

## 事例①

## 日本レーザー

## 毎週全社員が書く「今週の気づき」メールなど、社員の成長を促す多彩な仕掛け

取材対応者：代表取締役社長 近藤宣之氏

## ポイント

- ① **向上心を刺激する「基礎能力手当」**：英語力、PC／ITリテラシー、対人対応能力に応じて毎月手当を支給。英語力の手当は、TOEIC の点数が基準
- ② **自らを振り返る「今週の気づき」**：全社員が毎週、その週に得た“気づき”を上司・役員にメールし、フィードバックを受ける。日常の気づきを成長に結びつける
- ③ **「社長塾」による熱い指導**：週1回、経営トップが自ら社員を教育する「社長塾」を開催。さまざまなテーマで、熱意あふれる指導を行っている

## 1. 基本的な考え方

モチベーションが高まる組織・風土とし、一人ひとりの成長意欲を引き出す

## ●雇用の確保が大前提

社員の成長は企業の成長——第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞（2011年。主催：法政大学大学院中小企業研究所、あさ出版、日刊工業新聞社）の中小企業庁長官賞にも輝いた日本レーザーが“人を大切にする経営”を貫く背景には、代表取締役社長 近藤宣之氏の強い信念がある。

同氏は、大学卒業後、日本レーザーの当時の親会社である日本電子に就職。20代で労働組合の委員長となり、正社員の3分の1に及ぶ約1000人ものリストラを経験する。また、40歳でアメリカに渡り、現地法人において支社閉鎖などの合理化を担当。「長く組合費を払ってきた自分が、なぜ首を

切られるのか」と訴える組合員。「レイオフがないから日本企業に就職したのに」と泣くアメリカ人社員……。退職を余儀なくされた多くの社員と接する中で、「雇用を守ることが、経営者としての最大の責任」という考えに行き着いた。

雇用を守るためには、企業は利益を上げ続けなければならない。その原動力となるのが人の力である。

「大事なものは、何のために事業をするか、会社は何のためにあるかという基本となる考え方です。そこがぶれていると、教育などできません。経営の重要な要素にヒト、モノ、カネ、情報の四つがありますが、これらは並列ではありません。ヒトを頂点とする三角錐と捉えるべきでしょう。とはいえ、入社したばかりの社員はいわば“材料”で、それを“財産”に変えるのが教育です。人材育成は、企業が行うべき最大の投資です」（近藤氏。以下、発言はすべて同氏）

### ●モチベーションの高まる組織に

日本電子の役員となった近藤氏は、1994年、債務超過に陥っていた日本レーザーに派遣され、その再建を任される。その際に重視したのが、社員のモチベーションである。

「私が日本レーザーに来た当時、社員がどうだったかという、優秀な社員は、自社の商権を持ち出し、部下を引き連れて独立していく。残った社員は、『俺たちは一生懸命やっている』と言って外部環境のせいにする——そんな状態でした。業績の良くない会社は99%経営者が悪いですが、社員にも問題があります。風土を変え、モチベーションを高める必要がありました」

近藤氏は、「雇用は必ず守る。一緒に頑張ろう」と社員に協力を求めた。そして、取引先の開拓やコストカットにより、就任1年目に単年度黒字を達成する。しかし、社員の反応は芳しくなかった。「近藤さんは、海外現地法人を立て直し、この会社も黒字化した。2～3年もしたら本社に戻り、いずれは本社の社長にでもなるのだろう」社員の間では、そんな声もささやかれていた。

これを知った近藤氏は、日本電子の取締役を退任する決意を固め、日本レーザーに骨を埋めると宣言。これで社員の目の色が変わった。社長の覚悟が、社員のやる気に火をつけたのだ。

さらに、2007年にはMEBO (Management and Employee Buyout = 経営陣と従業員による企業買収) により親会社から独立を果たした。一切のファンダを入れず、親会社が所有していた株式を経営陣と社員とで買い取った。社員に出資を募ったところ、当時在籍していた全社員がこれに応じた。

