

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で幸せに暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 人と仕組みを大切にすれば、どんな危機も乗り越えられる

- ①「人を大切にする」経営理念を掲げ実践する
- ②全社員と「当事者意識」「危機意識」を共有する(以上前月号)
- ③多様な働き方で女性が活躍できる職場をつくる
- ④理念体現社員を育てる人事制度が企業業績を向上させる

2021年5月号(第207号)

今回も、日本レーザーを優良企業に導いた近藤宣之会長の「中小企業の新・幸福経営」を紐解きながら学んでいきます。

日本レーザーは、「人材は最も大切な資産」「雇用は絶対に守る」「人に投資する」「人を活かす」ことを最優先課題として取り組んできました。また、「働き方の契約書(クレド)」を作成し、全社員と「当事者意識」を共有しています。

更に、女性の活躍推進です。「多様な働き方」を導入、女性が活躍できる職場づくりを積極的に行い、今や同社の女性の管理職比率は3割に上っています。(日本の女性管理職比率は11.9%(厚生労働省「令和元年度雇用均等基本調査」)、主要国で最低、大きく後れを取っている)

同時に、理念体現社員を育てるための人事制度です。

同社は、女性が活躍できる仕組み、社員が活躍できる仕組みをしっかりと作り上げることにより、持続的に成長できる企業となっているのです。

人と仕組みを大切にすれば、どんな危機も乗り越えられる

■多様な働き方で女性が活躍できる職場をつくる■

女性の活躍推進の度合いを示す企業のステージは、3段階あると言われています。第1ステージは、第1子の妊娠・出産により退職する女性社員が6割程度いる段階、第2ステージは妊娠・出産で退職せずに、ほとんどの女性社員が育児をしながら勤務を継続する段階、そして第3ステージは女性の管理職比率が3割、役員比率が1割程度いる段階、です。

日本レーザーは、すでに女性管理職3割を実現しています。

【本人が望む雇用形態で個別管理する】

近藤会長は言います。「社員が何らかの制約があって活躍できないのであれば、活躍できるような仕組みや制度をつくるのが自分の仕事だと、経営者が自認しないことには、女性活躍の第2ステージにも到達できない」

同社には、大別7つのバリエーションを設けています。①正社員(所定労働時間8時間)、②契約社員(同7~8時間)、③定年再雇用の嘱託契約社員(同6~7時間)、④パート社員出身の嘱託契約社員(同7~8時間)、⑤パート社員(同4時間)、⑥短時間正社員(1カ月144~120時間)、⑦派遣社員(同7時間)、しかも正社員も含めすべての雇用形態で、始業・終業時刻のみならず、週何日働くかも任意に設定可能です。

同社では、子育てや介護、病気、高齢など、社員それぞれの事情に合わせて制度をつくっています。

確かに「個別管理」は煩雑で、労力も費用もかかります。しかし「『人を大切にして利益を上げる経営』が時代の要請である以上、働き方の多様性と利益の最大化を両立すること」が求められているのです。

【「ダブルアサインメント」と「マルチタスク」で活躍推進】

「ダブルアサインメント」とは、1つの業務に通常であれば1人割り当てれば済むところを、あえて2人を割り当てる仕組みです。これによって、担当者のどちらかが不在でも「担当者がいないのでわかりません」と取引先に迷惑をかけることがなくなりました。

しかし、単純に導入すれば人件費は2倍となります。そこで、同時に「マルチタスク」も始めました。例えば、輸出貿易管理を担う購買グループは、かつて女性マネージャー1人で担当していましたが、今は女性2

人を配置、2人で人件費が合うように一般事務(営業アシスタントや総務・経理)も兼務してもらっています。同社では営業、技術、事務のすべての職種で「ダブルアサインメント」と「マルチタスク」を行っています。

