

社員が成長しなければ会社は成長しません



日本レーザー 代表取締役社長
近藤 宣之

■労組出身の最年少役員が社長に就任

聞き手：本日はよろしくお願ひします。大変遅くなって恐縮ですが、第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞，中小企業庁長官賞の受賞，誠におめでとうございます。ま

ずは，ここまでに至る道筋と言いますか，どうやってこうした会社を作って来られたのか，お教えいただけますでしょうか？

近藤：ありがとうございます。日本レーザーはもともと，電子顕微鏡のトップメーカーである日本電子の子会社でした。わたしの前に歴代の社

長が4人いて，全員日本電子の出身者です。バブル崩壊後に何年間も続けて業績が悪化し，1993年にはとうとう債務超過に陥ってしまいました。主力銀行からも「もう融資できない」と宣言されました。当時，銀行保証は親会社が請け負っていたのですが，最も信用があると考えられる一部上場企業の保証があっても銀行が融資しないというのは，かなり悪い状況といえます。主力銀行は「存続させる価値がない」と判断しましたが，「親会社が融資するなら，それはご自由に」ということでした。

そこで，前任の社長と会長が，「40人の社員とその家族がいるので，破たん処理は困る。ぜひ継続してくれ」と親会社に懇願し，「自分たちは債務超過になった経営責任があるから辞めるので，若い経営者を送ってほしい」と要請しました。さらに，銀行がお金を貸してくれないので，「親会社から持参金を持って来てくれ」ということも加えました。それが，

1968年3月，慶應義塾大学 工学部電気工学科卒業。同年4月，日本電子株式会社に入社。電子顕微鏡部門応用研究室に勤務。1970年5月～12月，当時のソビエト連邦レニングラードとモスクワに駐在。1972年9月，全国金属産業労働組合同盟（ゼンキン同盟）日本電子労組執行委員長，東京地方金属副執行委員長，ゼンキン同盟中央執行委員兼任。組合役員退任後，経営管理課長，総合企画室次長等を歴任後，1984年11月に米国法人副支配人に就任。1987年4月，米国法人総支配人。1989年6月，日本電子取締役兼米国法人支配人。1993年1月，同社取締役営業副担当。1994年5月，株式会社日本レーザー代表取締役社長に就任，現在に至る。1995年6月に日本電子株式会社取締役退任後，日本レーザー社長専任。1999年2月，日本レーザー輸入振興協会会長，現在に至る。2007年6月，JLCホールディングス株式会社設立。代表取締役社長に就任，現在に至る。同時にマネジメントエンプロイバイアウトにより日本電子株式会社より独立。2011年5月，第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞，中小企業長官賞を受賞。

1993年の暮れごろの話ではないか
と思います。年が明けた1994年初
めに、わたしに「日本レーザーに行
ってくれ」という話が来まして、同
社の社長になることになりました。

就任の一つの理由は、わたしに9
年ほど滞在したアメリカで英語を使
って海外企業とビジネスをやっていた
経験があることです。日本レーザ
ーという会社のビジネスモデルは、
海外から装置を輸入して国内に売る
ことですから、英語ができて、海外
のサプライヤーと強い関係が持てる
という意味で合っていたのでしょ
う。もう一つの理由は、わたしが日
本電子で労働組合の委員長をやっ
ていたことだと思います。経営破たん
するような状況ですと、人心が荒廃
していますし、会社には労働組合が
なかったのが、社員みんなが勝手な
ことを言って大変なことになってい
たからです。わたしは20代から30
代にかけて労働組合の委員長をや
っていましたので、「人事管理や労務管
理のプロだから乗り込んできちんと
再建しろ」ということになったので
す。

また、最も大きな理由は、その時

点でわたしが日本電子の最年少役員
だったということでしょう。アメリ
カで現地の総支配人という役員ポ
ストに就いたので、45歳で本社の
取締役になりました。普通、子会社
の社長になるのは本社の経験豊富
な平取や常務というケースが多い
のですが、日本レーザーが債務超過
で再建しなければならないという
挑戦的な使命があるので、「一番若
いおまえが行け」ということにな
ったのだと思います。正式には19
94年5月の株主総会で就任しま
したので、今年で社長業も18年
目になります。

