



Weekly Talk 오야마 다카히사 | 일본 이화학공업 사장  
"나의 사명은 (직원 70%가 지적장애인인 본편 제조사 CEO로서) 사  
원에게서 일하는 기쁨을 결코 빼앗지 않는 것이다." 2017년 12월 17일

'일본에서 가장 소중한 기업' 大賞... '일본레이저' 곤도 노부유키 CEO

# 사장 결심이 회사를 바꾸고 사장 진심이 직원을 바꾼다

도쿄=최원석 차장  
70세까지 정년 보장, 10년간 이직률 제  
로, 여성 관리자 비율 30%, 잦은 직원  
에게 무조건 인센티브를 주고, 사장이  
"나는 절대 누구도 해고하지 않겠다"고  
외치는 기업이 있다. 연구용·산업용 레  
이저 광학 기기를 수입·판매하는 회사인  
'일본레이저'다.

그런데도 이 회사는 작년까지 24년 연  
속 흑자를 달성했다. 무차입 경영에 55명  
전 직원이 주주이며 1인당 매출은 7억원  
이 넘는다는. 2011년 1회 '일본에서 가장  
소중한 기업' 대상, 2015년 후생노동성  
'케어 지원 기업' 후생노동부장관상,  
2017년 3회 화이트 기업(직원 만족도가  
높고 이직률이 낮은 기업, 반대의 블랙 기  
업) 대상 등 수상 이력도 화려하다.

원래부터 이런 회사는 아니었다. 1994  
년 곤도 노부유키(近藤 宣之·74) 사장이  
취임했을 때만 해도 도산이 눈앞이었다.  
어떻게 지금 모습이 됐을까. 도쿄 니시의

절대 해고 안 해  
70세 정년 보장  
여성 관리자 30%  
24년 연속 흑자  
무차입 경영  
전 직원이 주주

사장부터 배우진  
모회사 임원 사임  
사원 출자로  
회사 독립한 후  
직원들에게  
필사적 자세 요구

일본레이저	JLC
본사	도쿄 신주쿠구 니시와세다
창립	1968년
CEO	곤도 노부유키
사업 분야	광학기기 수입·판매
매출	40억엔(2016년)
직원	55명

세다(西早稻田) 본사에서 곤도 사장을  
만나 직원 행복과 기업 실적을 동시에 얻  
은 비법을 들어봤다. 그는 "사장의 결심  
이 회사를 바꾸고 사장의 진심이 직원을  
바꾼다"고 말했다.

주인 의식 갖도록 사원들 회사 주식 매입  
- 1994년 모기업인 일본전자 임원에서  
자회사인 일본레이저 사장으로 왔다. 자  
회사 직원들 마음을 얻기가 쉽지 않았을  
텐데.

"일본레이저는 당시 경영 파탄 상태였  
다. 겨우 1년 만에 흑자 전환했다. 2년째  
부터는 본격적으로 직원들 힘을 모아야  
했다. 하지만 직원들이 '곤도씨가 좋은  
성과를 냈으니, 다음은 모회사 높은 자리  
로 돌아갈 공리만 하겠구나. 우리는 이용  
당하는 거야'라고 생각할 수 있었다. 나  
는 모회사에서 내려온 사람으로 다섯 번  
째였다. 직원들에게 필사적 자세를 요구  
하려면 사장인 나부터 배수진을 친다는  
것을 보여줘야 했다. 그래서 모회사 임원  
직을 사임했다."

- 2007년에 아예 모회사에서 독립했다.  
"경영자는 항상 직원에게 '주인 의식  
을 가지라'고 말한다. 하지만 주인이 아  
닌데 어떻게 주인의 의식을 갖겠나. 맨날 모  
기업 압력에 휘둘리고 이익도 모기업에  
우선이었다. 그래서 사원 출자 등으로 회사  
를 독립시켰다. 그 이후 직원 사이에서  
'우리 회사'라는 의식이 커졌다."



