

第17期調査研究

ホワイトカラー高資格

スタッフの働き方 Ⅱ



平成 17 年 10 月

中 部 産 政 研

第17期 調査研究  
平成17年10月

ホワイトカラー高資格

スタッフの働き方 Ⅱ

中 部 産 政 研

## 序

この報告書は当研究会が平成 16 年度に行なった調査研究「ホワイトカラー高資格スタッフの働き方 II」の成果をまとめたものである。

前回の研究（1995～96 年）では、ホワイトカラーの仕事の中心が、日本的なチームワークを基本としつつも「集団仕事」から「個人仕事」への変化が起こっていること、それに伴い管理職の役割も情報の集中と権限責任を前提とした従来型の統制「コントロール」中心から、メンバーの自立を前提として組織の目的に向けた「コーディネーション（仕事の調整）」「インテグレーション（仕事の統合）」へと役割を変化させていく必要がある、と指摘した。

あれから約 10 年が過ぎた。今回の研究は、この間における職場環境の変化と各社における人事制度の見直しなどを踏まえたものと位置づけされる。年齢構成のゆがみ、非正規従業員の増加、目前にせまる雇用延長制度の導入など、ホワイトカラー職場における環境変化は一変しつつある。また前回指摘した高資格スタッフの問題が、10 年経った今どのような状況になっているのか、未解決の問題点の把握と今後改めて取り組むべき方向性を探り出すことなども大きな目的であった。今回の研究では、高資格スタッフの中でも高い成果や高い満足度を示す人とそうでない人を区別する要因を探り出すことにより、今後の高資格スタッフ施策の方向性を見出そうとした。

研究は、専門委員会方式で進めた。各社における人事制度の違いから、高資格スタッフの意味するところが微妙に異なる面もあることから、アンケートの配布先は、各社の年齢や資格層の構成状況を反映したサンプリングに基づいて行なわれた。アンケートの質問項目は 10 年前の調査より、回答者の内面・心理の奥深くに踏み込む形式をとっており、かなりストレスフルなものであったと思われる。それにも拘わらず多くの方からご回答いただいた。ご協力いただいたすべての方々に謝意を表したい。またご多用の中、専門委員会にご出席し貴重な視点とご意見を下さった専門委員の皆様にも感謝する次第である。

高資格スタッフの問題が、現在すべての企業に共通する課題になっているとは限らないが、早晚現出する問題でもある。研究で提起した課題・問題点や提言を十分にご検討いただきたい。

平成 17 年 10 月

中部産政研 理事長 小田桐 勝巳

# 目 次

## I. はじめに

1. 調査・研究の背景 .....	1
(1) 調査対象としての「高資格スタッフ」	
(2) 高資格スタッフを取り巻く環境	
①年齢構成のゆがみによる高資格スタッフ割合の急増	
②非正規従業員の増加による、高資格スタッフ差別化の必要性	
③雇用延長に伴う、新たな役割モデル発見の必要性	
2. 本調査の論点 .....	3
(1) 調査対象企業では、高資格スタッフという貴重な労働資源を有効に活用できているのか？もしくは、その活躍の機会を十分に提供しているのか？	
(2) 高資格スタッフは自らの位置づけをどのように受け止めているのか。働きがいや仕事を通じた生きがいを、十分に実感できているのか？	
(3) 会社と高資格スタッフが、Win-Winの関係となり、今後より幸せな道を歩むためには、どうしたらよいのか？	
3. 調査方法と分析の流れ .....	5

## II. 現状の分析

1. 調査概要 .....	6
2. データの特性 .....	7
3. 現状分析：全体データから見る従業員の就業意識や行動について .....	12
(1) 仕事や組織目標に対する、前向きな姿勢	
(2) 相対的に低い、負の学習行動	
(3) 所属企業に対する高い満足度	
4. 現状分析：高資格スタッフの働き方について .....	16
(1) 高資格スタッフのデータとは	
(2) 満足度が低めな、高資格スタッフ	
(3) 傍流感の強い、高資格スタッフ	
(4) 昇格・昇進についての諦め	

- (5) 評価に関する不平等感
- (6) 会社への愛着は強い～できれば、定年まで～
- (7) 若手より整った学習基盤

### Ⅲ-1. 原因分析編 Part 1・・・高資格スタッフ以外の層との比較から

1. キャリア配慮は、他の従業員より低め？ .....	29
2. 他と比べて、十分な権限委譲がされていない？ .....	34
3. 他の従業員と比べて、キャリア・モデルが不在？ .....	38
4. 働き方が他の従業員とは違う？ .....	41
5. まとめ .....	47

### Ⅲ-2. 原因分析編 Part 2・・・満足・不満足を規定する要因

1. 高い満足度のもつ意義 .....	48
2. 満足度の差異を生む要因 .....	50
(1) 位置づけに対する中途半端感・曖昧さの少なさ	
(2) 評価の適正さ	
(3) 反対を含めた従業員の意見を受け入れる環境	
(4) 良い上司・先輩との出会い	
(5) 知的刺激のある仕事	
3. リーダー的な役割の付与は効果をもつか？ .....	60
4. まとめ .....	63

### Ⅳ. 考察・・・発見事実と論点の整理

1. 分析結果を受けて .....	65
(1) 論点からみた分析結果	
(2) 10年前の調査結果との比較	
① 集団仕事から個人仕事化のシフトについて	
② 役割期待や評価の明示化について	
③ 仕事から受ける知的刺激のレベルについて	
2. 「花まる高資格スタッフ」を支える仕組み .....	81
(1) 「はなまる高資格スタッフ」を生み出すにはーその基本概念図ー	
(2) 2回の調査結果に基づく包括モデルの提示	

## V. 提言

提言 1. 花まる高資格スタッフを含めた、高専門職の活躍状況の開示	94
提言 2. 人材バンク的な発想の導入	96
提言 3. 管理職の役割の根本的な転換～ネットワーク構築型仲介業者へ	97
提言 4. 従業員の育成方法の見直し	99

〔補論〕自由記述欄の分析から	101
----------------	-----

〔資料〕	107
------	-----

\*アンケート票

\*単純集計表

\*クロス集計表

## 研 究 体 制

### 研究主査（執筆担当）

安藤 史江 南山大学経営学部 助教授

### 専門委員

南井 正之	トヨタ自動車(株)人事部	担当員
高須 利治	トヨタ自動車労働組合	執行委員
河村 真治	(株)デンソー人事部	担当部員
横山 達彦	デンソー労働組合	書記長
野溝 眞実	アイシン精機(株)人材安全衛生部	GM
金原 裕治	アイシン労働組合	副執行委員長
伊藤 賢一	トヨタ車体(株)人事部第1人事室室長	
稲垣 隆	トヨタ車体労働組合	副執行委員長
吉田 耕二	(株)豊田自動織機グローバル人事部	GL
磯村 貴代静	豊田自動織機労働組合	書記長
早矢仕 環	豊田工機労働組合	執行委員
西宮 大樹	全トヨタ労働組合連合会	部長

### 事務局

願興寺 皓之	中部産政研	専務理事	事務局長
矢辺 憲二	中部産政研	主任研究員	

# 本論

# I. はじめに

## 1. 調査・研究の背景

### (1)調査対象としての「高資格スタッフ」

21世紀に突入して、まもなく5年。最近になってようやく、長期にわたった深刻な不況も底を打ったとの発表があり、少しずつ経済に明るい兆しが見えつつある。不況の始まりから、ここに至るまでの20年あまりの間、企業で働く人々を取り巻く環境は大きく変わってきた。大規模なリストラや失業問題、成果主義の導入やその弊害、非正規従業員の積極的な活用と正規従業員との新しい関係のあり方など、それまでの人的資源管理に関する考え方や価値観とは大きく異なる、さまざまな出来事が次々にクローズアップされるようになってきた。本調査の主たる分析対象である「高資格スタッフ」に関する問題も、そのひとつである。

高資格スタッフとは、どのような人々を指すのか。本調査では、「管理職と同様の仕事能力を持ちながらも、管理職としてではなく、『スタッフ』として、その能力発揮を期待されているホワイトカラーの正規従業員」と定義している。あるいは、「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いて、管理職としての役割をもっていない人々」とも説明される。実は、この定義は本調査独自のものではなく、10年前に行われた同様の調査での定義を踏襲したものである。

(財)中部産業・労働政策研究会では、今から10年前の平成7年にもすでに一度、第8期研究テーマとして、この高資格スタッフに着目した調査「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—」を実施している。本調査「ホワイトカラー高資格スタッフの働き方Ⅱ」は、その調査の問題意識の一部を受け継ぐものである。当時、長い時間をかけて調査および議論された高資格スタッフの問題が、10年たった今、どのようなになっているか現状把握をするとともに、未解決の点を洗い出し、今後改めて取り組むべき方向性を探り出すことを主目的としている。

ただし、単なる追跡調査かといえば、そうではない。「高資格スタッフ」という人々の働き方を概観しようとした第一回目の調査とは異なり、本調査ではより深く、彼らの内面や物事の受け止め方にまで焦点をあてている。それによって、高資格スタッフを一律に捉えるのではなく、その中でも高い成果や高い満足度を示す人々を、そうでない人々と分かつ原因を探り出そうとしている。また、第一回目の調査当時とは、異なる労働環境も生まれている。そのため、今回の調査では、そうした変化も考慮した高資格スタッフのあり方を探る必要がある。ここで、高資格スタッフを取り巻く現在の環境を確認しておくことにしよう。

### (2)高資格スタッフを取り巻く環境

10年前からすでに、高資格スタッフの処遇は、何らかの対策が急がれる課題のひとつとして注目されていた。それは、従来、多くの日本企業で確認されてきた年功をベースにした人事管理制度のもとでは、管理職として働いていなくとも、勤続年数が長くなり、中年に

なると、給与面などで若い人々よりも相対的に高い処遇を受けることが一般的であること、加えて、そうした処遇が、彼らが生み出す生産性と果たして十分にバランスがとれているか、問題視されるようになったことによる。

能力主義的なウェイトを強める目的で導入が進んだ職能資格制度のもとでも、事態はさほど変わらなかった。たとえ高い職能資格を得ても、管理職のポストは限られている。経済が右肩上がりの時代は、企業も拡大を続けていくため、管理職ポストも多少増加する可能性があった。だが、不況で事業縮小や組織の再編成、フラット化を進めなければならない場合、むしろその数は減少することすらある。その結果、職能資格は高いが、管理職としての役割は持たず、また管理すべき部下も持たない人々がますます増えてきてしまった。

また、成果主義の考え方が進展していくにつれて、成果に見合った報酬かどうかということが、働く人々の間で、一層シビアに受け止められるようになってきた。高い処遇に見合う成果を出していないとして、管理職を含めた中高年全般が批判や不満の標的となる一方、それを自覚する人々、そもそも十分やりがいのある仕事を与えてもらっていないと考える人々、とくにそれらの人々が多く含まれていると考えられている高資格スタッフのモチベーションには、あまり望ましくない影響が現れてくるのではと懸念されたのである。

そして10年たった現在、こうした事態は改善されるどころか、新たな懸念材料も取り込みながら、さらにその重要度を増している。今回の調査で改めて高資格スタッフというテーマを取り上げねばならない理由として、大きくは以下の3点を挙げるができる。

### ①年齢構成のゆがみによる高資格スタッフ割合の急増

第一の点は、高資格スタッフの大半が該当する、45歳以上の従業員の数および全従業員に占める割合が、10年前と比較すると急増していることである。企業の雇用事情は、多分にその時々を経済状況に依存する。景気がよく自らが成長・拡大を続けていけば、多人数を採用し、反対に経済状況が悪化すれば新規雇用を差し控える。とくに、終身雇用を重視している企業の場合、すでに雇用している従業員を解雇することは、できるだけ回避しようとするため、こうした傾向がさらに強まることになる。

現在45歳以上になる従業員が採用された当時は、いわゆるバブルに向かって日本経済全体がかけのぼろうとしている時であった。そのため、毎年、多くの人数がまとめて新規採用されていた。しかし、前述したように、その採用人数に見合った管理職ポストが用意されているわけではない。結果として、現在は、高資格スタッフが10年前よりあふれだすという状況に直面している。該当する人々が増えた以上、企業全体に与える影響も以前より大きくなる。ここに何らかの対策の必要性が生じてきたのである。

### ②非正規従業員の増加による、高資格スタッフ差別化の必要性

第二の点として、10年前と比較すると、派遣労働者や契約社員など非正規従業員を活用する機会が増加した。それにより、れっきとした正規従業員である高資格スタッフに対し、

非正規従業員とは一線を画す位置づけが望まれるようになってきたことが挙げられる。

非正規従業員と正規従業員とでは、待遇に大きな開きがある。したがって、高資格スタッフには必然的に、正規従業員としての待遇に見合った成果を出すことが求められる。たとえば、非正規従業員と比較してはるかに高い生産性をあげたり、企業秘密などの観点から部外者に任せることのできない企業のコア・コンピタンスに関わるような仕事を担当する、などがこれに該当する。

しかし、現実には、高資格スタッフの中には非正規従業員で十分代替可能な働き方しかしていないと指摘される人々もいる。このままでは高資格スタッフにとっても、非正規従業員にとっても、そしてもちろん企業全体としても不幸である。今後ますます非正規従業員の活用は増加し、雇用の多様化もますます進むことだろう。その中で、高資格スタッフならではの働き方を見出すことができなければ、彼らは次第に隅においやられ、その存在意義を失ってしまう危険性もあるだろう。

### ③雇用延長に伴う、新たな役割モデル発見の必要性

第三の点として、現在、企業は雇用延長の問題に直面している。2004年6月に行われた高齢者雇用安定法の改正に伴い、企業は段階的に（1）65歳までの定年の引き上げ、（2）60歳で定年を迎えた後の、65歳までの継続雇用制度の導入、（3）定年制の廃止、のいずれかを選択しなければならなくなった。すなわち、高資格スタッフ問題のほかに、処遇と成果とのバランスを問う新たな問題が追加されることになったと考えることができる。

もちろん、一口に高齢者といってもいろいろであり、その活用が企業の業績に大きく貢献する人々も存在すると考えられるが、65歳までに一律定年延長する場合、そうでない人々についても引き受けなければならない。この点では、現在、俎上に挙げられている高資格スタッフの問題と全く同じ構造であるといえる。そのため、高資格スタッフと雇用延長の問題を同時に解決しうる、納得性の高い新たな働き方を講じる必要性が高まってきた。企業にとって意義があり、高資格スタッフ自身が誇りをもってその役割を果たすことができるモデル、同時に、他の従業員からみても単なる温情ではないと納得できるような新たな役割モデルを、できるだけ早く見つけ出さねばならない。

## 2. 本調査の論点

高資格スタッフを取り巻くこうした労働環境を踏まえ、本調査においては、次の3つの論点を用意して、以後の分析にあたることとしたい。

### (1)高資格スタッフは自らの位置づけをどのように受け止めているのか。働きがいや仕事を通じた生きがいを、十分に実感できているのか？

10年前の調査結果を受けて、高資格スタッフには管理職とは異なる、各自の専門知識におけるプロフェッショナルとしての役割が期待された。すなわち、そこでは、高資格スタッ

フ＝管理職になれなかった人々、もしくは管理職の待機組、という位置づけではなく、管理職とは別コースを志向し、そちらで勝負することによって社内に付加価値を提供し続ける人々、という理想像が提案されていた。だが、現実はどうだったのか。

専門委員会での議論では、高資格スタッフが十分には働きがいを感じられていないのではないか、実際には、自らの社内での立場を10年前の提言以前と同じように、出世コースからはずれた人々というように、後ろ向きにしか受け止めていないのではないかと、との懸念がたびたび示された。今回の調査企業の一つでは、10年前の提言後、「チャレンジプログラム」という管理職と専門職を別コースにすることを明示した人事制度や、「プロ人材開発プログラム」という各々の従業員にプロ的な働き方や能力開発を志向させる人事制度を導入し、事態の改善に努めたという事実がある。だが、もし、ここで紹介したような懸念が事実であるとすれば、結局、事態は10年前とそれほど大きく改善しなかったとも解釈できる。かりに改善しなかったとすれば、何をどのように行えば改善させるのかを、改めて考えていかなければならない。この点の確認がまず求められるに違いない。

## **(2)調査対象企業では、高資格スタッフという貴重な労働資源を有効に活用できているのか？ もしくは、その活躍の機会を十分に提供しているのか？**

今回の調査対象企業の場合、非常に優秀な人材が集まっているため、「確かに当社では高資格スタッフとして扱われているが、他の企業に置き換えれば十分企業を中心となって働ける能力がある人々ばかりである」との指摘がある。また、先ほどから述べているように、彼らには相対的に高い処遇が与えられており、高い生産性が期待される。つまり、潜在能力面・会社としての期待面、どちらの意味からも、その貴重な労働資源を有効に活用しない手はない。だが、実際のところ、企業としてどの程度、彼らを有効に活用できているのだろうか。

この問いに対する答えを見つけ出すために、高資格スタッフ側の努力に期待するだけではなく、まず企業としてどれだけその活躍の機会をデザインしているかについて、質問票調査への回答傾向から探り出すことにする。その際、重要視するポイントは、企業側が何らかの施策や制度を整備しているかどうかよりも、それら制度の整備を従業員が実際どのように受け止めているか、意図を十分に理解しているかどうか、に置くものとする。従業員の心に響いていなければ、制度だけ存在していても、それはほとんど価値がないに等しいと考えられるからである。

## **(3)会社と高資格スタッフが、Win-Winの関係となり、今後より幸せな道を歩むためには、どうしたらよいのか？**

高資格スタッフ層の人々に、生き生きと働きがいをもって仕事に望んでもらうことは、非常に大切なことである。だが、企業が営利追求を大きな目的とする以上、高資格スタッフの幸福な働き方を実現するだけでなく、同時に、会社にとっての幸福にもつながるような仕組みを設計しなければならない。

そこで、高資格スタッフと呼ばれる人々の中でも、とくに高い学習意欲と高い満足度を示している人々、「花まる高資格スタッフ」に注目し、そうでない人々といったどのような点が異なるのかを比較することが必要だろう。その分析から浮かび上がってきたことに基づいて、今後、企業側にできること、もしくは取り組む必要性が高いことを考えていく。あわせて、一方の高資格スタッフ側が心がけなければならないことも提案していくことで、双方が Win-Win となる仕組みを考えていく。

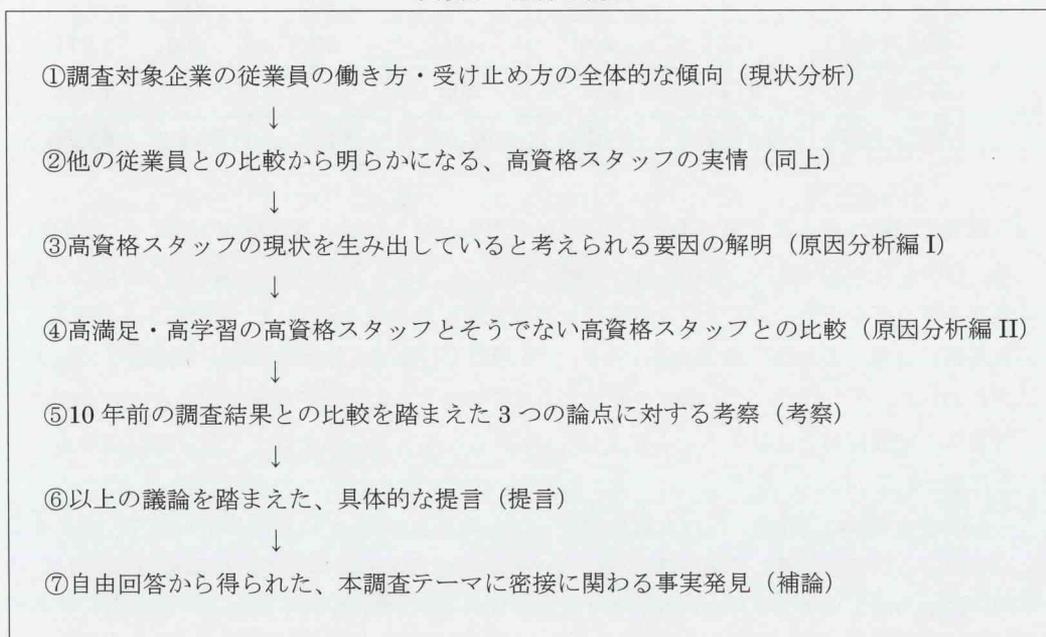
### 3. 調査方法と分析の流れ

以上のような問題意識のもと、2004年5月から結成・開始された専門委員会で約1年に及ぶ議論を行うと同時に、委員会での意見を集約した形で、質問票調査を行った。調査の実施時期は、2005年1月から2月にかけて。調査対象者は、中部地区自動車関連企業5社の、高資格スタッフを含むホワイトカラー従業員、合計2,220名であった。詳しくは、本論・現状分析編の冒頭で述べている通りである。

また、インタビューを行う代わりに、自由回答欄を設け、高資格スタッフ問題を含めて新たな時代の働き方に関する幅広い意見の収集と分析を行った。この結果の主なものは、本論でも一部触れているが、むしろ補論として紹介することになっている。

なお、本報告書における分析の流れは、図表1の通りである。

図表1 分析の流れ



## II. 現状の分析

平成7年に行われた高資格スタッフに関する調査から10年。ここでは、その後、高資格スタッフを取り巻く環境がどのように変化したのか、また、彼らのモチベーションや仕事に関する物事の受け止め方は現在どのような状況にあるのか、などの「現状」を探る。分析・考察に用いるのは、約2,000人のホワイトカラー従業員を対象として行われた質問票調査のデータである。

### 1. 調査概要

高資格スタッフに関わる現状を探るため、2005年1月から2月にかけて、「新たな働き方のための実態調査」と題した質問票調査を実施した。調査対象者は中部地区自動車関連企業5社のホワイトカラー従業員、合計2,220名であり、うち1,911名より回収することができた（回収率は、約86.1%）。さらに、データ・クリーニングを行い、「欠損値が多い」または「回答に信頼性が低い」などの理由で削除したものを除くと、有効回答数は1,891であった（有効回答率は、約85.2%）。各社の配布・回収状況は、図表2-1の通りである。

図表2-1 各社の配布・回収状況

	A社	B社	C社	D社	E社	計
配布数	500	500	420	300	500	2,220
回収数	377	446	416	252	420	1,911
有効回答数	373	443	409	252	414	1,891
有効回答率	74.6%	88.6%	97.4%	84.0%	82.8%	85.2%

調査方法には留め置き法が選択され、各社の窓口となった担当者が配布、および一定期間後、回収を行った。また、調査対象者の選定基準としては、今回の主たる調査対象である高資格スタッフを中心に、各社の人員構成をある程度反映させる形で、「一般職」から「部長・部長級」まで、または「25歳未満」から「55歳以上」まで、幅広い役職・年齢層への配布が行われた。その目的は、高資格スタッフの回答傾向それ自体を把握するのみならず、他の従業員の回答傾向と比較することによって、高資格スタッフに関するより深い理解を得ることに置かれている。

質問票の構成は、巻末に付けた質問票からわかるように、5つの質問群から成り、①デモグラフィック要因を尋ねる8項目、②「仕事への意欲や取り組み姿勢」に関する26項目、③「職場の働きやすさ・仕事の進めやすさ」を問う20項目、④「上司や会社の方針」についての19項目、そして⑤「キャリア展望」に関して尋ねる15項目の、合計88項目が用意された。これらの質問項目は、フェイスシート部分の一部の例外を除くと、すべて選択式で

回答するようになっており、その大部分は「該当する」「やや該当する」「あまり該当しない」「該当しない」の中から最も該当する1つを選ぶ、4点尺度方式であった。また、高資格スタッフに関わる見落とすべきでない、その他の重要な問題を、事実発見として認識するために、自由回答欄も広めに確保することとした。実際、今回の調査では、この自由回答欄への記述が期待以上に多くなされ、興味深い分析結果も得られている。その内容については、この本論でも多少は取り入れていくが、より詳しくは同報告書内の補論として別にまとめているので、そちらを参照されたい。

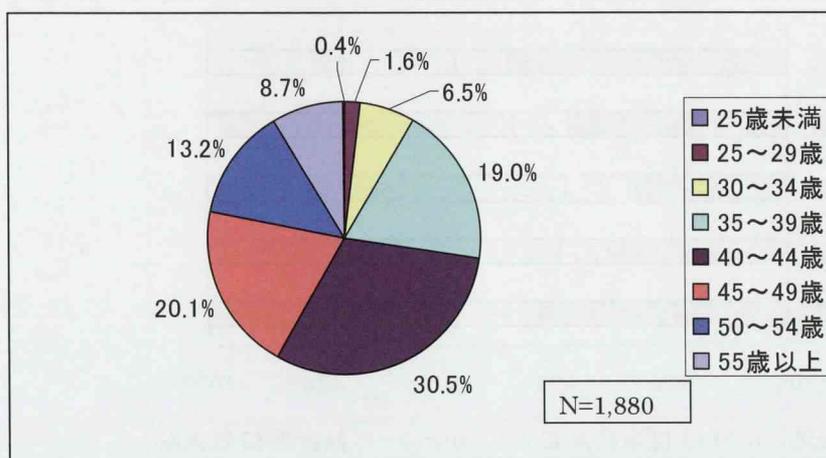
## 2. データの特性

個々の分析に入っていく前に、今回の調査で得られたデータの全体傾向を把握しておく必要があるだろう。

(1)まず、性別については、実際には、労働力の多様化が少しずつ進展してきているとはいえ、今回の場合、「男性」が回答者の97.9%を占めていることがわかった。これに関して各社に大きな違いはなく、男性バイアスの大きいデータであるといえる。したがって、以下で分析結果を読み進める際には、その点を十分念頭においておくことが求められる。

(2)年齢構成は、今回の調査の目的上、「40歳以上45歳未満」の回答者が最も多く、全体の約3割を占める。ついで、「45歳以上50歳未満」、「35歳以上40歳未満」と続く。図表2-2-1からも明らかなように、35歳以上の回答者が全体の9割を占め、いわゆる若手のデータは極端に少ない。なお、勤続年数の分布もこれにほぼ準じた結果が得られている。

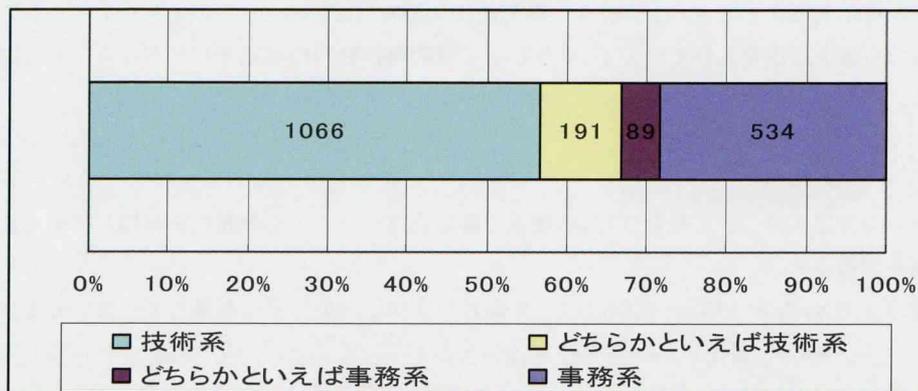
図表 2-2-1 回答者の年齢構成



(3)職種については、図表2-2-2で示すように、「技術系」「どちらかといえば技術系」をあわせ、全体の7割近く(約66.9%)を技術系が占めている。技術系と事務系では、働き

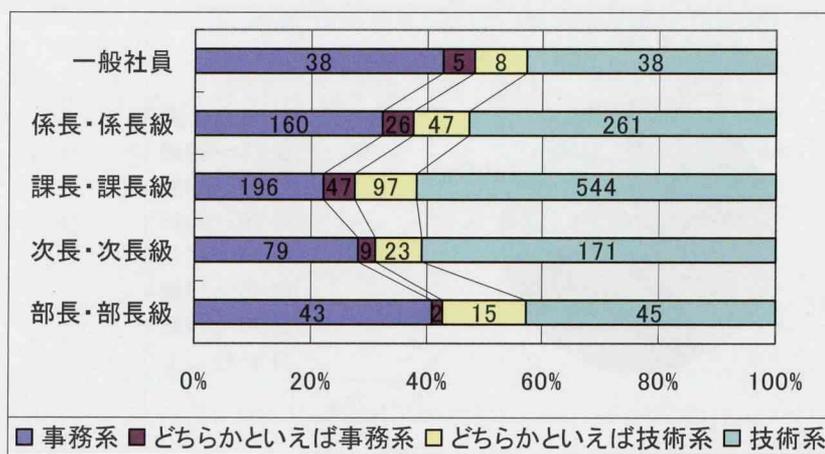
方や動機付けられる要因に違いが見られることも多い。そのため、この後の分析では、両者を区別・比較した分析も行う必要があるだろう。

図表 2-2-2 回答者の職種割合



(4)役職については、やはり本調査の目的上、「課長・課長級」が最も多く、回答者の半数近く(47.5%)を占めている。ついで、「係長・係長級」「次長・次長級」と続く。職種および年齢とのクロスのみたところ、それぞれ図表 2-2-3 および図表 2-2-4 のような結果が得られた。図表 2-2-3 の結果からも、本調査データの場合、先に触れたように技術系が多数を占めることが一目瞭然である。

図表 2-2-3 職種と役職とのクロス

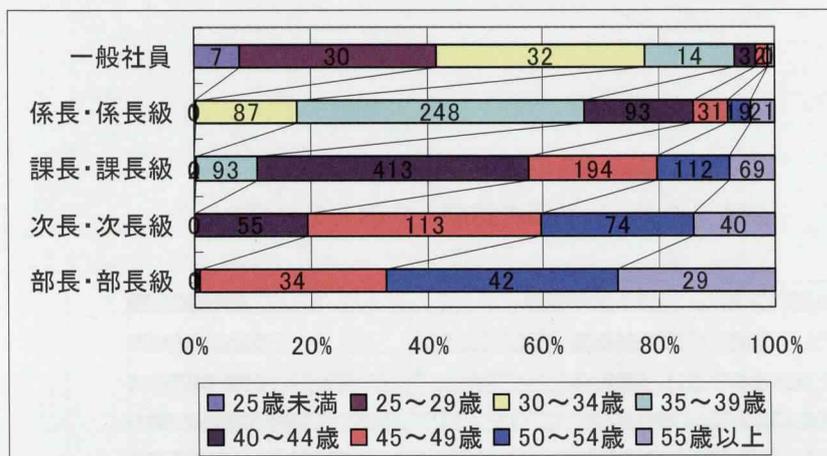


また、図表 2-2-4 の結果から、本調査データの場合、「係長・係長級」の中心は「35 歳以上 40 歳未満」(49.6%)、「課長・課長級」の中心は「40 歳以上 45 歳未満」(46.8%)、「次

長・次長級」の中心は「45歳以上50歳未満」（40.1%）と、役職があがるにつれ、それに対応するように中心年齢層もあがる傾向があることが見出せる。この結果は、これまでは基本的には年功序列的な要素が強いことを示すものと捉えることもできる。

なお、本調査において注目する「高資格スタッフ」は、その性質上、「45歳以上」かつ「課長・課長級以下」と定義されることになる。図表2-2-4のうち、「課長・課長級」「係長・係長級」「一般社員」の棒グラフの右端に並んでいる3区分が、これに該当する。この定義に基づけば、後にも述べるように、本データにおける高資格スタッフの総数は449名であり、有効回答全体に占める割合は約23.7%となる。

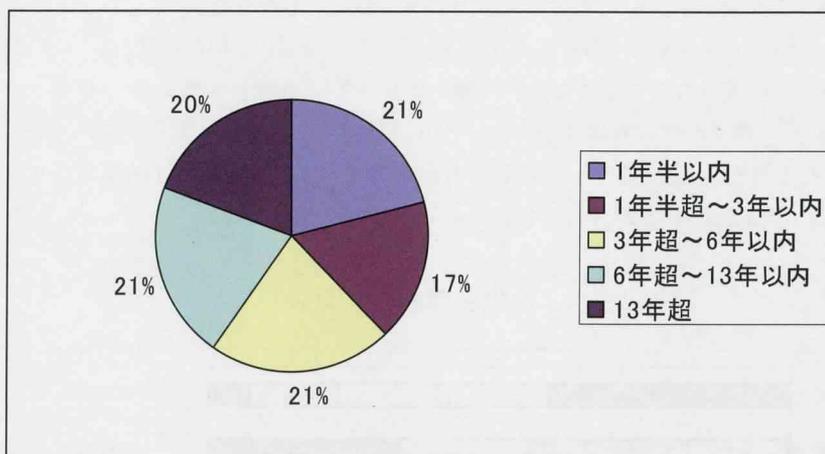
図表 2-2-4 役職と年齢のクロス



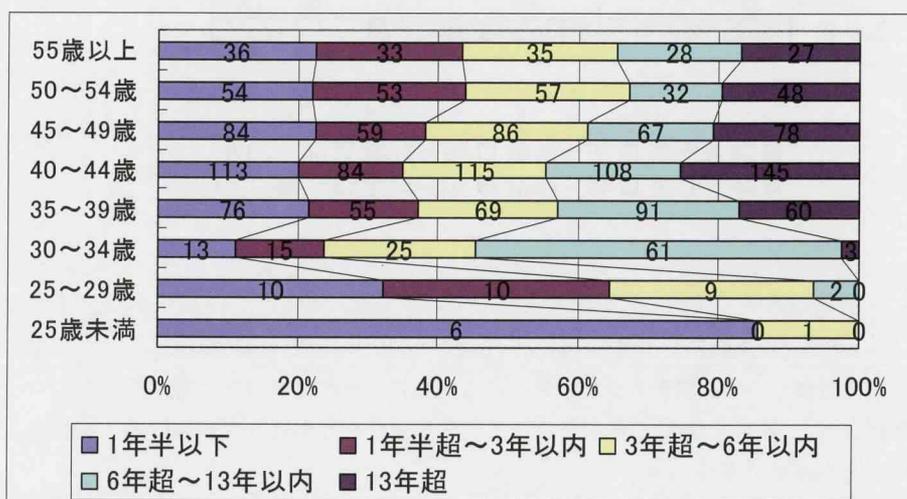
(5)次に、現在の職場に異動してからの期間についてもみてみよう。「1年半以内」「1年半超から3年以内」「3年超から6年以内」「6年超から13年以内」「13年超」といった5つのグループに分類すると、図表2-2-5に見られるように、それぞれほぼ均等な回答数になることが確認された。6年を超えて同じ職場にとどまり続ける者が回答者全体の約4割にものぼるのは、やや多めである。

ただし、以前、ホワイトカラーを対象に行われた、望ましい配置転換のあり方に関する調査結果（八代，1999）では、20代の従業員に対しては「3年に1回程度」を望ましいとする回答が過半数に達するものの、30代に対しては「5年に1回程度」が最も多い回答群（44.1%）となり、さらに40代以上になると、「6年に1回程度」という回答も増加する（10.9%）と説明されている。したがって、今回の調査データの平均年齢層が比較的高めであることを考えあわせれば、標準からそれほど大きく逸脱した結果であるともいえない。実際、図表2-2-6のように、異動してからの期間と回答者の年齢とのクロスを作成してみたところ、こうした傾向がより鮮やかに浮かび上がっていることが確認できるだろう。

図表 2-2-5 現在の職場に異動してからの期間

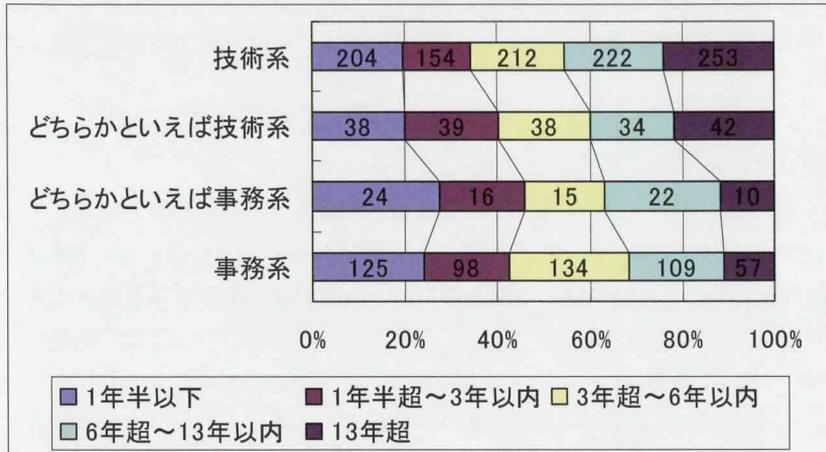


図表 2-2-6 異動後の期間と年齢とのクロス



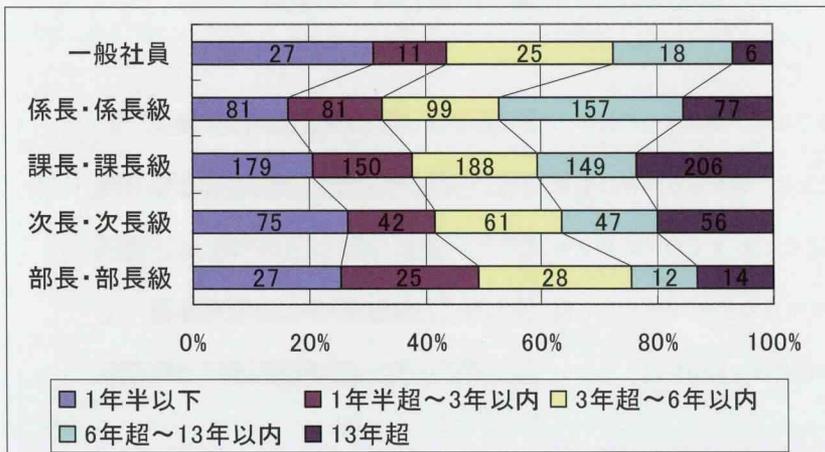
なお、年齢と同様、職種や役職ともクロスを行ってみた。図表 2-2-7 は、異動後の期間と職種との関係を図示したものである。職種の違いによる大きな差は認められないが、「事務系」「どちらかといえば事務系」をあわせた場合、13年超の回答者の割合は約 11.0%であるのに対して、「技術系」と「どちらかといえば技術系」をあわせたときの 13年超の回答者の割合は、約 23.9%であった。したがって、事務系よりは、技術系のほうが同じ職場にやや長くとどまる傾向があると考えられる。

図表 2-2-7 異動後の期間と職種とのクロス



また、図表 2-2-8 は、異動後の期間と役職との関係をグラフ化したものである。一般社員は若手が多いため、図表 2-2-6 の結果と同様、異動後の期間が短めになっている。それに次ぐのが、次長・次長級であるのはやや意外な結果とも受け止められるが、3年以内までに範囲を拡大して結果を読み直すと、一般社員以上に部長・部長級の割合が多くなる。一方で、13年超の割合が最も多いのは、課長・課長級であった。

図表 2-2-8 異動後の期間と役職とのクロス



### 3. 現状分析：全体データからみる従業員の就業意識や行動について

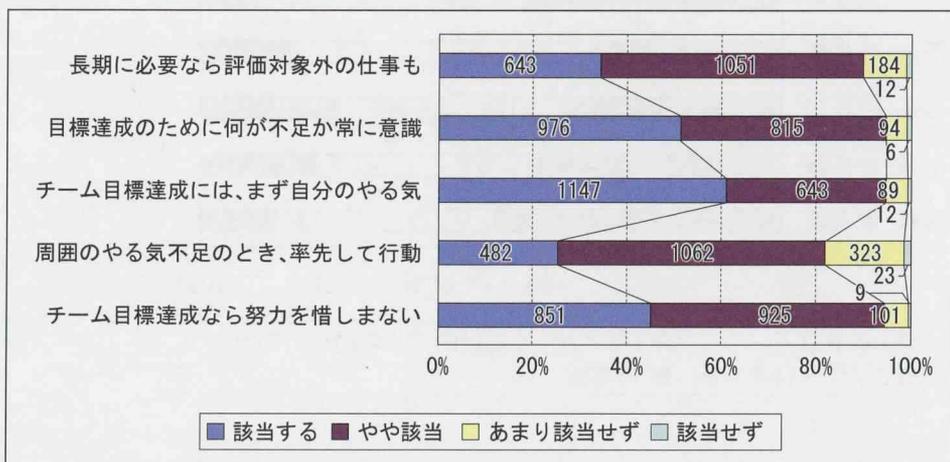
以上のようなデータ特性を踏まえたうえで、いよいよ個々の項目の分析に移ることとする。ただし、まだここでは、高資格スタッフのみに焦点をあてることをせず、本調査データすべてを用いて、本調査対象企業の従業員の就業意識や行動についての、全般的な現状把握を試みる。

#### (1) 仕事や組織目標に対する、前向きな姿勢

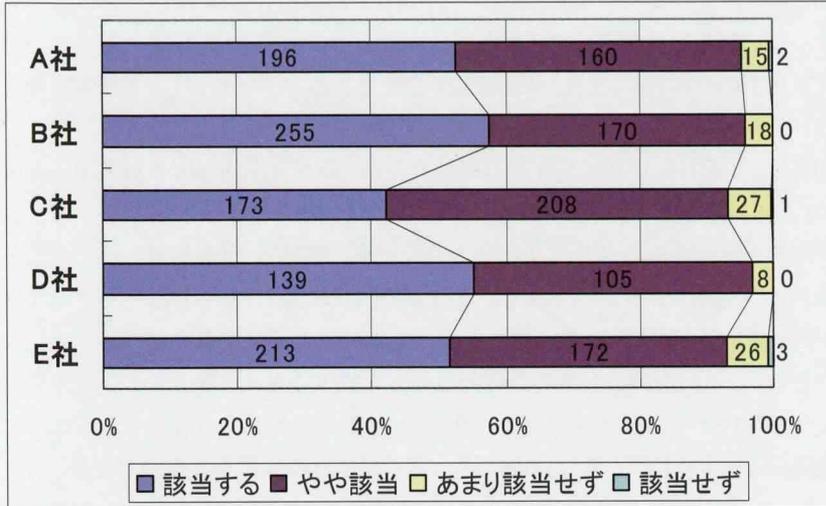
図表 2-3-1 から読み取れるように、本調査の回答者は、組織やチームの目標を達成するための意欲が、明らかに全体的に高い。「該当する」「やや該当する」をあわせると、5項目のほとんどが9割に達する。この結果は、本調査における調査対象企業の従業員が、仕事や目標に対して、非常に前向きに取り組んでいることを示すものである。そして、この結果は、調査対象企業5社で大きな差異はない。たとえば、図表 2-3-2 は、図表 2-3-1 で取り上げた5項目のうち上から2番目の質問Ⅱの(1)、「仕事の目標達成のために、現状で何が不足しているか常に意識している」の回答傾向を企業別に比較したものである。他の4社と比較して、C社がわずかに低いものの、概して意欲的な回答を示していることがわかる。また、職種別・異動後の期間別でもほとんど違いがなく、やはり全体的に高水準であることが確認されている。

もちろん、これは客観的な評価ではなく、回答者が自分自身について主観的に評価していることから、その分は差し引いて考える必要があるが、その点を考慮しても、依然高い水準を保っていることに違いはない。

図表 2-3-1 仕事・組織目標への意欲



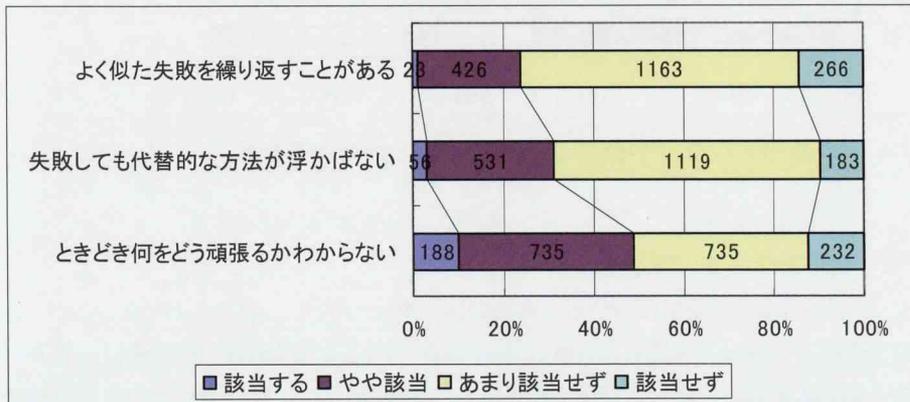
図表 2-3-2 企業比較：「何が不足しているか常に意識」



(2)相対的に低い、負の学習行動

一方、学習活動を進める中で、ときに障害となったり、困難をもたらしうる現象についても、その回答傾向をみておこう。具体的には、同じような失敗を繰り返すことがあるかや、何かうまくいかないときに、それをうまく対処するための代替的な方法が浮かぶか、などの質問項目に着目する。

図表 2-3-3 学習に関する負の行動



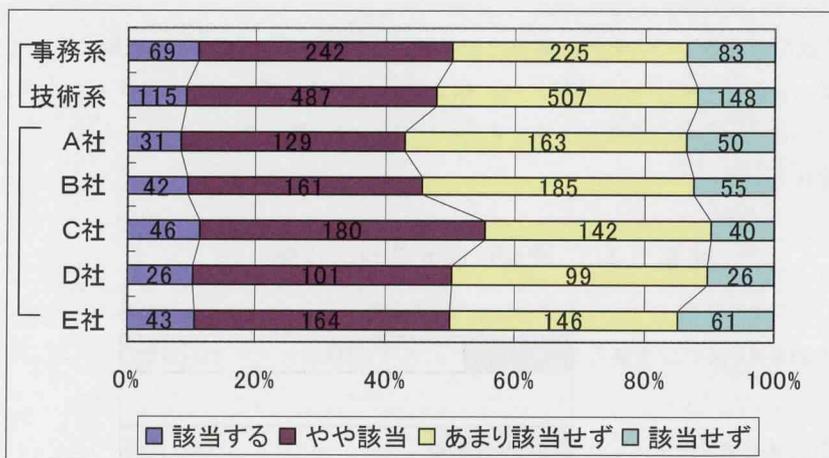
図表 2-3-3 の棒グラフの結果からは、「ときどき何をどう頑張るかわからない」に関して、約半数の回答者が「該当する」もしくは「やや該当する」と答えていることがわかる。ここからは、日々の業務をこなしていく中で、ときに仕事の進め方の方向性や内容に対して

迷いをみせ、学習に問題が生じている従業員の実態がうかがえる。

とはいえ、3項目中、上の2つの項目には、7割から8割の回答者がNoと答えている。この結果を筆者が以前関与した調査結果と照らし合わせると、本調査でYesと答えている割合は決して大きなものではなく、むしろ評価できる方である。したがって、本調査対象企業の学習活動は、全体的に比較的うまく機能していると受け止めることができるだろう。

参考までに、図表2-3-3で取り上げた3つの項目のうち、最も否定的な回答が多かった質問Ⅱの(6)、「ときどき、何をどう頑張ればよいかわからなくなることがある」について、企業別と職種別の比較を行ってみた(図表2-3-4)。その結果、事務系(「事務系」と「どちらかといえば事務系」の双方を合算、以下同じ)と技術系(「技術系」と「どちらかといえば技術系」の双方を合算、以下同じ)には、全くといってよいほど違いが見られなかった。また、A社は「わからない」という回答を選ぶ割合が他社と比較するとやや少なめ(約42.9%、たとえばC社では55.4%)であったものの、それほど大きな差とは認められなかった。したがって、この項目に関する限り、5社はほぼ同水準にあると理解することができる。

