

## 社員の成長と企業発展の要諦

### — 『進化した日本的経営』の推進 —

過日開催された「HRあり方研究会」は、「社員の成長と企業発展の要諦」と題し、㈱日本レーザー社長である近藤宣之氏よりレクチャーを頂いた。同氏は、親会社である日本電子㈱在職中に労働組合の委員長を十一年勤め、その後経営側として、米国勤務では大規模なリストラ、会社再建に携わった経験を持つ。現在は、日本電子㈱からMEOにより独立した㈱日本レーザーの社長を務めている。

「進化した日本的経営」を推進している同社は、表彰基準が異なる三つの経営大賞（「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞で中小企業庁長官賞、「新宿区優良企業表彰」で経営大賞（新宿区長賞）、東京商工会議所「勇氣ある経営」大賞）を受賞している。いま最も注目されている企業と言っても過言ではない、㈱日本レーザー社長である近藤宣之氏からのレクチャーを以下に紹介する。

## ◆はじめに

私は二十八歳で日本電子(株)労働組合の委員長になり、労働組合の委員長は十一年、現在の社長業は今年で二十年目になります。

私の原点は二十八歳で労働組合の委員長を経験したことです。当時はまだ労働運動が激しい時代でしたが、健全な労使関係を目指して、民主的な労働運動を我々行ってきました。

そんなに頑張ってきたにもかかわらず、ニクソンショック(田高)、オイルショック(原油価格が四倍)後に、会社は経営破綻し一年間にわたって一千名以上二度目の六百人の希望退職に対しては七百十五人応募するような、悲惨なリストラをせざるを得ない状況になりました。そして、組合を降りたらアメリカに行けということ、ニュージャージーへ行き、土地建物すべて自社のものだったのにすべて売却して全員解雇しました。これはそういう指示なので従うまででした。

そして、ポストンに行っている時に冷戦が終わり、製品には軍事用の研究開発機器が含まれたものでしたから、売り上げが四割くらい落ちました。日本的な経営だったのにいわゆる指名解雇をせざるを得なかったですね。そういう経験をしました。

## ◆経営破綻する会社の共通の理由

どんなに良い会社でも、駄目になるときは駄目になります。負けに不思議はないのです。私は、いまでも日刊帝国ニュースを読んでいます。それはなぜか。会社が毎日潰れている現実を見るためです。初心に返るために毎朝帝国ニュースを見ています。それには潰れた会社の理由が書いてあるのですが、駄目になる会社というのは、ほとんど共通しています。

それは、一つはお客さんが減ってくる。お客さんが減ってくると売り上げが落ちて、受注が落ちてくる。では、お客さんが減る理由というのは何か。例えば隣

に競合の大型ショッピングセンターが出来たとか、少子高齢化でシャッター通りになったとか、中国から安いものが入ってきたとか、円高になって売れなくなっただとか。いくらでもお客さんが減ってくる理由があり、そして売り上げが減っていく。これが一つの理由です。

では、二つ目は、そうなくてもいずれ景気が良くなればなんとかなるという考えです。金融円滑法で銀行は経営状況が悪い企業でも生き伸ばしてきました。中には良い会社もありますけれども、そうでない会社も生き伸ばして、努力をしないで生き延びられる会社を作ってしまった。そういうことで生き延びていると、危機感が無くなってくるのです。何とかなるやという事で、他人に責任を転嫁してしまふ。だから、危機感が無くなってしまう。

#### ◆まずはコミュニケーションの改善を

問題は社内のコミュニケーションが本当によくでき

てないところにあります。例えば「うちの会社はトップ間のコミュニケーションが悪いよね」とさらっといってもあまりびっくりにしません。ただ、これは言葉遣いの問題なのです。「うちの会社の社長と副社長は口を聞いていないよね」といったら皆びっくりするでしょう。ところが「ちよつとコミュニケーションが悪いよね」といっても皆びっくりしない。日本語はオブラートに包んでしまいがちです。はっきり言った方がいいのです。「うちの次長と部長は全く会話が無い」となったらトップから見たら大問題になりますが、「あの部はちよつとコミュニケーションが悪い」という程度だから危機感が出てこない。

