講演

# 社員のモチベーション向上による企業再建

株式会社日本レーザー
代表取締役社長
近藤　宣之

皆さん、こんにちは。今日は、私が親会社の最年少の役員をたまたまやっていたことで、経営破綻処理をさせられそうになった会社に今から19年前に派遣され、いかに再建してきたか。また、日本で唯一の、社員の出資金と会社の銀行借り入れだけで会社を買い取るMEBO（マネジメント・エンプロイー・バイ・アウト）をしました。それも今年の6月で完済したいきさつをお話しします。バブル崩壊後からちょうど20年の閉塞感と言われていますが、私は、そうは思っていません。それはなぜかをお話しします。

図1の「組織の活性化」では、七つの要素があります。一般的には、コミュニケーションの深化、モチベーションの向上、リーダーシップの確立です。今まさに、ダイバーシティーと言われています。日頃、会社、労働組合、政党、NPOのどんな組織でも、活性化をするのはこのような要素だと思います。

バブルが崩壊し、グローバル化になり、その結果、日本も、欧米スタンダードになってきましたが、果して、日本的経営を全部犠牲にしていいかということです。かつての日本的経営は、年功序列と企業内組合、終身雇用です。しかし、新しい進化した日本的経営を考えたときに、四つの要素があります。それは、セーフティーネットとしての雇用の問題をいかに70歳までにするかです。当社は、1996年当時で既に70歳まで雇用し、70歳で辞めてもらいました。定年は60歳で、退職金も払いますが、希望者全員を再雇用し、全員が応募しています。そして、65歳でまた定年で、再々雇用に全員がまた応募しています。

もう一つの要素は、ジョブセキュリティー、仕事の安定感、安心感です。

さらには、国籍、学歴、年齢、性別を問わず、最後にいかにフェアに扱うか。結果的には、企業は利益を上げるためという理由でのリストラは一切せず、認めません。このようなことでダイバーシティーを課して、最後は日本的経営そのものです。企業は、「ご縁と感謝」で成り立っています。

## 1. 企業再建の体験から

さて、企業再建の体験から言うと、プラザ合意があり、受注・売上がどんと落ちてその後バブルになりました。そして、バブル崩壊、図2で1992年が底になっています。そこから、「失われた20年」と言われる2012年まで、当社の受注・売上は右肩上がりです。急に落ち込んでいる所の2年は、一部上場企業からの独立で9カ月決算になったこととリーマン危機です。

社長に就任をしたのが1994年の初めですが、1

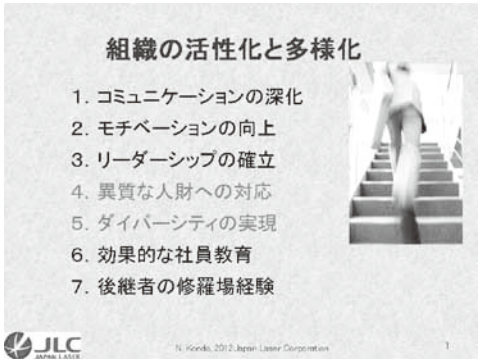


図1

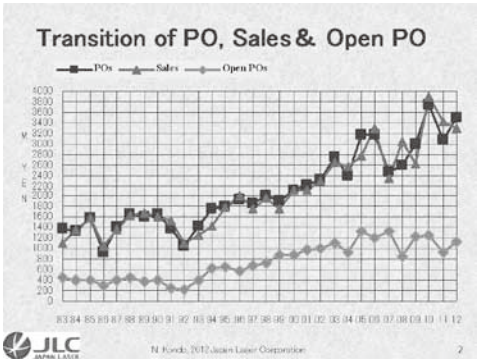


図2

年目から利益を出し、2年目で復配を達成しました。前社長時代を含めて4年間、無配が続きましたが、社長就任後は19年間、全部黒字です。リーマンショックの年も黒字にし、その前に独立しましたが、最近の3年間は、小さな中小企業で正社員が三十数名しかいませんが、3億円を超える経常利益を上げています。これは、ひとえに社員のモチベーションが非常に高くなったおかげだと思います。

だめになる企業は大体共通しており、図3にありますように「負けに不思議の負けなし」です。特に、今のように経営環境が激変するときに、それに対応できず、しかも、お客様が減ってきます。社内に規範がなく、情報が共有化されておらず、結果的に迅速な対応ができずに先送りされていくことは、すべてに共通しています。また、一番問題なのは、経営、労働組合、政党、NPOなどのいろいろな団体は、うまくいかなくなったときに、それは自分達の問題だと思わずに、すべて外部が悪いと思います。

そう思うと、社員がいくら努力をしても、自分達の努力以外の所で、例えば、「円高なのでもうからない、中国が安いものを作るのでもうからない、少子高齢化でもうからない、自民党あるいは民主党政権が悪いのでだめだ」と経営者が言ったときに、自分達がいくら頑張っても、世の中は変えられないと、社員のモチベーションはゼロになります。

