

経営環境の変化にともなう企業と従業員のあり方
～新たな人事労務マネジメント上の課題と対応策～

2010年5月18日

(社) 日本経済団体連合会

目 次

【第1部】 報告書編

はじめに	1
第1章 経営環境の変化にともなう経営・組織および職場における変化と課題	1
1. 経営環境の変化	1
2. 経営・組織における変化	3
(1) 経営のスピード化、グループ経営・連結経営の強化	3
(2) 少子・高齢化社会を見据えた対応	3
(3) 雇用形態の多様化への対応	3
(4) 内部統制、個人情報保護への対応	4
3. 職場における変化と5つの課題	4
(1) 従業員・組織間の一体感の醸成	4
(2) 技術・技能、ナレッジの伝承	5
(3) ミドルマネジャーをめぐる問題の解決	6
(4) 多様な就労ニーズへの対応	9
(5) 海外人事労務マネジメントの強化	10
第2章 職場における課題の解決に向けた考え方と施策	11
1. 経営環境の変化にともなう企業と従業員のあり方に関する基本的な視点	11
2. 職場における5つの課題の解決に向けた基本的な考え方	12
(1) 組織・職場の現状把握（ステップ1）	12
(2) 具体的な対応策の検討（ステップ2）	13
(3) 具体的な対応策の実施（ステップ3）	13
(4) 対応策の検証と見直し（ステップ4）	14
3. 具体的な施策～企業事例から学ぶ～	14
(1) 組織・職場における一体感の醸成に向けた取り組み	14
(2) 教育訓練体制の強化	18

(3) 組織の中核を担うミドルマネジャーの支援・育成	21
(4) 従業員個々人の意思を踏まえた人事諸施策の実施	23
(5) 海外拠点および外国人労働者のマネジメントの充実	25
おわりに	26

【第2部】事例編

1. 旭化成
2. アサヒビール
3. イオン
4. イトーヨーカ堂
5. 花王
6. キヤノン
7. サイボウズ
8. 資生堂
9. 新日本製鐵
10. 全日本空輸
11. TDK
12. 東京ガス
13. 東京急行電鉄
14. 凸版印刷
15. トヨタ自動車
16. 日本ヒューレット・パッカード
17. 日本郵船
18. 東日本旅客鉄道
19. ピジョン
20. 富士電機ホールディングス
21. Honda
22. みずほフィナンシャルグループ

【第 1 部】報告書編

はじめに

経済のグローバル化の一層の進展にともなう国際競争の激化、少子・高齢化の進行、雇用形態の多様化など、企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、企業の職場でも新たな課題が生じている。各企業はその対応を図っているが、必ずしも効率的な施策を見出せず、対策を講じたものの期待した成果が得られないなど、試行錯誤を繰り返しているところも多い。

そこで人事・労務委員会では、数度にわたる専門家や有識者へのヒアリングに加え、企業 22 社の事例聴取を通じて明らかになった職場における新たな課題と、その解決に向けた基本的な考え方や対応の具体策のポイントを取りまとめることとした。

本報告書は、報告書編と事例編からなっており、企業の実務担当者がニーズに応じて活用できるように配慮した。報告書編は、職場の課題を整理した第 1 章と各社の事例をベースにした第 2 章からなり、委員会等での検討内容を付加し、課題解決の鍵となる考え方を整理したものである。

第 1 章 経営環境の変化にともなう経営・組織および職場における変化と課題

1. 経営環境の変化

企業を取り巻く経営環境は、国内外の様々な要因により大きく変化している(図表 1)。

第一に、物流システムや I C T (Information and Communication Technology) 技術の急速な発達、自由貿易圏の拡大などにより、1990 年以降、経済のグローバル化が急速に拡大し、国際的な企業間競争が激しさを増している。

第二に、世界に類を見ないスピードで進行しているわが国の少子・高齢化も、

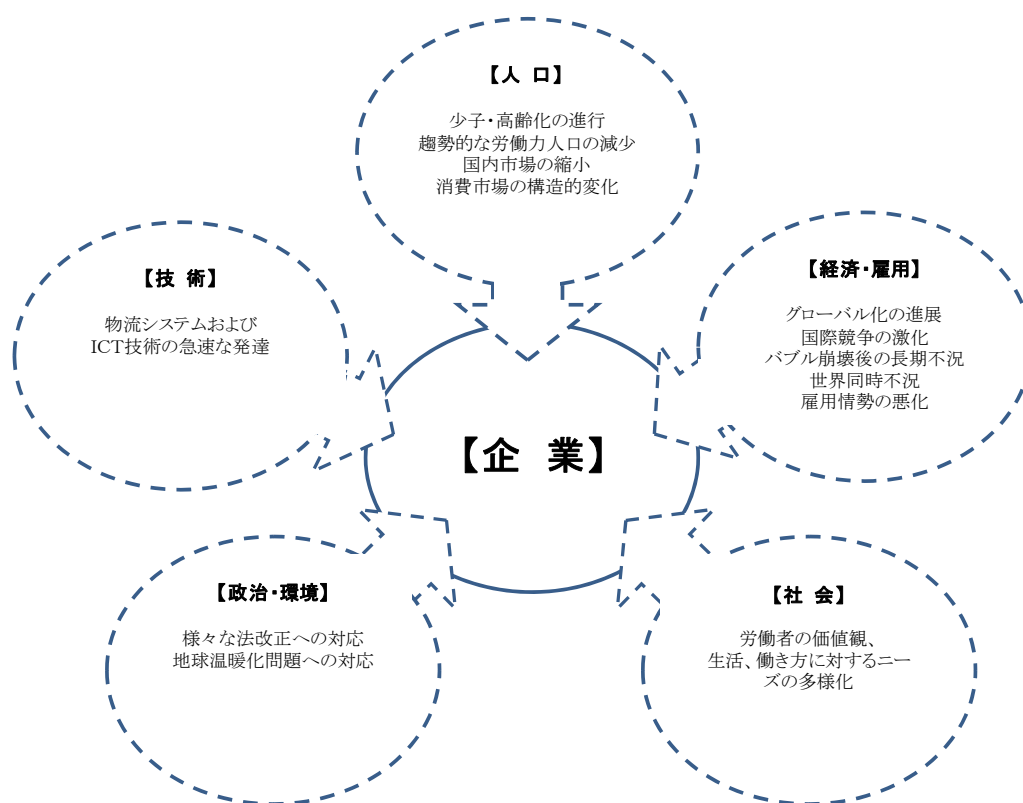
労働力人口の趨勢的減少や国内市場の縮小、消費市場の構造的変化といった課題を生み出している。

第三に、経済社会の成熟化や生活レベルの向上などにより、育児や家庭生活、仕事以外の余暇の時間を重視する人が増えるなど、労働者の価値観や生活、働き方に対するニーズが多様化している。

第四に、近年は、従業員や株主、顧客、地域社会など、企業を取り巻くステークホルダーからの要請が強まっており、IR活動の充実などステークホルダーへの適切な対応が従来以上に求められるようになっている。

こうした中、2008年秋以降の世界同時不況が企業経営を直撃しているが、足元では新興国の成長を背景に世界経済は再び回復の兆しを見せ始めており、新興国の力強い需要を取り込むことが企業の成長にとって不可欠となっていることから、経済のグローバル化と企業活動のボーダレス化は今後もさらに進展すると見込まれる。

