

離職率ゼロの働き方改革

～ダイバーシティ推進で自発的に働く社員の 成長が28年連続黒字経営を実現～

講 師 株式会社日本レーザー
代表取締役会長 近 藤 宣 之 氏



2021年11月12日（金） ホテルグランミラージュ

今、コロナ禍になって、業種間によって良いところも悪いところもありますし、同じ業種の中でも好調なところと大変厳しいところもあるようです。私はこの30年近く、あるいはもっと以前から、会社の再建や合理化のようなことばかりをやってきました。

つくづく思うことがあります。経営において「不易流行」が大切であると。

変えてはいけないものは守る。雇用を守って働く社員の幸福度を上げていく。一方、変えるべきものは何か。これは時代が変わります。当社でも光やレーザーを取り扱ってきて、最近ではセンサーやレーザーによるがん治療にまで取り組んでいます。市場の選択、どこで飯を食うか、どこで戦うか、さらにはビジネスモデルをどうするか、その革新の連続です。

経営の改革や生産性の向上、諸制度の見直し、これはやらないと駄目です。でも、それをやろうとすると、改革者は常に少数派で異端児ですから、抵抗勢力に反対されます。したがって、どんな企業でも、情報を持ち、先行きに危機感を持つような経営トップから、あるいは中堅社員が会社をどうしていくかを考えていろんな課題に挑戦する。そうすれば、恐らく企業は生き残れるんです。一方、ゆでガエル現象とよく言われるように、何とかなるわといって、いざ大変になってみんなが慌て始めたときは、too late ということもございます。

そういう面で、『未踏の時代』のリーダー論』という本がありますが、この中の日本を代表するトップ18人、大企業から中小企業までいろいろ入っている中に、日本レーザーは中小企業なんです。ありがたいことに私もそこに入っております。

さて、今日は働き方改革を通じて業績を上げていくにはどうしたらいいか、これについてのお話をしたいと思っております。政府でも働き方改革のいろんな法制化も進んできておりますし、来年4月には、男性の産休（奥様が出産をするときに男性が産休と育児休暇を取る）が法制化され、それを企業として把握しなければならないことになります。

働き方改革はいろいろありますが、第1に働きやすさ、第2に働きがい、これを実現しないことには業績もよくなりませんし、社員の定着率も悪いと思うんです。そこからまず入ってみたいと思います。



I 「働き易さ」と「働き甲斐」の実現を目指す

(1) お伝えしたいメッセージ

講義のテーマ：お伝えしたいメッセージ

**経営破綻から28年、リストラ無し・
非常に低い離職率でコロナ禍の3年間増収増益
～総人員60人で売上60億円（2021年度）～**

1. 「働き方改革」は「人を大切にする経営」の実践。
2. 「会社も人生の重要な舞台」という考え方。
3. 「働き方改革」は、「働き易さ」と「働き甲斐」の実現を目指す。
4. 「働き方改革」の結果、女性・シニア・外国人等多様な人財が活躍。
5. 「働き甲斐」があるから、社員が成長し、生涯雇用が可能に。
6. 新型コロナ禍でも「働き方改革」により業績向上サバイバル。



(2) 経営破綻から28年、リストラ無し、非常に低い離職率

私は、日本レーザーの元は親会社だった日本電子という上場会社で、労働組合の委員長を11年やり、45歳で取締役になり、アメリカ・ボストンの現地法人で9年ほど駐在生活をしてきました。

バブル崩壊後の3年間、日本レーザーは連続赤字で債務超過になります。メインバンクからはもう救済しないと。変な話なんですけど、日本電子は、私が組合委員長のときに大変なリストラ、合理化があったんですけども、その後の2代目の社長は、そのメインバンクから来られた方でした。そういう親しい関係にあったメインバンクが、親会社には融資するが、債務超過になるような子会社は救済しないと。そういう状況で、私が1994年に社長として派遣されました。

親会社も苦しいなか1億円貸してもらい、再建に取り組みました。幸いにして、1年目から黒字転換し、2年目で累積赤字を一掃して、今年の12月でほぼ28年になりますが、この間、一度も赤字にはなっていません。

その背景には、どうやってもうけるかとか、どうやってモチベーションを上げるかということの前に、「会社の存在理由は何なんだ」ということを私は考えてきました。そこは**人生の舞台**だし、そこに働く人の人生そのものだから、**幸福度を上げる**ことが大事なのではないかなと思っておりました。

そういう考えでやってまして、当初は年商は10億円ぐらいで、従業員も役員含めて30人。それが現在は、年商が約60億円で、従業員も役員、社員含めて60人ぐらいいます。実際は70人ぐらいですが、パートさん2人でフルタイム1人分と換算していくと60人ぐらいです。中小の輸入商社が社内の事務の女性も含めて1人1億円の売上げというのは結構なことなんですけど、ここまで成長してきました。

(3) コロナ禍のおかげで在宅勤務の定着と生産性が向上

しかし、そこに来る道はそう簡単ではなかったということをお伝えしたいと思っています。

ご承知のように、コロナになり、去年の3月から在宅勤務となりました。東京・新宿区の東京本社には47～48人勤務していたんですけれども、現在は7～8割が在宅勤務をしています。ですから、今も東京本社に出てきているのは10人もおりません。

これは、緊急事態宣言があろうがなかろうが、当社は在宅勤務でやるんだということにしました。社員が自宅で仕事をしている間に、350坪ある本社のオフィス部分130坪を大改装してフリーアドレスにしました。机と椅子は37～38ぐらいいにして、3分の1も出社しないということを前提にやっています。おかげさまで、この在宅勤務がうまくいって定着をして、この2年間、増収増益になってきています。

どうやってやるかということもあるんですけれども、東京は通勤時の感染ということがあったので、社長としてやはり社員の命と健康が第一と。幸い、社員、パートさん含めて全部で70名ちょっと、家族含めて200名ぐらいいになりますが、感染しないで今日まで来ております。

なぜうまくいったのか。1つには、神奈川県などから東京に通勤するのに片道2時間ですから、コロナ以前から在宅勤務をする社員もいたんです。そういう経験もあったので、去年、在宅勤務に入るときに、その経験も生かしてやった結果があるのだと思います。

また、目に見えないプロセスとして、自己管理をきちんとやってもらうことを進めてきました。同時に、オフィスは、以前は机が密集していましたが、今はがらんとしたラウンジみたいな感じにしました。基本的にはフリーアドレスのオフィスで、会社に来て従業員の数だけ椅子も机もないけれども、在宅勤務とフリーアドレスオフィスの形でやろうということが比較的うまくいっております。

自己管理のセルフチェックは、これは皆さん方の会社でおやりになっているかもしれませんが、去年の3月にまずチェック表を作りました。上司も働きぶりが見えないから、まず社員につけてもらう。そして、1週間ごとに上司とオンラインで相談して、どうだったかをチェックしていきます。

そのときに、仕事の内容を確認することもありましたけれども、一番気をつけたのは、1人で家で仕事をしていますから、ちゃんと仕事ができるのかという働く姿勢の部分。それから、多くの人が片道1時間、遠い人だと2時間の通勤時間ですが、家にいれば1日2時間～4時間が浮くわけです。それをどう使っているのか。育児、子供の面倒、家事に使ったりという人もいる。しかし、こういうときにこそ読書をしたり、英語を勉強したりするべきではないかと。また、健康のためにエクササイズをするということをコントロールできるかどうか。これをきちんとやりませんと、家で酒ばかり飲んでいることになると困りますので、こういうことを初めにやりました。

