

衆知

Collective Wisdom

2019
MAR-APR

3-4

PHP management

特集

後進を 育てる

近藤宣之

日本レーザー会長

丹道夫

「名代富士そば」創業者、
ダイタングループ会長

松井忠三

良品計画前会長、
松井オフィス社長

特別 ◆ 対談

アマゾンジャパン社長

ジャスパー・チャン × 松下正幸

◆ 特別企画

津賀一宏

パナソニック社長

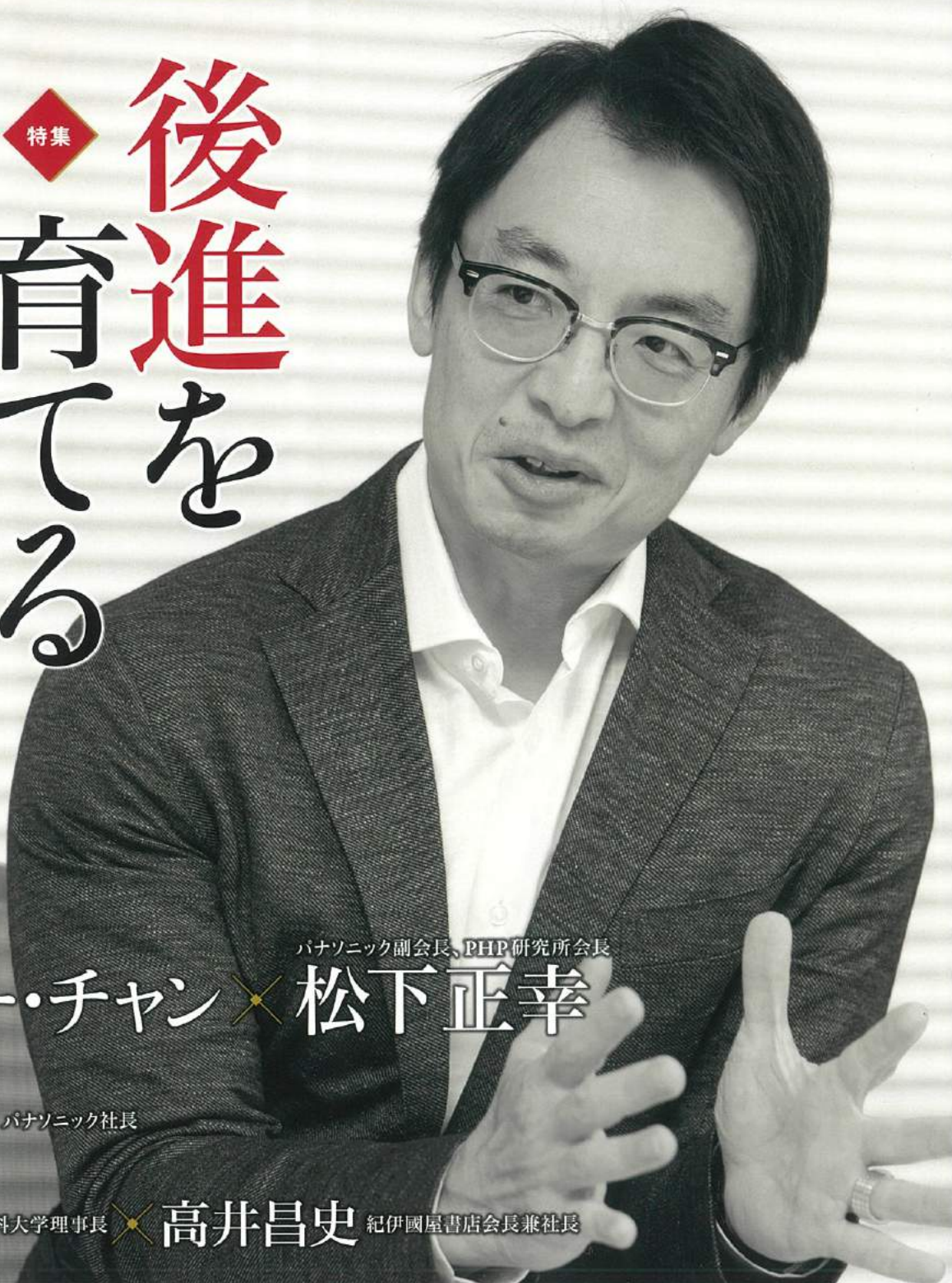
◆ 高井昌史の教育改革対談

本山和夫

東京理科大学理事長

高井昌史

紀伊國屋書店会長兼社長





株式会社日本レーザー代表取締役会長

近藤宣之

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、日本電子株式会社入社。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年に債務超過に陥った子会社の日本レーザー社長に就任し、1年目から黒字化させ、現在まで連続黒字を実現。2007年に日本電子本社より独立。'18年会長就任。著書に「社員に任せるから会社は進化する」(PHP研究所刊)ほか多数。

「企業はどうあるべきか」を追求できる トップを育成

真のリーダーと 経営者になるための 条件とは

深刻な赤字で経営破綻寸前だった子会社の社長に就任したのち、社員を徹底的に大事にする経営により一年目から連続して奇跡の黒字を実現した近藤宣之氏。昨年、社長を退き会長に就任したが、次期社長の育成には独自の経営哲学が実践されていた。その育成の要諦と、近藤氏が長年の経験から導き出した真のリーダーの条件を語ってもらった。

写真撮影…長谷川博一(P.34、36、39)
写真・資料提供…日本レーザー(P.37、38)

社長を譲るタイミングを どう見極めるか

一九九四年、ちょうど五十歳の時に私は、レーザー機器の輸入商社である日本レーザーの社長に就任しました。親会社の日本電子からの出向で、日本電子の役員も兼務していました。当時、赤字続きだった日本レーザーの経営を社員たちと立て直し、九五年からは、連続黒字を続けています。

