

専門職マネジメントの変遷における 今日的課題への視座

草野 千秋

1.はじめに

本稿では、高度な科学知識・技術をもつ人材(専門職、技術職など)を有効に活用するために、専門職に関する先行研究を検討し、組織成果との関係において多様な課題を抱える今日の専門職マネジメントへの視座を探求する。

産業社会では、知識・技術、それに従事する人材の能力と活用が組織業績に直結するため、近代から現代に至るまで、知的人材は常にマネジメントの課題になっている。その中でも科学技術人材の象徴的存在である専門職の研究は比較的早く、別段新しい議論ではない。だが、日本企業が「キャッチ・アップ型」から「フロント・ランナー型」の技術経営に移行し、事業開発の独自性と生産性で競争優位を確保すること(福谷, 2007)が課題になると、科学技術力の向上と人材の育成や活用が企業さらに日本経済の発展を左右する重要事項と捉えられ、専門職に更なる注目が集まるようになってきている。我が国では「科学技術創造立国」という目標を掲げ、1995年「科学技術基本法」を制定し、産官学一体となって科学人材の育成に取り組んできた。その成果を問えば、科学・技術への依存度が高い製造業を中心に、十分とは言い難い状況であろう。

その要因の1つに、科学・技術が進展し社会や職業構造が変化したことが考えられる。必要とされなくなり衰退する職業、高度化した社会に必要な新たな知的職業の出現、既存職業の変容など(太田, 1993)、知識情報社会のいまはこれらの現象が顕著にあらわれている。専門職も例外ではなく、量的・質的な拡大によって、他職とは異なる特性や専門職を内包する組織の構造とマネジメントのあり方が変化に直面しているのである。このことで専門職研究が深まりアップデートされてきた反面、拡大する専門職のマネジメントが多様化・複雑化を増して、専門職マネジメントの本質から徐々に乖離しつつあるように思われる。

専門職の能力を活かすことは組織にとって最優先事項であるが、容易に解決できない難しい課題である。そこで今一度、「専門職とは何か」という本質を捉えた議論に立ち戻り、今の問題に有益な視座を見出したい。次章以降では、このような視点から以下の構成になっている。2では専門職と所属する組織との関係がいかに変わってきたのか、3では専門職のマネジメントについて欧米の研究を検討し、4では日本の先行研究を整理したうえで、5ではまとめとインプリケーションを提示する。

2. 専門職と組織の関係がもたらす組織境界の変化

(1) 概念からマネジメントへ

初期の研究は、専門職に関する概念と組織におけるマネジメントを軸にしたものである。「専門職とは何か」という概念の研究は、近代の特徴である科学と技術の融合が起点となる。科学に基づく技術が産業に応用されると、高度な知識・技術を必要とする職業が増加し、その職業が専門職か否かが問題とされるようになった。伝統的専門職⁽²⁾の備えた要件や倫理観を基準にすると、専門職に相当するものはないに等しい⁽³⁾。そこで専門職の要件を確定するため、既にプロフェッショナルと一般的に認知されみなされる職業を対象に歴史的発展過程、特徴、問題点を考察する(吉村、1992)ようになる⁽⁴⁾。

上記と並行して、組織に雇用される専門職が急速に増加していく。一般の組織成員とは異なる特性をもつ彼らにどのようなマネジメントが適しているかが検討されるようになった。本稿では、専門職のマネジメントに注目しその変化を考察する。もちろん概念の重要性は言うまでもない。しかしながら、それは柔軟で恣意的で、完全な定義を決めようとするのは無意味なこと(中野、1981)、「情報社会において専門的職業が爆発的に増加し、定義にとどまらずその先に踏み出す必要がある」(藤本、2002)といった限界が指摘されている⁽⁵⁾。したがって、すでに組織に多数存在し職務を遂行している知的人材が専門職か否かよりも、彼らの能力を競争力に貢献させるための有効な活用、すなわちマネジメントに取り組むことが近々の課題ではないかと考えている。次節では、専門職が雇用される組織の形態が近代から現代にかけてどのように変化しているのかを整理し、マネジメントへの示唆を考える。

(2) 専門職と組織構造

まず、組織とその活動において、専門職の構成比率、組織内での職業的役割によって組織は2つに分類される。1つは専門職組織である。成員の50%以上の専門職が「知識」の創造・応用・伝達を通じて組織活動の中心的役割を担い、組織の目的が知識を制度化しその創造を支えることにあり(Etzioni、1964;長尾、1995)、代表的な組織が病院、大学、弁護士事務所である。2つめが非専門職組織で、専門職か否かを限定せずに組織が構成され、彼らは組織の目的に対して副次的・補助的、つまり周辺的な役割を担う。企業や行政機関が相当する(Etzioni、1964;長尾、1995)。

特に、専門職組織に所属する専門職への関心が高く(藤本、2000)、過度な定義づけの議論(藤本、2002)、マネジメントについても伝統的専門職を対象にしたものが多い。Etzioni(1964)やScott(1965)は専門職組織を2つに細分化している。Etzioni(1964)はプロフェッショナルの専門教育期間(5年以上か未満か)を基準に、完全な専門職組織(fullfledged professional organization)と半専門職組織(semi-professional organization)に、Scott(1965)はプロフェッショナルと管理者の権限上の関係を基準に、自律的専門職組織と他律的専門職組織の2つに区別している。また、

