

「著者インタビュー」 近藤宣之 日本レーザー社長

「社員の雇用」と「社員の成長」が 会社の目的と数々の施策を実施

倒産寸前から年商4倍、23年連続黒字、10年以上離職者ほぼゼロ。「赤字は犯罪、黒字化は社員モチベーションが10割」で、21612の低位20%は宝、70歳まで生涯雇用し、人を大切にしながら利益を上げる秘密を語る。聞き手 櫻本正義



「ありえない」数々の実例の 積み重ねが23年連続黒字を実現

——本のタイトル「ありえない」の実例が日本レーザーにはいくつもあるそうですね。近藤 確かにその会社ではまずないようなことが多々あります。例えば、日本レーザーは、就業規則に70歳までの再雇用を定め、いずれば80歳まで延長したいと考えています。60歳超の社員比率は2割。社員が育児や介護病気などで満足に働けなくても、短時間労働

や在宅勤務に切り替えて雇用を守ります。雇用を守られている安心感があるからこそ、社員は成長し続けることができるのです。2つ目の事例は、第一子妊娠・出産で女性社員が退職した例がゼロ。全員が育児休暇後に復帰しています。当社はハイテクで難しい分野の仕事なので、1人前になった社員の退社は会社の損失です。そのため復帰できる仕組みを設けており、公平な評価基準がある、社員の事情に合わせて個別管理をしている、ダブルアサインメントとマルチタスクの導入、目指したいロールモデルがいる、などです。女性社員比率はパート社員も含めて30%、管理職に占める女性の割合も30%です。女性は業績への貢献は期待しますが、会社へ献身しなくていい。家族優先でいいというのが私のスタンスです。一方、高齢者には人生最後の献身をしてほしい。技術を継承し、後輩を育ててほしいからです。

3つ目は、新卒を一括採用することはず、通年採用にしています。私が社長に就任した1994年以降、国籍、年齢、性別、学歴を問わず、異質な人材、多様な人材を採用しています。結果的に新卒入社組が15%、転職組が85%となっています。この15年間で30人採用しましたが、転職組の離職者はゼロ。言いたいことが何でも言える明るい風土がある、社員が会社から大事にされていると実感して

いる、会社は自分のものだという当事者意識を持つ、この3つが整っていれば社員は辞めません。社長批判を受け止める度量があるかどうか。社長の覚悟が人を育てるので。

「人を大切に経営」の実践こそ 会社を再建・成長させる唯一の方法

——本書には、2人の息子の死、がんなど7度の崖っぷちからの復活、ファンドを入れない日本初のM&A（会社の経営陣と従業員が一体となり、買収対象企業の株式を買い取り、その企業の経営権を掌握すること）で親会社から独立し全員が株主、亡くなった外国人女性社員の子どもの面倒を見続ける、がん闘病中の社員に入院中も給料を払い続ける社員と上司の返信で年5千通の「今週の気づき」メールと向き合う、といった「ありえない」事例が満載です。7500社超を視察した「日本でいちばん大切にしたい会社」著者の坂本光司氏も近藤さんには大賛判を押ししています。

近藤 坂本先生の著書に取り上げていただいたのがきっかけで、第1回「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」を頂くことになりました。ただ、アマゾンレビューの中には、中小企業は人材採用に苦勞し、やっと採用してもすぐに辞めてしまふ。その前に仕事がないし、その仕事を確

保するために大変な苦勞をしている。この本に書いてあるようなことはとてもできないとご意見をいただきました。しかし、私が債務超過に陥った日本レーザー再建を命じられたときは、主力銀行からも見放され倒産寸前でした。私自身も日本電子時代には労組執行委員長として1千人のリストラに直面、その後も幹部のリストラ交渉、二度の胃潰瘍と大腸がん、日本レーザー社長就任直後に右腕の常務が部下と独立し、人材と商権を同時喪失、親会社から独立する際は銀行から6億円の個人保証を要求される、といった崖っぷちを乗り越えて今日があるのです。紆余曲折を経て私が辿り着いた結論は、「人を大切に経営」の実践こそ、会社を再建・成長させるたった一つの方法だということです。

——社員のモチベーションをどうアップさせる、どう継続させるかにも触れていますね。近藤 最先端の研究・産業用レーザーや光学機器などを輸入、販売するレーザー専門商社なので、為替の影響を大きく受けます。社長23年で26社の商権を喪失しました。こうした会社がピンチのときには、社員全員が株主なので、当事者意識を持って、火事場のバカ力、を発揮してくれています。

——家族的経営と言われることもあるとか。近藤 そこを目指している訳ではありませんし、女性・外国人・障がい者を優遇している

訳でもありません。こういう経営がいいと思つてやってきた結果なんです。カリスマ経営者と思つてもいいんじゃないですか。この本も書いてある通り次期社長は63歳の専務、末期社長は54歳の常務、ここまででは社内発表のみで、その次の世代は現執行役員および今後の執行役員の中で実績を挙げた人から取締役昇任していき社長候補になります。社員にも雇用不安がないビジョンのある企業に動める安心感と同時に将来にわたって自分がこの会社を支えていく覚悟と責任感が生まれていきます。まさに「人は一代、名は末代」です。☑

ありえないレベルで
人を大切にしたら
23年連続黒字
になった仕組み
近藤宣之

著者：近藤宣之
発行：ダイヤモンド社
定価：1,620円

こんどうのふゆき 1944年生まれ。慶応義塾大学工学部卒業後、日本電子入社。94年子会社の日本レーザー社長に就任。人を大切にしながら利益を上げる改革で、就任1年目から黒字化させ、現在まで23期連続黒字、10年以上離職率をほぼゼロに導く。07年、ファンドを入れずに役員・正社員・嘱託社員が株主となる日本初の「MEBO」を実施。親会社から完全独立する。第1回「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」など、受賞多数。