

人道主義の経営方針

世の中の企業数、我が国には大小合わせて400万社あると言われている。その数だけ会社の経営方針や企業理念、目的目標がある。会社によっては売上高が数字目標であったり、従業員数を誇ることもあるでしょう。また納税額を目標に置いたり、顧客満足度や従業員満足度を高める所もあるかと思う。あまり表には出した事がないが、ここでは弊社が目的目標や実践としている事を紹介したい。

弊社のフロントの前には、「誠意と努力」という文字の額が飾られている。誰の文字かと言うと、武者小路実篤直筆の墨跡。私の亡き父が生前「新しき村」の武者小路実篤に心酔し得たもの。私は生前の父からは言葉に出して教わった記憶が全く無いのだが、この額が経営者の私に対して“無言の圧力”があると感じている。だから経営者としての振る舞いは、文字通り「誠実」「誠意」を持って、常に「努力」を惜しまず、従業員、取引先、顧客に接して応対してきたつもりである。「CSR（企業の社会的責任）」とか「経営品質」とか小難しい用語はあるが、基本的には「誠心誠意を持って」の対応がベースになるのかと考える。

さて、私は理数系思考を持っているので、具体的には目標を数字で表す事に行っている。まず、目標を売上高（特に昨対比は全く意味がないと考えて）に設定はしていない。目標は、従業員一人当たりの年間粗利益額（売上高総利益）を1,000万円（月当たり80万円）にしている。理由は至極簡単。給与の原資は粗利だからだ。1,000万円の理由は、黒字平均企業の労働分配率目標は40%～50%（理想値45%）に設定した場合、日本国平均給与以上の所得を保障してあげられる。つまり「従業員に還元する」という方針になる。「アットホームな会社です」は、ブラック企業にありがちな求人広告に見られ、奇麗ごと抜きに、どうやって、近江商人であった伊藤忠兵衛の「三方良し」を実現するかが肝要かと思われる。言わば、目標を顧客満足と従業員満足、その上で利益を残す、を念頭に置いたものを数値化した訳だ。その為には、売上至上主義、薄利多売の疲弊が付きまとう経営から脱却し、CS（顧客満足）型かつ高付加価値型経営にここ20数年来取り組んできた。現在、DXでデータベースを活用したCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）等もあるが、それはあくまで補助ツールに過ぎないと考え、現場では人間が動いている故、「顔の見えるサービス業」を目標に、顧客の信用・信頼を獲得する事に腐心してきた。思うに、一瞬の売上の為の販促、広告宣伝は避け、文字通りPR（パブリック・リレーション）は双方向のコミュニケーションを通じて顧客との信頼関係を構築してきたものと自負している。結果、記憶にない位の数期連続黒字化（黒字の常態化）と常に47%前後の労働分配率、5年以上のフルタイムの離職率ゼロを獲得してきた。

次に従業員のモチベーション向上についての取り組みについて。我が社の勤怠を管理するタイムカードの上部には次のような文言を掲示している。「給与は高く、時間は短く」だ。従業員の犠牲によって成り立つ経営は全く経営ではない。経営者としての使命は、儲ける為の「仕組みやシステム」を確立する事。高付加価値化+低コストオペレーションによって損益分岐点を下げ、または固定費を増やさず変動費化を目指すことにより、単月ベースどころか単日ベースでの利益確

保が可能になる。サービス業にありがちな「売上がないのに固定費は掛かる」を避ける為、先の CRM（顧客関係構築）を元に予約中心の営業にシフトしてきた。業務や仕事がない時は、「定時前退社」を可能にし、タイムカードによる 1 分単位の勤怠管理で、定時前退社分を 1 分単位で一度控除し、分単位の休業手当として 100% の手当ではないものの、一日の業務がたとえ短時間労働でも給与が保証されるとともに、「家族との時間が増えた」と、従業員には概ね好評を得ている。副業も勿論、是としている。

会社法で定められた決算日がある。決算月になるとそれまでの 11 カ月間の試算表により決算見込みが見えてくる。勿論、会社としては税引後利益を自己資本として純資産に組み入れる事は会社の信用（特に他人資本の調達）に関わる事ではあるが、弊社では、通常の夏季・冬季賞与の他、期末手当と称し決算賞与 5 年以上の支給実績がある。

私が心している言葉がある。その昔、ある中小企業零細の女性従業員の言葉が SNS で紹介されていた。それは「社長のセルシオの為に働いているかと思うと馬鹿らしくなる」だ。きちんと従業員に還元され、ES（従業員満足）が果たされていけば、別にベンツだってクラウンだって社長は乗って構わないと思う。しかし、経営者の振る舞いや言動は誰しもが実は見ていて、言葉には出さないけれど、どこかで良い悪い両面で「見る目」として確実に存在する。私の事業所はサービス業だが、飲食であれば、パクっと食べちゃったり、冷蔵庫からビールを勝手に出して飲んじゃえば証拠が残らないので、わからないのだが（実際は仕入れと売上で乖離する）、それは税法的には現物給与だし、倫理的・法的には横領にも当たるので、ちゃんと個人のポケットマネーで支払う、稲盛和夫氏的に言えば、一対一対応の法則できちんと処理すべきものだと考える。そういった一つ一つの細やかな誠意ある対応が、従業員、ひいては取引先、顧客の信用・信頼に繋がるのだと思う。「嘘つきは泥棒の始まり」とはよく言ったものだ。

最後に。弊社の離れ座敷の床の間に「仲良き事は美しき哉」という揮毫の額がある。先に紹介した武者小路実篤のまた別の色紙になる。これは「人と人との親密な関係は、本当に美しいものだ」という意味だそうで、単なる理想論ではなく、個性や価値観が違ってても尊重し合う努力や、互いを認め合う事の大切さ、そして、「新しき村」での共同生活の経験から生まれた、人生への深い洞察が込められた言葉と聞いた。この世知辛い経済社会に於いて、人間は数字を出すための歯車ではない。また画一的な労働マシンでもない。弊社の従業員が、どの従業員も個人個人で得手不得手がある事を互いに認め合い、相互に補完し合う姿、笑顔がある事業所を見るにつけ、「本当に良い職場だなあ」と手前味噌乍らいつも感じており、経営者として幸せな毎日を送っている。