Etzioni(1964)は、組織の目的に対してプロフェッショナルが活動の中心を担うのか、特に活動の最終的な意思決定がプロフェッショナルにあるか否か(長尾、1995)に注目し、大学や病院と学校や社会事業機関に分けている。Scott(1965)によれば、自律的専門職組織は活動に関する目標の設定、履行、パフォーマンスやその基準などすべてにおいてプロフェッショナルが責任をもち、外部の管理・監督をほとんど必要としない病院や大学、研究所である(長尾、1995)。他律的専門組織は、プロフェッショナルが管理の対象とされ、彼らの自律性は小さく、活動は当該組織の規則や監督などのシステムにコントロールされ、図書館、中学校、社会福祉機関などが想定されている(長尾、1995)。

両者の提示している分類は基準を職務と権限関係とで異にするが、ほぼ類似する分類結果であることが読み取れる。この後研究対象は、専門職組織に雇用されている伝統的専門職から、次節のような環境変化によって非専門職組織の新興専門職へと移行していく。

(3) 環境変化がもたす専門職の捉え方

高度な製品・サービスを求められ社会において、組織は知識やスキルを保有する科学者・技術者(例えば、研究開発にかかわる人材)への依存を強め(蔡、2007)、研究や技術開発に携わる人材の必要性をますます高めている(石田、2004;蔡、1997)。先にも述べたように、社会変化は、衰退する職業や新しい職業を生みだし、既存職業でも働き方や職務内容、役割、社会的地位を変化させる(太田、1993)。例えば、独立自営を前提にした伝統的専門職の多くが組織人になり、コスモポリタンの移動が一般的ではなくなっている(藤本、2005)。経営面では、世界経済や政治、自社が展開する各国の経済、文化、社会などを総合的かつ的確にとらえたマーケティングや事業が不可避とされ、高度なマネジメント能力を有した新たな知的人材を専門職として位置付けるようになってきている。新興専門職を含め、組織内で育成された専門性の高い人材の活動も企業の競争力、さらには企業の存続・成長を大きく左右する存在になっているのである。

組織に雇用される専門職が一般的となることで、非専門職組織が専門職への依存を高めているのだが、実は、専門職の組織への依存が増している可能性もある。その理由の1つは、科学知識・技術が急速に高度化したためであると考えられる。高度化による専門領域の細分化が進み、複雑で難解な問題に個人之力だけでは対応できなくなっている。充実した設備や他専門職との協力、多大な資金を有する組織のほうが、より専門性を発揮できて、それらの成果をもって社会的に高い評価を得られる機会が整備されている(田尾、1983)。専門職の特性を生かした職務を遂行できる最善の環境が組織という場にあるのなら、専門職が組織への参入だけではなく、その後も組織内の専門職の地位を維持する働き方や態度、行動様式を獲得しようとしても不思議ではない。科学・技術が進歩することがあっても後退することはあり得ないだろう。そうすると、組織に所属する専門職が今後も増すこと、その特性が変化するであろうことは想像に難くない⁽⁶⁾。

その一端として、新たな枠組みや考え方で専門職をとらえる傾向がでてきた。専門職組織お

よび非専門職組織に雇用される専門的職業を双方含めて「組織内プロフェッション」、その従事者を「組織内プロフェッショナル」(宮下、2001;藤本、2001a、2002、)、企業という限定された組織に雇用される専門的職業を「企業内プロフェッション」、その従事者を「企業内プロフェッショナル」(藤本、2000、2001b、2002)と捉える考え方がある。

太田(1994、1993)は、非専門職組織に雇用される職業に携わる者で特定の要件⁽⁷⁾を備えたものを非専門職組織のプロフェッショナルとして扱っている。研究者や経営コンサルタントが相当し、態度や行動に専門職の特徴がみられないことが示されたホワイトカラーは専門職に含めない。藤本(2002)は、これらを「企業内プロフェッショナル」と捉えている。一方で宮下(2005)は、企業内プロフェッショナルとホワイトカラー・プロフェッショナルはほぼ同じ意味で把握している。企業では、社員として働く専門性の高い人材をプロフェッショナルと位置づけている。それは、彼らが情報や専門的知識を活用し最善の意思決定ができる専門職と同等の人材だからである(宮下、2005)。

本章では、専門職と組織の関係について以下のようにまとめられる。専門職がもつ知識や技術の細分化、一般社員の職務高度化、知的人材と組織の相互依存関係は今後も促進されると予測される。そうであるならば、専門職組織と非専門職組織の固有の構造や専門職へのアプローチにおいて、共有部分がさらに拡大するだろう。そのため、「組織内」、「企業内」などの新たな枠組みを用いた専門職マネジメントの議論を深めていく必要があるだろう。ただし、「企業内」、「組織内」という枠組みにおいてプロフェッショナルの捉え方に完全な一致がみられているわけではなく、専門職の概念において新たな課題が出ていることにも留意しなければならない。

