

育児支える 1 業務 2 人担当制が 会社と社員のリスク対策にも

株式会社 日本レーザー

特定の 1 人しかできない「属人的な業務」の存在は、①担当者の心身を拘束し疲弊させる、②担当者に不測な事態などが生じた場合に対応できず信用を損なう——など様々な点でリスクが高い。しかし、それが分かっているにもかかわらず、人材や資金の不足などを理由に属人的な業務の存在を放置しているケースも多いのではないだろうか。

レーザー・光関連装置の専門商社である株式会社日本レーザー（本社・東京都新宿区）では、1つの業務を 2 人で担当する「ダブルアサインメント」とともに、1人が複数の業務をこなす「マルチタスク」を実行し、属人的な業務の解消を図っている。この取り組みは、子育て中の女性や障がい者などの多様な働き方（ダイバシティ）に対応できるばかりではなく、会社と社員の重要なリスク対策にもなっている。ただし、これらの制度は、「社員第一主義」などの企業理念と社員が相互に助けあう企業風土、そして、教育への惜しみない投資がなければ上手く機能しないという。

編集部



▲(株)日本レーザー東京本社

株式会社 日本レーザー

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。現社長の近藤氏の就任時（1994年、平成 6 年）には 3 期連続の赤字経営で債務超過に陥り主力となっていた社員も商圏も失うが、徹底してコストカットに努めながら「社員の雇用は守る」をスローガンに就任一年目に黒字転換を果たす。以来、黒字経営を維持し、この十数年間に帰国、留学、日本法人への転籍、配偶者の転勤等を除くと実質的な離職者はいない。

【会社概要】

設立年 1968年（昭和43年）
 資本金 3000万円
 代表取締役社長 近藤宣之
 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
 従業員 総人員数：57人
 〈内訳〉
 役員 7 人、正社員 33 人、契約社員 1 人、定年再雇用社員 4 人、嘱託雇用契約社員 3 人、パート社員 4 人、派遣社員 1 人、顧問 4 人
 〈主な属性〉
 女性 14 人（うちグループ長 6 人）、外国出身者（帰化）1 人、1 級障がい者 1 人、65 歳以上 2 人、在宅勤務 1 人

（2013年12月1日現在）

1

ダブルアサインメント とマルチタスク

1つの業務に2人の担当を配置する

「ダブルアサインメント」とは、ある1つの業務に通常は1人を割り当てればよいところを、あえて2人を割り当てる「2人担当制」という働き方だ。例えば、取引先 A 社の担当として Rさんと Sさんを配置する (A社からみても担当者が2人いる)。そうすることで担当者のどちらかが不在にしても、「担当がいないので分かりません」などと A社に迷惑をかけることがないわけだ。

1人が複数業務担当することも必要

東京都新宿区にあるレーザー・光関連装置の専門商社 株式会社 日本レーザー (近藤宣之代表取締役社長) では、営業職、技術職、管理部門などでダブルアサインメントが行われている。これにより、子育て中の営業職の女性社員が毎日定時に帰宅することなどが可能となっているという。

ただし、このダブルアサインメント単独では、①人件費の増加、②男性社員の負担の増加——などの問題が生じる。そのため、併せて1人で複数の業務を担当する「マルチタスク」という働き方も必要となる。

重要なリスク対策にもなる

女性が活躍する手段などとして注目されるダブルアサインメントだが、同社では、この働き方が、マルチタスクとともに実践されることで、企業と社員本人の重要なリ

スク対策にもなっているとのこと。

同社のダブルアサインメントとマルチタスクの成功の背景には、「すべては社員のために」という理念がある。その理念から導き出された毎年変更される就業規則、公平・公正な評価制度、社長や役員に毎週「今週の気づき」を報告する制度、多様な人材を活かす労働時間管理などの「社員のモチベーションを上げる仕組み」がある。

