

入学祝金制度は、2009年の制度新設からこれまで61人の子どもに入学祝金が支給された。

④今後の展望

「ワーク」の充実や「ライフ」の充実のために、社員一人ひとりが、自分はどのように成長していきたいのかというキャリア形成の意識を持って、仕事も生活も含めた Quality of Life の充実を目指した支援をしていきたい。また、育児の面では進んでいるので、これからは介護面に注力していきたい。

(3)分析と考察

同社は、板橋区と東京都にワークライフバランスに関する認定を受けている企業であり、仕事と生活（育児）の両立支援は高く評価されている。それだけではなく、メンタルヘルス対策にも取り組むなどワークライフバランス全般に対し、積極的に取り組んでいる。その根底にあったのは、創業以来続く「社員を大切に」という企業風土と、社員間での「お互い様」という意識であった。

インタビューを通して、中小企業に対する行政の取り組みの有効性と問題点について知ることができた。助成金は中小企業にとって良いきっかけになっている。また、社内での理解を求めめるために、大義名分としても国や東京都の事業を利用できるということが分かった。そして、本業以外の面で企業のブランドイメージが形成され、採用応募者の増加も期待できる。その一方で、行政側は子育て支援に注力しすぎて「仕事と家庭」ではなく、「仕事と子育て」の両立という色が強くなりすぎているという問題も指摘されている。仕事と両立する対象を限定してしまうと、社内での理解も得にくい。どれだけワークライフバランスが実現している恵まれた環境にあっても、社員本人がそれを享受しないと、そのありがたさを感じることはできない。行政は、ワークライフバランスに関する具体的な取り組みごとに評価しがちだが、多面的にワークライフバランスに取り組む企業こそ高く評価すべきだと感じた。

また、法律だけではワークライフバランスを実現するのは難しいということを感じた。法定基準通りでは、まだまだ利用しにくいし、利用しても実情にあわないことが多い。同社に限ったことではないが、ワークライフバランスを形だけではなく、しっかり実現している企業はほとんど法定以上の制度を設けていると思う。国や地方自治体はワークライフバランスを推進することはできても、実際に実現できるかは各企業にかかっていると考えられる。

3-4 株式会社日本レーザー

文責：近藤優史

(1)インタビュー調査概要

①調査日時

2014年12月17日(水) 13:30~14:30 (60分)

②調査場所

東京都新宿区

③調査対象者プロフィール

株式会社日本レーザー 代表取締役社長 近藤宣之氏

④調査対象企業概要

社名：株式会社日本レーザー

設立：1968年4月16日

資本金：3000万円

社員数：58名

事業内容：レーザーの輸出入・販売・企画・設計・開発

⑤ワークライフバランスに関する取り組み

同社は、2013年2月関東経済産業局「女性活用ベストプラクティス」に選定、2013年3月経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」全国43社に入選、受賞、2013年度東京ワークライフバランス認定企業「多様な勤務形態部門」において認定を受ける。このように、数多くのワークライフバランスに関して、受賞または認定を受けている。具体的な取り組みとしては、育児中の女性も営業職が務まるよう、男性営業員とのダブルアサインメントシステム(複数担当制)の実施をしており、社員の3分の1が女性であり、女性の3分の1が管理職として働いている。勤務制度に関しては、育児・介護に加え、病気になった社員本人の病気療養のための短時間勤務制度を就業規則に定めて、週2回出社の在宅勤務制度を設けている。就業規則も毎年改定をして社員の状況に合わせて、社員の成長と雇用の安定を目指している。雇用制度では、60歳定年後の再雇用、65歳再々雇用で、70歳以上まで勤務可能にしている。

(2)インタビュー調査内容

①近藤氏のプロフィール

1994年5月 株式会社日本レーザー代表取締役社長、現在に至る。

2012年3月 東京商工会議所・新宿支部、評議員就任、現在に至る。

2014年1月 東京商工会議所・労働委員に就任、現在に至る。

厚生労働省、「女性の活躍推進協議会」委員に就任、現在に至る。

9月「人を大切に作る経営学会」副会長就任、現在に至る。

②ワークライフバランス推進のきっかけ

ワークライフバランスを推進する前に、同社は、経済産業省のダイバーシティ経営企業100選に選ばれた。ダイバーシティやおもてなし経営（※1）といったものはワークライフバランスとコンセプトは一緒で、人を大切にする経営であり、老若男女で働ける条件が違うのでライフスタイルに合わせた多様な働き方ができる仕組みをつくっていかうとした結果、ワークライフバランスにつながった。日本の社会は学年別、年次別、性別で分けるという慣習が根強く残っているが、それを前提としていてはダイバーシティ経営というもの成立しない。しかし、それを変えることは学生でも、企業であっても難しいことである。

