

ダイバーシティ経営 で活力を生む

多様な存在を認めるという意味で、ここ数年よく使われるようになったのが「ダイバーシティ」ということばだ。企業経営では年齢や性別、国籍、障がいの有無などにこだわらず人材を積極的に活用することが、業績の向上にもつながるとされている。中小企業もその例外ではなく、むしろ大手企業で活躍の場が与えられなかったマイノリティの中に優秀な人材が数多く埋もれている。そんな社員を見つけて会社の成長につなげている2社を紹介する。

会社を強くする！



実践経営塾

人を大事にするのがダイバーシティ。実力主義プラス終身雇用の「進化した日本の経営」で20年間連続黒字を更新中

株式会社日本レーザー

■会社概要

設立	1968 (昭和43)年
代表者	近藤宣之
所在地	東京都新宿区西早稲田2-14-1
資本金	3,000万円
売上	32億円 (13年12月期)
従業員数	54人
事業内容	レーザー装置の輸入卸販売営業

会社の経営危機で多様な人材を受け入れる

レーザー機器の専門商社である(株)日本レ

ザーは、1994(平成6)年に債務超過に陥った。しかも社員の一部が、海外メーカーの輸入代理販売権を手に入れた。独立していき、親会社出た日本電子から建て直したため送り込まれた近藤宣之社長は「今でこそ20年間連続で黒



近藤宣之代表取締役社長。就任以来20年間黒字経営を続けている。「人、金、モノ、情報」を同時に扱うから、リストラで人を切ればお金が生まれるという考えが生まれますが、それはまちがいです。人が「黒点」で金、モノ、情報を生かしているのです。だから当社は人を第一に考えます。リストラをする会社にダイバーシティはありません」

字決算を続けていますが、来たときはどんな状態でした」と振り返る。
経費削減の徹底や海外取引先との関係強化などで2年後には累積赤字を「掃」したが、その間にも近藤社長の方針になじめない社員が次々と会社を去っていった。求人費用をかけられないのでハローワークで探さざるをえない。これがダイバーシティ経営へと日本レーザーが舵を切るきっかけになったと近藤社長は語る。
「リストラに遭った中高年、出産や育児で辞めざるをえなかった女性、身体障がい者、外国籍の人たち、それに一流大学を出ても新卒採用されなかった人の多くは日本では差別されます。ハローワークに来るのはそんな就職が難しい人ばかりでした。結果的に、まさにダイバーシティ採用だったのです」

女性の経理課長(左)と総務課長(中)。管理部長(右)は67歳、定年再々雇用で70歳まで働くことができる



この日で退職する派遣社員を囲んで記念写真。日本レーザーでは女性が会社を支える大きな力になっている



米国ボストンにあるMBA大学院のベンツレーユニバーシティからは、毎年20名近くの学生が訪れて社員と交流する

こうした人々を前にして、学歴や性別、国籍で差がつくのがあたりまえの従来の人事制度は通用しない。全員が納得できる方法でなおかつ透明な評価制度でないと、モチベーションは上がらない。

「まず学歴別、年次別評価の前提となる新卒一括採用をやめました。男女や国籍などにもいっさいこだわらずに通常採用とし、現在もホームページで常時募集しています。社員の評価については、仕事に必要な

な能力、業績に基づく会社への貢献度、経営理念であるクレド(企業活動の拠りどころとなる価値観や行動規範を簡潔に表現した文言)とリンクした総合評価を3本柱にしています。今では日本のどこにもない公平なしくみができたと自負していますが、それでも改善を重ねて毎年就業規則を改定しています」

社員の事情に合わせて 個別管理を徹底する

日本レーザーでは正社員だけでなく契約社員やパート、派遣社員、定年再雇用者も含めて全員を「社員」と呼ぶ。役員を除く社員の3分の1が女性で、そのうち6人は管理職だ。

「経理課長にはいつでも正社員にすると言っていますが、勤務時間や休暇の融通が利くので派遣社員の契約を続けています。また、総務課長は大手企業を結婚退職後当社に来て、子どもがからなくなつたので、去年からフルタイムの嘱託雇用契約を選びました。週のうち2日だけ在宅勤務の人もいます」

外国籍の社員もこれまで何人も在籍してきた。ある中国人の女性は夫の転勤に伴って帰国するため退職届を出したが、非常に優秀だったので有給で雇用契約の継続を提案約束とおり1年間で日本に戻つてからは業績拡大に大きく貢献し、現在は描画装置グループの事業部長を務める。彼女が日本に帰化したので外国籍の人は今のところいない。



昨年開催された45周年記念パーティ。全社員が集まる機会は年に5回あり、遠方からの交通費や宿泊代はすべて会社持ちだ

「人の力を生かすには、それぞれの事情に合わせて個別管理が必要です。当社は雇用契約も全員が個別対応です。私に言わせれば、新卒の一括定期採用をしている集団管理の会社では本当のダイバーシティは成立しません」

給与体系にも集団管理となる定期昇給制度はない。家族手当や住宅手当は廃止して能力評価の「基礎能力手当」に置き換えた。輸入業務が中心なのでTOEICは500点以上取らないと昇給資格はないが、点数が上がれば手当が付く。部長、次長、課長には10段階の「役割手当」があり、その査定は実力主義だ。30代の部長が40代の課長よりはるかに高い年取を得るなど、逆転人事も透明性と納得性に基づく人事制度の結果だ。

だが、就職差別はない。フェアで透明な人事制度やクレドにひかれて、一流大学出身の人材も多く集まっている。2007年

成19)年にはM&B O(経営者と社員による企業買収)を実施して親会社から独立、社員全員が株主になった。

「ダイバーシティは当社の経営の根本で、

社会福祉や理念でやっているではありません。いかに人を大事にするかを追求した結果がダイバーシティなのです」

現在、70歳までの高齢者の再雇用も、最高

80歳まで延長することになっている。実力主義の一方で、文字どおりの終身雇用で肩たたきはいっさいなし。この「進化した日本の経営」を近藤社長は今後も貫いていく。