

自分を棚に上げたくなる ときもある



TOPICS

大豊町に結実した札幌出身夫妻の信念

ラッキー農園代表 酒井 寿緒

二代目社長の小爆発を受け止める

丸平工業株式会社 代表取締役 徳平 周也

interviewer



〈土佐経営塾プログラムディレクター/
副担当講師〉

竹内 伸一

(名古屋商科大学大学院 教授)



〈土佐経営塾主担当講師〉

田村 樹志雄

(タクティス 〈経営支援サービス〉代表)

Case 1

大豊町に結実した 札幌出身夫妻の信念

11期生(2020年修了) ラッキー農園 代表
酒井 寿緒



札幌のご出身だという酒井寿緒さん(11期生)が経営塾の面接に現れたのは2020年の晩秋だった。受講申込書によると、彼は大豊町で生姜を生産しており、ネットで調べてみると、屋号は「ラッキー農園」、作っているのは「限界突破ショウガ」。

固有名詞が華々しかったことに加え、文面や写真から察するに生産者夫妻のテンションが結構高そうだったので、記憶に残っていた。その記憶を頼りに、酒井さんの受講から3年が過ぎた今年の6月、私たちは標高約200メートルを走る国道から500メートル以上(道のりにすると6キロ弱)登った、標高約700メートルの農園を訪ねた。

◆ 馴れ初め、そして高知へ

酒井さんと奥様の笑子さんはお二人とも札幌の方で、30代半ばで出会うまで、二人はそれぞれの人生を札幌市内で懸命に生きていた。そんな二人は出会うべくして出会い、そこに笑子さんが以前から温めていた移住願望に火が着き、寿緒さんを巻き込んでの札幌脱出劇の開幕となる。このときの寿緒さんは、付き合いはじめたばかりの笑子さんに「付いていこう」という感覚だったと言う。

ちなみにこの時点では、二人の頭の中には農業の「の」の字もなかった。しかしその3年後、二人は空気の澄んだ山の上に広がる農園のオーナー夫妻になっていた。

脱出先の決定に際しては、二人の間で双方からの譲歩があったようだ。笑子さんの当初の第一条件は「サーフィンが楽しめる土地」で、第一候補に挙がっていたのは種子島だったが、寿緒さんは種子島には自分のできる仕事がないと直感し、行くなら高知か宮崎という代案を笑子さんに申し入れた。

これを受けて、笑子さんはただちに情報収集に走った。このとき、高知のいくつかの農業研修情報がヒットし、サーフィンもしつつ取り組める職業の候補として「農業」が浮かび上がってきた。

かくして、二人は高知に移住し、この土地で生きていくための厳しい農業研修の日々がはじまる。何をやっても優秀なベトナム人の技能実習生には遠く及ばず、研修先で怒られ、身も心もくたくたになる日々。そんな日々を通して、二人は農業者として早期に独立することを考えるようになる。



◆ 経営塾で学んだ農業従事者

高知という土地柄から、これまでも数々の農業従事者が経営塾で学んでいる。農業ではやはり作物や農作業自体に焦点が当たりがちだが、作物に付加価値がある場合には、マーケティングの巧拙が商品を活かしも殺しもするし、設備投資が生産性を決定づける場合には、どんな資産をどう調達して稼ぐかというファイナンスの視点も重要になる。



かつて、資産の構成を時系列に改善しながら ROA (総資産利益率) を経時的に高める経営をやり切った受講生もいた。そうすると、農業はもはや農作業の舞台に留まらず、キャッシュを生み、増やしていくための装置にもなる。

こうした視点でラッキー農園を見ると、札幌から高知に来た二人がようやくたどり着いた「心底打ち込める事業」であり、それゆえにおそらく「終の棲家」にもなるはずの大豊町の山の上に二人で建てた小さな城と農地は、すでにお金を産み出す装置にもなっている。有機栽培生姜、有機栽培トマトの生産者でもある二人は、農業を立派に「経営」していたのである。



◆ 経営を継承する相手探し

ラッキー農園は、戦略よし、生産技術よし、マーケティングよし、ファイナンスよし、の「優れ者の経営」と思える一方で、私たちが酒井さんを訪れたときは、住み込みの二人が山を下りる決心を固め、ラッキー農園を去った直後で、夫婦は気落ちしていた。そしてこの出来事は、ラッキー農園の当面の成長や次世代への経営継承にも影を落としていた。

