

## ヨンマルサン

### 中断の危機を克服し、パート主役のコンパへ

「あの、すみません。稲盛さんって誰でしょうか」

2005年3月、ヨンマルサン社長の岩本政一は、盛和塾に入るための面接試験に臨んでいた。

岩本は山梨県でクリーニング店「クリーニング403」を営んでいるが、当時は赤字に転落していた。悩む岩本に手を差し伸べたのが、同じ山梨県に本社を置き、食品スーパーを経営するセルバ社長の桑原孝正。桑原は、盛和塾の入塾案内をぼんと岩本に手渡ししてこう言った。「一緒に経営を学んでみないか。後ろのページに申請書があるから、面接を受けてきなよ」。

岩本にとって桑原は、日ごろから何かと相談に乗ってもらっている師匠。その師匠の勧めを断るわけにはいかず、言われるがまま申請書を送り、東京の面接会場に足を運んだ。

面接官は、盛和塾の先輩経営者たち。10人ほどがずらりと並んでいた。面接を受けに来たほかの経営者は「稲盛さんの著書『生き方』を読んで感動し、ぜひ教えを請いたいと思っ

今日来ました」などとしつかりした受け答えをしている。

だが岩本は、稲盛の教えどころか、稲盛が誰であるのかすら知らなかった。当時の岩本は日々の仕事には熱心に取り組んでいたが、企業経営について勉強らしいことは何もしていなかったからだ。新聞の経済面にちゃんと目を通したこともなければ、経営書を読んだこともなかった。

「稲盛さんを知らないで、あんた一体何しに来たの」

面接官は全員、あきれ返った。

「いや、盛和塾という会があると聞いたから来てみたんですけど」

「それじゃ不合格に決まってるよ」

その場で追い返されそうになった。

しかし、岩本としてもここで落とされて師匠の顔に泥を塗るわけにはいかない。

「ちょっと待ってください。稲盛さんの本を買って山梨に帰るまでに必ず1冊読みます。そして感想文も送ります。絶対に真面目に勉強するから、よろしくお願いします！」

そう懇願すると、熱意が伝わったのか、面接官はしぶしぶ入塾を許した。

### けんかばかりだった中学時代

岩本の出身地は静岡県沼津市。祖父の代から始めたクリーニング店の3代目として196

岩本は1965年生まれ。何度もくじけそうになりながらも、諦めずに経営を続けてきた



### 妻は店番、夫はアイロンがけ

10坪（33㎡）ほどの店で、恵は店番、岩本はアイロンがけからスタートした。

5年に生まれた。

中学校に入ると、けんかに明け暮れた。当時は、校内暴力が社会問題になった時代。岩本も暴力を振るう側の一人だった。相手にけがを負わせて警察沙汰になったことは、一度や二度ではない。少年鑑別所に入れられそうになったときには、母が「もう1回だけ目をつぶってもらえませんか」と平身低頭して頼み込み、何とか聞き入れてもらった。

裁判所からの帰り道、バスの中で見せた母の悲しげな表情が、岩本は今でも忘れられない。そのとき「これ以上迷惑はかけられない。クリーニング店で働いてまっとうに生きていこう」という気持ちの中心に芽生えた。「おふくろ、もともとクリーニング店をやるうと思っていたから、おれ、どこか修業に行くわ」。こうして16歳で東京に出た。

3年後の84年に実家に戻り、家業を手伝う。しばらくすると、バブル景気の追い風もあって売り上げは順調に増えた。経営に自信を深めた岩本は、実家の店を切り盛りしていた祖父と父に多店化を提案する。

ところが2人は「これ以上、無理しなくてもいい」と反対。それなら自分でやると実家を飛び出し、岩本の妻、恵の実家のある山梨県富士吉田市でヨンマルサンを創業した。当時、富士吉田市の郵便番号が「403」だったことにちなんで社名を決めた。26歳、92年のことだった。

「コンパって何だろう。飲み会と何か違うのだろうか」  
岩本はコンパの語源が、英語の company（仲間・会社）であることまで調べた。  
「なるほど。会社というのは仲間の集まりであり、飲食を共にして、その仲間との一体感を高めるのがコンパなんだ」。こう納得できた岩本は、盛和塾入塾から半年後の05年9月、富士河口湖町にある本店2階の休憩室に従業員を集めて、酒とつまみを振る舞いながら、思い切って苦しい台所事情を吐露した。  
「今まで黙っていたけれど、2期連続でうちの会社は赤字決算になった。稲盛塾長の『売上最大、経費最小』の考えに従って、みんな節約に励んでくれないか」。すると、岩本の率直な語り口に共感した従業員が協力し始めてくれた。  
「自分の誤った認識で、良いなら良い、悪いなら悪いと言える信頼関係を従業員と築くことができていなかったんだ」  
経営とは何か。その一端が分かったような気がした。

