



自ら挑戦する社員が育った理由

～「バカ社長」が気づいた経営観～

第11分科会

東京



報告者
東京魚類容器(株)
代表取締役
はら しゅうさく
原周作氏
(東京)

設立 1948年
資本金 1,000万円
年商 5億円(直近4億9,400万円)
社員数 24名(内パートアルバイト16名)
事業内容 包装資材販売
URL http://www.gyoruiyouki.com/

座長	昭和運送(株) 取締役 田中 健氏 (東京)
室長	アンド社労士事務所 代表 楠田 剛士氏 (熊本)
記録	東京同友会 事務局員 坂田 悠介氏

経理社員の横領、労働争議、社員が鬱で退職… 父親から継いだ会社は問題が山積み。経営指針成文化セミナーで指針を作り、社員に伝えてもなかなか浸透せず、自分だけが空回り。こんなに頑張ってるのに、「バカ社長」と陰口を叩かれる… そんな社員が、新しいことに挑戦し、会社を良くするために積極的に行動できるようになったきっかけは、社長である私の、ある「気づき」でした。

暗黒時代

1978年8月31日生まれの41歳です。東京魚類容器に入社したのは27歳の時です。7年前、33歳の時に社長に就任し、祖父が創業した会社の4代目となりました。東京同友会に入会したのは34歳の時で、昨年4月から青年部部長のお役を頂いています。

私が入社した2005年当時、社員数は11名、平均年齢は60.36歳でした。二十代だった私を含めての平均年齢です。いかに高齢化していたか。売上は2億8千万円。2期連続赤字で、発泡スチロールの売上が全体の約6割でした。自分だけが若くて周りに舐められないよう気を張っていました。社員の横領や労働問題が起り、複数の社員が去って行きました。私の残業時間は月200時間でした。そのような中、女子トイレもない、魚臭い、仕事に誇りが持てない状態の会社へ、現取締役の妻、幸恵に転職して来てもらいました。2011年東日本大震災の翌年に社長に就任しました。人がどんどん入れ替わり、自分が一番の古参社員になっていました。2013年、第二新卒の社員さんがうつ病により退職しました。会社をよくしようと思っていましたが、やり方ばかりでどうあるべきかをまったく考えていませんでした。不幸な社員を自分がつくっていたのだと反省しました。その年に同友会に入会しました。きちんと学ばないと会社がなくなるという危機感があったからです。そのころ、豊洲移転が決まり、廃業する冷蔵会社さんのドライアイス事業を引き継ぎます。その社員

さん2人を継続雇用する代わりに、すべてを譲渡してもらいました。本日この会場に来てくれている緒方源一郎君に新事業の担当を任せました。

2015年に経営指針成文化セミナーを受け、会社を継続すること、謙虚であること、縁の大切さを学びました。そのころに亡くなった祖母の遺言書から、感謝することの大切さに気づかされました。また、創業者である祖父の日記を読んでその苦勞を知り、社長として一所懸命やらなければという覚悟が芽生えました。そしてつくった経営理念は「包装資材を通じて日本の食文化発展に貢献し続けます」です。

私は「お前のところからゴミを買っている」とお客様から言われたことがあります。発泡スチロールは結局捨てられるのでその通りですが、社員さんがこれを聞いたらかわいそうだと思います。包装資材は最終的には捨てられるかもしれないけれど、安心・安全に食品を届けるためには必要不可欠です。理念には「包装資材無くして食の流通なし」という思いを込めています。

もう一つ、経営理念があります。「共に学び成長し感謝し合える会社を目指します」です。

これはまさしく祖父の日記に書かれていた「みんなの会社」をめざす思いを込めています。

経営方針は「笑顔で百年存続」です。ただ、成文化セミナーでの失敗は、これらを社長一人で行ったことと、笑顔という言葉が他の受講生を真似してつくったものだった、ということです。

苦悩・変革の時代

自分自身は経営指針ができて迷いがなくなりましたが、まだ社員さんに対しては怖さや不信感がありました。今思うと独りよがり、結局2人の若い大事な社員さんが辞めていきました。人が少なくなり採用活動を始め、理念を伝えて採用するようにしました。それが人を生かす経営の始まりだったと思います。同友会の共同求人にも社員さんと一緒に参加するなかで、自主性を育てていく、共育ちが大事なのだと学びました。その時「発泡スチロールを売りたいと生まれてきた人はいないけれど、仕事を通して楽しさや笑顔を提供したい人はいるかもしれない」と言われ、その部分が大事だと教わりました。