そこで、同社代表取締役社長の近藤宣之氏にダブルアサインメントやマルチタスク、それを支える制度の数々について聞いた。

※ 同社における「社員」とは、正社員だけでなく、契約社員、嘱託雇用契約社員、パート社員などを含む「従業員」の意味合いで使用されている。

2

制度導入のきっかけ

社員のために日本初のMEBOで独立

中小企業には、大企業の子会社である会社が多数存在する。子会社では、企業運営について親会社の意向通りに決めなければならないことも多い。特に人事や労働時間、賃金などの重要な労働条件については、親会社のそれを上回るケースは少ないといえる。しかし、同社では、それでは本当に社員のためになる経営はできないとして、国内初のMEBO (経営者と従業員が参加する会社買収) という形で2007年 (平成19年) に独立を果たした。

MEBOとは、M&A (合併・買収) の手法のひとつで、企業に所属しているすべての経営幹部と従業員が、事業の継承を条件に、親会社から株式を買い取って企業や事

業部門を独立させること。MEBOによる独立の結果、同社の主力株主は自社の経営陣と社員となり、社員にとっては名実ともに「自分たちの会社」になった。

同社では、この独立に際して、2006年（平成18年）から2007年（平成19年）に様々なマネジメントの改革を行った。その中には、今回紹介するダブルアサインメントやマルチタスクがあった。

女性社員の夫の海外転勤がきっかけ

ダブルアサインメントの導入は2007年。そのきっかけには、ある女性社員Fさん（営業職）の夫の海外転勤があったという。

同社では、当時、夫の中国・上海への転勤を機に退社しなければならないか悩んでいたFさんに対して、退職しなくても済むように海外の自宅での在宅勤務を認めた。その在宅勤務は、メールや電話で東京本社や取引先などに業務の連絡をして、必要に応じて日本と取引先の会社があるドイツに出張するものだった（Fさんは1年間の夫の海外勤務の終了に伴い、東京に戻り現在も同社で営業を行っている）。

Fさんの在宅勤務中は、日本にいる社員もフォローしたものの、Fさんが上海に渡航してからFさんが専属の担当となっていたドイツの取引先に対して十分なフォローができなかったため、Fさんの渡航から半年後～帰国後半年の1年程は、そのドイツの会社からの受注がなくなってしまった。そこで、雇用と経営の両面から、属人的な仕事、つまり、「この人でなければ、この仕事はできない・わからない」という状態をなくすことが必要となったという。

「2007年のことですから6、7年前のことになります。これはダブルアサインメント

（2人担当制）をしないとまずい！となりました。1人担当制では、社員に何かあったときに取引先や仕事を失いかねません。一方、ダブルアサインメントなら雇用を継続させ、社員の能力、経験を活かし続けることができます。英語と中国語を使いこなす優秀な営業職、プロフェッショナルである彼女の代わりに誰かを採用するという選択肢はありませんでした」（近藤氏）

3 必要となる理念と教育

派遣で代替できないプロの仕事

近藤氏は、派遣労働者で代替（リプレース）ができる仕事、例えば、一般事務や営業事務、秘書的な仕事、庶務的な仕事などは、ダブルアサインメントの必要はないが、代替がきかない「プロフェッショナルな仕事」には必要になってくるという。

「つまり、そのままでは属人的になってしまう、その人しかできない仕事です。例えば、ある営業職の女性社員が産休をとると、その間の交代要員がいません。商品や市場の教育には半年はかかるので、派遣労働者



▲「社員の成長が企業の成長に」と語る近藤宣之社長

ではとても即戦力にはなりません。だから、女性が妊娠すると、退職をせまり出産するまでの半年位の間に、体力があり残業が可能な男性を後任として採用しようとする会社も多いでしょう。その結果、女性に対するマタニティー・ハラスメントが起こるケースもあるでしょう。しかし、それだと妊娠した女性の経験や知識が活かされません」(近藤氏)

2人担当制だけでは人件費は2倍

同社の海外取引先は70社以上あり、営業職の社員が扱う商品数は膨大だ。あるアメリカの取引先の1社のカタログのみで1700ページ、商品数はおよそ2万点、重量は4kgもある。

