

HITO

Humanity, Intelligence and
Talent for Organization

vol. 04

プロフェッショナル の未来

KEY PERSON

守島 基博 一橋大学大学院商学研究科 教授

4つの人材タイプに求められる
プロフェッショナルリティ

編集長対談 I

「気づいた人の責任」
社会の中で課題を見出したプロフェッショナル
小林 慎和 GREE Singapore VicePresident

編集長対談 II

知識社会に求められる
プロフェッショナル人事とは
柴田 励司 Indigo Blue 代表取締役社長

plus × OPINION

■ **知識労働者の育成と活用に向けて**

三輪 卓己 京都産業大学 経営学部 准教授

■ **シャドーワークを実践しよう** ~世界を変えるプロフェッショナルの流儀~

徳岡 晃一郎 フライシュマン・ヒラード・ジャパン SVP パートナー

CASE STUDY -1

ギャップジャパン株式会社

[人事部 シニア・ディレクター 志水静香]

CASE STUDY -2

株式会社ロフトワーク

[代表取締役社長 諏訪光洋]

04 解説 須東 朋広 [編集長]

プロフェッショナルの未来

[ソーシャル・プロフェッショナルが求められる時代へ]

06 KEY PERSON 守島 基博 一橋大学大学院商学研究科 教授

「4つの人材タイプに求められるプロフェッショナルリティ」

09 TALK SESSION 編集長対談 I 小林 慎和 GREE Singapore VicePresident

「気づいた人の責任」 社会の中で課題を見出したプロフェッショナル

CASE STUDY

12 1 ギャップジャパン株式会社
[人事部 シニア・ディレクター 志水 静香]

CASE STUDY

16 2 株式会社ロフトワーク
[代表取締役社長 諏訪 光洋]

22 TALK SESSION 編集長対談 II 柴田 励司 Indigo Blue 代表取締役社長

知識社会に求められるプロフェッショナル人事とは

plus X OPINION

19 知識労働者の育成と活用に向けて
三輪 卓己 京都産業大学 経営学部 准教授

26 シャドーワークを実践しよう
～世界を変えるプロフェッショナルの流儀～
徳岡 晃一郎 フライシュマン・ヒラード・ジャパン SVP パートナー



15 「制約のなか出こそ発揮するクリエイティビティ」
仕事を楽しむプロフェッショナル

[山本 隆之] 日本放送協会(NHK)制作局 経済・社会情報番組部
「プロフェッショナル 仕事の流儀」チーフ・プロデューサー

25 プロフェッショナル経営者の
真価が問われるプロデューサー力
[石川 幸夫] サイズ 顧問

29 キャリアコンサルタントの養成における現状と課題
[草野 隆彦] 労働政策研究・研修機構 理事

30 HITO総研レポート REPORT 学習理論の系譜 (後編)

[田中 聡] インテリジェンス HITO 総合研究所 研究員

32 データで語る雇用 日本の「企業が求める人材」
[森安 亮介] インテリジェンスHITO総合研究所 研究員

海外HR論文紹介

34 関係性の違い、組織学習、価値創造 ～人材アーキテクチャー理論の拡張～
[西村 孝史] 東京理科大学 経営学部 准教授

35 INFORMATION



HITO Humanity, Intelligence and Talent for Organization



プロフェッショナルの未来

FUTURE OF PROFESSIONALS

ソーシャル・プロフェッショナルが求められる時代へ

須東 朋広 [編集長]

知識社会の到来

知識社会の到来によって、プロフェッショナルに対する社会的ニーズが飛躍的に高まっていることは広く知られている事実です。本稿においても多くの識者が「知識社会」という言葉を用いながら、プロフェッショナルの未来について語っておられます。それでは、知識社会の到来にはいかなる背景があるのでしょうか。プロフェッショナルの未来について洞察する前に、まず知識社会の起源について簡単に整理することから始めたいと思います。

知識社会の到来について初めて言及したのは、1969年にドラッカーによって書かれた「断絶の時代」と言われています。ドラッカーは、時代が知識社会へ移行した理由として仕事の高度化ではなく、「知識労働者の登場」の登場によって職業の性格が変わったといっています。言い換えれば、知識労働に職を求め人々を雇用することが社会的に求められ、それに適した職業が創出され、仕事内容が変わっていったと主張しています^{※1}。ドラッカーの主張を要約すれば、社会は「人」を基点に変化していると言えます。

③ 激変する社会環境の中、積極的に変化に対応するために、組織内外を越えてジョブデザインを主体的に行い、自己変革を図り成長している④ 他者との交流(ネットワーク)を通じて学習し、知識・スキルの幅やキャリアの選択肢を広げている、ということ

倫理観と使命感を持った ソーシャル・プロフェッショナル の時代へ

「知識労働者」に倫理観と使命感が備わることで「プロフェッショナル」へと進化すると前段で説明しましたが、それでは、倫理観や使命感とはいかにして養われるものなのでしょうか？ 仕事の複雑化・高度化によって、前例のない課題やそもそも何が問題なのかさえも分からない課題に直面することは頻繁に発生します。そして、それらの多くは社会的課題に起因している問題です。したがって、社会的課題への取り組みに参加し、その成果を自らの目で確かめ実感することが使命感へと繋がっていきます。また社会的課題を解決するには倫理観が求められます。倫理観を持って判断・実行していくことで、様々な方々に支持され、社会的に活かされていることが実感できます。つまり、知識労働者がプロフェッショナルへと進化するためには、自身

知識労働者と プロフェッショナル

それでは、本誌のテーマでもある「プロフェッショナル」とは、これまでのように考えられてきたのでしょうか。プロフェッショナルと似た言葉に知識労働者という言葉があります。ここではまず、両者の違いを整理してみましょう。知識労働者について、ダベンポートは「高度な専門能力、教育または経験を備えており、主に知識の創造、伝達、または応用を目的として働く者」と定義しています。一方、プロフェッショナルについて、谷内は、5つの要件を挙げてその特徴を整理しています。① 特定の専門分野において高度な専門教育を受け、あるいは長年にわたる熟練に基づき、高度な専門的知識や技術を有する② 特定の専門分野における集団や機関(学会や職業団体など)に属するとともに、そこにおける集団規範やルール(職業倫理)を遵守する③ 特定の専門分野や専門家集団における自己の評価や評判に大きな関心をもつ④ 仕事に対する誇りと職業的使命感をもち、金銭的な報酬よりも仕事の内容や出来映えに強い関心がある⑤ セルフマネジメントの原則に基づき仕事をデザインし、自ら自主的に最適な意思決定をする、としています。

を社会的な存在として位置づけ、社会的課題を解決する過程で倫理観と使命感を養っていく必要があると言えるでしょう。例えば、A T & T 社では次世代経営者候補に対してチャリティ活動への参加を義務付けているそうです。チャリティ活動で一番重要なのは大義名分です。そもそも大義名分が社会貢献に意義あるものとして発信できなければ、人から共感を得ることはできません。大義名分を何千、何万回と言葉に出すことで社会に活かされていること、社会貢献の素晴らしさを知るそうです。

複雑化・高度化する社会の中、プロフェッショナルの持つ専門性は企業にとってますます重要になることでしょう。しかし、複雑化・高度化する仕事に対して従来の知識労働者レベルでは解決できなくなってきたこともまた事実です。したがって、これからの時代求められるのは、ソーシャルな視点で課題設定・課題解決できる使命感と倫理観を持った「ソーシャル・プロフェッショナル」ではないかと考えます。

※1 ドラッカー『2020年の日本人への「預言」』(田中弥生、2012、集英社)

これまで見てきた両者の定義から読みとれることは、「知識労働者」に倫理観と使命感が備わると「プロフェッショナル」になるということです。また、宮下は職務経験から修得した知識・経験の専門性を持ち、組織内外の情報や知識を活用し、高度複雑化する課題に取り組み成果を出す人材を「組織内プロフェッショナル」と呼び、「職務に対する主体性と専門性を持ち、組織の中核として評価される人材」としています。申はプロフェッショナル・コミットメント(専門分野に対する個人の一体化と関与の強さ)と組織コミットメント(特定の組織に対する個人の一体化と関与の強さ)の二つともコミットメント(二重コミットメント)が高い人材を「プロ組織人」と呼び、この人材タイプは業績も高く、転職意思が低いことを明らかにしました。

それでは、プロフェッショナルはどのように考え、行動しているのでしょうか？ 近年のキャリア論の研究では、バウンダリーレスキャリア、プロティアンキャリアなど新たなキャリア観の存在が明らかとなっています。これらのキャリア論に共通することは、① キャリア発達は個人の意思を重視し、組織主導ではなく個人の責任において実現することとしている② 地位や報酬を成功の要因とするのではなく、心理的な成功や満足度に関心を払って



Profile

1982年慶應義塾大学大学院社会学研究科社会学専攻修士課程修了。86年に米国イリノイ大学大学院産業労使関係研究所博士課程修了、組織行動論・労使関係論・人的資源管理論でPh.D.を取得し、カナダ・サイモン・フレーザー大学経営学部助教授。90年慶應義塾大学総合政策学部助教授、99年同大学大学院経営管理研究科教授を経て、現職。主な著書に「人材マネジメント入門」（日経文庫）「会社の元気は人事がつくる」（共著、日本経団連出版）などがある。

4つの人材タイプに求められる プロフェッショナルリティ

守島 基博

一橋大学大学院商学研究科 教授
経営行動科学学会 会長

1 専門性+創造性+自律性
II プロフェッショナル人材

プロフェッショナル人材と呼ぶ場合のプロフェッショナルとは何か。私は高い専門性に加えて「創造性と自律性を発揮できる人材」と定義している。企業には「エグゼクティブ人材（経営層）」「マネージャー人材（組織管理層）」「スペシャリスト人材（高度専門職）」「オペレーター人材（業務実行層）」の4つのタイプの人材がある。プロフェッショナルリティが求められるのは、何もエグゼクティブやスペシャリストに限らない。

今や高い創造性と自律性はマネージャーやオペレーターも含めてすべての人材に求められている要素だ。ただし、4つの人材のタイプに求められる創造性や自律性の中身はそれぞれ異なる。

経営層とは一言で言えば、事業戦略を描き、様々な経営資源を組み合わせて新しい事業を展開できる人だ。従来の経営者は前任者がやってきたことを引き継いで粛々と事業をやっていく、あるいは自社にある資源を組み合わせて次のビジネスを考えるのが主なミッションであった。

しかし今では、自社のコアコンピタンスと、自社にはないが世の中にある様々な資源を調達し、組み合わせるのようにして新しい事業を創造していくのが経営の重要なテーマになっている。そして経営のプロとは世の中にある資源や人材、ビジネスチャンスを敏感に察知し、自社の枠を超えて戦略と資源の組み合わせが考えられる人である。さらに言えば、特定のA社やB社のみに通じる経営者ではなく、業種・業態を超えて力を発揮できるのがプロの経営者であり、今後そうした経営者が益々求められるようになるだろう。

同様にスペシャリストはもとも創造性も高く、自律性も高い存在である。しかし、日本企業の中にはそれほど多いとはいえない。その理由の一つは本当にすばらしいスペシャリストは内部の育成では育ちにくいからである。もちろん会社の事業に欠かせない特殊なスペシャリストは内部で育成するしかないが、基本的にはスペシャリストは「外部で専門性を磨いてきた人」だろう。あるいは内部で育成するにしても外部に開かれた育成でしか育たない。

たとえば製薬会社がプロの研究開発者を育てようとするれば、自社にだけ役立つ育て方ではなく、製薬業の研究開発のプロとして育成する必要があるだろう。つまり、自社の強みだけを学ぶのではなく、外部の多様な情報や様々なタイプの思考に接し、それらを組み合わせることで新しいものを生み出すことができるのである。創造性とは自社の範囲内の情報や技術だけではなく、他社や業界あるいは国の知見を含めた多様な要素を吸収し、それらを組み合わせることで生まれる。自社を超えて業界なり専門分野で力を発揮することがスペシャリストのプロフェッショナルたるゆえんであり、内部で完全に育成するのは無理だろう。

2

高度になる創造性

マネージャー人材のプロフェッショナル化も重要な課題だ。部門長は上から指示された戦略を自部門で展開すること、もう一つは戦略遂行のために部下をマネージするという2つの重要な役割を担っている。しかし、最近では上からトップダウンで指示が降りてくるのが非常に少

なくなっている。同時に部下にはいろいろなタイプが存在する。また、部下にも自ら創造性を発揮し、目標に向かって自分の行動を律していく力がより求められている。

その結果、会社の戦略的方向性を自分なりに理解し、自分がやりたいこと、やれることを加味した実行プランを練り上げて展開することが求められる。また、部下と一体となって事業を遂行するには、コミュニケーション力、モチベートする力が必要であると同時に日頃から部下を育成することも重要だ。彼ら、彼女らにとって必要なスキルや専門性をどこまで高められるのかというプロフェッショナルリティが問われている。

だが実際は、日本企業で最もプロフェッショナル化しにくいのがマネージャー人材のプロフェッショナル化も重要な課題だ。部門長は上から指示された戦略を自部門で展開すること、もう一つは戦略遂行のために部下をマネージするという2つの重要な役割を担っている。しかし、最近では上からトップダウンで指示が降りてくるのが非常に少

INTERVIEW WITH
MORISHIMA MOTOHIRO

守島 基博 一橋大学大学院商学研究科 教授
経営行動科学学会 会長



がマネージャーだ。現状はプロフェッショナル以前に、そもそも自部門をマネージすることがいろいろな意味で難しくなっている。今後は外国人を含めた様々な人材をマネージしていくことが求められるばかりか、場合によっては海外に出てマネージしなければいけない場面も増えてくる。しかし、現状ではそれができるマネジメント人材は育っていないし、そうした人材が非常に少ないという危うさを抱えている。

最後にオペレーター人材はものづくりや営業などの場面で顧客のニーズに合わせて作り込む、あるいは売り込んでいくという顧客接点の志向性が重要になっている。昔の営業のように供給者本位でとにかく売り込むスタイルではなく、顧客に商品

「気づいた人の責任」

社会の中で課題を見出したプロフェッショナル

小林 慎和

GREE Singapore Vice President
Diixi 代表
BBT大学准教授

大阪大学基礎工学研究科博士課程卒業、工学博士取得。2002年野村総合研究所に入社。経営コンサルタントとして新規事業立上げ支援、海外展開、M&A、組織改革などのコンサルティングに従事。2011年よりGREEにて現職。NPO法人ガイア・イニシアティブ、作家など幅広い分野で活躍している。



「気づいた人の責任」

社会の中で課題を見出したプロフェッショナル

須東 朋広



先行き不透明な経済情勢を背景に、将来への雇用不安や閉塞感が広がりを見せている。そうした今、時代は「志」を必要としている。幕末の動乱期や戦後の経済復興期など歴史を遡ってみても、時代の変革をリードし、新たな地平を切り拓いてきたリーダーには常に確固たる「志」があった。それでは、「志」を軸に社会変革に挑戦する現代のプロフェッショナル人材とは一体どのような人なのだろうか。自らを「社会変革プロデューサー」と称し、シンガポールを拠点に世界を飛び回りながら、様々な社会貢献活動に従事する小林慎和氏からお話を伺った。

印象的なのは、経営コンサルタント時代に担当したあるお客様との出会いです。そのお客様とは、当時クライアントの役員だった方なのですが、その方を抜きに構造改革プロジェクトは実現し得なかったと思います。閉塞感に満ちていた会社を猛烈に改革していくリーダーシップを目の当たりにして衝撃を受けました。

