

# 中小企業社長の伴走リーダーシップ

## The Accompany Leadership of Small Business Owners

岩 田 憲 明

Noriaki IWATA

### 和文要旨：

中小企業の離職者は大企業よりも大である。その理由の一つは、部下の能力（進歩のペース）と意欲（感情）を考慮しない社長のリーダーシップにある。本論文においては「俺に続け、俺についてこい」というトップダウンリーダーシップすなわち独走リーダーシップから「部下のペースを考慮しながら伴に走る」という伴走リーダーシップへリーダーシップスタイルを変化させ、人事管理面でよい成果を上げた中小企業社長の事例を紹介した。

### 英文要旨：

Some top leaders of small business have the work experiences in big business. In big business the severe selection system exists. They introduced the severe selection system and the topdown leadership into small business. Consequently many employee left the small business. Some Presidents changed the leadership style from topdown-leadership to accompany-leadership and got good result.

和文キーワード：中小企業、トップリーダー、トップダウン、独走リーダーシップ、伴走リーダーシップ

英文キーワード：Small Business, Leadership, Topdown leadership, Accompany Leadership

### 目 次

序

第1章 (株) ケイ・クリエイト加藤輝美のリーダーシップ

第2章 丸七住宅(株) 岩本敦行のリーダーシップ

第3章 (株) まるは坂野豊和のリーダーシップ

第4章 (株) エースベーキング吉田昌容始のリーダーシップ

結び

## 序

入社後3年の離職率は中学卒7割、高校卒5割、大学卒3割である。学歴による変動が大きい。1000人以上の大企業においては中学卒2割、高校卒3割、大学卒2割であり、大企業の離職率は中学卒も高校卒も約2割で学歴による変動が小さい。いずれにしても中小企業の離職率は大企業よりも大である<sup>1</sup>。中小企業においては苦勞して採用してもすぐに辞められてしまう。その結果中小企業は常に人手不足に苦しんでいる。中小企業における早期離職の理由は、賃金に対する不満、企業の将来に対する不安など色々考えられるが、社長のリーダーシップに対する不満もその一つとしてあげる事ができる。

中小企業従業員にとって社長は常に顔を合わす存在であり、直接に指示命令を受ける。社長から直接に褒められ、しかられる。社長のリーダーシップが従業員に及ぼす影響は大きい。社長のリーダーシップ次第で従業員は「会社のために、社長のために働こう！」という気になる。反対に社長に対して悪感情を持ち、「こんな会社で働けるか」と退職してしまう事もある。

リーダーシップスタイルには、リーダーが先頭に立ち（野球チームで言えば監督兼エース兼四番打者として）全力で仕事に頑張り、その姿を部下に対して模範として（部下の到達目標として）示し、そこまで早く追いつくように叱咤激励するタイプと、部下の成長度合い、感情気分を注意深く観察し、部下の成長度合い、感情気分に合わせて少しずつ目標をあげて指導育成するタイプがある。前者の場合は部下がついてこなくなるケースが多い。社長が独走するタイプである。後者は社長が部下と伴にペースを合わせて走る、すなわち伴走するタイプである。前者のリーダーシップスタイルの中小企業においては社員の離職率が高い。

本稿では社長がリーダーシップ・スタイルを「独走リーダーシップ」から「伴走リーダーシップ」へ変更した事により、従業員の動機付けアッ

プ、離職率低下という人事面で好ましい結果をもたらした事例を紹介する<sup>2,3</sup>。

## 第1章 (株) ケイ・クリエイト加藤輝美のリーダーシップ

(株) ケイ・クリエイト (28名) は一宮市に本社を置く広告業、総合メディア企業である。タウン情報誌「くれよん」を毎月発行している。元々印刷会社で地元スーパー、地元住宅産業のチラシを印刷していた。1985年10月1日加藤輝美会長が脱サラ独立して当社を創業した。加藤会長は1951年3月29日生まれである。加藤氏は数年前までゴルフをやっていたが、今はそれを止めてボーリングを趣味にしている。体力測定をすると20歳若い。

加藤会長は高校時代からバスケットボールをやっていた大学に入ってもそれを続け東海地区一部リーグの2位、西日本大会、全国大会へも出た。勉強はせずに麻雀、パチンコをしていた。家庭教師、スナックのバーテンなどのアルバイトもしていた。学部は教育学部だった。大学に入ってから、自分ごとき人間に教える資格はあるのか、このまま教師の道を進んでよいのか疑問を持った。大学を辞めて商売をやりたいと思った。彼女ができて結婚したいと思い、大学を中退した。23歳の時である。親は怒った。大学を辞めて一部上場の弱電メーカーに入った。24歳で結婚した。中学生の頃、父（上場企業に勤めていた）は工業高校でも良いから真面目に働けと言い、母は「大学へ進学して教職

2 伴走リーダーシップは、ブラインドマラソンの伴走者をイメージした筆者の造語である。伴走リーダーシップに似た概念としてEQリーダーシップ (Goleman, 1995)、静かなリーダーシップ (Badaracco, 2002)、サーバントリーダーシップ (Greenleaf, 1977) がある。

3 本稿で紹介する事例の経営者は愛知中小企業家同友会の会員である。事例は彼らが愛知学院大学で行った講演を要約したものである。同友会は「共育」を会員指導理念として掲げている。筆者の「伴走リーダーシップ」は、リーダーは部下と同一歩調を取るべしという主張であり、これは同友会理念「共育」と根底において同じである。

1 佐藤、藤村、八代 (2000) p.22 に1995年3月就職者の3年後の1998年10月時点の離職状況をまとめた表が示されている。

へ」と言っていた。二人は意見が異なり、いつもけんかしていた。結局加藤は母の言う通りに大学へ進学し、中退したが一部上場企業へ入った。

入社後の仕事はコンピュータの営業だった。営業は毎月ノルマ、ノルマで厳しい。「嫌だったら辞めなさい」と言われる。大企業だから毎年何百人も入ってくる。辞められても会社は困らない。社員は毎晩10時11時まで仕事をした。枕を高くして寝ることができなかった。加藤はこのまま将来もこの会社でやっていけるか、不安に思った。自分にはこの仕事は続けられないと思い、会社を辞める決断をした。26歳で一流大企業を辞めた。

