

# プロフェッショナル志向を認めはじめた日本企業の雇用システム

## —大学はこれにどう関わるか—

文京学院大学 人間学部・教授

谷内 篤博

こんにちは。ただいまご紹介いただきました、文京学院大学の谷内と申します。私はどちらかという、純粋な大学人ではなく、企業も経験しましたし、大手のコンサルティング会社で上場企業のコンサルティングを担当してきて、それで大学人になったものです。したがってそういう意味では、先を見すぎた話をしてしまう可能性があるのですが、お許しをいただきたいと思えます。後で、ご質問をたまわりながら議論できればなと思っております。

今日お話をさせていただくテーマは、プロフェッショナル志向を認めはじめた日本の企業の雇用システム。これにわれわれ大学人や大学はどう関わっていけばいいのだろうか、という副題をつけさせていただきました。

じゃあどんな話をするのか、ということですが。まず始めに私自身がこのテーマを取り上げた問題の所在についてお話を申し上げたい。そして、個人と組織の関係が変わってきて、自律化がかなり進んできている。この個人の自律化がプロフェッショナリズムとどう繋がっているのか、というところが今日の大きな二点目でございます。それから大きな三点目は、いまプロフェッショナルという言葉を使いましたが、それは一体どういう概念なんだろうか。プロフェッショナルとは、どういう要素を満たせばプロフェッショナルと呼べるのだろうか。プロフェッショナルの要件とその概念を、私なりに少し作ってみたいということでございます。ところがこういうプロフェッショナルが、我々が働く面でも、企業でも必要としてきているんですが、現行の企業におけるキャリア形成、あるいは企業内教育というものが、そういう人材を育成するシステムにはなっていないんですね。ミスマッチが起きてきている。どういうミスマッチが起きてきているのだろうか、ということをおさえつつ、じゃあその現行のミスマッチをなくす形で、プロフェッショナルに対してどういう雇用システムや人材マネジメントを展開すればいいのだろうか、というところ。この五番目は行き過ぎた主張をする可能性があるもので、後で皆様方と議論してみたいと思っております。それから最後に副題をつけさせていただいたのですが、こうしたプロフェッショナル志向が高まってきていることに対して、我々大学人はどう関わっていけばいいのだろうか、というところを最後にお話をしたいということでございます。

最初に、問題の所在のところから入らせていただきたいのですが。まずプロフェッショナルを必要とする環境の背景を、企業サイドと、われわれ働く人間のサイド、両サイドから見ていきたい。従来の日本の工業化社会というのは、安く、無駄なく、無理なく、ものを作ればよかった。あくまで工業化社会が前提ですから、生産オペレーション中心なんですね。3Sさえ追及すればよかったんです。standardization、specialization、simplification。要するに、例外による管理だけすればいい。マニュアル通りものを作ればいい。ある意味で、効率性だけを追及すればよかったんです。マニュアル通りもの作りを遂行するために、ジェネラリストかスキルワーカー、こういう人を育てればよかったのが、工業化社会の大きな特徴だろうと思うんです。

ところが現在は、ナレッジがわれわれ企業の生き残りにおいて非常に重要な競争の原泉になってきています。ナレッジは、われわれの主体性や労働者の創造性というものを追及するなかからしか生まれてきません。従来のような、効率性を追及するマネジメントでは、こういう創造性は生まれてこないんだ、ということです。じゃあこういうナレッジは誰が生み出すのかというと、プロフェッショナルであり、ナレッジワーカー、こういう人たちが生み出していくんだろうということです。つまり、企業サイドから見ても、プロフェッショナル、ナレッジワーカーが必要となってきているんだ、ということ。これがまず申し上げたい一点目です。

第二点目は、今度は視点を変えて、われわれ働くサイドから見た時にどうなのかな、と。ここは若年層を中心に話を申し上げたいと思います。従来、帰属意識というのは、全身全霊会社に、なんというか、コミットメントを高めていくということで、あくまで終身雇用が前提ですよ。したがって、会社との終身の雇用関係を保っていくためには、その会社の中で生き残る術が必要です。それを我々は firm specific skill と呼び、これを習得することが従来の企業の狙いであったし、従業員も身に付ける能力といえどこれを中心にしてきたんです。ところが、この能力というのはほかの組織では使えない、非汎用性の能力なんです。

したがって、われわれ働く人間も当然組織の中で、その能力をベースに、キャリアラダー、組織の中の梯子を登っていこうと、こういうふうな昇進志向が非常に強くなっていく。そうするとわれわれの将来のキャリア設計というのは、ジェネラリスト、ないしはスキルワーカーという働き方を従来は選ばざるをえなかったのではなかろうか、ということなんです。ところが、今の 30 歳以下の若い世代を見ていくと、会社というものは欲しいものを手に入れるための one of them の one でしかない。したがって、別に終身という雇用関係を保つ必要もないわけです。欲しいものが手に入らなければ違う会社が変わってもいい。違う会社が変わるためには、その会社だけでしか役に立たない能力ではだめなんです。他の会社でも使えるようなエンプロイアビリティの習得が必要となります。と同時に、組織の中でえらくなることよりも、マーケットバリュー、市場価値で評価される、自分の専門性が評価されることに多大な関心があるということなんです。こういう若い世代の働き方は、プロフェッショナル、スペシャル志向が非常に強いんだ、ということですね。つまりわれわれ働く人間においても、若年層を中心に、プロフェッショナル・スペシャル志向がかなり多くでてきているというふうに見ています。

じゃあ、なぜそういうプロフェッショナルイズムが生まれてくるんだろうか、ということを見ていきたいんですが、これにはわれわれの組織観が大きく関わっているのではなかろうか、と思っています。従来は、コミットメントの対象が会社や組織なんです。したがって個人は会社との一体化を非常に強く望んでいるということです。これは同志社大学の太田先生に言わせると直接統合、私の言葉でいうと帰属意識ですね。ようするに滅私奉公。会社こそがわが命、という世代なんです。それに対していまの若い世代というのはそうじゃないんです。仕事に対するコミットメントが非常に高いです。個人が会社と関わりあっていくときに、仕事を通してルースカップリングしていくんです。会社に依存しないんです。自律的なキャリア形成、自律的な生き方を選択するというのが、いまの若い世代。それが自律化を促しているんだろう、ということになります。

それからもう一つ、就職観においても大きな違いが見て取れるのではなかろうかと思っております。ある意味で、中高年層というのは旧世代と呼んでいいのかもわかりませんが、年齢的にいうと 55 歳以上を想定していたかとわかりやすいと思うんですね。戦後生まれですので、物的な豊かさを追い求めていきます。したがって中心になる価値観は水平的な価値観。ひとと同じようなことをしていることによって、安心感を得るということですね。したがって、会社選択も極めて横並び意識。一流、業界トップであるとか、会社の将来性や安定性、あるいは会社の知名度というものを見ながら、会社選びをしていくのです。どこにも仕事という概念、職業という概念が発生してこないんですね。そうすると旧世代の方々の職業意識というのは、おそらく社に入る、会社に入ることが大きな中心的な価値をしめていたのではなかろうかなと思います。

それに対して、30歳以下の若年層というのは、いわゆる自分らしくどう生きるべきか、to be を追及するんですね。そうすると、人と同じようなことをやっていることに対して抵抗を持つんです。あくまでミーイズムの尊重。自分らしさの追求なんです。垂直的な価値観というものを重要視するのです。そうすると、自分らしさが打ち出せなければ、その会社には入らない、というわけですね。したがって功利主義的な会社選択。その中で何を一番重んずるのかというと、自分にどんな仕事をやらせてもらえるんだろうか、その仕事を通じてどのように社会貢献できるんだろうか、あるいは自分の能力や個性がいかせるんだろうか、さらには自分の言いたいことがいえるような会社の雰囲気があるんだろうか。

