

日本でいちばん 女性が いきいきする 会社

人を大切にする経営学会会長
坂本光司

(株)イマージョン代表取締役社長 アタックスグループコンサルタント
藤井正隆 坂本洋介

[著]

中小企業研究の第一人者が緊急提言!!
女性が"本当に輝く"職場の条件とは!?
「働き方改革」の
あるべき姿がこの1冊に!

潮出版社

定価：本体1,500円

※消費税が別に加算されます

株式会社 日本レーザー

「二人一組」で離職と復職の不安を解消する。

レーザー業界のバイオニア

次に、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。仕入先である欧米各国で約100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たレーザー機器商社のバイオニアといえる存在です。

日本レーザーは、一九七一年に大企業の日本電子株式会社の一〇〇パーセント出資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超過に陥ります。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、破綻処理要請をしたほどにまで経営は悪化してしまいます。

そうした中で、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さんが、一九九四年に五人目の社長として日本レーザーの代表取締役に就任します。近藤さんは、期待通りの経営手腕を發揮し、「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なります。しかし、決してすべてが順調だったわけではありません。

近藤さん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がありました。その人物は、近藤さんがもつとも信頼を置いていた社内ナンバー2の常務でした。しかも本人だけでなく、部下も引き連れて独立してしまったのです。優秀な人財と有力商権を同時に失っ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、近藤さんが社長になつた一九九四年から日本レーザーは二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引き受け、現在では世界を相手に活躍する企業へと成長しました。それを成し得たのは、近藤さんそして同社が、「人を見た」経営を愚直に行ってきた結果と言えるでしょう。

近藤さんは、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い」

「上場をしていない。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、売上を伸ばし、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い」と常に話をしています。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、熱意を持つ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」と話をしています。

多様性を重視した雇用

近藤さんの人（社員）への想いは、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（こより先にE.S.）

- 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、日本レーザーではすべ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様々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つ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くいたとしても、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。

近藤さん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、風通しのよい組織風土が形成されると近藤さんは信じています。

異なるた価値観や文化に敬意を持ち、その上で異なる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くもらいたいと考えているからです。

二人一組で復職率が向上

現在の日本レーザーの社員構成は、他社からの転職者が八五パーセント、職歴がない人の入社も一〇パーセント、新卒入社五パーセントという状況です。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パーセント、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パーセント在籍し、六十歳以上の社員が二〇パーセントになっています。

近藤さんは、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、ある程度の理解を持つていてる経営者は、『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てやすくなればまた戦力になる』と言うかもしれません」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、社員それぞれの目線にも気を配っています。

「自社の都合のみを考え、「あなたは能力があるから、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」

こうした個々に目線を配る姿勢が、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くてはならないといいます。

「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つている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ものですが、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、見かけのテクニッ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・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」

近藤さんは、日本レーザーの「社員満足」の実践こそが、企業成長につながると要諦^{ようてい}、

であると信じているのです。

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、社長や役員が「今週の気づき」「今週の頑張り」を毎週報告する制度、多様な人材を活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、お客様に迷惑を掛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の問題が生じるということもありました。

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つたとしても、業務に支障をきたすことが少なくなりました。

営業業務の正社員として二二年働いている篠塚美鈴係長は、現在、一歳と三歳の息子さんを育てています。最初の育休から復帰して約一年後に再び産休・育休を取得し、その後も幼いお子さんのため急な風邪や発熱があつて看護のために休むこともあつたそうです。

「お休みをいただく時は業務を同僚の皆さんに対応するので負担をかけてしまうことになるのですが、皆さん嫌な顔せずに子どもの心配をしてくれます。私の子育てを皆さんに応援してくださつているように感じます」と篠塚さんは話します。

制度ありきではなく、社員の間にも「思いやり」の心、近藤さんの理念が息づいているのがうかがえます。

また、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。

一石を投じた女性社員

この二つの制度は二〇〇七年から導入されています。その導入のきっかけは、ある女性社員の海外転勤でした。

それが中国出身の方倩さんという社員です。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ーベーに就職しました。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な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つて、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つ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。その壁となつたのが語学力です。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た「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。

そんな中、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。方倩さんは、採用されたことに非常に驚いたそうです。

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きました。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「一年だけ上海に行つてくれ」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とともに上海に住んでいたこともあります。自分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、近藤さんに相談しました。その時の近藤さんの返答は、彼女がまったく想像していなかつたものだつたそうです。

近藤さんは、

「じゃ、うちの会社を辞めなくていいから、一緒に旦那^{だんな}についていきなさい。そして、向こうでS O H O（スマールオフィス。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なさい」

と言つたのです。さらに、「一年経つたら、帰つてこいよ」と快く送り出したのでした。そして、彼女は一年後、約束通りに戻つてきました。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つ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さんも本当に帰つてきてくれるのか心配していたそうです。

しかし、戻つてきたとはいえ、やはり影響もありました。そのドイツのサプライヤー関連の取引において、彼女が中国に戻つていた一年間はほとんど注文が取れなかつたそうです。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ことに無理があつたからでした。

