

# 知力経営を担うスペシャリストの育成

川 端 大 二

---

## キーワード

- ・ スペシャリスト (specialist)
- ・ エキスパート (expert)
- ・ ゼネラリスト (generalist)
- ・ 専門職制度 (specialist system)
- ・ 大競争時代 (an era of gloval competition)
- ・ 知力経営 (management by intellectualizing capability)
- ・ コンピテンシー (competency)
- ・ 人材育成 (human development)

## はじめに

日本的経営下では、護送船団方式の産業政策のもとで、全社員が一丸となって頑張るといふ経営姿勢によって十分な成果を上げることができたため、人材開発は当該企業の業務を効率的に遂行するための能力開発が中心であった。そこでの社員の専門的能力は、仕事の経験や先輩の指導によって、組織が長年かけて築き上げてきたものを獲得し向上させていくというのが一般的であった。したがって、専門職は組織内では効果的に機能したが、組織外では通用

しないレベルであることが多かった。しかも、専門職の多くは処遇上のポストであって、必ずしも専門的能力に裏付けられたものとはいえなかった。世界的な競争に対応するためには、当然のことながら世界に通用する専門性を有する人材を必要とする。従来型の処遇や育成策では、その要請に応えることができない。

本稿では、今後ますます重要となっていくであろうスペシャリストに焦点を当てて、その育成策を検討する。

## 1 専門職

### 1-1 熟練による専門職

大企業における従来の幹部育成は、終身雇用、年功序列、集団主義の人事政策の中で、企業内部のジョブローテーションを中心とするゼネラリスト育成を基調とし、年次主義の階層別研修やOJTを展開し、機会均等の中から素質のあるものは自ずと頭角を現してくるというシステムであった。そして、当初から専門性を重視し、明確にスペシャリストと位置付けて採用する理系の大学院卒業者の一部に見られるような例を除けば、管理者や経営幹部のコースに漏れた者が専門職として処遇されるという状況であった。

そもそもわが国における専門職は、各企業がそれぞれに設置している専門職制度にもとづいたものであって、企業ごとに特有の制度である。それぞれの制度において認定された者が専門職であって、あくまで当該企業における専門職である。この意味で、わが国の専門職は医者や弁護士などのように汎用的資格や専門能力を保証したものではない。

多くの専門職は、同一職種、同一職務に長く在職し、その職務の系統を昇進していくという直線的な人事の中で、経験を積み、熟練して能力を築き上げてきた。したがって、当該組織の中では優れた成果を発揮するが、仕事や職場環境の異なる外部の世界に通用するレベルではなかった。まさに、社内や精々同一業界の中で通用する専門性であり、それ以上の専門性を獲得しなけ

ればならないという環境ではなかった。

## 1-2 専門職制度

日本企業の専門職制度は、昭和30年代に大企業のラインの長を補佐するスタッフ職が設けられた頃に始まるが、オイル・ショックを契機に高度経済成長から安定成長へと企業の経営環境が変化したことによって大きく変質してきた。高度経済成長期には、企業は右肩上がりの経済の中での持続的な成長による課長ポストの増大によって、“頑張れば誰でも課長になれる”という処遇を実現していた。しかし年功序列といえども、部長以上への昇進は、その職責の重要性やポスト数が少ないことから、厳しい選別にさらされた。そのため、部長以上に昇進するためには、同期入社のうち最初に課長に昇進するグループに入らなければならない。このプロセスは、年功序列ではあるものの、20年位かけてのゆるやかな、しかし激しい競争の展開となり、これが日本的経営における業績向上や能力開発のインセンティブ・システムの中軸であった。

しかし、安定成長時代に入り、持続的な企業の成長が停止して課長ポストの増大が見込めなくなり、成長を前提とした人事システムの維持が困難になってきた。そのため、従業員のモラル低下を防ぐための方策が求められ、課長相当職としての専門職を増大していったのである。このことによって、本来専門性の高さによって処遇すべき専門職が、処遇ポストに変質し、専門職は左遷あるいは落伍者のイメージを強くしてしまった。

職能資格制度は、このような流れの中で整備されてきたことから、必ずしも真の能力主義に徹したものではなく、処遇のためのシステムの整備も念頭に構築されたものである。課長担当職を課長と同等に処遇するための理屈づけとして利用されたこと、また実際の運用が年功的であり、多くの企業では職能資格の滞留年限を定めたことなどから、本来の能力主義の意味合いが薄れていった。研究者などのように真のスペシャリストとして処遇され機能している例も少なくはないが、例えば中央官庁でも、事務官と技官では技官の

方が一段低く見られる等、全体では専門職は非エリートというイメージを強めていったのである。

## 2 真のスペシャリストの要請

### 2-1 経営環境の変革

1980年代の半ば頃から、わが国を取り巻く経営環境が大きく変革し、経営のパラダイムシフトが生じてきた。プラザ合意による急速な円高、経済的に豊かになったことによる価値観の多様化、コンピュータによる情報ネットワークの構築やインターネットの普及による情報化社会の到来、少子・高齢化の急速な進展、環境問題、そしてとりわけ規制緩和の進展による世界大競争の始まりが、企業経営に極めて大きな影響を及ぼし始めた。

