

経営センサー

2020 No.219

1・2

ISSN 1344-6525

特別企画

年頭所感

新年のご挨拶

—2020年代の幕開けにあたって—

新春対談

社員と創る強い組織

産業経済

2020年の日本産業を読み解く10のキーワード

—この底流変化を見逃すな(前編)—

世界情勢

低迷するロシア経済

—国家プロジェクトと対口制裁の現状—

視点・論点

2020年代と□△○の記号

マネジメント

人生100年時代にも通用する日本的人事を考える

日本型人事制度は本当に終わったのか?

—採用から終身雇用まで—

ヒューマン・ディベロップメント

採用にセオリーはあるか?

—悩める採用担当者を救う一冊—

東レ経営研究所

社員と創る強い組織

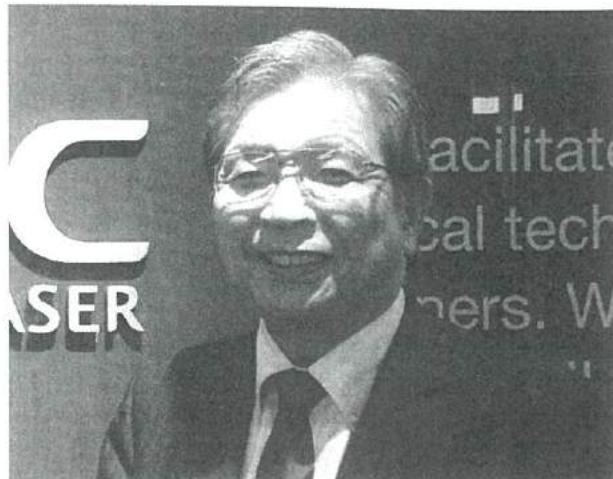
どれだけITやAIが進歩しても、社員一人ひとりが力を発揮することの重要性はなんら変わりません。今年の新春対談では、「社員を大事にする会社」として有名で、長年にわたり業績拡大を継続してきた株式会社日本レーザー代表取締役会長の近藤宣之氏に、「社員と創る強い組織」についてお話をうかがいしました。

技術商社としての強み

神山：御社の事業についておうかがいしたいと思います。社名には「レーザー」とありますが、一般の人にはなじみが薄いように思います。どのような機器を取り扱っているのでしょうか。

近藤：「レーザー」とは、光を人工的に作り、增幅して発振する装置で、その装置から射出されるのがレーザー光です。1960年に発明され、ノーベル賞を受賞しました。その後、多くの企業が参入しましたが撤退も多く、今ではプレーヤーは少なくなっています。当社が商社として調達、納入しているのはその発振装置と、発振装置を使った検査・測定機器、加工装置など関連機器で、日本には有力メーカーは少ないため、調達先はドイツ、米国など海外が主力です。レーザーの用途はとても広い。身近なところではスーパーのレジのバーコード読取機やテレビのリモコンから始まって、ゴルフの距離計や各種計測機器、材料加工用途、それに顕微鏡や、医療関係では皮膚科・眼科医療などでも使われています。この先、がん治療での活用も期待されています。

神山：御社は、「技術商社」を標榜されています。普通の商社とはどう違うのでしょうか。



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) 氏

1968年慶應義塾大学工学部卒、日本電子株式会社入社。労働組合執行委員長を11年務める。取締役米国法人支配人を経て、赤字会社や事業を数多く再建。その手腕が評価され、1994年、債務超過にあった子会社の株式会社日本レーザーの社長に就任し、1年目から黒字化に成功する。以降、これまで連續して黒字を計上。2007年には日本初のMEBO（Management and Employee Buyout：経営陣と社員が一体となった自社株式買収）により親会社から独立。2018年3月から現職。

近藤：一言でいいますと、B2B（Business to Business）事業モデルです。受注にあたっての技術説明やデモ、納入した後の無償・有償サービスが重要なポイントです。

納入製品の主力は海外メーカー製で、日本のマーケットはそれほど大きくはありません。彼らが最初から日本に販売・サポート拠点を持つのは難しい。海外製品を顧客に安心して導入してもらう。そこにわれわれの役割があります。本社事務所に多くのデモ機、技術要員を配置し、顧客の要望に応じた特注品の製作、加工にも対応できます。製品価格はその分高くなりますが、見合う価値を提供すれば顧客は取引してくれます。また、当社が

納品した製品ではなくとも、メンテナンスの依頼を受けることは少なくありません。場合によっては、われわれの納入先ではない海外のユーザーからメンテナンスを頼まれる場合もあります。

