

事例3 (株)琉球光和

社員全員を経営者にして 沖縄の医療を世界ににする



秦 一 社長

那覇市の医療専門商社、(株)琉球光和（秦一社長）は今春、地元求人情報会社の県内就職人気企業ランキングで三位に入った。今年まで九年連続で上位十社入り。同社以外に上位に並ぶのは、地元金融機関や電力会社、大手量販店など上場企業ばかりだ。社員百人の中小企業で、B to C企業でもなく、一般的知名度も低い同社が若者から注目されるのはなぜか。「全社員が経営者になる」という理想の組織を目指して、地道に挑戦を続ける琉球光和の歩みを追う。

採用・教育、仕事の評価も社員が主体的に取り組む

今年一月、那覇市の奥武山武道館で行われた琉球光和の体験型採用イベント「消えた社長の謎」に、県内外の大学から三百人を超える学生が集まった。五人一組になり、制限時間六十分で、床に書かれた暗号をヒント

に謎を解き、体を動かし、開会式後、姿を消した秦社長の行方を追った。

「医療を支え、健康を支える」という企業ミッションを掲げる琉球光和は、県内の大学病院や県立病院、クリニックなど約一千件を対象に医療機器の販売等を行う医療専門商社である。体温計や一枚のガーゼから、新しい医療技術を搭載した数億円

の最新機器まで、医療に求められるものは何でも揃えられる。

一日二十四時間、三百六十五日、止まることなく動き続ける医療機関を支えるにはチームで対応しなければならぬ。「消えた社長の謎」でもチームワークがポイントになっており、社長を発見した学生たちは、三次選考へのプレミアムチケット（二次選考まで免除）や特別インターンシップ参加資格を得た。琉球光和の大卒定期採用は二〇〇七年から始まった。「社員自身が、会社の未来を共に担っていく仲間を自ら探し出すべき」という秦社長の考えから、毎年、入社二年目以上の十数人で採用チームを結成、全社を挙

げて採用活動に取り組む。採用に入る前、秦社長は採用チームのメンバーと会社の方向性や中・長期計画をじっくり話し合う。採用イベントは採用チームの発案で一年から始まった。

採用者が決まると、採用チームは教育チームとなり、採用の軌跡、新人紹介、育成方針、指導項目、研修スケジュールなどを記載した「新人教育ハンドブック」を毎年作成する。そのハンドブックを、新入社員の入社前に全社で読み合わせ、社員全員が「育成担当者」として新人教育に取り組むことを確認する。同社で社員が主体的に取り組むのは採用・教育だけではない。新卒定期採用を始めた二〇〇七

企業データ

本社	那覇市西1-2-16
☎098-863-1251、☎098-868-6000	
http://www.rkowa.com/	
業種	医療用機器卸売
設立	1963年7月
資本金	4950万円
年商	43億円
従業員数	100名

年から、社員の給料・賞与などの査定項目を「評価委員会」で決めるようになり、そのメンバーも役員や部課長ではなく、各部門から選抜された社歴二年以上の社員十数人で構成する。

「初めはどこまで議論していいのかという雰囲気でしたが、今はどんな意見を述べています。自分たちの決めたことが社内での評価制度になり、会社の将来に直接影響するのでとても真剣です。『怠けても成績が上がらなくなる評価にしよう』などの話は決して出ない」(秦社長)

評価委員会では、「どうすればモチベーションが高まり、会社全体が成長するか」を目的に、「建設的に・ポジティブに」「傾聴・紹介姿勢で」「全社成長・未来志向で」という三原則で話し合う。査定の軸となる「業績」「経営方針」「会社生活」の点数配分を決めた年もあれば、数値で表せない社員の努力をどう評価するか話し合った年もあった。そのなかからさまざまな賞も生まれた。一年間最も頑張った社員に贈る「社長賞」、入社一年目で一番頑張った社員に

贈る「新人賞」、一年を通して社員が最も「ありがとう」を伝えたい人に贈る「サンクスメール賞」等々。ほとんどの賞が全社員の投票で決められ、社長賞も、決めるのは秦社長ではなく社員である。

「患者を支える」 「医療施設を支える」 「医療人を支える」

新卒者の採用・教育や社員の給料・賞与などの査定に、社員自身が主体的に取り組むのは、「社員全員を経営者にする」という秦社長の考えに基づく。

北海道函館出身で東京の貿易会社に勤めていた秦社長の父・秦富美男氏(故人)が同社を創



「消えた社長の謎」にて

業したのは、東京オリンピック前年の一九六三年。返還前から医療機器の販売で沖縄を訪れていた富美男氏は、「沖縄に定着してやってほしい」との医師たちの強い求めを受け、那覇市で開業した。七八年からオストメイト(大腸がんなどの術後患者)支援事業も開始し、昨年創業五十周年を迎えた。

秦社長は東京の大学を卒業後、総合電機メーカーに十年間勤務、世界初のデジタルビデオカメラの設計などに関わった。二〇〇

一年、一社員として琉球光和に入るつもりだったが、それまで親の考えを押しつけることのない富美男氏の強い意向で副社長として入社した。富美男氏は翌年他界したので、秦社長が父と会社で席を並べたのは半年しかない。しかしその半年間に、経営者としての原体験となる鮮烈な教育を受けた。

