

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点を挙げることができる。

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、俎上に挙がっ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