

えています。

また、このような研究資料の整理、収集、記録化は比較的単純な作業である一方、手間がかかると思います。これを私が担当することにより、清末先生が研究活動に専念できるようになったと感じております。

短いですが、以上で発表を終わらせていただきます。

清末 ということで、2人は本当にwin-winの関係であります。一方だけがwinではなくて、両方がwin-winの関係であると支援制度は続いていくのかな、と私は実感してまいりました。

それでは、こちら辺で報告を終わらせていただきます。

ご清聴、ありがとうございました。(拍手)

司会 清末先生、ありがとうございました。

◎講演「多様性を受け止められるキャパシティ」

司会 それでは、お待ちせしましたが、本日のメインの講演でございます株式会社日本レーザー代表取締役社長の近藤宣之様より、「多様性を受け止められるキャパシティ」という内容で講演をいただきたいと思っております。

近藤様、よろしくお願いたします。

近藤 皆さん、こんにちは。

ご紹介をいただきました日本レーザーの近藤でございます。空閑学長を初め、皆様方のご配慮でここにお招きをいただきまして、大変光栄でございます。皆様方の活動については、今、初めてお伺いしましたが、大変敬意を表しております。なぜかと申しますと、日本は企業でも大学でも圧倒的な男性社会です。そういう中で女性が輝くような時代、それしか少子高齢化の中で手はないのではないかと。安倍さんの発想のもとにもそういうことがあるのだと思います。私の会社では、そういう面では日本の企業の中でも中小企業ではあるのですけれども、非常に先進的な取り組みをさせていただいてきていますので、きょうはその一端をご紹介させていただければと思っております。



まず、会社自体は48年目ですが、年商は40億円、従業員は60名という典型的な中小企業です。しかも、ものづくりもしているの

すけれども、商社でございまして輸入の分があるために、女性の活用では安倍さんに敬意を表しますが、円安政策はいかがなものかということで、私は親の仇は安倍さんと黒田さんだなと思ったりしています(笑)。そういう中で会社が生き残れるにはどうするかということです。

今ご紹介いただいたように、たくさんの賞をいただきました。例えば、4年半前の「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の受賞がきっかけですが、これは通過点でございまして、その後、経産省からはダイバーシティ経営、おもてなし経営、あるいは、安倍さんも表彰式に出ていらした「がんばる中小企業300社」の表彰、また、厚労省からもたくさんいただいておりますが、今月30日(2015年11月30日)にキャリア支援を経営の柱としている企業を表彰しようということで、その2015年度の全国9社の中に選ばれました。ありがたいことに、そうそうたるメンバーです。三菱東京UFJ銀行、東京海上日動火災保険、リコー、三越伊勢丹とずらざらとあります。中小企業は2社ありますが、その中でうちは従業員数が一番少ないです。何百人、何千人、何万人という会社がほとんどです。その表彰式の後の支援シンポジウムのトリで「近藤さん講演して」と言うので、30分ほど講演をさせていただくことになりました。今日は、そんな中小企業がこのテーマでどうやっているのだろうということをお話したいと思っております。

例えば、ダイバーシティ経営というのは、そもそも経営を向上させるのか。私は、人を大切にする経営学会の副会長をやっています。会長は、「日本でいちばん大切にしたい会社」を主導されている法政大学の坂本教授です。色々な議論がありまして、人を大切にするだけでは業績は良くならないのではないかと意見が圧倒的に多いです。業績が良いから人を大切にできるのです。その手でいくと、業績が良いから女性を活用できるということになるのです。業績が良くなければダイバーシティはできないと。私はこれを疑問に思うのです。私の経験からは、「人を大切にする」あるいは「会社から大切にされている」という実感とダイバーシティがあって、業績は飛躍的に良くなるのだと思います。それはこれからお話をしていきます。

なぜうちがダイバーシティになったのかというのは、そもそもバブルが崩壊して3年連続赤字が続き、最後は債務超過になりました。当時私は、電子顕微鏡

教職員のためのトップセミナー 2015 女性研究者研究活動支援事業成果シンポジウム 多様性を受け止められるキャパシティ

の世界のトップメーカーの日本電子のアメリカ法人で支配人を10年近くやった後、戻ってきまして、国内営業を担当していました。そのころに、日本電子の100%小会社であった日本レーザーが破綻します。銀行は日本電子が銀行保証をしても融資は一切しないということで、どうするのか。全員を解雇して会社をたたみなさいと。こういうのが銀行ですから、ひどいものですね。今の主力銀行は違うのですが、当時はそういうことを言われました。

仕方なく「お前は一番若いし、英語ができるのだから行ってこい」ということで、本社の役員兼務のまま日本レーザーの社長になり、銀行がお金を貸してくれないので、日本電子から1億円を借りて持って行きました。幸いにして2年で復配まで持ってこられて再建できました。借金も耳を揃えて利子を付けて返しました。それは一つに、私が日本電子の取締役を辞める決断をしてこの会社の社長に専念したことが良かったのです。

その後は私自身の思いで経営してきています。ただ、会社が破綻する前後に人がどんどん辞めていきます。絶対に解雇はしないのですが、辞めていきます。辞めていく人間を補充するにはお金がないからハローワークに頼むわけです。そうすると、外国人留学生から、日本の学歴のない人、リストラ、マタハラにあった人等色々出てきます。

今、写真に載っているのは、ご主人がショウさんで、息子もショウさんです。左の女性が奥さんのホウさんです。中国は夫婦別姓ですのでホウと言います。留学生同士で結婚して、彼女は独身でうちに入ってきたのですけれども、後ほど彼女のことをロールモデルとしてお話をしますが、今は家族揃って3人も日本人になっています。尖閣問題が起こった後のつい3年前に、猛烈な反対の中で敢えて日本人になってくれた人たちです。結局、こういうような人たちがいることで異質な能力や経験を持つ人材が入ってきます。そして、それはここにいる私を含めて皆さんもそうでしょう。同質的な日本人がそこそこ無難にやっているところへ、インパクトが来るわけです。全然違う発想をしますからね。それで我が社は随分助かってきました。

