

## 人を大切にしている経営で企業を伸ばす



近藤 宣之

▶株式会社日本レーザー  
代表取締役社長

## — 組合経験生かし、独自の経営 —

就職した会社は共産系組合が強く、経営が悪化していた。民主的な労働運動を指導し、会社再建を果たした。次いで子会社の経営にあたり、組合での経験から、人を優先する多様な人事制度を創り出した。人を優先し、モノ・カネ・情報を組み合わせる独自の手法に挑んでいる。

島西 株式会社日本レーザーは「ダイバーシティ経営企業一〇〇選」や「ワーク・ライフ・バランス認定企業」等を多々受けられています。おそらく日本で最も注目されている中小企業の一つだと思います。

近藤社長は日本電子株式会社ご出身で、組合執行委員長のご経験もありとのことですが、まずそのことからお話を聞かせいただけますか。

近藤 大学の就職活動で日本電子株式会社を訪問したのですが、その時に会社の全ての門が、当時の総評全金によって第三者ピケが張

られ、外部の者の中には入れませんでした。「ひどい会社に来たな」と思いました。

入社前に両ドイツで、戦争に負けて、自由主義、市場経済主義、民主社会主義政治体制で発展した西ドイツと、共産党一党独裁でもって計画経済、統制経済でやってきた東ドイツと、同じドイツでありながら全く違うということを実際に見ていました。高校生の時に安保闘争に参加した立場から、多少マルクスの思想を持っていましたが、このドイツの現実を見て一気に幻想が覚めました。

また、母校の慶應義塾大学には反共の学者

がたくさんいて、小泉信三塾長をはじめ気賀健三先生など、先生方の本を読んで理論武装もしました。

入社すると共産系の第一組合と民社系の第二組合の二つの組合がありました。もちろん私は民社系の第二組合に入りました。職場は第一組合が大勢いる状況で、第二組合は「御用組合だ」と言われていましたが、「それは違う、われわれが正しいと理論つけてきちんと組合活動をするべきだ」と私は主張しました。すると「じゃあ自分でやれ」と、あつと言う間に執行委員、書記長、二八歳で委員長になりました。

委員長に担がれた時に、富士社会教育センターで勉強、トレーニングをしました。仲間もどんどん送り込んでしつかりと信念を持った人材を育てました。やはり共産系に勝つためには、宣伝力、組合リーダーへの研修が重要です。「今度ピケを張ったら破るぞ」と宣言していましたが、私が委員長に就任した一年目にはありませんでした。しかし二年目の年末一時金要求の時に、ピケを張った左翼労組に対して、こちらは堂々と就労したのですが、結果的に双方にケガ人が出て、戦後最後の労労紛争となっていました。

われわれは体を張って会社を守りました。違法なピケを張り、職場の中でデモを行うという無法地帯を食い止めたのです。ピケを破ったことで幻想が覚めた人たちがどんどんこちらの組合に入ってきました。

しかし、年が明けると大不況に陥りました。石油が一バレル二ドルだったものが八ドル(四倍)になり、放漫経営のツケが一気に労働者に襲い掛かりました。今で言うリストラで、希望退職も募り、一〇〇〇名が会社を去りました。その時に感じたことが「いくら組合がしつかりして共産系と闘って職場環境を良くしても、経営が間違っていたら雇用は守られない」ということです。仮に共産系が一〇〇%の組合があったとしても雇用は守れないのです。闘って守れるならこんな簡単なことはありません。

島西 一方で組合運動として労使協議を重ね

ていくかたちで良い経営をさせていくというやり方もあると思うのですが、そのようなお考えはありませんでしたか。

近藤 われわれはストライキもしましたし、労使協議もしました。当時はユニオン・ショップがありませんでしたから、六〇時間ほど波状的にストライキをしてユニオン・ショップを獲得しました。今でこそ当たり前ですが、この権利を獲得するためにストライキも辞さなかったということですよ。その後は、新しい労働協約もできて、労使協議制、経営協議制、全て経営に参加しながらやっていくことになりました。

