

4 c mグループ 企業理念

全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に社会に必要な
される一流の美容師を育成すること

4 c mグループ 経営理念

- 一 お客様に支持される美容室を作ります
- 一 美容業を通じて魅力のある人間になります
- 一 美容業を通じて豊かな人生を送ります
- 一 社会貢献と仲間作り

『4 c mグループ フィロソフィー』は 創業者（中嶋一良）が作成したもので
すが、創業者・代表者の上に位置し、代表者の日々の経営判断は、
『4 c mグループ フィロソフィー』に基づいて実践しています。

4 c mグループ ミッション

【触りたくなる髪、憧れられる髪へ】

- ・ すべてのお客様をハッピーにすること
- ・ お客様の悩みを聞き改善方法を提案すること
- ・ 技術とトレンドを学び、お客様の期待を超えるデザイン
を提供すること

目次

第1章 経営の心

- 1 原理原則に従う
- 2 お客様第一主義を貫く
- 3 実力主義に徹する
- 4 「ガラス張り経営」で公明正大に利益を出す
- 5 全員参加で経営する===家計簿経営
- 6 ベクトルを合わせる

第2章 素晴らしい人生を送るために

1. 心を高める
 - 1 素直な心を持つ
 - 2 感謝の気持ちを持つ
 - 3 私たち凡人が（三毒）を抑えるテクニック
 - 4 常に明るく
 - 5 職場での二つの幸福（働く幸福）と（経済的幸福）
 - 6 小さな事を多く重ねる
※毎日練習するのは、体が忘れるから
2. より良い仕事をする
 - 7 仲間のために尽くす
 - 8 自ら燃える
 - 9 仕事を好きになり、真面目に一生懸命に仕事に打ち込む
 - 10 公私のけじめを大切にする
 - 11 読書はなぜ必要か
 - 12 伝える力===話し方と文章力
- {3} 困難に打ち勝つ
 - 13 自らの道は自ら切り拓く
 - 14 自らを追い込む
 - 15 強く思い、それを具体的な目標にする
 - 16 夢を実現するための習慣づくり
 - 17 本音でぶつかる

- 18 闘争心を燃やす
- 19 成功するまで諦めない
 - ※目標を数値化してみる
- 20 有言実行でことにあたる
 - {4} 人生を考える
- 21 人生、仕事の結果＝考え方×熱意×能力
- 22 「心に描いた夢」の通りになる
- 23 反省ある人生を送る

第3章 日々の仕事を進めるにあたって

- 1 経営者意識を高める
- 2 現場主義に徹する
- 3 誤魔化しのないパーフェクトな商品を作る
- 4 クレームに関する指針
- 5 「報告・連絡・相談」はビジネスの基本
- 6 儉約を旨とする
- 7 物事をシンプルに捉える

第4章 リーダーの姿勢

- 1 リーダーは特権でなく（責任ある仕事）
- 2 リーダーに求められる姿勢
- 3 リーダーは質問で部下を育て、働きやすい環境を作る
- 4 チームのコミュニケーションの図り方===全員参加を基準
- 5 リーダーの時間を成果が上がることに使う

第5章 リーダーの役割

- {1} 正しい判断をする
 - 1 リーダーは『4cmグループフィロソフィー』を判断基準にする
 - ※『4cmグループフィロソフィー』を説く姿勢
 - 2 私心のない（利他の心）を判断基準にする
 - 3 素直になる===素直—謙虚—感動—反省、感謝のサイクル
 - 4 常に謙虚であらねばならない
- 2. 新しいことを成し遂げる
 - 5 もうダメだという時が仕事の始まり
 - 6 信念を貫く勇気

- 7 楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する
- 8 率先垂範する
- {3} 店長の役割
- 9 店長の仕事
- 10 お客様数を最多に、経費を最小に、時間を最短に
- 11 日々利益を作る
- 12 能力を未来進行形で捉える
- 13 お店の目標を数値化し、周知徹底する
- 14 会議は現場の叡智を集めるために開く
- 15 会議の決定を多数決ではなく、なぜ主催者が行うのか
- 16 金銭管理ではダブルチェックの原則を貫く
- {4} マネージャーの役割
- 17 マネージャーの仕事
- 18 (他力) によって成果をあげる === ベテランリーダーの失敗
- 19 部下の叱り方

第6章 経営者の心 === 自身への自戒の念を込めて

- 1 心を研く
- 2 経営に打ち込む
- 3 心の修練を積む
- 4 公明正大であることが経営者の迫力を生む
- 5 大胆さと細心さを併せ持つ
- 6 値決めは経営である
- 7 投資のタイミングとその額
- 8 規模拡大を目指さず、適正な利益の確保
- 9 小善は大悪に似たり === 大善を持って導く
- 10 公私混同の戒め
- 11 高い目標を持つ
- 12 古き物を破棄し、明日の会社、お店を作る

『4cmグループ フィロソフィー』制作にあたり

私たち一人一人が、日々の生活の中で仕事や人生に迷ったとき、どういう基準で判断し生きていくのか、その積み重ねによって、それぞれの人生は形づくられていくと私は考えています。一人の人生がそうであれば、会社の命運も同じ

はずです。会社がどのような経営理念、経営哲学を持つかによって、会社は躍動もすれば衰退もすると思います。

この『4 c mグループ フィロソフィー』は、今後、4 c mグループが、どのような考え方、どのような哲学をベースに経営されるかを示す指針です。これからは『4 c mグループ フィロソフィー』を中心にしてお客様満足度、従業員満足度、サービスの質でも（最高のチーム）にしていこうと思います。そうすれば、皆の人生がより実りの多いものになるだけでなく、4 c mグループは規模ではなくスタッフのレベルの高さにおいて日本を代表するような素晴らしいグループになれると私は確信しています。

『4 c mグループ フィロソフィー』を、全てのスタッフが共有し、実行することで、4 c mグループ企業理念である（全従業員の物心両面の幸福）が実現できる物と信じています。

4 c mグループ 創業者 中嶋 一良

第1章 経営の心

1 原理原則に従う

全てのことを原理原則に従って判断することが大切です。4 c mグループの経営は、筋の通った、道理に合う、道徳に反しないものでなければ、上手くいかず、長続きしません。私たちは、普通の美容室の常識というものに頼ることはしません。ですから（他のお店はこうだから）という常識に頼って、安易な判断をしてはなりません。

会社にしても、財務にしても、利益の配分にしても、本来どうあるべきなのか、物の本質に基づいて判断していれば、どんな時でも、判断を誤ることはありません。

解説

道徳に反することなく、人として何が正しいのかという判断基準で、物事を判断していきましょう。つまり（人として何が正しいのか）と判断することが（原理原則に従う）ということです。

2 お客様第一主義を貫く

お客様のニーズは、時代とともに変化します。私たちは、変化するお客様のニーズに応えられるように、今までの概念を覆して、徹底的にチャレンジしていく姿勢が必要です。お客様に喜んでいただくことは、サービス業の基本であり、お客様に喜んでいただくことで（全従業員の物心両面の幸福）が達成されます。

解説

これからのお客様は、様々なサービスを経験してきており、より質の高いサービスを求める事と思います。私たちの提供する技術、サービスは、時代の変化とともに進歩発展する必要があります。

4 c mグループが目指す（お客様第一主義）とは次のようなことです。

お客様から家族や友人に（私の受けた技術、サービスはとても良かった）と言ってくださること。

- ・スタッフが家族や友人に（私は素晴らしい美容室、会社で働いている）と言えること
- ・美容学生や他店の美容師さんから（あの美容室は技術が上手く、ぜひ働きたい）と言っていただけのこと
- ・会社に携わっていただいている取引業者さんから、家族や友人に（良い美容室で、良いスタッフ）と、言っていただけのこと。

3 実力主義に徹する

お店を運営していく上で最も重要なことは、それぞれのお店のリーダーに、本当に実力のある人がなっているかどうかです。本当に実力のある人とは（職務遂行の能力とともに、人として尊重され、信頼され、みんなのために自分の力を最大限発揮しようとする人）です。

こうした人がお店に長として場や機会を与えられ、その力を十分に発揮できるような会社風土でなければなりません。こうした実力主義によってお店の運営が行われれば、そのお店は強化され、みんなのためになっていきます。

4 c mグループでは年功や過去の経歴といったものではなく、その人が持っている真の実力が全てを測る基準となっています。

解説

全従業員を幸福にするためには、能力がないにもかかわらず、年長、あるいは

古くからの従業員であるからといって、そういう人をリーダーにはしてはいけません。そんなことをすると、お店の運営が上手くいかなくなって、4cmグループがダメになってしまいます。（立派に仕事をしていける能力を持ち、同時に人としても尊敬でき、信頼できる人）をお店の長に置かなければなりません。そういう実力を持った人がみんなを引っ張ってくれて、事業を成功に導いてくれるということが（全従業員の物心両面の幸福を追求する）ということです。

仮に能力のない人をリーダーに置くことで、そのお店のサービスがダメになってしまっただけでは、その不幸を従業員全員で背負うことになってしまいます。

ですから（実力主義に徹する）はすごく大切です。

4 「ガラス張り経営」で公明正大に利益を出す

お店が適切な技術、サービスを提供することにより、利益は自然についてきます。赤字が続くとチャレンジができなくなり、いつの間にかお客様は減っていきます。

しかし、私たちは利益を求めするために技術、サービスを行なっているわけではありません。お客様が求める技術、サービスを提供していると、多くの人に支持され、結果として利益が出るようになるのです。

利益を上げることは恥ずべき事でも、人の道に反した事でもありません。お客様に喜ばれるサービスを提供して得られる利益は正しい利益です。無駄な経費は節約して、より喜ばれる技術、サービスを提供する努力が利益の増加を加速させます。

努力を積み上げることをせずに、一獲千金を夢見る人が多い世の中です。

4cmグループは公明正大に事業を行い、正しい利益を追求し、社会に貢献していく経営を行います。

そのような経営を継続するために、4cmグループではガラス張りの経営をしています。

その一つの例として、お店の売上 利益 人件費 光熱費 返済額 家賃まで公開しています。ガラス張りの経営によって全力で仕事に取り組むことができます。

5 全員参加で経営をする === 家計簿経営

4cmグループでは、それぞれが考えて行動出来る、お店単位で（家計簿経営）をしています。つまり、一握りの人だけで経営が行われるのではなく、全員が参加するということに、その真髓があるのです。みんなが自分の意見を言い、経営を考え、参加することができます。この経営への参加を通じて一人一人の自己実現が図られ、全員の力が一つの方向に向いたときに集団としての

目標達成へと繋がります。

(家計簿経営)を優先すると、利益優先の誤った行動に走りがちで、スタッフの働く環境や技術やサービスの質が悪くなる恐れがあります。そこで『4cmグループ フィロソフィー』と(家計簿経営)二つの柱で経営を行います。全員参加の精神は社員旅行 レクリエーション、忘年会、新年会、食事会、ミーティングなどで、人間関係や仲間意識を培う場としてこれからも大切にしていきます。

解説

4cmグループでは、(家計簿経営)と言って、各家庭の家計簿をつけて、やりくりするように、お店ごとに店長が責任を持って経営を行うという手法を取り入れています。家計簿経営では、よく頑張ったからといって、その店だけに特別な賞与を支給する、実績が悪いからといって、その店だけ何かをカットするようなことはしません。それは返ってスタッフの心がギスギスしてしまうからです。ところが真面目に一生懸命頑張っても一緒、頑張らなくて一緒となると、どうしても(気楽なサラリーマン根性)に堕ちる人が増えてきます。そこで、4cmグループでは店舗ごとに、同じ基準でのチーム目標を設定・採用しています。より高い生産性の実現に向けて(全員参加で経営をする)が絶対条件と考えています。

スタッフに、経営者と同じような気持ちを持ってもらうことは、非常に大切なことです。もし、全スタッフが経営者と同じような意識を持つようになれば、これ以上強い会社はありません。このために経営者はあらゆる場所を利用してスタッフとコミュニケーションや対話を繰り返し、みんなの心を高めるよう取り組む必要があります。

6 ベクトルを合わせる

人間にはそれぞれ様々な考え方があります。しかし、お店や会社にあつてスタッフ一人一人がバラバラな考え方で行動したとしたら、どうなるでしょうか。

それぞれのベクトル(力の方向)が揃わなければ力は分散してしまい、お店、会社全体の力にはなりません。このことは、野球やサッカーなどの団体競技を見ればよくわかります。全員が勝利に向かって心をつにしているチームと、各人が(個人タイトル)という目標にしか向いていないチームとでは、力の差は歴然としています。

全員の力が同じ方向に結集したとき、何倍もの力となって驚くような成果を生み出します。1+1が5にも10にもなるのです。

解説

ベクトル（目指す方向性）を合わせるということは経営において一番大事な要素です。それはスタッフ全員の（考え方）を合わせるということ。また（進むべき方向）を合わせるということであり、そのことが非常に大切なのです。

つまり嫌々経営に参加するのではなく、全員で経営に参加し、お店、会社の進むべき方向、目標を全員が同じように認識していることが大事なことです。

人間、みんな顔が違いうように、考え方も違います。そのように違った個性、考え方をを持った人たちが集まって一つのお店、会社を形づくり、経営をしていくわけですから、（お店、会社はこういう考え方で経営し、こういう方向を目指しています）ということスタッフに訴え、その方針に同調してもらうこと、それが代表者、マネージャー、店長にとって一番重要な仕事であり、しかも一番難しいことです。

私は機会がある度にスタッフに対して（我々の4cmグループは、こういう方向に向かって、こんなやり方をしようと考えているので、よく解って）（人として、こういう考え方をすべきだと思う）ということ語りかけています。

つまり、お店の中に、たとえ一人でもベクトルの合わない人がいると、他の人は（ああ、無理にベクトルを合わせなくてもいいのだな。）となってしまう。その為、私は全スタッフのベクトルを合わせることに、細心の注意を払っています。