곤도 노부유키 일본레이저 사장은 미국 소설가 레이먼드 찰드러의 '터프하지 않으면 살아남지 못한다. 그러나 상냥하지 않으면 살아갈 자격이 없다'는 말  
을 언급했다. 그는 "기업의 가장 중요한 가치는 그 기업에서 일하는 사람을 행복하게 하는 것에 있다"고 했다.

- 남녀, 연령, 정규·비정규직 차별이 없  
다고 들었다.

"60세 정년이라 이때 퇴직금을 주지만,  
65세까지는 본인이 원하면 전원 재고용  
한다. 65세까지는 연금이 안 나오기 때  
문이다. 본인만 더 일하고 싶으면 70세  
넘어서도 고용한다. 현재 나 말고도 70세  
넘은 직원이 한 명 있다. 그는 70세까지  
는 하루 7시간 30분씩 풀타임으로 일했  
지만, 이후로는 하루 6시간씩 주 3일 일  
하고 있다. 회사 로비에서 당신을 응대하  
는 나카니 총무과장도 정규직이 아니다. 서  
른 살쯤부터 17년간 하루 4시간씩 파트  
타임으로 일했다. 처음 입사했을 때는 아  
이가 한 살이었는데, 그 아이가 작년 대  
학에 들어갔다. 노나카씨가 '엄마로서 뭇  
바라지도 끝났으니 하루 8시간씩 일하고  
싶다'고 했고 이후 풀타임 총무과장으로  
일하고 있다. 정규직이든 비정규직이든  
같은 일을 같은 시간 동안 하면 대우는 거  
의 같다. 이십 몇 년간 파트타임으로만 일  
해 60세를 넘긴 직원도 있다."

사장의 역할은 경영 전략 짜는 것  
- 여성 관리자 비율이 30%이다.

"40세에 그만둔다고 하면, 다시 20대  
여성을 뽑아 그 정도 능력을 갖추게 하는  
건 매우 어렵다. 따라서 본인 라이프스타  
일에 맞게 일할 수 있는 다양한 고용 계  
약을 준비해 그들이 오래 일할 수 있도록

하는 게 직원·회사 모두에게 이익이다.  
또 거래처마다 담당 직원을 몇 명 배치하  
고, 한 직원이 임신·출산 등으로 자리를  
비웠을 때 그 자리를 받쳐주는 직원에게  
가점을 준다."  
- 인생에 큰 위기를 여러 번 겪었다.  
"인생이라는 게 순조롭게 일직선으로  
가지 않는다. 벽에 부딪히고 산에 막히고  
골짜기에 떨어진다. 그런데 중요한 게 있  
다. 위기를 남 탓으로 돌리고 끝내면 문  
제는 절대 풀리지 않는다는 것이다. 우리  
는 수입원이 많기 때문에 엔저가 되면 어  
려워진다. 아베노믹스 이후 15억엔에 사  
오던 볼륨을 20억, 25억엔에 사 오는 상  
황이 발생했다. 연 매출 40억엔 회사에서  
구입 금액이 이렇게 오르면 버티기 힘들  
다. 하지만 꾸준히 이익을 내고 있다. '가  
치바노 바카지카라(火事場の馬鹿力·불  
이났을 때 발휘되는 괴력)'라는 말이 있  
다. 임직원이 하나가 돼 이런 힘을 발휘  
했다. 가장 무서운 것은 '이런 상황이냐  
가 적자 내도 괜찮겠지' 하는 생각이다.  
새 상품을 찾아 매출을 높이고 비용을 줄  
이려는 노력을 끊임없이 해야 한다."