加藤は大企業を辞めてコンピュータの顧客の会社に転職した。大企業から一転して30名の印刷会社へ入った。転職したら大企業と中小企業の差は大きかった。規則・規定もなかった。タイムカードもなかった。それでも加藤は生活のため、まじめに働いた。あるとき社長に呼ばれた。そこで「(お客さんから電話で) あなたがいると会社はつぶれる」と言われた。(お客さんのクレームに対して) 加藤が言ったことが誤って伝えられたのである。伝言ゲームをやる最初と言ったことがいつの間にか変化して最後にはまるで違う内容が伝えられる。これと同じで加藤の言ったことが誤って伝えられ、その誤りはますます大きくなって社長に伝えられたのである。社長が客から聞いたことを信じるか、私(加藤)を信じるか。加藤は自分が信用されていないことを知り、悲しくなって会社を辞めた。結局この印刷会社に8年勤めた。

### (創業)

1985年9月に印刷会社を退職した。当時34歳だった。会社を辞めたから何かをやらなければならない。妻とは31歳の時に離婚していた。そのときに前妻が金を持って行ってしまったので金はない。加藤はアパートで一人暮らしをしていた。加藤は長男で、5歳下の弟が後を継いで父母の面倒を見ることになっていた。財産放棄書に判を押せと言われた。銀行から金を借りて商売を始めようと思ったが、連帯保証人が必要、しかし親に保証人を頼めなかった。加藤は家庭もなく、実家にも頼ることができず、どう

したらよいか、途方に暮れた。そこでお世話になっていたお客様に相談した。「金はないが、8年間印刷会社に勤めた経験はあるぞ。他の商売なら1年生から始めなければならないが、印刷会社なら9年生10年生から始めることができる。よく考えてみる」とアドバイスされた。加藤は会社つとめをしていたとき、毎朝笠松駅までの出勤途中に姿を見る女性がいた。その女性は身障者だった。給料も安いだろうのに懸命に働き、生きていた。「身障者の女性がんばって生きているのに、五体満足でまだ若い自分は何を不平不満を言っているのだ、自分の体でできる範囲で一生懸命やろう」と決意した。

1985年10月加藤は、前の会社の退職金65万円と車一台で個人創業し印刷業を始めた(平成9年法人化して「株式会社ケイ・クリエイト」を設立)。加藤はアパートの一室でスタートした。前の会社からの妨害があった。業務をはじめても、仕入れ先、外注先がないと仕事ができない。これらを確保してから営業をスタートしなければならない。仕入れ先、外注先、客先の獲得の際に妨害された。はじめから妨害に遭うなどスタートは順調でなかった。会社が続くかどうか不安だった。最悪の時はまたサラリーマンをやろうと思った。「(苦労して獲得した)客が次第に減っていくかもしれない。しかしそれがたとえ一軒になっても、託される信頼を裏切るのは罪だ、何があっても絶対にこの会社を続けていこう」と創業の頃思った。今、大手の印刷会社がつぶれている。印刷業界は今厳しい。創業から約30年たった現在も加藤は「1%の可能性があるならあきらめない、必ず続くようにする」という創業時の気持ちで経営を行っている。

### (ワンマン経営からの脱皮)

創業時は苦労したが、その後地元食品スーパー、地元住宅産業など客先に恵まれ客先の成長とともに当社も順調に成長していった。180万円の売上が3年後3000万円になった。休み無しに働いた。加藤は次第に経営者として自信をつけていった。加藤社長は、「社員は金儲けの道具であり、社員数は会社に対する貢献のバロメータ」と思った。加藤社長は会社を大きくするため、人材教育に力を入れた。自分のクローン人間を造ろうと、厳しく指導した。松下幸之

助がつくった PHP 研究所から教材を購入して社員に与えて勉強させた。女性の髪の毛の色もチェックした。ビゲンヘアカラー 13 番よりも紅い髪はだめだ。あなたは会社に出てこなくても良いと言った。俺の言うとおりにやれば間違いないと思った。加藤は超ワンマン社長だった。会議をしても社員から発言が出てこない。社員が発言しても、間違っていると抑えつけた。社員はどうせ言っても否定され、社長の考え通りに決まる。社員が発言しないのではなく、考えさせないようにしているのは社長である自分だった。社員に仕事を命じて、できるやつとできないやつと仕分けしていた。できないやつはしかりとばしていた。当時 40 歳代で自信満々の鬼社長だった。

あるときそんな社長に若い社員(現在の社長)が体を震わせながらえながら言った。「あなただって 25 歳 26 歳の時があったでしょ。そのことを思い出して(仕事を命じるときは)わかるように説明してくれ!」。こう言われて加藤社長はショックを受けた。さらに「(当時 16 人の社員がいた) 男子社員は皆、机の中に退職届を持っていますよ」と言った。社長は夜中にこっそり社員の机の中を見た。その通り退職届があった。加藤社長は自分が変わらなければならないと思った。「彼らが辞めたら会社はどのようなのか」とまだ自分の会社のことを考えていた。

### (共育)

加藤社長は右腕、左腕と頼む幹部に辞められて、どうしたらよいのか迷っていた。変わるきっかけにしようと 20 年前に同友会に入会した。同友会は、教育ではなく共育を提案主張している。教育は教えることで育てる。しかし教えるだけで育てていないこともある。同友会は「ともに育つ教育が必要」と主張する。人間全てが違う。育つには人間一人ずつ違う教育をしなければならない。子は母の腹から生まれるが、母と子は 100% 同じ血ではない。血液型が違うこともあるし、同じ腹から生まれた兄弟でも性格が違う、人間も違う。また、人間は一人では生きていけない。集団では大きな力を出す。そして生きていく。教えあうことが必要である。これらを同友会で学んだ。育つには自主性、すなわち自分で計画を立ててやっていくことが必要

