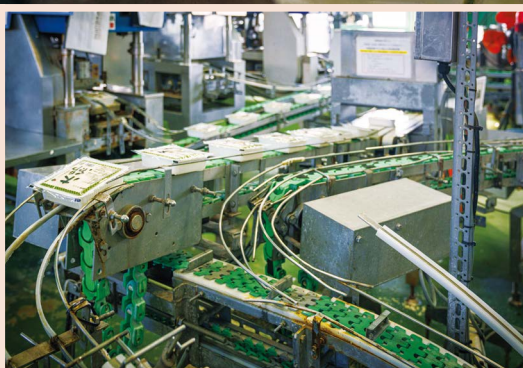


痛みを伴う“荒療治”で 長年の悪しき慣習を打ち砕く



「できない!」「できるだろう!」－。2代目社長のもと改革に乗り出した創業50年余の豆腐メーカー、株式会社小菱屋では、幹部社員と支援にあたるアドバイザー(AD) との間で激しいやり取りが繰り広げられた。痛みを伴う“荒療治”だったが、会社を良くしようという共通の思いで長年の悪しき慣習を打ち砕く結果となった。まだまだ山積の課題の解決に向けて同社の挑戦は続いていく。



株式会社小菱屋

本 社 愛知県稲沢市
創 業 1973年9月
業 種 豆腐類、揚げ類、惣菜等の製造販売

創業以来、納得のゆく原材料を厳選すると共に、自社独自の製法にこだわり、決して妥協を許さない姿勢を貫いている。4つの工場と直営店を持ち、日々地域の方に喜ばれる豆腐や厚揚げなど、様々な大豆加工食品を製造・販売している。



創業50年余の豆腐メーカー

愛知、岐阜、三重の3県に広がる濃尾平野。その中央に位置する愛知県稲沢市は肥沃な土地を活かした植木・苗木の産地として知られる。また、名古屋市へのアクセスが良く、大手メーカーなど数多くの工場が立地している。

この稲沢市に本社工場をはじめ4つの工場を構える小菱屋は、1973年9月に現会長の所義勝氏が創業した。当初はこんにやくやところ天を製造していたが、1978年に工場を増築したのを機に豆腐類の製造を始めた。1984年に法人化して有限会社となり、さらに1993年に株式会社へ組織変更した。

規模と価格の競争で同業者の廃業や吸収合併が進むなか、同社は納得のゆく原材料を厳選し、独自の製法にこだわり、「決して妥協を許さない豆腐作り」との姿勢を貫いている。バブル崩壊後も工場の新築・増築や直営店の出店を続けたが、リーマンショック以降は一転して直営店の撤退を進めた。経営が厳しさを増すなか2016年4月に父親の跡を継いで社長に就任したのが長男の所恭平氏だ。



する商品を扱っている同社では繁忙期と閑散期があるにもかかわらず、社員の残業時間は年間ほぼ一定。出勤のタイムカードを打ただけで仕事をしないという光景も目にした。残業ありきの給与水準を維持しようとする一部の幹部社員が残業時間をコントロールしていたのだ。管理部本部長兼品質管理部長の長谷川芳紀氏は「当時の工場長から『お前の残業時間は月80~100時間だよ』と言われた」という。自分だけ残業時間が多いと目立つので、他の社員にも長時間の残業を一方的に押し付けていたとみられる。製造部本部長兼第4工場長の岩田健二氏も「上司からは『長い残業が当たり前』と言われた。食品メーカーでお盆や正月の休みも十分でないなか、これが普通なのか、とずっと疑問に思っていた」と話す。

不適切な残業など問題山積

「ピンチの時や圧倒的に不利な状況だと、なんとかしてやろうという気持ちがかえってわいてくる」という所社長だが、社長交代後も実権は会長になった父親が握ったまま。経営状態が悪化の一途をたどるなか、かねてより付き合いのあった税理士が親子の間に入る形で父親を説得。ようやく父親は経営の一線から退くことになった。

「野球にたとえれば、チームがピンチを迎えるなか9回裏までベンチで待たされていた格好なので、実権を持てた時は不安などなく、『やっとプレーできる』という楽しみの方が大きかった」と話す所社長は改革に着手。まずは社内の現状把握に取り掛かった。すると様々な問題点が明るみに出た。作業の手順書やマニュアルはなく、「見て覚えろ」という昭和の職人気質だった。工場内の2S（整理・整頓）も行われておらず、一度使った工具は元に戻さず置きっぱなしで、倉庫内は商品づくりの原料と工具などがいっしょくたという状態。製造部副本部長兼第5工場長の井戸久司氏は「足の踏み場もない。どこに何があるかわからない。目的の物を探すだけで相当の時間を費やしていた」と振り返る。

なかでも大きな問題が残業だった。季節で売上が大きく変動





“剛”のADと「売り言葉に買い言葉」

こうしたなか同社は、実権移譲に際して仲介した税理士から中小機構のハンズオン支援を勧められ、2019年以降、ハンズオン支援事業（特定）とハンズオン支援事業（総合）を合わせて5回の支援を受けることになった。所社長のほか、幹部社員をプロジェクトメンバーに選び、受け入れ体制を整えた。最初のハンズオン支援事業（特定）は同年9月～翌年1月に行われ、まずは本社工場について、品質向上に向けた体制整備を進めた。

