

# 社

員の幸福の実現と、社員とその家族の満足を経営の理念に掲げ、10年以上にわたって離職率はほぼゼロ。他社から2倍の給料でヘッドハンティングを受けても、応じる社員はいない。そんな会社をつくり、26年連続して黒字を達成してきた経営者がいます。それが産業用レーザーや光学機器を輸入する専門商社、日本レーザーの代表取締役会長の近藤宣之氏です。近藤氏は、会社経営において最も大切にしてきたことを次のように語ります。

「私はこれまで、社員が満足できる会社をいかにつくるかを常に念頭に置いて経営してきました。社員が自分の会社に満足することなくして、お客さまに満足していただくことはできません。そして、より多くのお客さまに満足していただくことで、会社は成長できます。つまり、人を大切にする経営こそ、会社を成長させるたつたひとつの方法。社員の成長イコール会社の成長なのです」

## 業績悪化で、真っ先に犠牲にされるのは社員

近藤氏は、1994年に同社の社長に就任。2018年から

会長を務めています。社員を大切にすることは社会からも高く評価され、人を大切にする経営学会などが主催する「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」(2011年)を受賞しています。近藤氏の経営哲学は、「人を切る」立場に何度も身を置いた過去の辛い経験から生まれたものだといえます。

近藤氏は慶應義塾大学工学部を卒業し、電子顕微鏡のトップメーカーである日本電子に技術者として入社。28歳で、労働組合の執行委員長になりました。ところが、その直後の73年に第一次オイルショックによる社会的危機が起こると、業績はみるみる悪化。38億円もの赤字を抱え、社員の3分の1に当たる1000人以上がリストラされることに。

「組合の委員長として、早期退職という形で辞めていく先輩社員たちと、個別に面談しました。『どうして自分が、経営の失敗の犠牲にならなければいけないのか』と責められるのも辛かったです。『いい会社をつくってくれ』と励ましの言葉ももらったときは、いたたまれない気持ちになったものです。どんな大



# 人を大切に 職場の つくり方

離職率ほぼゼロと  
連続黒字を実現



株式会社日本レーザー  
近藤宣之代表取締役会長

慶應義塾大学工学部卒、日本電子株式会社入社。28歳で労働組合執行委員長に就任し11年務める。取締役アメリカ法人支配人などを経て、赤字会社や事業を次々再編。その手腕が評価され、債務超過に陥った子会社の日本レーザー社長に抜擢。就任1年目から黒字化。以降、26年連続黒字、10年以上離職率ほぼ0に導く。著書に「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」[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] (ともにダイヤモンド社) など。

事業の持続可能性を高めるうえで最も重要な要素といえるのが人材。雇用をいかに確保し、優秀な人材を育成し、長く在籍してもらうか。そのために欠かせないのが、人を大切にする職場づくりです。

企業、優良企業でも、ひとたび経営が悪化すれば雇用は守れないと痛感させられました。執行委員長を11年間務めたあとには、アメリカのニュージャージー支社を閉鎖して、同支社の現地社員を全員解雇するよう命じられます。次いで、アメリカ国内の支配人に就くも、冷戦の終結でアメリカの軍需産業からの受注が4割減。今度は、現地社員の20%を指名解雇しなければならぬ事態に陥りました。

## 人を切り続けた経験が人を大切にする経営に

本社と呼び戻されると、国内の営業担当として、またもリストラを担当。その目途がつくと、子会社である日本レーザーの経営再建を命じられます。

本社の取締役を兼務したまま、日本レーザー社長に就任したのは94年。近藤氏が50歳のときでした。パブル崩壊後の売れ行き不振と円安による輸入コスト増で、当時の日本レーザーは債務超過に陥っていました。

