

事例 4

日本レーザー

**経営者の交代を機に従業員の力を
引き出す企業文化をつくり上げることに成功**

組織資産に徹底して磨きをかけることで圧倒的な人的資産を築き、安定的な収益性を確保している会社がある。日本における光・レーザー関連商社の草分けである日本レーザーだ。しかし、かつては同社も、文化も戦略も薄れ、目の前の成果を追うのに疲弊し、倒産寸前まで陥っていた。いかにして企業文化を形成するにいったのか。

1 背景

日本が高度経済成長を謳歌していた1960年代から1980年代にかけて「日本的経営」という言葉がもてはやされた。1958年に『日本の経営』を著したジェームズ・アベグレンによると、日本的経営の特徴は「終身雇用」「年功序列」「企業内労働組合」の3つに集約できるという。

だが、世界を席卷した日本的経営は1991年のバブル崩壊によって否定された。それ以降、多くの企業では日本的経営の一部、またはすべてを手放し、時代に即した新しい経営のあり方を模索しはじめた。

それから20年以上がたったが、新しい日本的経営のあり方はまだ見えない。過去の呪縛から逃れることができず、結局、古い経営慣行を焼き直して使っている会社もあれば、闇の中を手探りでさまよえばかりで、いっこうにそれらしい答えを見つけられず、延々と紆余曲折を繰り返している会社もある。

そうしたなかでも、これぞ新しい日本的経営と呼べる形ではないかと考えられる先進事例がいくつか出てきている。

次に紹介する日本レーザーもそのひとつだ。同社は、国内におけるレーザー専門商社の草分け的存在であり、そもそもは古い日本的経営の代名詞的な企業グループに属していた。ところが、1994年に5代目社長として近藤宣之氏が就任して以来、従来の慣行を打破し、独自の企業文化を育むとともに飛躍的な成長を遂げている。

その特徴を簡潔にまとめると、

- ① ワクワクするような企業文化
- ② 社員がイキイキと働く仕組み
- ③ 社員がイキイキと働けば成果が出る仕組み＝戦略

以上の3点である。

雇用の確保を至上命題として掲げ、社員が頑張れば成果が出る仕組みを提供することを会社の役割と任じ、リストラは絶対にしない。顧客満足度（CS）の前に社員満足度（ES）が優先するという信念を貫き、それでいながら圧倒的な収益

性を上げている。世界的にもまれな事例といえるだろう。

日本レーザーはバリュークリエイトの顧客ではなく、したがって、価値創造のプロセスやバリュートライアングルなど私たちが考案したツールは知らない。しかしながら、結果として同社は価値創造のプロセスをまったくその通りに実践し、大きな成果を上げている。つまり、価値創造の考え方が机上の空論ではなく、実際の企業経営で機能する普遍的な原則であることを示す事例でもある。

そこで、価値創造のプロセスを意識することによって業績が連動して成長していくという事実を、日本レーザーの取り組みから見てみよう。

2 日本レーザーの歩み

まず日本レーザーとは、どのような会社なのかということから掘り下げてみたい。

同社は1968年にベンチャー企業として設立した後、1971年、精密機器・理化学計測器メーカー大手である日本電子の出資を受け入れて100%子会社となった。そして、大資本の後ろ盾のもと、国内の好景気にも支えられて順調に成長した。

ところが、バブル崩壊などの経営環境の変化に対応できず、次第に業績が悪化。1993年には年間売上約12億円の規模で、約1億8000万円の債務超過に陥っていた。

日本電子から5代目の社長として近藤氏が出向したのは1994年。すでに親会社の債務保証があってもメインバンクから融資が受けられないほど財務状態はひっ迫し、倒産寸前の状況にあった。しかも、この人事に反発した一部の社員が、会社の重要な商権を持ち出して独立したり、競合に身売りをしたりしてしまった。

絶望的な状況のなかで近藤氏は低迷の原因になっていた古い慣行を打破し、大胆な経営改革を成し遂げ、1995年に黒字回復をはかる。すると、翌1996年には累積赤字を解消、1997年には不良債権や不良在庫も一掃し、2003年には過去最高益を達成するまでに復活した。現在まで就任以来、23年連続黒字経営を継続中である。