図表2-3-4 仕事の方向性への迷い(QⅡ(6))への職種・企業比較



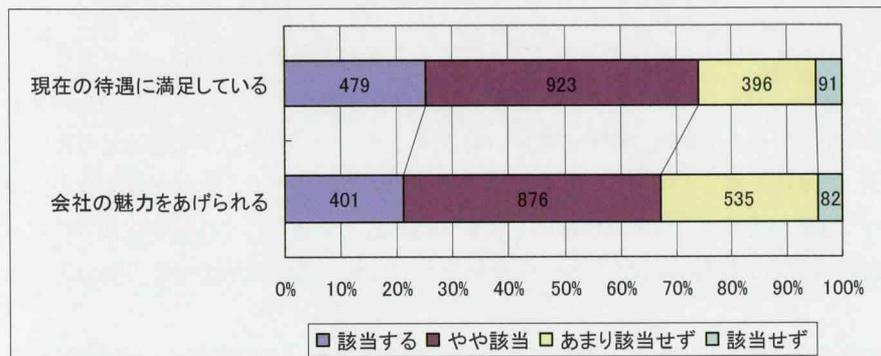
### (3)所属企業に対する高い満足度

続いて、自らが所属する企業に対する回答者の満足度についても、確認を行うことにする。ここで取り上げる項目は、質問Ⅱの(19)：「私は、自分にとっての会社の魅力をはっきりと挙げるができる」と、同じく質問Ⅱの(26)：「全体的に見て、私は会社での現在の待遇に満足している」の2項目である。

図表2-3-5から明らかなように、いずれの項目も約7割の回答者が「該当する」もしくは「やや該当する」を選択している。この結果は、ホワイトカラーを対象にした同様の意識調査と比較しても、かなり高い水準である。すなわち、全体的にみて、本調査の回答者たちは

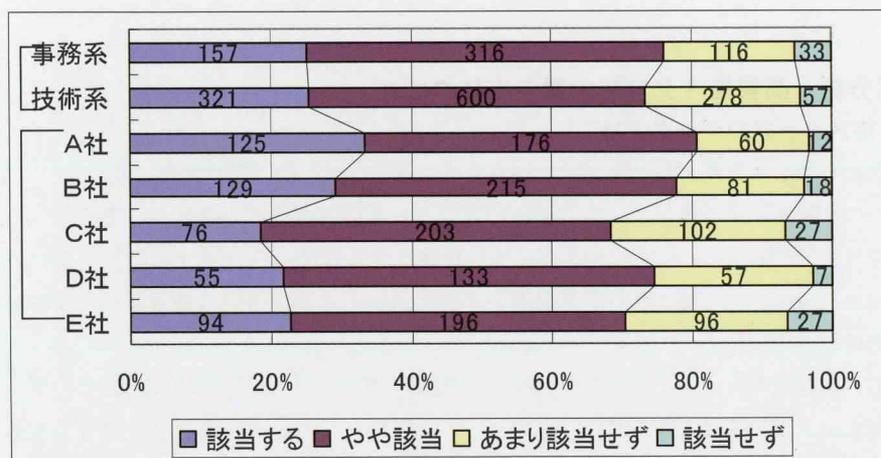
所属企業に対して、高い満足度のもと、仕事に携わっていると考えることができる。

図表 2-3-5 所属企業に対する満足度



そこで、これら2項目のうち、後者の「現在の待遇に満足しているか否か」を取り上げ、職種別・企業別の比較を行ってみる。すると、事務系と技術系の回答傾向はほぼ同じであり、職種の区別なく、ともに高い満足度を示していることが確認できる。

図表 2-3-6 職種別・企業別の満足度比較



また、企業別の比較も行ったところ、「該当する」とする回答が5社の中で最も高かったのは、A社であり、唯一3割（約33.5%）を越えていた。これに対し、5社の中で最も満足度が低いのはC社で、「該当する」とする回答が2割を切る（約18.6%）ことが確認された。だが、そのC社でも、「該当する」と「やや該当する」をあわせれば、7割近くを占めている。これは、以前、筆者が携わった他の調査結果と比較しても、非常に良好な結果であ

るといえる。したがって、このように企業間では若干の差はあるものの、調査対象企業は、5社とも、従業員から高水準の満足度を獲得することに成功していると解釈することができるだろう。

ここまで、①仕事に対するモチベーションの高さ、②学習上の問題の有無、③企業に対する満足度、の大きく3つの観点から、回答者の現状分析を行ってきた。これらからいえることは、各項目に対して企業間で若干の違いは存在するものの、それらが問題にならないほど、全体として優れた結果を示していた、ということである。ホワイトカラー従業員を対象にした同様の意識調査は、この調査以外にも頻繁に行われているが、それらの結果と比較しても、今回得られた回答傾向は、いずれの項目をとっても高水準で満足すべきものであったと考えられる。

だが、本調査の目的であった「高資格スタッフ」についても、この全体データと同様の、良好で満足すべき結果が得られるのだろうか。専門委員会における議論の中でも、高資格スタッフが、他の従業員と同様の働きがいや仕事を通じた生きがいを感じられているか否かについて、懸念する声があがっていた。また、それに関連して、企業の期待に高資格スタッフが十分に答えられているのかどうか、十分な成果があがっているのかどうかについても、大きな関心が寄せられていた。

そこで、次章では、いよいよ高資格スタッフの働き方・現状に焦点をあてた分析を開始する。

## 4. 現状分析：高資格スタッフの働き方について

### (1)高資格スタッフのデータとは

前述したように、本調査データにおける「高資格スタッフ」とは、その定義に基づき、「45歳以上」かつ「課長・課長級以下」にグルーピングされる回答者のことを指す。そこで、以下の分析では、「高資格スタッフ」とそれ以外の従業員で各質問項目に対する回答傾向に違いがあるのか、あるとすれば、どのような違いが認められるのか、という観点から、両者を比較した議論を進めていく。

そのため、本調査データを、その「年齢」と「役職」にしたがって、以下の5つのグループに分類することにする。括弧内は、各グループに該当する回答者の数を示したものである。35歳未満の若手のデータが少ないのは、先の図表2-2-1で確認したとおりである。

- ① 「35歳未満」 (N=160)
- ② 「35歳以上、40歳未満」 (N=358)
- ③ 「40歳以上、45歳未満」 (N=573)
- ④ 「45歳以上、かつ、課長・課長級以下」 = 「高資格スタッフ」 (N=449)
- ⑤ 「45歳以上、かつ、次長・次長級以上」 = 「次長以上」 (N=332)

実は、本章で先に示した図表 2-2-4 から明らかなように、45 歳未満の回答者の中にも「次長・次長級」に該当する人が 55 名（約 3%）もいる。そのため、本来は「45 歳以上、かつ次長・次長級以上」の回答者のみを「次長以上」と呼ぶことは、分析の解釈において語弊を招く恐れもあると思われる。だが、本調査の主な分析ターゲットは高資格スタッフであり、高資格スタッフとそれ以外の回答者、あるいは、高資格スタッフと彼らと同年代の役職者との比較を行うことが主目的であるため、今後の分析結果の解釈にあたっては、十分な注意を要しつつも、上記の定義で読み進めていくものとする。

ここで、各社の高資格スタッフの割合を確認しておくと、図表 2-4-1 のようになる。5 社とも、高資格スタッフの割合が 2 割から 3 割という範囲に収まり、バランスのとれた状態である。もっとも、今回の調査目的上、実際の職場状況と比較するとやや多めに高資格スタッフが含まれている感はあるが、これだけ高資格スタッフに該当する回答者がいるということは、彼らの回答傾向を把握する重要性が改めて認識されようというものである。

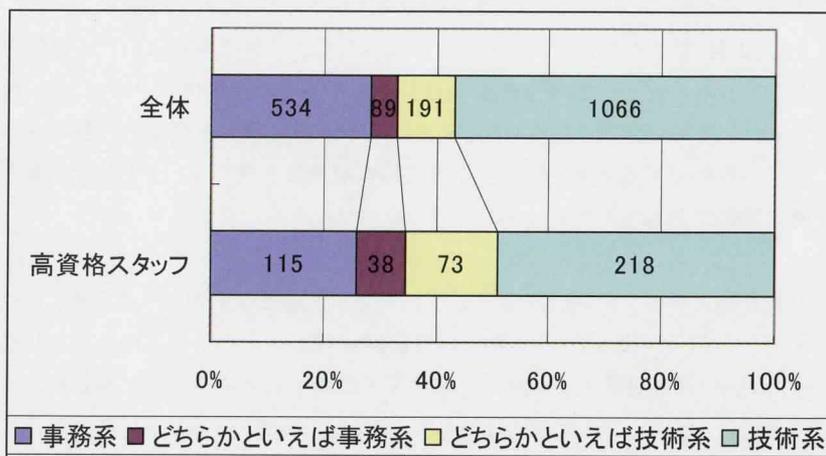
図表 2-4-1 各社の高資格スタッフの割合

	高資格スタッフ数	割合
A社	87名	約 23.3%
B社	109名	約 24.6%
C社	84名	約 20.6%
D社	77名	約 30.6%
E社	92名	約 22.3%

なお、高資格スタッフに分類される回答者の特性が、調査データ全体の中でどのような位置づけになるかについて、両データを比較することによって、事前に確認しておくことにしよう。年齢や役職に関しては、前述したような高資格スタッフ・データの定義上、取り上げる意義が少ないため、ここでは、職種と異動後の期間にしぼって、取り上げるものとする。

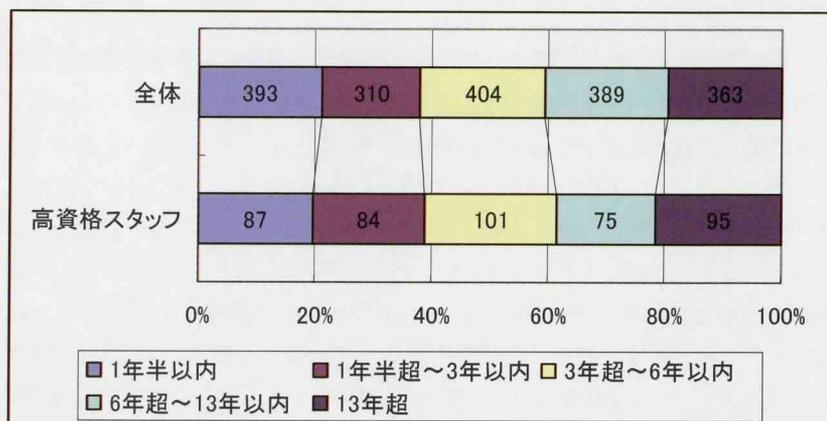
図表 2-4-2 は、職種に関する両データを比較したものである。高資格スタッフに限ったデータの場合、全体データと比べて、「どちらかといえば事務系」または「どちらかといえば技術系」の回答割合が増えていることが読み取れる。そのため、高資格スタッフのほうが、他の従業員と比較して、業務領域の範囲がやや曖昧である可能性が指摘されようが、より大きな視点から、「どちらかといえば事務系」と「事務系」をあわせ、「どちらかといえば技術系」と「技術系」をあわせると、両データに違いはない。具体的には、前者は 3 割強、後者は 7 割弱である。

図表 2-4-2 職種に関する両データの比較



また、図表 2-4-3 は、現在の職場に異動後どのくらいの期間がたっているかについての項目に関する同様の比較の結果である。やはり分布に大きな差は認められない。あえて違いを探し出すとする場合、高資格スタッフのデータのほうが、13 年超と回答する割合が高いことがあげられるが、その程度であり、とりたててその違いに着目し、分析結果の解釈の際、加味するほどのものではないと思われる。

図表 2-4-3 異動後の期間に関する両データの比較



以上の結果から、高資格スタッフの位置づけそのものは、職種に関しても、人事異動の期間に関しても、ほかの従業員とあからさまに異なる処遇を受けているわけではないことがうかがえる。このことから、行動や意識に関して、高資格スタッフとそれ以外の従業員の回答

傾向に違いがみられても、それは職種や異動期間の違いのためではないと解釈することができると考えられる。

## (2)満足度が低めな、高資格スタッフ

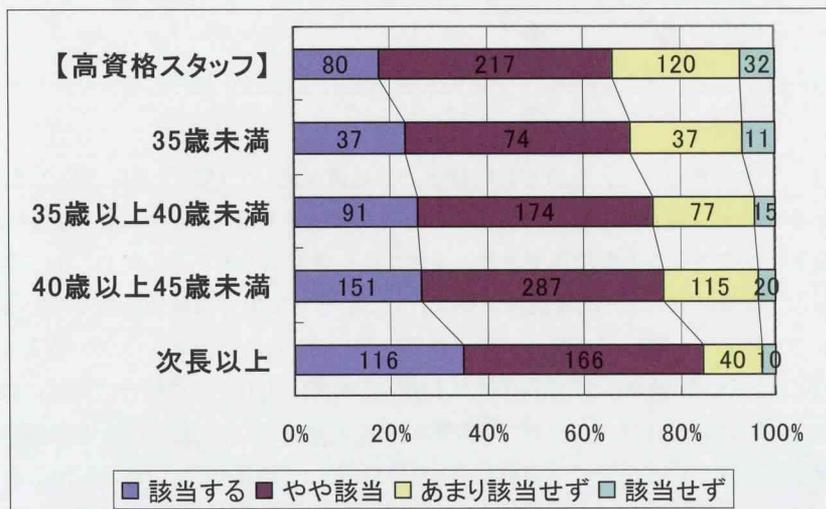
専門委員会での議論でもっとも頻繁に指摘・懸念が示されたことの1つは、「果たして高資格スタッフが楽しく、働きがいを感じながら、日々の業務をこなすことができているのだろうか」「仕事を通じた生き甲斐、自己実現ができているだろうか」ということであった。

平成7年に同様のテーマで行った調査結果では、今後の動きとして、ますます管理職と高資格スタッフが分化する方向に進むことが予想されていた。その際、高資格スタッフは、単なる管理職への待機ポストでも、処遇上の必要からやむなく生まれたポストでもなく、管理職を積極的にサポートする、管理職とは別の意味での基幹人材と位置づけられるべきとされていた。

だが、10年経過した現在でも、まだ必ずしもそうした理想的な状況は実現できていないとされる。依然として、高資格スタッフの位置づけは、その当事者たちから肯定的な受け止められ方がされていない可能性があるといわれているのである。そこで、実際はどうかについて、本調査データを分析することで一つ一つ確認していきたい。

まずは、全体データでも確認した質問Ⅱの(26)：「全体的に見て、私は会社での現在の待遇に満足している」について比較する。その結果を図示したのが、図表2-4-4である。

図表 2-4-4 高資格スタッフとそれ以外の満足度の比較

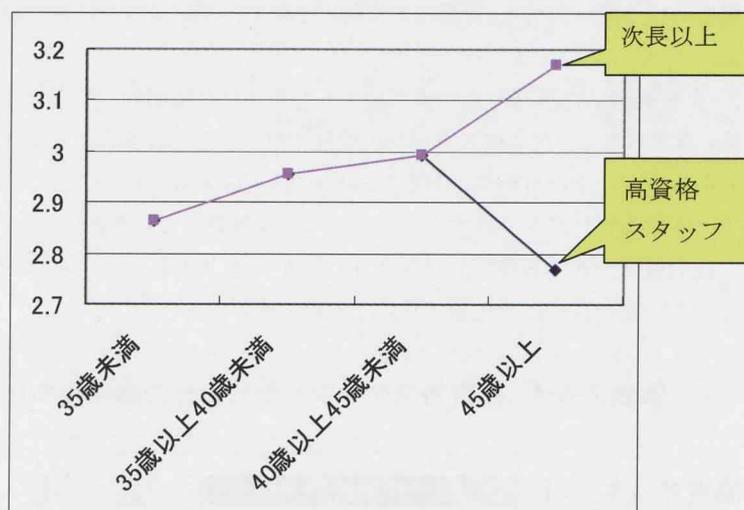


一般に、日本企業では、年齢や勤続年数が高くなればなるほど、現在の待遇に満足する度合いが高まる傾向がある。事実、図表2-4-4も全体としてはそれを裏付ける結果になってい

る。だが、その中で、高資格スタッフのみは違う傾向を示している。年齢層は「次長以上」のグループと同等でありながら、満足度は5つのグループの中で最も低い値を示しているのである。とくに、「該当する」を選んだ回答者は次長以上のグループの「該当する」回答者の約半数となっている。相対的な、この満足度の低さはやはり注目する必要があるだろう。

この同じ質問項目を今度は、少し別の角度から眺めてみよう。「該当する」と回答した場合には4点、「やや該当する」と回答した場合は3点、「あまり該当しない」と回答した場合は2点、そして「該当しない」と回答した場合は1点を与え、各グループの満足度に対する平均値を算出し、それを比較することにする。

図表 2-4-5 平均値による満足度の比較 (5 グループ別)



図表 2-4-5 は、その結果である。点数が高いほど、満足度が高いと解釈することになる。点数的にみると各グループ得点の開きはそれほど大きくないともいえるが、やはり年齢が上昇するほど、満足度が高まることが確認できる。また、最も象徴的な違いとしては、同じ年齢層でありながら「次長以上」と「高資格スタッフ」では、非常に大きな開きが生じていることが認められる。そして、高資格スタッフの平均満足度は35歳未満のグループの値よりも低い。統計的には、「35歳未満」から「40歳以上45歳未満」の3つのグループの値には統計的に有意な違いは認められない(1%の有意水準)が、それらと「次長以上」、および、それらと「高資格スタッフ」との間には有意な違いがあるという結果が得られている。

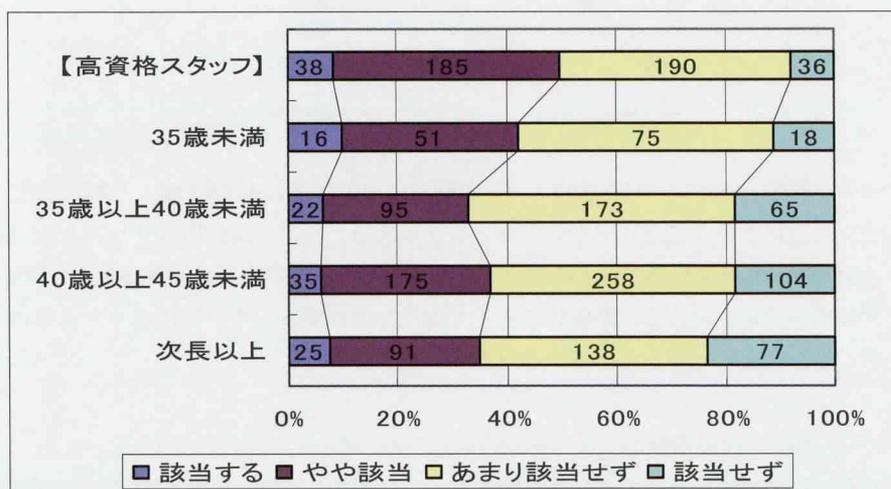
それでは、なぜこのように高資格スタッフの満足度は、他の従業員グループと比較して低くなってしまうのか。続いては、この問いに深く関連すると思われる項目2つを取り上げることにしよう。

### (3) 傍流感の強い、高資格スタッフ

まず、一つ目は、専門委員会でもその意見があがった「傍流感」である。図表 2・2・4 でも確認したように、年齢があがるとそれに連れて役職も上昇していく傾向がある。たとえば、課長・課長級の中心は 40 歳以上 45 歳未満（約 46.8%）であり、次長・次長級の中心は 45 歳以上 50 歳未満（約 40.1%）である。それぞれのコアとなる年齢層の割合は、役職があがるにつれ徐々に減少していくことから、少しずつ人材の選抜が進むことがわかるが、それと同時に、それでもまだ多くが年齢上昇とともに昇進していつていることが読み取れる。いいかえると、高資格スタッフは、次長・次長級に昇進・昇格することができなかった層、昇進・昇格が同僚より遅れている層、とみなすことができるわけである。その結果、自分自身は、会社や職場において出世コースから外れている、少なくとも、メインストリーム（主流）にいない、と受け止めやすいと考えられる。現在の待遇に対する満足感の低さは、こうした傍流感から生じている可能性がある。

そこで、着目する質問項目は、質問Ⅱの(23)：「自分は会社や職場において傍流にいるという気がするときがある」である。その比較結果を示したのが、図表 2・4・6 である。この質問項目に関しても、Yes とする（「該当する」と「やや該当する」をあわせて）高資格スタッフが、ほぼ半数にのぼっており、その Yes 割合は 5 つのグループの中で最も高い。したがって、やはりこれが不満足をもたらす一つの大きな要因になっていると考えられる。

図表 2-4-6 高資格スタッフとそれ以外の「傍流感」の比較

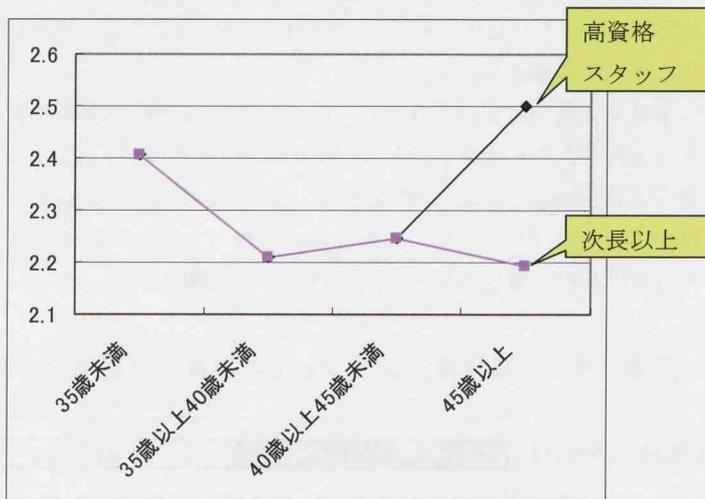


一方、Yes とする回答が最も少ないのは、「次長以上」グループより、「35 歳以上 40 歳未満」のグループであった。35 歳から 40 歳までは、キャリア上、最も油がのってくる時期でもあり、まだ自らのキャリアに対して決定的な結果も出ていないうえ、やりがいのある仕事をまかせられるためであると考えられる。実際、自由回答を分析したところ、この年齢層に

仕事に集中し、むしろ仕事の負荷が多すぎると感じているくらいであることが明らかになっている。それが、40歳を越えるとそろそろ、仕事の割り当てられ方、昇進の早さの微妙な違いなど、さまざまな場面で、競争による個人間格差を感じるが多くなっていく。そのため、再び、グループ全体としては、傍流感が上昇する方向に転じているのだと解釈することができる。

この同じ質問項目を、先の満足度の分析と同様、平均値の観点からも確認しておこう。やはり得点は1点（該当しない）から4点（該当する）とし、得点が高いほど、傍流感が強いと考える。その結果が、図表2-4-7である。

図表 2-4-7 平均値による傍流感の比較（5グループ別）



図表2-4-7の得点を見ると、「35歳以上40歳未満」「40歳以上45歳未満」「次長以上」の3グループはさほど得点に違いがないことがうかがえる。一方、高資格スタッフと35歳未満の傍流感が強めに出ていることが、グラフから読み取れ、その中でも高資格スタッフが最も強い傍流感を示していることが確認できる。こうした結果からも、先に述べたように、低い満足感を生む要因の一つとなっている可能性が認められる。

#### (4)昇進・昇格についての諦め

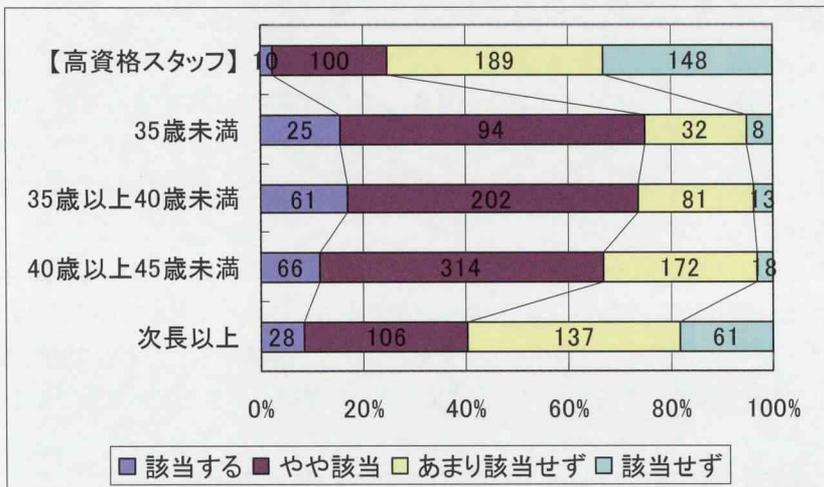
満足度の低さに関連すると考えられる二つ目として、現在の自分の立場だけでなく、自身の「将来」の受け止め方に関する項目を取り上げる。そのために用いるのは、質問Vの(5)：「私の将来の昇格・昇進の可能性は十分に残されている」である。

図表2-4-8をみると明らかなように、高資格スタッフの回答傾向は、他の従業員グループとは大きく異なっている。45歳未満となる3つのグループの場合、「該当する」と「やや該当する」をあわせると、6割を超えるが、高資格スタッフに関しては両回答をあわせても、

かろうじて 2 割を超える程度であり、完全な肯定である「該当する」に限った場合、わず  
か数%しか該当者はいなくなってしまう。

もちろん、ある程度の年齢になると、これからまだまだ長期間、会社に勤める立場の者と  
は違い、将来の昇進や昇格の可能性は低く受け止められるのが普通である。実際、高資格ス  
タッフと同年齢層にあたる次長以上のグループの数値も、45 歳未満のグループと比較する  
と、肯定的な回答が少なめとなっている。とはいえ、そうした側面を考慮しても、高資格ス  
タッフの回答の落ち込みは顕著といえる。すなわち、彼らは昇進・昇格に関してある種の諦  
めを感じていると受け止めることができる。そして、これもまた、高資格スタッフの満足度  
の低さと密接に関係していると捉えることができよう。

図表 2-4-8 高資格スタッフとそれ以外の「昇進・昇格可能性」認知度



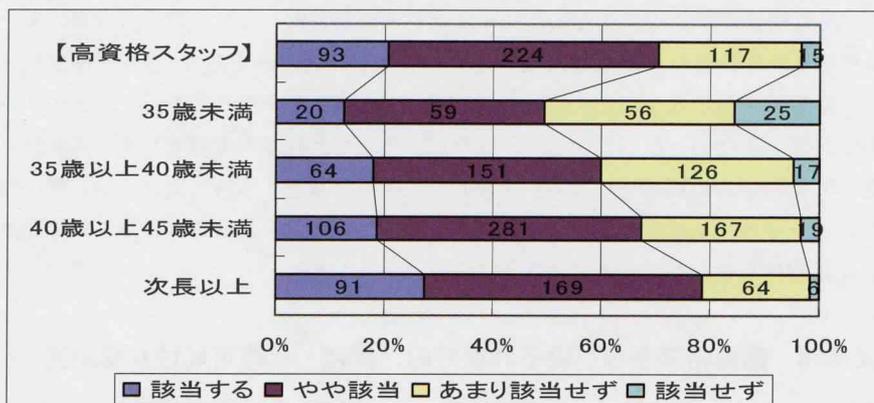
一見、先で取り上げた「傍流感」と同じことを尋ねているようにも見えるが、微妙に異な  
っていることは、傍流感については比較的感じているとしていた 35 歳未満のグループが、  
昇進・昇格の可能性に関しては、むしろ最も前向きな回答傾向を示している点からも理解す  
ることができる。

#### (5) 評価に関する不公平感

上の 2 つの分析結果からは、自らの現状および将来に自信や希望をもてない悩める高資  
格スタッフの姿が浮かび上がってくる。だが、その一方で、彼らが自らの能力や実力に対し  
て、本当に自信を喪失しているのかと問えば、それには疑問の余地がある。

そこで取り上げるのは、質問Ⅱの(20)：「自分の能力や専門知識は、他社でも十分通用す  
ると思う」である。その結果を図示したのが、図表 2-4-9 である。

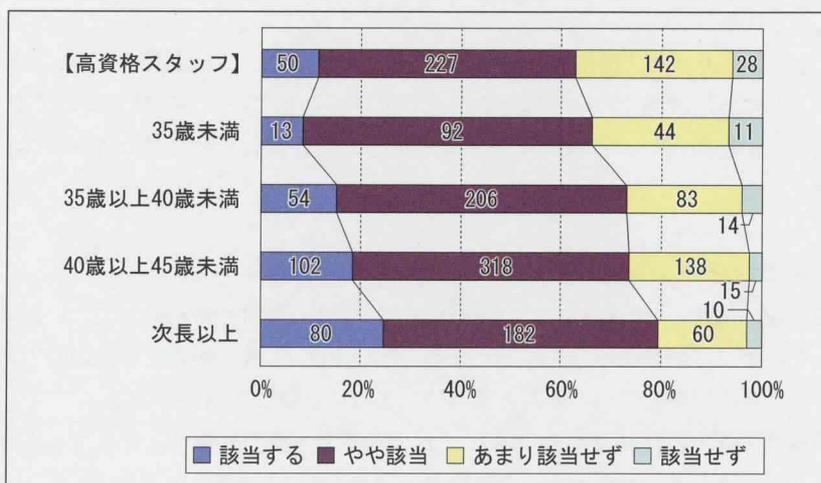
図表 2-4-9 他社でも通用すると思うかについての比較



この結果からは、高資格スタッフの自己評価が意外に高く、肯定的な回答の占める割合が、「次長以上」グループに次ぐことが見て取れる。つまり、高資格スタッフは、確かに現状や将来には希望をもてないているが、それが必ずしも自分の能力の低さに起因するとは受け止めていないと解釈することができる。

こうした解釈を裏付けるもう一つのグラフが、図表 2-4-10 である。こちらは、質問Ⅳの(15)：「私に対する評価（給与を含む）は、仕事の成果を十分に反映したものといえる」についての結果である。5つのグループの中で、高資格スタッフの回答がもっとも否定的であり、自分に対する現在の評価は十分でないと感じている傾向があることが確認できる。

図表 2-4-10 自分への評価の正当性に関する比較



これをまとめると、高資格スタッフには、「本来、自分には能力があるが（何らかの理由のため）それが十分には評価されておらず、そのため、現在および将来に対して希望がもてない状況になっている」と考える傾向があり、それが低い満足度につながっていると捉えることができるだろう。

(6)会社への愛着は強い ～できれば、定年まで～

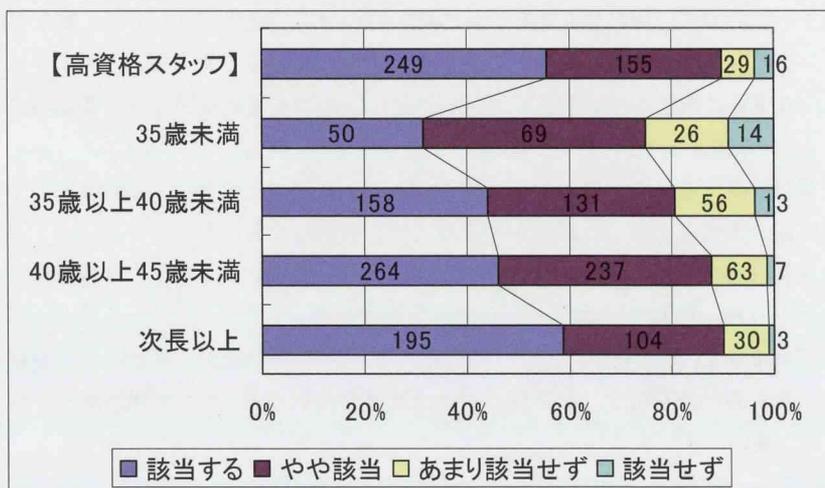
このような不満多い現状に対し、だからといって、彼らが現在の会社を辞めたいと思うかと問えば、それは別問題であり、決してそのようなことはないと考えられる。

たとえば、図表 2-4-11 で示したように、質問Ⅱの(25)：「できれば、この会社で定年まで働き続けたい」について、高資格スタッフは 5 つのグループの中で最も肯定的な回答傾向を示している。もともと、こうした問いに対する回答は、年齢や勤続年数が高まるほど、肯定的なものになることが知られているため、この結果は決して不思議なことではない。

だが、上で紹介してきた複数の質問項目に対して、同年齢層であるにもかかわらず、次長以上のグループと高資格スタッフのグループとは、かなり異なる（統計的にみて有意な差をもつ）回答傾向を示してきただけに、この質問項目に関しては、ほぼ同じような回答結果になる点は興味深いといえるだろう。

なお、近年は以前と比べると、若者の帰属意識や愛社精神が弱くなってきているとされている。この調査結果からも、年齢が若くなるほどそうした傾向が確認されるが、以前、筆者が行った別の調査では、「該当する」「やや該当する」をあわせて 6 割を大きく割り込むケースも珍しくなく、その意味では、本調査データの結果は全体についての分析のところでも記したように、全般的に良好な結果を示していると考えられる。

図表 2-4-11 高資格スタッフの会社への愛着



## (7)若手より整った学習基盤

現状に満足はしていない、だが、会社を辞めるつもりはない。そのような特徴のみに着目してしまうと、「しがみつき」という困った表現が連想されてしまうかもしれない。高資格スタッフには、正規従業員として高い給与を支給しているのであるから、それに見合った生産性をあげてもらう必要がある。そのためには半ばキャリアを諦めて、無事に定年を迎えるのを待つだけのような、後ろ向きの働き方をしてもらっては困る、と困惑するマネジメント層も出てくることだろう。

だが、ここで一つ明るい材料を提供しておきたい。それは、若手と比較したとき、実は高資格スタッフが、はるかに整った学習基盤をもっているという点である。筆者が以前行った研究では、従業員が活発な学習活動を展開する際、その必要条件の一つに「組織内地図」が十分に形成されているか否かがある、との研究結果が導かれたことがあった。

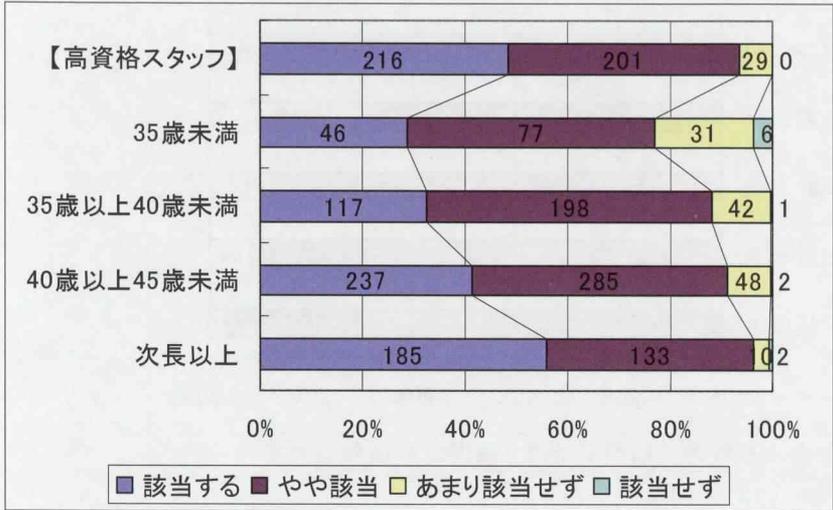
「組織内地図」とは、筆者による造語で、「組織目標の実現のために、組織メンバー一人一人がそれぞれの立場から、組織における自己の役割や位置づけを自分なりに理解・解釈している状態」を指す(安藤, 2001)。より具体的には、①組織目標が何か理解しており(「目的地」の理解)、②現在の自分のなすべきことが何か正確に把握しており(「現在地」の理解)、そして、③組織目標を実現するうえで自分の仕事がどのような影響を及ぼすか常に考えながら仕事をしている(「現在地」から「目的地」に至るまでの経路の探索・把握)ことを指している。調査データを分析した結果、こうした条件を満たしている者は、そうでない者と比較して、学習活動を活発に行える傾向が見出せたことから、これを学習基盤と考えることとする。

今回の調査においても、この学習基盤を測る項目が用意された。「現在地」に関する項目としては、質問Ⅱの(10):「私は、職場での自らの職務を明確に理解している」を、「目的地」に関する項目としては、質問Ⅱの(11):「会社が目指している方向性や価値観を十分に理解している」を、そして「現在地」から「目的地」をつなぐ「経路」としては、質問Ⅱの(2):「常に、会社の方向性と自分の役割との関係を考えながら仕事に取り組んでいる」を用意した。これらの項目に関する、高資格スタッフ層を含む5つの従業員グループの回答結果は、図表 2・4・12 から図表 2・4・14 までとなる。

その結果は、高資格スタッフの生産性や学習行動・意欲には問題があるのではないかと、いう、本調査の出発点にあった懸念からみると、やや意外なものといえるだろう。高資格スタッフの地図(学習基盤)項目は軒並み高く、むしろ、年齢が下るほど、学習基盤が弱くなっているという別の問題が浮かび上がってきたのである。

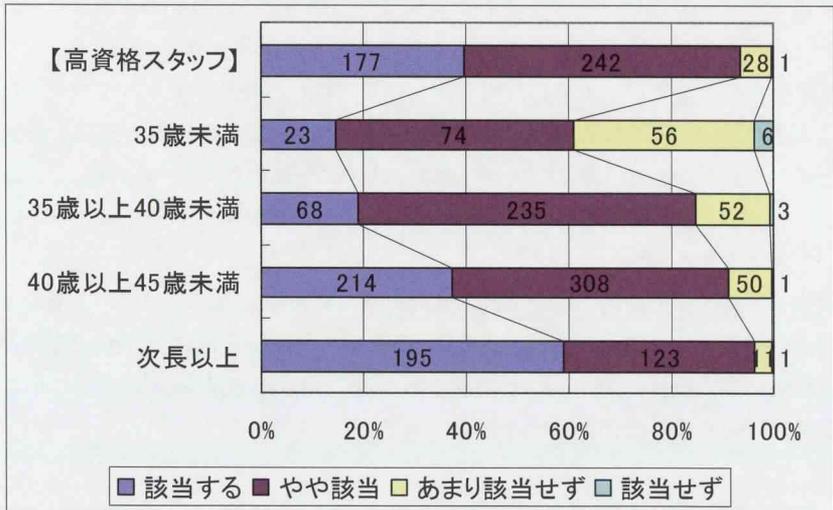
まず、図表 2・4・12 からみてみよう。高資格スタッフの約半数が、肯定的な回答結果を示している。最も高い値を示す「次長以上」には及ばないものの、5つの回答グループの中では、2番目に高い。

図表 2-4-12 職務の明確な理解に関する比較

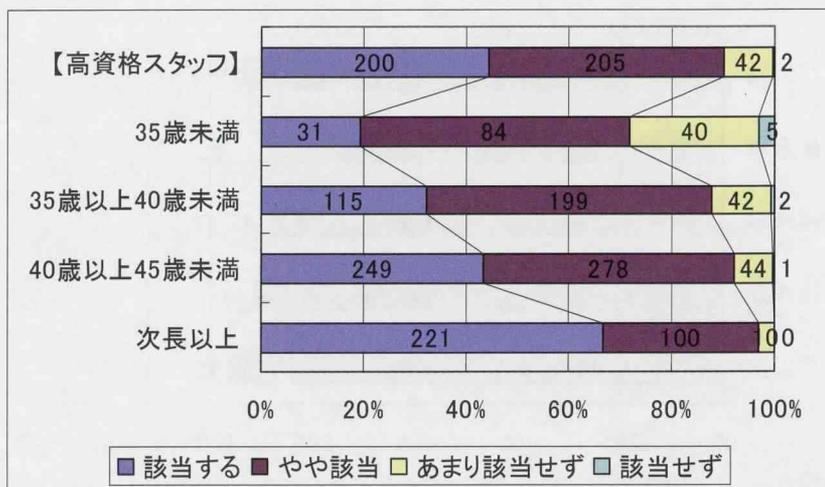


続く図表 2-4-13 をみても、同様の傾向が確認できる。会社の方向性や価値観についての理解を問う項目の場合、35歳未満の若手では「該当する」と回答する者がグループ全体の約14%にしか過ぎないのに対し、高資格スタッフは4割が「該当する」と答えている。また、「やや該当する」にまでその回答範囲を拡大すると、35歳未満の若手では6割程度しか達しないが、高資格スタッフでは9割を超える、というように、その差は歴然としている。

図表 2-4-13 会社の方向性の理解に関する比較



図表 2-4-14 社の方向性と自己の役割の関係性の理解に関する比較



図表 2-4-14 も、多少その傾向が弱くなるとはいえ、図表 2-4-12 や図表 2-4-13 と同様の結果が見出せる。これら学習基盤に関する項目では、いずれの場合も、最も肯定的な回答を示しているのは次長以上のグループであり、高資格スタッフはそれに次ぐ高い結果を示しているのである。

これは、すなわち、たとえ現実の高資格スタッフが正規従業員として会社が期待しているような役目を果たしていなかったり、十分な生産性を果たしていないとしても、彼らには本来、活発な学習を展開するだけの潜在能力が備わっている、と解釈できる結果といえる。そのため、高資格スタッフに該当する人々の実際の業績に多少問題がある場合はもちろん、彼らが現在や将来に希望がもてないと悩みや迷いを感じている場合は、何らかの原因が、その潜在能力の十分な発揮を妨げている可能性があると考えることが重要になるだろう。

本来、高い潜在能力をもつ彼らを十分に活用できないことは、従業員の側だけでなく、企業側にとっても大きな損失、資源の無駄使いとなる。逆にみれば、彼らの能力や経験を最大限に活かすことができれば、それは非常に大きな戦力になり、企業の競争力の源泉となるだろう。それでは、いったいどのような点に配慮すれば、高資格スタッフを十分な戦力へと転換させることができるのだろうか。

この問いに対する答えを探るため、続いては、現状を招いている原因についての分析を2種類の異なる観点から行うことにしよう。一つ目は、高資格スタッフとそれ以外の回答者の間で著しく回答傾向が違う項目は何かという観点であり、二つ目は、高資格スタッフの中で満足・不満足を分けている項目は何かという観点である。

### Ⅲ－１．原因分析編 Part 1・・・高資格スタッフとそれ以外層との比較から

現状分析の章で確認したように、高資格スタッフは、自分の能力にある程度の自信をもち、会社を愛し、十分な学習基盤を持ちながらも、自らの現状については強い不遇感を抱いている傾向がみられることがわかった。そして、それが、彼らの生産性にも深刻な影響を及ぼしている可能性も指摘された。

そこで、本章では、こうした事態を引き起こしている原因を考察する。具体的には、まず、いくつかのトピックスに対して、高資格スタッフと他の従業員の回答傾向を比較し、それを通じて、高資格スタッフに特有で、かつ、彼らの満足感に影響を与えると考えられる状況や事柄を浮かび上がらせていくという手法を試みる

#### １．高資格スタッフに対するキャリア配慮は、他の従業員より低め？

最初に、他の従業員と比べると、高資格スタッフのキャリアに対する会社側の配慮が特別に少なく、そのために高資格スタッフの不遇感を招いているのではないか、という仮説を立ててみよう。原因分析の章では、質問Ⅱの(23)：「自分は会社や職場において傍流にいるという気がするときがある」や、質問Ⅴの(5)：「私の将来の昇格・昇進の可能性は十分に残されている」との、キャリアに関する項目に対して、高資格スタッフは「諦め」ともいえる回答傾向を示していた。この諦めの感情は、高資格スタッフに対する、会社による明らかな差別待遇や配慮不足が原因となっている可能性はないのだろうか。

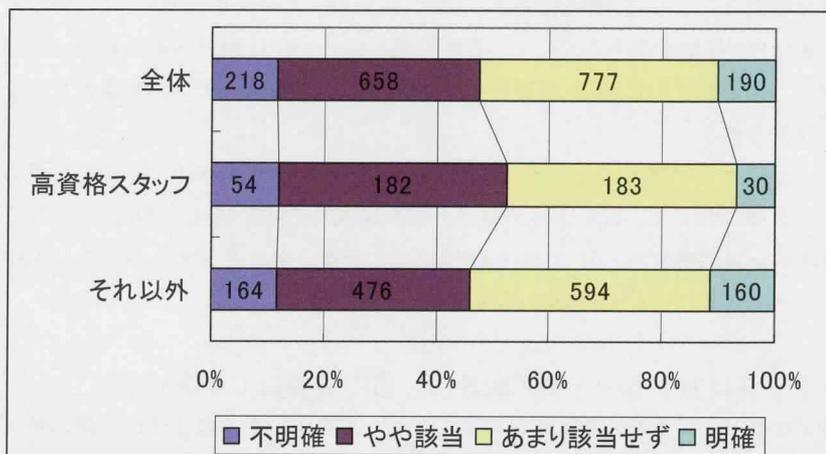
そこで、キャリア配慮に関する以下の４項目を用いて、この点について順に確かめていくことにする。

- ① 質問Ⅳの(11)：「私に対する会社の待遇を考えると、いきあたりばったりで明確な育成方針があるとは思えない」
- ② 質問Ⅳの(12)：「会社での現在の地位や仕事は、自分の専門とはまったく無関係である」
- ③ 質問Ⅳの(13)：「会社は、私の将来のキャリア目標についてよく理解してくれている」
- ④ 質問Ⅳの(14)：「将来を考えたとき、会社での今現在の位置づけは、中途半端だと感じる」

#### (1)高資格スタッフに対しては、他の従業員と異なり、明確な育成方針がない？

まずは、①の明確な育成方針の存在について、高資格スタッフとそれ以外の従業員の回答比較を行う。その結果を表したのが、図表 3a・1・1 である。図表 3a・1・1 をみると、他の回答者と比較した場合、高資格スタッフのほうが明確な育成方針がないと感じている割合がやや高めであることが読み取れる。たとえば、「不明確（該当する）」と「やや該当する」をあわせると、高資格スタッフでは過半数がこの回答を選んでいる。

図表 3a-1-1 明確な育成方針に関する、高資格スタッフとそれ以外との比較  
(「次長以上」のデータも含む)



ただし、念のため、両者の回答傾向の違いを統計的に検証したところ、本報告書の基準として採用する 0.1%水準では、高資格スタッフとそれ以外の回答者との間に有意な差は認められなかった。5%水準では、かろうじて有意差が確認された ( $t$  値=2.385) もの、この結果から判断するに、両グループの違いはそれほど大きなものではない、と解釈することができる。

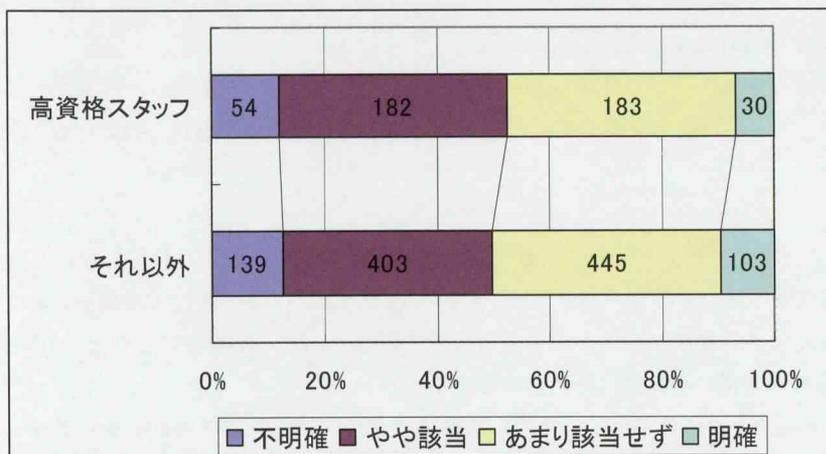
さらに、高資格スタッフ以外のデータの中から、ある程度のキャリア・アップを成功させている「次長以上」グループのデータを除き、同様の分析をしてみることにしよう。すなわち、45 歳未満の回答者と高資格スタッフとの比較である。その結果を図示したのが、図表 3a-1-2 である。これを見れば明らかなように、図表 3a-1-1 と比較すると、両グループの差はさらに小さくなっている。自分の育成方針は「明確」であるとの回答のみ取り上げれば、確かに、高資格スタッフ以外のほうがやや多めである。だが、全体の傾向として捉えれば、どちらのグループにおいても肯定派と否定派の割合は半々であり、ほぼ同じ回答傾向とみなすことができるだろう。実際、先の分析と同様に、差の検定を行った場合、両グループの間には、たとえ 10%水準であっても有意差は確認できなかった。

