

体験発表
敢闘賞

塾長の指導で 私が変わり、職場が甦る

成和塾生機関誌

1999年増刊号

通巻32号より

大阪エンジニアリング株式会社
代表取締役

中村 雄一（北大阪）

両親に乞われて 父の会社に入社

私は早稲田大学で土木工学を学び、大学院では都市計画を専攻しました。卒業後は東京の大手デベロッパーに入社し、約二年半ビッグプロジェクトに携わることができました。

その会社では、入社して間もない私に大きな仕事を任せてくれ、たいへん面白く感じていました。発奮して働き、多い時には月百五十時間以上も残業しました。当時、両親からは「早く帰ってきて、家の仕事を手伝ってくれ」と言われてい

ましたが、私は「大学院まで出たのにいきなり中小企業の父の会社に入っても意味がない」と拒み続けていたのです。

そんな状況の中で、専務の叔父が脳溢血で倒れました。母からは「よその会社ばかり助けんよ、少しはうちの会社（身内）を助けたらどうないや!」とたいへんな剣幕で電話がかかってきました。

ちょうど人事異動があり私もそろそろ潮時かなと思いい、大阪に戻って昭和六三年十一月、父の会社に入社しました。

両親が私が帰ったことをたいへん喜んでくれ、特に父とは毎晩のように酒を飲みながら「自分がいかに偉大な仕事をし

てきたか、自分の会社がいかにプライドの高い技術屋集団であるか」ということを聞かせてくれました。

ところがそのような両親の歓迎とは裏腹に、社員が私が帰ったことを喜ぶ様子もなく、会社の雰囲気は非常に暗いものでした。社員の不満も多く、入社早々の私にその不満をぶつけてきました。「給料が安い、ボーナスが安い」「退職金はあるのか」「人手が足りない」「もっと営業に回って仕事を取ってこないよダメだ」「社長は頑固で、人の話を聞かない」等々です。

私は、入社したからには彼らの希望をかなえ、皆に喜んでもらえる会社にした

いと思っていました。しかし、彼らの言うことが奇妙に感じられてなりません。というの、私は子供の頃から父が朝早くから夜遅くまで真面目に働く姿を見ていました。父は彼らの言うような人間ではない、立派な人なんだと信じて疑いませんでした。そこで私は、父の味方することに決めました。

母に相談すると、母は「他人というものは、身内のように一生懸命に働いて

くれないもんや。それを辛抱して使っていくことが経営者になるということや」と私を諭しました。が、私は「会社はこのままではいけない」と思いながら、悶々とした日々を送っていました。

会社の内実を知って、愕然

そんな時、脳溢血で倒れた後奇跡的に助かって会社に戻ってきた叔父、専務兼総務部長から会社の数字を見せられました。私は経理のことはよく分かりませんでした。叔父が言わんとすることはすぐに理解できました。

当時、会社は従業員十五人で売上高約一億円という規模でしたが、売掛金や長短の借入金はその数倍もありました。現実には赤字であり、専務や一人で資金繰りを担当していた母の心労は大変だったと思います。

銀行へ払う金利も大きく、銀行が当社を見る目も冷ややかでした。そのような現実を知るにつけ、さすがに、のんびり屋の私も会社の置かれている立場を肌身に感じずにはいられませんでした。

それからというもの、いかにして苦しい現状を脱出して会社を良くするかというところについて毎晩のように両親と話し合いました。

「なぜ、こんな赤字になったのか?」

「自分は一生懸命に頑張ってきた。悪いのは社員だ!」

「それではこの借金はどうするのか?」

「それはお前が考えればいい。わしは必死に頑張ってきたけれどもこういう結果になったんだからどうしようもない!」

「創業者としてのアドバイスがあるだろうか?」

「わしはそもそも経営者には向いてない。わしの真似をしてもあかんから、むしろ逆をやったほうがええ。反面教師や。」

こうして、父からは完全に突き放され、私は心の拠り所を失って呆然としました。大学院を出て、社会人経験が二年半しかない私には会社の危機を救う妙案もなく、どこから手を着ければいいのか分かりませんでした。悩んだ末、自分がいいと思う方法をやるしかないと考え、まずだからだらした仕事の仕方を改善して業務効率を上げることから始めました。



■会社概要 創業・昭和三十三年／設立・昭和四十年十月／事業内容・補償コンサルタント／資本金・二千万円／売上高・四億八千万円／従業員数・四十五人

改革に取り組み ようやく利益を確保

ある同業者の社長に挨拶に行つた時には、「君が社内で仕事をやるより、営業に回つた方がいいんじゃないか」と言われました。「なるほど、うちは仕事が少ないんだから、とにかく仕事を確保しなければいけない」と思い、昼間は営業に回り名刺を配って歩きました。

実際に営業活動してみると、それまで感じなかったことがいろいろと分かってきます。ある市役所では「御社はもう潰れたのと違うんか」とまで言われました。父が自慢していた「技術が売りもののプロ集団」という言葉と、現実の社会的な評価とのギャップに私はすっかり落ち込んでしまいました。

