

JMA 会員交流フォーラム(第3回) 企業施設訪問・講演レポート

『仕事を楽しむ』工夫と業績を結び付ける ～浜松にてヤマハ発動機・鳥居食品を訪問～

////////////////////////////////////

今年度の会員交流フォーラムを締めくくる第3回のテーマは、「『仕事を楽しむ』工夫と業績を結び付ける」。今回は、研修室を飛び出し、静岡県浜松市とその近隣において、2月7日(火)・8日(水)の2日間、合宿形式で開催しました。

浜松は2023年NHK大河ドラマの舞台となっている徳川家康公ゆかりの地で「出世の街」として知られています。また、江戸時代の綿織物産業で培われた織機の技術と天竜川を通じて運ばれた木材の加工技術により育まれた「ものづくりの街」でもあります。

今回は、浜松の歴史と技術を背景に持つ2社を訪問し、「組織づくり」に試行錯誤されてきた方々のお話を伺いました。

◆開催スケジュール

2/7(火)	2/8(水)
(現地集合)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>午前</p> <p>講義</p> <p>前日の振り返り／当日訪問企業について事前学習</p> <p>施設訪問・講演② 鳥居食品株式会社</p> <ul style="list-style-type: none"> ●工場見学 ●講演 <p>「脳も身体も汗をかく会社づくり」</p> <p>・講演者：鳥居食品株式会社</p> <p style="text-align: right;">代表取締役 鳥居 大資氏</p> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>午後</p> <p>企業施設訪問・講演① ヤマハ発動機株式会社</p> <ul style="list-style-type: none"> ●施設見学 <p>コミュニケーションプラザ見学／会社紹介</p> <ul style="list-style-type: none"> ●講演 <p>「エンゲージメントを高める</p> <p>戦略的インターナルコミュニケーション」</p> <p>・講演者：</p> <p>ICコンサルタント・</p> <p>コーポレートブランディング アドバイザー 山下和行氏</p> <p>(ヤマハ発動機株式会社 クリエイティブ本部</p> <p style="text-align: right;">プランニングデザイン部 マネージャー)</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>午後</p> <p>講義・討議</p> <p>「施設訪問・講演から学んだこと」</p> <p>「仕事を楽しむとは？」</p> <p>全3回の振り返り</p> <p>「『楽しめるチームづくり』に向け、</p> <p style="text-align: right;">実践できること」</p> <p>・ファシリテータ：春野 真徳氏</p> <p style="text-align: right;">(夕方解散)</p> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>夕食(懇親会)</p> <p style="text-align: center;">(宿泊)</p> </div>	

企業施設訪問・講演①：ヤマハ発動機株式会社（2月7日）



◆ブランドの故郷となり、地域に根差す

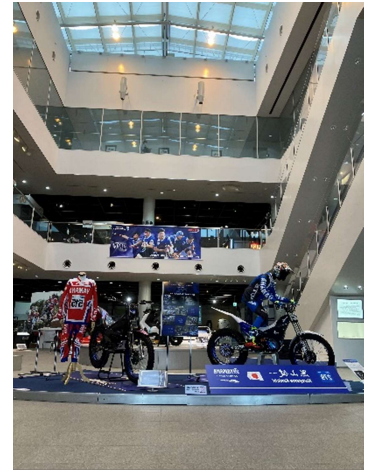
～ヤマハ発動機コミュニケーションプラザ見学～

まず訪問したのは、ヤマハ発動機株式会社（以下、ヤマハ発動機）。同社は、「仕事をする自分に誇りがもてる企業風土の実現」を経営理念の1つに掲げ、その浸透のための施策と結果の見える化のために、毎年「社員意識調査」を実施するなど、社員のコミュニケーションの活性化とエンゲージメント