小林さんのこれまでのキャリアは実にユニークで興味深いですね。ビジネスパーソンとして経営コンサルティングやソーシャルビジネスに携わってこられた傍らで、「グローバルで通用する若者を100万人生み出すプロジェクト」や「100円100万人のクラウドファンディング」、「インドの無電化村にソーラーランタンを届けるプロジェクト」など様々な社外活動を自ら推進していらっしゃいます。さらに、大学講師や作家など、数多くの顔をお持ちです。社会変革プロデューサーという肩書にも大変納得できます。それでは、小林さんが自ら課題意識を持ち、変革しようと思われるきっかけは何だったのでしょうか？

小林さんのこれまでのキャリアは実にユニークで興味深いですね。

「4つの人材タイプに求められるプロフェッショナルリティ」

高い創造性と自律性に加えて4つの人材タイプに今、求められつつあるのがグローバル性だ。一般的に「グローバル人材」と一括りにされているが、4つの人材ごとに異なるグローバル要素が必要になる。たとえば、今の世界がどういう方向に動いているのか、あるいは、ある事象が世界にどういう変化を与えているのかという見識を持つことがエグゼクティブのグローバル性だ。さらに、現地法人のメンバーをしっかりとマネージできるグローバルマネージャーも必要であり、海外市場でネットワークを築きながらモノを売る営業も必要である。

3 旧来型の育成システムを再構築する必要性

国内にあっても海外法人や海外取引先とのやりとりの実務が増えるなどオペレーター人材もグローバル化しなければいけなくなってきた。同様に技術あるいは研究開発部門のスペシャリストも現地の工場やR&D部門でのグローバル性の発揮が求められる時代になっている。

人事の役割としては4つの人材タイプごとに求められる創造性や自律性を養成すると同時に、そうした能力を発揮できる環境を整備していくことがある。これまで日本企業はオペレーターからマネージャーに進み、マネージャーを経て経営層に進むというキャリアプランに基づいて人材を育成してきた。ビジネスのサイクルが比較的長かった時代はそれでもよかったが、今はそのサイクルが短くなり、ビジネスのスピード化が求められている。加えてグローバル化という新しいニーズに対応しなければならぬ。いうまでもなく人事のクライアントは現場にあり、現場が必要とするベストな人材をベストなタイミングで確保する必要がある。だが、現状では人事が考える人材確保のフレームワークと経営企画などが考える事業

INTERVIEW WITH MORISHIMA MOTOHIRO

守島 基博 一橋大学大学院商学研究科 教授
経営行動科学学会 会長



戦略のフレームワークとがマッチしていない。たとえば財務はある事業に資金が必要となれば、内部留保から捻出するのか、銀行から借りるのか、あるいは株式や社債を発行して調達するかをすぐに考えるが、人事は人材の確保においてはそういう思考になっていない。オペレーターを経験させてマネージャーに育てるというフレームワークだけではビジネスのニーズに追いついてはいけないし、じつはそのフレームワークで考えているためにプロフェッショナル人材を確保できないというジレンマに陥っているのではないかと。マネージャーに要求されるプロフェッショナルリティを身につけるには、単にCDPの中で考えるのではなく、ある人材についてはオペレーターを経由しない方法もあるのではないかと。同様に技術者やマーケットのようなスペシャリストに特化した集中的育成も必要になっている。さらに人材の確保が最終的な目的である以上、マネジメントのプロやエグゼクティブのプロを内部で育成していくことも大事であるが、場合によっては外から確保することも視野に入れ

必要がある。プロの経営者も状況によっては外から確保していくことも考えないといけない。内部で経営者を養成することはもちろん大事なことであるが、自社の枠組みを超えて経営を考えられる人は自社ではなかなか育ちにくい。ボードメンバーの一定割合を外から確保していくことも必要だろう。内部での育成が進まないプロのマネージャーも欧米企業のように外から採用することを考えてもよい。しかし、外からきた部門長が部下をマネージするための環境も整っていない現状では、相当の変革を必要とするのは間違いない。求める人材ごとに内部で育成するのか、あるいは外から獲得するのか。いろいろな方法論を組み合わせて会社のビジネスニーズに合ったベストな方法を選択していくことが人事の重要なテーマになっている。

「気づいた人の責任」

社会の中で課題を見出したプロフェッショナル

また、その方には大変目をかけて頂き、社外の方々もネットワークにも招待して頂きました。当時30歳前半だった私は自身の視野の狭さに気づき、このころから徐々に社会を意識するようになったと思います。

—その役員の方が目をかけられたのは、小林さんのどんな点が気に入られたからなのでしょう？

実は最初から信頼されていたというわけはありません。その方は企業改革を過去何度もやられたような方で、年齢も私と20歳以上離れている大ベテランです。実際、プロジェクトが始まって最初の2カ月は私がどんな提案を行っても蹴散らされるだけでした。

ある時、2泊3日の合宿を開きました。合宿初日、私は覚悟を決めて「今日は最初の30分間、黙って私の話を聞いてください」と切り出したんです。今までは私が話して3分も経たないうちに遮り、否定されてきたその方がその時初めて30分黙って最後まで耳を傾けて下さいました。そして私がプレゼンし終わった後、一言「素晴らしい」と言って下さいました。

とが必要なわけですね。ビジネスパーソンにおいても、異文化に出会う必要性から、NPOやプロボノなど会社の外に出る働き方が注目されています。

そうしたことは、今後大事になってくるどころか、必須だと思えます。1つの場所ですべて経験やスキルの賞味期限はほとんど短くなっているのではないのでしょうか。アメリカの場合は、政府—企業—NPOの中で労働移動が双方向に起こっています。でも日本は政府—企業—NPOが一方通行ですね。パスができていない。

—実際、企業で培った経験や能力は、企業の外でも活きましたか？

プロジェクトの進め方などで通用するものは非常にありますよ。でも、会社や人の捉え方、コミットの仕方などがやはりビジネスとは異なります。ビジネスの時を自社とお客様の1対1の構造だとすると、NPOでのプロジェクトは多層構造になるイメージでしょうか。

例えば、ビジネスの時は「クライアントの力を引き出すにはど

これは後で聞いた話なのですが、まず「黙って聞いてください」と切り出した覚悟を認めてくれたこと。そして提案内容についても「構造改革のなんたるかを分かっているな」と判断頂いたこと。この2点を評価頂いたようです。

—そのような経験豊かな方に「構造改革のなんたるかを分かっているな」と評価されるのは並大抵のことではないと思います。どういった提案だったのですか？

過去4年間の取引実績に基づく100万件ものデータを分析し、事業構造の問題点を浮き彫りにしました。それに加えて、現場のヒアリングで得た情報や考察も含めて提案しました。やはり事実ベースで話したことが良かったのだと思っています。

—現場で汗をかいたということに信頼につながったのでしょうか。これまでお会いしたプロフェッショナルの方々に共通しているのは、「現場に足を運ぶ」という点です。

実際、改革の実行フェーズも

うすれば良いか」だけを見ていた。でも例えば南アフリカの寄付イベントになると4つのステークホルダーがいます。現地では支援するNPO、現地の政府、日本の団体、そして寄付を頂く日本の消費者や団体ですね。この4つのプレイヤーは全く別のベクトルを向いている。どのようにして共感を呼び、いかにして方向性を合わせるか。動く原理がビジネスとは全く違うわけです。また私自身、寄付を募るために数十社は回りましたし、街頭に立ちたり日本大使館に連絡したり、開催場所の州知事や市にも依頼したりしました。

—本来は、社会にはそういった別のベクトルを向くプレイヤーが大勢いて、その各々に対して企業

含めると1500人を超える人にインタビュアしたことになります。「その会社について一番詳しい人間は小林だ」と呼ばれるようにもなりました。

—一般的に、社会課題を事業で解決する人はソーシャルアントレプレナーと呼ばれています。小林さんが活動されてきたプロジェクトはまさに社会の問題を事業として解決しようとしているものですね。これまでコンサルタントとして企業の経営課題に向き合ってきた小林さんが、そうした社会問題に目を向けられるようになったきっかけは何だったのでしょうか？

そうですね。前職ではインドやアフリカを含め17カ国以上の国々を回っていました。その中で「富裕層」「中間層」からいわゆる「1日1ドル以下の生活」という世界まで目の当たりにしてきました。また、そうした問題に気がついていながらも、何も動くことしないう企業も数多く見えました。

そうした実情を目にして、まず自分たちに何ができるの考えました。100万人から100円ずつ集めは向き合っていけないといけない。つまり、社会の変化をみて企業や人は変わっていくかといけません。それが、今の日本企業は社員が組織の中だけを見ていて、社会変化に対応できていない人材が多いように思います。人—会社—社会という関係性があつたとして、いつからか会社—社会の関係が弱まった気がします。行き過ぎた短期成果主義のせいか、人は会社ではなく会社に報いることを重視するようになってしまった。

確かにそうですね。反対に、社会の課題を捉え変化に対応している企業は成長していますよね。これは会社—社会の結びつきが強いということなのでしょうね。会社—社会が離れてしまふと、当然ニーズも捉えられず赤字続きになってしまう。

社会を捉えて成長する企業も2種類あって、1つは創業者やカリスマ経営者が社会を捉えているというものです。後継者の問題などありますが、これは成立している。問題はそういったトップがいなくなり組織で動いている企業です。この企業においては、人事部門がキーになってきますよね。人事部門が意識しないと従業員が内向きになっ



て1億円を南アフリカに寄付するというイベントはもとも知人のアイデアだったのですが、そのアイデアを聞いた時には、二つ返事で手伝うことを決めました。

—小林さんをそこまで突き動かすものは何ですか？ 何にモチベートされたのですか？

モチベーションというと、正直しつくりこないですね。大げさに聞こえるかもしれませんが、「俺がやらないと誰がやるんだ」という使命感に近い感覚です。

私が大切にしている言葉に「気づいた人の責任」というものがあります。これまで見てきた様々な「このままではまずい」という危機感を胸の内にもした自分ではなく、気がついてしまった自分

しまうので。

—内向きにならないために、どうすれば良いのでしょうか？ 人事の方々に何かが出来るか？

人事の専門家ではないので恐縮ですが、シンブルに1人ひとりに向き合うということではないでしょうか？ 半期のミッション設定や評価面接などに対して1人あたり1時間など十分な時間を費やしている企業は決して多くありません。社員個々の強みやキャリア、そして役割をしっかりと伝え、それを正確に評価することが必要です。その当たり前のことが出来ていない。例えば、先ほど「外に飛び出せ」と言ったのも、社会が変化しているからといって必要とされているからこそです。良い意味で枠組みのようなものは必要だと思いますが、枠組みだけを押し付けていると、これは社会との断絶を進めていることにもなるのではないのでしょうか。おっしゃるように人事こそ社会に目を向けるべき部門かもしれませんね。

どうするか？ 自分の責任は何かないか？ を自問するということですか？

—一方で、いま企業内では自分で課題を見出せない人材が問題視されています。こうした問題について、小林さんどのように思われますか？

まずは組織の外に飛び出して多様な経験することですね。色んなものを実際に経験しないと課題も見えないしアクションにもつながらない。私はいま「グローバルで通用する若者100万人プロジェクト」と題して、若者をグローバルに送り出す活動を行なっています。グローバルで通用しようと思うと、やはりグローバルの場に飛び込むことが第一歩ですね。日本の大学は海外留学しないと卒業できないような仕組みを法律で定めるくらいにした方が良くも思っています。異文化の経験や修羅場体験を必須科目にしないとグローバルではもう通用しません。

—学生の時から外に飛び込むこ

〈編集長 インタビュー後記〉

少し裏話をさせて頂くと、実は今回の対談はシンガポールと日本を結んだSkypeで行った。しかし、小林さんの社会に対する強烈な問題意識や変革への使命感に満ちた言葉の数々は、Skype越しにも痛いほど私の胸にも突き刺さってきた。約2時間にわたる小林さんとの対談を終えてある疑問が頭を過(よぎ)った。それは、「同じ言葉を口にしても、それを発する人によって言葉の重みや強さが大きく変わるのなぜだろうか」という問いである。そして、小林さんが何度も口にされていた「現場を知る」、「気づいたら動く」という言葉の中にそのヒントが隠されているのではないかと思う。つまり、現場を知り、実際に行動している人の言葉には、科学的根拠を超えた魂のようなものが宿っているのではないかという

ことだ。話は変わるが、世間を見渡せば、いま「志」に関連する書籍やセミナーが巷に溢れ、ちょっとした「志」ブームのような気運を感じている。時代が「志」を求める背景は十分に理解できるが、私はそうした世間の安易な風潮に警鐘を鳴らしたい。なぜなら、人間をつくり、人間を突き動かす「志」とは、読んで分かるものでも、聞いて分かるものでもないはずだからである。現場に足を運び、自らの五感を通じて身体的に受容された思い(課題意識)こそが「志」の萌芽であり、それが昇華されていく過程で「志」へと変わっていくものだと私は信じている。小林さんのお話を伺い、改めて私自身の志である「人を元気にし、社会を元気にする」を振り返る良い機会にもなった。



FUTURE OF PROFESSIONALS

CASE STUDY

企業事例 CASE STUDY

ギャップジャパン株式会社

[人事部 シニア・ディレクター 志水静香]

徹底したキャリアアセスメントで非正規社員を活性化するギャップジャパン。
同社の躍進は非正規社員が支えていると言っても過言ではない。
理念の徹底を何より重視する組織風土や人事施策に迫った。

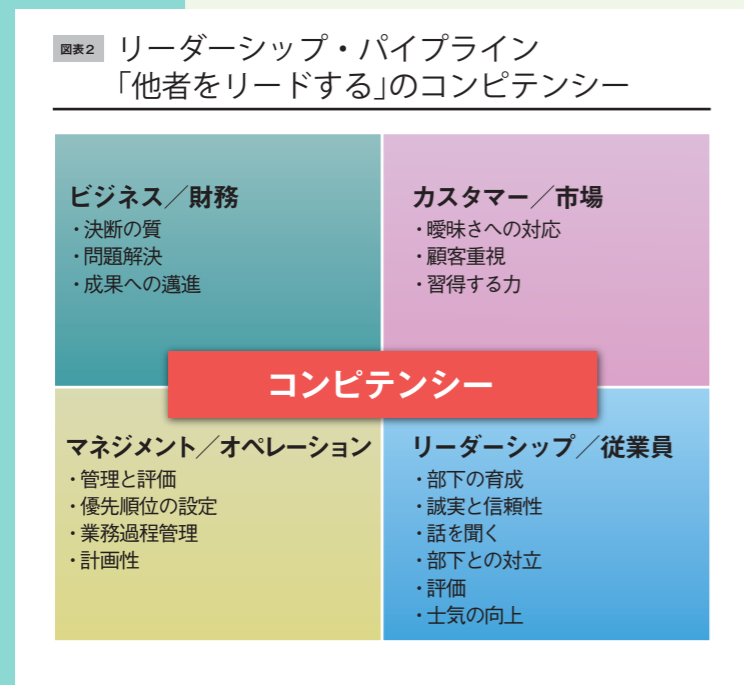
しているのが前述した企業理念の浸透である。その後、OJTを通じて仕事を修得し、一定の能力要件を満たすとビジュアル・スーパーバイザー、セールススーパーバイザーと呼ぶ専門職務に昇進する。

さらに正社員登用後はサービスマネージャー（販売専門職）、アシスタント・マネージャー（副店長）、ストア・マネージャー（店長）、ゼネラル・マネージャー（旗艦店の店長）、ディストリクト・マネージャー（7〜8店舗管理する地区マネージャー）という職階がある。

同社は国内に180店舗を擁するが、平均的店舗の従業員は約50人。正社員の店長や副店長などが4〜5人、残りは非正規の販売職だ。旗艦店の銀座店になると従業員は100人規模になる。従業員の採用、教育、人事評価を含む人材マネジメントの権限は店長にある。しかし、非正規社員には様々な人がいる。家庭の事情で限られた時間しか働けない主婦や学生、フリーターも多い。個々の就業ニーズを踏まえた勤務シフトの調整やキャリア開発支援などいかにマネジメントし