である。コミュニケーションとは何か? 一人ずつ違うことを認め合うのがコミュニケーションである。私にはこういう長所もあるし欠点もある、あなたにはこういう長所もあるし欠点もあると、互いにそれを認めなければならない。加藤社長の場合従来は PHP から本を買ってきて、こういう会社にしたと、それを社員に押しつけていた。これはケージの中で鶏を飼うのと同じ管理であり、同じ教育である。加藤社長は間違った教育をしていたのに気づいた。自分のクローンを育てれば会社は伸びると思っていた。叱ると社員が辞める。辞めても募集すれば入ってくると思っていた。

### (経営者の責任)

加藤社長は金儲けのために会社経営をしてきた。創業時こそ苦労したが、その後は順調に会社は伸びてきた。しかし、2008 年リーマンショックが起こった。引き続き 2009 年トヨタショックが起こった。当社の売上は大幅に減って前年の 60% になった。加藤社長は自分の給料をカットし、車を変え、ゴルフも止めた。その頃長年の取引先お客様である住宅産業の業績が悪化した。当社はその会社に対して 4500 万円の手形債権を持っていた。これが不渡りになったら当社は倒産する。その会社は大事なお客様、これまで育ててくれた恩人。加藤社長はその会社と一緒に倒産しても良いと思った。しかし加藤社長は帰社して事務所の社員達を見た。この人達にも家族がいる、ローンを借りて家を建てたばかりの人もある、この人達を困らせてはいけない。この人達を救うのは自分しかない。恩人だからといって一緒に倒産するわけにはいかないと思った。加藤社長は大きな決断をして 2008 年 10 月からその住宅産業の会社との取引を停止した。2009 年 1 月 9 日民事再生申請された。当社は 450 万円の不渡りですんだ。経営者にとっては右か左かの判断ミスが全社員を戦死させる。

人は皆、普段は無意識ではあるが将来豊かで幸せな人生をおくりたいと思っている。朝顔を洗うとき、今日は一生懸命不幸になろうと思ってスタートした人はいない。働くのは幸せになるためである。社長は皆を幸せにしなければならない。そういう環境をつくるべきである。



社長は会社がどこへ行くという目的（何を指すか）を示す。そのための方針を決め、毎日の計画を示す。集団は同じ行動を起こすのが大事である。

社長の仕事は、会社に関わる全ての人が幸せになるようにすることである。

仕事は社会の役に立たなければならない。役立たないのは仕事ではない。給料は会社からもらうのではない。お客様からいただく。社会に役だってはじめてもらうのが給料である。

2012年1月加藤は38歳の若手社員（非親族）に社長職を譲り、会長に就任した。2017年2月当社を退職し、「アシストリンク」を個人事業として立ち上げ中小企業支援を始めた。

加藤の言う「ワンマン経営からの脱皮」「共育」は筆者の「伴走リーダーシップ」という概念と全く同一である。

## 第2章 丸七住宅（株）岩本敦行のリーダーシップ

丸七住宅株式会社（29名）は愛知県幸田町に本社を置く不動産会社である。丸七住宅は不動産売買仲介、賃貸仲介を行っており、岩本敦行が代表取締役である。丸七住宅は木材の会社、建設の会社と共に三社でグループを形成している。木材と建設の会社の社長は岩本の義兄であり、従業員は18名。岩本は丸七住宅の三代目社長。丸七グループは地元三河に定着している老舗企業である。

### （社長就任）

岩本敦行代表取締役は北九州市出身である。四国の大学経営学部に進学した。寮に入った。一部屋に二人の共同生活だった。大学時代はあまり勉強しなかった。マクドナルドのアルバイトやバーテンをやった。三年生の時に1年間休学してアメリカへ渡った。アラバマ州の大学に半年学び、ニューヨーク、西海岸のワシントンを経て帰国した。大学へ戻って就職活動を始めた。1週間大阪のホテルに泊まって約10社の会社を飛び込み訪問した。

従業員1万5000人という大手ゼネコンの試験に合格した。勤務先は大阪・東京だった。経

営学部卒業だから技術者ではなく、工事現場を2年ほど経験の後、資材の購買調達、他社との交渉調整などの仕事を担当した。JRの仕事など大きな仕事をした。やりがいのある仕事だった。義父死亡のため大手ゼネコンに10年勤務した後、平成9年妻の実家の会社である丸七住宅株式会社に入社した。ゼネコンでは購買担当で不動産売買仲介・賃貸仲介の仕事については全く知らなかった。先輩社員に教えを乞うた。飲み会で皆と親しくなり、中途入社で岩本は会社に溶け込んでいった。突然社長になれと言われて平成12年に社長に就任した。

### （全社員参加の経営へ転換）

岩本は大手ゼネコンを止めて中小企業の当社に入社し、売上を伸ばそうと必死に努力した。あるとき女子社員を研修センターへ派遣した。その女子社員が帰ってきて次のように報告した。「（視察先企業では）皆が生き生き働いていました」。この報告を聞いて岩本社長は衝撃を受けた。社長はいつしか社員を道具のように使っていたことに気がついた。社長は「俺は今まで何をしていたんだ！なんて馬鹿なんだ！」と反省し、経営に深く考えるようになった。今までは食べさせていくことに必死で、俺については来いの「ワンマン経営」だった。それは誤りで会社では社員が主役であるべきだ。全社員が主役であるべきだ。会社運営をミーティングによるものにし、今では社員に対して「遊びも仕事も一生懸命やろう」と話している。

