

新興プロフェッショナルの組織化と課題

— 経営コンサルタントの管理と協働 —

Future Research Topics of Organizing Emerging Professionals at Professional Organization: A Case of Collaboration among Management Consultants

日 詰 慎一郎

Shinichiro HIZUME

1. はじめに

今日、保有する高度な知識や戦略性により企業価値が決定されることがますます多い。知識の増大と技術発展は、個々のホワイトカラーに高度専門化を求め、新興プロフェッショナルと呼ばれる多様な専門家の出現を促した。さらに従来は病院や法律事務所などに限定されたプロフェッショナル組織の形態への転換も始まりつつある。

しかしプロフェッショナルが働く組織では矛盾も生じている。市場からの要求は、個人の許容範囲をはるかに上回り、単独でのサービス提供を困難にする。つまり高度な専門性を備えた人材の協働や組織化が、改めて求められる。ところがそれは容易ではない。一人ひとりがその技能を高め、プロフェッショナル化するにつれ、ヒエラルキーによる管理は困難になる一方で、個々人の自律志向性が高まる。その結果、協働が困難になってしまう。

組織の意義とは、そこに属するメンバーの意識や行動に対する影響力の発現にほかならない。組織内のタスクが知的な色彩を濃くするなか、協働に向けて、自律的な人材の意識や認識レベルでの統一性を保つことこそ、プ

ロフェッショナル組織が存続するための基本要件と言えるであろう。しかし、この要件を満たすことは困難であり、今日でもプロフェッショナル組織の課題とされている（例えば、石田, 2004; 西脇, 2004など）。本稿では、この課題を検討するため、プロフェッショナル組織研究に、ソーシャル・キャピタル論を援用することを試みる。その上で、新興のプロフェッショナルの一つである経営コンサルタント（以下、「コンサルタント」と呼ぶ）間の協働が実現されている経営コンサルティング・ファーム（以下、「ファーム」と呼ぶ）に着目し、その管理の有効性を検討するための、研究課題を導出することを目的としている。

2. プロフェッショナルの要件

新興プロフェッショナルを考える上で、先ず従来プロフェッショナルを明らかにすることが不可欠であろう。しかしながら、今日、どのような職業を専門職業（profession）とみなすのか、という専門職業の定義については確定したものがない。

かつてはそうではなかった。プロフェッションという言葉はそもそも特定の職業を

指していた。それは16世紀頃である。“professional”は「公言する」という意味の動詞“profess”が変化したものである。“pro”は“before all”あるいは“publicly”などと同義の接頭語で、「皆の前で」という意味である。“fess”は“fibula”というラテン語が語根であり、“talk”や“tale”など「話す」という意味である。つまり「皆の前で話す」という意味であり、特に自らの信仰を告白するという宗教的意味合いが強い。自らの信仰を告白し、宗教団体の一員となり、倫理を守り品位を損なわないことを宣誓するのである。そのため“professional”とは、もともと神に対して宣誓した人、つまり聖職者を指した。Freidson（1986）によれば、当時は大学教育を受けた聖職のほか、法律職・医術などの職業を意味するものであった。

その後、19世紀末から20世紀初頭の英米をはじめとする諸国において、産業化の進展とともに専門的知識・技能を伴う職業が多く出現したことにより、従来のプロフェッションの領域に変化が生じ、専門職業の拡大に至ったのである。例えば、総務省統計局による1996年の日本標準職業分類によると「プロフェッション」という分類はないものの、それに最も近いと考えられる「専門的・技術的職業従事者」は以下のように定義されている。

「高度の専門的水準において、科学的知識を応用した技術的な仕事に従事するもの、及び医療・教育・法律・宗教・芸術・その他の専門的性質の仕事に従事するものをいう。この仕事を遂行するには、通例、大学・研究機関などにおける高度の科学的訓練・その他専門的分野の訓練、又はこれと同程度以上の実務の経験あるいは芸術上の創造的才能を必要とする」

そしてこの定義に該当する職業として、科学研究者、農林水産業・食品技術者、機械・電気技術者、情報処理技術者、医師・歯科医師・獣医師・薬剤師、法務従事者、経営専門職従事者、教員、宗教家、記者・編集者、美術家・写真家・デザイナー、職業スポーツ従事者などの209の職業を列挙している。職業構造は歴史とともに変化する。衰退する職業がある一方で、新たな職業が生まれる。さらに同じ職業であっても、その時代時代の社会的ニーズに応じて、職務内容や社会的地位は変化していく。プロフェッションもその例外ではない。そのため、プロフェッションの定義を考える際、研究者の研究目的により、プロフェッションの解釈にある程度の差異が生じ確定しないのはやむを得ないであろう。またプロフェッションは純粋に具体的な技能に対する呼称ではなく、社会的な権威やステータスも多分に意味する（Abbott, 1988）。さらには、特定の職業を恣意的に含めたり、反対に排除したりするような定義がいくらかでも可能なのである。

そこで理論的には、専門職業とは「何らかの抽象的知識を具体的なケースに適応する排他的職業集団」（Abbott, 1988）であるといったかなり緩やかな定義をすることで多様化した専門職業を包括することが可能である。しかし個々の職業を吟味していく上では、ある程度限定することが必要であろう。前述の通りプロフェッションについて確定した定義はないものの、これまでの多くの研究で、プロフェッション及びそれに従事するプロフェッショナル（professional）は明示的または暗示的に定義され、それに基づいた議論がなされてきている。そしてそれらの議論を丹念にたどることで、プロフェッションとそれに従事するプロフェッショナルについて、一定の共通する要件を見出す試みがなされている。

例えばCullen (1978) は先行研究から以下の11の次元を挙げている。具体的には、1) 職業の複雑さ、2) 自営、3) 人間志向、4) 愛他的サービス、5) 長期の訓練、6) 専門家組織の形成、7) 倫理規定、8) 能力の証明、9) 許認可、10) 高所得、11) 社会的ステータスである。また中野 (1981) も以下の18の次元を挙げており、これらは包括的ではあるが、冗長な要件であるとも言えよう。具体的には、1) 組織の形成、2) 理論的知識に基づく技術、3) 高度な教育・訓練、4) 行為の綱領、5) 愛他的サービス、6) 能力のテスト、7) 不可欠な公共サービス、8) 他人の事柄への応用、9) 明確な報酬、10) 自律性、11) ライセンスを通じてのコミュニティ・サンクション、12) 明確な専門職-クライアント関係、13) 信託されたクライアント関係、14) 公平なサービス、15) 同業者への忠誠、16) サービス範囲の明確さ、17) 標準化されない仕事、18) 地位の公的認知を挙げ、これらを大きく1) 専門家組織・集団の形成と2) 理論的知識に基づく知識の2つに分類している。これらに対して主要な要件に集約したものとして、Kerr, VonGlinow & Schriesheim (1977) は以下の6つの要件を挙げている。

- 1) 専門知識 (長期の専門的教育・訓練から得られる抽象的知識・技能)
- 2) 自律性 (目的-手段選択における自由裁量)
- 3) 仕事へのコミットメント (職業への献身の程度)
- 4) 同僚への一体感 (同一職業従事者の間での一体感)
- 5) 職業倫理 (私利を離れた公共への奉仕)
- 6) 同僚間での水準の維持 (同僚間の評価

によって、仕事の水準を維持)

国内の研究では、太田 (1993) が、Carr-Saunders & Wilson (1933), Greenwood (1957), そしてElliott (1972) の研究に基づき、医学や法曹などの典型的なプロフェッションの要件として、以下の4つの基準を導き出している。

- 1) 専門的知識・技術に基づく仕事に従事する職業で、そこで必要とされる理論的基礎は長期的教育訓練によって獲得されること。
- 2) サービス提供では、プロフェッショナルとしての倫理的規範に従うことが求められること。
- 3) 能力的また倫理的基準を維持することを主目的とした職業団体が存在していること。
- 4) 専門性、倫理性を保証する内的規制が存在し、専門領域の独占的権限が伴うこと。

なお、太田 (1993) の定義には、自律性を要件の一つとして明確化していないが、要件2), 4) は自律性を当然の前提としているものと解釈可能であろう。そのため前出のKerr, VonGlinow & Schriesheim (1977) の要件と概ねその内容は重なると言えるであろう。

また宮下 (2001) はプロフェッショナルの要件について、より包括的なレビューを行っている。具体的なプロフェッションの要件として、Carr-Saunders & Wilson (1933) は、①長期教育により獲得する理論・知識、②倫理的規範の存在、③専門職業団体の存在に加え、謝礼としての報酬を挙げている。Mills (1951), Wilensky (1964) は①長期教育により獲得する理論・知識、②倫理的規範の存

在に加え、技能の移転可能性と同僚間でのキャリア規制を挙げている。Goode（1961）は①長期教育により獲得する理論・知識、②倫理的規範の存在を挙げている。Greenwood（1957）は①長期教育により獲得する理論・知識、②倫理的規範の存在、③専門職業団体の存在に加え、権威と専門家の文化を挙げている。Kornhauser（1962）は①長期教育により獲得する理論・知識、②倫理的規範の存在、③専門職業団体の存在に加え、特別の資格を挙げている。Barber（1963）は①長期教育により獲得する理論・知識、②倫理的規範の存在に加え、自己規制と謝礼としての報酬を挙げている。Elliott（1972）は①長期教育により獲得する理論・知識、②倫理的規範の存在、③専門職業団体の存在に加え、独占的権限を挙げている。Freidson（1986）は①長期教育により獲得する理論・知識、③専門職業団体の存在に加え、独占的権限を挙げている。Beckman（1990）は①長期教育により獲得する理論・知識と自律性を挙げている。宮下は、以上の研究から、下記の通り、「全てに共通する要件」と、「挙げられることの多い要件」を導き出している。宮下の要件もまたKerr, VonGlinow & Schriesheim（1977）、そして太田（1993）の要件とほぼ類似した内容となっている。

