

株式会社日本レーザー(前) 社員を活躍させる制度作り

就業規則は毎年改定 2人担当制で両立実現

日本レーザーは国内最大手で、最古参のレーザ専門商社だ。欧米メーカーの研究開発用レーザ機器、光学関連製品・システムなどを輸入し、国内向けに販売している。社員数は57名。営業部員の7割が技術者出身という体制で、高度な知識、経験を生かした手厚い顧客対応を実現し、業績を伸ばし続けている。

日本レーザーは、日本電子株式会社の子会社として1968年に設立されたが、バブル崩壊後の93年に経営破綻するかと危機に陥る。親会社が再建役に送り込んだのが、当時最年少の取締役だった近藤さんだった。

労働組合の委員長を長年勤め、アメリカの関連会社に赴任した時は2度のリストラに立ち会った経験を持つ近藤さんは、まず社員たちに「リストラはしない」と宣言。そのかわり、経営再建のため、指示したことは実行するよう訴えた。賃金はカットし、賞与は1カ月分にするなど、徹底的な

株式会社日本レーザーは、2013年の東京ワークライフバランス認定をはじめ、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、東京商工会議所による「勇気ある経営」大賞など、数々の受賞歴を誇る。また、経済産業省による「ダイバーシティ経営企業100選」に選出されるなど、女性の活躍推進についても先進企業として知られる同社では、役員を除く社員50名のうち、女性は18名とおよそ3割を占める。グループ長(課長級)の30%は女性が務めている。代表取締役社長の近藤宣之さんは「女性だから登用したのではなく、総合的に見て優れていたのが女性だった、ということ」と話す。ダブルアサインメントなどの体制で、女性の活躍を推進できる体制を作ってきた。

掃いて再建を完了させた。「この経営合理化について来れないという人は会社を去りましたが、こちらから肩たたきをすることは一切しませんでした。この方針は今も同じです」。

名実ともに「社員の会社」

その後、親会社の取締役を退任した近藤さんが取り組んだのが親会社からの独立だ。日本電子も事業の方向性の違いからこれを支持。注目すべきは、この独立の方法としてM&A(マネジメント・アンド・エンプロイメント・バイアウト)を選んだこと。常勤の役員と嘱託社員を含む50人の全従業員が親会社から株式を買って、07年に企業を独立させた。株式の50%は近藤さんと役員で持ち合い、残りのうち32%を社員株として、25万75万円の出資を募ったところ、全社員が手を上げ、2・4倍もの応募になった。

社員が会社の株主になること(こまごまの意欲を持ってくれたこと)について、近藤さんは「コミニケーションを大切に、社員のモチベーションを高める取組みを続けてきたことを挙げる。毎週月曜は、朝は部長会議、日中はグループごとの会議、夕方には部長以上による経営推進会議、役員会など、月曜はミーティングの日として全社でスケジュールを組んでいる。全社員が講義室に集まる全社員会議は毎月1回開催。もちろんすべての会議はテレビ会議で行い、大阪、名古屋の支店とも連絡を密にしてきた。

長以上による経営推進会議、役員会など、月曜はミーティングの日として全社でスケジュールを組んでいる。全社員が講義室に集まる全社員会議は毎月1回開催。もちろんすべての会議はテレビ会議で行い、大阪、名古屋の支店とも連絡を密にしてきた。

オフィスの間取りも、社長以下、役員も新入社員まで、同じフロアに、同じデスクを並べて、フラットで風通しのよい関係作りで役立てている。

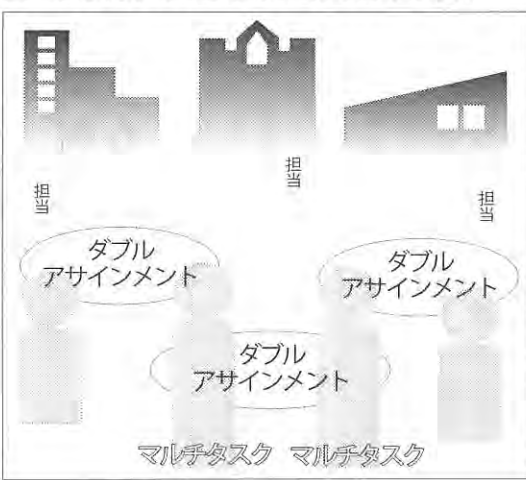
「できない2割」も役割
リストラをせず、「余剰」な人員を削らなければ、経営の合理化などできない、という考えもあるだろう。

