

2025 年 9 月 4 日
株式会社ヒューマンアクティベーション
代表取締役 中尾 憲司

テーマ：「 志のバトンを繋ぎながら、未来に向けて一所懸命生きる 」

盛和塾に 2010 年 9 月に入塾させていただいてから、実践経営者道場<大和>を経て、2025 年 9 月末で丸 15 年になります。盛和塾・大和を通じて学びの機会をいただけてきましたが、十分、業績に活かしきれていないと反省をしています。今回の発表を機会にもう一度学び直し・実践に繋げていきたいと思います。みなさま、ご指導ご鞭撻のほど、どうぞよろしくお願い申し上げます。

目次：

- 1、会社概要
- 2、生い立ち
- 3、独立開業し、組織づくりで課題にぶつかる
- 4、コロナ渦を機に事業構造の転換を図る
- 5、盛和塾・大和に入塾しての学びと実践
- 6、「家族・社員が健康で良い関係性でいること」の大事さを痛感する
- 7、永続的発展する事業づくり

1、会社概要

社名 : 株式会社ヒューマンアクティベーション
創業 : 2005 年 4 月 1 日（創業 21 年目）
法人設立 : 2008 年 3 月 3 日（法人設立 18 年目）
会社住所 : 大阪市北区西天満 5-8-15 八千代ビル別館 2F
代表者 : 代表取締役 中尾憲司
従業員数 : 7 名（役員：1 名、正社員（執行役員）：1 名、
業務委託：2 名、パート社員：1 名、アルバイト：2 名）

※ 正社員のスタッフが 9 月から産休・育休に入るに伴い、5 月から業務委託やパート・アルバイトという形で業務をお願いしています。
ちなみに、2024 年度は、役員：1 名、正社員（執行役員）：1 名、

契約社員（週 4 日）：1 名で業務に当たっていました。
現状も業務委託 2 名で週 4 日分、パート社員で週 1～2 日分、
アルバイトで週 2 日分ですので、人の数は増えていますが、実質
2～3 人で業務を行っている状況です。

登録パートナーコンサルタント（※業務委託で関わってもらっています）：13 名
事業内容：人事コンサルティング

- ①ビジョン策定サービス
- ②採用・就職支援サービス（※求人広告代理サービスも含む）
- ③教育支援サービス
- ④人事評価・昇進支援サービス

※取り扱い求人媒体：

新卒向け：マイナビ、あさがくナビ、キャリアタス就活、OfferBox、キミスカ
中途向け：マイナビ転職、doda、doda ダイレクト、type、女の転職 type、
Re 就活、助太刀
アルバイト向け：バイトル、バイトル NEXT、マイナビバイト、しゅふ JOB
中途求人の取りまとめサービス：採用係長

経営理念（ミッション）：

全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、
個人と組織が活性化することに貢献する

理想の未来（ビジョン）：

一人一人が人生を通じて、自分の命を輝かす社会をつくる

2、生い立ち

私は 1973 年 7 月、大阪市淀川区において、高校で教員をする傍ら、不動産管理業を営む
家庭の長男として生をいただきました。現在 52 才です。兄弟は 2 才年下の弟がいます。厳
しいながらも家族思いの両親のもと、何不自由なく過ごさせていただきました。両親には本
当に心から感謝しています。

大学生の前半は、滋賀で下宿をしつつ、世界 80 ヶ国にネットワークのある国際交流 NPO
「アイセック（AIESEC）」のサークル活動に没頭し、アメリカ、オーストラリア、中国、韓
国、インド、ネパールといった国々を訪問、また各地で開催される国際交流の場で 20～30
ヶ国の学生と交流しました。私が国際交流サークルで一番得たことは、「国籍・人種・宗
教・文化・言語が違えども、みんな人間としてのベースは同じだ」と体感できたことです。
また、この国際交流サークルの理念が「私たちは、平和で人々の可能性が最大限に発揮され
た社会の実現を目指す」であり、主に、世界中で若者に 3 ヶ月～1 年間ビジネスインターン
シップ体験を積んでもらうことによる、「キャリア教育の実践とリーダーシップの養成」を

事業として行っていました。大学生の私にはこのアイセックの活動が刺激的で、非常に影響を受けました。今も私の人生観のベースにこの理念があります。

また、大学1年生の冬に、阪神淡路大震災が起きました。西宮・神戸に住む友人たちも被災し、私もボランティアで炊き出しをさせて頂きました。こうした経験から、「自分たちの住んでいる地域を、どうすればより住みやすい地域にできるか」に興味を持ち、町づくりのボランティアをするようになりました。それがこうじて、大学生の後半は、滋賀から京都に移り住み、左京区の哲学の道沿いにあった一軒家を仲間と5人で借り、町づくりをテーマに、学生NPOを立ち上げて活動を始めるようになりました。地域放送局と地域振興券の活用調査を行ったり、教育委員会と20世紀の新しいお祭りをつくったり、学生ボランティアを組織して稲盛財団の京都賞の運営のお手伝いをさせて頂いたり、本当に産官学の様々な方々と、「より良い町づくり・社会づくり」をテーマに一緒に活動をさせて頂きました。とても良い経験をさせて頂いたと感謝しています。