在宅勤務での働き方のセルフチェック&上司の評価表			
評価点：10点＝期待以上に実績できた 7点＝満足できる結果である 4点＝もう少し歩の努力が必要である 1点＝残念ながら不十分である		氏名	
在宅勤務とフリーアドレスオフィスを同時に導入		自己 チェック	上司の 評価
<働く姿勢>			
1	始業時間から就業時間まで日課を作って、1日を規律正しく自己管理できたか？		
2	朝の始業から夕方の終業まで、適宜上司・同僚への挨拶、報告、連絡、相談を行ったか？		
3	上司・同僚や他部署からの依頼、要請等に直ちに応答したか？		
<仕事の内容>			
4	仕事の優先順位をつけて、より重要な事項に焦点を合わせて取り組んだか？		
5	文書・データ・資料等を、上司・同僚や他部署と共有できるように努力し、実践したか？		
6	オフィス勤務より生産性・効率上がるように工夫や努力をしたか？		
7	仕事の成果として、新たに生み出したものがあるか？		
<自己啓発と健康維持>			
8	読書量や英語学習時間を増やして自己啓発に励んだか？ 具体的成果は？		
9	ストレッチ・エクササイズ・ウオーキングなど毎日体を動かしたか？ (フィジカル)		
10	家族や友人との会話・交流を図って、良い気分を維持したか？ (メンタル)		
合 計			
評価点：10点＝期待以上に実績できた 7点＝満足できる結果である 4点＝もう少し歩の努力が必要である 1点＝残念ながら不十分である		A 10 B 7 C 4 D 1	A 10 B 7 C 4 D 1



Ⅱ 目指すべきは人を大切にする経営

そもそもコロナだろうとどうであろうと、目指すべき企業のあり方として、最近は一パーパス経営や、あるいは株主経営ではなくてステークホルダーが話題になっております。ステークホルダーということは、社員や経営者、お客様や取引先など全部を含めて仲よく仲間意識を持って業績も上げていこうということ。そして企業はそもそもどういう目的を持っているんだろうかと、それが一パーパスです。そういうことが話題になっております。

私は去年の6月末に『中小企業の新・幸福経営』という400ページぐらいの本を日本経営合理化協会から出ささせていただきましたけれども、執筆が少し遅れたおかげで、コロナのことまで盛り込むことができました。ただ、出来上がった頃にちょっと体調がおかしいなということで検査したところ、何と血液のがんが見つかり、あれから1年半近く治療しています。今は月1回通院し、仕事をしながら在宅での治療も陰でやっています。長期戦ですね。

今まで、社員ががんになったことはありましたが、自分自身ががんになるということは考えてもいませんでした。そういう経験をしたがゆえに、社員にとっての会社は何なんだろうかと、気づきになりました。

（1）雇用の維持を最優先

さて、そもそも会社のあり方を考えるときに、私は日本的な経営を基本に考えています。

日本的経営というのは、ジェームズ・アベグレンが今から半世紀以上も前に言ったように、年功序列型、終身雇用、組合は企業別組合など。その企業別組合も、4割ぐらいあった組織率も今は15～17%。賃金制度も随分変わってきたと思いますし、リストラも多いし、日本的経営もそううまくいっているわけではないのではないかとあります。

私は、日本的経営のいいところは残すべきだと思っています。それはやはり雇用です。フルタイムの雇用であれば5つの社会保険で守られているから、まず雇用を保障しようと。もう20年も前ですが、再建する過程で65歳までの雇用にしました。実際に70歳まで働いていた人も再建後数年ぐらいはいて、現在でも70歳以上の方は4人ぐらいいます。65歳までについては法律が後から追いついてきました。もちろん無条件です。ただ、65歳から70歳、75歳、行く行くは80歳までとなると、会社が必要とするということが必要です。無条件で定年延長をするわけではありません。定年は60歳ですが、再雇用という形でやっています。

ですから、まず雇用なんです。雇用が守られている上で、社員の努力、働きに応じて待遇をしていく。そうしないと会社はなかなか発展しません。

（2）社員にとって良い会社

一方、社員から見た良い会社の条件というのは何だろうかと。これは社員とよく話すのですが、リストラや雇用不安がある会社は嫌だけれども、利益が出ないとそんなことも言っていられない。だから、利益は目的ではないが、手段としてはしかるべき利益を出そうと。これについては社内で浸透しています。ですから、みんな頑張るので、この28年、一度も赤字になっていないのです。

では、利益が手段だとして、その利益を使ってどうするのか。それは教育や懇親会や福利厚生や、いろいろなことがあります。それはお金につながります。しかし、お金にあまりつながらないけれども、言いたいことが自由に言える、家族のような風土で社員同士が助け合ったり、**仲間意識のある会社**は良い会社だよねとみんな言います。

さらに言うと、従来の会社は、会社の枠組みや必要性を社員に押しつけます。ですから、単身赴任や配置転換、嫌な仕事でも行ってこいとか、苛酷な環境もあるでしょう。家族といっても、例えば母子家庭もあれば父子家庭もあるし、いろいろありますよね。そこは**家族の事情を優先**してくれないという気持ちがあります。だから、本人が望めば支店から本社というのがありますが、単身赴任や嫌な配置転換など、私は無理は絶対にさせません。当社の中にも、単身赴任が嫌だからということで移ってきて、給料は大企業から比べると少ないけれども、家族と一緒に住めるからいいという人もいます。

そして、雇用が保障されていても、やはり**待遇は世間並み**でなければということ、これが難しいんです。当社の場合、中小企業として今でも従業員が100人未満だけれども、同じ業界には何千人という海外メーカー、小さいところでも何百人という欧米メーカーの日本法人があります。

そういう外資系のレーザー輸入商社、あるいは光関連機器の輸入商社は、外資系ですから結構待遇がいいんです。その代わり退職金がないとか、いろいろあるんでしょうが。そこと比べられてどうなんだと。多分皆さんから見ても、言いたいことが言えて、やりたいことをやって、待遇も良かったらいいんじゃないかと思うんですが、それをどうやって実現するかという問題があります。

（３）ＣＳよりもまずＥＳ

もう一つ、お金の問題ではないのは、よく顧客満足を第一にと言いますが、当社でも24時間サービスや、夜中でも苛酷な冬山に設置してあるレーザーを直してほしいというのは困るわけです。そういう面で、まず**社員満足が第一**で、その上でお客様の満足を考えようと。だから、例えば24時間サービスであるとか、非常事態のときにどうするかということをきちんとお客様と取り決めて、場合によってはお客様をトレーニングして、そこにバックアップの機械を置かせてもらってやるとか、どうしても社員が直しに行かなければならない場合にはどうするかとか、いろいろな取り決めがあると思います。

そもそも社員が自分の提供する仕事、サービス、あるいは販売する商品に、これはいいものだから買ったらず必ずお客様にプラスになりますよという誇りや確信がない状況で顧客満足はあり得ないですよ。ですから、私は役員、社長、会長は、社員を第一にする。そうすると、社員は付度する必要がないから、お客さん第一。お客さんは、お宅の社員は優秀だよ、また注文出すわということでリピートオーダーが来る、会社に戻ってきてくれる、こういう流れになってきます。

（４）Employee First, Customers Second

私は、Employee Satisfactionが第1で、Customer Satisfactionが第2と思っていましたら、ちょうど10年前、「日経ビジネス」2011年11月14日号で、インドのIT会社の社長さんがインタビューに答えていました。そもそも会社から大切にされている実感のない社員が顧客満足は考えら

れない。だから、Employee First, Customers Secondという考えでやるんだと。その背景には、経営側と社員と情報を共有できるようにしたり、士気を高めたりしてきたと。これはその通りだと思います。表現が違っても同じことを言っています。私は、こういう考え方が世界のグローバルスタンダードになればいいと思うんですが、なかなかそうなっていません。

（５）社員にはそれぞれの役割がある

そういう状況の中で、雇用を守るということですけれども、どここの雇用まで守るのか。ぶら下がっている人まで守るのかなどと、よく質問されます。会社を引っ張るリーダーは２割ぐらい、それをサポートするのが６割ぐらいで、この８割の人材で機能してれば大体会社はうまくいきますが、気になるのは能力も努力もいまいち、何となく会社に来て給料をもらっているだけという人材が１割か２割かいる、そこは何とか入れ替えたいよねと、私もそう思っていました。