り組む人材を育てる」ことにある。したがって、人事・能力開発施策では正規・非正規の区別はない。非正規の販売員として入社後にトレーニングやOJTを通じてキャリアを磨き、正社員転換制度により毎年約100人が非正規から正規社員に転換。現在、同社の販売部門を統括するディストリクト・マネージャー（地区マネージャー）の約8割を非正規出身者が占めるなどキャリアパスも一気通貫しているのが同社の特徴だ。

こうした人材マネジメントの根幹にあるのが「Wear your passion」（情熱を身にまとう）という企業理念だ。そのため行動指針が「まずカスタマーを考へる」「クリエイティブティを喚起する」「正しいことを行う」「結果を出す」の4つだ。同社人事部の志水静香シニア・ディレクターは「常に顧客を最優先する。革新的なアイデアや創造性を発揮する。顧客にとって、従業員として何が正しいことなのかを自問する。そして、結果を出す。全従業員がこの4つを大事にしており、とくに正しいことに対する

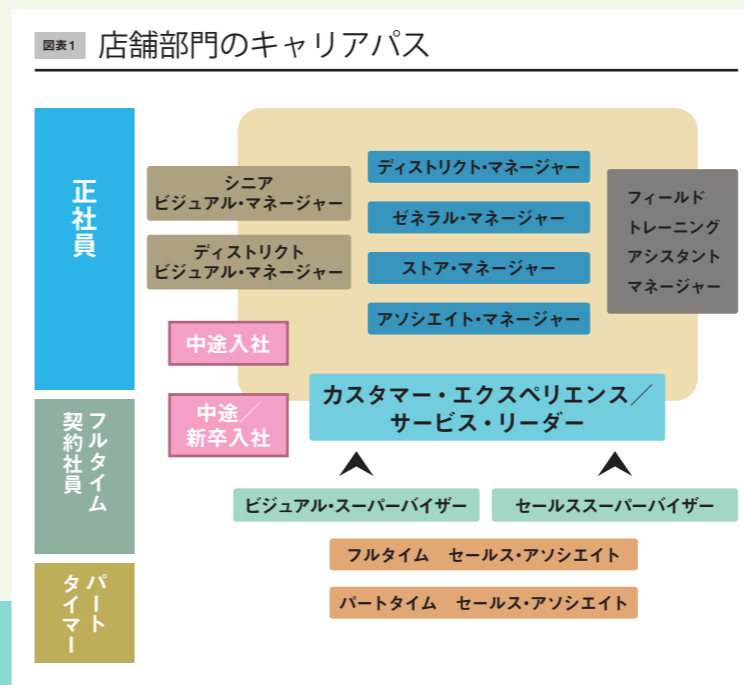


ていくかが問われる。

人材育成の要となるのが、職務に求められる要件と資質を明示したジョブ・ディスクリプション（職務記述書）と「リーダーシップ・パイプライン」と呼ばれる能力開発支援ツールである。職務記述書には非正規のセールスマネージャーやスーパーバイザーをはじめ社内すべての職務に求められる能力やスキルなどの要件を明確に定義し、また職務ごとに報酬水準も決められている。人事評価もこれに基づいて期初に目標を設定し、達成度合いを評価する。

「ジョブディスクリプションと連動した評価項目があり、年に1回上司と昇給に関する評価面談を行います。自分の目標がチームや店舗の目標とどうつながるのか、チームにどんな貢献ができるかについて話し合い、目標を設定し、その達成度合いで店長が昇給を決めます」

ただし、評価指標や目標は売上げ数字などの定量的なものではなく、能力や貢献意欲などの定性的なものが中心となる。一般の小売業では売上げ目標など



意識は非常に高い」と説明する。人材戦略で特に重視しているのが「エンゲージメント」だ。従業員一人ひとりが「組織に自ら貢献しようとする努力や企業で働き続けようとする意思」を高めるために①優秀な人材をひきつけること、②育成すること、③成果に対して報いることの3つを人事施策の柱に据えている。育成に関しては、タレントマネジメント、リーダーシップの強化、キャリア開発に重点を置く。

キャリア開発はもちろん非正規社員も含まれる。非正規社員はパートタイム（週20時間未満労働）あるいはフルタイム（週40時間労働）のセールス・アシソエイト（販売スタッフ）からスタートする。採用後は約3日間、20時間のトレーニングを店舗で受ける。店舗業務の基本知識以外に重視

「制約の中でこそ発揮するクリエイティビティ」 仕事を楽しむプロフェッショナル

「プロフェッショナル 仕事の流儀」は、仕事の奥深さや働く醍醐味を伝えることで明日への元氣や働く希望を提供することを目指しています。番組は主に3部構成になっています。まずはプロフェッショナルの仕事の紹介です。普段の仕事風景から「仕事の流儀」を探ります。次に焦点を当てるのが過去の挫折や失敗体験です。失敗経験にこそその人の本質が表れますし、そこが「仕事の流儀」の出发点であることが多いからです。そして最後は今挑戦していることに密着し、その姿を描きます。そういったストーリーから「良い仕事とは何か？」を視聴者が考えるきっかけになればと思っています。

今まで多くのプロフェッショナルの方々を取り上げましたが、皆さん基本的には仕事を楽しんでいらっしやいます。ただ、楽しみを感じるポイントによって2つのタイプに分かれるのかもしれない。1つ目は圧倒的な

2つの プロフェッショナルタイプ

「プロフェッショナル 仕事の流儀」は、仕事の奥深さや働く醍醐味を伝えることで明日への元氣や働く希望を提供することを目指しています。番組は主に3部構成になっています。まずはプロフェッショナルの仕事の紹介です。普段の仕事風景から「仕事の流儀」を探ります。次に焦点を当てるのが過去の挫折や失敗体験です。失敗経験にこそその人の本質が表れますし、そこが「仕事の流儀」の出发点であることが多いからです。そして最後は今挑戦していることに密着し、その姿を描きます。そういったストーリーから「良い仕事とは何か？」を視聴者が考えるきっかけになればと思っています。

制

約の中でいかに
クリエイティビティを
発揮できるか

番組でご紹介するプロフェッショナルの「仕事の流儀」は、我々番組を制作する側にも当てはまります。以前、番組でご紹介した建築家の隈研吾さんが「負ける建築」という表現をされています。これは周囲の環境や予算と



山本 隆之 氏

日本放送協会(NHK)制作局
経済・社会情報番組部
「プロフェッショナル 仕事の流儀」チーフ・プロデューサー

東京大学法学部卒業後、ディレクターとしてNHKに入局。長崎放送局などを経て、「プロジェクトX〜挑戦者たち〜」などの制作に関わる。「プロフェッショナル 仕事の流儀」は放送開始時にはデスクとして参加。名古屋に異動して「めざせ!会社の星」のプロデューサーに。その後、2011年より現職。

ギャップジャパン株式会社

[人事部 シニア・ディレクター 志水静香]

「シップ・バイブライン」だ。従業員に求める能力を「ビジネス・財務」「カスタマー・市場」「マネジメント・オペレーション」「リーダーシップ・従業員の4つの分野に分類。パートタイマーからCEOまでの全役割ごとに各分野で要求されるコンピテンシーを記したものだ。役割ごとに冊子が配布され、部下がいない従業員は「自分自身をリードする」、管理者には「他者をリードする」というタイトルが付いている。たとえば管理者用の「リーダーシップ」には、部下の育成、誠実と信頼性、話を聞く、士気の向上といった項目があり、具体的内容を書いている。このツールは自身の日頃の能力開発に利用するだけではなく、サクセッション・プランニング(後継者育成計画)の重要な指標として使われている。「CEOをはじめ役職者が自分の後継者にふさわしい人材を提示してもらい、その人はどのコンピテンシーが強く、どのコンピテンシーが不足しているのか、キャリアを積むにはどこを伸ばしていくのか見極めるためのツールとして使っています」



同社では後継者の育成は最大の責務となっている。これは非正規社員も例外ではない。店長の職務記述書には「後継者の発掘と育成」とあり、評価ウエイトも大きい。それが試されるのが正社員登用制度におけるアセスメントである。同社は正社員候補者が集まり年間2回実施されるキャリアアデュー(アセスメント)を通じて正社員に登用している。参加者は1回につき80〜100人。資格は正社員になることを希望し、かつ店長と地区マネージャーの推薦を受けた人だ。アセスメントの内容は、作文、グループディスカッション、グループ面接、個人へのフィードバックで構成される。2日間かけて人事部と別の地区マネージャー

が評価するが、アセスメントは合否を下す場ではない。「リーダーシップ・バイブライン」のコンピテンシーに基づいて評価している。正社員になるにはリーダーシップの発揮が不可欠であり、チームおよび同僚の士気向上や能力開発促進など、マネジメントのポテンシャルがある人材を店長は推薦してきます。面接でも他人の話をよく聞いているかという傾聴力や自分の考えを相手に伝えられるプレゼン力などを評価します。それぞれの強みと開発すべき能力についてフィードバックするとともに、正社員としてすぐに登用できる人、半年間の能力開発が必要、1年程度の能力開発が必要という評価に分けて人材をプールし、空きポストに応じて正社員に登用します」

ここでリーダーシップ・バイブラインに基づくサクセッション・プランニングを実施している。2011年度はアセスメントを経て104人が正社員に登用された。同社では店舗拡大計画に基づき、2015年までに非正規社員を毎年2000人ずつ採用し、従業員を8000人にする人員計画を立てている。したがって店長および地区マネージャーは非正規社員を正社員として育成する大任を負っている。「優秀な人を正社員として育てよう」という雰囲気は現場にあります。店長は売上げの管理もあるが、非正規社員を含む全スタッフの育成とキャリア開発が仕事の大半を占めています。個々の強みや弱みを見極めて能力開発の機会を与え、適正な評価および配置を行うことが結果的に売上げの向上につながると考えています。店長のやりがいは何かと聞くと、自分の部下の育成と成長です、と答える人も多くいます」



FUTURE OF PROFESSIONALS

CASE STUDY

企業事例 CASE STUDY

株式会社ロフトワーク

[代表取締役社長 諏訪光洋]

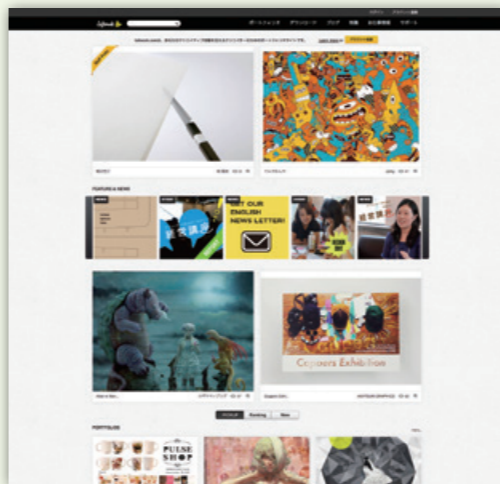
「ソーシャル」といった言葉が一般的でなかった時代から、クリエイティブのプロフェッショナルたちとインターネットを通じてつながり、仕事をシェアし、成果を上げ続けてきた企業がある。

長年の中で培われてきた協業のプロセスには、今日、多くの企業が見習うべきプロフェッショナル人材を活用するためのヒントが詰まっている。

創造性が問われるクリエイティブの世界とビジネスを融合しようとすれば、閉じられた内部の人的資源を活用するよりは、外部の資源を活用するほうがイノベーションを起こしやすい。ITを駆使して幅広い外部のクリエイターとクライアントである企業のマッチングを実現しているのがロフトワークだ。

「仕事が出来たいクリエイターと自社の付加価値を高めたいと思う企業のニーズをつなげるインフラとなり、クリエイティブを流通させることでクリエイターも企業も社会もハッピーになれる」(諏訪光洋代表取締役社長、以下、同)ことを目指した。

クリエイターと企業をマッチングさせるビジネスモデルの中核となるのがITネットワークとプロジェクトマネジメントだ。ネットワークの1つがクリエイターコミュニティサイトである「ロフトワークドットコム」である。登録料は無料。クリエイターは自分



<http://www.loftwork.com/>

の作品をアピールできるとともに、クライアントを含めて誰でも見ることが可能だ。クリエイターに直接アクセスすることができ、たとえばゲーム会社がクリエイターを探すツールとしても利用できる。同社設立時の2000年にサイトを立ち上げ、現在約2万人のクリエイターが登録している。

もう1つは「ウェブエキスパート」と呼ぶサイト。同社とビジネスでつながるクライアント企業の一覧が表示され、こちらも誰でも閲覧できる。クリエイターやクライアントの情報をすべてオープンにすることで双方の出会いの機

会を増やす効果がある反面、同社にとっては「仕組み」を模倣されるリスクを伴う。しかし、オープン化のメリットはそれ以上に大きいと語る。

「ビジネスパートナーのシステム開発会社に仮に100人のスタッフがいるとすれば、ロフトワークにつながりがあることを知っている人は5〜10人程度です。それ以外の人が仕事で新しいパートナーを探そうと検索すれば、自社とロフトワークがつながっていることがわかり、仕事を依頼するきっかけにもなります。可視化、見える化することでビジネスの範囲を拡大する効果もあります」

。見える化は同社のビジネスを貫くキーワードでもあり、クリエイターとクライアントをマッチングさせるプロジェクトマネジメント機能でも重要な役割を担っている。

実はプロジェクトマネジメントを導入したのは設立後2年目の2002年以降である。それまではコミュニティサイトを通じてクリエイターとクライアントが直接つながることを目指したが、交流



<http://www.webexp.jp/>

られておらず、一部のITの世界で注目され始めていた頃です。これをぜひ取り入れなければいけないと考え、世界標準のPMBOKを採用したのです」

PMBOKとは、世界最大のプロジェクトマネジメント団体のPMIがまとめたプロジェクトマネジメントの知識体系。プロジェクト遂行のプロセスを「立ち上げ」「計画」「実行」「監視コントロール」「終了」の5つのフェーズに分け、さらに44のプロセスが細かく定義されている。また、プロジェクト遂行に必要な管理対象として、タイムマネジメント、コスト管理、人的資源マネジメント、コミュニケーションマネジメント、リスクマネジメントなど9つの知識を列挙している。

社員がPMBOKを修得するとともに、PMBOKに準拠した社内システムを開発した。ここでのキーポイントも見える化だ。

「プロジェクトの開始にあたりプロジェクトマネジメント計画書を作成します。クリエイターの仕事も含めてそれぞれのタスクを分解し、PMBOKの5つのプロセスに沿って順番に組み立て

はできてもビジネスとして成立するケースは少なかったという。

「当時はブログやSNSという言葉もない時代でもあり、我々の技術力不足もあつてつながるのが難しかった。つながってもクライアントとクリエイターの意思の疎通がうまくいかずになかなか仕事が出来ませんでした。結局、コミュニティサイトの運営だけでは難しく、ロフトワークへの直接の受託制作の依頼が増えていたこともあり、私たちが双方をマッチングすることにしましたのです」

を置かず、クリエイティブを流通させることがロフトワークの最大のミッションだ。だが、実際に始めてもコミュニティサイト同様にクリエイターとのコミュニケーション不足も発生する。また、社内

内にクリエイターがいない状態では、ここぞという時に徹夜で仕上げることもできない、その結果、失敗するプロジェクトが相次いだという。そこで導入したのがプロジェクトマネジメントのフレームワーク「PMBOK」だった。