電通総研さんが主張するものの中に、質実柔健という言葉があります。電通総研が東京・大阪・名古屋の大学生を調べると、いまの大学生の就職選びの大事なキーワードは四つ、質、実、柔、健だと。

質というのは、質の高い仕事ができるかどうか。実というのは、実入りがいいかどうか。つまり福利厚生が充実しているかどうか。給料が高いかどうか。柔というのは柔らかな企業風土、言いたいことが言えるかどうか。健というのは健全な会社であるか、社会貢献をしているかどうか。その中で、やはり質というものが一番大事なんだ。今の若い世代は、仕事の内容というものをみて、われわれは職に就いていくんだ、と。そういう意味では、今の若い世代というのは、就社ではなくて、まさに就職、職に就く、という概念が当てはまるのではなかろうか、ということでございます。

いま申し上げたことをまとめて整理してみるとどうなるかというと、旧世代の中高年層というのは、帰属意識が非常に強いですね。中根千枝さんが言う、場を重んずるわけですね。つまり、あなたの職業は何ですか、と聞かれたにも関わらず、会社名を名乗ってしまう、そういう方々は非常に企業意識が強いですね。会社と自分を直接統合で考えていきますので、滅私奉公というものを美徳化している、ということですね。準拠集団は会社です。したがって、組織の中で昇進をしていきたい、ということが大きなキャリア形成のポイントになってくる。会社との関係も、ライフタイムコミットメント、終身雇用だということですね。こういう人たちが、従来日本の企業が育成してきた、管理職やつぶしの利く管理職といわれているジェネラリスト志向、こういうものに繋がっていているのではなかろうか、と。

ところが先ほどから話しております若年層におきましてはですね、欲しいものをそれぞれの組織に所属しながら手に入れていく。まさに所属意識なんですね。と同時に、あなたの職業はなんですか、といった場合に自分のちゃんとした職業、専門性を明確に意識しているんですね。そういう意味では企業意識ではなくて職業意識というものの萌芽が見て取れるということですね。会社よりも自分の利益を、あるいは自分の仕事における専門性というものを尊重しているんだ、ということです。

したがって準拠集団は会社ではないんですね。自分のマーケットバリューを上げるための学会であったり、専門機関であったり、そこにおける自分の評価、こういうものに対して非常に高い価値観を持っているということです。いま申し上げた、市場での評価、評判というものを重要視しているということです。したがって、ほしいものが手に入らなければ、いつでも会社を棄てる覚悟がある。そういう意味では短期雇用を志向しているのではなかろうか、と。プロフェッショナル・スペシャル志向というのは、こういう短期雇用を志向している人たちではなかろうか、ということです。

じゃあ次に大きな三つ目として、プロフェッショナルという言葉は何度も使わせていただいたんですが、この中でプロフェッショナルをどう定義すればいいんだろうか、ということはいまからかいつまんでお話し上げたいと思います。先行研究を少しひも解いてみますと、GreenwoodとWilenskyの定義がありまして。これに共通しているのは、すべて専門的な知識・技能、あるいはそのプロフェッショナルとしての倫理観、あるいは自分が所属

する、帰属する団体が外にあるということですね。Wilensky もおなじようなことを言っておりまして、体系的な専門的知識をもっているんだ、ということと、プロフェッショナルとしての倫理観や規範というものを信奉しているんだ、と。こういうところが両者の共通するところだろうと思います。そこで私自身はどういうことを考えたかという、Ciulla と Hall の二つの定義を参考にしながら、この本報告の中におけるプロフェッショナルというものを5つの要件で整理してみました。

ひとつめは、特定の分野においてやっぱり高度な専門教育を受けて、専門的知識が非常に高いんだ、ということ。これが一点目ですね。

それから二点目は、外部に所属する団体があるんだ、帰属先があるんだ、コミットメントの対象があるんだ、と。したがって当然、その外部における集団の規範やルール、職業倫理というものを順守する、これがプロフェッショナルの二つ目の要件ではなかろうかと思います。

それから三つ目の要件は、マーケットバリューに対して非常に高い関心を持っていますので、自分の市場価値、自分の市場における評判、こういうものに対して大きな関心を持っているというのが三つ目の要素だろうということです。それから、四つ目の要素は、プロと呼ばれるだけあって、職業的な使命感が非常に強いんだ、と。もちろん金銭にも強い関心はあるのでしょけれど、自分の専門性を高めることの方に、仕事の出来栄や、それに対する評価というものに対して非常に強い関心があるのが四つ目の要素ではなかろうか、ということです。と同時に、他人から仕事を与えられるのではだめなんですね。ものすごく自律性が強いわけですから、セルフマネジメントの原則に基づいて、自らが仕事をデザインして行って、意思決定をしていくんだ、と。この五つの要件を兼ね備えた人材を、この報告の中ではプロという風に定義しておきたいということでございます。

それらを概念図で、イメージ図で描いてみるとどうなるかという、準拠集団が、外部にちょっと緑色で書かせていただいた専門家集団。例えば、業界団体であったり学会であったりというのが、自分たちの準拠集団なんですね。当然そこには高い職業倫理が必要になってくる。当然プロとしての仕事に対する誇りと使命感が強いんだ、ということ。と同時に、高度な専門教育を受けておりますので、高い専門性と、自ら仕事をデザインするというセルフマネジメントの原則の裏打ちが必要なんだ、と。こういう風にまとめなおすことができるのではなかろうか、と思っております。

それを今度はですね、私はどうしても、元々コンサルタントでありますので、企業の中における人材像を描いてみると4つのタイプが描けるんです。その中で、今日お話を申し上げているプロフェッショナルというものをどういう風に位置づけすればいいんだろうか、と。縦軸は何度も出てきております、会社に対する帰属意識、滅私奉公を美德とする終身雇用の環境を望むのが上側ですね。下側は、ほしいものはそれぞれの組織に所属しながら手に入れていく、と。したがって、短期雇用がこの下側ですね。年齢的に言うと、55歳以上、30歳以下、というイメージでしょうか。左側は、準拠集団が会社なのか、準拠集団が自分の専門性や仕事なのか。あるいは言葉を換えて言うならば、左側は一社のみでの通用性。能力の幅が、ひとつの会社で通用すると置き換えれば、右側は他社でも通用する高い専門性、という定義をしてもいいのかもしれない。従来は、この終身雇用で定年まで会社に帰属しながら、会社と自分を一体化するゼネラリストというのが圧倒的に人材育成のターゲットで、そういう人を育成してきたんですね。ところが今は、この右側に書かせていただいた、会社に対する帰属性はあるんです。だけど、会社の中で偉くなる梯子を登るよりも、マーケットで自分が評価されることに非常に高い価値観を置いている人たち。例えば、島津製作所の田中耕一さんですよ。彼くらいの人物になると年収は数千万つくはずなんです。なぜ島津にいるのか。もちろんフェロー第一号という心地よい呼び名を与えて、役員待遇の報酬を与えてらっしゃいますよね。彼自身はおそらく、島津に対するコミットメントはある

