

# プロフェッショナル

2005

ビジネス・プロフェッショナル創出ビジョン

# 時代の到来

RECRUIT

2005.3

株式会社リクルート 雇用政策プロジェクト



# CONTENTS

## はじめに

§ 1. プロフェッショナル職業集団の歴史	04
§ 2. データで見るプロフェッショナル	14
§ 3. ビジネス・プロフェッショナル創出ビジョン	17
—いかにビジネス・プロフェッショナルを生み、育てるか	

### ■ビジネス・プロフェッショナル創出プラン

1. 戦略100職種の策定	18
2. ビジネス・プロフェッショナル大学院の設立	20
3. 新しい職業コミュニティのあり方とその役割	22
4. ビジネス・プロフェッショナルの褒章制度の制定	24

### ■ビジネス・プロフェッショナル活用プラン

5. 個別発明契約の義務化	25
6. 人材紹介会社によるインソーシングと相場形成	26
7. ビジネス・プロフェッショナルの海外トランジション	28

## はじめに

ひとりひとりがプロ意識を持ち、自分の選んだ分野の「プロ」として生き生きと働いている・・・そのような日本をつくりたいという思いから今年のプロジェクトはスタートした。専門分野での知識や技術を持ち(プロスキル)、またその仕事を自分自身で選んだという自覚と誇りを持っている(プロ意識)人たちが集まる国である。私たちは、国の競争力を高めることが必ずしもすべての人の幸福につながるとは限らないと思っている。そこには両立するシナリオが必要で、プロ社会を作ることがそのひとつの答えになるのではないかと思うのである。個人対象にキャリアイメージの調査を行うと「特定の分野で専門家として評価されるようになりたい」と回答する人が半分強に達する。ある分野のプロになることはキャリアの成功を示しているということの証左だろう。そして、高度専門人材としての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。しかも人口減少・高齢化が確実な中で、プロとして自立するということは、75歳までも働ける可能性が広がることを意味する。また、若者たちにとっても、「いい学校を出て、いい会社に入る」ということがもはや魅力的な成功モデ

ルでなくなっているときに、ある分野でトッププロになるろうというメッセージは歓迎されると思うし、その道で活躍しているロールモデルとなるような大人との接触機会をつくることで、無業やフリーターの傾向も改善されると思う。ある分野で専門性を発揮し、評価されるということは、自分が「何者か?」という問いに答えることであり、アイデンティティーそのものだ。まさしく自分探しに答えを出すことにもなるのである。小学校から若手社会人までの間に、仕事をするために必要な基礎力を身につけ、その上に自らが選んだ分野の専門力を積み上げていく。そのような成功への道筋が見えて、努力すればたいていの人が何かの分野のプロになれるというのであれば、意欲を持って仕事に取り組むことができるに違いない。

本題に入る前に、プロという言葉の定義をしておく必要があるだろう。これまで世界各国で「プロフェSSIONAL」について研究されてきたが、その定義は概ね「専門的な理論や知識・技術を持っていること」「倫理的規範が存在すること」「専門職業団体・コミュニティが存在すること」の3つで規定されてきた。基本的には

この定義の通りだが、まず当然のことながら「これを自分の専門分野とするという心理的選択を終えていること」を前提としておきたい。企業に雇用されていると、自分の意思とは必ずしも関係なく職務を決められるため、自分でその仕事を選んだという意識が低く、知識や技術よりも遅れる傾向がある。それゆえにあえて、専門選択ということを加えておきたいと思う。また、専門的な理論や知識・技術を持っているということの意味を、知識・理論と実践的技術の両方を持っていることと解釈した。そして、専門職業団体は未整備であるため、ビジョンの中に盛り込んだ。

プロフェSSIONALという言葉を使うと、職人やスポーツ選手などのイメージが強いかもしれない。もともとが宗教家や医師、弁護士のような人々を指していたために、独立した専門家をイメージする人も多いだろう。しかし、ここでは企業内に雇用されている人々を中心に想定して議論をしたいと思い、そのことを明確にするため「ビジネス・プロフェSSIONAL」という言葉を用いた。具体的には100職種を本文内で例示している。

プロ社会をつくるために重要なことは、プロが評価

され、尊敬されることだろう。特に「名を残す」「現役のプロを褒める」ということを大事にする必要がある。これまでの日本は素晴らしい仕事でも、皆でやったということにしてしまいがちで、優れた個人の名を歴史に刻むということに積極的ではなかった。名も無き人が支える国だったのだ。日本人個人が高く評価されるのは、たまたま海外で評価されたケースばかりだったように思う。また長く仕事に携わってきた人を褒章することはあっても、脂の乗った現役のプロを認める制度は手薄だったので、プロを認定することもできていなかった。そのあたりの資格・褒章制度整備と教育制度の改革を進め、個人が幸福感を得られる「プロ」社会を実現したいと思う。

今回のビジョンは、夢物語を書いているようにも見えるだろう。しかし、四半世紀先を意識したひとつの理想的な姿を描いているとお考えいただきたい。現在をスタート地点としてどこから手をつけるというよりは、このような「プロ社会」が実現したらいいと思いませんか?という問いかけのつもりで書いた。ぜひ多くの方々からのご意見、ご批判を頂戴したい。

# §1. プロフェッショナル職業集団の歴史

「プロフェッショナル職業集団」とは一体何であろうか？一般的には高度な専門性、職業倫理、職業教育の仕組みを持っていることなどがあげられよう。中世の欧州のギルドはその一つであろう。本章では、古今東西の歴史の中からプロフェッショナル職業集団の源流のようなものを見出してみたい。

## ■ 世界史の中のプロフェッショナル職業集団

### 1. 古代のギリシャの“職人の名誉”

古代ギリシャのポリス（都市国家）では、職業分化が進んでおり、政治家、ソフィスト（演説の指導者）、各種生産業者、手工業者、通商業者、ヘテロ（宴会で豎琴を奏でる歌手）など百花繚乱だった。しかし、紀元前8～9世紀頃、詩人ホメロスが、「神々は人間を憎み、人間に労苦を強いた。」と述べているように、古代ギリシャ人は、仕事は呪いであると考えた。そのような中でも、古代のギリシャの職人は、自分のおこなった仕事と腕前について誇らしげに刻んだ職人たちの墓碑銘を残している。黒海沿岸から来たある鋳夫は「私の腕前にかなう者は誰もいなかった」と残し、ある陶工は「ポリスが開催した競技において、土と水と火の結合の技術について同僚中第一の者と全ギリシャが認めた」と刻み、ある木こりは「ゼウスに誓って、私より優れた木こりを見たことはない」と記している。署名ができた職人は限られたであろうが、職人の中には自分の手による仕事という強い自負心をもつ者が少なくなかったということだ。ホメロスの時代には、ある種の職人の集団は「デーミオエルゴイ（国民のために働く者たち）」と呼ばれた。予言、医療、木工、歌手、鍛冶などの専門的な職人たちは、各共同体を渡り歩いた。

\*1

### 2. ヒポクラテスと医の倫理

古代ギリシャのヒポクラテス（紀元前460～375年頃）は患者の病状を客観的に観察し、経験を重んじ治療することで、それまで呪術の域を出なかった医術を科学のレベルまでに高め、「医学の祖」として崇められている。また、ヒポクラテスの弟子達が後に書いたとされる全集が残されており、その中では医師の心得についての記述がみられる。特に彼の学派、ギルドに入会する人に誓わせたとする「誓詩」は有名で、西洋の医師たちの倫理の経典として20世紀半ば頃まで医学校の卒業式の際、卒業生がこの誓いを朗読していた。

「ヒポクラテスの誓い」

1. 患者の利益を第一とし、患者に危害を加えたり不正を働かない。
2. 致死薬を投与したり、助言もしない。
3. 婦人に対し墮胎に加担しない。
4. 結石患者の手術は専門の業とする人に任せる。
5. 男と女、自由人と奴隷の区別なく診療し、患者に対して肉体的情欲を満たすようなことはしない。
6. 患者の秘密を守る。
7. 師に対しては両親と同様に、子弟とは兄弟同様に接する。

\*2

### 3. プロフェッショナルの語源

プロフェッショナル「professional」という言葉は、「profess」という、もともと宗教に入信する人の宣誓を意味する言葉から派生したものである。のちに、厳かな公約や誓いを伴うような商売あるいは職業を意味するようになった。中世に存在した唯一の専門職は、聖職者であり、彼らは同時に学者、法律家、そして医者でもあった。プロフェッショナルの仕事の根底には、以下の三つの基準が存在した—それらは今日でも通用するものである。

1. プロフェッショナルの仕事はすべて、正式な技術的訓練と、その訓練を裏付ける何らかの制度化された認定プロセスが必要である。医者、法律家、そして聖職者はすべて、大学を卒業していなくてはならない。この訓練の最も重要な部分は、それを通じて特有の文化を継承するところにある。たとえば、医者は人を傷付けないことの大切さを学び、法律家は顧客を弁護する責任について学ぶ。
2. プロフェッショナルはその職業で使う技能を身に付けなくてはならない。たとえば、弁護士は訴訟準備を学び、医者は医療行為を学ぶ。
3. プロフェッショナルの仕事には、その仕事が社会的に責任のある利用のされ方を保証するための、そしてその職にある者が倫理的に仕事することを保証するための、何らかの団体機関を持たなくてはならない。

\*3



写真1 医学の祖「ヒポクラテス」  
©Lindsay Heberd/CORBIS/CORBIS JAPAN

## 4. 職人ギルド

ギルドとは熟練職業、商業、あるいは専門職業において利益を同じくする人々の組合のことで、商人ギルド(merchant guilds)と同職ギルド(craft guilds)がある。最初の職人ギルドは1100年頃、ヨーロッパに生まれた。ギルドの主要な機能は、業界、メンバー、そして顧客を保護することであった。ギルドは、市政府や教会からの独立し、一種の労働者災害補償も提供し、仲間内の葬儀も出すといった相互扶助的な団体だった。例えば、ギルドによる自治法では次のように定めていた。「もし品行方正で主人に忠実に仕える奉公人が病に倒れた場合……彼は回復するまで業界の心ある者たちによって看病されるべきだ」。ギルドはまた、職人たちに道徳と業界標準を適用した。「商標」は、その商品がギルドの規格に基づいて適正に作られたことを保証するものだった。16世紀のイギリスのギルド(同業組合)にのみ書籍の出版販売を認めることがCopyright＝著作権の起源になった。

ギルドの権力の基盤は以下に求められる。

- ・独占による構成員の保護…他都市で同職に就く職人との競争から保護し、都市の特定の職業を独占する。他の都市からの販売や商品の輸入を認めないことで都市内の他の同業者との競争から保護する。
- ・賃金水準の確保…同じ商品を製造する作業場に一律の労働時間を設定し、同じ業種の職人に一律の賃金を設定した。
- ・親方による技術改善の禁止…ある作業場が他に比べて安く、早く商品を製造することを可能にするような製造技術の改善も禁止した。
- ・同職ギルドの目的…3つの階級それぞれの構成員の間に完全な平等を形成すること。
  - 親方(小規模経営者で道具所有)
  - 徒弟(その職業の初心者で親方の家に住み、対価は食事のみ)
  - 職人(徒弟時代の修業を終え、賃金を与えられる者)
- ・消費者は、製造法の改善や販売競争による安い価格の可能性は奪われた。他方、ギルドによる完成度の高い製品提供の利益を享受した。

しかし、18世紀から19世紀にかけて、資本主義が発達し、公権力の介入が始まって消滅に追いやられた。

\*4

## 5. 中国における職能ギルド

中国では古代より、同業者仲間で共同の商行為を行う団体を「行(はん)」「行會(はんふい)」「幫(ばん)」と呼んでいた。商業ギルドの先駆けといってもいいだろう。宋時代(10世紀後半～12世紀)の首都である開封や杭州には、「東京夢華録」「夢梁録」等に多くのギルドの記録が残されている。中世の欧州のギルドの状況を見知っていたであろうマルコ・ポーロの「東方見聞録」にも杭州手工業ギルドの記述がある。その伝統は20世紀に入って中華人民共和国が成立する以前まで残っていた。例えば北京では、北京工商ギルドの大工左官業ギルド、玉器業ギルド、仕立て屋ギルドなどがあり、他地域においても、山西銅錫器業ギルド、南京絹商ギルドなどがあった。

\*5

参考文献 \*1 「『良い仕事』の思想～新しい仕事倫理のために～」杉村芳美(中央公論新社)  
\*2 「日医雑誌 第130巻-第5号」森岡恭彦  
\*3 「仕事の裏切り～なぜ、私たちは働くのか～」ジョアン・キウーラ(訳:中嶋愛 監修:金井壽宏)(翔泳社)  
\*4 「ギルド」藤川恵子(未定稿)  
\*5 「中国の社会とギルド」仁井田 陸(岩波書店)

# ■日本史における職業集団

## I. 中世以前の職能集団

### 1. 縄文時代の職能集団

青森県の三内丸山遺跡からは以下のような職能集団の存在が推定されている。

- ・ 建築技術者・都市計画の設計者…縄文前～中期(約5500年～4500年前)の竪穴式住居跡約480棟、掘って立て柱建物跡約30棟(高さ20mの掘って立て柱建物もある)は、「正確に南北か東西に長い長方形」であり、柱穴の間隔もびったり、1.4mの倍数になっているものが多く、縄文人の綿密な「都市計画」がうかがえる。
- ・ 漆塗り・製鉢技術者…漆塗り鉢は、約2mmの厚さに精巧に加工してあり、表面の朱色は今も鮮やかで、縄文末期に匹敵する高度な技術であった。
- ・ 宝飾技術者…白や緑、黒のきれいな石は、リング状に加工され、ピアスとして耳を飾った。ヒスイ、コハク、動物の歯、貝などは、穴をあけてビーズ状にして、首飾りや腕飾りに、硬玉製大珠やイノシシの牙などはペンダントにされた。これらは交易で得た原石を製品化する技術の存在を裏付けるものである。 \*6

