

月刊 人事マネジメント

Monthly HRM Materials

人財「採用・育成、評価・賃金」実務資料誌

2010
July 7

■要点解説

内定者フォロー の実務

P.10

新連載 2本
労務ルーチンQ&A P.84
団体交渉の現場から P.96

■ツール特集

やる気向上ハンドブック P.29

■インタビュー

柳澤大輔 P.46

■リーダー条件

田中ウルヴェ京 P.64

■プランニュー

三菱マテリアル P.77



people works lively

人材活用 社長の手腕



株式会社タニサケ 取締役会長 松岡 浩氏

まつおか・ひろし

昭和19年、岐阜県出身。イビデン(株)勤務の後、実兄から家業であるスーパーマーケットの経営を引き継ぐ。41歳のときに「ゴキブリだんご」を発明した谷酒茂雄氏と出会い、(株)タニサケを設立。同商品を『ゴキブリキャップ』の名前で大ヒットさせる。著書に『ゴキブリだんごの秘密』(PHP研究所)、『喜びの生き方』(モラロジー研究所)などがある。

全社員が嬉々として出社する 「人生道場」を目指す元気企業

岐阜県揖斐郡池田町に本社がある株式会社タニサケ(資本金1億円。代表取締役社長は谷酒見氏)。従業員37名(パート含む)ながら、ロングラン商品「ゴキブリキャップ」を主軸に、売上高9億2,000万円、経常利益率2億5,000万円をあげる高収益優良企業である。「中小企業のお手本になる会社を目指したい」と語る松岡浩会長は、同社を「全社員が嬉々として出社する人生道場」と位置づけ、常に社員を喜ばす仕掛けを用意してやる気を促すことで定評がある。「経営者が謙虚で、社員を喜ばせてあげられる会社が良い会社」との持論があるからだ。

「長たるものは部下の誰よりも損をすべし」と語る松岡会長に、人材活用の極意を伺った。

(取材・文・写真/関本 茂)



社員が常に知恵を出し合い 創業以来の安定経営

JR大垣駅から車で約20分。温泉も湧く緑豊かな池田町にタニサケはある。主力商品は通称“ゴキブリだんご”の『ゴキブリキャップ』。昭和61年の販売開始以来、経常利益率20%以上を維持する驚異の商品だ。もともとは県内に住む発明家・谷酒茂雄氏（故人）が研究開発した知る人ぞ知る存在のゴキブリ駆除剤だったが、実家のスーパー「マツオカヤ」を運営していた松岡浩会長が“もう一人の経営者”となって販売を担当して全国区となった。「人間の都合で生き物を殺す限り供養が必要」（松岡会長）ということで、本社敷地内には駆除されたゴキブリ、ナメクジなど、虫たちを吊る鎮魂碑も建てられている。

創業以来、黒字経営を続け、借入金も全くないタニサケには「日本一の知恵工場」と呼ばれるもう一つの顔がある。例えば『ゴキブリキャップ』の定価は当初から22年間変更していないが、なぜこんなことができるかという点、常に原価を安くするために全社員が知恵を出し合っているからだ。社員は頭の中にひらめいた知恵、実作業を通して気づいたアイデアをタイムレコーダー横に常備されている「改善提案書」に記入して気軽に提案箱へ。



●タニサケ本社。
東京と大阪に支店もある

主力商品の「ゴキブリキャップ」●



どんな内容でも提案料として1件につき300円が貰え、採用された提案には等級が付けられたうえで1,800円から最高2万円までの報奨金が出るという仕組みである。月平均で200件の改善案があるといい、なかには改善案だけで毎月4万円も稼ぐ社員もいるというから興味深い。

「知恵は無尽蔵ですから、家にいても、それこそ休日でもどんどん泉のように湧いてくるものです。だからといって、それを何十回、何百回と続けることは難しいので止めたくなるのも人情です。だからこそ報奨金を出すことが大事で、私はこのお金をもったいないと思ったことは一度もありません。その理由は簡単です。社員から出された知恵やアイデアは会社の財産として残るからです。もっと言うと、

知恵が改善案として採用された社員は会社の歴史に名を残したことになりますから働きがいにつながります」

社史に名を残すことで居心地の良さを感じた社員は、当然のことながらタニサケで働き続けることを望んで日々汗を流す。平均年齢は53歳と少々高めだが、働きがいがあるから収益も上がるのである。

明るく前向きな社内報で 社外にも愛読者を獲得！

社員が知恵を出し合って発展を続けるタニサケには、20年以上の歴史がある社内報『フレッシュタニサケ』がある。社員37名に対して発行部数が約3,000部と多いのは、社外に多くの読者を抱えているからだ。「どんなに忙しくても、



