

経営者登場

・琉球光和

秦一

hata hajime

社員が経営に参画する 新たな企業モデルを実現

クールビズの始まった5月1日。琉球光和本社前にはリクルートスーツ姿の学生たちが列をつくっていた。当日行われる4次面接にのぞむためだ。琉球光和は沖縄県内有数の就職人気企業として知られる。

昨年の新卒募集にエントリーした大学生は、およそ1500人。秦一社長を先頭に全社を挙げて取り組んできた独自の取り組みが、着実に実を結んでいる。

琉球光和は那覇市に本拠を置き、医療施設向け機器の卸売りを主力とする。販売後のメンテナンス、医院経営のコンサルティング、開業支援など「医療」に関わる事業を幅広く手がけ、サポートの現場は病院の手術室にまでおよぶ。

「もし手術を受ける機会があれば、ベッドの上から周りを眺めてみてください。白衣を着て控えているのは、医師や看護師だけではありません。当社のスタッフが医療器具を準備して立ち会うこともあるのです」

秦一社長は柔らかな面持ちで話す。緊急手術となれば、県外の病院から器材を調達することもある。日々行われる医療行為には「裏方」の存在が欠かせないのだ。

秦社長が父親の創業した琉球光和に入社したのは2001年のこと。前職はエンジニアだった。大学卒業後入社した大手電機メーカーでは、世界初のデジタルビデオカメラの設計に携わった。製品は世界中で販売されたが、製品開発の過程では最先端の部品を調達するため、海外の企業担当



◎プロフィール

はた・はじめ ●1968年生まれ。大学卒業後、大手電機メーカー勤務を経て2001年琉球光和に入社。同年株式会社に組織変更。翌年、代表取締役社長に就任。休日には趣味のテニスで汗を流す。

者と顔をつきあわせて折衝も重ねた。

10年間勤務した後、医療の世界に身を投じる。一生続ける仕事として医療分野に対するあこがれも感じていた。「琉球光和の社内は、聞いたことのない専門用語が無数に飛び交っていて、違う星に着陸したかと思っただけでした」と入社当時を振り返る秦社長。しかし、多くの社員が救いの手を差し伸べたという。

「右も左もわからないなか、社員たちにはいろいろ教えてもらい大変助けられました。とても感謝しています」

電機と医療、業界は違えど周囲とパートナーシップを組んで仕事を進めるのは同じこと。元来、新しい概念を理解するのは不得意ではないという秦社長は、次々と知識を吸収。当時、高い専門性を持つ社員とふれあい確信したのが「人材こそが医療の質を左右する」ということだった。

採用活動で社員が成長

社員が100人をこえる規模でありながら、琉球光和には人事部がない。決まった採用担当者がいないと言わなければならない。理由は会社全体で採用活動に取り組んでいるためだ。

「採用活動は社員教育の入り口ですから、若手社員から私も含めたマネージャー層まで相当の時間を費やし



床に書かれた図を使い謎を解く学生（上）
選考会場とは思えない一体感（下）

ています。会社の目指す方向性を共有できる人材に入社してもらわなければ、社員教育が成り立ちませんからね」（秦社長）

各部門から若手社員が集まり、1年かぎりの採用グループを結成。予算を持ち、会社のビジョンに賛同する人材を集めるための活動を企画する。2011年から開催している大学生を対象にした「体験型採用イベント」は

COMPANY DATA

業種 医療用機器卸売
所在地 沖縄県那覇市西1-2-16
TEL 098-863-1251
売上高 43億円
社員数 100名
URL <http://www.rkowa.com>
<http://www.facebook.com/ryukyukowa>

その一環。今年1月、地元の武道館でおこなった「消えた社長の謎」には、県内外から300人をこえる学生が集まった。参加者はチームを組んでクイズを解いたり体を動かして課題をクリアしていき、「失踪した」社長の居場所を突きとめればゴールとなる。メンバー同士が協力しないと解決できないようになってるのがポイントだ。