### 2. 国家プロジェクト「大仏建立」とハイパー職能集団

天平15年(743年)、聖武天皇は東大寺の本尊として盧舎那大仏建立の詔を出し、すべての人の参加を呼びかけた。大仏の造営は当時の一大国家プロジェクトであり、現代になぞらえれば、新幹線と高速道路を全国一斉に建設するくらいの規模感ではないだろうか。大仏建立にかかった費用が「大仏殿碑文」によると、熟銅73万9,560斤、錫1万2,618斤、錬金1万446両、水銀5万8,620両、炭1万6,656斛であり、「造寺材木知識記」によると、材木役夫166万5,071人、金役夫が51万4,902人動員されたという。この大仏は青銅の鑄造仏であり、止利仏師に始まるという仏像建立技術の完成期に造り上げられたものである。大仏建立の背景には、鑄造技術などの複合ハイテク技術集団のみならず、国家プロジェクトを動かすプロデューサーや人心を掌握して人をマネジメントするプロフェッショナルマネジャーの存在があったことも確かであろう。 \*7



写真2 東大寺の「盧舎那大仏」  
©CORBIS/CORBIS JAPAN

### 3. 平安時代の職業カタログ「新猿楽記」

「新猿楽記」は、藤原明衡(?～1066年)の著で、猿楽を見物する一族に託して当時の職業や生活を滑稽に描いた平安末期の各種職業のカタログ的な内容である。猿楽の種類や色々な名人の名前を記したもので、猿楽を見物している人の職業や容姿についての記述も見られる。面白いのは、数ある職業の中でも馬借を取り上げ、当時の女性は「馬借・車借の妻たらんと願う」と記していることである。馬借さん、車借さんの奥さんになりたいなどと、女性のあこがれの職業であったといわれる。それは、馬借・車借は「東は大津・三津にはせ、西は淀の渡し山崎に走る。一日として休むことなし」とあり、東奔西走かけずり回って仕事をする働き者だから、ということらしい。中世の百姓とは、まさにその言葉通り、百の姓、あらゆる職業の人達である。村には農耕を営む人達とともに、大工・左官・鍛冶屋、漁をする人、商売をする人など、様々な職業に従事する人が住んでいたのである。 \*8

### 4. 職種別の職業集団「座」の成立

鎌倉時代に入って発展を遂げた座は、商品別に分化されて数が増え、その結果、商工業者の職種別結合の座を結成させるに至った。それぞれの領主に従属していた商工業者が、領主の支配を超えて、営業上の必要から職種ごとに結合しはじめた。京都を例にとると、朝廷に属するものに四府に駕輿丁座、典薬寮に地黄煎座、木工寮に扇座、掃部寮に紺灰座、内匠寮に大舎人の織手座、図書寮に宿紙上下座などがあり、その所司の長官が座役を徴収していた。その他祇園社の綿座・練絹座・魚座、材木座、北野神社の酒麴座、その近郊の大山崎の油座、石清水八幡宮の紺座・酒麴座・米座などがあつた。座の機能として重要なのは、第1に営業税・市場税・関税などの課税免除であった。第2には、仕入れ・販売の営業の独占権であった。大山崎油座は、油の原料の荏胡麻の仕入れ権、灯油・食用油の製造権・販売権をもち、特許を得て営業活動を行っていた。しかし南北朝の時代に入り、農村の生産力の向上によって余剰生産物が生まれ、その販売を目的として市場が成立するようになると、その権益を独占することができなくなった。新興の商人が多数現れ、新座をつくり、決められた町座以外で営業活動を始めたのである。大山崎の油座も堺の油商人などと、油の製造・販売をめぐる対立した。この動きは応仁の乱後拍車がかかり、旧座衆は、衰退した荘園領主に代わって、幕府や地方の有力戦国大名の被官となり、座役を納めて保護を求めようとした。しかし、戦国大名は領国経済を統一するために楽市楽座を設けて商工業者を統制下におき、御用商人として保護しつつ専売権を与えて課税を免除した。こうして座の機能は失われ、やがては、単なる同業者団体の株仲間へとしだいに変容することになった。衰退の歴史はヨーロッパにおけるギルド制と似ている。 \*9



## II. 江戸時代の職業集団 — 武士・商人・職人 —

### < 武士の教育訓練と出世 >

#### 1. 武士の教育訓練

新渡戸稲造が『武士道』(Bushido the soul of Japan)を英文で書いたのは明治32年(1899年)のことである。新渡戸稲造は、この著書の中で、「武士の教育および訓練」について以下の見解を述べている。

##### (1) 知性よりも品性

武士の教育において守るべき第一の点は品性であり、思慮、知識、弁論等知的才能は重んじられなかった。知的優秀さはもちろん貴ばれたが、武士道の骨組を支えたものは智・仁・勇であり、武士としての行動であった。学問は、武士の職分に関する限りにおいて、これを利用した。宗教と神学とは僧侶に任せられ、武士は勇気を養うに役立つ限りにおいてこれに携わったに過ぎない。

##### (2) 武士道教育の必須課題

武士道教育における主要な教課目は、撃剣、弓術、柔術、馬術、槍術、兵法、書道、倫理、文学および歴史等であった。この中で書道に重きを置いたのは、それが芸術的価値を有するとともに、筆蹟は人の性格を表わすものと認められたからであろう。柔術は攻撃および防禦の目的に解剖医学知識を応用したものであることと、武器を使用しないで、一時的に活動できなくすることを目的としていたことによるものである。

##### (3) 清貧を誇る

武士道はそもそも非経済的であり、普段から厳正なる行いと清貧を誇りとした。また、武士道においては、一貫して理財の職務を道徳的および知的職務に比して卑きものとしていた。あらゆる種類の仕事に対して報酬を与える現代の制度は、武士道の信奉者の間には行われなかった。金銭なく価格なくしてのみなされる仕事のあることを、武士道は信じた。

\*10

#### 2. 高級官僚の資格試験「学問吟味」とは？

松平定信時代以降になると学問吟味という試験が行われた。第1回は寛政4年(1792年)で合格者はいなかった。2年後に行われた第2回学問吟味の甲科合格者は遠山金四郎の父親である景晋や戯作者の太田南畝など。試験内容は、初場とよばれた試験と本試とよばれた試験が合計5日間をかけて行われたもので、初場の科目は「論語」「小学」で、本試の科目は「四書五経」「歴史」「作文」どれも朱子学を学ばないとできないくらい難しいものだった。四書五経とは、四書「大学」「中庸」「論語」「孟子」、五経「易経」「詩経」「書経」「春秋」「礼記」からなるものであった。素読吟味はおもに、四書五経の習得であり、年齢によって科目が分かれ、7歳では特に定めはなく、8歳から10歳は四書と小学、11歳から14歳は四書と五経の習得となっていた。学問吟味に合格してすぐに昇進したわけではなく、景晋は6年後に徒頭になり目付、長崎奉行、作事奉行、勘定奉行を歴任。御徒だった南畝は支配勘定へ昇進した。以後3年に1度の頻度で、200人から300人が受験し、甲科から2~7名、乙科から6~49名の合格者を出している。

\*11

#### 3. 武士の出世コースと年齢

譜代大名の場合は、奏者番→寺社奉行→若年寄→大坂城代→京都所司代→老中へというのが出世コースである。江戸時代にもキャリア組とノンキャリア組があり、御目見得以上になれるかどうかで、人生が大きく変わった。両番といわれる書院番と小姓組番、大番は出世しやすいポジションで、それ以外の番士はそれ以上の出世が望めなかった。

40歳で初老といわれた江戸時代にあつて、旗本の出世頭である町奉行と勘定奉行の役職につく年齢は、町奉行が平均51歳、勘定奉行は54.1歳である。大名から選ばれる京都所司代は平均が42.8歳、大坂城代は44歳、若年寄が44.4歳、寺社奉行が38.4歳であることから、旗本の方が高齢で出世したといえる。例えば、勘定所系の役人の場合は、支配勘定→勘定(御目見得以上)→勘定所頭→勘定吟味役(布衣役)→勘定奉行(諸大夫役)となる。勘定所は現代では財務省のような所で、勘定吟味役が事務次官、勘定奉行が大臣にあたる。勘定所の場合は下から上へ昇進する率が、吟味役が87%、奉行が27.7%と、大きい数字を示している。内容が分からないと仕事にならないこともあり、ほとんどが同じ部署内での出世である。

\*11

御用番 諸大夫	御城代 御用番	御用番 御城代	御用番 御城代
御用番 石動郡代	御用番 魚津在住	御用番 公事場奉行	御用番 寺社奉行
御用番 人持本席	御用番 人持	御用番 諸方請取火消	御用番 出銀奉行

写真3 加賀藩の家臣の出世を描いた双六。振出しは新番で、各奉行、年寄等を経て御用番で上り。([「新板出世雙六」(文久3年)より])  
\*写真提供:築地双六館。以下、写真4~11も同様。

参考文献 \*6 「青森・三内丸山遺跡」大同工業大学 事口壽男教授のHP  
\*7 Myth「不思議なるもの(Ⅲ) - 古物有堂 - 大阪大学大学院工学研究科 豊田政男教授HP「日本史」(研教書院)  
\*8 「浄土真宗と北陸門徒<講演録>」千葉 兼隆 (同サイト)  
\*9 MINERVA西洋史ライブラリー「ステイタスと職業 - 社会はどのように編成されていたか -」前川和也(編著)(ミネルヴァ書房)  
\*10 「武士道」新渡戸稲造(訳:矢内原忠雄)(岩波文庫)  
\*11 HUMAN AD VOL57「江戸幕府の人事制度と幕臣の出世システム」(リクルート)取材先:東京大学史料編纂所 山本博文教授 執筆:中田節子

おおだな  
 <江戸時代の本店における「商いのプロ」の育成の仕組み>

江戸時代の中・後期、本店の伝統的商家経営においては、店表の奉公人の内部昇進コースが明確に制度化されており、これによって「商いのプロ」が育成されていた。この点については、一橋大学経済研究所斎藤修教授の研究を紹介する。

1. 両替商鴻池のマネジメント

大阪の両替商である鴻池家の店表の奉公人における19世紀前半期の標準的ライフサイクルをみると、12歳・入店→18歳・手代昇進→36歳～37歳・通い番頭→別家(暖簾分け)・自分家業となっている(表1参照)。ここで留意すべきは、鴻池においては、18世紀後半までは暖簾分けがゴールになっていたが、19世紀前半になると暖簾分けはなくなり、商家マネジメントの幹部である通い番頭がゴールになっていることである。また、一人前の両替商に育てあげるには、読み書き・算盤のほか、「商売往来(写真4)」などに基づいた商家としての職業基礎教育を踏まえた上で、実地訓練(OJT)が行われた。両替商であれば、金銀手形の取付、取付先から預け入れる現金や手形の扱い、現金の出納、金相場会所への月勤、現金と帳簿の引き合わせなどを種々の業務を経験させることで本店における熟練商人の知識・技能・判断力の養成に取り組んでいた。

\*12

2. 三井越後屋京本店のマネジメント

三井越後屋京本店の場合も入店年齢は平均13歳であるが、元服までの間に約4割が脱落している。その後首尾よく昇進しても別宅を許される宿持手代に上りつめる者は、3～4%でしかなかった(表2参照)。プロの商人を育てるために、奉公人の昇進を厳しくチェックしていたのである。呉服問屋における育成もOJTが中心であった。商品の仕入れや売り捌きはもとより、絹や木綿及び染めや晒しの知識、さらに相場の知識や人遣いなど事業全般に関わるノウハウを身につけなければならなかった。

\*12

表1 鴻池店表奉公人のライフサイクル:入店と昇進の平均年齢

		I. 1691-1736年				II. 1801-1848年			
		算術平均(歳)	標準偏差(歳)	最頻値(歳)	N	算術平均(歳)	標準偏差(歳)	最頻値(歳)	N
出仕(入店)	全ケース	19.9	10.53	11	80	14.6	7.36	12	119
	中途採用を除く <sup>1)</sup>	12.3	1.70	11	47	11.6	1.30	12	98
元服(手代昇進)		-	-	-		18.1	1.49	18	98
元服		29.3	9.73	23;24	32	26.3	5.47	20;23;25;29;31	45
別宅(通い番頭) <sup>2)</sup>		-	-	-		37.0	2.57	36	47
別家 <sup>2)</sup>		35.1	4.17	34	14	-	-	-	
自分家業 <sup>2)</sup>		41.6	4.06	42;43	11	-	-	-	

資料: Iは安岡重明「享保期における商家奉公人の性格」(1969年)、261-65頁、IIは広山謙介「近世後期における鴻池家の奉公人」(1982年)、382-84頁より計算。

註1) ここで「中途採用」とは、資料に出仕記載があつて元服記載がないもの、すなわち元服年齢を過ぎてから雇入れたものをいう。時期Iに関しては元服年齢の記載自体がないので、ここでは19歳以上を除いたケースについて計算をした。