そして二〇一八年の二月、七十三歳で社長を退いて、それ以降は代表取締役会長兼CEOの立場にあります。

私が社長を退くタイミングは幾度ありました。一つは六十三歳の時です。日本電子のグループ企業では、六十四歳までに社長を退任するという内規があったのです。

もう一つ、その少し前にドイツのあるメーカーから「日本人をつくるから、日本電子を辞めたら、わが社の日本人の社長に就いてくれないか」と誘われました。

ここで、私は考えました。これを引き受けると、赤字続きの会社から黒字体質の会社に変わることできた日本レーザーが、空中分解してしまうと。どういうことかというと、私たちの業界では、その気になれば、海外のメーカーと気脈を通じることで、比較的簡単に独立できるのです。

もし私がそのドイツのメーカーの日本人の社長になれば、日本レーザーの中の有能な社員も、一人、二人、三人と……私を真似るように、海外メーカーの日本人の社長や代理店として独立していくかもしれません。そうすると、せっかく再建できた日本レーザーの経営は立ちゆかなくなってしまう。それはもちろん、私の望

むことではありません。

ですから、ドイツのメーカーの誘いはお断りして、今度は日本レーザーを親会社の日本電子から独立させるために、MEBO(メボ)を実施しました。MEBOとは「Management and Employee Buyout」の略で、経営陣と社員(従業員)が株式を買い取って行なう企業買収です。

日本では非常に珍しい企業買収の方法ですが、この方法によって、日本レーザーは日本電子から完全に独立できたのです。二〇〇七年私が六十三歳の時でした。日本電子グループの内規の定年の一年前でした。

その後、私の表現を使うと、「圧倒的な当事者意識」「健全な危機意識」「ともに生きていく仲間意識」などを持った社員たちの奮起によって、日本レーザーは成長し続けていきます。

六十六歳の頃も、社長を退くタイミングの一つでした。当時の副社長に社長のバトンを渡そうと考えていたのですが、彼が体調を崩してしまい、会社を辞めざるをえなくなりました。

