

# 「経営未来塾・参加者の皆さんへ」

経営労働委員会 令和2年9月26日

経営未来塾総括担当 香川 湧慈

人の数だけ「答え」があるように、其々に「価値観」が存在します。  
世界共通の答えというのは「四則演算」(足し算・引き算・掛け算・割り算)くらい  
じゃないでしょうか。だから、世の中の「人の価値観の数」だけ答え  
が存在すると思っています。

今から話すことは、香川湧慈の価値観ですから「これが正解だ。」  
と言う答えでは当然ありません。

経営は応用力だと思imasuので、今から話すことを皆さんなりに応用  
して、其々の会社に生かしてほしいと思imasu。

先ず前提の第一は、  
経営者自身が「人生の生きる意義目的を明らかにすること」  
です。生きる意義目的を明らかにするから、理念が生み出て来る。  
これ無くして、すべて砂上の楼閣になってしまう。

また、同友会で学ぶべきは、この二つに集約されると思imasu。

「人間性を磨き続けること」

「的を射た戦略を磨き続けること」

これに終わりは無いと思imasu。

商売上手で、如何に儲けていても、社長の人柄や人格が社員や関係先から、尊敬の念や親しみの情を抱いてくれないようでは、良い経営者とは言えないと思います。

「行ないは心」と言います。つまり、如何に良い事を言っている、社員への待遇が、行動に現れていないなら、尊敬の念や親しみの情は抱いてくれないでしょう。

気持ちがあるなら、経営指針書に明記しましょう。

儲かってなくても気持ちがあるんなら、指針書に書いてください。

また、如何に人柄や人格が良くても、的を射た戦略を磨き続けていなければ、良い会社にはなって行かないと思います。

経営者自身が『素直』を考えること。

素とは『ありのまま』ありのままを『真っ直ぐ』に、が素直。

『ありのまま』に、真っ直ぐになれないから、歪んで来る。

人生の意義目的を明らかにするから、耐震構造が出来るんです。

地震が来ても、揺るがない、ブレなくなります。

過去の己れの言動を振り返ること。

人間は、卑しい想いと潔い想いの二つの想いを共有する『心』というものを備えています。

自分の中に備えている『卑しさ』との向き合いが、素直を養成するんです。向き合うべきは、自身の「良心」です。

この「良心」から派生した取り組みが「経営指針書」創りです。

今、目の前に居る人に誠実になっていますか？

目の前の人（会社で言うなら社員）の奥底に潜む良心に、誠実に向き合うことが真の人間尊重です。

一番大事なものは「社長の人格」です。

社長の人格が優れている会社の社員はモチベーションが高いのです。

次に、生きる意義目的が明確になれば、的を射た戦略を考えること。そうすることで、的を射た方針が見えて来るんです。

「**的を射た戦略と方針。理念の全社員への浸透**」の二つに限るんです。地に足着いた、将来の利益目標額が明記され、社員達の待遇を明記していることが、社員達に安心感を与えます。その為に「**的を射た戦略と方針**」を考え抜かねばなりません。

「**社員の未来像**」「**会社の未来像**」「**事業の未来像**」を明記すること。

会社も人生も『劇場』です。どんな人生劇場を描くのか。

それが経営指針書。

全ての社員の名演技を引き出すのが経営者の役割です。

「成長」とは何か？自分なりの定義を明らかにすること。

※定期採用を毎年して来た結果、仕事を創り続けざるを得なく、

結果として規模拡大になった。これを世間一般では「成長企業」と言っていますが、世間一般論に振り回されることなく、

自分なりの「成長」の定義を明らかにすることが、自分自身が納得行く人生を歩め、社員に対して説得力を持つことにつながります。

「成長」と「膨張」は、規模が拡大したことに於いては同じですが、この「規模」とは何ぞや？の定義によりますが、成長と膨張の質は、全く違いますよ。ついつい、成長しているつもりで、実は膨張企業に陥ってませんか？！

会社を設立して業務を進めながら事業を拡大することを目指している社長が多いように感じるんですが、経営者自身が人生哲学を磨こうとしない、深めようとしないから、事業と哲学のバランスが取れない。だから、会社は成長ではなく、膨張企業へと進んで行くんです。

僕の実例を、これは誉められたものではないんですけどね。

僕は、脱サラ独立自営の道を志した22歳の時から人生哲学を深めて行くのが何より好きになって行ったんですね。

それを裏付ける事実を言うと、18歳で銀行に就職し、独立を志さず22歳まで、一番の関心は、パチンコ、麻雀、ゴルフだったのが、人生哲学を深めることに熱中し出したら、ギャンブルは一切止めましたからね。しょうもないギャンブルは止めたんだけど、独立自営という人生のギャンブルの世界に入る訳ですが(笑)

