

一度捨てた「ロータリーエンジン」を蘇生させたマツダ・丸本明の執念

財界

Z A I K A I
a Japanese business biweekly

世界一の高齢社会
日本のノウハウを展開
三井物産が手掛ける
病院ビジネス

2019 1/29

◎好評連載
元通産事務次官
小長 啓一
エア・ウォーター
会長・CEO
豊田 昌洋
◎インタビュー
拓殖大学学事顧問
渡辺 利夫

米中対立が激化、世界経済に影響必至――
混乱の中を
複眼思考で
2020年度までに戦略的大転換を
キヤノン・御手洗富士夫の
本誌連載
村田博文



表紙の人
三井化学社長
淡輪 敏
撮影 齊田 勲

社員を「大切にする」から
会社は黒字になる
 近藤 宣之
のぶゆき こんどう
 [日本レーザー会長]

2018年、日本レーザーは創業50周年を迎えることができました。当社は理科学分野で成分や形状を測定する測定機器や解析装置、あるいは製造の過程で微細な加工を施す加工装置などを扱っている輸入専門会社です。したがって、為替や景気の波に振り回されることが頻繁に起こる厳しい業界になります。

そんな中でも当社は25年連続黒字経営を実現することができました。当社のようなレーザー専門輸入商社は日本で60社程度ありますが、このうち2000年度には6社あった売上高20億円程度の専門商社は、この17年の間に3分の1が消えてなくな

り、今は4社までに減少。しかも、その4社も存続が厳しい状況です。

私が日本レーザーの社長を引き受けたときも、3年連続の赤字で債務超過。主力銀行にも見放された状態にありました。この会社を再建させるという覚悟の下、私が徹底して考えたのは「いい会社とはどんな会社か？」という根本的な問いでした。

では、その「いい会社」の定義とは何か。これを根本から突きつめて考えたのです。私の導いた答えは「働く社員が幸せになる会社」でした。社員を徹底的に大切にすることを第一にした会社づくりを目指したのです。

具体的には07年にMERO（経営陣と社員による買収）という手法で親会社から独立。さらに社員一人ひとりに権限を委譲し、社員が自律的に考え、動くようになるようにしました。社員が株主になることで「自分たちの会社は自分たちで良くする」という士気向上につながったのです。「会社の都合に社員が合わせる

のではなく、社員の都合に会社が合わせる」。当社では社員を会社の都合で辞めさせることはありません。社員が育児や介護、病気などによりフルタイムで働くことができないのなら、短時間勤務や在宅勤務に切り替え、雇用を守る。本人が希望すれば70歳まで再雇用していますし、女性の管理職は3割です。

ですから、雇用契約は個々のライフスタイルに応じて個別に管理。例えば、当社の女性社員で他社に勤める旦那さんが大阪支店に異動させた場合、大阪支店に異動させたり、亡くなった社員の子供を職場で預かり、勉強を教えていたこともありました。私ですら知らなかったことも多く驚きましたが、社員が自主的に決めたことですから、その判断を尊重しました。

ただ、「優しさ」だけでは競争を生き抜くことはできません。その一方で「厳しさ」も必要です。そこで当社では徹底的に実力主義を貫いています。TOEICの受験を義務づけ、500

点に満たない社員には原則、昇給・昇格はありません。

また、受注高などについても、事業部門別、グループ別、個人別の業績順位を公開しており、「誰がどれだけ稼いでいるか」を誰が見ても一目で分かるようにしているのです。透明性を担保することが何よりも大事なので、ですから、人事評価も「総合評価表」という日本レーザーの社員としてどうあるべきかが記述されている「クレド」に従った項目別に評価しています。

経営破綻にあった当社が24期連続黒字、無借金経営を実現するに至ったのは、こういった社員の「圧倒的な当事者意識」があつてこそ。私自身、社員から不満を述べられてムツとすることもありましたが、上を眺めてフーツと一息入れ、笑顔で接することを心掛けました(笑)。

社員を「大切にする」から会社は黒字になる――。これが25年間、社長及び会長を務めてきた経験から言える企業経営の要諦です。