

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



ダイヤモンド社
2017年3月16日発行/263頁
1,500円+税/ISBN978-4-478-10159-9

主要目次

- プロローグ どんな会社も必ず再建できる!
- 1章 23年連続黒字は社員のモチベーションが10割!
- 2章 10年以上離職率ほぼゼロ! 人が辞めない仕組みはこうつくる
- 3章 なぜ、女性を大切にすると利益が上がるのか?
- 4章 どん底から運をたぐり寄せるコツ
- 特別付録 「人を大切にしながら利益を上げる」問答集

著者紹介

こんどうのぶゆき

株式会社日本レーザー代表取締役社長。
1944年生まれ。慶應義塾大学工学部卒業後、日本電子株式会社入社。1994年、子会社の株式会社日本レーザー代表取締役社長に就任。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年連続黒字、10年以上離職率ほぼゼロに導く。2007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。

in brief

人を大切にしながら、利益を上げる——。経営者にとって二律背反的な課題をやり遂げ、会社を復活させた(株)日本レーザー社長が、その取り組みの数々を語る。

- 会社を再建・成長させるたった1つの方法。それは、「人を大切に経営」の実践である。
- 「社員のモチベーション」が、会社再建・発展のカギである。日本レーザーは、次のようなことを行い、これを高めている。
 - ・ 社長が社内を回り、社員に話しかけて意思疎通を図る。
 - ・ 毎週末、全社員が「その週に自分が気づいたこと」を上司にメールする。上司は必ず返信し、フィードバックする。
 - ・ 社長が講師を務める「社長塾」や「社外研修」「海外出張」など、社内外での「社員教育」を徹底し、社員の成長を促す。
 - ・ 「何でも自由にものが言える関係」を築く。
- 日本レーザーでは、出産した女性社員全員が、育児休暇後に復帰している。その背景には、次のような取り組みがある。
 - ・ 性別も学歴も国籍も関係なく、全員にチャンスを与える。そして、公平、公正に評価する。
 - ・ 社員の事情に合わせた、「個別管理」を行う。
 - ・ 「ダブルアサインメント」(1つの業務を2人で担当する仕組み)と「マルチタスク」(1人が複数業務を担当する仕組み)を導入し、「子育てと仕事の両立」を支援している。
- 経営危機が起きる理由の1つが、「不振の原因を外部環境のせいにする」ことである。経営者は、業績低迷の原因は「自分の中」にあると考え、対策を講じなければならない。
- 無理難題に直面したり、損な役が回ってきたりしても、覚悟を決めて精一杯ぶつかる。そういう気持ちで挑戦し続けた人にだけ、「不思議な勝ち」は訪れる。

どんな会社も必ず再建できる！

株式会社日本レーザーは、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。日本電子株式会社の子会社だったが、2007年に独立した。

大学卒業後、私は、電子顕微鏡の技術者として日本電子に入社。その後、労働組合執行委員長、米国人総支配人、本社取締役などを経て、1994年、日本レーザーの社長に就任した。

ありがたいことに、日本レーザーは、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、多くの賞をいただいた。

だが、ここまでの道のりは平坦ではなかった。

●崖っぷちを乗り越え、親会社から独立

日本電子に入社して4年目、推されて労働組合の執行委員長になった。いくつもの労働紛争を経て労使関係は安定したが、オイルショックの影響で会社の業績が崩落。「全社員の3分の1に当たる、1000人規模の希望退職」を余儀なくされた。

犠牲になったのは最も生活費のかかる中高年だ。この悲劇を目の当たりにし、「経営がしっかりしていなければ雇用は守れない」ことを痛感した。

執行委員長を11年間務めた後、米国人の副支配人に。現地で待っていたのは、まともや「リストラの言い渡し」。ストレスなどが原因で胃潰瘍と大腸ガンになり、命の危機にさらされた。

そして1994年、日本レーザーへの出向・再建を命じられた。当時、日本レーザーは毎年赤字続きで、1億8000万円の債務超過だった。

そこで私は、「社員のモチベーションを高める工夫」「粗利重視の経営」「人事制度・評価制度の見直し」などに注力。結果、就任1年目から黒字に転換し、2年目には累計赤字を一掃できた。

ただ、赤字を一掃したとはいえ、日本電子の子会社でいる以上、柔軟に経営を行うことはできなかった。そこで、「社員のモチベーションを高めるためにも独立するしかない」と考え、2007年、エムイーピーオーMEBO(マネジメント・アンド・エンployee・バイアウト/経営陣と従業員が一体となって行う

