

2014.10.29

小原院長の“いま一番気になる人・仕事”スペシャル対談

## 小原忠士×甲斐尊美

平成2年の開院以来、24年間にわたり地元連島を中心に多くの住民の方から信頼を頂き、皆様の健康に貢献してきた小原整骨院。その小原院長が“いま一番気になる人・仕事”というテーマで、ゲストの方と小原院長とで対談をして頂きました。今回は株式会社ザ・トップ代表取締役の甲斐尊美氏をゲストにお招きして、サービス業の在り方や人材育成、さらには経営について語り合っていました。(2014年10月29日(水)株式会社ザ・トップ本社にて)

### ゲスト紹介

#### ■ 甲斐尊美 (株式会社ザ・トップ 代表取締役)

1952年長崎県佐世保生まれ。15歳で理容室の修行に入り20歳で上京、美容に転向。30歳の若さで倉敷にて独立し「トップヘア」を創業するも37歳の時どん底を味わい、行け行け進めの超ワンマン経営から社員とともに考える、全員参画型経営の在り方を模索する。顧客満足は足元からの考えのもと、全ての社員が働きやすい環境を実現するために全社員参加の「夢合宿」を開催し、すでに24年となる。また業界ではいち早く社会保険を採用。自主自立の活性化サロンを目指し現在直営8店舗、フランチャイズ3店舗を展開。「経営は人間学」をモットーに軸を持つ経営など異業種経営者の会での指導、若手美容経営者の塾を開催するなど多方面にわたって活躍している。



#### ■ 小原忠士 (小原整骨院 院長)

倉敷市出身。地元である倉敷市連島で開院以来24年にわたり地域の皆様の健康に貢献してきた小原整骨院の院長。柔道整復師としての技術力は当然、その穏やかな人柄で多くの患者に慕われ、スタッフからの信頼も厚い。6月には株式会社エミリンクとして法人設立。代表取締役となる。



株式会社エミリンク (小原整骨院)

## ■ 司会進行 俣野浩志 (株式会社パッション)

岡山市出身。一般社団法人ウェブ解析士協会認定 初級ウェブ解析士。経営修士 (MBA : 香川大学大学院地域マネジメント研究科)。大学でマーケティングを学んだ後 11 年間印刷・デザイン業界に勤務。2009 年に岡山県産業振興財団主催のベンチャー・ビジネスプランコンテストにて奨励賞を受賞。2013 年大学院にて「住民主体の体験交流型プログラムが地域社会に与える影響についての考察」というテーマで、NPO のまちづくりを研究した。

### サービス業に必要なこと「人格力」

**司会** : まずは甲斐社長と小原院長の出会いをお聞かせください。

**小原** : 長年、理容室しか行ったことがない私ですら、美容室トップヘアーのことは知っているくらい倉敷では有名なのですが、1 年前、分院の開設準備をしている時、甲斐社長の奥様と知り合う機会があり、甲斐社長が顧問として携わっている豊友会 (経営者の勉強会) の存在を知り、お世話になることになりました。

**甲斐** : 小原さんとはお会いするタイミングが良かった。事業が拡大し個人経営から法人へ変わるタイミングで…十数人もスタッフを抱えていらっしゃるので、組織づくりや社内規定などの基盤作りが必要になっていた時だよ。

**小原** : そうなんです。そのあと豊友会にも参加するようになり、経営を学んでいます。今までは、技術の習得にばかり注力していて経営という視点が欠けていました。それが今では経営どころか人生について真剣に考えるようになって、忙しいながらも嬉しい悲鳴をあげています！



**甲斐** : ははは、人間学だね。しかし自分の人生をしっかりと考えていなければ、良い経営はできないよ。社員が幸せになれるように導くという意識も必要だしね。

**司会** : お二方ともサービス業を営まれているわけですが、サービス業に必要なこととはなんですか？

**甲斐** : 一口にサービス業と言っても、通常のサービス業と技術を持ったサービス業は違う。我々のような技術を持ったサービス業はお客様に喜んでいただくには技能が必要。そこは整骨院と同じだよ。お客様にご満足いただける技術力というのは最低限必要になる。特にお客様の体に直接施すサービスなので、技術力が未熟だとご満足いただけない。常に技術力を磨く必要があるよね。

