



## 一人ひとりに細やかに向き合う経営で 従業員と企業の成長を促す

株式会社 **日本レーザー**

「人を大切にする」経営を実践し続け、2022年12月決算で29期連続の黒字を達成した株式会社日本レーザー。倒産寸前だった同社を回復成長させたのが現会長の近藤宣之氏だ。成功の秘訣は「社員のモチベーションを高めることにある」と話す近藤会長に、経営のあり方を聞いた。

私が株式会社日本レーザーの社長に就任したのは1994年のことです。68年の創業以来、レーザー機器専門商社の草分けとして業界を牽引してきましたが、バブル崩壊後の業績不振で債務超過となり、倒産寸前の状況に陥りました。そこで、親会社の日本電子株式会社に最年少役員だった私に、再建の命が下ったのです。2023年度には30期連続黒字を達成する見込みですが、企業の成長において最も注力してきたのが社員のモチベーションを高めることです。

初めからその考えがあったわけではありません。1年目は経営の見直しや取引先の新規開拓、コストカットなどを実施し、必死で黒字化に取り組みました。しかし、その間に役員が重要な商権と部下を引き連れて独立するという事件が起こりました。残った社員たちにもやる気が感じられません。このままでは根本的な改善にならない。そう考えた私は親会社の取締役を退任し、当社の経営に専念しました。

### 解雇をしない生涯雇用と ジョブ型人事制度でやる気を引き出す

背水の陣を敷いた私の前に立ちはだかったのが「4つの不良」です。まずは原価率を下げるために大量に

仕入れた結果、売れ残ってしまった「不良在庫」。また、十分に稼働していない「不良設備」を抱え、納入先から代金を回収できていない「不良債権」もありました。その上、社内には就業時間を守らず、経費も好き勝手に使う多数の「不良人材」がいました。

これらを解消するためにまず取り組んだのが、就業規則の見直しと遵守の徹底です。また、業績の良し悪しと報酬や待遇が比例していなかったため、人事評価制度を改革。業務とは関係なくもらえる家族手当や住宅手当を廃止し、仕事内容と役割、成果によって報酬が決まるジョブ型人事制度を採用しました。当然、社員からは不利益変更だと反発の声があがりましたが、彼らに表明したのが「雇用を守る」こと。新方針に従う代わりに、たとえ会社の業績が悪化しても解雇しないと約束したのです。

その背景には、私が親会社で労働組合の委員長を務めた際に大規模な人員削減を阻止できなかった経験や、アメリカ現地法人の再建に取り組んだ経験から、企業の存在意義は「社員の雇用と成長を守る」ことにあるという考えに至ったことにあります。方針が合わない人間は自ら会社を去りましたが、会社側から解雇したことはなく、生涯雇用がセーフティネットとなって、社員のモチベーション向上につながっています。

人材採用においても変革のメスを入れました。当社では新卒一括採用を行わず、国籍、性別、年齢、学歴を問わずに多様な人材を通年で採用。1995年には70歳雇用を開始し、現在は70歳を過ぎて80歳を目指す社員も数人います。また、雇用契約は育児や介護、病気など個々の事情に応じて行い、その内容は本人の意欲や希望に沿うように毎年見直します。その結果、事務職から営業職に転じた女性社員や、通勤に2時間以上かかるからと在宅勤務をするパート入社で現在は部

長格の幹部女性社員もいます。社員一人ひとりに細やかに向き合う経営を心がけています。ちなみに当社では「課長」「部長」は役職ではなく資格ととらえています。各社員に権限が委譲されており、必要に応じて上長に指示を仰ぐことはありますが、基本的には個々が自律的に考えて仕事を進めています。

報酬も性別や年齢で差がつくことはありません。賞与には成果賞与として粗利額の3%を支給するインセンティブ制を導入。また、TOEICの受験を義務づけ、その点数に応じて手当を支払っています。海外取引に英語が必須なことが一番の理由ですが、TOEICは200問を2時間で解くため、集中力、判断力、情報処理力などを鍛える訓練にもなるからです。こうした制度の結果、役員より年取の高い社員もいるほどです。

