

道徳経済一体をめざすリーダーの情報誌

公益財団法人  
モラロジー研究所

# モラル BIZ プレミア

創刊号

「インタビュー」  
近藤宣之  
(株)日本レーザー



[連載]  
100年先を読む  
月尾嘉男  
道経一体を志す  
田原道夫

## 人を大切にする 経営の極意

55人の社員全員が株主というユニークな会社がある。女性管理職が3割、10年以上離職率ほぼゼロ、そして生涯雇用宣言——。徹底して人を大切にしながら24年連続黒字を実現する(株)日本レーザーの経営が今、注目を集めている。50歳から経営者人生をスタートさせた近藤宣之社長は自身にこう問い続ける。企業はなぜ存在するのか、と。プレミアム・トップインタビューの第1回は、社員が幸せな会社づくりを利益に結実させる「人を大切にする経営」の極意を近藤社長から伺いました。

### 「赤字は犯罪」と 言い切る理由

——ダイバーシティーが重要視される昨今、性別、国籍、年齢、出産や介護などの事情に関わらず、多様な人材を雇用することと経営の両立に悩まれている経営者が多くいます。両立の秘訣はなんでしょうか。

近藤 まず雇用に関して、「企業をどう定義するか」という問いを私は原点にしています。

私は企業の存在意義を「人を雇用すること」だと考えます。なぜかと言うと、人は雇用されることで「働くことによって得られる喜び」を実感するからです。

「働くことによって得られる喜び」とは何かと言うと、「周りから必要とされること」「周りを助けること」「周りから感謝されること」です。これらは“幸福な人生に大切なこと”として、当社の行動規範を記したクレド「働き方の契約書」にも明記しています。

ただ、「雇用を守る」ためには、必ず利益を出す経営の仕組みが不可欠です。その点、利益は目的で

はなく手段であり、手段だから赤字にしてはいけない。利益がなかったら社員を雇うこともできないですし、幸せにすることもできないのです。

ところが、多くの経営者は、経営とは「金儲けをしてなんぼ」と考えます。利益や発展を目的にし、「利益が出そうもない」「マーケットの期待に沿えるような業績が出ない」といった時に簡単に人を犠牲にしてしまう。ヒト・モノ・カネ・情報が同じ価値だから、ヒトを切ってモノやカネに変えようとするわけです。

赤字が続いて債務超過、倒産になると社員は路頭に迷い、預かった命を踏みにじることになりません。極端な表現かもしれませんが、「赤字は犯罪である」と私が言い切る理由は、そこです。

私は日本レーザーの元の親会社である日本電子の社員だったころに、二度のリストラに直面しました。そのうちの一回は、米国人の社員全員に解雇を告げる役目でした。退職面談をしたアメリカ人の社員が「解雇がないから日系企業に就職したのに……」と泣きな

## 近藤宣之

代表取締役社長  
(株)日本レーザー

昭和19(1944)年、東京都生まれ。慶応義塾大学を卒業後、日本電子(株)に入社。28歳で労働組合の執行委員長に就任。取締役営業副担当などを経て、平成6年、(株)日本レーザー代表取締役就任、現在に至る。19年に役員・社員の持ち株会などから構成されるJLCホールディングスを設立。MEBOを実施し、日本電子からの独立を果たす。著書の『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)は5万部を超えるベストセラー。

同社は昭和43年設立、資本金3000万円、売上高38億6700万円(2017年12月期)、従業員59名。

撮影＝能仁広之(スタジオ飛翔)

取材・文＝川崎朋子  
(経営コンサルタント・中小企業診断士)

がら去っていった経験は、今も忘れられません。

人を大切にすること、人を雇用すること、赤字は犯罪だと思うこと、これらは矛盾しないんです。

## 理想と現実の ギャップを埋めるには

——中小企業の8～9割は赤字といわれます。人を大切にしようにも、その前に黒字にするのが大変という現実もあります。

**近藤** 厳しいようですが、それは社長が自分の役割を果たせていないからではないでしょうか。社長の役割というのは社員のモチベーションを高めて、社員が頑張れば利益が出るようなビジネスモデルと経営戦略を作ること。これに尽きるんですよ。

当社は海外から商品を輸入する商社ですので、為替の影響を直接的に受けます。アベノミクスの直近3年で仕入コストが9億円上がりました。売上規模30～40億の企業で9億円のコストが上がるのは本当にキツイ。とはいえ、為替以外にも地政学的なリスク、安価な代替品の市場参入などあらゆるリスクを想定して、ビジネスモデルや戦略を考え抜くこと。これが社長の役割です。

そういう前提なしに、私の講演を聞くと「人を大切にすることは分かったけれど、背に腹は代えられない。結果として人を大切にできない」と、こうなるんですね。

重要なのは、「いかなる問題も自分自身に責任があると認め、その解決に全力を尽くすこと」です。円安だろうが円高だろうが、周りのせいにはしないということ

すよ。

私が社長に就任する前の26年間、日本レーザーはほとんどが赤字で無配、就任時には倒産寸前でした。なぜ、そんなことになったか。一番の理由は経営陣が業績悪化を外部環境のせいにして、自ら問題に向き合おうとしなかったからでしょう。いかなる問題も責任は自分にある。それぐらいの覚悟がないと、大切な社員の雇用を守ることはできません。