註2) 「別家」はいわゆる「暖簾分け」のことである。本来はそれが「別宅」と「自分家業」の開始と一致していたはずであるが、18世紀初頭にはすでに「別家」と「自分家業」とが乖離はじめており、19世紀には自分家業を営むという意味での「別家」は事実上認められなくなっていた。

表2 三井京本店店表奉公人のライフサイクル:入店と昇進

A 入店

	I. 1720-1799年				II. 1800-1859年			
	算術平均(歳)	標準偏差(歳)	最頻値(歳)	N	算術平均(歳)	標準偏差(歳)	最頻値(歳)	N
入店年齢(中途採用を除く)	13.3	0.03	13	939	12.7	0.03	13	677
子飼割合		96.4%		976		98.0%		691

B 昇進

	I. 1760-1799年				II. 1800-1839年			
	N	入店者数=1000	昇進率(%)	平均年齢(歳)	N	入店者数=1000	昇進率(%)	平均年齢(歳)
入店	453	1000			433	1000		
元服	271	598	59.8	17.0	248	573	57.3	16.4
上座役	97	214	35.8	27.5	104	240	41.9	27.3
役頭役	74	163	76.3	30.4	75	173	72.1	30.0
組頭役	68	150	91.9	33.2	62	143	82.7	32.9
支配役	44	97	64.7	36.2	43	99	69.4	35.5
宿持手代	15	33	34.1	40.0	16	37	37.2	39.0

資料: 西坂靖「越後屋京本店手代の入店・昇進・退職について」(1993年)、15、28、30頁より計算。

註1) ここで「中途採用者」とは入店年齢が17歳以上の元服済みのものをいう。したがって、「子飼」は17歳未満の入店者である。

註2) 年齢不詳は計算から除外。

註3) パネルBは、同時入店集団(コホート)のその後を追跡している。資料に登場するすべての入店者を対象とするパネルAより対象期間が短く、観察数(N)が小さくなっているのはそのためである。

\*表1と表2は母集団の構成が異なるので昇進率等はそのまま比較できない。



写真4 「商売往来」の表紙と1頁目(江戸時代)。商取引に必要な文字、数字、証文、日記、貨幣等について事細かに書かれている。商人のみならず、子どもの手習い教科書として各地でよく読まれた。

### 3. 暖簾分けまでの年限

暖簾分けとは、商人として独立できるほどの熟練した技量と信頼を奉公先から認められたプロフェッショナルに与えられる特権である。奉公人に別家を認める際の祝い品のなかには、暖簾が含まれていた。暖簾は、大切な屋号を長年の功労と信用の証として与えているのである。主家の一統であることを示す暖簾は、世間の信用も厚く、別家として独立した商売を始めようとする奉公人にとっては、何よりの資本といえるものであった。江戸と大阪における問屋種類別の暖簾分けまでの奉公年限を表したものが表3である。短くて10年長ければ30年以上の奉公をしなければ暖簾分けは許されなかったのである。この暖簾分け制度について、前出の斎藤教授は「大店で暖簾分けを特権としてエリート奉公人に許していたのは18世紀末か19世紀まで、その後は彼らのサラリーマン化が進んだ。」と見ている。 \*12

### 4. 家訓・家憲と職業倫理

今日でいう職業倫理は、江戸時代には商家の家訓や家憲という形で成立していた。これは、職人の職業倫理とは異なり、プロフェッショナル管理職、プロフェッショナル経営者としての心得・要諦を表したものである。次の2つはその代表的なものである。

＜三井家の家憲＞ 家憲の第8条には「事業経営の要は、俊秀の材、有為の士を用ゐて各其特技を揮はしむるに至り、須く老朽を淘汰して、新進の人物を雇傭兵すべし」とある。江戸時代の商人の世界では「鼻垂れも次第送り」という年功序列の風潮のある中で、三井家の家憲は近代的な能力主義を明確に打ち出している。三井家には、奉公人の心得を規定した「式目」と呼ばれるものがあり、その中には「経費の節減は、結局商売で利益を上げるのと同じわけであるから、極力浪費を慎まなければならない。」「酒があり、女のいるよからぬ場所での商談は、どれだけ利益があっても決して出かけてはならない。」「どのような些細なものでも店の利益になる提案は怠りなく申し出るように。」と、現代のマネジメントにもそのまま通じるものがある。

＜住友家の家法＞ 住友家の祖・住友政友は17世紀の慶長年間に京都で富士屋という薬・本・金物を扱う店を開き、その遺訓である「儉約・謙譲・誠実」が次第に家法として確立したものである。後に住友家の大番頭である広瀬宰平が、明治15年に従来諸規則を収集補強したのが住友家法である。それには以下のように記されている。第1条に「我営業ハ信用を重ジ、確實ヲ旨トシ、以ッテ一家ノ鞏固隆盛ヲ期ス」、第2条に「我営業ハ時勢ノ変遷理財ノ得失ヲ計リ、弛張興廃スルコトアルベシト雖モ、苟モ浮利ニ趨リ計軽進スベカラズ。」とある。こうして浮利を追わず、信用を重んじる住友家の家風が確立したのである。 \*13

表3 大阪の商家奉公人に関する慣例

商家	年季	暖簾分けまでの奉公年限
薬種商 山本忠	定メス	早キハ10年、遅キハ20年
古手商 泉伊右衛門	凡20年	凡ソ20年
油商 日野常七	大約11年乃至14年	10年乃至15年
材木商 山田五三郎	一定ノ年限ナシ	大概ネ15年乃至20年位
古手商 扇谷甚作	凡ソ10年	一定シタルモノ之レナシ
肥料商 志方勢七	定メナシ	30歳前後ニ至ル迄
木綿商 岡橋治助	一定ノ年限ナシ	大概年齢30年以上
蠟商 岡橋万兵衛	25歳ヨリ30歳ヲ年季トス	10年以上
両替商 永田彦作	-	元服後凡ソ20年

資料：大阪府農商務課「商慣例」（明治22年調査）、「大阪経済史料集成」第2巻（1972年）所収、468-72頁。

江戸の商家奉公人に関する慣例

問屋	年季	暖簾分けまでの奉公年限
廻米問屋	別段定メナシ	家法ニ由テ一定セス
米穀問屋	10年、礼奉公1、2年	10年、2年程礼奉公
肥料問屋	凡10年、或ハ7年	大略15年、豪商ニ於テハ20年以上、或ハ30年
薬種問屋	10年	幼年ヨリ20年、丁年己上畧15年
絵具染料問屋	10年	凡10年後
量表問屋	10年	20年位
鯉節問屋	10年	10年ノ後、2、3年礼奉公
油問屋	10年	10年位
紙問屋	15年	15年己上
石材問屋	10年	20年以上
茶問屋	10年	定メハ無之
烟草問屋	10年	凡20年
糸問屋	-	30年前後
糖問屋	10年	年期後15年
陶器問屋	10年	15、6年
砂糖問屋	10年	20年
醤油問屋	10年	凡40歳位ノ年齢迄勤続シタル者
酒問屋	凡21年ヲ通例トス	家号ヲ分チシ例ナシ
呉服問屋	7年	20年ヨリ不少トス
石灰蠣灰問屋	10年	20年
廻船問屋	10年	-
回漕問屋	10年	(暖簾ノ如キハ買得者ノ必要ニアラサリシ)
日本橋魚市場	10年	年季後3年礼奉公、宅持5年或ハ7年勤続

資料：「維新前東京諸問屋商事慣例調」（明治22年調査）による。

資料出所：表1～表3ともに「江戸と大阪～近代日本の都市起源～」斎藤修（NTT出版）



写真5 商家の番頭が車力から「判とり」を確認している絵。「判とり」とは荷物の配達証明書になる伝票のことである。（『鳥盡初音寿語六』より（江戸時代））

参考文献 \*12 「江戸と大阪～近代日本の都市起源～」斎藤修（NTT出版）  
\*13 「日本雇用史・上～学歴と出世の物語～」坂本藤良（中央経済社）

## <江戸の職人の団結力>

江戸の職人集団の動向については、近年発刊された「江戸東京学事典・<職人の章・野口孝一氏>\*14から幾つか特徴的な事象を紹介する。

### 職人集団の成り立ち

江戸は、多数の武士の消費生活を維持するために、大量の職人集団が移住させられた都市であった。職人頭として配下の職人集団を組織し、技術軍事顧問としての役割を果たしていた者も少なくなかった。江戸幕府の御用達町人の経歴のなかには、三河以来徳川家康と関係があったことを強調する者も多い。例えば鉄砲師の舘 惣八郎、土器大工の松井 弥右衛門、桶大工頭の野々山 弥兵衛や細井 藤十郎などである。職人頭は、家康の支配する関東領国内における職人をも統制していた。鍛冶頭の高井氏は関東州鍛冶支配の権利を所有していた。また経師の山田 正善や研師の佐柄木 弥太郎などは、関東州触頭であったという。

\*14

### 職人と講

職人層の階層分化が進むにつれて、上層職人は請負制による商人的性格のつよい親方職人となり、そのもとに下職人が存在することになる。たとえば畳職人は畳屋、畳刺、手間取、職人、出居衆、弟子という階層に分類される。こうした職人たちを統制し、幕府の公的事業に参加させるために、御用達の職人を任命し動員させることも行われた。元禄12年(1699年)に設置された建設関係職人の肝煎制度なども、このような意図のもとづくものであった。建築関係の職人などは講という組織によって団結していた。木挽仲間の例をみると、南、北、中の三組が大組となり、その下に小組が存在した。これらの組は材木問屋の地域分布に合致していたようであるが、しだいに変化をみせ、入組の状況も生まれている。講は太子講とよばれ、各小組はそれぞれ聖徳太子の講道具を所持し、棟梁のグループが、当番町ごとに順番に保管しながら祭祀を行っている。そして、年に数回の寄合をおこなって種々の取り決めをした。さらに大組は例年正月に大奇合をおこない、棟梁たちの代表が集会し、挽賃を定め材木問屋との交渉を行っていた。

\*14

### 建築職人の需要拡大

明暦3年(1657年)の大火後には、建設関係を中心とする職人の需要はあっというまに高まり、諸国から江戸に流入する職人も多かった。このため、職人たちは仲間を結成して団結を強化した。幕府は職人たちが会所を定め、そこに集まって賃金を上昇させているという認識を強め、職人の日当を公定している。これによれば、大工、壁塗、屋根葺、石切、畳刺など「上」の職人は飯米代をふくめて一日に銀三匁、木挽は銀二匁と定めている。

\*14

### 石工の組の団結力

石工仲間の例では、万延元年(1860年)の記録によれば江戸市中に13組が結成されていた。この「石工見世持」の構成をみると、全体267名のうち、店借、同居の者が197名で約74%をしめ大部分であったことがわかる。職人仲間は組織内部の紛争を調停したり、処分した弟子の名前を通達して処分期間中は雇傭を不可能にしている。しかし、江戸時代の後期になると、棟梁組たちに対する若手棟梁や弟子たちの抵抗が強まり、打毀しにまで発展するほどであった。職人たちは仲間を通じ、あるいは個人と結びつくものも多かった。こうした関係は幕末まで続いている。したがって不景気などに際しては、小職人などが中心となって不満を爆発させるのを防ぐために商人による施行などもおこなわれている。打毀しの主体も職人がおおく、慶應の打毀しのときには、町抱の鳶人足がリーダーとなっている例もみられた。他方、職人は開帳に参加するなど、宗教や文化活動に加わる者も多く、さらに植木職人にみられるように、高級植物の開発など文化生産に従事する者もみられた。

\*14



写真6「さいとり」職人の絵。さいとりとは、建築現場などで足場の上の左官に、下から壁土などを渡す職人。二人の職人の仕事の様子が活き活きと版面に描かれている。  
([鳥巻初音壽語六]より(江戸時代))

参考文献 \*14 「江戸東京学事典<職人>」野口孝一(三省堂)

## ■ 明治時代のビジネス・プロフェッショナル

### 1. 丸善の「会社すなわち商売学校」の思想

早矢仕有<sup>はやしゆうてき</sup>が創立した丸善には、会社の志・理想・構成組織に至るまで記載した「丸屋商社之記」という文献が残っている。「丸屋商社之記」は、日本で最初の株式会社ブームが起こった明治2年に議定し、社員に写しが配布された。明治6年に印刷され、10年まで内容が付加されている。早矢仕有<sup>はやしゆうてき</sup>は、社名を「丸屋商社」、出資者を「元金社中」、社員を「働社中<sup>はたらき</sup>」と名付けている。「働社中の心得」には、次の一節がある。

「何等の職業を問わず、執行練熟なくして成し得べきものにあらず。然るに今吾輩社を結びて商売を営まんとするに当り、嘗て学びしこともなく、又馴れたることもなし。之を学ばんにも世間商売学校<sup>しょうばいがっこう</sup>の設あるを聞かず。又帳合<sup>ちやうあい</sup>の仕方を教る人さえもなきを如何せん。依て謂<sup>おも</sup>らく、吾社中<sup>わがしやちゆう</sup>の人、僅に英書の表題を解するものあり、又薬品の名称を知るものあれば、此類の品を似て業となし、吾会社を以て商売学校と見做し、吾徒<sup>わがしら</sup>實際執行の道場として、歲月務めて止まずんば、漸を追て商売の道をも学び得るの時あらんと。」

仲間に英語のできる者もあり、会社を商売学校と見なし、年月をかけて学びつつ、ビジネスをやっぴこうというものである。これを受けて丸善では、店員の大部分が店内の夜学で英語や貿易知識を仕込まれ、幾多の貿易事業のプロフェッショナルを輩出していったのである。 \*13



