

日本レーザー社長  
**近藤宣之**

こんどう・のぶゆき\*1944年東京都生まれ。'68年慶應義塾大学工学部卒業。日本電子に入社。労働組合役員を経験後、経営管理課長、総合企画室次長等を歴任。取締役米国法人総支配人、国内営業担当取締役を経て、'94年子会社の日本レーザーに出向し社長に就任。2007年日本電子から独立。

# 責任はすべて社長にあり

## 信念と覚悟で実践する「社員を大切にする経営」

写真撮影：永島 寿 (P52-54)  
写真提供：日本レーザー (P55-57)

### 運に恵まれるかどうかは社長次第

私はこれまで、傾きかけた経営を立て直す局面に責任者として携わった経験が何度かあります。その過程で気づいたことは、再建に失敗し経営破綻する企業には、共通する要因があるということです。

例えば、経営環境の変化に対応できない、社内には危機感がない、情報が共有化されていない、不正行為が起きている、なかでも最大の共通要因は、社長が不振の原因を外部環境のせいに行っていることです。「うちはよくやっている。でも環境が悪い」と。

何か起こった時に社長が「こういう環境だから仕方がない」と言うと、社員もそう思ってしまう。皆やる気をなくし、しばらくして外部環境が回復しても、その時にはもう立ち上がれない組織になっているのです。

一方、再建に成功する企業にも共通要因があります。既得権を打破して枠組みとルールと基本を徹底する、年功序列や学歴志向を廃止して本心に会社に貢献する人間を優遇する、新商品を開発する、など。ただ、それらをやれば必ず再建に成功するかというと、そうでない場合があるのも事実です。それを分かつものは何か。

私は結局、最後は「運」だと思います。困った時に助けてくれたり応援してくれたりする人たちが現れるなど、運がいい人は、出会いやご縁に恵まれます。再建にはテクニックも必要で

すが、一番大事なのは、運に恵まれる社長自身の生き方であり、運を引き寄せられるかどうかは、社長次第だということです。

### モチベーションの壁を打破せよ

二〇〇七年、当時日本電子の子会社だった日本レーザーは、親会社からの独立を果たしました。独立を目指した最も大きな理由は、社員のモチベーションに壁を感じたことにあります。

子会社は宿命として、社長を常に親会社から迎えます。一九九四年に社長に就任した私は、親会社から送り込まれた五代目の社長でした。子会社の社員はどんなに頑張っても、社長どころか役員にもなれない。結果的に何が起っていたかといえば、部長クラスになると皆、会社を辞めて独立していたのです。「いい会社」を目指して経営努力を重ねても、一定の周期で有能な社員が辞め、組織が空中分解する。その繰り返しでした。

子会社であること自体が、構造的に社員のモチベーションに壁をつくっていたのです。「いい会社」にするためには、社員の高いモチベーションが必須で、その前提として、経営は独立歩、独立自尊でなければならぬと考えました。社員が一〇人であっても一〇〇〇人であっても、独立した組織で、経営者と社員が当事者意識を持って一丸となるのが大事なのです。そのため日本レーザーでは、独立にあたって日本で初めてM E B O (Management and

### リストラなしで23年間黒字を維持

二〇一一年に「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の中小企業庁長官賞をいただいた頃から、当社は「人を大切にする経営」を実践する会社として広く認知されるようになりました。しかしそもそも、「人を大切にする経営」とはどういう経営でしょうか。私は、「社長が、社員やその家族、会社に関係するすべての人々を大切にする経営」と定義しています。

もちろん、社員を大切にしないと公言する社長などいないでしょう。ただ、建前として大切にするといいながら、苦境に陥ると「背に腹は代えられない。結局は、利益こそが企業の存続条件なのだ」と言って、社員を切り捨てる経営者もいます。

実は、かつては私もそういう立場にいました。しかし、それは間違いだと痛感したのです。いざれ切られる(かもしれない)と思っている社員が、会社のために力を発揮することはありません。「自分は会社から大切にされている」という実感を持って初めて、社員は会社存続のために一所懸命働くのです。

そうした思いから、私は、「社員を大切にす」という信念のもと、多様な取り組みを実施し、日本レーザー(JLC)の経営においては一切のリストラなしに二十三年間、黒字を維持してまいりました。今日は、そのことをお話ししたいと思います。

Employee Buyout = 経営陣と従業員による買収) という手法をとりました。一般的に企業が独立する時は、株式を市場に公開するIPO(新規株式公開)や、自社株を他社に買い取ってもらうM&A(企業買収)などの手法がとられますが、どれも社員のモチベーションを悪化させるリスクをはらみます。また、M E B Oは経営層に加え社員全員が出資者になるという点で、一般的なM B O (Management Buyout = 経営陣による買収)とも異なります。

近藤氏の話に興味をもち、熱心に耳を傾ける受講者たち

