

女性社員の活躍の場を広げてきた お菓子メーカー

三州製菓 株式会社

埼玉県春日部市銚子口979
従業員数：254人（うち男性従業員59人、女性従業員195人、
正社員75人、パートタイマー179人）

埼玉県春日部市のおおとしふるどねがわの大落古利根川沿いの平坦地に位置するこの会社の本社事務所を訪ねた。正面が「エステラス」というオシャレなスイーツショップ兼カフェになっていて、かなりのお客で賑わっている。想像していた老舗の和菓子店のイメージとは少し違う、若々しい感性と自由奔放さがあふれていた。お店の人に案内され、建物2階の本社事務所に向かい、その会議室で齊之平伸一社長にお目にかかった。碩学せきがの長老といった雰囲気の人である。一緒にお目にかかった総務部マネージャーの板垣千恵子さんを紹介してくださりながら「すべての実務はこの人がやっています。私の話はまた後ほど……」と、いったん自室に戻られ、まずは板垣さんから、ここで働く人たちの様子を伺うことになった。

■女性社員の働きやすさを追求する

「すべての女性が輝く社会」と政府が旗を振っているのとは裏腹に、いまのこの国



齊之平伸一社長(左)と板垣千恵子総務部マネージャー

の大きなネックは、女性が働く環境がなかなか整わないことである。多くの若い夫婦は2人で働かないとやっていけない。にもかかわらず、仕事と結婚・出産・育児との両立が難しく、女性が働くことの前につももの壁が立ちふさがっている。それが、少子化、非婚化、人口減少、さらには格差、子供の貧困につながっている。

その問題に、この会社は正面から取り組んできた。中心となって活動してきた「男女共同参画推進委員会」の委員長を10年前からずっと務めてきたのが板垣さんである。

「最近では、『子の看護休暇』を法定日数

より増やすことを提言しました。育児介護休業法は、就学前の子供について1年間に5日、2人以上の場合に10日の『子の看護休暇』を認めています。でも、最初の子供が風邪をひいて5日の休暇を使ってしまい、2人目の子供に風邪がうつると、残り5日では足りないことがある。そこで『子の看護休暇』をもっと長くしてもらえないか、という要望が社員から出てきた。委員会で検討して、小学3年生までの子供について、1人目は10日、2人目の子は15日の休暇がとれるように就業規則を変えてほしいと提案したところ、社員がそう望んでいるのなら、就業規則をそのように変えましょうと、社長に言っていただきました。

育児介護休業法の規程では、子供が1歳に達するまで育児休業が取れる。保育所に入所を申し込んでいて、すぐに入所できない場合はそれを1年6ヵ月まで延長できる。幸いなことに春日部市では待機児童問題はさほど深刻ではないが、問題はその後の職場復帰が円滑にすすむかどうかである。

男女共同参画推進委員会では本人から事情を聴いて円滑に職場復帰できる条件を探り、本人と上司及び人事部門との間に入ってさまざまな提言をしてきた。その積み重ねの中で、短時間勤務でも正社員の身分を失わない短時間正社員制度が生まれ、それとフレックスタイムを組み合わせることで、これまで育児休業を取得した全員が元の仕事に復帰できている。



「エステラス」の外観

■タイムマネジメントの工夫

同社の委員会は、「男女共同参画推進」の他に、「安全衛生」「環境チェック」「IT」「クレームゼロ」「工場感謝祭」「味覚評価」「感動創造」「シスター&ブラザー」「1人3役」「月間優秀社員推薦」「1人1研究」「旅行」…と全部で13の委員会がある。それぞれ各部門の一般社員やパートナー社員（パートタイマー）から選ばれた委員5～6人で編成。年度はじめに決めたテーマに沿って1年間議論して提言をまとめ、年度末に開催される発表大会で発表する。

女性社員の活躍の場を広げるうえで「男女共同参画推進」とともに、大きな役割を果たしてきたのが「1人3役制度」である。みんなが目いっぱい仕事を抱えている中では、ワークライフバランスを実現するのは難しい。育児や介護のために短時間勤務を希望する人が現れたとき、それに対応するには、組織としてあらかじめそれなりのゆとりを持っておくことが必要だ。そこで、1人ひとりが自分の担当するメインの

仕事の他に、他の人を手伝える領域を2つずつつくり「1人3役」体制を目指そうという目標を掲げ、そのための助け合いの事例を朝礼で発表したり、グループウェア上で紹介したり、優れた取り組みをした人を表彰するなどの活動を展開している。