つまり、高資格スタッフの過半数が、自分に対して会社は明確な育成方針を示してくれないと感じており、確かにそれ自体も改善すべき問題点の一つと位置づけられる。とはいえ、その問題は決して高資格スタッフ特有の現象とはいえない。他の従業員にも同様の不満が、しかもほぼ同程度渦巻いているからである。したがって、他の従業員とは異なり、高資格スタッフには明確な育成方針を示さないから、不遇感を抱くようになった、という考え方は、あまり現実を映し出していないと考えることができるだろう。

なお、高資格スタッフと「次長以上」のグループ、もしくは、45 歳未満の回答者と「次

長以上」のグループを比較したときには、グループ間に明確な差が認められていた。

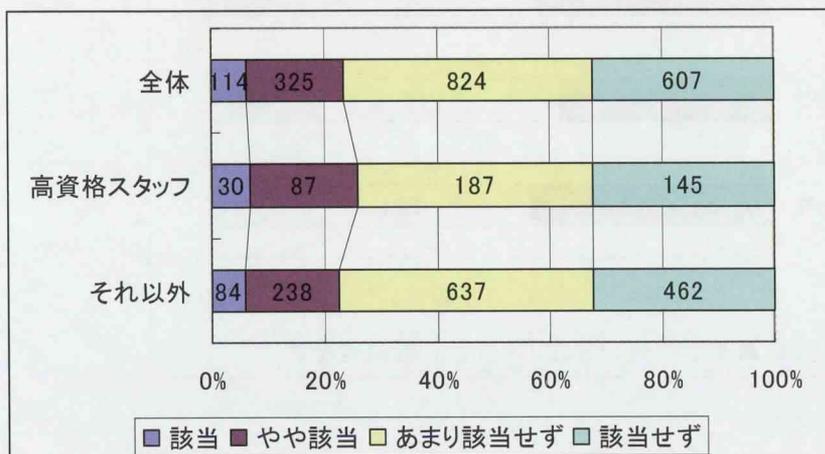
**図表 3a-1-2 明確な育成方針に関する、高資格スタッフとそれ以外との比較  
（「次長以上」のデータを除く）**



**(2)高資格スタッフの地位や仕事は、他の従業員とは異なり、彼らの専門とは無関係？**

続いて、高資格スタッフの地位や仕事は、彼らの専門とは無関係に与えられているのかという点について確認してみよう。他の従業員と異なり、高資格スタッフには専門を考慮した仕事の与え方をしていないため、彼らが不遇感を抱きやすいのでは、との仮説である。

**図表 3a-1-3 専門と無関係な仕事への、高資格スタッフとそれ以外との比較**



図表 3a-1-3 をみると、高資格スタッフのほうがそれ以外と比較して、「該当する」と「やや該当する」と回答する割合がわずかに高いものの、「あまり該当しない」「該当しない」をあわせると、どちらのグループも 7 割から 8 割がそう回答している。つまり、どちらの回答者も、概して、自分の専門と無関係な仕事の与えられ方はされていないと解釈することができる。両グループに統計的に有意な差があるか確認したところ、両者の間には 10%水準でも有意な差は認められなかった。

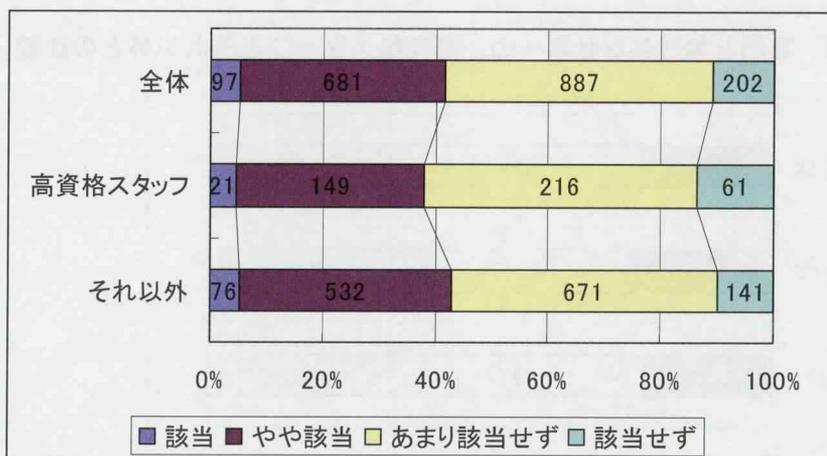
したがって、高資格スタッフだけが、他の従業員と比較して、専門と無関係な地位や仕事を与えられているため、不遇感を感じていると考えることも、やはり不適当といえそうである。

### (3)高資格スタッフのキャリア目標は、他の従業員ほど、会社から理解されていない？

それでは、高資格スタッフのキャリア目標についてはどうだろうか。他の従業員と比較すると、自分のキャリア目標は、会社からあまり理解されないと受け止めているのだろうか。現状に不満感を覚えているのは、そのためなのだろうか。

図表 3a-1-4 では、この点を確認するため、高資格スタッフとそれ以外の回答を比較することにした。その結果、高資格スタッフのほうが、多少、キャリア目標が会社から理解されていないと受け止める傾向があるものの、両者にそれほど大きな違いは見出せないことがわかった。具体的には、高資格スタッフかそうでないかにかかわらず、どちらのグループも約 6 割が、会社に自らのキャリア目標を理解されていないほうである、と回答している。

図表 3a-1-4 キャリア目標の不理解に関する、高資格スタッフとそれ以外との比較



実際、差の検定を行ってみると、両グループの間には、0.1%水準では有意な差は認められなかった。本章 1 の (1) の項目と同様、5%水準では有意差が確認された (t 値 = -2.277)

が、次長以上のデータを除いた 45 歳未満の回答者と、高資格スタッフを比較してみると、こちらもやはり 10%水準でも有意差は認められなくなった。

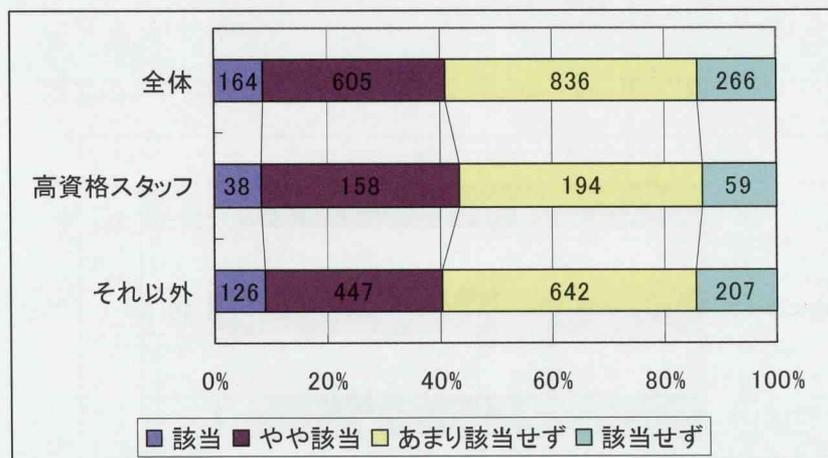
以上を総合すると、高資格スタッフだから、他の従業員よりキャリア目標を理解されない傾向にあるということはまったくなく、本調査データの場合、全体的に、会社からキャリア目標を理解されていないと感じている従業員が、そもそも多めであるということがいえるようである。

#### (4)高資格スタッフの位置づけは、中途半端？

最後の項目として、高資格スタッフの社内や職場での位置づけが中途半端であるか否か、について検証する。はたして高資格スタッフの不遇感や不満足感は、他の従業員と比べて、彼らが中途半端な位置づけにおかれていたことに起因する、と考えることができるのだろうか。

図表 3a-1-5 は、現在の位置づけが中途半端だと思うかという問いに対する、高資格スタッフとそれ以外の回答の比較である。やはり、高資格スタッフの「該当する」「やや該当する」をあわせた回答割合は、それ以外の回答者の同様の回答と比べると、やや多めになっている。だが、統計的にみた場合、10%水準でも両グループに有意差は確認されない。すなわち、高資格スタッフだからといって、格別中途半端な位置づけにおかれていると考えることはできないと解釈することができよう。

図表 3a-1-5 中途半端な位置づけに関する、高資格スタッフとそれ以外との比較



まとめると、ここで取り上げた 4 つの項目とも、高資格スタッフとそれ以外の回答者の間に、それほど大きな違いは見出せなかった。確かに、高資格スタッフのキャリアに対する会社側の配慮は十分とはいえないものであり、全体として否定的な回答が見られたが、この

点に関しては他の従業員もほぼ同じ状況にあることがわかった。したがって、高資格スタッフだからといって、他の従業員よりもそのキャリアに会社が配慮していないと結論づけるのも、そして、それが高資格スタッフの不満足の原因と捉えることも、ともに難しいと考えざるをえないだろう。

## 2. 高資格スタッフには、他と比べて、十分な権限委譲がされていない？

次のトピックとしては、高資格スタッフへの権限委譲の問題を取り上げてみたい。一般に、従業員への権限委譲が進むと、そのモチベーションが向上すると考えられている。そこで、高資格スタッフに不遇感があるのは、他の従業員と比較して、十分な権限委譲がなされていないためではないかとの仮説をたてて、分析してみることにしよう。

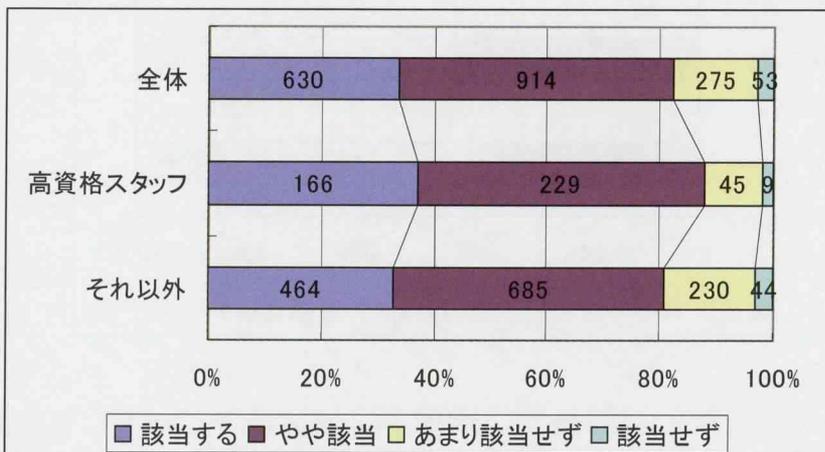
権限委譲に関する項目としては、以下の5項目を用いることにする。

- ① 質問Ⅲの(16)：「行うべき仕事の内容や範囲を、自分で決めることができる」
- ② 質問Ⅲの(17)：「仕事の手順や段取りは、自分で決めることができる」
- ③ 質問Ⅲの(18)：「仕事を進めるうえでの時間配分は、自分で決めることができる」
- ④ 質問Ⅲの(19)：「枠内であれば、経費の使途はかなり自由である」
- ⑤ 質問Ⅲの(20)：「いったん職場に持ち帰らずとも、その場で取引内容や条件を決める権限が与えられていることがある」

### (1)仕事の内容や範囲は、自分で決めることができる？

まず、仕事内容に関する権限委譲の状況に関して、高資格スタッフとそれ以外の回答者の比較を行う。図表 3a-2-1 は、その結果である。

図表 3a-2-1 仕事の内容に関する、高資格スタッフとそれ以外との比較



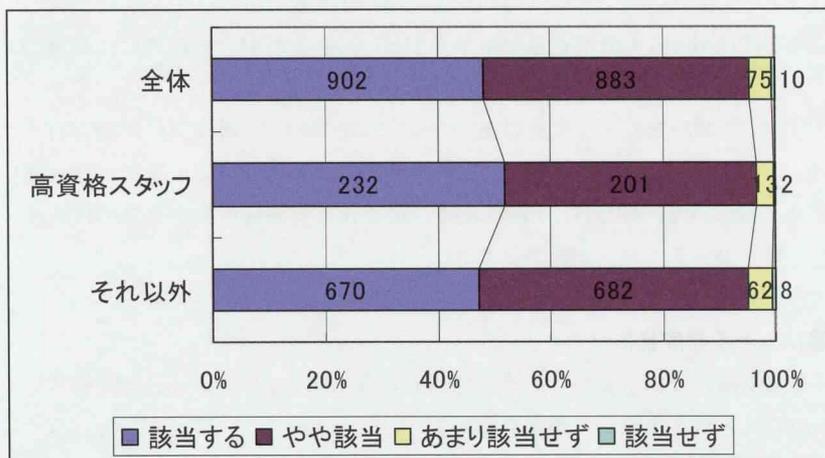
図表 3a-2-1 をみると、高資格スタッフのほうが、「該当する」「やや該当する」を選択していることが明らかである。差の検定を行っても、0.1%水準では有意でなかったものの、1%水準では有意な結果となり(t 値=3.085)、当初の仮定とは反対に、むしろ高資格スタッフのほうが他の従業員と比較して権限委譲が進んでいると考えられることがわかる。さらに、「次長以上」のデータを除いた 45 歳未満の回答者と高資格スタッフを比較してみると、こちらは分析対象とするサンプル数が少なくなるにもかかわらず、0.1%水準で有意な結果となった(t 値=5.219)。この結果は、高資格スタッフのほうが、むしろ権限委譲が進んでいることを、ますます強調する結果となったといえる。

もともと、両グループとも、「該当する」とする回答者は 3 割を超え、8 割を超える回答者が肯定的な回答を選択していることから、調査対象企業全体としては、比較的権限委譲が進んでいると捉えることができるだろう。

(2) 仕事の手順や段取りは、自分で決めることができる？

続いて、仕事の手順や段取りに関してはどうか。図表 3a-2-2 は、その結果である。この問いに関しても、全体的に肯定的な回答が大勢を占め、やはり全体的に権限委譲が進んでいる様子がうかがえる。高資格スタッフとそれ以外を比較してみると、わずかに高資格スタッフの「該当する」という回答割合が多めだが、それほど大きな差はないように読み取れる。

図表 3a-2-2 仕事の手順や段取りに関する、高資格スタッフとそれ以外との比較



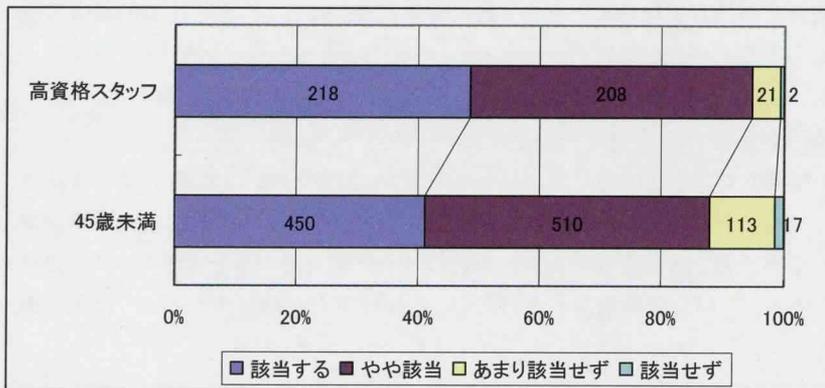
差の検定を行ったところ、やはり、その差は 5%水準で有意(t 値=1.964)という、些少なものであったが、「次長以上」のデータを除いて、再度、高資格スタッフとの比較を試みると、グループ間の差は開き、0.1%水準でも有意な結果が認められるようになった(t 値

=3.394)。つまり、仕事の段取りに関してはもともと権限委譲が進んでいるが、その中でも高資格スタッフの自由度は、仮説とはむしろ反対に、大きいほうと解釈できるのである。

(3)仕事の時間配分は、自分で決めることができる？

今度は、仕事の時間配分について確認してみよう。高資格スタッフとそれ以外の回答者では、どのような違いが見出せるのだろうか。

図表 3a-2-3 時間配分に関する、高資格スタッフとそれ以外との比較  
(「次長以上」のデータを除く)



高資格スタッフとそれ以外のグループに関して回答傾向に違いがあるかを検定したところ、両グループの間には 0.1%水準で有意な差が見出せ(t 値=3.473)、その差は、高資格スタッフほど、時間配分に関する権限委譲が進んでいるというものであった。また、今までの分析と同様、独特の回答傾向をもつ「次長以上」のデータを除いて、再度同じ比較を行ったところ、図表 3a-2-3 のような結果となった。この場合も、やはり 0.1%水準で有意な違いがあるとの結果が得られ(t 値=4.251)、45 歳未満の回答者より高資格スタッフのほうが、自由度が高くなる傾向があることが確認された。

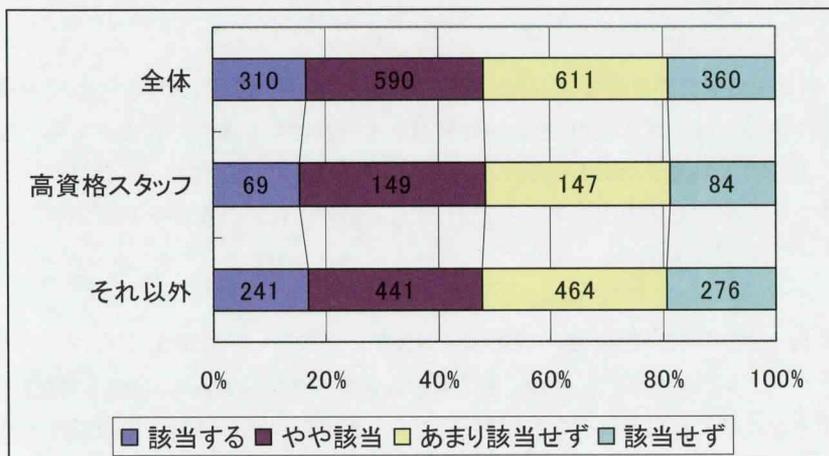
(4)経費の使途は、ある程度自由？

権限委譲に関して本調査で用意したここまでの項目に関しては、いずれも、高資格スタッフの権限委譲が他の従業員と比較してあまり進んでいないといえないどころか、むしろその反対の結論が導き出せることがわかった。それでは、経費の使途状況についてはどうだろうか。

図表 3a-2-4 からは、高資格スタッフとそれ以外の回答者の間に明確な差は認められない。実際、差の検定を行っても、両グループの間に 10%水準でも有意な差は見出せなかった。45 歳未満と高資格スタッフの回答傾向を比較した場合には、5%水準で有意な差が見出せた

( $t$  値=2.074, 高資格スタッフのほうがやや自由度が高いとの結果)が、その程度であり、経費の用途に関しては、あまり権限委譲が進んでいるとはいえないのかもしれない。図表 3a-2-4 でも肯定的な回答を示したのは、全体の半数にわずかに満たない程度にとどまっていた。

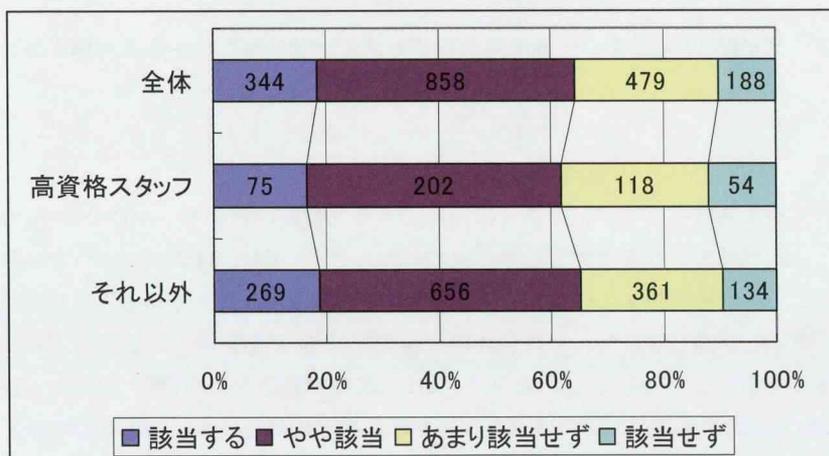
図表 3a-2-4 経費の用途に関する、高資格スタッフとそれ以外との比較



(5) その場で取引内容や条件を決めることができる？

最後に、いったん社に持ち帰らずとも、自分の判断によりその場で取引内容や条件をある程度決定する権限が与えられているかどうかについて、確認しておく。

図表 3a-2-5 自己判断に関する、高資格スタッフとそれ以外との比較



図表 3a-2-5 をみると、他の回答者に比べて、高資格スタッフの肯定的な回答がわずかとはいえ、やや少なめであることが読み取れる。ただし、この差は、10%水準でかろうじていえる程度のものである。45 歳未満の回答者と高資格スタッフ・グループを比較した場合、両者の間に有意な差は確認できず、高資格スタッフの権限が、他の従業員と比べて、著しく制限されているということはできない。むしろ実際は、考察の章でもさらに取り上げるように、高資格スタッフの権限は 40 歳未満の若手従業員と比べるとはるかに大きいことが確認されているくらいである。

以上 5 つの項目の分析結果をまとめると、高資格スタッフへの権限委譲は、他の従業員と比べて不十分であるとはいえず、むしろ若手従業員と比べればより多くの自由度が与えられていると見なしたほうが適切である。したがって、権限委譲の不十分さが、高資格スタッフの不遇感をもたらしている主原因と考えるのも、正しい解釈とはいえないと判断できるだろう。

### 3. 他の従業員と比べて、高資格スタッフにはキャリア・モデルが不在？

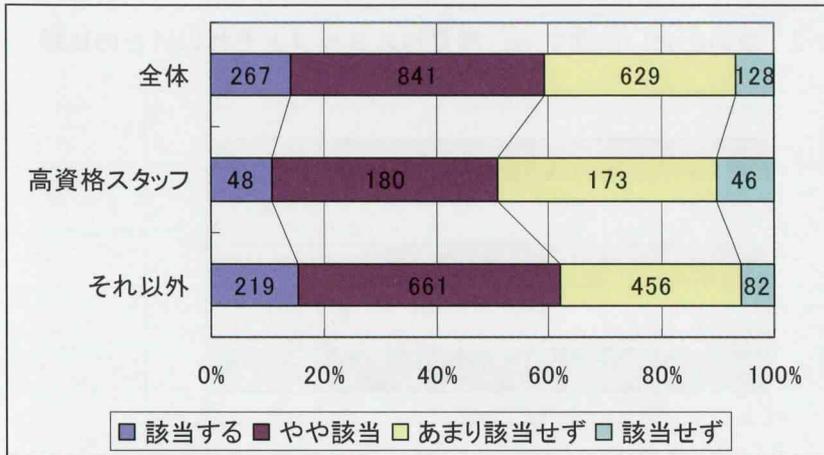
続いて、キャリア・モデルの有無について考える。高資格スタッフという立場は、環境や制度の変更により全く新たな立場に置かれた存在であり、従来の昇進のはしごに当てはまりにくい存在でもあるため、社内や身近なところに役割モデルを見出しにくいと考えられている。それが、彼らに今後どうしたらよいか、どのような働き方をしていけばよいのか戸惑わせ、その落ち着かない状態が不遇感を募らせている可能性がある、という考え方である。キャリア・モデルに関する項目としては、以下の 3 つに着目してみよう。

- ① 質問Ⅴの(4)：「上司や先輩の姿は、自分のキャリアコースや未来像を描くうえで参考になる」
- ② 質問Ⅳの(8)：「あの上司や先輩がいたからこそ、今の自分があるといえる出会いがあった」
- ③ 質問Ⅳの(9)：「先輩や上司から、仕事に関する苦労話や成功エピソードをよく聞かされた」

#### (1)高資格スタッフにとって、上司はキャリア・モデルになるか？

キャリアコースや未来像を描くうえで参考になる上司や先輩がいるかどうかについて、高資格スタッフとそれ以外の回答者で回答結果を比較したところ、図表 3a-3-1 のような結果が得られた。ここから明らかなように、「該当する」「やや該当する」をあわせると、高資格スタッフは約半数にしか達しないが、それ以外の回答者では 6 割を超えている。両グループの平均値に差があるかどうか検定したところ、0.1%水準で有意な差が確認された( $t$  値 = 4.676)。すなわち、高資格スタッフのほうが、他の回答者と比べて、会社におけるキャリア・モデルをもたない傾向があると解釈することができる。

図表 3a-3-1 キャリア・モデルに関する、高資格スタッフとそれ以外との比較



これは、「次長以上」のデータを除いて、45歳未満の回答者と高資格スタッフの回答を比較した場合でも、ほぼ同様の結果を得ることができる。やはり、0.1%水準で有意な差が認められ、高資格スタッフよりも45歳未満の回答者のほうが、社内キャリア・モデルがあると答える傾向が確認された。

このことから、こうした高資格スタッフのキャリア・モデルの不在が、彼らの不満足感をひきおこしている可能性があると考えられる。

(2)高資格スタッフに、上司や先輩との良い出会いはあったか？

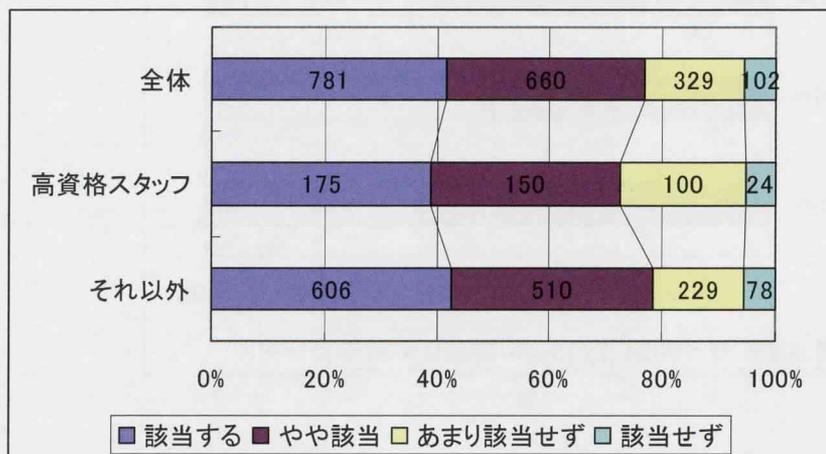
続いて、高資格スタッフが、これまでの会社員生活においてキャリア上意味のある、上司や先輩との良い出会いがあったか否かを検証することにする。図表 3a-3-2 は、その結果である。高資格スタッフの場合、「該当する」「やや該当する」をあわせると、約 72.4%がこれを選択しているが、それ以外の回答者の場合は約 78.4%と、わずかながら高資格スタッフの回答を上回っている。

統計的に検証してみると、0.1%水準での差は認められなかったが、5%水準では有意差が見出され(t 値=-1.975)、他の従業員と比較すると、高資格スタッフのほうが、そうした好ましい出会いにやや恵まれにくい傾向があることが確認された。この結果から、出会いの少なさもまた、高資格スタッフの不満足感を作り出すのに一役買っている可能性が否定できないだろう。

なお、今までの分析と同様に、45歳未満と高資格スタッフのデータを比較した場合、有意差は見出せなかったものの、「次長以上」と高資格スタッフとを比較すると、0.1%水準で差が認められることがわかった。全回答者の中で、良い出会いに恵まれた回答者の割合が最も高かったのが、社内キャリアがある程度成功を収めていると理解される「次長以上」のグ

ループであったことは、非常に多くの示唆を含んでいるといえるだろう。

図表 3a-3-2 良い出会いに関する、高資格スタッフとそれ以外との比較



(3)上司や先輩から参考になる話や情報を得ているか？

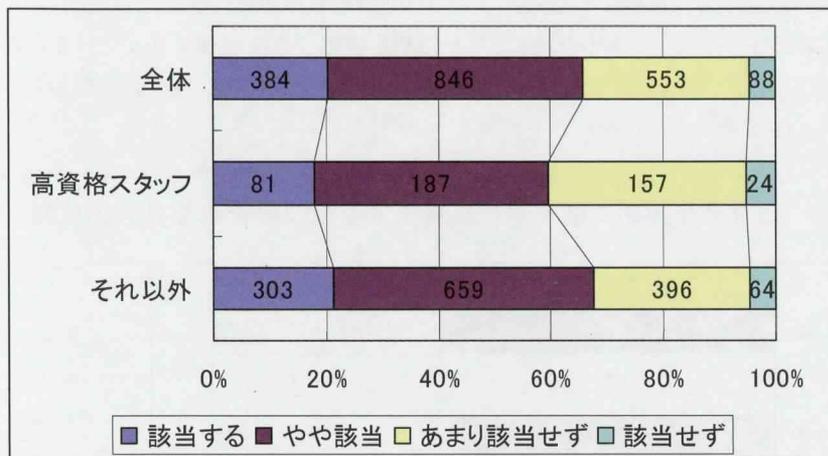
このトピックの最後の項目として、上司や先輩からいろいろなエピソードを聞かされた経験があるか否かを分析する。もちろん、これら上司や先輩によるエピソードの中には、単なる雑談や無駄話が含まれることも多く、必ずしもそのすべてが役に立つものとは限らない。むしろ、ほとんどが役に立たない、というケースさえあるだろう。だが、その中から、自分のためになるエッセンスをうまく抽出して活用していくことによって、仕事の進め方や会社での過ごし方など、いろいろ参考になる情報を引き出すこともできると考えられる。キャリア上、中途半端な位置づけにあると感じている高資格スタッフは、ほかの従業員と比べて、こうした話を聞く機会が少ないということはないだろうか。そして、それが彼らの不満の一因となっている可能性はないだろうか。

図表 3a-3-3 は、その結果を図示したものである。全体的に「該当する」「やや該当する」といった肯定的な回答が多いが、それ以外の従業員と比較すると、高資格スタッフのほうがその割合がやや低くなることが読み取れる。差の検定を行ったところ、0.1%水準では有意な結果が得られなかったが、1%水準では両グループに有意な差が確認された(t 値=-2.761)。

すなわち、高資格スタッフのほうが、やはり、こうした機会に恵まれない傾向が明らかになったのである。

以上をまとめると、本調査で用意したキャリア・モデルに関する 3 つの項目とも、高資格スタッフは、他の回答者と比べて、あまり恵まれた状況にないことが判明した。このことから、こうした項目に代表される「キャリア・モデルの不在」が、高資格スタッフの不満足や不遇感を形成する一大要因となっていると考えることができるだろう。

図表 3a-3-3 参考話に関する、高資格スタッフとそれ以外との比較



#### 4. 働き方が他の従業員とは違う？

第四のトピックとして、高資格スタッフの働き方に注目してみることにしよう。他の従業員と異なる働き方をしているために、彼らの不満足が高まっている可能性を考えるのである。そこで用いるのが、直接的に仕事の内容を問う 3 つの項目と、仕事遂行に関わるその他の事柄について尋ねた 3 つの項目の、計 6 項目である。

- ① 質問Ⅱの(9)：「現在の仕事は、自分が日々進歩しているという実感を与えるものである」
- ② 質問Ⅱの(16)：「ここ 1 年以内に、仕事を通じて、断片的だった知識や仕事につながり、全体を見渡せたように思えた瞬間が何度かあった」
- ③ 質問Ⅲの(12)：「自分の仕事の成果を、街中や報道など、仕事を離れた場面で目にする機会がある」
- ④ 質問Ⅲの(8)：「担当部署が明確でないような仕事まで、自分に回ってくるがよくある」
- ⑤ 質問Ⅲの(9)：「自分が頑張ったのに、自分は評価されず、他人の手柄になるということがよくある」
- ⑥ 質問Ⅲの(11)：「自分の仕事を振り返り、内省する時間がなかなかもてない」

##### (1)高資格スタッフの仕事は、日々進歩を実感できるものか？

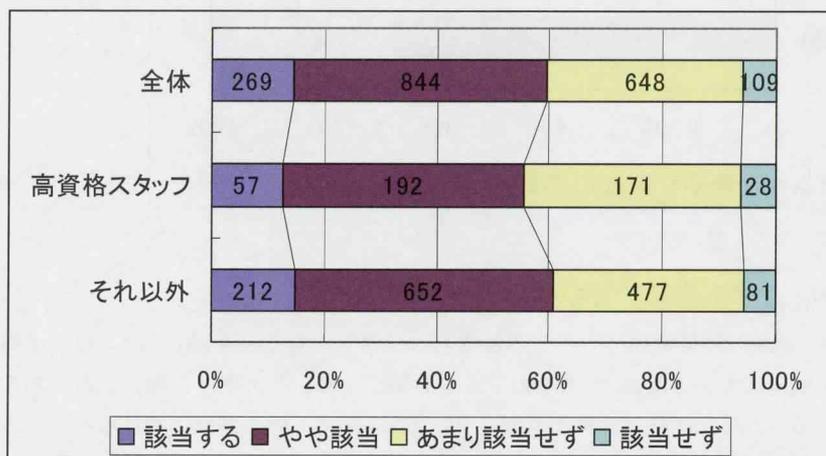
まず、仕事の内容を問う一つ目の項目について考える。高資格スタッフとそれ以外の回答者を比較したところ、図表 3a-4-1 のような結果が得られた。高資格スタッフの肯定的な回答（「該当する」と「やや該当する」）が、それ以外の回答者より、やや少なめになっているが、ともに 6 割近くの回答者が、仕事を通じて日々進歩を実感できていると答えている。

統計的にみると、両グループの間には 10%水準でかろうじて有意差が認められるが、こ

それはそれほど大きな差といえるものではない。さらに、「次長以上」のデータを除いて、45歳未満と高資格スタッフとで比較をした場合は、もはや有意差は確認できなくなっている。

したがって、高資格スタッフであるために、日々進歩を実感できる仕事を与えられていないという結論は導けないことがわかった。また、調査企業全体としては、現在の仕事からやりがいを得ている回答者が少なくないことが確認された。

図表 3a-4-1 日々進歩実感に関する、高資格スタッフとそれ以外との比較



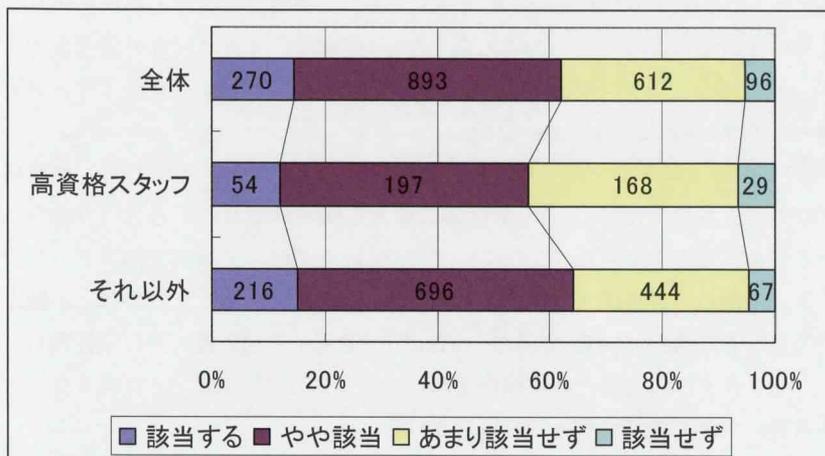
(2)高資格スタッフの仕事は、知識の集大成を促進しうるものか？

次に、高資格スタッフの仕事は、知識の集大成を促進しうるものか否かについて、確認をすることにしよう。

図表 3a-4-2 をみると、明らかに高資格スタッフの肯定的な回答が、それ以外のグループと比較して少ないことが読み取れる。高資格スタッフの場合、約 56.0%しか肯定的な回答をしていないが、それ以外のグループでは、約 64.1%がこうした回答を選択している。この両グループの間には、0.1%水準では有意な差が認められないが、1%水準では有意差が確認できる( $t$ 値=-3.106)。すなわち、高資格スタッフほど、全体を見通せるような瞬間を最近、体験していないことがわかるわけである。

ひるがえって、45歳未満の回答者のみ取り出し、これを高資格スタッフと比較すると、両グループの格差は縮まることが確認された。つまり、「次長以上」のグループでは、他の従業員よりも、仕事を通じて、全体を見渡せる体験をする機会が比較的多くなると考えることができる。

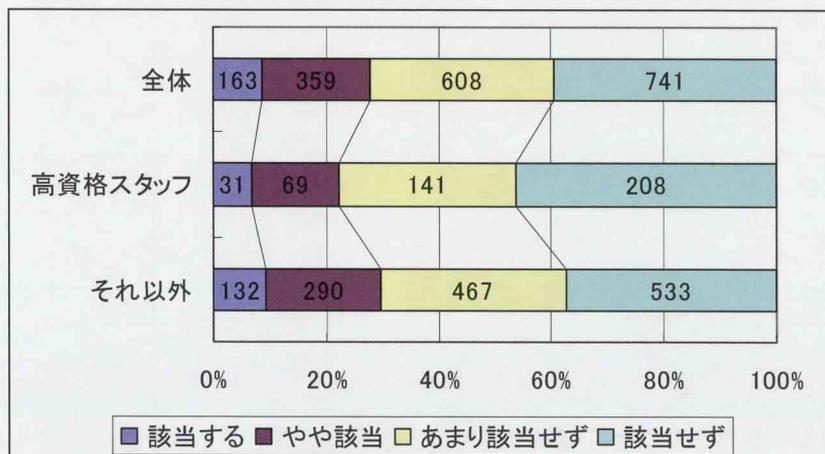
図表 3a-4-2 知識集大成に関する、高資格スタッフとそれ以外との比較



(3)高資格スタッフの仕事は、仕事を離れて目にする機会があるものか？

仕事の内容に関する第三の項目として、自分の仕事の成果を、職場を離れた場面で目にする機会が多いか否かを取り上げることとした。自分の仕事の成果を、ニュースやビジネス雑誌で目にしたり、街角や販売店で目にするのは、やはり一つの励みになると考えられる。特に、ただ並んでいるのを目にするだけでなく、消費者がその商品を手を取ったり、顧客がその製品を愛用している姿を目にするこの効果は大きいとされている。

図表 3a-4-3 仕事外でみる機会への、高資格スタッフとそれ以外との比較



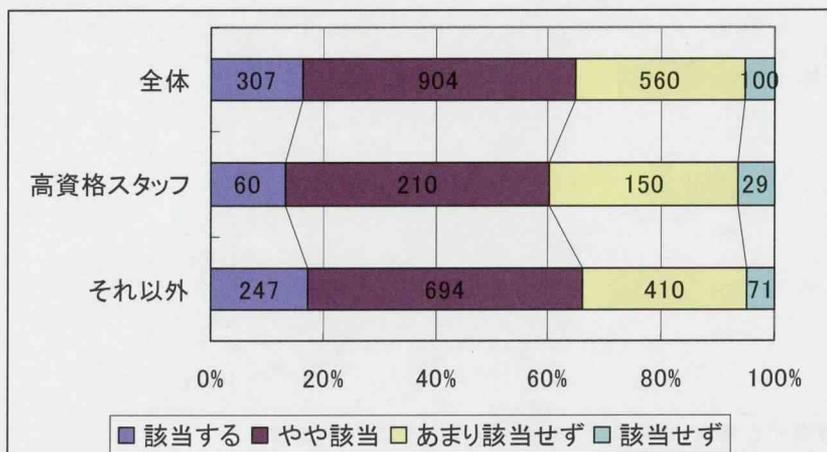
そこで、図表 3a-4-3 の結果をみてみると、今回の調査対象企業の製品特性上、全体的に肯定的な回答が少ないことがわかる。全体では、7 割以上が「該当せず」「あまり該当せず」を選択している。そうしたデータであることを考慮しても、この問いに対する高資格スタッフの肯定的な回答は相対的に少ないといわざるをえない。高資格スタッフ以外の回答者のうち、約 31.1%が「該当する」「やや該当する」と回答しているのに対し、高資格スタッフでは、同回答を選んだ人々は約 22.3%しかいない。

統計的にも、0.1%水準で両グループの差は有意である( $t$  値=-3.568)。すなわち、高資格スタッフはそれ以外の回答者に比べて、自分の仕事の成果を職場外で目にするという機会に恵まれていないと考えることができる。この傾向は、比較対象グループを高資格スタッフ対「次長以上」と変えてみると、ますます顕著になる( $t$  =5.488)。「次長以上」では、4 割近い回答者が肯定的な回答を選んでいる。なお、「次長以上」を除いた 45 歳未満の回答者も、概して高資格スタッフよりは肯定的な回答傾向を示している。この結果は、高資格スタッフの担当する仕事内容に大きく依存するものと解釈されよう。

#### (4)高資格スタッフは、担当部署が明確でない仕事まで回ってくるのか？

仕事遂行に関係するその他の項目の第一としては、担当部署が明確でないような仕事まで回ってきていないかどうかを確認してみよう。自分の担当でない仕事は度々回ってくることは、果たすべき役割同士が葛藤を起しやすいうえ、自分の役割や位置づけについて明確なアイデンティティを失わせやすい。そのため、そうした状態が生じてない場合と比較すると、ストレスや疲弊感を生みやすいと考えられている。高資格スタッフは、他の回答者と比べて「何でも屋」「便利屋」のような仕事の与えられ方をしていないだろうか。

図表 3a-4-4 部署不明確な仕事への、高資格スタッフとそれ以外との比較



図表 3a-4-4 をみると、全体の 6 割以上が「該当する」「やや該当する」を選択しており、今回の調査対象企業の場合、部署が不明確な仕事がしばしば発生することをうかがわせる。ただし、仮説とは反対に、高資格スタッフのほうが、それ以外の回答者と比べて、そうした仕事が少ないようである。両グループの有意差を確認すると、0.1%水準では有意ではなかったが、1%水準では有意であるとの結果が得られた(t 値=2.708)。

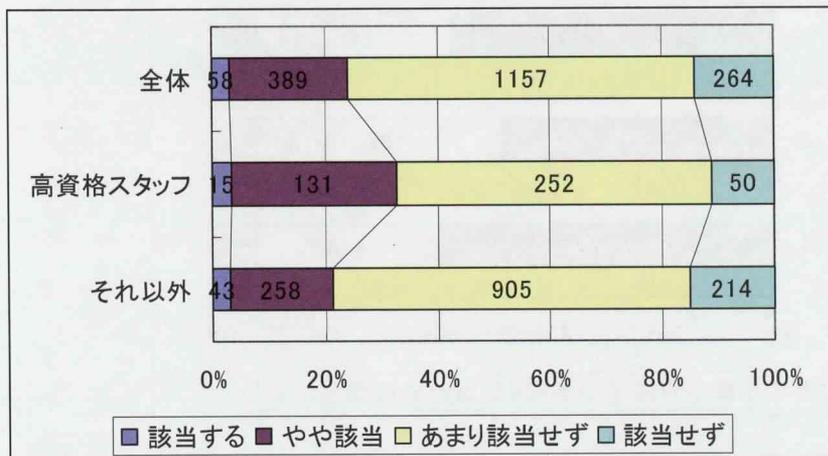
ちなみに、次長グループを除き、45 歳未満のデータと高資格スタッフとを比較した場合、この格差は拡大する方向にあり、0.1%水準で有意であることが確認された(t 値=3.376)。つまり、若手や中堅ほど、「何でも屋」になっている可能性があると考えられる。

したがって、この点に関しては、不満を感じているのはむしろ若手や中堅のほうであり、高資格スタッフの不満足の原因となっているとは考えにくいと理解されるだろう。

#### (5)高資格スタッフは、手柄を他人に奪われているのか？

その他の項目の第二には、手柄を他人に奪われている、自分は公平な評価をされていない、と高資格スタッフが受け止めていないかどうかを検証する。この項目はまさに「評価の公平性」に関する項目であり、現状分析で取り上げた質問Ⅳの(15)：「私に対する評価（給与を含む）は、仕事の成果を十分に反映したものと見える」と、ほぼ同じことを聞いていると考えられなくもない。そこで、高資格スタッフほど、自分の頑張りが他人の手柄になると感じることが多いのではないかと、それが不満足を呼んでいるのではないかと仮説をたててみた。

図表 3a-4-5 手柄譲渡に関する、高資格スタッフとそれ以外との比較



図表 3a-4-5 の結果は、高資格スタッフが他の回答者に比べて、明らかに、自分が頑張ったにもかかわらず、他人に手柄を奪われたと悔しい思いをしている傾向を示している。もっとも、高資格スタッフであっても 7 割は「該当しない」「あまり該当しない」と回答してい

るため、実際はそれほど深刻な影響を及ぼすものではないかもしれない。とはいえ、両グループ間のこうした格差は、0.1%水準でみても有意なものであり(t 値=4.283)、見過ごしてよいものではないといえる。

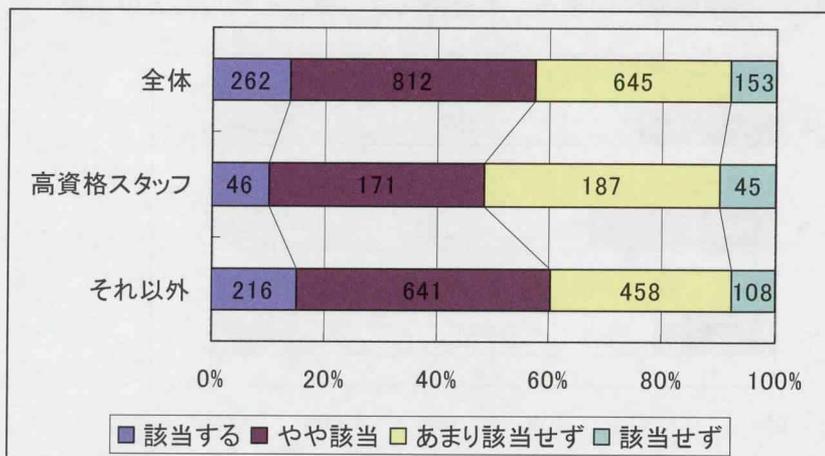
なお、参考までにもう一度、質問Ⅳの(15)に対する回答結果をここで紹介すると(Ⅱ.現状分析の章の図表 2・4・10 を参照のこと)、自分の評価は成果を十分に反映したものではないとする高資格スタッフ回答者は4割を超えており、本章の図表 3a・4・5 の結果と、やはりある程度対応する結果となっていた。

#### (6)高資格スタッフの仕事は、内省する時間をもてるものか？

最後に、自分の仕事を内省する時間の有無について確認する。「学習する組織」づくりにおいては、自らの行動や意思決定の結果を振り返り、内省する時間が必要であり、それによって得た気づきを次の仕事に活かすことが重要とされている。また、内省という作業を経て、組織における自らの位置づけや役割をより明確に理解していくことも、組織学習論的には重要視されており、それができた者ほど自らに期待されている行動を適切に実現できると考えられている。

こうした点について、期待する生産性を十分に確保できていないとされる高資格スタッフは、どのような回答傾向を示すのだろうか。以下で確認してみた。

図表 3a-4-6 内省時間の不足に関する、高資格スタッフとそれ以外との比較



図表 3a-4-6 をみる限り、回答者全体の6割近くが「内省する時間がない」と回答しており、基本的には、仕事に追われ、多忙な状態にあることを示している。この中で、高資格スタッフが「該当する」「やや該当する」を選択している割合は5割未満(約48.3%)であるが、それ以外の回答者では約60.2%がこれを選択している。両グループの格差は、0.1%水

準でも有意な差であり( $t$ 値=-4.348)、高資格スタッフのほうが、内省する時間が多いという結果となっている。

先に述べたように、内省するという行為自体は、基本的に、組織にとって望ましい影響を及ぼすことが多いのだが、今までの分析結果を考慮すると、この場合の高資格スタッフの内省時間や内省機会の多さは、必ずしもプラスに働いているとは考えがたい。内省の結果、ますます自らの組織内での位置づけが中途半端であると思いつたり、自分は成果に応じた公正な評価を受けていないと考えるようになると、むしろ逆の効果があると考えたほうがいいのかも。この点については、今後より深い分析が必要になるといえるだろう。

## 5. まとめ

この章では、高資格スタッフとそれ以外の回答者との回答結果の違いから、高資格スタッフの不遇感の原因を探ってきた。その結果、従業員のキャリアへの会社側の配慮という観点からは、高資格スタッフもそれ以外の回答者もともに、配慮不足を感じているため、それが直接の原因とは考えられないことがわかった。また、権限委譲の度合いについては、高資格スタッフのほうが他の回答者に比べて進んでいることが判明し、これもまた、高資格スタッフの不満の原因になっているとは考えがたいことがわかった。

