

松 山 大 学 論 集  
第 21 卷 第 6 号 抜 刷  
2 0 1 0 年 3 月 発 行

フィリピンにおける知識労働者の専門性志向  
—— アンケート調査を基にした分析 ——

矢 島 伸 浩

# フィリピンにおける知識労働者の専門性志向

—— アンケート調査を基にした分析 ——

矢 島 伸 浩

## 目 次

1. はじめに
2. プロフェッショナルとスペシャリスト
3. アンケート調査
  - 3-1. 調査の概要
  - 3-2. 調査結果の分析
4. まとめ

## 1. は じ め に

近年、「プロフェッショナル」という言葉を巷間よく耳にするようになってきた。これからの組織成員は、特定の組織内のみならず外部組織でも通用するような汎用性のあるポータブル・スキルとしての専門性を持つことが必要である、との主張が日本国内でも頻繁になされるようになってきている。

日本ではこれまで、組織内の専門家を指す言葉としてスペシャリスト (specialist), エキスパート (expert), プロフェッショナル (professional), 専門職など多岐にわたる用語が使用されてきており、その明確な定義内容は必ずしも定まっていない。

いずれにせよ、上記のような文脈においてプロフェッショナルとよばれている者全てが、厳密な意味でのプロフェッション (profession) の要件を満たす職業・職務に従事している人を指すものではないようである。

この点に関して、小川 (2004) は、一般的 (俗) にプロフェッショナルと言

うと、次の3種類があると指摘している。まず、体系的で高度な専門知識を専門教育機関で身につけた上で、一つの職業として確立されることを前提とした2種類をあげている。1つめは、組織に属さず活動することができるフリーのプロフェッショナルである。2つめが、組織に入る前あるいは後に教育訓練を受け、一つの職業として確立されるような組織内プロフェッショナルである。そして、3つめとして、企業内でのキャリアの発達とともに、技術や知識を身につけたスペシャリストをあげている。

峯本(2004)も、スペシャリストとプロフェッショナルとは同義ではないとしている。スペシャリストは特定の分野に秀でた才能や専門知識を持つてはいるが、専門的で複雑なことを相手にわかるように説明できるコミュニケーション能力に欠ける傾向があるとし、その点においてプロフェッショナルとは異なると述べている。このことは、既述の指摘のように、スペシャリストの知識や技術が高等教育機関において習得された学術的・体系的理論に基づいたものではなく、社内での教育・訓練によるある種の経験則を背景としたものであることを象徴的に示唆するものであると言える。

しかしながらその一方で、宮下(2001)のように、企業等組織内で高度で複雑な職務の遂行を担うホワイトカラーの一部を、伝統的なプロフェッショナルと同等、あるいはそれ以上に高度な専門性を有する新興のプロフェッショナルと位置づけるべきだとの主張もある。この見解は、日本の大企業のホワイトカラー、とりわけ中間管理職層ともなれば、自らの職業人生を賭けて長年取り組んできた職務には高度な知識やノウハウが含まれているはずで、さもなければ、日本企業はとっくに国際競争に敗退している<sup>1)</sup>との考えに基づいている。さらに、彼は、これらの人材は戦略性や総合力を持つ中核人材になり得るとの観点から、エキスパートやスペシャリストの範疇にとどめておくのではなく、プロフェッショナルとして扱うのが妥当であるとしている。

---

1) 宮下(2001)2頁参照。

また、宮下(2001)も太田(1994)も、田尾(1991)が指摘しているように、多くの専門的な知識や技術に支えられた組織内専門家がプロフェッショナルに近似した行動をとるようになること、ないしはそうなることを志向していることを実証している。そして、昨今の高度化・複雑化する環境下においては、この状況はいっそう加速され、従来型のスペシャリストと組織との関係を再検討する必要が生じてくることが予測される。さらに、この個人と組織との関係の見直し作業は、上記の趨勢の中で今後増えてくるであろう、本来的な厳密な意味での「プロフェッショナル人材」と組織とのあり方を考える上でも、示唆に富む有意義なものとなるであろう。

このように、プロフェッショナルの定義や位置づけは、産業社会の進展とそれに伴う組織やヒトをめぐる環境変化の影響を受け、一つの大きな過渡期を迎え、多様性を帯びながらデリケートに揺れているのは間違いなさそうである。しかし、その実態として我々はどうのような認識を抱き、その効果的で有効なマネジメントを行うのが妥当なのであろうか。果たして、宮下(2001)の唱えるように、これまでその専門性への注目が必ずしも十分になされてこなかった組織内専門家、すなわちホワイトカラーの一部を新興プロフェッショナルとして「格上げ」し、プロフェッショナルの一角に位置づけてよいものだろうか。それが可能ないしは妥当なのだろうか。本稿においては、この点に関して、従来型のプロフェッションの定義に合致する職業・職務に従事する人たちの集団と、それに追随していると思われる集団との専門性に関する認識やビヘイビア(行動)面での多面的な比較により、両者の乖離度や接近状況を検証してみることにする。そして、「プロフェッショナル」を生み出し、育成する環境についても、検討を試みようと思う。

ところで、フィリピンは、規則的な仕事のある程度の専門性をもってこなすという意味での「知識労働者」の世界有数の供給国として知られている<sup>2)</sup>。その具

---

2) 近藤(2008) 165頁参照。近藤自身は「知識人材」という表現を用いているが、その意味するところは、キリーやドロッカーが指すような、企業の戦略を練り新たなビジネスを創造し革新を起こす人材、とは異なる。

体的な職種としては、プロフェッショナル人材の典型例である ITC (Information Technology & Communication) 分野のソフト開発者やコンピュータ・プログラマー、セミプロフェッションやパラプロフェッション<sup>3)</sup>として位置づけられる看護師や介護士などがあげられる。実は、このような高度に専門的な知識や技術あるいは技能を持ったフィリピン人の海外への進出は、1960年代に既に「頭脳流出」として社会問題化するほど、以前から盛んに行われていた<sup>4)</sup>。

フィリピンは国際比較において、高い教育水準と高学歴人口を誇っている。国内に、国公立と私立を合わせて1,603校もの大学<sup>5)</sup>など高等教育機関が存在しており、その数は世界でアメリカに次いで第2位(2005年)である<sup>6)</sup>と言われている。同国にはそもそも、スペイン植民地時代からエリートを養成する高等教育重視の教育政策があるとされている。しかも、高等教育課程の多くが職業教育志向で職能別の資格試験への準備教育が中心であることが、フィリピンの特徴としてあげられる。そして、ほぼ恒常的に就職難のフィリピンで専門的職業人として認められるためには、大学卒業後に個別の資格試験に合格し、公的なライセンス・システムによって社会的に権威づけられる必要がある<sup>7)</sup>。さらに、フィリピンはその歴史的経緯からアジアにおいて最もアメリカ的価値観を持った(アメリカナイズされた)国として認識されうる。その意味で、欧米的な強いプロフェッショナル志向を有する人たちが多く存在すると推測される。

以上の点から、フィリピンはプロフェッションあるいはプロフェッショナル

---

3) 田尾 (1991) 98~112 頁参照。

4) 大野・寺田 (2001) 255 頁参照。1950年代には既に医師、看護師、薬剤師などの医療従事者が米国、カナダ、オーストラリアで活躍していた。また、近隣のインドネシア、マレーシア東部、香港などでもエンジニア、会計士、経営スタッフとして雇用されていた。高等教育を受け、資格試験の難関を突破しても、それに見合った職場が国内ではなかなか見つからないのが現実で、高水準の高等教育を受けた人の多くが、海外に活路を求めるといふ現象が続いている。

5) 短大を含む。新保光二郎編 (2002) 17 頁参照。他方、近藤 (2008) によると、専門学校と大学を合わせた高等教育機関数は1,526校とされている。

6) 大野・寺田 (2009) 66 頁参照。現在ではおよそ240万人の大学生が在籍していると言われている。

7) 大野・寺田 (2001) 66~70 頁参照。

について議論・観察するのに、格好の舞台であると考えられる。そして、欧米的なプロフェッショナル観とアジア的価値観や労働観とのインターフェース、融合面のフロンティアとも位置づけることができ、グローバル・マネジメントの舞台としても興味深いものがある。

また、フィリピンには、上述の高い教育水準の他に次のような理由から、今後ビジネス上の様々な面における日本との共生やコラボレーションの拡大がいに期待されている。その主な理由とは、①国民の英語運用能力水準の高さによるコミュニケーション上の障壁の低さ、②ASEAN内での地理的位置や日本からの距離上の近さ、③「フィリピノ・ホスピタリティ」とも呼ばれる人間関係志向的なビヘイビア、④歴史的経緯やディアスポラの国民性に由来すると思われる環境適応性の高さなどである。