んだと思うんですね。これは、組織内プロフェッショナルと置き換えていい人たちかも知れません。ソニーの専門職の人たちも大体ここに入ってくるんですね。

ところが最近増えてきているのが、右側の下に入る人たち。例えば一番わかりやすいのが、日産自動車のデザインを変えた人たちですね。あれははずから来た人たちで、最低年俸一千万で一年の有期契約です。マックス五年までしか伸ばせないんですね。良いデザインをしたら、それに対して年収を上げていく。彼らは、日産自動車と雇用契約を交わしておらず、民法でいう、委任とか業務委託契約。仕事請負人ですよ。こういう人たちこそがプロフェッショナルだろう、ということだと思います。今回、私のプロフェッショナルは、組織内のプロフェッショナルと、仕事請負人というプロフェッショナル、両方の概念を含んだものをプロフェッショナルという風にとらえていきたいということです。もっと違う分類をするならば、上のこの二つの人材群というのはストック型人材、つまり正社員像ですね。それに対して下側のこの二つのグループの人材像というのは、フロー型人材、いわゆる非正規雇用者ということですね。このミックスが、いま企業が考えている人材ポートフォリオ。この中に、プロフェッショナルというのは位置づけすることができるのではなかろうか、という風に考えているということです。

じゃあそれを類型化してみると、ここからはまだ実証的な検証をしていないので、この分類が正しいのかどうかは私もちょっと自信がないのですが。縦軸は事業とのつながりが強いのか弱いのか。横軸は、その人の専門性の範囲が広いのか狭いのか。プロフェッショナルというのは、従来は、この左側の上か右側の下、この二つのタイプしかこれまでは想定してこなかったのではなかろうか、と。左側の上は、例えば研究技術者ですね、R&D部門のスタッフの人たち、高度な専門技術を持った人たち、あるいは生産技術を担当する人たち。この人たちが左側のプロフェッショナルに近いと思うんですね。

で、右側のファンクショナルプロフェッショナルというのは、例えば私自身もそうだったんですが、上場企業の人事部にいて、人事のコンサルティングをできるレベルまでにはなっていたんです。そういう意味ではこのファンクショナルプロフェッショナルというのは、例えば財務であったりファイナンスであったり、法務であったりHRMであったり、という人たちがここに入ってくるんだらうと。ただしこれは、事業との連結性は非常に弱いんですね。専門性のアプリケーションは非常に広いんです。いままではどっちかを追及するしかなかったんだと思うんですが、これからの本当のプロフェッショナルというのは、事業の直結をはかりつつ、マネジメントの原点もわかるような、プロデューサー型のプロフェッショナル、これがこれから必要なプロフェッショナル像ではなかろうか、と。例えば次世代リーダーとか、次世代経営者。このあと、キャノンのそういう人材育成のプログラムをご紹介申し上げたいと思いますが、キャノンが経営のプロを育てようとしているのはまさにこの部分の人たちですよ。こういうゾーンというのは今までなかったんだと思うんです。これはまだ実態調査をしていないので、この概念が正しいかどうか、まったく自信はありませんが、分類をしてみると、こういうふうな分類ができるのではなかろうか、というふうに思っております。

次に、みなさんも興味あると思うんですが、今日ワークスの人がいらっしゃったら怒られちゃうかも知れませんが、プロフェッショナルの実態をどういう風に捉えていいんだらうか。いろいろ調査結果を見てみると、リクルートのワークス研究所が2004年に行った調査で、プロフェッショナルの実態を明らかにしているんですね。ただし、このプロフェッショナルの概念は、先ほど私が申し上げた私の概念定義とは違うという点だけはご了承いただきたいんですね。

じゃあリクルートはどうとらえたかという、二つの要件を満たした人、これをプロフェッショナルと呼んだんですね。ひとつは、自分の専門領域を自らが決めているんだ、ということ。これがひとつめの条件。二つ目は、か

つ、自分で自分の仕事のやり方が、周囲から、社会から高く評価されている。もっと違う言い方をすれば、自分の仕事が自分の名前で認められている。この二つの要件を満たした人、これをプロフェッショナルと呼んでいるんです。そうすると、ここ見ていただければわかるように、2002年においては11.6%。それが2015年においては12.6%まで増えていくだろう、と。大体1割前後のプロフェッショナルが存在しているということですね。ここに入っている数値は、実際の調査から出てきた数字なんですが、業種別にパーセンテージを入れてみるとですね、一番プロフェッショナル率が高いのは、電気、ガス、水道なんですね。働いているプロフェッショナルの数は非常に少ないんですが21.6%と一番高くなっているんです。ところが数が非常に多いサービスであるとか製造業ですね、こういうところは大体プロフェッショナル率は13.1%です。それからサービスで12.6%。もう少し多いのかなと思ったんですが。金融、保険、不動産で12.8%ですね。大体これがプロフェッショナル化率。これをみていただいてもわかるように、だんだん増えていくんだ、というのがリクルートさんの予測のようです。よろしいでしょうか。こういった形でプロフェッショナル率が高くなってきて、プロフェッショナル志向が高まってきているんだ、と。

それに対して、これまでの日本企業の雇用システム、あるいはキャリア形成のシステムでどういう人材を育成してきたのか、そこに、プロフェッショナル志向の高まりとのミスマッチは起きていないのだろうか、というところを少し考えてみたいと思います。

現行のキャリア形成というのはですね、管理職に向けた単一のキャリアパスなんです。ジョブローテーションをしながらつぶしの利く管理職を作っていくというのが、一番大きなこれまでの人材育成のキャリア形成のポイントだったんですね。ホワイトカラーの場合はゼネラリスト、ブルーカラーの場合は多能工を育成することが非常に大事だった。小池先生の言う前工程後工程、すべての工程をわかるような人を育てるのがキャリア形成の大きな主眼だったんです。同時に、現行の企業内教育というのは、OJTを中心とする教育なんですね。

私の教え子で、外資系のコンサルティングファームに行っている子がいるんですが、「先生にOJTとはオンザジョブトレーニングって習ったけど、それは大きな間違いです。私たちがコンサルティングする限り、OJTは、おまえら、じぶんかってに、できとくにやれ」と。つまり汎用性のない、マニュアルのない、いわゆる教え方なんですね。場当たりのなんですよ。教える人の経験以上には知識は吸収できないですね。したがって、知の体系化につながらない、というのがOJTの欠点なんですね。

それから二つ目はOff・JT。階層別教育というのは従業員全体の底上げをはかるものですよね。いま必要とするのはプロフェッショナル、あるいは次世代のリーダーなんですね。全体的な底上げではないんです。ところが、教育といえば階層別で、全体の底上げが中心となっている。と同時に、もっと大事なものは、経営戦略を達成するための手段として人材育成、キャリア形成があるにも関わらず、経営戦略との連動性に欠けているということですね。それから個別のキャリア形成。もちろんCDPというプログラムが入っているとはいうものの、個別のキャリア形成の視点に非常に欠けているのが大きな特徴ですね。それから先ほど出てきたように、プロフェッショナルに必要とされる能力というのはエンプロイアビリティ、外部でも通用する専門性なんですね。ところが教育の場は、一つの会社の中だけに限定されちゃうんですね。エンプロイアビリティを身につけたくとも身につけられる場がないということですね。

こういう現行のキャリア形成、現行の企業内教育からどんな人材が生まれてくるのか、何が期待される成果としてあげられるのかというと、さっき申し上げたような経営者じゃないんですね。例外による管理。management by exceptionを実践する中間管理職やゼネラリスト、この人たちしか育たないんです。同時に、前工程後工程がわかったような多能工しか育たない。そして、身に付ける能力の幅が、一つの会社に限定されてしまう、とい

うことですね。非汎用的なスキルになってしまう。こういうところが期待される成果だということです。

そうすると、さきほどからずっと申し上げてきているプロフェッショナル、次世代のリーダー。こういう人たちを残念ながら現行のキャリア形成や、現行の企業内教育から育てることはできない、ということなんですね。

