

公正な評価制度とESが育んだ 「人を大切にする」ダイバーシティ経営を探る

日本レーザー 企業側からのリストラは絶対にしない！

レーザー専門商社の草分けである日本レーザー。第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞にも輝いた同社のダイバーシティ経営については、これまでも多くのメディアで報じられている。本レポートでは、同社のさまざまな人事施策の取り組みを通して、ダイバーシティ経営「勝ち組」の成功のキーワードを探りたい。

(リポーター 伊藤秀範)

会社概要

会社名：株式会社日本レーザー
代表：近藤宣之
本社：東京都新宿区西早稲田2-14-1
設立：1968年4月
従業員数：60人（2016年1月現在）
事業内容：レーザー、光学機器輸入販売
自社ブランドシステムの開発販売

帰納法の「ダイバーシティ経営」

日本レーザーのホームページを開いて右下にスクロールすると、「社長からのメッセージ～夢と志の経営」というタイトルのリンクが現れる。

クリックすると、画面には「メディア掲載実績」のタイトルとともに、過去の同社関連の取材記事、あるいは近藤宣之代表取締役社長（以下、近藤氏）の寄稿した論文、コラム等が、2005年から大量に時系列でまとめられている。

もちろん今回の取材テーマである、ダイバーシティに関する同社の取り組みに関する内容のものも少なくない。

昨今、ダイバーシティ経営の注目企業としての露出の機会も多い同社。それらの膨大な「メディア掲載実績」を過去から順に目を通していただけでも、今日のダイバーシティ経営というものが、実は

同社においてはかなり以前から実態として行われていた様子が伝わってくる。

それはある意味で人事施策の試行錯誤の積み重ねの痕跡でもあり、事例で振り返る同社のダイバーシティ経営の変遷ともいえる。

「ダイバーシティ経営というのは結局、帰納法なのです」。

記者が頭の中で探していた言葉を、近藤氏はそう的確に代弁してくれた。

「帰納法」とは、数多くの事例の集積によって結果を導く方法である。

「その時の会社の状況から仕方なくやり始めた取り組みの集積が、いつの間にか周りからダイバーシティ経営と言われ、世間の評価の対象にもなっている。私にはそんな印象があります」。

いわれてみれば、同社の「ダイバーシティ事例」としてもよく取り上げられる「管理職の3分の1



レーザー機器の輸入販売の同社は1968年の創業

が女性」「派遣・パートから正社員課長」「70歳までの雇用制度」などの取り組みも、時系列に並べ直してみると、近藤氏が1994年に社長に就任して以来の事例の積み重ねでもある。

ちなみに「帰納法」の対義語である「演繹法」は、順序立てた仮説によって結論を導き出す方法。ダイバーシティ経営への想いや理念は強いが、蓄積した経験とノウハウが乏しく、思うように成果が上がらない企業の事例によく譬えられる。



東京都WLB認定企業でもある同社は多くの受賞実績を持つ



近藤宣之代表取締役社長

キーワード①

「リストラは絶対にしない」

同社のダイバーシティ経営については、前述のように既に多くのメディアでも紹介されている。

よって本レポートでは極力、内容の焼き直しを避ける意味でも、同社のダイバーシティ経営を象徴するいくつかのキーワードを挙げ、そのキーワードを軸にダイバーシティの取り組みの一端に触れるという形式で筆を進めたいと思う。