図表1 企業を取り巻く経営環境の変化



2. 経営・組織における変化

(1) 経営のスピード化、グループ経営・連結経営の強化

経済のグローバル化にともなう国際競争の激化により、一層の経営のスピード化と効率性の向上が迫られているため、多くの企業は組織のフラット化や権限移譲、ICT技術を活用した業務効率化などを進めている。

バブル崩壊後の長期不況下において、多くの企業がヒト、モノ、債務の3つの過剰にあえいだこともあり、事業の選択と集中や、組織のスリム化などにより、筋肉質の企業体質を形成しようとする動きも一般化している。また、近年の企業間競争は企業単体のものだけでなく企業グループ間の競争へと広がっていることから、戦略的なM&Aの実施など海外も含めたグループ経営、連結経営の重要性が高まっている。

さらに、効率性を追求する観点から、業務の外部委託やアウトソーシングの活用も進んでおり、グループ以外のパートナー企業との連携強化も課題となっている。

(2) 少子・高齢化社会を見据えた対応

少子・高齢化による国内市場の縮小や労働力人口の減少に対応するため、企業は海外需要の積極的な取り込みや、女性、高齢者、外国人の活用、国内消費市場の構造的変化に対応した各種戦略（事業ドメイン、シニア層を対象にした製品・サービスの開発等）の策定・見直しに着手している。

(3) 雇用形態の多様化への対応

サービス産業を中心とする第三次産業の成長や、女性、高齢者の労働市場への参画の高まり、従業員の働き方に対するニーズの多様化、企業側の多様な人材に対する活用ニーズの高まりなどを背景に、有期雇用従業員や派遣社員など、長期雇用以外の労働者が増加している。

こうした雇用形態の多様化を受け、企業は従業員個々人の能力や就労ニーズを

踏まえた人事労務管理を推進している。

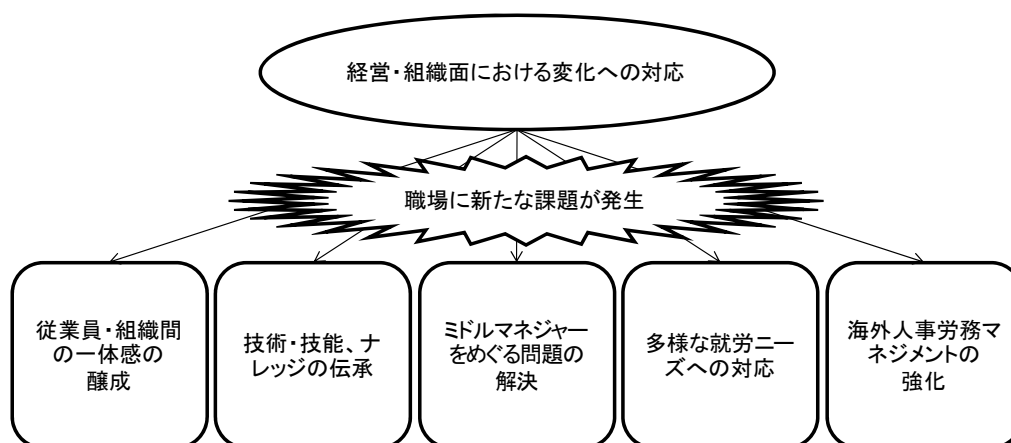
(4) 内部統制、個人情報保護への対応

I C T技術の急速な発達と普及は、企業間ビジネスのあり方だけでなく、企業における機密情報や個人情報の漏えい防止といった新たな課題も生み出しており、内部統制の強化や個人情報保護の徹底が進んでいる。

3. 職場における変化と5つの課題

このような経営環境レベル、経営・組織レベルでの変化が生じている中で、企業は職場に関わる5つの課題に直面しているといえる（図表2）。

図表2 職場に生じた5つの課題



(1) 従業員・組織間の一体感の醸成

従業員・組織間の一体感に関する企業ヒアリングを実施したところ、主として以下のような指摘がなされた。

- 有期雇用従業員や派遣社員の増加などにより職場の人員構成が多様化し、職場内の労務管理やコミュニケーション、意思疎通が複雑になっている。
- 学生時代に十分な対人関係能力を身につけていないなど、コミュニケーション上の問題でO J Tをはじめとした部下指導や技能伝承がうまく進ま

ない場合がある。

- 過度に短期的な成果主義志向の賃金制度の導入や、厳密すぎる役割・業務範囲の設定によってセクショナリズムが強まり、「自分の目標達成だけで精一杯」「自分の責任範囲以外の業務にまで目配りができない」といった状況が発生し、従業員同士の連携やチームワークに支障が生じている。

一体感に関する統計や定量的なデータは少ないが、ヒアリングした企業の多くは職場における一体感の低下を重大な問題と認識しており、その対応が課題となっている。

さらに、一体感の低下の問題は、一企業内のレベルにとどまらない。グループ経営・連結経営の重要性が高まる中で、責任所在の明確化や機動力の発揮の観点から各グループ企業の自立化や業績向上が求められているが、グループ企業内での競争が生じ、全体最適よりも部分最適を優先しがちになるケースが見られる。そのため、グループとしての求心力や一貫性をいかに保つか、経営上の重要な課題となっている。

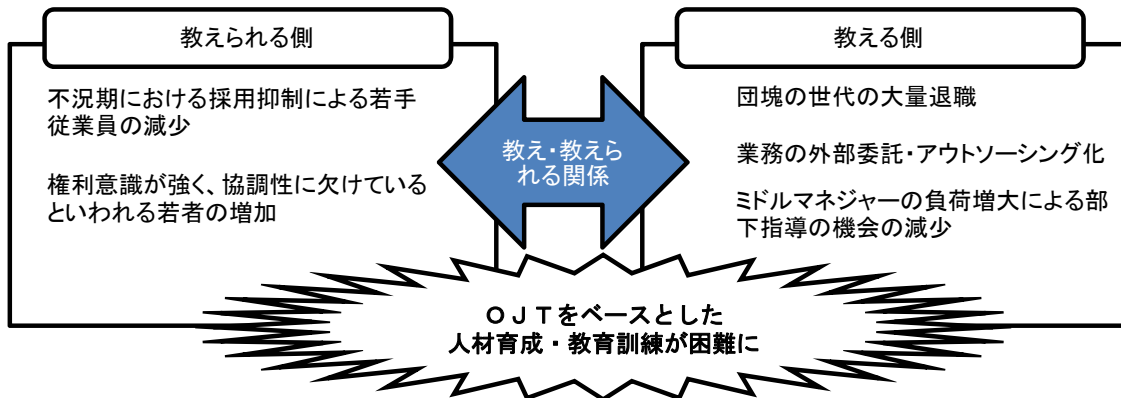
（２）技術・技能、ナレッジの伝承

企業は、経営ミッションの遂行に必要な能力や知識、技能を従業員に付与するため、OJTをベースとしつつ、階層別研修やマネジメントスキルに関する研修を導入するなど、積極的に教育訓練を実施している。また、組織に蓄積された技術や技能、ノウハウ、暗黙知といったものは、OJTなどを通じてベテラン従業員から若手従業員に伝承され、それが自社の独自性の発揮や強みとなっている。

