

「インサルト」の目

ES「従業員満足」〈エンプロイイー・サティスファクション〉 破綻企業にならないために

今何故ES（従業員満足）か

かつて高度成長期の後、盛んにCS【顧客満足（カスタマー・サティスファクション）】が叫ばれたが、それには特殊な時代背景があった。第二次世界大戦で耐乏生活を強いられていた日本人が初めて豊かな所得を手にし、乾いた砂に水がしみとおるように新製品を受け容れていったものだから、企業は「顧客のニーズに応じる」という大切な理念を忘れてしまった。「市場は創り出すものである。便利で機能に優れた製品ならば客の方から飛びついてくる。」と思うようになり、企業の都合だけで創られた商品が市場に氾濫した。しかし、オイル・ショックと円高の時代を経て、こうした顧客無視の企業は次々と姿を消していった。そうした反省の中から「顧客が望む商品に必要な量だけ作るべきである。」という、顧客を出発点

に置いた考え方への転換が為されたのである。

そして今は生産要素（資本と労働）に目が向けられ、IS【投資家満足（インベスターズ・サティスファクション）】、ES【従業員満足（エンプロイイー・サティスファクション）】ということが言われ始めている。「資金は銀行から好きな時に借りられる、人も職安で世話して貰える。」というように、これまで日本の企業は豊富な資金と労働力に恵まれてきた。しかしそれは、高度成長期の日本が無限の購買力を前提としていたように、日本人の高い貯蓄率と豊富な労働力人口、そして高い勤労意欲が前提にあったことを忘れてはならない。

「日本人の勤勉さ」は
未来永劫ではない。

高い勤労意欲と貯蓄率は日本人の労働観と無縁ではない。戦中生

まれの筆者は典型的な日本人と自負しているが、「出来れば死ぬまで仕事を続けたい」と願っている。広義の「仕事」が「男の生き甲斐」であり、遊び方を知らないと言われればそれも真実かもしれないが、少なくとも、働くことに「生活の手段」以上のものを感じている。「社会奉仕」と言えないことも無いが、「他人の為にやっている」という意識ではなく、自分独りでもそうせざるを得ない何かがある。「永遠に尽きない求道の思想」とでも言うべきか、我々の世代はそうした思想が自然であり、当然であると思っているが、世界的にみるとそうではないようである。定年後の理想的な生活について聞いたところ、日本人の八五％は「仕事を続けたい」と答えているのに対し、米国では八五％が「仕事から解放されたい」と願っている。「生活を愉しむための消費は美德とされ、労働はそのため

の手段に過ぎない。」と彼らは考えている。私見であるが、欧米人には労働蔑視の思想があり、どうやらそれはかつての奴隷制度から来ているように思われてならない。「労働は奴隷のすること、奴隷のような格好さえしたくない。」という感覚が染み付いているのである。それが企業社会においても階級を生み、ホワイト・カラーとブルー・カラーの対立を生んでいる。しかし、技能や技術は労働の中で養われ、昇華されて芸の域に達する。日本には、放っておいてもそうした名人を数多く輩出する風土があった。しかしバブル後の長い不況の期間、企業はリストラの名の下に豊富な経験を有する多くの人材を切り棄て、人の採用を手控えてきた結果、「働き甲斐に不可欠な技能や技術」の伝承に陰りをきたす恐れが出てきた。これからは意識的に伝承を図っていかないと、日本人のお家

視 点

芸である技能や技術とともに、勤
勉さまでも途絶えてしまう時代に
なったのである。

女性が変われば男性も変わる

明治以来、女性は経済成長を支
える陰の存在であった。多子若年
化時代にあつて、家庭内で子育て
をし、親の面倒を見る存在がどう
しても必要であつた。そのため、若
くして嫁ぎ、家庭を守り子供を一
人前に育てる良妻賢母型の女子教
育が理想とされた。それには、男
が家族の生活を全面的に支えるこ
とが前提だつた。こうして「男は
外で女は家で」の分業の意識が企
業社会においても定着した。とこ
ろが少子化時代に入つてこの図式
は一変した。息子のいない家庭で
は娘に期待される役割は男と変わ
らなくなった。男女平等の高等教
育が与えられ、男と変わりなく社
会的役割を担える人材が数多く輩
出した。当然のことながら働く女
性ほど男性と同じ待遇を主張する。
家庭に入つても電化製品の発達で
家事労働に特別な技術を必要とし
なくなつた。また、より高度の自
己実現と生活レベルの向上を求め
る若者にとつて、結婚さえさほど

重要では無くなつた。少なくとも
生活のために結婚する必要は無く
なつたのである。妊娠が仕事の障
害になつて婚期を遅らせたり、結
婚しても子供を生むのを遅らせる
ようになつて少子化が更に進んだ。
子育てということに関しても、子
供が女性の腹の中から生まれると
いうことだけで女性を家庭内に押

	C S	E S
対象	製品(下流)	生産要素(上流)
背景	商品市場の飽和	年功人事/賃金制度の崩壊
原因	プッシュ型大量生産 の行き詰まり	女性の社会進出・少子化・ 生活の多様化
対応	プル型生産への 転換と顧客ニーズ の発掘	少子共稼ぎ家庭を前提と した、柔軟な雇用・就業 形態

し込めること自体無理がある。家
庭の中では夫婦間で何らかの協業
が為されている。それを企業の論
理だけで良妻賢母型の価値観を押

し付けるならば、「仕事と家庭の両
立」は出来なくなり、企業にとつて
は人材を逃がすことになる。現代
は多様なニーズに応じられるよう
法体系が整えられつつあるので、
従業員の仕事に対する情熱を損な
わないよう、従業員の個別の事情
に応じられる幾通りもの勤務形態
を用意するなど、柔軟な制度運用
をしていくことが求められる。

もっと活用してよい 「ワークシェアリング」

「非正規従業員の三分の二は正
社員になることを望んでいる。」
という調査結果が出ています。パー
ト・タイマーは、単に「時間を限
定した短時間労働」という約束事
の上で成立する就業形態であり、
「仕事に働き甲斐を求める気持は
変わりない」と見るべきであろう。
「請負化」や「グループ・リーダー
制」など、適切な組織化を図り、
責任・権限を明確にすることで、フ
ルタイムの正規従業員に劣らない
成果を出すことが可能である。ま
た、心ある企業はヤル気のあるア
ルバイトを正社員に登用する途を
設けている。興味深い事例がある。
二世代も違う嘱託の高齢者と若い

正社員を組み合わせたチーム編成
で仕事をさせたところ、予想外の
副産物が得られたというのである。
若者は核家族家庭内の断絶から人
生に悩み、仕事への取組み方が分
からない。仕事に生き甲斐を見出
している高齢者と接することで、
技術の伝承と共に人間教育の場
なるというわけである。高齢者が
仕事に取り組む姿勢をみて、「生
活の手段」と考えていた若者の労
働観が一変するのである。また、
或るスーパー・マーケットでは、
夜間専門のパート・タイマー・グ
ループを編成し、日替わりの「夜
間店長制」を導入して品揃えや陳
列の権限を付与したところ、新た
な深夜需要と商圏の発掘に成功し
た。また或る複合材料の部品メー
カーでは、全ての作業を難易度別
に三段階に分類し、誰でも出来る
難易度の低い仕事を午前・午後の
二交代制でパート従業員に受け持
たせることで、正社員の半分の人
件費コストを実現した。若者にせ
よ女性にせよ、職場に働き甲斐を
見出せるように仕向けることが出
来るか否かが、今後ES破綻企業
にならないための鍵となる。

(中小企業診断士 新井将平)