

第8期研究テーマ

日本労働研究機構委託調査研究

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 ——



平成8年6月

(財)中部産業・労働政策研究会

第8期 研究テーマ

平成8年6月

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 ——

(財)中部産業・労働政策研究会

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か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なになるのだろうか。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、それにともなって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

目 次

I 提 言

II 調査研究の要約

- 1 はじめに 9
- 2 調査研究分析 14
- 3 解決の方向（ヒアリング調査から） 34

III 調査結果の詳細

- 1 アンケート調査 43
- 2 ヒアリング調査 100

IV 参考資料

- 1 研究体制・執筆分担 111
- 2 アンケート単純集計表 112

I 提 言

与えられた仕事から参画仕事へ

コントロールからインテグレーション

・コーディネーションへ

1. 集団仕事から個人仕事へ

ホワイトカラーの仕事の中身には、大きな変化が生じつつあるという兆候が確認された。変化の中身は集団仕事から個人仕事への変化であり、過去の同種の調査では明確に出ていなかった事柄が今回の調査では明確になった。

集団仕事から個人仕事へという変化は、今まではチーム中心主義で仕事を行い集団成果で付加価値を生み出すようにしていたものが、個人中心主義で仕事を行い個人成果で付加価値を生み出すように変化してきているということを表す。つまり、仕事の仕方が一変したわけではなく、仕事をする場合に重視される要素のウェイトが変化してきているのだということを表している。仕事をする場合の中心の置き方の変化であって、チーム中心主義から個人中心主義へといった言い方でも言い替えができるものである。

高資格スタッフ層（ニューミドルとも言い換えうるが、詳細はⅡ調査結果の要約 1はじめにを参照）の増加に伴い、個人仕事が増えるのは自然の流れと言えるが、一人の仕事と別の人の仕事との重なりや仕事と仕事との関連をつける（前工程と後工程との連動）という視点からから見ると、技能系職場とは異なった様相が見える。つまり、高度成長期の技能系職場では、仕事と仕事との連動について管理・監督の面でも教育・訓練の面でも、大きな注意が払われ徹底されていた。しかし、今回の調査研究の対象であるホワイトカラー職場では、この点について技能系職場ほどの注意が払われているとは思われない。

集団仕事から個人仕事への移行は重大な変化であるが、解決すべき重要な課題は、個人仕事の比重が大きくなってきている現在、個人仕事を前提にした上で、仕事の流れがきちんと構築されているのか否かということである。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ることはいろいろな面に表れている。

高資格スタッフの行う仕事の一つ一つが、「離れ小島」のようになってしまっているという状況がある。また、高資格スタッフに対する役割期待が不明確なままであるので、高資格スタッフは自ら役割期待を解釈し、管理職と同様

に、繁忙な状況に陥っていく。リーダーからの仕事の必要性や役割についての説明も不十分で、仕事成果のフィードバックも十分にはない。

このような状況であれば、職場はバラバラであるか、もしくは二極分化した状況になっていくだろう。

リーダーにも意識の切り替えが必要である。高資格スタッフであるチームメンバーの仕事はそれぞれ個人が行うにしても、高資格スタッフには管理職自らの「分身」として重要な部分を果たしてもらわなくてはならない。そのための意識の切り替えが、チームリーダーとメンバーの双方で十分に進んでいるかという点を考えると、必ずしも十分なものとは言いがたい。

また、集団仕事から個人仕事への流れが明確になっているのにもかかわらず、そうした流れに沿って仕事の流れが構築されていないので、メンバーの仕事に対する個別管理は不全であるとの兆候が多分に示されている。

集団仕事から個人仕事への流れを前提として、仕事の流れをきちんと構築すべき時を、現在、迎えているのである。

2. 能力の一方向的育成から相互研鑽と共有化へ

人材育成の面から見ると、現在までの育成の方式は、「個人仕事」化への流れを十分には意識したものではない。それは、あくまでも、集団仕事を前提とした能力の育成方式であった。

高資格スタッフ層が増え、個人仕事化が進んだ状況では、「既に状況が変化したのだ」という明確な認識を持たないと、育成の方式も実状とは離れた方式で進んでしまう危険性がある。

仕事能力は個人の財産となる側面もある、と認識しなければ、結局は個人仕事化に対応するような能力育成のシステムとはつながらない。集団仕事では、個々人の役割分担があいまいであり、また個々人の特性に応じた育成方針もあいまいなままで済んでいた。したがって、人びとの持つ能力は集団の財産となり、時には金太郎飴の集団であることがかえって利点ともなった。しかし、個人仕事化が進んでいく現状では、個々人の役割分担も育成方針も明確なものに

なっていくと考えられるので、会社生活の中で培われた個々人の仕事能力は個人の財産として意識される必要があるのである。

十分な準備がなされていないと、人材育成の中心であるOJTについても全員が責任を持つとはいうものの全員無責任のシステムになる。後輩や部下の育成の方針が定まらないので、育成される側からすれば、長期の方向性は関知しがたく、育成する側にとっても、まず時間が十分にはとれず、どのような方針でどのような人材に育て上げていくのかという根本について不明瞭なままとなる。このようにして、人材育成のシステム自体が機能不全に陥っていくのである。

個人仕事への変化が明確になればなるほど、「仕事能力」の育成はチームメンバーとリーダーとの相互の研鑽とチームにおける能力の共有化の考えのもとに育成されるべき必要が大きくなっている。つまり、従来のように、先輩が後輩を、上司が部下を一方向的に育成することの限界が出てくるのである。個々人の持つ能力というのは、その人の経験や個性、興味関心に基づくものであるから、いわば“顔のある個人能力”である。個々人の主体性に基づく以上、一方向的な育成ではなく、双方向の育成になる。

個人の能力の伸張をはかることは個人業績が重視される場合には当然必要なことになる。しかし、個人の能力を伸張させるのを第一に考えて、職場での配属や仕事の割り振りが必ずしも決定できるわけではない。そのような意味では、いろいろな部署に配属した個人の能力を職場が共有して生かしていくという姿勢をとる必要がある。そこで、管理職のインテグレーションとコーディネーションの役割が浮かび上がってくるのである。

一方向的な育成・啓発ではなく、主体性を持つ個人に教えようとすることによって、教える側も新たな発見があり、また啓発される。相互に啓発しあう相互研鑽という用語の意味はここに存在するのである。

また、個人の能力育成は長期の視点で行われる必要がある。本人が自分の強みと弱みを仕事経験の中で意識化し、その強みを生かしていくような方向で能力を育成することは社会、会社、個人のいずれにとっても望ましいことになるだろう。長期の視点というのは、会社生活の側面に留まる必要はない。その

個々人の性格、興味、関心、能力を生かす道筋が、長期の視点になる。

3. 与えられた仕事から参画仕事へ

仕事の仕方や仕事の組織化の面から見ると、参画仕事の方向へと移行する必要が明らかになってきている。高資格スタッフによる個人仕事が増える場合には、まさしく新しい協働のシステムを作り上げる必要がある。

現在はそのような協働のシステムが出来上がっていないので、たとえば、高資格スタッフの仕事待ちの症候群や、あるいは高資格スタッフによるリーダーへの責任転嫁の流れが生まれてきていると考えられる。あるいは、高資格スタッフに適さない人に高資格スタッフの仕事を任せているという見解も生まれるだろう。今までは、与えられ仕事を通じて一方的に育成されるという仕組みであった。これからは、高資格スタッフが参画仕事を通じて相互研鑽していくという方向に向かうことになる。これが、新しい意味付けを与えられた“人を育て生かす”ということになるのである。

参画仕事には、とりあえず、二つの側面が考えられる。一つは、管理職から高資格スタッフへの権限の委譲である。権限の委譲とは、たとえば、納期が同一であっても納期にいたるまでの工程管理を高資格スタッフに委ねることも含まれる。また、生産物についての仕様をあらかじめ管理職が明確にし、高資格スタッフがいちいち管理職の顔色から仕事の中身の評価を忖度しなくても済むような仕組みも含まれる。もう一つは、目標の設定への参加・参画である。

目標管理がアメリカ合衆国で提唱された時には、部下が目標の設定に参加・参画するのを目的にしていたという事実と、日本の技能系職場での種々の成功は一般従業員の参画を奨励したからであるという事実を、現在、再び想起すべきなのではなかろうか。

集団仕事を前提にした管理方式は、個人仕事化の流れの中で、明らかにその限界が表れてきているのである。個人仕事化に対する新しいチームワークのあり方は、そして新しい協働のあり方は参画仕事であるということになる。

4. コントロールからコーディネーション・インテグレーションへ

新しい協働の組織の中心の役割を担う管理職が果たす役割は、統制（コントロール）ではなく、メンバー間の調整（コーディネーション）と組織の統合（インテグレーション）である。

個人業績を組織成果に結びつけるために、目標管理や考課者訓練の重要性は高まっていくが、これだけで高資格スタッフの能力が育成され発揮されるということにはならない。様々な経歴を持ち、興味、関心、能力も多岐にわたる高資格スタッフに参画仕事を通じて組織に貢献してもらうためには、管理職が、今までよりも、一層、調整（コーディネーション）・統合（インテグレーション）の役割を意識的に果たすことが期待されるのである。

仕事そのものが個人仕事化し、また、一人一人の高資格スタッフも顔のある個人となるわけであるから、管理の方法も新しい管理のあり方へと変化していくことになる。

5. 個人仕事の時代の集団成果と相乗効果

以上から描ける全体像は以下のようになるだろう。これからの組織は、統制（コントロール）をしさえすれば、予定調和するという状況ではない。集団仕事から個人仕事へと移行した時代の「仕事のシステム」を設計する必要がある。

成果主義を日本企業の経営の枠組みの中に組み込んで、それをうまく機能させるために必要な事柄は、本調査研究で明らかになってきた。また、これまでのように集団を管理するのではなく、個々人を対象とし個々人の業績を評価すると同時に、個々人を尊重していくために双方向的な管理の仕組みが必要になってきているようである。

個人仕事を前提にして、その個人の特性を尊重しつつ長期にわたって育て生かし報いていくような仕組みは、現実に設計可能である。会社中心主義の共同体から仕事中心の協働体へ発展させることに成功したならば、個人成果とチームワークとの相乗効果を得ることができるとはなからうか。

欧米社会の企業の持つ長所と、日本の経営が明らかにしてきた長所とを合わせ持つような企業組織は、今まで述べてきたような方向の中に存在しており、実現しようとするれば可能なのである。そして、そこにおける管理職と高資格スタッフのあり方は次のようになる。管理職は、自分の統括する部署のコーディネーションとインテグレーションに留意し、さまざまな経験と能力を持った高資格スタッフの仕事の成果を引き出す条件を整える。また、高資格スタッフは与えられた仕事をこなすという態度ではなく、新たな創造的な業務を組織を横ぐしにして生み出すように企画力を発揮する。

管理職について繰り返せば、組織がフラット化し個人の自律性が求められる状況では職場の求心力の中心としての管理職の役割や責任は増大する。新しい状況の下で、管理職が職場をまとめきれぬのかというのは非常に大きな課題となる。そこで職場の中にある不安や戸惑いを吸い上げて、解消していくという役割が労働組合に期待されることになる。ホワイトカラー高資格スタッフが働いている職場に根ざした労使の協力が達成されなければ、職場の中の不安や戸惑いを解消していくことはできないだろう。このような根本的な役割を果たすことが期待されているのである。

提言内容の関連性

集団仕事から個人仕事へ



個別管理不全の兆候



与えられた仕事から参画仕事へ



管理至上主義の呪縛
指示待ち症候群

⇒ 集団成果と個人成果の相乗効果



コントロールから
インテグレーション・
コーディネーションへ

集団仕事から個人仕事の時代への
新しい人事システム



一方的育成から相互研鑽と共有化へ



人材育成システムの機能不全
OJT全員責任・全員無責任

Ⅱ 調査研究の要約

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ま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
----------	-----------	-------------------

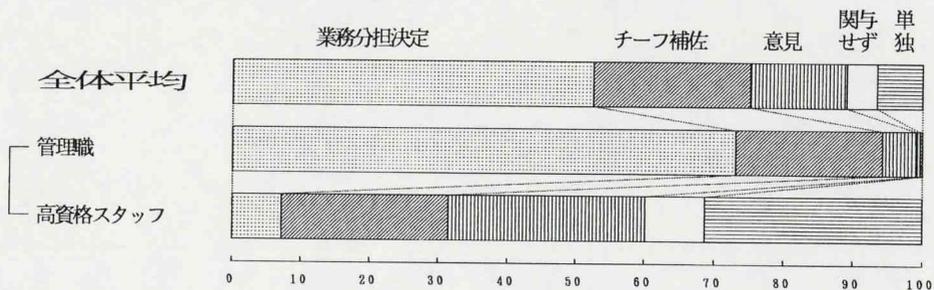
第二回事務局会議	平成7年4月8日	同上
第三回事務局会議	平成7年6月17日	仮説検討、調査計画立案
第四回事務局会議	平成7年8月3日～5日	ヒヤリング項目決定、アンケート案決定
第五回事務局会議	平成7年10月10日	調査結果まとめ、調査から課題の抽出
第六回事務局会議	平成7年11月23日	提言内容の討議、決定
第七回事務局会議	平成7年12月23日	報告書全体基調の調整・決定

2. 調査結果分析

(1) 集団仕事から個人仕事へ

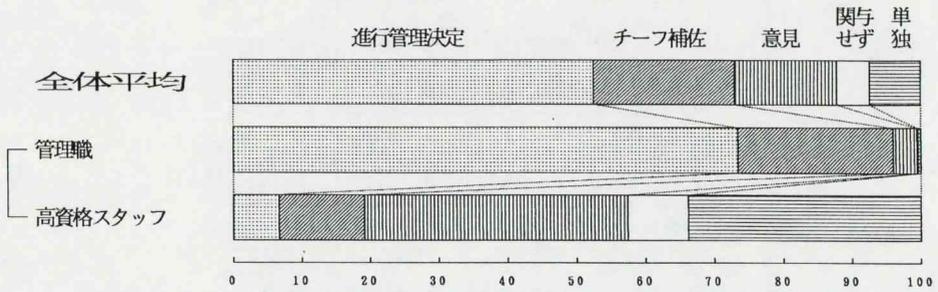
従来より、日本の企業・職場での仕事の在り方・その進め方は、〈集団仕事〉という理解が一般的であるように思われる。集団仕事については、先ず、個人の仕事の範囲が不明確である点に留意する必要があるだろう。もっとも、職務分掌規定などが存在はするものの、その中身は極めて大掴みであることはよく知られているところである。この個人の仕事の不明確さは、仕事を円滑に進めるために職位に割り振られる権限の不明確さをもたらすことになる。権限の不明確さは、権限を行使した結果生ずる事態・事象についての責任の不明確さを招来し、極端な言い方をすれば、個人不在の集団責任といった状況すら醸し出す可能性を内在させている。一方で、このような仕事の進め方が、また、仕事と人の関係を弾力化させ、仕事に対する柔軟な取り組みを確保してきたことも看過することはできない。しかし、ここしばらくの特徴として、集団仕事から仕事の持ち合い排除し、結果として、個人の仕事の範囲、そして権限・責任をより明確にした新しい日本独自のチームワーク（協働体）形成への〈個人仕事〉の流れが取り沙汰されはじめてきたことも周知のところであろう。

Ⅱ-2-1 業務分担



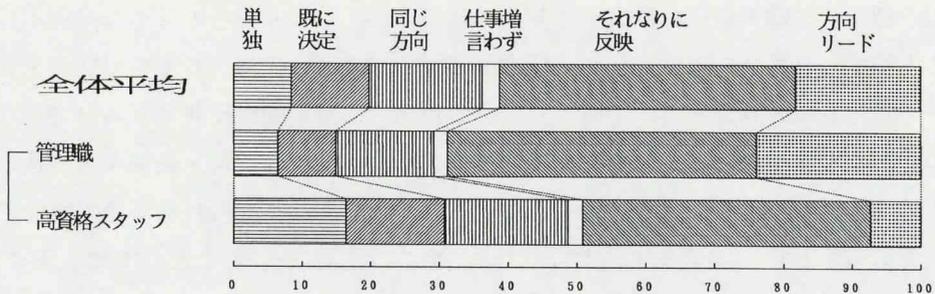
この点に関し、本調査を通して、管理組織のスリム化が進むなかで意識の面が先行し、かなり過渡的な形であろうが、従来の集団仕事の枠を超えた仕事の実態が確認できる。先ずグループにおける業務分担への関与について、「自己完結的な仕事なので業務分担というものはなし」という数値は全体として6.5%とまだまだ僅かではあるが、管理職と高資格スタッフの比較で言えば、前者が0.3%であるのに対し、後者は31.3%という数値を示している。高資格スタッフの3人に1人が業務分担はないと回答していることになる。

Ⅱ-2-2 進行管理



また、グループにおける業務の進行管理への関与についても、「自己完結的な仕事なのでグループ業務の進行管理という概念はない」とする数値がこれも全体としては7.4%にすぎないが、管理職と高資格スタッフの比較では、それぞれ0.4%と33.8%と大きな差を示している。進行管理という概念はないとする高資格スタッフも1/3存在するという事なのである。仕事内容などから予測されたこととは言え、高資格スタッフ層の個人仕事化の傾向が改めて確認できよう。

Ⅱ-2-3 仕事の進め方



同様に、課題・仕事についての進め方・グループ内外との調整、あるいはグループとしての成果のまとめ方などへの考え方の反映について見てみよう。「自分の受け持っている課題・仕事はすべて単独で行い、またリーダーからの指示も受けずに行っている」と回答した層は、管理職が6.4%であるのに対し、高資格スタッフでは16.2%となっている。

一方、このような傾向は、事務系・技術系の別によっても当然その差が存在すると考えられるため、次には、事務系・どちらかと言えば事務系・どちらかと言えば技術系・技術系の比較について見ることにしよう。

Ⅱ－２－４ 事技別単独業務の割合

	問 2 業務分担	問 3 進行管理	問 17 仕事の進め方
事務系	7.1%	8.4%	6.9%
どち事務系	8.1%	9.8%	9.8%
どち技術系	7.5%	8.8%	8.6%
技術系	5.1%	5.6%	9.4%

しかしながら、上記の仕事の分担・進行管理・仕事の単独実施の3項目について、事務系ではそれぞれ7.1%・8.4%・6.9%、どちらかと言えば事務系でも8.1%・9.8%・9.8%、そして、技術系についても5.1%・5.6%・9.4%、さらに、どちらかと言えば技術系も7.5%・8.8%・8.6%であり、図表からもわかる通り事務・技術別では管理職と高資格スタッフの間ほどの大きな差は見出しえない。本調査を見る限り、個人仕事化の傾向の兆しが事務・技術の別なく、高資格スタッフ層を中心に出現しはじめているということなのだろう。

(2) 部下・後輩育成のスタイルをめぐって—能力の一方的育成から相互研鑽と共有

前述のように集団仕事のもとでは、個人の仕事の範囲が比較的柔軟に考えられていた。このような有り様は、当該の職位に位置する個人の裁量いかんにより、その仕事の範囲が広くも狭くもなると指摘されている。すなわち、仕事の範囲の曖昧さは、個人の能力の開発・育成が、米国などで見られる職務記述書に記載されている範囲内に限定的に反映されるのではなく、その仕事の広がりやを水平的な広がりのみならず、場合によっては、上司・先輩が担う仕事の範囲まで垂直的に広げることさえ許容することになる。“権限とは与えられるものではなく、奪い取るものである”という表現を想起願いたい。逆に、上司・先輩にとっては、そのように仕組むことにより、自己の仕事負担を軽減させ、余力を他の仕事（新しい仕事の開拓）に振り向けることを可能にする。部下・後輩の育成については、育成される側の部下・後輩は無論のこと、育成する上司・先輩の側にとっても、そして、当該部門にとっても直接的なメリットを見出すことができたのではないだろうか。集団仕事のもとでの育成のメカニズムの一端とも言うべきものが見て取れよう。

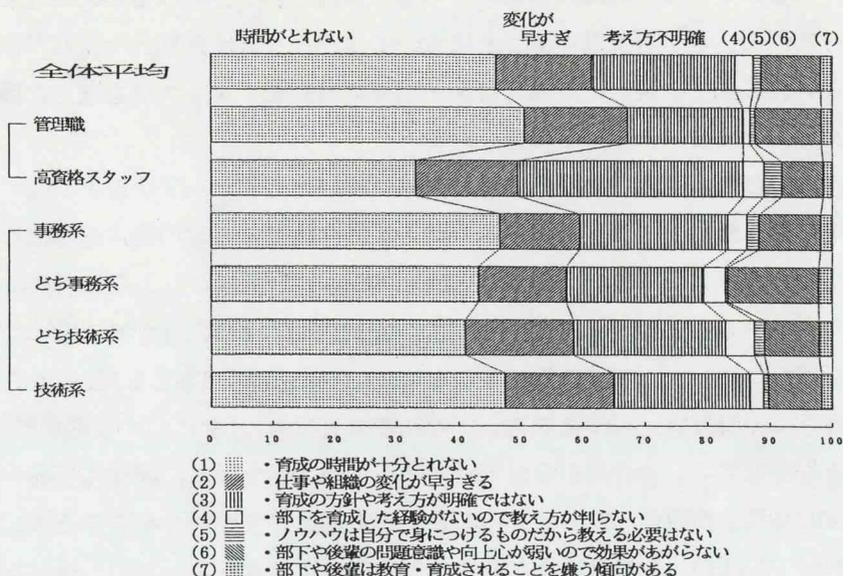
それでは、高資格スタッフ層で顕著に見られた個人仕事化の流れは、このメカニズムに変化を生じさせたのであろうか。この点に関し、部下または後輩の育成はどのように行われているかとの問いには、「グループメンバー全員が、先輩が後輩を育成する方式で取り組んでいる」が38.0%と最も大きな数値になっている。さらに、管理職と高資格スタッフを比較しても、前者が42.7%、後者はその数値を24.8%と小さくはするものとともに第1番目に挙げられている。

事務・技術別に見ても、事務系・どちらかと言えば事務系で、それぞれ36.5%と31.6%、どちらかと言えば技術系・技術系でもそれぞれ33.7%と41.5%とその全てで第1位を占めている。やはり、現状では、全員での取り組みが部下・後輩育成の主要なスタイルということなのだろう。

しかしながら、筆者らの聞き取りからも明らかなように、調査企業各社の大きな方向でもある成果主義的な処遇の導入・徹底は、成果基準の明確さを前提とし、個人の目標・仕事の範囲の明確化を必要とする。このことは、個人の能力の育成・開発が個人に割り振られた仕事の範囲内に限定的に反映される傾向にもつながろう。ましてや、一人仕事の意識が強い高資格スタッフ層においては、上司・先輩にとっての上述の育成の直接的なメリット・動機づけの低下が懸念されるのである。

確かにグループメンバー全員が育成に取り組むというスタイルは、集団仕事のもとでは適格的であったかもしれない。しかし、こうした傾向のなかでは、ややもすると責任の所在を不明確にし、全員無責任体制に陥る可能性をも含んでいる点を見落とすことはできないように思われる。また、高資格スタッフ層の部下・後輩の育成スタイルとしては、「特に決めていないが、育成状況についてはグループリーダーが把握している」(21.1%)・「育成しなくてはならないような部下や後輩はいない」(18.5%)が続いている点にも注目しておきたい。なお、この点に関連し、ヒアリング調査において、ある企業は部下・後輩の育成を人事考課の重要な項目として位置づけることにより歯止めを掛けようとしていた点も付記しておく。

Ⅱ-2-5 育成困難の理由



次に、育成に関して困難な点があるとすればどのような理由かの問いには、「育成時間が十分にとれない」(46.0%)・「育成の方針や考え方が明確でない」(23.0%)の順になっている。この点に関し、まず事務・技術別に見れば、その全てでこの順位に変化はない。ちなみに、その数値は事務系で45.2%・23.1%、どちらかと言えば事務系で41.9%・24.1%、また、技術系においても46.7%・21.6%、どちらかと言えば技術系でも40.4%・24.1%となっている。ただ、管理職と高資格スタッフの比較で言えば、管理職が同様に、「育成の時間が十分にとれない」(49.7%)・「育成の方針や考え方が明確でない」(18.2%)の順になっているのに対し、高資格スタッフでは、この数値が拮抗し、それぞれ31.7%と34.7%になり僅かながら逆転している。個人仕事化の傾向の強い高資格スタッフ層では、明確な育成方針や考え方の提示がより一層必要とされてきているようにも受け取れよう。逆に言えば、このことは育成の方針や考え方が明確であれば、成果主義的な処遇のもとでも、あるいは、今後個人仕事化の流れがより大きくなるろうとも、人を育て人を活かすという、いわゆる日本的な経営のよさを引き続き存続させることが可能になるとも考えられる。

この点に関し、もう少し立ち入って調査結果を見てみることにしよう。上司やリーダーからの長期的な方向性に沿った育成や指導を受けたことについての問いには、肯定層が30.4%であるのに対し否定層は2倍以上の69.6%という結果になっている。長期的な育成・指導を受けている層が1/3程度である点には注意を払う必要がある。さらに、事務・技術別での肯定層についても、事務系で31.8%、どちらかと言えば事務系で28.6%、また、技術系においても28.3%、どちらかと言えば技術系でも32.6%と、ともに1/3以下になっていることがわかる。この傾向は、管理職・高資格スタッフの比較においても同じ傾向を示し、それぞれ30.8%と25.5%という数値になっている。人を育て活かすことについては、とりわけ長期的な視点が必要なことは言うまでもない。長期的な視点に立った育成・指導は高資格スタッフ層を超えた職場全体の課題として理解される必要があるように思われる。

ただ、付け加えるならば、この課題解決の筋道、言い換えるなら受け皿としての啓発意欲は、かなりの程度準備されていることがわかる。例えば、今後さらに専門能力を身につける必要性を感じるかの問いには、「身に付ける必要性を強く感じる」が52.4%、「身に付ける必要性をある程度感じる」が43.2%とそれぞれ大きな数値になっており、逆に、「今まで身につけた能力で十分、必要を感じない」・「あまり考えたことはない」は僅か2.1%と2.2%にすぎない。この啓発意欲の高さは、管理職・高資格スタッフの比較で見ても、「身に付ける必要性を強く感じる」と「ある程度感じる」の合計がそれぞれ95.6%・94.0%を示し、同様に事務・技術別においても、大旨90%以上の数値となっていることから伺えようというものである。

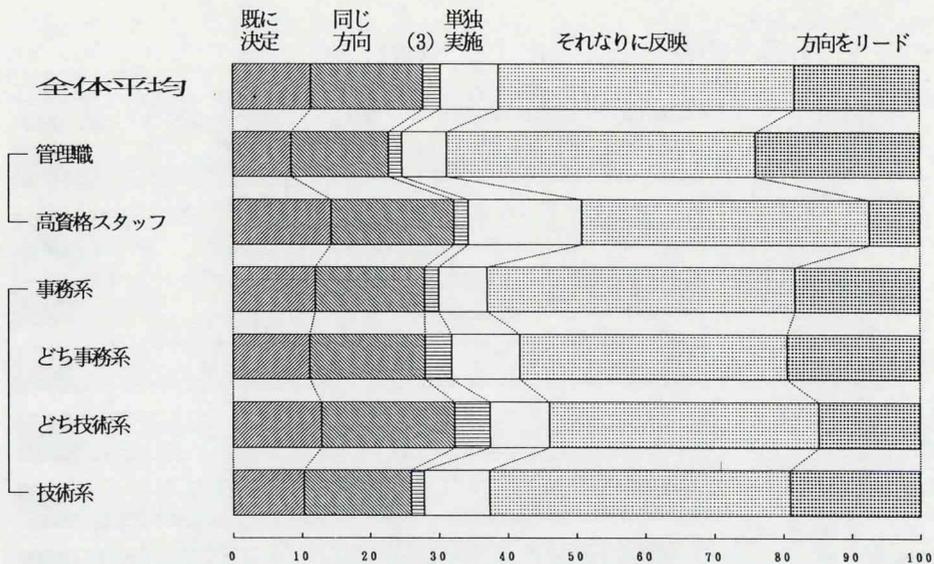
また、一つ一つの課題・仕事を終えた時に自分の能力がどう変化したかと感じるかの問いに

も、「自分の能力についての強み弱みがよく判ったように感じる」が56.6%と過半を占め、「今までの自分の能力が高まったように感じる」(22.1%)・「今までになかった能力が加わってきたように感じる」(11.1%)が続いている。

なお、ヒアリング調査からは、部下・後輩の育成手段・方法について、機会(チャンス)の提供が多く挙げられていた。上述の調査結果を踏まえれば、その手段・方法は、一応の効果をあげていることがわかる。しかし、そのような手段・方法は、長期的な視点に裏打ちされることにより有効性をさらに増大させるだろうことも確認しておく必要があるように思われる。これからは、企業・職場の目標・方針に基づき、明確な長期的育成方針・考え方に沿って個人に機会を与える。また、個人が主体的に啓発に取り組み互いに研鑽を深める環境を醸成していく方向が必要であることが伺える。そして、このような営みの蓄積が企業・職場全体のパワー・アップにつながっていくのだろう。

(3) 与えられ仕事から参画仕事へ

Ⅱ-2-6 仕事への参画

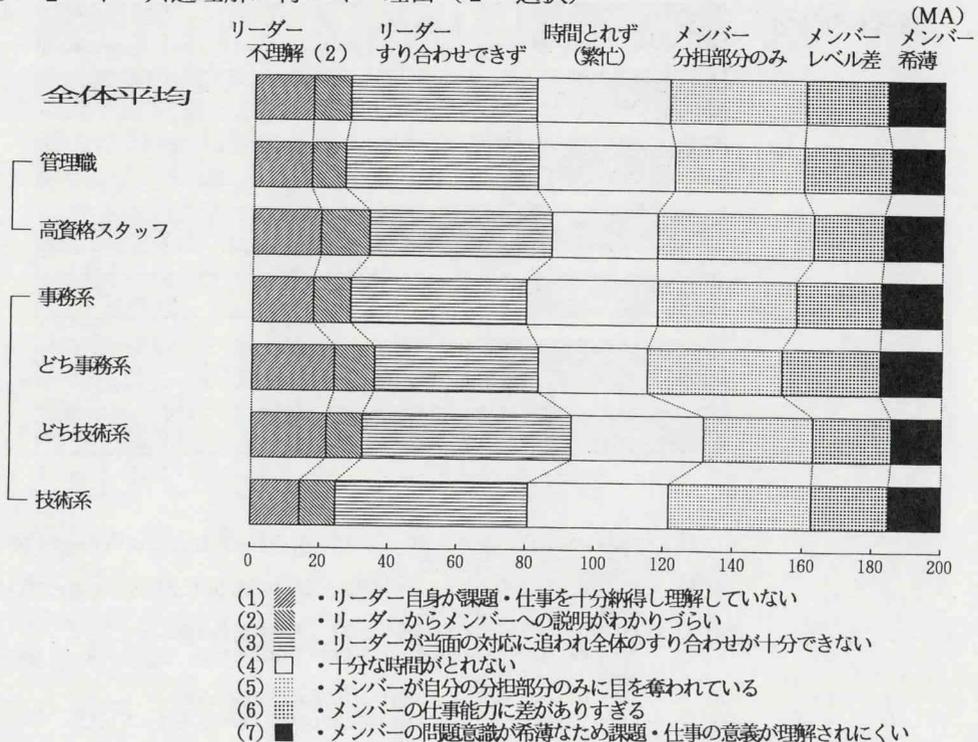


- (1) 既に決定
 - (2) 同じ方向
 - (3) 単独(3)実施
 - (4) それなりに反映
 - (5) 方向をリード
- 全体の方向は既に決まっていますので、自分の意見を言ってもしょうがなかったのであまり意見を言わなかった
 - 特に意見を言わなくても、大体自分の頭の中にあるのと同じ方向に進んでいたのだから積極的に関わらなかった
 - ≡ 意見を言うことで自分の仕事が増えるので、あまり言わなかった
 - 自分の受け持っている課題・仕事はすべて単独で行い、またリーダーからの指示も受けずに行っている
 - 自分の意見をかなり言い、それなりに考えを反映できた
 - 自分の意見を十分に言い、自分の考えの方向にグループをリードした

さて、仕事への参画に眼を転じよう。仕事への参画について、先ずは、課題・仕事についての進め方・グループ内外との調整、あるいは、グループとしての成果のまとめ方についてどの程度考え方を反映させたかについて、もう一度着目することにした。全体としては、「自分の意見をかなり言いそれなりに考えを反映させた」が43.0%（管理職44.4%・高資格スタッフ41.2%、事務系44.0%・どちらかと言えば事務系38.5%・技術系43.3%・どちらかと言えば技術系38.8%）と第1位を占め、大旨、仕事への参画を強くしている点を指摘しておきたい。

しかし、一方では、「全体の方向は既に決まっていて自分の意見を言ってもしようがなかったのであまり意見を言わなかった」（11.4%）・「特に意見を言わなくても、大体自分の頭の中にあるのと同じ方向に進んでいたので積極的に関わらなかった」（16.4%）という仕事への不参画も合わせて27.8%と1/4以上を占めている。さらに、この不参画層に絞り、事務・技術別に見れば、事務系で27.5%・どちらかと言えば事務系でも27.8%、技術系においても25.8%の数値になっているが、どちらかと言えば技術系で32.1%とその数値を若干大きくしている。また、管理職と高資格スタッフの比較で言えば、それぞれ22.5%と31.7%になっている。事務・技術別ではどちらかと言えば技術系で、そして管理職よりも高資格スタッフで不参画層の占める割合が大きくなっている。

II-2-7 共通理解が得にくい理由（2つ選択）



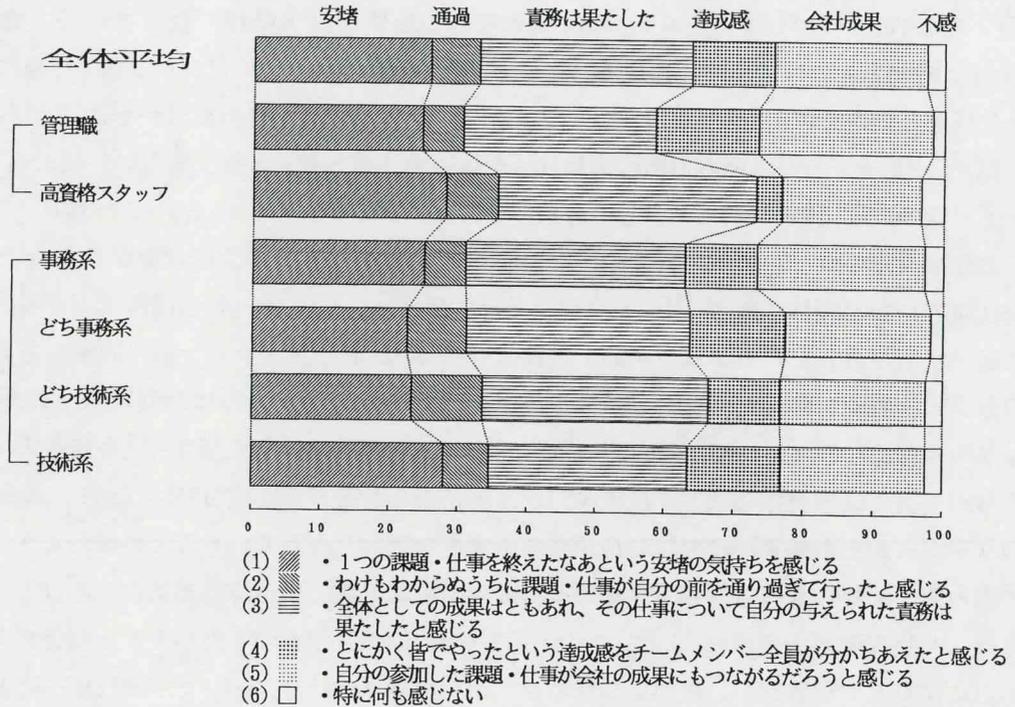
次に、仕事への参画の前提とも考えられる課題や仕事についてメンバーの共通理解が得にくい要因 (M. A.) について、その選択肢とそれぞれの数値は以下の様になっている。●繁忙 (「十分な時間がとれない」(38.4%)) ●リーダー側の問題 (「リーダー自身が課題・仕事について十分理解し納得していない」(17.0%)・「リーダーからメンバーへの説明がわかりづらい」(10.7%)・「リーダーが当面の対応に追われ、全体のすり合わせが十分できない」(53.4%)) ●メンバー側の問題 (「メンバーが自分の分担部分のみに眼を奪われている」(38.6%)・「メンバーの仕事能力のレベルに差がありすぎる」(23.5%)・「メンバーの問題意識が希薄なため課題・仕事の意義が理解されにくい」(16.0%)) 全体としては、リーダー側の問題である当面の対応に追われすり合わせができないが第1番目に挙げられ、続いてメンバー側の問題である「自分の分担のみに眼を奪われる」と「繁忙」が拮抗している。結果からは、管理職・高資格スタッフの別なく (それぞれ55.0%と50.4%)、そしてまた事務・技術の別なく (事務系50.0%・どちらかと言えば事務系46.6%・技術系54.8%・どちらかと言えば技術系59.6%)、ある意味でのリーダーからの働きかけを待つ指示待ちが大きな割合を占めていることが伺えよう。

参画の際の前提にもなる課題・仕事の共通理解の過程で既に指示待ちが見られる点、言い換えれば、共通理解の困難さについては、リーダー側の問題と認識する層が大きな割合を占めている点に留意しておきたい。確かに、リーダーからの働きかけは、メンバーの仕事への参画の重要な契機の一つであることはよく知られている。この点に関しては次の項に譲るとして、ここでは指示待ちの姿勢が見られることだけを指摘するに留めておきたい。

しかしながら次の要因としては、リーダー側の問題のみならず、メンバー側の問題、あるいは、繁忙も指摘されている。メンバーが自分の分担のみに眼を奪われているというメンバー側の問題から考えていくことにしよう。この点に関し、事務・技術別で見れば、事務系で39.0%・どちらかと言えば事務系で37.6%、技術系においても40.0%となっており、どちらかと言えば技術系でも若干その数値を小さくはするものの30.7%となっている。また、管理職と高資格スタッフを比較すれば、前者が36.3%であるのに対し、後者は43.1%という数値を示している。事務・技術別では、事務・技術の別なく一様に、管理職と高資格スタッフの比較で言えば高資格スタッフでそれだけ自己の仕事の範囲への狭小理解が強いとも受け取れよう。

さらに、この点と関連する調査結果を見てみよう。課題・仕事を終えた際の意識について言えば、「全体としての成果はともあれ、その仕事について自分の与えられた責務は果たしたと感じる」が30.9%を占め、「1つの課題・仕事を終えたなあという安堵の気持ちを感じる」(25.6%)・「自分の参加した課題・仕事が会社の成果にもつながるだろうと感じる」(22.0%)が続いている。これを事務・技術別で見れば、その全てでこの順位に変化はない。ちなみに、事務系ではその数値が31.8%・24.9%・24.0%、どちらかと言えば事務系でも32.5

Ⅲ-2-8 仕事を終えた時の意識



%・22.6%・20.9%、また、技術系においても28.7%・27.8%・20.6%、どちらかと言えば技術系でも32.9%・23.3%・20.9%となっている。一方、管理職と高資格スタッフの比較では、管理職では29.9%・24.5%・24.9%と2番目と3番目の差はほとんどないが、高資格スタッフでは、事務・技術別同様その順位に変化はなく、その数値は37.3%・28.0%・19.9%となっている。課題・仕事についての共通理解、課題・仕事を終えた際の意識の2項目の調査を重ね合わせる時、高資格スタッフ層での結果はある程度予測されたものの、事務・技術別でも自己の仕事の範囲にかなりの程度固執していることが伺える。さらに言えば、ここでは仕事範囲・視野の狭小化のみならず、ある意味での疎外感・孤立感さえ垣間見られ、この点は筆者らの予想を覆すものであった。しかも、この傾向はヒアリングからも確認でき、あるケースでは、他のメンバーの課題解決に有効なアイデア・情報を持っていても、仕事が細かく区分されているため、支援・介入が難しくなり、イライラすることさえあるとも述べられていた。ちなみに、課題・仕事を終えた時、日本の企業・職場の従来からのイメージとしての「とにかく皆でやったという達成感をチームメンバー全員が分かちあえたと感じる」のは11.8%にすぎない。

価値判断はともかくとして、他のメンバーの仕事を強く認識し、相互補完的に仕事が進められていく在り様が従来の仕事の進め方のイメージであったように思われる。グループ（職場）

全体としての課題・仕事である以上、極端な言い方をすれば、各々の課題・仕事が他のメンバーの担う課題・仕事と無関係に進められることがはたして可能なのだろうか。同時にこの背景には、各企業での成果主義的な処遇の導入・徹底にともなうメンバーの目標・仕事の範囲の明確化をも勘案する必要があるように思われる。メンバーに対する処遇の納得性の確保・獲得を目的とした成果基準の明確化への流れが、現状では一面で、個人の仕事の範囲を至上とする雰囲気職場に醸し出しつつあるのなら、従来の在り様とは異なる人と人、あるいは個人の仕事の範囲を全体の成果及び目標の達成へと統合・調整する新たな機能が必要になってくるようにも思われる。そして、そのような営みがまた、自己の課題・仕事が会社全体の成果にリンクしているという意識を鮮明にし、与えられ仕事から参画仕事への転換の契機にもなるのだろう。

