

特集 「やりがい」を感じることができる職場を考える

01

アンデルセングループにみる 時代の変化に応じた経営実践と理念教育

木下 和紗 (大阪市立大学大学院経営学研究科後期博士課程)



取材にお答えいただいた
大内真理子氏、谷口隆昭氏、
清川秀樹氏 (左から)

1. はじめに

企業が成長していくために必要な経営資源は一般に、ヒト・モノ・カネ・情報の4つの要素からなるといわれる。しかし、モノ、カネ、情報の3つは、「ヒト」が活用することで初めて役割を果たしうる資源である。こうした点において、「ヒト」は企業成長の原動力であり、基盤的資源である。

実際、「ヒト」に関する企業のマネジメント活動は人的資源管理とよばれ、経営学における主要な1分野として確立されている。つまり、「ヒト」は企業の成長を左右するカギだということである。

ただし、「ヒト」は感情や主体性を持った生身の人間である。それゆえ、そのマネジメントに定まった答えがあるわけではない。けれども、企業が長期にわたって存立しているとすれば、それは、「ヒト」によって支えられてきたものである。

以上の問題意識のもと本稿では、テレビ東京「カンブリア宮殿」(2014年5月29日放送)で取りあげられる等、社会的にも注目されているアンデルセングループを事例に、企業の成長を支える「ヒト」=「社員」のモチベーションを維持・向上する経営実践のあり方について考えてみたい。

2. アンデルセングループ¹⁾の概要

アンデルセングループは、持株会社として同グループ全体の戦略を統括する(株)アンデルセン・パン生活文化研究所と事業会社から編成される、広島市を本拠とし国内外にベーカリービジネスを展開している企業グループである。

アンデルセングループの原点は、戦後まもない1948年8月、高木俊介・彬子夫妻と従業員2名の4名が広島市比治山本町にて創業した「タカキのパン」である。同グループはこの街の小さなパン屋を出発点とし、日本初のデニッシュペスト

リーの発売（1962年）や日本初のパンのセルフサービス方式の導入（1967年）、冷凍パン生地製造技術の開発とその特許公開（1972年）等を通じて、パン業界にイノベーションを起こしてきた。



デニッシュペストリー（ダークチェリー）

アンデルセングループには現在、販売会社が大きくは4社ある。①全国に小売直営店舗「アンデルセン」を展開する（株）アンデルセン、②冷凍パン生地を使ったベーカリー「リトルマーメイド」等のブランドを全国にフランチャイズ展開する（株）マーメイドベーカリーパートナーズ、③欧州の伝統的な石窯パンをはじめとするパンを、スーパーやコンビニ等の小売店に卸している（株）タカキベーカリー、④冷凍パン生地から焼成冷凍パン、冷凍洋菓子・焼き菓子等をレストランやホテル、カフェに卸している（株）タカキフードサービスパートナーズである。

また、同グループの旗艦店として、（株）広島アンデルセンがある。同社は、パンの製造、販売を中心に洋菓子・デリ・フラワー・ワインの販売、さらにはカフェやパーティ&セミナーフロア、カルチャースクールの運営を通じて、パンのある豊かな暮らしをトータルで提案している。このほかにも同グループには、経理、人事、品質保証をはじめ、グループ内のさまざまな専門業務を担当する事業会社として（株）アンデルセンサービスがある。

アンデルセングループ連結での売上高は672億円（2016年度）である。社員数は正

社員では約1600名、パート・アルバイト等を含めると、その数は約7500名にも達する。同グループでは近年、毎年100名程度の新卒者を採用している。なお、同グループは中途採用もおこなっている。中途採用で入社する社員は、パン業界とは関係のない業種から転職してきた者や、すでにアンデルセングループ各社にてパート・アルバイトで勤務していた者等、さまざまである。

