

10 編集長インタビュー

近藤 宣之

株式会社日本レーザー 代表取締役会長
 「お互いの意見のぶつかり合いを恐れず、
 そのストレスと不安に耐えること。
 新たな秩序と成長はそこから生まれます」



16 新春特集

人材ビジネス業界における
 「2019年の注目テーマ」はこれだ！

今回の注目テーマ

Part1

「人材業界M & A」
 「シニアの再就職支援」
 「精神障害者雇用」



3 2019巻頭言

2019年の年頭にあたって
 牛島 聡 (厚生労働省職業安定局需給調整事業課長)

36 人材ビジネス関係団体からの新年のごあいさつ

30 JINBIZ REPORT

「人材の確保および育成に関する事項」など選択事項も
 職業紹介・派遣事業における
 中小企業の「経営力向上」指針策定へ

32 JINBIZ REPORT

職業安定法施行規則、労働者派遣法施行規則等の一部改正
 過半数代表者の選出手続等及び
 労働条件等の明示等の方法の見直しについて

43 連続シリーズ企画 第5弾

2017年度人材ビジネス会社
 「業績ランキング」 & 「業況判断」 集計・分析継続中！

編集長インタビュー

株式会社日本レーザー
代表取締役会長

近藤宣之さん

「お互いの意見のぶつかり合いを恐れず、そのストレスと不安に耐えること。新たな秩序と成長はそこから生まれます」



債務超過で銀行からも見放された会社を、社長就任1年目から黒字化。以来、25年間連続黒字・離職率ほぼゼロを実現した日本レーザー代表取締役会長の近藤宣之さん。第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の「中小企業庁長官賞」など多くの受賞歴のある同社は、階層などに頼ることなく、仲間との関係性の中で動く「自主経営」により、派遣や嘱託社員でありながら責任者として活躍する人もいる。最近では日本版「ティール組織」としても注目されている同社。「人を大切にするから黒字になる」その組織経営から、人材ビジネス関係者が学ぶべき点は少なくない。（インタビュー・構成 伊藤秀範）

こんどう・のぶゆき
1944年東京都生まれ。慶應義塾大学工学部卒業後、日本電子株式会社に入社。28歳の時に異例の若さで労働組合執行委員長に推され11年間務める。取締役米国法人支配人、取締役国内営業担当などを歴任。94年、債務超過に陥った子会社の株式会社日本レーザー社長に就任し、1年目から黒字化。以来、現在まで連続黒字を続ける。07年に日本電子より独立。18年3月から現職。第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の「中小企業庁長官賞」、第3回「ホワイト企業大賞」など受賞多数。著書に「社員に任せるから会社は進化する」(PHP)、「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)など多数。

「自己組織性」博士論文の研究事例に

2018年12月20日、近藤さんの新著である『社員に任せるから会社は進化する』(PHP)が発行された。同書の巻末には、日本経済大学大学院経営学研究所の高橋宏誠教授が、日本レーザーが実践している組織運営についての「解説」を寄せている。同教授は2017年、「自己組織性論の企業への適用による組織開発の理論化と実証研究」の博士論文で、東京工業大学から博士学位を授与されているが、その研究対象となったのが日本レーザーの経営である。自己組織化が進んでいる企業モデルとして博士論文のテーマにもなった同社の経営の仕組み。それについては近藤さんの「ありえないレベルで人を大切にしたら23年間連続黒字になった仕組み」(ダイヤモンド社)などのこれまでの著書からも知ることができている。では、今回の新刊で

近藤さんが書きたかったことは何だったのか？ まずはそこから聞いてみたい。

「今年1月に『ティール組織』(フレデリック・ラルー著)という書籍が発刊されて以来、大企業の経営者や人事労務担当者などを中心に、ティール(進化型)組織に対する関心が高まっています。」

先日も私が副会長を務めている「人を大切にする経営学会」でティール組織について話をしたら、会員である上場企業の経営幹部の方々は全員、すでに同書を読んでいることが分かりました。

