

Works

どうなる、人・組織。こうなる。

69

2005.04-05
ワークス研究所
定価700円 本体価格667円



育て！ ビジネス・プロフェッショナル

- ◎プロ人材が躍動する社会ビジョン
- ◎ワークス研究所調査・研究報告

野中郁次郎の 成功の本質：第19回 KDDI／auデザイン携帯
リーダーの軌跡：ソフトブレン 代表取締役会長 宋文洲

今、企業が求める「基礎力」をもつ人材とは

RECRUIT

Part 2-1 プロフェッショナル型能力主義の要点 31

Part 2-2 専門力と、それを支える基礎力の育成 32

Part 2-3 3タイプに分かれる新たな人材モデル 33

研究者はこう見る(3)
3つのタイプは、並列に扱うべきではない
守島基博氏(一橋大学大学院商学研究科教授) 34

Part 2-4 プロ人材マネジメント 8つのポイント 35

研究者はこう見る(4)
「社員は知恵の投資家」モデルとビジネスプロの台頭
高橋俊介氏(慶應義塾大学大学院教授) 38

Part 2-5 どう育てるか、プロデューサー型人材 39

Part 3-1 5800人調査から見た実像 44

Part 3-2 戦略100職種と求められる能力 47

研究者はこう見る(5)
プロ人材育成に必要な日本オリジナルモデル
矢野眞和氏(東京大学大学院教育学研究科教授) 49

特別インタビュー
日本発プロ社会のありかたは…江戸時代の躍動に学ぶ
松岡正剛氏(編集工学研究所所長) 50

おわりに

脱「正社員」とプロフェッショナル人材

佐野一郎(本誌編集長) 52

■連載

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

成功の本質 監修 野中郁次郎

第19回 KDDI / auデザイン携帯 53

■リーダーの軌跡

宋 文洲(ソフトブレイン 代表取締役会長) 58

■著者からのメッセージ

『新・日本の経営』『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』

『高齢者就労の経済学 新しい経済学』

■カタリスト

天野優子(風の谷幼稚園 園長) 64

■キャリア特集

今、企業が求める「基礎力」をもつ人材とは 65

編集後記 71

奥付 72

絵法發布式大祭之図 井上探景筆(筑波大学付属図書館 所蔵)



育て！ ビジネス プロフェッショナル

Words of Works

誰もがもはや傍観者ではいられなくなり、
相手と同じ視点をもつようになる。
まさに主客未分化の世界。
それが同一力に基づく自発的な自己統制の世界だ。

▶ P 57 「成功の本質」—橋大学大学院 野中郁次郎教授

私がこの分野で成功できたのは、中国で差別されたり、
価値の大逆転を経験したこと、それから日本での研究活動と
営業活動の両方を経験できたことが大きい。

▶ P 60 「リーダーの軌跡」ソフトブレイン 代表取締役会長 宋文洲

Works No.69 2005.04-05

Contents

はじめに

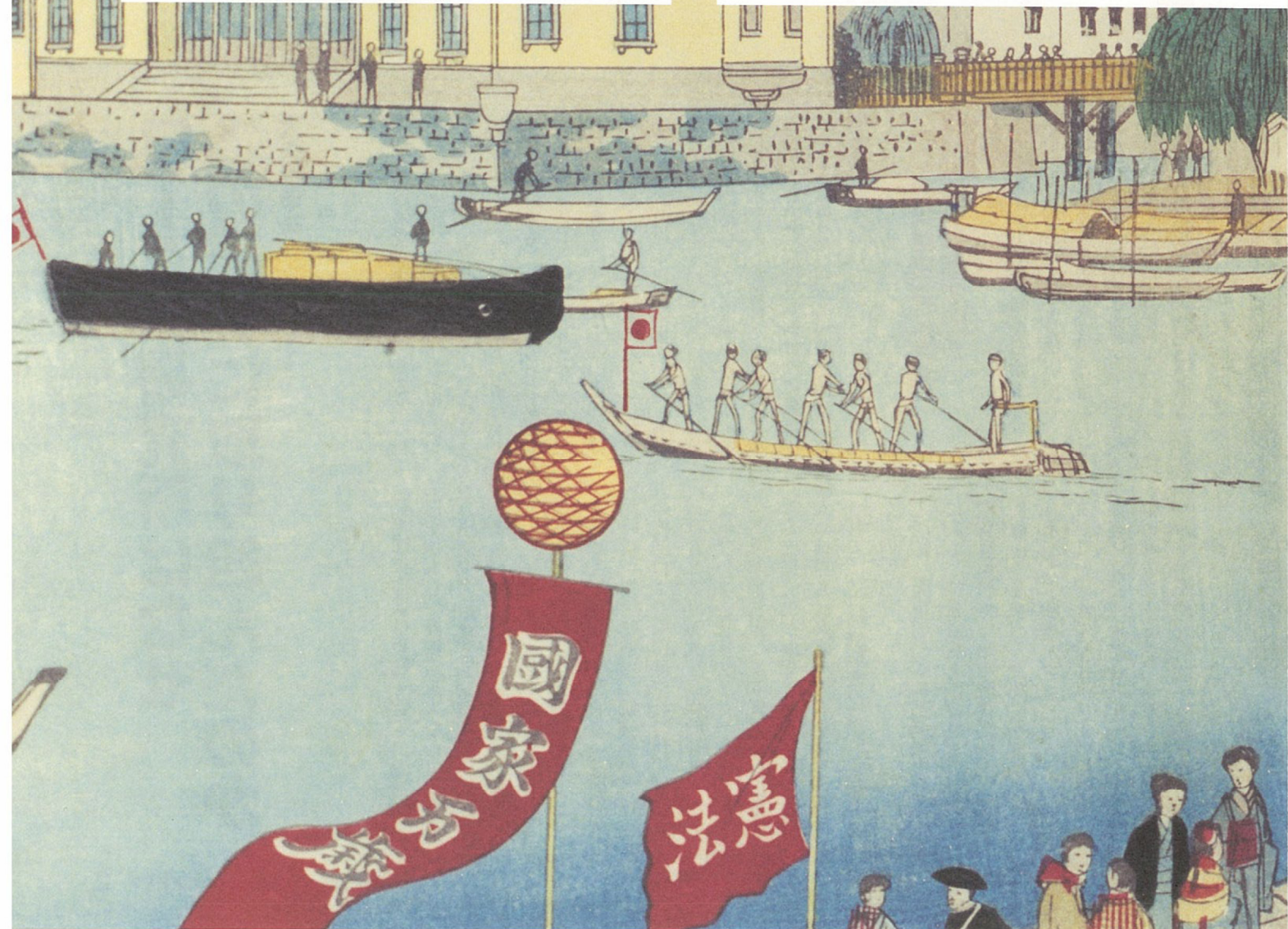
ワークス研究所はなぜこの研究に取り組んだのか
大久保幸夫(ワークス研究所所長) 2

1.プロ人材が躍動する社会ビジョン

Part 1 組織人からプロフェッショナルへ 6
Part 2 創出と活用を促す7つの具体策 9
Part 3 企業と社会と個人の関係
— 生み育てるための全体像 14

2.ワークス研究所調査・研究報告

Part 1-1 欠かすことのできないプロ意識の醸成 19
研究者はこう見る(1)
深い社会性に至る第4段階こそ、重要な期間だ
金井壽宏氏(神戸大学大学院経営学研究科教授) 22
Part 1-2 意識の3要素モデルを検証する 23
Part 1-3 「予期せぬ経験」と組織が果たす役割 24
研究者はこう見る(2)
企業のプロにこそ重要なパーソナリティの成熟
渡辺三枝子氏(筑波大学教授心理学系カウンセリング専攻) 30





ス エツシヨナル

はじめに

ワークス研究所はなぜ この研究に取り組んだのか

大久保幸夫 (ワークス研究所所長)

日本の歴史を振り返ってみると、組織のリーダーにスポットライトが当たっていた時代と、専門性をもったプロフェッショナルにスポットライトが当たっていた時代があることがわかる。おおむね人口が増加して、経済も拡大していたときには組織リーダーに、人口増加が停滞して経済も低成長にあったときにはプロフェッショナルに、スポットライトが当たっていたように見える。成長期には自然に組織はピラミッド型になるが、そのときはリーダーの資質に関心が集まるものだ。反対に低成長期には組織はフラット型になり、個々の能力に注目が集まる。

人口減少は確実に到来 歴史は繰り返すのか

平安時代から江戸時代が始まる以前までは長期にわたる低成長期であり、この時代にはプロが生き生きと仕事をしてきた。画家や仏師はその代表であるし、「百姓」という言葉が示すように、さまざまな職業が生まれてきたのである。そ

して江戸前期は平和を背景に急速に人口が拡大し、経済が拡大した。現在の人事制度の前身とされるものが商家で生まれたのはこのころである。丁稚として一括採用され、年功制の下で、さまざまな職務を経験しながら番頭へと上り詰めていくのである。そしてまた、江戸時代中期・後期は、飢饉や農業技術の停滞により人口減少社会に入り、人口は3230万人(享保時代の1732年)から3000万人(1792年)へと減少するが、ここで浮世絵に象徴される庶民文化が栄え、商人の世界も職人の世界も武家の世界も職種が細分化されて、プロの価値観が支配するようになるのである。

明治・大正期からは再度急成長時代に入る。技量賃金と呼ばれる成果主義型賃金を経て、昭和時代には、江戸時代前期の商家の人事制度を手本とした日本型人事制度が確立していくのである。この成長の時代をリードしたのは、課長、部長、取締役と出世していく組織のリーダーであり、決して専門職的なプロではなかった。「サラリーマン」と



育て！ ビジネス プロフ

呼ばれる単一の職業のようなものが圧倒的多数を占めていた。

その後を迎えた平成の現代。人口減少社会となることは確実である。経済は長期の低成長期に入る。歴史は繰り返すのだろうか。それを考えてみたいと思う。

「名」が残っていない 日本のプロたちの仕事

一方、歴史が教えるもうひとつの事実
は、日本のプロたちが残してきた数々の
すばらしい仕事や、その仕事の成果に対
して、あまりにも評価が低いということ
である。その時々報酬のことだけをい
っているわけではない。「名」が残って
いないのである。

以前ワークス33号のインタビューで、
当時経済企画庁長官だった作家の堺屋
太一氏は「例えば新幹線の建設や万国
博覧会の開催、八郎潟の干拓など、み
なまつた多くの無名の青年が言い出したこ
とが実現したもの」と語っているが、実
現した後にも無名なのである。それがNHKの番組「プロジェクトX」に通じる日本人の感性なのかもしれないが、法隆寺に象徴される世界に誇る建築の建築家の名前も残っていないし、今のアニメを生み出す源流となった江戸時代の浮世絵も、世界各国で賞賛されているほどには日本国内では評価されていないように思う。次にやってくるプロの時代には、この歴史的傾向は変わるのだろうか

か？ 職務発明の裁判が相次いでいるが、新しい時代におけるプロ人材と経営との関係はどのようなものになるべきなのだろうか？

このこともまた我々がプロフェッショナル研究に着手した動機であった。

現在でも寄せられる プロへの研究的関心

プロフェッショナルの起源は、聖職者、法曹、医師であり、それぞれ神学、法学、医学というプロフェッショナル教育と結びついて成立している。このような職業に従事するプロを「ステイタス・プロフェッショナル」と呼ぶ。専門技術や知識をもち、倫理的規範が存在し、専門職業団体を構成するものである。

しかし、近代においてはプロフェッショナルの領域は企業内部に雇用されている人材にまで広がって定義される。企業社会は大学において長期に教育を行う時間的猶予を超えて、日々進化し、変化している。そのため企業内の職業をプロと呼ぶことの難しさがあったが、次第に「企業内プロフェッショナル」「組織内プロフェッショナル」などの言葉で呼ばれるプロにも焦点が当たるようになってきた。

1933年カーリサンダースとウィルソンは古典的名著とされる「プロフェッション」(The Professions)のなかで「専門職集団の歴史的展開、さらにそこに含まれている社会的、経済的、倫理

【図表】時代の変遷と人事思想

	江戸上期	江戸下期	明治／大正期	昭和期	平成期 (現在まで)	未来
人口増減 (経済成長)						
評価制度	能力主義	能力主義	成果主義	能力主義	成果主義	能力主義 (?)
組織形態	職能資格 (大店型) 量産型 ビジネス構造 	プロ型 技量型 職人型 フラット構造 		職能資格 (工場型) 技量型 量産型 ビジネス構造 		プロ型 (?) 職人型 フラット構造

的問題についての研究は皆無である」と嘆いているが、その後は世界各国でプロフェッショナルが研究されてきたのである。

例えばグロス (E.Gross) の『仕事と社会』では、すべての仕事はプロフェッショナルとジョブの両極の間にあるとしている。また、トンプソン (V.A.Thompson) は『洞察する組織』のなかで、「人の専門化」と「課業の専門化」に分けてプロを整理している。

書店に行けば、プロという言葉を使ったタイトルの本を何冊も見つけることができる。それだけ多くの研究的関心が現在においても寄せられている証拠であろうし、リクルートの求人誌である *Being* に掲載されたインタビューをまとめた書籍、『プロ論』が好調な売れ行きを示しているのも、プロという言葉が個人のキャリア意識に響くということの証明であろう。

ビジネス・プロ人材を3つの観点で眺める

そのような背景のなかで我々は研究対象を「ビジネス・プロフェッショナル」という言葉で定義した。過去のプロフェッショナルの定義を引き継ぎ、「専門的技術・知識」と「職業的倫理」をあわ

せもつということに加え、キャリア的な観点から、「その領域を個人が自分の専門領域として選んだ」という意識」を条件に加えた。また、従来エキスパート的な特定分野の専門職を意味するプロフェッショナルに加えて、企業経営に携わる人々であるビジネスリーダーもまた、経営のプロとして範囲に加えた。さらに、企業に雇用されている人々を中心にしながらも、インディペンデント・コントラクターのような形で仕事をしている個人事業主も範囲に加えた。

そのビジネス・プロフェッショナルを、人事制度、キャリア、教育・労働政策のそれぞれの観点から眺めてみようということである。そのときに最初に予想される混乱は、旧来の専門職制度との混同である。しかし、我々は、先に紹介したトンプソンの「人の専門化」と「課業の専門化」の概念を活用して以下のように整理した。

- 業務効率を追求して職務を細分化することで生まれてきた専門職
 - 極めて専任・職に近いもの「スペシヤリスト
 - 個人が自分自身で専門性を定義することから生まれてきた専門職
 - 職業倫理を伴う高度な専門職「プロフェッショナル
- つまり従来の専門職制度とは異なる

領域の、高度専門職を主体とした企業競争力のコアとなる人材をいかに生み出し、いかに育てるかということに焦点を当てたのである。

社会的に評価されたい個人の本質を忘れるな

そのような定義の下、改めてビジネスパーソンの姿を見つめ直してみた。いまや、企業内で働く個人のイメージは地に落ちていく感がある。小学生や中学生のサラリーマンイメージはすこぶる悪く、「ペコペコしてる」「毎日遅くまで働かされてくたくたに疲れている」「頑張った挙句にリストラされる」など、ともなりたいとは思わない職業になっっている。いい大学を卒業して、いい会社に入るといふ、従来の成功モデルは崩壊寸前の状態だ。

しかし、実際はビジネスパーソンのなかに、確かにプロとしてのプライドがあり、専門領域において社会的にも高く評価されるような仕事をしたという理想がある。企業競争力を考えるうえで、このような個人の本質を忘れてはいけない。「ビジネス・プロフェッショナル」を定義することは、同時に個人に対して「プロフェッショナルリズムの再生」を促すことでもあるのだ。

1

Part 1
組織人からプロフェッショナルへ

Part 2
創出と活用を促す7つの具体策

Part 3
企業と社会と個人の関係
——生み育てるための全体像

プロ人材が 躍動する 社会ビジョン

この章ではビジネス・プロフェッショナルが次々と育成され、さらにひとり立ちした
ビジネスプロたちが縦横無尽に活躍できる社会のビジョンを描きだしたい。まずパート1で
個人の志向が組織人からプロフェッショナルへと移ってきた戦後日本を簡単に振り返り、
パート2で「社会」「企業」「個人」という3つの側面から、プロ人材の創出、活用プランを示す。
最後に個人のプロ人材への成長をなぞりながら、3つの側面の連携を明らかにする。

文 大久保幸夫 (ワークス研究所所長)

村田弘美 (ワークス研究所主任研究員)

文・構成 五嶋正風 (本誌)

組織人からプロフェッショナルへ

組織にコミットし、そのなかで高い評価を得ることに専心する。
 企業も社員も、個人が「組織人」となることをよしとする時代が続いてきた。
 だが企業は変わり、個人もプロフェッショナルへの志向が大きくなつねりになり始めている。

五嶋正風 (本誌)

「それぞれの働きが営業所の成績で評価される。するとたちまち『宮仕え』の本性が現れ、社員は電気料金の未収金を立て替えたりした。(中略) 荻津は結局定年まで、有給休暇をとったことがなかった。どうしても休まなくてはならないときは、叔父や叔母が死んだことにした。熱があっても家族が病気で、会社を休まなかった。文字どおりみんなが、会社人間を演じていたのだ」。1976年、常陸大宮営業所副所長で東京電力を退職した荻津吉郎さんが、社員時代の働きぶりを振り返った一文だ(朝日新聞社編『カイシャ大国』から引用)。荻津さんほど猛烈ではなくても、これに類する話は現代の企業でもよく耳にする。

見通し立たない 組織人モデル

同志社大学政策学部教授の太田肇氏は、荻津さんの東京電力での働きぶりに象徴されるような個人の組織に対する関わり方を、「組織人モデル」と呼ぶ。

これまで日本企業、とりわけ大企業では、長期雇用と年功序列賃金が保証され、さらに転職が個人にとって不利になる仕組みもあった。そうした組織内で尊敬や自尊、自己実現などの欲求を充足するには、より高い給与、地位、評価を得る必要がある。組織内でこれらを得るため、組織に対してコミットし、最大限の努力をしていることをアピールする。こうして意識や行動は、市場や顧客といった組織の外側より内側に向けられ、組織内での競争に勝ち抜くことが重視されていく。

だが現在、企業の状況は「組織人モデル」が前提とするものからどんどん離れている。90年代以降吹き荒れたリストラの嵐は、日本企業はどんな状況でも雇用を守り抜くものではないことを示した。成果主義や職務主義を取り入れた賃金制度が次々と導入され、同時に退職金や年金制度も変更されて「長く勤めるほど有利、転職は不利」という前提も崩れつつある。「組織人」を演じ続けることで、企業からどんな見返りがあるのか。個人からは見通しが立たなくなっ

てきている。

こうした企業側の変化と呼応するように、企業で働く人たちにもプロフェッショナル志向が広がり始めている。組織内で評価され、「社内の上昇階段」を上ることよりも、自らが「この分野」と決めた仕事で、社外の専門家から評価されたり、成果に応じた報酬を受け取ったりすることに喜びを感じる。尊敬や自尊、自己実現などの欲求を、自らの仕事を世に問うことで充足する人たち。これが今回私たちが定義した「ビジネス・プロフェッショナル」だ。

知識や技能に加えて プロ意識が重要に

ビジネス・プロフェッショナルを志向する個人は、どんな知識やスキル、心構えなどを身につけるべきなのだろうか。高度化・複雑化する顧客の要望に対し、期待値どおり、さらには期待値を超える成果を出すため、専門分野に関する知識やスキルを身につけ、それを常に更新

正社員システムと日本企業の事業戦略 長い蜜月関係が組織人を量産した



よねくら・せいいちろう
一橋大学イノベーション
研究センター教授
1953年東京生まれ。81
年一橋大学大学院社会
学研究科修士課程修了。
90年ハーバード大学Ph.
D. (歴史学)取得。専門
は経営史。著書は『戦略
的国家・企業・個人を求
めて——パワー・トゥ・
ザ・ピープル』(創元社)、
『経営革命の構造』(岩波
新書)など。

年功序列、長期雇用、男性中心、新卒一括定期採用……。これらの特徴で語られる日本の「正社員システム」。とりわけ年功序列と長期雇用について、坂本藤良氏は『日本雇用史』のなかで「第一次大戦後の慢性的不況期から、満州事変勃発に伴う準戦時体制期への移行のなかで制度的に確立していった」と指摘する。

その後日本は第二次世界大戦に突入。敗戦後は連合国側による占領体制によって、戦前の経済・社会体制と戦後のそれには大きな断絶が起こった。だが、「正社員システム」に関しては戦後むしろ強化され、「日本的経営」に組み込まれていく。

長期雇用が前提であり、転職できる労働市場も整備されていない「正社員システム」の下では、入社した企業のなかで、組織に一体化し貢献を続けなければ、「出世」によって地位や評価を得られない仕組みになっていた。こうして市場や顧客、社会といった外部の要求より、組織の論理を優先する「組織人」が数多く輩出される構造が出来上がったのだ。

このように「組織人」を生み出す前提となった「正社員システム」は、なぜ戦前戦後の断絶を乗り越え、強化されていったのだろうか。

ある時期の経営環境に 極めてフィットした

賃金カーブをS字にし、若い間は事業への貢献に比べて低い賃金に抑え、ある程度勤続年数を経てから貢献以上の賃金を支払う。長く働くほど有利になり、転職は不利になる退職金や企業年金制度を整備する。こうした賃金体系、雇用システムについて、一橋大学イノベーション研究センター教授の米倉誠一郎氏は、「ある時期日本が置かれた社会環境、日本企業が置かれた経営環境に、極めてフィットしたものを作り上げたのです」と指摘する。米倉氏はこの「フィットしたものを作り上げた時期」を大きく2つに分けている。戦後復興から1960年代にかけてと、70年代から80年代にかけてだ。戦後復興から1960年代にか

し続けることはもちろん重要だ。だがそれに加えて、「専門領域を自ら選び、プロとしてのキャリアは自らデザインする」「専門家として自ら出した結論や解決策に責任をもつ」「高い職業倫理をもって自己管理する」といった、プロ意識を深めていくことも大切だと考える。プロ意識の欠けた行動が、プロフェッショナルや、プロが所属する企業の信頼をどれだけ失墜させるのか。2001年の米国・エンロン事件を題材に振り返りたい。

石油や天然ガス、電力の先物取引で急成長した同社は、資産運用に失敗したうえ、巨額の簿外債務の存在が発覚。同年12月、債務総額が400億ドルを超過大規模倒産に至った。エンロンの会計監査を担当する会計事務所アーサー・アンダーセンは、エンロン関係の資料を故意に破棄したことが発覚。コンサルティング部門のみが別会社として生き残り、会計部門は廃業に追い込まれた。

事件の渦中、アンダーセンでは経営の論理とプロの論理の衝突が起こっていた。同社のエンロン担当責任者だったデビッド・ダンカン氏は、不正の証拠を処分した罪などで10年の禁固刑に服した。会計士のプロフェッショナル倫理に背く行動をとってしまったダンカンだが、一度はエンロンの会計不正に気づき、社内でのプロフェッショナルスタンダード委員会に申告した。だが同社の経営陣は、エンロンからもたらされる利益の大きさを理由に、不正行為を見逃すようダンカンを説得したという。

け、日本は鉄鋼、造船、石油化学など重化学工業の育成に、もてる資源を傾斜配分した。傾斜配分を受けた業界は1社が独占するのではなく、数社による競争的寡占構造を作り出した。激しい競争を勝ち抜くため、川崎製鉄千葉工場のような、最新の技術革新に裏付けられた新規大型工場が借入金を活用して建設された。

「最新工場の革新的技術を競争優位に結びつけるには、自らの手で利益の上がるものに生産設備を作り替える、プロセス・イノベーションを継続しなければならなかったのです」(米倉氏)。このプロセス・イノベーションに、日本的な雇用慣行や労使協調路線が大きな役目を果たした。新しい技術革新を受け入れられる、熟練した労働者を数多く育成するには長期雇用が適していた。また戦後の激しい労働争議を経て形成された企業内組合は、労使の利害を一致させる方向に働いた。業界や職種で統一された労組と違い、企業内組合においては所属企業が競争に敗れるこ

とは組合の不利にもつながる。こうして労使協調路線は、プロセス・イノベーションを決定的にしたQC活動を受け入れる下地にもなった。

人を切らないイメージ 社員のやる気を高めた

70年代以降の円高、原油高、そして人件費の高騰は、60年代まで経済成長を引っ張ってきた重化学工業の伸びを鈍化させ、労働集約的だった繊維、衣料などにも打撃を与えた。代わって主役となったのは自動車、家電など機械組み立て型の産業だった。「だが例えば小型車製造は、欧州の自動車メーカーなども得意にしていた。競争に打ち勝った背景には、大きな組織革新があった」(米倉氏)。効率的な多品種少量生産を可能にした、トヨタ生産方式に代表される系列生産システムの創造だ。ここでも「正社員システム」は有効に機能した。例えばトヨタ生産システムの柱のひとつに「自動化」がある。生産

ラインにおける問題を顕在化し、品質を生産ラインに作り込んでいく、全従業員を巻き込んだ品質改善運動を指すが、長期雇用によって熟練労働者が多数存在することや、労使協調による品質改善運動への積極的な参加が、「自動化」を推進する大きな力となった。

また系列生産システムによって多様な製品をより安く、より早く開発できることは、日本企業が圧倒的な競争力を築くことにつながった。「結果、原油高、ドル高のなかでも、70年代から80年代にかけて社員の解雇などは起こらなかった。こうして『日本企業は人を切らない』というイメージが生まれた。経営が人を切らないなら、俺たちも頑張ろうと、社員のモチベーションを高めたのです」(米倉氏)。このように戦後日本企業の組織革新を促進する方向に「正社員システム」が機能していたことが、多くの人たちに「組織人」として生きることを求めたのだった。

参考文献

「選別主義を超えて」(太田肇著、中公新書)

「個人尊重の組織論」(太田肇著、中公新書)

「Corporate social responsibility: why good people behave badly in organizations」(Vey Business Journal Online 2003年1月6日刊)

なぜダンカン是不正な会計を告発するというプロの論理に従った行動を曲げ、経営の論理に屈したのだろうか。背景には80年代から90年代にかけて、同社が事業の主軸を、従来の本業の会計監査業からコンサルティング業へ移していたことが影響している。実際エンロンからの売上も、コンサルティング業が会計監査業を大きく上回っていたという。プロの論理貫徹が、会社の大きな利益損失につながるかもしれない。ダンカンに大きな圧力が加かったことは想像に難くない。だがその圧力に屈した結果、会計事務所としてのアンダーセンは消滅し、会計士というプロフェッションへの信頼まで打ち砕かれた。

経営陣やマネジャーが短期的利益を追う立場になるほど、専門性の見地に立ったプロの論理と、経営の論理の対立は多くなるだろう。プロの論理は同じ分野のプロにしか理解できないことも多い。いきおい企業の現場では、プロの意見は少数派で孤立無援ということが起こりうる。社内で孤立無援であったとしても、プロの論理に立てば譲れない一線を、どうすれば守りきれるのか。やはり「自分はその分野のプロである」ことを自ら選び取り、確固としたプロ意識と倫理をもつことが支えとなるのではないだろうか。技能や知識に加え、確固としたプロ意識を兼ね備えたビジネス・プロフェッショナルが育ち、活躍する社会。次のパートではそんな社会を構築するために、実行すべき具体策を示したい。

Part 2

創出と活用を促す7つの具体策

ビジネス・プロフェッショナルが生き生きと働ける次世代社会を構築したい。
「ビジネス・プロフェッショナル大学院の創設」「新たな職業コミュニティの活性化」など、
プロ人材の創出と活用に向けた7つの具体策を示す。

村田弘美（ワークス研究所主任研究員、リクルート雇用政策プロジェクト）

経済のグローバル化、IT情報技術の発達、少子高齢化などの環境の変化は、日本経済における仕事と産業の地図を大きく変えた。1950年代以降、コンピュータがハイスピードで仕事と職場の姿を変え、多くの職に要求するスキルの水準を引き上げた。世の中の高い知識・スキルをもつ人材に対する需要増は顕著で、特に情報技術、コミュニケー

ション、サービス分野での人材ニーズの増大が反映されている。世の中のニーズに対して教育や訓練への投資を強化することは喫緊の課題だが、バブル崩壊後の企業の訓練への投資は下降をたどり、さらに即戦力となる人材しか雇わないなかで、職業人を誰が生み育てるべきかが問われる時代となった。
本プロジェクトではこのような問題意

識に立ち、ひとりひとりがプロ意識をもち生き生きと働ける次世代社会を構築するには何をしたらよいか、10年間で100万人のプロを創出するには何に着手すべきか、広範な角度からの検討を行い2つのプランをまとめた（図表1-2-1、1-2-2）。

I ビジネス・プロフェッショナル創出プラン

どのようなプロを
日本は作るべきか

政策支援を集中すべき職業は、専門能力（プロスキル）を駆使する職業であると予測される。ここでは日本企業が近

未来に重要視するであろうプロ人材に必要な能力をマッピングすることにより、
①ヒューマンプロフェッショナル（医療・美容系）
②ビジネスサービスプロフェッショナル（販売・営業系）

③ビジネスソリューションプロフェッショナル（仕入れ、システム構築、接客系）
④研究開発プロフェッショナル（研究系）
という4つのビジネスプロフェッショナルを導き出した。さらに4タイプに対応した戦略的な100職種を選定することを試みた（図表1-2-3）。先進諸国

【図表1-2-1】

プラン	プランの骨格	7の具体策
ビジネス・プロフェッショナル創出プラン	日本において将来有望となる100の職業を選定し、高度人材養成プログラムを、ビジネス・プロフェッショナル大学院において実施する。同プログラムの実施に当たっては、最先端で働く企業人など教員以外の実務家を登用し、また職場における実践を重視する。 既に職業人として働いている者は実習を免除し、プロ認定を受けることにより学位の取得と、認定を受けることが可能となる。環境変化への対応や職業能力を錆びつかせないために、認定には4年間の有効期間を設け、補講を伴う更新を行う。 常に高い専門知識、実務能力を維持させるためには、自身のマネジメント、企業、業界以外にワーキング・パートナーシップとなる新たな職業コミュニティを作り専門性に合ったサポートをする。	1. 戦略100職種の設定 2. ビジネス・プロフェッショナル大学院の設立 3. 新しい職業コミュニティのあり方とその役割 4. ビジネス・プロフェッショナル褒章制度の制定
ビジネス・プロフェッショナル活用プラン	高度専門人材はひとつの専門領域に特化し長期に従事するなど、キャリア形成において特殊性を持つ。往々にして企業や会社の制度にあてはまらないケースも生じるため、国として高度専門人材のために最適な報酬基準や褒章、知財管理のガイドラインを設ける。 高度専門人材の仲介・斡旋には、専門性を熟知したマッチングが必須である。大学院と職業コミュニティにキャリアセンターを設け、人材紹介会社と協力してセンターを運営する。 また日本の優秀な人材の海外輩出や人材養成の仕組みの海外委譲など、国際基準に適合した高度専門人材を活躍の場を広げる。国内外の社会全体で共有できるモビリティシステムを創設する。	5. 個別発明契約の義務化 6. 人材紹介会社によるインソーシングと相場形成 7. ビジネス・プロフェッショナルの海外トランジション

では重点的な職業や需要の高い職業のみを政策的に支援する、またプロスキル構築に時間を要する職種は早い時期から人材を誘導するという政策をとって

る。日本においても重点分野よりも一歩踏み込んだ政策対応が必要になるであろう。

育成と活性化に 大学院を活用する

日本では企業を軸としたシステムが中心だが、諸外国では加えて職業を軸とした社会システムが作られている。職業と教育は密接な関係を持ち、企業と教育機関が塩梅よく連動したシステムは人材のスムーズな移行を可能としている。例えば人事。欧米の大学ではHRを専攻する学生は、労働法、人材マネジメント、労使関係、従業員教育、人事実務など仕事に必要な最新の知識を学際的に学び、長期のインターンシップなどで現場を知る。修了後に職業資格(PHR/SPHR)も取得可能だ。この分野ではコーネル大学(ILR)やイリノイ大学(ILIR)が有名だが、ILRの修士の4割は何らかの職務経

験を経て入学し、卒業後はほぼ全員がHR関連職に就いている。職業社会と関わる機会を持たせるハブとして教育機関が機能している。

日本の企業に依存する人材育成の仕組みを見直し、企業と教育機関が有機的に結びつく場となるビジネス・プロフェッショナル大学院の創設を提案する。大学院ではプロとして自立できる人材を養成し10年間で100万人程度のプロ人材の育成を目指す。現場の第一線

