

仕事と両立させる「生活」には自己啓発や社会貢献活動も

「ワーク・ライフ・バランス」と言うと、概して「仕事と子育ての両立」ととらえられがちであり、両立支援の対象も子育て中の女性を想定している場合が多い。しかし、ワーク・ライフ・バランスの本来の意味は、仕事と仕事以外の「生活」の両立を図ることであり、仕事と両立しようとする「生活」の範囲としては、子育て以外にも、介護、自己啓発、社会貢献活動などが考えられる。また、子どもがいる既婚者のみならず、独身者、子どもがいない既婚者など、その職場で働く人全てが両立支援の対象となる。

こうした考え方にに基づき、最近では育児中の女性に限らず、全社員を対象とした休暇・休職制度の導入により、社員のボランティア活動や自己啓発を支援する事例も報告されている⁴⁹。

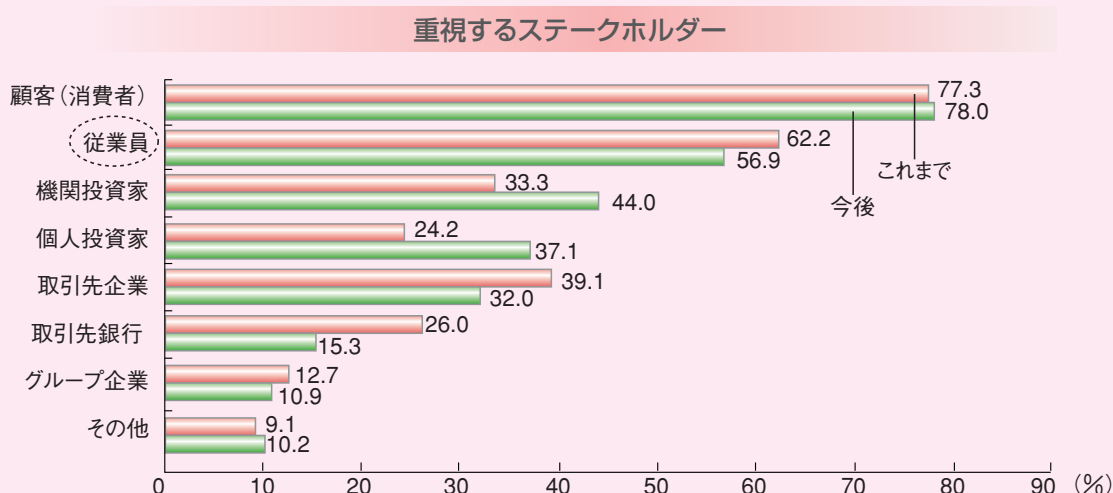
2. 従業員満足度の向上

従業員は重要なステークホルダー

職場（企業）のステークホルダー（利害関係者）は、従業員のほか、顧客（消費者）、株主（個人投資家、機関投資家）、取引先企業、グループ企業、取引先金融機関、地域社会など多様である。最近では、コーポレートガバナンス（企業統治）の変化に伴い、企業は株主や消費者との関係を重視する傾向が強まっていると言われていたが、ステークホルダーの中で「従業員」をどのように位置付けているのだろうか。

経営側が重視するステークホルダーについて尋ねたところ、「これまで」は、「顧客（消費者）」と回答した割合が77.3%と最も多く、次に「従業員」が62.2%、以下、「取引先企業」が39.1%、「機関投資家」が33.3%、「取引先銀行」が26.0%、「個人投資家」24.2%などであった（第3-4-5図）。これを「今後」と比較すると、「顧客（消費者）」が78.0%、「従業員」が56.9%となっており、上位二者の順位は変わっていない。その一方で、「機関投資家」（44.0%）や「個人投資家」（37.1%）を挙げた割合は10%ポイント以上増えている。こうしたことから、株主の重視度は高まっていくものの、経営側が今後も「顧客（消費者）」や「従業員」を重視していく方針であることに変わりはないと思われる。