学卒新入社員として初めて就職させていただいた会社は、株式会社リクルートスタッフィングという、リクルートグループの総合人材サービス会社でした。ここでは、良い先輩・同僚に恵まれ、社会人の基礎を学ばせていただきました。ただ、勢いが余って転職してしまい、奈良にある政策シンクタンクを経て、同じく総合人材サービス会社のテンプスタッフ株式会社にお世話になりました。ここでも、良いお客様・上司に恵まれました。金融チームに配属になり、西日本で一番取引高の大きい金融機関を担当させていただきました。しかしながら、私が体調を壊したことで、会社を退職させていただくことになりました。今でも株式会社リクルートスタッフィング、テンプスタッフ株式会社の上司・先輩・同僚と交流があり、これまで何度もお仕事をいただいています。この2社で人材採用や人材育成ビジネスに関する基礎を学ばせていただきました。本当に有難いご縁だと感謝しています。

3、独立開業し、組織づくりで課題にぶつかる

中学生の時に父が高校教員を早期退職し不動産管理業に専念するようになり、私も将来は父の様に自分で事業をしたいという漠然とした夢を持つようになりました。そこで、体調を壊して会社を退職した後、いろいろ考えた末、学生時代及び社会人になってできた人の繋がりをもとに、2005年4月1日に31才でフリーランスとして起業しました。起業した3年間は「オリジナル・キャリア」の名称で個人事業を行っていました。オリジナル・キャリアでは、リクルート系求人広告代理店での教育研修事業の立ち上げ及その運営、紡績会社と教育研修会社を通じて自治体や企業向け教育研修の実施、さらに、大学での就職支援相談業務、及び非常勤講師としてキャリア教育の授業を担当するなど、様々な経験をさせて頂きました。

その後、2008年3月に法人化し、「株式会社ヒューマンアクティベーション」として事業を行うようになりました。この頃に、大学から「就職で苦戦している（アウトリーチ）学生向け支援」を業務委託でお手伝いさせていただくようになり、大学常駐の就職相談スタッフを契約社員として6名ほど雇用することになりました。なお、この支援プログラムはタイプ分類と専門的支援を取り入れ、成果もあったことから、文部科学省のモデル事業となり、大学も本腰で運用を考えていただきました。雇用と同時に、経営ということを意識し始め、資金繰りやマネジメントについて課題を感じるようになりました。ちょうどその頃、元盛和塾生で社労士であるフオージョウハーフの日比野さんに我が社の就業規則を作成していただきました。その日比野さんのご紹介で、2010年9月に盛和塾に入塾させていただきました。

さて、「就職で苦戦している（アウトリーチ）学生向け支援」については、大学から業務委託で仕事を受け、自社で直接雇用した就職相談スタッフに客先常駐型でサービスを行ってもらっていました。社長である私は、大学以外のお客様である企業、自治体での教育研修等の業務があるため常駐できません。そこで、現場を取りまとめる現場マネージャーを置いて運営してもらっていました。しかし、立ち上げ当初から現場マネージャーを担当してくれていた女性ベテラン社員が結婚し、旦那様の転勤で退職してからは、なかなかうまく現場の取りまとめができず、年度途中で就職相談スタッフが急に退職することもあり、就職相談スタッフのマネジメントで悩みました。

特に、2017～2018年の2年間、大学の業務委託をまとめてくれた現場マネージャーとの関係で悩みました。彼は自社のスタッフで自分と相性が良くない2人を「能力が無いから退職させて欲しい」と言ってきました。私からは「まだ能力が無いと決めつけるのは早いのではないか、もう少し時間をかけて判断すべきではないか」と話をしたのですが、私に聞き入れてもらえないと思ったのか、今度は、大学の課長に訴えて、その該当スタッフを退職させるように言ってくるようになりました。私はその課長から「中尾さん、私がお話ししている2名のスタッフをいつ辞めさせてくれるのですか、御社のマネージャーも扱いづらいと困っていますよ」と何度も言われるようになりました。何とか自社のスタッフの雇用を守りたい一心で、「私の方から本人に改善するように伝えますので、もう少し様子をみていただきたい」と頭を下げました。そして、該当のスタッフと1週間おきに面談をして改善を図りました。しかし、大学の課長からは「改善されているようには思えない」という返事をもらい続けました。結果、2019年2月になって、「4月以降の契約更新はできません」と大学から言われ、契約は2019年3月末をもって終了になりました。「就職で苦戦している（アウトリーチ）学生向け支援業務」は、2006年度からお手伝いさせていただいていましたので、あしかけ13年お手ををさせていただいて、契約終了となりました。

契約終了するにあたって、私は評価していただいていた就職相談スタッフ4名を直接大学で雇用していただきたいとお願いしました。そこについては、「前向きに対応します」ということで、結果4名中3名のスタッフは直接雇用していただきました。残りの3名のスタッフについては、我が社の教育研修事業の営業職で継続雇用を打診したものの、「キャリアカ

ウンセラーの資格を活かした相談業務の仕事がしたい」と断られました。そこで、前職である株式会社リクルートスタッフィングやテンプスタッフ株式会社の元上司、元同僚にお願いして、人材派遣スタッフのフォロー職の採用枠を確保してもらいました。最終的には、3名ともご自身で次の就職先を見つけて来られましたが、何とか途切れることなく仕事に就いていただくことができました。