最初のキーワードとしてはやはり、経営理念の象徴ともいえるべき「企業側からのリストラは絶対にしない」をピックアップしたい。

近藤氏が日本レーザーの代表取締役に就任したのは、同社が債務超過に陥った1993年の翌年である。これまでの再建の経験と手腕を買われての代表就任であった。

債務超過という文字通りのマイナスからのスタートであったが、近藤氏は逆にそれを「新しいチャ

ンス」と受け止め、社員の意識改革に臨んだ。

その中で近藤氏が掲げた社員へ向けた約束が「リストラはしない」であった。

社内へ向けたこの約束はその後、短時間勤務や在宅勤務など、社員のライフスタイルに合わせた多様な働き方をも結果として後押しすることにつながる。

キーワード②

ハローワーク求人が開いた人の多様性

また、債務超過から再建へのプロセスの中でかいた汗、あるいは苦渋の選択の跡からも、後のダイバーシティ経営の土壌が育まれていく様子が垣間見られる。

その一つに求人募集がある。当時、債務超過にあった同社は、求人をすると思ってもしクナビやマイナビなどの商業媒体は使えなかった。募集をかけられたのはハローワークのみであった。

実はこのハローワークを通じた求人募集が、今日の同社のダイバ

シティ経営に深く結びついていくことになる。

「他の求人媒体と違い、性別、年齢、学歴などの指定はできませんでしたから、募集をかけると一つのポジションにいろんな人たちが何百人と応募してきます。

その顔ぶれは40、50代で企業のリストラに遭った人、30、40代のセクハラ・マタハラ被害に遭った人、低学歴の若者、あるいは海外の留学生などです。そうしたバックグラウンドの人たちが入社することで、自然と社員構成もダイバーシティになっていったというわけです」(近藤氏)。

先ほどの「帰納法」ではないが、同社のダイバーシティ経営の成り立ちは、「それが目的でも、手段でもなく、結果としてそうなった」というプロセスを象徴するようなエピソードである。

ちなみに30%を超える現在の女性管理職の大半も、ハローワーク経由で入社した人たちである。



部下への挨拶や声かけも、ESを高める要素の一つ

キーワード③ 異文化との遭遇と気付き

もっとも、同社のように経営破たんを経験し、そこから再建の道をたどった企業はこの世に数多く存在する。しかし、再建を契機に、あるいはその過程でダイバーシティの社風や文化が育まれていった会社の事例は少ない。

もっとマクロな視点でいえば、同じような環境、プロセス、経営理念の会社であっても、ダイバーシティ経営がうまくいっている会社もあれば、そうでない会社もある。

その違い、分岐点はどこにあるのか？

やはりその疑問を解析するためには、ダイバーシティの強力な推進力ともなる「経営者の個性」、つまり近藤氏の人物像、経歴にも目を転じないわけにはいかないだろう。

近藤氏は学生時代、ドイツのミュンヘンに交換留学生として滞在

した経緯がある。そのときのエピソードに、近藤氏自身のダイバーシティ、あるいはグローバルな資質、志向性をうかがわせるものがある。

寮で同室となったのはアフリカの留学生。「食べるものも違えば、体臭もかなりきつい。そんな人と3ヵ月も同じ部屋に居たら普通は嫌になるものなのかもしれませんが、私は割と平気でしたね」。

生活習慣の違いに戸惑いを覚えつつも、それに身構えることもなく、柔軟に対応できている自分を、近藤氏は冷静に観察し、むしろ楽しんでもいた。

「その後もヨーロッパを無銭旅行したり、現地のスキー場において住み込みでひと冬を過ごしたこともあり。インターナショナル志向の素地とといいますか、人種や性別や学歴などでは差別しない、誰もが同じ人間であるという意識は、もともと自分の中にはあったのだと思います」。

キーワード④ 外国人社員の採用と活性化

その学生時代の異文化との交流の経験は、同社のダイバーシティ経営の次なるキーワードである「外国人社員の採用と活性化」における施策においても生かされることになる。

同社ではこれまでにドイツ人、フランス人、中国人、在日三世の韓国人などの外国人採用も積極的に行い、彼らのモチベーションを上げるための仕組みや風土づくりにも力を注いできた。

その外国人社員の「モチベーションを上げるための仕組みと風土づくり」を象徴する具体例として、駒澤大学経営学部准教授の小野瀬拓氏が著した『株式会社日本レーザー お客様やパートナーとの共存共栄の実現』（企業家ミュージアム刊）の以下の文章を引用させていただく。