続いて、課題・仕事についての共通理解が得にくい要因としての繁忙に話題を移すことにしよう。繁忙については、既に見てきたように部下・後輩の育成を困難にする最も大きな要因としても挙げられていた。確かに、課題・仕事の全体としての量については、「多すぎる」(21.4%)と「やや多い」(40.9%)を合わせると6割以上の層が仕事量の多さを指摘している。一般的には能力開発・育成との関連でやや多めの質と量の仕事を割り振ることも考えられよう。また昨今の経済環境が激しく変動する状況をも加味して考える必要もあろうが、言われるところのホワイトカラーの余剰感とはギャップのある結果となっている。この点に関しては、少し長くなるが役割及びその遂行と役割期待に遡り考えることにしよう。

これからの会社生活に関して会社が期待している役割は具体的に明示されているかの問いには、肯定層が45.7%であるのに対し、否定層は54.3%と否定層が肯定層を上回る結果となっている。企業・職場においても個人は人と人との関係のなかで自己の存在の意味を確認し、その意義を見出ししていくと言っても過言ではないだろう。そして、その際当面の手懸りになるものが地位(職位)と役割であることもよく知られている。一般的に地位とは他者との関係のなかで特定の個人の占める位置のことを言い、役割とはその特定の個人が当該関係を存続・維持させようとする場合に為さねばならないことの総体と考えて大過ないように思われる。さらに、他者からは為さねばならないことへの期待(役割期待)がその前提として存在することも周知のところである。留意すべきはこの役割期待そのものが具体的に明示されているとは言い難い点にある。事務・技術別に見ても肯定と否定それぞれの数値は事務系で43.8%と55.2%・どちらかと言えば事務系で43.6%と56.0%、また、技術系でも47.0%と52.4%・どちらかと言えば技術系でも47.1%と52.9%とその全てで否定層が肯定層を上回っている。しかし、管理職と高資格スタッフの比較では管理職が50.4%と49.6%とはほぼその数値を拮抗させているのに対し、高資格スタッフ層では肯定層が36.6%であるのに対し、否定層が63.4%と2/3近くを占めている。とりわけ、「ほとんどが非定型的な業務」とする割合の大きい(管理職が29.1%である

のに対し、高資格スタッフでは38.4%)高資格スタッフ層で具体的な役割が明示されていない割合の大きさには注意を払う必要がある。

ただ、課題や仕事が与えられる際に上司・リーダーからその背景や必要性、あるいは納期に対する期待レベルについては、「十分説明を受けている」が18.2%、「ある程度説明を受けている」も54.5%となっている。この短期的な、言い換えれば、個別具体的な課題・仕事についての期待の明示は、「十分説明を受けている」・「ある程度説明を受けている」を明示層とすれば、事務系で71.5%・どちらかと言えば事務系で70.9%、また、技術系で74.2%・どちらかと言えば技術系でも68.9%という結果になっている。さらに、管理職・高資格スタッフの別でも、それぞれ76.8%と67.1%となっており、現状、個別具体的な課題・仕事についての期待はかなりの程度明示されているのである。

また、要求されたり期待されたりしている成果の水準について、全体としては、「今までの能力をさらに伸ばす良いチャンスを与えられた感じる」が43.4%と最も大きな数値を示し、続いて、「新しい能力を身に付ける良いチャンスを与えられた感じる」(23.9%)・「自分の能力に相応しい適正なレベルだと感じる」(19.9%)ともなっている。ヒアリングでの育成手段・方法としての「機会(チャンス)の提供」の有効性がここでも確認でき、併せて、課題・仕事の期待といった役割期待の具体的な明示の必要性も確認できよう。すなわち、現状必要とされている期待明示は長期的なレベルのものであることが理解されるのである。言うならば、個別具体的な課題・仕事についての役割期待は、長期的な会社生活のなかでの役割期待のもとで整理され、位置づけられることによって、他者との関係を取り結びながら自己の存在の意義・意味を確認し、全体として個人の会社(職業)生活がデザインされていくのではないだろうか。同時に、前項で取り上げた長期的な部下育成・指導の視点も少なくとも将来を担う基幹人材についてはこの会社生活全体での役割を前提するものであることも付言しておきたい。

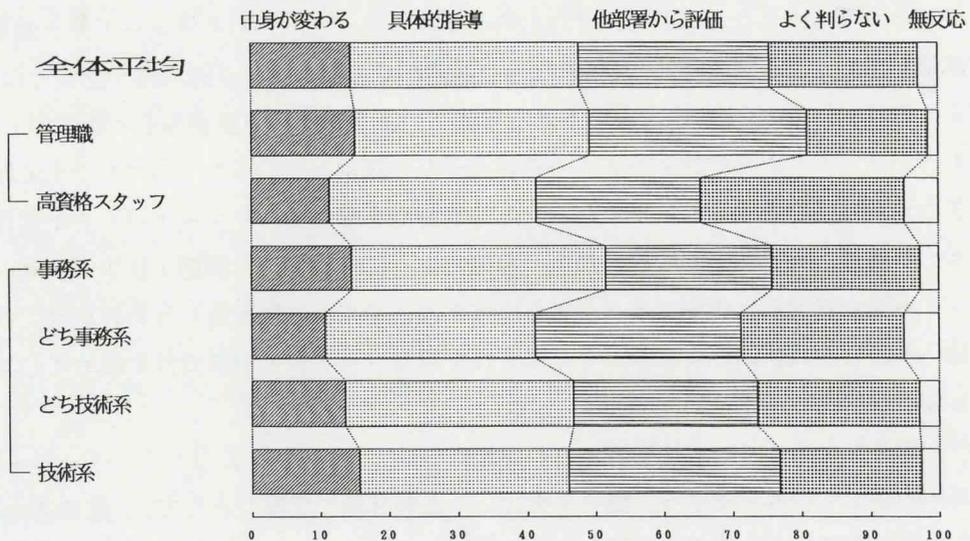
しかし、このような状況にも関わらず、自分の能力や適性を考えて会社が期待している役割にどのように応えていくかを考えたことがあるかとの問いには、73.8%が「考えたことがある」と回答している。45.7%にしか期待される役割が具体的に明示されていないにも関わらず、約3/4がそうした期待にどのように応えていくべきかを考えているのである。この点に関しては、事務・技術別に見ても事務系で71.4%と43.8%・どちらかと言えば事務系で68.8%と43.6%、また、技術系で75.0%と47.0%・どちらかと言えば技術系でも73.5%と47.1%というように、その全てで役割が明示されている層よりも役割にどのように応えるかを考えている層の数値が上回っている。この傾向は管理職と高資格スタッフでも同様の結果となっている。調査対象者の仕事への真摯な取り組みが垣間見られよう。だが、役割期待が不明確なもとでの役割期待の認識からは、当然、期待と自己認識のミスマッチという現象も出てこよう。具体的に言

えば、課題・仕事のウェイト付け・優先順位が全体の方向と不整合を生じたり、極端な場合には、余分な仕事の創り出しにも結びつきかねない。また、一方で役割認識の不明確さは職場での行動基準の不明確さを招き、結果として、指示待ち傾向を強めることにもなるだろう。長期的な具体的役割の明示はメンバー個々の課題・仕事の優先順位の基準を提供するだけでなく、職場での行動基準にもなり、仕事へのより積極的な参画へと結びつくものとも思われる。

(4) コントロールからインテグレーション・コーディネーションへ

前項では、リーダーからの働きかけも参画への重要な契機であることに触れ、また、個人の仕事を全体の成果及び目標達成へと統合・調整する機能の必要性にも言及した。そこで本項では以上の点を踏まえ、リーダーの管理の在り方について考えてみることにしたい。

Ⅱ-2-9 評価のフィードバック



まずは、評価のフィードバックから見てみよう。一つ一つの課題・仕事の結果なり評価をどういうことを通して感じ取っているのかについて、全体としては、「上司・リーダーから関連する具体的指示や指導を受ける」が33.1%と最も大きな数値を示し、続いて、「他部署から具体的な評価を受ける」(27.8%)・「何らかの反応はあるが良かったのか悪かったのか中身はよく判らない」(21.5%)となっている。この点に関し事務・技術別に見れば、それぞれ事務系で36.7%・24.0%・21.4%、どちらかと言えば事務系で30.3%・29.9%・23.5%、また、技術系で30.1%・30.6%・20.4%、どちらかと言えば技術系でも32.9%・26.7%・23.4%という数値であり、どちらかと言えば事務系と技術系で第1位と第2位が拮抗しているもの的大筋におい

て順位に変化はない。しかしながら、管理職と高資格スタッフの比較で言えば、前者が同様の順位で33.8%・31.5%・17.4%という数値であるのに対し、後者ではそれぞれ29.6%・23.8%・29.2%と第2位と第3位の順序が入れ替わり第1位と第2位の数値が拮抗していることがわかる。高資格スタッフ層の「何らかの反応はあるが、良かったのか悪かったのか中身はよく判らない」の数値の大きさには留意する必要があるだろう。

大雑把に言って、管理とは統制 (control) と統合・調整 (integration and coordination) の二つの機能から成り、統制とは言うまでもなく仕事の割り振りと全体としての評価を中心とするものであり、統合・調整とはその過程での部下・メンバーへの様々な働きかけ、あるいは、個人が遂行した個々の仕事を企業・職場の成果及び目標へ結びつける機能と考えられよう。調査結果からは、部下・メンバーへの働きかけの一つである評価のフィードバック不足、とりわけ高資格スタッフ層への不足が確認できる。

筆者らのヒアリングからも、仕事への取り組みに関して評価のフィードバックは重要な意味をもつことが明らかになっている。すなわち、上司・リーダーからのフィードバックが不充分だと認識しているケースでは、「具体的な先の展開が見えない」・「達成感が乏しくなる」、場合によっては、「こんなものか」というある意味でのあきらめ・意欲喪失さえ醸し出していた。逆に上司・リーダーからのフィードバックが充分だと認識しているケースでは、「成長感を確認できる」・「関心をもってしてくれる」という意識を醸成し、フィードバックが具体的であるほどその効果も大きいように思われた。前述のように一つ一つの課題・仕事の評価のフィードバックも過程管理の側面であり、さらに言えば、従来から繰り返し言われ続けている部下・後輩への関心を具体的に明示し、そしてそれを認識させることの重要性を改めて追認したことにもなるだろう。

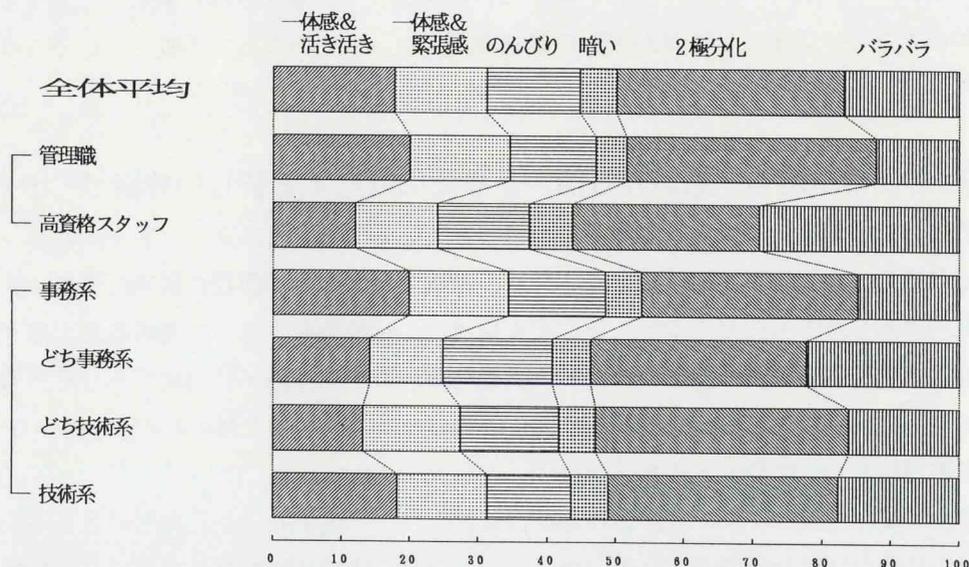
また、第2位を占めている他部署からの評価について言えば、「上司・リーダーからの関連する具体的な指示や指導を受ける」機会が少ないことが評価の手懸りとして、「他部署からの具体的な評価を受ける」を相対的に浮上させるのか、また、そのこと自体に絶対的な基準を置いているのか本調査からは判然としない。

しかし、関連する項目として、自分の努力や成果が報われたと感じる (M.A.) のは、「周囲から自分の努力や成果が認められた時」が46.7%と最も大きな数値を示し、「自分の考えていたことに誤りがなかったと実感できた時」(37.7%)、言い換えれば、自己実現の実感やフォーマルなチャンネルでの評価、すなわち、「上司・リーダーから自分の出した成果について評価された時」(31.8%)・「自分の提案が会社なり部門の施策として採用された時」(31.2%)を単独比較では上回る結果となっている。この点に関しては、事務・技術別に見ても、あるいは管理職・高資格スタッフ別に見ても第1位に変化はない。現状での仲間うちの承認のもつ意味

の大きさが伺えようというものである。ただ、判断基準としての仲間うちの承認、あるいは、自己実現の実感を否定するつもりは毛頭ないが、それらとともに組織体である以上は、フォーマルなチャンネルでの評価について再考する必要もあるのではないだろうか。昨今の激変する環境のもとでの仕事の遂行については、なおさらこの点が強調されよう。

成果主義が基本的には個別管理の思想であることについては異論のないところである。そして、この成果主義が、その前提として従業員間の安定を必要とすることも既に指摘されている。また、この安定が欠如・希薄な状況のもとでの成果主義の導入・徹底は結果として、個別管理の強調による激しい個人間競争と自己顕示をもたらす可能性を含んでいる点についても指摘されている。繰り返すことになるが、調査対象企業では処遇に対する従業員間の納得性の確保・獲得を目的として成果主義を標榜していた。しかしその前提には従業員間の安定、言い換えれば、管理のインテグレーション・コーディネーションといった機能の発揮がより必要とされてくるのである。逆に言えば、集団仕事のもとでは、好むと好まざるに関わらず、他のメンバーの仕事を強く意識し、相互に援助・助力を提供し合うような形で、この機能がメンバー間で発揮されていたとも考えられる。翻って個人仕事化の傾向が強い高資格スタッフ層には、とりわけ、インテグレーション・コーディネーションの機能が必要とされているとも言えよう。

II-2-10 職場の雰囲気



この点に関し、仕事を進めるグループや職場の雰囲気について、全体では、「活気にあふれた部分と沈滞した部分に二極分化している」が33.0%と最も大きな数値を示し、「職場に一体感があり、メンバーが活き活きと仕事をしている」(17.8%)と「職場に一体感がなくメンバーが

バラバラに仕事をしている」(16.8%)が拮抗し続いている。この傾向は、事務・技術の別においては2番目と3番目に挙げられる選択肢にこそ順位が逆転しているケースも見られるが、最も大きな数値を示す二極分化の傾向はその全てに共通している。しかし、管理職と高資格スタッフの比較で言えば、管理職が、「活気にあふれた部分と沈滞した部分に二極分化している」(35.9%)・「職場に一体感があり、メンバーが生き活きと仕事をしている」(19.9%)・「職場に一体感があり、かつ緊張がみなぎっている」(14.1%)の順になっているのに対し、高資格スタッフでは、「職場に一体感がなく、メンバーがバラバラに仕事をしている」が28.9%と最も大きな数値を示し、僅かの差で「活気にあふれた部分と沈滞した部分に二極分化している」(27.1%)が続き、3番目には「職場全体としてのんびりした雰囲気だ」(13.2%)が位置づけられている。この結果からも、とりわけ、高資格スタッフ層では、個人の仕事を企業・職場の目標や成果に統合・調整していく機能が必要とされていることが伺えよう。

ただ、前述の従業員間の安定については、例えば、昇格や昇進についても、あるいは昇給や賞与についても、「あまり公正ではない」・「公正ではない」とする層の合計が、それぞれ23.3%と21.8%にすぎず、この傾向は事務・技術別において、また管理職・高資格スタッフ別に見ても大きな変化がない。そういった意味においては、全体としてある程度安定性を保持しているとも言える。このことは、一面で、処遇の納得性が得られているとも考えられ、個人仕事化の流れが顕在化しつつある現在、改めて、結果として明確化された個人の仕事をどう全体の目標へとリンクさせていくかが当面の緊急課題となってくることを示唆しているようにも思われる。

(5) むすびにかえて一急がれる個人仕事化に対応する新しい枠組づくり

前項までは、職場での意識と働き方について、主として高資格スタッフ層を中心に、また必要に応じ事務・技術別に概観してきた。ただ、指摘された問題や課題は個別高資格スタッフ層に特徴的に見られるものだろうか。そこで本項では、年齢軸を手懸りに職場意識と働き方について補足的に述べることにしたい。なお、調査対象者の平均年齢が41.4歳であるため若年層を30～34歳・35～39歳の2つの層に分け、30歳未満はサンプル数が全体の4.4%と僅かなこともあり考察対象からは除外している。

まず、業務分担及びグループにおける進行管理について見てみよう。当然のこととは言え、「自己完結的な仕事なので業務分担はない」・「自己完結的な仕事なのでグループ業務の進行管理という概念はない」の数値は、それぞれ30～34歳7.0%・8.8%であり、35～39歳でも4.3%・6.4%になっている。ちなみに平均ではその数値は6.5%と7.4%であり、個人仕事化傾向は高資格スタッフ層に特徴的に見られるということなのだろう。

また、課題・仕事についての進め方・グループ内外との調整、あるいはグループとしての成果のまとめ方などへの考え方の反映について、「自分の受け持っている課題・仕事はすべて単独で行い、またリーダーからの指示も受けずに行っている」層が、平均が8.4%であるのに対し、30~34歳で8.6%、35~39歳でも8.8%となっている。現状、若年層で個人仕事化の傾向が確認できないのは、仕事内容・職場での位置づけなどを勘案する時当然とも言えよう。逆に言えば、このような時期にこそ述べてきた“全員育成、結果としての全員無関心”という可能性を払拭すべく、長期的な方向性に沿った上司・先輩からの働きかけが必要とされている点を付記しておきたい。

この点に関連して、部下・メンバーの育成・指導について見てみよう。そのスタイルとしては、平均では、「グループメンバー全員が先輩が後輩を育成する方式で取り組んでいる」が38.0%と第1位を占めているのに対し、30~34歳、35~39歳でも同様に1位を占め、その数値はそれぞれ35.8%と42.8%になっている。

同じく育成に関しての困難な点についても、平均・30~34歳・35~39歳全ての層で、「育成の時間が十分とれない」・「育成の方針や考え方が明確でない」の順序になっており、その数値はそれぞれ平均で、45.0%・22.5%、30~34歳で45.7%・28.3%、35~39歳で46.2%・24.3%となっている。このことは既に指摘した部下・メンバーの育成・指導についての問題が現状では世代を超えて再生産されているとも解されよう。

また、とりわけ若年層で必要とされる長期的な方向性に沿った育成や指導を受けたことについての問いには、肯定層・否定層がそれぞれ30~34歳で33.4%と66.6%、35~39歳で28.8%と71.2%となっている。平均では30.4%と69.6%であるが、全体に低い値の中でこれからの会社の主力となる若者層には長期的な視点での育成・指導が必要である。このことは高資格スタッフ同様留意する必要があるだろう。

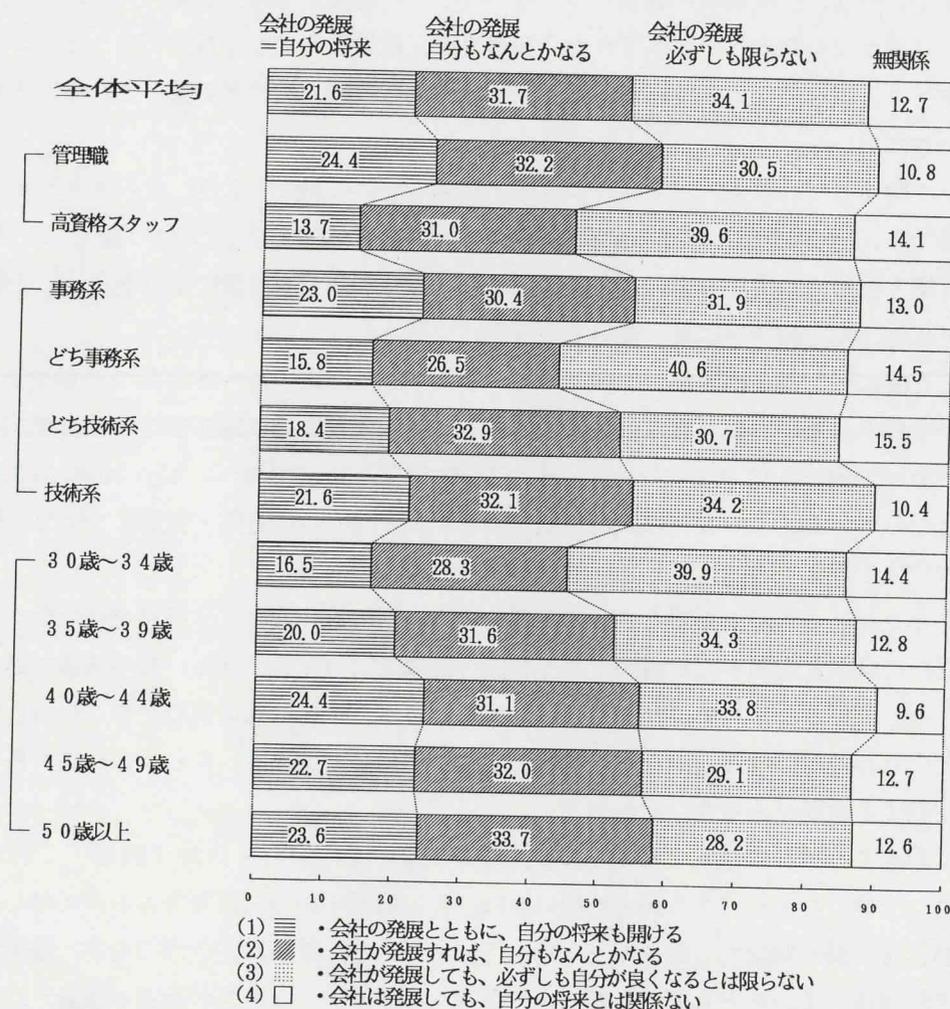
さらに関連する項目について見てみよう。将来の働き方（能力を活かす職場・これからのキャリア）を描くことができるかとの問いには、肯定層が平均で50.7%であるのに対し、30~34歳で43.4%、35~39歳でも45.3%と平均を下回っている。確かに、一面で企業・職場での経験の浅さが関連しているとも考えられるが、多様なキャリア・コースの設定が議論されているなかで、今後、上司・先輩からの一層の働きかけが必要になってくることをこの点からも確認しておきたい。

したがって、描いた将来像が生きがいや働きがいの向上に結びつくかとの問いにも肯定層は30~34歳で47.3%、35~39歳で52.0%とともに平均の57.2%を下回る結果となっている。

ただ、予測されたように、啓発意欲は高く、今後さらに専門能力を身に付ける必要性に関しては、「身に付ける必要性を強く感じる」が30~34歳で65.0%、35~39歳でも56.6%と平均の

52.4%を、また、「身に付ける必要性をある程度感じる」との合計でも、それぞれ97.5%、98.0%と平均の95.6%を上回る結果となっている。ここでも、指導・育成の受け皿はかなりの程度準備されていることが伺える。

Ⅱ－2－11 会社の発展と自分の将来



続いて、会社の将来と自分の将来との関係について見てみよう。一般的に会社・職場離れなどが取り沙汰されているが、全体としては、「会社が発展しても、必ずしも自分がよくなるとは限らない」(34.1%)・「会社が発展すれば自分もなんとかなる」(31.7%)・「会社の発展とともに、自分の将来も開ける」(21.6%)・「会社は発展しても、自分の将来との関係はない」の順になっている。この点に関し、事務・技術別に見れば、どちらかと言えば技術系で1位と

2位の順序が僅かながら逆転しているのみで、他は全体と同じ傾向を示している。また、管理職と高資格スタッフの比較では、管理職ではこれも1位と2位が僅かながら逆転しているのに対し、高資格スタッフでは、「会社の発展とともに、自分の将来も開ける」が13.7%と数値を小さくし、3位と4位が逆転している。一方、若年層を見れば、30~34歳・35~39歳ともに全体と同じ傾向であった。この結果からは量的なレベルで言えば、従来イメージされていた会社と個人の関係の積極的な肯定層はともかくとして、極端な会社離れも顕著には存在していないということなのである。逆に言えば前述の専門能力の必要性には及ばないまでも、上司・先輩からの働きかけの受け皿は、ある程度準備されているとも受け取られる。ただ、質的なレベルについて、ヒアリングからは、会社と個人（家庭）の生活を峻別し考える傾向、言い換えれば、それぞれの場での役割をそれぞれ遂行していこうとする傾向が見られ、「夕食は必ず家族とともにしている」・「妻とゴルフをはじめた」など具体的に聞き取ることができた。このような状況のもとでは、少なくとも職場での役割の遂行をサポートすることが、家庭での役割遂行のサポートにつながるという、言わば、一元的な図式ではとらえきれなくなり、ここでも従来の対応・管理の見直しが迫まられているように思われる。

さて、仕事の参画に眼を転じよう。課題・仕事の進め方・グループ内外との調整、グループとしての成果のまとめ方などへの考え方の反映について、「全体の方向は既に決まっています自分の意見を言ってもしょうがなかったのであまり意見を言わなかった」・「特に意見を言わなくても大体自分の頭の中にあるのと同じ方向に進んでいたため積極的に関わらなかった」の消極層について、平均では27.8%を示しているのに対し、35~39歳については27.5%と同じ数値であるが、30~34歳では31.1%とその数値を大きくし、高資格スタッフ層と近似している。

次に、仕事への参画の前提とも考えられる課題・仕事のグループメンバーの共通理解が得にくい点（M.A.）について見てみよう。平均では、「リーダーが当面の対応に追われ、全体のすり合わせが十分できない」が53.4%と最も大きな数値を示し、「メンバーが自分の分担のみに目を奪われている」（38.6%）と「十分な時間がとれない」（38.4%）が拮抗し続いている。一方、35~39歳では平均とほぼ同様の傾向であるのに対し、30~34歳では第2番目の「メンバーが自分の分担のみに眼を奪われている」が47.8%と、その数値は高資格スタッフの数値（43.1%）も上回る結果となっている。

さらにこの点と関連して、課題・仕事を終えた際の意識を見れば、平均では、「全体としての成果はともあれ、その仕事について自分の与えられた責務は果たしたと感じる」（30.9%）・「一つの課題・仕事を終えたなあという安堵の気持ちを感じる」（25.8%）・「自分の参加した課題・仕事が会社の成果にもつながるだろうと感じる」（22.0%）の順になっている。30~34歳、35~39歳の層でも順位そのものに変化はないが、ともに第1位の数値が若干大きく33.4%

と34.0%となり、30～34歳では第2位の数値も30.9%を示している。ただ、留意すべきは、「とにかく皆でやったという達成感をチームメンバー全員が分かちあえた感じる」が平均で11.8%であるのに対し、35～39歳で9.4%、さらに30～34歳では5.3%に低下している点である。コーディネーション・インテグレーションの機能は若年層でも必要とされているのであり、この点は、「自分の参加した課題・仕事が会社の成果にもつながるだろうと感じる」が平均では22.0%であるのに、35～39歳で18.8%、30～34歳では16.0%となっている点からも伺えよう。

続いて、前述の「十分な時間がとれない」という繁忙について見てみることにする。仕事量は平均では「多すぎる」・「やや多い」を含めて62.3%であるのに対し、30～34歳では62.4%と拮抗しているものの、35～39歳は67.7%とその数値を大きくしている。

この繁忙の背景については、既に行ったように役割期待を手懸りに考えてみよう。これからの会社生活に関して、会社が期待している役割は具体的に明示されているかとの問いには、平均では肯定層が45.7%であるのに対し、30～34歳では36.7%、35～39歳でも39.8%とその数値を低下させている。繁忙を醸し出す背景としての役割期待の不明確さはもとよりのこと、ここでも、前述の長期的な方向性に沿った育成や指導とともに、若年層で必要な「長期的な視点」が不十分である点を指摘しておきたい。

それでは、課題・仕事を与えられる際の上司・リーダーからその背景や必要性、あるいは納期に対する期待レベルの提示はどうなっているのだろうか。「十分説明を受けている」・「ある程度説明を受けている」を合わせると、平均では72.7%になっているのに対し、35～39歳では近似の72.0%であるが、30～34歳では66.1%とその数値を小さくしている。30～34歳の層では、長期的な面でも短期的な面でも役割期待の明示が相対的に不十分であると言えよう。

次に、評価のフィードバックに話題を移そう。一つ一つの課題・仕事の結果なり評価をどういうことを通して感じ取っているかの問いには、平均では、「上司・リーダーから関連する具体的指示や指導を受ける」(33.1%)・「他部署からの具体的な評価を受ける」(27.8%)・「何らかの反応はあるが、良かったのか悪かったのか中身はよく判らない」(21.5%)という順になっている。一方、35～39歳ではそれぞれ32.2%・24.3%・22.7%とほぼ平均に近い数値であるが、30～34歳では、第2番目に「何らかの反応はあるが、良かったのか悪かったのか中身はよく判らない」(25.8%)が挙げられており、「他部署からの具体的な評価を受ける」(19.5%)は3番目に位置づけられている。これらの点に関しては、仕事の中身から言って他部署からの評価が受けにくいいため、「反応はあるが中身はよく判らない」の数値を結果として大きくしたとも考えられるが、その数値が25.8%と2番目に挙げられている、すなわち評価のフィードバックが充分でない点は指摘しておく必要がある。

このような若年層での問題は、グループや職場の雰囲気についても、平均では、「活気にあふ

れた部分と沈滞した部分に二極分化している」が33.0%と最も大きな数値を示し、続いて、「職場に一体感があり、メンバーが生き活きと仕事をしている」(17.8%)・「職場に一体感がなく、メンバーがバラバラに仕事をしている」(16.8%)となっているのに対し、35~39歳では、第1位は平均と同じであり、その数値も2位と3位が僅かながら逆転させているにすぎないものの、30~34歳では、「活気にあふれた部分と沈滞した部分に二極分化している」(29.7%)・「職場に一体感がなく、メンバーがバラバラに仕事をしている」(26.2%)・「職場全体としてのんびりとした雰囲気だ」(13.0%)の順になっていることとも関連があるのかも知れない。

また、割り振られている課題・仕事について、「非常に満足している」・「まあ満足している」の合計が、平均では47.6%になっているが、35~39歳では40.6%に低下し、さらに30~34歳では38.5%となっている。ちなみにこの点については、高資格スタッフの42.1%をも下回る結果である。いずれにしても、現状の若年層の職場意識・働き方については、企業・職場の将来を考えた場合、高資格スタッフ層とは異なる問題を投げかけているように思われる。経済環境の変化のなかで、小さなビジネス・チャンスをどう発見し、いかに育てていくかが問われている時、ある意味でその鍵を握るとも考えられる高資格スタッフ層、そして言うまでもなく、企業活動のパラダイムさえ変革していく役割を期待されている若年層についての働きかけには一層の留意と工夫が必要とされているのである。

参 考 文 献

- 1) 間宏『日本的経営』日本経済新聞社 1971.
- 2) 植村省三『組織の理論と日本的経営』文眞堂 1982.
- 3) 津田真澄『日本の労務管理』東京大学出版会 1970.
- 4) 佐野陽子・川喜田喬編著『ホワイトカラーのキャリア管理』中央経済社 1993.
- 5) 奥田健二監修、今田幸子・平田周一『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構 1995.

※なお、地位・役割概念の整理をめぐるのは野崎治男氏、職務分掌規定をめぐる問題については諸橋良吉氏に拠るところが大きい。

3. 解決の方向（ヒヤリング調査から）

調査の結果として、ホワイトカラー高資格スタッフの働き方について、いくつかの点が明らかになった。たとえば、高資格スタッフ層は期待水準をプラスの意識で受け入れ、その期待に報いようと主観的には努力していることが、ヒヤリングやアンケート調査で明らかになった。意欲は高いのであり、仕事に背を向け、現在の処遇を既得権と考えてぶら下がろうとしている人びとはいたとしても少ない。また、何とかして自分自身の仕事上の能力を高めようというニーズも、いろいろな局面で観察された。

しかし、同時に、何とか組織成果を上げようと、管理職も高資格スタッフも努力しているのにもかかわらず、組織全体として見ると解決の方向が十分に見いだせないといった焦燥感も存在している。前章で明らかにしたように、ヒヤリングやアンケート調査で、平均的な数字を見た場合には問題がないにしても、将来現状のままでは懸念される事態になりかねない兆候も観察された。これは、競争環境の変化のせいなのか、管理職や高資格スタッフに原因があるのか、一体何が現在の状況の背景にあるのか。

本調査研究では、出発点においては、ホワイトカラー高資格スタッフの中年期に特有の心理を探ることによりこの課題の解決の糸口を見いだそうとした。しかし、調査研究の進行に伴って、組織と個人との関係について、大きな変化が生じつつあり、この変化に備えることが、課題の解決の方向を明らかにするものだとの見解を有するようになった。なぜなら、種々観察された問題点を、従来の枠組みの中で解決しようとする、より一層管理を強めていくという方向性に収斂してしまうからである。

そこで、前章で示された種々の兆候を、どのような脈絡の中で解釈すべきかということについて、まとめてみることにする。

(1) 協働組織の維持

どの国のどのような組織であっても、人びとが協働する仕組みをうまく作り上げなくては組織成果と個人の努力は結びつかない。高度成長期の日本の企業の多くでは、会社のために努力することが従業員個人の昇進につながり、これが結果として、家族の経済的な豊かさや自分の職業上の成功に結びついていた。個人の全人格を会社と一致させることにより、会社も個人の職業生涯を保証しようと努力した。このために、会社は共同体になり、共同体である以上、そこで比較的自然的に協働が生まれるという構造が成立したと考えられる。もちろん、職場の維持のために、人間関係や労使関係、また管理者や会社が意識的に数々の努力を行ったのは言うまでもない。

しかし、1980年代からこの構造に徐々に変化が生じ始める。種々の調査の結果を要約すれば、第一に、仕事に頑張るのは会社が大事であるとか昇進のためであるとかいうよりも、仕事がおもしろいとか仕事の重要性に納得するから、というように勤労者の意識に変化が生じた。第二に、本調査研究でも観察されるが、会社の発展と個人の将来とは別であるという、共同体の前提とは異なる認識が広く持たれるようになったことである。このような従業員意識の変化と同時に進んでいたのが、企業の側が従業員の特定の層に過剰感を持つということである。つまり、雇用されている人びとは会社に対して自動的に帰属意識を持つということにはならなくなったのである。

本調査研究では、さらに、重要なことが明らかになった。比率としては未だ少ないものの、個人仕事化の傾向が表れ始めたことである。個人仕事の極端な形は、自己完結的な仕事を行うというものである。職場の他人の仕事と重なることも、また、つながることも少ないような、いわば「離れ小島」になるような仕事である。他人の仕事が自分の仕事の前工程であり、自分で仕事をするとそれが他人の工程に引き継がれるというものではない。仕事が完了し上司に提出すると、その後どうなったのか分からないといった仕事も、個人仕事の形態の一つである。

もちろん、個人仕事であっても、定期的上司に報告することはあるし、職場のリーダーや同僚にアドバイスをもらうことは当然ある。また、他部署に出かけていっていろいろ情報や意見をもらうこともある。個人仕事の色彩がどの程度強いかどうかは、他人とどの程度重なって仕事をしているかということと、その仕事がどのように仕事全体の流れに位置づけられているか（たとえば、前工程と後工程はどのようなものなのか）ということに関わっていると考えられる。

個人仕事への傾向を促進する要因は、いくつかある。たとえば、個人能力や個人業績の評価へ比重を移していく場合には、一人一人の担当部分を明確にしていくという流れになるだろう。また、常に上司が在席し部下である高資格スタッフの仕事の進捗状況を管理し指導するという態勢から、管理職のプレイイング・マネージャー化へ、そしてさらに進めば、自己責任の原則で進捗を管理し決められた納期に提出するといった方向に移行していこう。たとえば、フレックス・タイムの導入は個人裁量の増加であると同時に個人責任の明確化である。このように、仕事を徐々に個人仕事化させていく施策が広く行われつつある。

このように個人仕事化が進んでいく状況の下で、従来の企業が共同体であるという前提に基づいた協働を図るのは困難である。個人個人は決められた仕事を、求められた質と量だけきちんとすべきである、水準に達しなければ個人責任の原則で評価に結びつくことになる、というのが、ごく自然な流れになる。高資格スタッフの仕事について過度の分業化がなされ、分業化された仕事が放って置かれ、1+1が2以上にはなりがたいという状況が最悪の場合には発生する

可能性がある。

全体として、組織成果が上がりにくい状況になると、個人別の業績を厳格に処遇に反映させようということになってくる。個人業績を処遇に反映させること自体には異論はないにしても、重要なことは、今まで述べたような仕事の仕組みであるとすると、個人業績を上げづらい状況であるということや、また、組織成果も上がりにくいということである。

従業員全体のモラルの向上や組織成果の向上を図る場合には、給与の体系や種々の雇用形態に関する施策だけではなく、別の視点を導入する必要も示唆される。高度成長期の職場の目指したものは、経済的刺激以外にも種々の施策を綿密に行い、協働組織を作り上げることだった。そして、それにより人びとのモラルは向上したのである。現在、ホワイトカラー層に「経済人モデル」を適用し動機付けを図ることは、人事労務上の価値観を数十年後退させる危険性すらあるのではなからうか。現状において、人びとは既に給与や雇用についての不安を十分に持っている。現在の処遇に安住することは許されないにせよ、大事なことは、明るいシナリオに基づいて、給与とは別の次元で、自分にとって意味があり楽しくそして納得できる仕事をし、そのような職業生涯を送る道筋を提供することにある。

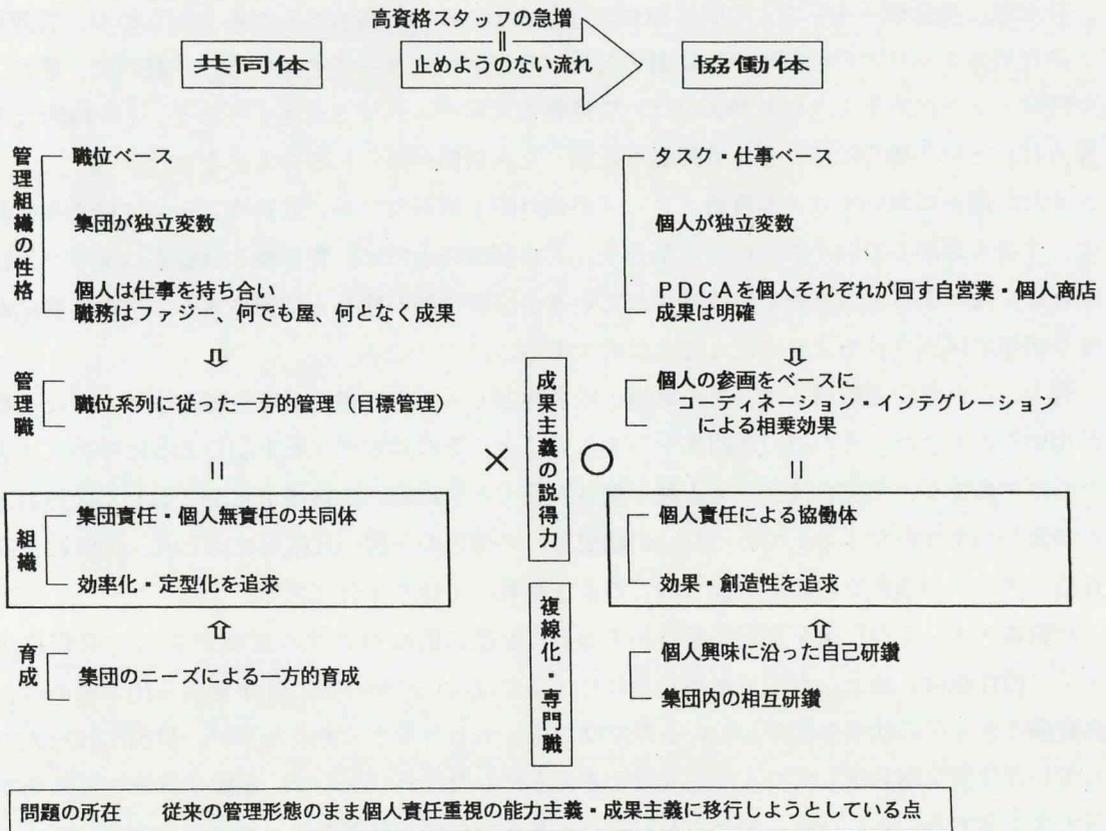
一部の高資格スタッフの働き方に特徴的に表れているように、個人仕事化の傾向は今までの働き方と比べると大きな変化である。現在の仕組みでは、個人仕事が増加していった場合に、協働を保つことが完全に不可能ではないにしても、非常に難しい。一つには、共同体としての企業のイメージがなくなったからである。調査結果に表れた種々の不全は、現在も共同体が存在しており人びとに協働してもらうのに新しいシステムは必要ではないとし、新しいシステムを設計しないことから生じているのではなからうか。

現在ならば、準備しておくことができるし、現在準備しておけば不全の兆候が深刻になり、対処の選択肢が限られてしまわないうちに方策を準備しておくことができる。

注) 新しい協働の仕組みを作り上げる必要性については、以下より大きな示唆を得た。

津田眞激『新・人事労務管理』有斐閣、1995年

共同体から協働体へのイメージ図



問題の所在 従来の管理形態のまま個人責任重視の能力主義・成果主義に移行しようとしている点

(2) 管理職と高資格スタッフの分化

管理職と高資格スタッフが分化する方向は決定的である。管理職は、一層、管理職としての役割を果たすことが期待されている。比率としてみればますます少数になっていくだろう。経営管理の上では、全社目標を自分が管理している部署に展開し、プランドゥーチェックアクション（P-D-C-A）の管理サイクルを回していく能力が重要になる。部下の管理の面では、目標管理をきちんと行え、考課者訓練の成果を生かし部下指導を厳正に行うことが求められていく。

