

# こんのが社員研修で異業種訪問

穂ごんの糸社福留市、紺野道昭社長は、一〇二二号で特集したように毎年、新春講演会を催すなどユニークな人材育成に特色がある。この秋には、全社員を三回に分けて異業種企業を訪問する社員研修旅行を実施した。このうちの一回に同行させてもらった。

## 三代目の逆境乗り越える

### 菓匠Shimizu

長野県伊那市で菓匠菓子店を清水慎一社長が二〇〇五年に「菓匠Shimizu」としてリニューアルオープンさせた。同店は、祖母から三代にわたる引き継いだ家族経営による菓子店だ。清水社長は家業を継ぐため、フランスや東京の菓子店でパティシエとしての研鑽を積む。満を持して三年に入学するが、待っていたのは肉店や古株社員との風刺だった。



菓匠Shimizuの店内の様子

言葉や会話で重要なことを、毎週両親と三十分話す時間を作った。スタッフとは「思い」を幾度となく話し合い、交換日記を始め、祖母の言葉にも影響を受け、「一番大切なのは家族の絆と感じよう」と、祖母は言う。お前は自分のために頑張っていないか？だからいろいろな事が上手くいかない。そんな人生はつまらない。実際、その頃はパティシエとしての自身の地位や名譽、野望ばかり関心が向いていたのだという。「他喜力」という他人をこれでもかと喜ばせる能力がある。つまり「利他の

精神」で、これをいかに継続できるかに価値があるとまで思いついた。溝の出来たスタッフとは、思いが通じたとき、歩み寄れたそうだ。今回の研修では、菓匠Shimizuの始業から朝礼の様子を見学させてもらった。社内では十分前行動を規律しているが、清掃の開始時間は「三十八分かつ」と設定、中途半端に思えるが、区切りのいい「三十分」よりも時間の厳守意識が芽生えるのだという。

度胆を抜かれたのが「本気の朝礼」。スタッフの一人が司会進行を任せられ、「これからディスプレイ(スピーチ)を始めます」と口火を切る。と同時に全員が一斉に身を乗り出して手を挙げる。そして指名された順に将来自分がどうなりたいかという夢を発表していく。「僕の夢はこの菓匠Shimizuを世界のお菓子屋さんにすることです」といった具合だ。このスピーチではスタッフ同士が本気で本音をぶつけ合う。続く「ハッピー」ラ

旅行は最近では旅行会社が様々なプランを準備している。だが、こんの場合、社員自らが企画立案し、スケジュール調整や手配を行った。また訪問先には、その企業の社歴を物語化した手書きの漫画を準備し、各社のシンボルを段ボールなど紙製の模型で作って用意するなど、手作り感溢れる贈り物で感謝の意を伝えられた。

こんの研修旅行では、訪問企業の活動や理念などを手とすすべきことをそれぞれの社員が感じ取る。それを各自に持ち帰って活かそう、というのが狙いだ。そのため受け身の研修ではなく、自ら積極的に参加する自発的な姿勢が基本である。また、こんはコーヒショップや書店のフランチャイズ経営を手掛け、古紙問屋もサービスの延長

産に踏み切った。寒天の原料は天草やオゴロリなどの香藻類だが、高度成長期の海洋汚染によって収穫量が瞬く間に減少。そこで良質な原料を求めてグロバル展開も進めてきた。チリやモロッコ、韓国などに渡り、乾燥や包装、採取時期について指導を行い、現地から調達。その結果、生産量も飛躍的に伸び、国内トップメーカーまで地歩を進めた。相場をヘッジする自信が付き、念願の供給と価格の安定する体制を整えた。一九七〇年代後半のことだ。

伊那食品工業は同じく伊那市内で一九五八年に創業した寒天の製造メーカー。寒天の歴史は約四百年前の江戸時代初期に遡る。隠元禪士という人が偶然発見した乾物の一種だ。近代になると生産量が天候に大きく左右されるため、数年に一度は価格が変動する相場商品となった。また手作業で品質にバラつきがあった。異物混入も絶えなかった。そのため同社は生産設備の近代化を図り、工場生

線上にあると位置づける。こうした意味で、社員研修は「気づきの姿勢」もて機会となっているようだ。古紙業界にとっては異業種の訪問先企業であるが、組織形態や事業の特性において共通する点もあった。菓匠Shimizuは、三代に渡り続いてきた家族経営の菓子店で、三代目が困難を乗り越えて、社員士

があり、そのために利益が必要という考え方は、利益はあくまで手段で、最大化する必要はないと考える。同社が迫及するのが「年輪経営」といわれるもので、つまり木の年輪のように少しずつ確実に成長していく経営だ。この年輪経営で警戒すべきは急成長で、急成長があると急降下もあるということ。避けるよう心掛ける。「遠きをはかる者は富み、近くをはかる者は貧す」という二宮尊徳の教えを実践しているわけだ。「人件費はコストではなく目的である」と奇異にも映る哲学は、利益至上主義でなく働く社員の幸福を第一に考えるから。社員全員で一生懸命働きその結果報酬が増えていくことが事業の目的と捉える。また規則で社員を縛ったりするのではなく、性善説に基づいた経営を心掛けていくという。その結果、管理部門の経費は安くなり、コストはずっと抑えられるという。仕入れ先や取引先とも、充分な信頼関係で結びついて



伊那食品工業の庭園を散策するこんの社員

## 相場商品の寒天を安定化

### 伊那食品工業

伊那食品工業は同じく伊那市内で一九五八年に創業した寒天の製造メーカー。寒天の歴史は約四百年前の江戸時代初期に遡る。隠元禪士という人が偶然発見した乾物の一種だ。近代になると生産量が天候に大きく左右されるため、数年に一度は価格が変動する相場商品となった。また手作業で品質にバラつきがあった。異物混入も絶えなかった。そのため同社は生産設備の近代化を図り、工場生

気が高め一体感を醸し出す取り組みが面白い。また伊那食品工業は寒天製造のトップメーカーであるが、相場商品で価格が乱高下していた寒天の供給と価格の安定に尽力。非上場企業として四十八年間、増収増益を実現した。両社ともに社員を幸せにする経営のあり方を突き詰めたところが通じる。各社の具体的な取り組みを以下で紹介したい。

今回の訪問時、本社にある約十坪ある庭園を見学させてもらった。というより、来訪者は出入りが自由だ。年間三十五万人の人が訪れるという庭園にはレストランや蕎麦屋、雑貨店が併設され、四季折々の草花や木々を愛しめる。庭園の管理は従業員が自ら行い、手入れや清掃を人念に行っているそうだ。また年に一度、地域の人を招く感謝祭を催すことも恒例となった。快適な職場環境づくりのために設けた空間は、地域と調和を保ち、憩いの場として見事に溶け込んでいる。