その後もティール組織に関連する書籍はいくつか発刊されています。しかし、多くはティール組織の理論的な解説書であり、それが実際の経営にどのように生かされているのかという会社の事例となると見当たらない。高橋宏誠教授の博士論文において、当社のティール組織的な経営が、唯一の研究対象になったのもそうした理由です。実際、当社以外にティール組織的な経営をすでに実践している企業はほとんどないと思われまます。ならば、当社の25年間続いている黒字経営の仕組みを日本版ティール組織として紹介してみてもどうか？ というのが、そもそもの執筆の動機なのです。

もともと「ティール組織」が発刊される以前から当社はすでにティール組織的な経営をして

いましたから、ティール組織を目指してきたというわけではありません。「ティール組織」を読んだところ、そこに書かれている組織のあり方、経営のあり方が、当社の経営とよく似ていたことに気付いたのです。

当社では以前から「自己組織化」「自己組織性」「自己組織的」という概念で、それを実現する職場づくり、環境づくりをしています。自己組織とは、自立した社員が創造的な活動をして、さまざまな変化に対応できる組織のことです。誰かに注意されたり、外圧があつて自分の考えや行動を変えたりするのは、自己組織的ではありません。

ティール組織というのも、自己組織化している進化した組織のことですから、当社の職場づくりととても似ているところがあります。

新刊の「社員に任せるから会社は進化する」というタイトルは、そうした当社の自己組織化の仕組みを分かりやすく表現したものです」

日本版「ティール組織」

では日本レーザーのような具体的に自己組織化が進んでいる組織というのはどういう組織なのか？ 「ティール組織」の中で著者のフレデリック・ラルー氏は、組織の進行形態を「衝動型」「レッド・オオカミの群れ」→「順応型」「アンバー・軍隊」→「達成型」「オレンジ・機械」

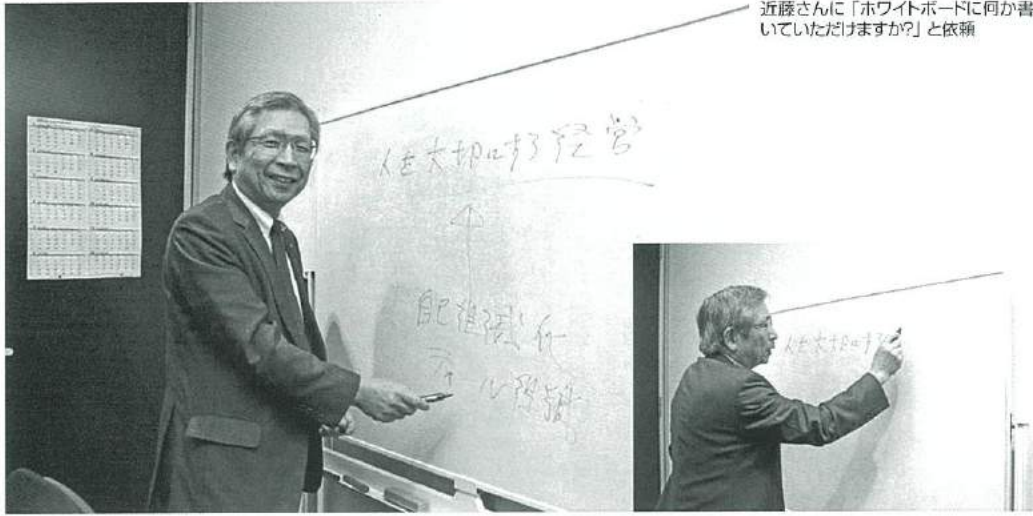
近藤宣之 著
日本版「ティール組織」で黒字になる経営の仕組み

社員に任せるから会社は進化する

新著「社員に任せるから会社は進化する」では日本版「ティール組織」による経営手法を公開！

「自己組織とは、自立した社員が創造的な活動をして、さまざまな変化に対応できる組織です」

「個々を優先すると会社の中には『揺らぎ』が起きます。経営者の多くはこの揺らぎが苦手なのです」



近藤さんに「ホワイトボードに何か書いていただけませんか？」と依頼

業大学名誉教授の今田高俊氏が定義した次の4つの条件を提示した。

↓「多元型」グリーン家族 ↓「進化型」ハイール「生命体」と表現している。近藤さんは「日本の多くの企業は、順応型（アンバー）の段階を超えているものの、達成型（オレンジ）の組織が一般的です。多元型（グリーン）や進化型（ハイール）の段階まで達している企業はそうそうないように思われます」と分析している。

