

株式会社日本レーザー代表取締役社長

近藤宣之さん



# 経営理念は「雇用すること」 生涯雇用実現のキーワードは 社員の多様性

こんどう・のぶゆき

1944（昭和19）年東京生まれ。1968年慶應義塾大学工学部電気工学科卒業。同年日本電子株式会社入社、電子顕微鏡部門応用研究室勤務。1994年5月株式会社日本レーザー代表取締役社長に就任し、現在に至る。公職としては、厚生労働省「女性の活躍推進協議会」委員、「人を大切にする経営学会」副会長などを務めている。2011年に第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞で中小企業庁長官賞受賞

リストラ対策に明け暮れた日々

——近藤さんは、「会社の最大の目的は雇用」という経営理念をお持ちです。その理念のもと、債務超過に陥っていた日本レーザーの経営を建て直し、社長就任以降20年間黒字経営を続けています。2007年にはM&A（経営者と従業員の出資による企業買収）という稀に見る方法で親会社・日本電子からの独立を果たしました。それまでの歩みをお聞かせください。

**近藤** 日本電子に入社後、28歳で労働組合の委員長に担ぎ出されました。苦労して労使関係の民主化を果たしたのも束の間、第1次石油危機の影響で会社が倒産しそうになりました。全社員の3分の1に当たる1000人のリストラを余儀なくされ、組合委員長として必死の思いで会社との交渉を進めながら、「雇用を犠牲にするような経営をしてはならない」という信念を強く抱くようになりました。

そして放漫経営の原因を作った当時の経営者全員の退陣を求め、自主再建と世間並み賃金の実現を

本人が希望する限り、雇用を保障するのが近藤社長の考え方



達成した後、11年間務めた組合委員長を退任したところ、米国法人への出向を命じられました。そこで私に与えられたミッションは、米国法人のリストラだったのです。使命を達成して帰国したら、今度は大赤字に陥っていた本社の国内営業部門の建て直しに奔走することになりました。そしてそれにメドをつけた1994年、次に告げられたのは、赤字が3年間続いていた子会社の日本レーザーの社長就任でした。

### 困難は成長の機会

——ご苦労続きでしたね。

**近藤** 私は、どんな困難も自分を磨き上げる砥石だと思っていま  
す。岐路に立たされたときは「よ  
り困難な道を選ぶ方が面白い」と、  
前向きに挑戦してきました。

日本レーザーでは「私の経営理  
念は『雇用することだ。リストラ  
は絶対にしない』と社員に明示し  
ました。その言葉に希望を見出し  
たのか、社員たちは常に利益を意  
識して仕事に取り組むようになり、  
会社は1年で黒字転換しました。

しかし社員たちのなかに、「近藤はこの会社を再建した功績を土産に親会社に戻るのはないか」と疑う空気が漂い始めたのです。そこで私は日本電子の取締役を辞任し、退路を断って日本レーザーの経営に専念することにしました。これで会社の雰囲気は決定的に変わりました。その後、役員・幹部そして社員が出資して弊社の株式を買い取り、「会社をよくするのにも悪くするのも私たち次第だ」という社員の自己責任意識に拠って立つ会社に生まれ変わったのです。

### 派遣社員から経理課長に

——「会社から辞めさせることはしない」という方針は、高齢者についても同じでしょうか。

**近藤** 定年は60歳ですが、「定年後再雇用制度」があり、本人が望めばだれでも65歳まで働けます。65歳になると70歳まで継続雇用する制度があります。いずれも明文化したのは2005年でしたが、それ以前から継続雇用の実績があります。もうすぐ68歳になる男性

が2人いて、管理部長と物流管理グループ長を務めています。

——定年後も役職を降りないので  
すね。

**近藤** 定年後は嘱託契約になりましたが、年齢や雇用形態などを問わず、能力や意欲に応じてポストを決めています。例えば、弊社の経理は派遣社員が担当しておりましたが、正社員の条件を満たしたので、1日8時間勤務の正社員の経理課長に登用しました。うちは輸入商社で外貨を扱っているのです、普通の会社より複雑な経理が要求されます。彼女は社内のだれよりも時価会計などに詳しいエキスパートです。

1日4時間のパート社員も、家庭状況からもう少し働けるようになると、1日6〜7時間などのフルタイム嘱託雇用社員に登用しています。総務課長もパート社員出身で、いまは1日7・5時間の嘱託雇用社員です。多様性を重んじる弊社ならではの特徴だと思います。正社員・非正規社員をめぐる議論がありますが、弊社ではそのような区別をまったくしていません。雇用契約は全部で16種類、定年前

## 近藤宣之さん 株式会社日本レーザー代表取締役社長



のいわゆる正社員と呼ばれる社員に限っても4種類あります。

——驚きました(笑)。ほとんど個別契約といってもいいですね。

## 多様な働き方で生涯雇用

——高齢者に話を戻しますが、再雇用後の嘱託の待遇はどうなりますか？

**近藤** 所定労働時間は7時間30分と、定年前より30分短くなります。通常の始業時刻は8時30分ですが、定年後は出社時刻を9時や9時30分に遅らせるなど、本人のライフスタイルに合わせて柔軟に設定することができます。

年収は65歳までは賃金のみ、65歳以降は年金を含めて450〜550万円の間、平均500万円です。60歳を過ぎて夫婦2人で500万円なら十分にやっているとと思います。

——雇用契約は1年ごとに更新するのですかね？ なぜ定年延長ではなく、有期契約の再雇用なのですか？

**近藤** はい。毎年契約内容を見直します。毎年契約内容を見直し、

本人の意欲や能力、働き方の希望などを確認することが重要だからです。

例えば、定年まで名古屋支店長・大阪支店長を務めた社員がいましたが、通勤に2時間かかるので「定年で退職したい」という希望を持つていました。ですが、通勤時間の長さがネックになるなら在宅勤務で続けられないかと逆提案して、在宅で可能な業務を続けてもらいました。ところが家で仕事をしていると、何かと地域での役割を頼まれることが増え、63歳で退職しました。そのほか、家族の介護や本人の健康上の理由などで、働き方を変える必要が起きたり、退職を選ぶ人も出てきます。60歳を超えると、このように就労ニーズが多様になります。

1年ごとに契約を更新するのはそのためで、会社から契約更新を拒否したことは一度もありません。高齢者に限らず、私が社長になってから会社都合で離職した社員はゼロです。本人が希望する限り、雇用は保障する。この基本的な考え方は、正社員だけでなく、パート社員や嘱託雇用契約社員も同じ

です。60歳を過ぎたパート社員も2人います。ですから定年後も、事実上は無期雇用と変わりません。いま、社員は58人ですが、そのうち60歳を超える社員は11人、全体の約2割を占めています。

いまは「70歳まで」としていますが、実際に70歳に達した社員が意欲・能力を持ち続けて就労を希望すれば、年齢を理由に辞めてもらうことはしません。人生90年代ですから、80歳まで現役であってもよいと考えています。

——そうすると、日本の雇用システムも大きな変化が求められます。**近藤** 私は「進化した日本の経営」といつているのですが、学歴・性別・年次別の雇用管理を脱し、「企業理念に共鳴して入社」、「多様な社員で構成」そして「生涯雇用」、この3つのキーワードが、これから目指すべき方向だと考えています。

聞き手・文／労働ジャーナリスト鍋田周一  
撮影／福田栄夫