この間、親会社からの支援を受けていない。リストラを一切行わず、残った全

社員の力を結集して改革を成し遂げた。結果、中小企業復活の象徴として多くの賞賛を集めるようになった。

2007年には親会社からの独立性を確保するため、日本電子が持っていた株を役員と社員で買い取るMEBO (Management and Employee Buyout) を実施。日本電子の持ち株比率は70%から14.9%に減り、社長の近藤氏が14.9%、他の役員5名の合計で38.2%、残りの32%を社員とした。現在では派遣とパート以外の社員全員が株主となり、経営の自由度を確保するにいたっている。

2011年5月に「日本でいちばん大切にしたい会社」の第1回大賞を受賞すると「社員を大切にす会社」として知られるようになった。だが、実はそれ以上に、人材の能力を最大限に引き出す会社でもある。

3 日本レーザーの文化の象徴「JLCクレド」

日本レーザーはいかにして人材の能力を最大限に引き出し、成果を上げているのか、その最大のポイントが「JLCクレド」にある。

このクレドは、親会社から株式を買い取るMEBOの際、グループ系列を離れて独自の企業文化を形成していくことになったのを機に作成したもの。そこには企業の理念、会社の価値観と役割、社員に対して約束すること、社員に求める姿勢など、近藤氏が考える信念が記されており、度々改定を重ねている。

2012年7月から適用している現在のクレドのなかからポイントを抜粋する。

■ JLCクレド

1) 私たちの経営指針

JLCは、事業を成功させるために、独自の企業としての使命、経営哲学、経営方針や企業文化を十分活用していきます。

私はJLCで働くすべての人に、会社の経営哲学や価値観を理解してもらうために努力します。

社長としての私の役割は、個々の社員の成長のために支援をすることですが、

特別なやり方を無理矢理押し付けるものではありません。

私の経営方針はJLCを大きくすることではなく、全ての働く人たちが楽しんで仕事を行い、自分を成長させ、満足と成功を得られるような会社の仕組みを作るための助けになることです。

こうした理念を現実のものとするために、働くすべての人が JLCのクレド（価値観と信念、行動規範）に従って行動することが極めて大切です。

その要旨は次の通りです。

2) 企業の存在意義

- ・雇用することです。(働くことで得られる喜びの場を提供すること)
- ・成長と自己実現の機会を与えることです。(チャンス&チャレンジ)
- ・お客様とパートナーとの「お蔭さまで」という信頼関係を築くことで世界平和に貢献することです。

3) 経営の原則(CSより先にES)

- ・社員の成長が会社の成長です。
- ・お客様満足より社員満足が第一です。
- ・社員が、会社や同僚、また自分たちの供給する製品やサービスに満足しなければ、決してお客様を満足させることは出来ません。
- ・社員が待遇や与えられた機会に感謝しなければ、お客様と楽しさを分かち合うことも出来ません。

4) 大切な企業文化

- ・互いに共感を高め、一緒に働く喜びを分かち合うこと、そして全てのビジネスや人間関係の中で信頼と親しさを持つことによって、私たちはこの企業文化を継続的に発展させていきます。
- ・私たちはJLCによって与えられた働く場に感謝し、個人的なそして企業としてのゴールに向かって挑戦し続けることによってより高いレベルに進化し続けることを目指します。

5) 経営理念を体現する人財の条件

- ・いつも笑顔を持ち続け、一緒に働いて楽しい人になります。

- ・生命を受けて、今生きていること、そして仕事を行っていることに対して心から感謝します。
- ・個人の成長と自己実現のために学び続けていきます。
- ・自分自身のためだけでなく、他人のためにも働きます。いかなる問題も自分自身の内にあると認め、その解決に向けて全力を尽くします。

6) 社長としての心構え

- ・私の周りに起こったことはすべて私への「気付き」(私へのメッセージ)です。
- ・問題が起こった時には、まず「有難うございます」と言います。
- ・自分の全ての言動に責任を持ち、他人を決して非難しません。
- ・あらゆるトラブル(「気付き」)は私の進化成長のためにもたらされると受け止めます。
- ・私の言動により好ましいことが起こることもあれば、トラブルの原因となることもあります。

これを読めば、社員の成長を会社の成長と位置づけ、社員が成長・活躍する機会をつくり出すことを会社の役割とし、社員が成長・活躍すれば成果が上がる仕組み(戦略)を準備することが社長の責任である、という思想が貫かれているのがわかるだろう。

どこの会社でも経営理念や行動規範といったものは用意されている。しかし、多くの企業にとってそれはほとんどお題目にすぎない場合が多いのではないだろうか。その点、日本レーザーでは社長・役員、社員、会社、それぞれがクレドに則った行動を徹底することを目指している。

