

# Being Management 人財活性化なくして 事業承継なし

永続企業は高速で回るコマです。一見静止しているように見えるもの実はものすごい速さで回転している。そのコマを支えるのは軸と円盤であり、これを企業に例えるなら、軸は経営理念・ビジョン・価値観・文化性などで、円盤はそれを支える組織です。企業の軸である「在りかた」を中心に組織が一体となり、いつの時代もイノベーションをおこしていく、そんな遠心力を持つ力強い組織力を構築する必要があります。

(株)船橋屋代表取締役 **渡辺 雅司**  
Masashi Watanabe

## 「足るを知る」 今ある充足感に目を向ける

私は、1805(文化2)年創業、亀戸天神の参道で江戸固有の和菓子「くず餅」の製造販売を行う船橋屋の8代目です。くず餅は、450日にわたり小麦粉のでんぷん質を乳酸菌発酵させて作りながら、消費期限が2日間という刹那の口福を楽しんでいただくお菓子です。

小麦由来でありながらグルテンフリー、完全無添加で和菓子唯一の発酵食品であるということから、最近、「古くて最新」のお菓子として若い層のお客さまが大変増えています。2018年の8月、「JR東日本おみやげグランプリ」で総合グランプリを受賞したのをきっかけに、地方の方にも広く知られるようになりました。

このような主軸商品を愚直に作り続けている小さな会社ではありますが、年間250件ほど受ける取材は、その30%ほどが商品ではなく、企業経営についてのものです。私たちの強みは商品の独自性だけでなく、ワクワクするフラット型組織の存在とそこから湧き出るイノベーション力です。

「くず餅」という儂く非効率なお菓子でなぜ、215年も継続できたのか。東京の下町の和菓子

屋になぜ、新卒学生が1万7000人も応募するのか。この10年でなぜ、経常利益を6倍にできたのか。老舗でありながらなぜ、イノベーションをおこし続けるのか。そんな点に、各社興味を持たれるようです。

19年6月、これらを書いた本を出版しました。そもそも、なぜ本なのかと申しますと、ダボス会議(世界経済フォーラムの年次総会)の資料で、今後求められるビジネススキルのランキングを目にしたからです。定期的に出されるこのランキングの2020年版6位に、15年版までは全くなかった「Emotional Intelligence(エモショナル・インテリジェンス)」、直訳すれば「情動的知性」がランクインしたのです。

「自分や他者の情動・感情を理解し、そこから得られた情報を自分の思考や行動に活用する能力」が求められる時代が、ついに世界的に来たことを実感したわけです。

また、あるアンケート結果によると、世界における若者の幸福度で日本は最下位。心のIQであるEQは平均以下というデータもあります。日本は裕福で思いやりのある国だったはずなのに、なぜ日本の若者はこうなってしまったのか? 私はこの原因の一部にリーダーシップの「在りかた」があると思うのです。

企業におけるマネジメント、家庭の親子関係、学校の師弟関係を含めてのリーダーシップです。私は経営者なので、ここでは企業におけるリーダーのお話をさせていただきますと思います。

リーダーのタイプには二つあります。セルフ(SELF)かワンネス(ONENESS)かです。

シンプルに言うと、セルフなリーダーの特徴は



写真提供：©船橋屋

「俺が俺が」です。自分はすぐくて、周囲は自分を認めるためにいるべきだ、と考えます。欠乏感にフォーカスし、もっともつとを求め、未来ばかりを見つめ、常に他人と比較をします。そして、自分のDoing（これをやっている）、Having（これを持っている）をアピールし、それに対しての他者承認を求めます。昭和のピラミッド組織によくいるタイプです。

一方、ワンネスなリーダーの特徴は「全ては一体であり、その中に自分がある」。最近見られるようになってきたEmotional Intelligenceを持つ共感型の経営者ですが、その基本は、自分のダメなところも受容でき自らと向き合える力を持つ。

今ある充足感にフォーカスし、ワクワクする夢を見て方向性を決めますが、今を感じ、楽しむこともできます。登山なら、頂上を目指しながら中腹で、仲間と一緒に自然を楽しむ感じでしょうか。

自己承認ができているので、他者のいいね！を必要とせず、縦の関係で部下を縛ることもありません。Being（在りかた）を重視し、フラットなオーケストラ型やインクルージョン型の組織を作って、人財全体の自律性と充足感を満たそうとします。

このようなワンネスなリーダーが幸せの在りかたを大切に経営を、私は「Being Management」としたわけです。

もちろん、理想像を持つことは素晴らしいのですが、経営者がセルフの状態でそこにしがみつくと、苦惱が生まれます。周囲を自分の理想像の現に巻き込み、「もっと上、もっと上」と際限がなく、社員は疲弊し不機嫌な組織が出来上がります。

