

V. 提言

今までの分析結果から、社内における専門職の地位が相対的に低く、そのため、高資格スタッフも一層、自らの位置づけを中途半端なものと捉えやすいことが見出せた。そして、こうした制度運用上の問題の改善は、その仕事内容を改善する以上に、高資格スタッフのモチベーションに大きな影響をもたらす可能性があることが確認された。

そこで、本報告書としての提言は、いかに専門職の地位を向上させるか、と、それを通じて高資格スタッフの働き方がどう転換しうるか、ということに絞って行うものとする。

提言1. 花まる高資格スタッフを含めた、高専門職の活躍状況の開示

高資格スタッフ、あるいは専門職を選ぶ人＝出世コースから外れた人、というイメージを払拭する最も手軽な方法としては、高い専門性を武器に活躍しているスター従業員を、誰の目にも明らかな形で表舞台にたたせ、その活躍状況を具体的に開示し、社内で共有したうえで、功績に報いることであると考えられる。

管理職ではないが、高い専門性をもって職場や会社に貢献している人々は存在する。その専門性の高さをもって、同業他社にもその名が響いているケースもあるだろう。そこで、まずは、そうした中でも飛びぬけて優れた、ほんの少数の人間だけでよい。彼らを、これからの時代の先駆的な専門職として選び出し、その功績や武器としている専門能力、実際にどのような働き方をしてそうした成果をあげるに至ったのかなどを、スター的な扱いで具体的に全社に紹介するという方法があげられる。その際は、社内報のような媒体でも効果がないわけではない。だが、できれば、全社を挙げての表彰式や彼らによる講演会の提供、「名人」「エース」などの称号の授与など、はっきりと目にみえる形のほうが望ましい。周囲の受け止め方ももちろんながら、何よりもまず、評価された本人自身が、大いに評価されたことを実感できるような場を用意するほうが、より効果が期待できるはずである。

そして当然のことながら、同時に、その功績や称号に見合った報酬を与えることが重要となる。近年では、爆発的なヒットを記録した新製品開発に携わったチームや個人が、その利益分に応じて、約束された一定の割合を報奨金として受け取れるようにしている企業も、少しずつ登場してきている。本来、高い成果をあげれば、管理職よりはるかに高い年俵を受け取る専門職がいても、おかしくないはずである。さらにいうならば、報酬は経済的なものに限らない。社内で仕事を進めるうえでの権限が、表彰後、誰の目からみても明らかなくらい大幅に拡大したり、自分の専門知識や技術を必要とし、高く買ってくれるプロジェクトには、たとえ自分の本来の職場ではなかったとしても、優先的に参加することが認められたりすれば、これもまた、ひとつの報酬の形となりうる。実際に、あるゲームメーカーは、ミリオンセラーを生み出した社員に「タレント」という称号を与え、その成果が続く限り、破格の待遇を与えることで知られている。

このように、たとえ専門職でも成果をあげれば、管理職になるコースとは別の方向性で十

分に報われるのだと示すことは、後進にとっては大いに励みになる。それは、専門職の育成や充実に、会社が本気で取り組んでいるというシグナルになるからである。したがって、こうしたシグナルを出すのに、あまり時間をかけてはいけない。新制度を取り入れてから、真に高い専門性をもった専門職が育ってくるまでには時間がかかる、などと悠長なことを言っていると、その間に、従業員たちは結局、会社は本気ではなかったのだと、早々に自分たち自身で結論を出してしまう恐れがあるからである。そして、いったんそうなってしまうと、会社との信頼関係は損なわれ、専門職のモチベーションはあがらないままとなる。その結果、スター専門職も登場せず、ますます悪循環に陥ってしまう可能性さえある。

また、優れた専門職や高資格スタッフの活躍の仕方を具体的に社内に開示し、共有することは、専門職を目指す後進にとっては、専門職としての組織内地図を描く大きな一助となる。どのような能力をもつ人が、その能力をどのように発揮して成果をあげたのか、そして、どのような場面で重宝されているのかを具体的に知ることができれば、自分自身のキャリアの方向性を定めることができる。合わせて、そのためにはいつ（何歳）ごろまでに、どのくらいの実力を身につけていなければならないかという、おおよその目標が描けるようになる。

