

幸	を	見	す	農
せ		える	る	業
		る		ビ
		化		ジ
				ネ
				ス
	V	O	L	2

社員の器を伸ばし、 約束を100%厳守

の甘えを許してくれても、約束は絶対である。

仕事をする上で、何よりも強く肝に銘じているのは、約束を破らないことだ。それは約束の大小に限らない。小さい約束でも一度破ってしまえば、どんな約束でも破っていいことになる。この程度ならお客さんにも迷惑がからないだろう——こうした甘い考えから経営の綻びは生じていくのではないだろうか。

✓供給者責任を果たす

昨年、ある取引で何千ケースも出荷する際、1ケースの積み忘れを見つけたことがあった。私は即座に宅配便で送るよう社員に指示した。もしかするとお客さんは1ケース足りないことに気づかないかもしれないし、気づいても勘弁してくれるかもしれない。宅配便で送るといつても、「そこまでしなくても」との返事があるかもしれない。おそらく普通はそう考える。しかし取引先がこちら

また過去にはこんなこともあった。ケールの出荷予定日、農場がかなり激しい雪に見舞われた。そこで「大雪だから収穫できなかった」と言い訳するのは容易いが、それは約束を破る行為である。だからといってスタッフを無理に雪の中に出させるわけにもいかない。そこで私は一人で農場に入り、仁王立ちになってケールの収穫を始めた。そこまでして初めて、社員は「約束を守るとはどういうことか」を感じてくれる。

もちろん私は「無茶をしろ」と言いたいわけではない。約束を守ることが一番の目的であって、それを果たすために普段から万全の準備をしておけばいいのだ。

当地ではケールの生育初期が台風の通過時期と重なる。台風だからと諦めない方法を模索した。以前は株数減少の被害に備え、20%多めに作付けして契約数量を100%守る方法をとっていた。だが、これは来るものがわかっていている台風に対する万全な準備とはいえないし、利益の減少要因が恒常化してしまう。そこで、思いついたのが「農場全体に防風ネットを張り被害を極小化する」というアイデアだ。しかし40数haもの大面積で、相手は単価がそれほど高くないケールという作物だ。常識からすれば、大規模栽培で防風ネットを張るなど狂気の沙汰だろう。

必要なネットは東京ドーム約10個分。あまりにも量が多すぎて日本中を探しても在庫がない。それ以前に数千万円のネットを一括で注文する農家を怪しみ、取り合ってくれないことも多々あった。それでも約束を守る信念を貫いて、諦めなかった。信用してくれた岐阜の輸入業者のおかげで入手に漕ぎつけ、ネットを張って収穫を納期どおりに完了できた。九州全域で約束どおり出荷でき



南さかうえの会社案内。2008年末、坂上芝園から社名変更と同時に会社案内をリニューアルした。提供サービスを「契約栽培事業」「食品加工事業」「飼料用トウモロコシ事業」の3つに明確に位置づけた（写真右）。案内内では社員が抱く当社像を座談会形式で掲載した（左）。「先を読み、手を打ち続ける姿勢とその技術は『さかうえ』ならではの」と表現してくれたのがうれしかった。良くも悪くも、経営姿勢は確実に社員に浸透する。



南さかうえ社長。1968年鹿児島県生まれ。24歳で就農。コンビニおでん用ダイコンの契約栽培拡大を通して、98年から生産工程・投資・予算管理の「見える化」に着手。これを進化させたIT活用による工程管理システム開発に数千万円単位で投資し続けている。現在、150haの作付面積で、青汁用ケール、ポテトチップ用ジャガイモ、焼耐用サツマイモなどを生産、提携メーカーへ全量出荷する。「契約数量・品質・納期は完全100%遵守」がポリシー。03年、500馬力のコーンハーベスタ購入に自己資金3000万円を投下し、トウモロコシ事業に参入。コーンサイレージ製造販売とデントコーン受託生産管理を組み合わせた畜産ソリューションを日本で初めて事業化。売上高2億7000万円。08年から食品加工事業に進出。剣道7段。

坂上隆 Takashi Sakae



社名変更にあわせて、ロゴマークを策定した。農業の基本である有機物の「循環」とさかうえの「S」モチーフに。当社がその循環を回し、支える姿勢を象徴している。

たのは当社だけだった。取引先からの信用も高まったと思う。計算どおりに利益も出せた。

いまでは最小限の労力で被害を最小化するノウハウも蓄積した。台風の強度や通り道、作物の生育状況によって、どの圃場にどういう形でネットを張るかなどだ。

約束を履行するためのこうした努力は、圃場の準備から出荷まで、全てのプロセスで徹底するのが食の供給者としての生産者の責任である。別の見方をすれば、それ以外の仕事は農業生産にないのではないか。履行の結果が利益であり、防風ネットのように対策に再投資することで、

約束力が増す。

☑サボり度を見極める

さて私の場合、常日頃「約束厳守」と会社で説いてはいるが、社員からやる気を感じない日もある。こうした時、私は「コイツはすぐサボるから役に立たない」と決めつけられないようにしている。人は生き物だから体調や気分が悪くて、やる気が出ない日、サボりたくなる日は必ずあるものだ。家庭の事情もあるだろう。恋愛でなにかあったかもしれない。だから経営者は社員をゼロか100かから判断してはいけない。それより

「何%サボりに来たか」を見極めるほうが現実的である。毎朝、出勤したての社員の顔をみれば、すぐにわかる。必ず顔に書いてある。

たとえばサボり度20%の日の社員を管理することで、それを0%に近づけようとは考えない方がいい。それよりも個人が持つ全体の能力を着実にかつ大きく伸ばしていけばいいのだ。つまり10の力を持つ社員が20%サボれば8の仕事をこなすが、成長させて20の能力まで引つ張れば、同じ20%でも16の仕事をしてくれる。その器を大きくすることこそ、経営者の仕事なのである。人間は放っておけば働きたがる性質を持っている

と私は信じている。100%サボることのほうがよほど辛いはずだ。

だから働ける仕組みを作って環境さえ与えれば、人は必ず仕事を通して成長していく。私は「無理はあるけれど限界はない」という言葉をよく使う。社員に絶えず100%以上のやる気を求めるのは「無理」だ。しかし、やる気が80%のままでも、10の力を20に、20の力を30へと大きくしていくことに「限界」はない。そして、スタッフ1人1人の器が大きくなれば、会社が顧客や社会に対して、より大きな約束が守れるようになる、と考えるのである。