3. アメリカの専門職マネジメントー組織内包から能力育成のための学習へ

専門職は英米をモデルにしたアングロ-アメリカ型、フランスなどの中央集権国家にみられる大陸型に分類され(Collins、1990)、そのあり方は一様ではない。また、西欧文化圏では学問体系が厳格でかつ伝統的専門職の確立を起源としているため、概念への関心が高い。米国は産業化によって国力を強化した経緯からプロフェッショナルナリゼーション志向が強く、雇用を前提とした新興専門職のマネジメントへの関心が高い。日本では製造業を軸にした企業内プロフェッショナルの研究が多く、有益な研究が蓄積されている。そこで、本章では新興専門職のマネジメントに注目して米国の先行研究を、次章では日本の先行研究を整理する。

(1) 官僚制と専門職

1960年代前後、第二次産業の興隆に伴い専門職の必要性が高まり、組織内で専門職が急速に増加しはじめる。そこで専門職を組織にどのような形で内包することが有効であるのかが問題とされるようになるが、やや概念的なものが少なくなかった。

大規模組織の特徴的な構造である官僚制に対し、専門職は職務遂行にさいして自律性が保証

された存在である。組織は相対する存在にどう対処し管理すべきかという問題に直面し、その解決を専門職と組織の目標を整合させるマネジメントに注目するようになる。これを「官僚制と自律性の整合化」という。Scott(1966)によれば、専門職の複雑な仕事の編成には、プロフェッショナル・アプローチと官僚制アプローチが混在する。彼は、それがコンフリクトの源泉となることを指摘し、専門職が組織の要求に適應するか、あるいは組織が専門職に合わせることで、コンフリクトを解消・回避することが可能になると提示している。また、Hall(1968)やBlau(1968)は、ある程度の官僚制化が必要であることを発見し、プロフェッショナル化と官僚化の適度な均衡点があること(Hall, 1968)、専門職の活動を促進する管理者が必要であること(Blau, 1968)を指摘している。しかしながら、具体的な均衡点や管理者にどのような行動が求められるかについては、十分に示されているわけではない。

米国企業には、各職能の専門的知識を有し外部から企業に雇用される専門職がプロフェッショナル・エンプロイヤーとして存在していた。彼らは一人で仕事をし、計画を立て、組織に働きかけ、成果を測定し、自分の仕事を他者の仕事と統合する(岡本, 1980)。Drucker(1954)は、このようなプロフェッショナル・エンプロイヤーが企業成員として十分な能力と生産性を発揮する5つの条件を示している。

①プロフェッショナルがその特質をもって、企業にどのような貢献をしているかを認識させる。②その特質を活かす職務を与え、③彼らの評価基準に基づいて昇進の機会を提供する。④プロフェッショナルとしての能力を高めて、企業への貢献を高める金銭的報酬を与えると同時に、⑤外部から価値あるものと認められる業績も重視する。

Druckerの上記のような提示は、専門職を組織人に変える組織化の議論から、組織で活かすマネジメントへと議論を拡大させたといえるのではないだろう。

(2) 専門職とリーダーの関係

第二次産業の成熟化から第3次産業そして知識情報化社会に移行するに従い、専門職の成果と組織業績との関係がより直結するようになる。Wallace(1995)によると、専門職組織と非専門職組織は構造特性が異なるものの、どちらの組織に雇用されている専門職も自律性と自由裁量を有し、専門性が活かされている。そこで、専門職の能力向上という次の課題のもと、それを可能にする組織マネジメントに、専門性を活かすための環境整備と学習を促すリーダーの役割が注目される。

高度なスキルと規範をもつ専門職は、コミュニケーションをとりながら職務を遂行することもあるが、専門能力が標準化されお互いの役割を認識している。また、業務は標準化されたルーティンで行われることが多く、コントロールを必要とすることはそれほど多くはない。それゆえ、メンバーに信頼を与え彼らの意欲を高める、指示や監督ではなく保護とサポートをする、価値観やミッションの表明で環境を整備する、というリーダーの「見えないリーダーシップ」によるマネジメントが意味を持つ(Mintzberg, 1998)と考えられた。Mintzberg(2003)は、このよう

な部下のモチベーションを高め、環境を整えるリーダーを「協働型リーダーシップ」の能力を備えた「静かなるリーダー」として、あらゆる組織のリーダーに求められるスタイルであることを指摘している。

リーダー(上司、管理者)の行動は、専門職の学習プロセスとの関係でも着目されている。Ibarra(2000)によると、学習プロセスにおいてリーダーは2つの役割を担っている。第一に、ロールモデル(手本となる人)としてのリーダーである。専門職が昇進をめざし成長するには、理想となるモデルが不可欠となる。専門職は、発達段階でロール・モデルの探索と模倣、その評価を繰り返し、行動の有用性(自分にとって有用か)と行動の魅力度(自分がそれを実行したいと思うか)の「アイデンティティ・マッチング」によって、行動スタイルを発見する。そのロール・モデルがリーダーや先輩になるという。第二に、リーダーには専門職の学習プロセスを指導・支援するメンターとしての役割がある。ただし、メンターの役割は難しく、メンターを担うものを対象とした訓練が必要とされる。組織には、専門職の成長を促進するように、適宜、職務割当てや研修を提供し、メンターとなるリーダーを訓練して、優秀な人材を育成することが求められるのである。

