

「妊娠・出産を機に退職した女性社員はゼロ」「女性の管理職比率は約30%」。女性活躍の成功企業として知られる同社には、社員が意欲的に働き成長できる仕組みと、それを支える理念があった。「社員一人ひとりが大切」という近藤社長に、同社の女性活躍推進の取り組みについて、思いを聞いた。

CASE.3 日本レーザー

1つの仕事を2人で担当する「ダブル・アサインメント」を導入

公正な評価と充実の支援 成長意欲を刺激する仕組み

近藤宣之氏 代表取締役社長

(取材・文) = 汐見 忍 (写真) = 日本レーザー提供、編集部



同社では年に1〜2回、女性社員と社長がホテルで会食を行い、コミュニケーションをとっている。

● 背景

ダイバーシティで会社再生

レーザー、光学関連機器の専門商社である日本レーザー。「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」をはじめ、数々の受賞歴があり、ダイバーシティ経営の実践で躍進している企業として知られる。

同社が、ダイバーシティ経営を導入したきっかけは、経営破たんだった。もともとは電子顕微鏡メーカー・日本電子の子会社だったが、親会社から派遣された近藤宣之社長が、会社再生のために、親会社の取締役を辞めて同社の経営に専念する決断をしたのだ。

「当時は人がどんどん辞めてしまい、人材の補充はハローワークに頼るしかありませんでした。応募してきたのは、ハラスメントで退職した女性やリストラにあった中高年、外国人留学生、

海外の大学を卒業した帰国者等々、まさにダイバーシティ人材だったので。でも、さまざまな考え方や経験を持つ人材の魅力は大きい。彼らが、会社から大切にされているという実感を持ち、互いに協力しながら能力を発揮できれば、会社の大きな力になると考えました」(近藤社長、以下同)

● 女性活躍の現況

女性が離職せず管理職比率30%

ダイバーシティ推進に舵を切った同社の社員の中でも、活躍が目覚ましいのが女性である。女性は、約60人いる社員の3分の1。20代から60代まで幅広い年代が在籍しているが、自己都合での退職はほとんどない。妊娠・出産により退職した女性も皆無である。また、管理職の3割は女性だ。

「女性の活躍推進の度合いを示す企業のステージは、3段階あるといわれて

います。第1子の妊娠・出産により退職する女性社員が6割程度いるのが第1ステージ。出産・育児で退職せずに、ほとんどの女性社員が育児をしながら勤務を継続するのが第2ステージ。そして、女性の管理職比率が30%、役員では10%程度という段階が第3ステージです。当社は、この第2ステージは完全にクリアし、女性の管理職も30%いますが、役員はまだないので、ステージ2.5といったところでしょうか」

役員候補の女性も育っているといい、女性の管理職比率は今後も上昇していく予定だという。とはいえ、決して女性を意図的に登用・抜擢したわけではない。

「仮にそんなことをしたら、男性社員から不満が出ます。職場の公正感・平等感が失われ、社員のモチベーションも低下し、絶対にうまくいきません。全社員を同じ基準で評価した結果とし

て、多数の女性が高い評価を得て昇格していったのです」

では、なぜ同社では、それほどやる気も能力も高い女性が育つのか。その理由を探っていこう。

● 仕組み

透明で納得性の高い人事制度

キーワードとなるのが、社長の発言にも出てきた、「公正・平等」という言葉である。同社には、女性も含めたダイバーシティ人材、全てを公正・平等に評価する人事制度がある。

「学歴、性別、国籍等一切関係なく、全員にチャンスを与えます。そして成長したならば、その分だけ収入は増えるし、より責任あるポストへ就けるという仕組みにしているのです。公正な評価は、社員一人ひとりの“きちんと自分を見てくれている”“自分を大切にしてくれている”という実感になり、仕事への

意欲につながります」

日本の大企業などは、基本的に新卒一括採用で、その後は学歴別・年次別・性別運用となり、男女の昇給・昇格の差が出てくるケースが多い。だが同社の場合は、現在も通年採用を実施。性別はもちろん、学歴、年次、年齢、国籍等一切関係のない実力主義人事制度を徹底しているのだ。

「具体的には、人事評価では能力主義(基礎能力、実務能力)、業績主義(目に見える成果、目に見えない貢献度)、理念主義(経営理念の体現度)の3つの観点から評価をします。評価項目はあらかじめ明確にしておき、まずは本人が自己評価をします。その後、上司が評価をし、最終評価については両者が30〜40分程度話し合い、決定しています」

あくまでも本人の成長のための評価なので、相対評価ではなく絶対評価。その結果は処遇やポストに反映される。

このように、人事・評価制度を可視化し、フェアな運用をしているので、社員の納得性も非常に高い。女性も男性と同等に評価されるため、意欲的に働くことができる。そのため、本来備える力を存分に発揮し、昇格していく女性も増えたのである。

