



与员工在一起

## 建立员工能引以为自豪的企业。

共同拥有“*At your side*”，并实际去实现“*At your side*”目标是全世界约 17,000 人的 Brother 集团员工（► 图 1）。全球宪章中也提到“与顾客一样，员工也是公司的宝贵财产”，对实现“*At your side*”来说，以及对于我们自身来说，建立工作舒适、能引以为自豪的企业是极其重要的。

如此众多的员工在世界各地工作，每个人的价值观都相互不同。对拥有如此多种价值观的 Brother 集团员工来说，共同的“能引以为自豪”的企业到底是什么呢？我认为，应该是具备“实际感到在公司工作太好了”“感到自身的成长，并对他人的成长也感到高兴”“得到顾客的支持”以及“带着道德伦理观一起工作”这四方面的企业。在集团全体员工共同拥有该基本部分的基础上，由了解当地情况与特点的各国各地区公司与总部协作制定具体制度并实施教育等。在考虑与员工的关系方面，目前这是一个好办法。

对于 Brother 集团来说，今后重要的是如何培养提供“*At your side*”的人才。有必要培养能捕捉顾客不断变化及潜在的需求并能应对的人才，以及自己思考、行动，领导变化与革新，从而实现提供新价值的“自律型员工”。为此，不仅在集团内，我考虑还在各种集团外的支持下培养这样的人才，这将与企业的发展，以及个人的成长紧密相联。

兄弟工业株式会社  
人事部长  
广濑 满浩



生产线(中国)

## 成为能够引以为自豪的企业， 是Brother集团努力的大目标之一。

对员工来说，Brother 集团是能够安心工作、实际感到自身成长的场所。

成为每个员工都“能引以为自豪的企业”，是实现“*At your side*”的极其关键的要素之一。



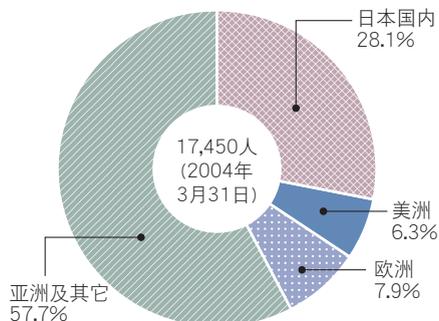
集团QC小组大会

### 员工

与顾客一样，员工也是公司的宝贵财产。Brother 为员工创造可以发挥多种才能的工作环境，提供挑战性工作的机会，对其努力及成绩给予公正的评价与合理的报酬。同时，也要求员工为实现各自的目标努力工作，并取得一定水平以上的成果。我们录用的是，能与公司拥有共同的价值观，能作为长期的令人满意的职业，拥有达到生产性水平的才能与技能的人才。

〈摘录于P6全球宪章 (6.)〉

〈图1〉各地区员工人数细目(集团整体)



### 多种人种、语言、生活文化、习惯……

目前，Brother 集团在全世界超过 30 个国家与地区，超过 50 个网点开展事业。各国各地区的不同人种、语言、生活文化、习惯……，员工接受的教育以及看待与考虑事物的方法都不同，如何让大家想法一致并朝着同一目标努力，每当向全球扩展事业时，Brother 集团总是对此反复自问自答。

由此产生的是“成为集团全体员工都能够引以为自豪的企业”的想法。对“能引以为自豪的企业”的感受因人而异，**全球未来展望 21 世纪** (►P7) 将该标准总结成更易于集团全体员工理解与共有的形式。



电话中心(美国)

成为能够引以为自豪的企业，是Brother集团努力的大目标之一。



传真机生产线(英国)



上:电话中心咖啡厅  
下:总部接待处



## 每个人都能舒适工作的 工作岗位是怎样的？

那么，Brother 集团是如何实践建立“能引以为自豪的企业”的呢？其中承担一部分任务的是建立“实际感到在公司工作太好了”的企业，这方面的努力在例如建立支援家庭与工作两立的制度与岗位上得到了体现。