私の説教が許されるなら、酒井さん夫妻にはここで、いまの自分たちだけを見て、過去の自分たちを棚に上げることのないようにしてほしい。自分たちだって、かつては世話になった経営者を気落ちさせたことがなかったか。誰かに、そして何かに、ゆっくりと導かれて、いまに至ったのではないのか。もしそうであるならば、今度は二人が「人」を導く側に回る覚悟を固める番である。

ラッキー農園は隠遁農業生活舎ではない。山の上の澄んだ空気と鳥の声に囲まれたビジネス拠点であり、マネタイズ拠点でもある。こうした事業と、それと不可分の山間部生活に、やがて「たどり着く」人たちは、酒井さん夫妻がそうであったように、いつか現れるように思う。そんな人が現れたときに、夫妻にはその人を導くだけの度量がないといけない。

そうすると、酒井さん夫妻がすべきことは、事業としての、また、人間が健全に打ち込む仕事としてのラッキー農園の魅力を一層磨き上げることであり、いつの日かラッキー農園にたどり着く人たちを迎え、彼らの背中をそっと押すことではないだろうか。焦る気持ちも分かるが、焦れば焦るだけ、ゴールが遠のいていくのかもしれないのである。



私たちがインタビューに行った際、「笑子さんはこの十数年の間で1度しかサーフィンをしていない」という衝撃の事実を聞かされた。14年前の笑子さんが種子島行きを押し通していたら、今日のラッキー農園はなかった。「何事も我慢が大切」などということが言いたいのではない。「人が本当に価値あるものにたどり着こうとしているときは、本当に大切なものを見失ったりはしないものだ」と言いたいのである。

今回の人物紹介は、前半が、酒井さんご夫妻が人生の信念を獲得するまでの物語、後半が、その信念を託すべき人をどう探すかという物語、という構成になった。我が信念を人に託すということは、託す相手の信念が固まっていくのを傍らから見届けることに他ならない。前半の物語が充実すればするほど、後半の物語の実現のハードルも上がる。しかし、前半と後半のピースが揃ったとき、大豊町の山中にまた新たな歴史が生まれる。簡単には実現しない歴史だからこそ、価値があるように思う。
(文：竹内伸一)



interview

ラッキー農園

〒789-0165 高知県長岡郡大豊町西川 735 番地
TEL : 0887-79-0236

ラッキー
農園



二代目社長の 小爆発を受け止める

9期生(2018年修了) 丸平工業株式会社 代表取締役

徳平 周也

Session誌の取材先に徳平周也さん(9期生)を選んだのは、経営塾の開講中、彼がとても楽しそうに議論をしていた記憶が突然よみがえってきたからだった。この年は、経営塾の担当講師を田村樹志雄さん(4期生)に譲った最初の年で、私は8年間一人で運営してきた経営塾をはじめて心身ともに一步引いて見る事ができた年だった。そこに現れ、経営塾を心底エンジョイしていた人、教室でも、また授業後のひろめ市場でも本当に楽しそうにしていた人、それが徳平さんである。

◆ 熱量の高い人が抱える悩み

経営塾の受講当時、徳平さんは建築設備工事を生業とする丸平工業株式会社の工務部長であったが、経営塾修了の翌々年に代表取締役役に就任した。お父さまが創業した会社の二代目社長である。授業を担当した講師は、「経営塾が社長就任前のよい学習機会になってくれれば」などと勝手に考えるのだが、実際にはそんなにうまくは話が進まない。今回の訪問は経営塾修了5年後、社長就任2年後というタイミングだった。いつものようにインタビューをスタートしたが、その中盤以降、徳平さんは最近の悩みを私たちにぶちまけはじめた。「まずは聞かなくては」と私たちはインタビューを中断する。社長は孤独なのである。

以前から感じていたことではあるが、彼は熱量が高い。エネルギーでバイタリティがあり、目標も高くもとうとする。そんな姿勢が問題を乗り越える原動力になる。しかし、熱量が高いがゆえの悩みも多い。第一に、必ずしも



熱量が高くない人とのギャップに悩む。第二に、そこから転じて、自分と同じように視線を高くしてくれない人とのギャップに悩む。第三に、自分をとりまく世界が「熱量の高いリーダー」対「のんきなメンバー」という構図に見えてしまい、ますます自分だけを特別視するようになり、理想がどんどん高くなる。そうするとさらに拡大する現実とのギャップにまた深く悩む。

