

社員の成長が企業の成長 —その理念と仕組み—



(株)日本レーザー
代表取締役社長

近藤 宣之

こんどう のぶゆき

1944年東京都生まれ。慶應義塾大学工学部（現・理工学部）卒業。68年日本電子(株)入社。89年同社取締役兼米国法人総支配人、93年同社取締役国内営業担当。94年より現職。レーザー輸入振興協会会長、厚生労働省女性の活躍推進協議会委員も務める。2011年第1回「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」中小企業庁長官賞受賞。その他受賞歴多数。



中小企業は採用に苦労することが多い。現職に就任し、債務超過であった当社の再建にあたりまず困ったのは、有能な社員が独立、退職し、補充人事が困難だったことだ。採用コストもかけられず、ハローワークで求人した。応募してきたのはリストラにあった中年、マタニティハラスメントで退職した女性、外国人留学生、日本での学歴がない若者、障害者等だった。ダイバーシティ経営はここから始まった。

こうした社員に対し、従来の学歴別、年次別、性別、国籍別ではフェアな処遇はできないし、社員のモチベーションも上がらない。そこで、評価と待遇の基本は、能力主義、業績主義、理念主義の3要素とし、制度の透明性と社員の納得性を重視した。社員が成長すれば待遇も良くなる仕組みで、努力が報われるようにした。

具体的には、どの職種の社員にも必要な基礎能力として、①対人対応能力、②タイムマネジメント能力、③IT/PC運用・活用能力を

5段階で評価し、結果に応じて手当をつける。毎年評価を行い、社員が成長しない限り手当は増額しない。

対人対応能力は、いつも明るく挨拶ができる、周囲に感謝の気持ちをもつ、他人に配慮し、利他の心で対応できること等である。これは性格ではなく、能力であるため、評価し、伸ばすこともできる。

タイムマネジメント能力については、TOEICの点数で評価する。英語力ではなく、集中力、持続力、情報処理能力等の評価を行う。

IT/PC運用・活用能力は現代版の読み書きそろばんである。これら三つの手当での合計は、月額最高6万5千円、最低で8千円となっている。

営業やサービスの担当者にとって、賞与に大きく影響するのは個々の社員やチームとしての業績だ。粗利益の3%を貢献度に応じて配分し、支給している。貢献度は当事者である社員の話し合いで金額を調整する。ここでも納得性が重要だ。

さらに、人事で一番重視するのが理念主義だ。当社の「JLCクレド」には、当社の使命、経営理念、行動規範、望ましい社員や幹部像、社長の役割等が明記されている。これを会議のたびに毎回唱和し、年3回の社員評価に反映している。評価項目は20あり、それぞれについて、5人の全役員が合宿を行って50人の全社員を評価するので、その調整は5千項目にもなる。そこまでやるかと言われそうだが、社員の納得を得るためには必要なことだ。

以上の仕組みにより、常に過去の自分を上回る業績を求められ、会社に貢献すれば報われる風土が定着した。そして、離職率は10年以上実質ゼロであり、健康で成長への意欲がある限り70歳まで働ける企業になった。

中小企業の生き残りは人財次第だ。社員が成長してこそ企業も成長する。この信念・理念を具体的な制度や社風に定着させられるかどうかは、経営者のリーダーシップに負うところが大きい。