

## 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。

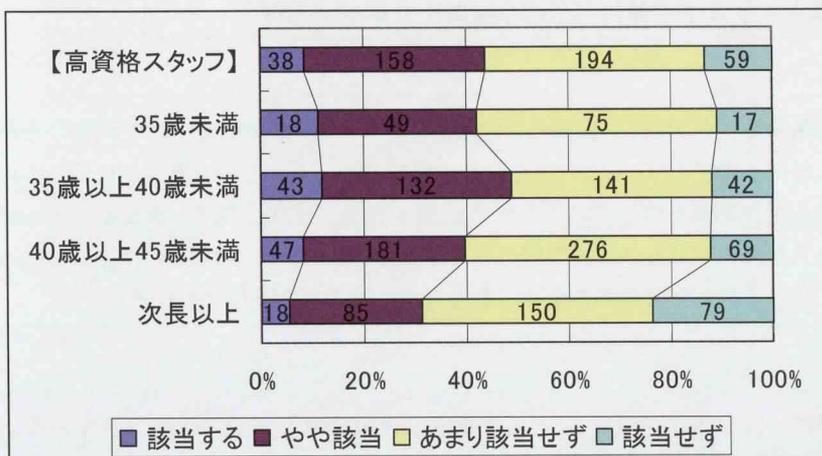
#### <第一の論点>

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

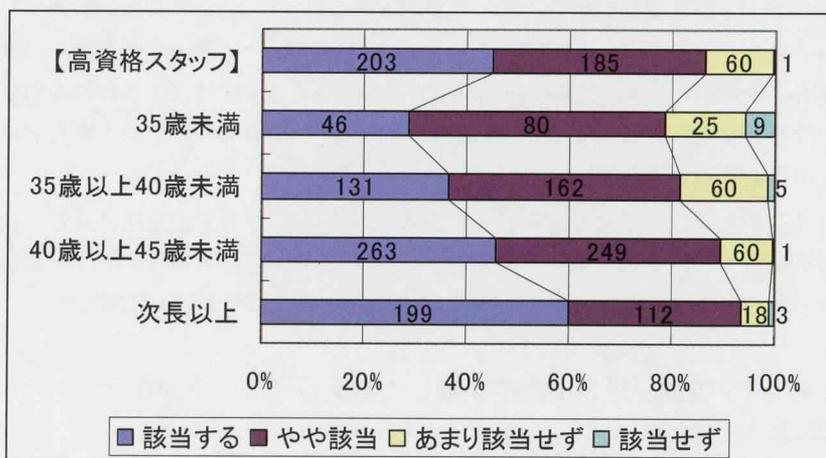


原因分析 Part1 でも確認したように、高資格スタッフの回答がとりたてて突出しているわけではない。たとえば、最も否定的な回答が多いのは、「35歳以上40歳未満」の層であ

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>

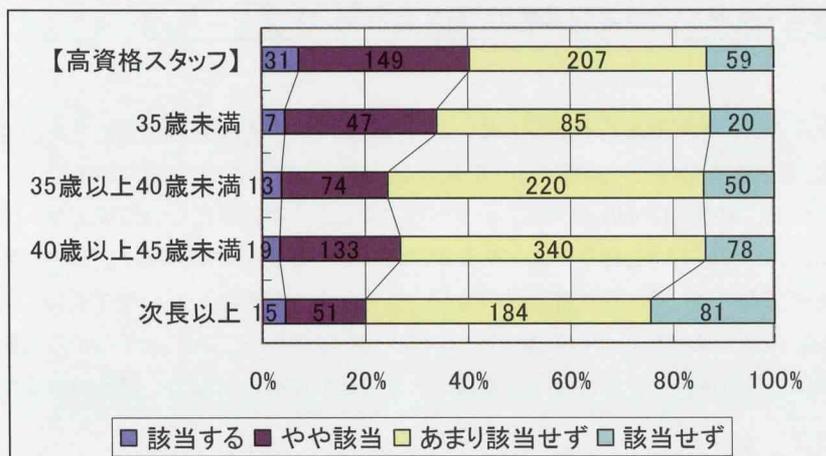
調査対象企業では、高資格スタッフという貴重な労働資源を有効に活用できているのか？ もしくは、その活躍の機会を十分に提供しているのか？