一方、高資格スタッフには、他の回答者と比較して、適切なキャリア・モデルがない、もしくは、キャリアコースを描くうえで参考になる出会いや情報に恵まれにくい、という傾向が明らかになった。この点に関しては、高資格スタッフとそれ以外との回答差がかなり大きいため、高資格スタッフの不満を生み出している原因の一つと考えられる。

また、仕事に関しては、仕事内容に関して回答傾向に違いが見られ、高資格スタッフのほうが、知的刺激が少なめである可能性が指摘された。さらに、自分が頑張ったのに、他人の手柄になってしまうと感じる割合も、高資格スタッフのほうが高かった。つまり、仕事の内容とともに、評価の公正性についての受け止め方が、高資格スタッフの不満を高めている可能性が浮かび上がってきた。

すなわち、本調査においては、この原因分析の結果から導き出された「適切なキャリア・モデルの不在」、「仕事から受ける知的刺激の少なさ」、「評価の公平性への疑問」の3つが、高資格スタッフとそれ以外の回答者を分かつものと仮定し、以後の分析や考察を進めていくことにする。

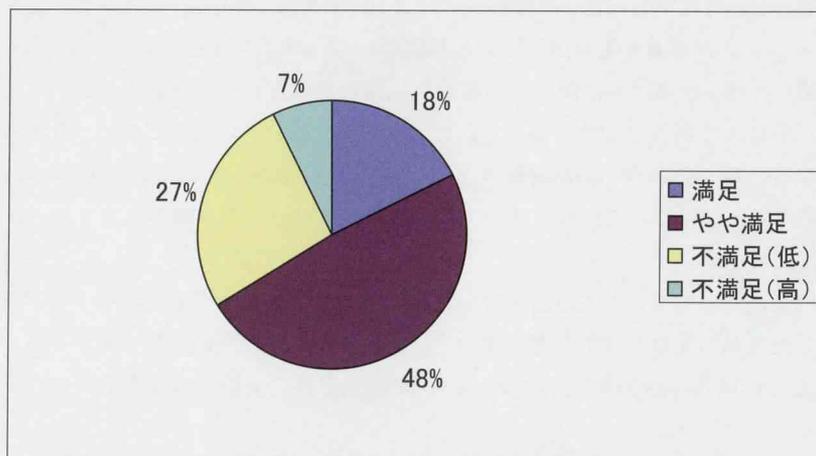
### Ⅲ－２．原因分析編 Part 2・・・満足・不満足を規定する要因

先の原因分析では、高資格スタッフとそれ以外の従業員とを比較し、両者の違いを生み出している原因の分析を行った。ここでは、少し視点を変え、高資格スタッフのみに注目した原因分析を行うことにする。同じ高資格スタッフの中でも満足度が高く、前向きに日々の仕事に取り組んでいる者がいることに着目し、そうでない者との差異がどこから生じているのかをあわせて考えることで、高資格スタッフ問題に必要な施策を、総合的に理解することができるのではないだろうか。

#### 1. 高い満足度のもつ意義

高資格スタッフの中にも、現状に対するその満足度には開きがある。そこで改めて、質問Ⅱの(26)：「全体的にみて、私は会社での現在の待遇に満足している」に対する、高資格スタッフの回答分布をみてみよう。よりわかりやすくするために、回答選択肢「該当する」を「満足」へ、「やや該当する」を「やや満足」へ、「あまり該当しない」を「不満足(低)」へ、そして「該当しない」を「不満足(高)」として読み替え、円グラフ化したものが、図表 3b-1-1 である。

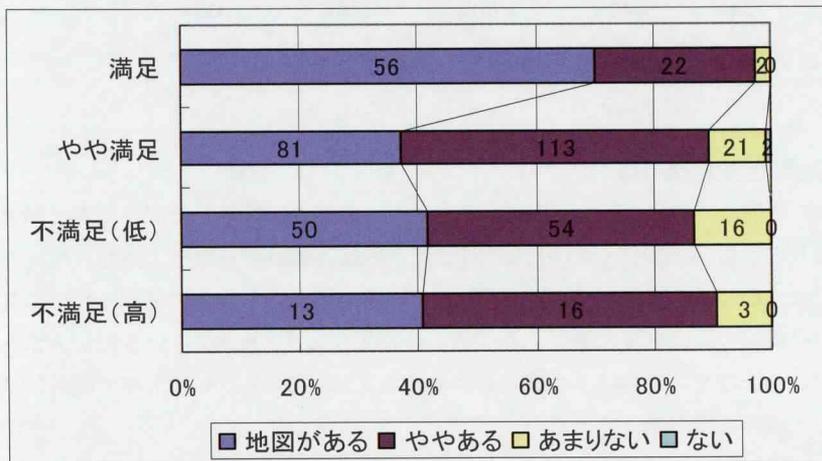
図表 3b-1-1 高資格スタッフの満足度の分布



これを見ると、「満足」と「やや満足」をあわせると6割を超えるため、大きな問題はないと捉えることもできる。だが実は、「満足」と「やや満足」との間には大きな開きがある。図表 3b-1-2 は、満足度の違いが、学習基盤（「組織内地図」）を測る項目の1つである質問Ⅱの(2)：「常に、会社の方向性と自分の役割との関係を考えながら仕事に取り組んでいる」に与える影響をみたものである。図表 3b-1-2 から明らかなように、確かに「満足」を選ん

だ回答者の場合、学習基盤に関する質問項目についても肯定的な回答が多く、約7割が「該当する（地図がある）」と答えている。「やや該当する（ややある）」まで加えると、約95%にもものぼる。だが、「やや満足」を選んだ回答者では、「該当する」に「やや該当する」まで含めれば高い水準にあるものの、「該当する」とする者に限定するとその割合は4割にも満たず、「不満足（低）」「不満足（高）」を選んだ回答者と何ら変わりがない。むしろ、統計的にみて有意な差があるわけではないが、「やや満足」を選んだ回答者のほうが、不満足と回答する者たちと比較して「該当する」を選ぶ割合が少ないくらいである。

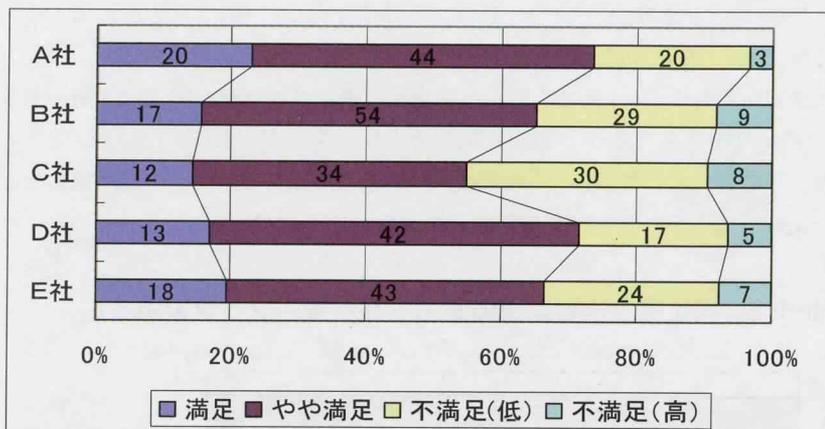
図表 3b-1-2 満足度と学習基盤の関係（高資格スタッフの場合）



この結果からいえることは、完全な肯定としての「満足」と、それ以外では回答の重みが全く異なる、ということである。顧客満足に対するアンケート調査でも、商品やサービスに対し、「非常に満足」を選んだ顧客と「満足」を選んだ顧客とでは、そのリピート率が全く違うことがよく知られている。「非常に満足」は真の満足を表し、「満足」はとくに不満な点はなかったことを表しているだけなのである。本調査における「現状に満足」も、それと同じ現象を映し出していると捉えるとよいだろう。

図表 3b-1-3 では、そうした高い満足度をもつ高資格スタッフが、各社においては何割存在しているかを示したものである。A社が2割を超えやや高めであり、C社が15%程度と5社の中では一番低めであるとの微妙な差異はあるが、やはりどの企業でも、真に高い満足度を示しているのは、高資格スタッフ全体の2割程度しかいないことが読み取れる。「不満足」を選んでいる回答者を「やや満足」に引き上げることも、もちろん大切なことであるが、先に見たように、「満足」と「やや満足」との間に存在する大きな差を考えると、各社とも、高資格スタッフのモデルケースとなりうる、この2割の割合を今後より高める工夫や努力を進めていく必要があるといえるだろう。

図表 3b-1-3 高資格スタッフの満足度分布（会社比較）



## 2. 満足度の差異を生む要因

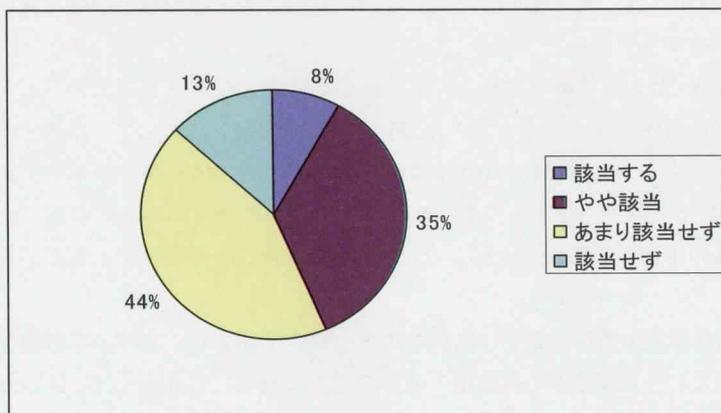
そこで、現状の待遇に「満足」している回答者と、それ以外の回答者との間で回答に顕著な違いが出た項目のうち、結果というよりは原因と考えられる項目を一つ一つ確認していこう。項目の選定においては、Ⅲ-1 の原因分析 Part 1 の章で用いたものと同様に、2 つの異なるグループの平均値の間に有意な差があるか否かを検定する「t 検定」という分析方法を用いた。以下で取り上げていくのは、t 検定を行ったところ、0.1%の有意水準で統計的に有意な差があると確認された項目である。

### (1)位置づけに対する中途半端感・曖昧さの少なさ

同じ高資格スタッフの立場であっても満足度に違いが生じる最大の要因の 1 つとして、会社における現在の自分の位置づけが挙げられる。高資格スタッフとそれ以外を比較した先の原因分析 Part 1 では、グループ間にさほど違いが見られなかった項目ではあるが、高資格スタッフのみに限り、満足度が高い者とそうでない者を比較した場合、一転して、大きな影響力を持つことがわかる。高資格スタッフという立場は同じであるのだから、職場におけるその位置づけにもあまり違いはないはずと思われるのだが、実際に調査データを分析してみると、回答にはかなりの開きが存在する。

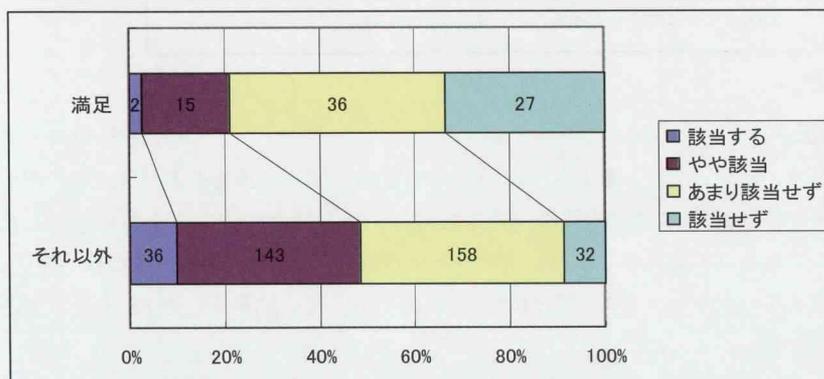
ここで用いる質問項目は、質問Ⅳの(14)：「将来を考えたとき、会社での今現在の自分の位置づけは、中途半端だと感じる」である（t 値=6.1334）。高資格スタッフの働き方に関する懸念が本調査の出発点の一つであることを考えると、その大半が自らの立場を中途半端と捉えているのではないかと錯覚があるが、図表 3b-2-1 をみると、それは誤りであることがわかる。中途半端と明確に捉えている者が 8%存在する一方で、反対に、全くそうではないと回答している者が 13%もいることがわかる。

図表 3b-2-1 現在の位置づけは中途半端か（高資格スタッフの場合）



また、この問いに関して、現在の待遇に「満足」とそれ以外を比較したグラフを作成すると、満足度が高いグループでは現在の位置づけを中途半端だと受け止めている回答者が明らかに少ないことが読み取れる。すなわち、高資格スタッフの位置づけを中途半端でないものにする努力が、彼らの満足度を高めることに役立つと考えられる。ただし、原因分析 Part 1でも示したように、中途半端感は他の回答者も同程度感じており、高資格スタッフ特有の現象とはいえない。高資格スタッフのみに限定せず、従業員の働き方やその位置づけを定義しなおす努力が大切になるかもしれない。

図表 3b-2-2 中途半端感と満足度の関係（高資格スタッフの場合）



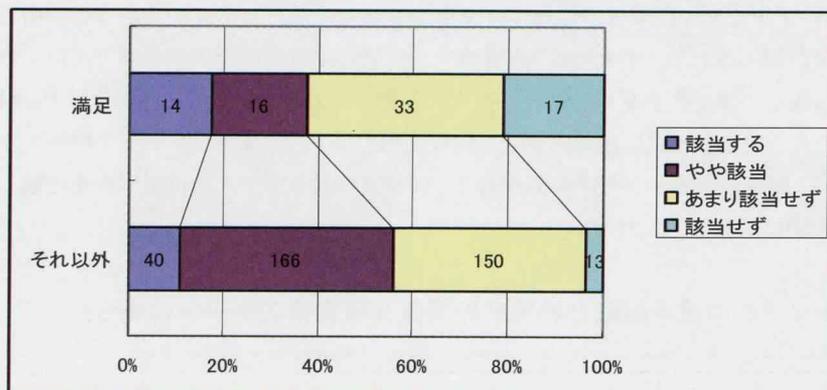
なお、これに関連する項目として、やはり原因分析 Part 1でも取り上げた、質問Ⅳの(11)：「私に対する会社の待遇を考えると、いきあたりばったりで明確な育成方針があるとは思えない」も、見ておく必要があるだろう。この質問に対しては、本報告書で基準として採用す

る0.1%水準では有意な結果が得られなかったものの、1%水準では有意な差が見出せた（ $t$ 値=2.4795）。やはり、満足度が高い回答者は、自分に対する会社の明確な育成方針があると回答する傾向が見られる。

ただし、図表 3b-2-3 で示すように、満足度が高い高資格スタッフであっても、明確な育成方針の存在に否定的な人々も、意外に多い。質問Ⅳの(11)に対して「該当する」を選択する者は、対するグループでは約 10.8%にとどまっているのにもかかわらず、高満足群は 2割近く（約 17.5%）も存在する。ここから、たとえ育成方針が多少不明確であっても、それが各従業員の中途半端感につながらなければ、高い満足度を確保することが可能との示唆が得られる。

なお、明確な育成方針の不足も、高資格スタッフの問題とはいえず、不明確な育成方針しかないと感じている回答者は、高資格スタッフであるなしにかかわらず、低い満足度を示す傾向が明らかになっている。

図表 3b-2-3 不明確な育成方針と満足度の関係（高資格スタッフの場合）

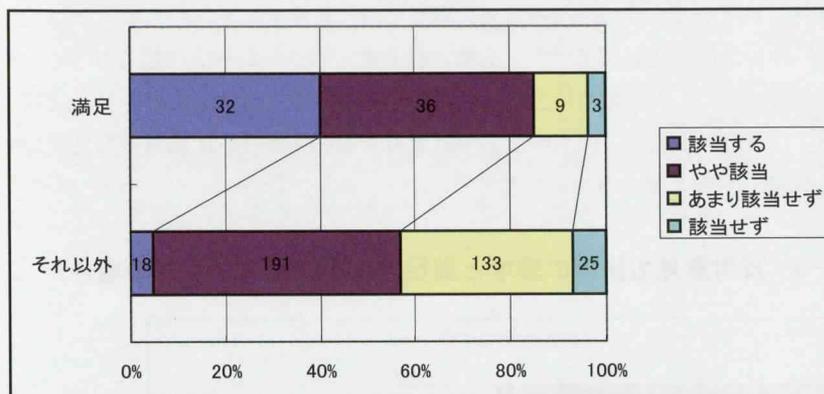


## (2) 評価の適正さ

続く第二の要因として、評価の適正さへの疑問や不信感に関する項目を取り上げる。用いるのは、質問Ⅳの(15)：「私に対する評価（給与を含む）は、仕事の成果を十分に反映したものといえる」である（ $t$ 値=-7.5261）。上の分析と同様に、現在の待遇に関する「満足」グループとそれ以外のグループでの回答傾向の比較をする。その結果が、図表 3b-2-4 である。

満足度が高いグループの場合、「該当する」との回答が4割にも達し、このグラフからは、仕事の成果を十分に評価されていると従業員に受け止めさせることが、その満足度の形成や向上に非常に役立つことが明らかである。

図表 3b-2-4 評価の適正さと満足度の関係（高資格スタッフの場合）



とくに、高資格スタッフの場合、Ⅱ.現状分析の章の図表 2-4-10 でも示したように、他のグループと比較すると、やはり全体としては「該当する」と回答する割合が低めになることが確認されている。他の従業員と変わりなく、自分の仕事の成果を十分に反映した正当な評価が行われていると、高資格スタッフが実感できるような、何らかの社内の工夫がとくに重要になるということだろう。

なお、これに関連する項目であり、先の原因分析 Part 1 でも取り上げた、質問Ⅲの(9)：「自分が頑張ったのに、自分は評価されず、他人の手柄になるということがよくある」については、0.1%水準では有意な差とならないが、5%水準では有意な差が認められている（ $t$ 値=2.2995）。この項目は、高資格スタッフとそれ以外の回答者との間で、回答傾向に違いが見出せた項目であった。今回の分析結果とあわせて解釈すると、高資格スタッフの中でも不満足を感じている人々の回答がとくに、高資格スタッフとそれ以外の回答者との差をより大きくしていた可能性がうかがえる。

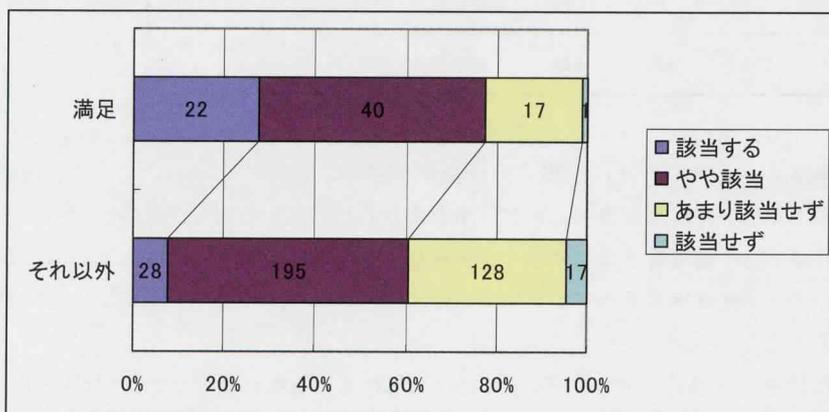
### (3) 反対を含めた従業員の意見を受け入れる環境

第三の要因として、反対意見を含め、高資格スタッフからの意見を積極的に採用しようとする環境かどうか重要といえる。ここでは、質問Ⅲの(3)：「より良い結果を出すためならば、反対意見でも受け入れられる雰囲気がある」を用いる（ $t$ 値=-4.6559）。この質問には、「該当する」と答える者ほど、満足度が高くなる傾向が見出せる。図表 3b-2-5 で示すように、現状に満足しているグループとそれ以外のグループとの比較を行うと、満足しているグループでは、3割近く（27.5%）が、現在の職場を反対意見も受け入れる環境と評価しているのに対して、それ以外のグループでは、1割（約7.6%）を切っている。

実際には、自分の意見が採用されない場合ほど、たとえその内容に問題があったり、不十分だったからであるとしても、人は自分の意見に反対だったから採用されなかったと理由づけ・解釈することも多い。だが、ひるがえって自分と無関係な他人については、比較的公平

な判断が可能とされる。したがって、どのような意見もただ反対意見だからということで有無をいわず採用されていないように「みえる」職場では、意見を却下された本人だけでなく、それを傍で見ていた他の従業員までも、不満足感を覚えることが十分に起こりうる。その反対に、職場や業績をよくするために提示された、職場内の反対意見が採用された実績を目にすることは、たとえそれが他人のものであったとしても、職場内の従業員の満足度の向上に間違いなく役立つものと考えることができる。

図表 3b-2-5 反対意見も採用の環境と満足度（高資格スタッフの場合）

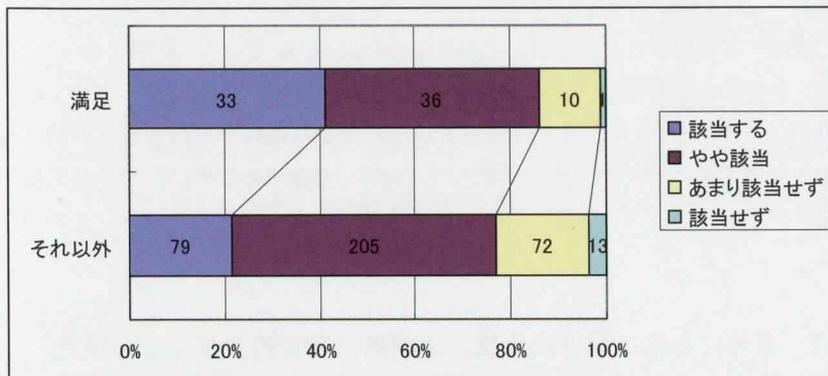


これに関連する質問項目としては他に、少々ニュアンスは異なるが、やはり 0.1%水準で有意な差を確認できた、質問Ⅳの(5)：「私の上司は、部下の意見を積極的に吸い上げてくれる」がある（ $t$  値=-3.4494）。その結果を表したのが、図表 3b-2-6 である。満足しているグループは「該当する」とする回答が 4 割に上るが、それ以外のグループでは 2 割強しか「該当する」を選択していない。これは明らかに、上司の部下に対する姿勢や態度が、従業員の満足度と大きく関わっていることを示す結果といえる。

さらには、質問Ⅲの(15)：「部署やチームの目標設定の際、自分の意見を反映させたり、決定に加わることができる」についても、確認しておこう。0.1%水準では有意な差は認められないが、1%水準では、満足しているグループとそれ以外のグループとの間に有意な差が見出せる（ $t$  値=-3.0636）。これもやはり、満足しているグループのほうが、決定に加わるとする割合が高いという結果が得られている。

以上の結果を総合すると、高資格スタッフの満足度を高めるためには、反対意見か否かにかかわらず、従業員の意見を反映させる姿勢を見せる職場や上司の存在が重要であるといえるだろう。

図表 3b-2-6 上司が意見採用と満足度の関係（高資格スタッフの場合）

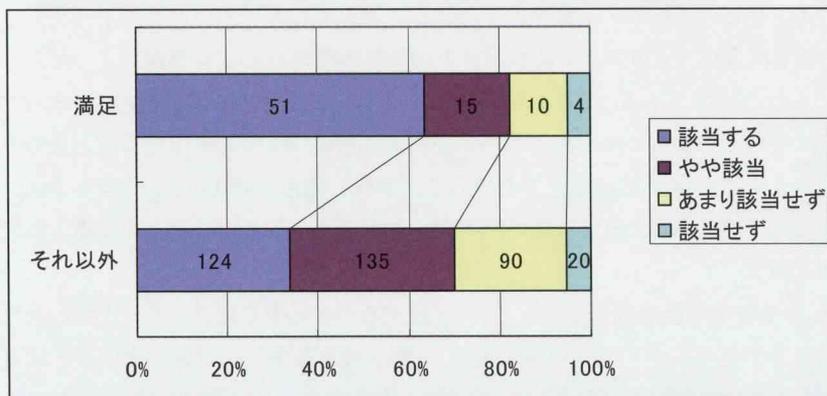


(4)良い上司・先輩との出会い

原因分析 Part 1 で、高資格スタッフとそれ以外の回答者を隔てた原因の一つに、「キャリア・モデルの不在」があった。これは、高資格スタッフという同じ立場にある人々の、満足・不満足を分ける原因ともなりうる。

たとえば、質問IVの(8)：「あの上司や先輩がいたからこそ、今の自分があるといえる出会いがあった」について確認してみると、図表 3b-2-7 から明らかなように、満足しているグループの 6 割以上（約 63.8%）が「該当する」と回答しており、その割合は、高満足以外のグループのおよそ 2 倍にもものぼることがわかる（ $t$  値=-3.8886）。

図表 3b-2-7 上司との出会いと満足度の関係（高資格スタッフの場合）

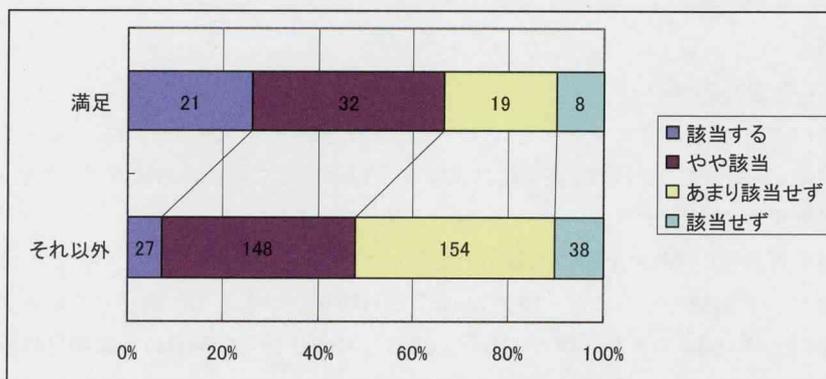


入社後 7 年、および、13 年後のホワイトカラーのキャリアを調べた調査では、最初の上司との出会いが、良くも悪くもその後のキャリアに大きな影響を与えていることが実証されている（若林，1988）。本調査結果は、こうした長期的なキャリアだけでなく、現在の満足

度に関しても、上司や先輩との過去における良い出会いが深く関与していることを示している。

また、これに関連する質問項目としては、先の原因分析同様、もう一つ、質問Vの(4):「上司や先輩の姿は、自分のキャリアコースや未来像を描くうえで参考になる」も、挙げておかなければならない。これも、0.1%水準で、満足グループとそれ以外のグループとの間に有意な差が確認できた項目の一つであった ( $t$  値 = 3.7945)。図表 3b-2-8 は、その結果である。高満足の高資格スタッフほど、参考になる上司や先輩と出会えていることが、この図から明白である。

図表 3b-2-8 参考になる上司と満足度との関係（高資格スタッフの場合）



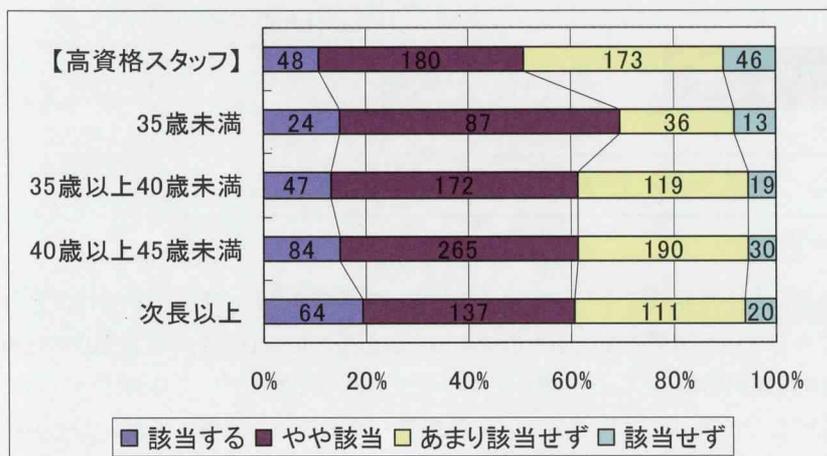
高資格スタッフの場合、傍流感のところでも確認したとおり、全体として自分が出世コースから外れた、もしくは、会社のメインストリームから外れた、との思いを強くもっている傾向がある。一方、高資格スタッフからみれば、上司は管理職のはしごを順調に上っている人々と受け止められる傾向がある。こうした両者の立場の違いを考えると、高資格スタッフにとって、上司はそもそも自らのキャリアコースを考えるうえで、参考になる存在とはなりえないのではないかと疑問も浮かぶところである。実際、原因分析 Part 1 の図表 3a-3-1 でも、高資格スタッフのほうが、それ以外の回答者と比べると、参考になる上司に恵まれていない傾向が見出せた。

確かに、図表 3b-2-9 から読み取れるように、「該当する」と「やや該当する」をあわせた場合、高資格スタッフ以外のグループの回答者は 6 割を超えるが、高資格スタッフ・グループでは 5 割程度とやや低めの数値である。だが、「該当する」という回答のみに限れば、次長グループ以外のどのグループの回答割合も 1 割程度で、実は、グループ間にそれほど大きな違いは見られないことがわかる。やはり、高資格スタッフだからといって、上司や先輩の姿が参考にならないということはないのである。

先行研究では、優れた上司は、仕事についての考え方や姿勢を伝えたり、自分の成果をあ

げることだけでなく、部下の育成に尽力することが指摘されている（高橋，2004）。さらに、その姿が、後進や部下にとってはまたとないキャリア・モデルとなり、学習意欲を高めることや、自分が部下をもったとき同じように部下の育成に心を配ることも知られている。すなわち、過去における上司との良い出会いは、部下の長期的なキャリア、学習意欲、満足度に大きな影響を与え、それがまた次なる育成に有益に働くという好循環をもたらすと位置づけることができるのである。

図表 3b-2-9 参考になる上司についての、グループ間比較



(5) 知的刺激のある仕事

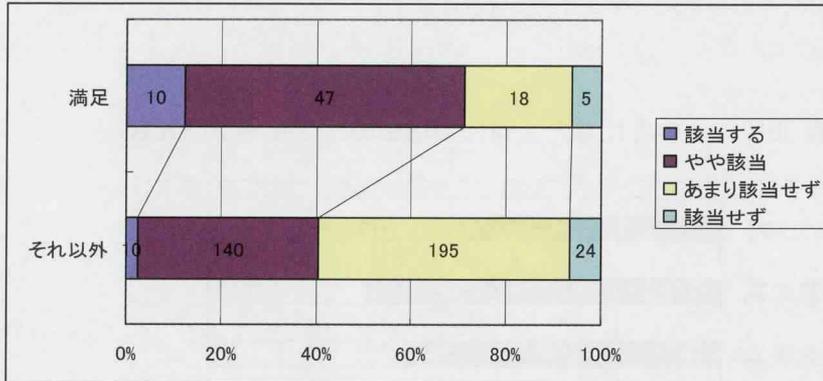
仕事に取り組んでいる中で、そこから知的刺激を得ることができるか、という点も、満足グループとそれ以外のグループの差を生み出す、影響力ある要因の一つとなりうる。退屈な仕事、進歩のない仕事は、ときに、その仕事に携わる者のモチベーションを大幅に低下させるが、それに対して、知的刺激のある仕事はそれだけで、他者からの高い評価や報酬といった「外的報酬」に変わる「内的報酬」として機能しうると考えられる。

このことを確認するために、ここでは質問Ⅳの(19)：「この会社では、働き続けるほど、仕事のやりがいは年々増してくる」を取り上げてみよう。いままでの分析と同様に、満足しているグループとそれ以外の回答傾向を比較する。その結果を示したのが、図表 3b-2-10 である。t 検定の結果、t 値は4.9538 であり、0.1%水準で両グループの差は有意と認められた。

満足しているグループにおいて、「該当する」を選択した回答者は1割超（12.5%）であるが、それ以外のグループとなると、その回答を選択する者は3%にも満たない。やはり仕事のやりがいが年々増してくると実感している従業員のほうが、満足する傾向にあることがわかる。さらに「やや該当する」にまで回答の範囲を拡大すると、満足しているグループで

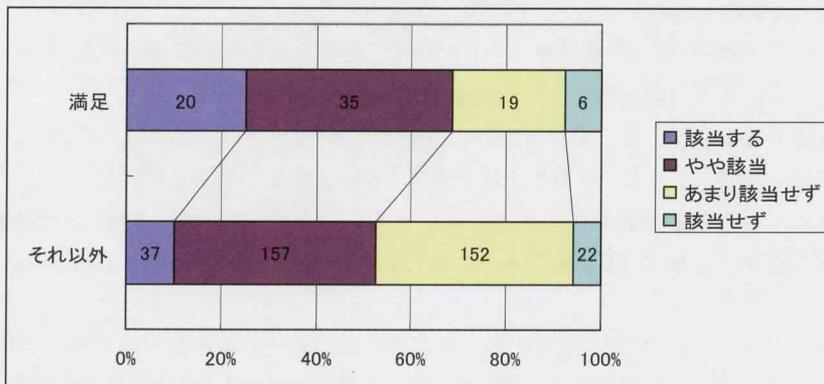
は7割（約71.3%）が該当するが、それに対して、それ以外のグループでは4割にとどま  
 っており、その差がより明白に現れた結果となっている。

図表 3b-2-10 年々やりがいと満足度の関係（高資格スタッフの場合）



さらに、この項目と一見非常によく似た項目として、質問Ⅱの(9)：「現在の仕事は、自分  
 が日々進歩しているという実感を与えるものである」がある。先に取り上げた質問Ⅳの(19)  
 との違いは、前者は長期的なスパンでみた、仕事のやりがいの変化について尋ねているのに  
 対し、後者（質問Ⅱの(9)）は、より短期的に、現在取り組んでいる仕事に限定してその仕  
 事のやりがいを尋ねている点にある。その結果についてグラフ化したのが、図表 3b-2-11 で  
 ある。0.1%水準では有意な結果が得られなかったものの、t値は-3.0702であり、1%水準  
 では有意であった。

図表 3b-2-11 日々進歩実感と満足度の関係（高資格スタッフの場合）

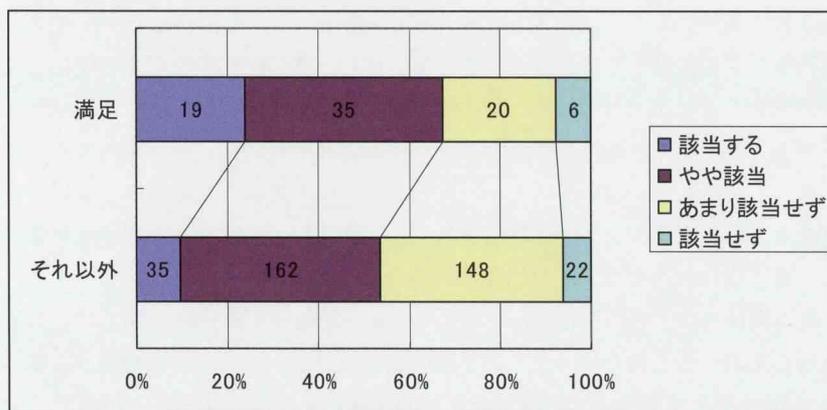


図表 3b-2-10 と同様に、満足しているグループのほうが、それ以外のグループと比較して、「該当する」と答えている割合が高いことが、このグラフから読み取れる。これら 2 つの結果から、仕事のやりがいが増していったり、仕事を通じて自らの成長や進歩を実感できるような機会があると、もしくは、そうした知的刺激を多く得られる仕事を与えられると、高資格スタッフの満足度が高まる傾向があると考えられるだろう。

なお、図表 3b-2-10 と比較すると、満足しているグループもそれ以外のグループも、ともに図表 3b-2-11 のほうが肯定的な回答がかなり多くなっていることがわかる。また、先の原因分析 Part1 では、高資格スタッフであるかないかにかかわらず、全体的には進歩を実感できる仕事を与えられていることが確認されていた。これらの結果から推測できることは、現在の仕事でたとえ進歩を実感できる仕事であったとしても、これから先、年々やりがいが向上していくような仕事を与えられ続けるかどうかは、必ずしも明確ではないと従業員が受け止めているということだろう。言い換えれば、少なくとも高資格スタッフに対しては、彼らがステップアップを図りうる、十分に練られた育成計画が社内には存在していないか、たとえ存在していたとしても、当事者である高資格スタッフにそれが十分に見えるような形で周知徹底されていない可能性があると考えられる。

さて、ここでもう一項目、知的刺激の内容により具体的に踏み込んでいる質問項目を取り上げておこう。質問Ⅱの(16)：「ここ 1 年以内に、仕事を通じて、断片的だった知識や仕事がつながり、全体を見通せたように思えた瞬間が何度かあった」が、それである。

図表 3b-2-12 知識の集大成と満足度の関係（高資格スタッフの場合）



この項目では、ここ 1 年という短期間の間に、いわゆる「一皮むけた」（金井，2002）と感じられるような、知識の集大成の瞬間があったか否かを尋ねている。日々の進歩の実感の中には、連続的な進歩と飛躍的な進歩の二種類がある。連続的な進歩の積み重ねは重要であるし、それがある臨界点に達してこそ飛躍的な進歩も起こりうるのだが、そのインパクトの大きさから、飛躍的な進歩に注目することは欠かせないと考える。

そこで、この項目に対し、今まで同様、図表 3b・2・12 のように、満足しているグループとそれ以外のグループの回答傾向の比較を行った。高資格スタッフというのは、ある程度の年齢であり、若い従業員と比較して、いまさら断片的な知識がつながり全体が見渡せた瞬間を感じることは少ないのではないかと指摘も聞く。実際、原因分析 Part1 の図表 3a・4・2 では、高資格スタッフのほうが、それ以外の回答者と比べると、そうした知識を集大成する機会が少なくなる傾向が見出せた。

だが、この結果からは、高資格スタッフになってからでも、一皮むけた体験をすることは十分可能であり、しかも、満足度が高いグループでは、そうでないグループと比較して、そうした体験をした者の割合が明らかに高いことが確認された。両者の差は 0.1%水準では有意な結果が得られなかったものの、1%水準では有意であった ( $t$  値=2.8233)。

もちろん、この全体を見渡せた体験というのは、先にあげた知的刺激に関する 2 つの項目と密接な関係があることはいまでもない。たとえば、全体を見渡せた体験があるという問いに「該当する」と回答した者のうち、質問Ⅱの(9)の「日々進歩を実感」でも「該当する」を選択した者は約 33.6%であり、「やや該当する」まで含めると 9 割弱になる。逆もまたしかり、である。

以上を総合すると、現在の仕事や将来期待される仕事から知的刺激を得られるか否かは、やはり、高資格スタッフ従業員の満足度の形成に、重要な役割を果たしているとみなせるだろう。

### 3. リーダー的な役割の付与は効果をもつか？

ここまで、現状に満足であるかという問いに対して、「該当する」と回答したグループとそれ以外、すなわち「やや該当する」から「該当しない」と回答したグループとの間に、統計的に有意な差が確認できた項目について、順に紹介してきた。いずれもそれなりに納得しうる項目ばかりであったが、有意な差が確認できなかった質問項目の中には、本当にそうなのか、と疑問を感じるものもないわけではない。たとえば、権限委譲を進めるほどよい、リーダー的な役割を与えるほどよい、とよく耳にするが、今回のような分析の仕方では有意差がある項目として認められなかった。それはなぜだろうか。

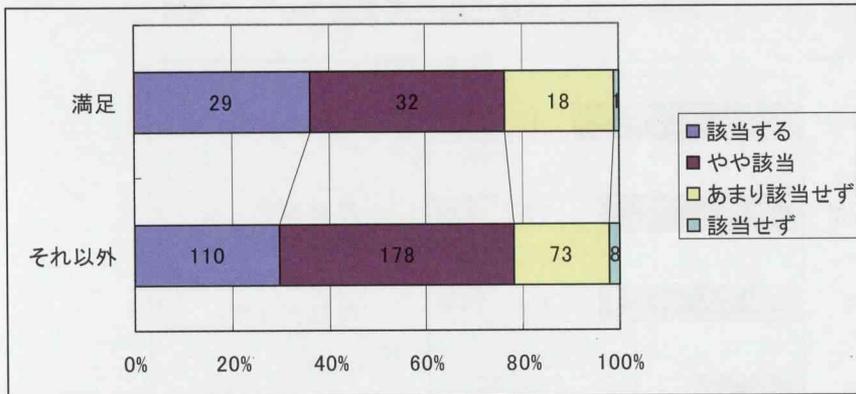
そこで、この章の最後では、そのうちのひとつ、リーダー的な役割の付与に関して、満足度との関係を確認しておくことにしよう。ここで用いるのは、こうした点を直接問う、質問Ⅳの(10)：「チームで仕事をするとき、私はリーダー的な役割を期待されることが多い」である。

先にみてきたように、高資格スタッフにはどこか傍流的なイメージがつきまとうため、リーダー的な役割を期待されることも少なく、それゆえに、彼らにまれにリーダー的な役割が与えられると、満足度が高まるのではないだろうか、という考え方がありうる。だが、図表 3b・3・1 を見る限り、まず、その誤りに気づかされることになる。

図表 3b・3・1 は、高資格スタッフであっても、リーダー的な役割を期待されている者が圧

倒的に多いことを示している。これに否定的な回答（「あまり該当しない」と「該当しない」をあわせたもの）をする者は、満足・不満足を問わず、2割程度しか存在しない。この結果から、高資格スタッフも他の従業員と同様、自らの職務においては、リーダー的な役割を果たすよう期待されている実態がうかがえる。だからこそ、満足グループとそれ以外で回答傾向に有意な差が見られないと考えられるのである。

**図表 3b-3-1 リーダー役割の期待と満足度の関係（高資格スタッフの場合）**



これに関連する質問項目をもうひとつ、取り上げてみよう。質問Vの(13)：「管理職と専門職の2つの役割を私は同時に果たすように会社から期待されている」である。図表 3b-3-2 が、この質問に関する回答結果である。

**図表 3b-3-2 管理職・専門職の両立と満足度の関係（高資格スタッフの場合）**

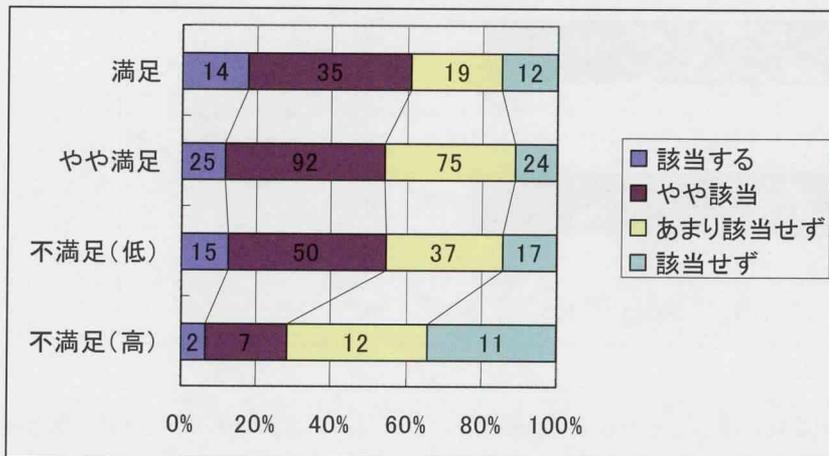


一見したところ、直前の図表 3b-3-1 とは異なり、満足グループとそれ以外のグループとでは、回答傾向に違いがあり、満足している回答者ほど、管理職と専門職の両立を期待されていると受け止めているようにみえる。やはり、単なるチーム・リーダーとしての役割より

は、管理職の役割も期待されているほうが、満足度に影響を与えているようである。だが、統計的にみると、両者には10%水準ですら、有意な差は認められない。

実は、ここで紹介した質問Ⅳの(10)と質問Ⅴの(13)の場合、満足しているグループとそれ以外、で分けて比較をするより、不満足とそれ以外で分けたほうがみえてくるものがあるのである。そこで、図表 3b-3-2 で示したものと同じデータを用いて、満足度を細かく表示した形に直したグラフでみてみることにしよう。

図表 3b-3-3 図表 3b-3-2 の修正版（高資格スタッフの場合）



図表 3b-3-3 から明らかになることは、管理職と専門職の2つの役割を同時に果たすことが期待されているかを尋ねられた場合、満足グループも、やや満足グループも、そして不満足(低)グループも、その回答傾向にあまり違いがないことが読み取れる。それに対して、高い不満を示している回答者たちは、明らかに、否定的な回答が多くなっている。これとほぼ同じ傾向が、先の「リーダー的な役割を期待されている」という質問に関しても、確認できる。

専門委員会での意見交換においては、「およそ仕事をするうえで、高資格スタッフであるか否かにかかわらず、マネジメント的な要素が求められない仕事はない」という意見も聞かれた。以上のことから判断すると、リーダー的な役割、もしくは管理職的な役割を期待されることは、本調査対象企業においては、仕事を遂行するうえで比較的当たり前のことであり、それが期待されたからといって、満足度に結びつく可能性は低いと考えることができる。一方、そうした職場環境だからこそ、リーダー的な役割を期待されない場合、それが大きな不満足に直結しやすいと理解したほうがよいだろう。

このように、満足度を高めるための要素と、不満足感を生じさせないための要素が異なることを十分理解したうえで、高資格スタッフが大きな満足感をもって働ける職場づくりをす

ることが求められるのである。

#### 4. まとめ

本章では、高資格スタッフのみに限定し、高満足を示す人々とそれ以外の人々との回答傾向の違いから、高資格スタッフの問題の原因を探ることを試みた。その結果、大きく 5 つの項目が浮かび上がってきた。

- ① 社内での位置づけに対する中途半端感や曖昧さが少ない。
- ② 評価は、仕事の成果を十分に反映して公正に行われている。
- ③ 反対意見も含め、従業員の意見を取り入れる姿勢がみられる。
- ④ キャリア上意味のある、上司や先輩との良い出会いがあった。
- ⑤ 現在の仕事から多くの知的刺激を受けている。

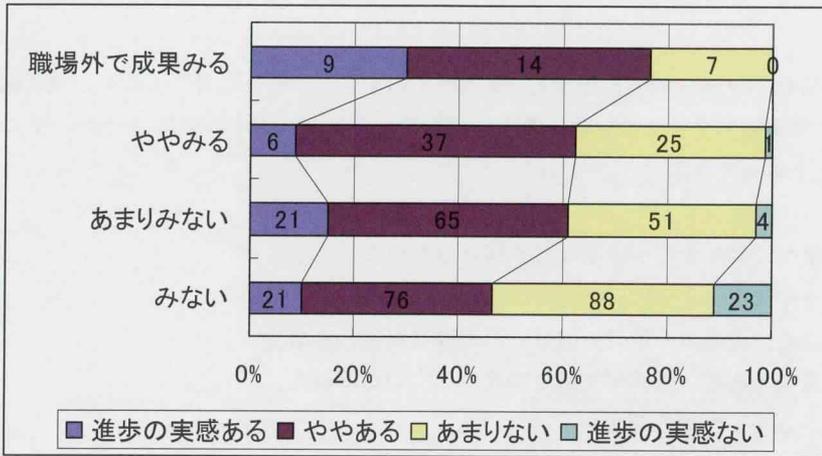
これらは、原因分析 Part 1 で導き出した 3 つの要因、「キャリア・モデルの不在」「評価の公正性への疑問」「仕事からの知的刺激の少なさ」を見事にカバーしていると捉えることができる。原因分析の切り口を変えてみたにもかかわらず、先の原因分析で注目された項目は、ほとんど今回の分析でも、高満足の回答者とそうでない回答者とを分ける大切な項目となっている。「キャリア・モデルの不在」に関する 2 つの項目（質問Ⅴの(4)と質問Ⅳの(8)）は、本章でも高満足者とそれ以外を分ける項目であることが確認されたし、「評価の公正性への疑問」に関する 2 つの項目（質問Ⅲの(9)と質問Ⅳの(15)）とも、重要項目として、本章の分析に再登場することとなった。