それまでの経営環境の変化はおおむね量的変化であったことから、経営のコンセプトを変えることなく、過去の延長線上で改善・改良していくことによって品質を向上させ、競争力を確保することができた。しかしながら、今日の変化は質的（変革）である。環境の変革は、従来の価値の低下、新たな価値の発生、価値の多元化などをもたらす。このような状況下においては、従来の延長線上で改善・改良していくというアプローチでは、価値の低下しつつあるものに資源とエネルギーを注入することになり、経営は疲弊する。先取的に新たな価値を創造し、市場をリードしていくアプローチが必要である。知力経営<sup>(1)</sup>による競争優位の確保が重要となってきたのである。そのため、“コア・コンピタンス経営<sup>(2)</sup>” “知識創造企業” “ナレッジ・マネジメント<sup>(3)</sup>” など、知力を標榜するキーワードがあふれるようになった。

### 2-2 知力の要因とレベル

知力を構成する能力的要因には様々なものがあるが、中核をなすものは創造力、戦略力、プロデュース力、そしてスペシャリティ（専門性）であろう。

### (1) 創造力

新たな価値を作り上げるのは創造力、とりわけ改善・改良レベルを超えた革新的創造力<sup>(4)</sup>や前人未到の独創力である。創造的成果としての商品やシステムの開発、特許の取得などは、知力の根幹をなす分野である。1980年代の半ば頃から、米国産業の立て直しのためレーガン大統領が知的財産権保護の強化を世界的に展開し始め、米国が先行している基礎研究（サイエンス）の成果にも基本特許を設定し、わが国の得意な応用開発のベースが押さえられてしまった。また特許を武器とするベンチャー企業の続出など、知力のパワーを存分に発揮し、米国産業の立て直しに成功を収めている。今日では、従来考えられなかったようなビジネスモデルまで特許権が設定され始め、もはや特許はサイエンスからノウハウの部分にまで根を下ろし始めつつある。先行者の模倣が高価なものとなり、創造者と2番手3番手の格差が圧倒的となって、知力の価値が格段に高まってきている。

### (2) 戦略力

世界大競争の状況下では、優れた創造的成果であれば必ず競争に勝てるという保証はない。市場での優位の確保や成長のためには、それぞれの高度な戦略が必要である。かつてβ方式のビデオが機能的に優れているといわれながらVHSに敗退した例にみられるように、より劣後した商品であっても、優れた戦略によって市場の優位を確保した例は数多い。

### (3) プロデュース力

プロデュース力は、本来は企画・演出・生産力であるが、今日的には組織内外の異質の知力をも統合し、エネルギーを編集して開発・創造していくマネジメントによるプロデュースをも意味しており、商品開発、事業創造、新システムの構築などの展開には不可欠な要素となってきた。部門や組織を超えてリーダーシップを発揮し、知力結集の核となる新たなリーダーに必須の能力といえる。

#### (4) スペシャリティ

更に、知力のベースには、個人的、組織的に蓄積、創造してきた高度なスペシャリティが不可欠である。スペシャリティが低ければ、競争優位を確保できる高度な創造ができるはずがない。スペシャリティは、組織のコア・コンピタンスや個人のコンピテンシー<sup>(9)</sup>の中核でもあり、創造のベースでもある。企業や業界内部に通用するレベルを超えて、異業種や世界に通用するレベルでなければ、世界大競争時代のコア・コンピタンスとはなり得ない。

以上のような創造力、戦略力、プロデュース力、スペシャリティなどの各種能力が総合されて、世界的な大競争時代の知力が形成されていく。もちろん、従来の日本的経営も知力は重要であったが、経営環境の変化が量的にとどまり、また護送船団方式の産業政策に守られていたパラダイムの下では、改善・改良レベルの創造性であり、また過去の延長線上での経営が功を奏していたことから、必ずしも高度な戦略的能力を必要としなかった。組織はピラミッド構造や階層の明確な剛構造であり、ラインのパワーを背景とした管理能力が効果を発揮し、新たなコンセプトの事業や商品の創造をプロデュースするという努力は、それ程重要性を持ってはいなかった。また、スペシャリティも、長年の経験的努力で形成してきた専門性であり、どちらかといえば横並びの中で頭一つリードするというレベルであって、当該企業や業界内部に通用するレベルで十分であったといえる。

### 2-3 コラボレーション

コア・コンピタンスを確保して価値創造し、世界的な大競争をリードしていくに当たっては、コア・コンピタンスを担う人材を内部留保しておかなければならないかという問題が存在する。今日のような変革とスピードの時代においては、たえず価値創造を継続していかなければならず、この要請に内部資源のみで対応していくことは容易ではない。そのために、アウトソーシングとか戦略的アライアランス（提携）などによって、外部の知を効果的にプロデュースし、次々に新しい価値を創造していくという経営が模索され

つつある。価値創造に向けたネットワークの形成である<sup>(6)</sup>。そのためには、外部を含めた多様な専門家や専門企業と共同して創造し、より大きな成果を挙げていくコラボレーション（共創）のために、異質とのパートナーシップを発揮し、知力をプロデュースする人材が必要である。それは、それぞれの領域において高度な専門性を有するとともに、時代の流れを読み、異質を統合して新たな価値を創造していくプロデューサーである。

