京都老舗の会
NEWS LETTER

京都老舗の会
Kyoto Company Century Club

令和５年度京都老舗の会
パネルディスカッションを開催

Vol.39

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。
今年度は、令和６年２月６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あわせて、
パネルディスカッションを実施いたしました。
多くの企業が抱える課題の１つである「人材確保」をテーマとし、働きたい・働き続けたいと思える会社であるため
すべての社員が働きやすい環境づくりやいきいき働ける工夫、自社に定着してもらうための取組など、会社を未来に
つなげていくために大切な考え方等について議論しました。

株式会社ヤマチク
専務取締役　山崎 彰悟 氏

1989年熊本県生まれ。立命館大学法学部卒業後、大手IT企業へSEとして入社。その後、「竹の、箸だけ」を作り続けてきた家業の(株)ヤマチクに入社。社員８割以上が女性であり、脱下請けメーカーを掲げてブランティングに着手した際には、子育て世代の女性中心チームで初めて自社商品を開発。３代目として、ものづくりに携わる人たちが、物質的にも精神的にもやりがいを感じられるようにしたいという思いで、挑戦を続ける。

株式会社ウエダ本社
代表取締役社長　岡村 充泰 氏

1963年京都府生まれ。大学卒業後、繊維専門商社に入社。1993年に独立創業し、輸入ビジネスを中心としながら、事業開発、営業代行などを行う。2000年、家業であるウエダ本社の代表取締役副社長に就任、経営再建に着手し6年で無借金状態とする。2002年ウエダ本社代表取締役社長へ就任。「働く環境の総合商社」として、オフィスを生き生きとさせ、日本の働き方に変革を起こすことを目指す。2008年より、京都から新しい価値観を生み出していこうと開催した京都流議定書は、ソーシャルイノベーターの登竜門と言われ、以来15年間開催した。

人を活かす

山下：近年、出生数が80万人を割るなど、少子化が著しく進んでいます。また、アジアの中で日本の賃金水準は必ずしもトップレベルとは言えなくなってきました。そのような背景もあり、あらゆる業種において、人材確保が最大の課題と仰る経営者の方が非常に増えていると聞きます。本日は「人材確保」をテーマとしてご議論いただき、京都老舗の会の方々の経営に役立つアイデアをお聞きできればと思います。

山崎：弊社は、熊本県南関町で竹のお箸を60年ほど作り続けています。南関町は、福岡と熊本の県境に位置する小さな町で、高齢者率は40%を超え、高校もありません。社員は30名のうち男性6人、女性24人で、10代から30代が全体の40%以上を占めています。私たちのお箸は、軽さと竹のしなりを活かした繊細な箸先が特徴です。蔦屋書店やビームスなどと取引しており、SDGｓ意識の高まりとともに、サステナブルなお箸としても注目されていますし、コロナ禍で始めた輸出業も韓国を含む14か国に拡大しています。

私自身は、京都の大学を出て大阪で勤め、10年前に家業に戻りました。戻ってみて、給料の問題もさることながら、それ以上に自分たちの仕事が適切に評価されないのは悲しいと感じました。当時はOEMが100％でしたが、現在は自社ブランドの売上比率が全体の65％になっています。自社ブランドの利点は、利益率だけでなく、自分たちが作った商品であることを実感できることです。有名なお店や飲食店、メディアに取り上げられることで、社員たちは家族に自分の仕事を誇れるようになりました。会社としても、社内デザインコンテストを毎年開催するなどの取組をしています。また、親子や姉妹の社員が多いことも自慢できるポイントです。人手不足は課題ですが、給料だけでない繋がりややりがいを提供することが重要だと考えています。

岡村：弊社は、今年で86年目を迎えます。母方の祖父が文具卸商として創業したところから始まりました。その後、父親が継ぎ、兄が3代目、私が4代目を継ぎました。もともと家業に入るつもりはなく、繊維商社に勤めた後、独立創業していましたが、父親が会長、兄が社長のウエダ本社と当時ビジネス上の関わりがあったことがきっかけで、非常勤の取締役として戻ることになり、倒産寸前だった会社の経営再建に着手、結果的に私が引き継ぐことになりました。

その際、会社が続いていくためには、「世の中の役に立つかどうか」、つまり「人々が喜ぶこと」が鍵と考えました。オフィスも地域も同様に、個性や多様性を活かし、交じり合わせることで新たな価値が生まれます。技術力に頼らずとも、人々のマインドや考え方だけで変えていけるということを私たち自身が見せていきながら、人々が納得し、共感する変革を実現していくことを目指しています。女性や障害を持った方、シニアの方々の働き方について、可能性や力を活かしきれていない現状を考えると、まだまだ未開拓の資源があり、そこを変えていくべく取り組んでいます。

「働く喜び」と「働きがい」

山下：昨年、あるフォーラムでご一緒した妙心寺退蔵院の松山大耕さんが興味深いことを仰いました。彼は、「老舗は、外見上は変わっていなくても、中身はどんどん革新している。それが京都の老舗の真髄だ」と。
老舗は、イノベーションを内々やってこられています。最も古い会社は1000年以上続いていますが、そうでないと続いていません。ただし、経営者だけではなく、従業員の意識も変えていかないと、長期的な継続は難しいですね。働く価値観も変化している部分もある一方で、変わり切っていない部分もあると思います。