しかし、バブル崩壊後の不況期に採用抑制を行なった企業の多くでは、技術・技能の伝承の対象となる若年層が減少していることや、教える側である団塊世代の大量定年退職、業務の外部委託・アウトソーシング化、ミドルマネジャーがプレイヤー化し、部下の育成に手が回らなくなるといった理由により、OJTによる教育訓練が機能不全に陥りつつあり、企業の競争力の源泉ともいえる組織や従業員個々人に蓄積された技術や技能、暗黙知といったナレッジの円滑な伝承が大

きな課題となっている（図表3）。

図表3 企業におけるOJTをベースとした教育訓練機能の低下



(3) ミドルマネジャーをめぐる問題の解決

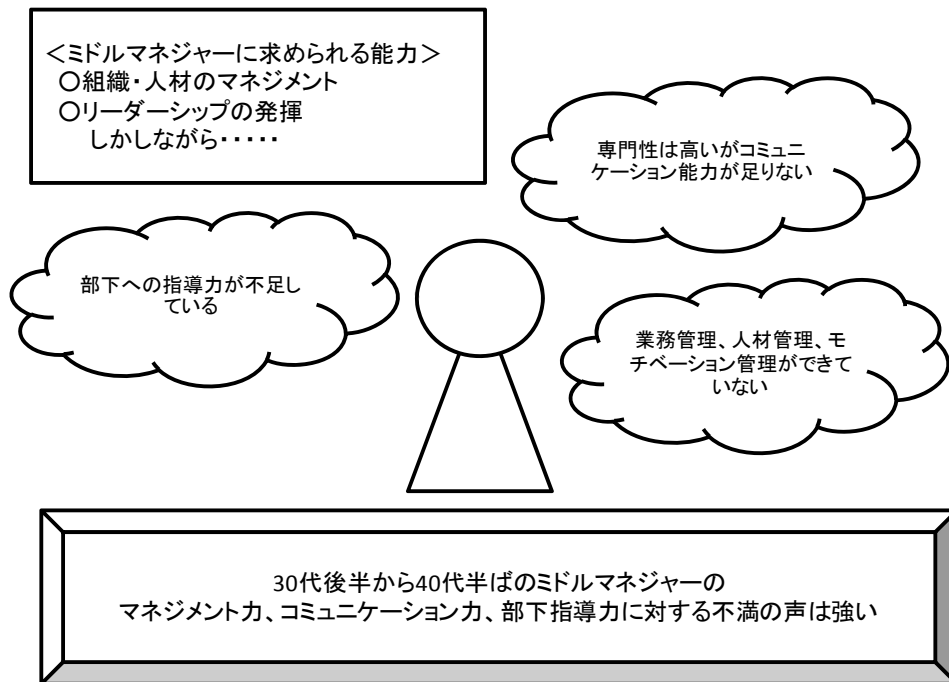
ミドルマネジャーには本来、職場における問題解決や業務・人材管理、部下の育成といった組織・人材面のマネジメントと、組織をけん引するリーダーシップの発揮などが求められており、まさに組織の^{かなめ}要としての役割が期待される存在といえる。

しかしながら、ヒアリングした多くの企業からは、30代後半から40代半ばのミドルマネジャーについて

- 「専門性は高いがコミュニケーション能力が不足している」
- 「業務管理、人材管理、モチベーション管理ができていない」
- 「部下への指導力が不足している」

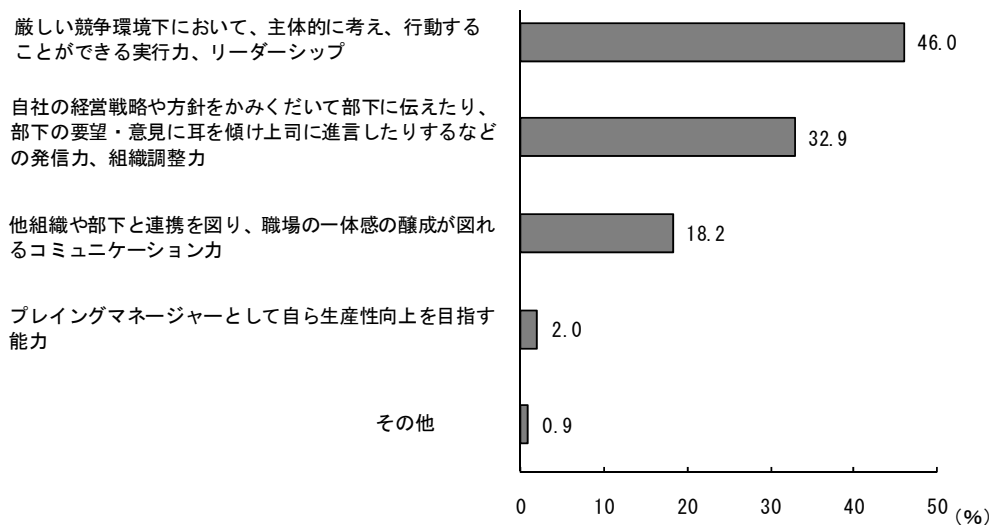
といったマネジメント力やコミュニケーション能力、部下育成面での基本的な指導力不足が指摘された（図表4）。

図表4 ミドルマネジャーに対する評価



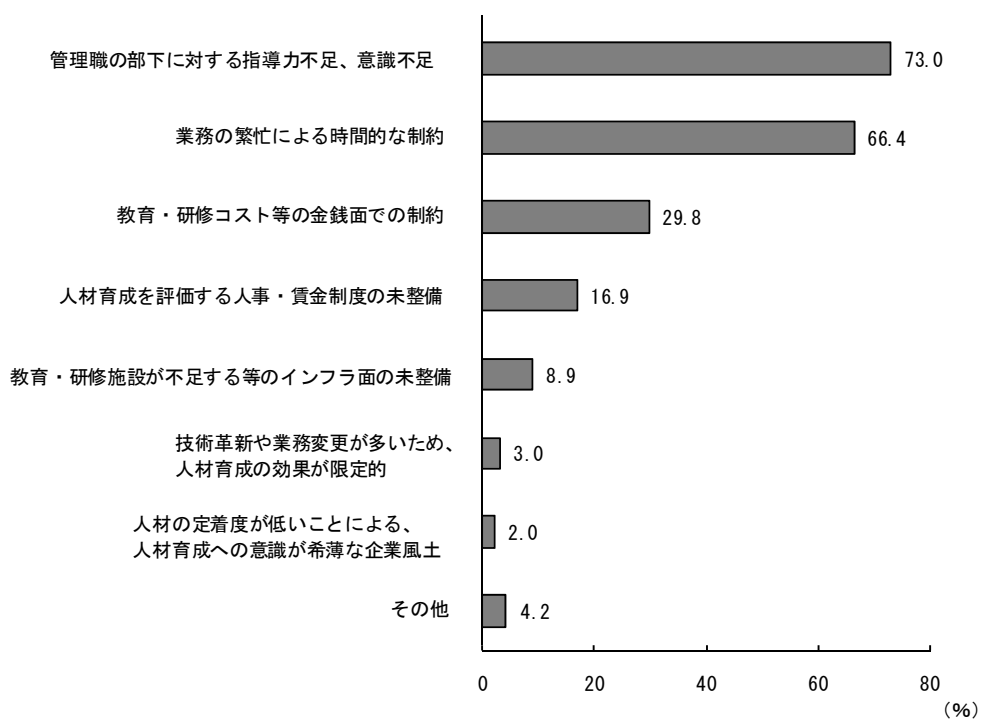
また、日本経団連が実施した調査でも、「管理職に一番不足していると感じる能力は何か」という設問に対して、最も多い回答は「実行力・リーダーシップ」となったが、自社の経営戦略や方針を噛み砕いて部下に伝えたり、部下の要望や意見を上司に進言したりする「発信力・組織調整力」の不足を指摘する回答も多い（図表5）。さらに、ミドルマネジャーに求められる役割の一つである部下の育成に関しても、7割以上の企業が不満を持っている（図表6）。