もう一人、後継社長に考えていた営業トップの男性もいましたが、彼は五十七歳の時にがんが亡くなってしまいました。

非常に優秀な人たちが病気のために会社を去ったり、亡くなったりしてしまいました。とても悲しく残念なことでしたし、会社としては、後継者を絞りすぎるとリスクが非常に高いとも感じました。

次期社長を育成するための 「社長育成塾」を開講

そうしたことが続いた中でも、遅くとも七十歳までには社長を退こうと考えていました。

ところが、まだ思い通りには、進みませんでした。経営環境や海外事情の変化が激しく、トップを交代できる状況ではなくなったのです。特に海外メーカーのM&A(合併と買収)の影響を受けて、当社は商権を立て続けに失う事態になりました。

レーザー機器の輸入商社である日本レーザーにとって、商権とは輸入総代理店権のことですが、この商権を失うことは重大事です。この危機的状況を乗り越えるには、

総合的な経営能力が求められました。人事や財務のマネジメント力、人脈、英語力、交渉力……。これらの能力を一定以上持ち合わせているのは、残念ながら、私しかいませんでした。ですから、七十歳になっても、社長を降りるわけにはいかなかったのです。

とはいえ、後継社長を育ててくれないけません。先ほどの二人がいなくなった後、後継者候補として、三人を考えていました。一人は当時、営業部員として最も優秀だった男性、もう一人は東大法学部を出て、内勤の業務部長をしていた男性、そしてもう一人はこの中ではいちばん若い営業部員だった、現社長の宇塚達也です。

宇塚は日本レーザーが吸収合併した会社の社員でした。吸収されたほうの社員が、吸収したほうの会社の社長になることは、一般的にはありえません。しかし、能力や年齢などを総合的に考えて、私は宇塚を第一の後継候補に考えました。私が社長を退任する一年半前のことです。

ここから、彼を社長として「育成」することを考えました。そし



「社長には『事業経営』と『企業経営』が求められる」と説く

て、始めたのが「社長塾」です。当社の社長塾というのは本来、私が社長として、社員を教育する場です。就業時間内に、社員に対し、会社の方針を伝えたり、英語を教えたりしていました。この社長塾を次期社長候補の育成に当てることにしたのです。いわば、「社長育成塾」です。

在の常務取締役の男性の二人にしました。ただ、私の中では、次の社長は宇塚に絞っていました。社長育成塾は週に二、三回、朝八時から一年半ほど行ないました。一回三十分弱で、ベックスコーポレーションという教育研修会社が作成したテキストを使った勉強をしたり、私が考えた課題に答えさせたりしました。

補にも受講してもらうことにしました。費用は授業料だけで一年間約一二〇万円ですから、決して安くはありません。しかし、社員の教育・研修費は必要欠くべからざるものと考えているので、この費用も当然、必要なものと考えました。

これなら、社長を譲れる——。次期社長を育てる社長育成塾を始めて一年半経った頃、そう確信できようになりました。それで、二〇一八年二月の株主総会をもって、宇塚が正式に日本レーザーの代表取締役社長に就任しました。

もちろん、このトレーニングを一年間受けたからといって、潜在意識が完璧に活性化して、すべての運がよくなるところまではいきません。しかしそれでも、効果はたくさんあります。宇塚にも好影響がありましたし、別の役員は表情まで変わっていききました。

その役員に私が注意をしたことがあります。「キミ、そんな怖い顔をしていたら、ダメだよ。もつとニコニコしたほうがいい。笑顔が大事だよ」と。すると彼は「親からもらった顔です。ニコニコなんて、できません」と返してきました。

ところが、その彼も少しずつ笑顔を見せるようになってきたのです。笑顔というものが、持って生まれた顔でも性格でもなく、心がけと訓練とで身につくことを学ん

社長候補に対する教育で私が特に重視したのは、次にお話する「事業経営」と「企業経営」の二点です。この二つをトップの心得の二本柱として、次期社長候補を育成することにしたのです。