1) 全てに共通する要件

- ・長期教育により獲得する理論・知識（高度の学識に裏付けられた技術）
- ・倫理的規範（利他主義、公共奉仕を志向した行動規範）

2) 挙げられることの多い要件

- ・専門職業団体の存在
- ・自律性
- ・法律・制度の確立による独占的権限
- ・教育訓練機関の設置

以上のように、プロフェッションの要件ということについては、統一的な定義が存在しない。そして冒頭で述べたとおり、職業構造は変化することから、恐らく将来にわたっても確定的なものが生まれてくる可能性は極めて低い。しかし、厳密な定義は困難だとしても、要件を整理して見れば、細かい点では相違はあるものの、大筋では合意がなされているのは明らかであろう。そこで本稿では主要な要件に要約したレビューの中で、他のレビューとの共通項部分が最少の4つの基準にまとめられている太田（1993）の定義にひとまず則ることとし、その職業に従事する者をプロフェッショナルと考えることにする。

ただし、これらの定義を単純に個々の職業に当てはめるだけでは不十分である。太田の定義にある長期的な教育訓練を実施する機関、能力的・倫理的基準、専門職業団体、内的規制など職業の社会的・構造的側面に関する事項は、その設立や制定にどれも中長期的な時間を要することは明らかである。これについて例えば、Wilensky（1964）は、既述の通り、プロフェッショナルの4つの要件を挙げているが、着目すべきは、ある職業がプロフェッショナルとして社会的地位を獲得していくプロセスを「専門職業化（professionalization）」と呼び、以下のような7段階に区分している点である。

- 1) フルタイムの職業として特定の仕事がなされること、
- 2) 教育・訓練機関の設立
- 3) 大学内の教育機関設立
- 4) 地域レベルでの専門職業家組織の形成
- 5) 全国レベルでの専門家職業組織の形成
- 6) 資格を規定した法律の制定
- 7) 職業上の倫理規定の公式化

上記のプロセスは社会的に要求される機能を遂行するために次第に制度化・構造化されていく様子を示している。これらの段階を経て、プロフェッションは社会的承認を次第に得ていくものと考えられる。

しかしこのプロセスは唯一のものではなく、必ずしも支持されているわけではない(例としてAbbott, 1988など)。実際、プロフェッションの代表例である医師については大学医学部か医科大学を卒業後に医師国家試験で医師免許を取得するように制度化されているが、もう一つの代表例である弁護士については司法試験に合格するのが必須条件であるものの、法科大学院課程が国内で整備されたのは2006年度からである。弁護士については、Wilenskyの示す初期段階のプロセスをこれまで十分に満たしていなかったことになってしまうのである。会計士についても弁護士と同様の状況にあると考えられる。そのため様々な職業を定義に照らし、プロフェッションとそれ以外のものにカテゴリカルに分類するという発想は問題であろう。複数のさまざまな特徴について連続的尺度上の「程度」を測定する方がより適切であり(藤田, 1993)、プロフェッション・プロフェッショナルの要件は、一定の幅を有するものと考えらるべきであろう。

この考え方に則るものとして、例えばTorres (1991) はこれまでの研究で挙げられてきた次元の妥当性を認めながらも、測定可能性を念頭に置き、1) 問題解決に必要とされる知識の複雑さと2) 専門的サービスの社会的緊急性の2次元に集約している。そして2次元ともに程度が高いものを専門職業(医師、弁護士、精神科医など)と呼んでいる。この考え方は非常に参考になるものの、専門職業以外のものについて、例えば美容師などは「技術的(高:社会的緊急性, 低:知識の

複雑さ)」、社会学者などは「科学的(低:社会的緊急性, 高:知識の複雑さ)」、用務員などは「自由市場(低:社会的緊急性, 低:知識の複雑さ)」といったカテゴリカルな名称を付けている点は誤解を生じさせかねない。これと類似しBeckman (1990) は、1) 仕事での自律性と2) 正規教育の必要性の2次元をプロフェッションの指標と考え、2次元ともに程度の高いものを「プロフェッショナル・ワーク(professional work)」と呼んでいる。これ以外のものについては、マニュアル業務を時間単位で行う労働などを「プロレタリア・ワーク(他律的-正規教育不要)」、初級・中間管理職的な仕事などを「スキルドレーバー・ワーク(他律的-ある程度の正規教育必要)」、政治活動や労働組合などを「ボケーションナル・ワーク(自律的-正規教育不要)」といったカテゴリカルな名称を付けている。しかし、ここではカテゴリカルな名称にはこだわらず、複数の次元の程度をプロフェッショナルの指標とする意義のみに注目しておきたい。

こうした複数の次元の定式化と測定については、Hall (1968) の研究がしばしば引用されている。Hallは専門職業化を構造と態度的側面に区分し、前者は専門職業となる各プロセス段階の要件を指し、後者を専門職業意識と呼び、専門職業に従事する者の仕事観に関する諸要素として捉えている。Hallはこれら2つの特性の結合をもってプロフェッショナル・モデルの基盤と考えたのである(長尾, 1995)。このHallの専門職業化は、これまでの研究で挙げられた要件を網羅しつつ、構造的側面と態度的側面に区別し整理している点で、理論的に優れていると考えられる。前者はWilensky (1964) の7要件を4つに要約したものである。具体的には、以下の通りである。

- 1) フルタイムの職業としての成立
- 2) 教育・訓練機関の設立
- 3) 専門職業家組織の形成
- 4) 倫理規定の公式化

後者は以下の5次元である。

- 1) 専門職業家組織への準拠（仕事上のアイデアと意思決定の主要な拠り所として専門職業家組織や同僚のインフォーマルグループに準拠すること）
- 2) 公衆サービスの信念（その専門職業は不可欠であり、遂行される仕事は公衆にとって益するという考え方）
- 3) 自己規制の信念（プロフェッショナルの仕事の判断をするのに最もふさわしいのは仲間のプロフェッショナルであり、その実践は望ましく実務的であるという信念）
- 4) 天職の感覚（仕事への献身や少ない報酬しか得られなくとも、その仕事に従事することを望むであろうという感覚）
- 5) 自律性（顧客、仲間以外の者、雇用されている組織からの圧力を受けることなしに、自ら意思決定をなし得るべきであるという感覚）

専門職業意識については、50項目（5次元×10項目）の測定尺度となっている。この専門職業意識の尺度を使用し、Hall（1968）は、医師、法律家、会計士などのほかに、エンジニア、証券ブローカー、人事管理者などの様々な職業グループの専門職業意識の程度を調査している。プロフェッショナルは、古典的（医師、弁護士、会計士など）と新興（研究開発担当者、経営コンサルタントなど）に分類されることもあるが（西脇，2004）、そ

れだけでなく、すべての職業が多次元の連続尺度上に程度の差として位置づけられる。

但し、この位置づけは必ずしも一様とは限らない。Hallによれば、構造的側面と態度的側面は独立関係にあり、職業ごとや活動の場により異なることが指摘されている。先ず、社会的認知が不十分な専門職業ほど社会に訴える必要があり、2) 公衆サービスの信念や4) 天職の感覚といった特性が強く現れることが指摘されている。そのため、個々の職業の境遇を考慮しなければならない。次に、共通的な専門教育等の背景を有していても、組織の「雇用の条件」により、専門職業意識に差異が生じるという指摘である。Hallの主たる関心はまさにこの仕事の遂行される場が専門職業化に与える影響にあった。「雇用の条件」とは、人的資源管理のあり方と解釈できるため、プロフェッショナルの意識や態度は、組織に参加する以前に固定化され、組織からの影響は少ないと暗黙のうちに想定しがちだが、雇用される組織や組織的条件からの影響力も配慮すべきであろう。

なお、これまでの議論は職業が一種の社会構造として制度的・構造的に確立されていく「構造理論」に則ったものだが、専門職業化については「パワー理論」に則った説明がなされることもある。パワー理論では、ある職業の集団が、政治力やその他のパワーを行使して、専門職業として社会的に認知されることを目指すというものである。その場合、仕事内容自体があまり問題にならないため、構造論的な見方のほうが基本的には妥当と考えられる。しかし専門職業には構造化と共に、社会的地位を獲得しようとする意図や資格・法律の制定を通じて職業統制を図る側面があることにも留意しておく必要があるだろう。さらに、弁護士会、医師会などのように利害と能力が共通する集団は、様々な方面に圧力