私たちが滞在した90分程度の中に、徳平さんは何度か小爆発を起こした。ほぼすべてが上記の悩みに関わるものだと思われた。このタイミングで来てよかったと思った。

◆ 週休二日制をめぐる議論

徳平さんは働き方改革の一環として、そして丸平工業の人材採用上の魅力づくりの一環として、同社に完全週休二日制を導入したいと考えていた。その目的の達成に向けて、彼は社内から8人のメンバーを選び、その実現可能性を検討させた。そして、「案の定」ではあるのだが、8人がこの問題をうまく検討できない。社長は不機嫌になった。

経営塾に来た徳平さんが楽しそうに議論していたのは、彼の日常には楽しく議論する時間が見当たらなかったからだろう。丸平工業は先代から彼の代になって、売上はほぼ倍増。彼の中期目標はまたその倍くらいの水準に置かれている。つまり、業績は好調なのだが、高業績に対して組織や人の力が不足気味だと言うことだ。この状態は、工務系の会社が少なからず通る道で、「ひとり親方」を正社員化して





組織化するものの、社員の意識は「ひとり親方」からなかなか抜け出せず、社長の不満が募っていく。成長のおどり場とも言えるこの状態から抜け出すには、リーダーである社長だけが成長してもダメで、メンバーも一緒に成長しないといけない。そしてそうなるためには、リーダーがメンバーをもっと信じなければならないし、メンバーにもっと勉強をさせなければならない。「学習する集団」に向かわない社員を正社員として雇用することにはほとんど意味がないからである。

◆ 組織はリーダーとメンバーの 双方でつくるもの

私見であるが、社長に選ばれた8人に特段の罪はない。社長も含め、学習すべきことがまだまだ多く残されているだけである。8人の結論は、「週休二日制の実現は現状では無理」ということだったようだが、それはいまの8人の結論がそうなるのであって、少し勉強をして迎える半年後の8人ならば「実現は可能、ただし次に挙げる課題を乗り越えることができれば」という類の結論になるはずだ。繰り返すが、正社員組織が雇用を守りながら存続するための絶対条件は「皆で学ぶこと」である。問題はそうなるまでの道のりをどうやって組み立て、実践していくかである。

徳平さん自身も、経営塾のグループ活動で、最初は自分の意見が通らずに悔しい想いをした一人である。そんな徳平さんが楽しく議論できるようになったというのは、彼自身が、経営塾でいろいろなことを学んだからである。今度は徳平さんが社員を学ばせる番であり、自分を柵に上げている場合ではない。学ぶことで社員の皆さんも必ず、いま以上に幸せになれる。

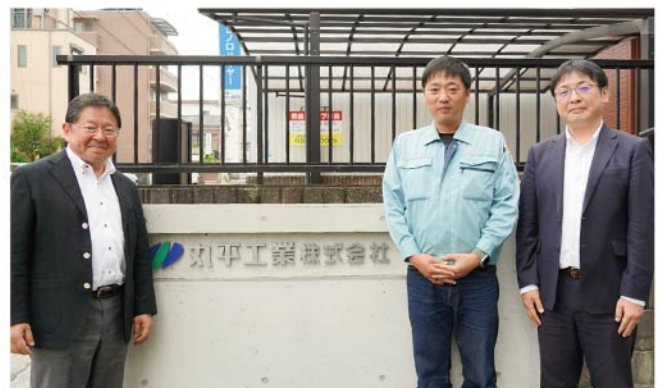
実業界の風潮として、組織づくりの責任をすべてリーダーに負わせようとする傾向があるが、「企業の成長は社長の成長に従う」と言い切る立場を私は取りたくない。リーダーとメンバーの双方が互いを引き上げながら、あるいは押し上げ

ながらせん状に成長していく、というのが現場の真実である。リーダーとメンバーは、氷上の社交ダンスと言われるアイスダンスのように、ときには相手にもたれ、また、ときには相手を天高く持ち上げる。こうしたもの言いや、仕事現場では実際には叶わない「きれいごと」だと切って捨てる人もいるだろうが、そういう人は、互いを信頼し合う上下関係がこの世にいくらでもあることに想像が及んでいないだけで、と断言できる。



Session誌の趣旨は経営塾で学んだ人たちを追跡して、いまの姿を紹介することにある。よって、必ずしも毎回ヒロイックな人物紹介である必要もない。「訪ねてみたら、たいへんそうだった」という報告にこそ真実味があるようにも思う。