### 従業員との距離感が縮まらない

ところが、業績が回復しつつある中で、再び苦境に立たされる。コンパを通じて一度は縮まったかに見えた従業員との心理的な距離感は、半年もすると逆に広がった。原因は一人の従業員の労務問題を巡って、ほかの従業員が不信感を抱いたことにある。会話は途絶えがち

クリーニング店は装置産業だ。1台何百万円もする洗濯機に先行投資し、何年もかけて回収する。勢いに任せて開業したものの、岩本は経営の仕方がよく分かっていなかった。朝から晩まで懸命に働き、売り上げは増えたが、借入金がかさんで資金繰りはいつも苦しかった。2人には4人の子供がいる。子育てとの両立にも必死だった。  
そして多店化を急いで費用がかさんだことなどが災いし、2003年7月期と04年7月期の決算はついに2期連続で赤字に陥る。「こんなに頑張っているのにどうして……」。桑原の紹介で盛和塾に入ったのは、そんな最中のことだった。  
16歳で働き始めた岩本は、漢字が大の苦手だった。そんな岩本が漢字の並んだ稲盛の著書のページを繰って理解しようとすれば、どうしても時間が要る。仕事の合間を縫って『生き方』を1冊読むのに、繰り返し辞書を引きながら3カ月かかった。それでも学べば学ぼう、稲盛の考え方に引き寄せられる。岩本は諦めずに1冊、また1冊と読み続けた。目だけでなく、耳からも学ぼうと、毎日欠かさず稲盛の講演テープを聞くようにした。  
「売上最大、経費最小」――。稲盛のシンプルな教えは、岩本の心に響いた。  
それまでケチくさい経営者と思われたくなくて、40人ほどの従業員に経費を削る努力をしてほしいと言えなかった。ましてや、赤字であることなど口に出すものかと考えていた。  
「結局、格好つけていたんですよ」と岩本は振り返る。  
そして、もう一つ胸に突き刺さったのが稲盛のコンパに対する考え方。「仕事や会議中に話にくいことは、コンパの席で行うべき」と稲盛は主張していた。

となり、ついにはコンパも中止になった。岩本は社内で、疎外感にさいなまれた。

死に物狂いで稲盛の書物を読んで理解に努め、経営者としての態度を改めてきたつもりだった。現に、経営危機も乗り切りつつある。それでもまだ、悩みが尽きない。

「一生懸命、心新たに経営を始めたつもりだったのに、どうしてこうもうまくいかないのか」

岩本には自暴自棄にも近い感情が湧き上がった。仕事を終えて家に帰っても、愚痴ばかりがつい出てしまう。「何とかしなければ」という焦りだけが募った。

06年6月、栃木県足利市で開かれた盛和塾の例会に、岩本と妻の恵は初めて参加していた。例会の後半では、塾生が稲盛を取り囲んでの質疑応答になる。

日ごろの悩みに突き動かされたのだろう。岩本は気がつく。「ちよつといいですか」と手を挙げていた。すると、意外にも稲盛から「おう」と指名を受ける。

もつともらしくクリーニング代の値決め相談をしようと思っていたが、口をついて出たのは従業員との人間関係の悩みだった。従業員がいついてきてくれないと洗いざらい話した。

静かに聞いていた稲盛は、「従業員さんのことを一番に考えなさい。待遇を良くして、素敵なクリーニング屋にしなさい」と諭すような口調で話した。

「そうか。本気で従業員の幸せを考えていないから駄目なんだ」。このとき岩本は、経営者としてのあり方が間違っていたことを悟る。

改めて考えてみれば、岩本はどこかで従業員を好き嫌いで判断する部分があった。仕事が

できる人は好きで、そうでない人には「なんでこんな簡単なことができないんだ」と言葉には出さないものの、つい思ってしまう。恋愛のように好き嫌いで判断し、家族のような愛情を従業員に注いでいなかった。

家業のクリーニング店を大きくして生活の糧にできればいい。従業員は仲間ではなく、生活の糧を得るための道具にすぎない。そんな私利私欲にまみれた認識があったのではないか。そこまで突き詰めて考えたとき、一から出直そうと心に誓った。

岩本は当時をこう顧みる。

「盛和塾の例会では必ずコンパが開かれるんですけど、山梨の小さなクリーニング店の経営者である僕の悩みを、規模のずっと大きい会社を経営している先輩たちが少しも馬鹿にせず聞いてくれるんです。親身になって質問に答えてくれたり、時には『塾長に聞いてみよう』と言って、連れて行ってくれたりもしました。僕自身がコンパを通じて周囲の人たちに支えられてもらったことに感謝しているのだから、社内のコンパではもつと愛情を持って従業員の話を聞いてあげなければならなかったんです。その自覚が欠けていたんですよ」

### 屋間のコンパで参加率向上

中断していたコンパを再開するに当たって、岩本は従業員の立場を最優先で考えることから始めた。ヨンマルサンは正社員7人以外の33人がパートで、その大半が主婦。家事や子育て