社員が怖いという気持ちを克服したきっかけは第三者面談です。社長や会社をどう思うかを外部の人が社員に聞くというもので、いざやってみると「社長は結構がんばってます」とか「会社が好きです」というコメントがあり、私自身が社員を悪く見ていたのではと考えさせられました。同じころ、取締役から「あなたは全然笑ってない、笑顔体操をやりなさい」と言われ、この時から笑える人間になる努力をするようになりました。

環境の変化を乗り越えて

豊洲移転が近づき大変不安でしたが、祖父の日記には環境の変化を社員さんと一丸となって乗り切ったとあり、自分もそうしなければと思いました。全てを自分一人で管理できないので、フラットな文鎮型からピラミッド型の組織にして、リーダーを育てて任せていかなければならないと思い、組織再編にも取り組みます。その後、移転が延期になったことで時間の余裕が少しできました。同じ頃、廃業する食品トレー業者さんから無償で事業を引き継ぐこととなりました。ありがたいことなのに、会社の雰囲気はなぜか他人事です。その社員さんを歓迎しようとしません。他人事の社風を無くすためにはお互いを知ることが大事だと思い、情報共有するために昼礼や社内報、致知出版社の『月刊致知』を読む社内木鶏会などを始めました。

そうするうちに風向きが変わって行きました。経営指針書をつくるための社内研修に、正社員8人中6名が参加してくれました。女性社員は2014年から増えていき、シニアの方も準社員として採用し、ひとの多様性が広がりました。また、社員が率先して笑顔体操を始めたり、感謝の手紙を自発的に書いてくるようになりました。売上は5億円を達成し、発

泡スチロールの売上比率が3割以下になりました。メインのお客様である水産仲卸さんは、私が入社した時には800社でしたが、今は500社を切っています。自社と同じ事業商圏内の会社と一緒にやることが斜陽産業の戦い方であり、時流に乗ることがとても大事だと思っています。

振り返ると、社員のあり方によって、自分自身が助けられました。社員の人間力向上が周りに連鎖して行くのです。命令ではなく自発的にそうなることが大事です。豊洲移転という会社始まって以来の環境の変化は、社員さんがいなければ対応できませんでした。

今後の課題は、やり方を伸ばしていくことです。豊洲移転した今、在庫管理や倉庫内の商品配置の最適化など課題もあり、業務ミスも減らしていかないといけません。それらをトップダウンではなく、若手社員が主体的に同友会で学び、他の会社さんの良いところを真似て社内に取り入れていけば、社長がいなくても成長し続ける会社になると思っています。新卒採用した社員は今3名います。昨年は高卒者が2名、今年は大卒者が1名入社しました。障害者雇用は1名です。移転後、売上は若干減りましたがこれから立て直せると思っています。今年2月の中小企業問題全国研究集会で訪れた長崎・壱岐の海岸に発泡スチロールのゴミが落ちているのを見て、あと10年20年経営してこれを減らせる一歩ができたらいいなと感じました。

先だって岩手同友会の代表理事を訪ねる機会があり、今日の熊本も同じだと思いますが、被災して働く場所がなくなり、一緒に働くことが叶わなかった方々がいらっしやと思います。社員さんやお客様、仕入先さんの存在があるからこそ、自分たちは仕事ができるということに感謝しなければならないと思っています。