社長に求められる 「事業経営」と「企業経営」

「事業経営」というのは、当社のような商社でいえば、海外メーカーの商品内容を理解した上での海外のサプライヤーの開拓、日本で販売する先の市場開拓などです。

言い換えれば、商品の開拓や販促、営業・受注・納入業務、さらに購入業者に対するアフターサービスで、これらが主に、当社における事業経営にかかわる事柄です。一方で「企業経営」は、当社の場合は人事・労務部門と経理・財務部門の二つに分けて考えています。さらに、短長期それぞれの事業計画立案も、この企業経営に含まれます。

特に中小企業に多く見受けられるのが、企業経営のプロはあまりいないこと。事業経営のプロはいても、「営業のプロ」か「物づく

りのプロ」のどちらかであるケースが多い。これは日本の中小企業の弱点だと思います。

個人的なことをいえば、私は日本電子の社員時代に労働組合の委員長や米国法人の責任者などを経験したので、人事や労務についてはもちろん、財務についても詳しくなりました。

特に財務については、日本レーザーでM&B Oを実施する時などに、おおいに勉強しました。ありがたいことに、こうした経験のおかげで、経営者として幅が広がったと思っています。

また、これら事業経営や企業経営のあり方以外にも、社長候補には教えなくてはいけないことがありました。それは「生き方」「徳」「運」など、トップとして磨くべき内面と、そこから起こる事象についてです。

そこで宇塚には、先ほどの教育研修会社が実施している潜在意識レベルのトレーニングも、一年間受講してもらいました。このトレーニングは私も受けたことがあり、その優れた有用性を実感していたので、宇塚をはじめ、他の役員候

私の後継社長は、基本的な「事業経営」に関しては十分な能力を持っています。しかし、「企業経営」となると、中長期計画や社員の評価制度などが絡んできます。これらに関しては、不安要素がまだあるため、私が代表権のない会長になることは時期尚早と考えるました。

仮に私が退職金を受け取って、代表権のない会長になると、会社に対する影響力はほとんどなくなるといったことにも、意見をほぼ言えなくなります。すると、人事が混乱してしまう可能性が今はまだ



みずからが講師となって社内教育に取り組む



社員に会社の方針の説明や英語教育を行なう「社長塾」



「これからの日本企業には、“自社がどうあるべきか”を社員に示せるリーダーが求められている」と語る近藤会長

は、私も代表権を有していたほうがよいと判断したのです。

CEOであり続けているのは、特に海外メーカーに対して、安心感を持ってもらうためでもありません。「NOBI（ノビ・海外での私の愛称）がCEOをまだ続けるから、日本レーザーと安心して取引できる」。そう思ってもらえる効果を期待しているのです。

ただし、社員たちに対しては、私のCEOは“Chief Executive Officer”ではなく、“Chief Entertainment Officer”であると自覚しています。「チーフ・エンターテインメント・オフィサー」だから、社員を喜ばせる最高責任者ということですから。これは半分シャレですが、半分は本気で言っています。社員を励まし、社員が気持ちよく働ける環境を率先してつくる

ことが、今の私の大切な役割の一つだと考えているからです。社員にとって、私はチーフ・エンターテインメント・オフィサーですから、社員は業務的なことや重要なことは社長に相談します。当社はオープンな社風ですので、私に相談してくることもあります

が、そうした時は、社長と私とで話し合ってから決めることが多くあります。現状はこの体制で、とてもうまくいっています。

私は今、七十代で、宇塚は六十代です。彼に続く、五十代、四十代の社長候補も育ってきていて、頼もしく感じています。

リーダーに求められる 3段階のステップ

リーダーになるには、ある経験をしておくことが望ましいと、私は考えています。それは「ゾーンに入る経験」です。「フロー体験」ともいわれるもので、寝食を忘れて、無我夢中に取り組みを経験ともいえます。

これはある種、現在の「働き方改革」と相反するところもあります。というのも、残業のことなどを気にするような次元とは異なるからです。

例えば、個人事業主は「残業」という発想を持っていません。私のまわりにも、会社員を辞めて、個人事務所を立ち上げた知人が何人もいます。彼らは一様に、自分の仕事がいかにうまくいかに、必死

