

# わが社の 人事政策

日本レーザー

File.  
16

## 会社は社員と共に成長 能力と成果を導く理念

レーザー専門の輸入商社・日本レーザーは債務超過に陥っていた1994年に親会社から派遣された近藤宣之社長が再建を果たし、成長を続けている。昨年は「日本でいちばん大切にしたい会社大賞中小企業庁長官賞」を受賞した。日本では珍しい経営陣と従業員による企業買収を行い、社員全員が株主だ。従業員満足が顧客満足を生むとして、公平なマネジメントで能力の底上げを図っている。

同社は、レーザーの輸入商社の草分けである。1968年から事業を始め、現在は59人の従業員で19期連続の黒字を続ける優良企業だ。2007年7月に我が国では珍しいMEBO（経営陣と従業員による企業買収）を実施。現在は純粋持株会社JLCホールディングスの100%子会社である。

### 3度のリストラを経験

現在の日本レーザーを語るには近藤宣之社長のことを語らなければならない。1968年慶応大学電気工学科卒業後、日本電子に入社。72年にわずか28歳で日本電子労働組合の委員長に就任し、83年まで11年にわたり委員長職にあった。この間、波動的な会社の合理化と向き合い、全社員の3分の1に当たる1,000人の解雇を経験することになる。39歳で委員長職を降りた後、84年には米国勤務となる。ここでもニュージャージーとボストンの現地法人でリストラの渦中に身を置くことになる。当時、冷戦の崩壊で、

軍関係の予算が激減したことが原因だ。

近藤氏がここで得たものとして、英語能力を身につけたことと、米国式経営をつぶさに経験したことが挙げられる。これが日本レーザーに移ってから大きな力となる。87年に米国法人の支配人になった後に、89年には同社取締役となったが、当時最年少の45歳の取締役だった。

### 持株会社で将来の布石を打つ

日本レーザーは、1991年から3年連続して赤字決算となり、債務超過に陥っていた会社である。日本に呼び戻されていた近藤氏は、同社の立て直しを命じられる。社長として赴き、1年で黒字決算を実現する。給料を下げ、ボーナスは1ヵ月、経費も削り、展示会にも出展しないなど、出血を止めての黒字化だ。社長就任に当たっては、全社員に雇用は守るから指示したことは守ってほしいと訴えた。ただ不満を持つ者もあり、商権を持って退社した人もいる。これは同社の再建にとって痛手であった。

## 日本レーザーの組織と人事制度の特徴

企業統治形態	MEBOによりJLCホールディングスの100%子会社。全従業員が株主となり、モチベーションが向上。
人事制度	能力、成果、企業理念が基礎。能力の上昇で成果を上げ、企業理念の実践により社員のベクトル合わせ。
成果還元	粗利管理で自主的な利益管理を促進。粗利3%を成果賞与として還元。3%は協力者と技術部門とに配分。
情報処理能力としての英語	TOEICテストの点数を手当に反映。インセンティブにより学習を促進。800点未満は毎年の受検でブラッシュアップ。採用は原則として500点以上に限定。

就任1年目の94年度に12億円の売り上げで2,000万円の黒字決算となった。しかし、「近藤社長は単なる腰掛けで本社に戻るのではないか」という社内の雰囲気は漂う。ここで近藤社長は、同社に骨を埋める決意を社員に表明する。こうして95年6月に3期6年務めた親会社の取締役を退任し、日本レーザーの経営に専念することになった。社員のモチベーションは高まり、95年度は大幅な黒字となり、96年3月期には累積損失を一掃し、10%の復配も実現した。

こうした中で、近藤社長は日本電子から独立するための検討を始める。子会社という性格上、迅速な意思決定や人事に制約があったからだ。これは社員のモチベーションにも影響する。こうした時に渡りに舟の話が舞い込んでくる。2006年頃に、親会社の日本電子から独立を検討してほしいと要請してきたのだ。日本電子はすでに日本レーザーとは事業の方向性が異なっていること、黒字化を成し遂げた近藤社長の次の社長を送り込みにくくなっていたことなどが、切り離しの要因となったものとみられる。