再建を経験した身からすると「コミュニケーションが悪い」という言葉は使わない方がいいです。率直にそこに会話が無いのだと言っべきです。その言葉一つで、危機感が出てくる。更にいうと、危機感が無いと、コミュニケーションが成り立たない。そして、手を打

たなければならぬ出来事に直面した時に、まあ今や  
らなくてもいいやとなる。

例えば、組合に提案しようとした時に、優しいこと  
しか言わない。提案すると組合は不利益変更だから徹  
夜でも頑張る。それはたまったものではないから、言  
うのを止めておこうとなる。要するに抜本的なことを  
先延ばししてしまうのです。

私は委員長の際に、毎週土曜日は休みにする。当時  
は隔週土曜休みだったので。ところが、いきなり休  
みにしてしまったら、労働時間が減って業績が悪くなっ  
てしまうから、一日の労働時間を毎日二十分延長する。  
その代わり、毎土曜日は休みにする。

トータルすると、総労働時間は下がるのですが、階  
級闘争主義の左翼組合からは「一日の労働時間を延長  
すると提案した民主的新労組は第二人事部だと思っ  
たけれども、それ以上に労働者から搾取するようなもの  
だ」と言われ、散々攻撃をうけました。その結果、私

の信任率は九五%から七五%まで落ちましたが、抜本  
的なことを先延ばしにしたくはありませんでした。当  
時、私は三十代でしたが、自主再建と世間並み賃金を  
目指して、会社を背負って立っているつもりでしたか  
ら。

少なくとも、全社二千名の顔と名前が一致していな  
いなど労務担当の資格がないと思います。私も組合の  
委員長として二千人の顔と名前は一致していました。  
だから、どこの職場の〇〇さんは、どういう悩みを抱  
えているのかを分かっていました。そのように、身体  
を張ってやっていたらそういうことも提案しました。

駄目になってしまいう会社というのは今言ったように、  
コミュニケーションが悪い、危機感が共有されていな  
い、そして先延ばしをする、痛みを伴うことはやらな  
い、不利益変更は躊躇する、そして抜本的な対策は先  
延ばしにする。これらは駄目になる共通の要因です。

### ◆負けに不思議無し、勝ちに不思議あり

事務からサービス業やメーカー、商社、共通して駄目になるのは、デフレでプライスが下がっている、お客さんも減っていきけば売り上げはどんどん落ちてくる。簡単な話ですね。デフレでプライスが下がってくるのだったら、お客の数を増やすしかないでしょうというのは、数学では簡単なのですが、うちのビジネスモデルではそんなことはできませんとなる。では、どうするの。潰れてもしょうがないの。結局それで会社は毎日潰れているのです。というわけで、負けに不思議はないのです。本当に駄目になる会社は、万国共通でしょう。

では、勝ちに不思議ありというのはどういうことでしょうか。勝つためにどんな手を打つかというと、コミュニケーションを良くする。幹部のミーティングをやりましょう。それから、現場を回って実態を把握しましょう。早手を打って、どんどんスピードを上げ

ていきましょう。そして、社員のモチベーションをあげて、提供するサービスと商品をどんどん新しいものを出していきましょう。こうやっていくわけです。そして、無駄な経費をカットして、給料も我慢して、ボーナスも下げてというようなことをやっていく。

では、それで再建できるのか。残念ながらそれだけでは出来ないのです。そこからもう一つプラスになるのは、それぞれのビジネスモデルと、企業に応じたヘソとかコツみたいなところがあって、その部分を良くしないと再建は出来ないのです。

だから再建の出来る勝ちに不思議はあるのです。要するに、言われたことを全部できれば不思議はないのです。ところが、駄目な方はこれとこれが駄目だった。そうなるの間違いなく駄目だと。不思議なしです。そう思います。

