

## 終章 提言と今後の課題

知識基盤社会への変化が進む中、従来の日本的雇用システムは、グローバルに通用するプロフェッショナルの育成に不向きとされ、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人材の育成の必要性が提言されてきた。

しかしながら、能力開発基本調査によると、企業の教育訓練費の割合は1990年以降低下傾向にあり、人材育成に問題ありとする企業が7割に上るとともに、主体的なキャリア開発に問題ありとする労働者も7割に上り、主体的なキャリア開発を行った正社員は約4割に止まるなど、企業による計画的な人材育成や労働者の主体的なキャリア開発には課題がみられる。

最近の「労働経済白書」においても、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注目し、独米と比べて人的資本投資が少なくなっていることや、自己啓発の実施割合がこのところ横ばいで推移していることなどを指摘している。

これらの分析は、企業内プロフェッショナルにも当てはまるものと思われるが、これまで企業内プロフェッショナルの人的資本投資や自己啓発に関する研究の蓄積はあまりなされてこなかった。

このため、本研究は、企業内プロフェッショナルに焦点を当て、職種別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による企業内プロフェッショナル育成の可能性や、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等を明らかにしようとするものである。

第1章（上市貞満執筆）においては、企業内プロフェッショナルの自己啓発の状況をみるため、労働政策研究・研修機構の「働き方のあり方に関する調査」を用いて職種別の分析を行った。

自己啓発を行っている割合が最も高いのは、「医療・介護、教育関係の専門職」（46.0%）、次いで、「研究、技術、開発、設計等」（37.8%）、「総務、広報、人事・労務等」（34.9%）であった。また、事務系の職種の中では、「総務、広報、人事・労務等」（34.9%）や「会計、経理、財務、法務等」（31.0%）が、「その他の一般事務等」（22.9%）よりも自己啓発を行っている割合が高いということが明らかになったが、それだけ高い専門性を求められていることが考えられる。

自己啓発の方法（複数回答）として、「自学・自習」が最も多く65.3%を占めており、次いで「その他の講習会やセミナーの傍聴」（28.1%）、「自主的な勉強会や研修会への参加」（27.9%）、「通信教育の受講」（23.4%）となっている。「公的な職業能力開発講座の受講」は6.7%と少ないが、特に事務系の職種が少ない。また、「専修・専門、各種学校の講座の受講」（3.8%）、「大学・大学院の講座の受講」（1.9%）はさらに少ない。この結果は、第2章

において、OECD の統計によれば、大学・大学院等の学習に参加する日本の社会人は2%であり、OECD 加盟国の中で最も低い割合（OECD 平均は10%）であるという記述と整合している。

自己啓発を行う上での課題（複数回答）では、職種間で大きな違いはみられず、「時間の確保が難しい」（55.6%）と「費用負担がかかる・大きい」（33.1%）で大部分を占めた。

「働き方のあり方に関する調査」は、企業内プロフェッショナルのみを対象とした調査ではないが、一般的に企業内プロフェッショナルが多く含まれると推察される職種は、「医療・介護、教育関係の専門職」「研究、技術、開発、設計等」「総務、広報、人事・労務等」「会計、経理、財務、法務等」などである。

これらの四つの職種と他の職種との違いに着目すると、おおむね他の職種より自己啓発を行っている割合が高かった。また、自己啓発の方法のうち「自主的な勉強会や研修会への参加」「通信教育の受講」の割合に違いがあったが、それ以外の自己啓発の目的や自己啓発の課題については、他の職種との大きな違いはみられなかった。

第2章（齊藤弘通執筆）においては、企業内プロフェッショナルやその志向性を持つビジネスパーソンが自らの専門性を養う場として民間ビジネススクールを活用する可能性と課題について、三つのリサーチクエスチョン(RQ)に基づく考察が展開された。

RQ1（民間BSの活用の実態）に関して、慶應MCCは、ファンクショナル型のうち、経営企画職や人事・人材育成職の企業内プロフェッショナルやその志向を持つ者が専門性を深める学習の場として機能している可能性がある反面、マーケティング職の育成は日本マーケティング協会など、マーケティング領域に特化した専門団体にて行われている可能性が確認された。これを踏まえ、齊藤は、人事・人材育成、マーケティングなど、特定職種に関する専門知識を深く習得する際には、総合的なビジネススクールを活用するよりも、特定職種に強みをもつ民間ビジネススクールを活用したほうが、教育効果が高い可能性を示唆し、特定職種の企業内プロフェッショナル人材を育成する際の選択肢として民間ビジネススクールの活用を視野に入れるべきと提言している。併せて、慶應MCCがプロデュース型（次世代を担う経営リーダー）を志向する者にとって有益な学習の場になりうる可能性も指摘している。