神山：特有のリスクもあるのでは。

近藤：輸入商社の最大のリスクは、その輸入品が国内で一定のマーケットを握ると、メーカーが自社の販売・サポート拠点を築いてしまうことです。そのリスクを最小限に抑えるには、単なる輸入販売ではない、製品納入後の顧客との結びつきが重要です。顧客にとっては、購入がスタートで、利用して役に立ってゴールですから。売っておしまいではいけません。

神山：それでも、商権を維持するには御社の強い力が必要だと思います。

近藤：重要なのは社員教育です。特に英語力には力を入れており、社員全員、一人で海外出張ができます。製品のマニュアルも英語です。

神山：顧客からの新製品開発要望にはどのように対応されていますか。

近藤：製品開発面では、われわれは海外メーカーが製作したものを販売するだけでなく、顧客からの要望に基づきわれわれからメーカーに開発の注文をつけ、さらにそのための開発資金まで提供して、顧客の要望に応えています。その開発には長いと2年を要する場合もあります。黒字決算を継続してきたことで、資金的余裕が出てきた効果が表れています。

最近では、海外メーカーとの合弁事業でレーザーによるがん治療にも進出しました。有望分野だと考えていますが、これは当社のアントレプレナーシップによる実現だと思います。社員が株主ですから、全員が事業者の気概で取り組んでいます。

社員との一体感が力を生む

神山：2007年に日本初のMEBOをされ、親会社から独立されました。

近藤：当社の株主の約85%は役員や社員です。その効果もあってか、自主性、自律性がすごく強い。また、商社ではありますが、ノルマは設定しておりません。そもそも自主性がないことには営業成績は上がりません。顧客に向き合い、要望を真摯に受け止め、自己責任で仕事をしています。会社の事業動向、プロジェクト進捗状況、投資、業績、財務内容などの公開をしっかりやっており、社員の会社理解、一体感醸成に役立っていると思います。モチベーションが高いから株主になっていると理解してください。MEBOをしていなかつたら今の事業基盤はなかったでしょう。

神山：株主である社員に情報公開する。それが社員の一体感を醸成し、モチベーションアップにつながる。それが業績につながり、前向きな情報が公開できる。いいサイクルができていると思います。また、1994年に社長に就任されてから業績は長期にわたり順調ですが、それでも、いくつかの危機があったかと思います。どの会社でも、危機に遭遇したときは経営トップの求心力が大事になります。

近藤：危機時はトップダウンが重要です。判断の尺度は、自分にとって得か損かではありません。正しいか正しくないかです。収益を上げられる体质に思い切って変える必要がある。それには自分が変わることです。会社で起こっている危機は、全て自分に責任があり、これまでのアクションの結果ですから。経営戦略、市場の選択、ビジネスモデルの革新などは社員のやる気ではどうにもなりません。全て経営者の責任であって、だめなら自分が変わるしかありません。また、危機に遭遇してからトップがあたふたしても会社の体质が急に変わるわけではありません。やはり、社員のモ

図表1 進化した日本の経営



出所：株式会社日本レーザー

チベーションを高く保つには経営トップの普段の行動が大事です。

神山：日常気を付けられている振る舞いなど、私も参考に聞かせてください。

近藤：日常的な行動としては、上司から先に笑顔で部下に声をかけ、挨拶する。私は、必ず社員の名前を呼んで挨拶をしています。笑顔を絶やさないことも重要です。自分の表情はオフィス入り口にある鏡で確認してからオフィスに入るようになっています。意図せず落ち込んだ顔になっていることもありますから。社員には感謝の気持ちをしっかりと表に出すことです。部下はやはり承認欲求を持っていますし、上司に褒められると誰だって気持ちのいいものです。もちろん教育も重要です。社外での教育や海外出張の機会を多くして、社員の成長に力点を置いています。運も時には味方してくれます。運を引き入れるために、「いつも笑顔でニコニコ」「怒らない」「声を荒らげない」を心掛けています。

神山：先ほど、海外メーカーが日本で一定のマ-

ケットを握ると日本拠点を構築してしまうとのお話をいただきました。御社にとっては相当厳しいと思いますが、担当している社員の方も大変だと思います。

近藤：そうなりますと、突然販売がなくなってしまうわけですから、労務費負担を吸収できなくなりますので、普通の会社は肩たたきを始めたりします。場合によっては担当社員がその海外メーカーに転職したりするでしょう。でも最近の当社ではそれはありません。担当していた顧客がなくなってしまっても日本レーザーに残り、なんとかして新しい顧客、商売を開拓して事業を維持してくれています。一体感は大きな力です。