2020年10月から2回目の支援となるハンズオン支援事業（総合）1期がスタート。これが大きな転機となった。派遣された西口友章AD（当時）は自動車業界の出身者で、「前任者（宝田博夫AD）が“柔”だったのに対し、西口ADはまさに“剛”」（所社長）というタイプ。あまりの温度差に社員からの拒絶反応は非常に大きかった。

たとえば、いろんなものがごちゃ混ぜになっていた倉庫。西口ADから「次の会合までに整理・整頓しろ」と言われたが、数週間でするものではなく、メンバー全員が「できない!」と反発。西口ADも負けずに強い口調で「できるだろう!」と言いつつ。売り言葉に買い言葉のやり取りが続き、とくに井戸氏とは一触即発の場面もしばしばで、「二人を冷静にさせるのが私の役割だった」と所社長は気をもんでいた。

熱い人と最後に“グータッチ”

それでも、反発心がかえってバネになったのか、西口ADからの難題に対し、相手を見返してやろうという気持ちで取り組んでいった。やがてプロジェクトメンバーはあることに気づいた。「言われたことをやってみると確かに仕事はやりやすくなった」と。宿題として課された倉庫の整理・整頓によって内部は整然となり、探すだけで時間が取られるというムダがなくなった。工場ごとに工具の置き場所を決めたことによって、使った工具は元に戻されるようになり、どこかに放置されることは少なくなった。

西口ADからは一連の取組みに対して「誰のためにやっているの？会社のためだろう」と改めて諭されたという。時に感情をぶつけ合った井戸氏も今はこう話す。「言葉はきついが、あの人の愛情をもって私たちの会社のことを気にかけていたのだと思う。とにかく熱い人だった」。

取材したプロジェクトメンバーの方々



管理部本部長
兼品質管理部長
長谷川 芳紀氏



製造部本部長
兼第4工場工場長
岩田 健二氏



製造部副本部長
兼第5工場工場長
井戸 久司氏

西口ADによる支援は2021年4月まで及んだ。最後の報告会のあと、会社の駐車場でプロジェクトメンバーに見送られた際、車に乗り込む前に西口ADは井戸氏に向かって拳を突き出してきた。挑発ではなく、折からのコロナ禍で握手に代わって盛んに行われるようになった“グータッチ”だった。井戸氏もそれに応じた。「正直言って憎たらしいという思いは残っていたが、改革の形をつくってもらったわけだし、グータッチはうれしかった」と話す。

一方、西口ADは当時を振り返り、「改善メンバーの宿題をやりきる動きが日増しに増大しただけでなく散布図による分析への熱心な取組みに驚いた。現場の見方・考え方が確実に変わったと感じた」と語った。



5S活動も継続している



外国人にも伝わる工夫を凝らした掲示板

働き方改革という旗印のもと 残業時間を適正化

半年間に渡る西口ADの熱血指導を経て、最大の懸案事項となっていた残業時間の適正化については、違った形で決着した。残業時間をコントロールしていた当時の幹部社員もプロジェクトメンバーに加わっており、残業の削減に対しては激しく抵抗した。西口ADも「仕事が多い時期も少ない時期も労働時間は変わらない。この会社の仕事量はいったい何と連動しているのか」と強い口調で疑問を呈してきたという。折しも働き方改革関連法が2019年4月から順次施行され、国の政策として残業規制が進められていた時期だった。かつて上司から有無を言わずに長時間の残業を言いつけられた長谷川氏は「働き方改革という旗印のもと、なんとしても実現する必要があった」と振り返る。

もちろん残業時間を減らせば収入も減り、社員の生活を直撃する。そこで給与体系を見直していく方針を打ち出し、プロジェクトメンバーが社員に理解を求めていった。そもそも閑散期には仕事がないのに残業していたというのが実態。会社の経営状況が依然として厳しいなか、残業時間の適正化は是が非でも実現する必要があった。

こうした流れのなか、残業規制に抵抗していたプロジェクトメンバーがしばらくして退職した。「残業という砦を死守していたが、崩されてしまった。自分から辞めることを決めたのだろう」と話す所社長は、退職の申し出に対して引き留めはしなかったという。このほか改革に強く反対していた社員数人が会社を去った。「その人たちがいなくなって改革が進んでいった」との声が聞か



プロジェクト活動時の様子

れる一方で、「それまで一緒に仕事をしてきた仲間だけに、寂しい思いだった」と漏らす社員も。痛みを伴う改革に社員の様々な思いが交錯していた。

改革はまだ1合目から3合目

ハンズオン支援はその後、ハンズオン支援事業（総合）2期、ハンズオン支援事業（特定）、ハンズオン支援事業（総合）3期と続いた。一連の支援を通じて、2Sの徹底や残業時間の適正化のほか、生産設備の維持管理による稼働ロスの低減など品質と生産性の向上が進んできた。また、プロジェクトメンバーを中心に社員間意思疎通が図られた結果、協力体制が築かれてきた。「昔はそれぞれの工場が別会社であるかのように『よそのことは知らない』という状態」（長谷川氏）だったが、今では各工場の担当者が全体を見るようになり、「人手が足りない工場があれば、自分の工場から人を出すという融通もするようになった」（同）という。