1人の営業職がカバーできる範囲には限度があるため、同社のような業種業態では、一般的に、メイン・サプライヤ(主な商品製造業者)については、1社に1人を専属

的な担当者として配置し、その人が、他の会社の主担当とはならないという。

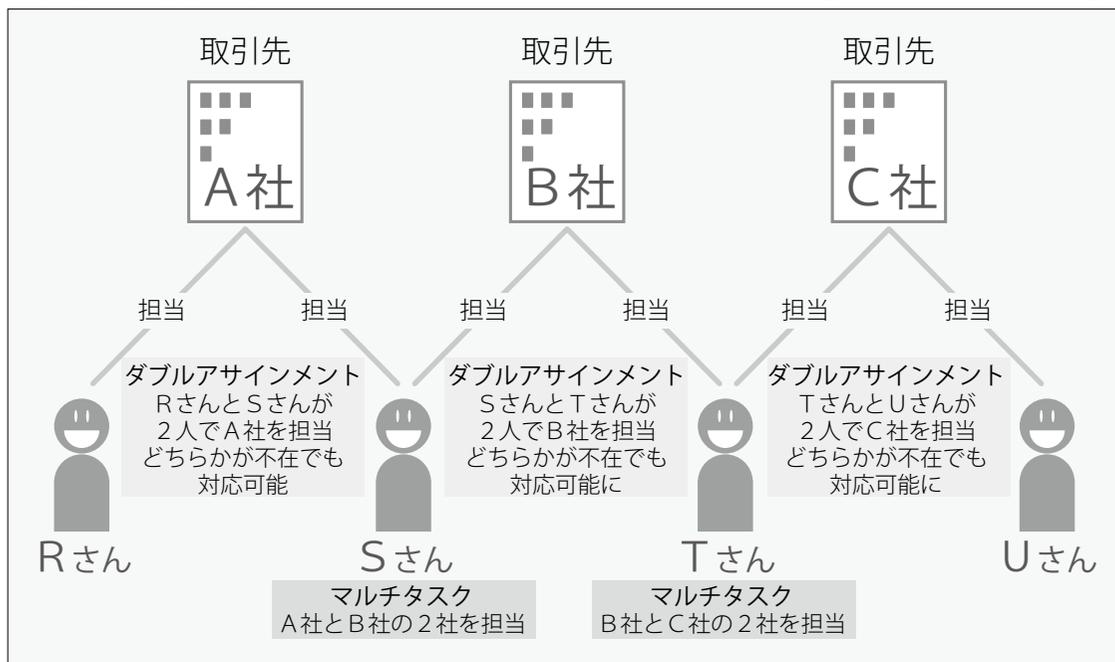
しかし、同社のダブルアサインメントでは、A社の担当者を2人、B社の担当者を2人、C社の担当者を2人置くという状態になる。営業職では、商品知識もあり、顧客の状況も熟知している社員を必ず2人配置している。通常は、2人の担当を置けば2倍の人件費となり、得られる利益が同じなら人が増えた分だけ赤字になるという。

1人が複数業務こなすマルチタスク

そこで、同社がダブルアサインメントと同時に導入したのが、1人が複数の専門分野や担当を受け持つ「マルチタスク」という働き方だ。ダブルアサインメントでA社を担当している2人が、マルチタスクにより、それぞれ別の取引先(B社、C社)の担当になるわけだ(参考1参照)。

「ダブルアサインメントはマルチタスクと

<参考1>(株)日本レーザーにおける「ダブルアサインメント」と「マルチタスク」



コンビによる運用が不可欠です。余剰人員がない中小企業では、ダブルアサインメントのみでは人件費が増加してしまいます。そこで、理屈上は、マルチタスクを行えば、人件費を増加させずにダブルアサインメントを機能させることができますが、マルチタスクには、それぞれの仕事についてプロフェッショナルが求められるという難点があります」(近藤氏)

例えば、同社の取引先にドイツの会社とアメリカの会社があり、その技術、市場などは全く異なる。マルチタスクでは1人の社員が単なる代役(サブ担当)ではなく、その両社から信頼される人材、つまり、メイン担当であることが求められる。当然マルチタスクを行う社員には、2倍、3倍の知識や技術が必要となるし、ダブルアサインメントを行う社員同士の責任の度合いは基本的に同じだ。

「当社が扱うのは、レーザーのほか、レーザーを使用した計測機やカメラ、加工機などがありますが、品目が違えば、それぞれゼロからの勉強が必要となります。社員には『絶えず成長する意識』が求められます。