「Being Management」を日本的に言う「足るを知る経営」。これは決して「身の程を知れ」「そこそこでいろ」という意味ではありません。今あるリソースに感謝し、充足感にフォーカスしながらワクワクするビジョンを設定、その目的地に組織一丸となって突き進むマネジメントなのです。そもそも昭和的な「頑張る根性見せろ」結果が出る↓だから成功」という図式は、もはや今の若者には全く通用しません。「幸せを感じる組織にいる↓情熱や感動が生まれる↓成果成功」という図式を「Being Management」によってつくる必要があるのです。

しかしながら、かく言う私も、以前は典型的なセルフなリーダーであり、さまざまトラブルを起こしてきました。お恥ずかしいのですが、その経験談を少しお話ししたいと思います。

## 人は 仕組みやルールでは動かない

私は、93年に大手都市銀行から専務として船橋屋に入りました。入社当時の船橋屋は、良くも悪くも「職人」の会社でした。腕に覚えはあるものの高圧的で、指示は有無を言わさずのトップダウン。髪形は角刈りとかパンチパーマの強面。ひと仕事終えると16時から酒盛り。競馬の重賞がある日曜日は、昼休憩中に錦糸町の場外馬券場に行ってしまう……。それはそれは、漫画のような世界でした。

ただ、皆悪い人ではなく、良いものをつくらうとする意志は非常に高かったのですが、属人化した業務や仕組み化されていないプロセス管理、さ

らに風通しの悪い社内風土は、余計なことをしない指示待ち人間を生む構造をつくっていました。

そんな環境に飛び込んだわけですが、最初は本当に戸惑いました。例えば、教育意欲に燃えた新任の幼稚園の先生が張り切って赴任したら、子どもたちが砂場や滑り台で好き勝手に遊んでいて、誰も目の前に並んでくれない、といえどご理解いただけるかな、と。まずは集合させ、背の順に並べるところから始めなくてはいいけません。

手始めは一から業務を分析し、そのプロセスをルール化、仕組み化していくことでした。その時使ったツールが、当時まだ菓子屋では取得がなかったISO9001(品質マネジメントシステム)に関する国際規格)でした。認証取得が目的ではなく、それが船橋屋のルールとして、その後もずっと定着し続ける指標となるよう、社内全体を巻き込んだプロジェクト発足となりました。

嫌がる職人たちを無理やり机に座らせる。パソコンなどできもしないので、とりあえずは自分の仕事を書き出すところから、始めました。原料の温度・濃度管理、蒸し器の温度・速度管理から始まり、危害分析やいわゆる5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)に至るまで、すべてのプロセスを数値化し、感情や属人的判断が入らないよう、見える化をしていきました。内部監査制度も設置しました。

当然、今まで自由にやってきた人たちの一部は、銀行上がりの何も知らない息子が好き勝手なことを始めて、と反発しました。その矛先は、当時の7代目当主である父に向きました。自分の代の腹心と息子の板挟みになり、父も大変だったと思います。今思うと、高度成長期であったとはいえ、

あの人財をうまく使い会社を發展させていた父は懐が深く、すごかったんだと改めて感じます。

それに引き換え当時の私は、先に述べたような典型的なセルフの人間で、とにかく自分が素晴らしい経営者と認められたい、という理想にしがみつき、そのためなら手段を選ばない。利益こそ正義でそれを脅かす人間は全て敵、と考え容赦なく糾弾しました。

それは仕入れ業者にも向かい、甘えた経営をしていると判断したところは長年のお付き合いがあっても取引を停止、さらに、金利や担保で折り合いがつかないメインバンクも変更しました。当然、そんな私に愛想を尽かし社員は一人、また一人と退職をしていきました。

一方、業務の仕組み化、見える化により売り上げと利益は確実に増えました。商品の不適合やお客さまからの苦情も激減、身だしなみも改善。既得権益を主張する社員もいなくなりました。本来は大変喜ばしいはずですが、どこか違和感を感じる日々。自分もなぜか幸せを感じない。周囲を見渡すと、やらされ感満載で元気のない社員の顔。

何かが違う。あらゆる成功哲学を読み、幾つもの自己啓発セミナーに出席し、一定の成功を収めたのに満たされないのは、なぜだろう。

そんなことを考えていた矢先、知人を介しある組織活性のコンサルタントを紹介されました。彼とは今も、弊社顧問として親しくお付き合いをしています。が、当時の私は「コンサルタントなんて、実践を知らない評論家」と考えており、それは失礼な態度で「君は何ができるの?うちの悪いところあったら言ってみて」と伝えたものです。すると彼は「では遠慮なく」と前置きした上で

