



【2016-10-05】

遊道楽歩（雑感）

書を友に、酒を楽しみ、
人生を味わう

今週の雑感

『専門性と経営を考える』

長野修二

専門性と経営を考える

現代は専門性の時代だ、といわれますが、本当にそうなのでしょうか。

確かにグローバル経済の中で海外事業をおこなっているような企業では、現地の法制度や会計の仕組みなど、まず事業を進めていくうえで押さえていなければならない専門的な領域があることは間違いのないところでしょう。

他方、日本国内において事業をおこなっていれば、それほど専門性を確保しなくても、事業自体を進めていくことはそれほどむずかしいことではありません。

むずかしさの多くは、企業規模が拡大してきたり、株式公開を目指すといった一定の条件に応じて専門性を強化していく必要性がでてくることです。。

それでも社内に弁護士や公認会計士の資格保持者を雇用しているような企業は、一部の大手企業に限定されますし、多くの企業では、日常的な実務をおこないながら専門的な知識を習得し、積み上げています。

もっとも、中小企業では税務申告がありますから、税理士に経理業務の一部を委託していることも少なくありません。

あるいは、社会保険労務士に人事労務に関する一部の仕事を委託している場合も目にしますが、それでも日常的な仕事の課題に関していえば、ほぼ自社の社員が取り組んでいることがほとんどではないでしょうか。

私が経験してきた範囲で言えば、税理士は確定申告だけ、社会保険労務士は就業規則等の作成などに特化していたことが多く、しかも専門性の点では大手企業の経理部門や人事部門の従業員よりも専門実務的な知識に限れば、その知識レベルは低かったように感じました。

いわゆる土業の定型的な仕事の流れだ、と思われます。

また、率直に言わせていただければ、中小企業だからやれている仕事ではないでしょうか。

その一方、弁護士や公認会計士などのより専門性が高い分野の人たちはどうでしょうか。こちらは専門性を踏まえた高い知識を豊富にもっていますが、実務の必要性に応じた対応、いわゆるサービスの仕事はほとんどしないようです。

理由は、おそらくお金にならないからでしょう。

しかし、企業における仕事は、日常的な仕事の中で専門的にチェックをかけておかなければならない項目が間々あります。

このようなところを日頃から補強しておくことで経営におけるリスクを常に低くしておくことが可能です。

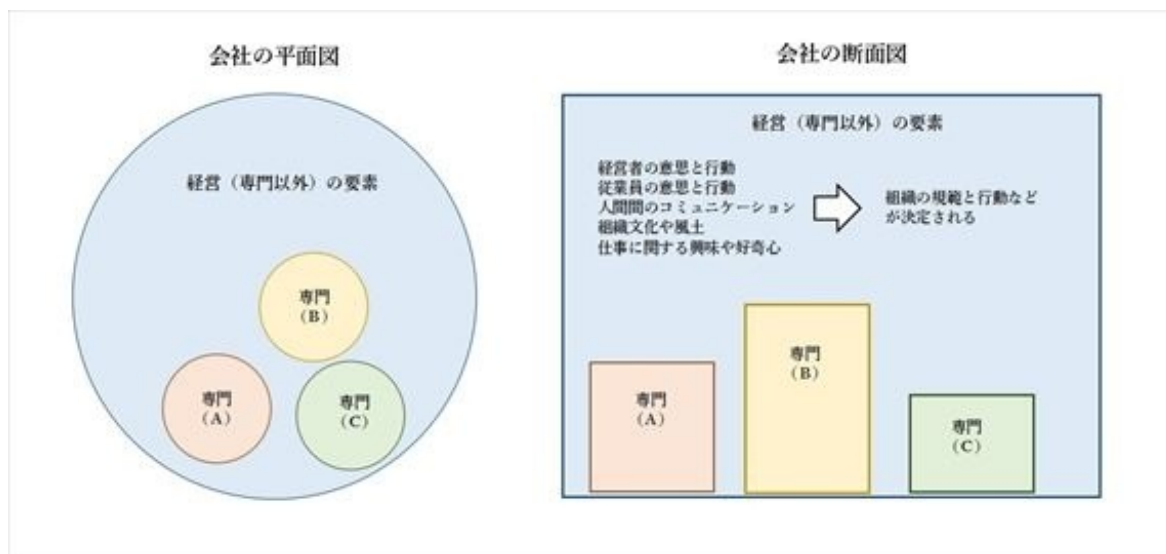
結論からすると、企業における実務的な課題は、税理士や社会保険労務士では頼りな

く、弁護士や公認会計士は対応してくれないというところに経営のツボがあるものです。

日常の経営活動では、大手企業のような場合を除けば、さらに技術部門や研究開発部門などを除けば、日々専門性に囲まれて仕事をしているわけではありませんし、また、大手企業ではそれぞれのセクションの課長クラスになれば一定以上の専門性を有しています。

