



(株)日本レーザー  
代表取締役社長

## 近藤宣之

こんどう・のぶゆき  
昭和19年(1944年)、東京生まれ。慶應義塾大学工学部を卒業後、日本電子(株)に入社。47年、28歳で日本電子労働組合執行委員長に就任。その後、アメリカ法人支配人、取締役営業副担当などを経て、平成6年、(株)日本レーザー代表取締役に就任、現在に至る。19年に役員・社員の持ち株会などから構成されるJLCホルディングスを設立。MEBO(経営者・従業員が参加した会社買収)を実施し、日本電子からの独立を果たす。著書に『ビジネスマンの君に伝えたい40のこと』(あさ出版)がある。同社は昭和43年設立、資本金3000万円、売上高34億円、従業員59名。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、東京商工会議所「勇気ある経営」大賞など受賞多数。

破綻寸前からの再建と十九年連続黒字、ダイバーシティ経営、生涯雇用宣言……。一九六八年創業の輸入商社・(株)日本レーザーの経営が今、注目を集めている。「会社はなぜ存在するのか。それは働くことで得られる喜びの場を人々に提供するため。人の雇用こそが経営のいちばんの目的です」。異色の経営を生んだ理念、その背景にはどんな物語があったのか。近藤宣之社長(69)に話を伺った。  
(聞き手 本誌編集人)

# あらゆる成長の機会に投資せよ

## 人生の最短距離は直線ではない

### 人に投資してこそ会社は伸びる

「おはようございます。近藤です。今日は当社まで取材に来ていただいて。まずは目覚めのコーヒーでも飲みましょう」

年明け、とある平日の午前九時、東京・西早稲田の日本レーザー本社を訪れると、時間ぴつたりと笑顔の近藤宣之社長が颯爽と現れた。銀行も見放した日本レーザーの再建に取り組み、「日本でい

ちばん大切にしたい会社」大賞に輝く企業へと大変身させたその人である。企業再建を成したリーダーは共通して明るい。同社は昭和四十三年に日本電子(株)(東証一部)の一〇〇%子会社として設立。

アメリカ、ドイツなど海外からレーザー機器を輸入し、大学、研究機関、大手企業等に販売する輸入商社として四十五年の実績をもつ。社内に技術部門を置いてカスタムオーダーやアフターサービスを充実。「総合的な光によるソリューション」の提供を事業ドメインとする。

ビル一階は技術部門。メインオフィスの二階は、仕切りのないワンフロアに経理から営業まで四十人ほどのデスクがズラリと並ぶ。その全体が一望できる位置に社長のデスクがある。

「社長室なんてものではありません。窮屈なだけです(笑)。見てお分かりのとおり、うちは三分の一が女性です。彼女は総務課長で今年度、パートから契約社員になりました。経理課長の彼女は派遣社員で九年目。こちら上海出身の方さんは、システム機器部の課長で日本に来て十五年、うちに来て十二年目です」

フロアを案内しながら、近藤社長は一人ひとりの名前や肩書きはもちろん、勤務年数や経歴まで、一枚の資料も見ず、すらすらと説明していく。

全社員五十七名のうち十七人が女性で、その六名が管理職という比率の高さもさることながら、パートや嘱託、派遣

などいわゆる「非正規社員」を総務や経理課長など要職に就ける人事政策は異色だ。どんな意図があるのか。

「女性は結婚や子育てなど人によってワークスタイルが違うので、雇用契約も人それぞれ。しかし、ここで共に働く仲間としては皆、平等なんです。正社員でないと、働く喜びを得られない仕組みなんてほろがおかしいでしょう」

年齢、性別、学歴、国籍に関わらず、日本レーザーで働くすべての人に、自己実現と自己成長の機会と環境を提供する――。この一文を近藤社長はコーポレートミッションに位置づける。実際、女性だけでなく、外国人や六十五歳を過ぎた高齢者の雇用にも積極的に取り組み、その中からグループ長や部長職を登用している。

もちろん役職は飾りではない。日本レーザーでは、課長なら月額四万五千円、次長なら五万五千円という具合に、役職に応じた「役割手当」を支払う。

「人件費はコスト」「非正規社員は安価な労働力」ととらえる現状一般の見方からすれば、日本レーザーのやり方は奇異に映るだろう。近藤社長はそうした日本の企業社会に横たわる「常識」こそが問

