

株式会社日本レーザー 代表取締役社長  
近藤宣之様

## 人財を徹底的に大切に経営 ——株式会社日本レーザー様 企業訪問まとめ——

2015年4月28日

横浜国立大学経営学部小川ゼミナール  
企業訪問参加者一同

### 1. 貴社を特徴づける「6つのポイント」

このたび、小川ゼミナール企業訪問参加者一同は、貴社より事前に提示していただいた2冊の文献を読み、そして本年3月23日に貴社を訪問させていただき、近藤社長のお話を伺った。その結果、貴社の経営を理解するにあたっては、6つの特に重要なポイントがある、という考えに至った。以下に、それら6つのポイントについて記述することをもって、企業訪問のまとめとしたい。

1つめのポイントは、貴社の基本的な企業情報や、事業内容についてである。

貴社は、1968年に設立された、東京都新宿区に本社を置く、従業員数56名の専門商社である。貴社はレーザー機器を専門に取り扱う輸入商社であり、レーザー機器商社の業界ではトップの業績を誇る。この業界では、主に大学などの研究機関が顧客となっており、販売に際して高い専門性が要求されるので、単に商品を提供するだけの営業や、手あたり次第の営業をおこなっても成果は期待できない。そのため、プロダクトそのものだけでなく関連するノウハウやソリューションなども積極的に提供していくことで多くの研究者から高い支持を得、彼らと継続的な信頼関係を築き上げていくことが重要となる。貴社も、海外での国際会議に積極的に参加したり、研究者らが若い助手である時代から彼らと親しく付き合ったり、研究者の悩みにじっくり向き合っマイナーな需要にも対応するなどして、顧客との継続的な信頼関係をうまく築き、安定した業績を上げている。

2つめのポイントは、貴社が親会社からの独立に至った経緯についてである。

貴社は、1968年に、株式会社日本電子の100%子会社として設立された。1993年には、バブル崩壊という経営環境の変化に対応できず債務超過に陥り、倒産寸前の状態となった。そこで、1994年から近藤社長が貴社の立て直しに着手し、わずか3年のあいだに不良債権や不良在庫を一掃して経営再建を完了した。しかし、数字のうえでは経営が安定していたとしても、親会社からの人事や事業展開上の制約を受けてしまう点は変わらない。その制約が社員のモチベーションや経営の自由度を低下させていると考えた近藤社長は、2007年、MEBOという手法により、貴社を親会社である日本電子から独立させた。MEBOとは、M&Aの手法のひとつで、経営陣だけでなく従業員もいっしょに親会社から株式を買い取り、

親会社からの独立を果たす手法のことをさす。これによって貴社は、「全従業員が株主である」という、ほとんど前例のない形態の株式会社となった。全社員が株主であるがゆえに、放漫な働き方をしているは自己の受けとる配当が少なくなるし、経営状況が悪化しても親会社からの援助は受けられないので、勤務先が倒産してしまう可能性もある。このようなリスクに常にさらされているがゆえに、絶対に解雇されないという安心感があっても、社員が大船に乗ったつもりになることはない。社員全員がよりよい成果をあげようと努力を積み重ねる結果となり、これが貴社の成長の大きな原動力となっている。

3 つめのポイントは、貴社で採用されている、さまざまな人事評価制度についてである。まず、その例として、特に印象に残ったものを 3 つほど挙げておきたい。

第 1 に、TOEIC の点数に応じた手当の支給が挙げられる。具体的には、500 点以上で 5 万円、600 点以上で 1 万円、700 点以上で 1 万 5 千円、800 点以上で 2 万円、900 点以上で 2 万 5000 円が、毎月支給される。一方、500 点未満の従業員はそもそも新規に採用しないし、入社後の受験で 500 点を下回った従業員には手当を支給せず、昇進や昇格も行わない。また、TOEIC テストは、120 分の試験時間で 200 問を回答する形式である。長い試験時間中、休憩をはさまずに、非常に多くの問題をこなしていかなければならない。これは、高得点を獲得するためには、単に英語力を備えているだけでは不十分であり、かなりの「集中力」や「情報処理能力」まで要求されることを意味する。このように、1 度の TOEIC の受験により、英語力だけではないさまざまな能力を測定することができるからこそ、貴社の人事評価においては TOEIC がこれほど重要視されているのである。

第 2 に、対人対応スキルなど、一般に能力ではないとみなされがちなものを「能力」であるとみなして評価していることが挙げられる。あるスキルを性格だとみなせば、生まれつきのものだという意識が生まれ、それを変えることは難しくなる。しかし、能力であると考えることで、努力によって伸ばすことができるようになるし、客観的な評価を行うことも可能となる。

第 3 に、クレドに基づいた人事評価を、被評価者自身を含めた複数名で行っているということが挙げられる。能力評価や総合評価は、役員全員で全社員を評価した後、さらに合宿を行って協議し最終的な結論を出す。このような手順をとることでたしかに手間はかかるが、クレドに基づいていることにより透明性が増すうえに、ただ 1 名の評価者による恣意的な評価ではなく複数名での協議により評価であるために、納得性も担保されている。