この種のプロデューサーをいかに多く確保するかが経営の重要な課題となってきた。後述のソニーの事例における専門職は、この種の人材も重要なスペシャリストとして位置付け、その育成のためのシステムを構築している。ただし、この種のプロデューサー自体も内部留保せず、アウトソーシングすることも重要な選択肢となる。これらについては、業種やプロジェクトの内容に左右される要因が大きいですが、今後の経営をどのように展開していくかの哲学やポリシーの問題ともなる。

このような視点から見ると、スペシャリストの確保は、内部育成、ヘッドハンティング、アウトソーシングという3つの方法がある。どの方法が好ましいかは、企業目的、規模、経営方針などによって異なってくる。ただし、長期的視点に立った内部育成策の展開は、企業全体の人材の質が向上すること、人材育成を重視する企業は魅力的であることによる求心力の向上によって、転職の防止と優秀な人材の吸引に寄与すること、更には自己実現を求めて転職した者との有効なネットワークの形成が図りやすいことという利点が多いこと<sup>(7)</sup>から、本稿ではスペシャリストの内部育成に焦点をおいている。

### 3 スペシャリストとは

#### 3-1 スペシャリストの定義

スペシャリストに類似する用語にプロフェッショナルやエキスパートなどがある。プロフェッショナルとは、そもそもは外部汎用性のある高度な専門的職業（プロフェッション）に従事する専門職業集団を指すとされている<sup>(8)</sup>。

彼等は医者，法律家，聖職者などにその伝統を有し，社会的に高い尊敬を受け，専門能力と倫理の確立を重要視し，長期の専門的教育を受け，外部汎用性のある能力を有し，公益への奉仕を重視する<sup>(9)</sup>。法的な認定や資格，あるいはそれに準ずる能力を持ち，ある意味で排他的な権限を持つ専門家集団といえるであろう。

わが国では，プロフェッショナル（プロ）という用語はもう少しおおらかに使われている。企業内でプロフェッションに近いイメージのものは，高度な専門性に裏打ちされ高い業績を確保している研究者，建築士，デザイナー，法務，特許などの専門的業務を行う者達である。もちろん彼等は高度なスペシャリストの典型であろう。しかし一方で，人事や会計のプロ，営業のプロなどともいわれるように，企業内で通常いわれているプロとは，アマチュア（素人）との対比で，“仕事が良くでき，独り立ちできる”という程度に使われている。ここではプロとは必ずしもスペシャリストを意味する概念ではなく，マネージャー，スペシャリストにかかわりなく，通常いわれるところの“自分で稼げる人材”といったイメージであろう。何らかの市場価値を有する人材である。ちなみに，トヨタ自動車では，マネージャー職，スタッフ職にかかわらず，「全員が自立し，競争力あるプロ人材をめざして」というキャッチフレーズを掲げ，プロ人材の具体的イメージを「高度な専門能力があって，自ら課題を創造し解決できる」「労働市場で年収1000万円以上の価値がつく実力」としている<sup>(10)</sup>。このようにみると，わが国ではプロこそがスペシャリストであるとは言い切れないという実態にある。

エキスパートとは，熟練者とか専門家という意味で使われているが，どちらかという組織内部で築き上げた専門的能力のレベルの高い人であるというイメージが強い。例えば，経理事務や病院事務のエキスパートとか，ある種の技能のエキスパートという類いであり，多くの企業において専門職として位置付けており，スペシャリストとも称されてきた。この種の能力は，一つの分野の業務に長く携わり，その過程で経験的に築き上げていくことが多い。したがって，当該業務とそれに極めて近い業務にのみ活用可能な能力で



あるといえる。このようにみえてくると、汎用性のある高度な専門性を有し組織外、更には世界に通用する専門職は、プロであるとともにエキスパートを超える人材であり、彼等こそスペシャリストと位置付けるのにふさわしい存在といえよう。

スペシャリストとは、一般には、「一定領域の高度な専門性を有し、その専門に関する仕事に従事する者」のように捉えられている。しかし、今日的には企業内でのスペシャリストを、社外や世界に通用するようなレベルへの高度化、および先述の高度な専門性を武器としたプロデューサーのような活躍領域の拡大などを考慮すると、「専門家、特に一定領域において社外にも通用するレベルの高度な専門性を有し、その専門に関する仕事に従事する者や専門性を武器として横断的な幅広い仕事に従事する者」とするのが妥当であろう。

この種の専門的能力は、高度な専門教育や経験、自己学習などによって創造的に獲得していく能力であり、外部汎用性を有しており、研究系、技術系、事務系にかかわらず、組織外部や世界に通用する専門性につながる。その意味で従来専門職として一括されてきたエキスパートとは明確に区別する必要がある。