こう言ったのです。

「専務、あなたが社員を、あいつらとかやつらと言っているうちは、良い会社なんてつくれません。それはもう、ハンマーで頭を叩かれたほどの衝撃でした。」

## 「真・善・美」の追求がブランド価値を高める

人が人である所以は心があることです。心とは「意味や価値を感じる力」であり、組織全体で意味や価値を感じることができなければ、経営本来の目的を定めることもできません。

思えば、私は目的を見失っていたのです。「この会社は誰のためになぜ、存在するのか」。自問自答する毎日の中で当時、利益の最大化を最優先していた私はこの時、経営の目的を大きく転換する決意をしました。

現在、船橋屋は商道の基本「三方よし」すなわち、私たちの物心両面の豊かさ(売り手よし)、お客さまのベネフィット(買い手よし)、納税による社会貢献(世間よし)を「先義後利」の基に実現することを、経営の目的としています。そして利益とは経営の目的ではなく、あくまで「義」を通じた後に付いてくる結果であり、次の「三方よし」を実現するための準備金と考えています。ここで言う「先義後利」とは何か。「利」よりも優先させる「義」とは何でしょうか。私は「真・善・美」に導き出すことができると考えています。

- ・真・経営理念やビジョンや価値観といった揺るぎないものを追求すること
- ・善・真の在りかたが社会のためになり、お客さま

## SPEECH

Being Management  
人財活性化なくして  
事業承継なし

まの喜びをつくること  
・美・真と善を分かりやすく、デザイン的にも美しく内外に表現すること

この3点の「義」を愚直に実行すれば、利は必ず付いてきます。「三方よし」の実現は、会社のブランド価値を向上させます。ブランドとは「企業が生み出し続けた幸せの量で、お客さま一人一人の記憶の中に生き続ける思い出や情景」だと思います。

さて、そのブランドイメージを、消費者は企業の何から一番感じているのか。ある本によれば、「ブランド力」についてのアンケート結果は商品サービス、誠実さ、愛着心など多方面において、「社員」から得るそうです。メディアや口コミやCEOではなく社員なのです！

それゆえに、懸命にPRなど社外情報発信をするよりも、「三方よし」の考え方を皆で共有しそのみ旗の下に働けば、自分が幸せになれると感じた社員が、ワクワクとしながら商品やサービスを提供できる環境をつくり出せば、ブランドイメージの向上につながります。心理学者のアルフレッド・アドラー（1870～1937）は、①自分が好きになる（自己受容）、②人を信頼できるようになる（他者信頼）、③自分が役立つと感じる（他者貢献）の3条件がそろると、人は幸せを感じるようになっていきます。ならば、社員がこの3条件を満たす組織をつくれれば、強い遠心力を起す組織が出来上がるのです。私はこの状態を「場の力」がある組織と呼んでいます。では、船橋屋では具体的にどのように「場の力」を養い、オーケストラ型のフラット組織を構築しているかをご説明します。

## 夢なき者に成功なし

大好きな吉田松陰（1830～59）の言葉があります。「夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし。故に、夢なき者に成功なし」。そう、夢なしには成功はないのではないでしょうか。夢から高い志（理想）が生まれ、共感を起こすビジョンになる。それが「場の力」をつくる第一歩です。

私の経営者としての夢は、和菓子で唯一の発酵食品「くず餅」の機能性に着目し、その発酵の力で世界を元気にすることです。そのために2022年までの中期経営計画ビジョンを「くず餅REBIRTH宣言!!」として、くず餅の発酵槽から分離した乳酸菌をさまざまな分野に活用することにより、船橋屋を町の和菓子屋から健康提案企業へ、変容させたいと思っています。

これをイメージするだけで私はもちろん、全社員がワクワクしながら仕事をしています。共感を

起こすビジョンとは経営者の自己満足でつくるものではなく、社員、そしてお客さまや社会と一緒につくり上げるものです。

全国の経営者に講演をするのですが、その際に「ビジョンを浸透させるにはどうしたら良いのですか」とよく質問を受けます。残念ながら、この質問に答えることはできません。ビジョンは浸透させるものではなく共感してもらうものだから。この共感を起こすビジョンは先の「真・善・美」をもとに練り上げており、特に「美」に対してこだわりを持っています。想いを美しく、そして誰にでも分かりやすく表現することは重要です。

船橋屋は若い社員中心の組織ですが、製造工程には70歳を超えるパートさんもいます。この方たちにも簡単に未来をイメージしてもらえよう、中期経営計画はSDGsを参考に、船橋屋独自の「FDGs」というアプローチで6つの戦略と28個の戦術を、イラストでカラフルに分かりやすく表現しています。中期経営計画によるビジョンが出来上がったなら、次は人財活性化策の導入を図りながら、社内の共感者を増やしていきます。