社長に就任して次の企業理念と経営目標をつくった。理念・目標は当社の目指すべき方向である。

企業理念「お客様に優れた住関連サービスを提供し、地域社会に貢献する」

経営目標「社員全員でお客様の満足と笑顔を追求め、社員全員の豊かさと会社の発展を実現する」

「社員全員」を掲げており、当社は社内チームワークを大切にしている。

また「お客様の満足」を挙げており、お客様の期待以上のサービス提供でお客様を感動させるよう努めている。自販機は正しいことをする。きちっと仕事をする。当社は正しいことよりもその先を行こうとしている。社員全員すなわち

一人残らず幸せになることを目指している。

「豊かさ」は金銭だけでなく心の喜びも重視している。

社長はプロとして仕事をせよと言っている。客が知らないのをよいこといい加減な仕事をしないようにと戒めている。

理念を実現するためいろんな制度を作って実行した。

中堅社員には地域奉仕活動を企画実行する「ハッピーワーク」という委員会を作った。

若手社員には「若竹丸」という委員会を作った。当社では一年を通して社員旅行、バーベキュー大会等の社内イベントを行っている。その企画実行を若手社員にすべて任せるという委員会である。今までの社員旅行は「行かなきゃいかんのかな」という気持ちの人が多かった。自主性に任せてからは社員旅行も活性化した。日銀見学、常滑の焼き物造りなど大人の社会見学を行っている。若手社員にとっては社内の根回しの勉強や仕事に皆を巻き込む勉強も兼ねている。チームワークが良くなった。現在当社は2店舗あるから、めったに合わない人がいる。この制度で社内交流を深めている。

「新規ビジネス企画委員会」で新しいビジネスを考えている。中小企業は大企業の安定の代わりに夢が必要と考える。また「サンクスカード実行委員会」というものがある。これは、他の社員のおかげで仕事はかどった時などに、「ありがとう」を言いそびれている場合や身近でも直接言えないときのために「ありがとうが言える」制度である。社員数29名の会社だが、ありがとうカード（名刺サイズ）が毎月180枚出てくる。お客様から当社へ感謝の声が届くようにしている。それを月一度の全体報告会で全社員に伝え、全員で喜びを共有している。

社長はボーナスを渡すときに手紙を添えている。直属の上司と社長からの日頃のねぎらいの言葉を書いている。結婚式の時にそれを読むと女子社員は泣いてくれる。

人事制度も改めた。第一の目的を「成長支援」とし、フェアで公正明大なものでなければならぬと考えている。会社は社員の良いところを伸ばし悪いところを直さなければならない。あ

らかじめ示す人事評価基準がその基本である。その人はお客様に対してどういうサービスをしたか？ チームに対してどういう貢献をしたか？ 自ら定めた自己啓発についてはどうかを相互に評価する。そしてこれから半年何をしたいかを申告させる。

社員教育はまず「理念・考え方の教育」から始まる。読書週間を設けるなど当社は読書による勉強を勧めている。表彰式も行っている。次いでスキルである。基本知識、業務知識を教える。スキルだけでなく人間力も共に向上させなければならない。その上で社員の夢の実現をサポートする。物心両面の報酬はその結果である。社員教育の究極の目標は人として愛され、プロとして信頼される人になることで得られる社員の幸せである。

命令されてやる仕事ではなく、自らやる仕事ならば集中してやることができる。自発的に集中してやる仕事ならば創意工夫する。仕事がかうまくいくと達成感が得られる。皆に賞賛される。さらに仕事に集中する。かくして組織が活性化される。このサイクルを回すためのあらゆる支援を目的としている。

不動産業界は歩合制が一般的であり、転職率が高い業界である。しかし当社は「固定給」で転職率が低い。結婚して辞めた人がまた戻ってきてくれる。

ゼネコンで働いていたとき、阪神大震災の現場を体験した。身近で10数名の人が生き埋めになった。無念にも生きて明日を迎えられなかった人が沢山いたと思う。生きている私たちは、自分の人生を活かさなければと思う。

岩本の言う「ワンマン経営からの脱皮」「全員参加の経営」「全社員が主役」「成長支援」は、筆者の「伴走リーダーシップ」という概念と全く同一である。

### 第3章 (株) まるは坂野豊和のリーダーシップ

(株) まるは (330名内パート220名) は、愛知県南知多町に本社を置き、レストラン、温泉旅館を経営する企業である。(株) まるはの創業は1950年(昭和25年)。5坪の魚屋でスター

トした。創業者は現社長の祖母である「うめさん」。明治45年生まれで小学校卒。糸の工場で2年間働いた。結婚して子供ができた。しかし夫が戦死して未亡人になった。夫は「もし何かあったら子供を魚屋、商人にしてくれ」と言っていた。祖母は立派な魚屋にしようと97歳まで現役で働いた。祖母は坂野氏と再婚した。再婚した旦那が名古屋で「まるは」という魚屋に働いていた。1950年に5坪を借りて魚屋「まるは」を二人で始めた。名古屋で売ると魚の値が高い(10倍)ので電車で魚を運んで売った。電車の中で立派な人から話を聞いて勉強することにした。電車が学校になった。

祖母は顧客を大事にする人で、「それを刺身にしてくれ、焼いてくれ」という客の注文を断らなかった。手間がかかり面倒だが、調理をして売った。客から「食堂をやったらどう」と言われて昭和35年食堂を開いた。10数席の小さな食堂であり、二階を座敷にした。客は「酒を飲んだから寝かせてくれ」と言った。梅さんは断らなかった。「泊まってきゅー」「寝てきゅー」と答えた。客は喜んでまるは食堂のファンになった。「お風呂を借りたい」「いいよ。はいりゅー」客が「旅館をやったらどう」と言った。そこで昭和36年旅館がスタートした。魚屋が料理を出す食堂へ、さらに宿泊させる旅館へと多角化した。これは客の要望に応えた結果である。

昭和40年当社名物のエビフライが誕生した。18センチ前後のエビフライをうちのエビフライにした。テレビタレントのタモリのおかげで「エビフライ」が広まった。秘伝のだしを作った。