●目印（写真右上）に合わせればトレイは常に30段になるように工夫



●トイレのホース。赤いテープの部分で結べばいつも同じ大きさの輪になるというアイデア

毎月1日の発行を厳守しています」と松岡会長は胸を張る。毎号、社員1人ひとりが責任を持って原稿を書き、松岡会長も「会長のひとり言」などの誌面を担当して支えている。ある経営者は「経営のヒントが詰まっている」と絶賛し、ある校長先生も「日本一楽しい社内報」と評価して愛読している。

「『フレッシュタニサケ』は今年の7月号で通巻250号目の節目を迎えましたが、これまで発行日を遅らせたことは一度もありません。これも当社の信用で、『暖簾』の重さにつながります。ちなみに有料ですが、買ってまで読みたい社内報なんてそうあるものではなく、中身の面白さが評価されてのことだと思います。新聞や雑誌は暗いニュースやスキャンダルばかりですが、『フレッシュタニサケ』は明るく前向きの記事ばかり。これも自

慢ですね」

社外に読者がいることで緊張感が生まれる。誤字・脱字の類はほとんど出ることがないという。松岡会長の「100年後に読まれても恥ずかしくないものにしなさい」との指導も生きている。

「読者の中にはしょっちゅうご意見をくださる方もいて、『文字をもっと大きくしたほうが読みやすい』とか、『写真を囲む罫線は丸いほうが柔らかくなる』などと指摘してくさるので勉強になります。私はそういう意見を謙虚に聞き、次の号からはちゃんと直したものを出すという素直な姿勢こそ、社員教育の原点だと思っています」

「長たるものは部下の誰よりも損をすべし」

社内報の購読を通して、タニサケに興味を持った人は「タニサケ

塾」にもやってくる。松岡会長が最も力を入れている中小企業経営者向けの研修で、毎月1回、日曜日と月曜日の1泊2日で開催している。参加費用は実費のみで研修費は無料。定員は18名で、常に3ヵ月先まで予約で埋まっているほどの人気だ。

「タニサケ塾は創業して間もない頃から始め、毎月開催するようになってからでもすでに14年の歴史があります。私が実践してきた経営と人生のヒントを一つでも学んで帰っていただけたらと思って続けてきました。研修内容は山登りに始まり（40分程度）、トイレ掃除、洗車、工場見学、それに気功や私の講話などと多種多彩です」

経営者といっても、特に2世、3世の経営者により多く参加してほしいと松岡会長は願う。「経営者が謙虚で、社員を喜ばせてあげられる会社が良い会社」との持論があるからだ。

「長たるものは部下の誰よりも損をすべし」で、社長はもちろん、管理職は他の一般社員よりもたくさんお金を貰っている分、自分の体を使って人を喜ばせる義務があると私は思っています。例えば、トイレ掃除ですが、経営者が早朝からトイレ掃除をしている会社は発展するものです。ところが、創業者はその覚悟ができていますが、2世、

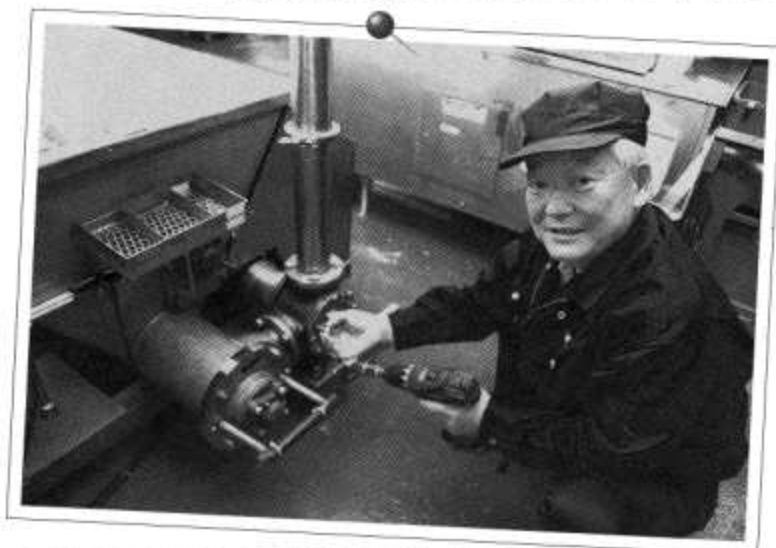
3世にはその覚悟が身につけていませんから難しいですね。だからといって、歯を食いしばってやるほどのものでもなく、あくまでも自然体でトイレ掃除を続けることで部下はついてくるという話です。タニサケ塾に参加して、生まれて初めてトイレ掃除をして、しかも素手で便器を磨いた人の意識は必ず変わります。研修から数日後、「当社でもトイレ掃除が日課になり、社長の私も参加しています」なんてお礼状をいただくと本当に嬉しいですね。なんで嬉しいかという、実は周りの人を喜ばせる生き方を私自身が学んでいるからなんですよ」

