

人間学を学ぶ月刊誌
chichi

昭和51年8月16日第三種郵便物認可
平成28年11月1日発行
毎月1回1日発行 通巻第497号

2016 December

12

知人を育てる

特集



インタビュー

井村雅代さん
に聞く

川島隆太 & 斎藤 孝
和地 孝 & 堀 昭彦

大感謝祭
開催中!
チラシ在中

人育ては 根気よく、 辛抱強く



はしもと・かずよし——昭和28年京都府生まれ。玉川大学工学部卒業後、大塚製薬に就職。57年傳來工房入社。平成7年同社社長に就任。新たに進出したエクステリアや住宅建築分野を主力事業に育てる。著書に『これからいい家づくり真剣勝負』(日本建築出版社)。

——エクステリアブランドで毎年二桁成長

橋本 御社は「ディーズガーデン」というエクステリア(屋外構造物)のブランドで、近年大きな成長を遂げておられるそうですね。

橋本 おかげさまで毎年二桁成長を遂げて、全国的に認知されるブランドになってまいりました。

きっかけは、バブル崩壊後の苦境を開拓するために新たに手掛けた大手建材メーカーのOEM(相手先ブランド生産)でした。その実績を踏まえて十三年前に自社ブランドを立ち上げたわけです。

——具体的にはどのような製品を扱っておられるのですか。

橋本 門扉やフェンス、物置からポスト、表札まで、住宅の外部を構成する様々なエクステリア製品を企画しています。

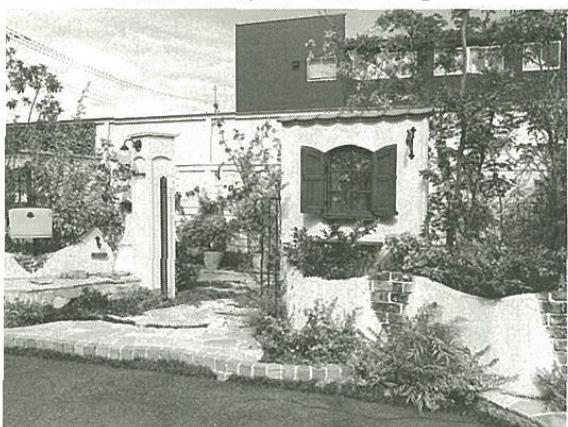
これまでエクステリア製品のブランドというのはなかつたんです。たぶん住宅を購入された方も、門扉やポストがどこの会社の製品かほとんどご存じないと思うんですね。そういう中で私どもは、日本初のプレミアム・エクステリア・ブランドをつくろうと考えてスタートしたわけです。

この「ディーズガーデン」の売

千二百年以上の歴史を誇る老舗・傳來工房が、創業来の事業の枠を超えて果敢に新しい道を切り拓いている。同社を率いる橋本和良氏は、このチャレンジ精神に富んだ企業体质をいかにして築いてきたのか。基盤となる人づくりについての考え方を交えてお話しㄧただいた。

特集 人を育てる

人気が集まる「ディーズガーデン」



上高七億円を含め、当社は現在年商二十五億円、従業員数二百五十名（グループ計）ですが、今後はブランドをより強固に育て、海外へも展開していくことで、さらなる成長を目指しています。

いつもアンテナを広げ

新しいものにチャレンジせよ

——御社はもともと铸造を手掛けた会社で、創業は千二百年以上も前に遡るそうですね。

橋本　はい。西暦八〇六年に弘法大師によって大陸から優れた铸造技術がもたらされ、その技術を会得した職人たちによって立ち上げられた铸造技術集団「傳來」が当社の原点になります。

ただ、他の老舗企業様のように、

歴史を自慢するようなことはほとんどありませんでした。もちろん歴史があるというのはうちの特徴ではありますけれども、それだけでは会社はやっていけません。それよりも、いいものをつくれとか、常に技術を磨けとか、そういうことは耳にタコができるくらい言つていましたね。