こんなふうにしてワークライフバランスの便宜を図り、女性社員が安心して働ける場を広げてきた。現在、社員の7割が女性。その多くはパートナー社員だが、そこから正社員への登用も積極的にすすめている。さらに、管理職（同社では「支援職」と呼んでいる）への登用もすすめている。18人の管理職のうち女性管理職は5人、27%。この割合を2020年までに35%にまで増やすことを目指している。

「私の場合、上司からマネジャー職になりませんか、と言われたとき、家族のことを考えると男性マネジャーのように遅くまで残って仕事をするのはとても無理とっていました。しかし、マネジャーだからといって遅くまでいる必要はない。仕事が終わったら帰ればいい。あなたらしいマネジャー像をつくった方がいいのです。そう言われて、確かにそうだと思いますとお引き受けすることにしました」と板垣さんは言う。

タイムマネジメントを工夫して、定時の5時15分を過ぎればできるだけ帰ることにしている。どうしてもその日のうちに終えなければならぬ仕事が残っているときは、「今日は少し残業させていただきます」

と上司に断りを入れる。すると「どんな仕事が残っているのですか？」と上司も部下も集まってきて手伝ってくれる。「女性社員の活躍推進のためには、みんなでそういうタイムマネジメントをすることが大切なのです」と板垣さんは言う。

板垣さんの話をここまで聞いたとき、斉之平さんが会議室に戻ってこられた。以下、斉之平さんから、この会社のそもそもの成り立ちを聞いた。

■ニッチトップへの道

『三州』というのは薩摩、大隅、日向の意味です。戦国時代以降の島津藩がこの三州を領有していたために、鹿児島人は鹿児島のことを『三州』と呼んだのです」

斉之平さんの父、勇雄氏の実家は鹿児島の焼酎の造り酒屋だった。戦時中応召して大陸を転戦し、戦後引き揚げてきて、東京に住むようになった。一緒に引き揚げてきた仲間とともに米を原料にした煎餅や霰（あられ）をつくりはじめ、その事業が何とか軌道に乗ったとき、故郷、鹿児島への誇りをこめて、その会社を「三州製菓」と名付けたのだそうだ。

三州製菓の創業は1947年。その翌年に斉之平さんが生まれている。事業は順調に発展した。幼い斉之平さんはそれを見ながら、自分はやがてこの会社の跡取りになるのだとずっと思い続け、こんなとき自分だったらどうするかと考えながら大きくなっ

た。大学を出て、大手電機メーカーでビジネスマンとしての修練を積んで、1976年、28歳で三州製菓に入社した。

入社した当時の会社の経営は、あまり思わしいものではなかったらしい。この会社でつくった米菓は卸売業者を通じてスーパーで販売されていたが、スーパーの低価格競争に翻弄されて少品種大量生産を余儀なくされ、利益率が低下していたからである。販売を卸売業者に依存して大衆品を製造している限り、自力で未来を切り開くことはできない。多少高くてもお客様の心をつかめる高級品を生み出し、その販売ルートを自分たちで開拓していかなければならない。初代、勇雄氏は、後継者である斉之平さんの意見を取り入れながら、ニッチ市場を切り開いていくことを決めた。

1988年、40歳で2代目社長となった斉之平さんは、ニッチ市場で圧倒的なシェア獲得を目指すニッチトップを基本戦略とし、煎餅、霰などの和菓子の他に、クッキー、サブレ、バウムクーヘンなどの洋菓子や、スナック系の揚げパスタなどの新製品を次々開発。デパートや専門店への販売ルートを開拓し、テーマパークへのOEM製造の道を開き、関東を中心に21のフランチャイズ店と直営店を展開するようになった。

■ 3人の師

斉之平さんには師と仰ぐ3人の人がいる。判断に迷ったときはこの人たちならど



「エステラス」の店内

う考え、どのように行動しただろうかと思像しながら、すすむべき道を決めてきた。

1人目は斉之平さんが卒業した一橋大学の創設者、渋沢栄一である。渋沢は資本主義と人本主義を合わせた「合本主義」を唱え、株式会社は公共的なものであるとし、経営者は私利よりも公益を第一に考えるべきと説いた。2人目は、ビジネスの基本を学ぶために就職した電機メーカー、松下電器の創業者の松下幸之助で、松下は事業を通じて社会貢献することを第一主義とし、それに向けて従業員や取引先など大勢の人々の力を結集することに優れた手腕を発揮した。3人目は元陸軍軍人で「脳力開発」を唱えた城野宏で、この人は、行動なくして脳力を高めることはできないと説き、目的達成のために戦略を立て、部下にそれを浸透させることの重要性を説いた。