経営塾には長期保証をつけているので、かつてともに学んだ仲間を点検して歩くことも講師の一興である。またその際に、そんな仲間たちと共有できる学習基盤がすでにあるので、それを活かして、ちょっとした助言ならばその場でできることがありがたい。徳平さんには社員をもっと信じて、社員をより活かすことを考えてほしいし、また丸平工業の皆さんには、熱量高く、売上倍増への気概に満ちた社長を、もうこの際そのまま活かして、お互いにより幸せになってほしい。
(文：竹内伸一)



interview

丸平工業株式会社

〒780-0051
高知県高知市愛宕町3丁目13番3号
TEL：088-824-4937



土佐経営塾 13 期生
株式会社オサシ・テクノス 社長補佐

佐伯 建治

弊社は、防災計測機器メーカーとして昨年、創立50年を迎えました。弊社の機器やサービスは一般には殆ど馴染みがないですが、大雨や地震などによる土砂崩れ等の緊急災害現場、または高速道路や河川・ダム等の常時監視が必要な箇所での道路法面や河川・ダム水位の変状計測など、全国都道府県で広くお使いいただいています。

私は今、職場で中期経営計画（以下中計）策定の事務局を担当しています。創立50年を機に社長が指揮を取り、幹部職員全員で取組む当社としては比較的大きなイベントです。

会社はこれまで手堅い経営をしてきましたが、経営陣は「常に時代の波に応じて変わらなければ当社の将来

はない」との強い危機感で取組み、そろそろ策定の大詰めを迎えます。

その中で私は、大事な気づきを土佐経営塾で得ました。それは中計を形に仕上げることが本来目的でなく、要はその検討プロセスで、経営陣と社員、または社員間で真剣な議論をしてコミュニケーションを重ねることがより重要であり、中計はそれを「大事に記録したメモ」だと位置づけること。そして策定に際し、財務会計やマーケティングなどの経営に関する視点で検証することは必要ですが、極論を言うと外部環境は予期せず常に動くので、中計の軸のもとでその場その場で何とか対処する姿勢を、経営者と社員とが企業文化として貫くことが大事だということです。

「時代変化に踊らされないこと」「時代変化を受け入れること」の両方に軸足を置いて、これからも土佐経営塾で結束した全ての仲間、諸先輩と共に歩んでいきたいと思えます。

土佐経営塾を支える人

高知県産業振興推進部産学官民連携課
企画・連携担当 寺村 千尋



今年度の土佐経営塾を担当する寺村です。前職は全国チェーンの車屋で営業職に従事しておりました。今年で入庁2年目ですが、経営者の皆様・経営者を目指す皆様を精一杯サポートできるよう頑張りますので、どうぞよろしくお願いいたします。

土佐経営塾 本年度の募集が始まりました

【期間】2023年10月15日～
2024年2月4日(全12回)

【説明会】
現地開催(ココプラ): 2023年8月27日(日) 10:00～11:30
オンライン(Zoom): 2023年8月29日(火) 19:00～20:30

【面接】2023年9月24日(日)、25日(月)
場所: 高知県産学官民連携センター「ココプラ」

【申込先】
土佐 MBA 運営事務局
☎: 088-803-4005
Mail: tosamba@shift-plus.jp
URL: https://www.kocopla.jp/tosamba/course_detail.html?course_id=77



土佐経営塾とは？
経営者・経営者を目指す方への学びの場です。
経営者としてのスキルを身につけ、経営者としての経験を積むことができます。
経営者としてのスキルを身につけ、経営者としての経験を積むことができます。



田村 樹志雄

今年度の第1号をお届けしました。
お読みいただきありがとうございます。

さて、今夏に「おらんくのサマーセミナー」と題して、地元の伊野小学校(母校)をお借りして、誰でもセンセイ、誰でもセイトになれるイベントを、地元有志と町役場の方々と企画しています。

この企画は尼崎市の「みんなのサマーセミナー」をお手本にさせていただきながら、大人も子どもも関係なく、まちの人が自分の好きなことや得意な分野でセンセイになり、誰でも授業を受けることができるセミナーです。

「『センセイ』になってみよう」

私たちは大人になってから、セイトとして学ぶ機会には恵まれていません。センセイとして誰かに物事を伝えようとするのは、とても難しくもありますが、その準備と当日の授業を通して、一番学んでいるのはセンセイではないかと思えます。今回のサマーセミナーでは、様々な意図がありますが、その一つが「大人の学び」です。

皆さんも自ら学んできたことや経験を身近な方々に伝えるチャンスがあると思えます。その際に自らを「センセイ」と捉え、物事を伝えることにチャレンジしてみたいかでしょうか？