「多元型（グリーン）組織では、ヒエラルキーは残っているものの、最前線のメンバーに意思決定の大半が与えられており、より主体的で多様性を持って働くことができます。また、ダイバーシティー、つまり多様な個性を認められる組織でもあります。

進化型（ハイール）組織とは、階層などに頼ることなく、仲間との関係性の中で動く『自主経営（セルフマネジメント）』、メンバーが個人として全人格で仕事に向き合う『全体性（ホーネス）』、そして組織自体が生命と方向感を持っている『存在目的』、この3点を特徴に持っている組織をいいます。

この進化型（ハイール）組織の3つの特徴でいえば、当社の自己組織的経営はまさに『自主経営』に該当する組織といえます」

自己組織化に必要な4条件

自己組織的である会社とそうでない会社。その違いはどこにあるのか。近藤さんは自己組織化を生み出すために必要なものとして、東京工

「自己組織化を生み出すためには、①創造的な個の営みを優先させる、②揺らぎを秩序の源泉とみなす、③不均衡および混沌（カオス）を排除しない、④コントロールセンターを認めない、の4点が必要です。

先ほど日本の多くの企業は、達成型（オレンジ）の組織が一般的であると述べましたが、その大きな理由として経営者自身が4つ目の『コントロールセンターを認めない』、つまりトップダウンを認めない、ということがなかなかできない点が大きいです。権力を行使したいという誘惑を、経営者自身がどうしても断ち切ることができないのです。

経営者が権力にしがみつくと、そこに第3段階の達成型（オレンジ）組織から第4段階の多元型（グリーン）組織には進めない企業にとつての限界があるのだと思います。

当社の具体例を少し挙げましょう。これは2017年の社員旅行において、パートから正社員になったばかりの女性社員から「事情があり、私は参加はできない」という相談を受けたケースです。

その社員の夫は単身赴任中であり、2人の娘と一緒に生活しています。自分一人が社員旅行に行くと高校生と中学生の娘2人だけを家に残すことへの不安もあったのでしよう。事情を聞いた社員旅行の実行委員は、その場で次のように答えたそうです。

「自己組織化が成り立つ条件というのは、組織やチームよりも、個々のクリエイティブな発想と営みの優先です。

個々を優先するとどうなるか。会社の中には揺らぎが起るわけです。経営者の多くはこの揺らぎが苦手とし、排除しようとする。そのため就業規則を設け、社員が規定通りに動く、揺るがない組織づくりを志向しようとする。

しかし、揺らぎを受け入れられない経営者は、異分子的な社員の存在も排除しようとするから、多元型（グリーン）組織のような組織のダイバーシティーなどは実現できません。

自己組織化を生み出すための2つ目の条件である「揺らぎを秩序の源泉とみなす」とは、すでにある型からはみ出す揺らぎを新しい秩序の源泉と考える、ということ。当社では毎年、社員の実情に合わせて就業規則を毎年変えているのはそのためです。

その結果として、当然ながら組織の中には不協和音や不調和が起ります。これも通常、経営者にとっては受け入れたい状況です。しかし、その不均衡と混沌を受け入れていくこと、つまり『不均衡および混沌（カオス）を排除しない』ということが、自己組織化を生み出すための3つ目の条件なのです。

お互いの意見のぶつかり合いなどを恐れず、そのストレスと不安に耐えること。そのプロセスなくして新たな秩序や成長が生まれない。自

「それなら、娘さん2人も連れてきて、3人で来ればいい。交通費も宿泊費もどうせ会社が負担するんだから」と（笑）。

一般的な会社であれば、おそらく「経営者あるいは上司である自分に何の相談もなく、勝手に決めるな」という場面でしょう。しかし、その実行委員から事後報告でそのことを伝えられたとき、私が返したのは「君、よくそういう判断をしてくれたね。そうした判断がなければ2人の娘さんともなかなか会えなかった」という言葉でした。