以上の例からも読みとれるように、貴社の人事評価制度には、次の 2 つの重要な特徴があるといえる。1 つめは、人事評価において、「透明性」と「納得性」が徹底的に担保されている、という点である。この透明性と納得性があるからこそ、貴社は社員のモチベーションをうまく管理し、保有する人的資源を十分に活用できているのだと考えられる。2 つめは、業績だけでなく、社内でのしぐさや態度など、何気ない行為もすべて評価の対象となっている、という点である。また、しぐさや態度などが評価対象となることによって、他

者に気をつかおうとする意識が自然と醸成されていく点も、あわせて特徴的であるといえる。たしかに他企業においてもしぐさや態度が人事評価に何らかの影響を及ぼすこともあると思われるが、それらは明確に点数化されているわけではなく、第一印象としての影響を与えているにすぎないことが多い。その一方、あいさつのしかたや IT スキル活用能力など、一般に点数化しにくいと思われるような項目まで細かく点数化して、社員の成長につなげていく貴社の人事評価制度は、非常に革新的なものであると考えられる。

4 つめのポイントは、「アナログ成果主義」である。

アナログ成果主義とは、成果賞与を目標の達成度合いで決めるのではなく、粗利の額によって決めるしくみをさす。具体的には、営業担当者が、粗利の 3% にあたる額を、自身とその協力者に成果賞与として配分する、というしくみである。

種々の改革が急がれる日本の労働市場において、アナログ成果主義は大変有効な手法であり、他社にも積極的に広めていくべき制度であると考えられる。この制度のもとでは、ある商品を販売するまでの過程で誰の協力をどの程度受けたのかを営業担当者自身がもう一度考え直し、粗利の 3% をどう分配するかを自ら決定する。そのため、役員主導で成果賞与を決める場合に比べて、人事評価の透明性と納得性が増すだけでなく、感謝の心や利他の心も養われると考えられ、画期的な制度であるといえる。また、一般の会社でいう目標管理のばあいには、社員が目標を達成した時点でそれ以上の努力を放棄してしまう可能性がある一方、アナログ成果主義のもとでは、商品を売れば売るほど成果賞与が増え、かつその額に上限がないため、営業担当者が常に高いモチベーションを保つことを可能にする点でも、画期的である。近年、日本企業にも成果主義をより一層取り入れようとする動きがみられるが、日本と欧米では雇用に対する根本的な考え方が異なるために、欧米的な成果主義をそのまま日本でも取り入れることは、難しいと思われる。その点、企業と社員の相互の合意と納得により実現する「アナログ成果主義」は、実に多くの可能性を秘めていると考えられる。

5 つめのポイントは、「今週の気づき」である。

今週の気づきとは、全社員が毎週、その週に得たなんらかの「気づき」を、上司や役員にメールで報告する制度のことである。この「今週の気づき」は、おもに社員一人一人の家庭環境や境遇を把握するために用いられるが、必ずしもよいことばかりを書かねばならないわけではなく、むしろネガティブなことが書かれる場合が多い。しかし、失敗談のあとに「今後は…します。」と断言させることで、社員に覚悟をもたせている点が効果的である。また、「気づき」を受けとった管理職や役員は、部下の「気づき」に対してかならず返信をおこなう。その返信の内容によって、管理職や役員がどれだけ部下に気を配っているのかも把握でき、それを管理職や役員を評価する際の指標にすることができる点にも、あわせて注目すべきである。

そして6つめのポイントは、貴社の推進するあらゆる経営戦略が、「ヒト」を徹底的に大切にした結果として生み出されたものだ、ということである。

一般に、経営に必要な資源として、ヒト・モノ・カネ・情報の4つが挙げられることが多いが、貴社はその4つの資源を同列視するのではなく、「ヒト」を最も重要なものとみなしている。つまり、日本の多くの企業が「カネ(市場)」を見る経営をおこなっているのに対し、貴社は「ヒト」を見る経営をおこなっているともいえる。そして、貴社のばあいには、「ヒト」を大切にしているからといって、そのための諸手当の支払いが経営を圧迫したり、解雇されないという安心感が社員を怠慢に陥らせたりなどといったデメリットは、一切発生していない。むしろ、「ヒト」を見る経営に切り替えたことで、社員のモチベーションが大きく向上し、21年連続で黒字経営を達成するなど、成功をおさめているのである。

## 2. 感想

近藤社長が従業員を「人財」としてよく大切にし、それを感じとった従業員が社長によく同調するからこそ、貴社の特異ではあるが素晴らしい経営システムが構築されていく、というプロセスに感動した。この度の訪問で得たことを忘れずに、日本に貴社のような経営を行う企業があることを、多くの人に伝えていく決意だ。

また、成果主義等の取り組みを日本の組織風土に合ったかたちで取り入れることは、急務であるといえる。それゆえ貴社での最先端の人事制度の話は大変興味深いものであった。さらに他企業でもこのような制度を取り入れていくにはどうすればよいのか、今後検討していく考えだ。

### 【参考文献】

- ① 近藤宣之, 2012, 『ビジネスマンの君に伝えたい40のこと』, あさ出版
- ② 西浦道明編著, 2013, 『社員にもお客様にも価値ある会社』, かんき出版

以上