

# すべての従業員にとって働きがいのある会社へ



大和証券グループ本社 執行役社長

鈴木 茂晴

### きちんと働く会社は社会から支持されます。

今や、企業は従業員との関係を大きく変化させなければいけない時代になっていると思います。たとえば、企業がバブル期を超える過去最高の利益を上げていながら、その従業員の収入が過去最高になっていないのは、やはりどこがおかしいのではないのでしょうか。株主に利益を還元するのは企業の基本ですが、同時に従業員にもきちんと還元していかなければならないと私は思います。

私は、企業の社会のなかにおける存在価値は大きく2つあると思います。ひとつは正当な事業で利益を上げ、税金を払って社会に貢献することです。もうひとつは雇用です。企業は、人を雇用することにより、社会生活の基盤を担うという大きな責任を負っています。したがって、リストラの名のもとに人員削減や賃金カットを行なって業績を改善するということは、企業として望ましい道では決していないと思います。

CSRとは、自社が社会から信頼されているかどうかを測るものさしです。経営者と従業員がきちんと働く会社は、おのずから社会から支持され、信頼される。私はそう信じて大和証券グループの経営を行なっています。

### 大切にされている従業員は お客様や株主を大切にします。

企業にとってお客様や株主はもちろん重要なステークホルダーですが、私は従業員をステークホルダーとして特に重視しています。一生懸命働いて株主に還元していく源となるのは、実際に付加価値を生み出す従業員です。また、「お客様第一」とよく言われますが、会社から大事に扱われていない従業員が、はたしてお客様を大事にできるでしょうか。逆に、自分が会社から大切にされていると感じていれば、その従業員は必ずお客様を大切にします。つまり従業員を大切にすることが、お客様、そ

して株主にも自然に伝わっていくものだと思います。

私はロイヤルティの高い従業員が大勢いる会社を目指しており、その実現のためには、働きがいのある会社にしていかなければなりません。そのために、私が従業員にいつも話しているポイントは3つです。まず、従業員が会社や上司を信頼できること。2つめは自分は社会に役立つ仕事をしているのだという自尊心、プライドを持てること。3つめは働いている仲間同士が連帯感を持てることです。この3つが揃っていれば、本当に素晴らしい会社になると思います。

### **大和証券グループを 女性が辞めない会社にします。**

今、当社グループでは女性がめざましい活躍をしています。私は女性が会社を辞めるときには必ずその理由を確認していますが、やはり結婚や出産を理由に辞める女性が多く、その話を聞いたたびに私は悲しく思います。

仕事のなかで蓄積してきた知見を活かして、生き生きと人生を送って欲しい。そのために、女性が結婚や出産などで辞めなくてすむようにさまざまな制度をつくるなど、できるだけことをしています。しかし、現場の従業員の声を聞くと、周りの人への遠慮などから、制度が十分に活用されていない実情がまだあります。

人事制度に限らず、どのようにすばらしい制度をつくっても、その仕組みが機能していなければ、ないのと同じと常日頃現場の管理職には言っています。制度をつくるだけでなく、できる限り多くの従業員に利用してもらうために、上司や同僚など、周りの意識を改革し生きた制度にしていくよう会社としてしっかりフォローするよう指導しています。女性が辞めない会社、すべての従業員が働きがいを感じられる環境をつくっていきたいと思っています。

### **本音と建前の差をなくすことが CSRだと思います。**

私どもの取り扱う証券というものは価格変動がありますから、購入されたお客様は大きく利益を上げることがあれば、損失を



出すこともあります。どのようなお客様でも、損をすれば嬉しいわけがありませんし、販売した従業員に対して文句のひとつも言いたくなるのは人情でしょう。しかし、自分は証券業という公共性の高い業務をしているのだというプライドを持ってきちんと仕事に取り組んでいれば、どのような状況においても従業員の自信が揺らぐことはありません。会社としても、むやみにお客様に売り買いを勧めて手数料を稼ぐような商売をしないという方針を従業員に徹底しています。

企業は社会の役に立っているからこそ存続していくことができます。そうである以上、単に法を守るという次元を越えて、法令・ルールに反していなくとも社会常識からはずれたことはしない。そうした行動をとることが企業人には求められている時代です。

ロイヤルティの高い従業員が、自信をもって仕事をし、本音と建前、裏表の差のない会社にすることが重要であり、CSRはまさにこれに尽きると考えます。

### **経済発展と地球環境に貢献します。**

地球環境問題は、企業として真剣に取り組んでいかななくてはならない課題だと思っています。私自身も、アル・ゴア氏が地球環境の危機を訴えた「不都合な真実」の映画を見て本も読み、その緊急性・重要性を再認識しました。2007年7月には、グループ企業全体にクールビズを本格導入しました。私どもの本業である証券ビジネスにおいても、エコ・ファンドの運用・販売などに積極的に取り組み、経済発展と地球環境に貢献したいと思っています。