で活躍するプロを講師として招き、最新のカリキュラムを提供するとともに、新たな学位やプロ認定制度を設置する。

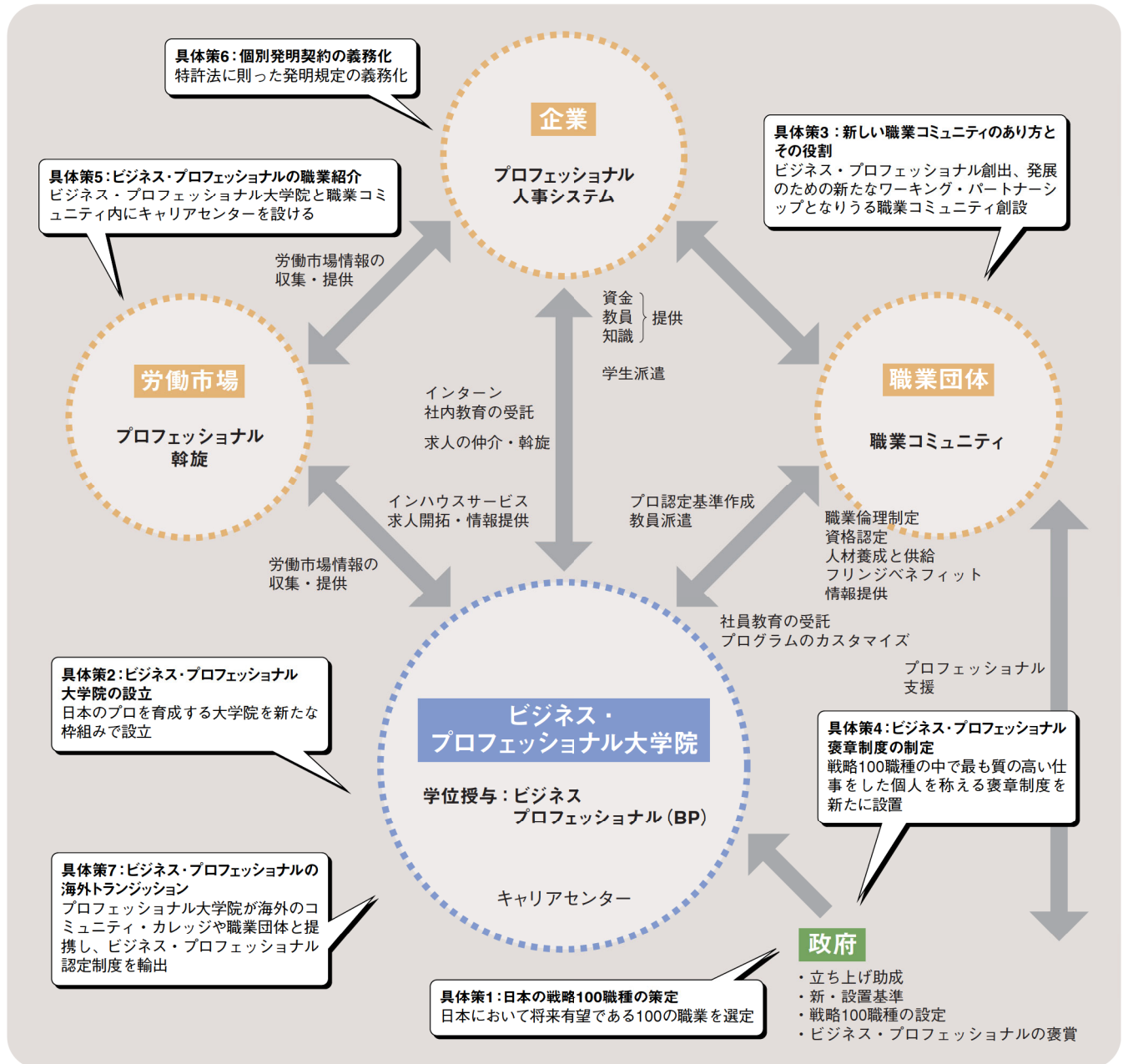
職業分野のなかで自分の能力を高め、プロとして社会に認められること、またそれを目標に学ぶことは、個々が働くモチベーションを上げるのに必要不可欠なことである。プロが増えることは、人的資源が最大の競争力の源である日本の国益にもかなうはずである。

新たに創設したい 職業コミュニティ

中世ヨーロッパの都市で働く専門家集団が形成したギルドが職業コミュニティの起源といわれるが、現代においても職業単位の組合や協会による活動やさまざまな支援は、専門人材の存続に欠かすことができない。労働組合の組織率は低下している一方で、職業に密接な専門誌やネット、学会、ソーシャルネットワークなど、新たな形態のワーキング・パートナーが作られている。

企業に雇われないプロをはじめ、専門性の高いプロであれば自分のアイデンティティをどこに置くことが最適なのかを考え、職業単位の専門組織の役割が強く意識されるだろう。新たな組織コンセプトの下に創設する職業コミュニティは、今まで働く個人が企業に深くコミットすることで享受した数々のものをどう代替するかを考える必然性がある。また、職業倫理の制定、人材の養成、資格の

【図表1-2-2】



**正当に評価し褒章を
尊敬できるプロを創造**

認定、情報提供や社交、フリンジベネフィットの提供など、職業の専門性や働き方を考慮し、職業を軸として個人が強くコンテツを提供する必要がある。

プロ社会を作るために重要なことは、プロが評価され尊敬されることだ。優れた職業人を称え、名を残すことは大切である。世界ではノーベル賞などもあるが、日本が定める既存の褒章制度は長年の公共に対する功労や芸術分野がほとんどを占めている。国として新たにビジネス分野のプロを正当に評価し、褒める制度を作ることには必要であろう。前出した戦略的な100職種と連動させ、職業分野で最も質の高い仕事をした者を褒章で称えることは、日本の専門技術の向上発展にも寄与するだろう。

II ビジネス・プロフェッショナル活用プラン

個別発明契約を結び 発明しやすい環境に

知財マネジメントは企業の重要な経営課題となっているが、青色LED訴訟に見るように発明者への発明対価をめぐる考え方はさまざまであった。企業において従業員が発明をした場合、特許を受ける権利は、本来は発明した従業員に帰属するが、実際には会社が特許を受ける権利を譲り受けて会社の名義で出願する場合も多い。日本では諸外国に比べて契約概念になじみが薄いのが、プロが発明しやすい環境を整えるためには、特許法に則った発明規定を義務化するなど、個別発明契約の締結が必要となる。

プロの価値を理解した マッチングシステムを

大学院や企業の枠を超えた職業単位のコミュニティに欠かせないのが、プロ人材と仕事との仲介・斡旋機能である。大学院であれば、出口管理の一環として就職や転職に関わりをもち、コミュニティに集うプロ人材にふさわしい仕事の機会を手に入れるための出会いの場や

機能が必要である。プロ人材の仲介・斡旋の場合、専門性を熟知したマッチングとともに、報酬額や条件の妥当性を見る目が必要である。さらにプロジェ

クト単位で働く者や独立自営業者など自由度の高い働き方のプロにも対応できる仕組みも求められる。大学院や職業コミュニティにキャリアセンターやソーシャルネットワークなどの機能を設け、人材紹介会社とそのノウハウを生かした運営を行うことが最適であると考え

日本の高度人材が 世界に通用するように

グローバル化に伴い、世界における人の移動は重要課題とされているが、高度人材の円滑な移動は各国に利益をもたらすものであり積極的に推進すべきである。一方でその妨げとなっているのが、評価の国際不適合性である。そのためにはビジネス・プロフェッショナル大学院が海外の教育機関や職業コミュニティと提携し多国間で相互承認できるプロ認定制度を作ることをはじめ、職業人を養成する海外の大学院への留学制度の整備など、境界のない仕組みづくりが大切である。

プロになることが 魅力的に映るか

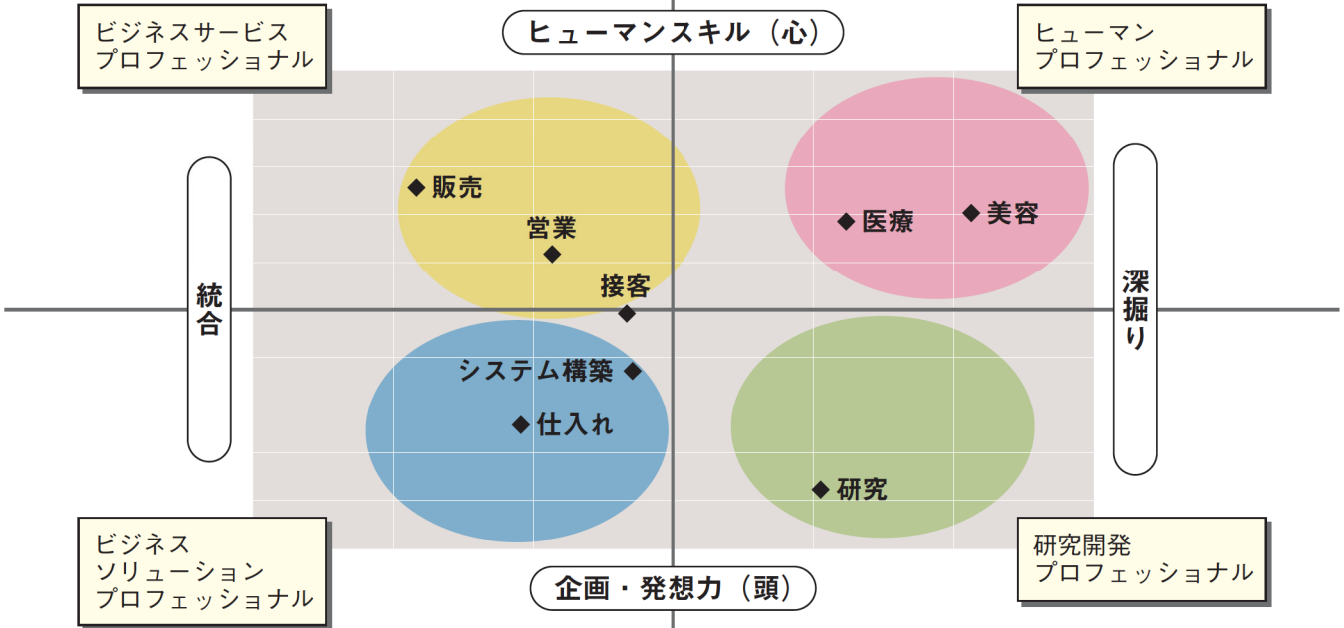
プロの創出に一番大切なことは、プロが魅力的なものに映るかどうかに尽きるだろう。職業を軸として個人が強くなることは受け入れられやすいが、高い専門性を維持するためには相応の対価を払う必要がある。対価を支払ってもプロになつて良かったと思える社会であるかどうかが大切だ。

第一線で活躍できるプロを生み出し、活用するためには、企業だけに頼らずに国、地方、教育機関、労働市場サービスなどが社会全体で連携し支援するいくつかの仕掛けによる新しい仕組みづくりが必要である。私たちはこのビジョンや具体策が議論のたたき台となり、これからの政策立案者などの役に立つとともに、これをもとにした多方面での議論が起ることを期待している。

※注 詳細は政策提言「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プラン2005を参照されたい。

【図表1-2-3】日本のビジネス・プロフェッショナル人材：戦略100職種

- | | | | |
|---------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| 16. 不動産営業 | 23. 銀行営業 | 1. メンタルヘルスカウンセラー | 9. オーガニックアドバイザー |
| 17. 食品営業 | 24. 保険営業 | 2. ヘルスアドバイザー | 10. ケアマネジャー |
| 18. 医薬品営業 | 25. 証券営業 | 3. カイロプラクター | 11. キャリアカウンセラー |
| 19. 電気・電子機器営業 | 26. 旅行営業 | 4. 助産スペシャリスト | 12. 講師 |
| 20. 通信営業 | 27. ファッションアドバイザー | 5. 子育てカウンセラー／トレーナー | 13. 学習アドバイザー |
| 21. システム営業 | 28. プライダルコーディネーター | 6. プロフェッショナルコーチ | 14. バリアフリーコーディネーター |
| 22. 自動車販売 | 29. 葬儀コーディネーター | 7. スポーツインストラクター | 15. コンシェルジュ |
| | | 8. セフビ・インテグレーター | |



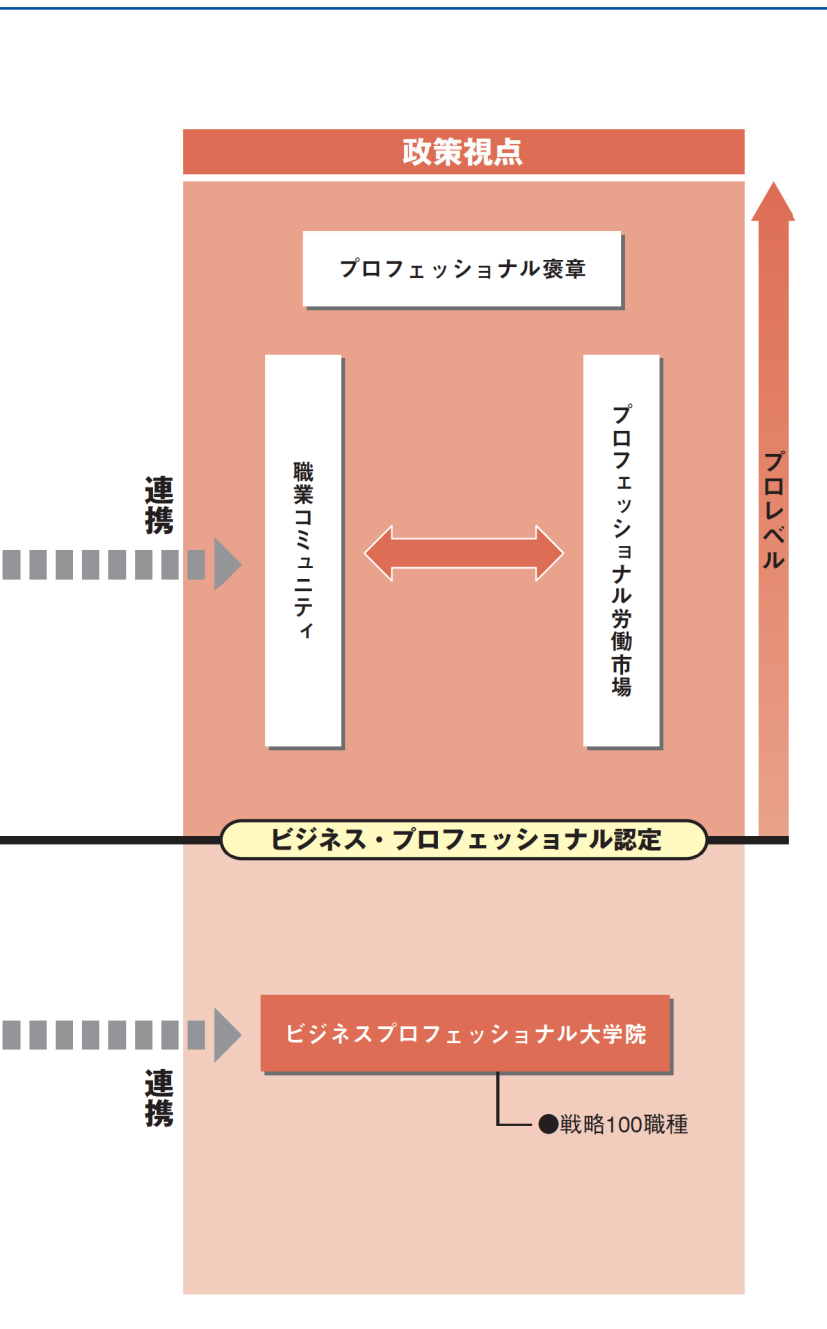
- | | | | |
|----------------------------------|------------------------------|--|-----------------------|
| 30. ITアーキテクト | 53. ジャーナリスト | 78. モバイルインターネット | 90. 土壌改良技術 |
| 31. ITプロジェクトマネジメント (プロジェクトマネジャー) | 54. テクニカルライター | 79. 光ファイバー技術開発 | 91. テイラーメイド医療開発 |
| 32. ITスペシャリスト | 55. CGデザイナー・グラフィックデザイナー | 80. デジタルアニメーション・ゲーム | 92. 福祉機器開発 |
| 33. 戦略人事／人事コンサルタント | 56. ウェブデザイナー | 81. ファブレス半導体 | 93. バリアフリー技術開発 |
| 34. 経営企画／経営コンサルタント | 57. エディトリアルデザイナー | 82. 民生用エレクトロニクス | 94. 認証技術開発 |
| 35. 知財マネジメント／知財コンサルタント | 58. ユニバーサルデザイナー | 83. ホームコンピューティング | 95. 光触媒技術 |
| 36. 国際弁護士 | 59. アニメプロデューサー | 84. ロボティクス | 96. バイオマスエネルギー開発 |
| 37. 事業再生スペシャリスト (ターンアラウンドマネジャー) | 60. アートディレクター | 85. 燃料電池開発 | 97. 省エネルギー・革新的温暖化対策技術 |
| 38. M&Aスペシャリスト | 61. デジタルコンテンツプロデューサー | 86. ナノテクノロジー | 98. 食品トレイサビリティ |
| 39. インキュベーション・マネジャー | 62. インテリアデザイナー | 87. バイオテクノロジー | 99. 電子タグ利用技術 |
| 40. 情報セキュリティコンサルタント | 63. リフォームアドバイザー | 88. オープンソースソフトウェア | 100. 脳科学 |
| 41. 仕入れ・調達マネジャー | 64. フードコーディネーター | 89. ERP(Enterprise Resource Planning) ソフトウェア | |
| 42. インソース・マネジャー | 65. 商品プランナー | | |
| 43. 技術移転アソシエイト (ライセンスアソシエイト) | 66. コンセプター／マーケター | | |
| 44. CSRコンサルタント | 67. データマイニングリサーチャー／市場調査アナリスト | | |
| 45. IRコンサルタント | 68. サーチャー | | |
| 46. MOTスペシャリスト | 69. 生産管理トレーナー／改善コンサルタント | | |
| 47. 事業リスクマネジャー | 70. eコマースコンサルタント | | |
| 48. プライバシーコンサルタント | 71. 都市計画プランナー | | |
| 49. ブランドマネジャー／ブランドコンサルタント | 72. 政策立案コンサルタント | | |
| 50. ファンドマネジャー | 73. 観光プロデューサー | | |
| 51. ファイナンシャルプランナー | 74. 環境コンサルタント | | |
| 52. 証券アナリスト | 75. コミュニティビジネスコンサルタント | | |
| | 76. ボランティア・コーディネーター | | |
| | 77. 社外取締役／監査役 | | |

企業と社会と個人の関係

—— 生み育てるための全体像

ビジネス・プロフェッショナルを生み、育てるビジョンには「社会」「企業」そして「個人」という3つの側面がある。まずはそれぞれの側面のポイントとなる点を示したうえで、ある個人がプロフェッショナルとして成長する過程をなぞり、3つの側面がどのように連携し合うのかを説明する。

大久保幸夫（ワークス研究所所長）



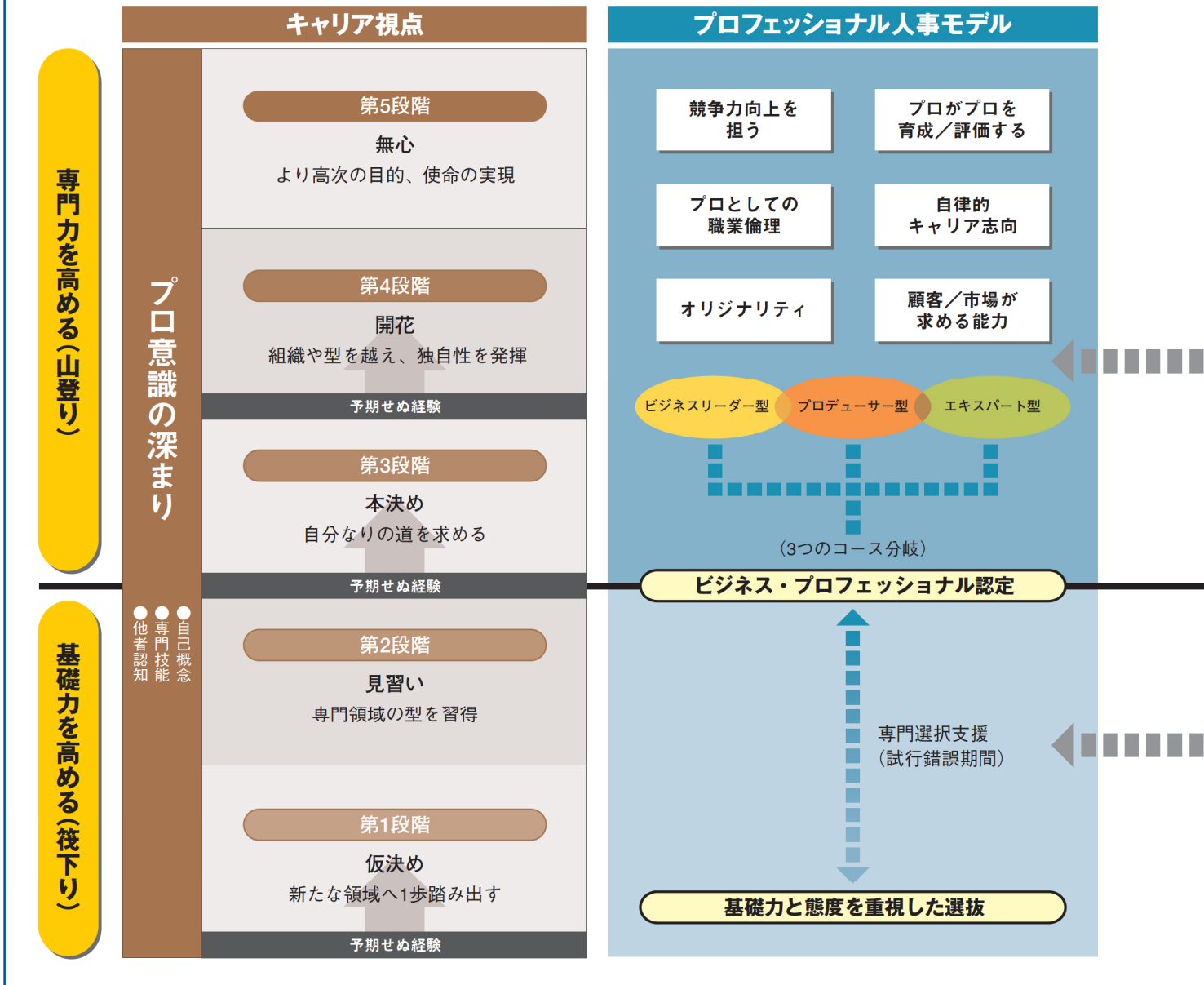
本来、プロフェッショナルの論理と企業経営における効率性の論理とは、極めてコンフリクトを起こしやすい関係にある。しかし、このコンフリクトはいわば「健全な」コンフリクトであり、企業の経営のコンプライアンスの観点からも、企業の競争力の観点からも、経営とプロフェッショナルとの適度な緊張感は必要なものであると思う。

しかし、長い戦後の歴史のなかで、プロフェッショナルを生み、育て、生かすような企業文化は根付いてこなかった。また、そのような社会的な教育の場もコミュニティも機能してこなかった。

そこで、3つの側面からのビジネス・プロフェッショナル創出プランをビジョンとして描いてみたのである。そこには、ビジネスプロフェッショナル大学院や褒

【図1-3-1】

ビジネス・プロフェッショナルを生み、育てる全体構造



専門力を高める(山登り)

基礎力を高める(筏下り)

企業内でプロフェッショナルを生かすコツは、経営幹部になる人材も含めて、きつちりとしたプロ育成ラインに乗せて育てることではないだろうか。ビジネスリーダーが偉く、専門職が下という価値観では、プロを生かす経営はできない。また、ビジネスリーダーにも当然ながらプロフェッショナルリズムは求められるはずで、プロの経営者として必要な経験や知識をもった人材を育てなければ、厳しい競争を勝ち抜くことはできないだろう。

また、企業活動に必要なもうひとつの人材タイプとして、プロデューサータイプの人材があると考えられる。新規の商品やビジネスモデルを創造できるリーダー型の人材である。多くの企業においては、プロの経営者と呼べる人材も、創造型リーダーのプロフェッショナルも、その分野で一目置かれるだけの内外の評価を得ているエキスパートも、どれも不足しているのではないだろうか。専任職水準の専門職と、ただ役職昇進しただけの経営幹部の組み合わせでは、強い経営はできない。

すべての社員に対して3つのプロコースを提示しながら、保有能力に対する信

価値観を変えなければ
プロは活かせない

頼関係を前提にした「プロフェッショナル人事制度」を提案する理由はそこにある。これまでの成果主義を冷静に評価し、反省するところは反省し、これから後30年は維持できる人事制度を作る時期にきていると思う。

専門職大学院の 大幅な強化を

企業がプロフェッショナル人事制度を導入することを前提に、教育界にも変革を期待したい。現在の専門職大学院を、大幅に強化することである。日本の専門職大学院は、いまだアカデミズムの価値観で運営されている。真にプロフェッショナルの価値観で人材を育成する機関として生まれ変わる必要があるのではないだろうか。

そこにはどうしても企業との連携が必要である。教育における産学連携は当面の競争政策のなかで、大きなテーマとなるだろう。すでに寄附講座という形で大学院に講座を提供する企業が増加しているが、その動きをもう一步進めて、より主体的に企業が参加する必要がある。例えば、先端企業が企業知を大学院で公開し、あわせて講師となる人材も派遣したり、大学院の学生に教育の場として会社の設備を使用させたり、大学院の教育を企業内のoff-JTの一環として位置づけたりということである。

そして人事制度と大学院の学位とが、

ここに書いてるように「プロ認定」などの場面で連携したときに、真の産学連携が完成するのではないだろうか。企業のコーポレート・ユニバーシティ設立の動きも、同じ方向に向かったものだと考える。

個人の成長段階に あてはめたイメージ

最後に、個人のキャリア側面から、プロが生まれ、育つプロセスを確認していただきたい。学生たちとも共有したい、標準的なキャリアデザインのイメージである。

① 社会人としての一步を踏み出すまで

まず社会に出る前に、小・中・高・大と教育を受ける過程は、仕事をするうえでの基礎力を身に着ける段階と位置づけられる。学力などの基礎に加え、「対人」「対自己」「対課題」コンピテンシーを磨く段階であり、卒業までに一定のレベルに達している必要がある。企業はそれらのコンピテンシーがどの程度身につけているか、そして仕事に向かう態度や意識がどの程度育っているかを採用の判断材料にするだろう。学生の多くは「自分の専門分野」を決めきれない。決めているとしてもそれは「仮決め」の段階であり、その後変化する可能性が高い。

② 入社してから約10年間の後下り

20代から30代前半のビジネスパーソンにとって重要なのは、仕事の基礎とな

る力をさらに身につけることである。毎日毎日の前の仕事に全力で向かいながらその力を蓄えていく。これを「後下り」の時期と呼ぶ。行き着く先に目的があるのではなく、プロセスに目的があるのである。全力で取り組んだ結果力がつき、出会いが生まれる。それらの経験や出会いが自分のキャリア意識に大きな影響を与え、時には入社時とはまったく異なる専門分野に興味が移るかもしれない。また、いくつかの職務を経験することで仕事を客観的に見ることもできるようになる。仕事上では、「この人のようにになりたい」と思えるロールモデルの存在が成長を促進する。その人がどのようにしてプロの段階に達していったかがお手本になる。

③ プロの道を模索する30代

30代前半から徐々に自分の専門分野を「本決め」する段階に入る。職務を通じて試行錯誤を繰り返す。このころになると次世代リーダーの選抜や最初の昇進も始まる。今までの「後下り」から、自分の専門分野を決めてそこにエネルギーを集中する「山登り」の段階に変わらなければならない。そのためには立ち止まって考えることや、それまでの経験を理論的に整理してみるのが有効である。時には仕事の足を止め、ビジネス・プロフェッショナルを育成する大学院に通うこともいいだろう。その上で、退路を断って、「これを自分の道とする」というプロの段階へと入っていくのである。

プロフェッショナル人事制度をもつ企業であれば、基礎力の習得を確認したうえで「プロ認定」というハードルを越える段階に入ることになるだろう。この後下り段階を効果的に過ごすポイントはあまり転職を繰り返さないことであり、フリーターのようなモラトリアム期間をなるべくとらないことである。後下りの環境として望ましい「激流」の企業を選び、真剣に仕事をするのだ。

④ 3つのコースのプロとして歩み始める

その分野で一応一人前と認められる段階に入る。プロとしてのスタートを切った段階だ。プロである以上、常に一定以上の成果をあげ続ける責任が伴う。その専門分野のなかでメンターとなってくれる上級プロフェッショナルがいれば、成長が加速されるだろう。プロの道にはエキスパートの道以外にも、複数の専門性をもち、変革・創造を担うプロ

デューサーの道や企業経営のプロであるビジネスリーダーの道もある。その道のプロになった以上、常にプロの世界からの厳しい評価の目にさらされることになる。

⑤ 自分らしさが生まれ市場価値が出てくる

プロとしての歩みを進めていくと、仕事に自分のオリジナリティを発揮し始める。徐々に自分ならではの言葉で自分の仕事を語れるようになる。社外にネットワークを作り、プロ同士のコミュニティの一員にもなっていく。その結果労働市場でも一定の価値がある人材となり、より仕事の環境がよい、自分の専門性が生かせる場があれば転職も悪くないと考えるようになるだろう。そのキープポイントは今いる企業との信頼関係であり、企業のビジョンに共感できるかどうかもある大きなポイントになってくる。

⑥ 専門領域を深め職業の範囲から解放

さらにプロとして成長すると、その職業ならではの倫理観がしっかりと形成されてくる。企業の経営効率とは時にコンフリクトを起こすこともあるが、その効率と倫理の両方をうまくバランスさせることが企業の健全性を守り、長期の企業価値を上げていくことにつながるのだと気づく。仕事に社会性が生まれ、職種名で語られる狭い範囲からは解放されて行動するようになる。その延長線上で、社会的に貢献が認められ、技術が高く評価されて褒章を受ける人も出てくる。

以上、プロフェッショナル社会でのキャリアデザインイメージを描いてみた。個々人が自分の専門領域をもち、自分の能力を開花させる社会である。このような「プロ社会」が日本に実現すること私は夢見ている。

Part 1

- 1 欠かすことのできないプロ意識の醸成
- 2 意識の3要素モデルを検証する
- 3 「予期せぬ経験」と組織が果たす役割

Part 2

- 1 プロフェッショナル型能力主義の要点
- 2 専門力と、それを支える基礎力が必要
- 3 3タイプに分かれる新たな人材モデル
- 4 プロ人材マネジメント 8つのポイント
- 5 どう育てるか、プロデューサー型人材

Part 3

- 1 5800人調査から見えた実像とは
- 2 戦略100職種と求められる能力

ワークス研究所 調査・研究報告

ビジネスプロフェッショナルをめぐる3つの研究・調査の成果を報告する。パート1ではプロ意識はどんな要素で構成され、個人のプロ意識を深めるため企業ができることは何かを考察した。パート2では、プロ人材がいきいきと働ける組織デザインに重要な8つのポイントを示す。パート3では5800人の働く人々への調査から浮かび上がった、ビジネスプロ人材の実像をご紹介します。

文 豊田義博 (ワークス研究所主任研究員) 笠井恵美 (ワークス研究所主任研究員) 福島さやか (ワークス研究所研究員)

内田美代子 (本誌) 文・構成 荻野進介 (本誌) 五嶋正風 (本誌)

Part 1-1

欠かすことのできないプロ意識の醸成

優れた仕事そのものに喜びを感じるプロフェッショナル。だが高い成果につながる専門性は、一朝一夕には成らない。変化を続ける企業のなかでプロフェッショナルの力を育もうとすると、欠かせないのはプロ意識の醸成だ。

笠井恵美（ワークス研究所主任研究員）

プロフェッショナルの仕事が生まれる起点には、個人のプロフェッショナル意識（以下、プロ意識）がある。

プロフェッショナルは、目の前に差し出されるあらゆる仕事に対し取り組み、限られた時間のなかで仕事は高いレベルの成果に変えられ顧客に返される。高いレベルとは、専門的な視野からの最適解であり、顧客の満足である。

高い成果を生み出すプロフェッショナル

プロフェッショナルひとりひとりが取り組む仕事で、まったく同じ仕事はひとつとしてない。

意識せずには、なかなかこのような取り組みは実現できない。あるべき水準や、職業人としての自らのあり方を自覚した、より高い意識的な取り組みの連続がプロフェッショナルの仕事を作るのである。

では、プロ意識とは、具体的にはどんな意識なのだろうか？

3つの要素がプロ意識を構成

活躍するプロフェッショナルに尋ねれば、各人各様の持論が展開されるだろう。トンプソン（※1）の指摘する「人の専門化」の証である。トンプソンは、専門化には、組織の分業に端を発するような仕事の限定的明確化の方向性をもつ「課業の専門化」と、個人が自らの能力や好み合った、そして自分を存続させることのできる仕事を見つけ出し深めていくことに伴う「人の専門化」があり、両者を区別して議論すべきだと述べた。組織はしばしば、「課業の専門化」に合わせて組織図を構成し、人を配置する。しかし、ここで議論したいのは「人の専門化」の観点である。

1つは、プロフェッショナルでありたいけれどまだ見習い中であるとか、自分はこのような強みを発揮することのできるプロフェッショナルでありたいといった、自分のあり方についての意識である。どのような自分であることが自分にとって大切なのか。自分とは何者なのかを考える意識である。

2つめは、プロフェッショナルとして見た場合の、自己の専門技術についての意識である。自分は何ができて、何ができていないのか、獲得しなければいけない能力は何か、経験によって仕事の判断や意味の理解は深まっているのか、継続的に取り組まなければいけない課題は何か。プロフェッショナルとして高い専門性を築き、それを深め続ける場合に不可欠な、専門技術についての意識である。

3つめは、自分が他の人からどのように見られているか、チームや組織や社会のなかで、自分はどのような存在であるか、あらねばならないか、自分が人々のなかで生かされている意味は何かを考える意識である。プロフェッショナルは顧客の利益を守り信頼を得られる存在でなければならない。場合によっては非常に苦しい状況、負け戦も引き受けなければならない。特定の顧客のことだけではなく、ある段階からは社会的な使命・責任も深く考えるようになる。そのようなことが意識されていく前提として、人々の、他者の目から自分の存在を考える意識が必要である。

3つの意識は段階的にバランスよく深まる

3つの意識を説明したモデルが「プロ意識の構造」（図表2-1-1）である。

3つの意識は、バランスをとりながら段階的に深まっていく。3つの意識の深まりの結果、高いプロ意識をもつ個人が誕生していく。どれかひとつの意識だけ突出していても、高いプロ意識をもった人とはいわれないだろう。

例えば、プロフェッショナルとして一人前であると自分のことを思っても、専

門技能が初心者のレベルであれば認められないだろうし、逆に、他者からプロフェッショナルとして認められ、高い専門性を有していたとしても、自分の心ななかで、そのようなあり方がだんだん自分自身として苦しくなるのであれば、ありたい自己概念 (Self Concept) は別にあるのかもしれない。

また、ひとつの意識の深まりは自然と他の意識の深まりにつながり、結果として全体が深まっていく。

例えば、プロジェクトマネジャーとしての専門技能を身につけるためにプロジェクトに参加し励んだ結果、プロジェクトマネジャーの仕事の9割がコミュニケーションであると同様に理解する。これまではただ、「プロジェクトマネジャーになりたい」という言葉で語っていたものが、いつのまにか、「プロジェクトの全責任は、会社ではなくプロジェクトマネジャーにある。だからこそ、『あいつと一緒に仕事をしていると、すごくきついこと

をいわれる。作業的にもすごく無茶だ。でもあの人は信用できるから」といわれるようになった」と、具体的なありたい自分の姿が変わっていく。専門技能の深まりが職業理解を深め、それがまた新たな自己概念が立ち現れる手助けとなる。

