

営業職の目標達成に対する執着心がぐっと向上 将来から逆算して今日の行動を決める姿勢も定着

てまひま堂（鹿児島市、健康食品の製造・販売）

文構成／片瀬京子

**自創経営の導入によって人財を育成した実例の2つ目。
てまひま堂では、社員が期日から逆算して
計画的に営業活動できるようになった。**

南九州の各家庭で昔から滋養食として作られていたというにんにく卵黄。にんにくを蒸して鍋で煎り、卵黄を加えて再度サラサラになるまで煎って粉状にするのがオーソドックスな作り方だ。この伝統食をカプセル状の健康食品「229-55（ニンニクゴーゴー）」に加工して着実に業績を伸ばしている会社が鹿児島市にある。てまひま堂だ。

てまひま堂の売上高は約22億円（2015年9月期）、正社員50人規模。自社工場

で製造も手掛けるので、パートも含めると従業員は380人程度となる。吉岡靖雄社長が01年に創業し、着実に会社を伸ばしてきた。

吉岡社長は、てまひま堂を立ち上げる以前には、バナナの加工卸売りや住宅の建築・販売などを手掛ける会社を経営してきたベンチャースピリットの持ち主。その際、中途採用の社員を中心に組織を構成したところ、統率が取れなくなり、経営がうまくいかなくなつたことがある。そこで、苦い経験を生かし、新卒採用で社員を育てることが重要と考え、てまひま堂の創業間もないころから新卒採用にこだわってきた。

とはいっても、新卒採用には苦労が伴う。社会人経験がない社員ばかりになるので、社長以外に社員を育てる人がいないからだ。では、どうすればいいのか。そうした悩みを抱えていた09年に、セミナーを通じて自創経営の存在を知った。

実は、吉岡社長は自創経営に出合った前から、自ら考えて動ける経営者になるために「考動ノート」と呼ぶ独自のノートを作成していた。

大学ノートを2冊用意。1冊は月次用。毎月やるべきことを書き出し、月の終わりにできたかどうかを確認して翌月やるべきことを整理していた。もう1冊は日次用。



「新卒採用社員を育てるのに自創経営は適していると感じた」と語る吉岡社長

毎日やるべきことを書き出し、1日の終わりにできたかどうかを確認して翌日に生かしていた。考動ノートは、吉岡社長だけではなく、社員にも取り組ませており、それなりに機能していた。

「実際にややこしい。大変な内容だ」。セミナーを受講した際、吉岡社長は自創経営について、こうした第一印象を抱いたという。しかし、よくよく考えてみると、目標や計画をノートに書き出し、社長や上司と部下が毎日対話をしながらチェックする自創経営は、考動ノートで取り組んできた内容をより深く体系化した仕組み。「特に営業職の社員が自分の目標や計画、日々の行動

をきちんとチェックするのに向いている」と思い、導入することにした。

まずは吉岡社長自身が目標や計画をノートに書き出すことから始めた。もともと考動ノートを書く習慣があったので、書くこと自体にさほど抵抗はなかつたという。ところが、目標や計画が数字の達成に内容が偏っていることに気が付いた。

「結局、業績・成果のA目標とそれを達成する計画だけで、（人財育成を含めた）自身の職務の幅を広げるB目標、自身の仕事上の能力（質）を高めるC目標とそれを達成する視点が欠けていたんですね。考動ノートは『T.O.D.Oリスト』にすぎなかつたんです」（吉岡社長）

自分自身の視点が欠けていたと反省した吉岡社長は、2020年に売上高100億円という目標を達成するために、何が必要かを社員全員で話し合って考えてみることにした。

すると、社員が社員をOJTで育てるといった働きやすい職場の実現や、受注して60分以内に商品を発送、1人当たりの年収をどのくらい増やすかなど、数値目標以外の様々な夢が固まつた。そこで、これらのあるべき姿を1枚の大きな紙にまとめて全