사장이 직원들에게 먼저 인사 건네  
- 사장의 책임을 강조하는데.  
"사장이 바뀌면 기업은 바뀐다. 인사를  
여로 들렸다. 한국도 마찬가지일 것 같  
데, 지금 낮은 사람이 높은 사람에게 만  
지 하는 것으로 여기기 쉽다. 하지만 우  
리 회사는 사원이 자리에 앉은 상태에서  
사장이 먼저 돌아다니며 말도 건네고 인  
사도 한다. 일본어 아이사츠(挨拶·인사)  
의 아이(挨·애)는 마음을 연다는 의미다.  
사츠(辞·할)는 상대방에게 다가가 좁는  
다는 뜻이다. 따라서 인사는 권한을 더가  
진 사장·임원·간부가 그러지 못한 직원  
에게 마음을 열고 다가가는 것이다. 사장  
과 직원은 상하 관계가 아니라 서로 신뢰  
하고 존경하는 관계여야 한다. 일본도 그  
렇지만 '요즘 어린 친구들은 못세'라고  
말하는 이들이 있다. 하지만 사람은 상대  
에 따라 바뀐다. 당신이 바뀌면 당신 주  
변 사람도 바뀐다."  
- 승계 문제는 어떻게 할 생각인가.  
"올해로 우리 회사는 50주년이 된다. 나  
보다 이름 살 어린 영업본부장(전무), 그  
다음으로 영업본부 상무가 있고, 40대 직  
원 중 유능한 사람이 세 명 정도 있다. 이  
들이 계속 이어날 것이다. 사장직은 플  
러주고 최고경영책임자(Chief Executive  
Officer)가 아니라 최고경영책임자(Chief  
Entertainment Officer) 자격으로 당분  
간 일할 생각이다. 회사 이념이 제대로 계  
승되도록 좀 더 지원할 필요도 있다."



일본레이저 본사 2층 로비 왼쪽에 일본 국기가 걸  
려 있고 오른쪽에 전 직원 식후물병이 기증돼 있다.

곤도 사장이 넘은 다섯 번의 위기

## 1000명 자르고... 대장암 수술받고... 시련 뒤에 깨달음

최원석 차장  
1944년 도쿄에서 태어난 곤도 사장은  
1968년 게이오대 전기공학과를 졸업하  
고 전자현미경 엔지니어로 일본전자에  
입사했다. 일본전자는 전자현미경 분야  
선두 업체였다. 이후 그는 인생이 걸린 위  
기를 다섯 차례나 겪었다. WEEKLY BIZ  
인터뷰에서 곤도 사장은 시련에서 얻은  
깨달음을 강조했다.

쌍둥이 아들 잃고  
도산 직전의  
'일본레이저' 말아  
취임 첫해 흑자 전환  
모회사서 독립

귀양이 반복됐고 대장암 판정까지 받았  
다. 수술로 현재 완치됐지만, 동료들 내  
보내는 일을 반복한다는 것은 그에게 극  
심한 스트레스를 안겼다.

4. 도산 직전의 '일본레이저' 재건 임무  
일본으로 돌아온 그에게 1994년 회사는  
도산 직전의 자회사인 일본레이저 재건  
을 맡았다. 회사에는 불량 재고, 불량 설  
비, 불량 채권, 불량 인제 등 네 가지 '불  
량'이 심각했다. 허위보고·배임·횡령 등  
이 문제였다. 그는 이를 바로잡기 위해 직원  
동기 부여, 매출 총이익 중심 경영, 인사  
·평가제 개선, 능력·노력·성과 기반 처  
우에 힘썼다. 그 결과 취임 첫해 흑자 전  
환에 성공했다.

5. (모)회사에서 독립하기  
자회사인 일본레이저 출신은 모회사인  
일본전자 '낙하산'에 밀려 사장은 커녕  
임원 승진도 어려웠다. 곤도 사장은 이 구  
조를 끊어야만 직원의 열의를 끌어낼 수  
있다고 판단했다. 그는 2007년 일본레이  
저를 MEBO(Management and Em  
ployment Buy Out·경영진과 직원의 자  
사주 매입) 방식으로 독립시켰고 전 직원  
이 주주인 회사가 탄생했다. 현재 일본레  
이저 지분은 일본전자가 14.9%, 곤도 사  
장이 14.9%, 그 외 경영진이 38.2%, 직  
원들이 32%를 보유하고 있다.  
독립한 뒤 세 가지 변화가 찾아왔다. 첫  
째, 모회사가 사라지면서 수직적 조직  
구조가 수평적으로 바뀌었다. 둘째, 돈  
·시장 대신 사람을 중시하며 이익을 내  
는 기업으로 변모했다. 셋째, 직원이 곧  
주주이므로 직원의 책임감·주인의식이  
커졌다.