当社に代々伝わる「傳來合言葉」というのがあります。これは我われのものづくりの基本方針と

当主が「何代目」と名乗るようなことは、私どもは控えさせていただいているんです。

——なぜですか。

橋本　戦災で昔手掛けたものが消失するなどして、歴史の裏づけとなるのに乏しいという事情もあるのですが、当社の継承してきた

铸造技術というのは、仏像、仏具だけでなく、武器、貨幣などの製造に関わる非常に重要な技術であつて、当主の息子といえども技量が足りなければ継承できませんで

した。時の権力者の承認を得て、最も技量の優れた一番弟子が継いでまいりましたので、自分は何代目といった感覚はないんです。

実際、先代も先々代も、うちの歴史を自慢するようなことはほと

んどありませんでした。もちろん歴史があるというのはうちの特徴

ではありますけれども、それだけではありません。なぜうちのようないい小さな会社に依頼があつたかとい

うと、真空铸造法という日本で発明された铸造法を、当社が世界で

初めて实用化しましてね。薄い大

型のアルミパネルを製作できるようになつたことで、評判を聞いたBMW本社ビルの設計者から発注があつたのです。当社はこの技術

して、毎日全員で唱和しているんです。

「新しく変わったものを創れ 京のものづくり

知恵と技 磨いて目指せ

豊かな心 豊かな暮らし

後世に誇れるものを送れ

傳來ものづくり

——歴史に胡座を搔くことなく、常に革新、進化を心掛けてこれらたのですね。

橋本　戦時中は当社が製作した製品を溶かして武器、弾薬にするようになつて、仏具などの铸造の仕事ができなくなつてしましました。

そこで先代の父が铸造の技術を生かして機械金属の部品製造への展開を進めたことで、戦後に業績を順調に伸ばすことができました。

先代の時代には、ミュンヘンのBMW本社ビルの外装材も手掛けました。なぜうちのようないい小さな会社に依頼があつたかといふと、真空铸造法という日本で発明された铸造法を、当社が世界で初めて实用化しましてね。薄い大型のアルミパネルを製作できるよ

うになつたことで、評判を聞いた御社に入社された経緯をお話

を活用してビル用の装飾建材に進出しています。ダーウィンの進化論でも、生き残るのは強い生物でも大きい生物でもなく、環境に適応できた生物だといいます。会社も一緒に、経営環境は時代とともに変わりますから、その環境に応じて会社をつくり替えなければ生き残れません。

そのためには、組織のトップが常にアンテナを張り巡らせて変化の兆しや新しいビジネスの芽をキヤツチすること。そして新しい環境に適応するために会社の適切な方向づけをしていくことが一番大事だと思っています。社員に対しても、同じやり方で同じことをするな、いつもアンテナを広げて新しいものにチャレンジせよといふことは言い続けてまいりました。

聞くことに徹して 組合運動を収める

橋本　私の先々代、祖父が大正七年に一番弟子として傳來を継承し、その後を継いだ父も戦後に当社の

新しい道を開いたのですから、子供の頃から後継ぎだと耳にタコができるくらい言われて、それが自分の宿命と受け止めて、まことに

橋本 いまだも覚えていますが、初日に先輩社員に「お近づきの印に食事でもどうですか?」と誘つたら「経営者側の人間とは一緒に行けない」と断られたんです。当時は組合運動が非常に盛んで、入社後何年かはその対策で大変でした。何しろ、春闘の時期には外からも大勢の運動員を連れて来て自分たちの要求をガンガン主張するし、しまいには地域の決起集会まで開く始末でした。

たんです。幸い、病院向けの医薬品売り上げで部門別の全国ランキン
グ一位になつたりして、私があまり機嫌よくやつているものです。
から、父も不安に思つたようで、「早う帰つて来い」と随分言われて、
昭和五十七年に二十八歳で当社に入社しました。

先代も議論好きで、お互に主張を譲らないものですからいつまでも収まらない。団交には私も出席するように言われてずっと黙つて見ていたんですけど、こんなことをいつまでも続けていられないと思いましてね。三年くらい経つとお頃に「今後は私に任せてほしい」とお願いしたんです。

——どう対応なさつたのですか。
橋本 議論に負けないよう労働法の勉強などしつかりして臨みま

したが、基本的にこちらはほとんど喋らずに、向こうの不平不満を聞くことに徹したんです。その上でできることはやる。できないことはできない理由をハッキリ伝えます。そうすると議論が目的の連中は面白くないんでしょうね。だんだん人が来なくなつて、社員と実のある話をキチッとできるようになつていつたんです。

すね。

橋本 もちろん最初からスムーズにいったわけではありませんが、社員たちの言い分に耳を傾けつづけたのですね。幸い業績も堅調でしたから、彼らの要求よりもたくさん

賞与を出したり、皆で海外旅行に行くなどするうちに団交は一切なくなりました。いまではDP（ドリーム・プロジェクト）会社へつ

て、社員と夢を共有し、実現するためには話し合う場になりました。

——リーダーとして大きな転機となる出来事でしたね。

橋本 転機といえば、経営コンサルタントの一倉定先生の教えを受けたことも画期的なことでした。先ほども触ましたが、バブル崩壊後に仕事が激減したために、大手建材メーカーのOEMを手掛けましてね。最初は順調に伸びていったのですが、ある段階から厳しいコストダウンを要求されるようになりました。それで、様々なコストダウン手法を試みるのですが、社員がそれに全く対応できな