ト向上に取り組んでおられます。

最初に、ヤマハ発動機の社員の皆さんが「ブランド」を感じ、訪れた一般の方々と「交流」するための場である「コミュニケーションプラザ」を見学しました。

当日の講演者、クリエイティブ本部 プランニングデザイン部の山下和行さんと合流し、ヤマハ発動機の歴史、経営理念、ブランドを大切にしている社風について、ご説明いただきました。2014年からグループ全体の「ブランディング」と「インターナルコミュニケーション」のリーダーとして活躍され、2016年から同プラザの運営にも携わられた山下さんは「社員」「お客様」「地元」の3者をステークホルダーとして、地域に根差しつつ「ヤマハ発動機 グローバル 54,000人の社員の故郷」となるような場所にしようと取り組まれました。そして、創業者のバイク市場参入当初からデザインへのこだわりと先見性、様々なことに挑戦できる社風（「やらまいか精神*」）、そして「仕事が好きなヤマハ発動機社員」を後世にも残したいという思いを持ち、人財育成にも取り組んでおられます。



会社説明の中では、アフリカでのマリン事業部の取り組みが特に、印象的でした。市場参入時に、地元の漁師さんに日本の漁法を教え、豊かになってもらうことでマーケットを創るという取り組みは、「商品を売る前にマーケットを創る」、地域に根差す、同社らしさを象徴するような事例でした。

*静岡県西部の方言で「とにかくやってみよう」の意味

◆経営と社員を結ぶ、戦略的インターナルコミュニケーション ～山下和行氏 ご講演～

続いて、現在、副業で、社外でもインターナルコミュニケーションのコンサルティングやブランディングのアドバイザーとして活動されている山下氏に、「エンゲージメントを高めるための戦略的インターナルコミュニケーション」というテーマで、ヤマハ発動機や、山下さん自身がサポートした企業の事例を踏まえて、そのエッセンスを中心にご講演をいただきました。

山下さんは、前述のお仕事の中で、2015年から4年にわたり社内広報の改革にも取り組んでこられました。その一環として「社内報のリニューアル」と社員を対象とした「ブランド研修」の企画運営にも携わられました。ヤマハ発動機では、新入社員と中堅社員の2階層に向けた「ブランド研修」を実施しており、新入社員には、ブランドの基礎知識と「ヤマハらしさ」を学ぶ機会を持ってもらうそうです。また、中堅社員には、ブランドを意識して仕事をした自身の経験について参加者間で共有してもらい、自分の部下にもブランドを「自分ごと化」してもらうにはどのようにすればよいか、ディスカッションするそうです。この研修が「ヤマハ発動機で働いていて良かった！」という気持ちを社員どうしが共有し合う機会となり、エンゲージメント向上にもつながっているのだと伺いました。

また、この「ブランディング研修」がきっかけで、山下さんは製造現場の若手社員のことを社内報で取り上げることを思いつかれたそうです。普段は目立たない現場の人にスポットを当てることにより、取り上げられた社員自身が「やりがい」を感じる。そして、その記事が他の社員に読まれることで社員相互の「認める」「褒める」精神（**Respect**）が醸成されていったといいます。

記事を見た他部署からも反響があり、その後、多数の取材依頼があったそうで、この企画が社内のコミュニケーションを変えるきっかけとなりました。それまでは、経営トップからメッセージや社内の情報を一方的に伝えるだけであった社内報が、経営と社員、そして社員どうしを「きずな」で結ぶ「インターナルコミュニケーション」の手段に変わったと山下さんはおっしゃいます。

①心理的安全性が担保され、何でも相談し合える「社員同士のフラットな関係性」、②「学びを仕事に活かすことができ、挑戦を評価する人事の仕組み」、そして③「社内でのコミュニケーションの充実」の3つが、社員のエンゲージメントを高め、会社と社員が「つながる」との考えをお持ちです。特に③の質が高い会社が、いわゆる「良い（いい）会社」だとおっしゃるのも前述のご経験に裏付けられているのでしょう。



参加者からの「部門間の壁を取り払うにはどうすればよいか？」という質問にも、「仕事を作って他部門を巻き込んではどうか？」「自分から動かなければ壁はなくなるのでは？」というような、自発的な行動を促すアドバイスをいただきました。また、ご自身の20年以上にわたる海外での社内外の人との協働経験をもとに、現地人に認められ、「チーム」になるために必要な「自己開示」についてもお話しいただきました。

