

「暮らしにやさしい光を - ロジャース、そしてルミエール、30年の歩み - 」

三角商事株式会社 2008年11月10日発行を読む

人間主義経営とは何か

1. (1) ルミエールは一応チェーンストアの形を取っていますが、一部のチェーンストアのように、本部が強力な力を持って店を統制するというようなことはしていません。POS データを分析して品揃えを細かく指令したり、季節や流行を研究して一斉に商品展開をするといったような、「本部 = 頭脳、店 = 手足」といった組織作りはしていません。細かいマニュアルもありません。もちろん、そういったやり方がある領域ではそれなりに有効でしょうが、それでは、現場の「働く楽しみ」がなくなってしまうように思います。中央の指令で動くのは、ロボットや機械と同じです。
- (2) 30年の歩みを見ていただいてもわかるように、ルミエールでは伝統的に、発注や棚作りは現場担当者に任されています。サポートセンターに仕入れ専門のバイヤーがいますが、その人たちが店の売り方に強い権限を振るうわけではありません。現場の、店の、自由裁量の余地が大きいのです。
- (3) ですから、ルミエールが目指す組織の形は「ネットワーク型」です。これまでの一般的会社組織は、「ピラミッド型」でした。上が計画し、指令する。下はそれに従う。しかし、最近ではそういう組織作りは時代遅れだと言われています。意志決定に時間がかかり現場の状況に迅速に対応できない、組織が硬直し個人の自由な活動が阻害される、無用な権力闘争を生む、といった弊害が指摘されています。店舗数が増えて会社が大きくなればなるほど、こうした弊害は大きくなっていくと思います。
- (4) ネットワーク型では、それぞれの店、それぞれの現場が、自ら判断し、活動していくことができます。一人一人のやる気も出ますし、仕事の面白さも増します。自分のやったことがはっきりと目に見えて表われますから、やりがいがあります。これまで働いてきた社員やパートの人たちが、皆熱中して仕事をやってこられたのは、このやりがい、面白さのためだと思います。
- (5) そして、互いに情報交換をしたり、サポートをしながら、ダイナミックな動きを造り出していくことができればよいと思います。もともとルミエールでは現場と店長の裁量は大きかったのですが、それをもっと大きくしていきたい。そして一人一人がもっと自覚的自発的に働いてもらいたいと思っています。それぞれの人やチームが、それぞれの特色を発揮して、世の中にどう貢献していくかを考えていてもらいたいと思います。

- 2 . (1) ネットワーク型の組織をめざそうとすれば、一人一人の実力をつけていかななくてはなりません。ピラミッド型の場合は、命令をきちんとかんせる人が大多数でいいわけですが、ネットワーク型では、それぞれの自発的な活動が欠かせません。
- (2) ロチャースからルミエールに変わって、今、私が思っているのは、「人づくり」です。企業は、最終的には人間です。どんなにいいシステムがあっても、どんなに好環境の店舗があっても、そこで働いている人がしっかりしなければ、商売は成り立ちません。素晴らしい従業員を育てていかなければ、お客さんに質の高いサービスが提供できるいい店はできません。
- (3) これは大きなチャレンジです。これまでのロチャース＝ルミエールでは、低コストに徹底するあまり、従業員に対しては、かなり厳しい条件を強いてきたところがあります。長時間忙しい労働に、やめていく人も多くいました。しかしそれではいけません。従業員を犠牲にして、お客さんに喜んでいただく、というのはよくない。お客さんも、従業員も、取引先も、幸せになってもらうような会社でなければならない、と思います。そうでないと、ルミエールの存在価値はないと思います。
- (4) 従業員の方々は、ルミエールを選んで来てくださって、ここで一生働くんですから、その人たちが、一所懸命働いて、よかったなあと本当に思ってもらうようにしなければならない。ルミエールで働いていただくことで、「お客さんに喜んでもらう」喜びも味わってもらいたいし、一所懸命やったことへの報酬も得てもらいたい。そして、何よりも、ルミエールで働いたことで、人間として成長できた、と言えるようになってもらいたい。
- (5) 近年、フリーターとか日雇いとか、いろいろな格差とかが問題になっています。これはもともとは成果主義から始まった、日本の雇用制度の崩壊だと思っています。成果主義というのは、働く人を経済的な指標でしか捉えません。単なる労働力なのです。従業員は、ともに夢を実現していく仲間であるはずなのに、それを人間として見ていないのです。その考え方が進んでいくと、社員を雇うのはコストがかかるからとか、仕事量の変動に合わせて人員を自由に増減したいから、ということで、派遣・日雇いというような形式になっていってしまいます。
- (6) それに、成果主義は、一人一人の欲望をあおって仕事をさせるやり方です。仕事というのはまわりとの助け合いや調和によって成り立っているのに、個人の成果だけを捉えるようになると、自分がよければいい、まわりを押しつけてでも成果を出そう、というような心になってしまいます。世の中に貢献しようとか、思いやりとか与える心とかは、そこからは出きません。ルミエールでは「あの手この手で売上を作ってはいけない」と言っています。それはこういう意味です。
- (7) かつての日本には、会社家族主義、終身雇用制度といった、従業員を大切に思う思想や制度がありました。それは確かにそれなりの負の面を持っていますが、それを修正して、見直していかなければならないのではないかと思います。

