

社員満足が会社を救う

Vol.25

日本レーザー 努力で伸びる「態度」を評価 笑顔が高める業績・顧客満足

ジャーナリスト・中小企業診断士
瀬戸川 礼子



全社員が自社株主 MEBO が士気を支える

「社員が、会社や商品・サービス、担当する仕事に満足しない状態で、どうしてお客さまに感動や満足をお与えすることができるだろうか」。このような考えを持つ社長のもと、「社員満足」を一番のミッションに掲げる商社がある。海外の最先端レーザー機器の輸入販売を行う日本レーザーである。

商社でありながら、社内には工作機械と技術部門があり、カスタムメイドに対応できるほか、自社製品の開発・販売も行う。2011年春「第1回 日本でいちばん大切にしたい会社 大賞」で中小企

業庁長官賞を受賞し、自他ともに社員満足・顧客満足・業績の高い企業として認められた。

まず、マクロで見たときの日本レーザーの特徴は、何と言っても、「MEBO^{*}」で独立し、飛躍的な回復を遂げた点だ。

日本電子の100%子会社だった同社は、93年末に債務超過で主力銀行に融資を止められる。そこに、94年新社長として送り込まれたのが、現日本レーザー代表取締役社長で、当時、親会社の最年少役員だった近藤宣之氏だ。

近藤氏は2年で黒字化に成功。2007年に親会社の承諾を得て、日本レーザーを独立させた。大手で

※Management Employee-Buy-Out：経営陣(Management)と社員(Employee)が一体となって、親会社などの株主から、会社あるいは特定部門の経営権を買い取ることで独立を図る手法。

上場企業の親会社に戻る退路を自ら絶ち、日本レーザーに骨をうずめる覚悟を社員たちに見せたのだ。

経営陣が株を買い取るMBOはよく行われるが、社員も株主になるMEBOは珍しい。

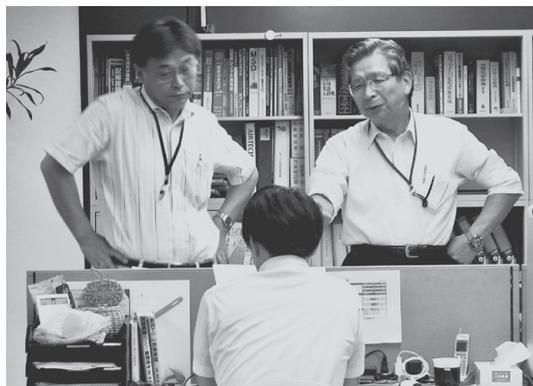
現在、日本レーザーは、新人からベテランまで、パート・派遣社員を除き、嘱託を含む全社員が自社株主で、社員の士気を根底から支えている。だが、そこに安住せず、社員満足のための方策を網の目のように講じているのだ。

笑顔と意思疎通がもたらした 社員の進歩

筆者が近藤氏に初めて会ったのは、先述の受賞式だった。そこで印象に残ったのは、壇上でスピーチする近藤氏が、終始、満面の笑みを絶やさなかったことである。話の素晴らしさに加え、レーザー機器商社の社長が、なぜこれほど完璧な笑顔を保っていられるのだろうかという興味を引かれた。後日、笑顔について尋ねると、実は30歳の時から35年以上も自主的に笑顔トレーニングをしてきたという。実行力に驚きながらも、笑顔の秘訣を知って納得した。

近藤氏は、社員時代の出来事をきっかけに、笑顔を重視するようになった。労組委員長を経験した氏は当時から人脈が広く、現場の問題は誰よりも分かっていたため、経営トップに問題提起を行った。ところが、露骨に嫌な顔をされてしまう。「これでは、社員は二度と問題を報告しなくなる」と氏は痛感し、「自分が経営者になったら、いつも笑顔でいよう。よい報告を笑顔で聞くのはもちろんだが、悪い報告ならばもっと笑顔で聞いてあげよう」と誓ったのだ。

トップがそこに気付くのと気付かないのでは、組織の雰囲気や雲泥の差が出る。仕事さえしっかりやっていたら笑顔など関係ないと思う人もいるが、それは違う。笑顔は、仕事なのだ。しかもつ面の人は、本来、仲間である上司



自分から積極的に社内を回り、会話の機会をつくる近藤宣之社長(右)。これこそManagement by Walking Aroundだ。

や部下に、「話しかけられるものなら話しかけてみる」と、意味のない挑戦状を突きつけているのと変わらないのである。

近藤氏が日々の経営でもう一つ意識しているのは、「Management by Walking Around」だ。巡回管理と訳され、略してMBWAとも言う。意識して頻繁に社内を歩いて回り、社員に積極的に話しかけることで職場の意思疎通や雰囲気活性化していくものだ。

「MBWAは経営者に必要な考えだと思いますよ。権限委譲の際も、意思疎通が図られていれば互いに安心です。また、私は話の内容にも気を配ります。ただ『元気?』と聞くよりも、『今週の気づき』に書いていた話は面白かったね』『あの仕事は進んだ?』など、仕事に関する質問をします。

話が弾みますし、『あなたの役割は分かっているよ』という意思表示にもなりますから」(近藤氏)