このように、意識が段階を追って質的に変わっていく。外から個人を見れば、この意識の質的な変化は、その人の成長する姿と見えることもあるだろう。

キャリアを築く「予期せぬ経験」

では、何をきっかけに意識は深まっていくのか。

プロ意識は時を経るだけでは醸成できない。現実の世界で答えを出していくプロフェッショナルにとって、何より現実の経験が重要である。

フリードソン (※2) は、プロフェッショナルリズムを第3の論理と呼び、自らの収入を最大化するよりも、自らの満足や他者の利益のために優れた仕事をすることに専念すると述べている。これは、社会を構成する他の2つの論理、競争が中心の自由市場の論理 (第1の論理) や、効率的に計画・監督することが中心となる組織システムの論理 (第2の論理) とはまったく異なる論理である。

プロフェッショナルは、高い利益や組織の発展を第一として仕事をするのではない。優れた仕事をするこゝと自体が喜ぶのである。にもかかわらず、仕事の結果は必ず何かをもたらす。顧客の信頼や思わぬ批判、次なる目標、解けぬ疑問……。こういった、仕事を始める前には予期していなかったさまざまなことへの気づきが、プロフェッショナルとしての次なる行動の糧となる。

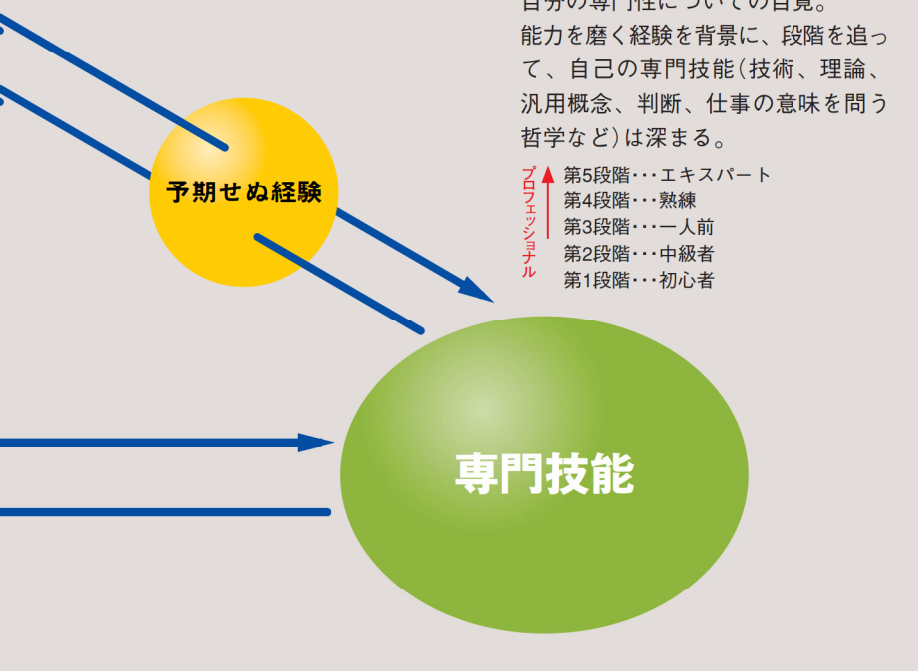
このような予期しない気づきを得る経験の積み重ねが、プロフェッショナルの意識を深め、プロフェッショナルとしてのキャリアを築いていく。

＜専門技能の5段階＞

自分の専門性についての自覚。能力を磨く経験を背景に、段階を追って、自己の専門技能 (技術、理論、汎用概念、判断、仕事の意味を問う哲学など) は深まる。

↑ プロフェッショナル

第5段階…エキスパート
第4段階…熟練
第3段階…一人前
第2段階…中級者
第1段階…初心者



■当初は、専門領域が仮決めのものであったり (第1段階)、早く一人前になりたいと願う見習い途中であったり (第2段階) するが、いつのまにか、他者からも一人前と見られ始め、専門領域も本決まりしていく (第3段階)。そして次第に一目置かれるようになり、独自の取り組みでオリジナリティを発揮するようになり、顧客や後輩や業界から認知され社会的な存在に変わっていく (第4・第5段階)。第3段階から、自他ともに認めるプロフェッショナルの域に踏み込む。

【図表2-1-1】

プロ意識を構成する3つの意識

<自己概念の5段階>

「自分は～でありたい」という自覚。
自己概念は、段階を追って変化する。
また、自己概念は、ありたい自己へと
向かう力をもつ。

プロフェッショナル

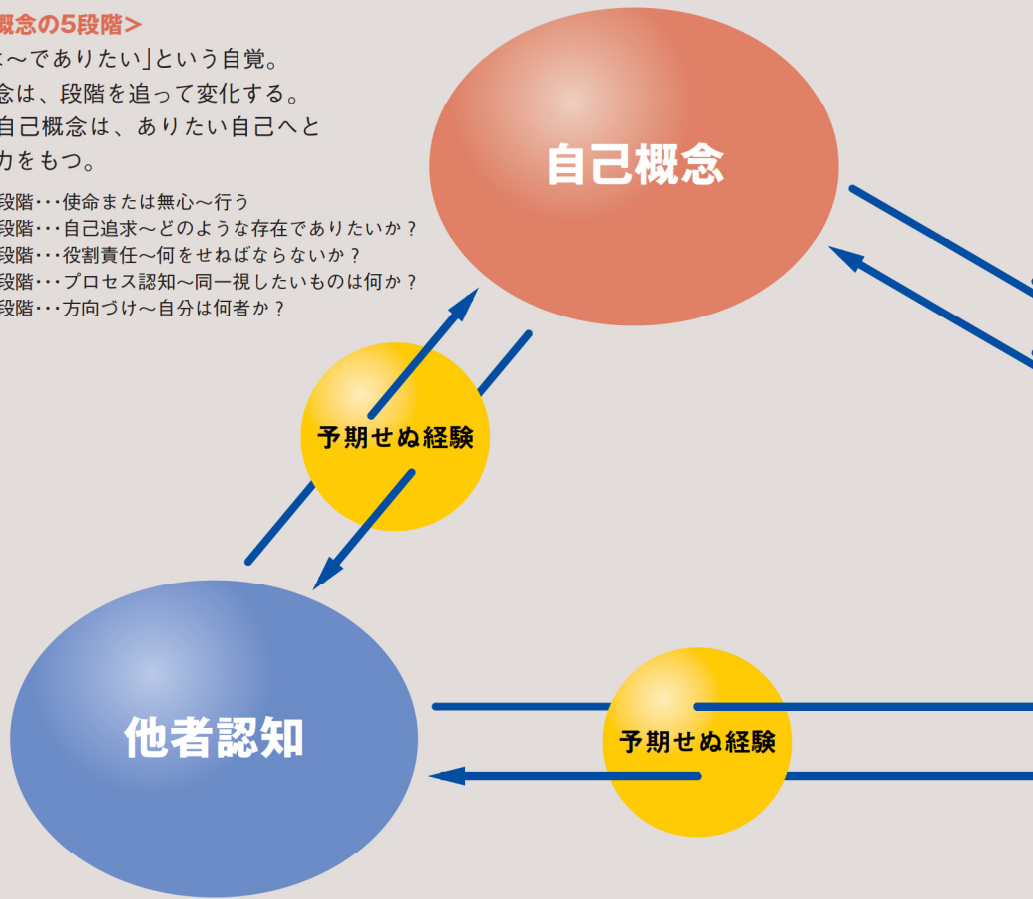
- 第5段階…使命または無心～行う
- 第4段階…自己追求～どのような存在でありたいか？
- 第3段階…役割責任～何をせねばならないか？
- 第2段階…プロセス認知～同一視したいものは何か？
- 第1段階…方向づけ～自分は何者か？

<他者認知の5段階>

自分が他の人からどのように見られているかについての自覚。
社会や他者との関係における自分の役割、自分の位置を押し量る、理解する、引き受ける、といった経験を背景に、段階的に、自己の他者認知は深まる。

プロフェッショナル

- 第5段階…社会的評価
- 第4段階…個性への期待
- 第3段階…既存文脈での評価
- 第2段階…行動看視
- 第1段階…可能性発見



■プロ意識(プロフェッショナルであるという意識、ありたいという意識)は、3つの意識(自己概念に対する意識・他者認知に対する意識・専門技に対する意識)から成り立つ。

■経験を経ることである意識に変化が起こり、それが別の意識の変化を促す。結果的に、この3つの意識が相互に影響を与えながらともに深まっていくことで、高いプロフェッショナル意識が醸成される。

プロの力を引き出す
企業の役割とは

現実の職業世界は複雑に絡み合い、目の前の顧客の利益だけでなく、グローバルな影響、未来の環境などを推論しなければならぬ。専門領域も細分化しつつ学際的に融合してきている。

企業内のプロフェッショナルも、専門性を深め、それを生かして仕事をしなければならなくなっている。しかし、プロフェッショナルであり続けること、プロフェッショナルを目指すことは、楽なことでもわかりやすいことでもなく、また、必ずしもその歩みが報いられるとも限らない。

そこに、企業がプロフェッショナルの人事制度を考える意味がある。効率化のために厳しい管理をするよりも、優れた仕事の目標を語ることで、限られた時間、高い成果を生もうとする行動をプロフェッショナルから引き出し、結果的には非常に効率的な組織になることも可能だ。そして何より、組織とプロフェッショナルとのいい意味での緊張関係は、予期せぬ経験を創出する宝庫となりうる。プロフェッショナルを理解し、その力を引き出す環境は何か。新しい企業のテーマである。

※1 V・A・トンプソン著 大友立也訳「洞察する組織―組織一般論―」好学社

※2 Elit Freidson (2001) "Professionalism, the Third Logic" The University of Chicago Press

深い社会性に至る第4段階こそ、重要な期間だ

金井壽宏氏 (神戸大学大学院経営学研究科教授)



かない・としひろ
神戸大学大学院経営学研究科教授
1954年生まれ。80年神戸大学大学院経営学研究科修士課程修了。89年マサチューセッツ工科大学経営大学院でPh.D.。92年神戸大学で経営学博士号取得。94年より神戸大学教授。著書は『変革型ミドルの探求』(白桃書房)、『仕事で「一皮むける』』(光文社)、『働くひとのためのキャリア・デザイン』(PHP研究所)など。

私はリーダーシップに関心があるので、働く人のキャリアの物語を聞くとリーダーシップを身につけることに結びつけて、一皮むけた経験の物語として捉えてしまいません。今回の調査のような技術者の世界、プロフェッショナルの世界でも、リーダーとしての行動をとっていくことはあると思います。また、部下や弟子や右腕を大切に思い、育てたいと実感し始めたら、職人肌の人でさえリーダー的要素が出てきます。そしてそれが、今回の研究のプロ意識で最も高い段階である社会的使命に、その人を導くことにつながるのではないだろうか。

Individual contributorとは、担当者という意味の英語ですが、技術者であるindividual contributorが何かをやりたいと思っただ後、わからないことは人に聞きに行かないといけない、予算も必要になってくるという状況に直面すると、自分ひとりで仕事をしているのではないと気づく瞬間がきます。そのときから、Individual contributorはContributing team memberに変わっていきます。自分でうまく仕事するという段階から、チームに貢献することを考え始める。「自分ひとりの仕事」という捉え方が「みんなの仕事」に変化し、大きな仕事の絵を描くようになっていきます。

そのようにして大きな絵を描くようになった人が、「この人なら喜んでついていてほしい」と思える人で、同時に、ついていく側も付和雷同ではなく、相手を見極める

能力があつてついていっている。そんなあり方がプロフェッショナルの世界に実現していたならば、人の究極的な成長・発達という点からは、今、企業のなかで議論されているリーダーシップの世界と、それほど違う世界にプロフェッショナルの世界も重なると思います。最終的には、志、道、人間的魅力、公共性、高い倫理観のあり方を考えるような、上にはさらに高みがあるような世界がサイエンティストやエンジニアにもあるはずだ。

プロフェッショナルの世界が、このような次元につながっていることが自然に現れるのは、専門技能の伝承が問題になり、次の世代のことを考えなければならぬときです。「わが社の中でそれらを伝承する意味にとどまらず、社会にとつてもこの技が必要だ」と考えるプロフェッショナルが出てきたら、そのプロフェッショナルは、深い社会性を帯びた大きな絵を描いているといえるでしょう。次の世代に何を遺すかを考えていることにもなります。

心理学者のD・ベイカーは、人間の2重性として、AgenticとCommunalという概念を唱えています。とり憑かれたようにとことん励むという意味のAgenticは、技術者でいえば、あれも作れる、これも作りたいと励むことでしょう。一方、作りたいだけで邁進すると、大変なことになることもある。作ることが何のためになるのか、次の世代に何を遺すことになるのかを考え、

たとえ技術のエキスパートでも、それで自らが儲かるとしても、作ること以外の選択肢も考え受け入れる。それができるようになるのが共同性、公共性を意味するCommunalです。人間は、この2重性のバランスをとっていくことで発達します。技術者などのプロフェッショナルがよいのは、AgenticとCommunalのバランスをとる必要性が、キャリアのどこかで必ず入ってくる点です。今、地球には深刻な環境問題などが発生し、こういったバランスをよりよくとらなければならないテーマはますます増えているように思います。

今回のモデルの、第3段階までの入門編と、社会的使命というような最高レベルへ至る第4・第5段階というおき方は比較的わかりやすいと思います。昔、野中郁次郎先生が、大学院生がある研究をしたいと発言した際、すぐに「君がこの研究をやったら世界はどう変わるのか」と問い返していたそうです。野中先生だけでなく、この人に出会っていたら違ったなというような師がどの分野にもいます。そういう人がこのモデルにおける5段階、最高レベルの人のかもしれません。

ですが、第4段階のあり方が難しい。入門し一人前になった後、達人の境地に至るまで。過渡期というには長い期間です。その第4段階こそ、より大きな絵を描く、そこで成長が終わってはならない重要な期間かもしれません。

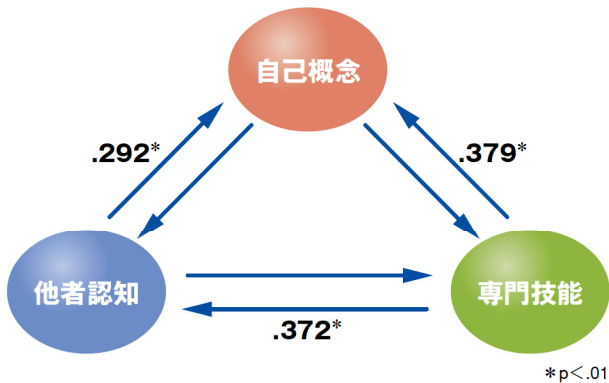
Part 1-2

意識の3要素モデルを検証する

パート1-1において、プロ意識を「自己概念」「専門技能」「他者認知」から成り立つモデルとして描いた。このパートではモデルの妥当性について、ビジネス・プロフェッショナルとして活躍する人たちへの定量調査をもとに検証する。

笠井恵美

【図表2-1-2】プロ意識の3要素間の相関係数



*p<.01

プロフェッショナルでありたいと願う個人は少なくない。働く人の51・9%が、「専門家として社外から一目置かれる」キャリアを希望しているというデータもある（ワーキングパーソン調査2000）。

では、どのような道を歩めばプロフェッショナルになっていくのだろう。その問いを解く鍵は「プロ意識」ではないかと考え、研究を進めた。本稿はその一端のご報告である。

長期的な専門教育や資格認定だけでプロフェッショナルが育つとはいえない。社会的にプロフェッショナルであるべき役割や職責に就いているにもかかわらず、顧客や社会から、プロらしからぬ仕事をしたと批判される事態は日常的に多々起こっている。その一方で、偉業を成し遂げるような話ではなく日常よくある仕事のなかで、ある人の仕事ぶりに「彼（彼女）はプロだ」と感じ入るようなことも多くある。

プロ意識という言葉が示す質や水準は文脈によってさまざまだが、プロフェ

1 調査を行い、プロ意識のモデルに照らしながら分析した。
まず定量調査の結果から紹介したい。

自己概念・専門技能 他者認知に正の相関

企業で働く人に対し、プロ意識に関する3つの質問をした（ワーキングパーソン調査2004で実施）。

1 つめは、「自分は〜でありたい」という自覚、自己概念に関する質問である。自己概念は、仕事を始めた段階からベテランの段階になるにつれ変化すると仮定している。その変化の段階に沿って計10個の質問を作成した。具体的には「自分の強みを十分に生かしながら仕事に取り組みたい」や「仕事に十分な自主性を発揮している」「仕事を通じて自分が培ってきたものを、次の世代に譲り渡していくことに喜びを感じている」といった内容であり、あてはまる度合いを5段階で尋ねた。

2 つめは、専門技能についての質問

定量調査と定性調査 2つの研究プロセス

プロ意識とは何かを明らかにした先行研究はない。そのため、まずプロ意識のモデルを構築し（20ページ参照）、そのモデルの妥当性を定量調査で検証した。

まだまだモデル自体と検証方法を追究する必要があるのだが、プロ意識を考える基本のフレームとして置いてみてよい結果であったため、次のステップとして、プロフェッショナルのインタビュー

Part 1-3

「予期せぬ経験」と組織が果たす役割

「予期せぬ経験」とは何か。
 また、プロフェッショナルのキャリアをめぐる危機や、プロフェッショナルのキャリアに
 組織が果たす重要な役割とは何なのだろうか。インタビュー調査の結果をもとに考察する。
 笠井恵美

プロフェッショナルの仕事は一瞬一瞬
 が勝負である。同じ仕事はひとつもなく、
 教科書で予習しておくことはできない。
 目前の仕事をどう判断し、どう行動す

るか。行動を通してプロフェッショナル
 の職業人としての本質が、仕事の結果
 となって証明されていく。これらの行動
 を実現するプロフェッショナルの意識

が、経験を通して磨かれていくとすれば、
 それらはどのような経験なのだろうか。
 3社の人事部と事業部にご協力をい
 ただき、12人のプロフェッショナルと目

【図表2-1-3】プロ意識の3要素と自尊感情尺度の相関係数

	自尊感情尺度
自己概念	.422*
専門技能	.377*
他者認知	.297*

*p<.01

※1 堀洋道・山本真理子・松井豊編著
 「心理尺度ファイル―人間と社会を測る」
 垣内出版、2000年

である。仕事に求められる能力をどの程
 度もっているかを、「十分もっている」
 から、「ほとんどもっていない」まで5
 段階評価で尋ねた。

3つめは、他者認知についての質問
 である。他の人からどのように見られて
 いると思うかについて、「これから何の
 仕事をしていくのかは、まだわからない」
 から「広く社会に自分の仕事で、自分
 の名前で認められている」まで、6段階
 で認知度が上がるなから最も近いもの
 を1つ選択してもらった。

分析は、全5846サンプル中、「自
 分の専門領域を自分自身で決めている」
 と回答した2103サンプルを対象と
 した。その結果、自己概念・専門技
 能・他者認知のそれぞれの相関係数は

.3から.4程度あり有意であった(p<.01)
 (図表2-1-1-2)。3要素間には正の相
 関があり、お互いに高まり合う関係にあ
 るといえる。

さらに、今回、ローゼンバーグの自尊
 感情尺度(※1)の質問を調査に加え、
 プロ意識の3要素との相関を分析した。
 ローゼンバーグの自尊感情尺度とは、他
 者との間で感じる優越感や劣等感では
 なく、自分についての尊重を測る尺度で、
 自分について「とてもよい(very good)」
 と感じるのではなく、「これによい
 (good enough)」と感ずる程度を示す。

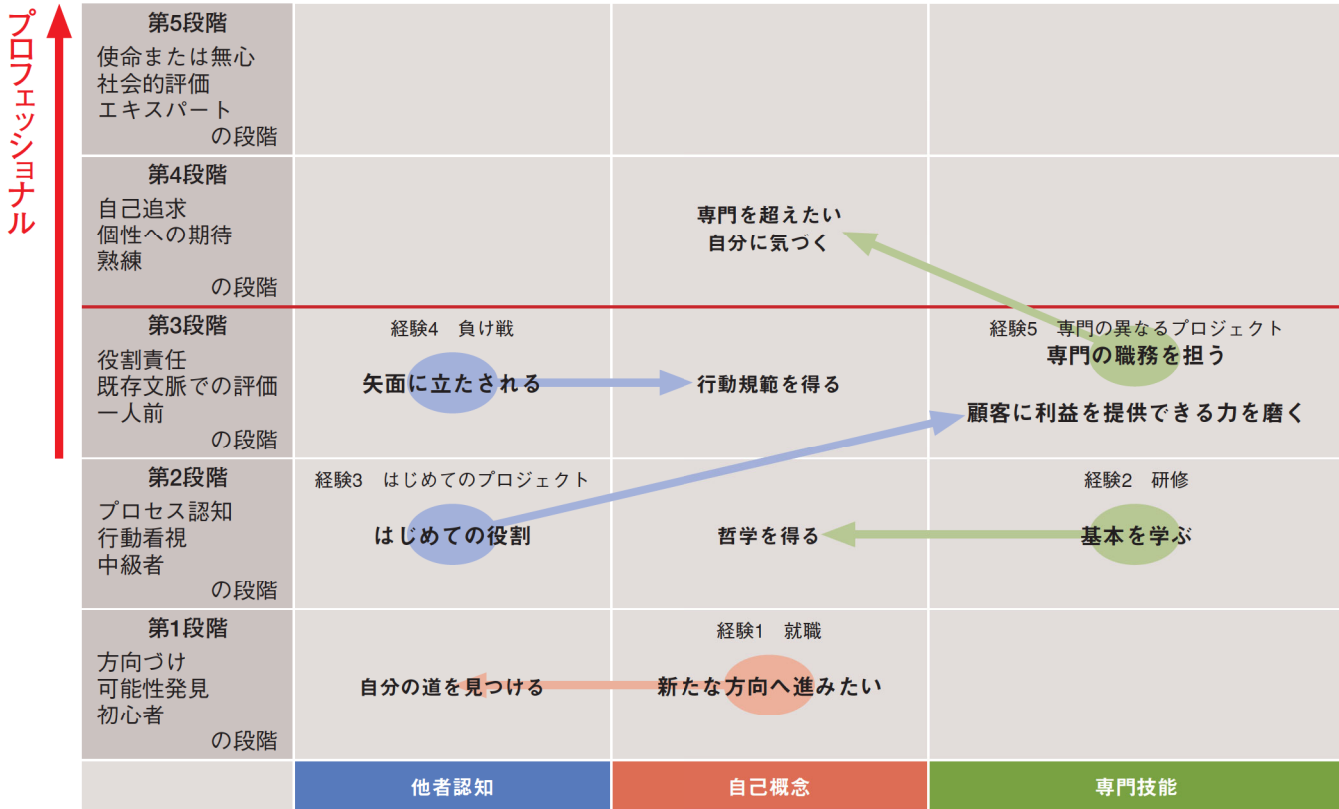
プロ意識を高めることは、プロフェッ
 ショナルにとって自尊心を満たすことに
 つながると想定し、既存の自尊感情尺
 度質問の結果と相関を見ることで、プ

ロ意識の構造の仮説の確かさを、外的
 に検証しようと考えた。

その結果、自己概念・専門技能・他
 者認知の3要素と自尊感情尺度とのそ
 れぞれの相関係数は、.3から.4程度あ
 り有意であった(p<.01)(図表2-1-1-
 3)。プロ意識の3要素が自尊心と正の
 相関があるということは、プロ意識のモ
 デルが、ありたい自己を測るモデルであ
 ることを示している。

この2つの検証により、自己概念・
 専門技能・他者認知の3つの意識がバ
 ランスをとりながら段階的に深まってい
 き、よりありたい自己へと向かうという
 プロ意識の構造を、プロ意識を考える基
 本のフレームとして、出発点としてもよ
 いのではないかと考えた。

【図表2-1-4】技術者A氏が語った 予期せぬ経験



されるエンジニアを対象に1人2時間強のインタビュー調査を行った。

自らの糧となった経験を詳しく聞く

インタビュー方法は、これまでの自分の成長を振り返り、次のステップに入った、次のステップを踏み出したと感じた経験を詳しく、自由に語っていただくというスタイルをとった。インタビューのはじめに、これは通常の取材に見られるようなキャリアについての事実関係を把握するものではないことをお伝えした。何の仕事に何年就いたかという事実よりも、一瞬の出来事でも非常に心に深く残り、内省の機会となり、自らの糧となったような内面的なことをお聞きしたいと考えたのである。その結果、インタビューは、成長を実感した物語がいくつも豊かに語られる場となった。

その内容を、インタビュー協力者の了承を得て録音し、後日、逐語録を起こした。その逐語録から、自らについて語った言葉をすべて抜き出し分析を進めた結果の一例が図表2-1-4と2-1-5である。

語られた経験を時系列に沿って、経験1、経験2と図表に記入している。

記入にあたっては、それぞれの経験が、自己概念・専門技能・他者認知のうち、どの意識の深まりから始まり、またどの意識の深まりで終わったかを、起点の丸と終点の矢印の位置で記した。さらに、

プロ意識の5段階にあてはめると、その経験はどの段階の経験なのかを判断し、マッピングした。

技術者A氏の予期せぬ経験

図表2-1-4の技術者A氏は、5つの経験を語った。

1つめは、就職にまつわる経験である(経験1)。ご自身は機械系学部の出身であった。就職時、専攻していた機械がつまらなくなったわけではないが、漠然と将来は情報関連に進みたいと考える。しかし、推薦枠に情報関連はなく、「もう推薦はやめる。自分で回るんだ」という信念で就職活動をすることを決意。自由応募の友人と行動を始める。その結果、情報関連企業で希望の技術の仕事を得た。

情報関連という「新たな方向に進みたい」という気づきは、専門技能でも他者認知でもなく、自己概念におけるりたい自分についての気づきである。その思いに従って就職活動を進めた結果、他者である情報関連企業人事から情報技術者の卵として認められ、内定を得る。つまり、他者認知を得た。

A氏にとって、就職活動を開始する時点では情報技術者として道が開ける保証はなかった。ただ、方向性を自ら決断し、その決断に従って歩き出した。その結果、情報技術者という道が自他とも開けたのである。情報技術者になれ

【図表2-1-5】技術者B氏が語った 予期せぬ経験

プロフェッショナル

第5段階 使命または無心 社会的評価 エキスパート の段階			
第4段階 自己追求 個性への期待 熟練 の段階	経験6 海外のカンファレンスに参加 新たな舞台が拓ける	論文を通して、世界に 影響を与えられる	
第3段階 役割責任 既存文脈での評価 一人前 の段階		全体責任者としての 視野が変わる	経験4 長くかかったプロジェクト がむしゃら 熟練者の技術を習得する
第2段階 プロセス認知 行動重視 中級者 の段階	経験3 チームに参加 歯車が回りだす	経験5 昇進できない 評価されない自分	経験2 研修期間 退屈な研修期間
第1段階 方向づけ 可能性発見 初心者 の段階		プロとして やっていける予感	経験1 アルバイト この分野への興味
	他者認知	自己概念	専門技能

るといふ予期があるから推薦以外の活動を始めたわけではないのだ。

ここで重視したいのは、情報技術者として採用されたという結果ではなく、結果を約束されないなかで方向性を決め、A氏が現実に取り組んでいった点である。

そして、経験の結末をA氏は「最終的にこの会社で決めて、ここでITスペシャリストとしてやっていくぞと決めた」という言葉で締めくくっている。

漠然とした自分の方向性という初期の認識で就職活動に取り組み、取り組んだ結果の最終認識は、ある会社組織でITスペシャリストとしてやっていくという明確な自覚であった。

あるいは自分という自己概念を追求した結果、他者との関係における自分の役割を理解し、具体的な企業における役割を引き受けるという、他者に認知された自分を具体的に自覚する、他者認知の意識を生む結果になっている。

2つめは、入社後の比較的長い研修期間の経験の物語である(経験2)。仕事にはやる気持ちはあったものの、情報関連の学科ではなかったためスキルを自覚し、A氏は勉強に注力する。社内には「細かいプログラミングなんてできなくてもいいんだよ」という考え方もあるが、指導を受けた先輩技術者は、「基本的な開発の、本当に基本となる部分をきちんと押さえておくべきだ」という職業哲学の持ち主だった。その先輩に育てられていくうちにその哲学が「私

にとっても血となり骨となる結果」になつていく。

ここでは、「基本を学ばねば」という専門技能を深める意識に従って研修という現実に励んだことがまず語られた。励んだ結果、経験2の結末として語られたのは、自分の「血となり骨となる」技術者としての哲学、自分のあるべき姿を得たことだった。

ここでも、職業哲学が得られるからその研修を始めたわけではない。自分にはない専門技能を深めようとしたら、その研修経験は、技術者としての新たな自己概念を見出すようなインパクトをもつたものとなったのだ。

思わぬ「負け戦」が行動規範につながる

同様に、経験3の物語は、はじめてのプロジェクトで顧客と接し、顧客の期待、プロジェクトの先輩メンバーの期待に応えようと努めるうちに、実践面で、顧客の利益を実際に提供できる力を身につける重要性に気づいたというものであった。

その後、成長を促した経験4として、思いがけず負け戦に直面した物語が語られる。

「それまでは一緒にいる先輩が守ってくれていることがあって、はじめて守ってくれる人がいないプロジェクトに出たんです。最初サポートという形で入っていたんですけど本当に大変で、もう

戦で言ったら負け戦なんですけれど、最初から。誰もそんな仕事やりたくないよな。

顧客先の経営トップから呼ばれて、長テーブルに十数人、先方の偉い方々がいて、なぜかそこにいるのは私と営業だけ。会社の代表として問われていることを、肌で感じた瞬間でした」

精神的にづらい状況で逃げたい気持ちを抱えつつも最後までやり通す。仕事の成果としては落第点だとA氏は言うが、最後に顧客は納得し、合格ではなくてもそれなりの結果を出せたのではないかと振り返る。

このエピソードでA氏は2つのことを学んでいる。ひとつは、どう頑張っても100点満点の30点しかとれない仕事があるという現実。もうひとつは、「誰がやっても落第だなんていうのはあるんですけど、そのときに人間って逃げたくなっちゃうし、手がいたら落第点ってわかってるものをわざわざやりたがらないでしょう、普通は。でも、そんなときでも、30点しかとれないのだったら30点とろうという気持ちでやるっていうのは、それなりに大事なんだと思います」という自分なりの職業態度であった。

もちろん、30点しかとれないことをA氏がよしとして話をしていたわけではない。また、30点でも頑張ろうというように曖昧な肯定で経験を締めくくっているのでもない。顧客に「私のせいじゃない」と言いたいのに言えない。そんな立場があることを痛切に感じながら受け止

めたプロジェクトの現実と、そのような現実があることを直視したうえで、では今後自分はどうするかという、A氏としての自らの行動規範に関する気づきであった。

さらに、5つめの経験では、専門的役割を担って参加したプロジェクトについて語り、その経験の結果、「○○の専門のAさん」ではなく、もっと広い「設計分野のAさん」といったような自分の専門領域のあり方を目指したいと強く感じたと述べている。

それぞれに異なる キャリアのあり方

次に、図表2-1-1-5は、技術者B氏の6つの経験をまとめたものである。B氏は、A氏と同じ会社に所属する、同じ職域の技術者である。B氏に語っていただいた経験を、A氏と同じように分析をした結果だが、自己概念・専門技能・他者認知の深め方、および段階の上がり方がA氏と異なっているのがおわかりいただけるだろう。人の専門化の一端が示された結果である。

初期の認識とは異なる 最終の気づき

以上のように、12人のエンジニアが語った内容の分析を進めた結果、経験には次の2つの特徴が見られた。

① 経験の物語には、はじめに、自分

がどのような認識でその経験に取り組んだかという説明があった。

② 経験の物語の終わりには、はじめの認識で経験に取り組んだ結果得られた、①とは異なる自覚、認識が語られた。

仕事をしながら考えたことや内面的な思い、気づきを中心に経験を語ってもらう方法なので、①②のように自らの認識が経験の主軸になるのは当然の結果であった。しかし、初期の認識と結果の認識が異なると語られるのは、想定していなかった。

予定どおりの結果であれば、成長の経験というよりも、自らの判断や認知を復習し補強する、自らの延長上にある経験にしかならない。自分を新たに塗り替えるような、心に残るような経験にはなりにくい。自分なりに取り組んでみて、それを超える現実や想定とは異なる現実におつかることで意識が研ぎ澄まされ、初期の認識とは異なる気づきが得られるからこそ内省が深まり、次に取り組むときの新たな心構えや新たな専門技能における汎用概念、新たに果たさなければならぬ役割の自覚が生まれる。

経験の物語で 成長が浮き彫りに

その意味で、経験による「予期せぬ」結果がプロフェッショナルとしての成長の糧となつていることが、今回語られたと考える。こうしたプロフェッショナルが語る経験を「予期せぬ経験」と名づ

け、予期せぬ経験がプロフェッショナルを育むとした理由はここにある。

次に、5つの段階ごとに、多く語られた経験の類型を考察する。

第1段階で多く見られたのは、A氏のように自己概念を深めて、他者認知を拓く経験であった。「方向性を迷う」「やり直せるチャンス」「通用するか、不安と希望」「この方向への興味」といった、新たな一歩といってもよいような選択をしている。医師や弁護士のように、国家試験合格といった確たる領域認識でスタートを切るのとは違う、はなはだ柔らかなスタートである。ただし、自らのこだわりや選択といったものは、スタート時にすでに現れている。

第2段階では、専門技能を深めることが起点となった物語が主となる。「基本を学ぼう」「退屈な研修期間」「できない、わからない」「やり直させられることへの憤り」といった、専門技能を深める起点の認識は肯定否定さまざまであったが、物語の結末としての気づきは、「組織の立場でものが見えてくる」「この専門が非常に楽しいことを実感」「技術だけではだめだと知る」といった、技術という知識にとどまらない気づきであった。見習いの段階でこのような気づきの多様性が導けるのは、企業組織という現実の枠組みのなかで一人前になっていく醍醐味かもしれない。