3. アンデルセングループの経営スタイル

（1）アンデルセングループの基本的考え

アンデルセングループの基本となる考えは、「商品を売る前に生活を売る」ことである。コスト削減で安いパンを提供するのではない。質のよいパンを売るというだけでもない。手間ひまをかけて「お客様の暮らしをより豊かにしたい」という考えが根底にある。これは、戦後まもなく起業した高木俊介氏が、当時配給されていた小麦粉をそのままパンにするのではなく、小麦粉をふるって不純物を取り除き白いパンにしてお客様に提供していたというように、創業当時から受け継がれてきた考えでもある。

アンデルセングループは、「いま市場にあるもの」ではなく、少し変えることにより「日々の暮らしが楽しく、生活も豊かになるのではないか」と考え、さまざまな形で実践してきた。たとえば、お客様にパンを提供する際の袋を新聞紙から専用の包装紙に変更したことや先述したセルフサービス方式の導入、冷凍パン生地製造技術の開発と特許公開がそうである。このようにお客様に寄り添い、「こんな生活もありますよ」、「こうすれば、より豊かな食生活が楽しめますよ」と、時代とともに変化するお

お客様の価値観、ニーズを踏まえ提案していくことが、同グループの基本となる経営スタイルである。

同グループが掲げる企業理念のなかには、「ただ単に良質なパンを作って売るといだけでなく」や、「自分たちの立てた計画により、未知なるものに大きく挑戦してきた」、「企業は常に変化に対応した戦略がとれることが大切」といった文言がある。こうした点を踏まえると、アンデルセングループがとってきた上述した経営スタイルというのは、まさに企業理念の具体的実践の一形態だといえる。

(2) 「お手本は、いつもデンマーク。」

企業理念を基軸としつつも、時代に合わせた経営スタイルを模索し、実践してきたアンデルセングループだが、その「お手本は、いつもデンマーク。」である。創業者の高木俊介氏が 1959 年、初の欧米視察の際にコペンハーゲンのホテルで食べたデニッシュペストリーのおいしさに感銘をうけたこと、何より、デンマークの人々が自立して暮らしを楽しんでいる姿を目にしたことが、同グループがデンマークをお手本とする契機となった。実際、「アンデルセン」というネーミングしかり、同グループがデンマークをお手本としてきたことは、随所からうかがえる。

まず、初の欧米視察から 3 年後の 1962 年に日本で初めてデニッシュペストリーを発売したことである。デンマーク語で「人と人とのふれあいから生まれる、温かな居心地のよい雰囲気」を意味する「ヒュッゲ (Hygge)」を大切にしたい言葉としてあげていることもそのひとつである。また、社員教育もそうである。同グループは若手社員研修のひとつとして、2004 年から広島県北部に開設した「アンデルセン芸北 100

年農場」にある「高木俊介製パン学校」で「土づくりから食卓づくりまで」をテーマに研修を実施しているが、これもデンマークをお手本としたものである。

4. 社員のモチベーションを高める経営実践と理念教育

先述したように「ヒト」は、企業が成長していくための基盤的資源である。アンデルセングループでも、企業理念において「企業は人材により作り上げられるもの」と明記し、人材の重要性について言及している。そこで以下では、アンデルセングループの取組みを検討することで、社員のモチベーション維持・向上の観点から、経営実践のあり方を考えたい。

(1) 冷凍パン生地製造技術の開発と公開

未知なることにさまざま挑戦してきたアンデルセングループだが、なかでもパン業界の常識を変えた象徴的な出来事のひとつとしてあげられるのが、1972 年の冷凍パン生地製造技術の開発である。

この技術は、パン業界初のフランチャイズ展開を可能にした。この点において、イノベーションそのものである。ただし、創業者の高木俊介氏がこの技術を開発した背景には朝が早く、しかも長時間労働であるパン職人の過酷な状況を変えたいという思いがあった。同氏はこうした状況のままでは、パンビジネスにかかわりたいという人は出てこないだろうと考え、ある程度工場で作ってそれを冷凍し、店舗では途中から作ることができるようにすることで、24 時間働かなくても済むようにしようと開発したのである。