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。

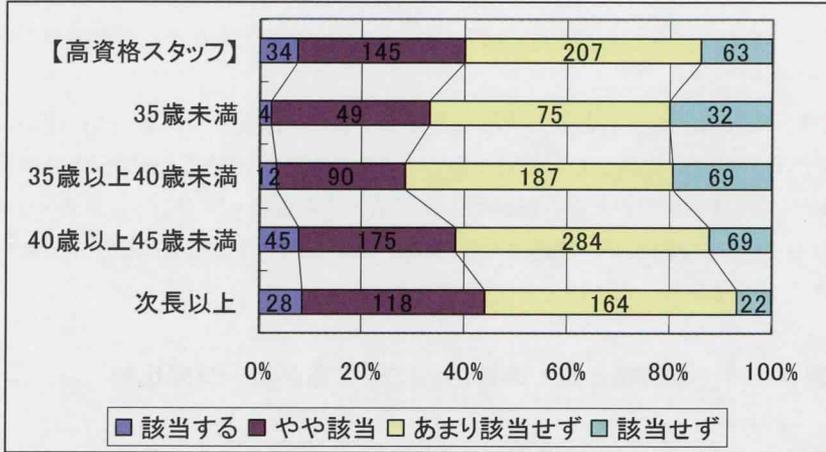
図表 4-1-3 専門職としての待遇、に対するグループ間比較



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。

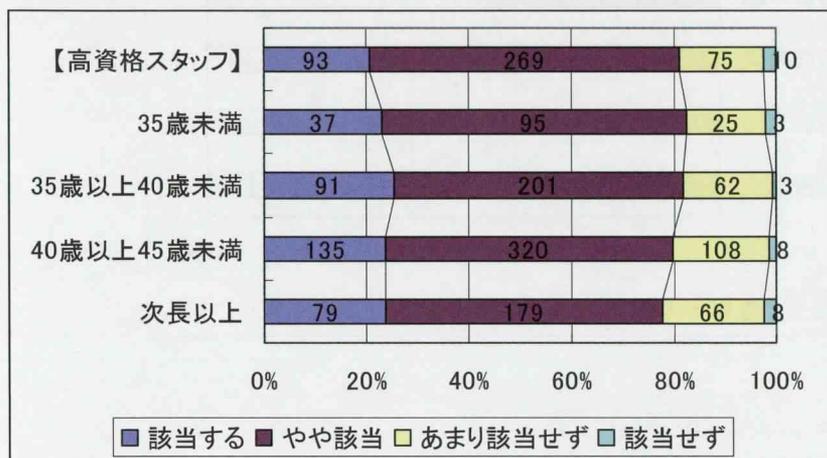
同様に、こうした制度改革の音頭を進んでとる立場にある「次長以上」グループの、肯定的な回答が、4割程度でとどまっていることについては、しっかりと問題視すべきだろう。彼らの対応や姿勢は、他の従業員にとって一つの重要なシグナルとなり、とくに部下や周囲の人々の認知のあり方や価値観の形成に、多大な影響を及ぼしうるからである。

