習が可能との意識を有しているからであった。またプロフェッショナルを含めて、組織全体の離職率が低いことも影響している。ただし、RQ1 で示したように、ファンクショナル型は、社外人脈を構築することは重視しており、ここにテクノクラート型との差異がある。

RQ3 の企業内プロフェッショナルに対する専門職制度の効果と課題では、調査対象各社は、高度専門職の任用を厳格に行うという類型の専門職制度を実施していた。これは、管理職以



外を専門職とするという類型の専門職制度とは明確に異なる。後者の専門職制度では、「専門職制度とは管理職として登用されなかった人々の処遇の仕組みであるという認識」に陥ってしまうからである。後者の課題を避ける方法としては、人事制度を複線化せず、専門能力自体も等級制度の中で一本化して評価するという手段がある。

なお、調査対象各社が運用している高度専門職は、その専門性の高さゆえに、通常のライン業務とは異なる業務がアサインされることが多い。しかし、ラインと業務が完全に分断されてしまうと高度専門職は孤立してしまう。高度専門職においても、常にラインと交流する工夫を埋め込む必要がある。具体的には、ラインからの限定的リソースを高度専門職に付与する、高度専門職が試行的に行うプロジェクトについては、リソースを付与し高度専門職をプロジェクトリーダーにする、などの工夫である。

## (2) 理論的意義

本章の理論的意義として、以下の4点をあげる。

第1の意義は、図表3-9で示す、プロフェッショナルとエキスパートの差異を明らかにしたことにある。

図表3-9 プロフェッショナルとエキスパートの差異



資料出所:筆者作成

図表 3-9 に示すとおり、プロフェッショナルは幅広く技能を獲得している存在であることに對し、エキスパートの技能は狭い。ただし、プロフェッショナルよりも、技能が深掘りされていることもある。特徴的な差異は、プロフェッショナルには、事業目標への貢献意識が存在することがあげられる。エキスパートは、貢献意識よりも自身の狭い領域の専門性にこだわりがあることが多く、そのためプロフェッショナルと振る舞いが変わってきてしまう。

また、プロフェッショナルの重要な技能はハイジェネリックスキルであり、エキスパートの限定的なジェネリックスキルとの差異が明確である。さらにプロフェッショナルは複数領域を経験し、それを統合しているため、専門領域が広がっている。このように、労働政策研究・研修機構（2016）ではまだ抽象度が高かったプロフェッショナルとエキスパートの差異を、より明確化して示したことが第 1 の意義である。

第 2 の意義は、プロフェッショナルの従来とは異なる育成枠組みを示したことにある。上述の RQ1 の結果で示したとおり、プロフェッショナルの技能獲得の経験は、OJT と Off-JT の枠組みには収まりきっていなかった。

特に注目すべきは、「社内での逸脱行動」と「暗黙知をはらむ社内人脈の構築」、「暗黙知をはらむ社外人脈の構築」であろう。「社内での逸脱行動」ではプロフェッショナルは、公式業務とは別に、自己の判断で隣接部署の業務遂行を行い、そこでめざましい成果（後の新規部署設立につながるなど）をあげている。そのような逸脱行動ができた理由を、プロフェッショナルは「当時の会社の雰囲気は鷹揚だったから」と説明している。プロフェッショナルは、逸脱行動により、自分の意思によって、経験領域を増やしていたと考えられる。

また、社内外の人脈構築で暗黙知を獲得していたことも重要である。プロフェッショナルのように高度に業務遂行する場合は、「社外最新情報（形式知）の収集」により形式知を獲得するだけでは、革新的な業務遂行にはつながらないと考えられる。収集が困難な暗黙知を獲得することで、はじめて自身の業務遂行の革新につながると考えられる。したがって、自身の努力で、どれほど暗黙知を社内外の人脈から獲得できるか、ということが、プロフェッショナルとしての成長に大きな意味を持つと考えられる。このように自身の意図に基づく経験である「社内での逸脱行動」と「社内外の人脈構築による暗黙知の獲得」がプロフェッショナルの育成に大きな役割を果たしていたことを明らかにしたことが、第 2 の意義である。

第 3 の意義は、テクノクラート型とファンクショナル型における、社外との関わりの差異を明らかにしたことにある。図表 3-10 をご覧いただきたい。

図表 3-10 テクノクラート型とファンクショナル型の社外との関わりの差異

タイプ	社外最新情報(形式知)の収集	社外人脈の構築(形式知と暗黙知の獲得)	社外専門職集団との交流(形式知と暗黙知の獲得)
テクノクラート型	○	×	×
ファンクショナル型	○	○	×