以上の経験から、私は就職相談スタッフ一人一人を大事にできていなかったことを深く反省しました。今、振り返るともっとできることがあったのではないかと、本当に申し訳なく思っています。その頃、大学では予算の見直しがあり、毎年、「就職で苦戦している（アウトリーチ）学生向け支援業務」の予算は、業務内容が変わらなければ、対前年5%ダウンの業務委託料になっていました。私としては、どんどん利益が目減りしていくので、これではいけないと大学からの就職支援業務以外の仕事を拡大すべく、営業活動にいそしみ、就職相談スタッフとの接点がなかなか取れていませんでした。この経験は、私にとって事業の在り方そのものも考え直すきっかけになりました。

私がこの出来事から、その際に今後改善したいと思ったことが、3つあります。

1つ目は予算が決まっていて、それを消化する形のビジネスではなく、サービスの質向上や創意工夫を価格に反映できるような形のビジネス、頑張ったら頑張った分だけ利益が増えるビジネスを増やすこと。

2つ目は客先常駐型ではなく、基本的には自社の就業スペースで社員が仕事を行える環境を整え、自社の経営理念や行動指針を共有する時間をしっかり持ち、また、京セラフィロソフィーをもとに、自社のオリジナルフィロソフィーをつくり、共有し、社内の一体感を高めていくこと。

3つめは、ガラス張りの経営を行い、社員が経営者意識を持って、事業に参画していく、全員参加型の組織を作ること。

これら上記3つの改善点については、その後実践し、徐々に改善されてきていると感じています。

4、コロナ渦を機に事業構造の転換を図る

2019年4月から大学での「就職で苦戦している（アウトリーチ）学生向け支援」の業務委託がなくなり、売上が56%に下がり、従業員数も40%に減りました。私の中では、1社に売上の60~70%を依存している状況はリスクヘッジの観点から課題であると思っていましたが、まさにその課題に直面することになりました。

そこで、2020年度は何が何でも売上・利益を増やさないと決めたと思い、必死の思いで営業を行いました。そのかいあって、2020年2月、3月頃から新規受注を取れるなど良い兆しが出ていました。また、経費も削れるものはドンドン削減することにしました。まず、会社でとっていた新聞を辞め、ウォーターサーバーも解約しました。また会計処理・給与計

算・社会保険手続きをアウトソーシングで出していただくのですが、給与計算以外は取りやめました。

ところが、3月後半からだんだん様子が変わり出し、一転して4月・5月と緊急事態宣言が出され、研修案件がストップしてしまいました。

そこで、私はリーマンショックの際、2009年6月18日に開催された、盛和塾の塾長例会にて、稲盛塾長がおっしゃった「不況を乗り切る5つの対策」を読ませていただき、社内でも共有しました。

■不況を乗り切る5つの対策

1. 全員で営業する
2. 新製品開発に全力を尽くす
3. 原価を徹底的に引き下げる
4. 高い生産性を維持する
5. 良好な人間関係を築く

※「稲盛和夫 OFFICIAL SITE」より抜粋

まずは、このような状況にしてしまったのは、経営者である私に責任があると、私の役員報酬を2020年4月から2021年3月まで1年間、90%をカットすることにしました。さらに、削れる経費は何でも削減しました。

それから、オンラインのサービス開発を行いました。具体的には、パートナーコンサルタントの先生方と、Zoomを使ったオンライン研修のシミュレーションを行いました。また、「オンラインでもコンサルティングや研修を実施します」とお客様に連絡をさせていただきました。さらに、社員のみならず自社のフィロソフィーを見直しました。一緒に内容を精査し、経営理念やビジョンの文言を変更しました。ピンチをチャンスに代えるべく、項目の追加も行いました。

我が社では、毎朝、みんなで精査した自社のフィロソフィー（経営理念、理想の未来、行動指針）を唱和しています。その甲斐あって、言葉が無意識に浸透していったように感じています。結果、いろんなプラスの動きができました。

コロナ禍で売上は一時約50%ダウンになりましたが、その中であって、ほとんど影響がないのが採用コンサルティングのお仕事でした。そこで、①取り扱える求人広告を拡充し、採用コンサルティングの質を上げ、できることは何でもさせていただきました。その結果、お客様に契約を更新していただけるようになり、さらにお手伝いさせていただける範囲も広がりました。また、②営業パートナーになってもらえそうな、税理士さんや社労士さん、WEB制作会社さんに営業パートナーになっていただきました。結果、いくつかの新規案件をいただくことができました。さらに、③関係性のできている大学のキャリアセンター担当者の方に合同企業説明会をオンラインで実施しませんかとお声がけをさせていただきました。

こちらは、タイミングがよかったのか、5つの大学で合同企業説明会をオンラインで実施させていただけるようになりました。稲盛塾長がおっしゃる「新製品、新商品の開発に努める」「ありとあらゆる創意工夫に努める」ことをした結果、何とか売上・利益を伸ばすことができました。

そして、結果として、翌年2020年度（2021年3月末決算）は助成金約500万円を入れてではありますが黒字になりました。、本当に社員のみんなが一生懸命頑張ってくれたおかげだと、ただただ感謝の気持ちでいっぱいです。

