

# ダイバーシティPress

11号

ダイバーシティセミナー採録

## 会社は人の心で成り立っている ～生活の木の自業・志事論

2017年3月10日開催

講師 重永 忠 株式会社 生活の木 代表取締役 C.E.O

重永さんは、東京・原宿、表参道商店街の3代目。アロマ・ハーブ業界の先駆者として「生活の木」を、直営店120店、スリランカでホテル経営、原材料を50か国から直輸入——とパイオニア精神あふれる経営展開で牽引し、社員満足度・東日本第一位へと導いてこられた秘策は、何だったのでしょうか。ダイバーシティセミナーでの講演から、「我が子を入れたい会社」「公私一体の働き方で企業文化を」「利益は平等に分かち合う」……重永さん独自の人財マネジメントのお話を中心に採録でお届けします。



重永 忠 (しげなが ただし)

株式会社 生活の木  
代表取締役 C.E.O

1961年原宿表参道生まれ。大学卒業後、大手流通企業入社。その後、経済産業省中小企業大学校経営コースを経て株式会社「生活の木」代表取締役に就任。現在はTree of life (PVT) LTD代表取締役や、商店街振興組合「原宿表参道榊会」副理事長など地域に根ざした幅広い活動を行なっている。モットーは「自然に・健康に・楽しく生きる」

### 4つの「おもい」を持った会社で あり続けたい

私の思い描く会社、それは4つの「おもい」を持った会社であり続けたいと思っています。1つ目は、一人ひとりの思いが共有されている「想い」を持った会社であること。2つ目は、「思いやり」があふれる会社。3つ目は、「重い」会社。順風満帆になんでもうまく行くわけではありません。途中で困難・苦境がある。想定外のことが起きても、ずっしりと乗り越えていける、揺れない会社であ

どんな会社でありたいか？

4つの「おもい」を持った会社

「想い」をもった会社

「思いやり」あふれる会

「重い」会社

「面白い」会社

り続けたい。4つ目は、「面白い」会社。「生活の木は面白い人材がいるね。次はどんな面白いことを生み出してくれるの」そんな期待感を持たれる会社。

——すべて「おもい」つながりですね。

### 有機的につながり 発展していく組織体を作りたい

——ここに至るまで、いろいろな段階を経てこられたのではないのでしょうか。

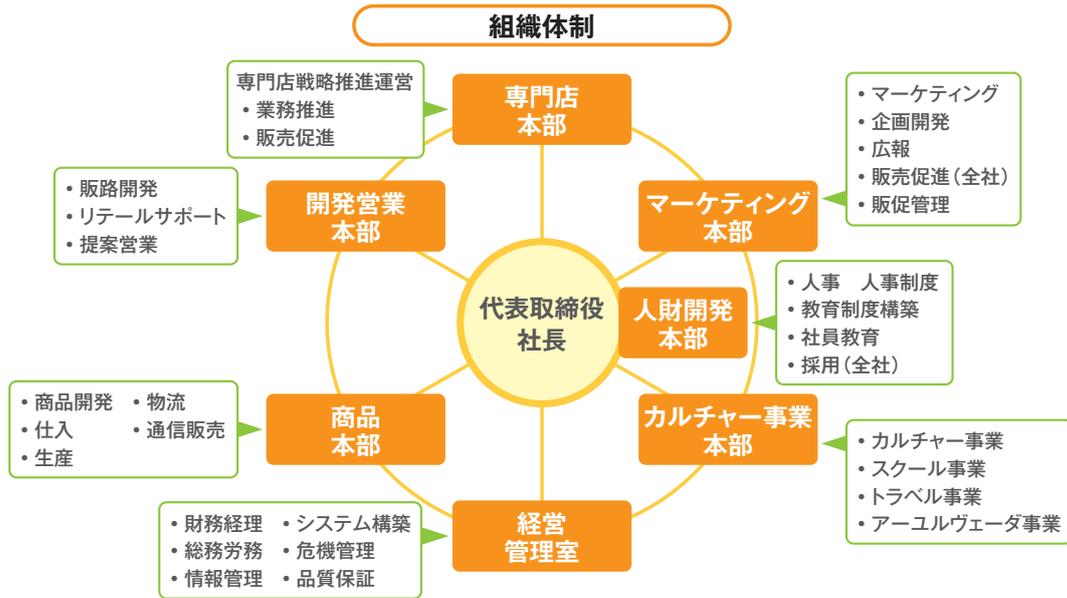
以前は、みんなで開発をして、売り込みも、パンフレットも自分たちで、一人何役もこなす会社でした。でも、あるところまで行くと、そこから次に行けないということもわかってきました。ものを作る、開発する、広報する、いろいろな経営資源を使って売る、お店だけではなく世界に売り込んでいく、スクールの事業をまとめる……あれもこれも全部一人ではできないから、役割の明確化が必要だとわかったのですね。