をかけて、利益の誘導や自分たちに有利な政策決定を促進することで、集团的利益や個人的利益を享受することも可能になるのである。

3. プロフェッショナルと官僚制

専門職業化という現象は、社会学の分野で1960年代から70年代にかけて集中的に研究が行われ、現在でも断続的ではあるが継続されている。これは主に特定の職業が専門分化していく社会的プロセスに焦点を当てたものである。しかしながら今日、専門職業の典型例といわれる医師や弁護士でさえも、彼／彼女らの働く場は独立自営から、組織に急速に変わりつつある。組織での雇用が増加した背景について、Elliott (1972) は知識の増大、専門化、そして技術発展により、個々人でのサービス提供が困難になってきていることを理由として挙げている。現代社会の合理化過程の帰結として考えられる「専門職業化」とともに避けて通ることが出来ないのは「組織化」または「官僚制化 (bureaucratization)」であるが、それについては専門職業についても該当するのである。かかる状況は、専門職業化に対処する組織コントロールや組織におけるプロフェッショナル管理のあり方の検討の必要性を生じさせるが、経営学や組織論の分野で、系統だった研究蓄積は現在までのところ不十分と言わざるを得ない。そこで経営学と組織論の知見も踏まえながら、ここではプロフェッショナルの新たな働く場となる組織を検討していく。

官僚制を組織論的なアプローチによって研究したものには、Weberの官僚制論を発展的または批判的に検討したものが多い。Weberは官公庁に限らず私的企業にも共通する近代官僚制の特徴として以下を挙げている (Weber, 1921)。

- 1) 職務の専門化
- 2) 権威の階層的序列
- 3) 規則
- 4) 非個人性
- 5) 公私の分離
- 6) 文書主義
- 7) 専門能力と年功に基づくキャリア形成

ではこのような特徴を有する組織とそこで働くプロフェッショナルの関わりとはどのようなものであろうか。Blau & Scott (1963: 60-61) は、専門職業と官僚制組織における基本的な行動原則の類似点と相違点を以下のようにまとめている。

- 1) プロフェッショナルの意思決定と行動は、普遍的な基準に基づいている。官僚制においてもこの点に大きな差異はなく、抽象的な基本原則に基づいて運営されている。
- 2) プロフェッショナルの専門性や権威は限定的な領域に限られている。これは官僚制下で働く者についても同様である。
- 3) プロフェッショナルとクライアントの関係は中立的である。官僚制下で働く者もクライアントに対して個人的な感情を交えない。
- 4) プロフェッショナルのステータスは、個人のパフォーマンスにより得られる。同様に官僚制下で働く者にもその技能によって役職が与えられる。
- 5) プロフェッショナルは私利追求による意思決定を行動原則としないが、官僚制においては私利追求による意思決定が求められる。しかしこれは程度の差であり、プロフェッショナルはそのサービスの特性から、私利追求には一

定の制限があるという意味である。

- 6) プロフェッショナルはその教育と訓練による倫理規定の内面化と同僚グループ間でのコントロールという様式が採られる。官僚制では大きく異なり、「権威の階層 (hierarchy of authority)」といったコントロール様式が採用される。

つまり両者の間には類似点が多く、明確な相違点は6)に限られる。しかし、この研究以降、理論・実証的研究ともに類似点より相違点や対立的関係が強調されてきている（藤田, 1993; 太田, 1993）。例えば、組織構造の観点から既述のHall (1968)は、組織体の官僚制化（権威の階層、分業、規則の存在、手続きの明細化、非人格性、技術的能力）に着目し、専門職業意識（特に自律性）との間に逆行的関係があるという結論を導いている。個人レベルでは、Goulder (1957; 1958)による「コスモポリタン—ローカル」という概念がある。コスモポリタンとは、雇用関係にある組織への忠誠心が低い一方で、専門的な技能や職業に対するコミットメントが高く、外部の専門集団に準拠する傾向が強い者を指し、プロフェッショナルはコスモポリタンの的であると言えるであろう。ローカルとは、雇用関係にある組織への忠誠心が高い一方で、専門的な技能へのコミットメントは低く、組織内に準拠集団を見出す者を指す。この2つの概念は、対立概念ではなく、基本的に独立した次元と解釈した方が妥当の報告が多いものの（例えば、Berger & Grimes, 1973; Goldberg, Baker, & Rubenstein, 1965; Grimes & Berger, 1970など）、当初の定義だけが広く流布し、プロフェッショナルは、組織へのコミットメントが低く、準拠集団も外部志向的であることばかりが強調される結果になった

と考えられる。またプロフェッショナルと組織との関係を組織コミットメントの概念で明らかにしようとする分析も多い。組織コミットメントとは、個人がある特定の組織に対して持つ同一化およびその組織への関与の強さである（Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974）。ここでも、プロフェッショナルの組織コミットメントは低く、専門職業へのコミットメントの高さが取り上げられがちだが、この流れをくむ研究からも、一貫した結果は出ていない（藤田, 1993）。

このようにプロフェッショナルと組織との対立的関係が強調される原因の一つとして、プロフェッショナルが所属する組織は本来多様であるが、一部の組織形態における場合のみが多く取り上げられることに起因していると考えられる。個別の組織の特性も考慮すべきであろう。ではプロフェッショナルが働く組織にはどのようなものがあるのか。プロフェッショナルが働く組織の類型について、Etzioni (1964)は組織内で知識が取り扱われる様式に着目し、プロフェッショナルが働く組織を以下のように分類している。

- 1) プロフェッショナル組織 (professional organization) : ある特定の知識を生み出し、適用・維持・伝達することを主目的とした組織である。この主要目的の活動において、プロフェッショナルが中枢的役割を営む。大学やその他の学校、調査機関、大規模な一般の病院などが該当する。これはさらに、専門職の受けた教育・訓練期間（5年以上か未満か）によって、「完全専門職組織 (full-fledged professional organization)」と「半専門職組織 (semi-professional organization)」に区別可能とされる。
- 2) サービス組織 (service organization) :

専門職がその職務遂行上必要な設備、道具、補助スタッフを与えられている組織である。

- 3) 非プロフェッショナル組織 (non-professional organization) : 企業や軍隊のように専門職は組織内でその特殊性が考慮され特別の部門に配属されるような組織である。

またScott (1965) は組織代表者による管理範囲とプロフェッショナルの自律性に基づいて、プロフェッショナルが働く組織を以下のように分類している。

- 1) 自律的プロフェッショナル組織 (autonomous professional organization) : 診療所や法律事務所など、伝統的なプロフェッショナルが所有・運営している組織である。
- 2) 他律的プロフェッショナル組織 (heteronomous professional organization) : 図書館、公立学校など、プロフェッショナルの自律性が減少した組織である。
- 3) プロフェッショナル部門 (professional department) : 企業の法務部や調査部など、大規模組織の一部門として存在する組織である。

EtzioniとScottはプロフェッショナルが働く組織の分類に関して、異なる基準を用いているが、両者の区分は事実上重なり合う部分も多いと考えられる(長尾, 1995)。前者の「完全専門組織」は後者の「自律的プロフェッショナル組織」(以降、本研究ではこれらの組織を「プロフェッショナル組織」と呼び、それ以外を「非プロフェッショナル組織」と呼ぶ)、前者の「半専門職組織」は後者の「他律的プロフェッショナル組織」とそれぞ

れ共通の特徴を有していると言えるであろう。また前者の「サービス組織」と「非プロフェッショナル組織」は後者の「プロフェッショナル部門」と関連性が強いのは明らかである。

これらの組織分類に則り、そこで働くプロフェッショナルとの関わりについてもEtzioniとScottは言及している。Etzioniは「非プロフェッショナル組織」の典型例として生産組織を挙げている。そして組織の経済的志向 (economic orientation) とそこで働くプロフェッショナルの専門職志向 (professional orientation) とは相いれないこと、またプロフェッショナルの権限はスタッフ権限に該当し、最終的には管理者のライン権限に従属してしまうことで葛藤が生じることを指摘している。但し、前者についてはBlau & Scottが説明しているように、必ずしも相容れないわけではなく、プロフェッショナルは私利の追求に一定の制限を有することに起因しているものと考えられる。Scottもまた、Etzioniが後者で述べているように、プロフェッショナル部門で働くプロフェッショナルには管理の問題が生じやすいことを指摘している。これらはすべてBlau & Scott (1963) が挙げている相違点と類似点の中で、最も明確な相違点である6)のコントロールの様式に関する事柄に主に関係することであるが、これは厳密には非プロフェッショナル組織を前提とした相違点と考えられる。

ここで非プロフェッショナル組織がプロフェッショナルの働く場として暗黙の前提となる傾向があることについて以下の理由が考えられる。あらゆる先進国において、製造業労働者の割合は減少の一途をたどっているものの、50年前の米国では労働人口の約半分を占めており、そのうち工場労働者は労働力人口の約35%という単独では最大の階層であっ

た。今日ではこれが約15%までに縮小し、あらゆる経済大国のなかで、製造業労働者の割合が最低の国が米国となり英国がこれに続くが、日本とドイツでは、まだ4分の1近くが製造業労働者である。国内の統計でも、平成17年国勢調査（総務省統計局）によると、15歳以上就業者数の産業大分類別では、「サービス業」の割合が増加しつつある今日であっても、「卸売・小売業」が1,110万人（15歳以上就業者数の18.1%）と最も多く、次いで「製造業」が1,046万人（同17.0%）となっている。このことから非プロフェッショナル組織こそが、プロフェッショナルに限らず依然多くの人々が「働く場の中心」であると言えるであろう。そのため研究者も非プロフェッショナル組織を頻繁に取り上げることにより、そこで働くプロフェッショナルが着目されるのも自然であろう。その結果、非プロフェッショナル組織で働くことが暗黙的に想定されるプロフェッショナルは、官僚制との相違点や対立的関係が強調される傾向になることが容易に推測される。また官僚制組織に対するアンチテーゼとして取上げられ発展してきた側面もあるだろう（太田, 1993）。

