

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

理念と経営

4

2020
April

巻頭対談

自ら未来を変える
求められるのは他者のために尽くす行動力だ

諏訪中央病院名誉院長 作家

シンガー・ソングライター 小説家

鎌田 實 さだまさし

特集

「働き方改革」の今

株式会社コープデリバリー
株式会社吉村
株式会社今野製作所

その先にある
「全員イノベーション経営」を目指せ

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授 野田 稔

—AI、IoT、クラウド、5G—

小特集「四種の神器」が拓く 経営の可能性

オングリット株式会社
はつはな果蜂園

デジタルでできることを考え、
とにかく始めてみる

東京大学大学院工学系研究科
電気系工学専攻教授

森川博之

新連載

「会計思考」が
ビジネスの現場を変える

公認会計士 安本隆晴

「5分会議®」の導入に
社内改革を託す

吉村は一九三二（昭和7）年創業の老舗企業だ。日本茶のパッケージ製造を中心に、幅広い事業を行っている。

三代目に当たる橋本久美子社長は、二〇〇五（平成17）年に就任。父親である先代社長は、カリスマ性の強いワンマン経営者だった。

「社員たちは、父の言うことにただひたすら従う状態でした」（橋本社長）。だが、ペットボトルの緑茶が広く普及したこともあり、日本茶の包装資材を主軸としてきた吉村の経営には陰りが見え始めていた。

「私が社長になる前の一〇年間で、売り上げが八億円くらい下がっていました。ジリ貧だったのです。『このままではうちの会社に未来はない』と感じていましたが、何をしていたかわかりませんでした」

突破口を探して、経営に役立ちそうなセミナー・研修会などを見つけては参加した。その中の一つで出会ったのが、「5分会議®」の提唱者・沖本るり子さんだ。

誰もが自分の意見を
表明できる企業風土をつくる

ワンマン社長だった父から受け継いだ老舗企業。その売り上げはジリ貧に陥っていた。突破口を開くために選んだのは、会議から会社を変えること。働き方改革の重要テーマの一つ——「会議改革」のモデルケースがここにある。



橋本久美子社長。「あがってきた提案が、経営理念に照らしてみてもズレていなければどんどんチャレンジしてもらいます。社員さんの個性を大切にしたい」

企業データ

本社／東京都品川区 従業員数／230名
事業内容／食品包装資材の企画、製造、販売

KEYPOINT

- ・会議を社員教育の場と位置付ける
- ・「自分ごと化」の風土をつくる
- ・社員のアイデアをどんどん吸い上げる

「沖本さんに『会議は人材育成の場なんです』と言われて、目からうろこが落ちました。父の時代、うちの会社の会議は、父の言うことに誰か

が一言でも異を唱えようものなら、それだけで父に怒鳴られるというありさまでした。私の代になってもその名残が残っていて、会議は幹部が

一方的に話す場だったのです。うちの会社のそういう在り方を変えるために、沖本さんのメソッドを取り入れてみようと思いました」



女性社員のアイディアがカタチになったワインボトル型の茶器「フィルターインボトル」(上)と、華やかな和柄が目を引く、チャック付き茶葉のパッケージデザイン



5分会議とは、話し合うテーマを細切れにして「ワンテーマ三分／一回の発言は一人二〇秒」(例)などと決め、タイマーで時間を計りながら一人ずつ発言していく高速会議だ。

役職に関係なく、参加者全員が同じ秒数で発言を区切られる。一つの

テーマについて発言が何回か回ったら終了し、次のテーマに移る。ワンテーマごとに書記役が持ち回りで代わり、各自の発言のみを書き留める(書記役も自ら発言する)。

5分会議なら、長時間のダラダラ会議にはなりようがない。また、全

員平等に発言の機会が与えられる。

発言者の名は書き留めないし、展開が速いので、誰がどの意見を言ったかは記憶に残らない。意見の内容のみがクローズアップされるのだ。ゆえに、「会議で意見を否定されたことを根に持つ」といったしこりも残らない。

だが、導入当初は古株の社員たちからの反発も強かった。

「年配社員が怒って席を立てしまったこともあります。タイマーを『チーン』と鳴らされて秒単位で話を止められて、プライドが傷ついたのでしょうね」

そうした軋轢あつたを乗り越え、一〜二年の間には社内に5分会議がしっかりと定着した。今では、会議と銘打つまでもなく、社内の小さな打ち合わせにも5分会議の手法が自然な形で生かされているという。