「医療の将来を考え、また電機業界で町の電器店が量販店に席巻された事実から、私は医療機器の販売だけでなく、一時的に売上が落ちてでもサービシ的な事業を増やし、そのために若手

社員の登用や組織改革を進めることの必要性を提案しました。

そのとき父は、『メリットは何だと思う』と聞き、私が答えると、『では、リスクは何だと思う』とたずねました。そして、『メリットは私にはわからないが、リスクは同じ認識だから、それをわかったうえでやるのなら、やってみたら』と言ったのです。そのとき私は背筋がびんと伸びるような、すごい緊張感を覚えました。当事者意識を強く持ったのです」

秦社長はまた、入社後、社内医療関係の専門用語が飛び交い、社員たちがオペのために最新の医療機器を緊急手配したり、医療機器が完全に機能するように二十四時間体制でメンテナンスを行っているのを見て驚いた。「その専門性に『これはすごい集団だな』と思い、彼らの現場での働きにこそ当社の強みがあると感じました。そして、私自身が、経営者として当事者意識を持つことで伸びることができたように、社員たちも早くそこへ入らせたいと思った。会社のビジョンや方向性を共有

したうえで、専門性を持った社員が経営者の意識で行動する。そういう組織を追求したいと考えてたのです」(秦社長)

同社は現在、「患者を支える」「医療施設を支える」「医療人を支える」の三つの「支える」を事業の三軸として、医療機器の販売・設置・メンテナンスから、医院経営コンサルティング、開業支援、医療従事者教育、オストメイト支援、介護用具支援など、医療に関する幅広い事業を手がけている。

決断ができ、事業を創造できる社員を育てる

琉球光和は「医療を支え、健康を支える」というミッションを掲げ、「沖縄の医療環境を世界一にする」というビジョンを持つ。しかし、「これでは抽象的で、社員が日常の仕事をどう進めればよいかわからない」(秦社長)。そこで、社内の十一部門がそれぞれ部門内で話し合い、自分たちのビジョンとミッションを定めている。

たとえばCTやMRIなどの

診断装置を販売するME課では「早期発見・早期治療の医療技術を支える」というミッションを持ち、「世界最先端の画像診断県にする」というビジョンを定めている。これなら、あの地域にはMRIが入っていないからそれをどう実現するかという自分たちの動きが見えてくる。

また新規事業の「介護用具支援室」では、「ケアマネと共に介護を支える」というミッションを定め、「沖縄の介護環境を日本一にする」というビジョンを持っている。日本の介護保険制度では、ケアプランの作成から実施まで介護保険の実務を担当するケアマネジャー(介護支援専門員)と連携しない限り、要介護者を支えることはできない。そこに気づき、「ケアマネと共に」という言葉を入れた。「採用チームや評価委員会のメンバーと話し、また年に数回全社で『どんな会社になりたいか』を話し合うなかで感じるのは、経営者意識の点で若手社員がベテラン社員に比べて劣っているということ。自分たちがどう

うありたいかを彼らは真剣に考えている。だから採用活動でも、琉球光和がどういう会社で、何を目指しているかを自信を持って語り、その熱意が社会貢献欲の強い最近の学生たちに伝わるのだと思います」(秦社長)

また同社では、社員全員が経営感覚を持つため、部門ごとに、売上、経費、利益などの経営情報を毎月公表する一方、入社一年目から決算数字の読み方を教育、各部門は月次で損益計算書を作成して仕事に活かしている。今後の課題は何か。

『社員全員を経営者にする』という流れをより磨いていきたい。一つは、判断ではなく決断ができるようにすること。判断はいまある情報から正しいものを選ぶ作業ですが、決断は将来を予測し、リスクも踏まえて主体的に行動し、成功しても失敗してもその結果を次の決断に活かしていく。その連続のなかで経営感覚が磨かれるのだと思います。

もう一つは、事業を成長させるだけでなく、事業を創造できる社員を増やしたい。少子高齢

化と財政難の両面から医療の世界は今後確実に厳しくなります。当社事業の三軸である、患者も医療施設も医療人も大きな変化にさらされる。その変化を先取りし、自分で決断し、どんな事業を変化させていける人材でなければ、患者や医療施設、医療人を支えることなどできない。ただ一生懸命働くだけでなく、自分たちの会社の強みは何かを考え、それをどう活かして成長していくかというビジネスモデルを考えられる社員を増やしたいですね」(秦社長)

琉球光和は昨年、経済産業省が定めた、従業員の意欲と能力を最大限に引き出し、顧客・地域密着型の経営で高度なサービスを実現する「おもてなし経営企業」五十選に選ばれた。

企業には社会を変える力がある。長寿県沖縄の再興のため、琉球光和が今後どのように、ハイテクだけではない、世界最先端の医療を沖縄に持ち込み、[沖縄の医療環境を世界一]にしていくなか。注目される。