何のために…情なきところに王道なし

特別対談

日本経営合理化協会会長 牟田 學氏に聞く

於 パレスホテル東京

美術、文学、経営学、在学中から才能を発揮

――昨年、日本経営合理化協会50周年記念パーティがあったそうですね。盛会だったと伺いました。

たくさんお集まりいただきました。3000人ぐらいは来てくださったみたいですね。

――50周年とおっしゃいますが、牟田さんは学生時代から経営学を極めていらっしゃったそうですね。大学はどちらでしたか。

明治大学の経営学部です。父が戦争でいませんでしたから大学進学は諦めていたのですが高等学校の恩師に勧められました。そういう意味では学生時代から稼がなくてはなりませんでした。ですから大学卒業と同時に起業しましたからね。そういう意味では50年以上になりますね。

――そもそも経営学を志されたのはどのようなきっかけだったのですか。

高等学校時代の恩師がとても素晴らしい方で、君は絵を書くのだろう、と同時に2つの学校を推薦してくれました。そのお陰で明治大学に入れたのです。入学と同時に経営学部長の大学入学と同時に師事したのが土屋 喬雄先生とおっしゃる方でした。

――お父上は戦死だったのですね。

はい、母は、逞しい人だからきっとどこかで生きているといって最後まで認めませんでしたね。

――それもすごいですね。そして学

生時代から起業したのですね。

稼がなくてはなりませんでしたからね。いろいろやりました。最初はグラフィックデザインというか、絵を書きました。当時の大学卒の初任給が1万円なにがしの時代にいちばん高い絵は100万円ほどで売れました。あとは小説ですね。学長賞というのをいただきましたよ。絵も小説もいわば賞金稼ぎでした。

――コンサルティングの傍ら絵を描き、小説まで書く。大変な活躍ぶりですね。そして卒業と同時にコンサルティング会社を立ち上げられたのですね。

当時のコンサルティングというのは誠に近づき難い印象でした。同じことを言うのにわざわざ遠まわしに難しい言葉を使って、回りくどい言い回しをしている感じでした。まるで大学の先生と同様です。一方、私は平易な言葉を選び、わかりやすいことを念頭に置いたのです。できる限りストレートに伝えることを心がけました。

――最初は何人ぐらい集まりましたか。

250人くらいでしたね。その頃はまだ経営合理化協会という名称ではありませんでしたが、わかりやすさが好評だったようです。

――いまや50周年パーティに5000人ですからね。2017年で50周年ということですが、創業からということなのでしょうか。

いいえ、会社登記をしてから50年です。創業が昭和37～38年で、会社登記したのは昭和42年頃です。

――50年というと生徒もかなりの数ですね。歴代の総理大臣も10人ぐらいいるそうですね。ところで、経営合理化協会を立ち上げたというのは、生徒さんが多くなりすぎたからとお聞きしましたが、正月と夏の2回のセミナーという現在の形式になってからは40年ぐらいですか？

いえ、もっとです。いま参加者は800人以上ですからね。どうしても数が多くなればそれだけ対応しなければなりませんからね。そうなった時に自分を捨ててしまえば、それだけみなさんが協力してくださいます。そうやって50年が経過したということです。

――すばらしいお言葉ですね。なかなか自分を捨てきれませんからね。

そうやってやってくる中で、中小企業の皆さんが苦労されているのをたくさん見てきました。そこをなんとかしたいというのが原点ですね。

大手企業というのは中小企業を系列企業化することで中小企業を絞りに絞って、そうやって生まれた価格で競争力を持ち商売をしているのです。

――おっしゃる通りですね。私も今は中小企業の味方です。ところで大学を卒業されてからの経緯を少し教えていただけませんか。

明治大学を卒業した頃に今の日産自動車の創業者である鮎川義介氏の関連で田中要人先生のご著書を読み講演を聴く機会があったのです。

――感動された。

いえ逆なのです。こんな程度かと…そう感じまして、ご本人にもそう申し上げたのですが、講演などでも…なのであるのであります。そのような回りくどい言い方でした。本を読んでもだめなんですね。結局弟子が書いているのです。そうしたら、田中先生にお会いした時に、お前を使うとおっしゃいまして。それでお手伝いをすることになったのです。最初はお断りしたのですが、それでもあちらに行け、こちらに行けと言われまして、大阪に行った時など10社以上のコンサルティングですかひと月以上逗留しなくてはなりません。

――田中先生が面倒を見ていらっしゃった会社が10社以上あったということですね。その間に田中先生も大阪においでになったのですか。

はい、田中先生のお話は残念ながらお上手ではありませんでした。

――今では上場された会社も多いのでしょうね。その後「無門塾」というのを始められた。

受講者が多くなりまして、もう一度話が聞きたい、質問をゆっくり受け付けて欲しいという声にお応えするために始めました。こちらはせいぜい13～15人程度の少人数のクラスで、講演というより相互の会話が中心でした。

――それは良いですね。講師を含めて13名ぐらいがいちばん良いと思います。

私の場合は15名ぐらいでしたね。欠席するのもあり、友人を連れてくるのもあり、臨機応変に対応するためです。席について講義を聴くのではなく、それこそ車座になってやるほうが充実します。

――無門塾の人員構成はどのようなものでしたか。

基本的には1期生、2期生というふうに分けて、1日目に5時間2日目に5時間の計10時間の講義を月に1回、それを年間10回やります。ですから合計で年間100時間です。

――経営上の悩みから全てに対応されるのですから破格のサービスです。

そのシステムは一般の講義にもそのまま移行されています。5時間×2日間×10カ月で100時間の講義で卒業というカリキュラムです。さらにその講義を内容を知りたいという声から、海外の例に倣って出版をスタートさせました。さらに耳でも聴きたいという声にお応えして録音をしたものを配布することも最初から取り組んできました。

