



日本レーザー  
代表取締役会長  
近藤 宣之

日本の大企業でお馴染みの「新卒一括採用」では、一般的な集団教育が済んだ新入社員を各部門に配属する。その後、複数回の配置転換を経て、本人の適性を見極めていく。学歴別、年次別が基本だから、日本的年功序列制度ともいわれてきた。しかし、これが持て囃されたのは、「ジャパンアズナンバー1」といわれた1970〜80年代と短期間であった。一方、日本でもファミリービジネスが多い中小企業では補充採用が基本で、特定の技能を持つ人材を獲得する「ジョブ型採用」が一般的であった。日本的人事制度は、年功序列型終身雇用とみなされてきたので、別名「メンバーシップ型制度」ともいわれてきた。欧米企業の人事

## 外部獲得と社内育成を併用

### ぶたい考

制度と比べると、等級は職務ではなく、人（能力）を基準としている。しかも解雇が困難なため、人件費が増大する。表面上は平等主義だから、突出した人材に対して高い報酬も出さう。能力評価と賃金水準の不一致が問題の本質だ。

ジョブ型採用でも、ポストに空きがなければ採用されないし、能力を高めても上位ポストに空きがなければ、待遇はアップしない。その結果、社内に向上心、成長する企業風土が生まれない。ポストが限られているなかで、高給を取るためには転職するしかない。この制度では、管理職を育成することも難しいために、中小企業の発展が限られてきた面もある。当社では、ジョブ型で必要な人材をその都度採用してきたが、同時に次代の管理職やリーダーを社内でも育成する仕組みを構築してきた。

具体的には、入社後5年程度の期間で専門職向きか、管理職向きかを見極める。そのうえで、管理職向けの研修やエグゼクティブMBAを受講させる。基本的には社員自身の意欲や適性を重視している。同時に社内でも、プロダクトマネージャー業務や海外出張を多く経験させる。多様な経験の積み重ねで、次第に部門経営者、事業経営者としての自覚を醸成していく。こうして若いうちから、自分が担当する事業において、社長になつたつもりで市場をみてSWOT分析や戦略立案などを繰り返すことで、社員自身の成長につなげている。