

顧客満足より社員満足を

日本レーザー 近藤宣之社長に聞く
聞き手/笹田学

日本レーザーは、MEBO（経営陣と従業員が一緒に会社株を取得する）で親会社からの独立を果たし、全社員が株主となった。人を大切にすることをユニークな経営手法は、TV、雑誌など複数メディアにもわかに注目され始めている。同社近藤宣之社長に経営、人事戦略を聞いた。
（文責/編集部）

笹田 「顧客満足より社員満足」と経営方針に明記されています。

近藤 はい。はっきりと（笑）。お客様はげんなお顔をなさるんですけれどね。

しかし、自らが所属する会社に満足することなく、また自らが提供する商品やサービスに満足できなくて、どうしてお客様に満足していただけでしょうか？ 自信や確信が持てるためには、基本である社員が満足していなければならぬ、社員の満足度が何より大事なんです。

笹田 そういうことを理解しておられる経営者の方は少ないですね。

近藤 私は人「財」と書きます。よく企



近藤 宣之（こんどうのぶゆき）

1944年生まれ。慶応大学工学部卒業後、日本電子に入社。72年、日本電子連合労働組合執行委員長に就任。その後、総合企画室次長、アメリカ法人支配人、取締役営業副担当などを経て、94年から現職。07年に役員・社員の持株会などを構成されるJLCホールディングスを設立し、MEBO（Management Employee Buyout）を実施。日本電子からの独立を果たした。

業の4要素で人、モノ、金、情報などいいいますが、人は別格なのです。人が企業の要素である金、モノ、情報をコントロールし、経営が成り立つのです。社員は唯一の財産です。

笹田 その信条をどうやって経営に落とし込んでいるのでしょうか。

無駄な人などいない

近藤 多くの経営者は、未だ人を「材料」と見ています。材料として見れば、コストが高いものは切り捨てます。しかし、人は材料のわけがない。財産です。

例えば身障者雇用です。当社の身障者の社員は、1日5、6時間しか働かせません。1日おきに病院に行き透析です。しかし、彼が会社にいるときは、1人コツコツ一生懸命仕事をこなしている。その姿をみな見えています。それを見たら、健康である自分たちは幸せなんだ、もつと頑張

ろうという気になります。見方を変えれば、会社のモチベーションを上げる効果が出るわけです。

働き蜂の世界では、何もしていないような蜂が2割いるといいます。しかし、何か彼らなりの役割があるらしく、その2割をよけてしまおうとまた同じように2割何もしないような蜂が出てくる。生物の世界ではみんな何らかの働きを持って生きているようです。

笹田 しかしその2割を抱え込むのが難しい。

近藤 年功序列で同じ待遇なら無理です。例えばみなが一昨年収500万円だったとしたら、優秀な人たちはよその会社に行くでしょう。当社は優秀な人財はほとんど抜けてきませんが、30代で部長の人もいます。優秀な人に例えば800万円、900万円支払っても、それ以上に稼いできてくれるのです。そうすると、ほかの人にも、普通の給料くらいは支払える、という理屈です。公平にチャンスは与えるけれど、

笹田学の One for all All for one



笹田 障害者の方は正社員です。

近藤 はい。彼は今、腎臓がない。月、火、水に1回透析が必要で、1回数時間、夕方早退して透析にいきます。1日8時間労働で20日間、計160時間が正社員の資格とすると、1000〜1200時間しか働けなければ正社員にはなれません。そこで当社は就業規則を変え、自分の療養のための正社員制度を作りました。いわゆる短時間勤務制度です。制度の最初は育児の短時間制度、次に介護の短時間制度、そして、今回は自分の療養のための制度を作りました。

笹田 従業員はほぼ正社員ですか。



本社前で 近藤社長（右）、笹田

近藤 60人いますが、ほぼ正社員です。ほかには定年再雇用の嘱託が数名、パートが数人、派遣が1人掃除の人。みんなわれわれの仲間ですから、何かパーティーがあればみ

な招待します。この間のパーティーも雇用契約関係なくみな来しました。こういうイベントは大切なのです。これがないとギスギスしてしまいますから。

笹田 今、派遣の人は1人ですか。

近藤 はい。もう9年目の経理部長です。時価会計も、連結決算も、60人分の毎週の経費精算も全部彼女に任せています。社員のオフアワーは出していますが、本人は派遣の自由な空気が好きなようです。正社員になると朝8時半出社、英語は試験があり、会議も出なければならぬ。本人が今の状態が良いですという場合は本人の自由ですから。

近藤 さらに、総務部長はパートです。元大銀行のOLで寿退社。出産後子供がようやく少し落ち着いてきたということでパートで働いていただいています。

笹田 経理部長が派遣で、総務部長がパートですか。

近藤 さらに、管理部長が定年の再々雇用です。正社員ゼロで、人事部、総務部、経理部、経営管理部、いわゆる普通の会社の本社部門のことを全部やっています。

新しい日本の経営の未来

笹田 社長の実践されている経営手法は、日本型経営の進化版と感ずるのですが。

近藤 まさに、私は進化した日本の経営こそ

がこれからの未来に大変重要と考えています。わが国の経営者は、バブルが崩壊した後現れてきた「生活主義」のように、今価値観のシフトが起きていることに気付くべきです。

ある面ではリーマン危機というのは、アメリカが、貪欲な資本主義が、崩壊していく始まりにすぎない。ユーロ危機は、そのヨーロッパ版で、ユーロが崩壊していく始まりにすぎない。これからは、彼らが散々馬鹿にしていた、わが国の「失われた20年」を、彼らがたっぷり味わうわけです。

その頃、日本は新しい日本型経営で立ち直っていた。そしてその経営手法が注目され、やがてはアジアに、そして世界のスタンダードになつていくだろうと考えているのです。

社員の心の幸せを、それがブータンのような小さな国のレベルだけではなく、世界最先端の技術を持つ国で、1億人以上の国民が達成できたのなら、これは素晴らしいと思いませんか。

取材を終えて

近藤社長は米国でのリストラ経験、若き日の組合委員長経験などが相乗した形で現在の経営哲学に辿り着いたように思います。注目すべきポイントが多すぎて、誌面で全て紹介できないのが残念でした。

笹田 学（ささだまなぶ）

1963年若手県盛岡市生まれ。明治大学社会学部（日本一）に輝く。卒業後は横河電機に入社し一貫して人事畑を歩む。現在人財戦略アドバイザー、新規ビジネス開拓、スポーツマネジメント、障害者活用など幅広い分野のコンサルタントとして活動中。