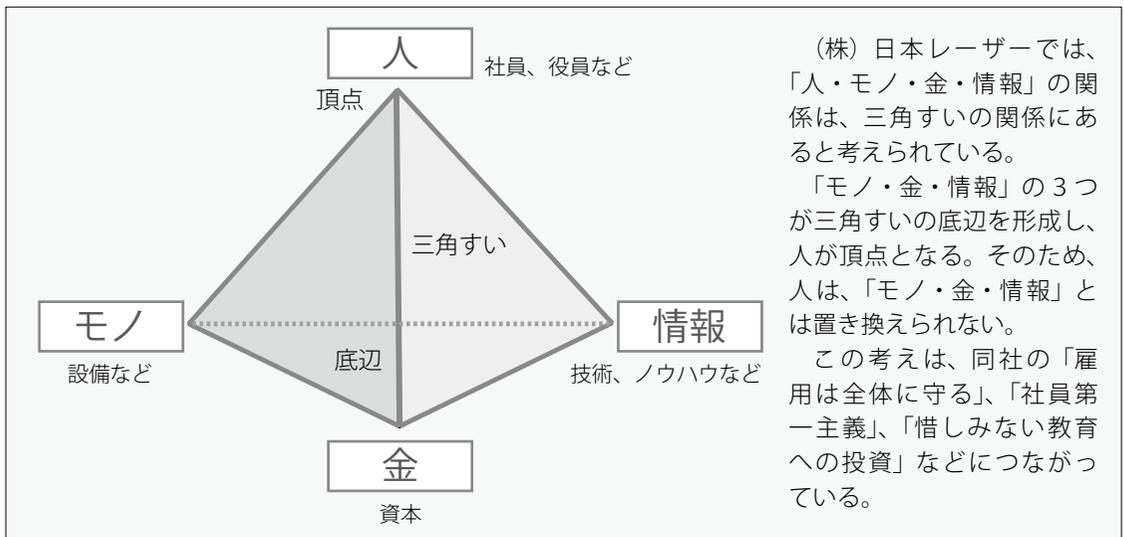
『俺は今の仕事でソコソコ食べるのに、なぜ難しいことをやるのだ』という人には向きません。一方、会社としても教育費がかかるので大変です。例えば、社員を海外メーカーに送り1~3ヵ月間のトレーニングを行う海外研修は究極の教育ですが、それには相当な経費がかかります」(近藤氏)

成長の理念と教育への相応な投資必要

近藤氏は、社員のマルチタスク化には、①企業風土として成長の理念が浸透していること、②社員の教育に相応な投資をすること——が必要であるという。

同社では、企業の構成要素「人・モノ・金・情報」は、三角すいの関係にあると考えられている(参考2参照)。「モノ・金・情報」の3つが三角形の底辺を形成し、人が頂点となる。そのため、人は金や物と置き換えられないという。「人」が物を開発し、モノをつくり、モノを売り、金を稼ぐ、「人」が情報を活かしてモノを開発し、情報を活かしてモノを売る——という「人が常に頂点にある」という考えが同社の企業理念に

<参考2>(株)日本レーザーにおける「人が常に頂点にある」という企業理念



なっている。そして、その理念を社員に伝えるためにも社員教育が重要になるという。

同社では、毎週1回、就業時間中などに近藤氏自らが講師となる『社長塾』を開いて、企業理念の統一を図っている。近藤氏は「会社からクビを切ることはない」ことを社内で宣言し、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。

通常の3倍の教育費を惜しみなく

近藤氏は、社員のマルチタスク化には、多額の教育費や研修費が必要という。海外の展示会の視察には、3人程度を派遣する会社が多い中、同社ではその3倍以上の10人程を派遣する。海外出張には1人当たり50、60万円は最低必要になるとのこと。

「社員に多額の教育費をかけることには、保険の意味もあります。社員が辞めたら損

になるという人もいますが、その社員が辞めなかったら、掛け捨ての自動車保険とは異なり、教育費をかけた分成長するわけですから大いに見返りはあります。経営者は、教育と研修を通じて、社員の成長にどれだけ期待をするかをしっかり言葉と行動で伝えるべきです。単なるOJTのみではダメなのです。特に海外研修には多額の費用がかかりますが、ときには、社員を海外のメーカーに派遣して研修してもらうことなども必要です」(近藤氏)