聞き手：社長として、とても大変な
スタートを切ったわけですね。

■ 就業規則は毎年改定する

近藤：ええ、そうです。しかし、幸
いにして社長就任の1年目から黒
字に転換することができました。2
年目には損益計算書上では、累損
を一掃することができ、復配もでき
ました。つまり、まる2年で再建
できたということになりますね。た
だ、損益の面では無事に赤字を一
掃できたのですが、経営破たんし
た会社には不良在庫や不良債権が
いっぱいあり

ます。回収できない売掛金や、売
ることができない在庫の山など
です。そういう不良債権や不良在庫
を処理し、バランスシートをきれい
にするには、さらに2年ぐらいか
かりました。だから、完全に再建
を達成するには、トータルで4年
ぐらいかかっていると思います。

聞き手：赤字の状態は何年くらい
続いていたのでしょうか？

近藤：3年くらい続いていました。
そして、最終的に債務超過にな
ったのです。バブル崩壊後の19
91年～93年の間、ずっと赤字
でした。たぶん次の質問は、「何で
そんなに短期間で再建できたの？」
ということですよ（笑）。

聞き手：はい、その通りです（笑）。

近藤：わたしの前には4人の社長
がいたのですが、親会社の常務
と兼業で子会社の経営に専念で
きなかつたり、銀行出身のために
技術や海外取引が不得意だつたり
、逆に技術者出身で経営にはう
とかつたり、健康上の問題があ
つたりして、それぞれ本場の意
味で会社経営ができていなかった
のではないかと思います。しか
し、それでも会社が成り立って
きた最大の理由は、すでにリタイ
アしてしまいましたが前の副社長
のおかげだと思っています。彼が
実務を取り仕切っていたので、
会社がなんとかもっていたので
す。ところが、彼は営業の専門
家で技術にも詳しくはなかった
のですが、マネジメントという面
ではやはり社長にその責任があ
りますね。

そこでわたしは、経営の理念を
立てて、ビジョンを掲げて、それ
に基づく経営戦略を立てて、経
営方針を出して、それを社員に
明確に示して、あとは「ついて
くる人間はついて来



なさい、ついてこれない人間は仕方がない」と宣言しました。ですから、それだけの債務超過に陥った会社の再建にもかかわらず、リストラによる解雇は1人も出していません。肩たたきもしなかったし、希望退職も実施していません。ただ実際には、債務超過になる前後から再建が落ち着く前までの5年程度の間で、50人くらい辞めています。これらの人は、この会社に見切りをつけて辞めていくか、あるいはこの会社の経営方針で社長が代わったことがおもしろくないという理由で辞めていったわけです。辞めていく人によっては、商権ごと持って辞めてしまう人もいて、その後、その代わりとなるサプライヤーを探して契約するのに大変な思いをしました。

聞き手：一筋縄で行くような再建ではなかったということですね。

近藤：そうです。それにもかかわらず、なぜ2年間で再建できたかというと、経営方針を明確に打ち出したことが大きかったと思います。まず、「やってもやらなくても同じ」というような従業員の待遇を変えました。努力して成果を出した人間の待遇はちゃんと上げるようにしたのです。成果主義と、業績主義、能力主義を重視しました。それまでは、メーカーである日本電子の就業規則や人事制度をそのまま流用していたのです。これだと、やってもやらなくても同じような評価になってしまいます。ところが日本レーザーは商社だから、個人の能力や努力、貢献度に大きな差があります。それに見合った待遇が、日本電子の制度では対応できませんでした。