管理職は、管理職としての能力発揮を一層求められる。実際、管理職教育の中心は、考課者訓練に移りつつあるし、また、高資格であっても管理職でないものについては考課者訓練を行わない事例もでてくるようになった。

管理職と高資格スタッフとの間で相互に行き来するのは今後もあるだろう。しかし、管理職と高資格スタッフとの役割の分化は過去と比べると鮮明になってきている。一般的に、経営力や経営センスがあるような基幹人材は、管理職の人材イメージと合致するため、「戦略的な基幹人材」という場合には、より管理職を意識した人材像が語られることが多い。

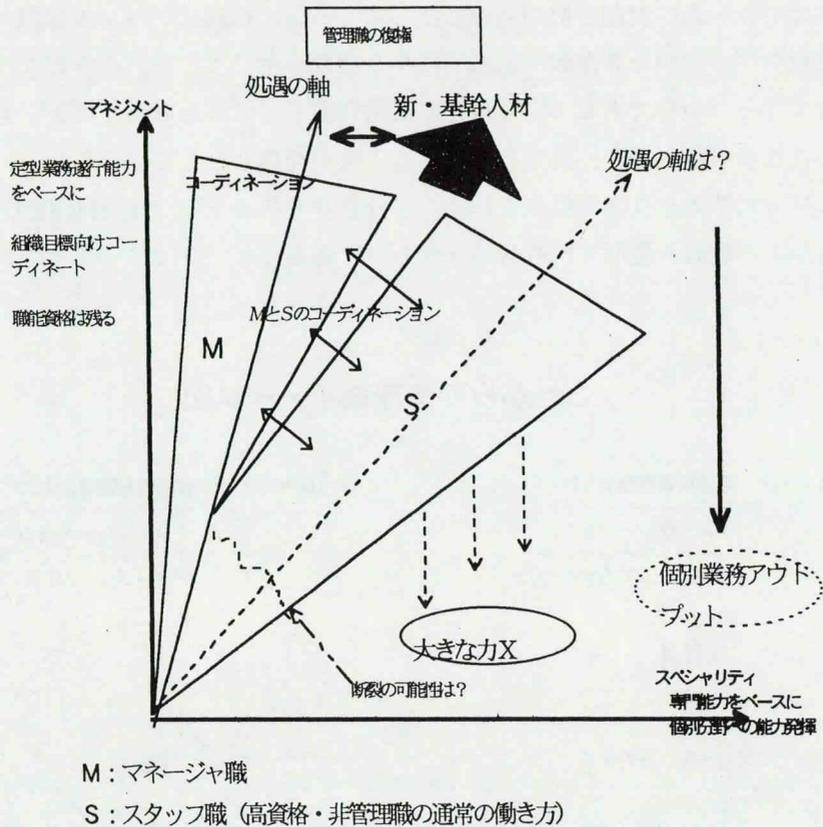
また、過去においては、高資格スタッフが例外的であったのが、高資格スタッフの比率は増え、今後も増加していくことになるだろう。人事制度の上では、管理職と高資格スタッフとは相互に交流があるものと慎重に設計されているが、管理職の性格と高資格スタッフの性格はかなり明確に区別されるようになってきたのである。

過去、これらの高資格スタッフの処遇上の名称として、専門職とか専任職というような名称が用いられてきた。その道の専門性を有する人びと、その道のプロを上記のように呼称してきたわけであるが、現実には、ごく少数の例外を除くと管理職への待機ポスト、もしくは処遇上の必要から生まれたポストであった。組織成果への個人の一層の貢献が求められ、同時に、高資格スタッフが多数を占める状況ではこのような対応では不十分である。

高資格スタッフの仕事を正規従業員がする利点を徹底的に追求する必要がある。高資格スタッフの仕事は、余分なもので水増しされた仕事ではない。何らかの仕事を生み出すために、高資格スタッフに仕事を配分しているのではない。もし、そうであるならば、以前には一人で行っていた仕事を細分化して二人や三人でするようにしなければならず、組織全体としては効率が大きく落ちることになる。また、もしそうであるならば、外部のシンクタンクやコンサルタントを利用した方が効率的に仕事ができるはずである。

公開するのに適さない企業内の情報、外部の人間にことばで説明すると非常に非効率な情報、組織内の各部署を横申しにする情報や提案、組織内の経営資源を組み合わせると競争上の優位に立てる情報や提案に関わる仕事をするからこそ、高資格スタッフの仕事は正規従業員が行うことになってくる。企業の中で働いてきた経験を生かし、狭い担当範囲に限定されずに広い視野で仕事をし、経営戦略上も重要な意味を持つ仕事だからこそ、正規従業員が仕事をする必要がある。言い換えれば、高資格スタッフの仕事は、いわゆる専門性には必ずしも限定されないのである。また、管理職とは別の意味での「戦略的基幹人材」としての高資格スタッフのイメージも明らかになるだろう。

人事部ヒヤリングによる将来像のイメージ図



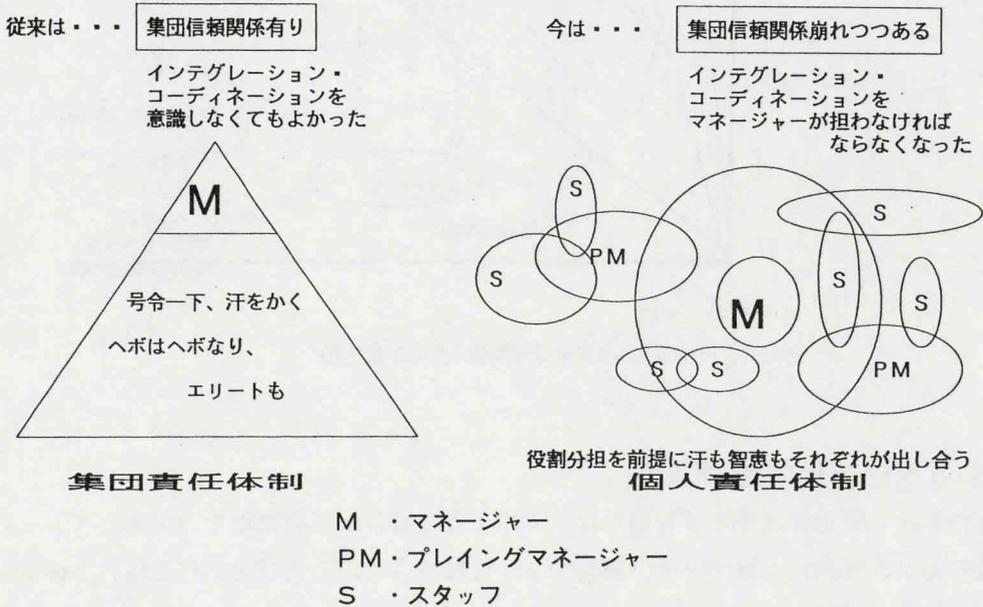
(3) 来るべき時代の管理職像

高資格スタッフを管理する管理職には、どのような要件が必要になるのであろうか。たとえ、管理職の方が基幹的な人材であり、経営力を十分に持っている人びとが任じられているという仮定をしても、管理職である個人個人を具体的に見た場合に、その人が万能でないのは言うまでもない。時間にも、能力にも、知識にも限界があるのは当然だからである。

経営トップに提案する独創的挑戦的なアイデアを裏付け、具体化する仕事を高資格スタッフにさせるのが、管理職の要件になる。自分自身では、時間的にも知識の面でも能力の面でもできない事柄を、時間・知識・能力のある他人に依頼するのは普通のことであるし、組織のリーダーとして不可欠の能力でもある。つまり、管理職は高資格スタッフを、自分が管理する部署の有機体の一部として使いこなす必要がある。

管理職は、部下を統制し評価することだけがその仕事ではない。集団の中に信頼関係があらかじめ内在されていた職場では、管理職の号令一下組織全体が動き、管理職は組織を統合したり調整するという意識をしないでも済んでいた。しかし、集団の信頼関係が崩れ、また、組織の内部で一人一人の役割分担が明確になってくると、組織メンバーの意識や仕事を調整し組織全体を統合する役割を管理職が意識的に担う必要が生じてくる。そうしなければ、誰もする人がいなくなったからである。自分自身の経営資源として与えられた部下を適材適所に配置し、あるいは仕事を割り振り、自分自身の創意工夫を発揮しなくてはならない。いろいろな特性や個性を持った個人をうまく組み合わせ、自分自身のアイデアを具体化してはじめて、リーダーとしての能力も発揮できるものとなるのである。

これからの管理職イメージ図



(4) 来るべき時代の高資格スタッフ像

高資格スタッフは、管理職に言われたことだけをやるということではその責務を果たしたとすることはできない。組織を作り上げていくのは管理職なのであるから、管理職をサポートする必要がある。管理職をサポートし、管理職が明言はしていないが意図している事柄を明確にすることが、仕事をする上でまず必要になる。自分自身の役割の定義は、組織や管理職がする

面もたしかにあるが、自分自身はこのようなこともできるしその準備もあるというように、自らマーケティングの努力をすることにより、自分自身の役割が明確になってくる。

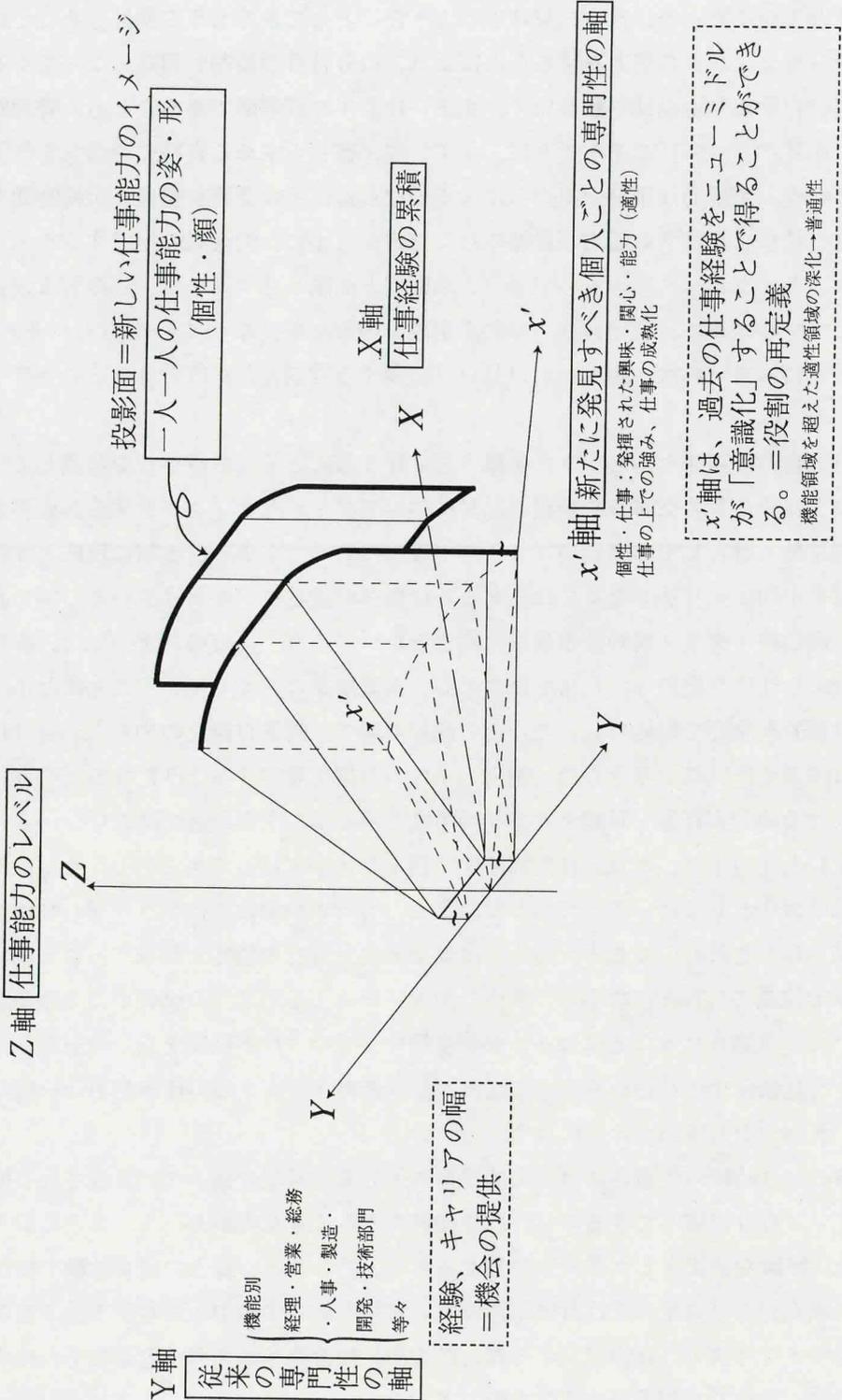
自分自身よりも勤続年数が短く、あるいは若年の管理職であろうとも、管理職の指示について「小言こうべい」であるよりは、まず、彼・彼女の求める資料や企画案を作成する能力が必要になる。定常的な業務を担当しているのならば、その業務を整理し余裕時間を作り新しい前向きな仕事を提案する能力が必要になるだろう。また、管理職の指示するイメージが不明確ならば、ちょうどシステム・エンジニアが顧客と面談しソフト・ウェアの要求定義を徐々に明確にしていくように、自分自身への要求定義を明瞭なものにしていく努力が不可欠であろう。じっと待っていれば、相手から自分自身に関する役割定義が得られるというのは幻想でしかない。

自分自身が興味を持ち、また組織さらには企業にとっての重要性を認識している仕事については、自分が行った調査や企画の結果について、マーケティングをする必要がある。それは戦略的基幹人材としての高資格スタッフの役割の一つでもある。上司の反応とは別に、他部署の同僚や上司に売り込まなくては、あるいは自分の提案に何が欠けているのかを直に知らなくては、高資格スタッフ層の仕事満足は高まらないだろう。高資格スタッフは、自営業の思想を持ちながら仕事を整理し、仕事を作りだし、組織成果に貢献していくことになる。

目標管理制度で定められた上司との面接の場で、部署目標とのすり合わせは行いが、部署目標には完全には収まりきらない個人としての目標を設定するようになるだろう。社会的に承認された公的な資格等を目指すのも一つの道であるが、主要な道ではない。一人一人のかけがいのない人生の中で、また会社生活の中で種々の仕事を行ってきている。その仕事の一つ一つは、組織の歯車として行ってきたものではなく、その人の個性や仕事への関心や興味があったから達成されてきたものである。他人とは異なる自分自身の特性を認識することが、自らの強みと弱みを認識することになるし、多少の労苦はあっても追求する価値がある重要なものとしてあらためて意識されることになる。会社生活の中での、仕事経験を自らの財産としてとらえ直すような意識付けが行われるようになれば、高資格スタッフ層の仕事能力は一層発揮しやすくなり、また向上していくことになる。

来るべき時代の仕事能力は、公的資格や通信教育課程の修了などで表される面以外の側面が大きい。自分に何ができるのか、自分は何をやってきたのかという、まさに個々人のかけがいのない経験を前提とした多次元にわたるものと思われる。過去の成功体験を懐かしむのでもなく、超人的な努力をしなければ得られない資格をめざすのでもなく、普通の会社生活を過ごして得てきた体験を「意識化」することにより、仕事能力の発揮を容易なものにすることをめざすのは、誰にでも到達が可能なものである。

新しい仕事能力の概念図



Ⅲ 調査結果の詳細

1. アンケート調査

(1) アンケート調査の方法

① 調査の目的について

前章の調査研究の要約の「はじめに」でも述べたように、高資格スタッフ層の働き方を明らかにするためアンケート調査を実施した。調査の方法としては、まず、対象者がどのような流れのなかで仕事を行い、管理職とどのように連携し、そして仕事について何を感じ、自らの職業生活をどのようなものであると考えているのか。次に、今後より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とすれば、それはどのようなものを具体的に明らかにすることにある。このような目的のもと、専門委員会において議論し、34にわたる質問項目を作成した。なお、質問項目に関しては、巻末の『ニューミドルの意識と働き方に関するアンケート』を参照されたい。

② 調査の実施について

a) 実施時期及び対象

1995年8月29日にアンケートを発送し、10月24日までに回収した。アンケートは全トヨタ労連に加盟している37社及び財中部産業・労働政策研究会賛助会員企業4社の計41社に送付され、各企業から直接対象者に配布された。対象は主として役職（資格）に関しては次長・次長級～係長・係長級直前相当層、年齢・勤続については30歳～49歳・10年～25年、そして仕事内容については事務・技術系従業員を対象者としている。回答後は配布とは逆の経路で回収され、事務局まで質問紙が送付されたが、人事・労務の視点から対象者の意識・心理をえぐり出す質問も多く、一部は対象者から直接郵送の形で回収されている。配布アンケート数は3,055、回収は2,883であり回収率は94.4%であった。

b) サンプルの構成について

回収されたアンケートのサンプルについての性別、年齢、勤続年数、役職（資格）、部下人数、仕事内容はそれぞれ次頁の様になっている。

性 別		年 令		勤 続 年 数		役 職 (資 格)		部 下 人 数		仕 事 内 容	
	%		%		%		%		人		%
男 性	98.3	30歳未満	4.4	10年未満	12.1	部長(級)	2.1	部長(級)	76.6	事務系	37.6
		30～34歳	15.0	10～14年	21.2	次長(級)	10.9	次長(級)	23.3	どちらかと言 えば事務系	8.2
		35～39歳	23.4	15～19年	23.1	課長(級)	34.0	課長(級)	9.2		
女 性	1.7	40～44歳	23.0	20～24年	21.1	係長(級)	35.4	係長(級)	4.3	どちらかと言 えば技術系	13.1
		45～49歳	22.9	25年以上	22.5	一 般	17.6	一 般	1.4		
		50歳以上	11.4							技 術 系	41.2

(2) アンケート調査の結果

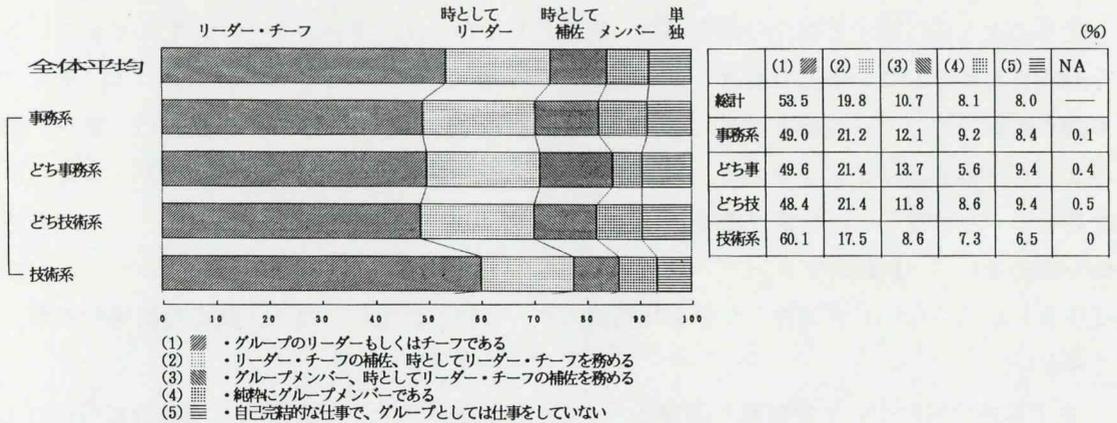
① 高資格スタッフ層のグループにおける位置づけとその仕事・役割

まずは、調査対象者の現状の仕事の在り様を手懸りに、グループにおけるその位置づけ、役割を明らかにしようとした。「仕事を進めるグループにおいて、あなたはどのような役割ですか」(設問1)との問いに、全体としては、「グループのリーダーもしくはチーフである」が53.5%と過半を占め、次いで、「リーダー・チーフの補佐、時としてリーダー・チーフを務める」が19.8%という数値を示している。結果からは、調査対象者の約 $\frac{3}{4}$ の層が何らかの形で管理業務に携わっていることがわかる。また、「自己完結的な仕事で、グループとしては仕事をしていない」という純粋な意味でのスタッフ層は僅か8.0%にすぎない。その意味では、管理職とスタッフのキャリアコースが明確に分化されておらず、反面、そのことによってキャリアスイッチ等への柔軟な対応力が維持されていると見ることもできる。

次に、何らかの形で管理業務に携わっている層を事務・技術別に見れば、事務系で70.2%、どちらかと言えば事務系では71.0%、どちらかと言えば技術系でも69.8%とその数値はほとんど変わらないものの、技術系では77.6%と若干数値が大きくなっている。一方、純粋な意味でのスタッフ層は、事務系で8.4%、どちらかと言えば事務系で9.4%、技術系では6.5%、どちらかと言えば技術系でも9.4%と事務・技術別での差異はほとんどないと言えよう。

次に、グループにおける業務分担への関与と同じくグループにおける業務の進行管理への関与という2つの側面から見ていくことにしよう。質問のそれぞれは、管理の3要素とも言える要員・分担、仕事進行、評価・考課に対応した設問となっているので、このうち仕事の在り様に関わる2つの要素、すなわち要員・分担、仕事進行についての回答結果を見ることにする。まず、「業務分担に関して、あなたはどの程度関与されていますか」(設問2)との問いには、全体として、「中心になって業務分担を決めている」が52.6%と過半を占め、次いで、「リ

Ⅲ-1-1 グループでの役割



「リーダー・チーフの補佐として積極的に意見を述べる」が22.6%という数値を示している。一方、この要員・分担に全く関与しない層としての「自己完結的な仕事なので業務分担というものはない」という数値は6.5%になっている。この点に関しては、仕事の内容によってもその差が存在すると考えられるため、次に事務・技術別の比較で見ることにして、何らかの形で業務分担の決定に関与している層は、事務系・どちらかと言えば事務系・技術系・どちらかと言えば技術系で72.3%・71.4%・79.2%・73.5%になっており、逆に、「自己完結的な仕事なので業務分担というものはない」とする層も7.1%・8.1%・5.1%・7.5%となっている。他に比べ技術系で若干その数値が異なる部分があるものの、大旨、事務・技術別での差は見られないと言ってよいであろう。

次に、業務の進行管理に眼を転じよう。「業務の進行管理について、あなたはどの程度関与されていますか」（設問3）の問いに、全体としては「グループ全体の業務の進行管理を行っている」が52.5%とこれも過半を占め、「リーダー・チーフの補佐、時としてグループ全体の業務の進行管理を行う時もある」が20.5%という数値で続いている。一方、「自己完結的な仕事なのでグループ業務の進行管理という概念はない」は7.4%となっている。要員・分担と仕事進行をめぐる管理は連動しており、これらの数値は役割としてのチーフ・リーダーに関する調査結果（設問1）とほぼ一致していること、さらに当然とも言えるが業務分担での数値と近似していることも確認できる。また、事務・技術別に何らかの形で進行管理に関与している層を見ても、事務系・どちらかと言えば事務系・技術系・どちらかと言えば技術系で70.7%・70.5%・76.4%・71.1%となっており、「自己完結的な仕事なのでグループ業務の進行管理という概念はない」とする層も8.4%・9.8%・5.6%・8.8%となっている。ここでも技術系で若干異なる部分があるものの、大旨、事務・技術別での差は見られないとともに、業務分担での数値と近

似していることが確認できる。

仕事の在り様に関する以上の観察から、役割としての「リーダー・チーフ」であるか否かが今回調査対象としている高資格スタッフを規定するキーワードになりそうに思われる。そこで、本調査においては、一般職と答えた者を除き係長級以上の対象者の中で、選択肢の「グループのリーダーもしくはチーフである」・「リーダー・チーフの補佐、時としてリーダー・チーフを務める」と回答した層を管理職層とし、「グループメンバー、時としてリーダー・チーフの補佐を務める」・「純粹にグループメンバーである」・「自己完結的な仕事で、グループとしては仕事をしていない」と回答した層を高資格スタッフ層と規定し、以下、調査の結果を観察してみたい。

先ず業務分担について管理職と高資格スタッフを比較すると、管理職では業務分担に関与している層と業務分担というものは無いという層の数值は94.2%と0.3%であるのに対し、高資格スタッフでは31.5%と31.3%となっている。ここでは高資格スタッフ層の仕事の個人化傾向も確認できよう。また、進行管理についても、管理職は進行管理に関与している層と進行管理という概念はない層の数值は96.0%と0.4%であるのに対し、高資格スタッフは19.2%と33.8%となっている。高資格スタッフ層では仕事の個人化傾向とともに、業務分担に比べ進行管理の側面での関与がより低くなっている点に注目しておきたい。

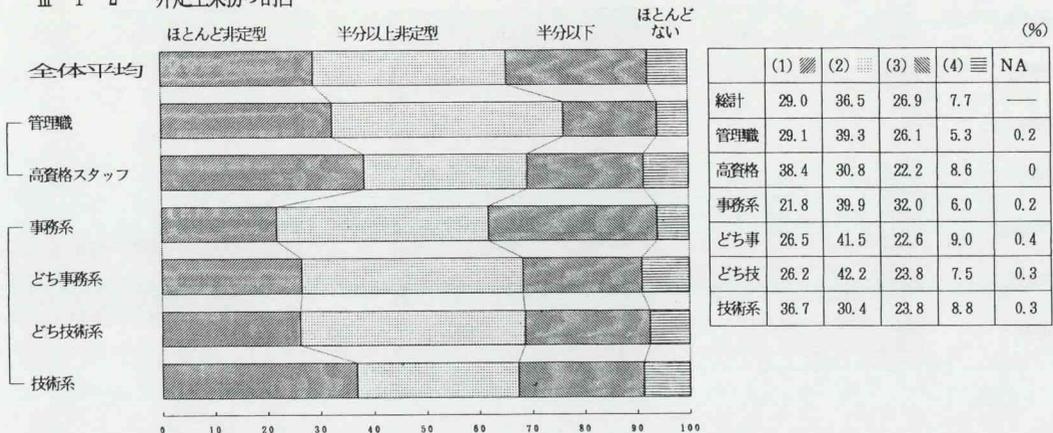
さらに、管理の3要素のうち残された人事考課について見ることにしよう。「人事考課に関してあなたはどの程度関与されていますか」（設問4）との問いに、全体としては、「グループメンバーの第1次評価についての最終責任を負う」が38.1%と第1位を占め、次いで、「人事考課には全く関与しない」（30.8%）・「グループメンバーの第1次評価について意見具申を行う」（21.8%）が続いている。管理の3つの要素のなかでも評価・考課については要員・分担、仕事進行とは大きく異なり、直接関与の範囲が更に絞られていることが見て取れよう。この点に関しさらに事務・技術別に見ていくことにしよう。上記の3つの選択肢について、事務系は38.4%・31.9%・21.4%、どちらかと言えば事務系で37.6%・30.3%・19.7%、技術系では37.8%・29.7%・22.2%、どちらかと言えば技術系でも38.2%・30.7%・22.7%という数値になっている。事務・技術の間では少なくとも人事考課についてその差はほとんど見あたらないと言ってよい。事務・技術に関わりなく、業務分担・仕事進行に比べ、人事考課について言えば、企業・職場のなかで相対的により上位に位置づけられている層に担われているということなのであろう。このような評価・考課の特徴的な在り様は管理職と高資格スタッフの比較においても見られる。管理職が、「グループメンバーの第1次評価についての最終責任を負う」（54.5%）・「グループメンバーの第1次評価について意見具申を行う」（27.2%）・「人事考課に関して時として相談を受ける」（7.5%）という順位になっているのに対し、高資格スタッ

フ層では、「人事考課には全く関与しない」が60.4%と最も大きな数値を示し、「グループメンバーの第1次評価について意見具申を行う」(16.2%)・「人事考課に関しては時として相談を受ける」(15.3%)と続いている。高資格スタッフ層に限定して言えば、管理職と比べ、真ず要員分担についての関与は $\frac{1}{3}$ 程度であるが仕事進行については $\frac{1}{5}$ 程度にその関与の度合いを低くし、さらに評価・考課について言えばそれへの関与が全くない層が高資格スタッフ層全体の6割を占めていることになる。

高資格スタッフ層の職場での役割を管理の3要素に従って観察することによって、管理職との違いを明確に読み取ることができるだろう。併せて、こうした高資格スタッフの増加による仕事の個人化傾向も改めて指摘しておきたい。

このような役割・位置づけの高資格スタッフ層は、日常どのような業務を遂行しているのだろうか。「あなたの仕事の中で、新規テーマやプロジェクトなど定型化されていない業務(非定型業務)の割合はどのくらいですか」(設問5)との問いには、管理職が、「半分以上が非定型的な業務だ」(39.3%)・「ほとんどが非定型的な業務だ」(29.1%)・「非定型的な業務は半分以下だ」(26.1%)・「非定型的な業務はほとんど無い」(5.3%)と回答しているのに対し、高資格スタッフ層では、「ほとんどが非定型的な業務だ」が38.4%と第1位を占め、続いて、「半分以上が非定型的な業務だ」(30.8%)・「非定型的な業務は半分以下だ」(22.2%)・「非定型的な業務はほとんど無い」(8.6%)と続いている。予想されたこととはいえ、高資格スタッフ層での非定型的な業務の占める割合の大きさが伺えよう。ちなみに全体としては、管理職に順位・数値ともより近似しており、その数値は、36.5%・29.0%・26.9%・7.7%になっている。この点についてさらに、事務・技術別に見れば、どちらかと言えば事務系・どちらかと言えば技術系では、その順位が管理職、全体と全く同じであるが(図表Ⅲ-1-2参

Ⅲ-1-2 非定型業務の割合

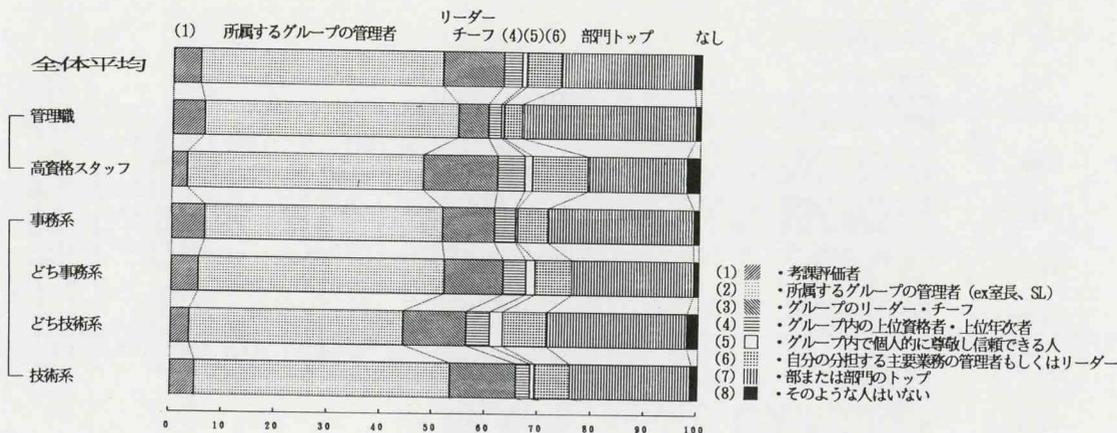


照)、事務系では2番目と3番目が逆になっており、技術系では高資格スタッフと同じ順位でその数値も似かよったものになっている。仕事の性格は事務・技術別でもかなりバラツキのあることが確認できよう。

さて、次に、職場における位置づけを指示・命令の流れの視点から見てみることにする。「あなたが仕事の進め方や問題について判断を求めたり、アドバイスを受けたり、意見を具申したりする人は主に誰ですか」(設問6)の問い、言い換えれば仕事の上での上司の認識について、全体としては「所属するグループの管理者(ex. 室長、SL)」(46.1%)・「部または部門のトップ」(25.2%)・「グループのリーダー・チーフ」(11.4%)・「自分の分担する主要業務の管理者もしくはリーダー」(6.5%)・「考課評価者」(5.1%)と続いている。この点を管理職・高資格スタッフ別に見れば、管理職では第1番目の「所属するグループの管理者(ex. 室長、SL)」(48.1%)と「部または部門のトップ」(32.8%)に8割以上が集中しているのに対し、高資格スタッフでは、「所属するグループの管理者(ex. 室長、SL)」(44.9%)が高い数値で第1位を占めている点に変わりはないものの、「部または部門のトップ」(18.8%)・「グループのリーダー・チーフ」(14.1%)・「自分の分担する主要業務の管理者もしくはリーダー」(10.4%)と2番目以降はバラツキをもった結果となっている。指示・命令の流れを視点としても、管理職と高資格スタッフ層の職場での位置づけの違いが改めて確認できる。

この点に関しては、事務・技術別に見ても管理職ほど顕著には認められないが、その全てで、「所属するグループの管理者(ex. 室長、SL)」と「部または部門のトップ」に集中し、続いて、「グループのリーダー・チーフ」となっている。なお、詳細は図表Ⅲ-1-3を参照されたい。

Ⅲ-1-3 指示命令系統



(%)

	(1) ▨	(2) ▩	(3) ▪	(4) ≡	(5) □	(6) ▭	(7) ▮	(8) ■	NA
総計	5.1	46.1	11.4	3.5	0.9	6.5	25.2	1.2	—
管理職	6.0	48.1	5.7	2.4	0.5	3.4	32.8	0.9	0.3
高資格	2.8	44.9	14.1	5.1	1.4	10.4	18.8	2.5	0
事務系	6.2	45.1	9.8	4.0	0.4	5.7	27.5	1.0	0.3
どち事	5.1	46.6	11.1	4.3	1.7	6.8	23.1	0.9	0.4
どち技	3.5	40.6	12.0	4.5	2.4	8.3	26.5	2.1	0
技術系	4.6	48.4	12.5	2.7	0.8	6.6	23.0	1.1	0.3

以上の観察から、管理職と高資格スタッフでは担当する仕事の性格も職場における位置づけも大きく異なり、また、必ずしも垂直的な管理体系に組込まれず、より非定型的な業務に重点をおいた高資格スタッフの働き方を見て取ることができよう。

② 部下・後輩の育成をめぐる——そのスタイルと問題点

a) 部下・後輩の育成スタイルと問題点

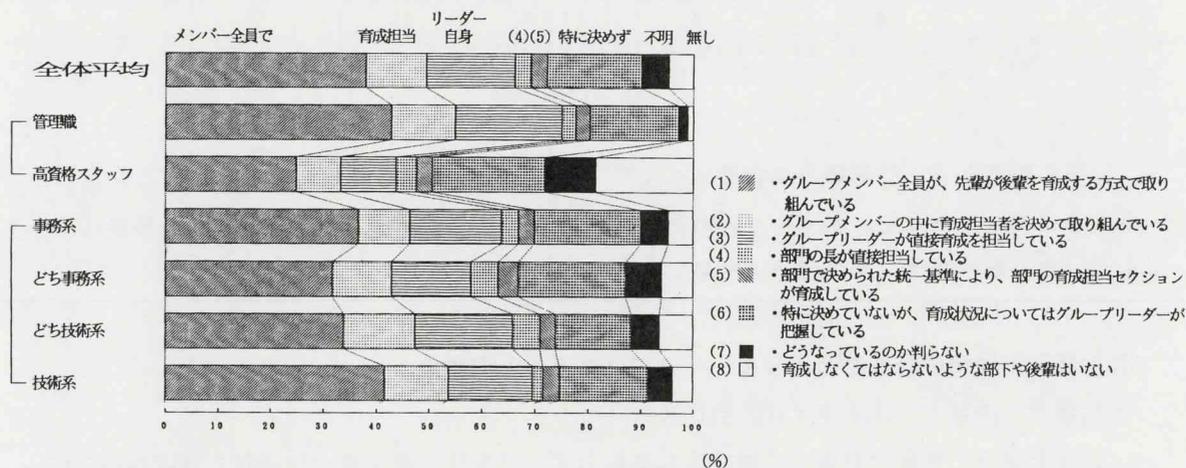
話題を部下・後輩の育成（人材育成）に転じよう。先ず、部下または後輩の育成について、どのようなスタイルが採られているかについて問うた。「部下または後輩の育成はどのように行われていますか」（設問12）の問いに、全体としては、「グループメンバー全員が、先輩が後輩を育成する方式で取り組んでいる」が38.0%と最も大きな数値になっており、「特に決めていないが、育成状況についてはグループリーダーが把握している」（17.9%）・「グループリーダーが直接育成を担当している」（16.7%）・「グループメンバーの中に育成担当者を決めて取り組んでいる」（11.5%）と続いている。やはり現状では、全員での取り組みが部下・後輩育成の主要なスタイルということなのだろう。この点に関しては、また、仕事の内容によっても、そのスタイルには差異があると考えられるため次に、事務・技術別に見てみよう。

事務系・どちらかと言えば事務系・技術系での順位は全体の傾向と同じである。詳細は図表Ⅲ-2-1を参照されたい。ただ、どちらかと言えば技術系では2番目と3番目の数値が入れ替わり33.7%・14.2%・18.4%・13.4%となっている。もっとも全体の傾向でも2番目と3番目の示す数値は、ほとんど差がないと言ってよく、事務・技術別での差はないことが伺える。

次に、管理職と高資格スタッフを比較してみよう。前者ではその数値は、42.7%・16.8%・20.0%・12.1%となっているのに対し、後者では特徴的な傾向を示し、第1位の全員で取り組むには変化はないものの、その数値は今まで見てきたなかで24.8%と最も小さくなっており、「特に決めていないが、育成状況についてはグループリーダーが把握している」（21.1%）・

「育成しなくてはならないような部下や後輩はいない」(18.5%)・「グループリーダーが直接育成を担当している」(10.4%)と続いている。部下・後輩の育成に関する高資格スタッフの意識は管理職に較べて相対的に低く、その背景の一つとして高資格スタッフ層での個人仕事意識の強さが反映されているように思われる。

Ⅲ－２－１ 部下・後輩の育成



	(1) ▨	(2) ■	(3) ▨	(4) ▩	(5) ▪	(6) ▫	(7) ■	(8) □	NA
総計	38.0	11.5	16.7	3.1	3.0	17.9	5.2	4.7	—
管理職	42.7	12.1	20.0	2.6	2.7	16.8	1.7	1.1	0.3
高資格	24.8	8.3	10.4	3.9	3.0	21.1	9.5	18.5	0.5
事務系	36.5	9.7	17.3	3.2	2.9	20.0	5.3	4.7	0.4
どちら事	31.6	11.1	15.0	5.1	3.8	20.1	6.8	6.0	0.4
どちら技	33.7	13.4	18.4	5.1	2.9	14.2	5.3	6.4	0.5
技術系	41.5	12.2	15.8	1.9	3.1	16.8	4.6	3.9	0.3

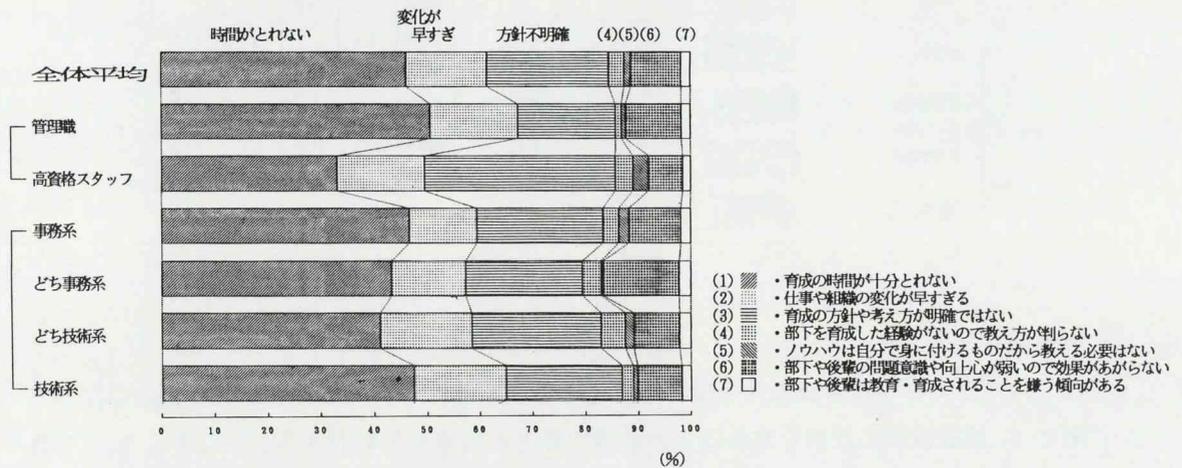
それでは、育成を困難にしているのはどのような要因なのだろうか。「部下または後輩の育成に関して困難な点があるとすれば、それはどんな理由からですか」(設問13)との問いに、全体としては、「育成の時間が十分とれない」が46.0%と最も大きな数値を示し、次いで、「育成の方針や考え方が明確ではない」(23.0%)・「仕事や組織の変化が早すぎる」(15.4%)・「部下や後輩の問題意識や向上心が弱い」(9.5%)の順となっている。

先ず事務・技術別に見れば、事務系・技術系・どちらかと言えば技術系においてはこの順位に変化はなく、それぞれの数値については図表Ⅲ－２－２を参照されたい。ただ、どちらかと言えば事務系では3位と4位が入れ替わり、その数値が、41.9%・21.4%・13.7%・14.1%となっはいるものの、3位と4位の差は、ほとんどないと言ってもよく、大筋において事務・

技術別では全体と同じ傾向を示し、とりわけ1位と2位はその順位に変化はない。

しかしながら、管理職と高資格スタッフの比較では、管理職においては全体と同じ傾向を示し、その数値は、49.7%・18.2%・16.3%・10.4%となっているものの、高資格スタッフでは1位の2位の数値が拮抗し、それぞれ31.7%と34.7%になり僅かながら逆転している。3位以下に関しては管理職と同じ順位になっているものの、この高資格スタッフ層での「育成の方針や考え方が明確ではない」の示す数値の大きさには留意する必要があるだろう。高資格スタッフに相応しい人の育て方といった視点からも、また成果主義的処遇への対応といった必要性からも、高資格スタッフに対する育成方針や考え方の明確化がより必要となってきたことだけは確かなように思われる。