では本研究で取り上げるプロフェッショナル組織の場合はどうであろうか。前述したEtzioni（1964）によれば、プロフェッショナル組織では総成員の50%以上を占めるプロフェッショナルの活動の本質である知識の創造・応用・伝達について、彼／彼女らの知識を制度化し、創造を支えることを主目的とした組織体であり、高い自律性を認め中心的役割を与えている。つまり組織の目的とプロフェッショナルの目的は基本的に一致している。そして管理者は、たとえプロフェッショナル出身であったとしても、管理上の手続きについてのみプロフェッショナルに対して命令し得る（長尾, 1995）。このため非プロ

フェッショナル組織でのコントロール様式に関する対立的関係がプロフェッショナル組織の場合には生じる可能性が低い。

さらにプロフェッショナル組織で働くことは、プロフェッショナルにとり望ましい点も多い。プロフェッショナルが自ら営む場合、クライアントを見つけ、保持し、代金獲得といったことも個人で行う必要がある（Elliott, 1972; Engel, 1970）。しかし組織に所属すれば、これらは組織によって賄われる部分が多い。そのため組織の手続きや事務上の諸規則などに拘束される面もあるものの、専門的な仕事により専念できるようになる。一般的に対立的な概念としてとらえられることの多い専門職業と官僚制組織であるが、プロフェッショナル組織においてはその限りではない。プロフェッショナルとしての専門的活動に専念できる安定した地位・身分、自律的な活動の保障などは、官僚制組織によってもたらされる諸条件とも考えられるのである（太田, 1993）。

4. プロフェッショナル組織におけるコントロール様式

これまで主に専門職業化と官僚制の側面からプロフェッショナルの検討を行ってきたが、これらは組織論的には「専門化（specialization）」という概念に関連するものである。Thompson（1961）は専門化について組織の分業に端を発するかのような仕事の細分化や単純化をあらわす「課業の専門化（specialization of tasks）」と個人の仕事に関する存続条件への適合をあらわす「人の専門化（specialization of people）」に区分して論じている。前者は、仕事を小さな単位に分割し、職務としてメンバーに「専門的」に従事させる組織的なプロセスであり、後者は、個々に蓄積される能力や知識により、専門外の者

が取って代わることが難しくなるという一種の社会的プロセスである。Simon (1976) が「専門化とは、個々人が異なる仕事をすることを意味するに過ぎない」と述べているように、組織論ではテイラーリズムの影響もあつてか、専門化は前者の課業の細分化や単純化の意味合いが強い。しかし、本稿で主に着目するのは言うまでもなく後者の「人の専門化」である。

ここで「人の専門化」を考える際に参考になるのがCarter & Keon(1989)の研究である。Carter & KeonはThompsonの専門化を1) 垂直的分化と機能的分化, 2) ライン・スタッフの分化, 3) 人の専門化, 4) 課業の専門化と分類している。その上で、「人の専門化」の主要次元として1) 技能の多様性, 2) 技能の高さ(レベル), 3) 革新性を挙げている。これらはもちろん「専門職業化」までを包括するものではないが、「専門化」, そして特に「人の専門化」についての組織論的な概念整理として有益な示唆を与えてくれる。Wilensky (1964) は、プロフェッショナルの排他的権限の基盤は、その知識が一般的であつたり、反対に過度に特殊であつたりする場合に、弱くなることを指摘している。レベルや多様性を含むCarter & Keonの次元は、プロフェッショナルとも通底する部分があると言えるであろう。

この多様な専門化の目的は、組織内でいかに職務を遂行するか、または遂行させるか、ということである。そのため組織内で取り組まれる職務が組織の目標と一致している限りにおいては、様々な専門化によって組織におけるシステムが意図通りに機能するようになるのである。つまり組織内の専門化の有様は、組織コントロールの諸形態を反映していると言える。ではプロフェッショナル組織における組織コントロールの様式はどのような

ものであろうか。

Mintzberg (1979) は組織コントロールの様式を以下の5つに区分している。5つは水平的な連続線上に配され、最も集権的なのが1) 直接的な管理であり、5) 相互調整が最も分散的となる。上述の専門化との関連で言えば、「課業の専門化」は2) 仕事プロセスの標準化、「人の専門化」は4) 技能の標準化に基本的に該当するものと考えられる。

- 1) 直接的な管理監督 (direct supervision)
- 2) 仕事プロセスの標準化 (standardization of work process)
- 3) アウトプットの標準化 (standardization of work output)
- 4) 技能の標準化 (standardization of worker skills)
- 5) 相互調整 (mutual adjustment)

Mintzberg (1983) によると、プロフェッショナル組織の理念型は、基本的に官僚制組織であるもの、階層的な権威に依るものではなく、専門性やプロフェッショナルの権威が強調され、組織の基準もプロフェッショナルが属する外部の職業団体の基準に基づく点が大きく異なる。そしてプロフェッショナル組織では、プロフェッショナルに、大きく権限委譲がなされ職務が遂行されるわけだが、そこで求められる知識やスキルのトレーニングなどにより、技能の標準化がなされ、間接的に仕事プロセスが標準化されていくと組織コントロールの様式を説明している (Mintzberg, 1983)。

ここで、個々のプロフェッショナルの保有する技能や知識で、サービス提供が可能な場合はよいが、冒頭で述べたとおり、それが困難になってきている背景がある。つまり、より良いサービス提供のためには、複数のプロ

フェッショナルの技能の交換や組み合わせが不可欠であり、それは5) 相互調整に該当するだろう。プロフェッショナル間の相互調整もまた実務を通じた技能の標準化となり、間接的に仕事プロセスを標準化していくと考えられることから、組織コントロールの一様式と言えるであろう。実際、Mintzberg (1983: 4) も、有人月面着陸といった複雑なプロジェクトの例を取り上げ、“specialist”間の相互調整の重要性を指摘しており、ここでの“specialist”を、プロフェッショナルに置き換えて考えることに異論はないだろう。

これまで組織コントロールを組織構造の観点から検討してきた。現在でも、組織構造の、組織コントロールにおける重要性は変わらないが、近年の経営学、そして組織論の研究の流れを踏まえると、組織文化や組織風土といった側面も軽視できない。組織文化と組織風土には、これまでのところ確立した定義があるわけではない。しかし、組織文化はよりメタ・レベルでの価値観や規範を取り上げているに対し、組織風土は、物理的環境との類比で、より実在的存在を想定していると言えるであろう（藤田, 1991）。具体的な定義の例をみると、Luthans (1989) は、組織文化の概念の諸側面を以下のように挙げている。1) 観察可能な行動の規則性（組織内で固有な言語・言葉使い・儀礼・儀式）、2) 規範（組織内における行動規範）、3) 支配的価値観（組織が標榜し、メンバーに共有を期待する価値観）、4) 理念（組織メンバーや顧客、社会に対する組織の方針・信念）、5) 規則（メンバーが順守すべき行動指針）、6) 組織風土（組織におけるメンバーの有する雰囲気・感覚）。一方、組織風土についてReichers & Schneider (1990) は、「公式、非公式を問わず、組織の方針、慣例、手続きなどに関する共有された知覚」と定義している。このよ

うに2つの概念は、既述の通り、きれいに整理されていない状況が明らかなものの、いずれも組織で働くメンバーが、組織や仕事環境で職務を遂行する際の、仕事の「意味」やその進め方に関する「方向性」といった準拠枠や規範の存在を仮定していると言えるであろう。なお、本稿では、組織風土と組織文化について、両者を包含する概念がないことから、基本的に同義とし、適宜使い分けていくこととする。

組織文化・組織風土と組織コントロールの関係を取り上げた研究として、Ouchi (1980) やDas (1989) がある。Ouchiは、取引コストアプローチに依拠しながら、クラン型組織（有機的な連帯をもった組織）に着目し、そこでの調整には市場と権威の階層に加え、「目標の不一致」程度の低さ、つまり共有された価値観・信念の共有や伝統が重要な役割を果たすと論じている。Dasも、クラン的組織のコントロール様式として、Weick (1979) の自然淘汰モデルのうち、創出－淘汰－保持のプロセスに階層性を想定し、保持が他のプロセスの方向性を規定すると説明している。こうした条件が満たされているがゆえに、官僚制組織の要件である細かな規則や手続きがなくとも、組織メンバーの行動に一貫性が保たれるというのである。つまり、組織規範の内面化により、組織コントロールが実現されるという論理である。またOuchi (1980) は、組織メンバーの目標の一致を実現するために、調整原理として信頼が不可欠であるとしている。権限の階層により、最終的に調整がなされるとしても、組織メンバー間に信頼がなければ、その活動の調整コストは著しく高くなることは明らかである。

クラン的組織と個々のプロフェッショナルに大きく権限移譲がなされ、高い自律性を認めているプロフェッショナル組織とは通底す

ると考えられる。近年のプロフェッショナル組織におけるコントロール様式として、メンバー間の相互調整もまた不可欠であり、その際には、組織文化や組織風土、そして信頼といった概念にも、注意が払われるべきであろう。