また、同氏はこの冷凍パン生地製造技術に関する特許を取得したが、すぐに公開し

た。この背景には、「パン文化を根づかせたい」という思いがあった。特許公開という同氏の行動は、「どうすればパン文化が広まるか」ということに軸足を置いた経営実践そのものである。これによりアンデルセングループだけにとどまらない、多くのパン職人が過酷な労働から解放されることとなった。つまり、冷凍パン生地製造技術の開発とその特許公開はパンビジネスにかかわっている人たち、さらには、かかわりたいと考える人たちのモチベーションの向上につながるものだったといえる。

(2) 女性活躍の場づくり

アンデルセングループの社員の男女比率はパート・アルバイトを含めれば、圧倒的に女性が多い。だが結婚や妊娠、出産を機に退職してしまう女性社員は少なくなかった。それゆえ、いかに女性が働きやすい環境を整えるかは同グループが抱える経営課題のひとつでもあった。

この課題に同グループが講じた具体的対策としてあげられるのが、キャリアリカバリー制度、育児休業制度と時間短縮勤務制度の導入である。ひとつめの制度は、何らかの事情で退職せざるを得なくなった社員に復職のチャンスを提供する制度である。2つめと3つめの制度は、育児のための休業または労働時間の短縮を可能にすることで、キャリアの継続・実現を支援する制度である。時間短縮勤務制度を活用できるのは、子どもが小学校6年生までである。なお、自己申告制のため、働ける状況になればいつからでもフルタイムで働くことができる。これらの制度を導入することにより、同グループでは結婚や出産を機に退職する女性社員は減ってきているという。

また制度面だけではなく、店舗や工場等、現場での女性の働きやすさも考えてき

た。その一例が、マタニティ制服である。妊娠してお腹が大きくなってくると、既製の制服だとサイズが合わず、働きたいのに働けないといった声が女性社員から出ていた。そこで、妊娠中の女性社員が着られる制服がないか既製品を調べた。しかし、製造業ではそうした制服はなかったため、マタニティ制服を開発、2016年から導入した。この制服については新聞社を通じて発信し、問い合わせもあったという。「特許を取っておけば」との声もあるが、同グループとしては、冷凍パン生地製造技術の特許公開と同様、「いいものは中に持っておくのではなく、いいものは広げていきたい」と考えている。



マタニティ制服

こうした女性が活躍する場を整備する取組みは、女性が自身のキャリアについて展望を描くことを可能にするという点でモチベーションの向上につながるものであるし、企業にとっても、成長の基盤となる人材の喪失を防ぐものといえよう。

(3) 社員教育

アンデルセングループでは企業を支える人材を育成するための、さまざまな研修も実施している。

同グループは各社員の軸として、企業理念をもとにしてもらいたいと考えている。

それゆえ採用の際にも、企業理念の最初に記されている「良心」や「うそをつかない」といった点を重視している。また、同グループでは新入社員研修をはじめ、製パン技術を学ぶ研修や職種ごとの研修、昇格者研修等、節目節目で研修を実施しているが、企業理念の共有を図るという点で特徴的な研修のひとつとしてあげられるのが、「アンデルセン芸北 100 年農場」（東京ドーム 40 個分）での「高木俊介製パン学校」である。

この研修は 2004 年から始まった。30 歳以下の同グループ社員のうち、希望者 10 名弱が約 1 年半の間住み込みで研修する。生産だけでなく、営業や販売の社員も参加する。農場には、研修生以外に農場長と製パン技術を教える者がいる。しかし、粉を作るまでにどれだけの苦労があるのか、どういう思いで作っているのかを学ぶため、荒地を開墾して畑を作り、小麦を育て収穫し、粉にしてパンを作るといった一連の作業を全て研修生が自分たちでおこなう。この研修では、アンデルセングループの一員として、自分たちがどうしていききたいのかについてもじっくりと考え、話し合ってもらおうという。