第3段階では、他者認知が起点の物語と自己概念が起点の物語に分かれた。

第3段階は、いわば、プロフェッショ

【図表2-1-6】ビジネスプロフェッショナルのキャリアの特徴と組織環境

キャリアの特徴	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階
	20代		30代	40代	?歳
キャリアの特徴	仮決め ・「仮」(方向性)でよい。ただし、自分で「決め」(自分で選択・決定)ること。 ・仮決めは、未知への新たな一歩を踏み出すことである(職業世界へ、企業組織へ)。	見習い ビジネスの現実に直面しながら、専門領域におけるさまざまな基本の型を習得し、自分の基盤を作っていく。	本決め ・見習い期間を経ることで、自分なりの専門領域が見えてきて、自分の言葉でそれを具体的に表現できるようになる。 ・その道で進む覚悟が備わっていく。 ・専門領域の特徴は、高い能力水準(高い統合的知識)と、領域としてのまとまりや幅の広さである。	開花 ・自分なりの専門領域、道を深め、確立していく。 ・組織や先達との葛藤が生じる。 ・世代性の意識が芽生え、世代を超えて意味のある仕事、伝えるべきものという観点で取り組みが始まる。	無心 ・より高次の目的のためには、専門領域やこれまでの自分のあり方に必ずしもこだわらなくなる。
とを助ける経験	(0→1段階) 方向性を問われる経験 例) 就職	(1→2段階) 上質な仕事に触れることのできる経験 例) 師や達人との仕事	(2→3段階) 本決めを問われる経験 例) プロフェッショナル認定試験	(3→4段階) 未知の要素が多い経験 例) 誰もやったことのないプロジェクト	(4→5段階) ?
その時期に必要な環境* ()は例	・仮決めの内容を熟考したり、試したりすることにつながる経験(長い研修期間、異分野への異動、出向)。 ・基本を習得する研修、仕事経験。 ・仕事の意味を考えさせられる現実的な出来事。 ・疑問や気づいたことを先達に聴いてもらえる機会。議論できる機会。 ・自律性を発揮できる風土(先輩の胸を借りるチャレンジ)。		・自律性を発揮できる風土(権限委譲)。 ・プロフェッショナル個々人の成長に合わせて生じてくる変革のチャンスを生かせる機会(新規提案、FA制度、倫理やIT/アコンピタンスについての議論、研究会、出向、講演・執筆などの外部活動支援) ・権限の拡大(昇進、変革プロジェクト任命) ・就業形態の変更(雇用→契約)		

ナルとしてのスタートラインの段階である。一人前の仕事をしようになり、自ら判断しながら仕事に臨むがゆえに、仕事の結果に責任を感じるようになる段階である。自分に任されるひとつひとつ異なる仕事に対し、手順に沿った仕事のやり方を超えて、より多くの目的、現実を照らし、よりよい仕事のあり方、成果を考えるようになる。他者からも期待を寄せられるが、その一方で自分の意見も出てくるので、他者や組織に対し、「この状態ではいいのか」「自分はこれでいいのか」という疑問や葛藤も抱き始める。このような段階では、「失敗できない」「決められた枠で考える」「矢面に立たされる」という自らが担った立場を認識する他者認知の起点から物語が始められたり、「この仕事をやっついこう」「全方を尽くす覚悟」「自分に厳しく」と、自己のありたい姿を深めることから、経験の物語が始められたりしている。

そして、物語の結末の気づきは、「ステップをひとつ越えた」「新しい自分が作られた」「技術が飛躍的に伸びた」「行動規範を得た」といった区切りとなるような気づきもあれば、「自分にはできないのかもかもしれない」「これでいいというのにはなかった」というように、「まだまだ」という認識や、自分の限界を意識する気づきもある。このあたりから気づきが多様性に富んでくる。

第4段階では、他者認知を起点とする経験が多くなる。「積み重ねてきた自分を見てもらう」「本当にできるか、不

安」「新たな舞台が開ける」「2つの会社に貢献しなければいけない」といった、舞台が大きく変わることへの期待と不安が表明されるような初期の認識が多い。そして、物語の結末は「お手本を自分のものにできた」「自分は今、ターニングポイントにいる」「論文を書くことでよい影響を世界に与えられる」「社会貢献ができるような人生を考える」といった、新たな自らのあり方を模索するようなものが多い。

第3段階までは標準の習得であり、第4段階以降は標準仕様を改訂・変革し、オリジナルのものを開化させていく段階である。他者から委ねられる仕事、千差万別な経験が独自性を磨く修業となり、また他者や社会の要望により応えようと、従来の役割を超えた挑戦を自らに課して、「人の専門化」がさらに進む。

またこの時期は、企業内の役割や年齢上の役割から、人を育て、よきものを次代に遺すといった世代性を意識する段階でもある。独自性や世代性の取り組みの結果、徐々に社内だけでなく、外でも認められるようになってくる。

したがって、語られる経験の物語も自分だけの仕事として満足するのではなく、より広い視点の気づきや、問いかけが増してきている。

第5段階については、残念ながら今回のインタビューでは経験の数が少なく、本稿で特徴を述べることはできない。

第5段階でどのような認識が展開されるのか、今後の研究テーマである。

時機を得た取り組みと恒常的な取り組みを

では、このようなプロフェッショナルのキャリアに対し、組織は何をなすべきだろうか。「ビジネス・プロフェッショナルのキャリアの特徴と組織環境」としてまとめた図表2-1-1-6をもとにお伝えしたい。

企業は2つの方向からの取り組みが可能である。ひとつは、重要と思われるタイミングで適切と思われる予期せぬ経験の機会を与えるという、時機を得た取り組みである。そしてもうひとつは、ビジネスプロフェッショナルが育つような環境、ビジネスプロフェッショナルの力をより組織に生かすような仕組みを整えるという、恒常的な取り組みである。研修制度・職務が選択可能な人事制度・新規事業提案制度などがそれにあたる。ここでは、時機を得て予期せぬ経験の機会をつくる企業の役割について説明したい。

基本的には、予期せぬ経験は、プロフェッショナル個々に帰するものである。プロフェッショナル自らの気づきから自らの糧となるプロセスなのだから、必ず「予期せぬ結果」が出て、「成長の糧」に結びつくという保証のある経験を事前

に規定はできない。その経験から何を感ずるか、何を感得るかは個人の自由なのだ。しかし、大切な段階においてなら、その段階における予期せぬ経験になるような出来事はありうる。

プロフェッショナルを多く輩出する組織に

大切な段階というのは、段階を上がるとえ曖昧さを含んでいたとしても、自ら方向性を決めなければ第1段階に入れない。迷っているだけで、専門領域を仮決めることがなければ、プロフェッショナルとしてのスタートは切れない。そのためには、仮決めに促す経験が重要となる。そして、多くの場合、就職がそれにあたる。企業側からいえば、採用時に仮決めに問うてみることも有効だろう。

第2段階では、何を学びたいか、目指すべき質は何か、習うべきものを自覚しなければ、よりよい見習い行動には入れない。したがって、上質な仕事そのもの、または仕事のやり方やそのような仕事をすると交流する経験は重要である。上質なものに触れることで、初心のうちには、プロフェッショナルとしてののさしを自分のなかに作る事ができる。目指したいと思うものが具体的にわかってくると、「早く一人前になりたい」

という動機を強めることにつながった。自分に足りない能力を具体的に自覚できたりする。

ただ、何が上質なのか、初心者には判断できない場合がある。特に、弁護士や医師のように領域が明確でないビジネスプロフェッショナルの場合は、上質な仕事の特定は難しい。

だからこそ、企業の側が、上質な仕事に触れる機会をどれだけ用意できるかが重要になってくる。

その次の第3段階は、今後、自分はこの領域でいく、この領域に責任をもつといった専門領域の本決めをして入る段階である。「これから先も、この分野を専門とするかどうかはわかりませんが」という状態では、顧客は安心して仕事を依頼することはできないだろう。

この本決めを促す予期せぬ経験としては、プロフェッショナル認定制度のような、ひとり立ちをする時期と、ひとり立ちの要件を明示し、そのための経験を積む機会を企業側が設定するといった取り組みが有効だと考える。第3段階で示している一人前になるという段階は、プロフェッショナルとしてのスタートラインでしかない。本番はその後、プロフェッショナルとしての仕事を期待される期間にある。「一人前」という資格試験に通ることがゴールではなく、その後、プロフェッショナルとしての仕事を實現していくことに意味と喜びがあるのだ。企業側、顧客側のニーズからくる一人前の条件、期限の明示、およびそれに向けた取り組みの経験は、プロフェッショナルのキャリアによい緊張を与え、本決めを促すために欠かせないものとなるだろう。

さらに第4段階は、標準仕様どおりの取り組みを超えて、専門領域での仕事の質を自分なりに高めていく段階である。この段階では、同じような仕事を繰り返すのではなく、視野を外に広げて、組織変革への取り組みや世代を超えた取り組み、業界における他流試合や国を超えた取り組み、誰も行ったことのない仕事など、未知の要素、挑戦が多い仕事に携わることが大切になる。そのなかでプロフェッショナルの能力、問題意識、獨白性、人間性などすべてが磨かれていく。また、自社内だけではなく、社会的に、そのプロフェッショナルの仕事の価値が波及していく。

組織が未知の要素の多い仕事のきっかけを可能な限り設定し、その仕事の成果を組織の内外や次の世代に生かそうと取り組むことは、プロフェッショナル個人の名を高めるだけではない。結果的には、プロフェッショナルを輩出する組織として、企業自身のブランドを高めることにつながっていくだろう。

プロフェッショナルは、ひとりではプロフェッショナルにはなれない。組織の助け、環境の影響が重要なのである。

企業のプロにこそ重要なパーソナリティの成熟

渡辺三枝子氏 (筑波大学教授 心理学系カウンセリング専攻)



わたなべ・みえこ
筑波大学教授
1943年岐阜県生まれ。ペンシルベニア州立大学院博士課程修了(哲学博士)。著書は『新版カウンセリング心理学』『キャリアカウンセリング入門』(ナカニシヤ出版)『産業カウンセリングの理論的な展開』(編著、至文堂)『産業カウンセリングの実践的な展開』(同)

インタビューを受けた多くのプロ人材の方たちが、職業生活を始めるに当たって「この専門領域で仕事をする」と方向性を固めてから一歩を踏み出すのではなく、「だいたい方向性はあるが、後の状況によって方向性も変わるかもしれない」というように、方向性を仮に決めたような状態で仕事を始めている。今回の企業で働くビジネス・プロフェッショナルへのインタビューに基づく研究で、まず面白いと感じたのはこの点です。

なぜこうしたビジネスプロ人材は、「場合によっては、専門分野も職種さえも変わるかもしれない」というような、いってしまえば曖昧な状態で職業生活を始めることができるのでしょうか。私はその人のパーソナリティが発達、成熟していることが関係していると考えます。「失敗しても命を取られるわけではない」「自分で選んだ仕事だから、これでいい」「どんな仕事をしていても自分は自分だ」と考えられる。言い換えれば自尊心をもっているから、曖昧な状態で仕事に取り組むことが可能なのです。

医師、弁護士、研究者など、資格で守られている伝統的なプロフェッショナルの場合、パーソナリティが発達、成熟していることにはあまり焦点が当たりません。資格がなければその仕事に就くことはできないが故に、通常は働く専門領域を固めたいという資格を得るための訓練や勉強を始めるからです。一方、ビジネスプロは専門性が経

験に依って徐々に形作られますし、異動を命じられたり、専門性を高めようとした分野から会社が撤退したり、キャリアがつぶされてしまうことがあるかもしれない。

だからこそパーソナリティが発達、成熟していること、自尊心をもっていることが、ビジネスプロ人材のキャリア発達にはより重要なのだと思います。今回のワーキング・パーソン調査結果で、ビジネスプロ人材のプロ意識を構成する3要素のうち、自己概念と自尊心の相関が最も高かったことも、このことを裏付けています。

もうひとつ注目したいのは、「他者認知」、私は組織内外の他者との関係性という言葉を使いたいのですが、その「他者認知」と、ビジネスプロ人材のキャリア発達との関係です。ある技術者のインタビューで、(1) 確実に失敗しそうなプロジェクトに巻き込まれた。(2) 先輩たちがいなくなり、プロジェクトで唯一の技術者として矢面に立たされた。(3) それでも逃げ出さずプロジェクトをやり遂げた。(4) その経験から「100点満点で30点しかとれないプロジェクトを担当しても、逃げ出さず30点をとりまくのがプロであり、信頼も得られる」とことを学んだ、というケースがありました。「30点でもとりにいくべき」と考えられるのは、顧客や同僚、上司など周囲の人との関係性の中に自分を位置づけられていることを意味し、パーソナリティが成熟している、組織のなかに根が張れていると読み取れます。

失敗しそうなプロジェクトでも、30点をとれるよう努力することで「他者認知」の面で顧客の要望を認識し、期待に応えた。そうした行動が顧客や同僚の信頼を得ることを学び、さらに信頼に応えようと専門技能を磨く。「自己概念」「他者認知」「専門技能」が互いに影響し合いながら段階を上げていくことが示されていると思います。3つの要素が影響し合うことが、プロとしての成長につながる。そのことにビジネスプロ人材が、自ら気づける仕組みを用意することが、企業には求められるでしょう。

今後この研究を進めるうえで期待したいのは、ビジネスプロを自指しながら一定の高みに達することができない人について、「自己概念」「他者認知」「専門技能」というプロ意識の3つの要素や、それぞれの段階のどこがボトルネックになっているのかを明らかにすることです。例えば専門技能は高いレベルだが、周りからはプロと認められていないと感じている人や、周りからはプロと認められているのに、自らの専門技能が周囲からの期待に追いついていないと感じている人、これらの人たちは3つの意識の段階が、互いに影響し合いながらせんなりに高まっていく動きが、どこで途切れてしまっているのかを探ってみてはどうでしょうか。ビジネスプロとして一定の高みに達している人、いない人のインタビュー内容を比較することで可能になると思います。

Part 2-1

プロフェッショナル型能力主義の要点

ビジネスプロフェッショナルが育ち、活躍できる企業となるために、育成・評価・処遇の仕組みは、「プロフェッショナル型能力主義」に従って設計されるべきだと考える。
20年、30年先を見据えながら、プロフェッショナル型能力主義の4つのエッセンスを示したい。
福島さやか（ワークス研究所研究員）

現在いくつかの企業がビジネスプロフェッショナル人材（以下、プロ人材）活用を目指し、専門的な知識やスキル育成プログラムの整備、市場価値に照らした報酬制度の整備などに取り組んでいる。しかしそれらが功を奏し、プロ人材が活躍する環境が整備され、プロ人材が次々と育成されて、プロ人材マネジメントの成功を断言できる企業は、まだ少ないのが現実だ。そこでプロ人材とはどのように育成されるべきなのか、プロ人材の活躍を導く評価・処遇とはどんなものか、企業におけるプロ人材をめぐるさまざまな課題を解決するヒントを探るための研究を行った。

※1「組織内プロフェッショナル」（宮下清著、同友館）

まず過去のプロフェッショナルに関する先行研究の文献をリサーチした。プロフェッショナルの要件については、最も初期に法曹や医学などのプロフェッショナルの要件を定義したとされる1930年代のカー・サunders（Carr-Saunders）以降、様々な研究により「長期的教育訓練により獲得する理論・知識」や

「倫理的規範」などが挙げられてきている。（※1）これらの経緯も踏まえ、現代の企業におけるプロ人材マネジメントについて、20年、30年先を見据えたプロ人材育成・評価・処遇のあり方を考えるという視点で研究を組み立ててきた。次にプロ人材マネジメントに取り組む企業の人事責任者へのインタビュー調査を実施し、運用上の課題や今後の課題を整理した。詳しくはワークス研究所HPを参照されたい。（<http://www.works-i.com>）

またプロ人材のなかでも特に今後の企業競争力を担う人材となるプロデューサー型人材に着目し、著名なプロデューサーにインタビューを実施し、プロデューサー型人材の能力要件および人材育成のポイントを整理した。この研究成果についてはパート2-15でご紹介する。

人事施策の基本概念には、能力主義、成果主義、職務主義などがあるが、職能資格制度という能力主義は制度的疲労を起こし、一方成果主義の運用は結

果主義に陥り、その限界を示している。そこで私たちは「プロフェッショナル型能力主義」を提唱したい。

プロ人材の能力主義 4つのエッセンス

本稿では、「プロフェッショナル型能力主義」の4つのエッセンスを紹介する。第一は、プロ人材に求められる能力を、基礎力と専門力に整理し、その着実な育成を図っていくということ。第二に、プロ人材の姿を3つに類型化し、この組み合わせよって制度を設計すること。第三に運営・設計に際しての重要な8つのポイントの提示。第四にプロデューサー型人材育成のポイントである。

プロとしてひとり立ちし、労働市場での価値を高めた人材を、いかに企業や組織に定着させていくか。この点については今後に残された研究課題としたい。

専門力と、それを支える基礎力の育成

【図表2-2-1】基礎力と専門力

専門力	プロスキル	実践経験／ノウハウ
		専門知識
	プロ意識	人脈
基礎力	コンピテンシー	専門的意識、職業倫理
		対人コンピテンシー
		対自己コンピテンシー
	対課題コンピテンシー	
態度／姿勢	仕事への取り組み方	

※2 カール・E・ワイク、キャサリン・M・サトクリフ『不確実性のマネジメント』ダイヤモンド社2002 訳 西村行功
 ※3 P・キャベリ『雇用の未来』日本経済新聞社2001 訳 若山由美

プロフェッショナル型能力主義とは、働く個人全員が実践的で高度な専門知識を保有し、それぞれの能力を十分に発揮しながら、自律的な個人のキャリアを形成し、企業の競争力を高めていくことを目指すものである。そのためには、育成・評価を年齢やこれまでの経験、短期間の成果だけによって行うのではなく、顧客や社会が求める成果を達成できる能力を基準に、プロがプロを育成・評価することで、企業競争力につなげていく必要がある。

では顧客や社会が求める成果を達成するために必要となる能力とは何だろうか。私たちはそれを、プロスキルとプロ意識から構成される専門力と、そのベースとなる基礎力のふたつに整理した(図表2-2-1)。例えば高度なスキルをもつていても、対人コンピテンシーに欠け、チームの一員として協働することができないような人材は、企業の競争力を担うプロフェッショナルとはいえないだろう。多様化する顧客のニーズに柔軟に対応していくためには、実践的な技術や専門知識とプロ意識、そのベースにコンピテンシーと態度からなる基礎力をあわせてもつことが求められるのである。専門力の要素であるプロスキルは、実

践的な技術や専門知識、さらには人脈によって構成される。プロには「わかっている」だけではなく「できること」＝成果を生み出すことが当然求められる。そのためには専門知識などを活用するだけでなく、人的ネットワークも活用して、実践につなげ、車の両輪のように機能させることが必要となる。

効率や利益の論理と職業規範の両立を

もうひとつのプロ意識は、専門意識と職業倫理から構成される(詳細は2章パート1、2、3を参照)。現代のビジネスプロには、外部労働市場でも通用する市場価値の高い専門力を向上させながら、自らの企業の追求する効率や利益の論理と、常に顧客に対して正しいことをするというプロフェッショナルの職業倫理を両立させていくことが求められている。

基礎力とは、会社や職種を超えて必要な成果をあげるための行動特性＝コンピテンシーと、態度からなる。コミュニケーションや協働などの対人コンピテンシー、情動コントロールやストレス対処能力などの対自己コンピテンシー、課

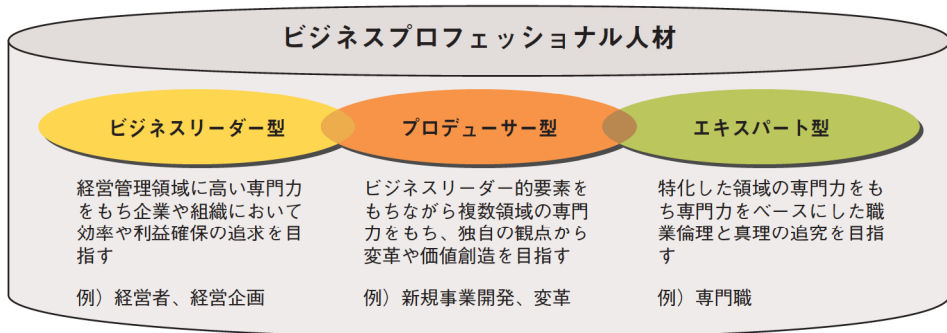
題発見や論理的思考などの対課題コンピテンシーの3つである。

なぜプロの能力を議論するにあたり「基礎力」に注目する必要があるのだろうか。カール・E・ワイク(Karl E. Weick)は、高信頼性組織(High Reliability Organization: HRO)である原子力発電所のスタッフには、親しみやすさと対人関係スキルが求められるとし、仕事上での信頼や信用を維持するための基礎的なコンピテンシーの重要性を指摘している。(※2) またP・キャベリも、外部労働市場と近い場所で、職をめぐる競争にさらされる個人が、対人関係スキルを持つ重要性を指摘している。(※3)

前述したプロ人材マネジメントに関する人事へのインタビュでも、プロスキルに重点を置いた育成から、プロスキルの教育に加えて、基礎力醸成を重視する傾向が見られた。例えばトヨタ自動車では、「問題解決力」などの基礎力の育成をあまり重視しなかった時期があったが、現在では基礎力の重要性を改めて確認し、再び基礎力にも重点を置いた育成に取り組んでいるという。このようにプロの専門力を支える土台には、基礎力が重要な役割を果たすと考える。

3タイプに分かれる新たな人材モデル

【図表2-2-2】ビジネスプロフェッショナル人材その3類型



※4「個人尊重の組織論」(太田肇著、中公新書1996)

これまでの企業では、経営管理型人材に中心がおかれ、働く個人から見ればピラミッド型組織の頂点を目指すというキャリアプランが中核をなしていた。しかし働く個人全員の「自律的に能力を発揮し、認められたい」という欲求に応えるには(※4)、全員がプロフェッショナルになることを想定した選択肢を用意する必要がある。経営管理人材をピラミッドの頂点に置く組織形態・風土から脱却し、プロフェッショナル人材の特徴を最大限に生かし、企業発展につなげるために、経営管理人材と専門性追求人材という二極化ではない、新たな人材モデルが必要とされている。

そこで私たちは経営のプロフェッショナルである「ビジネスリーダー型人材」、顧客ニーズの高度化、細分化への対応を担う「エキスパート型人材」、新しい価値の創造を担う「プロデューサー型人材」を、これから育成すべきビジネスプロ人材の3つのタイプとした。

ビジネスリーダー型人材とは、経営管理領域に高い専門性を持ち、企業や組織における効率や利益の確保を目指す人材である。プロデューサー型人材とは、ビジネスリーダー的要素をもちながら複数領域の専門性を持ち、変革や価値創造を行う人材である。また、エキスパート型人材とは、特定の領域に深い専門性を持ち、その専門分野において社内外から高く評価される人材である。(図表2-2-2)。

従来プロフェッショナルの領域に入らなかったビジネスリーダーをあえて入れた。これまでのように、昇進を重ねたことで経営管理領域の仕事に就くのではなく、プロフェッショナルとしてのビジネスリーダー型人材にはあらかじめ、キヤッシュフロー経営や経済付加価値(EVA Economic Value Added)など、経営管理に関する高度なスキルを兼ね備えていることが必要である。さらにその理論を実践できる力をもつことで、レベルの高い経営プロフェッショナルになることが求められる。

整合、統合のプロがプロデューサー型

エキスパート型人材は、顧客や社会環境が求めるニーズに対応できる、より高度な専門性を保有し、高度化・細分化に対応する人材だ。エキスパート型人材を目指す人は、深い専門性と専門力に基づくプロフェッショナルとしての職業倫理に従い、真理の追究や専門性向上を目指す志向をもっている。

プロデューサー型人材は、環境変化と個人のキャリアに関する新たな志向から生まれてきたプロ人材である。

多様化・高度化・細分化する顧客のニーズに対応する企業において、細分化した機能の整合と統合を図り、新たな価値創造や変革を生み出す機能を担う。プロデューサー型人材を目指す人は、複数領域の専門性を持ち、個人の問題意識から、新たな価値創造や変革を追求する志向をもっている。顧客のニーズが多様化・高度化・細分化する現代にあつては、プロデューサー型人材は、あらゆる現場で必要とされる人材である。プロデューサー型人材の育成についてのポイントは、パート2-15において、プロデューサー人材へのインタビュースキルトに整理したので参照されたい。

企業により異なる3類型人材の比率

成比率は高くない。一方ビジネスモデル
型が重視され、プロデューサー型人材の
構成比率は高くない傾向が見られる。
企業を取り巻く現状や今後の方向性や
戦略によって、重視する人材タイプと構
成率が異なっており、今後のプロフェッ
ショナル人材マネジメントにおいては、
タイプを明確にしたうえで、適切な制度
設計をする必要があるだろう。

研究者は「見える」(3)

3つのタイプは、並列に扱うべきではない

守島基博氏 (一橋大学大学院商学研究科教授)

今回ワークス研究所が提示したプロフェッショナル人材育成モデルでは、ビジネスリーダー型、プロデューサー型、エキスパート型のプロ人材を並列に取り扱っていませんが、私はこの3種類のプロは階層的ではないかと考えています。プロ人材を目指す人は、ビジネスリーダー型やプロデューサー型のプロになる前に、まずいずれかの分野でエキスパート型として一人前を目指す形態です。人事はまず、社員全員をなんらかの分野でのエキスパートのプロに育てることを目的とすべきです。

エキスパート型のプロフェッショナル人材は、自らが選んだ分野で一人前のプロになることを目指します。社外にも目を向け、自らの市場価値を高めることによって、高い報酬を得ることを目指す。組織によりかからない強さをもった人材イメージです。まず企業は、こうしたエキスパート型の人材をいかに育成し、活用していくかが第一段階の課題となります。また社員にとっても、いずれどんな人材になるにしても、まずエキスパート型としてプロの道を極めることが、キャリアの目指す先になります。

これに対してビジネスリーダー型、プロ

の希望もさることながら、「この人に任せたい」という企業側の意向も重要になります。組織の効率を上げるためB/SやP/Lを管理する、メンバーを率いるリーダーシップの発揮など、エキスパート型とはまた違った能力やコンピテンシーが求められ、これらは現場任せでは育ちにくいものでもあります。ビジネスリーダー型、プロデューサー型のプロ人材は、企業が人材を選抜して育成する必要があると考えます。

これまで日本企業は、長く働いていれば、いつかは管理職に昇進できるという希望を社員に抱かせることで、モチベーションを高めていた側面があります。プロ人材モデルはこうした従来の育成・処遇モデルとは一線を画することを明確にするためにも、ビジネスリーダー型、プロデューサー型とエキスパート型の育成を、明確に分けるべきでしょう。

次にプロフェッショナル人材のマネジメントについて、より研究を深めてほしい点を指摘したいと思います。社員へプロ人材になることを求め、自立を促していくと、一方で会社としての求心力をどのよう維持していくのかは考えておかなければなりません。特にプロ人材として自立できた社

員との関係をどのように築いていくのか。この点は今後の人材マネジメントの根幹のひとつに挙げられます。

「リテンション」は、プロ人材と企業の関係を示すには、あまり適切な言葉ではないと思います。「無理に引き止める」という印象があるからです。とりわけプロ人材については、新たに仲間に加わる人材(「プラス」と、会社を去っていく人材(「マイナス」)を比較して、全体として負け越さないようにバランスをとるように考えるべきでしょう。プロ人材を辞めないように引き止めるような行動は、プロ人材との良好な関係とは言えません。会社をプロにとつてとどまりなくなるような存在にして、インフローとアウトフローを両方活用して、総じてプラスが多くなるようにする。プロの場合、「アトラクション」という言葉のほうが、関係を示す言葉としてはあてはまると考えます。

また、プロ人材のマネジメントについて8のポイントを示されていますが、段階別、人材タイプ別など、対象に応じてどのポイントに配慮することが大切かを明確に示すことで、人事担当者を与える示唆はより具体的なものになるでしょう。



もりしま・もとひろ
一橋大学大学院商学研究科教授
イリノイ大学産業労使関係研究所において組織行動論・労使関係論・人的資源管理でPh.D.を取得。カナダサイモン・フレザー大学経営学部ビジネス・スクール助教授、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授を経て現在に至る。著書は「CHO―最高人事責任者が会社を変える」(東洋経済新報社)「人材マネジメント入門」(日経文庫)など。

Part 2-4

プロ人材マネジメントの8つのポイント

ここまで、ビジネスプロフェッショナルとはどんな人材なのか、彼らに求められる能力は何か、という仮説を検証してきた。では、専門的知識と職業倫理、それにプロ意識をあわせもったプロ人材をうまくマネジメントし、彼らが生き生きと働ける組織をデザインするにはどうすればよいのか。8つのポイントに絞って整理してみた。

福島さやか（ワークス研究所研究員）

ポイント1

プロが尊敬される
企業文化を作る

過去、特定の専門分野をもつ人材を専門職やプロとみなしつつも、ビジネスリーダーより一段低く見る傾向があった。しかし今後は、3つのタイプに上下関係を作らないことが重要で、次世代リーダーを選抜する時も、ビジネスリーダーだけでなく、プロデューサーやエキスパートも同時に選抜することが望ましい。3つのタイプのトップには同等の処遇水準を設定し、同レベルのトップを存在させることも必要だ。

また、基礎力育成段階では、あくまでもすべての人材にプロになることを求め、後に、3つのタイプを選択させるべきである。こうした制度設計で、プロに敬意を払い、誰もがプロを目指すことが経営の要請であることを全社員に意識させなければならない。

ポイント2

プロが必要な専門領域を
明確にする

自社の競争力の向上のために、本当に必要な強みや、所有しておかなければならない知識や能力（コア・コンピタンス）をはっきりさせた上で、その分野のプロとなる人材を、計画的かつ意図的に採用し、育成していくことが必要となる。

そうした専門領域のプロを計画的かつ意図的に育成することは、企業の競争力を高め、企業のかう未来を明確化することにつながる。

今後必要となるプロの人材像と企業の戦略やビジョンを明確にすることは、社内の人材が将来のキャリアプランを考えるうえでも大切である。さらには既存の人材だけではプロが不足している分野に、外部の優秀なプロ人材をひきつけることにも役立つはずだ。

ポイント3

領域での十分な裁量権
を与えらるとともに、
確固たる職業倫理を求める

歴史上、プロは、高度な専門的知識と確固たる職業倫理をもつことで、職務上の裁量権が認められていた。例えば、医師は高度な専門知識や技量を持つことで、診療や施術の際の裁量権が認められる反面、「患者に、無知ゆえの不利を与えない」という職業倫理の遵守が求められてきた。

企業で働くプロ人材にとっても、職務上の裁量権を与えられることと、プロとしての職業倫理の遵守を求められることとは密接な関係がある。プロの持つ高度なスキルへの信頼をもとに仕事上の裁量権が認められ、プロの専門的意識決定が可能になることは、企業活動が利益や効率一辺倒の世界に陥ることを防ぐ効果もある。

ポイント4

チームで力を発揮する マネジメントを行う

「プロフェッショナル」という言葉には、一匹狼的な個人の力で、自由気ままに仕事を行うというイメージがつきまとう。しかし一匹狼的な仕事の仕方は営業やコンサルタントのような自己完結型の仕事では可能だが、多くの企業や組織で必要とされるような、他者と密接に関係しながら業務を遂行し、成果を生み出す仕事では非現実的である。例えば、新商品開発にあたっては、開発部門だけでなく、マーケティングや営業、広報、法務などの多部門を横断した協力が不可欠で、異なる職能を持つプロ人材が組み合わさって成果達成に向かわなければならない。

プロの力を組織の中で生かし、自己完結型の仕事だけではなく、多分野にわたってプロの力を展開させていくためには、プロ同士でチームやグループを組ませて仕事に取り組むための組織体制をつくり、しかるべき適切なマネジメントを行うことが必要となる。つまり、個人それぞれの短期的な成果や結果だけを評価するのではなく、より長期的な視点で、チームでのプロそれぞれの役割の遂行度合いや、他者との協働によって達成した成果を評価することで、プロがチームで力を発揮することにつなげていくべきである。

ポイント5

プロがプロを評価する プロ認定制度を整備する

プロ認定制度とは、プロと呼ぶにふさわしい専門力を備えているかを評価し、認定する仕組みである。プロ認定を受ける候補者は、基礎力が一定のレベルに達している人を対象とする。十分な基礎力を有しているとされたプロ候補者に、当該専門分野のプロが、プロにふさわしい専門力が獲得できているかを判定するのがプロ認定制度である。プロに必要な能力の有無はその道のプロにしか判定できないため、専門力の判定・審査には、マネジメント上の上位者だけでなく、その領域の上位プロ人材を参加させることが必要となる。

プロ認定を境に、その後はプロとしての仕事求められるようになり、開発すべきスキルや能力の中心は、基礎力から専門力へと大きく変わる。

プロ認定に必要な専門力や職務経験が明確なものとして公開され、プロ認定制度が整備されると、働く個人にとってクリアすべきキャリア上のハードル、今後必要となる知識や能力も明らかにする。目指すべき姿が明確に示されることで、個人の専門分野の決定が促進されるのだ。

プロ認定の厳格な運用は、新たなプロフェッショナルの育成にも役立つことになる。

ポイント6

専門領域を決める 「試行錯誤」期間を設ける

専門領域の決定を支援する際は、次の3つに留意すべきである。

第一は専門分野決定の前に、自らの仕事に対して、客観的な視点を持つことができるよう、複数の仕事を体験させることである。ひとつの仕事を一定期間、経験し、自分なりの仕事のやり方を身につけた後、逆の立場の仕事を経験させることで、それまでとは別の角度から仕事をみるようになる。さらに複数の仕事を体験することで、客観的な視点で自らの適性や希望を明確にすることにつながる。

第二には、期限を設定したうえで、試行錯誤する期間を用意することである。自らのキャリアについて一度立ち止まって振り返るキャリア・ブレイク制度がこれにあたる。例えば、ある仕事を経験した後、足りない専門知識を補うために大学院で学んだり、関係会社などへの出向を通じ別の仕事を体験する機会を用意したりすることである。

第三に、先輩やメンターの存在の重要性である。こうした試行錯誤の期間中に自らの考えに加えて、専門領域の選択やキャリアに関する他者のアドバイスと指導を受けさせることは、適切な専門領域の決定促進に役立つ。

ポイント7

保有能力を評価し
プロと組織の信頼構築を

社外でも通用する専門力を持つている高度なプロ人材を、組織にとどめ、チーム内で力を発揮させていくには、プロと組織の間に強い信頼関係を築かなければならない。その際、達成した結果だけではなく、数値として現れないような業務の成果を評価することが大切だ。

そのために、まずプロが保有する能力を評価することが望ましい。プロとしての能力への信頼や期待をベースにした上で、短期的な成果を適切に精算していくことは、組織への信頼感の醸成へつながる。成果主義という名のもとでの結果主義だけで評価しているのは、信頼関係は構築されず、かえってプロの育成や能力向上をさまざまなことにもなり兼ねない。

