

点描ニッポン



日本レーザー社長 近藤宣之氏(上)

こんどう・のぶゆき レーザー機器専門商社の日本レーザー(東京都)社長。人にフォーカスした独自の経営論が注目を集める。経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選」など受賞多数。1944年東京生まれ。

「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」という長い題名のビジネス書が評判だ。著者は社員約50人の業務用レーザー機器専門商社「日本レーザー」の近藤宣之社長。前著「ビジネスマンの君に伝えたい40のこと」に続くベストセラーで講演に引つ張りだ。近藤氏は人を大切にする経営の心を聞いた。

年齢、学歴・職歴など、すべてばらけた社員構成になった。今流で言うダイバーシティ(多様性)。社員個々に育児や介護などいろいろな事情があるから雇用契約もばらばら。勤務時間によつてパート社員、嘱託社員、正社員から本人が選び、変更もできる。ただし正社員には英語のTOEIC

の環境があつて、会社に大事にされていると実感できれば社員は辞めない。社員が辞めない会社になって、気が付けば23年一度も赤字を出していなかった。

私も親会社の取締役を兼務していたが、このままでは社員の信頼は得られないと思ひ退任を決めた。正直、親会社での将来も考えた。

1994年、親会社だ

人を大切にしている経営

離職ほぼゼロ 赤字なし

C受験を義務付けていて、500点以上が条件となる。

70歳までの再雇用は20年以上前から始めており、ゆくゆくは80歳まで制度化する。在宅勤務との組み合わせもずっと前からやっている。ここ10年以上、離職率はほぼゼロ。働き続けられ

たが、私が退路を断つたことで社員の意識が大きく変わり、会社は生まれ変わった。

たが、私が退路を断つたことで社員の意識が大きく変わり、会社は生まれ変わった。

親会社の利益優先、親会社の都合で振り回される。それではせっかく上がった社員のモチベーションがまた下がってしまう。そう考え、独立を決断した。

いろいろやり方を研究し、自社買収(MBO)の一つで経営陣と社員によるMBOという手法があることを知り、2007年、実行した。投資ファンドも入れず、役員、正社員、嘱託社員全員が株主になった。社員のモチベーションはさらに上がった。

親会社時代は、いろいろな立場で社員のリストラに関わりました。

28歳から11年間、労働組合の委員長をした。入社当

時は市場の注目を集めた成長企業だったが、好調は長く続かず、委員長の時期は経営危機のご真ん中で、千人規模のリストラに直面した。その後も米国法人の責任者として現地社員の人員整理を行った。思えば親会社時代の私は人を切り捨てるのが仕事だった。

社員の変化に手応えを感じ、親会社からの独立を思い立ちました。子会社でいる限りすべて

次回は19日に掲載します。

女性管理職、高齢者雇用、同一労働同一賃金…時代がようやく追い付いた」と語っています。

先駆的と褒められるが、意識して取り組んできたわけではない。募集しても人が来ない時期が長かったのだ。採用は全部ハローワーク経由。結果的に性別、年

はほぼゼロ。働き続けられ

たが、私が退路を断つたことで社員の意識が大きく変わり、会社は生まれ変わった。

親会社の利益優先、親会社の都合で振り回される。それではせっかく上がった社員のモチベーションがまた下がってしまう。そう考え、独立を決断した。

いろいろやり方を研究し、自社買収(MBO)の一つで経営陣と社員によるMBOという手法があることを知り、2007年、実行した。投資ファンドも入れず、役員、正社員、嘱託社員全員が株主になった。社員のモチベーションはさらに上がった。

点描。 ニッポン

日本レーザー社長 近藤宣之氏 ①

「リストラに関わって、
たどり着いた結論はシンプ
ルですね。」

人を犠牲にする経営を見
てきて、会社の存在目的は
突き詰めれば二つとの結論
に至った。一つは雇用を守
ること、もう一つは社員
の成長を促すことだ。厳しい
競争の中で社員の成長なし
に会社は存続できない。雇
用が守られる安心感がある
からこそ社員は成長のため
に努力できる。二つは一对
の関係にある。

よく「組織は上位2割・
中間6割・下位2割」と言
われる。下位を切って優秀

な人材を入れたらいいと考
えがちだが、それは間違い。
それをやると残り8割の人
たちも「いつかは自分も切
られる」と不安を抱く。頑
張る気力を失い、上位組さ

自が力を付け、いざという
ときにばか力が出て難局を
乗り切れる会社になった。

会社の存在目的

―株式会社上の誘いがある

めには上場企業にならない
方がいいと私は考えてい
る。

上場企業では労働組合の
役割が非常に大きい。市場
の方を見ざるを得ない経営
者に対峙して、社員の生き
がいや安心感がないがしろ
にされることのないよう、
企業内労組がしっかりしな
ければならない。

―一時期「会社は誰のも

と社員による自社買収は
「誰のもの」と「誰のため
のもの」の解が一致する良
い方法だった。

―笑顔が印象的です。「笑
顔は能力」とのことですが、
そう考える理由は何です
か。

雇用守り社員を伸ばす

え転職しかねない。

―「赤字は犯罪」と言い
切りますね。

たびに断ってきました。

上場すれば経営者は市
場、株主を見た経営をせ
ざるを得なくなる。四六時
中、株価を気にしなければ
ならない。過去の大企業の
粉飾決算や産地偽装、違法
残業などはそうした中で
起きた不正行為だ。人にフ
ォーカスした経営をするた

の」という問いがはやりま
した。これにどう答えます
か。

赤字は会社の存在目的の
実現を妨げる「犯罪」だ。
うちはリーマン・ショック
でも赤字を出さなかった
が、トップダウン経営では
無理だった。社員を信じ思
い切って任せることで、各

所有者という意味では株
主。でも私的には「誰のも
の」より「誰のためのもの」
の方が大事。それははっき
りしていて、お客さまと、
社業に長年貢献してくれる
社員のためのものだ。役員

私自身、長年のトレーニン
グで笑顔を保てるようにな
った。うちでは笑顔を「態
度能力」として人事評価の
一項目に据え、手当を付け
ている。

笑顔は職場を明るくし、
言いたいことが言える雰
気をつくる。社員が提案や
問題提起をしやすくなり、
経営上貴重な気付きが与え
られることも少なくない。

仏頂面はだめ。相手を萎縮
させ、ものを言いにくし
てしまう。笑顔は性格でな
く能力。鍛えようがある。