

事務系高度専門職に向けたキャリア開発－人材・組織開発コンサルティング企業の事例研究－

小林 陽一

本論文の目的は、事務系従業員が高度専門職に至るまでのキャリアにおいて、専門性をどのように高めていくかという過程について事例を通じて探索することである。多くの日本企業では、新卒一括採用のもと、将来の管理職を見据えた「遅い昇進」と呼ばれた開発が行われてきたように思われる（小池, 2005）。複線型のキャリア管理が行われる昨今では高度専門職が一部存在する一方で、管理職になれなかった名ばかり高度専門職の総合職も存在する（リクルートワークス研究所, 2004）。他方、近年では若年層の専門職志向の高まりや、一般職を廃止して総合職に統合する企業が増加傾向にある（森谷, 2020）。こうした社会的背景を踏まえ、Hall(1976;2002)が言うところの伝統的キャリア、すなわち、これまでの管理職を前提としたキャリア開発に疑問を抱き、専門性のキャリア開発に着目した。

先行研究では、専門性の熟達に至るまでに、長年の経験と意図的な練習が必要であり（Ericsson, 1996）、とりわけ最初の10年間の経験が成長に著しく寄与することが明らかになっている（松尾, 2006）。一方で、学生からキャリア中後期に至るまでの時間軸の中で、専門性がどのように醸成されていくかを明らかにした先行研究は少ないように思われる。よって本研究は、事務系従業員が高度専門職に至るまでの過程において、専門性をどのように醸成していくかを研究テーマとした。

具体的には、人材・組織開発コンサルティング企業M社の一般職4名と総合職5名、高度専門職3名の合計12名に対し聞き取り調査を行い、インタビュー内容を複線径路・等至線モデルを用いて分析した結果、各職務の専門性向上を左右するキャリア上の分岐点が明らかになった。なお、分岐点とは、人生径路の多様性・複線性の時間的変容を捉える複線径路・等至性モデル（Trajectory Equifinality Model）の術語であり、分岐点は径路の分岐するポイントとして書かれる（荒川・安田・サトウ, 2012）。

まず、定型的な業務を担う一般職と標準的な専門業務を担う総合職を区分するキャリア上の分岐点は、①学生時代の過ごし方、②前職での総合職の経験、③上司との関係、④業務課題への対応、⑤一般職業務の熟達、⑥総合職への意識、の6つの事象であった。総合職の基盤となる「裁量業務の志向性」は、前職などの過去の総合職の経験や指示的な上司によるOJTで高まり、一般職業務が熟達した際に、総合職での更なる成長を求める。この時に専門業務に自信を持つ者が総合職に移行し、自信がない者は、一般職を継続していたことが明らかになった。

次に、いわゆるジェネラリスト的な総合職と、総合職の中でも高度な専門性を有する高度専門職を区分するキャリア上の分岐点は、①専門性の覚悟、②専門性の学習活動、③研修企画

の約10年以上の経験、④専門性の絞り込み、⑤組織における自尊心の5点であった。高度専門職の土台となる専門性は、「研修企画の約10年以上の経験」、及び「専門性の学習活動」を通じて、熟達に至っていた。なお、ここでいう熟達とは、人材・組織開発の専門領域で組織が認める高い技能に達することを意味する。この「専門性の学習活動」は、「専門性の覚悟」、すなわち、人材・組織開発のキャリア目的と覚悟を持つことによって促進され、「専門性の覚悟」が学習活動の十分条件であった。この「専門性の覚悟」は、修羅場を乗り越えた経験や尊敬する専門人材からの薫陶、キャリア中期の危機といったこれまでのキャリアを見つめ直し、今後のキャリアを深く考える「転機」によって、醸成されることが明らかになった。また、専門領域で会社が認める成果を出したものは「組織における自尊心」を高めていた。すなわち、重要案件を任されて、成果に対する拘りを持ち、期待以上の成果を出すことで、信頼を獲得し、更なる重要な案件を任されるといった正のスパイラルを通じて、「組織における自尊心」が高まった。一方、成果が出せない高度専門職未達の総合職であっても、「専門性の絞り込み」を行うことで成果を出している者も見られた。

以上の「一般職から総合職への移行」と「総合職から高度専門職への移行」のキャリア過程で、移行に影響を与える共通する要因は、「新たな職掌への自信」であり、成功体験で培われることが明らかになった。また、成功体験をもたらす事象は、「一般職から総合職への移行」では上司の業務指導が大きく影響し、「総合職から高度専門職への移行」では、修羅場を乗り越えた経験が影響することが明らかになった。

一方で、一般職から総合職への移行と、総合職から高度専門職への移行で明らかに異なる点は、「専門性の覚悟」と「専門性の学習活動」であった。「専門性の覚悟」においては、高度専門職者は、総合職者に比べて、専門性に対する覚悟と自信、専門性のキャリア目標を明確に持ち、成果に対する拘りを強く持つ傾向にあった。「学習活動」においては、総合職は、「幅広い専門性の習得」に努めるのに比べ、高度専門職は、「自身の強みである専門分野に特化して高度化」を図ることが明らかになった。

以上の新たな発見事実に基づけば、先に述べた一般職と総合職、高度専門職を区分するキャリア上の分岐点を、長期の時間軸の中で明らかにしたことそのものが、学術的意義に値すると思料する。従来の先行研究では、専門性の熟達に要する時間や専門性に影響する事象は分析されてきたが、専門性に必要な要因が時間軸の中でどのように培われ、また、学生時代からキャリア後期に至るまでの長期の時間軸の中で要因間のつながりを時系列で示した研究は少ないと思料する。本研究では、個々人が多様な経路を辿ったとしても等しく到達するポイントと分岐点があるとの複製経路・等至性モデルを用いて、高度専門職に至るまでの分岐点となる事象を明らかにしたこと、「一般職から総合職への移行」と「総合職から高度専門職への移行」での、共通点と異なる点を明らかにしたことは、少なからず、学術的に貢献すると思料する。

(指導教員：小川 憲彦)