近藤氏は、破たんした同社の経営を立て直すために社長に就任したのだが、その当時は修羅場であった。次々と人が辞めて、補充採用する際に就職サイトに登録するとお金がかかるので、ハローワークで採用を行った。ハローワークで採用を行うことによって、リストラにあった中高年の人たちや、セクハラ、マタハラにあった能力のある人たちを採用していった。また日本での学歴がない外国人や、日本の大学を卒業した外国人も採用した。この時、年次別主義によって待遇を変えていくことはナンセンスであり、それに代わるのが実力主義、能力主義であり、理念主義であると考えた。日本レーザーでは基礎能力手当というものがあり、TOEICの点数に応じて報酬がもらえる仕組みをつくっている。採用時期、学歴、国籍などに関わらず、能力のある人をきちんと処遇していく際に、この能力主義が力を発揮する。人を大切にしていくと、個々人の全く違ったライフスタイルが浮き彫りになっていく。それに対応しながら会社に貢献してもらうには、一律の処遇ではうまくいかない。このような考え方からワークライフバランスというものが結果的に生まれた。

※1…社員の意欲と能力を最大限に引き出し、地域、社会との関わりを大切にしながら、顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供する経営のこと。経済産業省が、「おもてなし経営企業選」というものを2012年からスタートしている。

③ワークライフバランス推進の具体的な内容

同社では、一人ひとりにライフスタイルというものがあることを認め、それぞれの人にフォーカスをあてて、それぞれが一番働きやすい雇用状況をつくっていった。日本レーザーには正社員だけではなく、雇用契約の違う4つの働き方がある。嘱託雇用契約、定年再雇用、再々雇用があるが、なるべくその人にあった形で働いてもらうために、現在16種類の雇用契約が存在している。社員がパートを含めて56人なので、3人に一つくらいの割合で雇用契約が存在していることになる。例えば、同じ60歳の人でも、そんなに働かなくてもよいという週3日4時間勤務の人と、まだこれからしっかり働くぞというフルタイムの人がいる。このやり方は、とても大切なことでもある一方、大変なことでもある。同様に、年次別一括採用も通年採用になっている。ここで重要なのが、どのような基準で採用を決めるかということになってくる。そこで、後に記述するクレドという企業理念を用いた理念主義という考え方のおおいに関わってくる。企業の理念に感動して、就職しようとして

くる人が多いので、日本社会で大学新卒の3年以内の離職率が32%なのに対し、日本レーザーはここ17年間で、大学新卒が辞めたのは1人だけである。

④ワークライフバランス導入の成果

日本レーザーでは働く人の3分の1は女性で、また管理職の3分の1が女性である。女性社員が結婚や出産をしても、一つの仕事を複数の社員が担当するダブルアサインメントと、一人の社員が複数の仕事をこなすマルチタスク制度があるため、このような人事が可能となっている。性別や、学歴を問わずに、優秀な社員がその能力を十分に発揮して、仕事をしてもらえている。就業規則とは、働く条件を企業と社員が契約したものであるが、日本レーザーが採用しているもう一つのものとしてクレドがある。クレドとは、一般的に規範などと訳されるが、働き方に対する契約のことである。国は労働基準法を守り、就業規則をつくることには関わっているが、ただだらしなく、時間を守る、といった初歩的な細かい働き方に関しては何も関与しない。しかし、ワークライフバランスという考え方は、処遇などの働く条件も重要だが、先ほども述べたような初歩的な細かい働き方に関する問題も重要である。以下に、同社のクレドの一部を記す。

株式会社日本レーザー クレド（一部抜粋）

2. 企業の存在意義

- ・雇用することです（働くことで得られる喜びの場を提供すること）。
- ・成長と自己実現の機会を与えることです（チャンス&チャレンジ）。
- ・お客様とパートナーとの「お蔭さまで」という信頼関係を築くことで世界平和に貢献することです。