Brother 完善了帮助家有不满 1 岁婴儿员工的“**育儿停职假制度**”与家有需要护理病人员工的“**护理停职假制度**”（▶P30）。这些制度在现代已是理所当然的，但 Brother 早在法律颁布前就已考虑如何应对法律的逐步完善，积极回应职工工会提出的要求，导入了这些制度。

## 受到社会评价的 Brother 制度

制度导入后，职工工会在让全体员工都知晓制度方面做了工作，并且定期向工会员工了解对现行制度适用扩大的意见，以此向公司提出要求等正继续做着努力。这些活动产生了效果，特别在申请育儿停职假方面，尽量制造更容易申请的部门环境，实际获得育儿停职假的员工说：“毫无顾虑地就申请到了育儿停职假”。这也表现在到目前为止，不分男女总计 130 名员工利用了育儿停职假，总计 12 人利用了护理停职假。另外，集团还为解决育儿与护理问题导入了“短时间出勤制度”、支援岗位回归并积极推进工作与家庭平衡的可机动选择工作方式的制度。这些制度的建立与努力得到了评价，

2003 年 10 月，作为家庭友好企业，Brother 获得了日本厚生省爱知县劳动局的表彰。

## 去除对身心不利的因素

另外，这也在例如 Brother 集团为所有员工建立能放心、安全、健康工作的部门岗位方面得到了体现。“去除对身心不利的因素是 Brother 集团**劳动安全卫生**（▶P31）工作的基本精神。劳动安全卫生工作以往主要以工厂安全活动为中心，近来正向职能部门转移重点，以解决“心灵”上的问题（精神卫生）等。”（人事部·高桥明博）

作为劳动安全卫生工作的一环，Brother 针对一般员工与管理干部实施了精神卫生教育，并就工作量与工作质量向员工进行了问卷调查。

除此以外，根据“集团企业所在各国对劳动安全卫生的意识与想法有很大不同”（人事部长·广濑满浩）的现状，由总部排遣人员前往各公司进行监督与改善指导，以提高集团整体的劳动安全卫生水平。

## 进行“人人思考教育”

为了实现“实际感到在 Brother 集团工作太好了”的目标，员工感受自身成长也相当重要。Brother 集团把对实现“*At your side*”来说必不可少的培养“自律型员工”作为实现全球未来展望 21 世纪的重要课题之一。

为了在 BVCN 的起点部分正确捕捉不断变化的顾客呼声，不断创造与提供顾客所需的真正价值，每个员



上:兄弟工业秘书小组  
下:第十二届公司足球大会



老人保健设施“瑞穗”



上:电话中心  
下:职能部门(中国)



公司咖啡厅“My Friend”

工自我思考，应对变化，日益成长的“自律”姿态是必不可缺的。为此，“研修科目同样重视了“自律”，例如“CS 经营管理讲座”与“领导力研修”等注重培养参加者的思考能力（▶ P31）。“CS 经营管理讲座”以专题讨论会形式进行，以某企业为题材，让研修参加者考虑该企业的成功典例，通过讨论与发表拥有共识。“领导力研修”是通过模拟游戏，面对时刻变化的经营环境，以小组形式对“怎样的意向决定与行动才是最佳的？”达成共识。研修中，公司领导亲自致辞，将想法直接传达给员工，同时通过与听讲者的双向交流，使研修成为渗透“全球未来展望 21 世纪”的好机会。”（人事部·大井裕之）

在各种教育活动中，员工进行自我思考、为此提供场地、公司领导参与并与员工对话等内容都是培养“自律型员工”的有效手段。

Brother 正为实现“实际感到在 Brother 工作太好了”的目标努力，推进建立“感觉自身的成长，并对他人的成长感到高兴”、“得到顾客的支持”以及“带着道德伦理观一起工作”的“能引以为自豪的企业”。目标是建立集团全体员工“能发挥多种才能的岗位环境”，不断实现“At your side”。