ということで、経営者が、すべての原因を自分の会社の外にします。それは社員もそうです。「部長が悪い、所長が悪い、社長が悪い、会社が悪い」と言い、努力をしない社員も大勢います。そういう面で共通破綻原因の最大の問題は、すべての原因を自分の外にすることです。

さて、再建する場合には、会社が悪いだけではなく、社員に問題があります。ゆでガエル現象を起こし、現状に安住してしまい、既得権にこだわります。

しかし、私どもは企業の経営者なので、自分達の結果に対し、外部の責任にする訳にはいきません。社員もそうです。今、新しい日本的な経営で、既得権にもメスを入れた新しいものをやっています。

結局、2年で再建ができましたが（図4）、一度、会社がだめになると、会社は、まさに不良債権、不良資産、不良人財までおり、不良の積み重ね、不良設備を整理しなければなりません。私は、不良債権や不良在庫は利益を出して償却をしようということで、さらに2年かかりました。不良人財については、解雇もリストラもしませんでした。ただし、新しい経営方針で、こういう人事制度で、こういう仕組みでやるので、嫌だったら辞めてもいいと止めません。しかし、残るならば、一緒に闘おうと言いました。

しかし、その過程で、従来のシステムに安住していた社員は、これはかなわないと辞めていきました。「こんなに能力や業績を評価基準に入れられたら、私達は、勉強をするのは嫌だし、成長も嫌だし、業績に貢献するのも嫌だし、好きなように仕事ができる、今までの日本レーザーがよかったから」「どうぞお辞めください」です。ですから、再建の過程で50人が辞め、50人を採用するというばかみたいなことが起こりました。修羅場でした。

しかし、この十数年間、アジア通貨危機を乗り切った以降、実質離職者はゼロです。

しかし、一番再建できたのは、社長の背水の陣でした。例えば、私どもの場合は、債務超過になり、その株が0円ですが、退任をした会長や社長の持株を、私は、1株500円の額面で引き取りました。3千万円の中小企業の場合、1割あれば300万円

図3

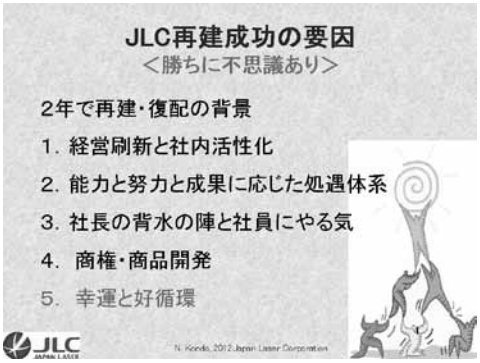

図4

です。再建ができなければ、どぶに捨てるようなものです。同時に、自分も職を失い、路頭に迷う覚悟でした。

それから2年目に赤字が黒字転換になった途端に、社員には、「あと1年、黒字で復配をすれば、近藤さんは本社に戻るでしょう。若いときは、アメリカのニュージャージーやボストンの再建をやって、今度は日本の中小企業を再建した勲章で、将来は社長だね」と言われました。「ばかばかしいね。一所懸命やったって、彼の勲章のためか」と飲みながら話している声が聞こえてきました。

これはいけないと思い、3期6年勤めた上場企業の役員をすぱっと辞め、本当に骨の髄まで頑張ろうと背水の陣でした。あるいはMEBO自体が背水の陣です。会社が傾いたときに救ってくれる親会社はなく、そこの社長になる代表取締役は、個人保証をして融資を受け、社員も、自分で出資したお金で闘うので、その先頭に立つことがまさに組織を活性化します。

## 2. 業績を伸ばす企業力

いろいろな面の業績を伸ばしていくうえで、2007年に実現できたのがMEBOです。MEBOを検索すると、サンスターやIT企業が数社出てきます。しかし、全部にファンドが入っています。弊社は、ファンドを一切入れません。

また、出資ができる仕組みを作ってあります。しかも、みんな、50万円の出資をします。派遣とパート以外は、弊社の社員全員が50万円を出しています。

結果的にできたものはカンパニーです。ラテン語で「カンパニー」は「仲間」です。会社は、株主のものか、社員のものか、経営者のものか。弊社では、会社は社員のものであると同時に、会社は株主のものです。こういう会社はありません。

結局、企業としてどんな会社でも存続できるのは、お客様に懸かっています。

また、「B to B」、「B to C」という言葉がありますが、「B to F」と「B to S」を聞いたことはありますか。すなわち、「ビジネス to ファン」、皆さん達の会社のファンです。また、サッカーで言えばサポーター