題と指摘する。

「働く人への投資なくして会社の成長はありません。これは三度、窮地に陥った会社の再建に取り組んだ私の持論です。よくヒト・モノ・カネ・情報と四つを同列視しますね。これが間違い」

そう言いながら近藤社長は紙に△を描き、その上のほうに「ヒト」と書いて、三つの角と線で結ぶ。

「いくらモノ・カネ・情報があっても、ヒトがなければ生かせません。ヒトは同



物流グループを運営するのは全員「非正規社員」。「社会に参加している実感があって毎日充実しています」(左/パート5年目の中島さん)

列ではなく、三つを束ねる頂点です」

実際にどれだけ社員の成長に重点投資しているかを示す一例が海外出張だ。

同社では仕事柄、アメリカ、ヨーロッパ等への出張の機会が少なくない。経費



思うように成長できない社員もいるが「どんな人にも役割がある」(近藤社長)。1週間の気づきをメール共有する「今週の気づき」制度が、互いの違いを尊重する風土をつくる。「あらゆるトラブルも成長への気づきと学んでほしい」(同)

を考えれば必要最小限の人員に絞りたいところだが、近藤社長はあえて倍以上の人員を送り出す。そのうえ業務上は出張の必要のない事務職の社員までも派遣に加えている。

「なぜなら、海外出張も教育研修の一部と考えるからです。海外は刺激の宝庫です。自分の英語力やスキルがいかに足りないか、グローバルな視点の必要性を自覚して帰ってくる。すると仕事ぶりが変わります。年間四十人で二千万円かかりますが、これで成長へのモチベーションが高まれば投資効果は十分です」

今夏のミュンヘンでの展示会には、正社員のおよそ二割にあたる十人を出張させる予定という。

### 逆風だらけの 遠回り人生

人の成長に思い切った投資をするのは、単に経営パ

推され、入社四年目で執行委員長を任されることとなる。

二十八歳の若きリーダーの熱意で、激化する一方だった左翼組合との対立は解消。なんとか主流派の労組となれた喜びもつかの間、気づけば、会社はオイルショックと放漫経営で倒産寸前に――。

会社側との交渉の末、経営トップ全員の退任を条件に、やむなく全社員の三分の一にあたる千人の希望退職を受け入れた。左翼組合から決死の思いで会社を守ったはずが、次に課せられたのは尊い千人もの人員整理のまとめ役。苦業を共にした組合の仲間から冷ややかな目で見られ、裏切り者呼ばわりもされた。

「俺は何十年も組合費を払ってきた。いちばん長く組合に関わった人間が、どうして合理化の犠牲になるんだ！」

返す言葉がない。自分は今まで何をやってきたのか。いくら組合が努力したところで、会社そのものが傾けば、雇用問題は解決できないことを痛感した。

どうすれば会社はよくなるのか――。経営や人事に関する本に勉強を重ねながら、主力銀行と自主再建に取り組み、社員の待遇改善を実現していった。

三十代で味わったこの修羅場の経験

は、その後の長き「再建人生」のほんの序章にすぎなかった。

「アメリカ法人のニュージャーシー支社が赤字で倒産寸前だ。近藤、お前が現地に行つて処理してこい」

誰もが嫌がるリストラ請負人。ニュージャーシー支社はどうなる状態でもなく閉鎖、全員解雇した。やがて四十五歳で米国法人総支配人に就任。経営難に陥ったポストン支社では、トップとして人員を一五パーセント削減するレイオフ(一時解雇)を断行した。

通告に反発して弁護士を連れてきたり、ワイフが怒鳴りこんでくるケースが多かったが、あるアメリカ人のドクターはこう言つて泣いた。

「日本企業は人を大切にすると聞いて入ったのに、業績が悪いからといって、簡単にあなたをクビにするのか？」

グサリときた。信じてくれた人の心を裏切らねばならぬ辛さ。胃に穴が開いた。ああするしかなかった。と言いつつも「会社の存在意義とは何か」「人の幸せとはなんなのか」と自問せずにはいられない。

苦悩の中、アメリカ人牧師から聞いた言葉が、光となった。

フォーマンズを高めるねらいからではない。「会社の存在意義とは何か」。若き日から何度も自問してきたこの問いに、近藤社長はこんな答えを出した。それは「雇用を守ること」であり「働くことで得られる喜びの場を提供すること」であるというものだ。