4. 日本における専門職マネジメント—ロイヤリティから能力育成のためのキャリアへ

日本において伝統的専門職である医師や弁護士とのマネジメントに関する研究は多くない。数少ない中で、石村(1969)は、弁護士や医師からアメリカにおけるビジネスのプロフェッショナル化やプロフェッショナル・エンployeeまで、専門職の概念やマネジメントについて初期の研究を包括的に整理している。その中で、専門職の活動形態について医業を例に専門分化(specialization)と共同化の関係で説明している。専門分化はプロフェッショナルの活動に相互の密接に関連しあう共同化⁽⁸⁾をもたらし、分化が進めばすすむほど共同化もより必要となることに言及している。

科学技術創造立国を目指す日本では、企業内プロフェッショナルである研究開発者・技術者に関する研究が多い。欧米では大学院博士課程修了者が研究開発者として企業に雇用される場合、教育機関で習得した基礎知識をもって即戦力とみなされる傾向があり、そのような働き方が求められる。これに対し日本企業では、教育機関で習得した知識に企業参入後の教育訓練(Off-JTなど)や経験を統合して、企業特殊なスキルを獲得し活用できるようになってはじめて有用な研究者として認められる(尾川、1999)。このことから、長期的な視点にたった人材育成という観点では専門職と一般従業員とで大きな差異は見当たらないといえる。一般従業員は、企業内部のキャリアで育成された高度な知識やスキルを用いて職務を遂行するホワイトカラーやスペシャリストとして成長し、組織では彼らを「企業内プロフェッショナル」や「組織内プロフェッショナル」として広義に専門職ととらえる傾向がある(宮下、2001、2005)。企業内で専門的職業人を1から育てるマネジメントが日本企業の特徴であると考えられる。

(1) 企業内プロフェッショナルのマネジメント

Scott(1966)やHall(1968)、Blau(1968)は専門職組織だけでなく非専門職組織においても組織と専門職の特性の違いがコンフリクトをもたらすことを指摘している。実際に、両者は個人と組織との目的が一致するとは限らず、コンフリクトが生じやすい(Scott, 1966; Hall, 1968; Blau, 1968)。この問題に対し、太田(1993)は「個人と組織の統合」というマネジメントの基礎を用いて検討している。プロフェッショナルは仕事と組織への関わり方が非専門職やホワイトカラーとは異なるため、「直接的統合」⁽⁹⁾による組織目的の達成が容易ではない。したがって、組織目的と必ずしも一致しないプロフェッショナルの志向に基づく活動を、長期的または間接的な貢献を含めて組織の利益に結び付けるマネジメントである「間接的統合」が必要なのである(太田、1992、1993)⁽¹⁰⁾。この研究が契機となり、日本の「企業内プロフェッショナル」研究がより発展していったといえるだろう。

石田(2002)は、研究開発者の国際比較調査をもとにプロフェッショナルを動機付け、能力を成果に結びつけるマネジメントをいくつか提案している。第一に、コスモポリタンの思考をもつプロフェッショナルに対して組織は組織人モデルのマネジメントから脱皮する。第二に、研究目標の明確化と仕事の自由度を高め、研究サポート体制を整備する。第三に、組織内外の情報交流をうながして競争優位の源泉である創造力や高度な知識や技術を高める。第四に、成果報酬である金銭的報酬と研究の自由度という非金銭的報酬を併用する。第五に、プロフェッショナルの流動性の回避と確保という戦略が必要である。さらに、グローバル競争ではプロフェッショナルの専門性は深くかつ広い「一専多能」が求められ、専門性の深化がある程度の広さを伴うものである(石田、2004)ことも指摘している。

宮下(2001)は、国際企業を対象とした調査からホワイトカラーに組織内プロフェッショナルの特性を見出し、その存在をプロフェッショナルと位置づけている。組織内プロフェッショナルに大企業ホワイトカラーの中間管理職層を含めて、「組織に雇用され、職務に対する主体性と専門性を持ち、中核人材と評価される人材」と定義している。当該定義の専門性は自己の特定領域だけでなく、それに関連する領域の知識や経験によって価値を生み出す職務遂行力であると規定され、組織内プロフェッショナルは専門性、自律性を発揮する自己管理組織が適しているという。自己管理組織は、従業員やメンバーが職務を実際に行う職務遂行機能に加え、情報収集・提供、作業の指示など職務の統制、管理を行うモニター機能を担い、専門性を軸とした組織編成が必要とされる。それは外部の専門家や職業準拠集団との交流を維持できる編成であり、彼らが外部知識や情報を組織内に適した形で取り入れ実践できるような専門性と主体性を支援するマネジメント・システムである。

(2) 組織へのロイヤリティ研究⁽¹¹⁾

専門職の志向性をマネジメントに反映させるさいに、「コスモポリタン」と「ローカル」(Gouldner, 1957,1958)のという概念が用いられる。コスモポリタンは、専門的知識や技術に深くコミットし、