社員が会社の株主になること(こまごまの意欲を持ってくれたこと)について、近藤さんは「コミニケーションを大切に、社員のモチベーションを高める取組みを続けてきたことを挙げる。毎週月曜は、朝は部長会議、日中はグループごとの会議、夕方には部長以上による経営推進会議、役員会など、月曜はミーティングの日として全社でスケジュールを組んでいる。全社員が講義室に集まる全社員会議は毎月1回開催。もちろんすべての会議はテレビ会議で行い、大阪、名古屋の支店とも連絡を密にしてきた。

表 雇用形態と所定労働時間

雇用形態	所定労働時間
①正社員	8時間 ※一部は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カ月で120～130時間程度)

図 ダブルアサインメントとマルチタスク



また、会社が経営危機にあつた当時、退職した人の分を埋める人材が必要であったが、赤字経営の会社に応募してくれる人などいなかった。そこで近藤さんは、結婚退職したが再就職を望む優秀な女性や、外国人、身体障害者など、一般に就労困難といわれる人々を採用し、活躍できる待遇や研修制度を整えていった。

「活用する」という言い方を聞きますが、「活躍を推進する」というべきです。社員が何らかの制約があつて活躍できないのなら、活躍できるような仕組みや制度を作るのが経営者の仕事。当社はその考えを実践してきました」。

07年のある時、正社員の女性Aさんは、夫が中国・上海に赴任することになり、会社を退職すべきかと悩んでいた。近藤さんは、優秀な営業部員であったAさんが退職せずに済むように、海外での在宅勤務を認め、Aさんは、メールや電話で東京本社と連絡をとり、必要に応じて担当企業のドイツに出張したり、日本国内の顧客を訪ねるという働き方をしていたが、結局Aさんが上海にいた1年間、受注はゼロだった。

こうした業態では、1社に1人を専属の担当者として配置するのが一般的で、日本レーザーでも従来は、1社ずつ専属の担当者をつけていた。しかし、こうした体制では、産休・育休を取得する可能性のある女性を営業部に登用することは困難だ。もちろん、男性であっても、家族の介護や自身の病気など、仕事を休まざるを得ない事情はいつでも生じうる。

「〇〇さんでなければわからない」と〇〇さんが欠けると仕事が進まないという属人的な仕事のやり方では、いずれ雇用も経営も立ち行かなくなるのだ。

そこで日本レーザーが取り入れたのが「ダブルアサインメント」。「マルチタスク」とは何か。07年のある時、正社員の女性Aさんは、夫が中国・上海に赴任することになり、会社を退職すべきかと悩んでいた。近藤さんは、優秀な営業部員であったAさんが退職せずに済むように、海外での在宅勤務を認め、Aさんは、メールや電話で東京本社と連絡をとり、必要に応じて担当企業のドイツに出張したり、日本国内の顧客を訪ねるという働き方をしていたが、結局Aさんが上海にいた1年間、受注はゼロだった。

会社概要

株式会社 日本レーザー

本社 東京都新宿区西早稲田2-14-1
設立 1968(昭和43)年4月16日
年商 32億円(2013年度実績)
社員数 58名(2014年1月現在)
事業 レーザ機器の輸出入等

今回は、「成長」をキーワードに設計された評価・処遇制度について紹介する。

日本レーザーでは、グループ長(課長級)の30%を女性が占めるなど、女性の活躍が目立つ。「総合的に見て女性が優れていれば、女性を登用するのが当然」と近藤さん。しかし、出産・子育てなど、長期休業や労働時間の制限があることで、女性の登用を敬遠する企業も少なくないだろう。その点、日本レーザーは、社員に合わせて制度を作るといふ方針から、女性の長期休業に対応できる体制を作った。これが、通常1社1人に対して対応するところ、1社を2人が対応する「ダブルサインメント」、また1人で数社を担当する「マルチタスク」であることは、前回紹介したとおり。子育て中の営業部員の女性2人は、パートナリの男性社員に対応を任せることができるため、残業をせず定時で帰宅できている。もちろん、男性社員にとっても、長期休暇が取れるなどのメリットは大きい。

