

従業員を第一に考え

誰にでもチャンスを与え、挑戦させる

海外レーザー装置の輸入販売を目的として日本電子株式会社の出資のもとに設立された株式会社日本レーザー。一時は債務超過で危機に直面したが、近藤社長就任後は黒字経営を続け、近年は社員を大切にする会社として認知度が上がっている。

従業員の3分の1は女性、嘱託契約従業員でも管理職。頑張っている人にはチャンス

―御社について簡単にご紹介ください

当社は1968年に、アメリカ製レーザー装置の輸入販売を目的として、日本電子(株)の出資により設立されました。日本でいち早くレーザー事業を手がけ、海外レーザー装置の輸入商社としてだけでなく、輸入したレーザー製品を独自に組み立て自社開発製品として販売もしています。

私が就任した1994年、会社は3期連続の赤字を計上、債務超過状態にありましたが、就任1年目から徹底したコストカットに取り組んだ結果、黒字に転換し、その後は黒字経営を続けています。

2007年には、親会社であった日本電子(株)からMEBO(マネジメント・エンプロイー・バイアウト=企業に所属する経営幹部と従業員が、親会社から株式を買い取って独立するM&Aの手法の一つ)により独立を果たしました。社員に株式の出資を募ったところ、予定額の2.4倍もの出資が集まり、社員全員が株主となりました。業績が上向き傾向にある

なかでの親会社からの独立を、社員が支持してくれた結果だと思います。社員のモチベーションが高かったからこそ、再建に成功することもできました。

また、独立前は、社員の間でも「たとえ経営破綻しても親会社がどうにかしてくれるだろう」という甘えがありましたが、独立によってこうした意識が変わったことも黒字経営が続けられている要因でしょう。

―御社での人材雇用の特色や取り組み状況をお聞かせください

多様な人材がいることが特色です。従業員の3分の1は女性、上は70歳から下は22歳まで、それから外国籍の従業員もいます。必要であれば再雇用も再々雇用も、性別や年齢や国籍だって関係ありません。誰を集めたわけでもなく、会社に必要人には長く働いてもらえるように工夫した結果、人材が多様化したのです。

管理職であっても同じです。3分の1は女性、65歳以上の管理職もいますし、総務課長は18年間パートとして勤務していて、2013年1月から嘱託契約社員



社長室を持たず、従業員と同じスペースで仕事をする近藤社長

となった女性です。今年には他にも2名、パートから嘱託契約社員となった女性がいます。

—なぜパートの方を社員へ切り替えたのでしょうか

会社にとって必要であり、本人が希望しているのなら、社員として、より責任を持った仕事をしてもらいたいと考えています。1人の社員が辞めて、新たに誰かを採用することは、中小企業にはなかなか容易ではありません。派遣会社から人を補充しても、1ヵ月ほどで辞めてしまう人もいます。従業員50人ほどの中小企業ですが、会計の仕事ひとつみても、外貨会計や連結決算など大企業とやることは変わりません。人を育てるのには時間がかかります。社員と同様一生懸命働いてくれている人がいるなら、その人を社員にしない理由はありません。パートだろうと社員だろうと、区別はしません。仕事の枠を決めないで、頑張っている人にはチャンスを与え、仕事の幅を広げ、この会社でもっと頑張ってもらいたいと思います。前述の総務課長は、パートのときから経理の仕事など広く携わっていましたが、社員となったことで、以前にも増して仕事量は増えて

います。それでも残業はほとんどせず、育児と両立しています。代わりがない優秀な人材です。

違いを認め合い、成長のきっかけにしてほしい

—本当に多様な人材が集まっていますね。人材が多様であることは、どんなメリットがありますか

1つは、他人と比べなくなるということです。年齢や境遇、似たような人が集まると他人が気になりますよね。うちは年齢も性別も国籍もさまざまですが、社員たちはそれぞれ違う境遇を認め合っています。

2つ目に、互いにいい刺激となり、結果として成長に繋がるということです。年齢や性別が似通った人が集まる環境は安定していて過ごしやすいかもかもしれません。しかし私たちは、現状維持は求めていません。常に成長してほしいと考えています。

それぞれが特徴を持ち、その人の働き方を追求すればいいのです。人材が多様であることは、他を認め、自分を追求することにつながります。違いを知ることで自分を知る、ライバルは自分なのです。

一子育て中の女性も大活躍ですね。子育てとの両立は仕事にも影響があると考えられますが、どのような働き方をしているのでしょうか。周りへの影響を考慮し、取られている対策などあれば教えてください

育児休暇取得をはじめ、個人の働き方にはフレキシブルに対応しています。そうした働き方が仕事に支障をきたすとは考えていません。育児休業後の時短勤務での復帰や週3日在宅勤務など個人のケースに応じています。加えて、やはり周りのサポートがあって初めて子育てする女性のバックアップができるのです。

