

# 9章

## 徹底して人を見る、 人を育てる

——どんな不況でも右肩上がりの成長

株式会社日本レーザー

マタハラNetに寄せられる相談の中に、「逆マタハラ」というものがあります。逆マタハラとは、産休・育休取得者が出ることで、周囲の負担が大きくなることを表現したものです。

マタハラが話題になり始めた当初から、逆マタハラ問題は指摘されてきました。「妊婦だからと甘やかしすぎて周りが迷惑になっている」、そんな声は少なくなかったのです。

逆マタハラでの周囲の負担感は、ケアや報酬で補うこともできるはずですが、これまで企業は、「人件費を浮かせることができ、仕事も回せる」と考えがちで、メンバーに手当てをすることはまずありませんでした。中央大学大学院戦略経営研究科の佐藤博樹教授も、休職者の給与を周囲の人間で分ける会社は、知りうる限り1社もないとのことでした。

残念ながら、逆マタハラが生まれやすい企業文化が根強くあるのです。従業員「全員」の多様な幸福を守るのは、難しいことのように思えます。

### 逆マタハラなんて起きない。 社員を見る力

わたしが本章でお伝えしたいのは、社員の幸福を守る力は「社員を見る力」である、ということです。社員を見るとは、社員全員を気にかけて、社員を受け止め、社員の変化に気づくこと。

この「社員を見る力」が最強の戦略になっている素晴らしい会社があります。本章の主役、株式会社日本レーザーさんです。

レーザー機器の専門商社だけあって、レーザー光線のように、熱く、まっすぐに力強い視線を投げかけるのは、近藤宜之社長。近藤社長は言います。

産休・育休者の負担を誰かが担う。時間内に仕事は終わっているけれど、明らかに誰かがいつも150%の力を出してカバーしている。

それだったらその誰かの負担が大きくなった分、その社員の待遇を上げましょうというのは、経済効率ではなくて人として当然の発想ではありませんか。

一般的に、経営者は「市場を見て」経営をするわけです。右肩上がりの事業展望を持つ。新規事業が生み出す価値を計算する。高成長、高収益、高配当、高株価の会社になることを目標にする。そして、それが企業価値だと考える。

わたしたちは上場できませんが、しません。  
なぜしないのかといえば、市場を見た経営、お金を見た経営をしたくないからです。

わたしは「人を見た経営」をしたい。  
人を見ていてごらん下さい。人は変わるものです。結婚や出産もします。有能な人物に成長すること、これも変化です。

人を真剣に見る。そうすれば、変化に気づき、受け入れられるようになっていくものです。

こうして人を見ていくことが経営であって、「妊娠⇨変化」があったからといって辞めさせるのはおかしいじゃありませんか。

女性活用の枠組みでお話すると、それなりに理解のある経営者は「女性活用を進めよう。経験を積んだ人間が育休から戻ってくれば戦力になる」と言っても

しません。

しかし、即戦力にならない人間がもろるんですから、「能力があるから辞めてほしくない」という発想は、経営者の願望を見ただけで、社員を見てはいないわけです。

世の常で、どの組織にもなかなか戦力にならない人はいるのですが、わたしたちの会社の離職率はゼロですよ。

わたしはお話を聞きながら、きれいごとを並べているだけでは決していない、圧倒的な迫力に飲まれていました。実際、徹底して人を大切にする近藤社長ですが、それはここに至るまでに積み重ねられた苦い経験に裏打ちされていたのです。



第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞など、受賞多数

## 解雇し続けた苦しみ。 人はお金に変えられない

近藤社長は、意外なことに、かつて従業員をリストラする立場にいました。近藤社長は28歳のとき、労働組合委員長を経験されています。日本レーザーさんの親会社だった、日本電子株式会社に勤めていたときのことです。

壮絶な組合の対立をまとめ、ようやく片が付いたと思ったときに、会社はオイルショックなどで倒産寸前の状態になります。

会社が潰れては元も子もありません。近藤社長は、労働組合委員長として1100人の希望退職者を受け入れる代わりに、経営トップ全員の退任を迫りました。組合をまとめるときに一緒に闘った仲間に対して、経営合理化への協力を要請するのはとてもつらかったそうで、相当の葛藤があつたそうです。

この組合活動を11年間務めたあと、近藤社長はニュージャージー州の支社に行き、その支社をたたむ仕事に就きます。所有している土地を全部売却し、従業員を全員解雇するわけです。このときは、困難を極める交渉を英語で行わなければ

