

## はじめに

今回、調査研究の対象とさせていただいたのは「従業員は家族」との想いで企業経営を展開するお好み焼専門店・千房株式会社だ。

従業員一人ひとりが会社の想いや経営理念を理解し、心掛けていけるようにと社長が自らの想いを様々な取り組みの中で共有している。また、元受刑者採用にも取り組んでいる。罪を償い出所してきた元受刑者の約50%は、5年以内に再び罪を犯して再入所する現状がある。そして、そのほとんどが無職だという。元受刑者の社会復帰支援の強化が求められる中、千房は元受刑者採用の実績を持っている。「従業員は家族」だという想い、過去にはこだわらない独自の採用形態……。千房の取り組みは、今まさに社会に必要とされているものなのではないだろうか。

### 次世代カンパニープロフィール

企業名	千房株式会社
代表取締役	中井政嗣（なかいまさつぐ）
	昭和20年奈良県に生まれる。中学卒業と同時に乾物屋に丁稚奉公。昭和48年大阪ミナミに千日前にお好み焼専門店「千房」を開店。大阪の味を独特の感性で国内は勿論、海外にも広めている。その間、昭和61年、40歳にして大阪府立桃谷高等学校を卒業。現在、社会問題化している青少年の教育に対し、経験をふまえた独特の持論が社会教育家として注目を集め、全国各地の教育委員会・PTA・経営者団体・企業での講演では多くの人々に感動を呼び起こしている。
経営理念	創業の目的を忘れることのないよう心掛け 「マナア」の心を基盤に置き将来にわたり堅実な会社運営を行う マナアの心 マ・・・真心 思いやりと奉仕の心 ナ・・・仲間 信頼と友情 ファミリーの心 ア・・・味 職哲学の革命 それは味に楽しさを盛り込んだ心
調査研究事項	「従業員は家族」という想いから生まれる企業経営の在り方・共有手法・元受刑者採用

### 第一回目次世代ワークスタイル研究シンポジウムの様子



## 次世代カンパニーに学ぶ8つの盗めるポイント

第一回目の研究レポートは、明日からすぐにも企業で取り入れ、実践することができるようにと、8つの「盗めるポイント」に分け、とりまとめた。また、ポイントに沿った具体的なエピソードや、次世代ワークスタイル研究所の考察も一緒にご紹介する。

#### 盗めるポイント1

理念に沿わないことはしない。

#### 盗めるポイント2

理念（ファミリーの心）の実践 —従業員の見守り / 携帯ホットライン—

#### 盗めるポイント3

人を信じる。  
過去は変えられないが、現在と未来は変えることができる。

#### 盗めるポイント4

理念や想いを伝え続ける。

#### 盗めるポイント5

決断するときは必ず、会社として“善”を選ぶ。

#### 盗めるポイント6

世の中に発信していくことを忘れない。

#### 盗めるポイント7

影の褒め言葉 —怒る時は、父親で。褒める時は、社長で。—

#### 盗めるポイント8

コミュニケーションの回数を意識する。

## 盗めるポイント 1

### 理念に沿わないことはしない。

まず最初に千房の掲げる経営理念の中で、「仲間信頼と友情 ファミリーの心」に注目していきたい。千房では、「採用したら家族」という想いのもと、常に家族の一員であることを意識した経営活動を行なっている。また、中井社長の「実践してこそ光り輝くのが経営理念」という言葉のとおり、一度決めた経営理念に沿わないことはしない。守れない経営理念など、存在してはならないという考えだ。中井社長の徹底した姿勢が、千房の経営理念を守り続けている。

## エピソード 1

### 「クビにするなら、経営理念を抹消しなさい。」

全国各地に店舗展開をしている千房。各店舗の管理統括は全て店長に任されている。ある日、とある店舗の店長から中井社長に直接連絡が入った。一人の従業員についての相談だった。遅刻を繰り返す、注意を受けた際の態度も悪く、教育に大変手を焼いているとのことだった。店長はその従業員の解雇処分も検討していた。その報告を受けた中井社長は、すぐに店舗に足を運び、現状を把握することにした。

確かに、報告を受けた従業員の態度は、決して良いものとは言えなかった。一般的な企業であれば、すぐにも解雇処分を受けるであろう状態だったが、この従業員はこの後も千房で経験を積み、成長していくことになる。

