

Title	老舗和菓子店 森八の復興にみる企業文化
Author(s)	加藤, 明
Citation	北陸地域研究, 3(2): 27-38
Issue Date	2010-11
Type	Departmental Bulletin Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10339
Rights	加藤 明, 北陸地域研究, 3(2), 2010, pp.27-38.
Description	

老舗和菓子店 森八の復興にみる企業文化

加藤 明

キーワード：老舗、企業文化、伝統

1. はじめに

時代に適応できず、倒産していく老舗企業にまつわる事例は数多く存在する。その中で、石川県金沢市に存在する老舗和菓子店の株式会社森八は見事に経営を立て直し、復興を遂げた老舗企業の一つである。当時、日本経済新聞は「経営者が腹をくくることが重要」、「経営者が使命に目覚め“変身”することが中小再生の出発点」と論じて、森八復興の要因はこれらのことが果たされたからであるとしている¹。確かに、経営の建て直しには経営者が精神面での甘えを捨て、困難に敢然と立ち向かう姿勢、“変身”が重要であることは間違いない。同時にまた地元や顧客の支援が大きな役割を果たすこともある。ただ、一方において組織における潜在的、非可視的な特性である「企業文化」というものが企業組織の有効性を決定する重要な特性であることもよく知られているところである。本稿は、企業文化に焦点を当て、森八の企業文化はどのようなものであったのか、それはどのように組織に作用したのか、そして旧来の環境に適応した企業文化に対し、復興というプロセスのなかでそれをどのように変革したのかを考察することにより、今後のさらなる老舗の企業文化研究についての予備的な知見を得ることを目的とする²。

2. 森八の歩み³

2. 1 御用菓子司として

森八の初代は大隅宗兵衛（おおすみそうべえ）⁴である。慶長年間（1596～1615）に金沢の紺屋坂に出て、屋号を森下屋と称し酒造業を営み、名を八左衛門に改めた。初代大隅宗兵衛の後を継いだ2代森下屋八左衛門は、酒造業から菓子屋に転じ、紺屋坂から現在の尾張町に移っている。3代森下屋八左

衛門は町役人の最高位である町年寄を任命されている。その後、町年寄に次ぐ重要な町役人である銀座役にも歴代の森下屋八左衛門が任命されたりして、加賀藩の御用菓子司として森下屋は加賀の和菓子文化の中心的な担い手として栄えていく。特に寛永年間に創製した名菓「長生殿」⁵は、加賀藩 3 代藩主前田利常公から江戸表に召された 3 代森下屋八左衛門が、江戸城の七夕の宴のために落雁（らくがん）⁶を作るよう藩命を受けた時に由来する。やがて 14 代まで続いた森下家は、経営難から血縁関係にある中宮茂吉に 15 代当主を託すことになる。

2. 2 企業化への道

(1) 森下家から中宮家へ

明治 44 年（1911）、14 代続いた創業家である森下家から、破綻寸前であった森八を譲渡され経営の立て直しに成功したのは、森八の「中興の祖」と呼ばれる 15 代当主中宮茂吉氏（茂吉の妻多⁷は 12 代森下八左衛門の姪にあたる）であった。茂吉氏の下で森八は商品力とブランド力を最大限に生かして、息を吹き返した⁷。その後 16 代当主茂一氏が戦死、また戦時中の原材料不足、職人の徴兵などにより、森八は一時営業休眠状態となった。そのような中、昭和 22 年（1947）に後を継いだのが 17 代当主久雄氏⁸であった。日本経済の復興という時代環境に恵まれたこともあり、森八の業容は再び順調に伸びていった。