じゃあどうすればいいのか、ということが次のポイントになってまいります。大きな五つ目。こうしたプロフェッショナルに対する人材マネジメントについてみていきたいと思います。ここもまだ検証していないので、あとで皆様方からご指摘を頂戴したいと思っています。大きく五つの人材マネジメントのあり方を論じていきたいなと思っています。

まず一点目が、先ほど、OJT のところでもお話申し上げたのですが、現場で教育をするということは、なかなか体系的な専門的な知識が身につけにくいんです。したがってまずやらなければならないことは、体系的な専門教育と、もう一つ、学んだことを実践に移すための経験学習、こういうものを融合したような人材育成が必要不可欠なのではなからうか、ということです。茶道の守破離の原則に基づいた、ここで体系的な専門教育をご提示申し上げたいと思っています。

守というのは、基礎固めの時期です。基礎理論とか基礎的な知識を習得する。破というのは、まさにそれを実践する、応用する場面ですよ。離というのはオリジナリティの発揮ですよ。このオリジナリティを発揮するときに大事なのが、金井先生が明日お話になると思うのですが、異質な経験、良質な経験、一皮むけた経験ですよ。あるキャリアトランジション、キャリアの節目、この節目において、大事な、異質な経験をさせるということがおそらく大事になってくるんだらうと。つまり、学んだものを実践に移すための経験が必要になってくるのではなからうか、ということですね。じゃあその経験学習としてどんなものがあるんだらうか。あるいはその一皮むけた経験であったり、異質、良質な経験でどんなものを指すんだらうか、ということをご紹介申し上げたいと思います。

ここにいくつか上げさせていただきましたが、まずは優れた上司のもとで仕事をする。自分の能力以上の、これまでの経験にない新しい難しい仕事をやってみる、身の丈よりも大きな仕事をやってみる。あるいはラインからスタッフに移動させてみる。それから、プロジェクトを最初から立ち上げさせてみるということですね。あるいは、外部と手を結ぶような緊急プロジェクトやタスクフォースへの参加ですね。例えば次世代の経営者を育てるといふ、経営のプロを育てる場合は、ぜひ海外子会社での経験、これなんかも必要になってくるのではなからうかと思えます。それから、暗黙知、形式知という話がよく出てくるのですが、外部知に触れるためには、ぜひ異業種交流などを通じた他流試合、つまり能力の範囲が一つの会社の中に限定されることなく、外部に出る、ということも考えていく必要があるのではないのでしょうか。そういう意味では、何も企業の中に教育の場を狭くとらえる必要はないだらうと思えます。外部に社外トレーニーとして出すことだって良い経験になるのではということですね。こういうことを、あるキャリアトランジションにおいて経験させなければだめなんだ、と。単なる専門教育だけではだめなんだ、ということをご申し上げておきたいということでございます。

じゃあそのためにはどうすればいいのか、ということなんですが。そのときにわれわれが考えていけないといけないのは、企業内大学というものを作ってプロフェッショナルの育成をやっていったらどうか、という提案です。従来の階層別教育というのは全体の底上げというものには大きく寄与したんですね。ところが今回は、選りすぐられたエリート、あるいは選りすぐられたプロフェッショナルを、最初からターゲットを絞って育てていくわけですから、従来の階層別や、従来の教育システムになじみにくいんです。そこで必要になってくるのが、企業

内大学、コーポレートユニバーシティだろうと思います。

キャンソンさんが 2001 年に作ったのが、キャンソン経営大学院というやつですね。ここはまさにグローバルな経営のプロを育てようということを目指しています。グローバルな視点でリーダーシップを発揮できるような人材を世界的な規模で育てていくんだ、ということですね。対象者は部長クラスが中心になっています。

ここではスイスのネスレがやっている IMD と連携したプログラムを作っているんですね。内容的には、全世界から 6 人ずつ集めた 18 人を 6 か月間トレーニングしていくんだそうです。ウェブを活用した事前学習を与えて、七日間のスイスでの集合研修、それからウェブを活用してプロジェクト活動、最後に役員会に対してビジネスモデルを提案しなきゃいけないんですね。こういうものを 6 人のプロジェクトメンバーで、事業の立ち上げをやらせていくんです。しかも講義はすべて英語で行っていく。だから最初から多くのお金をかけて、特化した教育をやらせようとしているのがキャンソンの経営大学院の試みだ、と。これがコーポレートユニバーシティ。従来の階層別教育ではだめなんだ、というところが、これからも見て取れるのではなかろうか、ということです。

もう一つが、これ電通さんが今日バックアップされているのに博報堂さんの話をして恐縮なんですが、博報堂さんは、2005 年の 4 月に、博報堂大学というのをつくったんです。博報堂さんが目指すのは、二段階に分けたプロ人材の育成をしていきたいんだ、と。第一段階は、全員を一定の水準のプロに育てていく。そのためには経験をさせる。つまり、複数の専門領域を兼ね備えた人材を育てるために、ジョブ・ローテーションをする。仕事の幅を広げる、という言い方をしているんでね。と同時に、ここが大事なんですが、プロというのは自分の仕事に対するコミットメントは高いんですが、会社に対するコミットメントが薄れていくんですね。したがって求心力が必要になるんです。そこで博報堂さんは、HAKUHODO WAY という、博報堂の企業哲学や理念というものを、この、いわゆるコーポレートユニバーシティでの教育の中で非常に重要視しているということです。

それから第二段階は、プロとしてのさらなる投資のチャンス、挑戦の機会というものを与えていこうと。ここで、構想 SALON と構想 LAB というものが活用されているんですが、構想 SALON というのは、外部知ですね。つまりゲストスピーカーを呼んで外部知と触れさせていくんだということです。常に新しい知というものに触れさせる場を意図的にコーポレートユニバーシティの中につくっていつているんだ、ということですね。それからもう一つは構想 LAB、これはですね、フィージビリティスタディから実際に事業を立ち上げて商品を立ち上げてやらせてみようじゃないか、ということまでやっているということですね。これも経験学習の一つなんだらうと。コーポレートユニバーシティの中に、マネジメントコースをいくつかに分けて、実践している。これが博報堂さんの CU の実態だということでございます。

じゃあ、プロフェッショナルに対する人材マネジメントの大きな三つ目はなにかというと、これもさっきプロフェッショナルの要件のところでお話申し上げたと思うのですが、セルフマネジメントの原則で、自律的なキャリア形成を望むのがプロフェッショナルですよね。したがって、仕事の仕組みやキャリアオプションというのものも、従来のような一元的な仕組みではだめなんだらう、ということなんですね。

個人の自律性を重視したようなワークシステム。例えばジョブ・リクエスト制度や、フリーエージェント制ですね。自分が行きたいところは自ら手をあげていけるような仕組み。こういう仕組みも作っていかねばだめなんだらうと。同時に、管理職になるための単一のキャリアパスではなくて、個人と会社がゆるく関わられるような、キャリアオプションを多様に用意すること。これもひとつ、大事な選択肢として、雇用システムとして入ってくるのではなかろうかな、と。例えば一番わかりやすいのは、人事管理の複線化ですね。管理職以外に専門職や専任職、こういうコースを多様に用意して、自らが選べるようにしていく、という仕組みが必要だらうと。あるいはもっというならば、入口の段階で職種別採用、ソニーにみられるような、オリンパスにみられるような、最初から仕事を限定して採用するような、入口の段階からそういうふうな採用システムに切り替えていくことも必要な課題