＜中国人女性の留学生の採用を業界の知人から打診された近藤氏は営業事務員ということを経験したことを条件に採用すると決めました。（略）その後その女性は中国人留学生から日本企業に入社した男性と結婚するが、間もなくして夫がその企業の上海支店勤務の辞令を受けた。

一般的には、妻は退職して夫について赴くのだが、「もし1年程度で日本に戻ってくるならば、上海の自宅を当社の支店として、電



JLC 日本レーザー

JLC クレド

JLC Credo

2012年7月

社長からのメッセージ (Notes from the president)

- ・ 私たちの基本的な3つのコーポレートミッション
(We have three basic corporate missions)
- ・ 私たちの未来ビジョン (Our Vision for the Future)
- ・ 私たちの経営指針 (Our Management Principles)

JLC のクレド (JLC Credo)

1. 人生の幸福にとって大切なこと (Our Belief in What Makes Happiness)
2. 企業存在意義 (The Reason D'être of the Company)
3. 経営の原則 (Our Operational Principles)
4. 大切な企業文化 (Our Corporate Culture Objectives)
5. JLC の経営理念を体現する人材の条件
(Traits to Realize JLC's Philosophy)
6. 社員としての基本 (Employee Fundamentals)
7. 行動基本 (Our Principles of Conduct)
8. リーダーの指針 (Guidelines for Leaders)
9. 社長としての心構え (President's Awareness)
10. JLC の基本的価値観 (JLC's Way)

JAPAN LASER CORPORATION

写真は働き方の契約である「JLCクレド」。働く条件の契約である「就業規則」とは別立てになっているのも特徴の一つ

話やファックスでドイツのメーカーと日本の顧客とのやり取りをしてほしい」と打診した。当時はまだインターネット等によるやり取りが一般的ではなかったため、離れた場所にいる社員の働きぶりが見えないことがあった。信頼できる人間だからこそこの打診ができたということである。もちろん日本レーザーでの給料は継続支給するという条件を付けた。女性はこの条件をのみ継続して日本レーザーで活躍することとなった> (原文ママ)。

これは外国人雇用の事例だが、この一文から浮かび上がるキーワードは信頼と育成、いわば「人を大切に経営」である。



社員に一体感が生まれる月1回の「イベント」もESとして欠かせない

「会社が」ではなく「社員が」へ

同社は2011年、人を大切にする経営学会主催の第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞にも輝いているが、昨年、近藤氏は同学会の全国大会のパネルディスカッションに出席。その際のスピーチで、ある問題提起をした。

「何千、何万の会社の社長に『社長であるあなたは社員を大切にしていると思いますか?』と尋ねたら、100%の人が『当たり前です』と答えます。間違っても『自分は社員を大切にしない経営をしている』とは言わない。

そこで私は主語を換えるように提案しました。会社が(社員を大切にする経営)ではなく、社員が(会社から大切にされている経営)であるべきであると」。

キーワード⑤

CSより先にES

社員が、会社から大切にされている経営は、そのまま同社の経営



理念にもつながる。

経営理念を文章化した「JLCクレド」の中で同社は「CS(顧客満足)より先にES(社員満足)」を経営原則として掲げる。

それは社員が自社の提供する製品やサービスに満足していない状態で、顧客に感動や満足は与えられないという考えによるものである。

ESを高めるための要素として、近藤氏は「赤字にしないこと」「世間相場並みの賃金」「イベント」「職場の空気」の4つを挙げている。

なかでも社員に一体感が生まれる「イベント」の月1回の実施や、「職場の空気」を良くするための近藤氏から部下への挨拶や声かけは、同社の社風づくりにも貢献している。

キーワード⑥

社員みんなが株主

社員の満足度を高める工夫の中には、「株主社員制度」というものもある。



本文では触れていないが、1週間の出来事を共有する「社内報」も定番のコミュニケーションツール

同社は2007年、MEBO（経営陣と社員による自社株買い取り）によって社員全員が株主になり、親会社からの独立を果たした。

MBO（経営陣による自社株買い取り）でもなければ、株式上場でもない。MEBOを選択した背景には、やはり「CSより先にES」の経営原則が働いていた。

当時のMEBOに対する社員のモチベーションの高さを物語るデータがある。

それによると、資本金3,000万円における社員からの出資枠に、その4倍もの申し込みがあり、急ぎよ、資本金を5,000万円で再登記したものの、それでも出資枠の2.4倍の出資希望があったという。