現実には、日本政府は基本情報処理技術者試験をフィリピンで実施し、合格者に対して日本国内のIT企業での就労の門戸を開放している<sup>8)</sup>さらに、両国政府間の経済連携協定(EPA)締結に伴って、日本はフィリピンから2年間で最大看護師400人、介護福祉士600人の受け入れを決めている。

しかしながら、その一方で、フィリピン人知識労働者への対応方法に関して、経営学的見地から、しかも組織論的・人的資源管理論的アプローチを試みた研究蓄積はまだ必ずしも多いとは言えない。この点をかんがみるに、本稿において、フィリピン国内で知識労働者として就労しているフィリピン人を対象に、モチベーションの向上や能力開発、処遇方法などに影響を与えうる重要部分である就労観を「専門性志向」をキー概念として実証研究を行うことは、今後フィリピン政府あるいはフィリピン人をパートナーとして業務を行う日本政府あるいは日本企業にとって有意義な情報・示唆を提供するものになると確信する。なお、本稿においては、分析のフレーム・ワークとして宮下(2001)の提唱する「組織内専門家」の概念を随所において活用することにする。

---

8) 合格率も、日本国内とほぼ同程度まで上昇してきている。

## 2. プロフェッショナルとスペシャリスト

本来、プロフェッションとは高度な知識や技術を基盤として成立する職業で、社会的に認められたものを指す。Greenwood (1957) は、プロフェッションを次のような5つの特徴を備えたものとして定義している。1つめは、高度に専門的で体系化された知識や技術を習得し、それを専門的な権威を持って行使できることである。現実的には、これは高等教育機関によって教授され、ライセンス・システムなどによって裏づけされるものである。2つめは、組織内のフォーマルな権限関係や権威に拘束・干渉されずに職務を遂行できる自律性を有していることである。3つめは、その自律性の確立によってもたらされる特有の文化や行動規範を形成することである。これは外部（他）の社会集団に対しては独自性や秘儀性・閉鎖性を強調し、内部に対しては強い結束を生み出す。その象徴的なものとして、服装、紋章、隠語などをあげることができる。4つめは、同業者への準拠意識である。これは所属組織による規律よりも組織外の同業者が定めた規範を重視する、Gouldner (1957) が指摘したようなコスモポリタン (cosmopolitans) 的な行動として顕著に現れる。5つめは、倫理性が重視されていることである。世間一般に対して専門性によって一方的な支配関係にありながら、職務上、公共の福祉と密接に関連しているため、独自の倫理綱領を備えておくことが必要なのである。

また、田尾 (1991) が指摘するように、プロフェッションは階層構造をなしている<sup>9)</sup>。即ち、上からプロフェッション、セミプロフェッション、パラプロフェッション、非プロフェッションと位置づけられる。階層を上に行くほど、社会的な威信を十分に得、他の職業に対して支配的となる。逆に下に行くほど社会的評価は低くなり、断片的な仕事を担当するようになり、従属的な立場に甘んじることにもなる。そして、本稿の冒頭で示したような、われわれが何気

---

9) 田尾 (1991) 103~104 頁参照。

なく「プロフェッショナル」と呼んでいるものの多くは、この非プロフェッションに属するスペシャリストのことを指しているのに他ならない。そもそも、このスペシャリストとはゼネラリストに対する概念であって、プロフェッションに従事するプロフェッショナルとは位相の異なるものである。このように、確立されたプロフェッションとは厳密に定義するならば、特定の職業に限られることが判る。Wilensky (1964) は、これに該当するものとして、医師、歯科医師、公認会計士、弁護士、建築士などをあげている。つまり、知的な職業がすべてプロフェッションと呼ばれるものではない<sup>10)</sup> と言える。

しかしながら、組織は、国際化や技術革新の進展に伴う競争圧力の激化や環境の不確実性の高まりに対処すべく、高度な知識や技術、すなわちインテリジェンスを必要としている。インテリジェンスを必要としない組織はないと言っても過言ではない。そして、組織内のインテリジェンスを考える場合、スペシャリストは除外できない存在である。なぜならば、組織の実働部分を支えている中心的存在として、スペシャリストの重要性は組織機能上、否定できるものではないからである。また、一連の組織のインテリジェンス化と連動して、スペシャリスト自身も質的向上を遂げていることは間違いない。もはや、従来型の枠組みで語るのが必ずしも適切でなくなってきていると言える。

### 3. アンケート調査

#### 3-1. 調査の概要

2004年2月に、ファックスあるいは電子メールによって質問票の配布・回収を行った。調査対象者は、経済産業省所管の外郭団体である国際協力機関Aが1999年度以降に日本で実施した技術研修または経営管理研修プログラムに参加し修了した、フィリピン国内にある組織に勤務するフィリピン人で、調査時点でファックスまたは電子メールなどの連絡先が確認できた者である。配布

---

10) 田尾 (1991) 100 頁参照。



総数 138 に対して回収数は 117 で、回収率は 84.8%であった。

回答者の属性は、以下のようになっている。性別内訳は、男性 61.5%、女性 29.1%、不明 9.4%である。女性の回答者が約 3 割存在していることは、フィリピン社会における女性の社会進出を象徴していると言えるかもしれない。

年齢層別内訳では、30 歳代と 40 歳代がともに 3 割弱（それぞれ 29.9%、27.4%）を占め、20 歳代が 2 割弱（19.7%）でこれらに次いでいる。回答者の多くが、いわゆる中間（中堅）管理職層と言われる階層に年齢的に位置していることが窺える。

職位別では、管理職 61.5%、非管理職 38.5%である。

また、最終学歴別では大学卒業が過半数（51%）を占め、これに大学院修了（29%）や大学院レベル（大学院には入学しているが修了していない；3%）を加えると、回答者の 8 割以上が大学卒業以上の最終学歴を有している。なお、大学院修了者の多くは MBA の取得者である。

さらに、回答者の所属組織の業種別内訳は、製造業 43.6%、非製造業 54.7%、不明 1.7%である。国籍別では、日系組織 17.9%、非日系組織 82.1%である。

質問項目に対して、(1)まさにその通り (Strongly Agree)、(2)その通り (Agree)、(3)違う (Disagree)、(4)まったく違う (Strongly Disagree) の 4 点尺度から選択して貰う形式をとっている。そして、結果を集計する際の配点は、上記の順の通り、それぞれ 1～4 点を割り振っている。つまり、質問内容に対してまさにその通りであれば 1 点、逆にまったく違えば 4 点として集計している。なお、通常この類の質問票の回答には、「どちらとも言えない」を加えた 5 点尺度法が用いられるのが一般的であると考えられるが、フィリピン人の気質・性向をかながみると、その「どちらとも言えない」を選択する可能性が高くなる、とのフィリピン人経営者やビジネスコンサルタント等のアドバイスに従い、ここでは 4 点尺度を用いることにした。

### 3-2. 調査結果の分析

まず、分析をするにあたって、Greenwood(1957)、Goode(1960)、Kornhauser(1962)、Strauss(1963)、Goldner & Ritti(1967)、Miller(1967)、Engel(1969)、House & Kerr(1973)などの見解に基づいた厳密な意味でのプロフェッションの定義に従って、回答者を2つのグループに分類した。一つを専門職集団とし、具体的な職業としては、ビジネスコンサルタント、公認会計士(CPA)、弁護士、裁判官、ソフト開発者、ITエンジニア、ITコンサルタント、技術コンサルタント、科学者、大学教員をこれに包含させた。そして、もう一方には企業、公共機関、非営利機関等において上述の職務(専門職)以外として働くホワイトカラーを該当させ、非専門職とした。その上で、専門職と非専門職の全体的な傾向や志向の比較を行った。

次に、今回の議論の中心となる非専門職の内実をより詳しく考察するために、所属組織の属性および回答者本人の属性による細分類を行い、比較検討を試みた。すなわち、その分類とは製造業か非製造業か、日系組織か非日系組織か、管理職か非管理職か、男性か女性か、そして年齢別世代で20歳代~60歳代という10歳きざみの区分を設定した。

伝統的なプロフェッションにおいては、Greenwood(1957)他が述べているように、一般的にその専門性、すなわち専門的能力の質はライセンス・システムによって社会的に認知され、権威づけられている。しかしながら、組織内での職務遂行上の専門的能力の質は必ずしも、公的資格の有無によって決まるものではないとの見解が、非専門職のみならず専門職からもほぼ同程度の水準で示されている(図表1参照)。