それでも、私は必死に頭を下げて仕事をいただいてきました。ところが、その仕事に父は文句をつけるのです。「こちらから頭を下げてもらつてきた仕事なんか邪道や、断われ！　うちは技術が売りものの会社なんやから頼まれた仕事を選んでやつたらええんや」

業を疑つたり文句を言つたりしながらも、彼らは本当によく頑張つてくれ、少しずつですが業績は上向いていきました。

その年の実績は、売上目標の二倍には届かず、利益もはるかに少ない一千万円弱でした。しかし、実質赤字だった会社が、とにもかくにも利益を出せたことを素直に喜び、「これなら何とかやつていける」という気持ち強くしました。

率先垂範で 頑張ることを決意

私は、自分自身が前向きでなければならぬと思ひ、社員に対して「わが社は業界の草分け的な存在です。歴史も技術もあります。これからは負け犬根性は捨てて、業界ナンバー・ワンの会社にならなう」と、機会あるごとに訴えました。

同時に、会社を良くするためなら何でもしようと思ひ、ある経営者から「トイレの掃除をすればいい」と聞けば毎朝トイレの掃除をし、「どこそこの研修を受けたらいい」と言われればその研修を受けに行きました。

いつ潰れるか分からないという実態を知つていた私は情けなくなり、そんなやりとりの中で父と大喧嘩してしまいました。実は、信じられないことですが、父は会社の経理状態を何も知らなかったのです。というより、売上高と利益とといったことには、さほど関心を持つていなかったのです。

技術屋として純粋にいい仕事をしたいただけで、「そのうちに下カンと儲かつたらみんなでパアッとやろう」というのが父の口癖でした。しかし、そんな言葉は私にはただ虚しく響き、私はさらに危機感が深まるばかりでした。

その頃から、私は父の言うことをあまり信用しなくなりました。同業者、お客さんなど、他人様の言つていないことのほうがむしろ正しいのではないかと感じるようになっていきました。

当時の私は、「会社を良くするにはどうすればいいか」ということだけを必死に考えていました。何とか少しでも早く会社を良い状態にもつていかなければと思ひ、本屋社員から「うちには測量士が一人もいない」と言われた時は、勉強をして私が資格を取りました。「建築士の数が少なくて同業他社に比べると見劣りがする」とこぼされた時も、頑張つて一級建築士の資格を取りました。「不動産鑑定士が一人もいない」と聞けば、その受験に行きました。

私は単純に、「会社を日本一にするためには自分が日本一にならなければ」と思つていたので。休日など、子供とゆつくりしたいと思ひましたが、国家資格を取るために専門学校に通いました。

塾長のアドバイスがきっかけで 社内にもやる気が充満

そのように手探りで頑張つている時、縁あつて盛和塾（北大阪）に入塾させていただきました。

当時、私は副社長という立場でしたが、経営問答で塾長に質問をする機会をいただきました。私は「ベテラン社員に資格取得の意欲が乏しくて困っています。彼らの自己啓発意欲を高めてもらうにはどうすればいいでしょうか？」といったこ

に行つてはいろんな人の経営書を買ひ求め、寝る時間も惜しんで読みあさりました。

その中で得た結論は二つでした。一つめは、会社は社長次第でどうにでもなる、経営者の考えで会社は決まるということ。二つめは、社長は経営計画書を作り、社員に対して目標と方針を明確に示し、かつ経営に対する考え方を正しく伝えてリーダーシップを発揮しなければいけない、ということでした。

その時私は入社してまだ一年足らずでしたが、「自分が頑張らなければ会社はいつまで経つても良くならない」という気持ちでいっぱいでした。父の許可を得て経営計画書を作り、銀行の二階の会議室を借りて、そこに弁当を持ち込んで全社員に発表しました。

「売上高を二倍にし、利益はその二〇%にしましょう。目標を超えた利益はみんなに分配します。そして今後五年間で年収を二百万円アップしましょう。皆で頑張らしましょう」と訴えました。

いきなり二倍の売上目標を言つたものですから、財務内容を知らない社員たちは面食らつていました。しかし、私の言とおたずねしました。

その時塾長は、黙つて私の話を聞いておられました。私の心を見透かしたようにズバツと仰いました。

「よく働いてくれるのだつたら、それで十分ではありませんか。あなたは、その人たちをもっと賞賛すべきです。経験も豊富でいろんな資格もある、そんな完璧な人はめつたにいません。問題なのはあなたの資格偏重の考え方で、それは組織を崩壊させることにつながります」

「京セラでも、何の資格も持たない社員たちが本当に熱心に仕事をしてくれています。会社の発展を支えた技術革新も、博士号を持った一部の研究員だけが生み出したものではありません。一般の研究員の、地道な研究の成果が会社を支えたのです」

それらの言葉を聞いて、私は彼らに無理な要求を押しつけていたことを悟りました。会社に帰つてから幹部会議の席上で、塾長から頂いたアドバイスの話をして、今までの自分の態度を謝り、「資格取得にこだわらなくて結構です。皆さんは今まで通り、自分の仕