6. 社員としての基本

- ・時間を守ります。
- ・約束を守ります。
- ・整理整頓をします。
- ・お金とリスクの管理をキチンとします。
- ・周りの人への感謝を忘れません。
- ・粘り強く勤勉に働きます。

7. 行動規範

- ・情報のキャッチとその伝達を素早く行います。
- ・どんな状況でも、柔軟に臨機応変に対応します。
- ・何事にも興味を持ち、深く追求します。
- ・誰とでも、いつでも明るく笑顔で接します。
- ・全体最適を考えて、誰にでもわかる言葉で話します。

先ほども述べた理念主義は、このクレドをもとに、社員が企業に約束したことをいかに頑張っているかで人事評価の基準をつくっているということであまり成り立っている。評価の基準が明確になっているので、ここを頑張ろうとか、もっとこうしようというような働き方に工夫が出てくる。また、透明性がしっかりしているのも、社員が納得して働いてくれる。ワークライフバランスという、事情があつてちゃんと働けない人たちを援助して働かせるというイメージになりがちだが、透明性のある人事評価をして、納得して働いてもらうということが重要である。納得して働いてもらっているからこそ、やめる人が少なく、人を大切にする会社として成り立っているのである。

⑤今後の展望

現在、定年再々雇用まで実現できているが、最終的には80歳まで働けるような環境づくりができるようにならないかと模索している。農民や漁民は定年などなく、働けるまで働く。ではなぜ、都市の勤労者には企業が設けた定年があるのかと考えたとき、それは労働が辛いからである。働くことが楽しければ、続けようとするだろう。そのような働くことが幸せだという価値観を持ってもらうこと、職場が楽しくあるようにするための努力をこれからもしていきたいと考えている。

(3)分析と考察

東京都のワークライフバランス認定企業の「多様な勤務形態部門」に選ばれた株式会社日本レーザーだが、多様な勤務形態を実現するためには社員一人ひとりを大切にしていけないといけないうことの重要性を認識させられた。「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」（経済産業省経済産業政策局経済社会政策室,2013,p180）とあるように、業績主義と社員第一の同時追求の社風がスローガンから見てとれる。しかし、業績がよくなければ社員の雇用も守れないだけでなく、ワークライフバランスなど言っていられない、と話していたのが印象的であった。

職場を見たときに、社長の執務スペースも社員と同じフロアにあつたり、終始笑顔でインタビューに答えていただいた。社長は失敗を報告してくる社員にも、いつも同じ顔で感情の起伏をあまり見せない、とインタビューに同席して下さった野中氏も語っていた。業績主義や成果主義という社員同士がぎすぎすしているイメージがあるが、そのようなことが一切なく職場の環境、経営者の理念がしっかり浸透している様子がうかがえた。この点がワークライフバランス推進の一番の要因ではないかと感じた。現在16種類の雇用契約が存在しているとのことで、インタビューの最中も社長の口から、しきりに例として社員の名前が次々と出てきて、個々人のことをよく把握していることに驚いた。それもまた社長と社員とのコミュニケーションの賜物ではないだろうか。企業は社員のためのもの

であり、顧客のためのものという考え方、理念に基づく人事評価の透明性といったように、大企業ではないからこそ、人と人とのつながりを大事にした経営をしている企業だと強く感じた。

第4章 考察と結論

文責：小口萌

ワークライフバランスについて、ワークライフバランスを推進・実践している企業の視点から調査を進めてきた。調査の結果、企業の実際の現場で直面している問題は大きく分けて四点あった。

第一に、休業制度に関する問題である。今日、少子高齢化により、労働力人口の減少が懸念されている。そのため、出生率向上と女性の継続就業に焦点があたっていた。これにより、育児休暇など子育て支援が進む一方、介護面でのワークライフバランスは遅れている。介護の問題がふりかかるのは、性別、結婚の有無を問わない。そして、そのタイミングを予測することも難しい。介護が出産・育児と大きく異なる点は、終わりが決まっていないということである。現在は、人口構成、家族形態、性別役割分業等の影響により、介護施設に入るといった選択肢や身近にいられる人が介護を担うといった選択肢をとることができる。しかし、5～10年後には介護休暇の需要が一気に高まると予想されている。5～10年後には、介護の担い手となりうる存在が手薄になると同時に、費用が安価な介護施設や入居難易度の低い介護施設への入所が困難を極める。介護により、急に時間制約をもつことになった社員にも対応できるような環境を整えていくことが急務である。