「日本ではプロジェクトマネジメントという言葉もそれほど知

る。その中身を含めて実際のプロジェクトがどのように動いているのか、全員の細かい動きが見えるようにシステムを開発しています。組織としてプロジェクトマネジメントの能力を高めるためにシステムや教育面の体制を整備しました」

プロジェクトマネジメントを導入するのが同社のクリエイティブディレクターだ。

社員70人のうち40人強がディレクター職である。年間のプロジェクト件数は600〜700件。常時100件のプロジェクトが動いており、1人のディレクターが3〜4件を抱える。1つのプロジェクトに関わるメンバー



同社のスタッフ平均年齢は29歳

「知識労働者」という概念は、近年のドラッカーブームによる影響もあり、広く世の中に認知されるようになった。しかし、そうした急速な概念の普及に伴って、その使われ方や解釈が様々になり、その概念が本来持つ本質から逸脱した議論も目立つようになってきた。そこで、本稿ではまず、これからの社会や企業で求められる知識労働者とは何かについて整理し、その上で、そうした人材を育て、活用するために、企業はどうあるべきかについて論考する。



三輪 卓己

京都産業大学
経営学部准教授 博士 (経営学)

profile

1988年、横浜市立大学商学部卒業。2001年、神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。クラリオン、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(チーフコンサルタント)、京都産業大学経営学部専任講師を経て2007年より現職。主な著書に『知識労働者のキャリア発達 - キャリア志向・自律的学習・組織間移動』(中央経済社)、『入門的資源管理』(共著・中央経済社)ほか

知識労働者の 育成と 活用に向けて

1. 活躍が期待される 知識労働者

① 知識労働者とは何か

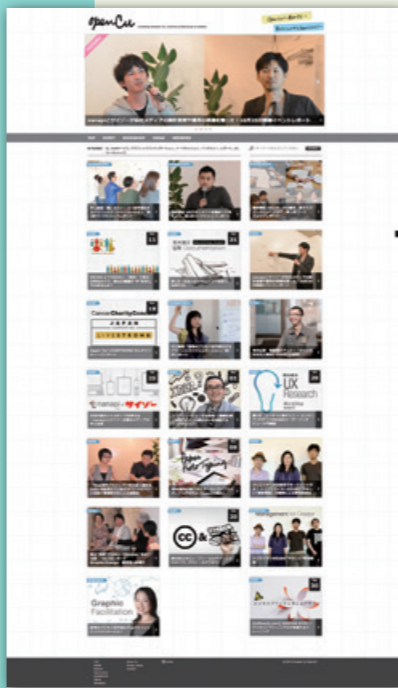
本稿ではこれからの日本企業や日本社会で求められる人材像を議論し、彼(彼女)らを活かすことができる組織について試論を展開したい。

厳しい経営環境で生き残るために、日本企業には多くの改革が必要だとされている。プロフェッショナルと呼ばれるような高度な人材が求められているのも、その一つといえるだろう。従来の日本企業では、人はジェネラリストとして育成されていたが、今後は高度な専門性を持つプロフェッショナルが必要だというのがその論旨であろう。

概略はその通りであろうが、より冷静な議論をするために、少し現状を見つめ直しおきたい。まず日本企業ではジェネラリストが育てられてきたのだろうか。小池(2013)による大卒ホワイトカラーの研究が示すように、日本企業では比較的狭い領域で異動を経験しながらキャリアを形成する人たちが多く、彼(彼女)らはジェネラリストといえるほど幅広い職能を経験しておらず、むしろやや幅広い専門性を持っているといえる。そう考えれば、日本企業の人材の多くは、応用力や柔軟性を持った熟練人材であるということが出来る。

くクリエイティブデザイナーの役割は、まさに組織におけるプロフェッショナルのマネージャーに近いかもしれない。同社に登録するクリエイターは約2万人。そのうち二割程度が毎年プロジェクトの仕事に携わっており、コミュニティサイトとプロジェクトマネジメントが有効に機能している。10年にはクリエイターの学習の場である「オープンCU(クリエイティブ・ユニバーシティ)」と呼ぶサイトを開設し、現在、約4000人が登録している。サイトの目的は「クリエイティブの世界でも先輩が後輩に教えることも大切であり、それによって自分も成長する。クリエイター同士が互いに教え合い、学び合う

場にする」ことにある。オープンCUには有名なアーティストやデザイナーも多数参加している。ネットワークの拡大に寄与するだけでなく、彼らがプロジェクトに参加することでプロジェクトのハイレベルの品質の高さにも貢献している。マーケットの変化と進化のスピードが速いビジネス環境において外部のスペシャリスト人材であるクリエイターの能力を引き出し、活用するプロジェクトのビジネスモデルは、企業内のスペシャリスト人材やそのマネジメントのあり方についても一石を投じるものといえる。



http://www.opencu.com/

株式会社ロフトワーク

〔代表取締役社長 諏訪光洋〕

は、デザイナーやシステム開発エンジニアなどの各種クリエイターを含めて6~7人。時にはクライアントのスタッフを含めて30人程度のメンバーで行うプロジェクトもある。クリエイターとのやりとりは基本的にはオンライン上で行う。デザイナーの役割は「もちろん専門知識も必要であるが、いろいろな人たちの能力を組み合わせるサービスを開発やイノベーションを提供することにある」デザイナーは基本的に内部で養成する。前職は雑誌の編集者、ウェブデザイナー、看護師と様々だ。採用の基準は「素頭の良い人」。具体的には「素直でウソをつかない人。話を大きく見せようとするタイプではなく、クライアントに正しく伝える素直さが必要。多くの情報をタスクごとに分解し、順番を考慮して整理できる能力を持つ人だ。デザイナーとして一人前になるには3年かかるといえる。能力の養成は基本的にOJTであるが、学習ソールの1つが前述したPMBOKの「見える化」だ。「プロジェクトマネジメントの

9つの知識のうち、自分が弱いマネジメント部分はどこなのか、注意すべきところはどこかを把握し、自身が成長しやすくなるように見える化されています。たとえば、未熟な人についてはタスクを細かく分解し、本人が何をやっているかがわかるだけでなく、他の人がそれを見て問題点を指摘するなど一緒に振り返ることもできます」デザイナーのプロジェクトマネジメント力の向上がビジネスの根幹を支えるが、諏訪社長はその能力は「クリエイターと似て非なるもの」と指摘する。「昔前は優秀なデザイナーがデザイナーに向いているかもしれないと考えた時期もあったが、結局はマネジメントに向いているかどうかです。向かない人はスペシャリストの道を極めることもできます。また、デザイナーからシニアデザイナーに昇進するには、プロジェクトマネジメントの能力と人を成長させる力量があるかどうかを重視しています」クライアントを含めてクリエイターなどの多様性のある人たちと一緒に組んでプロジェクトを導

もう一つ、プロフェッショナルと呼ばれるような人は簡単に育成できるのだろうか。学問の世界ではプロフェッショナルとは、①長期的な教育訓練を受けて体系的な知識や理論を用いて働く、②職業上の倫理や規範がある、③公共の利益のために働く、④同業者団体に所属してそれに準拠する、⑤自己統制を行い天職意識を持つ、等の条件を満たす人のことをいう。つまりは医師、科学者、会計士、法律の専門家などに限定されるわけである。そうしたレベルの人たちを企業がコンスタントに育成し、雇用するのは困難であろう。もちろん日常的に我々は、スペシャリストだとか、素人に対しての「本職」だとか、単純に仕事ができる人をプロフェッショナルと呼ぶことが多いのであるが、それなら従来の日本企業にもそれに該当する人がたくさんいたはずである。

では、これからの社会や企業で求められる人材とはどんな人たちであろうか。それがここで紹介する知識労働者である。知識労働者とは、「高度の専門能力、教育または経験を備えており、主に知識の創造、伝達または応用を目的として働く者」(Demerouti et al.)と定義される人材である。上記のプロフェッショナルの他に、企業等で働く研究開発技術者、IT技術者やコンサルタント等の新興専門職、新規事業開発や様々な企画を行うホワイトカラー、知的な仕事を兼務する技能労働者が含まれる。要は定型の仕事や従来からある仕事に熟練する人ではなく、自らの「考える力」によって



何らかの新しい価値を生み出していく人だといえる。成熟した社会において企業が成長し続けるには、そうした人材の活躍が不可欠なものになるのである。

2 日本企業における知識労働者

これまで日本企業に知識労働者がいなかったのかといえば決してそうではない。ある領域においては、むしろ他国よりも豊富な知識労働者がいたといえる。例えばトヨタ生産システムを支えている人々を想起された。彼(彼女)らは複数の仕事をこなせる多能工として育成され、生産設備の保守保全や改良にまで関与する。それだけでなく、絶え間ない改善活動によって品質や生産性の向上に寄与している。まさに優秀な知識労働者といえる。同様にホワイトカラーにおいても、幅広い専門性や柔軟性を活かして、例外的な業務を処理したり、問題解決をするのが上手い人はたくさんいたものと思われる。

このように日本企業では、現場や実務に強い知識労働者が豊富にいた。しかもモノ作りに関わる場所には特に多くの知識労働者が活躍していたと考えられる。ただし、彼(彼女)らの知識労働は主に改善や問題解決のレベルが多かったと考えられる。いかえるならば、Think Differentを実践しているような創造的な人、大きな視野を持った戦略的な人は少なかったといえるのではないか。

感わされず、新しい人材の育成に着手すべきではないだろうか。

2 長期雇用の見直し(雇用の多様化)

これも誤解され、批判されるかもしれないが、長期雇用の見直しも必要であろう。といっても長期雇用をすべてやめるといった話ではない。短期雇用の人材や外部人材も有効に使うべきだという話である。日本企業の人材育成は、長い現場経験の中でその企業独自のノウハウ(企業内特殊知識)を蓄積していくことに特徴がある。そうした知識は他社にはない企業独自の強みにもつながるわけだから、長期雇用にメリットがあることは間違いない。しかしながら、そうした人材育成は時間がかかり、また蓄積した知識の内容を変えるのが難しいことも事実である。

近年の経営環境をみると、迅速に新規事業を立ち上げたり、新しい技術を獲得する必要性が高まっていることがわかる。M&Aの増加などはそれを象徴するものであろう。つまり経営資源を機動的に組み替えることが必要になっているのだ。それを人材で考えた場合、新卒社員を内部育成するだけでなく、外部から必要な知識を持つ人材を獲得することも必要だとわかる。知識労働者の中には、高度な専門性を武器に、一つの組織にとられないキャリアを歩む人がいる(図表2参照)。彼(彼女)らは転職や独立といった組織間移動を行う

Maister²⁾は、知識労働者や知識集約型企業を、①高度で創造的な仕事に取り組む「頭脳型」、②組織に蓄積された知識を応用する「経験型」、③やや標準化された仕事を高いレベルで実施する「効率型」に分類している。また守島³⁾においても、人の考

える行為が、既存の知識を上手く使う「タスク処理型」、問題解決を行う「変化や不確実性への対応」、問題や目標さえも自ら考える「知識創造」の三つのレベルに分けられている。それに則るならば、日本企業では経験型や効率型、あるいはタスク処理、変化や不確実性への対応にあたる知識労働が多かったように思える。反対に、頭脳型や知識創造にあたる知識労働については、十分とはいえなかったのではないだろうか。

それに加え日本企業、あるいは日本社会では、モノ作りではない知識労働への認識が弱かったと思われる。成熟した社会においては、情報サービス産業等の成長が期待されているのであるが、日本では情報やサービスにおける付加価値が正当に認められてこなかった。それゆえ、無形のものを生み出す創造性に対する敬意や熱意などが生まれにくく、そうした人材の育成が遅れてしまったものと思われる。

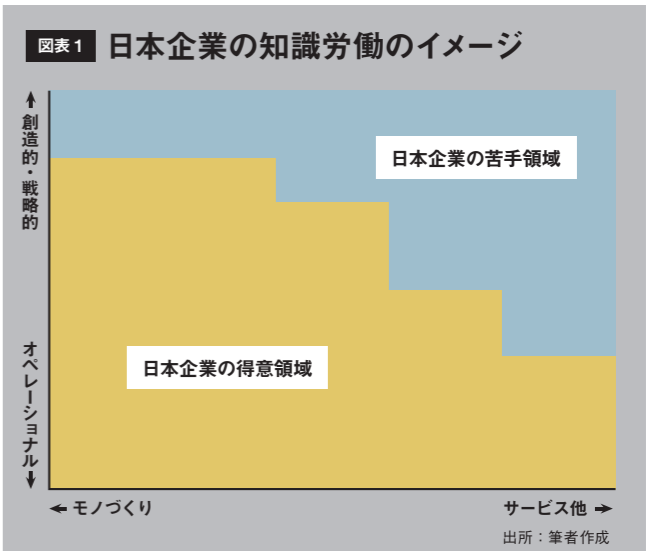
図表1は日本の知識労働の現状をイメージしたものである。黄色の領域は日本の得意分野ということが出来る。今後は、図中の青色の領域において、優秀な知識労働者が台頭し、活躍する必要がある。それによって日本の企業や社会の発展が実現されるだろう。

ことよって新たな活躍と成長の機会を得ている人々だといえる。もちろん、それらの人たちがすべて優秀だとは限らないが、従来よりも積極的に彼(彼女)らの活用を考えるべきだと思われる。

3 知識労働者にマネジメントを学ばせる

最後に、知識労働者とマネジメントについて議論したい。知識労働者はどちらかというと専門職としてみなされることが多いのであるが、彼(彼女)らにとってもマネジメントは非常に重要なのである。

そのことは、筆者による知識労働者のキャリア研究^{3) 三輪と三}においても明らかである。優秀な知識労働者は自らのキャリア志向、すなわち働くうえでの意志や目的を明確に持っている。彼(彼女)らのキャリア志向には、高度な専門性を追求する専門職志向、経営や組織を重視する管理職志向、他者の役に立つことを重視する社会貢献志向、自由に働きたいと願う自律志向等があるのだが、その中でも管理職志向の強い人が仕事の成果が高いことがわかっている。現在の知識労働者はチームで働くことも多いし、外部の人たちと協働することも多い。また専門的な知識を駆使するIT技術者やコンサルタントであっても、顧客の要望や組織の文脈を深く理解したうえで働くことが求められる。単なる専門家では、知識労働者として十分な成果をあげることにはできないのである。管理職志向の強い知識労働



2. 知識労働者が活躍できる組織

1 現場主義の見直し

知識労働者を育て、活用するために、組織はどう変わるべきであろうか。三つの視点から議論してみたい。最初に、一つ間違えば誤解され、批判を浴びることになるだろうが、これまでの日本企業の特徴であった現場主義、実務主義の見直しを議論してみたい。日本企業では、現場や実務を重視し、そこで熟練するようなキャリア形成がなされてきたといえる。いくつかの仕事を経験し、日常の変化や異常に対応しながら熟練し、20年近い年月を

働者は、それらの関係者と活発に交流し、そこから学ぶのに積極的である。それゆえ、彼(彼女)らの仕事の成果が高くなるのである。

このように、知識労働者にとって管理職志向を持つことは非常に重要である。企業はそのことをよく理解したうえで、彼(彼女)らのマネジメントへの関心を強くするための学習機会や誘因を提供する必要がある。

経て管理職に登用されるのである。そうした状況では、実務に強い人は育っても、戦略的あるいは創造的な人は育ちにくいといえるだろう。長期にわたる現場経験は、物事のディテールにこだわるあまり、大きな構想や独創的な思考ができない人を育てる危険性がある。現場や実務に真摯に向き合うことは大事だが、それが偏重されることのデメリットもある。