になってくるんだろうということですね。

同時に、三つ目のポイントは何かという、その高度なプロフェッショナルを育てるためには、ワンマイルにおいてそのひとたちのスキルズ・インベントリー、それまでの能力や習得した専門性というものをマーケットバリューに照らしながら棚卸をしなきゃいけないだろうと思うんですね。と同時に、どういうふうなプロを目指すのかをサポートするようなキャリアカウンセリングのシステムが必要になってくるんじゃないかな、ということなんです。

IBMさんが一番、スキルズ・インベントリーでは進んでいるんですね。ものすごく綿密なスケルトンができていて、全部インベントリーしていったって、棚卸をしていくんですね。将来、自分がプロフェッショナルの、どのレベルまで行けばいいのか、どのくらい年数がかかるのか、全部これができるようになって、データベース化されているんですね。おそらくこういうものを作っていかなければだめなんだろうな、ということです。

じゃあ大きな四つ目。これ先ほどから何度も申し上げていますが、従来の企業の中で育ててきたのは、固有技能ですね。非汎用的な技能。だから、お金をかけて投資をしても、教育投資しても、この能力が他に使えない。安心して投資を回収できるから、企業はお金をかけてきたんですね。ところがいま必要としているのは、知識を生み出す、ナレッジを生み出す人間ですから、高度な専門性をもった人間じゃなきゃいけない。ということは、いままでのような firm specific skill だけでなく、外部でも通用するような、エンployアビリティの部分をやっぱり身につけさせていく必要があるんだろうということです。ジェネラルスキルというのは一般技能で、外部に通用するんですが、これは個人が習得するものであって、企業がみすみす外部で通用するようなものを教える必要はないということですね。今後はエンployアビリティの領域まで、これまでの能力開発の幅を広げていく必要があるのではなからうかと。

そこで、必要になってくるのは、これを一つの会社の中だけでやっていいんだろうか。これはおそらく業界のmatterとして理解していく必要があるのではなからうか。一番最後のところとも絡んでくるんですが、おそらく日本にプロフェッショナル制度が根付くためには、いわゆる社会的なインフラが必要なんですね。教育機関もそうですけど、労働市場、そういうものの形成も必要になってくると思うんですね。したがってこのエンployアビリティの能力開発そのものも、業界matterとして認識していく必要があるのではなからうか、と。

それをやっている業界が一つだけございます。これは IFI というんですが、Institute for The Fashion Industries、財団法人ファッション産業人材育成機構。98年にできたものなんです。これは行政の支援もさることながら、アパレル産業、ファッション産業の主要 400社が出損金を出し合って、50億の資本金に基づいて、次世代のビジネスプロフェッショナルを育てる、それを業界としてやろうという動きが初めてでてきたんですね。その中に、エグゼクティブコースと、プロフェッショナルコース、この二つをゴシック体で書かせていただいたのは、ファッション産業における経営者、次世代の経営者を育てるために業界が声を揃えて、声を大にしてやっという、と。例えばワールドの寺井さんであったり、イトーヨーカドーの伊藤さんであったり、ユニクロの柳井さんであったり、とこういう人たちがこういう次世代のファッション産業を担える経営者を育成することに注力し始めているということですね。

もう一つ、例えばデザイナーであったり、スーパーバイザーであったりというような、プロフェッショナルを育てるためのプロフェッショナルコースもあるということです。業界団体としてプロフェッショナルを育てるための、いわゆるコンソーシアム型の、業界連動型の、いわゆる企業内大学が出来上がったんだ、ということですね。おそらく今後、こういうことをやっていかないと、一つの会社の中だけでビジネスプロフェッショナルを育ててい

くというのはどこかで限界があるんだろう、エンプロイアビリティの習得というところにどこかに限界があるんだろうということであえてここで強調しておきたいということです。一部電機連合が、職業アカデミーを作って、労働組合としてやっていこうという動きがありますが、ここまでのレベルには至っていないですね。IFI は非常に先進的な試みではなかろうか、と見ているということです。

最後に、こうしたプロというのはさっき申し上げたように、短期雇用、所属意識が強いんですね。自分のコミットメントの対象は会社じゃなく、自分のマーケットバリューや自分の仕事ですから、出ていかないようにするためには、リテンションが必要なんだろうと。

どんなリテンションが考えられるのかというと、まずひとつめは教育環境の整備が必要だろうと。例えばプロを目指す人間を専門職大学院へ派遣すること。あるいは資格にチャレンジするための長期休暇の付与、さらには新しい研究テーマに挑戦するためのチャレンジ休暇の付与。こういうところの環境、こういうものを整備することも非常に大事なリテンション策になるのではなかろうかな、と。

と同時に、職場の環境そのものも、もう少し見直していく必要があるのではなかろうかと。例えば、個人の暗黙知を形式知、組織知、におきかえるためには、いろんな協働スペースが必要なんです。とにかく自分以外の外の知に触れる、あるいは自分と考えが違う人間に触れることによって、自分の知が活性化するわけですね。そのためには多様な協働スペースや、自分の専門性を確かめあえるような社内学会の設置なんかも必要だろうし、もっというならば、クリエイティブゾーンやコンセントレーションゾーンの設置をして、何にも邪魔されないうで、集中してものを考えられるような場所まで必要なんだろう、と。

マッキンゼーというコンサルティング会社が、従来 7S という言い方をしてきたんですが、最近 8S って言っているんですね。その最後の S は何かというと、Space だということですね。われわれにとって Space は非常に大事なんだという。特にプロフェッショナルにとっては、こういうクリエイティブゾーンとか、多様な協働スペース、そこにいろんな知に触れ合って自分を高めるという場がたぶん必要になってくるのではなかろうか、ということです。

それから最後に、褒章制度の制定というものをしていく必要があるのではなかろうかと。青色発光ダイオードで問題になったような、個別発明契約の締結であったり、個別発明規定の制定であったり、あるいは田中耕一さんがフェロー第一号、要するにお金じゃないんですね。フェローというのは称号なんですね。心地よい呼び名なんですね。だから田中さんはフェロー第一号という認定を受けて、非常に心地よい喜びを感じているんだろうと。こういうふうなお金ではない、もちろんこれはお金の部分もあるんですよ、成功報酬として。本人の専門性を高める心くすぐるような、こういう award とかフェロー制度、こういうものも作っていかないとなかなかリテンションできないのではなかろうかな、というところでございます。

以上五つが、企業における人材マネジメント、プロフェッショナルに対する望ましい人材マネジメントについて述べさせていただきました。最後は、これに大学がどう関わっていけばいいんだろうか、というところ。ここでは、一つは前半のセッションのところにも出てきたんですが、大学としてはキャリア教育の充実と実践的なインターンシップの展開が必要なんではなかろうか、と。私どもの大学の一つの試みをご紹介させていただければなと思っています。

私どもの大学のキャリア教育の目的というのは、学生の主体的なキャリアデザインを支援するということです。一年生の間は自分探しからキャリアデザインということで、講義科目に「職業とキャリア」というものを設置しています。なぜ人は働くのか、職業の三要素とは何だろうか、さらにいうならば、君が三菱自動車に勤めたら、タ

イヤが外れるような車を作りますか、そのとき君は内部告発をしますか、なぜああいう働き方を人間はするんだろうか、というところを徹底的に講義の中でディスカッションを通じながらやっていくんです。