この時、中井社長が店長に投げかけた質問がある・・・「千房の経営理念には、何と書いてある？」

中井社長は

「経営理念の“ファミリーの心”という言葉が表す通り、一度雇うと従業員は“家族”。いくら子どもの態度が悪くても、首を絞めて殺してしまうような親はいない。ここで解雇すれば、理念に反してしまう。経営理念は、実践してこそ光輝くもの。実践出来ないなら、抹消してしまった方が良い。」と、店長に話した。

経営理念を抹消するためには、多くの時間と費用を要す。もう一度その従業員と向き合う覚悟を決めた店長は、解雇処分を取りやめた。その後、その従業員はやがて店長になり、課長になり、現在は独立している。人に育ててもらった立場から、人を育てる立場に転身したのである。

## 次世代ワークスタイル研究所の考察

中井社長は、経営理念の存在とそこに込めた想いを大前提にしながら「解雇しない」ではなく「解雇できない」と語った。「ファミリーの心」を理念に掲げる意味や経営の在り方がうかがえた。

家族間の問題は、家族が話し合い、それぞれ向き合いながら解決することが望ましいというのは誰もが思うことではあるが、会社で起こる従業員との問題は、当事者の解雇処分や降格などが検討される機会も多く孕んでいる。そのような罰則・処罰的決定が労使間での話し合いよりも先駆けて選択されていくことは、人材損失や教育力、問題解決力の低下・従業員の成長機会や幅の収縮を招くことも考えられる。

多くの時間を要してでも、起こった問題に組織として向き合い真摯に対応していくことが企業成長に繋がっていくのではないだろうか。



## 盗めるポイント 2-1

### 理念（ファミリーの心）の実践/従業員の見守り

## エピソード 1

### 少しの異変をすぐに察知する。

千房には、家族や施設の元を離れ働く従業員も多く存在するため、察も用意されている。中井社長は、この察に住む従業員を自分の息子や娘だという気持ちで接している。

「大事な息子や娘をお預かりしている以上は、問題が起こらないようにしなければならない。しかし、働いている時間は8時間。それ以外の自由に過ごせる時間をどのように過ごしているかが、成長段階の若者たちの今後に大きな影響を与える。」

中井社長はそういった考えから、従業員の見守りのため、定期的に社員寮に足を運んでいた。

ある日、中井社長が寮を訪れた際に、とんでもない光景を目にしたそうだ。荒れ果てた部屋のベッドで深い眠りにつく従業員の姿。従業員は給与明細をきつく握りしめていたという。「この子は、一体どんな働き方をさせられているのだろうか？」と疑問に感じた中井社長は、その従業員が働く店舗に連絡を取り、職場の労働環境について改善するように注意を促した。

## 次世代ワークスタイル研究所の考察

例えば、厳しい労働環境にいたとしても、他の職場と比較することが出来ない労働者にとっては、自分が置かれている環境の評価や判断が難しい。労働者自身も、気づかないうちに、厳しい労働に従事している可能性も存在する。普段から従業員の変化を感じとり、働き方を見直す機会を積極的に作り出していくことが、従業員がイキイキと働き続ける職場環境づくりを実現する。

## 盗めるポイント 2-2

### 理念（ファミリーの心）の実践/携帯ホットライン



#### エピソード 1

#### 社長へ直接相談できる。

社長から従業員へのアプローチだけでなく、従業員から社長に向けてアプローチをする方法が千房には存在する。その方法とは、千房の従業員であれば誰でも中井社長に直接繋がる電話番号を知ることができるというものである。社長への相談ごとが発生した場合は、いつ電話しても良いことになっている。電話での相談を受ける時は、社長としてではなく父親として接することを、中井社長自ら心がけているそうだ。

#### 次世代ワークスタイル研究所の考察

千房は、常に従業員のことを気にかけているが、その様子が実際の行動や取り組みによって具現化されている。従業員の様子や変化から会社として取り組むべき行動を敏感に察知しようとするその姿勢そのものが、「自分たちのことを気にかけてくれている」という実感や安心感につながっているのではないだろうか。職場の人間関係での傷つきにより離職してしまうケースが多い中、社内に悩みや問題を相談できる相手や、嬉しかったことや感動を共有できる仲間が存在することの意義は大変大きい。職場で働いている従業員が、今どんな悩みを抱えているかを直接聞き受け止めることができ、各店舗の職場環境の見直しに常にアンテナを張ることが出来る見回りや携帯ホットラインのような取り組みは、それぞれの会社の状況に合わせて変容・カスタマイズしながら実践できそうな具体的事例である。

