

人気企業が「幸せ」にしている  
"5人"とその優先順位

- 1位 社員とその家族
- 2位 外注先や下請け企業
- 3位 顧客
- 4位 地域社会
- 5位 株主

「成果に基づいた評価」と言うのは簡単ですが、その基準はどのようにして決めるのでしょうか。貢献度は数字で表わせるものとは限りません。華やかな働きはしてなくても、周囲にとってなくてはならない存在になっ

ている社員もいるはずですが、そこを無視した報酬体系は、社内にもギスギス感を生み出します。社員は互いに嫉妬や優越感や気まずさを抱き、幸福度はみるみる下がるでしょう。ここは、発想の根本的な転換が必要です。目的を「業績」ではなく、「社員の幸福」に置くこと。それを実行すれば、社員は力を尽くし、社会に対して良い働きをし、結果として会社に利益が生まれます。会社はそれをまた、社員の幸せのために使えばいいのです。そのサイクルを作れる企業こそ、真の優良企業だと言えます。



ます。ベトナムのあるIT企業の若い社長は、私の本を読んで「離職率ゼロ」をモットーに掲げ、これを実現しました。ところがその会社は、設立十年にして五百人規模の組織へと急成長を遂げるかたわら、離職率が四割にアップ。IT企業にしてはまだ少ないと言えませんが、社長は大いに悩んで再び私に相談してきました。

これを日々実践している企業の経営者には、共通点があります。それは、「弱者にやさしい」ということです。チョコレート製造で国内三〇%のシェアを誇る神奈川県日本理化学工業は、社員の七割が障害者です。健常者と同じように仕事をこなせない場面も多々ありますが、同社ではそれをフォローする工夫が社内の随所に施されています。

決して誰もが知る大企業ではありません。給料が高いわけでもありません。中には、廃棄物処理業など、いわゆる「3K」「5K」の事業に携わる会社もあります。にもかかわらず、人が集まるのはなぜでしょうか。答えは簡単です。それらの会社が、「社員を幸せにする会社」だからです。就職しようとする人たちの判断基準は、間違いなく変わってきています。

「元に戻そう」を合言葉に、業績をV字回復させました。またある社長は、社員の奥さんがリストラされた際、その社員に毎月特別手当を支給。奥さんはそれを聞いて、必死で次の職を探し当てたそうです。結果、支給は三カ月間で済みましたが、社長自身は一年でも二年でも出すつもりだったと語っています。これらの事例からわかるのは、「社長が社員の幸せを追求すればするほど、社員は会社を愛し、力を尽くす」ということです。温かい心のやり取りがある会社は、強靱です。実際、今例に挙げた会社は業績も上々。一時的に不振に陥っても、すぐに回復しています。

Koji Sakamoto

1947年、静岡県生まれ。法政大学卒業後、福井県立大学教授・静岡文化芸術大学教授等を歴任。2008年より法政大学大学院政策創造研究科教授となる。中小企業経営論、地域経済論、産業論を専門とし、全国に足を運んで優良企業を調査・研究。国や地方自治体、商工会議所団体の審議会や委員会にも多数所属。「日本でいちばん大切にしたい会社」シリーズは67万部突破のベストセラーとなった。

3名の採用に3万人の応募が殺到!

8000社を見てきた結論  
結局、「社員にやさしい会社」だけが成長できる

坂本光司

法政大学大学院教授

多くの企業が人材不足にあえぐ中、百倍、千倍の応募者が集まる企業がある。しかもそれらは、誰もが知る大企業ではなく、一見、地味な中小企業。実は、私たちが知らない小さな超優良企業が、日本にはたくさんあるのだ。「日本でいちばん大切にしたい会社」シリーズがベストセラーになった「人を大切に経営学」会長の坂本光司氏は、それらの企業には決まった共通点があるという。

