私どもはホールディング会社（ＪＬＣＨＤ）を新たに設立してそこに社員が出資し、一切のファンドを入れずに、自己資本と銀行からの借入だけで日本レーザーを買収しました。

出資は正社員でも嘱託社員でも、あるいは新入社員でも定年後再雇用の社員でも、意欲のある人は誰でも可能としたところ、驚くことに希望枠の四倍もの申し込みがあり、急遽、資本金額を増やして再登記したほどです。

一方、借入で大変だったのは、ＪＬＣＨＤの借入金額一億五〇〇〇万円を返済するために、事業会社の日本レーザーが五年連続で八〇〇〇万円以上の経常利益を出さなければならないことでした。ＪＬＣＨＤへの年間三〇〇〇万円の配当を確保するためには、利益（税引き後の当期利益）を全額配当したとしても、経常利益は最低でも八〇〇〇万円必要だったからです。それまで日本レーザーが創業して三十九年、八〇〇〇万円以上の利益を出した年はわずか二回。どれだけ難しいことかおわかりいただけると思います。

もう一つ、買収時に日本レーザーが抱えていた借入金六億六〇〇〇万円を誰が保証するのかという問題もありました。銀行の要求は、社長の個人保証です。家内に話したら「冗談じゃない」。当然です。結局、内緒でやりました（笑）。社長は腹をくくってやるしかない時があるんです。

結果的に、この手法は成功しました。独立後は業績が上がり、運よく円高が進んだこともあって借入金を順調に返済、日本レーザーは五年で実質無借金企業になりました。今では自己資本比率が五〇パーセントを超えています。

ここで一つ言いたいのは、ＭＥＢＯをしたから社員のモチベーションが一足飛びに高まったのではないということです。日頃から社員のモチベーションが高まっていたからこそ、ＭＥＢＯというチャレンジングなスキームに皆が出資をしてくれたのです。出資額の低い人でも二五万円、高い人では四～五〇〇万円。半端なお金ではありません。しかも皆、もっと出してもいいと言ってきたのです。

社員のモチベーションが高まっていたのは、社員の中に「会社から大切にされている」実感があったからでしょう。私は九四年に社長に就任した当初から、経営状態が思わしくない中でも、「社員を絶対にクビにしない」と言い続けていました。また、就任翌年には、兼任していた親会社の取締役を退くことを決意しました。親会社に籍を置き、戻る場所を確保した中途半端な立場にいては、社員がついてきてくれないだろうと思ったからです。退路を断った私の姿勢を社員は見てくれていたのだと思います。

まず社員満足を追求する

さて、会社の存在意義とは何でしょうか。私は、雇用の維持（保障）だと思っています。もう少し具体的に言うと、「人を雇用し、その人が働くことで得られる喜びを味わえ、仕事を通じて成長でき、企業という舞台で人生を全うし、自己実現が図れる」ことです。

当社のクレド（信条）の中には経営の原則として、「ＣＳより先にＥＳ（お客様満足より社員満足が第一）」と明記しています。社員の成長が会社の成長であり、社員が会社や同僚、自分たちの供給する製品やサービスに満足しなければ、決してお客様を満足させることはできないと考えているからです。そう定義しておかないと、結局は金儲けのための事業になったり、社会貢献を唱えても社員の生活を犠牲にしてまで貢献することになってしまいます。

当社には社員のライフスタイルに応じた多様な雇用制度があり、柔軟に運用しています。一日四時間勤務のパート、六～七時間勤務の嘱託契約社員、八時間勤務の正社員。状況に応じて移行可能です。派遣社員から正社員になったケースも多くあります。

一方、病気の人には地位と待遇を維持し、闘病期間中もそれまでと同じ給料を払い続けています。人間、誰でも同じ状況になる可能性があります。辞めさせたり、待遇を変えたりすると、社員は安心して働けません。病気になった時に会社がどのような処遇をするのかは、非常に大事な点です。

また、当社は六十歳以上の社員が二割を占める高齢会社です。定年は六十歳ですが、嘱託社員として七十歳まで働けます。とはいえ、本人に意欲があれば、実際に七十歳になったからといって、年齢を理由に辞めてもらうつもりはないのですが。役員でも六十四歳以降、希望すれば嘱託社員として採用します。