例えば、デモ機を車に積んで300km走って、長野県のユーザーまで行



ってデモをして、また300km走って東京へ帰ってきて、今度は夕方からドイツのサプライヤーに電話したりファクスを送ったりして、ようやく帰れるのは9時～10時となるような社員が実際にいます。そうやって数字を出せる人間と、会社に9時ごろ来て定時の5時半になったら帰り、数字も上がらない人間のボーナスが、ほとんど同じだったのです。せいぜいあって10%の差です。そんな状態では、やる気のある社員も「やっつけられない」となるわけです。

そこで、まず、そこから路線を変えようと思いました。アメリカで10年近く仕事をやってきて、その中でアメリカ人の労務管理もやっていたものですから、日本的な経営では無理と判断し、インセンティブ制度を取り入れました。しかし、こうした制度を前面に押し出すと、日本では極端なやり方になってしまい、むしろ日本人にはなじみません。そういう試行錯誤を繰り返しながら、日本レーザーの人事制度は毎年手直しをしています。今日現在でも、就業規則は毎年改定していますね。

だから今は、能力主義と、業績主義、理念主義——経営の理念に沿って体现する主義——に、社員を大事にするという観点を加えて、人事制度はだいぶ洗練されてきています。ただ、再建のさなかでは、多少、ショック療法になる制度も導入して、ついていけない人は待遇が上がり、ついていけない人は結果的に辞めていくような形は採りました。これは非常に大きかったですね。それに、社長が毎日朝早くから来ているだけでも、緊張感が出てきますよね。

■成長の前提は社員のモチベーション

近藤：幸いにして、1年目で受注も売り上げも伸びて、1994年度は単年度決算で黒字になりました。ところがそれだけでは再建できません。再建できた本当のターニングポイントは、わたしが日本電子の取締役を辞めたことだと思います。辞めた理由は以下の通りです。わたしは日本電子の最年少役員のまま日本レーザーの社長に就任しましたよね。それで、1年目は幸いにして黒字になりました。そんな折、社員がこういう

ことを言っていると聞いたのです。「近藤さんは日本電子で最年少役員だね。それで、20代~30代に労働組合の委員長も経験しているし、40代にはアメリカで国際経営を経験しているので、今度は日本の中小企業に来て債務超過の会社を再建できれば勲章ものだよ。それで本社に戻ってもまだ50代半ばで、次期社長は間違いないね」と。

確かに債務超過の中小企業を再建するには、てっとり早く累損を一掃すればいいわけでしょう。そのためには、従業員の給料を上げなければいい。経費をカットすればいい。投資もしなければいい。そういういわゆる「ケチケチ経営」をやれば何とかできます。普通、再建者とはみな、そういうことを考えます。そうすれば累損が一掃でき、2年か3年で本社に対する復配も実現し、それで帰っていくのだからと従業員は考える。「何だ、おれたちが頑張ることは、近藤の出世の手伝いをするようなものだね」と飲みながらそう言っていたのだそうです。わたしも、「確かにそれはそうだな」と思いました。幸い1年目で黒字転換できたけれど、

累積赤字はまだあるわけです。よっぽど頑張らないとこの累損は一掃できないし、それは社員のモチベーションを上げるしかない。ここでキーワードの「モチベーション」という言葉が出て来ます。それがその後の経営のキーワードにずっとなっているのです。

聞き手：近藤社長のお話にはよく「モチベーション」という言葉が出てきますね。そこが原点だったのですね。

近藤：そうです。その時に思ったのは、会社を再建するのも、会社を発展させるのも、新規事業に取り組むのも、需要を拡大するのも、すべて社員のモチベーションだということです。社長が細かいことを何でもかんでもできるわけではないから、実際には社員にやってもらいますよね。それぞれの部門を担当する社員がレベルアップして成長しないことには、会社自身も成長しません。よく、「社長の器以上に中小企業は成長しない」といわれますが、もっと強調したいのは「社員の成長がなければ会社は成長しない」ということです。そして、社員の成長の前提はモ

チベーションなんですよ。意欲ですね。だから、モチベーションが上がるような工夫をしなければならないと考え、ずっと人事制度や賃金制度、退職金制度、休暇制度、手当制度などいろいろ変えながらやってきました。