これは、35歳までに課長になる、といった単に役職や資格を目指したものと、本質的に異なる。役職や資格は、他人（企業側）が、従業員個々のキャリア目標とは無関係に用意したものである。社内でどれだけ高い役職や資格を与えられていても、各自の専門分野で、自社・他社を問わず競合となる相手と十分に戦える本当の実力がついていなければ、何の意味もない。

このように専門職のさまざまな活躍の仕方が、次々に開示されていくようになると、キャリアの構築も、一律に同じ方向を目指すのではなく、各々の従業員が自分を最も輝かせるように戦略を練る形に徐々に変わっていくことが予想される。たとえば、自分がある技術を高めてそれで勝負しようと思っても、その分野で自分よりはるかに才能や実績のある従業員が、自分と年齢の近いところに存在する場合には、再考の余地がある。そのまま永遠に二番手以下の座に甘んじるより、まだその分野の専門家が少ない分野で勝負したほうが、勝機があるからである。逆に、ある技術の専門家がすでに定年近くになっており、その人物に続くこれといった専門家が十分には育っていない場合、近く予想されるその人物の穴を埋めるべく、集中的にその能力を高める努力をする道もある。研究者の世界では、よく見られる戦略行動パターンである。

もともと、こういうことは、優れた専門職の活躍の仕方やその専門知識が十分に開示されている状況でこそ、初めて実現可能になる。誰がどの分野で認められており、まだどの分野では人材不足なのか、従業員レベル、少なくとも職場レベルで十分明らかにされていない限り、従業員だけに努力を求めるのはそもそも無理な話だからである。だからこそ、企業側からまずアクションをとる必要がある。実際の活躍の仕方の開示だけでなく、社内で想定しうる活躍のシナリオを複数用意して、それを開示・提供することも、効果が期待できるだろう。

提言2. 人材バンク的な発想の導入

次のステップとしては、人材バンク的な発想の導入が考えられるだろう。優れた専門職だけが対象になっている段階では、社内のすべての専門職がプロフェッショナルとして生き生きと活躍している状況とは、まだ距離がある。

人材バンクの導入といっても、その業務を担当する特別機関を何か作るということではない。制度や組織をいくら整えても、発想や意識が変わらなければ、やはり意味がない。実は、10年前の提言でも、一人ひとりの従業員は「個人商店主」のような意識で、プロ意識をもって働くことが奨励されていた。だが、ただ奨励するだけで、自然に従業員に個人商店主のような行動が形成されていくはずもない。

ここで、参考になるのは、都内のプラントエンジニアリングも手がける、ある冷凍機メーカーである。そこでは、新たにプロジェクトを立ち上げるとき、プロジェクト・リーダーが、自分のプロジェクトの成功に必要なと思われる専門知識や技術をもつ従業員を、全社から集めることができる。これには、この分野であれば誰々、あの技術であれば誰々という知識をリーダーが持っていることが必要になるわけだが、逆の視点からみれば、各従業員がこの分野なら自分、という専門領域をもっていなければならない、ということになる。高い専門性の有無によって、ひっきりなしに声がかかり、常に同時にいくつかの仕事に携わる人と、なかなか声をかけてもらえず、時間をもてあます人が出てくる。日々の努力の結果は残酷なまでに明らかになるため、誰もが専門性を高める努力をせざるをえないそうである。専門性を高めるにあたっては、提言1の後半でも述べたように、差別化戦略も含めた、ある程度の戦略が必要となる。プロジェクト・リーダーが、その人物の存在を知覚していなければいけないからである。

なお、この会社では、役職や報酬などに成果主義を取り入れているわけではない。むしろ、そうした面では年功序列的な色彩が強く、終身雇用でもあるうえ、明確な定年制をしいていないことでも知られている。ただ、実際の仕事の進め方が、人材バンク的な発想で執り行われているというだけである。また、この会社は人事的な機能が非常に小さく、モノを実際に生み出す専門職のステータスが社内的に高いことでも知られている。

このように人材バンク的に人材活用・資源配分が行われるようになると、高資格スタッフも、改めて自らの専門性をブラッシュアップしたり、新しく自分に不足している技術や知識を身につける意欲をもつようになると考えられる。とくに、こうした専門性をかけた勝負に非正規従業員も加わるとなれば、正規従業員としての誇りにかけても、自らの能力向上に邁進するようになるだろう。もっとも、そうした状況のもとでも、優遇されない立場になる人々は、もしかしたら現在の高資格スタッフの中から数多く生み出されてしまうかもしれない。だが、たとえそうなった場合でも、現在の状況とは本質的に異なることを思い出す必要がある。なぜならば、そうした好ましくない状況になった場合でも、今回の調査でたびたび記述があったような、専門職の地位が相対的に低いせいには、もはやできないからである。同じ専門職という立場でありながら、いろいろなプロジェクトからその専門性を求めて声をかけ