49 例えば、「仕事と生活の両立支援、シングル女性にも恩恵」（2007年2月5日付、日本経済新聞夕刊11面）。



(備考) 1.独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査研究報告書」(2007年)により作成。
 2.「貴社は、次にあげる利害関係者(ステークホルダー)について、(1)これまで、経営側が重視してきたのはどの主体ですか。また、今後重視するのはどの主体ですか。それぞれ1~8の中から、重視した程度の大きなものから順に3つ以内を選び、その番号を書いてください。」と尋ねた問に対し、回答した企業の割合。
 3.回答者は、上場企業450社。

従業員満足度を高めることが競争力につながる

消費者ニーズの多様化、市場での競争激化を背景に、経営目標に「顧客満足(customer satisfaction)」を掲げる企業が増えている。これは、顧客のニーズを把握し、それに応えることによって、自社の商品・サービスを利用する顧客を増やし、最終的に企業業績やイメージの向上につなげていくというものである。

これに伴い、顧客満足の前提となる「従業員満足(employee satisfaction)」という概念が注目されている。従業員満足とは、顧客満足を高めるためには、まず商品を開発したり、サービスを提供する従業員の満足度を高める必要がある、とする考え方である。従業員の満足度を高めて、一人一人が高い意欲をもって仕事に取り組めば、企業としての魅力が高まり、結果として顧客満足も高まるとの好循環が期待されている。

東京都に本社を置くITベンチャー企業では、ネット・バブル崩壊後に離職率が30%まで高まったことから、その対応策として、2003年から終身雇用制度を導入し、同社が「安心して長く働ける会社」であることを若手社員や学生にアピールした。また、社員には会社へのロイヤリティ、事業の方向性に対するビジョンを共有してもらうことが重要と考え、新入社員の採用を進めるとともに、中途採用については同社のビジョンを共有できるかどうか重点を置いて選考するようにしている。このほか、会社から2駅以内に住む社員や勤続5年以上の社員には毎月一定金額を補助する、中途採用候補として友人紹介を奨励する、経営者がブログを通じて自らの考え方や事業の方向性を社員に伝えるなどの取組を進めることにより、社員の間に「安心して働ける会社」というイメージが浸透し、離職率が低下した。離職率が下がったことで、新卒の女性が「働き続けることが可能な職場」として就職活動の検討対象としてくれるようになったなど、採用面でも好影響が出ている。

3. コミュニケーション不足の解消と人材育成

第3節では、職場のつながりの希薄化により、職場内のコミュニケーションが不足しがちになっていること、職場の人材育成機能が低下していることを見た。

以下では、これらの問題に取り組み、女性社員の育成、職場のコミュニケーションの円滑化や、若手技術者への技術・技能の継承などに成果を上げている事例を紹介する。

メンター制度を活用し、キャリア形成を支援

近年、多様な人材の活用により競争力強化を目指す企業が、若手社員の育成や女性社員の登用・幹部候補育成を目的に、「メンター制度」を導入する動きが見られる。メンターとは、主に企業において、新入社員などから職務上の相談にとどまらず、生活上の悩みや不安に関する相談を受け、助言を与える人（先輩社員）を言う⁵⁰。最近では官公庁や大学などでもメンター制度を取り入れている。

東京都のある商社では、「人材多様化推進計画」の一環として、2004年度よりメンタープログラムを導入している。同社では1989年から女性の総合職を採用し始めたが、その後の定着率は決して高くなく、女性社員の活躍をいかに進めていくかが課題となっていた。退社理由の分析や、在職中の女性社員に対するアンケート調査を行ったところ、「周囲の理解が足りない」、「目指すべき目標がない」、「転勤や駐在等の異動が困難」といった問題点が浮かび上がってきたため、これらに対応するようなプログラムを作ることとなった。

