

人を大切にしているダイバーシティ経営 —進化した日本的経営とは

株式会社日本レーザー 代表取締役社長 近藤宣之
 明治大学法科大学院教授、弁護士、「月刊福祉」編集委員「聞き手」 平田厚

株式会社日本レーザー（以下、日本レーザー）は、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である。人を大切にする経営学会主催の第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」を皮切りに、厚生労働省の「キャリア支援企業表彰2015」や経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選」などさまざまな賞を受賞している。ダイバーシティ経営について、代表取締役社長の近藤宣之氏に話をうかがった。

経営破たんした子会社再建のため社長に

平田 どのような経緯で社長に就任されたのですか。

近藤 日本レーザーは来年（2018年）で50周年を迎える会社です。レーザー自体ができてまだ60年弱なので、レーザー輸入商社として日本でいちばん歴史があり、規模

も大きかったのですが、そんな会社が経営破たんしたので

す。バブル崩壊の影響で赤字が3年間続き、1993（平成5）年上期には債務超過に陥りました。当時はバブル崩壊後の大混乱の時期でしたから、取引銀行からも見捨てられ、親会社である日本電子株式会社（以下、日本電子）からの融資で再建することになったわけです。ただ、経営破たん

処理とは、30人ほどいた従業員をクビにすることです。当時、私は日本電子では最年少の役員で、なおかつ、アメリカから帰ってきたばかりで英語ができる、労働組合の経験もあることから労務もできるということで、日本レーザーを再建するにあたって、社長就任には私しか適任者がいなかったのだと思います。

平田 近藤社長しかいらつしやなかったということはわかりましたが、引き受けるにあたって、ポケットマネーで300万円出して株式を買い取るなど、かなりのご苦労をひとりで背負い込まれたそうですね。

近藤 日本レーザーはもともと日本電子出資の100%子会社でしたが、その後日本電子の資本が入っていないレーザー商社を吸収合併したので、日本電子の資本が3分の2、それ以外が3分の1という比率になっていました。その3分の1のなかには個人株主もいて、前社長や前会長も10%株式をもっていたのです。彼らが辞める時に、「退職金は出さなくてもいい」「株式は日本電子に買い取ってもらえばいい」という話もありましたが、損か得かではなく、正しい方法としては、退職金は出すべきです。そして、ここは社長の本気度が問われる場面だと思ったので、株は額面通り私が買おうと考えました。

「人を大切に」の原点はリストラ

平田 お若い時に労働組合の執行委員長を経験されたことが、社長として「社員を大切にす」というお考えにつながったのでしょうか。

近藤 なぜそういう考えになったのかというと、いちばんはリストラです。労働組合時代、我われは身体を張って競合労組の違法なピケから組合員と会社を守りましたが、経営者がしつかりしていなければ雇用は守れないということを痛感しました。というのは、オイルショックの影響で会社の業績が悪化し、希望退職という名の肩たたきが行われたのです。1000人ですよ。30歳になったばかりの私がひとりにつき2〜3分の面談をしたのですが、その時に言われたのが「組合がついていながら、なぜ経営をチェックできなかったんだ」「経営の失敗をどうして自分が負わされるんだ」といった言葉でした。ショックでしたね。

その時に、経営者は絶対に人を大切にしなければいけないと肝に銘じました。でも、その後、米国法人に異動になって、ニュージャージー支社の閉鎖を命じられて全員を解雇し、さらにボストンの米国法人本社でも、2割の人員削減を行いました。その時に初めてレイオフ（一時解雇）をし



近藤 宣之氏

たのですが、あるアメリカ人社員との退職面接で、「レイオフがないから、あえて日本企業に入社したのに」と泣いて訴えられたことは今でも忘れられません。しかもその後、日本レーザーの社長になってから、カリフォルニア州のサンノゼで開かれた展示会でその彼にばったり会ったのです。「レイオフしたことを忘れるな」という神様の巡り合わせでしょう。

なぜ、去る者も気持ちよく見送るのか

平田 そうした経験の積み重ねで、人を大切にすると、雇用

の「不良」を解消していったそうですが、かなりの混乱だったのではないですか。

近藤 それはもう大混乱でした。いちばんびっくりしたのは棚卸しをやっていたことがです。それで在庫を把握できていなかったのです。そうしたなかで私が考えたのは、復配を最優先すること。2年で累積赤字を一掃して復配を実現しました。ただ、バランスシート上は不良在庫、不良設備、不良債権があり、次の2年でバランスシートを改善していきました。

平田 「不良」を切りながら社員を大事にしていくことは、両立できるものですか。



平田 厚氏

を守るという信念が培われたのですね。

近藤 正直に言えば、どうしようもない社員もいました。でも、肩たたきはしないでがんばろうと思いつき、その代わり、「新しい仕組みに協力できない、合わない人は辞めていい」と伝え、去る者は追いませんでした。最初の数年間は50人辞めましたが、50人採用しています。もともと30人ちよつとの会社ですから、もう修羅場でしたね。