昭和49年に法人化して「株式会社まるは」とした。

祖父祖母が蓄えて買っておいた株や土地が値上がりした。それを元手に昭和49年から53年にかけて本店の建物(地下1階地上4階の5階建ての店)を造った。そこには旅館、お風呂、食堂がある。そこから右肩上がりの急成長をした。

昭和60年代は二店舗で年商15億円にまで会社を大きくした。客のためにやっていたら会社は自然と大きくなった。

## (仕組みの改善・改革)

坂野豊和現社長は1975年(昭和50年)生まれ、五人兄弟の長男であり現在41歳である。愛知県立武豊高校時代はラグビーをやっていた。フルバックで一年生の時からレギュラーで活躍した。タックルで足を故障した。靭帯を切った。

父は六人兄弟の三男だったから「まるは」の社長になるとは思わなかった。自分も社長になるつもりはなかった。大学へ行かず平成6年18歳で旅行会社(40人)へ就職した。入社後、社長から「おまえは営業成績が悪いから帰れ!」と言われた。坂野は「帰って欲しくない人になろう」と思った。営業成績一番の人を観察した。なぜこの人は一番なのかを考えた。他の先輩は営業に行くとき怠けていた。一番の人は努力していた。見方、考え方がビジネスでは重要と知った。坂野は成績一番の人に倣って努力し、ついに営業成績でトップになった。

坂野が旅行会社に勤めていたとき、「まるは」はお客様や地域の方に薦められ温泉を掘った。100メートル掘るのに1000万円かかる。1400メートル掘ったら温泉が出た。1億4000万円投資して温泉を掘り当てた。温泉が出たらさらに客が押し寄せるようになった。

しかし客の評判は悪くなった。エビを焼いている社員が食べたくなくなるようなものを出していた。近所の人々が来なくなった。「まずい、接客が悪い、二度といかん」という声が聞こえてきた。トイレには伝票が落ちていて客の食いつげもあった。鮮魚ではなく冷凍を出していた。働く人に笑顔がなかった。名古屋のような市街の客は動きが速く、評判がよくなるとすぐにはやるが悪くなるとすぐにはやらなくなる。知多半島の先にある温泉旅館まるはへは観光客が来ていた。観光客は評判のスピードが遅く、そのときの評判が1~2年後に影響が出て気付く頃には遅かった。サービスは低下しても客数は伸びていくが、急に客が来なくなった。

三男の父が(株)まるはの社長になることに決まったので、坂野は旅行会社を4年間勤めて退職し、平成10年22歳の時(株)まるはに入社した。最悪の経営状態の時に入社した。坂野はこのままではつぶれると思った。

坂野現社長は改善・改革に取り組んだ。坂野



はアサヒビールの樋口社長の本を読んだ。樋口社長は社員に古いビールと新しいビールを飲み比べさせ、その上で社員に古いビールをすべて捨てさせた。この本に感銘を受けて、坂野は冷凍魚を捨てて鮮魚仕入に切り替えることを父に提案した。「2000万円全部捨てようぜ」と言ったら父は「よし、やってみろ」と言った。冷凍庫には三年前の売れ残りの冷凍魚もあった。まず冷凍庫の魚を何トンも捨てた。解凍してから捨てなければならない。捨てるのに10日かかった。店は鮮魚だけを扱うようにした。坂野は朝4時から仕入れに出かけ、仕入れてきた鮮魚を調理をした。平成12年支配人に就任し『観光旅館まるは』を『まるは食堂旅館』に改称し、まるは食堂を復活させた。

坂野は先頭に立ってがむしゃらに働いた。朝4時の仕入れから夜10時の風呂の掃除まで働いた。接客についても社員に対して笑顔を出すように厳しく指示した。「俺の言うことを聞かないとクビだぞ。笑顔を出さないとクビだぞ」と怒鳴りつけた。何か悪いことがあると怒鳴りつけた。

山彦はヤッホーと言えばヤッホーと必ず返ってくる。店は冷凍物を使わなくなった。接客も笑顔になった。味も接客も評判がよくなり、3年で売上の下げが止まった。それから右肩上がりの伸びになった。平成18年、坂野は30歳で三代目代表取締役役に就任した。

### （社員第一の経営へ転換）

仕組みの改善で店の成績は良くなった。しかし社員は坂野の顔色を見て仕事をしていた。坂野の顔色を見て笑顔を作っていた。坂野の顔色を見て料理を出していた。社員はやらされているだけ、生きがい、やりがいを持って仕事をしていない。三年で沢山の人が辞めた。坂野とともに改善の先頭に立ってがんばってくれていた社員が突然「辞めます」と言ってきた。「店はやっとなんか良くなったのに辞めるのか!」。坂野は信頼する社員に辞められて大きなショックを受け落ち込んだ。坂野は「トップダウン」で社員を奴隷のように使っていたのだ。何のために経営をやっているのか、経営が嫌になった。客は喜んでくれるようになったが、従業員は辞める。店は地元から嫌われた。人が集まらなくなった。

社長は「(店にとって)社員が大事だ」と気づいた。(店は社長ではなく)社員が商売をやっていたのだ。

坂野は立派な社長の話を聞いて学ぶことにした。坂野は中小企業家同友会に入って勉強することにした。同友会の実績あり立派な講演をする社長を観察した。なぜこの人は立派な経営をしているのか。講演で「逆ピラミッド」の話聞いた。会社の組織は社長を一番下にする逆ピラミッド形である。社長が会社を支え社員を支える。社長の考え方が悪いと会社は倒れる。小豆島の民宿「真里(まり)」の話聞いた。部屋数10の小さな民宿で、海も見えない。1泊2~3万円という料金だが、それでも年中予約でいっぱい民宿である。その社長は社員が辞めるときに「応援してやる。夢は何か、何をやりたいのか、がんばってこい、いつでも相談来い」と言う。この話を聞いてから坂野は変わった。社員が辞めるとき「どこへ行くのか、応援してやるからいつでも来い」と言うようになった。後ろめたい気持ちのある人は二度と顔を出さない。がんばっている人はまた顔を出す。「また、まるはで使ってください」と言ってくる。「目指すものがない航海は漂流である。目標がないのに辞めるな、目標が決まったらいつでも来い」と言っている。すると経営が楽しくなった。周りの人を幸せにするのが社長の仕事と思うようになると、坂野は落ち込んで悩んでいられなくなった。辞める人を応援してやると決めると、それを前向きに考えるようになった。