(2) 急成長と拡大路線の破綻

昭和 30 年代、日本経済は高度成長期に入り、作れば売れる時代、森八もその時流に乗って売上を伸ばしていった。昭和 41 年（1966）に本社ビルを新築。昭和 42 年（1967）には、森八合名会社を解散し、株式会社森八に改組した。家業から企業への脱皮を図ったものであった。昭和 52 年（1977 年）には、本社工場が手狭になったこと、公害対策などの理由で金沢市郊外の専光寺町に新工場を建設した。昭和 60 年（1985）、不幸にも久雄氏が病で倒れ、長男の嘉裕氏が 31 歳の若さで森八 18 代当主として代表取締役社長に昇格した。バブル崩壊直後の平成 4 年（1992）、森八は専光寺町に新たに大規模な新工場を建設した。土地購入費を含めた総投資額は約 16 億円に及んだ。当時の年商は約 24 億円。これを毎年 10%ずつ伸ばしていく計画に基づき、生

産体制の大幅強化を図ったのである。しかし、こうした販売強化にもかかわらず、売上は思うように伸びなかった。この新工場への過大な投資が重くのしかかり、森八の財務体質は急速に悪化していく。

2. 3 和議申請

平成7年(1995)5月末に森八の経営全体を任せていた番頭たちが辞めた。次の日から銀行、ヤミ金融などいろいろな所から身に覚えのない借金返済の催促が相次いだ。工場建設、その他設備投資などバブル期の過剰投資が原因でヤミ金融からだけで、2億円の借り入れを行っていた上に、銀行や取引先への支払いなどで合計60億円の債務を抱えていたことが判明した⁹。当時の森八の年商はおよそ30億円、銀行の口座に現金はいくらも残っていない。明日にでも倒産というところにまで追い詰められた状況であった。森八が金沢地方裁判所に和議申請したのは、平成7年(1995)6月7日であった。

和議手続きの9割は頓挫するといわれている。手続きが始まって、途中で弁済不能に陥るケースが圧倒的に多い。その後、森八は当初は20年間かけて完済することになっていた計画を12年も前倒しにして完遂した。

以前と変わらぬ愛顧を続けてくれる顧客、債権の65%カットに同意してくれた債権者、再建を信じて取引に応じてくれた納入業者、森八所有の不動産を購入し、効果的に活用してくれた地元行政や石川県菓子工業組合、これらのどれ一つが欠けても、再建は果たせなかったといえる。「和議申請後、たくさんのお客様からご支援を頂きました。当初は厳しい指摘を下さったお客さまも、どうせお菓子を買うのだったら“森八”で買おうとか、“頑張っ
てほしい”との激励の手紙が石川県はもとより、全国から寄せられ大いに励まされました。これが“のれんの力”なのかと思ひ知らされたものでした」と嘉裕氏の妻で取締役女将(おかみ)紀伊子氏は当時を述懐する。嘉裕氏は、99%不可能だといわれていた和議申請が成立したのは、それは「金沢の文化」である森八を潰してはいけない、「何とかして再建してほしい」という関係者の祈りにも似た思いだったのではないかということを確認したという。そして「森八は自分たちだけのものではない。金沢のかけがえのない文化であり、公の宝である。命を賭して守り抜かねばならない」、そのためには、「家業としての商い」をより強固なものにしていく」という決意を固めた。

3. 老舗病 — 組織機能不全

3. 1 共同体化したピラミッド組織

和議申請前の森八の組織内部はどのような状況であっただろうか。嘉裕氏は当時まだ 20 代の一部長であった。

『経済が成長している時代。それにつれて業容も拡大していたので、それにかき消されて欠点が見えなかった。売上が上がるのと、利益を確保できるのとは別なのです。売上は上がっていたが、普通でないの利益は上がっていませんでした。ずっと慢性的な赤字でした。今は当時の 3 分の 2 の売上ですが、今の方がはるかに利益を確保できています。収益構造が全然違っていたのです。』