「社長や金庫番は、常に親会社から派遣される。プロパー社員を役員に登用するには親会社にお伺いを立てねばならず、40代だと『まだ若い』などと言われる——こうした“ガラスの天井”があると、優秀な人材は退職してしまいます。企業が成長する前提は社員のモチベーションですが、そのモチベーションを維持するためには、経営者とし

て個人保証するというリスクを取ってでも独立するしかありませんでした」

こうして同社は、全社員が株主というユニークな組織に生まれ変わった。会社は名実ともに社員のものとなり、社員のやる気がさらに高まった。

### ●働く意味を理解させる

「社員のモチベーションを高めることで、成長意欲を引き出す」という同社のやり方が成立するためには、モチベーションの高まる組織・風土にするとともに、もう一つ、重要な要素がある。それは、「働く」ことに対する社員の意識である。「お金を得るために働く」という考え方だと、成長意欲は高まりづらい。

「世間では、『何のために働くのか?』と聞かれて『お金のため』と答える人が大勢います。もちろんお金を得ることも大切ですが、それだけではないはずです。働くことで得られる喜びは、必要とされること、役に立つこと、感謝されること。こうした喜びを得るために、人は自ら成長しようとするのです。会社を辞める人は、『会社は不条理だ』と言います。つまらない仕事を与えられ、失敗したら怒られ、手柄は上司に横取りされる……。しかし、人のせいにしてばかりいると、その人自

#### CORPORATE PROFILE

1968年、日本電子株式会社の子会社として設立。日本のレーザー機器専門商社の草分けで、メーカー機能を併せ持つ。2007年にMEBO (経営陣と従業員による企業買収) により独立。現在は、同社の役員持株会・従業員持株会を主要株主とする純粋持株会社JLCホールディングスの100%子会社。1994年度より20年連続で黒字経営を続けている。

<http://www.japanlaser.co.jp/>

本社 東京都新宿区西早稲田 2-14-1  
資本金 3000万円  
従業員数 58人

(2014年1月現在)

身が不幸になります。トラブルは自分を磨く砥石であり、ライバルは他人ではなく過去の自分——こう考えることで、成長意欲が高まります」

近藤氏は、社内にこの考え方を浸透させるため、さまざまな機会を捉えて社員を教育してきた。経営理念や行動規範をまとめた「クレド」にも、この考え方を記している[図表1]。

採用方法も変えた。自社の考えをホームページで積極的に公開した上で、新卒・中途を問わず通年で募集。近藤氏の著書やホームページを見て、共感して応募してきた人を採用する「理念採用」に切り替えた。

実際の入社者は、大学新卒者が15%程度で、他社からの転職者が多い。しかし、理念に共感しているので、「他社の風土に染まっているため、自社になじみにくい」という問題は起こりにくいという。

## 2. 人事制度の特徴

英語力などの基礎能力、個人・組織の業績、経営理念の実践度を処遇に反映

### ●TOEICや対人能力に応じて手当を支給

同社は、人事制度の基本となる考え方として、「基礎能力主義」「業績主義」「理念主義」を掲げる。能力を向上させ、業績を上げて、経営理念に沿った行動をすることを社員に求めている。

「基礎能力主義」というのは、仕事をする上でベースとなる基礎能力を重視する考え方。①英語力、②PC/ITリテラシー（パソコンや情報技術を使いこなす能力と活用実績）、③対人対応能力の三つを全社員に求められる「基礎能力」と捉え、これらの能力に応じて手当を支給している[図表2]。

英語力の手当は、TOEICの点数に応じて0～2

図表1 クレドの目次

JLC クレド	
	JLC Credo
	2012年7月
■	社長からのメッセージ (Notes from the president)
○	私たちの基本的な3つのコーポレートミッション (We have three basic corporate missions)
○	私たちの未来ビジョン (Our Vision for the Future)
○	私たちの経営指針 (Our Management Principles)
■	JLCのクレド (JLC Credo)
1.	人生の幸福にとって大切なこと (Our Belief in What Makes Happiness)
2.	企業存在意義 (The Raison D'être of the Company)
3.	経営の原則 (Our Operational Principles)
4.	大切な企業文化 (Our Corporate Culture Objectives)
5.	JLCの経営理念を体現する人財の条件 (Traits to Realize JLC's Philosophy)
6.	社員としての基本 (Employee Fundamentals)
7.	行動基本 (Our Principles of Conduct)
8.	リーダーの指針 (Guidelines for Leaders)
9.	社長としての心構え (President's Awareness)
10.	JLCの基本的価値観 (JLC's Way)

