

# 専門職制度の充実とその社内効果

## はじめに

従業員 5,000 人以上の会社の半数以上が導入している「専門職制度」は、1990 年代後半頃から、第二世代に突入したと考えられている（今野・佐藤，2002）。そこで、本稿では、専門職制度を導入している複数企業の調査データを手がかりにして、第二世代の専門職制度の実情と、それによって得られる効果について、考えていきたい。

## 第二世代に入った「専門職制度」

### 1 専門職制度とは

専門職制度とは、ホワイトカラー職を対象とした複線型人事制度の 1 つの形である。社員を非管理職群と管理職群とに区分するとき、管理職群を対象に、ある一定のランクまでは単一のキャリアルートを昇進させるが、それ以後はそれぞれのキャリア目標や適性に依じて、管理職、専門職、専任職へと分けてキャリア形成を促す制度である。したがって、ここで「専門職」とは、管理職と同等の仕事能力を持ちながら、管理職としてではなく、高度の専門知識をもつスタッフとして、能力発揮を期待される人々のことを指す（藤原・上嶋，1996）。

その導入目的の第一は、管理職ポストの不足に伴い、管理職になれなかった人のモラルが大幅に低下することが予想されたため、それを回避することにあつた。ライン管理職



安藤 史江（あんどう ふみえ）  
（南山大学経営学部助教授）

### 略歴

1999 年 東京大学大学院経済学研究科  
博士課程単位取得退学  
1999 年 4 月～2003 年 3 月  
南山大学経営学部経営学科専任講師  
2000 年 東京大学大学院より博士（経済学）取得  
2002 年 9 月～2003 年 8 月  
米国マサチューセッツ工科大学  
スローンスクール客員研究員  
2003 年 4 月～  
南山大学経営学部助教授

### 研究テーマ

組織学習論、組織変革論、人材マネジメント論

### 主な著書

『組織学習と組織内地図』（白桃書房 2001 年）  
『未来傾斜原理』高橋伸夫編著（白桃書房 1996 年）  
『組織文化の経営学』高橋伸夫編著（中央経済社 1997 年）  
『超企業・組織論』高橋伸夫編著（有斐閣 2000 年）  
『コンカレント・ラーニング・ダイナミクス』吉田孟史編著（白桃書房 2003 年）  
『現代ミクロ組織論』二村敏子編著（有斐閣 2004 年）  
『はじめて経営学を学ぶ』田尾雅夫・佐々木利廣・若林直樹編著（ナカニシヤ出版 2005 年）  
『コラボレーション組織』日置弘一郎・二神恭一編著（中央経済社 近刊）

---

以外のキャリアアップの機会を設けることによって、その後も仕事に対するモチベーションを維持してもらおうと考えたのである。

また、第二には、高い専門性を持つ人々の活躍の場を提供することによって、それらの

## 2 第一世代から第二世代へ

前述のような目的のもと、大企業を中心に専門職制度の導入が一気に進んだのは、1970年代から1980年代半ばにかけてであった。ただし、今野・佐藤(2002)によると、この専門職制度の第一世代は、導入の意図通りには、なかなかうまく機能しないままであった。

その主要な理由は、企業側は、管理職コースと専門職コースは業務内容が異なるだけで基本的に対等であり、上下関係にはないと説明していたにもかかわらず、受け止める従業員側がそれに懐疑的な姿勢を示していたことにある。たとえば、専門職に期待される職務要件や目指すべきキャリアプランは、管理職コースの人々に対する場合とは異なり、明確化されないままであった。また、明らかに高い専門性を持たない人々が、管理職としての能力を満たさないというだけで、専門職のほうに回されているという実態が多々見られた。このことから、会社側がどう力説しようとも、「専門職 = 出世コースから外れた人々」または、「専門職 = 管理職不適格者」という図式が、従業員の意識の底に沈着してしまったのだろうと考えられる。

だが、1990年代の後半から、こうした問題をうけて、専門職制度の内容や運用を見直す動きが見られるようになる。とくに、働く

人々の能力発揮を通じた企業競争力の向上も目的とされた。さらに、これに関連し、充実した専門職制度の存在を強調することで、専門性の高い人材の獲得・拡充を狙う意図もあったとされる。

人々の仕事やキャリアに対する価値観が多様化し、管理業務よりも、専門的な知識を活かして仕事をする働き方や、1つの専門知識を年々深めていく働き方を希望する人々が増えてきたといわれる。この変化と連動するように、企業側も、真の意味でのスペシャリスト、プロフェッショナルをより強く求めるようになってきた。たとえば、活力ある企業になるには、マネジメント能力に長けたほんの一握りの管理職と、それぞれの専門分野に真の意味で精通した圧倒的大多数のプロフェッショナル(専門職)で構成されているほうがよい、との記述もビジネス書などでよく目にするようになった。こうした動きを指して、専門職制度の「第一世代」から「第二世代」に移行し始めたと考えられるようになったのである。