**小原**：そうですね。私たちも院内研修はもちろん、外部から講師をお招きして鍼やお灸の新しい施術を学んだり、みんなで切磋琢磨しています。

**甲斐**：まずは技術。次に必要なのは「人格力」。サービス業をサービス力と考えた場合、これはもう人格力ということになる。どういうことかという「人格力」は「意欲・人柄・考え方」で構成されていて、それらを高めていけば良い。例えば、考え方が正しいこと。人の役に立つことを喜ぶとか、親切だとか、丁寧とか、気配り、そういうものが意識化されて、態度や行動に現れてくると人柄、性格が良いと思われるようになる。人格というと高尚なものに聞こえるが平たく言うと性格や人柄…根底にあるのは「思いやり」と「感謝」。人が相手の時に大切なのは「思いやり」と「感謝」が態度や行動に現れてくることを分かっているかどうか。これが分かっているとサービス力は高まる。「思いやり」や「感謝」はその人の人格に依存するので、人格を磨き続けることが大切になってくる。



**小原**：なるほど。よく思いやりだとか感謝を忘れずに、とか言いますが、そもそも考え方が正しくない、上辺だけのサービスになるのですよね。人の役に立っていることを喜ぶ。直接自分に利があるわけではないので、意識が高くないと難しいでしょうね。

**甲斐**：そうだね。一方、私たちのサービス業は「気業」とも言われる。人間の持っている力はエネルギーで出来上がっている。構成しているのは神秘的だが出

ているのは「気」が出ている。この「気」で成されているので、気のある人、本気、気配り、気遣い、こうした「気」をうまくコントロールできる人が向いている。またそういう人の集まりが「場」の雰囲気を作り出し、同じように意識の高い人達が引き寄せられ繋がっていく。

ただ、気を放出しっぱなしだと、気が枯渇していく。だから人も気の充電をしなければならぬ。これは小原さんの得意分野でしょう。身体の在り方。例えば、よく食べること。食の細かい人、好き嫌いが多い人よりも良く食べる人が元気。また寝ることも大切、よく食べよく寝る人は気が充電できる人。自然と触れ合う、山に行くなども充電には良い。充電できていない人はお客様への気配りなどが弱くなるしね。

**小原**：確かに疲れた時の笑顔は弱々しいですし…そうした自分の「気」のコントロールというのも大切ですね。気が充電できるような生活を普段から行わないとダメですね。自分自身でどのようにしたら気分転換ができストレス発散に繋がるか、オフの過ごし方も工夫が必要ですね。

**甲斐**：そう、自分の体や心の状態を普段からよく知っておくことが大切。

また別の言い方ではサービス業は「気業」といわれると同時に「徳業」とも言われる。人生は徳を積むことが重要と言われるが、それは人の役に立つ、人を喜ばせるという良い行い「善行」を積み重ねていくと人徳が生まれ、これが自分の人生の力となり、自分の人生、未来への可能性や幸せに繋がっていくから。他人に行った善行は自分に返ってくる。

よく世間では徳を積むということは、心に預金をすると言われてるが、そうではない。

心を預金しているということ。心というものは元々が善。そこへ善行をすることで心が豊かになる、元本が減ることはない。役に立つことだけ、預金が増えて心の豊かさが生まれる。本質的に豊かになりたいのであれば、心の豊かさを作り上げることが大切。物質的な豊かさは瞬間的であり自己満足。精神的な豊かさは喜びの積み重ねなので、見えないが、とても大きな力になっていく。これがサービス業の本質だと思っている。

## サービス業に必要な人材を採用するには…価値観や社風に合うかどうか重要

**司会：**サービス業では人格力が大事なことがわかりましたが、ではそういった「人格力」を持った可能性のある人材を採用するにはどうしたらよいのでしょうか。

**甲斐：**まず大事なことは我々のところに人材は入ってこないという覚悟を持つこと。クオリティの高い人材が集まるとは限らない。クオリティの高い人は大手、ブランド力のあるところへ行きがち。私たち中小零細企業というところでは、まず人数を集めることを考える。

**小原：**確かに、私たち中小ではエントリーしてくれる人数自体が少ないですから、その中で良い人材をとってても無理がありますね。



**甲斐：**そう、だから笑顔が良い、常識的範疇で礼儀ができる。マナーができる。ある程度、おごり高ぶることがない人、単純にいったら明るく元気で素直という要素で採用する。そこから能力があるとか云々はプロフィールなどで判断するが、能力だけみて採用すると社風が壊れやすくなる。まずは人柄が重要で能力が備わっているかどうかは二の次。