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

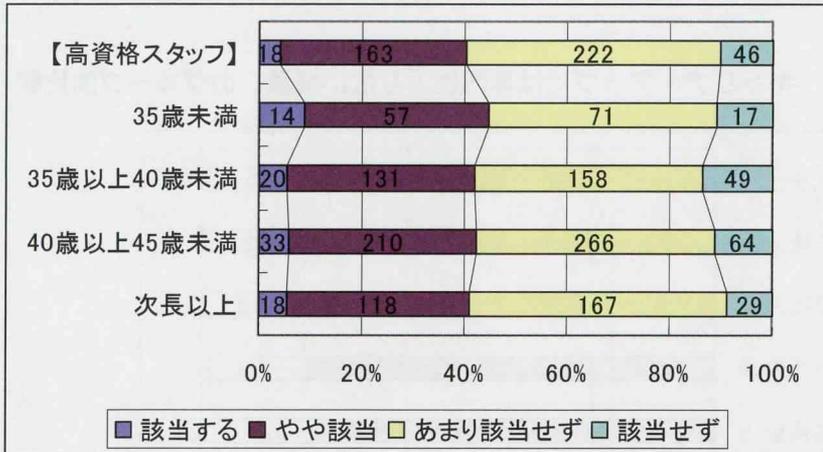


ここには、キャリア・アップをどのように定義するかという問題も絡んでくる。キャリア・アップが役職をかけたのぼることなのか、会社の知恵袋のように社内からその専門知識や技術を求められるようになることなのか、によって、この結果には多少変化が見られるだろう。

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、

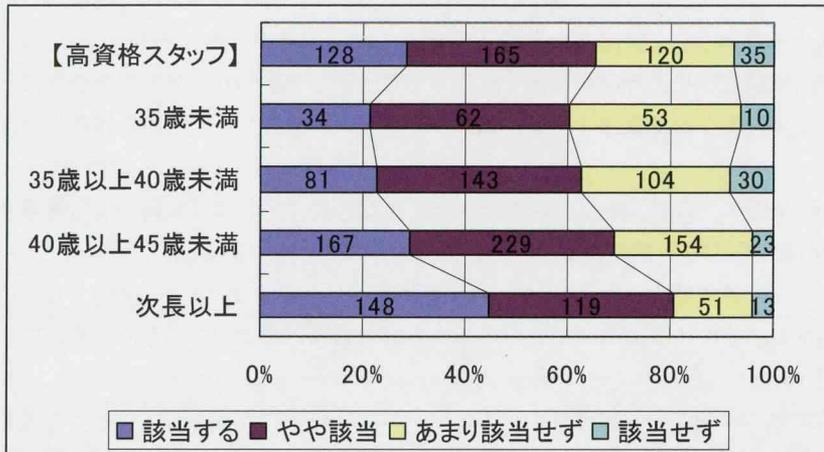
- (i)「自己完結的な仕事なので、業務分担や仕事を進めるグループ全体の業務の進行管理という概念がなく」（10年前の質問項目の、問2と問3：以下、同じ）、
- (ii)仕事を終えても、達成感をチーム・メンバーで共有したというよりは、「全体としての成果はともあれ、その仕事について自分の与えられた責務は果たした」との意識のほうが強く（問18）、
- (iii)職場の雰囲気や「職場に一体感がなく、メンバーがバラバラに仕事をしている」と感じている者が多く（問28）、
- (iv)長期的な役割期待や成果レベルへの期待については、「明示されていない」と答える割合が相対的に高く（問29）、
- (v)自分の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、会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、「会社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