写真7 明治時代の「商人」の絵。  
（「貯金奨励雙六」より（明治時代））

### 2. 明治6年のプロフェッショナルエリート中上川彦次郎<sup>なかがわひこじろう</sup>

福沢諭吉の甥にあたる中上川彦次郎は、16歳で上京。慶應義塾大学から英国留学。このとき井上馨と知り合い、それがきっかけで三井入りした。三井銀行理事を経て、三井財閥の基礎をつくった傑物。近代化を強力に推進した人材活用の天才で俊英を数多く送り出した。明治6年には伊予の宇和島と大洲にある洋学を教える学校に英語教授方として雇用された。この時の8条から成る雇用契約書が残っており、その高給優遇ぶりが随所にうかがわれる。

俸給は月70両、年840両で、給料3か月分が前渡し金として支払われている。「日本雇用史」を著した経営学者坂本藤良氏は、「中上川が社会に出た出発点は、慶應義塾で学んだ英語の実力であり、ついで洋行して西洋の新知識を身につけたことであった。明治初年当時、それは、高度なプロフェッショナルな実力であり、だからこそ、このように各方面から雇用の手がさしのばされたのである。」と彼の当時抜きん出ていたホワイトカラーとしての専門性を賞賛している。 \*13



写真8 明治時代の出世の1コマである「洋行」の絵。  
（「貯金奨励雙六」より（明治時代））

## ■江戸時代の職業の平成における残存状況調査

「江戸の生業(なりわい)事典」\*15は、士農工商のうちの工商の職業カタログであり、488種類の店売り・行商・職人などの様々な職業が網羅されている。「江戸期のこの488種類の職業が平成の現代にどれほど残っているのだろうか?」この疑問を明らかにするために、残存状況を「A 現在もほとんどそのまま存在する」、「B 業態は変わったが今も存在する」、「C 現在は存在しないか、消滅しかかっている」という3種類に分類し、さらに職業別に6つに区分して分析した(表4、表5)。その結果は以下の通りである。

- ・「A 現在も存在する職業」は161種類で33.0%、「B 業態は変わったが今も存在する職業」は215種類で44.0%であり、この二つを合わせた江戸・平成「職業残存率=(A+B)」は77.0%とかなり高い。
- ・販売系職業の職業残存率は81.5%と、職人(66.2%)やサービス系(59.5%)の職業と比べ大きく上回っているが、そのままの形で存在する割合は21.5%と職人(55.4%)やサービス系(50.0%)の職業と比べると大きく下回る。大都市であった江戸では、販売系の職業が最も種類が多く、多様化していた。江戸時代においては、生鮮食料品や日用品を行商や棒手振り一人一人が単品売りで商っていたが、これらは、現代においては、スーパー・百貨店・コンビニへと業態を変化させ、企業組織の中で商われている場合が多い。流通の変化に合わせて職業が統合されてきており、流通革命は職業革命でもあったといえよう。
- ・販売系の職業の中で鰻屋、居酒屋見世(居酒屋)などの飲食店だけは現在も存在する割合が100%であった。「食」に関わる商売は時代の影響を受けず根強いビジネスといえよう。
- ・販売系の職業の中では、古手屋(古着屋)、見倒屋(みたおしや…品物を適正価格よりずっと安く買い取る古物買いの商人)などのリサイクル系の商売は、85.7%が現在も存在しており、江戸時代のリサイクルビジネスは現代にも受け継がれている。
- ・サービス系職業や芸人においては、消滅あるいは消滅しかかっている職業の割合が半分近くもある。
- ・猫の蚤取り、粟餅曲春き(あわもちきょくつき…縁日などで口上を述べながら粟餅を片手で4つの団子にして7尺離れた器に根投げ入れる芸人)などのユニークな職業は既になくなっていく。
- ・時代の影響を受けず、殆ど消滅していないのが、三味線・算盤の師匠や外科医、針医などの先生・講師、医療系の職業である。

\*15

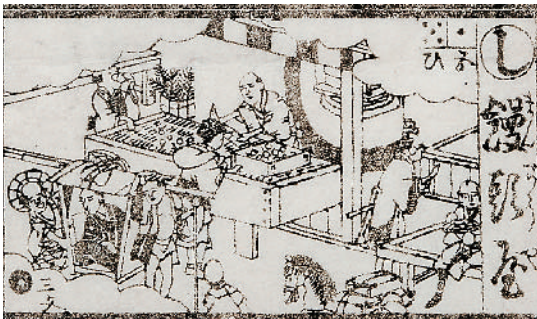


写真9 鯛頭屋の商売風景の1コマ  
(「新板商売往来諸職大賣會飛廻双六」より(江戸時代))

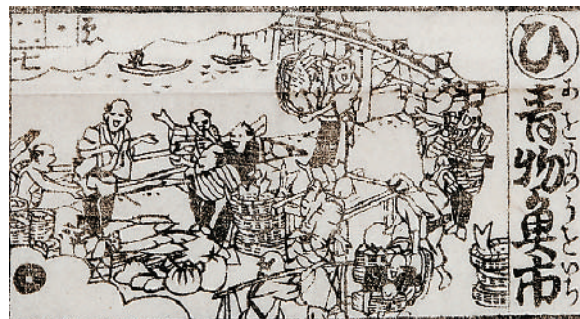


写真10 青物魚市での取引風景の1コマ  
(「新板商売往来諸職大賣會飛廻双六」より(江戸時代))

参考文献 \*15 「江戸の生業事典」渡辺信一郎(東京堂出版)

表4

江戸時代から平成にかけての職業の盛衰状況

江戸時代にあった職業の現状	職業の種類	全体におけるシェア(%)	職業別シェア (%)	
<b>A 現在もほとんどそのまま存在する</b> 例：くすり屋、目鏡売り、質屋、米屋、八百屋、畳屋、古手屋（古着屋）、古本屋、居酒屋、大工、楽器師、硝子屋、医者、針医、取揚婆、髪結床、仕立屋、早桶屋（葬儀屋）、飛脚屋、狂言師、相撲取り、算盤の師匠、手習いの師匠、学者	161	33.0	販売	44.7
			職人	22.4
			サービス	13.0
			医療	9.3
			芸人	5.6
			先生・講師	5.0
<b>B 業態は変わったが今も存在する（行商→ショップ販売など）</b> 例：水売り、絵馬売り、飴売り、塩売り、鯛売り、鞠売り、指物屋、十九文見世（何でも十九文で売る店）、とっけいべえ（古鉄と飴を交換する商人）、読売り、口入れ屋、口中医者（曲芸を見せながら、虫歯薬や歯磨きを売ったり、虫歯を抜いたりする人）	215	44.0	販売	93.5
			職人	3.3
			サービス	1.9
			医療	0.5
			先生・講師	0.5
			芸人	0.5
<b>C 現在は存在しないか、消滅しかかっている</b> 例：鳥の糞買い、ぬか買い、柴売り、笛売り、赤蛙売り、雪売り、灰間屋、蛇遣い、しゃぼん売り、鍼療治、曲尻（三味線などに合わせて尻をひりわけた芸人）、鏡磨き、臼直し、猫の蚤取り、下駄の歯入れ、さござい（子供たちにくじの紐を引かせて飴や 双六をあげる人）、栗餅曲春き	112	23.0	販売	55.4
			職人	19.6
			サービス	15.2
			芸人	8.9
			医療	0.9
			先生・講師	0.0
合計	488	100.0		

表5

職業別のシェア

カッコ内は職業数、(%)

	A 存続	B 変化	C 消滅	総計
販売 (335)	21.5	60.0	18.5	100.0
野菜類 (31)	6.5	90.3	3.2	100.0
魚介類 (33)	0.0	97.0	3.0	100.0
他食品 (61)	23.0	67.2	9.8	100.0
日用品 (138)	15.9	58.0	26.1	100.0
飲食店 (10)	100.0	0.0	0.0	100.0
リサイクル (14)	85.7	14.3	0.0	100.0
その他 (48)	25.0	37.5	37.5	100.0
職人 (65)	55.4	10.8	33.8	100.0
サービス (42)	50.0	9.5	40.5	100.0
芸人 (20)	45.0	5.0	50.0	100.0
医療 (17)	88.2	5.9	5.9	100.0
先生・講師 (9)	88.9	11.1	0.0	100.0
総計	33.0	44.0	23.0	100.0



写真11 商人が請けとりの金額勘定している風景  
 (『鳥盡初音寿語六』より(江戸時代))

資料出所：「江戸の生業事典」(著者：渡辺信一郎 発行：東京堂出版)を元にリクルートワークス研究所で集計・作表した。

## §2. データで見るプロフェッショナル

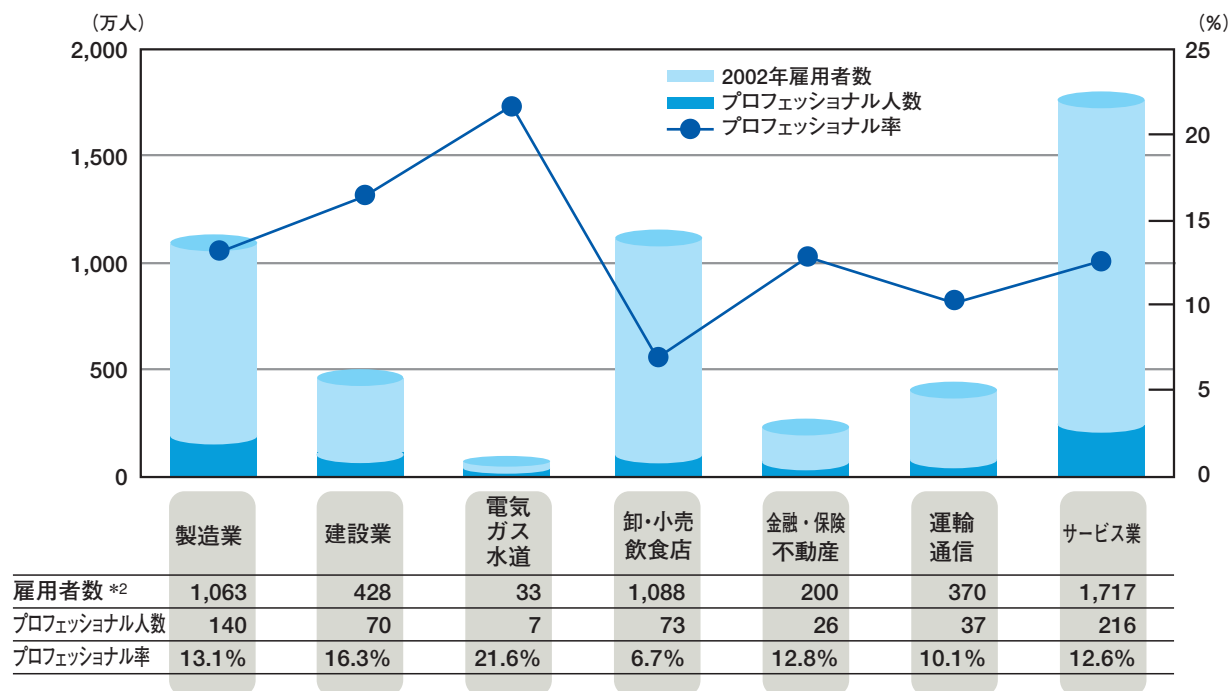
日本にプロフェッショナルはどの程度いるのだろうか？プロフェッショナルの定義が「プロスキル」と「プロ意識」を持った人、と主観的な評価基準であるため国勢調査や就業構造基本調査などの既存統計類では把握できない。ここでは「ワーキングパーソン調査2004」（リクルート ワークス研究所）で行ったプロフェッショナルに関する各種調査データを活用して、日本のプロフェッショナル人材の規模を算出してみた。また、どのような領域のプロフェッショナルがどのくらい存在するのかについても同時に推計した。さらに、今後産業の高度化やサービス経済化が進む中でプロフェッショナル人材の必要性が益々高まると考えられるが、10年後のその規模についても簡単な予測を試みた。

### ■ サービス業で働くプロフェッショナル人材が最も多く216万人

「ワーキングパーソン調査2004」の調査結果を基に産業別にプロフェッショナル人材の規模推計を行った。なお、ここで定義するプロフェッショナルとは、①「自分の専門領域を自分自身で決めている」、かつ②他人からの評価が、「仕事で、自分なりのやり方が高く評価されている」、または「広く社会に自分の仕事が自分の名前前で認められている」と回答した人とした。つまり、自己評価ながら「専門領域を決めている人」かつ「仕事の他者評価が高い人」である。

- 1) プロフェッショナル人材は合計568万人で、雇用者の11.6%を占める。
- 2) 産業別にみるとサービス業が最も多くプロフェッショナル人材の約4割を占め、216万人に及ぶ。
- 3) 産業別にプロ人材の割合を比較すると電気・ガス・水道が最も高く21.6%で、最も低いのが卸・小売・飲食の6.7%である。<sup>\*1</sup>

図1 雇用者に占めるプロフェッショナル人材の割合は11.6% (568万人)  
その内サービス業が約4割を占め216万人



資料出所:「ワーキングパーソン調査2004」より算出(リクルートワークス研究所)

<sup>\*1</sup> 農林水産業、鉱業は「ワーキングパーソン調査2004」のサンプル数が少ないため、プロフェッショナル人材の推計から除いている。  
<sup>\*2</sup> 役員を除く。