この第二世代への移行を、企業で働く人々はどのように受け止めているのだろうか。以前と比較して、専門職制度の理想とする姿に近づいてきたのだろうか、それとも反対に、依然として従業員に冷めた目で眺められ続けているのだろうか。また、そうした働く人々の専門職制度に対する捉え方は、彼ら自身の働き方や企業活動に対して、どのような影響や効果をもたらしているのだろうか。以下で、

---

一例としてのある調査データを取り上げ、こ

の問題について考えていきたい。

## 会社の本気度が問われている？

### 1 調査概要

本稿で用いるのは、財団法人中部産業・労働政策研究会による運営で実施され、筆者が研究主査を務めた「新たな働き方のための実態調査」と題した質問票調査のデータである（詳細は、中部産政研 第17期調査研究報告書『ホワイトカラー高資格スタッフの働き方』を参照のこと）。かなり以前から積極的に専門職制度の定着に努めている、中部地区自動車関連企業5社にご協力いただき、2005年1月から2月にかけて調査を実施した。

これらの企業では、専門職制度の導入・定着に伴い、部下をもたない専門職（高資格スタッフと呼ばれた）の働き方や意欲について危惧があったため、1995年に一度、実態調査が実施されていた。今回の調査はもともと、その前回調査から約10年経ったため、高資格スタッフと呼ばれる人々の働き方がどのように変化・改善したのかを明らかにする目的で、行われたものである。調査対象者は、5

### 2 意外な回答結果

前述のように、調査協力企業5社では、その多寡こそあれ、10年近く前から専門職制度を推進している。各企業担当者によると、その努力の甲斐あり、10年前と比較して、確かに社内での両者の役割分化は進んでいるという。とくに、制度を導入して何の改善もなく

社のホワイトカラー従業員、合計2,220名である。人事部や労働組合を通じた配布（留め置き法）であったため、回収率は高く、データ・クリーニングを経た後の有効回答率も、約85%と非常に高い値であった。

回答者の属性は、高資格スタッフ、すなわち専門職コースの人々の実態について知るといふ調査目的上、少々偏っており、全体の約4分の1を高資格スタッフが占め、35歳以上の回答者が全体の9割を占めるものだった。また、約98%の回答者が男性であるという特徴も持っていた。

デモグラフィック要因などを尋ねるフェイスシートを除いた、全80の質問項目のうち、直接、専門職制度に関して用意されたのは、18項目であった。これらの質問項目に対しては、「該当する」「やや該当する」「あまり該当しない」「該当しない」という、4点尺度で回答してもらうよう、設計した。

10年経ったわけではなく、企業と従業員双方のニーズを反映させるための改善が何度も行われ、その努力は2000年代に入ってからも行われたともいう。これらの事実から、少なくとも調査協力企業では、専門職制度の中身や意図について従業員がある程度は理解し、制

度そのものが、社内で十分普及・浸透しているとの予想がなされた。

だが、この調査データを分析してみると、やや衝撃的な結果を得ることになった。アンケートで用意した「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（質問項目の(17)）」との問に対し、図表1で示すように、Yes（「該当する」と「やや該当する」を合わせたもの：以下同じ）と回答するのは、回答者全体の4割弱に過ぎないことが判明したのである。とくに、全面的な肯定の回答である「該当する」を選んだ回答者は、全体の1割にも満たなかった。企業側の説明では、その定着や改善のために努力に努力を重ねているというのに、なぜこのような結果につながったのだろうか。（図表1）

この質問に対する回答を会社別に比較すると、もちろん多少の開きは見られる。最も肯定的な回答をした企業では、過半数をぎりぎり超える程度の回答者が Yes と回答したのに対し、最も否定的な回答をした企業の場合は、Yes の回答者は約 25% に留まった。

こうした違いが見られるとはいえ、全体的としてはやはり、従業員である回答者が依然として企業に対して懐疑的な見方を崩していないことをうかがわせている。

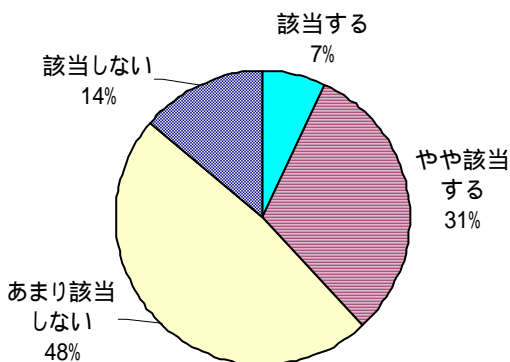
しかも、さらに衝撃的な分析結果が得られた。調査データを、「年齢」とその「役職」にしたがって以下の5つのグループに分け、同質問項目に対する結果を比較してみた。