また、2020年9月から株式会社ディーファの西川税理士に手伝っていただいて、事業構造改革ミーティングを月1回全員参加で行いました。これは、高収益体制をどう作っていくかを話し合うための場です。おかげさまで粗利率は大きく改善されました。2019年度70.8%だった粗利率が、2024年度は88%でした。我々のビジネスは労働集約型ビジネスですので、労働時間と売上・利益が紐づきます。そこで、単価と共に粗利率を上げることが働きやすい会社づくりに繋がると考えました。今後も生産性の向上と労働時間の短縮、リモートワークを活用した働き方を進め、ワークライフハーモニーが取れる会社を目指し、取り組みを進めていきます。

あらためて、新型コロナウイルスの影響を振り返りますと、一時売上が50%ダウンし、会社の存続を問われた中で、「全従業員の雇用を守り、幸せを追求する」と覚悟を決めたことが全ての始まりでした。本当にやっと、経営者としての一步を踏み出せたように思います。稲盛塾長のおっしゃる「全従業員の物心両面の幸福の追求」の大切さを本当に感じました。また、先の見えない不安の中、社員のみんなも結束を固くし、チーム一丸となってくれました。

これまでとは違うビジネス環境のもと、ビジネスモデルの見直しとリモートワークを迫られたことで、会社の事業構造改革にみんなで取り組むことができ、また、生産性の向上と健康経営にも取り組むことができました。今では、コロナ禍のおかげで、会社が大きく変わるきっかけをもらったように感じています。「ピンチはチャンス！」感謝しかありません。

5、盛和塾・大和に入塾しての学びと実践

①自社のフィロソフィーづくり

2020年4月、コロナ禍になり、あらためて社内で週1回30分の京セラフィロソフィーの輪読会を始めました。ちょうど1年で1冊終わるくらいのスピードです。現在5周目に入っています。2024年の12月に社内のメンバーから、「京セラフィロソフィーを基に自社独自のフィロソフィーをまとめましょう」という提案がありました。現在、私がたたき台を作り、それをもとに社内に対話をしながらまとめています。対話を始める際に、ベテランメンバーから「どんなスタンスで作るんですか？京セラフィロソフィーをもとにそれっぽい感じにしますか？それともH Aらしさを対話してまとめますか？でも時間はかかりますよ」と言われ

ました。もちろん、「時間がかかってもH Aらしいフィロソフィーを対話して作ろう」と話し、現在週1回30分ほど時間を取ってすすめています。「京セラフィロソフィーではこう言っておられますけど、我々だったらもっとこんな感じですよ」と意見がでるのが嬉しいです。決して、京セラフィロソフィーを否定してるのではなく、京セラフィロソフィーを理解した上で、こっちの方がH Aらしいという視点で対話をしてきています。本当にありがたいと思って進めています。

②パートナーシップを重視する

先日のH Aフィロソフィー作成ミーティングでも、「パートナーシップを重視する」という文言をまとめました。

=====

■本当にここで働いて良かったと思える会社をみんなで作ろう

これまでH Aを続ける中で辞めていった方たちがいます。これからは、本当にここで働いて良かったと思える会社をみんなで作っていきこうと思います。お互いの信頼に応え、それぞれが仲間の力・可能性を信じて仕事を行います。そこには、上司・部下は関係ありません。人の心はうつろいやすく変わりやすいけれど、同時にこれほど強力なものはありません。その強い心の繋がりをベースに経営していきましょう。

=====

とまとめました。その時のメンバーとの対話で、「これまでいろんな人が辞めていった過去の経験から、本当にここで働いて良かったと思ってもらえる会社をつくりたい」という言葉を引き出してもらいました。私の想いを聞いて他のメンバーの心にも届いたように感じました。

また、自社の特徴として、お客様や営業パートナー、パートナーコンサルタントとのパートナーシップも上げられます。以下、話し合った内容の抜粋です。

お客様との関係性

- ⇒ 一緒に問題解決をしていく、一緒に組織づくりをしていくところが特徴
- フラットな関係性、業者扱いじゃあないのも特徴
- 近い距離で仕事をしているからこそ、なানাあの関係にならないように、求められるものにはそれ以上の期待に応える
- 日々スキルアップ、自分の力を磨いていくのが必要

営業パートナー・サービス提供パートナー様との関係性

- ⇒ フラットな関係性、一緒に解決していく、
- なানাあの関係にならないように、お互いに言うときは言う
- お客様の利益を第一にパートナーとも話をする
- 我々はおお客様の利益を第一にパートナーの方と話をしないといけない

「売ってくれ、売ってくれ」ばかりだと上手くやってはいけない

③全員参加で経営する

全員参加で経営するの文言のところで、以下のような対話がありました。

- ・ 全員参加で経営するためには、ガラス張りは必要
- ・ 数字を開示しないと自分の頭で考えられない
- ・ 一人一人が会社のことを考える
- ・ もともと経営のことを考える人は、新しく入ってきた人の考えを一旦受け入れるという姿勢がないと、全員参加で発言しにくい
- ・ クォーターミーティング（四半期ミーティング）の進め方
 - ⇒ 事業計画書を作る際に、振り返りから今後どうするかを一人一人が事前に考えて持参してきた上で、話し合っている。
 - そういうことをしないと経営意識を持てないのではないか？ 意識づけができないのでは？ 小さい会社だからこそ、そういう進め方を大事にしていきたい。