ならず、胃潰瘍になるほど苦悩したそうです。

その後、ボストンに派遣されることになります。冷戦崩壊の影響でアメリカの軍事予算がカットされ、会社で持っていた仕事が4割無くなってしまふことになりました。

近藤社長は、赤字を出さないようミッションを与えられ、支配人の責任として、ここでも日本人社員を半分に減らし、現地人をレイオフしました。

そういった経験から、お金のために人を切るのに抵抗を感じるようになったと近藤社長は言います。

企業は教科書通りにやると「人・モノ・金・情報」と、横並びの形を考えます。人とモノと金と情報を、同じ資源だと考える。

そうすると「経営が成り立たない。じゃあ、人を切ろう」という選択肢がいつか出てきてしまう。たとえば人を1人切ると年間1000万円浮く、というように。

“人がお金に変わる”

これが、根本的に問題なんですよ。

人は、モノや金といったものと同列に並べてはいけな  
い。金・モノ・情報、これが経営資本です。人はこの上に立つた三角すいである  
べきなんです。

上に人がいるから、金や情報を生かすことができ、モノを作ることもできるし、  
付加価値を生み出すこともできるわけです。

人が親玉であり、心臓みたいなもので、その他のものと同列にはできないので  
す。そこを取り違えているから、企業は平気で人を切ってしまうわけですね。

わたしはこの話を聞いた時に、マタハラを受けた時のことを思い出し、インタ  
ビュー中でしたが涙を止めることができませんでした。人として大切にされる、  
あたりまえのあたたかさを、とてもうらやましいと思いました。

### 人を大切にすることに 自信がもてない理由

経営者や責任者は、人を大切にすることが、会社のためになると確信できずに  
いると思います。人件費は経営コストで、会社の不安材料だと思うからでしょう。  
しかし、近藤社長は言います。

人を大切にすることに自信を持ってないのは、経営者が「わたしが社員を大切に  
している」ということだけしか見えていないし、考えていないからです。あくま  
でも社長を主語にして発想しているからです。

人を見ていれば、彼・彼女らの成長が分かり、どのように会社に貢献している  
か、そして働く喜びを感じているかが分かる。

会社は人を雇うことが最大の目的です。人は働くことで必要とされ、感謝され  
る。会社とは雇用の喜びを作り出すことができる唯一の存在です。

必要とされる喜びの中で、人は「できないことができるようになるようにしたい」「もっ

と「うまくやりたい」と成長していくものです。リストラで人を切っていく会社の中で、安心して成長なんてできないじゃないですか。

わたしは尋ねました。「社員の成長があれば、経営は必ずうまくいく、ということですか?」。すると近藤社長は、「当然です」と嬉しそうにうなずきました。

まあ、社員を大切にするだけでうまくいくというのは、ドメスティックな内需型の企業に限っては、100%通用する話かもしれません。

しかし、わたしたちのようなグローバル企業は、為替などの影響をもろに受ける。

そこを生き抜くためには、社員を大切にするだけでなく、ビジネスモデルと戦略も必要になります。大胆なかじ取りをし、国際社会の状況に対応しなければなりません。

会社を変えるにはすさまじいエネルギーが必要になるものです。そして、会社を変えねば赤字になる。こういった状況は少なからず出てきます。半ば追い詰め

られている、そう言ってもいいかもしれません。

だからこそ、社員が会社から大切にされているという実感があれば、火事場の馬鹿力を出してくれるんですよ。

たとえば2010年、いくつかの輸入総代理店権を失い、新しい仕事を作らないと経営が危ういという状況に陥り、ある東証一部の上場企業が引き受けていた海外メーカーの仕事を、わたしが取ってきたことがありました。

交渉は大変でしたし、約束した販売計画も厳しいものでした。しかも、この事業の立ち上げ期間は3カ月しかなかった。

しかし、現在産休を取っているある女性社員が、当時はまだ独身だったこともありましたが、夜中の12時まで毎日働いてくれたのです。労協に完全に違反しているわけですから、「8時までには帰れ」と言っても、「この事業に会社の将来が懸かっていることは分かっています」と言って頑張ってくれた。そして、素晴らしい能力と集中力を発揮してくれた。

いま、彼女は、ワーク・ライフ・バランスで言うとライフ中心の生活を送っています。子どもを産んで休んでいるわけですが、彼女の代わりに、「今度は自分

が」と、別の社員が頑張ってくれています。

火事場の馬鹿力ってすごいものですよ。

私事ですが、集中豪雨で家のバイクが水没してしまいそうだというときに、家内がバイクを持つたまま階段を上がって家の中まで運んできたことがあります。わたしにだってそんなことできませんよ（笑）。