[注] 1. 社員としての基本や行動規範をまとめたもの。自社のホームページ上に掲載するとともに、名刺大のものを全社員に配布している。会議などで音読し、徹底を図っている。  
2. 内容は、同社のホームページを参照。

万5000円。海外とやりとりをする職種だけでなく、全社員が対象である。点数がそのまま手当額に反映されるので、学習意欲が高まる。500点未満だと手当はゼロとなるが、同社はTOEIC500点以上を正社員の採用条件としており、500点未満の社員は少ない。

「TOEICは200問の設問に2時間で解答しますので、ゆっくり考える時間はなく、次々に問題を解いていかなければ間に合いません。そのため、英語力だけでなく、タイムマネジメント能力や情報処理能力を鍛える訓練にもなります。これらの能力は、どんな仕事にも役立ちます」

一度高い点数を取れば、その手当額が永久に保証されるわけではない。常に成長し続けてもらうため、800点未満は毎年、800点以上は2年に1回の受検を義務づけ、受けないと自動的に手当額を1ランク下げる。受検料は、年3回まで会社が負担する。ちなみに、現在では、社員の約40%が800点以上、900点以上は15%となっている。

PC/ITリテラシー、対人対応能力の手当は、役員会が半年に1度見直す。「能力があること+それを活用していること」によって評価する。

「対人対応能力は、性格ではなく、本人の努力によって伸ばすことのできる“能力”と捉えていま

す。笑顔も能力であり、周りの人を気持ちよくさせて『この人から買いたい』と思わせるのも能力です」

●個人の頑張りを処遇に反映

「業績主義」は、個人やチーム間の競争を促す仕組み。個人にもチームにも目標を設定し、業績データも公開して、なれ合いが生じないようにしている。

業績主義による施策の典型例は、営業職と技術職に支給する「成果賞与」。同社では、7000件に及ぶ受注案件一つひとつの粗利益をすべて社内に公表している。そして、個々の案件の利益額の3%を営業職と技術職に配分する。配分の仕方は、当事者同士の話し合いで決める。営業職が3分の2、技術職が3分の1を受け取るのが標準だが、貢献度によってその割合はさまざまである。上司や同僚の協力を得た場合は、その貢献に応じて配分する。当事者間の話し合いがうまくいかないときは役員や社長が決めるが、そのようなケースは滅多にないそうだ。

業績主義の処遇を行う前提として、各人が主体的に仕事を進められる体制にすることも重視している。管理職には、部下に対して各々の仕事の意味を理解させるとともに、能力を發揮できる仕事の与え方を心掛け、良い結果をきちんと褒めることが求められる。

なお、考課テーブルは営業用、技術用、管理部門用と3種類あり、成果賞与との組み合わせで、意欲が高まるように工夫されている。

●理念を体現する人材を登用

「理念主義」は、企業理念の理解度・実践度を重視する考え方。[図表1]のクレドを徹底し、評価につなげる[図表3]。

評価結果は、昇進・昇格・昇給、成果賞与等に反映する。以前は5段階評価だったが、評価ランクごとの違いを明確にしづらいため、例外(D)を除き3段階評価とした。

図表2 基礎能力手当

—円—

	英語力	PC/ITリテラシー	対人対応能力
S	25,000	20,000	
A	20,000	16,000	
B	15,000	12,000	
C	10,000	8,000	
D	5,000	4,000	
例外	0	—	

[注] 1. 家族手当・住宅手当を廃止し、1人当たり6万5000円の原資を再配分して導入した。  
 2. 「英語力」の手当は、TOEIC900点以上で最高ランク。以下、100点ごとにランクが下がり、500点未満は不支給。  
 3. 「対人対応能力」の評価基準は、挨拶の実践度、他社への感謝、利他の精神。