聞き手：まさにその通りだと思いますが、なかなかそういう考え方ができない経営者は多いと思います。近藤社長は何が違うのでしょうか？

近藤：それはたぶん、わたしが労働組合の委員長を11年やってきたせいだと思っています。労務管理や人事管理に関して人事部のような専門部署ではありませんが、それを会社の実現させる側としてかかわってきたので、モチベーションを上げるための工夫を常に考えてきました。再建1年目にそこそこ何とかなったので、2年目に入る前に本社のトップと相談して、その年の6月の総会で日本電子の役員を退任して日本レーザーの社長に専念したいと申し出ました。親会社の思惑もあって、これが受け入れられたわけです。

1995年度がスタートする時に、社員に向かって「わたしは日本電子を6月の株主総会で辞めることにした」と宣言しました。「これからは日本レーザーの社長に専念するから、ここに骨を埋めるつもりで君たちと一緒に頑張ります」と言いました。さらに「君たちも、自分たちの努力で会社を存続させるわけだから、『赤字になれば親会社はわれわれの会社を清算する』という状況をよく考えて頑張ろう」とも言いました。これが非常に良かったのです。この宣言で社員がやっと本気になってくれました。そうすると、なぜか運も味方してくれるのですね。そういうスピ



一チをした直後の1995年4月に、なんと1ドルが79円75銭という円高を記録しました。輸入企業の日本レーザーとしては、仕入れ値が非常に安くできるので、これはとてもありがたい話です。もう一つ運が味方したのは、自社品で手掛けていた光ディスクマスタリングシステムという、光ディスクの原盤を作る装置の受注が大手企業から取れて、売り上げが上がったことです。そういうことが重なって、2年目で累積赤字を一掃できました。1996年3月期で一掃して10%の復配を実現しました。これは予想より早い結果でした。

■独立して社員全員が株主の会社を作る

近藤：その後、日本レーザーは日本電子から独立するのですが、その経緯をお話します。独立した理由の一つとして、1989年に日本電子が6割、日本レーザーが4割出資して作ったレーザー顕微鏡の製造会社である日本電子ライオソニックの存在があります。レーザービームを半導体の回路に当てると電流が流れ、その流れ方を見ることによって欠陥が

あるかどうかを判断する半導体の欠陥検査装置を作っていました。日本レーザーも、海外から輸入するだけだと商権が失われるようなこともあって不安定だから、国内に自分たちのメーカーを作ろうということで出資しました。ところが、そのレーザー顕微鏡は、一時期の半導体ブームが去った途端に売れなくなってしまったのです。最終的に債務超過になり、業績悪化で破たん処理することになりました。2003年にその会社は清算されましたが、日本レーザーが出資した1,200万円はいろいろあって戻ってきませんでした。それを契機に、日本電子はレーザー関係の仕事から一切手を引くことになりました。そうすると、日本レーザーを子会社として持つ事業上のメリットがなくなってしまったのですね。

一方、日本レーザー側にも、子会社という立場でやむを得ないのですが、人事や財務面での制約があり、迅速な経営判断や社員のモチベーション上、障害となることが多くありました。そのため、2003年ごろから親会社の制約の少ないIPO（株式公開）やM&Aを検討していました。

親会社の経営トップとしてはもう一つ、「近藤のおかげで業績が良くなって、従業員も増えてきているが、企業文化が全く違うところに近藤の後任を送るのは難しい」という親会社の判断があったと思います。後任が置けないとなると、社長を替えることもできません。しかし、ほかの子会社の手前、日本レーザーだけ特別扱いするわけにもいかず、「やはりこれは独立させるしかない」という判断があったのでしょう。そのような経緯で、「独立を考えてほしい」と当時の日本電子の社長に言われました。2006年ぐらいのことでしょうか。