4

制度の運用と労働時間への影響

営業、技術、管理、東京と大阪で

同社が扱うのは、10カ国の70社ほどの商品で、営業職30人、技術職10人ほどが顧客対応にあたり、多くのシーンで、ダブルア



▲営業職のチームの方と近藤社長。役職などの垣根を超えて適宜相談しあえるコミュニケーション豊かな職場だ

サインメントとマルチタスクが行われている。同じ職場内だけでなく、遠く離れた東京本社と大阪支社の間でもダブルアサインメントが行われている。

「営業職で一番多くマルチタスク化している人は5社程度担当しています。技術職の者は、様々なメーカーの製品の修理もしますが、サービスマニュアルだけで直せるほど簡単ではありません。必要に応じて海外のメーカーで研修を受けますが、何ヵ月もかかる研修もあるので、マルチタスク化には本人の意欲が欠かせません」(近藤氏)

ダブルアサインメントのパートナーは、取扱商品が近いなど、仕事の領域が近いことから自然と決まってくるという。その一方で、分野が異なる社員同士がパートナーになるケースもある。こうした取り組みには、困難が伴うが、社員の仕事の幅を広げるにはとても有効であるため、システム部門とレーザー部門などの異分野間の人事異動も積極的に行われているという。

事務職については、本社の管理部門で、経理課長(女性)、総務課長(女性)、管理部長(定年再雇用の男性)の3人が互いをカバーし合えるようダブルアサインメント化を進めてきた。また、年間およそ2000万ドル(20億円)以上の海外調達を行う2人の女性社員もダブルアサインメントを行っている。海外調達については、営業事務担当者がバックアップすることも可能だ。

労働時間の影響が出ないように工夫

同社の正社員の所定労働時間は、午前8時30分から午後5時30分、休憩は1時間の8時間だ。2人の女性営業職は、子育て中のため、時間外労働は行わず帰宅する。終業時間後は、パートナーの男性社員に取引

先の対応を任せている。

子育て中の女性社員の負担を男性社員が引き受けることになるが、パートナーとなる男性社員は、元から同じ国の会社を担当しているなどの仕事上の共通部分がある人であり、担当する取引先については同一のデータを使用し(2人は、それぞれの端末に同データを共有する)、細かなことも共通の認識とするよう連絡や申し送りを徹底している。そうした工夫もあってか、パートナーの男性社員の退社時間は、ダブルアサインメント化の前後では、ほとんど変わらないという。

また、MEBOによって独立した同社では、正社員、定年再雇用の嘱託雇用契約社員、パート社員出身の嘱託雇用契約社員と役員が株主となり、社員にとって資本の面からも「自分たちの会社」となった。そのこともあってか、「困ったときはお互い様」という相互に助けあう企業風土が醸成されており、精神面からも円滑に運用されているという。

5 社員と会社のメリット

休暇の取得や本人のリスク対策に

① 社員のメリット

社員のメリットとしては、まず、女性も男性も夏季休暇や年次有給休暇が取得しやすくなったことが上げられるという。

「発注や問い合わせは日々ありますので、担当者が不在という状態は、取引先やお客様に迷惑をかけてしまいます。そこでダブルアサインメントです。先方は常に担当者

と連絡をとることができるので、当社に対する安心感や信頼感が高まります。一方、社員は、長期休暇や夏季休暇で海外旅行に行くことも可能になります。特に女性は、会社の仕事以外でも、家に帰れば母親であり妻であり、一人何役もこなしています。体調が悪くなることも多いですね。パートナーの男性社員はとても頼りがいがある存在となっています」(近藤氏)

また、属人的な業務というプレッシャーから開放される精神的なメリット、自身のマルチタスク化による成長が賞与の増額につながる、社員本人のリスク対策につながる——といった効果もあるようだ。