Ⅲ-2-2 育成困難の理由



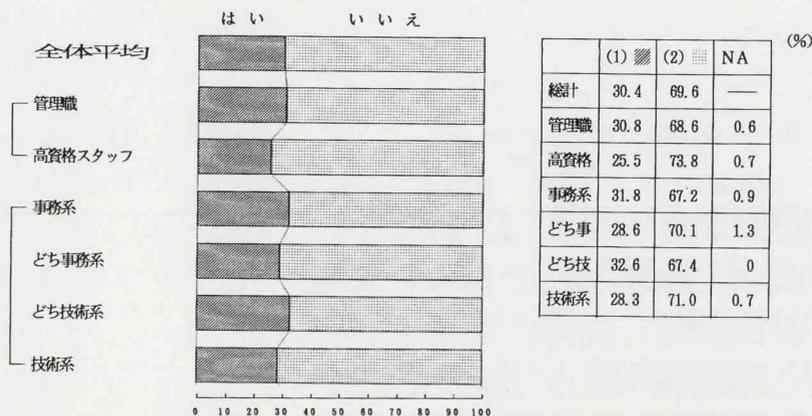
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	NA
総計	46.0	15.4	23.0	2.9	1.3	9.5	1.8	—
管理職	49.7	16.3	18.2	1.1	0.8	10.4	1.7	1.9
高資格	31.7	15.7	34.7	3.2	2.8	6.3	1.4	4.2
事務系	45.2	12.5	23.1	2.9	1.9	9.6	1.8	3.1
どちら事	41.9	13.7	21.4	3.4	0.4	14.1	2.1	3.0
どちら技	40.4	17.1	24.1	4.5	1.6	8.6	2.1	1.6
技術系	46.7	17.2	21.6	2.1	0.8	8.4	1.7	1.4

育成をめぐる問題について考察を続けたい。次に、長期な視点のものでの育成について、「上司やリーダーから長期的な方向性に沿った育成や指導を受けたことはありますか」（設問29-3）との問いに、全体としては、肯定層が30.4%であるのに対し、否定層は2倍以上の69.6%となっている。この長期的な視点の稀薄さは、事務・技術別に見てもその全てで共通しており、

肯定・否定の数値は、事務系で31.8%・67.2%、どちらかと言えば事務系で28.6%・70.1%、また、技術系で28.3%・71.0%、どちらかと言えば技術系でも32.6%・67.4%となっている。

また、管理職と高資格スタッフの比較について見てみると、管理職では肯定が30.8%と否定が68.6%であるのに対し、高資格スタッフ層ではその数値が25.5%と73.8%になっている。長期的な視点のもとでの育成や指導が仕事内容、あるいは管理職・高資格スタッフを超えた職場全体の課題として立ち現われていることが理解できよう。

Ⅲ－２－３ 長期的な育成・指導の経験



b) 啓発意欲

それでは、このような育成の受け皿とも言える啓発意欲についてはどうなっているのだろうか。まずは、啓発意欲を仕事を進める上での専門性との関連から検討することにしよう。「今後さらに専門能力を身につける必要性をお感じになりますか」（設問10）との問いに、全体としては、「身に付ける必要性を、強く感じる」（52.4%）・「身に付ける必要性を、ある程度感じる」（43.2%）と肯定層が圧倒的な割合を占めている。この点を事務・技術別に見ても、事務系・どちらかと言えば事務系・技術系・どちらかと言えば技術系での肯定層の合計の数値はそれぞれ、93.8%・92.3%・97.4%・95.0%となっており、事務・技術別での差も見当たらない。

管理職・高資格スタッフの比較でも同様であり、その肯定の数値は前者が95.6%であるのに対し、後者でも94.0%となっている。調査対象者の啓発意欲の高さは、この専門能力獲得への意識の高さからも伺うことができよう。

なお、専門性については、高資格スタッフの働き方とも大きく関わってくるので、もう少し詳しく調査結果を見てみることにしたい。身に付けたい専門性の内容とはどのようなものだろうか。「身に付けたいと思われる専門能力とは、具体的にどのような能力だとお考えですか」

(設問11) との問いには、「社会的な資格や社会的な評価を得られる知識・技術」(22.9%)・「新技術や新事業分野の開発能力」(18.0%)・「新規プロジェクトなどの企画立案能力」(17.5%)・「産業横断的な技術やノウハウの蓄積」(14.5%)・「組織をまとめるための管理能力」(10.4%)という順位を示しており、全体として、一般的に言われる“資格志向”は顕著に見い出せず、むしろバラツキをもった結果となっている。(図表Ⅲ-2-4参照)

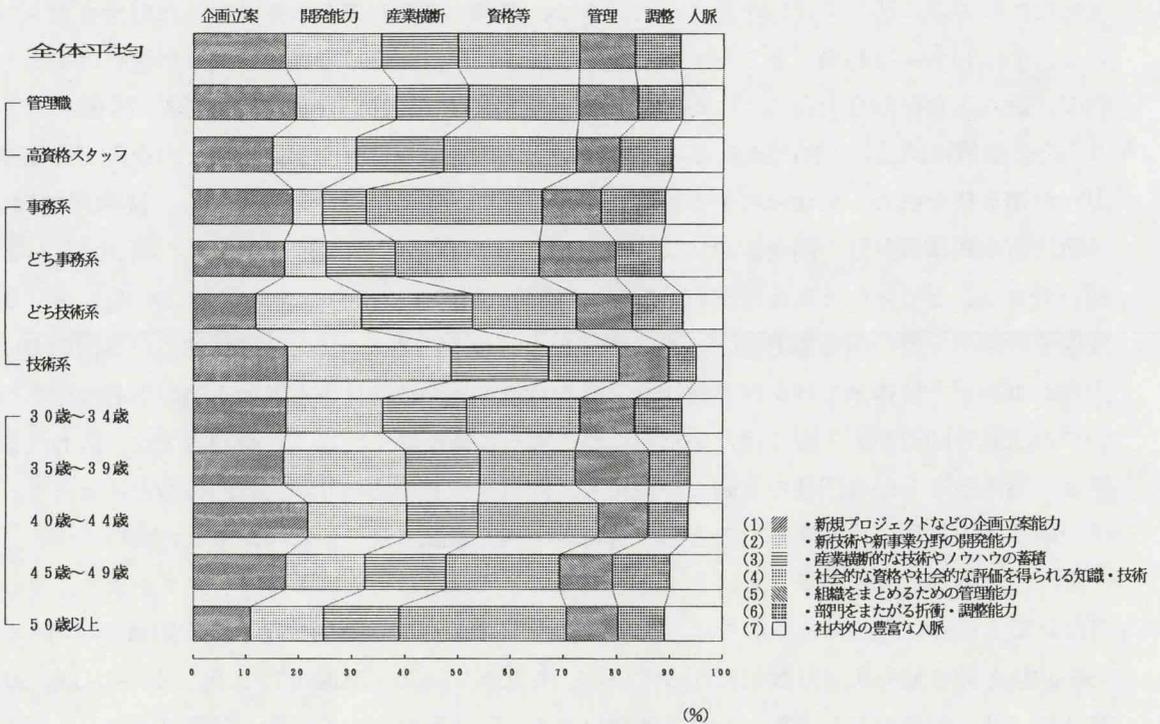
ただ、この点に関しては、予想されたように、事務・技術別では若干異なった結果となっている。すなわち、事務系・どちらかと言えば事務系では、3位以降はその順位に違いはあるものの、最も大きな割合を占めているのが、「社会的な資格や評価を得られる知識・技術」であり、その数値は33.1%と26.9%になっている、続いて、「新規プロジェクトなどの企画・立案能力」が第2位を占め、ちなみにその数値は18.8%と17.1%になっている。一方、技術系では、「新技術や新事業分野の開発能力」(30.7%)・「産業横断的な技術やノウハウ」(18.5%)と続いており、どちらかと言えば技術系では、「産業横断的な技術やノウハウ」(20.9%)・「新技術や新事業分野の開発能力」(19.8%)が1位と2位を占めている。身に付けたい専門能力の内容が事務系と技術系ではかなり異なり、この背景の一つには仕事を進める際の固有技術についての認識と関連があるのではないだろうか。固有技術が深く関わる仕事内容では、固有技術をより高めることが専門性の具備につながり、固有技術との関わりが比較的稀薄と考えるケースでは、固有技術に代替するものとして資格等を強く意識させているのかもしれない。

次に、年齢別に見てみることにしよう。ここでも大筋においてはそのバラツキが大きくなってはいるものの、あえて言うならば、「社会的な資格や社会的な評価を得られる知識・技術」が35~39歳を除き最も大きな数値になっている。ちなみに、30~34歳で21.3%、40~44歳では22.6%、45~49歳でも21.5%、そして50歳以上では31.0%となっている。50歳以上はともかくとして、30代前半の数値の大きさは予想を覆すものであった。ただ、若年層では、「新技術や新事業分野の開発能力」が共通して大きな割合を占めているのに対し、40歳代の壮年層では、「新規プロジェクトなどの企画立案能力」で共通して大きな割合(40~44歳で21.7%、45~49歳では17.5%)となっている。職場での位置づけ、言い替えれば組織上での役割(認識)との関連が指摘できよう。

さらに、管理職と高資格スタッフの比較について見てみよう。ここでも1位は全体と共通したのになっており、その数値は前者が20.7%、後者が25.0%となっている。そして2位・3位・4位はともに「新規プロジェクトなどの企画立案能力」・「新技術や新事業分野の開発能力」・「産業横断的な技術やノウハウの蓄積」が僅かな差で続いており大きな差異は見い出せない。だが、「組織をまとめるための管理能力」及び「部門をまたがる折衝・調整能力」について、高資格スタッフ層での8.1%と10.0%の数値はともかくとして、管理職層についても

11.0%と8.4%という数値が示されている。この結果は、前述の管理職層での非定型的な業務の割合を併せ考えれば、現状では一般的に言われている管理能力に留まらず、個別専門能力も兼ね備えることが管理職層により強く意識されていることの表われと見ることもできよう。

Ⅲ-2-4 具体的な専門能力の中身



	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	NA
総計	17.5	18.0	14.5	22.9	10.4	8.7	8.1	—
管理職	19.4	18.6	13.5	20.7	11.0	8.4	7.7	0.6
高資格	15.0	15.7	16.4	25.0	8.1	10.0	9.5	0.2
事務系	18.8	5.5	8.1	33.1	10.8	12.1	10.8	0.8
どち事	17.1	7.7	12.8	26.9	14.1	8.5	11.5	1.3
どち技	11.8	19.8	20.9	19.5	10.4	9.6	7.5	0.5
技術系	17.9	30.7	18.5	13.1	9.4	5.3	5.0	0.3
30-34	17.6	18.1	15.8	21.3	10.2	9.0	7.7	0.2
35-39	17.1	22.8	14.0	17.9	13.9	7.7	6.1	0.4
40-44	21.7	18.5	13.5	22.6	9.3	7.6	6.5	0.3
45-49	17.5	14.8	15.2	21.5	9.8	10.8	9.9	0.5
50-	10.7	13.5	13.8	31.0	9.5	8.6	10.7	2.1

一方、職業生活で身に付けてきた専門性に対して対象者はどのように評価・認識しているのだろうか。その点を明らかにするためにそれら専門性がどの程度、通部門・組織性のあるいは通企業性をもつものと考えているかについて問うた。まず、「これまでの職業生涯で身に付けてきた専門性は既存の部・組織の枠を超えた全社的横断的な課題解決にどの程度役立つとお考えですか」（設問8）との問いに、全体としては、「大いに役立つ」（15.5%）・「ある程度役立つ」（62.6%）と積極的に評価している層が約8割を占めている。（図表Ⅲ-2-5参照）

次に専門性、専門能力は前述のように仕事内容により、かなり理解・認識が異なるため事務・技術別に見るとどうなるのだろうか。ここでは予想された程にはバラツキは見られず、それらの数値は事務系で77.3%、どちらかと言えば事務系で73.0%、どちらかと言えば技術系・技術系でも75.1%・80.2%と予想したほど大きな差はない。

だが、年齢別に見た場合には、30～35歳で70.3%、35～39歳で77.2%、40～44歳で82.4%、45～49歳では82.5%、50歳以上では83.1%となっている。年齢の上昇とともに積極的評価層はその数値を大きくしており、とりわけ、「大いに役立つ」と回答した最も積極的な評価層は、その数値上昇と加齢が明確に対応して推移していることがわかる。

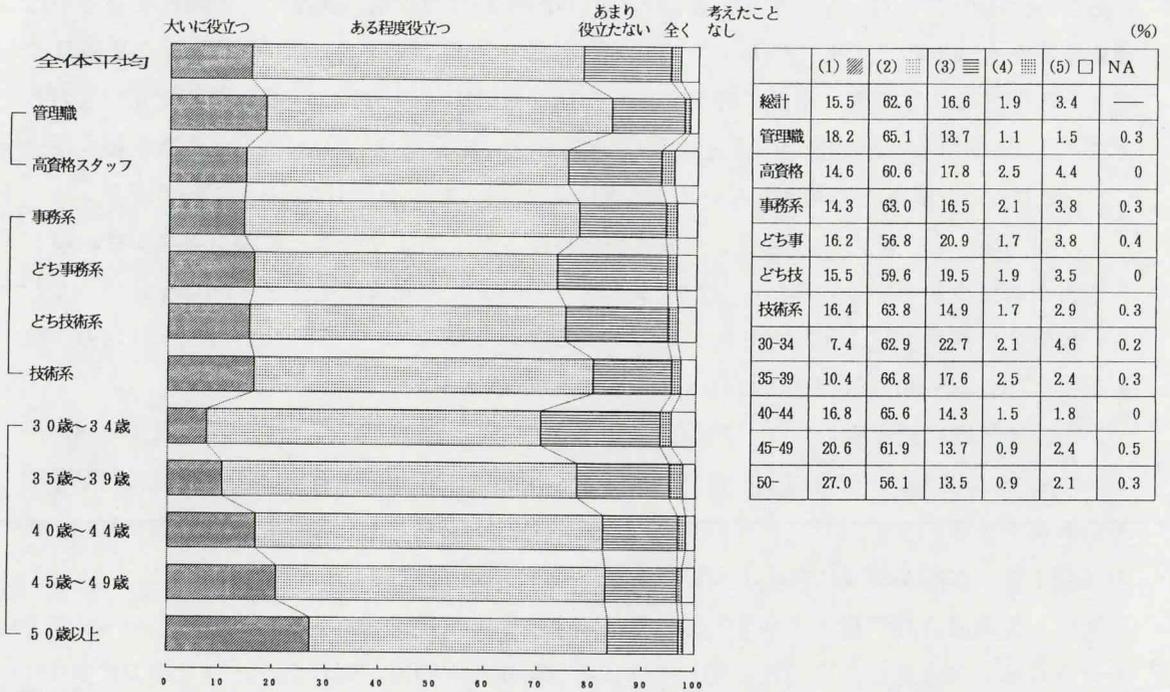
次に、管理職と高資格スタッフを比較してみよう。従来のジェネラリストとスペシャリストという枠組から言えば、専門性に関しては、その積極的評価層が高資格スタッフ層でより多くなることが予想される。この点に関しては管理職の積極的評価層が83.3%と高資格スタッフの75.2%を上回り予想を覆す結果となっている。管理職では自らの専門性についても、より積極的に評価・認識していることになる。

続いて、通企業的な専門性に眼を転じよう。「これまでの職業生涯で身に付けてきた専門性は、他の業種や企業でどの程度役に立つとお考えですか」の問い（設問9）に、全体としては、「大いに役立つ」（9.0%）・「ある程度役立つ」（56.1%）と積極的に評価している層が約65%とここでも大きな割合を占めている。ただ、通部門・組織性の数値と比べた場合その数値は小さくなっている。やはり業種を超えての専門性となると、それだけ障壁も高くなると判断し積極的評価層が減じてくるのであろう。

この点に関し事務・技術別に見てみよう。事務系で60.9%、どちらかといえば事務系で63.2%、どちらかと言えば技術系でも64.7%であるのに対し、技術系では69.0%と70%近くを示している。ここでも通部門・組織性での専門性と傾向そのものには差異がなく数値のみが小さくなることが確認できる。（図表Ⅲ-2-6参照）

このことは年齢別に見た場合にも言えることなのだろうか。30～34歳で51.7%、35～39歳で62.0%、40～44歳で69.3%、45～49歳では69.9%、50歳以上では76.7%となっている。年齢別に見た場合でも傾向そのものには変化がなく数値のみが小さくなる結果となっている。ただ、

Ⅲ－２－５ 専門性、全社横断的

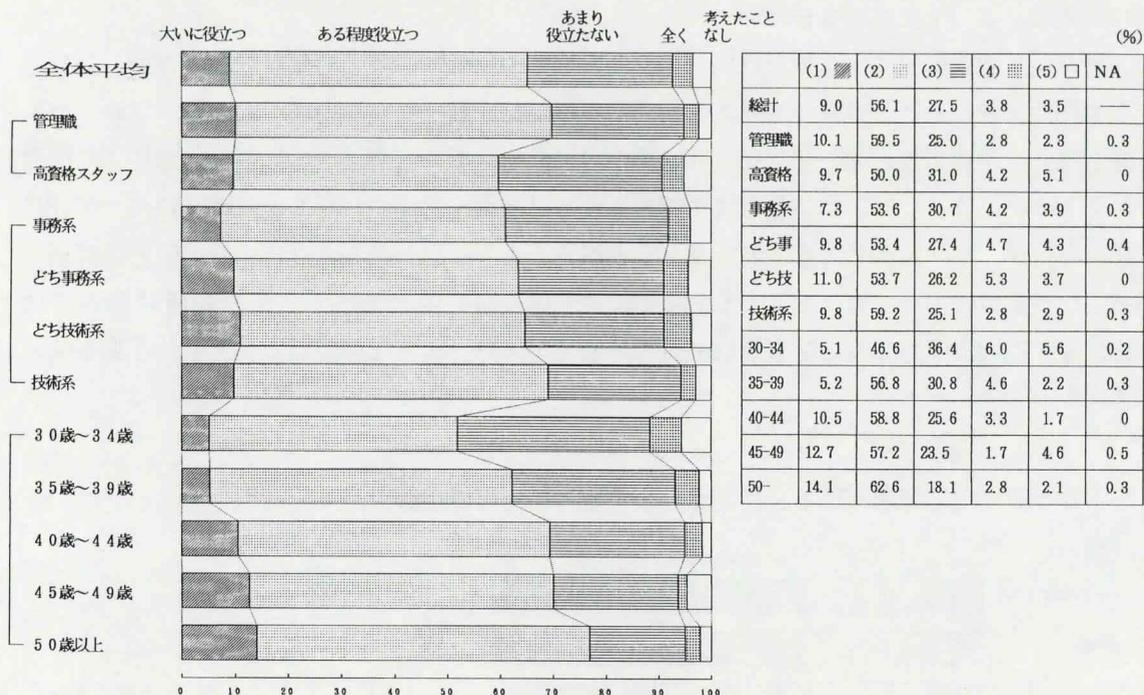


30～34歳の層では通部門・組織性の場合と比べ、その数値の落ち込みは他の年齢層と比べ大きなものになっている。ちなみに、その比率は、35～39歳・40～44歳・45～49歳で0.80・0.84・0.85となっているのに対し、30～34歳では0.74という数値を示し、50歳以上では逆に0.92と最も落ち込みが小さくなっていることがわかる。通業種・企業での専門能力についての自信が加齢とともに高まるのは、若い層に較べてそれだけ仕事の範囲が、通業種・企業に亘って拡大していることの表われと見ることもできよう。

最後に、管理職と高資格スタッフの比較でも、管理職の積極的評価層が69.6%と高資格スタッフの数値59.7%を上回っており、通部門・組織性の場合と同じ傾向ながら、それぞれ数値のみが小さくなっていることを指摘しておきたい。

一連の結果は、管理職においても専門性の必要性は高資格スタッフと同程度に認識されており、身に付けたいと考える専門能力においても大きな差異はない。また、自らの専門性については高資格スタッフより高い評価を与えていることがわかる。ここからは、管理職の依拠する基盤としての管理能力、一方、高資格スタッフ層の依拠する基盤としての専門能力という従来 の枠組を見直すとともに、仕事の専門性とは何かを改めて問いなおす作業も必要になってこよう。高資格スタッフが生き生きと働き、十分に能力を発揮するためには、現状そのような作業

Ⅲ－２－６ 専門性、通企業的



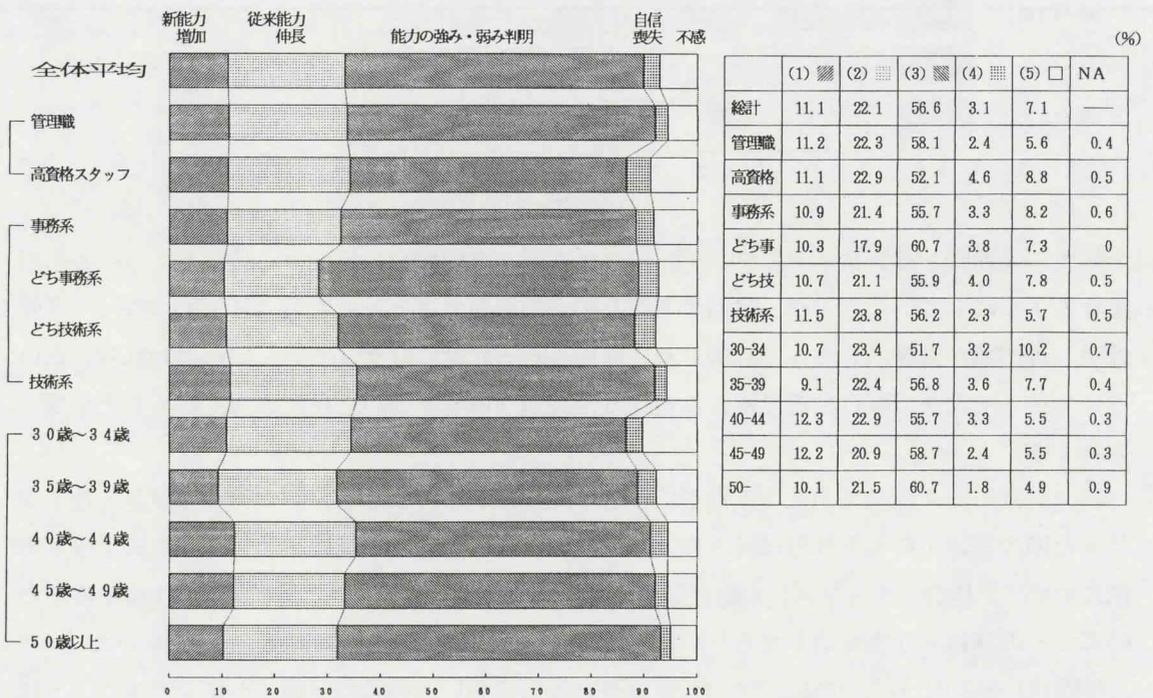
を経て、管理職と高資格スタッフがそれぞれに必要な専門性を高め仕事に活かしていくことができるようにしていくことが、当面する差し迫った課題であるとも考えられるのである。「管理職と専門職が対等のレベルで評価され、活用される状態にはなっていないと思われる」というアンケート調査での自由意見は、このような課題への取組みの必要性を訴えるものとも受け取れよう。

啓発意欲の高さは見てきたような専門性との関連ばかりではなく、一つ一つの課題・仕事を終えた際の意識からもそれらは読み取れる。ヒアリング調査からは部下・後輩の育成手段・方法について、機会（チャンス）の提供が多く挙げられている。「一つ一つの課題・仕事を終えた時に、その課題・仕事を通して自分の能力がどう変化したと感じられることが多いですか」（設問19）との問いに、全体としては、「自分の能力についての強み・弱みが良く判ったように感じる」が56.6%と過半を占めており、「今までの自分の能力が高まったように感じる」（22.1%）・「今までになかった能力が加わってきたように感じる」（11.1%）と続いている。この調査結果を見る限り、機会（チャンス）の提供は一応の効果をあげていることが確認できるとともに、課題・仕事の遂行と自己の能力開発を連動させ考えようとする啓発意欲の高さが伺えるのである。この点に関し事務・技術別に見れば、その全てにおいて順位は全体と同じ傾

向である。なお、事務系・どちらかと言えば事務系・技術系・どちらかと言えば技術系の詳細は図表Ⅲ－２－７を参照されたい。

また、年齢別に見てもこの点は同様であり、全ての年齢において変化はない。ただ、これから専門性を身につけ、またキャリアを開発していかなければならない30～34歳の層での「何も感じない」が10.2%と他の層に比べ大きくなっている。機会（チャンス）の提供の仕方に問題があるのか、あるいは、前述の育成を困難にする「教育・育成されることを嫌う傾向」が背景にあるのか、いずれにしても注意を払う必要があるように思われる。最後に管理職と高資格スタッフの比較においても、両者ともその順位は全体と同じ傾向であり、その数値は前者では58.1%・22.3%・11.2%、後者では52.1%・22.9%・11.1%となっていることも付け加えておきたい。

Ⅲ－２－７ 課題・仕事を終えたときの能力変化への意識

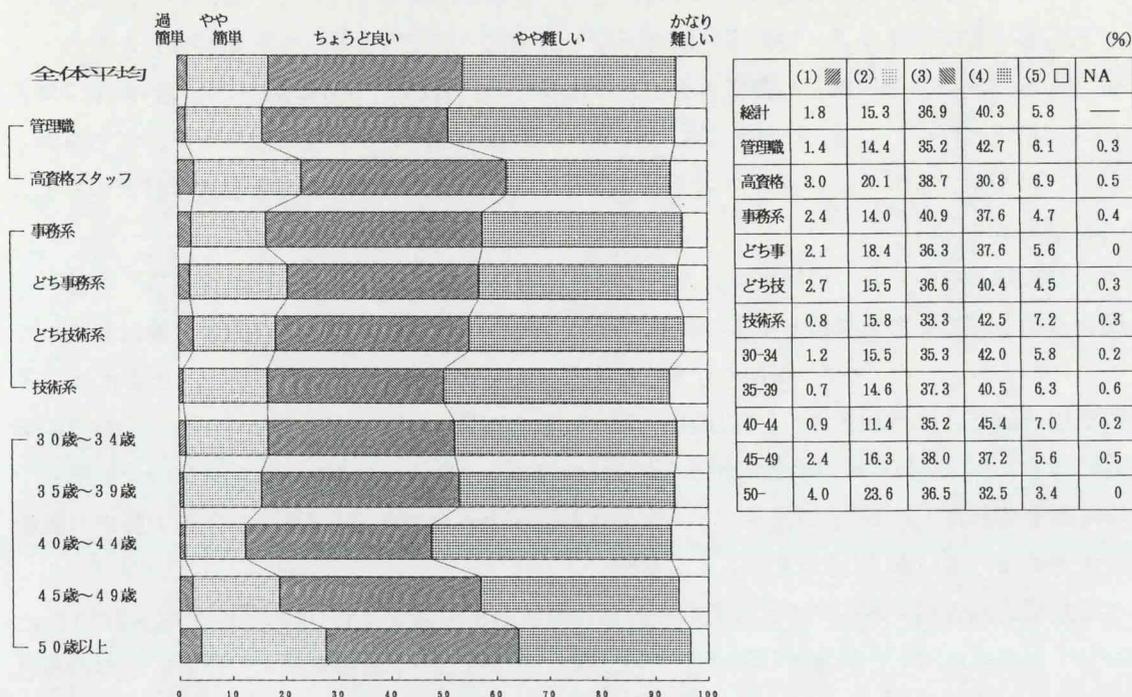


関連してそれでは、課題・仕事と自分の能力との関係をどのように考えているのだろうか。「課題・仕事の内容はあなたの能力と比較した場合にどのようなものと感じていらっしゃいますか」（設問20）との問いには全体として、「自分の能力と比べるとやや難しい」（40.3%）と「自分の能力と比べるとちょうど良い」（36.9%）の二つの選択肢に高い数値が示され、続い

て、「自分の能力と比べるとやや簡単である」(15.3%)になっている。(図表Ⅲ-2-8参照)一般的には能力の開発、育成との関連で言えば、現状の職務遂行能力よりやや多めで、やや難しい課題・仕事の割り振りが適切とされている。この調査を見る限り、半数弱がそのような結果となっていることが伺える。この点を事務・技術別で見た場合ではどうなのだろうか。事務系で1位と2位の数値が拮抗し、その順位入れ替わっているほかは、どちらかと言えば事務系、技術系、どちらかと言えば技術系では、大旨、全体と同じ傾向が見い出される。次に、年齢別に見た場合にも、若年層、30~34歳、35~39歳でそれぞれ42.0%・35.3%・15.5%、40.5%・37.3%・14.6%となっており40~44歳でも45.4%・35.2%・11.4%であるものの、40代後半の45~49歳と50歳以上では事務系同様1位と2位の数値が拮抗し、その順位が入れ替わっているが37.2%・38.0%・16.3%と32.5%・36.5%・23.6%とその差は僅かであることが確認できる。比較的若い層でのこれらの数値はまさに前述の能力の開発、育成を意図したのと言ってよいのであろう。

しかし、管理職と高資格スタッフの比較では、前者が全体の順位・数値に近い42.7%・35.2%・14.4%になっているのに対し、後者では1位と2位が入れ替わり、30.8%と38.7%とその差を大きくしているばかりではなく、3位の「自分の能力と比べるとやや簡単である」という数値も50歳以上と同様に20%台と大きくなっている。機会の提供といった視点からは、割

Ⅲ-2-8 課題・仕事と自分の能力



り振られる課題・仕事の内容も重要な意味をもって来る。先に見たように、高資格スタッフの啓発意欲が高いことを考えれば、とりわけ高資格スタッフ層の仕事の割り振りには再考すべき点もあるように思われる。

③ 仕事への関わり方——与えられた仕事から参画仕事へ——

a) 仕事への参画とそれを阻む要因

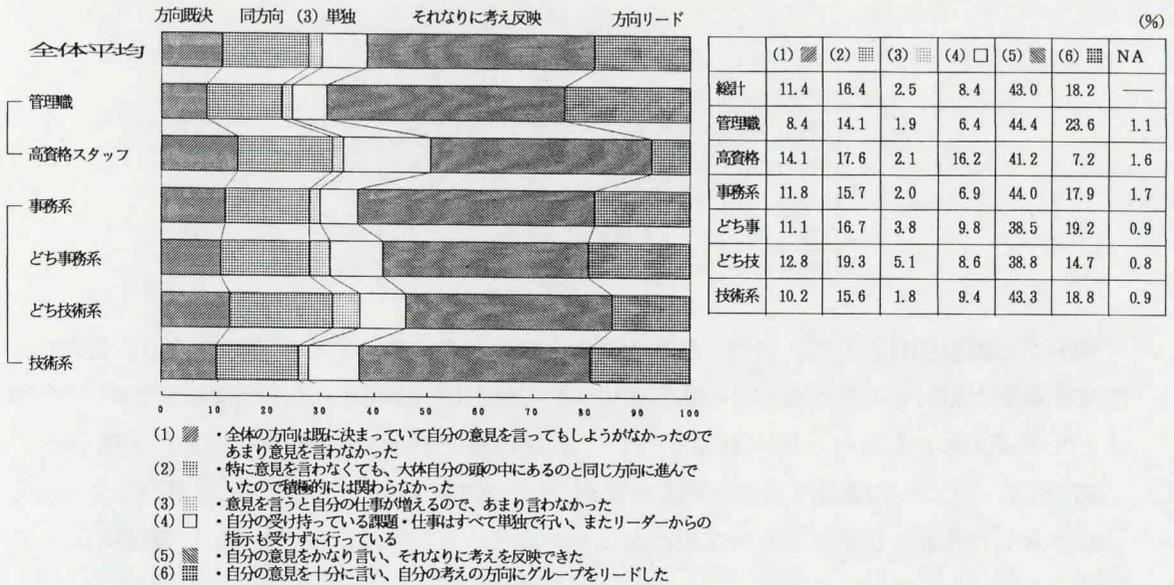
話題を仕事への関わり方に移そう。課題・仕事についての参画に関して、「課題・仕事について、その進め方、グループ内外との調整、グループとしての成果のまとめ方などに十分に自分の意見を反映したと思われますか」（設問17）との問いには、全体として、「自分の意見をかなり言い、それなりに考えを反映できた」が43.0%と際立って大きな数値を示し、さらに、「自分の意見を十分に言い、自分の考えの方向にグループをリードした」が18.2%と続いている。調査結果を見る限り6割以上の層が仕事への参画の度合いを強くしていることが伺える。しかし、「特に意見を言わなくても、大体自分の頭の中にあるのと同じ方向に進んでいたのに積極的に関わらなかった」・「全体の方向は既に決まっています自分の意見を言ってもしょうがなかった」・「あまり意見を言わなかった」も16.4%と11.4%になっており、 $\frac{1}{4}$ 以上の層が仕事に対する関わりが消極的な不参画層と見ることが出来る。（図表Ⅲ-3-1参照）

ここでは、不参画層に焦点を絞り、先ず事務・技術別に見ていくことにしよう。この点について、どちらかと言えば技術系で32.1%と若干その数値が大きくなっているものの、事務系・どちらかと言えば事務系・技術系では27.5%・27.8%・25.8%とほとんど差がないと言ってよさそう。次に、管理職と高資格スタッフの比較では前者が22.5%に対し、後者は31.7%といった結果になっている。全体としては仕事への積極的な関わりが見て取れるが、どちらかと言えば技術系、そして高資格スタッフ層の関わり方の消極性については留意する必要があるように思われる。

それではこの関わり方の消極性はどこから派生するものなのだろうか。ここで仕事への参画、関わり方の前提でもある課題・仕事の共通理解を手懸りにより具体的にこの問題を検討していくことにしよう。「グループの課題や仕事についてメンバーの共通理解が得にくいとすれば、その要因は何だと思われますか」（設問15、M.A.）との問いに、全体では、「リーダーが当面の対応に追われ、全体のすり合わせが十分できない」（53.4%）・「メンバーが自分の分担部分のみに眼を奪われている」（38.6%）・「十分な時間がとれない」（38.4%）の3選択肢での数値が大きくなっている。（図表Ⅲ-3-2参照）

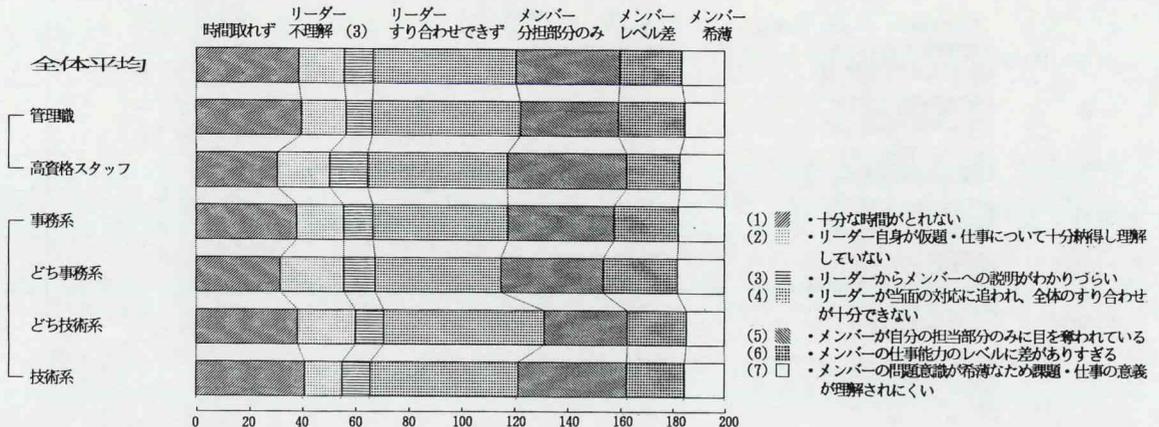
管理職と高資格スタッフの比較ではそれぞれの数値が前者では55.0%・36.3%・39.1%となっているのに対し、後者では50.9%・43.1%・29.6%という数値を示している。その消極性

Ⅲ－３－１ 課題・仕事への参画の仕方



が指摘される高資格スタッフ層で、仕事範囲の狭小化すなわち「メンバーが自分の担当部分のみに目を奪われている」が管理職に比し大きな数値となっている。全体としてはリーダー側の問題、すなわちある意味での指示待ちの姿勢が大きな要因として指摘できるものの、高資格スタッフ層での傾向としては仕事範囲の狭小化にも注意を払う必要があると言える。なお、この点を事務・技術別に見た場合には、図表Ⅲ－３－２の通りとなっている。仕事範囲の狭小化については、自由意見においても「自分の職域のみを重視し……」等と記述されていることも付記しておきたい。

Ⅲ－３－２ 共通理解が得にくい理由（２つ選択）



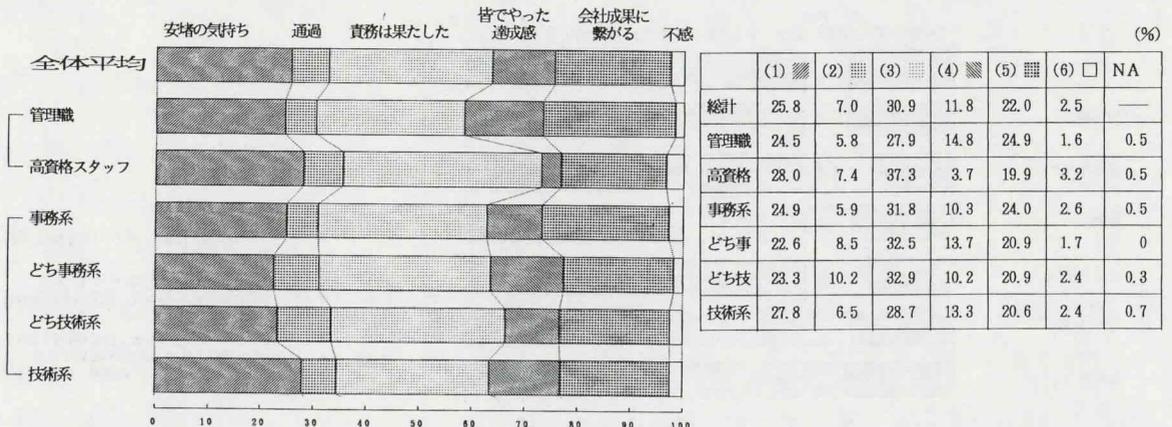
(%)

	(1) 〰	(2) 〰〰	(3) 〰〰〰	(4) 〰〰〰〰	(5) 〰〰〰〰〰	(6) 〰〰〰〰〰〰	(7) □	NA
総計	38.4	17.0	10.7	53.4	38.6	23.5	16.0	2.4
管理職	39.1	16.6	9.6	55.0	36.3	25.0	14.7	3.7
高資格	29.6	19.0	13.7	50.9	43.1	19.7	16.2	7.8
事務系	37.3	17.3	10.7	50.0	39.0	24.1	17.1	4.5
どちら事	31.2	23.5	11.5	46.6	37.6	27.8	17.5	4.3
どちら技	37.7	21.4	10.4	59.6	30.7	22.2	14.2	3.8
技術系	40.2	13.9	10.3	54.8	40.0	21.8	14.9	4.1

関連する調査項目として、課題・仕事を終えた際の意識に着目する必要がある。「課題・仕事を終えた時にどのようなことを感じますか」（設問18）との問いに、全体としては、「全体としての成果はともあれ、その仕事について自分の与えられた責務は果たしたと感じる」（30.9%）・「一つの課題・仕事を終えたなあという安堵の気持ちを感じる」（25.8%）・「自分の参加した課題・仕事が会社の成果にもつながるだろうと感じる」（22.0%）の順になっている。

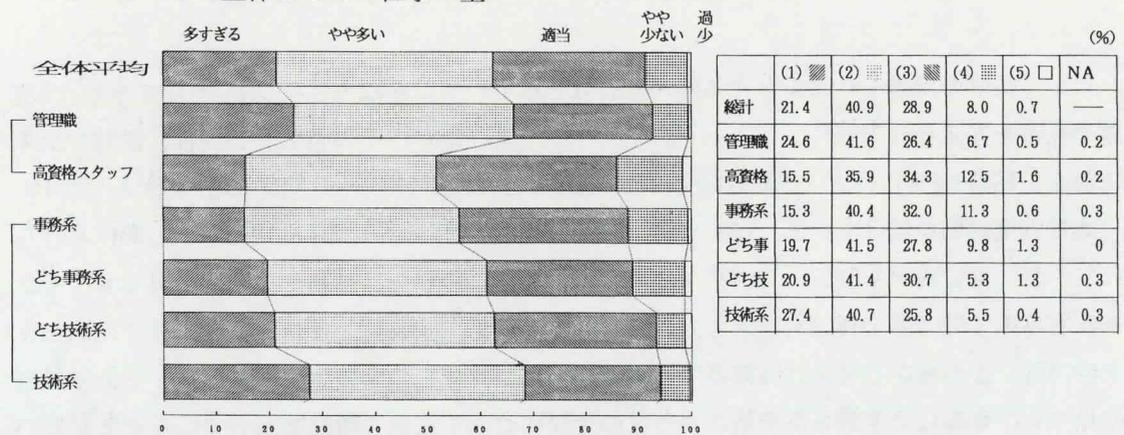
事務・技術別では、図表Ⅲ－3－3の通り、大きな違いは観察できなかったが、管理職・高資格スタッフの比較においては、管理職ではそれぞれの数値が全体の数値と29.9%・24.5%・24.9%と大旨ほぼ同じ傾向であり、しいて言えば、課題・仕事と会社成果との関係がより強く意識されているとも言えるが、高資格スタッフ層においては、37.3%・28.0%・19.9%という数値になっている。とりわけ高資格スタッフ層では「責務は果たした」という仕事の範囲狭小化のみならず、「皆でやった達成感」といったものが極端に少なく、ある意味で職場での疎外感・孤立感さえ垣間見られるのである。