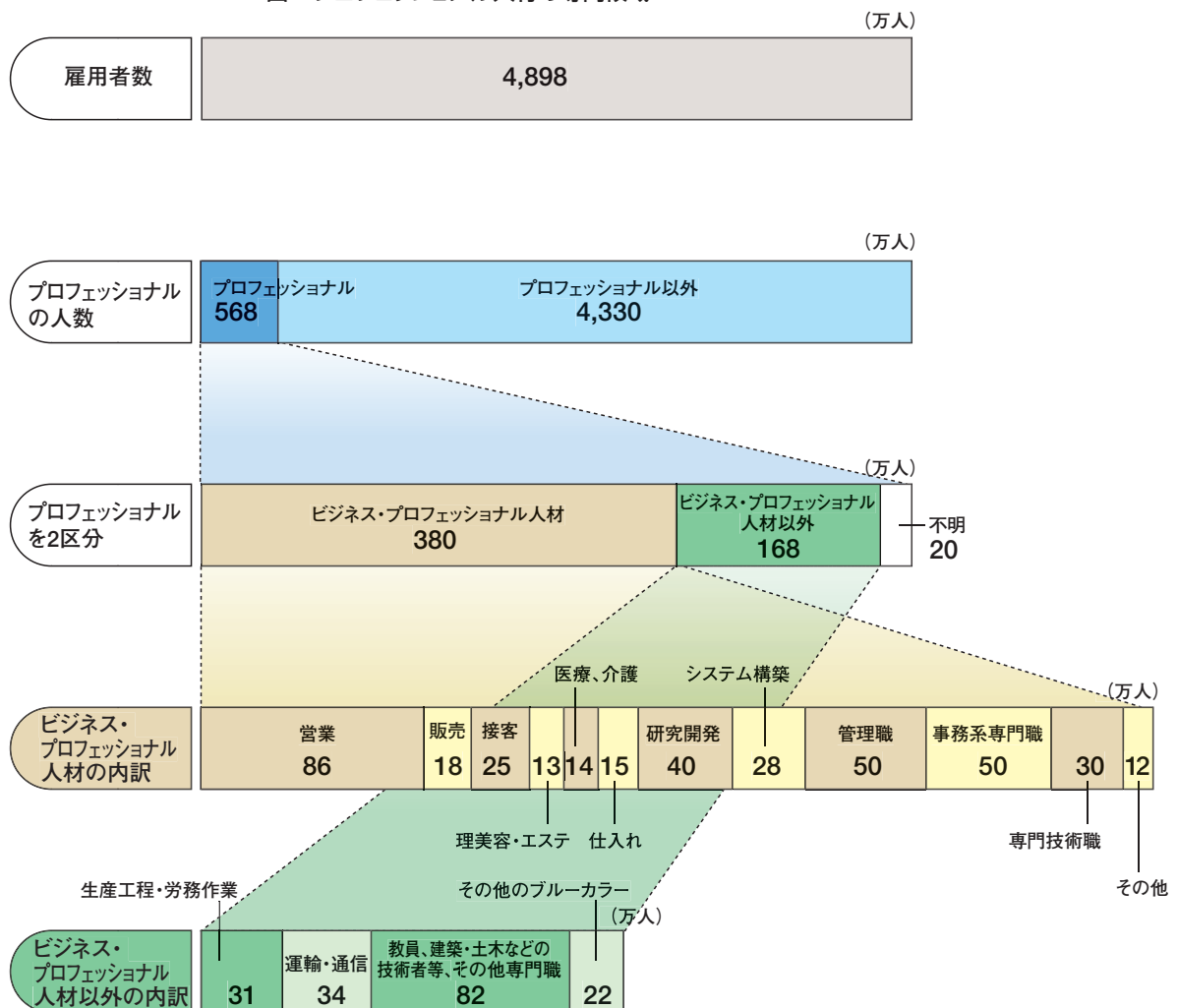


## ■ ビジネス・プロフェッショナルで最も多い専門領域は“営業”

雇用者に占めるプロフェッショナル人材は約1割、10人に1人であった。つぎにこれらのプロフェッショナルの専門領域に着目してみたい。ここではまずプロフェッショナルの領域をビジネス・プロフェッショナルとそれ以外に2区分した。ビジネス・プロフェッショナルとはいわゆるホワイトカラー系のプロフェッショナルで、この領域についてはさらに領域を細分化し、職種分類ではないホワイトカラーの領域専門性にも注目した。具体的には、「ワーキングパーソン調査2004」の回答内容（Q.あなたの現在の仕事は、主にどのような領域を担っていますか）と回答職種から分類している。この結果を図示したのが図2である。

- 1) ビジネス・プロフェッショナル人材は380万人で、プロフェッショナル人材の67%と3分の2を占める。
- 2) ビジネス・プロフェッショナルで最も多い領域は、「営業」（86万人）で、次いで「管理職」（50万人）、「事務系専門職」（50万人）、「研究開発」（40万人）、「専門技術職」（30万人）、「システム構築」（28万人）、「接客」（25万人）、「販売」（18万人）となっている。
- 3) ビジネス・プロフェッショナル以外の内訳をみると「生産工程・労務作業」や「運輸・通信」と「教員、建築・土木などの技術者等、その他専門職」が大半を占めている。

図2 プロフェッショナル人材の専門領域



資料出所：「ワーキングパーソン調査2004」をもとに独自推計（リクルートワークス研究所）

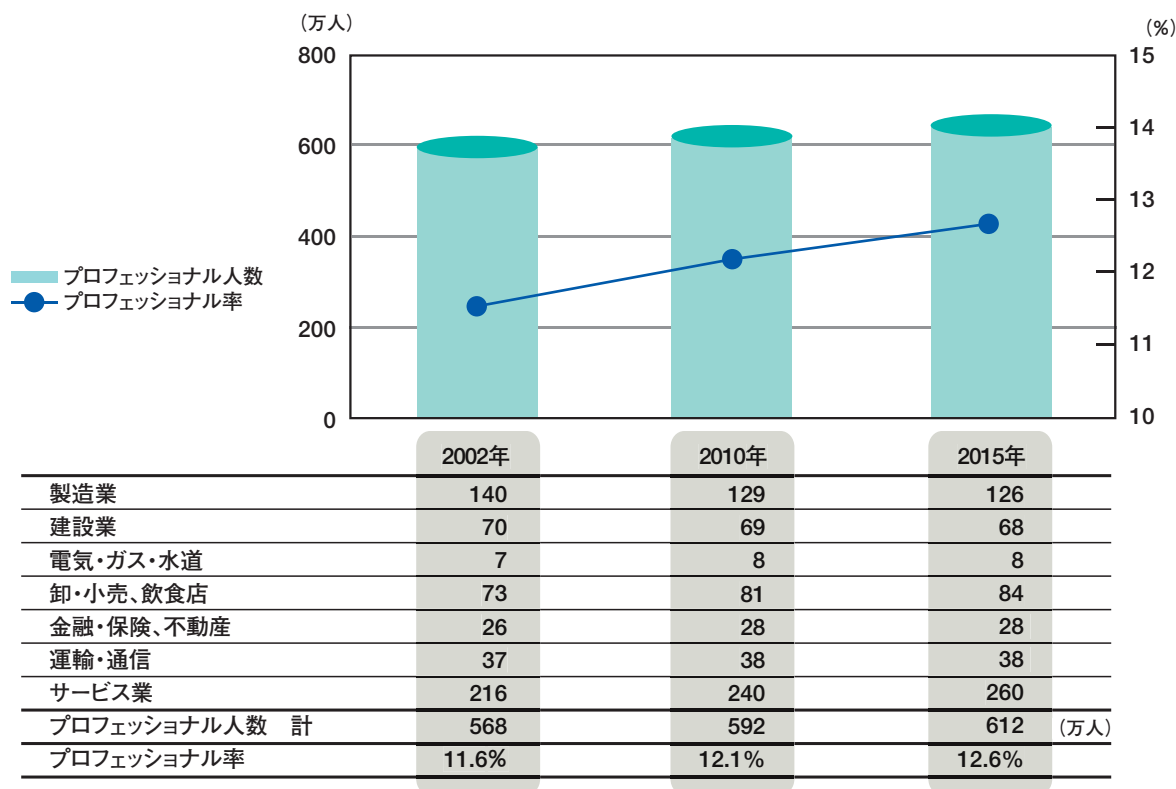
## ■10年後にはサービス業でプロフェッショナル人材が260万人に拡大

サービス経済化の進展や産業の高度化に伴ってプロフェッショナル人材の拡大が予想される。ここでは一つのシミュレーションとして、サービス業従事者の伸び率に比例してプロフェッショナル人材の必要割合が伸びると想定した。<sup>\*3</sup>

また、2010年、2015年における産業別雇用者数の予測値は「人材マーケット予測2015」(リクルートワークス研究所)を用いた。<sup>\*4</sup> これらの条件設定から2010年、2015年におけるプロフェッショナル人材の産業別人数を算出したのが図3である。

- 1) 労働力人口が減少を続ける中、2015年にプロフェッショナルは612万人に達し、2002年より44万人増加する。
- 2) 雇用に占めるプロフェッショナル人材の割合は2002年の11.6%から、2010年12.1%、2015年12.6%と上昇する。
- 3) 産業別に見ると、サービス業でのプロフェッショナルが最も増加し2002年より44万人増加。一方、製造業は140万人(2002年)から126万人(2015年)と14万人減少する。

図3 プロフェッショナル人数推計とプロフェッショナル率



資料出所：「ワーキングパーソン調査 2004」、「人材マーケット予測 2015」より算出(ともにリクルートワークス研究所)

\*3 サービス業従事者の伸び率は、2002年から2010年が5.4%、2015年までが9.7%。このスピードでプロフェッショナル人材の割合も上昇すると仮定すると、2002年に11.6%であったプロ率は2010年には12.1%、2015年には12.6%に伸びると設定。

\*4 産業別雇用者数(予測値)「人材マーケット予測2015」(リクルートワークス研究所)

	2002年	2010年	2015年
農林水産業、鉱業	484	443	414
製造業	10,632	9,305	8,775
建設業	4,279	4,037	3,792
電気・ガス・水道	329	337	342
卸・小売、飲食店	10,877	11,394	11,341
金融・保険、不動産	1,999	2,048	1,989
運輸・通信	3,696	3,523	3,451
サービス業	17,167	18,102	18,839
産業計*	49,464	49,188	48,942 (千人)

\*役員除く

# §3. ビジネス・プロフェッショナル創出ビジョン

## —いかにビジネス・プロフェッショナルを生み、育てるか。

経済のグローバル化やIT情報技術の発達、少子高齢化など、日本をとりまく環境が大きく変化するなかで、日本の雇用や労働分野は大きな揺らぎをみせている。グローバル競争の中で非正社員の多用など、企業による労働力の柔軟化や低コストなどが推し進められ、終身雇用や企業内教育などの日本的雇用慣行のシステムを見直す動きが活発化している。また、個人の働く意識も、転職志向や専門職志向、自由度の高い働き方などへと変化しつつある。このような社会環境の中で、人が生き生きと働ける次世代社会をつくるためにはどうしたらよいか。どのようなビジョンを描きナビゲートすることがよいだろうか。1950年代にコンピュータ企業を中心として新しい産業が起ころ、コンピュータサービス技術者やプログラマーなどの仕事への需要が増えた。しかし、50年もしないうちに初期の情報化で生まれた職業に就いているものは少数となると同時に進化したインターネットなどの領域に何百もの新しい職種が生まれた。

この速い技術革新は今後も継続し、それに伴った仕事の増加、陳腐化、創出というサイクルは将来も続くだろう。労働市場におけるミスマッチの多さにみるように、企業の人材のニーズは明らかに高度にテクニカルなものを求めており、多くの場合はそのエンプロイアビリティを有するまでに、長いトレーニングを要する。個人は職業人として生き残るために自分のプロスキルを絶え間なく磨くことによって技術進歩の早いペースに適応しなくてはならないだろう。

未来のビジネス・プロフェッショナルを創出し活用していくためには、一時的な政策対応をとることだけでなく、労働市場の変化に適応できるように、個々の労働者を支援していくことが必要である。国はもとより、地域、教育現場、企業、職業コミュニティ、外部労働市場など社会全体の強い連鎖もプロフェッショナル戦略の重要な要素であると思われる。

### ■ 概要

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職種の策定
		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の褒章制度の制定
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、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。新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運営を行う。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拡げる。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

# 1. 戦略100職種の策定

経済の高度化、グローバル化が進展する中で、日本企業が今後重視すべきプロフェッショナル人材の領域を抽出し、日本の戦略100職種として策定する。これによって社会的に強化すべき職種を限定し、企業ニーズに応じたプロフェッショナル人材を効果的に育成する。