人間は2つのことを身につけなければならぬ、人としての道徳と技能技術など。ただ技術技能は付随条件。付随条件に重きを置くと振り回される可能性が高い。軸足は人として好感が持てる人なのかどうか。

採用の時の基準は、明るく元気で素直、常識がある、最低限これは必要。それを踏まえて、この人と一緒に働いてみたいという中で、能力などの付随条件が付いてくる。

基本的には中途採用でも自社のやり方に合わせて貰う。人が変わって店のやり方が変わったらお客様が困惑する。その統一が基本。会社の方向性、価値観が同じである。目指す方向、ベクトルが一緒であるとうこと。こういうことを大事にする。

**小原：**なるほど。中途採用の場合、即戦力になるということは、以前の職場のやり方や考え方や、価値観が染み付いている可能性がありますよね。それ自体は悪いことではないのですが、私たちと一緒に働くのであれば、私たちと同じ価値観の下で働いてもらわないと、良いチームになれませんよね。

**甲斐**：その通りだね。中途採用の場合、今までの技能や効率の良いやり方など、あらたな風を入れてくれる要素はある。しかし企業にはその企業独自の考え方や文化がある。それを受け入れ共感できなければうまくはいかない。だから当社では、中途採用者でも新入社員研修を同じように受けて貰う。社風などを共感できるか、これが基本。

「和して同ぜず」、「同じで和せず」。自分の価値観を持ちながら意見はいう、筋道は通す、それでも共感するという。こういうスタンスで一緒に仕事ができる仲間が居ると企業は活性化する。困るのは、価値観の合わない人を入れると乱されること。面接で良くても変わる人はいるので早い段階で見極める必要がある。リーダーは心眼を磨かなければならない。

**小原**：甲斐社長の業界でも、若い社員が活躍されていると思うのですが、今の若者というのはどうでしょうか。

**甲斐**：それぞれの時代の中で、新人という「今の子は…」「やる気がない…」とか「昔と違う…」とか言われるが、実際には今の子は本気で関わってくれる人を求めている。愛情薄く育っている子が多いので愛情を求めている。基本的には人生を教えてください。表面的ではなく良く自分を見てくれる人と出会いたいと思っている。面白いことに、ピラミッドの壁画にも「今の若い者は…」という言葉が書かれていた。結局のところ4000年前も今も同じ。時代とともに変化したのは大人が作った社会の方で子供たちではない。



それは教育の現場を見ればわかる。学校では記憶力が良い方が成績が良い。それは末学、付属条件。そういう社会の中で生きてきているので、計算や技能には長けている。しかし本質的にはどうなのか、そこを気づかせて磨き上げていったら伸びる子はいる。

### モチベーションを維持させるには…働く喜びを実感させること

**司会**：やる気や気力をいかに継続させるか、モチベーションに関わることをお伺いしたいのですが。モチベーションのアップについて、何か特別なやり方などはあるのでしょうか。

**甲斐**：モチベーション、つまり意欲をいかに継続させるかということだけでも、一つには関わりの中で補っていかねければならない。モチベーションを上げさせ続けるには、人生という長期スパンで捉えて育てる。人として「育てる」というスタンスが必要になる。

もう一つは技能などの向上。これは「教える」ということが必要。教えるという作業から生まれてくるのが平均化しようとする試み、つまり技能の底上げにつながるマニュアルが必要となる。

**小原**：成果に連動した報酬とか分かりやすい形のものが必要と考えていましたが。

**甲斐:** 人のモチベーションは金銭的なものよりも、自己の成長を自分自身が感じられるとか、人の役に立っていることを実感することの方が影響が大きい。

モチベーションには、まず教わることで身につけられることに「働きがい」がある。働く喜び、人から当てにされる、認めてもらえる。必要とされる。自分が価値を作り出していく。これが働く喜びの段階。「働く」の語源は端を楽にする。お客様を喜ばせるというのはまだ未熟だが、あなたがいると助かるという面はある。

キャリアになると、モチベーションを継続するには「やりがい」が必要となる。やりがいとは自分からやる喜びを作れる人。自主性。今までは、言われてやりながら「必要としてくれる」という働きがいから、今度は、自分から「こうしてあげたい」「こうしたらもっと喜んでもらえるのでは…」という創意工夫が必要となってくる。自分から始める、発言するという主体性。ここに初めて人生の主役的役割が出てくる。自分が人生の主役となる一歩に繋がっていく。