「社長が正解を持っているわけではない」

「私が社長になったときに四五億円台だった売り上げが、今は五一億六〇〇〇万円にまで伸びています。それは、会議改革による社内改革の成果だと思っています」

業績が上向いた要因の一つを、橋本社長は5分会議による社員の質の向上にあると見ている。

「5分会議の積み重ねによって、社員たちの短時間に要点をまとめて話す力は高まってきたと思います。それがプレゼン力や営業力の向上にもつながっています。みんなが書記役も兼ねるので、書く力も養われます。わが社にとっては、5分会議こそが最大の社員教育の場です。なので、5分会議のための経費はすべて教育費に仕分けしています」

社員たちの5分会議による決定が、橋本社長の意見とは異なる場合もままある。その場合にも、社長は基本的に会議の決定に従う。

「そこから、社員たちが『自分たちで決めていいんだ』と思ってくれるようになり、会社の雰囲気が変わりました。自分たちで決めたことだか



意見を交わすスタッフ。この社員の提案力こそが、吉村の成長の源泉といえる

「何が悪かったんだろう？」とみんなが真剣に考えます。つまり、社員みんなが会社のことを「自分ごと」として考えるようになったのです」

取材に同席してくださった沖本るりりさんも、次のように指摘する。

「5分会議の定着で、社員の皆さんが『自分の会社なんだ』という意識を強く持つようになりました。『一



POINT

橋本社長が制作している壁新聞。社員に思いが伝わるように、呼びかけるように書くことを心がけているのだという

67期第1回吉村壁新聞

2019年12月4日発行(今回は決算取締役会とweb決算報告会の内容を)

1. 66期決算報告(別紙資料A-B)

- 66期決算が確定しました。皆さんに66期決算を再確認した後の経営利益が、増収増益です。2年連続の黒字減益だった。前半はとてつもなく良かった。でもWEB決算報告会、経営計画委員会での皆さんのわかりやすさに続いて、結構わかりやすく説明されました。別紙資料Aです。
- ざっくり言うと、売上が増えて、助成金獲得が増えて、生産部門の生産性が上がり、リース期間の満了した機械設備を買い取ることでリース料が減って66期費用で買すことで経収入が増えたのがよかったです。
- 一方、人件費・教育費・販売促進費という投資としての経費が66期で増えた。分としては、運賃や通信費が増えた。専門家の力を借りている支払手数料は66期が増えた。差し引きしたら、経営利益が増ったというわけです。これが、66期決算にたとえられた。66期の成績です。
- 営業利益は66期と悪かった前年より増減という厳しい結果でした。この部分を、工場の生産性と経営企画部門の助成金獲得などの部分が

社員であっても、経営の一端を担っている」という意識が感じられます」

橋本社長ももうなずいて言葉を継ぐ。

「『この会社は自分の意見で変えられる』という実感を、みんなが持っているようになったのだと思います」

会議改革で、誰もが自分の意見を表明できる企業風土に変わった吉村。そこから、素晴らしいアイデアも生まれてくるようになった。

「例えば、耐熱ガラスメーカーの老舗・ハリオさんの『フィルターインボトル』という水出し茶用ボトルをわが社が売るというアイデアを、育児休暇後の女性社員が提案してくれました。夏場は日本茶が売れないという業界の常識があったのですが、その社員は『ママ友たちはみんな、夏場にこそたくさんペットボトルのお茶を飲んでいきます。その需要に切

り込むべきです』と言ったんです。そこから、会議で『(ボトルを)お茶の袋と合わせてギフトセットにする』とか、『ファー・マーズマーケット(直売所)で試飲イベントをする』などのアイデアが次々に出て、大ヒット商品になったのです。パッケージだけを売ってきたわが社が、『茶器も売る会社』にシフトするきっかけになりました」

野田稔教授は、その点について次のように評する。

「経営者が一人ですべて意思決定してしまう中小企業が、ままあります。それでは社員からイノベーションは生まれません。上下関係なしに、しかも日常的に社員に意見を言わせる5分会議は、イノベーションを生む素晴らしい仕組みだと思います」

橋本社長は、「社長が正解を持っているわけではない」と肝に銘じているわけではないと大切に思います」と言う。だからこそ社員の決定を重んじるのだ。

吉村の働き方改革は、先代のワンマン経営からチーム経営へという、「経営の在り方のシフト」による改革であった。