## 盗めるポイント 3

### 人を信じる。過去は変えられないが、現在と未来は変えることができる。

もともと勉強が苦手だったということもあり、中学を卒業後、働く道を選択した中井社長。現在、千房で働きたいと望む人に対して、面接の時にも過去の経歴や経験にはこだわらないことを心がけている。

#### エピソード 1

七人兄弟の四男として生まれ育った中井社長は、他の兄弟と比べられる機会も多かった。中学卒業後はすぐに丁稚奉公として働き、その後、義兄の営むレストランで働くことになる。飲食店で働くことを経験し、料理を作る楽しさを感じた中井社長に独立の話が舞い込む。しかし、それは当時“カッコ悪い”という印象がついて離れなかったお好み焼屋を引き継ぐという話だった。最初は抵抗があり、断ろうとしていたが「やるなら、とことんやろう！」と心に決め、中井社長は小さなお好み焼屋の跡を継ぐことにした。求人を出したところで、“カッコ悪い”印象があるお好み焼屋で働きたいという人は、なかなか見つからなかったが、ある日、働きたいと希望を出してきた人がいた。彼の経歴や過去などは一切聞かず、すぐさま採用を決めた。

#### エピソード 2

中井社長が、開業したその小さなお好み焼屋は、後に「千房」という名の企業に成長していく。千房が全国展開し店舗数を増やしていく中、先導を切って走る中井社長の姿を見て、「まさか、政嗣がこんな立派になるなんて夢にも思わなかった。」とお母様はおっしゃったそうだ。一番近い存在である家族でさえも、子供の未来を予想することは出来ない。ましてや他人になど未来を予想することなど不可能に近いことなのである。

「過去にいくらどんな問題を抱えていたとしても、現在と未来はいくらでも変えていくことが出来る。」と自らの経験を通して確信していく。

#### 次世代ワークスタイル研究所の考察

今もなお、過去にはこだわらない採用活動は継続されている。なぜ中井社長はその人の“現在”を信じて、未来と共に歩む約束をすることができるのか。それは、中井社長が自分自身の経験を通して感じた「過去は変えられないが、現在と未来は変えることができる。」という想いを信じ続けることが出来るからだと考えられる。そのような絶対的な想いのもと行われている採用活動が、後に元受刑者を採用する取り組みへと繋がっていく。

## 盗めるポイント4

### 理念や思いを伝え続ける。

千房では、経営理念や思いを従業員に身近に感じてもらうために、あらゆる工夫を行っている。

- ・新入社員の研修は勿論、中堅社員研修、主任研修、店長研修などを行い、社内で行っていることを共有し合う機会を設けている。(全店舗の店長を集めた会議は、年に2回)
- ・毎月従業員に渡す給与袋には必ず中井社長直筆のメッセージを入れている。メッセージには、その月で起こった出来事や、社長の思いが綴られており、全600名以上の従業員の手に毎月行き渡る。



中井政嗣社長直筆のメッセージ 平成24年11月

## 次世代ワークスタイル研究所の考察

全国規模の企業は、他の店舗でどんな動きがあったのか、詳細把握することが容易でない。もし他の店舗の動きや会社全体の動きを見ることが出来れば、今、自分たちの店舗がどんな状況にあるのか、どんな取り組みをしていくべきかに自然と意識が向けられるようになる。他店が頑張っている様子が伝わることで、働く者の励みにもなる。

また、大きな企業では社長と直接話す機会が、限られており、社長の生の思いや考えに触れる機会も少ない。千房は“給料日”というタイミングと手紙を活用することで、理念共有の習慣化を図っている。

「良いことは続けなさい。続けていくうちに、それは“ほんもの”になります。」

中井政嗣

## 盗めるポイント5

### 決断するときは必ず、会社として“善”を選ぶ。

経営者は、あらゆる状況で決断を迫られる。組織が大きくなればなるほど、決断一つが多くの従業員を巻き込むこととなる。ここで、決断を下す際の千房スタイルをご紹介します。