例えば、うちは多様な風土を経験した者が圧倒的に多くて、今、60名位のうちの15%が新卒です。あとの85%は、日本電子から来ている私も含めて転職です。基本的に新卒一括採用は一切やりません。通年採

用です。ホームページで募集しています。そうすると面白いことに内定を貰えない新卒が来るのです。うちを見て5月に入ってくるという方が結構います。立命館の方もいるし、立教大学の方もいるし、早稲田大学の方もいます。一方、アメリカのサンフランシスコ大学を出たというような方は、日本に帰ってくると7月で他社に就職ができないので、うちのホームページを見て入ってきます。結局、海外から来た新卒等、ほかで働いたことがない人を含めて15%しかいません。こういうふうに非常に多様な人たちで基本的には構成されています。さて、そうなってくると、その力をどう発揮できるのか。

安倍さんと日銀総裁が親の仇（笑い）と言ったのは、それはそうですね。2010年に私どもが実際に送金したレートは1ドル80円だったのです。我々の規模では2,000万ドルを調達しますが、安倍さんが2012年末に総理大臣になり、2013年に黒田さんが日銀総裁になり、一気に円安が進み、80円が100円になりました。左側はレーザー描画装置です。非常に優れた機械ですが、全く同じものを同じ国から同じドル建てで仕入れても円建てにしたら4億円ほど調達額が上がってしまったのです。それはそうですね。100円掛ける2,000万ドルで20億円です。16億円から4億円上がると、その前の年に3億円位の経常利益ですから赤字になってもしょうがないとなりがちですが、そのせいにしたら社長は失格ですね。

今年もっと酷いのです。今、125円、126円位になっています。1年を通して25億円です。そうすると、つい3年前に16億円ということは9億円の差なのです。中小企業の方もいらっしゃると思いますが、たった40億円位の会社で9億円のコスト増だったらひっくり返りますね。我々の人件費は全部で4億円、会社はオフィスから何から名古屋も大阪も全部賃借です。それが4億円です。あわせて8億円位の販売管理費がありますが、それをゼロにしても9億円は埋まりません。これで赤字必至でしょう。ところがどっこい、ちゃんと黒字なのです。

それは何故かといいますと、結局いざとなると火事場の馬鹿力が出るのです。要するに、多様な社員が互いに協力して、会社から大切にされているという実感があるために、古い言葉ですが、忠誠心、ロイヤリティ、献身、デディケーションです。こんなことを社員に言ったら、その会社はアナクロ（時代錯誤）だ

と言われるかもしれませんが、うちで働くのだったら会社に献身してくれ。忠誠心を持ってくれ。それを皆やるのです。何故ならば、会社に大切にされているからです。それで22年連続黒字経営で円安下でも増収増益です。今年は(年商)40億円を超えと思いますが、利益は、赤字になるはずの2013年が7,000万円、去年の2014年が1億3,000万円で、今年は1億6,000円くらいかもしれませんが、円安でどうして輸入企業が増収、増益になるのか不思議なのです。

こういう状況があるので、私にはあらゆるところから講演依頼が来るので、本業が疎かにならないように気をつけています。うちの秘書から「社長、いいかげんに断る勇氣を持ってください」なんて言われるのですが、眞許さんから頼まれたから断れなかったのです。

こういうふうには馬鹿力が出てきます。何故かという、あの写真を見てお分かりのように、17時半に終わって会社の中で皆が飲んでいるのです。男が飲むのは分かるのですが、あの中に女性が6人入っているのです。普通の会社で、仕事が終わって女性と男性が職場で缶ビールを飲んでいるなんて会社は余りないでしょう。

これを見ていただくとお分かりのように、ここでバブルが崩壊して3年連続赤字です。私は1993年に日本に帰ってきて1年間だけ国内営業担当をやったのですが、翌年から「お前が行け」ということになって、94年にやっと黒字が出ましたがまだ無配です。利益を出してここから10%です。そして、今まで22年間全部黒字なのです。酷いもので、儲かってきたら、本社が5割配当しろと言ってきます。円高の時代はさすがに3億円位の利益が出ました。お陰で無借金経営でやっているのですが、円安でも出ているので、結論として、円安でも円高でもグローバル化でも中国でもTPPでも、どんな環境になっても利益を出すのは社長の責任だということを痛感しました。これが社長の責任と言いながら、結局、全社員が鍛えられてきて、全社員が当事者意識を持って戦うということなのです。そのためにどうするか。

ささやかな写真ですが見てください。中小企業で60人で40億円位の社長が社長室を持たないで、会社の大部屋の中にいるわけです。ここは130坪位あって46人位います。1階は90坪で展示場、3階に会議室や相談室があり、全部で350坪の東京本社です。Walking aroundということで、男性社員、女性社員

もいますね。大事なことは上司は笑顔で話すことです。私は昔はこんな顔をしていなかったのです。おっかない社長だったと思いますが、だんだん変わってきたのです。

要するにダイバーシティをやるためには、社長自身がこやかにしなければ駄目なのです。ダイバーシティということは、女性だけではなくありません。働き盛りの69歳の管理部長は、僕より老けて見えます。僕は年が明けると72歳ですが、就業規則上70歳までは健康で貢献し続ける限り誰でも働けます。二人が2017年70歳になるので、さらに75歳までの雇用延長も検討しています。定年は60歳なのですが、再雇用、65歳で年金も出ますが、再々雇用です。そして、今、60歳以上が何と25%もいるような高齢会社ですが、新人も入ってくるから、人員は再建を引き受けた時の30名が、今は60名で倍になりました。でも売り上げが40億円ですから4倍ということだと思います。

