

強い企業の



現場力



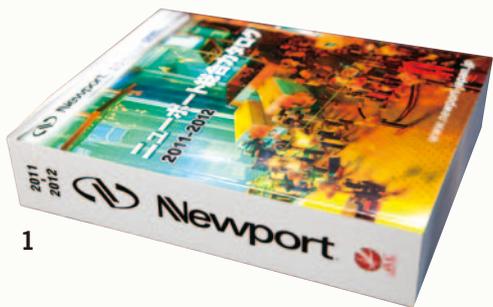
本社オフィスでは役員も新入社員もパート社員も、同列に机が並ぶ。これぞ、フラットな社風の表れ

vol.7 日本レーザー

人が育てば収益も上がる

レーザー専門の輸入商社である同社は、「徹底した教育」「公平なマネジメント」そして「社員の働く喜び」を実現することで、社員1人1人の成長を促している

取材・文：中田正則 写真：稲垣純也
Text: Masanori Nakata Photo: Junya Inagaki



1

1.「会社の安定」はモチベーションのカギ。現在、収益の3割を占めるカタログ事業は、近藤社長自らが交渉した成果。2.壁にはたたくさんの研修終了証、決意表明文が並ぶ



2

資金も人材もないなら
「やる気」を上げるしかない

「会社の業績が上がっていいれば、社員のモチベーションも上がります。しかし、業績を上げるためには、モチベーションが不可欠なんです」

レーザー関連機器の専門商社である日本レーザーの近藤宣之代表取締役社長は、こう語る。同社は一九六八年に設立。九四年度からは、一二期連続の黒字経営を継続中だ。二〇一一年には、「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の中小企業庁長官賞を受賞したことも知られている。今でこそ超優良企業の同社だが、九三年には債務超過に陥った。経営立て直しのため、九四年に親会社の

社員の成長を促す取り組み

- Off-JT、On-JT を満遍なく活用
- 会社負担のセミナー、教育制度をふんだんに準備
- 会議も接待も全て「教育の場」として使う
- 成長しただけ評価される
「透明な実力主義の人事・待遇」

日本電子から送り込まれたのが、近藤社長だった。近藤社長は就任一年目から単年度黒字化を果たし、翌年には再建の本気度を示すため、自ら親会社の役員を辞めて退路を断ち、同社の経営に専念した。その後すぐに累損も一掃し、〇七年には

MEBO（経営陣と従業員による企業買収）の手法を使って親会社からの独立も果たしている。近藤社長は言う。「当社のようなMEBOの例は、日本でも唯一だと思えます。当社には、正社員、嘱託社員、定年再雇用社員など多様な雇用形態の従業員がいますが、派遣社員とパートタイマーを除く全社員・役員が株

主。こういう話をすると、MEBOで株主と社員が完全に同じだから、社員のモチベーションが高いのだろうと、よく誤解されます。でも、実態は逆。もともとモチベーションの高い社員がいたから、そういうチャンスに皆が共鳴して出資をしてくれ、MEBOが実現できたんですよ」

ただし、近藤社長が再建に乗り出した当時は、経営悪化で社員のモチベーションは低下していた。しかし、資金も人材も不足する中では、社員のモチベーションを上げる以外に再建の道はないと判断。そのために、三つの要素を施策の柱に打ち出した。

一つは、経済的な条件。まず、安定的な雇用をして、その上で給与、労働時間、休日といった労働条件を整備するのは大前提といえる。

第二に、ソフト的な条件。例えば、同社では忘年会、新入社員歓迎会、送別会、社員旅行など頻繁にイベントを実施しており、その費用は全額会社負担だ。これは福利厚生の側面もあるが、従業員の一体感や連帯感を高めるためでもある。近年は、周年記念パーティーの席に、オフィスの清掃業者のパートタイマーまでも含めて、関係者を招待している。「掃除であろうと、営業や事務であ

強い現場のポイント

社員の全員が株主

2007年に日本では珍しいMEBO（経営陣と従業員による企業買収）を実施。新入社員も入社半年で株主になれる制度をつくり、現在はパート・派遣社員を除く全員が株主だ。株主＝社員であり、自らが成長し、業績を上げようという好循環が生まれる