## エピソード1

「迷った時は、会社として“善”を選ぶ。」というのは、千房が現在も取り組んでいる“元受刑者採用”を始めるきっかけになった考えだ。千房は、商品やサービスだけでなく、その採用形態も注目されるようになっていく。

創業時から過去にはこだわらない採用形態を実施する中で、千房で働きたいと集まる人は増えた。千房は店舗を拡大するために、多くの従業員を雇った。そうして雇った従業員は、元暴走族や、児童養護施設で育った少年・少女であったりと、実は過去に何らかの事情を抱えた人もいた。2008年末頃、そのような状況を知った方から元受刑者採用の相談を受けた。

取り組んだことのない元受刑者採用。実行するためには、中井社長の判断だけでなく、現場で働く従業員の協力が必要となる。そこで、中井社長は元受刑者採用について役員会議で話し合うことにした。

会議では、予想通りの反応が返ってきた。  
「なぜ、今更そんな取り組みを行うのかわからない。」  
「お客様が怖がってしまうのでは・・・」  
賛成の声は少なかった。

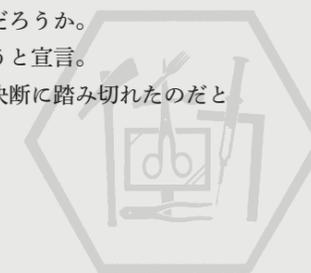
中井社長は、役員全員の前でこんな話をした。

「今、自分たちが働き生活出来ているのは、なぜだ？  
それは今までたくさんの人に目をかけてもらったからではないか？  
やる気があって、能力や知識があっても誰かに引き立ててもらわなければ、光り輝くことなどない。  
ここにいる皆の過去を一度でも問うたことがあるか？  
自分たちが誰かに引き立ててもらったことを、次は誰かにバトンタッチしなければならないはずだ。  
損得ではなく、企業として善か悪で判断しよう。  
“元受刑者採用”は間違いなく善である。」

この言葉が決め手となり、千房は元受刑者採用に取り組むことに踏み切ることが出来た。

## 次世代ワークスタイル研究所の考察

なぜ、千房から過去にこだわらない採用形態が生まれ、元受刑者採用にまで繋がったのか。それは中井社長の、中学卒業後すぐに丁稚奉公として働き始め、小さなお好み焼屋からスタートし、今の千房を作り上げた自信や、「過去は変えられないが未来は変えられる」という確信と経験が軸となっている。このような中井社長の姿を見てきた従業員は、中井社長の言葉に心を強く揺さぶられたのではないだろうか。また、元受刑者を採用することで何か問題が発生したとしても、社長自らが全責任を負うと宣言。この宣言によって、さらに社長の覚悟が従業員に伝わり、結果的に会社としての大きな決断に踏み切れたのだと考えられる。



## 盗めるポイント6

### 世の中に発信していくことを忘れない。

千房は社内の取り組みを、テレビや新聞などの公共メディアを活用し効果的に発信している。また、本の出版により会社の想いを伝え続けている。情報公開や理念発信が及ぼす効果を、千房の取り組みから学びたい。

## エピソード1

元受刑者の社会復帰支援が社会的に急がれる中、アクションを起こした千房。覚悟を決めて取り組むことを決意した中井社長は、できるだけ多くの人に知ってもらおうと以前から繋がりがあったテレビ局に取材をオファーする。刑務所内に求人募集のポスターを貼ったり、受刑者の面接場面は、全国初の試みとして取り上げられた。

初めて千房で採用された元受刑者は2名。刑期満了後は実名を公開し、モザイク無しの状態で放送することを承諾。職場にはカメラが密着し、関西圏にその様子が放送された。

## 情報を公開することで、現れた効果

- 例1) 元受刑者を受け入れた店舗がカメラ撮影されることで、見られることを意識するようになり、そこで働く従業員のモチベーションや結束力が上がった。また、元受刑者を支えようと「サポ隊」が結成され、出来ないことがあればお互いにカバーし合おうという良いチームワークが生まれるようになった。
- 例2) 情報公開し、元受刑者の実名も顔も世の中に出ることで、本人たちに責任感が生じる。リスクもあるのにも関わらず、自分たちを信じてくれた企業に対して失礼なことがあってはならないという意識が、元受刑者に良い緊張感を与えることができた。
- 例3) 一連の取り組みは、メディアを通じて社会に発信された。放送後、受刑者支援施設へ様々な企業から、採用についての問い合わせがあった。