嘉裕氏の言う“普通でない”とはいったい何を意味するのであろうか？

規模拡大の企業化を目指す当時の森八は、すでに前社長一人では到底社内を掌握できるような状態ではなかったという。次第に経営は専務である番頭を中心として運営されるようになった。まさに情報も権限も番頭に集まり、オーナーの考え方が全く反映されない共同体化したピラミッド組織が会社の中に存在していた。

『とにかく人を増やせ一点張りで、私はこの仕事をするのが役目だからこの仕事が終わったら休んでいますと。専任職、企業内社会主義みたいな状況がはびこっていました。昭和 40 年代から急速に企業化を目指した。社長がいて、そこには専務、常務がいて、営業、製造、企画などの各部門には部長がいて、大きなピラミッド構造となっていた。そして、部署を細かく分けると皆が部屋をもち、そうすると今度は秘書をもった。社長は部屋も小さく、秘書もなし、お抱え運転手もなし。専務はといえば、自室に応接室もあり、秘書、黒塗りの車、お抱え運転手と、誰が見てもおかしくなかった。そういうことが平然と行われていたのです。』

3. 2 暴走化した組合組織

オーナーの考え方が全く反映されないシステム、そこでテコとして作用していたのが過激な労働組合であったと嘉裕氏は語る。

『オーナーとしての力を行使しようとする、結局は番頭を中心

とした経営幹部が組合をコントロールして、組合が反対しているから無理ですと、必ず組合を引き合いに出して、いいんですかと、常にこの言い方でオーナーの言い分を全部封じてきた。組合員と経営幹部が結託していた。組合はストをやって、店先に旗を立て、勤務中も鉢巻、腕章をして接客していた。僕たちは森八の社員だから給料が良くて当たり前なんです。なぜもっと給料を高くしないんだと、それがまかり通っていました。』

本来、どのようにしたら顧客に満足して頂けるか、買って頂けるかという商いの基本理念に反して、どうしたら楽に快適に働けるかという方向に組織が動いていたといえる。先人の努力により培われた輝かしい伝統のブランドの上にあぐらをかいて、規模拡大に向けて自己目的化した組織、機能不全に陥った組織がそこにあった。

4. 企業文化の変革

4. 1 企業文化とは

本稿においては、企業組織の成員が共有するところの企業（組織）文化¹⁰を、企業の目標、戦略、行動、業務方針に大きな影響を与えるものであるという立場をとる。組織文化についての多様な定義を最大公約数的に定義するとすれば、組織構成員により共有された「価値」、「パラダイム（信念）」、「規範」と捉えることができる¹¹。伊丹敬之・加護野忠男(2003)によれば、価値とは「何が大切で、何がより大切でないかという人々が抱いている価値観」である。パラダイム¹²とは、「自分を取り囲む環境についての信念としての世界観（世界のイメージ）と認識や思考のルール」である。以上の2つが抽象的レベルの文化要素とすれば、規範は「人々がいかに行動すべきかについて内面化されたルール、暗黙のルール」という、より具体的レベルの要素である。そして、組織文化を構成するそれぞれの3要素は互いの境界は不明確でありつつも、緊密に関連しあっている。このように組織文化の意味を定義したうえで、和議申請に至った森八の企業文化はどのようなものであったか、解釈を以下に試みることにする。そして復興のプロセスの中でその旧来の環境に適応した企業文化をどのように変革し、経営を立て直していったのかをみていくことにする。

4. 2 旧来の企業文化

「部屋でたばこを吸って、注文の電話が鳴るのをぼんやり待っている、それが森八の営業だった」、「森八の商品は黙っていても売れる」、「作って売ってやるという、ブランド、暖簾の上にあぐらをかいた殿様商売」、当時の状況を紀伊子氏はこのように語る。お客さんの立場に立っていない、従業員のそのような振る舞いは枚挙にいとまがないという。

