

(講演録：平成 29 年 8 月 16 日作成)

平成 29 年度全国キャリア・就職ガイダンス

平成 29 年 6 月 20 日

(於) 東京ビッグサイト

趣旨： 大学等卒業予定者の就職・採用に関し、政府各省の行政説明、講演と、国、地方公共団体、大学等、企業の関係者が一堂に会して情報交換・意見交換を行うことにより、産学官連携による人材育成等キャリア教育・就職支援の充実に資する。

主催： 文部科学省、就職問題懇談会、独立行政法人日本学生支援機構

協力： 内閣官房、厚生労働省、農林水産省、経済産業省

後援： 一般社団法人日本経済団体連合会、日本商工会議所、公益社団法人経済同友会

(事務局：独立行政法人日本学生支援機構 学生生活部学生支援企画課キャリア教育室)

中小企業の魅力発信に関するセッション

【講演 3】

「一人ひとりを大切にす職場(2)(ダイバーシティ社会の推進)」

株式会社日本レーザー 代表取締役社長 近藤 宣之

はじめに

日本レーザーの近藤でございます。

今、厚生労働省のデータでは、新入社員が3年以内に辞めているのが3分の1以上なのです。大卒で31.2パーセントあります。3年以内に辞めているのは、中小企業ほうが多いですが、まず夢やビジョンがない。仕事が退屈でつまらない、不公平な待遇で、嫌な人間関係。でも、よく考えてみると、皆さんがた、大企業で働いている方も、多いと思いますが、大企業だってあることです。しかしそこで、なぜ3分の1も辞めてしまうのか。残念ながら、大企業で3割弱、中小企業では4割弱が3年以内に辞めている。平均して全企業で3分の1というデータです。

学生へのオリエンテーション

これは、二つ理由があるのですが、一つは、企業の経営側に。こういうことは、あまり考えていないということ、もう一つは、新入社員、要するに学生たち、それから、皆さんがたのように学生を送り出す側にも、こんなことを言うと怒られますけれど、責任もあるのではないですか。会社というのはどういうものかというところを、きちっと学校時代に教育をしていないことが多いです。ですから、うちでは、そこから教育をしますが、ちなみに言うと、当社は1997年から新卒を採り始めて、これで20年間ですけど。3年以内に辞めた新卒は、日本の大学を出ても、アメリカの大学を出ても、いまだにゼロなのです。中小企業ですから、トータルで15人ぐらいになります。去年が2人採って、今年は採ってないということはありませんけれども、それでも3年以内には、1人も辞めていないのです。じゃあ、トータルで10年ぐらいたって、何人辞めたのかというと、それでやっとならば2~3人程度です。それだけ異例な会社なのかもしれません。

何のために仕事をするのか？

当社では、仕事を通じて、自己実現をしていこうということを徹底して社員教育をします。そうすると、働くことで得られる喜びは何かということ、ここから教えます。ですから、やはり周りから必要とされて、周りのお役に立って、周りから感謝されるということが、喜びであり、仕事をする意義ですね。普通はお金のため、給料のため、飯のためというのが多いのです。それだけにやはり教育が必要なのではないかという気もするわけです。

そもそも、若い人たちに、会社に入るといのはほとんどはお金のためと言います。それは、飯のためだから。米だというのは、riceということになって、rになります。しかし、むしろそこで、企業を舞台に成長したいとか、自己実現したいということになると、これは、人生 life の問題で1になります。だから、ちょっと、若い人たちに、まずはrのために仕事するけれども、1のために仕事を貫こうねという冗談が言えるわけですが、とにかく、そういうような発想が必要。

仕事を通じての成長

企業を人事面から見れば、仕事を通じての社員の成長とか働きがいかということが、随分、重要だと思います。これ、定義の問題です。私が定義しているだけで、一般的な定義ではありませんけれども、会社としての存在意義というのは、結局、人を雇用することだと。なぜか。雇用することや、働くことで、あらゆる喜びを提供する。そして、仕事を通じて成長する機会を、経営者は与えなくてはならない。そうすると、仕事をして、成長して、自己効力感を持ったり、企業を舞台として自己実現が可能になってくる。

だから、圧倒的に大事なのは雇用であって、リストラなんて、とんでもないことです。人間は60歳でも70歳でも成長しますから。そうすると、その途中で切ってしまうということは、成長を打ち切ることになるのだと、こう定義するわけです。だから、定義の問題です。