当初は女性総合職8名をメンターとして選出し、メンティ（相談者）になりたい女性社員を公募した。会社がメンティの相談・要望内容を確認してメンターとのマッチングを行い、メンター1人当たり1～2人のメンティを担当するようにした。その際、職場の上司や同じプロジェクトのメンバーをメンターにしてしまうと、評価や利害関係などの問題を生じる可能性があるため、メンターには直接業務上のつながりがない人を選ぶように心掛けた。

メンターは、昼休みや勤務時間外を利用し、メンティと月1回、1時間程度面談を行う。内容は、日常業務上の悩みや、今後のキャリア形成、ワーク・ライフ・バランスなど多岐にわたる。このプログラムにおいては、メンティの不安や悩みを軽減するのはもちろんであるが、女性経営幹部の育成も目標とされており、メンターにロールモデルとしての自覚を促すとともに、後輩を指導する経験を付与することにより視野の拡大を図るといふねらいもある。実施からまだ3年程度しか経っていないため、制度の導入による数値的な効果は検証されていないが、メンティのやる気が向上してきた、社内の女性総合職のネットワークが広がった、情報交換の場ができたなどの成果が上がっている。

多様な就業者間のコミュニケーションを促す

職場内の従業員の構成が多様化するにつれ、正社員、パート・アルバイトのコミュニケーションの機会を作り、意思疎通を図ることが重要性を増している。

東京都のある人材情報サービス企業では、2002年より年1回、契約社員も含めた全社員が集う会合がある。この企業では創業当時の70年代から90年頃まで全社員⁵¹が参加する社員旅行を行っ

⁵⁰ 「メンター (mentor)」という語は、ホメロスの叙事詩「オデュッセイア」で、オデュッセウスがトロイ戦争に赴く際、息子の育成を託した老賢人の名前（メントール）に由来する。

⁵¹ 正社員、嘱託社員が対象。

ていた。社員数の増加に伴い、旅行は2グループに分かれて実施するようになったが、その中で必ず全社員が集まる日を1日設け、事業部の枠を超えたコミュニケーションの機会を作っていた。その後、さらに社員数が増加したため、旅行ではなく会合形式になった。

現在の経営陣の発案で、各事業部およびグループ会社の方針や企画の周知徹底、正社員だけでなく、派遣社員や登録社員、アルバイト社員の交流の場を兼ねて会合を行っているが、当日はなるべく多くの社員に参加してもらうため、派遣社員や登録社員、アルバイト社員については出勤したものとみなすなどの工夫をしている。昨年からは新入社員や、優れた成果を上げた社員、会社に貢献した社員を対象とした「表彰式」も実施し、働くための意欲が上がる機会を設けるなどの工夫をしている。こうした取組により、職場で一体感を持って仕事に取り組む雰囲気が醸成されるとともに、入社後3年以内の離職率も10年前より低下している。

意欲ある人に能力開発のチャンス

第1節では、90年代において、企業が職業教育訓練を縮小させる傾向にあることを見た（前掲第3-1-26図）。また、正社員に比べてパート・アルバイトの職業能力開発の機会は限られており（前掲第3-2-8図、第3-2-9図）、意欲はあっても職業能力の向上を図ることが難しい状況にある。ここでは、就業形態にかかわらず、学ぶ意欲のある社員に能力開発の機会を提供することにより、業務の改善やコミュニケーションの活発化に結び付いている事例を紹介する。

神奈川県に本社を置く電子部品のカatalog販売会社では、アルバイトや派遣社員も含めた社員の能力向上を目的に、2005年4月より企業内大学を開講している。通信講座や社外セミナー、社内講座を含め約300の講座があり、商品知識や顧客対応などの必修講座と、企業会計や法務などビジネススキルを身に付けることを目的とした選択講座とで構成されている。座学以外にも、社会貢献活動（富士山の清掃、小学生向けの夏休み工作教室）や電気部品専門店街での商品リサーチなど、体験型のものも開講されている。