自らの専門性を超える場合に限り、専門家とやり取りをおこない、しかも自らの責任で判断し、企業内における課題の解を見つけ出すことになります。

企業における経営領域を眺めてみれば、簡単に図（会社の平面図、会社の断面図）にすれば、このような構成でしょうか。

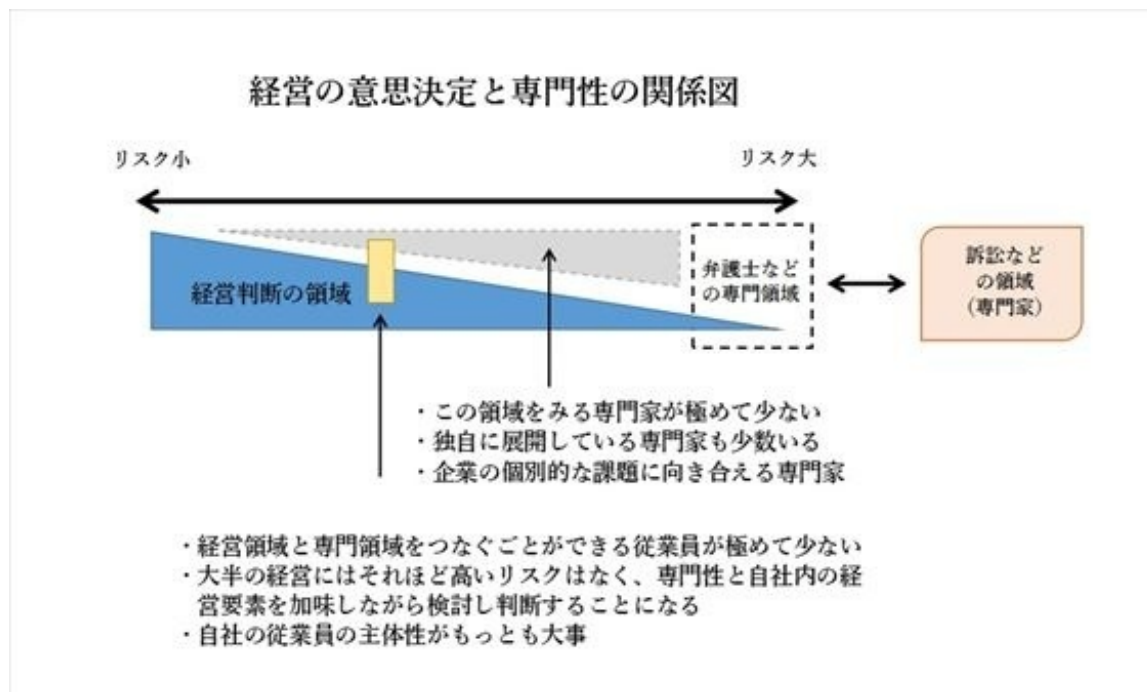


経営全般の領域かみれば、専門性は経営領域の一部になります。

大半は経営者の意思と行動、従業員の意思と行動、人間間のコミュニケーション、組織文化や風土、仕事に関する興味や好奇心といったことが主体となって、企業の規範ができあがっており、それぞれの企業が独自の行動をおこなうことで毎日仕事が進められていきます。

もっとも、社会共通のインフラ、法律や企業会計など同じような仕組みで運用されている仕事も沢山ありますが、それでもやはりそれぞれの企業における考え方ややり方はあります。

専門性と経営の関係をみていくと、図（経営の意思決定と専門性の関係図）にあるように、経営領域の多くはそれほどリスクが高いわけではありません。



経営の多くは、左側のリスク小の領域で仕事が行われており、専門性に関係する問題はそれほど多いわけではありません。

他方、企業規模の拡大に伴い経営要素が増加してくることで専門性が問われてくるようになるものです。

あるいは企業規模がそれほど大きくなるとも株式公開や海外事業をおこなう場合など、必然的に専門的な領域が増加することになります。

この場合、自ら知らずに専門領域に入り込んでいる場合もあり、専門的な知識がなければ人材の入れ替えがおこなわれます。

外部から必要な人材を補強しますが、これまでの従業員はその人材の下で仕事をするか、あるいは他の部署に配置転換がおこなわれたりします。

企業における専門性の確保は、図にあるような弁護士であれば、最大のリスク範囲のような訴訟に移行するケースではなく、本来訴訟までいかない部分に多く発生します。

しかし、弁護士は訴訟等や大きな案件（お金になる案件）に特化しているケースが多く、それ以外のリーガルサービスの分野についてはほとんど未開拓な状況でしょうか。一部の弁護士は、このような分野に関しても積極的に取り組んでいます。極めてま

れな存在です。

また、独自に専門法務（リーガル）サービスを確立しているため費用は安くありませんし、大体、他の弁護士の紹介などでみつけることにはなりますが、それだけ幅広く企業のニーズに対応する専門性を確立しています。

また、この領域の仕事は訴訟になるわけではありませんから、仕事の主体は必ず従業員になります。

従業員がそれなりの専門性と自社の経営領域の要素を把握して専門家と検討することになり、最終的な責任は従業員自身になり、専門家の意見を取り入れて自社の要素をみながら自ら解決方法を導きださなければなりません。

先ずこのような対応を許容（理解）する経営者が少なく、しかも専門家も不在、さらに自社の領域を幅広く理解しながら専門的な知識を駆使し、自社の課題を解決できる人材も不足しています。

現状の企業経営では、多くの社員が幅広く仕事を進めることを求めておらず少ない従業員でパーツ化された仕事をやるのが経営の効率化だと考えられており、前述した幅広い視点で企業活動を把握しながら仕事をするのは、コストからみれば考えられない経営スタイルとなるのかもわかりません。

専門性も大事ですが、経営領域の中であってこそその専門性であり、専門性あつての経営ではありません。

このようにして企業は総合的な経営判断から専門的かつパーツ的な経営判断に代わることで経営の本質を見失っているようです。

現代の多くの問題もこのようなプロセスと特化された専門性に偏っており、総合的な視点や判断、あるいは決断できる人材がない時代の象徴的なできごとかも知れません。

大事なことは、常に経営領域を幅広くみていける、いわば総合的な判断ができることと、そのときどきに必要な専門性を理解でき、専門家と検討しながらも自らの責任で自らの解をだしていける人材の存在ではないでしょうか。