

特集② ステークホルダーとの対話 従業員組合—人事部対談

プロフェッショナリズムを発揮できる職場環境を目指して

従業員間のコミュニケーションを活発化して 一人ひとりの視野を広げたい

若林:最近、従業員組合では、組合員同士での座談会や懇親会を
ずいぶん活発に開いていますね。

古清水:そうですね。「コミュニケーション革命!」というテーマ
を掲げて、さまざまな立場の組合員が集い、さまざまな場所で、さ
まざまなコミュニケーションの渦を起こしていこうと、2004年の
8月以降、1か月に1~4回のペースで、「若手営業員座談会」、「評
価制度を考える会」など、組合員が相互に意見交換をする機会を
なるべく多く設けるようにしています。

グループ内には多様な業種の会社がありますし、さらに地域差や、
入社年次の違いによる意識差もあります。そういった多くの垣根
を越え、顔の見える交流を活発にすることが、組合員自身の成長
につながると考えているんです。極端に立場の違う組合員同士だ
と、意見が対立することもあります。しかし、一度激論を戦わせると、
その後は仕事上のコミュニケーションが円滑になっているような
例もあります。

若林:大和証券グループでは、従業員組合が従業員の社内コミュ
ニケーションの重要な役割を担ってきたと評価しています。今取
り組んでいるコミュニケーション活性化の運動も、その流れの延
長ととらえているのですが。

古清水:まさにそうです。組合活動はそもそも「従業員の幸せ」を
目指すもので、中長期的には、企業の発展なしには達成できない
ものですから、向かう方向は究極的には労使同じだと思っています。

ただそうはいつでも、立場が違えば見える風景も違ってくるは
ずです。組合としてはその違いをくみ取り、会社側に伝えること
によって、組合員一人ひとりと企業全体がともに発展するための役
割を担っていきたくと考えています。

職場を離れた場でコミュニケーションを活性化することは、そう
いう組合の基本姿勢を具現化するものなのです。通常の業務や



会社が行なう研修などではなかなか見えないことが、俯瞰して見
られるようになることは、有意義なことだと考えています。

若林:そうですね。会社組織のコミュニケーションというのは、トップ
ダウンが正規のルートですが、有機的な組織として生命体のよう
に考えると、コミュニケーションルートが多様になれば、結果と
して会社の総合力アップにつながると思います。

成果主義制度の導入がCSRにつながっているか、 継続的に検証していくことが必要

古清水:今回のコミュニケーション活性化の試みは、この数年です
すめられてきた成果主義にもとづく評価制度が従業員にどのよう
に受け止められているかを検証し、一人ひとりの納得度を測ろう
という試みでもあります。

若林:成果主義を成り立たせるためには、公正さと透明性が不可欠
です。その意味でコミュニケーションは非常に大切です。従業員が
会社にダイレクトに言いにくいことを、組合が吸い上げて経営にフ
ィードバックしてくれることは経営にとっても有効であると思います。

古清水:大和証券グループは、さまざまな業務を行っており、成
果が数字として明確に出る業務ばかりではありません。数値化で
きる部分はクリアにできて、細かい部分で漏れるところが必ず
出てきますし、従来の統一された評価と比べるとわかりづらいの



古清水 隆

大和証券グループ従業員組合
中央執行委員長

より良い働き方の実現に向けて、「次世代育成支援対策推進法」の施行や「ファミリーフレンドリー企業」という概念の広まりなど、職場環境に対する社会からの要請がここ数年、高まっています。そこで焦点となっているのが、制度充実というハード面よりはむしろ、社員にとっていかに使いやすい制度とするかというソフト面だと言えます。目指すべき職場環境について、従業員組合委員長とグループ本社人事部長が語り合いました。



は確かです。

そのうえ、従業員が考える成果主義のレベルが今では高くなってきていて、本当に自分で成果を達成したと感じられるかとか、自分が何を目指して何が評価されたのかの答えを具体的に求めるようになってきました。一番大切なのは、やはり「納得性」なのだと思います。

若林:成果主義という仕組みに、どうやって魂を入れていくかという段階にきているということでしょう。業績を上げることや法令を守るという制度的な仕組みは、一人ひとりのマインドや情熱があって初めて意味を持つものです。

古清水:そこで重要になってくるのが、従業員の当事者意識だと思います。仕事を「会社にやらされている」のではなく、従業員一人ひとりが目標を定めてプロとして「自分でやっている」と考えられる制度となっているかどうかが問題です。

若林:そうですね。現在、大きな社会的な流れとなってきているCSRとも重なる部分ですね。

証券業界というものは公共のマーケットを相手にしていますから、我々は常に公的な役割も担っています。だから、従業員一人ひとりが経済社会のリーダーたる意識を持って、公正に行動していかなければなりません。

古清水:自分が自らの業務を通してCSRを体現していくことの大切さを、組合としても座談会などで意見交換を深めながら伝えて

いきたいと思います。

ゆとりのある生活と平等なチャンスを どう実現していくかがこれからの課題

古清水:組合としては、コミュニケーション活動に力を入れる一方で、従来担ってきた経済交渉や職場環境の提言も継続的にこなしています。たとえば、2005年の春季交渉では、育児と仕事の両立ができるよう、法律以上の行動計画を織り込んでほしいと要求しました。

若林:経営側としても、5年計画で少子高齢化対策をより高いレベルで実施していきたいと考えていて、これから組合と協議したいと思っています。たとえば育児休暇に関しては、女性では取っている人がいても、男性はまだ実績がないなど、改善目標はいろいろあります。「再雇用制度(仮称)」や「職場復帰プログラム(仮称)」の導入や子育て支援対策の検討もしていますし、「女性活躍推進チーム(仮称)」を設置して、女性の視点から提言も行なってもらいます。

古清水:その他の制度を運用していくうえでもコミュニケーションをすすめ、会社全体の理解を深めていくことが必要だと感じています。

組合は、昔のように労働環境をよくする制度を会社に求めるだけでなく、制度が有機的に活用されるように働きかけることが大切な役割だと考えています。制度が増えていっても利用者がいなければ意味がありませんので、そういった意味では、論点がハードからソフトに移ってきていると言えると思います。

若林:社内公募制なども利用が増え、評価が高くなっていますが、成功事例の検証や、新たな要望などもくみ取って、人事制度を常に変化させていく必要があると思います。

その意味でも、これからも従業員組合とは意見や情報のやりとりを活発にして、より良い企業活動のために協力していきたいと考えています。

若林孝俊

大和証券グループ本社
執行役員 兼 人事部長

