

完全雇用保証のもと 徹底した実力主義で意欲を引き出す

日本レーザー

計測機器や加工装置などレーザー機器の輸入販売を行う日本レーザーの代表取締役会長、近藤宣之氏は、2007年まで日本レーザーの親会社だった日本電子の出身である。「日本電子時代、労働組合や米国法人で大規模なリストラに直面しました。そのとき心に深く刻んだことは、リストラは絶対にやってはいけないということです。ですから、当社は“雇用保証”を貫いています」と、近藤氏は話す。

60歳の時点で働く意欲がある人は全員、65歳まで再雇用で働き続けら

れる。65歳以降も再雇用でフルタイムで働くことができる。その後もパートタイムで働いている人もいる。さらに、病気で働けなくなった人にも、給与を払い続ける。「会社の目的は利益ではありません。目的は、社員が安心して仕事に取り組み、生涯をかけて仕事で成長する場をつくることなのです」（近藤氏）

雇用保証と聞くと、フリーライダーは出ないのかという疑問が湧いてくる。「フリーライダーなどいません。雇用保証をするからには、賃金における年功的要素はすべて排除する必要があります。ですから当社は完全実力主義。年齢に応じて給与が上がることもなければ、国籍や性別などで給与に差がつくこともないのです」（近藤氏）

基礎能力と実務能力で 実力を測る

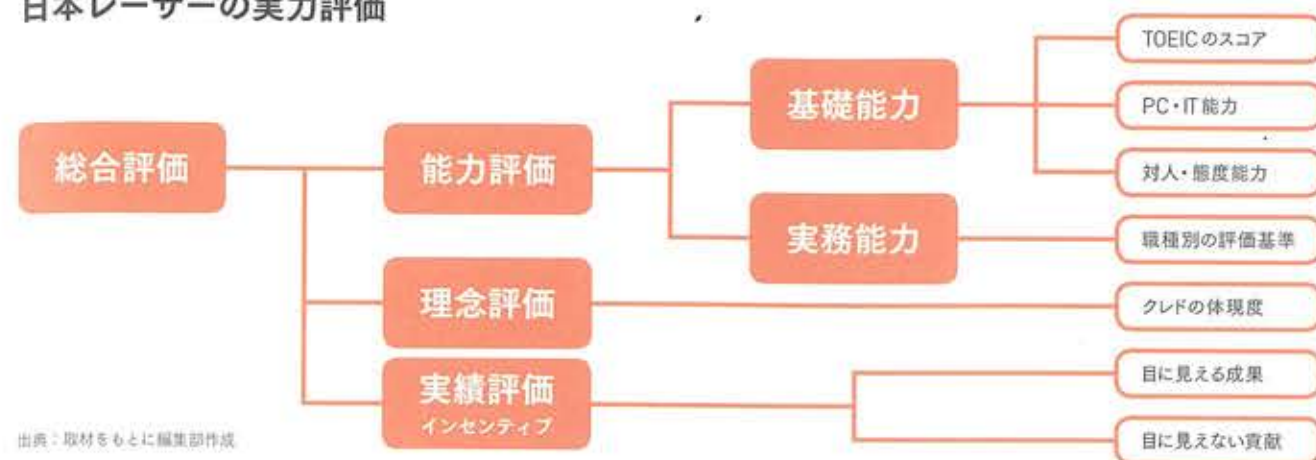
「給与制度は非常にシンプルです」と、近藤氏は説明する。9段階の資格等級によって、月額固定給が決まる。資格等級が上がるごとに役割手当がつく。部長までは降格もない。家族手当や住宅手当など生活手当

を一切廃し、代わりに基礎能力手当を能力に応じて付加する。役割手当や基礎能力手当が“実力”によって変動する。基礎能力手当や役割手当が減ることがあるため、給与ダウンもあり得るという。

では、実力とは何か。そしてどう測るのか。「基礎能力と実務能力による“能力評価”、目に見える成果と目に見えない貢献を測る“実績評価”。クレドの体現度で測る“理念評価”。当社では、この3つの軸で実力を測っています」（近藤氏）

基礎能力の1つは、意外にもTOEICのスコアだ。「海外とのやり取りが多く、製品資料もほとんど英語という当社では、英語力が不可欠です。英語能力を測るツールとしては、TOEICはほぼ“読む”と“書く”しか測れないし、物足りないものではありますが、正社員全員に毎年TOEICを受けさせているとほかの能力の判定にもこのテストが使えることがわかったのです」（近藤氏）。2時間で200問を解くテストでは集中力も必要だし、試験に向けて勉強を積み重ねるにはタイムマネジメント力、高得点のための肝は何かを理解

日本レーザーの実力評価



出典：取材をもとに編集部作成

する情報処理能力などが必要だ。「つまり、仕事に必要な能力を凝縮して測定できるのです。当社では、500点以上でなければ、正社員にはなれません」（近藤氏）。TOEICのスコアに加え、ITの活用能力、対人対応力をもって基礎能力としている。これらの評価は基礎能力手当に反映される。

実務能力は、営業職なら多様な商品を提案できるか、技術職なら高いレベルのテクノロジーを理解でき、サービスを提供できるかなど、職種と資格等級ごとに評価基準が明らかになっている。これにクレドの体現度の評価を加えて半年に1度、総合評価を行い、評価後の面談によって本人の成長への課題を確認し、納得を得ている。

実力主義や成果主義によって起こり得る“間に落ちたボールを誰も拾わなくなる”という悩みは、当社では無縁だ。それは、「インセンティブ制度のなかに、仲間意識を引き出す仕組みを埋め込んでいる」（近藤氏）からだ。心意気に任せるのではなく、自然と協業に向かって行動するインセンティブ制度を持っているのであ

る。「たとえば営業職の場合、成約した取引の粗利の3%をインセンティブとして与えています。1億円粗利がある商談をまとめれば、個人が受け取るインセンティブは300万円です。ただし、たいの取引では、技術や事務などほかの社員も支援しています。その場合、一定の割合でインセンティブ金額を彼らにも分配するルールがあるのです」（近藤氏）。技術職の社員が製品のデモンストレーションを支援した場合、成約時インセンティブ額の3分の1は技術職に分配される。「かかわった人が大勢いる場合などは、当事者同士で分配を決めることもあります。自分たちで決めるのですから納得感は自然と高まります」（近藤氏）

社員全員が持つ “オーナーシップ”

「たとえ頑張らない社員がいても解雇することはない」（近藤氏）が、同社のなかで意欲的に働かない社員を見かけることはない。ここまで述べてきたように、何をすればこの会社での評価に結びつくのかが明快に

なっており、他者のために力を尽くせばそれも報われるとわかっているからだ。加えて、社員全員が“オーナーシップ”を持っているのにもその要因がある。

近藤氏は、徹底した権限委譲によって、仕事へのオーナーシップを意識的に育んでいる。「私は社員がやりたいということに対して、決してNOは言いません。自律的にやりたいことをやらせてもらうことで本人が最も成長し、結果、会社の成長にもつながるのです」（近藤氏）

そして、日本レーザーの社員は実際に全員が同社のオーナー、つまり株主でもある。2007年に日本電子から独立したとき、社員全員が株を購入したのだ。

「売上や利益、個人の成績などをすべてオープンにしています。自分の頑張りが会社の売上や利益に直接結びつくことは皆わかっていますし、健全な危機意識も常に持っている。ですから、どんなに厳しいときでも社員が火事場の馬鹿力を出して助けてくれる、自律的に動ける組織なのです」（近藤氏）



近藤宣之氏
代表取締役会長