

# 株式会社 日本レーザー

「社員の成長が企業の成長」  
～生涯雇用とダイバーシティ経営で進化した  
日本的経営を推進～

**企業紹介** ●昭和43年に設立され、世界最先端の光学関連製品やレーザーの輸入販売、また自社製品開発も行う日本で最も歴史のある光にかかわる専門商社で、年商は40億円の中堅企業です。もともとは上場企業の子会社で、1993年度に債務超過になりましたが、そこから企業再建と発展を実現し、2007年にはMEBO(Management & Employees Buy-out)で独立しました。60歳以上の社員が25%、女性の管理職が3分の1、身体障がい者の課長も活躍するなど、現在はだれでも70歳、今後は80歳まで働ける生涯雇用を前提にしたダイバーシティ経営で、22年間黒字経営、無借金経営を維持しています。このように、既に政府のいう「2030計画」を先取りして実現し、1億総活躍時代の先駆けとなっています。

**プロフィール** 事業内容(業種) レーザー専門商社(輸入販売・自社品開発)  
所在地 東京都新宿区  
従業員数 60人(男性42人、女性18人、うち非正規雇用社員7人)  
平均年齢 46歳(2015.4月現在)

## キャリア支援の取組

わが社の  
理念・方針

「社員が大切にされているという実感」がある企業

### 元パート社員も新入社員も株主になる唯一の企業

全役員と全社員とが出資するMEBOにより独立。ファンドを入れない買収で、毎年の新入社員、フルタイムの元パート社員も出資でき、全社員が株主という資本モデルは日本では例がありません。

もともと意欲が高い社員が、株主になり、さらに当事者意識が高い社員が自己効力感を高め独特の企業風土を形成しています。

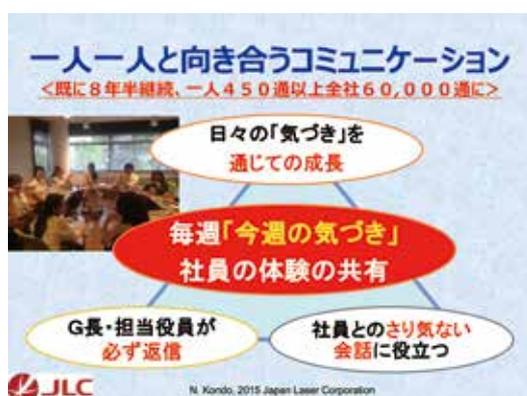


## キャリア支援の具体的な取組

## 個々の社員に向き合って対応する

## I. 個々の社員に向き合う

キャリア支援にはまず高い社員満足を実現し、個々の社員に向き合うことが大切です。そのためには、第1に、言いたいことが言える職場であるかどうか。第2に、職場の空気がワクワクとしたものであるかどうか。第3に、人事制度は透明性が高いものであるかどうか。第4に、その人事制度の運用の結果に納得性が高いかどうか。第5に、業績や経営データの透明性が高く、社員に共有されているかどうか。第6に、個人の能力や貢献度が評価されても、企業の中に一体感や連帯感、仲間意識があるかどうか。こうしたことが社員のモチベーション向上に大きく影響します。



## II. 社員の成長へ教育と研修

社員が自主的に成長する企業風土を醸成し、社内では社長塾・全社会議などを毎週開催、加えて社外の宿泊研修会には育児中の女性社員も含め毎年計画的に派遣しています。社員と経営との働き方の契約としての「クレド」による理念の徹底を通して、社員の自主性を尊重、キャリア形成も本人の希望を実現しています。



## III. リストラなし生涯雇用 ～いずれは80歳まで～

正社員、嘱託雇用社員、パート社員等雇用契約にかかわらず、心身が健康で業績に貢献できる限り、誰でも70歳まで働けます。60歳以上が全社員の25%いますが、今後は誰でも80歳まで働ける生涯雇用を目指しています。そのためには社員自身がいくつになっても成長する意欲を持ち続けることが大切で、そのための評価制度もスタートしています。



## Ⅳ. 女性が輝くハイテク企業

パート社員を含めて女性は全社員の3分の1、女性の管理職も30%以上で、既に「2030計画」を達成しています。育児をしながら海外出張する女性営業員も2人います。女性の管理職は、自分の役割に関しては、上司の役員に遠慮することなく、むしろ経営トップの代弁をして社員を引っ張る「ロールモデル」となっています。