委員長になって三年目に一〇〇〇名のリストラに遭遇したために経営者が交代となり、三菱銀行と三菱電機から新しい経営者が来ました。同業に吸収されなかつたので、生え抜きの経営者が出るまで自主再建を目指しました。大幅にカットされた賃金水準も電機労連並みに追いついたところで委員長を退任しました。ここまで約八年かかりました。

島西 自主再建で最もご苦労なされた点は何かですか。

近藤 会社の業績が悪化した時は、経営者もそうですが組合員にも問題があります。例えば、既得権を得るとその既得権に少しでも触れられることを嫌がる。合理化という問題に対しては生産性向上になるけれども、労働強化になるといって一切変更したくない。特に共産系の組合はすぐに煽りますから、民主的

な労働組合も煽られ、なかなか改革が進みませんでした。

自主再建の過程で、週休二日制の議論になったことがあります。当時は第二、第四土曜日が休みで、組合から「労働時間を一日二〇分延長して、毎月第一、三、五の土曜日も休みにして欲しい」と要求しました。こうすると効率が良くなるのです。経営側はこの提案を受け入れたのですが、共産系の組合は「労働者に長時間労働を強いるエセ時短であり、組合から要求するなどんでもない。近藤同盟体制は第二人事部以上だ」と言われました。

当時、私の信任率は九五%くらいあったのですが、「エセ時短」を実行して七五%まで落ちました(笑)。しかし「五一%の支持があれば良い」という信念でいましたからブレることなくやり遂げました。相当強い覚悟、決意、リーダーシップがないとできません。

島西 日本電子労働組合の執行委員長としてのご経験によって、リーダーシップや人を説得する能力、経営に対する関心が培われたのですか。

近藤 それは間違いありません。正社員の三分の一が会社を去り、創業経営者の大半が退陣し、役員が半分になりましたから……。変な話ですが、ガバナンスを三〇歳の委員長の組合が担っていた時期もあったのです。ですから私にも責任があります。工学部出身でしたが、この時は経営の猛勉強をしました。



## 米国で雇用を守る責任を痛感

島西 今度は米国の支社へ行かれますが、そこでもかなりの「苦労があったそうですね。」  
近藤 今、振り返ると、米国に島流しにされたのは非常にラッキーなことでしたし、私自身にとっても非常にプラスの経験になりました。なぜかと言いますと、十一年間も組合の委員長を務め、職場に戻り課長になつたら、経営側は美にやりにくいでしょう。人事部長や人事

### こんどう・のぶゆき

1965年～66年 ドイツ交換実習生として欧州滞在  
1968年3月 慶応義塾大学工学部電気工学科卒業  
1968年4月 日本電子株式会社入社、電子顕微鏡部門応用研究室勤務  
1970年5月～12月 ソ連、レニングラード、モスクワ駐在  
1972年9月 日本電子労組執行委員長、ゼンキン同盟中央執行委員  
1983年10月 日本電子株式会社経営管理課長  
1984年4月 同総合企画室次長  
1984年11月 同米国法人副支配人(米国ボストン駐在)  
1987年4月 同米国法人支配人  
1989年6月 同取締役米国法人支配人  
1993年1月 同取締役営業副担当  
1994年5月 株式会社日本レーザー代表取締役社長  
1999年2月 日本レーザー輸入振興協会会長  
2007年6月 JLCホールディング株式会社設立、同社代表取締役社長  
現在に至る  
日本ボストン会副会長、(財)富士社会教育センター評議員も務める

#### 【受賞歴他】

2011年 第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞、中小企業庁長官賞受賞  
2012年 平成23年度新宿区「優良企業表彰」大賞受賞、第10回東京商工会議所「勇気ある経営」大賞受賞  
2013年 関東経済産業局「女性活用ベストプラクティス」に選定、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」全国43社に入賞、経済産業省「おもてなし経営企業選」全国50社に入賞  
2014年 東京都「平成25年度東京ワークライフバランス認定企業・多様な形態導入部門」に選定、経済産業省「がんばる中小企業・小規模事業者300社」に選定  
2015年 厚生労働省「キャリア支援企業表彰2015～人を育て・人が育つ企業表彰～」受賞