- 「35歳未満」 (N=160)
- 「35歳以上、40歳未満」 (N=358)
- 「40歳以上、45歳未満」 (N=573)
- 「45歳以上、かつ、課長・課長級以下」  
= 「高資格スタッフ（専門職）」(N=449)
- 「45歳以上、かつ、次長・次長級以上」  
= 「次長以上（管理職）」(N=332)

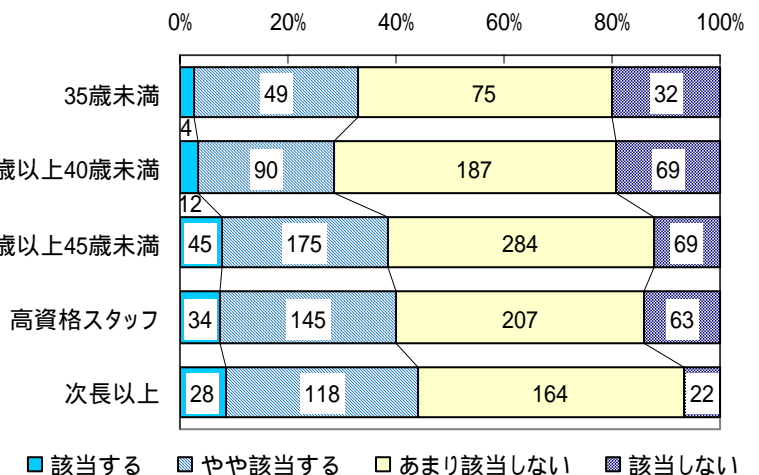
すると、図表2で示すように、それほど大きな差ではないとはいえ、若手のほうが専門職育成に対する会社の姿勢により懐疑的であるという傾向が見られたのである。

前述したように、第一世代の専門職制度はいくつかの問題点を抱えていたため、たとえ第二世代に移行したとしても、年齢の高い回

図表1 専門職制度に会社は本気か？



図表2 年齢別、専門職制度への会社の本気度評価



---

答者がいまだに制度そのものに全幅の信頼を寄せられないのは、ありうることである。だが、「該当する」を選択した回答の割合が最も小さいのは、35歳未満の回答者であるし、「該当する」と「やや該当する」を合わせた Yes 回答率が最も低いのは、これからまさに管理職コースと専門職コースのいずれを選択する

### 3 なぜ、不信感を払拭できないのか

このように、企業が推進している制度への不信感が払拭できない理由を考えてみよう。その手がかりとなる質問項目の1つとして、「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(質問の(18))」に着目し、相関分析を用いて、先に紹介した質問の(17)との関係を見てみる。すると、両者の間には正の相関があり、「高い専門性をもつ者の社内での発言力は大きい」と考える回答者ほど、「会社は専門職の育成に本気」と捉える傾向があることが見出せた(相関係数  $r = 0.271^{***}$ 、0.1%水準で有意)。

裏を返せば、会社が専門職の育成に本気になっていると思えない理由の1つとして、結局、管理職の発言のほうが社内で尊重されているという現実があるから、と考えることができる。

これと同様に、別の質問「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(質問の(15))」にも着目してみよう。こちらに対しても、相関分析を行ったところ、両者の間には負の相関があり、「会社は専門職の育成に本気では

か迫られるはずの35歳以上40歳未満の回答者たちである。

第二世代に入ったとされるものの、かつて指摘された専門職制度の問題点は、いまだ十分には解決されず、それどころか根強く残っているとみるべきではないだろうか。

ない」と回答する者ほど、「あまり一つの仕事に精通すると心配」との回答を選ぶ傾向が確認された(相関係数  $r = -0.163^{***}$ 、0.1%水準で有意)。つまり、会社の方針に対して完全には信用できないために、専門性を高めることで、いわゆる「塩漬け」状態を余儀なくされること、出世コースにのれなくなることを恐れる気持ちが、ここから読み取れるわけである。

実は、こうした回答傾向を象徴するような意見が、アンケートに設けた自由回答欄には多数寄せられていた。たとえば、比較的若手・中堅どころの意見として、「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、そのふんぎりがつかない」といったものや、「管理職に対して、専門職はその働きに比べると評価される機会が少ない」などの声が、いくつも上がっていた。これらの意見だけから判断すると、第二世代に突入していると言われる専門職制度だが、実際には、まだほとんど改善されないままである可能性が浮かび上がってこよう。

