

お忙しくても、約2分間で読めます

ハートフル・ワード (心からの言葉)

山内公認会計士事務所

TEL 098-868-6895
FAX 098-863-1495

経営者への活きた言葉

昔も今も、企業経営の基本は「全員戦力化」にある 守島基博（学習院大学教授、一橋大学名誉教授）

- 私は「全員戦力化」を改めて提唱しています。「全員戦力化」は、「全ての人材を最有効活用していこう」というもので、多くの企業はこれまで実践してきました。しかし、バブル崩壊後、人件費を抑えるために、人材の選別を始めました。上位2~3割の層に給与等を傾斜配分し、それ以外を戦力外扱いにしました。
- もう一つ大きな変化は、正規雇用と非正規雇用の区分が広がったことです。正規雇用は重要人材として手厚くフォローする一方、非正規雇用は現場を回すための低コスト人材として扱うようになりました。このように、多くの企業において、「全員戦力化」を目指す動きが鈍くなりました。
- かつて、「〇〇の部署へ配置転換する」等と言われた社員は、そのまま受け入れていました。しかし、昨今は、そうはいきません。働く人が自分の意思で企業の戦略や事業に、自己が持つ資本を進んで投資できるように、また、雇用側は、新たなスキルや知識を学んでくれるように働く人の背中を押さなければなりません。それが新しい「戦力化」が目指すべき方向です。

(参考：「週刊ダイヤモンド」2025年11月1日・8日号)

経営者のための理念・哲学

地道な学習の積み重ね（独創性）

中村泰信（理化学研究所量子コンピュータセンター長）

- 一時期、日本の研究にはオリジナリティが足りない。もっと独創性を発揮しなければいけないと散々言われたことがありましたけど、違和感がありました。何もないところから独創性が生まれてくるはずではなくて、地道な学習の積み重ねがあって初めて新しいことが生まれてくると思います。
- 独創性の反対は人真似です。人真似というとあまりよいイメージはないかもしれません、最初は真似でいいからまず自分でやってみることです。そのうちに何か新しいアイデアが生まれてくるのであって、最初からオリジナルのアイデアを出せと言われても出てこないと思います。自分で手を動かして経験しないと知識や経験値は積み上がっていかないので。
- 私はいかに人に与えるかということを大事にしたいし、サイエンスの分野でもいかに自分の学んだことを人々に役立ててもらうかが一番重要ではないかと思います。ギブ・アンド・テイクというよりも、ギブ・アンド・ギブくらいの感じでオープンにやっていきたいものです。

(参考：「致知」2026年1月号)

ワンポイント経営アドバイス

日本人の競争力は低下している

三品和弘（神戸大学名誉教授）

- アクティビスト（物言う株主）の要求による黒字リストラは、米国では当たり前のことだ。だが、日本はその段階に来ていない。企業が内部留保を株主還元しているうちは、アクティビストが厳しい要求をする必要はないからだ。これが一巡すれば、加速する可能性はある。
- 日本企業は海外進出してきたが、2001年の中国の世界貿易機関（WTO）加盟以降は家電を中心に中国勢に押され、防戦一方だ。当時、エース社員を海外駐在させた企業も、うまく成長できなかった。日本人のマネジメントの問題だろう。経営や管理能力を競う社内レースの結果を見ても、上位は外国人ばかり。日本人の競争力は低下している。
- それでも、当時の経営者はエース社員を守り、有効な手を打てなかつた。温情が湧いたのだろう。これは同時に、潜在能力のある社員に厳しい現実から目を背けさせ「自分は優秀」と錯覚させた。このツケが今、回ってきている。

(参考：「日経ビジネス」2025年10月20日号)

古典に学ぶ

準備を怠らない人には、時と人が揃う

- 空海自身も遣唐使になるまで大いに努力し、艱難辛苦（かんなんしんく）を乗り越えて海を渡り、また唐でも、日本に仏教を持ち帰るために必死に学び続けました。
- 準備を怠らない人には、必ず時と人が揃うタイミングが訪れます。

(参考：名取芳彦監修「空海 道を照らす言葉」)：河出書房新社