そして、非専門職の中では、製造業よりも非製造業の方がその傾向がより強い。さらに、この傾向は非日系組織よりも日系組織で強く見られる。このことは、日本の組織では新規学卒者を一括採用し、長期的に雇用するのを原則的前提として、時間をかけながら組織内での教育訓練によって職務能力の向上を図っていくという方法が一般的であると言われていることと整合的である(図表1参照)。

図表1 専門的能力と公的資格の有無

全体	専門職	非専門職					
		全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
2.65	2.62	2.66	2.54	2.79	3.00	2.78	2.63
基数 117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問1「職務の専門性(専門的能力)の水準は、公的資格を有しているか否かによって決まる。(About professionalism, professional level of a corporate talent should be indicated in terms of having passed or not passed a professional licensure exam.)」に対する回答である。

図表2 専門的能力と公的資格の有無

全体	専門職	非専門職					
		全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
2.65	2.62	2.66	2.65	2.69	2.63	2.79	2.33
基数 117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表1と同様。

職位別で見ると、ほとんど差はないものの、管理職よりも非管理職の方が僅かながら上記の傾向が強いという結果が出ている。そして、この傾向は男性よりも女性の方が強くなっている(図表2参照)。

年齢別では、若い世代ほど専門的能力を示す指標としての公的資格の意義を肯定的にとらえている傾向が窺える。特に、20歳代では、専門職以上に公的資格による社会的認知や裏づけにこだわりを見せている点は興味深い(図表3参照)。これは、世代が若いと経験や実績を自己の能力の証として示すことが難しく、どうしても理論武装の度合いやそれに基づいた将来性の指標としての資格の保持を示すことが必要になってくることとも関係しているものと考えられる。このことは、実際に組織の中で職務をまっとうするにあたって、科学的な根拠に基づいた理論を知っていれば、高い業績を上げることができるのか。経験の積み重ねによる暗黙知的知識や技術は、形式知である体系的理論よりも専門性の質という点で本当に劣ると考えてよいのだろうか、といった疑問を提起する極めて示唆的なものであると言える。また他方において、文字通り、世

図表3 専門的能力と公的資格の有無

全体	専門職	非専門職						
		全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
2.65	2.62	2.66	2.35	2.71	2.85	2.70	3.00	2.38
基数 117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表1と同様。

代が若いほどプロフェッショナル志向が強いことの表れであるにとらえることもできそうである。

では、公的資格を持っていることと組織目標の達成に貢献することとの関係については、どのように考えられているのであろうか。職務をまっとうする上での専門性の水準に対する関係と同様に、公的資格を有することは必ずしも、組織貢献につながるものではないと考えられているようである。むしろ、組織目標の達成への貢献という点においては、公的資格よりも組織内で培われる専門性の指標である組織内専門家としての認知やその証左としての社内資格の方が高く評価されていると言える。この認識は、意外にも非専門職よりも専門職の方が強く抱いている。

そして、非専門職の中では、製造業よりも非製造業の方が上記のような認識がより強いようである。日系組織と非日系組織との間には、差は見られなかった(図表4参照)。

図表4 組織への貢献とプロフェッショナルの類型

全体	専門職	非専門職					
		全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
2.10	2.05	2.12	2.18	2.02	2.50	2.11	2.12
基数 117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問2「組織目標の達成に貢献するという点においては、公的資格によって認定されたプロフェッショナルよりも社内的に認知された専門家の方が価値がある。(About professionalism, an in-house system of recognizing/regulating corporate professionals is more valuable than a public system as far as contributing corporate goals is concerned.)」に対する回答である。

また、職位による差はほとんどなく、性別では女性の方が男性よりも、組織内資格を重視する傾向が幾分か強いようである（図表5参照）。

年齢別による違いは、ほとんど見られなかった（図表6参照）。

図表5 組織への貢献とプロフェッショナルの類型

全体	専門職	非専門職					
		全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
2.10	2.05	2.12	2.11	2.13	2.15	2.11	1.83
基数 117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表4と同様。

図表6 組織への貢献とプロフェッショナルの類型

全体	専門職	非専門職						
		全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
2.10	2.05	2.12	2.18	2.16	2.19	2.00	1.00	1.88
基数 117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表4と同様。

組織貢献という点に関して、公的資格の有無とは別に、実際の個人の専門性の向上との関係については、どのように考えられているのだろうか。個人が自己の職務に関する専門性を高めようとすることは結局、その個人が所属する組織の目標達成につながる。すなわち、個人の専門的職務能力の向上と組織目標の達成とは両立しようとする考えには、専門職よりも非専門職の方が肯定的であった（図表7参照）。これは、専門職は「仕事人」として、非専門職は「組織人」として振舞う傾向が強いという一般的な認識と整合するものである。ここでの重要なポイントとして、2つ考えられる。一つは、個人が組織から求められる専門性が果たして当該組織外でも有効な汎用性のある、世間一般的に専門性として認知され得るものであるかどうかという点である。このことが、その職務のプロフェッションとしての要件の充足の有無を決するのである。そして、もう一つは、個人の目指す専門性のベクトルの方向と、組織の求めるそれ

とが一致するものかどうかということである。ここに、太田（1994，1996）が唱える，直接統合と間接統合のいずれが，その組織にとって現実的かつ効果的であるかという，統合の問題が存在するのである。

また，非専門職の中では，製造業よりも非製造業の方が，そして非日系組織よりも日系組織の方が肯定的な回答を行った。後者については，日系組織の従業員のほうが集団主義的で組織人モデルに近いと考えられている通説と一致する結果が得られた（図表7参照）。

職位別では管理職よりも非管理職の方が，性別では男性よりも女性の方が肯定的な回答であった（図表8参照）。

図表7 個人の専門性の向上と組織目標の達成

全体	専門職	非専門職					
		全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
1.74	1.81	1.72	1.74	1.69	2.00	1.67	1.74
基数 117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は，問3「個人が職務の専門性を高めることは，組織の目標達成につながる。(About professionalism, pursuing individual career goals can be consistent with pursuing organizational goals.)」に対する回答である。

図表8 個人の専門性の向上と組織目標の達成

全体	専門職	非専門職					
		全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
1.74	1.81	1.72	1.74	1.69	1.77	1.68	1.50
基数 117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表7と同様。

さらに，世代別では，30歳代や40歳代よりも20歳代で肯定的であった。30歳代の肯定度が他の世代に比べて低くなっているのが印象的である（図表9参照）。これは，30歳代がちょうど管理職階層の入り口に位置し，自己のキャリア形成におけるキャリア・アンカーの認識・設定に悩み，迷っている時期であることの表れかもしれない。

図表9 個人の専門性の向上と組織目標の達成

全体	専門職	非専門職						
		全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
1.74	1.81	1.72	1.65	1.84	1.74	1.50	3.00	1.50
基数 117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表7と同様。

職務能力（専門性）の「質」や「高さ」について議論するとき、われわれは一般に職務の深さ、すなわち職務のタテの広がり（奥行き）に注目している。当然ながら、職務にはもう一方の広がり、すなわちヨコの幅（範囲）という概念がある。それでは、職務を構成するこれらの2次元に関する、職務上の専門性の向上と職務範囲の拡大との関係は、どのようにとらえられているのであろうか。

専門性の向上・深耕の方が重要だとする見解が、専門職よりもむしろ非専門職の方が強いという興味深い結果が得られた（図表10参照）。これは、「専門家」としての社会的認知度を上げ、その地位の向上・確立を図るためには、何よりもまずその専門性を高めることが必要不可欠であると実感している非専門職の心情をストレートに反映した回答と理解できる。

非専門職内では、製造業よりも非製造業で、非日系組織よりも日系組織でよりその傾向が強く見られた（図表10参照）。

また、職位による差はほとんど見られないが、女性よりも男性の方が専門性

図表10 職務範囲拡大に対する専門性向上の優先性

全体	専門職	非専門職					
		全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
1.77	1.81	1.77	1.84	1.69	1.50	1.72	1.78
基数 117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問4「職務能力（専門性）を高めることは、職務範囲を広げることよりも重要である。(About professionalism, enhancing capacity to perform job is more important than enlarging scope of job.)」に対する回答である。

図表 11 職務範囲拡大に対する専門性向上の優先性

全体	専門職	非専門職					
		全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
1.77	1.81	1.77	1.77	1.75	1.70	1.89	1.83
基数 117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表 10 と同様。