では「雇用」や「人の成長」に対する強い思いはどこから生まれたのか。それを知るには、近藤社長が歩んできた人生の道のりをしばしばたどる必要がある。

敗戦の前年に東京で生を受け、元陸軍軍医の父に厳しく育てられながら、慶應義塾大学に進学。電気工学を専攻した。

高校時代に安保闘争を経験し、一方では競技スキーにのめりこむ二十一歳の青春に、ドイツ交換留学のチャンスが訪れる。この渡欧経験が、人生の進路を変えた。東西ベルリンの復興の格差に、共産革命の理想はもろくも崩れ、視野が広がったパリで偶然、電子顕微鏡の輸出を手がける日本電子の営業マンと出会う。

「自分も将来は海外で活躍できるビジネスマンになりたい」

大学卒業と同時に日本電子に入社したが、まもなく民主的労働組合の役員に

There is no way to happiness,  
Happiness is the way

(幸せになる方法はない。幸せは、そう努力する過程にあるのだ)

地位や財産、名誉。努力を重ね、希望の条件を実現することで人は幸福に至る。そう考えていた。そもそも人の欲望にキリはない。生きた結果ではなく、生きるプロセスに人の幸福はある――。この気づきが、会社と経営を考えるうえで大きな指針となった。

平成二年、困難な経営合理化に成功したことが評価され、最年少で本社の取締役に抜擢。晴れて帰国し、ようやく順風に乗るかと思いきや、新米役員に準備された舞台は、泥沼の赤字に陥るお荷物子会社・日本レーザーの社長職だった。

周囲に悲劇と嘆かれながら、五十歳からの経営者人生が幕を開けた。

### 雇用は絶対犠牲にしない

バブル崩壊後から出血続きの日本レーザーは債務超過に陥り、主力銀行にも見放される状態だった。雇用不安におびえ、自信もやる気もそがれた社員たち。「自分が社長である限りは、絶対に雇用は犠牲





「赤字を出したら退任する。それくらいの覚悟が経営者には必要です」

にしないから」。

全員を集めて宣言した。

とはいえ、いくらきれいごとを言っても業績が悪ければ雇用は守れない。社員の奮奮を促すべく、実績によって給料が大幅に変動する成果主義を導入した。

——落下傘社長に何ができる。

反発した数名の役員や幹部が、あろうことかドイツやフランスの重要商権を持ち出し、手勢の社員を引き連れて独立していった。加えて、変化についていけない社員が続々と会社を去りゆく中、取引先を開拓し、コストカットを重ねて、初年度中の黒字化にこぎつけた。

二年目。業績は上向き始めたが、社員たちの表情は冴えない。自分に向けられる視線の中に彼らの心の声を悟った。

「近藤さんはいずれ再建の実績をぶらさげて本社に戻る。ステップアップに利用されて働くのはごめんだ」

信じてもらえなければ再建はなしえない。私と共に生きるこの社員たちと、働く喜びに満ちた会社づくりに挑戦しよう。そう覚悟を決め、上場親会社である日本電子の役員を自ら退任した。

「これからは日本レーザーの社長に専念する。雇用は絶対守るから、新方針に協

建を成し遂げた。

### 進化した日本の経営を

平成十九年、この年をもって日本レーザーの再建劇は区切りを迎えたといつていい。社員と経営者が一体となって対象会社を買収する「MEBO」（マネジメント・エンプロイー・バイ・アウト）により、親会社の日本電子から独立を果たしたのである。

子会社でいると「内部留保ができない」「要職人事は承認が必要」など制約が多い。機動的な経営、さらなる社員のモチベーション向上のために、近藤社長が、

力してほしい。一緒にがんばろう」

社員の目の色が変わった。

仕切り直しとともに人材の採用と育成法の見直しに着手。「成長の中に幸せはあり、一人ひとりの成長が会社の成長につながる」との考え方のもと、「理」に傾いた欧米流の成果制度と「情」に傾いた日本的制度を融合させた。「能力主義」「業績主義」「理念主義」の三つの主義からなる人事制度づくりを始めた。

