京都老舗の会
NEWS LETTER

令和3年度京都老舗の会
パネルディスカッションを開催

Vol.34

京都老舗の会
Kyoto Company Century Club

京都老舗の会は、平成24年3月21日の発足以来、京都産業の発展に寄与することを目的に、
京都の老舗ならではの「知恵の経営」の普及・浸透、国内外への発信に産学公連携のもとで取り組んでおります。
昨年度は、令和4年1月18日にANAクラウンプラザホテル京都において開催された
京都老舗の会総会に併せてパネルディスカッションを実施いたしました。
「働き方改革」に対して先進的な取組をされておられる経営者様を招き、
また府内大学の学生もディスカッションに参加し、人材確保・育成に係るそれぞれの取組について議論しました。

綿善旅館
おかみ 小野 雅世

1984年生まれ。
2007年に立命館大学卒業後、三井住友銀行に入行。
2010年に退職後、翌年に家業である「綿善旅館」に入社。
2015年に若女将に就任後、積極的に経営に参画し、
京都市内の旅館ホテルを対象に合同新人研修を行うなど、さまざまな人材育成の取組を進めている。
2021年12月おかみに就任。

CHOCOLATE Inc.
代表取締役 渡辺裕介

1984年生まれ。
2008年に一橋大学卒業後、博報堂に入社。
テレビ・ラジオ・雑誌を中心に、さまざまなメディアでコンテンツの企画をプロデュース、コンテンツを活用したプロモーションの企画プロデュースに携わる。
これからの時代にふさわしい新たなコンテンツカンパニーをつくるべく、2017年にCHOCOLATE Inc.を創業。

人を育てる

山下：私は係長の頃、中小企業の経営者の相談に乗っていました。「少数精鋭」と言いますが、これは真理だと思います。一人で何役もこなすと視野が広がり気づきも増える。それがスキルアップに繋がるのです。しかし30人ほどに増えると分業になり、社員のモチベーションが上がらなくなる。ある社長さんの助けになればと、オムロンの創業者である立石一真さんに時間をいただきました。長々と社長さんの話を聞いた後、立石さんは「私も同じような悩みを持っていました。自分で悩み抜き、解を見つけるしか方法はない」とおっしゃった。社長さんは「来てよかった」と言い、今はマザーズに上場されています。それぞれのお話は参考で、解はそれぞれ考えていただかねばならないということです。

今日はスタートアップ企業であるチョコレイトの渡辺さんと、それから老舗旅館 綿善（わたぜん）の小野さんに来ていただきました。会社の説明や、人の育成についてお話しください。

渡辺：チョコレイトは2017年にスタート。「世界一たのしみな会社」を目指しています。具体的な事業は広告事業、商品・ブランドプロデュース事業、キャラクターなどのオリジナルコンテンツ事業です。僕らの会社はアイデアが一番の会社のアセット。アイデアを生む人が大切な経営資源です。わくわくたのしんで仕事に取り組んでいないとたのしみなものは生まれません。チョコレイトに関わる人、従業員、パートナー企業さんがいかに毎日たのしく仕事に取り組んでくれるかということを意識して、人事制度・雇用形態を運用しています。

小野：柳馬場六角を下がったところにある旅館で、創業は1830年と言われています。コロナ禍の2年をスタッフみんなでなんとか乗り越えてきたところです。合言葉は「人生最後の旅行に選んでもらえるような旅館に」です。人材の観点では、団塊の世代のリタイアを目前に若手を増やしているところです。主力メンバーの仲居頭は旅館業では珍しく26歳の男性です。「優しさに秀でた人」をキーワードにして面接を繰り返し、スキルではなく面接した3人が「いい」と言った人を雇用。その甲斐あってか、パフォーマンスの上昇を感じています。

経営者としての矜持

山下：老舗の家訓を見ると、経営者が自らを律しないといけないと書いてあるのです。利益第一という家訓の会社は一件もない。従業員を育てるにはまず経営者が矜持を持つ必要がありますが、どういう経営者でいたいと思いますか？

小野：私はみんなのお母さんでいたいと思っています。一定の距離感でみんなを信じて、自分の好きなところを伸ばして、みんながハッピーになれるような経営者でいたいです。自らを律して、人として後ろ指さされないようにしたいですね。

渡辺：自分を律することは大切です。まず、徳のある人でいたい。祖父にも「不正だけはするな」と言われました。二つめは前に立つ人でありたい。みんなが進む方向に迷うときに、先陣を切って道を切り拓いていきたい。三つめは、等身大の人間でありたいと思っています。背伸びせず、等身大の自分でいられるような会社にしたいです。