このケースは、4つ目の条件である「コントロールセンターを認めない」ことだけでなく、1つ目の条件である「創造的な個の営みを優先させる」とも関係します」

社員のやりたいことに会社が合わせる

また、2つ目の条件の「揺らぎを秩序の源泉とみなす」や3つ目の条件の「不均衡および混沌（カオス）を排除しない」に関しては、例えば同社の就業規則に関するスタンスがそれを雄弁に物語る。日本レジャーでは就業規則は毎年、社員の実情に合わせて変更している。自己組織化の基本は、社員のやりたいことに会社が合わせることであり、そのやりたいことに枠をはめる就業規則であってはならない、という考えによるものだ。社外からは「そんな会社経営が成り立つわけがない」という声も多いが、それに対して近藤さんは次のように答える。

己組織化理論ではそう考えられています」

覚悟が人を育てる

以上の4つの条件からも、自己組織化を生み出すためにはそれを受け入れる「経営者の覚悟」がとても重要であることが分かる。「社員を大切に」する「社員に任せる」という言葉はよく耳にするが、それを自己組織化という経営の仕組みに落とし込んでいくその原動力となるのは、やはり「経営者の覚悟」ではなからうか。冒頭の日本経済大学大学院経営学研究所の高橋宏誠教授も、自身の研究論文の中で「やはり最後は経営者自身の問題である」という指摘もしている。

「ダイバーシティー経営に関する講演などをすると、参加した経営者の誰もが、自社でも多様な人財、異質な人財を受け入れられるという話をします。しかし、受け入れた多様な価値観を持った人財が自分に面と向かって批判したり、異論を指摘したりした時に、経営者の立場としてそれを感謝しながら聞けますか？と聞き返すと、ほとんどの経営者はそこで答えに窮してしまいます。

繰り返しになりますが、経営者はどうしても権力にしがみつこうとする傾向があります。そこに第3段階の達成型（オレンジ）組織から第

「修羅場経験は、社員一人ひとりの覚悟のチャレンジを喚起し、引いては自己組織化を促進させます」



25年の連続黒字と10年間離職率ほぼゼロを実現した日本レーザー。近藤さんは講演等で全国を飛び回る

4段階の多元型（グリーン）組織には進めない企業の限界があります。高橋教授が言う「結局は、社長が近藤さんだったからできたのではないか」という指摘の根拠も、結局はそこに行きつくのではないかと思っています。

権力を手放せない、あるいは社員からの批判には耐えられないという第3段階から抜け出して、いい話はニコニコして聞いて、嫌な話にはもつとニコニコして聞く。社長は社員のサポート。社員に対して「君たちが変われ」ではなく、経営者自身が変わる。それは確かに覚悟の問題なのだと思います」

「修羅場」は最高の社員教育

2008年3月、近藤さんは社長の肩書を次の世代に譲り、代表取締役会長に就任。同時に、自己組織化に欠かせない「覚悟の経営」は継承できるのか？という大きな命題とも向き合うことになる。近藤さんの「覚悟の経営」の源泉になっているのは、多くの修羅場経験である。著書の「ありえないレベルで人を大切にしたら23年間連続黒字になった仕組み」のブログには、日本電子時代に経験した「労組執行委員長として社員1000人のリストラに直面」や「瀕死の子会社日本レーザーへの出向・再建命令」、さらには独立の際の「銀行が6億円の個人補償を要求」など、近藤さん自身の多くの修羅場経験がついでに記されている。

「私が背水の陣で日本レーザーの再建に取り

組んだように、社員の中にも並々ならぬ本気の覚悟を持ってチャレンジしている人はいます。例えば「もし、この装置が売れなければ、自分は会社を辞める」とまで言い切り、自らの退路を断ってチャレンジした結果、堅調に売り上げを伸ばしたケースもあります。

社員への修羅場経験の機会創造としては、当社では毎年延べ45人以上の社員を海外へ派遣しています。例えば通常なら3人行けば十分な海外展示会に、当社は10人以上参加させています。7人の主な目的は勉強であり、修羅場経験を積む研修の場です。海外出張ほど勉強になる機会はありません。