結果的には、誰もが生涯雇用になるし、パートからフルタイムになってもいい、定年後も働けますよと。面白いのは、常務の役職定年は64歳です。普通の会社は64歳で常務を辞めると顧問ということで名前だけになりますが、うちはもう一回社員に戻ってこられます。嘱託雇用契約にしてフルタイムで。去年、筆頭常務を辞めたのは今は開発部長です。東大の法学部を出て、現在、筆頭常務で業務部長をやっているのは来年は引き続き業務部長をやります。ただし嘱託雇用契約ですから給料は半分になります。それでも頑張るのです。要は雇用が大事なのです。雇用さえあれば食べていけます。200万円とか300万円では食べられませんね。でも、うちは定年再雇用でも年収420万~540万円位を制度化しています。65歳で年金が平均200万円出ます。そうすると、会社は220万円から340万円支給すると65歳までと同じ年収420万~540万円位になります。60歳代の10年間十分生活できるのです。そういう雇用制度で利益が出るように工夫するには、これは中々大変なのです。

その中で、特に能力主義が色々あります。一つ言えばTOEICです。TOEICは英語の試験ではありません。私も63歳で初めて受けました。この中で受けた方はいらっしゃいますか。受けてみたらおわかりのように、あれはタイムマネジメントで、情報処理能力と集中力と持続力です。ちょっと「腹が減ったな」とか

教職員のためのトップセミナー 2015 女性研究者研究活動支援事業成果シンポジウム 多様性を受け止められるキャパシティ

「きれいな女性がいるな」と思った途端に、8秒間に1問ずつ問題が流れてきますから、全滅するわけです。アメリカ人にも聞いたのですが、「今日の夕飯を何にしようか」と思った途端に全滅になったと言っていました。だからこれは集中力です。990点が満点で、この社員は985点です。これは男性です。しかし女性の平均は770点で、男性は700点で、圧倒的に女性のほうが出来ます。TOEICを500点取ると、月5,000、年間6万円、900点いったら月に2万5,000円、年間で30万円、たかがTOEICだけです。それはみんな頑張っただけです。

要するに、社員が成長するようにすれば、男も女も同じ基準で戦えるわけです。モチベーションについては、評価制度もあります。しかし、外国人でも中国人でも在日三世も採用したのですが、透明性の高い人事制度にして納得できる結果にすれば、みんな納得します。いま在宅勤務をしている女性で今度は正社員になりますが、評価については本人に30分、40分の面接をしてフィードバックします。これは東大の法学部を出た常務の業務部長です。女性の方は販促を担当していて、在宅で仕事をしています。結局、好きな仕事を自主的に出来るということが一番のモチベーションです。そういう面では大学の先生というのは好きな仕事ですね。それを楽しみにやっています。だから本来ならばダイバーシティが成り立つはずなのです。問題は大学の先生方の評価について男も女も一緒のほうなのです。企業よりもです。そういう面では進められるのではないかと思います。

ただ、教員の方々の人事評価は透明性が高く、納得ができる結果なのかが分からないのです。そこが問題になってくると思います。

それから、社員教育が非常に大事です。これは両方とも私ですが、うちでは毎月、全社会議、毎週、社長塾をやっています。社長自身が教育するのが一番良いのです。この会社をどうしたい、我が社はこういう歴史と伝統があって、こういう位置づけにある。しかし、それだけでは無理なので、1年間の経営者大学とか自己革新とか宿泊研修などもやります。相当お金をかけます。最大の投資です。はっきり言って設備投資とか研究開発投資よりもはるかに人材投資に何百万円、何千万円かけるのですが、その結果、社員のレベルが上がってきます。

例えば、この女性社員は一般事務員です。しかし、



今年の6月にミュンヘンに1週間出しました。我々のパートナーです。ベルリンの会社です。この女性社員はまだ入ったばかりですが来年に

海外に出そうと思っています。独身の男性社員の場合には2カ月位海外メーカーで研修させることもあります。今もドイツの山の中の会社にたった1人で行っていて、TOEICを600点超えたので出したのですけれども、相当鍛えられています。

ちなみに言うと、2月のサンフランシスコとか6月のミュンヘンにふつう同業者は四、五人出しているのです。うちでは10名以上出します。従業員の2割もです。それは何の為かという、全て教育です。そうするとチャンスを与えればどんどん成長していきます。ですからキャリアアップは本人の希望を優先することです。何故ならば好きな仕事を自主的にできるということが一番モチベーションが上がります。ただしそれで儲けられなかったら困るのです。それを儲かるようにするのが社長の仕事です。そういう面では自分の希望や意見が通りやすい経営風土です。

もともと企業というのはどう定義するかによるのです。私は、企業は成長の舞台、自己実現の舞台です。そうすると、当然、就業規則以外にきちんとした決まりが必要です。これがクレドと言います。要するに就業規則は労働条件の契約です。一方クレドは働き方の契約です。すなわち私は社長として上場する気はありません。あるいは社員満足が顧客満足より先にあるのだと。あるいは、この会社の経営は皆さんを雇用し、成長する為にあるのだと。全部、私の約束です。それに対して、社員はどうだということを書いています。

そういうふうにする結果、聞いた事ないかもしれませんが、自己効力感が高い社員になります。自己効力感というのは、自分の能力が高いことを実感し、その能力を生かして、学校のために、会社のために、社会のために働いた結果、非常に大きな貢献ができる、そして、自分が満足しているという感覚が自己効力感と言っています。専門用語です。何故知ったかという、東京工大のドクターの先生は、今、日本レーザの経営を自分のドクター論文にするのだと言って、しょっちゅう来て研究しています。凄い人です。アメ

リカのヘイグループのコンサルタント、日本のマッキンゼーのコンサルタントを経験して、もちろんMBAを持っています。PhDがないから東工大に入って、揺らぎ系の複雑系の理論をやって、企業がどこで成り立つかをGEからIBMからソニーからみんな調べたら、どこもなくて、光産業創成大学院大学で私が授業した時のレジュメを見て、この会社だということで、そこの学長の加藤さんは私の知り合いですから、来たのです。その人が言っています。日本レーザーは自己効力感が高い社員が多いと。