「再犯を防ぐには、まず社会が受け皿を増やすことだ。」

中井政嗣

## 次世代ワークスタイル研究所の考察

公共のメディアを通して会社の取り組みが紹介されることで、従業員の気持ちが高まり、自分の会社への誇りや愛が深まる。従業員一人ひとりに良い影響を与えるのである。

そして、“元受刑者採用”の実態をリアルに公開することで、千房の本気の取り組みが多くの人々に伝わる。様々なリスクを承知の上で取り組んでいるという覚悟が、テレビの視聴者だけでなく、従業員や元受刑者本人にも伝わったのではないだろうか。社会的に必要とされているアクションを発信することで、新しい取り組みに挑戦してみようとする企業の拡大に繋がる。

その他にも中井社長は、元受刑者に3つルールを守るように伝えている。

- 1、嘘をつかない
- 2、ルールを守れ
- 3、素直であれ

以上3つの項目は人が成長する上で基礎となる部分である。

その3つを守れる職場にしようとするため、一人ひとりが身を持って過去に左右されない生き方を実現して欲しいという中井社長の想いが込められているのではないだろうか。

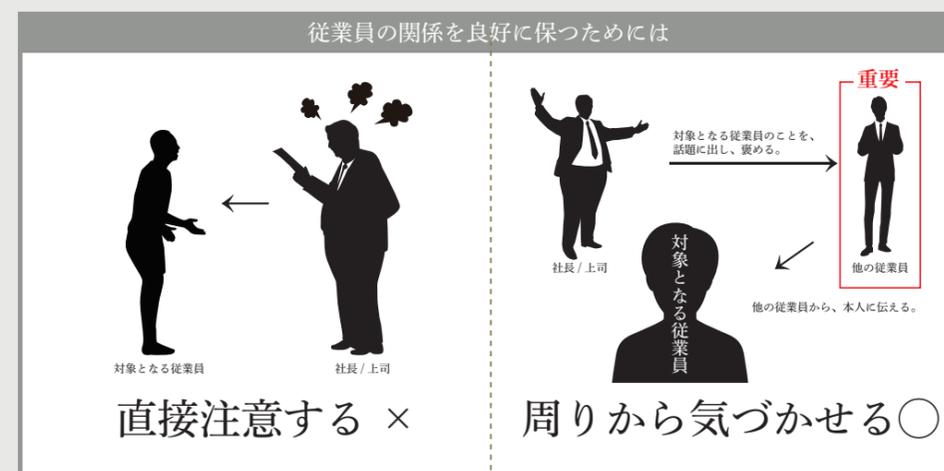
## 盗めるポイント7

### 影の褒め言葉（怒る時は、父親で。褒める時は、社長で。）

人材教育においては多くの問題が起こりやすく、対応や実践に苦悩する経営者も多いのではないだろうか。ここで千房が実践している手法を一部紹介する。

## エピソード1

従業員を教育していく上で、必ず“注意する”“咎める”という行為は外せないものである。しかし、社長と従業員間でのコミュニケーションがとれていなかったり、関係性があまり良いものではなかった場合に“注意する”“咎める”といったアクションを起こしても相手が聞き入れる可能性は極めて低い。そんな従業員との関係があまり良好ではない時に、中井社長が実践しているのが「影の褒め言葉」だ。



態度の良くない従業員に対しては、直接厳しく注意をしたいものだ。しかしそのためには、時間を要するが、まずは両者の関係性を良いものにしていく必要がある。

周りの従業員から徐々に噂として本人に伝わるように、“注意をする”のではなく、“褒める”。対象となる従業員に「社長があなたのことをこんなふうに褒めていたよ！」と伝わるように、周りの従業員の力を借りる手法が効果的だ。自分自身が社長から評価されていることが伝われば、従業員の様子やモチベーションがみるみると変化していくそう。