人を最も大切にせる会社

いや、会社というのは、金もうけだという人がいたって構いませんけれども、私はそういうふうに考えております。そもそも多くの人たちが、会社というのは、ヒト、モノ、カネ、情報・技術で成り立っている。これを、横に並べているような会社には、学生を就職させないほうがいいです。

だから、求人が来たときに、お宅の会社の社長は、ヒト、モノ、カネ、情報というのは当たり前だよな？ ヒト、モノ、カネ、情報を横に並べている？ 大体そう言われると、そうだよなというふうになります。でも、そういう経営者は必ず、人を大切にせる経営をしていますと言いながら、いざとなったときに人を切って、物とかお金に変えていくわけです。これがリストラです。残念ながら、労働組合もそれに対して抵抗できないから、バブルが崩壊した後、いわゆる、リストラという嫌な言葉がはやってしまった。

つい最近でも、日経新聞を見ていたら250人の希望退職。頻繁にリストラのニュースがあります。この間は1,100人で募集したら1,143人応募したという大手メーカーの話が出ていました。中小企業は1人当たり大体1,000万円掛かります。人件費は500万円で経費が500万円。大企業は人件費が1,000万円で、経費が1,000万円だから、1人切ると2,000万円浮くのです。その会社は1,100人ですから220億円。それがお金や物に変わってきます。それを当たり前だと思っているわけです。今、ここでは、大企業とならんで中小企業にも興味がある方が多いと思うのです。

学生たちは大企業志向なのですけれども、大企業でも、ナショナル・フラッグ・キャリアの航空会社もつぶれ、日本のエネルギー産業のトップだった会社も、事実上国有化してつぶれ、そして、なおかつ、140年の歴史と伝統を誇る電気会社が上場廃止になるかもしれないというような時代です。大企業に入ることだけが、いいことではないと私は思いますが、しかし中小企業の中にも、ヒトを大事にするところも多ければ、そうでないところもありますから、それはよく調べなければなりません。

会社は誰のためのものか？

さらに、じゃあ会社は誰のためのものか。会社は株主のものであります。しかし、誰のためのものかと言ったら、私は、それは社員のため、仲間のためのものであり、お客さまと取引先のためのものであって、その結果、地域社会や社会の公器として、社会のためのもので

あるというふうに考える。これが、日本的経営です。株主というのは、本当に、瞬時に売ったり買ったりしています。しかし、社員は入ったら一つの会社に、ずっと働くわけです。ですから、そういう面では、仲間と、お客さまと、取引先と、社会の公器という自覚が必要だとは思いますが。

社員にとって価値ある会社とはまず雇用

社員にとって価値ある会社がどんなものか？ うちの場合なのですけれども、転職組が85パーセント。通年採用していますから、就職難の時には有名大学卒でも3月に内定がない人たちが、4月に、うちの門をたたいてくる。そして5月に新卒入社した3人は10年、20年経っても誰も退職していません。

一方、海外からの学生も4、5人、入ってきましたけれど、それは6月に卒業して7月に来るのです。新卒だけでも、4月とか、5月とか、7月入社、その他に、転職者が2社目、3社目、4社目、5社目というのが、うちへ来るわけです。ですから、いつでも仕事が求められるという会社なわけです。

ですから、それは社員にとって、いい会社だと思いますが、もっといい会社というのは、結局、人生の安心感、なんといっても生涯雇用でしょう。要するにリストラがない会社。終身雇用は60歳定年ですけれど、今どき60歳なんて、生涯とは思わないですよ？ 男性の平均健康寿命っていうのは、71.5歳とか、女性が76歳とか。私はとっくに平均健康寿命、過ぎていきますけれど。女性の平均寿命はもう88歳、男性は80歳。そうすると、せめて80歳くらいまでは働けるような会社がいい会社でしょう。だけど、そのためには、従来の学歴別や、年次別や、性別では駄目です。透明性のある制度で、納得性の高い運用ができる新しい仕組み、すなわち進化した日本的経営の仕組みというものを作っていけばいいわけです。当社の就業規則上、雇用上限は70歳なのですけれども、昨年末70歳でいったんフルタイム社員をやめた社員が、3月から週3回だけ、1日6時間だけの嘱託雇用契約で来ている人もいます。

ですから、こういうような雇用形態だったら75歳まではいけると思います。ゆくゆくは80歳と思っていますけれども。実際60歳以上の社員が2割もいます。

ダイバーシティ経営で外国人雇用

今は外国籍の社員はいませんが、これまで、フランス人、ドイツ人、在日3世が働き、正社員の5人が中国籍だったこともあります。2人のエリートの子は中国に帰国しましたが、3人の中間層の女性は、2人が帰化し、1人が永住権を取りました。5人全員が日本に留学した結果でした。