日本企業が得意とする人材育成は、情報サービス産業では競争力につながらないだろう。それだけでなく製造業においても、デジタル化やモジュール化が進んだ産業においては、強みを生み出すことはできない。それらの産業では現場での細かいすり合わせや改善が、高い品質につながりにくいからだ。日本の情報サービス産業の国際競争力は必ずしも高くない。また製造業においても、近年苦境に立つ企業が多い。そのことを考えれば、従来の人材育成に固執するのは得策ではない。優秀で志のある若者には、早い段階から大きな仕事や役割を与え、創造的、戦略的な思考様式を体得させることが必要であろう。現場という言葉は、誠実で美しい印象を人に与えがちだ。それに対し戦略や創造は、どこなくエリート主義の傲慢な印象を与えるのかもしれない。しかしそうした印象に

もちろん、これまで議論してきたことに既に取り組んできた企業も多いであろう。人材の早期選抜や中途採用の活用などは、多くの事例がみられる。しかしながら、そうした施策の目的や意義が隅々まで浸透している企業は少ないのではないだろうか。多くの企業で新しい施策と古い慣行のコンフリクトが発生し、それが企業活動の低迷を長引かせているように思える。そこから脱却が日本企業の喫緊の課題であると思われる。

図表2 知識労働者の組織内キャリアと組織間キャリア

	組織内キャリア	組織間キャリア
キャリアの概要	比較的大きな組織に長期間勤務し続ける。	何度かの転職、あるいは独立や起業を行う。
知識の獲得	基礎から着実に学習する。組織内の学習機会を活用する。	ランダムに迅速に学習する。自発的に社外の学習機会を探す。
人的ネットワーク	社内を中心とした継続的な固い結びつき。	社外に広がり、参加者が随時変化し続ける。
キャリア志向	専門職志向 管理職志向	専門職志向 社会貢献志向、自律志向

出所：筆者作成

《参考文献》

※1) Davenport, T.H. (2005) Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers, Harvard Business School Press (藤堂圭太訳『ナレッジワーカーー 知識労働者の実力を引き出す経営ー』ランダムハウス講談社, 2006年)

※2) Maister, D.H. (1993) Managing the Professional Service Firm, The Free Press. (高橋俊介監訳・博報堂マイスター研究会訳『プロフェッショナル・サービス・ファームー 知識創造企業のマネジメント』東洋経済新報社, 2002年)

※3) 小池和男(1991)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。

※4) 三輪卓己(2011)『知識労働者のキャリア発達ーキャリア志向・自律的学習・組織間移動』、中央経済社

※5) 守島基博(2011)『知識創造を支える人材マネジメント』『一橋ビジネスレビュー』59巻1号、24-38頁

知識社会に求められる プロフェッショナル人事とは

私もその通りだと思います。特に日本企業の人事には、労務管理や労働法のエキスパートと呼ばれる人が数多く存在します。彼らはその領域における人事の専門家ではあっても、プロフェッショナル人事とは異なります。もちろん、彼らは人事機能を効率的に運用させる上で必要不可欠な存在であり、それは今後も変わらないでしょう。ただ、効率性の追求それ自体が目的化し、人事組織が各領域に閉じた専門家の集団となつてはいけません。常に、「誰のための人事か」という視点を自問自答しながら業務に取り組み必要があると思います。

月並みな表現ですが、「人に興味・関心がある」「人の気持ちを探る」ということに尽きると思っています。ただ、これまで様々な人事の方々とお仕事を一緒にしてきましたが、意外にこれらの素養に欠けている人事責任者も少なくないという印象です。高度経済成長期の企業における人事といえば、まだ今のよう

予測し、対応することとも言えるでしょう。

— 組織感情を察知するためには、まず人事が現場に近い距離で仕事をし、常とその動きを把握している必要がありますね。しかし、バブル崩壊以降、多くの日本企業が経営の合理化を進めた結果、効率性の追求が人事にとって最大の関心事となり、十分に現場に目を向けられていないのではないかとこの印象を感じます。

— なるほど。それでは、プロフェッショナル人事になる上で、必要なコンピテンシーとはどのようなものが挙げられるでしょうか。

— 高度経済成長期の企業における人事といえば、まだ今のよう

GUEST
SHIBATA REIJI

柴田 励司 氏 株式会社Indigo Blue 代表取締役社長

上智大学文学部英文学科卒業後、京王プラザホテル入社。京王プラザ在籍中に、在オランダ大使館出向。その後京王プラザホテルに戻り、同社の人事改革に取り組む。1995年、組織・人材コンサルティングを専門とするマーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング（現マーサージャパン）に入社。2000年、38歳で日本法人代表取締役社長に就任。組織に実行力をもたらすコンサルティング、次世代経営者層の発掘と育成に精通する。2007年社長職を辞任し、キャドセンター代表取締役社長、デジタルスケープ（現イマジカデジタルスケープ）取締役会長、デジタルハリウッド代表取締役社長、カルチュア・コンビニエンス・クラブ代表取締役COOなどを歴任。2010年7月より「働く時間・学ぶ時間」をかけたがないものにした。という思いのもと、Indigo Blueを本格稼働。現在に至る。



一人ひとりと根気強く、「情」と「理」に訴える対話を繰り返すことだと思えます。そもそも対話とは「情」と「理」のどちらの要素が欠けても成立しないものではないでしょうか。例えば、「変化しなければいけない」「役

— 知識社会化の進展に伴ってITテクノロジーが発達することで、人事業務の中でもコア業務とITやアウトソーシングによって代替されるノンコア業務の切り分けがより鮮明になると思っています。今の対話に関するお話は、まさに人だけが担えないコア業務の部分に相当する内容ですね。デジタル化する時代において一層重要性を増す「情」の意味。これは、人事だけでなく、人と関わる全ての人が持つべき視座とも言えますね。

— それでは、ここからは人事責任者について伺いたいと思います。人事責任者に求められる役割とは一体どういったものなのでしょうか。

的となり、意志をもって人事に取り組む人が少なくなったのかもしれないですね。

— 企業で働く個人にも大きな変化が求められる時代になりました。例えば、これまでタスク処理型で成果を上げてきた個人に対して、その功績を労ってこれからの知識社会における企業経営を任せられるかといえは、答えはノーでしょう。つまり、知識社会化という大きなパラダイムシフトは、「過去のキャリアの延長線上に未来を描けない」というゆるぎない現実を個人に突き付けているとも言えます。ただ、本来安定を求める人間に対して、変化対応力を求めることは想像以上に過酷なことだと思います。そうした局面で、プロフェッショナル人事はどのような価値を発揮するのでしょうか。

— 組織と人」の動きに感度が高い」とは、具体的にはどういったことでしょうか。

— 組織内にとのよう人がいるかを把握している、加えて、どういいう感情で組織が動いているのか（私はそれを「組織感情」と呼んでいます）が察知できるということ。常に変化が求められる組織の中で、どういいう変化がいかなる組織感情を生むのか、またハレーションを起こすのかを

知識社会に求められる プロフェッショナル人事とは

製造業モデルを中心とした工業化社会から知識社会へと時代が大きくシフトする中、企業経営における人材の重要性は一層高まりを見せている。また時代の変化に伴い、求められる人材にもタスク処理型から知識創造型へとという質的な変化が見られる。そうした「組織と人」を取り巻く環境の変化が激しさを増す中、人材マネジメントを司る人事には、一体どのようなプロフェッショナルイズムが求められるのだろうか。事業会社人事、組織人事コンサルティングファーム社長、事業会社社長など、様々な立場から人事に関わってこられた柴田励司氏にお話を伺った。

— まず、これからの知識社会に求められるプロフェッショナル人事について、どのようにお考えでしょうか？

私が考えるプロフェッショナル人事とは、「組織と人」の動きに感度が高く、それを事業の成長と紐づけて考えることのできる人です。経営とは「事業」「金」「組織と人」「時間」を総合的にマネジメントすることですが、人事と経営に長く携わってきた立場からいえば、プロフェッショナル人事にはその4つの視点を持った上で特に「組織と人」に関して長けた人だと思います。

— 「組織と人」の動きに感度が高い」とは、具体的にはどういったことでしょうか。

組織内にとのよう人がいるかを把握している、加えて、どういいう感情で組織が動いているのか（私はそれを「組織感情」と呼んでいます）が察知できるということ。常に変化が求められる組織の中で、どういいう変化がいかなる組織感情を生むのか、またハレーションを起こすのかを



知識社会に求められる プロフェッショナル人事とは



まず一人の人事としてプロフェッショナルであることは言うまでもないことですが、さらに人事責任者は経営の一翼を担う存在であり、経営トップと財務トップと三位一体の関係性にあることが求められます。三者が相互補完の関係を保てるように、それぞれのタイプに応じて自らの役割や振る舞いを柔軟に変えられるということが重要になるでしょう。

また多くの人事が陥りがちな傾向として、教科書的な知識の習得に走る事が挙げられます。もちろん理論や形式知を学ぶことは重要ですが、それはあくまで現場で起きている具体的な事象を解釈する際の一つのツールに過ぎません。個別具体的な事象を直視しようとせず、抽象論で「組織と人」を語る姿勢には警鐘を鳴らしたいと思います。

―三者間の相互補完関係を保つために、人事責任者が役割や振る舞いを柔軟に変えるべきというご指摘は新鮮かつ本質的なように思います。それでは、そうしたプロフェッショナル人事責任者になるために、個人が取り組むべきこととはどういったことでしょうか。

―プロフェッショナル人事責任者になるために、個人が意識すべきことはよくわかりました。それは、経営の一翼を担うプロフェッショナル人事責任者を育成する上で、社会や組織にはどのような支援が求められるのでしょうか。

〈編集長 インタビュー後記〉



まず社会的見地に立てば、労働市場におけるプロフェッショナル人事責任者の流動性をもっと高める必要があります。これは人事責任者に限らず経営に携わるプロフェッショナル人材全般に言えることですが、いま日本の労働市場における経営層の流動性は諸外国に比べて極めて低い状況です。流動性を高めるためにまずやるべきことは役割と権限を明確にすることです。

また企業の観点からは、意図的にプロフェッショナル人事責任者を育てる仕組みを用意することが必要です。外部環境がこれだけ大きく変化している中、これまでと同じ仕組みの中でプロフェッショナル人事責任者が育つということは考えられません。

そもそも日本企業の人事制度は、いまだに「全員に対して昇進・昇格を動機づけする」という同質的な人材モデルを前提としています。それは、就業意識やキャリア観の多様化が進化した今の労働市場を正しく反映しているものとは言い難いと言えます。そこで私は、そうした旧来型制度に固執することなく、若手人材の中から人事責任者になるコンピテンシーと情熱を持った人材を早期にベンチマークし、成長フェーズに応じた計画的な育成を積極的に支援すべきだと思います。例えば、メンバーの段階では修羅場や挫折経験の付与によって徹底的に「情」と「理」のバランスを修練させ、課長以降になると反対にハシゴを外さず、

丁寧で育てるといふ手法は効果的です。また、インフォーマルな人脈形成のために、社内の様々な人とりちできるポジションに一時的に異動させることなども重要でしょう。

これからの知識社会に求められるプロフェッショナル人事とは何か。柴田様との対談を終えた今、何度も私の頭を反芻している3つのキーワードがある。それは、「モチベーション」と「リーダーシップ」と「現場」だ。いかに知識社会が進展しようとも、人事の顧客は「血の通った生身の人間」である。それは普遍的な真理であるにも関わらず、一方で多くの人事関係者が見過ごしがちな観点でもある。いかに、「情」を持って一人ひとりの琴線に触れるコミュニケーションを行い、社員をモチベートさせられるか。また、「変革のエージェント」として、いかにリーダーシップを発揮し、経営に資する人事になれるか。そのために今人事部門がすべきことは、机上でマネジメントツールの開発に精を出すことではない。現場に足を運び、社員一人ひとりと膝を突き合わせて、対話することだ。現場で汗を流して培ったインフォーマルなネットワークこそが人事の財産であり、そこにプロフェッショナル人事としての真価が問われている。昭和の香りが漂う青臭い人事部論のように聞こえるかもしれないが、知識社会を迎える今、改めて人事に関わる一人ひとりが胸に手を当てて考えるべき論点ではないだろうか。



プロフェッショナル経営者の 真価が問われるプロデューサー力

一 人で実現できることには限界がある」という思想への原点回帰

革新的な商品やサービスを生み出すことが他社との差別化に繋がる成長戦略だったこれまでの時代とは異なり、今ではそうしたイノベーションの創出は企業の生き残りをかけた生存戦略としての意味合いが強くなってきました。ジョブズに代わる変革の旗手に救いを求めようとする風潮がありますが、これほどまでに多重化・複雑化した市場を考えれば、それを「一人の救世主」に求めることはもはや幻想に近いと考えるべきです。むしろ、「一人で実現できることには限界がある」という基本的思想に立ち返り、様々な異分野の専門知を融合してこれまでにない新たな事業価値を創造する人材こそが今求められているプロフェッショナル経営者だと考えています。

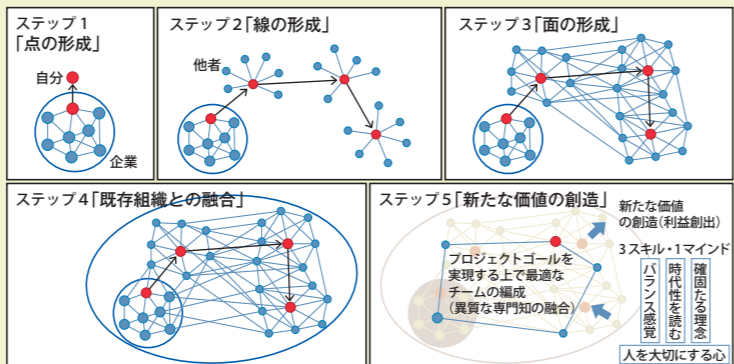
価値創造のための5ステップ

プロフェッショナル経営者に求められるのは、様々な分野のスペシャリストと幅広いネットワークを形成し、プロジェクト

に於いて最適な組織を編成し、リーダーシップを発揮する「プロデューサー力」です。プロデューサー力とは、「人の能力を見極める目」「人の強みを引き出す力」「人を束ね、組織する力」の3つの要素で構成されています。それでは、「プロデューサー力を発揮して新たな価値を創造する」とは一体どういうことでしょうか。ここで、「価値創造のための5ステップ」をご紹介します。

二 プロデューサー力を発揮する上で大切な「3スキル・1マインド」

最後に、プロフェッショナル経営者がプロデューサー力を発揮する上で大切な「3スキル・1マインド」についてご紹介します。3スキルとは「確固たる経営理念を持つ」、「時代性を読む」、「バランス感覚を持つ」を、1マインドとは「人を大切にできる心」を意味します。これまで一貫して他者との繋がりの重要性を説いてきましたが、すべての土台は「人を大切にする力」にあります。その上で、人を大切にできる確固たる経営理念と時代性に応じた柔軟な変化対応力を併せ持つ経営者こそが、プロデューサー力を遺憾なく発揮し、新たな価値を創造する真のプロフェッショナル経営者だと考えます。



石川 幸夫 氏

株式会社サイズ 顧問

博報堂に営業として入社、1976年に日本電気（NEC）を新規得意先として開発。その後、NEC担当として日本で初めてのパソコンの広告戦略立案、ハレー彗星企画、ワールドシンポジウム、ロボットコンテストなど、大型企画を多数実施。1996年、博報堂のデジタル時代に向けた事業戦略部門「電脳体」の設立に参加。2000年、博報堂のデジタル制作会社「博報堂アイ・スタジオ」を設立。2006年、博報堂を定年退職し、現在は経営コンサルタント。