### MEBOで親会社から独立 顧客よりも先に社員のことを考える

さまざまな改革を実施し、不良債権や不良在庫も整理して、当社は倒産危機を脱しました。しかし、私はMEBO<sup>※</sup>に踏み切ります。MEBOとは、経営陣と社員が一体となって出資し、対象企業の株式を取得する企業買収の手法。当時は、役員以上の人事はおろか社員旅行すら親会社の承諾が必要で、社員からすれば出世が見込めない状況でした。このままでは社員のモチベーションに関わる。そう感じて親会社からの独立をはかったのです。社員に出資を求めると、うれしいことに全員が賛同してくれて2007年に独立を果たしました。元パートも元派遣も新入社員も全員が株主という日本で唯一の会社です。

中堅中小企業の強みは、社員が「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つの意識をもてることです。簡潔に言えば、当事者意識とは仕事や役割に対して責任をもって行動すること、危機意識は倒産に対するおそれを常に抱くことです。そして仲間意識をもって、危機的状況にも一丸となって立ち向かう。

これらの意識を育てるために、当社では難しいと予測できる案件であっても本人がやりたいと希望すれば承諾することもあります。うまくいかなかったとしても、失敗を経験することで当事者意識や危機意識が身につくからです。命令や管理から

Corporate Profile	
代表取締役会長	近藤宣之
代表取締役社長	宇塚達也
本社	東京都新宿区西早稲田2-14-1
創業	1968年
売上高	62.9億円(22年度実績)
従業員数	60名(23年1月)
<a href="https://www.japanlaser.co.jp/">https://www.japanlaser.co.jp/</a>	

は何も生まれません。成長のためのチャンスを与え、それを支援することで仕事へのモチベーションも上がります。また、毎週の全社会議では月次決算や株価、個々の目標など経営に関する数字を共有しています。情報をガラス張りにすることで、仕事が自分ごとになり、さらにやる気が引き出されるのです。

当社では毎週の会議でクレドを読み上げます。クレドとは、経営者が社員に対して企業の理念やビジョン、行動規範を示す一方で、社員は自分の働き方を明らかにする、いわば「働き方の契約書」です。そこに掲げているのが「社長第一主義」と「社員第一主義」の理念。私は、中堅中小企業は社長が経営の目的を決めていいものだと考えます。ただし、それは企業が成長するためのものであって、好き勝手にやっていいという意味ではない。そして、企業が成長するために大切なのが社員の雇用と成長を守ること。だから、お客様よりも先に社員のことを考えます。彼らの話をよく聞き、就業規則も毎年見直します。話しかけられやすい雰囲気をつくるために笑顔の練習もしている。社員が満足しなければ、お客様を満足させることなどできるはずがないからです。当社のやり方がすべてに当てはまるとは思いません。物事は不易流行であって、人事評価や経営戦略は企業の業務内容や状況によって変えていく必要があります。ただ、「人を大切にする」ことは不易だと思うのです。



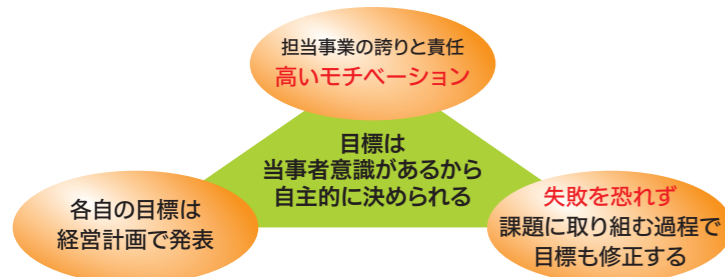
女性正社員の半数以上が非正規社員からの登用で、雇用形態は本人次第



代表取締役会長の近藤宣之氏

#### 図 | 社員の自律・自主性を促す仕組み

目標は社員が自主的に決める。ノルマなし、完璧主義を求めない



出所：N.Kondo Japan Laser Corporation 2023

※ MEBOとは、Management and Employee Buyoutの略。MEBOに参加する従業員はその後の経営に積極的に参加することになり、企業価値向上のインセンティブが期待できる手法