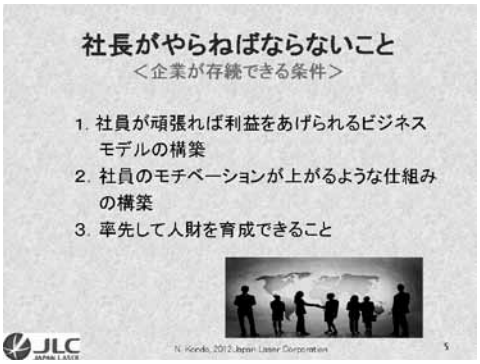


図5

です。「ビジネス to サポーター」です。弊社では、大学の先生やそれぞれの研究機関の人達に弊社の応援団になってもらおうという活動をしてきました。

こういう中で、図5の「社長がやらなければならない仕事」は、「社員が頑張れば利益を上げられるビジネスモデルの構築」です。社員が頑張れば、どのような経営環境になっても、どのような時代が来ても、必ず利益を上げ、その事業を継続できるビジネスモデルを構築することが、社長の条件です。

しかし、今、家電メーカーが数千億円の赤字を出したときに、5千人、1万人単位でのリストラになっています。すべての業界であります。弊社は、一度、4年連続無配、3年連続赤字になりましたが、19年間、全部黒字です。その都度、新規のビジネスモデルを開発してきたからです。これからハイパーインフレになると言われています。デフレはまだ続くかもしれません。それでも生き延びられるか。イスラエルとイランの戦争や、中国が日本に攻めてくるという最悪の戦争を想定しても生き延びられるかというと、自信はありません。しかし、中小企業は、それでも生き延びなければなりません。

また、もう一つの仕事は、「社員のモチベーションを上げる仕組み」と「社長のリーダーシップ」です。社員が頑張れば利益が出る会社にし、社員が頑張るような社風、企業風土、人事制度にすること、社長の仕事はこの二つしかありません。

しかし、それが非常に難しいです。私は、社員がモチベーションを出すためにはどうするかを考えます。弊社は労働組合がないので、社長兼委員長でやっていますが、就業規則を19年間、毎年変えてきました。そして、新宿の労働基準監督署へ届

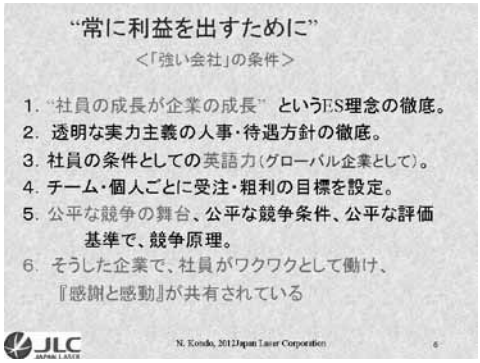


図6

け出て、社員代表のはんこをもらいます。ですから、人事制度はどんどんモディファイされ、みんなが納得する仕組みで、なおかつ厳しい仕組みです。

図6に「常に利益を出すために」という条件を挙げました。「1」から「5」までは、どこの会社でも大体やっています。一番難しいのは「6」です。社員がワクワクして働ける会社、感謝と感動が共有される会社を作ることが私の課題でした。

私は、28歳で労働組合の委員長になり、29歳から30歳にかけてリストラの波に直面し、正社員の3分の1が会社を去らざるを得ませんでした。ニュージャージーでは、土地建物を売却しアメリカ人60名を全員解雇しました。ボストンでは、日本的経営の中で初めてレイオフで解雇をしたつらい立場でした。

しかし、今度は自分が社長なので、自分が身銭を切ってやっており、個人保証もして考えたのは、どうやったらワクワクする会社になれるかでした。

弊社では、周年パーティーや事業計画発表会も、大阪、名古屋からもみんなを呼び、銀行の担当者も全部呼びます。また、夏のビアパーティー、秋の社員旅行、年末には大阪、名古屋のパートの人も全部呼びます。弊社がフジテレビで採り上げられたときにみんなが驚いていました。弊社のビルの掃除の会社から来てくれる掃除の女性達もパーティーに招待します。弊社が負担している管理料から彼女の給料が出ることになれば、同じ働く仲間です。

今までは、どちらかというとエモーショナルな面ですが、もう少しクールにビジネスについてお話しします。会社は、どうして成り立つか。売上高は、経年変化でどんどん変わっていきます。成長期はどんどん伸び、そこそこ稼げます。しかし、どんなサービスも製品も、衰退期を必ず迎えます。それを迎える前に次の製品やサービスを開発すれば、右肩上がりになると、日本VE協会から学びました。

弊社は、こういうことをあまり意識はしませんでしたが、実際にやってきました。1968年にサイエンティフィックなレーザーを海外から導入しました。しかし、これだけではだめで、やはり、加工用のレーザーです。さらには、自社品のブランドは、光ディスクのマスタリング、液晶のアニーリング、レーザー顕微鏡を作りました。計測器、さらには微細加工、三次元加工といろいろやり、粉体、流体、パーティクルの分析からOEMに行き、2010年で終りましたがテレコム、これは海外の大きなメーカーですが、導入してきました。

実は、輸入商社だけならば、東京商工会議所の「勇気ある経営大賞」はいただけませんでした。東京商工会議所のメンバーではありませんでしたが、新宿支社だけで4千社、東京で8万社あるそうです。

