

異業種に学ぶ!



現場訪問

全社員だけで株式を保持し
好業績を堅持するレーザー専門商社。
社員の成長意欲を高め
企業の成長につなげてきた同社に、
社員のモチベーションを高める
組織づくりについてお聞きした。

株主が100%自社社員のレーザー専門商社
「株式会社日本レーザー」
(東京都新宿区)
<http://www.japanlaser.co.jp/>



代表取締役社長の近藤宣之さん



全社員が株主となり
20年間成長し続ける
レーザー専門商社。
社員のモチベーションを
高める組織とは？

全社員が株主となり、親会社から独立 好業績を続けるレーザー機器専門商社に成長

東京都新宿区に本社を構える株式会社日本レーザーは、レーザー機器を専門に扱う輸入商社だ。日本の顧客の要望に応じて世界最先端の市場からレーザー製品を探し出し、提供する。高精度・高精度の金属加工や計測に用いられるハイエンドなレーザー機器を必要とするのは、先端的な研究を行う大学や研究機関、先進技術を持つバイオメディカル・精密機械の研究開発系メーカーや金属加工企業を中心。そうした企業の間で日本レーザーは、優秀な営業人材による提案力の高さに定評がある。営業担当には、顧客と意見を交わしてニーズを理解し、必要な仕様や機能、性能を判断できる高い専門性が求められる。同社の営業担当者は、欧米の約50にも及ぶレーザーメーカーの豊富な情報を持ち、製品のみならず、市場や互換性の高い周辺機器の情報にも長けていると、顧客からの信頼は厚い。

近年の急激な円安によって、輸入企業が軒並み利益を落とす厳しい状況にあっても、日本レーザーは20期連続で黒字経営を続けている。新規事業の開拓やOEMによるオリジナル自社製品の開発に乗り出すなど、企業トップの経営手腕によるところも大きい。それに加えて同社の場合、トップの描いた目標をやり遂げることのできるモチベーションの高い優秀な社員の存在を見過ごすことはできない。「とはいえ当社にこうした社員が元からいたわけではありません」と、代表取締役社長の近藤宣之さんは過去

