

# 東京経協会報

ぱとろなとうきょう

2018年  
No. 94

春季号  
一般社団法人  
東京経営者協会



1

## 私の視点

### 企業経営は生かされていることへのご恩返し

蜂谷 真弓 (一社)東京経営者協会理事・坂口電熱(株)代表取締役社長

3

## 企業のここに注目

### 有機合成薬品工業「ファインケミカル創造企業」 オリエンタル酵母工業「酵母を原点とする技術立社」

7

## クローズアップ

### 2018年日本経済の展望

薦峰 義清 (株)第一生命経済研究所経済調査部首席エコノミスト

11

## TOPICS

### 私の経営理念・ビジョン ~オンリーワンの追求~

加賀見 俊夫 (株)オリエンタルランド代表取締役会長

### 夢と志の経営—24年連続黒字の仕組み—

近藤 宣之 (株)日本レーザー代表取締役社長

### 大和ハウス工業における高齢者雇用の取組み

菊岡 大輔 大和ハウス工業(株)東京本社人事部長

### ダイキン工業における高年齢者活用の取組み

藏本 秀志 ダイキン工業(株)人事本部人事・労政・労務グループ担当課長

19

## 労働法Q&A

### 日本版司法取引

石井 妙子 経営法曹会議常任幹事・弁護士(太田・石井法律事務所)

20

## こころに効くレシピ

### ストレス予防としてのセルフケア：最近の傾向④

三宅 美樹 臨床心理士 トヨタ車体(株)健康推進センター 日本臨床心理士会産業組織領域委員会・自死予防専門委員会委員

21

## 支部だより

### 心に残る一言・一冊・一場面…中央支部、新宿・渋谷支部、城南支部

### 支部活動報告…中央支部、新宿・渋谷支部、城南支部、城西支部

25

## 新会員紹介

28

## FOCUS

### 第25回就職・採用担当者のための産学交流会

### 中国の化学工場移転通達問題と新就労許可制度について

向井 蘭 弁護士(杜若経営法律事務所、経営法曹会議会員)

31

## 東京経協News

### 第8回理事会、第4回常任幹事会を開催

### 労働法判例解説講座を初めて開催

33

## 経協活動状況

近藤 宣之

株式会社日本レーザー  
代表取締役社長

# 夢と志の経営 —24年連続黒字の仕組み—

## ■■

### 会社概要

創業1968（昭和43）年4月

資本金額：3,000万円（2018年2月現在）

従業員数：60名（2018年2月現在）

事業内容：レーザー・光学製品輸入販売、自社製品  
開発・販売

受賞：2011年第1回「日本でいちばん大切にしたい  
会社大賞」中小企業庁長官賞ほか

## ■■

### はじめに

再建から始めた当社の経営には段階がある。社員のモチベーションの向上、当事者意識の向上と親会社からの独立、そして社員が大切にされていることを実感することで、最終的に自己組織化していく。それぞれの段階でどうしたかを紹介したい。

## ■■

### トップダウンで経営再建

1994年、日本電子から子会社の日本レーザーに出身、社長に就任した。再建では社長の承認なしに出金させないこと、全社朝礼・全社会議で方針を徹底すること、損益計算書上の赤字一掃を優先し、海外商権は会社の財産であることを徹底、社員との対話を促進した。そのほか「赤字は犯罪」を経営陣に徹底させた。

## ■■

### 本社取締役を退任、社員のモチベーション向上

就任1年目から黒字にしたが、聞こえてきた社員の声は「復配したら近藤さんは本社に戻って社長候補か」「近藤さんのキャリアのためにこき使われる」「やってられない」などがあった。犯人探しをしたいところだが、私自身社員や組合の経験もあったためその声には納得できた。本社に戻る選択肢も残したい思いもあったが、自分にとって得ではない方法——本社取締役を退任し、退路を断った。

親会社と同じだった人事制度を、頑張ったら報われる透明性と納得性の高いものに全面的に変えた。社員が成長しなければならないことを、社長自らがCREDOを用いて説明する社長塾や全社会議などで

教育して方針を徹底した。さらに粗利重視の業績主義を導入し「目に見える成果」と「目に見えない貢献度」を評価する仕組みにした。

## ■■

### CREDOは「働き方の契約書」

CREDOには「経営としての約束」と「社員としての約束」の2つがあり、当社ホームページからダウンロードして閲覧もできる。「経営としての約束」には、たとえば「最も大切な資産は人財」「雇用は安定した人生にとって重要な基礎となるもの」「社員の成長が会社の成長」「お客様満足より、社員と家族の満足が第一」などがある。一方、「社員としての約束」には「時間と約束を守ります」「自分自身のためだけでなく他人のためにも働きます」「先入観や偏見なしに誰とでも、いつでも明るく笑顔で接します」「私たちの人生は、全て私たち次第です」などがあり、働き方の契約書にしている。

社員のWorkやLifeをシェアし信頼を構築する具体的な取り組みに、一斉メールの「今週の気づき」がある。毎週金曜の夕方か月曜の朝一番でモバイルまたは会社のデスクトップで書く。今週あったこと、気づいたことでトラブルや失注、ミス、病気・けがのほか、人間関係でどうか、家族がインフルエンザで全滅した、おばあちゃんが認知症になったとか、山ほど出てくる。「こうしたい」と書いてくると、「したい」ではだめで「します」と書くように突き返す。この「気づき」は決意であり、社員自身が成長してモチベーションの向上につながっている。