また、こうして仕事を属人的でなくすることは、会社にとっても保険になる。社員が急に亡くなると、別の会社にスカウトされたりという万一の事態にも対応できるというわけだ。取引先としても、常に担当者との連絡が取れる状態なので、企業への信頼感に繋がる。

前回に引き続き、株式会社日本レーザーを紹介する。

日本レーザーでは、制度に社員の都合を合わせさせるのではなく、社員の実情に合わせて制度を作るという方針で、就業規則は毎年改定。パート社員は自分のライフスタイルに合わせて働けるよう、労働時間は自由に設定できるようにするなどの施策を行っているが、単に社員に優しいだけの制度ではない。代表取締役社長の近藤宣之さんは「正社員には常に成長を求めており、それは評価・処遇で明確に示している」と話す。

家族手当廃止して能力基準に TOEICでビジネス力を見る

株式会社日本レーザー(後) 成長促し、貢献を公正に評価

ただし、社員の努力や貢献に対して、会社が公正に評価し、報酬として還元しなければ、社員のモチベーションは維持できない。透明性と納得性の高い評価制度の導入が、この体制維持・運営には欠かせない。

家族、住宅手当は廃止

そこで、日本レーザーがまず廃止したのは家族手当と住宅手当など、本人の仕事とは直接関係のない手当だ。そのかわりに、学歴や勤続年数、年齢、性別、国籍などに関わりなく、本人の仕事を公正に評価する制度を作った。「努力して能力を高め、会社の理念を理解し実践して会社に貢献してくれる社員を評価するのであって、その社員に家族がいるかという点、男か女か、国籍がどうかといったことは関係ありません」。

本給は、①実務能力評価、②業績評価、③理念主義評価、の3つの評価から決定している。①は営業、技術などと、職種ごとの能力基準から評価する。②は職種ごとに成果を評価するもの。③は、日本レーザーの基本理念である成長志向に沿った行動ができていのか否かを見る。具体的には、クレドの中の4つについて5

問ずつ、計20項目を10点満点で採点する。これらの評価点は、昇給を、どうつけて、どう決定するか。日本レーザーでは、自分の部下に甘く、それ以外には厳しいなどという偏りがない方法として、「役員全5人が、社員50人全員について評価し、とりまごめる」というやり方を続けている。導入当初は評価決定に時間がかかり、役員で合宿などしてまで議論していたが、現在では半日程度の社内役員会議で決定できるようになったという。

基礎能力手当とは

こうして決定した本給に加えて、どんな社員にも必要な基礎能力について評価する「基礎能力手当」と、役職ごとに設定する「役割手当」を支給する。基礎能力手当は、①PC・ITの運用・活用能力、②対人対応能力、③英語による情報処理能力の3点から決定するもの。①、②とも、能力に応じて4千円から2万円を支給する。③は、他者への態度を、単なる「性格」とせず、明るい社内風土作りに貢献できる「能力」と捉えて評価するものとなっている。

③は、TOEIC点数により手当額を決定する。

その他の施策

■「今週の気づき」

2006年開始。上司、担当役員、社長に宛てて、毎週末にメールで正社員、定年再雇用社員、パートからのフルタイム化社員を含む全員が提出している。内容は、単なる業務報告ではなく、「その週に自分が気付いたこと」。業務でのトラブルはもちろん、日々の生活の中で、どんな失敗や嫌なことがあり、自分にどんな「気づき」があったかを報告する。上司は必ず、自分の部下からのメールに返事を書く。さらにそれぞれの担当役員は、社員の気づきメールと上司の返信メールの両方を読み、双方へ返信する。「役員教育にも役立つ」と近藤さん。「部下に関する低い上司は、コミュニケーション頻度が下がってしまう。『今週の気づき』は、部下が今、どんなことに悩んでいるのかわかる。個々の社員に関心を持つ上で非常に効果的な仕組みです」近藤さん自身も、返信も含めた全てのメールに目を通しており、社員とのさり気ない会話に役立っているという。なお、日本レーザーのオフィスには社長室や役員室はない。皆同じフロアにデスクを並べて、日常的に社員との交流を図っている。