やはり負けは負けがはつきりしている。勝ち結局不思議があるけれども、どこで上手くいくかというところ、

先程経費削減とかモチベーションとか申し上げましたが、最後に決定的なのはリーダーの率先垂範、リーダーの背水の陣、断崖絶壁を背にして戦う姿を見せた、ゴルフオーブローケン、当たって砕ける、そこですね。

### ◆社員のモチベーションをあげる要素・条件

いま、ほとんどの企業で、モチベーションやコミュニケーションということが言われています。「モチベーションをあげるにはどうしたらよいですか。コミュニケーションを深めて進化して行くにはどうしたらいいですか」と私も聞かれるのですが、これは考えてみるとルールがあります。

モチベーションをあげる一番最初のルールは、絶対に赤字にしないことです。二番目のルールは赤字になりそうになった時、業績が悪くなった時に、絶対に自分たち以外のせいにはしないことです。

考えてみてください、一年でも赤字になると社員は

不安になるのです。雇用不安です。そうすると社員はパソコンに向かって仕事をしながら、インターネットで転職先を調べたりしています。こういうことを私は見たことがあります。だから赤字にしないこと。赤字にしたら不安が出て、そうしたらモチベーションが上がるわけない。これが一つです。

それから二つ目ですが、業績がちよつと悪化した時、利益が落ちたり売り上げが落ちたり、受注が落ちたりした時に、内部に理由があるのだということを徹底することです。もし社長がこれは補正予算が出なかったからだとか、中国のせいで安いものが入ってきたとか、円安になって仕入れ価格が上がったとか、要するに自分たちの努力を超えたところが業績に影響しているのだということをひと言でも口にしたら、社員のモチベーションは一気に下がります。社員が朝から晩まで一生懸命働いても、本当の理由は会社の外にあるのだったら一生懸命やっても意味がないとなってしま

のです。経営者は常に前向きに、すべて俺が悪い、次の新しいサービスを提供できていないということに責任があるのだ、ということやらないと絶対に駄目です。

#### ◆経営者の責任と決意

経営者の仕事は極端に言うると二つしかありません。一つは、どんな経営環境になっても、例えば円高だろうが円安だろうが、インフレだろうがハイパーインフレだろうが、中東戦争が起ころうが、どんな経営環境になっても社員が頑張れば利益が出て事業を継続できるようなビジネスモデルを作ることです。これが実は難しいのです。どんなに厳しい時代、例えば明治維新の時、戦争で負けた時、関東大震災が起こった時でもそうなのか。ただ、経営者はピンチはチャンスと捉え、そこにビジネスチャンスがあるはずだという気概でなければなりません。だから、従来と同じこと

をやっているでも駄目で、環境が変化したらその変化に応じてビジネスモデルを組み立てて、社員が頑張れば利益を生み出せ事業を継続できるようにするということです。これが一つ目の仕事。

二つ目の仕事は、どんな状況でも社員が頑張る仕組みを作ることです。これは、先程申し上げましたが、モチベーションを上げるためにはまずは赤字にしないこと。それから、赤字になったことを外部の理由にしないことです。そうすると、その社員が頑張れる仕組みとは何かというところで、出てくるのが、ハードとソフトとイベント、そしてエアール空気です。

#### ◆社員が頑張れる仕組みをつくる

やはり、世間並みの待遇をしないでモチベーションをあげようとしても無理です。ただ、べらぼうに良い必要はありません。労働時間も、サービス残業を強いようなことでは駄目です。それがハードの部分です。

世間並みにみて妥当な労働時間、週休二日制、あるいは休日出勤で手当てを出さないということなんてとんでもないことで、給与水準も世間並みには出す。これがハードです。

では、ソフトの部分は何かというと、フリンジ・ベネフィット、つまり福利厚生の部分です。色々なものがあります。その中に、色々な資産の増強だとか、あるいは会社からの借入金ができる制度だとか。うちは若い社員が自社株を買いお金がないという場合に貸しています。貯金を崩して買える恵まれた社員ばかりではないですから。こういうフリンジ・ベネフィットはいろいろあります。