その評価の一つに、ものづくりがあります。しかも、大企業がやらない液晶アニーリング装置を、富士通に売りました。富士通が液晶から撤退をし、シャープに行きました。シャープの方へその装置も移設しましたが、15トン、「10m×5m」でクリーンルームに入りました。しかも、たったの2億7千万円で、納期は半年で引き受けました。よく請けたと今でも思います。ギャンブルに近いです。半導体製造装置メーカーの有名な所は、みんな断りましたが、最後に弊社が引き受けました。こういうことが評価されましたが、幸い赤字にはしませんでした。

大手と違って弊社がいい所は、「S・O・F・T」です。これは、元デルコンピュータ会長で、親会社だった日本電子のOBの吹野さんから教わった言葉です。「S」スピードとシンプルは、会社がだんだん大きくなるとそうはいかなくなって遅くなります。「O」オープンネスは、弊社は社員と株主が一体なので完全に一体でやっています。オポチュニティーはチャンスです。

そして、一番大事なのは、「F」フェアとフレキシブルです。「T」トランスペアレンシーは見える化をしています。そして、チームワークです。このチームワークが大事です。

## 3. 組織の活性化と社員力

東京の本社には、40人ぐらいいますが、社長室はなくオープンです。みんなが電話で何を話しているか、全部聞こえます。「社長、お話があります」と言われれば、いつでもにこにこして聞きます。経営をしていて分ったことは、「人間は人から必要とされないと寂しいです」、「人の役に立たないと生きている価値がありません」、「役に立てば感謝をされます」ということです。

実は、この三つは唯一働くことで得られます。会社の仕事は、あるいは会社の存続理由は、人を雇用することだと私は信じてやってきました。しかし、リストラをする、赤字だからといって人を切るのは、何のために経営をしているのでしょうか。

利益を上げ、事業を存続し、株価を高くします。それで大失敗したのは、私が役員をやっていた会社です。そうならないために、会社はもともと何のためにあるかという所から、社長も、経営者も、社員も、組合も考えるべきだと思います。

私の経験から言うと、やはり、そこに尽きると思います。そうすると、「モチベーションを上げるもの」は、赤字になると雇用不安を引き起こします。それは、経営者としては、この会社に人生を懸けた社員に対し、大変な犯罪だと思います。

今、私は、社長として、縁があって来て、採用した人もみんな、縁があって来た人なので、ともかくそれぞれのライフスタイルを尊重します。みんなと仲よくいてよかったという会社にしたいです。

ですから、図7で、一番大事なのは、最後の「4」だと思います。皆さん、どうですか。職場に行き、部長ならば、部下が、「部長」と言うまで挨拶をしなかったり、中小企業ならば、社員が社長の所へ挨拶に来て、「おはようございます、社長」と言うのを待っている人が多いのではありませんか。

図7

私は、それは違うと思います。地位が上の人こそ、社員の所へ行き、握手やハイタッチをして、「おはよう。今日は元気か。頑張ろうね」と。そのときにきちんと挨拶をしなければいけません。実は、人間は単純で、そういう所から燃えてきます。

さて、私は、そういう面で「社会のセーフティーネットとは雇用」だと思います。雇用は70歳までです。今、70歳になったら75歳に延ばし、80歳まではやろうと思っています。

また、3分の1が女性です。しかも、その女性の3分の1は管理職です。また、産休や育休は自由に取れます。身障者1級の人も課長で活躍しています。外国籍の人も多いです。

図8のように、一番大事なのは社員教育です。

やはり、社員教育をしないと理念で統一できません。ですから、私は実際に終業後や時間中に1年単位で社長塾をずっとやっています。トップリーダーが、徹底してそれを実践することです。

例えば、図9のコミュニケーションがそうです。

「今週の気づき」の気づきというのはトラブルや何

図8

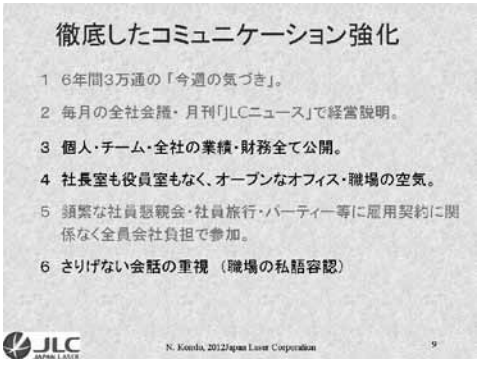

図9

か嫌なことや気づいたことがあったら、必ずそれを題材に自分の意見を報告してくれと言います。私は、それに対して土日をかけて全員の人達に返事をしました。それで1日過ぎます。今は担当役員に返事をしてもらっています。社員や嘱託から1週間で大体50通来ます。担当役員がそれに返事を書くと、50通で100通です。その中で私もコメントをしたほうがいいとなると、百何通になります。1週間で100通のメールが来ます。それが50週あれば5千通です。6年間やっているので私のコンピューターに3万通の「今週の気づき」が入っています。「今週の気づき」をすることによりコミュニケーションが徹底的に深められます。

さらに言うと、人を大切にすることで、2011年、「第1回日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の、非上場部門の中小企業のトップである「中小企業庁長官賞」をいただきました。