長い間、そういうことを悩みながらやっていましたが、下の人にも何か役割がありそうだったんです。ただ、従来の年功序列、学歴別、男性優先みたいな基準でやっていくと待遇があまり変わらなくなってしまうから、どうも理不尽なことが起こる。だから、そこは後ほどお話しするように、雇用だけは守るけれども、貢献度などが違えば待遇が変わってもいいと。駄目な人間だと皆さんだったら思うかもしれないけれども、何か役割がある、そこと何をやりたいかという話をしながら、活用することを私は考えています。

（６）心理的安全性が大切

その証拠に、私も去年発病するまでの76歳まで元気で経営者としていろんなことをやってきました。だから強者だった。しかし、実際に自分ががんになって１か月入院していると、何にもできない。これは弱者だなと思いました。それまでも、腎臓を取ってしまったり、ステージ４のがんが見つかって亡くなっていく社員もいたりして、介護や病気のリスクがあります。

会社は、そうなった社員もきちんと面倒を見る、雇用を守る、そういうことが大事だと思うんです。それがないと健常者が頑張ってくれない、献身とか貢献をしてくれないということがあるので、病気になった人のためだけではなくて、周りの人がどう会社を見ているかという面でも、こういう考え方が大事だと思います。すなわち、雇用が大事だということは**心理的な安全性**が大切、最近よく言われている言葉です。

実際、当社では身障者、物理的な障がい者、それからメンタル、精神のほうの障がい者は現在でも何人かおられます。辞めてくれというのは、それはあんまりなので。実際に人工透析をやらざるを得ない人で、43歳～60歳まで、週３日間ぐらい５時間ほど透析をやって翌日はあまり仕事ができないというような社員もいました。そういう人も雇用を維持し、60歳で障がい者年金をもらっていたんですけれども、それでもまた再雇用で雇用延長するというのもしてきました。

ですから、いつ自分が病気になったり、がんになったり、不幸が起こるかは分かりませんけれども、そのときにどれだけ会社がサポートしてくれるかということは、普通の社員は見ていますから、それが会社への信頼になっていくんじゃないかと思うんです。当社の場合には、フルタイムの正社員の数から見て、たくさん障がい者を雇用する必要はありませんけれども、そのほかに、近くの障がい者の施設からいろんなものを買ったりして、そういう努力もしております。

（７）社員の幸福度が高い経営

こういう中で、心理的な安全性ができて、会社に来て楽しい、仕事が充実しているとか、心身が健康とか、仲間とのいい関係とか、これはお金に代えられないものです。こういう状況をハピネス、ハッピーという言葉のほかに、最近では「ウェルビーイング」という言葉がよく使われるようになりました。ウェルビーイングというのは、心身の幸福度よりも、もう少し長期間、安定して幸せであるという感じがします。そういうのは幸福度が高いと言うんです。端的に言うと、社員は創造性、クリエイティビティーが3倍高くなって、生産性も3割ぐらい上がってくる。

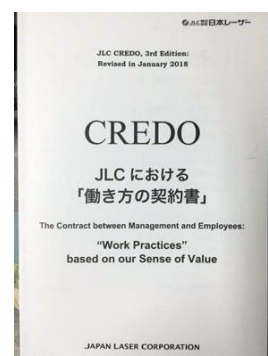
ですから、会社の業績をよくしようとしたら、社員の幸福度を考えて、社員が目いっぱい働けるような環境づくりをすることが大切になってくると言えるのではないかと思います。



Ⅲ いかに人を大切にする経営を実現するか？

では、人を大切にする経営はどうやっていったらいいんだろうかと。会社は、そこで働いて給料をもらう場という定義もあります。しかし、日本人にとってみれば、人生の重要な舞台なんだから、いいも悪いもそこにいろんなことがあるということです。

就業規則は、働く条件の契約書、もう一つは働き方の契約書、すなわち経営者としてどんな会社を目指すのかということを社員に約束しよう、社員はこういう働き方をしますよということを約束してほしいということで、親会社から独立したときに「働き方の契約書：CREDO」を作り、今は第4版になっています。



（１）社員の声を笑顔で聞く経営

いい会社をつくるためには、社員とさりげない会話をするのが大事です。職場に訪問すると、社員が緊張して立ち上がって会話するのではなくて、座ったままでも社長の話を聞く、こんな感じです。ですから、会社の中はトイレもキッチンも、懇談する場合も、仕事をしている場もリラックスをしてやっているわけです。大会社なんかですと、職場の中でにこにこしながら雑談しているなんていうことは、あまり許されないですね。私は、シーンとして堅苦しいほうが、なかなか能力が発揮できないのではないかと思います。

社長、会長は、ただににこして笑顔で聞いてくださいね。中にはちょっと不愉快な情報、要

するに悪い情報がさりげなく出てきたときに、そこで顔色を変えない。「そうか、よく言ってくれた」と、にこにこ笑顔で聞く。要するに、ふだんからのさりげないコミュニケーションが、いい会社をつくっていく第一歩ではないでしょうか。

（２）常時通年雇用

もう一つは、多様な人材を採用するためには、日本的な経営とジョブ型経営です。最近、ジョブ型経営と言われていますけれども、仕事に応じた採用人事です。

人事制度はしょっちゅう変えようかどうかどうしようかとやっていますが、新卒一括採用、定年制あるいは年功序列型、あるいは定昇制度で、やってもやらなくても、自動的に上がっていくとか、こういうところは結局なかなか変わりません。特に学歴別が問題なんです。当社は一旦破綻していますから、学校から新卒が来ないので、ハローワークから採る、あるいは海外に行ってきた人たちを採る、あるいは外国人を採る。生涯雇用するとなると３億円ぐらい払うことになりますので、採用には慎重になってきますが、結果的にいい人を採るにはそれだけの努力も必要だと思ってやっているわけです。

（３）待遇を決めるのは、能力、業績、理念

では、どういう待遇の仕組みなのかというと、今までのような学歴別や年次別や性別をなしにすると、やはり能力と業績と理念になってきます。

能力には基礎的な社会人としての能力、経理をやるんだったら経理の能力、輸出入をやるんだったら貿易実務の能力、そしてそれを評価する。業績は、営業マンは目に見える成果は出ますが、営業マンをサポートする技術や、バックオフィスの人たちは、目に見えない貢献度がありますね、それをどうい

ふう人评价するか。それから、会社の進むべき方向に理念が合っているかどうか、これが大事です。下手に能力はあるけれども理念に合わない、俺が俺がみたいなのがいると、会社はひっくり返ります。ですから、私は理念、それから社員としての素直さ、こういう点が大事だと思います。



（４）生涯雇用のための社員教育

問題は、生涯雇用といって、当社は定年が60歳ですけれども、それから嘱託雇用で65歳、これは20年前からやっています。年をとってもシニアとして成長してもらいたい、あるいは現役の間も成長してほしいとなると、やはり教育が大事です。それで全社会議を毎週やっていますし、週3回会長塾もやっています。それぞれ、5～6人、7～8人でやって、20数人、正社員の4割から半分近くが今期受けています。そういう教育が必要です。

どういうことかということ、外のコンサルタント会社に預けてできることと、自分の会社をどういうふうにしたいのかということは、自分で教育するしかないんです。社内の教育と社外の教育、そして一番効果的なのは、輸入商社としては場数を踏む、海外のトレーニングに出していく。結

果的にその費用がかかるので、売上げは今でこそ57～58億円、今年は60億円近くでしょうか。しかし、この間までは30億、40億円ですから、その1%を教育研修予算にあてるとなると、フルタイム50人ぐらいの社員に対して3,000万円とか、40億だと4,000万円の教育予算がかかります。そんなに教育予算をかけて大丈夫なのかと驚かれるでしょう。だから、会社は利益が出なきゃ駄目なんだということになってくるんです。

（５）社員の成長支援

もう一つ、社長や上の人の役割についてです。「おまえ、俺の言うこと聞け」、これは駄目です。社長が権力を使ってはいけません。人事権を持っていて給料も決められるけれども、社員が成長するように社員の支援をする。変な話、サーバント、社員の召使が社長なんだと。これは随分大変なことですが、このようにやっていこうとしています。