られ、部門横断的に活躍する人や、管理職よりも大きな権限と報酬を得て一目置かれている人が多数存在していたら、必然的に言い訳がしにくくなってしまいます。したがって、不満は生じることがあっても、それは現在のような制度の運用に起因するものではなくとも考えられる。

なお、こうした人材バンク的な発想を取り入れるにあたっては、従業員がその能力を高める手助けも同時に必要となることは申し添えておかなければならない。従業員を一方向的に競わせて、何のケアもしないでいることは、単なる管理放棄になってしまうし、両者間の信頼関係も長期的には損なわれてしまう。たとえば、提言1で述べたような優れた専門職の活躍の仕方を開示したり、社内で想定しうる活躍のシナリオを複数提示してみせることは、そうした対策のひとつであると考えられる。それぞれの日ごろの努力の成果を公にアピールする、学会のような場を社内外に用意することも、役に立つと思われる。実は、こうした場の提供に努めている会社は、すでに存在する。他には、プロジェクトへの指名が少なめの者、もしくは明らかに減少傾向にある者に対しては目を配り、ともに対策を練ったり、相談にのったり、必要と思われる指導を行うなど、社内におけるキャリアを積極的にサポートする仕組みを整えることも重要になるだろう。

提言3. 管理職の役割の根本的な転換～ネットワーク構築型仲介業者へ

第三のステップとしては、このような形で専門職の地位向上を図る以上、それにつれて管理職の位置づけや役割を転換する必要も生まれてくると考える。

従来は、高い専門性をもった人々は、本人が管理職を希望しない場合や、管理職としての適性に著しく欠ける場合以外は、管理職になることが多かった。管理職への昇進は、「昇進」という言葉通り、地位の向上を意味しており、功績をあげた人に報いるための手段という側面がかなり大きかった。だが、このように、管理職がご褒美として会社から与えられるものである限り、専門職でいつづける道を選ぶのには、ある意味で勇気がいる。他人から、会社からご褒美をもらえなかった人という受け止め方をされる可能性が高いからである。また、名プレイヤーが名監督ではない、ということは、よく耳にすることである。両者に求められる能力や資質は決して同じではないのだから、この意味からも、管理職への昇進をご褒美にするべきではないといわざるをえない。

専門職が非常に評価できる高い成果をあげたとき、単純に管理職にするのではなく、専門職としての報い方があることについては、提言1や提言2で述べた通りだが、提言2の人材バンク的な考え方が社内に浸透すれば、次に変わらなければならないのは管理職の役割であると考えられる。10年前の提言では、すでに、管理職はコントローラー（統制役）からコーディネーター（調整役）という働き方にシフトする必要があると指摘されていた。提言2で述べたような形で、一人ひとりの専門職が、社内で常に指名を受けるよう、自己の専門知識や技術を磨くことに専念している場合、このような、全体を見渡し、必要などころに必要な人材を手配する能力が一層求められるようになると予想される。いわば、調整役というより、

さらに一歩進んで、社内の仲介業者的な役割が求められていくのではないだろうか。

したがって、現在、管理職に必要とされる能力にはさまざまなものがあるが、人材バンク的な働き方が普及していった場合には、以下のようなものが新たに必要不可欠な要件になると考えられる。

- ・ 戦略実行や目標達成のために、現在、職場内で不足している能力を把握していること、
- ・ 現在問題なくとも、将来には必要となりそうな能力をある程度予想し、長期的な育成計画など、先回りした対策が立てられること、
- ・ 人材バンクを知り尽くしていること、具体的には、どういう専門知識や技術をもつ者がどこにどのくらいいて、その年齢分布や到達レベルについての概要を理解していること、必要があるとき、自分の部署の人間はもちろん、部署以外からも目的にあった人材を見つけ出し、集められること、
- ・ 自分の担当する範囲の専門職の最近の指名状況や活躍状況に対して、常に目配りするとともに、専門知識の向上が最近停滞気味である者や技術が陳腐化しそうな者についても、早めに察知して、先回りしたケアや助言ができること、
- ・ 専門職が自らの位置づけに迷いを生じたり、キャリア上、もしくは技術的な壁にぶつかったときに、相談にのれる程度に幅広く情報収集や学習をしておき、少なくとも、参考になる情報を提供できたり、社内外の誰にその問題を相談したらよいかを仲介できること、