M&A)によって、親会社から完全に独立した。

●会社が伸びる「たった1つの方法」

1000人規模のリストラや、1億8000万円の累積赤字を抱えた日本レーザーの再建など、逆風の中を歩き続けてきたが、その時々¹の体験を糧にしてきた結果、わかったことがある。

それは、「『人を大切にする経営』の実践こそ、会社を再建・成長させるたった1つの方法である」ということだ。

黒字は社員のモチベーションが10割！

会社を再建するのに最も必要なのは、「社員のモチベーション」である。では、どうすれば社員のモチベーションは上がるのか。

●社長の「なにげない声かけ」が社員を動かす

米国に赴任中、「米国的経営」に触れた私は、個人主義の限界を感じた。役員は個室にこもり、営業部、開発部など部署間での連携が行われず、協力関係が築けなかった。経営者と社員、社員同士の風通しがよくないと、会社は変わらない。

社員のやる気を促す上で最も大切なのは、「社長と社員の個人的なハイタッチ」である。

私は、社員との「さりげない会話」を心がけている。社内を回り、社員に話しかけると、職場の意思疎通や雰囲気²が活性化される。「あの仕事は進んだ？」などと声かけをすると、「あなたの役割はわかっている」という意思表示になる。

こうしたコミュニケーション自体が社員教育だ。

●「今週の気づき」は、自分が成長するための決意表明

社員のモチベーションを高めるには、社長や上司が、個々の社員と向き合う必要がある。そこで「今週の気づき」という仕組みを取り入れている。

人が「気づき」を得るのは、多くは「トラブルに見舞われた時」だ。従って、今週の気づきでは、「どのようなトラブルがあったのか」「そのトラブルに対し、どう対処していくのか」を全社員が報告する。

具体的には、全社員が毎週末までに、「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する。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。

この「気づいたことを文章化する」「上司からのフィードバック（他人の意見）に耳を傾ける」といった作業が成長の糧になる。

今週の気づきを読めば、「社員がどのような日常を送っていて、どんなことを考えているのか」を把握できる。こうした情報は、社員とのさりげない会話に役立てられる。

社員のメールと上司・役員の返信は、社長の私にも CC で送られてくる。部下への返信の内容を見ると、「社員とどれだけ真剣に向き合っているか」がわかるので、役員の「人徳」もわかる。

● 会社の成長は、社員の成長によって決まる

会社の成長は社員の成長によって決まる。だから社長は、「社員教育」を徹底して、社員の成長を促す必要がある。

日本レーザーでは、OJT（日常業務を通じた従業員教育）や業務スキルに関する研修を活発に行っているが、私がいち早く手がけたのが、私自身が講師を務める「社長塾」である。

社長塾は、1期3カ月～半年として運営。週1回、始業の午前8時半から9時半に開催し、社長の思いやビジネスノウハウなどを指導する。

社外で受ける教育は、「外部機関が運営する社外研修」と「海外出張」、主にこの2つである。

社外研修は、「中堅社員向け」「幹部向け」「執行役員向け」「経営トップ向け」と階層別になっており、計画的に社員の成長を図っている。

社外で受ける教育の中で、最も効果的なのは海外出張だ。毎年、2割以上の社員を海外の展示会や研修に派遣。また、他社では海外出張の機会がない女性事務員にも、機会を与えている。

海外出張から戻ると、モチベーションが高まり、社員が自発的に一歩踏み出すようになる。

● 社員が絶対に辞めない「3つ」の条件

社員は決してお金で動くわけではない。また、昇進や昇格がしたくて働くわけでもない。社員を動かす原動力は、次の3つである。

①言いたいことが何でも言える明るい風土がある

②会社から大事にされていると実感している

③会社は自分のものだという当事者意識を持てる
この3つが整っていれば、社員は辞めない。

なかでも一番大切なのは、「言いたいことが言えること」である。社長（上司）と社員（部下）が「何でも自由にものが言える関係」を築ければ、社員は自主的に仕事をするようになる。

女性を大切にすると利益が上がる

日本レーザーでは、女性社員が第一子の妊娠・出産で退職した例はない。全員が育児休暇後に復帰している。では、なぜ出産後も活躍できるのか。

● 公平な「評価基準」がある

日本レーザーでは、性別も学歴も国籍も関係なく、全員にチャンスを与えている。事務職員に海外出張に行かせているのも、その一例である。

そして、社員の成長に合わせて、公平、公正に評価する。成果を出した社員には、それに見合った収入とポストが与えられる仕組みである。

性別、学歴、国籍を考慮しない実力主義の待遇は、年収格差も大きくなるが、人事評価制度を可視化してフェアに運用しているので、納得性も高い。女性社員のモチベーションも高くなっている。