伝えてありますから。隣の部屋に待たせています。コンパなんて意味がないという答えが返ってくるかもしれませんけど」

従業員6人に話を聞いてみると、岩本の懸念をよそに6人の口からコンパの効果を示す具体的なエピソードが次々に出てきた。本店併設のクリーニング工場で働く生産部チーフの宮下朋子は、コンパを繰り返す中でメンバーの人間性が分かるようになったという。

「お互いのことがよく分かるようになったので、仕事で遅くなっている人がいたら、自然に周囲の人が助けに入るようになりました。チームワークが出てきたんです。おのおのが自分の仕事を淡々とこなし、終わったらすぐに帰る人ばかりだった以前とは大違いです」

宮下をはじめ、女性従業員3人は現在、部署別コンパの幹事役を任されている。これは女性が多い職場なので、同性の意見を取り入れたほうが、岩本やほかの男性幹部が気づかない配慮ができると考えたからだ。営業部チーフの外川加住とがわかすみは幹事を始めた頃をこう振り返る。

「午後8時に仕事が終わって、『外の居酒屋でコンパをしよう』と誘っても、『なんで居酒屋に行つてまで真剣な話をしなければならぬの』と露骨に反発されることも多かったです。最初は来てくれる人が少なく、嫌になって正直、泣いたこともありました。それでもコンパを通じて信頼関係を築く大切さはよく分かっていたので、誘い方を工夫するようになりました」

外川は仕事の後、まず店内でミーティングを開いて議論をある程度活発にしてから、そのままの流れで「続きは居酒屋で話そうよ」と促し、コンパへの参加率を高めた。

てがあるため、夜、コンパを開くには無理がある。そこで、「月例コンパ」を昼に催すことにした。

月例コンパは毎月1回、全店を休業して開く。午前中に稲盛哲学の勉強会と部署ごとの課題を話し合った後、近くの居酒屋に移動して正午から昼食を取りつつ、コンパが始まる。終わるのは午後3時。この時間ならパートの主婦が帰宅して夕食を準備するのに間に合う。居酒屋は、通常は昼の営業をしていないところを頼み込んで開けてもらっている。

月例コンパ以外にも、部署ごとに月1回コンパを開催。場所や時間は、所属する従業員の事情によって柔軟に対応する。子育て中のメンバーが多い部署は、昼休みに昼食を兼ねてコンパを開く。閉店後、本店2階の休憩室で鍋などをつつきながら話し合う部署もある。

岩本は月に計8回開かれる部署別コンパに、基本的にすべて足を運ぶ。

「私自身は朝5時から本社工場に入つて働いて、その後コンパに向かいます。体力的には厳しくないといったら嘘になります。でも、従業員と心を一つにすることが大切だと思うので、精神的にはすごく前向き。働いていて心底楽しいんですよ」

### 主婦パートに幹事を委任

実は岩本に挨拶し、インタビューを始めようとしたとき、こんなことがあった。

「僕より従業員の話を先に聞いてください。思っていることを何でも自由に発言していいと

男性幹部の意識も変わった。岩本の長男で、甲府エリアの店舗の総責任者を務める岩本篤しげ

もコンパの意義を実感している。以前は、子供の学校行事などがあつて休暇を取るパートに對して、「忙しいときにどうして休むんだ」と不満を持つことが正直あつたという。しかし、コンパを通じてパートとコミュニケーションを深める中で、その認識を改めた。

「仕事と子育ての両立に一生懸命取り組んでいることが、よく理解できるようになりました。だから、パートさんが子供の学校行事で休んだ場合には、私が進んでサポートするにようなつたんです」

### コンパで従業員の自主性が向上

本当の意味での稲盛流コンパを始めて8年。従業員の自主性は着実に高まつた。新規客を増やすためのチラシのデザイン案を持ち寄って話し合うといったことが、上から指示されなくてもできる。盛和塾に入る前の04年7月期に1億2500万円だった売上高は、約10年たった15年7月期には倍の2億5000万円を見込む。当時赤字だった経常損益も2500万円の黒字を確保できそうと、売上高、経常利益とも過去最高が見えてきた。

従業員への取材を終えて岩本に再び話を聞くと、本音をこう語った。

「以前の僕だったら従業員を信用せず、取材を受けさせなかったと思います。もし受けさせていたとしても『会社にとって都合の悪いことは言うな』とか、事前に細かく指図していたはず。そうしなかつたのは、経営者としての器量が少しだけ大きくなつたからかもしれ

ませんね」

最近、岩本は盛和塾の経営者から「どうしたらパートの主婦がコンパに出席してもらえるようになるのか」と質問を受けることがよくある。しかし、強い違和感を抱くという。

「僕は逆に聞くんですよ。『じゃあ、男性従業員にも同じ疑問を持つんですか』って。この質問が出る時点で、最初からパートの主婦を特別な存在として区別しているような気がするんですよ」

正社員であろうがパートであろうが、男性であろうが女性であろうが、会社のために働いてくれている従業員であることに変わりはない。そのことに感謝し、相手の立場で考える。今の岩本には当たり前になっているからこそ、自信を持ってそう言える。