5. プロフェッショナルの管理と課題

高度な権限委譲に起因するプロフェッショナルの特徴は、その働き方に顕著に現れる。プロフェッショナルは顧客と強い相互作用の中で直接的にサービスを提供する (Maister, 1993; 田尾, 1995)。高度な専門性により他者からの規制を排除可能であり、成果測定も困難である (Mintzberg, 1983)。そのため提供されるサービスと品質は特殊であり、本来十分に注意し管理する必要がある。非プロフェッショナル組織であれば、組織が標準化した仕事プロセスに従わせることや品質について管理・監督者が直接的に監視することが可能だが、プロフェッショナルには困難である。そこで組織外に専門職業家組織を形成し、独自の職業規範を有する (田中, 2002)。主要な職業規範は「サービス観念」であり、職業活動に関する意思決定において個人・営業的利益よりも顧客の利益貢献という無私無欲の規範に従うというものである (Wilensky, 1964)。ところが実際はこの規範による統制の有効性を保証するものは何も存在しない。個々人への自己規制への期待と同僚間での集団的自己統制への社会的信頼に依存しているのである (長尾, 1995)。

しかしこの期待と信頼も応えられるとは限らない。プロフェッショナルの態度的特性は主に自律志向性によって特徴付けられ (Hall, 1968)、それは職務遂行時の同僚間で強く意識される (長尾, 1995)。職務遂行時に自律性を維持することで、個人の有する知識や専門

性について同僚からの搾取を回避可能となり、個人の観点からは合理的である。一方で組織の観点からは協働に困難をもたらす。協働とは2名以上の人々による意識的に調整された活動・諸力の体系であるが (Barnard, 1938)、顧客ニーズが高度化し知識の共有化や相互活用が求められる今日、プロフェッショナル間の相互調整や協働の実現がこの組織研究の中心的課題となっている (Mintzberg, 1983; 西脇, 2004)。

但し例外がある。同僚の中で規範から逸脱する行為があった場合は「身内の恥」を表面化させることなく処理する集団傾向が生まれやすい (Mintzberg, 1983; 長尾, 1995)。専門職業の共通利害に関わる事柄については、好ましくない協調が見られる。つまりこの組織では一定の自律性の尊重は不可避である。しかしそのままでは協働の欠如やサービス品質に対する集団的自己規制の脆弱性につながりやすい。この組織の有効性のためには、プロフェッショナルの態度的特性へのミクロレベルの働きかけが必要と考えられる。

既述の通り、プロフェッショナルは、人的資源管理のあり方によって、その態度に差異が生じる。この組織で働くプロフェッショナルに強い影響を与えている要因の一つは、人的資源管理のあり方と考えられる。人的資源管理の諸施策とは、人的資源を管理するためのプログラム、手続き、諸活動のことである。(伊藤, 2008)。またプロフェッショナルは、その認知についても特徴的な傾向がある。プロフェッショナルは所属している組織の雇用、教育、評価、報酬といった人的資源管理全般の手続きやプロセスについて、現在所属する組織の文化や専門職業家組織の基準ではなく、主に個人の過去の職務経験に基づき期待を形成するのである (Mitrano, 1997)。プロフェッショナルは、一般的に流動性が高

く、高度に権限委譲されていることを考えれば、人的資源管理のあり方は組織に属しながらも個人的環境であると言えるであろう。

では、上述した課題を有する組織では、プロフェッショナルに対してどのような人的資源管理の諸施策が採られているのであろうか。ここでは、代表的なプロフェッショナルである病院で働く医師の管理を例として検討する。

医師の採用では学歴、医師免許の有無、病院での勤務経歴といったスキルや専門性に関する形式的な情報を基本的に重視せざるを得ない。職務遂行時には、複数の内科医がいる病院の例を考えると、外来患者は受け付け順に個々の医師に割り振られ、病状に応じ医師の特性が加味されることは少ない。当然、難しい病状の患者とそうでない患者がいるものの、どの患者に対してどの医師が担当したかについても、その重要性は低い。また、医療行為は、一般的に個々の患者に対して個別に実施される。カンファレンスの機会を通じて、同僚の医師に助言することはあっても、そのことが評価対象になることや、医局全体の運営状況と連動した評価を受けることは稀であろう。個人別の患者数や医業収入など客観性の高い量的項目での評価が中心と考えられる。実際、多職種が協働してチーム医療が行われることに対して診療報酬が認められるのは、リハビリテーションや緩和ケアなど一部の領域に限られている（細田，2003）。

以上から「形式的な情報を重視した採用」、「組織的に介入することのない案件配分」、「個人別の客観性の高い量的項目による評価」といった施策の組合せが病院医師の例から導かれたプロフェッショナル管理の理念型と考えられる。個人での職務遂行を前提とした個人志向の強い管理である。プロフェッショナルが強く望む自律性に応えるものの、協働は

育まれず、先の組織的課題が残ることは明らかである。その意味ではプロフェッショナルの利益が顧客利益を優先していると言える。そして、特に今日では、組織コントロールの観点からプロフェッショナル間の相互調整や協働が求められるが、十分に期待できない管理となっていることが指摘できるだろう。

6. 新興プロフェッショナルの管理と課題

これまで概観してきたのは、伝統的なプロフェッショナル組織とそこで働くプロフェッショナルである。しかし近年、情報化技術の進展やイノベーションの必要性といった時代背景から最先端の知識や高度な専門性に対する企業からの関心が高まり、そこからいかに付加価値を創出できるかが企業の重要な課題になっている（Drucker, 2002; 野中・紺野, 2003; Sullivan, 2000）。そのため、特定の業務に高度な専門知識や技能を有し、高い成果上げる人々が注目されるようになった。彼／彼女たちは、医師、弁護士、会計士などが「古典的プロフェッショナル」と呼ばれるのに対して、「新興プロフェッショナル」と呼ばれ区分されることがある（西脇，2004）。新興プロフェッショナルは、プロフェッショナル研究の系譜とは別に「知識労働者」と呼ばれることもあるが（例えば、Drucker, 1999; Kelley, 1985; 三輪, 2001, 2010; Reich, 1991）、それぞれが研究対象としている職業は共通するものが多い。新興プロフェッショナルとしてこれまでの研究で取り上げられた職業の例は、表1の通りである（例えば、石田, 2004; 西脇, 2004; 太田, 1993, 1994; 佐藤, 1994）。

古典的プロフェッショナルと新興プロフェッショナルの違いについては、西脇（2004: 221-223）の説明が非常に参考になる。西脇によると、古典的プロフェッショナルに必要とされる能力は、標準化や規格化が進

表1. 古典的・新興プロフェッショナルの例

古典的 プロフェッショナル	新興 プロフェッショナル
聖職者, 医師, 弁護士, 会計士, 建築士	研究開発担当者, デザイナー, TVディレクター, ゲームクリエイター, 高業績をあげる営業マン(ウーマン), 為替ディーラー, 金融商品開発担当者, 経営コンサルタント, ソフトウェア技術者, 新聞記者

み、資格などの形態を通じて、プロフェッショナルとしての基盤が明確であり、成果との関係が明確である。それに対して、新興プロフェッショナルは、他者が模倣できないような高度で独創的な成果が重視されるが、そこで求められる能力がどのように獲得されるのかが必ずしも明確でなく、成果との関係も不明瞭である。つまり、他者が専門的な能力の高さを正しく判断できる要因の有無が本質的な違いであるとしている。ただし、資格化や協会の設立を通じて、それを整備しつつある職業も少なくない。なお、「古典的」「新興」と、便宜上カテゴリーカルに分類しているが、前述したWilenskyやHallの「専門職業化」という概念で考えれば、新興プロフェッショナルは、専門職業としての構造的側面が必ずしも十分に整備されていない職業群と考えられ、連続尺度上に程度の差として、位置づけることが可能である。新興プロフェッショナルは、古典的プロフェッショナルへの過渡期にあると言えるであろう。

新興プロフェッショナルとして取り上げられている職業には、非プロフェッショナル組織で活動するものが多く、一般的には「ホワイトカラー」と分類されてもおかしくないものも多い。ホワイトカラーとは、企業内で主に事務・管理、さらには技術者や販売部門に携わる人のことを指す（日経連政策調

査局編, 2000: 344)。これは驚くことではなく、特に大企業で働くホワイトカラーのプロフェッショナル化は、これまでも多くの研究で指摘されている（例えば赤岡, 1993; 青沼, 1969; 本明, 1969; 石村, 1969; Mills, 1951など）。ホワイトカラーという、その主流は、いわゆる「ゼネラリスト」として、幅広いキャリアを歩むと思われがちだが、小池(1999)は、ある専門領域を中軸とした「幅広い専門性」がホワイトカラーの特徴であると主張している。また宮下(2001)も、非プロフェッショナル組織の人事部門、法規部門、デザイン部門、海外営業部門などで働くホワイトカラーである「組織内プロフェッショナル」への実態調査から、組織内プロフェッショナルの専門性は、幅広い関連知識に裏打ちされた専門領域の実務遂行能力であると指摘している。つまりホワイトカラーもまた、新興プロフェッショナルへの過渡期にあると言えるであろう。そして新興プロフェッショナルは、従来のホワイトカラーと古典的プロフェッショナルを結ぶ線上に位置するものと考えられる。