私たちは毎朝どの案件でいくら売上があって粗利がいくらかを朝会で共有します。また社長の給料・経費もすべて社内で共有されています。社員が見れない情報はほとんどありません。人数が少ないですし、みんなで経営している感覚ですので、今のところはこれで回っています。

④ダブルチェックの原則を貫く

私たちは、勤怠管理、経費承認、小口支払いの確認、請求書作成、契約書作成、入金確認、など勤怠、会計、請求などお金に関わるものは全てダブルチェックを実施しています。これは、社長の経費についても同様で、ダブルチェックをして承認されないと決済ができません。そして、会計資料、契約書などの資料は社内の共有フォルダーに共有されており、従業員であればいつでも見ることができます。以前は業務管理担当だけが見ることができ、また対応していました。それを5年ほど前から社内メンバー全員で共有し、確認、対応することにしました。社内の透明性は格段に増し、それが全員参加の意識づけにプラスに繋がっているように思います。

⑤独創性を重んじる

私たちはお客様のご要望に応える中で、それぞれのお客様向けオリジナルのプログラムを作ってきました。採用コンサルティングやビジョン共有ワークショップなどのサービスがそれにあたります。

採用コンサルティングは当初、2017年上林建設株式会社の上林社長から採用の相談をいただいたことに端を発します。そして、その後、新たにいただいた、いろんなお客様の様々な案件に合わせて、コンサルティングの内容をどんどんアレンジしてきました。当初はコンサルティングと教育研修だけだったのを、求人媒体を扱うようになってその運用を業務委託で

お手伝いするようになり、さらには、採用プロジェクトチームのマネジメントまで業務委託でお手伝いするなど、お客様のご要望にお応えする形でサービスを作り上げてきました。

また、ビジョン共有ワークショップは、2020年に木工家具メーカーからご依頼をいただきました。社長が交代されたタイミングで、「新たに会社のビジョンを幹部と一緒に考えることでベクトル合わせをしたいので手伝って欲しい」とのご依頼を受け、新たに「ビジョン共有ワークショップ」というサービスを作り出しました。それまでは、採用と教育研修の領域しかやってなかったもので、手探りではありましたが、月1回土曜日に時間を取っていただき、ビジョンを幹部と一緒につくらせていただきました。そして2年目はそれを社内で共有していただき、さらに新規プロジェクトを立ち上げ、3年目はそこに社員の方々を巻き込んでいくお手伝いをさせていただきました。

このように、お客様と一緒にサービスを作り上げていきました。お客様にご満足いただけるように、常に改善改善を考えて、日々サービスをブラッシュアップさせていただきました。一緒にサービスを作っていただけの土壌があったから、自分たちも独創性を発揮してサービスを作り込んでいけたように思います。本当に感謝しかありません。

6、「家族・社員が健康で良い関係性でいること」の大事さを痛感する

2020年くらいから、同居している父の圧迫骨折がひどくなったことで体調が悪化し、介助そして介護が必要になりました。85才を過ぎても父は家業の不動産管理業について大事なところは自分以外に任せることをせず、銀行対応など家族に介助してもらいながら自ら窓口へ行き、何とか進めていました。頑固で気難しい父であったので、非常に大変でした。

さらに、家族の体調不良から、食事の用意や洗濯といった家事、子どものお弁当作りと学校行事への参加、父の介助、家業の不動産管理の対応、などを全て私がするようになりました。その後父が誤嚥性肺炎を発症し、救急車で運ばれ入院、家族の体調不良が重なりました。

そのため、私は2023年3月末～2024年4月ころまで、約1年間ほとんど出社せず、リモートで仕事をさせていただきました。そのおかげで会社の仕事も何とか続けることができました。これには、社員みんなが協力してくれたおかげだと本当に心から感謝しています。

しかしながら、物忘れがひどく怒りっぽい父とぶつかることが頻繁にあり、私自身怒りの感情が抑えられなくなることがよくありました。そのため、家庭だけでなく、職場でも私が怒りの感情を社員さんにぶつけてしまい、会社の雰囲気は悪くなっていきました。私も家のことがあり、出社できなかったのも、社内のフォローが十分にできませんでした。2024年1月に新人の女性社員が、中堅男性社員と馬が合わず対立し、彼女から「これ以上会社にいるら、皆さんに迷惑をかけてしまうので退職させて欲しい」と申し出があり、2024年3月末で退職されました。さらに、会社を支えてくれていた幹部男性社員からも、2023年6月に

「退職したい」と言われており、8ヶ月間ほど慰留したのですが彼らの意思は変わらず、2024年6月末で退職となりました

実はその頃、私も健康を害していました。私が家事全般をするようになってから、疲れが取れず、身体が重たい日々が続きました。何となく直感で、「このままでは私も脳梗塞か心筋梗塞で倒れてしまう」と感じました。2023年9月に人間ドックへ入ると体中に課題が見つかりました。特に無呼吸症候群からくる血中酸素濃度の低下はひどく、あのまま放っておいたら、本当に脳梗塞か心筋梗塞になっていたと思います。