企業内大学での取得単位は人事考課には反映されないが、「会社のビジネスを理解する」、「資格取得や英会話等スキルアップ」、「企業会計、ミーティング運営等のビジネス基礎」、「管理職養成、コーチング等のマネジメント」など、設定された8分野から平均的に単位を取得すると報奨金を得られる仕組みがある。

初年度の平均取得単位数は企業側が目標としていた数値を上回り、非管理職で65.9単位、管理職では82.5単位となった52。講座の受講により、①社員（契約社員を含む）が会社全体の業務の流れを把握できるようになり、業務改善に役立った、②中途採用者が多く、部門間のコミュニケーションを取ることが難しかったが、講座をきっかけにコミュニケーションが活発化し、社内の一体感も高まった、といった成果が上がっている。今後は受講機会を均等に保つことや、管理職向けの講座の充実にも力を入れていく方針である。

若手・中堅層への技術の継承

製造業を中心に、いわゆる「2007年問題」の影響が懸念されているが、企業ではどのような対応策を取っているのだろうか。団塊の世代の技能の継承についての工夫を尋ねたところ、「ベテ

52 受講時間については、必修は原則就業時間内、それ以外は原則就業時間外となっている。基本的に「1時間=1単位」だが、外部セミナーなど1日または半日かかるものを受講した場合には、1日8単位、半日4単位が認められる。社外の通信講座受講や資格試験合格も単位取得の対象となる。なお、会社側では、当初、非管理職については30単位、管理職については60単位の取得を目標としていた。

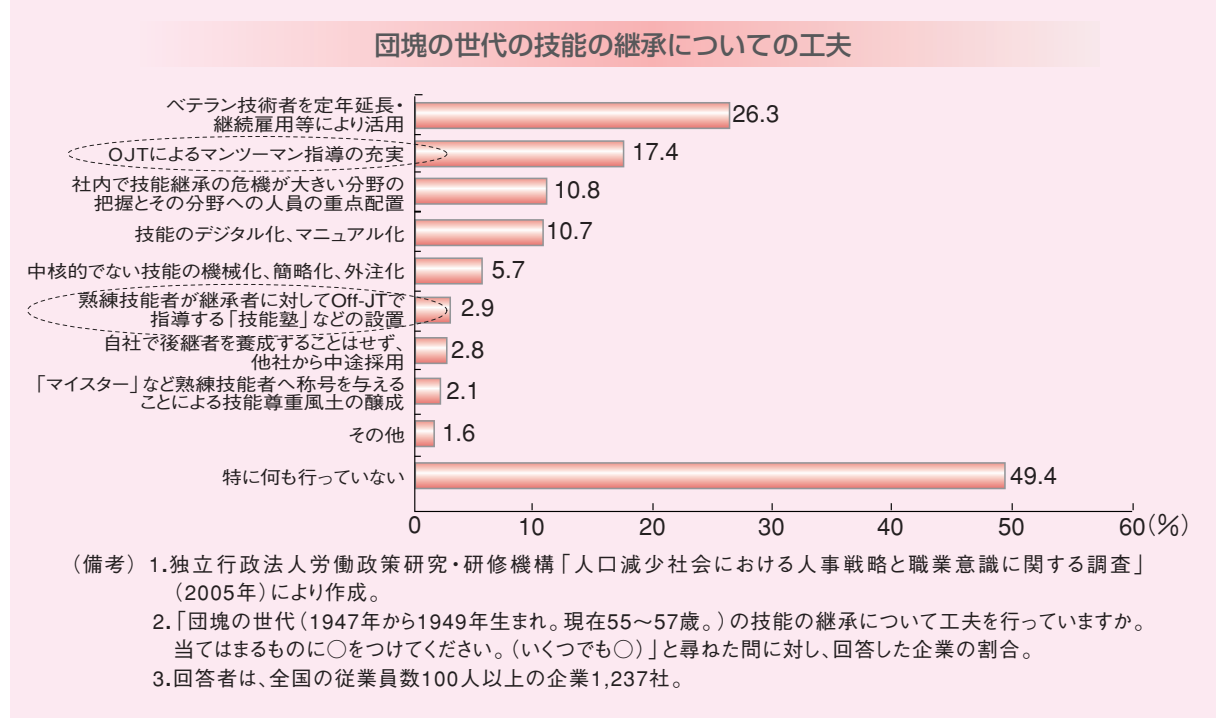
ラン技術者を定年延長・継続雇用等により活用」との回答が26.3%、「OJTによるマンツーマン指導の充実」が17.4%、「社内で技能継承の危機が大きい分野の把握とその分野への人員の重点配置」が10.8%などとなっている（第3-4-6図）。また、割合は少ないが、「熟練技能者が継承者に対してOff-JTで指導する『技能塾』などの設置」を挙げた企業も2.9%あった。高年齢者等の雇用の安定等に関する法律が改正され、65歳までの雇用確保措置の導入が義務付けられたことに伴い、定年延長や継続雇用などにより熟練技術者を確保する一方で、OJTやOff-JTを活用して若手や中堅層への技能継承を進めようとしていることが分かる。