同グループがこの研修を実施するのは、たんに技術だけを学ぶのではなく、ベーカーリーにかかわることをトータルに学んでほしいとの思いからである。こうした学びの実践は、創業者の高木俊介氏の思いでもあった。また、この研修に参加する社員は何をするかを全て自分たちで考えて決め、行動する。単純に農業を学ぶ研修ではない。同グループとしてはこの研修を通じて、どんな仕事に就いたとしても、自分で考えて決めることの大切さを学んでほしいという意図もある。

なお、「高木俊介製パン学校」はアンデルセングループにおける特徴的な研修のひ

とつではあるものの、この研修に参加できるのは毎年 10 名弱の社員であり、全員が参加できるわけではない。そうしたなかでも、同グループがこの研修を継続していることの意味を社員には考えてもらいたいと思っている。また、同グループとしてはこの研修に参加した社員が職場に戻った際に、研修での学びやその輪を広げてくれることを期待している。確かに研修に参加できる社員は限られるが、入校式、卒業式もおこなっており、その際に家族や上司が来る機会づくりや、社員であれば、誰でも研修施設に行くことができるような仕組みづくりもしている。



アンデルセン芸北 100 年農場



製パン研修

このほか、アンデルセングループの研修のなかで、大々的におこなわれたものとしてあげられるのが、2008 年の創立 60 周年

のデンマーク研修である。期間は1週間で、同グループの社員延べ1056人が参加した。そのため、各職場において交代で参加できるようにシフトを組み、30回程度に分けて研修を実施した。この研修は、デンマークを感じること、デンマークに出店しているお店をみることを目的としていた。同グループは分社化しているが、この研修では所属会社の異なる社員と一緒にプランを立て、グループ行動をした。そのなかで、互いに気づきがあったのではないかと考えている。また、製パン技術等、専門的なことを学ぶ研修ではなかったため、何か技術が身に付いたとかはないが、日常から離れてデンマークに行くというだけでも、自身の仕事を振り返るよいきっかけになっただろうし、同グループがお手本としているデンマークをそれぞれの社員が学んできたのではないかと考えている。研修後には、「会社をもっと好きになった」との声もあり、社員の仕事に取り組むモチベーションの向上を実感しているという。

ただし、研修の機会という点でいえば、それ自体はさほど多くはないし、限られた社員が受ける研修も少なくない。そのため、日々の職場での会議等を通じて、社員と企業理念の共有を図ることができるようにしている。そうしたなかでも、上司や周りの社員から、また仕事のいろんな場面で行動指針を絡めながら企業理念の話を聞いたりするといった機会が、企業理念の共有に大きな役割を果たしているのではないかと考えている。

企業理念は、企業の基本的な考えや態度を示すものである。こうした点において、アンデルセングループが重視する理念教育は、それぞれの社員が同グループの社員として働くうえでの最も基礎的なモチベーションを形成するものだといえよう。

5. おわりに

アンデルセングループは、パン業界の常識を打ち破ってきたイノベーターである。なお、冷凍パン生地製造技術のケースにみられるように、同グループがパン業界にイノベーションを起こした背景には、「社会や暮らしのお役に立っていなければ、自分たちの存在意義はない」という創業者から受け継がれてきた思いがあったように思われる。こうした思いは先述したように、企業理念にしても、経営スタイルにしても時代の変化に応じた形で実践され、引き継がれている。

とくに近年、企業の社会的責任の注目の高まりに伴い、企業は社会的な存在意義がいっそう問われるようになってきている。こうした潮流のなかで、企業活動の指針となる企業理念の共有を図るための社員教育のあり方、企業理念を基軸としつつも、時代に合わせた経営実践のあり方を模索し続けるアンデルセングループに学ぶところは大きいのではないだろうか。

注

- 1) 以下、アンデルセングループに関する記述は主として、株式会社タカキベーカーリー営業本部広域営業部長清川秀樹氏、株式会社アンデルセン・パン生活文化研究所広報室室長谷口隆昭氏、同研究所広報室大内真理子氏へのインタビュー調査（2018年2月19日実施）、およびアンデルセングループウェブサイト（<http://www.andersen-group.jp/>2018年3月2日閲覧）による。