——問題に向き合っても、状況が改善しない。そんな状況を打破する糸口はなんなのでしょうか。

**近藤** なぜ、中小企業が人を大切にしたいたくても、できないか。それには二つの理由があります。

まず一つは自社ブランド品がないこと。もう一つは自社の販売網がないことです。

多くの中小企業は大企業の下請け（しんう）ですね。簡単にいうと大企業に自社の売上げと利益をコントロールされている状態です。そこで一

歩踏み出して、自社で付加価値のある商品を作って自社で売る。売上げと利益を自社でコントロールするのは。経営戦略、ビジネスモデルの変革ですね。

常に同じ市場で勝負していても、顧客のニーズがどんどん変化していく。市場の選択と市場の変化にどう対応するかが重要ですね。単に人を大切にしたら利益が出るというわけではないのです。——もう一つはなんなのでしょうか。

**近藤** 経営者が忘れてはいけないこと、それは社員を大切にすることだけではなく、社員自らが“大切にされている実感”を持てるようにすることです。社員のモチベーションにもかかわります。大切にされている実感をもつ社員は、圧倒的な「当事者意識」を持つんです。大切にされているという実感を持つ社員をたくさん抱えたほうが、危機の時に経営者と一体となり、火事場の馬鹿力によって、企業の存続を可能にできるんですよ。



よき社風をつくるのは「人」。いい会社になったら社員を大切にするのはではなく、大切にすることこそ、いい会社になる

## 経営者は権力を捨てよ

——人の変革という点ではいかがですか。

**近藤** ポイントは既得権に安住したベテラン層に対して、どう処遇するか、ですね。

当社の場合は資格制度や評価の基準を変えました。例えば、家族手当と住宅手当を全廃し、その手当の原資を使って「基礎能力手当」というのを始めたんです。

基礎能力の手当とは、TOEICのスコアやITの能力、対人対応能力に対して出すものです。ベテラン層で対人対応能力が低く、PCもできず、英語も話せないとします。それまで家族手当や住宅手当で5万円をもらっていた人が最低ランクの8000円まで下がる。社員にとっては一見、不利益変更ですね。——それだけ収入が減るとなると、説得も難しそうですが。

**近藤** 難しくありませんよ。そこで雇用が出てきます。古株の社員に、あなたたちの老後の保障をするから、若くて優秀な人たちに賃金を増やしてやりたいと説得するんですよ。

なかなか首を縦に振ってくれない古株社員への僕の切り札はこうです。「今後業績が悪くなったら、まず君たちからリストラするぞ。でも、こうした改革をすることで、若い優秀な人財をとれるし、会社は全社員の雇用を守れる」と。もちろん、本当にリストラする気ではありません。社員に伝わる言葉を用いて説得したのです。

「それで人を大切にしていると言えるのか。矛盾するじゃないか」と言われるんですよ。そうじゃ

ないんです。何があっても私は70歳まで働ける雇用は守ります。当時一番反対していた社員が今65歳ですけど、喜んでますよ。給料は下がったが、70歳まで本人の選択で働けるからと。

雇用が企業の存在価値だと言いましたが、生涯雇用ということを引きちっと定義しておかないと、痛みを伴う改革はできません。

拙著を読んで、そのとおりやっても、痛みを伴う改革を恐れず、しかし、雇用は絶対に守るという経営者の強い決意と覚悟がないと上手くはいかないでしょう。社員に厳しいことを言わないのが人を大切にする経営だと誤解されがちですが、人を甘やかすことと、人を大切にすることは違うんですよ。

——人を大切にする経営で最も重要なことは、利益を出して雇用を守ることなのですね。

**近藤** もう一つあります。中小企業の社長が変わること。これが最優先ですよ。

お付き合いのある社長が「うちの社員は能力が低くて」とぼやくのですが、私はまずその社長が変

わるべきだと思いますね。社長が変わることの一つは「権力を捨てなさい」ということです。権力を捨ててサーバントリーダーシップを取れと考えるのです。社員のサーバント、つまり、社員の奉仕者になりなさいということです。権力を捨てることで社員とフラットな関係になる。社員が言いたいことを言える社風が出てきます。“尊重されている”と感じれば社員はおのずと輝いてきますから。

もう一つは、社員や取引先、お客様から嫌なことを言われても、ニコニコして聞くことです。誰も人に言われて変わることはないんです。自分で「まずい」と思って気づいた時にこそ、変わるんです。自分の周りの世界は自分が招いたもの。周りが変わるには、自分が変わるしかない。これはゴールデンルールです。

「日本レーザーは変わったね。だけど一番変わったのはあなただね」と妻に言われました。

人を大切にする経営の極意、それは利益を出して雇用を守ること、そして、社長自身が変わることですね。