### 3-2 専門職のレベル

専門職をスペシャリストとエキスパートに分類したが、そのレベルには世界に通用する高度なレベルから、当該組織内にしか通用しないレベルまである。

#### (1) 世界的スペシャリスト

高度なスペシャリティを有し、世界市場で活躍できる（稼げる）人材をここでは世界的スペシャリストと称することとする。世界的スペシャリストは、世界大競争時代には経営戦略上重要な位置付けとなり、今後特に必要とされる。この種のスペシャリストは概略二つに分類される。一つは「純粋高度スペシャリスト」で、大学教授並みの専門的能力を有する本格的なスペシャリ

ストであり、その専門性の高さゆえに業績を上げ得る人材である。基礎・応用研究者や法律、財務、金融などの各分野における高度なスペシャリスト、ファッションデザイナー、設計技術者、為替ディーラー、コンピュータソフト設計、システムエンジニア、コンサルタント等々のうち、レベルが高くて世界で活躍できる人材もここに該当する場合がある。ただし、例えば弁護士であっても国際的に活躍できる保証はなく、本来のプロフェッションであっても、その能力、資格の状況によっては、国内レベルを越えない者も少なくないことに留意する必要がある。

もう一つは、高度な専門性を武器として、全社横断的や外部と共同しての商品開発や事業創造をプロデュースして実現を図っていく人材である。前者が一つのファンクションや専門に大きく依拠するのに対し、戦略性やマネジメント能力、リーダーシップなど合わせ有する総合的人材であり、本稿では彼等を「総合的スペシャリスト」と称することとする。いわば専門性の高さを武器とするゼネラリストとでも言えようか。ここから経営者などの総合的ゼネラリストへと成長していくことも十分に有り得よう。

なお、国内レベルのスペシャリストは、外部に通用するまでに専門能力を高めた状態であるが、世界に通用するまでには至っていないレベルである。業界でのリーダー的存在はここに該当しよう。もちろん彼等もスペシャリストに位置付けられる。

## (2) 世界的エキスパート

その道一筋で経験的にノウハウや技能を積み上げて世界レベルに達した人材である。主として技能のレベルで重要な位置付けにある。町工場レベルで、技能のレベルの高さを持って世界から受注するような人材がその典型であろう。彼等はレベルは高いが、当該業務範囲を超える汎用性を有するものではなく、スペシャリストの範疇ではない。

### (3) 社内専門職

専門性がスペシャリスト的にみえるものであっても、専門的能力が企業内にとどまるレベルの専門職はここに属する。また、その道一筋でノウハウを培ってきて、生き字引的な存在である経理のベテランや病院事務などの事務職、製造、機械修理などの技能者もこの範疇であることが多い。従来の専門職の多くがここに属するものと見られる。このような専門職を汎用性の高い専門職と区別するため専任職と称している企業も存在する<sup>(4)</sup>。この範疇の専門的能力は、スペシャリスト的に見えるものであっても、業界を越えた外部汎用性が少ないことから、エキスパートとの区別は困難であろう。

わが国の企業に世界的レベルの専門職が多く育っているかといえば、残念ながら非常に少ないといわざるを得ない。通常いわれるところの専門職は前述したような処遇上の専門職であることが多く、良くみてもエキスパートの範囲に属するといった方が妥当であろう。従って、今後のスペシャリスト育成は、エキスパートを脱皮して、専門性を武器として世界で稼げるプロフェッショナルとして成長させていくことが課題である。本稿では世界的スペシャリスト、すなわち純粋高度スペシャリストや総合的スペシャリストの育成策を主題としている。

## 4 専門職制度の新しい試み

世界大競争時代を展望し、早くから専門職制度を見直し、世界で活躍する専門職の育成に努力してきた企業も決して少なくはない。特に、今日、専門性が企業競争の源泉でもある製造業において、見直しが急である。これらのうち、世界的に高い競争力を保持しているソニー、トヨタ自動車の事例を概観してみる。

## 4-1 ソニー

80年に専門職制度を導入し、「社員は全員専門職たる高い専門性をもつべきである」との基本的考えの下にたえず見直しを図ってきた。現在専門職は300名程度である。見直しのポイントは、次のとおりである<sup>(12)</sup>。

### (1) 専門職の役割

「個人またはプロジェクトなどのリーダーとして、中長期のテーマを明確に持ち、それを達成する責任を担う」ものとし、重要な位置付けとした。

### (2) 専門職制度のねらい

- ・ 高い専門性をもった人が、生涯現役としてそれぞれの技術、専門分野でより一層専門性を高め、プライドをもって活躍できる環境作り
- ・ 高度なスペシャリティの発揮を高く評価し、ソニーの後進に伝え育てることにつながる風土作り
- ・ 組織の枠にとらわれず、会社にとって重要な業務課題を推進する責任を担ってもらう（ねらいでもあり役割でもある）

### (3) 専門職の範囲

- ・ 研究者、エンジニア
- ・ デザイナー、法律、経理、営業などの高い専門性を有するスタッフ
- ・ 中大規模ソフト開発において高い専門性を生かした総合的な技術判断をするシステムアーキテクトであって、開発プロジェクトリーダーとして活躍する人材
- ・ 生産技術分野で高い技能を有する（海外の技術指導などに当たる）マイスター