そうやってきて、社員も一員、ワンチーム。会社が今どっちへ向かっているのか、会社の周りにどんな状況が起こっているのか、みんな同じ絵を見ているから、さっと対応できる、チームとして動ける。ワンチームというのは、サッカーとかラグビーとかバスケットだけじゃないんですね。

（６）理念の共有：社員の方向性が大切

先ほど出てきた働き方の契約書「CREDO」は、英語が9ページ、日本語が9ページで、18ページぐらいあります。ここに当社の基本的な経営理念、ビジョン、ミッション、さらには社員の行動規範、みんな書いてあります。英語と日本語で書いてあり、英語の部分を毎回会議のたびに読んだりしています。

ここで大事なことは、経営者として社員にどうあってほしいのかを文章にしていることです。そうしませんと、ばらばらになってしまいますので、そこが大事だと思います。さらに、その中で社員が約束している事項については抜き出して、評価制度のいわゆる情意考課、数字とはちょっと違うんですけども、そこを書き出してやっています。これは残業代がつく副課長格までの社員。当社の場合は、新入社員、副主任、主任、係長、副課長格。

それからその上が課長、次長、部長、執行役員。項目は違いますが、やり方は同じです。本人がチェックして、上司との話し合い、上司はこう評価すると。最終的に役員会議で決めて、また上司が本人にフィードバックするという形で、例えば課長格以上は幹部ですから、部下と一緒にあって騒がれても困ります。だから、会社を代表してきちんと部下にも指導できるように。そういう面ではトップ第一主義。でも、トップに異論があるときは、トップに文句を言ったり、率直に自分の考えを言う人こそ評価される。これは普通の会社ではなかなかないのかもしれない。

こういう人事制度や評価制度について、私の本に全部書いてありますので、ご参考にしていただければと思います。

（７）部下に向き合った個別面接

一番大事なのが、本人の評価と経営の評価が食い違った場合にどう納得するか。それから、本人の成長を促すためにこういう評価をしているので、相対評価で差別をするわけではない、絶対

評価で本人が成長したら給与も増えるんだという仕組みです。

原則年2回、夏冬のボーナスの成果主義的な賞与のほかに、評価、査定、いろんな言葉がありますが、それによって決まる、ボーナスを決める。それから、1月－12月で年度変更しますので、1月1日付で昇格する人については、面接のときに、1月から今度は主任になるよ、課長になるよ、こういう点を頑張っただけなどと話しています。これは大事だと思います。ふだんの立ち話も大事ですが、じっくり30分、40分座って、上司がきちんと伝えるということも大事です。

IV 労働人口の急激な減少への対応とダイバーシティ経営の推進

さて、そういう経営をやってきたのですけれども、ご承知のように今、労働人口が急激に減ってきています。日本の人口が歴史上で例がないくらい、江戸時代は3,000万人か4,000万人、それから明治以後、産めよ殖やせよで、戦争の頃には7,000万人、戦後どんどん増やして1億2,800万人までいって、今1億2,500万人。このままいくと1億人を割ってくるだろうと。特に15歳～64歳、労働人口の減り方がすごいです。

これでは駄目だというのがデービッド・アトキンソンで、中小企業の生産性が低過ぎるから日本の経済は駄目だと。最低賃金を上げて、出せないところは淘汰してしまっただけで、中小が合併して大きくなれと。大規模になると投資ができるとか、大規模だと優秀な人財を採れるとか、こういう意見で、この前まで菅総理のアドバイザーみたいなことで、今、日経新聞でも月1回ぐらい寄稿していますし、彼の本も読んで、講演で一緒になったことが2回あったので話を聞きました。私は、東京商工会議所議員としても、じゃんじゃん最低賃金を上げろという考え方に反対です。しかし、彼の言っていることもよく分かるので、ではどういうふうにやったらいいんだろうかということを考えてみました。

（1）女性・シニア・障がい者・外国人雇用を推進できる制度に

1つは、また元に戻りますけれども、多様な人財、女性やシニアや障がい者、外国人を採用しようと。その人たちが働けるような会社にしていくと、元気が出てきます。当社の場合は、第1子妊娠・出産で辞める人はいませんし、もちろん結婚で辞める人もいません。パートを含めて3分の1ぐらいが女性ですけれども、幹部や管理者（幹部は課長格以上、管理職はグループ長以上）は、3割が女性なんです。実際、外国籍の人も随分採用しています。フランス、ドイツ、中国は6人、北朝鮮の人も採用したことがあります。留学生のインターンも受け入れています。なぜそういう人を積極的に受け入れているかというと、日本人に対して非常にインパクトがいいんです。

（2）80歳生涯雇用

さらに言うと、シニアではもう人生100年時代なので、80歳を目指してということをやっています。ただ、会社が養老院になってしまっただけでは困るんですね。だから、シニアになったときに若い

人に自分の体験を伝えていく、あるいはシニアはシニアなりに業績に貢献していく。そのためには、時代とともに能力を上げなければいけません。それがリカレント教育だったりリスキリング教育なんですけれども、それができないとなると、どこかの社長や教授が言ったように、40歳定年、45歳定年で一旦辞めると。その代わり、新しい技術を持った人間を採用すればいいんだという意見もあるでしょう。

私はそれには反対なので、やはり社員の教育を第一にしています。実際、英語力にしても、ITやPCの情報技術にしても、社員のレベルは上がってきています。それができないと、定年制そのものに反対して、どんどん流動化するということになるのかもしれない。

（３）長時間労働の削減

それからもう一つ、なぜ日本では女性が会社でなかなかうまくいかないのかということの最大の鍵は、私は残業だと思います。ちょっときつい言い方をします。皆さんのところはどうか分かりませんが、月に平均30時間も40時間も残業しているような会社で女性はやっていけないですよ。タイムカードのある女性たちは、残業時間は月10時間、決算期の忙しいときでも、一時的に20～30時間やることになっても、年間で平均したら10時間です。それから、タイムカードがないのが営業員とサービスエンジニアで、営業が25人、サービスが15人だから両方合わせると40人ぐらいいます。これは月20時間分だけ前払いとしてきちんと払う。残業ゼロでも20時間分は払っておいて、翌月、本人の自己申告で25時間だったら、5時間分だけ払えばいいんです。だから、労基署が来ても全く問題ない。みんな喜んでいます。特に、全然残業をしていない女性の営業員は、タイムカードもないし、20時間分だけお手当をもらえる。内勤の事務員から営業になった女性ですけれども、そういう人も喜んでいます。

これで、もし会社が成り立たないとなると、2つ理由があります。社長か誰かが社員に余計な仕事をさせているんです。私も反省して、こんなデータなんか作らなくていいと言ったことがあります。2つ目は、本当に忙しかったら人を増やせばいいんです。当社の場合は、そういうときにパートから増やします。パートで1日4時間、5時間働くうちに、仕事が増えてきたら6時間。そうすると、社会保険がつきますから嘱託になる。さらに、正社員になりたいという英語ができる女性が出てくると。今、女性の正社員のうち、半分近くが元パートさんです。正社員になれないから仕方なくパートとして入ってくるけれども、正社員になれるというので、50歳で正社員になる人がいます。そういう面では、まず残業を減らすということが働き方改革で大事です。

今年の4月に50歳になって定年まであと10年。49歳までパートをやっていた人が正社員になりました。中には60歳までパートをやってきて、それで嘱託になって、60歳からフルタイムになって65歳まで働いたという女性もいました。また、結婚して夫と一緒に海外に行って、10年たって日本に戻ってきて、今年また正社員に戻ったという36歳の女性もいれば、派遣からパートとして残って、46歳になったときにチャンスがあったから正社員になったというケースもあります。



（４）同一価値労働・同一賃金の実現

その背景には、今政府が言っているように同一労働・同一賃金、厳密に言うと、同一価値労働・同一賃金ですね。そのためには、同じ職種で同じような貢献度のある者は同じ待遇でなければおかしいということがあります。ですから、ジョブ型でいいと思うんです。

