

三菱UFJビジネススクエア

# SQUET

スケット

10

<http://www.squet.jp>

本誌はSQUETサイトでも読めます

2017 October

SQUET講演会REPORT

## 伊藤元重

企業最前線  
ワコウ

転機晴朗  
鶴見 哲 鶴弥

トップインタビュー  
北村俊治 北村組

中小企業こそ独自のスタイルを!

特集

# わが社流の採用で勝負



事例①

日本レーザー

性別、年齢、学歴、国籍は問わず  
共感できる人材のみを採用



「新卒を採りたいという意識が経営者にはありませんが、じつは社会に一度出たことがある第二新卒のほうが、自社に合うかどうか判断しやすい」と語る近藤社長

日本レーザーは、1968年設立のレーザー専門商社。バブル崩壊後は一時、経営危機に陥ったが、94年に親会社の日本電子から派遣された近藤宣之社長が立て直しに成功。以来、23年連続で黒字経営を維持、2007年にはMEBO<sup>※</sup>により親会社から独立を果たした会社である。

同社は、多様な人材が活躍する「ダイバーシティ経営」を実践する企業として広く知られている。その取り組みの発端となったエピソードを、近藤社長は語る。

「経営危機当時、社員が多数退職してしまったことから、ハローワークを通して人材募集しました。性別、年齢、学歴などの指定はできませんでしたが、募集をかけるごまごまな人たちが応募してきました」

リストラにあった高齢者やママハラで辞めた女性、海外留学・遊学で国内学歴のない若者、外国籍の人、

障がい者たちもいた。そうした人を採用することで、結果的に労務構成がダイバーシティになっていったという。

働く意欲や能力がありながら、それを活かせる場のない人材を積極的に雇い入れる。一方で、人事や労務など就業環境の整備に加え、社員のスキルアップを促しながらモチベーションを高める策を講じてきた。

多様な人が応募できるように  
通年採用で門戸を開く

同社は現在、新卒の一括採用はせず、通年採用で常に応募者に門戸を開き、応募があれば検討のうえ面接を行う。あえて新卒を採るつもりはまったくない。

社会経験のない新卒よりは、一度挫折を味わったくらい第二新卒のほうが、会社の良さも理解できるし、

育てがいがあると近藤社長は考えている。

一方、補充や労働力強化のための採用は、随時ハローワークを通して行っており、大卒3年以内の離職者や第二新卒者のほか、多様な人たちが応募してくる。

「当社がどういう理念を持ち、どのような人材を求めているか。ホームページなどでクレド（価値観と行動規範）も公開しており、誰でも知ることができるようになっています」

自社の目指すべき方向、それを具現化するビジネスの方向性を提示し、それに共感した人材を採用する。そこで生まれる目的意識や自助努力を活力として取り込んだ企業のみが、社員とともに成長できると近藤社長は考える。必要とする人材かどうかを採用時にきちんと判断することが、人が辞めないことに結びつき、ここ

※MEBO(Management and Employee Buyout)：経営陣と従業員が一体となって資金を出し、株式等を取得する企業買収の一形態。



オフィスの社長室はなく、社員に気軽に声をかけられる環境にある

10年、離職者はほぼゼロだ。

## 社員個々の努力に報いる 公正な評価と仕組みを構築

ダイバーシティ経営は、「公正さ」が担保されていないならば成立しない。その基盤として、同社では月次の決算、予算、各現場の利益率、さらに各営業担当の目標や進捗状況など、

経営に関わるあらゆる数値を全社員に開示している。

また、業績を上げること、クレドに沿った行動をとることを社員に徹底して求め、その結果を評価の対象とし、昇格、昇給、賞与の考課に反映させる。

たとえば「能力」は、仕事に必要とされる「実務能力」と、コミュニケーション能力などの「基礎能力」とに分けて評価する。この基礎能力の評価尺度の一つとして重視しているのがTOEIC<sup>®</sup>だ。

「社員の採用では500点以上を必須条件としています。入社後も、年一回の受験を義務とし、役職に応じて目標スコアを設定しており、点数に応じた手当も支給しています」

日本レーザーの社員として期待される能力を率直に求める一方で、社員のライフスタイルは尊重し、「午前だけ」「週4日だけ」「二日6時間」など、各人の働き方は本人と会社が話し合って決める。一つの仕事を2人で担当し、どちらかが休んでも仕事が滞らないようにする「ダブルアサインメントシステム」の実施や、一人で複数の仕事をこなす「マルチ

### 日本レーザーの 採用・定着の3つの工夫

## 1 ダイバーシティ

性別、年齢、学歴、国籍などを問わず、自社の理念と価値観、目指す方向を理解し共感する人材を採用。働き方は本人と会社が話し合っ

## 2 第二新卒を採用

他社での勤務経験がある人など、一度社会に出た第二新卒を採用する。社会経験がある人のほうが、日本レーザーの理念や社風に合うか否か、組織のなかで成長していけるかどうかを判断しやすいため。

## 3 公正な評価

日本レーザーの社員として期待する能力、業績への貢献度、自社の価値観や行動規範に沿った自助努力を評価の対象とし、昇格、昇給、賞与の考課に反映する。

タスク」を身につけることを基本とするなど、働きやすい環境づくりに注力している。

また、パート社員や派遣社員も、たとえば子育てが終わったなど、ライフスタイルが変わったときに、実力さえあれば、フルタイム社員になるチャンスが開かれている。

こうした、社員のための「会社づくりを行う背景には、近藤社長が親会社時代に、社員のリストラに関わった経験がある。当時、労働組合の委員長を務め、1000人規模のリストラに直面した。その後もアメリカ法人の責任者として現地社員の

員整理を行った。

「社員を犠牲にする経営を見てきて、自分が経営者の立場になって会社の存在理由を突き詰めたとき、2つの結論にたどり着きました。一つは雇用を守ることで、もう一つは社員の成長を促すことです。

雇用の不安がなく、自分が会社から大切にされているという実感を持てれば、社員のモチベーションは下がりにません。会社の発展は10割が社員のモチベーションにかかっているのです」

近藤社長の信念は、就任当時から一貫して変わっていない。