### (4) 処遇

マネジメント職と同等とし、任期制（2年）とした。また、専門職登用への推薦・審査プロセスを明確化した。

#### (5) インセンティブシステム

博士号取得にかかわる費用の全額会社負担，社内学会の設立，個人の名を冠した研究室，予算と研究者を与える特別研究室制度の設置，また専門職新規テーマ推進バジェットや情報収集バジェットを個人に計上するようにした。更に，係長専門職を年俸制にして高く処遇するようにした。

以上のような見直しの結果，専門職志向の若手社員が増大するとともに，専門職（統括職）の中から執行役員や統括部長といったマネジメントポストの転換例も発生するようになった。これらの背景には，組織を統括する管理職にも，専門職と同様高度な専門性が意識されるようになってきている。業務の多様化，技術の複合化などにともない，高度な専門性が必要となる場が急増しており，実際に発生している技術的な課題の解決に高度な専門性が必須となってきたという状況がある。

### 4-2 トヨタ自動車

最近の人事制度の改革の流れの中で，高度な専門性を有し，創造性を発揮できる人材をいかに育成し活用するかに取り組み，「多様な人材が多様な活躍の場で創造性を発揮しながら生き生きと働く」というキャッチフレーズを掲げ，マネージャー職とスタッフ職の果たすべき役割・能力と成果重視の処遇を明確に打ち出した。核となる専門性をもとに，社内外でリーダーシップを発揮できるという土台の上で，基幹職としてのマネージャー職とスタッフ職の役割分化があるという考え方に立っている<sup>(13)</sup>。

#### (1) 専門職の位置付け

- ・ マネージャー職（管理職）であれスタッフ職（専門職）であれ，全員がプロフェッショナルになる必要がある。
- ・ プロ人材のイメージは，「高度な専門能力があつて，自ら課題を創造し解決できる」「労働市場で1000万円以上の価値が付く実力」
- ・ マネージャー職，スタッフ職はどちらが評価の上で有利不利ということ

はない。マネージャー職はマネジメント能力によって、スタッフ職は専門能力 50 %とマネジメント能力 50 %で評価する。

## (2) 育成と活躍の体系

- ・ 係長級以下は育成重視。核となる専門能力を身につける。
- ・ 課長級は主にスタッフ職として活躍。この時期にマネージャーかスタッフかの適性を見極める。
- ・ 次長級昇格時に本人の適性に応じて、マネージャーかスタッフか活躍の領域をわける。
- ・ 部長級と次長級は、マネジメントと専門領域のそれぞれの活躍領域の中でより高度な役割を果たす。

## 5 スペシャリスト育成のポイント

従来型の育成システムではゼネラリストが優先されていたため、有能な者はゼネラリストを志向していた。スペシャリストとして活躍している者であっても、社内における位置付けが低いことからモラルが高まりにくい状況にあった。これでは、世界に通用するスペシャリストが育つはずはない。したがって、世界的スペシャリストを育成するためには、高度なスペシャリストはプロフェッションのように高く処遇したり、ゼネラリストと同等に処遇したりするとともに、社内外から高く尊敬される方策の確立、そして効果的な育成策を展開していく必要がある。

### (1) 高い処遇と加点評価

従来多くの企業のように、専門職よりもマネージャ職の方が上という位置付けから、同等へと変えていく必要がある。スペシャリストの最高位は副社長級とする等の処遇が必要であろう。この方策は、先述の先進事例や近く導入を予定しているIBM<sup>(14)</sup>など、すでにいくつかの企業が実行に移しつつある。更に一步踏み込んで、給与面では業績評価の結果によっては成功報

酬とするなど、企業のトップを上回ることも視野に入れておくことが必要であろう。

スペシャリストの評価は、専門性と成果によることになるが、毎年度ごとの評価ではリスクにチャレンジすることはできず、大きな成果は期待し難い。任期制とすることも含めて、3年から5年などのやや長期のスパンで見ることが大事である。また、失敗経験を生かして次の成功に繋げていけるよう加点主義の評価が必要である。

## (2) 尊敬の軸づくり

従来のマネージャー職が優位であるという価値観から、今後の企業経営に大きく貢献するには、高度なスペシャリティが必要であり（将来は経営者もスペシャリストとみることも必要であろう）、知力経営の推進に当たってはスペシャリストこそエリートであると位置付けていくことが必要である。報酬や権威の高さも含めて、内外から尊敬を受けられるようにすることが望ましい。そのためには、高い業績を上げた者を社内顕彰し、皆の目標としてシンボル形成していくなど、スペシャリストの顔が見えるようにしていくことが必要である。例えば、ソニーでは、名前を冠した特別研究室の設置による尊敬の軸づくりをしており、処遇も最高位はトップクラスである。

社外的には、外部活動を許容、拡充し、大学への転身や、逆に大学教授をスペシャリストとして招聘する等、転職のリスクはあっても一企業に閉じ込めないことが必要である。特に、研究系などの純粋高度スペシャリストは、仕事の自由度を一層高めていくことが重要であろう。