平田 でも、ご著書を読ませていただくと、退職する方も含め、社員とのコミュニケーションをすごく大事にされていますよね。

近藤 この業界は狭いので、どこで縁があるかわかりません。実際、辞めた後に巡り巡ってうちと関係が深い会社に勤めたり、戻ってくることもあるのです。また、辞めても同じ業界の他社に転職する人が多いので、業界内で変なうわさがたつといけません。だから、どんなに優秀な人間でも、どんなに面倒をみた人間でも、「辞めたい」と言われたら最後には認めて、「がんばってこい」と送り出すようにしています。

「不良」を解消しながら人を大切にするには

平田 会社再建にあたって、「在庫」「設備」「債権」「人材」

近藤 正直なところを言えば、人を大切にすることだけを目的にしたことはありません。ただ、今では制度化している70歳までの雇用保証にしても、当時から「まだ働けるのに年齢で切るのはどうか」と思い、70歳まで働いてもらったりしていました。そういうことの積み重ねで、それらも肌感覚で行っていましたね。だから、人本主義を唱える伊丹敬之先生と知り合ったのも、『日本ではいちばん大切にしたい会社』（あさ出版）の著者の坂本光司先生に出会ったのも後からです。

私の場合、演繹法ではなく、破たんした会社で四苦八苦しながらやってきた結果が、女性の活躍だったり外国人の雇用だったりダイバーシティだったりしたのです。理念が先ではないのです。

10年間離職率ゼロの理由

平田 その結果、10年以上離職率ほぼゼロを保っているわけですが、何がいちばん重要なのでしょうか。

近藤 私は、社長のキャラクターだと思っています。社長が変わらないと会社は変わらないというのは真実です。社長自身が、異文化や異質な人材を許容する度量がなければ、組織は変わりません。

よく「言いたいことを言える社風」と言いますが、ほとんどの企業では実現しません。なぜなら、社員が面と向かって社長を批判すれば社長の顔色が変わりますから。私は日本電子時代に散々やりました。だから、自分が社長になった時、社員が「お話があります」と言ってきたら、ニコニコして話を聞こうと思っていたのです。

平田 職場の風通しのよさをつくることは、とても難しいですよ。

近藤 難しいです。でも、なぜ社員が辞めないのかと考えるとき、風通しのよさというより、「言いたいことが言える」「やりたいことがやれる」というのがいちばんの理由だと思います。

平田 そういう環境であれば辞めたいとは思わないですね。ただ、全部受け止める度量が社長には必要です。

近藤 そうなんです。「自己責任」と言いながらも、結果的には社長が責任をとるということです。やってみてわかったことですが、社長にとって経営は修行で、自分を磨きにくい砥石ともしだということです。

従来のままのスタンスで一生涯社員教育をする社長さんがいますが、業績や社員の働きが変わらなかつたり、よくなつてもすぐにリバウンドしたりするのは、社長自身が変わっていないからだと思います。

株式を買い取って独立を果たしたのですよね。

近藤 そうなんです。今、派遣社員や嘱託社員も含めて全員が株主になっています。だから当事者意識はありますが、それでも会社の雰囲気が悪ければ辞めてしまうでしょう。次のステージを考えると、「会社から大切にされている実感」が必要だと思っています。

平田 モチベーション、当事者意識の次ですね。

近藤 例えば、当社の社員だった中国出身の女性は役員候補でも優秀な人材でしたが、昨年、42歳という若さで、がんで亡くなってしまいました。彼女には8歳の息子がいて、現在も週に1回、学校が終わってから父親を迎えに来るまでの間、大阪支店で預かっています。学校からの連絡も、課長が受けています。せめて小学校を卒業するまでは面倒をみようと思っています。そうした延長線上に、今後、75歳を超えた雇用も出てくるでしょう。

そして最終的には、会社のお墓をつくらうと思つています。というのは、今、50代、60代でも独身者が多いので、70代で退職してもその後、孤独死してしまうかもしれません。会社のお墓があれば、親族・縁者がいなくても永久にお参りしてくれる人がいます。

人を大切にするアイデアというのは次から次に出てくるものです。

平田 おつしやる通りで、そのことは企業経営だろうと社会福祉法人経営だろうと同じですよ。トップが変われば従業員も変わって、みんな支えるかたちができていくのでしょうか。

