

異質な人材の活用による グローバル経営—人材の育成と組織の活性化

株式会社日本レーザー 代表取締役社長

近藤 宣之 氏

近藤氏は、3度会社の再建に立ち向かった。28歳で労組の委員長をしているときの、オイルショックと放漫経営で窮地に陥った日本電子の再建。1000名の希望退職を受け入れ、経営トップ全員の退任を迫った。2度目がアメリカ法人のリストラ。そして3度目が債務超過に陥った子会社・日本レーザーの再建。この過酷な経験から氏は独自の経営哲学と人材活用法を生み出し、日本レーザーを19年間黒字を続ける会社にまで育てた。彼の人を大切にする経営が注目され、第1回の「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞、新宿区最優良企業賞を受賞した。この輝かしい実績を残した氏の経営哲学と人材活用法を聞いた。



会社の存在理由は 人を雇用すること

これからお話しするわが社の人事制度や政策は、最初に青写真があって計画的に組み上げてきたものではありません。今にもつぶれそうな会社としては、学歴、性別、国籍、障害の有無にこだわらず来てくれた人を雇わざるをえず、その人たちにやる気を出してもらって目いっぱい働いてもらうために四苦八苦して工夫してきたものです。ですから、就業規則も制度も、良いものを次々と取り入れるために毎年のように改定してきました。例えば、腎臓がなくて透析を受けている障害1級の社員のために、短時間勤務が可能な制度を作ったり、夫の転勤で上海に帰る中国人の女性社員のために上海で勤務できるようにしたりなど、その時々が良いと思われる制度や政策を導入してきて、その積み上げで現在の仕組みができています。

それらの基本にあるのが、企業としての存在理由に

関する私の定義です。私は企業の存在理由は「人を雇用すること（働くことで得られる喜びの提供）」だと考えています。

私が日本レーザーに乗り込んだときも、「雇用は守るから、新しい経営方針にしたがってほしい」と明言し、社員の既得権である家族手当、住宅手当を廃止し、年功序列型の退職金制度を刷新し、一方でチームや個人の業績に応じた賞与、昇給も減給も納得のいく人事制度などを導入しました。ただし降格と本給カットは決してしない制度です。とにかく、雇用を守りつつ、社員のモチベーションが高まり、働く喜びが得られるような会社になるようにしてきました。

実力主義と 一体感の両立

その結果、次のような制度ができました。

- ・定年再雇用で70歳まで働ける。

- ・転職組、外国籍の人、女性もフェアに処遇。勤続10年以上の中国人社員が2人います。
- ・中国籍社員を正社員として5人採用しましたが、うち2人は日本に帰化しました。
- ・また、社員の3分の1が女性で、その3分の1が管理職になっています。
- ・高齢者でも能力に応じて管理職に活用。現在、再雇用された65歳の管理職がいます。
- ・社員の成長のための教育・研修へ時間と投資をかけている。

などなどです。これらは、すべて能力主義・実力主義を徹底し、社員一人ひとりが自立したプロになってもらい、高いモチベーションを維持してもらうための施策です。

しかし、実力主義を徹底すればするほど、社内はぎすぎすした風土になりがちです。それを緩和するために社員が一体感を持てる施策も同時に打ち出しています。

例えば、社員懇親会、社員旅行、パーティー等を頻繁に開催しています。これらの催し物には雇用契約に関係なく、管理会社が派遣する清掃員なども、いっしょに働く仲間として参加してもらっています。また、社長個人の特別表彰制度を設け、通常の人事評価では評価されないような内容の良い点を見つけて社員を表彰しています。

一体感を高める上で大きな力になっているのが「今週の気づき」という仕組みです。毎週末、全社員からどんな些細なことでもかまわないので、仕事や会社のことなどで気づいたことをメールしてもらうようにしています。毎週50人からのメールが届きます。その返信も含めると、これまでに約6年分、3万通の社員の「気づき」が蓄積されています。私は週末をつぶして、必ず全員に返信をしていました。今は、私のほかに担当役員から返信するようにもしています。これが経営陣と社員とのコミュニケーションを深化させて一体感を高めています。