## ■■

### 日本初のMEBO（Management and Employee Buy Out）

当時、役員は親会社から来ていたので、プロパー社員は部長にはなれても役員にはなれない壁があった。優秀な社員の意欲を奪い、同業界で独立して競合する状況にもなった。そこで全員が出資し、借入金のみでファンドなしという日本では最初のスキームを描いた。パート出身・定年再雇用嘱託・派遣出身を含む社員全員が株主になれる制度で、結果的に

全員が手をあげて株主になった。間違えてはならないのは全員が株主だからモチベーションが高いのではない。もともとモチベーションが高かったから、このスキームに賛同してくれたのだ。リスクのあるスキームだが可能性に賭けた結果、債務超過が無借金経営になった。MEBOの良さは「会社は自分たちのもの」「仕事は自分たちのもの」という指示されなくても工夫し努力する当事者意識の向上と、いざとなったときに誰も助けてくれないという健全な危機意識が浸透したことである。

### ■■ 会社から大切にされている実感 —ありえないレベルでの雇用と人事施策—

会社の存在意義は2つある。1つ目は「働くことで得られる喜びを提供すること」、2つ目は「仕事を通じて個人の成長を支援すること」。結果的に企業は働く人の自己実現の舞台となる。私は好きで社員を成長させているのだから、その結果、会社を出ていく社員がいても良いと考えている。またCREDOの顧客満足の前に社員満足があるように、会社から大切にされていると実感できない社員が顧客の課題を考え満足させることはできない。社員満足や家族の幸福があつての顧客満足である。会社組織は2割のリーダーとその下にいる6割のサポーターで動いている。残りの2割は「気づきを与える社員」として待遇差はあるが、雇用は維持している。上部2割のリーダーも、支えている6割の社員も下流に落ちるリスクはあるが、落ちても切られることはない安心感があるから、献身・貢献してくれている。

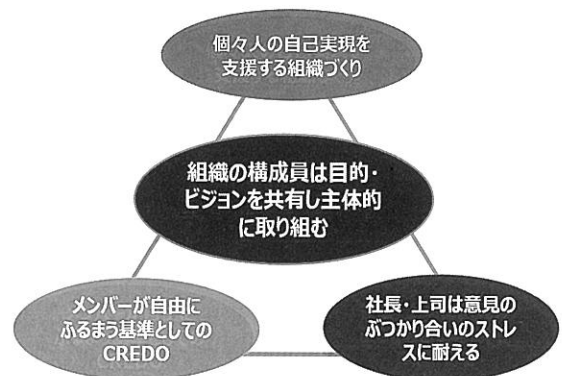
同じ仕事を複数で取り組む「男女ダブル・アサインメント」と一人が多くの仕事をする「マルチ・タスク」を実施した。この仕組みでたとえば、育児と営業を両立させた女性が活躍し、女性のロールモデルとなった。現在、管理職の3割は女性になり、個々に向き合った人事、そしてライフスタイルに応じた制度で皆がハッピーになっている。

### ■■ 任せる勇気が生む経営の革新—自己組織化—

これまで社長の責任は、社員が頑張れば利益を上げられる戦略と自社成長のデザインを描くビジネスモデルの構築であった。しかし、昨今のように複雑な世の中になると社長の新しい役割はミッション、ビジョン、バリューを提示し、企業システムの価値を浸透させることにある。具体的には図にあるよう

な新しいサーバント型のリーダーシップで、社員をよいしょしながら自主的にやるような環境をつくることだ。自己効力感が高い社員が増えて、社長ではやれないこともできてしまう。その仕組みが「自己組織化」であり現在実施中である。

《新しいサーバント型リーダーシップ》



### ■■ 社長が変われば企業は変わる —社長はどうあるべきか—

社長に就任して24年間、どうあるべきかを模索してきた。結論は時代によって変化する。具体的にまず「挨拶」である。風通しの良い職場は社長から先に挨拶をする。挨拶するだけでも社員のモチベーションは違う。ダイバーシティ経営を進める社長の条件は「批判」や「異論」に感謝すること。また身の回りに起こったことを必然として受け容れること。トラブルなど嫌なことは笑顔で聞き、さらに嫌なことが出たらそれ以上の笑顔で聞くようにして、決して逃げてはならない。

### ■■ 孤独なリーダーへの言葉「今、ここ、自分」

経営改革や働き方改革を、今やらずにいつやるのか。そのうちではない、社長の自分がやらずに誰がやるのか。CREDOに「“今、ここ、自分”を意識して生きていきます」がある。あるおばあちゃんがこれを「今、ここを、大事にせよと桜咲く」と俳句にした。間もなく桜の季節になるが、温度が合うと桜は一斉に咲く。そして自分も咲く。ソメイヨシノは80年ほどで人間の人生の長さに近い。桜を見るたびにこの俳句をぜひ思い出してほしい。

※ご参考：メディア掲載実績

夢と志の経営 <http://info.japanlaser.jp/>

(2018年2月22日 第15回経営革新セミナー)