シヤドワークを 実践しよう

世界を変えるプロフェッショナルの流儀



徳岡 晃一郎

フライシュマン・ヒラード・ジャパン SVP パートナー
多摩大学大学院 教授

profile

1980年東京大学卒業、日産自動車、欧州日産を経て1999年より現職。オックスフォード大学経営学修士。コミュニケーション、人事、組織改革に関するコンサルティング、リーダーシップ研修などに従事。多摩大学大学院では、HRおよび社内コミュニケーション論を担当。著書に「MBB:『悪い』のマネジメント」「シヤドワーク」「ビジネスモデルイノベーション」(いずれも共著、東洋経済新報社)、「人事異動」(新潮社)などがある。

予定調和の時代から 未来探索の時代へ

いま、プロフェッショナル人材がイノベーションを生み出す創作活動として、「シヤドワーク」という働き方に注目が集まっている。本稿では、シヤドワークの概念やその必要性が謳われる今日の背景について、筆者のこれまでの実践例等を織り交ぜて論考する。

↓人生において、マジメにきちんと生きていくのはとても大事だが、仕事に関して言えば、必ずしもそうとばかりは言い切れないのではなからうか。という誤解を招きかねないが、マジメにきちんと仕事をする

と称して、実は何も考えていない場合も多いのが現実だと思うからだ。この場合の「マジメにきちんと」とは、言われたこと、決まったことを黙々とこなしていく仕事の仕方を目指す。しかし、これは二重の意味で問題だ。一つは、言われたこと、決まったこと以外はやらない。もう一つは、やったのは言われたからであり、自分に責任はない、という言い訳をもたらす。「マジメにきちんと病」とでも言えよう。一方で、何もやらないよりはまだいいのではないかという意見が出るかもしれないが、単純にそうと

も言い切れない。なぜなら、マジメにきちんとやらないかわりに、もっと大胆に常識を破って、誰にも予想のつかないことを仕掛けなければならないことの方が重要な時代がきているからだ。

変化とスピード、そしてイノベーションとクリエイティブが求められる今、われわれは自分の行動を見直してみるいいチャンスにもかかわらず、いざ見直そうとすると、「マジメにきちんと病」の甘えや、同じ病気に罹っている上司からの縛りで、その呪縛から逃れられない。しかし、このマジメにきちんととは、「会社によって決められた業務分掌や組織図に基づいて、社内の諸規定や基準類を着実にこなすことが、最高の成果を安定的に効率よく生み出すはずだ」という仮定に立った、予定調和的に仕組まれた世界での行動規範にすぎないのではないだろうか？ 本当にその規定や決定が今でも正しいのか？ きちんと見直しがかけられているのか？

そもそも合理的に決まったものなのか？ 組織の中には旧態依然とした不合理なルールが残っているのはままあることではないだろうか？

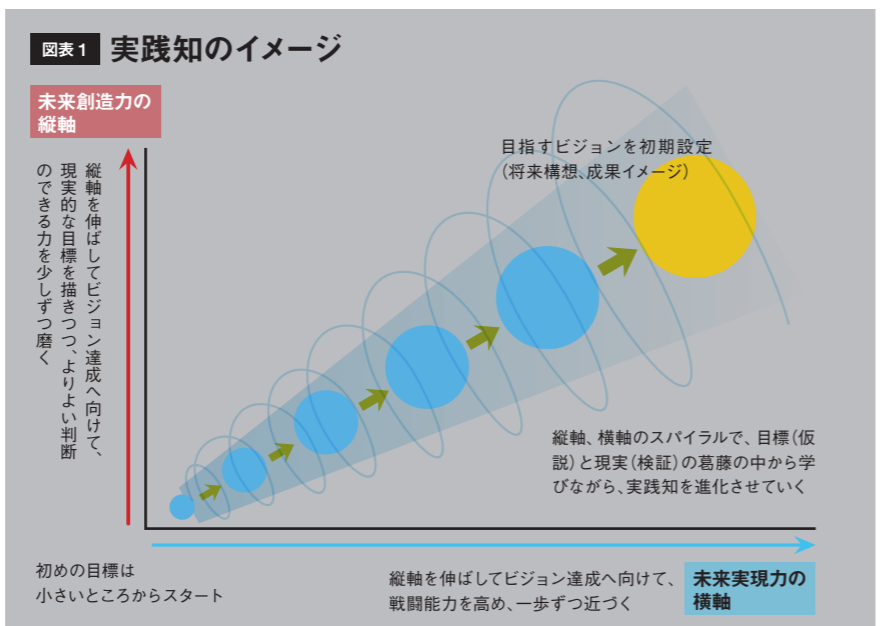
イノベーションやスピードが求められるときには予定調和を無批判に受け入れ安住してしまうことなく、自らそこを脱していくことが必要だ。むしろ未来とは自ら主観を通じて探索し、自ら創っていくものなのだ。

シヤドワークで未来を創る プロフェッショナルの流儀

↓シヤドワークとは、筆者が一橋大学の一条和生教授と創った造語(共著「シヤドワーク」)知識創造を促す組織戦略(一であり、「見えない仕事」と訳している。それは、予定調和的に決まった仕事ルーティン業務以外に、次を見据えた仕事であったり、

決まった以上の高いレベルの目標にチャレンジすることであったり、またそれらのための勉強であったりする。「シヤドワーク」は、上司からも会社からも見えないところで、自分の思いをベースに開始され、自分のリスクで行われる。一方で「見える仕事」とは、規定上の仕事、上司から見えている仕事、評価対象の仕事などだ。したがって、シヤドワークとはそのような組織のなかで既に規定されており求められている仕事、評価の対象の仕事など以外の、オフの時間を含めたすべての未来探索・課題発見・挑戦活動を指す。変化の時代においては、仕事は常に進化しており、目標も動的だ。その成果は「やって見なければわからない」と、「やり方はわかっていない」のである。それゆえ、見える仕事をマジメにきちんとこなすのではなく、「見えない仕事」シヤドワークを試行錯誤的にどう練り広げるかが、企業の生命線でもあり、個人の人々の成長を促す。シヤドワークが企業だけでなく、自分自身の未来をも創りだすことになる。

知識創造理論の観点で言えば、シヤドワークは「実践知プロセス」を支えるものでもある。実践知プロセスとは、真善美・共通善という長期的ビジョンを目指しながらも、現場の都度の現実のなかで最善の判断を下し、一歩ずつ実践を積み重ね、そこで得た知でさらに次の高みへと目標を設定し、着実に内実のある基盤を創造しながらビジョンに近づくアプローチだ。(図表1)これは欧米流の演繹的かつ論理分析的に目標



と手段を決定し、トップダウンで目標の連鎖を体系化し整然と仕事を片付けていく合理的戦略プロセスの対極である。この実践知プロセスでは、当然のことながら長期ビジョンの掲げるありたい姿と現実の制約のなかで試行錯誤を進めざるをえない。正

にマニュアルにはない世界を行くわけであり、シヤドワークそのものなのだ。こうした何がよいことを求めて試行錯誤を繰り返していく志向性はとりもなおさず、企業の創造性を生み出すプロフェッ

のである。シヤドワークは正にプロフェッショナルの証なのだ。

日産時代のシヤドワーク

↓たとえば私が日産自動車の人事部に在籍していた当時のシヤドワークを紹介しよう。私が開発部門の人事課に在籍していた当時、開発部門の風土改革(技術の「産」におおられるのではなく、よりお客さま

志向のクルマ作りをしよう!)が課題になったのだが、当時の上司がまず「勝手にそれを人事の仕事としてやり始めた。勝手に」という意味は本社人事部が本来、開発という部門の人事サービス業務に期待している以上に、開発部門の役員と共に、部門の大きな課題に率先してコミットし始めたこと。そして、従来の価値観をひっくり返す風土改革という作業のなかで、人事の業務分掌にはないようなさまざまなイベントやしかけを繰り返したことなどだ。私はその中で、本社が発行する社内報に対抗する『裏社内報』(旧来の価値観を攻撃する社内報)を有料で発行することなど、人事として「あるまじき」仕事を(主として時間外に)していた。

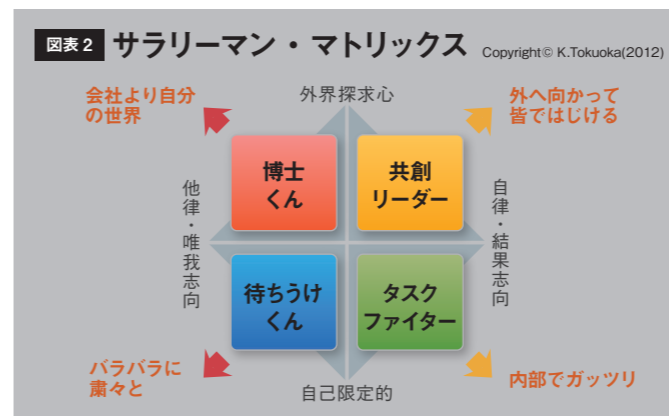
また、この風土改革の一連の活動を知識創造の好事例として考えてくださったのが一橋大学の野中郁次郎教授であり、先生の知識創造の研究活動に参加させていただくようになったのもちょうどこの頃で、土日はよく一橋のキャンパスに行き、日産の開発の業務プロセスを知識創造理論の中で位置づける、というようなテーマで議論させていただいた。元来、日産はシヤドワークには極めて寛容で、知的な活動を盛んに奨励していたように思うのだが、シヤドワークである以上、自分事と捉えて自らがやると決めて進めるしかない。私の場合は偶然そういう環境が巡ってきたのだが、その際、人事の本来業務あるいは本流の仕事ではない、と無関心でいることもできたであろう。しかし、これらをシヤドワーク

シャドーワークの真骨頂は コラボレーション

シャドーワークは未来を創造する真の成果を生み出す仕事だが、それゆえに一人で続けるのは難しい。シャドーワーク成功の秘訣は社内・社外のさまざまな人との「知の交差点」を創るところにある。

まずは、社内他部門、そして競合他社や他業界の人々、大学の先生、コンサルタントなどさまざまな分野の人と知り合いになったり、展覧会や新商品展示、研究会などで新しいイノベーションやヒット商品絡みの勉強をしてまわるのもいい。自分の世界に閉じこもるのではなく、新しい扉を積極的に開けていく活動、異質の経験をしてみるのが大切だ。その中から、「これだ！」という自分のテーマ（マイテーマ）が見つかる。それが仕事でのバネになり、新たな挑戦のきっかけになる。そんな自己増殖的なサイクルがシャドーワークには内在しているのだ。これが新たな価値を生もうというプロフェッショナルの鋭敏な問題意識や飽くなき向上心、卓越へ向けての壮絶な挑戦（Relentless pursuit of excellence）を生み出すわけだ。

このような知の交差点を社内外で豊富に持つプロフェッショナルを筆者は「共創リーダー」と名付けている。共創リーダーとは、社外へ開かれた探究心を持つと同時に、自己変革をポジティブに実践する人材のことだ。一方で別のタイプも存在する。社外へ開かれた心ではなく、むしろ社内できっちり固め、かつ自分の成長に果敢に挑戦する社内のやり手は「タスクファイター」と名付けた。また、社外に開かれてはいるが情報をとるのみで自己変革のアクションにはつながらないタイプは「博士くん」と呼び、博学ではあるが価値創造にはつながらない。最後に、社内志向でかつ成長も希求しないタイプは、受け身の御用聞き人材であり、「待ち受けくん」と呼ぶ。これが図表2に示



人事の壁

多くの社員がシャドーワークを実践する際に肝心なのが人事部の姿勢だ。人事部が管理志向から脱却できずに、マジメにきちんと病を評価やルールで押し付けているのは、社員のシャドーワークは進まない。シャドーワークは、はみ出しの奨励だからだ。まずは、人事部自身がシャドーワークを率先して体験し、その面白みを感じ取り、寛容な社内風土を作り上げていってほしい。また、人事部がシャドーワークを体験すれば、如何に個別人事が重要かがわかるはずだ。人事は制度設計のみで、運用は現場。そんな誤った考え方があがる、人事はもともと現場に行き、現場の優秀な人

した「サラリーマンマトリックス」の4象限だ。ここで明らかなように、プロフェッショナル人材とは、第一象限の共創リーダータイプであり、社内外と広く深くつながり、変革を志向していくわけだ。共創リーダーは社内外の知の交差点からの刺激を受け、問題意識のリストを持ち、シャドーワークのテーマを持つことができ、このテーマをシャドーワークで深掘していくことにより、「これだ！」というマテーマにしていくのである。マイテーマを持つて仕事や生活を内省できている人材は、単に仕事を片付ける人材よりも、自信に満ち溢れ確かな成長をモノにすることができる。

さらにいえば、若手人材をそのような上司の下に配属しなくてはならない。なぜなら、シャドーワークはいわば、自分の人生の時間を（労働時間管理を無視しても）2重にも3重にも使う芸当でもあるわけであり、そのような体の身のこなしは若いうちに体感的に覚え、身体知にシクシクしてはならないからだ。無理なく運動できる体づくりは若いうちにしかできない。また逆に、マジメにきちんと病の先輩や上司に感染し、「サラリーマンなんてこんなもの」と墮落した考え方を持たせないように配属にも注意しなくてはならない。こうして自主自律の精神が体に染みついていく。これは定年延長の時代になっても長く働き続けるプロの秘訣ではないか。

このような個別人事でのケア以外にも、自由時間の枠取り（グーグルの20%ルール）や兼業禁止規定の撤廃、ぶらぶら予算や自己研さんのための個人別予算の確保など、支援策も重要だ。

シャドーワークを鷹揚に認め、自主自律の遅い精神と卓越を追求する向上心が、次代を支えるプロフェッショナルを作るのである。

キャリアコンサルタントの養成における現状と課題

キャリアコンサルタントの養成の現状

2001年の職業能力開発基本法改正を皮切りに、我が国でも本格的にキャリアコンサルタントの養成に乗り出すことになりました。その背景には2つの社会的ニーズがありました。まず、金融危機後の中高齢者を中心とするリストラが盛んになる中で、失業者向け雇用対策が喫緊の課題となっていた点です。失業者の能力・適性に応じた転職を支援する雇用対策の一環としての役割期待から、心理療法的な色彩が強いキャリアカウンセリングとは異なるキャリアコンサルタント制度の創設が考えられました。第二に、知識社会化に伴い、企業組織や求められる能力が急激に変化する中で、働く個人が仕事を通じて主体的なキャリアを形成し、職業能力を開発していくことが必要になり、これを後押しすることが、個人の雇用の安定、経済の成長に必要な点です。そうした背景から、翌年2002年には厚生労働省が「キャリアコンサルタントの

働省が「キャリアコンサルタント5万人計画」を5か年計画として発表し、結果的には5年間で4万7千人のキャリアコンサルタントを創出することができました。その後、2008年度にキャリアコンサルティング技能検定（2級試験）が熟練レベルのものとして創設され、同年には、ジョブカード制度の創設に伴い、ジョブカードの発行主体としてキャリアコンサルタントが位置づけられるなど制度面での充実が図られました。2012年現在、キャリアコンサルタントの数は7万6千人、2級技能士は2千6百人となり、その活動領域も多岐に広がっています。

キャリアコンサルタントの試練と対応

このように、量的には数が増え、活動領域が広がる一方、課題として、未だにコンサルティングの内容について「自分の考えを押し付ける」「聞いているだけ」などの苦情が聞かれるなど、社会的な信頼や認知度が高まっていない点が挙げられます。技能検定2級を中心に、信頼されるプロフェッショナルのキャリアコンサルタントを育てるための場や環境づくり、指導者の養成が急務になっています。特に、地方において養成が進まない状況にどう手を差し伸べるか、国と養成団体の連携と知恵が問われています。