これらの施策とは別に、基本的な面でも社員のモチベーションを高めるシステムを構築しています。

2007年、MEBO (Management and Employees' Buy-out) を実施しました。つまり経営陣と従業員がいっしょになって、親会社から会社を買って独立したのです。そのため、派遣とパート以外の嘱託も含めた全社員が株主になっています。そのことが経営への一体感を醸成し、モチベーションを高めています。しかし、注意しなければならないのは、株主になったからモチベーションが高まったのではなく、モチベーションが高

かったからみんなが株を買ってくれたという点です。

また、基礎的な条件面でも大企業に見劣りしないものを確保しています。給与は大企業並みで、正社員の平均年収は607万円(2011年)に達しています(平均年齢は39.6歳)。年間休日も128日を確保しています。

以上のような制度と施策が効を奏して、この10年間、留学や出身国への帰国等特殊な例を除いて、離職率はほとんど0%です。若い人がすぐ退職をするこの時代においてこれは誇っていい数字だと思っています。

社長がやらねばならないこと

以上の仕組みを維持するのは社長の決意と行動しかありません。

まず、常に黒字を出すことです。赤字は雇用不安を生みモチベーションを下げます。私は、赤字経営は犯罪であるとも思っています。経営不振の原因を外部環境のせいにする人がいます。円高の定着、グローバル化、人材が集まらない、知名度が低い、等々外部要因はたくさんありますが、こんな外部の要因を赤字の原因にしては失格です。なんとしてでも、事業を改革し、体制を革新して黒字を出すのが社長のやるべきことであり、最大の責任です。

また、社長が背水の陣で取り組んでいるという姿勢を社員に示すべきです。本社から乗り込んで経営を順調に回復させてきた頃、「社長はここで実績を残しそれを勲章に本社に戻れば将来は本社の社長にでもなれるのだろう」というような社員の声を聞きました。これを聞いたときにこれではいかんと思ひ、親会社の役員を辞めこの会社に骨をうずめる姿勢を示して、社員の信頼を得ました。

一方で、常に社内を明るくし、コミュニケーションを活発にすること自ら率先して行っています。社員に対しては社長自ら笑顔で挨拶するようにしています。社内に入る前に、トイレで笑顔つくりの訓練をしてから職場に入ったこともありました。社長から一人ひとりに挨拶をします。こちらが率先して挨拶をすれば、自ずと向こうからも挨拶をするようになります。なにごとにも相手にやってもらいたければ自分からやることです。

このようにして「社員の成長が会社の成長」という理念の下、「信頼、魅力そして共感」(CAR: Confidence, Appeal & Respect)の企業風土を醸成し、社員がわくわくとして働く会社を作ったことで、19年連続して黒字が続く会社になったと確信しています。

●講演者・近藤 宣之(こんどう・のぶゆき)

1944年東京生まれ。65年～66年ドイツ交換実習生として欧州滞在。68年慶応義塾大学工学部電気工学科卒業。同年日本電子株式会社入社。70年ソ連、レングラード、モスクワ駐在。72年日本電子労組執行委員長。84年組合役員退任後、経営管理課長、総合企画室次長等を歴任して、米国人(ボストン)駐在。87年米国人支配人。89年日本電子取締役兼米国人総支配人。94年5月：株式会社日本レーザー代表取締役社長、現在に至る。95年日本電子株式会社取締役退任、日本レーザーの社長に専任。07年JLCホールディングス株式会社設立、代表取締役社長就任、現在に至る。同時にMEBOにより、日本電子本社より独立。11年第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞、中小企業庁長官賞受賞。12年平成23年度新宿区最優良企業賞(新宿区長賞)受賞