コンサルティングは生徒の要望から

――そうやって何百者を対象にセミナーや塾をやっていては自分の時間はないですね。コンサルティングのきっかけはなんでしたか。

経営学の講義を続けていくうちに、そこに出てくださった方たちからコンサルティングをやってほしいという声が上がりました。それにお応えしてスタートしました。

――受講生のみなさんからの依頼ですか。

それまでもコンサルティングはやっていたのですが、セミナーや熟成のみなさんに対しても経営の直接指導をするようになりました。とくに中小企業の場合はものを作るのは得意で、新事業を立ち上げるまでは良いのですが「売る」というところに結びつかないのです。そこのコンサルティングを随分やってきました。せっかく優れた商品開発をしているのにもったいないと思われる企業がたくさんあります。しかし伸びる会社には何かがあると思います。

――そこなのですが、受付に行くと伸びる会社はすぐにわかりますね。

ほう、どうしてですか。

――まず入っていった時にすっと立ち上がる受付はきちんと目配りができている証拠です。それから秘書、断るのも秘書なら繋ぐのも秘書です。たとえ飛び込みでも臨機応変に対応できなければいけません。

私のところはいかがですか。

――牟田先生の事務所は文句なしに合格です。

それは良かった。

――その素晴らしい受付がいらっしゃる日本経営合理化協会ですが、初代理事長はどなたでしたか。

初代の理事長は金子有造氏で東京都商工指導所所長だった方です。わたしは事務局長として実務に当たりました。その後、会長をお願いしたのが当時の衆議院議長だった船田中氏です。うちは国会議員の方が少なかったですし、三権分立という観点から衆議院議員議長の船田先生が一番だと思ったのですが、紹介もなしにいきなり青山のご自宅をお尋ねしました。

――面識もなし、紹介もなしでいきなり飛び込んだのですか。

当然ですが秘書の方に言下に断られました。そこでひと悶着している時に庭にいらっしゃった船田先生が声をかけてくださいました。そして話を聞いてくださったのです。ここぞと一所懸命お話をしました。そうしたら今から国会に行くから車に乗れということで、国会まで車に乗せていただいたのです。

――いきなりですか。それはすごいですね。牟田さんのオーラでしょうね。

車に同乗させていただいたのはおそらく合格だったのでしょうね。それで船田先生に初代会長をお願いすることになりました。

――その次の会長が前尾繁三郎さん、こちらも衆議院議長でした。

船田先生がなくなる前に前尾に

話ししてあるとおっしゃいまして、伺ったら聞いていると二つ返事でお引き受けいただきました。そして福田一衆議院議長が3代目の会長です。船田・前尾両氏ともに福田氏は汚れていないからということでご推薦いただきました。

――田中角栄も一目置いていた人物でした。

衆議院議長というのは大きな存在です。総理に何かあれば、最後は引導を渡すぐらいの立場ですからね。

――いまはだめですね。

安倍さんですね。

――早くても遅くてもだめです。きちんとけじめをつけなければいけません。夫人を抑えきれなかった安倍晋三首相の責任は大きいです。安倍晋三小学校を作ると言われたら夫人はそこで拒否しなくてはいけません。それを瑞穂の国小学校にし、挙句は教育勅語を子供たちに歌わせました。

政界には人材がいません。劣化していますね。困ったものです。

「～のため」という考え方が基本

――政治の劣化はどこから起きているとお考えですか。

理念がない、哲学がないと言ってしまえばそれまでですが、わたしは「～のために」という考え方が大切だと思います。我々の業界では生産管理とか販売管理とか、人事とか、賃金とか言いますが、私はそうしたものをひっくるめて「中小企業のために」という言い方をしています。中小企業の反映というものが日本の反映だと思います。そのために中小企業の社長の教育を行い、出版を手がけているのです。

ところが、今の政治家にはその「～のために」という考え方が欠如していると思います。

――口先だけで国民のためなどという政治家はいますが、心底そう思っているのやら。「～のため」運動というのを始めようと思います。会社のため、国のため、学校のため、そうした視点が大切です。

命をかけてそれを遂行するような人材はなかなかいません。皆さん志を持って政治家になっているのですが、それが政治の貧困を招いていると思います。学校で細かいことを教えすぎなのでしょう。天にもし神がいるとすれば、お前を何のためにこの世に使わせたのか。それを会得することが大切です。

会社で考えれば、そこで働く人々がいかに豊かに幸福に暮らせるか、そのために何が大切かを考えることです。政治の場合は国民です。そこには与党も野党もありません。国民の幸福というような考え方が政治家の中に欠如しているように感じます。

――経営合理化協会という名称の由来を教えていただけますか。

じつは「合理」という言葉には「情」が含まれているのです。ところが一般的に合理化というと人員削減や経費カットなどを意味するような、人の心を含まない考え方が横行していると思います。そういうのは生産性というのであって、そこには「情」がありません。組織やら機械かやらにばかり目を奪われて経費を削り、機械化を推進し、効率だけを考えれば、最終的には崩壊してしまいます。本末転倒です。元来は「人々が幸福に暮らすため」という基本姿勢でなければならないと思います。そうした基本理念から「経営合理化協会」という名称になったのです。

――未来の企業のテーマはどこにあるとお考えですか。

私は「幸福」という理念に尽きると思います。幸福にしてくれる会社に人々が殺到するようになると思います。

――今日はありがとうございました。

初代理事長 金子有造氏

初代会長 船田中氏

2代目会長 前尾繁三郎氏