取材・構成 林 加愛 写真撮影: まるやゆういち

目下、売り手市場全盛の就職戦線。採用で苦勞をしている会社は数知れず、とくに中小企業では新卒採用予定の三分の一しか応募者が来ない会社も珍しくありません。ところがその一方で、募集人員の十倍、百倍、ときに千倍以上の応募が殺到する人気企業も存在します。五人の応募に五千人が応募してくる和菓子屋さん、鋼材を扱う仕事にもかかわらず女性から大人気の商社、従業員七十人、三名の新規募集枠に三万人が応募してくる会社もあります。

「社員を幸せにする会社」だからです。就職しようとする人たちの判断基準は、間違いなく変わってきています。私は、会社には「五人」を幸せにする責任がある」と考えています。かつ、そこには明確な優先順位があります。優先順位の第一位は、社員とその家族。そして二番目が外注先や下請け企業。三番目が顧客、四番目が地域社会、最後が株主です。

「当然そうである」と多くの人は考えるでしょう。しかし私の考え方は違います。業績は目的ではなく、手段です。真の目的は利潤の追求ではなく、そこに属する人を幸せにすることです。この考え方に賛同する経営者は、国内外で年々増えつつあり



Norio Miuro

1952年、青森県生まれ。作家。明治大学政治経済学部卒業後、アルバイト先だった編集制作会社に入社。90年、同社代表取締役就任。2002年、同社倒産。03年、「倒産社長の告白」(草思社)を発表し、執筆活動をスタート。新聞、雑誌の連載や講演でも活躍。中小企業交流クラブ幹事。

# 「知られざる優良企業」探し方・見極め方のポイント7

## 1 経営者が過去の失敗を明かしているか

経営者はさまざまな修羅場をくぐってきているもの。社史やHPなどで、過去の失敗や窮地を「なかったこと」にしている企業は信頼度△。公言している企業なら、社長が「どう乗り越えたか」に注目しよう。過去の失敗を公言し、それと真面目に向き合い乗り越えた経験を語る経営者が率いる企業は信頼できる。また、会社説明会に社長が登場する企業は、優良企業である可能性が高い。

## 3 トイレはきれいか?

その会社が優良企業かどうかをどう見分けたいのか。1つ、面白い着眼点がある。それがトイレだ。トイレは、会社にとっての「舞台裏」。ここをのぞくと、会社の裏の顔とも言える一面が見えることがある。トイレのきれいな会社は、目に見えないところでも丁寧な仕事をする企業。トイレの汚い会社は、その逆だと言える。説明会や面接の際、機会があればぜひトイレをのぞいてほしい。

## 5 知り合いの業界人に相談する

学生の場合、志望企業が絞れないということはよくある。そんなときは、同業界の社会人に話を聞くと、業界の見取り図や周辺企業について詳しい話が聞けるだろう。また、地元では有名な優良企業というのもあるので、親戚などに「お勧めできる優良企業を知らないか」と尋ねてみると、意外に出てきたりする。直接勧めていなくても、「社員が皆いきいきしている」などの情報は知れるものだ。

## 7 ハローワークを活用する

ハローワークというと、会社を辞めた社会人が利用するものだと思っている人も多いだろう。しかし、実はそれだけではない。今は全国に「新卒応援ハローワーク」が設けられており、ここでは大学院、大学、短大などの学生や、卒業後も未就職の人たちの就職を支援しているのだ。民間サイトには掲載されていない中小企業の求人情報も豊富に集まるハローワークを活用しよう。

ここまでで、一般的に有名な大企業以外にも知られざる優良企業が存在すること、そしてその魅力を紹介してきた。しかし、いざ就職・転職を考えると、どのようにこれらの優良企業を探せばいいのだろうか。そこで、ここでは「就活が変わる! 優良中堅企業の見つけ方」(PHP研究所)をはじめとする著書を持ち、中小企業交流クラブ幹事を務める三浦紀夫氏に、そのノウハウをうかがった。

## 中小企業交流クラブ幹事 三浦紀夫

## 2 製品展示会に行ってみよう

中堅・中小企業を見定める大事なポイントに「現場」がある。しかし、いきなり訪問しても邪魔になるだけだ。そこで、ホームページに製品やサービスを発表する展示会の案内が載っていたら、出かけてみよう。展示会では、その企業の新製品やサービスについて、社員から直接話を聞くことができる。その説明が熱心ならば、社員が情熱を持って働いていることがわかり、優良企業の可能性が高くなる。