IPOを断念し、マネジメントバイアウト(MBO)やマネジメントエンプロイバイアウト(MEBO)*を検討している時に、主力銀行から「持株会社設立によるMEBOでの独立はどうか」という話が出て来ました。独立は銀行にもメリットがあったからです。日本レーザーが独立すれば、社債の発行や、為替の予約——親会社のしがらみがないので金額や期間の自由度が高い——が新たに発生しますからね。独立によって社員のモチベーションを高められるし、さらにそれを継続していくこともできます。経営の自由度を確保するという面でもメリットがあるし、親会社にしてみれば自分の持っている株を売ることができるわけです。唯一のデメリットは、「自己責任経営」とい



*企業の子会社や事業部門の経営者が金融機関などから資金を調達し、株式の買い取りや、新会社を設立することで独立する形態のM&A。経営者が株式を譲り受ける場合をマネジメントバイアウト(MBO)といい、経営者と従業員が共同で譲り受ける場合をマネジメントエンプロイバイアウト(MEBO)という

うことです。銀行からお金を借りる時に、今度は本社が保証してくれませんが、それと、何かあった時に誰も助けてくれないということもあります。その覚悟がないと独立はできません。

聞き手：背水の陣を敷いたわけですね。

近藤：はい。そんなデメリットがあるけれど、わたしは社員にいつも「チャンス&チャレンジ」ということを言っているので、独立を経営としてのチャンスととらえて、チャレンジしようじゃないかということになりました。2006年12月の年末も迫ったところに筋書きが出来上がったので、年明けの2007年早々に「これでやりたい」と本社に持っていきましました。そうしたら、本社も賛成してくれたのです。そして、その年の6月に独立しました。

聞き手：独立の具体的な内容を教えていただけますか？

近藤：日本レーザーの株は当時、日本電子が7割、残り3割が個人持ちという出資比率ですが、その上にわたしが個人で「JLCホールディングス株式会社」という会社を作りました。資本金は5,000万円です。作るにあたって、社員に「出資を希望すれば額面で譲渡する」と言っておきました。元親会社の日本電子は14.9%の出資とし——グローバルにブランド力のある日本電子の名前は信用の証しでもあるので——、残り85.1%は社員に持ってもらうことにしました。ただし、経営の責任上、そのうち50%以上は役員が持つ必要があるので、全体の32%は社員が保有できるという枠だけ決め、希望を募りました。そうしたら何と、社員枠の2.4倍ぐらゐの応募



が来ました。しょうがないので、希望の半分以下の株数にしてもらって、全員が株主の会社ができたといいわけです。そして今度は、その全員が株主の会社が日本レーザーの株を全部買うというスキームでした。

MEBOが終わった2007年7月の段階では、日本レーザーは100% JLCホールディングスの子会社になりました。JLCホールディングスの株主構成は、日本レーザーの役員が半分以上、社員が1/3弱、14.9%が元親会社の日本電子という形になりました。さらにわたしが個人で持っていた株を社員に額面で譲渡して個人株主になってもらったのを、今度は再度それを供出してもらって、持株会にしました。だから結局、社員持株会と役員持株会、日本電子という、たった3人しか株主はいなくなつたのです。その方が総会をやつても簡単ですからね。

2008年以降に入社した社員にも、新たに株主になれるチャンスを作ろうというので、「第2従業員持株会」というのを作りました。MEBOをしたときより業績が良くなつていたので、当時と同じ金額で1株は買え

ませんが、「それでもいいから買いたい」と多くの新入社員が言ってくれました。その年に入った女性でボーナスがまだ10万円しかないような人でも50万円払い込んでくれたり、中にはお金がないから親から借金して買うという人もいて、本当に驚くべきことだと思いました。結局、2008～2010年に入った社員もみんな株主になりましたね。

