

# 社員一人ひとりが経営者。気付きをもとに、組織風土を形成する



## おもてなし経営のポイント

- ❖ 経営陣と社員が一体となって自社株取得。親会社から独立して成功の道へ
- ❖ 「今週の気付き」をもとにコミュニケーションを増やし、信頼関係を醸成
- ❖ 明るい風土をつくるため、英語力、PC/IT力と同列で、対人・態度能力を評価

### 経営理念と企業文化

経営者は、嫌なことほど笑顔で受け止めなければならない

株式会社日本レーザーは代表取締役の近藤宣之氏のもと、MEBOという手法によって親会社からの独立を成功させた世界的にも稀有な企業である。MEBOとは、Management and Employee Buyoutの略で、経営陣だけでなく、社員も参画して自社の株式を取得し、経営権を掌握することである。これにより、株主(親会社)にしばられた短期的視野の意思決定

から解放され、理想的な事業運営を行なうことが可能になるが、一方で、事業が立ち行かなくなった場合は、ファンドを入れずに全社員・役員の出資金と銀行借入金だけで株式取得をしたために、その返済が重くのしかかるというリスクがある。こうした方式のMEBOは日本でも世界でも、例がない。

このように、社員一人ひとりがリスクを負うMEBOを断行できた理由には、社員の近藤氏への信頼が挙げられる。ある社員は、「彼について行って損はない。これからこの企業は絶対によくなると思った」と当時を振り

返る。強い信頼を寄せられている近藤氏。「経営で大事なのは経営者の日常の態度」だという。経営理念の唱和やクレドの配布も行なうが、それよりも「経営者自身が笑顔を見せ、職場が明るい状態を保っていることが、企業風土形成にはいちばん大切だ」と明言する。近藤氏自身、10年以上勤めている社員から「声を荒らげたことは一度もない」と言われるほど、常にこやかな表情を見せている。「経営者は、嫌なことほど笑顔で受け止めなければいけない」のである。

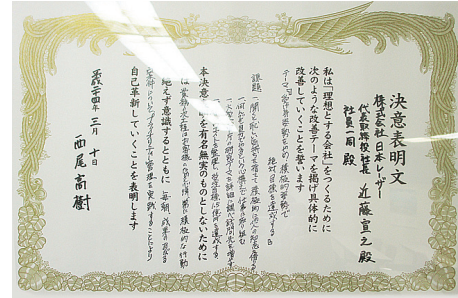
### 社員の意欲・能力向上

#### コミュニケーションを促進させる「今週の気付き」制度

企業風土を形成する仕組みの一つに、「今週の気付き」がある。これは、毎週金曜日に一週間を振り返り、気付きを上司にメールで報告する制度である。ルールは、単なる業務報告にしないこと。業務の中で自分の感情がどう動いたかなど、個人的な感想を含めて報告するのだ。手間かもしれないが、社員からは「自分の価値観に影響を及ぼすものに気付くことができる」という声が挙がっており、自分を見つ



近藤氏の席。フロア内がすべて見渡せるよう、オフィスの端に位置している。積極的にフロアを歩き回り、社員と頻りにコミュニケーションを取る。



決意表明文。外部研修を受けた後に内容が抜けてしまわないよう、社内で復習を行なう。



女性も多く働いている。働きやすいような仕組み、風土が根付いている。



会議の様子。全社会議は年20回に上る。世界中を営業で巡る社員の意思統一を図る。社長が毎週、講師を務める「社長塾」をはじめ、社内外の研修には時間も経費も惜しまない。

め直す機会として認知されている。送られた気付きには、上司が必ずフィードバックを行なう。こうすることで上司は部下の心情が理解でき、部下は「上司が時間を掛けてフィードバックしてくれることがうれしい」と、信頼関係が深まる。近藤氏も「今週の気付き」に目を通して。ここで得た情報をもとに社員と頻りにコミュニケーションを取り、企業の雰囲気醸成しているのだ。「女性には給湯室で、男性にはお手洗いで話しかけることが多い。トップからのさりげない会話が、明るい企業風土づくりにつながると思う」と近藤氏は語る。

### 地域・社会との関わり

#### 雇用を守りながら、自由闊達に成果を追求できる環境

同業他社と比べて、専門商品を幅広く取り扱う日本レーザーは、製品を

組み合わせで提案するコンサルティングセールスに力点を置いている。また、その強みを最大限に高めるため、成果を可視化して、公正な評価制度を敷いている。ユニークなのは、3つの基礎能力評価である。「英語力」、「PC・IT力」、「対人・態度能力」が設定されており、能力によって、給料に加えて手当が支給されるのだ。たとえば、英語力はTOEICが基準。同社では海外留学経験者が一人しかいないにもかかわらず、社員の4割が800点以上を取っている。ちなみに800点以上は月々2万円。900点以上は2万5000円が上乘せされる。興味深いのは対人・態度能力の存在である。明るい風土づくりのために設けたもので、最高ランクにはこちら月々2万円が出される。態度を個人の性格に委ねず、能力だと考えるのだ。また、社長が講師を務める「社長塾」を毎週行なうなど、人材育成には手間暇を惜しまない。

一方で、雇用を守ることにも最大限の力を注ぐ。「『2・6・2の法則』とよく言われるが、成果として下2割に含まれてしまう人たちにも、役割は必ずある」と近藤氏は言う。介護や育児、病気療養が必要な社員のために、短時間正社員制を導入し、人工透析で週3日しか勤務ができない社員も正社員として雇い続ける。その社員からの「今週の気付き」には、毎回「感謝」の二文字がある。これは、「大変な状態でも頑張っている」と、他の社員のモチベーションにもつながっている。

「会社はだれのものか?」「社員のものであり、お客さまのものである」などと言われる。近藤氏に親族継承へのこだわりはない。「常に、後継者が個人保証をしなくてもいい財務内容にしておきたい」と、同氏は笑顔で語った。

### 会社概要

- ・法人名: 株式会社日本レーザー
- ・代表者: 近藤 宣之 代表取締役社長
- ・所在地: 東京都新宿区西早稲田2-14-1
- ・設立年月: 1968年4月設立

- ・事業内容: レーザー機器・光学製品輸入販売、自社ブランドシステム開発販売
- ・社員数: 正規50名、パート・アルバイトなど8名
- ・ホームページ: <http://www.japanlaser.co.jp/>