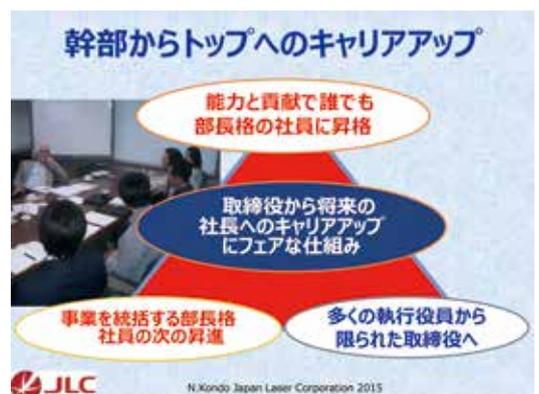
## Ⅴ. 誰にもチャンス、女性も一歩踏み出す勇気

正規雇用社員と非正規雇用社員という構図は当てはまりません。社員が自分のライフスタイルに応じた雇用契約を選びます。したがって4時間程度のパート社員から6時間以上の嘱託雇用社員へ、さらに嘱託雇用社員や派遣社員から正社員への道が用意されています。女性事務員から営業員に、また嘱託社員が管理職をしているケースもあります。



## Ⅵ. 次代の経営陣を外部研修で育成 ~研修により女性幹部も役員へ意欲的~

社外研修は中堅社員から幹部向け、さらには執行役員から経営トップ向けと4段階になっており、計画的に社員の成長を図り、後継者を育成しています。中堅社員向けの研修では、いずれも数か月単位での研修ですが、基本的な人生への姿勢を活性化する「自己革新研修」、プレゼンテーションやキュレーション等実践的な技量を身に付けるトレーニングと、2種類を全社員に受講させています。幹部社員から経営者へのキャリアアップのためには、年間100～200万円の経営者大学へ幹部を派遣、既に二つのコースでのべ14人が修了、女性幹部も2人含まれています。こうした研修を通じて、将来の経営陣に入ることを決意した女性幹部もいます。近い将来こうした一歩踏み出す勇気を持った女性社員が、役員になることが期待されています。



## 取組の効果や課題と今後の取組の方向

1. この10年余り自己都合での退職がほとんどありません。例えば、第一子妊娠・出産での退職率はゼロです。また、1997年以来新卒採用していますが、退職者は1人のみです。
2. 年2回の総合評価は本人自身の評価、上司の評価、担当役員の評価と3段階ありますが、最終的に役員の評価を本人との面接でフィードバックし、本人の課題を再認識させ成長へつなげています。
3. 課題は、生涯雇用の前提として、生きている限り成長するということを徹底することの難しさです。60歳定年後も再雇用、再々雇用しますが、自分自身を成長させるために更に学び続ける必要があるからです。
4. また、女性社員が子育てしながら営業員を継続できる仕組みとして、一つの仕事を複数で担当し、複数の仕事を一人が担当する仕組みがありますが、社員自身が成長意欲をもって他の仕事の遂行能力を向上させないと、この仕組みも効果が上がりません。

## その他

### 正規雇用社員と非正規雇用社員

現在、非正規雇用社員はパート社員5人と派遣社員2人です。派遣社員は女性の管理職が産休・育児休暇中の1年余りの勤務です。派遣社員から正社員になったケースも数多くあり、現在の経理課長も派遣社員から正社員になり株主社員です。パート社員から1日6時間以上の嘱託雇用社員も4人いますが、いずれも出資し株主社員になっています。現在、在宅勤務の嘱託社員は2016年4月より、正社員の販促課長になります。当社では非正規雇用社員か正規雇用社員かは本人が決めており、それぞれが活躍しています。

JLC' Way: (JLCの基本的価値観)

1. There is no way to happiness. Happiness is the way. (1. 幸せになるための条件も手段もありません。幸せになろうと努力する過程こそが幸せなのです。)
2. We live in the here and now. (2. 「今、ここ、自分」を意識して生きます。)
3. We should not regret or dwell on what we have done in the past. (3. 過去に起こったことに対していつまでもクヨクヨしません。)
4. We should not be anxious about what will happen in the future. (4. 未来に起こるかも知れないことをアレコレ心配しません。)
5. We should focus on the task at hand, here and now. (5. 「今、ここ」にある目の前のすべての仕事に集中して全力を尽くします。)
6. Everything is up to us. (6. 人生はすべて私次第です。)
7. We take responsibility for every aspect of our lives. (7. 自分の人生、すべての状況に責任を取ります。)
8. There are always ups and downs in life. (8. 常に浮き沈みがあるのが人生です。)
9. Last but not least, the shortest distance between two points in life is not a straight path. (9. 最後になんと言っても、人生において2点間の最短距離は直線ではないのです。)

## トピック

### JLC's Corporate Mission

We provide all people who work for JLC with a fertile environmental and opportunities to attain self-enrichment and accelerate their professional development regardless of age, sex, academic history, race, religion or national origin.

(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。)