現在、当社はパートにも賞与を出します。嘱託社員にも賞与はありますし、フルタイムの嘱託の人には退職金を支給しています。正社員と変わりません。

今まで能力手当や、教育などで正社員と差があったことは、全部制度上の格差をなくしました。例えばTOEIC、英語力の点数を500点取れば、これまでは正社員は5,000円、パートや嘱託は3,000円でしたが、全部5,000円にするとか、受験料は正社員は3回まで、それ以外は1回だけとなっていました。こういう制度上の格差は全部やめました。ですから、今はどこから見ても同一価値労働、同一の貢献度をやる人には、同じ待遇になってきました。だから正社員にも登用しやすいということです。

（５）会社の規定より個人の事情を優先

さらに言うと、就業規則にはこうだけれども、この人は本当に会社にとって必要な人だし、特別扱いしてもいいよねということも、中小企業だからできるんです。例えば、2000年頃の話ですが、中国人で、留学生同士で結婚して、非常に優秀だったけれども、旦那さんが中国へ転勤になって上海に行くということで、当社の社員だった奥さんに「辞めなきゃならないのか」と聞くと「いや、辞めたくない」と。そこで、「上海のSOHOを支店扱いにして、そのために設備も入れる。給料も300万円ぐらい払うから」と。それは就業規則に書いていませんが、そこまでやる。そうすると、その後しばらくして日本に帰化して、親御さんたちも安心してくれました。

これは、本にも「日本レーザーが雇用を守る会社だから、日本人に帰化しても、日本レーザーで働く限りは一生安心だ」と紹介されました。

（６）会社・職場は重要な人生の一部

会社は人生の舞台であるという面で見ると、給料だけではないじゃないですか。子供ができれば子供を連れてくる、海外から帰ってくれば挨拶に来る、そしてまた働きたいと言って、みんなと一緒に飯を食う、こういうこと。

そして、メールなので一銭もかからない制度なんですけれども、1週間の公私の生活を振り返って、どんなトラブルがあったか、それはあなたの気づきになったかという「今週の気づき」。この人には助けてもらった、ありがとう、仲間に感謝するよという「今週の感謝」。私たちは縁の下の力持ちで花形は営業だ、そしてサポートする技術だ。でも、自分たちもこういう貢献をしているんだよということをさりげなくアピールする。これは業務報告ではありませんので、何を書いてもいいんです。こういうことを毎週メールで書いています。年間で50回ですから10年間で500回。これをやってからもう15年ぐらいたっています。

一番大変なのは、上司が必ず返事しなければならないということ。小学校や中学校の先生と生徒の交換日記、そんな感じすらしますけれども、こういうことで職場が楽しくなっていくんじゃないでしょうか。

V 「働き易さ」の次に「働き甲斐」が課題に

(1) 働き甲斐にキャリアアップのチャンス

さて、これまでご紹介したように働きやすい工夫をすることはできますけれど、働きがいというのが大変です。そこでどうするか。例えば、働きがいですと、女性はほとんどハローワークから来ています。35歳で幹部（課長格）になった女性社員がいますけれども、入社したときはTOEICも700点ぐらいだったと思います。それが今では985点、満点は990点で、ほとんど満点に近いんですけども、気配りの人で、そういう女性についても1年間何百万円かかる経営者大学、社会人の大学院教育みたいなところに出して、成長してきています。

さらには、働きがいという面で見ると、事務員よりは営業のほうが花形なんです。しかし、営業は誰でもできるものでもない。30歳になったときにぜひ営業をやりたいと言い出した日本人女性がいます。1つには、中国人の女性社員が大成功したこともあって、私も思ったんでしょうね。ところが、女性だから結婚して子供を産んだりすると、どうしてもなかなか難しい面がある。それを防ぐのが、男女でダブル・アサインメントして、男性が手伝う、あるいは女性が産休・育休になったときに代わって男性がその仕事をやるとか、**マルチタスクやダブル・アサインメント**、いろいろな仕組みがあります。

これも、言うのは簡単ですけども、なかなか難しいんです。その悩みを本人は随分書いてくれました。女性にとってみれば、30歳で営業になって一人前になるまでそれから5年も6年もかかって、今は47、48歳。ドイツのメーカーのレーザーを売っていますが、何と営業になってから15～16年以上たって、20人以上いる営業員のトップ5に入っています。本人は喜んでます。そういうようなチャンスを与える。

さらに、今から27、28年前の話ですが、メガバンクで寿退社をした女性がパートで入ってきました。ところが、子供が大学になったのを機にフルタイムになりたいということで、4時間のパートから6時間、7時間と、現在は8時間勤務です。正社員になってもいいんですけども、TOEICの点数が正社員の条件のため、それはまたということで、もう50代後半になっていますが、嘱託のまま総務課長、それから社長秘書、そして、会長秘書をやっていて、今日の講演なんかも彼女がみんなアレンジしてくれているので助かっています。

さすがに大企業で育ってきますから、きちんとしています。中小企業はなかなか人材がないということがありますけれども、そうしたら大企業からでも採ったらいいんじゃないですか。女性はパートから嘱託、ほとんど全員ハローワークから採っています。英語のできる人もいるし、英語は二の次の人もいろいろいます。

こういう状況の中で、働きがいということになると、転職組の中には、アパレルの会社から来たとか、茅ヶ崎の市役所のパートをやっていたとか、もともとは技術系の女性だったんですけども、英語もそこそこはできる。じゃ、海外に出そうと。そうすると、またそこで生きがいが出てくる。こういう形で海外にも出してあげる。英語を勉強するということは、ただの資格ではなくて、何か役に立つから勉強しなさいよということをやっています。

（２）男性社員の産休・育休

そういう中で、画期的なこととして、来年４月から、配偶者が出産するときには、その夫が産休を取るか、育休を取るかということを、会社が調査しなければならなくなりました。調査した結果、最大８週間、４週間で２回に分けて、男性の産休・育休を取ることを認めなさいという法制化がされ施行されるわけです。

それに先立って、当社のある男性係長が、以前勤めていた一部上場会社を辞めて当社へ来たんですが、奥さんが来年１月初めに出産することになりました。実家のサポートもないというので、彼が産休・育休を取りたいと言ってきました。今の国の規定では４週間とかですが、どのくらいかと聞いたら、２５週間、半年と言うんです。プロダクトマネジャーで、下に大阪や東京にも営業や技術がいて、４～５人のチームをつくっている事業責任者ですけども、どうするかなど。職場の何々さんを教育して、私もサポートしながらやりますからということで、最終的に職場の係長格のもう一人の人間にバックアップの仕事を教育し、たまたまもう一人の係長は独身なんですけれども、勉強してもらおうということにしました。

これは大変なことなんです。このところはダブル・アサインメントをやっていなくて、１人に依存していたので慌てましたけれども、夏頃にそういう話が出てきて、今教育をされていて、来年の１月から産休を取ります。

そういうわけで、男性社員が産休・育休を取る。実は今、配偶者の出産に当たって男性が産休を取っているのは１２％ぐらいあるそうです。ただし、何日間ぐらい取っているのかというと、３割ぐらいの男性がたった５日間です。産休・育休休業じゃなくて有給休暇でいいですよ。うちのは２５週間、半年間取るわけですから桁が違う。それにどう対応するかというのはちょっと大変でしたが、何とかバックアップ要員を教育し、そして一人前になったところでドイツの会社に１か月ぐらい送り込んでトレーニングもさせてやりたいとか、その間、成績落ちるかなとか、いろいろ心配していますけれども、社員を大切にする会社としては、そういうことを、政府の方針より大体先取りしてやっています。

（３）多様な人財が組織を活性化

さらに言うと、ダイバーシティで非常にインパクトがあったのは、先ほどの中国人の女性です。会社が何百万円か出して、１年間、社会人の経営者大学に出したんですが、我々宛の決意表明文があります。自分で目的を持っているんです。その内容は、経営陣に入る準備を始めると。こんなこと、日本人の女性は言いませんよね。男だって言わないでしょうね。会社からお金をもらって教育を受けるんだけど、それは何のためか。この会社で役員になって、行く行くは社長を目指しますなんていうことを、よく言うよなと普通は思うでしょう。でも、そういう人が１人でもいると、実力があつたらそういうことも言っていいたなというふうになってきます。カルチャーが変わりますね。人財の力によって会社が活性化するんじゃないでしょうか。