#### 【主な著書】

『変化する企業社会とキャリア形成、協議する力・参加する力』(富士社会教育センター)  
『ビジネスマンの君に伝えたい40のこと』(あさ出版)

担当でさえ知らない、海外も含めて二〇〇〇名近い組合員の顔と名前をほぼ記憶してしまいたから(笑)。

実は私は海外で活躍するビジネスマンになるという目標を持っていました。それがたまたま入社時にピケに遭遇してしまつたものだから、かなり遠回りをしてしまいました(笑)。

ただし与えられた米国での任務は非常に苛酷なもので、「ニュージャージーの支社を閉鎖してこい」というものでした。支社には六〇名ほどの米国人従業員がいて、日本人従業員も一

〇名ほどいました。閉鎖し全員解雇です。これには半年ほど時間がかかりました。そしてボストンに行き、支配人になって二年後、本社取締役兼米国総支配人になりました。

一九八九年、取締役に任じて間もなく冷戦が終結しました。これは大きな試練でした。日本電子の製品は、四割程度を米国の軍関係に納品していたのです。これらが皆カットされて、かなり売り上げが落ち込みました。しかし「赤字にしてはなるまい」と、レイオフすらしめたことがなかったボストン支社で、指名解雇をして

二割程度の人員を削減しました。日本人従業員は日本に帰国すれば良いのですが、米国人従業員は解雇ですから、「レイオフがないから日本企業に入社したのに、業績が悪いから解雇とは日本的マネジメントとは何なのだ」と米国人従業員に言われた時は辛かったです。米国支配人が在任中、一度も赤字にはしませんでした。雇用を守るという責任を改めて痛感しました。そして、雇用を守るということは、組合の責任ではなく、会社の責任だということも本当によくわかりました。

## 日本レーザーの社長に就任

**島西** そして日本に帰国されるわけですが、日本電子ではどちらの部署へ行かれたのですか。  
**近藤** 最初の一年は国内営業担当でした。海外にいたので、海外営業担当とばかり思っていたら「海外はやらなくてよい」と。ちょうど帰国した一九九三年は、前年のバブル崩壊後の大赤字を引きつづいて、営業部門のリストラをやることになっていました。その役目を「近藤しかない」と、私に任されたのです。

上層部も「これで一安心、近藤のお役目御免」と思っただでしょうね。そうしたら今度は上期の決算で子会社の株式会社日本レーザーが債務超過になってしまったのです。二年連続赤字で、三年目も赤字、「日本電子が保証しても

新規融資は一銭もいたしません」と銀行に通告されてしまった。現実には多くの社員がいる会社を破綻処理するわけにもいかず、日本電子が責任をもって再建することになりました。そこで、若くて、英語が話せて、グローバルビジネスができて、一年間だけです国内営業をやっていたということで、一九九四年に私が日本レーザーの社長に就任し、会社の再建を任せられました。

**島西** 選ばれるべくして選ばれたということですね。

**近藤** 日本電子の一部の役員からすれば、組合に絶大な影響力を持つ人間がいなくなれば楽ですからね(笑)。まだ私が手強い組合OBだと思われていて、現役の組合役員をも動かせるだろうと思われていたのです。実際は遠慮して組合事務所にも足を運ばなかったのに……。だからスムーズに日本レーザーに行けたのだと思います。

もし日本レーザーに来ていなかったら、七歳を過ぎて経営者などしていませんし、今のようには日本中から注目されることもなかったと思います。

**島西** 比較的早期に経営を再建されましたね。

**近藤** 社長就任一年目で二〇〇〇万円の利益が出て、それ以降今まで赤字できています。再建はスピードが大事と言われますが、二年目で運良く累積債務を一掃でき、バランスシートをきれいにする本当の再建までには社長就任から

四年かかりました。とにかく復配を急がないと勢いが出ませんから。子会社のままでは社員の意欲も上がらないこともあり、二〇〇七年に独立しました。

## 日本レーザー独自の経営手法の確立

**島西** 親会社からの独立を実現させたM E B O(経営者・従業員による会社買収)のお話に移ります。M E B Oに意義を感じられた理由は何ですか。

**近藤** 会社は誰のものか、株主のものとなりません。これは誰も異論がないと思います。ところが、日本の労使関係では、会社は誰のためのものか、社員のためのものだと言っています。これは間違いです。会社は社員のためだけではなく顧客、取引先、地域社会等、社会のためのものであります。所有権としては株主のものであります。社員が株主になれば会社は社員のものであります。うちでは「会社は社員のものであり、株主のものである」ということが成り立ちます。