「幸い技術力はあったので受注を伸ばし、大幅なコストカットも行って、1年目から黒字転換に成功しました。一方で、『どうせ親会社へ戻る近藤のために苦

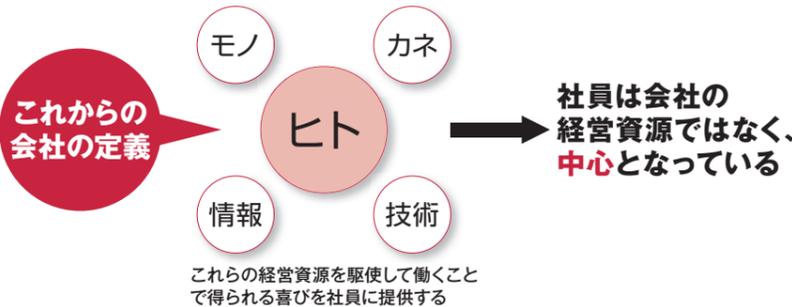
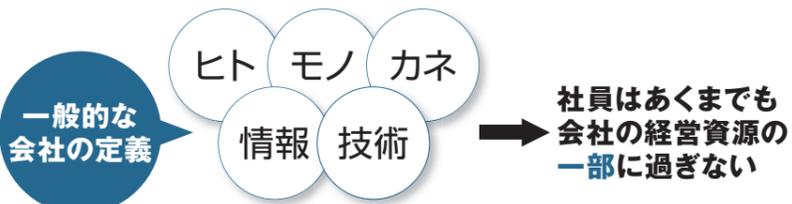
勞するなんて、ばかばかしい』と思っっている社員も少なくありませんでした。そこで、私は日本電子の取締役を辞任し、この会社に骨を埋める決意を示しました。同時に、よりよい会社にするため、会社とは何か、自分はどういう会社をつくりたいのか、じっくりと考えました」

会社は、ヒト・モノ・カネ・情報・技術などの経営資源を使って、製品やサービスを創出します。その製品やサービスを事業に転換して利益を生み出し、顧客のニーズに応え、売上の一部から税金を納めて社会に貢献する。これが一般的な会社の定義といえるでしょう。

「しかし、その考え方は、ヒトつまり社員はワンオペゼムに過ぎません。ほかの経営資源と社員を同列に扱う経営者は、ヒトを切つてモノやカネに換えようとしがちです。ヒトは、モノ・カネ・情報・技術の上に立つべきです。ヒトがモノとカネを使い、情報や技術を活用して、会社を成長させるのです(右図

## 人を大切にする職場づくりは会社の定義を考え直すことから始める

ヒト・モノ・カネ・情報・技術などの経営資源を駆使して経営するのが会社という考え方が一般的ですが、ヒトをモノやカネなどと同等に扱うことに異を唱えます。



ヒトは、経営資源のワンオペゼムではありません。モノ・カネ・情報・技術を使って製品やサービスを創出し、経営に付加価値を生み出せるのは、ヒトだけなのです。

参照。ヒトがすべての付加価値を生み出すのですから、会社の成長とは社員の成長にほかなりません」

近藤氏は何度もリストラを手がけてきた自身の経験から、「雇用の確保こそ、経営者の役割」と確信するに至りました。では、それを果たすために近藤氏は何をしてきたのか。次ページから詳しく解説します。

会社を経営する目的は、次の2点に集約されると近藤氏は言います。

- ① 社員の雇用を守る
- ② 社員の成長を促す

「利益はどうなんだと聞かれれば、『雇用を確保するための手段に過ぎない』と答えます。利益を目的化すると、人を切る事が正当化されてしまうのです。多くの会社が赤字に陥るとリストラを行うのも、利益が目的になっているからです。経営が順調だから社員を手厚く遇するというのは、人を大切にす

### 社員の事情を考慮し雇用の確保に努める

日本レーザーでは、人間は生涯かけて成長するという考え方に基つき、生涯雇用をモットーに掲げています。「日本人の健康寿命は、男性が72・14歳。女性は74・79歳です（2016年、厚生労働省調べ）。現在、当社の定年は60歳ですが、

況についてレポートを出します。それだけで社員の仕事ぶりは十分に把握できるということですが、ちなみに、同社の営業マンにはノルマは存在しません。「ノルマがあれば、自ずと上司のほうに目が向くようになりません。ノルマを設定せず本人に任せると、意識はお客さまへ向くのです。数字を押しつけるのは、経営者と社員の信頼を損なう原因になりかねません」

### ② 対面の「コミュニケーション」を欠かさない

とはいえ、任せきりや無関心はいけません。休憩時間やトイレで顔をあわせたときに、さりげない会話を交わすことが大事。そのとき、近藤氏は必ず相手の名前を呼んで話しかけます。日本レーザーには、「今週の気づき」「今週の頑張リ」「今週のありがとウ」というコミュニケーションツールがあります。部下から上司への週単位の報告メールで、上司は必ず返信します。近藤氏自ら返信することもありますが、そうでは

### ③ 「支援型」のリーダーシップを執る

部下に関心を持たない上司は、部下の悩みがわからないので、成長のサポート方法もわかりま



多様化する働く人の価値観にあわせ、会社も変化していく必要があります

65歳までは無条件で再雇用し、そこから先は本人の健康とやる気に応じて再々雇用します。いずれ、全社員を80歳まで雇用できるようにしたいと思っています。それぞれのやり方で、会社に貢献してもらえばいいのですから」