また、分野別にみると、大学などの教育機関におけるキャリアコンサルタントが増える一方、企業内のキャリアコンサルタントが伸び悩んでいます。企業内のメンタルヘルス問題などが深刻化しており、キャリアコンサルタントはこうした問題に具体的な成果を求められることが少なくありません。キャリアコンサルタントの役割は、個々の働く者が自らの職業キャリアを考え、課題の解決や能力開発に取り組むことを支援し、個人の成長と組織の活性化を進めることであり、必ずしも、短期的な成果に馴染みにくい面があります。しかし、それを主張するだけでは、不信感を煽るだけです。寧ろ、これらの問題に対応し成果を出して



草野 隆彦 氏

独立行政法人
労働政策研究・研修機構 理事

東京大学法学部卒業後、1978年 旧労働省入省。広島県職業安定課長、在ドイツ連邦共和国日本大使館一等書記官、女性局女性労働課長などを歴任後、2001年 厚生労働省職業能力開発局総務課長を担当。その後、大臣官房審議官（職業能力開発・国際担当）、職業能力開発局長を経て、2010年より現職。

学習理論の系譜《後編》

田中 聡

インテリジェンスHITO 総合研究所 研究員

前編では、「学び」に関する科学的探求の起源とされる20世紀初頭の行動主義的学習理論から認知主義的学習理論の盛衰に至るまでの学習理論の変遷について概観してきた。これまでも見てきたように、心理学の文脈において学習とは「経験による比較的永続的な行動変容」と捉えられてきた。そこには「経験」「永続性」「行動変容」という学習を捉える上で重要な3つの視座が含まれている。しかし、一方で「人はなぜ学ぶのか」「学びはいつでも、どこでも起きるのか」といった問いに対して十分な説明力を持っていなかった。後編となる今号では、こうした旧来の学習観に欠けていた学習の目的性や文脈性について解明を試みる研究が始まった1980年代以降の変遷について概観する。

●●●

状況的学習理論の台頭 —正統的周辺参加論の展開—

1980年代以降、認知主義的学習理論に代わって新たに台頭したのが「状況的学習理論」である。同理論において、学習とは「状況に埋め込まれた社会的活動」であるとされ、状況と切り離して考えることはできないという文脈依存的な学習観に立つ考えである。本稿では、同理論の中心的概念である正統的周辺参加論

と、そこから発展した文脈横断論・状況境界論に至るまでの変遷を概観する。まず状況的学習理論の生成に影響を与えたのは、文化人類学者によって行われた様々な文化圏における徒弟制の研究である。同研究は、マヤ族(メキシコ)の産婆やリベリアの仕立て屋などの共同体に見られる徒弟制を調査し、新参者から古参者へと熟達する過程は従来の学習理論が前提としてきた「教授者(先生)→メディア(教材)→学習者(生徒)」という関係性の中で学習者が所与の知識を内化する認知過程とは異なる見方を明らかにした。つまり、ある社会的環境に埋め込まれた実践共同体の中での行為によって学ぶという学習観である。ここでいう実践共同体とは、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」(E・ウェンガー他2002)である。

その後、前述した徒弟制研究での知見を学習理論に展開したのが、J・レイヴとE・ウェンガーによる「正統的周辺参加論」である。同理論によれば、学習とは「ある実践共同体への周辺の参加か」と、そこから発展した文脈横断論・状況境界論に至るまでの変遷を概観する。まず状況的学習理論の生成に影響を与えたのは、文化人類学者によって行われた様々な文化圏における徒弟制の研究である。同研究は、マヤ族(メキシコ)の産婆やリベリアの仕立て屋などの共同体に見られる徒弟制を調査し、新参者から古参者へと熟達する過程は従来の学習理論が前提としてきた「教授者(先生)→メディア(教材)→学習者(生徒)」という関係性の中で学習者が所与の知識を内化する認知過程とは異なる見方を明らかにした。つまり、ある社会的環境に埋め込まれた実践共同体の中での行為によって学ぶという学習観である。ここでいう実践共同体とは、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」(E・ウェンガー他2002)である。

その後、前述した徒弟制研究での知見を学習理論に展開したのが、J・レイヴとE・ウェンガーによる「正統的周辺参加論」である。同理論によれば、学習とは「ある実践共同体への周辺の参加か」と、そこから発展した文脈横断論・状況境界論に至るまでの変遷を概観する。まず状況的学習理論の生成に影響を与えたのは、文化人類学者によって行われた様々な文化圏における徒弟制の研究である。同研究は、マヤ族(メキシコ)の産婆やリベリアの仕立て屋などの共同体に見られる徒弟制を調査し、新参者から古参者へと熟達する過程は従来の学習理論が前提としてきた「教授者(先生)→メディア(教材)→学習者(生徒)」という関係性の中で学習者が所与の知識を内化する認知過程とは異なる見方を明らかにした。つまり、ある社会的環境に埋め込まれた実践共同体の中での行為によって学ぶという学習観である。ここでいう実践共同体とは、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」(E・ウェンガー他2002)である。

第三に、「学習の社会的構成性」である。つまり、学習の単位は学習者個人だけでなく、学習過程において学習者、道具、他者、共同体が社会的に構成されることである。言い換えれば、個人がある「固定的な」実践共同体へ「参加させてもらう」のではなく、個人の参加を通じて共同体のルールや他の構成メンバーが変化し、結果として共同体自体の変化(再生産や批判的創造)が促されることを意味する。このように正統的周辺参加論は、学習概念に新たな見方を示し、学習研究の発展に多大な功績をもたらしたとされている。しかし、同理論は学習における「状況間の差異(文脈性)」を強調する立場を取る一方で、文脈を越えた学習の転移可能性について否定的な見方をするなど、「状況間のつながり」についての議論を背景化してきた点が批判の対象とされている。

●●●

状況的学習理論の発展 —文脈横断論・状況境界論の展開—

そうした批判を受け、複数の状況間を視野に入れた学習研究が進展することになる。それが、1990年代半ば以降、状況的学習理論の新たな展開として注目を集める「文脈横断論」である。

文脈横断論とは、ある文脈と別の文脈との間をまたぐ過程で見られる「状況(人・共同体・人工物など)の発達的变化」に着目する研究領域である。文脈横断には、時間的に前後する複数の状況間を一方から他方へ移動する「状況間移動」(例：大学生から会社員になる)、また現在直接ある状況に参加しながら、他の状況へ間接的、一時的にアクセスする「間接横断」(例：業務終業後にキャリアアコンサルティングを受ける)、さらに複数の文脈が時間や空間を隔てずに重なり合う「多重混成」(例：異業種勉強会に参加する)の3タイプがある。

次に、文脈横断の過程で生じる状況の発達的变化について整理する。まず、「内省の促進」と、それに伴う「全人格アイデンティティ」の変容」が挙げられる。文脈横断は、知識・スキルの習得や学習棄却の機会となるだけでなく、時に物事の見方や価値観など全人格的な変容を促す契機となる。次に、「非公式的学習」である。例えば、社外勉強会での交流をきっかけに形成されたネットワークを通じて、最新の業界情報やマーケティング手法を獲得する場合などがそれにあたる。最

後に、「人工物と活動全体の変化」が挙げられる。これは、文脈横断が個人レベルの変容だけでなく、文脈を構成する人工物の形態や活動自体の変化をも包含するということである。例えば、クロスファンクショナルチームへの参加後に所属組織の制度や仕組み(人工物)をより良いものへ改善したり、組織の目標自体(活動全体)を見直すことを意味する。これまでの文脈横断論では主に「横断」や「越境」に議論が集中していたのに対して、近年、「境界」そのものあり方を問う「状況境界論」という新たな研究領域の動きが活発化している。それは、状況間の境界のあり方や境界に対する人々の認識に着目し、人々が状況それ自体を特定の見方で可視化する過程を問う研究領域である。これまで文脈横断論では、境界を共同体の内と外という客観的かつ固定的なものとして捉えてきた。それに対し、状況境界論では境界そのものを主観的で変容的なものとして捉え直し、個人の置かれた立場や役割によってその見方が変わるものであると主張する。状況境界論はまだ十分に体系化された学問領域とは言いが、学習研究の最先端領

域の一つとして今後の発展可能性を秘めた分野であると言えよう。

学習理論の実践的含意

それでは、近年、学習研究の中心的テーマとして、「文脈間を横断する学習」が注目を集めるようになったのはなぜか。そこには、これまで見てきたような学術界における動きだけでなく、現代社会の要請とも言える事情がある。その一例が、企業、大学、NPO、地域コミュニティ、SNSなど共同体のあり方が多様化・複層化する中で生じる仕事の質的变化である。複雑化する社会課題や成熟した消費市場に因應するために、既存の共同体の垣根を越えた協働構成的なタイプの仕事が増加したことが指摘されている。そうした仕事の質的变化に応じた個人の働き方や組織のあり方を模索する上で、文脈横断論や状況境界論の研究知見が大いに求められている。

特に、状況境界論の実践的含意には様々な可能性を秘めている。筆者は考えている。近年、「越境学習」*1や「学びのサードプレイス」*2などの概念が広くビジネス

である。言い換えれば、個人がある「固定的な」実践共同体へ「参加させてもらう」のではなく、個人の参加を通じて共同体のルールや他の構成メンバーが変化し、結果として共同体自体の変化(再生産や批判的創造)が促されることを意味する。このように正統的周辺参加論は、学習概念に新たな見方を示し、学習研究の発展に多大な功績をもたらしたとされている。しかし、同理論は学習における「状況間の差異(文脈性)」を強調する立場を取る一方で、文脈を越えた学習の転移可能性について否定的な見方をするなど、「状況間のつながり」についての議論を背景化してきた点が批判の対象とされている。

以上、19世紀初頭から現代に至るまでの学習理論の系譜について概観してきた。近年、我が国でも企業経営の分野において、「学習」という概念の重要性が高まり、見せ始めており、企業組織で働く人々の学びを探索する「経営学習論」という学際的学問領域には産業界からも注目が集まっている。はたらくを楽しむ社会の実現に向けて一人ひとりの学びが豊かになるためにも今後の学習研究の更なる発展に期待したい。

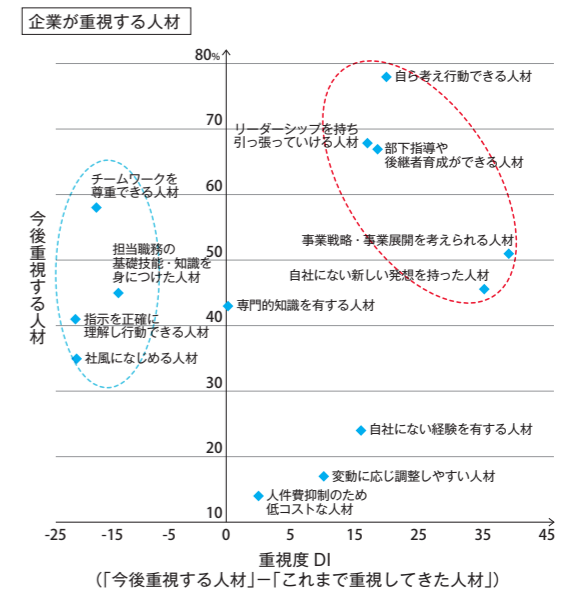
スパイソンの間に浸透し、「外に開かれた学び」の重要性が喧伝されるようになった。そして、それらの主張の多くは企業の内と外という固定的な境界線を前提にしたものである。しかし、状況境界論の知見を借りれば、そこに新たな問いを立てることが出来る。それは、例えば「プロフェッショナルと新人では境界設定にどのような違いが見られるのか」「さらに、「どのような境界を越えたときに、いかなる発達的変容がもたらされるのか」等である。そこには「一様な境界像」を前提としてきたこれまでの議論とは異なる見方ができるのでないだろうか。状況境界論の今後の発展が待たれる。

※1)個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること。(中原2012)
※2)「サードプレイス」とは、アメリカの社会学者オルデン・バーグが提唱した概念。家庭でも職場でもない第3の場が人々の「憩いの場」になるという考えを学習環境の言説に援用し、社外交流会や勉強会の場を「学びのサードプレイス」と総称する。

《参考文献》
E・ヴェンガー他(2002)「コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践」翔泳社
J・レイヴ、E・ヴェンガー(1993)「状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加—」産業図書
香川秀太(2011)「状況論の拡大：状況的学習、文脈横断、そして共同体間の「境界」を問う議論へ」認知科学 No.18(4)
香川秀太(2008)「複数の文脈を横断する学習」への活動理論的アプローチ—学習転移論から文脈横断論への変移と差異—」心理学評論 Vol.51 No.4
中原淳(2012)「経営学習論：人材育成を科学する」東京大学出版会

「自律性」「創造性」のある人材へのニーズが増加

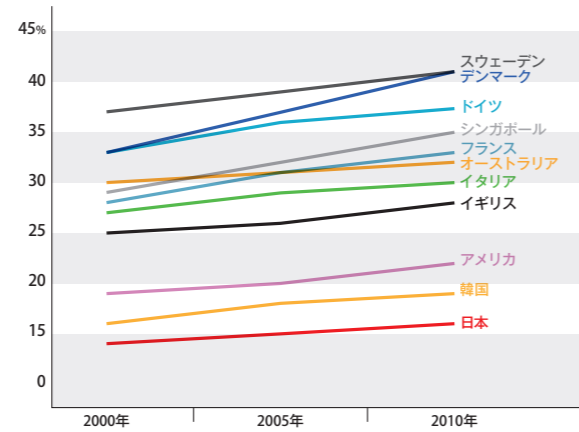
→日本企業は今どういった人材を必要としているのだろうか？ JILPTは、育成・確保に際して企業が重視する人材を「これまで重視してきた人材」と「今後重視する人材」に分けて調査している。右図は、タテ軸に今後重視する人材を、ヨコ軸には重視度の増加幅（「今後重視する」割合-「これまで重視してきた」割合）をプロットした図である。企業が今後最も重視するのは「自ら考え行動できる人材」（78.0%）。その重視度も19.8ポイント上昇しており、企業が今まで以上に必要とする意向が伺える。また、重視度の増加幅が高い人材を見ると、「事業戦略・事業展開を考えられる人材」や「自社にない新しい発想を持った人材」で35ポイント以上増加している。一方、重視度が低下しているのは「指示を正確に理解し行動できる人材」、「社風になじめる人材」、「チームワークを尊重できる人材」、「担当職務の基礎知識・技能を身につけた人材」である。自ら考え組織を導く人材やイノベーションを起こせる人材の価値が高まる一方で、既存組織内で立ち回るだけの人材や指示待ち型人材の価値が低下している傾向が見て取れる。



専門的職業従事者の割合 日本は北欧の半分以下

→専門的・技術的職業の増加は世界各国で確認できる。就業者ベースで、専門的・技術的な職につく就業者の占める割合を示したものが右図である。図中には示していないが、ブラジル、マレーシア、タイなど新興国も含め調査対象 22 カ国中すべての国で増加している。しかし、海外と比較すると日本の専門的職業従事者・技術者が占める割合は小さい。2010年において日本における専門的職業従事者・技術者の割合は15.8%。韓国の19.2%を下回っているほか、スウェーデン（41.3%）、デンマーク（40.9%）など北欧諸国と比べると2倍以上の開きがある。

専門的職業従事者・技術者が就業者に対し占める割合(国際比較)



※国際標準職業分類(ISCO-88)に基づく「2.専門的職業従事者(Professionals)」と「3.技術者及び準専門的職業従事者(Technicians and associate professionals)」の合算値。ただし、アメリカの2000年についてはISCO-68基準の「0/1. 専門・技術職(Professional, technical and related workers)」を採用。また、オーストラリアの2010年は2008年段階のものを採用している。