やっぱり僕はホームドラマより、大河ドラマの人生が愉しいと感じる人種やと思うから。

振り返って感じるのは、独立を志して約4年後の26歳で、独立自営の道を歩み始めた訳なんですけど、事業が中々、思う様に伸びて行かなかったから、ある意味『膨張企業』に成らんで良かったなあ、と(笑)。もちろん、逆に哲学と事業のバランスが取れてなかった訳です。

事業が伸びて哲学が深まっていない状況と、僕の様には事業が中々伸びずに哲学は深まって来た状況となら、どっちが善かったか？

僕は選んだ訳じゃないんだけど、先に哲学を深めて来たのが、会社が30年以上継続して来た理由の大きな要因かも、と。

まあ長く継続して会社経営をやって来られた最大の資源は？

『人の道』に外れた事をしなかった。

つまり『人の道』を実践しながら、経済活動をやって来たからだと思ってる訳です。ああ運が善かったなあ、心から思いますね。

お金の面だけは、事業が伸びて来なかった訳やから、かなり、困窮して来ましたが、これも、哲学を深める実践なんやと感謝の念が湧くんやから、面白いねえ(笑)

たぶん、独立自営の道に入って順調に事業が伸びていたとしたら、今、エモーションは無かったなあ、つくづく感じます。

分かりやすく言うと、

小学生低学年レベルの社長が、事業がヒットして拡大しているからと言って、従業員を沢山採用し、社内の人間関係のことに関心を持って良好にして行こうという思いもなく、事業拡大にしか関心が無く、そして的を射た戦略も構築できずに、会社運営しているようなもんですよ、ほんまに。

こんな会社、危なっかしいと感じませんか？

で、事業の数値だけが伸びているから銀行は良客と思い、多額の貸付をする。で、やがて不良債権で泣く銀行。

もっと分かりやすく言うと、あなたの子供が小学2年生だとして、その子供が5万円ちょうだい。って言うたら『何に使うんや?!』って言うでしょ(笑)また理由を聞くでしょう。それと一緒にですよ。

人生哲学を深めてもない社長(小学2年生レベル)が多額のお金を扱う商売をやっているのと同じなんです。

しかも、沢山の従業員の生活を抱えているんですよ。

そんな意識も無く商売してる社長連中、多い気がするなあ。

従業員と社員は区別せないかんですよ。

従(業務)に業(わざ)するだけの人を『従業員』と言います。

経営者の経営に対する考えを理解し、納得し共感して社業に励んでいる人を『社員』と言うんです。

あなたの会社で働いている人達は、従業員ですか？

それとも社員ですか？

従業員から社員になると、やがて『人材』に昇華できる土台が出来て来るんです。

人材とは、自分で考え自分で問題を解決して行こうとする社員のことを言うんです。

『社長』と『経営者』も僕は区別しとるんです。

この意味、もう分かるでしょ。

社長足る者、人間は本来、どうあるべきか。

人間の幸福や充実した人生とはどういう状態を言うのか。

自分なりの価値基準、人生哲学を明確にして歩む。商売をする。

社員指導をする。

そしてそれに相応しい、的を射た戦略を考えて、社員の間人性が豊かに成るように、戦略を社員達に理解させる、そして納得させる指導力や説得力を持つと、社員達は共感して社業に励んでくれるんです。