1. 1000명의 동료들 내 손으로 자르다  
입사 4년째, 28세에 그는 노조위원장이  
됐다. 일본전자엔 두 노조가 있었는데 한  
쪽을 맡게 됐다. 당시 다른 한쪽 노조의  
주도도 분규가 계속됐지만 그는 노사 화  
합을 위해 발상으로 뛰었다. 인정을 찾는  
무렵, 오일스크가 터져 회사가 도산 위기  
에 몰렸다. 직원 3분의 1에 해당하는  
1000여 명을 '희망퇴직' 시켜야 했고 그  
는 퇴직자 상담을 맡았다. 노조가 회사를  
지키려 아무리 노력해 봐야 경영이 흔들  
리면 고용 보장은 불가능하다는 것을 뼈  
저리게 느꼈다.

2. 생후 사흘 만에 세상 떠난 쌍둥이 아들  
대량 퇴직 당시 그는 쌍둥이 아들의 아파  
가 됐다. 그러나 생후 사흘째 심각한 환  
달 증세로 돌 다 숨지고 말았다. 그는 길  
은 상실감을 안고 노사 대립의 전령사 역  
을 떠났다. 곤도 사장 부부는 이후 영  
영 아이를 갖지 못했다.

3.美법인 구조조정 중 대장암 판정 받다  
11년간 노조위원장을 맡은 후 그는 미국  
법인 부법임직에 임명됐다. 미국 법인은  
이 줄면서 군인이 급강하 탓에 미국 직원  
들을 대상으로 감원해야 했다. 그 기간 위



일본레이저 본사는 4층 건물의 1-3층을 임대해 사용한다. 3층은 회의실 등으로 사용하며, 2층에서 곤도  
(왼쪽에서 둘째) 사장을 포함해 20대부터 70대까지 전 직원이 함께 일한다. 곤도 사장 방은 따로 없다.



日本で40,000部のベストセラーとなった

「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」(ダイヤモンド社刊)の韓国語版の表紙の訳文

書名は、**近藤の決心「私は絶対誰も解雇しない！」**

【右から2番目】

**70歳まで雇用保障**

**55名の全社員が株主**

**10年間離職率ゼロ**

**23年連続黒字**

**「日本で最も貴重な企業1位」**

## 近藤の決心「私は絶対誰も解雇しない！」

【右端】

**1,000名余りを解雇した「あの世の使者」から、**

**「終身雇用の守護神」となった**

**変人経営者近藤社長の感動ストーリー**

23年連続黒字、10年間離職率ゼロ、55名全社員が株主、

70歳まで雇用保障、日本で最も貴重な会社1位、

よく笑う人に無条件でインセンティブを与える会社、

下位20%の社員を最も大切にする会社、

他界した社員の子まで面倒を見る会社、

女性管理職がなんと30%、

「業務報告」に「業務」は使わず、「感じたこと」を書けという会社、

会社より家庭をもっと大切にしてもいいという会社…、

これ以上に人を大切にする会社が、世の中にほかにあるだろうか？

株式会社日本レーザーの話である。近藤宣之社長が就任する前まで、日本レーザーは、慢性的な赤字に倒産一步手前の問題山積の会社であった。しかし、今は55名が、年間売上40億円を作り出す（1人当たりの売上70百万円以上）超優良グローバル中堅企業となった。近藤社長は、「23年連続黒字」の原動力は、他でもなく「人を大切にする経営」だと断言する。