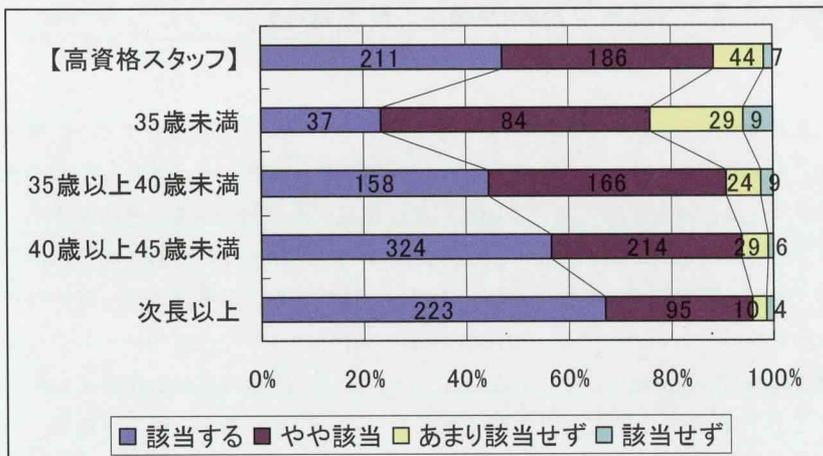
なか歓迎すべきものかもしれない。

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

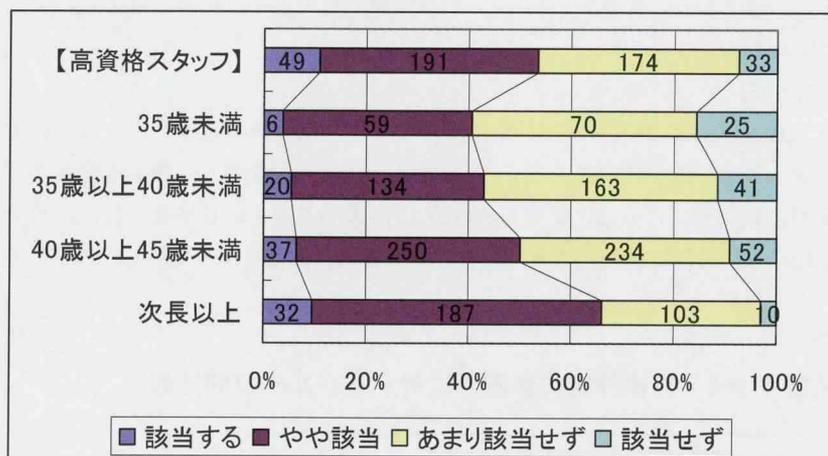


図表4-1-8からは、高資格スタッフ層も、チームの目標設定の際、意見を述べたり、決定に加わることができていることが読み取れる。むしろ、35歳未満の従業員のほうが、わずかながらその機会が少ないようである。少なくともこの結果からは、前回の調査で感じられた、やや孤立した高資格スタッフの姿はイメージしにくい。