このような能力を身につけるためには、全社レベルで常に必要な人材、優れた成果をあげた専門職の事例についての情報をやりとりしていることや、専門職の動向を把握するためにまめにコミュニケーションをとって情報収集に努めることが必要になる。当然ながら、社外の人々とも積極的に交流し、業界や競合他社の動向にもアンテナをはっていることが求められるだろう。そうしなければ、将来的に必要となる専門知識や人材についての情報が得にくいからである。これに加えて、人材バンク的な発想を導入するとき、陥りがちな、個人主義的な行動を抑えるために、チームで活躍することが各自の専門性をより高めると実感させるような、チーム構成を提案できることも、管理職には期待される。そうした状況が整ってはじめて、単なる過当競争でなく、チームメンバーとの相互作用の中から、必要なものを学び、自らも他人に与える形での専門性向上が可能になると考えられるからである。しかも、これらのことは一度きりで終わる事柄ではない。常にフォローしつづけなければ、すぐに機能しなくなってしまう。

高い専門性を的確に判断し、その人の能力が最も生きて、かつ、会社としての成果も期待できるように人材を配置できるようにする能力、現在の専門知識や技術を積極的にサポートすることによってチームの中でさらに伸ばすよう導ける能力、さらに、そうしたチーム構成を提案できる能力、こうした能力は、誰にでも備わっているものとは思われない。もちろん、

努力を重ねれば、それなりにもととの能力を向上させることは可能だろう。だが、基本的にはやはり適性というものがあると思われる。こうした能力に本当に長けている人でなければ、この役割はとてつと務まらないし、中途半端に管理職を務められたら、一方で日々切磋琢磨してプロとして勝負をかけようとする専門職にとって不幸なことである。彼らに対して失礼ともいえる。

いわば、人材バンク的な考え方を導入した場合、他の専門職同様、まさに真の意味での管理職のプロ、より正確には、社内外にネットワークを構築できるような仲介のプロ、が求められると考えられる。現在の社内に、プロフェSSIONAL的に仲介業務を行えるような管理職がそれほど多く存在するとは思えない。結果的に、現在ほど管理職の数は必要なくなる可能性があるだろう。そうすれば、減少した管理職分の報酬を、高い成果を上げた優れた専門職に振り分けることも可能になるのではないかと考える。

提言4. 従業員の育成方法の見直し

一人ひとりの従業員にその道のプロフェSSIONALとしての働き方を期待する場合、従業員の育成方針にも多少の見直しが必要と思われる。

たとえば、現状分析の章でも明らかにしたとおり、日本企業の多くは、比較的若いうちは、人事異動の期間が短く、頻繁にいろいろな職場を体験させる。幅広い視点を養うためと、その人の適性を見出し、能力開発を促進するため、と説明されている。これは、ジェネラリストを育成する際には確かに効果的な方法の一つである。

だが、専門職、それもプロ的な働き方を期待する場合には、やや疑問が残る。最近学会で発表されたある調査研究の結果では、専門職の場合、あまり頻繁に異動させると、期待するような高い専門性を獲得しにくいことが報告されている。新しく配属された職場の業務や人間関係に慣れるだけで時間がかかり、そこで専門性を思う存分発揮したり、専門性を向上させる余裕がないことが、その原因のひとつとして指摘されていた。異動後の職場と前の職場との連続性が必ずしも十分でないことも挙げられていた。この場合の専門職とは、若手というよりはむしろ、それなりに技術力も自分なりの専門領域も確立した従業員であった。それでも、頻繁な異動というのは、問題を生んでいる可能性が指摘されたのである。