同社には70代の社員がすでに4人います。高齢者に配慮するのはもちろん、育児や介護にあわせて短時間労働や在宅勤務を取り入れるほか、闘病中の社員のために短時間療養勤務制度を導入するなどして、社員一人ひとりの事情を考慮しながら雇用の確保に努めています。このような姿勢は、優秀な人材の定着にもつながっています。たとえば、ある有名企業の室長から日本レーザーの部長に

「こちらからの金額提示に驚きもせず、『お金よりもやりがいをも求みたい』と言ってくれました。彼が来たきっかけは、私の著書を読んで当社の経営哲学に共感してくれたことでした」

同社にはさまざまな理由で転職してきた社員が全社員のおよそ4分の1を占めますが、転職により収入が上がった人ばかりではありません。にもかかわらず、

### ④ 売上の1%を社員の育成費用に充てる

「こうした支援型のリーダーシップは、日本ではあまり人気がないのですが、経営者と社員が対等なリスベクトを相互に示し、言いたいことを言い合える関係を私は重視しています」

「当社のフルタイム社員数は58名ですが、売上の約1%にあたる年間およそ3000万円を社員の育成費用に充てています。最も効果があるのは、海外出張に同行させること。海外で開かれる展示会などに、他社は3、4名ほど派遣するのが一般的ですが、当社は3倍の12名を送り込みます。8名は研修が目的で、展示会の前後に、取引先や工場を訪問します。2週間ほど行けば、1人につき50万から60万円はかかりますが、その価値は十分にあると実感しています」

日本人とはビジネススタイルも価値観も大きく異なる人々との交流を通じ、自分に足りないものやこれから学ぶべきことが

「このように姿勢は、優秀な人材の定着にもつながっています。たとえば、ある有名企業の室長から日本レーザーの部長に

「こちらからの金額提示に驚きもせず、『お金よりもやりがいをも求みたい』と言ってくれました。彼が来たきっかけは、私の著書を読んで当社の経営哲学に共感してくれたことでした」

同社にはさまざまな理由で転職してきた社員が全社員のおよそ4分の1を占めますが、転職により収入が上がった人ばかりではありません。にもかかわらず、

## 経営者の思いを伝えるため、経営方針などを明文化し、社員と共有する

クレドとは、ラテン語で信条や約束などを意味する言葉です。会社の価値観や経営方針などを明文化し、クレドとして公開する意義とは？

近藤氏は、日本レーザーの経営理念、ミッション、価値観、経営方針などを自ら練り上げ、「クレド」として公開しています。クレドがあることで、経営者と社員が対等の立場であることを確認し、理念を共有することができるのです。

近藤氏が考案したクレドは、同社ホームページ(www.japanlaser.co.jp/company/philosophy/)で閲覧できます。

近藤氏はクレドを実践するために、いくつかの原則を設けています。たとえば、近藤氏が、社員が定着する条件として最も重要だと考えるのは、「言いたいことが何でも言える明るい関係」。そのために目指す経営風土が、次の3つの単語の頭文字から取った「CAR」です。

- Confidence (信頼) お互いが信頼しあう。
- Appealing (魅力) お互いに魅力的な存在である。
- Respect (連帯) お互いに共感を覚え、連帯感を生む。

### 全社員が理想の職場を共有する

また、理想的な職場のイメージは、以下の「SOFT」に集約されています。

- Speed / Simple スピードとは、言葉通り迅速に行動すること。誰かが手を挙げると待つのではなく、気づいた人がすぐに対処する「打ては響く職場」を理想と

「せっかく育てた人材も、いい会社だと思わなければどんどん辞めていきますから、経営者には厳しい時代です。かといって社員におもねるような経営をしていては会社は立ち行かなくなってしまう。だからこそ、社員一人ひとりの能力を正当に

## 人を大切に する職場の 作り方

ず、退職者はほぼゼロ。価値観が多様化し、働くことや幸せの意味を考える人が増えてきたことが背景にあるのではないかと、近藤氏は考えています。「働く人の価値観の変化にあわせ、会社のあり方も変えていかなければ生き残れません(下図参照)。しかし、現実には旧態依然とした価値観に基づいた経営から脱却できていない会社が少なくないのです」

### 優秀な人材を育成する独自のマネジメント術

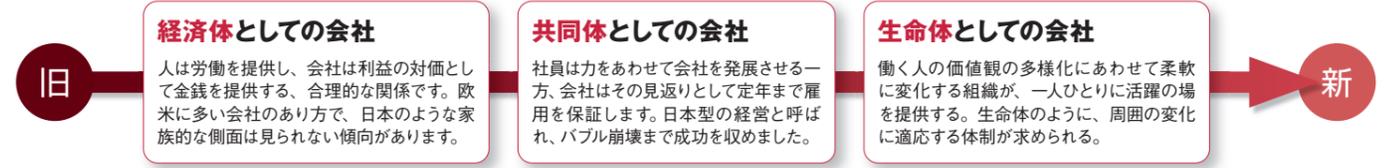
人を大切にす経営は、会社と社員のあり方だけでなく、経営者の社員への向き合い方にも反映されています。近藤氏は社員と接する際に心がけていることが4つあるといいます。