そうすると今度は女性の話もします。彼女は営業ですけれども元々は事務員です。出産して小学校1年生を育てていますが、産休、育休の間に1年空白になると能力もバタッと落ちてしまいます。そのために男の人とペアを組んでダブル・アサイメントをやりまします。しかし、その男の人でも彼女も別の仕事もやるからマルチ・タスクです。ITがありますから情報共有をします。要は、女性がライフイベントがあって仕事を一旦ストップしたとしても、会社としては継続できる工夫、これは研究者でもあると思います。我々の場合はそこで収入がなくなりますから、そういう面で色々工夫しております。

いま申し上げたように、女性が働くことによって会社の業績は間違いなくプラスになります。B to Cが女性の感性というもので企画開発担当にしたのです。我々はB to Bです。取引先とか顧客の支援が得られるということです。もう一つは、社内的には女性がいることで組織が活性化します。これは皆さんもよくお分かりだと思いますが、我々のようなところで女性の営業員、技術サポート員がお客様の支援が得られます。特に海外メーカーの支援が得られやすいので非常にプラスになっています。

こういう中で現在、既に私のところでは管理職の3割は女性になっています。ありがたいことに社長の代弁をしてくれる女性の幹部がいるのです。経理課長、総務課長、社長秘書。あるいは大阪の支店長代理で大阪の業務課長等々。彼女が今、産休中です。この女性社員も産休中で、こちらが営業業務グループ長。こちらが購買グループ長ですが、その間こちらがグループ長をやっています。多分この2人が来年3月、4月に戻ってくると短時間勤務になると思いますので、引き続き若い社員がグループ長、要するに管理職をやろしょう。こちらが凄いい中国人で、ハウさんです。将来

の役員に間違いのないという人です。

この人たちをざっとご紹介します。例えば、この人は函館の高校を出てアメリカに行きました。何故かという、東京に行って私学に入るよりはアメリカのコミュニティスクールに入ったほうが安いということですから。アメリカに行って英語を勉強しました。しかし、お金がなくなった。家族に都合があったということで、夢が破れてコミュニティスクールすら卒業できないまま日本に帰ってきました。でも日本で一生懸命勉強してTOEIC850点をとりました。そこで空いたポストに募集をかけたなら300人位応募してきました。超有名な一流大学ばかりです。その中で、何で函館の高校しか出ていない子を選んだのか。これはどういうものかといひますと、面接と作文ではっきり分かれましました。常に感謝をして、異質な人に対する配慮をしています。その後、うちの色々なロールモデルとして彼女に登場してもらった時にもびっくりさせられました。もう一つ感心したのは、決して他人とか周りのせいにはしません。例えば彼女は「家にもっとお金があれば東京に行けたのに」あるいは「自分がコミュニティスクールで一生懸命やっているさなかに何で函館に戻ってこなければならぬのだ」と親の事情とか恨みつらみがあるはずだけれども、一言もそれを言いません。「それも私の運命」で周りのせいにはしません。これはうちの理念にぴったりです。他責にするのが圧倒的に多いですが、自分で責任を持つというのがうちの理念の一番の柱です。彼女はそういう考え方なのです。

もう一つは入社面接した時に「私は5年で辞めます」「日本レーザーで英語だけ覚えたら、あとは家庭の主婦をやりながら観光ツアーガイドやります」と言っていた人です。それが先ほど言ったハウさんが事務員から営業になって成功したように、事務員を7年やって営業を希望しました。今も子育てをしながら仕事をしています。はじめは成果が上がりませんでした。そうしたら、時間はかかっても伸びてきました。やっぱり人には成長のスピードがあって、今年1年間で、あるドイツのレーザーを1,000台売ったのです。5万円位ですから、5,000万円位ですが、ドイツのイエーナにあるパートナーは、アキさんアキさんと絶賛してまして、産休後初めてですね、営業で年間売上1億円を達成したのは、まさに幾ら遅く始まったとしても成功するという意味ではよく頑張っていると思います。

教職員のためのトップセミナー 2015 女性研究者研究活動支援事業成果シンポジウム 多様性を受け止められるキャパシティ

それからこの方は女性で初ですが、35歳で課長になりました。これはドイツのパートナーです。とにかく英語ができます。TOEICは965点です。ずっと8年前からやって、一回も900点を割ったことがありませんから、手当だけで240万円です。凄いですね。ボーナスとか普通の給料のほかに英語手当みたいなものでしょう。1年間、経営者大学を出て、ここに書いてある修了証書です。彼女に1年間で120万円をかけて修了しました。彼女の修了証書です。このように、我々は女性に対しても非常に教育しています。

さらに、この女性社員はパソナの派遣だったのです。パソナのほうがいい会社だと思うからしばらく派遣だったのですが、来ないかと言ったら「日本レーザーは一生を託せる企業だと分かった」ということで、3年位前に正社員になりました。TOEICは600点だったので副課長で採用したのですが、去年に715点まで行きました。課長のレベルは700点なので、いま課長です。課長になったら凄いです。派遣時代には淡々と事務をするだけだったのが、今や私に代わって全社会議で毎月の月次決算を説明し、その問題点については社員に厳しく指導します。大したものです。経理課長は1人ですが、全社員が部下みたいなものです。もちろん彼女も株主なので、50万円を出資しています。

この方は三菱銀行を寿退社して、32歳位でうちへ来てもう20年います。17年たった時に子どもが大学生になったので嘱託になりました。その後、私のこういう仕事がふえたので、社長秘書をやって1日8時間の嘱託雇用契約社員です。今は500点を目指して頑張っています。彼女には「500点を取ったら正社員にする」「課長は700点だけれども、係長でも副課長でもやってもらえる」と。今53歳です。

要するにパートとか嘱託とか派遣で来た人が皆正社員になれるのです。こちらは先ほど言った在宅勤務で広報やっている女性です。週2日間だけ午前2時間と午後2時間は会社にいます。この方は茅ヶ崎ですから、通勤で往復四、五時間かかるのです。しかし子どもが来年に高校と中学に入ります。そうすると「私は通勤時間2時間でも会社来ますから」と言ったので、それでは「正社員で採るよ」ということです。この人は、東北大の修士を出ているので500点はあるのです。だから正社員で採るのですが、最近725点をとったので、4月から販促課長になります。