こういった一連の出来事から、私は「健康であること、また関係性が良いことがいかに大事か」について身をもって実感しました。それまでは、「健康経営」や「大家族主義」「パートナーシップを重視すること」は大事だと分かっていたのですが、心からその大切さを理解できたように思います。私は自分が自己中心的であったことを痛感しました。今では、家族の中で、また社内でも、「健康とお互いの関係性が良いことが何より大事だ」と話し、健康につながり、関係性が良くなるように実践もしています。そして、現在、家族も社内も皆が健康で仲良く過ごせることに、本当にありがたい、幸せなことだと感じています。

実はこの9月から、執行役員の女性メンバーが産休・育休に入っています。そこで、4月くらいから元社員だったメンバーや研修営業のパートナーの方に手伝って欲しいと声をかけたところ、「週3日でよければ可能です!」「週1~2日なら大丈夫です!」「毎日1~2時間なら手伝えます!」と、みなさん「できる範囲でよければ」と快く応えてくれました。特に退職した元社員の2人が手伝ってくれているのは嬉しいですし、研修営業のパートナーの方も私が独立したところからの20年近くになるお付き合いなので本当に心強いです。みなさん10年以上のお付き合いのある方々ばかりです。何とか引継ぎもでき、無事、サービス提供を滞りなく実施できています。また、メンバーが増えた5月以降、順次歓迎会を実施し、メンバーの誕生日にはケーキを買ってみんなでお祝いもしています。現在、非常に良い雰囲気の仕事ができており、本当にありがたいと心から感じ、日々、心の中で手を合わせています。

私は、常々「仕事を通じて学んだことは、単に仕事上だけで活かせるのではなく、人生万般で活かせるよね。仕事を通じて学んだことが、その人の人生そのものをより良くすることに繋がるね。本当にありがたい。」とメンバーのみんなと話しています。これからもずっと、メンバーのみんなと仕事を通じて共に学び、共に成長し、お互いの人生をより豊かなものにしていきたいと心から思っています。

7、永続的発展する事業づくり

現在の我々の事業規模では、「永続的発展する事業づくりを語ることなど、もっと売上をあげてからすることだ」とご指摘を受けるとは思いますが、稲盛塾長も「まず思う」ことの

大切さをおっしゃっておられます。「永続的发展する事業を作りたいと、まず思わなあかん」と思いました。

今年、2025年3月に父が91才で他界しました。それに伴い、家業の不動産管理業を私が引き継ぎました。家業の不動産管理業は、1684年に現在自宅のある大阪市淀川区三国本町（往時は神崎川と淀川の間湿地帯だったところ）で、ご先祖様達が新田開発をしたことに端を発します。今回、父の遺品とともに倉庫を整理する中で、江戸時代に寺子屋で使っていたであろう手習い本や田畑の検地帳などの古文書がいろいろ出てきました。会ったこともないご先祖様と触れ合えたことで、これまで、飢饉や地震・洪水・戦争・不況といった天災・人災から土地と命を繋いできていただいたことに、心から有難いという感謝の念を抱きました。

家の庭に新田開発と中尾家の歴史を刻んだ祈念碑があります。その碑文からは、「地域のみんなが共に生きていくために」一緒に新田開発をしたご先祖の姿が浮かび上がってきます。私財を投じて、神社やお寺、農業用水道を建設してこられました。また、江戸時代には村に寺子屋を作り、明治になってからは大阪市住吉区に学校をつくることに貢献し、教育にも力を入れてこられました。父、祖母、叔父、伯母をはじめ、親戚に大阪府下で教育に携わってこられた方々が多数おられます。「みんなのために」という思いで地域社会に貢献し、教育にも力を注いでこられた「志」を私も引き継ぎ、不動産活用と人材育成で地域・社会にお役立ちし続ける、永続的に発展する事業を繋いでいきたいと思います。

以前、今は亡き株式会社フェリシモの矢崎会長に「固有の用に生きることを文化にしてください」とおっしゃっていただきました。「仕事」とは「お客様に感謝していただくことを通して、自分を磨き・成長させる素晴らしい機会」だと思います。そういった場づくりのお手伝いをしている我々は、本当に有難いお仕事をさせていただいていると心から思っています。なお、現在、主に採用と教育の仕組みづくりのお手伝いをさせていただいていますが、採用に困っておられる会社はたくさんあり、ニーズは十分にあると感じています。今後、社内でコンサルタントを育て、また、理念や考え方に共感していただいたベテランの方々にも契約社員や業務委託で関わっていただき、サービスの拡充を図っていきたいと考えています。

先日の経営体験発表前の財務分析ミーティングで、原田世話人に「問い」をいただきました。「中尾さんは、残りの命を何に懸けるんですか？ これから、10年、20年、自分たちが食べていくだけでいいんですか？」あらためて、考えてみました。

■ 私のモチベーションの源泉

① 人との絆と良い関係性が続くこと：

家族や仲間をはじめ、人との絆を育み、より良い人間関係が長く続くこと

② 健康と豊かさ：

しっかり稼ぎ、自分・家族・仲間が健康で、物心両面で豊かであること

③人の命が輝くお手伝いを通して人の役に立っていること：

人の成長やその人らしい命の活かし方をお手伝いすることを通じて、自分が人の役に立っていると感じられること

■ 私が大切にしたい姿勢

- 1、【前向き】 明るく、考え方が積極的かつ建設的であること
- 2、【誠実】 真心で人と接し、正直で善意に満ちていること
- 3、【一生懸命】 何事にも向き合い、全力で対応すること
- 4、【利他】 他の人のためにという思いを持ち、協調性があること
- 5、【謙虚】 「足る」を知っていて、素直であること
- 6、【感謝】 日々の出来事に「ありがたい」という気持ちで接していること