海外ではまず、「自分が何者であるか？」「何のためにここに来たのか？」「何ができる人なのか？」を伝え、「友達になれる」ことがコミュニケーションのスタートだと山下さんはおっしゃいます。若手や異性、考え方の異なる部下とも付き合っていかなければならない、これからのチームリーダーとなる参加者にとっても参考になるお話を伺うことができなのではないでしょうか。

最後に、山下さんにとって『仕事を楽しむ』とは？』という質問に対しては「会社人としては、ヤマハ発動機は『面白い会社』『遊び心のある会社』と周囲から思われるようにすること、そして、個人としては、まずは自分がワクワクする、新しいことにチャレンジすること。しかし、それらの全てに必要なものは『人間関係の構築』でだと考えます。」とお答えいただき、コミュニケーションによる「相互理解」の大切さを改



めて教えてくださいました。また「チームリーダーが取り組むべきこと」として、「目の前のことをうまくやろうとせず、『全体』を見て部下をサポートしてほしい。」とのアドバイスもいただき、ご講演を締めくくられました。

山下さんご自身が、「ブランドを大切にするヤマハ発動機」を体現し、仕事を楽しみながら、業績につなげてこられた貴重なお話と、そこから得られた仮説を伺えたことは、参加者にとって良い経験になったのではないのでしょうか。



◆ 講演者紹介

山下 和行 氏 Kazuyuki Yamashita

ヤマハ発動機株式会社
クリエイティブ本部ブランディングデザイン部マネージャー
IC コンサルタント・コーポレートブランディング アドバイザー



1990年早稲田大学商学部卒、ヤマハ発動機入社。北京へ社費留学後、B2Cの海外事業に20年間携わり、中国に10年、米国に2年、通算12年の海外勤務を経験。その間、北京駐在事務所代表在任中は共産党政府へのロビー活動及び中国全土を対象とした市場調査や知的財産保護活動に従事。上海販売法人営業部長在任中は現地製2輪車のセールス&マーケティングを担当、4年で3,600店の専売販路網を構築して販売を拡大。同時期、日本能率協会の海外研修で中国ビジネスセミナー講師を3期勤めた。米国駐在中は販売会社 Vice President として5期連続赤字の北米ゴルフカート事業の再建を主導し2期目で黒字化を達成。本社帰任後は、新組織「デザイン本部」の立ち上げに参画しデザインマネジメントに携わる。2014年からグループ全体のブランディングとインターナショナルコミュニケーションのリーダーとして、新組織立ち上げと業務改革を推進。2017年経団連主催アワードでWEB部門優秀賞、2019年社内報アワードで特別部門グランプリ受賞。その後、経営企画部で全社戦略に携わり2021年に役職定年。現在はプロダクトデザイン、ブランディング、新規事業開発を主管するクリエイティブ本部でコーポレートデザイン戦略に携わる。海外駐在中から欧米グローバル企業のブランディングとコーポレートコミュニケーションに興味を持ち、現在はエンゲージメントをテーマにインターナショナルコミュニケーション研究に取り組む傍ら、若手人材の育成を目的に、副業でセミナー講師やコンサルタント、アドバイザーとして活動中。

企業施設訪問・講演②：鳥居食品株式会社（2月8日）

2日目は前夜の懇親会の余韻をそのままに、講義会場に集合し、全員で前日の振り返りと、当日の訪問先である鳥居食品株式会社（以下、鳥居食品）についての事前学習を行い、同社へと移動しました。

◆特色あるトリイ式のソースづくり ～鳥居食品 工場見学～

鳥居食品は浜松周辺の工場の食堂や街の発展とともに増加してきた洋食屋さんにお卸す「地ソース」を作ってこられた会社で社員は17名。創業は1924年（大正13年）で、間もなく100周年を迎えられる「ものづくりの街」を胃袋から支えてきた会社です。現在は、地元の食材を使った家庭用ソースを中心に、ユニークな商品を生産し、地元だけでなく、全国にも展開されています。

参加者が到着すると工場案内をご担当いただく女性社員のお二人が入口でお出迎えしてくださり、まずはソースの歴史と特色ある「トリイ式」のソースづくりについてレクチャーしてくださいました。