## 4 会社付近の喫茶店や居酒屋へGO

会社訪問などの場では、会社のいい面しか語られない。社員の本音を知りたいなら、オフィス付近の喫茶店や居酒屋に行ってみよう。「その会社の社員がよく行く店」は必ずあり、そこでは会社の中で聞けなかった社員の本音が聞けることも。ただし、居酒屋で愚痴っていたらとって、その会社が悪いということにはならない。ガスを抜き、翌朝から頑張る社会人は多い。あくまでも「一面」だと思おう。

## 6 産業新聞や業界紙に目を通す

企業概要を知るには「会社四季報」(東洋経済新報社)などが広く使われているが、中堅・中小企業の情報を知るには「日経産業新聞」(日本経済新聞社)や「日刊工業新聞」(日刊工業新聞社)がお勧めだ。業界別に編集された新聞で、新製品情報をはじめ多くの情報が載っている。さらに詳細な業績や取引先を知りたい場合は、帝国データバンクや東京商工リサーチの刊行物が見える。

## COLUMN

### 福島県の居酒屋にて

最近、坂本氏が地道に続けてきた「真の優良企業」の発掘と啓蒙が、実を結び始めたのを実感するような出来事があったという。

「先日、福島で企業訪問をしたあと、予約していた居酒屋へ赴きました。正直、そんなに期待していたわけでもなかったのですが、入った瞬間、「おや?」と思いました。まず、総勢30名近くがガラガラとキャリアケースを引いて入店するのに、店員さんはみな、嫌な顔一つせず、にこやかに案内してくれます。

席に着くと、全員の席に手書きのウェルカム・カードが置いてあります。気づけば壁には、私の書いた本や雑誌のコピーが貼ってあります。

てきばきと何度も料理を運んでくれる店員さんがいるなと思ったら、なんと「社長の〇〇です」と名乗ります。35歳だという彼は、私の本を読み、人を大切にする経営学会が主催する「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞を獲ることに決めたのだ、と話してくれました。

今日の予約の坂本という人が、どうやら私のことらしいと人づてに聞き、待っていてくれたのです。

他の社員の方もみな明るく、ある女性店員は耳が不自由なのですが、終始にこにこ素敵な笑顔で我々をもてなしてくれました。

「大賞、3年後に必ず獲ります」

そう言う彼の眼は、真剣そのものでした

こうしたエピソードは最近激増していると坂本氏。日本には、知られざる優良企業の卵がひしめいているのだ。

「世の中に役立ちたい」という気持ちが生まれ、その目的に向かって勉強をします。結果、才は後から育まれていくでしょう。会社を「ブランド」で選んではいけない。逆に、徳を持たずにただ育ててしまったリーダーは危険です。その下にいる人々を、傷つけてしまうからです。そして、そういう人材は、著名大企業に多い気がします。

ある小さな信用金庫で聞いた話ですが、東京大学を卒業してメガバンクに勤める若者が「今の銀行を辞めてそちらに転職したい」と願っていた。心身ともに疲弊の極みに至るまで働かされた末の選択だったことは、想像に難くありません。私自身にも、似た経験がありました。ある分野のナンバーワンと言われる大企業の研修に赴いたときのことです。その会社は利益率四〇%、四十代社員の平均年俸が千二百万円。ところが研修後数週間の間に、その会社の社員が私を訪ねてきて苦しい状況を訴える、という出来事が三度もありました。

「優しい企業」は日本の三大問題を解決する。これは、就職を控えた若い人々にも考えてほしいところで、両親が喜ぶから、大学の就職相談室が勧めるから、といった安易に大企業を選んでよいものでしょうか。大切なのは、会社の業績や利益率ではなく、「自分がその会社で幸福になれるかどうか」です。

その基準とは、人員整理をしていないこと、外注企業へのコストダウンを強制していないこと、障害者雇用率が法定雇用率を超えていることなど。ちなみに、残業時間が月十時間を超えた会社が表彰されたことはありません。厳しいと思われれば、これからの日本は変わっていく、と私は思います。

