



松岡昭伸氏

松田哲也氏

三好幸司氏

松原英樹氏

座談会

『経営指針を創る会』の 魅力に迫る

【出席】

経営労働委員会
委員長

三好 幸司 氏

(株)三好製作所

経営労働委員会
直前委員長

松田 哲也 氏

松田哲也税理士事務所

経営指針を創る会
パートナー

松原 英樹 氏

(有)松原製本所



【司会】

広報・情報化委員会
編集長

松岡 昭伸 氏

(株)イトフク

『経営指針を創る会』の概要について

松岡 早速ですが、経営指針を創る会の概要について教えてください。

三好 通常、略して『創る会』と呼ばれています。正式名称は『経営指針を創る会』です。創る会に入ると約半年をかけて経営指針書を成文化します。経営理念、経営方針、経営計画の3つを合わせて経営指針書と言っていました。最近ではそれに10年ビジョンを加えて成文化したのが経営指針書で、それを創るのが『経営指針を創る会』です。

松岡 創る会は、そこまでの修了を目標にしているわけですね。

三好 修了が目標ですが、修了するかどうかはその人次第になりますね。

松田 成文化に向けての成熟度は個人差がありますが、期間が終わると一応その課程は修了したという考えです。創る会の目標はもちろん成文化ですが、それに加えて不可欠なのが実践です。ですから、今はパートナー（助言者）も創る会に参加して頂き、学びと実践をしてもらいます。

松岡 呼び方が助言者からパートナーに変わった理由は何ですか。

松田 同じ立ち位置で共に育つという意味でパートナーに変わっています。創る会の先輩ですが、共に学びましょうという意味合いからです。もちろん助言を求められることもあります。が、スタンスとしてはパートナーで、先生

でも教える側でもなく、一緒に考え学びましょうというものです。

参加資格について

松岡 ところで創る会にはどんな方が参加されていますか。

三好 何かしら経営に悩まれている方がほとんどだろうと思います。おそらく参加したいと思う方は経営理念が必要だと考えてはいるものの、創り方がわからないとか、自社が抱えている悩みにどう対処すればいいのかわからないなどの理由で参加していると思います。参加者には創業者もいれば後継者もいます。また後継させたいという方も参加しています。

松岡 どういう人に参加を勧めればいいのでしょうか。また、どんな人が参加するとメリットが大きいと思われますか。

松田 こういう人という縛りはないと思いますが、中同協の議案書にも毎年のように成文化と実践という言葉が出ており、第1節の企業づくりにも「同友会らしい経営指針の成文化と実践を」人を生かす経営の相互実践の項では「経営指針成文化の実践で成果の出せる企業づくり」と提議しています。ですから、会員全体で成文化に取り組んでいけばいいのではないかと考えています。

松岡 創る会には頑張って参加してみようかという気持ちがあれば誰でも参加できますか。

松田 一応、参加資格としては経営指針を成文化する意志のある

会員、事業内容が明確な企業の

代表者、または立場が明確で経営に実

質的に関わっている後継

者、組織経営を目指して指針書を実践している方、3期分の決算書を持参公開ができる方となっています。

松岡 やはりこの部分はしっかりと確認しておかないと、参加しても決算書は見せたくないというふうになると、本音の話もできないと思いますから、大事なところですね。

松田 経営理念には社会性、科学性、人間性が求められています。決算書はその科学性の部分になってくるわけです。決算書については、過去の創る会では最後に決算書を見せるカリキュラムだったため、最後に驚くことがありました。そのため2年前は、事前講で決算書の勉強会をしたり、今期からは第1講の本講から決算書の勉強会をして、財務分析などを取り入れたりしています。とくに、決算書の公開についてはきちんと守って頂くようにしています。

松岡 創る会に限ったことではないのですが、会員さんが何かをするときには、どんなものであっても、どういった必要



があるのかを事前に確認しておかないと、実際に参加したら思っていたことと違っていたというのとはとても残念なことです。創る会の場合にはオリエンテーションがありますので、それに参加して確認してからの参加がベストだと思います。

創る会は厳しいというのは本当？

松岡 創る会は怖い、厳しいという噂がありますが、去年参加された松原さんは、実際どうでしたか。

松原 怖いか怖くないかといえば怖いです。ただし、怖いというのは本気で叱ってくれるからであって、受講生も本気になればなるほど怖さの本当の意味がわかってくると思います。しかし、創る会に興味があつて入りたいと思つていても、先輩からこんなことを言わ

れたとか、怖いとか、そんな言葉を聞く
とどうしても気持ちが一歩前に出なく
て、参加し難いような面はあるかもし
れません。

松岡 委員長は、どうですか。

三好 たしかに厳しいところはあると
思います。何のために創るのかという
部分で自分自身と向き合うことから逃
げられません。自分は何のために経営
しているのかという問いかけに対して、
なぜだろうかと半年間悩み続けるので
本当にしんどいものがあります。これ
ですと答えを教えてくださいるわけでも
なく、自分と向き合わせるを得ない厳
しさは本当にあります。私自身も受講
当時を振り返ると、とてもしんどいも
のでした。支部長など、いろいろとしん
どい時期はありましたが、それ以上に
受講した半年はしんどかったなという
のが、自分の中ではあります。