富山県のある機械工具等製造会社では、高度成長期に採用した従業員が2000年から2004年にかけて定年退職を迎える状況にあったこと、また、99年から「選別と統合」の考えに立って経営全般の改革を進める中、残すべき技術・技能を見極める必要性が生じたことから、人事制度の改革の一環として、2001年度より「マイスター制度」を導入した。

マイスター制度とは、社内の「マイスター委員会」⁵³によって認定されたマイスター（高度な技能を持つ技術者）がトレイニー（技能継承者）に対し、1年程度かけてOJT形式でコア技能⁵⁴を伝承するものである。それまで現場の長の判断に任されていた技能の伝承を、人材育成の制度として組み入れることで、計画的な技能の伝承が可能となった。同社ではこれまでに41人がマイスターとして認定され、トレイニー68人に技能の伝承を行った⁵⁵。制度導入の効果として、社内で継承すべきコア技能が明確になったほか、高度な技能を持つ者をマイスターとして認定することにより、若手社員の技能習得に対する意欲が向上したことなどがあるという。

第3-4-6図

団塊世代の技能継承には「ベテラン技術者の定年延長・継続雇用」、
「マンツーマン指導の充実」により対応



53 人事部と製造事業部門の長など、計8名で構成されている。

54 同社の競争優位商品、基盤商品の製造に必要不可欠で、ただちに機械化することが困難な高度な技能を言う。

55 マイスターおよびトレイニーの人数は、制度導入時から2007年3月末時点までの累計。

4. 「仕事（職）」そのものを活かしたつながり

さらに、一つの「職場」の枠にとらわれず、「仕事（職、資格など）」を媒介に横断的なつながりを求める動きも見られる。

企業の環境対応に取り組む資格者のつながり

近年、企業においては環境問題への対応が重要な経営課題の一つと認識されているが、地球温暖化を始め、諸々の環境問題が顕在化するに至って、その取組は、環境マネジメントシステム⁵⁶の導入にとどまらず、二酸化炭素排出量の削減など、具体的な成果を上げることが求められるようになってきている。

こうした状況の下、ビジネスと環境の両立を提言・実行できる人材を輩出する民間資格として「環境プランナー」資格制度がある。高卒以上の学歴と2年程度の業務経験、および認定研修機関が主催する環境プランナー基礎コース／ERコースの修了試験合格の要件を満たして申請すれば、環境プランナーとして認定・登録される⁵⁷。

コンサルタントや企業の環境部署の担当者が、環境マネジメントや環境経営などに関する知識を包括的に学ぶことを目的に研修を受講する機会が多いが、NPOやNGOで地球や地域の環境保全に何らかの貢献をしたいという人もいる。