また、プロ認定によって付与されたプロ資格に有効期限を定め、時期がきたら再認定を行うことが必要だ。

企業や顧客がプロに求める成果が変化しても、再認定の機会を設けておくことで、プロとしての能力維持を促進し、一定レベルの維持を図ることができるからだ。

再認定で、プロとしての基準を満たさなかった場合には、一度定めたプロ資格を一旦剥奪するような厳しい評価も行う必要がある。

ポイント8

プロ・コミュニティ
を創設する

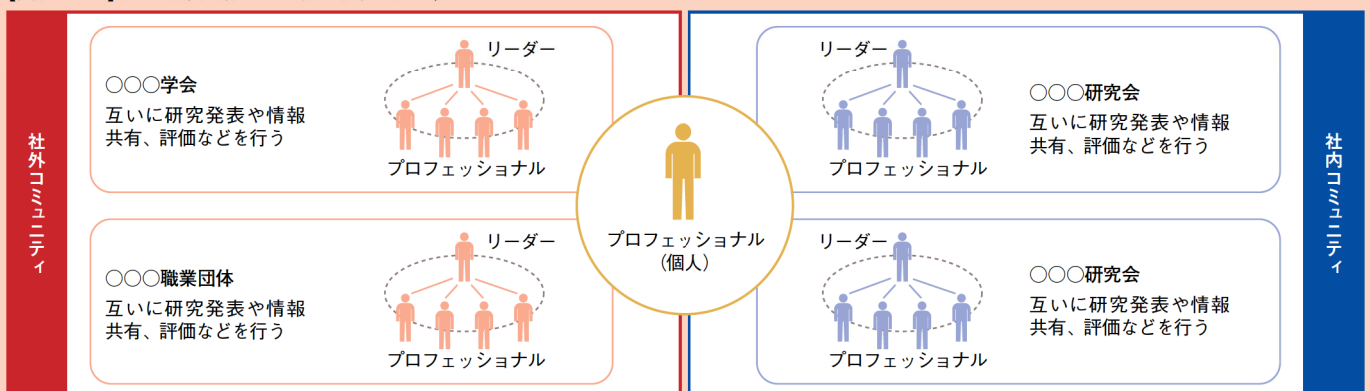
専門分野ごとに、プロ資格を獲得したメンバーで構成されるプロフェッショナル・コミュニティを作ることを提案したい。

プロ・コミュニティの目的は、社内外にプロ同士の研鑽の場をつくり、多くの利益を受けるようにすることである。そのためには3つの機能を持たせるとよい。第一は、プロ同士が互いの専門力を評価し、社内外で通用する能力の維持・向上を支える機能である。平均的なプロで留まってしまうためには、社外プロとの他流試合の経験が重要となる。第二はプロ同士がコミュニティを通じて連携することで、プロの立場を高め、職業倫理の発揮を推進させる機能である。第三には、コミュニティのメンバーが、互いにメンターやロールモデルになることで、後進のプロを確実に育成することである。

すべての芸事が模倣から始まるように、プロ人材も、憧れの先輩をもつことで仕事への意識が強まり、キャリアデザインを描けるようになるものだ。

ちなみに、医療界のプロ・コミュニティである日本医師会では、医道の高揚、医学教育の向上、医学と関連科学との総合進歩、医師の生涯教育などが行われている。

【図表2-2-3】プロフェッショナル・コミュニティのイメージ



「社員は知恵の投資家」モデルとビジネスプロの台頭

高橋俊介氏 (慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授)



たかはし・しゅんすけ
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授
プリンストン大学工学部修士課程修了。マッキンゼー・アンド・カンパニー、ワトソンワイアット勤務などを経て、ピープルファクターコンサルティングを設立。主な著書に「スローキャリア」「人材マネジメント論」「キャリアショック」「組織改革」など。

1990年代まで多くの日本企業は、人材を人的資産と捉えてきました。本来資産とは企業が所有し、支配可能なものを指します。夜になれば帰宅し、転職するかもしれない社員は、会社が所有しているわけではありません。しかし終身雇用や年功序列による賃金制度維持の責任を負うことと引き換えに、社員のキャリアを支配し、あたかも資産のように扱ってきたのです。

顧客の求める価値が機能的価値中心、ハード中心である状況では、努力や創意工夫のベクトルは内向きの方向が強かった。会社組織はピラミッド型が効率的で、人材を資産とみなすモデルは有効に機能しました。しかし90年代以降、顧客の求めるものがソリューションや心理的価値に変わってきた。顧客接点での外向き、顧客向きの創意工夫に対する、社員の自律的な投資が重要になってきたのです。そこで社員を「知恵の投資家」とみなし、投下された知恵の量と、それによって生み出された知的資本への貢献に応じて、利益を分配するモデルが登場しました。人材を「知恵の投資家」とみなすモデルが登場したこと、企業におけるプロフェッショナルの重要性が増していることは、呼応していると考えます。

例えば証券業界も「人的資産モデル」から「知恵の投資家モデル」へ転換が迫られている業界です。私は最近、ある大手証券

会社の次長から、別の証券会社のファイナンスリアルアドバイザーという営業専門社員に転職された方にインタビューをしました。支店長への昇進を目前にして、営業専門社員へ転職されたのです。

かつて証券会社の収益モデルは、顧客に数多く証券を売買させ、手数料を稼ぐことでした。証券会社が指定した銘柄を、顧客もあつたそうです。そんな仕事をいくら繰り返しても、キャリアの積み上がりは感じられず、支店長へ出世するしかキャリアパスが描けなかった。一方支店長になったとしても、営業本部長から電話があればペコペコし、どこに転動するかもわからない。人材を支配する人的資産モデルの、ひとつの典型といえます。

一方、営業専門社員は地域限定で、長年にわたり顧客との関係を深め、自らの知識を活用して資産運用のお手伝いをする。仕事を続けることがキャリアの積み上げに結びつく、まさに「知恵の投資家モデル」の仕事といえます。

支店長は年収1800万円だが、上役へつらい部下には徹を飛ばさねばならない。営業専門社員なら、これまで蓄えた知識を活用し、顧客にこれはと思う証券を勧めるという「好きな仕事」を続けられる。転勤もなく、これまで築いた顧客との関係を考

えれば、ある程度の収入も見通しが立つ。このように考えて転職を決意したのでそうです。

「人的資産モデル」から「知恵の投資家モデル」へ転換が見られるのは、証券業界だけでなくありません。90年代はじめ、メインフレームなど製品主体のビジネスから、ソリューション提供などサービス主体のビジネスへ転換したIBMは、その過程でICPと呼ばれるプロフェッショナル認定制度を導入しました。広告代理店が、業界で主流を占めるコミッション方式だけでなく、フィー方式のビジネスモデルを始めつつあるのも、この流れに沿ったものです。

「提供価値の個別性が強く、その価値は顧客接点でのみ構築される」「顧客の課題解決のために働く」「高度な専門性で高難度の課題解決」「高い職業倫理をもち自らを管理する」。これらの要件は、医者、弁護士、会計士、コンサルタントなど、伝統的にプロフェッショナルと呼ばれてきた職種にあてはまります。顧客へ提供する価値が変化し、社員を「知恵の投資家」とみなすモデルが広まるなか、IT業界のSEやプロジェクトマネジャー、営業、広告代理店の営業やクリエイター、さらには証券業界の営業など、伝統的なプロと同じような要件を満たして働く人たちが、企業においても増えてきているのです。

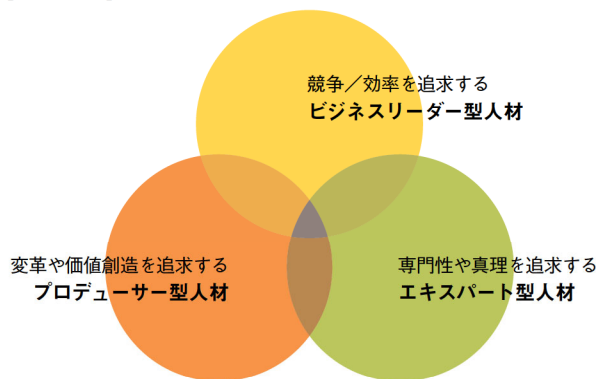
Part 2-5

どう育てるが、プロデューサー型人材

業績拡大や効率を追求するビジネスリーダー型と、自らの専門分野を深掘りりするエキスパート型、両者の要素をあわせもつプロデューサー型人材は、これまで意図的な育成がされてきたとは言いがたい。ここでは、それぞれ異なった業界で大きな実績を上げている5人の著名プロデューサーへのインタビューをもとに、人材育成のメカニズムを探ってみた。

福島さやか（ワークス研究所研究員） 荻野進介（本誌）

【図表2-2-4】プロフェッショナル人材の3類型



複数領域の仕事経験から つかめるもの

プロデューサー型人材は、ビジネスリーダーとしての力はもちろん、複数領域にまたがった専門能力も有し、独自の着想で新たな価値創造を行う人たちである。結論を最初に述べておけば、今回のインタビューを通じて、プロデューサー育成のために必要な事項として浮かんできたのは次の3つである。

- ・ 複数の領域での仕事経験
- ・ 先例のない業務へのチャレンジ
- ・ 失敗が許容される環境

以下で、それぞれについて詳しく見ていこう。

日産自動車の復活の象徴、フェアレ

ディZの父として知られる湯川伸次郎氏、人気キャラクター、ポケットモンスター・ブームの立役者として知られる小学館の久保雅一氏の話から、プロデューサーという仕事には、複数領域にわたる仕事経験が大きな意味をもつことがわかった。話をうかがったほとんどのプロデューサーもほぼ同様で、それまでとはまったく異なる分野への異動で、そうした仕事経験を獲得していた。日産の湯川氏は、入社9年目のとき、シャシー部門からエンジン部門への異動を命じられた。運動力学の世界から燃焼工学の世界へ、ある意味、180度違う仕事への転換である。日産のなかでもかなり珍しいというこの異動について、「シャシーとエンジンという2つの専門分野をもつことになり、部分最適ではなく全体最適を考えなければならぬ、チーフプロダクトスペシャリストという今の仕事を行ううえで大きく役立っている」と湯川氏は語る。

こうした複数領域の仕事経験は、「製

造分野だけではなく映像やアニメというソフト分野のプロデューサーにとっても重要」と、小学館の久保氏は話す。「営業で入社し、その後、編集部門に移って、営業も編集も両方理解するようになった。社内では専門はひとつという人がほとんどで、両方経験している人の数は多くないので、人脈や判断力の面で、貢献できていると思う」

自分なりのやり方を 見つけるために

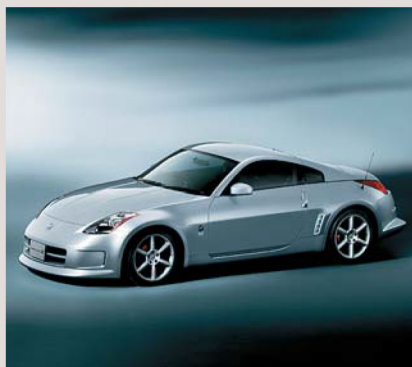
それまでとまったく異なる分野の仕事をするには、自分がそれまでもっていた価値観を脱し、新たな価値観のなかで仕事することを意味する。このことはそれまで培ったやり方が通じなくなる可能性もあるということだ。「プロデューサーにとって最も必要な力は何か」という質問に、東京の「フリーメンスタジアム」など、フードテーマパーク（FT

複数の仕事経験と プロ同士の集まりと

湯川伸次郎氏（日産自動車株式会社 チーフ・プロダクトスペシャリスト）

私はフェアレディZという車の収益・販売・モノ作り・商品の競争力という側面のうち、競争力についての全責任を負う、という意味、プロデューサー的な仕事をしています。他の3要素も勘案したうえで、高い競争力を確保することが求められます。たとえていえば、オーケストラの指揮者のような存在です。「こんな車にしたい」という提案の相手は社長（当時）のカルロス・ゴーンで、何度も彼と話をしました。

もともとエンジニアとして入社しましたが、部品設計のように、ひとつの技術を深く極めるより、完成品としての車づくりに興味があったのです。その意味で、もともと志向はあったと思いますが、プロデューサーとしての資質は、入社後の経験から育成されたものだと思います。当時、育



フェアレディZ タイプE



ゆかわ・しんじろう
1952年生まれ。76年日産自動車入社後、シャシ実験部、エンジン実験部を経て、商品企画本部主担として、95年からフェアレディZやシルビアを担当。98年商品企画本部主管。2000年1月から

成を意図したものではなかったはずですが、入社9年目に足回りのシャシー部門からエンジン部門に異動したことが大きな転機でした。それまでとはまったく異なる分野の仕事を経験することで、専門分野を2つもつことができた。この経験によって、部分最適だけではなく全体最適の大切さを痛感するようになりました。

私のような仕事に不可欠なのはネットワークとフットワーク。競合他社のスポーツカー担当の人と頻りにミーティングするんですよ。技術話は抜きにして、日本のスポーツカーで世界中のスポーツカーメーカーを活性化させようという熱い話をする。こういうプロ同士の集まりに出ることで、お互い切磋琢磨しようという意識が強烈に高まるのです。

P)のプロデューサーを数多く手がけてきたナムコの池澤守氏は、「どこにも出口が見えない状況を、自分ひとりの力で打開できる力」と答えた。「フードテーマパーク業界にこの人あり」といわれる池澤氏であるが、「プロデューサーの仕事の教科書は存在しない」という。池澤氏は自身の経歴を振り返ったうえで、「自らアイデアを生み出す感性とセンス、それに状況を独力で打開する力を身につけるために、大いに悩んで試行錯誤し、時には、周囲から知識や知恵、人脈を借りて、目の前の仕事を地道に続けていくことしか方法はない」と語った。

そもそもプロデューサーという仕事には正解というものが無い。プロデューサーが100人いれば、100通りの方法があるのだ。歌手の平井堅、人気デュオのケミストリーなどを世に送り出し、現在ワーナーミュージック・ジャパンの社長を務める吉田敬氏は、「顧客ニーズに応えるために必要な力をつかめたのは、自分なりのやり方を試してみる場、チャンスがあったことが大きかった」と語る。吉田氏は前職のソニーレコードでは、地方でひたすら、東京から送り込まれる完成品としての音楽商品を売る仕事をこなした後、より「川上」に近い仕事を希望し、東京での営業、続いて宣伝の仕事に就いた。「自分が自信をもって薦められる商品が作れない、自分が売りたい商品の売れ行きが伸びない」というジレンマを経験することで、自らが望む方向を明確に意識することができ、自分

が何をすればよいのかをはっきり自覚した。

氏の仕事に対する熱い思いは上司に認められ、社内ですら新たに作られた組織で自分なりの音楽商品開発のやり方を試すことが許され、実際にその試みが成功したことで、より一層自分のやり方に大きな自信をもてるようになったという。

育成過程の失敗は許容すべきだ

こうした試行錯誤の過程では、当然、失敗が生じることもあるが、現在の多くの日本企業では、成果主義という美名の下に単なる結果主義がはびこり、失敗がなかなか許されない環境にある。しかし、今回のインタビューでは、多くの人が「プロデューサー育成には失敗が許される環境が不可欠だ」と指摘した。

フジテレビで、番組「笑っていいとも!」「オレたちひょうきん族」のプロデューサーに携わり、現在は吉本興業の取締役相談役を務める横澤彪氏は、自身のプロデューサー観を次のように語る。「プロデューサーは無から有を生み出す仕事で、一種の職人だ。しかし組織で働く以上、職人でありながら、他人とうまく協調しなければならぬ。育成は非常に難しく、私にもノウハウはない。あの程度の育成はできても、個人個人の個性や信念はそれぞれ違う。育成のための唯一の鉄則は、若いうちに失敗経験をたくさん積むこと。失敗することで、



©Nintendo・Creatures・GAME FREAK・TV Tokyo・ShoPro・JR Kikaku ©Pokémon

とことんやらせて 失敗は許容する 久保雅一氏 (株式会社小学館 マルチメディアア局プロデューサー)

僕は営業として入社し、その後、編集に移って、営業も編集もある程度理解したうえでプロデューサーという今の仕事に就いています。両方できる社員は珍しく、そういう意味で、たまたま突然変異で出来上がった人材だと思います。プロデューサーは素材のよさを見分ける能力と、どうすればよりよくなるのかを言葉にできる力、それに普通の人の感覚を忘れないことが大切です。

この仕事は常に毎回ヒット作品を作り続けることは不可能です。どんなに失敗しないよう気をつけても、著明な映画監督さえはずすことはあるんです。会社の中で失敗するリスクをその都度、個人が負わされたら、ものを作るとき思い切りのよさがなくなるので、失敗はある程度、容認するしかありません。僕自身、そうやって仕事をしながら、先輩から育てられました。



くぼ・まさかず
1959年生まれ。83年小学館入社。「コロコロコミック」編集長などを務める。98年センター長に就任。99年からプロデューサーを務めた「ポケットモンスター」が大ヒットを記録し、海外にも進出。

から。今後は後進を育ててアニメや漫画業界に恩返ししたい。「ビジネスがうまくいきました、ヒットしました、儲かりました」だけでは、真の恩返しにはなりません。

人材育成の際、心がけているのは、彼ら自身の頭で考えさせ、彼らの好きなようにやらせることです。基本的にSOSが出るまで助けに行きません。いやSOSが出ても行かないかもしれない(笑)。

のびのびとした環境のなかで、彼ら自身が決めたやり方で、自由にやらせてみるのが大切です。無責任に放っておくわけではありませぬ。失敗しないように、陰で注意深く見守ることはしています。何かあった場合、当然、謝るのは責任者である僕の役割ですので、謝るにはうまくなりたいたいと思いますね。

失敗しない方法がわかってくる。年をとれば失敗は許されなくなるので、若いうちには十分失敗しておくべきだ。それを許す組織でなければ人材育成はできない」

小学館の久保氏は、「私自身はオールマイティな人間ではないし、100%ヒットを打ち続けていくことは不可能。どんなに失敗しないように心がけても、思いがけない失敗があり、過去に編集長として携わった雑誌を廃刊させてしまったこともある。失敗のリスクを個人がすべて負わされるとしたら、新しいものを作るとき思い切りのよさは出てこない」と指摘し、そうならないためにも、「失敗は、ある程度容認するしかない」と考えている。

プロデューサー型人材を生み出すために

ここまで、プロデューサー型人材の育成に必要な3つの事項を見てきた。いったい企業は、どんな人材をプロデューサー候補とみなし、育成に必要な経験をさせればいいのか。

プロデューサーとして成功した人は若いうちからプロデューサーへの道を志向し、しかるべき適性がある人ではないか、という仮説をインタビュアーにもつていた。そこで、「プロデューサーになるという志向がもともとあったのか」という質問をしてみると、意外な答えが返ってきた。ナムコの池澤氏が自分自身をプロデューサーとして意識し始めたのは、入

社して22年も経った「横浜カレームジャーミュージウム」を手がけたころだった。ワーナーミュージックの吉田氏も、営業や宣伝を経験することで、プロデュース業という自分の進むべき方向を明確に実感したという。さらに日産の湯川氏も、「プロデューサーとしての素質や志向は確かに大切で、自分が今の仕事に就いているのも、半分以上はそれによるが、残り半分は会社に入ってから経験によるものだ」と語った。

プロデューサーという仕事であっても、他の企業内での仕事と同じように、入社後、さまざまな仕事を体験する過程を通じて、改めて自分のやりたいことや適性に気づくということなのだろう。

つまり、あらかじめ誰をプロデューサー候補とすべきかを判断することは大変困難なことであり、個人を信頼し、ある意味、賭けの気持ちでその人に仕事を任せてみることから、プロデューサーは作られるのだろう。新たなプロデューサー型人材を生み出すためには、試行錯誤やそれに伴う失敗を許す土壌が不可欠なのである。

プロデューサー型人材を輩出できる組織とは

プロデューサーの方々にご協力いただいた今回のインタビュアーを通じて、プロデューサー型人材を輩出できる組織の条件を以下に考えてみた。前項の「プロ人材マネジメント8つのポイント」と

悩み抜きながらの試行錯誤が 仕事に不可欠の感性を磨く

池澤 守氏 (株式会社ナムコ ET企画 ディビジョニリーダー)

プロデューサーとは経営者であり、作家であり、監督でなくてはならない。この3つの要素を同時に満たさなければいけないので、育成は大変です。一方で、産みの苦しみと生まれてきた子どもの活躍を目の当たりにできる、しんどさと嬉しさが同居した世界であり、一度経験するとやめられません。

プロデューサーの仕事で最も難しいのは、「どこにも正解などない」という状況のなかでも、自分なりの答えやアイデアを生み出せる力。感性やセンスを常に備えていなければならぬという点です。マニュアルどおりに仕事を進めているだけでは、いつまで経ってもひとり立ちすることはできません。出口がどこにも見えない状況でも、独力で状況打開を図れる力は、大量の仕事を経験し、悩みながら試行錯誤して、時には



今年2月、千葉県船橋市にオープンした「東京パン屋ストリート」



いげざわ・まもる
1955年生まれ。79年ナムコ入社。86年からパークビジネス事業担当、90年「国際花と緑の博覧会」で参加体験型アトラクションをプロデュース。92年ナムコワンダーエッグ企画・運営。96年テーマパーク事業部長、2002年から現職。

周囲の人から知恵や知識をお借りして、つかんでいくしかありません。私自身もそうやって育ってきました。プロデューサーとなる人材が育ちにくいのは、当の本人も、その上司も、目の前の仕事に突進しようとして、ただただ失敗を恐れているからではないでしょうか。

私は部下に常々こう話しています。「プロとしての自覚とスキルをもちなさい。『これまでやりました』はいやくもプロが口にする言葉ではない。結果を必ず出さなければプロとはいえない。顧客の信頼を勝ち取るためには、たとえ失敗したとしても、すぐに挽回できるよう、いくつも保険をかけて、過剰努力といわれるところまでやる。その結果、成功させてはじめてプロなんだ」と。

重なる箇所があることをお断りしておきます。

第一は、ポイント6「専門領域を決める『試行錯誤』期間を設ける」で指摘したように、試行錯誤の経験を積ませ、自己のキャリアを自律的に選択するという意識の醸成と、その選択を支援する仕組みを整備すべき、ということだ。今回お話をうかがったプロデューサーの多くは、過去に自分の適性を見極め、自分なりの仕事のやり方をつかむまでに、仕事における試行錯誤を経験している。プロデューサー型人材育成のためには、さまざまな経験をさせたいという意志固めが有効ではないだろうか。

第二は、何かを新しく創造したり、変革を起こしたりする仕事に失敗はつきものだから、「育成にとって意味ある失敗」を容認できる、より上位のプロデューサー型人材による評価が重要になる、という点である。見てきたように、多くのプロデューサーが現在の地位を築くまでに失敗を重ねてきている。その失敗が意味ある失敗か、そうでないのか、を見極められるのはプロ人材しかない。また、結果主義ではなく、仕事の中身を精査する真の成果主義を運用してこそ、失敗を容認することができるのである。さらに「8つのポイント」には挙げなかったが、インタビュースさせていただいたプロデューサーの多くが「後進の指導・育成に強い意欲をもっている」ということを最後に指摘したい。成果主義

という名の結果主義では、自分以外の人間の成果は、自身の評価にはつながらないばかりか、自らの評価を下げることになりかねない。そうであれば、技術やスキルの伝承や他部門への協力などが軽視されてしまう。それを回避するためには、能力主義を徹底させ、自らの能力向上が評価される制度と、後進の育成や社員同士の協力がスムーズに行われるよう、そういった行為を評価基準に組み込むことも重要になる。

これまで述べてきたことをまとめれば、「短期間の業績数字だけで評価されることなく、失敗を許容し、それぞれが達成すべき目標や夢にまっしぐらに向かうことが何よりも奨励される組織」ことで、プロデューサー型人材の育成に適した組織である。

冒頭で述べた育成に必要な条件、すなわち「複数領域の仕事経験」、「先例のない業務へのチャレンジ」、「失敗が許容される環境」などは、これまでの企業でも行われてきたことで、特に目新しいことではないという指摘があるかもしれない。

しかし、各インタビュースをご覧いただくとおわかりのように、結果的に育成が行われてきたが、「意図的な育成」ではなかったことがわかる。

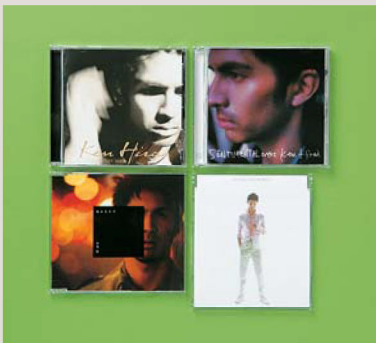
今後は、プロデューサー型人材自らの切磋琢磨が必要なことはもちろんであるが、企業による育成を促進する環境の意図的な整備が望まれる。

あのとときの上司の決断によって 今の私がある

吉田 敬氏 (株式会社ワーナーミュージック・ジャパン 代表取締役社長)

プロデューサーとして必要な能力を身につけられたのは、自分なりのプロデュースのやり方を試してみる場を与えられたことが大きかったと思います。プロデュースのやり方という教科書があるわけではなく、自分で考え出すしかないのです。人材育成にはそうした経験が不可欠です。

プロデューサーとは野球でいえば監督です。宣伝や制作、音響技術といった専門能力だけに特化するのではなく、リーダーシップを発揮して、それぞれの部門や各人の能力、役割などの全体像を把握して、結果を出す役割です。私自身、もともとそうした仕事に対する志向があったのですが、入



歌手・平井 堅の発表作品
(デフスターレコーズ)



よしだ・たかし
1962年生まれ。85年現在のソニー・ミュージックエンタテインメント入社。97年には社内にてプロジェクトを立ち上げ、2001年に新しく設立されたデフスターレコーズの代表取締役就任。ここで、the brilliant green、CHEMISTRY、平井堅などを発掘し、03年から現職。

社後の経験によってそれが強まったのです。ソニーレコード入社後、まず地方で、東京で作られた完成品としての商品をとにかく売るといふ仕事をしました。もともと「川上」に近い仕事がしたいと考えるようになり、東京での営業、そして宣伝に異動したのですが、状況は変わらなかつた。当時すでに業界内で相当の人脈をもっていましたから、「売れる商品を作る自信があるのになれない」というジレンマに苦しみ、当時の上司に思いの丈をぶつけたのです。そして、別の社員と2人だけのTプロジェクトというのを組んでくれた。それが後にデフスターという別レーベルの会社を立ち上げるほど、多くの人気アーティストを輩出する結果となったのです。あの上司の決断がなかつたら、今の私はなかつたでしょう。

育成は困難。若いうちの失敗から 学ばせるしかない

横澤 彪氏 (吉本興業株式会社 取締役相談役)

プロデューサーとは無から有を生み出す人です。創造力とか好奇心が何よりも大切ですが、自分自身が高い才能の持ち主というよりは、才能ある個人の力を束ねることで、大きな成果を生み出す役目です。仕事の環境を整える、あるいは、戦いが繰り広げられる土俵を作る仕事ともいえます。そのため、時には企業のなかでも外でも戦わなければなりません。自分が相撲をとって、勝ち名乗りを上げた人はプロデューサーにはふさわしくない。僕の場合、まず既成の価値観をぶち壊そうという気持ちが必要に強かつた。破壊の後にしか創造はありえません。



よこざわ・たけし
1937年生まれ。62年フジテレビ入社。74年「ピンポンパン」で初プロデューサー。その後「笑っていいとも!」などバラエティの大ヒット番組を手がける。95年吉本興業に籍を移す。現在、鎌倉女子大学教授も務める。



2002年12月、「笑っていいとも!」の司会タモリが、「生放送単独司会世界最高記録」としてギネスブックに登録された。写真提供=共同通信

プロデューサーには職人気質の人が多く、ひらめきや直感といった能力も定量化できないので、サラリーマン社会にはもともとなじみにくい存在です。企業のなかで、ひとりの職人が自分の信念を押し通して生きているのは難しいですからね。職人でありながら、協調心もあり、おまけに人間に強くて、人脈をもつと、それがプロデューサーのようになります。マニュアルはありません。あるべき姿であり、育成することは非常に困難です。マニュアルはありません。ある程度の育成はできて、そこから先は個性や信念の世界です。若いうちにたくさん失敗させることです。失敗することによって失敗しない方法がわかってくる。年をとれば失敗は許されなくなる。そのときまでに十分失敗しておくべきです。それを許すような企業でなくては優秀なプロデューサーは育ちません。

58000人調査から見えた実像とは

私たちが注目するビジネス・プロフェッショナル人材とは何者か。どんな分野に、どれだけ存在するのだろうか。

ワーキングパーソン調査の結果を分析すると、「プロ意識」がその特徴に大きな影響を及ぼしていることが明らかになった。

豊田義博（ワークス研究所主任研究員） 小泉静子（ワークス研究所主任研究員） 内田美代子（本誌）

【図表2-3-1】プロはどれくらい存在するのか

	他者評価が高い	他者評価が低い
専門領域を決めている	プロ 11.6%	見習いプロ 24.2%
専門領域を決めていない	他者認知プロ 12.5%	完全非プロ 50.1%

※無回答者がいるため、合計は100%にならない。

私たちはビジネス・プロフェッショナル人材（以下、「プロ人材」と省略）を専門力と基礎力をもった人材と定義している。専門力はさらに、自分の仕事の専門分野を自ら選択し、その分野のプロフェッショナルだと自覚するプロ意識、専門分野における知識や技術、人脈などのプロセスに分解される。

この定義の下では「プロ意識」という主観的な要素が入るため、国勢調査や就業構造基本調査などの既存の統計では、私たちのいうプロ人材の全体像を把握することは難しい。そこで昨年8月に実施した「ワーキングパーソン調査2004（以下、「WP調査」と省略）」のデータを活用し、プロ人材の実像に迫ることを試みた。

今回の調査の設問のうち、まず「自分の専門領域を決めているか」という質問に「決めている」と答えた人であり、さらに「自分は周囲からどのように見られているか」という質問に対し、6段階ある回答のうち上位の2段階「広く社

会に自分の仕事で、自分の名前が認められている」「仕事で、自分なりのやり方が高く評価されている」と回答した人（他者評価が高い人）、すなわち「自分の専門領域を確立」し、「仕事で他者からの評価が高い」人を「プロ」と定義した。なお、専門領域を決めているが他者評価が低い人を見習いプロ、専門領域を決めていないが他者評価が高い人を「他者認知プロ」、専門領域を決めずかつ他者評価が低い人を「完全非プロ」と呼ぶことにした。

就業者の11%占めるプロフェッショナル

この分類に従うと、プロは全就業者の11・6%を占めることになる。見習いプロは24・2%、他者認知プロは12・5%、完全非プロは50・1%となる（図表2-3-1）。またデータを分析した結果、プロの特徴として次の点が浮かび上がった。①男性が多く（プロの

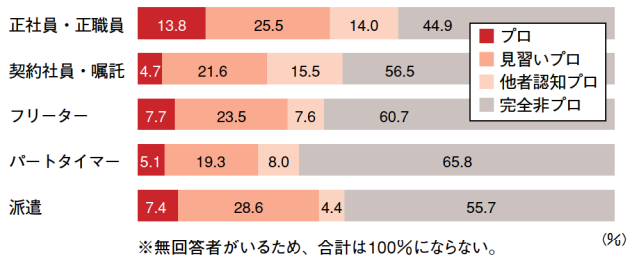
●「ワーキングパーソン調査2004」調査概要

調査方法：訪問留め置き法（調査員が訪問してアンケートを配布、後日回収する方法）
調査期間：2004年8月23日～10月15日
調査対象：男性3856名、女性1990名、合計5846名。首都圏50km圏内で、正規社員・正規職員、契約社員・嘱託、派遣、パート・アルバイトとして就業している18～59歳の男女（学生除く）。

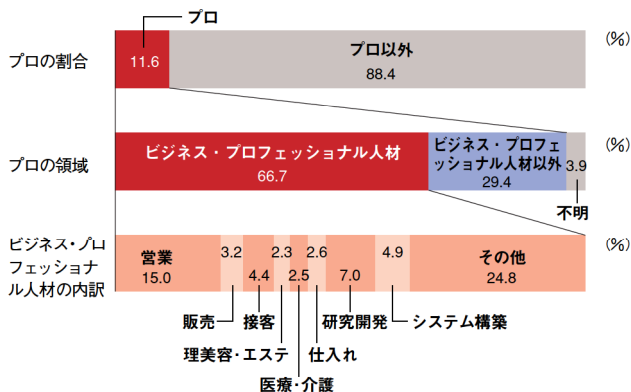
男性比率は76%）、学歴が高く（大卒の比率は40%）、プロとして一人前になるまでに年齢がかかる（見習いプロの平均年齢が37・0歳に対しプロの平均は42・7歳）。②賃金の決まり方が労働時間や勤務年数ではなく、業績中心（給料の25%が業績・成果で決まる）であり、年収が高い（全体の平均年収が474・8万円に対しプロは605・6万円）。

これらの特徴は「公共に奉仕をする仕

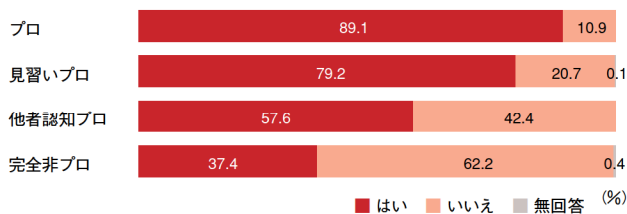
【図表2-3-4】就業形態別プロ構成比



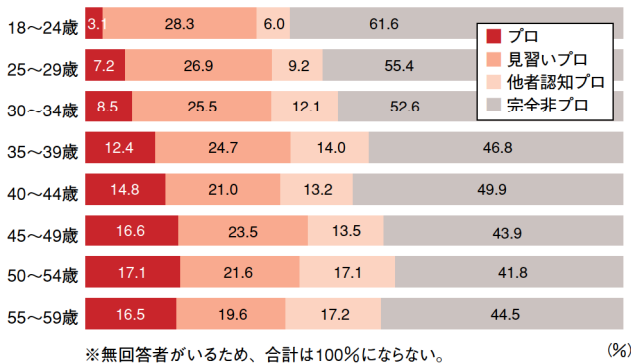
【図表2-3-2】プロの専門領域



【図表2-3-5】仕事のもつ意味や価値を説明できるか



【図表2-3-3】年齢別プロ構成比



プロの比率は下がり、プロの比率が上昇するという傾向は見られる。だが18～24歳の若年層でも、その3・1%はプロとして活躍しており、6%は他者からプロとして評価されているのだ。