中部国際空港店をオープンした。オープン後忙しすぎた。6時間待ちも生じた。店は手を抜いた。笑顔が出なかった。流れ作業で忙しかった。料理ができていても忙しくて客の前に出せない。このときは何千万円もかけて調理場を改造拡大した。手抜きではなく焼きたてのおいしい料理を出せるようにした。温泉旅館を建て直すのに10年かかったが、国際空港店は半年ぐらいで改善できた。早く改善できたのは社員満足を考えて行動してきたからである。

6人の社員に店を持たせたいと思った。知名度の上だった当社には出店の誘いが来る。しかし、その店の店長をやりたいと社員が申し出た



ときにのみ出店した。現在は知多半島と名古屋に6店舗を展開し、6人の社員に店を持たせることができた。海外勤務希望者がいないから海外には出店していない。

坂野はパートナーカードを作った。これは高橋ふとん店から学んだ。カードには「人生理念」「社員基本方針」「経営理念」「今期のテーマ」「パートナー心得」が書いてある。人生理念には、目的（あなたは何のために働いていますか？）、目標（あなたの今期の目標は？）、夢（あなたの将来の夢は？）を社員に書かせている。経営理念は当社の目標である。テーマには各店の方針テーマを書かせる。社員基本指針は絶対に守って欲しい基本項目であり、あいさつ、ありがとう、衛生管理、報連相、後始末等が書いてある。パートナーカードを元に人を採用し、その人と情報、価値観、理念を共有する<sup>4</sup>。

共有のために重要なものは毎日の朝礼と指針発表会である。毎日7～10時間働いているが、そのうち40～50分を朝礼に使っている。お客様の要望や予約、その日の仕入などの情報を、原点のまるは食堂の時のように、5階建ての建物でも、支店ができて報連相（報告・連絡・相談）をする目的で朝礼を行っている。全体朝礼に20分使い、その後各持ち場に分かれての朝礼に20分使っている。

社長の考えを発表する指針発表会は午後3時に店を閉めて行っている。（同友会に入ってから5年後）指針発表会で社長の話の後に「客のために何をすべきか」について社員に発表させるようになった。昔は発表する人はボソボソしゃべっていたが、今は社長が「発表する人は？」と問いかけると、沢山の人がハイ！ハイ！ハイ！と手を上げる。話をした人に皆で拍手をする。手を上げない人に当てるとその人が手を上げた人を指名するという連鎖で発表させる。

4 パートナーカードに個人目標を書かせるのはコーチングの手法と同じである。たとえばLandsberg(1996)はGROWアプローチを示している。GはGoal(目標)、RはReality(現状把握)OはOptions(対策の検討)WはWrap-up(まとめ)である。目標設定し、現状を分析させて因果関係を推測させ対策を考えさせ、いつまでにやるかを部下とともに決めるのである。

活き造りなど料理コンテストも行っており、優秀社員表彰を行っている。盆踊り大会、焼きそば大会、社員慰安旅行なども行っている。

当社は創業以来66年続いている。100年続く企業にしたい。

坂野は30歳で社長となり現在41歳、50歳には社長職を次の人に譲るつもりでいる。

坂野の「社員第一の経営（トップダウンからの転換）」「従業員を応援」は筆者の言う「伴走リーダーシップ」と趣旨において同一である。

## 第4章 (株) エースベーキング吉田昌容始のリーダーシップ

株式会社エースベーキングは業務用食パンの販売会社である。製造会社が株式会社エース・ブレッドである。両社は所在地を同じくしてグループとして一体経営を行っている。当グループの創業は昭和39年であり、略歴は次の通りである。

昭和39年、高野正太郎が名古屋市西区で業務用食パンの製造業を創業。

昭和40年、有限会社エースベーキングを設立。

昭和43年 現在地（春日町）に本社を移転。

昭和54年、食パン製造業として株式会社エース・ブレッドを設立。

昭和54年 販売業務を株式会社エースベーキングに移管。

当地域は喫茶店が発達した地域である。モーニングサービスは当地域独自の文化であり、全国的にも珍しい。当グループは喫茶店をターゲットにしてパンを製造販売して大きく成長した。現在株式会社エースベーキングは東海三県の外食産業（喫茶店、ホテルなど）3000軒以上を顧客として、できたての食パンをほぼ毎日納入している。大手パンメーカーは一般消費者を対象として大量生産、大量販売を行っている。それに比べて喫茶店市場は小さい。各店へパンを納めるのは大変手間がかかる。当グループはニッチな市場に目をつけて成功した。当グループは外食産業の他に老人ホーム、病院、大学食堂、高速道路のSA/PAなどに納入先を拡大した。

### (業績第一、数字中心の経営)

吉田昌容始(まさよし)は株式会社エースペーキングの取締役営業本部長である。吉田は昭和49年9月1日生まれ、42歳である。岐阜高校を卒業後、東京都立大学経済学部に入學、卒業後十六銀行に就職した。子供の時から「会社の後を継げ」と株式会社エースペーキング社長の父に言われて育った。吉田は銀行勤務を経て当社に入社した。吉田は「いよいよ頑張らなければ！俺が会社を変えてやる」と意気込んで入社した。

