

従業員の雇用を守り、成長を促す仕組みが会社を飛躍させる

東京都新宿区の輸入商社、株式会社日本レーザー。「従業員の雇用を守り、従業員が成長してこそ、会社も成長する」と説き、「従業員を大事にする経営」を実践する同社の人材活用、人材育成の秘訣とは？

倒産の瀬戸際から復活し 超優良企業に変貌

「とにかく、雇用を守ることが経営者の最大の使命」。株式会社日本レーザーの代表取締役社長、近藤宣之氏の経営理念は明快だ。

同社はバブル崩壊後の1993年、2億円近くの債務超過に陥り、会社存亡の岐路に立たされた。その時、当時の親会社から派遣されて社長に就いたのが近藤氏。いつ倒産してもおかしくない状況の中、近藤氏は従業員たちに「リストラはしない。雇用することが私の理念だ」と宣言し、そこから再生のスタートを切った。「背水の陣だった」と振り返る近藤氏は債務超過の同社株10%を額面の300万円で購入し、従業員たちに覚悟を示した。

近藤氏が雇用重視の理念をかたくなに守るのは、自身の経歴と深くかわりがある。親会社勤務時代、11年にわたって労働組合の委員長を務め、全社員の3分の1にも上るリストラを

阻止できなかった悔恨の思い。委員長退任後は、今度は会社からアメリカ赴任を命じられ、現地法人2社の従業員解雇を含むリストラを担当させられた。そんなつらい経験が、近藤氏の経営理念の底流にある。

だからこそ貴く「従業員を大事にする経営」。ただし、それは「従業員を甘やかす」ことは意味しない。むしろ、逆だ。「従業員の成長が会社の成長」と信じる近藤氏は、従業員たちに高いレベルの職業スキルを求め、給与にも徹底した業績主義、能力主義を導入している。

たとえば、商社の社員に不可欠の英語力。国際的な英語能力テストであるTOEICの年1回以上の受験を義務付け、その点数を手当に反映。500点以上で月50000円、600点以上で月1万円、900点以上なら月2万5000円といった具合に手当が増えていく。そのおかげで現在では社員の約3分の1が8000点以上だ。



「雇用形態の違いは各人のライフスタイルの違い。共に働く以上、皆同じ仲間」と言う近藤氏。厳しさの中に優しさを秘めて従業員と接する。



経営のポイント

親会社から独立し 従業員が主役の会社に

株式会社日本レーザー
代表取締役社長

近藤 宣之氏

自社の経営悪化の原因を、不景気や円高、消費の低迷など外部要因に求める経営者がいますが、そうではなくて、その企業の内部に充満する危機感のなさや従業員のモチベーションの低下が、経営悪化の最大の原因であると私は考えています。そうならないために、私は「雇用を守る」と宣言することで従業員のセーフティネットを築き、同時に厳しい業績主義や能力主義で従業員に危機意識を持たせ、モチベーションを上げようと考えてきました。

「会社は従業員のものである」。その究極の実践が2007年に断行したMEBOです。これは、経営陣と従業員が一体となって企業の株式を買い取り、経営権を掌握する企業買収手法で、日本レーザーは親会社が保有していた日本レーザーの株式を経営陣と従業員が買い取って、独立しました。従業員が加わっていることに意味があり、日本レーザーは文字どおり、従業員が主役の会社になったといえるでしょう。これからも従業員が主役の経営を貫きたいと思います。



「会社は株主のものであると同時に、従業員のものであり、お客様のものでもある。そこで私はまず従業員が満足できる企業を目指している」と話す近藤氏。

このほか、パソコンの操作能力、対人対応能力なども個別に役員会で評価して手当に反映。また、利益を粗利で管理してその3%を売り上げに貢献した従業員たちの手当とする制度もある。「雇用を守るためには、会社が存続し、成長しなければならぬ。そのためには従業員が成長するための仕組みを作らなければならない」これが、近藤氏の哲学だ。

こうした近藤氏の哲学を反映すべく、従業員教育の仕組みも充実している。たとえば、毎週火曜日の朝に開催する「社長塾」。毎回7人ずつの従業員を相手に、近藤氏自らが講師を務めて約1時間、経済の時事問題などをテーマに話をする。

また、「今週の気付き」というユニー

クな制度もある。これはパートタイマーや派遣社員などを除く全従業員が毎週末、上司の役員に、文字どおりその週に自分が気付いたことをメールで報告する。仕事に限らず、家庭のことでも趣味の話でも内容は問わず、うれしかったことや感動したこと、悲しかったことなどを報告し、受け取った上司も必ず、それに返信する。

従業員からのメールもそれに対する上司の返信も、近藤氏に同時に送られており、近藤氏はすべてに目を通して感銘を受けたメールには自らのコメントを付けて全員に流している。これは、コミュニケーションの手段として、また「人間力」を高める教育の手段として効果をあげているという。

一方で、近藤氏は給与の額や昇給

に関して年齢も、勤続年数も、学歴も、男女の別も、雇用の形態も、一切問わない完全な平等主義を貫いている。従業員のモチベーションを上げるために必要と考えているからだ。それぞれのライフスタイルに応じ、正社員を希望する人は正社員、パートタイマーを希望する人はパートタイマー、派遣社員を希望する人は派遣社員で受け入れ、仲間として公平に扱っている。その結果、管理職はほぼ男女半々、パートや派遣社員の管理職も存在する。

近藤氏の就任1年目に黒字に転じた同社は、その後18年連続黒字を続ける超優良会社に変貌。「従業員を大事にし、従業員が成長する会社」こそが「成長する会社」であることを、同社は自らの実践で示しているといえる。