次に、RQ2（民間BSの学習効果）に関して、慶應MCCでの学習効果として、「①自社と異なるモノの考え方・意思決定の仕方の理解」「②自社が出来ていないことへの気づき」「③課題設定や仮説立案の際に有用な分析の枠組みや観点、分析プロセスに関する理解」「④自社・自業界での業務経験だけでは得にくい知識や新たな視点、視座の獲得」「⑤自己の能力の相対化」の五つが確認され、こうした効果は特にプロデュース型の育成にとって有用である可能性を指摘している。また、こうした効果が異業種の社員との豊富なディスカッションによってもたらされていることが示唆されたことから、齊藤は、次世代リーダーの育成を自社内だけで完結させるのではなく、民間ビジネススクール等を活用した社外学習の場などを設

定し、他社の次世代リーダー候補者とのディスカッションの機会を盛り込むなどの工夫が有用と提言している。

さらに、RQ3(民間BSからの発展)に関して、慶應MCCにおける学習を契機に大学院でのより体系的・発展的な学習を積極的に志向している者は確認できなかったものの、慶應MCC運営事務局に対する聞き取りからはそうした学び直しの事例も確認されており、民間ビジネススクールは社会人大学院(MBAプログラム)の潜在的な顧客層を開拓しているともいえる。そのことを踏まえ、齊藤は、優れた経営教育を行う民間教育機関と国内の社会人大学院(MBAプログラム)と単位互換を前提とした連携を図り、社会人が大学院(MBA)にチャレンジしやすい環境を整備するなどの施策を提案している。また、両者の有機的な連携を検討する際には、両者の教育上の「強み」を明らかにし、それぞれの役割について議論する必要性を指摘している。さらに、慶應MCCが地方在住者のためにネットを利用したサービスの拡充を進めていることを踏まえ、地方の企業内プロフェッショナル等に対して高度な専門教育を提供するためのネットを用いた教育基盤のあり方や、コンテンツ作りへの支援のあり方の検討を提案している。

第3章(石山恒貴執筆)においては、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について、三つのリサーチクエスチョン(RQ)に基づく考察が展開された。

RQ1(獲得した技能と育成枠組み)に関して、企業内プロフェッショナルの技能の育成は、OJT、Off-JTという従来型の枠組みだけでは不十分という結論が導かれた。企業内プロフェッショナルの技能は、「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」に大別できるが、その技能は、「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。このうち「複数領域での経験、ローテーション」は従来のOJT、「社外最新情報(形式知)の収集」は従来の自己啓発に該当するが、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ない内容である。

RQ2(専門職集団への準拠性等)に関して、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、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いないことや、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をあげている。ただ、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、テクノクラート型との差異がある。

RQ3（専門職制度）に関して、調査対象各社の専門職制度は、高度専門職の任用を厳格に行っており、専門職が管理職になれなかった者の処遇の仕組みと認識されない制度にしている。専門職制度が効果を発揮するには、専門職が孤立してしまわないように、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なリソース（人材・資金・設備など）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。

また、第3章において、石山は、本研究で得られた理論的意義として、次の4点をあげている。①プロフェッショナルはエキスパートと比較して、事業目標への貢献意識が存在し、広い専門領域に基づくハイジェネリックスキルを有している。②自ら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る。③テクノクラート型とファンクショナル型は社外との関わりの差異があり、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る。④高度専門職制度の任用要件を厳格にすることで、従来の専門職制度にみられた管理職になれなかった者の受け皿という課題を乗り越えることができ、さらに高度専門職とライン業務の関わりを増加させる仕組みを埋め込むことにより、より機能を発揮することができる。

さらに、石山は、実践的含意として、次の4点をあげている。①企業内プロフェッショナル（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、事業目標への高い貢献意識を持つ）を人材育成の目標に設定することにより、より多くのプロフェッショナル人材を効率的に育成できる。②「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」を可能にする企業文化の維持が必要である。③社外の専門職集団の組織化のための公的な支援が必要であり、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てはどうか。④高度専門職の担当業務をライン業務と必要以上に分離せず、ライン業務と密接な関係を維持する方向で高度専門職を設計する必要がある。

以上のことを踏まえ、さらに政策的含意を考察してみる。

第2章において、民間ビジネススクールが特定職種の企業内プロフェッショナルやその志向を持つ者の有益な学習の場となる可能性が指摘されたが、第1章において、自己啓発を行う上での課題として、時間の確保や費用負担をあげる者が多かった。まず、この課題への対応について考察してみたい。

慶應 MCC の調査対象者が最も多く利用していた学習プログラムは、就業時間後の 18:30～21:30 に、月に 2～3 回程度の頻度で計 6 回受講する講座であった。その場合の費用は 162,000 円である。10 名中 3 名が一部自己負担で、7 名は社費による受講であった。また 7 名が勤務先の自己啓発プログラム等の教育制度を利用していた。

慶應 MCC の学習プログラムは、就業時間後に、かつ短期間で設定され、大学院に比べ費用も安価で、社会人にも利用しやすくなっている。これに加え、受講日の残業免除や受講費