ところが、その女性は末期の膵臓がんが見つかり、亡くなりました。

（４）社員が大切にされる職場は社員自身も役割を担う

亡くなってからしばらくして大阪支店に行ってみたら、出勤ボードにその方の息子さんの名札

が用意してある。支店に来るのだと。「誰の許可を得てそんなことをやっているの？」と聞いたら「社長には相談しませんでした。相談したって難しいことはよく分かっています。でも、彼女の遺児、親戚も友達もいなくて、お父さんは京都の会社へ通っていて、見てもらえないじゃないですか。自分たちで面倒を見るんです」と言ってくれて、涙が出ましたね。いい会社をつくってくると、社員が自主的に助け合うような雰囲気になってくるんだなと思いました。仲間意識とか、助け合うとか、利他の気持ちということは、言われてできるものではないなと思いました。

女性はハローワークを通して、派遣、パート、こんな人たちばかりですけども、グループ長という管理職の女性は、年齢が自分より上の50代の男性が部下にいたり、若い女性がいたりして、販売促進やマーケティング部門の責任者をやっています。元はパートさんです。幹部というのは課長格以上の資格ですが、その3割が女性になってきています。

Ⅵ 大企業とは違う経営と経営学

（１）生き残りの条件

苦労しながら会社をやっているんですけども、そもそも皆さん方は大企業の方もいらっしゃると思いますが、私は中小企業の経営は、大企業の経営とは違うと思っています。経営学も違うんじゃないでしょうか。

例えば、当社はたまたま構造不況のレーザーの輸入商社で、30年間に売上げが6倍になって人員が2倍だから、生産性は3倍になりました。中小企業としてはよくやっているなと思います。でも、これを最初から目的にして大きくしてきているわけではありません。生き残るためにどうするかということを考えてきました。

『中小企業の新・幸福経営』という400ページもある本には、今日の話の10倍ぐらい具体的な話を書いてありますので、ご興味があったらご覧ください。

どんなビジネスモデルでも、戦略と実践、そして人事と財務が大事です。中小企業の場合には、営業に強い創業者がいたり、ものづくりに強い創業者がいますが、人事や財務に強い経営者はあまりいません。ですから、そこが大事です。そこで生き残る中小企業のグランドデザインを考えていくことが必要になってくると思います。

さらに言うと、そもそも当社がなぜ構造不況業種かということ、海外からいろいろなメーカーを見つけてきてはその製品を導入してくるけれども、しばらくやっているうちに、うちを切って直接販売していく、あるいは代理店を替えられたりしてしまうということがありました。

かつて扱っていたが、もう当社では売れないものや、まだ扱っているがなかなかモノになっていないもの。新しいところでは、センサーや、オミクロンメディカルのレーザーを使った光免疫療法のシステムにも取り組んでいます、まだもうかるころまでは行っていません。

ただ、大事なことは、ほかの本業で利益が出ている間に、次の事業の投資をしなければ駄目だということです。市場の選択と構造変化への対応、こういうことをやっています。

（２）中小企業の新事業・多角化の基本原則

そういう面でいくと、中小企業の新事業・多角化の基本原則というのは必ずあります。社員が、まあ大丈夫でしょうなんて言ったときに、トップは危機感を持って次代の事業を構想する。そのときに、大企業とは競合しない。全部自分でやろうとしないでパートナーと組む。社員がやる気になるようなビジネスモデルを考える。それから、全くの新規事業といっても、お客様か商品かに共通点がないと、なかなか私どもも大変だと思いました。

そして、従来事業が安定した後にやっていくべきだと思います。

こういうことをやっているおかげで、当社はコロナの２年間で増収増益、コロナ前の年から見ると、３年間増収増益になっています。ありがたい話です。それは、光からセンサーへという大きなグランドデザインを描いて、そこへコロナが来て、その中でもできたのは、運がよかったといえど運がよかったんでしょう。

さらには、がん光免疫療法にも早めに手を打ちました。開発した小林久隆先生は、アメリカ国立衛生研究所（N I H）でいろんな薬を発明されています。端的に言えば、がん細胞に先生の薬をくっつけておいて、テレビのリモコンみたいな近赤外の波長のレーザーを当てると、がん細胞が爆発して物理的に消えてしまうと。これは今から１年ぐらい前に承認されました。今は保険が適用されます。頭と首の辺りのがんです。まだ食道や胃や大腸などお腹の中はファイバーでやりますので、これからですが、我々は、このレーザーシステムの修理や校正（キャリブレーション）などを請け負っております。

この事業そのものは大手企業がすごく力を入れてやっているもので、そっちはそっちで。しかし、大手ができないようなところ、要するに技術的なサポートは当社がやるということで、そのレーザーのメーカーと組んでジョイントベンチャーを設立しました。

先ほどのデービッド・アトキンソンの批判に対して、我々中小企業でもお金を出し合って海外メーカーとジョイントベンチャーぐらいつくれるわけです。あるいは、後継者がいないような会社のレーザー商社から、人や商権をいただいてきて当社でやるということもできるわけです。だから、結果的に会社が大きくなるわけで、そういうこともやっていく必要があります。

ジョイントしたドイツのオミクロンの社長とは、毎年のようにフランクフルトにある自宅に行って交流し、こういう交流があるからこそ、お互いにお金を出してつくろうと。50対50でもいいと言うけれども、メーカーだから、あんた51出して、うちは49出すと言って、１年前に会社をつくり、現在やっています。

さらには、当社でも突然モノが売れなくなる。例えば、民主党政権のときに１ドル75円となり、100円で売っても25円もうかる。ところが、安倍さんになったら１ドル125円。125円で仕入れたのが100円じゃ大赤字でしょう。こういうことがしょっちゅう起こるんです。あるいは切られてしまう。そのときに、ふだんから社員を大切にしていると、みんなが何とか工夫してやろうという馬

ビジネスモデルの革新と新事業多角化戦略

中小企業の新事業・多角化の基本原則

～常に危機感を持ち業績がよい時に次代の事業を構想する～

1. 大企業とは競合しない。
2. すべてを自前でやろうとはせず、パートナーと組む。
3. 社員の成長や意欲につながるが条件。
4. 新規事業と言っても市場（顧客）か商品（技術）かどちらかで共通性のあるものに。
5. 新規投資は従来事業が安定している間に本業の収益の範囲内で行う。



鹿力で会社は生き延びていきます。

（３）当事者意識を持つ担当者の育成

おとしの３月頃に、カナダのバンクーバーにある会社が、前の代理店を切って当社に持ってきてくれたセンサーがあります。それから半導体の製造装置メーカーに売り込んで、今年で２年目ですけども、今は何と１０億円以上の売上げになっています。この事業はレーザーではないので、当社の社員ではなくて、転職してきた人間にも任せてやったりしています。

さらに、ジョブ型でやっているからみんな専門職ではあるんですけども、やはりグループ長や幹部や執行役員とか、行く行くは取締役を育成する必要がありますので、早い段階から、専門職ではあるけれども管理職を目指す人間も育成しています。若手社員にもチャンスや経験を与えています。

その経験として、EMBAという社会人のためのマスターコースに出したりする。これは３つの団体を使っているんで、１つ２００万円として６００万円ぐらいかかります。「近藤さんのところはお金かかるね」と言われますが、利益は目的ではなくて、こういう社員を育成する手段として要るんです。だから、常にどうやったらもうかるかということを経営者は考えなくてはいけません。

専門職の中には、俺は一営業マンでもいいんだという社員もいて、その代わり、実績に応じて払うので、役員でなくても年収１,０００万円ぐらいの社員だっています。中にはマネジメントをやりたいという人が出れば、それも教育してやっています。