こうした専門職制度の実際に対する不信感、まさにその制度の当事者とでもいうべき、

「高資格スタッフ」に当たる人々の思いとも、密接に関わっているに違いない。そこで、続

いて、彼らに焦点をあてた分析結果を紹介することにしよう。

## 高資格スタッフ（専門職コース）は、満足しているのか？

### 1 どこか諦めの漂う高資格スタッフ層

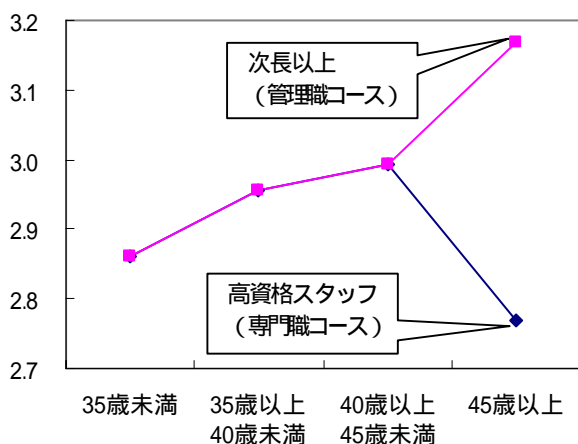
前述したグループ、すなわち、専門職コースに進んだといえる高資格スタッフは、果たして自らの現状をどのように捉えているのだろうか。質問項目の(26)：「全体的に見て、私は会社での現在の待遇に満足している」についての回答結果を、高資格スタッフとそれ以外の人々との間で比較してみる（グループの回答平均値による）。その結果が、図表3である。得点が高いほど、満足度が高いことを示している。つまり、高資格スタッフの満足度は、同年代にあたる次長以上の人々、すなわち、管理職コースに進んだ人々と比べてはるかに低いばかりでなく、5つの回答者グループの中で最も低いことが、このグラフから読み取れるわけである。

なぜ、これほどまでに高資格スタッフ層の

満足度は低いのか。その理由をうかがわせる質問項目としては、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」が参考になる。回答者のグループ別に、この質問項目に対する回答分布を比較してみると、自分が傍流にいると感じている回答者の割合は、高資格スタッフの場合、約半数にのぼり、5つのグループの中でその割合は最も高い。実は、高資格スタッフの中にも、少数（約2割）ながら、満足度が高い回答者は存在する。だが、満足度が低い高資格スタッフ回答者ほど、この傍流感が強く現れる傾向があることも、同調査データの分析結果から明らかになっている。

それでいて、彼らが自分の実力や能力に完全に自信を失っているかと問われれば、それは誤りであると考えられる。なぜならば、たとえば、質問項目の(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」についての回答結果を、回答者グループ別にみると、7割近い高資格スタッフが、Yesと回答していることがわかる。これは、同年代の管理職コースの人々に匹敵するYes回答率の高さであり、5つの回答者グループの中では2番目につけている。決して、自らの能力に対して自信を失っているわけではないの

図表3 専門職コースの人々の満足度は低い



である。

つまり、専門職コースを進んでいる高資格スタッフは、自分の能力にはある程度自信を持ちながらも、それ以外の何らかの事情のために、会社での自分の位置づけに対して傍流感をもたざるをえず、そのために、現状に不

## 2 それでも会社が本気を示せば、満足度は上がる

以上の議論から、専門職制度の定着をいくら前面に打ち出したとしても、それを受け止める働く人々が、専門職コースの典型例とみられている高資格スタッフが不遇を感じている現状を日々目の当たりにし、制度の裏に見え隠れする会社の本音を探り続けているならば、専門職制度の表面的な内容に多少手直しをしたところで、おそらく問題を根本的に改善することは難しいだろう。

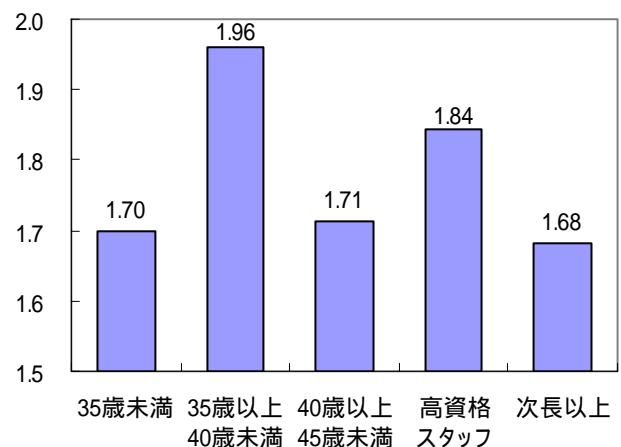
むしろ大切なことは、働く人々が「うちの会社は専門職の育成に本気である」と感じさせるような具体的な努力とそれを明確に示すことであろう。図表4をご覧ください。これは、会社が専門職の育成に本気であると評価した回答者と、本気とは思えないと評価した回答者とで、満足度にどの程度の違いが生じるかを示したグラフである。それぞれのグループにおいて、先の議論でも用いた満足度に関する質問項目(質問の(26))に対し、「該当する(=非常に満足)」と回答した人数の割合をもとに、本気と評価するグループの値が、本気と評価しないグループの何倍になるかを、回答者の年齢別に、算出してみた。すると、5つの回答グループすべてで、本気と評価するグループのほうが、非常に満足し