例えば海外からビジネスパートナーが来日する。その際に、幹部同士は食事をするのでいいのですが、わが社は担当グループのメンバー全員に参加させます。もちろん会社が一〇〇%会費を出します。社員は、その場で異文化に触れて、たどたどしい英語でしゃべっ

たりすることによりモチベーションが上がります。

それから、海外出張は、多くの社員に行かせます。何でそんなに海外に行かせるのとよくいわれますが、そこで勉強してきなさい、お金は人に使うということです。普通の会社ではマネジメントか営業か技術職しか海外出張に行くチャンスがない。海外に一步も出ないのは、クラーク職、秘書、営業アシスタント等です。ただ、わが社はそういう職種の者も海外に出すのです。そのこと自体は、仕事上そんなにプラスにならないのかもしれないですが、本人たちのモチベーションは飛躍的に上がるのです。そういう形で、ソフト的な面でモチベーションが上がるといふ効果があります。

#### ◆働く者を大切にすることはありつづける

もう一つは、イベントです。このイベントには何があるかということ、社員旅行、周年パーティー、ビアパーティー、忘年会、そして事業計画発表会などです。



これは基本的に全員参加です。大阪、名古屋の支店のパート社員も新幹線代からホテル代まで、会社が負担して来ています。

なおかつ、うちは派遣も契約も嘱託も全員参加ですけれども、夕方に掃除に来る二人の女性も呼びます。考えてみれば、当社がビル管理会社と契約し、そこからパートとして毎日夕方派遣されてくる。だから、間接的には我々の働く仲間ではないかと。そうすると、パーティーだということ、ちょっとおめかしして参加してくれるのです。そうすると、社員の差別感情が無くなってくるのです。

残念ながら、日本人は差別感情が少ないと言いますけれども、新幹線に乗った時に、東京駅につくとピンクの制服を身にまとった掃除のおばさんが入ってくる。そうすると、皆無視をしている。「ご苦労さま」のひと言もないではないですか。掃除のおばさんでも、ワゴンで飲み物を販売する人でも、スチュワーデスだっ

てそうです。ちょっとひと言、「ご苦労さま」といえば、こっちも気持ち良くなります。

そうすると、社員たちも、うちの会社は働く者みんなを大事にしているのだな。ましてや、自分は正社員だから、もっと大事にされているのだとなるわけです。

#### ◆トップリーダーから社内の空気を変えていく

モチベーションをあげるためにハードとソフト、イベントのお話をしましたが、最後にエア、空気の話です。ハードもソフトも良くて、会社を辞める方はいます。いま日本で、新卒は三年以内に三分の一以上が離職しています。とにかく酷いものです。ただ、それはお金ではないのです。結局、空気の問題なのです。例えば、上司が社員に向かって「おはよう」といった時に、パソコンの画面を見ながら下を向いたまま「おはようございます」と返す人がいるかもしれない。私

は敢えて、後ろに回っておはようと言います。そういうことを繰り返していくと、顔を見ながら「おはようございます」と返してくれるようになります。そういうことからやっていく。そして、「お先に失礼します」とか、「おはよう」というのは、下から声を掛けさせてはいけません。社員が帰ろうとした時に、「〇さんご苦労様でした」というと、向こうも気持ち良くなります。だから、そういう形で、上司の方から空気を变えていく。社長が変えられないということは、ないはずなのです。

一番いけないのが、ニコニコポンポンで、「お元気か？」と。大抵の社員はいきなり「元気か？」といわれても困ってしまいます。

ウォーキング・アラウンド・マネジメントという言葉がありますが、狭いオフィスをぐるぐる廻ってもしようがない。かといって、自分のところに呼びつけることはしない。それに、向こうから社長お話があら

すと来るときは、大体よくない話です。取りつばぐれた、失注した、負けました、そういう話です。その時に、多くの方は、眉間にしわを寄せて「なに？」とやっつてしまいがちです。かといって、そういう時に、ここにこしては駄目です。ただ、こちらが反論して「何で？」となると、延々と時間がかかって一時間くらいすぐかかってしまう。それを短時間で終わらせるようにする。「よかったよ、もつと大事にならなくて」と。こういうさりげない空気を作ることです。