この非プロフェッショナル組織とそこで働く専門化するホワイトカラーである新興プロフェッショナルとの関係は、既述の「プロフェッショナルと官僚制」で述べた組織と個人の目的が一致しないことに起因する「対立的関係」と基本的に同じ性質をもつと考えられる。新興プロフェッショナルは、上長が必ずしも管理・監督をすることが出来ない高い成果をあげる。そのためには、古典的プロフェッショナルと同様、必然的に自律的にならざるを得ない。しかしながら、非プロフェッショナル組織では、権威の階層が主なコントロール様式である。さらに、榊原(1995)によると、日本では、企業業績への貢献度が高く、発言権の強い生産工場の管理

モデルが全社的に影響力を持つ傾向が特に強く、工場型管理を研究者やデザイナーなどにも適用することを当然視する慣性が働いていると指摘している。これは、さらに対立を深めるであろう。

この「対立的関係」の解消のためには、太田（1992, 1993）は、非プロフェッショナル組織で働く新興プロフェッショナル（研究者、情報処理技術者など）への調査から、短期的・直接的には組織目的と一致しない新興プロフェッショナルの活動を、長期的かつ間接的な貢献も含めて組織の利益に結び付ける「間接的統合」と呼ぶ管理の重要性を主張している。その後、佐藤（1994）の新興プロフェッショナル（技術者、番組制作者、記者など）の人的資源管理施策に関する調査の結果は、太田の主張する「間接的統合」が、非プロフェッショナル組織において徐々に進行していることを示している。佐藤の調査では、非プロフェッショナル組織において、専門職種に応じた採用・キャリア形成がかなり普及し、また労働時間管理についても、より自律的な働き方を可能にする裁量労働制導入などの検討段階にある。そして課題は、全社共通的な体系に置かれている賃金・報酬であると指摘している。つまり、高い成果を出すための仕事環境は整いつつあるが、その成果に見合った報酬が期待できない状況が伺える。

ただし、この課題もある意味改善傾向にあることが推測される。それはバブル経済崩壊後の1990年代から2000年代のはじめにかけて導入された「成果主義」によるものである。成果主義をどのように定義するかについては議論の余地があるものの、成果主義とは、「第1に賃金決定要因として、成果を左右する諸変数（技能、知識、努力）よりも結果としての成果を重視すること、第2に長期的

な成果よりも短期的な成果を重視すること、第3に実際の賃金により大きな格差をつけること」（奥西, 2001: 6）と定義される。成果主義は、その格差を導入する仕組みによって、高齢化とともに増大する人件費を抑制するとともに、企業への貢献度の高い人材に対する適切な処遇を実現することを意図として導入されることが多い。このことは、非プロフェッショナル組織で働く新興プロフェッショナルに対して、課題とされた報酬的な面でも環境が整備されつつあることを意味し、既述したプロフェッショナル管理の理念型への近似傾向とも言えるであろう。

さらに、非プロフェッショナル組織における変革は、人的資源管理のあり方だけではない。高度な知識や専門性への関心の高まりは、大企業を中心に、高度専門化による知識を基盤としたプロフェッショナル組織への転換を引き起こしている（Drucker, 1988; Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996）。従来は病院や法律事務所などの限定的な職業においてのみ存在したプロフェッショナル組織の形態が、近年は多くの一般企業においてもその意義を高めつつあるのである（図1）。



図1. 職業と組織のプロフェッショナル化

しかしながら、成果主義の導入により新たな課題も明らかとなった。それは、成果主義は個人単位の対象であるため、個人間での競争が強くなり、職場のモラルや協働にマイナスの影響を与える可能性があることが、多く指摘されるようになったことである（守島, 2004; 社会経済生産性本部, 1999）。これは、非プロフェッショナル組織で働く、ホワ

イトカラーやブルーカラー（現場で主として直接生産業務に携わる労働者）全般に対する調査結果である。ましてや新興プロフェッショナルは、古典的プロフェッショナルへの過渡期にある。前述のHallに従えば、社会的認知が不十分であるため、より社会に訴える必要があることから、専門職業的な意識や態度が強く現れることが推測される。そのため、プロフェッショナル組織の課題である相互調整や協働が、新興プロフェッショナルが働く組織でも、課題になりつつあることが容易に推測される。

特に新興プロフェッショナルは、資格や専門職業集団などが確立されていない場合も多いため、根本的な共通利害が生じ難いといった特性がある。また個々人の有する知識は、他者に伝達可能である。知識を提供された者はその知識を使用することができ、提供した者もそれらを失うことはない。知識の有無が個々人の報酬などに結び付く場合、資源搾取の考え方が生じる可能性がある。新興プロフェッショナルは、教育・訓練機関も必ずしも整備されておらず、必要とされる能力の標準化が進んでいないため、保有する知識のバラつきが古典的プロフェッショナルに比べ、大きくなっていることが推測される。その上、個人別の成果が重視される管理が採られている状況を考えると、資源搾取につながりかねない協働は益々困難であると言えるだろう。これは、同僚間で資源搾取がなされないという個々人間の信頼の問題と考えることもできるだろう。そして反対に、この問題を克服することができれば、プロフェッショナル組織のコントロール様式で述べたとおり、相互調整を通じて、技能の標準化、間接的に仕事プロセスの標準化が進むことから、組織の有効性にもつながる可能性が高いだろう。

7. ソーシャル・キャピタル論の援用

新興プロフェッショナルは、図1で示した通り、職業構造的に古典的プロフェッショナルに向かい、組織形態もまた非プロフェッショナル組織から、プロフェッショナル組織の形態に変わりつつある。しかしながら、その行き着く先では、プロフェッショナル間の相互調整や協働の実現が課題であることが指摘されているに留まり、その組織的課題を解決するための研究蓄積は限定的と言わざるを得ない（例えば、藤田, 1991; 西脇, 2006, 2009の監査法人で働く会計士の調査などに限られる）。プロフェッショナル組織では、クライアントの機密情報も多く取り扱うため、学術目的であっても調査自体が難しいなどの理由が考えられる。

そこで、プロフェッショナル組織研究を補完するために、ソーシャル・キャピタル論の援用を試みる。人は友人、同僚、隣人とのネットワークにおける個人的接触や友情の絆から、規範、価値、信頼関係、そして全体的利益のための協調の条件を育むという。この社会的組織が持つ特徴は、協調から相互利益をもたらす一種の投資のように考えることができ、金銭的、人的資本に加えて、ソーシャル・キャピタルと呼ばれる。組織研究の分野では、Nahapiet & Ghoshal (1998) により着目され、ソーシャル・キャピタルは、個々人や組織体が保有するネットワーク関係に埋め込まれている顕在的又は潜在的資源の集合体と定義される。それは資源の組み合わせと交換を促し、価値創造や成果の向上につながると考えられている (Leana & Buren, 1999; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998)。その効果は圧倒的に望ましいものと考えられているが、社会的文脈から逸脱した規範や価値観を実現するために結束した取り組みを支持する可能性もあり、悪影響を及ぼす場合もある点には留意が必要である (Adler &

Kwon, 2000; Cohen & Prusak, 2001)。ソーシャル・キャピタルには（1）構造的（資源獲得のための交流）、（2）関係的（信頼や信用）、（3）認知的（共同の目的や適切な方法に関する共通理解を促進する共有された規律や規範）の3次元がある（Tsai & Ghoshal, 1998）。特に（2）の信頼が中核をなし、妥当な水準の信頼がなければ他の特徴は存在しえない（Cohen & Prusak, 2001）。

ここで信頼とは、交流時に相手の便宜主義的または搾取的な行動についての懸念を緩和する期待感を意味する（Bradach & Eccles, 1989）。前節の通り、特に同僚からの資源搾取を懸念する新興プロフェッショナルにもソーシャル・キャピタル論の応用可能性が期待される。なかでもLeana & Van Buren(1999)の「組織ソーシャル・キャピタル」の概念モデルに着目する。この概念モデルでは、信頼や協働といった組織内のソーシャル・キャピタルを介し、組織成果を高める先行要因として「人的資源管理の諸施策（employment practices）」（以下、「人的資源管理」）を挙げている。プロフェッショナル組織は、人的資源に埋め尽くされた組織である。既述の通り、人的資源管理のあり方によってプロフェッショナルの態度的特性には差異が生じる。そのためこの概念モデルは、プロフェッショナル組織とその課題を考える際にも大いに参考になるであろう。

8. 経営コンサルティング・ファームの特徴と意義

これまでの理論的背景を踏まえ、プロフェッショナル組織の課題を検討する上で、ファームで働くコンサルタントを調査対象として取り上げる。経営コンサルティングとは独立の専門的助言サービスで経営管理やビジネス上の諸問題を解決し新しい機会を発見・

補足し学習を向上し変革を実施することで目標達成に向け経営者と組織を助力する専門職業である（ILO & Kubr Eds., 1996, 2002）。近年、保有する高度な知識・専門性や戦略性により企業価値が決定されることが益々多い。しかしそれらは一朝一夕に培われるものではない。短期間にこれらの課題に対応するため企業から期待を寄せられているのが、経営コンサルティングである（全日本能率連盟, 2001）。大規模案件の多くは複数のコンサルタントを擁するファームによって担われている。