【左から2番目】

## 「社長の決心が『会社』を変え、 社長の真心が『社員』を変える！」

「人を大切にする経営」ということばに、「主語」と「目的語」を付けたことがあるのだろうか？ ほとんどの社長は「自身（社長）」を主語と考える。「社長が社員を大切にする経営」という。社長を主語に置く限り、ことばでいくら社員を大切にするととっても、結果的に「お金を優先する経営」になるほかない。このような会社で、社員は「大切にされている」と実感するのは難しい。しかし、主語を「社員」に変えてみるとどうだろうか？「社員が会社から大切にされる経営」、「社員が会社から大切にされていると感じる経営」になる。

今日中小企業は、多様な問題を抱えている。人材が常に不足し、生産性が低く苦戦する。国家の政策的な支援も当然必要だが、企業が継続して生き残るためには、結局自ら乗り越えるしかない。「実績が改善されれば、社員が大切にされる環境も作ることができる。」と考える人もいるが、私は順序が違うと思う。

（陰のかかった部分）  
会社を再び立て直すこと、成長させること、新規の事業を開発すること、市場を開拓して需要を拡大すること…。このすべての活動の原動力になるのは、すなわち社員の自発的意志である。社員たちが、「会社から大切にされている。」と感じたら、いかに困難な状況に直面しても主体性を持ち、一丸となって克服できる。社員たちが責任感を持ち、やりがいを感じる組織は、自然に成長するしかない。そして、社員たちが心をつめて育てた会社は、危機が迫ったとき、より真価を発揮する。

—本文中から



【中央の縦文字】

## 近藤の決心「私は絶対誰も解雇しない！」

【左端】

会社はだれのものか？

何のために、だれのために存在するのか？

強く温かい「人の会社」を実現する！

その過程で近藤社長は、あまりに惨憺たる状況に、「社員たちがいくら懸命に努力しても、経営を誤ると会社はつぶれる。雇用が不安な会社では、渾身の力を注いで働けない。」と感じた。そして、自身が社長になったら、「絶対だれも解雇したりしない。」と決心した。

日本電子の役員として順風満帆であったある日、彼は日本レーザーの社長として辞令を受ける。当時日本レーザーは、たちまち廃業してもおかしくないような嘆かわしい状況であった。親会社の経営陣は、行く先々で首切りをして「経営の正常化」を立派に成し遂げた「あの世の使者」を解決の使者として送り込んだのである。

しかし、近藤社長は「絶対誰も解雇しない」という過去の決心を思い出した。そして、彼は実に驚くべきことをやり遂げる。就任した初年から赤字を黒字に変え、次年には累積債務もすべて解消した。「天下り社長」に対する社員たちの不信感と誤解をなくすために、親会社日本電子の取締役も辞した。そのように、持続的に社員たちの意欲と熱情、責任感と主体的意識を高め、2007年に全社員が心を一つして、自社の株式を購入する・・・

帯の訳文

(陰のかかった部分) -----

近藤社長は、もともと日本レーザーの親会社であった日本電子の役員だった。日本電子で彼が主にしていたことは、皮肉にも「人を切る仕事」。石油危機で日本電子が倒産の危機に瀕したときは、全社員の3分の1である1000余名を整理解雇し、アメリカ法人の支社一つを丸ごと閉鎖し、指名解雇、レイオフ等を推

進し、行く先々で「あの世の使者」の役割を担っていた。

[後ろのページに続く]

この本は、近藤社長が就任した年から今日まで、日本レーザーをどのように変えたのか、どのように「温情あふれる成果主義」を実現したのかを生き生きと描いた。強く温かい「人の会社」を作った日本レーザーの感動ストーリーは、日本でも発刊してすぐベストセラーとなり愛された。

会社の存在理由がもっぱら「社員の雇用と社員の成長」だけだという近藤社長の経営哲学は、互いを附属品としか見ない索漠とした組織の手本となっている。また、彼が作り出した驚くべき業績は、人をきちんと育て、最後まで責任を持つ会社は絶対つぶれないという希望の証左でもある。