

企業イベントとワーク・ライフ・バランス ～企業特特殊的 (firm-specific) 人材育成の功罪～

復活する企業運動会

日本の企業社会から家族主義的要素が急速に少なくなっているといわれているが、最近、社内運動会や社員旅行などの企業イベントが復活しつつあるという。

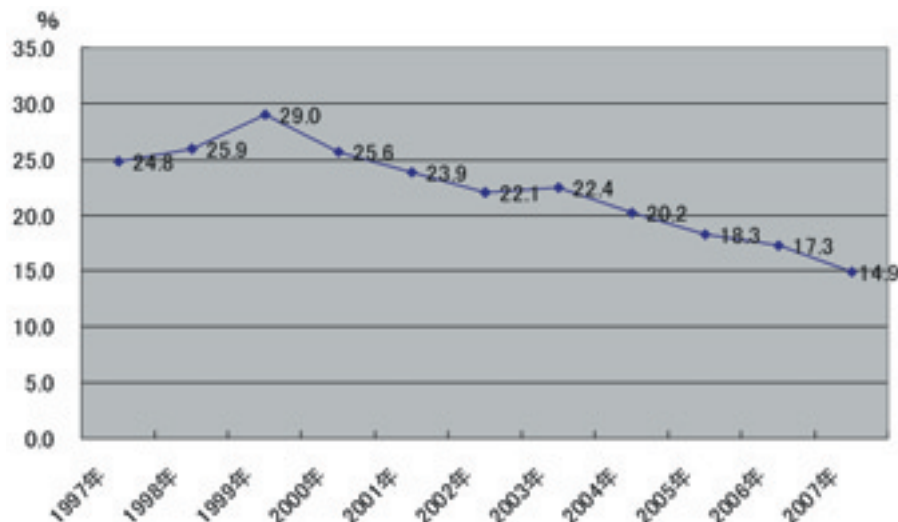
例えば、アルプス電気は昨年、ユニ・チャームプロダクツは3年前にそれぞれ休止していた運動会を復活させたという¹。企業の経費負担は数億円規模にのぼるものもあるが、運動会を通じて職員の一体感を醸成し、職員相互のコミュニケーションがとりやすくなるという効果が期待できるという。

また、同様の理由から、社員の共同生活の場としての独身寮も復活しつつある。IT化により職員相互のコミュニケーションが希薄化する中で、「同じ

釜の飯を食う」関係が一体感を形成するのみならず、メーカーにとっては先輩から後輩への「技術伝承」の場となり、サービス業にとっては顧客とのコミュニケーション能力を磨く場として期待できるという²。

社員の一体感醸成に対する企業側の「思い」だけではなく、社員側にも「一体感」を求める意識があるようである。財団法人社会経済生産性本部が毎年実施している「新入社員意識調査」によれば、「会社の運動会などの親睦行事にはできれば参加したくない」とする回答が毎年減少しており、今年は過去最低の14.9%にまで減っている³(図1参照)。さらに、担当したい仕事について、「個人の成果が直接成果に結びつく仕事」より「チームを組んで成果を分かち合える仕事」を希望する回答が近年増加し、

【図1 「会社の運動会などの親睦行事にはできれば参加したくない」と思う割合】



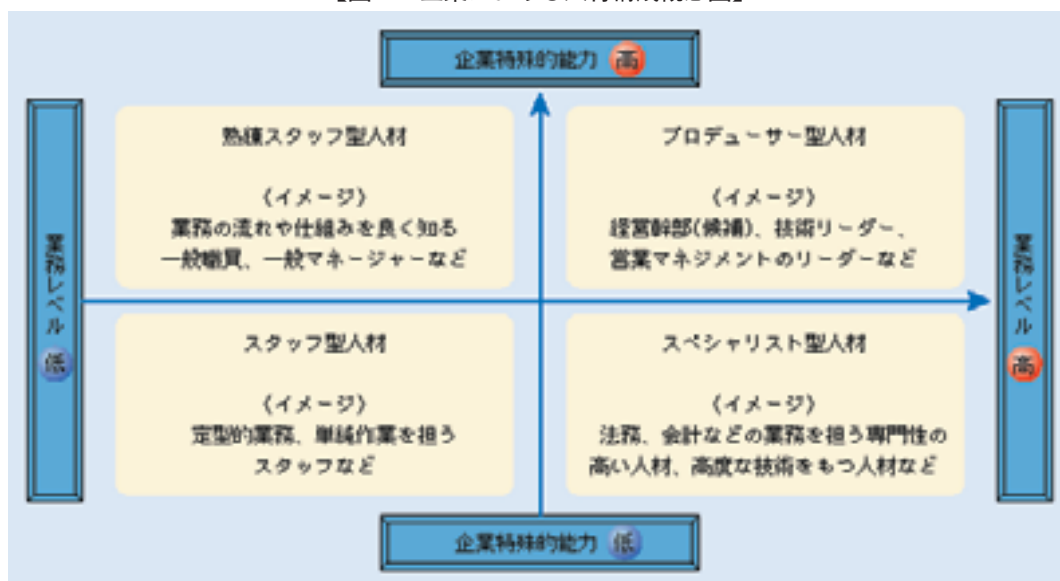
(出典) 財団法人社会経済生産性本部「第17回 2006年度新入社員意識調査(要旨)」および「第18回 2007年度新入社員意識調査(要旨)」より作成