員に配布した。

将来を考えて現在の行動を考える力が増した

吉岡社長は自創経営を始めたことで自身が変わった点について、「ずっと先のことまで細かく考えるようになりました」と話す。

自創経営を導入する前も、吉岡社長は毎年経営計画書を作成し、今期何を目標にどのような取り組みをしていくか整理していた。しかし、将来から逆算して毎日、何をすべきか、というレベルまで一気通貫に目標と計画がつながっていなかつた。つまり、「フル思考で考えているつもりが、場当たり的に今年、今月、今週、今日やることを決める『プッシュ思考』になってしまっていた」（吉岡社長）という。

習慣も変わってきた。もともと吉岡社長は出社時間が早いほうで、最近では午前4時半に起床して午前6時40分までは出社することを自らに課している。「当社の始業時間は8時半。その前の朝の時間は『ゴールデンタイム』と呼んで重視しています。



てまひま堂の営業は電話が基本となる。写真はコールセンター

朝の頭がすっきりしているうちに、将来の目標を踏まえて今日何をすべきかなど、長期的な視点でものを考え、ノートに忘れないように書き出しています。こうすれば一番能率が上がります。習慣として自分に定着してきました」（吉岡社長）。

社長の行動が変われば社員も変わる。吉岡社長の目から見て、とりわけ営業職の社員の数値目標をはじめとする目標達成に対する執着心が強くなつたという。以前は、目的、内容、出来栄え、コスト（なんばで）、期日（何日で）という計画策定に伴う5つの視点のうち、期日に対する社員の認識が甘かつた。

「着地点として目標達成できなくなりそうでも、何も手を打たずに行動の仕方を変えず、結果も悪かった。今は目標達成が厳しくなりそうなら、早くから新しい手を考えようとするし、結果が出なくても反省して次に生かしています」と吉岡社長は話す。てまひま堂の営業は、決して楽な仕事ではない。最近でこそテレビCMを打って、注文が入るのを待つスタイルが確立してきたが、基本は現在も電話営業。電話帳を頼りに、コールセンターの従業員（パートが中心）が次々と電話をかけて製品を紹介し、納得してもらえたままずサンプルを発送。試しに飲んでもらった後、本格的に営業する。消費者からすると、ある日突然、自宅に電話がかかってくるかたちになるので、門前払いされることもしばしばだ。

例えば、いきなり製品の特徴を一方的に説明しても消費者は押し付けがましく思う。それが駄目なら、「健康で何かお困りのことがございませんか」と尋ね、その答えに応じて製品を提案する話し方に変えるといった具合だ。

社員自身の働き方が変わったことを受けて、てまひま堂では、正社員だけでなく、パートに対しても簡略化した専用ノートをつくった。毎日の計画や行動の結果の振り

返りなどを記載してもらって、明日以降どのように行動するかを社員と決めている。

社員自身が仕事を通じた成長を実感

吉岡社長だけでなく、社員も自らの成長を実感しつつある。入社8年目でコールセンターの久保智美係長（29歳）は、当初は戸惑つたものの、徐々に成長を感じ始めた社員の1人。「最初は『ただでさえ忙しいのに、なぜ考動ノートをやめて、別のノートの書き方をしなければいけないのか』と。正直嫌だなと思いました」と振り返る。

これまでには、深く考えずにその日にやるべきことを考動ノートに書き出していた久保係長。自創経営を導入してからは、5つの視点に沿って計画を書かなければならぬので、それがなかなかうまくいかなかつた。しかし、上司に書き方を教わりながら、何度も試行錯誤を続けるうちにコツがつかめてきたという。

「うまくいかなかつたことを反省して、明日以降どのように改善するか自分で考える。それを実行して効果が出たとき、つまり、小さな成功体験をしたときに『自分で

考えたことがうまくいくって楽しいな』と思えました』（久保係長）

久保係長には部下があり、仕事を任せて育てる立場もある。ただ、係長になつて1年目だったので、当初は役職に応じた業務がなかなかできなかつたという。自身が取り組む仕事の計画を立てる一方で、部下の目標設定や計画策定が順調に進んでいるのかを確認し、必要に応じてアドバイスする必要もある。当初、この両立が難しかつた。例えば、部下に仕事を任せると時間がかかってしまうので自分で仕事を抱え込んでしまうケース多かつた。しかし、「B目標で部下の育成が大切と認識してからは、私が2時間かかる仕事を部下が3時間かかっても『辛抱、辛抱』と自分に言い聞かせて仕事を任せることができるようになつてきました」と話す。