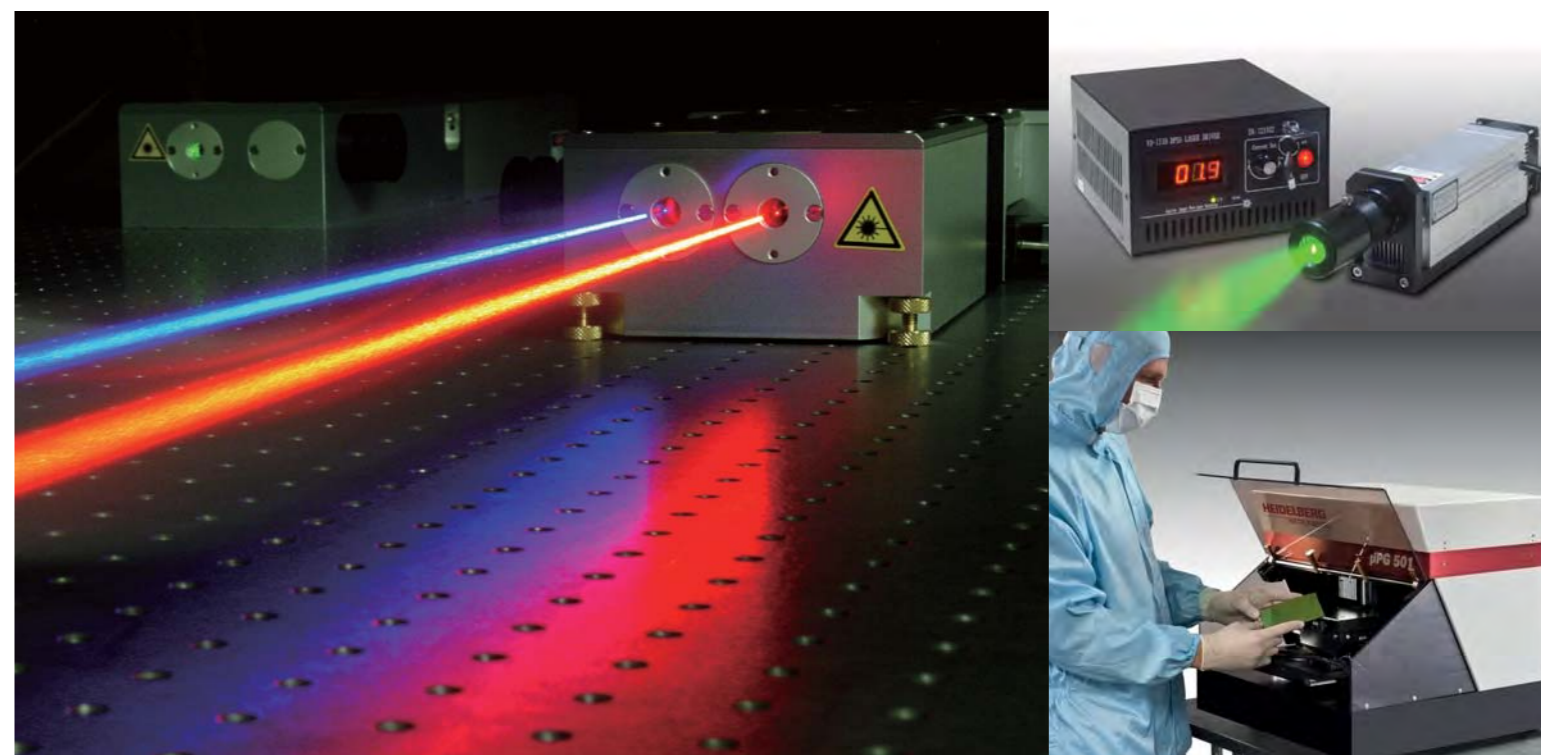


「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞 中小企業庁長官賞など、これまで表彰を受けた多数のトロフィーや盾が並ぶ

を振り返った。

もともと日本レーザーは、親会社のレーザー関連事業を支えるために設立された100%子会社だった。1968年の設立時から20数年間、親会社から天下りで作ってきただけで「腰かけ」程度で去っていく社長に社員は不信感を募らせ、社内は閉塞感に満ちていた。さらに追い打ちをかけるように、たたき上げで会社を支えてきた社員が次々と自分の顧客を抱えて独立。優秀な人材も商権も失い、近藤さんが社長に就任した1994年には、債務超過で倒産寸前という状態にまで追い込まれていた。

「こうした危機的状況を乗り越えるために徹底的に現状を見直し、モチベーションの高い社員を育てる企業風土や制度を作ったのが始まりです。もし安穩と業績を伸ばせる会社だったら、きっと今日の成長はなかったでしょう」。結果的に同社はわずか1年で黒字化を達成。以来、一度も赤字に転落することなく今日に至る。



同社が扱う製品の数々。製品の自社開発も手掛けている

同社を生まれ変わらせた改革の第一が、「会社は社員のものだ」という意識を全社員に浸透させたことだ。「雇われている、やらされているという気持ちでは、社員の成長意欲は高まりません。「自分の会社」と思えばこそ、他力本願ではなく、自ら成長し、また会社も成長させようという意欲が高まるのです」。

それを身をもって示すべく、近藤さん自身も親会社の取締役を辞し、日本レーザーの社長に専念すると決意する。これを機に、社員の意識、モチベーションは目に見えて変わった。最も象徴的なのが、2007年、経営陣と社員が一体となって企業を買収するMEBOによって親会社から独立し、文字通り社員による、社員のための会社を作ったことだ。社員が自社に出資することはあるが、同社の驚くべき点は、一切のファンドを入れず、嘱託社員を含めた全社員が出資し、経営陣と社員だけでほとんどの株を保有したことだ。