Ⅲ－3－3 仕事を終えたときの意識



最後に、「十分な時間がとれない」という繁忙について見てみよう。繁忙については部下・後輩の育成を困難にする最も大きな要因として挙げられていたことも想起願いたい。確かに、「あなたのしている課題・仕事の全体としての量はどのようなものと感じていらっしゃいますか」（設問21）との問いには、全体として、「やや多い」が40.9%と第1位を占め、続いて、「適当」（28.9%）・「多すぎる」（21.4%）となっている。この点は事務・技術別に見ても、忙しさ自体において大きな差はないが、図表Ⅲ-3-4から読み取れる様に、事務系に較べて技術系では繁忙感が増幅している。また、管理職と高資格スタッフの比較においても全体と同じ傾向を示していることがわかる。一方、自由意見においても、「忙しさのあまり色々考えることができず……」・「仕事量は増えるが、人は増えない」等と記述されている。この繁忙の背景には様々な要因があると思われる。例えば、前述のように能力開発、育成との関連で言えば、やや多めの量とやや難しいと感じる質の仕事を割り振ることはよく知られているところであろう。また、昨今の経済環境が激しく変動していくなかで仕事量が増大することも考慮しなければならない。調査結果を見る限り、言われるところのホワイトカラーの余剰感とはギャップのあることを指摘しておく必要があろう。

Ⅲ-3-4 全体としての仕事の量

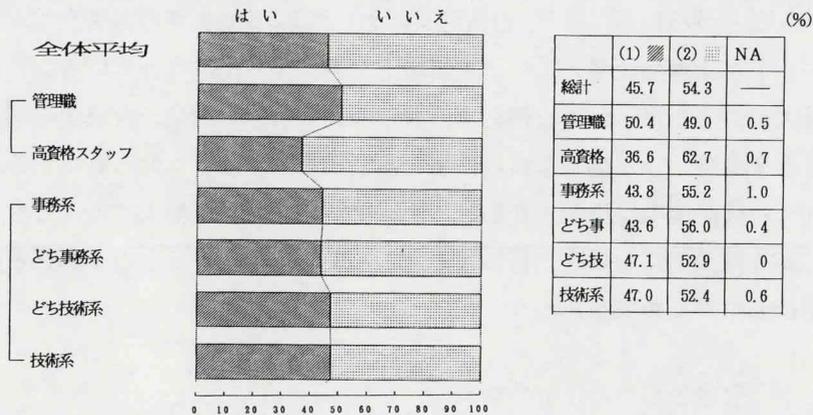


b) 仕事への参画と役割及び役割期待

この繁忙については様々な要因が考えられるが、ここでは会社・職場での役割と期待、そしてその遂行という視点から考えてみることにしたい。「これからの会社生活に関して、会社が期待している役割は具体的に明示されていますか」（設問29-1）との問いに、全体では、肯定層が45.7%であるのに対し、否定層が54.3%と肯定層を上回る結果となっている。事務・技術別に見た場合にもその全てで否定層が肯定層を上回る結果となっている。（図表Ⅲ-3-5参照）続いて、管理職と高資格スタッフの比較を見てみることにしよう。前者では肯定層が

50.4%・否定層が49.0%なのに対し、後者ではその数値が36.6%と62.7%となっている。ここでも非定型的な業務の占める割合が大きい高資格スタッフ層への役割期待の明示が稀薄であることが確認できる。非定型的な業務を中心とする層への役割期待の明示は業務の性格上定型業務より以上に意識されるべきであろう。アンケートからは、逆にそうした層に対する役割期待の明示が十分とは言えない結果が読み取られる。この点にも十分注意を払う必要があろう。

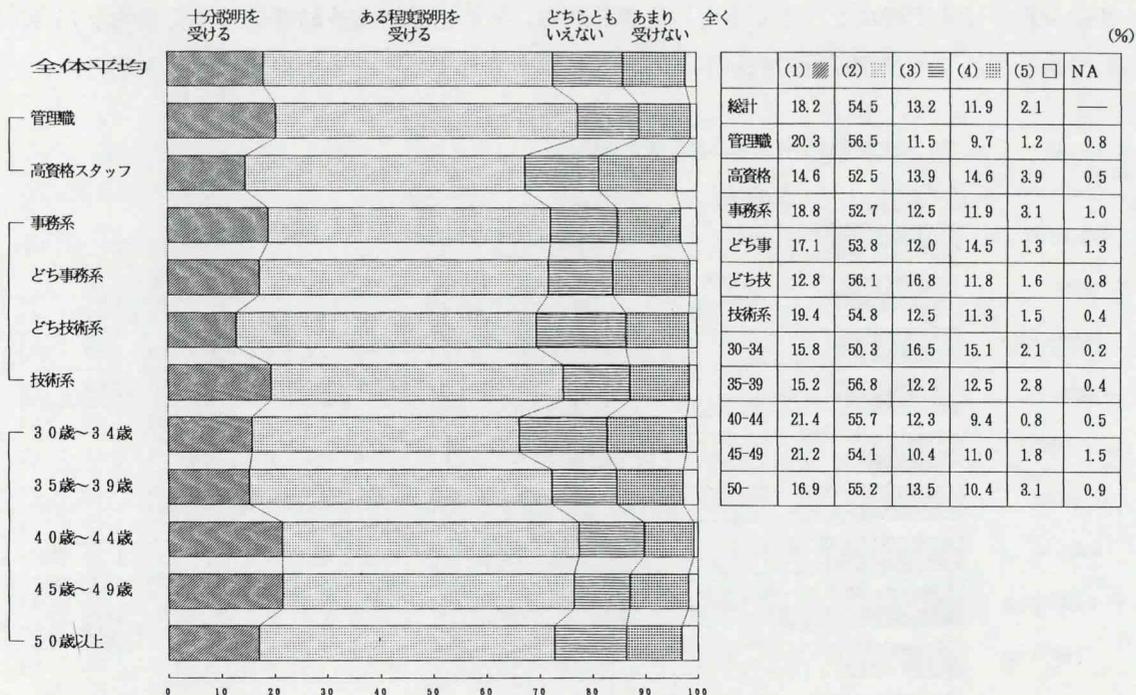
Ⅲ－3－5 長期的な役割期待の明示



だが、個別の課題・仕事を与える際の期待などについてはかなり状況は異なってくる。「課題や仕事を与えられる際に、グループの上司やリーダーから、その背景や必要性、納期や成果に対する期待レベルについて説明を受けていますか」（設問14）との問いに、全体としては、「ある程度説明を受けている」（54.5%）・「十分説明を受けている」（18.2%）の順に挙げられており、肯定層が7割以上を占めているのである。この傾向は事務・技術別に見ても、それぞれ事務系で52.7%・18.8%、どちらかと言えば事務系で53.8%・17.1%、技術系では54.8%・19.4%、どちらかと言えば技術系でも54.8%・19.4%とその全てで変化はない。また年齢別に見ても、さらに管理職と高資格スタッフの比較においても同じ傾向を示していることがわかる。現状、個別具体的な課題・仕事のレベルではその役割に対する期待はかなりの程度明示されているのである。

それでは、この期待・要求はどのように受け止められているのだろうか。「上司やリーダーから要求されたり期待されたりしている成果の水準についてどのように感じていますか」（設問16）との問いには、「今までの能力をさらに伸ばす良いチャンスを与えられたと感じる」（43.4%）が最も大きな数値を示し、「新しい能力を身に付ける良いチャンスを与えられたと感じる」（23.9%）・「自分の能力に相応しい適性なレベルだと感じる」（19.9%）と続いている。

Ⅲ－３－６ 成果の期待レベルの明示



期待や要求に対し、能力開発との関連から言っても積極的に受け止められていることが伺える。
(図表Ⅲ－３－７参照)

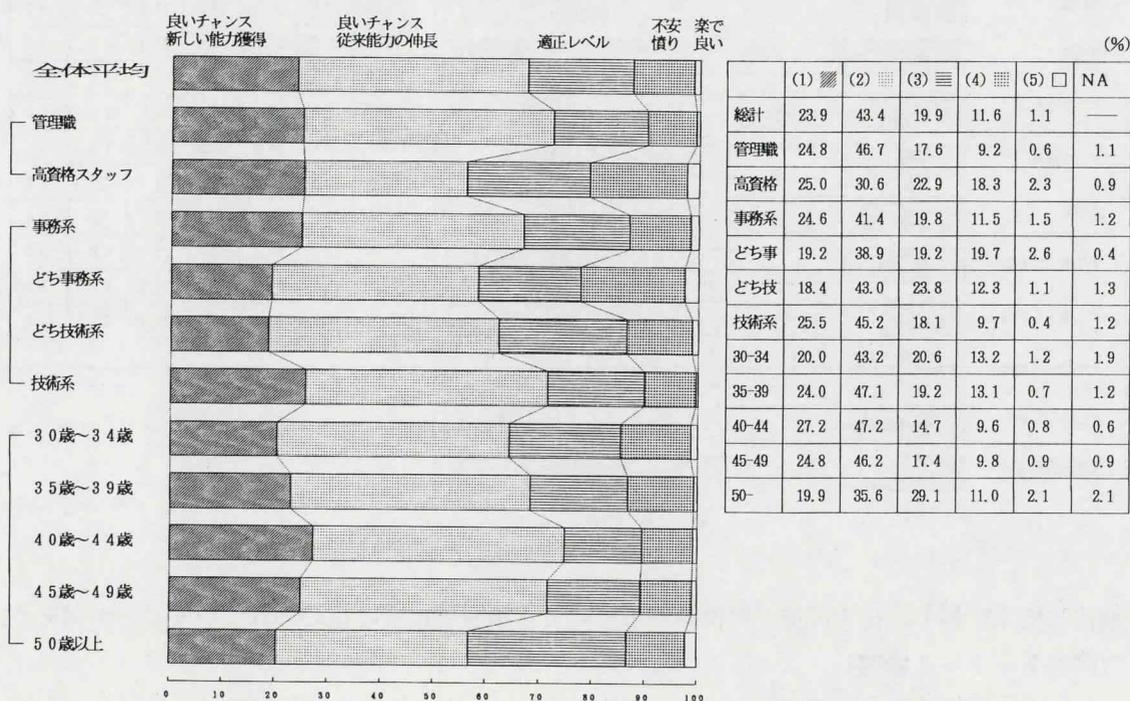
この点に関し事務・技術別に見ても、大筋その全てにおいて積極的な受容が確認できる。また、年齢別に見た場合でも50歳以上では積極的な受容の数値が小さくなっているものの、他の年齢層では全体と同じ傾向を示している。とりわけ40歳代で積極的受容層の数値が大きくなっていることがわかる。

それでは管理職と高資格スタッフの比較ではどうなのだろうか。管理職が46.7%・24.8%・17.6%と全体と同じ順位、近似した数値を示しているのに対し、高資格スタッフではその数値が30.6%・25.0%・22.9%となっており、積極的受容層の数値が小さくなっている。そして、「こんなレベルで良いのかと不安や憤りを感じる」の数値について言えば、18.3%となっており、どちらかと言えば技術系(19.7%)とともにその数値を大きくしているのである。ただ、付け加えるならば、「余裕を持って仕事ができるから、これでいいと感じる」の数値は全ての結果で極めて小さな数値であることがわかる。潜在的な仕事に対するアクティブな姿勢をより引き出す制度や働きかけが待たれているのが現状とも言えよう。

いずれにしても長期的な会社生活のなかでの役割期待のもとで、個別具体的な課題・仕事が

位置づけられ、そうした過程を経えながら個人の職業生活がデザインされ、また、会社・職場での位置づけも明確になってくるものと思われる。その意味で調査結果からは長期的な視点からの会社生活での役割期待の明示がとりわけ必要とされていることを指摘しておきたい。

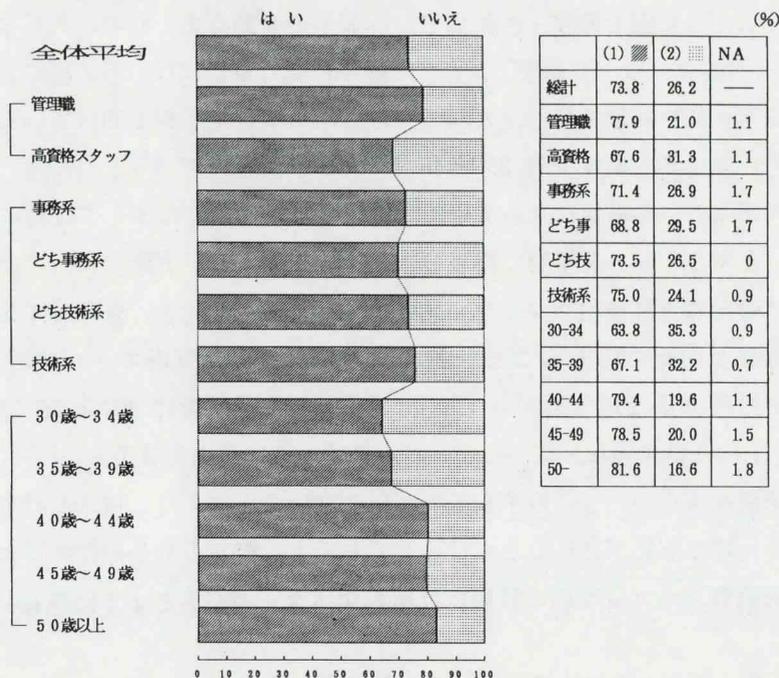
Ⅲ－３－７ 要求期待水準に対する意識



話題を再び繁忙に戻すことにしたい。というのはこのような役割期待の不明確さが繁忙を創り出す背景の一つとも考えられるからである。すなわち、「自分の能力や適性を考えて、そうした期待にどのように応えていくべきかを考えたことがありますか」（設問29-2）との問いに、全体としては肯定層が73.8%、否定層が26.2%と実に $\frac{3}{4}$ がどのようにして期待に応えていくべきかを考えているのである。この割合は事務・技術別に見ても、事務系で71.4%と26.9%、どちらかと言えば事務系で68.8%と29.5%、技術系で75.0%と24.1%、どちらかと言えば技術系でも73.5%と26.5%というように事務と技術の間に若干の差があるものの大きな違いはない。

この点をさらに年齢別に見てみよう。肯定・否定の数値はそれぞれ30～34歳・35～39歳・40～44歳・45～49歳・50歳以上で、63.8%と35.3%、67.1%と32.2%、79.4%と19.6%、78.5%と20.0%、81.6%と16.6%となっている。また管理職・高資格スタッフの比較では、前者は77.9%・21.0%であるのに対し、後者は67.6%・31.3%と若年層に近い数値になっている。いずれにしても肯定層が大きく上回っている点に注意を払う必要がある。

Ⅲ－３－８ 役割期待への応え方を考えたことはあるか



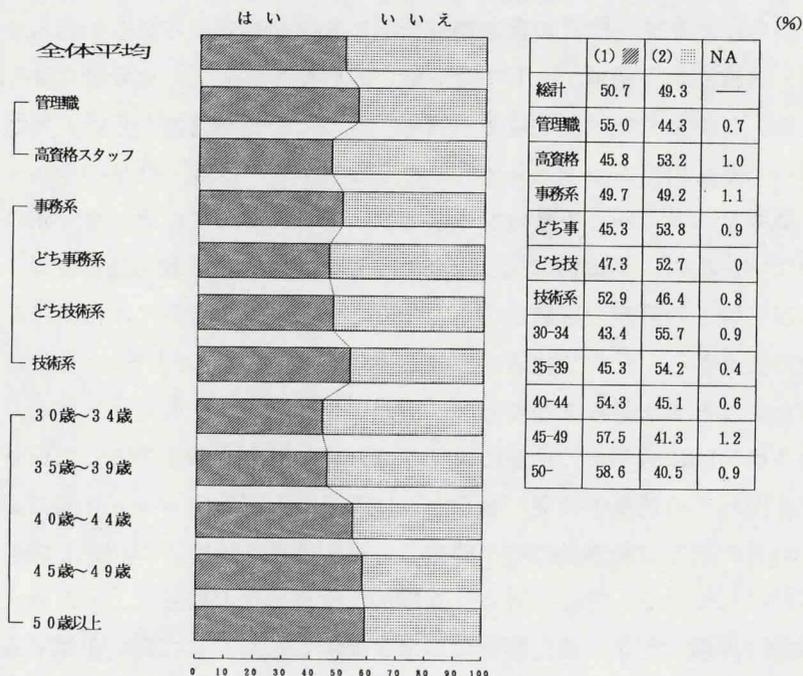
この結果からは、まず、会社の役割期待明示の数値を想起する必要があるだろう。その肯定の数値は、事務・技術別、年齢別、そして管理職と高資格スタッフの比較でも50%前後といったところであった。このような役割期待が不明確なもとでの役割認識からは、当然、期待と認識・遂行の間での乖離も出てこよう。具体的に言うなら個人の課題・仕事のウエイト付け・優先順位が会社・職場全体の方向と不整合を生じたり、場合によっては余分な仕事の創り出しにも結びつきかねない。次に、年齢別に見た場合には若年層で、管理職と高資格スタッフの比較では高資格スタッフ層での肯定の数値が小さくなっている。この背景には前者においては会社・職場での経験の浅さから、そして後者では非定型な業務の占める割合の大きさから、それぞれ役割期待に応えようとする営みになんらかの困難が生じているとも考えられる。長期的な役割期待の不明確さは同時に職場での仕事に対する関わり方にも影響を及ぼしているとも言えよう。仕事に対する関わり方の消極性は見てきたように若年層と高資格スタッフ層でより強く見られた。つまりそういった層では役割期待の不明確さと役割認識の困難さが相乗し職場での行動基準を不明確なものにしていると考えられる。長期的な役割期待の明示は、一方でメンバー一人一人の個別具体的な課題・仕事の優先順位の基準を提供し結果として繁忙を減じるだけでなく、職場での行動基準を提供し仕事への積極的な関わりにもつながるように思われる。

さらに議論を続けよう。「将来の働き方（能力を活かす職場、これからのキャリア）を描くこ

とはできますか」(設問29-4)の問いには、全体としては肯定層が50.7%・否定層が49.3%となっている。この点に関し事務・技術別でも、若干の変動はあるものの大旨全体と同じ傾向になっている。(図表Ⅲ-3-9参照)ただ、年齢別に見た場合には、若年層において30~34歳で43.4%と55.7%、35~39歳で45.3%と54.2%と否定層が肯定層を上回っているのに対し、壮年・中高年においては40~44歳で54.3%と45.1%、45~49歳で57.5%と41.3%、また50歳以上でも58.6%と40.5%という数値になっている。役割期待の不明確なそして期待に応えようとするのが難しいと考えられる若年層で将来の働き方を描くことが困難になっていることがわかる。

この傾向は管理職と高資格スタッフの比較においても指摘でき、管理職に比べ、同じく役割期待の不明確さと期待に応えることが困難と考えられる高資格スタッフ層で肯定の数値が45.8%と否定の数値53.2%を下回っている。一方、管理職では逆に肯定(55.0%)が否定(44.3%)を上回る結果となっている。この点に関しては自由意見でも、「会社における自分の将来の姿が予測出来ない」・「近未来の姿が見えないことにより、将来設計を立てにくいことを強く感じる」等の記述があることも付記しておこう。働き方の多様性が言われる中で、とりわけ若年層と高資格スタッフ層の数値には留意すべきものがあるように思われる。

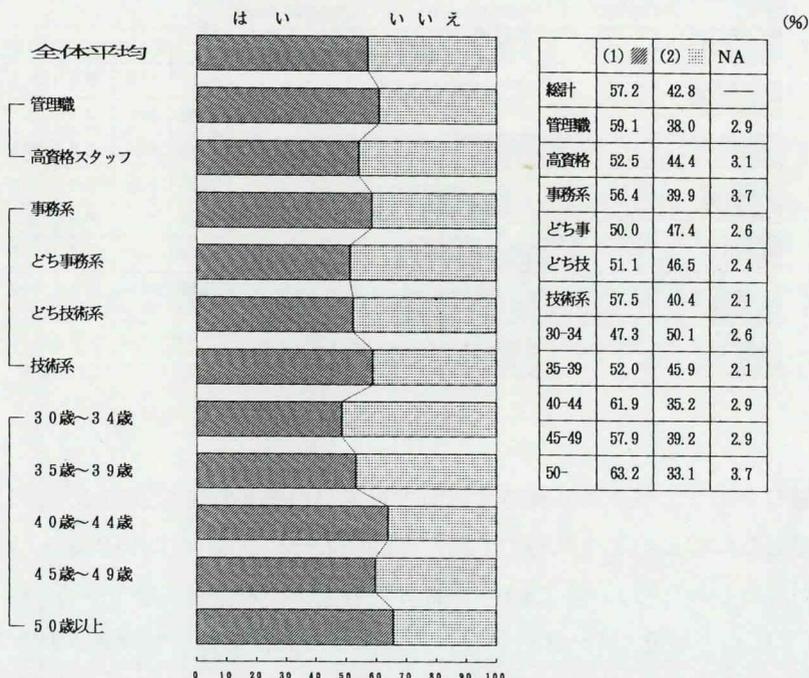
Ⅲ-3-9 将来のキャリアを描くことができるか



当然のことながら、将来の働き方を描くことの困難さは生きがいや働きがいにも影響を及ぼすところとなる。「描いた将来像は、生きがいや働きがいの向上に結びつくと思いますか」（設問29-5）との問いに、全体では肯定の数値が57.2%・否定の数値が42.8%となっており、事務・技術別に見ても若干の変動はあるものの、ここでも大旨全体と同じ傾向にある。（図表Ⅲ-3-10参照）

次に年齢別ではどうなのだろうか。若年層において30～34歳で47.3%と50.1%、35～39歳で52.0%と45.9%となっているのに対し、壮年・中高年層においては40～44歳で61.9%と35.2%、45～49歳で57.9%と39.2%、また50歳以上でも63.2%と33.1%というように、若年層では壮年・中高年層に比べ肯定の数値が小さくなっていることがわかる。なお、管理職と高資格スタッフの比較でも前者が59.1%・38.0%であるのに対し、後者では52.5%と44.4%と肯定の数値を小さくしている。役割の不明確さは会社・職場での繁忙を醸し出すに留まらず、ひいては個人の職業生活全般、生きがいや働きがいとも関連してくるとは言い過ぎになるだろうか。

Ⅲ-3-10 将来像は生き甲斐に結びつくか



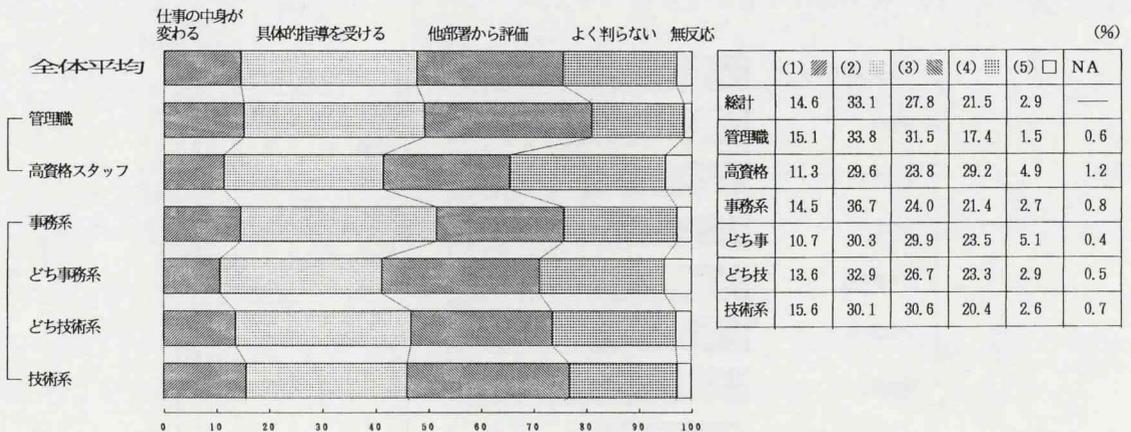
④ 管理の在り様をめぐる

—— コントロールからインテグレーション・コーディネーションへ ——

会社・職場における様々なレベルでの個人への働きかけの重要性については改めて論じるま

でもないが、以下ではその際の軸になるとも考えられる上司・リーダーの管理の在り様を中心に
 見ていくことにしよう。まずは評価のフィードバックから見てみよう。「担当している
 一つ一つの課題・仕事の結果なり評価は、どういうことを通して感じ取っていますか」（設問23）
 との問いに、全体としては、「上司・リーダーから関連する具体的指示や指導を受ける」が
 33.1%と最も大きな数値になっているものの、「他部署から具体的な評価を受ける」（27.8%）
 ・「何らかの反応はあるが、良かったのか悪かったのか中身はよく判らない」（21.5%）がこれ
 に続いている。（図表Ⅲ－4－1参照）この結果の2位と3位の数値の大きさは予想を覆すも
 のであった。この点に関し事務・技術別に見ればその全てにおいて、大旨全体と同じ傾向に
 なっている。これを管理職と高資格スタッフについて見てみよう。前者が33.8%・31.5%・1
 7.4%と全体と同じ傾向であるのに対し、高資格スタッフ層の数値は若年層同様29.6%・23.
 8%・29.2%と3位の数値が20%台である。評価のフィードバックを手懸りにしても若年層と
 高資格スタッフ層への働きかけが稀薄である点が確認できよう。

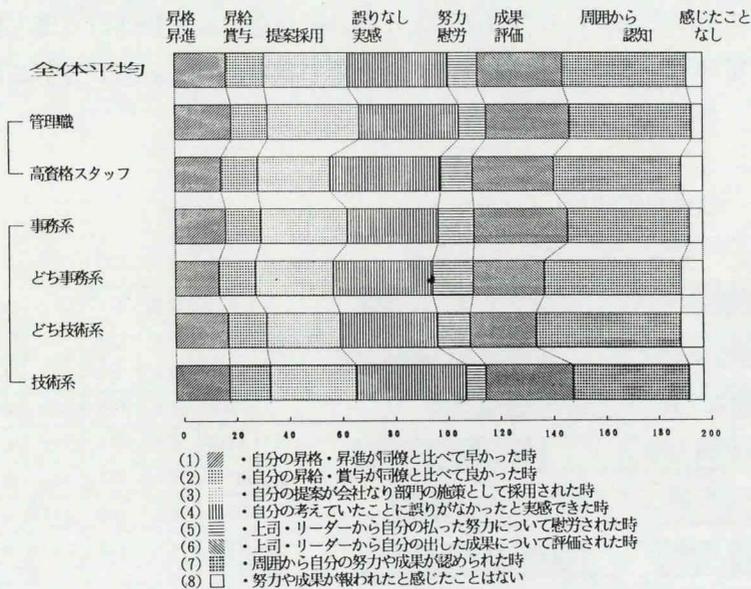
Ⅲ－4－1 評価のフィードバック



話題を評価のフィードバックと関連する努力・成果の報われ感に進めよう。「努力や成果が
 報われたと感じるのはどのような時ですか」（設問24、M.A.）の問いには、「周囲から自分の
 努力や成果が認められた時」（46.7%）・「自分の考えていたことに誤りがなかったと実感でき
 た時」（37.7%）・「上司・リーダーから自分の出した成果について評価された時」（31.8%）
 ・「自分の提案が会社なり部門の施策として採用された時」（31.2%）の4選択肢に比較的大き
 な数値が示されている。この結果からはフォーマルなチャンネルの評価よりむしろ仲間うちで
 の承認・評価や自己実現が主要な判断の基準となっていることがわかる。この点を評価の
 フィードバックと重ね合わせる時、「上司リーダーから関連する具体的指示や指導を受ける」

機会が少ないことが、必ずしも「他部署から具体的な評価を受ける」という数値を押し上げているとは限らないことになる。評価なり報われ感としての仲間うちでの承認や自己実現の実感の重要性を確認しておく必要がある。この点に関し事務・技術別に見た場合には大筋において全体と同じ傾向を示している。(図表Ⅲ-4-2参照)ただ、あえて言えば事務系と技術系ではフォーマルなチャンネルでの評価や自己実現の実感に重点を置き、どちらかと言えば事務系やどちらかと言えば技術系では仲間うちの承認・評価に重点が置かれているとも言えよう。同様に管理職と高資格スタッフの比較においても全体と同じ傾向を示しているが、前者が46.0%・37.2%・30.8%・34.1%であるのに対し、後者では47.7%・41.2%・30.1%・26.9%となっている。ここでは僅かな差ではあるが、高資格スタッフ層で自己実現の実感に重点を置いていることが伺える。

Ⅲ-4-2 成果が報われたと感じた時(2つ選択)



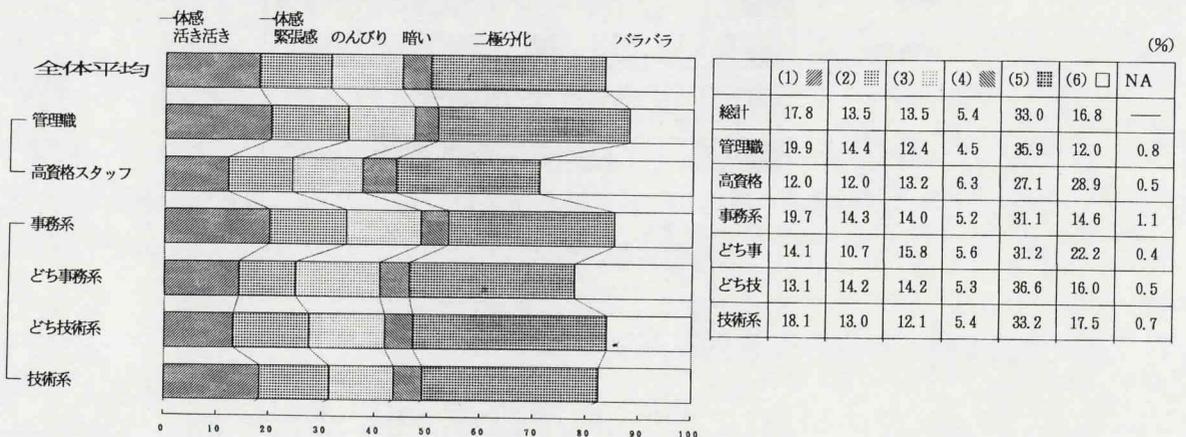
(%)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	NA
総計	19.2	14.2	31.2	37.7	11.0	31.8	46.7	5.9	2.3
管理職	20.9	13.6	34.1	37.2	10.3	30.8	46.0	4.1	3.0
高資格	16.9	13.7	26.9	41.2	11.8	30.1	47.7	8.1	3.6
事務系	18.6	13.0	31.8	33.7	13.4	34.4	45.3	5.0	4.8
どちら事	16.2	13.7	29.1	37.2	15.4	26.5	51.7	8.1	2.1
どちら技	19.5	14.4	27.3	36.4	12.3	24.6	54.3	8.3	2.9
技術系	19.9	15.1	31.9	41.0	7.4	32.3	43.6	5.3	3.5

さて、以上見てきた評価のフィードバックなどは重要な管理手法の一つと言えるが、これが十分に機能しているかどうかといった観点からさらに見てみることにしたい。「仕事を進めるグループや職場の雰囲気はどのようなものですか」（設問28）との問いには、全体として、「活気にあふれた部分と沈滞した部分に二極分化している」に33.0%と集中している他は、「職場に一体感があり、メンバーが生き活きと仕事をしている」（17.8%）・「職場に一体感がなく、メンバーがバラバラに仕事をしている」（16.8%）・「職場に一体感があり、かつ緊張感がみなぎっている」（13.5%）・「職場全体としてのんびりした雰囲気だ」（13.5%）とバラツキが大きくなっている。事務・技術別に見ても大筋においてこの傾向に変わりはない。（図表Ⅲ－4－3参照）

一方、管理職と高資格スタッフの比較においても管理職は35.9%・19.9%・12.0%・14.4%・12.4%と全体と同じような傾向を示しているのに対し、高資格スタッフ層では第1位の数値が小さくなり、メンバーのバラバラ感の数値が大きくなり、ここでは僅かながらその順位が入れ変わり第1位に挙げられているのである。なお、それぞれの数値は27.1%・12.0%・28.9%・12.0%・13.2%を示している。高資格スタッフ層の職場に対する感じ方がここに象徴的に出ているということなのだろう。

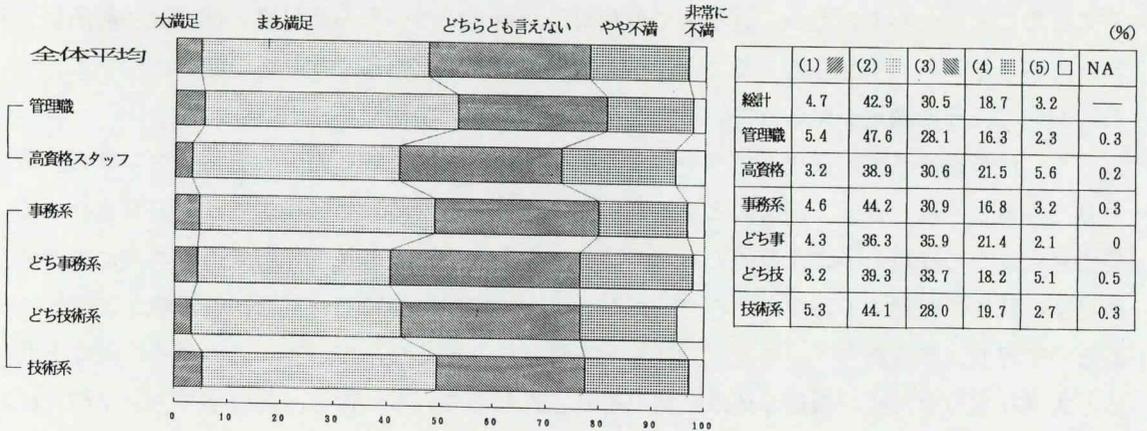
Ⅲ－4－3 職場の雰囲気



付け加えるならば、「割り当てられている課題・仕事について、総じてどう感じていますか」（設問22）との問いには、全体として「どちらとも言えない」を除き満足層の数値が47.6%と不満層21.9%の2倍以上となりかなりの程度満足を得ていることが伺える。だが、管理職と高資格スタッフの比較では管理職の満足層が53.0%と不満層18.6%の約2.8倍となっているのに対し、高資格スタッフ層では満足層が42.1%と不満層の数値27.1%の約1.6倍までに低

下している。なお、事務・技術別に見た場合には事務系で約2.6倍、どちらかと言えば事務系で約1.7倍、技術系で約2.2倍、どちらかと言えば技術系で約1.8倍になっている。この点からも、高資格スタッフ層に見られる相対的な不満足の高さは、上司・リーダーからのより効果的な働きかけ・対応が必要となっていることだけは確かなように思われる。

Ⅲ-4-4 全体としての仕事への意識



話題を仕事の成果と給与や賞与との関係に移そう。「あなたが仕事を通じて得られた成果は、あなたの給与や賞与に見合っていると思えますか」(設問7)の問いには、全体としては、「成果は十分以上に見合っている」(5.2%)・「成果はある程度見合っている」(47.9%)の肯定層が53.1%と過半を占め、「あまり考えたことはない」が14.5%を占めてはいるものの、「成果はあまり見合っていない」(26.7%)・「成果はまったく見合っていない」(5.7%)という否定層の2倍近い数値となっている。全体としては成果と給与や賞与の関係について、かなりの程度満足感を得ていることが伺える。(図表Ⅲ-4-5)

さらにこの点を事務・技術別に見てみよう。事務系では肯定層が55.4%、否定層は29.4%となっており、どちらかと言えば事務系でも肯定層が50.9%、否定層は30.8%となっている。同様に技術系でも肯定層が53.2%、否定層が33.9%という数値を示し、どちらかと言えば技術系でも肯定層が46.8%であるのに対し、否定層が35.5%となっている。どちらかと言えば技術系で若干肯定層が少なく、否定層が多くなってはいるものの、事務・技術別でも、その全てで肯定層が否定層を凌駕する結果となっている。

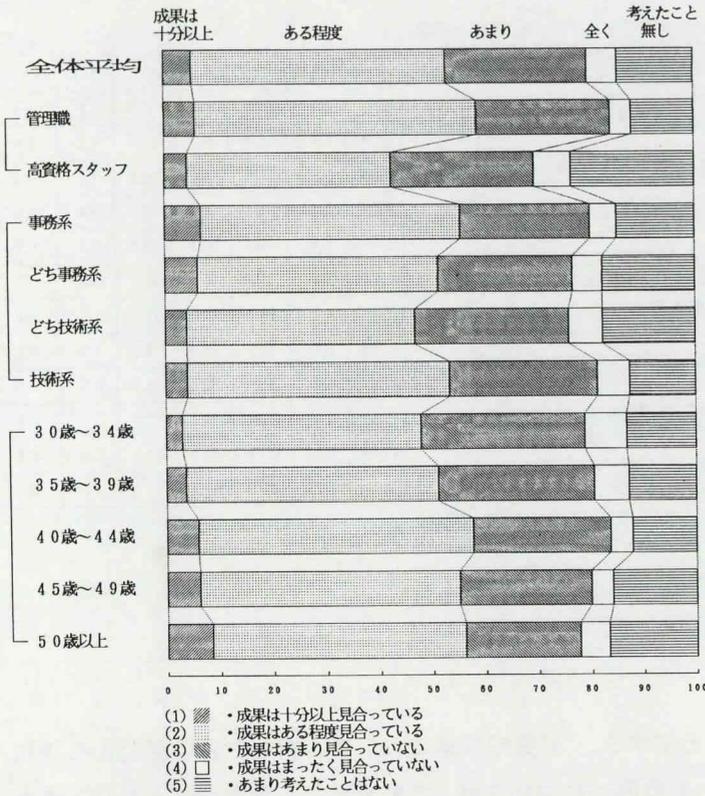
それでは年齢別に見た場合はどうなのだろうか。結論から言えば、年齢別に見た場合でも肯定層が否定層を大きく上回る結果となっている。だが、若年層では中高年層に比べ、相対的に肯定が少なく否定が多くなり、満足感が小さくなっている。ちなみにその数値は、30~34歳で

は肯定層が47.8%と、どちらかと言えば技術系同様50%を割っており、否定層も38.8%と最も大きくなっている。ただ、年齢層が上昇するにつれて、35～39歳では肯定層が51.0%、否定層が36.0%、40～44歳でも肯定層が57.5%、否定層が30.0%となっており、45～49歳においても肯定層が54.9%であるのに対し、否定層は28.8%となっている。さらに50歳以上についても、その肯定層は55.8%という数値を示し、否定層は最も小さい27.0%という数値を示している。年齢層を手懸りに見た場合、とりわけ、その否定層は年齢の上昇にともないその数値を小さくしていることがわかる。だか、若年層での相対的な処遇についての満足度の低さは一般的に言われているところでもあり、ここでは仕事を通じての成果と給与や賞与との関係について、大筋において、その満足が得られている点を指摘しておくに留めたい。

さて、仕事を通じての成果と給与や賞与との関係について、管理職と高資格スタッフの比較を見てみることにしよう。前者では肯定層が58.6%であるのに対し、後者では42.4%と今まで見てきたなかでは最も小さな数値となっている。まずは高資格スタッフ層でのこの点における満足度の低さに留意する必要があるだろう。だが一方、否定層について言えば、管理職が25.5%であるのに対し、高資格スタッフでは34.0%と不満足度は高くなっているものの、その差はそれほど大きなものでなく、数値自体は全体のそれと近似している。ただ、高資格スタッフ層では、「あまり考えたことはない」の数値が23.4%と管理職（11.8%）の2倍を示し、今まで見てきたなかでは最も大きな数値になっている。満足度の低さは、極端な言い方をすれば、仕事を通じての成果と給与や賞与との関係について、程度の差こそあれ関心をもっていると解され、成果主義的な処遇の背景の一つとも言えよう。しかし、無関心層の多さについては、一面で成果がとりわけ見えにくい状況にあるとも考えられる。かろうじて満足は得ているものの、そのレベルは管理職を大きく下回っていることと併せて、この無関心層の存在は成果主義的な処遇の導入に際して留意すべき、重要な点であるようにも思われる。

もう少し処遇の問題に立ち入って考えてみよう。「昇給や賞与において、能力が公正に評価されていると思いますか」（設問27）との問いに、「どちらとも言えない」を除けば、全体としては肯定層が40.7%であるのに対し、否定層は20.9%と能力を含んだ公正感についても公正と考える層がそうでない層の約2倍の割合を占めしている。（図表Ⅲ-4-6）大筋において、かなりの程度公正感は保たれていると言えよう。さらにこの点を事務・技術別に見てみよう。事務系では肯定層が43.8%と最も大きな数値を示し、否定層も18.6%と最も小さくなっている。また、どちらかと言えば事務系・技術系・どちらかと言えば技術系でも、肯定と否定の数値がそれぞれ、38.9%と24.3%、38.5%と21.0%、37.7%と23.5%というように事務系ほどでないにしても肯定層が否定層を上回る結果となっている。それでは年齢別に見た場合はどうなのだろうか。30歳代について見れば30～34歳で肯定の数値が38.3%、35～39歳でも39.2%とともに