主力銀行の知恵もかりてMEBOを実施することになった。会社の形態は、JLCホールディングス(HD)という純粋持株会社の子会社となるというものがある。同ホールディングスの株主は、役員持株会、従業員持株会それに日本電子の3者で、それぞれの持株比率は役員持株会53.1%、従業員持株会32.0%、日本電子14.9%である。日本電子は持分法が

適用されない15%未満の比率となっている。2007年7月、MEBOは完了した。

純粋持株会社としたのは全社員が株主になれることが最大の要因だが、「これからのことも考えました。例えば社員が会社を興すという場合、日本レーザーと本人が500万円ずつ出資し、1,000万円の会社が持株会社にぶら下がるができます。また、海外メーカーが輸入商社に頼らず日本法人をつくりたいという時、日本レーザーと外資が半々出資して新しい会社をつくることもでき、持株会社の下に合弁会社がつくりやすくなります」(近藤社長)。古手の社員だけが株式を持っているという体制を壊すことも一つの狙いだったが、持株会社の設立は将来の布石を考えてのことだった。その後に入社した新入社員も株主となれる制度をつくり、現在、パート社員と派遣社員を除く全社員が株主となっている。

## TOEICの点数を手当に反映

企業体質強化のため、人事制度にも大幅に手を加えた。近藤社長は「私の仕事は、社員が頑張ればもうかるビジネスモデルをつくること」といっているように、社員の力を引き出すためには人事制度の改革が必要と見たからだ。就業規則の改正は不断に行われている。「コモディティになった商品を専門商社が扱ってもあまり意味がない。品揃えを豊かにし、全社員が技術も分かり英語もできるようにならなければ、専門商社として生きていくことはできない」(近藤社長)

というように、人が成長する仕掛けが必要である。

同社の人事制度は、「能力主義」「業績主義」「理念主義」を基礎としている。能力を修得し、成果をあげ、そして経営理念に沿った行動を社員に求めている。

能力ではまず、「実務能力」が求められる。これは商品知識や経理業務、修理など、職種によって求められる能力が異なる。昇格や基本給である本給を決める際には、こうした能力が反映される。

同社が社員の英語能力とITリテラシーに力を入れていることは、「基礎能力手当」に見ることができる。これは専門商社の社員にとって読み書き算盤ともいべきものだ。まず、英語による情報処理能力として、TOEICの点数がそのまま手当に反映される。

英語能力はその能力段階に応じて業務の成果に確実に表れる。このため点数別に定額が手当として支給される。500点未満は0円だが、500点台5,000円～900点台25,000円と幅がある。毎月の支給なので、極端な場合、年間0円と同30万円という差が生じる。800点未満は毎年、800点以上は2年に1回の受検が義務づけられ、点数に応じ手当額は変動する。

なお、日本レーザーの採用基準の一つは500点以上が原則である。ただ、500点では商売は難しいとして、近藤社長は将来的には800点以上を3分の2以上にしたいとしている。そのために手当でインセンティブをつけているわけである。

基礎能力には、ほかに「PC・ITリテラシー」(運用能力)と「対人対応能力」がある。対人対応能力は性格ととらえられがちだが、訓練すれば向上する能力ととらえているのである。この両者は5段階で評価される。両者については、役員

が半年に1回レビューする。基礎能力手当全体では8,000円～65,000円の開きが出る。

同社の役割手当(職責手当)もユニークである。同社では課長、次長、部長の管理職の役割手当には幅がある。レンジレートで設定されているわけである。ある職責者の貢献が少ないという場合でもその職責にとどまるが、役割手当は低下する。本給は下げず、降格もしないので面子は保たれモチベーションの維持に役だっている。このように、人事制度は柔軟に設計されている。