ろくと、皆この日本レーザーという舞台で働いている。そういう考え方を示せば、非常に一体感が出てくるのです」（近藤社長）

そして第三が、職場の空気。一般に退職理由で圧倒的に多いのは、人間関係を含めた空気、すなわち社風や価値観が合わないというものである。そこで、近藤社長は最初に再建に取り組むときに、「これからはこういう社風の会社にする。それが嫌なら辞めてもらっていい」と理念や方針を社員に明示した。例えば、性別や年齢、国籍、学歴、勤続年数などによる差別は一切しない。能力主義・実力主義に基づき、透明な基準で処遇する……。それに伴い、人事制

度や賃金・退職金制度も改革した。

また、制度だけでなく、社長自身や役職者の意識も重要だと言う。

「空気がというのは、絶対に上の人間がつくる。それが下に伝わっていくものなんです。それでいちばん大事なのは、上にとつて嫌な話をされたときこそ、笑顔で聞くということ。実践は難しいのですが、それを心掛けていくだけでも、職場の雰囲気はグッと良くなります」

日々の仕事は「全て教育」

さらに、「社員の成長があつてこそ企業の成長が成り立つ」との理念の下、徹底した教育を実施している。一般的な教育研修プログラム以外にも、例えば会議自体も教育の場となる。まず、月曜日は徹底的に会議の時間。朝の幹部会議では、管理職は毎週一人二分程度で各部門の状況

を報告。それに対して近藤社長が指示を与え、大きな方針

などを伝える。次にその会議を受けて、グループごとにテーマや方針を掘り下げて具体的な課題を話し合うグループ会議を開く。この場で、会社としては方針を全社に徹底すると同時に、下からの意見も吸い上げる。午後には、部長以上の経営推進会議で、グループ会議で出た意見も^{そじょう}相上

載せながら意思決定を行う。これら全ての会議はテレビ会議システムを活用し、名古屋、大阪の社員も全員参加して開催している。

海外出張も教育を兼ねている。通常の営業や技術などの出張以外にも、営業事務や購買業務などの社員にも、毎年一週間の米国出張をさせる。報告書は全て英語で書くのが決まりだ。また、海外の取引先から外国人が来たときに、夜は多くの社員も同席して懇親会。その場は日本語禁止で、全員が英語を使う。

「仕事は全部教育の場だと考えれば、莫大^{びやくだい}な時間が取れるし、お金もかけられるんですね」(近藤社長)

このほかにも、例えば業務上不可欠な英語に関しては、年一回TOE



ICの受験を義務付けている。原則として五〇〇点以上が必須だが、スコアに応じて手当を支給する。

こうした施策を継続していく中で、「ロールモデル」が育つてくると、それが何よりのモチベーションアップの方策にもなる。

例えば、方倩さんは上海出身の中国人女性社員だ。中国で大学を卒業し、二年ほど働いた後、日本の横浜国立大学大学院に留学。修士課程修了後、当初は営業事務で同社に入社した。もともと能力もあり、一年半で本人の希望も入れて営業職に転換させたところ、どんどん業績を上げていった。その後、日本企業に勤務していた中国人男性と結婚し、夫の転勤で上海に戻るようになったが、

本人はできれば会社を辞めたくないと言う。そこで夫が再び日本に戻る予定の一年後には帰国することを条件に、自宅でのSOHO勤務を認めた。約束通り一年後復帰した彼女は、子供を育てながら、何度もドイツに出張するなど、今ではグローバルに活躍して成果を上げている。この方さんのように意欲をもち、実際に成長をした社員が身近にいと、周りの社員も、自分も頑張ろうという気になるわけだ。

近藤社長は、「社長の最大の仕事は二つ。一つは、社員が頑張れば利益を上げられるビジネスモデルをつくること。もう一つは、社員が頑張れる仕組みをつくること」だと言つ。後者に当たるのが、ここまで紹介してきたような各種のモチベーション施策というわけだ。一方、前者については、自社製品や自社の販売チャネルをもつことが重要である。近藤社長は、自らが先頭に立ってさまざまな努力や工夫をすることによって、それを実現している。

トップは社員が成長できる環境を用意し、それに社員が応えて、結果的に会社が発展していく。この好循環が、日本レーザーの現在の快進撃を支えている。



代表取締役社長
近藤宣之氏