みんなでわいわい文化祭のような企業からの脱皮でした。組織体制をきちっと作ろうと思いました。当時はもう少し少なかったですが、現在の組織図は、7部門あります。お気づきの通り、ピラミッド型の組織ではないんです。

——オリジナルの組織図なんですね！

はい、オープンネットワーク、サークル型組織と名づけています。みんなで丸となって、ハーブ・アロマセラピーを広め、社会的な影響力を高めていけるように、という願いを込めた組織図なんですね。

——ピラミッド型であってはいらない、という理由があるんですね。



### 一般社員のやること

- ① 経営理念・方針・計画をしっかりと理解する
- ② 求められている職務の水準をクリアしていく
- ③モチベーションを高めていながら、日々最高の価値を創り、提供していく
- ④ 現場の情報を的確かつタイムリーに報告する
- ⑤ 志事の品質を磨き上げて行く
- ⑥ 店舗、DIVISIONの「年度目標」を達成するために期待されている職務をきちんと遂行していく
- ⑦ 志事の幅を拡げて行く
- ⑧ コミュニケーション力を高めいい関係性を築いていく

### 管理職のやること

- ① 経営理念・方針・計画を徹底浸透させる
- ② PDCAのサイクルを回した志事の推進
- ③ スタッフの指導育成 (MOTIVATIONを高め)
- ④ 現場情報を社内に的確に報告し、提案をしていく
- ⑤ 顧客に対して最高品質の価値を提供していくべく「しくみづくり」をしていく
- ⑥ 担当DIVISIONの目標を達成し、成果を出す
- ⑦ 働きやすく、明るい職場環境づくり
- ⑧ 全社的なコミュニケーション力を高め、いい関係性を築いていく

### リーダー職のやること

- ① 経営理念を伝え広め、浸透させる(社内外へ)
- ② 経営方針・計画を伝え広め、浸透させる(社内へ)
- ③ 人財育て(能力とやる気を引き出していながら)
- ④ 社内の「知」「ノウハウ」を共有化させる
- ⑤ 他部門との連携を促進させる
- ⑥ 危機管理の具現的推進
- ⑦ 年度目標を達成する(定性・定量目標共に)
- ⑧ 事業の次なる種まきをする(新しい事象の開拓)
- ⑨ あるべく「企業文化」「企業風土」を創っていく

### 経営陣のやること

- ① 企業の価値を高めていく
- ② 会社の品格、経営の品質を高めていく
- ③ いい会社へと高めていく
- ④ 企業の社会的な影響力を高めていく
- ⑤ 企業・企業活動の社会的な広報をしていく
- ⑥ 危機管理体制を策定する(戦略的 防御的両面)
- ⑦ 事業の次なる種まきをする(新しい事象の開拓)
- ⑧ あるべく「企業文化」「企業風土」を創っていく
- ⑨ 5年先、10年先のための志事をする
- ⑩ 社会のための志事と貢献をしていく

私が一番恐れていることのひとつに、上と下という関係ができる、ということがあります。よく、会社の上役のことを、「偉い人」と言っている人がいますね。そういう呼び方は、「なんか違うな、そうじゃない組織体を作りたい」と。みんなでわいわいやりながらも、自分たちのやるべき責任分野はここ、と決めて、有機的につながり、事業が発展していく——そんな組織図を考えつきました。

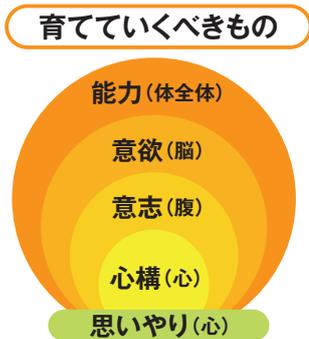
最終責任をとって方向性を示すのはトップの仕事だから真ん中にいますが、偉いわけではなくて、みんなから情報が得られる、相談がある、報告がある、その中で必ず何かを返していく、その位置づけだからなんです。役割や部門間の明確化のためにも、こういうオープンネットワーク型組織が生まれたと言えます。