## 成果は賞与で還元

人事制度のもう一つの柱は成果主義である。これは達成度合いによる評価でなく、粗利管理で行われ賞与に反映される。粗利の3%を営業と技術に配分する成果賞与がこれに当たる。売り上げ管理に対し、粗利管理であると、値引きやおまけがなくなり、自主的な管理が行われるようになるという。社員はすべて株主であるだけになおさらである。

賞与は夏、冬、年度末の3回支給される。営業と技術部門には成果賞与と考課賞与があるが、業務関係は考課賞与のみ。営業の取り分が多くなるわけではなく、考課賞与の考課表は職種ごとにウエートを変えることで公平性を保っている。

粗利3%の成果賞与は1人の営業だけにいってしまうように見えるが、そうではない。営業はチームで仕事をしているので、同僚や上司の協力も得ている。そこで、1.5%は本人がとり、残りの1.5%は協力者に配分する。これは営業本人の決定にまかせる。

また、システム商品の場合、技術の手助けを得なければならない。その場合、



海外来客と社内販促会議



本社3階での全社会議

粗利の3分の2は営業がとり、3分の1は技術がとるといことが行われる。このようにすれば技術も1%の成果賞与を得ることができる。さらにケースによっては2分の1ずつということもある。したがって、デジタル的に決定されるわけではない。毎月数百件に及ぶ受注は、ほぼ当事者間で決められている。

1人で契約をとって入荷して出荷するというだけなら、3%分が1人に入ることになるが、技術のサービスが必要である場合は自動的に3分の1は技術がとる。このケースが大半だが、ただ、技術のウエートが大きい場合があり、その場合は半々ということになる。

この場合、両者に反目は起きないのか。「それはありません。営業がいるから受注がとれると技術は考えるし、営業は技術がいるから注文をとれると考えています。これが企業風土なのです」(近藤社長)。現在の賞与の年間月数は本給の7ヵ月である。多い人で10ヵ月、低い人で5ヵ月と賞与のウエートは高い。

### 昇格時は企業理念を重視

理念主義は定性的に評価されるものである。昇格時には特に重視される。明るく挨拶しているか、協力的であるか、会社の成長を意識して勉強しているか、などが評価される。現在は聞かれなくなっ

た情意考課と似たものである。理念主義による評価とは分かりにくいだが、同社の経営理念に沿った行動ができているかどうかを見るものだ。定性的な評価だが、役員6人で50人の社員を評価した結果は、ほぼ間違いないという。近藤社長自身が作成した企業理念(クレド)が効果を発揮している。

同社の今後の課題については、「社員が頑張れば会社が伸びるという仕組みをつくることです。特に会社が伸びているので、社員の能力開発を促進していくことを考えています。株式公開やM&Aは考えていません。利益共同体ではあるが、そこに属している人にとっては、精神的共同体となり、80歳まで働けて、高齢社会を安心して生きていける集団になろうと考えています。今、当社の売り上げは40億円規模ですが、徐々に成長していければよいと思っています」。もちろん、「雇用を維持し、現在の企業風土・理念が維持できれば大きくなってもかまわない」としている。また、レーザーの専門商社として、アジアを視野にコンサルティングやメンテナンスを行い、自社ブランド製品があれば、技術商社はメーカーに代わって生き延びていけるという。もうかるビジネスモデルづくりと社員の育成が、トップの最大課題であり、同社の未来がかかっている。

【企業データ】  
株式会社日本レーザー  
東京都新宿区西早稲田  
創業：1968（昭和43）年。  
2007年MEBOにより親会社の日本電子から独立し、JLCホールディングスの100%子会社  
社長：近藤宣之  
売上：39億円（2010年度）、34億円（2011年度）  
従業員数：59人（2012年1月現在）  
平均年齢：39.6歳（2011年度）  
平均年収：630万円（2011年度）  
事業内容：レーザー専門商社。コンサルタント、メンテナンス、サービスなどの分野にも進出。自社製品も開発