



日本は低成長時代の先進国として自信を持って!

株式会社日本レーザー 代表取締役社長 近藤宣之さん

従業員全員が株主の会社として、『月刊総務』10月号の特集でも紹介した株式会社日本レーザー。代表取締役の近藤宣之さんに、2012年以降、私たちは何を大事にし、何を目指して働くべきかうかがった。

●従業員を解雇せずに経営再建

株式会社日本レーザーは、日本電子株式会社の子会社だったが、二〇〇七年にMEBO（マネジメント・エンプロイー・バイアウト）により独立した（詳細は本誌一〇月号）。会社は株主のものであり、従業員のものでもあるという理想を体現したのである。初めに、MEBOに至った経緯について、同社代表取締役社長の近藤宣之さんに聞いた。

「当社はバブル崩壊後、業績が悪化し続け、一九九三年には債務超過となり、メインバンクから融資を打ち切られる事態になってしまいました」

経営再建のため親会社からやって来た近藤さんは、社長として数年のうちに同社を立て直すのだが、驚くのはメインバンクが見放すほどの債務超過に陥っていたのに、リストラによる解雇者を一人も出さなかったことだ。

「社長になったとき心に決めたことがあります。それは、絶対に従業員をクビにしないことと、絶対に会社を赤字にしないことです」

一見、相反する二つに見えるが、どのようにして成し遂げたのだろうか。

「まず、経営理念とビジョン、それに基づく経営戦略と経営方針を立てて従業員にハッキリ示しました。そして、ついで来る人間はついてこい、ついて来られ

ないなら仕方ない、と宣言したので。ですから再建までに辞めた人はもちろんいませんが、解雇や希望退職も一切実施しませんでした」

人を辞めさせずに会社を再建すると決めた近藤さんの決意の背景には、二つの経歴がある。一つは長年にわたり労働組合の委員長をしたこと。左翼的な労組と対峙し会社を守っていたが（当時は労組が二つあり、対立していた）、あるとき、業績の悪化で大リストラが実行される。

自分たちが必死で守った会社は従業員を守ってくれなかった。経営失敗のしわ寄せは労働者に回ってくるという理不尽を目の当たりにした。

もう一つは、約一〇年の滞米経験である。アメリカ式経営の良さを日本企業にも取り入れれば業績向上が可能だと考え、インセンティブ制を導入する。ただし、能力主義一辺倒ではない。

「アメリカ式経営の問題点も感じましたので、日本式とのバランスをうまく取らなければならない。そのためには試行錯誤の連続で、当社の人事制度は毎年手直しし、就業規則も毎年改定しているんです」

再建途上ではショック療法的に大胆なインセンティブもつけたが、現在は従業員を大事にするのを一番に考えているという。たとえば、二〇一一年四月からは人工透析を受けている従業員が正社員

として継続して働けるようにと、短時間療養勤務制度を導入した。

●会社は従業員のもの、従業員のためにある

社長就任後一年が過ぎた頃、近藤さんはある決意をする。それは親会社の役員を辞めること。すでに会社は黒字転換を果たしていたが累積赤字はまだあったため、従業員にがんばってもらうには、親会社を辞めるべきと考えた。当時、社内外では、日本レーザーを立て直して親会社に戻れば近藤さんの次期社長は間違いない、といううわさがさやかれていた。「従業員たちは酒を飲むと、自分たちががんばっても社長の出世の手伝いをしていようなものだ」といつていると耳にしました。この言いつに、私も納得せざるを得なかった。そこで、従業員たちのモチベーションを高めるため、親会社を辞めて日本レーザーに骨をうずめると決めました」

近藤さんの決意を聞き、従業員たちは奮起し経営再建は加速していった。同社は好調な業績を上げていたが、二〇〇六年に新たな転換点に立つことになる。親会社がレーザー関係の事業から撤退。日本レーザーを子会社として持つメリットがなくなったため独立を要請されたのだ。いろいろ検討した結果、MEBOに

よる独立を決断。二〇〇七年、実行に移された。そして全従業員が株主という会社は誕生した。それ以降に入社した従業員も新たに株主になれるようにと「第二従業員持株会」を結成。会社が利益を上げれば株主である従業員にも配当金が出る。これが従業員のモチベーションにつながることは間違いない。「しかし」と、近藤さんはいう。

「それは逆なんです。従業員のモチベーションが高かったから、MEBOが成功したんです」とはいえ、会社が自分たちのものという仕組みが好循環を生んでいる。「二般に顧客満足第一」といわれますが、当社では「社員満足第一」と掲げています。従業員が自社の提供する商品やサービス、自分の仕事に満足できなければ、お客さまを満足させられるわけがないと考えているからです。人的資源に限られている中小企業は、従業員が成長しな

ければ会社も成長しません。従業員が仕事に誇りを持ち、自ら成長できる環境を作らなければ」

「社員満足第一」といっても、決して従業員を甘やかしているのではない。「社長の私を含めて基本的なことをきちんとできるよう、ルールを作り、これを身に付けるために生活習慣を変えるように社員には求めています」

近藤さんのいう基本的なルールとは、「時間を守れ!」「約束を忘れるな!」「整理整頓をする!」「おカネとリスクの管理をする!」「自分のためではなく、他人のお役に立つように仕事をする!」「周りの人への感謝を忘れるな!」「粘り強く勤勉に働く!」である。

●日本人は危機に強い “分かち合い”の精神で乗り切る

最後に、私たちはさまざまナリスクに対してどのように向き合えばよいのかを聞いてみた。

「二〇一二年は、政治的・経済的に危機的状况に陥ると思います。アメリカ大統領選をはじめ世界の主だった国のリーダーが交代し、政治的に不安定な時期になります。世界人口は七〇億を超え、資

源、食糧、水など有限な資源の争奪戦が起きることは間違いない。また、PIIGS（ポルトガル、イタリア、ギリシャ、ギリシャなどの国がこれ以上の借金をすれば、資源争奪の問題も重なりハイパーインフレが起きる可能性がある。逆に緊縮財政を取れば、デフレとなり大恐慌に陥るかもしれない。どちらにせよ、個人が生き延びるにはスキルを伸ばすしかありません。しかし、日本人は強い。日本は大丈夫です。わが国は“低成長時代の先進国”です。成長がない時代にどう生きるかをすでに学んできている」

バブルの崩壊により失われた日本の資産は約一〇〇兆円。それに日本人は耐え、銀行の不良債権一〇〇兆円以上もほかならぬ日本人自身の手によって処理してきた。その中で、低成長時代に合わせたシンブルな暮らしを志向するようにもなっている。

「また、東日本大震災による気付きは非常に大きかった。大震災では二万人

近藤さんからの提言

将来のさまざまなリスクに備え、基本的なルールを身に付け、会社に誇りを持ち、職務に自信を持ち、商品やサービスに確信を持ち、日々の生活に感謝することが真の顧客満足につながることを忘れずにいよう。スキルを伸ばし、自らを成長させれば、危機は乗り越えられるはず。もっと自信を持つべき!

■株式会社日本レーザー [企業データ]
■設立: 1968年4月16日 ■代表取締役: 近藤宣之 ■本社: 東京都新宿区西早稲田2-14-1 ■事業内容: レーザー機器の輸出入、販売
■従業員数: 56人(2011年8月現在)