近藤氏の言葉にある「今週の気づき」は、毎週末、社員が1週間を振り返って、気付きを1000文字程度でメールする恒例の宿題だ。

最初の3、4年間は、近藤氏が週末の2日間をつぶして一人ひとりに返事を書いていたが、いまは社員一人に対して担当役員が返事を出し、近藤氏は「cc」で送られたメールを読んで把握している。

「始めたころに目立った提案や苦情は減り、人生や考え方について書かれる内容が目につくようになりました。社員の進歩を感じますし、それに返事を書く経営陣も学ばせてもらっています」

Sランクの態度能力は月額2万円 社員満足向上・維持の仕組み

今週の気づきのように、日本レーザーは人間力向上を大切にしており、その考えは「評価」にも明確に表わされる。同社の基礎評価は3項目あり、英語力、PC/IT能力、そしてユニークなのが三つ目に「対人・態度能力」が加えられていることだ。

「仕事の実務能力はあって当たり前。それ以外に一番必要な能力は“態度”です。気持ちのよいあいさつや返事ができるか、姿勢、表情、感じはよいか――。態度は、性格によるのではなく、努力で伸びる能力だととらえています。態

【表】日本レーザーの「基礎能力手当額」表(月額)

| ランク | 道具としての英語力 | PC/IT能力 | 対人・態度能力 |
|-----|-----------|---------|---------|
| S | 25,000円 | 20,000円 | 20,000円 |
| A | 20,000円 | 16,000円 | 16,000円 |
| B | 15,000円 | 12,000円 | 12,000円 |
| C | 10,000円 | 8,000円 | 8,000円 |
| D | 5,000円 | 4,000円 | 4,000円 |
| E | 0円 | — | — |

(注)ランクS:会社の業務を遂行するのにきわめて高い水準(TOEIC900点以上(英検1級相当))
 ランクA:会社の業務を遂行するのに充分高い水準(TOEIC800点台)
 ランクB:会社の業務を遂行するのに高い水準(TOEIC700点台(英検準1級相当))
 ランクC:会社の業務を遂行するのに通常の水準(TOEIC600点台)
 ランクD:会社の業務を遂行するのに必要最低限の水準(TOEIC500点台(英検2級相当))
 ランクE:会社の業務を遂行するのに必要最低限に不足する水準
 (PC/IT能力と対人・態度能力の2項目にゼロ評価はなく、必ず各4000円を支給)

度能力が高まれば人間関係が良好になって社内外にその人の応援団が増え、結果的に業績も向上してくるんです」

なるほど確かに、どの業界にもいるスーパー営業担当者は、たいてい親切で気のよい好人物だ。態度が大事。もっともな話である。

【表】のように、態度能力がランクSになると、月々2万円もの手当が支給される。もちろん、英語力やIT力にもそれぞれ手当がつくから、すべてSランクになれば月額6万5000円のアップ。努力のしがいがあるというものだ。「業務を遂行するのに極めて高い水準の人を、きちんとリスペクトする仕組み」と自負するのも当然であろう。

さらに、別の手当も用意されている。営業手当、技術サービス手当などに加え、目を引くのは「役割手当」だ。

課長、次長、部長と、役職ごとに手当がつくのはよくある話だが、日本レーザーでは設定をさら

に細分化。例えば、課長手当は4万円からスタートし、1段ごとに1万円ずつアップ。最終の7段目では10万円の手当がつく。部長は6万円からスタートして10段目は15万円といった具合だ。

こうすることで、役職を得た人はさらなる努力に張りが出るし、上の役職が詰まって昇格できない次長も、努力次第で部長並みの手当がもらえるようになる。

このように日本レーザーが講じるさまざまな対策は、社員の心にきちんと届いているようだ。最近、異業種から転職した中村嘉告^{かずや}さんは、「仕事は個人プレーが多いのですが、今週の気づきに返事をもらったり、社長から話しかけられることが多く、見守られている実

感がある」と語る。派遣7年目、経理グループ長も務める長野麻由美さんは「会社の忘年会や懇親会を近隣ホテルで行う際、雇用契約に関係なく全社員を、また外部業者の掃除の女性も招待します」と、優しい風土が気に入っている。中国から留学して修士号を取得し、11年前に入社した方^{ほうけん}情さんは、「態度能力評価を始めてから会社の雰囲気が明らかによくなり、よい方向に進んでいる」と感じている。「任せてもらっている。信頼されている」ことをやりがいに挙げる人も多かった。

こうした社員満足が、顧客へのアプローチを強めていく。今回は、顧客満足と業績に貢献する社員満足を高め、維持する有意義な方法を日本レーザーに学んだ。⑩

<(株)日本レーザーの概要>

住 所：〒169-0051
東京都新宿区西早稲田 2-14-1

T E L：03-5285-0861

設 立：1968年

資本金：3000万円

社員数：59人

業 績：2010年12月期売上39億円・
経常利益333百万円

事業内容：海外の最先端レーザー機器の輸
入販売および自社製品の開発・
販売

平均年齢39.6歳(役員除く)の中小企業で、
平均年収630万円を誇る。