## (3) 自己創造の支援—自由度の確保—

当該企業が世界のトップのスペシャリストを擁している場合には、社内育成やOJTによって、それなりのスペシャリストを育成することは可能であろうが、一般的には上司や先輩によるOJTや内部研修で育成できるのはおおむね国内レベル程度であり、世界的スペシャリストは内部育成が困難であると

みるべきであろう。

一般にスペシャリストの職務は、マネージャーと比べると自己完結的要素が強い。また世界的レベルの人材は、自我・自己実現欲求や自主・独立の気概が強く、管理されるのを好まない傾向がある。自ら志やビジョンをもって、自己責任に基づいてテーマの自己設定や行動の自由を重視する傾向も強い。したがって、自らビジョンや目標を創造して実現していくという自由度を保証することがモラルアップに不可欠である。自ら創造したビジョンや戦略を経営者に提案し売り込める場やその実践の是非についての議論の場、更に提案を積極的に受け入れる許容度の大きさなどである。もとより、経営理念やビジョンの枠内という制約はある。しかし、彼等の考え方、ビジョンが経営そのもののビジョンを形成していくことが有り得るということも視野に入れておく必要がある。

評価は加点主義とするものの、絶対に成功させることや失敗したときのリスクは自らがとるという気概が必要であることはいうまでもない。経営にプラスするという枠内で、可能な限り仕事の裁量の幅や個人研究の自由度を拡大していくのである。

スペシャリストは、自己形成過程において長期にわたる高度な教育や自己創造努力が必要であり、専門性に対する強い誇りや専門的業績の確保に情熱を注ぐ傾向が強いと思われる。いわゆるゼネラリストと対比すると、愛社精神やロイヤルティよりも専門性に対する誇りや愛着がアイデンティティの基本となるであろう。したがって、自分のビジョンの実現にとってより専門的能力をいかせる場を求めて転職する傾向はゼネラリストよりも強いものと考えられる。そのためにも、強い求心力の源泉の一つとなる自由度の確保が重要となる。

#### (4) 外部活用の育成の重視

仕事の自由度と同様、能力開発に関する自由度も高くしておくことが必要である。特に、能力開発の側面において、教育や知的刺激・交流が重要であ



ることは言うまでもなく、世界的スペシャリストへの自己創造のために、内部の刺激が不十分であるとなれば、外部の一流のスペシャリストによる刺激の場の獲得が欠かせない。大学への派遣や外部との共同研究、外部出向、学会出席、論文発表、自主的研究など、組織人としてのバランスを保ちながらも企業に損害を生じさせない限り、自由度を高めていくのである。純粋高度スペシャリストにあっては、学会発表などは外部の評価を受けることとなるので、外部からの尊敬の軸作りにおいても欠かせない要因となる。

## 6 育成のモデル

### 6-1 スペシャリスト育成の考え方

#### (1) 純粋高度スペシャリスト

純粋高度スペシャリストについては、上記4要件を確保しつつ、その道一筋型の人事の展開による育成策が適切であろう。もとより経営活動である限りは、経営センスや戦略性、マネジメント能力などが必要であるが、育成の基本は直線的人事にある。もちろん、この場合であっても、本人の希望や適性、能力レベルによって総合的スペシャリストへの移行の道筋をも構築しておくことが必要である。

#### (2) 総合的スペシャリスト

従来型のゼネラリスト育成においては、ジョブローテーションを通じて、組織のダイナミズムの理解や幅広い視野の獲得、各種現場的問題解決の向上、組織内部人脈の形成による調整力の獲得、減点評価の土壌における手堅さやバランス感覚の涵養、そして衆目の一致するところの人柄や有能さの証明による昇進など、集団主義下におけるリーダーの育成と認知のシステムとして有効に機能してきた。しかしながら、この種のゼネラリストには、二つの弱点がある。一つは、組織内部レベルでの問題解決には対応できるが、組織を超えた世界的レベルの問題解決に関しては非力であることである。世界大競

争時代においては、このレベルのゼネラリストの何でもできることとは、実は何もできないに等しいことが明らかとなった。二つには、何らかのよって立つスペシャリティがないことから、その領域における組織内外のスペシャリティをプロデュースできる能力に欠けることである。

総合的スペシャリストは、いわば高度な専門性を有するゼネラリストであり、専門性の向上を核としつつもゼネラリスト的育成策を加味していくことが必要となる。将来的には、彼等の中から経営を担う総合的ゼネラリストへと飛躍する者が輩出していくと考えられる。

## 6-2 3つの育成モデル

世界的スペシャリストの効果的な育成システムの構築に当たっては、次の3つのモデルが考えられる。

### (1) Aモデル（ゼネラリスト優先型）

従来型のゼネラリスト育成を基本とするモデルであるが、スペシャリストの処遇の高度化、尊敬の軸の形成、自由度の確保や外部を活用した効果的な育成策の展開により、スペシャリストの魅力を高め、有能な者のスペシャリスト志向を高めていくものである。現存システムを大きく変更することなく、スペシャリスト育成に力を注いでいくもので、劇的ではないがそれなりの効果を確保することが可能であろう。ただし、この場合、専門職を軽視する風土を払拭していく方策が必要であり、早期に政策的にスペシャリストを処遇して、シンボルを形成していくなど、意識改革へ向けての方策が必要になる。