当然、事業計画、予算計画にはじまって、人事考課、年間行事、個人目標の設定、日々の業務における一つひとつの判断、行動まで隔々にクレドの精神が息づくことで全社の一体感が生まれ、社員は成長し、会社も成長していく。文化が基盤にあって、戦略が乗ることで、文化と戦略と成果の一貫性が生まれる。この理屈を絵空事ではなく、経営的に実現しているのが日本レーザーの強さである。

このなかでとくに注目したいのが、3. 経営の原則の「お客様満足より社員満足

が第一です」という項目だ。

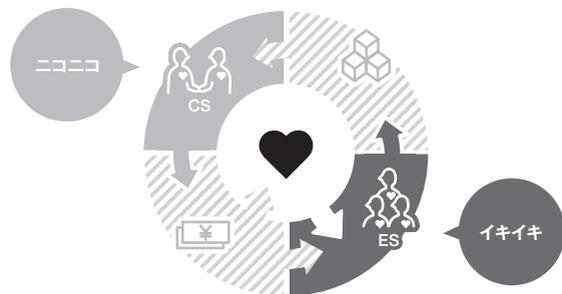
社員を大切にできる会社、日本レーザーらしさの象徴と捉えられる一文だが、その本当の意味は「社員が、会社や同僚、また自分たちの供給する製品やサービスに満足しなければ、決してお客様を満足させることは出来ません」という項目に込められている。

多くの会社では顧客満足を目指しながら、かならずしも実体はその通りにならない。結局のところ、会社の都合で事業計画を立て、予算を割り振ってしまうからだ。あるいは顧客満足を真摯に目指しながらも、会社として顧客に伝えたい思いが優先してしまうこともあるし、現実的な都合や事情で顧客の要望通りの状況が用意できないこともある。こうして顧客と直に接している従業員は、会社の事情と顧客の要望の板挟みになり、どんどん疲弊していく。

会社を起点に物事を考え、判断すると、どうしてもそうなる。だからこそ、顧客の要望を叶えるためには、社員の満足を何より優先しなければならないのだ。

これは価値創造のプロセスの考え方も符合する。価値創造のプロセスは、組織資産→人的資産→物的資産→顧客資産→金融資産の順番で回っている。顧客の満足（ニコニコ）を得るには、その前に人的資産の満足（イキイキ）の実現が欠かせない。つまり、会社の文化に共感して実践できる社員が顧客満足を得ようとまい進することで、顧客資産が高まることになるわけだ。（図6-5）

図6-5
CSより先にES



4 復活再成長への道のり

近藤氏が社長に就任した1994年、日本レーザーはいまのような自由な社風の会社ではなかった。

むしろ、日本でよくある企業グループ系列下の中小企業だった。すべての決定権を親会社が持っており、事業計画や予算計画はもちろん、部長以上の人事は親会社の専有事項であり、社員旅行さえ子会社の自由にできなかった。人事考課、年間行事、制服までグループとの統一が義務づけられ、現場の裁量権は認められていない。

かつて、高度経済成長時代は資本系列にある企業グループの足並みをそろえることで、総合力が発揮される一定の効果があった。しかし、現在では相対的に弊害が多い。

現場を見たこともない親会社の企画担当者から、グループの都合で考えた事業計画や予算を一方向的に押しつけられ、親会社から出向してくる経営者は、その指示を計画通りに執行することにしか関心がない。社員たちは意に沿わない業務命令に従う他ないが、現場の事情や顧客の要望を無視して立案された計画なので、無理が多く、成果も出にくい。

人材が育っても、その能力が生かされることはなく、プロパー社員はどう頑張っても部長以上にはなれない。優秀な社員ほど現状に満足できなくなり、育ったそばから辞めてしまう。

これは日本のなかでも、古い企業系列下の中小企業によく見られる構図であり、日本レーザーもその例に漏れなかった。

歴代の経営者はすべて親会社からの出向であり、日本レーザーで結果を出し、いずれは本社のしかるべきポジションに復帰することにのみ主眼を置いていた。現場の事情や顧客の要望に沿わない無理な指示をすることも多く、現場は疲弊するばかりだった。