● 女性の両立支援策①

本人が望む雇用形態で個別管理

また、同社で出産や育児のために退職する女性社員がいないのは、産休や育休から復帰後も活躍できるようにサポートをする「両立支援」の仕組みがあるからだ。

その1つが、16以上にも及ぶ柔軟な雇用契約形態だ。同社には、1日4時間まで勤務するパート社員、1日4時間以上勤務する嘱託契約社員、1日8時間勤務で転勤や配転がある正社員という大きく3つの区分がある。また、嘱

図1 女性が活躍できる仕組み

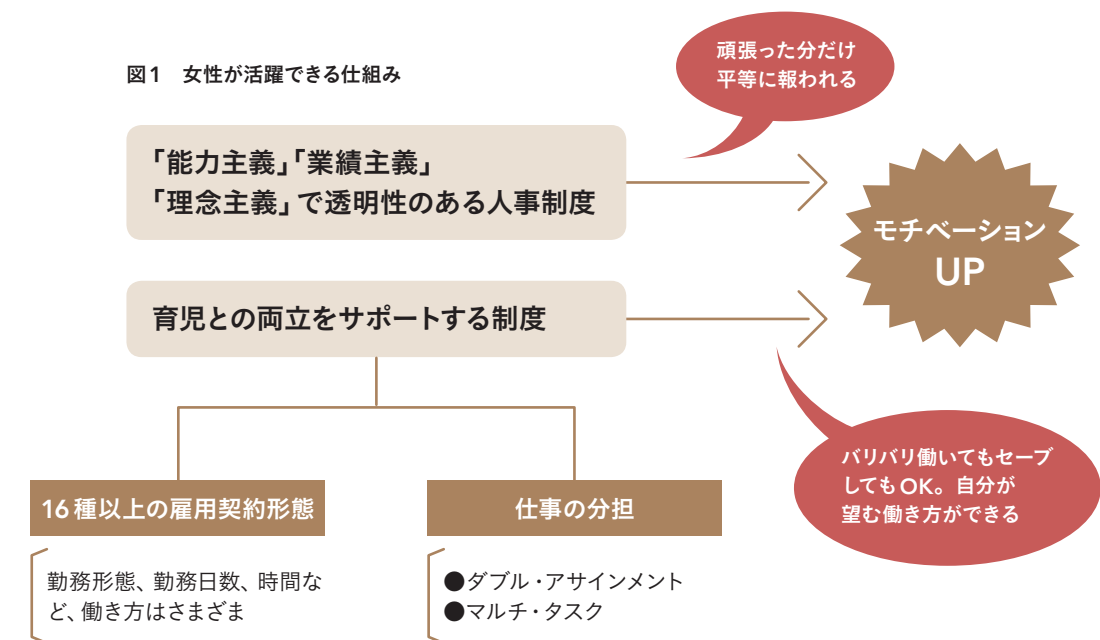


図2 女性活躍ロールモデル例

CASE1 中国籍女性が役員候補に

1年半、営業事務員として働いた後、「営業事務はつまらない、営業をやらせてほしい」と志願して職種変更。日本人にはない発想と行動力で成果を上げ、レーザー描画事業責任者に昇進。

CASE2 35歳で女性初の課長に昇進

ハローワークで入社して10年。気配りと英語力で海外パートナーの心をつかみ、35歳で女性初の課長に昇進。

CASE3 派遣→正社員・経理課長

派遣社員として勤務後、正社員に。当初は副課長での採用だったが、昨年TOEICの点数が課長の条件700点に達したため、経理課長に昇進。

CASE4 パート→総務課長・社長秘書

大手銀行を寿退社し、32歳でパートで入社。子どもが大学生になったタイミングで嘱託社員になり、総務課長兼社長秘書として勤務。現在、正社員への条件であるTOEIC500点をめざして勉強中。

CASE5 パート→嘱託社員→正社員・課長

広報担当のパート社員で入社。育児のために在宅勤務をしていたが、子どもの進学に合わせてフルタイム勤務の正社員に。TOEICの条件を満たしたため、販促課長に昇進。

託やパートは、勤務時間も各人の事情に応じて自由に設定できる他、正社員は育児や介護、または本人の療養時に短時間勤務制度を利用できる。

「この組み合わせで、今では数え切れないほどのさまざまな雇用形態の社員が働いています。要は、本人の状況・要望に応じた個別管理をしているわけです」

ライフスタイルの変化に応じて、雇用形態を変えることもできる。元はパートだった社員が、子どもの成長に合わせて勤務時間の長い嘱託社員になったり、TOEIC500点取得という条件を

クリアして、フルタイムの正社員になるケースは珍しくない。

逆に正社員で勤務していたが、育児のために嘱託を選ぶという社員もいる。同社では、立場や働き方に関わらず、誰もが全ての行事に参加できるというのも、彼らのモチベーションアップにつながっている。