## 戦略職種選定の条件

戦略職種を選定するに当たっては以下の5点を考慮して選定した。ただし、すでに国家資格など既存の資格が確立している分野は除いて考えている。

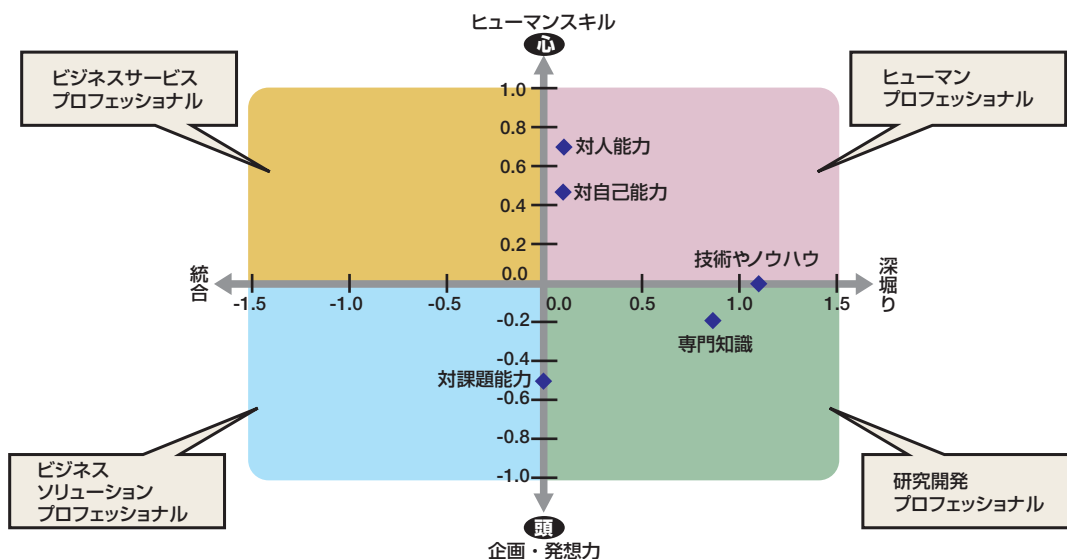
- ① 大学院レベルの教育、実習が必要な高度専門職
- ② 日本の国際競争力を高めるために必要な職種
- ③ 少子高齢化に伴って社会的ニーズが高まる職種
- ④ 経済産業省がまとめた「新産業創造戦略」(2004.5)で取り上げた戦略7分野
- ⑤ アメリカの「Occupational Outlook Handbook 2004-2005」で紹介された2002年から2012年の間に高い成長が見込まれる職業

## プロフェッショナル人材の類型化

「ワーキングパーソン調査2004」から得られたプロフェッショナル人材として必要な能力データ(5分類)を基に多変量解析(コレスポンデンス分析)を行った。なお、用いたデータはビジネス・プロフェッショナルの中から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、医療、美容)を抽出している。その結果、必要な能力項目と8領域のプロフェッショナルは以下のようにマッピングされた(図1、2)。

プロフェッショナルに必要なとされる能力項目の分布を見ると、横軸は(統合-深掘り)を表していると解釈できる。一方、縦軸は(ヒューマンスキル-企画・発想力)と解釈した。そこで、この2つの軸からプロフェッショナルを4つの類型に分け、4つの象限に分かれる能力の特徴にしたがい「ヒューマンプロフェッショナル」「ビジネスサービスプロフェッショナル」「ビジネスソリューションプロフェッショナル」「研究開発プロフェッショナル」と名づけた。さらにこれと8領域を重ねると、美容・医療グループ、販売・営業グループ、仕入れ・システム構築・接客グループ、研究グループに分かれることが判明した。

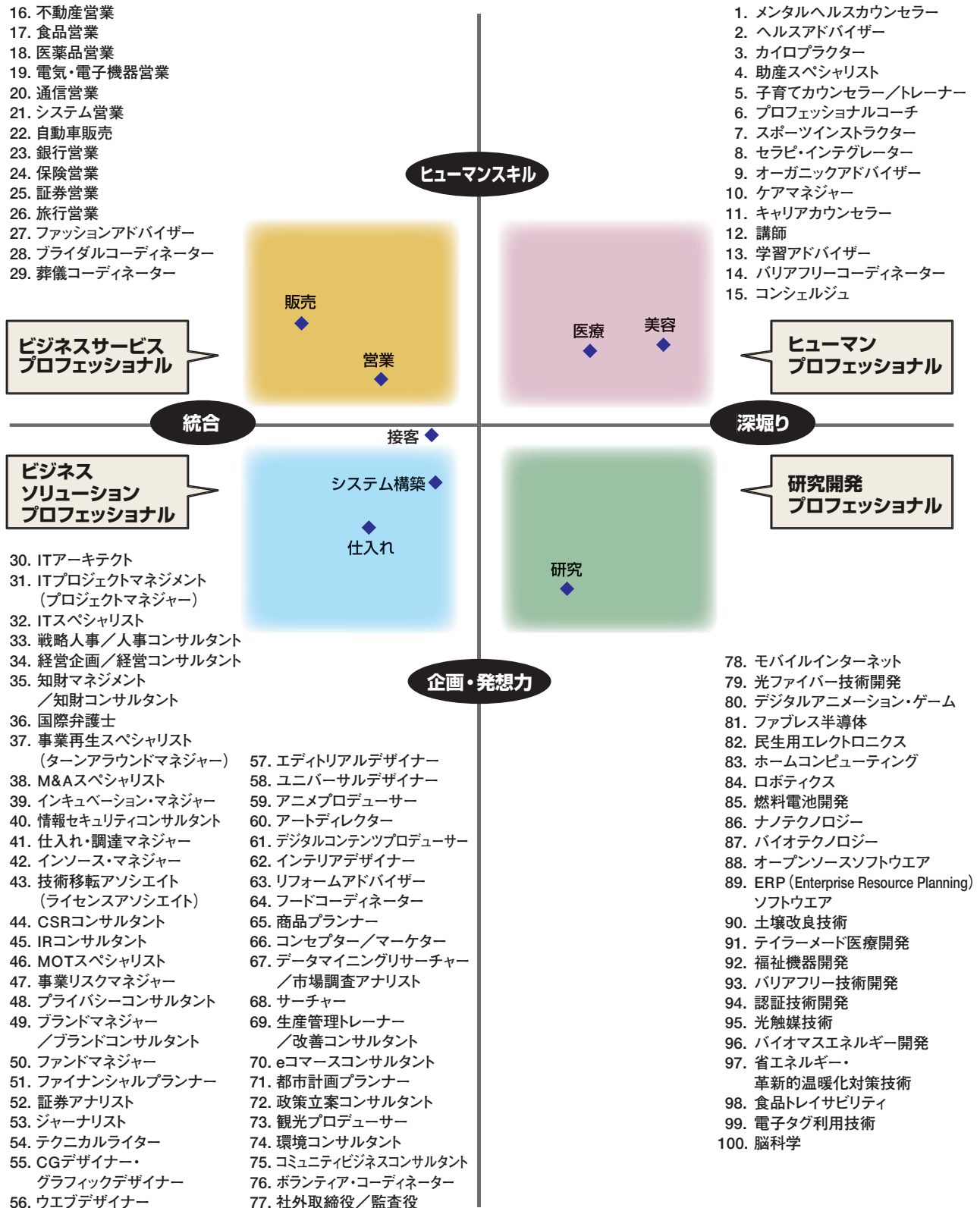
図1 プロ人材に必要な能力をマッピング



# 日本のビジネス・プロフェッショナル人材：戦略100職種

前述の選定条件から選んだ戦略100職種を4類型別にまとめて整理したのが以下の図2である。

図2 日本の戦略100職種一覧



## 2. ビジネス・プロフェッショナル大学院の設立

社会人を対象とした職業教育の場はもっぱら企業内教育に依存しており、企業の枠を超えた人材育成の場はなかった。現在は専門職大学院があるが、その領域はMBAを除けばまだまだ不十分であり、いまだプロフェッショナルというよりはアカデミックの価値観で運営されている。そこで、企業が持っているノウハウ、資金、人材を十分に活かした形での、これから日本のプロを育成する大学院を新たな枠組みで立ち上げることを提案したい。

現在の日本の資格制度は、国家資格、公的資格、民間資格、技能検定、能力検定、免許など、多種多様なものが存在する。さらにそれは業務独占資格、名称独占資格、必置資格といった適用や運用面の分かりにくさと、有資格者のみを職業に任用する資格任用や、適用される期間が永久的なものや更新制のものなどの違いもある。一級、二級というようにランクを設けているものもあるが、多くはその職業を行うための最低資格であり、職業人としての実績をもとに実力を問うものはほとんど存在しておらず、人材の採用基準や報酬との連動性も少ない。

変化の激しい時代では、ビジネスの第一線で活躍できるプロフェッショナルの認定基準をつくり、質の高い人材を育成することが、日本が国際競争力を高める後押しとなるだろう。

また、新たにプロの持つノウハウを継承するためのプラットフォームを提案する。忙しい職業人などがいつでも、どこでも気軽に学べる場、その日学んだものが明日使える場をつくることを提案したい。

### ビジョン

▶ 現在の専門職大学院の枠組みを抜本的に改正し、これまでの大学設置基準とは切り離れた「ビジネス・プロフェッショナル大学院」の体系化を行う。

- 1) 大学の一形態ではあるが、立ち上げには公的資金を入れて、その後は私学として運営する公設民営方式で立ち上げる。助成金は支給しない。
- 2) 新大学院の卒業時の学位はビジネス・プロフェッショナル修士 (BP) とし、それぞれの専門分野のプロフェッショナル認定として機能するようにする。
- 3) 不合格者については、落第し、翌年以降に認定試験を受験する権利を持たせるが、カリキュラム受講の免除や卒業試験を除く実習の免除は3年間までとする。
- 4) 現在の大学設置基準は適用しない。教員の任用、校舎等の規制は設けない。それによってWEBを最大限活用し、企業人の兼職を標準モデルとする。また、原則職務経験のある教員のみで構成する。
- 5) 企業・団体からの寄付に対して、現在の独立大学法人と同等の控除を適用する。
- 6) 実務2年、知識1年の合計3年を修士の取得に必要な期間とするが、当該職務が実務2年以上に相当すると判断されるときは免除される。
- 7) 一般の入学者に対する教育だけでなく、企業の社内教育の受託、企業内教育への保有知識資源のカスタマイズを行い、授業料収入、寄付金、企業からの営業収入を3本柱とする。
- 8) ビジネス・プロフェッショナル認定試験の実施主体者となる。
- 9) 関連企業の現場を活用したOJT教育を取り入れる。
- 10) ビジネス・プロフェッショナル認定の有効期間は4年間とする。プロフェッショナルとしての鮮度を保つために、更新にあたっては、補講必須としたうえで、再度4年間の更新手続きを行うことができる。  
補講は職業により異なるが、環境変化を受けやすくスキルや技能が陳腐化しないことを防ぐため、過去4年間で、与えるべき内容を考慮し、行う。必要によって実習をする場合もある。
- 11) 国内のみならず海外への教育を輸出する。
- 12) 教員には高齢者を積極的に登用し、高齢者のもつ知識や技術を若い世代に継承する役割を果たす。
- 13) 企業派遣の学生を歓迎する。入学の敷居は低く、卒業は厳しくする。卒業には実務経験先の評価とプロジェクト報告書(修士論文に相当するもの)の評価が必要。

▶ 「ビジネス・プロフェッショナル認定試験」を導入する。

- 1) 学位と連動したビジネス・プロフェッショナル認定試験を行う。  
新大学院の卒業試験をビジネス・プロフェッショナル認定試験として位置づける。

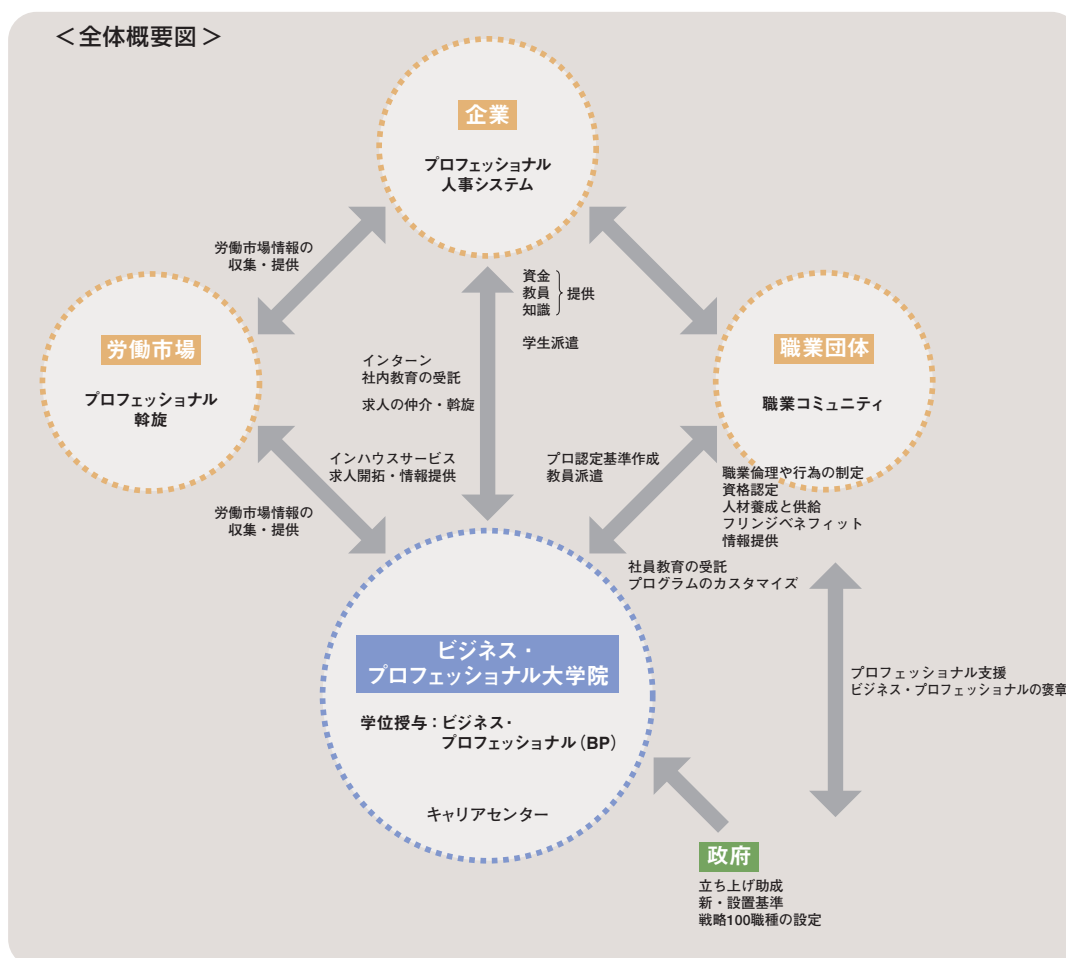
- 2) 企業派遣の者など既に社会人で一定の要件を満たしたものは実務を一部免除する。
- 3) 試験は、実務2年のうちの最終1年間の就業そのものを査定する。受け入れ企業の育成担当者と新大学院により指定された認定評価者(アセッサー)の複数人が、ビジネス・プロフェッショナルとしての受験者の実業務を査定し、判定するしくみとする。
- 4) 査定を行う受け入れ企業の育成担当者、認定評価者(アセッサー)については、企業の第一線で働く企業人で構成する。認定評価者は考課者研修を必須とし、受け入れ企業の環境の違いなどによって評価軸が変動しないような配慮や査定の仕組みをとる。