それを考慮すると、まだ十分には自分の専門領域や拠り所とする技術をもたない若手を頻繁に異動させることは、専門性を確立させる点で遠回りにさせてしまう可能性がある。決まりきった昇進の階段をのぼっていくだけであれば、それでも問題はないと思われるが、仮に人材バンク的な発想と働き方を若手の頃から求めるようにするのであれば、こうした育成方針と実際に求める働き方とのギャップは、若手従業員にとってはかなり酷であると考えられる。専門知識や技術で勝負させるならば、キャリアのできるだけ早期に、これこそが自分の専門領域というのを確立させるほうが、彼らとしても早いスタートを切ることができて、キャリア目標を練り上げたり、そのための努力を工夫したりするのに有利に働くに違いない。そして、こうした育成方針は、少しでも早く専門性を身につけ、その能力を活かして、社内

だけでなく、可能であれば業界全体や世界と大きく勝負をしたがっている、最近の若手従業員の価値観にも、ある程度、適合する。

それでは、幅広い視点が養われないうえ、本人の適性と合わない場合にどうするのかという指摘もあるに違いない。確かに、幅広い視点を養うことは重要なことだが、人間には認知フィルターというものがあり、あることにしか興味がなければそれ以外のことはたとえ目の前で見せ付けられても知覚・反応しないし、その時点の知識レベルに応じた情報収集しかできないことが知られている。そうした観点からは、むしろある程度の専門性が確立された後に、キャリア上必要となる他部署に一度や二度異動させてみるほうが、右も左もわからないうちに、いろいろな部署を体験させられるよりも、はるかに多くのことを自ら学び取ることができると考えられる。自分の専門やキャリアにとって、どれが大事でどれが大事でないかの判断力が、若手の頃と比較すると、養われていると考えられるからである。また、本人の適性と合わない場合や、他に獲得したい専門知識や技術がある場合、可能な範囲でいつでも転向できるような支援の仕組みを用意しておけばよいのではないかと考える。そして、そうした専門職のキャリアや若手育成に関わるサポート業務こそ、人材バンク時代の管理職に求められる役割でもあると思うものである。

(補論) 自由記述欄の分析から

本調査では、選択式の回答項目のほかに、質問票の最後に比較的大きな自由記述欄を設け、新たな時代の働き方に関して気づいた点や意見を自由に記述していただいた。記入は義務ではないため、調査によってはほとんど記入する回答者がいない場合もある。だが、本調査の場合は、当初の予想以上に非常に多くの記述をいただくことができたため、これをもってインタビュー調査に代えることにした。ここでは、その結果のうち、興味深いと思われたものをピックアップして紹介することにする。

1. 自由記述の記載状況

現状分析の章の最初で述べたとおり、今回の調査では 2,220 の質問票を配布し、うち、1,911 名から回収することができたが、さらにそのうち 258 名(約 13.5%) もの人々から、自由記述を得ることができた。調査対象企業各社の記載状況は、図表補・1 の通りである。なお、データ分析の際には有効回答とみなすことができず、欠損値処理したサンプルでも、自由記述欄に何らかの記述がなされていれば、ここではカウントしている。

図表補-1 各社の記載状況

	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	計
回収数	377	446	416	252	420	1,911
記載数	37	91	43	11	76	258
記載数/ 回収数	9.8%	20.4%	10.3%	4.4%	18.1%	13.5%

企業間で多少のばらつきはあるものの、全体的に、真摯に本調査に取り組んでいる姿勢や、今後に向けた新たな働き方に関する関心の高さが現れている。記入者が多くだけでなく、ひとり当たりの記述の量そのものが多いのも今回の調査の特徴で、自由記述欄として用意した A4 のスペースにあふれるほど、現在の懸念事項や新たな働き方の提案を記入していただいた。