うちではパートも派遣も嘱託も同じ仲間ですから、忘年会や周年パーティーには皆必ず呼びます。差別しません。こういう会社はあまりないでしょう? 会社は社員のためというよりも、関わり合う人たちのためのものなのです。

M E B Oを行う際の一番の根幹は、社員全

員に出資してもらおうことです。その仕組みをつくりました。この仕組みは世の中にもありませんが、世の中になくてうちの会社だけなのは、社員の出資金と銀行の借り入れだけで、ファンドは入れなかったことです。理由はファンドを入れると、「会社が伸びてきた時に上場して儲けよう、他に売ろう」となるからです。

そのため銀行からの借り入れを返済するのに、最低年間八〇〇〇万の経常利益を五年続けて出さないといけませんでした。これは非常にリスクがありました。私でも、過去に八〇〇〇万円もの経常利益を出したことは一回しかなかったからです。

「なぜここまでするのか」と問われたら、「ここまでしないと会社がもたないと判断したからです」と答えます。今までは、役員は本社で働いた人間、社長も本社から来た人間しかありませんでした。ですから、有能な人間は商権を持って皆独立していつてしまうのです。そこで私が六四歳定年で社長を降りた後、空中分解することを恐れ、M E B O を選択しました。

当時の役員、正社員、定年再雇用者の全員が出資しました。全員が出資するなど、普通はありません。出資しなかったのはパートと派遣だけです。借金はありましたが、会社がわれわれのものになりました。新入社員、パートから正社員になった人も出資する資格を持たせました。常に全員が株主になることができる仕組みは世界中どこにもないと思います。

**島西** 全員が株主になるだろうという見通しがあったのですか。

**近藤** ありました。多くの人が「株主で社員だからモチベーションが高いのだろう」と言いますが、全く逆で、「モチベーションが高いから出資する」のです。アジア通貨危機が終わってからの六、七年は経営が非常に良く、お陰様で社員の待遇を大幅に改善できました。これは社員のモチベーションが上がりますよね。そして仕組みを透明化し、若手をどんどん抜擢していきました。来年は四〇代の執行役員が四名ほど登場する予定です。

**島西** そうしますと、ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランスに繋がるような人事・評価システムは、M E B O よりも前に行われていたのですか。

**近藤** そうです。一九九四年に社長に就任した時、優秀な人材がどんどん辞めていきました。ハローワークを通じて人材を募集しましたが、性別、学歴、国籍に関係なくたくさんの応募がありました。そのような多様な人材を書類選考し、面接を行い、われわれの価値観と合った人材を採用しました。うちの会社は絶対に肩たたきをしません。雇用は必ず守ります。再建後の新卒採用は一九九七年からですが、原則同年採用です。この十八年間、転職のための退職はほとんどありません。

そして、今までであった労働条件を白紙にしました。定昇を廃止して、家族手当、住宅手当

も止めました。私は労務のプロですから、労働条件を全部つくり直したのです。外国人でも処遇できる仕組みにしました。これがモチベーションが上がる最大の理由だと思っています。

**島西** どのような人材でも適切なシステムに基づいてきちんと評価し処遇すれば納得を得られるということですね。

**近藤** うちの総務課長の女性も、銀行に入行して寿退社をした経歴があつて、最初は一日四時間のパートで採用したのです。お子さんが大卒に入学して、「パートでなくても大丈夫です」と言うので、七時間半労働の嘱託雇用にしました。T O E I C が五〇〇点以上ないのでまだ正社員ではありませんが、それでも役職は総務課長、社長秘書です。パート出身の総務課長、社長秘書はなかなかいないと思います。