「社員が株主。当然、経営にも参画します。当社では、財務諸表から受注の計画進捗まで全社員に開示することに加え、事業計画も毎年1回、全社員が参加し、丸一日かけて侃々諤々(かんかんがくがく)議論してまとめあげるんです」。名実ともに全社員が「自分の会社」と認識することで、それぞれの仕事にも意欲的、主体的に臨むようになるという。

現場訪問
異業種に学ぶ

株式会社日本レーザー 「キキキ現場づくり」

成果を公正に評価し、手当を支給 モチベーションを高める業績主義

「社員の成長こそが企業の成長」と強調する近藤さん。同社には、社員がモチベーションを高め、常に成長し続けるのみならず、その成長が企業の成長に直結する仕組みがある。例えば、社員の成長を正当に評価するため、数々のインセンティブ制度を導入している。その一つが、TOEIC手当。海外との取引が多い同社では、英語力は非常に重要だ。そこで毎年TOEIC試験の受験を奨励し、その結果を給与に反映する。点数によって年間で最大30万円もの手当が支給されるという。

その他にも、インセンティブの対象となる評価項目は、「時間を守る」「健康を維持する」といった社員としての基本から、「仕事への情熱と、積極的な態度を継続して維持している」などの業務遂行力や「自分自身のためだけでなく、他人のためにも働いている」など理念の体現も含めた20項目にも及ぶ。その多彩な項目もさることながら最大のポイントは、「透明性の高い、納得のできる評価」が下されるところにある。「すべての項目に対し、直属の上司だけでなく担当役員全員が細部にわたって議論を尽くして査定します。その結果と理由を伝えられるから、社員は素直に納得するんですね。さらには自分の足りないところ、伸ばすべき得意なところを自覚し、さらに成長しようとする。社員の意識と行動が変わります」。



画面右奥が近藤さんの執務スペース。あえて社長室を設けないことで、社員とのコミュニケーションが密になるという

れる」仕組みもある。目を引くのは、数字などの目に見える成果だけでなく、「目に見えない貢献」も評価するところだ。業務や管理といった数字の出ない部門には、別の評価指標を導入。近藤さんによれば、「例えば受注の際に納入の手伝いをしたり、納入後にアフターサービスをしたり、営業担当者を助けて書類を作成したりした場合には、貢献度に応じて成果賞与を配分します。またチームで受注した場合もメンバー間で賞与を分け合います。こうした仕組みがあるから、業績主義一辺倒に陥ることなく、仲間を大切にしたり、互いに協力し合う企業風土が醸成されるのです」という。

賞与だけでなく、社員が大切にされていると実感できる風土を全社につくことも欠かさない。周年パーティや忘年会、社員旅行、誕生日プレゼントなどイベントを大切にしているのも、そのためだ。

多様な人材、多様な働き方を認める環境が 優秀な人材を育てる

日本レーザーの社内を見わたすと、実に多様な社員が多様な働き方をしていることに気がつく。「優秀な人材が流出してしまった時、まず人材を確保することから始めなければなりません。とって都合の良い人材は急には集まりません。そこで国籍、年齢、性別、学歴、障がいの有無を問わず、多様な人材を広く募り、社内ですべての仕事をやりました」と近藤さん。同社では、育児と仕事が両立できるよう、産休・育休の制度を充実させることはもちろん、午前だけ、午後だけ勤務、あるいは週3日は在宅勤務など多様な働き方が可能だ。しかも勤務時間に応じて、フルタイムの正社員、嘱託社員、パート勤務と雇用形態も柔軟に変えられる。

一方で、こうした多様な働き方を可能にするために、一つの仕事に複数人の担当者を割り当てる「ダブル・アサインメント」と、一人が複数の仕事を受け持つ「マルチ・タスク」を取り入れ、短時間勤務の社員がいない時間帯や誰かが休んだりした時でも業務に支障をきたさないよう、サポートする仕組みも整えている。「ダイバーシティとそれを支える制度を作ったことで、結果的にどんな属性も不利に働くことなく優秀な人材が育つ環境ができあがったのです」と近藤さん。逆境を乗り越えるため、揺るぎない信念で作りに上げてきた数々の制度が、現在も社員の成長、ひいては企業の成長の原動力となっている。



