

1. はじめに

(1) 問題の設定

本調査研究は、ホワイトカラーの高資格スタッフの働き方に関する調査研究を目的としている。ホワイトカラー高資格スタッフの人びとがどのような仕事の流れの中で仕事を行い、管理職とはどのように連携し、仕事について何を感じ考え、自分の職業生涯をどのようなものであると考えているのかを、明らかにする。そして、今よりも一層生き生きと働き、能力を十分に発揮するための条件があるならばそれは何なのかを考究するものとする。

高資格スタッフとは、職能資格制度やその他の資格制度で高い段階の資格として位置づけられており、また管理職としての役割を持っていない人々である。長期雇用の下での年次・年功管理においては中高齢のこれらの人々は、若年で低資格の人々と比べると高い処遇を受けている。管理職として働いているわけではなく、プレイヤーとして働いている側面が大きいので、スタッフとよぶことにする。今後、このような働き方をする人々が増えていくものと思われるので、ニュー・ミドルと名付けてもいいだろう。ミドルといっても、中間管理職という意味ではなく、組織の中で中間的な場に位置づけられる所で働いているという意味あいである。

近年、従業員の年齢構成の変化への対応や、年功的処遇から能力主義的処遇への修正を目的の一つとして職能資格制度を人事制度の中核の制度とする企業が増えてきた。その結果、職能資格制度の上では高い職能資格格付けを得ているものの、管理職には任じられていない人びとがごく普通になってきている。高資格であり非管理職者である人びとは絶対数の上でも比率の上でも、今後、増加していくものと予想される。

他方、組織運営の改善をめざして、組織設計上の改善も行われてきた。処遇のために、新たに部署を設けることなどには反省の目が向けられ、また、処遇のために新たに管理職を設け「背の高い」組織を作ることについても反省がされた。管理職の段階を減らし、いわゆるフラット化を行うことが、組織内のコミュニケーションを高め、迅速な意思決定をもたらし、組織の一般メンバーが創造的な仕事を行い、管理者が管理者として有効な組織の管理業務を行うことができると考えられるようになった。

一般的な傾向法則としては、経済が発展するにつれて、経済はサービス化・ソフト化する。企業内においては、この傾向は、間接部門の比率の上昇となって表れる。他面、この傾向は個人の貢献と組織成果との関連を不明瞭なものにするし、それ以上に個人目標と組織目標との関連や、個人業務の組織内での意味をとらえにくいものにすることがある。これに対応してとられた方策が、目標管理の徹底であった。目標管理は、上司と部下との間での目標の設定、フィードバック、評価のサイクルを通じて、組織と個人とを統合した個人目標を明確にする

ことによって動機付けを図るとというのが本来の狙いだからである。

次に、重要なものと考えられたのが、ホワイトカラーとして仕事をするものが自分自身で組織に何を貢献すべきかを考え、日常の業務の中で仕事の管理を自分自身で行う、ということである。目標管理の中で設定した目標を達成するように、一日一日、一週一週、一ヶ月一ヶ月の仕事を自分で予定をたてて、その進行を管理する必要性が認識され始めた。いろいろのタイプのフレックスタイム制度や、未だ一部の職種にしか法律上は認められていないものの、裁量労働制によって労働時間の管理を、可能な限り個人管理に移行させていこうとするのはこの流れの中で理解されるべきものであろう。

このようにホワイトカラー層の働き方には大きな変化が生じてきている。しかし、人びとの意識が、このような働き方の変化に対応しているのかというと多くの解決すべき問題がある。

第一には、企業の側や従業員の側に、未だに管理職を昇進していくのが基本的には望ましいと考えている側面があることである。社会的にもスタッフとして働くのは、管理職へのポスト待ちであるとの印象が強くもたれているようである。約20年前から、高資格スタッフについては専門職や専任職として処遇し、能力を発揮してもらうような制度について、いろいろな試みが行われてきた。会社中心主義の価値観の下では、管理職昇進が組織内での貢献の指標であり、スタッフとして能力を発揮することについては副次的な意味しか与えられてこなかったのである。本研究会での2年前の調査研究では、組織の中での将来の働き方について、管理職ではなく専門職を志向する層が増大している傾向が観察された。管理職昇進の道筋だけを考えているわけにはいかない、という認識が高まってきている。重要なことは、それでは「高資格で非管理職のスタッフは、どのような働き方をすることが期待されているか」という点を、人びとに示していくことであり、そのような働き方ができるように、支援の仕組みを整備していくことである。

第二には、非管理職の高資格スタッフについての一般的に持たれている印象像の問題である。年齢で見ると、これらの人びとは40歳台の半ば以降である。人生80年と考えれば、半ばによりやく到達したかしないかの境の人びとである。厳しい見方をする人によれば、40歳台以降は安定志向でチャレンジ精神がなく、現状にしがみつき変化を嫌い、組織への貢献-報酬バランスでいえば組織から利得を得て、組織を非効率にする層であるということになる。このような固定観念が社会的には広まっているような感がある中年期以後のスタッフ層の像は実態に合っているのだろうか。非管理職の高資格層がどのような意識を持って働いているのか、またどのような仕事の仕方をしているのかの実態を明らかにする必要は、過去に比べて一層高まっている。

