

信頼され選ばれる企業になるために

鍵を握る社員のバリュー向上

柴田稔久

しばたとしひさ

日本アイ・ビー・エム常務執行役員CSR担当



企業のバリューを追求する

企業が存続し、持続的に成長していくためには、その時代・社会の要請に応えるべく社会的責任を全うして、より積極的に自社のバリューを発展させていく必要がある。

当社では、二〇〇二年度CSR報告書とも言える「企業のバリューとは」と題したコーポレート・レスポンスレポート・レポートを作成した^(注)。これは、われわれが、社会に対する自らのバリューをどのように考えているかをステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的としている。前年まで環境や安全・衛生に限定した範囲でまとめていた報告書の

多様な価値観の中、選ばれる企業になるために

対象範囲を、企業の社会的責任全体に視野を広げ、コーポレート・ガバナンス、人財に関する施策、社会貢献、環境、プライバシーといった項目について方針、施策、成果を報告している。企業が果たすべき社会的責任の範囲は極めて広いが、本稿ではその中から、重要なステークホルダーの一つである「社員」すなわち「人」の分野で企業のバリューについて、どのようにして向上させようとしているのか、その試みを説明する。企業のビジネス活動を実践しているのはいうまでもなく社員一人一人であり、社会から信頼され、好ましいと思ってもらえるような企業であるためには社員のバリュー向上こそが鍵を握ると考えている。

年功序列的な人事に制度疲労が発生し、また、より自己実現を望む若者が社会に出てくる今のような時代には、自分の選んだ道を進む知恵と技能と責任を持たせるような、企業と個人との健全な緊張感のある契約関係を基にした人事制度が必要になる。優秀な社員がやる気を持つて仕事に挑戦していく高い志を備えた企業文化の実現には、市場競争力のある給与体系、成果に応じた報酬、貢献に基づく十分な格差の実現、の三点が必要となる。当社は、平成十五年度均等推進企業表彰において厚生労働大臣最優良賞を日本

(注)URL : <http://www-6.ibm.com/jp/company/responsibility/>

の企業として初めて受賞した。早くから社長の諮問機関としてダイバーシティ(多様性)に関する委員会を設置し、事実

の分析と問題の抽出、目標の設定、行動計画の策定と成果の評価を続けてきている。その進捗スピードはまだ十分ではないが、当初より目標としていた成果が現れてきたのが受賞理由であると考えている。このほかに、仕事を続けていく上で必要となるスキルや知識の習得のための研修が、新人、プロフェッショナル、管理職、エグゼクティブといった幅広い階層の育成に準備されている。これは社員のエンプロイアビリティ向上につながる。

さらに、社員の多様性(ダイバーシティ)を促進し、社員の安全・衛生、健康を考慮し、社員の仕事と個人生活のバランスをも配慮した上で高い志を備えた企業文化を作り上げることは、社会から企業が認められるようになる一つの要素と考えている。

多様性を促進する活動の過程で、多様な勤務形態、たとえば在宅勤務制度や短時間勤務制度なども生まれてきた。当社では、お客様やお取引先にご満足いただき、信頼いただけるための「お客様満足度向上」にも力を入れているが、それを支えるのは「社員」であり「人」である。良い社員がいる、来る、良い社員を創出できる、ということが、社会から受け容れられ親しみを持たれる企業になるためにも不可欠であり、不祥事が発生しにくい企業体質を確立することにつながる。

実効性の向上には フィードバックによる検証が必要

男・女、若者・中高年、日本人・外国人、という区別なく、やる気のある人がモラル高く仕事をして報いられる企業こそが持続的に成長するものと考えてい

変化の激しい時代だけに、多くの企業でもイントラネットなどを活用して、経営トップが自ら企業の社会的責任や企業統治について迅速に、かつ直接社員に対して語りかけ、社内での共通認識や価値観の共有をはかるようになってきた。しかし、ここで大切なのは、そのコミュニケーションが双方向に行われるようにする努力である。当社においては、「社長

通信」として、年間三〇回を超えるペースで経営トップの言葉・考え方を社員に伝えてきている。毎回その最後には「当記事に関するご意見・ご感想、等ありましたらお書きください」とフィードバックを可能とする欄があり、毎回多くのコメントなどが寄せられている。他の多くの社内ニュースにも「役立つ・役立たない」に加えてフリーコメントの欄があり、それらの意見がさらに共有できる仕組みになっており、またそれらニュースの参照頻度といった数値分析とともに社員の知りたいことを把握するフィードバック機能を備えている。常に施策の検証を行うことも重要である。

これまでの経営は、売り上げ、利益に代表される数値として評価が確立されている「ハードな資産」に力点が置かれていたが、これからは、お客様の満足、社員のやる気、と言うような「ソフトな資産」を可視化して企業活動全般の根本的基盤とするような経営への価値観の転換が迫られている。これこそ、今の時代における経営者の間での競争である。