

序 文

この報告書は、当研究会が日本労働研究機構より委託を受けて行った「ホワイトカラー高資格スタッフの働き方—中京地区自動車産業の事例から—」の調査結果をまとめたものである。

ご高尚の通り、企業組織でのホワイトカラー比率の増加や従業員の高資格化の流れの中で、いわゆる管理職と同等の仕事能力を持ちながらも、その能力を「管理職」としてではなく、スタッフとして発揮し、業績を挙げることを期待される「高資格スタッフ」と呼ばれる層が急増してきている。

この層が期待に応えて活躍してくれなければ、企業としてもホワイトカラーの生産性が低下し、収益性の大幅悪化を招きかねない。特に高度成長期から新規学卒の大量採用が始まった自動車産業にとっては、今後十数年にわたって構造的な労務費の増大が予想される。加えてモラルの維持を考慮しての昇給・昇格を続けるならば、こうした負担はいよいよ加速され深刻なものとなる。とすれば企業は経営のスリム化や雇用調整を検討せざるを得なくなる。そこまで至らないまでも、少なくとも昇格枠は厳しく絞らざるを得ない。こうした状況の下では、力のある若い層へのインセンティブの低下に留まらず社員・組合員全体のモラルや活力が低下する危険すら懸念される。これを労働組合の立場から見れば、単に非組合員の問題ではなく、長期安定的な生活の向上や一人一人の働き甲斐・生き甲斐、さらには生活の基盤としての「雇用」の危機にも繋がりがねない大きな問題でもある。

そこで、こうした管理職ポストに就かない高資格スタッフ層が十分にその能力を発揮し、ふさわしい業績を挙げるためにはどのような活躍の機会を提供し、どのような働き方を期待すればよいのだろうか、また職場・組織や能力育成、管理のあり方はどのようになるのだろうか。そうした問題意識のもとに労使による専門委員会を組織し調査を進めた。

調査結果の細部は本文に譲として、全体のを通じて明らかにされたことを整理すると、日本的なチームワークを基本としつつも、ホワイトカラーの仕事の中心の置き方・重視すべき要素は、集団から個人へと移りつつあること。すなわち仕事の中身が「集団仕事」から「個人仕事」へのいう大きな変化が生じつつあることが確認された。それにもかかわらず仕事の流れや

仕組みは従来の集団仕事を前提としたものに留まっていることから、個人重視の能力主義・成果主義的評価との間に様々な軋みが生じていることが明らかになった。

その軋みを克服するためには、まず個人仕事を前提として仕事の流れをきちんと構築すべきであり、それとともに能力育成の仕方も企業ニーズによる一方的育成から個々人の相互研鑽と共有化といった双方向的なものへと変わるだろうし、仕事の仕方も与えられた課題をこなす仕事からそれぞれが参画しながら創り上げる仕事へと変わっていくべきだろう。このような流れの中で、個人仕事時代の新しいチームワークのあり方、すなわち会社中心の共同体から仕事中心の協働体への発展が可能となる。こうした新しい協働の組織の中核となるのは、やはり管理職だが、その役割は大きく変わらざるを得ない。すなわち情報の集中と権限責任を前提とした従来の統制（コントロール）中心から、メンバーの自立を前提とした上で企業組織の目的に沿った方向への仕事の調整（コーディネーション）と統合（インテグレーション）中心への役割の変質である。それだけに管理職への期待とその責任は従来にも増して大きなものとなる。

また労働組合も、こうした仕事の流れの変革に伴う組合員の一人一人の不安や戸惑いを吸い上げ、経営に反映することによって、より良い職場の労使関係をつくりあげるといふ本来の役割を一層期待されることになろう。

この報告書は中京地区の自動車産業を中心とした事例研究をもとに一つの方向を提言したものである。本報告書で明らかにされた課題や提言が、他企業、他産業も含めて少しでもお役にたてば幸いである。

平成 8 年 3 月

（財）中部産業・労働政策研究会
理事長 梅村志郎