評価は役員が行う。ユニークなのは、全役員がそれぞれ全社員の評価を付ける点。直属の部下だけでなく、社員全員を評価させた上で、役員間の話し合いによって評価ランクを確定する。

「以前は私が全員の評価を付けていましたが、役員に付けさせることにしました。そうすると、評価者によって甘辛が生じますので、全役員に全員を評価させた上で、『A君のこの項目の評価は、どのランクか』と、一つずつ話し合っ決めてすることにしました。当初はこのために合宿をしていましたが、10年以上続けた結果、役員が目線が合うようになり、今では、2～3時間の会議で済むようになりました」

理念に沿った人材を登用することは、社員の意識を高め、成長し続けようという意欲を高める効果を生んでいる。

「『成長し続けることなんてできない』と言う社員には、社長がああしろ、こうしろと指示するよりも、クレドに書いてあることを実践し、自ら成長しようとする人を登用するほうが、インパクトがあります。身近なロールモデルを評価し、社員に見せてあげることで、社員の意識が変わります」

●多様な人材が活躍できる職場

社員の成長を促すためには、多様な人材が活躍できることも重要だ。

図表3 理念主義に基づく評価

評価対象期間： 年 月～ 年 月

理念主義に基づく総合評価チェックリスト  
(昇格人事・本給決定や賞与の人事考課に使用する) 氏名：

評価対象項目 (Dは特殊な例外なので、事実上3段階評価)		ランク	点数	評価案	決定
社員としての基本 (満点50点)	1 時間を守っている。	A	10		
	2 約束を守っている。	B	6		
	3 整理・整頓をしている。	C	2		
	4 健康を維持している。	D	0		
	5 粘り強く勤勉に働いている。				
行動規範 (満点50点)	1 誰とでも何時でも、明るい笑顔で接し、きちんと挨拶している。	A	10		
	2 感度を高めて情報のキャッチと伝達を素早く行っている。	B	6		
	3 どんな状況でも、臨機応変に柔軟に対応している。	C	2		
	4 何事にも興味をもって、深く追求している。	D	0		
	5 状況判断の上で、全体最適を考えて対応している。				
業務遂行力 (満点50点)	1 正確な情報、素早い判断、迅速な行動をしている。	A	10		
	2 他人を頼らず、自分に確信をもって行動している。	B	6		
	3 現状に甘んぜず、常に意識改革し、自己革新している。	C	2		
	4 仕事への情熱と、積極的態度を継続して維持している。	D	0		
	5 何事も細かく見、細かく伝え、細かく聞き、細かく確認している。				
理念の体現 (満点50点)	1 「今・ここ・自分」を意識して常に全力を尽くしている。	A	10		
	2 生かされ、仕事が出来ることが常に感謝している。	B	6		
	3 常に学び、一生成長し続けている意思が明確である。	C	2		
総合計満点200点	4 自分自身のためだけではなく、他人のためにも働いている。	D	0		
	5 いかなる問題も、自分自身の中にあると認めて体現している。				

例えば同社では、育児と仕事の両立ができるように、産休・育休の制度を整備するとともに、フルタイム勤務とパート勤務を柔軟に行き来したり、在宅で勤務できる制度を整備した。

営業職では、育児中の社員が仕事を続けやすいように、一つの仕事を複数人に割り当てる「ダブル・アサインメント」を行っている。1人が複数の仕事を受け持つ「マルチ・タスク」とした上で、ある人が突然休んだり、短時間しか働けなくても業務に支障が出ないようにした。これを実現するには、OJTなどを通じて教育を行う必要があったが、そうした教育コストを掛けてでも、意欲ある社員に働き続け、成長し続けてもらうことに価値があると捉えている。

仕事をする上で、国籍、年齢、性別、学歴などが不利に働くことはない。現在、管理職の3割は女性で、役員への登用も視野に入れている。例えば、パートから嘱託雇用契約になった社員でも、グループ長に就くことができる。差別のない公正な人事を行うことで、多くの社員の成長意欲を高めている。