● 社員の事情に合わせて「個別管理」をしている

人の力を活用するには、社員の事情に合わせた「個別管理」が必要である。

日本レーザーでは、雇用契約も個別対応だ。パート社員（1日4時間までの勤務）、嘱託契約社員（1日6～8時間までの勤務）、正社員（1日8時間勤務）など、多くの雇用形態がある。

個別管理をしているのは、「定められた時間内できちんと成果を出してもらえれば、始業時間や就業時間が他者と異なってもかまわない」と考えているからである。

● 「ダブルアサインメント」と「マルチタスク」を導入

また、「ダブルアサインメント」と「マルチタスク」を導入して、「子育てと仕事の両立」を支援している。

ダブルアサインメントは、1つの業務を2人で

担当する仕組みである。出産や急病で担当のどちらかが不在になっても、もう1人が対応できるので、取引先にも同僚にも迷惑をかけない。

ただ、1社につき担当を2人置くと、人件費が2倍になる。得られる利益が同じなら、人が増えた分、赤字になる。そうならないように導入したのが、マルチタスクだ。1人の社員が複数の仕事（取引先）を受け持つ。営業職で最も多くマルチタスク化している社員は、5社程度担当している。

どん底から運をたくり寄せるコツ

「よからんは不思議、悪からんは一定とおもえ」
これは、静岡県・^{いぢじょう} 韮山の^{にらやま} 本立寺の山門に刻まれた言葉で、「物事がうまくいくのは不思議なことで、説明のしようがない。しかし、悪くなった時には必ず原因がある」という意味だ。プロ野球の野村克也元監督の名言、「勝ちに不思議の勝ちあり。負けに不思議の負けなし」と同じ意味である。

企業の再建は、「運」にも大きく左右される。社員教育、新商品の開発といった手をすべて打つても、再建に成功するとは限らない。

一方、企業の破綻には、必ず理由がある。経営危機が起きるのは、主に5つの理由からだ。

- ①経営環境の変化に対応できない
- ②顧客の減少と、連続した受注不振
- ③社内に危機感がなく、情報の共有化がされない
- ④迅速な抜本策の先送り
- ⑤不振の原因を外部環境のせいにする

特に留意すべきなのが⑤だ。会社の業績が芳しくないとしたら、それは景気のせいでも、取引先のせいでもなく、社長自身のせいである。

問題はすべて、「自分の中」にある。

●「自責」の考え方が23年連続黒字を支えた

例えば、専門輸入商社にとって、為替変動は否応なく業績に影響を与える。円安になれば、調達コストが増加する。日本レーザーは、毎年約2000万ドルの海外調達がある。2012年は、平均すると「1ドル＝約80円」で送金していたため、約16億円で調達できた。しかし、2013年は「1ドル＝

約100円」になり、約20億円の送金が必要だった。つまり、「4億円」のコストアップである。

当時の直近3年間の平均経常利益は約3億円だったため、「為替変動は自分のせいではない」と他責（自分以外の人や状況に責任があると考えること）で考えていたら、赤字に転落していた。

私たちが、円安でも黒字経営を続けられたのは「自社としてできることは何か」と、自責の思考でやり続けたからだ。そして、「レーザー以外の新規事業」「新規サプライヤーの開拓」などの策を講じた結果、黒字決算を達成できたのだ。

問題を自分の内側にあるとして取り組むことができれば、ビジネスの精度は大きく変わるだろう。

●無理難題に直面したら、「今、ここ、自分」と唱える

無理難題に直面した時、私は心の中で「今、ここ、自分」と唱える。

この3つは、禅の思想を端的に表した言葉だ。

①「今」とは、「今、この瞬間を生きる」こと

人は昨日に戻ることも、明日に先回りすることもできない。「今」を生きるしかない以上、今という瞬間を生きることに全力を尽くすべきである。

②「ここ」とは、「この場所で生きる」こと

自分の足元は、常に「ここ」にある。この会社、この家、この社会に生きている。

③「自分」とは、「自分の人生を生きる」こと

他人をうらやんだところで、他人の人生を生きてすることはできない。自分の人生が苦しくても、誰も代わってはくれない。自分の人生の責任を取れるのは「自分」だけである。

目の前に試練が降ってきた時、この教えに従い、私は自分にこう問いかける。「今やらねば、いつやるのか。ここでやらねば、どこでやるのか。自分でやらなければ、誰が解決してくれるのか」。

労組の執行委員長の時も、米国で人員整理をする時も、苦難の連続だった。それでも、この教えに従い、覚悟を決めて、難題に立ち向かった。

たとえ損な役回りでも、それが自分の巡り合わせなら、精一杯ぶつかってみるしかない。前述した「不思議な勝ち」は、そういう気持ちで挑戦し続けた人にだけに訪れる気がする。