以来、同社ではパート社員、派遣社員といった非株主社員を除い

た社員はすべて株主社員である。

「ただ、当社で働く派遣社員、パート社員の人たちはその後、正社員になるケースがとても多く、それに伴い出資して株主になることができます。実際、現在の経理課長もそうですが、派遣社員から正社員になったという人も5、6人います。

また、1日4時間のパート社員だった人が、ライフスタイルの変化で6時間以上働けるようになれば、社会保険にも加入して嘱託社員になるケースもあります。今の総務課長の女性社員もパート社員からスタートして、今は株主社員です」（近藤氏）。

キーワード⑦ 派遣社員のリーダー

もっとも株主にはなれないものの、同社の場合、派遣社員の立場のまま、各部署のリーダー（責任者）を務めるケースも珍しくはない。

いわゆる派遣社員などの非正規雇用の人材であってもリーダーとして活躍し得る風土が醸成されている点は、同社のダイバーシティ経営における一つの特徴だろう。

「リーダーというのは、マネージャー（管理職）とは異なり、現場のモチベーションを上げたり、無から有を生み出すといった火事場の馬鹿力を引き出して、危機を乗り越えていくような任にあたれ

るタイプの人です。

派遣社員に管理職の肩書は与えることはできませんが、責任者という立場で働いてもらうということは、当社ではよくあることです。今の経理課長も、正社員になる前の派遣社員時代は、経理の責任者をしていました」（同）。

キーワード⑧ 新卒一括採用はしない

1996年に累積赤字を一掃し、復配を始めた同社が取り組んだのが新卒社員の採用である。

翌年97年以降、これまで十数人の新卒者を採用しているが、同社のケースはいわゆる新卒一括採用ではなく、通年採用である。

「アメリカにしても、ドイツにしても、学生の卒業の時期は5月か6月です。ダイバーシティ経営と言いながら、4月1日に一斉に入社式をやるというのは、ダイバーシティの対極にある画一化の最たるものです。

ダイバーシティ経営をしたいと思うのなら、まずは新卒一括採用をやめるべきだと思いますね」。

キーワード⑨ 定年退職者がゼロ

現在、同社で働く社員の20%は60歳以上である。

「よくビックリされますね。私が社長になってから、定年になった人はすべて再雇用していますの



在宅勤務を可能にする社員評価表 <販促・広報担当週2回出社子育て中の42歳>

仕事への姿勢（共通）

- 1 心身の健康を維持するために努力している。
- 2 全ての人に明るく笑顔で挨拶し、対応をしている。
- 3 利他の心で、感謝を伝え、周りを支えて仕事をしている。
- 4 成長と自己啓発のために具体的に取り組んでいる。
- 5 能力と期待に応じた仕事を通じて業績に貢献している。

業務上の課題（個別）

- 6 公私の時間コントロールを適切に行って、仕事に取り組んでいる。
- 7 プレスリリース、ウェブ更新、販促資料の作成等を遅れることなく行っている。
- 8 提供されたリリースの内容を理解し、適切な編集を行って外部発信している。
- 9 社内情報に加えて、海外サプライヤのwwwもチェックし、常に最新の情報を把握している。
- 10 既存の業務だけに留まらず、新たな役割へも挑戦している。