第2章 素晴らしい人生を送るために

1. 心を高める

1 素直な心を持つ

素直な心とは、自分自身の至らなさを認め、そこから努力するという謙虚な姿勢のことです。感謝の心が幸福の呼び水なら、素直な心は進歩の親といえるかもしれません。

素直な心を持てば、自分の耳に痛いこともまっすぐな気持ちで聴き、改めるべきは明日といわず、今日からすぐに改めることができます。そんな素直な心が私たちの能力を伸ばし、心の向上を促してくれます。能力のある人や、気性の激しい人、我の強い人は、往々にして人の意見を聞かず、たとえ聞いても反発するものです。

しかし本当に伸びる人は、素直な心を持って人の意見をよく聴き、常に反省し、自分自身を見つめることのできる人です。そうした素直な心でいると、その人の周囲にはやはり同じような心根をもった人が集まってきて、物事が上手く運んでいくものです。

自分にとって耳の痛い言葉こそ、本当は自分を伸ばしてくれるものであると受け止める謙虚な姿勢が必要です。

解説

（素直な心を持つ）という言葉は、おとなしく（右向け右）と言われれば右を向くといった意味についつい捉えがちですが、決してそうではありません。

この（素直な心）の大切さを説かれたのが、あの松下幸之助でした。松下幸之助は、小学校さえも満足に通っていないにも関わらず（パナソニック）という大企業を創り上げました。その原動力とは、まさに（素直な心）なのです。

松下幸之助は戦前、すでに素晴らしい成功を収めていました。そこで（自分は偉く、凄い）と思い上がっていたとすれば、恐らくそこで終わっていたことでしょう。

しかし年をいくつ重ねても、（自分には学問がない。学校も出ていない）と言って（他人様に教えてもらって自分を成長させていこう）という姿勢を変えようとはしませんでした。そのため、人に意見を聴いて物事を学び、それを通じて生涯発展、進歩を遂げたわけです。（素直な心）とは、自分の至らなさを認め、そこから努力する謙虚な姿勢であり、それこそが成功のカギなのです

2 感謝の気持ちを持つ

もしも、お店、会社に人の和がないと、お客様に喜んでいただけるサービスは提供できません。なぜなら提供するサービスには人の心が反映されているからです。ところが利己的な考え方では、和を創っていくことはできません。

私たちが今日あること、そして存分に働けることは、お客様はもちろん、職場の仲間、家族といった周囲の方からの多くの支援があるからこそです。決して自分たちだけで、ここまで来ることができたわけではありません。

各店、それぞれお店が赤字の時もあります。仲間の協力なく、それぞれが単独で経営していたならば、すでにお店はなくなっていたかもしれません。

一つのお店が赤字の時でも、他店の仲間と同じ給与を手にすることができました。現在明るく働けるのは、相互の協力があるからこそです。

このことを忘れず、常に周囲への感謝の気持ちを持ち、お互いに信じあえる仲間となって仕事を進めていくことが大切です。

解説

お互いに信じあえる仲間となって仕事を進めていくには、常に周囲への感謝の気持ちを持つことが大切です。

職場の仲間、家族といった周囲の方からの多くの支援があったからこそ、皆さんは今日まで来ることができたわけですから、その方々に対して感謝の気持ち

を持つことが必要なのです。また、このことは、人生を歩む上で、最も大切なことです。

では（感謝をする）ということとは、どういうことなのでしょう。まず、自分自身が他の存在に対して、謙虚でなければ、感謝という心は出てきません。厳しい外部環境の中でも、何とかお店、会社を経営していけるのは、スタッフの協力があることであり、多くのお客様にお店を利用いただいているからでもあるのです。そういうことを含めて、全て周りの人々のおかげで今日の自分はあるという謙虚な気持ちで、感謝の心を持たなければなりません。

逆に（不平不満）、（愚痴）というものは、必ず人生を暗くし、不幸にします。その（不平不満）、（愚痴）の対極にあるものが、この（感謝）であり、感謝することで、人生は素晴らしいものになっていくのです。それは、感謝の気持ちを持つことで自分の心が美しくなっていき、運命そのものが明るく開かれていくからです。つまり、感謝する心が幸運を呼び込むのです。

また（感謝）の気持ちを口に出すと、自分自身もさらに幸せな気持ちになり、相手にも感謝されます。反対に（不平不満）、（愚痴）を口に出すと、自分自身もさらに不愉快になり、周囲の人々も大変不愉快になり、お店、会社は暗くなります。

口から出る言葉は（言霊）と呼ばれ、人の感情を良くも悪くも倍加させるのです。

3 私たち普通の人（三毒）を抑えるテクニック

（欲）と（怒り）と（愚痴）という本能は、人間が持っている（煩惱）の中でも最も制御しがたいもので、（三毒）と称します。

決して完全に消すことはできなくても、できるだけ欲を離れること、怒りを鎮めること、愚痴を抑えることに努める。その方法に近道はありません。古今東西を問わず、三毒を消す悟りの境地を求めて、人は一生を懸けて様々な難行苦行を行ってきました。それでも三毒から逃げられないのが事実です。

判断を迫られた時に瞬間的に出てきた答えは、本能から出てきたものです。それ故、その思いに捉われる前に、ちょっと一呼吸入れるのです。物事を判断する時には、自分のことは一旦棚に上げて考えるようにしなければなりません。もちろん経営者であれば会社の利益を一番に考えるのは当然です。しかし判断する時には会社のことは一旦棚に上げて、お客様のことを考えてみるのです。

- ① 一度立ち止まってから判断すること。つまり、毎日、反省をすることが必要です。（利己の心を抑える）
- ② 毎日感謝すること。不平不満や、不足ばかりを感じるのでなく、幸せを感じることです。過剰な欲望を制御する心（足るを知る）が必要です。

解説

人間の本能は自然界が我々に与えてくれたもので、生きていくために必要なものです。この本能の中で一番強力なものは（欲）です。たとえば、食欲や性欲ですが、これらの欲があるから私たちは肉体を維持でき、子孫を残せているのです。

例えば性欲を、相手かまわずに振りかざすと社会は混乱するので、性犯罪者は刑務所に入れられるだけでなく、出所後も一生涯にわたり何らかの方法で監視する国もあるほどです。

次に（怒り）があります。これは外敵から身を守ろうとして、相手に立ち向かうためには必要なものです。同時に、自分の存在を守っていこうとして、周囲や相手に対して不平不満を鳴らす（愚痴）があります。

放っておけば、人間の心は、この（三毒）にまみれてしまいます。それだけに心のなかに、少しでも善い思い、善い心を植え付けるように努めていかなければなりません。

職場でも家庭生活でも、日々様々なストレスが発生します。その度に（三毒）が頭をよぎります。これは普通の人を持っている普通の感情です。しかし、この感情の基に判断を下して日常生活を送っている人は、どんどん暗く寂しい不幸な人生を歩むようになります。

スタッフ全員が、明るく幸福な人生を歩むことができるためにも、三毒をできるだけ抑える努力をする必要があります。

4 常に明るく

どんな逆境にあっても、どんなに辛くても、常に明るい気持ちで理想を掲げ、希望を持ち続けながら一生懸命努力を重ねることが重要です。

人生は素晴らしく、希望に満ちています。常に（私は素晴らしい人生が開かれている。）と思いつけることが大切です。決して不平不満を言ったり、暗く鬱陶しい気持ちを持ったり、ましてや人を恨んだり、憎んだり、ねたんだりしてはいけません。そういう思いを持つこと自体が人生を暗くするからです。

非常に単純な事ですが、自分の未来に希望を抱いて明るく積極的に行動していくことが、仕事や人生をよりよくするための第一条件なのです。

解説

不思議なことですが、人生が上手くいっている人は、必ず明るい心を持っています。心根が暗く不平不満ばかりこぼしているようでは、決して素晴らしい人生を歩むことはできません。もちろん、誰にも負けない努力をするという（根性）は必要です。その上で、自分の未来、自分の人生はきっと素晴らしい幸運

に恵まれているはずだと常に信じる必要があるのです。

要するに、信じるか信じないかの問題です。自分の人生は素晴らしく明るいと思っていて、困難、苦勞、苦難にめげず、未来を明るく描いていく。厳しい現実の中でつい負けそうになる自分を励ましながら、明るく振舞っていく。そのような姿勢こそが、人生を開いていくのです。

たとえ、どんなことがあろうとも、物事を良い方に解釈をしていくことが大切です。悪い方に受け取っては、人生はどんどん暗くなります。仮に相手が自分に対して悪意を持って何かを仕掛けようとも、（あの人はバカじゃないだろうか）と疑いたくなるくらい、ニコニコしながら受け流すのです。

そういう私自身、必ずしもそうできているわけではありません。バカにされたり軽蔑されたりすれば腹が立ちます。しかし、できるだけそれを悪く取らないように努力しています。（あの人はなんと哀れな人だろう。人間が貧しいからそんなことを言うのかもしれない）と相手を哀れむことによって、腹を立てずに済むように努めています。

世の現象は全て、自分の心が招いたものです。暗く拗ねた心で送る人生は、良い人生ではないはずですが。その意味からも、物事を明るく善意に受け止めて毎日を過ごすということは、非常に大事なことです。

5 職場での二つの幸福（働く幸福）と（経済的幸福）

たった一度しかない人生で、貴重な時間を価値のないことに使っていたのでは、あまりにももったいないと思います。

美容室は、お客様や社会に対してより良い技術、サービスを提供することで、社会に幸福を与えるものでなければなりません。そして同時に、働く人にも幸福を与えるものでなければなりません。

4 c mグループがスタッフに与えられる幸福は二つあります。

一つ目は、働くことにより自己実現できる幸福です。自己実現とは、（成れる最高の自分に成る）ことだと思っています。サービスの世界で働く人には、奉仕の精神が必要です。生活費となる給料を稼ぐためだけに働く人ばかりでは、サービスの世界が利己主義中心となり、職場がギスギスしてしまいます。

二つ目の幸福は、経済的幸福です。奉仕の精神は大変重要ですが、それだけではその仕事は決して長続きしません。それはサービスの世界で働く人も、一方では生活をする必要があるからです。適切な給与があつて初めて温かい心が育まれ、その温かい心で温かいサービスを提供することができます。

解説

さて、職場で与えられる二つの幸福（働く幸福）と（経済的幸福）その二つを同時に実現させるマジックワードが（お客様第一主義）なのです。お客様のた

めにより技術、サービスを提供して喜ばれ、同僚からも尊敬され、場合によっては社会からも評価される。これこそが、仕事を通じての自己実現です。

そして、当然のことながら、そのことが会社、お店の業績向上をもたらし、経済的幸福も実現するのです。素晴らしい人々が一緒に働いてくれるためにも、より良い技術、サービスのために多くのお客様に利用していただき、収入を最大に、支出を最小にする必要があるのです。

社会や働く人に幸福を与えられる会社でなければ、存在する意味はありません。

6 小さなことを多く重ねる

一芸に秀でた人の言葉には、重みがあります。以下にイチローの語録を掲載します。

『今、小さなことを多く重ねることが、とんでもないところに行く、ただ一つの道なんだなというふうに感じています』（イチロー）

誰もが壮大な夢を描きます。しかし、大抵の場合その夢が実現することは少ないものです。今の自分と夢を繋ぐ唯一の架け橋は、あなたの目の前にある、一見つまらないように見える小さな仕事を根気よく積み重ねることです。並みの人間は最初から質の高い仕事をしようとするあまり、なかなか一步が踏み出せないでいます。

小学3年生の頃のイチローは、空振りばかりしていたといいます。バットを初めて握った瞬間からヒットを打とうなどと考えるはいけません。空振りを繰り返すことにより、バットにボールがかさるようになります。チップがファールになり、ファールがある日ヒット性のボールになって飛んでいきます。

解説

毎日継続させることが強烈なエネルギーとなります。細かい積み重ねをあとってはいけません。

※ 毎日練習するのは、身体が忘れるから

（僕がどうして毎日練習をやるか？その理由は簡単です。いいときの状態ってすぐに身体が忘れるじゃないですか。それを忘れないように毎日やるのであって、それ以外の何物でもありません。「続は力なり」なんです）（イチロー）

2. より良い仕事をする

7 仲間のために尽くす

人の行いの中で最も美しく尊いものは、人のために何かをするという行為です。人は普通、まず自分のことを第一に考えがちですが、実は誰でも人の役に立ち、喜ばれることを最高の幸せとする心を持っています。

かつて、真冬のアメリカで起きた飛行機事故で、1人の男性が自ら助かるというその瞬間に、傍で力尽きそうな女性を先に助けさせ、自分は水の中に消えてしまうという出来事がありました。人間の本性とはそれほど美しいものなのです。

私たちは、仲間のために尽くすという同志としての繋がりを持って、みんなのために努力を惜しまなかったからこそ、素晴らしい集団を築くことができたのです。

解説

私は(世のため人のために尽くすことが、人間として最高の行為である)と言っています。

この(仲間のために)ということは、(世のため、人のために)尽くすということに比べると狭い範囲の利他の行いではありますが、大変大事なことです。

世のため人のために、仲間のために尽くすと言うことは美しい心が行うものであり、また、それを行うことによって、その人の心は、さらに美しく、かつ純粹になっていきます。

つまり、人格を向上させていくために、大変大事な行為であるわけです。

このことは、仏教で言う(利他行)に当たります。仏教では、他人のために尽くすという利他の行為を大変大切にします。利他を積むことが悟りへの道だと、お釈迦様は説いておられるのです。

8 自ら燃える

物には可燃性、不燃性、自燃性の物があるように、人間のタイプにも火を近づけると燃え上がる「可燃性の人」、火を近づけても燃えない「不燃性の人」、自分でカッカと燃え上がる「自燃性の人」がいます。

何かを成し遂げようとする人は、自ら燃える情熱を持たなければなりません。高校野球では、心から野球の好きな若者たちが、甲子園という大きな目標を目指し、一丸となって生き生きと練習に励んでいます。

