

編集長インタビュー

株式会社日本レーザー
代表取締役会長

近藤宣之さん

「お互いの意見のぶつかり合いを恐れず、
そのストレスと不安に耐えること」
新たな秩序と成長はそこから生まれます」



債務超過で銀行からも見放された会社を、社長就任1年目から黒字化。以来、25年間連続黒字・離職率ほぼゼロを実現した日本レーザー代表取締役会長の近藤宣之さん。第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の「中小企業庁長官賞」など多くの受賞歴のある同社は、階層などに頼ることなく、仲間との関係性の中で動く「自主経営」により、派遣や嘱託社員でありながら責任者として活躍する人もいる。最近では日本版「ティール組織」としても注目されている同社。「人を大切にするから黒字になる」その組織経営から、人材ビジネス関係者が学ぶべき点は少なくない。（インタビュー・構成 伊藤秀範）

「自己組織性」博士論文の研究事例に

2008年12月20日、近藤さんの新著である『社員に任せるから会社は進化する』（PHP）が発行された。同書の巻末には、日本経済大学大学院経営学研究科の高橋宏誠教授が、日本レーザーが実践している組織運営についての「解説」を寄せている。同教授は2007年、「自己組織性論の企業への適用による組織開発の理論と実証研究」の博士論文で、東京工業大学から博士学位を授与されているが、その研究対象となったのが日本レーザーの経営である。自己組織化が進んでいる企業モデルとして博士論文のテーマにもなった同社の経営の仕組み。それについては近藤さんの『ありえないレベルで人を大切にしたら23年間連続黒字になった仕組み』（ダイヤモンド社）などのこれまでの著書からも知ることができる。では、今回の新刊で

近藤さんが書きたかったことは何だったのか？
まずはそこから聞いてみたい。

「今年1月に『ティール組織』（フレデリック・ラルー著）という書籍が発刊されて以来、大企業の経営者や人事労務担当者などを中心に、ティール（進化型）組織に対する関心が高まっています。」

先日も私が副会長を務めている『人を大切に経営学会』でティール組織について話をしたら、会員である上場企業の経営幹部の方々は全員、すでに同書を読んでいることが分かりました。

その後もティール組織に関連する書籍はいくつか発刊されています。しかし、多くはティール組織の理論的な解説書であり、それが実際の経営にどのように生かされているのかという会社の事例となると見当たらない。高橋宏誠教授の博士論文において、当社のティール組織的な経営が、唯一の研究対象になったのもそうした理由です。実際、当社以外にティール組織的な経営をすでに実践している企業はほとんどないと思われず。ならば、当社の25年間続いている黒字経営の仕組みを日本版ティール組織として紹介してみてもどうか？というのが、そもそも執筆の動機なのです。もともと『ティール組織』が発刊される以前から当社はすでにティール組織的な経営をして

いましたから、ティール組織を目指してきたというわけではありません。「ティール組織」を読んだところ、そこに書かれている組織のあり方、経営のあり方が、当社の経営とよく似ていたことに気付いたのです。

当社では以前から「自己組織化」「自己組織性」「自己組織的」という概念で、それを実現する職場づくり、環境づくりをしています。自己組織とは、自立した社員が創造的な活動をして、さまざまな変化に対応できる組織のことです。誰かに注意されたり、外圧があつて自分の考えや行動を変えたりするのは、自己組織的ではありません。

ティール組織というのも、自己組織化している進化した組織のことですから、当社の職場づくりととても似ているところがあります。

新刊の『社員に任せるから会社は進化する』というタイトルは、そうした当社の自己組織化の仕組みを分かりやすく表現したものです」

日本版「ティール組織」

では日本レーザーのような具体的に自己組織化が進んでいる組織というのはどういう組織をいうのか？『ティール組織』の中で著者のフレデリック・ラルー氏は、組織の進行形態を「衝動型」「レッド・オオカミの群れ」↓「順応型」「アンバー・軍隊」↓「達成型」「オレンジ・機械」

近藤宣之
日本版「ティール組織」で書かれた
経営の仕組み

社員に任せるから会社は進化する

新著「社員に任せるから会社は進化する」では日本版「ティール組織」による経営手法を公開！

「自己組織とは、自立した社員が創造的な活動をして、さまざまな変化に対応できる組織です」