組織を強くするには「仕組み」を作る

神山：会社の一体感の醸成、モチベーション維持には、処遇制度も大事です。御社の処遇制度は、成果主義の色彩が濃く、それが、社員の能力伸長、組織力強化を担っていると聞きました。一方世の中では、成果主義を標榜しつつも、実はうまく機能していない例も少なくありません。

近藤：まず、当社は相当の成果主義ですが、各個人の販売額などの業績数値に直結したものではありません。一人一人が独立して数字を上げる米国流は、日本ではうまく機能しない。労働法規体系が米国式の職務給制度には馴染まない。雇用については、日本的な特徴から逃れられません。成果が出なくてもその会社にとどまらざるを得ませんから。大事なのは、仕組み・評価基準の透明性と結果の納得性です。当社の待遇制度¹の一部を紹介しますと、例えば「基礎能力手当」があります。その内訳として、「英語能力手当（TOIECの点数に連動）」「IT手当」「対人能力手当」があります。資格だけで手当を支給するのには違和感を覚える方もいると思いますが、当社の場合は、確実に実績に結びつきますし、社員のやる気を引き出すには決して悪くない制度だと思います。基準が明確で目標がはっきりするので勉強熱心な社員が増えます。もちろん、TOIECの受験費用の負担など会社側はできるだけの支援をします。なんとかして社員の能力を伸ばしたい。これらの制度は完全に透明ですから、全員がよく納得しています。

また、粗利の3%をインセンティブとしてその取引の社内関係者に配分しており、配分方法は当事者に任せています。この部分が透明であることが大事なのです。管理部門など内勤社員にはそのようなインセンティブはありませんので、賞与の考課による金額を大きくしています。

神山：御社は、「働き方の契約書」として特徴的なクレドを定めていると聞きました。

近藤：当社のクレド¹には、会社が社員に対して守ることと、社員が会社に対して守ることが書かれています。会社側の約束としては、「人々を雇用して働くことの喜びを提供します」「社員に成長とキャリア形成への豊富な機会を提供します」などがあり、社員から会社への約束としては、「時間と



期限を守ります」「周りの人への感謝を忘れません」「いかなる問題も自分自身にあると認め、その解決に全力をつくします」などがあります。そしてこのクレドの実行状況を会社と社員で話し合い、社員の評価につなげています。この制度が評価の透明度向上に大きく役立っています。

採用時の作文でも、このクレドをしっかりと把握できているかどうかを見ています。特に、どんな問題でも自分の問題として認識できるかどうかは重要です。

神山：御社の規模ですと、社員1人の採用の成否も事業に大きく影響すると思います。

近藤：私は、採用は3億円の投資と位置づけています。65歳まで雇用するとトータルのコストは膨大な額になります。面接はもちろんありますが、それ以外ではまずは英語力、それに作文と適性テストを行っています。作文で見るポイントは、価値観がわれわれと合うかどうか、共に長い旅路を歩いていくための仲間意識が持てるかどうかです。スキルは入社後の鍛錬が可能ですが、人の価値観はそうはいきません。また6カ月間の有期雇用契約期間を設け、様子を見ます。ただ、今まで、その6カ月間が終了後、会社側からその後の雇用を断った例はありません。

1 評価・待遇制度、クレドの詳細は、近藤宣之氏著書『社員を「大切にする」から黒字になる。「甘い」から赤字になる』（2018年あさ出版）参照



神山：年功序列体系の待遇の会社から御社のような成果主義の色彩の強い会社に転職すると、収入のギャップが大きくなるケースもあると思います。また、成果主義を強めることで社内がギスギスしたりすることはありませんか。

近藤：当社に転職して収入が減る場合は、入社から2年間は前職の年収を保障しています。その人の業績が上がらない場合は、2年後に収入が落ちますが、それが退職につながることはあります。大事なことは、経済待遇の基準を明確、透明にすることです。同じぐらいの年齢で年収が倍違うこともあります。営業成績など完全に情報公開し、皆で共有しているので納得が得られます。日本ではこのような制度は馴染みが薄いですが、外国人社員の方がカルチャーを教えてくれました。彼らは、自分のだめな数字を出されることで、逆にやる気が出ます。目標が明確になりますから。