それが社長から経営者に昇華する唯一の道ではないだろうかと思う訳です。

『経営者』に成ると、僕の価値観ですが、社員の給料と福利厚生は

『人件費』とは全く考えないもんやと思うんです。

『人件費という経費』と考えるから、少しでも削らないと、

と脳は無意識に判断してしまうんよ。

僕は、多くの社長と捉え方が違うと思うとるんですが、

『人の道』に則った考えなら、社員の給料と福利厚生は、  
会社の『資産』なんやけどなあ、本来。

何で損益計算書の費用の部に記載されるんやろうかねえ(笑)。

資産だと考えるから、脳は無意識に増やしたい。と判断するんちゃう  
かなあ、と。世の中の会計法変えれないもんでしょうか？

僕の言う『経営者』が増えないと、そこで働く人達が、いつまで経っ  
ても、従業員から社員に、人材に昇華して行かんのよ。

責任者の信念なき行動は、花は咲いても実は成らんのです。

花が咲いて喜んでいる社長達。要注意ですよ皆さん！

中心人格(社長や父親や組織の長達)の信念無き行動は、花は咲いても  
実は成らない。これ、肝に銘じて下さい。

「学ぶ」ということは、目が外に向くことではなく、内に向くことだと  
思います。

良い話を聴いても理解力はそこそこあるが、応用力がないと実践に役立  
たないんです。

応用力を身に付けるには、体系的に論理的に基本を学んでいないと、  
役に立たないんです。目的が決まれば、手段方法が決まるんですよ。

企業は景気の良い時に伸び、悪い時に更に伸びることができる企業が、良い企業であると思います。

景気が悪い時に伸びる企業の商品は、魅力ある商品であり、商品力があること。

「己れは何の為に生まれて来たのか。何を果たすべきなのか。」を考へて行くことを哲学と言います。

その哲学を深めて行くことで、経営理念が生み出て来ます。

「経営理念」は、社長の心・夢・方針を公表することなのです。

社長一人一人に、それなりの理由があつての会社設立であり、会社運営であり、会社継承であるはず。

社長一人一人に、会社に対する其々の思い入れがあるはず。

社員の為にもお客さんの為にも、良かれと思つて決めたルールがあるはず。そういうものを「言葉」としてまとめたものが「経営理念」です。

つまり「経営理念」とは、社長の経営に対する考え方を「言葉」としてまとめ、文章の形で社内外に公にするものなのです。

「何の為に経営するのか。」を即答するのが「経営理念」。

数人でも人を雇用し、会社を継続して営んで行こうと考へている社長には「経営理念」を作ることが必要です。

他人が何を考へているのか。ほぼ正確に読める人は、果たしてこの世の中に居るのか？家族にさえ、自分の思いは伝わりにくいのが現実。

だからこそ、自分の熱き想いを「言葉」にしてまとめ文章の形でまとめ、

社員に公表することが必要です。会社の関係先、お得意先も同じ。

自分のことだけを真剣に聴いてくれる人は、非常に少ないのも事実。

文章だと後でゆっくり読むことも可能だから、自分の熱き想いを理解してもらえる可能性が大です。

問題は、綺麗な言葉や文章なのではない。大切なポイントは、

自分自身の考え方をもう一度、振り返ってみることなんです。

綺麗事を並べただけでは、社員は協力してくれません。

そんなに甘くはありません。

自分の心の奥底にある本音の「言葉」や「文章」だけが、

人の心を揺さぶるんだと思うんです。

会社と自分を「内観」してみる作業が「経営理念」が生み出て来る源泉です。人間は、仏の心と鬼の心の両面を持っています。

こちらが仏の心で語れば、社員は仏の心で受け止めてくれる。

鬼の心で語れば、鬼の心で聞く。

社員が、そして得意先が、仏に近い集団に成るか、鬼に近い集団に成るか。・・・・そこに経営者としての資質・姿勢が問われます。

人の上に立つということは、快いということよりも、辛いことが多いというのが、世間一般です。

人の上に立つということは、天（神）の指示で、そうなっている使命なのかも知れません。

人の上に立つ立場にあるからこそ、自分と同時に社員の身の上を幸福にする使命を帯びるのかも知れません。

社長が「経営理念」を掲げ、その鏡に照らして日夜行動し、苦悩する姿を、社員も実は見ているものです。

そうすると、社員も燃えて「経営理念」が具体的な形に実現されて行くんです。経営は毎日が苦しい事の連続だと思っている社長。

また、上手く行ったら行ったで、天狗になって他人がバカに見えたり、これくらいで良いと怠け心が出る社長。居るでしょう（笑）

そんな時に、自らを諫め、自分に勇気と力を与えてくれるものが「経営理念」というものです。永遠の努力目標でもある訳です。

この経営理念というのは、あなたの魂が願っていることでないと、充実には至らないんです。

魂からの願いを「魂願」と僕は言っています。

さて、魂の願いは自分がどんな人生を送りたいと願っているのか？

本当にやりたかったことは何なのか？その願い通りの人生を歩むことが本願です。

自分の願いに生きると、充実感や満足感があり心が癒されます。

世の中には、自分の人生を振り返ってある程度の『財』もなし

『地位』や『名誉』もそこそこに得たけれども、何かが違う。

これでいいのか？このまま人生を終わってしまっているのだろうか？

と真剣に悩んでいる人の姿が想像出来ませんか？

僕には、想像出来ますね。

それは自分自身の本当に心の底からの魂の願いとは違っているからでしょう。魂の奥深くに潜む本願は、いろいろな棚に覆われて、中々本当の自分が見えなくなっています。

周りからいろいろと影響を受けて積み重なっています。

それを一つ一つ取り除くことによって『魂願』が現れて来ます。

覆いかぶさったカバーを一つ一つディス（取り除く）することにより、本願に到達することになります。

だから『発見』することをディスカバーというのだと思います。

世の中の多くの人が、損か得か？苦か楽か？プラスかマイナスか？で選んでいるような感じがします。だから、中々自分自身の魂願が、分からなくなっているんだと感じます。

人間は、何か使命を持って、願いをもって生まれて来たのだと思いますので、本当に自分がやりたかったことをこの人生で実践すること『魂の願いと生活』が一つになることが「真の人生」つまり、使命を全うすることになるのだと思います。