■(株)船橋屋代表取締役

渡辺 雅司

1964年 東京都生まれ。  
86年 立教大学経済学部卒業後、旧三和銀行（現三菱UFJ銀行）入行。企業融資や債券トレーダーなどの業務を経て、93年 退行（株）船橋屋入社。  
2008年 8代目として代表取締役、今に至る。  
2010年 東京東ロータリークラブ会員。  
主著に『Being Management 「リーダー」をやめると、うまくいく』。PhD.研究所、2019年。

## 「場の力」をつくる 人財活性化策

船橋屋には、ビジョンを行動に移し成果を出すための人財活性化策の柱が6つあります。

### 1 プロジェクト活動

縦割りの部門制とは別に品質管理、衛生管理、社内活性化の3項目に、組織横断型のプロジェクトを置き、職位にかかわらず若手社員が中心となり自由に発想し動ける環境をつくっています。

### 2 行動にフォーカスした人事考課

給与査定には8つのレベルに分かれた28項目の行動規範を設置。職位により28項目のうちの異なる9項目を評価します。上位者になるほど、チームワークやマネジメントの項目が重視される仕組みとなります。

### 3 職人マイスター制度

何よりも、自らの力量を重視する職人には全業務をプロセスごとに数値化し、現在自分がどのレベルにいるのかの認識を持ってもらいます。総合得点で7段階に分けて、マイスター手当を支給しますが、職人は自分の足りないスキルがすぐ分かり、習得すべき点を上司と話し合い次期の目標としながら、モチベーションを高めていきます。

### 4 社内風土調査匿名アンケート

これは経営者としては非常にきついです。この会社に長くいたいのか、経営者は現場の声に耳を傾けているか、ビジョンは浸透しているかなどの質問を全社員・パートに匿名で回答してもらいます。年2回実施、中には辛辣な意見も出て落ち込むこともあります。意見具申の場として、非

常に大切な取り組みとなっています。

### 5 リーダーズ総選挙

次世代リーダーに誰が良いかを職歴・年齢・性別問わず、匿名で全社員・パートに回答してもらいます。過去2回行い、30代の女性を執行役員に抜擢。経営者の好みではなく、皆が認めるリーダーの活躍が、若手にキャリアデザインを描ける機会を与え、モチベーションを高めます。また、社員評価とすることで、部門長などの管理者はリーダーの資質をしつかり問われることになるので、周囲への気配りやマネジメント方法を常に意識することになります。

### 6 マーケティング思考の新卒採用

冒頭で多くの学生が応募してくれる、とお伝えしましたが、その秘密がここに。船橋屋は新卒採用をマーケティングの場としても見えています。就活セミナーのような会社説明会では、自社の説明より、参加してくれた学生諸君が良い会社を選び内定を取れるポイントなどをお話しています。

「ご縁がなくても良い会社だったと、うちのファンになってもええたらと考えると、うちのファン以外にも、さまざまな社内外の研修や発表会を行っています。このような制度や取り組みは「場の力」を生む原動力となり、ビジョン達成に一丸となって向かう機運をつくり出すのです。

ここまでをまとめますと、経営者の仕事で最も大切なのは自社のブランド価値を向上し、三方よしを実現すること。そのためにすべきことは「真・善・美から生まれる共感を起こすビジョンを描き、ワクワクする形で社内に表示した上で、そのビジョン実現のために社員が幸せを実感し、充

足感を感じながら自律的に活躍する強い組織を構築することです。

## 私の職業奉仕考

わが東京東ロータリークラブの大先輩、故・佐藤千壽バスターガバナーは、職業奉仕の理想についてポール・ハリスの言葉を引用され「社員の心に灯を点じ、希望と活力を如何にかきたてるか、その方策を探求するのが、常識的なより良い奉仕の道なのである(『ロータリーの理想と友愛』)」と述べられていました。私は、ロータリーには2010年末にご縁をいただきました。その数年前に佐藤さんにお会いする機会が何度かあり、この言葉を知ったことが入会の動機の一つです。

職業を通して、自分が世の中に何を還元できるかははっきり分かりません。私にできることは、松下幸之助翁も語られていたように、素直な心を持ち「自然の理法」に従って今すべき当たり前のことを当たり前に実行する。ただそれだけです。

他のさまざまな部分を変革しつつも、非効率な450日の自然熟成工程と無添加による2日間消費期限を貫くこと、社員の心に灯を点じ組織として強い「場の力」を生み出すこと、この2点は「自然の理法」の観点から絶対に不変であるべき点と考えます。シンブルにこのアプローチによる「三方よし」の実現こそが私の成すべき職業奉仕です。ゆえに、大切なことは全て「自分の在りかた」Beingにある。オノ・ヨーコさんの言葉をもって結びとします。「ひとりで見る夢は夢でしかない。しかし誰かと見る夢は現実だ」