これが先ほどの方ホウさんです。この人がすごいのです。営業事務員から1年半で「営業事務はつまらないから私に営業をやらせてくれ、絶対もっと売れるから」と。担当を持たせたらどんどん売るようになりました。その発想が日本人に無いのです。例えば、経営者大学を先程の彼女も出たのですが、その中に自己革新があるのですけれども、そこで自分のテーマを見つけるのです。自己革新でのテーマは、「私はこの自己革新研修を通じてこういうテーマを見つけました。それは経営陣に入る準備を始める」と書いてあるのです。日本人がこんな事を言ったら袋叩きに遭うか、足を引っ張られるか、馬鹿ではないかと言われます。ところが、中国人で、今は帰化して日本人です。でも、こういう人が会社に居ることで、ああいうことを言ってもいいのだと思うわけです。有言実行ですね。日本人は不言実行が良いなどと言うけれども、有言実行です。そうすると社員が変わってきます。

実際に彼女は元中国人ですから、中国の取引先に我々が誤送金したお金を返さないというトラブルがあった時に解決に尽力してくれました。電話でがんやって、「そんなことをやっていると中国は世界から尊敬なんかされるか」「私は中国人だったけれども、日本人になって日本を尊敬している」というようなことをバンバン言うのです。中国語でやるから私は分かりませんが、後で聞いたらそう言ったと言っていました。

また、この大きな装置を納めたのですが、お客さんが理不尽なことを言って、お金を払わないのです。実際にはそれを使って稼いでいます。そうしたら彼女は独断で「分かりました。私の責任で装置を引き揚げさせてくれ」「1億5,000万円、これだけ使ってお金払わないような会社とはお付き合いしたくありません」と言ったら、びっくりして、社長のところに飛んで行って、結局、払ってくれました。普通は、日本人の営業でも、多分、常務クラスだって検収が上がらない限り1億5,000万円の装置のお金を払わないと言った客に向かって引き揚げるなんて言えないです。彼女は計算づくなのです。相手も困るだろうと。そういうことを言います。要するに発想が違うのです。これは、まさにダイバーシティのおかげです。

このように今は7名程ご紹介しました。1人10分ずつお話ししたいのですが、70分になります。

結局のところ、多様性を受けとめられる能力です。

先生にこういうタイトルをつけていただいたのですが、私が書いた「ビジネスマンの君へ伝えたい40のこと」の96ページに多様性を受けとめられるキャパを持って書いたので、ここから来たのだと思います。ですから、そういう面で多様性を受けとめるキャパは何なのだというと、「グローバル人材」の条件は、英語ができるとか、交渉力とか、自己主張があればいいのですが、「これからのグローバル人材」とつけた理由は、それだけではだめなのです。要するに先生方も世界中に出て学会発表をする事もあると思うし、企業との協力関係もあると思います。その中に色々な摩擦が起こると思うのですが、とにかく異質なものを受け入れるということがなければいけないのです。

もっと難しいものは、先生方も学長も面と向かって批判されたら、それは違うのではないかと異論を言われた時に、やっぱりむっとしますね。私だって、むっとしていたのです。ところが、ありがとうと言うと相手が拍子抜けします。そうすると、そこから話し合いが進んできて、結局、良い結論が出たりします。まず感謝をすることが大事です。

もう一つは身の回りで起こってしまったことは必然として受け入れるということです。これが一番難しいです。皆さんはどう思いますか。身の回りで色々なことが起こるでしょう。後悔しますね。ああ言わなければよかった、こうしなければよかったとね。僕が一番感心したのは、3.11で津波でやられた10日後に、気仙沼の中学校の卒業式がありました。その時の15歳の女子学生が、自分は家族も友達も家も流された。しかし、こうして自分は生き残って卒業できるという立場から、私はこういう目に遭ったけれども、天を恨みませんと言ったのです。すごい言葉ですね。天というのは、日本で言えば自然です。日本で言えば、天とか自然というのは神です。Godという言葉を使わないだけで。ということは、こんな目に遭っても神様を恨まないということを15歳の子がよく言うなと思います。よく聞いてみれば、恨んだところで友達や肉親は戻ってくるわけがない。天の配慮で自分は生かされた。だから感謝をして亡くなった人の分まで卒業して頑張るのだという挨拶です。余りに感動的で、NHKは何度も再放送しました。ご覧になった人もいるかもしれません。まさに、身の回りのことを必然として受け入れられるかどうか、それがグローバル人材のこれからの人間の条件ではないでしょうか。

そういう人たちが来れば、ダイバーシティ人材による新しい組織風土が出来るのです。すなわち、会社だと社長と社員の上下関係で、取引先でも大企業と下請でやるのは上下関係、しかし上下関係ということ自体おかしいのではないかということです。例えば社長と社員との関係で見れば、組織だからお互いに信頼関係が必要です。そして、信頼、魅力、共感と言うのですけれども、コンフィデンス、アトラクティブ、シンパシーと訳したら意味はありません。お互いに信頼する。しかし、お互いに社長は絶対に赤字にしない、アベノミクスがどうだろうと黒字経営をするぞと。社員は、この仕事で、この営業で、このサービスで会社に貢献するのだとアピールします。そうすると「うちの社長はよくやるよな」「おまえこそよく頑張ってくれているではないか」。会社が苦しい時にみんなが結束してお互いに大切に思い「おぬしやるな」という状況がリスペクトです。まさに対等の関係なのです。ですから私たちの会社では、社長と社員の関係もそうです。

ということは、海外メーカーとの関係もそうです。普通は海外メーカーが上にいて、我々が代理店で下に扱われますが、対等な関係になります。これがダイバーシティの企業風土で、我々がこういうふうにしようと思っていると、彼らも納得してくれて、そうなってきました。こうした組織風土で、結果的にはこの10年間で実質的に離職率がゼロです。

