

# 第19回例会報告

## — 第2部講演 —

### 『社員にもお客様にも価値ある会社』

#### (社員のモチベーションを高める透明性と納得性のある人事制度)

例会第2部では、『社員にもお客様にも価値ある会社』(社員のモチベーションを高める透明性と納得性のある人事制度)をテーマに、株式会社日本レーザー 代表取締役の近藤 宣之氏にお話をいただきました。

#### 講演内容

経営は大企業と中小企業では全くやり方が違うし、ビジネスモデルも100社あれば100通りあります。こういう変わった会社もあるんだ、というひとつのケースとしてお話しします。

私は、世間で言うところの経営再建屋でした。大学卒業後に入った日本電子は当時3000名の社員がおり、経営再建のためリストラが行われました。その後渡ったアメリカでも、帰って来た日本の事業所でもまたリストラをし……と、人を人とも思わないような状況の中で、何百人何千人という人たちを切ってきた経験があるからこそ、いま絶対にそういう経営をしないと誓っています。

“会社”をどう定義するか。「会社の目的は?」を聞くと、新しい事業を始める、利益を上げるという答えが多いのですが、私は「社員雇用」が会社の唯一の目的だと思っています。雇用されることによって人は働く喜び、人生の喜びを得ます。そのために会社があり、仕事を通じて成長するような仕組み、チャレンジする風土が必要です。

「人を大切にせる経営」というと、社員を徹底的に優しくしてヨイショすればいい、と考えがちです。実際には、まずは社員が頑張ればきちんと利益が上がる、そういう会社の内側の経営戦略とビジネスモデルを構築し、強い企業を作ることが大事です。



弊社のテーマのひとつは、女性の活躍とマイノリティ採用、ダイバーシティ採用です。女性の3割は管理職を目標に、身障者や外国人も雇用、高齢者も80歳までを目標に再雇用して働いてもらいます。全員が4番バッターというわけではない、それは社会と一緒にです。「生涯雇用」という考え方は昔ながらの日本的経営の手法で、辞めさせないことによって人が育つという利点があります。

弊社は新卒採用での退職者はゼロ、離職率も10年以上ゼロです。これには、ただ雇うだけではなく、社員が大切にされているという実感がないとダメです。よく珍しいと言われますが、私は自ら塾を開いて英語とビジネスの社員教育を行っています。正社員はTOEIC500点以上が条件で、正社員になりたかったらパートも嘱託もみな英語を勉強します。企業理念は、創業者自身が教師になることで「こういう思いで会社を作った」と教えられる。教育を外部に丸投げしては絶対にダメです。

フェアな待遇で、社員に不満を抱かせない必要もあります。公平性と透明性を確保するため、毎月600件ある個々の担当者の受注と粗利を全てグラフにしてネット上に公開しています。目に見える成果を目に見えない貢献度に応じて配分しているので文句は出ません。成果主義もここまでやると効果があると思います。

経営者はいろいろなトラブルに遭遇しますが、それは自分が成長するチャンスです。トラブルが起きたらまず感謝、周囲が悪いのではない、自分が責任を負う経営をすべきです。私は「Be a Driver!」というキャッチコピーが好きなのですが、自分でハンドルやアクセルを握って、自己責任で、どこに向かうのかは自分で決める……その方がずっと楽しいのではないのでしょうか。

#### 近藤 宣之 氏 [株式会社日本レーザー 代表取締役]

1944年東京生まれ。慶應義塾大学工学部卒業後、日本電子株式会社に入社。アメリカ法人支配人、取締役を経て、株式会社日本レーザー代表取締役社長に就任。役員と社員の持株会などから構成されるJLCホールディングを2007年に設立、MEBOを実施し日本電子から独立した。日本レーザーは、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」「おもてなし経営企業選」「がんばる中小企業300社」入選、東京都ワークライフバランス企業に認定されるなど、数多くの受賞がある。

講師  
プロフィール  
Lecturer Profile