経営コンサルティングは、専門職業団体、倫理的規範、長期教育による理論・体系的知識といった職業構造的な主要件の未成熟さで、プロフェッションとして、必ずしも十分なステイタスを得ていない新興プロフェッショナルの一つである。コンサルタントは、国家資格などを要せず、一般企業でホワイトカラーとして勤務後に、MBA（Master of Business Administration: 経営管理学修士号）を取得し、転身する者も多い。しかし今日、3大市場での指導的団体として、米国・欧州経営コンサルティング・ファーム協会、全日本能率連盟が設立され、近年協調的に倫理規定の普及、知識共通体系の開発、国際ライセンスの認定等に取り組んでいる。実際、大手ファームの多くが各地域の団体を通じ活動に参加し世界的に約50%のコンサルタントが専門団体に加入している（ILO & Kubr Eds., 2002）。この結果、職業構造的な成熟段階は、医療・法律等には及ばずとも、基本的には古典的プロフェッショナルと同方向に進んでいると言えるであろう。またコンサルタントに対するその高度な権限委譲の実態から、ファームは、プロフェッショナル組織として分類されることが多く（例として石田, 2004; Mintzberg, 1979, 1983, 1998; 西脇, 2004

など)、組織運営もそれに準じていることから、プロフェッショナル組織の一つとして位置づけることが可能であろう。つまり、ホワイトカラーから専門化した新興プロフェッショナルでありながら、その働く場は、プロフェッショナル組織である点が、他の新興プロフェッショナルとは一線を画する。そのため、プロフェッショナル組織化を進める多くの非プロフェッショナル組織にとり、ファームは、より身近なモデルになり得るであろう。

ファームは、特に1990年代以降、高度化する顧客ニーズへの対応を迫られてきた。そして、大手を中心に複数の人材の力を効果的に集結させることの重要性が認識され、コンサルタントの協働が既に一部で実現されている(倉重, 2003b; 御立, 2003; 中島, 2002)。コンサルタントは、原則、定型的な職務はなく、クライアント先で職務を遂行する。チーム体制で働き、それは固定的ではなく、案件ごとに内容に応じた編成がなされ、複数のチームに同時に所属することも多い。このように、お互いの知識や専門性について、資源搾取につながる可能性もある組織コントロールである相互調整や協働を有効に実現しているのが、ファームの注目すべき特徴である。個別の利己性を有する人材が協働するには、個々人の働きぶりや貢献度を丁寧に評価し、同僚からの搾取を防ぐ人的資源管理の役割が大きいと考えられる。その意味では、この組織の特に人的資源管理のあり方を明らかにしていくことは、古典的プロフェッショナルが働く組織に対しても、有意義な示唆を与える可能性がある。

ただし、ファームには望ましいことばかりでなく、懸念もある。経営コンサルティングは、その職業の発展過程で一時期「コンサルタント」と名乗る者が玉石混淆の状態であっ

た背景がある(ILO & Kubr eds., 1996, 2002)。またクライアントを自らの利益のための「犠牲者」としてしまうファームが多いことを警鐘する指摘も、依然存在する(O'Shea & Madigan, 1997; Pinault, 2000)。サービス品質や職務遂行時の倫理性の問題は、新興プロフェッショナルに限らず、古典的プロフェッショナルでも繰り返し指摘されることだが、コンサルタントの相互調整や協働を考える際には、やはりその意図や方向性についての配慮が必要であろう。だが、このような新興プロフェッショナルならではの課題はあるものの、それがファームを新たな研究対象組織とすることの意義を損なうものではない。

9. 結語 — 今後の研究課題 —

以上、概観してきたとおり、これまでの社会の中心であった工場という生産モデルに代わり、今日では複数の人材の有する高度な知識や専門性によるモデルに大きく変化しつつある。従来の権威や階層による統制から、プロフェッショナルの論理や要件を尊重しつつも、それだけではなく、協働や相互調整といった組織コントロールの実現を強く意識した人材の管理が求められる。そこには、これまでのプロフェッショナル組織研究に、ソーシャル・キャピタル論を援用することが有効であろう。以下に、ファームを調査対象としたその管理の有効性を検討するための研究課題を整理する。

まず、プロフェッショナルの態度的特性は、必ずしも固定的ではなく、組織的な環境の影響を受けることは既に述べた。長期的な教育や資格試験を必ずしも経ていない新興プロフェッショナルであれば、なおさらである。そこで、これまでのプロフェッショナル組織研究に、ソーシャル・キャピタル論を援用し、コンサルタント間の信頼や協働を規定

している組織的要因とその規定構造を明らかにすることが必要である。その際に、先行研究で指摘されている人的資源管理のあり方はもちろんのこと、組織文化・風土の影響も検討する必要があるだろう。特に、プロフェッショナル組織では、その高度専門性ゆえに、法律や職業規範を前提とした効率的な組織運営が求められるため、組織文化・風土について、倫理的な側面に着目することが有益だろう。以上から、以下の課題が導出された。

1) コンサルタント間の信頼と倫理的な協働を規定する組織的要因と規定構造の検討

次に、ファームでは、本来自律的であることを好むコンサルタントに、協働的な働き方を促す人的資源管理を実践していると考えられる。先行研究によると、人的資源管理は、プロフェッショナルにとり直接的環境であり、態度的特性に影響を及ぼす。そのため、先ず、これまでのホワイトカラーに対する「成果主義」や、古典的プロフェッショナルに対する「個人主義」的な人的資源管理とどのように異なるかを明らかにする必要がある。その上で、コンサルタントはホワイトカラーと古典的プロフェッショナルを結ぶ線上に位置する。プロフェッショナルは組織に過度に適応すると、本来の専門能力や専門家としての力強さを喪失しかねない。もし従来の自律性を尊重した管理と大きく異なる協働を促す管理がプロフェッショナルの基盤となる専門家としての意識を損なうようであれば本末転倒であるが、この点について検討されてこなかった。また同様に、従来の自律性尊重の管理と大きく異なる管理が、プロフェッショナルの職務不満や組織離れを引き起こすようであれば、これもまた本末転倒である

が、この点についても検討されてこなかった。以上から、以下の2つの課題が導出された。

- 2) 協働を促す人的資源管理がコンサルタントの専門職業意識に与える影響の検討
- 3) 協働を促す人的資源管理がコンサルタントの職務態度（職務満足、組織コミットメント）に与える影響の検討

また、上記の諸課題について、協働を促す人的資源管理の有効性を確認した上で、この管理施策が、個々のプロフェッショナルや組織全体の有効性向上にどの程度寄与するのかについての検討は、経営学や組織論の観点から不可欠と考えることに異論はないだろう。この検討時には、人的資源管理の施策と組織成果との関連性を明示している「組織ソーシャル・キャピタル」の概念モデルを援用することが有効であろう。以上から、以下の課題が導出された。

- 4) 協働を促す人的資源管理がコンサルタント間のソーシャル・キャピタルと成果向上に与える影響の検討

最後に、プロフェッショナル組織にとり、個々のプロフェッショナルの知識・専門性を共有・相互活用し、それを高度なサービス提供に結びつける能力は、戦略論でBarney (1991) に代表されるResource Based View (RBV) の組織能力に該当すると考えられる。組織能力は、組織の競争優位との直接的な関連性が推測される。以上から、以下の課題が導出された。

- 5) コンサルタント間の協働を促すファー

ムの戦略と競争優位の関係の検討

以上、5つの課題を導出した。これらの課題は全て、個々の人材の協働や相互調整に関係する。協働は経営学では古典的ともいえるテーマだが、今日またそれが課題になりつつある。しかしこれらはあまりに当然過ぎて、見落とされがちではなからうか。知識や専門性が重要視される今日、個々人が有する能力を組織化していくことについて、再考することが求められているのである。