図表5 管理職に一番不足していると感じる能力



出典：「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」日本経団連（2009年）

図表6 能力開発や人材育成上の課題（複数回答）



出典：「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」日本経団連（2009年）

このようなミドルマネジャーの能力不足が指摘される背景には、業務範囲の拡大や責任の増大、職場における従業員の人員構成の多様化にともなうマネジメントの煩雑化などにより、日々の業務の負荷が増大し、自らがプレイヤーにならざるを得ない状況となり、本来求められる役割を十分に果たせないケースが増えていることがあると考えられる。

ミドルマネジャーは職場における司令塔であり、職場の一体感の醸成やOJTによる教育訓練、メンタルヘルス対策など、あらゆる施策に関与するとともに、その成否のカギを握る存在でもある。したがって、ミドルマネジャーの質が企業の競争力に直結するといっても過言ではなく、ミドルマネジャーのマネジメント力や部下指導力の強化は、経営レベルの重要課題といえる。

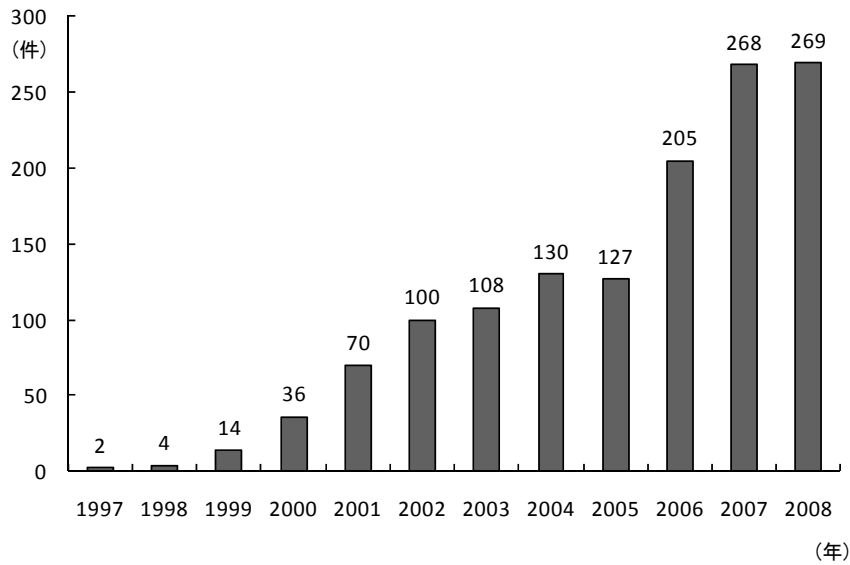
(4) 多様な就労ニーズへの対応

従業員の就労ニーズの多様化を受けて、企業においては、個々人がライフスタイルに応じて選択できる人事・賃金制度の導入や、従業員の自主的なキャリア開発に対する支援、転換制度の導入、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた取り組みなどが課題となっている。

女性の活躍の推進に関しては、企業における女性の就労促進・支援に関する制度の整備が進んでいる中で、女性管理職の登用の推進が今後の課題の一つとなっている。

また、業務により心理的負荷を原因に精神障害を発症したとして労災認定が行われる事案も2000年頃から増加傾向にあり、労働者の心の健康の保持増進を図ることも重要課題となっている（図表7）。

図表7 精神障害等による労災認定件数



出典：「脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況」厚生労働省（2008年）

（5）海外人事労務マネジメントの強化

経済のグローバル化の進展にともない、生産拠点や販売・流通拠点として、あるいは研究開発の拠点づくりのために海外進出する企業が増えている。海外進出の動機や理由、抱えている課題は各企業のグローバル化の進捗度合いなどにより異なるが、とりわけ中国をはじめとするアジア地域の海外拠点においては、富裕層の増加などを受け、従来の生産拠点としての位置付けだけでなく強大な消費市場としても捉えるなど、進出目的自体が変化してきている。そのため、現地化を推進している企業（マルチナショナル企業）においては、現地のニーズにあった製品やサービスを開発するための優秀な現地人材の確保と定着に加えて、現地の労働組合との良好な労使関係の構築も課題となっている。

また、文化や生活習慣の違いなどにより、国内勤務に比べて相対的に負荷が増える海外駐在員と同行する家族への配慮と支援が重要となっている。

第2章 職場における課題の解決に向けた考え方と施策

1. 経営環境の変化にともなう企業と従業員のあり方に関する基本的な視点

「企業は人なり」と言われるように、わが国の経営者の多くは、雇用形態や就業形態の違いに関わらず、すべての従業員が自社にとっての最も重要な経営資源と認識しており、「人材力」を高めていくことが企業の競争力の強化につながると考えている。企業にはこうした「人材重視」の理念を普遍的なものとして引き続き堅持していくことが求められる。

近年、企業においては、長期雇用を中心としつつも、需給変動への対応や自社に必要な人材が社内にはない場合などにおいて、有期雇用従業員や派遣社員、アウトソーシングの活用が進んでいる。とくに流通業やサービス業、製造業の販売部門などでは、非正規労働者が顧客に直に接する機会が多いことから、自社の提供する製品やサービスの質、ブランド力、ひいては企業イメージを左右する重要な存在となっている。

こうした中で、企業に求められることは、職場におけるすべての従業員が意欲を持って働き、持てる能力を最大限に発揮できる職場環境を整備することである。そのためには、雇用形態の違いや働きに応じた公正な処遇を図っていくとともに、有期雇用従業員のモチベーションを高めるような活性化施策をあわせて実施していくことが重要となる。

公正処遇にあたっては、有期雇用従業員に対して、雇用契約締結時に職務や求められる役割を明確にして説明しておくことが前提となる。そのうえで改正パートタイム労働法の趣旨も踏まえつつ、労働時間や勤務時間帯、仕事の内容と責任の程度、人材活用の要素や期待などを、総合的に勘案して長期雇用従業員との処遇のバランスを図っていくことが求められる。その際、長期雇用従業員の処遇のあり方を見直していくことも重要となる。