### (2) Bモデル（ハイブリッド型）

一定期間は大学における各自の専攻分野などにより、ゼネラリスト的ローテーションや専門性の向上を図るローテーションの双方を展開していくもので、これも従来型の一つである。ゼネラリストとスペシャリスト人事が混在している状況の中から、能力向上のレベルや適性を発見しつつ本人の希望を

重視し、マネージャー職か専門職かを選定していく方法である。マネージャー職と専門職の間に処遇上の優劣はつけず、同等に扱っていく。

### (3) Cモデル（スペシャリスト優先型）

従来型とは人事システムの基本を逆転させ、スペシャリスト育成を基軸として、その中からリーダーや経営者の素質のある者を選別していくシステムである。トヨタ自動車の例がこれに近い。

## 7 スペシャリスト優先型育成システム

世界に通用するレベルの高いスペシャリストを多数育成していくためには、A、Bモデルも効果的であるが、更に進めてCモデルのように、従来型のスペシャリストの人事を基本的に変えていくことも視野に入れておく必要がある。

A、Bモデルは、キャリア形成の当初の期間は従来型を踏襲するものであって分かりやすいので、ここではCモデルについて考察することにする。前述のスペシャリスト育成のポイントを踏まえてのCモデルの育成システムは、次のようなシナリオとなる。

### (1) 職種別採用と将来ビジョンの提示

従来のように、大学・大学院の専門性と職種を必ずしもリンクせず、採用後にジョブローテーションしながら能力や適性を把握し、徐々に得意分野に絞り込んでいくという人事では、一般的には専門性の薄いゼネラリストやレベルの低い専門職しか育てることはできない。そのため、採用に当たって、スペシャリストを基本とする人事システムを明示するとともに、職種別採用を基本として専門性を重視するアプローチや、就社的採用であっても将来的にはどのようなスペシャリストを求めているかのビジョンを明示することが必要である。このことが、学生などの就職希望者とのビジョンのすり合わせの前提となるし、専門性のレベルアップの動機付けにもなる。

## (2) 職種変更と社内公募

仕事の経験を積むうちに別の専門に興味を持ったり、別の適性を発見することもあるため、進路変更や経験の幅の拡大の可能性を担保しておく。また、通常の個人との協議による人事異動の他に社内公募制を積極的に展開し、同一職種であれ異質職種であれ、個人の意思で応募していくルートを設定する。

毎年あるいは2～3年毎に、当初の専門を深めていくか、専門周辺の職務を経験して視野を広めるか、あるいは別の専門にもチャレンジするかなど、キャリア形成の方向について協議する場を設ける。職種や専門の変更などについては、2～3回程度の変更を可能とし、進路変更を担保する。協議の結果、能力・適性などを検討しつつ、マネージャー職への展開も視野に進路修正を可能とする。

## (3) ローテーションとスペシャリティの決定

同一職種を中心とするローテーションを展開しつつ、当初は専門的に直線的な昇進を基本とする。ただし、幅の狭いいわゆる専門ばかりに陥らないように、プロジェクトチームへの参加や異質職種の経験も加味していく。もとより、企業の都合による一方的なローテーションではなく、本人の希望、会社との協議を含んだCDP<sup>(15)</sup>を中心に、同一職群を長く、かつ周辺分野の経験あるいは外部経験を積むようにしていくのである。この間に適性、実績、本人の希望などを考慮しつつ、管理者や経営者への適性が高い者は、スペシャリストのリーダーやプロジェクトのリーダーなどを経験してプロデュース力やマネジメント力を開発・向上し、総合的スペシャリストの道を進んだり、更には管理や経営を担う総合的ゼネラリストとして登用したりするなど、本人の意思によって職種変更していくようにする。

入社後10年程度は、専門性を深めつつも、専門の修正、マネージャー職への転身なども含めて柔軟に対応し、基本方向を決定していく。もちろんその後も修正チャンスを確保しておくことが必要である。

#### (4) 業種、職務のコンピテンシーの体系化

この種の方法を成功させるためには、各業種や職務のコンピテンシーを明確化しておく必要がある。まず、各職種ごとに望ましい人材イメージを提示し、その職務遂行のための知識、能力、態度など実績につながる必須能力（コンピテンシー）を明らかにし、職位との関係でレベル1、レベル2、…など、能力レベルを設定していく。また、各職種や職務の魅力や将来ビジョンなども提示し、積極的な募集を図れるようにする。

職種・職務のコンピテンシーの設定は、その魅力や将来性を勘案しつつ、応募へ向けてコンピテンシーを磨いていく目標となる。もちろん、誰でも希望通りの職務に就けるのではなく、当然のことながら競争となる。

併せて、個人の経歴やコンピテンシーを申告させて管理し、募集側にどこにどのような人材がいるかのデータを提供していくことが必要である。最終的には面接によって、両者のマッチングを図ることになる。

#### (5) 能力開発、自己創造

スペシャリティ決定やその後の高度化のプロセスにおいて、上司・先輩の指導や研修参加、学会、出向、外部経験などを組み込む。とりわけ、本人の専門性のレベルが高まるにつれて、仕事や能力開発の自由度を高めていく。