### 注重精神卫生。

在精神卫生方面，每个人掌握自身状况并进行自我护理极其重要。为此，Brother 自 1998 年起开始对员工进行专门教育，其中尤其注重对管理干部进行精神卫生教育。

人事部  
高桥明博



### 支援“CS 经营”实践活动，实现“At your side”。

根据各分社与部门的需求，对提高战略质量、培养自律型员工、提高领导质量等提供支持。2004 年 6 月支援中国进行了 CS 经营研修。

人事部  
大井裕之



中国（上海、北京）进行的 CS 经营研修。分小组实例讨论思考“哪是强项？应学习什么？”，并对其产生共识。

## 与员工的关系

与顾客一样，共同去实现“*At your side*”目标的员工是 Brother 集团的宝贵财富。

为了成为员工能引以为自豪的工作场所，Brother 通过重视工作舒适度、培养与支援自律型员工、追求公正评价、提供安全的工作环境等方面的努力，建立起与员工间的信赖关系。

### 适当的劳资关系

Brother 每月召开劳动工会与“劳动环境改善委员会”会议，经常就经营与工作条件的议题积极交换意见，努力实现健全的雇用与劳动环境，并在公司内部网上开设了公司领导与集团员工就经营方针与战略方向等进行自由建议与提案的“*辻说法*（现身说法）”网页，提供了多种交流的机会。

### 人权启发

Brother 集团在其全球宪章里规定“所有员工必须带着对他人的信义与对人格的尊重行动”，以彻底废除所有的人权侵害与歧视为原则，以所有员工必须遵守所在国家的有关法律法规，尊重当地文化，同时带着最高度的道德伦理观行动为基本精神。

### 各种人事制度

#### 人事、卫生福利制度

Brother 自 1987 年导入职能标准的资格制度以来，对上级管理层实施年薪制，对一般员工实施目标管理与能力评价，努力搞活人才资源。

另外，除法律规定的卫生福利之外，举办生活计划专题讲座等，以充实支援员工生活的各种制度。这些制度的内容与利用信息等公布在公司内部网的“人事便利贴”上，向全体员工开示（▶ 图 1）。

#### 人事评价制度

通过半年一次实施的与上司面谈及考核者培训、各部门成果审议会，以明确评价过程与标准，提高人事评价的透明度与理解度。

#### 育儿停职假、护理停职假、休假制度

为了支持员工事业与家庭两立，制定运营以下一些制度。

#### （育儿停职假制度）

于 1992 年法律实施前的 1990 年率先导入。女性管理干部、男性员工也有利用者，复职率几乎达到 100%。

另外，有不满 3 岁小孩的员工可利用“短时间出勤制度”、有学龄前儿童的员工可利用“规定外劳动免除制度”，充实了岗位复职前的支援制度。

#### （护理停职假制度）

1992 年导入，拥有超过法律规定的內容（一年中，同一家庭同一疾病各 1 次），男女员工都能享受。

#### （休假制度）

导入了“子女看护假制度”、“带薪假的半天使用制度”、“弹性工作制”等。

#### Brother 老年职工制度

为退休后仍有就职希望的员工提供以斡旋介绍至集团关联企业工作为主的就业机会。每年约有 70 人利用该制度，以发挥长期积累的工作经验，在新岗位上大显身手。

### 彻底实行称呼“桑”文化

自 2001 年 4 月起，员工之间称呼省去官职头衔，推行“桑（先生、女士……）”称呼。目的是实现没有官职头衔的坦率交流，建立平等真诚可互说意见民主发言的岗位环境，培养“*At your side*”的企业氛围。

〈图1〉集团内部网:人事便利贴



#### 员工状况(兄弟工业)

员工人数*(单独)	: 2,891人
员工人数细分	男性 : 2,369人
	女性 : 522人
平均年龄	: 40.4岁
平均工龄	: 18.6年

\* 包括来自其它公司的派遣人员 (26 人) 的人数。  
不包含前往其它公司的派遣人员 (633 人)  
以及非正式职员 (3 人)。  
(2004 年 3 月 31 日)