〇%を回復させるためだそうですが、人をモノのように扱うリーダーが多くなる社員を不幸にしている実状が、社員に気力を与えるはずはありません。そして、そんな状況下で屈辱を味わいながら、「大企業の社員」というプライドを保つために我慢している人は、少なくないと思います。

「いい会社」の定義を変えたい。その思いから、私が三年前に立ち上げたのが、「人を大切にしようとする経営学会」です。最初は苦しい船出でしたが、今や会員は千人超。業績ではなく人を大切にしよう、という新しい価値観が、ようやく多くの賛同を得られるようになってきました。

「社員を幸せにする会社」は、「日本を幸せにする会社」でもあるのです。そうした会社が増え、そこに多くの人が集う未来を、心から願ってやみません。

### 二十三年連続黒字を 実現できたわけ

産業用レーザーや光学機器などの輸入・販売を行なう「日本レーザー」は、十年にわたって離職率ほぼゼロ、しかも二十三年連続で黒字経営を達成している超のつく優良企業だ。

この快進撃は、二十三年前に同社社長に就任した近藤宣之氏の手腕によるものと言っている。近藤氏が当時の親会社・日本電子から出向して同社に赴任した一九九四年、日本レーザーは赤字で倒産寸前だった。社内には、疲弊した組織ならではの「四つの不良」がはびこっていたという。

「すなわち、大量に仕入れた品が売れ残った『不良在庫』、使っていない『不良設備』、売ったつもりで代金を支払ってもらっていない『不良債権』、そして虚偽申告や粉飾を平気でやっていた『不良人材』。まずはこの四つの解消が必要でした」粗利重視の経営を徹底し、評価制度を見直して、それに応じた処遇体系を整備。そして何よりも、「不良」を生む源である、低いモチベーションの改善に尽力した。

「結果、就任一年目で二千万円

の黒字を達成。これは「社のため」のみならず、当時の私自身にとっても、為さねばならぬ仕事だったと言えます」

そう語る背景には、親会社・日本電子との関係があった。「出向前の私は、日本電子で最年少の取締役でした。取締役は互いに、次の社長の椅子をめくって牽制し合う関係。そんな中、赤字続きの子会社へ出向させられた私は、再建できなければ後がない状況でした」

### 黒字達成は社員のモチベーションが十割

だからこそ、当時は再建を手土産に日本電子へ「凱旋」することも考えていた、と近藤氏は振り返る。ところが偶然の出来事により、その考えは百八十度転換されることになる。

「黒字を出した直後、会社の近くの居酒屋で、社員が『近藤さんも運がいいな。勲章を持って親会社に戻り、いずれは社長だ。自分たちはこんなに締めつけられて、彼の踏み台になるわけだ』と話していたことが、たまたま私の耳に入ったのです」

そのとき、近藤氏が考えたことは二つ。一つは、「運がいい」だけだと思われのは心外だ」ということ。そしてもう一つは

### 社長が本気で社員を守る 社員は自然に成長する

それから十二年後、近藤氏は再び大きな決断をする。日本電子からの「独立」——それもまた、社員のモチベーションを高めるためだった。

「このまま私が定年を迎えたら、そのあとに来る社長はまた日本電子からの出向者。子会社である限り、日本レーザーの社員は皆、社長はおるか役員にもなれません。これでは意欲が出るはずがないでしょう」

二〇〇七年、日本レーザーは親会社との分離を果たす。経営陣・従業員が一体となって親会社から株式を買取り「MEMBO」による完全独立だった。

「ファンドを入れず、銀行借り入れと社員からの出資金だけで独立を果たしました。しかも、新卒、嘱託、派遣社員やパートまでが出資者に。これは日本で初めてにして唯一の、コーオウンド・ビジネス(社員が大株主となるビジネスモデル)です」