また、「仕事からの知的刺激の少なさ」についても、質問Ⅱの(9)：「進歩の実感」と質問Ⅱの(16)：「知識の集大成の経験」の 2 つは、まさに本章で取り上げた項目である。また、本章では、0.1%水準を採用していることもあり、高満足とそれ以外を分けている要因として挙がってこなかったものの、質問Ⅲの(12)：「職場外で自分の成果を目にする機会がある」も、⑤の知的刺激の少なさと無関係ではないことが確認された。

ここで、やはり高資格スタッフのデータのみを取り出し、質問Ⅲの(12)の「職場外で自分の仕事の成果を目にする」と、質問Ⅱの(9)：「仕事を通じて、日々進歩の実感がある」とに対し、両項目をクロスさせた分析を行ってみよう。その結果が、図表 3b-4-1 である。

必ずしもきれいな関係には見えない（相関係数は、0.203\*\*\*）うえ、職場外で成果をみる（「該当する」とする高資格スタッフの総数が、30 名（高資格スタッフ全体の約 6.7%）とわずかであることには、注意を要する。だが、そうした回答者のうち 8 割近くの回答者が、仕事を通じて日々進歩を実感していると答えていることがわかる。つまり、原因分析 Part 1 の結果は、ある程度、原因分析 Part 2 の結果に包含して捉えることができると考えられるのである。

図表 3b-4-1 質問Ⅲの(12)と質問Ⅱの(9)のクロス（高資格スタッフの場合）



以上を総括すると、原因分析 Part1 と Part2 に、ともに登場した 3 つの要素、「キャリア・モデルの不在」「評価の公正性への疑問」「仕事からの知的刺激の少なさ」は、まさに、高資格スタッフの回答を、それ以外の回答者と分けている、高資格スタッフ特有の要因として捉えることができるだろう。一方、残る 2 つの要素、「社内での位置づけの中途半端感」と「反対意見も取り入れる姿勢の不足」については、高資格スタッフであるなしにかかわらず、広く従業員の不満足を形成する要因として働いていると考えることができる。

本調査では、高資格スタッフの不満足や不遇感を改善するために必要な施策を探ることを目的にしていることから、高資格スタッフ特有の不満原因のみ着目してもよいのだが、それでは、全体像を見誤る危険性もないわけではない。そのため、この 2 種類の要因の違いは考慮しつつも、以下では、これら 5 つの要因すべてを取り込んだ考察を進めていくことにしたい。

## IV. 考察…発見事実と論点の整理

### 1. 分析結果を受けて

#### (1) 論点からみた分析結果

ここでは、まず、現状分析と2種類の原因分析の結果を中心に、序論で掲げた3つの論点と絡めながら、整理・解釈していきたい。

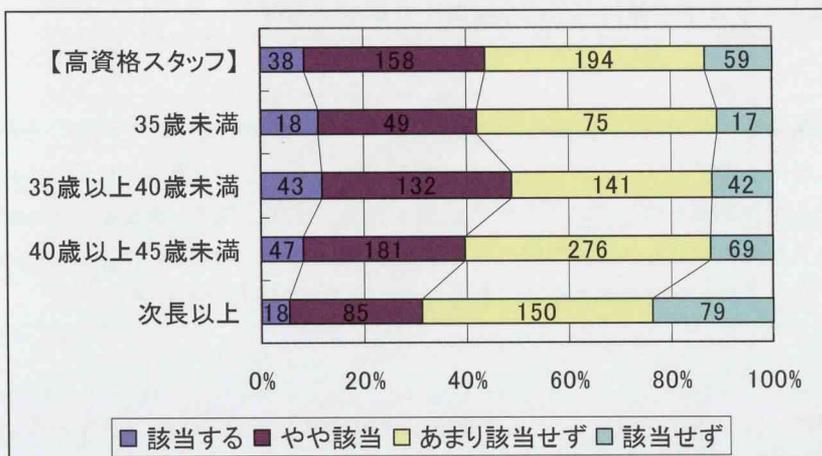
#### <第一の論点>

高資格スタッフは自らの位置づけをどのように受け止めているのか？ 働きがいや仕事を通じた生きがいを、十分に実感できているのか？

まず、この第一の論点から取り上げていく。現状分析の「高資格スタッフの働き方」の節でも述べたとおり、高資格スタッフ層にあたる人々は、一般的にみれば高い水準ながら、会社での今の待遇に対する満足度が相対的に低いことが確認された。また、「会社や職場において傍流にいるという気がするか」との問いに、Yesと回答する人々の割合も最も多い。昇進・昇格の可能性についても一種の諦めに似た感情を読み取ることができる。これらの回答傾向からは、やはり高資格スタッフは、残念ながら、会社における自分の現状をあまり肯定的には捉えていない可能性があるといえるだろう。

たとえば、今までの分析でたびたび登場している質問Ⅳの(14)：「将来を考えたとき、会社での今の自分の位置づけは中途半端だと感じる」について、改めて、高資格スタッフを含む5つの回答グループすべての比較をしてみよう。その結果が、図表4-1-1である。

図表 4-1-1 位置づけの中途半端感、に対するグループ間比較

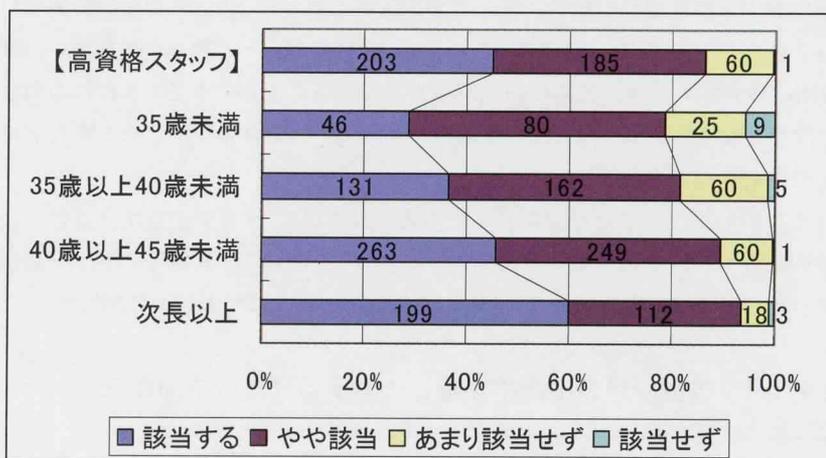


原因分析 Part1 でも確認したように、高資格スタッフの回答がとりたてて突出しているわけではない。たとえば、最も否定的な回答が多いのは、「35歳以上40歳未満」の層であ

る。だが、やはり、現在の位置づけを中途半端だと感じている高資格スタッフの割合は、「該当する」「やや該当する」をあわせて約43.7%と、5つの回答グループの中では高いほうである。また、会社や職場で、自らの働き方や成果が十分正当には評価されていない（質問Ⅳの(15)）とする回答も、比較的多めであったことから、高資格スタッフはやはり現状にある程度の不満を抱いていると解釈してしかるべきだろう。

ただ、図表4-1-2で示される、質問Ⅱの(18)：「現在の自分の仕事は、社内的に意義あるものと感じている」に対する回答をみると、やや意外な結果がみられる。若手従業員より高資格スタッフのほうが、現在の自分の仕事を肯定的に捉えている姿がうかがえるのである。このことから、高資格スタッフの不満足は、現在の立場に対してであって、仕事の内容そのものに対してではないと考えることができるだろう。

図表4-1-2 今の仕事は意義あり、に対するグループ間比較



総合すると、高資格スタッフは、現在自分に任せられている仕事の内容については、それなりにやりがいや誇りを感じているが、現在および将来のキャリア上の位置づけに関しては、中途半端であるとやや不満を感じているようである。このことから、現在、高資格スタッフに割り当てている仕事内容にそれほど問題があるとは思われないものの、その社内における位置づけに対しては、まだまだ改善の余地があると受け止めることができるだろう。

#### <第二の論点>

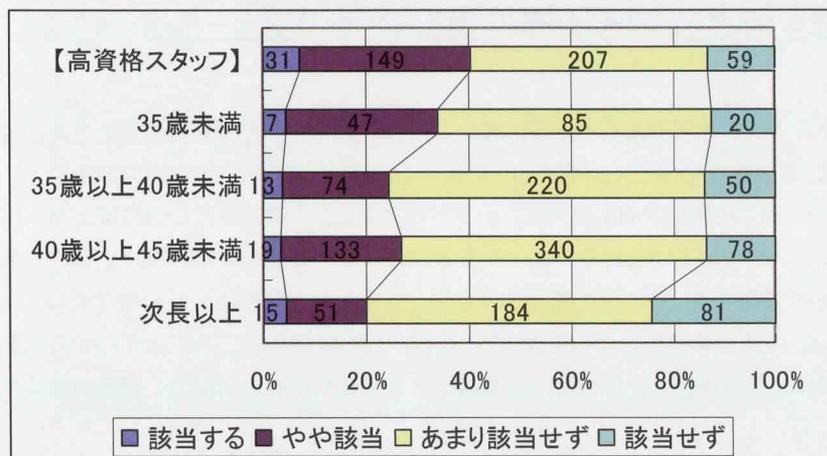
調査対象企業では、高資格スタッフという貴重な労働資源を有効に活用できているのか？ もしくは、その活躍の機会を十分に提供しているのか？

続いて、第二の論点を考える。第一の論点でも明らかになったとおり、高資格スタッフが自分の現在の位置づけに漠然とした不満を抱いている以上、すでにそれだけで、彼らを十分

有効に活用できているとは考えがたい。不満の感情が、職務に対するモチベーションに、マイナスの影響を与えているはずと考えられるからである。会社に対して強い愛着を抱き、自分自身の能力や専門知識に強い自負心を持っている高資格スタッフ層だけに、マイナス方向ではなく、プラス方向に、すなわち、彼らの潜在能力をより活かす方策を考える必要があるだろう。

10年前と同様、高資格スタッフを十分活用しきれていない原因として、真っ先に浮かぶのは、やはり専門職の地位の依然とした低さであろう。その点については、質問票の自由記述回答欄でも頻繁に指摘されていたが、選択型の質問項目でも確認しておこう。図表 4-1-3 は、質問Ⅴの(14)：「現在の会社での待遇は、管理職としてより、むしろ専門職として私を育成しようとするものである」についての、回答結果である。

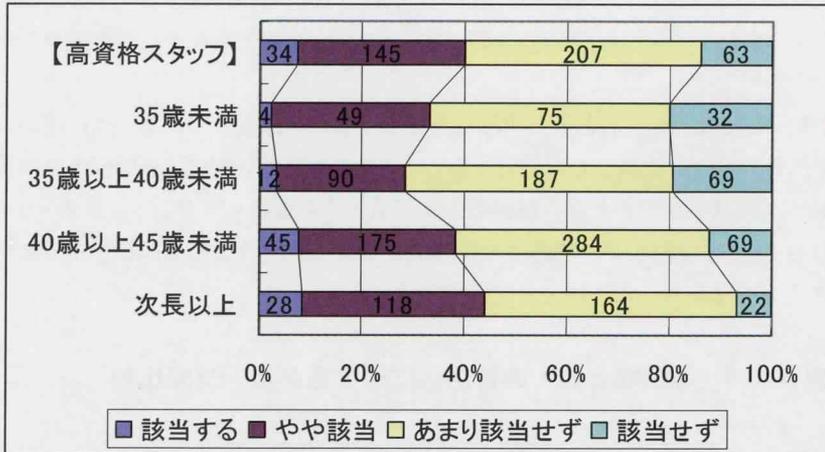
図表 4-1-3 専門職としての待遇、に対するグループ間比較



この結果からは、高資格スタッフ層が、他の従業員と比較すると明らかに、会社から管理職ではなく専門職として遇されている傾向がわかる。実は、このグラフを読むにあたっては、少し注意が必要である。なぜなら、10年前に作成された提言では、ほんの少数の管理職と大多数の各専門に精通したプロ（専門職）という構造を目指すことが謳われていた。だが、このグラフをみる限り、専門職として育成されていると回答する者の割合は、5つの回答グループを平均した場合、約3割（28.9%）しか存在していない。つまり、提言とは、むしろ逆とも受け取れる結果なのである。専門職といえども、マネジメント能力が求められるという意味で、このような結果が現れているのであれば、それほど問題はないと考えることもできるかもしれないが、実は、他にもこれに関連した気になる結果がある。

たとえば、質問Ⅳの(17)：「会社は、専門職の育成・充実に本気で取り組んでいると感じる」についての回答は見逃すことができない。図表 4-1-4 が、それである。

図表 4-1-4 会社の専門職育成の本気度、に対するグループ間比較



図表 4-1-4 をみると、本気であると回答している（「該当する」「やや該当する」をあわせた回答）割合は、最も高い数値を示している「次長以上」グループですら、5割に届かない。まして、最も少ない「35歳以上40歳未満」のグループでは、3割に満たない結果となっている。これが仮に、年齢が高い従業員ほど、専門職育成に対する会社の本気度に懐疑的な傾向を示しているのであれば、それほど問題ではない。そうした勤続年数の長い従業員は、制度が変わる前からの価値観をなかなか転換できないでいる、と考えることができるからである。だが、実際は、どちらかといえば若手従業員ほど、会社の姿勢に対して、懐疑的な受け止め方をしていることがわかる。

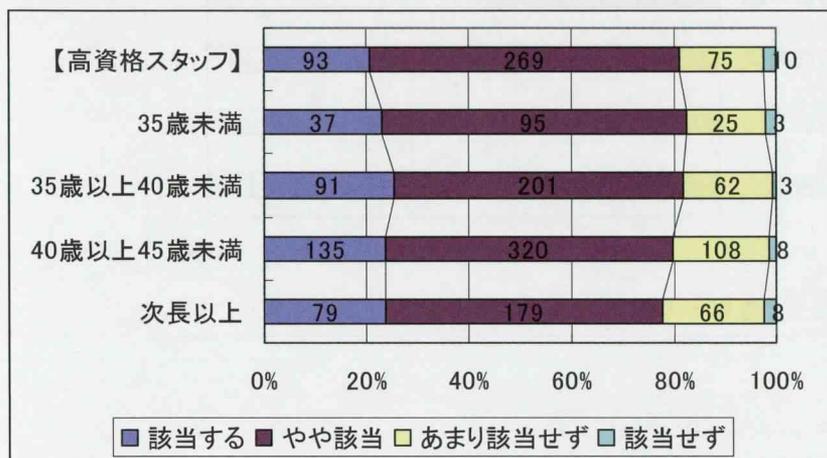
同様に、こうした制度改革の音頭を進んでとる立場にある「次長以上」グループの、肯定的な回答が、4割程度でとどまっていることについては、しっかりと問題視すべきだろう。彼らの対応や姿勢は、他の従業員にとって一つの重要なシグナルとなり、とくに部下や周囲の人々の認知のあり方や価値観の形成に、多大な影響を及ぼしうるからである。

言い換えると、会社側がいくら、「専門職は、管理職と並ぶ対等の働き方である」、もしくは、「これからは、管理職でなく、専門職のプロとしてもキャリアを高められる」と言葉の上で宣伝してみても、従業員にとっては、素直に信じがたい「きれいごと」と映っている可能性が高いと考えられるのである。むしろ、多くは依然として、「所詮、専門職（とくに、高資格スタッフ）は管理職と比較すれば、出世コースにのっていない人々」と捉えている。極端な場合には、会社の一見心地よい謳い文句につられて、うかうかと専門職コースに進むと後で泣きを見ると、すっかり不信感を募らせている従業員さえいるかもしれない。

会社が用意した制度に対する従業員のこうした理解・解釈は、図表 4-1-5 から裏付けられる。質問Vの(3)：「キャリア・アップのためには、高い専門性の獲得より、幅広い経験が

不可欠である」については、すべてのグループで 8 割近くの回答者が、キャリア・アップには専門性より幅広い経験を選択している。つまり、高い専門性だけあっても、幅広い経験に基づく視点が養われなければ評価されないと、従業員が受け止めていることがわかる。

図表 4-1-5 キャリア・アップには専門性より広い経験、のグループ間比較

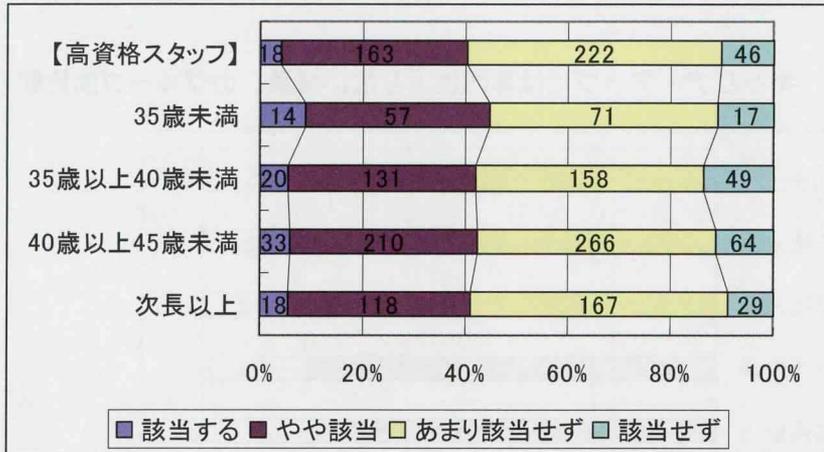


ここには、キャリア・アップをどのように定義するかという問題も絡んでくる。キャリア・アップが役職をかけたのぼることなのか、会社の知恵袋のように社内からその専門知識や技術を求められるようになることなのか、によって、この結果には多少変化が見られるだろう。

さらにもうひとつ、質問Ⅳの(18)：「社内では、高い専門性をもつ者の発言は管理職より大きな影響力をもつことが多い」についても、取り上げておこう。「該当する」「やや該当する」をあわせてみた場合、高資格スタッフ層の Yes 回答率が最も少ないが、とりたてて違いを強調する必要もなく、いずれのグループでも 4 割程度に落ち着いている。予想されたよりは高めだが、やはり全体的に、管理職のほうがどんなに高い専門性をもつ者よりも影響力をもつと受け止められていることがわかる結果といえる。

以上を総合すると、会社としては新たな働き方としての専門職を推奨しているものの、それが従業員側に意図通りには受け入れられていないことがわかる。その理由は、実際の運用をみる限り、やはり依然として専門職と比較して管理職の影響力が大きく、また社内にも役職をかけたのぼる形でのキャリア・アップを評価する価値観が根強く支配しているためであろうと考えられる。したがって、制度の運用の仕方を再考すること、具体的には、新たな価値観を浸透させるような、今一步踏み込んだ取り組みが必要になると考えられる。とくに、早期に徹底を図りたいのであれば、誰がみてもわかりやすく、象徴性のある工夫を示すことが必要不可欠となるだろう。

図表 4-1-6 専門職の発言力大、に対するグループ間比較



<第三の論点>

会社と高資格スタッフが、Win-Winの関係となり、今後より幸せな道を歩むためには、どうしたらよいのか？

最後の点に関しては、上 2 つの議論からだけでも、高資格スタッフを含めた専門職全体の地位向上に本気で取り組む必要を指摘できるだろう。たとえば、専門職同士に競争と協調の原理を持ち込むことによって切磋琢磨させると同時に、高い貢献をした者については、管理職にすることによって報いるのではなく、専門職として、専門職のままで、高い評価や報酬、ステイタスを与える、などがひとつ、考えられる方向性である。

激しい競争に耐えて勝ち残っている高資格スタッフには、自らの現状に対する誇りも増すことが予想されるうえ、社内のほかの従業員が高資格スタッフに対してもっているイメージを一変させることが可能だろう。人間の満足度は、自分自身による評価だけでなく、むしろ、自分を取り巻く他人からの評価によって大きく影響を受けることが、先行研究から明らかになっている。言葉だけで変革を目指しても、明らかな実質がともなわなければ変革の実現は容易ではないのである。

ただし、この第三の論点に対するより正確な答えを導くためには、10 年前の調査結果との比較や、高資格スタッフが高い満足感を覚えるようになるプロセスを明らかにすることも必要となる。そこで、より詳しくは、以後の分析や考察を踏まえたうえで、「提言」として述べるものとする。

(2)10 年前の調査結果との比較

現時点での高資格スタッフを取り巻く状況は、上で議論したとおり、仕事内容にはそれほ

ど大きな問題はないと見られるものの、会社が彼らを十分活かしきれている点については大いに疑問があるというものだった。こうした状況は、10年前の調査時点より改善されているものなのか、あるいは、ほとんど変化のないものなのだろうか。高資格スタッフ問題への対策を考えるにあたっては、この点をしっかりと見極めておく必要があるだろう。

そこで、10年前の調査結果と今回の結果を比較することにしたい。10年前の調査からは、その報告書より、次のような高資格スタッフ像が浮かび上がってきていた。他の従業員と比較すると、

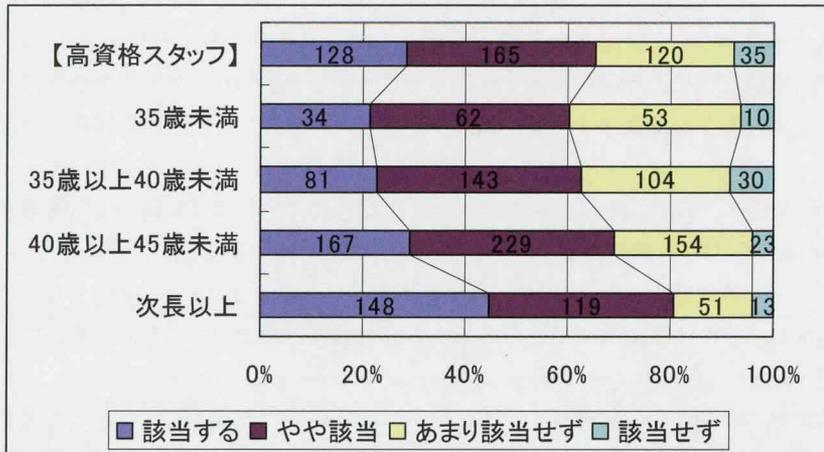
- (i)「自己完結的な仕事なので、業務分担や仕事を進めるグループ全体の業務の進行管理という概念がなく」(10年前の質問項目の、問2と問3：以下、同じ)、
- (ii)仕事を終えても、達成感をチーム・メンバーで共有したというよりは、「全体としての成果はともあれ、その仕事について自分の与えられた責務は果たした」との意識のほうが強く(問18)、
- (iii)職場の雰囲気や「職場に一体感がなく、メンバーがバラバラに仕事をしている」と感じている者が多く(問28)、
- (iv)長期的な役割期待や成果レベルへの期待については、「明示されていない」と答える割合が相対的に高く(問29)、
- (v)自分の担当した仕事に対する上司からの評価については、「関連する具体的指示や指導を受ける」ことに次いで、「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」ことが同程度に多く(問23)、
- (vi)仕事に要求されている成果の水準については、「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と感じる」が比較的少なめで、「こんなレベルで良いのかと不安や憤りを感じる」が多め(問16)、

などの特徴が確認されていた。これらの点はどの程度変わったのだろうか。もしくは、変わらなかったのだろうか。序章でも述べたとおり、今回の調査は10年前のものと同じの質問項目を用意したわけでもなく、回答選択肢の形式も異なるものであるため、単純に比較することはできないが、類似の項目について取り上げていくことにしよう。

#### ① 集団仕事化から個人仕事化のシフトについて

まず、(i)から(iii)までの項目は、高資格スタッフがチームの一員として働いているというよりは、単独で仕事を進めている姿を映し出していると捉えることができる。今回の調査ではどうだったのだろうか。質問Ⅲの(13)：「単独というより、チームで仕事をすることが多い」の回答結果は、図表4-1-7のようになった。

図表 4-1-7 チームで仕事、に対するグループ間比較



この結果からは、「該当する」「やや該当する」をあわせると、6割以上（65.4%）の高資格スタッフが、単独というよりはチームの一員として仕事をしており、「該当しない」を選んだ者は約8%にとどまっていることが読み取れる。また、データ全体でみた場合には、約68.3%がチームで仕事をしていると選択する結果となった。

一方、10年前の調査では、高資格スタッフに該当するとみなされた回答者が「自己完結的な仕事」を選択した割合は31.3%であった。したがって、このことだけを取り上げると、高資格スタッフに関しては、10年前と変化はなかったと解釈することもできる。だが、ここで注意が必要ながある。それは、10年前の「自己完結的な仕事」にあたる回答が、今回の調査で用意した回答のどの範囲に該当するかという問題である。より具体的には、「あまり該当しない」から「該当しない」までなのか、それとも「該当しない」のみなのか、ということになる。

素直に考えれば前者なのだが、ここで解釈に迷う理由は、他の従業員の回答結果にある。10年前の調査の場合、他の従業員が「自己完結的な仕事」を選択した割合の平均値は、6.5%であった。さらにいえば、管理職と定義された人々の同回答に対する選択割合は、0.3%にしかすぎなかった。これらの数字は、今回の調査データの45才未満の人々、および「次長以上」の「該当しない」の回答割合にむしろ近い。

そこで、考えられる結論は2つとなる。ひとつは、この10年間で、高資格スタッフの仕事の性質にはほとんど変化がなかったが、その代わりに、本社レベルでは個人仕事化が進んだとする見方である（A）。これは、10年前の「自己完結的な仕事」とは今回の「あまり該当しない」および「該当しない」をあわせたものに当たると考える場合である。当時の提言のひとつが、「集団仕事から個人仕事へ」であったことを考えあわせれば、この結論はなか

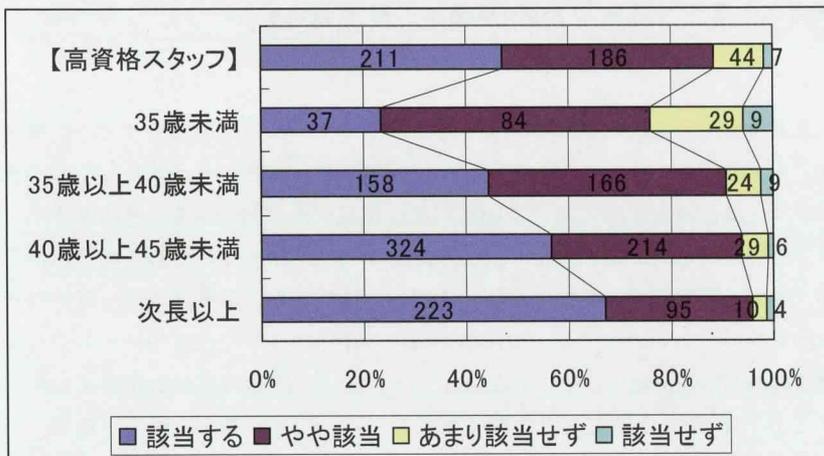
なか歓迎すべきものかもしれない。

もうひとつは、この10年で、高資格スタッフも他の従業員と同様、単独というよりはチームとの係わり合いの中で働くようになっていったという見方である(B)。こちらは、今回の調査の「該当しない」のみを「自己完結的な仕事」と考えることにする場合である。かつの提言には、ある意味で逆行する方向性である。

いずれにしても、いえることがある。それは、前回の調査当時、仕事の性質に大きな違いがあった高資格スタッフと他の従業員だが、この10年間でその違いは徐々に埋められていったということである。

さて、(A)と(B)、いずれが現実に近いかについては、本来は詳細なインタビューの実施が必要となるが、本報告書では、次の2つの質問項目に対する回答から推測を試みることにしよう。まず、取り上げるのは、質問Ⅲの(15)：「部署やチームの目標設定の際、自分の意見を反映させたり、決定に加わることができる」である。図表4-1-8で表したのが、その結果である。

図表 4-1-8 目標設定に参画、に対するグループ間比較

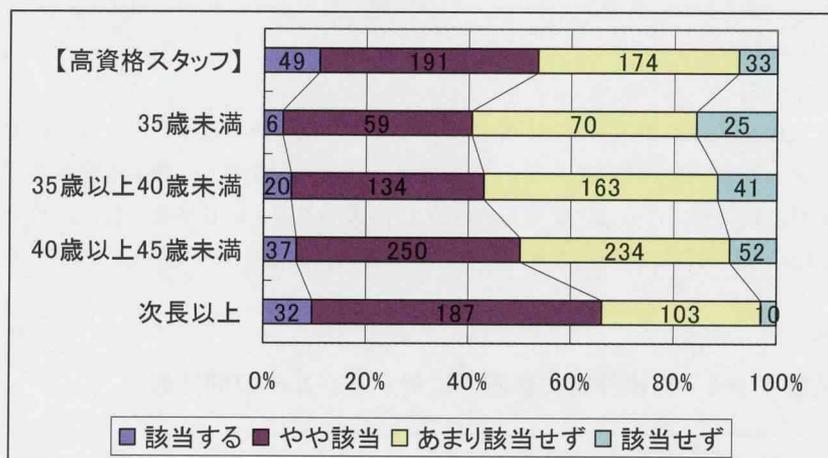


図表4-1-8からは、高資格スタッフ層も、チームの目標設定の際、意見を述べたり、決定に加わることができていることが読み取れる。むしろ、35歳未満の従業員のほうが、わずかながらその機会が少ないようである。少なくともこの結果からは、前回の調査で感じられた、やや孤立した高資格スタッフの姿はイメージしにくい。

もうひとつの項目は、質問Ⅲの(6)：「全体最適になるように、職場でよく話し合っ各人に仕事の割り振りが行われている」についての結果である(図表4-1-9)。「該当する」と「やや該当する」をあわせて、約半分(約51.6%)というのは、企業としては必ずしも満足で

きる結果ではないかもしれないが、今回の調査の主役、高資格スタッフ層のデータをみると、次長以上に次いで肯定的な回答が多いことに気づかされる。彼らは、職場で話し合って業務分担がなされていると受け止めているのである。これも、孤立した高資格スタッフ像とは、ややイメージが異なる。

図表 4-1-9 全体最適の割り振り、に対するグループ間比較



図表 4-1-8 と図表 4-1-9 のこれら 2 つのグラフと、図表 4-1-7 の結果を総合すると、安易な結論は控えなければならないが、(B) の、高資格スタッフも単独というよりは、他の従業員同様、チームの一員という意識で働いている可能性が高いのではないかと推測することができる。Ⅱ.現状分析の章において紹介した、会社の方向性と自分の役割を考えながら仕事をしている、などの学習基盤（組織内地図）に関わる項目でも、高資格スタッフは若手以上に前向きな回答を示していた。また、質問Ⅱの(4)：「自分の努力で部署やチームの目標達成が容易になるならば、私は努力を惜しまない」についても、同様の結果が見出せている。

繰り返すようだが、10 年前の調査とは質問の文言も回答の仕方も異なるため、簡単に結論を下すことはできない。だが、「変化があった」、それも「チームの一員という意識をもつ方向に変化があった」と考えることができるのではないだろうか。

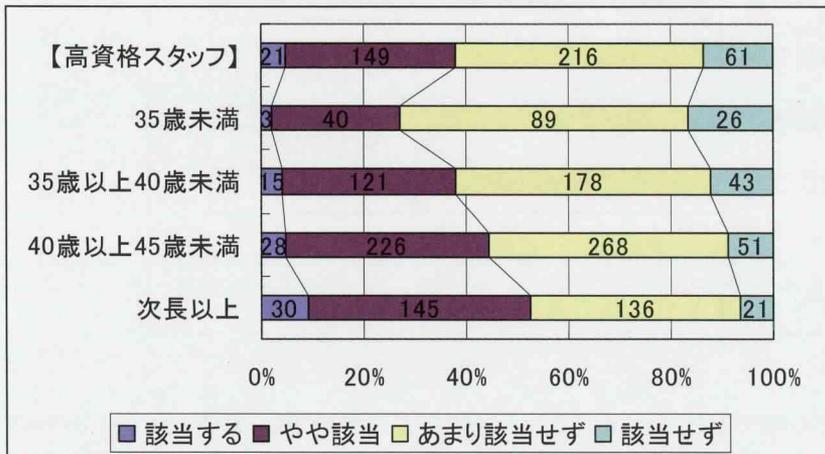
## ②役割期待や評価の明示化について

続いて、(iv)と(v)の項目について考える。これらは、上司が高資格スタッフに会社生活の中で期待する役割について明確に伝えたり、結果を出した後、それが社内もしくは職場でどのように評価されたかきちんとフィードバックしているかに関する項目である。前回の調査結果は、あまり十分には明示化されていないと高資格スタッフに受け止められていることを示している。

具体的には、まず長期的な役割期待については、管理職の半数以上が明示されていると回答したのに対して、高資格スタッフは36.6%にとどまっていた。つまり、6割以上がNoと答えていたわけである。また、若手ほどこの問いに対してYesと答える割合が下がっていく傾向が見られたが、最も若い35歳未満のグループでも36.7%であり、高資格スタッフ層とは同水準であった。

これと直接比較できる項目はないが、関連する項目としては、今までに何度も触れてきた質問Ⅳの(14)：「将来を考えたとき、会社での今現在の自分の位置づけは中途半端だと感じる」が、挙げられるだろう。高資格スタッフの半数以上が「該当する」もしくは「やや該当する」を選んでいる。また、質問Ⅳの(13)：「会社は、私の将来のキャリア目標についてよく理解してくれている」も、長期の役割期待に少し関連すると考えられる。この項目に、「理解してくれている」と回答することは、長期のキャリアに関して会社側、すなわち上司と何らかの話し合いをもち、かつ、そこで上司が高資格スタッフの掲げる目標に同意を示してくれたか、上司によって示された役割期待に高資格スタッフが納得した、と解釈できるためである。この項目に関しては、原因分析 Part 1 の図表 3a・1・4 でも確認し、高資格スタッフとそれ以外の2グループで比較したとき、全体的に「理解されていない」と回答されていたことがわかっている。それでは、5つの回答グループを比較すると、どうなるだろうか。図表 4・1・10 でその回答結果を確認しておこう。

図表 4-1-10 上司はキャリア目標に理解、に対するグループ間比較



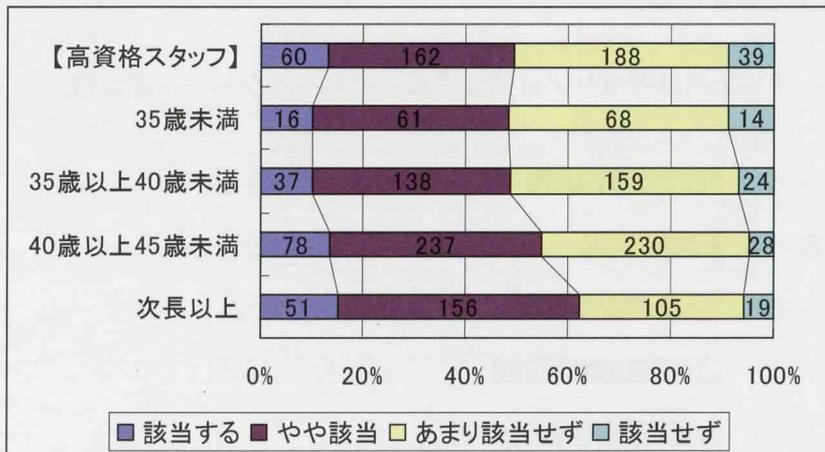
図表 4・1・10 から明らかなように、最も否定的なのは35歳未満のグループで、「該当する」と「やや該当する」をあわせると3割に満たない(約27.2%)。さすがに、それには及ばないものの、高資格スタッフ層も、6割以上が上司は自分のキャリア目標を理解してくれていないと感じている。この結果から、高資格スタッフに対する長期的な役割期待の明示に関して

は、残念ながら、10年前の調査結果と基本的に変っていないのではないかと考えることができる。同時に、それ以上に残念ともいえるのは、今回の調査における35歳以上のグループの肯定的な回答の低さだろう。

それでは、短期的な役割期待の明示についてはどうだろうか。そこで今度は、質問Ⅳの(3)：「自分の仕事がどのように社内で活用されるのか、事前に上司から説明を受けることが多い」について、確認することとする。

図表4-1-11は、その結果を表したものである。高資格スタッフ層では、約半分の回答者しか「該当する」もしくは「やや該当する」を選んでいない。一方、同年代の「次長以上」グループは、6割が肯定的な回答を選択している。したがって、「次長以上」グループと比較すると、この点についての高資格スタッフによる評価はやはり、やや否定的である。だが、直前で取り上げた長期的な役割期待の明示の結果とつきあわせれば、さほど悪くない結果ではある。なお、この質問に関しては、若手も先ほどよりは肯定的である。やはり、まだまだ不十分とはいえるものの、短期的な役割期待のほうが、長期のものと比較して明示しやすいのかもしれない。

図表 4-1-11 事前に活用の仕方説明、に対するグループ間比較

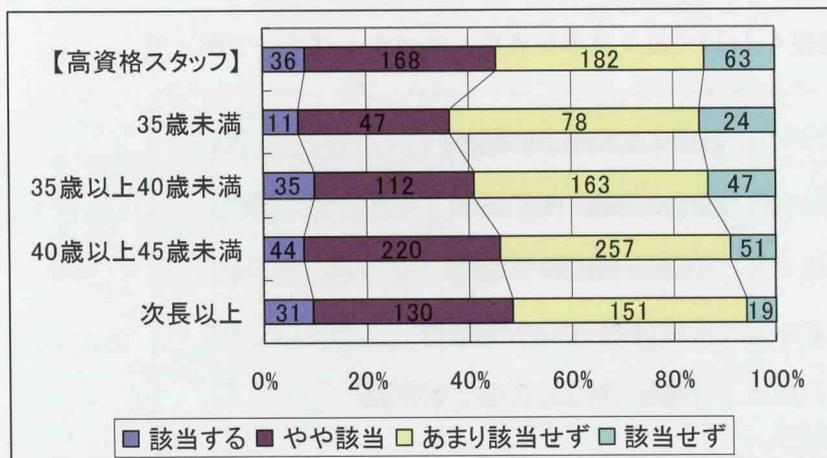


続いて、評価の明示化について確認を行う。10年前の調査では、評価のフィードバックのされ方を尋ねており、全体データでみた上位3つの回答は順に、「上司・リーダーから関連する具体的な指示や指導を受ける(33.1%)」「他部署から具体的な評価を受ける(27.8%)」、そして「何らかの反応はあるが、良かったのか悪かったのか中身はよくわからない(21.5%)」というものであった。このうち、高資格スタッフ層の回答で特徴的だったのは、全体の回答結果とは順位が入れ替わり、3つ目の項目を選んだ回答者が29.2%と、1つ目の項目を選んだ回答者の割合とほぼ同等であったことであった。

今回の調査の場合、評価のフィードバックに関しては、質問Ⅳの(4)：「自分の仕事がどのように評価されたか、上司から必ずフィードバックがある」という項目が用意された。これは、場合によっては前回調査の3つ目の項目も含むかもしれないが、どちらかといえば1つ目の項目に該当するように思われる。それでは、今回のこの質問に関する回答結果をみてみることにしよう。

図表4-1-12からは、肯定的な回答を示しているのは、全回答者のおよそ4割であることがわかる。最も肯定的なのは次長以上のグループであるが、高資格スタッフ層も約45.4%と、5つのグループの中では高いほうである。もっとも、4割という数値を高いとみるかどうかは、別問題である。ただ、前回の調査では、「上司から具体的支持や指導を受ける」に対する高資格スタッフの回答は29.6%であったのに対して、35歳未満は34.6%、そして35歳以上40歳未満では32.2%と、高資格スタッフより肯定的な結果を示していた。それが、今回調査では、図表4-1-12をみる限り、そうした40歳未満のグループは高資格スタッフより低い評価となっている。このことから、高資格スタッフに対する評価のフィードバックは、この10年間でわずかながら積極的に行われるようになったのではないかと考えることができるのである。

図表4-1-12 評価のフィードバック、に対するグループ間比較



以上のことを総合すると、長期的な役割期待については、10年間でほとんど進展が見られないものの、短期的な役割期待や、仕事を上司に提出した後に行われる結果についてのフィードバックについては、徐々にではあるが、改善されていると考えることができそうである。こうした解釈は、キャリア上の位置づけについては不満を感じているが、仕事の内容そのものについては、やりがいや意義を感じているとする、本章の1の(1)で行った解釈とも、ある程度、整合性をもつ結果と受け止められる。

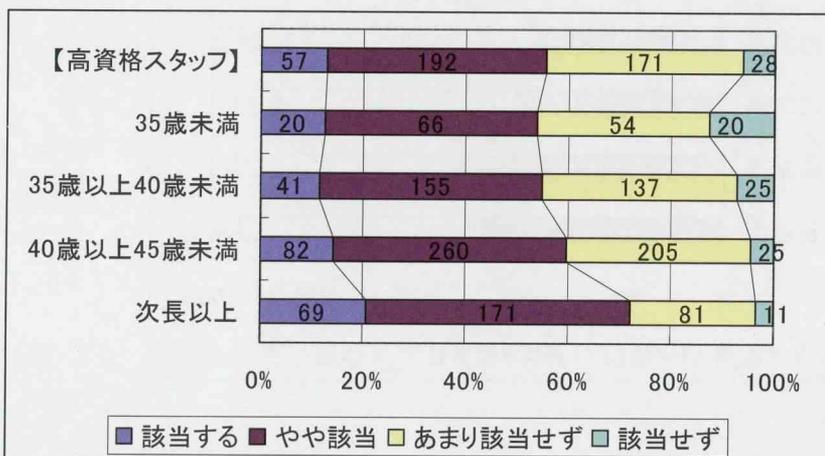
### ③仕事から受ける知的刺激のレベルについて

最後は、(vi)を取り上げる。この結果は、10年前の調査当時では、高資格スタッフに与えられた仕事の中には、他の従業員と比較すると、知的刺激が少ないものが多かった可能性を示唆している。

具体的には、上司から期待されている仕事の成果レベルについて、「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」の回答を、管理職の46.7%が選択しているのに対し、高資格スタッフは30.6%しか選択していない。反対に、「こんなレベルで良いのかと不安や憤りを感じる」の回答を選択した高資格スタッフは18.3%もあり、9.2%しか選択しなかった管理職の、約2倍にのぼる割合を示している。この高資格スタッフの回答割合は、全体平均よりもはるかに高い。ほかにも、与えられた仕事が易しいとする回答が、他の従業員よりも高いという結果が出ており、高資格スタッフが、与えられた仕事のレベルにかなり不満を持っていたことをうかがわせる。

それでは、今回の調査でこの点はどのような結果になったのだろうか。これを確かめるには、原因分析 Part 1 と Part 2 でともに取り上げた、質問Ⅱの(9)：「現在の仕事は、自分が日々進歩しているという実感を与えるものである」を、もう一度より詳しく振り返るのが、やはり適当だろう。そこで、5つの回答グループの比較を試みる。

図表 4-1-13 日々進歩を実感、に対するグループ間比較



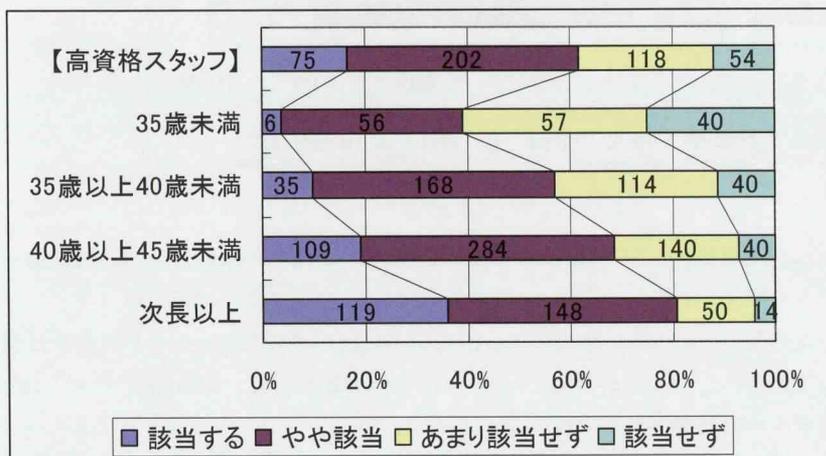
図表 4-1-13 の結果をみる限り、高資格スタッフが、他の従業員から並外れて進歩の実感のうすい、すなわち、知的刺激の少ない仕事を割り当てられているとは考えがたい。たとえば、「該当しない」だけに焦点をあてると、高資格スタッフでその回答を選んでいる者の割合は、約6.3%にすぎない。管理職の同回答に対する割合は3.3%であり、管理職によるこ

の回答の選択割合：高資格スタッフの選択割合は約1：2である。この比率は、前回調査と基本的には変わらないため、前回の値と今回の値を単純に比較してもそれほど問題はないと判断される。その場合、仕事内容に不満を感じる高資格スタッフの割合は、10年前よりも少なくなったといえる。

Ⅲ・1の原因分析 Part 1 では、ほかの回答者と比較して、高資格スタッフのほうが、知識の集大成の機会や、自分の仕事の成果を職場を離れて目にする機会が少ないことが明らかになっていた。だが、今回の調査では、現在の仕事に意義を感じている高資格スタッフが多数にのぼったことも、本章の図表 4・1・2 のように確認済みである。したがって、確かにまだまだ改善の余地はあるが、それでも10年前の状態と比較すると、高資格スタッフの取り組む仕事の質やレベルは、随分改善されてきたと捉えることができるだろう。

ここでさらに、現在の仕事の知的刺激に関して、あと2項目、取り上げてみたい。一つ目は、原因分析 Part 1 でも触れた、質問Ⅲの(20)：「いったん職場に持ち帰らずとも、その場で取引内容や条件を決める権限が与えられていることがある」である。やはり、権限委譲が進んでいけば、一方的に指示されて定型的な仕事ばかりこなしている状態と比較して、知的刺激は多くなると考えられる。原因分析 Part 1 では、高資格スタッフとそれ以外の回答者との間に大きな違いが見出せなかった項目(原因分析 Part 1 の図表 3a・2・5 を参照のこと)であるが、より詳しく5つの回答グループで比較しなおすと、新たな発見がありうる。

図表 4-1-14 その場の決定権限、に対するグループ間比較

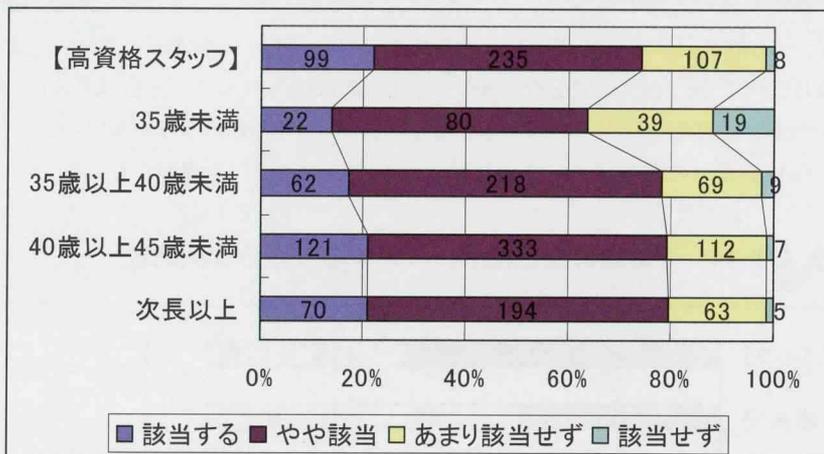


図表 4・1・14 を確認してみると、グループ間に大きな違いがないどころか、かなり異なることがわかる。高資格スタッフも、6割以上が肯定的な回答をしている。もちろん、同年代の「次長以上」グループと比較すると、その権限は限られていることもわかるが、若手と比べるとはるかに仕事に関する自由度はあることが認められる。前回の調査では、権限委譲を

ストレートに尋ねる項目がなかったため、10年間で権限委譲が進んだのか後退したのか、あるいは変化がなかったのかを判断するのは難しい。だが、権限委譲に対する時代の要請や、高資格スタッフの仕事内容に対する不満が改善された点を考え合わせると、これは高資格スタッフへの権限委譲が10年前より進んだ結果を表しているのではないかと推測させるものといえる。