入社してびっくりした。社員は皆やる気がなかった。門の前には吐いた後があった。それでも吉田は「俺一人の力で(会社を)変えてやる」と思った。それまで順調に人生を歩んできた吉田は自信満々だった。自分の力を過信しており、それに後で気づく事になる。吉田は銀行マン時代に営業成績がよく表彰された。認めてもらうには数字を残すしかないと思った。融資希望の経営者が情熱を持って商売の話をして、決算書を見ると赤字、それでは金を貸せない。ビジネスの世界では数字を残さなければならないと思った。吉田は当社に入社して社員に対して「数字いくら、売上いくら」と言いまくった。社員に対して売上増を強く要求したのである。

### (労働組合結成)

リーマンショックが起こった。当社の経営も悪化した。社員が辞めた。同友会の先輩から「社員アンケートをとったら」どうかと勧められた。社員アンケートを取ったら社員から不満が沢山出てきた。「休みがない、連休の日がない(当時休みは日曜だけ)。拘束時間が長い」「社員は家庭の事子供の事を考えて仕事に専念している。気楽に相談できる上司が必要」と書いてあった。当時の吉田は眉間にしわを寄せて売上の事ばかり言っていた。「会社を明るくするのも部長(吉田)の大事な仕事」と書いてあった。こういうアンケートに対して吉田は「義務を果たしていない(売上を上げられない)おまえらにそんなこと言う言う権利はない」と思っていた。

ついに平成21年3月23日労働組合ができた。当社は残業代を払っていなかった。それは莫大な金額だった。吉田は「社員全員を解雇にして、

新しい社員を採用し、入れ替えたい。するとうまくやっていける」と思った。団体交渉が始まった。残業代の支払を要求された。当時吉田は朝四時半、一番に出社して、一番最後まで会社に残って働いた。帰宅は夜10時だった。他人に認めてもらおうと人の三倍働いていた吉田は「何で俺がこんな目に遭わなきゃいけないんだ」と思った。

### (転機)

どん底に落ちて悩む吉田に平成21年は転機となる出来事が連続して三つ起きた。①友人の死、②長女誕生、③同友会セミナー参加である。①友人の死。中学時代の同級生で野球部の仲間が消防隊に入った。9月10日その友人の乗った山岳救助ヘリが墜落して死亡した。吉田は「死ぬ年齢になった、俺が明日死ぬ事になったらこの生き方でよいか」考えるようになった。②9月24日に長女が誕生した。身近な人の生と死を経験した。「命に変えても守りたいものがある、守るために今後の人生はどうする。このままでよいか」と考えるようになった。③同友会の2日間セミナー(理念コース)に参加した。そこで先輩から「社員の事を考えているのか!」とひどく怒られた。それまで吉田は「生まれたときから会社を継げと言われていた。社員と私の命の重さは違う」と思っていた。それを先輩から「経営者も社員さんも命の重さは同じであり対等である(立場や役割が違うだけ)」と教えられた。セミナー二日目に「これからどういう風にやっていくか」を発表させられた。吉田は「会社の経営者としてどう生きるのか?」をはじめて考えた。「今までやってきた事は間違いだったのか?」間違えるわけではない。これを認めるのが嫌だった。自分の殻は自分では割れない。回りから色々言われた。罵声も浴びた。最後にやさしく「社員さんはあなたにもっと頼りたいと思っているのじゃないですか?」と言われた。その時、ワーワーと泣けた。肩の荷が下りた。「君は一つだけ(今後の決意を)言えばよい」と言われた。吉田は「社員の皆と一緒に力をあわせてやっていきます」と言った。

### (社員と共に歩む経営への転換)

どんな会社にしたいのか?吉田はじっくり考

え込んだ。社員にも意見を聞いた。「大切な人に誇れる仕事をしたい。大切な人に誇れる会社にしたい。みんなでそんな会社になりたい」これを経営理念にした。

理念を元に社員と共に色々取り組んできた。

- ①春日五条川桜祭りに出店。
- ②配送車ハイエースのデザイン変更。
- ③ドイツの高級パンであるクリスマスシュトレン（1個2160円）を全社で一斉販売。12月に2000本完売。
- ④情報誌「イッキンくんのこんがりニュース」を平成23年7月から2ヶ月に1回発行して、情報発信している。
- ⑤「塗り絵コンテスト」を近隣の春日小学校の子供向けや顧客の子供向けに毎年夏休みに開催。
- ⑥職場体験（春日小学校から）、インターンシップ受け入れ（大学）。
- ⑦ガスハイブリッド車の導入。
- ⑧愛知学院大学バーチャルカンパニーに参加等々。

誇りを持てる会社になったのか？まだわからないが、平成25年12月31日に労働組合は解散した。

### （新人の採用と育成）

当社は高齢化しており、10年後定年退職で半分近く減る事が予想された。そこで10年かけて企業風土を変えていく事にした。

平成23年4月から新卒採用を開始した。以後毎年採用している。合同説明会、会社説明会、インターンシップを行いながら採用した。50キロウオーク（スギ製菓主催）にも参加した。新人採用はうまくいっていると思っていたが、採用した15人中10人が退職した。とくに最初の4年間で採用した人はすべて辞めた。なぜ辞めたか？今もわからない。

休みが少ないからかも知れない。それよりも彼らにとって「自分の将来が描けない。30歳になったときに働いているのがイメージできない」のが問題であろう。彼らはこの会社に入って仕事をしながら、自分が成長できたという実感をもっていない。吉田は教育体制ができていない事に気づいた。街で退職した人と偶然会った。その人は「（無職で）何もしていない」という。エースベーキングで働いた事が結果とし

て働く事が嫌だという思いにつながったのか？そうであれば社会の中で彼のいる場所を奪ったかも知れない。吉田は胸が締め付けられる思いだった。吉田は「（採用の時に）社員の人生を背負う覚悟があったのか？」と強く反省した。新卒採用はもう止めようと思った。

