

<自書を語る>

経営専門職入門

—幸福をもたらす社会ビジネスデザインとは—

矢野昌彦・今永典秀・世古雄紀・新保友恵・宮坂まみ・富田裕平・三宅章介

日科技連出版社、2021年3月28日発行

1 経営専門職という言葉

これまで、「経営職」「経営専門職」という職業や職務・職種、またその言葉はあまり周知されていなかったと言ってもよい。むしろその体現者である人、すなわち「経営者」「管理者」などの言葉が先行し、その仕事については、その範囲や内容が広く、さらに組織が大きくなればなるほど専門的になるにもかかわらず総括的になり、その実態の把握が難しくなっているためではないかと考える。また、経営者は、組織のトップであり、彼らの部下がその仕事に必要な業務を担い、それに基づいて組織全体にかかわる仕事、特に戦略的意思決定等を行い、その実現を見て初めて我々はその仕事を知ることになる。最初から分かれば競争にはならない。見えにくい・分かりにくくという面があるのは当然なことである。このことは、企業経営の第一線であっても、業務の第一線ではないことによる。しかし、経営者の仕事は、組織の大小を問わず社会の発展に直接的に大きな影響を及ぼす「専門職」であることは論を待たない。

さらに、経営者になるには、入社以来長い年月をかけてローテーションにより様々な仕事を経験し最後に株主によって承認されるものであることも、彼らの仕事を見えにくくしている一因であるとも考える。かつては、高度成長期の我が国の企業は「おみこし経営」などと呼ばれたこともあったが、これは能力が伴わなくても部下が有能であれば経営はできるという揶揄した批判的見方の言葉であるが、そのこともその一端をよく表しているように見える。

先にも述べたが、経営者の最も重要な仕事は、戦略的意思決定を担うことである。それは組織全体に影響を及ぼすことになるので、多様な知識・判断力・先見性などを必要とし、かつそれを実践に移す個性的な暗黙知であるアートの面が大きな影響を及ぼすことになる。そのことが他者との差別化をもたらすことになるのであるが、それゆえに、経営者の育成は難しく、外面的に見えづらい仕事であるとも言えるであろう。経営者の最も重要な仕事であるマネジメントは、「科学とアートの実践である」(Mills,D.Quinn 2005)といわれる理由である。多様な能力を必要とするため、専門家であってもゼネラリスト (generalist) といわれることももつともなことである。

「専門家」「専門職」は、英語では **profession** ないし **specialist** ともいうが、ゼネラリスト (**generalist**) についての日本語訳はなかなか見当たらない。このようなことから、経営を担う職業である「経営専門職」は、ゼネラリスト面から言えば、これまで馴染みの薄かった言葉であったように思える。今日では、多くの企業において資格等級制度が導入され、専門職も制度化されているのであるが、それにもかかわらず名実ともに専門職はなかなか根付いていないのではないかと考える。その理由の一つには、我が国においては集団主義文化の影響があり、仕事も集団で行うことが多く個々人の担うべき仕事が決めにくい、書きにくいということも影

響していると言ってもよい。

なお、「専門経営者」(management profession)という言葉があるが、これは経営者交代の際に、内部からの昇進ではなく、外部から招聘する経営者のことであり、ここで論じようとする経営専門職とはやや異なる。

2 職業教育の歴史的考え方

経営専門職育成を職業教育の一環としてみた場合、我が国においては、この職業教育が教育活動として根付くことは伝統的に難しい面があったといえる。そこで、この理由を少々考えておくことにする。

さて、我が国における学校教育の歴史は、伝統的には知識教育であったと考えてもよい。このことについて、既に100年以上遡るが、東京大学教育学部教授であった入澤宗壽は『現今の教育』(弘道館、大正4年12月)の中で、当時の職業教育の置かれた状況を次のように述べている。「近時呼聲高くなった職業教育(Vocational Education)には、二つの意味があるやうに思はれる。一は特殊の職業の準備たとへば農工商の仕事に従ふそれぞれ特殊の準備的教育と、一は何れの職業に従ふものにも一様の職業的興味を起さうとする一般的職業陶冶とでもいふべきものである。この兩者共従来の自由教育、修養教育の実情を顧みないことに対して起つたのであるが、前者が純実業教育を問題として居るに対し、後者が一般的職業教育を主張するに於て両意義の差を見出し得るのである。」

入澤は、当時の職業教育の置かれた状況をこのように分析した上で、これからの職業教育の在り方を次のように述べている。以下の文章は、歴史的背景による文言を含んでいるとはいえ、そのまま引用しておくことにする。

「職業教育といふのは高級の専門家的職業教育即ちプロフェッショナル・エデュケーションに對し、下級の職業教育即ち實業教育を意味するものであるから、實業、實務の分子が多量に這入つて來るのである。そこで理想派の人々は其のあまりに現世的、實用的なるを排するけれども、現在の社會が實業社會であり、兒童の大多數はそれに従ふものである以上、この種の傾向を教育から閑却する譯に行かぬ。かくして人格主義、藝術主義の教育が一方に力説されると共に、作業勤勞主義の教育が同様に力強く主張されるのである。」彼は職業教育において、その実践的側面とともに、職業一般の考え方や大切さを学ぶ職業陶冶の双方の意義を見ているのである。