に働いていました。残業はしたくない、などという考えとは、まるで無縁でした。

とはいえ、ここで言いたいことの

核心は、残業云々といったことではありません。いかに夢中になって、仕事に取り組んだ経験を持っているか、ということです。そして私は、リーダーになる人は、大きく分けると三段階の過程を経ると考えています。

第一段階は、自分の能力を高め、成長するために、我を忘れるほどに仕事に向き合う時期です。その時には「俺が、俺が」といった「我」が出てくることもあるでしょう。

しかし、「俺がやる」だけでは、いざれ限界が訪れます。衆知、すなわち多くの人の知恵を集めて、それを活かすことができるようにならないといけません。己の力の

代、六十代……になっても成長することは十分に可能だし、もつと

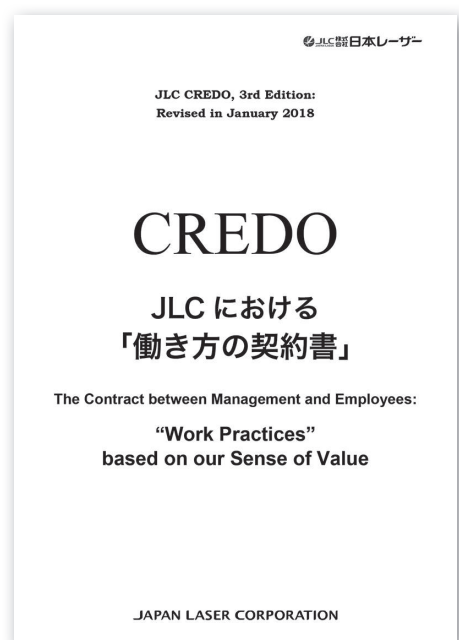
いえば、死後ですら、魂は成長できると私は信じています。そのために、日々の研鑽を怠らないことが大切であるということです。

（4）は利他の心を持って生きるこの大切さを表しています。そして（5）は、すべてのことを必然と受け止め、決して他責、すなわち他人やほかの物事の責任にしないということです。

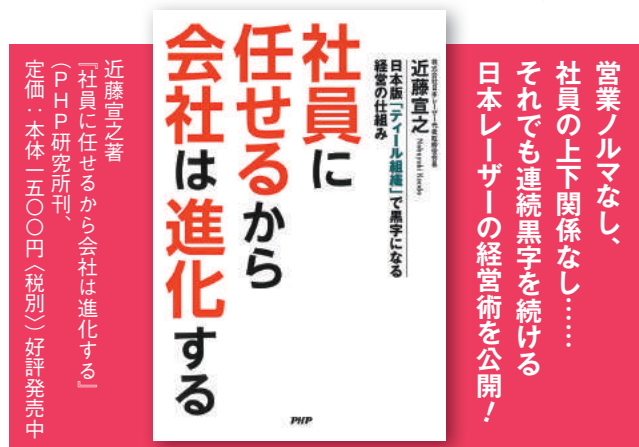
当社では、こうした理念を経営陣もしっかりと持たなくてはけません。そのためには、これらの理念をお題目にすることなく、経営陣にも社員にも、しっかりと伝えていく必要性を感じていますし、実際に日々伝えています。

“how to do”つまり「いかに経営するか」「どのように儲けるか」「どう事業を展開するか」……そうした“how to do”を考える経営トップは多いのですが、“what should be”つまり「企業はどうあるべきか」を考え、実践できる経営トップは少ないように思います。

“how to do”は「やり方論」で



日本レーザーの経営陣と社員が交わす「クレド」（働き方の契約書）の表紙



あり、“what should be”は「あり方論」と言えます。「あり方」のほうがずっと根本的な問題で、「やり方」だけを追求しては、その企業は表層的な存在になってしまうでしょう。自分たちの会社の“what should be”を掲げ、社員にしっかり示すことも、リーダーの大事な役割です。今の日本の多くの企業には、この“what should be”を提示できるリーダー層の育成も求められているように思います。

（取材・構成 平出浩）衆