

【特別企画】「働き方」のゆくえ

【連載】女性が活躍する優しい会社④

# 「二人一組」で 離職と復職の 不安を解消する。

株式会社 日本レジャー

「自分がいなくなつて大丈夫か」「スムーズに仕事に戻れるか」  
ある女性社員の存在が会社を変えた。



【監修】

**坂本光司**

さかもと・こうじ

法政大学大学院政策創造研究科教授

1947年静岡県焼津市生まれ。法政大学経営学部卒業。2008年より現職。同大学院静岡サテライトキャンパス長。専門は中小企業経営論・地域経済論・福祉産業論。『日本でいちばん大切にしたい会社1〜5』（あさ出版）など著書多数。

【執筆】

**坂本洋介**

アタックスグループ  
コンサルタント



## レーザー業界の パイオニア

今回は、東京都新宿区に本社を構えるレーザー機器、光学機器の専門商社の草分け的存在である株式会社日本レーザーを取り上げます。

日本レーザーはレーザー機器専門の輸入商社として、同社の開発・提供する製品は国内外で高い信頼を得ています。仕入れ先である欧米<sup>おみ</sup>各国で約一〇〇社のレーザー装置メーカーと取引を行い、それを国内の多くの企業や大学・研究機関に販売を行うことで高い実績を残しています。一九六八年に設立され、二〇一八年には創立五〇年を迎えるレーザー機器商社のパイオニアといえる存在です。

日本レーザーは、七一年に大企業の子会社となりました。しかし、その

後の経営環境の激変と、当時の経営者による不適切な経営管理で債務<sup>さいむ</sup>超過<sup>おちい</sup>に陥ります。バブル崩壊後は、さらにコストがふくらみ、赤字が増大してしまいました。そして、親会社の日本電子が債務保証しても主力銀行が新規融資を停止し、破綻<sup>はたん</sup>処理要請をしたほどにまで経営は悪化してまいります。

そうしたなかで、日本電子のアメリカにおける経営を再建させた実績をもつ近藤宣之氏が、九四年に五人目の社長として日本レーザーの代表取締役就任します。近藤氏は、期待通りの経営手腕を発揮し、「社員の雇用」を第一に事業再建をはたし、わずか二年で累積赤字を一掃<sup>いっそう</sup>して復配を実現させました。

こう言うと、極めて順調に経営再建が進んだように聞こえます。しかし、決してすべてが順調だったわけではありません。

近藤氏が社長に就任した直後、背信的な役員や社員が会社の大切な財産である「商権」を持ち出し、そのまま独立してしまうという騒動<sup>そらどう</sup>がありました。その人物は、近藤氏があつとも信頼を置いていた社内ナンバー12の常務でした。しかも本人だけではなく、部下も引き連れて独立してしまつたのです。優秀な人材と有力商権を同時に失つたダメージは相当なものでした。

こうした苦難を乗り越え、近藤氏が社長になつた九四年から日本レーザーは二三年連続黒字が続いています。そして、かつて債務超過で銀行が見放した会社の経営を、現在では世界を相手に活躍する企業へと成長させました。それを成し得たのは、近藤氏そして同社が、「人を見た」経営を愚直<sup>ぐちよく</sup>に行つてきた結果と言えるでしょう。

近藤氏は、自身の経営観について

「今後も必要以上に、会社を大きくするつもりはなし」

「上場を目的にしていない。上場すると、市場を見た経営をせざるを得ず、右肩上がりの成長を目標にして、売り上げを伸ばし、利益を増やし、配当も高配当で、企業価値を高めることが最優先になる。そうなつてしまえば、人にフォーカスした経営はできなす」

と常に話しています。さらに、社長自身の役割についても、

「社員一人ひとりが、企業を自己実現の舞台とし、自分の仕事に誇りを持ち、熱意をもって仕事に取り組むことで成長できる『場』を提供する経営をしていく。人を見た経営のための手段として利益は非常に重要である。赤字は経営者として犯罪的行為でもある。要するに、市場を見た経営ではなく、人にフォーカスした経営で利益を上げ続けることが大切だ」