派遣会社から来た女性もT O E I C が七〇〇点以上ありましたので、今では正社員で経理課長です。女性でも能力のある人材は青天井で頑張ります。役員の女性こそまだいませんが、グループ長の三分の一は女性です。あと数年で間違いなく女性役員も誕生するでしょう。

**島西** 安倍政権が「女性が輝く社会をつくる」目標を掲げる中、企業もまた優れた人材を性別問わず採用したいという要望はあると思います。しかし実際には、日本レーザーのような経営システムは取り入れにくいでしょう。何をすべきだとお考えですか。

**近藤** ダイバーシティ経営を経済産業省も厚

生労働省も推奨しています。ダイバーシティ経営とは何かと言えば、それは多様な労働構成です。多様な労働構成は今の雇用制度では無理です。三月に卒業した人材を四月一日に一括採用している国なんて世界中で日本しかないのです。ですから私は講演で、「極端なことを言わせていただくならば、新卒一括採用を止めない限りダイバーシティ経営はできません」とお話ししています。むしろ中小企業は新卒一括採用ができないがゆえに、ダイバーシティ経営ができるということです。新卒一括採用、定昇制度、家族手当、住宅手当も止められないとなると、それはもうその中で、処遇できる社員だけで経営するしかないでしょう。その結果、国際競争力が劣っても仕方がないことだと思います。

「どうして日本リーダーだけが？ 最先端の製品を扱っているから業績が良いのでしょうか？」と聞かれますが、それは違います。うちの強さは 新卒一括採用をしていないこと です。生涯雇用を基本に、多様な人材が能力に応じて働き、業績や貢献度に応じて処遇される「進化した日本的経営」ダイバーシティ経営をしているからです。

中国人の正社員が三人、日本に帰化しました。それはうちがそれだけ魅力のある会社だからです。ダイバーシティ経営している方が絶対に強いのです。だけど日本の組合も経営側もダイバーシティ経営が嫌いです。画一的なことが

実に好き。これを変えない限り日本はダメですね。

逆に言えば、日本の大多数の企業はまだ恵まれていてのです。新卒一括採用で、優秀なブランド学生を採用できているはありますか。うちはそれができなかった外国人でも採用して優秀な人材を活かせば良いわけで、その人材を活かす処遇制度を整備していったのです。

## 入を大切にする」 経営が求められる

島西 日本リーダーの経営手法は、他の大企業や中小企業にも適用できる汎用性を持っているのでしょうか。

近藤 中小企業は親会社、子会社のケースと、ファミリーを持っているケースとがあります。リスクを負えばできないことはないです。そして自社製品の開発、販売チャンネルをつくることが重要です。下請けに甘んじている限り、中小企業に未来はないということです。

そして、大手企業は「人を大切にする経営」を見習うべきです。上場会社はどのような会社でも市場をフォークラスしなければ経営ができません。市場をフォークラスすることお金にフォークラスするということです。お金にフォークラスしている限り、人にフォークラスする経営ができないということ。その時に役に立つのが本

当は労働組合なのです。労働組合は人にフォークラスした活動をします。しかし残念ながら、組合が経営側と同じ土俵に立って巻き込まれてしまう。

経営をチェックできるのは労働組合しかないのです。それがバブル崩壊後二十年間できなかった。人をどんどん切ったけれど、経営者は辞めていないでしょうか？ 私が日本電子の合理化・再建に直面した時は、創業者は退陣、そして四分の三の持株を無償提供。経営責任として個人資産を出してもらいました。

要するに「組合がしっかりしないと労働者は救われない」ということです。そういう組合活動をすれば、「労働組合がある会社こそ良い会社なのだ」となると思います。そこを強調したいのです。

経営側が、ヒト・モノ・カネ・情報と企業の四要素を横並びするのはいいけれど、その時に組合が「それは違う。人が三角すいの上について、モノとカネと情報はその下でしょう。横に並べるからカネが変わってしまう。そういう考え方を変える」と言うべきです。今では組合の幹部までがヒト・モノ・カネと企業の三要素を言います。マインドを変えないといけません。

島西 労働運動の原点でもある「人を大切にすることの重要性を、経営者も労働組合も再認識する必要がありますね。本日はありがとうございました。

(九月二十日収録、文責編集部)