### 3. 社内コミュニケーション施策

上司・役員への「今週の気づき」メールで、一人ひとりの成長を促す

#### ●コミュニケーション自体が教育

同社は、日常のさりげない会話が組織を活性化し、社員の成長を促すと捉え、真面目な私語・仕事についての雑談を推奨している。

「教育は、日常のさりげないコミュニケーションから行うことが大事です。コミュニケーション自体が教育になるといってもよいでしょう。外部の研修に出すことも必要ですが、二の次です」

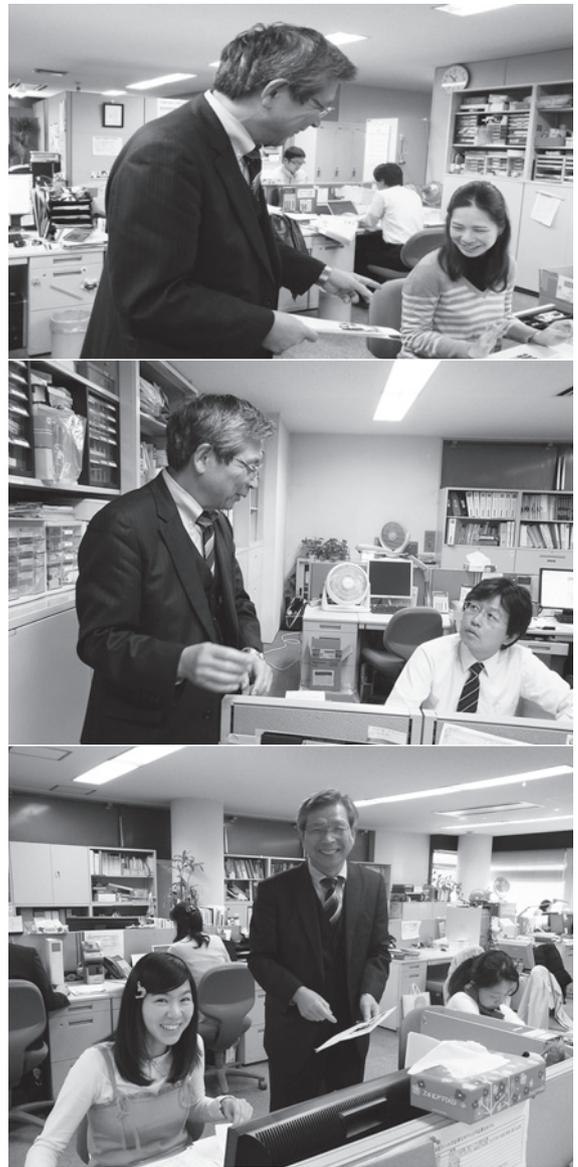
社員同士の対話を促すだけでなく、近藤氏自身も社内を歩いて回り、社員に積極的に話しかける【写真1】。

社長室はなく、社長も社員と同じフロアで執務

しているため、社員の側からも、社長に気軽に声を掛けることができる【写真2】。

意図的にコミュニケーションの場を増やす努力もしており、社員の誕生日には、社長直筆のカードを付けて商品カタログを贈る。社員旅行、忘年会、周年パーティーなども定期的で開催し、大阪・名古屋支店の社員が参加する際には交通費や宿泊代も会社が負担する。パート社員やビルの清掃員まで招待するという。

【写真1】 社長と社員の日常のコミュニケーション



近藤社長は、普段から積極的に社内を歩いて回り、社員に気軽に話し掛けるよう心掛けている

最近、本社ビルの一部を改装し、社内に飲食のできるラウンジを設けた。そこで昼休みに女性社員と会食・懇談をしたり、終業後に社員の本音を聞く会を催している。

また、社内の冷蔵庫には缶ビールが大量に用意されており、「1人飲み禁止」「飲んだら仕事に戻らない」というルールさえ守れば、終業後に自由に飲んでよい。

同社では、外国人、高年齢者、身体障害者など、多様な人材が活躍している。多様性ある中でコミュニケーションを活発にすることは、異文化対応力や自己主張の訓練にもなる。

### ●全社員が毎週、上司・役員にメール

コミュニケーションツールであり人材育成策でもある取り組みの中で、特にユニークなのが、2006年に導入した「今週の気づき」。1週間の間に気づいたこと、感じたことを全社員・嘱託（定年後再雇用者とパートからフルタイムになった契約社員）が電子メールで自分の上司、担当役員に報告する仕組みである[図表4]。上司・役員は、一人ひとりにフィードバックをする。