入澤はこのように兩者を分析し批判した上で、続けて「職業教育を力説する結果は、修養を閑却するを恐るゝものである。併し現在の教育はあまり實生活とかけ離れて居るまいか。たとへ實業科を入れても甚だ徹底してゐないのが目下の我國教育の狀況である。」という。彼は、こう述べた後、職業陶冶の重要性を認めながらも、「現今の教育はなほ職業的精神で革新しなければならぬ。」と職業教育の必要性を唱えているのである。

いささか前置きが長くなってしまったが、翻って今日の学校教育に対する社会の考え方や現実、当時とは大きく変わってきたとはいえ、未だに入澤の言葉が受け継がれてきている面が否定できないのではないだろうか。もちろん科学技術の進歩に対して、学校が後追いになっていることも大きな一因である。そのため、例えば企業経営を例にとると、新卒者を定期採用し手厚い

企業内教育を通して当該企業に役立つ人材を長期的に育成してきたのである。

ところが、今日では、株主資本主義からステークホルダー資本主義といった社会変化が急速に進んでいる中において、企業はグローバル化し、雇用形態も多様化し、併せて技術進歩のスピードは速く、これまでどおりの人材確保と育成は機能しなくなってきたといってもよい。我々の社会が変化を伴う限り、社会的役割としての個々人の職業についても、ひとり企業経営分野だけではなく、今日の職業の大方に影響を与えるものと考えられる。特に企業経営については、経済社会の根幹を支えるものであるだけに、当然なことである。

3 学校教育法における専門職大学の設置と名古屋産業大学の経営専門職学科

そのようなことから、実社会において即戦力となるような人材を育成するため、2017年度に学校教育法第1条に専門職大学が新規に加わることになり、2019年度よりリハビリテーションなどの医療業務、情報処理、ファッションなどの専門職大学が文部科学省より認可されることになった。まだまだ限られた学校数ではあるけれども、現在、多くの学生が職業教育における各分野の専門教科を学んでいる。

このような中、名古屋産業大学は、経営者の仕事、あるいはそれを支える仕事を「経営専門職」として位置付け、既存現代マネジメント学部内に経営専門職学科設置を文部科学省に申請し、2020年11月に全国で初めて「経営専門職学科」が認可されたのである。学校教育法1条の学校を構成する大学であるにもかかわらず、その主旨は専門職大学に準じていることは当然なことである。このような経緯のため、その教育実践のための学生向けのテキストも即座には見当たらず、同学科担当者らによって、このほど標題のテキストを出版することにした。

本論集『職業教育学の探求』は、この分野の内外の論文を取り上げている職業・技術教育学の研究論文集であるので、その立場よりこの書を職業教育学ないし技術教育学の専門図書として位置付け、今回、図書紹介(「自書を語る」)として取り上げていただいたものである。

4 本書の構成と内容

「経営専門職」の必要性については、「はじめに」で次のように考えている。「このような未来志向(注. 上述の社会変化のことを示す)は、企業だけではなく、官庁や大学にも波及しつつある。今までの大学は、基礎学力重視で、職業教育にあまり注力してこなかった。そのため、企業は新卒者の職業教育を段階的に、時間をかけて実施しなければならなかった。さらに幹部養成には、ビジネスにかかるスキルやマネジメントなどの職業教育に、多くの時間を費やす必要があることが課題であった。」そして「経営専門職とは『未来志向』で、デジタル社会の変化に適応した事業の創造と再構築ができる人材と定義し、既存の中小企業の後継者や起業家を育成していく予定である。」としたのである。このことが、「経営専門職」という語を初めて用いた理由である。

本書は、7章から構成されている。まず枠組みを述べておく。第1章は本書の目的である未来志向的でそれを実現していく会社が、「起業」を含めて「いい会社」になるための経営実務処方箋の考え方を述べ、2章から7章でその具体的展開方法を述べるという構成になっている。すなわち、第1章の上記目的実現のために、第3章では地域社会の協働体制の在り方を述べ、第7章でデジタル社会に向けた中小企業のものづくりを掲げている。ここでは特に製造業を取り上げ

ているが、それはこれからも我が国の経済力は製造業によるところが大きいということからである。

また、企業経営は、マーケティング・マネジメントがそれを支えるということから、第3章でこのことを取り上げた。そして、経営業務を人材育成面で支えること、近年、職場のメンタルヘルスとコミュニケーションの重要性が叫ばれていることから、これらを第4章と5章で述べることにした。第6章では、企業業績の成果と中小企業の未来に向けた投資の観点より管理会計を中心に展開しているが、その理由は、中小企業においては、特に製造業はそうであるが、投資に失敗すると企業の維持存続が難しくなるからである。

以下は、上記の構成内容とやや重複するが、各章の概要を述べておく。(カッコ内は執筆者)