現地では団体行動はしません。朝から晩まで一人ひとりが自主的に、目的に応じて行動し、必要な時には携帯電話で連絡を取り合います。

また、当社では年間売上高の1%を社員の教育費に充てています。2017年度の売上高は約39億円ですから、教育費は3900万円です。社員の教育費に「とてもそんなにかけられない」と考える経営者も多いかもしれませんが、接待交際費や飲食を伴う会議等に売上高の数%を使っている会社も少なくないことを考えれば、決して高い額とは思えません。

そしてなによりも社員一人ひとりが修羅場経験を積めることは、社員のチャレンジを喚起し、引いては自己組織化を促進していきます。ティール組織で黒字になる経営の仕組みを模索したという会社であればなおさら、社員教育への投資は会社のためでもあります」

が、その最たる効果は、圧倒的な当事者意識の芽生えです。

さらに親会社からの独立、そして株主として「自分たちの会社」になったことは、社員一人ひとりの「圧倒的な当事者意識」だけでなく、「健全な危機意識」、「共に生きていく仲間意識」の芽生えにもつながり、それに伴い業績も向上していききました。

子会社としての最後の決算であった2007年3月期の自己資本比率は17%だったのが、13年12月期には自己資本比率は50%を超え、事実上の無借金経営になりました。

私が社長になって以来、25年連続で黒字経営が続けられているのは、この「圧倒的な当事者意識」、「健全な危機意識」、「共に生きていく仲間意識」という3つの意識があったからと言っても過言ではありません」

圧倒的な当事者意識

近藤さんが社長に就任した1994年以来、日本レーザーでは国籍、年齢、性別、学歴を問わず、異質な人材、多様な人材を採用している。もちろん、その中には派遣社員も含まれる。そして派遣社員の立場で、各部署のリーダー（責任者）を務めるケースも珍しくはない。現在の経理課長も、派遣社員時代は経理の責任者をしてきた。それは同社の組織体系がフラットで、部長、課長という肩書は職位呼称ではなく、資格呼称に過ぎないこと。実質的には、役員と一般社員の二層構造で、一般社員は自分の判断で自主的、積極的に仕事をし、仕事の幅も自分でどんどん広げていける。近藤さんにあえてこんな質問をしてみた。「派遣社員の人がその後、正社員になって働き方に変化はありましたか？」。近藤さんは「当事者意識です。この違いが派遣社員時代からの大きな変化です」と語った。同社の自己組織化を語る上でキーワードに、この社員一人ひとりの「圧倒的な当事者意識」というものがある。

「日本レーザーは2007年、従業員と役員が株式を買い取るMBOにより、親会社であった日本電子から独立を果たしました。このMBOがその後の多様な人材による多元的組織、そして第5段階のティール組織へのスタートになったともいえます。

「社員＝株主」の実現により、同社で働く人たちのモチベーションは大いに上がりました

取材を終えて

近藤さんへのインタビューを通して、日本レーザーのような自己組織化が進んでいる企業というのは「個人事業主の集団化」のイメージともやや近いのではないかと感じた。なぜそう感じたのかといえば、筆者も本誌編集長ではあるが、立場的には個人事業主であるからだ。圧倒的かどうかは分からないが当事者意識は人並み以上ぐらいはあるような気がするし、健全な危機意識もある。また、一つの雑誌を毎月発行し続けていくには、共に生きていく仲間意識も不可欠である。

ただ、筆者には日本レーザーの社員とは異なり、発行元との雇用関係はない。ここは大きく違う点だ。通常、雇用関係もない相手の教育に年間売上高の1%もの費用をかけないし、高額な費用を使ってまで海外に研修に行かせることもしない。

近藤さんは「大きな仕事をやるためには、個人ではできないのです」と語った。まったく同感である。

それは最近、増え続けているフリーランサーなどが直面している課題の一つでもある。ただ、私のような個人事業主が集まることで、果たして日本レーザー的な「組織経営」が成り立つのかどうか？という研究テーマが少し、自分の中に芽生えたのは大きな収穫であった。