その姿には、未来への可能性とエネルギッシュな躍動が感じられます。彼らは自ら燃える「自燃性の集団」なのです。

自ら燃えるためには、自分がやっていることを好きになると同時に、明確な目標を持つことが必要です。

解説

経営者、トップであれば、自分の会社をこんな風にしよう、あんな風にしよう、常に考えています。不況であればなおさら、カッカとなって、必死に頑張っているはずで

そして、自分の周囲にいる部下に対して「〇〇さん、今、うちの会社は売上が減って大変だから、こういう動きをとって欲しい。私が言わなくても、自分で考えてこれぐらいの事はやってほしい」と、叱咤激励したりします。

そんな時に、全くクールというか、冷めきった顔をして全然燃え上がってくれないスタッフもいます。こちらはカッカと熱くなっているのに、その熱まで冷めてしまうようになる氷みtainな人間が、必ず1人や2人はいるでしょう。特に中小零細企業の場合には、燃えてくれない人が1人でもいると全体が沈滞した雰囲気になります。

ですから、いかにして【燃える人】作れるかと言うことが、経営を左右するカギとなってくるのです。

9 仕事を好きになり、真面目に一生懸命に仕事に打ち込む

一生懸命に働くということは、勤勉であるということであり、仕事に対する態度が常に誠実であるということです。

私たちが本当に心から味わえる喜びというのは、仕事の中にこそあるものです。仕事を疎かにして遊びや趣味の世界で喜びを見出そうとしても、一時的には楽しいかもしれませんが、決して真の喜びを得ることはできません。人の人生の中で最も多くの時間を費やす仕事において充実感が得られなければ、結局は物足りなさを感じるようになるはずで

そこで、仕事から喜びを得る一番良い方法は、仕事を好きになることです。どんな仕事であっても、それに全力を打ち込んでやり遂げれば、大きな達成感と自信が生まれ、また次の目標へ挑戦する意欲が生まれてきます。その繰り返しの中で、さらに仕事が好きになります。そうなればどんな努力も苦にならなくなり、素晴らしい成果を上げることができるのです。

こうした心境にまで高まって初めて本当の素晴らしい仕事を成し遂げることができるのです。

解説

私を含めて大部分の人は、人生の大切な時間の大部分を職場で過ごします。その仕事に充実感が持てず、楽しくなく、嫌々仕事をして毎日を過ごしている人の人生は悲惨です。

もちろん、趣味の時間を持ったり、家庭で静かな時間を使ったり、仲間と楽しい時間を過ごすことも、人生にとって大変貴重で重要なことです。

数字上業績が上がっているお店の人たちは、日々大変、多忙なはずで

多忙ならば職場がギスギスし、食事会も暗くなると思われ

ますが、

事実は全く反対です。多忙なお店ほど、その食事会は明るく元気です。一方、問題を抱えているお店の食事会は、出席者も少なく、暗く、元気がありません。

仕事が充実して、初めてプライベートの時間も楽しく、充実したものになります。

10 公私のけじめを大切にす

仕事をしていく上では、公私のけじめをはっきりつけなければなりません。プライベートなことを職務時間に持ち込んだりすることは、厳に慎まなければなりません。勤務時間中の私用電話の禁止をしたり、インターネットの私用を禁止したりお客様からのいただきもの（チップ）などを個人のものとせず、みんなで分け合っているのもそのためです。

ささいな公私混同がモラルの低下を引きおこし、ついにはお店全体を毒することになってしまうからです。それだけではありません。ささいなモラルの低下が、最後には新聞紙上をにぎわすような事件となり、自分自身の身を滅ぼすようになります。

私たちは公私のけじめをちゃんとつけ、日常のちょっとした心の緩みに対しても、自らを厳しく律していかなければなりません。

11 読書はなぜ必要か

高い目標を持ち、その目標を貫徹するためには、たくさんの経験が必要です。しかしながら、一人の人が経験できる時間はあまりにも少なく、そのため体験から得た叡智には限りがあります。

しかし、私たちは本の中にある人類の貴重な財産である叡智や体験を活用することができます。それ故、多くの本を読むことは大変重要です。

読書には単に多くの叡智を得るだけではありません。自分の思っていることを相手に伝える表現力もたかめます。文章力も話し方も上手になります。

12 伝える力

リーダーは、成果を上げるに、その（目的）（進むべき方向性）などを伝える必要があります。伝える方法は、口頭または文章です。それ故、分かりやすい話し方および文章が必要です。話し言葉をいざ文章にしてみると、いかに話し言葉の内容が未熟で、十分な検討がなされていなかったかを思い知らされることが多々あります。

（伝える）ための最低限の条件は（伝えたいことを明確にする）ことです。伝えたいことが曖昧な人が、よい文章を書けるはずがありません。

解説

私たちは、義務教育のどの段階でも（文章の書き方）（話し方）を教えてもらっていませんので、様々な方法を使って、お客様やスタッフには、分かりや

すく内容を伝える努力をしてください。

3. 困難に打ち勝つ

1.3 自らの道は自ら切り拓く

私たちの未来は誰が保障してくれるものでもありません。たとえ今、お店や会社の業績が素晴らしいものであったとしても、現在の姿は過去の努力の成果であって、将来がどうなるかは誰にも予測できないのです。

将来に渡って、素晴らしい会社にしていく為には、私たち一人一人が、それぞれの持ち場、立場で自分たちの果たすべき役割を精一杯やり遂げていくことしかありません。

誰かがやってくれるだろうという考え方で、人任せや、人にだけ期待するのではなく、まず自分自身の果たすべき役割を認識し、自ら努力してやり遂げるという姿勢を持たなければなりません。

解説

一般企業では、トップに社長、次に役員、その下に部長や課長がいるピラミッド型になっています。そして、上から下へ命令を下して仕事をするのが一般的です。

普通、命令された人は自分の意識を働かせ、また問題意識を持って仕事を遂行しようという気持ちになりません。上から（命令されたから、仕事をする）ことになりがちです。

つまり、その人は自分の意思で、意識的に命令されたことを実行しようとしているのではなく、ただ上司に（命令されたから）というだけの理由で、無目的で無意識的な行動をしているにすぎません。

それでは（言われた程度のことをすればいい、言われたことを最小限度で実行すればいい、怒られない程度に実行すればいい）というように、非常に消極的な行動にしかありません。

それに比べて、自分から参加する場合は、気持ちの持ちようが違います。その上お店には能力の高い人が働いています。そのような人々に上から下に命令しても、お客様にとって良い技術やサービスが提供できるとは思えません。

（どうしたら良くなるか考えてやろう）と自ら思った瞬間から、積極性が出てきます。上司に命令されて、嫌々ながら最小限のことをすればいいという消極的な姿勢とは違います。命令されなくても積極的に自ら経営に参加し、自分の考えを少しでも成功させようという姿勢が表に出てきます。

つまり、積極的に関与すると同時に、その人が経営そのものに対して責任を持ち始める、ということなのです。

14 自らを追い込む

困難な状況に遭遇しても、決してそこから逃げてはいけません。追い込まれ、もがき苦しんでいる中で【何としても】と言う切迫感があると、普段見過ごしていた現象にもハッと気づき、解決の糸口が見つけれられるものです。

火事場の馬鹿力という言葉があるように、切羽詰まった状況の中で、真摯な態度で、物事にぶつかっていくことによって、人は普段では考えられないような力を発揮することができます。

人間は得てして楽な方に流れてしまいがちですが、常にこれ以上、後に引けないという精神状態に自らを追い込んでいくことによって、自分でも驚くような成果を生み出すことができるのです。

解説

このことは不況の時においては、特に心に留めなければいけないと思います。問題を解決していくにあたり私は常に自らを追い込むよう心がけてきました。厳しい現実から逃避するのではなく、自分から問題に対し、真正面からぶつかっていくような気持ちで困難の中に自分自身を追い込んでいったのです。

すると、切羽詰まった状況が続く中で、ある時、フッと我に返ったような瞬間が訪れました。それまで続いていた緊張が緩みパッと問題解決のヒントを閃きそのヒントをもとに問題を解決できました。このようなことがあったのです。

【京セラフィロソフィー手帳】の中に【自らを限界にまで追い込んで必死にやっていると、やがて（神の啓示）がある】という表現があります。

もちろん、閃くのは自分自身ですが、それはあたかも神様が苦しんでいる自分を哀れんで、ヒントを与えてくれたものだと言えても良いと思います。

すなわち【神様が手を差し伸べたくなるほど、一途に頑張る。そうすればきっと啓示がある】ということなのです。

15 強く思い、それを具体的な目標にする

人は誰でも、いつ実現するかわからない願望のために努力する道よりも、目の前の楽な道を選びます。勉強をするよりも、何となくテレビを観る方に時間を使ってしまうようなものです。

強い願望がある場合のみ、目の前の誘惑を振り切って、厳しい努力の道を選びます。楽しい誘惑の道を進むのか、辛く厳しい努力の道を進むかの分岐点は、その人の願望の強さと、その願望の明確さによります。

実現しても実現しなくてもどちらでもいいような、漠然とした夢に終わるような願望ならば、その夢は泡沫のように消え去り、誘惑への道を進むことになるでしょう。

解説

夢見た将来の自分の姿が、テレビ画面で眼前に現れるような、明確で強烈な願望があつて初めて人は厳しい努力の道を進むことができます。

例えば 1年後にスタイリストになることを希望するならば、お店で楽しそうに、お客様をカットしている自分の姿をイメージすることです。その姿がテレビドラマのシーンのように見えてきたら必ず実現します。その姿を実現するために、半年後にはカットモデルをスタートする必要があります。カットモデルをスタートする為には、それまでに基本技術のテストをクリアしておく必要があります。今月中に合格する必要がある技術項目があります。すると今日中に必ず行わなければならない練習があり、それを行わなければ今週中にテスト合格することはできません。

このように、夢を具体的な目標にして、その目標を実現する日時を決めるのです。そうすることで、その夢のために、私は（今）何をしなければならないのか？が、はっきりします。残念なことに、年月が経つと人は明確で強烈な願望できえ、少しずつ薄れていきます。そして、いつの間にか目の前に次々に現れる楽しい道に誘われます。明確で強烈な願望を維持するためには、強烈な願望を日々思い出すことです。

それには、強烈な願望を（紙に書き、日々の生活の場に掲示）することです。例えばテレビの前に、（〇月〇日カット合格）などの明確で強烈な願望を掲示することです。

日々の判断を迫られた時に、何を基準に判断すべきか、その判断基準を思い出すと、必ず目標は達成されるようになります。

16 夢を実現するための習慣づくり

今の仕事をできるだけ良くするという（できるだけ主義）では、ほとんど進歩はありません。自分で、いつまでに、どこまで到達するかという自分の目標を設定し、逆算して目標を実現する方法を考え、それを達成するように努力するという（目標主義）に転換させる必要があります。

（できるだけ主義）と（目標主義）は全く違うものです。これは生活の習慣であり生活態度なので、目標が実現できるように自分自身の習慣を作るのです。要するに自分で、{自分に期限を切る} 習慣をつけることです。

高い目標や夢を、10年後20年後に必ず実現させるためには、1年後までに何をするか決める必要があります。そして、その1年後の目標を達成するために、1ヶ月後の目標、1週間後の目標、そして今日1日の目標を具体的に決める必要があります。目標の数値化です。

解説

毎年新入社員が、大きな夢を抱いて私たちの職場に入ってきます。その中には、高い理想が実現できる人とできない人がいます。

毎日新しい目標を考えていては、非常に緊張し、また疲れてしまい、決して長続きはしません。その目標を達成するためには、日々の生活の中での時間の使い方が非常に重要です。1日の仕事が終わりに（ああ、疲れた。テレビでも見よう）と日々、時間を過ごしては、いつの間にか貴重な時間が過ぎて、高い理想は決して近づいてきません。ですから今日すること、今日できることは、今日のうちにするという習慣をつけていきましょう。

17 本音でぶつかる

責任を持って仕事をやり遂げていくためには、仕事に関係している人が、お互いに気づいた欠点や問題点を遠慮なく指摘し合うことが必要です。

物事を【なあなあ】で済まさずに、絶えず【何が正しいか】に基づいて本音で真剣に議論していかなければなりません。欠点や問題に気づいていながら、嫌われるのを恐れるあまり、それらを指摘せずに和を保とうとするのは大きな間違いです。時には勇気を持ってお互いの考えをぶつけ合っていくことが大切です。こうした中から、本当の意味でお互いの信頼関係も生まれ、より良い仕事ができるようになるのです。

解説

問題を解決していこうと思えば、本当は【あなたのやり方のここが問題だと思っています。こうすべきでしょう】とズバズバ本音で議論しなければならないのに、そういう言い方を上司にすれば、角が立つ上に後々問題になると思って皆、言わないわけです。

同僚に対しても、ストレートな言い方をして、人間関係が壊れてしまっただけで困ると、どうしても建前で話をしてしまう。このように、穏便に物事を進めるやり方はよくありません。企業においては、建前や常識論で良い仕事ができるわけがありませんので、本音でぶつかり本音で指摘し合うことが必要なのです。ただし、本音丸出しで議論をするにしてもルールがあります。相手の欠点ばかり指摘する、足を引っ張り合うようなことでは当然いけません。たとえ、それが事実であっても、そのような言動はではいけません。必ず【みんなのためによかれ】という気持ちでの本音でなければならず、建設的でポジティブな議論でなければなりません。そのような議論であれば、必ずと言って良いくらい創造的な結論に辿り着けるはずです。

18 闘争心を燃やす

仕事は真剣勝負の世界であり、その勝負には常に勝つと言う姿勢で臨まなければなりません。しかし、勝利を勝ち取ろうとすればするほど、様々な形の困難や圧力が襲いかかってきます。このような時、私たちは得てしてひるんでしまい、当初抱いていた信念を曲げてしまうような妥協をしがちです。こうした困難や圧力を跳ね除けていくエネルギーの基は、その人の持つ不屈の闘争心です。格闘技にも似た闘争心が、あらゆる壁を突き崩し、勝利へと導くのです。どんなに辛く苦しくても【絶対に負けない、何としてもやり遂げてみせる】という激しい闘争心を燃やさなければなりません。

