

社長の経営哲学の構築にお役立ちする

経営者への活きた言葉

税理士法人 優和

TEL 03-3455-6666
FAX 03-3455-7777

経営者への活きた言葉

建設的な異論を促す手法 セリア・ムーア（英インペリアル・カレッジ・ビジネススクール教授）

1. 企業スキャンダルや組織的失敗の背景には、「何かがおかしい」と分かりつつ、リーダーに懸念を表明しなかったチームメンバーの存在がある。欧州金融大手クレディ・スイス・グループは2021年、米アルケコス・キャピタル・マネジメントの債務不履行によって約55億ドル（約7900億円）の損失を被った。その原因を探った調査員は、「リーダーへの異議を文化的に嫌がること」が失敗の一因だと指摘している。
2. リーダーが部下から建設的な発言を引き出すために必要な具体的行動をあげてみよう。リーダーが犯しやすい失敗の一つは漠然とした質問だ。「どう思うか?」「何か意見はあるか?」などの問いかけは、一見オープンかつ魅力的に映るかも知れないが、反対意見を引き出す可能性は51%だった。
3. 重要なのはリーダーが異議の正当性を具体的に認めることだ。例えば、漠然と「ありがとう」と述べる代わりに、「それは正しい懸念だね」もしくは「その視点は考えていなかった」などの発言で応答した場合、87%の確率で追加の異議的な発言が続いた。建設的な異議を述べやすくする文化の醸成には、細心の注意と継続的な努力が必要だ。

（参考：「日経ビジネス」2025年4月28日・5月5日号）

人事労務について

自動車メーカーのIT技術者採用の課題

1. ソフトウェアの質がクルマの競争力を左右する時代となった今、大手自動車各社は高度なIT人材を囲い込もうと躍起になっている。米アップルや米グーグルなど大手IT企業に給与面で見劣りする中、どうやって人材を獲得しているのか。デンソーは今回、これまで6カ所あった都内の拠点を新橋と羽田空港近くの2拠点到集約した。同社は2030年度までにソフトウェア人材を1万8000人体制にする計画だ。
2. ホンダは、1月下旬に150億円を人材育成に投資すると表明した。待遇の改善も進めており、部長級の年収を200万～300万円程度引き上げたり、専門人材の定年制度を撤廃したりして、ソフト開発を担う高度人材が長期間働けるような環境整備を進めている。一方、日産の動きは鈍いと言わざるを得ない。経営不振を巡る混乱で具体的な人材育成方針を対外的に示すことができていない。近年ではコンサルがソフト開発の支援に注力し始めたこともあり、40代に1500万円、50代には2000万円の年収を提示するケースもあったという。

（参考：「週刊ダイヤモンド」2025年5月10日・17日号）

ワンポイント経営アドバイス

関西家電二強 盟主交代

1. 停滞が続いたパナソニック、急成長を遂げたダイキン。それぞれの評価は30年で一変した。電機メーカーとして唯一、単独でパビリオンを大阪・関西万博に出展するパナソニックホールディングス。従業員に割引価格で販売する分も含めて20万枚もの入場チケットを購入するなど、関西大手企業の代表格としてその矜持を見せつけている。しかし、業績や資本市場からの評価に目を向けるとその実態には余裕がない。
2. 同じく関西地域のエアコン大手、ダイキン工業とパナソニックの過去30年の時価総額を比較すると、パナソニックのピークは2000年の約6兆円。その後は2兆円から4兆円で推移している。一方、ダイキンの時価総額はリーマンショックなどで一時的下落したが、23年まではほぼ右肩上がり、8兆円強まで上昇した。直近の関西企業時価総額ランキングでは、パナソニック5位、ダイキンは4位につけた。

（参考：「週刊東洋経済」2025年4月12日号）

古典に学ぶ

人生の指針とする軸は時代や環境に左右されないものを

1. 大海原を渡る航海が変化の連続であるように、人生の航路も順風満帆ではありません。自分を取り巻く状況によって、嵐に翻弄されたり、突風に見舞われて転覆しそうになったりすることもあるでしょう。
2. ですから、人生の指針とする軸は、時代や環境に左右されないものでなければなりません。そうでないと、状況が変わるたびに迷ってしまうからです。

（参考：名取芳彦監修「空海 道を照らす言葉」：河出書房新社）