二つ目の項目としては、質問Ⅱの(21)：「自分の専門知識や技術に関して、他の人から助言を求められることが多い」を取り上げることとする。他人から助言を求められるということは、その人物の知識や技術が社内や職場内で高く評価されていることを示す。そして、それと同時に、他人からの賞賛や承認は、現在の仕事に関する知的刺激を増大するのに有用であると考えられる。その結果を示したものが、図表4-1-15である。

図表 4-1-15 助言を求められる、に対するグループ間比較



この結果からは、高資格スタッフの7割以上が、他の従業員と同様、自分の専門知識や技術に対して助言を求められていることがわかる。これは、会社で働き続けるうえで、ひとつの張り合いとなるだろう。助言を求められる機会が多ければ多いほど、そうした誇りは高まっていくものである。このことからやはり、10年前と比較して、高資格スタッフに付与される仕事のレベルは改善されたと推測されるのである。

以上の結果をまとめると、10年前と比較して、高資格スタッフに対する待遇は全体的に改善されたと考えられる。その改善の多くは、まだまだ不十分ながらも、高資格スタッフが任せられる仕事の内容に見出すことができた。一方、高資格スタッフに対する役割期待や評価の明示化については、10年前からほとんど改善されていなかった。このことは、高資格スタッフ特有の問題ではないとはいえ、高資格スタッフが社内における自己の位置づけを中途半端だと捉えていたり、自分に対する明確な育成方針がないと感じがちであることと密接

に関わっている可能性がある。また、前回の提言のひとつとして、「個人仕事化」が提唱されていたが、今回の調査結果からは、むしろ、チームの一員として働く協働化の進展の可能性が浮かび上がってきた。

なお、今回の調査においては、前回調査では尋ねていない新たな注目項目として、専門職の育成・充実を推進しようという会社側の方針をどのように受け止めているかを探ってみた。すると、残念なことに、従業員である回答者はかなり懐疑的な姿勢でいることが判明した。こうしたあまり望ましくないギャップは、従業員側が、前述したような、この10年間で改善されなかった事柄を判断材料として、現在の取り組みを評価したために生じている恐れがあると考えられる。この点については、非常に重要であると思われるため、今後の考察でより詳しく取り上げていくことにする。

## 2. 「花まる高資格スタッフ」を支える仕組み

### (1) 「花まる高資格スタッフ」を生み出すには—その基本概念図—

上では、10年前の調査結果と今回の調査結果を比較しながら、改善された点、何らかの変化があった点、依然として問題が認められた点、そして新たに問題視すべき点を明らかにしてきた。

ただし、これらの変化が、高資格スタッフの満足度にどのようなプロセスで、どのような影響力を及ぼしうるのか総合的に理解していないと、せっかくの努力が報われない事態も起こりうる。たとえば、高資格スタッフの満足度の向上にそれほど重要な要素でなければ、努力して変化させてもあまり影響がないことがある。また、その反対に、非常に重要な要素であるため、本来は少しの変化でも大きな効果を発するはずであるのに、全く改善されていないことから、結果的に不満足を高めてしまっている、ということもある。もちろん、変化の方向が誤っているため、せっかく変化のための努力を行ったにもかかわらず、むしろ不満足を呼んでしまうことも、十分ありうるだろう。

そこで、高い満足度や高い学習意欲を示す高資格スタッフ（以後、「花まる高資格スタッフ」と呼ぶことにする）に再び注目し、彼らの満足度がどのようなプロセスで、他の高資格スタッフとは比べものにならないほど高められていくのか、についてまず明らかにしたうえで、この10年間の変化が適切なものであったのか、それともどちらかといえば見当違いなものであったのか、考えていきたい。

「花まる高資格スタッフ」を生み出す仕組みを考えるうえで、まず手がかりになるのは、2種類の原因分析を通じてピックアップされた5つの要因である。高資格スタッフであるなしにかかわらず、どの回答者にも共通して満足・不満足の原因となると思われる2つの要因と、高資格スタッフにとって特に満足を生み出す源泉となっていた3つの要因である。具体的には、高資格スタッフが、自分を取り巻く状況を上記のように判断する場合、非常に高い満足度が得られていることが、今までの分析から明らかになっている。

<どの回答者にも共通すると考えられる項目>

- ① 社内での位置づけに対する中途半端感や曖昧さが少ない
- ② 反対意見も含め、従業員の意見を取り入れる姿勢がみられる。

<高資格スタッフに特に強く現れていた項目>

- ③ 評価は、仕事の成果を十分に反映して公正に行われている
- ④ キャリア上意味のある、上司や先輩との良い出会いがあった。
- ⑤ 現在の仕事から多くの知的刺激を受けている。

これらの5項目の中でも、特にどの項目が満足度に大きな影響を及ぼしているかを探るため、満足度に関する質問項目(質問Ⅱの(26))を、「該当する」とした回答には1、それ以外の「やや該当する」から「該当しない」までの回答には2を割り振った新たな変数「MANZOKU」を用意し、それを従属変数にする重回帰分析を行うことにした。独立変数に用いたのは、上記の5項目に対応するものとして、①に関しては質問Ⅳの(14)：「将来を考えたとき、会社での今現在の自分の位置づけは、中途半端だと感じる」を、②としては質問Ⅲの(3)：「より良い結果を出すためならば、反対意見でも受け入れられる雰囲気がある」を、③には質問Ⅳの(15)：「私に対する評価(給与を含む)は、仕事の成果を十分に反映したものとイえる」を、④には質問Ⅳの(8)：「あの上司や先輩がいたからこそ、今の自分があるといえる出会いがあった」を、そして、⑤には質問Ⅱの(9)：「現在の仕事は、自分が日々進歩しているという実感を与えるものである」を用いることにした。つまり、強制投入法による重回帰分析である。

分析の結果、0.1%水準で有意であり、満足度に非常に大きな影響を与えていると考えられる項目として、③の、仕事の成果を十分に反映した公正な評価があがることがわかった。また、0.1%水準で有意ではなかったものの、1%水準で有意な結果が得られたものとして、①の、社内における中途半端感が挙げられることがわかった。一方、残りの項目については、直接的な影響力というよりは、間接的な影響力が確認された。たとえば、⑤の「仕事からの知的刺激の大きさ」は、自らの社内の位置づけを判定させ、その結果として満足度を左右する傾向が見出された。同様に、③の「反対意見も採用される環境」は、それに対する評価が、回答者の「評価が公正に行われている」という解釈に影響を与えることで、やはり結果的に満足度に作用を及ぼしうると考えられた。

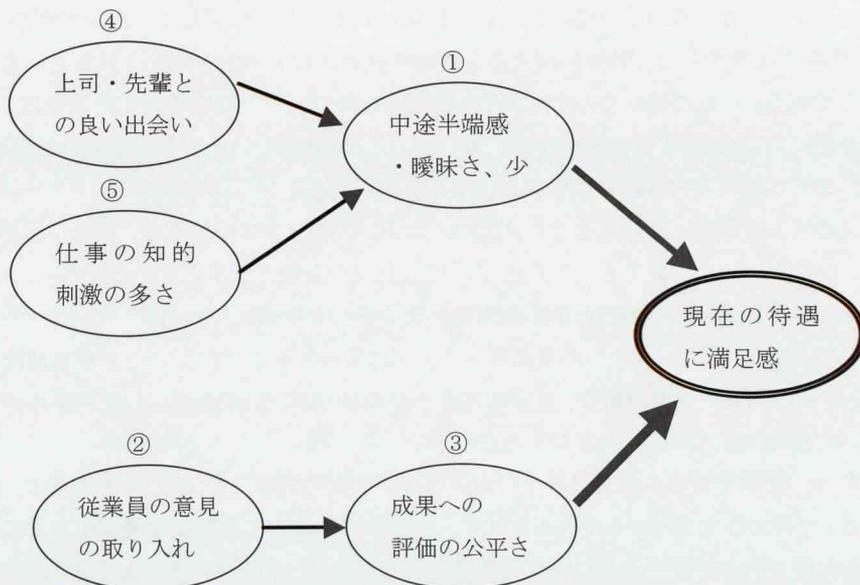
これをまとめると、上記5つの項目は、図表4・2・1のような関係性を持つと考えられる。そして、高資格スタッフは、こうしたプロセスを基本構造として、その満足度を高めたり、低めたりしていると理解される。具体的には、花まる高資格スタッフの場合、それ以外の高資格スタッフに比べて、上司や先輩との良い出会いに恵まれたり、日々の仕事から受ける知的刺激が多いことで、社内における自己の立場をそれほど中途半端なものとして受け止めなくなるるとともに、所属する職場環境が反対意見も受け入れることで自分に対する評価が公正

なものを受け止める傾向にある。結果、両面から高い満足感を得る、という仕組みが見えてくるわけである。

項目間をつなぐ矢印の太さは、項目間の関係の強さを表している。たとえば、「成果への評価の公正さ」から「現在の待遇に満足感」をつなぐ矢印が、「中途半端感・曖昧さ、少」から「満足感」に伸びる矢印より太いということは、高満足を生み出すには、高資格スタッフの社内における中途半端感を改善することも重要なが、それ以上に、公正な評価が行われていると彼らに認知されることのほうが効果的と考えられることを示しているのである。

なお、ここで図表 4・2・1 における①のラベルづけの仕方について断っておく必要があるだろう。①のために用いた質問Ⅳの(14)は、「将来を考えたとき、会社での今現在の自分の位置づけは、中途半端だと感じる」と、否定的な尋ね方をしているため、本来は、「中途半端な位置づけ」とするほうが適切である。ただし、今回の調査結果では、中途半端感が少ないほど満足感が高まるというように、両者の関係は負（マイナス方向）である。正の関係と負の関係を混在させた中で単純に両者をつなぐと、モデルを読む際、誤りを生じやすくさせる可能性もあると考えたため、表現を「中途半端感・曖昧さ、少」と逆転させて用いることにした。

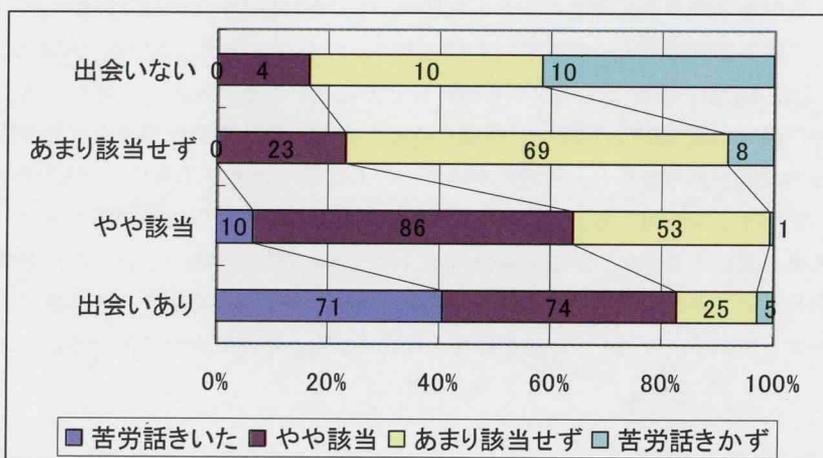
**図表 4-2-1 5要素と満足感の関係モデル（高資格スタッフの場合）**



ここで、中途半端感に影響する項目の 1 つである「上司や先輩との良い出会い」について、もう少し掘り下げて考えてみることにしよう。「花まる高資格スタッフ」は、いったいどのような上司や先輩をもって、良い出会いがあったと捉えているのだろうか。やはり、

0.1%水準で有意な影響力を検討した結果、最も大きな影響を与えていたのは、質問Ⅳの(9)：「先輩や上司から、仕事に関する苦労話や成功エピソードをよく聞かされた」であることが確認された。両者の関係をグラフ化したのが、図表 4-2-2 である。

図表 4-2-2 良い出会いと苦労話のクロス（高資格スタッフの場合）



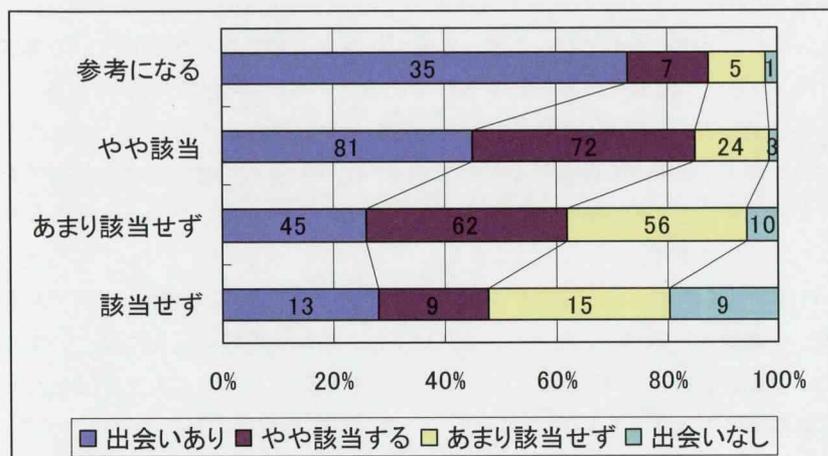
このグラフから読み取れるのは、良い出会いがあったと回答している回答者の 4 割以上が、先輩や上司からよく仕事に関する苦労話や成功エピソードを聞かされたと回答していることである。それに対して、それほどの出会いを得ていない回答者たちの場合は、苦労話をよく聞いた、と回答する割合が極端に低い、もしくはゼロという明らかな違いが現れている。

年長者からの苦労話はとかく若者にうるさがられるという印象がある。もちろん、その印象は必ずしも間違っているとはいえない。だが、図表 4-2-2 の結果は、後日、あれは確かに良い出会いだったと思えるような出会いは、上司や先輩と仕事に対するいろいろな会話を、ときに執拗なくらい交わした中から生まれてくることを伝えている。

なお、この結果は、もちろん高資格スタッフに限ったものではないことが確認済みであるが、今回の調査データの場合、高資格スタッフのほうが、わずかながらその傾向が強めに出ていたと付け加えておく必要があるだろう。

また、改めて確認するまでもないが、この「上司や先輩との良い出会い」は、原因分析 Part1 で浮かび上がってきた「キャリア・モデルの不足」とも密接な関係がある。その結果を高資格スタッフのデータに限り、グラフ化したのが、図表 4-2-3 である。

図表 4-2-3 良い出会いとキャリア・モデルのクロス（高資格スタッフの場合）



ところで、いまさらながら、なぜ上司や先輩との良い出会いがあると、あるいは、知的刺激が多くなると、社内の位置づけに関する中途半端感が緩和されるのだろうか。実は、両者を直接結び付ける説明には、少々飛躍がある。上司や先輩との良い出会いと中途半端感の減少、および、知的刺激の多さと中途半端感の減少との間には、2要因を仲介する第3の変数を入れて考えたほうが、理解を深めやすい。具体的に述べると、II.現状分析の章の最後で紹介した学習基盤、「組織内地図」の形成度合いが大いに関係していると、本報告書では解釈している。

まず、上司や先輩との良い出会いは、先に確認したように、それを通じて、仕事に関するさまざまなコツや考え方を学ぶことができる。ときには、現在成功しているように見える上司も、自分と同じような困難に直面したことがあると聞き、共感を覚えたり、それを努力して乗り切った経験を聞くことで、自分自身に対する励みに変えたりできる。こうした機会を得ることができた人々は、現在地や目的地、両者をつなぐ経路に対する具体的なイメージがわきやすくなる。つまり、組織内でどのように動けば、自分の、そして組織の目標を達成することができるかについての理解、すなわち、「組織内地図」の形成が助けられることになる。組織内地図の形成が進むと、現在、自分が取り組んでいる仕事が組織の中でどのような位置づけにあるのか、何のために行われているのかの可視性が高まり、自分の足場が固まる（現状の不確実性が低くなる）。そのため、中途半端感が緩和されると考えられる。

だが、今までの分析から明らかなように、高資格スタッフは他の回答者と比較して、全体的には、そうした出会いに恵まれない傾向がある。出会いに恵まれなければ、地図も形成しにくく、中途半端感もぬぐいにくい。現状分析では、高資格スタッフの学習基盤は、若手の回答者と比較すると、整っているほうであるとの結果も得られていた（図表 2-4-12～2-4-14）。だが、それは高い学習基盤を示していた花まる高資格スタッフも入れての結果である（原因

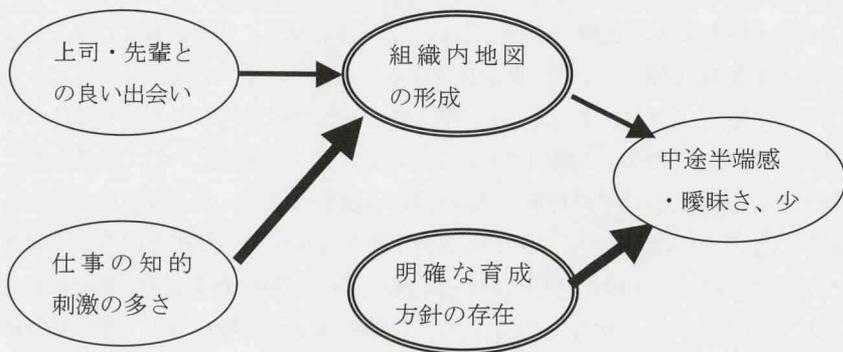
分析 Part2、図表 3b-1-2) ことに注意は必要だろう。ここから、高資格スタッフに対して、上司や先輩との良い出会いがあるよう、より気を配ることが求められると考えられよう。

一方、仕事のやりがいが増していったり、自分が仕事を通じて日々進歩している実感が高まると、人は、少しずつ重要な仕事を任せられているという理解をするようになる。少しずつ重要な仕事に進むという理解は、過去のいろいろな仕事と現在与えられている仕事とを自分なりにマッピングした結果、得られるものである。仕事を通じて進歩している実感を得ることができた回答者ほど、その組織内地図も明確になり、結果として中途半端感の緩和に役立つと考えられるのである。

このように、組織内地図の形成は、回答者の社内における中途半端感の緩和に有用であることが分析結果から確認されるが、もちろん、それ以上に、中途半端感の緩和に役立つ項目がある。それは、質問Ⅳの(11)：「私に対する会社の待遇を考えると、いきあたりばったりで明確な育成方針があるとは思えない」で測定している「明確な育成方針」の存在である。両者の間には、明確な育成方針が存在するほど、中途半端感が減少するという関係がある。この場合も、もともとの質問形式は否定的な尋ね方をしているため、モデルに表す際は、「明確な育成方針の存在」と逆転させた表現で用いることにする。

これら新たな要因を加え、図表 4-2-1 のモデルを修正することにしよう。とくに、中途半端感を形成する要因のみ取り出して、より正確に描きなおしてみると、図表 4-2-4 のように表すことができる。

図表 4-2-4 中途半端感の形成要因に関する修正モデル  
(高資格スタッフの場合)



矢印の太さは、先ほどと同様、分析結果から得られた変数間の関係性の強さを表している。つまり、上司や先輩との良い出会いは大切であるが、それ以上に仕事の知的刺激の多さ（この分析では、日々進歩を実感のみで測定）が、組織内地図の形成に重要な役割を果たしてい

る。また、十分な組織内地図が存在していることは必要だが、それ以上に、明確な育成方針が存在すると回答者自身が感じているかどうか、中途半端感を減少するうえで効果的であるという仕組みとなっているのである。

いま、かりに、仕事の知的刺激が増加することにより、従業員の組織内地図の形成が進んだとしても、一方で、会社の育成方針が依然としていきあたりばったりなものと理解されてしまったら、結果はどうなるのかとの疑問が浮かぶでしょう。その場合、育成方針の不在によるマイナスの影響を大きく受ける結果、中途半端感は大きくなるのだが、一方で、ある程度、組織内地図が形成されているために、そのマイナスの影響はやや抑えることができる、と理解することになる。

## (2) 2 回の調査結果に基づく包括モデルの提示

図表 4・2・1 と図表 4・2・4 のモデルから、満足度の高い高資格スタッフを、そうでない高資格スタッフと隔つ要因およびプロセスが、ある程度明らかになってきた。そこでよいよ、この 10 年間の変化が適切なものであったのか、それともどちらかといえば見当違いなものであったのか、考えていきたい。

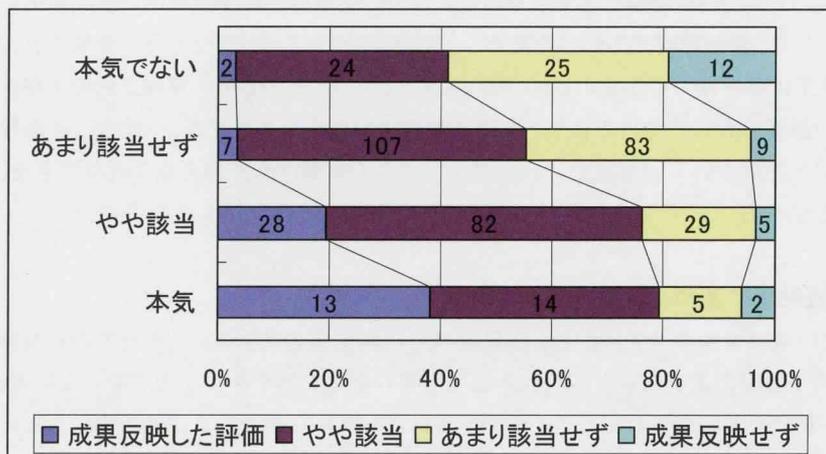
まず、10 年の間に改善されたと思われる点からみていこう。本報告書におけるいくつかの分析結果から、高資格スタッフの仕事内容は、彼らがやりがいや仕事の意義を感じられるまでに改善が進んだと受け止めることができる。図 4・2・4 のモデルで表現したように、仕事内容の改善は、組織内地図の形成を助けるうえで有用である。したがって、職場における中途半端感は改善される方向に動くと考えられるため、結果的に、高資格スタッフの満足度は高まるといえよう。

続いて、この 10 年間の取り組みにおいても、ほとんど変化がなかったと考えられる点を見てみよう。それは、管理職に対しての専門職の相対的な地位の低さである。これは、図表 4・2・1 および図表 4・2・4 で示したモデルに照らし合わせると、いったい何の要因に影響を及ぼしうるのだろうか。

こうした問題意識のもとに分析を進めていくと、専門職の相対的な地位の低さは、図表 4・2・1 の③、成果に対する公正な評価、と密接に関わっていることが明らかになった。具体的には、専門職の地位の低さに結びつく質問項目として先にも取り上げた、質問Ⅳの(17)：「会社は、専門職の育成・充実に本気で取り組んでいると感じる」と、公正な評価についての項目、質問Ⅳの(15)：「私に対する評価は、仕事の成果を十分に反映したものといえる」の回答の関係性を示すことにする。高資格スタッフだけを取り出して、両項目の関係性をみたものが、図表 4・2・5 である。

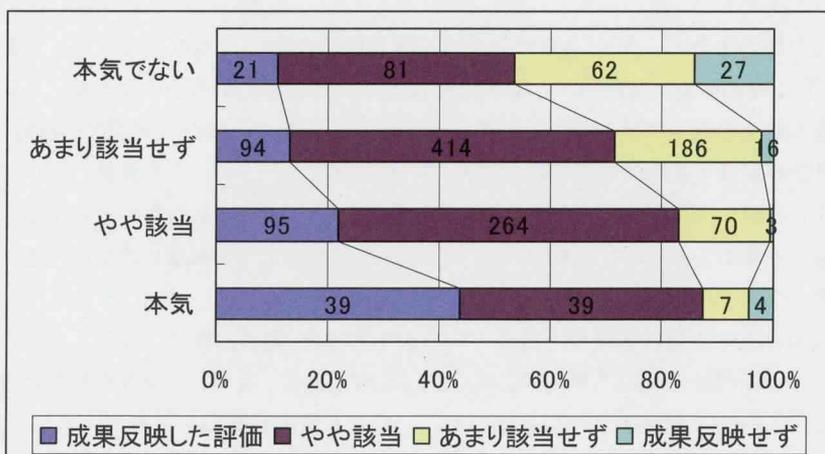
会社が専門職の育成や充実に本気だと捉えている回答者ほど、自分に対する評価も成果に応じた公正なものを受け止めている傾向が、明らかに確認できる。反対に、会社の姿勢に懐疑的な回答者は、十分公正な評価が行われていないと感じる傾向が強いと理解できる。

図表 4-2-5 会社の本気度と評価の公正さのクロス  
(高資格スタッフの場合)



会社の専門職育成の本気度は、高資格スタッフの満足度を高めるうえで、実に重要な要素だったのである。このことをさらに確認するために、今度は、高資格スタッフの回答者を外した残りのデータで、同じ項目について、同様の分析をしてみることにしよう。その結果が、図表 4-2-6 である。図表 4-2-5 と比較してみると、全体の傾向は変わらないながら、区分線から読み取れる傾きが、図表 4-2-6 のほうが緩やかになっていることがわかる。

図表 4-2-6 会社の本気度と評価の公正さのクロス  
(高資格スタッフ以外の場合)



たとえば、高資格スタッフのデータの場合、会社の本気度に対して「該当しない（本気でない）」「あまり該当しない」と回答している人々が、自分の評価が公正であるとする割合は「該当する（成果反映した評価）」「やや該当する」をあわせて、それぞれ約 41.3%、55.3%にとどまっている。だが、それに対して、高資格スタッフを除いたデータの場合には、それに相当する割合は 53.4%、71.6%となり、かなりの違いが存在する。

このように、高資格スタッフの人々にとって、会社が真剣に専門職の育成に取り組み、その地位を高めようとしていることは、モチベーションを高めるうえで非常に重要になるのである。図表 4-2-1 では、成果に対する公正な評価を形成する項目として、②従業員の反対意見の取り入れを挙げていたが、それに新たに「専門職の育成に対する会社側の本気度」を加えることができるわけである。

また、やはり改めて確認するまでもないが、原因分析 Part 1 で浮かび上がってきた「自分が頑張ったのに、他人の手柄になる」も、評価の公正さと密接な関係にある。具体的には、他人の手柄にならないと考える回答者ほど、自分に対する評価も公正に行われている、と評価している。この項目は、「専門職の育成に会社が本気」とも非常に高くはないものの、ある程度の相関が確認される。すなわち、会社全体として専門職が優遇されていないから、自分たちの成果が高資格スタッフ以外の従業員の手柄になってしまい、不公平な評価が行われている、と高資格スタッフが考えがちであることがわかる。

さらに、専門職の育成に会社が本気かどうかは、明確な育成方針の有無とも非常に関係があることが明らかになった。つまり、会社が専門職の育成に対して真剣な姿勢を示すことにより、結果として、高資格スタッフの中途半端感を改善し、成果を十分に反映した評価を行っているとならば、彼らに認識させることができる、ということになる。

以上のことを踏まえると、10年間で、専門職の地位がそれほど改善されなかったと受け止められている事実は、残念ながら、どのような観点からみても、高資格スタッフの満足度を低下させる方向に働くとして解釈できるだろう。したがって、この点についての変化のなさは、かなり深刻な問題として受け止める必要があり、早期の改善を図らねばならないと理解すべきだろう。

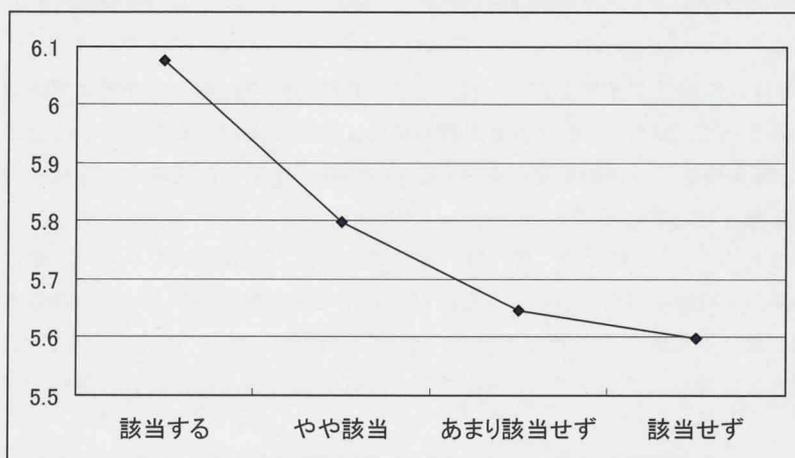
最後に、改善とも後退とも判断がつけにくいながら、この10年で変化があったと解釈できた項目をみてみよう。それは、高資格スタッフが単独でというよりは、チームの一員として働くようになった、という現象についてである。

本章第1節の前半でも述べたとおり、10年前の調査では、高資格スタッフが部下をもたないだけでなく、業務分担上でも単独で仕事を進め、それを上司に提出した後は成果に対する明確なフィードバックを受けていないことが多い、という、やや孤独な姿を浮かび上がらせていた。10年前の提言では、それを踏まえつつ、今後は一人ひとりの従業員がそれぞれの専門のプロフェッショナルとして、責任と権限がより明確になるような働き方、すなわち、個人仕事化を進めるべきであり、実際、高資格スタッフの働き方に象徴されるように、少しずつそういう方向に進み始めている、と解説されていた。

だが、今回の調査では、単純比較はできないながらも、他の従業員の働き方にはそれほど変化がなく、むしろ高資格スタッフのほうが他の従業員と近づいた働き方をしている可能性が見出せた。そこで、ひとつの仮定に過ぎないが、この10年で、高資格スタッフがチームの一員という意識をより強めた働き方をするようになったと考えたとき、それが高資格スタッフのモチベーションにどのような影響を与えうるかについて、モデルに基づいて考えることにする。

結論から先に明らかにすると、チームの一員として働くことは、組織内地図の形成と大きく関係する。組織内地図に関わる3項目を主成分分析という手法を用いて合成し、一本の尺度にした場合、その得点は1.7から6.9までに分布する。この得点が高いほど、組織内地図の形成が進んでいると理解するものとする。そのうえで、この地図得点と、質問Ⅲの(13)：「単独というより、チームで仕事をすることが多い」との関係のみてみることにしよう。図表4-2-7で「該当する」から「該当せず」とあるのは、この質問Ⅲの(13)に対する回答のことである。

図表 4-2-7 チームの一員と地図得点との関係（高資格スタッフの場合）



図表4-2-7をみると、チームの一員として仕事をしている回答者ほど、組織内地図が形成されていることが明らかである。得点差としては、小数点レベルの違いしかないように受け止められるかもしれないが、「該当する」とそれ以外の得点の間には、統計的にみて1%水準の有意差が確認されている。

この結果からいえることは、高資格スタッフが、単独というよりは、チームの一員として働くようになったとすると、それは、図表4-2-4で新たに組み入れた組織内地図の形成にプラスに作用することを示唆している。先に述べたように、地図の形成は、職場での中途半端感の緩和にある程度役立つと考えられる。そのため、非常に間接的ではあるが、高資格スタ

ップの満足度にもプラスの影響を及ぼすだろうと推測されるのである。

単独で働くことは孤独感を募らせるだけでなく、チームの一員として働けば得られやすい、全体の中での自分の仕事の役割や、他の人々の仕事との関係性を見つけ出しにくい。そうになると、前回の調査報告書でも示されていたとおり、自分の仕事さえ完結すればそれでよく、その後、全体の仕事がどうなるかについて関心をもちにくくなってしまふのである。

もちろん、10年前の提言にあった「個人仕事化」というのは、単純に、孤立した働き方をしろ、という意味ではないはずである。一人ひとりが組織やチームに依存するのではなく、自分自身の仕事とその結果に責任をもち、労働市場でも対等に戦えるような力をつけなさい、部門にとらわれず職場間を自由にとびまわるなど、活躍の場を広げられるようになりなさい、という意図だったはずである。

だが、やはり、人間は人と人とのつながりの中で生きており、その中で学習を深めていく存在である。したがって、ある程度、高い専門性が確立された後であれば、個人仕事化は望ましい結果を導きうることもあるが、まだその段階に到達できていない人々には、やや酷である。孤独感が高まるうえに、学習も十分に進んでいかず、ますます中途半端な立場に追い込まれることになる。

このように考えていくと、この10年間で高資格スタッフがチームの一員として業務に携わる機会が増えたことは、彼らのモチベーションの向上にはプラスに働いたとみることができるのである。仕事内容の充実に対して、肯定的な回答が増えたことも、ひとつにはこうした働き方の改善が密接に関わっていたと考えてよいに違いない。

今までの議論を総括したモデルが、図表4・2・8である。このモデルに沿って、まとめを行うことにする。高資格スタッフに関するこの10年間の取り組みは、仕事内容の充実や働き方の改善のため、仕事に対する彼らのモチベーション向上には大いに役立ったと考えられる。つまり、改善がみられたのは、点線の上部の領域、いわゆる「従業員側にウエイトのある要因」に深く関わる部分である。

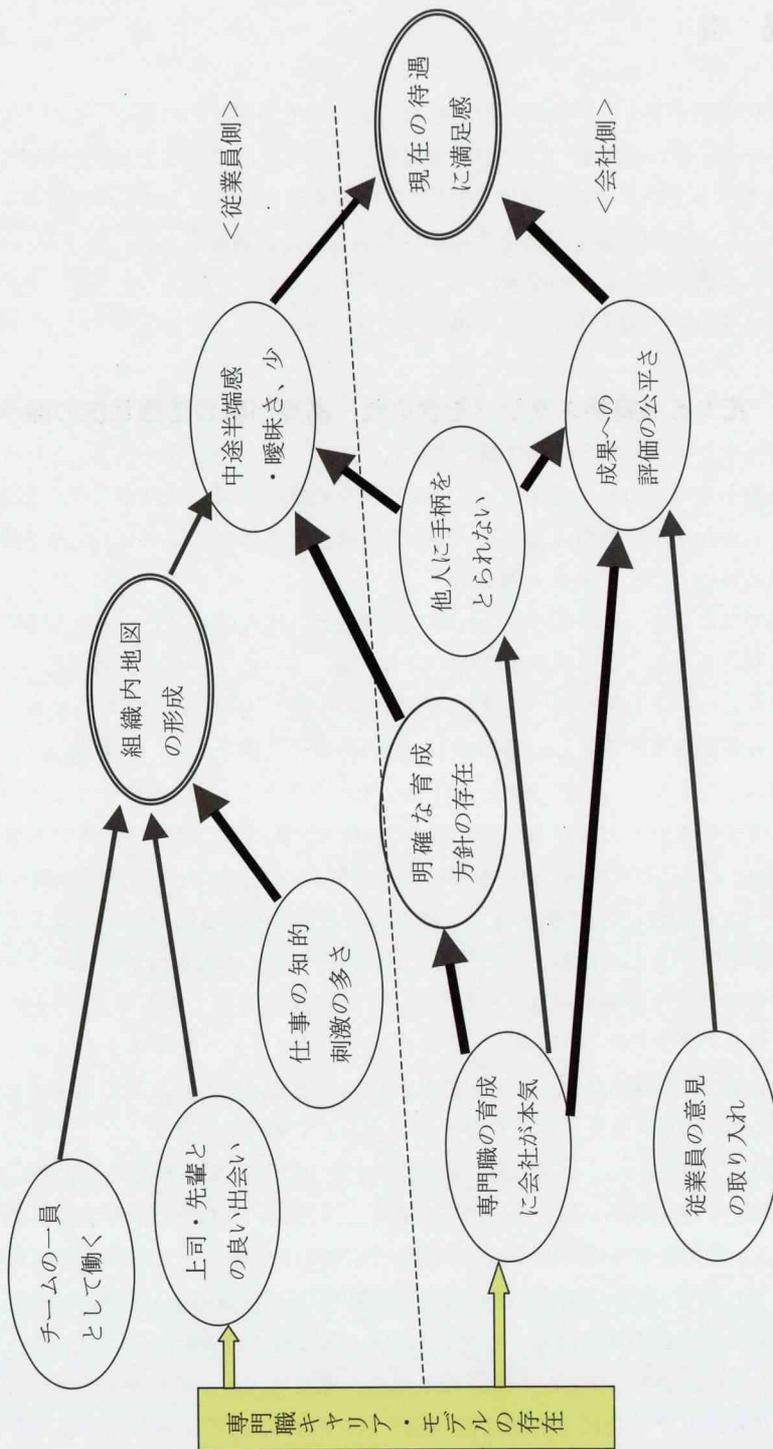
だが、こうした改善による効果があったと思われるにもかかわらず、依然として、高資格スタッフの満足度は、ほかの従業員より相対的に低い。それは、仕事の中身とは異質の問題として、社内における専門職のステイタスがなかなか向上しないことが、大きな影響を及ぼしていると考えられる。会社がいくら制度を用意し、専門職の育成や充実に力をいれていると言葉で説明していても、運用面でそれを実感できる場面はあまりないうえ、他の従業員（とくに若手の従業員にその傾向が顕著であったが）も、会社側の言葉を頭から信じてはいない。彼らはむしろ10年前と変わらず、結局、キャリア・アップといえるのは管理職になることであり、ある程度の年齢がきても専門職にとどまっている人々は所詮、管理職になれなかった人々、くらの受け止め方をしているようである。したがって、この点を今後、抜本的に変えていかない限り、これ以上、高資格スタッフの満足度があがることはないと考えられるだろう。

この現状に対して効果を期待できそうな具体的な取り組みとしては、今までの分析結果から、会社側が、高資格スタッフが納得でき、目標とできるような専門職のキャリア・モデルを用意することが何よりも重要と考えられる。キャリア・モデルの存在はこの章でも見たとおり、上司や先輩との良い出会いを促進することによって、組織内地図を形成し、中途半端感を緩和することによって満足度を高める。今までのようなキャリア・モデルですらこのような効果を挙げるのであるから、専門職として実際に活躍するキャリア・モデルを目の当たりにすれば、その効果はさらに大きくなると考えられる。

また、専門職のキャリア・モデルの存在は、会社側が専門職の育成に本気であることもアピールできると考えられる。現状では、会社側がいくら従業員に向かって真剣であると訴えていても、なかなか従業員にそれを真剣に受け止めてもらえない状況にある。だが、専門職でありながら、社内で非常にその能力を高く買われ、部門間をまたにかけ活躍している人々が、たとえわずかでも存在すれば、それが高資格スタッフの良いキャリア・モデルとなるとともに、会社の謳い文句に対する信頼度を増すことにも有用となるだろう。

それでは、どのようにそうした取り組みを進めていくべきなのか。より詳しくは、提言の章に譲りたい。

図表 4-2-8 高資格スタッフの満足度に関するモデル



## V. 提 言

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

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

### 提言 1. 花まる高資格スタッフを含めた、高専門職の活躍状況の開示

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 提言2. 人材バンク的な発想の導入

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

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

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

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

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

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

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

### 提言3. 管理職の役割の根本的な転換～ネットワーク構築型仲介業者へ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 提言 4. 従業員の育成方法の見直し

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

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

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

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

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

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

## (補論) 自由記述欄の分析から

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

### 1. 自由記述の記載状況

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

図表補-1 各社の記載状況

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

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

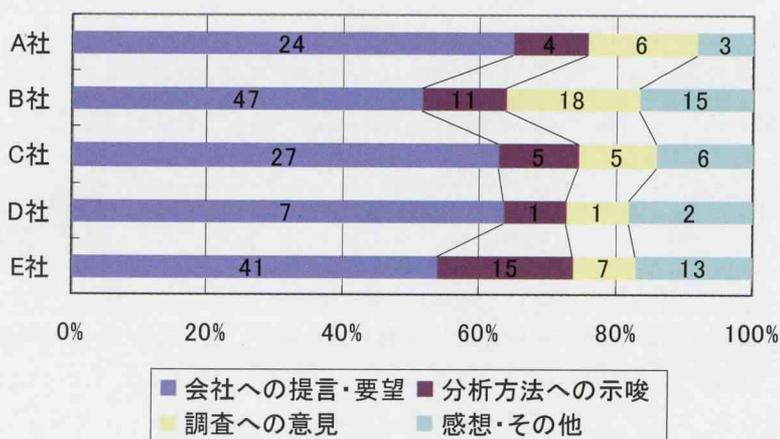
### 2. 記載内容の分類

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

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

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

図表補-2 各社の記載内容



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

### 3. 会社への提言・要望の分類

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

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

#### < 1 > 組織づくりに関する項目

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

#### < 2 > 人材育成の方向性に関する項目

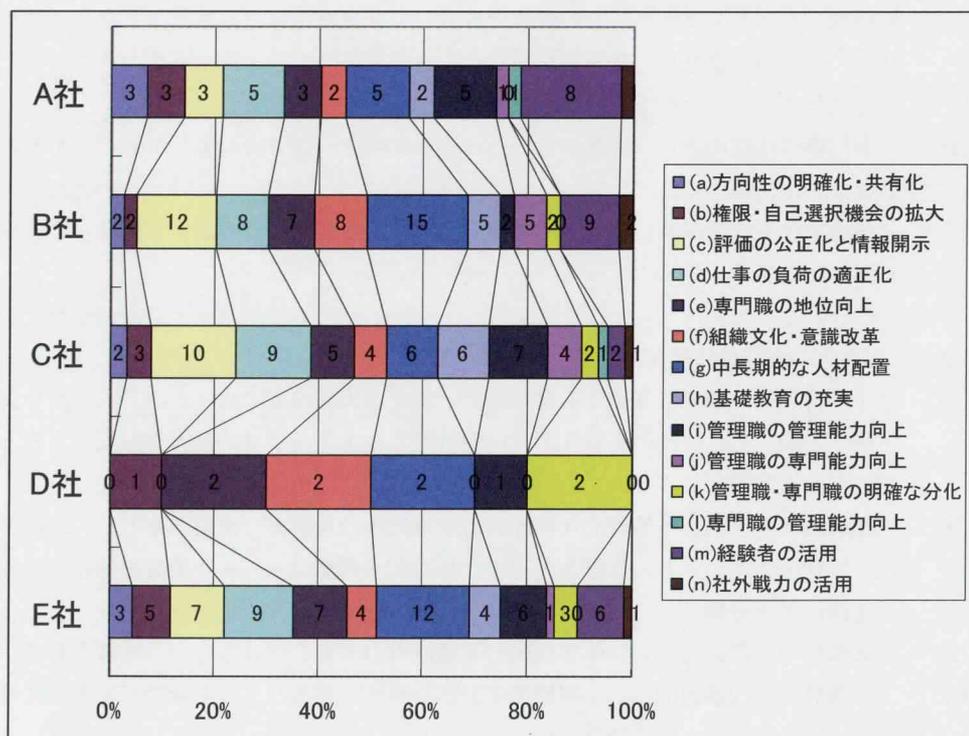
- (g) 「中・長期的な観点に基づく人材配置」…現在の人員構成にはゆがみが出ており、将来が心配、それぞれのキャリア、専門分野も踏まえた長期的な人材配置が必要とする記述を分類。
- (h) 「基礎教育の充実」…基礎的な処理能力や専門性、発想力、提案力などが、以前と比べて低下しているという懸念、そのための若手に重点をおいた教育訓練の必要性の主張などを分類。
- (i) 「管理職の管理能力向上」…管理職の管理能力が不足しているという主張を分類。
- (j) 「管理職の専門能力向上」…専門職の公正な評価に必要な、専門能力が管理職に不足しているという主張を分類。
- (k) 「管理職・専門職の分離、役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

< 3 > 人材活用に関する項目

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

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

図表補-3 各社の会社への要望



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

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

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

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

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

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

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

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

## 主な参考文献・参考資料

安藤史江（2001）『組織学習と組織内地図』白桃書房。

太田肇（1993）『プロフェッショナルと組織』同文館。

佐藤厚（2001）『ホワイトカラーの世界』日本労働研究機構。

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

高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義』日経 BP 社。

高橋伸夫（2005）『<育てる経営>の戦略』講談社。

中部産業・労働政策研究会（藤原道夫・上嶋正博）（1996）『ホワイトカラー高資格スタッフの働き方—中京地区自動車産業の事例から—』。

八代充史（1995）『大企業ホワイトカラーのキャリア』日本労働研究機構。

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

# 資 料

## アンケートへのご協力をお願い

2005年1月

(財)中部産政研

理事長 小田桐 勝巳

(財)中部産政研は、中部地区の企業と労働組合が発起人となり、1988年に労働省(現 厚生労働省)から認可を受けて設立された研究機関です。企業や労働組合がかか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。

既にご存知のように、各企業においては、ホワイトカラーの高齢化・高年次化が直実に進展しております。こうした中で、高資格スタッフ層が、正社員として期待される役割を担い相応しい成果を挙げ、かつ仕事を通じて生きがいと働きがいを感じられるためには、どのような条件を整えれば良いのでしょうか。

中部産政研ではこのような問題意識に基づき、『ホワイトカラー高資格スタッフの働き方』を研究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、問題の所在と企業労使が取り組むべき課題を明らかにしていきたいと考えております。

お忙しいところを誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、ご協力下さいますようお願い申し上げます。

ご回答にあたっては、

- ・該当する番号をひとつ選んで○で囲み、( )のある問いは数字を記入して下さい。
- ・ご記入後は、アンケート用紙を同封した社内便封筒に入れて発送して下さい。
- ・締切りは1月31日(月)です。期限厳守をお願いいたします。
- ・このアンケートは完全無記名式です。ご回答の内容は全て統計的に処理され、個別情報が外部に流出することは一切ございません。

なお、この調査についてご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせ下さい。

(財)中部産政研(正式名称:中部産業・労働政策研究会) 担当:矢辺  
〒471-0833 豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3F  
TEL:0565-27-2731 FAX:0565-27-2259

## 新たな働き方のための実態調査

I. まず、12月1日現在のあなたご自身のことについてお教えてください。各質問について、選択肢の該当する番号を一つ選んで○で囲み、( )には数字をご記入ください。

性別	1. 男性 2. 女性	勤続年数	1. 10年未満 2. 10～15年未満 3. 15～20年未満 4. 20～25年未満 5. 25年以上
年齢	1. 25歳未満 2. 25～29歳 3. 30～34歳 4. 35～39歳 5. 40～44歳 6. 45～49歳 7. 50～54歳 8. 55歳以上	役職	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. 一般社員
		現在の職場に異動して...	( )年( )ヶ月
職種	1. 事務系 2. どちらかといえば事務系 3. どちらかといえば技術系 4. 技術系	あなたは...	1. 管理職以外 2. 管理職
		直接、命令できる部下の数	( )名 ↓

II. あなたの仕事への意欲や取り組み姿勢に関してお尋ねします。各質問について、該当する選択肢の番号を一つ選び、○で囲んでください。

		該当する	やや該当する	ない あまり該当しない	該当しない
1	仕事の目標達成のために、現状で何が不足しているか常に意識している。	1	2	3	4
2	常に、会社の方向性と自分の役割との関係を考えながら仕事に取り組んでいる。	1	2	3	4
3	部下や同僚に任せるよりも、自ら仕事を片付けてしまうことが多い。	1	2	3	4
4	自分の努力で部署やチームの目標達成が容易になるならば、私は努力を惜しまない。	1	2	3	4
5	周囲のやる気が不足しているとき、率先して適切な指導や意見交換をしている。	1	2	3	4
6	ときどき、何をどう頑張ればよいかわからなくなることがある。	1	2	3	4