社員全員が株主、という体制になって以降、社員の責任感とモチベーションはさらに増したという。近藤氏は現在も、その意欲をさらに高める施策を次々に打っている。

### 日本レーザーは、普通の会社と「ココ」が違う!

経営陣からパートまで、社員全員が株主の持ち株会社

時代と逆行、社員の3分の1が幹部

出張の必要がない事務職も海外出張に送り出す

「このままでは社員のモチベーションが上がるはずがない」という危機感だった。

「たしかに『腰掛け』感覚の社長のもとでは、やる気が出なくて当然です。そして、社員のやる気が出ない限り赤字体質は変わらない。とすると、選ぶべき道は一つ。日本電子には戻らず、名実ともにこの会社のリーダーになろうと決意しました」

一九九五年春、近藤氏は「日本電子を辞める」と全社員の前で宣言。同じ船の乗組員として、



### 元祖「大切にしたい会社」の常識はずれの施策とは?

# 超優良企業の「ありえないほど人を大切にする経営」

23年連続黒字!

## 近藤宣之

Nobuyuki Kondo

1944年、東京都生まれ。慶應義塾大学工学部卒業後、日本電子に入社。28歳の若さで労働組合執行委員長に就任、11年務めたのち、取締役米国人支配人、取締役国内営業担当などを歴任。94年、倒産寸前だった子会社、親日本レーザーの代表取締役社長に。以来、23年連続黒字を達成。著書に「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)など。

写真撮影: 江藤大作 取材・構成: 林 加愛

東京・西早稲田に、信じられないような逆転劇を成し遂げた超優良企業がある——。そんな話を聞いたとしたら、それは「日本レーザー」に違いない。倒産寸前だった日本レーザーを現在の姿に生まれ変わらせたのが、社長の近藤宣之氏。近藤氏は社長として、他の何よりも「社員の成長」と「雇用を守ること」を重視してきたと言う。詳しくうかがった。

### 「損だけけど、正しい」 選択が道を拓く

日本レーザーの経営理念を記した「クレド」には、「会社は、社員を幸せにするために存在している」という文言がある。社員が安定的な雇用と成長の機会を得ることこそが目的、という考え方だ。

「その姿勢は採用でも一貫しています。就任当時、足りない人材を補充するために、リストラに遭遇した人や高齢者、外国籍の人を多く採用しました。その結果、現在私

たちは日本屈指のダイバーシティ企業です。六十歳以上の高齢社員は二〇%にも上りま。多様な背景を持つ人々が互いに刺激し合っている、協力し合える環境ができて、喜ばしい限りです」

ときに大胆な決断をし、ときに温かく社員を育ててきた近藤氏。そんな近藤氏が経営者として大切にしているのは「聡明にして善良であれ」という、中学時代の恩師の言葉だ。「聡明さをもって状況

### COLUMN

#### 採用前の人材にすら「成長の手助け」を!?

社員の幸福のため、社員の成長に力を貸すことを惜しまない近藤氏。社員から希望者を募り、英字新聞を使って時事の講義を行なう「社長塾」も随時開講しているという。

しかも「成長の手助け」は社員に留まらない。あるとき、決められた期限までに特定のTOEIC® スコアを満たすという採用条件つきで内定を出した人がいたのだが、その人が一向にスコアをクリアできない。普通は「内定取り消し」もやむなし、というケースだがそうはせず、嘱託採用した。

「入社後、数カ月かけて社長直々に英語教育し、しこいたのです。結果、なんとスコアをクリアしたので、嘱託雇用から正社員に切り替えました。これが当社の厳しさと愛情です。普通の企業なら「ありえない」ですよ。しかし、安定した雇用と社員の成長をモットーとする当社では、これが「当たり前」なのです(近藤氏)

を正確に把握し、決断時には善良さを持って臨むことが不可欠です。二十三年前に親会社を辞めたときも、銀行に借入れをして完全独立をしたときも、損得で考えれば損でしたし、とてもないリスクを負いました。でも私は、社員を幸せにすることが善いことだと思つた。それが今につながっているのなら——私はやはり「運がよかった」のでしよう(笑)。損得を考えずに正しくあらうとすると、運は寄ってくるものだと思います」