と話しています。

## 個性と多様性を重視した雇用

近藤氏の人（社員）への思いは、同氏が考えた同社のクレド（経営理念）を見れば、よくわかります。ここでその一部を紹介します。

● 私たちの基本的な3つのコーポレートミッション

・ 私たちはお客様に「総合的な光によるソリューション」を提供します。

・ 私たちは、年齢、性別、学歴や国籍等に係わらず、日本レーザーに働くすべての人たちに、自己実現と自己成長の機会と環境を提供します。

・ 私たちは、海外サプライヤーとの交流を通じて、世界の人々と草の根の交流を推進し、相互理解と世界平和に寄与します。

● 私たちの経営方針はJLC

(Japan Laser Corp. 「日本レーザー」)を大きくすることではなく、全ての働く人たちが楽しんで仕事を行い、自分を成長させ、満足と成功を得られるような会社の仕組みを作るための助けになることです。

● 経営の原則（CSより先にES）

・ 社員の成長が会社の成長です。

・ お客様満足より社員満足が第一です。

・ 社員が、会社や同僚、また自分たちの供給する製品やサービスに満足しなければ、決してお客様を満足させることは出来ません。

・ 社員が待遇や与えられた機会に感謝しなければ、お客様と楽しさを分かつことも出来ません。

このように、日本レーザーには全ての働く人たちが楽しんで仕事を行い、自分を成長させ、満足と成功を得られるような会社の仕組みが数多



性別や国籍も超えた日本レーザーの多様性

く存在しています。

それを裏付けるように、現在、日本レーザーには、性別、学歴、国籍、年齢、障がいの有無といった枠組みを取り払ったさまざまな社員が在籍しています。それは、その人にしかない個性をもった人財を積極的に採用し、多様性を前提とした組織の活性化を進めているからです。

一方で、こうした多様な個性をも

つ社員が多かったとしても、経営側にその個性を生かす意識がなければ宝の持ち腐れで、才能は埋もれてしまいます。抑圧された環境では、彼ら・彼女らが活躍することはまずありません。

近藤氏が以前に在籍していた大企業では、役員といえども、社長に対して物を言い難い雰囲気が支配していました。そうした経験を踏まえ、すべての社員を一切差別することなく、その多様性を認めながら、公平に扱うことで初めて、風通しの良い組織風土が形成されると近藤氏は信じています。

異なった価値観や文化に敬意を持ち、そのうえで異なった意見を自由に言い合える環境を会社が用意することによって、社員同士が互いに刺激や影響を受け合い、新たなグローバルな人財へと成長していったらいいと考えているからです。

日本レーザーの社員数は五四人（二〇一六年一月時点）です。その構成は他社からの転職者が八五割、職歴がない人の入社も一〇割、新卒入社五割という状況です。その離職率は限りなくゼロに近くなっています。

また男女比率を見ても、女性社員が現在三〇割、そのうち三分の一が管理職になっています。

さらに定年再雇用社員も一〇割に籍し、六十歳以上の社員が二〇割になっています。

近藤氏は、社内での女性活用について、

「女性活用の枠組みで話をすれば、ある程度の理解をもっている経営者は、『今後の労働環境のことも考えて、積極的に女性活用を進めよう。産休・育休制度の充実を図って、経験を積んだ人間が戻ってきやすければまた戦力になる』と言うかもしれない、

れません」

と話します。このように女性活躍の重要性を指摘する一方で、社員それぞれにも気を配っています。

「自社の都合のみを考え、『あなたに能力があるから、どうか辞めないでほしい』という発想は、経営者の願望を見ているだけで、社員を見てはいないわけです」

こうした個々に視線を配る姿勢が、結果として女性社員の復職率を押し上げています。つまり、経営者として、個性や能力、そして社員それぞれの置かれている状況も総合的に見ていかななくてはならないのです。