		該当する	やや該当する	ない あまり該当し	該当しない
7	評価の対象外の仕事でも、長期的にみて自らに必要と思えば積極的に取り組む。	1	2	3	4
8	提案するとき、提案のタイミングや方法・経路にはかなり気を配る	1	2	3	4
9	現在の仕事は、自分が日々進歩しているという実感を与えるものである。	1	2	3	4
10	私は、職場での自らの職務を明確に理解している。	1	2	3	4
11	会社が目指している方向性や価値観を十分理解している。	1	2	3	4
12	予定外の事態発生するとき、自分個人で対応すべき（してよい）範囲がわかる。	1	2	3	4
13	所属する職場集団以外に、仕事のために活用できる情報ネットワークがある。	1	2	3	4
14	ある方法がうまくいかないとき、代替的なアプローチがすぐに思い浮かばないことが多い。	1	2	3	4
15	状況や場面は異なるものの、以前と似た失敗を繰り返すことがよくある。	1	2	3	4
16	ここ1年以内に、仕事を通じて、断片的だった知識や仕事がつながり、全体を見渡せたように思えた瞬間が何度かあった。	1	2	3	4
17	ここ1年以内に、仕事を通じて、以前研修などで習った事柄で、「こういうことだったのか」と改めて実感できたものがあった。	1	2	3	4
18	現在の自分の仕事は、社内的に意義あるものと感じている。	1	2	3	4
19	私は、自分にとっての会社の魅力をはっきりと挙げるができる。	1	2	3	4
20	自分の能力や専門知識は、他社でも十分通用すると思う。	1	2	3	4
21	自分の専門知識や技術に関して、他の人から助言を求められることが多い。	1	2	3	4
22	部署やチームの目標達成には、まず自分自身がやる気を出すことが重要だと思う。	1	2	3	4
23	自分は会社や職場において傍流にいるという気がするときがある。	1	2	3	4
24	私に現在与えられている職務は、私にふさわしいものである。	1	2	3	4
25	できれば、この会社で定年まで働き続けたい。	1	2	3	4
26	全体的にみて、私は会社での現在の待遇に満足している。	1	2	3	4

Ⅲ. あなたの職場での働きやすさ・仕事の進めやすさに関してお尋ねします。各質問について、該当する選択肢の番号を一つ選び、○で囲んでください。

		該当する	やや該当する	あまり該当しない	該当しない
1	職場での意思決定の過程は、部内の誰の目からも明らかにされている。	1	2	3	4
2	何を決定するにも、社内や部内の調整に必要以上の時間がかかることが多い。	1	2	3	4
3	より良い結果を出すためならば、反対意見でも受け入れられる雰囲気がある。	1	2	3	4
4	自分の職場では、一般社員でも、直接、部長に意見や提案をもっていくことができる。	1	2	3	4
5	仕事の遂行に必要な情報が、特定の部門や階層に偏在して入手しにくいことが多い。	1	2	3	4
6	全体最適になるように、職場でよく話し合って各人に仕事の割り振りが行われている。	1	2	3	4
7	本来、自分より下の立場の者が担当するような仕事まで、自分に回ってくるのがよくある。	1	2	3	4
8	担当部署が明確でないような仕事まで、自分に回ってくるのがよくある。	1	2	3	4
9	自分が頑張ったのに、自分は評価されず、他人の手柄になるということがよくある。	1	2	3	4
10	自分の仕事・役割は、混乱していてお互いに矛盾するものばかりである。	1	2	3	4
11	自分の仕事を振り返り、反省する時間がなかなかもない。	1	2	3	4
12	自分の仕事の成果を、街中や報道など、仕事を離れた場面で目にする機会がある。	1	2	3	4
13	単独というより、チームで仕事をすることが多い。	1	2	3	4
14	仕事を遂行するうえで、取引先や他の部署との連携は必須条件である。	1	2	3	4
15	部署やチームの目標設定の際、自分の意見を反映させたり、決定に加わることができる。	1	2	3	4
16	行うべき仕事の内容や範囲を、自分で決めることができる。	1	2	3	4
17	仕事の手順や段取りは、自分で決めることができる。	1	2	3	4
18	仕事を進めるうえでの時間配分は、自分で決めることができる。	1	2	3	4
19	枠内であれば、経費の使途はかなり自由である。	1	2	3	4
20	いったん職場に持ち帰らずとも、その場で取引内容や条件を決める権限が与えられていることがある。	1	2	3	4

IV. あなたの上司や会社の方針に関してお尋ねします。各質問について、該当する選択肢の番号を一つ選び、○で囲んでください。

		該当する	やや該当する	あまり該当しない	該当しない
1	私の上司は、仕事の指示を明確に出してくれる。	1	2	3	4
2	仕事の方針や指示が変わるとき、私の上司はその理由を十分に説明してくれる。	1	2	3	4
3	自分の仕事がどのように社内で活用されるか、事前に上司から説明を受けることが多い。	1	2	3	4
4	自分の仕事がどのように評価されたか、上司から必ずフィードバックがある。	1	2	3	4
5	私の上司は、部下の意見を積極的に吸い上げてくれる。	1	2	3	4
6	私の上司は、管理職に必要な資質を十分に備えていると思う。	1	2	3	4
7	私の上司は、社内で誰もが認める高い専門性を持っていると思う。	1	2	3	4
8	あの上司や先輩がいたからこそ、今の自分があるといえる出会いがあった。	1	2	3	4
9	先輩や上司から、仕事に関する苦労話や成功エピソードをよく聞かされた。	1	2	3	4
10	チームで仕事をするとき、リーダー的な役割を期待されることが多い。	1	2	3	4
11	私に対する会社の待遇を考えると、いきあたりばつたりで明確な育成方針があるとは思えない。	1	2	3	4
12	会社での現在の地位や仕事は、自分の専門とはまったく無関係である。	1	2	3	4
13	会社は、私の将来のキャリア目標についてよく理解してくれている。	1	2	3	4
14	将来を考えたとき、会社での今現在の自分の位置づけは、中途半端だと感じる。	1	2	3	4
15	私に対する評価（給与を含む）は、仕事の成果を十分に反映したものだといえる。	1	2	3	4
16	評価は、仕事の成果より、仕事のプロセスを重視して行われることが多い。	1	2	3	4
17	会社は、専門職の育成・充実に本気で取り組んでいると感じる。	1	2	3	4
18	社内では、高い専門性をもつ者の発言は管理職より大きな影響力をもつことが多い。	1	2	3	4
19	この会社では、働き続けるほど、仕事のやりがいは年々増してくる。	1	2	3	4

V. あなたのキャリア展望に関してお尋ねします。各質問について、該当する選択肢の番号を一つ選び、○で囲んでください。

		該当する	やや該当する	あまり該当しない	該当しない
1	「自分は〇〇畑」といえる、ほぼ確定した業務分野がある。	1	2	3	4
2	私は、将来のキャリアをどうするか、ある程度明確に考えている。	1	2	3	4
3	キャリア・アップのためには、高い専門性の獲得より、幅広い経験が不可欠である。	1	2	3	4
4	上司や先輩の姿は、自分のキャリアコースや未来像を描くうえで参考になる。	1	2	3	4
5	私の将来の昇格・昇進の可能性は十分に残されている。	1	2	3	4
6	私は将来、管理職・マネジャーとしてのキャリアを歩みたい。	1	2	3	4
7	私は将来、専門性を高めてプロフェッショナルとしての仕事を続けていきたい。	1	2	3	4
8	給料さえ十分高くもらえれば、仕事の内容や地位にはこだわらない。	1	2	3	4
9	管理職と専門職の役割、それぞれの類似点と相違点を明確に理解している。	1	2	3	4
10	管理職になると、自分の望む仕事ができなくなると感じている。	1	2	3	4
11	管理職に何より必要なのは、専門知識の有無よりも部下の管理能力や調整力だと思う。	1	2	3	4
12	管理職・マネジャーとしての役割と専門職・プロフェッショナルとしての働き方は両立可能である。	1	2	3	4
13	管理職と専門職の2つの役割を私は同時に果たすように会社から期待されている。	1	2	3	4
14	現在の会社での待遇は、管理職としてより、むしろ専門職として私を育成しようとするものである。	1	2	3	4
15	あまり一つの仕事に精通すると、会社都合で同じ職場や役職に足止めされる心配がある。	1	2	3	4



## 会社別単純集計

問Ⅱ 仕事への意欲や取り組み姿勢

問Ⅱ-1: 現状の不足事項を常に認識

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	196 52.55	160 42.90	15 4.02	2 0.54	373
B社	255 57.56	170 38.37	18 4.06	0 0.00	443
C社	173 42.30	208 50.86	27 6.60	1 0.24	409
D社	139 55.16	105 41.67	8 3.17	0 0.00	252
E社	213 51.45	172 41.55	26 6.28	3 0.72	414
合計	976 51.61	815 43.10	94 4.97	6 0.32	1891

問Ⅱ-2: 社の方向性と自己役割の関係を考えている

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	168 45.16	171 45.97	31 8.33	2 0.54	372
B社	225 50.79	189 42.66	29 6.55	0 0.00	443
C社	128 31.30	224 54.77	55 13.45	2 0.49	409
D社	110 43.65	128 50.79	14 5.56	0 0.00	252
E社	197 47.70	161 38.98	49 11.86	6 1.45	413
合計	828 43.83	873 46.21	178 9.42	10 0.53	1889

問Ⅱ-3: 任せるより自ら仕事を片付ける

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	48 12.87	194 52.01	119 31.90	12 3.22	373
B社	54 12.22	224 50.68	150 33.94	14 3.17	442
C社	79 19.36	215 52.70	107 26.23	7 1.72	408
D社	35 13.94	134 53.39	79 31.47	3 1.20	251
E社	71 17.19	202 48.91	124 30.02	16 3.87	413
合計	287 15.21	969 51.35	579 30.68	52 2.76	1887

問Ⅱ-4: チーム目標のために努力を惜しまない

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	167 45.01	185 49.87	18 4.85	1 0.27	371
B社	233 52.60	196 44.24	12 2.71	2 0.45	443
C社	160 39.22	217 53.19	28 6.86	3 0.74	408
D社	115 45.82	122 48.61	14 5.58	0 0.00	251
E社	176 42.62	205 49.64	29 7.02	3 0.73	413
合計	851 45.12	925 49.05	101 5.36	9 0.48	1886

問Ⅱ-5: 率先して指導・意見交換している

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	104 27.88	218 58.45	49 13.14	2 0.54	373
B社	128 28.89	263 59.37	50 11.29	2 0.45	443
C社	92 22.49	218 53.30	91 22.25	8 1.96	409
D社	69 27.49	144 57.37	37 14.74	1 0.40	251
E社	89 21.50	219 52.90	96 23.19	10 2.42	414
合計	482 25.50	1062 56.19	323 17.09	23 1.22	1890

問Ⅱ-6: どう頑張るかわからないことがある

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	31 8.31	129 34.58	163 43.70	50 13.40	373
B社	42 9.48	161 36.34	185 41.76	55 12.42	443
C社	46 11.27	180 44.12	142 34.80	40 9.80	408
D社	26 10.32	101 40.08	99 39.29	26 10.32	252
E社	43 10.39	164 39.61	146 35.27	61 14.73	414
合計	188 9.95	735 38.89	735 38.89	232 12.28	1890

問Ⅱ-7: 評価対象以外の仕事も頑張る

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	110 29.49	229 61.39	31 8.31	3 0.80	373
B社	162 36.57	239 53.95	40 9.03	2 0.45	443
C社	140 34.31	222 54.41	41 10.05	5 1.23	408
D社	83 32.94	144 57.14	25 9.92	0 0.00	252
E社	148 35.75	217 52.42	47 11.35	2 0.48	414
合計	643 34.02	1051 55.61	184 9.74	12 0.63	1890

問Ⅱ-8: 提案タイミング・方法・経路に気を配る

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	144 38.61	166 44.50	59 15.82	4 1.07	373
B社	180 40.63	204 46.05	57 12.87	2 0.45	443
C社	139 33.99	197 48.17	65 15.89	8 1.96	409
D社	97 38.49	119 47.22	36 14.29	0 0.00	252
E社	150 36.23	185 44.69	76 18.36	3 0.72	414
合計	710 37.55	871 46.06	293 15.49	17 0.90	1891

問Ⅱ-9: 仕事で日々進歩の実感ある

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	62 16.62	188 50.40	112 30.03	11 2.95	373
B社	72 16.33	179 40.59	162 36.73	28 6.35	441
C社	52 12.71	178 43.52	158 38.63	21 5.13	409
D社	33 13.10	137 54.37	75 29.76	7 2.78	252
E社	52 12.56	172 41.55	148 35.75	42 10.14	414
合計	271 14.35	854 45.21	655 34.67	109 5.77	1889

問Ⅱ-10: 職場での職務を明確に理解している

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	181 48.53	169 45.31	21 5.63	2 0.54	373
B社	210 47.62	203 46.03	27 6.12	1 0.23	441
C社	137 33.50	224 54.77	45 11.00	3 0.73	409
D社	93 37.20	131 52.40	26 10.40	0 0.00	250
E社	192 46.60	174 42.23	41 9.95	5 1.21	412
合計	813 43.13	901 47.80	160 8.49	11 0.58	1885

問Ⅱ-11: 社の方向性や価値観を理解している

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	145 38.98	194 52.15	32 8.60	1 0.27	372
B社	190 42.99	234 52.94	18 4.07	0 0.00	442
C社	106 25.98	220 53.92	74 18.14	8 1.96	408
D社	90 35.71	140 55.56	22 8.73	0 0.00	252
E社	159 38.50	199 48.18	52 12.59	3 0.73	413
合計	690 36.57	987 52.31	198 10.49	12 0.64	1887

問Ⅱ-12: 予定外事態への個人対応範囲がわかる

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	122 32.71	216 57.91	32 8.58	3 0.80	373
B社	177 39.95	226 51.02	35 7.90	5 1.13	443
C社	142 34.72	213 52.08	50 12.22	4 0.98	409
D社	83 32.94	141 55.95	28 11.11	0 0.00	252
E社	148 35.84	217 52.54	45 10.90	3 0.73	413
合計	672 35.56	1013 53.60	190 10.05	15 0.79	1890

問Ⅱ-13: 職場集団以外の情報ネットワークある

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	71 125.00	133 35.66	135 36.19	34 9.12	373
B社	125 60.00	165 37.25	131 29.57	22 4.97	443
C社	96 23.47	162 39.61	114 27.87	37 9.05	409
D社	60 23.81	115 45.63	60 23.81	17 6.75	252
E社	88 21.26	152 36.71	127 30.68	47 11.35	414
合計	440 23.27	727 38.45	567 29.98	157 8.30	1891

問Ⅱ-14: 代替的なアプローチがすぐ浮かびにくい

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	9 2.42	104 27.96	224 60.22	35 9.41	372
B社	10 2.26	129 29.12	258 58.24	46 10.38	443
C社	15 3.67	102 24.94	249 60.88	43 10.51	409
D社	7 2.78	67 26.59	166 65.87	12 4.76	252
E社	15 3.63	129 31.23	222 53.75	47 11.38	413
合計	56 2.96	531 28.11	1119 59.24	183 9.69	1889

問Ⅱ-15: 以前と似た失敗を繰り返す

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	8 2.14	78 20.91	232 62.20	55 14.75	373
B社	6 1.35	99 22.35	271 61.17	67 15.12	443
C社	13 3.19	89 21.81	259 63.48	47 11.52	408
D社	2 0.80	58 23.11	169 67.33	22 8.76	251
E社	4 0.97	102 24.70	232 56.17	75 18.16	413
合計	33 1.75	426 22.56	1163 61.60	266 14.09	1888

問Ⅱ-16:1年以内に全体が見渡せたような経験がある

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	62 16.67	178 47.85	116 31.18	16 4.30	372
B社	71 16.03	201 45.37	149 33.63	22 4.97	443
C社	55 13.45	207 50.61	122 29.83	25 6.11	409
D社	30 11.90	123 48.81	88 34.92	11 4.37	252
E社	55 13.29	190 45.89	146 35.27	23 5.56	414
合計	273 14.44	899 47.57	621 32.86	97 5.13	1890

問Ⅱ-17:1年以内に研修の意義を実感

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	34 9.14	125 33.60	174 46.77	39 10.48	372
B社	44 9.93	137 30.93	201 45.37	61 13.77	443
C社	32 7.82	110 26.89	214 52.32	53 12.96	409
D社	20 7.94	105 41.67	110 43.65	17 6.75	252
E社	24 5.80	124 29.95	196 47.34	70 16.91	414
合計	154 8.15	601 31.80	895 47.35	240 12.70	1890

問Ⅱ-18:現在の仕事は社内的に意義がある

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	182 48.79	153 41.02	36 9.65	2 0.54	373
B社	224 50.56	180 40.63	39 8.80	0 0.00	443
C社	155 37.90	183 44.74	65 15.89	6 1.47	409
D社	111 44.05	118 46.83	23 9.13	0 0.00	252
E社	179 43.24	160 38.65	64 15.46	11 2.66	414
合計	851 45.00	794 41.99	227 12.00	19 1.00	1891

問Ⅱ-19: 自分にとっての会社の魅力を認識

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	125 33.60	185 49.73	56 15.05	6 1.61	372
B社	100 22.57	222 50.11	110 24.83	11 2.48	443
C社	62 15.23	170 41.77	150 36.86	25 6.14	407
D社	37 14.74	125 49.80	81 32.27	8 3.19	251
E社	77 18.69	174 42.23	143 34.71	18 4.37	412
合計	401 21.27	876 46.47	540 28.65	68 3.61	1885

問Ⅱ-20: 自分の能力は他社でも通用

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	79 21.18	171 45.84	109 29.22	14 3.75	373
B社	97 21.95	185 41.86	141 31.90	19 4.30	442
C社	69 16.91	212 51.96	113 27.70	14 3.43	408
D社	45 17.86	139 55.16	62 24.60	6 2.38	252
E社	87 21.01	188 45.41	110 26.57	29 7.00	414
合計	377 19.96	895 47.38	535 28.32	82 4.34	1889

問Ⅱ-21: 専門知識の助言を他人が求める

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	78 20.91	219 58.71	69 18.50	7 1.88	373
B社	114 25.73	232 52.37	91 20.54	6 1.35	443
C社	79 19.32	237 57.95	77 18.83	16 3.91	409
D社	30 11.90	159 63.10	58 23.02	5 1.98	252
E社	77 18.60	228 55.07	95 22.95	14 3.38	414
合計	378 19.99	1075 56.85	390 20.62	48 2.54	1891

問Ⅱ-22: チーム目標達成にはまず自分のやる気

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	229 61.39	131 35.12	12 3.22	1 0.27	373
B社	301 67.95	131 29.57	11 2.48	0 0.00	443
C社	220 53.79	158 38.63	27 6.60	4 0.98	409
D社	161 63.89	87 34.52	4 1.59	0 0.00	252
E社	236 57.00	136 32.85	35 8.45	7 1.69	414
合計	1147 60.66	643 34.00	89 4.71	12 0.63	1891

問Ⅱ-23: 自分は傍流にいる気がする

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	25 6.74	101 27.22	189 50.94	56 15.09	371
B社	36 8.13	154 34.76	171 38.60	82 18.51	443
C社	22 5.41	135 33.17	189 46.44	61 14.99	407
D社	8 3.19	80 31.87	122 48.61	41 16.33	251
E社	45 10.87	132 31.88	173 41.79	64 15.46	414
合計	136 7.21	602 31.92	844 44.75	304 16.12	1886

問Ⅱ-24: 現在の職務は自分にふさわしい

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	63 16.89	213 57.10	81 21.72	16 4.29	373
B社	91 20.54	232 52.37	106 23.93	14 3.16	443
C社	76 18.58	210 51.34	103 25.18	20 4.89	409
D社	40 15.87	155 61.51	52 20.63	5 1.98	252
E社	70 16.91	219 52.90	101 24.40	24 5.80	414
合計	340 17.98	1029 54.42	443 23.43	79 4.18	1891

問Ⅱ-25: この会社で定年まで働きたい

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	183 49.19	138 37.10	44 11.83	7 1.88	372
B社	222 50.11	174 39.28	38 8.58	9 2.03	443
C社	183 44.85	158 38.73	53 12.99	14 3.43	408
D社	124 49.21	95 37.70	27 10.71	6 2.38	252
E社	214 51.82	137 33.17	44 10.65	18 4.36	413
合計	926 49.05	702 37.18	206 10.91	54 2.86	1888

問Ⅱ-26: 総じて会社での待遇に満足

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	125 33.51	176 47.18	60 16.09	12 3.22	373
B社	129 29.12	215 48.53	81 18.28	18 4.06	443
C社	76 18.63	203 49.75	102 25.00	27 6.62	408
D社	55 21.83	133 52.78	57 22.62	7 2.78	252
E社	94 22.76	196 47.46	96 23.24	27 6.54	413
合計	479 25.36	923 48.86	396 20.96	91 4.82	1889

問Ⅲ 職場での働きやすさ・仕事の進めやすさ

問Ⅲ-1: 意思決定過程は誰からも明らか

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	56 15.01	179 47.99	119 31.90	19 5.09	373
B社	78 17.61	202 45.60	147 33.18	16 3.61	443
C社	63 15.44	160 39.22	154 37.75	31 7.60	408
D社	39 15.48	134 53.17	73 28.97	6 2.38	252
E社	65 15.70	157 37.92	147 35.51	45 10.87	414
合計	301 15.93	832 44.02	640 33.86	117 6.19	1890

問Ⅲ-2: 決定には調整に必要以上の時間がかかる

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	103 27.61	180 48.26	86 23.06	4 1.07	373
B社	119 26.86	213 48.08	100 22.57	11 2.48	443
C社	104 25.43	184 44.99	103 25.18	18 4.40	409
D社	49 19.44	126 50.00	72 28.57	5 1.98	252
E社	101 24.40	187 45.17	111 26.81	15 3.62	414
合計	476 25.17	890 47.07	472 24.96	53 2.80	1891

問Ⅲ-3: 反対意見でも受け入れられる雰囲気

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	60 16.17	213 57.41	90 24.26	8 2.16	371
B社	63 14.22	264 59.59	105 23.70	11 2.48	443
C社	44 10.76	225 55.01	118 28.85	22 5.38	409
D社	29 11.51	148 58.73	69 27.38	6 2.38	252
E社	46 11.11	203 49.03	133 32.13	32 7.73	414
合計	242 12.81	1053 55.74	515 27.26	79 4.18	1889

問Ⅲ-4: 一般社員でも部長に直接提案可能

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	116 31.18	144 38.71	86 23.12	26 6.99	372
B社	157 35.44	155 34.99	106 23.93	25 5.64	443
C社	137 33.50	137 33.50	101 24.69	34 8.31	409
D社	76 30.16	104 41.27	61 24.21	11 4.37	252
E社	90 21.74	134 32.37	127 30.68	63 15.22	414
合計	576 30.48	674 35.66	481 25.45	159 8.41	1890

問Ⅲ-5: 必要情報が特定の部署・階層に偏る

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	37 9.92	132 35.39	181 48.53	23 6.17	373
B社	44 9.93	193 43.57	186 41.99	20 4.51	443
C社	39 9.54	184 44.99	154 37.65	32 7.82	409
D社	13 5.16	100 39.68	118 46.83	21 8.33	252
E社	51 12.32	175 42.27	171 41.30	17 4.11	414
合計	184 9.73	784 41.46	810 42.83	113 5.98	1891

問Ⅲ-6: 全体最適になるよう仕事を割り振り

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	26 7.01	171 46.09	146 39.35	28 7.55	371
B社	31 7.00	195 44.02	184 41.53	33 7.45	443
C社	37 9.05	166 40.59	162 39.61	44 10.76	409
D社	26 10.32	126 50.00	94 37.30	6 2.38	252
E社	26 6.28	173 41.79	165 39.86	50 12.08	414
合計	146 7.73	831 43.99	751 39.76	161 8.52	1889

問Ⅲ-7: 下の立場の仕事まで回ってくる

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	37 9.95	157 42.20	159 42.74	19 5.11	372
B社	54 12.19	221 49.89	141 31.83	27 6.09	443
C社	59 14.43	191 46.70	134 32.76	25 6.11	409
D社	25 9.92	117 46.43	99 39.29	11 4.37	252
E社	61 14.73	191 46.14	134 32.37	28 6.76	414
合計	236 12.49	877 46.40	667 35.29	110 5.82	1890

問Ⅲ－8: 担当部署が不明確な仕事も回ってくる

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	51 13.67	178 47.72	127 34.05	17 4.56	373
B社	63 14.22	225 50.79	131 29.57	24 5.42	443
C社	85 20.83	185 45.34	111 27.21	27 6.62	408
D社	25 9.92	135 53.57	80 31.75	12 4.76	252
E社	91 21.98	185 44.69	117 28.26	21 5.07	414
合計	315 16.67	908 48.04	566 29.95	101 5.34	1890

問Ⅲ－9: 自分の頑張りが他人の評価になる

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	9 2.43	67 18.06	235 63.34	60 16.17	371
B社	12 2.71	89 20.14	266 60.18	75 16.97	442
C社	13 3.19	85 20.83	255 62.50	55 13.48	408
D社	6 2.38	52 20.63	166 65.87	28 11.11	252
E社	20 4.83	98 23.67	248 59.90	48 11.59	414
合計	60 3.18	391 20.72	1170 62.00	266 14.10	1887

問Ⅲ－10: 自分の仕事・役割は互いに矛盾・混乱

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	7 1.88	51 13.71	205 55.11	109 29.30	372
B社	5 1.13	64 14.45	221 49.89	153 34.54	443
C社	12 2.93	76 18.58	222 54.28	99 24.21	409
D社	2 0.79	50 19.84	139 55.16	61 24.21	252
E社	10 2.42	75 18.12	218 52.66	111 26.81	414
合計	36 1.90	316 16.72	1005 53.17	533 28.20	1890

問Ⅲ－11: 仕事を内省する時間がもてない

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	57 15.28	165 44.24	123 32.98	28 7.51	373
B社	78 17.61	184 41.53	146 32.96	35 7.90	443
C社	46 11.25	172 42.05	148 36.19	43 10.51	409
D社	26 10.32	131 51.98	83 32.94	12 4.76	252
E社	57 13.77	167 40.34	152 36.71	38 9.18	414
合計	264 13.96	819 43.31	652 34.48	156 8.25	1891

問Ⅲ－12: 仕事の成果を職場外で目にする機会あり

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	58 15.55	76 20.38	113 30.29	126 33.78	373
B社	29 6.55	85 19.19	147 33.18	182 41.08	443
C社	25 6.13	77 18.87	129 31.62	177 43.38	408
D社	30 11.90	54 21.43	89 35.32	79 31.35	252
E社	23 5.56	71 17.15	133 32.13	187 45.17	414
合計	165 8.73	363 19.21	611 32.33	751 39.74	1890

問Ⅲ－13: チームで仕事をすることが多い

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	124 125.00	140 37.53	96 25.74	13 3.49	373
B社	186 60.00	157 35.44	80 18.06	20 4.51	443
C社	82 20.10	158 38.73	143 35.05	25 6.13	408
D社	74 29.48	111 44.22	56 22.31	10 3.98	251
E社	95 23.00	162 39.23	112 27.12	44 10.65	413
合計	561 29.71	728 38.56	487 25.79	112 5.93	1888

問Ⅲ-14: 仕事遂行には他との連携が必須条件

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	290 77.75	74 19.84	7 1.88	2 0.54	373
B社	373 84.20	59 13.32	10 2.26	1 0.23	443
C社	304 74.33	94 22.98	10 2.44	1 0.24	409
D社	191 75.79	52 20.63	8 3.17	1 0.40	252
E社	320 77.29	78 18.84	14 3.38	2 0.48	414
合計	1478 78.16	357 18.88	49 2.59	7 0.37	1891

問Ⅲ-15: チーム目標設定に自分も加われる

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	196 52.83	153 41.24	19 5.12	3 0.81	371
B社	264 59.59	157 35.44	19 4.29	3 0.68	443
C社	194 47.55	164 40.20	39 9.56	11 2.70	408
D社	120 47.62	117 46.43	14 5.56	1 0.40	252
E社	189 45.65	163 39.37	45 10.87	17 4.11	414
合計	963 51.01	754 39.94	136 7.20	35 1.85	1888

問Ⅲ-16: 仕事の内容・範囲を自分で決定できる

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	116 31.10	191 51.21	59 15.82	7 1.88	373
B社	163 36.79	230 51.92	44 9.93	6 1.35	443
C社	132 32.27	201 49.14	60 14.67	16 3.91	409
D社	84 33.33	133 52.78	30 11.90	5 1.98	252
E社	143 34.54	167 40.34	85 20.53	19 4.59	414
合計	638 33.74	922 48.76	278 14.70	53 2.80	1891

問Ⅲ－17: 仕事の手順・段取りを自分で決定できる

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	166 44.50	187 50.13	20 5.36	0 0.00	373
B社	234 52.82	199 44.92	9 2.03	1 0.23	443
C社	198 48.65	192 47.17	13 3.19	4 0.98	407
D社	111 44.05	129 51.19	11 4.37	1 0.40	252
E社	207 50.00	181 43.72	22 5.31	4 0.97	414
合計	916 48.49	888 47.01	75 3.97	10 0.53	1889

問Ⅲ－18: 仕事の時間配分は自分で決定できる

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	158 42.47	175 47.04	34 9.14	5 1.34	372
B社	214 48.31	195 44.02	30 6.77	4 0.90	443
C社	187 45.72	190 46.45	26 6.36	6 1.47	409
D社	95 37.70	139 55.16	16 6.35	2 0.79	252
E社	192 46.38	170 41.06	45 10.87	7 1.69	414
合計	846 44.76	869 45.98	151 7.99	24 1.27	1890

問Ⅲ－19: 枠内なら経費の用途は自由

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	35 9.38	97 26.01	124 33.24	117 31.37	373
B社	138 31.15	178 40.18	96 21.67	31 7.00	443
C社	77 18.87	127 31.13	139 34.07	65 15.93	408
D社	18 7.14	73 28.97	108 42.86	53 21.03	252
E社	45 10.87	122 29.47	150 36.23	97 23.43	414
合計	313 16.56	597 31.59	617 32.65	363 19.21	1890

問Ⅲ-20: その場で取引内容・条件を決定できる

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	77 20.64	172 46.11	92 24.66	32 8.58	373
B社	111 25.06	226 51.02	88 19.86	18 4.06	443
C社	59 14.53	185 45.57	110 27.09	52 12.81	406
D社	38 15.08	123 48.81	71 28.17	20 7.94	252
E社	61 14.73	164 39.61	123 29.71	66 15.94	414
合計	346 18.33	870 46.08	484 25.64	188 9.96	1888

問Ⅳ 上司や会社の方針

問Ⅳ-1: 上司は仕事の指示を明確に出す

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	96 25.74	193 51.74	74 19.84	10 2.68	373
B社	99 22.35	209 47.18	118 26.64	17 3.84	443
C社	86 21.08	203 49.75	98 24.02	21 5.15	408
D社	61 24.21	142 56.35	41 16.27	8 3.17	252
E社	83 20.05	180 43.48	124 29.95	27 6.52	414
合計	425 22.49	927 49.05	455 24.07	83 4.39	1890

問Ⅳ-2: 方針・指示変更の理由を上司は説明

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	97 26.01	188 50.40	81 21.72	7 1.88	373
B社	111 25.06	216 48.76	97 21.90	19 4.29	443
C社	104 25.49	188 46.08	98 24.02	18 4.41	408
D社	60 23.81	137 54.37	50 19.84	5 1.98	252
E社	80 19.32	187 45.17	121 29.23	26 6.28	414
合計	452 23.92	916 48.47	447 23.65	75 3.97	1890

問Ⅳ－3: 上司は社内活用方法を事前に説明

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	55 14.75	158 42.36	145 38.87	15 4.02	373
B社	54 12.19	192 43.34	166 37.47	31 7.00	443
C社	56 13.76	160 39.31	164 40.29	27 6.63	407
D社	38 15.08	115 45.63	87 34.52	12 4.76	252
E社	41 9.90	140 33.82	194 46.86	39 9.42	414
合計	244 12.92	765 40.50	756 40.02	124 6.56	1889

問Ⅳ－4: 上司は仕事評価のフィードバックをする

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	44 11.80	150 40.21	145 38.87	34 9.12	373
B社	27 6.11	152 34.39	210 47.51	53 11.99	442
C社	47 11.52	163 39.95	161 39.46	37 9.07	408
D社	21 8.37	105 41.83	108 43.03	17 6.77	251
E社	22 5.31	115 27.78	211 50.97	66 15.94	414
合計	161 8.53	685 36.28	835 44.23	207 10.96	1888

問Ⅳ－5: 上司は部下の意見を吸い上げる

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	114 30.65	192 51.61	62 16.67	4 1.08	372
B社	126 28.44	240 54.18	65 14.67	12 2.71	443
C社	96 23.47	216 52.81	83 20.29	14 3.42	409
D社	67 26.59	149 59.13	33 13.10	3 1.19	252
E社	85 20.53	209 50.48	94 22.71	26 6.28	414
合計	488 25.82	1006 53.23	337 17.83	59 3.12	1890

問Ⅳ－6：上司は管理職に必要な資質がある

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	117 31.45	183 49.19	56 15.05	16 4.30	372
B社	178 40.18	200 45.15	54 12.19	11 2.48	443
C社	131 32.03	211 51.59	51 12.47	16 3.91	409
D社	104 41.27	119 47.22	27 10.71	2 0.79	252
E社	139 33.57	195 47.10	59 14.25	21 5.07	414
合計	669 35.40	908 48.04	247 13.07	66 3.49	1890

問Ⅳ－7：上司には高い専門性がある

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	131 35.12	170 45.58	67 17.96	5 1.34	373
B社	179 40.41	179 40.41	75 16.93	10 2.26	443
C社	139 33.99	173 42.30	84 20.54	13 3.18	409
D社	104 41.27	111 44.05	34 13.49	3 1.19	252
E社	129 31.31	169 41.02	99 24.03	15 3.64	412
合計	682 36.10	802 42.46	359 19.00	46 2.44	1889

問Ⅳ－8：あの上司や先輩がいて今の自分がある

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	178 47.72	130 34.85	55 14.75	10 2.68	373
B社	210 47.40	147 33.18	65 14.67	21 4.74	443
C社	152 37.16	150 36.67	79 19.32	28 6.85	409
D社	95 37.70	101 40.08	48 19.05	8 3.17	252
E社	156 37.68	139 33.57	84 20.29	35 8.45	414
合計	791 41.83	667 35.27	331 17.50	102 5.39	1891

問Ⅳ－9:先輩・上司から苦労話・成功談を聞いた

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	99 26.61	171 45.97	97 97.00	5 1.34	372
B社	100 22.57	207 46.73	122 27.54	14 3.16	443
C社	77 18.83	182 44.50	123 30.07	27 6.60	409
D社	45 17.86	121 48.02	76 30.16	10 3.97	252
E社	66 15.94	176 42.51	140 33.82	32 7.73	414
合計	387 20.48	857 45.34	558 29.52	88 4.66	1890

問Ⅳ－10:チームでリーダー的役割が期待されている

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	160 43.01	164 44.09	46 12.37	2 0.54	372
B社	205 46.28	194 43.79	41 9.26	3 0.68	443
C社	151 37.10	183 44.96	54 13.27	19 4.67	407
D社	87 34.52	140 55.56	23 9.13	2 0.79	252
E社	128 30.92	168 40.58	95 22.95	23 5.56	414
合計	731 38.72	849 44.97	259 13.72	49 2.60	1888

問Ⅳ－11:明確な育成方針はないようだ

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	27 7.24	143 38.34	162 43.43	41 10.99	373
B社	43 9.71	156 35.21	189 42.66	55 12.42	443
C社	57 13.97	148 36.27	165 40.44	38 9.31	408
D社	16 6.37	83 33.07	126 50.20	26 10.36	251
E社	76 18.36	162 39.13	143 34.54	33 7.97	414
合計	219 11.59	692 36.63	785 41.56	193 10.22	1889

問Ⅳ－12:現在の地位・仕事は専門と無関係

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	21 5.63	70 18.77	163 43.70	119 31.90	373
B社	21 4.74	67 15.12	197 44.47	158 35.67	443
C社	30 7.37	78 19.16	170 41.77	129 31.70	407
D社	10 3.97	36 14.29	119 47.22	87 34.52	252
E社	32 7.73	78 18.84	182 43.96	122 29.47	414
合計	114 6.03	329 17.42	831 43.99	615 32.56	1889

問Ⅳ－13:将来のキャリア目標を会社は理解

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	26 125.00	153 41.02	171 45.84	23 6.17	373
B社	25 60.00	205 46.38	182 41.18	30 6.79	442
C社	20 4.91	121 29.73	215 52.83	51 12.53	407
D社	8 3.19	101 40.24	122 48.61	20 7.97	251
E社	19 4.60	108 26.15	208 50.36	78 18.89	413
合計	98 5.20	688 36.48	898 47.61	202 10.71	1886

問Ⅳ－14:今の自分の社内位置づけは中途半端

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	23 6.17	119 31.90	183 49.06	48 12.87	373
B社	43 9.71	147 33.18	192 43.34	61 13.77	443
C社	32 7.84	151 37.01	167 40.93	58 14.22	408
D社	12 4.76	64 25.40	129 51.19	47 18.65	252
E社	56 13.53	129 31.16	174 42.03	55 13.29	414
合計	166 8.78	610 32.28	845 44.71	269 14.23	1890

問Ⅳ－15: 評価は仕事の成果を十分に反映している

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	75 20.16	216 58.06	75 20.16	6 1.61	372
B社	78 17.61	249 56.21	100 22.57	16 3.61	443
C社	56 13.73	214 52.45	115 28.19	23 5.64	408
D社	40 15.94	149 59.36	57 22.71	5 1.99	251
E社	51 12.32	210 50.72	125 30.19	28 6.76	414
合計	300 15.89	1038 54.98	472 25.00	78 4.13	1888

問Ⅳ－16: 仕事の成果よりプロセス重視

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	25 6.74	169 45.55	162 43.67	15 4.04	371
B社	30 6.79	185 41.86	195 44.12	32 7.24	442
C社	26 6.39	162 39.80	180 44.23	39 9.58	407
D社	17 6.75	111 44.05	107 42.46	17 6.75	252
E社	29 7.00	149 35.99	196 47.34	40 9.66	414
合計	127 6.73	776 41.15	840 44.54	143 7.58	1886

問Ⅳ－17: 専門職の育成に会社は本気

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	39 10.46	154 41.29	159 42.63	21 5.63	373
B社	37 8.35	133 30.02	221 49.89	52 11.74	443
C社	6 1.47	97 23.72	222 54.28	84 20.54	409
D社	13 5.16	98 38.89	116 46.03	25 9.92	252
E社	28 6.76	101 24.40	211 50.97	74 17.87	414
合計	123 6.50	583 30.83	929 49.13	256 13.54	1891

問Ⅳ－18: 高い専門者は管理職より影響力大

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	26 6.97	153 41.02	172 46.11	22 5.90	373
B社	27 6.09	157 35.44	209 47.18	50 11.29	443
C社	25 6.13	142 34.80	186 45.59	55 13.48	408
D社	7 2.78	100 39.68	129 51.19	16 6.35	252
E社	18 4.35	136 32.85	196 47.34	64 15.46	414
合計	103 5.45	688 36.40	892 47.20	207 10.95	1890

問Ⅳ－19: 働き続けるほど、やりがいが大きくなる

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	35 9.41	174 46.77	148 39.78	15 4.03	372
B社	28 6.33	179 40.50	204 46.15	31 7.01	442
C社	10 2.45	171 41.91	192 47.06	35 8.58	408
D社	10 3.97	102 40.48	123 48.81	17 6.75	252
E社	19 4.59	169 40.82	184 44.44	42 10.14	414
合計	102 5.40	795 42.11	851 45.07	140 7.42	1888

問Ⅴあなたのキャリア展望

問Ⅴ－1: ～畑といえる確定した業務分野がある

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	126 33.96	153 41.24	72 19.41	20 5.39	371
B社	159 35.97	167 37.78	95 21.49	21 4.75	442
C社	108 26.41	177 43.28	102 24.94	22 5.38	409
D社	73 28.97	110 43.65	63 25.00	6 2.38	252
E社	137 33.25	157 38.11	98 23.79	20 4.85	412
合計	603 31.97	764 40.51	430 22.80	89 4.72	1886

問V-2: 自分は将来キャリアを明確に考えている

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	53 14.29	188 50.67	122 32.88	8 2.16	371
B社	66 14.93	199 45.02	166 37.56	11 2.49	442
C社	40 9.78	166 40.59	187 45.72	16 3.91	409
D社	25 9.92	102 40.48	122 48.41	3 1.19	252
E社	38 9.25	168 40.88	175 42.58	30 7.30	411
合計	222 11.78	823 43.66	772 40.95	68 3.61	1885

問V-3: 高専門性の獲得より幅広い経験が大事

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	76 20.49	204 54.99	89 23.99	2 0.54	371
B社	112 25.34	246 55.66	76 17.19	8 1.81	442
C社	104 25.43	241 58.92	58 14.18	6 1.47	409
D社	55 21.83	144 57.14	49 19.44	4 1.59	252
E社	90 21.84	243 58.98	67 16.26	12 2.91	412
合計	437 23.17	1078 57.16	339 17.97	32 1.70	1886

問V-4: 上司や先輩は未来像の参考になる

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	70 18.87	183 49.33	101 27.22	17 4.58	371
B社	75 16.97	182 41.18	160 36.20	25 5.66	442
C社	43 10.54	185 45.34	144 35.29	36 8.82	408
D社	34 13.49	132 52.38	77 30.56	9 3.57	252
E社	45 10.95	171 41.61	153 37.23	42 10.22	411
合計	267 14.17	853 45.28	635 33.70	129 6.85	1884

問Ⅴ-5:昇格・昇進の可能性はまだある

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	51 13.75	182 49.06	104 28.03	34 9.16	371
B社	40 9.07	184 41.72	159 36.05	58 13.15	441
C社	41 10.05	199 48.77	127 31.13	41 10.05	408
D社	15 5.95	99 39.29	105 41.67	33 13.10	252
E社	43 10.44	155 37.62	125 30.34	89 21.60	412
合計	190 10.08	819 43.47	620 32.91	255 13.54	1884

問Ⅴ-6:将来、管理職になりたい

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	76 20.49	141 38.01	110 29.65	44 11.86	371
B社	102 23.13	144 32.65	134 30.39	61 13.83	441
C社	64 15.69	164 40.20	137 33.58	43 10.54	408
D社	42 16.67	118 46.83	68 26.98	24 9.52	252
E社	91 22.14	130 31.63	114 27.74	76 18.49	411
合計	375 19.92	697 37.02	563 29.90	248 13.17	1883

問Ⅴ-7:専門職・プロフェッショナルになりたい

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	62 16.71	161 43.40	126 33.96	22 5.93	371
B社	81 18.37	177 40.14	146 33.11	37 8.39	441
C社	63 15.44	183 44.85	132 32.35	30 7.35	408
D社	29 11.55	113 45.02	95 37.85	14 5.58	251
E社	68 16.50	169 41.02	147 35.68	28 6.80	412
合計	303 16.09	803 42.64	646 34.31	131 6.96	1883

問V-8: 高給なら仕事内容・地位にこだわらない

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	26 7.01	92 24.80	203 54.72	50 13.48	371
B社	36 8.14	119 26.92	199 45.02	88 19.91	442
C社	47 11.49	113 27.63	188 45.97	61 14.91	409
D社	13 5.16	61 24.21	142 56.35	36 14.29	252
E社	51 12.38	118 28.64	172 41.75	71 17.23	412
合計	173 9.17	503 26.67	904 47.93	306 16.22	1886

問V-9: 管理職・専門職の特徴を理解

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	55 14.82	223 60.11	87 23.45	6 1.62	371
B社	79 17.87	232 52.49	121 27.38	10 2.26	442
C社	42 10.27	198 48.41	151 36.92	18 4.40	409
D社	35 13.94	143 56.97	71 28.29	2 0.80	251
E社	64 15.57	213 51.82	117 28.47	17 4.14	411
合計	275 14.60	1009 53.56	547 29.03	53 2.81	1884

問V-10: 管理職では望む仕事ができない

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	36 9.70	133 35.85	166 44.74	36 9.70	371
B社	47 10.63	148 33.48	192 43.44	55 12.44	442
C社	41 10.02	161 39.36	164 40.10	43 10.51	409
D社	17 6.75	90 35.71	122 48.41	23 9.13	252
E社	56 13.59	148 35.92	163 39.56	45 10.92	412
合計	197 10.45	680 36.06	807 42.79	202 10.71	1886

問V-11: 管理職には、専門知識より管理能力が必要

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	79 21.29	193 52.02	90 24.26	9 2.43	371
B社	112 25.40	208 47.17	104 23.58	17 3.85	441
C社	88 21.52	190 46.45	111 27.14	20 4.89	409
D社	64 25.50	124 49.40	55 21.91	8 3.19	251
E社	97 23.54	201 48.79	103 25.00	11 2.67	412
合計	440 23.35	916 48.62	463 24.58	65 3.45	1884

問V-12: 管理職・専門職は両立可能

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	62 16.71	192 51.75	93 25.07	24 6.47	371
B社	95 21.49	207 46.83	104 23.53	36 8.14	442
C社	73 17.85	206 50.37	107 26.16	23 5.62	409
D社	30 11.90	141 55.95	68 26.98	13 5.16	252
E社	81 19.66	214 51.94	97 23.54	20 4.85	412
合計	341 18.08	960 50.90	469 24.87	116 6.15	1886

問V-13: 管理職・専門職の両立を期待されている

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	44 125.00	174 47.03	112 30.27	40 10.81	370
B社	92 60.00	205 46.38	113 25.57	32 7.24	442
C社	47 11.49	177 43.28	134 32.76	51 12.47	409
D社	35 13.89	126 50.00	74 29.37	17 6.75	252
E社	57 13.83	172 41.75	124 30.10	59 14.32	412
合計	275 14.59	854 45.31	557 29.55	199 10.56	1885

問V-14: 専門職として期待されているらしい

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	18 4.86	97 26.22	205 55.41	50 13.51	370
B社	25 5.67	111 25.17	235 53.29	70 15.87	441
C社	12 2.95	84 20.64	242 59.46	69 16.95	407
D社	10 3.97	49 19.44	160 63.49	33 13.10	252
E社	21 5.10	119 28.88	206 50.00	66 16.02	412
合計	86 4.57	460 24.44	1048 55.69	288 15.30	1882

問V-15: 一芸に精通すると塩漬けの心配がある

	該当する	やや 該当する	あまり 該当しない	該当しない	計
A社	31 8.38	127 34.32	175 47.30	37 10.00	370
B社	45 10.18	179 40.50	167 37.78	51 11.54	442
C社	61 14.95	141 34.56	173 42.40	33 8.09	408
D社	37 14.68	89 35.32	101 40.08	25 9.92	252
E社	62 15.05	174 42.23	134 32.52	42 10.19	412
合計	236 12.53	710 37.69	750 39.81	188 9.98	1884

## クロス集計:高資格スタッフ×各質問項目

### ①年齢別構成

	A社	B社	C社	D社	E社	計
～34歳	44	0	61	10	45	160
	11.83	0.00	15.06	4.02	11.03	8.55
35～39歳	115	48	85	33	77	358
	30.91	10.96	20.99	13.25	18.87	19.12
40～44歳	99	189	121	64	100	573
	26.61	43.15	29.88	25.70	24.51	30.61
高資格スタッフ	87	109	84	77	92	449
	23.39	24.89	20.74	30.92	22.55	23.99
次長以上	27	92	54	65	94	332
	7.26	21.00	13.33	26.10	23.04	17.74
合計	372	438	405	249	408	1872
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

### ②年齢別性別構成

	男性	女性	計
～34歳	142	13	155
	91.61	8.39	100.00
35～39歳	345	11	356
	96.91	3.09	100.00
40～44歳	552	7	559
	98.75	1.25	100.00
高資格スタッフ	431	7	438
	98.40	1.60	100.00
次長以上	319	1	320
	99.69	0.31	100.00
合計	1789	39	1828
	97.87	2.13	100.00

### ③職種

	事務系	どちらかな ら事務系	どちらかな ら技術系	技術系	計
～34歳	55	10	13	82	160
	34.38	6.25	8.13	51.25	100.00
35～39歳	119	10	21	208	358
	33.24	2.79	5.87	58.10	100.00
40～44歳	143	21	49	360	573
	24.96	3.66	8.55	62.83	100.00
高資格スタッフ	115	38	73	218	444
	25.90	8.56	16.44	49.10	100.00
次長以上	100	9	33	187	329
	30.40	2.74	10.03	56.84	100.00
合計	532	88	189	1055	1864
	28.54	4.72	10.14	56.60	100.00