聞き手：社員全員が株主の会社ですか。日本ではまだ少ないケースですね。

近藤：今日現在、JLCホールディングスという日本レーザーの親会社は、パートや派遣社員以外、全員株主です。嘱託も株主になっています。定年再雇用者も株主。今年の1月と5月に入ってきた新入社員もここで株主になりました。要は、ここで働いている人間は全員株主なのです。よく、「近藤さんの会社の社員はモチベーションが非常に高い」と言われますが、それは、働いたら働いた分だけ給料やボーナスが増えるというものもあるけれど、会社が利益を上げると5～10%の配当金が出るということが大きいのです。これは銀行の

利回りの50~100倍に相当しますよね。「それはモチベーションも上がりますね」と言われますが、わたしは「それは逆でしょう」といつも言っています。もともとモチベーションが高いからそういうことができたわけですから。

聞き手：会社の業績はすべて社員のモチベーションにつながっているのですね。

近藤：はい。社員のモチベーションを上げるための工夫は散々やってきました。その延長線で社員の成長は企業の成長ということになります。さらに、「株——すなわち会社は、誰のものか」ということになりますね。日本レーザーでは「会社は社員のもの」ということになっています。そういう仕組みによってさらにモチベーションが高くなるという循環が生まれています。結果としてこの10年間、実質的な離職率はゼロなんです。また、身障者の雇用率が2.5%を超えていますし、70歳まで働ける。既婚の女性社員が4人いて、4年間で4回、産休・育休を取っています。1年程度の育休を取ってもちゃんと復職できます。頑張った人には頑張っただけの待遇をします。雇用は保障します。本給も下げません。だけど、手当は能力に対する手当だから、変動します。職責手当や部課長の手当も実績で変わります。ある面で社員は大変居心地がいいのですが、同時に業績に対してはとてもシビアな会社といえますね。

■人事制度もモチベーションを上げる一手段

聞き手：お話を聞いて興味がわいたのですが、何か特別な、他社と違う



人事評価制度は作られているのでしょうか？

近藤：ええ、独自のものを作っています。まず、基礎能力手当というのがあります。これは現代版の「読み・書き・そろばん」なんですね。要するに、対人対応能力やコミュニケーション能力という社会人としての基本の部分です。日本レーザーではまず英語が挙げられます。判断にはTOEIC*を使っています。例えば500点未満の人は月額手当ゼロ。500点だと5,000円、600点は1万円、700点は1万5,000円、800点は2万円、900点以上は2万5,000円と決まっています。月額ですから、1年にすると900点以上の人は30万円の手当が支給されるわけですね。日本レーザーはこれを一生支給するので、30年間勤めたら900万円も英語の手当が入るのです。ただし評価は、毎年更新されます。一度900点を取ったらずっと同じ手当が付くわけではありません。更新の頻

度は、800点以上の人は2年に1回、700点台以下の人は毎年受けなければいけません。もう一つの「そろばん」はコンピューターです。パソコンやITなどを運用できる能力です。ブラインドタッチができる方が評価が良くなるというのもあります。これは英語と違って相対的な評価ですね。

また、コミュニケーション能力が一番大事だと思っているのが対人対応能力です。挨拶がきちんとできるか、対応がいいか、返事がいいか、親切か、明るいかな、姿勢がいいか、お客さんの応援団がたくさんついているかなど、いろいろありますが、要はその昔「性格」といっていたものを評価基準に持ってきました。「おれは性格が暗いから」と言い切ってしまうのは間違いだと思っています。それは能力なのです。相手を気持ちよくさせるのも能力のうちでしょう。相手から、「あの人は感じがいい人だ」、「一緒に働きたい」と思ってもらうのも能力じゃありませんか？自分に笑顔がないと思ったら、毎日、オフィスに来る前にエレベーターの前のトイレで鏡を見てから会社に入

*Test of English for International Communicationの略称で、英語によるコミュニケーション能力を評価する世界共通のテスト。10点~990点までのスコアで評価される