(8)かつて出光佐三さんは、「家族主義的経営」を掲げ、戦争後、元社員が復員してくると全員再雇用しました。仕事がないから人はいないというのではなく、出光にいる人たちがみんなでいかに世の中の役に立つかを考えようとしたのです。会社を作るのは人間、会社の最大の資産は従業員です。従業員一人一人の力が総合されて会社の力になるのです。従業員が成長していけば、会社も成長していくのです。

(9)私は、終身雇用主義、家族主義という良い伝統を生かしていきたいと思っています。その中で、従業員一人一人が、心を育て、自分の仕事を人生の表現としていてもらいたいと思っています。

3.(1)この30年の歩みを振り返って、いくつか、若い人たちに学んでほしいと思うことがあります。

(2)その一つは、「工夫をする」ということです。創業の頃は、お金もない、信用もない、ノウハウもないという状態から、皆必死で工夫して、店を発展させてきました。

(3)多くの若者は、便利な環境に育ってきているので、環境は便利なものであって当然だと思っていないでしょうか。ですから、問題が起こると、自分のあり方や、今のやり方を変えようとはせず、環境を変えようとする。でも、環境というのは、思うとおりに変わらないことがほとんどなのです。環境を変えようとする前に、工夫をしてみしてほしいのです。人手が足りない、設備が足りない、と言う人は、今のやり方でやったら足りないというだけのことで、やり方を変えて工夫すれば足りるものを、足りないと言っているのではないのでしょうか。

(4)ルミエールのある店にテナントに入っている肉屋さんで、こんなことがありました。売上がどんどん伸びて、冷蔵庫が足りなくなった、大きくしてほしい、という現場からの要望が出ました。私は、社長さんに、「本当にそうか実際見てください」とお願いしました。そして社長さんが見たところ、商品をあまりに早くパック詰めしているためだということがわかりました。前もって仕事をするには悪いことではありませんが、それが不都合な結果を招くこともあるのです。そして、売れ行きに合わせてパック詰めするようにしたところ、冷蔵庫はその大きさと十分間に合うようになったのです。そして、そうすることで、いつも切り出したばかりの肉が並び、お客さんにも喜んでもらえたというのです。

(5)今までのやり方で「足りない」と思ったら、まずやり方を変えることを考えてほしいのです。そうやって柔軟に工夫することで、新たなアイデアが生まれてくるのです。

(6)もう一つは、「一所懸命にやろう」ということです。ロチャース＝ルミエールがここまで発展してこれたのは、皆が一所懸命に働いてきたからです。

一所懸命というのは、背伸びをして頑張れということではありません。真剣に、真心こめて、

事に当たるといことです。お客さんに「安いねえ」と喜んでもらった時、自分がそのことを一所懸命にやっていたら、本当に嬉しく感じます。でも、普通にただやっていたのにそう言われただけなら、それほど嬉しくは感じません。