この「ダブルアサインメント」と「マルチタスク」のおかげで、有給休暇消化率は全社員で70%、残業時間は平均10時間と、優良企業の水準を保持しているのです。

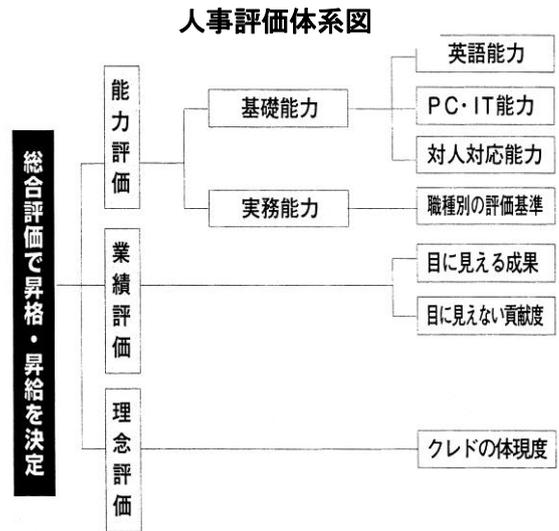
■ 理念体現社員を育てる人事制度が企業業績を向上させる ■

人事制度とは、経営者の想いや価値観を可視化したものです。近藤会長は人事制度の4つのポイントを挙げています。①経営理念と明確に結びついた評価であること、②明確な基準が示され、公正さと納得性を持って運用されること、③社員へのフィードバックまでがセットになっていること、④昇格、昇給、給与も理念と明確に結びついていること

【経営理念と結びついた評価基準を明確にする】

そのうえで、3つの評価基準を明らかにしています。

- (1)「基礎能力」と「実務能力」による能力評価…「基礎能力」は、①「英語能力」(TOEIC500点以上が正社員の条件)、②「PC・IT能力」、③「対人対応能力」の3点で評価される。
- (2)「目に見える成果」と「目に見えない貢献度」を測る業績評価…「目に見える成果」とは、営業の受注額や粗利益額など、数字で見える業績のこと。「目に見えない貢献度」とは、受注に協力した技術員や事務員の貢献度。
- (3)クレドの体現度で測る理念評価…心構えや態度・行動が、会社が求める人物像にどれだけ合致しているかを評価。この3つで総合評価し、昇給・昇格を決定しています。



【フィードバックにより社員を育成する】

人事制度で最も大切なのが、社員へのフィードバックです。評価結果について情報を社員と共有し、次の成長に役立ててもらわないと意味がないからです。日本レーザーでは、フィードバックにより、現時点で何ができて何ができないのか、会社としてこれから何を期待しているのか、どのような行動を会社は評価しているのかを、個々の社員にしっかりと伝えていきます。フィードバックは、より高いパフォーマンスを上げるための社員への働きかけに他なりません。

同社では、6月と12月、そして給与改定を通知する4月の3回、1人最低30分かけて、フィードバックを行い、理念体現社員を育てているのです。

【処遇も理念と明確に結びつける】

給与は、本給(基本給)と手当で構成されています。

- ①**本給**…一般社員から執行役員までの9段階の資格等級(一般社員、副主任、主任、係長、副課長、課長、次長、部長、執行役員)で決定。定昇制度はなく、自動的に昇給することはない。毎年実務能力、成果や貢献度(業績評価)、クレドの体現度(理念評価)を評価し昇給を決定している。手当の中で最も特徴的なのが「役割手当」と「基礎能力手当」です。
- ②**役割手当**…役職手当に該当。副主任(5,000円)から副課長(20,000円)までは固定額。課長以上の幹部には「レンジシート」が設定されており、各等級において6~10段階の幅がある。例えば課長手当は、1ランク(4万円)~7ランク(10万円)となっている。幹部の役割手当は実績の増減に応じて1年ごとに変更される。
- ③**基礎能力手当**…英語能力、PC・IT能力、対人対応能力をS~Dの5段階(英語能力だけは6段階)で評価。例えば、英語能力は、TOEICの点数に応じて、500点台Dランク5,000円~900点以上Sランク25,000円となっている。500点未満はEランクとなり支給なし。

日本レーザーでは、何を評価し、どのように処遇するのか、すべてを公開し運用しています。近藤会長は強調します。「人事制度に絶対に必要な2つの条件は『仕組みの透明性』と『運用の納得性』」です。