

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

### 全社員で宴会、一体感高め仕事を開拓 小田嶋壽信（ナミックス社長）

- ナミックス（本社：新潟市）は半導体などに使う液状封止材で世界シェア4割を持つ。取引先の要望や求める仕様などを綿密に聞き取り、開発力を磨く。大手の入りにくい市場で細かい受注を集め、売上高1000億円を超えた。米インテルと台湾のTSMCが、共に「優秀サプライヤー」として表彰する中堅企業だ。
- 現在、売上高が大きい製品も最初から大きいわけではありません。小さい取引から始めて顧客と育ててきた製品もよくあります。当社は、将来の市場拡大が期待できる分野だと見れば、数百万円レベルの案件でも引き受けます。大手が同じやり方を実現しようとしたら大変だと思います。
- 社内的一体感を高めるため年1回、経営計画発表会を開き、原則として全社員が参加します。私や各部門の責任者が方針などを説明し、その後は全社員での宴会となり、本当にいろいろな話をします。新型コロナウイルス禍前までは幹部懇親会も開いており、ここには配偶者も参加してもらっていました。しっかり仕事ができるのは家庭の支えがあってこそなので、家族に会社の状態を知ってもらうことも大切です。家族同士のつながりが深まる利点もあったので近いうちに再開したいと思います。（参考：「日経ビジネス」2025年11月3日号）

### 人事労務について

#### 「飛び級で年収500万円増」の一方で「降格」も

- ヤマハ発動機が人事制度改革を断行中だ。2024年1月に管理職、25年1月に非管理職で新人事制度を導入した。新制度導入の背景の一つには、特に管理職において「仕事内容と給与が見合っていない」という問題意識があった。新制度導入で、飛び級による抜擢人事が可能になり、すでに年収で400万～500万円増加する事例も出ているという。一方、旧制度ではなかった「降格制度」も導入するなど、ドライな一面を兼ね備えたメリハリのある人事制度だ。
- ヤマハは新人事制度で、飛び級や20代管理職を可能とする一方、降格制度を導入した。その理由は「おとなしく過ごすことは、奨励しないことだ」と、チャレンジを促す効果を期待する。
- 新制度導入は、キャリア採用の人材争奪戦における競争力を高める思惑もある。キャリア採用の人数は、20年度はわずか36人だったが、24年度は541人で、採用数に占めるキャリア採用比率は64%に達した。結果としてヤマハはキャリア採用市場で競争力を高めた。

（参考：「週刊ダイヤモンド」2025年11月1日・8日号）

### 幹部への活きた言葉

#### 一生挑戦 一生勉強

#### 河合満（トヨタ自動車エグゼクティブフェロー）

- 当社ではものづくりの責任を負う現場の組長や工長のことを「おやじ」と呼びます。私は文学部のフランス中学を卒業してトヨタ技能者養成所（現・トヨタ工業学園）に入り、1966年18歳で入社以来今日に至るまで60年、ずっと現場一筋でやってきました。気がついたら60年経ち、78歳を迎える年になっていました。常に目的を持って挑戦すると楽しくてやりがいがあるから、時間も早く過ぎます。
- 私は毎朝5時起床、夜は普段は11日くらいに寝ます。朝6時に会社へ行く。铸造温泉という大浴場に1時間入る。これが私のルーティーンです。また、徹底した現場主義で、皆の挨拶一つにしても顔色一つにしても4S（整理整頓清潔清掃）の状態にしても、それを見れば、何となく現場の雰囲気でうまくいっているか、問題が起きているか、改善が進んでいるか、わかります。（参考：「週刊東洋経済」2025年11月1日号）

### 古典に学ぶ

#### 人は宇宙から現れ、宇宙に帰る

- 密教では、私たち人間は、ふるさとである宇宙の根本から生まれてきたと捉えます。そして、皆、この世でひとときの「外出時間」を楽しみ、寿命を全うしたあとは、また宇宙の根本に帰っていくと考えているのです。
- 宇宙の根本とは、いわば「絶対安心」な場所です。

（参考：名取芳彦監修「空海 道を照らす言葉」）：河出書房新社