

社内に共感の輪を広げ、会社の永続に繋げよう！

7月例会の狙い

- ✓ 社内に「共感」でつながる手法を探る
- ✓ 現場の声を経営に活かす「仕組み」を知る
- ✓ 「理念と経営」活用法の成功事例から学ぶ
- ✓ 社内勉強会・人材育成の進め方を知る

例会担当者の思い

今回橘氏を講師に選んだ理由は、6期連続赤字・債務超過というどん底から、地域一番の人気店へと大逆転を果たした経営を実践されたからです。その原点は、社員から届いた一通の手紙。そこに込められた「共感」が、経営者の心を動かし、会社を変える大きな力になりました。今回は、当時の変革を支えた幹部社員も登壇し、現場と経営がどう「共感」でつながったのかを語っていただきます。理念が伝わる会社は、必ず強くなる。——これは、経営に「共感」を宿すための一歩です。



委員長 三浦 文嗣

「現場の手紙」から社内の“共感”が広がり、地域一番人気へ。

お菓子で社会に笑顔を広げたい！ (『理念と経営』2023年1月号より)

58名中、55名が女性……。女性中心どころか、ほとんどが女性で構成される有限会社ラポールでは、社内の風通しの良さが理念浸透に繋がっている。転機となった「現場からの手紙」の経験を経て、橘憲一郎社長が行き着いた独自の経営術とは。

ー ピープルビジネスを目指したはずが… ー

橘社長は菓子業界で働いた経験もなかった。大学でハンドボールにのめり込み、気がつくや「就職が決まっていないのは自分だけ」という状況に。「自分にはどんな仕事に向いているのか」と悶々としていたとき、スターバックスのハワード・シュルツ氏の著書『スターバックス成功物語』(日経BP)を読んだ。そこに「ピープルビジネス」という言葉があった。最も大事なものは「人」で、スターバックスはコーヒーではなく「人」を売っていると書かれていた。これこそが理想の職場だと思った橘社長は、早速、大阪にできていた関西一号店に出向いた。(中略) 東京・池袋店でアルバ

イトをすることになった。それから七年間、まさしくのめり込むように働いた。長野駅前店の店長として、オープン時の売り上げ世界一の実績をつくった。独立したのは父に声をかけられたからだ。父は松山市で喫茶店を三店舗経営しており、その一つをリニューアルしてケーキ店を併設した。橘社長はケーキ店の運営を託された。これがラポールの創業になる。スターバックスでの実績がある橘社長は自信満々だった。だが自信は過信にすぎなかった。パティシエと良好な関係が築けない。(中略) 朝6時から夜12時まで店で働き、そのあと経理業務を片付けるのが日課。それでも初期投資が重くのしかかっていたせいも



あって六期連続赤字で債務超過に陥った。お客様に挨拶をしていても頭のなかは資金繰りのことばかり。何とか資金をかき集めて給料日を無事通過するたびに胸をなで下ろした。当時はすべてトップダウンで、売り残りがあればスタッフを責め立てた。新人スタッフ二人が「給料を上げてほしい」と訴えてきたことがあったが、「無理、嫌ならよそで働けばいい」と答えたと、翌日二人から退職届が出た。人を大事にするピープルビジネスとは程遠かった。「ちゃんと話を聞けばよかった。今でも後悔しています」と言う。

A4 四枚にわたる”現場からの手紙”

2009年と翌年に二店舗を出店、新店舗では固定費を圧縮したのと、初期投資の負担から解放されたこともあって業績は黒字転化できた。その後五店舗体制になり、順調に運営できていると思っていたら、2018年二月、スタッフの声をまとめた手紙が橘社長に届いた。A4の用紙四枚にが書かれていた。「店長は疲れ切っている」「社長は現場を見ていない」「今のままでは社長につけません」…。ショックだった。しかし、まずは社内の本音を聞こうと決意し、二月の店長会議で丸一日、みんなの思いをひたすら聞いた。

ー 目的はお客様に笑顔になっていただくー

問題の多くは人手不足に起因していた。(中略) 閑散期の必要人数に合わせて採用・配置していたため、忙しくなるとみんなが背伸びしてがんばらなければならない。リーダーの負担はとりわけ大きく、そのためリーダーになりたい人も現れなくなっていた。問題が浮き彫りになったことから、まず採用の仕方を改めた。従来は職種も対象も区分せず求人募集していたのを、「店長になりたい人」「ケーキを作りたい人」「おてなしをしたい人」「新規事業当したい人」と業務ごとにし、対象も「空いた時間に働きたい主婦の方」「夕方から働ける学生さん」と分けて募集するようにした。この採用をラポールでは「桃太郎採用」と称している。店長が桃太郎。

おもてなし担当パティシエ、新規事業担当が、イヌ、サル、キジ。役割の異なる人たちが協力して、旧来の常識という鬼を退治しようという採用方針から名づけた。旧来の常識とは「すべて店舗で手作りしなければならない」「ケーキ作りには修業が不可欠」といったことだ。ラポール各店のショーケースに並ぶケーキはほぼ15アイテムに絞られている。(中略) アイテムを絞れば作り手の技術習得は早くなるし、未経験者も働くことができるようになる。こうして就労支援にもつなげようという狙いだ。「われわれの目的は明確です。お客様に笑顔になっていただくこと。技術はそのための手段に過ぎません」

(『理念と経営』2023年1月号/取材・文 中山秀樹)



バックナンバー
2023年1月号

発行人 / 田舞徳太郎
編集人 / 川本喜美枝

次回
例会

担 当：リーダーシップ委員会
日 程：2025年8月18日(月)

テーマ：『今こそ、冒険しよう！～冒険王が示すシン・リーダーシップ～』
講 師：株式会社冒険王 代表取締役 堀岡 宏至 氏