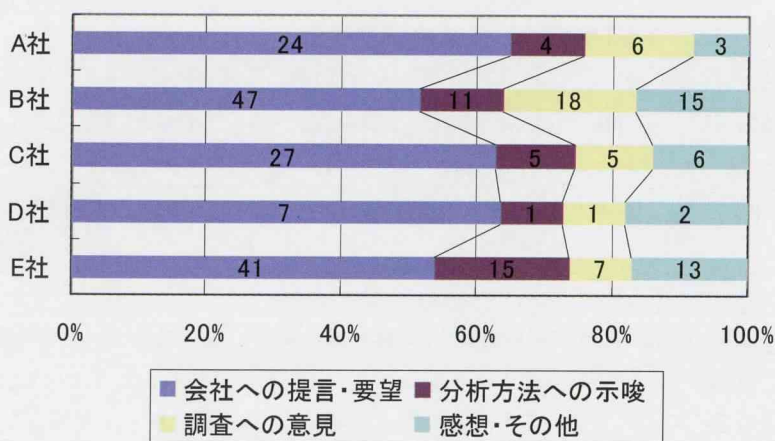
2. 記載内容の分類

それでは、いったいどのような記述が多かったのか。それを記載された内容に対する筆者の判断に基づいて、次の 4 つに分類してみることにする。

- ① 会社への提言・要望…今後の人事制度の運用の仕方や人材育成の方向性について、会社に対してこうしてほしい、こうすればこの問題は改善しうるのではないかと、などの意見や提案、要望が述べられている。

- ② 分析方法への示唆…新しい時代の働き方をテーマとするのであれば、こういう視点や質問を入れるとよいのではないか、という提案が述べられている。分析する際にはこのグループとこのグループを比較したほうがよいのではないか、女性のデータをもっと増やすとよいのではないか、などの具体的な分析方法への助言もあった。また、実際にはこういう問題があるのだがと、調査実施者の気づきを促すような、比較的詳しい事例が紹介されていた。
- ③ 調査への意見…調査をすることの意義についての疑問や、尺度や質問票の設計に関する指摘、何度も同様の調査に参加したが、結果についてフィードバックされたことがないという不満、調査結果から得られた知見を実際の企業運営に取り入れるようにしなければ意味がない、などの意見が、ここには該当する。
- ④ 感想・その他…①から③のいずれにも分類が難しく、「アンケートに答えてみることで、日常を振り返る機会がもてました」「仕事が忙しくて、じっくり回答している暇がない」などの感想がここに分類された。

図表補-2 各社の記載内容



図表補-2 は、調査対象企業別に、どのような内容の記述があったかをまとめたものである。全体的には、やはり「会社への提言・要望」が圧倒的に多いが、自由記述回答数の多かった E 社で、今後の調査やより深い分析につながるような「分析方法への示唆」が多めであったのは興味深かった。また、B 社で比較的多かった「調査への意見」の中で最も目立った記述は、調査結果のフィードバックを求めるものであったことも注記すべきだろう。

3. 会社への提言・要望の分類

自由記述の内容は圧倒的に、会社への提言や要望に分類されるものが多かった。そこで、

続いては、どのような要望が寄せられていたかを整理していくことにする。記載されていた内容に応じて、以下のように、大きくは3つのグループに、より細かくは14のグループに分類することにした。

<1>組織づくりに関する項目

- (a) 「会社の方向性の明確化・共有化」…会社の方向性をより明確にして、従業員のベクトルあわせを図る必要がある、とする記述を分類。
- (b) 「権限・自己選択機会の拡大」…仕事を遂行するうえでの権限と責任の付与の仕方をもう少し検討すべきである、ということと、それぞれのキャリアや仕事をもっと自由に選択できるようにするべきである、という記述を分類。
- (c) 「評価の公正化と情報開示」…要領がいい、上司受けがいい人に評価が偏りがち、あるいは専門職は管理職と比較すると成果を十分に反映したものとはいえない、などの評価の公正さに関する不信感や、それを防ぐために評価基準やプロセスなどを十分に開示することの必要性についての記述を分類。
- (d) 「仕事の負荷の適正化」…仕事の負荷が中堅層に偏りすぎており、その中でも特に管理職でもある人々から、この状態では、とても部下の育成や管理にまで力がまわせない、という意見や、残業規制があることが現在の忙しさに拍車をかけているとの意見があり、それがここに該当する。
- (e) 「専門職の地位向上」…専門職がいろいろな意味で、相対的な地位が低いとする記述をここに分類。
- (f) 「組織文化や意識改革、そのための構造改革」…従業員の意識全体を変えることが必要とする記述。