### まずは心構えと意志を育てる。 “腹”が据わったとき

——かつて社員が次々と辞めていった、というセミナーでのお話は印象的でした。

はい、その原因は何か、欠けているものは何かと考えたときに、「心構え」と「意志」がきちんと育てきれていない、仕事は増える、技術的な要求は高くなる、ではダメだと気づきました。そこで私のやる研修は、主に心構えと意志のことについてです。技術、能力に対しては、他の研修やOJTで補ってもらうことで切り替えました。

どんなに能力があっても仕事ができても、心構えがマイナスだったら、マイナス×プラスは、いつまでもマイナス。仕事をするうえで、「生活の木マン」、「生活の木ウーマン」という人としての心構えをもって仕事をもらうために、理念経営というものを始めました。



それからもうひとつ、意志を固めてもらう。心構えは“心”が決める、意志は、“腹”だと思うんです。“腹が据わる”と言いますね。「よし、この会社で一生やってみようか」「この人のもとでがんばってみようか」「この会社の考え方が好きだから、俺もこの考え方に対して力を発揮してみようか」——全部、“腹”だと思うんです。

私自身も腹が据わったのは、30歳をちょっと超えた時です。親父が私に代表権をバトンタッチする時に、ふいに木箱を渡されました。「これからは、これをおまえが管理しろ。自分で全部やっつけていいから」と。中には会社の実印と、親父、おふくろ、弟の実印がそれぞれ入っていました。どういうことかと聞くと、「もうおまえを信用したから。実印を預けるということはどういうことかわかっているな。おまえがちゃんと施錠して、保管して、会社の判子もおまえが押しているから」。その時に、「こんなにも自分は人として、父親から信用されているんだ」と、腹が据わりましたね。これからは自分がやっつけていかなければならない。よし、自分の責任において、この会社の経営をしっかりとやろうじゃないか——これが“腹”だと思います。

そして、意欲、能力は、自分ひとりの力ではどうにもなりません。それぞれの部門の上長や先輩社員が育成していくものでしょう。

心構え、意志、意欲、能力を育てていく。そのベースとなる大きなものが、思いやりです。

こういう中で、教育のプログラムを少しずつ分けて行っています。

#### 生活の木の「人財」が描き出すべき 8つのこと

理念	経営観	志事観	使命
愉しみ	縁	覚悟	感謝

#### あなたの人生理念は何ですか

——社員にはどんなことを求めていますか。

「生活の木の“人財”」が描き出すべき8つのこと。社員のみんなに、研修で描き出してもらった8つのことを頭に、毎日の仕事に励んでもらいたいと思っています。8つとは、理念、経営観、志事観、使命、楽しみ、縁、覚悟、感謝です。

理念。会社の経営理念は共感し、理解してもらっていますので、ここでは「あなたの人生理念」を描き出してもらっています。

私の人生理念は、自然に生きる、健康に生きる、楽しく生きる。私は、人生理念と会社の経営理念が一緒だから、日々、大きな幸せを感じながら、仕事も人生も送っています。「あなたはどうか。会社に合わせることはありません。でも会社の経営理念に少しでも密接な関係があったとしたら、それはすごく楽に、無理なく仕事できるんじゃないですか」と。こんな話をしながら、人生理念を描いてもらいます。

それから、会社の経営理念も、もう少し意味合いを突きつめたものを教育の中でやったりしています。

### 経営観——自分、会社、社会の思いの一体化

——社員も経営感を描き出すのですね。

この会社はみんなで経営しているという考えのもと、あなたの経営観は何ですか、と問いかけます。あなたの思い、会社の思い、社会の願いが一体化したものが、本当の意味で“志事”であり、心底楽しめるものとなります。それを見つけてください。企業とあなたの思いが噛み合い、社会が、こうなったらいいなあという流れと噛み合う事象を作るのが経営であり、志事なのです。これが、三者の「共感」づくりです。自然、健康、楽しさに満ちた生活を送ることにより、それぞれの人生を豊かに、楽し