Ⅲ-4-5 成果と給与・賞与

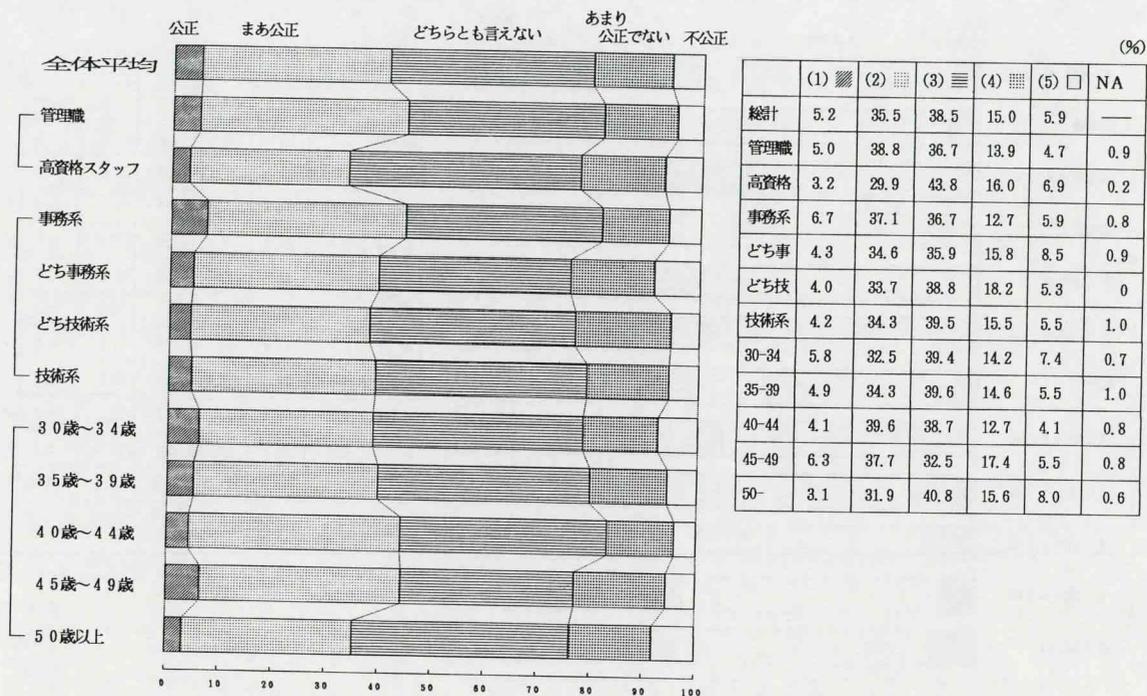


	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	NA
総計	5.2	47.9	26.7	5.7	14.5	—
管理職	5.7	52.9	25.1	4.0	11.8	0.4
高資格	4.2	38.2	27.1	6.9	23.4	0.2
事務系	6.7	48.7	24.4	5.0	14.8	0.4
どち事務系	6.0	44.9	25.2	5.6	17.5	0.9
どち技術系	4.0	42.8	29.1	6.4	17.6	0
技術系	4.0	49.2	27.8	6.1	12.5	0.3
30-34	3.0	44.8	30.9	7.9	13.2	0.2
35-39	3.6	47.4	29.4	6.6	12.8	0.3
40-44	5.8	51.7	25.8	4.2	12.1	0.3
45-49	6.1	48.8	24.7	4.1	15.9	0.5
50-	8.3	47.5	21.5	5.5	16.6	0.6

30%台と肯定の数値を小さくしており、50歳以上ではその数値が35.0%と最も小さくなっている。一方、40歳代では、40～44歳でその数値が43.7%となり、45～49歳でも44.0%とともに40%台を示し肯定の数値が大きくなっていることがわかる。ここでは、昇給・賞与に対する公正感が他の年齢層に比べ、若年層のみならず、50歳代の中老年層でも低くなっているのである。中老年層では能力の不活用の意識でもあるのだろうか。なお、不公正感については40～44歳でその数値が16.8%と最も小さくなっており、他の年齢層においては、その数値に大きな差はない。ちなみにその数値は30～34歳で21.6%、35～39歳で20.1%、45～49歳でも22.9%、50歳以上においても23.6%となっている。

続いて、管理職と高資格スタッフの比較を見てみよう。前者では肯定層が43.8%と今まで見てきたなかでは事務系とともに最も大きな数値を示しているのに対し、後者では逆にその数値が33.1%と今まで見てきたなかで最も小さくなっている。高資格スタッフ層の公正感の低さには、仕事を通じての成果と給与・賞与との関係同様、留意する必要があるだろう。なお、不公正感の数値については、管理職が18.6%、高資格スタッフが22.9%となっている。前述の成果の見えにくさも、公正感を減ずる方向に作用しているのだろうか。

Ⅲ－４－６ 昇給・賞与に対するの公正感



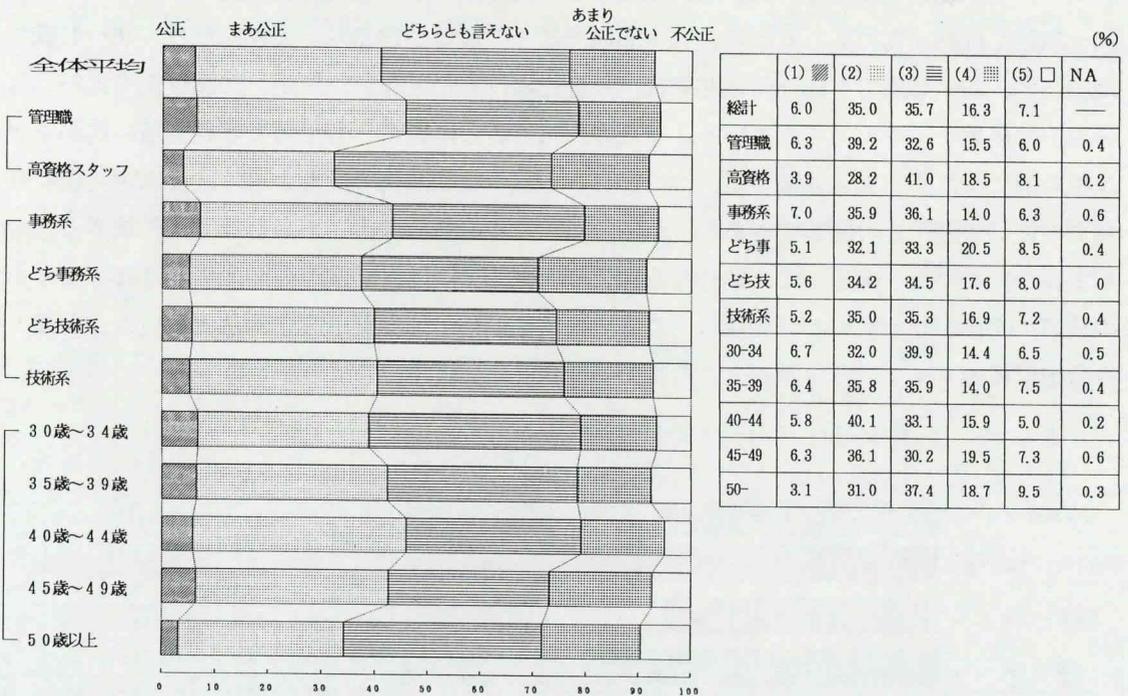
次に、昇格・昇進に眼を転じることにする。「昇格や昇進において、能力や成果が公正に評価されていると思いますか」（設問26）との問いについては、これも「どちらとも言えない」層を除けば全体としては肯定層が41.0%であるのに対し、否定層は23.4%と昇給・賞与と比べ、否定層が若干その数値を大きくはするものの、昇給・賞与とほぼ同じように公正感をもっていると言ってよいであろう。さらにこの点を事務・技術別に見てみよう。事務系では肯定層が42.9%と昇給・賞与の場合と同様最も大きな数値を示し、否定層も20.3%とこれも最も小さくなっている。どちらかと言えば事務系・技術系・どちらかと言えば技術系でも、肯定と否定の数値は図表Ⅲ－４－７を参照願いたい。それを見ると事務系ほどではないにしても肯定層が否定層を上回る結果となっている。この調査を見る限り、昇給・賞与、あるいは昇格・昇進についても、事務系がより大きな公正感をもっていることが伺える。

それでは年齢別に見た場合はどうなのだろうか。30～34歳で肯定の数値が38.7%と小さくなっているのに対し、35～39歳で42.2%、40～44歳で45.9%、45～49歳でも42.4%と30代後半から40歳代にかけては、その数値が大きくなっているのに対し、50歳以上では、その数値が34.1%と30代前半をも下回る最も小さな数値になっている。昇格・昇進について言えば、昇給・賞与と比べ、公正感の数値が30代後半という比較的若い時期から大きくなるという特徴があるものの、30～34歳の若年層と50歳以上の中老年層でその数値を小さくするという共通のパ

ターンが見て取れる。なお、不公正感については、30代から40代前半までは、30～34歳で20.9%、35～39歳で21.5%、40～44歳でも20.9%とその数値を小さくしているのに対し、45～49歳では26.8%、50歳以上でも28.2%とその数値が大きくなっている。この傾向は40歳代前半で最も不公正感が小さくなるという、言わば、昇給・賞与のV字型曲線とは異なるものであり、昇格・昇進の停滞が中堅層のモラルに与える影響を考えると、この40代後半以降の昇格・昇進についての相対的な不公正感には注意を払っておきたい。

続いて、管理職と高資格スタッフの比較を見てみよう。前者では肯定層が45.5%と40～44歳での数値に匹敵するほど高くなっているのに対し、後者では逆にその数値が32.1%と今まで見てきたなかで最も小さくなっている。高資格スタッフ層での処遇についての意識は相対的にはあるが、昇給・賞与とともに昇格・昇進についても低くなっていることがわかる。なお、不公正感の数値については、管理職が21.5%、高資格スタッフが26.6%となっている。

Ⅲ－４－７ 昇進・昇格における公正感



乱暴な言い方をすれば、不公正感については、全体を通して、事務・技術別で、あるいは年齢別で、そして管理職・高資格スタッフ別に見ても、昇給・賞与よりも昇格・昇進で相対的により大きくなっているとも言えよう。組織のスリム化が進むなかで、この不公正感をどうやってより小さくしていくのか、とりわけ、個人仕事の流れが顕在化する中で、結果として明確

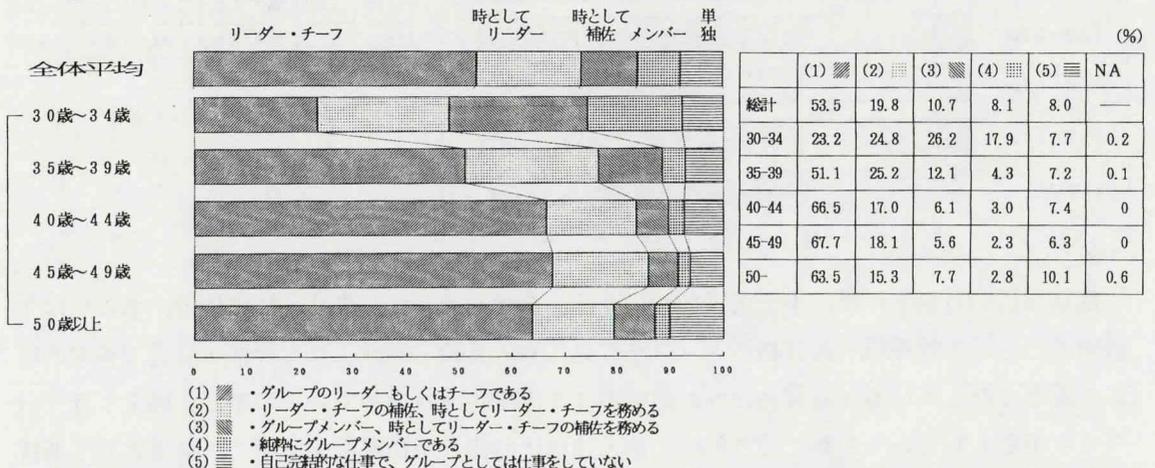
化された個人の仕事をどう全体の目標へとリンクさせていくかといった観点から、高資格スタッフ層に見られる無関心層の存在や管理職に較べた公正感の相対的な低さには十分に留意すべきものがあるように思われる。

⑤ むすびにかえて— 急がれる個人仕事に対応する新しい枠組みづくり —

前項までは、職場での意識と働き方について、主として高資格スタッフ層を中心に、また必要に応じ事務・技術別に概観してきた。ただ、指摘された問題や課題は個別高資格スタッフ層に特徴的に見られるものだろうか。そこで本項では、年齢軸を手懸りに職場意識と働き方について補足的に述べることにしたい。なお、調査対象の平均年齢が41.4歳であるため若年層を30～34歳・35～39歳の2つの層に分け、30歳未満はサンプル数が全体の4.4%と僅かなこともあり考察対象からは除外している。

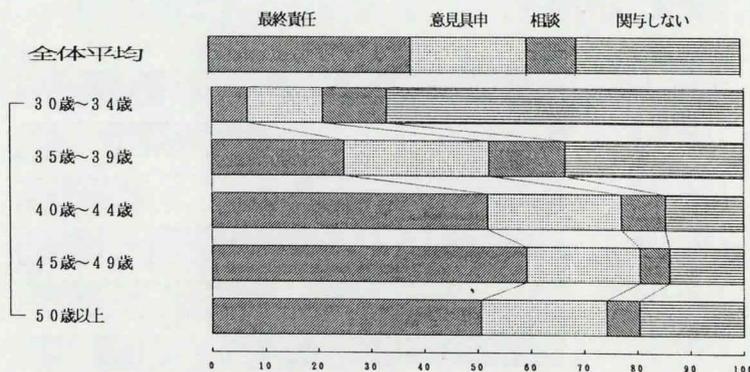
先ず、グループ内での役割り、業務分担及びグループにおける進行管理について見てみよう。グループでの役割（設問1）を年齢別に見ると、何らかの形で管理業務に携わっている層は、30～34歳では48.0%であるものの、35～39歳ではその数値が76.3%と大きくなり、40～44歳では83.5%、45～49歳でも85.8%と40歳代での変化はほとんどない。だが、50歳以上では78.8%とのその数値を小さくしてきている。予想されたこととは言え、若年層で管理業務に携わる層は相対的に少なく、30歳代後半が一つの節目ともなり、40歳代で最も大きく、役職定年後の職場での役割の変化との関連でもあろうが50歳以上でその数値は再び小さくなり30代後半と近似している。この点と関連して、純粋な意味でのスタッフ層は、30歳から49歳まではほとんどその数値に変化がないものの、50歳以上ではその数値が10.1%と若干大きくなっている。前述の役職定年後のラインからスタッフへの役割の変化として理解できよう。

Ⅲ-5-1 年齢別、グループでの役割



ちなみに人事考課（設問4）について見ると、「人事考課に関してあなたはどの程度関与されていますか」との問いに対して、「グループメンバーの第1次評価についての最終責任を負う」、「人事考課には全く関与しない」、「グループメンバーの第1次評価について意見具申を行う」という3つの選択肢について、30～34歳では6.7%・67.1%・14.2%、35～39歳では24.9%・33.5%・27.3%、40～44歳では51.9%・14.7%・25.2%、45～49歳では59.1%・13.9%・21.2%、50歳以上では50.0%・19.3%・23.3%という数値になっている。評価・考課についても30歳代後半が一つの節目になっていること及び40歳代での数値に大きな変化がないことは要員・分担、仕事進行と共通の傾向を示しているが、30歳代前半での数値の小ささ、そして30代前半から40歳代にかけて、30歳代後半を節目としながらも、その数値の変化がより急激なものになっているところにその特徴があると言える。

Ⅲ-5-2 年齢別、人事考課

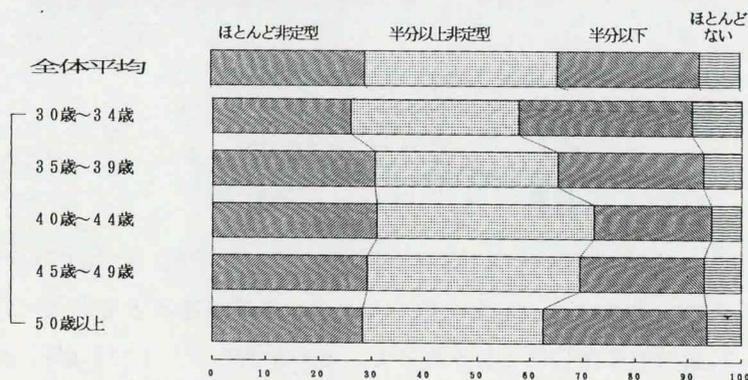


同じく年齢別に業務分担（設問2）に関与している層を見れば、30～34歳・35～39歳・40～44歳・45～49歳・50歳以上で56.1%・79.9%・85.2%・83.7%・77.9%という数値になっており、一方、「自己完結的な仕事なので業務分担というものは無い」層は、それぞれ7.0%・4.3%・6.1%・5.5%・10.4%となっている。傾向としては当然のことでもあるが、ここでも30歳代後半が節目ともなり、40歳代では同じ趨勢を示し、50歳以上で30歳代前半に近い数値になっていることが確認できる。

また、業務の進行管理（設問3）に関与している層は、30～34歳・35～39歳・40～44歳・45～49歳・50歳以上で45.7%・76.9%・84.7%・85.2%・77.3%という数値になっており、一方、「自己完結的な仕事なのでグループ業務の進行管理という概念はない」層もそれぞれ8.8%・6.4%・6.2%・5.3%・10.7%となっている。

31.0%・22.3%・5.6%・45～49歳では40.1%・29.1%・23.6%・7.0%となっており、ここでも40歳代共通の傾向が見て取れる。ただ、30～34歳・50歳以上の順位は2位と3位が逆になっており、30から34歳では26.0%と32.7%、50歳以上では28.2%と31.0%となっている。しかし、30～34歳の若年層では2位と3位の数値差が大きくなっており、非定型的な業務の占める割合が他の年齢層より小さくなっている。この点に関しては、若年層の企業・職場での位置づけ・役割を勘案すれば肯首できるところでもあろう。

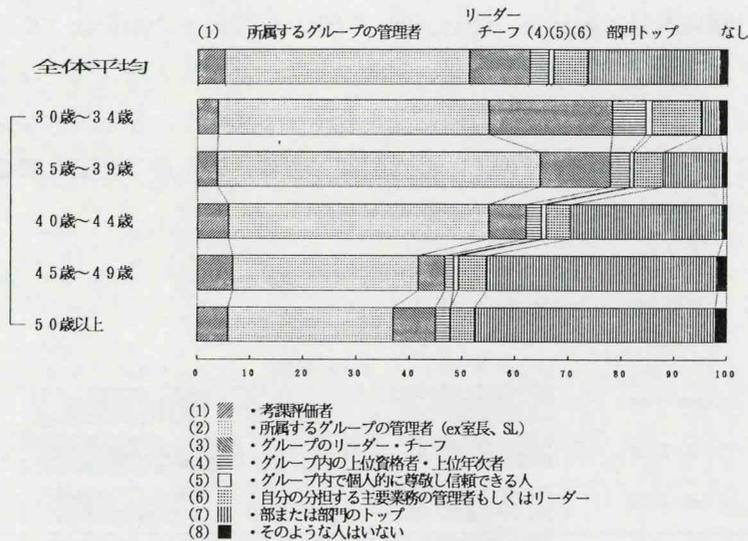
Ⅲ－5－5 年齢別、非定型業務の割合



また、指示・命令の流れの視点から職場における位置づけを見ても、「あなたが仕事の進め方や問題について判断を求めたり、アドバイスを受けたり、意見を具申したりする人は主にだれですか」(設問6)に対して、若年層では、予想されたように、「所属するグループの管理者(ex. 室長、SL)」と「グループのリーダー・チーフ」の順になっており、その数値は、30～34歳では51.0%と23.2%、35～39歳では60.7%と13.1%と2つの選択肢でともに7割を越える結果となっている。ただ、年齢層が上昇するにつれて、その中心は「所属するグループの管理者(ex. 室長、SL)」とともに、「部または部門のトップ」の占める割合が大きくなり40代以降では1位と2位を占める結果となっている。すなわち、40～44歳層が49.2%と29.0%とここでの分岐点になっており、45～49歳では34.8%と43.6%、50歳以上では31.0%と45.4%と1位と2位が逆転しているのである。逆に言えばこのような30歳代こそ、“全員育成、結果としての全員無関心”という可能性を払拭すべく、長期的な方向性に沿った上司・先輩からの働きかけが必要とされている点を付記しておきたい。(図表Ⅲ－5－6)

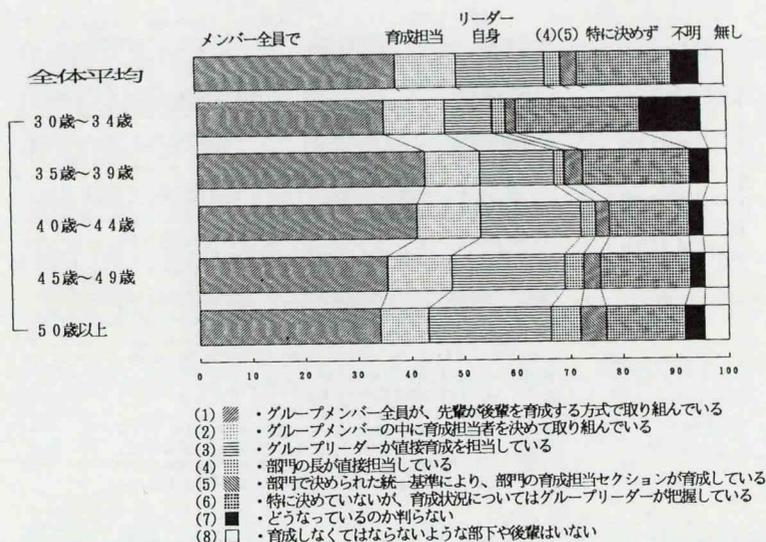
この点に関して、部下・メンバーの育成・指導について見てみよう。(設問12) そのスタイルとしては平均では、「グループメンバー全員が先輩が後輩を育成する方式で取り組んでいる」が37.8%と第1位を占めているのに対し、30～34歳、35～39歳でも同様に1位を占め、その数

Ⅲ－５－６ 年齢別、指示命令系統



値はそれぞれ35.8%と42.8%になっている。(図表Ⅲ－５－７参照) それでは年齢別に見た場合はどうなのだろうか。世代によってもそのスタイルに差異があるとも考えられよう。この点に関しては、30～34歳で第3番目に「どうなっているのか判らない」(11.6%)が位置しているのが特徴的である。30代前半はある意味で実務の最前線におり、当面の課題・仕事が優先され、部下・後輩育成はより年齢の高い層に委ねられているということなのだろうか。ただ、「グループメンバー全員が、先輩が後輩を育成する方式で取り組んでいる」(1位)・「特に決めていないが、育成状況についてはグループリーダーが把握している」(2位)・「グループメンバーの中に育成担当者を決めて取り組んでいる」(4位)の順位は全体と同じ傾向を示し、その数値はそれぞれ、35.3%・23.2%・11.4%となっている。また、35～39歳と40代・50代でも若干傾向が異なり、35～39歳ではその順位が全体と同じ順位であり、その数値が「グループメンバー全員が、先輩が後輩を育成する方式で取り組んでいる」(1位)42.8%・「特に決めていないが、育成状況についてはグループリーダーが把握している」(2位)20.3%・「グループリーダーが直接育成を担当している」(3位)13.9%・「グループメンバーの中に育成担当者を決めて取り組んでいる」(4位)10.4%であるのに対し、40代・50代では2位と3位が入れ替わり、それぞれの数値が40～44歳で41.3%・15.0%・18.8%・12.0%、45～49歳で35.4%・16.9%・21.2%・12.0%、50歳以上でも34.0%・14.7%・23.0%・8.9%となっている。前述のように40歳以上では、グループのリーダーあるいはその補佐としての役割を担う層が多く、その意味で他の年齢層に比して、「グループリーダーが直接担当している」という数値の大きさは、日常、自らが直接部下育成を行っているという意識の表れとも解される。

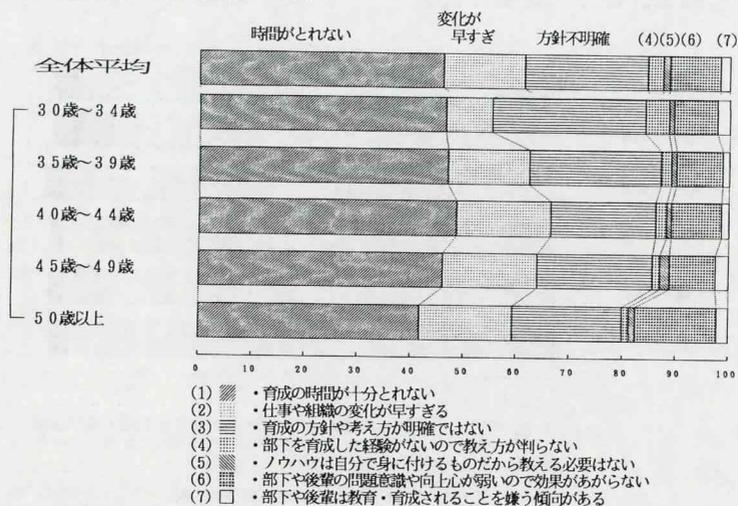
Ⅲ-5-7 年齢別、部下・後輩の育成



同じく育成に関する困難な点（設問13）に関しても、平均・30～34歳・35～39歳全ての層で、「育成の時間が十分とれない」・「育成の方針や考え方が明確でない」の順序になっており、その数値は平均でそれぞれ、45.0%・22.5%、30～34歳で45.7%・28.3%、35～39歳で46.2%・24.3%となっている。（図表Ⅲ-5-8参照）このことは既に指摘した部下・メンバーの育成・指導についての問題が世代を超えて再生産されているとも解されよう。年齢別に更に詳しく見てみると、そのような傾向のなかでも若年層では若干特徴的な在り様を示している。「育成の方針や考え方が明確ではない」の数値が、他の年齢層に比べ大きな数値となっているのである。若年層では、育成についてのより明確な方針や考え方が必要なのか、あるいは、育成の方針や考え方が若年層まで下りてこないのか、この調査からは判然としない。だが、いずれにしても、部下育成について言えば、とりわけ若年層において、その方針や考え方を何らかの形で明確に示す必要がある点は指摘しておきたい。また、50歳以上の中高年層でも特徴的な在り様を指摘でき、他の年齢層に比べ、「育成の時間が十分とれない」がその数値を小さくし、逆に、「部下や後輩は教育・育成されることを嫌う傾向がある」という部下・後輩自体の問題を指摘する数値が大きくなっている。もっとも、啓発についての意欲が年齢層を超えて旺盛であることを併せ考えると、この背景には俗に言われるジェネレーション・ギャップ、世代間の意思疎通の問題があるのかもしれない。

また、とりわけ若年層で必要とされる長期的な方向性に沿った育成や指導を受けたことについての問い（設問29-1）には、肯定層・否定層がそれぞれ30～34歳で33.4%と65.9%、35～39歳で28.8%と70.8%、40～44歳で32.9%と66.6%、45～49歳で29.3%と69.7%、50歳以上で

Ⅲ－５－８ 年齢別、育成困難の理由



23.9%と75.2%となっている。長期的な視点が必要な若年層での数値の低さについては高資格スタッフ同様留意する必要があるだろう。

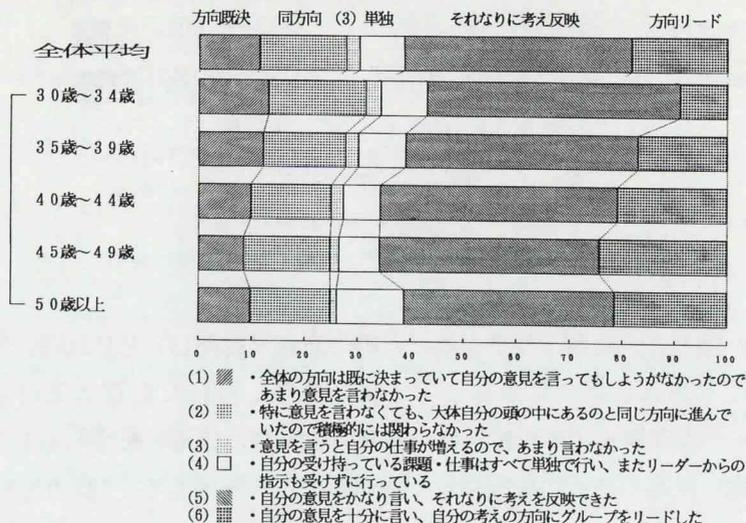
さらに関連する項目について見てみよう。将来の働き方（能力を活かす職場・これからのキャリア）を描くことができるかとの問い（設問29-4）には、肯定層が平均で50.7%であるのに対し、30～34歳で43.4%、35～39歳でも45.3%と平均を下回っている。確かに、一面で企業・職場での経験の浅さが関連しているとも考えられるが、多様なキャリア・コースの設定が議論されている中で、今後、上司・先輩からの一層の働きかけが必要になってくることをこの点からも確認しておきたい。さらに、描いた将来像が生きがいや働きがいの向上に結びつくかとの問い（設問29-5）にも肯定層は30～34歳で47.3%、35～39歳で52.0%とともに平均の57.2%を下回る結果となっている。ただ、啓発意欲は高く、今後さらに専門能力を身に付ける必要性（設問10）に関しては、「身に付ける必要性を強く感じる」が30～34歳で65.0%、35～39歳でも56.6%と平均の52.2%を上回る結果となっている。ここでも、指導・育成の受け皿はかなりの程度準備されていることが伺える。

続いて、会社の将来と自分の将来との関係について見てみよう。一般的に会社・職場離れなどが取り沙汰されているが、「会社の将来と自分の将来の関係についてどのようにお考えですか」（設問34）との問いに対して、全体としては、「会社が発展しても、必ずしも自分がよくなるとは限らない」（34.7%）・「会社が発展すれば自分もなんとかなる」（31.7%）・「会社の発展とともに、自分の将来も開ける」（21.6%）・「会社は発展しても、自分の将来との関係はない」（12.7%）の順になっている。この結果からは、会社・職場離れなどが取り沙汰されているなかで、従来イメージされていた会社と個人の関係の積極的な肯定はともかくとして、極端

な会社離れも見い出すことはできない。詳細は図表Ⅱ-2-11を参照されたい。このような傾向は事務・技術別に見た場でもそれぞれの数値が事務系で31.9%・30.4%・23.0%・13.0%、どちらかと言えば事務系で40.6%・26.5%・15.8%・14.5%、技術系では34.2%・32.1%・21.6%・10.4%となっており、どちらかと言えば技術系でも30.7%・32.4%・18.4%・15.5%となっている。どちらかと言えば事務系での肯定層の割合が42.3%となっているものの、他は肯定層が過半を占めていることが確認できる。能力開発、育成そして機会の提供、人材の活用等長期的な視点での上司・先輩からの働きかけは、程度の差はともあれ、受ける側の帰属意識等も前提とされているのは確かであり、調査結果からは、その意味でも受け皿は準備されているとも考えられる。ただ、年齢別に見た場合には、35歳以上ではその全てで肯定層が過半を占めているが、30～34歳で44.8%と、また、管理職と高資格スタッフの比較では前者が56.6%と過半を占めているものの、後者では46.7%という数値になっている。他の調査結果でも見られたように、30～34歳層と高資格スタッフ層での他とは異なる傾向に注意を払っておきたい。

さて、仕事の参画に眼を転じよう。課題・仕事の進め方・グループ内外との調整、グループとしての成果のまとめ方などへの考え方の反映（設問17）について、「全体の方向は既に決まっています自分の意見を言ってもしょうがなかったのであまり意見を言わなかった」・「特に意見を言わなくても大体自分の頭の中にあるのと同じ方向に進んでいたので積極的には関わらなかった」の消極層について、平均では27.8%を示しているのに対し、それでは年齢別に見た場合はどうなのだろうか。40～44歳・45歳～49歳・50歳以上では、24.7%・24.7%・24.2%と近似した数値になっているが、35～39歳については27.5%、30～34歳では31.1%とその数値を大きくし、高資格スタッフ層と近似している。

Ⅲ-5-9 年齢別、課題・仕事への参画の仕方



次に、仕事への参画の前提とも考えられる課題・仕事のグループメンバーの共通理解が得にくい点（設問15、M.A.）について見てみよう。平均では、「リーダーが当面の対応に追われ、全体のすり合わせが十分できない」が52.9%と最も大きな数値を示し、「メンバーが自分の分担のみに目を奪われている」（38.2%）と「十分な時間がとれない」（38.1%）が拮抗し続いている。この点を先ず年齢を手懸りに見ていけば、全ての年齢層において上記の3つの選択肢への集中の度合には変化がない。ちなみにそれぞれの数値は30～34歳で53.1%・47.8%・35.0%、35～39歳で55.6%・36.5%・39.2%、また、40～44歳で53.6%・39.0%・37.6%、45～49歳で52.7%・34.1%・39.3%、50歳以上でも51.2%・33.4%・33.1%となっている。共通して、「リーダーが当面の対応に追われ、全体のすり合わせが十分でない」というリーダー側の問題を指摘していることがわかる。ただ、30～34歳では47.8%と「メンバーが自分の分担のみに眼を奪われている」というメンバー側の問題を考える数値が47.8%と高資格スタッフの数値（43.1%）も上回る結果となっている。個人仕事化の傾向についてはすでに取り上げたが、30～34歳層を中心にした仕事への関わりの消極性の背景には、自己の仕事の範囲についての閉塞性や視野の狭小化（仕事範囲の狭小化）があるように思われる。

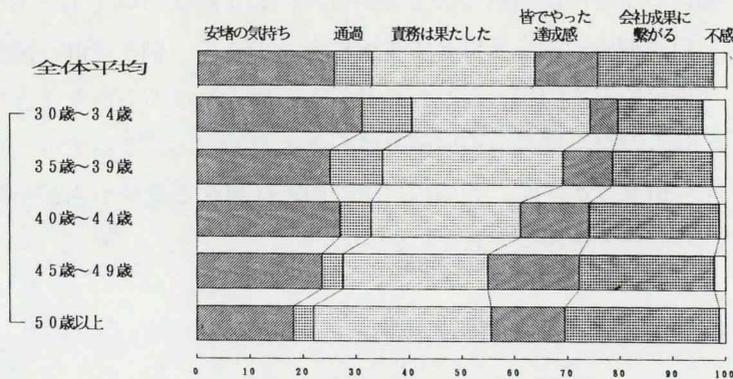
図表Ⅲ-5-10 年齢別、共通理解が得にくい理由（2つ選択）



さらにこの点に関して、課題・仕事を終えた際の意識（設問18）を見れば、平均では、「全体としての成果はともあれ、その仕事について自分の与えられた責務は果たしたと感じる」（30.9%）・「一つの課題・仕事を終えたなあという安堵の気持ちを感じる」（25.8%）・「自分の参加した課題・仕事が会社の成果にもつながるだろうと感じる」（22.0%）の順になって

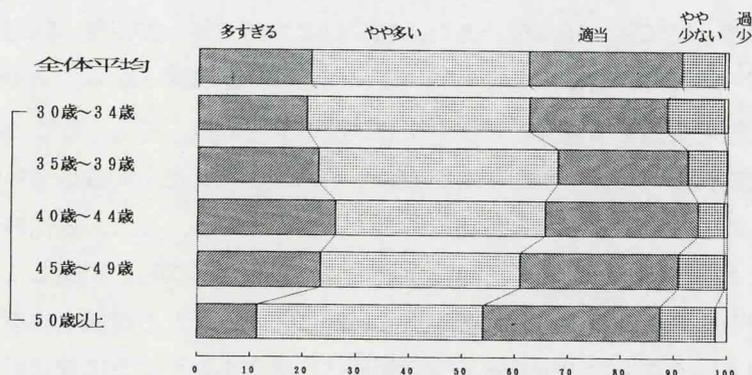
いる。(図表Ⅲ-5-11参照) 年齢層別に見ていけば、30～34歳で33.4%・30.9%・16.0%、35～39歳で34.0%・25.0%・18.8%、また、40～44歳で28.2%・26.9%・24.6%、45～49歳で27.3%・23.5%・25.6%、50歳以上でも33.4%・18.1%・29.1%となっている。やはり、課題・仕事を終えた際の意識を手懸りにしても、若年層の30～34歳、そしてここでは35～39歳でも1位の数値が40歳代に比べ大きくなっていることがわかる。ただ、50歳以上の中高年層でその数値が若年層と近似していることも付記しておく必要がある。また、3位の数値は若年層がともに10%代であるのに対し、壮年・中高年層ではその数値が20%台に達している。大筋において、仕事範囲の狭小化が観察された若年層で同時に、それぞれの課題・仕事と会社の成果との関係も稀薄だということなのである。この傾向は、既にふれたように管理職と高資格スタッフ層の比較でも指摘されるところである。ただ、留意すべきは、「とにかく皆でやったという達成感をチームメンバー全員が分かちあえたと感じる」が平均で11.8%であるのに対し、35～39歳で9.4%、さらに30～34歳では5.3%に低下している点である。コーディネーション・インテグレーションの機能は若年層でも必要とされているのであり、この点は、「自分の参加した課題・仕事が会社の成果にもつながるだろうと感じる」が平均では22.0%であるのに、35～39歳で18.8%、30～34歳では16.0%となっている点からも伺えよう。

Ⅲ-5-11 年齢別、仕事を終えたときの意識



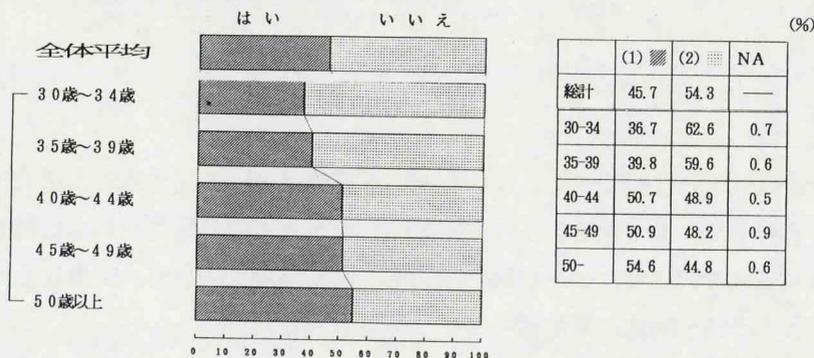
続いて、前述の「十分な時間がとれない」という繁忙について見てみることにする。(設問21) 仕事量は平均では「多すぎる」・「やや多い」を含めて62.3%であるのに対し、30～34歳で62.4%、35～39歳で67.7%、40～44歳で65.6%、45～49歳で60.8%、50歳以上でも53.9%となっており、とくに35～39歳に繁忙感の高まりが見られる。

Ⅲ-5-12 年齢別、全体としての仕事の量



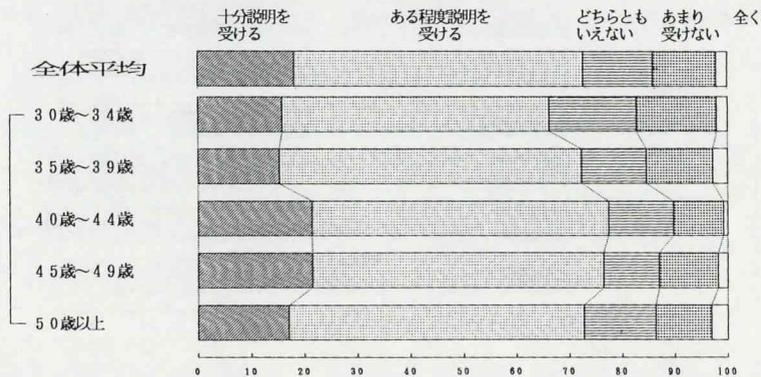
この繁忙の背景については、既に行ったように役割期待を手懸りに考えてみよう。これからの会社生活に関して、会社が期待している役割は具体的に明示されているかとの問い（設問29-1）には、平均では肯定層・否定層がそれぞれ45.7%・54.3%となっている。これに対して、それでは年齢別に見た肯定・否定層それぞれの数値は、30～34歳で36.7%・62.6%、35～39歳で39.8%・59.6%、40～44歳で50.7%・48.9%、45～49歳で50.9%・48.2%、そして50歳以上では54.6%と44.8%になっている。若年層では否定が肯定の数値を上回っているのに対し、壮年・中高年層ではその結果が逆転している。一般的に言って会社の中樞を占める40歳代以上の役割の明示、役割期待の明確化は当然のことであるが、若年層においてもそのような働きかけは、育成・指導面での長期的な視点と併せて重要になってくる。例えば昨今議論されている多様なキャリア・コースをめぐる問題と重ね合わせると一層それは明らかなように思われる。繁忙を醸し出す背景としての役割期待の不明確さはもとのこと、ここでも、前述の長期的な方向性に沿った育成や指導とともに、40歳代以上の層とは異なる意味から若年層で必要な長期的な視点が不十分である点を指摘しておきたい。

Ⅲ-5-13 年齢別、長期的な役割期待の明示



それでは、課題・仕事を与えられる際の上司・リーダーからその背景や必要性、あるいは納期に対する期待レベルはどうなっているのだろうか。(設問14)「十分説明を受けている」・「ある程度説明を受けている」を合わせると、平均では72.7%になっているのに対し、30~34歳では66.1%、35~39歳では72.0%、40~44歳では77.1%、45~49歳では75.3%、そして50歳以上でも72.1%となっている。総じて短期的すなわち個別具体的な課題・仕事についての役割期待はかなりの程度明示されているものの、年齢層別に見ると、30~34歳の層では、長期的な面でも短期的な面でも役割期待の明示が相対的に不充分であるといった状況が観察される。