「マルチタスク化は、社員本人が新しい分野を勉強するという苦勞を伴います。苦勞だけで給料が増加するわけではありませんが、結果的に自身の売上実績が増加すれば、賞与の成果に応じた部分は増加します。また、1社だけを担当することは、本人にも大きなリスクとなります。その1社が倒産したり、当社との取引を終了させたら、ゼ

ロから学び直さなければなりません。かつて、1社専属だった社員が、取引先の身売りにより自分の仕事がゼロとなったことがありました。彼は、その苦い経験から、マルチタスク化を進めて現在4社ほど担当しています。それが本人のジョブセキュリティ(自分が担当する仕事の確保)やリスク対策になるのです」(近藤氏)

会社のリスク対策として欠かせない

② 会社のメリット

現在、ダブルアサインメントとマルチタスクは、企業のリスク対策として同社になくはならない制度となっている。

「重要業務に就く担当者が1人だけだと、そのリスクはものすごく大きいのです。もし海外出張に行った社員が不幸にも飛行機事故で亡くなってしまったら、もし社員が他社にスカウトされたらどうするのですか。だから、会社の存在に関わるようなプロ



▲東京本社の営業部門と管理部門のフロア。近藤社長も同じフロアに机を並べる。皆の話が聞こえることが連携強化に

フェッショナルな仕事は、ダブルアサインメントをしておかないと危険です。女性の活躍の手段として取り上げられるダブルアサインメントとマルチタスクは、重要なリスク対策としても欠かせません」(近藤氏)

6

有効に機能させる考え や取り組み

全員雇用と継続成長の理念がないと

① 土台となる根本的な考え

近藤氏は、ダブルアサインメントとマルチタスクを有効に機能させるのは、単なるシステムやテクニックではなく、土台となる根本的な考え方が問題であるという。

「会社が、社員全員を雇用することと、社員がずっと成長していくことを前提としているから成り立つのです。『人を大切にする』、『人の成長は企業の責任』、『企業が社員に自己実現の場を提供する』、『人生の喜びとは、誰かのお役に立つこと、誰かを助けること、誰かから感謝されること』などの考えが必要です。企業には、多様な人材を採用し成長のためトレーニングして、海外出張させ、チャンスを与えて成長してもらうという理念が必要なのです」(近藤氏)

全役員が全社員を評価する制度

② 公平で納得性ある評価制度

ダブルアサインメントやマルチタスクをしても、正当な評価がなされなければ、社員のモチベーションは上がらない。そのため、同社では、人事評価制度とその見返り

となる報酬の透明性と納得性を高めるために数々の取り組みを行っている。

1998年(平成10年)には「家族手当」や「住宅手当」を廃止して、その原資などを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。この手当は、「コミュニケーション能力」5段階評価、「PCやITの運用・活用能力」5段階評価、「英語による情報処理能力」、「対人対応能力」5段階の評価に基づいた金額を支給するものだ。例えば、「英語による情報処理能力」では、年1回以上のTOEIC受験が義務付けられ、その点数によって毎月の手当額が変わる(500点以上5000円、600点以上1万円、700点以上で1万5000円、800点以上2万円、900点以上2万5000円)。点数の高低によりこの手当だけで年間30万円の差が出るという。

考課賞与、昇格と、それに伴う昇給に反映される「評価制度」としては、①営業や技術など職種ごとに能力を評価する「実務能力評価」、②職種ごとに成果を評価する「業績評価」、③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」に沿った行動が来ているか否かを評価する「理念主義評価」——が行われている。

その評価方法は、偏りがないように、6人の全役員が、全社員の評価を行って、それをとりまとめる方法が採用されている。とかく中小企業では、社長ひとりで評価をしても、部門長にまかせても個人で評価する限り恣意的になりがちであることから、公平で納得性の高い評価のために、全役員で全社員を評価することになったという。

「家族手当や住宅手当は、本人の能力にかかわらず単純に金額が決まっていました。一方、基礎能力手当にしてからは、能力や

意欲などが反映されます。しかし、単純には決められないので、ものすごい手間暇がかかります。以前は役員全員で、年2、3回合宿していました。今は合宿しなくても大丈夫になりましたが、評価をめぐって、最初のうちは、自分の部下に甘く、他人の部下に厳しいなどありました。だから、全社員の評価を全役員させるようにしました。評価を持ち寄って調整していくと評価基準が平準化されてきました」(近藤氏)