### ① マイクロマネジメントはしない

経営者や管理職は、現場の社員の行動を事細かく把握したくなりがちです。しかし、「今日はどこへ行って、どの客に会った?」「受注はいつになりそうか?」などという質問を自分から社員にすることはないと近藤氏はきっぱりと言います。日本レーザーでは、営業マンは自ら事業計画を立て、進捗状

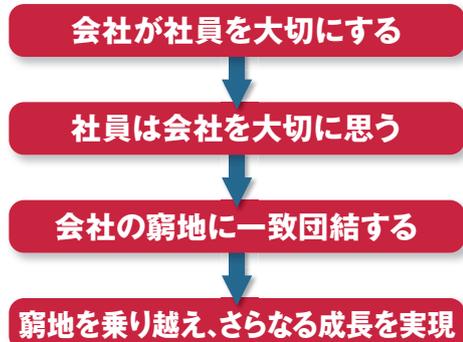
## 時代を超えて生き残るのは働く人のニーズに適した会社

働く人の意識の変化にあわせ、会社もあり方を変えていく必要があります。「生命体としての会社」へと進化することが生き残りの条件となっていくでしょう。



# 社員を大切にすれば VUCAへの対応力も 高まる

近年、ビジネスの世界で注目を集めるキーワードの一つ「VUCA」の観点からも、人を大切にする経営は有意義といえます。



VUCAとは「予測不能」を意味します。予測不能な危機に陥った際に、会社を支える人材が求められています。

- ・ Volatility (変動性)
- ・ Uncertainty (不確実性)
- ・ Complexity (複雑性)
- ・ Ambiguity (曖昧性)



評価し、それに応じた報酬を与えることが重要になります」  
日本レジャーでは、学歴も性別も国籍も人事評価には一切関係なく、実力主義の職務給を採用しています。ただしアメリカ流の業績直結型ではなく、資格をもとにした「英語能力手当」「IT手当」「対人能力手当」などの積み重ねです。

加えて、粗利の3%をインセンティブとして、担当者だけで配分する仕組みがあります。「1億円の稼ぎなら300万円を、その取引にかかわった全員で話し合って分けるのです。14年続けていますが、配分方法で不満の声が出たことはありません。管理部門の社員にはそうしたインセンティブがありません

から、賞与を厚くします。結果として、同じ年齢でも年収に約2倍の差が生じるケースもあります。しかし処遇の基準を透明にしているため、誰もが納得してくれています」

**本当の意味での  
人を大切にする経営**

その実績を評価されて中小企業の経営者向けの講演に招かれることも多い近藤氏ですが、その際に必ず聴講者に質問していることがあります。

「社員を大切にしていますかと尋ねるのです。『していません』と答える経営者は、一人もいません。しかし、本当にそうなのでしようか？ 経営者自身が社員を大切にしている『つもり

になっただけではありませんか？ それは、人を大切にしている経営者ではありません。社員が『会社から大切にされている』と思っただけではじめて、人を大切にする経営ができていくといえます」

会社を成長させる原動力は、社員の働く意欲にある。そして、社員が会社から大切にされていると実感できる経営を実践しない限り、社員の意欲はなかなか上がらない。逆に、大切にされているという実感があれば、多少の苦難に直面しても意欲が下がることはない(左上図参照)。

近藤氏は、そう強調します。

「レジャー業界は決して伸び盛りの業種というわけではありません。かつては150社ほどあった同業者の多くが倒産の憂き目にあい、現在では50社ほどにまで減っています。そんななかで当社が成長軌道を描けているのは、いざというときに献身してくれる社員のおかげです」

近年、「VUCA(ブーカ)」という言葉が経済界で注目を集めています。

この4つのキーワードの頭文字を取った言葉で、目まぐるしく変化するビジネスの世界を表しています。

変化はポジティブなものばかりとは限りません。リーマンショックなどに代表される突然の経済不況や自然災害、さらには新型コロナウイルスをはじめとする疫病などによる社会不安などのネガティブな変化も、会社に経営に大きく影響します。

経営者が難しい舵取りを強いられるような苦境に陥ったとき、社員がどうかして支えたいと思う会社はどんな会社でしょうか。人を大切にする会社か、そうでない会社か。答えは明らかではないでしょうか。

**「社員が  
会社から大切に  
されている実感  
がある経営」を  
行うことが  
何より大切です**

**人を大切に  
する職場の  
つくり方**