同時に、講義ではこれで働く目的や意味が少し見えてきますので、今度は、演習でキャリアデザイン実習というのをやっていくんですね。心理テストを使いながら、職業適性検査を使いながら、自分の強み弱み、あるいはフリーターという働き方の光と影ってなんだろうかと、君はフリーターという働き方を選びますか、と。こういうことを議論してくんですね。まず、自分のどういうところに適性があるのか、自分の強みは一体何なんだろうかと、自分の働く根底にあるものとは何なんだろうかと、こういうのを探り出していくんですね。

それらをベースにしながら自分の将来のキャリアビジョンをラフに、A3の大きい用紙一枚に、一年、二年、三年、四年、と学びのモデルを作っていくのです。どこのゼミに入って、どういう履修科目を選んでいけばいいのか、これをラフに作らせて。そこから今度、二年生の専門ゼミを選ばせていくという形なんですね。二年時においては、その履修モデルをベースにしながら、専門ゼミを選んでいくということなんです。

で、私どもの大きな特徴は、三年時においては理論と実践の融合、そのためにですね、長期的なインターンシップを実施しているということなんです。ワンセメスター、15 週間、インターンシップをやるということなんです。これは、選択必修科目なんですね。異文化のインターンシップと、もう一つは企業・NPOという大きく分けると二種類があるんですが、今日は企業の方のフィールドスタディ、インターンシップのお話をさせていただこうかなと思っております。

これは、二年生の後期でフィールドスタディズⅠという、事前学習ですね。企業とは何か、企業の存在意義とは何か、企業の戦略組織、さらにはコミュニケーションの大事さを全部ビジネスゲームでやらせ、体験学習で学ばせていくということ。最後にビジネスマナーやファイリングの仕方まで教えるということですね。簡単に言うと新入社員に対する教育の一週間分をまとめて15回のレクチャーでやってしまう。体験学習でやってしまうということですね。そこまでやったうえで、フィールドスタディズのⅡというのが、15週間、3カ月間、のインターンシップなんですね。

文科系、社会科学系の学科や学部でここまでやっているところはあまりないと思うんです。前期の毎週月～木、向こうのいわゆる就業規則の時間帯、実習先に行ってインターンを受け、金曜日だけ一回大学に帰ってくるのです。そこで何を学んだのか、毎週課題を作らせる。こういうことを学習するという、学習目標を書かせて、その学習目標に対して何を得たのか、次週の目標は何か、それを確認するために金曜日に一回だけ帰ってくるんです。あとはもう学校に来ないんです。もうすべて企業の中に、インターンシップに入り込むということなんですね。だから大事なのは、指導教授の、いわゆる指導の在り方が非常にポイントになってくるということですね。単なるお試し経験ではないし、あるいは職業意識を涵養するだけでもないですね。あくまで企業を見る目、組織を見る目、あるいはその人材を見る目を養ってきて、どこに何が問題になっているのか、それを見たうえでフィールドスタディズⅢでレポートを書かなければいけないんです。

今日ひとつ持ってきているんですが、だいたい6万字前後のレポートです。その会社に対する改善提案をしなきゃいけないんです。自分が学生目で見えてきて、組織に対する欠点、あるいはマーケティング戦略に対する欠点、あるいは職場におけるコミュニケーションの欠点、こういうものを全部洗い出させたうえで、6万字のレポートを書かせるんです。それに基づいて、最後に企業をお呼びして、その全体報告会でそのアウトプットをプレゼンテーションさせるということなんですね。

ここまでやると、学生はかなりプロ意識が芽生えてくるし、就職に対する意識もはっきりしてきます。おかげ様で私の指導を受けた人間は、かなりコンサルティングの世界にそのまま入り込んでいっているんです。相当インターンシップで身につけたことが、自分の職業意識だけじゃなくて、企業を見る目や事業を見る目、あるい

は組織を見る目、こういうものが養われるということと、もう一つやっぱり問題解決、提言、これができるようになるということですね。

こういう 3 カ月の長期的なインターンシップをやっていけば、なんとか学生に対してプロというものの自覚が少しずつ出てくるのではなからうかな、ということでございます。

それから大学としてこのあと取り組んでいかなきゃいけないのが 2 つめのテーマとして、ここが大事なんですけど、外部有用性に富んだ専門職大学院を設置すること、これが非常に大事になってくるんじゃないかな、と。専門職大学院の評価、山田礼子先生がよくおっしゃってるんですけど、専門職大学院は、この内部有用性は非常に高いんですね。

行った人間は非常に自分にとって学ぶものが多いんですが問題はここなんです。外部有用性。外部有用性とは企業や組織の中で評価されるか、ということなんです。会計の専門職大学院や、いろんなビジネススクールやいろんなものができているんですが、あそこを出たから外部有用性が高いか、決して高くないですね。

ちょっと脱線しますが、私が三和総研にいたときに、研究員の 6 割が MBA だったんです。で、私がコンサルタントをしているときに、私の下に 4 人の MBA が付いたんですが、事業経験の裏付けがないまま、MBA を取りに行ってるんです。つまり会社に 1 年か 2 年勤めて、いわゆる海外の MBA を取りに行行って帰ってくるんですが、帰ってきても、事業の本質がわからない、戦略の本質がわからない、人材のことがわからないんですね、使えないんです。したがって、外部有用性はほとんどないに等しかった。だからある年から私は会長に提言して、MBA はとらなくていい、と。上場企業の総合企画室で経営戦略を作った人間を採ってくれと。そっちのがよっぽど使えるということなんです。そういう裏付けがあって MBA を取ってきたなら価値があるんだと思うんですね。何が言いたいかというと、今の専門職大学院というのは、外部有用性というものが非常に低いのではなからうかと思うんです。われわれとしては、産学連携によってアクレディテーションが高まるような大学院を作っていくと、タケノコのようにあっちこちに専門職大学院ができているんですが、ほとんどあんまり価値がないんじゃないかな、という気はいたします。

それから三つ目としては、産学連携。ここのこれと同じことなんですけど、産学連携による MOT。やはりビジネススクールだけでは多分だめなんですね。さっき私が申し上げた、いわゆる事業との連携性が強く、マネジメントとの連結が強いような次世代のプロフェッショナルが必要なんです。技術の動向が読めないというのはやはり致命的な欠点だろうと思うんです。そういう意味では、産学連携による MOT の設置というのも必要になってくるのではなからうか、ということ。つまり、外部有用性に富んだ MOT スクールというものを作っていく必要性がこれから出てくるのではと。

もう一つはですね、いま電機メーカーはほとんどコーポレートユニバーシティを作っているんです。この企業内大学とわれわれ大学と、何か連携できないかな、ということなんです。アメリカなんかでは、この企業内大学とアメリカの大学との効果的な連動が多く出ているんですが、日本は一橋と神戸、それ以外はほとんどないんじゃないでしょうか。もう少し大学と企業内大学というものの連動がうまくいけるような形がなんとか取れないだろうかな、ということですね。これが今後の課題になってくるのではないだろうか、ということです。

それから四つ目はですね、この専門教育も大事なんですけど、専門教育に特化するのではなく、やはりプロとして大事な教養教育というもの。これと専門教育というものをうまく融合化しないとだめなんではないかな、ということです。立教大学さんに立教科目という面白い科目があるんですが、この三つの分野の視点で、全学共通の共通教養科目というものを入れているんですね。プロフェッショナルになるときにやはり根底にあるものは人間や社会との共生ができるかどうか、哲学や倫理性ですよ。こういうものがなくてプロになっちゃった場合、

非常に危険だと思うんです。えてしてこの専門教育…専門教育にいま走りがちですよ。文部省の特別部会もそうですし、職業教育の充実みたいなことを掲げすぎているんですが。もっと大事なのは、その、プロフェッショナルにとってのいわゆる教養教育というものと、専門教育というものの連動です。これを大学としてこれから考えていかなければならないのではなからうか、ということでございます。