用の補助があれば、さらに利用が進むと思われるので、事業主の取組みの拡大が望まれる。

併せて、現在、雇用保険の教育訓練給付の対象講座の指定基準は、通学制の場合、訓練期間が1ヶ月以上1年以内、かつ、受講期間が50時間以上、通信制の場合、訓練期間が3ヶ月以上1年以内とされているが<sup>37</sup>、教育訓練効果の高い民間ビジネススクールの講座については、習得目標や成果についての一層の客観化が図られた上で、指定基準を緩和して対象講座に指定することができれば、費用負担の軽減につながるものと思われる。

次に、社外の専門職集団の組織化の意義について考察する。

第3章でみたように、今回調査対象となった企業内プロフェッショナルは、社外の専門職集団に準拠性を持ち、交流している者は少数だった。その理由として、石山は、社外の学習資源の必要性を認識していないことや、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をあげている。第2章で、慶應MCCによる社外学習の効果として、「自社、自業界での実務経験では得にくい知識や新たな視点、視座の獲得」が確認されており、社外の学習資源の活用により同様の効果が期待できるが、企業内プロフェッショナルにはそのことが十分認識されていない可能性が考えられる。

こうしたことは、今回の調査対象に限ったことではなく、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ことから、石山は、メイテックのマネージャー活動を参考に、社外の学習資源の一つとして専門職集団の意義を見だし、その形成を促進するための公的支援の必要性を提言している。

専門職集団の形成にあたって参考になるものに、同一職種の技能士により組織化された技能士会がある。技能士会は、国家検定の合格者である技能士が、資質の向上、情報交換、交流などを通じて、その社会的地位の向上を図るために組織化された団体である。本研究の対象とした企業内プロフェッショナルが従事する職種の多くは、技能検定の対象職種になっておらず、技能士会の仕組みを直接活用することはできないが、技能士会が果たしている役割は、専門職集団に期待される役割と重なるところが多いように思われる。

我が国においては、これまでの人材育成は、内部労働市場としての企業に負うところが多く、助成も企業向けが中心であった。しかしながら、本研究により、企業内プロフェッショナルの育成は、それだけでは不十分であるということが明らかとなった。今後は発想を転換して、能力開発施策の一環として、専門職集団の設立を支援し、その後も様々な助成を行い、専門職集団の発展を促すことが求められよう。

---

<sup>37</sup> 一般教育訓練講座の指定基準上、実施期間及び時間は、原則として、通学制が1ヶ月以上1年以内（受講時間50時間以上）、通信制が3ヶ月以上1年以内だが、例外として、大学院修士・博士課程や、国又は地方公共団体の許認可・指定を受けて実施される、当該教育訓練の修了により公的職業資格を取得できる課程、公的職業資格試験の受験資格を取得できる課程又は公的職業資格試験の一部免除となる課程といった、習得目標・成果が客観化されたものについては、3年以内（訓練の期間・時間の下限なし）とされている。

結びに、今後の課題について考察したい。

第1章においては、企業内プロフェッショナルの定量的な分析を行った研究が少ないため、「働き方のあり方に関する調査」の既存データを用いて職種別の自己啓発の分析を行ったが、企業内プロフェッショナルに限定した調査ではないことから限界があった。今後は、Web調査等を行うことにより、企業内プロフェッショナルに焦点を当てた定量的な分析が求められよう。

第2章において、齊藤は、今後の課題の一つとして、民間BSと企業の人材育成施策とをめぐる連携のあり方に関する事例の収集・分析をあげている。そうした研究の中で、企業側に調査を行い、企業内プロフェッショナルやそれを志向する者が民間BSを受講してどう成長できたか、企業内でどう評価され、人事、処遇等に反映されているかを分析することができれば、さらに民間BSの政策的な意義を明らかにすることができよう。

また、齊藤は、民間BSを対象とした調査研究を、専門職大学院修了者にも実施し、企業内プロフェッショナルにとっての社外学習の意味を多角的に考察していくことを課題としてあげている。こうしたインタビュー調査に加えて、民間BSと専門職大学院の講座の数や実施形態、対象分野等をマクロ的に比較して、民間BSが持つ時間と費用のコストが小さいというメリットに加え、民間BSがさらにどのような「強み」を持っているのかを明らかにできれば、能力開発施策上の民間BSの存在意義がより明確化するものと思われる。

第3章において、石山は、今後の課題として、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性をあげている。

以上述べた課題は相互に関連するものであり、可能なものは企業内プロフェッショナルに関する総合的な定量調査として実施すれば、さらなる研究の発展につながることを期待できよう。

---

JILPT 資料シリーズ No. 192

企業内プロフェッショナルのキャリア形成Ⅱ

—社外学習、専門職制度等に係るインタビュー調査—

発行年月日 2017年3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

---

©2017 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/>)