結局のところは、経営とはいかに人を育てるかということです。そのためには、「言いたいことを言い、やりたいことをやり、そして自分の成長を目指す」という社員をどうやってつくっていくかではないでしょうか。

VII ダイバーシティ経営を推進するトップの条件

（１）人を中心とした企業文化を醸成する

そういう会社をつくるために、トップが変わらなければ駄目だと、私もそう思っています。例えば、トップが変わっていくことで大事なことは、人を中心とした企業文化。家族主義的な経営を目指しているわけではないんですけども、選択できる家族のようなものだよねと。そこに入ってきた人が何をしたいかわからないと言ったら、何をしたいのか俺も一緒に考えるから、ここで一生懸命働くために天職を探そうよと、こういうことがあります。

ボストンのペントリー・ユニバーシティから、今コロナで来なくなりましたが、毎年MBAの社会人学生が来ていました。アメリカ人やアメリカに留学している人たちです。私は、英語で講演するといろんなことを言います。すると、違う意見が出てきます。ふだんから、社員からの批判や異論に対して感謝していますから、外国人がいろいろ意見を言えるのはありがたい話だなと思います。

要は、俺と違う意見を言われたら、かっとなりを
変えてしまうようでは駄目だと。そんなことを、『社員に任せるから会社は進化する』という本に書いて
PHPから出しました。これも面白い本です。トッ
プの自動車メーカーに20年勤め、10年間は海外暮ら
しだった人が、私の本を読んで入りたいと言ってきた
んです。当社は一流企業からの転職組が多く、今、
社員の4分の1ぐらいが上場会社から来ているんじ
ゃないでしょうか。それで辞めないんです。給料は、
中小企業だからうちのほうが最初は低い。しかし、成果が出ると、はるかに給料が上がる仕組み
になっているし、はるかに早く部長や執行役員になれる可能性もあるということです。任された
以上はみんな頑張ってくれていると思います。



（２）企業文化の進化に必要となる意識

今、私より10年若い人間が社長をやっています。それから、専務、常務、取締役、執行役員、
ずっと来て、部長、次長、課長クラスがいて、2人を除いてみんな転職組です。生え抜きは、現
在最年少の取締役、国内の大学卒で海外に留学した人、もう一人は国内の高校を出てからアメリ
カの大学を卒業した人、これは卒業と同時にうちに来たから生え抜きで、あとはみんな転職です。

従来の日本的な経営で育ってきた人たち、あるいは学歴別、年功で育ってきた人が何で当社み
たいな実力主義の会社で辞めないのかと。正当に実力が評価されたら、辞めないんですよ。だか
ら、先ほどの離職率実質ゼロという背景には、やはりきちんと正当に評価してあげる、そしてそ
れに報いていくということが必要なのではないのでしょうか。

社員や取引先などステークホルダーとの関係は、上下関係ではありません。信頼していること。
もちろんそれぞれ役割は違い、社長は赤字にしないような経営をする、営業マンはモノを売る、
技術員は直すというように、それぞれの役割で魅力アピールする。そしてお互いによくやって
いるよな、お主やるよなといった、リスペクト、共感という感じ。だから、上下関係ではなく対
等なんです。

そして、3つの意識が醸成されてきました。私も、日本電子という、現在株がすごく上がって
半導体事業も成功している電子顕微鏡の世界のトップメーカーで育ってきましたが、普通どんな



企業でもこんな3つの意識なんかありません。
ほかの大企業から移ってきた人間に聞いてみて
も、前の会社にそんな意識は「ない」と。

何がないかというと、社員一人一人が圧倒的
な当事者意識を持っている。要するに、この会
社は自分のもので、この仕事は私のものだとい
う当事者意識がないといけない。それから健全
な危機意識。いつかは潰れるかもしれない。最
近でも東芝が、本体の事業を3分割して上場廃

止にする。天下の東芝がですよ。電機でいえば関西御三家、三洋電機だってなくなってしまった。シャープは台湾の会社を買収された。パナソニック、松下電器ですら今はリストラ。そうすると、有名な会社でも危機意識は持たなきゃしょうがない。今、自動車メーカーはみんな危機意識を持っています。

それからもう一つ、お客さんや取引先との**仲間意識**。もし本当に下請や取引先、お客様との仲間意識があったら、べらぼうな偽装工作とか、検査基準を書き換えるとか、仕入価格をどんどん削減して絞り立てるということはやらないと思うんです。大企業の仕組みなのか。だから、私は大企業の経営と我々とは違うと思っています。この3つがあると会社は成功すると思います。

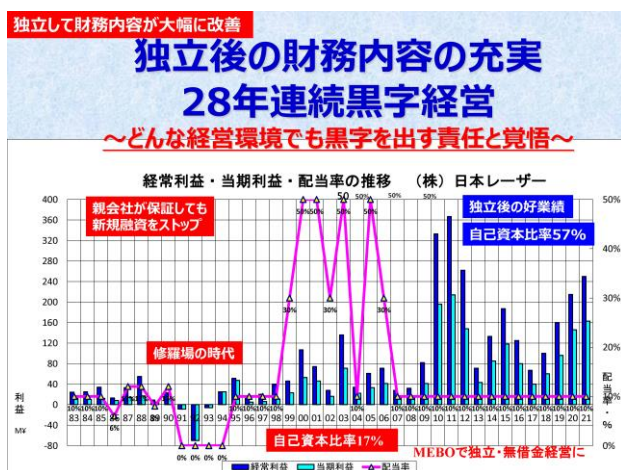
（３）独立して財務内容が大幅に改善

グラフを見てもお分かりの通り、結果的にコロナ禍でも売上げが60億円近くに伸びてきています。でも、年計表で見ると、こんなに凸凹して、30億円になってもまた20億円、40億円になってもまた落っこちる。これでよく経営できるなと思います。私が社長になったのは1994年ですから、10億円、15億円ちょっとの売上げから見ると、一応右肩上がりになっています。

決算月で見ても、2007年の独立後も好業績ですが、これもこれだけぶれますから、最近はいいいんですけれども、決してほっといてもうかる会社ではありません。

もっと言うと、私が入る前の4年間は無配、3年間赤字で累積が債務超過。幸い1年目から復配したら、親会社は現金なもので5割以上配当しろと。それはやってられないよねということで、2007年に親会社が持っていた株を2億円ぐらいで全部社員で買い取りました。それで5,000万の会社をつくって、1億5,000万円銀行から借りて、今は借金も返したので自己資本比率は結構いいでしょう。全然違いますよね。こういうことはすごく勇気のいることでした。

背景としては、新入社員もパート出身者もみんな株主。だから、当事者意識とかモチベーションが高いんでしょうというのは間違いで、そうではないんです。こういうスキームについて皆さんにお金を出してもらいたい、25万円でも100万円でも出すかねと言ったとき、全員が出すということは普通あり得ないでしょう。株主になる前にどういう会社を目指しているかということを繰り返し訴えてきて、親会社の子会社ではできないということを理解してくれたからだと思います。



(4) ワクワク、イキイキした職場

結論として、“ワクワク”とした企業文化をつくる、これは社長の責任です。そこで“イキイキ”として働ける仕組み、就業規則「C R E D O」、これも一生懸命つくりました。そして、結果的にはがんで亡くなったり、旦那と一緒に海外に行ったり、ステップアップというかキャリアアップを目指してアメリカに留学するとかで退職していったケースはあります。だから実質はゼロなんですが、こんな会社にいられるかという形で辞めたのは1人もいません。おかげさまでこうなっています。



VIII 企業を発展させる幹部・管理職のあり方と行動指針

最後にまとめです。こういう会社にしていくためには、やはりトップが変わること。今日お聞きになっている皆さんはトップでない方、幹部の方もいらっしゃる。じゃあ、幹部も変わろうと。その後、社員も変わる。そのときにどう変わってほしいかということを5つ挙げます。