社長は経営戦略を立て、それを実現する社員を育てる。これが最大の投資であり戦略なのだと言藤社長は言いました。多くの経営者も、「なるほど至極当然のことだ」「そりゃそうだ」と思うでしょう。

しかし、これを実現することはとても難しいのではないのでしょうか。近藤社長が実現できている

のは、徹底されているからこそなのだ、とわたしは思います。

### 人を大切にすることの徹底。 家族も、取り引き先も大切に

社長の「人を大切にする」という信念は、社員だけにとどまりません。

近藤社長は、機会があれば社員の家族にもお会いして、「うちはどういう会社です」と伝えたり、社員の誕生日には家族宛てにギフトカタログをお送りしたりしているそうです。

また、毎月近藤社長は自分の名前で、社員の家族に月刊『PHP』という雑誌を送っています。この雑誌は、経済情報に限らず、お年寄りから小学校の子どもまで楽しめる内容がもりだくさんの雑誌です。

ギフトや雑誌が話題のタネとなって、社員家族の会話や電話が増えたそうです。家族のつながりが強くなり、また、社員と家族を大切にしている会社だと思ってもらえることで、介護や産育休など、社員に何かがあったときにも、家族や親戚が力になってくれて、復帰できるように送り出してくれるそうです。



社内にある勉強スペース

人を大切にすることこそ、働いてほしい有能な社員が復帰でき、会社は成長するとのことでした。

社員だけでなく、社員の家族も大切に、取引先だけでなく、取引先の家族も大切に。その次がお客様で、4番目が地域社会。株主は最後です。この順番で人を大切にする限りは、業績は必ず良くなるし、成長します。

アベノミクスで輸入専門は潰れているところが出てきているときに、うちは増収増益で、過去最高の受注を記録している。アベノミクスでほとんど赤字100%必至という状況でも、ちゃんと会社は存続している。経営戦略と頑張る社員を組み合わせられるからです。

以前1ドル80円だった為替が、今は1ドル125円ですから。この為替レートの変化だけでも、数億円のコストが掛かっていることになります。こうなると人員整理などしても追い付きません。人を育て、強い会社になるほうが王道ではありませんか。

### リーダーシップを養うには。 ニコニコ笑顔でいる修行

近藤社長の徹底した育成力と経営戦略は、一言で言うとリーダーシップだと思います。

リーダーシップは、多くのビジネスマンの課題だと思うのですが、どのようにして養えばいいのでしょうか。近藤社長はこう言います。

個人的なエピソードとしては、わたしは小学校から大学、社会人に至るまで、常に組織のリーダーを経験してきました。

バレー部主将や山岳部のリーダー、生徒会、労働組合の委員長など。それからヨーロッパで一冬過ごしたときには山で雪を溶かして飲むなどしながら暮らしたことも。そんな修羅場の経験でリーダーシップを育んだという一面は確かにあると思います。

しかし、同じような経験をもつ経営者はたくさんいるでしょう。



大切なことは、「自分が成長し続けること」であり、「他人を尊重する生き方を学ぶこと」ではないかと思えます。

社長は何かあっても人のせいにはできません。社長にとって面白くない報告は山ほどあり、中には社長批判もあるかもしれない。それをニコニコとしながら耳を傾けるわけです。自分に責任がないことで社員が不愉快なことをやったときにもニコニコと聞く。これも大変な修行です。

それと身の回りで起こることは、結果的に社長である自分が招いていると仮定します。要するに周りは全部自分が招いた世界だと。そうすると、招いているわけだから、「なぜ仕事をしない」「なぜ勉強をしない」「なぜTOEIC500点取ろうとしない」と、社員を責めるのは筋違いなんです。

やはり、自分が変わると、世界は変わるんですよ。

成長と修行の結果としてリーダーシップの発揮がある、と近藤社長は微笑みました。責任と覚悟を持って成長すること。この大切さに気づくために、どんなきっかけでもつかもうとすること、これが大切だとのことでした。

赤字になりそうであれば、退職金も取らずに個人資産をなげうってでもやればいい、と近藤社長は言います。取締役にも、いざとなったら給料全部召し上げて報酬ゼロになる、それくらいの覚悟が必要だとのことでした。

覚悟が違う。だからこそ頑張れる。そして、他人のために頑張れるから、幸せなのだ――。きつと経営者も、その幸せこそ、生きがいだということなのでしょう。

近藤社長が、周りを責めるのは筋違いだという責任こそ、社員を見る力を養うものにはかならないとわたしは思います。



著者（左）と近藤宜之社長（右）