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。

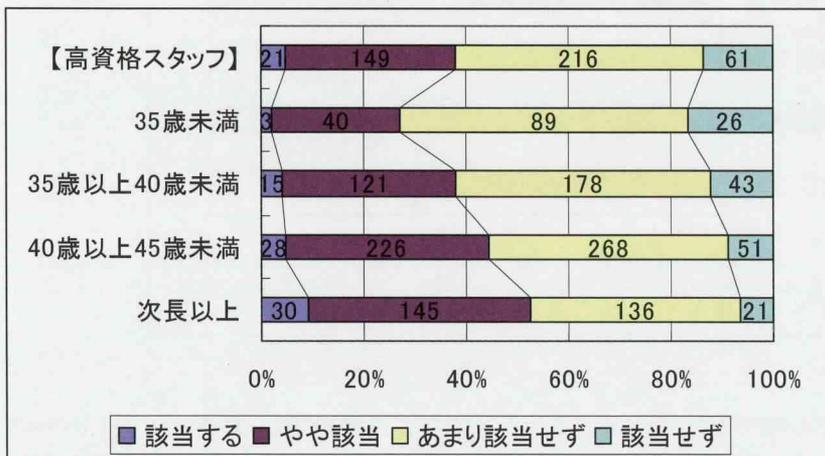
## ②役割期待や評価の明示化について

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



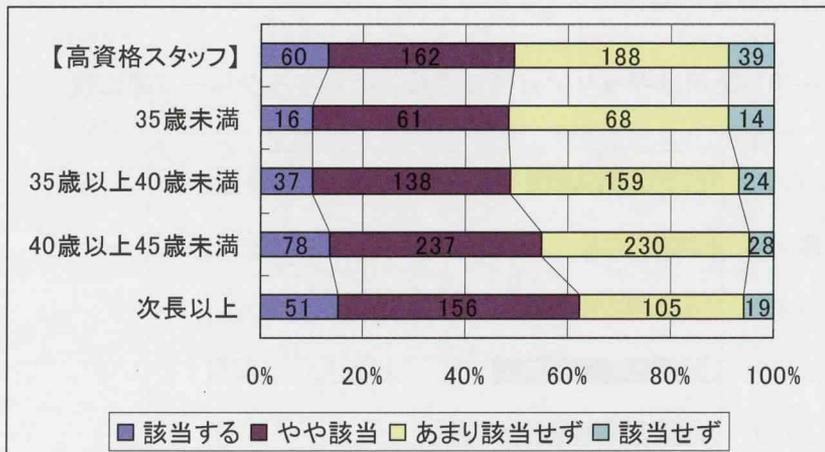
図表 4・1・10 から明らかなように、最も否定的なのは35歳未満のグループで、「該当する」と「やや該当する」をあわせると3割に満たない(約27.2%)。さすがに、それには及ばないものの、高資格スタッフ層も、6割以上が上司は自分のキャリア目標を理解してくれていないと感じている。この結果から、高資格スタッフに対する長期的な役割期待の明示に関して

は、残念ながら、10年前の調査結果と基本的に変わ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

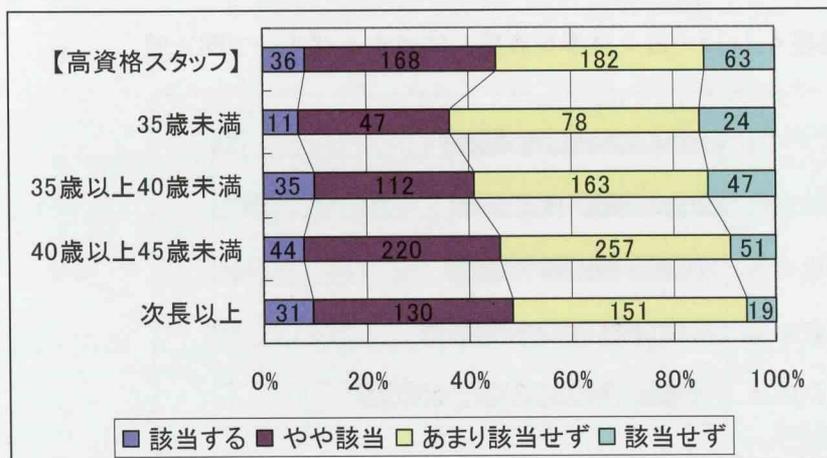


続いて、評価の明示化について確認を行う。10年前の調査では、評価のフィードバックのされ方を尋ねており、全体データでみた上位3つの回答は順に、「上司・リーダーから関連する具体的な指示や指導を受ける(33.1%)」「他部署から具体的な評価を受ける(27.8%)」、そして「何らかの反応はあるが、良かったのか悪かったのか中身はよくわからない(21.5%)」というものであった。このうち、高資格スタッフ層の回答で特徴的だったのは、全体の回答結果とは順位が入れ替わり、3つ目の項目を選んだ回答者が29.2%と、1つ目の項目を選んだ回答者の割合とほぼ同等であったことであった。