(7)スポーツ選手も、一所懸命練習して、体と心を鍛えて、それでいい結果が出てお客さんが喜んでくれると、嬉しい。だから一所懸命練習するのはです。一所懸命すればするほど喜びも大きくなっていきます。ですから、販売でも、交渉でも、仕入れでも、一所懸命やったら、それだけ得られる喜びも大きいのです。

(8)そして、一所懸命やっていると、まわりも手伝ってあげよう、助けてあげようという気持ちになります。一所懸命は周囲にそういう温かさの輪を作り出すのです。

(9)そして最後の一つは、「どんどん自発的に行動しよう」といことです。ルミエールは、マニュアルやコンピュータできっちり管理されたチェーンストアではありません。店や売場にかんりの裁量権がある、自由な会社です。ですから、どんどん自分で考え、行動していくことができるのです。自分で思いついてやったことがうまく行ったら、こんな楽しいことはないのではないのでしょうか。少なくとも私はそうでした。

(10)「やりたいことがあったら、やらないといけない」といのが私の信条の一つです。良いことだったら良い結果が出るでしょうし、悪いことだったら悪い結果が出て、それによって成長できる。やらないでいると、後悔や不満が残るし、結果も出ない。結果が出ないと成長もできないのです。

4.(1)最後に戻るのは、やはり「創業の理念」、太田社長から教わり、ロチャースを通じて実践してきて、そして新しいルミエールに受け継がれてきた、「安く売ることでお客さんに喜んでもらう」とい理念です。

(2)安くするといのは難しいことです。どうしても自分の欲が、儲けへの欲が出てしまいます。欲を、儲けを、捨てないとできない。人のために生きたら人に助けられる、いことを信じ切らないことできません。利益率を下げたら利益額が上がる、い単純な法則なのです。あまりに単純すぎて、信じられない、信じ切れないのです。

(3)儲かったらあげよう、持っていたらあげよう、いのはだめです。それは儲かっていないからあげられない。持っていないからあげられない、い弁解になっていき、永遠にあげられません。今そのまま何をあげられるか考えなければなりません。何も持っていないのなら、体を動かして何かをする。動くこともできないのなら、笑顔と思いやりで喜ばせる。持っているものを与えるいことではなくて、何かをして人の役に立とうい心が大切なのです。

(4)お客さんがルミエールに求めていることは、いいものを安く売るということです。私たちはそれに徹しなければいけません。よく、自分の趣味で売場を飾ったり、商品をきれいに並べたりする人がいますが、それは大きな勘違いです。それは自己満足に過ぎません。権力を得てそれを見せびらかしたいとか、人から認められたいとかというのも、みな自己満足です。お客さんのことを考えていない。そうではなく、お客さんが求めている「いいものを安く」に徹底しなければならないのです。

(5)店はお客さんのものです。自分の店であれば自分の好きなものを、好きな取引先から仕入れてもかまいませんが、店はお客さんのものですから、お客さんの求める要件に合ったものを、最も安い所から仕入れなければならないのです。お客さんの役に立てば、店は栄えますが、自分の都合のよいようにやれば、お客さんは離れていきます。

必要以上の利益は無用です。会社を維持できる経費と発展させるための費用が出ればそれでよいのです。

5.(1)太田社長は、「ディスカウントをやっていく上で一番怖いことは、経営者の心が変わることだ」とおっしゃったことを、私自身は自戒していきたいと思います。

(2)成功したら、自分の力だと思ってしまう。自分の店だと思って、お客さんが支えてくれていることを忘れてしまう。そして自分の欲が出て来てしまう。そうなったらおしまいです。エゴのこころを起こすことなく、世の中に貢献する事業として永く存続できるように、価格、品質、品揃えなどサービスの質を上げて生きたい。この仕事の真髄は、「人の喜びを作るために自分を使い尽くす」ということです。そのことを肝に銘じておきたいと思っています。

[コメント]

人間主義経営とは何か、社員・従業員を大切にしている経営とは何かについて具体的に示してくれるのが本書。本書の福岡市内に15店舗を展開しているディスカウント・ストア「ルミエール」の30年の歩みから多くのものを学ぶことができる。大いに学びたい。

- 2010年11月4日林 明夫記 -