第二に、残業に関する問題が挙げられる。生活費やローンの返済に残業代を当て込み、大して仕事もないのに残業をする人がいる。これは生活残業にあたる。そもそも残業とは、業務が所定労働時間内に終わらないから発生するものであり、残業代を稼ぐためにするものではない。こうした生活残業は、仕事の成果とは一切関係がない。短時間で成果を上げた者が馬鹿を見ないように、単なる在社時間ではなく、成果をしっかりと評価する風土をつくっていく必要がある。そうすることで、残業時間の削減が企業にとってのメリットで終わることなく、社員にとってもメリットとなり、ワークライフバランスを実現しやすくなると考えられる。海外の事例のように、優秀で残業代を払う価値があると判断された人だけが、残業をするのも1つの手である。また、残業による長時間労働を判断する際には、生活残業によるものなのか、それとも、ぎりぎりの要員配置によって、所定労働時間では処理できない業務負担を個人にかけているのかをしっかりと検討する必要がある。

第三に、ワークライフバランス推進にあたっての行政の対応に関する問題である。ワークライフバランスとは、そもそも人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できるようにするためのものである。しかし、行政の取り組みは、人生の段階ごとの課題に応じて部署が分かれており、連携が十分に取きれていない。ワークライフバランスを企業内に浸透させていくためには、育児支援の体制を整えてから、介護支援の体制を整えるとい

ったように段階を踏む必要があるため、各担当で連携した方がよりスムーズにワークライフバランスを実現できるのではないだろうか。

第四に、個人の意識に関する問題である。どれだけ企業内でワークライフバランスを実現できていても、自分がその恩恵を受けていないと感じていては、ワークライフバランスを実現しているとは考えてもらえない。特に育児休業など性別や年齢によって、取得率にばらつきがあるものは、当事者意識を持つことは難しい。ワークライフバランスはどこかの分野に特化して実現するのではなく、アルス株式会社のように多面的に実践するべきであろう。多面的に導入していけば、社内での理解も得やすい。

今回の調査を通して、ワークライフバランスの実現は法律によって実現されていくものではないということを感じた。もちろん、最低限の制度を法律で整えていくことは、足がかりとして、有効である。特に、労働時間や休暇制度は法制化がベースとなる。しかし、制度を実際に利用し、ワークライフバランスを社員が実現するためには、各企業の努力と取り組む姿勢にかかっている。形だけのワークライフバランスで終わらせないためには、制度を利用できる企業内の風土と社員同士の「お互い様」という意識、そして経営者側が自らワークライフバランスを実現し、社内にメッセージを発信していくことが必要である。

今回調査した企業のワークライフバランスに関する取り組みを整理すると、株式会社ワークライフバランスは残業禁止、アルス株式会社は休暇取得、株式会社タニタハウジングウェアは仕事と育児の両立、株式会社日本レーザーは多様な勤務形態であった。このように、企業によって取り組みが異なる要因としては、主に二点ある。

第一に、経営者やワークライフバランスを推進する担当者の考え方である。株式会社ワークライフバランスの場合は、小室氏や大塚氏が子育てに直面していたことが、限られた時間の中で労働生産性を上げる必要を生み、残業ゼロの体制をつくった。アルス株式会社の場合は、児玉氏のイギリスでの経験と家庭を大事にしたいという思いが、自由に休暇取得が可能な同社を設立させたという背景がある。

第二に、各企業がおかれている状況である。株式会社タニタハウジングウェアは、たまたま子育て支援を推進している東京都から声がかかり、土壌となった「お互い様」の意識もあったため、仕事と育児の両立が取れるような環境になった。株式会社日本レーザーは、経営破たんを経験し、業績主義と社員第一という社風を掲げることによって、企業を立て直す必要があった。そして、社員第一の社風にそって人を大切にするためには、個々人の全く違ったライフスタイルに対応する必要があり、現在の多様な勤務形態が生まれた。

一言でワークライフバランスといえど、背景や取り組みは様々であり、それぞれの企業にとってのワークライフバランス実現に向け、努力していた。

資料

【参考文献・URL】