女性／外国人／障がい者／高齢者／キャリア・スキル

株式会社日本レーザー　（卸売業，小売業）

≪3 期連続赤字から「社員の雇用は守る」をスローガンに人材の多様化を促進、最高益達成へ≫

◆ダイバーシティ経営の背景

1968 年、大手電子光学機器メーカーの 100%出資により創業。1994 年、3 期連続の赤字経営で債務超過に陥り、社員も商圏も失った中で就任した現社長が、多様な人材の能力を活かすための勤務制度・教育制度を創意工夫しながら作り上げ、業績向上に努めた。

- レーザー専門商社の草分けとして大手電子光学機器メーカーの 100%出資により創業。歴代社長は何れも親会社の出身者であり、現在の社長も 1994 年に 5 代目として就任した。
- 社長就任時には 3 期連続の赤字経営で債務超過に陥り、取引先の銀行から融資が一切受けられない状況であった。主力となっていた社員も商圏も失ってしまい、普通に人材を採用できる状況ではなかった。そこで、再建を期して残留した社員のほか、結婚を機に退職し再就職を望む優秀な女性や海外の大学を出たが日本で採用先が見つからない若者、外国人、身体障がい者等、一般的に就労が難しいとされた人材を積極的に採用した。
- 徹底したコストカットに努めると同時に、「社員の雇用は絶対守る」をスローガンに掲げ、業績主義も導入して従業員のモチベーションを高めることで業績を向上させ、赤字から脱却するに至った。

◆取組内容

子育てや疾病などの“制約”を、“制約にしない”ための勤務制度を策定し、社員一人ひとりに応じた働き方を実現、一方で基礎能力や実務能力などを属性などに関係なくフェアに評価する透明性の高い評価制度を構築している。

また、セミナーや外部講習受講の費用負担など社員の努力には惜しみなく支援するとともに、密なコミュニケーションを実施することで、社員の育成と社内風土醸成を行っている。

（社長の強い理念）

- 社長のこれまでの経験から、①市場などの環境変化に常に対応していくこと、②マネジメント層を含めた情報共有、が重要だという信念を持っている。そのため、社長としての仕事は、社員が頑張れば利益が出て、事業が発展し、存続できるようなビジネスモデルを作ること、社員のモチベーション向上のための仕組みを作ることだと認識している。
- 社員 50 名程度の比較的小さな会社であることもあり、必要に応じて就業規則を変えながらより働きがいのある環境になるように対応し続けている。例えば、65 歳に達した社員が出てきたことから、65～70 歳で再々雇用するように就業規則を見直したり、性別・学歴・年齢・思想・信条・国籍など関係なく、外国人や障がい者などマイノリティもフェアに扱っていくために、能力、努力、貢献度に応じた評価を行い昇格昇給するように設定したりしている。

（多様な働き方を認め、就業規則化へ）

- 「会社からクビを切ることはない」と社長が宣言するように、まずは雇用を確保した上で、多様な

人材のモチベーションを維持するべく、各自の要望に応じてフレキシブルに対応する「社員第一主義」を貫いている。就業規則の見直しは、毎年社長自らが社員の声を聞きながら、管理部長や社会保険労務士と相談しながら検討を行っている。