満を抱えている存在と捉えることができるのではないだろうか。そして、そういう専門職コースの「先人」の「気の毒な」現状をみているからこそ、若い人々も、専門職制度を推奨する会社の謳い文句に、懐疑的な視線を向けているのではないだろうか。

ているという回答者の割合が増えることが確認できた。しかも、満足度の低さが大きな問題となっている専門職コースに当たる高資格スタッフの上昇率は、5つのグループ中、2番目に高くなることが読み取れる。

以上を改めて簡単にまとめてみると、専門職制度の運用に対して、会社が本気であることを示せば、現状では不遇感を託っていた高資格スタッフの満足度が大きく改善される可能性がある、ということである。専門職コースのモデルケースともいえる彼らが、社内で生き生きと働いたり、実際に仕事で活躍している姿が見られることは、会社の本気度についての後進の信頼感を醸成するのに役立つと考えられる。それは、おそらく彼らの満足感

図表4 会社が本気の場合の満足度上昇率の比較



も高め、会社として好循環を実現しうること  
 だろう。

現に、図表4では、35歳以上40歳未満のグループが最も高い満足度上昇率を示している。

会社が専門職制度の充実や専門職の育成に本気であることを示せば、その会社全体への効果は計り知れないと考えられるのである。

## 後進への影響は？

### 1 自らのキャリア形成についての意識が高まる

専門職制度に対して、会社が本気であることを示した場合、そのことが後進に与える効果や影響としては、満足度の向上のほかに、具体的にどのようなものがあるのだろうか。今度は、働く人々のキャリア形成の観点から考えてみよう。後進への影響を考察するという分析の目的上、管理職コース、専門職コースに分かれる前の45歳未満のデータだけを取り出すこととする。そのうえで、会社が専門職の育成に本気だと認識される場合と、そうでない場合の、キャリア形成に対する考え方を比較する。

ここで用いるのは、2つの質問項目「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(質問の(7))」と「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(質問の(6))」である。

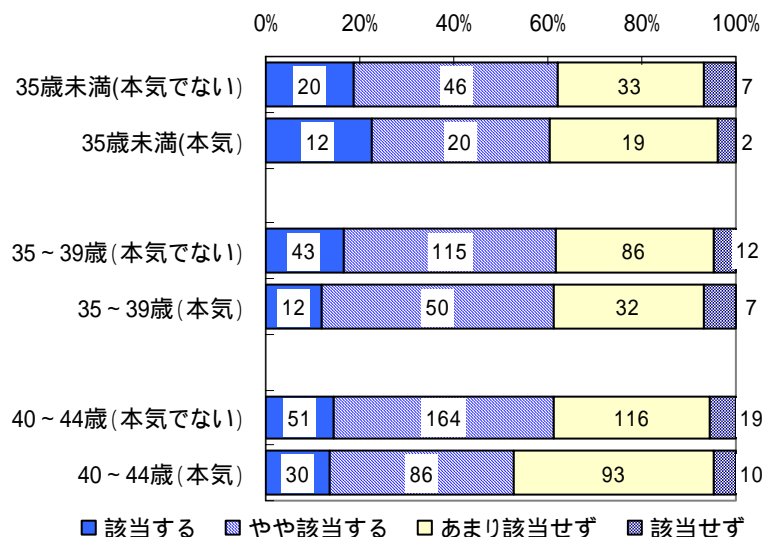
まず、前者の専門職コース志向から確認すると、図表5のようになる。

このグラフからは、会社が専門職の育成に本気になったかならないかで、後進が自分のキャリアとして、専門職コースを志向する傾向にほとんど影響

を与えないことが読み取れる。さらに詳細な統計的な分析を加えても、本気であると認識される場合とそれ以外の場合との間に有意な違いがあるとは認められなかった。もっとも、キャリアコース選択が間近に迫った40歳以上45歳未満のグループでは、多少その影響が出ており、会社が本気であると認識されるほうが、専門職志向が低くなる傾向は見出せる。

一方、後者の管理職コース志向については、どうだろうか。その結果が、図表6である。今度は、明らかに会社が専門職の育成に本気だと認識している回答者ほど、管理職コースを志向する傾向を強めていることがうかがえ