図表 12 職務範囲拡大に対する専門性向上の優先性

全体	専門職	非専門職						
		全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
1.77	1.81	1.77	1.65	1.74	2.00	1.40	2.00	1.75
基数 117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表 10 と同様。

を重視する傾向が強かった（図表 11 参照）。

世代別では、40代よりも30代、30代よりも20代というようにより若い世代の方が、専門性の深耕を重視する傾向が強いことが読み取れる（図表 12 参照）。

一定の職務領域内において職務遂行能力のヨコの幅を広げるのに効果的な人事施策で、日本企業の人材育成の象徴的なものとして紹介されるのがジョブ・ローテーションである。ジョブ・ローテーションの実施によって専門的能力の幅が広がることに関しては、専門職も非専門職もともに同程度の水準で積極的に肯定している（図表 13 参照）。

図表 13 ジョブ・ローテーションと専門的能力の幅

全体	専門職	非専門職					
		全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
1.71	1.70	1.71	1.78	1.62	2.00	1.83	1.68
基数 117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問5「ジョブ・ローテーションの実施によって、専門的能力の幅も広がる。(About professionalism, job rotation can broaden one's range of competencies.)」に対する回答である。



非専門職内においては、非製造業で顕著に肯定的であった。また、日系組織よりも非日系組織の方が肯定的な結果を示した（図表 13 参照）。組織の業種別でも、国籍別でも、他方に比べてジョブ・ローテーションの実施度が低いであろうと想像される非製造業や非日系組織で、ジョブ・ローテーションの有効性が肯定されていることは興味深い。

そして、職位別および性別による差異は見られなかった（図表 14 参照）。

年齢別では、特徴的な傾向は見出されなかったが、20代において顕著に肯定的であった（図表 15 参照）。

図表 14 ジョブ・ローテーションと専門的能力の幅

全体	専門職	非専門職					
		全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
1.71	1.70	1.71	1.71	1.72	1.75	1.75	1.17
基数 117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表 13 と同様。

図表 15 ジョブ・ローテーションと専門的能力の幅

全体	専門職	非専門職						
		全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
1.71	1.70	1.71	1.65	1.81	1.78	1.70	2.00	1.25
基数 117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表 13 と同様。

ジョブ・ローテーションとは原則として、大きな職務分類の一領域内において関連・隣接する複数の職務を経験させ、組織構成員の職務能力の向上を図る人員配置の一つの方法である。つまり、配置転換を効率的に行う基本的前提として、大括りではあるけれども職務上の専門領域が特定されることになる。その当該領域への配属（人員配置）に際して、本人の能力や興味とのマッチングがなされれば、専門的能力の向上がより期待できるように思われる。このことに関しては、専門職、非専門職両者とも肯定的であるが、やはり前者の方が明

図表 16 能力や興味に応じた配置と専門的能力の向上

全体	専門職	非専門職					
		全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
1.89	1.71	1.92	1.98	1.80	3.00	2.12	1.88
基数 117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問6「能力や興味に応じて職務につかせることは、専門的能力(専門性)の向上につながる。(About professionalism, assigning and adjusting responsibilities of an employee according to capacity and interest is consistent with professional development.)」に対する回答である。

確により肯定的な姿勢を示している(図表16参照)。

非専門職の中では、非製造業、非日系組織の方がより肯定的な回答であった。そして、日系組織においては、肯定の度合いが他に比べて相対的に弱い様子が窺える(図表16参照)。

職位別では非管理職の方が、性別では女性の方が肯定的であった(図表17参照)。

また、年齢別では、20歳代が最も肯定的で、30歳代は肯定してはいるもののその度合いは世代間で最も低い水準であった(図表18参照)。

図表 17 能力や興味に応じた配置と専門的能力の向上

全体	専門職	非専門職					
		全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
1.89	1.71	1.92	1.97	1.84	1.97	1.86	1.83
基数 117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表16と同様。

図表 18 能力や興味に応じた配置と専門的能力の向上

全体	専門職	非専門職						
		全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
1.89	1.71	1.92	1.81	2.00	1.89	1.90	2.00	2.00
基数 117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表16と同様。

上述の回答結果から、ジョブ・ローテーションという教育・訓練の一つの手段が、範囲（幅）という点において、専門的能力（専門性）の向上にとって効果的であると考えられていることが読み取れた。

また、組織が構成員に対して提供する教育・訓練の形態の主要なものとして OJT と off-JT があげられるが、専門性の向上（育成）という観点からは、いずれの方法がより効果的で望ましいものにとらえられているであろうか。専門職も非専門職もまったく同じ見解で、off-JT よりも OJT の方が効果的であると考えている（図表 19 参照）。

図表 19 専門的能力と教育・訓練方法

	全体	専門職	非専門職					
			全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
	1.86	1.86	1.86	1.78	1.98	1.50	2.11	1.80
基数	117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問7「職務の専門性の向上（育成）の点において、OJTの方がoff-JTよりも効果的である。(About professionalism, on-the-job training is better than off-the-job training in terms of efficiency.)」に対する回答である。

非専門職の中では、業種別では製造業において、国籍別では非日系組織において、それぞれ他方に比べて肯定度が顕著に高くなっている（図表 19 参照）。また、職位別では管理職の方が、性別では男性の方が肯定的な回答を示している（図表 20 参照）。

さらに、年齢別では、他の世代に比べて20歳代の肯定度が明らかに低いものとなっている（図表 21 参照）。

図表 20 専門的能力と教育・訓練方法

	全体	専門職	非専門職					
			全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
	1.86	1.86	1.86	1.81	1.97	1.87	2.00	1.17
基数	117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表 19 と同様。

図表 21 専門的能力と教育・訓練方法

全体	専門職	非専門職						
		全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
1.86	1.86	1.86	2.12	1.87	1.93	1.50	3.00	1.38
基数 117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表 19 と同様。

上述の項目に関連して、職務上の専門性向上のためのシステムとしての組織内での教育・訓練プログラムの整備状況について聞いてみたところ、専門職と非専門職との間に見解の相違は見られなかった（図表 22 参照）。

しかし、非専門職内では、製造業よりも非製造業の方が、日系組織よりも非日系組織の方が、教育・訓練プログラムが整備されていると回答している（図表 22 参照）。職位別では管理職の方が、性別では男性の方が整備されているとの認識が強かった（図表 23 参照）。

図表 22 教育・訓練プログラムの整備状況

全体	専門職	非専門職					
		全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
2.11	2.10	2.11	2.20	2.02	1.50	2.22	2.08
基数 117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問 8「効果的に職務を遂行するために必要な知識や技術を習得できる教育・訓練プログラムが組織内に整備されている。(About professionalism, the training program of your organization is well designed as it helps develop needed knowledge and skills to effectively perform the job in the organization.)」に対する回答である。

図表 23 教育・訓練プログラムの整備状況

全体	専門職	非専門職					
		全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
2.11	2.10	2.11	2.05	2.22	2.10	2.21	1.67
基数 117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表 22 と同様。

また、年齢別では、20歳代が他の世代に比べて整備状況に対して不満足なようである（図表24参照）。

図表24 教育・訓練プログラムの整備状況

	全体	専門職	非専門職						
			全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
	2.11	2.10	2.11	2.35	2.13	2.15	1.90	1.00	1.75
基数	117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表22と同様。

職務上の専門的能力（専門性）の向上について議論・検討する際に必要不可欠で極めて重要なのが、その伸長度（上昇度）を測定する尺度や方法としての評価制度である。評価基準が明確に規定され、さらには評価の過程や結果が開示されることが望まれる。この評価制度と専門的能力との関係については、専門職も非専門職も両者とも、その透明性が高まることによって専門的能力の向上が促進されるとの見解に相対的に高い水準で肯定的である。そして、差は僅かではあるが、専門職の方がよりその傾向が強く見られる（図表25参照）。

図表25 評価制度の透明性と専門的能力の向上

	全体	専門職	非専門職					
			全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
	1.57	1.52	1.57	1.64	1.50	1.50	1.44	1.61
基数	117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問9「中身（基準、過程、結果）が明確に示された透明性の高い評価制度を用いることによって、専門的能力の向上が促進される。(About professionalism, a performance evaluation system which clearly shows bases, process and results provides opportunities for professional development.)」に対する回答である。