事に専念してください。そのかわり、若手社員の指導や資格取得の援助をしてやってください」とお願いしますと、ベテラン社員はホッとしたような顔をし、会社の空気はいっぺんに明るくなりました。

社員の皆に感謝の念を抱けるようになった

塾長の言葉で、私の心の迷いは晴れました。資格を持った者が多くいれば会社の業績は上がるといふ短絡的な見方しかしていなかった私でしたが、「真面目に一生懸命に働く社員がいかに大事か」ということを改めて理解しました。

そして、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」の方程式で、自分は「能力」にとらわれ過ぎていたとの反省から、「考え方」や「熱意」を重視する方向に変わっていきました。

「家族のため、お客様のため、そして会社のために残業や休日出勤をいとわない社員の気持ちを評価することが大事です。そのことが、経営者であるあなたと幹部社員との心の通い合う人間関係を作

るのです。資格云々ではなく、利他の心を高めることで従業員と心をベースにした経営ができるのですよ」といったことを塾長は私に伝えたかったのではないかと思えます。

塾長は今年春に行われた山口大学の講演で、「継続は力なり」という主旨のお話をされました。その中で「将来、会社を継いでくれそうだと期待した人間はすぐに辞めていった。反面、愚鈍そうに見えた人間が一つのことを長い間頑張っているうちに、名人や達人といわれる人間に変わっていった」というようなことを仰っていますが、私はその言葉が脳裏から離れませんでした。

そして塾長への質問を契機にして、「まだまだ社長は譲らない」と言っていた父が、私に相談もなく早々に「息子に社長を譲って、自分は会長に退く」と宣言して回っていました。その時、「父は、私と幹部社員との関係をしっかりと見てくれていたのだ」と改めて感じました。

そして、私も近頃になって、社員の皆に対して感謝の念を抱くことができ

■塾長講評

「従業員との絆を強めて

さらに立派な会社にしてください。」

務にじっと耐え我慢してきたと思います。また、母もそうした父を盛り立て、特に専門的知識を持っているわけでもないのに経理や資金繰りの実務をこなし、海千山千の銀行の方と渡り合っていました。そんな両親を、私はたいへん誇りに思い、尊敬しています。

父は不器用ですが、策を弄したり、人様を陥れるようなことをしない人間です。貧しいながらも、従業員を大切に育て、技術を蓄積してきました。その財産を、私が今、引き継いでいるのです。

私が会社に入ってから、父は自らバカを演じて私に求心力が向くようにしてくれました。おかげで、実にスムーズに私は社長職を引き継ぐことができました。世代交代の時に起きる様々なゴタゴタ話を聞くにつけ、本当に恵まれた世代交代をさせてもらったと、父に心から感謝しています。

私のこれからの役割は、父や母の理想を受け継いで、世のため人のために、また従業員のために会社を立派にし、利他の心で社会に貢献していくことだと思います。



お母さんの才覚で支えられていたのだと思います。その時のいきさつを思い出しながら聞いていました。中村さんの会社は、技術屋、職人気質のお父さんをお母さんの才覚で支えられていたのだと思います。そのような会社を継ぎ、自分より年輩の幹部社員との関係を修復

るようになりました。出張で新幹線や飛行機に乗った時など、一生懸命に頑張ってくれている彼らのことが頭に浮かび、彼らへの感謝の念で涙したことが何度もあります。「他人は、身内のように頑張ってくれることはありません」と思っていた十年前が嘘のようです。思えば、毎朝トイレの掃除をしながら「こんなことをして何になるんだろう」と思ったこともありましたが、「これも塾長に教わった利他の心だ」と思っていて続けました。社員にも塾長の教えを話していましたが、気が付くと皆が会社の公園の掃除をしてくれるようになっていました。塾長の教えで私が変わり、社員も変わってくれたのです。

両親から受け継いだ会社を立派にしていくことが私の役割

父は自分でも言っているように、経営者的能力はゼロに近い、たいへん不器用な職人気質の人間だと思います。

しかし、非常によく働く人です。そして、自分に課せられた経営者としての職して、業績を向上させておられることは、立派としか言いようがありません。たいへん付加価値の高い仕事をしておられるわけです。さらに社員の方との絆を深め、立派な会社にしてください。

■発表を終えて

今日の私は、父の技術屋魂と母の辛抱強さの上に成り立っているのだと、改めて感じる事ができました。

また、塾長に、「瀕死の会社を」本当によく再建されました」と仰っていたとき、心から嬉しく思いました。塾長に誓っていたのは初めてだと思えます。これを励みに今度は是非、無償金経営を目指そうと思えます。今回の大会には、家内や小学校三年生の娘、それに弟夫婦も来て末席で聞いていました。娘はたぶん、細かいことは分からないまま私の話を聞いていたと思いますが、後で家内に聞くと娘は真剣に聞いていたそうで、誠にありがたいことです。

発表後、多くの方から励ましの言葉をいただきました。多くの先輩経営者の前での拙い発表でしたが、実に光栄な経験で、これからの大きな励みとさせていただきます。ありがとうございました。