チームでビジョンを共有する

山下：会社はチームワークで動くもの。共通ビジョンをみんなで共有するためにどんな工夫をしていますか？

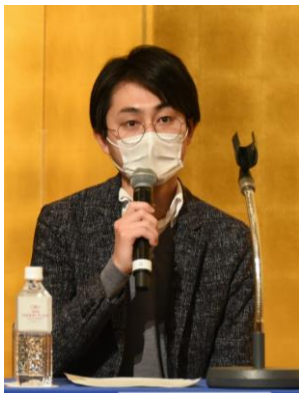
渡辺：ビジョンを強化し続けるために、徹底的にビジョン共有の場をつくっています。月1で、毎月同じことをずっと言っています、「僕らは世界一たのしみな会社になるんだよ」と。理解と体得は全然違うので、体得するために反芻を徹底。それと、できる限り集まろう、対面でコミュニケーションしようと言っています。

小野：ビジョンの共有には、まず見せる。口で言うよりも見せる方が入りやすいです。紙に言いたいことを書いて、見てもらいます。そしてアウトプットしてもらいます。同意も異議も含めアウトプットすることで具体性を持つことができます。あとは「夢」。ちょっとした夢を共有しています。おすすめは日誌です。今日やったこと、気づき、反省、明日の目標、で翌日は目標達成できたかを書いています。

山下：これは育てる上で一番のキーワードだと思っているのですが、従業員がミスをしたときにどんな風に注意を与えますか？

小野：お客様のアレルギーのミスがあったときに、猛ダッシュでお客様のところに行って、私が土下座しました。それを見せることが答えです。最後にミスの原因の話などをしていくのですが、先ず重大さを見せ、頭を下げるのが仕事です。それと、年に1回くらい雷を落とすことがあります。原因は道徳的な部分です。嘘をついたり、ありがとうごめんなさいが言えない等です。

学生登壇



石崎：京都の老舗は、事業を継承するためには何を守り続けて、なにを変えていくのかというところについて学ぶことが多かったです。それと、渡辺さんのお話にもあったように、今の子たちは叱られるのを嫌がります。僕たちも今後、変革を支えていくような人材になれるのかなと、楽しみにしつつ期待しつつ、責任も感じました。

北村：ベンチャーでも老舗でも、社員の方を大切にされていて、人材育成の点では、同じビジョンを持っておられました。そういう風に社員の育成についてきちんと考えておられる企業に入るべきだなと、就活のひとつの軸になりそうだと感じました。

川崎：伝統産業の方々が生み出されているものは、絶対に同じ物ではないのだなと思いました。それを感じられたことが嬉しく、とても貴重な楽しい体験になりました。

田口：老舗企業は業種を越えた横のつながりがあるのではないかと感じます。そして、従業員の方を大切にされているのだなと実感しました。家族のように温かく厳しく接されていて、印象的でした。大学生が老舗企業に持っているイメージは、職人さんのイメージが非常に強いですし、専門性が強すぎて仕事ができるか不安を感じていたりします。

山下：学生さんの話を聞いて、一言お願いします。

小野：就職活動の時期になったらウェブの就職情報サービスに並んでいる企業から、なんとなくやりたいところをチェック、1社は不安だから沢山チェックいれて、企業からのレスポンスを返すと思うのですが、大手の就職情報サービスに掲載される企業は日本全国の0.2%程度だとか。でも実際はもっと何百倍も何千倍も企業があります。だから、もっと学生であるという最高の身分を活かして、視野を広げて企業への潜入捜査や、社会人と合同コンパをしてみてください。実際の給料や仕事の愚痴、いろんなこと教えてくれるはず。ぜひ老舗も含めていろんな企業見て、明るい人生を拓いて欲しいと思います。

渡辺：「ベンチャー」と聞くと、変化に敏感で時代に合わせて事業を成功させていくというイメージだと思います。実際そうなのですが、もっと変化しているのは老舗企業の方かも。何百年も昔から続いているので、絶対に変化していると思うのです。ダーウィンの名言で「強いもの・賢いものが生き残るのではなく、変化に強いものが生き残る」という言葉があるのですが、本当にそのとおり。そのうえ、時代が変わっても変わらない普遍的・本質的な部分も持ち合わせている。変化するし本質的であるというのが老舗企業。ベンチャーの僕らは憧れますし、学べることは多いです。老舗の会、そして京都という土地のマインドや知恵がたくさんあります。大学生の立場を利用してぜひ沢山吸収してください。

山下：ありがとうございました。最後に本の話を。『ハーバード流 逆転のリーダーシップ』という本に「羊飼い型のリーダーシップ」が紹介されていました。リーダーが一番後ろにいて、それぞれ羊は思う存分自分の好きなことをしている。ところが俯瞰的に見ると共通の目的――「人生最後に行きたい旅館」、「世界一たのしみな会社」――に向かっている。従業員がそれぞれの能力を発揮しながら、全体としてはビジョンに向かって動いている、そんな会社構造がいいのではないかと思いました。それでは今日のパネルディスカッションを終わらせていただきます。