図表5 本気度と専門職志向





る。どの年齢層にも、同じ傾向が見出せる。こちらは、統計的に分析した場合、0.1%水準で有意な差があることが確認された。

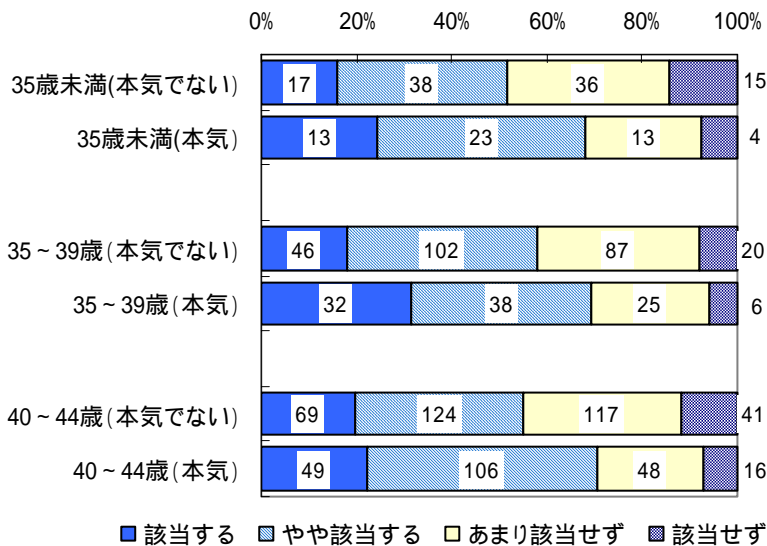
この結果は、専門職制度を推し進めようとする企業にとって、しかも、本気であることを感じさせることで働く人々の満足度を高めようと考えた企業の制度運用者にとっては、なんとも皮肉な結果として映るかもしれない。専門職の充実に努力すればするほど、若い人々は、専門職を目指すのではなく、まるで専門職から逃げ出すかのように、管理職を目指す行動にシフトすると捉えることもできるからである。

しかし、簡単にそうした結論を出す前に、もう一つだけ興味深い結果を紹介しておきた

い。一般には、管理職志向の者ほど、専門職志向を持たないことが多いというように、両者は反比例する関係が見出せるが、実は、管理職志向も専門職志向もどちらも持っている回答者がいる。いわゆる、プレイング・マネジャーなどはその典型的な例である。管理職として職場をマネジメントしながら、自らも高い専門知識や専門技術を持ち、その専門性を活かした仕事の進め方をしている。こうした回答者の割合は、会社が専門職の育成に本気と見える場合と、そうでない場合と比較したとき、どれくらい異なってくるのだろうか。もしくは、両者に違いはないのだろうか。その結果をまとめたのが、図表7である。

この結果をみると、会社が専門職の育成に

図表6 本気度と管理職志向



図表7 両方のキャリアコースを目指す人々の割合の比較

	本気と思えないとき	本気と思えるとき
35歳未満	25.7%	32.1%
35歳以上 40歳未満	25.9%	34.7%
40歳以上 45歳未満	21.1%	27.4%

本気であると認識されているとき、管理職・専門職、双方のキャリアコースをとともに志向する人々の割合が、そうでない場合と比較して高まることが確認できる。おそらく彼らは、キャリアコースが分岐するまでは、どちらに転んでもよいよう、前向きに努力をしようという考え方向になってきているのではないだろうか。そして、専門職制度が表面だけのものである場合より、自らのキャリアについて、真剣に考えるようになってきているのではないだろうか。

なぜならば、もし本当に専門職制度が徹底され、しかも自分が明確なキャリア目標も掲げないまま、ただぼんやりと日々を過ごしているだ

けであったなら、少なくとも管理職コースには絶対進むことはできないし、それでいて同時に、専門職としての要件を満たしていない場合には、もちろん専門職コースにも進むことはできない可能性が十分に出てくるからである。

このことから、専門職制度が充実する場合、少なくとも、次の2つの影響が後進には現れるとみなすことができる。

自らのキャリア形成について、以前より明確に、しかも若いうちから意識するようになる（おそらく、キャリア形成に向けた行動・努力も伴うことが予想される）。

ただし、現時点では若い人々は、いよいよ

管理職コースか専門職コースか選択を迫られるまでは、専門職コースよりは、管理職コースを志向する傾向が現れやすい。

改めて述べるまでもないことだが、専門職制度に対して会社が本気ではないと思われている限りは、これらの影響を期待することはできない。したがって、もし従業員にそれぞれのキャリア形成について、若いうちから真剣に考えることを促したい場合には、従業員より先に、まず会社側が、専門職制度にいかん真剣に取り組もうとしているのかを具体的に伝える努力をしなければならないといえるだろう。

## 2 管理職コースに進めない場合の満足度への影響

このように考えてくると、自然な流れとして、次のような素朴な疑問が浮かぶことだろう。それは、「どちらかといえば、管理職コースを目指す後進が増えているということは、いざ管理職コースへ進めないとなった場合、彼らの満足度は急落するのではないだろうか」という疑問である。

そこで、最後にこの点について分析してみることにしてしよう。先ほどと同様、45歳未満のデータのみ対象として、質問項目の(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」と、現状への満足度（の(26)）との関係を検討してみる。両者の関係に対し、相関分析を行ったところ、両者には有意な相関が確認されないことがわかった（相関係数  $r = -0.028$ , n.s.）。つまり、専門職として育