有期雇用従業員の活性化に関する施策としては、雇用期間や就業形態、仕事・役割などが長期雇用従業員と異なるとの認識の共有を組織内で徹底することが求

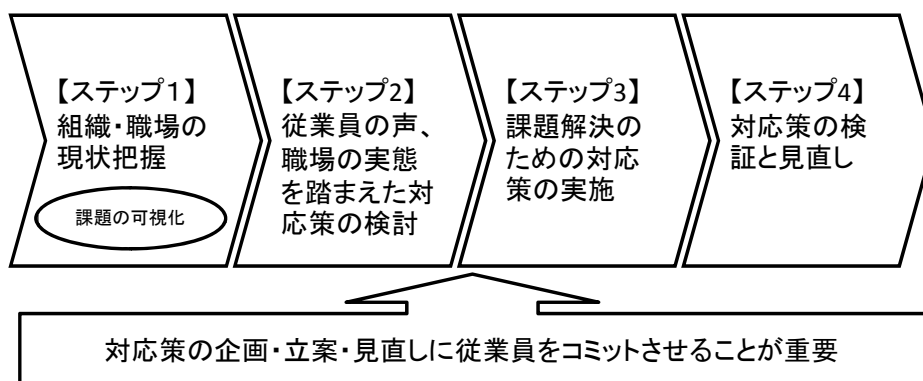
められる。加えて、長期雇用従業員への転換制度を導入するなど、就労ニーズに応じた多様な選択肢を整備することも有効である。また、有期雇用従業員のモチベーションを高めるために、従業員間の一体感の醸成を目的とした施策に参画を促すことや、仕事内容や働き方、貢献度合いに応じて処遇を見直す仕組みを構築していくことも考えられる。

こうした取り組みを通じて、すべての従業員の意欲と能力を引き出し、競争力の強化につなげていくことは、雇用形態の多様化時代における企業にとっての最も重要な経営課題といえる。

2. 職場における5つの課題の解決に向けた基本的な考え方

職場における5つの課題の解決にあたっては、効率的かつ効果的な施策を推進する観点から、4つのステップを踏みながら取り組むことが望ましい（図表9）。

図表9 課題解決に向けたプロセス



(1) 組織・職場の現状把握（ステップ1）

職場における問題点を洗い出し、実効性ある対策を講じるためには実態調査が必要となるが、それには相応の時間と費用がかかることを認識する必要がある。

また、調査対象は、グループの求心力の向上や従業員の一体感を醸成する観点から、グループ企業や有期雇用従業員なども含めたすべての従業員とすることが

望ましい。

さらに、従業員のモチベーションの高さによって仕事の結果に大きな差が生じるうえ、従業員の自律的な成長を促すためには内発的な動機づけが不可欠となることから、実態調査では会社の将来性に対する不安や仕事に対する閉塞感、評価・待遇への不満、上司に対する失望感、職場における人間関係といった、従業員のモチベーションの阻害要因が職場にあるかどうかを把握することも重要となる。

あわせて、実態調査は定期的の実施し、経年変化のデータを取得しておくことで、自社が抱える問題の傾向を把握し、喫緊に対応すべき課題と将来的に解決していくべき課題の峻別も可能となり、時宜にあった施策を展開しやすくなる。

なお、実態調査の実施にあたっては、調査目的や内容に関する理解を促進する観点から、必要に応じて労働組合の協力を得ることも考えられる。

(2) 具体的な対応策の検討 (ステップ2)

実態調査に基づき具体的な対応策を検討する際には、施策に対する従業員のコミットメントを高めることが求められる。会社主導による施策は、管理統制的なマネジメントに陥りやすく、モチベーションを引き下げる結果になる場合もある。施策の企画・立案、実施、見直しのプロセスに従業員を関与させることは、施策に対する従業員の理解と関心を深め、組織や経営に対する信頼感の醸成につながるとともに、その後の施策の定着度を高めることにもなる。

(3) 具体的な対応策の実施 (ステップ3)

具体的な対応策の実施段階で不可欠なことは、経営トップによる強いコミットメントである。新たな取り組みを推進する際、反対や疑問の声が上がることはよくあるが、施策を後戻りさせないためにも経営者が本気で職場を変えていく意思と期待を持っていることを広く社内に知らしめることが重要となる。

また、必要に応じて経営トップをリーダーとするプロジェクトチームや委員会を設置することも検討に値する。その際、プロジェクトチーム等の実質的な進行

役に一定の権限を付与することが施策のスムーズな運営のために望ましい。

(4) 対応策の検証と見直し（ステップ4）

実施した対応策については必ず効果を測定し、期待した効果が見られない場合には、その原因を分析し、施策の内容を修正していく必要がある。

実態調査を重ねる度に問題点が顕在化する場合もあるが、それを施策のデメリットとして受け止めるのではなく、より良い組織をつくり上げていくための必要な通過点と考え、対応策を継続していく姿勢が重要となる。

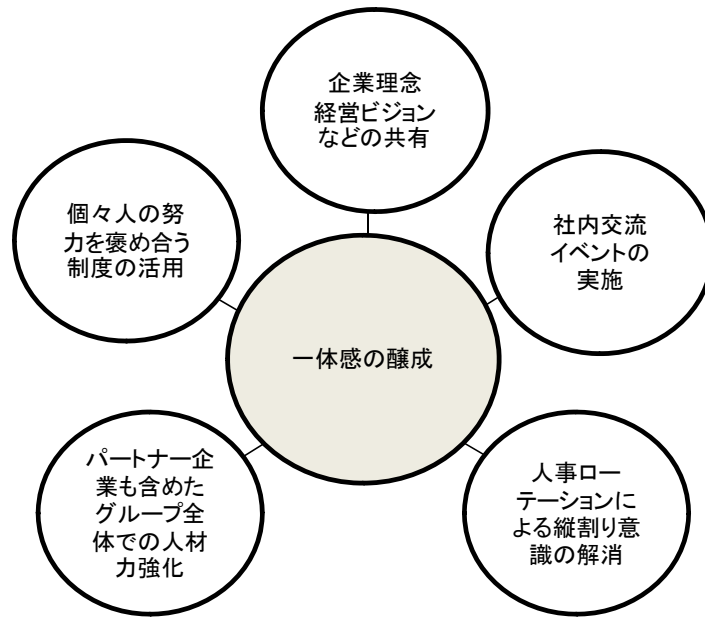
3. 具体的な施策～企業事例から学ぶ～

以下では、企業の取り組み事例をベースに、職場における5つの課題の解決に向けた基本的な考え方や対応のポイントを紹介する。

(1) 組織・職場における一体感の醸成に向けた取り組み

わが国企業の強みは、「従業員一人ひとりの能力・責任感の強さ」と「一体感からくるチームワーク」が生み出す「現場力」にある。経営トップの考えを共有し、自立した従業員が連携して課題解決に取り組む「協働」が高い現場力となり、それが企業の競争力の源泉となる。一方、組織における一体感が低下すると、チームワークを阻害して現場力の低下を招いたり、職場の雰囲気悪化させ従業員のモチベーションを低下させるなど、重大な問題を引き起こす可能性がある。そのため、有期雇用従業員も含めたすべての従業員を対象とした従業員満足度調査などを実施し、職場に一体感の低下傾向が見られる場合には、以下のような取り組みを参考としつつ、必要に応じて労働組合の協力も得ながら、自社の現状を踏まえた対応が求められる（図表10）。

図表 10 一体感の醸成に向けた取り組み



①経営理念や経営ビジョンなどの共有

一体感の醸成に向けた取り組みで各社に共通していることは、自社の経営理念や将来に向けての経営ビジョン、行動規範、社訓、社是などを共有・徹底することにより、価値判断のベースとなる部分をグループ企業および有期雇用従業員も含めたすべての従業員の間で共有することに注力している点である。