貢献度などから総合的に評価

同社では、家族手当、住宅手当を存続させておいては、公平で納得性が高い評価はできないという考えのもとこれを廃止し、学歴、性別、国籍、勤続、年齢にかかわりない評価制度を設けています。

「会社に対する貢献度、その裏付けとなる能力、会社の経営理念に対する体现度、理解度などで総合的に評価すれば、家族があるうがなかろうが、国籍がどこであろうが、男性だろうと女性だろうと関係ありません。しかし、そうした『個別管理』の評価や人事労務管理は難しく手間暇がかかるので、大企業では『集団管理』になりがちです。新卒一括採用の後には、定昇制で昇給するだけで人事考課の分はごくわずか、家族手当、住宅手当など本人の仕事とは直接関係がない手当では、若手や外国人が割を喰ってしまいます」(近藤氏)

同社では、企業理念、公平な人事労務管理制度のなどに正面から向き合うことが、女性やシニアなどが存分に活躍できることにつながっている。同社のグループ長(管理職)の3割が女性であり、全社員の3分の1が女性だ。将来的には、役員に複数の女性が就任するかもしれないという。

就業規則は変更した時が一番完璧

③ 毎年変更する就業規則

同社では、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労働環境になるように対応し続けている。例えば、2006年(平成18年)に「定年再雇用制度」による65歳までの雇用を実現し、2012年(平成24年)には、「定年再々雇用制度」による70歳までの雇用を就業規則に規定した。そして、将来的には、生涯雇用を目指しているという。

「現在70歳まで再雇用で働くことができず、今67歳の2人が70歳になるまでには、再雇用の上限を75歳に、そして、2人が75歳になるまでには80歳にしようと考えています。そうなるとほぼ生涯雇用です。モチベーションが落ちないで、健康で、能力開発も続けていくことが前提になりますが、生涯雇用がすすめば、年金の問題も解決するのではと思います」(近藤氏)

同社では就業規則を毎年変更している。その理由には、①就業規則には常に社員のモチベーションを上げる仕組みが必要、②就業規則は、会社を利するのと同時に社員も利する、③当初は良いと作成した規定も現実に運用すると問題が出てくる——などの考えがあるという。

「社員のモチベーションが上がるような、働きやすい職場となるようなアイデアは日々出てきます。就業規則は、作成や変更したそのときが一番完璧なのです。それを運用しはじめると、異論が出てくるので、1年経つと変更するわけです。毎年進化させているのです」(近藤氏)

社員からの意見聴取には、毎週役員や上

司に社員が意見などをメールする「今週の気づき」や、毎週、月曜日に部署単位などで集中的に行われる会合などで行われているため、就業規則への関心は高いという。

コミュニケーション深める週1メール

④ 毎週送信する「今週の気づき」

同社では、2006年から、社員が毎週末に、自分の上司、担当役員、社長に、「その週に自分が気づいたこと」をメールで送信することを義務付ける「今週の気づき」という取り組みを行っている。このメールの内容は単なる業務報告であってはならないというルールのほかは制約がない。受信した担当役員らは必ず返事を出すことになる。

『「今週の気づき」』では、トラブルや何か嫌なことや気づいたことがあったら、必ずそれを題材に自分の意見を報告してくれと言っています。私は、それに対して土日をかけて全員の人達に返事をしていました。現在は、担当役員に返事をしてもらっていますが、社員や嘱託から1週間で大体50通のメールが来ます。担当役員と上司のグループ長がそれに返事を書くとなり返事が50通以上となり、計100通以上。その中で私もコメントしたほうがいとなると1週間の総数は100通をはるかに超えます。1年では5000通を超えるわけです。私のパソコンには数万通の「今週の気づき」が入っています(近藤氏)

この取り組みは、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、人としての成長につながるという同社の考えに基づいて行われている。

社員などの「気づき」について上司からの返信を受けて、他者の意見を聞くことも

社員などの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ことが習慣となり、社内のコミュニケーションが活性化されたとのこと。また、相互に言いたいことを言える環境が、働きやすい職場へのアイデアと就業規則の進化につながっているという。