ただし、「退職金を貰ったからのんびりやるわ」という人は採用しないと言ってあります。仕事をするからには何歳であっても成長してほしい。そのための評価制度も設けています。

女性社員の育成にも力を入れています。企業において、マタニティハラスメントやセクシュアルハラスメントがないのは当たり前。女性がいきいきと働くためには、ライフイベントに応じたワークライフバランスの視点が欠かせません。ご存じのように、一九八六年に男女雇用機会均等法が施行されて今年で三十年経ちますが、今でも第一子の妊娠・出産を機に女性が会社を辞める割合は変わらず、約六割が職場を去っていくのが現状です。しかし当社では、妊娠・出産を理由とした退職は一件もありません。

育児中の女性社員も働きやすい

社員のところに出向いて頻繁にコミュニケーションをとる

こうした実績を支える仕組みとして、例えばダブルアサインメント（一業務二人担当制）があります。派遣社員を採用する方法もありますが、当社のような海外の複数のメーカー製品を扱う業務はなかなか短期間では覚えられないので、社内でできるようにしておくのが一番いいのです。ただし、常時ダブルアサインメントでは人件費が二倍になりますので、一人が複数の仕事を持つマルチタスクも併用しています。

こうしたことは一例ですが、要は「マタハラ、セクハラをしない」と理念的に掲げるだけではなく、女性が活躍できる仕組みをつくっておくことが重要です。当社がこの仕組みをつくったのは、法律の求めに従ったというより、女性社員に仕事と育児を両立させてもらうほうが、会社にとってメリットが大きいと判断したからです。当社は現在、管理職の三割が女性です。

社員一人ひとりの思いを知る工夫

これらの雇用制度を効果的に運用するためには、社員一人ひとりがどのようなことを希望しているのかを、普段から把握しておくことです。それには、社長が社員と向き合うこと。難しく考える必要はありません。社長室をつくらず、社長がフロアを歩き回り、社員とさりげない会

話を交わせばいいのです。

ほとんどの大企業はその反対でしょう。立派な社長室があり、社長はフロアを歩かず、社員はパソコンに向かい、隣の社員への連絡にもメールを使う。静かすぎて不気味です（笑）。

私はよくフロアを歩いて社員と話をします。その際、社員はいちいち立ち上がる必要はなく、デスクに座ったまま私と話してくれればいいと言っています。社員のところへ行って仕事を中断させているのは社長なんですから。

一人ひとりと向き合うコミュニケーションの仕組みとして成功したのは、「今週の気づき」という取り組みです。社長は社員が何を考えて、どのような生活をしているか、なかなかわかりません。そこで社員から、仕事で気づいたことや家庭での出来事など、何でもいいので感じたことを毎週メールで送ってもらうようにしたのです。その際、人の批判はしないことと、気づきの中に問題点が含まれているなら解決策も併せて書くように求めました。

この取り組みは今年で十年目。これまで社員が送ってくれたメールと、社長や役員の返信を合わせると全部で約六万通になり、すべて私のパソコンの社員別フォルダに整理されています。大変な数の個人情報であり、社員の成長の軌跡でもあります。大切なのは、一方通行にならないこと。最初は、私がすべて返信していました。今は、私とグループ長と担当役員が分担しています。どんなにいい制度も、やはり基本は一人ひとりと向き合うことからなんですね。

あいさつも大事です。しかもあいさつは、上司から先にすることが肝要。あいさつの「あ」は明るく、「い」はいつも、「さ」は先に。いつも明るく、自分から先にあいさつする。そして一番大事なのが「つ」。これは「続けて一言」の「つ」なんです。

「○○さんおはよう、今週も頑張ろう」だけでは物足りない。「○○さんおはよう、先週はお子さんが熱を出して大変だったね」というように、相手の最近の状況に合わせたコメントが続いたほうがいいですね。仕事の話でも、「○○さん、先週の失注は残念だったね。上司の□□さんには相談したの？」と話す。そういう会話が大事なんです。

私は「今週の気づき」を読んでいるので、社員全員の様子がわかります。報告書に書かれていないことを「続けて一言」で聞く。社長の時間の大半は、そのためにあるようなものです。