解説

経営者は集団のリーダーですから、まさに勇者でなければなりません。経営者程、ボクサーやレスラー、力士などに必要とされる闘争心が要求されることはない、と私は思っています。【自然界は弱肉強食の世界】と言われています。強い者が弱い者を喰らって生き延びていく、激しい闘争の世界です。しかし、実際は一生懸命に努力をした者、誰にも負けないような努力をした者が、世の中に適応して生き残り、努力をしなかった者は絶えていくのが自然界の掟です。

ですから、私たちが持つべき闘争心とは、相手を倒すためのものではなくて、自分が精一杯に生きていくためのものでなければなりません。

19 成功するまで諦めない

成功するかしないかは、その人の持っている熱意と執念に強く関わっています。何をやっても成功しない人には、熱意と執念が欠けているのです。都合の良い理由つけて自分を慰め、すぐに諦めてしまうのです。何かを成し遂げたい時には、狩猟民族が獲物を捕える時のような手法をとることです。つまり、獲物の足跡を見つけると、槍1本を持って何日も何日も追いつけ、どんなに雨風が吹こうと、強敵が現れようと、その住処を見つけて、捕まえるまでは決して諦めないというような生き方です。成功するには、目標達成に向かって粘って粘って、最後まで諦めずにやり抜くということが必要です。目標達成の向こうに成功があります。

解説

家も売った車も売った、だから、もうだめだ！と思うのか。それとも、まだ自転車がある、いや、歩いてでも仕事を取りに行こうと考えるか、それはその人次第です。成功するためには、このように【諦めない】という姿勢が肝心です。目標が達成できないのに成功はありえません。

20 有言実行でことにあたる

世の中ではよく、（不言実行）が美德とされますが、4cmグループでは（有言実行）を大切にしています。自分がやりたいと思うことがある時、実は（不言実行）よりも（有言実行）の方がはるかに難しいとおもいます。（不言実行）ならば、できてもできなくても、それなりの成果として表せます。（有言実行）は「〇月〇日までに、数値目標を達成します」と公表するわけです。自らが手を挙げて（これは自分がやります）と名乗りをあげ、自分が中心となってやることを周囲に宣言してしまうのです。そう宣言することで、周りとの両方からプレッシャーをかけ、自分自身を奮い立たせるとともに、自らを追い込んでいくことによって、目標の達成がより確実になるのです。

解説

禁煙の最良の方法は（有言実行）です。朝礼で自ら宣言すると、必ず成功します。自分自身も見ていますが、神様だけではなく職場の仲間が温かい励ましの目で見守ってくれます。1人だけでは成功しない禁煙も（有言実行）で仲間とともに禁煙に立ち向かうことになるからです。

朝礼やミーティングなどあらゆる機会を捉えて進んで、自分の考えをみんなの前で明らかにすることにより、その言葉で自らを励ますとともに、実行のエネルギーとするのです。

{4} 人生を考える

21 人生。仕事の結果＝考え方×熱意×能力

人生や仕事の結果は、（考え方）と（熱意）と（能力）の3つの要素のかけ算で決まります。

このうち能力と熱意は、それぞれ0点から100点まであり、これのかけ算で現されるので、能力を鼻にかけ努力を怠った人よりは、自分には普通の能力しかないと思って誰よりも努力した人の方が、はるかに素晴らしい結果を残すことができます。

これに考え方が掛かります。（考え方）とは生きる姿勢でありマイナス100点からプラス100点まであります。

考え方次第で人生や仕事の結果は180度変わってくるのです。

そこで能力や熱意とともに、人間としての正しい考え方を持つことが何よりも大切になるのです。

解説

人の能力は、千差万別です。世の中にはすこぶる頭の良い人もいます。しかし、大部分の人の能力に大きな差異はありません。しかし、50歳、60

歳と年月を経ると、そこに大きな差異が現れます。その原因は、考え方と熱意に差異があるからです。

この（考え方）とは {人生を歩いていくための方向} みたいなものだと考えればいいと思います。0を起点としてプラス側に {1 0 0}、マイナス側に、{1 0 0} という方向です。

方程式の中の（能力）を、（才能）という言葉で言い換えることもできます。才能のある人はつい才気に走り、そのために才能に溺れてしまいがちです。しかし才能に使われていたのでは、とんでもないことになってしまいます。才能を使うのは、（心）です。心が自分の才能を動かしていかなければなりません。心を失い、才能だけがあるという人は {策士策に溺れる} と言われるように、必ず失敗します。

この方程式でいっている（考え方）とは何なのか。それは、{哲学} という意味でもありますし、{心} と言ってもかまわないでしょう。または「思想」「理念」「信念」などと置き換えても良いでしょうし、あるいは人間の「良い心」と言っても良いかもしれません。

ここで言う「良い心」とは、常に前向きで、建設的であること。みんなと一緒に仕事をしようとする協調性を持っていること。明るいこと。肯定的であること。善意に満ちていること。思いやりがあって、優しいこと。真面目で、正直で、謙虚で、努力家であること。利己的ではなく、強欲ではないこと。{足る}を知っていること。そして、感謝の心を持っていることです。

その反対に、持つてはならない悪い考え方、つまり、{悪い心}とはどういうものかといいますと、今挙げた良い心の対極に来るものです。

後ろ向き、否定的、非協調的。暗く、悪意に満ちて、意地が悪く、他人を陥れる。不真面目で、嘘つきで、怠け者。利己的、強欲、不平不満ばかり。人を恨み、人を妬む。こういったものが悪い心、悪い考え方です。

2 2 「心に描いた夢」の通りになる

現実には厳しく、今日1日を生きることさえ大変かもしれません。しかし、その中でも未来に向かって夢を描けるかで人生は決まってきます。

（どうしても成功したい）と心に思い描けば成功しますし、（できないかもしれない、失敗するかもしれない）という思いが心を占めると失敗してしまいます。

自分の人生や仕事に対して、自分はこうありたい、こうなりたいという大きな夢や高い目標を持つことが大切です。心が呼ばないものが自分に近づいてくることはありません、現在の自分の周囲に起こっている全ての現象は、自分の心の反映でしかありません。

志高く素晴らしい夢を描き、その夢を一生かかって追いつけるのです。ですか

ら、わたしたちは、怒り、恨み、嫉妬心、など否定的で暗いものを心に描くのではなく、常に夢を持ち、明るく、綺麗なものを心に描かねばなりません。そうすることにより、実際の人生も素晴らしいものになるのです。描いた夢を実現する道は（強く思う）そして、（有言実行）です。

解説

どんなに現実が厳しく暗かろうとも、自分の心まで病んでしまうようなことがあってはなりません。

常に明るく、希望に溢れた夢を描いていくことが大切なのです。

この（夢を描く）ということも、人生の方程式にある（考え方）の一つです。つまり、ロマンチックですばらしい夢を描くような（考え方）を持っていれば、その通り人生は素晴らしいものになるということなのです。

よく、（徳）という言葉を使いますが、この徳とは、簡単に言えば、{利他の心を持っている}ということです。他人を慈しみ、思いやり、助けてあげる、そういう思いを持っている人、また、そういう思いを実行する人、そういう人を{徳のある人}と呼ぶのです。高い哲学、思想を持っているから徳が高いというのではなく、世の為人の為に尽くすことを生涯の規範としているからこそ、徳の持ち主なのです。

ただし、心に描いたことが、直ちに実現するわけではありません。しかし30年くらいの期間で見えていくと因果応報の辻褃はだいたい合うように思います。ですから（心に描いた通りになる）ということは、今、思っていることがすぐに実現するという意味ではなく、もっと長い目を見た場合、つまり、一生という時間で考えた場合の話なのです。

23 反省のある人生を送る

自分自身を高めようとするなら、日々の判断や行為がはたして{人として正しいものであるかどうか、驕り高ぶりが無いかどうか}を常に謙虚に厳しく反省し、自らを戒めていかなければなりません。

本来の自分に立ち返って、（そんな汚いことをするな）、（そんな卑怯な振る舞いはするな）と反省を繰り返していると、間違いをしなくなるのです。

忙しい日々を送っている私たちは、つい自分を見失いがちですが、そうならないためにも、意識して反省をする習慣をつけないければなりません。そうすることによって、自分の欠点を直し、自らを高めることができるのです。

解説

この項目は特に大事で、もちろん全スタッフに必要ですが、代表者、マネージャー、店長など影響力の大きい人ほど必要な項目です。

持っている哲学、思想、心の在り方、または理念、信念、あるいは人格というものが人生を決めるのです。しかし我々人間は肉体を持って生まれてきたために、自らの肉体を維持しなければなりません。毎日食事を取り、水を飲み、睡眠を取らなければ生きていけないのです。それ故に、人間はもともと己を守ろうとする心、すなわち利己的で欲望に満ちた心を持っているわけです。それは本来の肉体を維持していくために、神様が与えてくれた心なのです。

だから、何も手入れをしないでそのまま放っておけば、人間の心は必ず利己的で強欲なものに満ちてしまいます。

反省を繰り返し、常に心を純粋にしていなければ、素晴らしい考え方、素晴らしい人格、素晴らしい人間性、そういうものを維持していくことは不可能です。ましてや、人格を向上させることなどできるわけがありません。心を純粋にして、自分の行為を善の方向へ向けていくためにも（反省）は欠かせないものなのです。

私は『4cmグループ フィロソフィー』を書き、またその解説文をも書き加えました。しかし、私はまだまだ不完全な人間です。隙あらば自分の欲望を満たそうとする、普通の人間です。ですから当然、間違いも起こします。ですから、常に反省を繰り返し、今よりも悪くならないように努力しています。

人生の方程式を実践するためにも、また、身につけた立派な考え方を維持し、さらに向上させていくためにも（反省）は欠かせないものです。

立派な考え方を持つために努力することも大事ですが、それを維持させるための心の手入れも決して怠ってははいけません。毎日心の手入れをし、磨き、さらに立派なものにするために、反省のある毎日を送ることで、人生の方程式を完結させるのです。

第3章 日々の仕事を進めるにあたって

1 経営者意識を高める

4cmグループでは、お店単位の【損益計算書】を明確にすることで、仕事の結果が誰でもはっきりわかるようにしています。一人一人が【経営者意識】を持って、どうすれば、自分たちのお店の【営業利益】を高めることができるのかを、真剣に考え、実践していかなければなりません。

【営業利益】を高めるために、売上を上げること、細かく言うと【1時間あたりの時間生産性】を高めることが必要ですが、あわせて、経費を下げることも必要です。

常日頃、ボールペン1本やパーマのゴム1つままで、物を大切にしようと言っているのは、こうした考えの表れです。

ヘアカラー剤やパーマ液、バックルームの片隅に積み上げられている、全く使用していない在庫品やエクステの毛束などが、お金そのものに見えてくるところまで、私たちは【コスト意識】を高めなければなりません。

解説

【営業利益】を高めなければならないと、私は幹部スタッフにはもちろん、全てのスタッフに強く訴え続けてきました。【営業利益】を高めることで特に重要なことは【コスト意識】ということです。つまり、仕事をする以上は、材料だけではなく、時間など全てに対してコスト意識を持って、仕事をしましょう。と言っているわけです。【営業利益】を高めると言えば、【利益を得る】という意味でとられがちですが、そうではありません。それは常に【コスト意識】を持つということであって、このことが【営業利益】と【経営者意識】を向上させるカギになるのです。

つまり【コスト意識】を持つということは、パーマのゴム1つが何円なのか？を知ることから始まるのです。1つを無駄にすれば何円の損になるのか？

そのようなことを把握していなければ【営業利益】を向上させることはできません。

そのために、スタッフ一人一人が【経営者意識】を持つことができるよう教育を行うことが、大事になってくるのです。

2 現場主義に徹する

営業の原点は、お客様との接点のある美容室です。何か問題が発生した時、まず何よりも、その現場に立ち戻ることが必要です。現場を離れて机上でいくら理論や理屈を考えてみても、決して問題解決にはなりません。

よく【現場は宝の山である】と言われますが、現場には、問題を解くためのカギとなる生の情報が隠されています。問題解決の糸口はもとより、生産性やリピート率のアップ、売上や利益を増やすことなどに繋がる思わぬヒントを見つけ出すことができるのです。これは美容室だけに限らず、全ての業種に当てはまることです。

【現場で実践する事 お客様第一主義】

営業前(朝礼)

- ・美容師として仕事をしていることに誇りを持つ
- ・快適な空間を提供するため掃除を徹底する
- ・お客様の期待を超える最大提案を準備する
- ・プロの仕事で「おもてなし」できるよう、営業前の準備を万全にする

※営業前の準備とは「最大提案」「入客体制」「薬剤、備品」「おもてなしの心」を確認することである

※「おもてなし」とは、お客様に「不快を感じさせないこと」「心地よい空間と時間を過ごしていただくこと」「楽しさと喜びを感じていただくこと」をご提供することである

営業中

- ・サロンにお越しのお客様は全員にとってのお客様であることを認識する
- ・すべてのお客様にスタッフ全員で、「おもてなしの心」を込めてご挨拶する
- ・サロンにお越しの業者様も私たちがサポートしてくださるパートナーであり、お客様と同じ「おもてなしの心」を持って接する
- ・お客様から差し入れをいただいたら、必ず全員で御礼をお伝えする
- ・お客様の期待を超える最大提案を行う

※最大提案とは、ヘアケア・ダメージケア・ヘアデザインの持続性向上など、今ご提案できる最大の施術をご提案することである

- ・365日の内、ご来店できない日もお客様のヘアケアに寄り添うため、ご自宅でのお手入れ方法とホームケアアイテムを必ずご提案する
- ・お客様に常に良いヘアデザインをキープしていただくため、次回のスタイル提案と併せて、次回予約をお取りする

