

多様な働き方とキャリア形成

レポート
第2回

2013.
6.8
[sat]

「プロフェッショナル志向の 高まりとキャリア形成」



講師：谷内 篤博氏

実践女子大学 人間社会学部教授

上場企業の管理職、大手シンクタンクでの経営コンサルタントを経て、
大学教員となる。専門は人的資源管理(HRM)、キャリア・マネジメント。

今回は、企業サイドでプロフェッショナル人材に対するニーズが高まっており、若年層(30歳以下)を中心とした従業員サイドにもプロフェッショナル志向が高まっていることを考察。この変化を踏まえ、キャリア形成や人材マネジメントの在り方を変革する際の方法論として、下記の5項目をレクチャーしました。

- ①体系的な専門教育と経験学習を融合した人材育成
- ②企業内大学(CU)を活用したプロフェッショナルの育成
- ③FA(フリーエージェント)制度の導入とキャリアオプションの多様化
- ④firm specific skill(特定の企業内でのみ通用する技能)からemployability(市場で評価されるスキル)への転換
- ⑤プロフェッショナルのリテンション策

一方で、プロフェッショナルの育成を1企業で行うのは限界があることを指摘。人材を企業に送り出す大学や専門職大学院も変わる必要があり、第三者評価機関やプロフェッショナルが集まって労働条件を話し合う労働市場なども求められていることを解説しました。そしてプロフェッショナルの育成には、業界や教育機関などの参画による社会インフラの整備が必要であると提言しました。

(1) はじめに

現在、企業サイドには国際競争における競争優位の源泉を生み出すプロフェッショナルを育成する必要が出てきています。若年層を中心とした従業員サイドも変化しており、市場性の高いemployabilityを習得して市場評価や専門性を高めようというプロフェッショナル志向が強まっています。

(2) 個人の自律化とプロフェッショナリズムの台頭

若年層のコミットメントの対象は仕事です。会社に対しては仕事を通じた間接統合(ルースカップリング)の関係性を希求しており、自律化が強まっています。仕事によって会社を選び、仕事を通じて能力や個性を活かしたいという「職業意識」を持ち、市場での評価や評判を重視するプロフェッショナリズムが台頭しています。

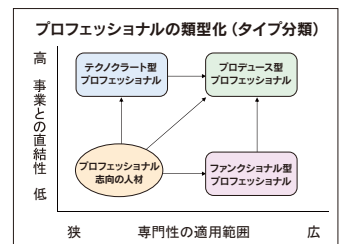
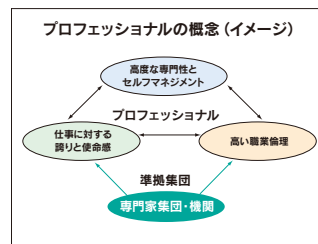
(3) プロフェッショナルの要件とその概念

ここで、「プロフェッショナル」の要件を定義します。

●本報告におけるプロフェッショナルの定義

Ciulla (2000)、Hall (1968)らの定義を参考に以下のように定義

- ①プロフェッショナルは、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、専門的知識や技術を有する
- ②プロフェッショナルは、特定の専門分野における集団や機関(学会や団体など)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プロフェッショナルは、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プロフェッショナルは、仕事に対する誇りと職業的な使命感が強く、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プロフェッショナルは、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



こうしたプロフェッショナルを事業との直結性や専門性の適用範囲によって分類すると、主に3タイプに分けられます。中でも企業にとって今後重要になるのが、グローバルな経営力を持つ「ブ

ロデュース型プロフェッショナル」です。

(4) 現行のキャリア形成と企業内教育の特徴と課題

しかし、現在多くの企業が行っているキャリア形成と企業内教育は、firm specific skillを持つゼネラリストやスキルワーカーの育成を期待したものです。企業が今後必要とするプロフェッショナルは、現行の教育システムでは育ちません。