## 4. 異質な人財と組織の活性化

いよいよ各論に入ります。「異質な人財」とは、国籍、年齢、性別、学歴、勤続等に関係ありません。かつて、中国人の正社員が5人いましたが、今でも2人います。今、会社全体では85%以上が転職組です。そして、女性が3割います。定年再雇用の人もいます。70歳雇用は、まさにダイバーシティーです。そういう中で、「共有すべき価値観」とは、結局、「信頼、魅力、共感の企業風土」です。英語にすると分りやすいです。信頼はコンフィデンスです。魅力をアトラクティブとして扱わず、アピールに結びます。「アピーリング・イーチ・アザー」です。社長は社員に、「俺は絶対に赤字にしないぞ」と言ってアピールします。社員は、「この働いた仕事で会社に貢献します」とアピールします。すなわち、その関係は、私どもとお客様の関係、私どもと海外のメーカー、サプライヤーとの関係と全部共通です。労働組合の委員長と組合員の関係もそうあるべきだと思いました。

また、そういう関係からお互いに、「お主、やるな」という関係がリスペクトです。これは日本的な考え方と少し違います。いわば、宮本武蔵と佐々木小次郎はすれ違っただけで、実際に戦わなくても、「あいつはやるな」という感じがリスペクトです。ですから、社長をリスペクトする、社員をリスペクトするのは、甘ったるい感じではなく、それぞれの立場で頑張っている所を見ています。

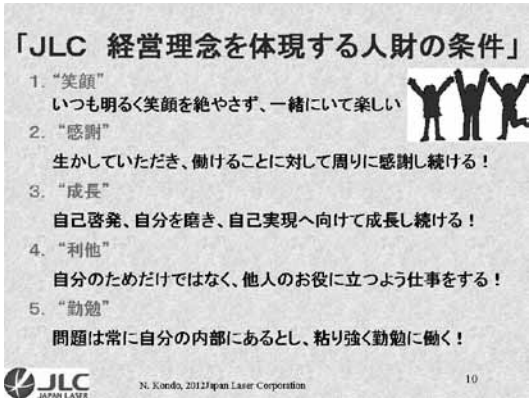

図10

こういう価値観を植え付けるにはどうやるか。例えば、弊社はこういう社員が欲しいと、会社として望ましい社員像を明確にしています。そういう人をどんどん表彰し、昇格させ、マネジャーに就けます。

図10の「人財の条件」は、やはり、一緒にいて楽しく、いつも明るい「笑顔」で、周りに「感謝」をする人です。特に最近では、1歳、2歳でお父さんと死別をしたり、離婚をしたシングルマザーの子供を積極的に採用していますが、本当にすばらしいです。感謝の気持ちが強いです。感謝の気持ちが強い人は素直です。素直な人は必ず「成長」します。自己成長も、「会社は自己実現の舞台」と言っています。そして、「社員の成長が企業の成長」というスローガンなので、成長してくれないと困ります。

さらには、仕事は自分のためだけではなく、他人の役に立とうというのが「利他」の考え方です。最後に「勤勉」です。勤勉は、ただハードワークではなく、「問題は常に自分の内部にある」というのは当社のキーワードです。

また、「女性のライフスタイルの活用」です。クラークジョブの女性でも海外に出します。単なる事務屋、職場のオフィスワーカーのクラークジョブの人は、日本もアメリカも海外には行けません。

しかし、弊社は、それをどんどん出します。そこでミーティングを持つと、非常にモチベーションが上

がります。しかも、カリフォルニア州のサンタクララとアーバインの二つの会社に行き、1週間の出張であと数日は現地に残ります。では、ディズニーランドとサンフランシスコの街の見物をしてきなさい、出張旅費、日当は全部会社負担で行ってきなさいと言うと、女性達は目の色を変え、「英語をやらなきゃ」と。彼女が帰ってくると、今度は他の女性達が、今度は私の番だとなります。結局、経営者は、ご縁と幸運の循環を考えるべきです。人間は社長が言っても動きません。しかし、ロールモデルがあると動きます。

弊社は、常にダブルアサインメントです。そうしないと、産休とか、風邪を引いたりしたときに困るので、すべての仕事をダブルアサインメントにしています。そのおかげでやってくれています。これが明るい職場の雰囲気です。

「高齢者」についても同じようなことを考えており、積極的に使います。一言でいうならば、献身と貢献です。高齢者は会社に献身をしてください。女性は、献身はしなくていいので貢献してください。正社員は両方をやってください。会社に身も心も捧げて業績を上げてください。今の経営者がこんなことを言ったら総スカンになるでしょう。

大企業の皆さん、どうですか。社員に向かって、献身と貢献をしろと言えないでしょう。私は言います。嫌だったら辞めてもいいという覚悟です。でも、辞めません。辞めさせることはしません。そういう前提があると、社長は言いたいことを言えます。そして、だんだん変えていきます。