山崎さんのお話しにあったように、働いてることの価値が、自分が思ってる以上に世間から評価されてるのを自覚し、ますます参加意識とか働きがいを感じられているのだと思います。そのような部分で、工夫されていること、感じておられることをお話しいただけますか。

岡村：若い世代の働く喜びについてのある調査では、36%しか喜びを感じていない一方、78%が喜びは必要だと感じています。このギャップを埋めるためには、Z世代とか若い人たちの思考や志向性を考慮する必要があります。リモートワークなどの柔軟な働き方もありますし、働く喜びをもたらすような環境を整えることが重要です。

岡村：飛び抜けて高い報酬を出せなくても、継承されてきた技術やミッションに基づいて今の志向性に合った環境をつくっていくと、働きがいがあり、喜びを求める人々が集まる人気企業になるのではないかと思います。

山崎：働く喜びを感じることが少ない現状で、その喜びをどう提供するかが経営者の課題だと思います。若い人たちは特に、自分でやりきったという達成感を感じたい傾向にありますし、失敗を許容することも大事です。会社を育ててきた今いる社員への配慮の姿勢も持ちながら、新しい人たちがそこになじむこと、あるいは、多様性を活かして会社を発展させてくれることを尊重すべきで、そのためには、密にコミュニケーションを取り、感謝の意を伝えることが効果的だと思います。皆さんも最初は恥ずかしいかもしれませんが、感謝の気持ちを伝えるために「ありがとう」を試してみてはいかがでしょうか。

山下：私はなかなか「ありがとう」を言えない世代でして（笑）。感謝はしてるんですが、それを言葉にしていくことですね。

可能性を引き出す

山下：中小企業の人材不足解決のためには、海外から人材採用も考えていかなければなりません。とある会社では、フランス人の社員から出た本社に滑り台を造るアイデアを実現しました。結果、マスコミに取り上げられ、会社のイメージが向上しました。また、別の会社では、外国人社員が管理職に対して率直な意見を述べ、結果、管理職に説明責任がうまれ、とても鍛えられている。

ダイバーシティというのは、なんとなく優しい社会づくりみたいな雰囲気が漂いますが、実は、海外から働きにきた社員など多様な人が入ることで、会社の置かれてる立場とか良さ、欠点とかを指摘してもらえるという一面があります。これからの中小企業は、そのような人材も視野に入れたコミュニケーションができるような社風を作らないといけないと思います。

岡村さんの会社の完全フレックスタイムの取り組みも、今後の日本企業にとって重要な視点ですね。

岡村：女性の働き方に注力した「utena works」という事業で、女性たちが自己肯定感を高めキャリアアップできる環境を提供しています。毎週火曜日にオフィスで開催している無料セミナーは、働くことを軸にしたものです。

岡村：参加者は、オフィスに足を踏み入れることで、子育てなどで離れていた社会との隔絶感が弱まり、そこでまず自己肯定感が高まります。セミナーの傍らでは、内職のような仕事を提供しています。参加者には、それらを通して適性を発見し、ステップアップできるチャンスがあります。適性を発見することで、自信を持ち、キャリアアップできるケースが増えています。また、子育て中の女性に対して、柔軟な働き方を提案しています。例えば、子どもの急な体調不良の場合なども罪悪感を持たずに休めるよう、会社連絡も不要にしています。

このような取り組みにより、多くの女性が自己実現を果たし、キャリアを築いています。私なんか何もできないって言われる方に対しては、実は資格が要らない仕事の方が多い、資格よりも大切なのは、相手への思いやりやおせっかい心など母性的な感覚で、皆さんは強い存在ですと。働き方や環境を整えるだけで、埋もれている力が引き出されるということが大きな学びです。

山下：WHOの健康の定義には、体の健康、心の健康、そして社会的健康の３つが挙げられています。社会的健康とは、自分の存在が他人に役立っていること、自分が何もできないと思っていたが、実際に行動してみると、喜んでくれる人がいることを発見することです。

山崎さん、伝統産業の世界では修行など時間のかかることを避けて通れないと思うのですが、若手の職人さんたちへどのように辛抱強く取り組むことを教えておられるのですか？

山崎：技術はやはり時間をかけて伝えていく必要があります。全行程をマスターするのは難しいですが、少しずつできることを増やしていくことが大切です。本日お配りしているお箸は、新入社員が作ったものです。商品にはなり切れないけど、そのお箸をヤマチクへの入り口としてお客様に渡すことで、新入社員に自己肯定感を生じさせ、社会的健康につながります。デザインコンテストで採用されなくてもサンプルを作り、家族に持ち帰ってもらうことで、家族の理解を得ます。技術を継承するためには、辛抱して任せ続けることと、達成感を味わってもらうことが大切です。そして、外部から褒められる努力も重要ですね。

山下：人材確保がテーマでしたけれども、働きがいのある場をいかにつくるかということが究極のテーマじゃないかと思います。今日は、様々な形での取組を実践され成果が出ているお二人のお話をお聞きしました。老舗の会の方々にも参考になったのではないかと思います。ありがとうございました。