もちろん課題はまだ残っている。とくに人材の育成は、従業員の6割を外国人が占めている同社にとっては永遠の課題といえる。掲示板に貼りだす書類には、ひらがなやルビ付きの漢字を多用するなど、特段の配慮を見せている。また、当初から課題と指摘されていた作業の手順書やマニュアルについては、順次作成を進めている一方で、動画作成も予定している。「見て覚える」ことには変わりないが、かつての昭和の職人気質とは異なり、好きな時に繰り返し見ることができると令和版「見て覚える」で作業手順の周知を図る考えだ。

所社長は「改革はまだ1合目から3合目ぐらいを登っている段階。これからも挑戦し続けていく」と意欲を見せる。2回目のハンズオン支援事業（特定）を受けていた2023年9月に創業50周年を迎えた同社は、ハンズオン支援を機に、次の50年の土台を固めようとしている。



工務・総務担当 寛 剛氏

Focus

ハンズオン支援が会社を成長・前進させる原動力に

所 恭平氏



代表取締役社長
所 恭平氏

「激辛のスパイスをうまく消化できた」

かつては、なにか新しいことにチャレンジしようとしても、社員からは「やれない」「できない」としか返ってこなかった。現状に慣れてしまい、変化や改革には拒絶反応しかなかった。その後、中小機構のハンズオン支援でアドバイザー（AD）の支援を継続的に受けたことで社内の雰囲気は大きく変わった。時にはADとケンカ腰になったこともあったが、指摘された点については腑に落ちるもので、回を重ねるごとにADとの距離感が縮まってきた。スパイス（当時の西口友章ADによる支援）は激辛だったが、うまく消化できた。会社を成長させ、前進させてくれる原動力になった。

「異業種ADの見方で多くの気づき」

支援を受けた4年間を一言で表すと「改める」だ。私が会社をイチから始めたわけではなく、会長（父の義勝氏）が築いたものを引き継ぎ、それを変えていくことに始まった。ハンズオン支援では改めることに成功した。とくに異なる業界での経験を持つADが支援にあたってくれたのがよかった。

た。はじめは「他の業界の人に食品業界のことがわかるのか」と多少不安を覚えたが、自分たちとは違う別の角度から物事を見てもらったおかげで多くの気づきがあった。

実をいうと、支援を受けるまで中小機構のことは知らなかった。今は大変感謝しているし、引き続き支援を受けたいと考えている。そして、もし課題解決に苦労している経営者がいれば、ハンズオン支援を受けることを勧めたい。

「ピンチだからこそ楽しんでプレー」

私は一連の支援とそれによる改革を楽しんできた。会社が厳しい状況にあるとは十分に認識しているが、トップである私が不安な思いでいると、その不安が増幅された形で社内に伝染する。そうならないよう、どんな時でも楽しく明るくふるまっていた。無理にそうしたのではなく、本当に心の底から楽しんでいた。なにか根拠があったわけではなく、ただ単に「絶対になんともなう」という前向きな気持ちだった。逆に根拠を持つと、その根拠が打ち破られた時に困る。根拠はなくていい。

父親の跡を継ぎ、その後に実権を譲り受けた時も同じ。不安などなく楽しみだけだった。大学生時代の話だが、社会人サッカーのチームにも入ってプレーした。あるとき選手が8人しかそろわずに格上のチームと対戦した。誰がみても大敗する状況だったが、「泡吹かせてやるぞ」とワクワクしながら戦った。結局1-3で負けたが、1点入って点差もわずか。勝った相手チームの方がショックを受けていた。会社経営も同じ。ピンチだからこそ、どうやったら勝てるか、逆転できるか、と考えるのが楽しくてしょうがない。

自己犠牲と現状に満足しない気持ちの大事

自分が主役だとは考えていない。映画でもドラマでも、脇役が自分の命をなげうって主役が目的を達成するのを助けるというストーリーには涙を流して感動してしまう。「自分のためではなく誰か人のために」といった自己犠牲の生き方が好きだ。実権移譲の際に仲介した税理士が話していたが、成功する経営者の心得の一つが利他主義だということ。自分のことよりも、お客様や社員の利益を優先的に考えることが大事。言い換えれば自己犠牲。それを聞いて、自分の考えは間違っていないと確信した。

それともう一つ大事なことは現状に満足しないこと。現状に満足してしまうと、そこから成長や進歩がなくなる。自分で限界点を決めずに、昨日より今日、今日より明日が良くなる。そんな気持ちを持ち続けている。現状に満足せず、会社も少しずついいので、より良い会社で成長させていきたい。とくに、ともに改革を進めてきた社員（長谷川芳紀氏、岩田健二氏、井戸久司氏、寛剛氏ら）とはこれからも力を合わせていきたい。