謙虚に陰の恩恵を語る松岡会長の頭は常に低い。「経営者が謙虚で、社員を喜ばせてあげられる会社が良い会社」との持論にぶれはない。

「^{きょう}行に理由無し」で 早朝の外掃除を続ける会長

タニサケでは今、男性社員の有志6名が早朝のトイレ掃除を行っている。全社員が交替ではなく、有志でやるところに意義があると松岡会長は強調する。

「全員がトイレ掃除をやるとなると、それは強制になってしまうからダメなんです。こういうことは「行に理由無し」と言っていて、自発的にやらないと意味が



◎工場にあるほぼすべての機械が手作りで改良を重ねたもの。従業員の知恵が詰まっているから使いやすい

ありません。だから有志でやるならそれが一番で、反対にトイレ掃除はやらないという社員がいても全く構いません」

松岡会長にも“理由無き行”がある。毎朝の外掃除だ。どんなに前の晩が遅くても午前6時過ぎには出社して、会社の周りをくまなく掃除をすることから1日を始めている。その範囲は広く半径2キロにも及ぶという。

「外掃除は雨でも雪でも一度も休んだことがありませんが、もしも嫌々掃除をやっていたら、それを理由にして続かないでしょうね。私の場合は好きでやっている“行”ですから“理由無し”で続けられるんです」

会社のトップが、毎朝決まって掃除をしている姿を見たら、働く社員は複雑な気持ちになるだろう。それは松岡会長自身も認めている。

「はっきり言って嫌でしょうね（笑）。言葉で指導するよりきついマネジメントですから。でも本当はそれが狙いなんです。あるとき、毎朝、草取りに精を出していたら、私が出張に行っている間に除草剤をまかれたことだってありますから（笑）。そうとうイライラしていたんでしょうね。その社員の気持ちも分からなくもないですが、伸びてもらえない雑草は「貧乏草」といってみっともないものです。大体ボールペン1本の長さまで草が成長したら私の負けと決めているので、負けないように半分ぐらいの長さになるまでにはみんな抜いてしまいます。だからこの界限に貧乏草は1本もなし。草と私の勝負はすでに決着が着いているんです（笑）」

夏目漱石の言葉に「人間は根気の前には頭を下げることを知って



○「念ずれば花ひらく」。松岡会長の好きな言葉だ

いる」という名言がある。松岡会長が好きな言葉の一つだ。

「何事も自然体なら続けられるということですね。逆に言うと、打算的だったり、希望を持ったりするから疲れるんです。何事も小さなことですが、本当は薄紙の1枚1枚が積み重なっているのに気づかないというところが難しいんですね。だからこそ中途半端な気持ちならやらないほうがいいし、むしろ社員に笑われます。その代わりに、トップやリーダーが一度やり出したら、もう諦めてついていくより仕方がないという雰囲気を作ってしまうことが大切です。当社の場合は、改善の提案も、社内報も、それから「タニサケ塾」も、全部やり続けているから社員の絆が強く、社外からの信頼も厚いんです」

「社員の喜びと 会社の利益は比例する」

松岡会長の経営哲学にひかれ、工場に見学に来た者の多くが松岡会長の話をまた聞きたくなる。従って、請われて全国各地に講演に出かける機会も多い。いつも持っている大きな鞆の中には、松岡会長推薦の感動の名著、著名人の講演会テープなどの“感動グッズ”がぎっしりと詰まっている。

「これは社員も同じですが、感動の本を読んだり、感動する講演を聴けば涙が出ます。その涙はいい涙ですから、泣いた人は「タニサケに縁があってよかった」と思うでしょう。これが私が目指すタニサケのファンづくり。だから“泣かせる”ということはいいことなんです」

本も講演も「人生をどう生きるか」をポイントに選ぶ。なかなか本を読まない社員もいるが、商品

券などの粗品を用意すればページを開く。ちなみに、感想文は書いても書かなくてもいいそうだが、「書かなくてもいいと伝えると不思議と書いてくるから面白い」と松岡会長は笑う。これもまた教育の効果だ。

「すべての教育の前提は、社員を喜ばすことにあると思っています。私はこれを「社員の喜びと会社の利益は比例する」と言って講演会などでお話をしています。みんな嬉々として入社してくれば、あとはちゃんと知恵を出して頑張ってくれるということです。私は、「心のコップ」と呼んでいますが、社員1人ひとりが持っている心のコップが、いつも上を向いているか下を向いているかで、伸びる会社とそうでない会社が決まるとも思っています。社員が嬉々として入社してくる会社の社員は、心のコップがいつも上を向いているおかげで何でも吸収できますから、教育のしがいがあるということです」

社内報に掲載された松岡会長の原稿や、講演会で話した内容は定期的に小冊子にまとめられており、1冊あたり400円の頒価（送料別）で購読できる。最近のものでは、前・後編ものの「松岡浩の人生道場」が10万部を超える大ヒットとなっている。

もうひとつのこと → HP「記者の部屋」へ