魂願は一人一人違うのが当然ですから、自分の物差しでは他人は計れないものです。

損か得か？苦か楽か？プラスかマイナスか？ではなくて、

魂の願いに生きる人生を歩むことが本質だと思えてなりません。

社員の多くが理解し、納得し、協力してくれる、よりベターな

「経営理念」には、次の8項目のチェックポイントが入っていると、強く現実化して来ます。

- 1 : 社長が会社を私物化していないか、どうか。
- 2 : 社長が本当に命懸けで経営に取り組んでいるか。
- 3 : 社長が社員を心の底からパートナーとして考えているか。
- 4 : 社長が顧客を本当に大事だと考えているか、どうか。
- 5 : 社長が会社の将来について、責任を以て考え、人を育てる考えを持っているか、どうか。
- 6 : 社長が自分の欠点にも対抗する勇気を持っているか、どうか。
- 7 : 社長が良心を以て、会社の発展、社員の幸福、顧客の満足、社会への奉仕を考えているか、どうか。
- 8 : そして、1～7までの項目が、単なるお題目や見せ掛けになってはいないか、どうか。

以上の項目を、社長が本心から経営理念に取り組んだ時、その企業は、本物の道へ乗り出したと言って良いと思うのです。

「あとかき」

あなたの会社の社員の月給の目安ですが、

フルタイム勤務・いわゆる正社員の月給はいくらですか？

その正社員が世帯主か、そうでないかでも、給料は考えてあげないといけません。

世帯主ではない主婦で、フルタイム勤務の正社員でしたら、

月額25万円は出しましょう。(手取り20万にするには支給額25万必要)

男女関係なく、世帯主が正社員なら、月額30万円は出しまし

よう。(社会保険料・所得税・雇用保険料・市民税を差し引いて手取り約23万5千円です)

そうしないと、文化的生活を営む原資に成り得ません。

休日は週休二日で残業ゼロにしましょう。今までの残業代を含

めて、固定月給にしましょう。それなら社員から金銭的な事

の文句は出ないはず。工夫で出来る筈です。生産力が上がりま

すから。今まで考えなかった事を考えるようになりますから。

そして、共に福利厚生として退職積立金は年間25万円は積み

立ててあげましょう。(パート社員には時給100円分換算で退職積立金を貯金しましょう)

他、あなたの会社に相応しいであろう福利厚生を整えて行きま

しょう。稼ぎ額(年間粗利額)が足りないなら、銀行借り入れし

てでも、最低限の給料と福利厚生は整えましょう。

その気持ちを、姿勢を、社員達は見ているものです。

社員が安心して社業に取り組み、社長の考えを心から理解しようと努力してくれる一定ラインだと受け止めて下さい。

これが整わないと、社員一人一人の心底からのヤル気が続きませんよ。経営指針も、絵に描いた餅に陥り兼ねませんから。

また、業種によって「粗利率」が違いますが、あなたの会社の年間の「粗利額」の目安を話しますね。

フルタイム勤務いわゆる正社員一人当たり年間1000万円を目指しましょう。パートタイム勤務社員4人で、正社員一人と換算してください。理由は、パート社員は年間100万円くらいまでの給料の人が多いと思います。なので、金銭的に換算すると、パート社員4人分で正社員一人分と換算します。

例えば、正社員6人パート社員4人の会社だと、年間粗利額は7000万円となります。

正社員30人パート社員80人の会社だと、年間粗利額5億円となります。

既に、正社員換算年間粗利額が1000万円を超えているなら、2000万円を目標にしながら、社員たちの人間性成長に尽力してほしいと願います。

最後に「良い経営者」とは、

人間としての理想像を探究し、追求しながらその体現者に成るよう実践している人であり、且つ社員の心を解放させる言動を実践している社長です。

そして、心が澄んで行くよう導き、精神性を高められる環境を整備し、人間的魅力を増す指導を実践している社長であり、

事業の創造的システムの開発を怠らず、顧客の創造と維持に邁進している経営者のことである。

これを実現する為の経営者の根本的考え、価値観はこうでなければならぬと思います。

「人の為の経済」か？「経済の為の人」か？

皆さんは、どちらですか？

「人の為の経済」でないと成り立たないというのが香川湧慈の価値観です。

「人の為の経済」が価値観なら、人の為が目的に成ります。

目的が「人の成長」であり、目標が「経済」になります。

「経済」つまり「生活の為」だけが目的なら、

それは犬や猫と変わらないと思うのです。

経済を成り立たす為に、人を雇うことはあるでしょうが、  
そこで留まっては「経済の為の人」になります。

そこに集う社員と共に「充実感ある人生」を歩む為に経済活動  
をするようにならないと経営とは言えないというのが香川湧慈  
の価値観です。