『バスでお客様が一齐に来たときです。「バスが入りました。お願いします。」と言っても誰も接客に出てくれない。「えっ、なんで」と。「今日私は“詰場（つめば）”だから、そっちではない」ということを言います。逆に店が暇で、中（詰場）が特注でたくさん箱詰め、包装していても、店担当の者が入ってきて手伝うこともないし、また入れようとするものもない。店が5人、詰場が5人であれば、決まった通りにしか動かない。たまに1ヵ月に1回ぐらい持ち場を交代するわけですが、それ以外は融通が効かない。』

『以前から包材の担当をしていた古手の幹部社員とメーカーの商談に同席したところ、どうしたことか金額の話が一切出てこない。メーカーの方が帰られた後に、「どうして金額の話をしないのですか」と担当者尋ねると、「値段は請求書と一緒に出てくる」という。次の商談で私が直接交渉に臨んだところ、担当者は先方が帰った後、「恥ずかしい、みっともない」を連発します。「自分はこれまで安くして欲しいなんて、一度も言ったことがない」と胸を張るのです。これでは社員が「殿様」を通り越して、「お公家様」です。』

『お客様が大きな声で店員を叱りつけていました。「こんなことになったのは、殿様商売をしていたからじゃないか」、「頭の下げ方が横柄だ」、「客が来ても、店員はいらっしゃいませ、というわけでもなし、ましてや、何で来たのかという顔をしている」。和議申請という事態を受けて、それまでの積りに積ったお客様の不満や鬱憤が一気に爆発したのです。事実、お客様からご指摘を受けたことはもっともなことだったのです。』

以上の日常的な出来事、またすでに述べた和議申請前の状況も踏まえて旧来の森八の企業文化は次のように解釈できる。価値観については伝統と格式をもった和菓子屋ということに重きを置いて、規模の拡大により組織を発展させて豊かになることに価値を置いている。パラダイムについては、金沢屈指の名店であること、黙っていても客は買いに来るという認識のもと、新設備による生産量拡大、販売網拡大という思考となっている。そして、ピラミッド状の縦割り組織に沿って、日々のルーチンが無難にこなすという仕事のやり方である。また、規範については慣習に沿った行動、専任職制度に徹底して自分の担当外のことはやらなくてもよいということが、内面化されたルールとなっている（表1）。

4. 3 文化再生

和議騒動の渦中で経営を牛耳っていた旧経営幹部が逃げるようにして辞めていった。また森八に見切りをつけたり、新しい方針についていけないと判断した社員が相次いで退職していった。その後の従業員の補充により、大半の従業員が入れ替わった。和議申請後、嘉裕氏が行った最大の改革、方針の大転換は“拡大路線”を打ち切り、“企業”から“家業”への回帰であった。当時の心境を嘉裕氏は次のように語っている。

『拡大路線打ち切りということは、結構怖かった。それまでは“伸ばせ、伸ばせ”で、ずっとやってきたからです。ところが、やってみるとその方が体質改善となって、利益が上がった。身の丈に合った規模、体制でずっといくのが100年、300年と続く秘訣ではないのかと思いはじめました。うちみたいな商売は、家業からはみ出したらダメです。つまり、オーナーが全く目の届かない場所、影の部分を作ったらダメです。全部見える範囲内でやっていくことです。いくら優秀な番頭がいてもオーナーが全部見れなければダメです。』

さらに、嘉裕氏は3カ条の指針を制定した。以後、実務におけるすべての判断と行動はこれに沿って行う。言わば、古い森八の行動を改めるべく新たな行動規範を全従業員に高らかに示したのである。1つ目は、お客様の要望を最優先する「お客様第一主義」である。2つ目は、ベストの商品しか販売しないという「品質第一主義」である。そして3つ目は、現状に満足せず、少しずつでもいいから日々改善に努めようという「向上第一主義」である。