中国からの留学生の一人は個々の事情や意思を尊重した結果、大いに活躍してくれまし

た。例えば、中国人の夫が上海に転勤した時に、普通だったら、うちの会社を辞めて、夫と一緒に海外に行きます。しかし優れた人財だった彼女をキープするために、「辞めなくてもいいよ、あなたの上海のアパートをうちの SOHO オフィスにして、できる範囲で仕事をして下さい」。と言って、ボーナスは出せないけど、毎月の月収は全部あげます、年収で 300 万円ですと提案。

これは今から 15 年くらい前の 2000 年の初めの話なのです。当時の中国の物価は日本の 10 分の 1。購買力としては 10 倍の価値があったわけです。ご両親がびっくりされたわけですね。そういうこともあったのです。

1 年で帰国後は期待以上の活躍でした。二度と得られないような人財をキープするには 300 万円は決して高くつきませんでした。その後、夫が京都に転勤になったら、単身赴任は気の毒なので、彼女を大阪支店に配転しました。こういうようなことをすれば、女性といえども働きやすくなるでしょう。

帰化して亡くなった社員への配慮

彼女が夫と一人息子も一緒に帰化したのは 2012 年 1 月です。尖閣問題の最中ですから、友人や親族みんなが帰化に反対した。「あんな日本に、なんで行くんだ」と。しかし、両親は帰化を認めてくれました。それは、かんき出版から出ている、『社員にもお客様にも価値ある会社』という本にあるように、「日本レーザーは雇用を守る会社だ。日本レーザーで働く限りは一生安心だから」と言って認めてくれたのです。私は商業出版の本にこのように書かれて経営者としては一生の責任を感じたものです。

昨年 3 月には一緒に中国へ出張して、ご両親とも蘇州で会食もしました。しかし運命は暗転。帰国後すい臓がんが見つかってわずか 2 か月、新入社員から 16 年で次長まで昇りつめ、将来日中の架け橋になれる貴重な人財は、去年の 5 月末に 42 歳で急逝してしまいました。

亡くなった後ですが、小学校 3 年生の 8 歳の息子を 1 年近くうちの大阪支店で預かっていました。お父さんが京都の会社勤務で、自宅は大阪ですから、週に 1 回支店に来て夜まで塾のような形で勉強し、社員が算数を教えたりしていました。亡くなった遺児の面倒まで見るというのは、なかなか普通はできないと思いますけれど、これも私がやれと言ったわけじゃないのです。支店の同僚だった仲間たちが自主的に、お母さんの机があいているから、「息子さんここで勉強したら」と言うとお父さんに勧めてくれました。

ちなみに小学校から保護者あてに送信される「お子さん、登校しました。下校しました。」という確認メールも支店の女性の課長が受けていました。社員が自主的に考えて仲間を大切にしている気持ちがこういう社風を作っているわけです。

社員の経営批判にもニコニコと対応する

また、社員が大切にされているという実感がある上で、一番大事なことは、会社の中で言いたいことが言えるということです。社長批判も自由にできるということが大事です。

当社はこれまで8人の外国人学生に、1~3か月の長期間インターンシップを実施していますが、初めての時と2回目にある女性社員に事務局を担当してもらいました。ところが2回続けてインターンシップの事務局をしたら大変だったと。大体、社長はやれやれと言うけれど、役員にもこのインターンシップへの関心が本当にあるのかと批判。今後もインターンシップを続けるならば、われわれ社員に振らないで、経営陣でやってくれと社内ネット上で主張したり、社内報に掲載したことがあります。

これに対して社長としては本人を呼んで注意しても、上司に質問しても、社内の何でも言える社風づくりにはマイナスなので、さりげなく「いい意見を言ってくれた」とニコニコと感謝しました。実際何かあった時の社長や上司の対応が、望ましい企業風土の醸成には非常に重要です。

火事場の爆発力が企業を救う

経営環境の悪化は常に起こりえますが、社員が大切にされているという実感があれば、いざとなったときに会社がつぶれないと確信しています。当社は輸入企業ですから、2,000万ドル調達するのに、75円ときは15億円。しかし、アベノミクスで125円になったら、2,000万ドルは、なんと25億円。わずか数年で年間10億円もコストが上がったわけです。年商が30~40億円で、販売管理費は7、8億円ですから、10億円ものコスト増は普通は対応できません。それでも、一度も赤字にしなかった。だから、23年連続黒字で、あり得ない会社なんて、今、ダイヤモンドから出ているのがベストセラーになっています。