注)×には少数の例外あり

資料出所:筆者作成

テクノクラート型もファンクショナル型も、形式知である社外最新情報の収集は、論文を読む、社外セミナーに参加するなどの行為をとおして、同様に熱心に行っている。しかし、社外人脈を構築することで、形式知と暗黙知の両方を獲得することについては、テクノクラート型は一部の例外を除き行わない。これは、自社の技術力への評価が高く、社外での暗黙知獲得に関心を有していないためである。他方、ファンクショナル型は、熱心に社外から暗黙知を収集していた。

しかし、テクノクラート型もファンクショナル型も、社外専門職集団に準拠性を持ち、交流することは、一部の例外を除きほとんどない。そのため、独自の職業倫理の存在も希薄であり、結果的に役割コンフリクトも生じない。このように、企業内プロフェッナルの類型による社外とのかかわりの差異の発見、および両者共通した準拠性と独自の職業倫理の希薄さを明らかにしたことが第3の意義である。

第4の意義は、専門職制度の効果と課題を明らかにしたことにある。調査対象各社(3社)の専門職制度は、任用要件が厳格な高度専門職制度である。任用要件が厳格な高度専門職制度の場合、専門職は管理職にはなれなかった者の受け皿とは認識されない。また、高度専門職の任用要件を満たすことが、明確な能力開発目標となる。このような意味で、任用要件が厳格な高度専門職制度は、従来の専門職制度の課題を乗り越えた機能する専門職制度と位置づけることができよう。

しかし、高度専門職を、その専門性の高さゆえにラインと分断された存在にしてしまうことには問題がある。そこで、高度専門職とライン業務の関わりを増加させる仕組み(ライン側の限定的なリソースをうまく付与するなど)を埋め込むことができれば、より機能する制度となることが期待できる。こうした専門職制度の効果と課題を明らかにしたことが第4の意義である。

### (3) 実践的含意

本章の実践的含意としては、以下の4点をあげたい。

第1点は、企業において、理論的意義の第1点で明らかにした企業内プロフェッショナルの姿を人材育成の目標として定めることである。プロフェッショナルとは、単に狭い領域の専門知識に傾注する存在ではなかった。関連する領域を経験し、ハイジェネリックスキルを習得し、事業目標への貢献意識も高い。このようなプロフェッショナル像に基づき、各社で具体的な人材育成目標を設定すれば、より多くのプロフェッショナルを効率的に育成することが可能になると考えられる。

第2点は、育成の枠組みに本人の意図をより多く反映させること、および反映を可能とする企業文化を醸成することである。理論的意義の第2点で示したように、「社内での逸脱行動」と「社内外の人脈構築による暗黙知の獲得」というプロフェッショナル本人の意図を反映した経験が、育成の枠組みとして有効であった。従来のOJTとOff-JTという育成枠組みは、本人の意図よりも、企業側の育成意図を色濃く反映していると言える。しかしプロフェッショナルを育成するためには、企業側が育成の全てを意図的に計画することは難しいことを理解し、本人の裁量部分を増やすことを考えるべきであろう。

その際、インタビューからは、「社内での逸脱行動」は、過去、「会社が鷹揚だったから可能だった」という発言があった。業務遂行に関し、その管理体制が洗練されすぎ、非公式的な業務遂行が認められないような状況になると、逸脱行動は難しくなる。むしろ、常に遊びの部分を意図的に確保するような企業文化を維持していかないと、プロフェッショナルの育成は、難しくなるであろう。

第3点は、社外の専門職集団の組織化をすることについて、公的な支援が必要であるということだ。理論的意義の第3点にあるように、テクノクラート型もファンクショナル型も、社外専門職集団に準拠性を持ち、交流することは、一部の例外を除きほとんどなかった。この理由としては、そもそも日本社会では多くの職種で専門職集団が発展していない、ということが指摘できよう。

この専門職集団の不在を補っていた事象として注目すべきものが、メイテックのマネージャー活動である。メイテックから様々な企業に派遣されている技術者達は、メイテックの地域毎にマネージャー活動と呼ばれる勉強会を自主的に運営していた。今回の調査では、この技術者同士の自主的な勉強会での交流が、プロフェッショナルの育成において重要な役割を果たしていることが明らかになった。マネージャー活動は、技術者の専門職集団の不在を補うため、専門職集団を形成する役割の一端を担ったと考えられる。メイテックは、たまたま技術者派遣という会社の性質上、職業を軸とした専門職集団の機能に該当する状況をつくることができた。しかし、通常の企業に在籍する多くのプロフェッショナルにおいては、このような機会を得られない。たとえば、IT技術者においてはITSSという職種横断の育成目標が公的な主導で定められ、調査対象の日本システムウェアとNECで活用されていた。しかし、その場合でも、IT技術者の専門職集団が確立されているわけではない。そのため、現状では、とりわけテクノクラート型において、プロフェッショナルの経験は、主として形式