嘉裕氏が和議申請を経て下した経営方針の大転換により、改革後の森八には次のような企業文化が生成されたと解釈できる。価値観については、森八の和菓子は金沢の文化である。地域の人々、文化を大事にした持続する企業、規模の拡大を目指さず企業から家業へ、地域に愛される老舗ということに価値を置いている。パラダイムについては、森八は自分たちだけのものではない、森八に思いを寄せる多くの人々を大事にする必要があるという認識のもと、和菓子屋の原点に立ち返り、真心を込めて美味しいお菓子を作り、お客様に喜んでもらうという思考である。また、規範についてはまさに嘉裕氏が掲げた三カ条、「お客様第一主義」、「品質第一主義」、「向上第一主義」に基づく行動である（表1）。

（表1）森八の企業文化の変化

文化の要素	旧来の文化	改革後の文化
■価値観 (何が大切で、何がより大切でないか)	<ul style="list-style-type: none"> ・森八の伝統、格式を重視 ・規模の拡大による企業組織の発展（より豊かになる） 	<ul style="list-style-type: none"> ・森八は金沢の文化 ・地域の人々、文化を大事にした持続する企業（企業から家業へ）
■パラダイム (世界観、認識・思考のルール)	<ul style="list-style-type: none"> ・森八は金沢屈指の名店 ・黙っていても客は来る ・新設備による生産量拡大、販売網拡大 ・縦割り組織に沿って、日々のルーチンが無難にこなす。生産者本位。 	<ul style="list-style-type: none"> ・森八は私物ではない ・森八に思いを寄せる地域のお客様を大事にする ・伝統の品質を重視する ・和菓子文化を発信する ・顧客志向
■規範 (いかに行動すべきか内面化されたルール、暗黙のルール)	<ul style="list-style-type: none"> ・慣習に沿った行動 ・専任職制度に従った客対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様第一主義 ・品質第一主義 ・向上第一主義

4. 4 強い文化へ

（1）具体的行動を通しての文化の共有

嘉裕氏の生成した価値観、パラダイム、規範としての文化を、全従業員が共有するところの真の文化へと定着させたのは補佐役の紀伊子氏であった。紀伊子氏は社長と相談のうえ、専任職制度、販路、包材関係の調達方法、外注業務、雇用制度、生産方法などに対し、旧来の森八の仕事のやり方といわ

ば相反する業務施策を策定し、業務改革を実行していった。このような改革施策によって、最初の半年間で約2千万円もの経費が削減されたという。

また、組織風土面での改革として、風通しの良い職場にするために社長室をはじめ、専務室、部長室などの幹部用の個室の全廃。そして、時間ばかりかかる非生産的な会議は廃止。社長が工場や店舗を回る。現場の長がその時に起きている問題点を都度回っている社長に相談、社長はその場で解決方法を一緒に考え、即決。どうしても工場全体の大きなテーマがある時は、現場の真ん中の空いた場所で関係者を呼び集め、そこで立ったまま制限時間 10分以内のミーティングをやるようにした。

(2) 日常業務を通しての意識改革、学習

店舗では従業員に「会社をこんな風にしたいと思う。あなたどう思う？」などと夢を語る。「会社はこんな風になりたい、こんな夢を持って働いて欲しいのよ」「女性だったら、ただ何となく生きるより、目標を持って素敵に綺麗に生きた方がいいと思わない？」などと。またリーダー格の従業員には、「あなたは、リーダーよね。でも、あなた、人に好かれよう好かれようとして行動していない？会社は部下に好かれるリーダーになって欲しくて、あなたをリーダーにしたわけじゃない。嫌われようが恐れられようが、時には鬼になるぐらいの信念をもって部下を指導できなきゃだめよ。そのことに筋さえ通ってれば、本当に憎まれることはないものよ」などと声を頻繁にかけるといふ¹³。

以上のような紀伊子氏の職場における意識改革は、驥ともいえるし、また次のようなケースは、日常経験を通しての学習ともいえる。

『お客様からお叱りを受ける以上、必ずスタッフに反省すべき点があるはずですよ。だから、そんな状況になった場合、私はスタッフを呼んで、「なぜこうなったか、分かる？」と問いかけ、その原因をスタッフと一緒に考えます。』