営業後(終礼)

- ・1日を振り返り、サロンワークで得た情報を共有する
- ・サロンワークで問題が発生した場合はその日のうちに解決に努める
- ・多くの美容室、多くの美容師の中から、私たちを選んでくださったお客様への感謝を、お手紙、DM、SNSでお伝えする
- ・多くの美容室、多くの美容師の中から、私たちを選んでくださったお客様に、また来店したいと想っていただけのご提案を準備する
- ・次の営業に向けての準備を行う

※次の営業に向けての準備とは、「空間」「備品」「在庫」を整えることである

- ・美容師としてお客様に選んでいただけている喜びを味わう

経営者や経営幹部がどんなに勉強をしても、会議の場でスタッフにどんなに熱く語っても、お客様のいらっしゃる現場(サロン)での実践が変わらなければ、売上や利益の数字は絶対に変わりません。

現場での実践の変化こそ、売上や利益を変える唯一の方法です。

3 誤魔化しのないパーフェクトな商品を作る

私たち美容師が作る商品は、誤魔化しのないパーフェクトな商品でなければなりません。

それは、美容雑誌の中にあるような、綺麗で誤魔化しのない、誰が見ても素敵だと思えるパーフェクトなヘアデザインの事です。

私たちが作る商品には、人の心が現れます。雑な人が作った商品は、雑なものに、繊細な人が作った商品は繊細なものになります。雑な商品をたくさん作ってれば、いつかは良い商品ができるなどと言う発想では、決してお客様に喜んでいただけるような商品は作れません。

ですから、完璧な作業工程のもとに、神経を集中して作業にあたり、一つ一つが完璧で誤魔化しのないパーフェクトな商品作りを目指さなければなりません。

解説

仕事の遅い人は、準備ができていなかったり、カットであれば左右の長さが違っていたり、上手く切れていないところなどを、直すためのカットに時間がかかっていることが多いです。

要するに、自分のカット技術のミスを誤魔化するために使う時間が多いということです。

人は、一度誤魔化し始めると、どんどん誤魔化すようになります。ですからプロの美容師として自分に厳しく、誤魔化しを直す姿勢が重要です。

また、上手く誤魔化せたとしても、お客様には伝わるものです。一切、誤魔化さず、お客様にとって良いパーフェクトな商品を作り続ける心がなければ、本当のファン客（指名客）はつきません。

4 クレームに関する指針

クレームは必ず発生します。どんなに努力してもクレームは決してなくなることはありません。お客様は、クレームそれ自体で怒るものではありません。クレーム対応の仕方によって、怒るのです。クレームとはお客様の不満の全てです。クレームには以下のように対応してください。

- ① クレーム対応は、時間、金銭の損得は度外視して全ての業務より優先して対応してください。
- ② クレームを聞いたものは、絶対に言い訳をはいけません。
- ③ 真摯に対応し {怒らせてしまったこと} に対して謝罪（共感表明）してください。その場合は一人で対応しないで、必ず第三者に同席してもらってください。

- ④ しかしながら、サービス責任への謝罪（責任承認謝罪）は軽々しく行わないで、上司とよく相談してください。
- ⑤ 全てのクレームは、すぐ上司に連絡してください。
- ⑥ クレームの全責任は社長にあります。しかしながらクレームをすぐに報告しなかった時、指示された対応を怠った時は、そのスタッフに責任が生じます。
- ⑦ クレーム対応は、同じ問題が二度と発生しない、発生させない対策をほどこし、周知徹底してください。

解説

一般の会社では、不満に思っているお客様のうち、4%程度しか申し立てないといえます。つまり、一つのクレームの後ろには、同じ不満を持つ25人の人がいると考えるべきでしょう。

ただし、{クレーマー}への対応は異なります（お客様第一主義）といっても中には（言いがかり）をつけてくるお客様（モンスター）もいます。慎重に判断することが必要ですが、言いがかりであることが明らかな場合には、毅然と対応することが必要です。

クレーマーに対して言いなりになっていると、担当している人たちがつぶされます。そのような場合には、店長、代表者とも相談の上、弁護士、場合によっては警察と慎重に相談してもよいでしょう。{他のお客様に迷惑になるお客様}も同じです。

クレームは、このように大きな問題を抱えている、大変重要なテーマです。どんなに素晴らしい技術、サービスを提供しても、クレームが無くなることはありません。クレームを隠しては、かえって問題を大きくします。クレームはどんどん表に出す習慣をつけてください。

5 「報告、連絡、相談」はビジネスの基本

報告、連絡、相談の実行はビジネスの基本です。しかし、その実行がなかなか難しいものです。

{報告}は義務的行為です。問われる前に先に報告をしてください。特に悪いことほど、早めに報告することが大切です。事後報告は、トラブルを招きやすいものです。

{連絡}は気配りのコミュニケーションです。マメな連絡は大きな信頼を生みます。

{相談}は問題解決の一番の早道です。早めに相談をしてください。

日々の業務で、（報告、連絡、相談）は非常に大切です。以下に具体的に説明します。

解説

・報告

事態を大きくさせないためにも不利な報告（言いづらいこと）は早めに報告結果を先に、次に経過を説明する

・連絡

コミュニケーションを良くするために、縦・横の連絡を確実に行う

・相談

早めに相談して解決する。

行き詰ったら、自分の意見、考えを立ててから上司に相談する

自己成長のためにも、相談される人になれるよう（学ぶ）

6 儉約を旨とする

私たちは余裕ができると、ついつい（これくらいは良いだろう）とか、（何もここまでケチケチしなくても）というように、経費に対する感覚が甘くなりがちです。そうなると、各店で無駄な経費が膨らみ、会社全体では大きな利益を損なうことになります。

そして一度このような甘い感覚が身についてしまうと、状況が厳しくなった時に、改めて経費を締め直そうとしても、なかなか元に戻すことはできません。ですから、私たちはどのような状態であれ、常に儉約を心がけねばなりません。

出ていく経費を最小に抑えることは、私たちができる最も身近な経営参加であるといえます。

解説

人の考え方とは、どんどん変化していくものです。ある時期には素晴らしい考え方をもち、そのために事業も上手くいき、人生も順調にいった。けれども、成功して環境が変わっていくに従って、その人の考え方も変わり、次第に墮落していき、せっかく成功させた事業を失敗させ、会社を潰してしまった。そのようなことは周囲に多くあります。

{儉約を旨とする} という考え方も、非常に地味で、経営者にとってはケチくさい感じがします。しかしこれからの美容室を取り巻く環境はますます厳しくなるものと覚悟をする必要があります。

立派な経営を持続させようと思えば、立派な考え方を持ち続けなければなりません。小さな美容室を経営し、長きに渡ってスタッフを守り、繁栄を維持していくのは大変難しいことだと思います。

{儉約を旨とする} という考え方は、小さな美容院はもちろんのこと、どんな

に大きな会社でも持ち続けていく必要があるものと確信しています。

7 物事をシンプルに捉える

私たちは物事を複雑に考えてしまう傾向があります。しかし物事の本質を捉えるためには、複雑な現象をシンプルに捉え直すことが必要なのです。事象は単純にすればするほど本来の姿、すなわち真理に近づいていきます。

例えば、一見、複雑に思える経営というものも、突き詰めてみれば【売上を最大に、経費を最小に 時間を最短に】という単純な原則に尽きるのです。【時間あたりの採算制】も、この単純化して物事を捉えるという考え方をベースにしています。いかにして複雑なものをシンプルに捉え直すかという考え方や発想が大切です。

解説

シンプルに捉えるための方法は、心を静める方法が一番です。感情に支配されている状態では、複雑な現象をシンプルに捉えることなどできません。座禅を組んだ時のように、心を静めて、落ち着いた目で物事を見るとその真髓が見えてくるのです。【心眼を開く】といいますが、それは心の目を開くという事です。

会社でも経済会でも、また、政治の世界でも、リーダーとなれる人は、皆、物事をシンプルに捉える才能を持っている人が多いと思います。また、そうでなければリーダーにはなれないと私は考えています。

第4章 4 c mグループ リーダーの姿勢

(4 c mグループ リーダーの姿勢)とは

この項目は私自身がリーダーとして、どのように対応したら良いのか、日々苦悩しながら考え、そして書きました。私自身が全てを実行できているわけではありません。このようなリーダーになりたいという、リーダーの理想像です。

お店の店長はもちろん、リーダーになろうとしている人たちも是非参考にしてください。

優れたリーダーシップにはカリスマ性は無用です。生まれながらのリーダー的資質は存在しません。

マネジメントは上司に集中している特権でもなければ、真似の出来ない特殊技術でも生まれ持った才能でもありません。リーダーが担当するマネジメントは誰でもが体系的に学ぶことで、習得できます。

リーダーの仕事は、使命、理念に基づいた明るい夢を語り、部下の能力を引き出すことです。決して細々とした指示命令を部下に出す仕事ではありません。このような適切なマネジメントにより、チームは成果を上げ、目的を果たし、

個人を幸福にするのです。

トップダウンは、速やかに意思決定する仕組みのことであって、決してカリスマ的ワンマンリーダーが好き勝手な判断を下すことではありません。

1 リーダーは特権ではなく（責任ある仕事）

- ① リーダーとは、目的 目標を明確にして、スタッフみんなが働きやすい職場を作ることです。
- ② リーダーシップを（責任）と捉えましょう。優れたリーダーは、責任を自分で負い、部下に存分に仕事をさせ、部下を成功させたリーダー自身の成功を誇りに思うことです。【自分は店長だから、部下は自分の言うことを聞くのは当たり前である】と考えるのは最も愚かなリーダーです
- ③ リーダーは（信頼）が得られる人物であることです。
信頼される条件 1.話が信じられる。 2.言動が一致している。 3.平等で公平（依怙鼻負しない）

リーダーが、権力と権威を区別できていない場合が多々あります。権力とは、他人を服従させる強制力です。一方、権威は人を服従させる威力のようなもので、ある分野において、優れたものとして認められているから、その威力を持つものが権威です。権力での運営は長続きしません リーダーは権威を持てるよう努力が大切です。

昔 新しく店長に就任した方が（店長になったのに、スタッフが言うことを聞かない）と悩んでいました。これはとんでもない考え違いです。

マネージャー、店長には様々な権限を与えています。それはマネージャー、店長が偉いから、そのような権限を与えられているのではありません。より重い責任を持ち、より多くの重要な判断を求められる大変な業務なので、日々の業務を遂行しやすくするために、様々な権限を与えられているのです。

与えられた【責任ある仕事】がより良く遂行でき【全従業員の物心両面の幸福】を達成できるように頑張ってください。

2 リーダーに求められる姿勢

リーダーに求められる能力の第一は、人の意見を聞く意欲、姿勢です。そのために必要なことは、自らの口を閉ざすことだけです。第二が、コミュニケーションの意欲、つまり自らの考えを理解してもらいたい意欲です。そのためには大変な忍耐を必要とします。第三が、言い訳をしないことです。自分が間違っていたと言える勇気が大切です。

仕事の中では、よく勉強して仕事ができる人が重要視されます。それ故、我々

は、技術が有り、弁も立つもの（能力者）をリーダーにしがちですが、そうではありません。また、集団を率いるリーダーには日々、内部からも外部からも様々な問題が発生します。その時々、大きな革新、抵抗を恐れず、あらゆる局面で集団を正しく導く（勇気）が必要になります。以上の能力と勇気も、グループのリーダーとしては大変重要です。しかし、少々仕事ができなくても、もっと大切なことがあります。

つまり、リーダーの資質として最も大切なことは、浮ついたところがなく、考え深く、信頼するに足る重厚な性格を持っていることです。いわゆる（人格者）です。

私が経営者になる前に勤めていたお店のリーダーは、あまり人の意見を聞かないで、あちらこちらの細かいことに口を出していました。その結果、スタッフは自分で考えようとはせず、お店の雰囲気は暗く、結果はあまり良くありませんでした。

理念や目的、目標は創業者が書いたものですが、自らは理念や目的、目標の下に位置しています。リーダーは自らを仕事の下に置かなければなりません。

3 リーダーは質問で部下を育て、働きやすい環境を作る

リーダーの役割は、部下の働きやすい環境を作り部下のやる気を引き出し、結果として目標を達成することです。目標達成のために、部下を叱咤激励することはリーダーの役割では決してありません。

部下の育成で大事なことは、（自分で考える癖）をつけてもらうことです。それには、やるべき仕事の目標は指示しても、それをどう実現するか具体的な方法まで明示してはなりません。そこまで上司が細かく指示してしまうと（指示待ち）が当たり前になり、部下は自分で考えなくなってしまいます。そうすると、部下は日々（やらされ仕事）だから楽しくありません。仕事は自分で考えて作るからこそ面白いし、意欲も湧き出るようになるものです。

（どうしましょう）と部下から相談されたら、上司は正解を答えてはいけません。どうしたら良いと思う）と問い返してください。

部下の仕事に問題がある時は、（なぜ、そうするのか？）（他にやり方はないのか？）など質問してください。（こうしなさい）と答えを教えるのは簡単です。しかし、自分で考え、悩んだ末に答えを見出すようにしなければ、本当の意味で本人の力になりません。

仕事の状況は、最前線の現場が一番よく分かっています。自分で気づき、考える癖を身につけた人は必ず伸びます。自分で考える姿勢が定着すると、部下は業務上の問題点などについて（こうすればもっと仕事の効率が良くなる）といった改善提案ができるようになります。

ところがその提案に待ったをかける上司がいるものです。これが何度か続けば

(言うだけ無駄) と思い、部下はアイデアを出さなくなります。不完全なアイデアであっても、止めずに試しに一度やってみて、その上で良い方向に導く必要があります。

4 チームのコミュニケーションの図り方——全員参加を基準

リーダーにとって、成果を上げるために部下とのコミュニケーションが非常に大切です。部下とのコミュニケーションがないと、部下は話を聞いてくれません。

しかしながら、コミュニケーションを図ることは、決して部下と仲良くなることではありません。ましてや、特定の部下と個人的に仲良くなることではありません。特定の部下と親密になると、それ以外の部下からは必ず反発を招き、チーム全体の成果を上げるにあたり大きな弊害を生むだけです。