プロたちはどんな役割に就いているのだろうか。部長・次長・副部長クラスの管理職に就く者は16%を占め、何らかの役割に就く人は3分の2を超える。プロといっても専門家としてその道を極

事であり、高度な専門知識や技術を必要とし、職業倫理をチェックする専門組織をもつ」と定義される伝統的プロフェッショナル（医師や法律家、公認会計士など）にもあてはまるものだ。伝統的プロの多くは個人事業主であり、今回の調査対象ではないが、プロ意識に注目した今回のプロの特徴は、伝統的プロに近いといえるだろう。

伝統的プロの枠に収まらないプロとは

だが、調査結果の分析をさらに進めると、伝統的プロのイメージからはみだすようなプロが存在していることが明らかになってくる。

まずプロの専門領域に着目したい。営業や接客など、伝統的プロや専門職の領域以外にもプロが存在することがわかる。プロの15%は、営業を専門領域としている（図表2-3-2）。

次に年齢分布を見よう（図表2-3-3）。年齢が上がるにつれて、見習いプロの比率は下がり、プロの比率が上昇する傾向は明らかである。だが18～24歳の若年層でも、その3・1%はプロとして活躍しており、6%は他者からプロとして評価されているのだ。

私たちはプロ人材において、プロ意識の果たす役割は大きいのではないかと考えているが、今回の調査でもプロ意識の重要性を裏付ける結果が示された（図表2-3-5）。「自分の仕事の意味や価値を、他者に説明できるか」という設問に対し、プロは89・1%が「はい」と回答している。

プロ意識の有無が仕事への姿勢を変える

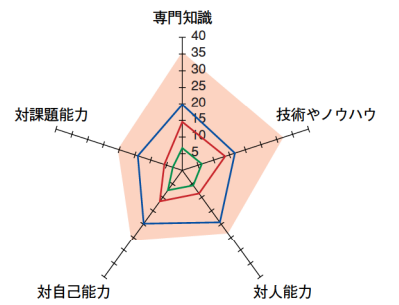
プロ意識の有無が仕事への姿勢を変える。プロ意識の有無が仕事への姿勢を変える。プロ意識の有無が仕事への姿勢を変える。

プロであるかどうかは就業形態に縛られない。図表2-3-4の就業形態分布は注目値する。プロ比率は正社員が13・8%と一番高いが、フリーターの7・7%はプロが占めている。同様に契約社員・嘱託、パートタイマー、派遣にも、プロは確実に存在する。

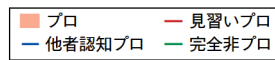
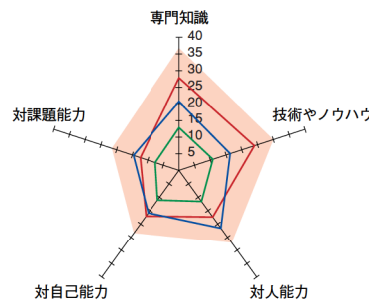
契約社員や派遣社員、フリーターにもプロが存在するということは、彼らの一部が補助業務だけでなく、責任ある仕事も任されている証拠だといえるのではないだろうか。そうであれば、自他ともにプロとして認めている人材については、プロフェッショナルにふさわしい、周囲から尊敬される存在として処遇する必要があるだろう。

プロであるかどうかは就業形態に縛られない

【図表2-3-6】もっている能力



【図表2-3-7】求められる能力



※1 WP調査では、①専門知識、②技術やノウハウ、③コミュニケーションやリーダーシップなどの対人能力、④自己制御ややる気の維持などの対自己能力、⑤企画立案や課題解決などの対課題能力、の5つの能力について、それぞれの能力の必要度合いと保有度合いを聞いた。

興味深いのは、専門領域を確立しながらも他者評価は低い「見習いプロ」と、他者評価は高くとも自らの意思で専門領域を選んではない「他者認知プロ」では、「はい」と答えた比率が大きく違うことだ。前者の79・2%に対し、後者は57・6%と大きく比率が下がる。

自らの仕事の意味や価値を、他の人に説明できる人とはできない人。どちらがプロに近い存在かは明らかだろう。いくら仕事の成果が他者から高く評価されるような知識やスキルをもっているでも、自ら専門領域を選び、「この分野のプロでやっていく」という意識がなければ、一人前のプロへの道のりは遠くなる、という傾向がここからは浮かび上がってくる。

調査結果が示す意識と能力の関係性

最後にプロに「求められる能力」と、実際に「もっている能力」に注目したい(図表2-3-6、図表2-3-7)。「専門知識」「技術やノウハウ」「対人能力」「対自己能力」「対課題能力」という5つの能力(※1)について、自分の仕事

に「求められると思う能力」と、実際に「もっていると思う能力」を聞いた結果だ。プロはいずれの能力も必要だと思っっている割合が高い。特に「専門知識」「技術やノウハウ」の必要度が、他の3つの能力と比較して大きくなっている。そして実際にプロは「もっていると思う能力」についても高い値を示している。ここでも「専門知識」「技術やノウハウ」の高さが際立っている。

専門領域を確立しながらも他者評価は低い「見習いプロ」と、他者評価は高くとも自らの意思で専門領域を選んではない「他者認知プロ」を比較すると、ここでも興味深い結果が見られた。見習いプロは「専門知識」「技術やノウハウ」の必要性が高いと回答している。一方、他者認知プロでは「対人能力」に対する必要度合いが一番高くなっている。これには、見習いプロは自らの専門分野をすでに決めていることが影響しているかと読み取れる。専門分野が決まっているからこそ、その分野が必要である「専門知識」「技術やノウハウ」が明確であり、意識も高いということではないだろうか。この点からも見習いプロと他者認知プロの働き方の違いが見て取れる。

さらに「求められると思う能力」の値は全体的に、他者認知プロに対し見習いプロのほうが高くなっている。一方で「もっていると思う能力」では他者認知プロが見習いプロを上回るという結果が出た。見習いプロは、この専門領域で一人前になるという自覚と自負心から、高いハードルを自身に課し、自らの現状も厳しく認識しているため、このような格差が生じるのだろうか。他者認知プロでは「求められると思う能力」と「もっていると思う能力」を比較すると、その値はほぼ一致している。他者認知プロは、プロに次いで管理職比率が50%と高く、平均年収も511・8万円となっており、実績を上げてきた人たちが多く含まれるが、現状に満足し、これ以上の成長はあまり求めていないとも読み取れる結果だ。

見習いプロと他者認知プロで、「自分の仕事の意味や価値を、他者に説明できるか」という設問の結果にも違いがでたように、専門領域を決めることが、求められる能力を高く設定するドライブになっている。ここからもプロ意識がプロになる土壌を形成しているといえるだろう。

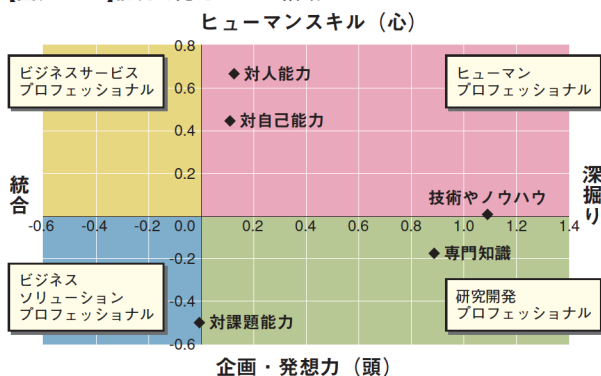
Part 3-2

戦略100職種と求められる能力

ビジネス・プロフェッショナル人材に求められる能力の分析を進めると、領域によって必要な能力には特徴があり、大きく4タイプに分類できることがわかった。1章パート2で提言した、育成が急がれる戦略100職種は、この4タイプの分類をもとに選出された。

角方正幸（ワークス研究所主幹研究員） 豊田義博 小泉静子 内田美代子

【図表2-3-8】能力で見たプロの4領域



パート3-1ではワーキングパーソン調査（以下「WP調査」）の結果をもとに、「自分の専門領域を確立」し「仕事で他者からの評価が高い」と定義したプロについて、「伝統的なプロフェッショナル」と重なる特徴がある一方、専門領域や雇用形態においては伝統的プロのイメージではくりきれない人たちが存在することを明らかにした。このパートでは前パートでの検証を踏まえ、今後どの分野で、こういった職種のプロを育成していくべきかの提言をしたい。

これから育成すべきプロの職種を選出するために、まずプロにはどんな能力が必要なのかという観点から、プロの類型化を試みた。その上で類型ごとに具体的な職種を選び出すという手順を踏んだ。

WP調査では、「専門知識」「技術やノウハウ」「対人能力」「対自己能力」「対課題能力」の5つの能力について、自分の仕事を遂行するにあたり、どの程度必要かのデータを収集した。この調査で得られたプロに必要な5つの能力に関

するデータを、多変量解析（コレスポネンクス分析）にかけた。

なおデータは図表2-3-2で示されているプロのうち、領域専門性が明確で、サンプル数が十分な8領域（営業、販売、接客、仕入れ、システム構築、研究開発、医療・介護、理美容・エステ）に属する人たちのものを用いた。

プロに必要な能力を2軸で分け4類型化

プロに必要な5つの能力を多変量解析にかけた結果を、図表2-3-8に示している。これは5つの能力の関係を平面に表したもので、2次元に落とすことで視覚的、感覚的に5つの能力の関係性をつかむことができる。これを見る

と対人能力と対自己能力の性質が近く、技術やノウハウは専門知識と関係が近いとわかる。

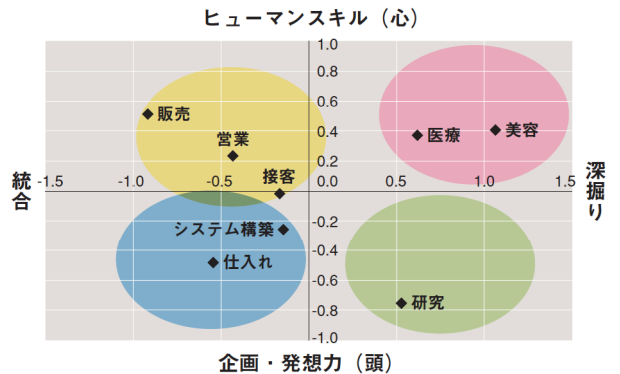
5つの能力にはそれぞれ特性があるため、5つの能力の保有のパターンや程度によって、仕事のやり方にも違いが表れると考えられる。そこでまず、各能力の特性の違いが仕事の内容にどんな影響を与えているか、どのように仕事を進めるのかを検証したい。

まず5つの能力を、横軸に沿って見てみよう。技術やノウハウ、専門知識がおおむねひとつのグループに、対人能力、対自己能力、対課題能力をもうひとつのグループとしてくることができ

る。各グループに属する能力の内容から、専門知識と技術やノウハウは、特定の分野を専門的に極めていく性質をもっている能力と考えられる。対人能力、対自己能力、対課題能力のグループは、分野を限定せずに、課題解決のためいくつかの分野を調整していく傾向があると考えられる。よって横軸は一方に「深掘り」を置き、他方に「統合」が置けると考えられる。

次は縦軸の関係を見てみよう。ここでは対人能力、対自己能力のグループに対して、対課題能力、専門知識、技術

【図表2-3-9】必要な能力と職種の関係



やノウハウのグループが対置している。対人能力、対自己能力は人を相手にしたものであり、対課題能力、専門知識、技術やノウハウのグループはビジネス全般で課題に取り組み性質をもつ能力と考えられる。そこで縦軸は心で人に対応する「ヒューマンスキル」と、知性やひらめきが鍵となる「企画・発想力」を表している」と解釈できる。

このような能力項目の分布から、横軸は「統合ー深掘り」を表していると考えられ、縦軸は、「ヒューマンスキルー企画・発想力」を表していると解釈できる。この縦軸と横軸で分けられた4つの象限の能力の特徴に従い、4つの領域を設定した。統合ーヒューマンスキルの象限を「ビジネスサービスペロフェッショナル」、深掘りーヒューマンスキル象限を「ヒューマンプロフェッショナル」、統合ー企画・発想力象限を「ビジネスソリューションプロフェッショナル」、そして深掘りー企画・発想力象限を「研究開発プロフェッショナル」と名づけた。

能力と職種に関連性 必要な能力は異なる

こうして4つの領域ができたが、能力分布図の同じ軸上に、データを採取したプロの専門領域（営業、販売、接客、仕入れ、システム構築、研究、医療、美

容）をマッピングしてみる。すると、美容と医療は「ヒューマンプロフェッショナル」に、販売と営業が「ビジネスサービスペロフェッショナル」に、システム構築と接客、仕入れは「ビジネスソリューションプロフェッショナル」に、研究職は「研究開発プロフェッショナル」にプロットされる（図表2-3-9）。

営業職、販売職のプロは対人能力、対自己能力の必要度は高いが、相対的に技術やノウハウ、専門知識、対課題能力の必要度は低い。逆に研究職は、対人能力、対自己能力の必要性は低いが、技術やノウハウ、専門知識、対課題能力を必要としていることがわかる。これは実際のそれぞれの分野のプロにあてはめても、うなずける内容だろう。

このように、領域によって必要な能力は異なることが示された。逆にいえば、プロといつても5つの能力すべてを高いレベルで必要とするわけではないということだ。

戦略100職種から 四半世紀後を描く

職種によって必要な能力の特性を鑑みながら、4類型別に戦略職種選定の条件（※2）に基づいて選定されたのが、戦略100職種であり、それを4類型別にまとめて整理したのが図表1-1-2-3（13ページ）だ。戦略100職種と

いう名称にあるとおり、これら100職種は今後社会として育成していくべき、また個人にとってはひとつのモデルとなり、これから企業内での活躍が期待される職種である。

ざっと見ても、医師や弁護士などの伝統的プロとは性質の異なる職種が並んでいることに気づかれることだろう。これら100職種については、1章パート2で述べたように、大学院や職業コミュニティを整備するなどして今後社会的に育成を強化すべき職種であり、社会のニーズも高まっていくと予測している。

ここで取り上げた100職種のビジネス・プロフェッショナルが活躍する社会。それが四半世紀後の理想像だと、私たちは考えている。

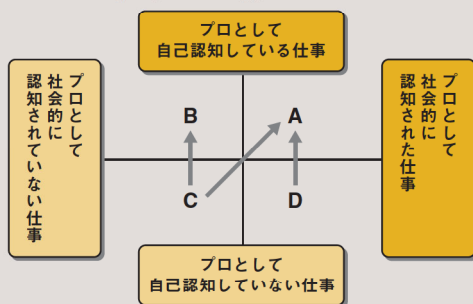
※2 戦略職種選定の条件

- ① 大学院レベルの教育、実習が必要な高度専門職
 - ② 日本の国際競争力を高めるために必要な職種
 - ③ 少子高齢化に伴って社会的ニーズが高まる職種
 - ④ 経済産業省がまとめた「新産業創造戦略」（2004.5）で取り上げた戦略7分野
 - ⑤ アメリカのOccupational Outlook Handbook 2004-2005で紹介された2002年から2012年の間に急速に成長する職業（出所）
- ワイクス研究所 雇用政策プロジェクト「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」



やの・まさかず
東京大学大学院
教育学研究科教授
工学博士。国立教育研究所
研究員、東京工業大学大学
院社会学専攻教授などを経て
現職。著書は「教育社会の
設計」(東京大学出版会)「高
等教育の経済分析と政策」
(玉川大学出版部)「生活時間
の社会学」(編著、東京大学
出版会)。

【図表2-3-10】日本のプロの類型



研究者はこう見る(5) プロ人材育成に必要な日本オリジナルモデル

矢野眞和氏 (東京大学大学院教育学研究科教授)

一般的に欧米では、プロかどうかは仕事(「職業」)によって規定されるものです。つまり社会的にプロとして認知された仕事に就いている者は自分はプロだと思い、そうでない仕事に就いている者はプロではないと考えられるのです。

しかしワーキングパーソン調査(以下、「WP調査」)の結果は、日本では欧米とは様相が異なることを示しています。日本にはプロと認知されていない仕事に就く人も自分はプロだと自任している人がおり、本来プロが存在しないところにプロがいるという結果が出ています。これは非常に面白い。

こうした本来はプロでないのにプロだと考えている人たちこそ、日本のサラリーマンのなかでパフォーマンスが高い人たちです。欧米では、プロとして認知されていない仕事に就いている人は職業能力やスキルが低く、十分な教育・研修も受けていないでしょう。しかし日本ではプロとして認知されていない仕事でも、学歴に関係なくパフォーマンスが高く、他者からも評価されているプロがいるのです。彼らは会社の企業内教育や学校以外の場で自己開発などに努めているのでしょう。

従来のプロは、知識の高さがプロとしての順位を表していました。欧米が前提とする「頭のプロ」は、専門的知識を注入する方法でプロ化を進めてきました。一方、日本は頭のプロを中心に置かなかつたため、欧米のようなプロ化の手法が定着せず、ワ

ークス研究所の分類でいう「ビジネスサードプロフェッショナル」、「ヒューマンプロフェッショナル」などの「心のプロ」が存在する余地や環境があったのでしょうか。

この違いにはいくつか理由が考えられます。ひとつには欧米では職業カテゴリーによって労働市場が分かれていますが、日本では、会社によって労働市場が分断されていることがあります。また通常プロは職歴と学歴と強く結びついているのに、調査結果を見ると想像以上にその結びつきの程度が弱くなっています。つまり学歴が低くてもプロになりうる。これは人々に向上心を与え、自己学習の意識を高め、結果的には日本の生産性向上に貢献しているのではないのでしょうか。

調査結果から、日本のプロは図表2-3-10のように表されると考えられます。つまり「プロとして社会的に認知された仕事」と「認知されていない仕事」の横軸に加え、「プロとして自己認知している仕事」と「自己認知していない仕事」を縦軸に置くことができ、4分類できます。

このなかでBの人たちが、WP調査でその存在が明らかにされた、本来いるはずのないところにいるプロだといえるでしょう。社会的には認知されていないくても、自分はプロだというプライドをもった人たちが、自己を高めることができる人たちです。

今後プロ人材の需要は高まり、特に心のプロは仕事の量だけでなく質の更なる向上が求められるでしょう。そこでいかにプロ

を育てていくかを考えると、CからAは知識が体系化している分野なので、学校教育や職業教育で対応できるでしょう。これが欧米で進められてきた、知識投入型の教育でプロを目指す方法です。

しかしCからBと、DからAは、知識体系を詰め込むことでは対応できません。CからBはプロ意識を自覚する自己開発が必要でしょう。DはWP調査で見習いプロと他者認知プロが混在するところで、潜在的プロと呼べます。DからAには学校教育だけでなく、仕事に対する意識改革をしよう。自己開発や意識改革は他人が強要できるものではないかもしれません。それでも何ができるかといえば、BやDの人たちもプロだと発信し伝えていくことが大切です。なぜなら自分がプロであることに気づいていない人が多いからです。

このWP調査結果は、自分がプロだと気づいていない人の意識を顕在化できると考えます。販売や営業といった従来の職業カテゴリーではプロと認知されていない分野にもプロは存在し、他者から評価されるハイパフォーマンスがあります。彼、彼女らの存在にも光を当てることが大事でしょう。そのような日本のプロを、ひらがなの「ぶろ」と呼んだらどうでしょうか。

こういう仕事も「ぶろ」、あなたも「ぶろ」なんですよ、と伝えることが彼らの気づきにつながる。それは日本のぶろ人材育成への第一歩となるのではないのでしょうか。

日本発。プロ社会のありかたは

江戸時代の躍動に学ぶ

個人・企業・社会という3つの観点から、プロフェッショナル人材の未来像を考えてきた。特集のまとめとして、日本文化の知の巨人松岡正剛氏にお話を聞いた。江戸時代をこれからの社会の鏡に見立て、プロフェッショナル社会実現へのヒントを模索する。



まつおか・せいごう
編集工学研究所所長、
帝塚山学院大学教授
早稲田大学文学部卒業。
1971年に工作舎を設立、雑誌『遊』を創刊。その後フリーとなり、87年に編集工学研究所を設立。テレビ番組、博覧会、ミュージアム、図書館など、さまざまな領域に編集活動を展開する。日本文化研究の第一人者として知られる。主な著書は『日本流』『日本数寄』『知の編集術』など。

江戸時代のプロフェッショナルたちがどのように活躍していたのか。そのことをお話しする前に、江戸時代の日本には、西洋とは違った独自の経済社会改革がおこり、自給自足体制が確立したなかで、独自の経済発展を遂げていたという見方に触れたいと思います。

鎖国が成立する以前、日本は長いあいだ中国を政治・経済・社会・文化などあらゆる面でお手本にしていました。ところが江戸幕府が成立するころには、漢民族による最後の王朝である明朝が衰退した。明朝の次は漢民族以外が作った清朝ですから、これで日本のお手本となる国がなくなつたわけです。そのため日本は「中華」の軸を中国ではなく、日本自身が持てばいいと考えたのです。そこで西洋諸国とは長崎を窓口にして

オランダとだけ通商し、これで鎖国体制が成立しました。

日本の資源を再編集 新たな知識を創造する

お手本の国がなくなつた状況で、国内の知識の再編や改造がおこります。例えば植物・鉱物・動物などは、それまで『本草綱目』という中国製のデータベースで整理・分類されていた。それを国内の植物・鉱物・動物すべてを自らの手でチェックし、独自に分類するようになつた。医学でも中国の医学書をそのまま使っていたのが、人体解剖に取り組み、オランダ医学の影響も受けながら日本独自の医療が発展を始めた。自ら集めたデータや足元にある素材を活用し、知

識の改造がなされたんですね。

多くのプロが活躍した 江戸のルネッサンス

このように物産から動植物、人体に至るまで、日本独自の科学やテクノロジーが提案された。これが江戸の「実学」です。このことが後に「義理と人情」に結びつく人間観の形成、また万葉集から新古今和歌集に至る日本の古典の再生、再発見にもつながっていく。西欧社会にたとえれば、江戸社会にもルネッサンスがおこつたのです。日本列島の人や産物といった資源すべてをオリジナルに捉え直し、1000年間続いてきた日本人のもつ価値観が、初めてプロに活用されるようになったのです。

江戸時代の経済社会変革は、1650年頃から1780年頃まで、百数十年間続きました。この「江戸のルネッサンス」には職人、学者、寺子屋を通じて町人の教育を担った僧侶、商人など、多くのプロが活躍します。このプロたちは、再活用され始めた日本人の伝統的価値観やオリジナルに捉え直された知識などを共有しており、専門分野は違つても同じ土俵の上で議論ができたのです。

江戸のプロのもうひとつの特徴は、農村社会や町人社会に近いところに、本物のプロが寄り添っていたということです。二宮金次郎・青木昆陽・平賀源内など、いずれもコミュニティと一緒に動いていました。

江戸のプロたちは、どのように仕事をしていたのでしょうか。江戸社会の特色

のひとつに「町の新陳代謝の速さ」が挙げられます。これには町が木と紙で出来上がっていたこと、その結果大火が頻発したことが関係します。町が大火で燃えてしまえば、すべて一から作り直さなければなりません。このことが技術革新のベールを上げ、プロたちが活躍する場を広げました。

例えば箆筒です。最初のころは極など重い木が使われていたのが、避難時の持ち運びに便利なるように、桐など軽い木が使われるようになる。それでも女子どもは持ち運べないから、分割式の箆筒が発明された。また大八車、用水桶の配置、火消しの衣服への難燃物使用なども、大火を契機とした町のプロたちのアイデアに挙げられます。プロたちが町人に近いところに存在していたから、町人たちのニーズに応える技術革新もすばやく起こっていたのでしょう。

技術革新を伝播した メディアミックス

技術革新や新しいコンセプトの伝播を助けたもうひとつの特色は、江戸社会に「メディアミックス」が存在していたことです。例えば庭づくりでは、池の周囲すべてを石で囲まず、一部を砂浜にして、水が打ち寄せるようにする「州浜（すはま）」という形式が流行したことがありました。その州浜の様子がすぐ歌というメディアに詠まれる。歌を聞いた和

菓子職人が「州浜の歌」を和菓子で表現する。こんな連鎖が次々におこっていた。三井高利が都化粧、今でいうコスプレの分野を新たに創り出した隣間に、都化粧が浮世絵で表現され、歌舞伎で演じられ、常磐津に歌われるというようなこともおこりました。歌舞伎の舞台もすぐに浮世絵になり、さらに「細見記」や「評判記」というメディアになっていったのです。

このように「メディアミックス」が進んでいたことに加えて、先ほど述べたようにプロたちは価値観や知識体系を共有していました。だからメディアで伝えられた新しい技術やコンセプトを「自分の専門分野でならどう表現するか」を考え、実現することができたのです。

また、プロを評価する「番付」がそこに加わったことも見逃せません。ランキングですね。現代のように大新聞やテレビのキー局のような巨大な権威が作るのではなく、大小さまざまな商人や職人たちが番付を作りました。それを庶民が見て、番付そのものも評価の対象となった。このようにプロの新陳代謝を促す仕組みが社会的に整っていったのです。

海外からの輸入でなく 新しい概念を作った

ここまで説明してきた江戸時代のプロフェッショナル像から見ても、これからのプロ人材を考えるうえで学ぶべきいく

つかの点を示したいと思います。

第一には、江戸時代のプロたちは、海外の用語やしくみの輸入ではなく、新しい価値観に見合う概念やアイテムをオリジナルで作ったことです。「納戸色」という色があります。納戸の内壁に使う、群青のような深い青色なのですが、この納戸色は、京納戸・深川納戸・鴨川納戸というふうに分けています。オリジナルな概念やアイテムが、いくつも違う名前の色を生み出したのです。

第二に、新しいプロの技を学者や研究者が常に吸収し、理論化を進めました。江戸期には儒学・蘭学・国学など学者の数だけ学派があるように、新しい学問体系が次々と生まれたのですが、ここでは「職のプロ」と「学のプロ」が連動していた。現代でいえばシリコンバレーのような状態だったのです。

第三に、仕事の態度をあらわす言葉が生まれたことも重要です。例えば「染め」の用語に「隈なし」という言葉があります。注意深く、細かい点まできちんと仕事をしている、心配りができているという意味ですが、そういう仕事のできている染めを、「隈なし」という働き方の用語にしています。こうした言葉があれば、言葉が創った職人がいなくなっても価値観は残る。これは技術観と労働観の合致であり、いわばトヨタのカンバン方式の先駆けです。

第四には、特定領域のプロの成果が別の領域のプロの仕事に飛び火し、そ

にシナジーが生まれたことです。ある人の創造した価値が、別の専門分野に即して形にされ、味が表現された。現代の日本ではラーメンのおいしさは多くの人を魅了し、大きな価値を生み出しています。ですが庭師の生み出した「州浜」が和菓子で表現されたように、また都化粧が歌舞伎や常磐津で表現されたように、ラーメンのすばらしさをファッションで表現する、歌で表現するという動きは出てきません。ラーメンはどこまでいってもラーメンです。プロの価値観はもともと相互に影響を与えあうべきです。そのためには、やはり違った分野のプロ同士をつなぐ、媒介となる人材が必要になると思います。

コンベンショナルと プロは切磋琢磨を

最後に、プロフェッショナルという言葉と対になる言葉は、アマチュアではなく「コンベンショナル」だろうということです。コンベンショナルとは習慣・慣習的なものを指します。プロフェッショナルの業績や成果やテクノロジー・スキルは、時が経つにつれてコンベンショナルなものになっていくはずですが、これからはプロフェッショナルとコンベンショナルの切磋琢磨が重要です。それなくしては、プロは世間から切り離され、進化は止まってしまおうでしょう。

おわりに

脱「正社員」とプロフェッショナル人材

佐野一郎 (本誌編集長)

冒頭の大久保の話にもあるが、プロフェッショナル人材をいかに輩出していくのかは、社会全体で取り組むべき課題だ。今回は視野を大きく取り、社会提言まで含めた提案を試みた。私たちワークス研究所の提案の根底にあるのは「プロフェッショナル意識の発達過程」である。これを前提におくと、なぜ日本企業がプロフェッショナルを輩出・処遇し切れなかったかが明確になる。働く個人から見ると「正社員」とは仕事も、働く場所もその期間さえも自分で選択できない働き方だ。「正社員」モデルと自分の仕事領域を自ら選択することで生まれるプロフェッショナル意識とは、そもそも相容れないものだ。つまり正社員組織人モデルの維持を前提に置いた人事システム改善の積み重ねだけでは、プロフェッショナル人材が生み出され、その企業で活躍することは決してできない。

◆
ただ、だからと言って日本企業が新卒を採用し、現場の仕事で育て上げ、そ

のなかからコアとなる人材を育てていくやり方を放棄する必要はないし、それは得策ではないだろう。今はこれまでの新卒・正社員・長期雇用という内部資源一辺倒のあり方から、戦略に合わせて外部資源を取り入れ、マネジメントしていくという、戦略ベースの考え方を取り入れていく方向にHRMが急速に移行している過程だろう。そのためプロとしての基礎力をつける場としての新卒・若手の有期専門職採用や、すでに力のあつたプロフェッショナル人材の契約社員化や業務委託化など、働く人のプロフェッショナル意識が高まり、仕事へのコミットメントが高まる形態を、さまざまに模索する時期だと考える。

◆
こうした取り組みは一時的には現存する社員に混乱を招き、痛みを伴う施策になるかもしれないが、長い眼で見れば、働く人にキャリア自律を促し、一人一人のプロ化によって競争力を強くしていくため避けて通れない道だ。その際、

暗黙に潜んでいる「正社員システムの維持」というパラダイムに人事が縛られないことが何より大切なことだ。雇用保障やポスト提供による企業求心力の維持という人義がもはや意味をなさないことは、誰よりも働く人自身が知っているのだから。

◆
本誌のインタビュウの中で松岡正剛氏は、「常民」と「遊民」という言葉を挙げ、都市の文化が活性化するために両者の融合が重要であり、かつて次々とイノベーションが生まれ、プロフェッショナルが活躍していた京都はその比率がバランスしていたと述べられた。常民とはその土地で生まれ、定住する人々、遊民とは流民で、その土地に流れ込み、いずれその土地から出て行く人々を指す。現代企業に置き換えれば常民は正社員。遊民はアルバイトやパートタイム、派遣や契約社員・業務委託など長期雇用でない社員だが、その奥にはフリーターや失業者までが含まれる。この両

者の融合は制度でクリアすべきものではなく、お互いの価値を認め、尊重しあう価値観を確立していかなければならないとも述べられた。そのためには派遣や契約社員、業務委託などという言葉でなく、「フェロー」や「アソシエイト」など、その存在自体の価値を表す新しい言葉の創造がそれぞれの企業にとっては必要になるだろう。プロフェッショナル人材の育成・活用と人材ポートフォリオの進展は、一体として進める課題なのだ。

◆
ワークス研究所は昨年「人材ポートフォリオ」今年「プロフェッショナル人材」を研究所のテーマに掲げ、活動してきた。これまでの活動を踏まえ、「男性・新卒・正社員だけでなく多様な人材が活躍する新しい組織像とマネジメント」を今年度のリサーチテーマに据える。この研究についても、随時本誌で報告していきたい。



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見 明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

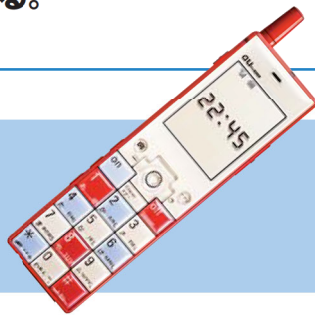
知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、

それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。



auのドコモ追撃！
純増数トップ逆転の裏には
妥協を知らない男の
巻き込み力があった！

第19回

KDDI
auデザイン携帯

携帯電話業界の国内勢力図といえ
ば、かつてはNTTドコモのひとり勝
ちが続いていた。それがここに来てK
DDI・auの追撃が加速している。
新規契約から解約を引いた年間純増
数で2003年はドコモと拮抗、04
年にはついに首位に立った。熾烈な
携帯戦国時代を物語る逆転劇。その
プロローグはひとりの男がKDDI
にスカウトされたときから始まる。
小牟田啓博。それまで10年間、カシ
オ計算機のデザインセンターで数々
の秀作を手がけ、その名を知られる上
業デザイナーだった。

「僕がKDDIに移った頃の携帯といえ
ば、機能面ばかりが訴求され、小
型化競争とか、2つ折りかストレ
ートかといった非常にフォーカスの狭い
議論ばかりでした。人とのとの関わり
はそんなものではないんじゃないか。
もっと人に近いアプローチでエモ
ーションナル（感動的）なものを提供し
たい。そうして考え出したのがインフ
ォバーでした」

「デザイン対設計」の対立を乗り越える

機能一辺倒だった携帯端末に初めてデザインの概念をもち込んだ。インフォバーは携帯の世界にひとつの「革命」をもたらした。ただ、小牟田自身は移籍を機に、自らデザインする仕事は捨てる決意をしていた。実際、インフォバーのデザインは著名な工業デザイナー深澤直人に依頼した。

自分はデザイナーとしてではなく、「ものづくりのプロ」としてプロデュースに徹する。インフォバーの開発において特筆すべきは、単に有名デザイナーを起用しただけではなく、本来は相容れにくい「デザイン対機能」「デザイン対設計」「デザイン対製造」の両立を徹底して追求し、「顧客にとっての理想」を実現しようとしたことにある。それは、デザインの力を知る小牟田でなければできなかった。

KDDI側へ移籍の意思を伝える前日、小牟田は「俺は本当にデザイ



KDDI株式会社
au商品企画本部 プロダクト統括部
プロダクトマネジメントグループ
プロダクトデザインディレクター
小牟田啓博氏

ンを捨てられるだろうか」と一晩悩み、誰よりも夫を知る妻は「それで大丈夫なの」と一番に止めようとした。それほどデザインへの思いは強かった。そのデザインを捨て、ものづくりのフロムへ。意識の変容をなぞるには話をカシオ時代から始めなければならぬ。