「働きがい」、「やりがい」という段階から、次は育てることが重要になる。育てるとは関わることで、その中で「考えさせる」ということが重要になる。考える力と任せるということはこの段階でする必要がある。経営者やリーダーが任せることをきちんとしないと、その人の成長はここで終わる。任せることで重要なのは適材適所を考えること。人を生かすことが大事であり、生かす道が適材適所でなくてはならない。ポジションの与え方がその人の持っている資質を活かせない場合、自信も誇りも生まれてこない。

次に来るのが「生きがい」づくり。生きる喜び。ここに使命を果たすとか人生の目的というものが出てくる。ここに至る人材はすでに、人格的なものも能力的なものも備わってきている。一般的には自己実現の達成という。そういう力と位置を持ち合わせている。

物事は初期、中期などの段階があると捉えてそれぞれの段階で教育の内容を変えている。生きがいとなると店長以上、キャリアという人たちに指導している。店長以上は経営者の勉強をさせており、私が直接指導している。

**小原:** 素晴らしいですね。モチベーションが自己成長としっかり連動しているのですね。まずは人の役に立つ「働きがい」、次はそれに自主性が必要な「やりがい」、それから考えさせる・任せるというプロセスを経て「生きがい」に繋がる。しかしそういった教育ができるのは甲斐社長だからではないでしょうか。

**甲斐:** 確かに教える側にはそれなりの資格というか、聞いて貰えるだけの何かが必要になる。おそらく聞いて貰えるかどうかの違いとなるのは「経験」と「知恵」と「熱意」。知識というもので終わっているとできない。アウトプットがいる。これは慣れに繋がるが、その前に体験することが重要。体験しないと知識で終わってしまう。行動する、やってみる、やってみてわかったこと、気づいたこと、こういうものを自分の中で腑に落として、自分の気持ち

になったらアウトプットしても良い。経験なしにアウトプットすると理屈っぽくなり、好感を持って貰えない。

ここまでくると自分の信念みたいなものが生まれる。「僕の行き方はこういうものだよ」といったね。そういう軸を明確にすると信念を持った生き方ができてくる。こういう生き方ができると相手に共感して貰える。人に教えたり、影響を及ぼすのは、何を言っているかよりも、誰が言っているかが前提としてある。その人が言うからわかりやすく、経験もあるので伝わる。人の心に火をつけ、動かしていく。これが伝わるということ。

トップヘアーはこれらのことを人材育成として年間の行事の中に組み込んで、一つのシステムとして運用している。社長の人間学講座は2、3ヶ月に一回。新入社員研修、夢合宿、表彰会、忘年会、新年会、旅行など、行事を通じて語り続けること、形にし続けることをしている。会社がそれを認める場をつくらなければ、人は輝いてこない。

認める場作りとしてはこんなことをしている。表彰状は42枚ほど作るが実績評価(数字)は12枚くらいしかない。他は「縁の下の力持ち賞」など、数字をあげる人だけが優れているのではなく、数字をあげている人たちが色々な人に支えられているということで、影の役割に徹している人にも光を当てるというテーマでやっている。人が輝くという言葉をそういう場を通じて語り「形」あるものにしていく。

**小原:**確かにアシストしてくれる人がいなくて、うまくいかないことは多いですね。得点王だけを評価していたら、アシストに徹している人のモチベーションは上がりません。これが甲斐社長のおっしゃられる「人が輝く舞台作り」なのですね。

## 経営者にとって一番大切なこととは…「人徳」

**司会:** 経営者にとってズバリ一番大切なこととはなんでしょうか。

**甲斐:** 経営者にとって一番大切なことは、「人徳」だと思う。なぜかというと、能力や技能や、システムなどいろいろ要素はあるが、根本的な使い方をする「人(経営者)」が徳を積む人でないとダメだと思う。人に喜んで貰う、満足して貰うということがその会社を通じてできるかどうか企業が持続できるかどうかになってくる。サービス業は善行を行うという徳業でもあるので、徳業を積んでいくための人でなければ、商売にしても経営にしても成り立たないといえる。