ただ、わが社は五十人、六十人の規模だから出来るけれども、うちは数万名いるから無理だと言われたことがあります。果たしてそうでしょうか。大きな会社でも、社長一人がやるのではなく、取締役、部長はいるわけです。そういう規模でやろうと思えば出来るはずで

#### ◆企業の実在意義とは

結局、何のために企業はあるのかと考えた時に、つくづく思うのは我々は人に認められたいのです。人に必要とされたい。それから、人のお役に立ちたい。そうして、人から感謝されたい。もちろん人に愛されたい。

そうすると、企業とは働くことで得られる喜びを提供することが最大の存在意義なのです。自分で独立して自営業を立ち上げられるのは、ほんの一握りです。

六千万人の勤労者の大半はどこかで雇ってもらって働くのですから。そうすると、そういう企業であって欲しいねとなるのです。企業は人を見た経営をしていかなければならない。ところが、私も経営をやって、上場企業の役員もりましたが、上場企業は市場を見た経営をすることしか出来ないのです。なぜかというところ、インベスター・リレーションなどを見てもそうでしょう。つねに、右肩上がりの絵を描いて、右肩上がりの成長、受注、売り上げも伸ばして、右肩上がりの利益

で、高収益で、そして高配当をして、結果的に高株価を維持して、株主の利益を高めるのだと。それに尽きてしまうのです。一方で、わが社は社員の方を向いていますよといっても、マーケットの相手にされない。だから、社員をクビにして、リストラをする。そうすると、社長の価値や企業価値は上がる、よって株価が上がるというおかしなことが起こっています。これらの時代、それではおかしいのです。

では、労働組合はどうすべきか。労働組合の役割は何かというところ、企業と運命共同体とはいえず、立場が違うからこそ人に焦点を当てた労使の協議をやるべきなのです。私はたまたま委員長と社長を経験したから、両方を見ています。だから利益を出さなければいけないという点では市場をみているし、一方社員の意欲や向上心が上がるよう常に工夫してやっていく。労働組合は経営側に対して、人に焦点を当てた発想から、モチベーション向上策や、職場の活性化の提案をすべき

だと思えます。そうすると、人が成長するための環境をつくる、人が成長するための手助けをする。人がチャレンジをするために仕掛けを作っていく。それを平等ではなくて、公平ではなくて、公正にフェアに処遇していく。

年功序列、男女別、国籍別とかいう人事体系は楽なのですが、色々な人間がいてそれをフェアにやるというのは物凄く大変でしんどいです。しかし、それをやることによって、社員は辞めなくなる。

#### ◆進化した日本の経営とは

結果的にわが社はこの十数年離職率は事実上ゼロです。留学や、旦那の転勤で海外に行く、中国に帰るエリートなどで、辞める者はいましたが。その補充採用と同時に新卒採用もすすめています。

進化した日本の経営というのは、ひと言でいえば、生涯雇用なのです。わが社は、定年後六五歳までの再

雇用を二〇〇六年に制度化し、昨年四月に七〇歳までの再々雇用を就業規則化しました。そして彼らが七十歳になってもまだモチベーションが高ければ、それを七十五歳に伸ばそうと思っています。実際、以前に七十歳まで働いて辞めた方もいます。

本人のモチベーションが高く、健康である限りは、七十歳、八十歳まで雇おうというスタンスです。その上で、新入社員を雇って利益をあげて存続できるかというの、今までの処遇制度とは全然違う形にしなれば駄目です。ですから、こういう部分は海外に出しても通用する実力主義なのです。

進化した経営が目指すのは、働き盛りの人たちが思う存分働いて利益を出して、結果身障者とかシングルマザーとかシニアの定年後の人の雇用を支えるセーフティネットとして存続できる力を付ける。それが、「進化した日本の経営」と定義して、ささやかながら経営にあたっていきます。