でもそれは、結局は社長がすごいのではなくて、言いたいことが言えて、明るい企業風土で、圧倒的な当事者意識を持っていて、そして困ったときは、もう頼るものがないという健全な危機意識。このおかげで、非常時、火事場での爆発力、馬鹿力が出るのでしょう。この写真、職場でみんなで飲んでいます。パートの女性たちも一緒になって、就業後、飲んだりすることがあります、そういうような企業風土の中で、頑張ってくれているということがパワーです。これは、大企業では絶対できない、こういう雰囲気は中小企業だからできるということが、言えるかもしれません。

ワクワク、イキイキがキーワード

当社は、来年で50周年になるのですが、これ、たまたま46周年のときの写真です。50年間、昔からいい会社じゃなくて、私が社長になった24年前には債務超過で、1行しか付き合っていなかった都市銀行のナンバーワンの銀行に、一部上場会社の親会社が銀行

保証をしても債務超過した会社には、融資できないと断られました。経営破綻処理を要求されて、親会社の役員だった私が仕方なく1億円持って、再建社長に。幸いそれから24年間社長やっていますが、一度も赤字になることはなく、今はいい会社になりました。やはり、ワクワクとした職場の雰囲気があって、生き生きとして働いて、ニコニコとした仲間意識というか、企業の風土、これが大事です。うちは60人ぐらいだから、できるという話があるかもしれませんが、私は連結で5,000名ぐらいの上場企業の役員をやっていたのですけれど、小さいからできるということじゃないような気がします。大きくてもできる。

なぜかという、とにかく、あいさつから変えましょう。上司、営業所長、支店長、工場長、事業部長、もちろん社長からもいつも先に、明るく挨拶をする。部下に対して笑顔で、感謝の気持ちを常に表し、そして社員に関心を持っていれば、続けて一言加えられる。そのことが組織やコミュニケーションを活性化させるのです。要するに、今日の一つのテーマは、経営者が、あるいは上司が、部下は一人一人全部違う人間なのだと、認識して対応すること。一人一人が違うライフスタイル、ライフイベント、そして家庭の事情を持っている。それに合った経営をすることが生きがい働き甲斐の基盤となることをお伝えしたいのです。個々に向き合った人事、経営をすることができれば企業は活性化します。

透明性のある仕組みと納得性の高い結果が大切

うちは雇用契約だけ見ても20種類以上もあります。正社員だけでも、6時間、7時間、8時間勤務のもいるとか。在宅勤務もできるとか、そういうのはいくらでもつくれるわけです。だから言ってみれば、もう、透明性と納得性さえ高ければ、年次も関係ない、性別も関係ない、学歴も関係ない。大卒も、高卒も、海外大学卒にも拘わらず、能力主義と、業績・貢献度主義と、理念主義。そして、それが組織を活性化して、多様な人財を生んでいき、社員が成長して行きます。

そのような訳で、皆さんは、学歴が大事だと思っているでしょうけれども、学歴より大事なのは学力なのです。特に中小企業が必要としている人財は。

女性事務員の補充募集で、アメリカの大学に行ったけれども、お金がなくなって中退して帰ってきたという女性が応募してきた、一流大学卒の応募者が多い中で、函館の高校しか出ていないその女性を採用したこともありますけれど、やっぱり学力、態度、何より価値観があったから採用しました。そういう面では、明るい笑顔で仕事をしていくというような人たち。これが会社にとって必要な人財です。大企業だって本当は必要なのです。さらに言えば、多様な雇用契約があるからこそ、ダイバーシティ経営ができるわけで、ライフイベント、ライフスタイルに応じた透明性のある契約を用意しています。

市役所のパートから役員への道

例えば、茅ヶ崎の市役所のパートの人を兼業でパート採用。その後在宅勤務フルタイム嘱託として契約。そしてさらには、子どもが大きくなったから、正社員に採用し、2時間かけても東京の西早稲田に通ってくる。勤務時間は通常8時間のところを7時間の短時間勤務に。そしてTOEICも750点取り、今、課長格の資格で、年長の男性の部下を持つ販促課長というのがポジション。今でも7時間勤務です。103万円が壁だったパートさんが、今や数百万円の年収というシンデレラストoryです。彼女は、ちなみに、うちの正社員になったのは42歳からです。パートさんは、38歳からやっていました。