主語は社員——「大切にされている」実感を

近藤 もうひとつ、ぜひお話したいのは、企業の状況に応じてマネジメントスタイルは変わるといことです。不良人材がいる時にはトップダウンでやるしかありません。ただ、トップダウンを続けていると社員はついてこなくなるので、次のステージでは本人のモチベーションをあげる工夫が必要です。さらに第3ステージに考えるべきことは、当事者意識です。当社の場合、どんなにいい経営をしたとしても、子会社である限り、生え抜きの人間は役員にはなれません。営業も技術も優秀な人間は、「これ以上あがれない」とわかると、外に出てしまいます。そうやって、人材と商権を失うということを繰り返してしまつた。その状況を脱するには、M E B O (Management and Employee Buyout) で親会社から独立するしかありませんでした。

平田 経営陣だけではなく、社員も出資して、親会社から

50人の会社であれば 50人の社長がいるように

平田 さらに考えていることはありますか。

近藤 「自己組織化」つまり、社長が指示を出さなくても、社員が自分で戦略を考えられるようにするということが、人を徹底的に大切にすれば利益を生み出すという考え方がありますが、それには疑問を抱いています。医療や介護などの業界であれば、モチベーションをあげることで大丈夫かもしれませんが、でも、当社のように為替相場の影響を受け、ドライな企業を相手にしていると、人を大切にすただけではなく、社員ががんばれば生き延びられるようなビジネスモデル、経営戦略がなければ成り立ちません。ただし、利益を目的にするとマネーゲームになるので、あくまでも利益は手段だと、社員には常に伝えていきます。

私は、自己組織化は社員による責任の共有化でもあると思つています。ある時、「これが通らなければ辞めます」と言ってきた社員がいました。その時には「そこまで君を追い詰めないから、肩の力を抜いて」と伝えましたが、それくらい社員が覚悟するような雰囲気があれば会社は大丈夫ですね。

平田 自己組織化がすすむと社員が自発的に動けるよい組

織になると思いますが、揺らぎが生じた時の舵取り役が必要ですね。

近藤 それは社長の仕事です。

国際貢献と地域貢献

平田 次に、地域に向けた取り組みについてお聞かせください。

近藤 ひとつは、インターシップを積極的に受け入れています。国内の学生も受け入れています。彼らは就職のためなので短期間ですよ。海外では最低でも1か月が一般的です。当社では3か月受け入れて、月10万円を支給しています。

また、私は米国法人に勤めていた頃、ベントリーカレッジ（現・ベントレー大学）で時々講演をしていたので、その縁で、毎年MBAの勉強をしている人たちが受け入れています。彼らは2週間ほど日本に滞在して、トヨタやパナソニック、経団連などに行っていて、中小企業では当社だけです。

平田 国際貢献ですね。

近藤 地域貢献では、一時期、人材派遣会社のパソナと組んで新宿区の就労支援プロジェクトを行っていました。

働くのであれば、出自は問いません。それで困ったことはありませんが、文化の違いを感じることはありませんね。例えば、中国出身の女性社員で、何でも「できます」と言う人がいて、できないものも「できる」と言って引き受けるので混乱したことがあります。それはアピールしなければ生き延びられない環境で育ったからなのでしょう。「そんなにアピールしなくても大丈夫」と言って少しずつ変えていったのですが、受け止められる人がいないと難しいでしょう。

JLC 日本レーザー

JLC クレド

JLC Credo

2012年7月

社長からのメッセージ (Notes from the president)

- 私たちの基本的な3つのコーポレートミッション (We have three basic corporate missions)
- 私たちの未来ビジョン (Our Vision for the Future)
- 私たちの経営指針 (Our Management Principles)

JLC のクレド (JLC Credo)

1. 人生の幸福にとって大切なこと (Our Belief in What Makes Happiness)
2. 企業存在意義 (The Reason D'être of the Company)
3. 経営の原則 (Our Operational Principles)
4. 大切な企業文化 (Our Corporate Culture Objectives)
5. JLC の経営理念を体現する人財の条件 (Traits to Realize JLC's Philosophy)
6. 社員としての基本 (Employee Fundamentals)
7. 行動基本 (Our Principles of Conduct)
8. リーダーの指針 (Guidelines for Leaders)
9. 社長としての心構え (President's Awareness)
10. JLC の基本的価値観 (JLC's Way)

JAPAN LASER CORPORATION

(抜粋)

最初の頃は評価者側の評価基準にズレがあり、評価決定に数日かかりましたが、クレドを読み込んでもらい、議論を重ねるうちにフェーズが合い、今では半日で全員の評価が終わるようになりました。

もうひとつのポイントは、相対評価ではなく、絶対評価にしていることです。人事評価では自己評価も行っていて、回を重ねるごとに「どうすればいいのか」がわかってきますから、総じて点数はあがっていきます。ところが相対評価では昨年よりよい働きをしても点数が下がり、ボーナスの評価も下がる可能性があります。だから失敗する