成されようとしていること自体が不満足につながるわけではないということが、この結果から読み取れる。

それでは、そのうちさらに、管理職コースを志向する者だけに対象者を絞った場合にはどうだろうか。こちらに対しても相関分析を行った結果、管理職コースの志向者（質問の(6)に Yes 回答をしている者）も、そうではないものも、専門職としての扱いと満足感との間に有意な相関が確認できないことが明らかになった。なお、少々奇妙なことに、今度は、専門職コースを志向する者だけにデータを絞って同様の分析をすると、専門職コースの志向者（質問の(7)に Yes 回答をしている者）については、やはり両項目に相関関係は見出せなかったにもかかわらず、専門職コースを志向しない者については、負の相関、

すなわち、「専門職として扱われるほど、不満を感じる」という傾向があることが確認された(相関係数  $r = -0.115^*$ , 5%水準で有意)。

以上の結果から推察できることは、専門職を目指さないと考えている人々にとっては、

専門職として扱われることは確かに不満足を引き起こす要因となりうるが、だからといって、それはすなわち、管理職を目指している人を専門職として扱うことの危険性や誤りを意味するものではないということである。

### 3 会社が本気を示せば、専門職としての扱いも肯定的に受け止められる

以上の傾向を把握したうえで、この問題に関してさらに深い分析を加えてみると、さらに興味深い結果を得ることができる。会社が専門職の育成に本気であると受け止められているか否かが、専門職として扱われることに関して、従業員にどのような感情を引き起こすかについての分析である。

今、45歳未満の回答者を「専門職の育成に会社が本気だと思うか」という問いに対する回答と、「管理職というよりは、専門職としての扱いを受けているか」という問いに対する回答によって、4つのグループに分けてみる。

専門職育成に本気でないと感じており、専門職としての扱いを受けている (N=191)

専門職育成に本気でないと感じており、専門職としての扱いを受けていない (N=520)

専門職育成に本気と感じており、専門職としての扱いを受けている

(N=102)

専門職育成に本気と感じており、専門職としての扱いを受けていない

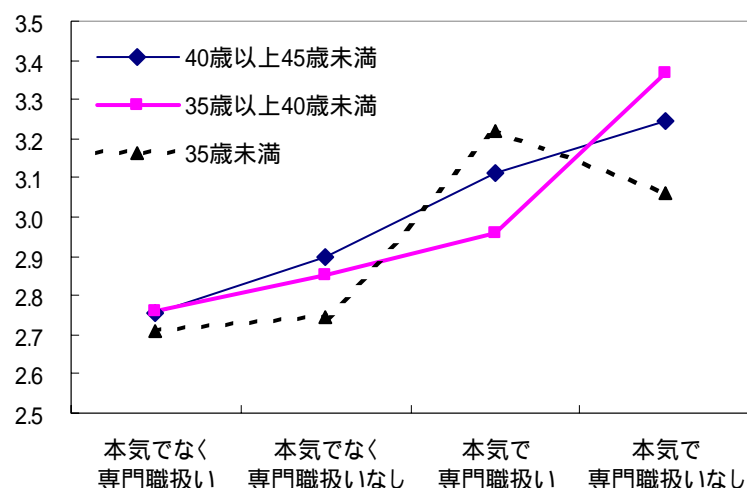
(N=271)

このとき、それぞれのグループの回答者の満足度は、どれくらい違うのだろうか。それぞれの回答得点の平均値を

算出して比較してみた結果が、図表8である。図表3と同様に、得点が高いほど、現状に対する満足度が高いと解釈する。

この結果から、どの年齢層においても、会社が専門職の育成に本気であると評価されているほうが、本人を専門職として扱うか否かにかかわらず、明らかに満足度は高くなる傾向があることがうかがえる。なお、興味深いことに、会社が制度運用に本気であると捉える人々の間でも、ある年齢層を境に、回答傾向に違いがあることが、図表8からうかがえる。35歳以上の人々は、自分が専門職候補として扱われないときに満足度が高くなる傾向が見られるが、その反対に、35歳未満の人々は、専門職として扱われたときにこそ満足度が高くなる

図表8 専門職制度下での扱いが満足度に与える影響



---

る傾向が見られたのである。

それぞれの理由について考えてみよう。前者の場合、専門職としての扱いを受けていないという事実が、すなわち会社からの明確なシグナルとして機能し、管理職コースに進める可能性の高さを回答者に感じさせているのではないだろうか。言い換えれば、専門職制度の運用者にとっては不本意かもしれないが、この年齢以上ではまだまだ管理職コースに進めることが満足度の向上につながると捉えられるのかもしれない。