近藤氏はこうした企業文化を変えないかぎり、会社の復活はないと考えた。退路を断つために親会社の籍を抜き、日本レーザーの経営に専念。親会社に合わ

せてつくられていた経営慣行を一つひとつ改革し、自身が正しいと信ずる価値観にもとづくあらたな基準をつくっていったのである。

5 新しい日本的経営のモデル

近藤氏はみずから正しいと信じる価値観を経営に反映させ、独自の企業文化を築いていった。結果としてできあがった経営のあり方は、新しい日本的経営のモデルといえるものとなった。

かつて、終身雇用、年功序列、企業内労働組合という日本的経営が強さを発揮できたのは、GNPが年平均10%で拡大する経済的な成長と、若い人材が圧倒的に多い人口構造という社会的前提を背景にしたものだ。

経済が成熟期に入り、高齢人口が相対的に多い少子高齢化の時代に入った日本においては、まったく違った経営モデルが必要となる。

この点、日本レーザーが築いた経営モデルは、新しいタイプの「進化した日本的経営」といえる。その要諦は「心理的な契約にもとづく終身雇用」「文化と成果にもとづく年俸制」「人材育成機関としての企業内労働組合」の3つに集約される。

■ 進化した日本的経営

1) 心理的な契約にもとづく終身雇用

日本レーザーでは雇用を守るのが会社の使命であると位置づけており、リストラは絶対にしない。その意味で「終身雇用」といえるが、かつての新卒一斉採用、定年制を軸にした終身雇用ではない。実際、同社では定期採用を行わない。人材が必要になったとき、年齢、学歴、性別、国籍によらず、理念に合致しているかどうかで採用を決め、採用した以上は、理念に合致し続けるかぎりは雇用し続ける。60歳定年制はあるが、全員再雇用され、希望すれば70歳を超えて雇用される仕組みがあり、本人が働きたいだけ働く、心理的な契約にもとづく終身雇用といえる。

2) 文化と成果にもとづく年俸制

かつての日本的経営とまったく異なるポイントで、勤続年数とともに賃金が上

昇していくのではなく、個人個人の成長による能力向上と成果・貢献度に応じて年収が変動する制度である。その仕組みの透明性と、結果の納得性が高いことが特徴である。このとき、成果のみを基準とするのではなく、会社の掲げる理念や価値観に対する行動をしているかで判断する。つまり、文化と成果にもとづく一種の年俸制といえる。

3) 人材育成機関としての企業内労働組合

かつての労働組合の役割は、続々と入社してくる若い社員を束ね労働力とし、雇用を守るべく経営者と対峙することであった。一方、日本においては経営者は外部からやってくるのではなく、社内から輩出されることが圧倒的に多い。つまり、経営の役割が、雇用を守ることであり、社員が頑張れば成果が出るような仕組み（戦略）をつくることであるならば、労組の役割は将来の経営人材の輩出へとシフトしていこう。つまり、経営者まで視野に入れた人材育成機関として企業内労働組合が位置づけられることになる。

経済成長と人口増加という前提で成り立っていた日本的経営は、その前提が失われた段階で機能しなくなった。しかしながら、日本的経営のすべてが機能不全になったわけではない。

かつて日本的経営が大きな成功を収めたのは、会社の成長と個人の幸せが一致していたからだ。

人材を採用したかぎり、会社が生涯の雇用と勤続年数に応じたポスト・賃金を約束する「終身雇用・年功序列」により、社員は安心して会社のために働いた。会社の成長がみずからの生活の基盤の向上と自己実現を可能とするからだ。このため、労使協調がなにより大事であり、会社と社員が一体になり、おたがいの成長のために力を合わせた。

会社が成長していくために、その構図に変わりはない。経営のあり方がどのようなものであれ、会社が社員のために、社員は会社の成長のために力を合わせようとする仕組みなくして、持続的発展はありえない。会社がみずからの成長のために社員の労働力を都合よく利用しようとするなら、社員もそうする。

社員の協力を失った会社は、将来的にどうなるだろうか。コンピューターとロボットだけで会社が経営できるなら、ひょっとしたら社員の協力はいらないかもしれない。しかし、そうでないなら、社員の協力が得られない会社はいずれ滅びる運命にある。

したがって、人間への尊厳もなく、雇用を大切にしない企業社会はいつか終焉を迎える。それは日本だけのことではなく、世界共通の課題ではないだろうか。その意味で、日本レーザーのような進化した日本的経営のモデルは、世界の先駆けとなるモデルといえるかもしれない。