



27名の会社に面接希望者が殺到「夫を面接に行かせます」

お客様に喜んでもらうことに全集中

京都中央卸売市場内に
ある青果の卸売業、万松青
果株式会社は「日本一綺麗
な仲卸」「年功序列」「家族
主義」「正社員主義」「不当
リベートには一切応じない」等の経営理念をホーム
ページで発信している。中



でも特にこだわっているのが「年功序列」だ。中途採用の転職で応募して
くる全員が青果の仲卸という仕事に対する憧れや上を目指す気持ちを持
っているわけではない中、そんな人達に突然の成果主義は馴染むもの
ではない。成果が上がらない従業員が存在するのは本人だけの責任
ではなく、上司、ひいては会社の責任だと考え、まず会社全体で従業員
の能力を押し上げていく文化や仕組みを作ることに。社員はお客様に喜
んでもらうことだけを考えて仕事に向き合っていくことを目指した。

お客様に喜んでもらうための手段として、まず、喜んでもらった週
報を始めた。「お客様に喜んでもらうことだけ」を考えようと割り切っ
てみると、従業員の気持ちが一気にお客様の方に向いたのです。」と
中路会長。

「お客様に喜んでもらったこと」「もっと喜んでもらえるには何をすれ
ばいいか」ということをみんなで共有していくうちに、社内の雰囲気好
転し売上が伸びるようになった。また、仲卸業では朝8時半には仕事が
一段落するが、夕方まで仕事をしていることが当たり前だった。その長
時間労働に疑問を感じ、業務効率化のため業務改善プラットフォームシ
ステムを導入し、日々の売上や利益の情報も全社員で共有。「喜んでら
えた週報」や失敗やクレームを減らすためにまとめた「明日につながる
出来事」等も同様に全社員で共有できる環境を整備した。結果、社員同
士が状況を把握し、フィードバックを得られるようになり、勤務時間の短
縮だけでなく社員のモチベーションアップにも寄与している。

意識のズレと思い込みに気づいて好転

従業員が次から次へと離職する時代が続き、会長ご本人も「父が社長
をしていた30年前の入社以来、周りは自分より年上の人ばかりで、自分
の考えが全く通じなくて、毎日会社に行くことが嫌で仕方なかった」と
話す。その状況を打破しようと、様々な先鋭的な取組を実施するが、離
職者の増加は止むことがなかった。しかし、弟の中路昌則現社長の入社
によって初めて自身に味方ができ、「目指すところが同じ」ことの大切さ
を実感。それまで会長以外の従業員は皆同じタイプで、改革を進めよう
とする会長はいわば「異質な人間」であったため「会社を変えよう、新し
い取組をしよう」という行動は、そういった人達にとっては心地よいも
のではなく、結果として居心地が悪くなり辞めていったのだと思った。し
かし、結局は「経営者側が良かれと思ったことを一方的に押し付けて、従
業員の気持ちに寄り添えて
いなかった」と気づきを得
たことで、社員の気持ち・モ
チベーションを最優先にす
ることにシフトしていった。



システムの導入に伴い書
類が減り、パソコンやスマートフォンでの作業に移行したため個人の机
の必要性もなくなったことで、ABW(仕事内容に応じて働く場所を決め
るワークスタイル)を取り入れ事務所を改装したりと日々新たな改革に

取り組んでいるが、これらの取組は苦難があったからこそたどり着いた”
従業員全員が「この会社に入って本当に良かった」と思ってもらいたい
という想いによって動いている。

2カ月間の面接者数40名!

共感した求職者からの問い合わせが増え、前回の募集時には2か月で
40名を面接。なかには「夫を面接に行かせます!」と奥様から連絡があ
ったことも。意図したわけではないが結果としてホームページが『自分
の家族に働いてほしいと思える会社』と映っていて、はっきり方向性を示
すことが訴求力になっているように思われる。試行錯誤の末に「組織が
うまくいくには様々なタイプの人がいることが大事」との結論に至り、採
用基準の理由と経緯を公言し採用活動を行った結果、自然と多様な人
材が集まった。また多様な人材がいることを認めて受け入れる社風が育
ち、色々な人間がお互いを認めフォローし合うことで、人材確保だけでな
く、10年間増収も続けている。社員に「この会社に入って本当に良
かった」と思ってもらうためには、仕事の内容より「どんな人と仕事をす
るか」「その人たちと一緒にやっていける自分が想像できるか」が一番重
要という考えに至り、それがクリアできれば「仕事はなんとかなる」と笑
顔で語っている。

企業情報

【業種】 青果仲卸業 【資本金】 1,000万円 【従業員】 27名
【所在地】 京都府京都市下京区朱雀分木町28-1 京都中央卸売市場青果1号棟93号
【HP】 <https://www.manmatsu-093.com/>

●事業概要

明治39年9月 初代中路實吉が烏丸仏光寺にて青果問屋「万松」創業。
生鮮野菜、果物を京都・滋賀・大阪の老舗ホテル・旅館・飲食店に販売している。