業務部の江田弥生さん

業務部の江田弥生さんは入社10年目。入社してからTOEICの点数を伸ばし、月額数万円の手当を獲得している彼女は次のように語る。「同じ時間働くなら、当然お給料は高い方がいい。自分の努力が評価や収入に跳ね返ってくるから勉強しがいがあるし、認められたという喜びにもなります。頑張ろうというモチベーションが上がりますね」。

また業績に対し、粗利の3%を成果賞与として社員の給与に反映。努力して成果をあげた人の待遇を上げ「やった人が報わ

1 全社員が上司・役員にメールし 「今週の気づき」を報告

全社員が毎週末に、上司、担当役員、社長に宛てて「その週に自分が気づいたこと」について書いたメールを提出する。業務上のトラブルだけでなく、日常生活の中での失敗や嫌な経験など、内容は何でも構わない。大切なのは、起こったことに対し、「自分はどう考えたか」という自らの「気づき」を報告すること。それを読んだ上司も必ず部下にメールの返信を書く。さらに担当役員も、社員、上司の返信メールの両方に目を通し、双方に返信する。社員はメールを書くことで自らの課題に気づく一方、上司は部下の悩みや課題を把握できる。双方にとって成長の糧になるとともに、コミュニケーションツールとしても役立っている。

「今週の気づき」の一例

・家庭のため時間を制限されながらも頑張る、それが周囲に認められている方たちには頭が下がります。私は育児休暇明けでなかなか数字が上がりますが、サプライヤーの信頼を得るためにも、産休中に落ちたであろう英語力の回復に努めたいと思います。

2 経営理念、 行動規範を記した「クレド」

社員自らモチベーションを高める組織・風土の基盤を全社的に共有するため、経営理念や行動規範をまとめた「クレド」を作成。自社のホームページに掲載するとともに、名刺サイズのカードにして配布している。

「クレド」には、企業のミッションやビジョンとともに、「人生の幸福にとって大切なこと」や「大切な企業文化」「社員としての心構え」などが記されている。これらに日頃から目を通し、確認するだけでなく、会議などで音読して徹底を図っている。



3 会議も、出張も、 多様な経験のすべてが教育

「会議も教育の場」と捉え、年に20回程度全社員が集まる「全社会議」は、経営方針を徹底するとともに、プレゼンテーションや英語でもスピーチをさせるなど、業務のトレーニングの場としても活用している。

また海外出張も、大切な成長の機会として重視する。海外の展示会や国際会議などには、あえて大人数を参加させ、一人でも多くの社員に新しい知識や情報に触れるチャンスを提供している。日程も余裕を持って組み、観光や現地の人との交流も含めてさまざまな刺激を受けることも奨励している。帰国後は、社内報で報告。「次は自分が」と、他の社員の意欲向上にもつながっている。



海外出張における現地交流でのひとコマ

4 コミュニケーションの機会を増やし 一体感を醸成するイベント

社内の一体感・連帯感を高めるため、イベントなどを通じてコミュニケーションの機会を増やすことを重視している。社員旅行や忘年会、周年パーティーを定期的で開催。東京以外の支店から参加する社員の交通費や宿泊費を会社が負担することはもちろん、パート社員やビルの清掃員まで分け隔てなく招待する。また社員の誕生日には、社長直筆のカードとプレゼントが送られる。また特別なイベントだけでなく、日常の何気ない会話やあいさつを奨励。社長を筆頭に、



創業46周年記念式典の様子

役員も社員も同じフロアで執務し、気兼ねなくコミュニケーションを取り、社員が自由に自分の意見を述べられる職場の空気をつくっている。