【参考文献】

- Abbott, A. (1988) *The system of the professions*, London: University of Chicago Press.
- Adler, Paul S. & S. Kwon (2000) "Social capital: the good, the bad and the ugly," In E. Lesser (Eds.), *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, Boston: Butterworth-Heinemann.
- 赤岡功 (1993) 『エレガント・カンパニー』, 有斐閣.
- 青沼吉松 (1969) 『産業社会の展開』, 日本放送出版協会.
- Barber, B. (1963) "Some problems in the sociology of the professions," *Daedalus*, 92, pp. 669-689.
- Barnard, C. I. (1938) *The Function of the Executive*, Boston: Harvard Business School Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968).
- Barney, J.B. (1991) "Firm resources & Sustained competitive advantage?" *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Beckman, S. (1990) "Professionalization: borderline authority and autonomy at work," In Burrage, M.& R. Torstendahl (Eds.), *Professions in Theory and History: Rethinking the Study of Professions*, London: SAGE.
- Berger, P. K. & A. J. Grimes (1973) "Cosmopolitan-local: A factor analysis of the construct," *Administrative Science Quarterly*, 18, pp.223-235.
- Blau, P. M. & W. R. Scott (1963) *Formal Organizations: A Comparative Approach*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Bradach, J. L. & R. G. Eccles (1989) "Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms," *Annual Review of Sociology*, 15, pp.97-118.
- Carter, N. M. & T. L. Keon (1989) "Specialization as a Multidimensional Construct," *Journal of Management Studies*, 26, pp. 11-28.
- Carr-Saunders, A. M. & P. A. Wilson (1933) *The Profession*, Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, D. & L. Prusak (2001) *In Good Company*, Harvard Business School Press.
- Cullen, J. B. (1978) *The Structure of Professionalism: a quantitative examination*, New York: Petrocelli Books .
- Das, T. K. (1989) "Organization control: An evolutionary perspective," *Journal of Management Studies*, 26, pp.459-475.
- Drucker, P.F. (1999) *Management challenges for the 21st century*, New York:Harper Business.
- Drucker, P. F. (1988) "The Coming of the New Organization," *Harvard Business Review*, 66, January-February, pp.45-53.
- Drucker, P. F. (2002) *Managing in the Next Society*, New York: St. Martin' s Press.
- Elliott, P. (1972) *The Sociology of the Professions*, London: McMillan.
- Engel, G. V. (1970) "Professional autonomy and bureaucratic organization," *Administrative Science Quarterly*, 15, pp.12-21.
- Etzioni, A. (1964) *Modern Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- 藤田誠 (1991) 「組織風土・文化と組織コミットメント—専門職業家の場合—」, 組織科学, 第25巻1号, pp.78-92.
- 藤田誠 (1983) 「専門職業化と組織コントロール」, 早稲田商学, 第355/356合併号, pp.187-219.
- Freidson, E. (1986) *Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*, Chicago: University of Chicago Press.
- Goldberg, L., Baker, F., & A. Rubenstein (1965) "Local-cosmopolitan: Unidimensional or multidimensional?," *American Journal of Sociology*, 70, pp.704-710.
- Goode, W. J. (1969) "The Semi - Professions and Their Organization", In Etzioni, A. ed., *The Theoretical Limits of Professionalization*, pp 297

- 304.
- Goulter, A. W. (1957) "Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles," *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.281-306.
- Goulter, A. W. (1958) "Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles-II," *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.444-480.
- Greenwood, E. (1966) "The Elements of Professionalization," In H. Vollmer & D. Mills (Ed.), *Professionalization*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., pp.9-19.
- Grimes, A. J. & P.K. Berger (1970) "Cosmopolitan-local: Evaluation of the construct," *Administrative Science Quarterly*, 15, pp.407-416.
- Hall, R. H. (1968) "Professionalization and Bureaucratization," *American Sociological Review*, 33, pp.92-104.
- 本明寛 (1969) 『スペシャリスト—知識社会の実力者—』, 日本経済新聞社.
- 細田満和子 (2003) 『「チーム医療」の理念と現実』, 日本看護協会出版社.
- ILO & M. Kubr (Eds.) (2002) *Management Consulting: A Guide to the Profession (Forth edition)*, ILO.
- ILO & M. Kubr (Eds.) (1996) *Management Consulting: A Guide to the Profession (Third revised edition)*, ILO.
- 石田英夫 (2004) 「プロフェッショナルの人材マネジメント」, 中村学園大学・中村学園大学短期大学部研究紀要, 第36号, pp.123-131.
- 石村善助 (1969) 『現代のプロフェッション』, 至誠堂.
- 伊藤健市 (2008) 『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社.
- Kelley, R. E. (1985) *The Gold Collar Worker*, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Kerr, S., Von Glinow, M.A., & J.F. Schriesheim, (1977) "Issues in the study of professionals in organizations::The case of scientists and engineers," *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, pp. 329-345.
- 小池和男 (1999) 『仕事の経済学 第2版』, 東洋経済新報社.
- 倉重英樹 (2003b) 『プロフェッショナルリズムの覚醒』, ダイヤモンド社.
- Kornhauser, w. (1962) *Scientists in Industry : Conflict and Accommodation*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Leana, C. H. & H. J. Van Buren III (1999) "Organizational Social Capital and Employment Practices," *Academy of Management Review*, 24 (3), pp.538-555.
- Luthans, F. (1989) *Organizational Behavior, 5th ed.*, New York: McGraw-Hill.
- Maister, D. H. (1993) *Managing the Professional Service Firm*, New York: The Free Press.
- Mills, C. W. (1951) *White Color : The American Middle Class*, Oxford University Press, Inc.
- Mintzberg, H. (1998) "Covert Leadership: Notes on Managing Professionals," *Harvard Business Review*, November-December, pp.140-147.
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in Five: Designing Effective Organizations*, Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc..
- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*, Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc..
- 御立尚資 (2003) 『戦略「脳」を鍛える BCG流戦略発想の技術』, 東洋経済新報社.
- Mitrano, J. R. (1997) "That's not fair!: The social construction of organizational (in) justice among professionals," *Sociological Inquiry*, 67, pp.182-206.
- 宮下清 (2001) 『組織内プロフェッショナル』, 同友館.
- 三輪卓己 (2010) 「知識労働者のキャリア志向と学習—自律的キャリア発達における複合的キャリア志向の意義—」, 日本労務学会誌, 11(2), 2-16.
- 三輪卓己 (2001) 『ソフトウェア技術者のキャリア・ディベロップメント 成長プロセスの学習と行動』, 中央経済社.
- 守島基博 (2004) 「成果主義は企業を活性化するか」, 日本労働研究雑誌, 525, pp.34-37.
- 長尾周也 (1995) 『プロフェッショナルと組織』, 大阪府立大学経済学部.
- 中島洋 (2002) 『アクセンチュア』日経BP出版.
- Napapiet, J. & S. Ghoshal (1998) "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23 (2), pp.242-266.

- 西脇暢子 (2009) 「プロフェッショナル組織における協働関係形成と昇進の関係—会計監査法人の事例研究からの一考察—」, 日本経営学会誌, 第23号, pp.63-74.
- 西脇暢子 (2006) 「会計監査法人における協働ネットワーク実態調査—その構造, 形成要因, 組織的影響について—」, 日本労務学会誌, pp.15-25.
- 西脇暢子 (2004) 「組織とプロフェッショナル」, 二村敏子編『現代ミクロ組織論』, 有斐閣ブックス, pp.219-236.
- 日経連政策調査局編 (2000) 『改訂新版 人事・労務用語辞典』, 日本経団連出版.
- 野中郁次郎・紺野登 (2003) 『知識創造の方法論』, 東洋経済新報社.
- 奥西好夫 (2001) 「『成果主義』賃金導入の課題と将来展望」, 組織科学, 34(3), pp.6-17.
- O'Shea, J. & C. M. Madigan (1997) *Dangerous Company*, London: Nicholas Brealey.
- Ouchi, W.G. (1980) "Markets, Bureaucracies & Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25(1), pp.129-141.
- 太田肇 (1994) 『日本企業と個人』, 白桃書房.
- 太田肇 (1993) 『プロフェッショナルと組織』, 同文館出版.
- 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, 7(1), pp.31-39.
- Pinault, L. (2000) *Consulting Demons*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & P.V. Boulian (1974) "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.
- Quinn, J.B., Anderson, P., & S. Finkelstein (1996) "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best," *Harvard Business Review*, March-April, pp.71-80.
- Reich, R. B. (1991) *The Work of Nations*, Alfred A. Knopf, Inc. (中谷巖訳『ワークオブネーションズ』, ダイヤモンド社, 1991).
- Reichers, A. E., & B. Schneider (1990) "Climate and culture: An evolution of constructs," In B. Schneider (Eds.), *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 5-39.
- 佐藤厚 (1994) 『プロフェッショナルの仕事と管理に関する調査研究』, 日本労働研究機構.
- Scott, W.R. (1965) "Reactions to Supervision in Heteronomous Professional Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 10, pp. 65-81.
- 社会経済生産性本部・労使関係常任委員会編 (1999) 『職場と企業の労使関係の再構築 個と集団の新たなコラボレーション』, 社会経済生産性本部.
- Simon, H. A. (1976) *Administrative Behavior*, 3rd ed., New York: The Free Press.
- Sullivan, P. H. (2000) *Value-Driven Intellectual Capital*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 田中朋弘 (2002) 『職業の倫理学』, 丸善株式会社.
- 田尾雅夫 (1995) 『ヒューマン・サービスの組織』, 法律文化社.
- Thompson, V. A. (1961) *Modern organization*, New York: Knopf.
- Torres, D.L. (1991) "What, if anything, is professionalism?: Institutions and the problems of change," *Research in the Sociology of Organizations*, 8, pp.43-68.
- Tsai, W. & S. Ghoshal (1998) "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41 (4), pp.464-476.
- Weber, M. (1921) "Burokratie," In *Wirtschaft und Gesellschaft*, Verlag von J. C.B. Mohr, Tübingen, Dritter Teil, Kap. VI, S. (阿閉吉男・脇圭平訳『官僚制』恒星社厚生閣, 1987).
- Weick, K.E. (1979) *The social psychology of organizing*, 2nd ed, MA: Addison-Wesley.
- Wilensky, H.L. (1964) "The professionalization of everyone?," *The American Journal of Sociology*, 70, pp.137-158.
- 吉原克枝 (2009) 「職務満足」, 産業・組織心理学会編『産業・組織心理学ハンドブック』, 丸善株式会社, pp.168-171.
- 全日本能率連盟 (2001) 『内外経営環境の変化に対応するための国際競争力基盤創出に関する調査報告書: 経営コンサルティング業21世紀ビジョンの展望』, 全日本能率連盟.