所属組織の目的や価値よりも自らの専門的な自己充足に関心を向け、外部の職業準拠集団に依拠する傾向が強く(田尾,1999)、プロフェッショナルの特徴とされている。ローカルは、組織への忠誠心が強く、組織の目的や価値を内面化し、組織ヒエラルキーでの地位の上昇に関心を向け(田尾,1999)、組織人が有する特徴とされる(太田,1997)。

専門職組織のプロフェッショナルの調査において、この2つの概念はどちらか一方ではなく、並存しうる行動であることが示されている(Gouldner, 1958⁽¹²⁾)。企業内プロフェッショナルである研究開発者を対象とした調査(藤本,2000,2001b)でも同様の結果が明らかになっている。企業内プロフェッショナルは専門性を高める職業人(仕事人)でありながら、職業人性の高い人は所属組織への愛着も高いコスモポリタンとローカルの併存性をもっている(藤本,2000)。また、藤本(2001)は数学的概念「ローカル・マキシマム」を使って、企業内プロフェッショナルの組織準拠性メカニズムを明らかにし、異なる見解も示している。企業内プロフェッショナルは、最頂点とする外部の準拠集団として学会つまりアカデミックと産業界では頂点(マキシマム)である組織に所属するという2つに自己の価値を置く。産業界ではマキシマムであるが、アカデミック・ヒエラルキーの中では上層ではない。すなわちローカルであると認知すると、自尊心が脅かされ、それを低減しようとする。その際、産業界ではトップであるがゆえ、産業内の他組織への移動可能性が逡減し、所属する組織の重要性を増加させ、組織へのコミットメントを高める。産業界でミドル・レベルの組織に属する専門職は、トップ・レベルへの移動可能性を視野に入れ、所属組織へのコミットメントが低く、コスモポリタンのである。

蔡(1997)によると、コスモポリタンとローカルの併存性の高さが必ずしも研究成果につながるわけではない。プロフェッショナル・コミットメントつまり自分の専門分野や技術にコミットメントの高い研究者ほど、研究成果が高い。これらのことから、組織が彼らの貢献を期待するなら、採用前の段階で学位論文などをプロフェッショナル・コミットメントの基準とした選抜を検討することを指摘している。

(3)理論と実践をつなぐ学習

専門職の能力は、教育機関による長期の専門知識・理論の習得、経験や実践をとおした職務遂行能力からなる(宮下,2005)。知識・理論と経験をどのように組み合わせて結びつけるのか、そのメカニズムが解明されれば、専門職の能力を高める示唆が得られるだろう。小川(2002a)は、理論と職務遂行能力をつなぐ境界の関係を、心理学的アプローチをつかって明らかにすることを試みている。まず、カギとなる境界を2段階でとらえている。第一段階は、理論を手続的知識⁽¹³⁾につなげる段階である。実践には理論を背景にした手続的知識が必要とされ、概念的知識がそれを連結する働きをする。それには概念的知識をつくる知的能力が存在する。第2段階は、手続的知識を実践的状况に応じて活用させる段階である。不確実性の高い状況が多い専門職は、状況を把握して理論や手続的知識を実践する。状況と手続的知識の媒介となるのが、「文化的作業」⁽¹⁴⁾である。そのさい、文化的作業を裏付ける知的能力が存在することを指摘している。

さらに、専門職の発想や行動様式の変化をキャリアの視点から捉えている(小川、2002b)。専門職は、専門教育機関でフォーマルな規範(専門的知識や理論、考え方、ルール、倫理綱領など)を身につけるが、実務に入るとパフォーマンスが評価や昇進と結びつき、彼らの発想や行動様式を変化させる。そして、リーダーや上司などのインフォーマルな人間関係から新しいアイデンティティが形成される(Ibarra、2000)。プロフェッショナルは実務で必要なアイデンティティが加わり、専門教育機関で取得した発想や行動様式が新しい状況に対応するように発達するのである(小川、2002b)⁽¹⁵⁾。さらに、実務では集団単位の業務遂行が日常的に必要とされるため、集団で働く能力というものが専門職の職務遂行能力に加わる。集団における発想や行動様式とその変化にも注目する必要がある(小川、2002b)。

これらの研究アプローチは、専門職の価値創造力を高める能力開発やマネジメントに有益になるであろう。そのためには、理論と実践をつなぐ2つの段階において、理論と手続的知識、手続的知識と実践、各々の媒介となる知的能力とはどのようなもので、どのように生み出されるのか、そのメカニズムを解明するといった課題が残されている。

5.まとめとインプリケーション

(1)本稿のまとめ

今日に至るまで、専門職は質量ともに拡大し続けてきた。その過程で、組織において専門職の捉え方およびそのマネジメントがどのように変化してきたのかを辿ってきた。

まず、組織に所属する専門職が増えると、彼らの組織構成比率によって専門職組織と非専門職組織という2つの組織構造で捉えるようになる。この2つに所属する専門職は職務内容や働き方、組織での位置づけを異にしていた。特に注目されたのは、専門職組織とそのプロフェッショナルである。専門職組織はさらにプロフェッショナルの専門教育期間や管理者との権限上の関係などを基準に、完全な専門職組織と半専門職組織、あるいは自律的組織と他律的組織に区別された。組織構造を問わず、専門職が自律性と自由裁量を有し専門性を活かした職務を遂行するようになり(Wallace、1995)、さらに新しい専門職や既存専門職の性質変化が重なって、「企業内プロフェッショナル」や「組織内プロフェッショナル」という新しい枠組みができていく。