いかに一人ひとりの従業員が優秀でも、組織の目標やゴールが従業員間で共有されていないならば、組織としての一貫性を保つことは困難となる。また、従業員が日々の業務の中で判断に迷う場面に直面した際に、何を基準に行動すればよいか明確でなければ、誤った判断や思いもよらぬ不祥事につながる危険性がある。職場レベルでのマネジメントやコミュニケーションが、従業員の雇用形態の多様化などにより複雑になっていることから、組織を一定の方向に導く指針となる経営理念をすべての従業員の間で共有することは、組織の求心力や一体感を醸成するうえでの前提といえる。

経営理念や経営ビジョンの徹底のあり方としては、全グループ企業を対象に経営トップが自らメッセージを発信したり、現場へ赴いて従業員と直接対話することを重視する企業が多い。あわせて、教育研修などを通じて定期的に意識づけを

行なったり、従業員同士が自身の業務や日常の行動などと照らし合わせながら行動規範について話し合うことを義務付けるところもある。こうした取り組みは、抽象的な表現が多い経営理念や経営ビジョンを単なるスローガンやお題目にしないための工夫として有効である。

また、グループ企業や有期雇用従業員ほど経営理念や経営ビジョン、行動規範などの共有がされにくい傾向が見られることから、研修や日ごろの職場におけるマネジメントなどを通じて、グループ企業も含めたすべての従業員間での共有に注力することが望ましい。

②個々人の努力を褒め合う制度の活用

従業員間のコミュニケーションを促進し、一体感の醸成を図ることを目的として、職場における日ごろの気配りや仲間の努力について褒め合う制度を導入している企業もある。この企業では、従業員が投票などにより主体的に表彰対象者を決めており、表彰される者の喜びを従業員同士が分かち合うことで気持ちが一つになり、一体感の醸成につながっている。

また、こうした取り組みは、「自分の仕事を周りに認めてもらいたい」「社会や組織に認めてもらいたい」という「承認欲求」（内的動機づけ）を満たすものであり、モチベーションを向上させる非報酬インセンティブに関する取り組みの一つとされている。

③社内交流イベントの実施

最近では、社内旅行や運動会などの社内イベントを復活させる動きも見られる。かつては、従業員の価値観の変化やバブル経済崩壊以降の経費削減などの理由から廃止する例が多くみられたが、職場のチームワークの基本はコミュニケーションをベースとした良好な人間関係にあるとの考えから、その意義や重要性が再認識されている。そのため、長期雇用従業員だけでなく、有期雇用従業員や派遣社員も含むすべての従業員を対象とした交流イベント（洋上セミナー、駅伝大会、

スポーツ大会等)を全社、支部、職場それぞれの単位で開催している企業も出てきている。

職場の人員構成の多様化などにより、従業員間のコミュニケーションが取りづらくなっている状況を放置すれば、連携ミスや協働作業に支障が生じる可能性もあることから、コミュニケーションを深める機会を設けることは重要な取り組みといえる。ただし、社内交流イベントなどを実施する際には、会社に強制されていると従業員が感じないように、施策の趣旨や目的を十分に従業員に説明し、理解を得ておく必要がある。また、こうした取り組みを浸透・定着させていくためには、継続して粘り強く活動を推進していくことも重要となる。

④人事ローテーションによる縦割り意識の解消

給与制度や退職金、福利厚生制度などの人事制度の一部を共通化（プラットフォーム化）することで、採用や入社後の育成、異動・評価などに関する人事情報をグループ全体で共有し、経営戦略や従業員のキャリアプランに合わせた人事ローテーションを可能とし、グループの一体感の醸成にもつなげている企業がある。この企業は、人事評価において評価軸をグループ共通とすることで、従業員一人ひとりにグループ企業の一員であるという意識の醸成とグループ企業間の縦割り意識の解消につなげている。

人事ローテーションの主たる目的は、複数の職場を経験することで総合的な知識やスキルの習得を図る人材育成であるが、上記の取り組みはグループのシナジー効果と求心力の強化を図りつつ、一体感の醸成にもつなげている好事例といえよう。

⑤パートナー企業も含めたグループ全体での人材力強化

近年のグループ経営の推進により、グループ全体としての競争力の強化が課題となっていることから、パートナー企業（資本関係のない取引企業）にも自社の教育訓練施設を開放することで、グループ経営の枠を超えて一体感の醸成や競争

力の強化に取り組む企業もある。

こうした取り組みの背景には、経営効率の向上のため、顧客や消費者と直接接する企業がパートナー企業のケースも増えているところ、一般的に、顧客や消費者は直接コンタクトする企業も含めて一つの企業体とみなす傾向があるため、パートナー企業も含めて人材力を強化していくことが、グループとしてのブランド力や競争力の強化に不可欠との判断がある。親会社がグループ企業に自社の教育施設などを開放するケースはこれまでもよく見られたが、今後はこうした動きも増える可能性がある。

（２）教育訓練体制の強化

①適正な人員構成の維持に向けた安定的な採用と教育訓練体制の強化

企業組織の中長期的な維持・発展のためには、安定的な採用により人員構成を維持しながら、適切な教育訓練により一人ひとりの従業員の成長を促すことが不可欠となる。

そのため、厳しい経済情勢の中にあっても安定的に新規学卒者を採用する企業は多く、過去に採用を抑制したことで人員構成に歪みが生じている企業などでは、不足している年齢層の従業員を補うために第二新卒採用や中途採用を積極的に実施している。

採用にあたっては、採用後の職場に対する不満の低減と早期離職を防止するため、本人の価値観や業務内容、キャリアに対する希望などを面接等で十分に聞き出すとともに、採用計画と照らし合わせて自社の求める人材かどうかを見極めることが重要である。

教育訓練体制の強化の取り組みに関しては、中期経営計画と連動する形で人材育成方針を策定し、それに基づいた人材育成をOJTとOFF-JTの両面で推進する企業がある。また、全社の研修機能を統括するために企業内大学を設置し、役員自らが学部長に就任している企業もある。企業が人材育成や教育訓練を重視している姿勢を従業員にアピールする方法は様々だが、経営者の「本気」度を目

に見えるかたちにするには、従業員の教育訓練施策に対する信頼度を高めることにつながる効果があるといえる。

②OJTを補完する仕組みの導入

企業内における教育訓練の柱となるOJTを制度的に支援するため、入社数年後の従業員が新入社員の教育係としてマンツーマンで育成するメンタリング制度などを導入している企業は多い。

メンタリング制度は、新入社員を指導するメンターと、指導を受けるメンティーの両方に効果があると考えられている。メンターへの主な効果としては、新入社員との信頼関係の構築の仕方や適切な指導法（コーチング力やコミュニケーションスキル等）の習得、これまでの仕事や経験の棚卸しの機会となることなどが挙げられる。

一方、メンティーへの効果としては、比較的年齢の近いメンターが親身に相談に応じるため、自身の不安と不満の軽減につながることや、メンターとの話し合いの中で、自分のキャリアパスをしっかりと考える機会となること、メンターを通じて社内外の人的ネットワークを構築しやすくなるといったことが期待できる。

