

ほとんどの社員が

17時に帰る

売上

10年連続

右肩上がりの会社

はじめに

残業・長時間労働はいらない！

17時になると、うちの社員は、「お先に失礼します」と言って帰り始めます。保育園に子どもを迎えに行く社員や、友達との待ち合わせ、スポーツクラブに通うなど、みんなプライベートを充実させているんです。もちろん社長である私も17時に退社し、ママ友たちと夕食をとったりしています。

仕事をしながらこんな生活ができるのも、残業がないおかげです。しかも、この会社は、**残業しないのに10年連続で売り上げが右肩上がり**。

そんな私たちは、東京の銀座に本社を構える、創業10年の化粧品会社です。従業員43名で、今年度（2015年9月期）の売り上げは約75億円。10年間売り上げを伸ばし続けています。

一番のヒット製品は、「ホットクレンジングゲル」というメイク落とし。発売し

てからこの10年で累計販売本数500万本を突破し、温感クレンジング部門では日本一の売り上げとなりました。

最近では、「ほぼ残業しないで10年連続で売り上げを上げ続けている会社」として、日経新聞や朝日新聞、日本テレビなど多くのメディアで取り上げられるようになりました。

ちなみに、2013年には東京都のワークライフバランス、育児・介護休業制度充実部門で認定企業に選ばれました。これは通信販売業では初めての受賞です。まさに、うちの会社は超ホワイト企業なんです。

でも実は、前職は超ブラック企業の取締役でした

しかし、今でこそ残業しないことにこだわっていますが、以前の私はバリバリのキャリアウーマン。なんと私は、超ブラック企業の取締役だったんです。小さなベンチャー企業の広告代理店でしたから、競合他社に勝つために夜も寝ないで仕事をしていました。

もちろん帰りは終電です。土日も出勤して企画書をつくったり、人員計画を立てたりと、会社の拡大のために、生きている時間はすべて仕事をしていました。まさに仕事の鬼というか、仕事しかない人でした。

趣味は仕事ですから、デートもしたくないし、映画も見たくないし、旅行も行きたくない。映画に行っても売り上げは上がりませんよね？ だから、とにかく仕事して、競合に勝つことと、会社を拡大することだけを考え、夢中で夜中まで働きました。

当時の私が一番嫌いな言葉は、「ワークライフバランス」。

「仕事もプライベートも充実させたい！」なんて甘いことを言い出す部下に限って、だいたい売り上げが悪いので、いつも「売り上げを上げてから言え」と答えています。

自分自身は、もちろんクリスマスや誕生日も、その日に祝ったことはありません。男性とお付き合いしてもクリスマスイブにデートしたりしません。デートより仕事のほうが大事ですから。

当時の私は、「若いときに死ぬほど働かないと成長しない」「会社は給料をもらいながら勉強ができる場所」と本気で思っていましたから、部下にも同じように終電まで働かせていたんです。それが、社員の成長につながると信じていました。

社員は毎日、売り上げのノルマを達成するために終電まで働き続けてくれましたが、その結果、疲れ果てて次から次へと退職していったのです。

でも、人が辞めたら、採用すればいいのです。いつも面接を繰り返し、入っては辞め、を繰り返す職場でした。まさに離職率は100%。

本書では、元超ブラック企業の取締役だった私が、どうして残業も長時間労働もしないで売り上げを上げる会社をつくることができたのか、お話させてください。

Contents

ほとんどの社員が17時に帰る
10年連続右肩上がりの会社

「離職率100%、定時は終電」の ブラック企業を私が辞めるまで

はじめに

2

上司が帰るまで絶対に帰れない

14

長時間労働で「離職率100%」「ダラダラ残業」

17

終電まで働かなければ戦力外

22

「残業やめて売り上げ落ちたらどうするの？」

27

10年連続右肩上がりの会社の驚きの制度 **健康支援編**

32

Column
ボディートレーニング／課外活動／スポーツクラブ助成金／ヘルステック

残業をゼロにした3つのこだわりと 7つの働き方革命

- こだわり1 欲しいものしかつからない、実感した製品しか売らない……………40
- こだわり2 消費者目線で製品をわかりやすく伝える……………54
- こだわり3 親切で丁寧なサービスをつらぬく……………58
- 41歳の高齢出産がきっかけで改革が始まる……………65
- 働き方革命1 全社員に定時退社を徹底する……………69
- 働き方革命2 毎月の業務の棚卸で、やる・やらないを選別……………72
- 働き方革命3 取引先を巻き込む理念共有型アウトソーシング……………74
- 働き方革命4 ルーティンワークはどんどんシステム化……………82
- 働き方革命5 事務職の廃止……………84
- 働き方革命6 業務スピードを上げる6つの社内ルール……………86
- 働き方革命7 残業ゼロへの最終兵器。「17時に帰っていいよ」制度……………89

定時に帰れるだけじゃ 社員は幸せになれない

売り上げは伸びているのに、なぜ社員は暗いの？

「絵に描いた餅」と化した企業理念

経営陣 VS 社員という構図

残業もないけど、「やりがい」もない

Column

10年連続右肩上がりの会社の驚きの制度 **ワークライフバランス編**

「17時で帰っていいよ」制度／選べる時間休制度／
毎年リフレッシュ休暇を5日間支給

Column

10年連続右肩上がりの会社の驚きの制度 **成長支援編**

研修費用会社全額負担／社内起業制度／製品開発塾への参加

社員の本音から見えた 「いい会社」の条件

思わず絶句！ 想像を絶する社員たちの本音

会社が生まれ変わった「挑戦」という価値観

組織のカンフル剤「新卒採用」

一寸先は闇、組織に安定はない

暗黒時代を乗り越えて生まれた組織の一体感

10年連続右肩上がりの会社の驚きの制度 改善提案から生まれた制度編

Column

改善提案／PCメガネ支給／無農薬野菜支給／
ランチ補助(オフィスおかん導入)／コミュニケーション食事会費支給／
好きな本を買っていいよ制度／美術館代&博物館代支給／
ボランティア休暇制度／カードキーケース代支給／手帳代支給

166

162

158

151

135

130

「女性活用」の裏側

「女性活用」を勘違いする経営者たち

..... 186

女性を使い捨てにしていた私が今思うこと

..... 188

Column

10年連続右肩上がりの会社の驚きの制度 子育て支援編

..... 192

病児シッター制度／時短勤務制度

巻末録
付録私たちの会社に寄せられる
よくある質問

おわりに

..... 217