これは送別会の様子ですが、産休をとっていた女性の間にもこの子に派遣で1年いてもらったのですが、社員が戻ってきたのでさよならということで、みんな丁寧な送別会をしています。ちなみに今年の1月か3月に、ある仕事で中国人から日本人に帰化したタナカさんという人を派遣で採ったのです。たまたま3月が誕生日だったのです。うちは誕生日には社長のサイン入りのカードと、5,800円のギフトブックを贈るのです。彼女にも贈ったら、びっくりしていました。「私は今月末で辞めるたかが派遣なのに、何でそこまでやってくれるの」「こんな会社見たことない」と言われました。そのように、こんな会社は見たことがないと言って辞めていきます。それを聞いた社員は、うちは良い会社だと思うわけです。そのように社員が会社から大切にされているという気持ちがあると、成長して自己効力が高くなります。

ですから会社ができて以来、第1子の妊娠・出産で辞めた人は一人もいません。2度目の出産をしていま

教職員のためのトップセミナー 2015 女性研究者研究活動支援事業成果シンポジウム 多様性を受け止められるキャパシティ

す。現在この子も産休です。要するに、今でも、何処の会社も平均すれば60%以上は第1子妊娠で、マタハラです。今日また新聞に出ていましたね。非正規はマタハラが半分位ある。正社員も25%位あるということです。うちはゼロです。もちろん新卒の退職もありません。97年から新卒を十何人採っていますが、一人も辞めていないという奇跡のような会社です。

それはダイバーシティ経営をやっているからです。ロールモデルの活躍のお蔭です。要するに社長が言ったって言うこと聞かないです。「お前ら勉強しろ」と言うよりも、「私はこれだけ手当をもらって良い思いをしている」となると頑張るか。あるいは、この女性社員は今年の6月にミュンヘンに行っていたのです。そうすると、この女性社員が「私も行きたい」と言うのです。こういう相乗効果です。だから海外パートナーとも共存です。頑張れば報われて、閉塞感がありません。要するに女性といえども天井がありません。ガラスの天井って言うじゃないですか。それから学歴が低い人ですね。この前までの筆頭常務は、高校を出て、日本電子専門学校という専門学校を出ただけで役員になっています。学歴は関係なく実力主義です。だから今、ストレスと言っていますけれども、メンタルヘルスの問題の人がうちは一人もいません。

見てください。若い女性が輝いているでしょう。端的に言うと、グローバルに通ずる進化した日本の経営と私が言っているのは、生涯雇用です。そして進化したというのは、男性とか日本人中心ではなく多様にあります。だから、外国人です。これはみんなドイツ人です。そして今度は学歴とか年齢別とか性別ということではない能力、貢献度、理念に基づいて納得のあるようにという形でみんなが働いています。

ですから、在日三世で北京の人民文化大学を出た女性も1名いましたし、中国人は5人正社員を採っていますし、そのうちの3人は日本人に帰化して、1人は先ほど言ったホウさんです。1人はアメリカに行ってハヤンさんとなって頑張っています。それは一言で言うとやまと教の世界だと思えます。やさしい日本の会社、まこと、正直、誠意を尽くす、ともいき、共生ですね今で言えば。まさにこれが神道以前あるいは仏教が入ってくる以前のやまと教、民衆の基本的な原始宗教観だったと思えます。それは今でも続いています。すなわち、我々のご縁に感謝して、そして周りの人の為にと。今回、空閑学長や先生にもご招待をいただき

ましたが、ご縁ですね。こういうご縁に感謝をしていくことで、連鎖反応で良い事になっていくわけです。

これこそが、いま行き詰った資本主義が破綻して次の社会が見えない。間違いなくアメリカのFRBの利上げに伴って来年は大混乱になっていく中で、日本も色々な経済的苦境に陥ります。その後になんてなっていくか。私は長いスパンで見れば、こういう世界になっていくと思います。その時に、我々の経営がグローバルモデルになる。あるいは、日本がグローバルなモデルになっていく国になっていってほしいと思います。

誰もが幸せになりたいといいますが、このような考え方があります。すなわち幸せになりたいけれども、幸せになるための手段がNo Way、方策もない、条件もない、幸せになろうと思って日々頑張っている、誠意を持って生きていく、The Way、その中に幸せがあるのだということです。これはアメリカの牧師に聞いた言葉です。

皆さんの中に、この中にはおそらく、生計を立てるために苦勞されている方もいます。先ほどの研究のご発表もそうだったのです。make a living、生計を立てるためには、by what we get、これは、文科省からもらうかJSTからもらうかわかりませんが、何かもらわなければ生計が立たないではないか。しかし、私のように70歳を過ぎた人間にとってみれば、人生を全うするwe make a lifeにはby what we give、私は、ボランティアで日本中の学校に行ったり、うちへ来てもらったり、大学の人に話をしているのは、私が与えることで喜びを感じるからです。これは、若い人でも、老人ホームでアルバイトをする、ボランティアに行く。それはwhat we giveのほうだと思えます。これは年を取った人だけのことでないと思えます。

最後に、若い人に言いたいのは、先ほどのように、癌とか病気とか認知症の家族を抱えながら、こんなはずではなかったと思いながら、でも、2点間の最短距離は直線ではない。目の前で起こってしまったことを恨んでもしょうがない。それを受け入れるという気持ちで、「今やらなくていつやるのだ、ここでやらなくてどこでやるのだ、自分がやらなくて誰がやるのだ」実はこれは私がさんざん左遷と島流しに遭って得た結論です。でも、これは禅の教えと全く同じです。仏教はすごいですね。林先生は「今でしょ」と言っていますね。あの前から言っているのです。「今でしょ」は

二つ足りません。「今でしょ、ここでしょ、自分でしょ」です。

今日は、こういうことを限られた時間でご紹介させていただきます。

最後に、この二つの本はいい本です。アマゾンで買えます。私の本です。こちらは、中国人が何故帰化したかということも含めて書いてあります。それから、お金を払うのは嫌だというのであれば、こちらにアクセスしてください。ここに「日本でいちばん大切にしたい会社」をいただいてから4年半位の間に、160本位、新聞から雑誌まで、日経新聞から公明党の新聞までを含めて載っています。