社員が輝く企業づくり

まとめ

◆ 全体テーマ 『われわれ青年経営者で世界に誇れる日本の未来を創ろう！』

◆ 開催地スローガン 『火の国に集いしわさもんよ、富国有徳の体現者たれ！
～Try&Errorやったことしか残らない～』

◆ 開催概要

(1)日時：2019年9月12日（木）13時開会～13日（金）12時閉会

（12日分科会・懇親会、13日全体会・記念講演）

(2)会場：ホテル日航熊本（3分科会・懇親会・2日目全体会）

熊本ホテルキャッスル／メルパルク熊本／KKRホテル

(3)参加費： 23,000円（宿泊費別）

(4)主催／中小企業家同友会全国協議会 設営／熊本県中小企業家同友会

◆ 青全交開催意義

- ① 青年部連絡会ビジョンを広め、全国の青年経営者の志を結集して、世界に誇れる日本の未来を創っていく場とする。
- ② 尊敬される次代のリーダーとして全人格的成長を目指す学び合い活動を行う場とする。
- ③ 学びを経営実践し、市場と雇用を創造して、社員が輝く企業をつくるために、分科会やグループ討論で交流する場とする。
- ④ 共に切磋琢磨する青年経営者の仲間を地域に増やす仲間づくりをして、対外的な発信をする場とする。

◆ 熊本青全交の重点課題

- ① 全国大会の運営を通じ、自主・民主・連帯の精神で熊本同友会が一丸となる会風を創り出す
- ② 熊本同友会会員が本質的に同友会を学び、同友会活動と社業の不離一体を実現する
- ③ 互いの経営を語り合い、深め合うことで経営者同士の資質を高め合う会にする
- ④ 同友会運動を地域に広める次世代リーダーを育て、地域と全国の輪を結ぶ会にする

◆ 熊本同友会としての位置づけ

- ① 熊本同友会及び地域経済の10年後、20年後を担う次世代リーダーの発掘の場とし、次世代が育つ文化づくりの起点とする。
- ② 同友会の魅力を広く発信し、熊本同友会中期方針で掲げた会勢目標1200名を達成する。
- ③ 同友会理念への理解を深め、熊本同友会に体現者を増やすことで運動の質を高めると共に同友会のブランド力向上を図る。
- ④ 経営指針の重要性を知ると共に、数字で語れる文化を醸成する。

⑤ 熊本が持つ自然・文化・食などに触れてもらい、全国の方が熊本を大きな資源の一つとして活用して頂く機会を創造する。

⑥ 熊本地震復興の象徴となる大会にする。

同友会別参加者数

同友会	参加者数	目標	同友会	参加者数	目標	同友会	参加者数	目標
中同協	8		新潟	17	20	広島	57	50
北海道	22	25	富山	3	5	山口	10	5
青森	0	5	石川	19	20	香川	22	30
岩手	8	5	福井	3	10	徳島	7	10
宮城	3	15	静岡	9	30	愛媛	1	5
秋田	3	10	愛知	198	150	高知	0	5
山形	7	5	三重	6	3	福岡	108	100
福島	19	20	岐阜	24	30	佐賀	16	10
茨城	10	20	滋賀	10	15	長崎	21	35
栃木	3	5	京都	90	40	熊本	367	600
群馬	6	5	大阪	27	35	大分	24	30
埼玉	22	35	兵庫	55	50	宮崎	32	30
千葉	39	25	奈良	29	30	鹿児島	47	55
東京	23	30	和歌山	9	15	沖縄	28	35
神奈川	10	20	鳥取	5	8	講師来賓		
山梨	4	20	島根	2	3	その他		
長野	13	15	岡山	12	25	合計	1313	1749

分科会について

担当	分科会	分科会名	申込数
中同協	第1分科会	青年部活動と企業経営を不離一体！	79
中同協	第2分科会	環境激変の中で新しい可能性を開拓する	146
大阪	第3分科会	「全員退職」からの「全員経営」へ	134
熊本	第4分科会	これが共育ちでめざす道！	83
愛知	第5分科会	未来を見据える経営者	130
京都	第6分科会	水と油の事業承継	58
兵庫	第7分科会	無いものを創り、育てる哲学	160
石川	第8分科会	「もやしっ子」が世界を笑顔にする！！	76
広島	第9分科会	社員に殴られたあの日から	134
奈良	第10分科会	向き合う姿勢が未来を創る	58
東京	第11分科会	自ら挑戦する社員が育った理由	130
熊本	第12分科会	輝く地域づくりへの挑戦	66
福島	第13分科会	小さな豆屋の海外挑戦物語	56
岩手	第14分科会	被災地から新ビジネスモデル！	45
熊本	第15分科会	農業によるまちづくり構想	73