美大を卒業後、入社して最初にデザインした電子手帳がヒットしデビューを飾る。その後仕事のレベルが上がるにつれ、小牟田はある「ストレス」を感じるようになった。「本当に質が高く喜んでもらえる製品をつくるには自分のもっている材料では少なすぎる」。しかし、デザインの領域を超えてアイデアを出しても採用されることはなかった。デザインそのものも設計の都合で妥協を余儀なくされる。それを承知でうまく立ち回ることが求められた。確かに「理想」と「現実」は違うが、客は「理想」のものが欲しいのではない。小牟田はある行動に出た。「設計者も仲間にしてしまおう」。デザインと設計は「水と油でケンカ相手」とされていたが、小牟田は設計部隊のいる事業所に向向いては、自分のやりたいことを語り、どうすれば実現できるのかを尋ねた。相手が休日出勤すれば自分も出る。煙たがられてもビールとつまみをもって押し掛ける。それを繰り返しているうちに、設計者たちも「小牟ちゃんには負けるよ」と、「切り札の技術」を出してくれただけでなく、本来は直接の関係がない部材メー

「主任だけは倒れなくてくれ」 疲労の色が濃くなる中で励まし合った

カーも訪ねてみた。「カシオのデザイナーさんがわざわざ来てくれたんだから」と、通常は使わないとっておきの技術を出してくれた。

「デザインセンターには決裁権もないし、僕も権限なんて何もない。でも、自分のできる範囲のことをやって結果を出せばいいんじゃないかと割り切って出かけて行きました。こちらがやりたいことの価値を本音で話し、設計からも持っている技術を吐き出してもらおう。互いに切磋琢磨してアイデアを出し合う関係を築く。それには人間的な魅力もなくてはダメだと、内面を高めるため空手の道場に通信始めたのもこの頃です」（小牟田）

「無理」「絶対不可能」 当惑したOEMメーカー

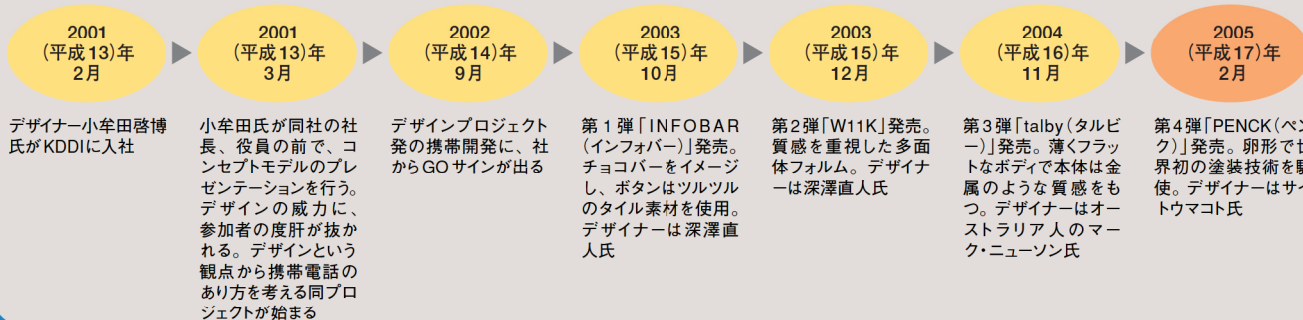
こうしてパソコン、デジタルカメラ……と花形商品の開発に関わりながら、ものづくりの醍醐味に目覚めていった小牟田は、新たな活躍の場を求めようになった。そこへ、声をかけてきたのがKDDIだった。「うちに来て携帯のデザインをよくしてほしい」。携帯各社の中でもauの端末は

特にデザインの評判が悪かった。だからこそ、デザインの大切さを見直したいという。その熱意に動かされた。

移籍するとすぐに尊敬していた深澤を訪ね、「これまでとは違った携帯をつくりたい」と、それだけを伝えた。あれもこれもと条件を並べるのは、依頼する側の「逃げ」にすぎないことを経験から知っていた。相手には自由な力を出し切ってもらいたい。期待に応えた深澤のデザインは役員プレゼンで絶賛を浴びた。同時に小牟田は、端末メーカー各社が手がけるレギュラー商品についても、「デザインは既存の概念にとらわれずに思う存分やってほしい」とエールを送り、底上げを図った。メーカーのデザイナーたちは水を得た魚のように、原色を使った色調や新しい質感に挑戦していった。

「au、最近元気がいいね」「デザインがよくなってきた」。そんな評判が広まり、実績にも表れるようになって、ついに、通信キャリアが独自ブランドでデザインメインの携帯をつくるという世界初の試みがスタートする。「auデザインプロジェクト」第一弾、インフォバーの商品化決定。しかし、それは空手で鍛えた小牟田が身体を壊

auデザインプロジェクトの軌跡



すほどの苦闘の始まりでもあった。「無理です。絶対不可能」「技術的にも採算的にもありえませんが」。OEM (相手先ブランド製造) を委託する鳥取三洋電機は難色を示した。薄型ボディはマグネシウム合金を使わないと強度がもたない。そのフレームづくりさえ難しいうえ、マグネシウム合金に鮮やかな赤の塗装を施すなど至難の業だった。大きなマイルキも普通の土台ですぐ剥がれてしまうため、予想以上に高度な技術が必要とした。

さらに困難を極めたのは、厚さ11ミリのボディの中にフラッシュ付きカメラ、ムービー、GPS (全地球測位システム) 等々、「考えうるすべての機能」を入れようとしたことだった。デザインだけでなく、機能にもこだわった理由を、小牟田はこう話す。「何かひとつでも機能を抜けば、その分小さくできます。でも、お客にとつての魅力も抜けていく。デザインがよければ機能は犠牲になり、機能がよければデザインは犠牲になる。どちらも正しい答えではありません。商品の本当のクオリティはデザインと機能のトータルなバランスにある。すべてを成り立たせるのが難しいことは百も承知で、こだわらなければならぬのです」

au側のワーキングチームには、鳥取三洋担当のプロダクトマネージャーをまとめ役として、デザイン、マーケ



今年2月発売のペンク。内蔵アンテナの電波受信感度に影響しない特殊なメッキ蒸着塗装で、携帯電話の表面全面メッキを世界で初めて実現した

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

テイニング、営業企画、広報宣伝……など各担当者が集まった。小牟田はデザイン担当として鳥取三洋に足を運び、さらには大阪、広島、京都と各地に散在する部品部品メーカーにも直接出向き、「これを完璧といえる技術を出してほしい」「お客はそれを絶対わかってくれる」「みんなの苦労は必ず報われる」と説いて回った。

世界最高を目指せば お客には絶対伝わる

特にこだわり抜いたのは、透明感のある塗装と、マイルキの四辺やボディを縁取る微妙な曲面だった。それが相まって、「どこかホツとする柔らかな面」が生まれる。

「技術者たちが力を出せば、ボディをもっと薄くすることも不可能ではなかったが、単に薄型だけを追求すると、魅力までそぎ取ってしまう。柔らかな面を出すため、あえて零点何ミリか厚くする。それは公式で出せる解でもなければ、理屈で理解できるものでもない。感覚でわかり合うものでした(小牟田)」

その感覚を伝え、現物を見ながら「わかり合う」ため、小牟田は今日は鳥取、明日は広島と飛び回り、「毎晩寝る枕が変わる」生活を続けた。多忙さから興奮状態が続く、夜もなかなか寝付けない。鮮やかさにこだわったニシキゴイの赤い塗装が浮かび、「真っ赤な夢」を見る。慢性的な睡眠

不足と過労。睡眠導入剤とドリンク剤の量が増えていったある日、羽田空港に着いても、座席から立ち上がれなかった。目の前は真っ暗。仲間を抱えられ、病院に向かった。体力は限界に達していた。

「困難でも絶対実現させます」。目を見張る仕事ぶりを見せたのはメーカー側も同じだった。日曜の夜家を出て、各地の部品部品メーカーを回り、土曜の朝戻る。小牟田同様、過労で倒れる者もいた。最も信頼を寄せた主任エンジニアも激務からみるみる瘦せていった。「主任だけは倒れないでくれ」。そう励まし合った。

小牟田には、自らのコンセプトモデルを商品化するという目的があった。一方、OEMメーカーや部品部品メーカーのメンバーたちは何を動機にそこまで頑張ったのか。取引先だからか。しかし、相手の小牟田はチームのメンバーにすぎず、特に権限をもっていないわけではなかった。

「小牟田さんと一緒に仕事をすると、ものすごく大変だけれど楽しい」

auデザインプロジェクト第4弾のOEMメーカー(カシオと日立製作所の合弁会社)のエンジニアはこう語ったという。第1弾の成功を受けて同じく深澤デザインの第2弾、オーストラリア人デザイナー、マーク・ニューソン起用の第3弾と続き、05年2月発売の第4弾「PENCK (ペンク)」の開発もまた、不可能への挑戦だった。

国際的デザイナー、サイトウマコト
 がデザインしたのは、まったく角のな
 い楕円球型ボディ。メタリックな表面
 はみじんの歪みもなく輝いていた。こ
 れが実現できれば、世界で初めて携
 帯電話で全面金属メッキが施され、
 しかも、メッキが電波を遮断しない
 という画期的な商品が登場する。

「蛍光灯が映り込んでも一切歪みが
 できないパーフェクトなメッキ面をつ
 くりたい」。エンジニアが探し当てた
 塗装メーカーは条件を聞くと、「本当
 にやるのか」と何度も念を押し、「こ
 れが限界」とサンプルを寄せた。特
 殊なメッキ蒸着ができる会社だけに
 技術は確かだったが、納得できるレベ
 ルではなかった。何度かやりとりした
 後、小牟田は中国にある工場に直接
 出向き、現場で思いの丈をぶつけた。

「皆さんがやるうとしていたことは、
 世界中のデザイナーが欲しがるとは価
 値があるものです。やるからには2番
 手、3番手が真似する気も失せて、
 2度と近づけないくらいのおち抜きの
 世界最高、これが最初で最後という
 ダントツのクオリティを目指したい。
 それは絶対、お客に伝わります」

プラスの「気」を集め 人知を超える

現場はジレンマと闘っていた。メッ
 キ技術が高度でつやが出れば出るほ
 ど、塗装面のわずかな歪みも拾ってし

まう。難しいのはまん中の平らなほう
 の面だ。波打ってゆず肌（面の凹凸）
 が出やすい。試作ができてはNGを何
 十回も繰り返した。困難ではあつて
 も、世界一のレベルを実現できる自
 負はある。それが妥協を知らない男の
 思いに触発され、開発は「ロジックを
 超えたテンポ」で加速していった。

そして、「今度がラストになるかも
 しれない」といわれ、再度訪ねた中国
 工場。差し出された試作に、「パーフ
 エクトです。これをテキストにしてく
 ださい。本当にありがとうございます
 」。小牟田は心から礼を述べた。

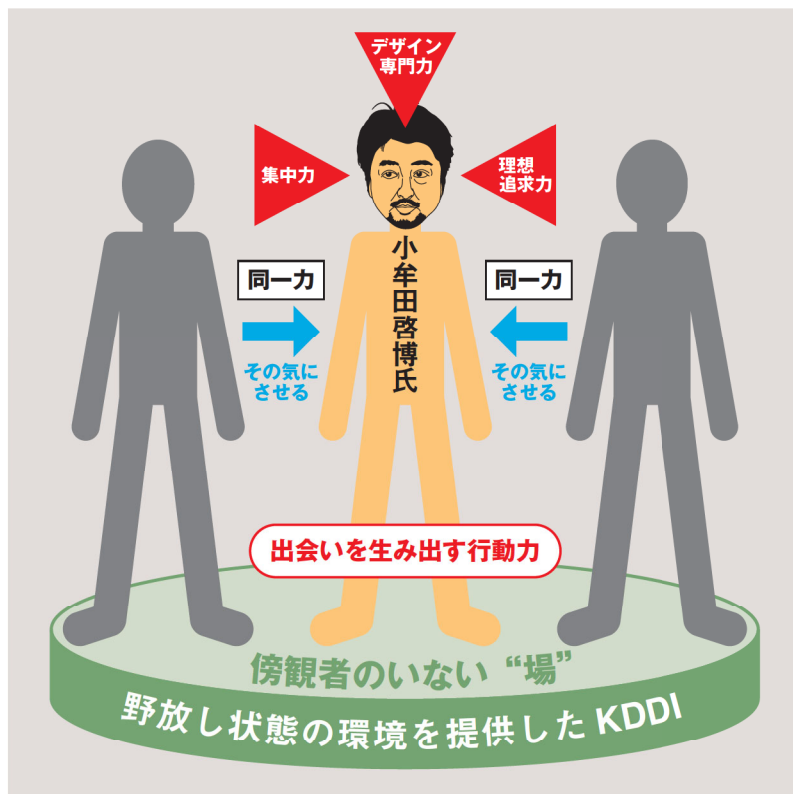
「その夜の打ち上げの席で、現場の責
 任者がこう打ち明けてくれました。オ
 レ、小牟田さんの話にしびれちゃつて、
 職人人生捧げるつもりで頑張っちゃ
 ったよ、つて。僕はもう頭を下げっぱ
 なしで、ほとんど泣きモードでした」
 発売されたペンクは「究極のオーバ
 ルフォルム」が衝撃を与えた。1点の
 歪みもない表面は塗装、塗料、成型、
 金型、設計の全工程が完璧でないと生
 まれない。それを空手家でもある小牟
 田は「すべての人がプラスの気を送り
 始めると人知を超えた魅力を放ち始
 める」と表現する。組織を超えた力
 の凝集。何がそれを可能にするのか。

小牟田はプロジェクトリーダーでも
 なく、部品部材メーカーや塗装メーカ
 ーとも直接の取引があるわけではな
 い。30代半ばのデザイン担当にすぎな
 い。それでも、誰もが小牟田と出会う

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

auデザイン携帯の成功の本質



中で、自分の力を吐き出そうとした。
 その思いと行動がもたらした波紋
 は端末づくりにとどまらなかった。a
 uデザインプロジェクトはauのプラ
 ンドイメージを一変させ、さらには企
 業全体の経営にも影響を及ぼした。
 一連のヒットを機にKDDIは、「デ
 ザイナーズKDDI」のキャッチコピ
 ーを掲げ、「世の中をデザインする」
 というコンセプトを掲げたプロモーシ
 ユンを開始。社内的にも活性化をも
 たらし、企業の評価を高めていった。

組織は何によって変わるのか。トッ
 プ交替、企業変革、制度改革……多く
 の企業で模索が続けられているが、強
 い思いをもった人間が加わり、その「巻
 き込み力」が人々の「気」を自覚め
 させることもあるのではないか。
 「当初はダメもとで僕を野放し状態
 にしてくれましたが、実績を出した今
 も同様です。環境には満足していま
 す」と語る小牟田の存在は、組織の
 中で人間が発揮しうる力の可能性を
 実感させるのだ。（文中敬称略）

一体感に基づく自己統制こそ 組織における人間統制の理想

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



V S 同一力・専門力

組織上は特に大きな権限をもたない小牟田氏がなぜ、プロジェクトにおいて主導的な役割を担い、人々の力を引き出すことができたのか。第一に着目すべきはこの点だ。人が相手に対して統制力や影響力を発揮するときのパワーのベースになるものとして、合法力（組織から公式に与えられた権限からくるパワー）、報償力（報酬を与える能力からくるパワー）、強制力（処罰できる能力からくるパワー）、専門力（専門的知識からくるパワー）、同一力（一体感からくるパワー）が挙げられる。この中で最も広い範囲に力が及ぶのが同一力だ。小牟田氏のリーダーシップのベースになっているのも、この同一力

に他ならない。

人は相手に一体感を抱くと、相手の目標が自己の目標と同一化し、達成に向かって強く動機づけられると同時に、互いに自発的な自己統制が働く。同一力による自己統制であるから、誰も統制されていとは思わない。組織における人間統制のひとつの理想的な形だ。メンバー相互に強い統制力の働く集団は生産性も高い。

また、人材は権限を与えることで育つように思われるが、むしろ、権限なしで同一力をベースにしたほうが人は育つものだ。

では、小牟田氏ほどのようにして、同一力をパワーベースにもつようになったのか。それが並大抵の努力では得られないことは、氏の動きを見れば明らかだ。設計屋も脱帽するほど、専門知識をどんなに吸収しようとする意欲の強さ。だからこそ、現場に行って技術者と対話しながら、徹底的にこだわりを見せることができる。その意味では専門力もひとつのパワーベースになっているといえる。

そのこだわりとは最高点への飽くなき追求だ。すべての現実には常に二項対立がともなう。どちらか

一方を取って妥協するのではなく、無限の完成度に向かってひたすら均衡点を追い続け、そのためにみんなが力を吐き出すことを求める。最高点や均衡点は誰にでも見えるものではなく、小牟田氏の場合、身体を壊すほどの命がけの集中の中から見えてくるのだろう。

バウンダリーを超えた人々との出会い

身体を壊すほどの私心なき理想の追求が大きな人間的な魅力となり、相手を「その気」にさせ、一体感を生み出す。ここに最高点や均衡点を共有する「場」が生成される。誰もがもはや傍観者ではいられなくなり、相手と同じ視点をもつようになる。まさに主客未分化の世界。それが同一力に基づく自発的な自己統制の世界だ。

氏は「自分を高める」ため、空手を習い始めている。一歩踏み込めば、相手に死をもたらすこともできるギリギリの限界、その均衡点まで力を出し切る。仕事のあり方のメタファーが日々の暮らしの中にあるのも非常に興味深い。もうひとつ着目すべきは、小牟

田氏の行く先々でさまざまな出会いが生まれていることだ。設計者と出会い、デザイナーと出会い、OEM委託先のエンジニアと出会い、さらには部品材料メーカーへも直接出向いて出会い、そして、出会った人々を場に取り込んでいく。こうした新しい出会いが可能になったのは、組織のバウンダリー（境界）を超えた行動が許容される環境があったからだ。

若きデザイナーの動きを縛らなかったカシオ、それまで社内になしなかったデザイナー出身という異色な人材のプレゼンにトップ自ら素直に感動し、「野放し状態」の環境を提供したKDDI、こうした企業には同一力に基づく自己統制が生まれやすいのだろう。

一方、小牟田氏自身はデザイナーの仕事を手放したことで、新たな出会いを得ていった。人間はひとつの領域にとどまっているほうが楽だが、あえて生き方のバウンダリーを超え、運命を切り開く。その決断もまた見事だ。



文化大革命の只中に育ち 厳しい差別を体験

まだソフトブレインの本社が札幌にあった97年、本誌の「アジアの経営者たち」という連載記事のため、宋文洲氏にご登場いただいたことがある。当時の宋氏は経営者というよりもまだ若手研究者という印象が強い青年だったが、明るく、歯切れのよい話しぶりは今と変わらなかった。小さなヒルの一角で、土木解析のPC用ソフトを販売していた。

それから数年。宋氏は東京に本拠を移した。しかも商品は業務の効率改善ソフトだという。うまくいくだろうかという心配をよそに、ソフトブレインは快進撃を続け、宋氏の著書はベストセラーリストに名を連ねるようになった。日本の経営者からも注目を集める宋氏にとって、「一皮剥けた体験」とはどのようなものだったのだろうか。

「私が物心ついたころの中国は、文化大革命の真っ最中でした。もう日本ではある程度の年齢の人じゃないとわからなくなっていますけれど、文化大革命は毛沢東が主導した社会主義革命です。以前ビジネスに手を染めたことがあるとか、地主だとか、おしやれを楽しんでいた人などが攻撃され、完全に革命された時代でした。人間はみな平等であり、平等であるためには金持ちがいてはいけないという考え方。私の祖父や父は、たまたま以前商売をしていたというだけで攻撃され、家族みんなが差別されました。私たちにはチャンスが与えられず、どんなに努力しても社会的に認められるようなよい仕事にはつけない。農民をやるしかなかったし、農民の中でも最下層の扱いを受けていました。もともとは都市の出でしたが、差別政策によって新疆ウイグル自治区にま

Lessons リーダーの軌跡 Experience 宋文洲

S O U B U N S Y U

ソフトブレイン株式会社 代表取締役会長

リーダーシップの多くは、仕事上の“一皮剥けた”経験を通して培われる。今回はソフトブレインの宋会長だ。文化大革命によって想像を絶する苦悩の青春時代を強いられた宋氏は、留学生として北海道にたどり着く。帰国寸前に天安門事件が発生し、滞在を余儀なくされ、日本で就職した会社は倒産する。修羅場につぐ修羅場を潜り抜けてきた、宋氏の軌跡を追う。

文・千葉望／写真・栗原克己

で追いやられたんです。

今、中国人はみんな文化大革命の時代に被害者だったと言いたがりますが、当時はほとんどの中国人は貧乏で、農民が多かった。だから彼らは被害を受けていません。ごくわずかの商人や金持ちが迫害されたんです。私の家族には何の力もないし、誰も助けてくれない。正義感や同情心なんてない。学校の先生まで一緒になって、私につらくあたりました。父はしょっちゅう18〜19歳ぐらいの若者たち（紅衛兵）に連れて行かれて糾弾されましたね」

当時の中国全土で見られた光景である。孤立無援だった学校生活で、宋氏は喧嘩が強くなるように一生懸命身体を鍛えた。集団と戦っては負けるが、一対一なら地面に叩きつけてやることができる。農業の手伝いも進んでやった。筋力がつくからである。当時のことを思えば、日本に来てからの苦労は苦労とはいえないと笑う。

宋氏ほどの苦しみではなくとも、40代以上の中国人経営者の中には下放政策によって都市から地方に移住させられ、農作業に従事した経験をもつ人が多い。彼らは一様に言う。「そのころのことを思うと、日本での体験など苦労とは思わない。何より自由があったから」と。

鄧小平の登場で運命が反転 大学進学への道が開ける

宋家の困難は、あるとき突然終わりを告げた。鄧小平が政権中枢に登場し、人々の出自や職業で差別せず、能力のあるものに大学進学へのチャンスを与えろという方針を打ち出したからである。それまで大学進学など夢のまた夢だった文洲少年に、突然未来が開けたのだった。

冷静に言いたいことを 主張し続けること。 それがリーダーシップです

宋文洲

そう・ぶんしゅう

1963年中国山東省生まれ。中国東北大卒業後の85年北海道大学大学院に国費留学。天安門事件で帰国を断念し、日本企業に就職するもすぐに倒産。学生時代に自ら開発した土木解析ソフトの販売を始め、その利益をもとに92年ソフトブレーン設立。98年に営業など非製造部門の効率改善のためのソフト開発とコンサルティング事業を開始。2000年に東証マザーズに上場。04年に東証二部上場を実現。著書に「やっぱり変だよ 日本の営業」「ニッポン型上司が会社を滅ぼす!」がある。



「そうしたら、私の家族をいじめてきた人たちが突然態度を変えました(笑)。日本の敗戦のときってこんな感じだったかもしれないね。父や私をいじめていた人が道で行き会おうと逃げていったこともありました。父はその人に、『もう終わったことだからいいじゃないですか』と言ってあげたんです。時代と制度を恨むべきで、個人を恨むべきではないというのが父の考え方でした。人間はみんな弱い生き物です。自分の立場が保たれているときだけ、同情心や正義感も発揮できるんであって、国家権力に支配されているとき、国民は抵抗なんかできないよ。」

個人を恨むべきじゃないという父の考え方は私の経営にも影響を及ぼしています。社員が何かミスをしたらそりゃ怒りますよ。だけどそれはミスに対してであって、人間に対して怒るわけじゃないんです」
成績のよかった宋氏は、中国東北大に進学。鉱山学を学んだ。その後政府の留学生試験に合格。行き先は日本に決められた。日本のことを知っていたわけではない、国が決めたことだから従っただけだ。北海道大学大学院に進学したが、北大を選んだのは日本の大学一覧の最初に名前が載っていたので、いちばんよい大学だと思ったからというのがおかしい。当時は日中友好が叫ばれ、来日する中国人は留学生など限られており、対中感情は今よりもずっとよかった。大学の先生や、北海道の人たちには本当によくしてもらったという。結果的に、北海道に行ったことが今の宋氏を作ったともいえる。

日本の常識は正しいか？ 大きな疑問をもって東京進出

大学院には計5年いた。修士課程に2年、博士課程に2年。指導教授にはかわいがってもらったが、

この時期に日本の大学という閉ざされた世界がどれだけ非合理的か、つぶさに見聞きしたという。当時はそれが企業社会にもあることなどは知らなかったが……。博士号を取得し、さあ中国に帰って研究者になろうと思っていたとき、天安門事件が起こった。これでは中国に帰れないと思った宋氏は、日本のソフトウェア開発会社に就職し、土木分野の解析ソフトウェアを開発した。ところがこの会社がわずか1年で倒産してしまふ。天安門事件といい、倒産といい、一見宋氏は不運な人に思えるのだが、彼はそれを幸運に変えるパワーをもっていた。

「暇だったし、いいソフトだから、自分で売ってみようと思ったんです。トンネルを掘削するとき、地盤の強さを計算するソフトなんですが、当時使われていたのはスーパーコンピュータで計算しなくちゃいけないようなソフトで、1回しか計算できない。スーパーコンピュータなんてある場所が限られますからね。そうするといちばん弱い地盤に合わせてすべてを設計する。必要のないところにまでコンクリートや鋼材を過剰に使って補強していたんです。私を作ったソフトはパソコンで動くから、現場にもって行って計算できる。弱い地盤、強い地盤、それぞれ状況に合わせてから、結果的に大変なコストの削減になるわけです。おまけに安い(笑)。よく売れました。北海道を離れるまでに、経費を差し引いても6〜7億円のキャッシュが残りましたからね」

だが、宋氏の頭の中には日本企業での勤務経験や営業経験を通じて、大きなクエスチョン・マークが浮かんでいた。中国では日本企業はすべて効率がよく、それによって短期間で先進国入りしたのだという「神話」ができあがっていた。たしかに製造現場の効率はすばらしい。しかし営業や管理部門の現場はどうなっている？ なんだかわけのわからない精



主張し続ければ、
ちゃんと耳を
傾けてくれる人がいる



神論が跋扈し、「営業は気合だ！」とアニマル浜口氏みたいな掛け声が響き渡り、「まず人を落とせ」と接待攻勢をかける。戦略はそこには存在しない。すぐれた営業力をもつ人間がいても、個人的資質にとどまっただけの情報共有されることはない。

問題を提起しても、「宋さんは中国人だから日本社会の常識を知らない」と言われるのが落ち。だが、それは本当だろうか？ そう考えた宋氏は、いよいよ貯まったキャッシュを元手に東京に打って出ることにした。儲かった土木解析ソフトから思い切りよく離れて、業務の効率化を進めるソフトウェア開発とコンサルティングビジネスに取り組みするためである。

想像を超えた成功を実現 常識を疑う精神が支えだった

東京に進出してから、ソフトウェアは営業を科学的に支援するソフトや、管理業務を効率化するソフトなどさまざまなソフトウェアを送り出し、導入から応用までコンサルティングを行った。「営業はさまざまな人間を対象にするのでシステムのならない」「営業ソフトなんて無理」という声をよそに、業務効率化を至上命題とする経営者の多くが宋氏の提案に耳を傾け、ソフトウェアの製品とサービスを受け入れた。宋氏自身、講演活動にもひっぱりだこ

である。企業のみならず、公立学校の教職員を対象に講演も行う。歯に衣着せぬホンネの話はいつも大受け。神奈川県のある教職員団体での講演会では、終わった後みんなが手を振って見送ってくれた。

「私がこの分野で成功できたのは、中国で差別されたり、価値の逆転を経験したこと、それから日本で研究活動と営業活動の両方を経験したことが大きいと思います。相手の言うことを盲信せず、おかしいと思ったことはきちんと言う。それが基本です。環境に慣れてしまうと茹でガエルみたいになっちゃうね。じわじわお湯を温められると、なかなか熱湯になることに気づかないでしょ。気づいたときは自分が茹で上がっているというわけ(笑)。人間は環境の動物だからね。日本社会は無駄がまだまだ多いけれど、だからこそチャンスもある。『あなたの言うことは日本の常識に反する』と言われたって負けずに主張し続けられ、ちゃんと耳を傾けてくれる人がいるんだから。冷静に言いたいことを主張し続けること、それがリーダーシップでしょ」

宋氏は日本人経営者にも幅広い人脈をもっている。だがその一方で、リーダーシップなき経営者には鋭い批判を浴びせる。日本の経営者は組織の中でたたき上げた人が多く、調整型個性のもち主がどうしても増えてしまう。だがそれがよいリーダーといえるのかどうか。

Lessons of Experience

■ 宋 文洲氏のリーダーシップを育ててきた「経験と学習」

経験したこと	学んだこと
文化大革命により、商売をしていた宋家は猛烈な差別を受け、新疆ウイグル自治区にまで追いやられる。	この体験に比べると、日本での苦勞は苦勞とは思えない。自由のすばらしさを思い知る。
鄧小平の出現によって社会体制が180度変わった。	宋家をいじめてきた人たちが、急に逃げていった。「人間はなんて弱い生き物だ」と肌で実感する。
天安門事件によって、帰国のタイミングを逃す。日本企業に勤めるが、あえなく倒産。	研究と実務経験によって、実は日本が思っていたほど効率的な国ではないと知る。商売のヒントになる。
ソフトブレインを起業する。	日本の常識は世界の常識ではない。屈することなく主張し続けることの大切さを学ぶ。

「雇用を創出するのが経営の目的」なんて言う人がいるけど、とてもおかしいと。そんなことのために経営をやってるわけじゃない。雇用を創出するために

経営をするなら、まず休暇を与えるべきです。それでワークシェアすればいい。雇用創出以前にまず利益を出したら？と私は言いたい。これ、ちゃんと書いてよ(笑)。それから、社員がみんなそう思わないと決断できない経営者がいる。けれど、これもおかしい。それなら労働組合が経営すればいい。日本は中国以上に社会主義国みたいなところがあるね。

下の人間に染まるようではリーダーとはいえないです。リーダーには、ほかの誰にも聴こえないような時代の足音を読み取る能力がなければいけない。その上で決断を下すんです。ライブドアの堀江貴文さんがいろいろと叩かれていますが、どうして？彼のやったことは法的には問題がないでしょう。どこかの社長で『経営の常識に反する』と言っていた人がいたけれど、常識否定しろなんてきれいごとを言っていたのは誰かって言いたいね。あれを見ると、人間歳とつちやいけなあと思ってしまう」

もともと宋氏は、堀江氏が著書の中で「お金で買えないものなどない」と書いていたことにははつきりと反論する。「×(バツ) 1万回」だという。そんなことがいえるのは、自由で豊かな国で育ってきた人間だからである、と。「お金で本当の自由が買えますか？」と宋氏は叫びたいことだろう。宋氏に限らず日本で長年暮らしている中国人がよく言うのは、「日本人は日本にいるありがたみ、自由のありがたみを知らない」ということである。

日本人自身が否定的に見がちな現象、たとえばフリーターやニートの急増もマイナスとはとらえない。「仕事しない若者が多い」というけれど、日本には仕事をしない自由がある。しなくても生きていけるということでしょう。きっと彼らの中から新しい文化が生まれますよ。たしかに、そのうち彼らは安い賃金の仕事しかできなくなる恐れがあるけれど、日本に

はそういう人だつて必要じゃないですか？ 命令したつて仕事するようになるわけがない。

日本人は歳をとるとみんな若者を教育したいと思うようになるのがいけないよ。それより自分が教育を受けたほうがいい(笑)。ある会社の名誉顧問の爺さんが、顧問の部屋にくると豆電球をつけて本を読んだつて。節約のためと称して。だけどそんなことをするぐらいなら退任すればいいわけでしょう？車や秘書をつけて、部屋も用意するほうがよっぽどお金がかかる。豆電球じゃ追いつかない。そういうことに気がつかなくなるというのが怖いんです」

東証二部上場も果たし、大きな成功を収めた宋氏だがその暮らしは質素である。中国人の夫人とふたりの子どもと一緒に、今も団地住まい。子どもは日本の公立小学校に通っている。贅沢をしようとも思っていない。日本になじみ、食べ物の好みも和食だ。最近何かと波風の立つことが多い日中関係だが、行き来が増えればいいところも悪いところも見えてくるだけ、と悲観することはない。発展する祖国についても、こんなことを言う。

「成功した中国本土の経営者と会うことが多いんだけど、いつときはすごかったですよ、はじけちゃつて。贅沢三昧で愛人が8人もいるなんて自慢する。でも最近では彼らもそのばかばかしさに気づいたみたい。だいたい8人も愛人がいてどうするの？ 会いたくたつて会えないじゃない。彼らもようやく、本当に好きな女性がひとりいればいいつてことに気づいたらしくて、落ち着いてますけどね(爆笑)」

日本社会の常識は実は世界の非常識なことがあると多くの経営者が気づかない限り、まだ前近代的な業務手法や経営手法は生き残るだろう。それを批判しつつ、ビジネスチャンスととらえる宋氏の快進撃はまだまだ続きそうである。

『新・日本の経営』

著者/ジェームス・C・アベグレン 訳/山岡洋一(日本経済新聞社 1800円+税)

「再設計の十年」を経て
成熟経済への対応準備整う

綿密な調査に基づき著された1958年の『日本の経営』で、終身雇用、年功制、企業内組合という日本企業の三つの特徴を指摘した著者。同書はのちに隆盛をきわめる「日本の経営」論の原点であり、今や歴史的名著として知られている。

それから約半世紀。日本に住みつき、生涯を賭けてさらに日本企業研究を深めてきた著者は、集大成とも言うべき今回の新著を、「日本経済の新しい時代の始まりを描いたもの」だと紹介してくれた。その力強い言葉は、長期不況下での経済低迷に自信を失いかけた日本人に勇気を与えてくれる。

「90年代後半から2000年代前半は、しばしば日本経済の失われた十年、停滞の十年と語られます。しかし私は、まったく馬鹿げた分析だと思いません。むしろ多くの日本企業が緊急に必要な改革を成し遂げた、重要な再設計の十年だったととらえるべきではないでしょうか」

著者がとりわけ大きな価値を認めるのは、日本企業の財務面の改革だ。高度成長期の経営パターンから脱し、負債を圧縮したキャッシュフロー型経営が定着した。結果、メインバンク制や株式持ち合い制のしがらみが弱まり、経営の独立性、透明性

が高まった。

さらにもう一点、戦略面の誤りが正された点も著者は評価する。シェアを低下させ高コスト体質を招いた事業の多角化が見直され、選択と集中が行われた。「これらの改革によって、日本企業は、成熟経済にふさわしい経営に取り組み体制をととのえつつあります」