じゃあ最後のまとめをさせていただきたいと思います。私自身は働く側の意識の面で、企業側においてナレッジ競争が激化する中で、プロフェッショナルに対するニーズがこれまで以上に高まってきていることを強調してきました。そのプロフェッショナルに対して、五つの人材マネジメントのあり方というものを提示させていただきました。ただし、ここで提示させていただいた問題というのは、先ほど以来申し上げているように、本当に一つの企業の中だけで閉じていいんだらうか。一企業のみでの対応でいけるんだらうか、というところ。ここにやっぱり疑問を呈さざるをえないということなんですね。例えばプロをどうやって認定すればいいんだらうか。プロの横断的な労働市場でその人たちに対する年俵や専門性の評価や、あるいは報酬の評価みたいなものはどういうふうにやっていけばいいんだらうか。あるいはそこにおける専門性というものを、どういう形で育成していけばいいんだらうか。こういうところのインフラが必要なんだらう。プロフェッショナルのプロという中身を評価するような、第三者の評価機関であったり、そういうプロが活動できるような横断的な労働市場ですね、職業コミュニティやプロフェッショナル労働市場、こういうものが整備されていかないと、一つの会社の中だけにおけるプロで終わっちゃうんじゃないかということですね。

そういう意味では、外部有用性にも配慮したような専門職大学院、こういうものの社会的なインフラを整備していかないと、日本においては、プロというのはなかなか育てていかないし、根付いていかないんじゃないかな、ということを最後にまとめさせていただいて、一時間の持ち時間でございましたので、三分残しで終わらせていただきたいと思います。ご静聴ありがとうございました。

## 【質疑応答】

### 摂南大学 大村

非常に新しいというか、今まで聞いたことのないようなお話をいただいたのですが。私が考えるのはですね、いま先生がおっしゃるやつは、次世代ではかなりうまくいくだろう。最後の方にもおっしゃったけど、企業が連携していろんなことをやるというようなことがね、現在の日本の企業であるのかどうかですね。

それから、学会での活動の成果が、プロフェッショナルに対しては必要だというようなことをおっしゃったけど、実は私は機械学会におりますけれども、会員数がどんどん減っております。企業はこういう学会活動をすることに対しては非常に否定的で、先生のおっしゃることと、まさしく逆の方向なんです。従来の日本の生産システムは、私はある意味では東洋の生産システムでいいと思っているんです。先生のおっしゃるそういう新しい考え方は、本当にピラミッドの一握りの頂点のところの人にはとてもいいでしょう。ですが、一般の、底辺にいる製造業の人間はどうなるのか。このへんについては私は実に疑問です。あまり否定したくはないのですが。

だから、良いところはあると思うんですが、一般的にいまはトランジェントな期間だと思っているんです。一方では成果主義は求められるは、労働はどんどん強化されているわけですね。こんな雰囲気の中で、企業内でいろんな教育ができるのかどうか。おっしゃったように、色々な大手の企業はできますけど、中小ではそんなことはほとんど無理です。ですから、その辺まで配慮した大学教育というのを考えなければならぬ。大学教育

モチベーションの高い学生なら先生のおっしゃることなんていくらでもできます。ところが、全員の学生がそんなことはないんです。また企業が、3カ月もインターンシップを引き受けるというのは、われわれの大学でも2週間ですね。それでも米つきバツタのごとくお願いして、やっと引き受けてくれるんですよね。以上です。

## 法政大学 鈴木

法政大学で雇用政策研究をしている鈴木と申します。前身は先生と同じく、企業の日本のメーカーで営業と人材育成と採用と人事労務をやりました。そのあとアメリカのコンサルの方で、MBA採用とかをアメリカに行ってやったりとかしていました。で、非常に共感を受けるところが多いのですが、まずひとつは、会社帰属と仕事帰属という軸でお話をされたと思うのですが、私は日米の企業を見た限りにおいては、この二つは相反するものではなくて。というのは、アメリカの企業…私もコンサルファームにいましたけど、洗脳という作業を非常にやりますが、日本のワーカー…特にメーカーとかプロフェッショナルを見ているときには、この会社が好きでいるということと仕事を両立させているというのが非常に多いように思います。そのため、会社帰属と仕事帰属は相反しないところもあるんじゃないか、というのが一つです。

もう一つは、今日のプロという話なんですけど、私もプロフェッショナルファームにいましたけど、やはりプロというのは外部にいてテンポラリーに利用する方がいいんじゃないかな、と改めて今日の話をもとに思ったんです。というのは、プロフェッショナルは個人の問題で、自分で育つような問題じゃないかなと思ったんです。企業の人事として、こういった人材を投資して育てても、短期志向になってしまって外に出て行ってしまふのだとしたら、多分育てる労力をもたないと思うんじゃないかと思うんですね。だとしても非常に高額であったとしても、外部のコンサルファームを使った方がいいんじゃないかと思わないのかな、というところなんです。

最後に、先生のお話では新卒はコンサルタントの世界に就職されるという方が多いとおっしゃったと思うのですが、私もアメリカでMBA採用をやっているときに非常に重視していたのは、先生のおっしゃるとおり、実務経験があるMBAなんですね。これはハーバードだろうがMITだろうが、そこがなしに、日本の京大出て向こうに行くという人が結構多いんですが、その経験がないと事業判断の意思決定で経営者の気持ちがわからないコンサルになってしまう。頭はいいけども、使えない、というところが先生と共感するところがあったんですけども(笑)。そういった意味からも、プロというのは外に置いておいた方がいいんじゃないかな、と思ったんです。会社で育成するというよりは、プロは、先生のおっしゃるように短期志向にいくんだとしたら外部の方で、で内部に置くのであればやっぱりこの会社に対する愛情だとかコミットメントを育成するという教育ですね。これは日本では終身雇用が自然とその役割をなしていたと思うのですが、そこを米国でやっている洗脳教育のようなものは必要じゃないかと思っているんですが、これについてご意見をうかがいたいと思います。

## 早稲田大学 岩井

私は若年層の就職の意識についてうかがいたいのですが、従来は会社に帰属していたのが、近年は短期的な雇用を志向しているということが出ていましたが、それは若年層が自らそのように考えるようになったのか、それとも、近年の雇用の仕組みが終身雇用が保障されないという仕組みになってしまったがために、生き残りのためにそう考えざるをえないのか。プロフェッショナルな何かを身につけないと生き残れないという意識からそうなっているのか、というあたりを先生の実感としてどんなふうにお考えか聞きたいと思うのですが。私自身は学生と接していて、終身雇用を望んでいる学生も本当は結構いるんじゃないかなという感覚を持っているのでお聞きしたいと思います。

## 谷内

ありがとうございます。まず大村先生のお答なのですが、おっしゃる通りだと思います。あくまで今日お話したのは、ものすごく進んでいる大企業のピラミッドの頂点のお話をさせていただいたと思っていただいて結構かと思います。ただですね、今後は例えば九州であろうが、地域においてお互いに企業が連携しながらそこにおける人材育成を業界団体としてやっていく必要性ってやっぱり多分出てくるんだろうな。だから大企業のピラミッドの頂点にある企業だけでは決してないだろうな、今後広がっていかないと多分だめなんだろうな、そこまで追い込まれてきているのではなかろうか、というふうに考えております。ただ先生のおっしゃるとおり、いまやっているのはまさに大企業のごく一部だけだろうということですね。

