

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