【問】「中尾さんは、残りの命を何に懸けるんですか？

これから、10年、20年、自分たちが食べていだけでいいんですか？」

まずは、自分のモチベーションとは、ずっと一緒に仕事をしてくれる人がいる会社、人が辞めない会社を作ること。そのためには、会社が成長し、社員みんなの給料を上げていけるようにすることが必要。

また、関係性の良い職場を一緒に作り、やりがいのある仕事を共にできていること。そのためにも、地域・社会から必要とされ続けるサービスを提供できる人・会社でなければならない。仕事をしながら学習し続け、日々バージョンアップさせていくことが必要になる。

お客様・社会にお役立ちし続けられる会社、成長し続けられる会社でないと、ずっと一緒に仕事をしてくれる人がいる会社にならない。

そして、何をもってお客様・社会にお役立ちをするかといえば、ヒューマンアクティベーションは、経営理念で「個人と組織が活性化することに貢献する」と謳っている。組織活性化、採用と教育の分野でお役立ちをしたい。

ヒューマンアクティベーションが関わることで、社内のメンバーがイキイキとなり、会社も活性化する、人の命が輝く場づくりになる、そんなサービスをどんどん提供してゆきたい。

もうひとつは、繋ぐこと。

ご先祖から繋がる「みんなのためにお役立ちをしよう」という志の物語を繋いでいくこと。社員さんがイキイキとなり、会社も活性化する、人の命が輝く場づくりになる、そんなサー

ビスを繋ぐこと。これをやっていきたい。そして、人が自分の命を輝かすこと、固有の用に生きることが、当たり前になる社会づくりに繋がるよう、貢献したい。

「自分は『中今』を活かされている」という感覚が強いです。志と命のバトンを繋いでいる一走者に過ぎないと思っています。50才も過ぎ、そろそろ経営者人生の後半戦、自分のバトンをしっかりと次に繋いでいくことも視野にいれつつ、とはいえ、まだまだ成長すべく全力でやり切りたいと思います。

以上のことより、

- ①社内のメンバーがイキイキとなり、会社も活性化する、人の命が輝く場づくりになる。そんなサービスをどんどん提供していくことで、**自社も成長し、社内のメンバーの給与も増え、ずっと一緒に仕事を続けてくれる人がいる会社をつくること**
- ②人がイキイキとなり、会社・社会も活性化する、人の命が輝く場づくりになる、そんなサービスを繋ぐこと。その結果、**人が自分の命を輝かすこと、固有の用に生きることが当たり前になる社会づくりに繋げていくこと**

上記①②の2つのことに、残りの命をかけたいと思います。

今後も人材の採用と育成の事業を通じて、一人一人が人生を通じて、自分の命を輝かしていただけるように、我々も誠実に一所懸命に粘り強く、サービスを深化・発展させ、お客様に精一杯お役立ちさせていただきます。その上で、お客様とも長いお付き合いをさせていただき、自社のファンになっていただき、さらに少しでも多くの方々にお役立ちできるよう、会社を伸ばしていきたいと思っています。そして、そういった営みを営々と続けていくことが、会社の永続的发展に繋がると信じています。

最後になりますが、これまで、私自身、経営を通じて、有難い経験や壁にぶつかるような苦い経験をたくさんさせていただきました。人生を通じて、自分の魂磨きをさせていただいていると、あらためて有難く感じています。命のバトンを繋ぎながら、今いる場所で精一杯花を咲かせられるよう、一所懸命生きていきたいと思っています。私自身がこれから70才までの約20年間を見つめ直すタイミングに、このような貴重な発表の機会をいただきました。本当に有難うございます。心より厚く御礼を申し上げます。

※ 補足資料①

■ 株式会社ヒューマンアクティベーションの沿革

＜第1フェーズ＞

2005 年 創業。個人事業主として独立開業（オリジナル・キャリア）

大学様での就職支援、キャリア教育、企業様の採用支援、教育研修を事業として始める

2008 年 法人化（株式会社ヒューマンアクティベーション）

※サービスの特徴：お声のかかったことを幅広く何でも実施させていただく

＜第2フェーズ＞

2009 年 大学様にて「就職で苦戦する（アウトリーチ）学生向け支援」の業務委託を開始

2010 年 支援プログラムが文部科学省のモデルプログラムになったことから、大学様に
おける「就職で苦戦する（アウトリーチ）学生向け支援」の業務委託拡充に
伴い、契約社員の直雇用を始める