常務退任後の嘱託社員も成長 <常務退任後社員として再雇用された67歳>

仕事への姿勢（共通）

- 1 心身の健康を維持するために努力している。
- 2 全ての人に明るく笑顔で挨拶し、対応をしている。
- 3 利他の心で、感謝を伝え、周りを支えて仕事をしている。
- 4 成長と自己啓発のために具体的に取り組んでいる。
- 5 能力と期待に応じた仕事を通じて業績に貢献している。

業務上の課題（個別）

- 6 自分の受注目標を持って活動し、その目標を達成する努力をしている。
- 7 レーザー関連等の引き合いを積極的に対応している。
- 8 自分の知識や経験、情報を常に伝えて、社員の成長の手助けをしている。
- 9 社員を鼓舞する積極的な行動をして、社員の手本となっている。
- 10 常に新しいことに挑戦を続けている。

図表 1 嘱託社員の評価表

で、今まで定年で辞めた人は1人もいないのです。

来年の春に70歳になる社員が2人いますが、就業規則上は70歳までの雇用を制度化していません。将来は80歳だって元気なら働いてもらったらいいのではないかと、思ってもいますね」。

もっとも、国籍、性別、年齢、学歴などを考慮しないダイバーシティ経営とは、実力主義の組織風土の上にこそ成り立つ。そこには誰もが納得する「公正さ」が担保

されていなければならない。

「生涯雇用といっても、養老院化を考えているわけではありません。企業として必要であるから、75歳、80歳の雇用を考えているわけです。

本人が希望すれば少なくとも65歳までは全員、無条件で再雇用する就業規則になっていますが、65歳から70歳までは本人が健康かつモチベーションが高いというのが条件にはなってきます。70歳以上ならさらに本人にとっ

での働く理由というのが求められてくるでしょうね」。

キーワード⑩
公正な評価制度

現在、同社には12人の嘱託社員が在職中であり、そのうちの9人は60歳以上である。

そして「公正さ」を担保する評価制度は、正社員はもちろんのこと、嘱託社員においても同様になされる。

図表 1 は 2 人の嘱託社員におけ



| 理念主義に基づく総合評価 一般社員対象 | | A~Cで記入 | | |
|---|------------------------------------|--------|----|-----|
| (Dは特殊な例外なので、事実上A~Cの3段階評価) | | 本人 | 上司 | 役員会 |
| A. 社員の基本 (満点40点) | 1 常に時間・約束を守っている。 | | | |
| | 2 常に整理・整頓をしている。 | | | |
| | 3 常に率先して粘り強く勤勉に働いている。 | | | |
| | 4 常に健康を維持している。 | | | |
| B. 対人関係 (満点40点) | 5 常に明るく笑顔であいさつしている。 | | | |
| | 6 常にお礼の言葉や感謝の気持ちを伝えている。 | | | |
| | 7 常に温かく思いやりを持って人に気遣いしている。 | | | |
| | 8 人間関係の調整役として、相談ごとを聴き解決している。 | | | |
| C. 行動の規範 (満点80点) | 9 感度を高めて、情報のキャッチと伝達を素早く行っている。 | | | |
| | 10 何事も細かく見、細かく伝え、細かく聞き、細かく確認している。 | | | |
| | 11 都合の悪いことでも、報告・連絡・相談・確認を徹底している。 | | | |
| | 12 慣習や前例に捉われず、臨機応変に柔軟に対応している。 | | | |
| | 13 現状に甘んぜず、常に意識改革し、自己革新している。 | | | |
| | 14 正確な情報、素早い判断、迅速な行動をしている。 | | | |
| | 15 物事を論理立てて判断し、間違いなく実行している。 | | | |
| | 16 状況判断の上で、全体最適を考えて対応している。 | | | |
| D. 理念の体現 (満点40点) | 17 自分の成長に努め、部下の成長を常に支援している。 | | | |
| | 18 全ての問題は自分自身にあり、自己責任を自覚している。 | | | |
| | 19 自分自身のためだけでなく、利他の心で他人のためにも働いている。 | | | |
| | 20 経営理念・トップ方針を第一に認識して行動している。 | | | |
| 合計点 (総合計満点200点) | | | | |
| 評価：A=10 (非常に優秀!), B=6 (十分である!), C=2 (あと一步努力を!) | | | | |
| D=0 (特殊な例外)：喫煙者 (A.4), TOEIC500点未満 (C.13, D.17) | | | | |

