

夢と志の経営

社員の成長が企業の成長

～社員のモチベーション向上と黒字成長企業への道のり～



講師

こんどう
近藤

のぶゆき
宣之氏

(株)日本レーザー 代表取締役

1944年東京生まれ。1968年慶應義塾大学工学部卒業後、日本電子入社。1972～83年、日本電子連合労働組合執行委員長。その後、総合企画室次長、アメリカ法人支配人、取締役営業副担当などを経て、1994年、日本レーザー社長に就任。1995年日本電子の取締役を退任し、日本レーザーの社長に専念。2007年、JLCホールディング㈱を設立し、日本電子より独立を果たす。

【(株)日本レーザー：会社概要】

1968年設立。資本金3000万円。年商40億円。従業員59名。
海外の最先端レーザー機器の輸入販売及び自社製品の開発・販売。

1993年に債務超過に陥り、二年後に再建。2007年に従業員も出資するMEBO (Management and Employee Buyout) で親会社である日本電子より独立。

2011年「第一回日本でいちばん大切にしたい会社」大賞受賞。2012年「新宿区優良企業表彰」大賞受賞。同年、東京商工会議所「勇気ある経営」大賞受賞。2013年経済産業省「おもてなし経営企業選」・「ダイバーシティ経営企業100選」入選。

近藤宣之氏は日本電子(株)の役員から、債務超過に陥った子会社、(株)日本レーザーの社長となり、見事に業績回復を果たした。人事を尽くした後は運だと言い切る近藤社長。「新宿区優良企業表彰」大賞受賞をはじめ、表彰のオンパレードの日本レーザー。

ダメな会社をいい会社に成長させた辣腕社長の「進化した日本型経営」とは何か。

経営の原点

私は日本電子に入社して、労働組合の委員長を十一年、アメリカ駐在二〇年、本社役員などを経験し、(株)日本レーザーの社長になつて二〇年経ちます。ずっと、企業再建をやってきました。

上場企業には常に会社が高成長をしていることをアピールしていかなければならないという宿命があります。その結果、リストラをやるうが、何をしようが、企業価値を高め、配当を維持していかなければなりません。これが上場企業の悪の根源です。いったん上場すると、会社は成長を示さなければならぬ。実力がなくてもそうせざるを得ない。その結果が粉飾決算の誘惑です。潰れた会社のほとんどが粉飾しています。

二八歳で労組委員長になりましたが、二九～三〇歳にかけては、超優良会社だった日本電子が、一九七一年のニクソンショック、七三年のオイルショックが引き金となり、それまでの放漫経営がたたり崩壊していく過程にありました。

会社を自主再建するために、労働組合が主導権を握り、厳しいリストラをして八年かけて立て直しました。私は組合が雇用を守るという信念を持っていましたが、会

社の業績が悪くなったなら雇用など守れるはずがない。この経験が私の経営の原点になっています。

三九歳で組合の委員長を退任し、その後アメリカの子会社の整理に携わりました。

そしてアメリカから帰って二年後、債務超過に陥った日本レーザーの立て直しに行くと命じられました。

ダメになる会社とは

負けに不思議なし。再建ばかりやってきた経験から見ると、ダメになる会社は共通しています。

- ①企業環境の変化に対応できない。
- ②危機感の共有がされていない。
- ③コミュニケーションが悪い。
- ④業績が悪くなる原因を外部環境のせいにする。

運を味方にする

再建するにはどうするか。組織や人材を活性化し、悪平等はやめ、コミュニケーションを深め、実力主義で新商品、新サービスを開発し、顧客を創造し、それで再建できるかというときえない。これが不思議です。最後は「運」です。

この「運」をどうやったらよくすること

ができるかが分かってきました。組織の長が背水の陣で、死に物狂いでやるかどうか条件の一つです。

社長就任時の会社の状況

日本レーザーは親会社の日本電子から社長が来て、私が五人目の社長です。当時私たちは着地してすぐ社長になる「ヘリコプター・プレジデント」と言われていました。組織の長がサラリーマン的で、親会社から派遣されたからコミュニケーションが悪く、社員はいうことを聞かない。これでは絶対にダメです。

再建への取り組み

私は最初に、銀行が破たん処理をしようとしていた日本レーザーの株、一〇%を三〇〇万円で買い取りました。その結果、社員は真剣になりました。そして、債務超過にした会長と社長



に退職金を払うことにしました。そこまでの必要は無かったのですが、社員は人

をどう扱うかを見ています。次に、経営方針を

明確にしました。一番大切なことは、経営の透明性です。一九九四年六月から社内報（JLCニュース）を発行し、その中にすべての経営情報載せています。また社長の行動も社員の行動も可視化しました。経営を見える化することが大事です。

さらに、定期的に面接やミーティングをすることにより、社員の動きが分かるようになり、コミュニケーションの改善を図りました。

本社を辞める

一年後に黒字化できた時、「近藤さんは僕たちにこんなに苦勞をさせて、実力主義を導入して利益を出した。どうせ数年後には実績を持って本社に戻り、社長になるだろう。ばかばかしい」という社員の言葉が耳に入りました。これはまずい。どんな辣腕な経営者であっても、社員からそっぽをむかれたら、再建なんて絶対にできません。

そこで、日本電子の役員を辞し、日本レーザーに正式に移籍し、本気で再建することを決断しました。これがもう一つの背水の陣です。

MEBOで独立

私が組合をやったこと、左遷されてアメ

リカに行ったこと、中小企業の社長をやったこと、すべて結果オーライです。

ちなみに、私は日本電子の役員を辞すと決めた時、三分で決断しました。経営は三分で出る結論と、三時間かけて出す結論が同じなら、三分で出す習慣をつけた方がいい。

六年前にM&E^{*}をやりました。多額の資金が必要でしたが、社員が喜んで出資してくれたので、自己破産を覚悟して融資を受けました。リーマンショックの時は大変でしたが、一〇二二年には完済できました。