いのです。

事態を開拓するためにいろんな勉強をしたんですが、そうした中で一倉先生の本に出会ったのです。全九巻ある本をひと月くらいで読んだのですが、特に「環境整備」という考え方が印象に残りましてね

ルタントの一倉定先生の教えを受けたことも画期的なことでした。先ほども触れましたが、バブル崩壊後に仕事が激減したために、大手建材メーカーのOEMを手掛けましてね。最初は順調に伸びていったのですが、ある段階から厳しいコストダウン手法を試みるようになりました。それで、様々なうになりました。また、社員がそれに全く対応できな

事態を開拓するためにはいろんな勉強をしたんですが、そうした中で一倉先生の本に出会ったのです。全九巻ある本をひと月くらいで読んだのですが、特に「環境整備」という考えが印象に残りましてね

すぐに先生のセミナーに参加しました。

橋本 私なりの解釈ですが、礼儀規律、清潔、整頓、安全、衛生をお客様視点で徹底的にレベルアップする活動と位置づけています。

例えば安全に関しては、社用車の点検を完璧にする、衛生でしたら、社内にゴミが落ちていないようになる、というふうに目標を掲げてそれをクリアしていくのです。整頓では「定位置、定品、定量」の「三定」を実践します。決められた場所に、決められたものを、決められた量だけ置くことで、これは一般的な工場の管理手法なんですが、当社ではこれを「使いやすく、戻しやすく、管理しやすくしかも美しく」と、より高いレベルで実践するために、社員がそれぞれ創意工夫しながらそれを自分の机や作業台など身の回りで実践しています。

初めて「環境整備」を知った時には、当社はこういうベーシックなことができないから地道なコストダウン活動が実を結ばないので直感しましてね。社長になる二



年くらい前から自分で経営計画書にこの環境整備の導入も盛り込んで全社員に配布したんですが、誰もやつてくれない。思い悩んで、一倉先生の門下生の社長さんに相談に伺ったんです。

その社長さんから「君はやつてるか?」と聞かれて、「いえ、私はやっていません」と正直に答えたから、「社長がやらずに誰がやる」とお叱りをいただいたんです。

橋本　ええ。環境整備を本当に定

着させたかったら、率先垂範以外にない。まずあなたが毎朝一番に出社してトイレ掃除をやりなさい、と論してくださいました。その言葉に覚悟を決め、翌朝から自分一人でトイレ掃除をやるようになりました。

最初は汚れるのが嫌で、大きなゴム手袋と柄の長いブラシを買ってきて、顔を背けながらやつたのですが(笑)、そのうちにもつと綺麗にしたいという思いが出てきましたね。柄のない亀の子束子を素手で持つてやるようになり、もつと汚れが落ちるよう洗剤を探したり、自分で掃除道具をつくったりするまでになったんです。

三ヶ月もすると、これは単にトライを磨いているんじゃない、自分の心を磨いているんだ。仕事に対する姿勢を整えることそのものだと気づきました。これは全社員で実践しない限り会社は変わらないという信念ができ上がって、一年後に思い切って全社に導入することにしました。

橋本　例えば環境整備の「礼儀」の実践として、「明るく、元気に、大きな声で、人より先に笑顔で挨拶する」と決めるわけです。営業がお客様を工場にお連れすると、铸物の職人がしっかりと挨拶をする。お客様は感動され、ファンになって帰っていくので、営業もビックリして、環境整備の重要性を実感する。最大の抵抗勢力だった営業が社内一番環境整備に熱心に取り組むようになるわけです。

そうして環境整備が定着するにつれて、業績も目に見えて改善していきました。

橋本　環境整備の効果というのは非常に大きいのですね。

橋本　社員の基礎力が向上するんです。例えば、不良品というのは、決められたとおりにつくっていたらまず出ないです。それを勝手にやり方を変えたり、手を抜いたりするから不良になるわけです。

—グレート・カンパニーを目指して

—スムーズに定着しましたか。

—コピーユ用紙一枚ずつでも進化しよう

—会社を変革する上で留意なさ

橋本　最初は、「なんでこんなことをしなければならないのか」という不満が出て、会社を辞める人もいました。それでも妥協せずに続けていくと、会社が目に見えて変わっていました。

私は環境整備にさらに磨きをかけて、当社を見学してくださったお客様が全員「感動した」と言つていただけるようになりました。さらに、当社が環境整備の代名詞になろうと研鑽を重ねた結果、二年くらいで当社をモデルにした研修DVDが制作されたり、セミナー会社が受講生を集めて定期的に来社されるまでになりました。去年は経営者の方だけでも八百人の見学があり、近年は中国や韓国の企業の訪問も増えています。