**● 両立支援策②
ダブル・アサインメントと
マルチ・タスク**

もう1つの両立支援策が、「ダブル・アサインメント」と「マルチ・タスク」のシ

ステムだ。

ダブル・アサインメントは、1つの仕事を2人で担当する仕組み。例えば女性が出産で産休・育休を取得した場合、同社では復帰するまでの間、派遣社員を雇用して穴埋めをする。だが、休んでいる女性の担当業務を分かっている人がいないと、派遣社員に指示も出せないのが、この仕組みが必要となるわけだ。特に営業の場合、女性は男性とパートナーを組み、どちらかが休んでも営業活動が滞りなく進むようにしている。

ただし、ダブル・アサインメントだけでは人件費が2倍になってしまう。そこで不可欠なのが、1人の社員が複数の仕事をこなすマルチ・タスクだ。

「これを実践することは、容易なことではありません。例えば営業は、担当する製品が違えば、技術をはじめお客様やマーケットについての知識等が全て異なるので、それを全部勉強して覚えなければなりません。本人に成長意欲がないと、なかなか難しいでしょうね。当社の場合は、人事評価の中にも、『ダブル・アサインメントで他人のために働いたか』という評価項目を入れています。そのことも、この仕組みが機能している理由の1つだと思います」

営業部門では顧客管理のITシステムを備えているので、マルチ・タスクができるようになれば、顧客情報は共有でき、営業の進捗度合いもそこで見られるようになっている。

ダブル・アサインメントで最も難しいのは、経理や人事といった専門職だ。同社でも、専門職の女性が休むとなか

なか代替は効かない。だが、例えば経理の仕事の中でもいくつかの業務については総務や営業でもできるようにするなど、二重三重でダブル・アサインメントが成立するような仕掛けをつくっておけば、大抵のことは対応できるという。

**● 女性活躍のその他の施策
めざしたいロールモデルの存在**

このように、公正で透明性のある人事制度や育児との両立をサポートする制度が、女性社員のモチベーションを上げ、彼らの成長を後押ししていることが分かる(図1)。加えて同社には、多様なロールモデルも存在する。

「正直、私が勉強しろ、とか頑張れとか言うよりも、実際に活躍している女性の姿を見せるほうが、後に続く女性への影響力は強いですね。『頑張れば私もチャンスがもらえるんだ』『きちんと評価されて、お給料が上がるんだ』というのを分かっているから、ロールモデルを目標に、努力する女性たちも増えるんです」

歩んできたキャリアやライフスタイル等、バラバラな女性社員のロールモデルは、同社の宝といえるだろう(図2)。

さらに、教育投資を惜しまないのも同社の特色で、社内外の研修・セミナーの他、さまざまな形で教育・人材育成の機会を与えている。特に女性のモチベーションアップに役立っているのが、海外出張だ。

「通常、女性が外国に出張できるのは、マネジメント職か営業職、サービス・技術職の3職種だけ。しかし、当社は事務・業務職も海外出張させます

➡ 日本レーザー

1968年設立。レーザー専門商社の草分けとして、レーザー機器や光の技術に関連する製品の輸出入を行う。高度なニーズに応えるため、企画・設計・開発を担当する技術部門の充実に力を注ぐなど、幅広い事業を展開する。
資本金：3000万円(2015年度)、売上高：37億円(2015年度実績)、従業員数：60名(2016年1月時点)



から、女性のモチベーションは格段に上がります。これは広い意味での教育費です」

**● 理念
経営の理念・価値観を変えよ**

さまざまな制度や施策、ロールモデルの存在が、同社の女性活躍を支えている。だが、それ以上に大切なのは、経営理念や社長の価値観なのだと近藤社長は話す。

「何より必要なのは、人を大切にすることです。私は、会社の唯一の存在意義は、人を雇用することだと考えています。経営の4要素と呼ばれる『人』『モノ』『カネ』『情報』を全て同列に扱っている経営者は多いと思いますが、これは大きな間違いです。これらは決して横並びではなく、人は言わば三角錐の頂点。人がいるからお金を活用し、

情報を活用し、モノを生み出し、利益を上げて社会に貢献することができるのです。だからこそ、大切なのは社員。私の経営の根底には、その思いがあるのです」

「人を雇用することによって働く喜びを提供する」「仕事を通じて成長する機会を与え、企業が自己実現の舞台になる」「そうして成長していく人たちの総和が社会に貢献する」――。これが、近藤社長が大切にしている、揺るぎない同社の理念である。この理念を追求し、ダイバーシティ経営を貫いてきた結果、女性が活躍し、会社も成長を続けているのだ。

これからも日本レーザーでは、この理念とそれを後押しする制度の下、成長意欲に溢れた女性たちが、同社のさらなる躍進を支える貴重な戦力となっていくことだろう。 **J**