れ、と言っています。訓練すればそれは良くなるのです。

それから実務能力というものがあります。これは、例えば経理だったら経理業務、営業だったら商品知識、技術だったら修理の技術など、これもまたいろいろあります。昇格や本給を決める際にこうした能力が反映されます。また、日本レーザーの非常にユニークな点は、管理職の課長、次長、部長の役割手当が10段階ぐらいあることです。これによって、本人のモチベーションを下げずに正当な評価ができます。わたしは目に見えるような降格はしないよう工夫しています。さらに本給も下げません。10段階の評価はそうした時、非常に使い勝手がいいのです。

聞き手：本給が下がらなくても、月額給与が下がることはあるのですよね？

近藤：ええ、そういうこともあります。ほかの会社で「賃下げ」といったら大変な問題ですよ。ところが、日本レーザーの制度は合理的にできていて、みんなに納得してもらえます。評価そのものは役員全員でやります。今、役員は6人いて、さらに管理部長をオブザーバーとして加えて7人で評価しています。中小企業ですとオーナー社長が個人の「好き嫌い」で決めていくことが多い。そうやって決めても、オーナー経営であれば別に社員から文句は言われないうのです。個人企業では、社長に嫌われたら辞めるしかありません。どんな会社でもみなそうでしょう。

一方、日本レーザーは先ほど言ったようないきさつで会社を作っているから、わたしは今、オーナーではないのです。役員持株会の中では一番多く株を持っていますが、ほかの

メンバーのみなさんが「近藤さんはもう適切じゃないから、役員持株会の代表を降りてもらう。代わりにAさんになってもらう」と意見が一致したら、持っている株数が少ないのでわたしは勝てません。役員持株会の代表が代わるとその代表が社長になるという仕組みになっていますから、社長は自由に替えられるのです。これがオーナー経営だったらそうはできません。そこがうちのいいところなんです。

聞き手：仕組みとして作り込んであるところがすばらしいですね。

近藤：社員の評価については役員の総意で決めます。先ほどの基礎能力手当や、英語によるコミュニケーション能力、コンピューターの運用能力、態度能力、そして、課長、次長、部長としての貢献度の評価によります。それから、ボーナスは業務の場合には考課賞与だけですが、営業と技術では粗利の3%を還元することになっているので、かなり成果主義的な要素があります。営業の場合、粗利の3%、すなわち100万円の粗利を稼いだら3万円は自分の賞与になるという分かりやすい仕組みです。

昔はそれを自動的にA君という一人に全額渡していたのですが、最近「この案件を受注するのに誰の協力を得たか」ということを加味するようにしました。例えばB君の協力を得たとすれば50:50の分配ですよ。さらに、それを納入するのに技術員が手伝ってくれたとします。技術が納入したことで1年間の保証というアフターサービスが出てきます。そのサービスは技術が行くことになるので3者で1/3、1/3、1/3ずつに分けます。そういうチー

ム主義にしたのです。

さらにもっと言うと、仮に3万円を2人で分けたとすると1万5,000円ずつですが、そのさらに半分をグループにプールしてしまいます。自分の取り分は半分の半分だから1/4になりますね。同様にそのグループにグループ員全員がプールして、これを資格に応じて山分けするのです。そうすると、部長や次長は自分が直接売り上げを上げなくても、山分けのところで取れるわけです。そうした方法を各部に任せて運営しています。

聞き手：とても面白い方式ですね。

近藤：要は、結果として社員のモチベーションが上がって、業績が良くなればいいわけです。そういう意味では、人事制度はあくまで手段であって目的ではありません。ただし、これらは日本レーザーのビジネスモデルに最適化されているから、別の会社がこのマネをしてうまく行くとはいりません。100個会社があれば、人事制度は100個ありますから。

こうした社員の高いモチベーションのお陰で、社長就任以来、今年も含めて18年間連続黒字です。今後も社員とともに「夢と志の経営」を実践していくつもりです。

聞き手：非常に日本的というか、最適化された制度になっていることがよく分かりました。本日は非常に興味深い話をありがとうございました。

※ここに掲載した内容は、O plus Eのウェブサイトでもお読みいただけます。<http://www.opluse.com>