第1章 社会ビジネスデザインと起業家育成

社会ビジネスデザインとは、企業が社会課題を解決することと、ビジネスで収益を獲得することを同時に達成しながら、成長し続けるデザインを意味する。そのためには、未来から現在を見つめ、ビジネスをデザインできる能力が必要となる。経営専門職人材は、ビジネスデザインを通じて未来に幸せをもたらしてくれる存在である。経営専門職は、起業家や経営者の右腕として、未来計画を創り、日本に「いい会社」を増やしていくことで、日本国をさらに発展させていく、そんな幸せな未来へのシナリオのヒントが記載されている。(矢野)

第2章 協働・共創による外部資源を活用した実践経営

本章では、企業が外部資源を活用した協働・共創による経営の実践事例を中心に紹介している。特に地域の中小企業は経営資源が限定的であることが多いが、その一方で、社会の変化は激しい環境の中では、事業改善や新規事業の創発が求められる。外部資源との協働や、保守的になりがちな中小企業の組織変革を実現手段の一つとしてインターンシップの重要性を言及する。コーディネート団体が地域の中小企業の経営課題を把握した上で、大学生や新しい時代の働き方であるプロボノ・兼業人材の活用した事業価値創造を実現する事例や、クラウドファンディングなどの新たなツールを活用することで新商品開発や販路開拓に保守的な傾向のある地場産業の中小企業のイノベーション事例を取り上げている。(今永)

第3章 IT活用×マーケティング論

今日、マーケティングにおけるITの活用において、特に重要な要素である「データ」にフォーカスをした内容となっている。DXにおけるデータが担う役割は大きい。データが活用されるようになった背景や、データの価値について説明をし、データがビジネスや生活にどう活用されるのかについて、デジタルマーケティングの領域を中心に取り上げている。また、データ活用において重要な要素となるビッグデータやAIに触れるとともに、日本においてそれらの活用が進まない要因についても掘り下げている。(世古)

第4章 人的資源管理の特徴とキャリアコンサルティング

本章では、人的資源管理の特徴と、その方策例を紹介している。今後の日本では、企業は今までの終身雇用前提の画一的なゼネラリスト育成型から、個々人の専門性を高める方向に進むと考えられる。これまでの、組織や雇用形態においては、キャリア形成は基本的に企業任せであった。しかし、企業と従業員との関係が変化しつつある現在の日本において、キャリアコンサルティングやセルフ・キャリアドックのような、従業員一人ひとりの働きがいやパフォーマンスを高める制度が期待されている。(新保)

第5章 ビジネスデザインとメンタルヘルス維持のためのコミュニケーション

コミュニケーションは、ビジネスの仕組みを作り出したり日々の業務を行ったりする中で重要な役割を担っており、業務の中で生じ得るメンタルヘルスの不調とも関連している。本章では、組織メンバーがその組織に所属し続けたいと思い、幸福な職業生活を営むことのできる組織づくり、及び組織が地域社会や買い手などの組織外とより良い関係を築く上で特に重要であると考えられる心理学的な理論を紹介した。円滑なコミュニケーションの取れる環境は、それ自体が、メンタルヘルスの予防策として機能する。しかし、それでもなお、いつ何どきメンタルヘルスの不調が生じるか分からない。こうした現代社会の実情を受け、主要な心の不調と対応について紹介している。(宮坂)

第6章 管理会計を活用した中小企業の価値創造

本章では、会計の基本的な事項、さらに会計情報を経営者の意思決定や組織内部の業績測定・業績評価に役立てることができる管理会計を中心に紹介している。特に会計情報を経営者の意思決定にいかにも有効に活用できるか、その考え方や手法について説明している。具体的には、数値目標の立て方、損益分岐点の求め方や引き下げの方法、投資に対する意思決定の方法などについて取り上げ、会計の観点から企業価値を高める方法について述べている。(富田)

第7章 技術・技能の伝承と人材育成

第1章にあるように、ビジネスデザインとは、将来から現在を見つめて企業が継続的に成長していく過程を描いたものであるが、この達成には、経済産業省の報告書(2012年)にもあるように、付加価値生産高の大きい製造業を一層発展させていくことが戦略的に重要である。そのためには、生産現場におけるものづくりに伴う技術と技能の高度化とその伝承、さらにそれを担うデジタル人材をいかに育成していくかということが求められている。本章では、この観点より、先進的中小企業事例を取り上げながら説明している。(三宅)

6 まとめ

以上が、本書で取り扱っている内容である。企業経営は、幅広い知識と技術・技能及び個性的なアートを必要とする。また今日では情報処理能力も不可欠である。その能力によって、企業経営者の最も重要な仕事である将来をにらんだ戦略的意思決定や経営実務を行うことが可能となる。それには、その一翼を担う経営専門職人材の育成が喫緊の課題であり、彼らが、その元となる資料作成やアドバイス、更に人材育成等の実務を担うのであるが、4年間、専門的にこれら経営実務を体系的に学んでも、このような困難な仕事に直ぐに役に立つほど経営は甘く簡単なものではない。これまでの長期的ローテーション人事による人材育成がよい例である。

本書はそのことも承知した上で、いかに早く経営の一翼を担う経営専門職人材を育成するかの基本的テキストとなっている。

(了)

(文責：三宅章介)