- 出産・子育ての状況に応じ、育児休業の取得はもちろん、復帰後も短時間勤務、パート待遇に切り替えて雇用を維持するなど柔軟に対応している。現に、経理課長は派遣社員の女性であり、総務課長は契約社員の女性である。どちらも会社側から正社員とする申し出を断り、派遣や契約社員として自身の望む働き方を維持しつつ会社に貢献するというスタイルを貫いている。
- また、夫の海外転勤を機に退社しなければならないか悩んでいた女性社員に対しては海外の自宅での在宅勤務を認めるなどしている。この社員がこれまで担当していた業務は、海外（ドイツ）メーカーのレーザー製品を国内ユーザーに販売・アフターケアするというものであったが、在宅勤務中の連絡等はメールや電話で行い､必要に応じて日本･ドイツに出張するという形で１年間過ごした。その間、別の社員がフォローしながら対応し乗り切った。１年間積極的な営業活動が出来なかったことから、ややその後の受注への影響はあったものの、夫の海外勤務終了に伴い、職場勤務に戻り現在も営業活動に専念している。
- 他にも、障がい者のために、療養・治療するための正社員短時間制度を作り、それを就業規則化している。例えば、腎臓病を患っている身体障がい者１級の人材を正社員として雇用しているが、週３回人工透析のために通院しながら､内勤として技術サービスを全て引き受けるという業務を行い、現在では課長に昇進している。もともとは海外・国内の技術営業を行っていたが、腎臓病を患った際に会社を辞めるという選択をさせず、上記のような働き方を認め、自身の能力が活かせるような業務を与えて現在も成果を上げている。

（ダブルアサインメント、マルチタスク）

- 多様な働き方を認める一方で、業務のリスクヘッジ（子どもの急な発熱等で幼稚園・保育園等に行くことになったり、休暇取得せざるを得ない状況になったりした場合など）は重要であるため、一人が複数の業務をこなし（マルチタスク）、一つの業務を二人で担当する（ダブルアサインメント）を実行している。その結果、スリム化した業務体制を実現している。

（能力、態度、理念に即した厳格な評価体系の設定）

- 家族手当や住宅手当といった従来の手当を廃止し、誰にでも必要な基礎能力について評価する基礎能力手当に切り替えた。基礎能力手当は､「コミュニケーション能力」として､「PC や IT の運用・活用能力」「英語による情報処理能力[1]」「対人対応能力[2]」の評価に基づき支給している。
- 「基礎能力評価」のほかにも、営業や技術など職種によって異なる「実務能力評価」や目に見える成果と目に見えない成果を職種ごとにそれぞれ設定している「業績評価」がある。更に、これら以外に特徴的なのは､「理念主義評価」である。同社の基本理念である「信頼、魅力、そして共感」「社員の成長が企業の成長」に沿った行動が出来ているか否かを評価するものである。
- その指針としてクレドには以下のように記載されている。
  - 感性を磨き、情報のキャッチと伝達を素早く行う

---

[1] 同社の採用基準は TOEIC500 点以上であり、TOEIC500 点～900 点以上の点数ランクに応じて毎月手当を払う。毎年各自の点数を確認することとしており、年１回の TOEIC 受験を義務付けており、年３回までは会社が費用負担する。

[2] 「対人対応能力」は、職務上の関係者との挨拶、接し方、職務を進めて行く上での論理性、知識などの能力である。

- いかなるときも、柔軟に臨機応変に対応する
- 何事にも興味をもって、深く追求する
- 周りの人に、平等に明るく笑顔で接する
- 全体を見通し、だれにも理解できるように話す

・ 社員の評価は半年ごとに全役員で行い、担当役員による社員面接を通じて評価結果をフィードバックしている。

（社員の成長を促すための取組）

・ 社長自身による社員教育制度として、毎週１回８時半～9 時半に、社長塾を開き、英語によるコミュニケーション能力向上のためのトレーニングや海外の社会情勢記事、ビジネス動向などの紹介やディスカッションを行い、次代のリーダー育成を行っている。

・ また、営業だけでなく、社内業務を行う女性であっても海外出張に行かせるなどしている。このような機会を与えることで社員のモチベーションが上がり、仕事への取組にも変化が現れている。