日本的経営は死なず
文化に根ざした統治を

しかし、本書の主要な論点はむしろこの先にある。著者の言葉を借りれば、「日本企業のシステムは変わった。しかし、基本的な価値観は変わらなかった」ことこそがポイントなのだ。変わらなかった価値観とは、ヒトという経営資源にかかわる部分。著者はこの継続性こそ日本経済の強みと可能性を見出す。

「最近もたくさんの大企業のトップに話を聞いていますが、皆さん口を揃えて一番大事なステークホルダーは従業員だと言います。日本の企業は今でも社会的組織、共同体なのです。これは、企業がただの利潤追求マシンになっっている米英の企業と明らかに異なる特徴です」

成果主義の導入や組織のフラット化などが進み、一見すると個人と会社との関係に大きな変化がもたらされたかに見える日本社会。しかし著者は、日本型経営の本質は(成功企業ほど)変

わっていないと見る。

「それが一番よくわかるのが、雇用慣行の問題ですね。日本の終身雇用制は終わったという人もいますが、データから見ればそんなことはありません。平均勤続年数は、経済が苦しかったここ何年も短くなっておらず、むしろ長期化している。日本企業と従業員の『終身の関係』(三三-time commitment)はまだ有効なのです」

むきだしの個人主義ではなく、組織への帰属意識を重視する。それが日本社会の長い歴史、文化に根ざす価値観なら、なぜそれを生かした企業統治を行わないのか。何しろ世界的には、移民国家であるアメリカの方が例外的存在なのだから。著者の主張はこのようにシンプルだ。しかしそこには、日本への深い敬意と愛情がこめられている。

あえて日本に苦言を呈するなら、との問いに対しては、研究開発にもっと力を入れること、東アジア地域共同体を構想すべきことを指摘し、次のように結んでくれた。

「たとえば東アジア諸国から、もっと多くの専門研究員を受け入れてもいいのでは。日本の生命線である科学の力を高め、同時に将来を背負って立つ優秀な若者を通じて各国との根強いパイプをつくることもできる。そんな大きな将来ビジョンを描くべきだと思います」



写真・山岡 勉

プロフィール
ジェームス・C・アベグレン
James C. Abegglen

1926年生まれ。シカゴ大学で人類学、臨床心理学の博士号を取得。昭和30年代、日本各地の工場を訪問し日本企業の経営を調査。『日本の経営』にまとめる。ボストン・コンサルティング・グループの創設に携わり、その後日本支社初代代表等を歴任。東京都在住。



『高齢者就業の経済学』

著者／清家 篤、山田篤裕(日本経済新聞社 1800円+税)

高齢者の意欲と能力を活かす制度づくりのために

「超」高齢社会を目前にした日本では、個人の年齢を基準とした社会保障制度と雇用制度の抜本的改革が焦眉の課題だ。ポイントとは、働く意思と仕事能力のある高齢者が本格的に働き続けられる選択肢を持てるようにすることである。本書では、各種データ等に基づき、高齢者の就業に関する事実確認と分析、政策提言を行った。

注目すべきなのは、日本の高齢者の就業意欲が国際的にみて非常に高いことだ。この背景には、年金と勤労収入を組み合わせて高齢期の所得を維持する政策設計もある。かつて年金の給付水準が低かった当時では、これにも一定の合理性があった。しかし現在では、勤労収入に応じて年金額が削られる制度が、かえって高齢者の就業意欲をそぐように機能してしまっている。公的年金は、個人の就業選択から中立的な制度に改革すべきだ。同時に企業には、より積極的な高齢者の活用を考えてほしい。そのためには賃金制度を年功主義的でないものにする、単に勤続年数の長い人を管理職にするような人事処遇制度を改めることなどが必要だ。これは企業が競争力をつけるために行っている経営改革のベクトルと矛盾するものではない。

実はこれまでも、多くの中小企業ではリーズナブルなコストで高齢者を活用してきた経緯がある。大企業や官公庁などは、その経験からノウハウを学ぶこともできるのではないかと。

女性の活用も重要だ。日本では50歳未満女性の就労率が非常に低く、単身女性が社会的弱者になる危険がますます高まりかねない。さらに企業が従業員に課す訓練の男女格差が大きいこと、すなわち若い時期から十分に女性を活用できていないことも大きな問題である。

もう一点、高齢者の就業機会としての自営業の可能性も検討する価値がある。高齢者がフリーランスの専門職として活躍できる枠組みをつくることも今後の課題だろう。(清家、山田談)

清家 篤

せいけ・あつし

慶應義塾大学商学部教授、博士(商学)。1954年生まれ。同大学商学部助教授等を経て現職。

山田篤裕

やまだ・あつひろ

慶應義塾大学経済学部専任講師。1971年生まれ。国立社会保障・人口問題研究所研究員等を経て現職。



『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』

著者／張 晟(ダイヤモンド社 1600円+税)

希望・存在感・達成感と「文化の翻訳」が重要

中国人をやる気にさせる? 「それは駱駝が針の穴を通るようなものだ」とため息をつく日本人総経理を何人も知っている。でもそんなに難しくはない。日系企業で数百人の同胞をマネジメントした私の経験からいえば、

何はともあれ大切なのは、彼らに「希望」を与えることだ。希望とは別名「未来」である。給料、地位、待遇、仕事、スキル……今はこうだけど、将来はこうなる」という「夢」を与え続けることだ。中国人は過去の経験をとても大切に、逆に、未来の失敗を恐れる。だからこそ、絶えず、未来や希望を指し示すことが必要になる。

さらに、その希望が空手形に終わらぬよう、組織のなかでの「存在感」と、仕事を通じて評価される「達成感」を味わわせることも忘れてはいけない。中国人を信用して仕事を任せることができず、自ら第一線に飛び出す日本人駐在員が何と多いことか。それではいつまでも中国ビジネスは拡大しない。加えて大切なのが、組織全体のコミュニケーションである。日々の仕事を通じて、リーダーと部下だけでなく、部下同士の心の交流が不可欠なのだ。

日系企業が中国人のマネジメントに苦慮している原因を探る

と、「文化の翻訳」が不十分なのでは、と思う。現象面だけを見て、「中国人には愛社精神がない」とか、反対に「日本人は仕事に細かすぎる」と愚痴っても何の解決にもならない。それらは、背後にある文化や歴史の違いから由来するものだから。私の場合、8年間勤務した日系企業で自らを「文化の翻訳者」と位置づけ、日本人と中国人それぞれの理解促進を助けてきた。このことがその企業の中国進出が成功した大きな要因のひとつだったと考えている。この本でも、「文化の翻訳者」の役割に最も多くの分量を割いた。

ただしこれは中国に限った話ではない。本書を通じて、すべてのグローバル企業の経営者およびマネージャーに、「文化の翻訳」の大切さと難しさを認識していただければ本望である。

張 晟

Joshua Zhang

上海アクションマーケティングコンサルティング有限公司代表。1967年、中国・上海市生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業後、ユニ・チャーム入社。同社営業本部副部長などを歴任。2003年末に同社退社、現在、日系大手メーカーの戦略コンサルタントなどを務める。



人と組織の 新・論・点

CATALYST[※]

カタリスト

天野優子

5歳の園児が言う 「やればできると思えば 何でもできる」

繋がっている実感が 人と交流できる力になる

私がこの幼稚園を作ったのは、これからの大変な世の中をしっかりと生きていける力を持った子供を育てるため。その力はコミュニケーション能力と問題解決能力、自分で生活する力だと考えています。

コミュニケーション能力とは、人と交わることでできる力。今の子供たちは人との繋がりを意識することなく育てられています。その結果自分のことだけを考え、人と交わることがとても苦手になります。

人と交わるには、相手の立場や気持ちを推しはかれる気持ちが必要です。幼稚園では、子供たちに相手の気持ちや人との繋がりを実感させることで、この気持ちを育みます。例えば泥遊びをしたあと着替えるときに「砂を払っておくとお母さん助かるよね」と声をかける。そして子供たちが家に帰り洗濯物を出すと「ありがとう、助かるわ」とお母さんに言われる。このとき園児は、自分の行為と他人の行為が

繋がっていることを自覚するので。他者との繋がりを実感する経験を重ねると、他者を意識した行動を、自然にとれるようになります。

子供たちに「失敗」 という言葉は存在しない

問題解決能力は、何か問題があっても怯むことなく、解決に向けて行動できる力のこと。その基本は、やり直しがきくということを実感させることです。

木工作では木を釘で打ちつけます。これは3歳児には大仕事です。釘が曲がったり、木からはみ出してしまう。園児たちは「どうしよう、曲がっちゃった」と言いに来ます。そこで「釘を抜けばまた打てるよ」と言うと「そうか」と納得する。再び釘を打ち始め、打っては抜きを繰り返す。すると今度は「穴がいっぱいあっちゃった」と来る。「木をひっくり返したら、穴がなくなるよ」と言うと子供たちは「そうか!」と目を輝かせます。

こうして子供たちは、うまくいなくてもやり直すことができると学

んでいく。やり直しがきくとわかれば、問題があっても解決する方法が何かあるはずだと考えるようになる。さらにコミュニケーション能力があれば、人から力を借りられる。

例えば、幼稚園で何か作る時には、先生は基本的には一度しか作り方を言いません。それも全工程を一度にです。すると作り方がわからない子も出てきます。そのときどうするか。他の人がやっているのを見てもいい。友達に聞くこともできる。それでもわからなければ、先生に聞くという方法もある。その場合も、どこがわからなかったのかを、本人がわかって尋ねるという方法をとるのです。

子供たちはなぜできないのかを考え、解決のために何をすればいいのか見つけようとする。この「自分で何をすればいいのか」がわかることこそ「学ぶ」ということ。「学ぶ」ということを学ばせているのです。

こうした力を持った子はたくましい。自分の道を自分で切りひらく力をもっています。園児のひとりが言うのですよ、「やればできると思えば何でもできる」とね。

文/内田美代子(編集部)

PROFILE あまの・ゆうこ

1946年、神奈川県生まれ。民間企業勤務を経て、保育士に転身。その後幼稚園教師になり、14年間私立幼稚園に勤務。その後、理想の教育を実践するために幼稚園作りを決意。土地や資金もないゼロからのスタートで1998年に「風の谷幼稚園」を設立。著書に「3歳は人生のはじまり」。





今、企業が 求める 「基礎力」をもつ 人材とは

文・構成 正木美穂子 (編集部)

今、企業が求める「基礎力」をもつ人材とは

「今、採用したいのはどんな人ですか？」この質問に明確に、具体的に答えられますか。

アメリカでは20年かけて、企業が必要とする最低限の力を明確にした。

それが、「基礎力」だ。

今や先進国のビジネスは、入社後の教育・研修だけでまっとうできるような単純なものではない。

企業と学校が協働して人を育てるアメリカと、日本での取り組みを取材した。

企業が求める力を 明確な言葉で表現する

アメリカでは、「基礎力」をどういった力であるのか明確に言語化している。企業が必要な力を言葉で表現することによって、若者が仕事に必要な基礎的な力を企業に就職してからではなく、学校で身につけられるようにするためだ。

簡単に、「基礎力を言葉にすると」「読む・書く・聴く・話す」に加え、「社会性」といった力が含まれる。アメリカがこの力をどのように定義しているのかについての詳細は、後半で紹介したい。

実際、産業構造が変化しても陳腐化することのない力、企業が求める力、かつ、充実して満たされた人生を送るために誰しもが社会で必要とされる力が、基礎力なのである。

ではなぜ、アメリカではこういった力に光が当てられたのか、この力をどう育てているのかを追ってみたい。

下降し続けた アメリカの労働生産性

経済は成熟するにつれ、第一次産業から第三次産業へと産業構造の比重は変わっていく。先進国の常としてアメリカもまた、この道を辿ってきた。産業の中核であった製造業が、次々と人件費の安い南アメリカへと流出したのである。

製造業が盛んだった1970年、製造業に従事する労働者数は全米労働市場の27%を占めていた。しかし、1990年には17%まで落ち込んだ。その一方で、第三次産業であるサービス業や小売業の労働者は、32%から44%へと急増した。

こうして、産業の空洞化により、雇用減少や若年層の失業、加えて高齢化などの問題も抱えて、国際競争力は低下していった。事実、アメリカ国内の労働生産性は1973年を境に下降し続け、このままの状態が続けば2020年には世界10位にまで転落すると考えられていた。

このような状況に危機感が募り、1980年、「国際競争力をもつ労働者の育成を」という強い要望が政財界からわき上がった。

専門技術や知識より 発想と問題を解決する力

「国際競争力をもつ人材の育成を」という要望が打ち出されると、企業が求めている力が言語化されていないことに着目された。産業界が求めている人材像を明確な言葉で表現していなければ、当然、学校現場には伝わらない。企業が求めている人材の育つ土壌が、学校現場には育まれていなかったのである。

従来の職場では、上司の指示に忠実により多くの商品を安価で売ればよかった。しかし、こういった職場はすでに淘

汰されていた。単純作業が中心の工場ですえ、全員に意思決定の場が与えられ、情報収集や最適な業務フローの考案が常に求められるようになった。企業はいまや、すぐに陳腐化してしまう専門的な技術力や知識ではなく、柔軟な発想と問題解決能力、すなわち「基礎力」を求めるようになったのである。

SCANSレポートで 定義された「基礎力」

連邦政府による報告書「危機に立つ国家（1983）」が発表されると、企業と学校は課題を共有し、学校教育全般の構造改革が行われた。多数の企業が社会的責任の観点から社員の派遣や資金援助にと協力を名乗り出た。

SCANS委員会（※1）が設置され、産業界・教育界の代表が集まり、ルールを定めた。これらは、「仕事は学校に何を求めているか 2000年のアメリカのためのSCANSレポート（1992）」としてまとめられ、労働長官委員会から発表された。このレポートは、高い業績を保持している組織で、さらに高いパフォーマンスを発揮して働くための基礎力、ひいては社会で働く人たちがすべてに必要とされる力を打ち出したものである。

SCANSレポートでは、「高い業績をあげている職場」をベースに、5つのコンピタンスと3つの基礎力を定義して



O*NETのウェブサイト。使ってみると、自分自身の知らない一面に出会うこともある。

いる。ここで定義された3つの基礎力とは、読む・書く・聴く・話すなどの「基礎技術」、「考える力」、責任感や社会性、リーダーシップ等の、「個人の資質」などである。これらの力を明確な言葉で表現したことにより、学校との共通言語が出来上がり、生徒の職場への準備状況を本人、保護者、教諭、企業が共に同じレベルで把握できるようになった。

一方、その運用面では、「School to Work法（1994）」（時限立法…2001年10月1日に失効）が制定され、国と地域、企業が連携を取り、学校がキャリア教育に取り組めるように、具体的な教育の実践方法を示した。こうして70年代からの課題を解決するべく、具体的な取り組みがなされるようになった。

「基礎力」によって 学校と企業が繋がった

SCANSレポートによって基礎力が定義されると、その共通言語を利用した新しいシステムが生まれた。O*NET¹⁾（※2）である。

O*NET¹⁾は、職業に関する情報を集めたオンライン上の総合データベースで、米労働省によって開発された。仕事内容や必要な基礎力、学歴、経験、ワークスタイル、その職業の今後の展望などが共通言語によって記述されている。利用者の対象は学生や一般求職者、カウンセラーなどである。このシステムを使えば、現場で必要とされている基礎力とのマッチングだけでなく、自分が保有

する基礎力と、各職業が必要とする基礎力との関連性の詳細まで知ることができる。

学校現場で身につける基礎力と企業が求める基礎力が繋がり始めたのである。日本の多くの企業では、いまだに職場で求められる力が明確な言葉で表現されていない。当然、これでは学校の教育現場は、企業が求める力や、その身につかせ方がわからずに混乱してしまう。

そのような状況の中、実際に企業が求める「働くための基礎力」を共通言語化しようと、体系的に取り組むところが現れた。大阪商工会議所と秋田県立西仙北高校の取り組みを紹介する。

※1 The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS)

※2 Occupational Information Network

学校と企業が将来地域を担う人材を育成

キャリア教育は 1年生から始まる

秋田県の大曲から電車に乗ること10分、刈和野駅に到着する。秋田県のほぼ中央部、西仙北町である。人口約1万6000人、多くの家庭が農業を営んでいる。地域の特性としては、家族の結束が強く、生徒も地元での就職を望んでいること、農業の繁忙期に手伝いを必要とする家庭が多いなどが挙げられる。

西仙北高校は、遠くに烏海山を見下ろすこの町の高台に位置する。キャリア教育の特別授業が行われた2月22日は、町を覆いこむような大雪にもかかわらず、地元の企業や行政などから29人が駆けつけた。

企業側の代表者は、製造業から病院までさまざまである。1年生の担当は異業種3人で各クラスを回り、それぞれの職業や現場について紹介する。2年生では、同業種3人で、その業種への就職を希望する生徒を担当する。授業の後半には、模擬面接が行われる。慣れない大人たちを前に、ガチガチに緊張した生徒からは、「どんな仕事場ですか」

学校と企業が 一丸となつて

「どんな人が採用してもらえるのですか」など、さまざまな質問がされた。

西仙北高校も、今の日本全体の状況と同様に厳しい就職難に直面している。企業側は技術の進化や顧客から求められるサービスレベルが高くなったなどの理由によって、従来よりも高い能力をもった人材を探している。地元の中堅スーパーでは、短大卒を採用しており、高校生が地元での就職を考えると、かなり限られてしまう状況だ。

今回の特別授業に参加した、有限会社オンワード・エース取締役社長の佐々木正信氏は言う。

「我々は、賢い人を探しているわけではありません。問題に直面したときに、隣の人に質問できる人。要は、目の前にある問題を解決するために行動できる人が必要なのです」

地元での就職志向をもつ生徒と、地元企業が求める人材像を明らかにし、学校と企業が協力して人材育成に取り組み始めた。

3年間の継続した プログラムを展開

同校にはキャリア教育の推進力といふべき、熱血キーマンがいる。進路指導



生徒も企業からの担当者も真剣そのもの。窓の外は大雪だった。

【図表1】学年ごとに定めた目標

1年生	社会の仕組みと自分を知る
2年生	進路の研究と設計をする
3年生	進路の実現を図る

【図表2】キャリア発達に関わる4つの能力領域

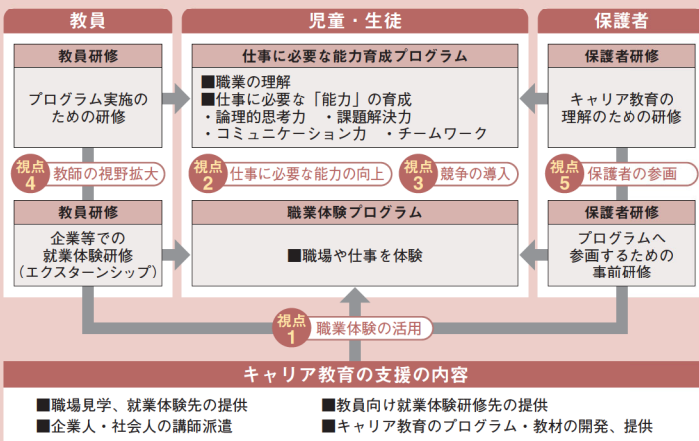
- I 人間関係形成能力（自他の理解能力、コミュニケーション能力）
- II 情報活用能力（情報収集・検索能力、職業理解能力）
- III 将来設計能力（役割把握・認識能力、計画実行能力）
- IV 意思決定能力（選択能力、問題解決能力）

大阪商工会議所の取り組み



西仙北高校校長の井上高廣氏

【図表3】大阪のキャリア教育支援



この状況に危機感を抱き、2003年3月、大阪商工会議所は大阪工業会(同年4月大阪商工会議所と統合)とともに、将来の大阪・日本を支える人材育成の重要性を説いた「モノづくりのためのヒトづくりⅡ」産業界からの9つの提言を発表し、提言の具体化に向け取り組みを開始した。

まずは、企業が必要としている若手人材像を把握するために、在阪企業の人事部長111人、入社10年以内の

明治以降、大阪は紡績・造船業などの大工業都市として栄え、水の都から煙の都と呼ばれるようになった。一時期は東京に負けず劣らずの経済力を誇っていたが、近年その勢いに陰りが見えている。

「調査によって浮かびあがったのは、求める若手人材像は、役職や業界を超えて共通していたということです。キーワードになると、「自分で課題を設定する」「課題を解決するために摩擦を恐れずコミュニケーションする」「くじけない」でしょうか」と大阪商工会議所・人材開発部課長の廣田雅美氏は言う。

将来の大阪を担う人材を社会全体で育てる

2005年2月には、産業界・教育界・行政の代表15人による「大阪におけるキャリア教育推進委員会」を設置した。同委員会では現在、キャリア教育の目指すべき姿を共有化し、社会全体でキャリア教育を推進していくフレームワークに取り組んでいる。

若手社員895人を対象に調査を行い、求められる人材像や、若手社員の能力形成に役立つ「学生時代の学び・経験は何か」を明らかにした。

「調査によって浮かびあがったのは、求める若手人材像は、役職や業界を超えて共通していたということです。キーワードになると、「自分で課題を設定する」「課題を解決するために摩擦を恐れずコミュニケーションする」「くじけない」でしょうか」と大阪商工会議所・人材開発部課長の廣田雅美氏は言う。

と、何十社もの企業を訪問し、教育現場の現状を伝えて理解を求めて走りまわってきた。

西仙北高校では、一年生から三年生まで、学年ごとの発達段階に応じたキャリア教育プログラムを用意している(図表1)。ホームルーム、総合的な学習の

時間、教科、関係行事を軸に、「キャリア発達に関わる4つの能力領域(図表2)」に沿った指導を展開している。

実際には、生徒自身が興味のある仕事を調べて発表する、インターンシップ、外部講師による授業、面接、礼儀作法、資格、企業見学、求人情報の読み取り方など、各ステージに合わせたきめ細かい指導を行っている。

実行の決め手はトップの決断

「学校の外部の人を、教育現場に招くことに抵抗がある」という声をよく聞く。キャリア教育に対して、先進的な考え方ももつことで知られる同校校長の井上高廣氏でさえ、

「正直、「子供たちのためになるのであれば」と、今回、腹をくくりました。日頃我々は先生方同志と生徒以外の交流がない。それだけに、外部の人の協力を仰ぐことで、どんな反応が返ってくるのか、それを我々がどこまで受け止め、答えられるのか。また、生徒への影響など前例がないだけに予想しにくいのです」と言う。しかし井上校長は、学校外部の人々の協力を仰ぐことで、生徒が自分自身の人生を考える機会を増やし、高校生活に目標をもたせてやりたい、そんな思いから今回の授業を決断した。

さらに今後は、地元企業との情報交換を密に、地元を担う人材を育成しよう、意欲的だ。

企業が「キャリア教育」に参画する意義

平山正己氏 (独立行政法人労働政策研究・研修機構 副主任研究員)



ひらやま・まさみ
職業能力開発総合大学校卒業
職業能力開発促進事業団(現・雇用・能力開発機構)を経て、国際協力事業団の派遣専門家(自動車)として、タイ王国UBISD(ウボン技能開発センター)プロジェクトに従事。その後、雇用・能力開発機構、職業能力開発総合大学校の研究員を経て、2002年より現職。

アメリカでは 20年以上前から始まっていた

1980年代から1990年代にかけて、アメリカでは国際競争力の低下と、それを受けた失業率の増加や労働者の質的低下が問題となった。人種的な格差、貧困、薬物、暴力などの社会問題が学校教育の現場にも深刻な影響を及ぼした。全米規模の教育改革が推進され、就学段階から学校教育、職業教育、学校から就業への移行時までの各発達段階においてさまざまな政策が展開された。その政策の一環として、産業界が求める職業能力を共通言語化した「スキル・スタンダード」や「キャリア・クラスタ」といったツールが全米規模で開発された。

必要な能力を明確にし 新たな価値を生み出す

産業界が求める職業能力を明確にし、共通言語化する中で、主に2つの価値が生み出される。ひとつは、産業界が求める人材と働こうとする者とのマッチングが円滑になることである。もうひとつは、職務

を遂行するのに必須となる能力である「基礎力」を共通言語化し、体系化することで、教育現場で児童・生徒の習得すべき能力が明確となり、学校教育で学習する多種多様な科目を有機的に結合させられる。各科目内容の社会における有意性を際立たせることができるのである。

アメリカでは職務給の普及による職務分解など職務の特定や共通言語化が発達している。一方、日本の企業では代理指標として勤続年数や年齢を用いた「職能資格制度」により能力評価が行われている。実質的な職業能力の特定とそれに基づいた評価をほとんど行っていないのである。したがって、職業能力を明文化し共通言語化するための手法や経験の蓄積も乏しいといわざるを得ない。こういった状況は、アメリカで開発されたようなスキル・スタンダードやキャリア・クラスタが日本で普及しなかった理由のひとつである。

前例がないからこそ 日本のキャリア教育は明るい

日本のキャリア教育にとって幸運なことがある。前例がないだけに、教育現場と産業界は、過去にとらわれることなく、基礎

力の特定及び共通言語化について、「白紙」の状態から同じ土俵で取り組むことが可能なのである。企業と学校が、それぞれ独立して基礎力を特定していくのは双方にとって手間とお金と労力がかかるので、企業、教育現場及び地域社会が参画する場を設け、そこから実践的なキャリア教育を展開することが得策であると考えられる。具体的には、ある仕事を児童・生徒に1サイクル、プロセス順に体験させることで、どのような基礎力が必要なのかを、企業、教育現場及び児童・生徒が共に認識し、そこから共通言語が生まれ、蓄積、共有化されるのである。地域ごとに実践され蓄積されていくデータを集めて標準化することによって全国的に活用できる「基礎力データベース」を構築することも可能になる。

製品やサービスが大量生産され消費される時代が終わったように、大量の画一的な学卒者を期待できない。現在、企業は教育現場におけるキャリア教育から真剣に取り組んでいかないと、今後求める人材が枯渇してしまうか、または、その育成に多くの時間と労力がかかることを覚悟しなければならぬ。今こそ企業、教育現場、地域社会が連携して、継続的で丁寧なキャリア教育に取り組まなければならないであろう。

編集後記

弊誌「Works」が、今号を持って創刊10周年を迎えます。ひとえに読者の皆様のご支援の賜物と御礼申し上げます。この10年を振り返ると、日本社会および日本企業は戦後の成功モデルを創造的に破壊するための10年だったという思いを強くもちます。まだ新しい社会や企業のモデルが描かれたわけはありませんが、いくつかの方向性も見えてきたのではないのでしょうか？

そんな中で、今号のプロフェッショナル特集ですが、ワークス研究所1年間の活動の集大成として、これから10年先を想定した「プロフェッショナルのビジョン」を描きました。

（佐野）

実に些細なことだが、最近気になって仕方がないことがある。飲食店でも書店でも、コンビニやスーパーでも、店員がすり銭を渡す際、もう片方の手を決まってお金を入れておく。お金が入りに落ちないように、という心遣いだ。少なくとも2年前まではこんな感じでは普及していなかったように思う。「手添えマナー」の普及を指導した人材教育会社があるのか、たまたま全国の商店主が同じ時期に思い立っただけなのか。中国にセブイレブンが進出し、好調だという。経営手法も店員のマナーももちろん日本式である。中国といえば、少し前まですり銭を放つてよこすのが当たり前だった。日本はマナーも輸出していることになる。（荻野）

今回特集にも登場いただいた松岡正剛さんの講演を聴く機会がありました。4時間を超える長編でしたが、日中戦争から太平洋戦争に至る悲劇に、なぜ日本は突き進んだのか。思想的背景から説き起こすという興味深いものでした。2・26事件を起こした青年将校や当時の右翼思想家たちの考えと、江戸

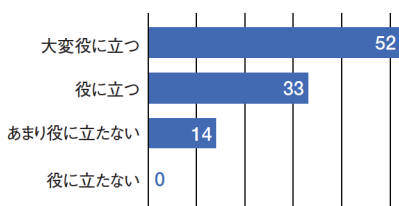
時代の思想のつながりが、絵に描いたように解説された点が、私には「目からうろこ」でした。「あいつらは常識が通じない」「狂信的だ」と斬って捨てるのは簡単ですが、主義主張の違ううちの考えに共感できずとも「なぜそう考えるのか」理解する努力を忘れないこと。その大切さを改めて感じた一日でした。（watch10）

「Works」の人気企画、「リーダーの軌跡」が4月中旬にPHD研究所から、書籍刊行されます。昨年春から企画を練り、ようやく皆様にお届けできそうです。内容は、日本のトップクラスのリーダーひとりひとりに丁寧にインタビューを重ねたものに、新たな経営者育成の知見を加えた力作です。さらに、神戸大学大学院経営学研究所の金井壽宏教授にも御執筆いただきました。今までにない、新しい、経営者育成の真髓に迫る内容になっております。こういった形で担当企画が書籍になるのは、嬉しいの一言に尽きます。リーダーの方、リーダー育成をされる方、これからリーダーを目指す方、是非、御期待ください。（正木）

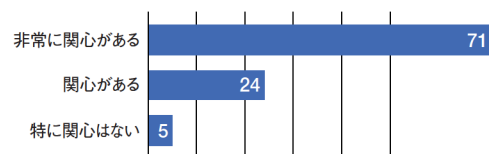
今回のカタリストには幼稚園の園長先生にご登場いただきました。先生の教育方針は、子供たちにしつかりと生きていく力を身につけること。でもそれは子供だから可能であって、大人には無理なものでと思われた方もいらっしゃるかもしれません。でも、力を身につけるのに年齢は関係ないようです。実際、天野先生は幼稚園の先生や園児の親の教育もされています。その方法は違っても、基本にある考え方は同じです。3年たつと先生も親も見事に変わるのと同じこと。心の教育の必要性が叫ばれながら、言葉や理念で終わってしまふことが多いのも事実です。ごく自然に心の教育を実践する天野先生の姿は、とても素敵でした。（内田）

前号「Works No.68 若手を活かす」2005.02-03へ寄せられた読者の声（2005.3.15時点）

◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



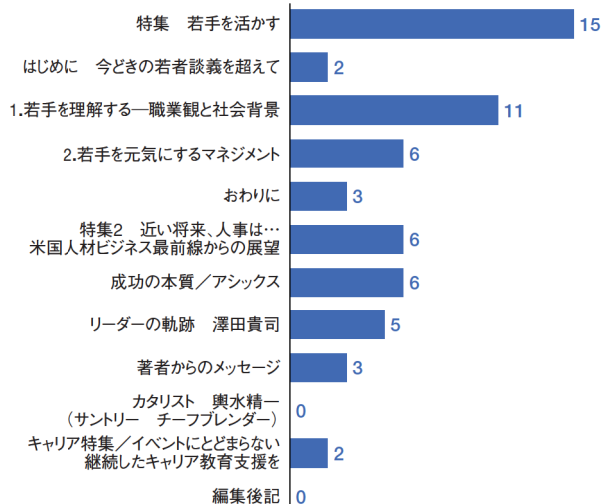
◆貴殿は（または御社では）、「若手のマネジメント」に



そのようにお答えになった理由

- 営業はうまく行っても、人材と資金がなく事業拡大がうまく行かないことが当社の課題です。その双方を支援してくれるサービスを現在模索中です。
- 「ファスト風土化」「まともな大人化」などのキーワードが新鮮でした。（一般的な表現ですが）今の指導層に夢がない。その指導層の背中を見て育てている若者が可哀相です。
- 天皇と皇太子、ライブドアとサンケイ、皆年代間ギャップに根ざしているように見える。
- リストラという言葉に代表される企業革新。しかし、一方ではイノベーションが求められる。即ち企業革新に取り組むこととイノベーションおこしはつながって（段階的に）とらえられると思っているが……

◆印象に残った記事・発言内容・事例



Works宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます。(隔月偶数月10日発行)
バックナンバーもご購読いただけます。

お申し込み方法

A B C のいずれかの方法でお申し込みください。

A インターネット

<http://www.works-i.com>

Works (購読申し込み) ▶ 購読のお申し込み

B FAX

以下の項目をご記入のうえ、下記宛先までお送りください。①『Works』希望②希望購読開始号および回数③(個人の場合)お名前・ふりがな(法人の場合)

企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな
④住所・郵便番号 ⑤電話番号 ⑥メールアドレス ⑦お支払い方法 クレジットまたは振込み(クレジットの場合)カード番号16桁・有効期限・カード名義
【FAX宛先】0120-270-112(24時間OK)

C 電話

【電話】☎0120-022-844

月～金(土・日・祝休) 9:00～17:30

購読料

- 1冊 700円(消費税込み・送付無料)
- 1年間・6冊 4200円(消費税込み・送料無料)
- バックナンバー・No.1～22は、送料1冊100円のみで送付いたします

お支払い方法

【クレジットカード】JCB、VISA、

MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

【振り込み】商品初回発送約1週間後に振込み用紙をお送りします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアでお支払いください。

*配達宅急便にてお届けします。まれに発売日以降のお届けになる場合がございます。御了承ください。

『Works』次号(70号)のテーマは「HRM新たな潮流 これまでの10年、これからの10年」発行は6月10日(金)です

■バックナンバー 一覧



No.63 2004.4-5
中国一競争とマネジメントのダイナミズム



No.64 2004.6-7
企業内プロフェッショナルの時代



No.65 2004.8-9
大卒フリーターの未来を探せ



No.66 2004.10-11
教育研修の成果—何を、いかに測るべきか



No.67 2004.12-2005.1
イタリア企業のネットワーク



No.68 2005.2-3
若手を活かす

No.53 2002.8-9
グローバルCU現象

No.54 2002.10-11
人事リスク新局面

No.55 2002.12-2003.1
日本の人事、失敗の本質

No.56 2003.2-3
ワークスプレイス・ラーニング

No.57 2003.4-5
コンペティションとは、何だったのか

No.58 2003.6-7
就職を科学する

No.59 2003.8-9
揺れる正社員

No.60 2003.10-11
取り残された福利厚生

No.61 2003.12-2004.1
新卒採用の新たな潮流

No.62 2004.2-3
人件費マネジメントの未来

書籍発刊のお知らせ

『Works』の人気企画「リーダーの軌跡」が書籍になります

4月中旬発売

日本を代表するリーダー18人のインタビューに、経営者育成の新たな知見、さらに神戸大学大学院の金井壽宏教授の詳しい解説も一緒にお届けします。今までにない経営者育成本に、是非、御期待ください。

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所
<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp
TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

4月中旬 PHP研究所より発刊予定