渋沢栄一は活字の世界で知った人だったし、松下幸之助は松下電器の社員だった頃に一度だけ言葉を交わしたことがあったものの、ほとんどは活字を通してその人となりを知った。城野宏については、三州製菓



1人1研究の発表会

の社員とともに何度もその「脳力開発セミナー」に参加して直接手ほどきを受けた。そして、齊之平さんは、城野の戦略論を三州製菓のニッチトップ戦略に応用して、独自の戦略展開システムをつくり上げた。

■ 5つのステップと8つの仕組み

同社ではパートナー社員も含めて全従業員にシステム手帳を配っている。その中には次のようなページが含まれている。

1つは企業理念と創業の精神ページ。「すべてのものを真に生かす」という企業理念、「生活に心の豊かさを伝える菓子をつくる」という事業理念を掲げている。単なる利益追求ではない。それを通じて社会に貢献することを宣言し、そのことを全社員に浸透させるために朝礼で唱和する。

その次のページには、会社の年間スケジュール、売上や利益など主要な財務数値、年度方針、全社目標を掲げており、会社経営を全従業員の前にガラス張りにしている。そして、これに続くページで、各人は各部門の部門目標と個人目標を書き込む。

そのうえで、従業員各人に必要な知識、情報、技術・技能を教育する。間違いがあればそれを正し、優れた取り組みには賞賛を与える。そして、仕事の結果を振り返り、それを賃金や処遇に反映させる。

①理念戦略の確立と展開、②情報の共有化、③教育、④エンパワーメント、⑤レビューと評価と報酬…この5つのステップを着実に積み上げれば、会社は社長である齊之平さん1人が頑張らなくても、従業員みんなの力で回っていくようになる。

そして、それを回すために、8つの仕組みをつくっている。①システム手帳型事業計画書、②委員会活動、③1人3役制度…についてはすでに触れたが、他の5つについても解説しておこう。

④ 1人1研究…以前はグループによる「改善活動」だったが、それを1年に1回、各自が自分の好きなテーマに取り組む形に変えた。年初にテーマを届け出て、1年間の研究の後、部門選抜を行い、選抜された個人またはグループに全社発表の機会が与えられる。

⑤ 逆ピラミッド組織…同社では、お客様に接する従業員が主役で、その意見がいちばん尊重される、それを支える管理職（支援職）がその次。社長がいちばん下と位置付けている。

⑥ 月間優秀社員賞…「1人3役体制」を目指す助け合いの事例など、経営理念に照らして賞賛に値する従業員を互選によっ

て表彰する。

- ⑦ 社員満足度調査…年2回社員満足度を調査し、その結果を経営計画に反映させている。社員満足度の他、お客様、仕入先についても満足度調査を行っている。
- ⑧ 生涯現役制度…洪沢栄一が第一国立銀行頭取をはじめとするすべての役職を77歳で退き、その後は社会貢献活動に専念したのに^{ちな}因んで、同社は次のような「生涯現役制度」を採用している。すなわち、60歳定年後はシニア社員、65歳以上はエルダー社員、70歳以上をプラチナ社員と呼び、77歳まで働くことができる。

こうした仕組みの下で、同社は「すべてのものを真に生かす」との理念に沿って、ニッチトップ戦略を推しすすめてきた。齊

之平さんが先代から社長職を引き継いだときの年商が7億円。現在はそれが27億円にまで伸びている。お客様の大半が女性であることから、そのお客様の心をつかむために、女性従業員たちの働きやすい環境を整備し、彼女らの自由な発想で独自の新品を次々生み出して、お客様の支持を得てきたことが大きい。

2013年、経産省のダイバーシティ経営企業100選選出、厚労省の子育てサポート企業認定。2016年、厚労省の女性活躍推進企業認定、男女共同参画社会づくり功労者内閣総理大臣賞受賞、埼玉県による洪沢栄一賞受賞…。三州製菓と齊之平さんの数々の受賞は、「すべてのものを真に生かす」との理念の下で、女性たちの活躍の場を広げてきたことの結果である。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中