新人で内定者研修にも来ない、客とのアポをすっぽかしてしまうようなチャライ、軽い若者がいた。同期2人と比べて駄目なやつと社内の皆が思っていた。その彼が販売強化月間に販売成績一番を取った。30人中の1番であり、まさか！と皆が驚いた。指導員の先輩が彼に夜遅くまで販売の指導をした。その成果が出たのである。

吉田は社員を簡単に判断してはいけない事を知った。まず社員の話を開かなければならない。話を聞く前にあきらめてはいけない。悪かったのはその人ではなく、自分（吉田）と会社に問題があった。

### （働きがいのある会社を目指す）

当社が受診した企業診断レポートには「若手社員に経営方針が浸透せず、目標の必要性を感じていない」と書いてあった。吉田は「2020年ビジョンと経営方針」を考えた。働きがい、やりがいのある会社を目指すことにした。

「働きやすさ」と「働きがい」を目指して色々取り組んだ。働きやすさは（働きやすい）環境整備である。全力早帰りデー、年休プラス4日、有休取得日数増加、業務（ルート基本）マニュアル作成、配送車改良（オートマ、バックモニタ取り付け）、個人面接などを行った。

働きがいについては「人事評価制度」を導入した。公平な評価を行うためである。改善提案制度、サンクス制度（社員同士が仕事上の貢献に対して感謝を言い合う制度）も始めた。「仕事での成長と人としての成長が共に必要である。」

パンは小麦粉が主役だが、それに砂糖、イースト、水、塩、卵、油（バター）が加わる。水と油、砂糖と塩は対照的で見ると相容れないものである。しかしどれもなくてはならない。会社も同じであり、誰もが必要であり、それぞれの役割を果たしている。それぞれが個性を発揮している。吉田は「大切な人に誇れる仕事、大切な人に誇れる会社、そんな事ができる会社にし

たい」という想いを持って経営に当たっている。

吉田の言う「社員と共に歩む経営」「働きがいのある会社を目指す」は、筆者の言う「伴走リーダーシップ」と趣旨において同一である。

## 結び

リーダーが模範を示して部下を指導育成するというのはリーダーシップの基本である。

山本五十六の言葉「やってみて、言って聞かせて、やらせてみ、褒めてやらねば、人は動かず」は有名である。

このときに部下の能力と意欲を無視して仕事を命じてはいけない。社長が仕事に対して全力で取り組み、それを模範として部下に示し、部下も必ずできるはずと思っははいけない。部下の成長度合い、スキルの水準を見極めて仕事を命じなければならない。部下の成長度合いと意欲を考慮せずに仕事を命じて部下を叱咤するケースが多いのを本稿では「独走リーダーシップ」と呼んだ。部下の成長度合いと意欲を考慮しながら少しずつ難度の高い仕事を命じるリーダーシップを「伴走リーダーシップ」と呼んだ。

本稿では社長がリーダーシップ・スタイルを独走リーダーシップから伴走リーダーシップへ変更した事により、従業員の動機付けアップ、離職率低下という人事面で好ましい結果をもたらした四つの事例を紹介した。

本稿で紹介した中小企業4事例の社長はいずれも大企業勤務の経験がある。大企業勤務時代の会社風土、社風を当然のように中小企業に持ち込んだ。大企業は中小企業と比べて出世競争が厳しい。ピタミッド構造であるから、上位のポストは少なくなっていく。そこへめがけて(選別に勝ち残ろうと)社員同士が激しく競争を行っている。大企業では常に厳しい選別が行われている。いす取りゲームである。大企業では、皆が当然のように個人の生活をすべて会社に捧げて成績を上げるように努力している。選別に振り落とされ社員が辞めても大企業では代わりの人間はいくらでもいる。かくして大企業では厳しい選別制度が常に存在する<sup>5</sup>。

大企業勤務経験のある中小企業社長は、選別社会のリーダーシップをそのまま中小企業に持ち込みやすい。中小企業は大企業に比べて人手不足が深刻である。中小企業は離職を少なくしなければならない。離職を少なくするには部下、社員の能力と意欲に注意しながら適切に課題を与えなければならない。中小企業の社長はとくに大企業勤務経験のある社長は、「独走リーダーシップ」になるおそれがある。中小企業社長は、社員と共に社員それぞれのペース、社員それぞれのスキルにあわせて仕事を命じる「伴走リーダーシップ」に心がけなければならないのである。(了)

## 参考文献

- 川喜多 喬 (2008) 『中小製造業の経営行動と人的資源』同友館。
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』東洋経済新報社。
- 佐藤博樹、藤村博之、八代充史 (2000) 『マテリアル人事労務管理』有斐閣。
- 寺本義也、原田 保編著 (2001) 『新 中小企業経営論』同友館。
- Badaracco Jr, Joseph I. (2002) *Leading Quietly* (夏里尚子訳『静かなリーダーシップ』翔泳社、2002年)
- Goleman, Daniel (1995) *Emotional Intelligence* (土屋京子訳『EQ こころの知能指数』講談社、1996年)
- Greenleaf, Robert K. (1977) *Servant Leadership* (金井真弓訳『サーバントリーダーシップ』英治出版、2008年)
- Landsberg, Max (2003) *The Tao of Coaching* (村井章子訳『駆け出しマネージャーアレックス コーチングに燃える』ダイヤモンド社、2004年)

---

選抜により「重層別キャリア」が形成される。キャリアの「第1段階」では同一年次同時昇格が行われる。ついで第1選抜が行われ、昇進スピードに差が生じる。これが「第2段階」であり、ここでは昇進スピード競争が行われる。さらに選抜は続けて行われ、やがて昇進する者とそれ以上昇進しない者との分化が発生する。これが「第3段階」であり、この段階で横ばい群が生まれる。(佐藤、藤村、八代 (2000) p.76)

5 佐藤、藤村、八代 (2000) は大企業の選別過程を説明している。これによると大企業では繰り返される