次に、専門職のマネジメントに関する先行研究では、専門職組織のプロフェッショナルを対象としたものから、近年になって「企業内プロフェッショナル」に関するものが増えている。本稿では、日本の専門職マネジメントへの示唆が期待できる米国に注目した。米国では、組織の日常業務の中で専門職をいかに育成し効果的に活用するのかという視点から、ミクロ組織論(行動科学的)のアプローチを用いた学習とリーダーの役割に関心が寄せられている。日本でも専門職の実践での発達過程や研究成果との関係を解明しようとするよりミクロな研究が行われつつあるが、専門職が能力を発揮するために、彼らの職務・活動環境をいかに整備するかをキャリアや組織コミットという点から捉えたものが多い。次の展開としては、彼らの能力向上と

それを組織の有効性につなげるメカニズムなどの実践的なアプローチが求められるだろう。

(2) インプリケーション

競争優位の源泉として科学・技術の重要性が増し、研究・開発優先戦略を追求する企業は、財務成果が高いことが確認されている(蔡,2007)。さらに、製品ライフサイクルが短く、他社の模倣能力も高まり、製品開発のスピードが新たな競争優位の源泉となっている(蔡,2007)。今後も専門職の活用がより一層組織を左右するようになると考えられる。しかしながら、日本の研究開発投資率は低く(榊原・辻本,2004;安倍,2004)、研究・開発が経済価値に結び付いていないなど課題は多い。

では、どのようなマネジメントが考えられるのか。企業内プロフェッショナルとして科学・技術を保有する研究開発者や技術者を例に、先行研究から示唆をえてみたい。いまや研究開発というのは、職務、人材ともに組織において周辺から中核へとその役割や位置づけを変えている。組織の中核を担う職務、それは職能論でいうとオペレーショナル・ワークとされ、「研究開発がなければ、よりよき生産活動ができないというのではなく、生産活動それ自体が不可能だ⁽¹⁶⁾」、つまりライン・スタッフなのである⁽¹⁷⁾(森,1971)。この見解は知識情報社会で日本の産業界が直面している知識・技術が競争優位の源泉であるという現状を表している。

したがって、専門職が組織の中核的な役割を担う明確な組織構造が求められるのだ。そうであるならば、まず、Scott(1966)やHall(1968)、Blau(1968)らが提示した「官僚制と自律性の整合」から示唆を得て、組織構造へ応用できるかもしれない。別の提案として、日本の非専門職組織の組織構造や人材マネジメントが有用になるかもしれない。企業を中心とする非専門職組織はその中核をライン・スタッフであるブルーカラーに置きながら、ホワイトカラーや専門職とも整合させるマネジメント構造をもつ。専門職は彼らの担う職務や報酬に対する価値観を他とは異にする。彼らが組織内で中核となるのであれば、ライン・スタッフの軸を専門職にした新たな組織構造やマネジメントが構築されてもよいのではないだろうか。

「組織内プロフェッショナル」、「企業内プロフェッショナル」という枠組みにおいて専門職のマネジメントが模索されている。しかしながら、専門職は組織の中で中核的な役割、その存在なくしては組織が機能しない可能性もありうるほどになっている。このような専門職のマネジメントには、実は初期の枠組みである専門職組織、そして日本企業の一元的な管理がその手がかりになりうるかもしれない。

(注)

