

企業価値、従業員価値を高めるものは何か。

近ごろ、企業の国際競争力の向上とリストラを一揃いの組み合わせで議論する声が多い。しかし事業のリストラは必要であるが、人のリストラは最後の最後で取るべき手段である。なぜなら企業の活力はそこで働く従業員の発明、アイデア、能力、スキルといった英知の結晶とそれを実現するチームワークによって生み出されるからだ。企業が社会経済活動をなしえるのは従業員が企業の発展のために協力して働き続けるからこそである。日本で長期雇用はややもすれば国際競争力の阻害要因になるといった議論になりがちだが、日本を代表する企業の経営トップはあえて長期雇用を守ることを宣言している。

企業活力の源泉が従業員の仕事に対するプライドやモチベーションにあり、それを支えるのが雇用への安心感であることを、経営トップがわかっているからであろう。企業はリストラよりも従業員の価値を最大限に引き出す仕組みを考えた方が得策である。

ところで、国際競争力の向上と従業員の長期雇用の両立はほんとうに難しいものだろうか。一般に、リストラは企業業績を短期的に回復させるのには有効であるとの見方もある。しかし、企業に残された従業員のモチベーションやロイヤリティも喪失させることを忘れてはならない。リストラは長期的には企業業績をマイナスに導く恐れもあるのだ。

むしろ企業にとって大切なことは従業員とのコミュニケーションを深め、働く満足度やコミットメントを高める意味での、エンプロイー・リレーション(以下、ER)の充実に取り組むことである。

従業員の満足度を測る尺度に賃金などの労働条件を挙げる意見もあるが、それだけではない。従業員にとっては自らの仕事が正当に評価される、あるいは自らのキャリアを高め、積み上げていく仕組みがあることも重要な尺度の一つにちがいない。ERの取り組みは人事労務管理、福利厚生観点から大いに議論を尽くすべきであり労使が一緒になって考えていくべきテーマである。

他方で従業員の側も意識改革が求められてくる。自らの仕事を正当に評価される仕組みは年功賃金との決別を意味するからだ。長期雇用も自らが仕事で成果を創出し企業の付加価値を高める前提の下での長期雇用であることを自覚しなければならない。働く満足度を高めるERの取り組みは企業から一方的に与えられるものではない。従業員自らがERの取り組みを通じて働く満足度を高める努力を重ねていく必要がある。その結果、企業と従業員は相互にコミットメントを深めていくにちがいない。

これからの企業と従業員は雇用関係という相互の信頼を基盤としながら働き方と成果の結びつきを強める、あるいは組織のニーズと個人のキャリアの折り合いをつけるといった新しい関係を構築する時代に入ってきた。

ERの取り組みは従業員価値や企業価値を引き上げるだけでなく国際競争力の向上や国際マーケットにおける投資価値も高めるものといえよう。

綱藤 正

(つなふじ ただし)

社会経済生産性本部社会労働部主任研究員

民間企業の勤務を経て、1990年に日本生産性本部(現社会経済生産性本部)入職。入職以来、労働関係、労使関係、福祉分野の調査研究、事業開発に携わる。近年は法改正(労働法、商法等)が企業経営、人事労務管理および労使関係分野に及ぼす影響について調査研究、事業開発を担当。