「メールの内容は、仕事のこと、家庭のこと、趣味のことなど何でも構いませんが、『単なる業務報告はிரない』と伝えています。1週間あれば、

何か気づきがあるはず。大事なのは、それを受け流さず、自分なりに昇華することです。この制度によって気づきを振り返り、文章にすることで、成長を促します」

以前は全員社長宛てに提出させていたが、業務が多忙になり、送付先を変更した。ただし、各人のメールとそれに対する上司・役員の返信は社長にCCで同報する決まりになっており、企業理念に関わる内容であれば、全社員にCCを付けて社長からも返信する。

メールの提出期限は、翌週の月曜日の朝。以前は金曜日までに提出させて、土日に社長が返信していた。決まったフォーマットはなく、各人が自分の感じたことを自由に書く。提出しなくてもペナルティはないが、本人の成長につなげるために上司が指導する。

「『今週は気づきがなかった』と言う社員もいますが、本当に何もなかったか尋ねると、『そういえば、酒を飲み過ぎた』とか『食べたものがおいしくなかった』と思い出しますので、それを書けばよいと指導しています」

この制度は、次期経営者を見定める手段としても役立っている。

「部下にどのような返信をしたかによって、役員の視点が分かります。経営者には①経営能力・英

### [写真2] 近藤社長と社長の執務スペース



社長室はなく、社員と同じ大部屋の一角に社長の執務スペースを設けている

### 図表4 「今週の気づき」の一例

- 金曜日の会議でも近藤社長が触れられていましたが、家庭のため時間を制限されながら頑張り、それが周囲に認められている方たちには頭が下がります
- 同じ部署、隣の席にいる〇〇さんもその一人です。常に商品知識を広めんとされている姿勢、作業の迅速さ、英語力の高さは素晴らしいです
- 育児休暇から復帰したてで数字はなかなか上がりませんが、営業活動以外でサプライヤーの信頼を得るためにも、産休中に落ちたであろう英語力の回復に努めたいと思います (A. H.)

語力、②担当事業での実績、③誰もが付いていく人徳が必要と捉えています。『今週の気づき』は、このうちの人徳を見る上で有効です。『あいつが社長なら』と周囲が付いていく人徳があるかを見極めることができます。社員も役員も、ともに成長できる仕組みです」

#### 4. 人材育成策

経営トップが自ら行う「社長塾」のほか、会議や出張も成長の機会に

##### ●「社長塾」を毎週開催

同社はOJTや業務スキルに関する研修も活発に行っているが、特に重要な位置づけといえるのが、近藤氏が行う「社長塾」である[写真3]。

「教育は、社長が行うのが一番です。社員の成長意欲を引き出すには、経営トップの熱意が重要です。経営者には事業を興した思い、引き継いだ思いがあるはず。それを伝えれば、社員も付いてきます。丸投げにしているのは、効果的な育成はできません」

社長塾は、1期3カ月～半年として運営。週1回、始業前の午前8～9時に開催する。以前は終業後の夕方17～19時に実施していたが、集まりやすい朝に変更した。

テーマはその都度異なるが、例えばある期のテーマは「ビジネスと英語」。近藤社長が社内報に書く英語のコラムや英字新聞の記事を取り上げ、ビジネスに関する時事問題を掘り下げて議論した。

定員は原則7人。テーマにより、希望者を募る場合と指名する場合がある。受けてほしい社員に社長や上司が「参加してみたら」と参加を促すこともある。テレビ会議システムを導入しており、支店の社員も受講できる。