「当社では社員全員を経営者と見なしているため、社長をテーマにした企画もどうかと思い『消えるのは私でなくていい』とさんざん渋りました。でも『経営陣も採用活動に力を入れていれることを示す絶好の機会です』と社員から説得され受け入れました」

制限時間内に社長を発見できた学生たちには、3次選考へのパスが与えられた。採用のミスマッチをふせぐだけでなく、社員に対する効果もある

と秦社長は感じている。

「イベントの奇抜さが目を引きがちですが、若手社員が会社の未来を担う仲間を自ら探す活動として行っているのが、もっとも意義深い点だと感じています」

学生を呼び込むため告知チラシを作成したり、フェイスブックで発信したり知恵をこらす。その過程は顧客ニーズを探るマーケティング活動にほかならない。

採用を担当したチームは翌年、教育チームに衣替えし「ハンドブック」を作成するのが恒例となっている。新入社員の人となり、選考過程、採用担当者の思いなどが記され、7年後までの教育スケジュールも盛り込まれているほどの熱の入れようだ。毎年3月、社員全員で読み合わせをおこない、迎え入れる態勢をととのえる。

入社式をおこなう4月1日の前日には卒業式を開催。通称「明日から一番できない先輩になります式」だ。前年に入社した社員が抱負を語り、最優秀新人賞を社員による投票で決める。成長著しい「旧新人」の姿を目の当たりにし、後輩社員からの突き上げを強烈に意識する催しでもある。

評価基準も社員主導で

入社間もない新入社員に秦社長が



所狭しと飾られたドクターからの感謝状

伝えていることがある。それは経営者は自分自身であるということだ。

「中期計画の立案には私も関与しますが、1年以内の事業計画はすべて社員が作っています。経営者感覚を身につけるのではなく、社員一人一人が経営者になるのです」と秦社長が述べるとおり、給与・賞与などの査定基準を決めるのも社員たち。2年以上の社員が「評価委員会」を作り、半年間をかけて評価基準を話し合う。

「達成可能な低いレベルの目標を設定してしまふのではとよく質問されますが、決してそんなことはありません。自分が経営すると思うと、むしろ高く掲げるものなんですよ」

以前、達成するのが非常に難しい高い目標を設定した年があった。いざふたを開けてみると、多くの部署のポインタス査定結果はゼロ。いつときは「社長登場！」とばかりに、一時的な救済策を施そうと考えたものの、彼らが作った規定にのっとって支給しなかった。「さすがにその年の冬はさすがすぎた雰囲気でしたね」（秦社長）。

表面的には非情の決断と映るかもしれないが、秦社長なりの信念があった。規則を変えて支給すれば「社長の考え次第で最後はどうにでもなる」と思われてしまうからだ。委員会のメンバーは思わぬ結果をふまえ「頑張

る」ことの定義を再検討し、目指す組織のあり方、モチベーションを高める施策、部署と個人の責任範囲を話し合った。社員の働く意欲を引き出し、評価する尺度を設計する――。まさに経営者の仕事そのものだ。

沖縄ならではの魅力

沖縄県は他県にくらべ、離職率が高いと言われている。全国平均では新入社員が退職するというデータがあるが、沖縄県内にかざると2分の1にまで上昇する。秦社長が重視して取り組んでいるのは3点。①入社前に多くの社員と接する機会をつくること②入社後、自らが経営者となり、成功と失敗を積み重ねること③地域特性を生かした事業展開をおこなうことだ。

「療養に適した温暖な気候、アジア諸国からのアクセスの良さ、お互いが支えあう『ゆいまーる精神』が沖縄には根付いています。県内外の企業とパートナーシップを組み、沖縄の医療環境を世界一にしたいです」

今年は8人の新入社員が琉球光和に加わった。新人経営者として頭角をあらわす日を社員たちは楽しみにしている。

取材協力・金城弘明税理士事務所／本誌・小林淳一