知としての社外最新情報を得るにとどまってしまっている。

メイテックのマネージャー活動を参考にすれば、公的な支援により、さまざまな職種における専門職集団の形成を促進することは可能だと考える。したがって、公的な職業能力開発において、専門職集団の形成支援をメニューに加えることを提言したい。

第4点は企業における専門職制度のあり方である。調査対象各社の任用が厳格な高度専門職制度は、専門職制度をマネージャーからの脱落層の受け皿とはしないという点で、企業が目指すべき専門職制度の方向のひとつとして参考になろう。さらに、プロフェッショナルとは、事業目標への貢献意識とハイジェネリックスキルを有していることも明らかになった。すなわち、プロフェッショナルとは、通常のライン業務を苦手とする存在ではないと考えられる。このような意味からも、高度専門職の担当業務をライン業務と必要以上に分離する必要はなく、むしろライン業務と密接な関係を維持する方向で、高度専門職制度を設計していく必要がある。

#### (4) 本調査の限界と課題

本調査は、テクノクラート型として IT 技術者、機械設計技術者、回路設計技術者を、ファンクショナル型としては人事職を調査対象とした。職種は限られているものの、プロフェッショナルの共通性は分析できたと考える。しかしこの共通性がどこまで応用可能であるかについて、他のプロフェッショナル職種への調査を行うことで確認していく必要がある。

また、本調査で明らかになったプロフェッショナルとエキスパートの差異、プロフェッショナルの技能獲得に有効な経験などは、プロフェッショナル対象の定量調査などを行うことでも検証していく必要がある。

#### 参考文献

- 石山恒貴(2013)『組織内専門人材のキャリアと学習』日本生産性本部生産性労働情報センター。  
 海老原嗣生(2013)『日本で働くのは本当に損なのか』PHP 研究所。  
 熊沢誠(1997)『能力主義社会と企業社会』岩波書店。  
 小池和男(1981)『日本の熟練』有斐閣。  
 小池和男(1991)『仕事の経済学』東洋経済新報社。  
 佐藤郁哉 (2008)『質的データ分析法』新曜社。  
 申美花(2002)「ホワイトカラーの二重コミットメントに関する研究—コミットメントによる人材タイプ別の比較」『三田商学研究』 Vol.44, No.6, pp.117-143。  
 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』Vol.17, No.1, pp.63-78。  
 蔡芒錫(2007)「専門職集団と組織」『日本労働研究雑誌』 No.565, pp.21-32。

- 中原淳(2012)「学習環境としての「職場」——経営研究と学習研究の交差する場所」『日本労働研究雑誌』 No.618, pp.35-45.
- 濱口桂一郎(2013)『若者と労働——「入社」の仕組みから解きほぐす』中央公論新社.
- 濱名篤・川嶋太津夫・吉田文・吉原恵子・杉谷祐美子・末富芳・白川優治・香川順子(2009)「ジェネリックスキル評価調査から見る学士課程教育の位相—学生はどこで何を身につけているか—」『日本教育社会学会大会発表要旨集録』 Vol.61, pp.207-210.
- 開本浩矢・和多田理恵(2012)「クリエイティビティ・マネジメント—創造性研究とその系譜—」白桃書房.
- 福井直人(2009)「日本企業における能力考課基準の変容—職務遂行能力からコンピテンシーへ—」『北九州市立大学商経論集』 Vol.44.No.(1・2・3・4), pp.19-41.
- 藤本昌代(2005)『専門職の転職構造—組織準拠性と移動—』文眞堂.
- 三崎秀央(2004)「研究開発従事者のロイヤリティと組織の業績—製造業における研究所・研究部門の定量的分析」『商学論集』 Vol.72,No.3,pp.13-30.
- 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』中央経済社.
- 森口千晶(2013)「日本型人事管理モデルと高度成長」『日本労働研究雑誌』No.634, pp.52-63.
- 谷田部光一(2013)『専門・プロ人材のマネジメント』桜門書房.
- 吉原恵子(2007)「大学教育とジェネリックスキルの獲得—ジェネリックスキルをめぐる各国の動向と課題」『兵庫大学論集』 Vol.12,pp.163-178.
- 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.
- 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.
- Amabile, T.M.(1996) *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Westview Press.
- Gouldner, A.L.(1957)“Cosmopolitan-Locals: A Factor Analysis of the Construct,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.2, pp.223-235.
- Gouldner, A.L.(1958)“Cosmopolitan-Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.2, pp.444-480.
- Marsden, D.(1999) *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundation of Society Diversity*, Oxford University Press.(宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論—社会的多様性の比較制度分析』NTT出版, 2007年)