ささやかな中小企業ではありますけれども、多分、皆さん、驚いたと思うのです。しかも、円安の中で経営破綻するかもしれないというような経営環境の中で、やり方次第で、すなわち、社員が大切にされているという実感があって、ダイバーシティ経営で色々な発想があって、それがいざとなれば必ず火事場の馬鹿力が出て、生き延びられるわけです。

そういうことを、私から皆さん方への応援として受けとめていただければありがたいです。

ご清聴、まことにありがとうございます。(拍手)
司会 近藤社長、ありがとうございます。

5分ばかり質疑応答の時間をとりたいと思いますので、ぜひよろしく願いいたします。

山村 非常に多様な経歴を持つ方から高い能力を持った方を大抜擢されているのですけれども、評価システムはどうなっているのですか。

近藤 基本的には、従来の評価制度に代わるものとして、能力主義と貢献度業績主義と理念主義の三つで決めています。能力主義の中には基礎的な能力と実務的な能力がありまして、基礎的な能力の中では、先ほどあったようにTOEICで決まるようなタイムマネジメント能力、それからPC・ITつまり現代の読み・書き・そろばんを活用し、運用できるような能力です。

大体みんなワード、エクセル、パワーポイントではできるのですが、我が社に来ると、基幹業務は、例えば、OBIC7があって、データベースがあって、それを覚えるには時間がかかりますので、最低の4,000円のランクから上がってくるのです。最終的には、Sランクの最高額の2万円を取る社員もいます。

それから、もうユニークなのが、対人対応能力です。これを説明すると、「近藤さん、それは性格では

ないか」と言うのですが、そうではないのです。要するに、ビジネスをする上で一番大事なのは、あいつと一緒に仕事をして嬉しい、楽しいということです。例えば、あいつは、いつもちゃんと挨拶をしてくれるし、にこやかに言ってくれるし、何かやってくれと頼んだ時に喜んでやってくれて、嫌なことをしないというのは対人対応能力です。いつも感謝をする。お陰様で。そして、周りに配慮をします。うちは色々な項目があって、それを評価できるようになっています。例えば、ある社員が、対人対応能力が低かったのです。B位だったのです。僕のところに来て「私の対人対応能力は何でこんなに低いのですか!」と言ってきたのです。だから、僕は、にやっとして「君のその態度が問題なのだよ」と言いました。「じゃあ、どのようなが良いのですか!」と聞いてきたので、会社の評価は色々あるのだから「私も自分で思っている気持ちと会社の言うこととギャップがあるから、どういう点を改めていったら自分の対人対応能力が上がるのでしょうか教えてくれませんか?」とこういう風に言ったらいいよと教えました。「これは性格ではないか」「性格に4,000円、8,000円、1万円をつけるのはおかしい」と言うけれども、性格だったらランクはできない。能力とするから評価ができるのです。

うちは一般社員用に20項目ありますけれども、それに10点、6点、2点、0点があるのですが、そういう総合評価がちゃんと出ています。基本は、まず本人が付けます。そしてグループ長、上司が付けます。会社役員は全役員が全員を付けますから、50人いると250人、20項目あるから5,000項目です。その5,000項目を昔は徹夜で合宿して全部評価して、それで決まるのです。2対2、1対4と分かれた時には徹底的に議論します。そして決まったら、担当役員はそれを持って自分の部下のところに行って、30分、40分の面接をして会社の評価となります。

昔は、評価制度を変える前の日本電子が作っている評価制度でやると、自分の評価がうんと高いのです。個人の評価は7掛けです。ところが、この総合評価表でやるようになってから、個人の評価が低くて会社の評価が高くなることが多くあります。それはどうしてかということ、会社の中にクレドというものがあります。これを毎日、会議のたびに司会進行役のファシリテーターが「今日はクレドの1番をやり、最後にはクレドの3番をやります」と、みんな英語を唱和しま

教職員のためのトップセミナー 2015 女性研究者研究活動支援事業成果シンポジウム 多様性を受け止められるキャパシティ

す。一生懸命何回も読んでいます。なおかつこれに基づいて、「I will do……」と書いてありますが、そのところは評価項目として抜き出して、総合評価表にまとめています。これを年に2回、自分で評価して、上司や会社が評価して、その上でフィードバックします。自分がどのようなことで評価されていて、自分はどこができていないかをみんな分かっています。

例えば「健康に注意します」というのがあります。A、B、Cとあって、Dがあるのです。たばこを吸っていたので自動的に0点です。だから、たばこを吸っている人は自分で0点と付けます。それから、自己革新しているか、成長しているかという項目があります。TOEICで500点行かない人は自動的に0点です。自分が付けても、グループ長が付けても0点です。そういうのが一杯あるのです。そうすると高く付けようがないのです。中には「私は対人対応能力が高い」と自分で評価しても、きちんと挨拶できないのがあります。私が「おはよう」と言っても、パソコンに向かってEメールをチェックしながら顔を上げずに「おはようございます」という社員もいます。

それから、うちの一番良く出来ているのは、成果賞与という形で、目に見える成果を目に見えない貢献度で山分けするというやり方です。例えば、粗利の3%は目に見えます。1人ずつ全部分かってきます。例えば、ある人が1億円稼いだとします。3%というと300万円、しかし、そうはいきません。誰にどれだけ協力してもらったかということで山分けしていきます。

例えば、デモをやってもらって受注で来たらデモの担当技術者に3分の1です。さらにアフターのサービスもやってもらったら、技術と営業で折半です。この仕事は東京のプロダクトラインマネジャーに応援してもらったから彼に3割を付けよう。これは設置した調査を技術の人がやってくれたから10%と。みんな自分で決められるのです。要するに、月に600件、年間で七千数百件の案件を、全部誰がどれをやっていたのかは誰も分かりません。本人だけが知っています。本人が月に何十件か受注している。それを本人が自分で決めます。