コミュニケーションとは、相手を知ることから始まります。忘年会 各食事会 旅行などでの交流も一つの方法です。これらの行事は（全員参加が大原則）で、そのために、リーダーは欠席者一人一人にその理由を確認し、全員参加ができるように努めねばなりません。

解説

他の会社の忘年会などは、上司が威張って上座に座り、単なる飲み会の場合が多いものです。我々の忘年会・各食事会・旅行などは、コミュニケーションを図り、ベクトルを合わせるために大変重要な行事です。全員参加を原則として、リーダーは、全員が参加できるような配慮をしてください。場合によっては、全員参加のために、日時の変更も必要です。

5 リーダーの時間を成果の上がることに使う

リーダーは、自分自身の時間の使い方を常に振り返る必要があります。常にチームの成果が上がることに、自分自身の時間を使うように心がけねばなりません。あれもこれもと複数の項目に時間を使うと結局は全てが中途半端になり、チームの成果は上がりません。

リーダーは、チームの成果が最も上がることに集中して時間を使い部下ができることは部下に任せて、リーダーでなくてはならないことに時間を使ってください。

より大きな成果を上げるためには、権限委譲ができるように部下を育てることも、リーダーの大きな仕事です。部下を育てなければ、リーダーはいつまでたってもアタフタと動き回ることになり、チームの成果は上がりません。

解説

現場出身のリーダーが、現場作業に携わることは、慣れ親しんだことで、精神的に楽で、大変楽しいことです。しかし、それではこのチームはリーダー不在となり、チームの方向が定まらず右往左往してしまい、そのチームの成果は決して上がりません。

（目標管理）（部下との面談）などは、慣れ親しんだ業務とは、ほど遠く、できれば避けたいものです。

慣れ親しんだ日常業務に忙しく働いた方が楽しく、しかも遥かに充実感があります。それではいつまでたっても部下が育たず、お店の成果は上がりません。

第5章 リーダーの役割

1. 正しい判断をする

1 リーダー『4cmグループ フィロソフィー』を判断基準にする

美容室を取り巻く環境は、目まぐるしい速度で変化しています。今までは、全ての案件を上司に相談し、社長決済を仰いできました。しかし、そのようなスピードでは、激しい変化から取り残されてしまいます。

より現場に近いところで、状況に応じた意思決定を行わなければなりません。そのために、多くの問題を現場リーダー自身で判断する必要があります。その判断基準が（フィロソフィー）です。リーダーは（フィロソフィー）および {ベクトル} を理解し（フィロソフィー）の推進者となってください。

※（フィロソフィー）を説く姿勢

リーダーが（フィロソフィー）を説く場合は事前に断っておくことが重要となります。（私は皆さんに（フィロソフィー）を学べといいます、私自身も全てを実行できている訳ではありません。まだまだ学びの途中ですので、皆さんと一緒に一生懸命努力をしていきます）と言って、部下と共に学んでいく姿勢を示すことです。

リーダーは神様でもなく、一人の人間ですので日々の行動が完全無欠であるわけがありません。そんな時に、上から目線でリーダーが威張って学べと言えば、部下から反発を受けるに決まっています。まず、私も学ぶので貴方たちも一緒に学んでください。そして {全従業員の物心両面の幸福} を実現しましょうと言え、部下も素直に付いてくると想います。

2 私心のない「利他の心」を判断基準にする

私たちの心には（自分だけよければ良い）と考える（利己の心）と、（自分を犠牲にしても他の人を助けよう）とする（利他の心）があります。

（利己の心）で判断すると、自分のことしか考えていないので誰の協力も得ら

れません。自分中心ですので視野も狭くなり間違っただ判断をしてしまいます。一方、(利他の心)で判断すると、(人によかれ)という心なので、周りの人みんなが協力してくれます。また視野も広がるので、正しい判断ができるのです。

より良い仕事をしていくためには、自分だけのことを考えて判断するのではなく、周りの人のことを考え、思いやりに満ちた(利他の心)に立って判断をするべきです。

(利他の心)は(私心のない心)とも言い換えることができます。何かを決めようとするときに、少しでも私心が入れば判断はくもり、その結果は間違っただ方向へ向かってしまいます。人を動かす原動力は、ただ一つ、公平無私ということです。無私というのは、自分の利益を図る心がないということです。あるいは、自分の好みや情実で判断をしないということです。

無私之心を持っているリーダーならば、部下は自ずとついてきます。逆に、自己中心的で私欲がチラチラ見える人には、嫌悪感が先立ち、ついていきかねます。

解説

部下から相談を持ちかけられたり、仕事についてあれこれと指示を下さなければならなかったり、リーダーは日々様々なことを判断しなければなりません。何か判断するときは、直感的に判断を下しているものです。その場合、人は本能という領域で判断を行っています。この本能は、自分のことだけを考えていますから、どうしても自分に都合の良い判断にならざるを得ないわけです。

{人の喜びが自分の喜びと感じられる心}が利他の心です。私たちサービス業の世界で仕事をする人は、まさに日々の仕事がお客様の喜びに支えられています。

明治維新の立役者、西郷隆盛は{金もいらない、名もいらない、命もいらないという奴ほど、始末に負えない者はない。しかし、始末に負えない者でなければ、国家の大事を任せられるわけにはいかない}という言葉を残しています。つまり、私欲がない者でなければ、高い地位につけるわけにはいかないと言っているのです。

3 素直になる

リーダーは、お客様、スタッフの要求、不満に注意し、それに耳を傾ける姿勢が大切です。不満、クレームを言っていただけることに感謝し、自分自身を成長させ、心を豊かにして人格を高めることです。

リーダーは上位になればなるほど、自分の能力を自慢するのではなく、謙虚な姿勢で素直に耳を傾ける姿勢が大切です。そして一日の終わりには反省、感謝

をする習慣を身につけてください。

解説

京セラ・KDDIの創業者である稲盛和夫でさえ、一日が終わりベッドに入る前に【一日の反省、感謝】を必ずしていました。職位の高いリーダーほど、毎日【反省と感謝】をしてください。

4 常に謙虚で

世の中が豊かになるにつれて、自己中心的な価値観を持ち、自己主張の強い人が増えてきたといわれています。しかし、この考え方ではエゴとエゴの争いが生じ、チームワークを必要とする仕事などできるはずはありません。

自分の能力や僅かな成功を鼻にかけ、偉そうにしていると、周囲の人たちの協力が得られないばかりか、自分自身の成長の妨げにもなるのです。

そこで集団のベクトルを合わせ、良い雰囲気を保ちながら最も高い効率で職場を運営するためには、常にみんながいるから自分が存在できるという認識のもとに、謙虚な姿勢を持ち続けることが大切です。

マネージャー、店長をはじめ、全てのリーダーは常に謙虚な姿勢でことに臨む必要があります。リーダーが少しでも偉そうな考えを持つと、いつの間にか会社、お店は衰退の道を歩むことになります。

解説

謙虚、つまり、謙ると言えば、何かみっともないような感じを抱かれる人もあるかもしれませんが、それは誤りです。

人は、自分に誇るものが何もないからこそ威張り、踏ん反り返って自己顕示欲を満たそうとするものなのです。たとえ控えめに、謙虚に振る舞うことによって他人からバカにされても、それはバカにする人が間違っているのです。

役職が高いリーダーほど謙虚になって従業員の中に入り、自ら懸命に仕事の夢などを語って聞かせ、職場に素晴らしい風土を作り上げるよう努力していくことがとても大切なことです。

2. 新しいことを成し遂げる

5 もうダメだという時が仕事の始まり

物事を成し遂げるためには、才能や能力より、熱意や情熱、さらには執念が必要です。スッポンの様に喰らいついたら離さないというものでなければなりません。もうダメだ、という時が本当の仕事の始まりなのです。強い熱意や情熱があれば、寝ても覚めても四六時中そのことを考え続けることができます。そ

れによって、願望は潜在意識が浸透していき、自分でも気づかないうちに、その願望を実現する方向へと身体が動いていって、成功へと導かれるのです。素晴らしい仕事を成し遂げるには、燃えるような熱意、情熱を持って最後まで諦めずに粘り抜くことが必要です。

解説

経営においても、普通なら諦めてしまうことを粘って成功させるという戦法が、どうしても必要になります。ところが大半の企業は粘れない。それは多くの場合、資金が続かないからです。成功するまで続けられるのは、それだけの金銭的余裕があるからです。つまり【もうダメだという時が仕事の始まり】という事は、そもそも余裕のある経営に取り組んでいなければ言えないことなのです。

例えば【親から引き継いだ本業】と【自分で始めた新規事業】の2つの事業を手がけているとします。その新規事業が赤字を出している、あるいは、数年やってみたけれども、なかなか花が咲かない。そんな場合【もうやめようか】と思うことがあったとしても、本業で充分利益が出ているうちは、まだ粘れるだけの余裕があるから頑張れるのです。

6 信念を貫く勇気

何か新しいことをしようとする、反対意見や様々な障害が出てくるものです。そのようなことがあると、すぐに諦めてしまう人がいます。一方、素晴らしい仕事をした全ての人たちは、これらの壁を高い理想に裏打ちされた信念で持ってつき崩していった人たちです。そうした人たちは、障害を試練として真正面から受け止め、自らの信念を高く掲げて進んでいったのです。

信念を貫くには大変な勇気が必要ですが、これがなければ革新的で創造的な仕事はできません。

普段私たちは、周囲の人から嫌われまいとして、言うべきことをはっきり言わなかったり、正しいことを正しく貫けなかったりしてしまいがちです。

仕事を誤りなく進めていく為には、要所要所で正しい判断をしなくてはなりません。その決断の場面では信念に裏打ちされた勇気が必要となります。しかし、そこでの勇気とは、豪傑といわれる人の持っている勇気とは違います。

真の勇気とは、自らの信念を貫きながらも、節度があり、怖さを知った人、つまり（恐怖心）を持った人が、勇気を求められる場数を踏むことによって身につけたものでなければなりません。

7 楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する

新しいことを成し遂げるには、まず【こう在りたい】という夢と希望を持つ

て、超楽観的に目標を設定することが何よりも大切です。天は私たちに無限の可能性を与えているということを信じ【必ずできる】と自らに言い聞かせ、自らを奮い立たせるのです。しかし、計画の段階では【何としてもやり遂げなければならない】という強い意志を持って悲観的に構想を見つめ直し、起こりうる全ての問題を想定して対応策を慎重に考え尽くさなければなりません。そうして実行段階においては【必ずできる】という自信を持って、楽観的に明るく堂々と実行していくのです。

8 率先垂範（そっせんすいはん）する

誰しも仕事をする上で、部下や周りの方の協力を得る為には、率先垂範でなければなりません。人の嫌がるような仕事も真っ先に取り組んでいく姿勢が必要です。

どんなに多くの、どんなに美しい言葉を並べ立てても、行動が伴わなければ人の心を捉えることはできません。自分が他の人にしてほしいと思うことを、自ら真っ先に行動で示すことによって、周りの人もついてくるのです。

率先垂範するには勇気と信念がいますが、これを常に心がけ実行することによって、自らを高めていくこともできるのです。上に立つ人はもちろんのこと、全ての人が、率先垂範する職場風土を創り上げなければなりません。

解説

リーダーは、最前線の現場に出て、現場と苦勞を共にする必要があります。スタッフの先頭を切って自分が仕事をして、自ら苦勞をする勇気が必要です。

3. 店長の役割

9 店長の仕事

4 c mグループ 社長の仕事は（全従業員の物心両面の幸福を求める）と同時に（お客様が求める高い技術とサービス）を提供することですが、社長は各店の細かい技術、サービス内容までは、把握できません。その一方、各店長は、お店の最前線で、お客様に日々接しています。お客様が何を求めているのか、スタッフは何を求めているのかを、毎日肌で感じて、全てを知っているものと思います。4 c mグループ 理念を実現するためには、各店の技術、サービスレベルが高くなり、そのお店のスタッフが働きやすくなければなりません。しかも、絵に書いた餅では困るので、お客様を最多にして、支出を最小にする必要があります。

そこで、店長の大きな4つの仕事は {技術、サービスの質を高く} し、 {スタッフの働きやすい環境} を作り、持って {お客様を最多に} して {支出を最小に} することです。

その上で、お店の成果を上げるためには、部下がリーダーになれるように教育することです。（部下の教育）も重要な役割です。

10 お客様を最多に、経費を最小に、時間を最短に

ご来店いただくお客様の人数を最大にして、費やす経費を最小にし、費やす時間も最短にすることで、初めて4cmグループ企業理念【全従業員の物心両面の幸福】を実現することができます。技術、サービスの質が高くないと、我々のお店を利用していただけません。また、お客様が利用しやすい料金にするために、無駄を省くなどの経費を最小にする努力も欠かせません。そして時間を最短にする事で1時間当たりの付加価値が高まります。

利益とは、収入と支出との差であり、良い技術・サービスの結果として出てくるものに過ぎません。したがって私たちは、いつもお客様をより多くすること、経費を最小にすること、時間を最短にする事を考えていけば良いのです。

11 日々営業利益を作る

経営というものは、月末に出てくる損益計算書を見て行うのではありません。細かい数字の集積であり、毎日の売上や経費の積み上げで、月次の損益計算書が作られるのですから、日々利益を作っているのだという意識を持って経営にあたらなければなりません。毎日の数字を見ないで、経営を行うのは、計器を見ないで飛行機を操縦することと同じです。これでは飛行機はどこへ飛んで行き、どこに着陸するのか、わからなくなってしまう。同様に、日々の経営（数字）から目を離したら、目標数値には決して到達できません。損益計算書は、一人一人の毎日の生き様が蓄積した結果であるということを忘れてはなりません。

