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

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。

日本レーザー社長

者もいます。

条件なのだ」と言って、社員を切り捨てる経営

代えられない。結局は、

利益こそが企業の存続

にすると言いながら、苦境に陥ると「背に腹は

長などいないでしょう。

ただ、

建前として大切

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

社員やその家族、会社に関係するすべての人々 はどういう経営でしょうか。私は、「社長が、

しかし、それは間違いだと痛感したのです。

実は、かつては私もそう

いう立場にいました。

^れ切られる(かもしれない)と思っている社

で実践する「社員を大切にする経営」

せん。「自分は会社から大切にされている」と 員が、会社のために力を発揮することはありま

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。

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

そのことをお話し

黒字を維持

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

面に責任者として携わった経験が何度かありま

その過程で気づいたことは、再建に失敗し

私はこれまで、傾きかけた経営を立て直す局

運に恵まれるかどうかは社長次第

経営破綻する企業には、

共通する要因があると

うことです。

能な社員が辞め、 目指して経営努力を重ねても、一定の周期で有 を辞めて独立していたのです。 ろか役員にもなれない。 子会社の社員はどんなに頑張っても、社長どこ 親会社から送り込まれた五代目の社長でした。 迎えます。一九九四年に社長に就任した私は、 り返しでした。 いたかといえば、部長クラスになると皆、 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 二〇〇七年、 独立を目指した最も大きな理由は、 ーザーは、親会社からの独立を果たしまし 当時日本電子の子会社だった日 組織が空中分解する。その繰 結果的に何が起こって 「いい会社」を 会社

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。

まいます。皆やる気をなくし、

しばらくして外

ら仕方がない」と言うと、社員もそう思ってし

何か起こった時に社長が「こう

いう環境だか

いる。

でも環境が悪い」と。

せいにしていることです。「うちはよくやって の共通要因は、社長が不振の原因を外部環境の 不正行為が起こっている、など。なかでも最大 内に危機感がない、

情報が共有化されていない、

経営環境の変化に対応できない、

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

再建に成功するかというと、そうでない場合が

を開発する、

など。ただ、それらをやれば必ず

あるのも事実です。それを分かつものは何か。

本当に会社に貢献する人間を優遇する、新商品 本を徹底する、年功序列や学歴志向を廃止して

既得権を打破して枠組みとルールと基

再建に成功する企業にも共通要因があ

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



たちが現れるなど、運がいい人は、

出会いやご

再建にはテクニックも必要で

た時に助けてくれたり応援してくれたりする人

最後は「運」だと思います。

困っ

会社」大賞の中小企業庁長官賞をいただいた頃

二〇一一年に「日本でいちばん大切にしたい

リストラなしで23年間黒字を維持

る会社として広く認知されるようになりました。

当社は「人を大切にする経営」を実践す

しかしそもそも、「人を大切にする経営」