非専門職内では、非製造業や日系組織では顕著に支持されており、その肯定の度合いは専門職のそれを上回る水準を示している（図表25参照）。職位別でも非管理職において、性別では女性において、専門職以上に肯定的な見解が見られた（図表26参照）。

図表 26 評価制度の透明性と専門的能力の向上

全体	専門職	非専門職					
		全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
1.57	1.52	1.57	1.61	1.50	1.62	1.50	1.50
基数 117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表 25 と同様。

図表 27 評価制度の透明性と専門的能力の向上

全体	専門職	非専門職						
		全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
1.57	1.52	1.57	1.47	1.61	1.56	1.70	1.00	1.63
基数 117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表 25 と同様。

また、年齢別でも、20歳代では専門職以上に肯定的な見解が示されている(図表 27 参照)。

ところで、組織のインテリジェント化が着実に進行してくるようになると、作業内容や手続き上の変化だけでなく、制度や構造の変革も必要になってくる。すなわち、権限がトップに集中する上意下達の厳格な官僚制の構造が崩れ、個々人や各々の作業単位が相応の決定ができるように権限が委譲され、意思決定が分散の方向に向かうようになってくる<sup>11)</sup> かくして、組織のフラット化が進むことになる。そして、フラットな組織は一般にネットワーク型の組織となり、個々の専門性を重視する傾向を強める。その結果、個人の専門性の向上がいつそう促進される環境が生み出され、プロフェッショナルの要件の一つとしてあげられる職務遂行の自律性の確保が充足されるようになることが推測される。さらに、これらの動きはフィードバックされ、スパイラル的に組織と個人の双方のインテリジェント化を推し進めていくものと思われる。

11) 田尾 (1991) 99 頁参照。

しかしながら、回答結果は必ずしもこれを肯定するものとはならなかった。これは一つには、「フラットな組織」の示す意味が回答者に十分伝わらなかったのではないと思われる。ただ、専門職よりも非専門職の方が肯定的な回答をしている点は興味深い。非専門職は一般的に、組織志向的な思考や行動を求められる傾向が強く、組織の官僚制的構造によりタイトに組み込まれて、自己の専門性向上の自由度が制限されている。このことを考えれば、その反動的回答であると理解できる（図表 28 参照）。

図表 28 組織構造と専門的能力の向上

全体	専門職	非専門職					
		全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
2.41	2.62	2.37	2.33	2.40	2.50	2.35	2.37
基数 117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問 10「組織構造がフラットになると、専門的能力（専門性）の向上が促進されるようになる。(About professionalism, a flat organizational structure of a company provides opportunities for professional development.)」に対する回答である。

非専門職の中では、ともに僅かな差でしかないが製造業よりも非製造業の方が、日系組織よりも非日系組織の方が、専門性の向上にフラットな組織形態が貢献するという見解に対して否定的な傾向が幾分か強い(図表 28 参照)。また、職位による差異はほとんどないが、性別では女性の方が否定的な見解を示している(図表 29 参照)。

年齢別では、40代よりも30代、30代よりも20代というふうに、世代が若くなるにつれて、専門性の向上に対するフラットな組織形態の有効性に関して

図表 29 組織構造と専門的能力の向上

全体	専門職	非専門職					
		全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
2.41	2.62	2.37	2.37	2.35	2.28	2.58	2.33
基数 117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表 28 と同様。

図表 30 組織構造と専門的能力の向上

全体	専門職	非専門職						
		全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
2.41	2.62	2.37	2.44	2.42	2.32	2.20	3.00	2.29
基数 117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表 28 と同様。

懐疑的な見解が示されている (図表 30 参照)。

組織の階層構造との関連において、管理階層 (管理職) およびその職務と専門性とのかかわりについて見てみる。管理職位への昇進と専門的な知識や技術との関係に関しては、専門職も非専門職もともに管理職就任後も専門性の向上に努める必要性を強く感じており、特に専門職ではこの傾向が強い (図表 31 参照)。

図表 31 管理職層と専門的技術・知識の必要性の有無

全体	専門職	非専門職					
		全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
3.57	3.71	3.54	3.50	3.60	3.50	3.72	3.50
基数 117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問 11「管理階層 (管理職クラス) になれば、専門的な知識や技術を高める必要はない。(About professionalism, it is not necessary to improve one's knowledge and skills after reaching managerial level.)」に対する回答である。

非専門職の中では、製造業よりも非製造業の方が、非日系組織よりも日系組織の方が、管理職昇進後の専門性の維持・向上を強く意識しているようで、日系組織でのそれは専門職の水準を僅かながら上回るほどとなっている (図表 31 参照)。職位別では非管理職の、性別では女性の認識水準が専門職のそれと同程度となっている (図表 32 参照)。

また、年齢別では、40 歳代よりも 20 歳代や 30 歳代の方が、専門的能力の継続的な研鑽・伸長が必要だと感じている度合いが強いようである (図表 33 参照)。



図表 32 管理職層と専門的技術・知識の必要性の有無

全体	専門職	非専門職					
		全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
3.57	3.71	3.54	3.47	3.69	3.48	3.71	3.33
基数 117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表 31 と同様。

図表 33 管理職層と専門的技術・知識の必要性の有無

全体	専門職	非専門職						
		全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
3.57	3.71	3.54	3.65	3.68	3.37	3.70	4.00	3.13
基数 117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表 31 と同様。

管理職就任後は、これまでの職務領域での能力に加えて、管理する能力（マネジメント能力）の質についても問われるようになる。それでは、その管理能力も専門的能力の一つとして扱っていいもの、あるいは扱われるべきものなのであろうか。この点については、専門職では比較的高い水準で、管理能力も専門的能力の一つと見なすことに肯定的であるが、非専門職においてはその度合いがさほど高くはない（図表 34 参照）。

非専門職内では、差は僅かであるが非製造業の方が、また日系組織の方が肯定的な見解を見せている（図表 34 参照）。また、管理職自身においては、非管理職に比べて管理能力を専門的能力と見なす度合いが低くなっている点は興味

図表 34 専門的能力としての管理能力

全体	専門職	非専門職					
		全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
2.16	1.90	2.21	2.22	2.17	3.00	2.11	2.24
基数 117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問 12「管理能力も専門的能力の一つとして扱われ得る。(About professionalism, a corporate talent performing a general management/administration function can be treated the same way as one performing a highly technical function of the business.)」に対する回答である。

深い。性別による差はほとんどないが、男性の方が若干、肯定度が高くなっている（図表 35 参照）。

さらに、年齢別では、40 歳代および 50 歳代では比較的肯定的なものとなっているが、30 歳代では他の年齢層に比べて顕著に低くなり、否定的な見解が多くなっていることが窺える（図表 36 参照）。

図表 35 専門的能力としての管理能力

	全体	専門職	非専門職					
			全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
	2.16	1.90	2.21	2.27	2.09	2.23	2.29	1.67
基数	117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表 34 と同様。

図表 36 専門的能力としての管理能力

	全体	専門職	非専門職						
			全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
	2.16	1.90	2.21	2.29	2.42	2.11	2.00	3.00	1.75
基数	117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表 34 と同様。

管理階層においては、従来からの職務領域とそれに加えて新たに管理（マネジメント）面での 2 種類の専門性が求められるものとするならば、これらの管理能力と専門的能力とは同時並行的にともに高めることが可能なのであろうか。専門職も非専門職もともに、この 2 つの能力を同時に高めることを必ずしも困難だとはとらえていないようである。特に、専門職において、その認識が強いようである（図表 37 参照）。

非専門職の中では、製造業よりも非製造業の方が、非日系組織よりも日系組織の方が、その傾向が強かった（図表 37 参照）。職位別および性別による差異は、見られなかった（図表 38 参照）。

図表 37 管理能力と専門的能力の同時開発

	全体	専門職	非専門職					
			全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
	2.68	2.90	2.63	2.54	2.71	3.00	2.78	2.59
基数	117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問13「管理能力と専門的能力をともに高めることは難しい。(About professionalism, one cannot be developed simultaneously in the area of general management and in a highly technical function of the business.)」に対する回答である。

図表 38 管理能力と専門的能力の同時開発

	全体	専門職	非専門職					
			全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
	2.68	2.90	2.63	2.63	2.63	2.60	2.61	3.00
基数	117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表37と同様。

図表 39 管理能力と専門的能力の同時開発

	全体	専門職	非専門職						
			全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
	2.68	2.90	2.63	2.53	2.58	2.67	2.70	3.00	2.75
基数	117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表37と同様。