解説

経営においては、まず前月の売上はいくら、経費はいくら、そして利益はいくらだったというように、前月の数字を十分に把握しておく必要があります。その上で、今月はこの数字をいくらに改善していこうというように、前月の結果をベースに行わなければ経営そのものが成り立ちません。半期ごとに決算をしているからといって、6ヶ月ごとに経理部門や税理士に決算をしてもらい、利益が出たか、利益が出なかったかを見ている、という程度では、本当の経営になっていないのです。

前月の経営資料を見て、それをもとに今月の経営をしていくためには、売上も経費も月末できっちりと締め、実績・結果は少なくとも翌月に入ってから理想は1週間以内。遅くなくても10日以内には出せるようにしたいものです。

経営を行っていく上で、これは非常に大事なことです。例えば【先月は大変悪い決算で利益が出ませんでした】というような場合は、利益が出ないような経営を経営者自身が行ったのです。【いいえ、私は努力したのですが、なぜかこうなったのです】と言うような事は通りません。損益・収支というのは、良い時も、悪い時も、全て経営者の意思の表れなのです。数字というものを目の前にした時、経営者は自分自身に対して、絶対に言い訳ができないものなのです。

12 能力を未来進行形で捉える

新たな目標を立てるときは、あえて自分の能力以上のものを設定しなければなりません。今はとてもできそうもないと思われる高い目標を、未来の一点で達成するということを決めてしまうのです。そして、その一点にターゲットを合わせ、現在の自分の能力を、その目標に対応できるようになるまで高める方法を考えるのです。

現在の能力を持って、できる、できない、をいう事は誰でもすることです。しかし、それでは、新しいことや、より高い目標を達成することなどできるはずはありません。今できないことを、何としても成し遂げようとしなければ、高い目標を達成することはできないのです。

解説

【能力を未来進行形で捉える】というこの項目は【人間の持つ無限の能力（可能性）を信じる】という意味です。ここで言いたいのは【人間の能力は、未来に向かってどんどん伸びていくことを前提にして、自分の人生を設計する】と言うことです。

しかしながら、大半の人たちは【それは無理です。できません】と、いとも簡単に言います。現在の自分の能力で考えて、できるかできないかということ判断してしまうからです。

しかしそうではありません。人間の能力は、未来に向けて成長し、進歩していくのです。ですから、数年後には、今、考えると、とてもできそうにないことでも、できるようになるのです。

できると信じなければ、人類に進歩はありません。人類というのは、全ての点において、進歩していくように神様が作ってくれたものです。そのことを【能力を未来進行形で捉える】と言っているわけです。

ですから、決して自分の能力を疑うことなく、自分には無限の可能性が秘められているのだと信じて、難しいと思うことでも諦めずにやり抜いていただきたいと思います。

1 3 お店の目標を数値化し、周知徹底する

目標を達成するためには、その目標が全員に周知徹底されていなければなりません。全員が目標を共有し自分たちのものになっていることが必要なのです。当月の売上などの数字が全員の頭に入っていて、お店の誰に聞いても即座にその数字が出てこなければいけません。

目標売上を全員に周知徹底し、共有を図ることによって一人一人の参画意識が高められ、これが一丸となって目標達成のエネルギーとなるのです。

解説

ここで大切なことは売上を最大にすることを目的にしては、心が病み、雑な技術サービスを提供するようになります。お客様が必要とする良い技術・サービスを提供して、お客様が増え、その結果として収入が増大することが大切です。

この点の注意は、サービス業だけではなく、全ての事業で最大の注意点です。繰り返しますが、決して収入を増やすことを目的にはいけません。良い技術、サービスを提供する結果、収入が増えることが大切です。

技術、サービスを利用しやすいように、無駄を排除する努力も欠かせません。

しかし、お客様が必要な技術、サービスまで排除してはいけません。

何が無駄かは、お店の人々が一番よく知っているはずで、ベクトルを合わせ目標達成に努力してください。

1 4 会議は現場の叡智を集めるために開く

いかに優れた人でも、人間である以上、神の如く全知全能というわけにはいきません。その知恵には自ずと限りがあります。その限りある自分の知恵だけで仕事をしていこうとすれば、考えの及ばない点も色々出てきて、それが失敗に結びついていきます。全員の叡智が経営の上に、より多く活かされれば活かされるほど、組織は発展するといえます。

会議の場所が、最も叡智を集めるに適した場所です。

解説

スタッフの意見を尊重するあまり、スタッフの私利私欲、わがままと叡智との区別に気をつけなければなりません。スタッフの意見が『4 c mグループ フィロソフィー』に照らして、適切かどうかを常に考えながら聴く必要があります。

叡智を導き出すためには、意図的に意見の不一致を会議で出す必要もあります。そのようにして、最もらしいが間違っている意見や、不自然な意見によって下される間違った決定を防ぐのです。異なる意見を議論しあうことで、初め

て成果の上がる結論に達することができます。

その理由は3つあります。

第一に 問題の根本的な解決策を抜きにした決定の仕方を避けるためです。

第二に 代案を得るためです。

第三に 想像力を刺激するためです。

意見の不一致こそが宝の山です。意見の不一致が、問題への理解をもたらします。いかなる問題であれ、意見の不一致が皆無ということはありません。

15 会議の決定を多数決ではなく、なぜ主催者が行うのか

(民主主義のもとに多数決の原理に従うことが会議の正しい方法である)との教育を私たちは受けてきました。しかしながら、そのような方法ではリーダー不在の無責任な決定となり、4cmグループ 理念を実現することは決してできないでしょう。一方会議の場で主催者は検討事項に対して多くの意見、問題点を聴き、叡智を導き出す必要があります。何の意見も出ない場合、かえって何か問題がある議題である、と主催者は疑念を持って判断をする必要があります。

しかし、最終決定は主催者が行ってください。そして決定した事項も主催者が全責任を負うのです。そして最後に、全ての最終責任を社長が負うのです。

解説

最終的な決定は、主催者が行うが、実行するのは部下であるチームメンバーです。部下が納得していない決定では、メンバーは嫌々従い、チームの成果は決して上がりません。部下が自分自身で考えた結論を実行した方が、上司の命令で実行するよりも成果は、はるかに上がるものです。

メンバーの意見が主催者と異なる場合は、主催者はメンバー意見の問題点を質問して、メンバーの意見を可能な限り主催者意見に近づけて、メンバーの意見を尊重した形で終了した方が実行するエネルギーは高まるものです。

主催者が決定を下すにあたり、主催者は大変重い責任を負います。そのためにも、主催者の思い込みによる間違っただけの判断をしてはなりません。多くの反対意見、問題点などを聞き出し、それらの反対意見を考えた上で、最後に主催者が大きな決断をしてください。

16 金銭管理ではダブルチェックの原則を貫く

人は誰しも単純なミスを行ってしまうことがあります。また、してはならないと知りながらも、つい魔がさしたように不正を行ってしまうことがないとも限りません。こうしたミスや不正を防ぐためには、複数の人が関わるダブルチェックのシステムが働くようにする必要があります。特に金銭関係や物品の管理におい

ては、このダブルチェックを徹底し、ミスや不正を未然に防止する体制にしておかなければなりません。

人間、誰しも出来心ということがあります。そのような心の隙を突いてしまったがために、その人に罪を犯させてしまったのなら、これは管理者の責任です。不正をしようと思ってもできないシステムにしておけば、人を罪人に陥れることにはならないはずで

4. マネージャーの役割

17 マネージャーの仕事

マネージャーは社長の右腕のような存在なので、社長の仕事の一部代行する業務をお願いします。それ故、特にマネージャーには正しい判断基準が必要です。

正しい判断基準とは、公正、公平、愛情、勇気、意地、同情、正義、やさしさ、厳しさ、正直、素直など、人としての倫理観を心の座標軸として持っていることです。

マネージャーの判断で一番重要な仕事は【人事】です。人事においては、特に正しい判断基準が求められます。人の能力は限りなく広く、限りなく進歩発展するものです。会社に役立つ人は、学校の成績点数が良いというような単純なものではありません。

私利私欲を排し、公平に、進歩発展するような人事が大切です。能力を度外視して、自分に忠実な部下を取り立てることは、決して許されることではありません。趣味の世界で仲良しだから、よく言うことを聞くからなども私利私欲です。年功序列人事をおこなって無難に済ませていては、マネージャーの能力を問われます。

人事異動により、その人の人生が変わってしまう場合もありますので慎重に検討吟味してください。

18 【他力】によって成果を上げる————ベテランリーダーの失敗

マネージャー、店長は、基本的には（責任は自分取るから、あとは自由に行ってください）というスタンスが管理手法の主流となります。

マネージャー、店長は自分以外の（他力）に感謝し、（他力）を借りてチームの成果を上げる努力が必要です。それ故細々とした指示をしないようにしてください。

解説

現実のマネージャー、店長は、スタイリストとしても業績を上げた、能力の高い人がほとんどです。それ故、指示も過剰になりやすい場合があります。この

ような場合は、お店のメンバーは力を発揮できなくて、マネージャー、店長はいつもあたふたと忙しく動き回るが、チームの成果は上がらないことになります。その上、指示をされる部下は過剰指示に悩み、仕事が面白くなく、そして能力も伸びなくなります。マネージャー、店長になったのに心はスタイリストだと部下の仕事を奪ってしまい、部下は育たなくなります。

マネージャー、店長は、チームの先頭でいつまでも牽引するのではなく、チームの中ほどで、チームを見守ってください。能力の高いマネージャー、店長には辛いことですが、そのことでチームメンバーは力を発揮して、大きな成果が得られるものです。

部下の行動はハラハラドキドキの連続で、上司にとっては大丈夫かどうか？いつまでも心配なものです。上司の見守りの中で、仕事が上手くいった場合は、何も言わないで、ただ褒めてください。（今回、良い結果を出せたのは、彼は私の言った通りに仕事をしたからだ）などと陰で言って、手柄を独り占めにしてはいけません。本人のいない場所での発言が、回り回って本人の耳に到達するかもしれません。本人は自信をなくし、しかも上司を尊敬しなくなるものです。

19 部下の叱り方

部下を叱る目的は、問題行動をする部下が人間的にも業務上も成長し、お店全体が良くなる為です。叱られた部下が、叱った上司に嫌気を差して、その職場を去ってしまつては、この叱り方は大失敗です。叱る大前提は、その部下への感謝の気持ちを表し、次のような話し方をすることです。（あなたが居てくれる事は、私たちのお店に役立っているのです。しかし、このことを改善してくれると、もっとお店が良くなり、技術、サービスが向上します。）

解説

リーダーが部下を叱る場合は、以下の6つの原則を守ってください。

- ① 部下の明らかな怠慢や失態で部下に注意する場合は、（あなたはこのお店に必要な人です）と心から思った上で注意することです。しかも、真剣に注意することです。
- ② その人自身を否定するような叱り方はダメです。
例えば（こんなミスをするとは、本当にテスト受かったの）（人格否定・パワハラ・セクハラ）などです。
- ③ 昔のことを引っ張り出して、重ねて叱ってはいけません。（アナタはいつもこうなのだから）（この前もこうだった。3年前もそうだった）
- ④ 延々と長く叱らないことです。本人は気持ちが滅入り、暗い気分になってし

まいます。やる気どころの騒ぎではなくなります。また、同じ内容を何回も繰り返して言うてもいけません。

- ⑤ 厳しく叱れば叱るほど、叱った後に、フォローすることを忘れないでください。
- ⑥ 叱る前に質問に留めた方が、良い結果を得る場合が多いものです。（どうしたら遅刻しないようになりますか）（どうしたら、同じ失敗をしないようになりますか）

第6章 経営者の心——自戒の念を込めて

1 心を磨く

4cmグループの経営者の心を反映したものが、現在の4cmグループの姿です。経営者が綺麗な心を持てば、お店も綺麗になり、汚い心を持てば、汚いお店が生まれます。良い場合も、悪い場合も、現在のお店の姿は経営者の心を反映したものです。

経営者の志により、会社、お店の全てが決まります。経営者の心が邪悪で、綺麗でなくなった場合には、会社、お店は邪悪な道を進むこととなります。また、正しい判断をするには、健全な身体が必要です。身体が衰弱すると、どうしても気力も衰退するものです。それ故、会社、お店を守るためにも経営者の身体が衰退したときは、社長交代の時期と考えられます。

解説

経営者の仕事は①外部環境と内部環境を冷静に分析して②進む方向を示して③ヒト、モノ、カネを投入して④スタッフに活躍してもらうことです。

最後の④の項目である（スタッフに気持ちよく活躍してもらう）ことが一番難しいことです。経営者の心を磨いて、はじめてスタッフが活躍してくれるようになると思います

私も頑張ります。

2 経営に打ち込む

真の経営者とは、自分の全知全能、全身全霊をかけて経営を行っている人のことをいいます。どんなに素晴らしい経営手法や経営理論、経営哲学を頭で理解していても、真の経営者になれるわけではありません。

命をかけるくらいの責任感で毎日を生き、その姿勢をどのくらい続けてきたかということで、経営者の真価が決まるのではないかと思います。経営に対して、自分の全身全霊をかけて打ち込むということは、大変過酷なことです。もし、そういう打ち込み方をするならば、自由気ままに使える自分の時間も持たないでしょうし、体力的にも精神的にも耐えられないような重責が続くでしょ

う。

しかし、そういう状態を経験し、乗り越えてこなければ、真の経営者としての資質は磨かれないと思います。

解説

経営者とは、全身全霊をかけて経営に打ち込むことから始まります。自分の持っている全ての時間を経営に打ち込むのです。そのために、時には家庭を顧みず、友人と遊ぶ時間がなくなるかもしれません。趣味の時間が取れないかもしれません。会社の代表者である経営者は、外から見ると大変気楽に見えます。しかし現実には、全従業員の物心両面の幸福の実現に、全責任を持って立ち向かわねばならない大変な立場です。楽しく、楽な人生を送りたかったら、経営者などになってはいけません。そのような人が会社の代表者になったら、全従業員が不幸になります。