(5) プロフェッショナルに対する人材マネジメント

プロフェッショナルの育成に有効な施策として、下記の5項目を提示します。

①体系的な専門教育と経験学習を融合した人材育成

習得した知識や理論を実践の場で適用しオリジナリティを発揮させる「守・破・離」の原則による体系的な専門教育を行います。この時、困難な仕事や外部プロジェクトへの参加などによる「異質・良質な経験」による学習を融合させることが大切です。

②企業内大学(CU)を活用したプロフェッショナルの育成

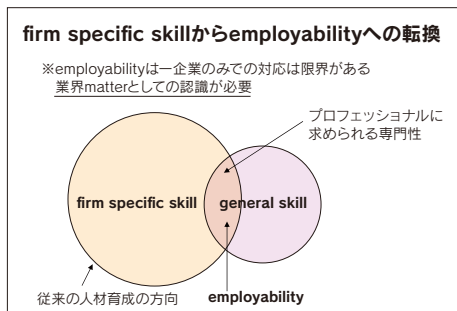
人材育成を人事部だけで管理するのではなく、企業内大学を設置し、専門のプログラムを用意して、プロフェッショナルを育てていく必要があります。先進的な事例に、キャノン経営大学院や博報堂大学があります。

③FA制度の導入とキャリアオプションの多様化

個人の自律性を重視したワークシステムを導入するとともに、職種別採用などによりキャリアオプションを多様化し、人材と会社との緩い関係を実現します。そして、スキルズ・インベントリー・システムとキャリアカウンセリングを連動させ、個人の主体的なキャリアデザインを支援します。

④firm specific skillからemployabilityへの転換

外部でも通用する市場性の高い専門性を育み、人材のemployabilityを伸ばすことが求められます。このテーマは業界全体で取り組むべきものです。先進的な事例として、繊維・ファッション



業界における(財)ファッション産業人材育成機構(IFI)があります。

⑤プロフェッショナルのリテレーション策

プロフェッショナル

を会社に囲い込むための施策として、能力開発のチャンスを提供する「教育環境の整備」、創造性を高めるための「職場環境の整備」、会社に対する貢献を称賛する「褒賞制度の制定」の3つを提案します。

(6) プロフェッショナル志向の高まりと大学教育

大学も変わる必要があります。具体的には、キャリア教育を充実させ、長期にわたる実践的なインターンシップを行うほか、外部有用性に富んだ専門職大学院や、産学連携によって大学の「知」を人材育成に活かすMOT(技術経営)スクールを設置することが考えられます。また、真のプロフェッショナルに欠かせない倫理観や職業観を育むため、「人間性」「倫理性」「社会性」の視点に立った全学共通の教養科目を設置し、専門教育と融合させることも大切です。

(7) 終わりに

ここまで企業における対策を中心にレクチャーしてきましたが、一方でプロフェッショナルの育成を1企業で行うのには限界があります。プロフェッショナルを認定する第三者評価機関や、プロフェッショナルが集まって労働条件を話し合う労働市場等の創造を通じて、業界や市場もこのテーマに関わる必要があることを認識する必要があります。プロフェッショナルの育成にはこうした社会的インフラの整備も重要であることを提言します。

【市民公開講座アンケートより】

企業側・人材側の双方から「今後のヒントが得られた」と評価されています。

【参加者の声】

- 弊社の教育研修で目指すべきところ(プロフェッショナルの育成)と、そのために伸ばすべき要素(人間力、専門性、セルフコントロール力)を把握できました。(40～59歳/女性/サービス業/人事)
- 今年の新入社員と自分との考え方の間にギャップがあることを感じていました。講義で行われた提言を自社でも取り入れていきたいです。(20～39歳/女性/サービス・広告業/総務)
- 理論だけでなく事例も豊富に交えた解説で、わかりやすかったです。(40～59歳/男性)
- 自分のキャリアのあり方を模索しているところだったため、考えの整理ができました。(20～39歳/女性/保険業/営業)
- 大学の講義とは一味違った、実践的な内容でとても勉強になりました。就職を考える上で重要なことを学びました。(20歳未満/女性/学生)

【参加者の属性】