なお、メンタリング制度を効果的に実施していくためには、会社としてメンターとメンティーへのバックアップが不可欠となる。メンタリングは基本的に一対一で行なうことから、人間関係のトラブルが生じる場合もある。そのため、メンターの精神的な苦痛やストレスを軽減するためのフォロー体制の整備や、メンタリング活動を評価する仕組みの導入、業務の負担を軽減する措置の検討なども必要となる。さらに、メンティーがメンタリングに対して否定的な場合もあることから、導入研修などでメンタリング制度の趣旨をしっかりと説明することも重要となる。

③従業員の主体的なキャリア形成への支援

従業員個々人の主体性に基づくキャリア開発の支援も重要となっていることか

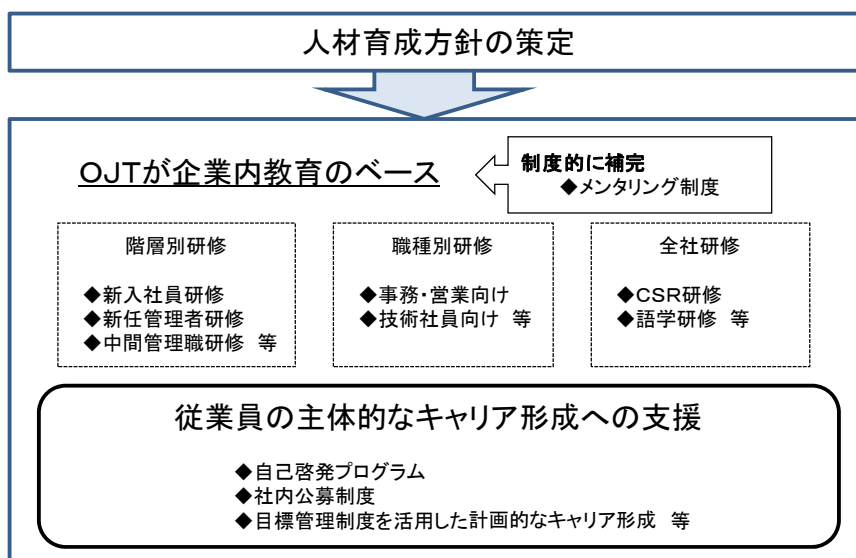
ら、イントラネットでリアルタイムに各部署の求人情報を閲覧できる社内公募制度を導入し、従業員の年間異動の約7割を同制度で運用しているところがある。この会社では、人事異動にあたって本人の主体性が最大限に尊重され、人事部門主導によるものは最小限としているため、各部門の管理職は、貴重な人材が他部署に異動してしまわないよう常に細心の注意が求められ、それが結果として職場環境の改善にも結びついているという。

また、業務目標の設定や達成度評価をする際に、個人のキャリア形成についても計画を立てさせ、進捗状況を都度確認することで個々人のキャリア形成を制度的に支援するといった工夫をしているところもある。

さらに、自発的な研修の修了者への奨励金支給や、個人が自主的に選択する短期の集合型研修の実施のほか、外部有識者による講演を聴取できるオープンセミナーを用意するなど、多彩な自己啓発プログラムを整備することで従業員のニーズに合ったキャリア開発を積極的に支援する例もある。

各社の取り組み内容は様々であるが、「自主性の尊重」「業務目標とのリンク」「多様なプログラムの提供」が共通するキーワードといえる。とくに、近年は従業員のキャリアに対する価値観が多様化していることから、従業員が自主的に選択できるキャリア形成支援づくりが求められている（図表 11）。

図表 11 教育訓練体制の強化のイメージ



④円滑な技能伝承に向けた取り組み

技能伝承にあたっては、現場任せにするのではなく、いわゆる団塊世代が保有する重要な技能や技術、ノウハウを計画的に若手従業員に伝承する仕組みを制度的に構築することが重要となる。実際の取り組みとしては、技能伝承を効果的に行なう観点から、自社の優位性の高い技能や関連した暗黙知など、優先して伝承すべき技能・技術が何かを明確にするとともに、誰が・誰に・いつまでに・何を教育するかを明らかにし、計画的に伝承を行なっている企業が多い。さらに、誰がどのようなレベルの技能を保有しているのかをデータベース化して一元管理することで、現場の教育のニーズに組織として迅速に対応しているところもある。

また、ものづくりに必要な高度技能の伝承や、各技能分野における技能レベルの向上を目的に、卓越技能者を認定する制度を導入する企業も多い。ヒアリングした企業の中には、高いレベルの経験知識と技能、感性を有する従業員を「マイスター（匠）」と認定し、技能習得や個々のレベルアップを図るとともに、工場の永続的発展に向けて必要不可欠な知識の伝達や、技能の伝承を目指す「匠塾」を開設し、マイスターが受講生にマンツーマン指導する体制をとっている企業がある。さらに、習得したい技術を持つ従業員に数ヶ月間弟子入りし、自身の技術や技能を磨くことを目的とした制度を導入しているところもある。

技能伝承を目的とした取り組みで各社に共通している重要なことは、「ものづくり職人」としての心構えや精神の伝授を重視している点である。このことは、わが国において「ものづくりは人づくり」と言われるゆえんであり、単に技術や技能を伝承するのではなく、本人の成長を促す視点を踏まえることが重要である。

（3）組織の中核を担うミドルマネジャーの支援・育成

本来、ミドルマネジャーには、経営トップの示した経営方針やミッションを共有し、その内容を自分なりに咀嚼し、その達成に必要な部署・部門の目標と手段を、自分の言葉で明確に部下に伝え、達成に導くという役割を果たすことが期待されており、マネジメント力や部下指導力、リーダーシップなどさまざまな能力

発揮が求められる。

そこで、多くの企業が新任管理者研修や中堅管理職研修といった階層別研修の場を通じて、ミドルマネジャーに求められる役割や心構え、知識、スキル、リーダーシップに関する考え方などを段階的に学ぶ機会を設けているが、研修で学んだ知識やスキルは、職場で実践されることが重要であることから、実際に自社で生じた事例を研修内容のベースにすることで日常業務とのつながりを強めたり、研修後に研修内容が職場で実践できているかを把握するために定期的なヒアリングやフォローを行ない継続的な意識付けに力を入れるなど、効果的なミドルマネジャーの育成に向けて工夫している企業は多い。さらに、OFF-JTに加えて、ミドルマネジャーが上長と日ごろから業務を通じてマネジメントのあり方について語り合うような組織風土づくりに注力しているところもある。

部下指導力の強化に関しては、コーチング技術など指導力に関するスキルに加えて、傾聴スキルなどのコミュニケーションスキルの習得に重きを置く企業が多い。さらに、管理職の人事評価制度の評価項目に部下の指導育成や組織のマネジメントを盛り込み、考課査定のウェイトを高めることで、ミドルマネジャーに部下指導の重要性の認識を促す企業もある。

また、職場における課題解決に関する支援ツールを自身のパソコンで常時閲覧できるようにすることで、ミドルマネジャーの課題解決能力の向上を側面支援しているところもある。

ミドルマネジャーの業務負担の軽減に関しては、会議の趣旨や目的を明確にして無駄な会議・打ち合わせの廃止に取り組む企業が多いが、さらに部下への徹底した権限委譲により業務効率化を全社的に推進しているところもある。

ミドルマネジャーのモチベーションを高める取り組みも重要である。初級管理職の処遇が非管理職の上位等級の者と比べてあまり差がないケースでは、責任や業務範囲だけが増大したと受け止められ、モチベーションや管理職ポストそのものの魅力の低下を招く恐れがある。そのような不満の声が聞かれる場合には、業務内容や役割、責任に見合った権限と賃金水準について社内で検討することも必