■「社長塾」

近藤さん自らが講師となって、希望者を対象に会社の理念や歴史、意思決定の仕方、ビジネス英語などを講義。毎週火曜日朝8～9時に、7～8人で実施。Off-JTとしては、「自己改革研修」や「経営者大学」など、合宿を含む外部研修への参加を進めている。社員教育は最大の投資であること。

株式会社 日本レーザー
本社 東京都新宿区西早稲田2-14-1
設立 1968(昭和43)年4月16日
年商 32億円(2013年度実績)
社員数 58名(2014年1月現在)
事業 レーザー機器の輸出入等

会社概要

1件の売上げも、同僚や上司、技術部門の手助けが必要だ。そこで、協力の度合いに応じて、3%を分け合う仕組みを作った。3分の2を営業が、3分の1を技術が取るなど、その割合は当事者同士で自由に決めて、社内ウェブで公開している。

「当社では、正社員には『成長』を求めている。TOEICも、毎年点数を上げてもらうのが基本です」。

役割手当にも、公正性を保つ仕組みがある。課長級、次長級、部長級のそれぞれの手当には10、15段階のレンジレートを設定し、それぞれの貢献度に応じて評価している。

「お互い様」という企業風土ができている。こうして学歴や性別に関わりなく、透明性・納得性の高い賃金制度を実現したが、一方で能力や実績による年収格差は大きい。「いわゆる2・6・2の法則でいうと、上の2割は年収800、1000万円、6割は600、700万円、下の2割は年収300、500万円」と近藤さんは話す。

TOEICに、それほどの手当が必要か、という見方もあるだろう。ただし、近藤さんがTOEICの点数に見出ししているのは、単なる英語力ではない。実際、英語力自体は、英語面接などを実施して評価している。

成果賞与は、各人の売上げの粗利の3%を支給するというもの。「当社は売上げだけでなく、粗利を管理します。売上額で評価すると、おまけや値引きをして売る。それでは利益が下がるばかりです。粗利を評価するというのが仕組みならば、利益をきちんと上げるような営業をしてくれます」。

また、短時間正社員については、1カ月の所定労働時間が平均160時間であるところ、短時間正社員の場合120、130時間となるため、賃金は他の正社員と同様に評価・算出した上で、その額に160分の120・130を乗じて算出する。賞与も同様に算出し、短時間労働者に対しても公正に評価できる仕組みとなっている。

採用の際には、まずこれら制度を始めとした会社の方針を伝えていく。新卒・中途を問わず、採用は、当社のような理念のもとでは機能しない」として、通年採用を行っている。現在、新卒入社社員は15%で、85%の社員は中途入社社員だ。これまでにネガティブな理由で離職した人はいない。この10数年離職率は実質ゼロだ。

現在、海外留学経験者は1名しかいないが、社員の4割は80点以上のスコアを持っているという。「普通に勉強すれば、500点以上は取れないという人は、努力していないということ」と近藤さん。こうした点から、500点以下の社員は、制度導入の2006年以降、昇格も昇給もさせていない。

「成果賞与は、各人の売上げの粗利の3%を支給するというもの。『当社は売上げだけでなく、粗利を管理します。売上額で評価すると、おまけや値引きをして売る。それでは利益が下がるばかりです。粗利を評価するというのが仕組みならば、利益をきちんと上げるような営業をしてくれます』」

00～700万円、下の2割は300～500万円というのが実態。ですが、こうした貢献度に応じた格差があればこそ、誰もが70歳まで働ける仕組みが可能です。将来は生涯雇用として80歳までを目指しています」と近藤さん。