

過去5年以上にわたり人員整理をしていない、黒字経営。不況下の日本でこの厳しい条件をクリアし、第1回「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に輝いたのが日本レーザーだ。前期は過去最高利益を達成した。従業員56人、年商39億円の中小企業ながら、TOEIC800点以上の社員が2割以上。国立大学の博士号取得者、東証第1部上場企業からの転職者など優秀な人材を集める。この会社が、かつて債務超過に陥っていたとは想像しにくい。再建を担った近藤宣之社長の考え方をひもとくと、強さの秘密が見えてくる。

会社は何のためにあるのか

94年に日本レーザー社長に就任し、07年にMEBO（マネジメント・エンプロイー・バイアウト、従業員による事業買収方式）により独立しました。いま、当社の株主は社員で

す。よく、だから社員の士気が高いのでしょ、と言われますが、逆です。士気が高いからMEBOをしたのです。当社は「社員満足こそ第一に」を掲げています。教科書通りに言う、企業は人、モノ、金、情報を生かして利潤を得るのが役割で、「顧客満足が第一」です。しかし、企業は何のためにあるのかと考えると、人、モノ、金、情報を生かすのは人。つまり社員なのです。会社は社員の自己実現の舞台なのです。

例えば、当社は就業規則を毎年変えています。4月には短時間療養勤務制度を導入しました。この制度は、どの会社にもありません。療養中の社員が正社員として働き続けられるようにと作りました。いま、当社の就業規則は非常に良いものできています。

社長になるまで

中高生のころからマルクスの本を読むような学生でした。本だけ読むと、社会主義は本当に素晴らしかった。そして、大学在学中にドイツに行く機会を得ました。当時は冷戦下。西ベルリンは発展しており、「戦争は20年前の出来事」でした。しかし1つ壁を越えて東側に入ると、途端にがれきの山。「戦争からまだ20年しかたっていない」のです。理想と違いショックを受けました。同じ優秀なドイツ人で、こんなに差がつくのです。

大学卒業後に入社した日本電子で

社長インタビュー

株式会社日本レーザー

代表取締役社長 近藤 宣之 氏

「社員満足こそを第一に」 不況でも成長を続ける未来型中小企業の原点  
日本でいちばん大切にしたい  
会社の人材戦略とは



DATA

- ▶住所：新宿区西早稲田 2-14-1
- ▶電話番号：03-5285-0861
- ▶URL：http://www.japanlaser.co.jp
- ▶事業内容：海外最先端のレーザーや、光の技術とその製品を扱う

どんな人材を求めていますか？

質離職率はゼロです。

は、労組委員長になりました。当時28歳です。左翼的な労組との対立抗争で、文字通り会社を守っていません。しかし、その翌年、ドルショック、オイルショックの影響もあり、会社は大規模なリストラを打ち出しました。経営再建をめぐって交渉の過程で、実は放漫経営が表面化しました。結局、その年だけで1000人ほどが会社を去りました。私たちが必死で守ろうとした会社は、私たちの雇用を守りませんでした。

そのとき、わかったのです。従業員が命をかけて会社を守っても、会社の経営がきちり行われていないと雇用の確保など絶対にできない。これが、ものすごい経験になっていきます。その後、再建するまで委員長を務め、退任後は米国会社の再建を担当しました。日本レーザーが債務超過になったときに、出向し社長に就任しました。私は50歳でした。当時、債務超過ですから、社員のモチベーションは非常に下がっていました。50人を採用して、50人が辞めました。しかし、この10年余りは実

当社では女性、外国籍、博士号や修士号を持つ社員など多様な人材が活躍しています。多様な人材を活用するために、目指す経営風土として『C・A・R』を掲げています。これは、コンフィデンス（信頼）、アピール（魅力）、リスペクト（共感）の頭文字です。個々が魅力をアピールし、互いにリスペクトしあう。これは、私の感覚で言うと、「おぬし、やるな」という感じですね。社員同士も、社員と私の関係もそう、どちらが上位ということもありません。

どんな人材を採りたいかという点、日本レーザーの理念を体現する人です。それは、「笑顔、感謝、成長、利他、勤勉」。笑顔を絶やさず、働けることに感謝する。自分を磨き成長し続け、他人の役に立てるようねばり強く働くことです。