証券会社からIPO（株式公開）を勧められましたが、上場はしません。われわれのような非上場のパブリックカンパニーは人を大切にし、コミュニケーションを深める経営ができます。そのために利益が減ったとしても、そちらを優先させます。

※M&Eとは会社の経営陣と従業員が一体となり、買収対象企業の株式を取り、その企業の経営権を掌握すること。

社員のモチベーションを向上させるには

公平、平等な処遇はダメです。公平と公正は違います。フェア（公正）な処遇をすることが一番です。格差を作らない処遇は悪平等を生み、モチベーションが下がります。格差の程度は企業の違いはあっても、処遇される基準を明確にし、透明性を高くすることが大事です。社員に公正、平等なチャ

ンスを与えることです。

当社では、研修のため、海外出張は社員全員にチャンスを与えています。一般事務の女性も対象です。それは彼女たちのモチベーションが高まり、成長につながるからです。そして、社員の成長が会社の成長だと信じています。

独立後、TOEICの点数を五〇〇点以上取ることを昇給昇格の条件にしました。現在では八〇〇点以上が四割います。給料が上がらない者もいます。それでもやめません。なぜなら、公明正大、透明性のある処遇をしているからです。

進化した日本の経営

日本的経営とは生涯雇用です。現在では七〇歳まで働けます。五年後には七五歳にしようと考えています。生活のできる給料を払い、生涯雇用する。企業が社会のセーフティネットであるという考えです。

進化したとは何か。学歴別、年齢別、男女別、国籍別、勤続年数で処遇しない。当社では八五%が転職組です。勤続年数が長いと有利な退職金制度をやめ、家族手当や住宅手当をやめて基礎能力手当にします。それに加えて、目に見える成果による昇給、目に見えない貢献度による昇給などの業績

主義です。

中国人、在日韓国人、アメリカの大学しか出ていない人をずいぶん採用していますが、そういう人達も納得する。また、社員の三分の一が女性で、そのうち三分の一が管理職です。これが進化した部分です。

進化した日本の経営を最初からやったわけではありません。ダメな会社だったから、ハローワークでやつと来てくれた人しか採れなかったのです。しかし、その中に金の卵がたくさんいます。

社員満足が第一

社員の満足度を第一に考えるのが社長の仕事です。社員はそのお返しに、社長に代わって顧客に全力で尽くします。

しかし、失敗した時、話をしっかり聞いてあげた上で、就業規則に沿ってペナルティを与える。はじめをつけなければ会社はガタガタになります。それに中小企業は親子関係、疑似家族だ、その代り俺の言うことを聞け、という甘さが出てくる。そして怒鳴る。それは間違いだと思えます。メリハリのある経営をすることが大事です。

社長の仕事

社員が頑張ったら、その会社が存続でき

るビジネスモデルを作ることが社長の仕事です。これは大変なことです。社員が一所懸命にやって赤字になったとしたら、それは社長が悪いのです。

そして、社員のモチベーションが上がる企業の仕組み、企業風土、企業文化を作ること、これが二つ目の社長の仕事です。企業風土はモンスターのようなのですが、それを変えることができるのは社長しかいないのです。

(広報部 桜井道子)

困難をチャンスと捉える勇氣



清水通男

システム技研(株)
新宿支部支部長

特に印象に残ったのは、若いころから困難をチャンスと捉え、正面から向き合われてこられたという点です。また、経営に失敗した前会長・前社長にも温情をかけながら退任していただいたとお話で、なかなかできないことだと思いました。

上場企業の役員を辞め、今の会社に骨をうずめる覚悟で社長をされていることに敬意を表します。会社の給与体系が公正な

チャンスを与え、実績によって査定されるようにしているのはグローバルな展開をするのに有効な仕組みとも感じます。

次期社長・その次の社長と後継者も決められており、人物評価の基準が人柄・実績・能力の三つだとのこと、大変参考になりました。

進化した日本の経営に感銘



大島庸生

大島庸生税理士事務所
新宿支部

「進化した日本の経営」を目指すとの近藤氏の考えに大変に感銘を受けました。企業は公器であり、社会のセーフティネットであるべきとの考えから、生涯雇用を目指しつつ、公平ではなく、公正な処遇により従業員のやる気を鼓舞する。何より、Employee Satisfaction (従業員満足度) の向上に努めれば、それがひいては Customer Satisfaction (顧客満足度) の向上につながる。そして、会社を潰さないために、経営情報 の透明性の確保、コンプライアンス (法令順守)、コーポレート・ガバナンス (企業

内統治) がしっかりと確保された企業経営を行うとの姿勢に、まさに、あたり前の事をあたり前にしているだけのように感じながらも、それが出来ない中小企業がいかに多いことかを改めて考えさせられた次第です。

モチベーションアップの仕組み



山本雄一朗

青葉総合法律事務所
新宿支部

近藤社長の講演の中で印象に残ったのは、社員のモチベーションをアップさせる仕組みとして、能力・業績等に合わせる仕組みを評価し、実際に給与格差を設けている一方で、役割手当等の活用により、能力・業績があまり上がらない社員も会社で生きていけるようにしているということでした。

合理的な理由で格差をつけながらも、人を切り捨てずに評価することで会社全体として伸びていく。それが、本当に社会に必要とされる会社のあり方なのだと強く感じました。中小規模の法律事務所経営に関わる機会のある私も、具体化して実践していこうと思います。