びつくりしたのは、引きこもりやニートで30代、40代でも就労経験のない人が結構いるんですね。パソナが名刺交換の仕方などを教えて、私は「そもそも働くとは」といった話をしました。それから、学校から呼ばれて講演を行った。学生の視察を受け入れたりもしています。

母校の慶應義塾普通部から、保護者会での講演を依頼されたこともありまして。「エスカレーター式で大学まで行けると思っている保護者が多いので、『そんなに甘くない』という話をしてほしい」ということで、1時間たっぷり話しました。こうした交流ができるのは、いろいろな経験をさせてもらったからこそなので、ありがたいですね。

多様な人材だからこそフェアな評価が不可欠

平田 ダイバーシティのこともお聞きしたいのですが、貴社では国籍、年齢、性別、学歴を問わず、多様で異質な人材を採用されています。

多様な価値を受け止めなければいけない難しさがあるように感じましたが、いかがでしょうか。

近藤 当社には「働き方の契約書」として日本語と英語で書かれたクレド（経営理念や従業員が心がけるべき内容の書かれた文書）があり、その価値観を受け入れて一生懸命

そういう意味でも、やっぱり社長が変わらなければいけません。

平田 多様な価値を尊重しながら適切に人事評価を行うのは、難しいではありませんか。

近藤 そうですね。ただ、当社の場合、求人費を抑えるにはハローワークに頼らざるを得ないというところからスタートしているので、本当にいろいろな人材が応募してきました。それを学歴や年齢、性別、国籍で評価していたらフェアではない。だから、実務能力、基礎能力、貢献度、で総合的に評価するようにしました。



今週の気づき

- 全社員が毎週末（原則金曜夜）までに、「その週に自分が気づいたこと」について、自分の上司・担当役員にメールで報告をする。ほかの役員や同僚にもCCで同報する。
- 「今週の気づき」は業務上のトラブルだけではなく、日常生活での失敗、病気、ケガ、不快な出来事など、内容は何でも構わない。
- 「今週の気づき」を受け取った上司・担当役員は、必ず返信し、フィードバックする。
- 「今週の気づき」の成果
 - 1 社員の成長を促す
 - 2 社内のコミュニケーションが円滑になる
 - 3 次期経営者を見極める手段になる
 - 4 企業理念や経営方針が浸透する

（近藤氏著書「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」（ダイヤモンド社）より編集部抜粋）

平田 ただ、そうすると人件費を圧迫しませんか。
 近藤 その点、当社では賃下げも公正に行っています。例えば一般財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会が実施するTOEICを受けなければ自動的に下がりますし、受けても点数が低ければ下がります。それは能力が下

がったということですから、フェアですよ。課長以上の職責手当もそれぞれに10前後の段階があり、1万円刻みであがったり下がったりします。そのように堂々と賃下げをすることもありませんが、給与改定案を示して必ず本人からサインをもらっています。

平田 不利益変更をする時には弁解の機会をきちんと与えて、コミュニケーションをとることが大事ですね。

助け合うことが日本の経営の本質

近藤 コミュニケーションといえば、当社では「今週の気づき」を上司に報告する仕組みを取り入れています。トラブルをきっかけに気づきを得ることが多いので、どんなトラブルがあり、今後どう対処していくのかを報告してもらい、それに対して上司がフィードバックするのです。私もすべて目を通していきます。

平田 仕事に限らず、プライベートでの気づきでもいいのですよね。そうすると、社員が何に困っているのがみえるため、すべての安定性の基礎になりますね。

近藤 そうなんです。なおかつ、決意表明をして「がんばれ」と上司から言われるのですから、すごいコミュニケーションだと思っています。

平田 多様な人材が働く環境をつくるなかで、今後大切にしていきたいことはありますか。

近藤 障害のある人や外国人、高齢者、女性、マイノリティといった人たちが、強者の論理が渦巻く今の企業社会では生きにくくなっています。「円高だ、円安だ」「TPPだ」と揺さぶられている当社でも利益を出しているのだから、ほかのビジネスではこんな苦勞しなくてもできるのではないのでしょうか。

平田 おっしゃる通りです。例えば、貴社ではがんて闘病中も在宅勤務などで仕事を続けてもらっていますよね。そうしたことも、受け止める存在がいればできるはずですよ。

近藤 新しくがんになる人の4割が働いている人で、そのうちの4割が治療をする前に収入を失ってしまうという統計があります。当社では、病気で最終的に仕事ができなくなっても給料もボーナスも満額払っていました。

平田 そんな会社はめったにありません。日本の経営の本質はそこにあると思います。

近藤 だから、「進化した日本の経営」と言っています。生涯雇用で、困っている人をみんなで助け合うということに尽きるのではないのでしょうか。

平田 まさにそうですね。本日はどうもありがとうございます。