『何か無駄はないか、私はしばしば、ゲーム感覚で社員に尋ねる。例えば、セロテープ。「この包装紙の場合、薄いのではダメなのかしら」と社員に聞く。答えは例によって「昔から使っていますから」で、「普通のセロテープでも機能は同じよ。どう思う？」と、問いかけていきます。』

5. まとめ

「すでに昭和 50 年代後半から、森八の経営は慢性的な赤字に陥っていた」と嘉裕氏が言うように、昭和 40 年代からの老舗森八ブランドに頼った規模の拡大は限界にきていた。それにもかかわらず、一部の経営者層が私利私欲のもとに身の丈以上の設備投資に走った。一方それまでに蓄積された森八の旧来の企業文化は、“黙っていても客は来る”の殿様商売の意識、専任職制度がはびこっていた。作れば必ず売れるという経営環境であれば、分担された役割に特化した専任職制度、日々のルーチンが無難にこなす縦割り組織は、ある意味有効に機能する。ところが需要に対して無謀ともいえる売り上げ増を見込んだ過大投資、規模拡大は、旧来の企業文化に根差した経営面での非効率性、規模の不経済を呈していた体質では環境に適応できず、次第に経営を圧迫していったものと考えられる。そして、経営が破綻し和議申請となったが、幸か不幸か、旧経営者層が抜けたことによりオーナー家である、中宮嘉裕社長、紀伊子女将が再生に向けて、今までの路線と全く異なる企業哲学、理念の確立、そして文化を育むことが可能となった。それは、以前の成功体験を経て組織に蓄積されてきた企業文化というものは、そう簡単には変革できないからである。そのことは、次の嘉裕氏の言葉から十分にうかがい知ることができる。「あれ（和議申請）があったから大きく変わることができた。あれは平和裏には無理だった。禍転じて良かったのです。あのくらいのやり方でなくては、あの状況はどうにも手のつけようがなかった。あれがあって全て改革できて生まれ変わった。夢のようにやりやすくなった。」新しく生成された企業理念、文化は大きく入れ替わった従業員¹⁴に対して、紀伊子氏のもと、現場での日常経験を通して共有され真の意味で文化となっていった。地域の人々、文化を大事にした家業へと変身した森八は、旧来の幹部社員、ベテラン社員が抜けて立ち行かなくなるどころか、劇的にV字回復したという。経営規模は小さくしても、改革後の企業文化の価値観、パラダイムを基にした「お客様第一主義」、「品質第一主義」、「工場第一主義」という行動規範は森八の復興において重要な役割を果たしたことがわかる。

森八は 2011 年 2 月に金沢市大手町に新本店を建てる。新本店は物販については半分以下の役割で、複合的なサービスを充実させるという¹⁵。金沢の伝統文化である和菓子文化を全国、世界に向けて発信する舞台装置である。まさに森八の改革後の企業文化の象徴が新本店であるといえる。