ですから若い女性営業員でも自分より年上の技術社員に、「貴方にこれだけ付けますよ」と言えます。それをネットで全部公開しているし、決まったものをプリントアウトして配布しているし、最後に月に600件

のうち1件あるかないかを僕のところで決めます。それは「誰々ちゃんの協力を得ただけけれども、何%か分かりません」というのだけです。そこで、「君は何をやったのか?」と。協力度合いがわかると「4分の1付けておけ」「こちらは3分の1だ」と。本人は納得しますね。これはすごい仕組みです。要するに、皆が納得する仕組みです。だからデジタル的な成果主義は全部やめた方が良いです。前年比で伸びた、計画の何%、受注売り上げの1%、0.1%、粗利の3%、それだけで単純に決めるようなデジタル成果主義は全部失敗しています。うちの様に、そこに人が入って皆がお互い様で、利他の気持ちがある会社でなければ難しいかもしれませんが、でも今のような分配をする時に、一生懸命手伝ってやった人を外したら二度と手伝ってくれなくなりますから、皆それが怖いから気を使いますね。要するに成果賞与という人事上の対応も含めて皆がお互いに気を使うような仕組みをつくる必要があります。

だからクレドにしても、実物はこんなものなのですから、ダウンロードしてみてください。

時間が過ぎてしまって申しわけないですが、そういうことをすることによって、何と言いましょか、色々新しい気付きが生まれてくるのです。実物がありました。クレドが欲しい人、3人にあげます。

司会 ありがとうございます。

簡単な質問であればお受けします。

近藤 どんなことでもいいです。次に室蘭に来るのは大分先になってしまいますからね。

司会 私から一つ、今の社長のお話で、評価のシステムの人数の規模はどれ位まで可能ですか。

近藤 今うちは50人でやっているのですが、50人単位でやっていけば500人でも出来ます。

司会 1万人でもですか。

近藤 1万人はどうか分かりませんが、京セラのアメーバ方式はご案内のとおりですけれども、50人位でどんどん小さいグループがやっています。うちは、私が役員をやっていた日本電子の規模は正社員が3,000名位のところで、全部合わせて4,000人位ですが、そこは出来ます。というのは、労働組合の委員長をやっていた時に、2,000名の組合員の顔と名前が全部一致していました。全国12の支店、アメリカ、ヨーロッパから北欧、東欧ようするに東ヨーロッパで150人が常駐していた時代がありますが、こんな小さ

い会社でこの数は驚異的です。それを全部分かっていました。そこまでは努力すれば出来ます。1万人はやったことがないので分かりません。

司会 かりました。50人のクラスターにして……。

近藤 そうです。クラスターのボスになるのが仮に部長だとすれば、その部長のレベルに合わせていくこともできるのです。ぜひ、そういうことにチャレンジしてみたいと思います。

司会 学生の管理にも応用して使えるかなと思いました。

近藤 そのあたりは本に書いていないのですが、出せと言われていたのでそのうち書きます。これは自己啓発の本ですから、経営の手法については色々言われていますので、何とか書きたいと思っています。全部公開します。

先生と後で名刺交換しますけれども、先ほどのうちの評価表も添付ファイルで送れます。うちは全部公開していますし、MEBOのノウハウで何百万円も使って作った資料や規定もある会社に全部ただあげたりしています。それは何故かという、こういう考え方を広めれば会社は必ず良くなるし、いい会社が増えるという確信があるからです。

司会 どうもありがとうございました。

それでは、これで講演を終わりたいと思います。

最後に、盛大な拍手をお願いいたします。

どうもありがとうございました。(拍手)

近藤 ありがとうございました。

◎ JST 山村康子プログラム主管より挨拶

司会 それでは、引き続き、今日はJSTから我々の女性研究者研究活動支援事業について、ご担当というか、我々はいつも評価していただいているのですけれども、山村プログラム主管から、一言、ご挨拶をよろしくをお願いいたします。

山村 ご紹介にあずかりましたJSTの山村でございます。

ただいま、近藤社長の日本レーザーの素晴らしいお話を伺ったのですけれども、室蘭工業大学も非常に素晴らしい成果を上げていただきました。私どもは、当初、課題採択になりましたときに、女性研究者の在籍率が1.2%ということで、正直、どうしようかなと思ったのですけれども、1年目に伺ったときに既に最下位は脱したというお話を伺いまして、その後も順調



に女性教員の採用を進めていただきました。

一方、環境整備、意識改革、次世代育成と非常にバランスよく進めていただき

まして、私どもは3年間で非常によい成果を上げていただいたと思っています。

これもひとえに学長の強いリーダーシップ、そして、部局の先生方のご尽力のたまものだと考えています。

また、コーディネーターの先生に非常に活躍していただきまして、よく取りまとめていただいたとっております。

この事業は3年間の事業ですけれども、事業の終了後は機関で自主的に取り組みを継続、さらに発展させていただくことになっておりますので、補助金が切れましたときに縁の切れ目ということではございませんで、この素晴らしい取り組みを今後も継続、発展させていただきたいと思っています。

それから、先ほど柿田課長からお話がありましたように、ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブという非常に長い名前でございますけれども、引き続き、女性研究者の活躍を促進する後継事業が今年度からスタートしております。室蘭工業大学も、前の女性研究者研究活動支援事業を卒業いたしますと次の事業にも申請ができますので、ぜひ申請をご検討いただきたいと思います。

私からは以上でございます。

本日は、どうもありがとうございました。(拍手)

司会 ありがとうございました。

申請せよというのが既に来ていますので、応募の情報を素早く仕入れるようにしたいと思います。よろしくをお願いいたします。

◎閉会挨拶

司会 それでは、最後になりますが、閉会挨拶ということで、男女共同参画の本学の事業を進めるに当たって準備室からいろいろ始めましたが、一番のリーダーとして頑張ってきていただいている伊藤理事、よろしくをお願いいたします。

伊藤理事 今、紹介にあずかりました伊藤ございま