ダイバーシティ

神山：御社では、65歳を過ぎた方も活躍中と聞きました。高齢者、特に定年後再雇用の方のモチベーション維持はどうこの会社でも相当苦労しています。途中で辞めてしまう人も多い。

近藤：当社では、定年は60歳で、65歳までは全員無条件に再雇用し、65歳以上は健康で能力もあり、貢献できる方に限り再々雇用しています。現

在70歳以上の方が4人で、80歳を目指しています。

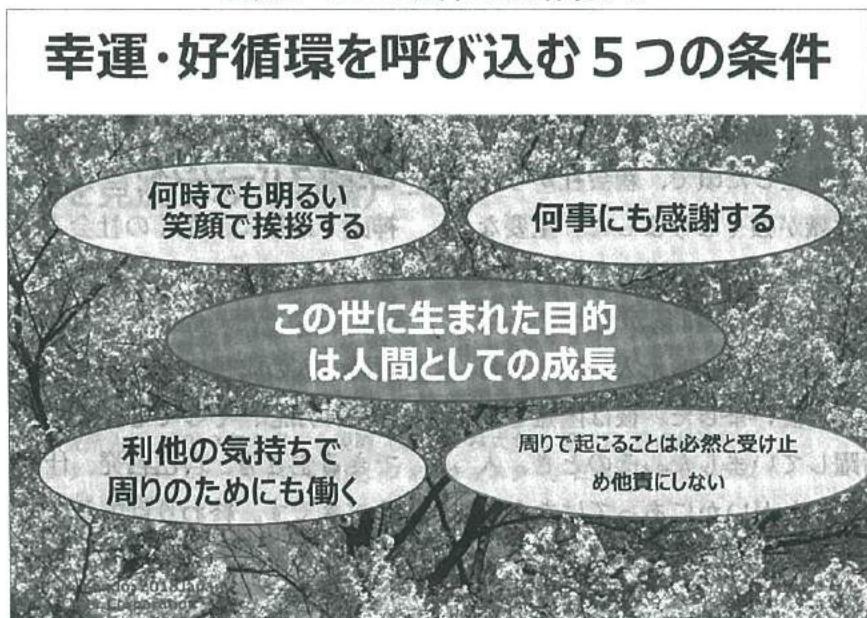
60歳以上の再雇用者については、本人が希望する仕事を優先して働いてもらっています。もちろん、健康上の問題から60代半ばでリタイアするケースも少なくありません。言えることは、60歳以上は個人差が大きいことです。本人のやりたい仕事といつても、会社がオファーできる範囲には限界があります。そのため会社としては、定年まで時間的余裕のあるうちから、その人がさまざまな業務が可能なように手助けしてあげることが重要です。

神山：若い方への接し方が難しくなったように感じます。物心ついた頃からデジタルの世界で育つていて、ピタッと答えが決まるのを好むようです。スマホを使いこなし、なんでも実行前から先回りできる。無駄を省きたがります。彼らへの接し方について、皆悩んでいます。

近藤：仕事を通じて成長してほしいと思っています。上司が偉そうに指導するのではなく、部下から、何をしたいのか引き出すのです。その上で、部下には、問題に回答することよりも、自分で設問していくことの大切さを教える。簡単に言いますと問題意識ですね。失敗から学び、そこから出発して自ら課題設定し、解決してほしい。

当社では、コミュニケーションツールとして、部下から上司への「今週の気づき、今週の頑張り」「今週のありがとう」を導入しています。「今週の気づき、今週の頑張り」では、部下はその週に、例えば気づき、改善について上司に報告し、上司からは必ず返信をする。返信担当者が私になることもあります。また「今週のありがとう」は、その気持ちを自ら書くことで、感謝の気持ちと利他の気持ちが新たになります。これらだけでも、メールではありますが、年間約5,000通のコミュニケーションがなされています。当社にとって重要なツールで、このあたりは小規模な会社だからこそ

図表2 JLCの経営理念を体現する



出所：株式会社日本レーザー

のやりやすさもあります。社員100人程度の規模までなら当社のやり方でいけると思いますが、規模が大きくなつた場合でも部門ごとにトップが決意を持つことで実行可能ではないでしょうか。部門独自の手法があってもよいと思います。

神山：ビジネスパーソンの中でも、海外を含め転勤を嫌がったり、出世意欲が低かったり、安定志向の人が増えているようです。御社では海外に気持ちが向かっていない方は、そもそも採用されないとは思いますが、日本としては困ったことです。