<2>人材育成の方向性に関する項目

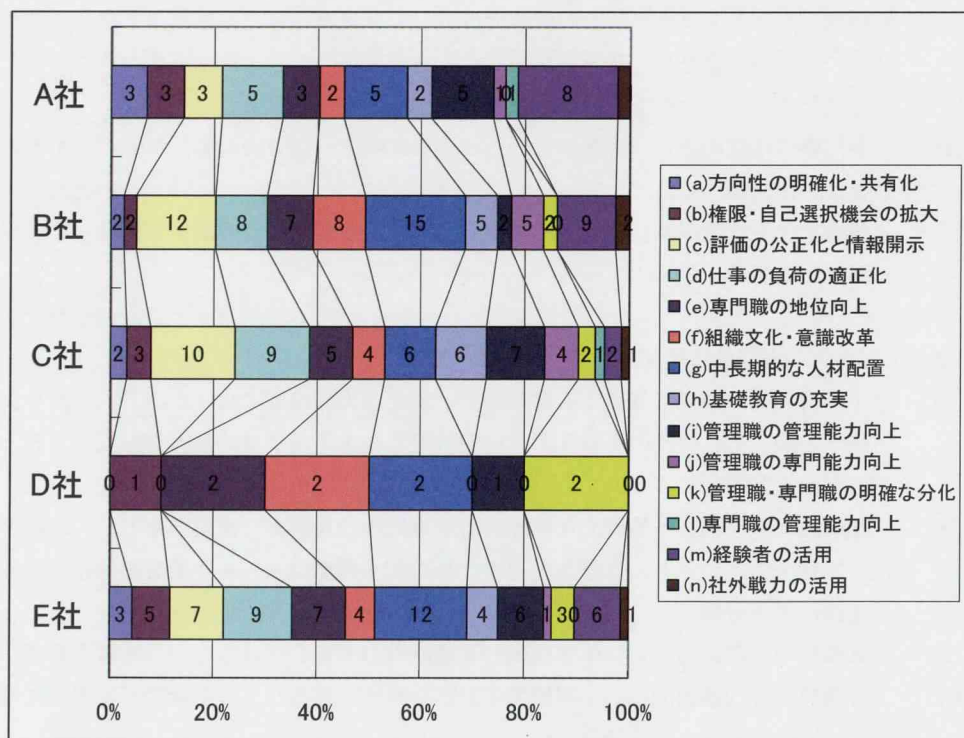
- (g) 「中・長期的な観点に基づく人材配置」…現在の人員構成にはゆがみが出ており、将来が心配、それぞれのキャリア、専門分野も踏まえた長期的な人材配置が必要とする記述を分類。
- (h) 「基礎教育の充実」…基礎的な処理能力や専門性、発想力、提案力などが、以前と比べて低下しているという懸念、そのための若手に重点をおいた教育訓練の必要性の主張などを分類。
- (i) 「管理職の管理能力向上」…管理職の管理能力が不足しているという主張を分類。
- (j) 「管理職の専門能力向上」…専門職の公正な評価に必要な、専門能力が管理職に不足しているという主張を分類。
- (k) 「管理職・専門職の分離、役割明確化」…現在は両者が十分に分離されていないとする記述。
- (l) 「専門職にも管理能力が必要」…業務プロセスのマネジメント能力が必要との主張。

< 3 > 人材活用に関する項目

- (m) 「経験者の処遇検討、積極的な活用」…経験者を活かさきれていないとする意見や、役職定年後の活用方法についての提案などを、ここに分類。
- (n) 「社外戦力の処遇検討、活用」…派遣社員、契約社員、外国人などについて。

なお、自由回答という性質上、その書き方は、回答者によって一つの論点だけに絞って深く論じるものもあれば、問題と考えていることをいくつか箇条書きにする、などもあり、実に多様であった。そのため、整理・分類の仕方も、「2. 記載内容の分類」で行ったような、一人の回答者に一つの記述グループを割り当てる形ではなく、一人の回答者が二つ以上の事柄に言及している場合は、それぞれの事柄を別のグループに割り当てる形式で行うことにした。つまり、ここでカウントされている数値は、のべ値ということになる。その結果を企業別に表示したのが、図表補-3である。

図表補-3 各社の会社への要望



この分析結果からは、各社の関心事が微妙に異なることが読み取れる。たとえば、A社では、他社と比較して、「経験者の活用」や「管理職の管理能力の向上」、「方向性の明確化・

共有化」を挙げる割合がやや多かった。中でも特徴的だったのが「経験者の処遇・活用」についてであり、肯定的な意見も否定な意見もともに、高年齢層の働き方に関する新たなスタイルをできるだけ早く確立しなければならないという点では、ほぼ一致していた。また、B社やD社、E社では、「中長期的な人材配置」の必要性に関心が高く、その多くが現在のままでは将来が非常に心配で、早く対策を打たねばとの、強い懸念を示していた。

