

■ 「新しい経営スタイルによるアイデンティティとコミットメントの喚起」が個人のダイナミズムを加速する／日本レーザー

「MEBO」で生まれた「私たちの会社」という当事者意識

先に述べたように、個人のダイナミズムが起こるきっかけは様々と言えますが、次に紹介するのは「新しい経営スタイルによるアイデンティティとコミットメントの喚起」が個人のダイナミズムを加速し、さらに組織のダイナミズムへつなげている事例です。

一般的に、ビジネスにおいて「コミットメント」という言葉は、目の前のタスク、業務、あるいは、ある年の達成目標に対する強い約束というニュアンスで使われることが多いのではないのでしょうか。辞書的には「公約」「誓約」「約束」といった意味合いを持っています。では、新しい経営スタイルによるアイデンティティとコミットメントの喚起とは、どのようなものなのでしょうか。

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ですが、従業員による企業買収・経営「MEBO」(Management and Employee Buyout)を行った珍しい歴史を持つ組織です。ちなみにMEBOは、従業員が自社の経営に積極的に参加することによって企業価値向上のためのインセンティブ効果が期待できる手法と言われています。

同社は過去に一時、経営破たん直面しましたが、その後の再建に成功し、その教訓から「人を大切に**する経営**」の**重要性を認識し、その推進のために、「M E B O」手法により親会社からの独立を果たしました。**将来にわたって継続・存続していくためには社員の成長が源泉であり、むしろそれ以外にないという強い信念のもと、経営理念として「社員の成長が企業の成長」を掲げ、体現する経営を行っています。

「会社は誰のものか」という問いに対して、皆さんはどう答えるでしょうか。株主のもの、従業員のもの、顧客のもの、経営者のもの……など、倫理上、商法上などの見地から、あるいは実態の解釈や感覚として、様々な答えや考え方があろうでしょう。同社は、経営陣と従業員が一体となって、親会社（株主）から株式等を買収することになったわけですから、「会社は社員のものである」という明確な意識が生まれることになりました。M E B Oを通じて、従業員であり株主でもある「私たちの会社」という圧倒的な当事者意識を持つに至ったのです。そこから生じる、従業員のより高いレベルの組織や仕事、目標へのコミットメントとアイデンティティが同社の持つ大きな特徴と言えます。

同社では、現在も社員による自社株買いを実施していますが、雇用形態に関わらず誰でも出資者になることができます。創業者やオーナー、支配株主、親会社が存在せず、文字通り社員が全体で経営するという形です。そのために経営情報は驚くほどオープンにされ、自主的な目標設定と経営活動を実施展開しているのです。

MEBOが実施されれば、どの組織でも同じように社員が高いレベルで組織にコミットメントし、強いアイデンティティを持つようになるのかというと、もちろんそういいうわけではありません。また、MEBOによる経営という選択肢は、困った時に頼るべきものがない経営スタイルを選択したということでもあります。経営というものを継続することを前提に考えると、競争に巻き込まれないようなブルーオーシャンへの事業構造の転換を図るか、組織構成員の能力を高めることが必須となります。同社が「社員の成長が企業の成長」を掲げるのは、健全な危機意識のもとで、会社の継続と社員自らの継続的な能力向上が表裏一体であることを如実に示した方針と言えるでしょう。

圧倒的な当事者意識と、健全な危機意識

そんな「進化した日本的経営」とも言えるスタイルの同社では、多様化した雇用形態と社員構成、生涯雇用、といった独特のポリシーに加えて、成果賞与（評価による考課賞与とは別に、営業員と技術員に支給）において、受注計上した人が配分割合を決めるルールや、多くの業務や役割にダブルアサインメント（1業務2人担当制。2人の担当者が業務に関する知識・情報を共有し緊密に連携することで、特定の人しかその業務ができない状態に陥る「仕事の属人化」を解消するのが狙い）を導入するなど、随所に「人」を中心にした施策が展開されています。

組織が「働きやすさ」を提供するといった場合、単に従業員に対しての福利厚生を充実させるといった施策だけを行うべきではありません。「働きやすさ」といった場合、そこでは多様化した社会に合

わせて、組織が従業員に対してできるだけ多くの選択肢を提供することが必要です。同時に、従業員側にとっては、「いかに自律的に自身の仕事、キャリア、働き方を捉え、考えているか」が問われているとも言えます。そうなるべく初め、より高いレベルで、個と組織の新たな関係性の構築がなされていくことになるのです。

日本レーザーにおける、個人のダイナミズムの真の源泉は、強いコミットメントとアイデンティティによって生じた、圧倒的な当事者意識と、健全な危機意識にあると言えます。極論ではありませんが、その状態を前提にしていれば、施策は何であつても大きな問題ではないのかもしれないかもしれません。なぜなら施策はあくまでも手段だからです。事実、同社は厳しい経営環境に大きく左右されることなく継続して順調な業績の推移をたどっています。

本事例では、「MEBO」という特別に見えて、分かりやすいきっかけがあつたかもしれませんが、個々人の当事者意識と危機意識は、多かれ少なかれ個人の成長や組織の活性化にとって必須と言えます。きっかけは何であれ、このような個人のダイナミズムが生じ、組織や社会へ好影響を及ぼしている状態に重要な示唆が提示されている事例と言えるでしょう。