全従業員の物心両面の幸福と会社、お店の発展を目指す4cmグループの経営者は、誰よりも高い無限の努力が必要となります。朝は誰よりも早くから働き、夜は誰よりも遅くまで働く。誰よりも多くの勉強し、誰よりも密度の高い仕事をして、はじめて全従業員を幸福にする経営者となることができるのです。（情熱と誰にも負けない努力）が必要です。

しかし、経営者は大変過酷な責任ある立場に立たされます。経営者には関係ないような事項も、最終的には全て経営者の責任です（郵便ポストが赤いのも、全て社長の責任）という言葉があるくらいです。

3 心の修練を積む

経営者は、常に多くの難しい問題について判断を迫られます。判断の連続が経営者の日常と言っていいでしょう。事に当たって、（右をとるか、左をとるか）、その判断の難しいことは、有名な経営者であっても、思い悩んで占い師を訪ねたり禅寺を訪ねたりもするほどです。

しかし、経営者である限り、日常茶飯事、判断を重ねていかざるを得ません。この判断を左右するのが、私たちの心や人生観です。

自分本位の人であれば、判断の基準は損得の一点に絞られるでしょう。また、優しい心根の人であれば、情に流されて、ビジネスの一線を踏み外すかもしれません。

国の運命を左右する決断を迫られる内閣総理大臣の多くは、中国の古典に傾倒する人が多かったといわれます。人智を超えたところで判断を迫られ、進むべきか退くべきか、神のみぞ知るという切羽詰った状況で判断を下さなければなりません。人間の道について、そのような書に教えを仰ぎ、心の修練を積んだのでしょう。歴史上の名経営者、名指導者と呼ばれる人たちは、自分の心が判断

の基準になることを知っていたに違いありません。

解説

このように、人生の一時期に命をかけて仕事に捧げ、全ての時間を経営に打ち込むことで、経営者に求められる経営者としての知識技術だけではなく、（心のあり方）も習得できるようになるのです。

これは正に、修行僧が全身全霊をかけて荒行に打ち込むことで（悟り）を拓くのと似ています。

4 公明正大であることが経営者の迫力を生む

経営には、リーダーが持つリーダーシップが非常に大事ですが、そのためにはリーダー自身に（自分はいつも公明正大だ）と言えるだけの迫力が必要です。

{4cmグループは売上を、誤魔化したり不正なことはしていません。私も、決まった給料で生活しています} と言い切れるところに迫力は生じるし、その公明正大さが経営者の自信を強め、経営者としての勇気を湧き立たせるのです。

解説

スタッフは（経営者は私たちを使って何か良い思いしているのではないか、また、利益を独り占めしているのではないか）と思いがちですが、そのような偏見を取り除く必要があります。

日本の金融制度のもとでは銀行からお金を借りる場合でも（社長であるあなたの個人保証が必要です）と言われ、家などを担保に入れてでも保証しなければならない、ということになります。一つ間違うと会社が潰れるだけでなく、自分が担保に入れた家まで金融機関に取られてしまうということにもなりかねません。

そういうリスクを背負っていながら、公明正大な経営をしていると、決められた給料以外には収入がなく、役得などは一切ありません。つまり、責任は山ほど重いのに、スタッフからは（社長は自分たちの知らないところでいい思いをしているのでは）と勘ぐられながら、日々の仕事を行っているわけです。一般的には、経営者として自由になるお金が少しくらいあっても良いのではないか、また自分は経営のためにこれだけ苦勞しているのだから、少しは良い思いをしても良いのではなかと、ついつい思いがちです。

しかし私は、それで失う勇気、迫力に比べれば、後ろめたさがなく、スタッフをグイグイ引っ張っていく迫力、自信、勇気といったものを持つ方が、はるかに得策だと思います。

5 大胆さと細心さを併せ持つ

大胆さと細心さは相矛盾するものですが、この両極端を併せ持つことによって初めて完全な仕事ができます。

この両極端を併せ持つということは（真ん中）をいうのではありません。大胆さによって仕事をダイナミックに進めることができると同時に、細心さによって失敗を防ぐことができるのです。

大胆さと細心さを最初から併せ持つのは難しいことですが、仕事を通じて様々な場面で常に心がけることによって、この両極端を兼ね備えることができるようになるのです。

解説

経営者が物事を判断していく場合、時には大胆に決断しなければなりませんし、または石橋を叩いてでも渡らないというぐらい、細心の注意を払って判断を下さなければならない時もあります。

この（両極端）とは、余剰金以上の投資を決める大胆さと、わずかな額の投資であっても、考えに考えた末、結局行わないという細心さだけではありません。ものすごく情が深く 優しい人間性を持っていながら、時には怠け者でいい加減なスタッフの降格人事をズバツと決める非情さ、ということもあります。スタッフの降格人事では、生活が困るかもしれないと思う心と、これをこのまま放っておいたのでは会社、お店全体が死んでしまうと断罪する非情な心、と両方の心があります。悩んでもなかなか結論が出ず、二重人格に思え、ますます悩みます。

大胆さと細心さ温情と冷酷、合理性と人間性の両極端を併せ持ち、尚且つそれを場面に応じて使い分ける能力が必要なのです。これは大変難しいことです。

この両極端は重要ですが、実現は困難なことで、精神的な重圧も相当なものです。多くの先人達は（寺に籠る）（一人旅をする）（山歩き）（スポーツ）などでその解決策を試みています。

6 値決めは経営である

経営の死命を制するのは値決めです。値決めにあたっては、利幅を少なくして大量に売るのか、それとも少量であっても利幅を多く取るのか、その価格設定は無段階でいくらでもあると言えます。

どれほどの利幅を取った時に、どれだけの量が売れるのか、また、どれだけの利益が出るのかということを用意するのは非常に難しいことです。値決めとは自分たちの技術・サービスの価値を正確に議論した上で、量と利幅とのかけ算で最大値となる一点を決めることです。その一点は、お客様にとっても 4 c m グループにとっても、共にハッピーである値でなければなりません。

この一点を求めて値決めは熟慮を重ねて行わなければならないのです。

解説

4 c mグループの技術、サービスの基本方針は、安売りすることではありません。お客様が許してくれる範囲の最高の値段で、この地域のお客様が求める最高の技術、サービスを提供していきたいと考えています。

7 投資のタイミングとその額

美容業、サービス業を取り巻く環境は、日々変化します。いつまでも同じ事業では4 c mグループの存続は難しくなります。そこで、時代の変化に伴い新規事業を展開する必要があります。

しかし、その場合は現在の美容業、サービス業に関連する事業を行う必要があります。全く美容業、サービス業からかけ離れた他の事業は、必ず失敗します。またその時の投資額は、たとえ新規事業が完全に失敗しても、4 c mグループの消滅の危険性が全く無い金額の範囲内とする必要があります。

例

精密な体重計メーカーとして知られるタニタは、メタボでない健康な食生活推進のために、社員食堂に低カロリーながら満腹感のあるメニューを揃えました。このメニューの本を販売したところ大好評です。そして新規事業としてレストランを出店し行列ができるほどの人気となりました。

8 規模拡大を目指さず、適正な利益の確保

(規模拡大を目指す) ことも (利益追求を目指す) ことも邪道です。4 c mグループ理念の下に、お客様第一主義を追求することで、規模も利益も自ずと拡大への道が拓けます。

特に借金に頼って規模拡大を目指した企業はどこかで無理が生じ、社会から消え去る運命が待っています。

しかしながら、規模拡大が経営者の目指す道であると説く経営者もいます。一方、利益を追求するべきであるとする経営者もいます。

しかし4 c mグループは、決して無理な規模拡大を目指してはなりません。

私たちのお店の技術、サービスを利用する人が多くて規模拡大が必要であれば、規模を拡大するべきです。しかしながら、経営の目標として規模の拡大を目指してはなりません。ましてや、多くのお客様がいるわけでもないのに、お金を借りてまでする規模の拡大を決して行ってはなりません。

一方、適正な利益がなければ会社、お店を存続することができません。しかしながら、利益追求を目的とする経営は、スタッフの人間関係をギスギスしたものにしてしまいます。また利益追求に走ると、お店の技術、サービスはいつの

間にか劣悪となり、お客様は静かに去っていきます。

9 小善は大悪に似たり———大善を持って導く

人間関係の基本は、愛情を持って接することにあります。しかし、それは溺愛であってはなりません。

上司と部下の関係でも、信念もなく部下に合わせる上司は、一見、愛情深いように見えますが、結果として部下をダメにしていきます。これを小善といいます。（小善は大悪に似たり）といわれますが、表面的な愛情は相手を不幸にします。

逆に信念を持って厳しく指導する上司は、煙たいかもしれませんが、長い目で見れば部下を大きく成長させることになります。これが大善です。

真の愛情とは、どうあることが相手にとって本当に良いのかを厳しく見極めることなのです。

多額の給料を出し、スタッフの喜ぶ表情を観るときは、経営者にとって至福の時です。一方業績が上がらず、やむを得ず給料を減額する決断を下す時は、大きな勇気を必要とします。

4 c mグループ 企業理念（全従業員の物心両面の幸福）を実現するためには、大善を持ってお店を導き、厳しい決断をする必要があります。

仏のように慈悲の心でスタッフに接するが、会社、お店を守るためには、鬼のような人事も必要です。場合によっては、降格人事を行ったり（君は辞めてくれ）ということまで言わなければならない時もあります。

（全従業員の物心両面の幸福）を実現するために経営者は大善を持って4 c mグループを経営する必要があります。

例

例えば、自分の子供がかわいいばかりに溺愛し、甘やかし放題に育てたところ、その子供が成長した時には、ろくでもない人間に育ってしまった、ということがあります。かわいいからといって子供を溺愛するという小善をなしたことが、結局本人にとって大悪となってしまったわけです。

10 公私混同の戒め

社長は最終責任者で、最終判断をする立場です。それ故、もともと公私混同を起こしやすい環境要因を持っています。

その原因の一つは、地位への甘えです。個人財産も銀行の担保保証に出し、休みもなく四六時中経営の問題を考えていると、これだけ会社、お店に尽くしたのだからこれくらいは、という心です。

マネージャー、店長を指導する立場の社長は、まず自分自身のチェックが先で、これは厳密に考えてやりすぎるといふことは絶対にありません。

解説

経営者の日常の姿の真似をするのが、幹部スタッフです。一般スタッフは幹部スタッフの背中を見てその真似をします。

経営者は、まず公私混同を戒めることが重要です。そして、幹部スタッフの日常の行動を見ていて問題があるときは、小さなことでも、陰でよく注意を与えねばなりません。公私の別に限らず、幹部スタッフが部下の信頼を損ないような癖は、ちゃんと直す必要があります。

経営者は特定の仕事がないので、様々な理由を付けていくらでもサボることができます。経営者は、気をつけなければならないことだらけです。

1 1 高い目標を持つ

高い目標を設定する人には大きな成功が得られ、低い目標しか持たない人にはそれなりの結果しか得られません。自ら大きな目標を設定すれば、そこに向かってエネルギーを集中させることができ、それが成功のカギとなるのです。明るく大きな夢や目標を描いてこそ、想像もつかないような偉大なことが成し遂げられるのです。

1 2 古いものを破棄し、明日の会社、お店を作る

経営者は、{明日の会社、お店}を作る重要な仕事があります。古いものを破棄して、これから伸びる新しい分野にスタッフを導いていかなければなりません。どんなに優秀な幹部スタッフでも、会社、お店の過去の栄光を破棄することはできません。過去の栄光をになった古いものを破棄できるのは、経営者だけです。

解説

昔は広く普及したポケベルは、いつの間にか携帯電話に取って代われ、今ではスマートフォンに代わりました。世の中の変化に気づかず、現状に固執しているのは、その会社、お店も（ポケベル）と同様に消え去ってしまいます。美容室、サービス業を取り巻く環境も日々変化していきます。世の中がどんなに大きく変化しても、4 c mグループは企業理念（全従業員の物心両面の幸福）の実現に向けて、日々刻々と変化していく必要があります。

{『4 c mグループ フィロソフィー』をなぜ作ったのか}

お店をオープンしてから様々な社長さん達から、様々な経営の勉強をしてきました。そして今、4 c mグループが企業として、社長が社長として、向かう方

向や、目的、どんな会社で、どんなお店で、どんなスタッフで、どんな人になって欲しいのかが、まとまってきました。大切にしたいのは（人生に対する考え方）と（スタッフに対する人間としての接し方）です。（お客様第一）の会社、お店も非常に大切ですが、スタッフの温かい技術、接客があって、初めてお客様のための美容室、サービス業が実施できると考えております。

私は社長として【必ず、スタッフみんなが他の会社、お店ではなく、4 c mグループのスタッフでよかった。このお店で働けてよかった。思えるような会社、お店にする】という心の約束をしました。

この少しあとに盛和塾の勉強会で愛知県の（愛生館コバヤシヘルスケアグループ <http://aiseikan.xsrv.jp/01/>）の理事長、小林武彦さんの公演を聞き大変感銘を受け【愛生館フィロソフィー】を参考に『4 c mグループ フィロソフィー』作りました。

『4 c mグループ フィロソフィー』は創業者の中嶋一良が作成したものです。全てができていく訳ではありません。中にはスタッフの方が、遥かにできていることもあると、感じております。

この『4 c mグループ フィロソフィー』は社長の上に位置し、社長の日々の経営判断基準は『4 c mグループ フィロソフィー』に基づいて行うようにしています。

私自身まだまだ完全ではありませんので、スタッフ皆さんの知恵と力を、お借りして残りの経営者人生を（全従業員の物心両面の幸福）を達成できるよう、一生懸命努力していきます。

2013年2月20日作成

2019年6月6日更新

4 c mグループ 創業者 中嶋一良

2023年5月22日更新

2023年10月31日更新

4 c mグループ 経営勉強会