入社6年目でコールセンターの高橋麻梨恵チーフ（28歳）も、仕事に対する意識が変わってきた。テレビCMなどを見て興味を持つて電話してきた消費者に製品を提案して販売する仕事をしている。

高橋チーフは、毎日計画を立ててノートに書き込み、その結果を把握して目標との受注件数のズレを確認して、翌日に生かす行動に手応えを感じている。「テレビCM

を打つてお客様からのご連絡をいただく新しい営業手法を取り入れたとき、正直積極的になれず、実績もなかなか挙がりませんでした。ところが、毎日計画を立てて実行し、反省して計画を修正することを繰り返すうちに、同じチームのメンバーの協力もあつて徐々に面白みを感じることができ、実績が伸びてきたんです」（高橋チーフ）。

生活習慣も、吉岡社長にならつて朝型に変えようとしている。朝7時半には出社して、その日にやるべきことを整理するようにしている。「朝早く出社すると、仕事への準備が落ち着いてできるので、気持ちにゆとりが出てきます。パートのスタッフさんや社員の表情などを落ち着いて観察できるようになるので、調子が悪そそうなら、悩んでいないか尋ねたり、『笑顔になれば、電話の向こうのお客様もきっと喜ぶよ』と励ましたりするなど、他人を気遣えるようにもなつてきました」（高橋チーフ）。

入社2年目の尾辻美穂（24歳）さんは、就職活動中にてまひま堂が人財育成に力を入れていることを知つて、入社試験を受けた。ノートに目標や計画を書き出して、行動を振り返る大きさを実感できたのは、入社1年目の後半のことだったという。尾辻氏は当時、注文内容をパソコンに入力して発送作業に回す業務を担当していた。

てまひま堂の全社員が考えた2022年度の主な将来像（炎の鳥プロジェクト）

業績関連	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高100億円(第20期、内部留保23億円) ・経常利益12億円 ・にんにく卵黄売り上げ第1位
人財関連	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員数700人(正社員100人、パート600人) ・女性管理職50% ・初任給25万円 ・ボーナス年3回支給 ・平均年収420万円(1000万円プレーヤーの実現) ・新卒採用20人
教育関連	<ul style="list-style-type: none"> ・パートの正社員登用「ステップアップ制度」創設 ・入社4年目以上の社員は平均6種類の資格を取得 ・年2回以上の社外への出張研修 ・自創経営インストラクター2人育成
設備関連	<ul style="list-style-type: none"> ・新社屋「てまひま堂」完成 ・社員食堂、大会議室、託児所、医務室完備 ・お客様からのはがき自動振り分け、発注システム完成 ・タッチパネル対応電子受注シート設置 ・最新の研究施設整備
サービス関連	<ul style="list-style-type: none"> ・受注後60分以内の発送 ・年間1万人以上が工場見学

しかし、入力ミスが続いて仕事が滞ってしまったことがあった。自分自身では改善策が思いつかず、ノートが書けなくなってしまったことがあるという。

そのときは、先輩のアドバイスを受けながら、業務を細かく分解した。入力する情報が書いてある用紙 자체に記入ミスがあるケースがあるので、事前に用紙を確認してミスがある用紙は抜く。入力作業は静かな環境で集中して実施するなど、改善策をノートに書き出し、実行したところ、徐々にミスが減ったという。「まだまだですけれど、自ら考えて行動するイメージが少しだけ分かったような気がしました」（尾辻さん）。

自創経営の導入により、社員の行動が変わりつつあるてまひま堂。周囲の人から見て明らかに成長してきた社員が出てきたことが、プラスの刺激を生んでいる。「あの人も成長しているなら自分も頑張ろう」と考える人が増えてきた。

「自創経営は会社が業績を伸ばすためのものではなく、社員が自ら成長するためのもの。自分で愉しみながら仕事をするようにサポートするのが、経営者の役割。単に旗を振ったり、社員の尻を無理やり引っぱたいて取り組ませてもうまくいかない」と吉岡社長は穏やかな口調で話している。