日本を取り巻く雇用環境や日本の課題を、データとともにお伝えする。

今回のテーマは日本の「企業が求める人材」。

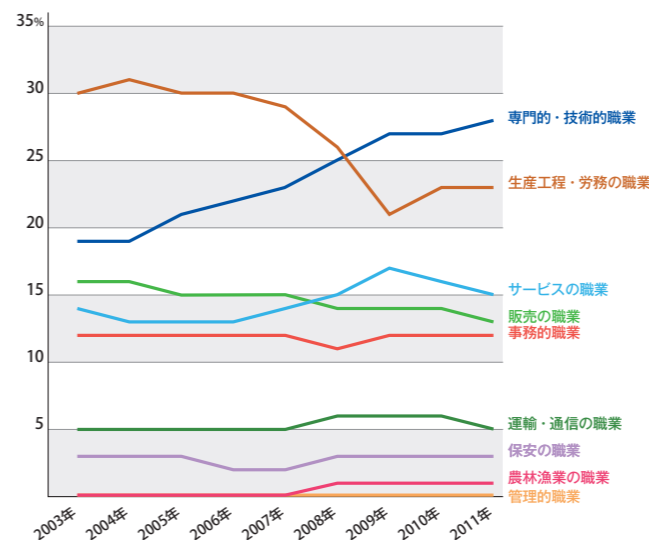
知識社会化する中、専門性を踏まえ自律的に課題を設定・解決できる人材の価値が高まっている。ではそういった人材へのニーズは実際にはどの程度増えているのだろうか？ また、日本は各国と比較してどういった状況にあるのだろうか？ 統計データから実態を探った。

〈参考文献〉 労働政策研究・研修機構「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」2011年
厚生労働省「労働経済白書 平成24年版」
労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2012年版」
四方理人(2011)「非正規雇用は「行き止まり」か？ —労働市場の規制と正規雇用への移行」(『日本労働研究雑誌』No.608 2011年2-3月号)

求人が増えている職業は「専門的・技術的職業」

→マクロ観点から、日本の労働市場で求人が増えている職業を確認したい。職業安定業務統計から新規求人数の職業別内訳を確認すると、「専門的・技術的職業」が趨勢的に増加傾向にあることが分かる。2003年では全体の18.7%に過ぎなかった「専門的・技術的職業」は2011年には27.6%に達している。「専門的・技術的職業」とは研究者やエンジニア、SE、医療系従事者、法務系従事者、経営・会計・金融系従事者、デザイナーなどを指し、いわゆる知識労働者に対するニーズの増加傾向が伺える。

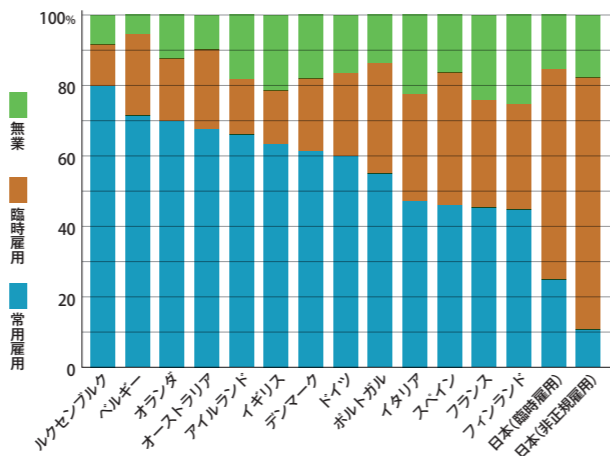
新規求人数における職業別比率の推移



臨時雇用を「架け橋」として活用する欧州 「行き止まり」の日本

→四方(2011)は25歳～64歳の臨時雇用の労働者に対して、3年後の就業状態を国際比較している。それによると日本では6割近くが3年後も臨時雇用のままであり、3年後に常用雇用に転換している人は4人に1人に過ぎない。しかし、欧州をみると常用雇用への転換が6割以上を占める国が大半である。非正規雇用が「行き止まり」となっている日本に対し、欧州では非正規雇用を正規雇用への「架け橋」として活用し、優秀な人材を確保している動きが伺える。

臨時雇用労働者の3年後における雇用状態(国際比較)



※臨時雇用とは、有期雇用契約の労働者もしくは派遣による労働者である。
※「日本(非正規雇用)」については、非正規雇用労働者が正規雇用へ移るか、非正規雇用にとどまっているか、無業になるかについての割合を表している。なお、非正規雇用とは、有期雇用契約の有無にかかわらず、呼称が「契約社員」「パート・アルバイト」「派遣社員」「嘱託」のいずれかの労働者。

ミドル研究会 関西分科会
『ミドルマネジャーをプロフェッショナルにするために』

第2回 ミドルマネジャーの熟達化における
学習とモチベーションの在り方

グローバル化の進展において、あらゆる事柄の複雑さの度合いが増しています。そうした中、数少ない手掛かりからより多くのパターンを認識し、そのコンテキストから解釈を正確に行い、解決・意思決定できるプロフェッショナルが大変注目されています。現に多くのグローバル企業を輩出している欧米において、企業組織が発展してきた背景には高度な知識・理論を備え、企業の中で活躍するプロフェッショナルの存在があります。

一方、日本は諸外国と比較すると、現業的職業と事務的職業の労働力率は高いが、専門的職業と管理的職業の労働力率が低いという結果です。グローバルで勝ち抜くためには、専門的職業と管理的職業の労働力率を高めることが重要ですが、プロフェッショナルはどう実践知(ある領域の長い経験を通して、高いレベルのパフォーマンスを発揮できる段階に達した人がもつ実践に関する知性)を獲得してきたのでしょうか。

そこで組織・人材マネジメントの第一人者であり、近著『実践知』で活躍する彼(女)らの実践知を解説された神戸大学大学院の金井教授に全3回にわたってゲストを招きながら実態やその育成方法などについて解説いただきます。

開催概要	開催日時	2013年1月22日(火) 15:00 ~ 17:30 (受付開始14:30)
	会場	ハービスPLAZA5F 貸会議室 大阪市北区梅田2-5-25 ハービスOSAKA 5F
	対象	人事関連部門の方
	定員	70名 ※定員になり次第締め切りとさせていただきます。
	費用	無料

お申し込みはこちら ▶▶▶ <http://saiyo.inte.co.jp/seminar/middleage/>
※「インテリジェンス ミドル研究会」で検索して下さい

※定員になり次第、締め切らせていただきます。
※個人情報の取扱いに関するページが立ち上がりますので、リンク「個人情報の取扱いについて同意の上、セミナーに申し込む」をクリックし、お申し込みフォームにお進みください。

講師紹介	金井 壽宏 先生 神戸大学大学院経営学研究科 教授
	1954年神戸生まれ。1978年京都大学教育学部卒業。神戸大学博士課程前期課程修了後、MIT経営大学院博士課程修了。神戸大学経営学部教授を経て1999年より現職。専門は経営管理・経営行動科学。とくにリーダーシップ、モチベーション、クリエイティブなマネジメント、ネットワーク、キャリア・ダイナミクスなどのテーマを中心に、創造や連帯になじむニューウェーブの組織や管理のあり方を探求。著書に「仕事で「一皮むける」」(光文社新書)、「リーダーシップ入門」(日経文庫)「働く人のためのキャリアデザイン」(PHP新書)、「働くみんなのモチベーション論」(NTT出版)など多数。

講師紹介	楠見 孝 氏 京都大学大学院教育学研究科 教授
	1959年神奈川県生まれ。1987年学習院大学大学院人文科学研究科博士課程単位取得退学、博士(心理学)。東京工業大学助教授などを経て現職。専門は教育心理学、認知心理学。著書に「実践知 ―エキスパートの知性」(有斐閣)、「仕事のスキル―自分を生かし、職場を変える」(北大路書房)、「現代の認知心理学(3)思考と言語」(北大路書房)、「メタファー研究の最前線」(ひつじ書房)など。

※本研究会は全3回を予定しております。

第1回	※終了しました プロフェッショナルなミドルマネジャーにするためのキャリアとは？ 優秀なミドルマネジャー像について先人から学ぶ
	※参加受付中 プロフェッショナルなミドルマネジャーから次世代経営者になるために ミドルマネジャーの熟達化における学習とモチベーションの在り方
第3回	※2013年3月開催予定 プロフェッショナルを育むプロフェッショナルとは？ 世代継承性という発達課題とリーダーシップ・人材育成の在り方

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

発行人 高橋広敏
統括編集長 美濃啓貴
編集長 須東朋広
編集 田中聡、森安亮介、団遊
執筆 溝上憲文(P6~8, 12~14, 16~18)
制作 アップブロック株式会社
デザイン イグアルグラフィックス
印刷 株式会社プリプレス・センター
表紙写真 岡村昌宏 (CROSSOVER)
2012年12月15日発行

発行 株式会社インテリジェンス
〒100-6328 東京都千代田区丸の内 2-4-1
丸の内ビルディング 27F・28F
編集 株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所
〒100-6328 東京都千代田区丸の内 2-5-2
三菱ビル 8F

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

※本誌に関するお問い合わせはこちら
HITO総研HP>お問い合わせ
<http://hito-ri.inte.co.jp/contact.html>

編集後記

守島基博先生や柴田励司氏をはじめ、本誌の取材にご協力頂きました多くの方々にこの場を借りて、厚く御礼申し上げます。本誌では、プロフェッショナル人材を「高度な専門性を持ち、非定型(基幹)業務において高い付加価値を発揮する人材」と定義し、プロフェッショナル人材のマネジメントやキャリアについて、企業・個人の双方の立場から「プロフェッショナルの未来」を描いてきました。「MAKE(育成) or BUY(採用)」——それは、これまで企業の人材戦略を考える際、常に議論の中心に据えられてきたテーマでした。しかし今、「プロフェッショナル人材」を議論の対象にしたとき、その2軸のフレームワークではもはや有効な打開策を見出せない時代となってきています。
・ビジネスの変化が激しく、社内では十分な時間的・金銭的な育成コストをかけられない…。
・しかし、外部から採用するにも、欲しいターゲットは希少性が高く、高額な金銭報酬だけでは採用できない…。
特にIT業界でリードエンジニア層(CIOの一つ下のレイヤー)を採用するようなケースで多くの企業が頭を悩ますポイントでしょう。そこで、従来の2軸に替わる新たな手法として、「RENT(活用)」という考え方が注目されています。企業とプロフェッショナル人材がしなやかな協働のエコシステム(ネットワーク※1)をつくり、プロジェクトベースで繋がり、また離れていくという野火的な活動を繰り返していくという考え方です。こうした考え方を守島先生の「4つの人材タイプ」(本誌P6~8)にあてはめて考えますと、例えば「スベシャリストのプロフェッショナル」はロフトワーク様のビジネスモデル(本誌P16~18)がその典型例でしょう。また「経営のプロフェッショナル」という観点では、石川様(本誌P25)のように経営顧問という働き方を通じて、顧問先で経営の辣腕をふるうというキャリアも描けます。これからも、企業にとってプロフェッショナル人材の重要性が高まることに疑いの余地はありません。企業各社には、こうした知識社会化への移行やそれに伴う個人のキャリア観の変化に柔軟に対応しながら、既存の枠組みに固執することなく、プロフェッショナル人材とのより良い付き合い方を模索する姿勢が求められそうです。(美濃啓貴)

※1 山住勝広・ユリア・エンゲストローム(2008)「ネットワークンク結び合う人間活動の創造へ」新曜社より

関係性の違い、組織学習、価値創造 —人材アーキテクチャー理論の拡張—

東京理科大学経営学部准教授

西村 孝史氏

今回は、理論研究を紹介したい。なぜなら企業では、従業員のプロフェッショナル化をはじめ、働く人々の動機も就業形態も多様化しており、企業でどのような人材の組み合わせが求められるのか、また企業の求める人材の組み合わせが何によって規定されるのかを考える必要性が多くの日本企業で高まっているからである。特に人材のプロフェッショナル化や多様化を議論する時、手に職を持つという専門性の高さやそれに伴う自由な働き方がクローズアップされがちであるが、企業が彼らの知識を競争力に結び付けるプロセスにも注目しなければ、単なる言葉遊びになってしまう。

その意味で今回紹介するKang, Morris, and Snell(2007)は、人材アーキテクチャーという企業内の人材の組み合わせについて理論的に提示した論文(Lepak and Snell, 1999)をイノベーション研究と組み合わせることでさらに発展させている。

多くのイノベーション研究は「急進(探索)」と「漸進(活用)」という軸で捉えられる。急進とは「新規の知識・能力、資源、業務プロセスに立脚するイノベーション」であり、漸進とは「既存の知識・能力、資源、業務プロセスに立脚するイノベーション」である。Kang et al(2007)は、企業がどちらを志向するのかによって人材マネジメントが異なると主張している。

最初にKang et al(2007)は、Lepak and Snell(1999)の枠組みにしたがって企業内の人材を①人的資本の特殊性(その企業だけに通用するスキルや知識の度合い)と②人的資本の(企業のコアコンピタンス

に対する)価値、の2軸を用いて4つの人材タイプを類型化する。第1のタイプは人的資本の特殊性も人的資本の価値も共に高い従業員で、いわゆる「コア人材」である。第2のタイプは企業の特長スキルとの度合いは高いものの、企業の価値創造に直接結び付きづらいタイプで「外部提携人材」。第3のタイプは特殊性も人的資本の価値も低いタイプで「低価値創造人材」である。第4のタイプは企業特殊性は低いものの、企業にとつての付加価値は高い人材で、いわば「内製化人材」である。

Kang et al(2007)が主張しているのは、企業が急進タイプのイノベーションを志向するのであれば、4つのタイプのうちコア人材と第2タイプの人材(外部提携人材)との関係性を強めるような人事施策を展開すべきであり、漸進タイプのイノベーションを志向するのであれば、コア人材とタイプ4の人材(内製化人材)との関係性を強化するような人事施策を打つべきであるという点である。

急進タイプのイノベーションを志向する場合、そこで求められる企業の人事施策は、(1)柔軟な職務構造、(2)成果に応じた報酬、(3)自らの専門だけでなく周辺知識まで理解すること、である。他方で、漸進タイプのイノベーションを志向する企業の人事施策は、(1)相互依存的な職務設計、(2)凝集性を高める施策、(3)ジョブローテーションやOJTなどを介した幅広いスキル形成、である。

両者の人事施策の違いは、イノベーションのタイプだけでなく、その背後にある社会関係の違いに求めることもできる。つま

り、急進タイプのイノベーションでは新しいアイデアを創出することが求められるために、集団凝集性が低い方がよい。なぜなら集団凝集性が高いと同じような考えを持つ者ばかりになるため、新しいアイデアが生まれなからである。反対に漸進タイプのイノベーションの場合は、既存技術に対してより深い知識が求められるので、集団凝集性を高めるような人事施策を志向した方がよい。

Kang et al(2007)の議論は、理論研究として整理されているものの、日本企業に即しているのか疑問に思うところもある。第1に彼らも指摘しているように、成果に応じた報酬を与えることが必ずしも急進的なイノベーションに結びつくとは限らないし、短期志向になった結果、特にR&Dの分野で負の影響を与える可能性がある。第2に日本の場合、判例の蓄積で正社員を容易に解雇できないことから、企業内のポートフォリオを急激に変更することが難しい。したがって多くの企業は、転換制度の設置や派遣や請負などの契約のバリエーションを増やして対応していくしかないだろう。

ただ、彼らの論文から得ることも多い。それは専門性の背後に信頼が必要だと述べている点である。専門性がいくら高くても、知識や技術を持ち逃げしたり専門性を鼻にかけて天狗になっているような人、ビジネスマナーを失するような人は、情報の不確実性が高いワンスポットの取引ならば成立するだろうが長続きはしない。専門性の高さで活躍するためには、信頼を構築するための土台となるヒューマンスキルが実は重要なのである。

Lepak, D. P. and Snell, S. A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1 pp.31-48.