図表 2 一般社員の総合評価表



海外インターン生との交流会も

る評価表である。1人は販促・広報担当の週2回出社、子育て中の42歳の嘱託社員向けの「在宅勤務を可能にする社員評価表」であり、もう1人は常務退任後社員と

して再雇用された67歳の嘱託社員の評価表である。

「12人が12通りの評価表を持っているわけです。評価表は10項目からなり、そのうちの5項目は一般社員用の20項目の評価表を圧縮したような働き方に関する項目で、残りの5項目は完全に1人ひとりにカスタメイドした項目です。

評価表は嘱託雇用の契約を結んだときに、本人と話し合いながら決めていきます。そこまでやらなければ65歳以上の雇用なんてで

きないと私は思っています」。

ちなみに図表2は、一般社員を対象とした総合評価表である。こちらは技術職と営業職によってさらに分けられる。

キーワード①

雇用形態も給料も「自分で選ぶ」

図表1の総合評価表の右側には、「本人」「上司」「役員会」の三者によるA (=10点 非常に優秀!), B (6点 十分である!), C (2点 あと一步努力を!), D (0点 喫煙者, TOEIC500点未満



など特殊な例外)の4段階評価を記入する欄がある。

年2回のフィードバック面接では、その三者による評価基準をもとに、今後の課題の共有を目的としたディスカッションが行われるが、毎回、共通したある傾向が見られる。

それは「本人」評価と「上司」と「役員会」の比較において、本人の自己評価が他の2つの評価を上回ることは、全体のわずか1割にも満たないことである。

「人事考課といえば、通常、本人評価のほうが採点は甘くなりがちですが、当社は逆なのです。それは当の本人たちが一番、今の自分にとっての足りないところが分かっているからなのです」。

それは例えば、**図表2**の一般社員対象A.4にある「常に健康を維持している」の項目において、もし本人がタバコを吸い続けていたなら、そこはD評価となる。

また、同社ではTOEICで500点以上であることが「社員の条件」とされている。

評価表でD(500点未満)に該当するケースは「現状に甘んぜず、常に意識改革し、自己革新している」、「自分の成長に努め、部下の成長を常に支援している」の項目であり、0点になる。500点をクリアしていても、その後何年も600点、700点とレベルアップが図られていない場合も、**図表2**の



何よりも雇用を大切に！そして、その本質は信頼である

一般社員対象C.13にある同じ項目で、辛い自己採点を付けざるを得ない。

「社員は誰もが自分のことは分かっています。悔しかったら勉強して、努力して自己採点を上げていけばいいだけなのです。当社においては、自分の給料は自分の力で上げられるのですから。

また、雇用形態も自分で選べます。パートでもいいし、嘱託でもいいし、在宅勤務でもいい。正社員でも7時間勤務の人もいれば、8時間勤務の人もいます。ライフスタイルに合わせて自分が選べばいい。

後は勤務時間に応じて給料の額が変わるだけです」。

こうした社員の都合に合わせた勤務状況の改善も、有能な人材の継続雇用につながっている。

揺らぎが新しい秩序をつくる

現状において、パートや派遣社員から嘱託や正社員になるケースは多いが、その逆の正社員からパート社員というパターンは一度もないという。

ただ、今後は家族の介護問題なども想定され、検討課題になり得ると思われる。

「まあ、労働時間は期の途中でも変えられますから、理屈上はどのようにでも対処し得ると思っています。

あえて統制はしない。揺らぎがまた新しい秩序をつくっていく。そんなスタンスで今後もやっていきますよ」。

近藤氏は最後に笑顔でそう語り、社員が働いているオフィス内へと戻っていった――。

もうひとこと➡HP「記者の部屋」へ