#### (6) 応募型研修と外部交流

専門性のレベルを高めるための研修は、必要に応じて選択し応募できる研修のメニューを提供すること、またレベル1、レベル2、…など、能力レベルに応じたメニューの用意も必要である。ただし、研修で能力開発ができるのは知識や能力が標準化されているある一定レベルまでであって、それ以上は自ら開発していくことが不可欠である。外部研修への参加や外部交流などはもちろん、能力開発の自由度が必要である。

## (7) レベルの絞り込み

純粋高度スペシャリストとしての成果，またビジョンや新規事業，新商品などの提案，創造の成果，プロデュースの成果などが評価され，その能力や業績に応じて，純粋高度スペシャリストか総合的スペシャリストかが選別され，更に国際的レベルか，国内・社内レベルにとどまるかについても選別し，将来方向へと業務内容を絞り込んでいく。

## おわりに

世界的レベルのスペシャリストの必要性が高まっていることは疑う余地がないが，企業の規模や業種，歴史，とりわけ経営方針によって，その獲得には様々な方法が選択可能である。

スペシャリスト育成において，常に問題になるのがゼネラリストとの関係である。どちらが優位の立場に立つか，どちらがより貢献するか，どちらが社会的に尊敬されるかなどの社会的要因や，どちらがより自己実現できるか，どちらの仕事が面白いかなどの心理的要因などの攻めぎ合いがあるからである。この部分で，スペシャリストの立場を強めていこうとするのが，スペシャリスト育成の重要な方策となる。

この場合，マネージャー職も一つのスペシャリストとみて，スペシャリスト育成こそ企業における人材育成の基本であるという考え方に立つことが必要となってきたと思われる。

わが国の大学，とりわけ大学院教育は，医学，教育学などの一部を除くと，研究者育成を目的としており，高度職業人育成の発想は少ない。米国のビジネススクールやロースクールが高度職業人育成を目的としているのに比べると，この分野では大きく遅れをとっているといわざるを得ない。2,000年度より，わが国においても高度職業人育成の大学院（専門大学院）が設置され始め，ようやく高度職業人育成の教育システムが形成されつつある。

ビジネススクールのように，将来の経営者を育成する高度な教育を受けた

者の出現は、まさにマネージャー職を管理や経営のスペシャリストとして位置付ける絶好の機会でもあり、入社後早い時期からの経営教育や経験を積みつつ業種を越えた汎用的経営能力を獲得していく方策を確立する必要がある。このようになれば、スペシャリストかゼネラリストかの問題はかなりのレベルで解消していくものと考えられる。(2000年5月5日)

## 注記

(1) 紺野登, 野中郁次郎『知力経営』日本経済新聞社 1995

(2) コア・コンピタンス (core competence) 経営

コア・コンピタンスとは企業の有する中核能力のことである。競争相手が容易に模倣、追随できないような中核能力を確保し、市場における競争優位を確保していく経営のことを指す。

(3) ナレッジ・マネジメント (knowledge management)

知の管理とか知的資産活用などといわれる。情報、知識、技術、ノウハウなどを獲得・創出・編集・蓄積・活用を管理すること。

(4) 川端大二『大競争時代の管理者』中央経済社, 1996年, 66～69ページ

(5) コンピテンシー (competency)

本来はコンピタンスと同義で能力を意味するが、業務遂行上の成果に直結する実際的能力や行動特性を指す用語として一般化され始めている。保有能力ではなく、仕事上の実力に相当する能力である。高業績者の能力、ノウハウ、行動特性などを分析して明らかにしていく。

(6) 原田保『どのようにアウトソーシングを考えるか』「マネジメントの論点」寺本義也, 川端大二, 舩富順久, 小松陽一編集, 生産性出版, 2000年, 136～143ページ

(7) 川端大二『新日本的経営のビジョンー新たな求心力の創造ー』「経営研究」第12巻, 第1号, 愛知学泉大学 1998年, 15～16ページ

(8) 尾高邦雄『職業の倫理』中央公論社 1970年, 14～21ページ

(9) 太田肇『スペシャリスト』「人材開発辞典」二神恭一編集, 1998年, 375ページ

(10) 木下光男『トヨタ自動車プロ人材開発プログラム』「新専門職制度事例集」日経連出版部編集, 日経連出版部, 1999年, 197ページ

- (11) 竹村之宏『これからの専門職制度のあり方とスペシャリスト人材育成』「企業と人材」VOL. 31 NO. 713, 産労総合研究所 1998年,
- (12) 北島久嗣『ソニーの専門職制度』「新専門職制度事例集」日経連出版部編集, 日経連出版部 1999年, 222～232ページ
- (13) 木下光男『トヨタ自動車プロ人材開発プログラム』「新専門職制度事例集」日経連出版部編集, 日経連出版部, 1999年, 187～197ページ
- (14) 日本経済新聞『専門社員に専務並み待遇』2000, 1, 12
- (15) CDP (career development program)

従業員の将来ビジョンと企業の要請とを協議して調整しつつ, 両者が納得の上で能力開発や仕事の経歴を開発していくシステム。