Ⅲ-5-14 年齢別、成果の期待レベルの明示

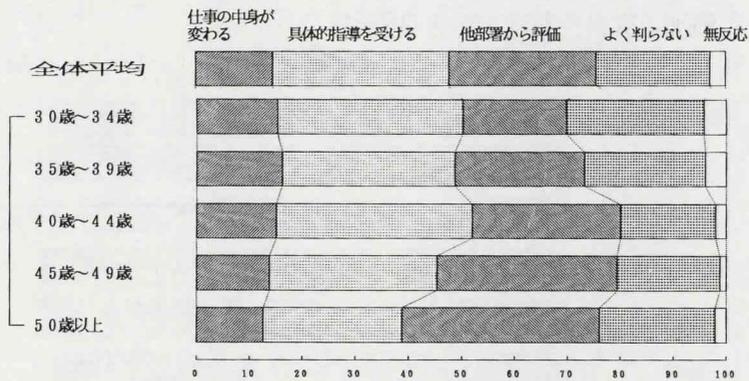


次に、評価のフィードバックに話題を移そう。一つ一つの課題・仕事の結果なり評価をどういふことを通して感じ取っているかの問い(設問23)には、平均では、「上司・リーダーから関連する具体的指示や指導を受ける」(33.1%)・「他部署からの具体的な評価を受ける」(27.8%)・「何らかの反応はあるが、良かったのか悪かったのか中身はよく判らない」(21.5%)という順になっている。年齢別に見てみよう。それぞれの数値は30~34歳で34.6%・19.5%・25.8%、35~39歳で32.2%・24.3%・22.7%、40~44歳で36.6%・27.9%・17.8%、45~49歳では31.3%・33.8%・19.2%、50歳以上では26.1%・37.1%・21.8%となっている。結果は「他部署からの具体的な評価を受ける」に関しては、年齢の上昇とともにその占める割合が大きくなり50歳以上では30~34歳層の約2倍の数値になっている。高資格化・勤続の長期化とともに課題・仕事そのものが他部署との関連をより密にしていくということなのだろう。ただ、「何らかの反応はあるが、良かったのか悪かったのか中身はよく判らない」とする数値が若年層で20%以上であるのに対し、壮年層では20%台を割り込む結果となっており、さらに30~34歳層では2番目に挙げられているのである。これらの点に関しては、仕事の中身から言って他部署からの評価が受けにくいいため、反応はあるが中身はよく判らないの数値を結果と

して大きくしたとも考えられるが、その数値が25.8%と2番目に挙げられていることから評価のフィードバックが充分でない可能性が強い点は指摘しておく必要がある。また、言うまでもなく若年層においては、とりわけ課題・仕事の結果について、より具体的評価が必要とされており、そのフィードバックの蓄積のなかで個々のキャリアが形成されていく点を確認しておきたい。

なお、この点については50歳以上でも21.8%であることを付記しておく。

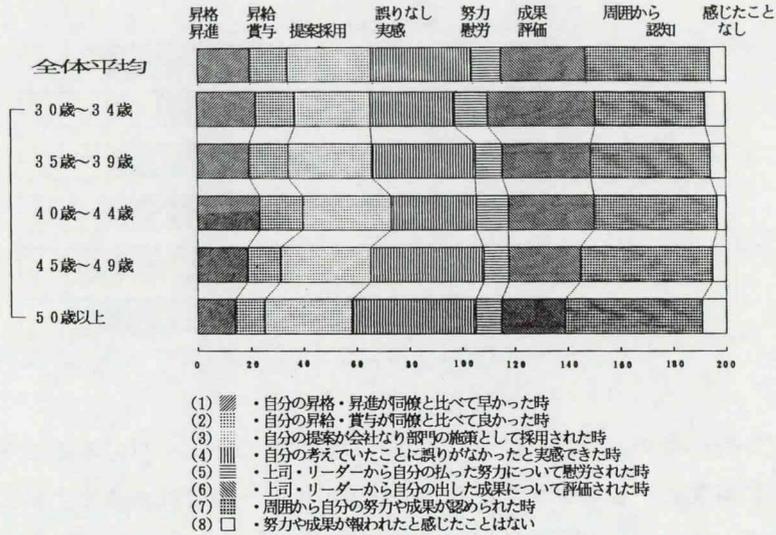
Ⅲ－5－15 評価のフィードバック



評価のフィードバックと関連して、努力・成果の報われ感を調べてみると、「努力や成果が報われたと感じるのはどのような時ですか」（設問24、M.A.）に対する回答数値は30～34歳で「周囲から自分の努力や成果が認められた時」40.8%・「自分の考えていたことに誤りがなかったと実感できた時」31.1%・「自分の提案が会社なり部門の施策として採用された時」39.7%・「上司やリーダーから自分の出した成果について評価された時」27.8%、以下それぞれの回答項目について35～39歳で44.3%・38.3%・32.9%・31.0%、40～44歳で46.1%・32.0%・32.0%・32.9%、45～49歳では49.1%・42.2%・26.8%・33.4%、そして50歳以上では51.2%・46.0%・23.6%・32.5%となっている。

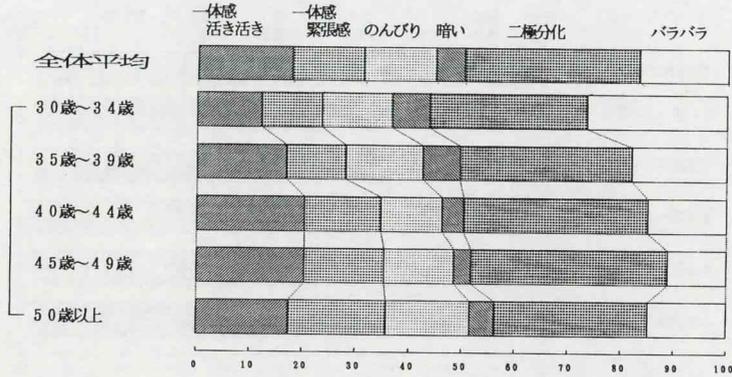
年齢層の上昇とともに仲間うちの評価や承認の数値が大きくなり、逆に加齢とともにフォーマルなチャンネルでの評価の数値が小さくなっている。この傾向については予想されたことだが、ただ、昨今の激変する経済環境のもとでの課題・仕事の遂行については環境への迅速な対応が求められている。その意味においても職場の中枢を占められると思われる40歳以上層においてはフォーマルなチャンネルでの評価も位置づけを見直す必要があるのではないだろうか。

Ⅲ-5-16 年齢別、成果が報われたと感じた時（2つ選択）



このような若年層での問題は、グループや職場の雰囲気とも関連があるのかも知れない。そこで、職場の雰囲気を尋ねたところ、「仕事を進めるグループや職場の雰囲気はどのようなのですか」（設問28）に対して、平均では、「活気あふれた部分と沈滞した部分に二極分化している」が33.0%と最も大きな数値を示し、続いて、「職場に一体感があり、メンバーが生き生きと仕事をしている」（17.8%）・「職場に一体感がなく、メンバーがバラバラに仕事をしている」（16.7%）となっている。（図表Ⅲ-5-17）35~39歳では、第1位は平均と同じであり、その数値も2位と3位が僅かながら逆転させているにすぎないものの、30~34歳では、「活気あふれた部分と沈滞した部分に二極分化している」（29.7%）・「職場に一体感がなく、メンバーがバラバラに仕事をしている」（26.2%）・「職場全体としてのんびりとした雰囲気だ」（13.6%）の順になっている。また、割り振られている課題・仕事について、「非常に満足している」・「まあ満足している」の合計が、平均では47.6%になっているが、35~39歳では40.6%に低下しさらに30~34歳では38.5%と、高資格スタッフの42.1%をも下回る結果である。現状の若年層の職場意識・働き方も含めていずれにしても、今回調査で明らかにされた高資格スタッフがかかえる問題は広く若年中堅層でも観察される。従って、その意味するところは若干異なるにせよ、企業・職場の将来を考えた場合、高資格スタッフに留まらずこれから取り組むべき重要な課題を投げかけているように思われる。

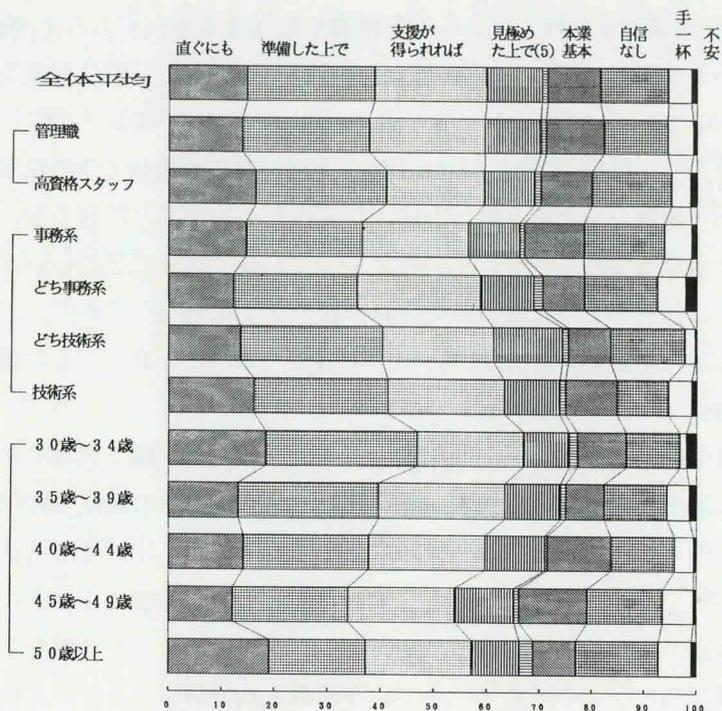
Ⅲ－5－17 年齢別、職場の雰囲気



最後に新規分野へのチャレンジについて、その意識についても見てみることにしよう。「新しい分野や新規事業にチャレンジするという動きが世間一般にはありますが、こうした動きについてどうお考えですか」（設問32）との問いに、全体としては、「慎重に準備した上で、いずれはチャレンジしてみたい」（23.9％）と「会社や上司の積極的な支援が約束されれば、前向きに検討してみたい」（21.1％）で比較の数値が大きくなっており、他は、「そういうチャンスがあれば、すぐにでもチャレンジしてみたい」（14.9％）・「興味はあるが、専門能力の面で自信がない」（13.0％）・「周囲の動向を見極めた上で、検討しても遅くはない」（10.5％）・「本業が基本、新規事業だけがチャレンジすべき対象ではない」（10.0％）が続いている。条件つき検討派も含めてチャレンジ派（1位・2位・3位の合計）は約6割となっている。当然のことながらチャレンジする意思だけで云々することは控えなければならないが、この点に関しては、通部門・組織（約7割）、あるいは通企業的（約6割）な専門性についての回答を想起する時、それらの数値と大きな隔たりがないことがわかる。チャレンジの意思の背景には自らの専門性に対する評価が関連しているのかもしれない。（図表Ⅲ－5－18参照）

この点を事務・技術別に見てみるとチャレンジ派は事務系で55.7％・どちらかと言えば事務系で57.2％・技術系で62.0％・どちらかと言えば技術系で60.2％とその差は僅かではあるが、相対的に技術分野で大きく事務分野で小さな数値となっている。さらに年齢別に見ればチャレンジ派は、若年層の30～34歳で66.7％、35～39歳で62.7％であり、壮年層の40～44歳で59.1％、45～49歳では52.0％と少なくなり、50歳以上では45～49歳とは4.1％と僅かの差で多く（56.1％）になっている。ここでは、通企業的な専門性についての評価認識とは大旨逆の傾向となっていることが注目される。チャレンジの意思は専門性以外にも規定する要因があるということなのだろうか。なお、管理職と高資格スタッフの比較ではチャレンジ派は前者で58.5％であるのに対し、後者では58.4％とほぼその数値を拮抗させている。

Ⅲ - 5 - 18 新規分野へのチャレンジについて



- (1) ■ : そういうチャンスがあれば、すぐにもチャレンジしてみたい
- (2) ▨ : 慎重に準備した上で、いずれはチャレンジしてみたい
- (3) ▩ : 会社や上司の積極的な支援が約束されれば、前向きに検討してみたい
- (4) ▪ : 周囲の動向を見極めた上で、検討しても遅くはない
- (5) ≡ : 新分野にはリスクがつきものだから、チャレンジするつもりはない
- (6) ▧ : 本業が基本、新規事業だけがチャレンジすべき対象ではない
- (7) ▦ : 興味はあるが、専門能力の面で自信がない
- (8) □ : 今の仕事で手一杯で不満もないから、特に考えたことはない
- (9) ■ : バブル時代のブームの再来で、結局は失敗するのではという不安が先に立つ

(%)

	(1) ▨	(2) ▩	(3) ▪	(4) ▫	(5) ≡	(6) ▧	(7) ▦	(8) □	(9) ■	NA
総計	14.9	23.9	21.1	10.5	1.1	10.0	13.0	4.4	1.0	—
管理職	13.7	23.4	21.4	10.4	1.0	10.8	12.0	4.7	0.7	1.9
高資格	16.2	24.1	18.1	9.3	1.2	9.5	15.0	3.5	1.2	2.1
事務系	14.5	21.5	19.7	9.6	0.9	11.2	15.2	5.0	1.0	1.3
どち事	12.0	22.6	22.6	9.8	1.7	7.7	13.7	5.1	2.1	2.6
どち技	13.4	26.2	20.6	12.8	1.1	8.0	13.9	1.9	0.3	1.9
技術系	15.8	24.7	21.5	10.3	1.1	9.6	9.7	4.3	0.9	2.0
30-34	18.3	28.3	20.0	8.6	1.6	9.3	10.2	1.2	1.9	0.7
35-39	13.0	26.2	23.5	10.4	1.0	7.3	11.9	4.2	1.3	1.0
40-44	14.0	23.4	21.7	11.2	0.5	12.1	12.0	3.6	0.5	1.1
45-49	11.7	20.9	19.4	10.8	0.9	12.5	14.0	5.6	0.5	3.7
50-	18.7	17.8	19.6	8.9	2.5	8.0	15.6	6.1	0.9	1.8

それではこれらの数値の背景には何があるのだろうか。次にチャレンジ精神を阻害する要因に眼を転じよう。「従業員の創造性やチャレンジ精神を阻害する要因があるとすれば、それはどんなことだと思いますか」（設問33）との問いに、全体としては、「変化を嫌う意識や風土」が31.2%と $\frac{1}{3}$ を占め、次いで、「失敗した時の責任の取り方」（18.5%）・「忙しさ」（16.6%）・「未知への不安感」（11.1%）と続いている。阻害要因の数値が大きくなるにつれて、従業員個人をめぐりものから組織をめぐりものへと徐々に変化していくことが伺える。事務・技術別に見ても第1位はその全てで変わらず、その数値も30%前後であることがわかる。そして事務系・どちらかと言えば技術系では2位以降も全体の傾向と変化がないものの、どちらかと言えば事務系では「部門長の支援が得られないこと」、技術系では「忙しさ」でその数値が若干大きくなっている。（図表Ⅲ-5-19参照）

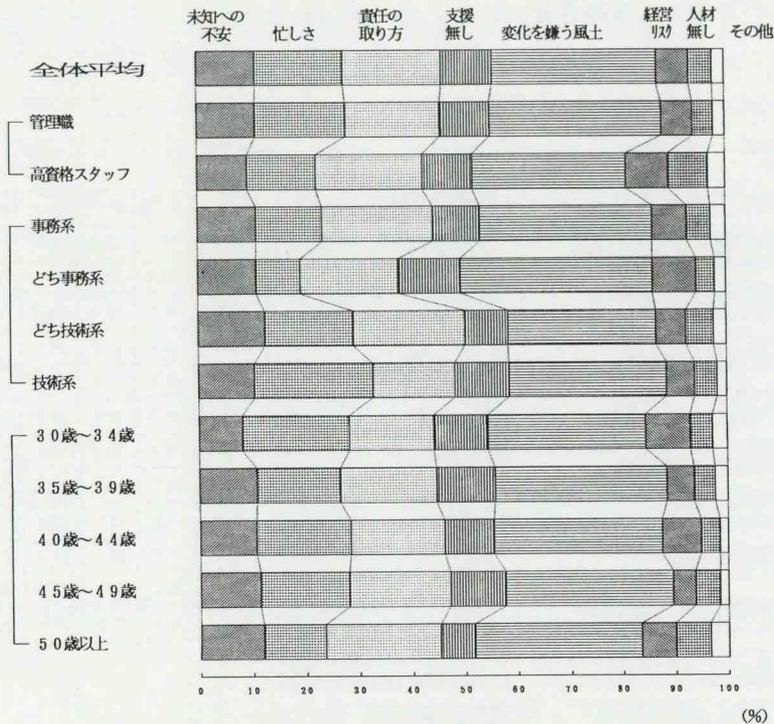
また、この点は年齢別に見ても全ての年齢層でやはり「変化を嫌う意識や風土」で数値が大きくなりここでも30%前後となっていることがわかる。2位以下の順位も壮年層の40~44歳と45~49歳で全体と同じ傾向になっており、50歳以上でも3位と4位がほぼ拮抗しているだけである。また、若年層でも30~34歳で2位と3位が、そして35~39歳で4位と次に位置する選択肢がこれも僅かな差で入れ替わっているにすぎない。いずれにしても年齢を手懸りにした場合にも大きな変化は見られないのである。さて、管理職と高資格スタッフの比較ではどうだろう。ここでもその順位は全体と同様であり、その数値が前者では32.0%・17.5%・16.7%・10.8%、後者では28.7%・19.7%・12.7%・9.3%となっている。チャレンジ精神や創造性といった個人レベルの意識等も組織をめぐり問題が阻害要因と認識されているのであり、改めて職場・組織の雰囲気、その在り様の重要性が確認できよう。

なお、この点は一面で職場における問題意識、今後の展望とも関わると考えられるため現状の問題意識を問うた。「現在の仕事についての問題意識をお尋ねします」（設問25）との問いには、全体として、「メンバーとの人間関係を良くして、チームワークで更に良い結果を引き出したい」（23.8%）から「自分の能力を十分発揮する機会を創りたい」（14.8%）まで、「十分満足しており、全く問題はない」（2.1%）を除き、その数値のバラツキは極めて大きなものになっている。（図表Ⅲ-5-20参照）

この傾向は事務・技術別に見ても、「メンバーとの人間関係を良くして、チームワークで更に良い結果を引き出したい」から「自分の能力を十分発揮する機会を創りたい」まで、事務系で23.6%から14.7%、どちらかと言えば事務系で25.2%から11.5%、技術系では24.2%から15.1%、どちらかと言えば技術系でも21.2%から11.2%の間に集中している。

次に年齢別に見れば、これも「十分満足しており、全く問題はない」を除き、30~34歳で22.0%から14.8%、35~39歳で24.4%から15.1%、40~44歳では26.7%から15.6%、45~49歳

Ⅲ-5-19 チャレンジ精神の阻害要因

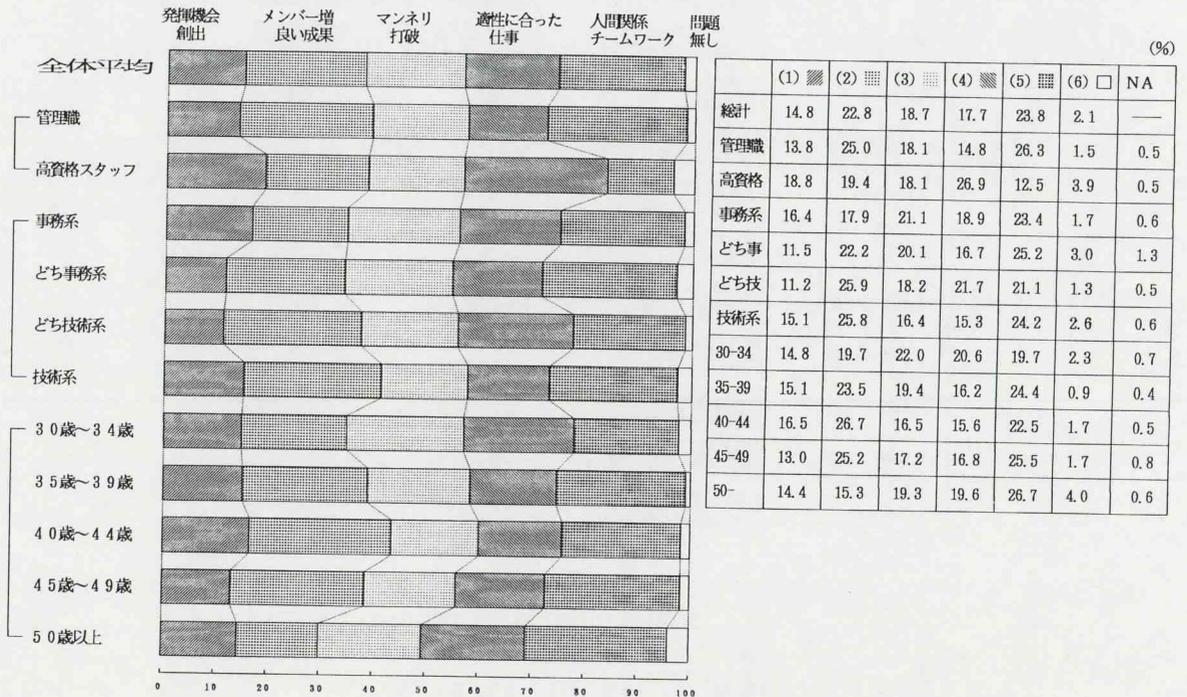


	(1) 斜線	(2) 点線	(3) 格子	(4) 縦線	(5) 横線	(6) 斜線	(7) 格子	(8) □	NA
総計	11.1	16.6	18.5	9.7	31.2	6.1	4.5	2.3	—
管理職	10.8	16.7	17.5	9.3	32.0	5.8	3.8	2.2	1.9
高資格	9.3	12.7	19.7	9.3	28.7	7.9	7.4	3.2	1.9
事務系	10.9	12.2	20.6	8.8	32.2	6.4	4.5	2.8	1.6
どちら	10.7	8.1	17.9	11.5	35.5	8.1	3.4	2.1	2.6
どちら	12.3	16.3	20.6	8.0	27.5	5.6	5.1	2.4	2.1
技術系	10.4	21.9	15.2	10.2	29.4	5.3	4.2	1.8	1.8
30歳~34歳	8.1	20.0	15.8	10.2	29.7	8.4	4.2	2.8	0.9
35歳~39歳	10.7	15.5	17.9	10.9	32.3	5.1	3.9	2.4	1.3
40歳~44歳	10.6	17.5	17.5	9.3	31.7	7.3	3.6	1.5	1.1
45歳~49歳	11.0	16.2	18.4	10.2	30.8	4.1	4.6	1.5	3.2
50歳以上	11.7	11.3	21.2	6.4	31.0	6.4	6.4	3.4	2.1

でも25.5%から13.0%、そして50歳以上では26.7%から14.4%の範囲に他の5つの選択肢が集中している。事務・技術別や年齢を手懸りにしても問題意識のバラツキの大きさが確認できよう。この点に関しては管理職と高資格スタッフの比較でも同様のことが言え、「十分満足しており、全く問題はない」を除き、前者では26.3%から13.8%、後者では、26.9%から12.5%の範囲に集中しているのである。当然のことながら旺盛な問題意識とその多様性を先ずは指摘す

の必要があろう。しかし、このバラツキの大きさの背景の一つには前述の役割期待の不明確さが問題意識のバラツキを増幅させているとも考えられる。

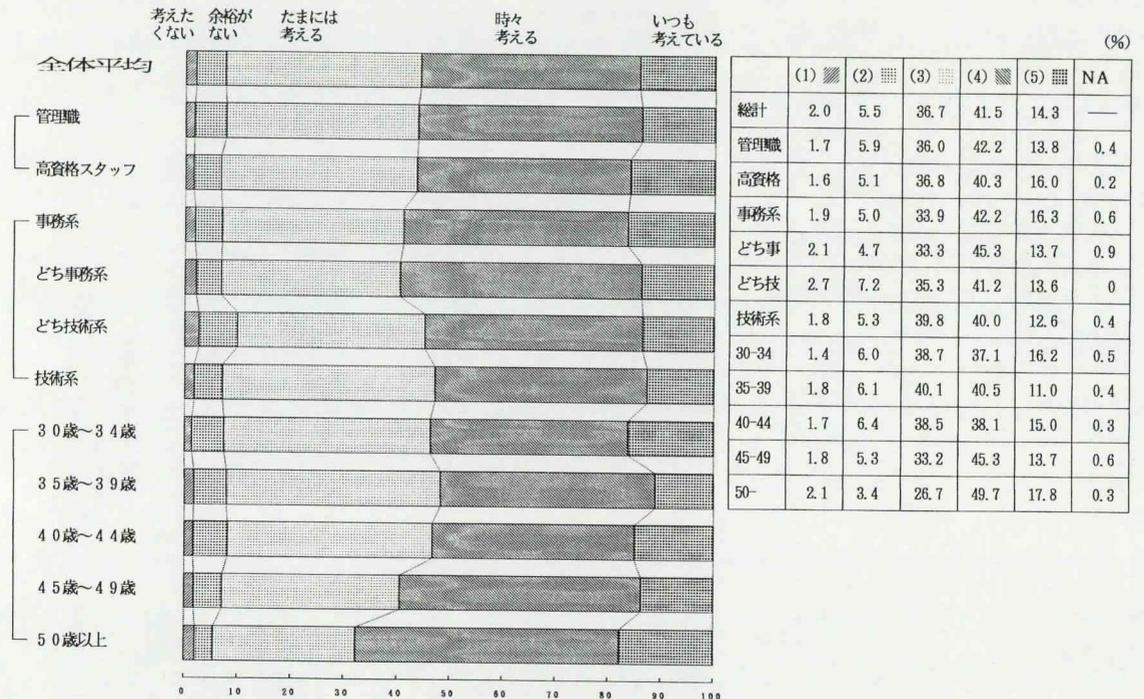
Ⅲ-5-20 仕事についての問題意識



また、この調査においては職場での問題意識を敷衍し、「将来どのような人生を送ることになるかを考えたことがありますか」（設問30）との項目も準備した。この点に関しては、「将来のことについて、時々考える」が41.5%と最も大きな数値を示し、次に、「将来のことを、たまには考えてみたことはある」（36.7%）・「将来のことについて、いつも考えている」（14.3%）と続いている。事務・技術別でも大きな変化は見られない。（図表Ⅲ-5-21参照）また年齢別に見た場合にもそれぞれの数値は30～34歳で37.1%・38.7%・16.2%、35～39歳で40.5%・40.1%・11.0%、40～44歳で38.1%・38.5%・15.0%、45～49歳では45.3%・33.2%・13.7%、そして50歳以上でも49.7%・26.7%・17.8%とさすがに40歳代後半以降ではその数値に変化は見られるものの予想された程には大きな差は見られない。また、管理職と高資格スタッフの比較でも前者が42.2%・36.0%・13.8%であるのに対し、後者は40.3%・36.8%・16.0%とここでも大きな差は見られない。この傾向はある意味で予想を覆すものであった。職業生活の折り目節目で人生を考えることは自らの職業生活、ひいては人生そのものをも豊かに

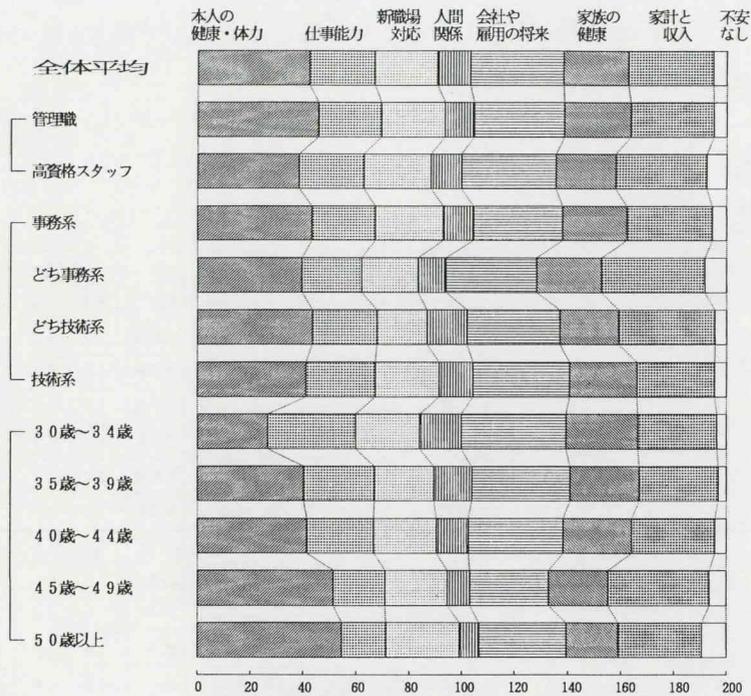
すると考えられ、ライフ・デザインの必要性を指摘しておく必要がある。そしてその前提としてはすでに取り上げた将来の働き方や描く将来像と生きがいや働きがいの結びつけが条件になってくることも付け加えておきたい。

Ⅲ－5－21 将来の人生について



さらに、「将来の職業や生活のことを考えた時、不安を感じることは何ですか」（設問31）との問い（M.A.）には、全体としては、「自分の健康や体力の減退」（41.8%）が最も大きな数値を示し、「会社や雇用の将来」（34.7%）・「老後の生活設計や子供の教育費などの家計と収入」（32.0%）と続いている。この点を事務・技術別に見た場合それぞれの数値に大きな変化は見られない。（図表Ⅲ－5－22参照）この点は管理職と高資格スタッフの比較でも同様であり、それぞれの数値は前者が45.0%・33.3%・31.1%と後者が38.0%・35.2%・34.3%となっている。だがさすがに年齢別では、35～39歳で39.8%・36.5%・29.7%、40～44歳で41.0%・35.2%・31.3%、45～49歳では50.5%・29.0%・37.7%、そして50歳以上では54.0%・32.2%・31.3%という数値を示し、一方、30～34歳では、「会社や雇用の将来」（39.0%）・「仕事能力の伸び悩み」（32.9%）・「老後の生活設計や子供の教育費などの家計と収入」（29.9%）という結果になっている。健康・体力が35歳以上では常に最も大きな数値を示し、加齢とともに

Ⅲ－５－２２ 将来の不安材料（２つ選択）



(%)

	(1) 斜線	(2) 点線	(3) 縦線	(4) 横線	(5) 縞	(6) 斜線	(7) 点線	(8) □	NA
総計	41.8	24.5	23.5	12.5	34.7	24.2	32.0	5.0	6.3
管理職	45.0	23.4	23.7	11.0	33.3	24.7	31.1	4.8	3.0
高資格	38.0	24.2	25.0	11.6	35.2	22.2	34.3	7.4	2.1
事務系	42.7	23.7	25.3	11.5	33.0	23.9	32.0	5.3	2.6
どち事	38.9	22.2	20.9	10.3	33.8	23.9	38.5	8.1	3.4
どち技	43.0	24.1	18.7	15.2	34.5	21.9	36.1	4.3	2.2
技術系	40.4	25.8	23.8	12.7	35.7	25.0	29.1	4.4	3.1
30-34	26.5	32.9	23.9	15.8	39.0	26.9	29.9	3.5	1.6
35-39	39.8	26.4	22.2	14.3	36.5	25.8	29.7	3.0	2.3
40-44	41.0	25.0	23.4	12.1	35.2	25.6	31.3	4.2	2.2
45-49	50.5	19.1	23.0	8.5	29.0	21.8	37.7	6.3	4.1
50-	54.0	16.3	27.6	7.4	32.2	19.3	31.3	9.2	2.7

その数値を大きくしていることがわかる。また、30～34歳では会社・雇用の将来や仕事能力という会社・仕事関連で大きな数字を示し、第1位の会社・雇用の将来はその他の年齢層でも45～49歳を除き第2位を占めている。会社や雇用の問題は一面で調査実施時期とも関連していると考えられ予想とは大きく掛け離れた結果とはなっていない。現状、30代前半については仕

事能力、さらに、30代後半以降については健康・体力、そして大旨全ての年齢層については会社や雇用の将来について不安を感じるといったことがあげられるだろう。このことをふまえれば、会社には年代に応じ必要と考えられる情報をタイムリーに提供することが一層強く要請されていると言えよう。

経済環境の変化のなかで、小さなビジネス・チャンスをどう発見し、いかに育てていくかが問われている時、ある意味でその鍵を握るとも考えられる高資格スタッフ層、そして言うまでもなく、企業活動のパラダイムさえ変革していく役割を期待されている若年層についての働きかけには一層の留意と工夫が必要とされているのである。

2. ヒヤリング調査

企業ヒヤリングと個人ヒヤリングの詳細を以下で述べる。ヒヤリングの目的は、特定の企業や個人の状況や課題を明らかにするというよりは、本調査研究のもととなる仮説を作り上げたり、あるいは仮説を事例の上で確認したりすることにある。したがって、特定の企業の状況や特定の個人の業務内容を詳細に叙述する必要はないだろう。たとえば、全体として、企業が高資格スタッフについてどのようなことを考え、また高資格スタッフがどのような働き方をしていのかを明らかにすることを主目的とする。

ヒヤリングの目的が上記のようなものであるので、社名はA社～H社とし、業種・規模等については触れない。また、個人も、たとえばA1氏、A2氏とし、属性には触れないこととする。ただし、平均年齢は42.6歳であり、課長級を中心に係長級から部長級にまで分散していた。

(1) 企業ヒヤリング

① 問題の背景

本調査研究に加わっていただいた企業の全体的な状況をまとめると以下のようなになるだろう。従業員に占める管理職比率が理想的な数字（たとえば、10%以下）で処遇のための昇進も行っておらず、人員構成の面から対応の切迫の度合いは強くないという企業もある。しかし、そのような企業も10年先には大量採用の時期に採用された人々が、いわゆる管理職昇進適格年齢になるので今のうちから準備しておく必要性は認識されている。

人事制度の面から見ると、職能資格制度の実施は広く行われている。職能資格制度については、どの程度、年功の側面を重視した運用を行っているかという点については違いがある。また、職能資格制度には移行せず、入社年次別の管理を中心として、能力差に応じた処遇については慎重に対応している企業もある。

本調査研究のテーマへの認識は、おおむね以下の面で共通していた。つまり、どのような条件があればホワイトカラー高資格スタッフやホワイトカラー管理職が仕事を十分に行い、かつ良い成果を組織全体として挙げることになるのかということである。この点についての関心が、A社をはじめとして高い。ホワイトカラー高資格スタッフが今後増えていき、従業員の大きな部分を占めることになるだろうということと、ホワイトカラー高資格スタッフについては管理職昇進を前提にしていた今までの管理とは異なるのではないのかということに共通の関心がある。

ホワイトカラー高資格スタッフと管理職との役割分担についてみると、ホワイトカラー高資格スタッフについては、何らかの意味で専門性に関わる役割であるとの共通認識はある。しか

し、専門性の中身については種々の議論が存在しており各社それぞれ努力しながら中身を明らかにしようとしている過程にある。たとえば、F社では狭い領域での専門性ではなく、高い創造力と既存の枠組みを超えて展開する能力を専門性に見なしているし、E社の労働組合でも狭い視野ではなく広い視野を持った専門職の必要性を強調している。

また、周囲も本人も納得するような役割分担と評価のシステムが望まれているという点については、共通して、重要であるとの認識が持たれている。評価・処遇について、納得性を高めようと努力する場合には、目標管理の手法を用いることが多いようである。目標管理を個人レベルで展開する例としては、たとえば、G社では各自にテーマを持ってもらい、半年毎一年毎に評価しボーナスや昇給に反映させている。

同時に、高資格スタッフについては厳しい見方が持たれている面もある。たとえば、B社では将来とも意欲を持って働いてもらうために入社年次にふさわしいポジションを与えていくことで解決しようとしている。D社労働組合からは、課長格層では高額の年収を得ているのに、ぶら下がり組が増えているのではないかという懸念が組合員の一部に持たれているという事実が指摘された。

② 概念の定義

この項目では、高資格スタッフ層を各社でどのように定義しているのかを明らかにした。高資格スタッフ層は、どの企業でも共通した外的な基準だけできまるものではない。各社の人事制度、人員構成、人事制度の運用などによりさまざまな形になるものと予想される。

高資格スタッフ層は、その会社では具体的にどのような層なのか、その層の組織成果への貢献度合いはどの程度のもものと認識しているのか、またその層の具体的なイメージはどのようなものであるのかを訊ねた。

A社とB社では、職位によらずに、専門性やキャリアに応じて、個別業務やプロジェクトに専ら従事するスタッフという定義が用いられていた。他方、C社やD社では管理職昇進に遅れの出始めた層であるということに重点が置かれていた。E社では、課長級の仕事能力を認められて、ライン管理者である課長ポストがないのにもかかわらず同等の処遇を与えられている層と定義している。F社やH社では、組織をフラット化したことにより必然的に増加する非管理職のスタッフを高資格スタッフと考えていた。

ここから明確になってくるのは、ホワイトカラー高資格スタッフという概念は残滓概念 (residual category) としての色彩が強いということである。つまり、管理職への昇進が基軸である場合には、管理職へと昇進できなかった人々を処遇する形態として高資格スタッフがあるとする傾向がみられた。もちろん、仕事の内容で定義しようとしたA社とB社、それにフラット化への組織構造の変化の必然的な結果として生じるとしたF社やH社の事例をみると、これら

の事例では残滓概念としての色彩は抑えられている。今までピラミッド型の組織で企業運営を行ってきたか、あるいはかなり早期から機能集団としてホワイトカラー業務を構想してきたかということとも関連するだろう。また、D社では現在の高資格スタッフに対しては、若年のうちから将来スタッフとして働くための教育が行われておらず、今後はそのような教育を行う必要が指摘された。

ひとつ補足しておく、緊急の課題とされているのは、C社やG社では、定年を数年後に控えて、管理職定年（役職定年）となった人々にどのような役割を与えて働いてもらうのかということであった。40歳台以降の高資格層については、徐々に対応策を明確にしておこうという段階である。

③ 高資格スタッフの管理

高資格スタッフを管理・指導しているのは誰なのか、どのような方法で管理・指導しているのかというのが、本項目での課題の一つである。高資格スタッフは勤続年数についても、年齢についても中堅ないしはそれ以上なので、管理・指導の方法も若年で比較的低い資格層とは異なっているものと予想される。第二の課題としては、高資格スタッフのモラルを企業がどのように理解し解釈しているかという事柄である。

高資格スタッフを管理・指導するのは、おおむね部長や次長・室長である。もちろん、対象が組合員層であったり、あるいはテーマが部門プロジェクトではなく課内でのテーマであったりすれば、課長が管理することもある。組織がフラット化されたり、課長級以上の高資格スタッフが増加したりしたことによって部長や次長の管理・指導の役割が大きくなってきているようである。

高資格スタッフのモラルについて、非常にはっきりしているのは50歳台以上で管理職定年になった人々に関してである。つまり、今まで管理職として働いてきた人々が、管理の仕事を離れた場合に、かなりの人々は「幸せではない」状況であると客観的に観察される。これらの人々に、今一度、一般スタッフ（プレイヤー）としての仕事を十分に果たしてもらうためには、部門や企業で明確な役割を与える方向で問題を解決しようと考えられている。G社でこのようなことが説明されたが、管理職定年の仕組みを持っている企業では多かれ少なかれこの問題があると想像される。

50歳台の管理職定年を迎えた人々については、上記のような問題認識が広くみられるが、30歳台や40歳台については問題認識はいろいろな方向を向いている。たとえば、次長層までのモラルはかなり高いという一般的な認識がある一方で、職能資格段階が上がっても先進的・企画的な仕事からはずれた人々については本人自身がその処遇に納得してはおらず、また、その人のいる部署の同僚たちは自分たちの部署が低く評価されているのではないかという「よどみ

感」を感じている可能性も指摘された。

これは高資格スタッフとしてチームの一員として働くという事柄について、本人も周囲も未だにその中身を十分には理解し、また納得していないという事柄を示す観察である。

高資格スタッフが何をどのように考えているのかを把握する機会として重要視されているのは、評価面接である。目標管理は広く採用されるようになり、期間目標の設定、期中の中間評価、期末の評価と次期の目標設定の面接が行われている。これらの機会に、高資格スタッフの考え方を把握しようとしている。

管理職の役割が重要になってきていることについての指摘があった。高資格スタッフ層が今後増える傾向にあり、また、ホワイトカラーにおいてスタッフ層を育成していく必要性が大きくなっていることを考えると、管理職がスタッフを育てる具体的な方策についての必要性が高まっている。管理職は将来の管理職を育成するだけでなく、将来のスタッフ層も育成しなくてはならないのである。そして、管理職には言うまでもなく当期の目標を達成するという経営管理上の責任もある。この種々の責任の中で、たとえば、部下にまかせずに自分ですべてをやってしまうような管理職、部下にチャンスを与えないような管理職、部下に参画の機会を与えずに一人で先行してしまうような管理職について、その適性を疑わざるを得ないという指摘が、C社からなされた。将来、管理職や高資格スタッフになっていく部下の可能性を減らさないような個性・関心・適性を持った管理職が求められている。

④ 管理職と高資格スタッフとの比較・評価

日本の企業では管理職昇進を処遇の中心としてきている。しかし、管理職ポストが限られてきていることや、いろいろな意味での専門性に基づく仕事が増えてきていることから、管理職以外の仕事が増えてきた。そこで、管理職の人と非管理職の人にはどのような差があると認識しているのかということが重要な問題になってくる。

管理職と非管理職の企業への貢献度を測定する手法、両者の役割の違いの定義、両者の処遇の違いをどのように説明しているのかということを中心にみていくことにする。

本調査研究に参加していただいた企業は非常に率直に実態を述べてくださった。つまり、企業の評価としては、「上位のものが管理職に就く」ということである。ただし、A社やB社では管理職と非管理職との間に優劣はないとしている。しかし、管理職にはスタッフ育成やプロジェクト管理の期待が高まっていたり、また長い間スタッフ職にいと本人が腐るので関連会社に出向させて管理職の経験を積ませたりしているので、どちらかといえば、管理職に重きがおかれている面もあるようである。