図11ですが、「顧客満足が第一か、社員満足が第一か、社長満足が第一か」とよく言います。会社は、顧客満足でなければ成り立ちません。中小企業、ファミリービジネスの場合は、社長が、顧客満足に全力を尽くし、株式もファミリーで持ち、個人保証をしている所は、社員は社長満足第一でいいです。社長の言うとおり社長の手足となります。そこでのキーワードは「プレジデントサティスファクション」です。プレジデントは、「カスタマーサティスファクション」です。

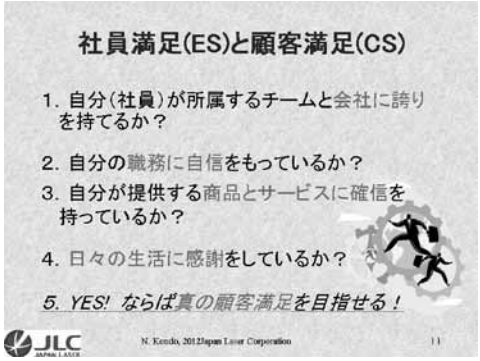

図11

しかし、こういうレベルはごくわずかです。恐らく皆さんの会社は、社長がサラリーマン社長です。とにかく、自分はパブリックカンパニーの一員だと思った途端に、社長は、顧客満足第一はやめ、社員満足第一に徹底すべきです。それは、社員が、顧客満足第一に動くようになるからです。

自分の職務、仕事、サービスに自信を持っていない人は、顧客満足第一にできません。偽装をする、賞味期限を偽る、悪い質の商品を入れる、あるいはクレームを隠すといろいろな企業の不祥事が起こったときに、その社員達は、その会社で働くことに誇りを持っていたのか、上から言われたのか、悪いことを隠そうとしたかは分りませんが、私は、少なくとも社員に満足してもらえるようにしています。

ですから、社員に向かって、「おまえは顧客満足が第一だぞ」と言うだけではだめで、社員の満足を第一に考えます。

自分の会社に誇りを持ち、提供するサービスに確信を持って初めて、お客様を満足させることができます。これこそが新しい日本的経営です。進化した日本的経営は、グローバルに通じます。そして、今、微力ですが、いろいろな所で話をしています。そういうことで新宿区の「経営大賞」も頂きました。

## 5. グローバル時代の社員の条件

グローバルになって、これも、会社の普通の姿勢です。ドイツの会社の社長と副社長が来て、弊社の社員と英語で会談します。その中で、社員に英語をやれとか、グローバル化をやれと言ってもだめです。

大連で短期大学を出て、3年で国士舘大学に入り、2年で卒業して、弊社で採った中国人がいました。22歳で採り、弊社に5年いたので、彼女が26歳の頃でした。突然「日本人に帰化したい」と言っ

てきました。名前まで日本名に変えました。大連の時代、日本人が占領した頃に彼女のお祖父さんは日本人に好意を持っていたことがあり、彼女の日本名は彼が付けてくれました。

しかし、半年後に辞表を出してきました。驚きました。彼女が送別会のときにみんなに言いました。「私は、中国人だけど日本人になりました。21世紀は世界の中心は欧米ではなく、東アジアです。そこで活躍するには中国語と日本語と英語ができなければならないし、アメリカのMBAを持たなければだめです。私は、日本語ができ中国語はネーティブです。英語はTOEICが600点ぐらいしかないので、アメリカに自費で留学をして、MBAを取ります。皆さんも頑張ろうね。私も頑張るから」と辞めていきました。

これには圧倒されました。その後、彼女は、見事に英語を習得し、カリフォルニア大学でMBAを取りました。こういう人がいることにより、社員は、自然に英語も一所懸命やるようになります。要は、ビジネスモデルがあると同時に、社員の望ましい姿を明確にし、ロールモデルを作ることも必要です。私どもが「社員に求めるべきもの」を図12に書いてあります。この7項目がなぜ大事かは、もともと私が社員のために書いた「ビジネスマンの君に伝えたい40のこと」という本に書いてあります。

例えば、「4. リスク対策」にしても、一つひとつが非常に意味のある問題です。臨機応変に情報をキャッチ・伝達します。臨機応変に、そして、事実は何か。全体を把握すると、危機ではすべてが分ります。原発の危機になったときはこの逆です。情報がどこへ行ったかが分らない、臨機応変に対応しない、マニュアルはどうなっているか、事実は何か、真実は何かがいまだに分りません。そして、みんな、原子力村の言葉でやっているので、国民にも分りません。総理大臣は、目を釣り上げて怒鳴り込みました。これで危機管理ができるとは思えません。弊社でも回収できないことがありました。数百万円、1千万円単位での大問題が発生しました。また、6億5千万円までやった事業を、昔はファクス、今はEメール一つでぱっと切られます。大問題です。しかし、そこで目を釣り上げても仕方がありません。

## 6. リーダーの条件と責任

皆さん達は、多分リーダーが多いと思います。結局、すべては選択の結果です。選択する責任はリーダーです。選択は、リスクと可能性をどう判断するかです。リスクも可能性も考えない選択は、決断とは言えません。