「会社に所属する全員が必ずしも、会社側が考える即戦力となっていないわけではありません。どの会社にもなかなか戦力にならない人はいるのですが、私たちの会社の離職率はゼロです。なぜかといえば、社内システムの面での工夫も、もちろんあ

りますが、見かけのテクニクだけではうまくいくことはありません。経営の姿勢がおろそかであれば、ノウハウだけまねても意味がないでしょう」

この言葉に、日本レーザーがただ社員礼讃だけの企業ではないことがうかがえます。力を出せない社員もしっかりと把握し、どうすれば生かせるのかを考えることで、離職という不幸な結果を避けるべく努力しています。

「リストラで人を切る会社では、安心して成長なんてできません。すべての社員を見ていれば、彼ら・彼女らの成長がわかり、どのように会社に貢献しているか、そして働く喜びを感じているかがわかります。だからこそ、リストラで人を切っていく会社の中で、安心して成長なんてできるはずがありません」

近藤氏は、日本レーザーの「社員

満足」の実践こそが、企業と社員の成長につながる要諦であると信じているのです。

## 「二人一組」の制度と中国の女性社員

では、具体的に、なぜ女性社員の復職率が高く、社員の離職率もゼロなのか見ていきましょう。

日本レーザーでは、先述の「すべては社員のために」という理念から導き出された就業規則があり、毎年見直しと検討がなされます。また公平・公正な評価制度、社員が社長や役員に「今週の気づき」「今週の頑張りを」を毎週報告する制度、多様な人財を生かす労働時間管理といった「社員のモチベーションを上げる仕組み」が数多く用意されています。

これらの中でも、特に注目する仕組みが、同社の「ダブルアサインメント」と「マルチタスク」という制





子育て中の女性社員と近藤社長

度です。

ダブルアサインメントとは、ある一つの業務に、通常は一人を割り当てるところを、あえて二人を割り当てる「二人担当制」という働き方です。これにより、担当者のどちらかが産休を取っていたとしても、お客様に迷惑をかけるリスクは低くなります。この制度を導入することにより、子育て中の女性社員が毎日定時

に帰宅することなどが可能となりました。

その一方で、制度を導入するだけでは、人件費の増加、男性社員の負担の増加などが生じるという問題もありました。

そのため、その問題解決のため、同社があわせて導入したのが、一人で複数の業務を担当する「マルチタスク」という働き方です。

同制度を導入することにより、ある社員が突然休んだり、育児による短時間勤務になったとしても、業務に支障をきたすことが少なくなりました。

主に女性が活躍しやすい手段として導入されたダブルアサインメントですが、同社では、この働き方が、マルチタスクとともに実践されることで、企業と社員本人の重要なリスク対策にもなっています。

この二つの制度は〇七年から導入

されています。そのきっかけは、ある女性社員の海外転勤でした。

中国出身の方傭さん<sup>ホウケン</sup>という社員です。彼女は中国の大学を卒業し、商社で二年間働いた後に、日本に留学して日本レジャーに就職しました。

当時は、中国は発展の途中にあり、多くの中国の若者が欧米や日本へと留学していました。

中国の大学で学士号を取得した彼女も国外に出てみたいと考えていましたが、アメリカへの留学は両親の反対で実現できなかつたといいます。しかし、彼女の熱意により、母親の妹が日本にいたこともあって、距離も近い日本に留学することになりました。そして、日本の大学院で修士号を取得します。

彼女の両親は早く帰ってきてもらいたかつたようですが、日本で働きたいと考え、日本での就職活動を始めました。

しかし、就職活動は思うように進みませんでした。その壁となったのが語学力です。当時の彼女には、日本企業が外国人の採用に求める基準の日本語能力が不足していました。

そしてなにより、当時の日本企業の採用基準として重視されていたのが、大学などでの部活やゼミの経験を通して「周りとの協調性」だったことがあげられます。

中国の文化で培われた「知識・経験」を重視する能力主義であるべきという彼女の考え方とは合わない会社が多かったことが、就職活動に大きく影響したのです。

そんななか、レーザー業界誌を発行する会社の社長の紹介で、日本レーザーの面接を受けることになりました。そして、国籍や語学ではなく、個性を重視する同社の採用方針に合致して採用されたのです。方情さんは、採用されたことに非常に驚