その後、近藤さん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つたことも、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、近藤さん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、彼女のようにスマート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、方情さんですが、残念ながら、すい臓がんでお亡くなりになられています。しかし、彼女の功績は後の女性社員やパートさんたちにまで光明を投げかけています。元正社員で現在は営業業務アシスタンントとして働いている丸山あすかさんもその一人です。方情さんと同様に配偶者の海外勤務があり、その後にパートとして職場復帰しました。

丸山さんは、四歳のお子さんを幼稚園に通わせながら働いています。保育園に入所でさしつけ幼稚園に通うことになりましたが、幼稚園だとイベントも多く、その都度お休みを取ることになります。しかし、職場の同僚の理解で、柔軟なシフトで働くことができているそうです。

「一日四・五時間の週四勤務も自分の希望を元に決められました。周りの仕事の調整さ

えていれば自分のペースで働くこともできる。こうした会社の風潮があるおかげで今働くことができるので本当にありがとうございます」と丸山さんは語ります。

日本レーザーには、この事例以外にも、数多くの活躍している女性社員がいます。同社が進めるライフスタイルに応じた柔軟な勤務体制。近藤さんの考える社員への想いにより、いきいき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。

日本レーザー

女性の働きやすさ指標アンケート

2×50=100点

指標項目	YES	NO
子育て・介護支援		
①企業内託児所、または会社が契約した企業外託児所がある	●	
②育児や介護のための時間休暇や時間差出勤ができる	●	
③女性の育児休業取得比率は90%以上である	●	
④男性の育児休業所得者がいる	●	
⑤介護休業取得者比率は80%以上である	●	
⑥育児休業取得後の復帰率はほぼ100%である	●	
⑦小学校3年生までの育児短時間勤務ができる	●	
⑧子供の病気などの際、会社や職場に気兼ねしないで休むことができる	●	
⑨介護サービスの利用補助制度や保育料の補助がある	●	
⑩ベビーシッター活用についての補助がある	●	
社員の事情を踏まえた働き方の自由度		
⑪在宅勤務またはサテライトオフィスで仕事ができる	●	
⑫正社員・非正社員など自分の希望で雇用形態を選択できる	●	
⑬家族にケアが必要な人がいる場合の働き方に配慮している	●	
男女平等についての取組み		
⑭経営者の親族以外の女性管理職(課長級以上)がいる	●	
⑮全管理職に占める女性管理職の割合は30%以上である	●	
⑯賃金面や雇用面の男女の違いはない	●	
⑰男女間わざ平等に研修のチャンスがある	●	
⑱女性だけにお茶出しや清掃の強要はない	●	
⑲本人の意思に反して(本人が短時間勤務を望む場合等)、女性が産休復帰後、キャリアアップが望めない仕事に変わることはない	●	
女性の特性を踏まえた環境整備		
⑳女性の育児や介護休暇取得時にも何等か(給与・保険等)報酬が得られるように配慮されている	●	
㉑女性社員の残業や会議などの際、家庭の事情の欠席がゆるされる	●	
㉒職場内に女性専用の化粧室・洗面台がある	●	
㉓生理休暇(法律で定められている)が取得しやすい環境である	●	
社員の働く環境		
㉔社員食堂や休憩室は快適である	●	
㉕温水便座のトイレがある	●	

Aランク=80点以上 Bランク=70~79点 Cランク=50~69点 Dランク=49点以下

指標項目	YES	NO
ワークライフバランス(男女間わざ)		
㉖有給休暇以外で本人や家族等のメモリアル休暇制度等特別休暇制度がある	●	
㉗月当たり残業時間は10時間以下である	●	
㉘リフレッシュ休暇等、連続5日以上の休暇制度がある	●	
社員の要望・意見・相談を聞く体制		
㉙会社が契約する専門家(例 カウンセラー等)を活用できる	●	
㉚要望・意見を気軽に聞いてくれる部署や担当者がいる	●	
㉛キャリア面談が定期的にされて、本人の希望に沿う努力をしている	●	
㉜定期的に書面による社員満足度調査を実施している	●	
人を大切にする経営姿勢		
㉝業績重視ではなく、関係する人々の幸せを優先した経営である	●	
㉞経営はガラス張りであり、全社員に情報の共有化がなされている	●	
㉟賃金やボーナスは地域や業界の平均以上である	●	
㉟給与や昇給は極端な成果主義ではない	●	
㉟雇用形態を問わず働きたい社員は何歳でも働ける	●	
㉟65歳以上の継続勤務でも賃金は定年前の40%以上保証されている	●	
㉟ダイバーシティを積極的に推進している	●	
㉟本人の誕生日はもとより家族の誕生日に何らかのプレゼントをしている	●	
㉟地域活動やボランティア活動を奨励している	●	
㉟社員同士の飲み会等への金銭的な補助がある	●	
㉟社員の子供や友人等が働いていたり、就社させたいといった希望がある	●	
㉟各種資格取得補助制度がある	●	
㉟借り上げ社宅制度、またはマイホーム購入支援制度がある	●	
㉟人間ドックやインフルエンザ予防接種費用の補助している	●	
女性活躍推進取組みの成果		
㉟女性の転職的離職率は3%以下である	●	
㉟女性社員比率は30%以上である	●	
㉟女性の有給休暇取得率は70%以上である	●	
㉟女性のロールモデルが会社内にいる	●	
		合計 74