たまたま東京商工会議所の「勇気ある決断」で、最後は四次審査でした。本田技研工業の福井元社長が実行委員長で、そうそうたるメンバーの前でプレゼンテーションを10分やります。そして審査をされますが、一番評価してもらったのは、可能性とリスクをきちんと判断してデシジョンをすることです。

問題は、それをきちんと構成員に説明することです。実行するにあたっては、きちんと駆り立てます。駆り立てるということはドライブということです。日本企業での最もすばらしいキャッチコピーは、トヨタの「ドライブ・ユア・ドリームス」だと思います。ドリームは夢です。ドライブは夢を実現するとか、駆り立てるという意味があります。同時に、日本人にとっては運転するのもドライブです。そういう意味では、私は、リーダーは、駆り立てる、ドライブをかけることが大事だと思います。

図13の「幹部の条件」も、ある面では、経営者は

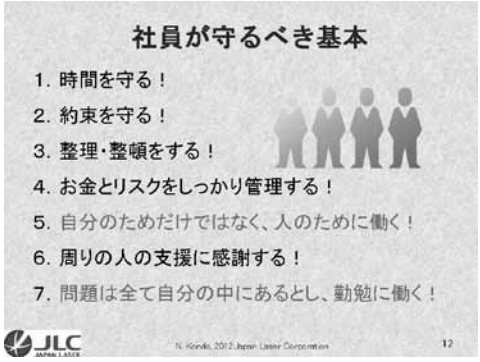

図12

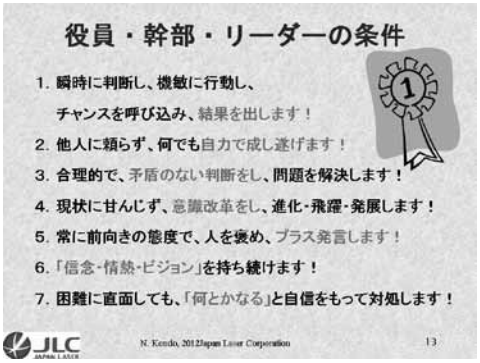

図13

雇用を守るので非情に徹していかなければなりません。赤字は犯罪だと、厳しいことを言います。そのために幹部にはこういう結果を出せ、自分でやれ、ロジカルシンキングで矛盾のない判断をしろと。厳しいです。私は、社長としてもこのようなことはやれていません。しかし、言うことは言わなければいけません。一番大事なのは、「危機に臨んで何とかなるというにこやかなゆとり」です。

結局、「風通しのいい組織はリーダーの責任」です。私は、サラリーマンの経営者をやっていました。最年少で社員からは身近な存在なので、「近藤さん、これをトップに言ってよ」と随分言われました。

私は、アメリカから帰ってきて、トップに、「こういう問題がある」と言うと、トップは、ネガティブな情報を聞くときにものすごくしかめっ面をし、「分った。もういい」と言います。それでは本当に分ったかどうかは分りません。秘書室に行き、もう1回会ってくれとわざわざ時間を取って行き、また同じことを言うと、「近藤くん、君はしつこいね。わが社は技術が優れた会社だから、技術が作ったものだけを、営業が海外の連中に売ればいいんだから。来るな」と言われます。

これで私は分りました。自分が社長になったら、嫌なことや、社員が話があると言ったら、どうせろくなことではないと分っているので、徹底的ににこにこして聞こうと。そうすると、相手も拍子抜けします。「社長、何が嬉しいんですか」「君の話を聞くのが嬉しいんだ。言ってみろ」「いやー、注文を落としました」とか、毎日、そんなことが山ほど来ます。それをにこにことして聞くだけは聞きます。

「車をぶつけちゃいました」「人身は?」「私の単独事故でした」「あなたがけがをしなくてよかったね。で、何度目?」「三度目です」と。会社の車をそんなにして怒り狂いますが、もう終わってしまったので、そこで怒り狂っても何もなりません。にこにこして、「そうか。始末書だけは書けよ。懲戒処分だから、来年のボーナスは下がるよ」と。やるべきことはきちんとやらなければ、甘いだけではそれ以上は成功しません。気づきはトラブルです。トラブルが来たら、自分に対するウオーニングなので何かが来たと感謝をします。

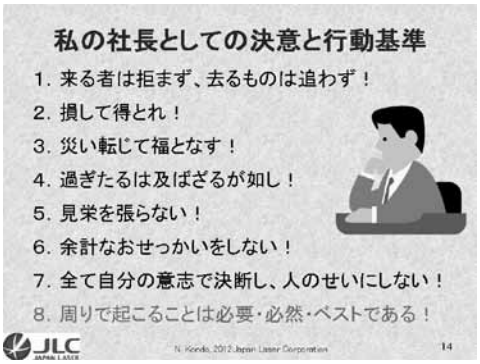

図14

そして、図14の「社長としての決断」は難しいですが、「来る者は拒まず、去る者は追わず」です。私は、肩たたきも、希望退職も一切しません。「災い転じて福となす」は、全部日本的な価値観です。「過ぎたるは及ばざるが如し」。「見栄を張らない」。「余計なおせっかいをしない」。「自分の意志で決断し、人のせいにしない」。こういう私も家ではしょっちゅう家内に文句を言うと、「あなたはすぐ私のせいにする」と言われているので、まだ修行が足りません。