その女性は人柄でも、英語力でも、海外メーカーの信頼も厚く、亡くなった中国籍から帰化した女性が果たせなかった夢、役員を目指して成長してくれるものと期待しています。

社内の連帯感・一体感醸成に少しのお金を

例えば、皆さん、今まで言ったことは、お金は掛からないのですけれど、ちょっとお金を掛けていただくとすれば、1人5,000円でいいのです。100人いたって、年間50万円でもいいのです。それは誕生日になったならば、ギフトブックと社長の手書きの誕生祝いを送る。大体、このギフトブックは、お葬式の香典返しか、結婚式の引き出物ぐらいしかもらえないから、毎年なんか、もらえやしません。だけど、お父さんでもお母さんでも、うちで働く限りは、パートさんでも、派遣さんでも、アルバイトでも、嘱託でも全員、毎年誕生日が来たときにうちに在籍していれば、5,000円のギフトブックが届く。このはがきは、去年来たものです。また今年も来ました。「毎年楽しみです。お父さんの誕生日に会社のおかげで、家族全員で相談して決めました」。

独身の社員は田舎の両親に送ったりします。要するに、これがなぜ効果があるかということ、みんなで何を選らぼうかと家族内のコミュニケーションができますし、パートさんや派遣さんや社員の家族からも社長に直接礼状が来ます。

女性のライフステージに応じた対応

そして、結局、社長の仕事というのは、社員の成長を手助けするのだということに尽きるのです。私は、経営者としての最大の使命は、社員の成長に手助けをして、その社員の成長にチャンスを与えることだと思っています。

ですから、社長自体が社員教育もしていくわけですし、そして、個々の社員と向き合っていくことが大切です。

こちらは、41歳で初産、42歳で戻ってきた。こちら、38歳で初産して、39歳で戻ってきて、そして、今年40歳になって、また2人目を妊娠して、今、産休・育休に入っています。ちなみに、女性が第1子妊娠、出産で、今でも平均60パーセント以上が退職して

いますが、うちは1人も辞めていません。25年間。7人が既に、子どもを産んでいます。うちのように、グローバル企業で、切った張ったの世界で、珍しいと思うのですけれども、みんな安心して戻ってきます。

それから、女性が輝く、活躍できるということには、会社の仕組みとしてのダブルアサインメントという制度があります。この彼女自身は、7年間、一事務員をやっていたのが、ある日突然、営業をやりたいと言いだして。それは、先ほど紹介した亡くなった中国籍の女性が事務員から営業員になって成功した例があったからです。

今や、幹部、管理職の3割が女性です。そして、大事なことは、皆さんが、この笑顔で、感謝をして、成長しようと頑張って、相手を助けようと思って、そして、何が起こっても受け入れていこうというような中でやっていくと、非常に運が良くなってきていることです。

世間的には、多くの企業で、セクハラだ、マタハラだ、と女性が非常に辛い思いをし、男性では、リストラだとか、パワハラがある。

しかし、いい会社を作るために、今やらなくていつやるのか。ここでやらなくてどこでやるのか。自分がやらなくて誰がやるのだ。というのは、私自身のモチベーションでもあるし、社員も同じような気持ちを持っています。

体験に基づく事例に満ちた本を紹介

そのようなわけで、最後に二つの本をご紹介します。「ありえないレベルで人を大切にしたら23年連続黒字になった仕組み」。これはダイヤモンド社から今春発売されて、8刷、3万部を超えるベストセラーになっていますが、私が今日お話ししたことの10倍以上の内容が詰まっています。

もう一つは、5年前にあさ出版から発売された、「ビジネスマンの君に伝えたい40のこと」。これは私の経験に基づいた、「仕事を通じて成長するために」のヒントが満載されています。読めば仕事や周囲に悩んだ時に、元気になれると思います。

こちらは、夢と志の経営 <http://info.japanlaser.jp> 私への取材記事が300本くらい載っているメディアに掲載された記事を集めたウェブサイトです。通常のホームページ <http://www.japanlaser.co.jp> には経営理念やクレドも載っています。無料ですから、ぜひ、ご覧になっていただきたい。

おわりに

要は、今日、私から皆さんにお伝えしたかったメッセージというものは、その会社の経営のやり方一つで、社員一人一人がハッピーになる。それを中小企業でも大企業でもできるはずだ。社員を幸せにすることこそが経営の目的であるはずだ。それは大企業でも中小

企業でも同じではないか。社長が変われば、会社は変わる。会社が変われば、社員の成長が企業の成長につながる。このことをお伝えして、終わりに致します。ご清聴誠に有難うございました。

以上