

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

理念と経営

2

2022
February

巻頭対談

「不易流行」「特色経営」を貫く、老舗の知恵に学ぶ

作家

井村屋グループ代表取締役会長

山本一力 浅田剛夫

特集1

育て上手な
リーダーになる心得

【基礎編】 チームボックス 中竹竜二

【実践編】 農業研究者 篠原信

【特別講座】 落語家 立川志の春

スタートアップ物語 山翠舎

特集2

朱に交われれば
赤くなる

——人材育成

「まずはココから」

琉球光和／ナオミ／東洋紡

北海道大学大学院教授 松尾睦

朱に交われば 赤くなる

人材育成「まずはココから」

コロナ禍によって世界は一気に、大きく変わり始めた。次々起こる社会の変容に、経営者の才覚や経験頼みで切り抜けるのはもはや不可能に近い。いまこそ社員の力が必要だ。その潜在能力を引き出す環境をつくり、一人ひとりの成長を業績に結びつけてきた各社の取り組みを追った。

取材・文 山口雅之

やまぐち・まゆき 1961年生まれ。映像台本や単行本の執筆を中心に活動を続けている



経営理念と ビジネスモデルを繋げる

医療の総合商社として著しい成長を続ける株式会社琉球光和は、沖縄県内の就職ランキングでも常に上位に入るほどの人気を博する。二代目の秦一社長が目指すのは、社員が全員経営者になることである。曰く、「経営者がやるようなことをやる環境をつくる」。そのために取り組んできたこととは――。

企業データ

事業内容／医療機器・材料の導入・メンテナンス、医業経営コンサルティング、調剤薬局運営等
創業／1963年 従業員数／175名 本社所在地／沖縄県那覇市



代表取締役社長

はじめ
秦一

経営の本質的な課題を社員と共有し理解を深めることによって「現状の仕事や仕組みの課題を自覚するようになった」と秦社長は言う

経営理念と現場を 自分たちで繋げる

父が創業した琉球光和に入社するまで、私は日本を代表する大手電機メーカーでエンジニアとして働いていました。経営はまったくの未経験。そこで業界を問わず、先輩の社長たちからいろいろな教えを請うと、みなさん口をそろえて、経営はいかに社員のやる気を引き出すかにかかっており、そのためには経営理念が必要だと言います。それを聞いてなるほどと思いました。また、経営理念をどうやって浸透させるか、という課題に関しては、いろいろな部門やさまざまなスキルの社員がいる中、とても苦労されているのだな、と思いました。

見えてきたのは、経営理念と現場がリンクしていない、本質的に社員に理解されないということでした。経営理念に込めたパッション（情熱）、それをどう実現するのか。本当にそのビジネスモデルを一生懸命進めると経営理念に繋がるのか。言葉で書くとは簡単ですがとても難しく、いつの間にか、理念はきれいなことになっていってしまいます。毎日復唱



医療機器の納品を行う社員（右）とドクターに手術時の機器の取り扱いを説明する社員。「沖縄の医療環境を世界一にする」という経営理念のもと、モチベーションも高い



してもその溝は埋まりません。社員から見れば、経営理念に、自分のパッションが宿っているか、その一点に尽きると思います。つまり、



Dynasty Cruising



客船を利用した採用イベントのひとつ（左）と、若手社員発案のコロナ禍対応採用イベントの告知ポスター



日々の業務の達成とともに、経営理念に近づくことを意識できるのか。さらに、それが自分たちや顧客、地域の幸せにも繋がっているという実感があるのか。

そう考えた私は社長に就任した後、父の創業時の思いを、わかりやすい言葉に再定義して「沖縄の医療環境を世界一にする」という経営理念を掲げました。そしてそこに繋がる、部門ごとの経営理念やビジネスモデルを、社員自らの手で創ってもらうことにしたのです。

もちろん、すべての部門・社員が、簡単に経営理念とビジネスモデルを繋げられたわけではありません。例えば、技術部門からは「私たちの仕事は壊れた機器の修理です。ある意味、機器が壊れることで利益が上がってしまう。これって、顧客不満足だし、受け身だし、経営理念に書けないですよ」と声があがりました。「少しでも早く修理して顧客の満足度を上げる」など、書き方はあったのでしようけど、もしかしたら、日々の現場で既に違和感があったのかもしれない。議論の末、そもそも自分たちが本当にやりたいことは、機器を修理することではなく、

壊れないようにメンテナンスすることではないか、という考えに至り、「保守点検」という新しい道が見えてきました。メンテナンスを強化することで、医療機器が止まらず、患者様の治療がスムーズに行える。そこで彼らが創り出した経営理念が「医療を止めない、止めさせない」であり、ビジョンに「日本一止まらない医療施設を創る」を掲げました。保守点検で稼ぐというビジネスモデルを自分たちで構築するとともに、経営理念にパッションがこもった瞬間でした。機器の修理が中心だったときよりも、お客様である病院や患者様の満足度が上がったのはいうまでもありません。

採用活動は 会社変革の原動力

採用も人事部ではなく、各部門から一年限定で選出された若手社員のグループが行います。会社の雰囲気や説明するだけでなく、経営理念とそれを実現するビジネスモデルまでを自分の言葉で語ります。現場の社員が語る経営理念は、泥臭く、リアルで説得力があります。

その一方で、胸をはって話せない人もいます。仕事に行き詰まっていることもあれば、いまひとつモチベーションがあがらないことは誰にでもあります。当然採用活動にだって身が入らない。しかし、そんな時間にもなります。そのエネルギーを推進力にした社員は、数年後、採用活動の現場に立ち、失敗談や、笑い話とともに、ひとまわり大きなスケールで学生に語る事ができる。実際、そういう社員の話を聞いた社内のメンバーも、心を動かされています。

やはりビジネスって難しい。顧客のみならず、社会や自分自身も満足させるまでに、盛大にもがくことでしょうか。でもそれを乗り越え、その体験を社会人経験の乏しい学生に説明しつつ、自分の中でも腹落ちさせていくプロセスはとても重要だと思っています。変化する社会の中で、成長への階段があるとすれば、社内のあるところでのプロセスが発生し、愚直にこのプロセスを繰り返すことだと思えます。採用グループ制は、実は社員教育の一環であるどころか、会社変革の原動力なのです。

写真提供 株式会社琉球光和