こうしてみると、「8. 周りで起こることは必要・必然・ベストである」とここまで行くと、社長業は最大の修行だとよく分ります。偉そうなことを言うと、「近藤さん、会社が火災になっても、社員が何かの事故に巻き込まれて殺されても、必要・必然・ベストだと言えるのか」とみんなに反発されます。悩みます。

実は、私は、労組の委員長になり、これからが大変といったときに子供が2人生まれ、2人とも死にました。理由は長くなりますが、長男と次男を亡くしました。そのときに「必要・必然・ベスト」とはとても思えませんでした。

ただし、その後の労使関係の民主化や、銀行や大手電機メーカーからの管理という状況を乗り越え、私どものプロパーから社長を出し、自主再建と世間並み賃金を実現するまで、要するにリストラまでの3年と、その後の再建の8年で11年もやりました。そして、下りた途端にアメリカに島流しにされました。しかし、結果的にキャリアになりました。それが、もし、私の子供が生きていたらできなかったと思い本に書きました。お読みください。

いろいろな経験から感じることですが、図15の「1」の「There is no way to happiness. Happiness

図15

is the way.」は、アメリカで牧師に聞いた話です。「There is no way to happiness」は、「金持ちになったら、車を持ったら、社長になったら、家を持てたら幸せか。そんなことはないよね」という意味です。「Happiness is the way」とは、「幸せになりたい。豊かになりたい」、「出世したい」、そう思って努力をする日々の「営み、道、歩み」が「The way」です。そうすると、今生きている、目の前の仕事に全力を尽くすことが幸せそのものです。私は、就活の学生達に「どんな小さな会社でもいいので就職をしなさい。そして、どんなばかばかしい仕事でも、目の前の仕事に集中しなさい」とよく言います。

最後に、何で私が、上場企業の会社から中小企業の社長に行くのかと思いました。28歳で委員長になったのも、自分で手を挙げたのではなく、みんなからやってくれと言われたからです。そして、やった途端に労使関係の荒廃やリストラです。何で私がと思いました。自分でモチベーションが上がりません。

1週間水だけで何も食べない断食を何回も経験する中で、断食の先生から、『近藤さん、「今、ここ、自分」と思いなさい』と言われました。これは仏教用語です。優しい言葉です。「今やらなくて、あなたはいつやるのですか。ここでやらなくて、どこでやるのですか。ここで頑張らなくて、どこで頑張るのですか。自分でやらなくて、誰がやるのですか。人生はあなたのものでしょう」と。断食をやると本当にそう思いました。これは、社員に言っている言葉です。

いずれにしても、今日は大変高い壇上から申し訳ありませんでしたが、少なくとも、見放された会社を立て直し、独立をし、現在、JLCホールディングスという会社は、資本金が5千万円で、銀行から1億5千万円を借り、2億円で買収しました。しかし、その1億5千万円は全部返して無借金になりました。

また、今、日本レーザーは、その100%子会社になっていますが、かつて、そこが債務超過でした。自己資本比率は、再建ができても10%ぐらいです。今はきちんと返し、自己資本比率は52%まで上がりました。100%まで上げようと思っています。また、短期借入金はゼロ、長期借入金もゼロで、三菱、みずほ、SMBCの三大メジャーが取引銀行になりました。

借金はすべてゼロで、それぞれから私募債を発行します。しかも、5年で一括償還、無保障・無担保、実際に0. 何%の利率です。オール・イン・コストでも1.5%ぐらいです。これによって、私が社長を辞めても、次の社長が、個人保証の心配もなく経営できる態勢が今年できました。

そういうことも含め、今日はお話をしました。興味がありましたら、この本をお買い求めいただければ、今回の話の補足ができると思います。長い間、ご清聴ありがとうございました。皆さん、頑張りましょう。（拍手）

［第45回VE全国大会（2012.10.31）講演より要約］

**近藤　宣之氏　略歴**

1944年3月東京生まれ。1968年3月慶応義塾大学工学部電気工学科卒業。同年4月日本電子㈱入社、電子顕微鏡部門応用研究室勤務。1970年5月～12月、レニングラード、モスクワ駐在。1972年9月、全国金属産業労働組合同盟（ゼンキン同盟）日本電子労組執行委員長、東京地方金属副執行委員長、ゼンキン同盟中央執行委員を兼任。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米国法人（ボストン）駐在。米国法人支配人、取締役を経て1994年5月㈱日本レーザー代表取締役社長に就任。2011年5月、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を受賞。坂本光司著「日本でいちばん大切にしたい会社」（パート3）でその取り組みが紹介されたほか、『ビジネスマンの君に伝えたい40のこと』（あさ出版）を出版。