評価の問題が大きい。管理職としての適否を判断するための評価基準については日本の企業には過去の経験があるものの、スタッフ職としての評価基準については経験が少ない。した

がって、部署ごとに基準がバラバラになりやすく統一的な基準を作りにくい。

⑤ 高資格スタッフの役割・働き方

高資格スタッフが、実際にどのような仕事をしているのか。たとえば、従来は一人でやっていたような仕事を細分化して、仕事を増やすというようなことを企業は行っているのだろうか。実態をどのように企業はとらえているのだろうか。また、高資格スタッフが増えてきているという実情に応じて、新しい仕事の領域や組織が編成されて、かつそれが組織成果に貢献するというような方向に実態は動いているのであろうか。

経営ニーズに応じて、全社、部、課の各レベルでテーマプロジェクトを編成し、従業員本人の職位によらずに、専門性と適性に応じてスタッフとしてそのプロジェクトに参加しているというA社のような事例がまずある。機能集団としての色彩が濃い事例である。抽象的に述べるならばA社と状況に差はないものの、より具体的な問題に即して回答を得た事例も多かった。たとえば、D社では、人材活用の工夫は部長の裁量と責任に委ねられている。つまり、部長が各人の能力、適性に応じて年収にふさわしい人材活用を工夫することが期待されており、したがって各部でさまざまな働き方が行われている。

既存の仕事を職位や資格に応じて分割し担当する例も、C社やE社で挙げられた。さらに、E社では管理職とスタッフ職の入れ替えも頻繁であるために、スタッフとして働いている意識も薄いという指摘がなされた。

高資格スタッフへの期待としては以下のことが指摘されている。まず、フラットな組織の下で一人一人がプロとしての自覚を持った集団として働いてもらいたい（H社）ということである。一人一人の自覚は、たとえば、自分の専門性を認識し、自分で業務を広く深くしていけるようになる（G社）ことが望まれている。F社では、スタッフに専門性を生かして活躍して欲しいとした上で、その準備として仕事の専門性とは何か、専門職が活躍する場はどのようなところか、活躍の要件としては何が必要かという事柄について関連部署で論議しているところであるとのことであった。

⑥ 高資格スタッフの能力開発・意識改革

高資格スタッフにどのような仕事・働き方を企業は期待しているのであろうか。そのために、どのような能力を開発しようとしているのか、というのが本項目でまず質問した点である。また、ある程度の勤続を積んでいるという点からすれば、能力開発の段階は過ぎており、能力発揮と客観的な能力評価の段階であるとの見方も成り立ちうる。また、高資格層では能力よりも意識改革が重要であるとの考え方もある。そのあたりの見方を尋ねた。

能力開発の方向として明確な事柄は、まず、経営管理の基本であるP-D-C-A（プラン・ドゥー・チェック・アクション）を一人でできるスタッフであり、意欲・チャレンジ性・国

際センスの向上したスタッフであり、目標管理の意義を理解し目標管理に従って仕事のしているスタッフである（A社、C社、D社、E社）。

これらの能力を向上させる施策としては、とくに教育を行うことは考えられていないようである。目標管理制度を導入し、その実施を徹底し、十分な上司との面接を行うことによって、高資格スタッフについてこれらの能力が育成・発揮されることが前提とされている。また、目標管理制度を十分に機能させるためには、管理職も目標管理の手法だけでなく、十分な考課者訓練を受けている必要があるのである。さらに、いくつかの企業ではかなり厳しい意見も表明された。たとえば、高資格スタッフを再教育しても効果が不確実であり、人事考課を通じて方向付けたいという見解もあったし、現在の高資格スタッフはスタッフになることを前提とした教育を受けていないので現在新たに行っても効果について疑問があるとの見解も示された。

また、現実的な問題も指摘された。本来ならば部長が高資格スタッフも含めてすべての部員を同列に育成していくべきなのであろうが、現実的には無理なので全体が分担せざるをえないだろう（G社）という見解がそれである。育成を部長などにすべてまかせてしまうのではなく、部員の各自が自分でやる以外にはないという自覚を持つことへの期待（H社）も表明されている。これらの事例では、育成を特別な教育という形で行うのではなく、仕事の与え方を工夫することによって、結果として育成することを目指している。

なお、高資格スタッフが後輩を教育する必要性もF社で指摘された。高資格スタッフは当然のことながら管理職の仕事をしていないにせよ、後輩や部下とはチームとして仕事をしている。つまり、後輩が育ってこないと自分自身の時間すら取れないことになってしまう。高資格スタッフが自分の仕事を自分の創造性をもって有効に実行するためにも後輩・部下の育成は不可欠なのである。

⑦ 人事部の狙うあるべき姿

人事担当部署は、高資格者が生き生きと働く像をどのように描いているのか。管理職と高資格スタッフとの役割の分担をどのように考えているのかが本項目で訊ねた事柄である。

処遇のために組織を細分化し、管理職を作り出すということは今後は少なくなっていく。管理職の役割を定義した上で、相応しい人が管理職になるということになるだろう。それと同時に、一人一人が組織目標や組織目的と一致した働き方を求められるようになる。

処遇のためのシステムは作らずに、職場の目標が明確で、その目標についての成果評価を基本にいっきとした職場をつくっていきたいというのが全体の向いている方向である。

(2) 個人ヒヤリング

① 仕事

仕事の問題については、各人の職業経歴を聞いた上で、現在の仕事の質と量、達成感、仕事への評価を訊ねた。管理職をコントロールグループとして聞いているのではないので、以下に挙げる問題が必ずしも高資格スタッフに固有の問題とは言えないことに留意すべきである。しかし、高資格層の問題を解決するには直面すべき問題である。

各人の職業経歴と現在の仕事で特徴的なことは、以下の通りである。技術系の場合には、一二の例を除いて、入社以来同一の技術領域で仕事をしているということである。基礎から応用までの広がりや、あるいは生産物の種別については広がりがありうるが、技術領域としては同じ分野の仕事をしていることが多い。次には、本人が仕事を行っているチームやグループの構成人員が少ないということである。互いにミーティングや日常の業務の中で意見を交換して仕事を行っているものの、数名のグループの中でさらに担当を分けているために他人との仕事の重なりが少なく個人で仕事をしているといったような状況であった。部長から特命業務を与えられており、部長とのみ打ち合わせるといった事例では、個人で調査レポートを書くことが完結した仕事になっていた。

人が働く際に重要な事柄は働く対価としての処遇であろう。しかし、処遇の問題については本調査研究の対象企業では差はあるにせよ大きな差がつけられているわけではない。自分自身の尊厳にかかわるのは、処遇の他には、自分に十分な期待が寄せられているのか否かということである。過去の調査研究では外国人の専門職において、自らの能力を不十分にしか活用していないと感じられる場合には不満感が高まったという事例がある。高資格スタッフも自分の能力が組織目標達成のために活用されていないとの認識を持てば、モラルが低くなることもあろう。処遇の上で一定の水準が確保されているにしても、自分が組織に必要とされている人材なのか否かということはモラルに大きな影響を及ぼす。

A1氏、A2氏、C1氏などは自分自身の能力を発揮してそれなりの成果を得たという実感を有している。とくに、E2氏は同格の管理職よりも高い評価を得ているという実感を持っている。しかし、その他の多くの人々は十分な実感を得てはいない。まず、そもそも他人に評価される可能性の低い仕事をしているという意識を持つ場合がある。本流の仕事ではないのだという自己評価が出発点にある場合がそうなるだろう。次にはスタッフ部門では成果が実感できにくいということがあるだろう。自分がいなくても組織はうまく回っていくのだという感触である。また、スタッフの提起した企画書が組織の中を動いていき、組織の上部に上がっていくのに伴って元の形の影も形も無くなるということもあるだろう。いろいろな意味での不全感が高資格スタッフに満ちているようである。

このように高資格スタッフ層の不全感にはいろいろな面がある。C2氏のように自分の固有技術について専心しているのに、仕事の結果に対する上司の評価も分からず、さらに人事考課も一切フィードバックされていないというような極端な事例もある。D1氏は与えられたテーマに専心しているものの、このテーマ自体D1氏の理解する限りでは氏の勤務している企業の主な領域ではないので、自らの仕事の成果がどのように生かされるのか先が見通せない状況である。

② 能力開発

能力開発の方向について、スタッフ層の意向を訊ねた。スタッフ層の中には、新たな能力開発をすることに非常に意欲的な人々もいた。

D1氏は今まで経験したことのない領域の知識・技術を身につけたいと考えていた。G1氏は業界知識、技術動向をはじめとして、社内での調整能力や社外情報収集力など幅広い能力を身につけていきたいという意向を示した。F2氏も企画の面や情報を収集し判断していく面での仕事能力を身につけたいと考えている。D2氏は他部署との調整・折衝力を高めて現在の業務内容を充実させたいという意向を持っていた。とくに社内での折衝・調整の相手側の意図を読みとれるように、今まで携わったことのない仕事の分野での情報なり発想なりを身につけたいと願っている。

能力開発の方向としてヒヤリングで表れていたのは、今まで携わったことのない専門領域に関わる能力や、あるいは調整力や折衝力といった経営に関わる能力に対する志向が強かったということである。

ヒヤリングした人々の多くは、過去に成功体験を持っている。一番の達成感を味わった時である。しかし、全ての人々が現在そのような達成感を味わっているわけではない。その意味では、過去と現在とが断絶してしまっているとも言えるようである。したがって、企業の中でさまざまな仕事上の経験をし、成果もそれなりに挙げてきているはずであるのに現在の自分の能力への自信、あるいは自分の強みがどこにあるのかという自覚は十分に持ててはいないようである。

これからの自分自身の能力開発について十分に考える余裕があるかといえば、高資格スタッフには必ずしもその余裕はない。F1氏は、今は日々の仕事をこなすのに精一杯で考える余裕がないと、率直に言っている。この状況は多くの人にあてはまるだろう。

自分の能力を発揮するには、チャンスが欲しいと考える場合もある。能力開発の方向を考えるのではなく、仕事に権限を与えてもらえば良い仕事ができると考えている。A2氏は、現状のままでも権限を与えられればよい仕事ができると考えている。また、B1氏は自分で直接にライン管理者としてたとえば関係会社の経営に直接携われれば、手応えを実感できるのではないかと考えていた。そのために特に開発すべき能力はなく、現状のままでも自分の能力に十分な

自信を持っている。

何か一つ大きな成果を挙げて、人員と予算を十分に割り当てられて、その上で自分が本当にやりたい仕事に専心したいという願望を持っている人は少なからずいた。自分が本当にやりたい仕事というのは、理工系の背景を持った高資格スタッフでは、ある特定の技術領域であることが多かった。部品や技術の面で開発の仕事に専心したいということになる。自分自身の能力発揮の場として、自分の思うように人を使って縦横無尽に仕事をしていきたい（G1氏）とか、現在行っている新市場の予備企画・調査について、将来、責任者として具体化していく仕事をしたい（F2氏）という考えの人々が多い。

高資格スタッフの人々自身が、現在の仕事を手応えの得にくい仕事と考えているようである。その理由として考えられるのは以下の通りである。まず、直接に、組織や人を動かしたいという願望が強く残っていることがある。管理職昇進が勤労者のモラルの基本であるとの観察に沿うものである。次に、面接した高資格スタッフの仕事内容には調査や企画素案作りが多かったということがある。仕事内容としては、研究職の仕事に類似しているが、仕事の成果として出来上がったレポートについて見ると、そのレポートの結果通りに企業が動いていくわけではない。当然、企業内の種々の意思決定プロセスのなかで中身が変わっていくし、それ以前に仕事を管理している部長がレポートの中身を評価しなければ埋もれていってしまうことになる。直属上司である部長の裁可を経なくてはならないからである。仕事の成果に十二分の確信と自信を持てば、直属上司をバイパスして他部署や他の上司に直接売り込むということもあり得るわけだが、そのような事例は少ないようである。

③ 上司（先輩）・部下（後輩）関係

仕事のテーマは、上司から与えられたものと部署内のミーティングで決められたものとが混在している。

テーマが上から降りてくる場合、チェックや指導は入念であり、またフィードバックも十分に行われるのが普通である（B2氏）。しかし、部長にとって高資格スタッフに割り当てる仕事の要求定義を最初に明確にすることは難しい。どのような視点で上司がチェックと指導を行うのが高資格スタッフに十分に伝わっていないと、高資格スタッフは試行錯誤を行わざるを得ない。言い換えると、上司の顔色を伺って仕事をすることになる。

一つの部であっても、担当すべき技術の範囲は広がっている。したがって、部長は部下の技術について十分な知識・情報を持っていない事例も多いようである。また、部長自らの時間的な忙しさも大きな問題となっている。その結果として、仕事の課題やテーマについて面接を行い決定しても、形式通りのフォローしか行えないという事態が発生する。

G1氏のように上司が常々叱咤激励し、期待をかけてくれたり、D2氏のように部長との日

常的な接触の中で考え方や資料ベースの認識でのすり合わせを行うという例は比較的少ない。D1氏のように上司は忙しいので十分なフォローがなかったり、G2氏やF1氏のように上司には十分な技術的な背景がなく、予算管理の面に関して指示を受けるだけといった例もあるようである。結果として、放って置かれているという状況も生じている。

後輩や部下への仕事の割り振りについて、高資格スタッフは後輩や部下が特定の領域の仕事に偏らないように配慮していることは明らかになった。自分の持っているノウハウは伝達するように努力していることもうかがえる。

④ 会社観・仕事観

会社観や仕事観で特徴があったのは、家族への志向が強いということであった。妻や子どもを大事に考えている。家族の健康や子どもの成長が満足の大きな源であり、家族との団欒やスポーツ、旅行の時に充実感を味わっている。家族や家庭も大事だが、それはいわば遊びの部分だとするE2氏のような見解はほかにはなかった。

もちろん、仕事の上で議論したり構想をねったりしているときが一番充実しているというA2氏、C1氏、D2氏、E1氏の様な見解もあるので、仕事でいきいきとしている場面がないわけではない。それは、G2氏やF2氏も指摘している。

仕事そのものへの志向は弱いとは言えず、非常に強い人もいる。しかし、会社観を訊ねると、いくつかの意識調査の結果が示すように会社とは大きな距離を隔てている。仕事がうまくいけば会社もうまくいき、自分もやりがいがあり収入もよくなるという見解はA2氏しか示さなかった。会社は定年までであり、会社への帰属意識や執着はあまりなく、同期で昇進を巡る足の引っ張り合いをするのを嫌うというのが多くの人の考えであるようである。

将来への不安もかなりある。本人の話によれば、かなり実績を挙げているE2氏であっても、自分には専門性がなく組織の中で仕事をしてきたから会社から出されると不安である、という意識を持っている。現在の企業に勤務していることで得られる生活の安定は捨てがたいので自ら辞めることはないにしても、会社組織の中で流れに身をまかせていていいのだろうかという不安に駆られる人もいるようである。

会社での状況に対して自分が受け身であることへの反省はある。たとえば、B1氏のようにどのような状況の下でも生きていかなばと考えたり、会社と離れても生きていけるために何かしないといけないとD1氏のように考えたりしている。しかし、受け身から能動的に生きるための契機を探しあぐねている人もいるようである。したがって、10年先に自分がどのような仕事をしているのか考えたことのない人々が多くなる。このような状況は今回ヒヤリングを行った高資格スタッフに限られたことではないが、会社生活と仕事生活の面で到達すべき目標を探しあぐねている状況が示されている。

IV 參考資料

研究体制・執筆分担

コーディネイター	藤原道夫	南山大学経営学部 教授 第Ⅰ章、第Ⅱ章1・3節、第Ⅲ章2節
	上嶋正博	梶山女学園大学人間関係学部 助教授 第Ⅱ章2節、第Ⅲ章1節
専門委員		
企業委員	小川 猛	中部電力㈱人事部人事課長（平成7年6月まで）
	武井 博	中部電力㈱人事部人事課長（平成7年7月から）
	安藤 隆司	名古屋鉄道㈱人事部人事担当課長
	二村 精二	日本特殊陶業㈱人事部人事課長
	長浜 健一	トヨタ自動車㈱人事部主担当員
	岩瀬 雅直	日本電装㈱人事部人事次席部員
	加藤 英夫	アイシン精機㈱人材開発部主担当員
	蓮池 雅樹	㈱豊田自動織機製作所人事部副部長（平成7年6月まで）
	浅井 裕章	㈱豊田自動織機製作所人事部課長（平成7年7月から）
	山川 博富	トヨタ車体㈱人事部労務課課長
労働組合委員	中村 文彦	日本特殊陶業労働組合中央書記長
	小西 俊一	トヨタ自動車労働組合書記長
	石川 純一	日本電装労働組合書記長
	前沼 聡	アイシン労働組合書記長
	山岸 俊哉	豊田自動織機労働組合書記長
	竹下 裕之	トヨタ車体労働組合書記長
	高橋 恭弘	全トヨタ労働組合連合会副事務局長
事務局	十亀 義則	(財)中部産政研 事務局長
	願興寺 皓之	同 主任研究員 全体の企画・構成
	佐宗 正典	同 主任研究員 調査の集計・分析

平成7年8月

財団法人 中部産業・労働政策研究会

ニューミドルの意識と働き方に関するアンケート調査

アンケート調査へのご協力をお願い

- ・(財)中部産業・労働政策研究会は、中京地区の企業と労働組合が発起人となり平成元年に労働省から認可を受けて設立された研究機関です。企業や労働組合が抱える現実的な問題の中から中長期的な課題を抽出し、実証的な調査研究活動に取り組んでおります。
- ・ご高承の通り、各企業においてホワイトカラーの高齢化、高年次化が確実に進みつつあります。こうした中で『引き続き高い国際競争力を確保し、同時に雇用の安定と充実した職業生活を実現するために、ホワイトカラーの働き方はどうあるべきか。』が極めて重要な課題となっております。こういった課題の解決に向けて、本年度は「ホワイトカラー高資格スタッフの働き方」を研究のテーマとして取り上げ、アンケート等による実証的な研究を通じて、問題の所在と対応の方向を明らかにしていきたいと考えております。
- ・お忙しい中誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、ご協力くださいますようお願い申し上げます。

ご回答にあたって

- ・回答はすべて設問右横の□の中に直接数字をお書きください。
- ・ご記入後は、アンケート用紙を添付の回収用封筒に入れて、貼りつけ封入してください。
- ・このアンケートは完全無記名式です。また、全体3000サンプルの中で統計処理を行いますので、個人別のアンケート内容が表に出ることは一切ありません。
- ・この調査について、ご不明な点がございましたら下記のところまでお問い合わせください。

(財) 中部産業・労働政策研究会

愛知県豊田市山之手8-131 愛知労済豊田会館3階

TEL (0565) 27-2731 担当 願興寺 (のんこう)
FAX (0565) 27-2259 佐宗 (さそう)

フェイスシート

1 あなたの性別は

- (1) 男性 (2) 女性

f - 1

(1)	98.3%
(2)	1.7%

2 あなたの年齢は

- (1) 30歳未満 (2) 30～34歳 (3) 35～39歳
 (4) 40～44歳 (5) 45～49歳 (6) 50歳以上

f - 2

(1)	4.4%
(2)	15.0%
(3)	23.4%
(4)	23.0%
(5)	22.9%
(6)	11.4%

3 あなたの勤続年数は

- (1) 10年未満 (2) 10～14年 (3) 15～19年
 (4) 20～24年 (5) 25年以上

f - 3

(1)	12.1%
(2)	21.2%
(3)	23.1%
(4)	21.1%
(5)	22.5%

4 あなたの役職は (社会一般的な呼称を使えば)

- (1) 部長・部長級 (2) 次長・次長級 (3) 課長・課長級
 (4) 係長・係長級 (5) 一般

f - 4

(1)	2.1%
(2)	10.9%
(3)	34.0%
(4)	35.4%
(5)	17.6%

5 あなたの部下の数は何人ですか。

- (1) 部長・部長級 (2) 次長・次長級 (3) 課長・課長級
 (4) 係長・係長級 (5) 一般

f - 5

(1)	76.61人
(2)	23.32人
(3)	9.20人
(4)	4.34人
(5)	1.4人

6 あなたのお仕事の内容からいうと

- (1) 事務系
 (2) どちらかと言えば事務系
 (3) どちらかと言えば技術系
 (4) 技術系

f - 6

(1)	37.6%
(2)	8.2%
(3)	13.1%
(4)	41.2%

1 あなたのお仕事について伺います。仕事を進めるグループにおいて、あなたはどのような役割ですか。以下の中から最も近いものを1つお選びください。

- (1) グループのリーダーもしくはチーフである
- (2) リーダー・チーフの補佐、時としてリーダー・チーフを務める
- (3) グループメンバー、時としてリーダー・チーフの補佐を務める
- (4) 純粋にグループメンバーである
- (5) 自己完結的な仕事で、グループとしては仕事をしていない

Q-1

(1)	53.5%
(2)	19.8%
(3)	10.7%
(4)	8.1%
(5)	8.0%

2 仕事を進めるグループにおいての業務分担の決定について伺います。業務分担に関して、あなたはどの程度関与されていますか。以下の中から最も近いものを1つお選びください。

- (1) 中心になって業務分担を決めている
- (2) リーダー・チーフの補佐として積極的に意見を述べる
- (3) 求められれば意見を述べる
- (4) 業務分担の決定には全く関与しない
- (5) 自己完結的な仕事なので業務分担というものはない

Q-2

(1)	52.6%
(2)	22.6%
(3)	13.9%
(4)	4.4%
(5)	6.5%

3 仕事を進めるグループにおいての業務の進行管理について伺います。業務の進行管理について、あなたはどの程度関与されていますか。以下の中から最も近いものを1つお選び下さい。

- (1) グループ全体の業務の進行管理を行っている
- (2) リーダー・チーフの補佐、時としてグループ全体の業務の進行管理を行う時もある
- (3) グループメンバー、時としてグループの一部の進行管理を行う時もある
- (4) グループメンバーなのでグループの業務の進行管理は全く行っていない
- (5) 自己完結的な仕事なのでグループ業務の進行管理という概念はない

Q-3

(1)	52.5%
(2)	20.5%
(3)	14.8%
(4)	4.8%
(5)	7.4%

4 仕事を進めるグループにおいての人事考課に関して伺います。人事考課に関してあなたはどの程度関与されていますか。以下の中から当てはまるものを1つお選びください。

- (1) グループメンバーの第1次評価についての最終責任を負う
- (2) グループメンバーの第1次評価について意見具申を行う
- (3) 人事考課に関して時として相談を受ける
- (4) 人事考課には全く関与しない

Q-4

(1)	38.1%
(2)	21.8%
(3)	9.3%
(4)	30.8%

5 あなたの仕事の性格について伺います。あなたの仕事の中で、新規テーマやプロジェクトなど定型化されていない業務（非定型業務）の割合はどのくらいですか。以下の中から最も近いと思われるものを1つお選びください。

- (1) ほとんどが非定型的な業務だ
- (2) 半分以上が非定型的な業務だ
- (3) 非定型的な業務は半分以下だ
- (4) 非定型的な業務はほとんど無い

Q-5

(1)	29.0%
(2)	36.5%
(3)	26.9%
(4)	7.7%

6 仕事を進めるグループにおいて、あなたが仕事の進め方や問題について判断を求めたり、アドバイスを受けたり、意見を具申したりする人は主に誰ですか。以下のなかから当てはまるものを1つお選び下さい。

Q-6

- (1) 考課評価者 (2) 所属するグループの管理者 (ex室長、SL)
 (3) グループのリーダー・チーフ (4) グループ内の上位資格・上位年次者
 (5) グループ内で個人的に尊敬し信頼できる人
 (6) 自分の分担する主要業務の管理者もしくはリーダー
 (7) 部または部門のトップ
 (8) そのような人はいない

(1)	5.1%
(2)	46.1%
(3)	11.4%
(4)	3.5%
(5)	0.9%
(6)	6.5%
(7)	25.2%
(8)	1.2%

7 あなたが仕事を通じて得られた成果は、あなたの給与や賞与に見合っていると思われ
 ますか。最も近いものを1つお選びください。

Q-7

- (1) 成果は十分以上見合っている
 (2) 成果はある程度見合っている
 (3) 成果はあまり見合っていない
 (4) 成果はまったく見合っていない
 (5) あまり考えたことはない

(1)	5.2%
(2)	47.9%
(3)	26.7%
(4)	5.7%
(5)	14.5%

8 あなたがこれまでの職業生涯で身に付けてきた専門性は、既存の部・組織の枠を越え
 た全社的横断的な課題解決にどの程度役立つとお考えですか。最も近いものを1つお選
 びください。

Q-8

- (1) 大いに役立つ
 (2) ある程度役立つ
 (3) あまり役立たない
 (4) まったく役立たない
 (5) あまり考えたことはない

(1)	15.5%
(2)	62.6%
(3)	16.6%
(4)	1.9%
(5)	3.4%

9 あなたがこれまでの職業生涯で身に付けてきた専門性は、他の業種や企業でどの程度
 役に立つとお考えですか。最も近いものを1つお選びください。

Q-9

- (1) 大いに役立つ
 (2) ある程度役立つ
 (3) あまり役立たない
 (4) まったく役立たない
 (5) あまり考えたことはない

(1)	9.0%
(2)	56.1%
(3)	27.5%
(4)	3.8%
(5)	3.5%

10 あなたは、今後さらに専門能力を身に付ける必要性をお感じになりますか。最も近い
 ものを1つお選びください。

Q-10

- (1) 身に付ける必要性を、強く感じる
 (2) 身に付ける必要性を、ある程度感じる
 (3) 今まで身に付けた能力で十分、必要を感じない
 (4) あまり考えたことはない

(1)	52.4%
(2)	43.2%
(3)	2.1%
(4)	2.2%

11 あなたがこれから身に付けたいと思われる専門能力とは、具体的にどのような能力だ
とお考えですか。以下の中から最も近いものを1つお選びください。

Q-11

- (1) 新規プロジェクトなどの企画立案能力
- (2) 新技術や新事業分野の開発能力
- (3) 産業横断的な技術やノウハウの蓄積
- (4) 社会的な資格や社会的な評価を得られる知識・技術
- (5) 組織をまとめるための管理能力
- (6) 部門をまたがる折衝・調整能力
- (7) 社内外の豊富な人脈

(1)	17.5%
(2)	18.0%
(3)	14.5%
(4)	22.9%
(5)	10.4%
(6)	8.7%
(7)	8.1%

12 あなたの仕事を進めるグループでは、部下または後輩の育成はどのように行われてい
ますか。以下の中から最も近いものを1つお選びください。

Q-12

- (1) グループメンバー全員が、先輩が後輩を育成する方式で取り組んでいる
- (2) グループメンバーの中に育成担当者を決めて取り組んでいる
- (3) グループリーダーが直接育成を担当している
- (4) 部門の長が直接育成している
- (5) 部門で決められた統一規準により、部門の育成担当セクションが育成している
- (6) 特に決めていないが、育成状況についてはグループリーダーが把握している
- (7) どうなっているのか判らない
- (8) 育成しなくてはならないような部下や後輩はいない

(1)	38.0%
(2)	11.5%
(3)	16.7%
(4)	3.1%
(5)	3.0%
(6)	17.9%
(7)	5.2%
(8)	4.7%

13 あなたの仕事を進めるグループで、部下または後輩の育成に関して困難な点があると
すれば、それはどんな理由からですか。以下の中から最も近いものを1つお選びくださ
い。

Q-13

- (1) 育成の時間が十分とれない
- (2) 仕事や組織の変化が早すぎる
- (3) 育成の方針や考え方が明確ではない
- (4) 部下を育成した経験がないので教え方が判らない
- (5) ノウハウは自分で身に付けるものだから教える必要はない
- (6) 部下や後輩の問題意識や向上心が弱いので効果があがらない
- (7) 部下や後輩は教育・育成されることを嫌う傾向がある

(1)	46.0%
(2)	15.4%
(3)	23.0%
(4)	2.9%
(5)	1.3%
(6)	9.5%
(7)	1.8%

14 あなたは課題や仕事を与えられる際に、グループの上司やリーダーから、その背景や
必要性、納期や成果に対する期待レベルについて説明を受けていますか。以下の中から
当てはまるものを1つお選びください。

Q-14

- (1) 十分説明を受けている
- (2) ある程度説明を受けている
- (3) どちらとも言えない
- (4) あまり説明を受けていない
- (5) 全く説明を受けていない

(1)	18.2%
(2)	54.5%
(3)	13.2%
(4)	11.9%
(5)	2.1%

15 グループの課題や仕事についてメンバーの共通理解が得にくいとすれば、その要因は何だと思われますか。以下の中から最も近いものを2つお選び下さい。

Q-15

- (1) 十分な時間がとれない
- (2) リーダー自身が課題・仕事について十分納得し理解していない
- (3) リーダーからメンバーへの説明がわかりづらい
- (4) リーダーが当面の対応に追われ、全体のすり合わせが十分できない
- (5) メンバーが自分の分担部分のみに目を奪われている
- (6) メンバーの仕事能力のレベルに差がありすぎる
- (7) メンバーの問題意識が希薄なため課題・仕事の意義が理解されにくい

(1)	38.4%
(2)	17.0%
(3)	10.7%
(4)	53.4%
(5)	38.6%
(6)	23.5%
(7)	16.0%

16 あなたが上司やリーダーから要求されたり期待されたりしている成果の水準についてあなたはどのように感じていますか。以下の中から最も近いものを1つお選びください。

Q-16

- (1) 新しい能力を身に付ける良いチャンスを与えられたと感じる
- (2) 今までの能力をさらに伸ばす良いチャンスを与えられたと感じる
- (3) 自分の能力に相応しい適正なレベルだと感じる
- (4) こんなレベルで良いのかと不安や憤りを感じる
- (5) 余裕を持って仕事ができるから、これでいいと感じる

(1)	23.9%
(2)	43.4%
(3)	19.9%
(4)	11.6%
(5)	1.1%

17 あなたが受け持っている課題・仕事について、その進め方、グループ内外との調整、グループとしての成果のまとめ方などに十分に自分の考え方を反映したと思われますか。以下の中から当てはまるものを1つお選びください。

Q-17

- (1) 自分の受け持っている課題・仕事はすべて単独で行い、またリーダーからの指示も受けずに行っている。
- (2) 全体の方向は既に決まっていて自分の意見を言ってもしょうがなかったので、あまり意見を言わなかった
- (3) 特に意見を言わなくても、大体自分の頭の中にあるのと同じ方向に進んでいたのが積極的には関わらなかった
- (4) 意見を言うと自分の仕事が増えるので、あまり言わなかった
- (5) 自分の意見をかなり言い、それなりに考えを反映できた
- (6) 自分の意見を十分に言い、自分の考えの方向にグループをリードした

(1)	8.4%
(2)	11.4%
(3)	16.4%
(4)	2.5%
(5)	43.0%
(6)	18.2%

18 あなたは課題・仕事を終えた時にどのようなことを感じますか。以下の中から最も近いものを1つお選びください。

Q-18

- (1) 1つの課題・仕事を終えたなあという安堵の気持ちを感じる
- (2) わけもわからぬうちに課題・仕事自分の前を通り過ぎて行ったと感じる
- (3) 全体としての成果はともあれ、その仕事について自分の与えられた責務は果たしたと感じる
- (4) とにかく皆でやったという達成感をチームメンバー全員が分かちあえたと感じる
- (5) 自分の参加した課題・仕事会社の成果にもつながるだろうと感じる
- (6) 特に何も感じない

(1)	25.8%
(2)	7.0%
(3)	30.9%
(4)	11.8%
(5)	22.0%
(6)	2.5%

19 1つ1つの課題・仕事を終えた時に、あなたはその課題・仕事を通して自分の能力がどう変化したと感じられることが多いですか。以下の中から最も近いものを1つお選びください。

- (1) 今までになかった能力が加わってきたように感じる
- (2) 今までの自分の能力が高まったように感じる
- (3) 自分の能力についての強み・弱みが良く判ったように感じる
- (4) かえて自分の能力に対する自信を失ったように感じる
- (5) 何も感じない

Q-19

(1)	11.1%
(2)	22.1%
(3)	56.6%
(4)	3.1%
(5)	7.1%

20 全体として見て、あなたのしている課題・仕事の内容はあなたの能力と比較した場合にどのようなものだと感じていますか。以下のなかから最も近いもの1つをお選びください。

- (1) 自分の能力と比べると簡単すぎる
- (2) 自分の能力と比べるとやや簡単である
- (3) 自分の能力と比べるとちょうど良い
- (4) 自分の能力と比べるとやや難しい
- (5) 自分の能力と比べるとかなり難しい

Q-20

(1)	1.8%
(2)	15.3%
(3)	36.9%
(4)	40.3%
(5)	5.8%

21 全体として見て、あなたのしている課題・仕事の全体としての量はどのようなものと感じていらっしゃいますか。以下のなかから最も近いもの1つをお選びください。

- (1) 多すぎる
- (2) やや多い
- (3) 適当
- (4) やや少ない
- (5) 少なすぎる

Q-21

(1)	21.4%
(2)	40.9%
(3)	28.9%
(4)	8.0%
(5)	0.7%

22 あなたに割り当てられている課題・仕事について、あなたは総じてどう感じていますか。以下の中から最も近いものを1つお選びください。

- (1) 非常に満足している
- (2) まあ満足している
- (3) どちらとも言えない
- (4) やや不満だ
- (5) 非常に不満だ

Q-22

(1)	4.7%
(2)	42.9%
(3)	30.5%
(4)	18.7%
(5)	3.2%

23 あなたの担当している1つ1つの課題・仕事の結果なり評価は、あなたはどのようなことを通して感じ取っていますか。以下の中から最も近いものを1つお選びください。

- (1) 与えられる仕事の中身(量・レベル)が変わる
- (2) 上司・リーダーから関連する具体的指示や指導を受ける
- (3) 他部署から具体的な評価を受ける
- (4) 何らかの反応はあるが、良かったのか悪かったのか中身はよく判らない
- (5) やりっ放しで、誰からもどこからも何の反応もない

Q-23

(1)	14.6%
(2)	33.1%
(3)	27.8%
(4)	21.5%
(5)	2.9%

24 あなたが、自分の努力や成果が報われたと感じるのはどのような時ですか。以下の中から当てはまるものを2つお選びください。

- (1) 自分の昇格・昇進が同僚と比べて早かった時
- (2) 自分の昇給・賞与が同僚と比べて良かった時
- (3) 自分の提案が会社なり部門の施策として採用された時
- (4) 自分の考えていたことに誤りがなかったと実感できた時
- (5) 上司・リーダーから自分の払った努力について慰労された時
- (6) 上司・リーダーから自分の出した成果について評価された時
- (7) 周囲から自分の努力や成果が認められた時
- (8) 努力や成果が報われたと感じたことはない

Q-24

(1)	19.2%
(2)	14.2%
(3)	31.2%
(4)	37.7%
(5)	11.0%
(6)	31.8%
(7)	46.7%
(8)	5.9%

25 現在の仕事についての問題意識をお尋ねします。以下の中から当てはまるものを1つお選びください。

- (1) 自分の能力を十分発揮する機会を創りたい
- (2) メンバーを増やしてもらい、もっと良い成果を挙げたい
- (3) 担当変えやローテーションの機会を利用してマンネリを打破したい
- (4) 自分の適性に合った仕事に全力で取り組みたい
- (5) メンバーとの人間関係を良くして、チームワークで更に良い成果を引き出したい
- (6) 十分満足しており、全く問題はない

Q-25

(1)	14.8%
(2)	22.8%
(3)	18.7%
(4)	17.7%
(5)	23.8%
(6)	2.1%

26 あなた自身のことについてお聞きます。昇格や昇進において、能力や成果が公正に評価されていると思いますか。当てはまるもの1つをお選びください。

- (1) 公正である
- (2) まあ公正である
- (3) どちらとも言えない
- (4) あまり公正でない
- (5) 公正ではない

Q-26

(1)	6.0%
(2)	35.0%
(3)	35.7%
(4)	16.3%
(5)	7.1%

27 あなた自身のことについてお聞きます。昇給や賞与において、能力や成果が公正に評価されていると思いますか。当てはまるもの1つをお選びください。

- (1) 公正である
- (2) まあ公正である
- (3) どちらとも言えない
- (4) あまり公正でない
- (5) 公正ではない

Q-27

(1)	5.2%
(2)	35.5%
(3)	38.5%
(4)	15.0%
(5)	5.9%

28 あなたの仕事を進めるグループや職場の雰囲気はあなたから見てどのようなものですか。以下のものから最も近いと思われるもの1つをお選びください。

- (1) 職場に一体感があり、メンバーが活き活きと仕事をしている
- (2) 職場に一体感があり、かつ緊張感がみなぎっている
- (3) 職場全体としてのんびりとした雰囲気だ
- (4) 職場全体に活気がなく暗い
- (5) 活気にあふれた部分と沈滞した部分に二極分化している
- (6) 職場に一体感がなく、メンバーがバラバラに仕事をしている

Q-28

(1)	17.8%
(2)	13.5%
(3)	13.5%
(4)	5.4%
(5)	33.0%
(6)	16.8%

29 あなたは今後の会社生活でどのような役割を果たすことになるとお考えですか。それに関しての以下の問いにお答えください。

	はい	いいえ
(1) これからのあなたの会社生活に関して、会社が期待しているあなたの役割は具体的に明示されていますか	①	②
(2) あなたは自分の能力や適性を考えて、そうした期待にどのように応えていくべきかを考えたことはありますか	①	②
(3) あなたの上司やリーダーから長期的な方向性に沿った育成や指導を受けたことはありますか	①	②
(4) あなた自身の将来の働き方（能力を活かす職場、これからのキャリア）を描くことはできますか	①	②
(5) あなたの描いた将来像は、あなたの生きがいや働きがいの向上に結びつくと思いますか	①	②

Q-29-1

(1)	45.7%
(2)	54.3%

Q-29-2

(1)	73.8%
(2)	26.2%

Q-29-3

(1)	30.4%
(2)	69.6%

Q-29-4

(1)	50.7%
(2)	49.3%

Q-29-5

(1)	57.2%
(2)	42.8%

30 あなたは、将来どのような人生を送ることになるか考えたことがありますか。以下の中から当てはまるもの1つをお選び下さい。

Q-30

- (1) 将来のことなど考えたくない
- (2) 将来のことを考える余裕がない
- (3) 将来のことを、たまには考えてみたことはある
- (4) 将来のことについて、時々考える
- (5) 将来のことについて、いつも考えている

(1)	2.0%
(2)	5.5%
(3)	36.7%
(4)	41.5%
(5)	14.3%

31 あなたが将来の職業や生活のことを考えた時、不安を感じることは何ですか。以下の中から当てはまるものを2つお選びください。

Q-31

- (1) 自分の健康や体力の減退
- (2) 仕事能力の伸び悩み
- (3) 新しい仕事や職場環境変化への適応（フラット化、情報化など）
- (4) 職場の人間関係（世代間、先輩・後輩など）
- (5) 会社や雇用の将来
- (6) 家族の健康や両親の介護
- (7) 老後の生活設計や子供の教育費などの家計と収入
- (8) 特に不安に思うことはない

(1)	41.8%
(2)	24.5%
(3)	23.5%
(4)	12.5%
(5)	34.7%
(6)	24.2%
(7)	32.0%
(8)	5.0%

32 新しい分野や新規事業にチャレンジするという動きが世間一般にあります。あなたはこうした動きについてどうお考えですか。以下の中から当てはまるものを1つお選びください。

Q-32

- (1) そういうチャンスがあれば、すぐにでもチャレンジしてみたい
- (2) 慎重に準備した上で、いずれはチャレンジしてみたい
- (3) 会社や上司の積極的な支援が約束されれば、前向きに検討してみたい
- (4) 周囲の動向を見極めた上で、検討しても遅くはない
- (5) 新分野にはリスクがつきものだから、チャレンジするつもりはない
- (6) 本業が基本、新規事業だけがチャレンジすべき対象ではない
- (7) 興味はあるが、専門能力の面で自信がない
- (8) 今の仕事で手一杯で不満もないから、特に考えたことはない
- (9) バブル時代のブームの再来で、結局は失敗するのではという不安が先に立つ

(1)	14.9%
(2)	23.9%
(3)	21.1%
(4)	10.5%
(5)	1.1%
(6)	10.0%
(7)	13.0%
(8)	4.4%
(9)	1.0%

33 従業員の創造性やチャレンジ精神を阻害する要因があるとすれば、それはどんなことだと思いますか。以下の中から1つお選びください。

Q-33

- (1) 未知への不安感
- (2) 忙しさ
- (3) 失敗した時の責任の取り方
- (4) 部門長の支援が得られないこと
- (5) 変化を嫌う意識や風土
- (6) 経営リスク
- (7) そういう人材がいない
- (8) その他

(1)	11.1%
(2)	16.6%
(3)	18.5%
(4)	9.7%
(5)	31.2%
(6)	6.1%
(7)	4.5%
(8)	2.3%

34 あなたの会社の将来と自分の将来の関係について、あなたはどのようにお考えですか。以下のなかから当てはまるもの1つをお選びください。

Q-34

- (1) 会社の発展とともに、自分の将来も開ける
- (2) 会社が発展すれば、自分もなんとかなる
- (3) 会社が発展しても、必ずしも自分が良くなるとは限らない
- (4) 会社は発展しても、自分の将来とは関係ない

(1)	21.6%
(2)	31.7%
(3)	34.1%
(4)	12.7%

自由意見記入欄

ご協力、本当にありがとうございました。調査結果は平成8年5月にまとまる予定です。

第8期 研究テーマ

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 —

発行年月 平成8年6月
発行人 梅村 志郎
編集・発行 財団法人 中部産業・労働政策研究会
〒471 愛知県豊田市山之手8丁目131番地
愛知労済豊田会館3F
電話(0565)27-2731・FAX(0565)27-2259
印刷・製本 (有) 第一プリント社