それでもどうしても注意しなければならない場合は、愛をもって父親のような気持ちで本気で怒ってぶつかっていく。そして、褒めるときには社長という肩書きを使って、めいばい褒めることが大切である。“褒める”“怒る”といった、行動一つを意識することで、相手への伝わり方が全く違うものになる。普段から、相手によって適切な言葉と態度を選び接することが大切である。

## 次世代ワークスタイル研究所の考察

「人に好かれる能力と同じくらい、人を好きになる能力が経営者には必要だ。」という、中井社長の言葉が大変印象的だった。

人の気持ちを動かし、成長させていくことはとても忍耐がいることだ。注意されている本人が自分の行動を振り返り、会社の想いとの違いを理解しつつ、次の行動への気づきを得ることが出来るようアプローチすることが必要である。

また、「自分の行動なんて誰も見ていないだろう。」という意識が、従業員の無責任な行動を起こさせる原因になる可能性もある。社長や上司といった立場の人間が、一人ひとりに目をかけていることが伝わるような、動きかけもまた必要だ。



人を信じる。  
過去は変えられないが、  
現在と未来は変えることができる。

## 盗めるポイント 8

最後に、最も重要なノウハウを紹介する。

### コミュニケーションの回数を意識する。

離職率とコミュニケーションの回数は反比例していると言われている。

相手が何を考えているか、何を思っているかは、あいさつを交わしたり、意見を交換したりすることでしか感じとることが出来ない。顔を見て目を見て、丁寧なコミュニケーションを心がければ、相手の気持ちや考えを感じとり、理解することが出来る。

従業員同士のコミュニケーションの回数を意識し、少ないのなら増やしていくことを常に心がけていけるような職場環境をつくり出すことが重要である。

- 一、あいさつするときは、誰よりも大きな声で。
- 一、返事をするときは、誰よりも大きな声で。
- 一、拍手をするときは、誰よりも響くように。

### 次世代ワークスタイル研究所の考察

「おはようございます。」と大きな声で挨拶をする人間が一人職場にいただけで、社内全体の挨拶の声も大きくなる。当たり前と思われるようなことこそ、確実に習慣として従業員一人ひとりが出来るような職場づくりをしていかなければならない。そんな小さな意識を一人ひとりがもつことで、思いやりが生まれ気持ちの良い職場へと変わる。それが、働きやすい職場環境作りの最初の一步になるのではないだろうか。

そして、それぞれの職場環境に合わせて、コミュニケーションの回数を意識させるような会社独自の取り組みをつくってみることも挑戦してみたいだろうか。

実際に様々な企業が独自の習慣づくりで従業員とのコミュニケーションを増やしている。

#### 例1) 週に一度の読書会

社長が課題図書を指定。毎週、本の中の一章を読み感想をまとめることが宿題として出される。週に一度店舗の中で集まり、この感想文を従業員一人ひとりが発表し、お互いの長所を褒め合うといった取り組み。

#### 例2) 週に一度のお茶会

社長自らが、従業員のためにお茶をいれ最近思っていることを聞き出し、気軽な気持ちで悩みなどを相談できるような場を設けるといった取り組み。

#### 例3) 年に一度の「全員が社長合宿」

社員全員で集まって合宿を開催する。この日一日だけは、従業員が社長になったような気分で会社のことを考え、改善すべき点を社長に遠慮することなく伝えても良いという取り組み。

#### 例4) 相手を褒めるメールを送る

社長から従業員には勿論のこと、従業員から従業員同士にでも「相手の良い点」を評価するメールを送るという取り組み。“朝の挨拶の声が大きかった”“気持ちの良い返事をしてくれた”などの日常に起こる些細な出来事も取り上げ、褒め合う。直接伝えるのが恥ずかしくても、メールなら気軽に送ることが出来、文字として残るので何度見ても嬉しいものである。

実際に、「褒める」ためのWEBサービスも存在している。

社内のあの人を気軽にホメられる新サービス! 「ホメテ委員会」

<https://homete.jp/index.html>

一週間に一度、もしくは一ヶ月に一度。

頻度や、回数は職場に合わせ、長く続けられるものが良い。

新しいことを取り入れ続けていくうちに、それが習慣となりよい職場づくりに繋がっていく。

まずは、身近に始められることから始めてみてはどうだろうか。