松岡 自分と向き合うきっかけを作っ
てくれる場は少ないので、もしかした
らそれまで甘えていた部分を逆にえぐ
られるような大変さがあるのかもしれ
ませんね。松田さんは、どう思われます
か。

松田 例えば、あなたの会社のお客様
は、なぜ自分の会社から商品を買って
いるのかと考えたことはありますか。
そのなぜの部分私たち経営者はあま
り考えてないように思います。お客様
がなぜ自分の会社にお金を払ってくれ

るのか。なぜ社員は自分の会社で働い
てくれているのか。取引先はなぜ自分
のところへ商品を買ってくれるのか。
この「なぜ」の部分を作る会に入っ
て自己変革したいという人もいます。

そういった部分をこの「なぜ」の部分
が、本質的にはわかっていても表に出
てこない。あるいは言葉ではわかって
いても文章にできない人もいます。逆
に文章にしている言葉でそれが語れ
ないとか。そういうことを実践で確か
なものにしていく意味で、ある程度は
厳しさがあるかもしれません。高杉晋
作の辞世の句に「おもしろき こともな
き世を おもしろく」というのがありま
す。これは我々経営者にとっては、「お
もしろき仕事を おもしろくする さ
らにおもしろくする」というふうに読み
取れるわけです。さらにおもしろくす
るためには、なぜの部分をしつかりと
自分のものにして頂きたいという、
パートナー集団の思いが、厳しさに繋
がるのかもしれない。メンバーの中
にはあえて厳しい言葉使いや態度を取
る人もいますが、
その根っこには
せつかくの機
会を生かし
てほしいとい
う強い思いが
あるからだろ
うと私は理解し

ています。

三好 そうです。パートナーには重い
責任があると思います。

松岡 今年、パートナーとして参加し
ている松原さんは、どうですか。

松原 私は逆に社員の立場で聞いてい
ます。うちの社長がこんなことを言う
のであればここはおかしいな、聞きた
いなというスタンスで今年は参加して
います。

創る会の魅力は？

松岡 正直言いますと私自身、創る会
に参加したときに、松田さんはちよつ
と怖いなというイメージがありました。
ただ、今振り返ってみると長い経営者
の人生のなかで、半年ぐ
らいはそんなときが
あつてもいいと思
います。それを
糧にその後



伸びていった

ほうが会社として

ずいぶんプラスになる

はです。自身を変え

る一つのきっかけと

しては、とても大

切なことではな

いかと思います。

ところで、創る会

の参加前と参加後を

みると、どんな変化がありますか。また

どんなところを期待しますか。

三好 経営指針で、自分はここを目指

すというものを創るので、これからす

る仕事はその方向で合っているのかど

うか。合っていないければやってはいけ

ないし、それを目指すためにどうすれ

ばいいかを考えるときの一つの判断基

準ができることが、とても大きなこと

だと考えます。

松田 やはり少なからず皆さん変わら

れているのではないかと思います。た

だし、即効力があるものなのか、あるい

は中長期的にみて将来効果が出てくる

のかは、それぞれに違いがあります。効

果測定は単に売上や利益だけの問題で

はなく、社風が変わり、社員さんが豊か

になるとか、幸せになるとか、地域が活
性化される等々、いろんな角度で見て
いく必要がありますが、経営者として
はほとんどの人が変わっていると思い
ます。

これから参加したいと考えている方へ

松岡 最後に、これから創る会に参加

したいと考えている方へのアドバイス

と、こういう方に参加してもらいたい

というものがあれば一言ずつお願いし

ます。

松原 とりあえず、興味のある方はエ

イツ、ヤーで入ってください。頭の中

いくら考えていても意味がないので、

とりあえず入ってほしいです。まず

入って、そこから考えればいいと思い

ます。それだけの価値はあります。

三好 立派な経営理念ができたからと

いつて、売上が上がるわけではないと

いうところと、創る会に入ったことに

よって何か特権的なものがあるわけ

もありません。自分自身の決断でス

タートを切ったことについては自信に

繋げてほしいと思いますが、創る会に

参加したからといって自慢ができる

ようなものは全然ないと思って

います。修了後にどれだけ実

践できるかが勝負であっ

て、創る会のほうが上なん

だよという思いを、我々は

持つてはならないと受け止

めています。ですから、どっちが上とい
うものではなく、創る会に参加しなく
ても自分で考えて自分で理念経営をし
ている人はたくさんいます。そういう
ことを理解した上で、同じような悩み
を持つている人たちと一緒に学べば支
え合えますし、何よりも一生付き合え
る仲間が増えるところが創る会の魅力
だと思っています。会社を何とかしよ
うという覚悟さえあれば誰でも入れま
す。

松田 香川同友会の経営指針を創る会

の歴史は浅く、まだ14期目ですが、発足

後変革を続け、いまは10年ビジョンに

心情をプラスするなど、本当に全国

トップクラスの創る会なので、香川同

友会のこの会に参加しないのはもった

いないと思います。しかし、創る会に入

れなくても成文化と実践運動はして頂

きたいと思っています。

松岡 貴重なお話、どうもありがとう

ございました。