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。

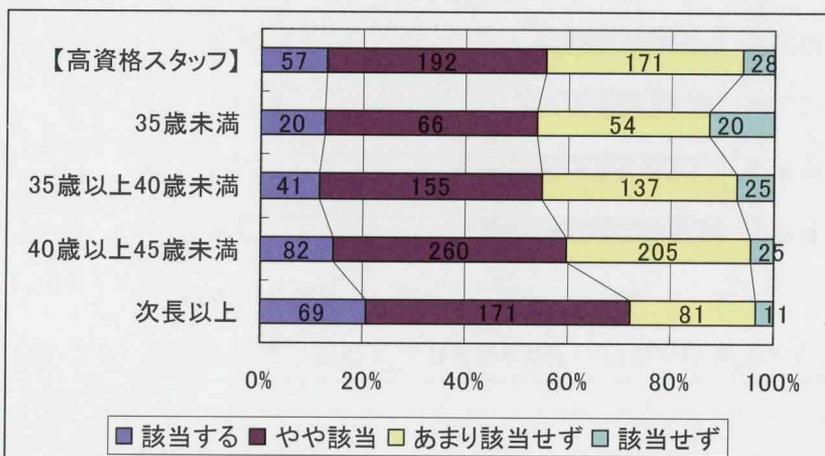
### ③仕事から受ける知的刺激のレベルについて

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



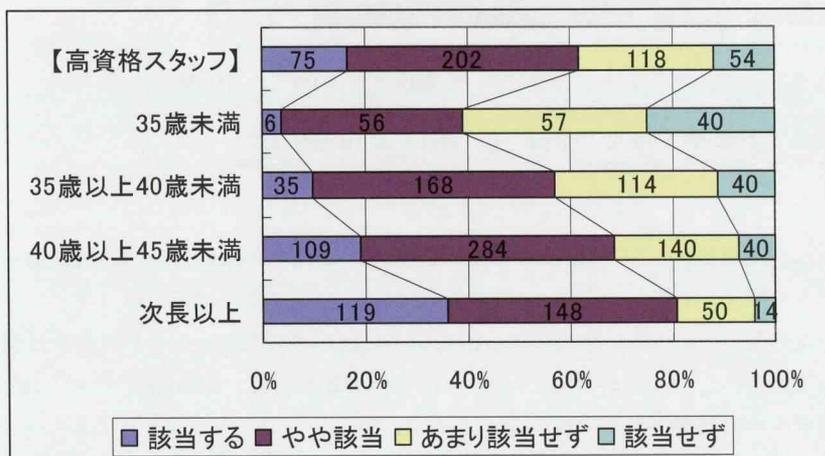
図表 4-1-13 の結果をみる限り、高資格スタッフが、他の従業員から並外れて進歩の実感のうすい、すなわち、知的刺激の少ない仕事を割り当てられているとは考えがたい。たとえば、「該当しない」だけに焦点をあてると、高資格スタッフでその回答を選んでいる者の割合は、約6.3%にすぎない。管理職の同回答に対する割合は3.3%であり、管理職によるこ

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

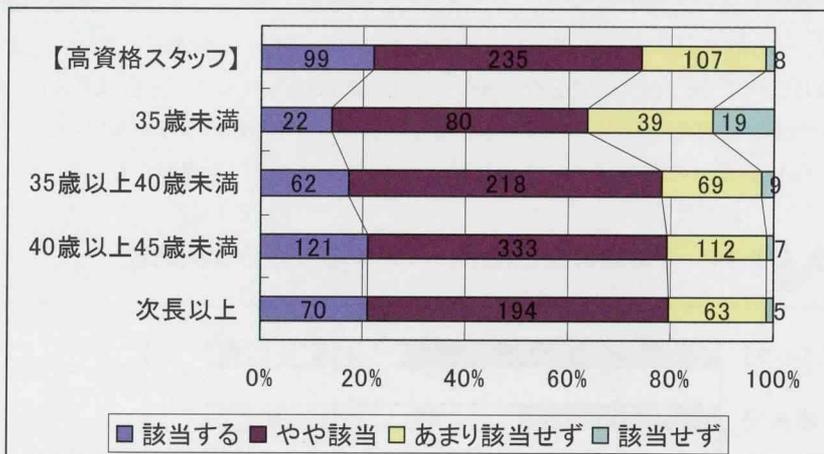


図表 4・1・14 を確認してみると、グループ間に大きな違いがないどころか、かなり異なることがわかる。高資格スタッフも、6割以上が肯定的な回答をしている。もちろん、同年代の「次長以上」グループと比較すると、その権限は限られていることもわかるが、若手と比べるとはるかに仕事に関する自由度はあることが認められる。前回の調査では、権限委譲を

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。