多様な人財活躍のため10以上の形態

⑤ 様々な労働時間管理

近藤氏の社長就任時(1994年、平成6年)、同社は、3期連続の赤字経営で債務超過に陥り、普通に人材を採用できる状況ではなかった。そこで同社では、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、身体障がい者など、一般的に就労が難しいとされた人材を採用せざるを得なかった。そうした「人材」を「人財」に変えるように待遇と研修制度を工夫してきたという。子育てや疾病など働き方に制約がある人も多いことから、1人ひとりに応じた様々な働き方を設定している。

具体的には、①正社員(33人)、②派遣社員(1人)、③契約社員(1人)、④定年再雇用の嘱託雇用契約社員(4人)、⑤パート社員出身の嘱託雇用契約社員(3人)、⑥パート社員(4人)、⑦正社員短時間制度(1人)——など10種類近くの働き方がある(上記のほかに常勤役員(7人)、顧問(4人)が在籍している)。

その所定労働時間の例は12ページ参考3とおりになっている。

正社員は、始業・終業時刻(午前8時30分から午後5時30分)が限定されるものの、

<参考3> (株)日本レーザーにおける雇用形態別の所定労働時間の例

基本となる所定労働時間	8時間（午前8時30分～午後5時30分、休憩1時間）
① 正社員	8時間（一部が専門業務型裁量労働制）
② 派遣社員	7時間30分
③ 契約社員	7時間
④ 定年再雇用の嘱託雇用契約社員	7時間30分
⑤ パート社員出身の嘱託雇用契約社員	7時間
⑥ パート社員	4時間
⑦ 正社員短時間制度	正社員の4分の3程度（1ヵ月間で120時間～130時間程度）

※ 始業・終業時刻は、①のみ基本の時刻に限定される。②～⑦は本人の事情などに応じて設定が可能。

他の形態では始業・終業時刻を任意に設定可能な個人の働き方や生活に配慮した制度となっている。勤務形態と役職は関係なく、あくまで能力評価によるので、契約社員や正社員短時間制度で働く課長もいる。

例えば、1級の身体障害者であるJ課長は、現在腎臓がなく、週3回人工透析が必要であるため、⑦の「正社員短時間制度」で働いている。

同社の基本となる所定労働時間は1ヵ月間で160時間前後（時間外労働を除く）だが、Jさんは、週3日通院するため、その通院時間を除くと、実労働時間は120時間～130時間となる。そのため、Jさんの場合、公平な評価により算出した金額に160分の120、130を乗じた金額が賃金として支給されている（賞与も同様に計算される）。一般の正社員と同様に昇進・昇格し、通勤手当も支給されるという。

多様な人財が活躍できる「個人管理」

「実労働時間によって賃金を支払うことで、フルタイムで働く者とのバランスがとれるわけです。労働時間などが短いのに、障がい者だからと正社員と同じ金額を支払ってはいは、フルタイムで働く者がバカバカしくなるでしょう。公平な評価の下で

は報酬は常に貢献度などの対価としておかないなりません」（近藤氏）

同社では、労働時間管理についても、個人の特性、働き方に応じた「個人管理」だ。近藤氏は、こうした管理方法は、全員が同じ時間帯に働く画一的な「集団管理」の労働時間管理と比べると、人事労務に関する労力は10倍程かかるが、その個々人の働き方に配慮した管理方法により「会社が個々人をいかに大切にしているか」という姿勢が伝わるといふ。

我が国では、ますます進展する少子高齢化により深刻な労働力不足となることが懸念されて久しいが、近藤氏は、この問題の解決策として、①女性の労働市場参加率を増やすこと、②高年齢者が働ける期間を延長すること——の2つを掲げる。

女性は出産や育児など、高年齢者は体力や健康の面などから働ける時間などに制約があり、重要な業務を任せられないとする会社もあるだろうが、同社では、そうした「制約」を制約にしないための勤務制度を策定し、限られた時間でも能力を発揮できる職場環境の整備に真剣に取り組んでいる。ダブルアサインメントやマルチタスクが上手く機能するには、こうしたトップや会社の真剣な姿勢が欠かせないと強く感じた。