大事なことは、環境整備というものは目的ではなく、あくまでも手段だということです。何の手段かというと、これも一倉先生の教えなんですが、お客様第一や高品質のものづくりを真に実現する「グレート・カンパニー」へと会社を変革する手段なんです。

人を育てる

特集

つたことは何でしょうか。

橋本 やはり社員を根気よく指導していくこと、これに尽きますね。

私がいつも言っているのは、「毎日コピー用紙一枚ずつでいいから進化しよう」ということです。

コピー用紙のように薄い紙でも、五年、十年積み重ねていったらこんな厚みになる、と励ますんです。

そうして根気よく指導を続けていると、社員が急激に変わる瞬間というのがあるんですね。私はこれを「臨界点を迎える」と申し上げているんです。

——臨界点を迎える。

橋本 臨界点というのは、例えば紙が燃え出したり水が水になつたりするように、物質が急に形を変える瞬間です。

例えは、铸物の職人さんというのはシャイで、最初はまともに挨拶もできない人が多いんですね。

けれども根気よく指導を続けていると、挨拶ができるようになるんですよ。するとお客様が、「こんな立派な挨拶のできる人のつくったものなら間違いない」「どうせなら、こういう人のつくったものを使いたい」と感動されて、一介の職人さんが最強の営業マンに変わるん

です。当社では、見学されたお客様にアンケートをお願いして、必ず社員にフィードバックしますから、お客様の感動の声を見た社員は、そこからまたグッと伸びますね。

ですから人を育てるために大切なことは、臨界点に達するまでこちらが根気よく、辛抱して指導をしていくことが非常に大事だと思っています。あとは自走、自分で走つてくれるんです。

——人育てにおいて特に印象に残っていることがありますか。

橋本 当社では「感動大賞」というのを設けて、周りの人のお役に立ち喜ばれるような仕事をしたり、環境整備に熱心に取り組んでくれた社員を表彰していましてね。二年前に受賞した社員は、人柄はい

うのを設けて、周りの人のお役に立ち喜ばれるような仕事をしたり、環境整備に熱心に取り組んでくれた社員を表彰していましてね。二

年前に受賞した社員は、人柄はいいんですがちゃんとほらんなところがあつて、入社当初はどの部署でも持て余していたんです。それ

例えは、铸物の職人さんというのはシャイで、最初はまともに挨拶もできない人が多いんですね。

例えは、铸物の職人さんといふのは、立派な挨拶のできる人のつくったものなら間違いない」「どうせなら、こういう人のつくったものを使いたい」と感動されて、一介の職人さんが最強の営業マンに変わるん

いまはアフターメンテナンスを

担当していますが、お客様の評判が非常にいいですね。彼は、一人住まいの高齢のお客様のお宅に伺った時、お風呂が壊れてしまふと入浴できずに困っておられるときましてね。すぐに担当者に連絡

して差し上げたんです。後日お詫びをいただきましたが、あの彼がここまで成長してくれたかと思うと、喜びも一入でしたねえ。

企業は 人なり

——千二百年という歴史の重みをしつかり受け止め、見事に経営を担ってこられたのですね。

橋本 重みを感じてくださっているのは、私よりもお客様のほうだと思います。それは傳來を担ってきた先人たちが築いてくれた信用、信頼の重みといえます。

私はトップとしてそれに感謝し、評判を維持していく責任があります。その責任を全うするため、

私はトップとしてそれに感謝し、評判を維持していく責任があります。その責任を全うするため、率先垂範を常に心掛けてきました。これまでいろいろと新しいことに挑戦してきましたが、社長がまず率先垂範しないとダメですね。

その上で、社員にできることは

任せることです。自分がやったほうが早いという人が多いんですけど、それでは社員は育ちません。社員にさせるべき時はさせなければダメで、辛抱が必要です。

——人を育てるためには、辛抱が必要だと。

橋本 はい。環境変化に対応しようとすると、会社の中に不足する能力というものが次々と出てきます。例えは自社ブランドを立ち上げた時も、商品開発力や広告宣伝力など、それまでの当社にない新しい力が必要でしたが、それをいきなり社員にやらせようとしても無理な話なんですね。まず社長自らが勉強して、ある程度の方向づけをする。そこから社員に引き継いで、辛抱して育てていくことです。

短いスパンで物事を考えるとても人を育てることはできません。トップは、企業は人なりという自覚をしつかり持つことが大事です。当社が千二百年続いてきたのも、歴代の当主がこのことを常に心に覚めてきたからといえます。私自身もこれを当社の不易のスタンスと心得て、長い目で人を育てていく覚悟です。