「公正な評価と情報開示」に関しては、ほぼ全社から指摘する声があがっていた。たとえば、「情報も上位管理者のみが知っていても何にもならない。情報を開示して、どういうところが不足しているのか、どういうところを伸ばしていけばよいか本人にきちんとフィードバックしないと、たとえ公正な評価がされていてもモラルには結びつかないと思う」などの記述があった。また同時に、「公正な評価と情報開示」に言及した回答者の半分以上が、とくに専門職が十分に評価されていないと記述しており、「専門職の地位向上」の必要性が高いことが、この結果からもうかがえる。

また、管理職の回答者によく見られた回答傾向としては、それ以外の回答者から、専門能力や管理能力、部下のキャリア上および精神的なケアに対する取り組み姿勢など、幅広い資質を管理職に求める意見が多かった一方で、「仕事の負荷の適正化」が指摘されていた。人員構成のゆがみから、従来、若手がこなさなければならない仕事をこなさなければならない。それに加えて、残業規制があるが仕事量は変わらないため、部下に残業させられない分、そのしわよせがきていて体力的にも精神的にもきつい、という内容が主であった。これについては、本論の中でも少し触れている。

こうしたさまざまな具体的な意見や要望の中で、比較的好く観察された組み合わせは、直前でも述べたとおり、「公正な評価」と「専門職の地位向上」であった。やはり、専門職はその働きに比べて評価される機会が少ない、自分の功績を上司に伝えるコミュニケーション能力など、業務の本質でない部分で遅れをとっている、結局、管理職のほうが優遇されている、などの意見が多く確認された。中には若手や中堅どころからの意見として、「会社が専門職へのシフトを進めているが、専門職の位置づけや役割などに不明瞭な点が多く、専門職へシフトするふんぎりがつかない」「高資格者の少なくとも半分以上が専門職となるような環境であってほしい」というものもあり、本報告書で行った分析結果と一致するものであった。

ほかに多かったのが、「公正な評価」と「経験者の処遇・活用」との組み合わせであった。「高年齢層は高い給与を得ているが、現状ではそれに見合った成果をあげていないため、彼らの働き方や処遇を見直さなければ、他の従業員に対して公平ではない」というやや批判的な主張もあれば、「役職定年を迎えた者は、昇格や昇給がなくなるため、いくら仕事で成果をあげても昇給や昇格ができず、公平ではない。高年齢を迎えても、成果に応じた評価を得られることは非常に重要」といった実体験から引き出された主張もあった。これに関連したものとしては、「中長期的な人材配置」と「経験者の処遇・活用」との組み合わせであり、「役職定年を迎えた高年齢層はそれまでの管理職的な立場を離れ、専門職として働かねばな

らないが、それまでの個人のキャリアはあまり配慮されずに配置されているように思える。もっと中長期的な視点が必要ではないだろうか」などがあった。

また意外に多かったのが、「基礎教育の充実」と「経験者の処遇・活用」との組み合わせであった。この組み合わせのほぼすべてが、若手の基礎教育が不足しているので、それを専門知識や社会経験の豊富な高年齢層や、高資格スタッフに指導してもらうのはどうだろうか、との提案であった。例としては、「部下のいない高資格層の中でも、人材育成・教育に秀でた人々には、若手育成を担当してもらえば、若手の教育ができるうえ、彼らを十分に活用できる」、「高資格スタッフ層に、若手層をペアリングし、そのノウハウや技術の伝承をできる環境を整えるという配慮がこれからは求められると思う」などであった。

主な参考文献・参考資料

安藤史江（2001）『組織学習と組織内地図』白桃書房。

太田肇（1993）『プロフェッショナルと組織』同文館。

佐藤厚（2001）『ホワイトカラーの世界』日本労働研究機構。

佐藤博樹・八代充史・藤村博之（1999）『新しい人事労務管理』有斐閣アルマ。

高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義』日経 BP 社。

高橋伸夫（2005）『<育てる経営>の戦略』講談社。

中部産業・労働政策研究会（藤原道夫・上嶋正博）（1996）『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—』。

八代充史（1995）『大企業ホワイトカラーのキャリア』日本労働研究機構。

若林満（1988）「組織内キャリア発達とその環境」若林満・松原敏浩編『組織心理学』福村出版。