## 教育、研修援助体制

Brother 本着通过日常工作开发能力的 OJT (岗位内培训) 思想, 配合员工职业计划、评价及轮换岗位制度等进行人才培养。除根据资格进行的各级别研修外, 提供以援助自我启发为目的, 由员工自发参加的各种教育培训计划 (► 图2)。

### 针对管理干部的教育研修

举办以掌握管理能力为目的的部下指导研修与考核者研修, 以及以掌握管理干部必须具备的法务与财务知识为目的的研修, 以电子学习等形式实施。

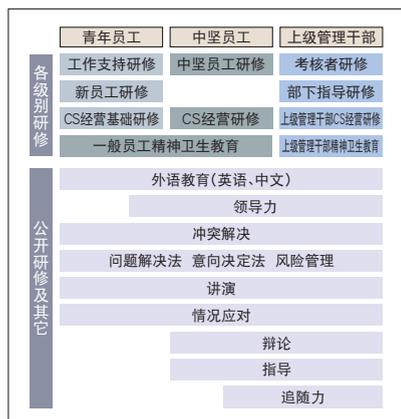
### 针对一般员工的教育研修

在针对新员工以及中坚员工实施的各级别研修外, 还实施应用性高的讲演、辩论研修与外语研修。

### 自我启发计划

配备了运用集团内部网的各种通信教育与电子学习内容, 并向完成学习计划的员工补助 50% 的学费。

〈图2〉教育、研修体系



## 劳动安全卫生

Brother 集团以中央安全卫生委员会为中心, 在生产部门进行灭灾安全活动, 在设计开发以及其它间接部门进行以自我护理为重点的卫生活动, 努力进行切合岗位环境的安全卫生管理。

### 安全活动

对日本国内与海外生产工厂的现场管理监督人员进行风险影响评价教育, 由此建立在整个生产过程中预防灾害发生的

体制。另外, 还在现场作业人员中彻底贯彻KY(危险预知)与指点出声确认, 提高化险为零的意识 (► 图3)。

### 卫生活动

为了排除可能成为身心压力的要素, 通过实施将重点放于自我护理的“健康Brother21世纪”宣传活动、精神卫生教育等, 以提高每个员工对自身健康的意识与强化努力程度 (► 图4)。

〈图3〉工伤次数率\*1、工伤强度率\*2(单独)



\*1 工伤次数率: 每100万累计实际劳动时间中因工伤造成的死伤人数 \*2 工伤强度率: 每1,000累计实际劳动时间中的劳动损失日数

$$\text{次数率} = \frac{\text{因工伤造成的死伤人数}}{\text{累计实际劳动时间}} \times 1,000,000$$

$$\text{强度率} = \frac{\text{累计实际劳动损失日数}}{\text{累计实际劳动时间}} \times 1,000$$

〈图4〉劳动安全卫生活动事例

Brother 安全卫生大会	每年7月针对上级管理干部、监督职务的干部举行, 进行劳动安全卫生活动的事例发表与讲话、社长表彰等活动
健康Brother21世纪	是以实现身心健康为主题的宣传活动, 每年举办2次
劳动安全卫生标语	以提高安全卫生意识为目的, 每年4月向全体员工征集, 由社长对优秀作品表彰
禁烟计划	每年5月征集自愿者举行
健康检查	按法律规定, 进行定期及特殊健康检查、成人病健康检查
精神卫生教育、咨询	由保健推进中心向全体员工实行, 除问诊、健康咨询之外, 还分发宣传小册子等
改善因VDT操作造成的健康障碍	以3年计划的形式对工作岗位的光照度、百叶板、坐椅进行改善
孕妇健康管理	在各工厂安置孕妇健康管理负责人, 配备女性专用休息室