

# 元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける  
みんなが笑顔で幸せに暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次  
福岡市博多区比恵町 11-7-701  
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ  
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 人と仕組みを大切にすれば、どんな危機も乗り越えられる

- ①「人を大切にする」経営理念を掲げ実践する
- ②全社員と「当事者意識」「危機意識」を共有する(以上当月号)
- ③理念体现社員を育てる人事制度をつくる(次号)

2021年4月号(第206号)

「みんなが団結すれば、克服できない危機はない！」

コロナ禍の厳しい環境の只中で、「前向きな危機意識」と「強烈な当事者意識」を共有しながら前進している企業があります。「日本でいちばん大切にしたい会社」第1回目の中小企業庁長官賞を受賞した株式会社日本レーザーです。

27年前は2億円近い債務超過に陥り倒産寸前でした。しかし、その後日本レーザーは、アジア通貨危機やITバブルの崩壊、リーマンショックや急激な円安の進行など、幾度も危機に見舞われながらも一貫して黒字を維持、同時に「女性管理職3割」「70歳までの生涯雇用」「実力主義への移行による同一労働同一賃金」を実現し、優良企業へと成長しています。

今回は、日本レーザーを優良企業に導いた近藤宣之会長の「中小企業の新・幸福経営」を紐解きながら学んでいきたいと思います。

## 人と仕組みを大切にすれば、どんな危機も乗り越えられる

### ■「人を大切にする」経営理念を掲げ実践する■

日本レーザーの経営理念は次のように謳っています。

- (1) 私たちにとって最も大切な資産は人財です。人を最も尊重します。
- (2) 雇用は安定した人生にとって重要な基礎となるものです。
- (3) 仲間とともに生き生きと働けるワクワクした環境を設け、JLC 社員の幸福を実現します。

近藤会長には苦い経験があります。日本レーザーの元親会社である日本電子での労組委員長時代や経営幹部時代に、多くのリストラ(解雇)を経験しました。つらい面接も多々行いました。この時の経験から「赤字は罪悪である」「雇用は絶対に守る」ことを肝に銘じました。近藤会長は強調します。「雇用を絶対に守るという労使の約束が、社員に心理的安全性をもたらし、それを担保にしているからこそ、社員は一心にお客様のために働ける」と。(「心理的安全性」が、生産性向上、業績向上の大きな要因であることは、グーグルの調査をはじめ、多くのところで実証されています。)

### 【採用も理念や価値観に共感する人を優先】

「経営理念を体现する人財の条件」として、クレドには次のように明記されています。「笑顔」「感謝」「成長」「利他」「必然」の5つです。すなわち、いつも笑顔で、「おかげさま」と感謝し、自分自身が仕事を通して成長する。そして自分のためだけでなく、みんなのために働く利他の気持ちを持ち、周りで起きたことはすべて必然であって他責にしないという人です。

採用面接でも、学歴や能力よりも、過去の経験や生き方の姿勢を重視し、理念や価値観に外れない人を選んでいきます。それゆえ、会社のために一生懸命働いてくれるし、短期間で退職してしまうというミスマッチも防げているといえます。

### 【経営者が変わらなければ会社は変わらない】

社員を大切に、利益も出せる会社になるためには、なによりも経営者、社長が変わることです。理念や価値観を率先垂範することです。そのための方策を紹介します。

- ①まず社長から笑顔で挨拶…必ず笑顔でみんなに挨拶。これが会社が変わる第一歩。
- ②社長室はつくらない…情報が遮断され、知らないうちに「裸の王様」になってしまうのを防ぐため
- ③笑顔で声掛け…頻繁に歩き回り、社員にこまめに声掛けをおこなう。「日常の何気ない会話を頻繁にかわしていることが、不満が出ない大きな要因」
- ④社長は社員のサーバント…社長だからといって、権力をふりまわしてはいけない。社長は、社内の潤滑油として、働きやすい、働きがいのある職場づくりに努力すればよい。
- ⑤嫌なこともニコニコして聞く…誰もが言いたいことを言える風土が大切

## ■全社員と「当事者意識」「危機意識」を共有する■

企業がどんな危機も乗り越え発展していくためには、社員と「当事者意識」「危機意識」を日常的に共有することが重要です。近藤会長は「会社が社員に生涯雇用を約束する。だから社員も業績を向上させるために、全身全霊で会社のために働く」企業風土をつくることだと強調しています。

では、日本レーザーは「当事者意識」「危機意識」をどのように醸成しているのでしょうか。

### 【労使一体の礎「働き方の契約書」(クレド)をつくる】

「働き方の契約書」(クレド)をつくり、その中で、「経営としての約束」「社員としての約束」を謳っています。社員に求める前に「経営としての約束」として、「社員第一、お客様第二」「社員の幸福実現」などの理念や、「企業の使命」「経営陣の決意」「経営者としての行動規範」を守り、経営することを約束しています。

そのうえで、「社員としての約束」として、「社員としての基本」「経営理念を体現する人財の条件」「行動規範」などを守り、「経営陣の決意や覚悟、方針に共感して、自分たちもよい社員になろう」と約束してもらっているのです。

「働き方の契約書」(クレド)は、人を大切にして利益を上げる経営の礎となっています。

クレド目次	
日本語日本レーザー	
<b>I. 経営としての約束</b>	
1. 幸福な人生に大切なこと	1
2. 経営理念	1
3. 仕事における幸福度の要因	3
4. 企業の使命	5
5. 私たちの未来ビジョン	7
6. 私たちの経営指針	9
7. 経営の原則 (CS より先に ES)	9
8. 経営陣の決意	11
9. 経営者としての行動規範	13
<b>II. 社員としての約束</b>	
1. 社員としての基本	15
2. 経営理念を体現する人財の条件	15
3. 行動規範	15
4. リーダーの指針	17
5. 私の基本的価値観	17
JAPAN LASER CORPORATION	

### 【様々な教育を通じて共有する】

「当事者意識」「危機意識」を持たせるために重視しているのが、教育研修です。近藤会長は「何のために会社をつくったのか」「これからどうしていきたいのか」「社員たちにどうなってもらいたいのか」その想いを伝えるためには、社長が自ら行うべきだと強調しています。

- ①社長塾…1回1時間から1時間半くらいで、会社の考え方、方針を伝えている。毎週1回3ヶ月で10～12回程度(少人数参加)
- ②全従業員参加の「全体会議」…毎週1回、テレビ会議も活用しながら、理念や方針を伝える。
- ③毎月の社内報を活用し、会社の方針や経営者の考え方を伝える。
- ④全員必須の TOEIC (英語テスト) 受験…レーザー機器の輸入商社として英語は必須。「英語力は人生の資産となる」として、英語力向上を図っている。TOEIC500点以上が正社員の条件。800点未満の社員は1年に1回、800点以上の社員は2年に1回の受験を義務化している。
- ⑤海外出張…効果最大の社員教育と位置づけ、一般事務の女性社員も対象としている。
- ⑥外部研修…幹部社員には「経営者大学」研修などに派遣。中小企業の経営者たちに交じって1年間、会社の在り方から、マーケティング、営業、ファイナンス、人事労務など経営全てを学び、社長と同等の「当事者意識」をもってもらおう。

日本レーザーでは、教育に売上の1%を目安にして投資を行い、「当事者意識」「危機意識」を共有しているのです。

参考文献:『中小企業の新・幸福経営』『社員を大切にすると黒字になる。甘いから赤字になる』(近藤宣之)