▶ 当初、日本の競争力の核となる100職種に対応したビジネス・プロフェッショナル大学院をつくる。そして10年間で100万人程度の人材育成に貢献する。

▶ プロフェッショナルスキルを学習する場として「ワンコイン・スキルショップ」を設立する。

- 1) 運営母体は財団法人として、関連する企業や団体の出資を受けて立ち上げる。スキルショップのコンテンツは財団が利用権をもち、提供者が著作権をもつ。
- 2) コンテンツの提供者は主に新大学院や専修学校、民間スクールなどの教育機関、企業、プロフェッショナル個人。企業や個人のノウハウ公開を充実させ、熟練のプロの技術を伝承する場としての性格を持たせる。利用度の低いコンテンツは1年ごとに削除する。
- 3) 自分に必要なスキルを手軽に調達できる仕組みをつくる。ひとつのプログラムの単位は30分程度で、価格は一律500円(ワンコイン)とする。

## 参考



### 3. 新しい職業コミュニティのあり方とその役割

職業コミュニティは、中世ヨーロッパの都市で形成された熟練職業、専門職業で働く職人のギルドが共存共栄、相互扶助を目的として始まり、現在の商法の起源となる自治法などを生み出した。国により集積や名称、設置の法的根拠などは異なるが、産業、職業、企業ごとに編成されている。職業コミュニティは、職業倫理や規範の制定、クオリティの維持、労働者の権利の保護、社会保障の充実化、職業に関する新しい情報の収集など、職業社会の形成には欠かせない組織となっている。欧米では職業単位のギルド・コミュニティや協会、インディペンデントコントラクターや資格保有者が加入する協会などがある。最近では在宅で仕事をするクリエイターを支えるコミュニティ・サイトなど、インターネットを中心とした団体が世界的に発生しており、国を超えたコミュニティとなっている。例えば、全米脚本家協会（WGA）では、プロの作家によりオンライン・メンター制度を設け若手人材を育成するなど、新しい取り組みを行っているコミュニティも多い。日本の職業コミュニティは医師会など確立されたものもあるが、新しい職業が次々に生まれており、新たなワーキング・パートナーシップとなりうる職業コミュニティをデザインすることが望まれるようになるだろう。

#### ビジョン

- ▶ ビジネス・プロフェッショナルを創り出し、その知的財産を永続的に発展させるための新しいワーキング・パートナーシップとなりうる職業コミュニティをつくる。
- ▶ 設置は国の直轄組織として位置づけ、領域は戦略100職種に対応した職業コミュニティとする。  
設立は、大手企業の第一線で働くビジネス・プロフェッショナルを中心としたコアメンバーで「設立委員会」をつくり、職業の特性にあった成功する職業コミュニティのあり方を検討し、基本フレームをつくる。
- ▶ 正会員資格はビジネス・プロフェッショナル認定合格者と、ビジネス・プロフェッショナル大学院の卒業生とする。  
会員は個人会員として、正会員、インターナショナル会員（メール会員）、学生会員（BP大学院学生会員）の三種、法人企業については賛助会員を設定する。
- ▶ 運営の財源は会員からの会費の徴収と企業からの寄付を基本とするが、認定資格維持のためのコンテンツや会員向けのイベントなどを副収入源とする。企業寄付については、税額控除の対象とする。
- ▶ 職業コミュニティの基本機能は主に、職業倫理や行為の制定、人材養成と供給、資格認定、情報提供、FRINGEベネフィットの提供の5つとする。

以下、主な職業コミュニティの機能。

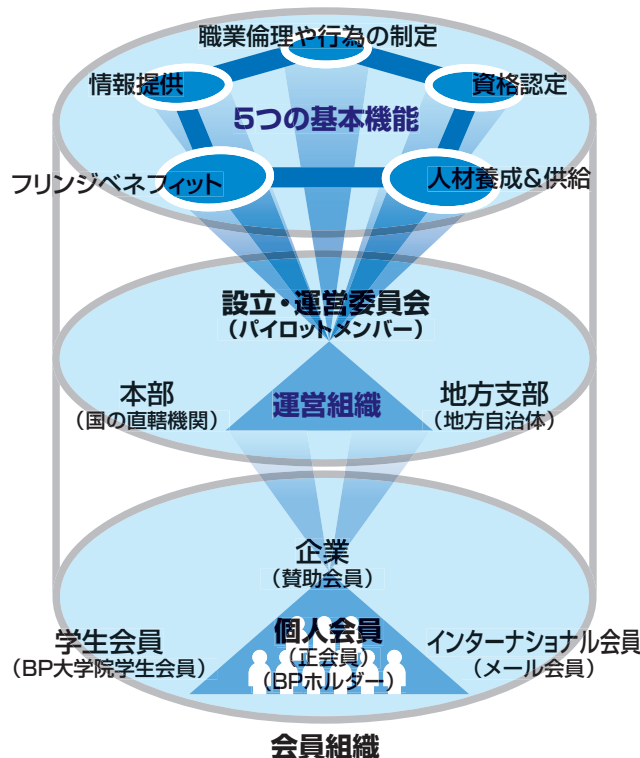
- 1) 職業倫理の策定
- 2) 職業別ワークルールの設定
- 3) ビジネス・プロフェッショナルの報酬相場（仕事のクオリティと報酬）形成
- 4) ビジネス・プロフェッショナル褒章制度の設置
- 5) ビジネス・プロフェッショナル認定と授与、それにとまなう能力スキル基準の整備
- 6) 専門学校やビジネス・プロフェッショナル大学院と連携した、継続的な人材養成カリキュラムのプランニングをする「ビジネス・プロフェッショナル委員会」を設置する（プログラムの実施は委託）
- 7) 中学生や高校生向けのプロフェッショナル・ジョブシャドウイングや、サマージョブ、専門学校生や大学生のインターンシップの運営サポートやビジネス・プロフェッショナル大学院の実習先開拓などの協力
- 8) 団塊世代から若年者への技術・技能伝承のしくみサポート
- 9) 多くがフリーランスで構成される職業の人材育成を複数の企業で支援するための職業訓練基金の設置
- 10) 教育ローンの設置
- 11) 先端研究を強化するための共同研究基金の設置
- 12) 職業に関する基本情報や将来の需給予測などの提供
- 13) 学会との協力や発表機会の提供
- 14) 専門誌（広報誌）などによる発表機会の提供
- 15) 最新技術や人材交流など、信用のおけるソーシャル・ネットワークの設置



- 16) 法律、著作権や知的所有権等の法律相談
- 17) 企業運営、確定申告サポート、給与支払い管理、会計などのプライベートサービス
- 18) ビジネス・プロフェッショナルのためのキャリアセンターとの提携や職業紹介ポータルサイトの設置  
(運営は委託)
- 19) フリンジベネフィットの提供(主に独立事業主)
- 20) 社会提言・ロビイ活動

## 参考

<職業コミュニティの活動と関連機能との関係>



<情報共有&コミュニケーションサイトのイメージ>



## 4. ビジネス・プロフェッショナルの褒章制度の制定

日本の栄典制度は明治時代に始まり、戦後、日本国憲法によって定められたが、平成15年秋の叙勲及び褒章から現在の制度に見直され現在の制度に移行した。我が国の栄典制度は、国家又は公共に対する功労、あるいは社会の各分野における優れた行いを表彰し、勲章及び褒賞が与えられる重要な制度として定着している。また、演劇、音楽、工芸技術、その他の無形の文化的所産で我が国にとって歴史上または芸術上価値の高いものを、無形文化財として人物や団体を国(文化庁)が認定する。また、国民栄誉賞は、広く国民に敬愛され、社会に明るい希望を与えることに顕著な業績があった方に対して、その栄誉を称えることを目的として内閣総理大臣の判断により授与が決定している。国家が定める現在の褒章制度は、最近では企業改革経営者等に対する内閣総理大臣表彰なども出てきているが、ほとんどが長年の公共に対する功労や芸術分野で占められている。日本においても国として民間のビジネスの第一線で活躍するビジネス・プロフェッショナルを正当に評価し、褒め称える制度があってよい。また、IT職種やアニメなどをはじめとしたさまざまな職種や新たな職種なども増えており、随時表彰の枠組みを見直す必要もあるだろう。

### ビジョン

▶ 日本の褒章制度として、ビジネス・プロフェッショナル褒章制度を制定する。

ビジネス・プロフェッショナルの褒章は、日本で有望となる100職種を選定し、その職業分野の中で就業形態にかかわらず、最も質の高い仕事をした個人を称える日本の褒章制度として位置づけ、新たに設置する。

1) 設立委員会及び選定委員会の設置。

内閣府賞勲局に職業のプロフェッショナルからなる設立委員会を設置する。

設立委員会では100の職種ごとに基本となる選定基準を作成し、下部組織として、職業ごとに設置された産官学からなる職業コミュニティより選定された委員で構成する選定委員会を設置する。

2) ビジネス・プロフェッショナル褒章の受章者の選定は以下の方法で行う。

① ビジネス・プロフェッショナルの選出は、職業毎に設置された選定委員会より、毎年、各職業から数名を選定する。

② 選出方法については、企業からの推薦にかかわらず、プロ認定合格者全員に最も注目したビジネス・プロフェッショナルを記名式で郵送による投票をさせるなど、多角的な側面から検討する。

③ 選定委員会は実績を中心とした書類審査・現地審査、最終審査(書類・面接)を経て、顕彰対象者を選定する。職業人として現役の者を条件とし、年齢や国籍は問わない。

④ 内閣総理大臣が各選定委員会の意見を踏まえ候補者を最終選定し、閣議決定する。

3) 褒章の授与は以下の方法で行う。

① 毎年、プロフェッショナルの日(2月6日)に発令し、内閣総理大臣が授与する。授与式の実施は職業コミュニティが授与式を執り行う。

② 叙任された者は、新たに定められた専門職学位の名誉学位及び賞金を授与する。

かつ、定められた敬称やプロフェッショナル・ドメインを使用することができるなどの特典を設ける。

## 5. 個別発明契約の義務化

近年、青色発光ダイオード特許訴訟に例を見るように、企業内発明者が会社を相手取って発明対価を求める訴訟を提起する事例が増えている。長期雇用を前提として人事管理を行ってきた日本企業の多くは、たとえ偉大な発明者であっても一従業員として取扱い、発明の価値に相当する報奨を企業内発明者に支払うという意識を持っていなかった。

しかし、転職が容易になり、国内外の企業による優秀なプロフェッショナルの引き抜きが珍しくなくなった現在、企業は貴重な人的財産と国際競争力を維持するためにも、職務発明に関する報奨ガイドラインを策定する必要がある。

ところが、日本の労働者は契約概念になじみがなく、就業規則や社内規定を直接目にしたことがない者も存在する。加えて、使用者と労働者という関係において不利な立場に置かれやすい企業内発明者は、企業の定める規定に従わざるを得ない場合が少なくない。企業内プロフェッショナルの育成を促進し、発明がしやすい環境を整えるためには、企業が社内発明規定に加えて、個々の状況に応じた「個別発明規定」を設定することが求められる。

### ビジョン

#### ▶ 特許法に則った発明規定を義務化する。

- 1) 日本の特許法によると、職務発明は発明者に帰属する。ただし、就業規則や社内規定で会社が従業員から職務発明を譲り受けることを定めておけば特許は会社に承継され、会社は発明者に対して相当の対価を支払う。
- 2) 現行特許法では企業に対して発明の対価について定めることを要求していないが、訴訟リスクを最小限に抑えるためには、発明を行っている企業に対して労使間協議を経た「社内発明規定」を設けることを義務づける。
- 3) 個々のプロジェクト内容に応じた「個別発明契約」を行う。  
現行特許法では、企業に対して、発明に関して個々の労働者と個別契約を締結することを義務づけていないが訴訟リスクを最小限に抑えるために、労働者が発明に関するプロジェクトに関与する場合には、あらかじめ当該労働者と「個別発明規定」を締結することを強く推奨する。
- 4) 発明に関する調整委員会を設置する。  
ドイツやフランスでは発明に関して企業と企業内発明者間で争いが生じた時のために調整委員会を設けている。これにならって日本においても、両者で特許や報奨に関して争いが生じた時に訴訟の前段階で対応できるよう、特許・発明専門の調整委員会を設置する。