注

- ¹ 日本経済新聞 2003年6月1日掲載記事より抜粋
- ² 本稿は、主に中宮嘉裕氏、紀伊子氏へのインタビュー取材（2010年5月24日筆者実施）の内容をもとに、また森八社史、中宮（2002）、中宮（2010）を参考にして森八の企業文化を解釈、考察している。
- ³ 歴史的な経過については、森八社史を参照している。
- ⁴ 大隅宗兵衛の祖父は、清和天皇の末裔、亀田小三郎周（大永5年=1525年没）の跡継、亀田大隅（亀田岳信あるいは大隅岳信とも称す）である。この大隅の事跡、人物像には諸説あるが、森八では代々大隅は一向一揆の首領であったと言い伝えられている。現在も森八の商標には、竜の爪が玉をつかんだ姿を正面から描いた「蛇玉」が使われているが、この紋章は、亀田大隅の胴丸に描かれていたものと伝えられている。
- ⁵ 名前の直接の由来は、江戸時代初期の茶人で、遠州流の祖である小堀遠州卿がこれを賞味して、長生殿の三字を篆（てん）書体で彫り込むように利常に助言したことによるものである。長生殿は後水尾（ごみずのお）天皇（第108代天皇。在位1611年-1629年）にも献上され、宮中にも度々召されたため、いつしか「御所落雁」と言われるようになった。
- ⁶ お米から作ったデンプンの粉に水飴や砂糖を混ぜて着色して、型に入れて押してから乾燥させた干菓子的一种（里見2007）。
- ⁷ 大正から昭和戦前にかけて幾度か宮内省から御用を賜った。特に大正13年（1924）の御紋花落雁の御用の時は、茂吉氏は宮内省御用誌をまとめ、「無上の光栄に浴したる」と題して森八の略歴や自らの経歴を披歴している。
- ⁸ 久雄氏は現場にはあまり口出しせず、番頭に実務を委ねるタイプの経営者であったようである。（森八社史）
- ⁹ そのような状況は社長である嘉裕氏には一切伝わっていなかった。社長は森八の顔として対外的な活動はしていたが、実質的な経営は古参の番頭たちに任せていた。女将（おかみ）の紀伊子氏も当時は森八に嫁いで10年が経過していたが、番頭たちから疎んじられて別会社となっていた東京支店勤務から帰ってまだ3カ月しか経っていなかった。
- ¹⁰ 本稿においては、組織文化、企業文化、あるいは組織（企業）風土、社風などは特に区別せずに同様な意味として使用することにする。
- ¹¹ 例えば、加護野（1982）67ページ、坂下（1992）94ページ、伊丹敬之・加護野忠男（2003）354ページ、出口（2004a）1ページ、など参照。
- ¹² パラダイムという概念は、科学史家のトマス・クーンが提唱したものである。
- ¹³ 紀伊子氏は自らの行動の重要性を次のように認識している。「社風というのは、少しずつ変えていかないとなかなか変わりません。そして、一旦変えた後も、ほっておいたらそのまま、どこからかまた崩れてしまう。

崩れる前に、修正をかけて正していく、それを間を置かずに繰り返すことが大切だと思います。」

- ¹⁴ 和議申請時は総人数は150人ぐらい、そのうち約120人が正社員、約20名が嘱託、100人ぐらいが労働組合員だった。復興を果たした現在は、正社員約20名、契約社員約100名、組合員は3名となっている。
- ¹⁵ 江戸創業以来の菓子の木型約1千5百点などの小道具を展示する美術館、お菓子作り体験教室、お茶室体験、他を設ける。

参考文献

- [1] 出口将人(2004a)『組織文化のマネジメント行為の共有と文化』, 白桃書房
- [2] 出口将人(2004b)「組織文化にかんする根本的問題」『オイコノミカ』第40巻代3・4号
- [3] 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門』, 日本経済新聞社
- [4] 加護野忠男(1982)「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』第16巻第1号
- [5] 加護野忠男(1988)『組織認識論』, 千倉書房
- [6] 森八社史『三百八十年の夢ー加賀藩御用菓子司のあゆみ』(平成十八年二月)
- [7] 中宮紀伊子(2002), 『あなた、私も闘います』, 叢文社
- [8] 中宮紀伊子(2010), 「試練は天命と信じて」レディースベンチャークラブ編『自分を変えたあのとき』北國新聞社
- [9] 坂下昭宣(1992)「組織文化とシンボリック・マネジャー」『国民経済雑誌』第165巻第4号
- [10] 里見(2007), 「金沢の和菓子と森八」『日本風俗史学会中国支部』(17)

(かとうあきら／北陸先端科学技術大学院大学

地域・イノベーション研究センター研究員)