さらに、非管理職・高資格のこれらの人びとの動機付けの機構（メカニズム）は、過去と大きく異なったのかどうかを確かめる必要があるだろう。日本経済が高度成長していた時期には、

中年になるという事柄には格別の意味は与えられなかった。いつまでも若く、会社中心主義の意識を持ち続けていることが期待されていたからである。また、人びともそうした期待に応えてきた。しかし、1980年代の後半以降、この年齢層の従業員の過剰感が感じられてきた。そして、企業社会の原則に、一部分であっても、従業員の自己責任原則への接近などの変更が模索されてきている。このような環境の変化の中で、会社との長期の関係や自分自身の職業生涯についてどのような見通しや考えを持って日々働いているのだろうか。環境の変化に適応するような態度形成がなされているのか、あるいは自らの役割の再定義に悩み、自己の殻に閉じこもるようないわゆる中年期危機の傾向が観察されるのかされないのかについても実態を確かめる必要があるだろう。

(2) 調査研究の設計

本調査研究では、ホワイトカラー高資格スタッフの持っているプラスの面とマイナスの面とをまず徹底的に議論した。次に、人事労務の上でどのように対処されてきたかという点について整理した。最終的には、ヒヤリング調査で問題点を鮮明にし、さらに質問紙調査で問題点を種々の側面から明らかにすることを目的として、以下のように、調査研究を進めることにした。

① 概略の設計

文献調査の結果を踏まえて、まずヒヤリングを行い問題点を想定してから質問紙調査を行うこととした。

調査研究の節目節目で専門委員の意見を聴き、また専門委員会で議論を行いながら調査研究を行い、最終的なとりまとめをした。

② ヒヤリング調査

ヒヤリング調査は、ホワイトカラー高資格スタッフの人事を担当する部門の責任ある人々（担当の取締役、部長、副部長など）に面接する企業ヒヤリングとホワイトカラー高資格スタッフに直接面接する個人ヒヤリングとを行った。

(a) 企業ヒヤリング

企業ヒヤリングは、自動車製造、自動車部品製造、公益・輸送など8社（A社からH社まで）を対象にした。自動車産業関連が中心で8社中6社であった。

企業ヒヤリングの項目は以下の通りである。

高資格スタッフという概念を、その会社でどのように定義しているか。

高資格スタッフの管理・育成の仕組み

高資格スタッフと管理職との比較・評価

高資格スタッフの役割・働き方

高資格スタッフの将来に向かっての育成と意識改革 人事部門の狙うあるべき姿

企業ヒヤリングの所要時間は1時間半から2時間を目安とした。

(b) 個人ヒヤリング

個人ヒヤリングは、A社からH社までの各社について、1社2人ずつ（事務系から1名、技術系から1名）面接して行った。

個人ヒヤリングの項目は以下の通りである。

仕事の内容（キャリア、仕事の量と質、達成感、仕事への評価）
能力開発の課題
上司（先輩）・部下（後輩）との関係
会社観・仕事観

個人ヒヤリングの所要時間は一人当たり1時間から1時間半を目安とした。

③ アンケート調査

アンケートの質問紙は、以下の通りに配布した。

対象企業は41社で、従業員規模に応じて配布以来枚数を決定し、総数で3,055部配布した。対象者としては、次長級以下係長級直前相当で、年齢はおおむね30歳から49歳、勤続年数は10年から25年であり事務系と技術系の両者を含むように依頼した。

回収数は2,883部であり、回収率は94.4%であった。

④ 専門委員会日程と討論内容

専門委員会は全部で5回開催された。

第一回専門委員会	平成7年5月11日	各社報告、問題意識の議論
第二回専門委員会	平成7年7月24日	調査仮説の検討、調査打ち合わせ
第三回専門委員会	平成7年9月29日	調査状況の中間評価
第四回専門委員会	平成7年11月1日	調査結果報告、議論
第五回専門委員会	平成8年1月26日	提言内容、報告書骨子討論

⑤ 事務局会議日程と討論内容

事務局会議は全部で7回開催された。

第一回事務局会議	平成7年2月28日	企画調整、テーマに関する総括的討議
----------	-----------	-------------------

第二回事務局会議	平成7年4月8日	同上
第三回事務局会議	平成7年6月17日	仮説検討、調査計画立案
第四回事務局会議	平成7年8月3日～5日	ヒヤリング項目決定、アンケート案決定
第五回事務局会議	平成7年10月10日	調査結果まとめ、調査から課題の抽出
第六回事務局会議	平成7年11月23日	提言内容の討議、決定
第七回事務局会議	平成7年12月23日	報告書全体基調の調整・決定