二宮尊徳の言葉に、『道徳を忘れた経済は罪悪である。しかし、経済を忘れた道徳は寝言である。』というのがあるが、人の道を忘れてはいけない、人の道を軸とした経済活動で利益を上げることは大切、しかし人のためと言いながら利益のあげられない会社は良いことを言っているだけであって良い会社というには程遠い。経営というものは人としての幸せを実現するものでなくてはならない。だから人のお役に立っていることが根本原理にならなくてはならない。

人の役に立っていくこと、利益を上げていくことの両面がなくては企業として成り立たない。一番重要なことは人徳であり、必要なことに能力やシステムがある。これらが偏っておらず、良いバランスで経営をすることが必要。

**小原:** 人徳を磨くのに、私は豊友会（経営者の勉強会）で磨けるのですが、他の人、例えば、スタッフとかはどうすれば良いでしょうか。

**甲斐:** 「師を持つ」「仲間を持つ」と、考え方を正しく持ち、人の喜びを自分の喜びとするなどを心がけることかな。人に喜んで貰う、元気にする、明るくする、こころを軽くすることができれば、「徳行」（行という漢字の徳行）を積むことができる。また人としての基本、約束を守る、礼を尽くすことも大切。それに前処理（段取り）よりも後処理（思いやりと感謝を表すこと）のできる人になること。後処理、たとえば、お会いした方全てにお礼状を送るなど。後処理のできる人は思いやりと感謝が育っていく人、こういう人は人を繋げることができる人、縁を繋げることが大切になっている。後々自分を高めていける人。



これからの日本経済は内需が非常に冷えてくるので、ビジネスは段々厳しい時代になってくると思う。自分たちはほとんど内需の中でやっているの、何が生き残っていくか、よく見極める必要がある。ただ考え方としては、勝つよりも残る。残るには、他社との違いが何か、10年後に同じもので違いがあるか？そういうときに、何を残せるか？を考えなければならない。

私はそれは「人」だと思う。物とお金は明日を作るが未来は人が作る。だからこそ人材育成が重要。サービス力は人格力。

そのためには人生、命の使い方を明確にすることや使命感が大切になる。小さなことをおろそかにしない。思いやりと感謝を磨く。磨く道具も重要。私たちは微差力と言っている。小さな差の積み重ね。小さなこと、お客様や社員、部下の表情、声のトーンなど小さなこともおろそかにしない。微差力で日本一になろうと考えている。

**小原:** 小さなこと…その大切さが分かったような気がします。資本力のある大手のチェーン店は広告宣伝や、設備に投資して一気に攻めてきます。私たちは正面切って同じ戦法では勝てません。しかし人の体に施す技術サービスを業にしているからこそ、人で差別化することができるかと確信できました。

サービスの提供価値の底上げをするにはマニュアル化が適しているでしょうが、それはあくまでもどの店でもどのスタッフでも同じサービスが受けられるというレベルであり、そこには感動がありません。しかし、マニュアル化できない「人格力」に寄るところのサービスには人を感動させる「思いやり」や「感謝」があります。それは一朝一夕に習得できるものではないですし、経営者自身の「人徳」、教育システムなども必要であり、全社員あがでの取り組みになると思います。だからこそ、社風や企業の価値観に合う人材が必要であり、またモチベーションを維持する仕組みも必要なのだと理解しました。

**甲斐:** その通りです。もう一つ大切なこと、人を磨く道具は「人」だけ。他人のアドバイスを素直に受け止めることができる謙虚な人は、成長が早い。師匠や仲間を持つ意味がそこにある。



小原：なるほど。出会いを大切にしなければ…。本日はお忙しいところ、ありがとうございました。

甲斐：こちらこそ、小原さんやみなさんの参考になれば嬉しいです。

.....

■ 株式会社ザ・トップ

〒710-0831 岡山県倉敷市田ノ上 922-2 Tel 086-421-5300 Fax 086-421-5900

<http://www.tophair.co.jp>

TOP HAIR

中庄駅前店・倉敷沖新店 2F・倉敷沖新店 1F・玉島店・総社中央店・倉敷駅北店・大元駅前店・岡山下中野店

■ 小原整骨院（本院）

〒712-8014 倉敷市連島中央 2-3-22 TEL&FAX : 086-444-9595

受付時間

受付時間	月	火	水	木	金	土	日
8:00～13:00	○	○	○	○	○	○	×
15:00～19:15	○	○	○	×	○	×	×

こはら鍼灸整骨院（倉敷分院）

〒710-0003 倉敷市平田 615-1 TEL : 086-486-3363