¹ 平成18年10月13日産経新聞記事

² 平成18年9月13日産経新聞記事

³ 2006年までは「会社の運動会などの親睦行事は、できれば参加したくない」という質問文に対して、「そう思う」または「そう思わない」と回答するものであったが、2007年から質問文が「会社の運動会などの親睦行事は、参加したくない」に変更されている。したがって、厳密には2007年調査結果とそれまでの調査結果との間には連続性はない。

【図2 企業における人材構成概念図】



(出典) 中小企業庁「中小企業白書2007年版」

今年は82.9%と初めて80%を超えている。企業イベントに対する抵抗感が少なくなっているとともに、職場における一体感を求める傾向をみてとることができる。

企業特殊的能力とワーク・ライフ・バランス

企業が蓄積してきた技術やノウハウ、情報などを社員間で共有して仕事を効率的あるいは効果的に進めることは、企業間競争の中で優位を占めるために重要なことであろう。しかし、技術・ノウハウや情報の共有に努めることが、当該企業に適合した（時として、過剰適合の結果、当該企業の中でしか有効性を発揮できないような）「企業特殊的能力（firm-specific能力）」の強化に向かう可能性があることが懸念される。

企業特殊的能力指向を懸念するのは、まず、企業特殊的能力は企業の中で活動した期間の長さに大きく影響されるものであるため、長時間労働などの誘因となる可能性があり、ひいては、家庭生活などとの両立を図る「ワーク・ライフ・バランス」に逆行する可能性があること。次いで、企業特殊的能力は当該企業内で「強み」を発揮する能力であることか

ら、企業の存続が優先される「会社第一主義」に陥る危険性をはらむもので、行き過ぎたケースとしてはコンプライアンス面で問題となる事態も懸念されるためである。

もちろん、企業特殊的能力の獲得をめざすことが直ちに家庭生活やコンプライアンスを軽視することになるものではない。しかし、安易に企業特殊的能力を獲得しようとする会社を中心に物事を考える「会社中心主義」に陥る可能性が高いことは、企業経験者であればご理解いただけるであろう。企業イベントや福利厚生の実施は、ワーク・ライフ・バランスを意識して、まさにバランスのとれたものにしていく努力が必要であろう。

OJT と企業外研修のバランスも重要

4月に公表された中小企業白書では、「企業における人材構成概念図」として、企業特殊的能力の高低と業務レベルの高低を座標軸として人材イメージの分類、整理を行っている（図2参照）。

この整理は、企業経営者にとっては極めてわかりやすい整理であろう。それぞれの企業特性に適合した能力を有する人材であれば他社に流出する懸念が

少なく、企業運営のコアとなる人材として能力を発揮してくれるであろう。一方、企業特殊的能力の高低で分類することにより、より企業特殊的能力の高い人を求める誘因となる可能性がある。もちろん、それぞれの企業の強みとすることを活かすことが成功のポイントとなるものであり、OJT (On the Job Training) などにより企業特殊的能力をある程度強化していくことの必要性を否定するものではない。企業特殊的能力に着目することにより、人材育成は、企業内の視点で行うことで十分ということになるのではないかということ懸念するものである。

企業特殊的能力の育成は OJT 等各企業の行うことであるが、より専門的な能力（業務レベルの高い能力）の育成を行うことや、それぞれの業務レベルにおいて、技術変化や環境変化に対応して、より高品質、より効率的な業務遂行が可能となるような（どこの企業においても通用するという意味で汎用的かつ効果的な）業務遂行能力を育成することは重要なことであり、企業を超えた存在である「公共」の役割の一つであろう。そして、人材育成を OJT に頼ることなく、国や地方自治体などの企業外の主体により人材育成をバランスよく行うことが、個人の自立を支援するという意味で、ワーク・ライフ・バランスを支援することにつながる、重要な意義をもつものである。

最後に

2002年6月に5.5%にまで達した失業率も、徐々

に低下し、直近の2007年4月には3.8%まで低下している。失業対策としての雇用支援策の緊急性は低下した感はあるが、社会環境、経済環境の変化に対応した人材育成の観点での雇用支援策の重要性は今後とも変わらないであろう。企業が社内イベントにより企業内ネットワークや社員の一体感を強化するのと同様に、公共は、個人の自立を支援することにより社会との連帯感を強化することも忘れてはならないだろう。

【参考文献】

(財)社会経済生産性本部〔2006〕「第17回2006年度新入社員意識調査（要旨）」2006年4月、
<http://activity.jpc-sed.or.jp/detail/mdd/activity000606.html>

(財)社会経済生産性本部〔2007〕「第18回2007年度新入社員意識調査（要旨）」2007年4月、
<http://activity.jpc-sed.or.jp/detail/mdd/activity000814.html>

総務省統計局「労働力調査 長期時系列データ 参考表1-⑧ 完全失業率」

中小企業庁「2007年版中小企業白書」2007年4月

(財団法人日本経済研究所調査局

研究主幹 高橋 啓)