いたそうです。

## 雇用も経営も守る 柔軟な勤務体制

彼女は入社後、営業アシスタントとして営業事務員をしていました。そして、一年半後に営業職を希望し、ドイツのあるメーカーを担当する営業員に配転されました。

順調に仕事は進んでいましたが、ある時、一つの決断を迫られることが起こりました。彼女は、同じ中国人留学生の男性と結婚していましたが、夫が勤務先の会社から「一年だけ上海に行ってくれ」という辞令を受けたのです。

子どももおらず、彼女の両親も夫の両親も上海に住んでいたこともあり、自分だけが日本に残るという選択肢は考えられない状況でした。

彼女は帰国を決意して、近藤氏に相談しました。その時の近藤氏の返

答は、彼女がまったく想像していなかったものだったそうです。

近藤氏は、

「じゃ、うちの会社を辞めなくていいから、一緒に旦那についていけ。そして、向こうでSOHO（スモールオフィス・ホームオフィス。自宅などで仕事をすること）で、日本レーザー上海支店のようにやってみろ」といったのです。さらに続けて、「一年経ったら、帰ってこいよ」と快く送り出したのでした。

そして、彼女は一年後、約束どおりに戻ってきました。彼女が営業担当していたドイツのサプライヤーとの取引は、すべて彼女一人で行っていたため彼女がいないと継続できず、あとから聞くと近藤氏も本当に帰ってきてくれるの心配していたそうです。

しかし、戻ってきたとはいえ、やはり影響もありました。そのドイツ

SEIKYOSHIMBUN

響け！  
歌は「勇気」の  
共鳴音

私は詠い続ける——  
人間の無限の可能性を  
「苦悩」を「歓喜」に変える、  
人間革命の勝利劇を

新・人間革命  
第28巻 池田大作

★四六判／上製  
定価1,238円＋税

新・人間革命  
池田大作

主な内容  
広宣 譜  
大道 心  
大 革 命  
勝利島

絶賛発売中！

聖教新聞社の定期刊行物  
聖教新聞  
日刊 [1カ月] 1,934円(税込)

大白蓮華  
月刊 [1部] 205円(税込)

グラフSGI  
月刊 [1部] 398円(税込)

聖教新聞社  
〒160-8070 東京都新宿区信濃町18  
TEL.03-3353-6111(大代表)  
http://www.seikyoonline.com

のサプライヤー関連の取引において、彼女が中国に戻っていた一年間はほとんど注文が取れなかったそうです。中国絡みのビジネスならまだしも、中国とまったく関係のないドイツから仕入れて日本のお客様に売る製品を、中国でコントロールするというのに無理があったからでした。

その後、近藤氏の信頼に応えて彼女も必死に働き、ドイツのサプライヤーの事業を再び盛り返すことを成し遂げます。結果的にですが、プロフェッショナルな能力をもつ彼女の雇用を守ったことも、この成果に結びついたのです。

一方で、このことがきっかけで、雇用と経営の両面から、属人的な仕事、つまり、「この人でなければ、この仕事はできない・わからない」という状態をなくすことが必要だと、近藤氏は新たな仕組みの検討をはじめました。

そして、夫の転勤や妊娠・出産といった事情や、彼女のようにスモールオフィスで対応しきれない状況が発生した際に、業務を滞りなく進行でき、なおかつ一時的に職場を離れる当人の不安も解消して復職もしやすくする方法として、先の「ダブルアサインメント」「マルチタスク」の制度が考案されたのです。

なお、方倩さんですが、残念ながら、昨年、すい臓がんでお亡くなりになりました。

日本レジャーには、この事例以外にも、活躍している数多くの女性社員がいます。同社が進めるライフスタイルに応じた柔軟な勤務体制。近藤氏の考える社員への思いにより、イキイキと働く女性社員の姿は、多くの企業の参考になるでしょう。