まずは「Attitude：態度」です。明るい笑顔と感謝。今日、私の話を聞いて、お宅に帰って奥さんに「いい話を聞いてきた。今日から俺は笑顔と感謝だ」なんて言わなくてもいいですよ。それだけで奥さんはびっくりしちゃうかもしれません。

さらには利他の心。これも俺が俺がって私もやってきて失敗しました。最初の再建は俺が俺がでやるしかなかったんだけど、ちょっと会社の雰囲気が変わってきたときに、社長だけいい気持ちになっていてもしようがないなという声も聞こえたので、利他の心で。

それから、身の回りで起こることは自分の責任なんです。人のせいにしてはいかんということ。そして、目に見えない存在は、信じる信じないは自由ですけれども、私は、サムシング・グレート、生かされているなという感じを持っています。

2つ目が「Brave：勇気」です。経営というのは大変です。不易流行、変えてはいけないものは変えない勇気、変えるべきものは変えなければいけない。

管理者・幹部へ贈る「ワクワク・イキイキ」した職場を作るポイント：(A)

A (Attitude)：態度

1. 自分が成長し、変わねばならない。
2. 利他の心で他人のためにも働き、仲間を支援する。
3. 身の回りで起こることは自分が招いていると受け止める。
4. 問題があったときに人の所為にはしない。
5. 「俺が俺が」ではなく、大いなる存在に生かされていることに感謝する。



管理者・幹部へ贈る「ワクワク・イキイキ」した職場を作るポイント：(B)

B (Brave)：勇気

1. 経営にあたっては覚悟と勇気を持つ。
2. 不易流行：変えてはいけないもの（不易）を変えない勇気、変えるべきもの（流行）を変える勇気を持つ。
3. いい会社・いい職場作りに絶えざる挑戦をする。
4. 勇気をもって新陳代謝を進める。
5. 常に健全な危機意識を持つ。決して茹でカエルにならない。



New Office



私は毎年就業規則を変えています。こういう中小企業はそうしてやっていかないとはいけません。それから挑戦、ぬるま湯につかっちゃいかんと。

そして、新陳代謝、これはきついです。スクラップ・アンド・ビルド。日本の社会、日本の国、日本の統治機構、日本の企業も、スクラップ・アンド・ビルドで新陳代謝して、改革して生産性向上していかなければいけない。せめて自分たちが責任を持てる企業は、常に危機意識を持ってやっていかないと。私がアメリカにいた1980年代はジャパン・アズ・ナンバーワンだったんです。9年いて、帰ってきてバブルが崩壊して、残念ながら日本はこうなってしまった。何とかいい会社をつくってきましょう。

3つ目は「Clear：透明性」。これは共に生きていく仲間ということ。社長が偉いのではなくて、役割が違うだけなんです。だから、その仕組みも透明性を持ってやっていこう、情報も共有化していこう。そして、さりげない会話。社長や会長のほうが多少給料は高いでしょうけれども、それも常識の範囲です。新入社員の年収の何十倍、何百倍、何千倍、アメリカはそうですね。日本でもそういうところがある。いろんな制度がありますが、それはちょっとと思います。

それから「Dedication：献身」です。幹部が献身していることは事実だから、俺は働いているんだと、そういうところを見せたらいいんです。ワーク・ライフ・バランスも大事だけれども、責任ある立場では、仕事に献身、貢献を考えてほしい。しかし、家族の事情や、自分の置かれたいろいろな事情で、やはり会社で働くことで収入を得ることが第一だという人がいてもいいと思うんです。そのところは人それぞれだと。しかし、リーダーになるような人たちは、やっぱり献身をしてほしいと思います。

そして「Emotion：共感」、ここが大事です。これは今まではあまり言わなかったけれども、最近ハーバード・ビジネス・スクールでも言うようになってきたのは、感情を分かち合うこと、そして、常にお互いに感謝・感動・感激し続けること、これがいい会社になっていきます。

さらに言うと、組織というのは生命体組織で共同体でありますから、そこに働く人たちは生きている人間なんです。がんで死ぬ、私も最期の瞬間まで全て立ち会ったわけですけども、つらかったですね。涙を流した分だけ人に優しくなれる。でも、笑顔が多いほど自分も周りも幸せになれる、これも事実だと思います。

管理者・幹部へ贈る「ワクワク・イキイキ」した職場を作るポイント：(C)

C (Clear)：透明性

1. 社員とは共に生きていく仲間であるとの認識を持つ。
2. 職場の運営や企業経営にあたってはできるだけ情報を共有。
3. 透明性のある仕組み・評価制度へ就業規則を毎年改定。
4. 日常のさりげない会話で、幹部や経営が考えていることを示していく。
5. 毎週の全社会議で経営状況を常に開示する。
今週の気づき・月刊「JLC News」の活用。



管理者・幹部へ贈る「ワクワク・イキイキ」した職場を作るポイント：(D)

D (Dedication)：献身

1. 幹部やリーダーは会社に最も献身している。
2. その献身している姿を社員に示すこと。
3. 経営理念や使命の体現者であるという自覚を持つ。
4. 幹部やリーダーが社員との仲間意識を持つ。
5. 職場や企業は単なる労働の提供と給与を得るという関係ではないことを示す。



管理者・幹部へ贈る「ワクワク・イキイキ」した職場を作るポイント：(E)

E (Emotion)：共感

1. 幹部やリーダーは、仲間とともに感情を分かちあうことが大切。
2. 組織の中で、お互いに、感謝・感動・感激し続ける。
3. 企業や職場は互いに協力して価値創造を行い目的を達成していく生命体組織・共同体である。
4. 人は涙を流した分だけ人に優しくなれる。
笑顔が多いほど自分も周りも幸せになれる。
*Raymond Chandler: If I wasn't hard, I wouldn't be alive.
If I couldn't ever be gentle, I wouldn't deserve to be alive.*
5. 仲間との一体感・連帯感醸成は、まさにリーダー次第である。



それを、レイモンド・チャンドラーというシカゴ生まれのアメリカ人ハードボイルド作家がこう言いました。「人間は強くなくては生きていけない。しかし、優しさがなければ生きている資格がない」。同じような言葉ですね。企業もそうです。強くなければ潰れてしまいます、倒産します。しかし、その企業に社員に対する優しさがなかったら、その企業は存在する価値はないんじゃないかと言ってもいいのではないのでしょうか。

そして、一体感・連帯感が出てくる。まさにリーダー次第ではないかと思います。

こういうことを皆さん方が本当に感じていただいて、一緒になってやろうと、できるところから手をつけていかれたらいいのではないのでしょうか。

そういうことで、役員だけでなく全社員に求める条件として、私は5つの行動規範を考えます。①笑顔を持ち続けましょう、②感謝をしましょう、③学び続けて成長しましょう、④自分だけでなく利他の気持ちで他人のためにも、そして⑤人のせいにはしない。行動規範としては私はこの5つでいいと思います。でも、これはすごく難しいんです。テレビ番組を見てみると、あいつが悪いとか、自民党が悪いとか、野党が悪いとか、政治が悪いとか、アメリカ、中国が悪いとか、人のせいにばかりするでしょう。これでは会社の中は成り立たないと思います。

そして、3つの意識。当事者意識、危機意識、仲間意識。こういう意識は、皆さん方のビジネスモデル、会社の中で、どうやったらできるだろうかというのは、ぜひ考えてみてください。私は1つの模範として当社の例をお話ししただけです。

今やらなくていつやる、ここでやらなくてどこでやる、自分がやらなくて誰がやるんだという意識。「今ここを大事にせよと桜咲く」。80歳のおばあさんの俳句なんですけれども、そういう気持ちでやったらいかがでしょうか。

ご清聴、誠にありがとうございました。

離職率ゼロの働き方改革

ダイバーシティ推進で自発的に働く社員の成長が 28 年連続黒字経営を実現

2021 年 12 月発行

編 著 富山県経営者協会

発行所 一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0856 富山市牛島新町 5 番 5 号

T E L (076)441-9588

F A X (076)441-9952

ホームページ <https://www.toyama-keikyo.jp/>

E メール info@toyama-keikyo.jp

無断複写禁止・転載不可