一つ目の「能力主義」では、職種別の実務能力と、ポジション共通の基礎能力から社員を評価。基礎能力は「英語力」「ITスキル」「対人対応能力」に分類し、英語の場合、正社員の採用基準であるTOEIC五〇〇点で五千元、九〇〇点以上で最高の二万五千元と、点数ランク別に五段階の手当てを毎月支給する。

ユニークなのが「対人対応能力」。性格を能力評価することで人間の成長を促す仕組みで、「笑顔で相手の目を見ながら挨拶できる」「周囲を思いやれる」ならAランクなど、独自基準により支給額を決めることとした。

いずれも毎年、評価が見直されるため、手当てが減る可能性もある。自己成長への挑戦意欲を引き出す仕掛けだ。

投資ファンドに介入されず、社員と共に理念を貫ける手法として選択したのが「MEBO」だった。日本電子に一四・九パーセント、五〇パーセントを近藤社長と役員でもつこととし、残りの株式の出資を社員に募集。

「そうしたら全員が手を挙げたんです。出資枠をはるかに超える金額が集まりました。無理をするなど言うのですが新入社員もみな株主となり、今ではパートさんや派遣社員を除く全員が株主です」

会社の存在意義とは何か。その命題を経営実践で証明した近藤社長。もつとも、めざすべき会社の理想にはまだ距離があるという。一つが「生涯雇用」だ。

「人生の幸福にとって大切なことは、誰かに必要とされること、誰かのお役に立つこと、誰かに感謝されること、誰かから愛されることの四つですが、そのうち前の三つは社会で『働く』ことで得られるものです。人生八十年の今、六十五歳までしか成長の喜び、人間の幸福を得る機会がない現状こそ問題です。私たちのように「生涯雇用」に挑戦する会社が増えれば、年金をはじめ、日本が抱える多くの問題は解決に向かうはずです」

実際に日本レーザーでは定年再々雇用

二つ目の「業績主義」は「目に見える成果」と「目に見えない貢献度」を見る。

「目に見える成果」は営業職が対象で、獲得した粗利益額の三パーセントを成果賞与とする。内勤の業務や管理部署は、考課テーブル自体を底上げして公平性を保つ。ここまでは他社にも類例があるが、独特なのは「目に見えない貢献度」だ。

例えば受注前の技術職のサポートのおかげで、営業が利益を獲得できたという場合、成果賞与の三パーセントを二人で折半する。関係者が三人なら三分の一など、ケースを想定し配分率を設定。毎月、全受注の貢献割合を精査し、どうしても調整がつかないものは社長決裁とする。

個人プレーを助長しがちな業績主義のデメリットを補い、他人のために働く「利他」の精神を養う仕掛けといえる。

三つ目の「理念主義」は、全員が携帯するクレドに明示した、日本レーザーの望ましい人間像に照らし、ふさわしい行動がとれているかを見るものだ。

こうして積み上げた人事制度により社員のモチベーションが開花。就任二年目に累積赤字を解消して、今日まで十九年連続黒字を達成。売上高を三倍以上に伸ばし、公言どおり雇用を犠牲にしない再

で七十歳まで働くことができ、他社を定年退職した人も囑託として活躍している。さらに該当者がいれば、就業規則を変え、生涯働ける仕組みをつくるという。生涯雇用、性別・学歴・年齢・思想・国籍にとらわれないダイバーシティ性、成長を支援する仕組み。これらを包含し、情と理を融合した「進化した日本の経営」こそが、今後のグローバル・ビジネスを先導すると近藤社長は提唱する。

「人生は理屈では割り切れないことの方が多くあります。なぜ自分が」という試験に次ぐ試験の人生を支えたのは、亡き父の『人生の最短距離は直線ではない』という言葉でした。人生の障害をチャンスととらえ、試験に感謝し乗り越える中で、私の魂は磨かれました。人生最期の瞬間まで成長をめざすことが、この世に生きる私の使命です」

二十八歳で授かるも生後三日で天に召された双子の子供たち。朝晩、その仏壇に手を合わせ、四つの祈りの言葉を繰り返す。「ありがとうございます」「ごめんなさい」「これでよろしいでしょうか」「どうぞよろしく」。感謝と反省で己の魂を磨きながら、近藤社長は今日も笑顔で「私たち」の会社のドアを開ける。（本誌）