近藤：人間は自らの力で生きていこうとすれば、修羅場や理不尽なことに必ず出会います。避けては通れません。ストレスのない安定したときも必要ですが、それだけでは衰えてしまいます。インターネットで見聞きしても、実際に世界各地を訪問して自分の目で見て、聞き、匂いを嗅いで体験することは全く別物です。画像ではなく本物から伝わるものを感じてほしい。

また、日本人にとって英語力はひとつの壁ですが、仕事のツールとしても、また世界を楽しむためにも必要なものです。海外に挑んでそこで学ぶ

ことはとても重要です。若いうちほど挑戦しやすい。

企业文化

神山：会長は、ご自分でも、傲慢・自利と、謙虚・利他との間で心が揺れ動いたとのことです。ご苦労されたと思いますが、どのようにして今の謙虚・利他を明確に打ち出せるようになったのでしょうか。

近藤：今の若い方は出世意欲も少なくなっているとの調査もありますが、自分が若いときは海外志向が強く、また徹底的に自分中心で、自分を優先した生き方、仕事の仕方をし、日本電子（株）の社長になりたいとも考えていました。28歳で労働組合執行委員長に就任してからの11年間に会社の大規模なリストラを経験したあたりから、少し考えが変わってきたと思います。いつにおいても現状は必然であって受け入れるしかなく、その中で全力を尽くし、目の前の仕事にしっかりと取り組むべきです。自分を中心になると理不尽と感じる局面も多くあり、自分のためだけに生きる意識では結局はうまくいかないと思い知ったりもしました。それでも、1994年に当社の社長に就任したと

きは、「この赤字会社をうまく立て直せば本社に戻れる」という気持ちが少なからずあり、「日本レーザーの社員のために」という気持ちは薄かったです。本当に「利他」が明確になってきたのは、2007年にMEBOで独立した頃で、親会社から独立することで仲間意識が強くなりました。重要なことは、利他といっても、それを進めていければ最後は自分も幸せになれることに気が付くことです。米国勤務時に私がリストラした人物に、後日ある展示場でばったり会いました。彼は困難を克服してしっかり活躍していました。そのとき、人の雇用に手を付けることがいかにあってはならないことかと、心の中に刻まれたことを覚えていました。メンタルトレーニングも重要です。日々鍛錬していないと人間は弱いですから。今は毎日、4つの言葉²、潜在意識活性化トレーニング²を継続しています。4つの言葉は感謝「有り難うございます」、懺悔「ごめんなさい」、戒律「これでよろしいですか」、帰命「どうぞよろしくお願ひいたします」で、逆風に立ち向かわなければならぬとき、仕事に行き詰まりを感じたとき、この4つの言葉を思い出すことで、経営者としての心が整っていくと考えています。潜在意識活性化トレーニングは、私が見つけたいと考えている15項目の規範です。また、経営者としては、企業文化の承継には力を注がなければなりません。社長交代の度に文化が変わっていては社員が混乱しますし、求心力がなくなります。

神山：ここ数年で社員数が15人も増加しているようです。

近藤：当社にとっては、15人の増加はかなりの数です。会社が有名になったこともあります。最近は一部上場企業からの転職者も正社員の2割にもなりました。彼らへの企业文化浸透には力を注いでい

ます。2019年には毎週金曜日に会長塾をスタートさせ、意識を高めています。全社会議を頻繁に開催することも重要で、毎週月曜日に行ってています。

ビジネスパーソンへ

神山：最後に、多くの社会人、特に若い方に、会長からのメッセージをお願いします。

近藤：人の成長にもいろいろあります。身体、知識、人格、知恵、そして心。仕事を通じて自分が成長できる生き方、自己啓発、仕事の仕方を追い求めるべきです。終わりはありません。成長を求めなくなった瞬間に人生はつまらなくなります。いつでも何かしらの目標があるのは素晴らしいことです。目標に向かって常に勉強し、走ってもやはり困難にぶつかります。そこでは真剣に考え、王道を歩む。安易な道は選ばない。近道はないと思ってください。There is no way to happiness. Happiness is the way. The best way to predict the future is to invent it. 幸せに直結する道はありません。幸せな未来は自分で作るもの。それが一番の近道です。

神山：本日はありがとうございました。近藤さんならびに御社のますますのご発展を祈念しております。



² 4つの言葉、潜在意識活性化トレーニングの詳細は近藤宣之氏著書「倒産寸前から25の修羅場を乗り切った社長の全ノウハウ」(2019年ダイヤモンド社) 参照