それに対して、後者の場合には、専門職コースに進むということが肯定的に受け止められているようである。これは、専門職制度の運用に真剣に取り組んできたことの効果が、若

## まとめ

以上の分析結果を総合すると、専門職制度の充実は、現在、専門職コースに進んでいる人々ばかりでなく、これから管理職コースか専門職コースかの選択を迫られる後進に対しても、望ましい効果が得られると考えられる。具体的には、キャリア形成の意識が明確になったり、専門職というキャリアをかつてと比較するとかなり前向きに受け止めるため、仮に専門職として扱われても、それが即、不満につながらない傾向がうかがえた。

また、現在のところ、専門職制度そのものを導入している企業は多いが、世間で第二世代に突入したと言われているのに反して、実際の従業員の受け止め方はあまり変わっていない可能性が指摘された。そうした中でも、

手を対象に、じわじわと現れてきている兆しと受け取れなくもない。ここまで努力を続けてきた各社としては、今後の成り行きに大いに期待をかけたところである。

もちろん、このいずれの効果も、運用に本気で取り組んでいないと従業員が評価する場合には、全く期待できないことはいうまでもない。本気で運用していないようにみえるとき、専門職コースを進むことはマイナス・イメージがつきまといがちであるからである。

まとめると、会社が専門職育成に本気で取り組めば、従来、専門職に進むことで起こりやすいと指摘されていた不満足感情を、ある程度緩和したり、前向きなものに変えることが可能であると理解することができそうである。

企業の取り組みを本気だと受け止める従業員には、前述した分析結果のようにかなりの効果が見られたことから、まずは第一歩として、会社が専門職制度について本気なのだということを、今以上に真剣に断固として従業員に訴えつづけていかなければならないだろう。これは、従来のように、制度を少々改善したり、言葉で訴え続ければよいというものではない。従業員側が、会社の本気度を実感するような、具体的な結果を見せることが必要になると思われる。たとえば、専門職で管理職と対等に活躍している人々をたとえ一握りでも作る。専門職であっても非常に高い成果を上げた人々には、管理職をはるかに超えた報酬や、期間限定でもよいので成果に見合った

---

待遇を与える、などの具体的な実績づくりが必要だということである。

なお、現状では、35歳未満を皮切りに少しずつ効果が現れ、人々の考え方が変わってきた兆候が見られるとはいえ、まだまだ、専門職コースよりも管理職コースのほうに、これからを担う人々がより動機づけられているようである。その理由としては、「管理職コースが従来の出世コースであり、そのイメージが継続しているから」ということのほかに、次のようなものが考えられる。専門職という働き方を積極的に評価する人々の多くは、次第に自分の専門性が高まっていく過程に楽しさを見出すとともに、専門性が高まれば高まるほど、その仕事にやりがいを感じるようになる傾向があるとよく言われる。そのことから推測するに、専門職コースとは、専門性が低いうちは、なかなかその楽しさや意義を実感しにくい職種と考えられるのではないだろうか。

それに対して、管理職という仕事はマネジメントという一見華々しい仕事をする職種とい

うイメージが、既に十分に普及している。キャリアの比較的初期からも、管理職業務についての面白さは、たとえ実際に体験していない者でもある程度簡単に推測できるに違いない。このように考えた場合、専門職制度を充実させるときには、よく言われる役割明示や、上で述べたような具体的な実績づくりのほかに、専門職コースの面白さを伝えたり、従業員自身に実感させるような機会をできる限り多く設けることも必要といえるのかもしれない。

もっとも、本稿で用いた調査データは中部地区の自動車産業に属する企業5社を対象にした、限られたものである。今回の分析で明らかになった傾向が、全国的に、もしくは、他の産業に属する企業においても等しく確認できることは保証されていない。

したがって、専門職制度の運用の実際と、それによる効果・影響については、今回とは特性が異なる調査協力企業に出会う機会さえ持てれば、今後も引き続き調査を行い、一層、分析を進めていく必要があると感じている。

#### 謝辞

本調査の実施および調査データの使用にあたっては、財団法人 中部産業・労働政策研究会のご協力を得ることができました。また、質問項目の作成にあたっては一部、東京大学大学院経済学研究科の高橋伸夫教授による調査ツール、オラクティカ (oractika) を参考にさせていただきました。ここに記して、謝意を表します。

さらに、本研究を進めるうえでは、平成16年度から18年度にかけての、科学研究費補助金(若手研究(B): 課題番号16730209)による研究助成をいただいております。感謝申し上げます。

#### 【参考文献】

- ・安藤史江(2005)『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』財団法人中部産業・労働政策研究会
- ・今野浩一郎・佐藤博樹(2002)『人事管理入門』日本経済新聞社
- ・藤原道夫・上嶋正博(1996)『第8期調査研究: 日本労働研究機構委託調査研究 ホワイトカラー高資格スタッフの働き方 中京地区自動車産業の事例から』財団法人中部産業・労働政策研究会