※サービスの特徴：大学での就職支援業務が売上の70%を占める

＜第3フェーズ＞

2011 年 大手紡績会社様から教育研修事業を引き継ぐ

2016 年 企業向け採用支援の新サービスを始める

2018 年 売上のメインだった「就職で苦戦する（アウトリーチ）学生向け支援」の
業務委託が終了になり、売上が対前年で約56%になる

※サービスの特徴：企業・自治体向け教育研修の売上を増やし、
採用コンサルティングも開始する

＜第4フェーズ＞

2019 年 求人広告代理サービスを開始。この年に債務超過に陥る。

2020 年 新型コロナウイルス感染拡大のため、売上が対前年の69%になる。

オンラインを活用した教育研修や採用コンサルティングのサービスを開始する

2023 年 採用のコンサルティング事業が伸び、自治体向け教育研修など価格と粗利率
の低い案件を見直し、採算性の向上と経費削減に取り組んだことで経常利益率が
12%と業績が改善される

2024 年 少人数で高付加価値化を進めたことで、一人当たりの粗利が920万円と目標の
1,000万円／人に近づき、経常利益率が15.9%になる

※サービスの特徴：自治体向けの教育研修の実施を控え、企業向け採用コンサル
ティングに力を入れて、売上の70%くらいになる

以上

※ 補足資料②

※ 執行役員の木下から、産休・育休に入る直前の8月28日に、経営体験発表原稿を読んだ感想を送ってもらいました。今回はオブザーブができませんので、共有させていただきます。

2025. 8. 28

中尾さんへ

まずは、お忙しい中、経営体験発表の原稿作成お疲れ様でした。

私の産休・育休前の引継ぎ期間と発表の準備期間が重なり、お忙しい中で大変だったことと思います。

中尾さんの原稿を読んで、コロナ禍の売上ダウン、主要メンバー2人の退職、ご家族の体調不良など、中尾さんにとって、会社にとって、窮地の局面（と言ったら大袈裟かもしれませんが・・・）が何度もあったと思いますが、その都度、会社全体、中尾さん個人が、その局面から学び、改善を繰り返した結果が、今の会社の考え方、社内の雰囲気や会社のサービスに繋がっていることを感じました。

今回の経営体験発表の原稿を読んだ感想は、大きく3つのテーマに沿って記載させていただきます。

①「ピンチは、チャンスに変わる」という学び

原稿でもふれられていますが、ピンチはチャンスに変わるということを身をもって体験できました。

特に組織が変わるきっかけとなる出来事が起きます（HAでいうとコロナ禍や社員の退職）今よりも良くしよう・・・というより、良くしていかなければ現状を脱却できないという強い想いで、会社が一致団結し、社員が今まで以上の能力を発揮しようとする、それがとても大きな力になることを学ぶことができたと思います。

この学びについては、中尾さんも私も同じ捉え方ができていると思っていますので、今後もこういった局面に陥った際は、その都度、ピンチはチャンスに変わるという前向きな考え方で、組織を運営していけるとと思っています。

②社員とのコミュニケーション

中尾さんは、基本的に明るく、親切な人で、寛大な心で対応してくださることがほとんどなのですが、時に、感情的になってしまうと、お互い感情をぶつけあい、話がかみ合わず、話し合いにならない時がありますよね（笑）

人間みなそういう時があり（私もそういうときは多々あります）、中尾さん個人に限った話ではないのですが、そのような特徴が原因で、社内のスタッフとうまくコミュニケーションをとれていない場面を多くみてきました。

「一時の感情に振り回されて、感情をぶつけた結果、相手との関係性が崩れてしまうこともある。なるべく感情的にならずに伝えることも大切である」ということを中尾さん自身が学び、実践されていると感じています。

人とのつながり、関係性を大切にする会社でありたいので、会社全体で気を付けていければと思います。

③「家族・社員が健康で良い関係性でいること」の大事さを痛感する

ここの章では、中尾さんのご家庭が大変だった時期のことが書かれていますが、この時の経験や他にも介護と仕事を両立していた社員もいたことから、一緒に働く上で、ご家庭の状況や自身の健康状態を一定共有することの大切さを学べたと思います。

プライベートのことを共有したくない、という人もいますが一緒に働く上で知っておいた方が、その人への配慮やおもいやりが持って仕事ができると思います。

HAでは、その日の体調が悪いようであれば朝会で共有しますし、ご家庭と仕事の両立も面談を通じて相談に応じて、必要であれば全体に共有しています。

自分の状態を知ってもらい、相手の状態を知る、相互に理解し合うことで、関係性の良さを保ったまま良い仕事ができると学びました。

最後に、中尾さんは既に強く思われていると思いますが、「今のチームが最高のチーム」だと思って仕事をしたいですね。

主要メンバーの社員2人の退職の時期、ちょうど私もプライベートで結婚や出産の時期と被っていたこともあり、会社を続けていけるのだろうか・・・と心配になった時もありました。

しかし、社員が退職後、益田さん（既に退職されましたが）、木上さん、堀さん、石井さん、内海さん、また主要メンバーの一人だった岡村さんに手伝っていただき、会社の雰囲気は以前より抜群に明るく、良くなったと感じています。

特に、木上さん、堀さんは多くの経験を積まれていて学ぶことが多く、会社のシステムやサービスを改善していく視点をもって関わってくださっているので、結果的に良い方向に向かっていると感じています。

今後も色々大変な局面はあると思いますが、その都度、「出来事から学び、改善をしていく」そのような姿勢で、一緒に乗り越えていきたいと思っています。

といっても私は長期のお休みに入りますので、お休み期間中は陰ながら応援しています。また復帰後はよろしくお願い致します。

木下 千佳