・ 社内のコミュニケーションを活性化するツールの一つとして、毎週原則金曜日までに「今週の気づき」を直属の上司（CC で社長）にメールするという取組を 6 年前から実施している。直属の上司はそれを受けて、返信（CC で社長）することが義務づけられている。このメールは単なる業務報告であってはならないというルールはあるものの、それ以外であれば、日常の街中で目にしたもの、家庭や趣味に関するものでも構わないし、仕事をしていて気づいたことでも良い。あくまでも１週間の「気づき」を受け流さずに自分なりに消化することが、人としての成長に繋がるという考えに基づいている。またその「気づき」について他人（上司）からの返信を受けて、他人の意見を聞くことも大きな糧となっている。グループ長や担当役員は週明けに「気づき」メールの内容等について、部下に話しかけるという習慣が根付き、これをきっかけにして社内のコミュニケーションが活性化されている。お互いに言いたいことを言える環境であれば、働くモチベーションも高まり、その結果として業績も向上している。

・ 月刊で社内報を電子媒体で配布し、英語で社長自ら 2～3 頁にわたるコラムを記載するとともに、社員からの海外出張報告について掲載するなどし、社長の考えを定期的に発信するとともに社員の活動状況なども含めた社内コミュニケーション活性化のためのきっかけとして活用している。

・ 多様な働き方をしつつ成果をきちんと上げている者が評価されることで、社員の成長ロールモデルが幾つも生まれ、その結果として、社員が常に自身の能力開発に努め、真剣勝負を行うという組織風土が培われている。

【新入社員と役員が机を並べる】

【社長の執務スペースも社員と同じフロアに】

◆成果

高い語学力や技術力を持つ社員の活躍により、自社製品の開発、OEM の受注、付加価値の高いアフターサービスなど、同業他社にはない競争力がついた。その結果、2004 年 3 月期には 1 億円を超える経常利益を計上するに至っている。また、それに伴い、優秀な人材の獲得、ブランドイメージの向上も果たしている。

- 2004 年 3 月期では 1 億円を超える経常利益を計上、直近の 3 年間は史上最高益となる 3 億円台を維持、今期に至るまで 19 年連続で黒字経営を続けている。また、2007 年には国内発の MEBO（Management and Employee Buyout；経営陣と従業員が一緒になって株式を取得し経営権を掌握すること）による親会社からの完全独立も果たし、更に業績を伸ばしている。
- 様々な経営大賞の受賞[3]や雑誌・メディア等による紹介が相次ぎ、知名度やブランドイメージが向上した。また、それに伴い、専門性を有するような優秀な人材（博士号取得者や留学生、ポスドクなど）の入社が相次いでいる。2013 年にはこのような人材が 7 人在籍している。
- 同社のレーザー機器輸入販売ビジネスは、「海外メーカー製品を輸入し、アフターサービスも含めてフォローする」という従来型の商社機能から、「ユーザーのニーズを推察しながら提案し、海外メーカーに作らせて販売する」という提案型モデルに変貌を遂げ、大きく展開してきた。そこでは、技術や営業など、多様な専門性・知見を持つ複数メンバーで協力しあって取り組むことが重要となってくる。様々なプロセス等を「見える化」しながら進めてきた業務が、このようなビジネスモデルに合致し、事業の発展を支えることとなった。

＜企業概要＞

設立年	1968 年	資本金	30 百万円
本社所在地	東京都新宿区西早稲田 2-14-1		
事業概要	レーザー機器輸入販売		
売上高(※)	3,030 百万円 （※)直近決算期(2012 年 12 月)		

＜従業員の状況（単体）＞

総従業員数	52 人(うち非正規 9 人)
属性ごとの人数等 ※取組に該当する属性のみ	【女性】14 人(うち非正規 5 人)、女性管理職比率 12% 【外国人】1 人　【障がい者】1 人　【65 歳以上】2 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 15 年　女性 11 年

[3] 第 1 回『日本でいちばん大切にしたい会社』大賞、中小企業庁長官賞受賞（2011 年 5 月）
新宿区『平成 23 年度優良企業表彰』、経営大賞受賞（2012 年 1 月）
第 10 回東京商工会議所『勇気ある経営』大賞、大賞受賞（2012 年 10 月）。