### 参考

#### < 諸外国における従業者発明制度 >

	米国	ドイツ	フランス	英国
職務発明権利の帰属	発明者	発明者	使用者	使用者
現行法律、規則および指針	判例法	ドイツ従業者発明法、民間雇用における従業者ガイドライン	フランス知的財産法、フランス知的財産規則	1977年特許法、1995年(改正)特許規則
権利の承継	従業者から使用者への権利の承継は契約による	使用者から発明者に対する権利請求により権利の承継が可能	将来の発明に関し従業者に権利の承継を要求する契約は無効	使用者に帰属するので承継の必要なし
報奨(補償)	当事者間の契約	従業者に補償請求権	従業者に補償請求権	一定の要件にもとづき補償請求可能

資料出所：産業構造審議会知的財産政策部会特許制度小委員会「諸外国の従業者発明制度」(2003年12月)

## 6.人材紹介会社によるインソーシングと相場形成

ビジネス・プロフェッショナル大学院や企業の枠を超えた職業ごとのコミュニティに欠かせないのが、人材と仕事の仲介・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・転職に関わりを持つだろうし、コミュニティというからには、そこに集うプロフェッショナルそのものが求人情報を流通させる媒介となり得る。しかし、高度の専門性を身につけた人材が、それにふさわしい仕事の機会を手に入れるには、出会いをつかさどる場と機能が必要だ。求人情報が入手しやすい環境であることは当然としても、情報流通が偶発的、散漫であっては用をなさない。また、両者の特性を押さえたより深いコミュニケーションが求められるケースは少なくないだろう。

さらに、意思決定を支援するため、給与などに関する相場情報が公開される必要がある。職業ごとの給与相場を確立する効果はそれだけにとどまらない。プロフェッショナルとして備えるべき力量を具体化し、そのレベルを維持したり一定のレベルに誘導したりすることも可能になるからだ。比較可能な金額として示される具体的なデータは、ビジネス・プロフェッショナル大学院の競争や淘汰を促し、教育水準の引き上げに貢献する。

一つの姿は、大学院や職業コミュニティのプロフェッショナル人材に対して、人材紹介会社があたかも企業における人事管理を「インソーシング」するように関わりを持っていくことだろう。

### ビジョン

▶ ビジネス・プロフェッショナル大学院および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運営を行う。

- 1) 人材紹介会社のコンサルタントは、サービスの利用希望者と面談して、それぞれのプロフェッションや志向に合致する求人を開拓する。
- 2) 獲得した求人は相場情報としてビジネス・プロフェッショナル大学院や職業コミュニティに提供する。
- 3) 人材紹介会社は自ら保有する労働市場情報により給与など労働条件の評価を行うほか、条件が一定の水準に収束するよう求人企業との間で調整を行う。
- 4) 人材紹介会社は、ビジネス・プロフェッショナル大学院や職業コミュニティのネットワークを介して、プロフェッショナルの志向や特性のみならず職業能力とその実力まで押さえたリファレンスを行い、企業への仲介・斡旋の際に活用する。
- 5) 職業コミュニティにおいて「ソーシャル・ネットワーク」(職業コミュニティ内外のプロフェッショナルを介して、面識のない第三者を引き合わせるウェブサイト)の運営を行う。
- 6) 人材紹介会社が職業コミュニティ同士やビジネス・プロフェッショナル大学院との間を接続するハブの役割を果たす。

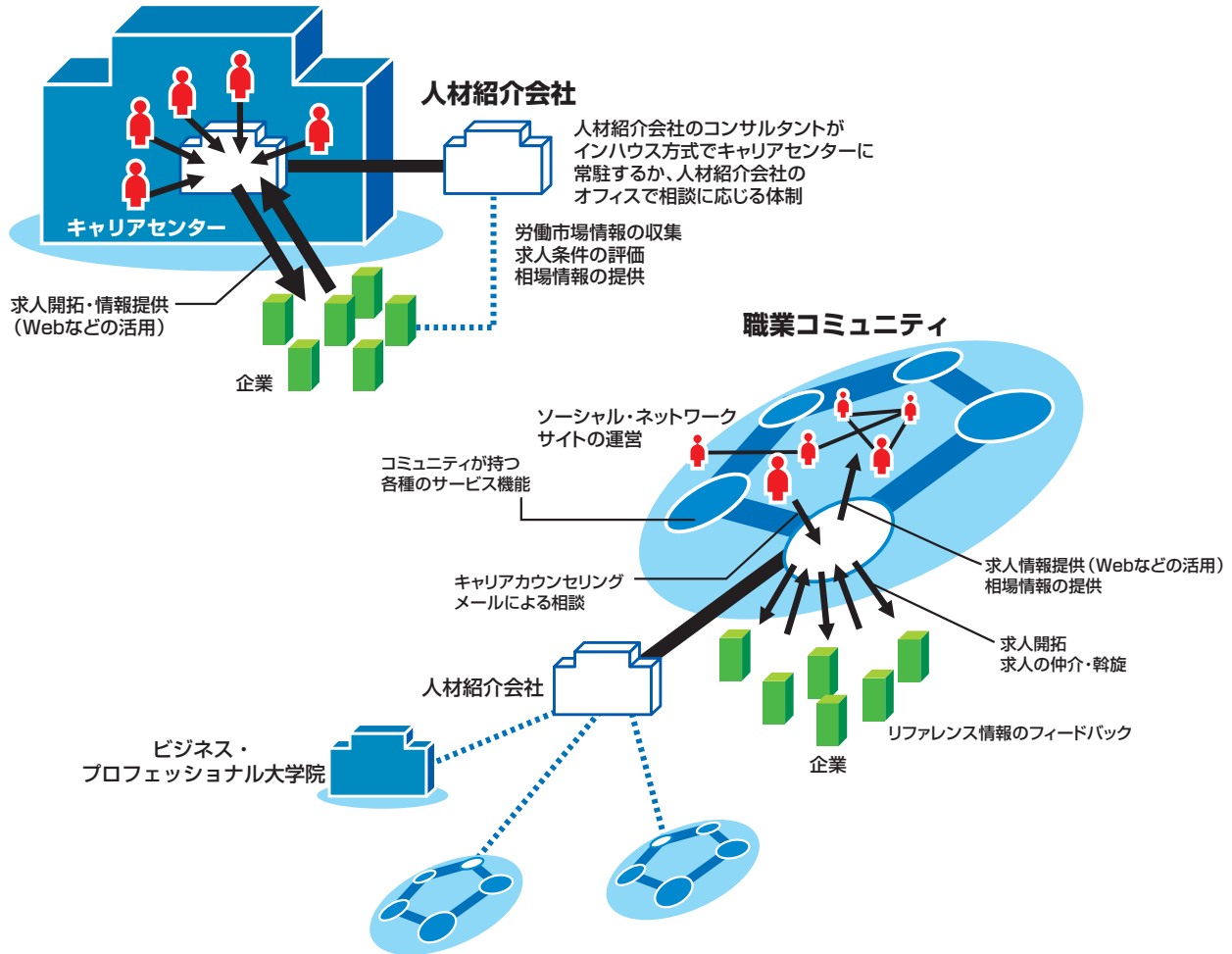
▶ ビジネス・プロフェッショナル大学院は就職決定者の給与情報を収集・公表するほか、人材紹介会社がこれらの情報と自ら保有する労働市場情報をもとに妥当な水準を吟味し、ビジネス・プロフェッショナルの給与相場情報として公開する。

- 1) ビジネス・プロフェッショナル大学院は、カリキュラムを検討する際に企業の協力を得るのみならず、実際の就職先としても想定される企業と協議して、あらかじめ学位取得者の給与水準を決定する。
- 2) ビジネス・プロフェッショナル大学院は就職希望者に関する情報を公開し、給与をはじめとする処遇について企業のオファーを受け付け、就職希望者にフィードバックする。企業へのプレゼンテーションやオーディションなどの方法で処遇を決定することも検討する。
- 3) 業務の内容と決定した給与額、一定年数経過後の給与に関する情報を継続的に収集、ベンチマークする。
- 4) 人材紹介会社はこれらの情報をビジネス・プロフェッショナル大学院から収集し、自ら保有する市場情報を踏まえて妥当な水準を吟味し、その結果を公表する。
- 5) 経済誌や専門誌などによる特集記事によって、ビジネス・プロフェッショナル大学院の評価や給与相場情報を紹介することで、社会的な認知を高める。

## 参考

<キャリアセンターや職業コミュニティにおける人材紹介会社の機能>

### ビジネス・プロフェッショナル大学院



<人材紹介会社が公表する職種×給与相場情報の例>

### Back & middle office salaries

Role	Years experience	Salary ・ / yr
<b>Internal Audit - Financial</b>		
	less than 3	6 - 8 million
	3 - 5	7 - 10 million
	5 - 10	10 - 15 million
	10+	18 - 22 million
<b>Internal Audit - IT</b>		
	3 - 5	8 - 10 million
	5 - 10	12 - 16 million
	10+	17 - 25 million
<b>Financial / Management Accounting</b>		
	2 - 5	5 - 9 million
	5 - 10	9 - 15 million
	10+	18 - 25 million

Role	Years experience	Salary ・ / yr
<b>Product Control / Middle Office</b>		
	2 - 5	7 - 10 million
	5 - 10	10 - 15 million
	10+	15 - 25 million
<b>Operations / Settlements</b>		
	3 - 5	4 - 7 million
	5 - 10	8 - 15 million
	10+	15 - 20 million
<b>Compliance</b>		
	less than 3	5 - 8 million
	3 - 5	8 - 12 million
	5 - 10	12 - 18million

資料出所：Michael Page Finance-Japan salary survey

## 7. ビジネス・プロフェッショナルの海外トランジション

グローバル化に伴い、世界における「人の移動」が重要な課題となっている。現在日本が各国と交渉を進めている経済連携協定(EPA)においても、「人の移動」は議論の焦点となっている。フィリピンの看護師受け入れについては大枠について合意がなされた一方、現在交渉中のタイはマッサージ師、保育士、調理師の受け入れ拡大を要望している。今後韓国やマレーシア、ASEAN全体との交渉でも、この問題は取り上げられるであろう。この問題に関し、日本は原則として、単純労働よりも高度人材に絞って協議を進める方針である。

このように日本が海外のビジネス・プロフェッショナルを求める一方で、海外で活躍したいと考えている日本のビジネス・プロフェッショナルも多い。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、積極的に推進していくべきであるが、一方でその妨げとなっているのが、その評価の国際的不整合性である。

日本はこの問題に受身になるのではなく、積極的に国内ビジネス・プロフェッショナルの海外活動や、海外のビジネス・プロフェッショナル受け入れを可能にするような環境を整備し、優秀な人材の移動を円滑化する必要がある。

### ビジョン

#### ▶ 多国間においてビジネス・プロフェッショナルの相互承認システムを構築する。

- 1) 日本のビジネス・プロフェッショナル大学院が海外のコミュニティ・カレッジや職業団体と提携し、ビジネス・プロフェッショナル認定制度を輸出する。
- 2) 各国と協定を結び、戦略100職種についてビジネス・プロフェッショナル認定制度を共通評価制度とする。
- 3) 日本でビジネス・プロフェッショナルとして認定された場合、協定締結国でも同等の評価を受ける。同様に、海外でビジネス・プロフェッショナルとして認定された場合、日本でも同様の評価を受け、新たにビジネス・プロフェッショナル大学院に通う必要はない。
- 4) 各国の認定制度は、日本と同じ内容・レベルにする(実務2年、知識1年)。
- 5) ビジネス・プロフェッショナルが他国で就職した場合、雇用した企業の規模にかかわらず、その国の就労ビザを取得することができる。また、ビジネス・プロフェッショナル褒章授与者に関しては、日本は入国当初より永住資格を付与する制度を積極的に推進する。
- 6) 雇用した企業は自国と他国のビジネス・プロフェッショナルの間で労働条件の差をつけない。
- 7) 認定の更新は、その時期に勤務している国で行うことができ、その後も他の国で通用する。

#### ▶ 国内の人材が他国でビジネス・プロフェッショナルを目指すことができるよう、留学システムを整備する。

- 1) 現在日本のビジネス・プロフェッショナル大学院に在学中の学生は、知識1年と実務1年を修了した後、留学試験を受けて海外のビジネス・プロフェッショナル大学院に留学することができる。
- 2) 留学中のカリキュラムは実務重視のため、通常の学生ビザとは異なる「ビジネス・プロフェッショナル学生ビザ」を留学先が発行し、それにより留学中フルタイムで働くことが認められるようにする。

#### ▶ 現在協議が進行しているEPAの中に、ビジネス・プロフェッショナル認定制度を導入・推進する。

- 1) 現在協議中の看護師やマッサージ師の受け入れ問題についても、いずれはビジネス・プロフェッショナル認定制度に組み込む形で相互認証の制度化を目指す。
- 2) 日本が中心となってこの協定の加盟国を増やし、長期的には多国間協定まで引き上げる。





2005

プロフェ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

**Works Institute**

株式会社リクルート ワークス研究所

〒105-0021 東京都港区東新橋1-2-5

TEL:03-3575-5849 FAX:03-3575-6886

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

●  
雇用政策プロジェクト

大久保幸夫

角方正幸

吉田 修

鈴木敦雄

村田弘美

中沢直子

藤川恵子

高村美樹