このほか、中堅社員や幹部候補を対象とする社外の研修にも、積極的に参加させている。

##### ●会議も教育、出張も教育

同社は、「会議も教育の場」と考え、社員の成長につなげるために工夫を凝らしている。

「年に20回程度、全社員が集まる『全社会議』を行っていますが、この会議は、経営方針の徹底とプレゼンテーションの訓練の場と位置づけています。伝達のための会議になっては、意味がありません。各役員・社員に自部門の課題についてプレゼンをさせたり、英語でスピーチをさせたりと、運営方法を工夫しています」

毎週月曜日の朝には幹部会議を開催し、テレビ会議システムを通じて、全国の課長以上に自部門の課題についてプレゼンをさせる。それに対して社長や役員が課題提起をし、午前中は、その課題を現場に落とし込むグループ会議に充てる。それを踏まえて、午後に経営推進会議を行う。

海外出張も、大切な成長の機会として重視して

##### 【写真3】社長塾の様子



近藤社長自ら講師となり、熱意あふれる教育を行っている

いる。そのため、人数や回数を絞って経費を節約するのではなく、3人行けば十分な海外の展示会にあえて10人行かせることもある。雇用契約や職種にかかわらずチャンスを与える方針であり、事務職を海外に出張させることも珍しくない。しかも、2泊3日で済むところを1週間滞在させ、空いた時間に観光をさせる。その間のホテル代や日当も会社が負担する。成長意欲の高い社員は、海外の取引先に長期の研修に行かせることもある。

「海外出張は研修のようなものです。さまざまな刺激を受けますし、英語の勉強にもなります。出張から戻ったら社内報に出張報告を書いてもらいますが、報告の中身は、『スイスに行き、取引先の自家用セスナに乗ってマッターホルンの眺めを楽しみました』といった、ほかの人がうらやましがらるものです。風土の悪い会社では、『会社の金を使って遊んで』と批判されるでしょうが、当社では、次は自分が行けるようにと頑張る良い循環が生まれています」

自社の社員を海外に行かせるだけでなく、海外の学生をインターンとして受け入れ、若手社員と交流させる活動も行っている。

### ● 経営者候補の育成が課題

今後の課題は、経営者候補に“修羅場”の経験をさせられないこと。

「経営者には、トラブルが起きても他人のせいせず、正しい状況判断をすることが求められます。そうした能力を養うためには、修羅場の経験が有効です。かといって、当社が修羅場になっても困ります。また、当社は、役員や社員を株主とするJLCホールディングスの子会社という位置づけですが、将来的には、当社以外にも複数の事業会社を作りたいと考えています。社員に半分出資してもらい、その経営を担わせたいのですが、当社の

居心地が良すぎるせいかな(笑)、リスクを取って経営者になりたいという希望が出てこないのが悩みです」

## 5. 他社へのアドバイス

社員のモチベーションを高めることが、成長し続ける文化を作る

「社員の成長は、必ず企業業績に結びつきます。まず実務能力が向上しますし、対人対応能力が高まってお客さまに『あの人から買いたい』と言われるようになれば、売り上げも伸びます。社員が成長し続ける文化が、強い企業を作るのです。当社が20年連続で黒字を達成できた背景には、この文化があります」

近藤氏は、人材育成に悩む企業に対して、こうアドバイスする。そして、成長し続ける文化を作るには、社員のモチベーションが重要と指摘する。

「この文化を築くためには、経営者は顧客満足より社員満足を重視すべきです。社員は、大切にされている実感があるから、お客さまを大事にするのです。当社は、意味もなくコミュニケーションを図っているわけではありません。コミュニケーションをよくすることが社員の成長につながると信じて行っています。組織には『2-6-2の法則』があり、組織を引っ張っていく2割、支える6割、ぶら下がる2割が生じると言われます。このとき、下の2割を辞めさせて入れ替えると、残った社員のロイヤリティが下がり、モチベーションを維持できません。人を切るのは絶対に間違いです」

「一方で、業績主義の厳しさも必要です。一人ひとりが責任を持って成長しないとイケませんので、業績データを共有し、各人の成果や実力に応じて処遇することも大切です」