また、年齢別では、若い世代ほど、管理能力と専門能力を同時並行的に開発していくことに対して懐疑的な傾向にある(図表39参照)。

プロフェッションの構成要素のうちの一つの重要なキー概念として自律性があげられるが、これが確立されてくるにしたがって、組織横断的な文化や行動規範が形成され、同業者への準拠意識をベースとした専門家集団が作られてくるようになる。この専門職業界団体を拠点・基点に活動する姿こそが、プロフェSSIONナルの象徴的な行動スタイルと考えられる。換言するならば、外部の専門家と積極的に交流することによって、自己の専門的能力を高めることが

できるものにとらえられる。このことについて、専門職も非専門職もともにその意義を認め、強く肯定している。特に、専門職においてその傾向が強い。これは実際の経験に基づくものとして、説得力のある結果と言える（図表 40 参照）。

非専門職内では、製造業よりも非製造業の方がより強く肯定的で、専門職に近い水準の回答結果が出ている。また、差はさほどないが、非日系組織よりも日系組織の方がより肯定的な回答結果となっている（図表 40 参照）。職位別では、管理職よりも非管理職の方が肯定的な見解で、専門職とほぼ同じ水準を示している。

性別では、男性よりも女性の方が肯定的であった（図表 41 参照）。

図表 40 外部の専門家との交流と個人の専門的能力の向上

全体	専門職	非専門職					
		全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
1.34	1.24	1.36	1.42	1.29	1.50	1.33	1.37
基数 117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問 14 「外部の専門家と積極的に交流することによって、自己の専門的能力を高めることができる。(About professionalism, active association with professionals outside of your company, industry or country drives you to continually upgrade and expand your competencies.)」に対する回答である。

図表 41 外部の専門家との交流と個人の専門的能力の向上

全体	専門職	非専門職					
		全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
1.34	1.24	1.36	1.42	1.25	1.43	1.25	1.17
基数 117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表 40 と同様。

そして、年齢別では、40代よりも30代、30代よりも20代というふうにより若い世代の方が肯定的な見解で、20代の水準は専門職とまったく同じであった（図表 42 参照）。

図表 42 外部の専門家との交流と個人の専門的能力の向上

	全体	専門職	非専門職						
			全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
	1.34	1.24	1.36	1.24	1.32	1.56	1.30	1.00	1.25
基数	117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表 40 と同様。

外部の人間との交流がより広範なレベルで積極的に行われるようになると、外部労働市場が徐々に形成され、さらには整備・拡大されてくることが考えられる。そうなれば、職務とそれに対応する人材の専門性に対する市場価格（市場価値）の相場が形成され、組織内でもそれに基づいた評価や人員配置が行われるようになってくる。つまり、専門性を軸として（専門性に注目して）外部労働市場を活性化させることが、内部労働市場の活性化促進につながってくるものと思われる。このことに対しては、専門職も非専門職も極めて肯定的であるが、前者の方がその度合いがより強くなっている（図表 43 参照）。

図表 43 外部労働市場の活性化と内部労働市場の活性化

	全体	専門職	非専門職					
			全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
	2.10	2.00	2.13	2.13	2.08	3.00	2.13	2.13
基数	117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問 15「外部労働市場の活性化によって、内部労働市場の活性化も促進される。(About professionalism, activating external labor market mechanisms of the company improves internal labor market mechanisms.)」に対する回答である。

非専門職の中では、製造業よりも非製造業の方がより強く肯定的であった。日系組織と非日系組織との間には、まったく差異は見られなかった（図表 43 参照）。職位別では非管理職の方が、性別では女性の方がより肯定的であった（図表 44 参照）。

図表 44 外部労働市場の活性化と内部労働市場の活性化

全体	専門職	非専門職					
		全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
2.10	2.00	2.13	2.15	2.09	2.16	2.04	2.17
基数 117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表 43 と同様。

図表 45 外部労働市場の活性化と内部労働市場の活性化

全体	専門職	非専門職						
		全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
2.10	2.00	2.13	2.06	2.11	2.22	2.10	2.00	2.13
基数 117	21	96	17	32	28	10	1	8

(注) 図表 43 と同様。

また、年齢別では、40代よりも30代、30代よりも20代というふうにより若い世代の方が肯定的な見解で、20代の水準は専門職のそれにより近いものであった（図表 45 参照）。

それでは、外部労働市場の活性化によって転職が活発化すると、それに伴って専門的能力は向上するのだろうか。これに関しては、専門職と非専門職の差はほとんどなく、ともにその肯定の度合いは高いものではなく、むしろ否定的なとらえられ方が窺えた（図表 46 参照）。

図表 46 転職の活発化と専門的能力の向上

全体	専門職	非専門職					
		全体	製造業	非製造業	その他	日系組織	非日系組織
2.54	2.57	2.53	2.48	2.62	2.00	2.56	2.53
基数 117	21	96	51	43	2	18	78

(注) 上記の結果は、問 16 「転職の活発化によって、専門的能力（専門性）の向上が促進される。（About professionalism, changing jobs accelerate professional development.）」に対する回答である。

非専門職の中での回答は、非製造業、日系組織、非管理職、女性において否定的傾向が強いものとなった。ただし、日系組織と非日系組織、管理職と非管理職との差はどちらも僅かしかない（図表 47 参照）。また、年齢別でも、20～40 歳代では、若い世代ほど否定的傾向が強くなっている（図表 48 参照）。

図表 47 転職の活発化と専門的能力の向上

全体	専門職	非専門職					
		全体	管理職	非管理職	男性	女性	不明
2.54	2.57	2.53	2.52	2.56	2.53	2.61	2.17
基数 117	21	96	63	33	62	28	6

(注) 図表 46 と同様。

図表 48 転職の活発化と専門的能力の向上

全体	専門職	非専門職						
		全体	20代	30代	40代	50代	60代	その他
2.54	2.57	2.53	2.71	2.58	2.41	2.80	2.00	2.13
基数 117	21	96	17	32	28	10	1	8

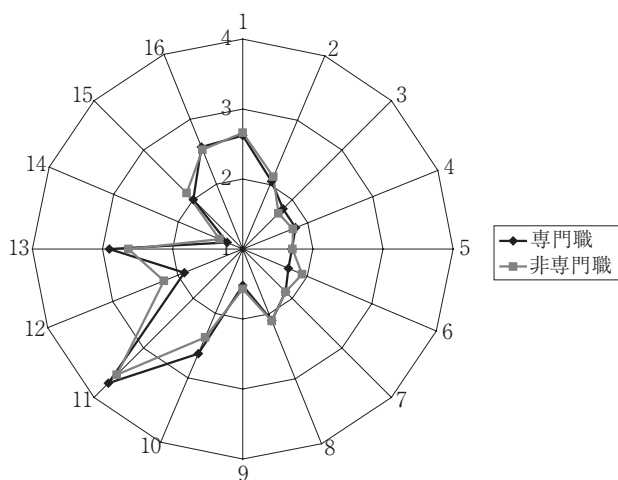
(注) 図表 46 と同様。

#### 4. ま と め

アンケートの調査結果から専門職と非専門職の両者の専門的能力（専門性）に関する認識やビヘイビアは近似していることが読みとれる（図表 49 参照）。その意味においては、従来型のスペシャリスト（組織内専門家）とプロフェッショナルが接近してきていると言えそうである。つまり、宮下（2001）が主張するように、組織内で高度で複雑な職務の遂行を担っているホワイトカラーの一部を新興のプロフェッショナルとして、伝統的なプロフェッショナルと同等のものと位置づけて対応することが必要になってきている、あるいはなってくるであろう。

専門性の向上のためには、外部の専門家との交流の活発化と、透明性・納得性の高い評価制度の導入が必要不可欠であるとの考えで両者は一致している。

図表 49 専門職と非専門職のスコア比較



注) 図表中の番号とそれに対応する命題は、下記の通りである。

- 6：能力や興味に応じて職務につかせることは、専門的能力(専門性)の向上につながる。
- 9：中身(基準、過程、結果)が明確に示された透明性の高い評価制度を用いることによって、専門的能力の向上が促進される。
- 10：組織構造がフラットになると、専門的能力(専門性)の向上が促進されるようになる。
- 11：管理階層(管理職クラス)になれば、専門的な知識や技術を高める必要はない。
- 12：管理能力も専門的能力の一つとして扱われ得る。
- 13：管理能力と専門的能力をともに高めることは難しい。
- 14：外部の専門家と積極的に交流することによって、自己の専門的能力を高めることができる。