- (1) 本稿の中では、専門職にプロフェッションおよびプロフェッショナルという表記を用いる。それは引用および参考の内容を忠実に記述するためである。
- (2) 西洋中世期を起源とする社会的威信と高度な知識・技術を有する職業とされ、聖職者、医師、法曹界の従事者をさす。
- (3) 19世紀になって、産業革命と大学教育改革が相互作用し高度な知識に基づく技術を活用する職業専門職が出現する。伝統的専門職と異にする存在として新興専門職(科学研究者、建築家など)と位置づけた。このことによって、新興専門職の特性を伝統的専門職の規範や価値、行動様式に近づけ職業的威信を獲得しようとするプロフェッショナリズム、ある職業集団がプロセスを経て専門職になっていく現象であるプロフェッショナルイゼーションの研究が行われるようになる。
- (4) 専門職の基準あるいは要件や定義の詳細については、竹内(1971)、太田(1993)、藤本(2001)らを参照されたい。専門職の要件に確定した定義が存在するわけではないが、一定の共通する基準は見いだせる(太田、1993)。例えば太田(1993)による典型的な専門職とは、①長期的教育訓練によって獲得した理論的基礎をもつ専門的知識・技術をもって従事する職業、②サービスの提供は専門職の倫理的規範に従う、③専門職の能力的、倫理的基準を維持する職業団体の存在、④専門領域で独占的権限が伴う、という特徴をもつ。その職業は医師、聖職者、法曹者、科学者などで、「認知された専門職」という。また、その起源に階層の高い者しか従事できない職業として、必ずしも高度な専門的知識の習得が求められるものではなかったことから、「ステイタス・プロフェッション」とも呼ばれている(藤本、2002)。
- (5) 専門職という現象は複雑かつ急速な発展、観察者の価値判断に由来している(中野、1981)。また、様々な要件は経験的に検証されたものではなく既存専門職の自己規定を示したものであり(渡辺、2001)、専門的な職業のうちどこまでが専門職なのかは明確になっていない。
- (6) 医師でさえ、ほぼ勤務医として組織に所属している。2012年の統計では、病院や診療所の開設者や代表などの開業医はおよそ25%である。最も近接する過去の調査である2010年と比較しても、開業医は減少傾向にあり、勤務医が増加している(厚生労働省、2013)。
- (7) ①専門的知識・技術(大学等の体系的教育訓練によってもたらされ、一定の理論的基礎と汎用性を有する)に基づく仕事、②専門家団体あるいは専門化社会の基準による能力、その他の評価システムが存在していることなどを上げている。
- (8) このような共同化を有機的共同化という。共同化には同一の物理的環境で専門職間が相互に活動するうえで連絡や提携のない機械的共同化がある。
- (9) 組織と個人の統合において「直接的統合」とは、「個人は組織の目的のために貢献することをおして自己の目的を達成し、組織はそれを可能にする構造を備え管理を行うことによって組織目標を達成することができる」と考えるものである(太田、1993)。
- (10) 「企業内プロフェッショナル」のマネジメントにおいて「間接的統合」のメカニズムを活用する意義は大きいだが、詳細は別稿に譲る。
- (11) コミットメントは主に組織行動論で鍵となる概念の1つとして使われている。しかし、広い概念で捉えられ、ロイヤリティ、同一化もコミットメントの類似概念や構成要素として捉えられるなど、コミットメントには曖昧性がある。Gouldner(1957、1958)はコミットメントとロイヤリティを区別し、組織や集団にはロイヤリティ、知識やスキルにはコミットメントを用いている(三崎、2004)。ここでもそれに準拠して題を付した。ただし、本文では先行研究の内容を損なわないように、原文に忠実に記している。

- (12) 大学教員(Gouldner, 1958)、科学者(Delbecq & Elfner, 1970)、看護師(田尾, 1979)、公認会計士(Schroeder & Imdieke, 1977)を対象にしている。
- (13) 心理学辞典(1999)によると、「知識とは、一定の認知活動と行動の中に組み込まれて作業の方法やその手続きに関する知識」をさし、言葉にできるものとは限らない手続的知識と言葉やイメージで表現できる宣言的知識とがある。
- (14) 文化的作業は、状況を解釈するメカニズムのことで、状況を読み取り、適切な手続きを検討して結果を予測したうえで実行する一連のメカニズムのことである。
- (15) 職務において、作業がチーム単位で行われる、営利性が求められるといった特徴が、プロフェッショナルの発想や行動様式を変化させる。
- (16) 一般的には「研究自身が直接的にも売り上げも利益もコスト低減も行わない。研究はかかる経済的利便の基礎となる技術を産出するのみである」から、研究開発はスペシャリスト・ワークであると解釈されている(森, 1971)。

参考文献

- Blau, P. M., (1968) "The Hierarchy of Authority in Organizations", *The American Journal of Sociology*, Vol.73, No.4, pp453-467.
- Collins, R., (1990) "Changing Conceptions in the Sociology of the Professions", Torstendahl, R., and Burrage, M.,(eds), *The Formation of Professions*, London, SAGE Publications, pp11-23.
- Drucker, P. F., (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row. (上田惇生訳(1996)『現代の経営』ダイヤモンド社).
- Etzioni, A., (1964) *Modern Organizations*, Prentice-Hall. (渡瀬浩訳(1967)『現代組織論』至誠堂).
- Freidson, E., (1970) *Professional Dominance: The Social Structure of Medical Care*, Atherton Press, Inc. (進藤雄三・宝月誠訳(1992)『医療と専門支配』恒星社厚生閣).
- 藤本昌代(2000)「企業内プロフェッショナルにおけるコスモポリタンとローカルの併存性」『日本労務学会』、第2巻、第2号、pp13-24.
- 藤本昌代(2001a)「組織内プロフェッショナルの組織準拠性に関する研究—ローカル・マキシマム概念による検討」博士論文、同志社大学.
- 藤本昌代(2001b)「ローカル・マキシマムによる企業内プロフェッショナルの組織準拠性—多層的ヒエラルキーでの地位差からの考察—」『組織科学』、Vol.35, No.1, pp96-107.
- 藤本昌代(2002)「「プラスのプロフェッション」と組織の関係—科学技術分野における研究組織の分析—」『同志社社会学研究』同志社社会学研究会、NO.6, pp11-25.
- 藤本昌代(2005)「「科学技術系研究者・技術者の処遇と社会的相対性」『日本労働研究雑誌』、労働政策研究・研修機構、No.541, pp49-57.
- 福谷正信(2007)『研究開発者技術者の人事管理』中央経済社.
- Gouldner, A.L., (1957) "Cosmopolitan-Locals: A Toward an Analysis of Latent Social Roles - II", *Administrative Science Quarterly*, Vol.2, No.3, pp281-306.
- Gouldner, A.L., (1958) "Cosmopolitan-Locals: A Toward an Analysis of Latent Social Roles - II", *Administrative Science Quarterly*, Vol.2, No.4, pp444-480.
- Hall, D. T., (2002) "Career in and out of Organization", Sage Publications, Inc, CA.
- Hall, R. H., (1968) "Professionalization and Bureaucratization", *American Sociological Review*, Vol.33, No.1,