その後は工場へ移動し、生野菜を煮込む工程、昆布・鰹荒節を使った出汁取り、自家醸造酢の熟成、ソースの充填などの工程を見学させていただきました。中でも、全国でトリイソースだけが行っているという木桶熟成の工程（材料を煮込んだ後、香辛料とともに漬け込んで熟成する工程）には、同社のソースづくりの伝統と独自性が感じられました。そして、ご案内いただいたお二人の軽快なやりとりや手づくり感満点の工程説明には、自社のソースへの愛着と商品知識の深さ、そして「仕事を楽しむ」姿勢が垣間見られました。



◆脳も体も汗をかく会社づくり ～鳥居食品 鳥居大資社長 講演～

・「休める組織」へ

続いて、同社の3代目社長 鳥居大資さんから「脳も体も汗をかく会社づくり」と題し、ご講演いただきました。関東の大学を卒業後、海外の大学でも学ばれ、国内外の大手企業でも活躍された鳥居さんが2代目のご病気をきっかけに社長に就任されたのは2005年。当初は「大企業のやり方を持ち込めばうまくいく」「人材を刷新すれば新しいことが出来る」と考えておられたそうですが、まず「自分のやりたいことを伝え、形にする難しさを痛感した」とおっしゃいます。「大企業の社員さんとは違い、当時の鳥居食品の社員は一人ひとり仕事に対する『ベクトル』の向きがバラバラであるうえ、その長さが短かった」ため、鳥居さんは自身のやりたいことに「ブレーキを掛ける」ことから組織づくりをスタートされました。先代の頃から働いておられた社員が退職されていく中で、昔ながらの職人制をやめ、仕事を細分化する（切り分ける）ことで属人的組織からの脱却を図ることに取り組まれたそうです。その1つの工夫として「他者から新しい業務を学んだ社員には、その人事評価に加点をしている」という事例もご紹介いただきました。その結果、たとえ誰か1人が会社を休んだとしても、相互に業務をカバーし合える組織、つまり「休める組織」を実現されたのです。

・コミュニケーション活性化のためのルーティン

また、社員のコミュニケーション力を上げ、活性化させるためのルーティンもご紹介いただきました。日々の朝会の後、鳥居さんが選び、重要箇所にマーキングした本を進行役の方が読みあげ、その後、2人1組で1分ずつ、互いに聞いた内容について感想や意見を共有しあいます。これは、社長のメッセージを本の著者の言葉で伝え、さらに、その感想を社員一人ひとりが簡潔にまとめ「言語化」する社員教育の一環にも位置づけられると考えられます。

また、読書の後の社内一斉清掃も、全社員で一カ所を集中して行うそうです。そこで生まれる「雑談」がコミュニケーションを活性化させる効果があるといえます。また、鳥居さんは「週一度の会議以外は、社員に仕事を任せ、自分たちでコミュニケーションを取りながら仕事をしてもらっている」ともおっしゃっていました。鳥居食品の社員はそのほとんどが女性だそうですが、これらのルーティンにより育んだコミュニケーション力とチームワークも「助け合う組織」実現の鍵のようです。

・戦略的な「あきらめ」

前述の様々な取り組みで、代替わり後「10年経って、ようやく軌道に乗ってきた」という組織の現在の平均年齢は四十代。これからの「新陳代謝」が課題だそうです。鳥居さんは「あきらめた」とおっしゃいます。「あきらめた」というとネガティブに聞こえますが、これは次世代に経営を託すまでのポジティブな布石だと考えられます。「新卒社員や今の組織に合わない人を採用しない」ことで会社全体のバランスを保つ。そして、次の世代に引き継ぐ際には自分たちはサポートに回る。そんな17人の会社を維持する最善の方法が「あきらめ」という言葉に凝縮されているのでしょう。



そのような同社ですが、この規模の会社としてはメディアに取り上げられる数が半端ではありません。今回の訪問時も TV クルールの撮影が入っており、翌日には某局の生放送に出演されていました。これは鳥居さんのご経歴と現職のギャップにメディアが着目することもあります。地方紙を活用した地道なメディア戦略の賜物だといいます。メディア露出は、会社や商品を周知するだけでなく、社員の皆さんのモチベーションもアップさせ、そして、メディアを見た周囲の人からも、トリイソースで働いていることが認知されるので、まさに一石三鳥の戦略だと考えられます。

