

## 城南支部研修部セミナー

## 「会社再建におけるモチベーションの高め方」に参加して

城南支部 牧村 博一  
makie.consulting@nifty.com

城南支部研修部セミナーが2月28日(木)渋谷区立商工会館で開催され、「第10回勇気ある経営大賞」ならびに「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」を受賞された株式会社日本レーザー代表取締役社長の近藤宣之氏より、「会社再建におけるモチベーションの高め方」というテーマでご講演いただき、43人が参加しました。

## 1. 近藤氏の略歴

近藤氏は、大学卒業後、当時の日本レーザーの親会社に入社。28歳の若さで労働組合委員長に就任、2つの労組が対立する職場を安定させ、また、希望退職の受け入れにより破綻寸前の会社を再建されました。その後アメリカの現地法人のリストラを断行。このような手腕を買われ、最年少で本社役員に就任され、子会社の日本レーザーの再建を任せられることになりました。

## 2. 再建は修羅場の連続

近藤氏が社長に就任された当時は、3期連続の赤字で債務超過となっていました。就任直後、親会社からの天下り社長への反感から幹部役員が商権をもって、さらに社員も引き抜いて独立。有力な商権と人財を失うなど再建はまさに修羅場の連続であったとのことでした。

## 3. 社員のモチベーション向上への取組

それでも就任1年目で黒字転換を果たし、その後19年間黒字経営を続けておられます。社員のモチベーションを高める改革を次々に行ってきたからです。そのいくつかを紹介させていただきます。

(1) 近藤氏は、就任2年目に親会社の取締

役を辞め、日本レーザーの社長に専念することになりました。自ら退路を断って、まさに背水の陣を敷いたのです。

(2) M & Aの手法の1つであるMEBOにより親会社から独立しました。持株会社を設立し、役員だけではなくパート、派遣社員を除く全社員が株主となりました。



日本レーザー 近藤宣之社長

(3) 全社員が週末に社長宛の「今週の気づき」というメールを発信。近藤氏はすべてに返事を書いてきました。週に1度、全社員が社長とメールを通じての対話を通じ、社員の成長につながりました。

(4) 国籍・性別・年齢・学歴不問の人事制度を確立。社員数の30%が女性、その1/3が管理職です。しかも派遣やパートの立場で管理職として活躍されている方もおられます。

## 4. 近藤氏の理念

以上の社員のモチベーションを高めた改革は、「雇用を守る」、「社員の成長が企業の成長」という近藤氏の強い理念に支えられています。今回のセミナーを通じ、「企業にとっていかに社員が重要であるか」ということを事例により再認識させられた貴重な内容でありました。