組織横断的な専門家集団としての同業者に準拠し交流する行動スタイルはまさに、プロフェッションの定義に合致するものである。また、組織外の人間との交流が頻繁に行われるようになると、様々な情報交換がなされ、知識の蓄積や創造が行われるのはもちろんのこと、派生的に職務や人材に対する相場が形成されてくるようになる。すると、組織内ではこれに沿って人事考課を行うことが、合理性と経済性を持つようになってくる。一方、評価される側も、評価システムが透明になることによって、明確なターゲットを掲げることが可能となり、モチベーションを高めることができるようになる。その市場価値が高い



ものであれば、社会的に認知され、一種のステイタスを賦与されることにもなる。このこともまた、プロフェッションに象徴的な現象である。

さらに、プロフェッションと呼ぶに相応しい高度な知識や技術とは、飽くなき継続的な研鑽と探求の先に存在するものである。従って、管理的なポストに就任後も、専門性の向上に努めるべきであるとの見解は極めてまっとうなものであるとともに、自然な発想でもある。

他方、専門職からは管理能力も専門能力の一つと見なしうるとの考えが強く示されているのに対して、非専門職ではさほど肯定的にとらえられていない。その見解の乖離の度合いは、すべての命題の中で最も大きなものとなっている。逆説的に考えるならば、非専門職側が、管理能力の専門性を主張できるほどに付加価値や希少性を生み出せるようになれば、プロフェッショナルとしての要件を充足し、その地位を獲得することになると言えるかもしれない。また、現実には管理業務のうちの多くは、調整作業によって占められる。社会的権威が希薄であればあるほど、そのプロセスにおいて、その作業に多くの時間を要することが想像される。つまり、専門職に比べて非専門職では、管理業務、すなわち調整作業に多くの時間を費やさざるをえなくなり、そのことによって自己の本来の職務領域での専門性の深耕・向上が阻害されていると感じるようになりうる。そのことが結果として、非専門職が管理能力と専門的能力をともに高めることは難しいと考える比率を高めることになり、両者の見解の相違を生み出しているものと思われる。

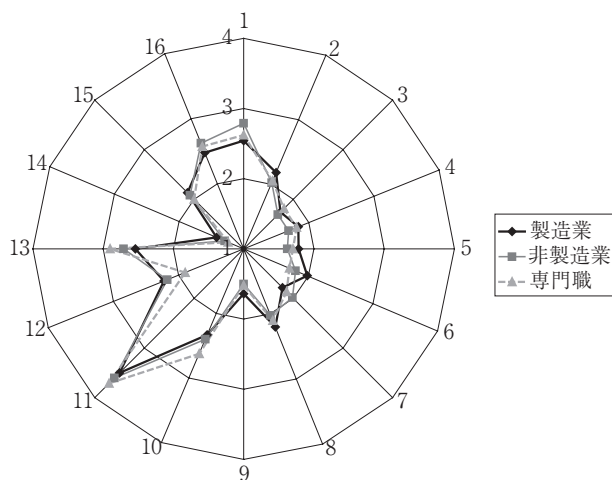
さらに、専門職では、自己の能力や興味に応じた職務分担が専門性向上の重要な要素であるとの認識が強い。これに対して、非専門職はもちろんこの見解に相対的に高い水準で肯定的ではあるものの、両者の間には少なからぬ認識のズレが見られる。これこそがまさに、両者の職務観や組織とのかかわりあい方を象徴するものであり、非専門職内の多様性を示すものであると考えられる。

なお、組織構造のフラット化によって専門性の向上が促進されるか否かについては、両者の乖離度は比較的大きかった。これは、非専門職の方が組織の官

僚制システムへの組込み度が強く、自律性がより制限されていることによるものと思われる。しかしながら、両者ともに相対的にその肯定度は低いものであった。このことは、「フラットな組織」の示す真意が回答者に十分伝わらなかったことも一因と思われる。いずれにせよ、プロフェッションの構成要素として自律性をあげるならば、組織構造との関連は重要な問題であると思われるので、今後精緻な検討を試みる必要がある。

ところで、非専門職には多様な職種・職務が含まれている。社会的に確立・認知された特定の職種・職務、すなわち専門職を除いたすべてのものを一括りにしているわけであるから、当然である。これを依然として大括りではあるが、所属する業種によって製造業と非製造業の2つに分類し、比較してみた

図表 50 製造業と非製造業とのスコア比較



注) 図表中の番号とそれに対応する命題は、下記の通りである。

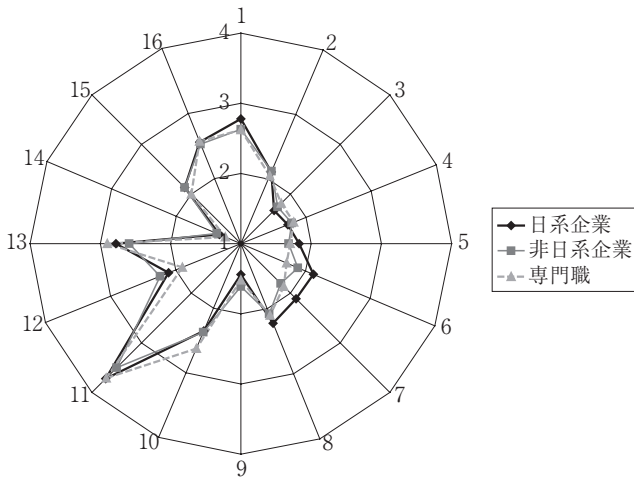
- 1：職務の専門性(専門的能力)の水準は、公的資格を有しているか否かによって決まる。
- 6：能力や興味に応じて職務につかせることは、専門的能力(専門性)の向上につながる。
- 8：効果的に職務を遂行するために必要な知識や技術を習得できる教育・訓練プログラムが組織内に整備されている。
- 13：管理能力と専門的能力をともに高めることは難しい。

(図表 50 参照)。すると、業種による違いが最も顕著に見られたのは、職務の専門性（専門的能力）の水準が公的資格を有しているか否かによって決まるかどうか、という点であった。製造業での認識は専門職のそれと近いものであったが、非製造業では上記の命題に対して懐疑的な色彩が比較的強い回答が得られた。これは、非製造業では製造業に比べてソフト的な、非定型的な仕事が多いため、その資格要件を適切に示す試験等を設定することが難しいことと関連しているものと推測される。そして、このことと関連して、配属（人員配置）に対して職務との対応関係を資格等の所持によって明示しにくい非製造業にあっては、逆説的ではあるが、適性に応じて職務につくことがよりいっそう重要になってくる。その結果として、「能力や興味に応じて職務につかせることは、専門的能力（専門性）の向上につながる。」という命題において、製造業と非製造業との間に少なからぬ差異が見られるのであろう。

また、公的資格を設定しづらい職種・職務の知識や技術とはまさに暗黙知的色彩が強く、組織内教育という形が主流にならざるをえない。これらの点から考えると、「効果的に職務を遂行するために必要な知識や技術を習得できる教育・訓練プログラムが組織内に整備されている」という命題においても、両者の回答の相違が比較的明確になっており、非製造業での肯定度が高くなっていることは妥当なものと理解できる。

企業活動のグローバル化の中で、その操作対象のデリケートな性格ゆえに、最も慎重に進められなければならないのが、ヒトの国際化の問題である。そこで、非専門職をその所属する組織の国籍により日系組織と非日系組織の2種類に分け、日本企業の海外でのビジネス展開に対するヒントやインプリケーションの導出を試みることにした（図表 51 参照）。両者の間で回答差が大きかった上位2項目は、命題「職務の専門性の向上（育成）の点において、OJTの方がoff-JTよりも効果的である」と命題「能力や興味に応じて職務につかせることは、専門的能力（専門性）の向上につながる」であった。どちらも、非日系組織の方がより積極的に肯定されている。OJTといえは日本の組織の「お家芸」

図表 51 日系企業と非日系企業とのスコア比較



注) 図表中の番号とそれに対応する命題は、下記の通りである。

- 6：能力や興味に応じて職務につかせることは、専門的能力(専門性)の向上につながる。
- 7：職務の専門性の向上(育成)の点において、OJTの方がoff-JTよりも効果的である。
- 11：管理階層(管理職クラス)になれば、専門的な知識や技術を高める必要はない。
- 13：管理能力と専門的能力をともに高めることは難しい。

的印象があるので、少々意外な感じを受けるが、このことはむしろ日本企業の海外での知識・技術移転にとっては好都合なことであると言える。また、後者に関しては、日本国内で行っている比較的大雑把な適性把握による人員配置ではなく、より細かく本人の能力や興味を考慮した配属が必要になってくることを示唆している。より具体的には、人員の採用方法を見直す必要がある。