研修を終えた後も、環境経営に関する最新情報の入手や、勉強を続けられる場が欲しいとの受講者からの要望を受け、2005年1月には、認定研修機関の一つと環境プランニング学会の分科会とが共同で「環境プランナー倶楽部」を立ち上げた。メンバーは日常的にメーリングリストを通じて幅広い環境分野について活発に情報交換を行い、例会（首都圏ではほぼ月1回の頻度で開催）で交流を深めている。首都圏以外でも北海道、東海、北陸、関西、九州でフォーラムを開催し、全国に環境プランナーのネットワークが広がっている。

56 事業者が自主的に環境保全に関する取組を進めるに当たり、環境に関する方針や目標等を自ら設定し、これらの達成に向けて取り組んでいくことを「環境管理」または「環境マネジメント」と言い、このための工場や事業場内の体制・手続等を「環境マネジメントシステム」と言う。

57 「環境プランナー」には2007年3月末日時点で329名が登録している。さらに上級の資格として「環境プランナーER」（登録者数 232名）、「環境プランナーERO」がある。

コラム イタリアにおける企業を超えたネットワーク作り

イタリアは、世界第7位のGDP⁵⁸を誇る国であるが、その産業構造として特徴的なのが、全企業のうち94%を中小企業が占めている点である。中でもアルチザンと呼ばれる従業員18人以下の職人的事業に従事する職人企業の存在は、イタリア独自のものであり、これらの企業は伝統を受け継いだ高い技術力を背景に高付加価値製品を生み出してきた。

このような職人企業のネットワーク化を促進し、企画や販売面を支援する役割を果たしている企業連合がある。この企業連合は46年に創設された職人企業と中小企業の協会の連合体であり、イタリア全土で約45万人の会員を持ち、1,000余りの支部を有する非営利の団体である。主な活動としては、財務・会計・法律に関する情報提供・代行業務や中小企業の代表としての労働組合活動、さらには国会に対するロビー活動などがあり、零細規模の職人企業が単体で行うことが困難な分野に関するサービス・支援を提供している。団体の活動は基本的に組合員からの会費によって賄われており、政府やEUには財政的に依存せず⁵⁹、組織の独立性を維持している。

この企業連合の大きな取組の一つに、職人企業間のネットワーク形成活動が挙げられる。一例として、衣料や家具など同業種の職人企業が参加するプロジェクトを立ち上げ、イタリア国内や日本、カナダなど世界各国で展示会を開催する取組が行われている。複数の職人企業が集まることにより、1社では困難であった新規市場の開拓や海外で競争力を発揮することが可能となっている。

その一方で、イタリアの高い技術力を支えてきた職人企業においても、近年若者の職人離れが進み後継者育成が難しくなっていることから、この団体では次世代育成にも力を入れている。組合員の要望を取り入れながら、マーケティングや経営マネジメントなど職人企業経営者の子弟や若者を対象とした人材養成コースを展開している。また、専門学校を卒業した若者を職人企業の工房に見習いとして派遣し、技術習得と技能継承を支援する取組も進めている。

特筆すべきは企業連合が提供しているこれらのプロジェクトや研修をきっかけとして、職人企業で働く者同士が知り合い、新たな職人間のネットワークが形成されていることである。元来、職人企業はほとんどが伝統的な家族経営であるため、ともすれば職人企業同士の横のつながりや新たなビジネスモデルに対して消極的な姿勢を取りがちになることが多い。そのような職人企業に対して刺激を与え、プロジェクトや研修への参画を促していくことが団体としての重要な課題であると認識している。新しくできたネットワークでは独自にあるいは企業連合と協働しながら、発表会やイベントでのデモンストレーション活動などを活発に行い、新たなビジネスチャンスを生む手で作っている。

イタリアの産業を支えてきた職人企業を支援するような活動は、つながりが弱くなりがちな中小企業の職人に、新たなつながりを生み出すきっかけを与える重要な役割を果たしていると言えるだろう。

58 2006年は1兆8,410億ドル（IMF, "World Economic Outlook Database" による）。

59 個別のプロジェクトに対して補助金や委託金が交付されることはある。