



聡明であって善良であれ

(株)日本レーザー 社長 近藤宣之こんどうのぶゆき

昭和三十一年四月、慶應義塾普通部（中学校）に入学したときの部長（校長先生）は慶應義塾大学法学部教授の峯村光郎先生でした。その入学式での訓示は五十七年経った今でも、満開の桜とともに鮮烈に思い出されます。それは、「将来のリーダーである君たちは聡明であって善良であれ」というメッセージでした。政財界のリーダーを見ても、聡明ではあるが善良な人は少なく、一般に善良であっても聡明ではないことも多いものです。訓示を聞いた当時は、努力してそのような人になろうと思っただくらいでした。

ところが、その後の人生はまさに「選択の積み重ね」で、選択は常に「可能性とリスク」の判断によって行なうということを経験しました。決断するときには、まず全体状況の分析や、自分が置かれている周りの状況についての認識が大切です。そのためには「聡明」でなければ、何が「可能性」であり、何が「リスク」なのか、そもそも「何のための

判断なのか」を正しく認識することができません。そのうえで決断するときには、人は「損か得か」で判断しがちです。しかし、「善良であれ」とは、「正しいか正しくないか」「いいことなのか悪いことなのか」を基準に判断すべきということだと学びました。

こうした人生での経験を通じて学んだことの本質を、十二歳の新入生に投げかけた峯村部長、また普通部という中学校のすごさを実感しました。

また、大学まで入試がない普通部では、ともに学び、部活動や課外活動をするを通じて、「仲間が必要とされる、仲間のお役に立つ、仲間から感謝される、仲間可愛さる」という人生の喜びを実感することができました。

上場企業の労働組合委員長から米国法人のトップを経て中小企業の社長を務める私、病院勤務医から厚生労働省の官僚を経て上場企業の社長になった弟、東京大学工学部で工学博士号を得ながら司法試験に挑戦して国際的財産関係の弁護士をする末弟。いずれも人生では二点間の最短距離を歩んではおりません。思わぬ環境の変化や、理不尽と思うような辛酸をなめても、置かれている環境やご縁に感謝して、自分を成長させてきました。

「聡明であって善良であれ」。峯村先生のこの言葉の意味を何度も考えながら人生を歩んで、充実した人生に感謝しています。

人の幸福を実現する「生涯雇用」経営

(株)日本レーザー 社長 近藤宣之こんどうのぶゆき

かつて二十八歳で一部上場企業の労組委員長に推されました。就任二年目に、オイルショック後の経営環境の悪化から会社は業績が崩落。多くの事業撤退、大規模な人員整理などの企業再建に直面しました。結局その年、正社員の三分の一にあたる合計一〇〇〇名以上の社員が、希望退職という形で会社を去らざるをえませんでした。委員長として面接した中高年社員からの「これまで一番長く組合費を納めてきた自分が、なぜ犠牲にならなければならぬのか？」との言葉には、ただ申し訳ない思いでした。

自主再建を合言葉に十一年間委員長を務めて退任したあと、四十歳で初めて米国法人に赴任しましたが、そこで再び企業再建に立ち向かうことになりました。冷戦が終わって米国の軍事費が削減され受注が急減、米人社員を解雇せざるをえなくなったためです。面接で伝えると、「レイオフがないから日系企業に就職したのに、なぜだ？」と言われ、大変つらい思

いをしました。一九八〇年代、「ジャパン アズ ナンバーワン」と言われた時代です。

こうした経験から、今の会社の再建社長として五十歳で就任したときには、「何としても雇用を守ることが経営者の責任だ」と覚悟して取り組みました。社員に向けて、「再建にあたって雇用は絶対守る。ただし経営方針には従ってほしい」と明言し、思い切った経営刷新と新たなビジネスモデルの構築により、幸いにして、二年で債務超過から脱して、復配することができました。社員のモチベーションにかけ、「社員の成長が企業の成長」と信じて経営し、その後も発展することができました。

雇用を守る経営には社員の成長と、モチベーションの向上が必要です。その意味でMEBO（マネジメント・エンプロイー・バイアウト）により親会社の上場会社から独立し、七十歳雇用も実現しました。さらに生涯雇用を目指して、健康で意欲さえあれば誰でも八十歳まで働ける企業を実現していきます。

勤労者も生涯働ける場があれば、生活の基盤が安定し、生きがいも維持でき、また年金問題や、少子高齢化で労働力不足に直面する日本の課題にも解決策となります。雇用を守る経営者としての覚悟と責任を胸に、いくつになっても成長する社員とともに、これからも歩んでいきたいと思えます。

「株主は仲間」の会社が誕生した瞬間

(株)日本レーザー 社長 近藤宣之 こんどうのぶゆき

大企業の子会社では、社長は親会社から天下り、役員ポストには親会社の幹部が多く出向してきます。また、自主的経営には制約があり、待遇も親会社には劣るため、社員の意欲向上には壁があるものです。私の場合も、一部上場企業から五代目の社長として経営再建のために就任しました。しかし、その天下りに反発した幹部が海外メーカーと組んで独立していくことに、ショックを受けました。実力ある幹部が役員や社長になれる可能性のある企業でなければ、将来の発展はないと痛感したのです。

そのためには親会社から独立しなければならず、MBOも検討しましたが、それでは子会社の役員がオーナーになるだけで、社員のモチベーションにはつながりません。そうした検討過程で主力銀行に相談していた折、二〇〇六年十二月の仕事納めの日に、支店の次長が本部の法人業務部のスペシャリストを連れて来社されました。その場で、ホールディング会社

(JLCHD) を設立し、そこに役員や幹部が出資して当社 (JLC) を買収する、という MBO (マネジメント・エンプロイー・バイアウト) のアイデアを学びました。この一瞬こそ、その後の私の人生を大きく変え、当社の発展につながるきっかけでした。

私は、このスキームで全社員が出資すればまったく新しい会社になれると直感して、新年早々から親会社との協議に入るとともに、社員に訴えはじめました。もともとモチベーションが高まる経営をしてきましたが、驚くことに全社員、定年再雇用で入社した社員や嘱託契約社員まで、在籍していた全員が枠をはるかに上まわる出資を希望したのです。二〇〇七年六月には、JLCHD が資本金と借入金だけで JLC を買収して、ファンドを入れない日本で初めての MBO で独立しました。

新生 JLC には、親会社も支配株主もオーナーもいません。全社員が納得して自主的に働き、健康で意欲さえあれば誰もが八十歳まで働ける生涯雇用を目指しています。もはや他の何者にも頼ることなく「社員の成長が企業の成長」をスローガンにして経営しています。いくつになっても成長する社員による企業です。海外のパートナーからは、「もともと会社とは仲間が出資してつくったものだが、JLC はそうした会社だね」と言われるようになりました。その原点は、あの銀行の本部から来社されたスペシャリストのアイデアでした。