

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

報われる管理職はこうして作る（割に合わない報酬） 櫻田 毅（アーク&コーチング代表）

1. 管理職になりたくない人が増えている。しかし、私が勤めてきた米国企業ではそのような話を聞いたことがない。より大きな権限と報酬に向け、多くの社員が管理職への昇格を目指している。この違いはどこにあるのか。明白である。米国では、管理職の「能力・責任・権限・報酬」の水準が一致している。
2. しかし、多くの日本企業では「能力・責任・権限」に対し報酬が一致していない。報酬は管理職手当で調整され、極端に上がることはない。責任が大きく変わる中「安い給料で割に合わない」と思うのも無理はない。
3. もう一つの要因は能力の不一致だ。管理職には、意思決定、戦術策定、業務調整、問題解決など、業務遂行のための「パフォーマンスマネジメント」と、チームワーク、主体性や自立性の醸成、モチベーション向上など、人の意識とチームの機能を向上させる「ピープルマネジメント」の2つの能力が求められる。米国ではどれだけ実務で優秀でも人のマネジメントができなければ管理者になれない。日本では、ピープルマネジメントに対する能力がないまま管理職へ昇格する。

（参考：「週刊東洋経済」2025年8月2日）

人事労務について

追いつけ「世界標準の採用」

1. 日本企業の採用力の低さは、もはや国難とも呼べる深刻なレベルにある。「劇的な違いを生む人材を『日常的に』探し、見つけたら必死に口説いて仲間に引き込む。そして魅力的な報酬とともに、この世界を変えられる仕事を用意して囲い込む」。これが採用革命の実相である。従来の日本企業の採用は、どちらかといえば「待ち」の姿勢だった。不足する人員の穴埋めを目的に、集まってきた人材を面接などでふるいにかけてきた。世界標準の採用が求めるのは正反対の動きだ。能動的に、狩りをするように獲得に動く。
2. G A F Aを筆頭とする米テック大手にスタートアップ。優秀な人材の獲得に執念を燃やすプレーヤーの草刈り場になってきたのが、日本を代表する大手企業だった。貴重な人材を奪われ続ける企業に未来はない。挽回するには、自らも採用革命に乗りだし、人材獲得の在り方を一新するしかない。NECと日立製作所はTA（タレントアクイジョン）の専門部隊を発足させ、攻めのキャリア採用に挑んでいる。

（参考：「日経ビジネス」2025年9月8日号）

幹部への活きた言葉

「困難は分割せよ」（デカルト）

岡田匡史（宇宙航空研究開発機構理事）

1. 一人の力では何もできません。特にH3ロケットのような大きなプロジェクトは、皆で力を合わせなければ成し遂げられません。デカルトが『方法序説』の中で「困難は分割せよ」と説いていますが、大きなことを成す時には、それを小分けにして、各々が仕上げたものを集めて一つにする。皆の力を一つにまとめることが何と云っても大事だと考えました。その際に肝になるのは、メンバーが互いの価値観の相違を理解しつつ、同じ方向を向いて歩いていくことだと思います。
2. ですから、メンバーとのコミュニケーションはとても大事にしました。リーダーの仕事の90%はコミュニケーションだと言います。とりわけ傾聴は重要です。他の人の言っていることにきちんと耳を傾けること。話の本質を聞き分け、自分の考えとすりあわせることがなにより大事です。

（参考：「致知」2025年11月号）

古典に学ぶ

一人の力は小さくとも、それが集まれば大きな成果になる

1. 世界がその正確さに驚く鉄道ダイヤが機能しているのも、持ち場でそれぞれの職務を果たす職員、整然と乗降する一人一人の乗客のマナーの賜物です。
2. おのおの力は小さくともそれが集まれば、個人の力を超えた大きな成果が上げられます。空海は、峻厳な山々や大海原といった大自然の姿の中に、その真理を見出したのです。

（参考：名取芳彦監修「空海 道を照らす言葉」：河出書房新社）