それから学会の評価に関してなんですが、例えば専門職のいろいろな会社さんを研究してみるとよくわかるのですが、だいたい通常任期二年なんです。で、任期二年の中で何が条件かという、本人は学会発表を何本やった、パテントをどれだけとった、あるいは博士号をとったかどうか、こういうところが再任されるかどうかの大きなポイントなんですね。だから学会できちっと発表した、論文を書いた、ということがやっぱりないと、専門職、プロフェッショナルの認定がされないんですね。TDK さんもそうですし、ソニーさんは二年ですね。二年、三年の任期制を設けているところは、やっぱり学会活動というのは相当高く評価しているということは事実だと思います。それと学会の会員が減っていくのは別の現象ではなかろうかなと考えております。

それから法政の鈴木先生のお話は、後半あんまりマイクの関係か、先生のお話だけが聞きにくかったんですが。まず最初の会社帰属か仕事帰属か。これ、相反するものじゃないと思うんですね。二つの円があったら、交わりが、でかさが違うことだろうと思うんです。ただわかりやすくするために、相反するような形で解説をしたんです。だから、例えば古い世代の人はいわゆる帰属意識がでかくて仕事に対するコミットメントが低いのかもわかりませんね。その円の交わりのでかさが違うということで、相反するものではない、と。先生の立場と私の立場は違ってはおりません。ただ度合が違うだろうということ。あえてわかりやすく世代の違いを明らかにするために区分させていただいた、ということです。

それから、二つ目がよくわからなかったんですが……。教育投資のリターンとやめていく危険性がありますよね。リターンが低くなっちゃう可能性があるよ、と、経営の視点からすると、ということですよ。だから、外部知はそのまま外部知として使った方がいい、必要なときにオンデマンドで使っただけでもいい、と。でもやっぱり、アウトソーシング、外部知はしよせん外部知でおわっちゃう可能性がありますよね。プロジェクトの中で、一応組織学習ができて、組織の中に知識は残っていくんですが、次の知識につながりにくいですよ。やっぱり私は内部で育てながら、その第一号でも第二号でもですね、良い人間が育ててその人間をリテンションしながら、次に続く人間がピラミッドのように広がっていけば、その会社は相当強い会社になれると思うんですね。だから、いきなりアウトソーシングとか、外に外部知を使うというスタンスよりも、やっぱり育てていくほうが良いような気がいたします。費用対効果からいうと、確かにリテンションできない可能性がありますよね、教育投資を回収できない、と。ROI が低くなっちゃうという危険性はあるかも知れませんが、やっぱり内部で僕は育てた方がいいと思います。先生の認識の違いかも知れませんが。

それから早稲田の岩井先生、ありがとうございます。システムの問題か、本人の問題か、ということですよ。確かにここもかなり旧世代との違いを強烈に鮮明に打ち出すために、ちょっと強調しすぎたところがあると思うんです。ただ間違いなくいえることは、日本生産性本部が、ずーっと何十年かけてるあの流れを見てくると、やっぱり仕事の中身、あるいは仕事で自分の能力や個性を活かしたいという率がだんだん上がってきているんです。会社に対する一社主義というものの率が少しずつ落ちてきていますよね。厚労省の統計のデータで

も 0.3 年ずつくらい短くなってきている。ということは、定年までいようという、その意識が減ってきていることは事実だろうと。特にそれが若い人においては顕著だろうということだと思います。だからそれが仕組みなのか本人の志向性なのか、ということですが、かなり本人の志向性の方が僕は影響しているような気がします。

ただ先生がご指摘で鋭いと思うのは、フリーターがなぜ増えたかというのは、中高年の雇用を維持しようとするよね。労働量、会社の中における仕事量は一定ですから、中高年を維持すれば仕事のパイはないですよ。その結果、若年層が大企業に入る率が少なくなってきた、それがフリーターやニート、大卒フリーターを増やしたってことは、片一方労働経済学でいわれていること。これは事実だと思いますよ。これは、労働市場の仕組みがそうしただけである。だけど、働く側の意識はですね、やっぱり仕事志向というのはかなり強まってきたような気が私はします。じゃあそれがさっき言っていたように、いわゆる終身雇用と相矛盾するか、ということではないですね。仕事と、さっき申し上げた企業に対するコミットメントの割合はどうかということですから。この割合というのは変わっていくんだと思うんです。会社に対するコミットメントも含めて。だからやっぱ、個人の志向性が大きく変わってきているということをお今日は論じたかった、ということです。

## 立命館大学 広瀬

立命館大学のキャリア教育センターの教員の広瀬と申します。先生はエンプロイアビリティのことをかなり強調されていましたが、イギリスの方なんかでもかなりエンプロイアビリティを強調していて、欧米の方ではかなり大学でも力をいれているようなんですけれども。ただやはり、大学の中でのすみ分けをしているようで。どちらかというと職業訓練的な要素の中で、イギリスなんかはそういうのが大学に昇格してエンプロイアビリティにかなり力を入れている。逆にケンブリッジだとかオックスフォードだとか、伝統的な大学では、どちらかというとやはりリベラルアーツというものを徹底的に力を入れていて、先生も後半におっしゃっておられましたが、やはり哲学であったり、倫理観であったり、人間性であったりということがかなり大事なことで。たぶん大学のなかでのインターンシップにしるコーポラティブエデュケーションにしる、そういった教養教育的な分野の中でやはり彼らの気づきであったり、いわゆる対人関係の中でいろいろ成長すべきであって、あまりそのプラクティカルに持っていくことが本当にいいことなのかどうか。もしくは大学自身がそういうふうにあまりにプラクティカルに傾いてしまうことはいかがなものか、というのが私自身思っています。もっと本読めよ、とか、もっと映画見ろよ、とか、もっとコンサート行けよ、とかですね、僕はそういうことをですね、やはり大学として平行してそういう部分もあって、それでインターンシップだとか FD だとかボランティアとかを通して、そのバックグラウンドに教養のあった連中が、その中で成長していくわけであって。はじめからエンプロイアビリティをもっていったんでは、これは本末転倒なんじゃないかな、というのもある。大変厳しい言い方ですけども、前から疑問に思っていることなので、お答えいただければと思います。

## 谷内

エンプロイアビリティという言葉がいいかどうかわかりませんが、いまおっしゃったように、確かにインターンシップというのはハウツー論が強すぎますよね。そういう意味では、いま先生がおっしゃったような、やっぱ、そのリベラルアーツじゃないんですが、教養とか文化的なものとか、いろんなものをやっぱり身につけさせたいって、というところはやっぱり大事でしょうね。それは先生と全く同感でございます。一番最後に申し上げたところで、専門教育と、いわゆる教養教育のリンケージが必要だろうということは事実だと思います。そういう意味では、先生と私はそんなに話はずれていないような気がするんですが。エンプロイアビリティというのは企業の中での話でありますので。大学として、ということではなかったと思うんですね。ひとつの企業の中で、プロフェッ

ショナルを育てるためには、いままでの firm specific skill だけではたぶんだめなんだろうと。もう少し専門の領域を広げていく必要性が外部でも雇用されるような通用するようなエンプロイアビリティの部分がやっぱり必要なんだろう、ということをし上げただけで。そこと大学教育は直接つなげてお話しはしていないと思います。

多分、こういう学会というか、こういうところになじみにくい話をさせていただいて。溝上先生からなぜ私のところに話が来たのか、最初耳を疑ってしまったのですが。どちらかというと経営学会、あるいは労務学会、そういうところがメインでございまして。たぶん、みなさんから見ると雑駁な発表に聞こえたんじゃないかなと思うんですが。良い議論をさせていただいたと思っております。ありがとうございました。