- pp92-104.
- Ibarra, H., (2000) "Making Partner: A Mentor's Guide to the Psychological Journey", *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp146-155. (有賀裕子訳(2001)「プロフェッショナル組織のメンター養成講座」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』、3月号、pp108-122).
- 石田英夫(2002)「ホワイトカラー・プロフェッショナルの観点から」『日本労務学会誌』、第4巻第1号、pp2-10.
- 石田英夫(2004)「プロフェッショナル人材のマネジメント」『研究紀要』中村学園大学・中村学園大学短期大学部、第36号、pp123-131.
- 石村善助(1969)『現代のプロフェッション』至誠堂.
- Mintzberg, H., (1998) "Convert Leadership: Notes on Managing Professionals", *Harvard Business Review*, November-December. (有賀裕子訳(2003)「プロフェッショナル組織の「見えない」リーダーシップ」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』、1月号、pp110-120).
- Mintzberg, H., (2003)「No More American Management Works: アングロサクソン経営を超えて」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』、1月号、pp40-53.
- 三崎秀央(2004)『研究開発従事者のマネジメント』中央経済社.
- 宮下清(2001)『組織内プロフェッショナル』同友館.
- 宮下清(2005)「知識社会とプロフェッショナル」『研究論集』東京都立短期大学経営システム学科紀要、第10号、pp45-55.
- 森俊治(1971)「研究開発の経営職能論的考察」『経済論叢』京都大学、第108巻、第5号、pp34-54.
- 長尾周也(1995)『大阪府立大学経済研究叢書 第83冊 プロフェッショナルと組織』大阪府立大学経済学部.
- 中野秀一郎(1981)『プロフェッションの社会学』木鐸社.
- 中島義明・安藤清志・子安増生・坂野雄二・繁樹算男・立花政夫・箱田祐次編(1999)『心理学事典』有斐閣.
- 尾川信之(1999)「研究者のキャリア構造」『組織行動研究』慶応義塾大学産業研究所、No.29、pp35-49.
- 小川千里(2002a)「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』近畿大学、第48巻、第 号、pp151-164.
- 小川千里(2002b)「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—一時系列的視点からの考察—」『商経学叢』近畿大学、第49巻、第1号、pp173-185.
- 小川千里(2006)「日本におけるプロフェッショナルを対象としたマネジメント施策—コア人材としての可能性の検討から—」『経営行動科学』、第19巻、第 号、pp221-230.
- 岡本康雄(1980)「アメリカにおける経営管理・組織の意味」『組織科学』、14巻4号、pp8-21.
- 太田肇(1992)「プロフェッショナルのマネジメントに関する研究—組織と個人の統合についての実証分析—」『経営行動科学』、第7巻、第1号、pp31-39.
- 太田肇(1993)『プロフェッショナルと組織』同友館.
- 太田肇(1994)『日本企業と個人』白桃書房.
- 太田肇(1997)『仕事人の時代』新潮社.
- 蔡仁錫(1997)「プロフェッショナルの研究成果の決定要因—大学の研究者と企業のR&D研究者を対象とした実証—」『産業・組織心理学研究』第10号、第2号、pp131-143.
- 蔡仁錫(2007)「専門職集団と組織: 科学者・技術者の組織への包摂と役割コンフリクトを中心として」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構、No.565、pp21-32.
- Scott, W. R., (1965) "Reactions to Supervision in a Heteronomous Professional

Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 10, pp65 – 81.

Scott, W. R., (1966) “Professionals in Bureaucracies – Areas of Conflict”, *Professionalization*, Vollmer, H.M., and Mills, D.L.,(eds.), pp265 – 275, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

竹内 洋(1971)「専門職の社会学—専門職の概念—」『ソシオロジ』第16巻第3号、pp.45-66。

田尾雅夫(1983)「プロフェッショナルリズムにおける態度構造の比較分析」『京都府立大学学術報告「人文」』京都府立大学、第35号、pp160 – 172.

田尾雅夫(1999)『組織の心理学[新版]』有斐閣ブックス.

Wallace, J. E., (1995) “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 40, pp228 – 255.

吉村治正(1992)「プロフェッション論の変容と展開—社会変動論との関連を念頭に」『社会学研究科紀要』慶応義塾大学大学院社会学研究科、第35号、pp45 – 53.

厚生労働省(2013)「平成24年(2012年)医師・歯科医師・薬剤師調査」 http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/ishi/12/dl/kekka_1.pdf

(2015.10.9 受稿, 2015.10.14 受理)