人事評価は透明性と納得性を重視

また、教育制度や人事評価制度も重要です。この二つの制度は車の両輪です。

まず教育制度についてですが、一番簡単で、かつ一番必要なのは、社長みずからが社員を教育することです。何のためにこの会社がつくられたのか、創業の志を伝える。私は毎週「社長塾」を開いたり、毎月の全社会議で講師になったりして話しています。そして、自分ではできない教育は外部の機関に依頼して補う。社員の教育にはお金がかかるものもありますが、将来の社長や役員、マネジャーに育てようと思うなら必要な投資でしょう。

当社は輸入専門商社ですので、英語教育も必須です。毎年、会社が費用を負担して全社員にＴＯＥＩＣを受験してもらいます。私自身も受けています。ＴＯＥＩＣは英語力強化にはもちろんですが、二時間で二〇〇問をこなす情報処理能力やタイムマネジメント能力、集中力を強化するのにも適しており、ビジネスに必要な能力を見る指標にもなります。

一方、人事評価制度は、どのような仕組みであっても、透明性と納得性が高いものでなければなりません。仕組み自体に透明性があり、納得性の高い運用をするという意味です。

新入社社員への指導
企業は自己実現の舞台
仕事を通じて得られる喜び
トラブルは自分を磨く砥石
ライバルは過去の自分
JLC

みずからも積極的に講師を務めて社員教育に取り組む

当社の評価制度には複数の項目があり、社員と上司が項目ごとにそれぞれ評点をつけます。その際、喫煙者は健康管理の項目が0点、またＴＯＥＩＣについては五〇〇点未満を0点に設定するなど、会社が社員に求めているものを明確にしてあります。

そして大事なのは、社員本人がつけた点数と上司がつけた点数に差がある場合、なぜその差が生じたのかを、時間をかけてしっかり説明することです。当社では年に二〜三回、個別に面接して本人評価と経営評価との差について納得のいくまで話します。その結果、評価のズレは年々小さくなっていきました。

終業後にラウンジに集う社員たち

賃金制度は業績主義ですが、ここでも透明性と納得性を重視しています。まず、粗利（あらり）の三パーセントを成果賞与とし、その上で貢献度合に応じて粗利を配分します。当社では毎月約六百件の売上が立ちますが、それらは営業職が一人で得たものではなく、技術職や事務職、さらには上司のサポートがあって成しえたものです。その配分を案件別に話し合いによって決めていくのです。

特徴的なのは、案件の主体となる社員が上司の貢献度合を決める権利を持っている点です。つまりこの場合、部下が上司を評価するのです。しかもそれらのデータはすべて公表しています。

業績主義ですと、仕事はどうしても単独行動に傾きがちになります。ですから一体感が大事。うちには社内にラウンジがあり、三つの冷蔵庫はいつも缶ビールでいっぱいにしてあります。「一人飲み禁止」「飲んだら仕事に戻らない」というルールさえ守れば、終業後に自由に飲んでよいことになっています。

また、社員の誕生日には私直筆の誕生日カードとギフトカタログを贈ったり、社員の家族あてに教養雑誌を贈ったりします。これらはとても喜ばれているようです。一つひとつは小さなことですが、こういうことが連帯感を生むのだと思っています。

言いたいことが言える社風に

結局のところ、会社に危機が訪れた時に、どれだけの社員が当事者意識を持ってことにあたり、火事場の馬鹿力を出してくれるのか。会社を救う鍵はそこにあります。

先に申し上げたように、それには社員が「会社から大切にされている」という実感が持てて初めて可能になります。大切にされているという思いは、雇用制度のような仕組みを通じても感じられますが、もう一つ、会社すなわち社長に対して、言いたいことが言えるかどうかにもかかっています。言いたいことの言えない会社は活力がなくなり、次第に業績が下がります。

社長は大変ですよ、経営批判されるのですから。私も言われてムッとすることがありますが、そこで三秒間おいて落ち着きます。言いたいことが言える社風かどうかは社長次第。まず社長が変わらなければいけません。すべては社長の責任なんです。

最初に、運に恵まれる社長自身の生き方についてふれましたが、私はそのために日頃から次の五つのことを心がけています。

●いつも明るくニコニコと笑顔を絶やさない
●いつも感謝する
●昨日より今日、今日より明日と成長する
●絶対に人のせいにしない
●身のまわりに起こることは必然と考え、すべて受け入れる

日々の経営は、社長にとってまさに修行の場。社長業というのはいいものですよ。

（構成　荒木さと子）衆