④異動後の期間

	1年半 以内	3年以内	6年以内	13年以内	13年超	計
～34歳	29 18.71	25 16.13	35 22.58	63 40.65	3 1.94	155 100.00
35～39歳	76 21.65	55 15.67	69 19.66	91 25.93	60 17.09	351 100.00
40～44歳	113 20.00	84 14.87	115 20.35	108 19.12	145 25.66	565 100.00
高資格スタッフ	87 19.68	84 19.00	101 22.85	75 16.97	95 21.49	442 100.00
次長以上	87 26.52	61 18.60	75 22.87	48 14.63	57 17.38	328 100.00
合計	392 21.29	309 16.78	395 21.46	385 20.91	360 19.55	1841 100.00

⑤部下の数

	3名以下	6名以下	10名以下	20名以下	21名以上	計
～34歳	1 6.25	9 56.25	2 12.50	4 25.00	0 0.00	16 100.00
35～39歳	49 35.51	46 33.33	24 17.39	12 8.70	7 5.07	138 100.00
40～44歳	99 24.38	85 20.94	90 22.17	82 20.20	50 12.32	406 100.00
高資格スタッフ	84 28.97	53 18.28	56 19.31	50 17.24	47 16.21	290 100.00
次長以上	29 10.14	33 11.54	38 13.29	63 22.03	123 43.01	286 100.00
合計	262 23.06	226 19.89	210 18.49	211 18.57	227 19.98	1136 100.00

問Ⅱ-1:現状の不足事項を常に認識

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	49	90	19	2	160
	30.63	56.25	11.88	1.25	100.00
35～39歳	151	181	25	1	358
	42.18	50.56	6.98	0.28	100.00
40～44歳	301	252	20	0	573
	52.53	43.98	3.49	0.00	100.00
高資格スタッフ	227	194	25	3	449
	50.56	43.21	5.57	0.67	100.00
次長以上	239	88	5	0	332
	71.99	26.51	1.51	0.00	100.00
合計	967	805	94	6	1872
	51.66	43.00	5.02	0.32	100.00

問Ⅱ-2:社の方向性と自己役割の関係を考えている

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	31	84	40	5	160
	19.38	52.50	25.00	3.13	100.00
35～39歳	115	199	42	2	358
	32.12	55.59	11.73	0.56	100.00
40～44歳	249	278	44	1	572
	43.53	48.60	7.69	0.17	100.00
高資格スタッフ	200	205	42	2	449
	44.54	45.66	9.35	0.45	100.00
次長以上	221	100	10	0	331
	66.77	30.21	3.02	0.00	100.00
合計	816	866	178	10	1870
	43.64	46.31	9.52	0.53	100.00

問Ⅱ-3:任せるより自ら仕事を片付ける

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	37	80	35	8	160
	23.13	50.00	21.88	5.00	100.00
35～39歳	68	202	80	8	358
	18.99	56.42	22.35	2.23	100.00
40～44歳	90	286	186	10	572
	15.73	50.00	32.52	1.75	100.00
高資格スタッフ	68	231	136	13	448
	15.18	51.56	30.36	2.90	100.00
次長以上	22	160	136	12	330
	6.67	48.48	41.21	3.64	100.00
合計	285	959	573	51	1868
	15.26	51.34	30.67	2.73	100.00

問Ⅱ-4:チーム目標のために努力を惜しまない

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	56	86	15	2	159
	35.22	54.09	9.43	1.26	100.00
35～39歳	121	199	34	2	356
	33.99	55.90	9.55	0.56	100.00
40～44歳	265	281	23	3	572
	46.33	49.13	4.02	0.52	100.00
高資格スタッフ	206	216	25	1	448
	45.98	48.21	5.58	0.22	100.00
次長以上	197	130	4	1	332
	59.34	39.16	1.20	0.30	100.00
合計	845	912	101	1	1867
	45.26	48.85	5.41	0.05	99.57

問Ⅱ-5:率先して指導・意見交換している

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	19	67	64	10	160
	11.88	41.88	40.00	6.25	100.00
35～39歳	69	202	80	7	358
	19.27	56.42	22.35	1.96	100.00
40～44歳	153	328	89	2	572
	26.75	57.34	15.56	0.35	100.00
高資格スタッフ	104	279	62	4	449
	23.16	62.14	13.81	0.89	100.00
次長以上	133	174	25	0	332
	40.06	52.41	7.53	0.00	100.00
合計	478	1050	320	23	1871
	25.55	56.12	17.10	1.23	100.00

問Ⅱ-6:どう頑張るかわからないことがある

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	41	59	47	13	160
	25.63	36.88	29.38	8.13	100.00
35～39歳	43	166	121	27	357
	12.04	46.50	33.89	7.56	100.00
40～44歳	55	233	224	61	573
	9.60	40.66	39.09	10.65	100.00
高資格スタッフ	35	161	188	65	449
	7.80	35.86	41.87	14.48	100.00
次長以上	14	109	147	62	332
	4.22	32.83	44.28	18.67	100.00
合計	188	728	727	228	1871
	10.05	38.91	38.86	12.19	100.00

問Ⅱ-7: 評価対象以外の仕事も頑張る

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	45 28.13	92 57.50	21 13.13	2 1.25	160 100.00
35～39歳	96 26.89	207 57.98	50 14.01	4 1.12	357 100.00
40～44歳	202 35.25	311 54.28	59 10.30	1 0.17	573 100.00
高資格スタッフ	147 32.74	263 58.57	35 7.80	4 0.89	449 100.00
次長以上	145 43.67	170 51.20	16 4.82	1 0.30	332 100.00
合計	635 33.94	1043 55.75	181 9.67	12 0.64	1871 100.00

問Ⅱ-8: 提案タイミング・方法・経路に気を配る

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	42 26.25	87 54.38	28 17.50	3 1.88	160 100.00
35～39歳	128 35.75	160 44.69	66 18.44	4 1.12	358 100.00
40～44歳	212 37.00	272 47.47	84 14.66	5 0.87	573 100.00
高資格スタッフ	159 35.41	207 46.10	80 17.82	3 0.67	449 100.00
次長以上	162 48.80	135 40.66	33 9.94	2 0.60	332 100.00
合計	703 37.55	861 45.99	291 15.54	17 0.91	1872 100.00

問Ⅱ-9: 仕事で日々進歩の実感ある

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	20 12.50	66 41.25	54 33.75	20 12.50	160 100.00
35～39歳	41 11.45	155 43.30	137 38.27	25 6.98	358 100.00
40～44歳	82 14.34	260 45.45	205 35.84	25 4.37	572 100.00
高資格スタッフ	57 12.72	192 42.86	171 38.17	28 6.25	448 100.00
次長以上	69 20.78	171 51.51	81 24.40	11 3.31	332 100.00
合計	269 14.39	844 45.13	648 34.65	109 5.83	1870 100.00

問Ⅱ-10:職場での職務を明確に理解している

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	46 28.75	77 48.13	31 19.38	6 3.75	160 100.00
35～39歳	117 32.68	198 55.31	42 11.73	1 0.28	358 100.00
40～44歳	237 41.43	285 49.83	48 8.39	2 0.35	572 100.00
高資格スタッフ	216 48.43	201 45.07	29 6.50	0 0.00	446 100.00
次長以上	185 56.06	133 40.30	10 3.03	2 0.61	330 100.00
合計	801 42.93	894 47.91	160 8.57	11 0.59	1866 100.00

問Ⅱ-11:社の方向性や価値観を理解している

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	23 14.47	74 46.54	56 35.22	6 3.77	159 100.00
35～39歳	68 18.99	235 65.64	52 14.53	3 0.84	358 100.00
40～44歳	214 37.35	308 53.75	50 8.73	1 0.17	573 100.00
高資格スタッフ	177 39.51	242 54.02	28 6.25	1 0.22	448 100.00
次長以上	195 59.09	123 37.27	11 3.33	1 0.30	330 100.00
合計	677 36.24	982 52.57	197 10.55	12 0.64	1868 100.00

問Ⅱ-12:予定外事態への個人対応範囲がわかる

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	33 20.63	84 52.50	37 23.13	6 3.75	160 100.00
35～39歳	96 26.82	214 59.78	46 12.85	2 0.56	358 100.00
40～44歳	194 33.92	316 55.24	57 9.97	5 0.87	572 100.00
高資格スタッフ	199 44.32	219 48.78	30 6.68	1 0.22	449 100.00
次長以上	142 42.77	170 51.20	19 5.72	1 0.30	332 100.00
合計	664 35.49	1003 53.61	189 10.10	15 0.80	1871 100.00

問Ⅱ-13: 職場集団以外の情報ネットワークある

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	25	59	47	29	160
	15.63	36.88	29.38	18.13	100.00
35～39歳	73	126	117	42	358
	20.39	35.20	32.68	11.73	100.00
40～44歳	139	224	174	36	573
	24.26	39.09	30.37	6.28	100.00
高資格スタッフ	112	166	135	36	449
	24.94	36.97	30.07	8.02	100.00
次長以上	89	144	88	11	332
	26.81	43.37	26.51	3.31	100.00
合計	438	719	561	154	1872
	23.40	38.41	29.97	8.23	100.00

問Ⅱ-14: 代替的なアプローチがすぐ浮かびにくい

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	17	50	88	5	160
	10.63	31.25	55.00	3.13	100.00
35～39歳	8	105	210	34	357
	2.24	29.41	58.82	9.52	100.00
40～44歳	13	179	334	47	573
	2.27	31.24	58.29	8.20	100.00
高資格スタッフ	10	126	263	49	448
	2.23	28.13	58.71	10.94	100.00
次長以上	8	67	211	46	332
	2.41	20.18	63.55	13.86	100.00
合計	56	527	1106	181	1870
	2.99	28.18	59.14	9.68	100.00

問Ⅱ-15: 以前と似た失敗を繰り返す

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	9	51	86	13	159
	5.66	32.08	54.09	8.18	100.00
35～39歳	8	86	217	47	358
	2.23	24.02	60.61	13.13	100.00
40～44歳	10	129	356	77	572
	1.75	22.55	62.24	13.46	100.00
高資格スタッフ	5	88	287	69	449
	1.11	19.60	63.92	15.37	100.00
次長以上	1	66	209	55	331
	0.30	19.94	63.14	16.62	100.00
合計	33	420	1155	261	1869
	1.77	22.47	61.80	13.96	100.00

問Ⅱ-16:1年以内に全体が見渡せたような経験がある

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	25 15.63	69 43.13	54 33.75	12 7.50	160 100.00
35～39歳	53 14.80	187 52.23	99 27.65	19 5.31	358 100.00
40～44歳	79 13.79	273 47.64	195 34.03	26 4.54	573 100.00
高資格スタッフ	54 12.05	197 43.97	168 37.50	29 6.47	448 100.00
次長以上	59 17.77	167 50.30	96 28.92	10 3.01	332 100.00
合計	270 14.43	893 47.73	612 32.71	96 5.13	1871 100.00

問Ⅱ-17:1年以内に研修の意義を実感

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	14 8.75	54 33.75	71 44.38	21 13.13	160 100.00
35～39歳	33 9.22	116 32.40	154 43.02	55 15.36	358 100.00
40～44歳	54 9.42	182 31.76	278 48.52	59 10.30	573 100.00
高資格スタッフ	26 5.80	135 30.13	221 49.33	66 14.73	448 100.00
次長以上	27 8.13	109 32.83	158 47.59	38 11.45	332 100.00
合計	154 8.23	596 31.85	882 47.14	239 12.77	1871 100.00

問Ⅱ-18:現在の仕事は社内的に意義がある

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	46 28.75	80 50.00	25 15.63	9 5.63	160 100.00
35～39歳	131 36.59	162 45.25	60 16.76	5 1.40	358 100.00
40～44歳	263 45.90	249 43.46	60 10.47	1 0.17	573 100.00
高資格スタッフ	203 45.21	185 41.20	60 13.36	1 0.22	449 100.00
次長以上	199 59.94	112 33.73	18 5.42	3 0.90	332 100.00
合計	842 44.98	788 42.09	223 11.91	19 1.01	1872 100.00

問Ⅱ-19: 自分にとっての会社の魅力を認識

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	18 11.25	67 41.88	62 38.75	13 8.13	160 100.00
35～39歳	54 15.13	149 41.74	132 36.97	22 6.16	357 100.00
40～44歳	118 20.63	266 46.50	179 31.29	9 1.57	572 100.00
高資格スタッフ	97 21.75	221 49.55	111 24.89	17 3.81	446 100.00
次長以上	110 33.23	167 50.45	47 14.20	7 2.11	331 100.00
合計	397 21.28	870 46.62	531 28.46	68 3.64	1866 100.00

問Ⅱ-20: 自分の能力は他社でも通用

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	20 12.50	59 36.88	56 35.00	25 15.63	160 100.00
35～39歳	64 17.88	151 42.18	126 35.20	17 4.75	358 100.00
40～44歳	106 18.50	281 49.04	167 29.14	19 3.32	573 100.00
高資格スタッフ	93 20.71	224 49.89	117 26.06	15 3.34	449 100.00
次長以上	91 27.58	169 51.21	64 19.39	6 1.82	330 100.00
合計	374 20.00	884 47.27	530 28.34	82 4.39	1870 100.00

問Ⅱ-21: 専門知識の助言を他人が求める

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	22 13.75	80 50.00	39 24.38	19 11.88	160 100.00
35～39歳	62 17.32	218 60.89	69 19.27	9 2.51	358 100.00
40～44歳	121 21.12	333 58.12	112 19.55	7 1.22	573 100.00
高資格スタッフ	99 22.05	235 52.34	107 23.83	8 1.78	449 100.00
次長以上	70 21.08	194 58.43	63 18.98	5 1.51	332 100.00
合計	374 19.98	1060 56.62	390 20.83	48 2.56	1872 100.00

問Ⅱ-22: チーム目標達成にはまず自分のやる気

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	66 41.25	76 47.50	12 7.50	6 3.75	160 100.00
35～39歳	201 56.15	130 36.31	25 6.98	2 0.56	358 100.00
40～44歳	353 61.61	199 34.73	19 3.32	2 0.35	573 100.00
高資格スタッフ	267 59.47	160 35.63	21 4.68	1 0.22	449 100.00
次長以上	248 74.70	71 21.39	12 3.61	1 0.30	332 100.00
合計	1135 60.63	636 33.97	89 4.75	12 0.64	1872 100.00

問Ⅱ-23: 自分は傍流にいる気がする

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	16 10.00	51 31.88	75 46.88	18 11.25	160 100.00
35～39歳	22 6.20	95 26.76	173 48.73	65 18.31	355 100.00
40～44歳	35 6.12	175 30.59	258 45.10	104 18.18	572 100.00
高資格スタッフ	38 8.46	185 41.20	190 42.32	36 8.02	449 100.00
次長以上	25 7.55	91 27.49	138 41.69	77 23.26	331 100.00
合計	136 7.28	597 31.98	834 44.67	300 16.07	1867 100.00

問Ⅱ-24: 現在の職務は自分にふさわしい

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	15 9.38	84 52.50	47 29.38	14 8.75	160 100.00
35～39歳	45 12.57	203 56.70	91 25.42	19 5.31	358 100.00
40～44歳	103 17.98	308 53.75	143 24.96	19 3.32	573 100.00
高資格スタッフ	85 18.93	237 52.78	108 24.05	19 4.23	449 100.00
次長以上	88 26.51	187 56.33	49 14.76	8 2.41	332 100.00
合計	336 17.95	1019 54.43	438 23.40	79 4.22	1872 100.00

問Ⅱ-25:この会社で定年まで働きたい

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	50 31.45	69 43.40	26 16.35	14 8.81	159 100.00
35～39歳	158 44.13	131 36.59	56 15.64	13 3.63	358 100.00
40～44歳	264 46.23	237 41.51	63 11.03	7 1.23	571 100.00
高資格スタッフ	249 55.46	155 34.52	29 6.46	16 3.56	449 100.00
次長以上	195 58.73	104 31.33	30 9.04	3 0.90	332 100.00
合計	916 49.01	696 37.24	204 10.91	53 2.84	1869 100.00

問Ⅱ-26:総じて会社での待遇に満足

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	37 23.27	74 46.54	37 23.27	11 6.92	159 100.00
35～39歳	91 25.49	174 48.74	77 21.57	15 4.20	357 100.00
40～44歳	151 26.35	287 50.09	115 20.07	20 3.49	573 100.00
高資格スタッフ	80 17.82	217 48.33	120 26.73	32 7.13	449 100.00
次長以上	116 34.94	166 50.00	40 12.05	10 3.01	332 100.00
合計	475 25.40	918 49.09	389 20.80	88 4.71	1870 100.00

問Ⅲ-1:意思決定過程は誰からも明らか

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	12 7.55	57 35.85	67 42.14	23 14.47	159 100.00
35～39歳	48 13.41	118 32.96	156 43.58	36 10.06	358 100.00
40～44歳	95 16.58	245 42.76	204 35.60	29 5.06	573 100.00
高資格スタッフ	71 15.81	222 49.44	140 31.18	16 3.56	449 100.00
次長以上	68 20.48	181 54.52	70 21.08	13 3.92	332 100.00
合計	294 15.71	823 43.99	637 34.05	117 6.25	1871 100.00

問Ⅲ-2: 決定には調整に必要以上の時間がかかる

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	46 28.75	78 48.75	32 20.00	4 2.50	160 100.00
35～39歳	112 31.28	172 48.04	68 18.99	6 1.68	358 100.00
40～44歳	151 26.35	277 48.34	134 23.39	11 1.92	573 100.00
高資格スタッフ	97 21.60	199 44.32	133 29.62	20 4.45	449 100.00
次長以上	68 20.48	153 46.08	100 30.12	11 3.31	332 100.00
合計	474 25.32	879 46.96	467 24.95	52 2.78	1872 100.00

問Ⅲ-3: 反対意見でも受け入れられる雰囲気

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	19 11.88	76 47.50	49 30.63	16 10.00	160 100.00
35～39歳	41 11.45	191 53.35	105 29.33	21 5.87	358 100.00
40～44歳	73 12.74	338 58.99	146 25.48	16 2.79	573 100.00
高資格スタッフ	50 11.16	235 52.46	145 32.37	18 4.02	448 100.00
次長以上	55 16.62	200 60.42	68 20.54	8 2.42	331 100.00
合計	238 12.73	1040 55.61	513 27.43	79 4.22	1870 100.00

問Ⅲ-4: 一般社員でも部長に直接提案可能

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	35 21.88	51 31.88	45 28.13	29 18.13	160 100.00
35～39歳	86 24.02	128 35.75	102 28.49	42 11.73	358 100.00
40～44歳	171 29.84	216 37.70	141 24.61	45 7.85	573 100.00
高資格スタッフ	135 30.07	156 34.74	123 27.39	35 7.80	449 100.00
次長以上	140 42.30	116 35.05	67 20.24	8 2.42	331 100.00
合計	567 30.30	667 35.65	478 25.55	159 8.50	1871 100.00

問Ⅲ-5: 必要情報が特定の部署・階層に偏る

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	21 13.13	75 46.88	58 36.25	6 3.75	160 100.00
35～39歳	44 12.29	158 44.13	138 38.55	18 5.03	358 100.00
40～44歳	54 9.42	237 41.36	254 44.33	28 4.89	573 100.00
高資格スタッフ	44 9.80	179 39.87	199 44.32	27 6.01	449 100.00
次長以上	21 6.33	127 38.25	154 46.39	30 9.04	332 100.00
合計	184 9.83	776 41.45	803 42.90	109 5.82	1872 100.00

問Ⅲ-6: 全体最適になるよう仕事を割り振り

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	6 3.75	59 36.88	70 43.75	25 15.63	160 100.00
35～39歳	20 5.59	134 37.43	163 45.53	41 11.45	358 100.00
40～44歳	37 6.46	250 43.63	234 40.84	52 9.08	573 100.00
高資格スタッフ	49 10.96	191 42.73	174 38.93	33 7.38	447 100.00
次長以上	32 9.64	187 56.33	103 31.02	10 3.01	332 100.00
合計	144 7.70	821 43.90	744 39.79	161 8.61	1870 100.00

問Ⅲ-7: 下の立場の仕事まで回ってくる

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	17 10.63	63 39.38	58 36.25	22 13.75	160 100.00
35～39歳	47 13.13	188 52.51	112 31.28	11 3.07	358 100.00
40～44歳	88 15.38	281 49.13	186 32.52	17 2.97	572 100.00
高資格スタッフ	62 13.81	198 44.10	166 36.97	23 5.12	449 100.00
次長以上	20 6.02	137 41.27	139 41.87	36 10.84	332 100.00
合計	234 12.51	867 46.34	661 35.33	109 5.83	1871 100.00

問Ⅲ-8: 担当部署が不明確な仕事も回ってくる

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	46 28.75	55 34.38	48 30.00	11 6.88	160 100.00
35～39歳	75 21.01	171 47.90	98 27.45	13 3.64	357 100.00
40～44歳	83 14.49	311 54.28	151 26.35	28 4.89	573 100.00
高資格スタッフ	60 13.36	210 46.77	150 33.41	29 6.46	449 100.00
次長以上	43 12.95	157 47.29	113 34.04	19 5.72	332 100.00
合計	307 16.41	904 48.32	560 29.93	100 5.34	1871 100.00

問Ⅲ-9: 自分の頑張りが他人の評価になる

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	5 3.18	28 17.83	93 59.24	31 19.75	157 100.00
35～39歳	13 3.63	70 19.55	230 64.25	45 12.57	358 100.00
40～44歳	17 2.97	104 18.15	362 63.18	90 15.71	573 100.00
高資格スタッフ	15 3.35	131 29.24	252 56.25	50 11.16	448 100.00
次長以上	8 2.41	56 16.87	220 66.27	48 14.46	332 100.00
合計	58 3.10	389 20.82	1157 61.94	264 14.13	1868 100.00

問Ⅲ-10: 自分の仕事・役割は互いに矛盾・混乱

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	7 4.38	34 21.25	96 60.00	23 14.38	160 100.00
35～39歳	10 2.80	72 20.17	191 53.50	84 23.53	357 100.00
40～44歳	6 1.05	101 17.63	311 54.28	155 27.05	573 100.00
高資格スタッフ	7 1.56	71 15.81	239 53.23	132 29.40	449 100.00
次長以上	6 1.81	35 10.54	158 47.59	133 40.06	332 100.00
合計	36 1.92	313 16.73	995 53.18	527 28.17	1871 100.00

問Ⅲ－11:仕事を内省する時間がもてない

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	30 18.75	71 44.38	54 33.75	5 3.13	160 100.00
35～39歳	82 22.91	165 46.09	93 25.98	18 5.03	358 100.00
40～44歳	80 13.96	278 48.52	177 30.89	38 6.63	573 100.00
高資格スタッフ	46 10.24	171 38.08	187 41.65	45 10.02	449 100.00
次長以上	24 7.23	127 38.25	134 40.36	47 14.16	332 100.00
合計	262 14.00	812 43.38	645 34.46	153 8.17	1872 100.00

問Ⅲ－12:仕事の成果を職場外で目にする機会あり

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	18 11.25	24 15.00	45 28.13	73 45.63	160 100.00
35～39歳	32 8.94	71 19.83	107 29.89	148 41.34	358 100.00
40～44歳	45 7.87	103 18.01	209 36.54	215 37.59	572 100.00
高資格スタッフ	31 6.90	69 15.37	141 31.40	208 46.33	449 100.00
次長以上	37 11.14	92 27.71	106 31.93	97 29.22	332 100.00
合計	163 8.71	359 19.19	608 32.50	741 39.60	1871 100.00

問Ⅲ－13:チームで仕事をすることが多い

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	34 21.38	62 38.99	53 33.33	10 6.29	159 100.00
35～39歳	81 22.63	143 39.94	104 29.05	30 8.38	358 100.00
40～44歳	167 29.14	229 39.97	154 26.88	23 4.01	573 100.00
高資格スタッフ	128 28.57	165 36.83	120 26.79	35 7.81	448 100.00
次長以上	148 44.71	119 35.95	51 15.41	13 3.93	331 100.00
合計	558 29.86	718 38.42	482 25.79	111 5.94	1869 100.00

問Ⅲ-14: 仕事遂行には他との連携が必須条件

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	120 75.00	36 22.50	4 2.50	0 0.00	160 100.00
35～39歳	275 76.82	76 21.23	6 1.68	1 0.28	358 100.00
40～44歳	454 79.23	104 18.15	14 2.44	1 0.17	573 100.00
高資格スタッフ	339 75.50	90 20.04	16 3.56	4 0.89	449 100.00
次長以上	275 82.83	48 14.46	8 2.41	1 0.30	332 100.00
合計	1463 78.15	354 18.91	48 2.56	7 0.37	1872 100.00

問Ⅲ-15: チーム目標設定に自分も加われる

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	37 23.27	84 52.83	29 18.24	9 5.66	159 100.00
35～39歳	158 44.26	166 46.50	24 6.72	9 2.52	357 100.00
40～44歳	324 56.54	214 37.35	29 5.06	6 1.05	573 100.00
高資格スタッフ	211 47.10	186 41.52	44 9.82	7 1.56	448 100.00
次長以上	223 67.17	95 28.61	10 3.01	4 1.20	332 100.00
合計	953 50.99	745 39.86	136 7.28	35 1.87	1869 100.00

問Ⅲ-16: 仕事の内容・範囲を自分で決定できる

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	25 15.63	70 43.75	54 33.75	11 6.88	160 100.00
35～39歳	82 22.91	181 50.56	78 21.79	17 4.75	358 100.00
40～44歳	186 32.46	302 52.71	74 12.91	11 1.92	573 100.00
高資格スタッフ	166 36.97	229 51.00	45 10.02	9 2.00	449 100.00
次長以上	171 51.51	132 39.76	24 7.23	5 1.51	332 100.00
合計	630 33.65	914 48.82	275 14.69	53 2.83	1872 100.00

問Ⅲ-17: 仕事の手順・段取りを自分で決定できる

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	46 28.75	97 60.63	14 8.75	3 1.88	160 100.00
35～39歳	146 40.78	186 51.96	24 6.70	2 0.56	358 100.00
40～44歳	274 47.90	280 48.95	17 2.97	1 0.17	572 100.00
高資格スタッフ	232 51.79	201 44.87	13 2.90	2 0.45	448 100.00
次長以上	204 61.45	119 35.84	7 2.11	2 0.60	332 100.00
合計	902 48.24	883 47.22	75 4.01	10 0.53	1870 100.00

問Ⅲ-18: 仕事の時間配分は自分で決定できる

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	53 33.13	85 53.13	17 10.63	5 3.13	160 100.00
35～39歳	136 37.99	178 49.72	37 10.34	7 1.96	358 100.00
40～44歳	261 45.63	247 43.18	59 10.31	5 0.87	572 100.00
高資格スタッフ	218 48.55	208 46.33	21 4.68	2 0.45	449 100.00
次長以上	167 50.30	143 43.07	17 5.12	5 1.51	332 100.00
合計	835 44.63	861 46.02	151 8.07	24 1.28	1871 100.00

問Ⅲ-19: 枠内なら経費の用途は自由

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	17 10.63	27 16.88	58 36.25	58 36.25	160 100.00
35～39歳	37 10.34	96 26.82	133 37.15	92 25.70	358 100.00
40～44歳	95 16.58	195 34.03	187 32.64	96 16.75	573 100.00
高資格スタッフ	69 15.37	149 33.18	147 32.74	84 18.71	449 100.00
次長以上	92 27.79	123 37.16	86 25.98	30 9.06	331 100.00
合計	310 16.57	590 31.53	611 32.66	360 19.24	1871 100.00

問Ⅲ－20: その場で取引内容・条件を決定できる

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	6 3.77	56 35.22	57 35.85	40 25.16	159 100.00
35～39歳	35 9.80	168 47.06	114 31.93	40 11.20	357 100.00
40～44歳	109 19.02	284 49.56	140 24.43	40 6.98	573 100.00
高資格スタッフ	75 16.70	202 44.99	118 26.28	54 12.03	449 100.00
次長以上	119 35.95	148 44.71	50 15.11	14 4.23	331 100.00
合計	344 18.41	858 45.91	479 25.63	188 10.06	1869 100.00

問Ⅳ－1: 上司は仕事の指示を明確に出す

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	33 20.75	82 51.57	34 21.38	10 6.29	159 100.00
35～39歳	71 19.83	183 51.12	85 23.74	19 5.31	358 100.00
40～44歳	127 22.16	281 49.04	144 25.13	21 3.66	573 100.00
高資格スタッフ	104 23.16	194 43.21	127 28.29	24 5.35	449 100.00
次長以上	84 25.30	177 53.31	63 18.98	8 2.41	332 100.00
合計	419 22.39	917 49.01	453 24.21	82 4.38	1871 100.00

問Ⅳ－2: 方針・指示変更の理由を上司は説明

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	38 23.90	69 43.40	38 23.90	14 8.81	159 100.00
35～39歳	75 20.95	179 50.00	84 23.46	20 5.59	358 100.00
40～44歳	140 24.43	287 50.09	127 22.16	19 3.32	573 100.00
高資格スタッフ	111 24.72	200 44.54	123 27.39	15 3.34	449 100.00
次長以上	79 23.80	173 52.11	73 21.99	7 2.11	332 100.00
合計	443 23.68	908 48.53	445 23.78	75 4.01	1871 100.00

問Ⅳ-3: 上司は社内活用方法を事前に説明

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	16 10.06	61 38.36	68 42.77	14 8.81	159 100.00
35～39歳	37 10.34	138 38.55	159 44.41	24 6.70	358 100.00
40～44歳	78 13.61	237 41.36	230 40.14	28 4.89	573 100.00
高資格スタッフ	60 13.36	162 36.08	188 41.87	39 8.69	449 100.00
次長以上	51 15.41	156 47.13	105 31.72	19 5.74	331 100.00
合計	242 12.94	754 40.32	750 40.11	124 6.63	1870 100.00

問Ⅳ-4: 上司は仕事評価のフィードバックをする

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	11 6.88	47 29.38	78 48.75	24 15.00	160 100.00
35～39歳	35 9.80	112 31.37	163 45.66	47 13.17	357 100.00
40～44歳	44 7.69	220 38.46	257 44.93	51 8.92	572 100.00
高資格スタッフ	36 8.02	168 37.42	182 40.53	63 14.03	449 100.00
次長以上	31 9.37	130 39.27	151 45.62	19 5.74	331 100.00
合計	157 8.40	677 36.22	831 44.46	204 10.91	1869 100.00

問Ⅳ-5: 上司は部下の意見を吸い上げる

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	37 23.13	82 51.25	30 18.75	11 6.88	160 100.00
35～39歳	83 23.18	184 51.40	75 20.95	16 4.47	358 100.00
40～44歳	157 27.45	304 53.15	99 17.31	12 2.10	572 100.00
高資格スタッフ	112 24.94	241 53.67	82 18.26	14 3.12	449 100.00
次長以上	91 27.41	185 55.72	50 15.06	6 1.81	332 100.00
合計	480 25.65	996 53.23	336 17.96	59 3.15	1871 100.00

問IV-6: 上司は管理職に必要な資質がある

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	40 25.00	81 50.63	23 14.38	16 10.00	160 100.00
35～39歳	105 29.33	182 50.84	53 14.80	18 5.03	358 100.00
40～44歳	203 35.49	286 50.00	68 11.89	15 2.62	572 100.00
高資格スタッフ	146 32.52	219 48.78	73 16.26	11 2.45	449 100.00
次長以上	164 49.40	133 40.06	30 9.04	5 1.51	332 100.00
合計	658 35.17	901 48.16	247 13.20	65 3.47	1871 100.00

問IV-7: 上司には高い専門性がある

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	50 31.45	74 46.54	27 16.98	8 5.03	159 100.00
35～39歳	113 31.56	161 44.97	69 19.27	15 4.19	358 100.00
40～44歳	218 38.05	242 42.23	108 18.85	5 0.87	573 100.00
高資格スタッフ	150 33.48	186 41.52	101 22.54	11 2.46	448 100.00
次長以上	143 43.07	130 39.16	52 15.66	7 2.11	332 100.00
合計	674 36.04	793 42.41	357 19.09	46 2.46	1870 100.00

問IV-8: あの上司や先輩がいて今の自分がある

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	52 32.50	67 41.88	27 16.88	14 8.75	160 100.00
35～39歳	144 40.22	131 36.59	55 15.36	28 7.82	358 100.00
40～44歳	243 42.41	206 35.95	103 17.98	21 3.66	573 100.00
高資格スタッフ	175 38.98	150 33.41	100 22.27	24 5.35	449 100.00
次長以上	167 50.30	106 31.93	44 13.25	15 4.52	332 100.00
合計	781 41.72	660 35.26	329 17.57	102 5.45	1872 100.00

問Ⅳ-9:先輩・上司から苦労話・成功談を聞いた

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	37 23.13	70 43.75	41 25.63	12 7.50	160 100.00
35～39歳	81 22.63	155 43.30	104 29.05	18 5.03	358 100.00
40～44歳	110 19.23	272 47.55	166 29.02	24 4.20	572 100.00
高資格スタッフ	81 18.04	187 41.65	157 34.97	24 5.35	449 100.00
次長以上	75 22.59	162 48.80	85 25.60	10 3.01	332 100.00
合計	384 20.52	846 45.22	553 29.56	88 4.70	1871 100.00

問Ⅳ-10:チームでリーダー的役割が期待されている

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	33 20.89	61 38.61	42 26.58	22 13.92	158 100.00
35～39歳	135 37.71	167 46.65	47 13.13	9 2.51	358 100.00
40～44歳	251 43.88	263 45.98	53 9.27	5 0.87	572 100.00
高資格スタッフ	139 30.96	210 46.77	91 20.27	9 2.00	449 100.00
次長以上	167 50.30	137 41.27	25 7.53	3 0.90	332 100.00
合計	725 38.79	838 44.84	258 13.80	48 2.57	1869 100.00

問Ⅳ-11:明確な育成方針はないようだ

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	29 18.24	60 37.74	64 40.25	6 3.77	159 100.00
35～39歳	53 14.80	138 38.55	132 36.87	35 9.78	358 100.00
40～44歳	57 9.95	205 35.78	249 43.46	62 10.82	573 100.00
高資格スタッフ	54 12.03	182 40.53	183 40.76	30 6.68	449 100.00
次長以上	25 7.55	100 30.21	149 45.02	57 17.22	331 100.00
合計	218 11.66	685 36.63	777 41.55	190 10.16	1870 100.00

問Ⅳ－12:現在の地位・仕事は専門と無関係

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	14 8.81	29 18.24	82 51.57	34 21.38	159 100.00
35～39歳	21 5.88	71 19.89	170 47.62	95 26.61	357 100.00
40～44歳	32 5.58	93 16.23	266 46.42	182 31.76	573 100.00
高資格スタッフ	30 6.68	87 19.38	187 41.65	145 32.29	449 100.00
次長以上	17 5.12	45 13.55	119 35.84	151 45.48	332 100.00
合計	114 6.10	325 17.38	824 44.06	607 32.46	1870 100.00

問Ⅳ－13:将来のキャリア目標を会社は理解

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	3 1.90	40 25.32	89 56.33	26 16.46	158 100.00
35～39歳	15 4.20	121 33.89	178 49.86	43 12.04	357 100.00
40～44歳	28 4.89	226 39.44	268 46.77	51 8.90	573 100.00
高資格スタッフ	21 4.70	149 33.33	216 48.32	61 13.65	447 100.00
次長以上	30 9.04	145 43.67	136 40.96	21 6.33	332 100.00
合計	97 5.20	681 36.48	887 47.51	202 10.82	1867 100.00

問Ⅳ－14:今の自分の社内位置づけは中途半端

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	18 11.32	49 30.82	75 47.17	17 10.69	159 100.00
35～39歳	43 12.01	132 36.87	141 39.39	42 11.73	358 100.00
40～44歳	47 8.20	181 31.59	276 48.17	69 12.04	573 100.00
高資格スタッフ	38 8.46	158 35.19	194 43.21	59 13.14	449 100.00
次長以上	18 5.42	85 25.60	150 45.18	79 23.80	332 100.00
合計	164 8.77	605 32.34	836 44.68	266 14.22	1871 100.00

問Ⅳ-15: 評価は仕事の成果を十分に反映している

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	13 8.13	92 57.50	44 27.50	11 6.88	160 100.00
35～39歳	54 15.13	206 57.70	83 23.25	14 3.92	357 100.00
40～44歳	102 17.80	318 55.50	138 24.08	15 2.62	573 100.00
高資格スタッフ	50 11.19	227 50.78	142 31.77	28 6.26	447 100.00
次長以上	80 24.10	182 54.82	60 18.07	10 3.01	332 100.00
合計	299 16.00	1025 54.84	467 24.99	78 4.17	1869 100.00

問Ⅳ-16: 仕事の成果よりプロセス重視

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	10 6.29	67 42.14	64 40.25	18 11.32	159 100.00
35～39歳	27 7.56	147 41.18	157 43.98	26 7.28	357 100.00
40～44歳	41 7.17	228 39.86	264 46.15	39 6.82	572 100.00
高資格スタッフ	25 5.57	177 39.42	209 46.55	38 8.46	449 100.00
次長以上	23 6.97	150 45.45	136 41.21	21 6.36	330 100.00
合計	126 6.75	769 41.19	830 44.46	142 7.61	1867 100.00

問Ⅳ-17: 専門職の育成に会社は本気

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	4 2.50	49 30.63	75 46.88	32 20.00	160 100.00
35～39歳	12 3.35	90 25.14	187 52.23	69 19.27	358 100.00
40～44歳	45 7.85	175 30.54	284 49.56	69 12.04	573 100.00
高資格スタッフ	34 7.57	145 32.29	207 46.10	63 14.03	449 100.00
次長以上	28 8.43	118 35.54	164 49.40	22 6.63	332 100.00
合計	123 6.57	577 30.82	917 48.99	255 13.62	1872 100.00

問Ⅳ－18: 高い専門者は管理職より影響力大

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	14 8.81	57 35.85	71 44.65	17 10.69	159 100.00
35～39歳	20 5.59	131 36.59	158 44.13	49 13.69	358 100.00
40～44歳	33 5.76	210 36.65	266 46.42	64 11.17	573 100.00
高資格スタッフ	18 4.01	163 36.30	222 49.44	46 10.24	449 100.00
次長以上	18 5.42	118 35.54	167 50.30	29 8.73	332 100.00
合計	103 5.51	679 36.29	884 47.25	205 10.96	1871 100.00

問Ⅳ－19: 働き続けるほど、やりがいが大きくなる

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	7 4.40	55 34.59	85 53.46	12 7.55	159 100.00
35～39歳	15 4.19	134 37.43	174 48.60	35 9.78	358 100.00
40～44歳	31 5.43	233 40.81	262 45.88	45 7.88	571 100.00
高資格スタッフ	20 4.45	187 41.65	213 47.44	29 6.46	449 100.00
次長以上	28 8.43	175 52.71	110 33.13	19 5.72	332 100.00
合計	101 5.40	784 41.95	844 45.16	140 7.49	1869 100.00

問Ⅴ－1: ～畑といえる確定した業務分野がある

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	29 18.13	71 44.38	47 29.38	13 8.13	160 100.00
35～39歳	101 28.29	142 39.78	92 25.77	22 6.16	357 100.00
40～44歳	183 32.05	229 40.11	139 24.34	20 3.50	571 100.00
高資格スタッフ	144 32.21	188 42.06	92 20.58	23 5.15	447 100.00
次長以上	141 42.47	124 37.35	57 17.17	10 3.01	332 100.00
合計	598 32.03	754 40.39	427 22.87	88 4.71	1867 100.00

問V-2: 自分は将来キャリアを明確に考えている

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	9 5.63	71 44.38	68 42.50	12 7.50	160 100.00
35～39歳	40 11.20	147 41.18	155 43.42	15 4.20	357 100.00
40～44歳	62 10.86	257 45.01	235 41.16	17 2.98	571 100.00
高資格スタッフ	54 12.08	186 41.61	193 43.18	14 3.13	447 100.00
次長以上	56 16.92	155 46.83	110 33.23	10 3.02	331 100.00
合計	221 11.84	816 43.73	761 40.78	68 3.64	1866 100.00

問V-3: 高専門性の獲得より幅広い経験が大事

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	37 23.13	95 59.38	25 15.63	3 1.88	160 100.00
35～39歳	91 25.49	201 56.30	62 17.37	3 0.84	357 100.00
40～44歳	135 23.64	320 56.04	108 18.91	8 1.40	571 100.00
高資格スタッフ	93 20.81	269 60.18	75 16.78	10 2.24	447 100.00
次長以上	79 23.80	179 53.92	66 19.88	8 2.41	332 100.00
合計	435 23.30	1064 56.99	336 18.00	32 1.71	1867 100.00

問V-4: 上司や先輩は未来像の参考になる

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	24 15.00	87 54.38	36 22.50	13 8.13	160 100.00
35～39歳	47 13.17	172 48.18	119 33.33	19 5.32	357 100.00
40～44歳	84 14.76	265 46.57	190 33.39	30 5.27	569 100.00
高資格スタッフ	48 10.74	180 40.27	173 38.70	46 10.29	447 100.00
次長以上	64 19.28	137 41.27	111 33.43	20 6.02	332 100.00
合計	267 14.32	841 45.09	629 33.73	128 6.86	1865 100.00

問V-5: 昇格・昇進の可能性はまだある

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	25 15.72	94 59.12	32 20.13	8 5.03	159 100.00
35～39歳	61 17.09	202 56.58	81 22.69	13 3.64	357 100.00
40～44歳	66 11.58	314 55.09	172 30.18	18 3.16	570 100.00
高資格スタッフ	10 2.24	100 22.37	189 42.28	148 33.11	447 100.00
次長以上	28 8.43	106 31.93	137 41.27	61 18.37	332 100.00
合計	190 10.19	816 43.75	611 32.76	248 13.30	1865 100.00

問V-6: 将来、管理職になりたい

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	30 18.87	61 38.36	49 30.82	19 11.95	159 100.00
35～39歳	78 21.91	140 39.33	112 31.46	26 7.30	356 100.00
40～44歳	118 20.70	230 40.35	165 28.95	57 10.00	570 100.00
高資格スタッフ	41 9.17	138 30.87	168 37.58	100 22.37	447 100.00
次長以上	106 31.93	119 35.84	63 18.98	44 13.25	332 100.00
合計	373 20.01	688 36.91	557 29.88	246 13.20	1864 100.00

問V-7: 専門職・プロフェッショナルになりたい

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	32 20.13	66 41.51	52 32.70	9 5.66	159 100.00
35～39歳	55 15.41	165 46.22	118 33.05	19 5.32	357 100.00
40～44歳	81 14.24	250 43.94	209 36.73	29 5.10	569 100.00
高資格スタッフ	90 20.13	204 45.64	122 27.29	31 6.94	447 100.00
次長以上	41 12.35	109 32.83	139 41.87	43 12.95	332 100.00
合計	299 16.04	794 42.60	640 34.33	131 7.03	1864 100.00

問V-8: 高給なら仕事内容・地位にこだわらない

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	19 11.88	42 26.25	80 50.00	19 11.88	160 100.00
35～39歳	44 12.32	97 27.17	166 46.50	50 14.01	357 100.00
40～44歳	39 6.83	150 26.27	286 50.09	96 16.81	571 100.00
高資格スタッフ	50 11.19	129 28.86	203 45.41	65 14.54	447 100.00
次長以上	20 6.02	81 24.40	156 46.99	75 22.59	332 100.00
合計	172 9.21	499 26.73	891 47.72	305 16.34	1867 100.00

問V-9: 管理職・専門職の特徴を理解

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	15 9.38	78 48.75	56 35.00	11 6.88	160 100.00
35～39歳	34 9.52	188 52.66	126 35.29	9 2.52	357 100.00
40～44歳	74 12.98	311 54.56	166 29.12	19 3.33	570 100.00
高資格スタッフ	78 17.49	236 52.91	125 28.03	7 1.57	446 100.00
次長以上	73 21.99	184 55.42	69 20.78	6 1.81	332 100.00
合計	274 14.69	997 53.46	542 29.06	52 2.79	1865 100.00

問V-10: 管理職では望む仕事ができない

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	22 13.75	61 38.13	65 40.63	12 7.50	160 100.00
35～39歳	49 13.73	144 40.34	140 39.22	24 6.72	357 100.00
40～44歳	62 10.86	211 36.95	247 43.26	51 8.93	571 100.00
高資格スタッフ	42 9.40	172 38.48	187 41.83	46 10.29	447 100.00
次長以上	19 5.72	88 26.51	158 47.59	67 20.18	332 100.00
合計	194 10.39	676 36.21	797 42.69	200 10.71	1867 100.00

問V-11: 管理職には、専門知識より管理能力が必要

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	44 27.50	81 50.63	30 18.75	5 3.13	160 100.00
35～39歳	100 28.01	174 48.74	72 20.17	11 3.08	357 100.00
40～44歳	124 21.75	273 47.89	161 28.25	12 2.11	570 100.00
高資格スタッフ	111 24.89	223 50.00	95 21.30	17 3.81	446 100.00
次長以上	61 18.37	154 46.39	101 30.42	16 4.82	332 100.00
合計	440 23.59	905 48.53	459 24.61	61 3.27	1865 100.00

問V-12: 管理職・専門職は両立可能

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	32 20.00	72 45.00	44 27.50	12 7.50	160 100.00
35～39歳	60 16.81	173 48.46	102 28.57	22 6.16	357 100.00
40～44歳	91 15.94	302 52.89	142 24.87	36 6.30	571 100.00
高資格スタッフ	77 17.23	227 50.78	106 23.71	37 8.28	447 100.00
次長以上	77 23.19	173 52.11	73 21.99	9 2.71	332 100.00
合計	337 18.05	947 50.72	467 25.01	116 6.21	1867 100.00

問V-13: 管理職・専門職の両立を期待されている

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	9 5.63	49 30.63	67 41.88	35 21.88	160 100.00
35～39歳	47 13.17	159 44.54	119 33.33	32 8.96	357 100.00
40～44歳	99 17.37	290 50.88	143 25.09	38 6.67	570 100.00
高資格スタッフ	56 12.53	184 41.16	143 31.99	64 14.32	447 100.00
次長以上	62 18.67	160 48.19	81 24.40	29 8.73	332 100.00
合計	273 14.63	842 45.12	553 29.64	198 10.61	1866 100.00

問Ⅴ-14: 専門職として期待されているらしい

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	7 4.40	47 29.56	85 53.46	20 12.58	159 100.00
35～39歳	13 3.64	74 20.73	220 61.62	50 14.01	357 100.00
40～44歳	19 3.33	133 23.33	340 59.65	78 13.68	570 100.00
高資格スタッフ	31 6.95	149 33.41	207 46.41	59 13.23	446 100.00
次長以上	15 4.53	51 15.41	184 55.59	81 24.47	331 100.00
合計	85 4.56	454 24.37	1036 55.61	288 15.46	1863 100.00

問Ⅴ-15: 一芸に精通すると塩漬けの心配がある

	該当	やや該当	あまり該当しない	該当せず	計
～34歳	29 18.13	62 38.75	58 36.25	11 6.88	160 100.00
35～39歳	55 15.41	130 36.41	142 39.78	30 8.40	357 100.00
40～44歳	71 12.43	208 36.43	235 41.16	57 9.98	571 100.00
高資格スタッフ	54 12.11	171 38.34	174 39.01	47 10.54	446 100.00
次長以上	27 8.16	131 39.58	133 40.18	40 12.08	331 100.00
合計	236 12.65	702 37.64	742 39.79	185 9.92	1865 100.00

第17期 調査研究

## ホワイトカラー高資格スタッフの働き方 II

---

発行年月 平成17年10月  
発行人 小田桐 勝巳  
編集・発行 財団法人 中部産業・労働政策研究会  
〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地  
全労済豊田会館3F  
電話 (0565) 27-2731 FAX (0565) 27-2259  
<http://www.sanseiken.com>  
印刷・製本 (有)第一プリント社

---