・地元の味 夢は「浜松から世界へ」

鳥居さんは地元の小学生に向けた講演活動や工場見学の受け入れも積極的に行っておられます。味覚が形成される時期にある子供と接点を持つことで将来の「ファンづくり」に取り組み、経営理念である「地域密着」を実現しようとなさっています。

また、週に3~5件の新規取引の話が来るという同社ですが、「既存のお客様に迷惑をかけるような新規はお断りする」のだそうです。これも無理をせずに「ブレーキを掛ける」ことで、地元のお客様を大切にしている鳥居さんの仕事のやり方なのではないでしょうか。

「もし、ご自身のブレーキを外せるなら何をしたいですか？」という質問に対し「自分の夢は『未来食堂』をつくること。地域の年配者がボランティアで運営し、そこに子供たちを呼んで、地域の様々な年代の人たちが混ざり合う関係性を築く「場づくり」をすることです。ちょうど、昔の駄菓子屋さんのようなイメージです。そして、もう一つの夢は、海外でトリイソースを使ったカツサンドを販売すること。これ以外にも、やりたいことは山ほどあります！」と答えてくださいました。鳥居さんのこの言葉には、地域を大切にしながらやってこられた3代目としての自信と浜松から世界を見る視野の広さを感じられました。



◆講演者紹介

鳥居 大資 氏 Daishi Torii

鳥居食品株式会社 代表取締役社長



1971年、静岡県浜松市生まれ。慶応大学経済学部在籍時代は、外務省経済局にあるOECD閣僚理事会準備室でのアルバイト、カナダのブリティッシュコロンビア大学に交換留学、日本経済新聞社主催の日米関係における学生論文で入選し、日米学生会議に出席するなど国際関係の学問に没頭する。

同大学卒業後、内閣府主催の世界青年の船にアシスタント・ナショナル・リーダーとして乗船し、シンガポール・スリランカ・インド・ケニア・ギリシアを訪問。帰国後、大学時代の指導教官であった鳥居泰彦元慶応塾長の薦めで渡米。アメリカのスタンフォード大学大学院にて日米中の三国間関係を専門に修士課程修了。同大学院卒業後、食品の国際貿易業務にあこがれて三菱商事株式会社に入社する。但し現実には与信管理・リスクマネジメント業務の配属となり、審査マンとして財務分析と商事法務のスペシャリストとなる。4年間の業務は国内中心だったが、海外業務への気持ちが強くなり、当時三菱でリスクマネジメント研究のモデル企業の一つであったGE（ジェネラルエレクトリック）社に転職を決意。

当時GEのCEOジャック・ウェルチの肝煎りの部署としてGE内部の幹部候補養成コースとして名高いCAS（Corporate Audit Staff）に配属され、アジアと北米を中心に4ヵ月毎にGEが買収した会社を巡り、内部監査を行う。2001年9月11日の同時多発テロの時は、丁度WTC（World Trade Center）の斜め隣のビルの6階で働いており、2機目の激突を目の当たりにして、そこから必死に逃げたことで国際関係の現場を体感する。

GEでの仕事が4年を経ようとした頃、2代目の入院・手術・療養を契機に家業の鳥居食品株式会社に戻り、1年後に3代目として代表取締役に就任。ソースという海外で生まれ日本で育った独特の調味料を、和食というヘルシーな食にマッチするものに変化させ、再び海外に向けて日本から送り出すことを夢見るSauceメーカーの社長である。

2022年度 JMA 会員交流フォーラム 開催概要

・テーマ

「幸福度の高い組織づくり ～仕事を楽しむ～」(全3回開催)

・開催日時

2023年2月7日(火)～8日(水) [第3回]

・開催場所(講義会場)

えんてつ浜松駅前貸会議室(静岡県浜松市)

・企業施設訪問先

ヤマハ発動機株式会社(静岡県磐田市) / 鳥居食品株式会社(静岡県浜松市)

・ファシリテータ

春野 真徳氏 株式会社スプリングフィールド 代表取締役
全能連認定エキスパート・マネジメント・インストラクター