要となろう。

また、日ごろ抱える仕事や人間関係などの悩みについて、ミドルマネジャー同士が相談し合えるインフォーマルな懇談の場を会社側が設けることも、ミドルマネジャー間の情報共有や連携の促進、心理的負荷（ストレス）の軽減に資すると考えられる。

（４）従業員個々人の意思を踏まえた人事諸施策の実施

市場が多様化する中で、これからの新しいニーズに対応した商品やサービスを提供していくためには、従業員の多様な価値観や発想を尊重し、その能力を引き出していくことが重要となる。そのため多くの企業が、人事・賃金制度の見直しやワーク・ライフ・バランスの実践、女性や高齢者の活躍推進など、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいる。

①女性の活躍推進

女性の積極的な社会進出を促進するため、女性の活躍推進や管理職への登用に注力している企業は多い。出産や子育てが就労の妨げにならないよう、育児支援制度の充実や短時間勤務制度の導入など、柔軟に働ける環境の整備に取り組んでいる企業に加えて、出産や育児を理由に一度退職した女性従業員を即戦力として再雇用する企業も増えている。

また、転勤の有無や労働時間の長短など複数の就労形態を用意し、その中から自主的に働き方を選択させることで、優秀な女性従業員の確保と定着を実現している企業もある。

さらに、女性中心で構成するチームを発足させ、その感性を生かした商品・サービスの開発を実現したり、上級役員がハイパフォーマーな女性社員に一对一で能力開発支援を行なうメンタリング制度を導入し、女性管理職登用を強力に推進するケースもある。

以上のように、企業における女性の就労促進・支援に関する制度の整備は進ん

できているが、今後、制度の実効性をより高めていくためには、能力や成果に基づく公正な処遇を徹底することで、性別に関わりなく評価されるという意識を従業員に浸透させていくことが重要となろう。

②心の健康管理に向けた取り組み

メンタルヘルス不調は誰にでも起こり得る問題であるため、経営者および管理職は安全配慮義務を負っていることを強く認識したうえで、組織としての適切な対応の実施が求められる。

ヒアリングした企業の多くは、厚生労働省の指針を参考に、メンタルヘルス対策を推進するための社内体制を整備しているが、とりわけ重要となることは、部下の労働時間を適切に把握・管理し、できるかぎり「予防」と「早期発見」に努めることである。

予防に関する取り組みとしては、全社をあげてメンタルヘルスに関する教育を充実させ、従業員一人ひとりにメンタルヘルスケアに関する基礎知識や自社のメンタルヘルス相談窓口などの情報を提供したり、外部専門機関を利用してストレス耐性・疲労度チェックを定期的実施するなど、こころの健康づくりに対する注意喚起を促すセルフケアを徹底している企業が多い。

早期発見にあたっては、管理職の役割が重要となる。そこで、管理職を対象としたきめ細かなメンタルヘルス教育の実施はもとより、ライン管理者として部下の労働時間を把握するとともに、日ごろのコミュニケーションを密にし、目配りを行なうことが求められる。そのために、「傾聴スキル」を習得する研修を導入している企業もある。

また、「いつもと違う」部下の様子に気づいた場合には、専門機関への相談をその従業員に促す一方、産業医をはじめとする事業場内の産業保健スタッフ、人事労務のスタッフなどと緊密に連携し、組織として統一した対応が行なえるようにしていく必要がある。

さらに、先述のようにミドルマネジャーの業務負荷が増加していることから、

上長がミドルマネジャーに対して、部下のケアだけでなく、自身のセルフケアも行なうよう、日ごろからアドバイスすることが大切となる。

図表 12 「いつもと違う」部下の様子

- 遅刻、早退、欠勤が増える
- 休みの連絡がない(無断欠勤がある)
- 残業、休日出勤が不釣り合いに増える
- 仕事の能率が悪くなる。思考力・判断力が低下する
- 業務の結果がなかなかでてこない
- 報告や相談、職場での会話がなくなる(あるいはその逆)
- 表情に活気がなく、動作にも元気がない(あるいはその逆)
- 不自然な言動が目立つ
- ミスや事故が目立つ
- 服装が乱れたり、衣服が不潔であったりする

出典：「職場における心の健康づくり～労働者の心の健康の保持増進のための指針～」厚生労働省

(5) 海外拠点および外国人労働者のマネジメントの充実

海外現地法人における人事労務管理において最も重要なことは、現地の文化や習慣を踏まえた対応を行なうことである。現地の優秀な人材の採用にあたっては、現地に合った報酬制度の整備や人材育成に力を入れている企業が多い。そのうえで、早期退職を防止し、人材の定着を促すため、バスケットボールコートを設置などスポーツ関連の福利厚生施設の拡充や、家族も対象としたヘルスケアプログラムの導入など、進出先の文化や慣行、現地従業員のニーズを踏まえた対応をする企業もある。さらに、社内報の発行や定期的な朝礼の実施、アニュアルパーティーの開催、現地の複数のスポーツトーナメントへの参加などにより、従業員間のコミュニケーションの向上やチームスピリットの醸成に取り組むところもある。

海外現地法人の安定的な事業展開にあたっては、現地の労働組合との良好な労使関係の構築・維持が不可欠である。地域によっては労働組合への適切な対応を怠ったことで、当該地域のナショナルセンターも巻き込んで通常の事業活動が困

難になるほどの深刻な労使紛争に発展したケースもある。そこで海外現地法人の経営幹部や駐在員を対象に、現地の労働法や文化・労働慣行に関する知識などを習得させたり、労使紛争の未然防止のために、海外現地法人と本社の間で双方向での情報共有を密にし、当該地域の労使慣行や文化を十分に踏まえた対応を徹底することが求められる。

国内勤務に比べて相対的に負荷が増えると思われる海外駐在員への身体・こころの健康管理の支援も重要な課題である。海外赴任にあたって家族が同行する場合には、異なる文化や現地の生活習慣への順応、子どもの教育問題、現地の医療体制に対する不安などにより、仕事面以外の負荷の増大が懸念されることから、海外駐在員のみならず同行する家族へのケアも不可欠となる。そのため、派遣前の事前研修や説明会の場で、現地の社会情勢や医療機関、教育機関に関する十分な情報を提供したり、定期的に国内本社の人材担当者が現地に赴き、本人や家族に対してヒアリングを実施している企業がある。さらに、海外駐在員をサービス対象とする外部専門機関を活用し、メールや電話による24時間体制による相談サポートを行なっている企業がある。

海外進出は今後も増加していくと予想されることから、家族も含めた海外駐在員の身体・こころの健康管理の支援はますます重要性が高まるといえる。

おわりに

従業員の価値観や雇用形態が多様化している中で、様々な人が働く職場における課題も変化している。各社には、今後もさまざまな対応が求められることになるが、その際には、自社の置かれた状況などを十分に踏まえつつ、他社の事例なども参考にして、適切な施策を講じていくことが望まれる。

誰もがより良い職場づくりを願う中で、本報告書が、各社の組織・職場改革や、人事労務マネジメントの見直しを行なうにあたって、その一助となれば幸いである。

以 上