また、上記2項目に続き、管理階層到達後も専門性の向上に努めることの必要性や、管理能力と専門的能力を同時に向上させることが可能であることの2項目でも、日系企業と非日系企業との間に少なからぬ差異が見られた。こちらの2項目では、先とは反対に日系企業においてより肯定的であった。そして、その水準はより専門職のそれに近いものであった。ただ、このことが何を意味するかは、もう少し情報を集め吟味する必要がある。

本稿執筆のきっかけの一つとなった、プロフェッションあるいはプロフェッショナルの定義・適用範囲の拡大化、すなわちプロフェッショナル概念の変容や広義化が進行しているかどうかについては、今回のアンケート調査の分析だけからはまだ明確な判断はできない。しかしながら、従来型のプロフェッショナルとそれに追従する後続集団との「専門性」に関する認識やビヘイビアの近似傾向は十分読み取ることができる。

他方において、一部の職務内容の高度化や複雑化は確実に進行しており、組織の競争力や有効性・効率性を向上させる中で、その職務を担う人材の能力への要求水準が従来に比べ格段に上昇してきているのは、衆目の一致するところである。

このような趨勢の中で、高度で複雑な職務を担うホワイトカラーの一部を新興のプロフェッショナルとして社会的に認知すべきかどうかは、極めて今日的なテーマであり重要な問題である。この問題をより深く考察するためには、ある特定の職業・職務がプロフェッショナル化するメカニズムを多面的に要素分析するとともに、その職業・職務の内実を詳細に観察することが必要であると思われる。このことは、今後の重要な課題であり、継続的に根気強く取り組んでいくことが求められる。

ところで、従来型のプロフェッションでも現実に自立し自営できるのは例外的で、被雇用者の占める割合の方が圧倒的多いのが現状である<sup>12)</sup>つまり、組織成員であることを前提条件として、個人とりわけ専門的能力を有したプロフェッショナルとしての個人と組織の統合が重要な組織的課題となっている。今後の組織統合のあり方を考える上で、「専門性」を軸に、従来型のプロフェッショナルのみならずそれに追従している新興のプロフェッショナル勢力にも留意することは、現実的で有意義なことであることは間違いない。そして、このことが、「知識社会」といわれるポスト工業化社会で個人と組織の双方が生き

---

12) 田尾 (1991) 106頁。

残っていく上での指針を提供することにもなると確信する。

なお、筆者自身は、プロフェッショナルの育成・保持には組織内における個人の自律性の確保およびそれを可能にする組織構造の設定が必要である、との認識を抱いているが、残念ながら今回の考察でそのことを明確に確認することはできなかった。この点も今後の課題とし、さらなる研究の深化を誓うものである。

なお、本稿を作成するに当たり、足手まといになるのを承知の上で、森澤恵子先生（大阪市立大学）には2度、津田守先生（大阪大学）には1度の計3度にわたってフィリピンでの学術調査に同行させていただいたことを、この場をお借りして心より感謝致します。この経験は、言葉には尽くせないほどの貴重かつ有意義なもので、深くお礼申し上げます。

#### 参 考 文 献

- Engel, G. V. (1969) The effect of bureaucracy on the professional autonomy of physicians, *Journal of Health and Social Behavior*, 10, pp. 30-41.
- Goldner, F. H. & Ritti, R. R. (1967) Professionalization as career immobility, *American Journal of Sociology*, 72, pp. 489-502.
- Goode, W. J. (1960) Encroachment, charlatanism, and the emerging profession: Psychology, sociology, and medicine, *American Sociological Review*, 25, pp. 902-914.
- Gouldner, A. W. (1957) Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles 1, *Administrative Science Quarterly*, 2, pp. 281-306.
- Gouldner, A. W. (1958) Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles 2, *Administrative Science Quarterly*, 2, pp. 444-480.
- Greenwood, E. (1957) Attributes of a profession, *Social Work*, 2, pp. 45-55.
- 原口恭彦 (2003) 「専門職制度」 奥林康司編『入門 人的資源管理』中央経済社。
- House, R. J. & Kerr, S. (1973) Organizational independence, leader behavior, and managerial practice: A replicated study, *Journal of Applied Psychology*, 58, pp. 160-173.
- 近藤まり (2008) 「フィリピンのグローバル化と「知識人材」」 福谷正信編 (2008) 『アジア企業の人材開発』学文社。
- Kornhauser, W. (1962) *Scientists in Industry: Conflict and Accommodation*, Berkeley: University

- of California Press. (三木信一訳 (1964)『産業における科学技術者』ダイヤモンド社。)
- Miller, G. A. (1967) Professionals in bureaucracy: Alienation among industrial scientists and engineers, *American Sociological Review*, 32, pp. 755-767.
- 峯本展夫 (2004) 「専門家を超え、プロを目指す」日経ビズテック編『MOTの真髓』日経BP社。
- 宮下清 (1997) 「プロフェッショナルの組織論的意義」『横浜国際開発研究』2巻2号, 186-204頁。
- 宮下清 (1998) 「日本企業の組織内プロフェッショナル: 専門性を担う事務系ホワイトカラーの確立」『産能短期大学紀要』31巻, 産能短期大学紀要委員会, 35-51頁。
- 宮下清 (2001) 『組織内プロフェッショナル 新しい組織と人材のマネジメント』同友館。
- 森澤恵子 (1993) 『現代フィリピン経済の構造』勁草書房。
- 森澤恵子 (2004) 『岐路にたつフィリピン電機産業』勁草書房。
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』日本経済新聞社。
- 小川千里 (2002) 「専門的知識の実践的運用に関する考察: プロフェッショナルの知識運用におけるふたつのインターフェイス」『商経学叢<経営学編>』48巻3号, 近畿大学商経学会, 151-164頁。
- 小川千里 (2002) 「プロフェッショナルのキャリア発達プロセスにおける発想と行動様式: 時系列的視点からの考察」『商経学叢<経営学編>』49巻1号, 近畿大学商経学会, 173-185頁。
- 小川千里 (2003) 「プロフェッショナル精神に関する概念的考察」『商経学叢<経営学編>』49巻3号, 近畿大学商経学会, 381-395頁。
- 小川千里 (2004) 『プロフェッショナル研究の動向』大阪市立大学大学院での研究会 (11月27日実施) での配布資料。
- 大野拓司・寺田勇文 (2001) 『現代フィリピンを知るための60章』明石書店。
- 大野拓司・寺田勇文 (2009) 『現代フィリピンを知るための61章 [第2版]』明石書店。
- 太田肇 (1990) 「プロフェッショナルと組織: 「組織化」とその限界」『三重大学法経論叢』8巻1号, 三重大学社会科学学会, 65-82頁。
- 太田肇 (1991) 「非専門職組織におけるプロフェッショナルの価値観・志向」『三重大学法経論叢』8巻2号, 三重大学社会科学学会, 53-71頁。
- 太田肇 (1991) 「プロフェッショナルのキャリア志向」『三重大学法経論叢』9巻1号, 三重大学社会科学学会, 27-43頁。
- 太田肇 (1992) 「職業としてのプロフェッショナル: QWLの視点からの考察」『三重大学法経論叢』9巻2号, 三重大学社会科学学会, 75-91頁。
- 太田肇 (1994) 『日本企業と個人: 統合のパラダイム転換』白桃書房。
- 太田肇 (1996) 『個人尊重の組織論: 企業と人の新しい関係』中央公論社。
- 太田肇 (1998) 「プロフェッショナルとインフラ型組織」『彦根論叢』312号, 滋賀大学経済

- 学会, 43-60 頁。
- 太田肇 (1999) 『仕事人と組織：インフラ型への企業革新』 有斐閣。
- 太田肇 (2000) 『「個力」を活かせる組織：プロフェッショナル時代への企業革新』 日本経済新聞社。
- 新保光二郎編 (2002) 『フィリピン・ハンドブック (2002 年版)』 フィリピン日本人商工会議所。
- Strauss, G. (1963) Professionalism and Occupational Associations, *Industrial Relations*, 2, pp. 7-31.
- 田尾雅夫 (1991) 『組織の心理学』 有斐閣。
- 植木真理子 (2002) 『経営技術の国際移転と人材育成 日タイ合弁自動車企業の実証分析』 文眞堂。
- Wilensky, H. L. (1964) The Professionalization of everyone ?, *American Journal of Sociology*, 70, pp. 137-158.