取り組みとしては、仕事が1人に偏らないように2人体制を取り、平均化しています。常に2人というのは効率が悪いので基本的には担当が行いますが、担当が定時に退社後も、他の社員がフォローできるような体制を整え、お客様に影響の出ない

ようにしています。当然、仕事量は増えますが、担当以外の仕事も把握しなければ、仕事の幅は広がりません。また社員同士のコミュニケーションにもなります。

『進化した日本的経営』とは

一従業員が働きやすい職場環境について考えをお聞かせください

まず大事なのは、見える化を徹底することです。会社の業績、財務状況、資産状況、すべてにおいて可視化しています。社員には、会社が今どういった状況か、昨年と比べてどうか、現在の進捗状況などの数字をすべて公表しています。データや、社内報でも掲載しています。現状を知ることで、会社が目指すことを理解しやすくなります。

社内報では、それに加え、

他の社員がどんな仕事をしているか、海外出張の報告もしてもらっています。当社では事務職の社員も海外出張に行ってもらいます。出張も、仕事であってもフレキシブルに楽しんでほしいと思いますし、帰ったあとの楽しい報告を心待ちにしています。そうした報告がしやすい環境なのは、うちの社風の良さだと思えますし、他の社員を鼓舞することにもつながります。

もう1つは、誰にでもチャンスを与えることです。事務職社員も海外出張に行くと話しましたが、これもそのうちの一つです。チャンスに挑戦し、社員が成長する—それは会社の成長と



18年間のパート従業員から総務課長となった、野中さんと近藤社長

なります。1人1人が能力を最大限発揮できる柔軟な環境が働きやすさにもつながります。

一働き方が多様だと公正な評価は難しいように思いますが、どのような評価基準を設けているのですか

年齢、性別、国籍など人材の多様化が進むと、個人の能力や働き方はさまざまですので、成果には差が出てきます。そこで、成果を出したことには、社員が納得する評価をします。営業数字や、その案件を誰かと協力したのであれば、成果の配分を判断します。成果を出した人には、努力に見合う評価をしています。手間と労力をじっくりかけて、公正に決めています。社内報で成績開示もしています。自分の立ち位置を知ることが、モチベーションの向上につながると考えています。

また、社員全員が同じ境遇でステップアップできる体制も用意しています。商社では、英語ができた方がやはりいいので、社員全員にTOEIC受験を課しています。受験費用は会社負担とし、スコアによっては手当を出しています。現在社員の40%が800点以上のスコアを持っています。

成果の話が続けてきましたが、成績がすべてというわけではありません。たとえ成績を残せなくても、ペナルティがあるわけではありませんし、肩たたきもありません。長く働いてくれればと思います。女性の育児休暇も同じことです。従業員すべての雇用を守り、頑張った人の努力をしっかりと認め実力主義を取り入れる。年功序列の日本的経営でもなければ、成果を出さないと残れない欧米的経営でもないで、私はこのかたちを『進化した日本的経営』と考えています。

従業員がお客様第一なら、社長は従業員第一

一人材雇用のポイントはなんですか

経営者は従業員を第一に考え、大事にすることで。私は、お客様すべてを見ることはできません。

日々お客様と接するのは従業員です。従業員が顧客満足を第一と考えるならば、社長は従業員を第一に考えるべきです。それが従業員に伝わればモチベーションが上がり、成長します。会社の成長は、従業員の成長なくしてはできません。従業員のモチベーションを上げることが会社の存続に関わるのですから、社長は従業員を大切にしなければなりません。

独立前は経営破綻しても親会社がどうにかしてくれたかもしれませんが、今破綻すれば誰も助けてはくれません。そうした危機意識を社員にも持ってもらう必要があります。社員自身がプロ意識や誇りを持ち、仕事に責任感を持って臨み、会社の発展とともに目指すことができれば、会社は発展します。

そのためにコミュニケーションを取ることを大事にしています。当社で実施している「今週の気づき」では、週末に直属の上司に、今週1週間で気づいたことをメールするという取り組みをしています。これがさりげない会話のきっかけになるのです。翌週会ったときに話題があるのと、社長室に呼んで話をするのは全く違いますよね。

コミュニケーションを取ることは雰囲気もよくなりますし、また従業員も、上司や私の考え方を理解しやすくなるでしょう。

従業員を大事にしたうえで、会社が目指す方向性やロールモデルを理解してもらわなければならないので、相互に理解できる仕組みや環境を整えるのも社長の大事な役割ですね。

Company Data

株式会社日本レーザー

【企業コード】	981055885
【所在地】	東京都新宿区
【設立】	1968(昭和43)年
【事業内容】	産業用電気機器卸
【年売上高】	30億3,057万円(2012/12)
【従業員数】	59名