#### 三者の「共感」づくり



く、幸せなものとされることを心から願っています。——企業(会社)の願いとあなたの思いが一緒だったらいいじゃないですか、ということです。

### 志事観——4つの“本”をもって天職まで極める

——志事を楽しむための心構えは。

私はみんなに、4つの“本”をもって志事を天職にしてくださいと言っています。どうせやるなら天職といわれるまで極めよう。

#### 4つの「本」をもって「天職」の志事としていく



まず「本意」でやらないと駄目です。この仕事が好きだから、会社の考え方に共感しているから、この上司についていきたいから。どれも本意です。本意の反対は不本意ですね。ここしかなかったから。生活するためにはしょうがないから、というのは不本意です。本意というものが、天職の条件のひとつです。

「本気」でやるということ。楽しく感じるというのは、本気でやった人しか味わえない。「本音」。本音で言える会社風土を作ろう、みんなが本音で言えることが、志事の条件ですよ。

その志事を胸張って「本職」です、と言えるかどうかです。

この4つ“本”が整えば、「この人、本気だ。天職だ」と思われます。そこまで極めようじゃないか。私もこの会社の経営を天職として極めるから、あなたも今の役割の中で天職に挑戦してください、ということです。志事観の大事なところです。

### 6つの眼を持ち志事する

志事観の中で、6つの眼を持って仕事してくださいと

言っています。「鳥」の眼は、会社全体を見渡す眼。

「虫」の眼は、細部まで見る眼。

「魚」の眼。この先どうなっていくか、流れをよみながら仕事してください。

「石」の眼。先人がどれだけ苦労してきたか、過去からの歴史も理解した中で今があることを、時の流れを見る眼として持っていてください。

**「6つの眼」を持つこと(単眼ではダメ)**

<p><b>「鳥」の眼</b> 全体を見渡す眼</p>	<p><b>「虫」の眼</b> 細部を見る眼</p>	<p><b>「魚」の眼</b> 流れを読み取る眼</p>
<p><b>「石」の眼</b> 時の流れを過去から見つめる眼</p>	<p><b>「人」の眼</b> 人の思いを大切にす眼</p>	<p><b>「心」の眼</b> 人の心を気遣う眼</p>

**何のために生きているのか、自分の使命を考える**

— 人生理念における「使命」とはどんなことですか。

あなたは「何のために」ということを考えたことがありますか。

入社を決めた時、あるいは昇格をする時、ちょうどいい機会なので、必ずみんなで考えるようにしています。正解はありません。人それぞれ違っていいし、自分たちそれぞれが見つけられればいいんです。

**自分は、なぜ「頑張る」のか? を考える**

**何のために頑張るのか?**  
**誰のために頑張るのか?**  
**そして、誰と頑張るのか?**  
**ということ**

喜びを見つけられれば、志事の「愉しみ」につながる

— 志事は、生き方そのものの、奥深いものなのですね。

もうひとつ、「志事の愉しみ」を見つけてほしいという願いがあります。役立つ喜びや、貢献できる喜び、それによって感謝される喜び。成長していることを実感する喜び、工夫したり創造したりするところに喜びを感じる。自分なりの表現方法を使うことによって喜びを感じる。人とつながり協力し合って達成する喜び。そして社会とつながる喜び。やり遂げた喜び、好きな志事に夢中になる喜び。

全部でなくても、こんな喜びを何か見つけたら、「志事が楽しい」と思えるはずですよ。あなたの志事の喜びは何でしょう。

**社員は、「家族」。**  
**同じ運命共同体の船に乗った「縁」。**

— 人生も志事も心がけが大事なのですね。

「縁」。今あるこの状態は、すべて縁で成り立っています。その縁に対して、想いを持ってほしい。社員と私は、社員同士も、同じ運命共同体の船に乗ったという縁です。いい会社になっていけば、みんながいい人生、いい運命になってくる。そのために協力しあう、運命共同体の家族という縁。

理念への共感のもとに協働しているから、「同じ目的」「同じ想い」という縁です。全員とのコミュニケーションのために、私自身も研修や食事会の機会を大切に、誕生日にはプレゼントを用意したり、手紙を送ったりする。そんなことが「家族」と言えるのではないのかな、と。

みなさんも縁づくりの達人になってください。

