

私達の5Sの心と「鄙事多能」

池田 光司

(池田食品グループ株式会社
代表取締役会長
現場改善研究所所長)



●豆が作れない豆工場に入社！…

当社の創業は1948年（昭和23年）で乾物商から翌年にはバターピーナッツの製造業に転身。以来今日迄（77年間）製造業を営む札幌の小さな町工場である。バターピーナッツは当時国民的人気もあり、当社も日産5トンを生産する迄に発展していた。当時、使用原料は国産が主であったが、1980年代になると中国等海外原料が中心となる。海外原料シフトの結果、思わぬ事態が発生した。それは原料輸出国である中国がバターピーナッツの製造と、日本向け輸出を開始、最終的に当社は（全国のお豆屋さんも）壊滅状態に至った。丁度その頃、私は大阪の豆工場修業を終え、実家の豆菓子工場を継承すべく札幌に戻ってきた（1977年）。然し、現実には本業のバターピーナッツの製造余地は無く、私の最初の仕事は創業者達が築き上げた3億円の工場設備をスクラップにすることであった。思案に暮れる日々の中、大阪で学んだ豆菓子（米粉を衣掛けする豆）の研究に勤しんでいた。

●「敵地に乗り込む」

失意の中で思わぬ出会いが生じた。近い将来、工場は完全閉鎖に追い込まれるのは時間の問題であった。日々悔しさがこみあげていたが、対策は無い。そこで私は、当社を壊滅させた現地をこの目で見たいと、敢えて「敵地に乗り込む」思いで、中国山東省を目指した。結論から言うと現地を見た瞬間に「これは勝てない」と納得した。工場の向こうが霞んで見えなくなる程の規模です。力の差は歴然でした。原料落花生の一大産地が既に製品の一大生産拠点に変貌する現場に直面した。北海道の小さな町工場が出会った世界の厳しい現実でした。更に意気消沈した私は、旅程を変え、近くにあった孔子の生誕の地を訪れてみることにした。ここで私は自分の生き方を見直す「鄙事多能」と言う孔子の言葉に出会う。

●「鄙事多能」との出会い

孔子は弟子達に「師匠（孔子）は何故それ程有能ですか？」と問われ時の言葉だそうです。「若い頃の私は、身分が低く、貧しく、些細なことでも何でも色々とやりました。だから、色々なことが出来る様になりました。君子は多芸多能である必要はありません。誰にでも出来る些細なことを、きちんとやることによって能力が備わってくるのです」。私はこの言葉に感銘を受けた。起死回生の一発逆転ホームランをと意気込んでいた自分が可笑しくなった。豆屋の俵がやるべきことは、目の前の仕事を丁寧にきちんと取り組むことが大切だと気づいた。早速、帰国して目の前の仕事、例えば技術を進化させること、工場を奇麗にすること、当たり前のことを日々積み重ねていった。無能な私にとって救いの言葉となり、私の人生を大きく変える指針ともなった。そしてピンチこそ「敵地に盛り込む」ことの大切さを体験した。

●世界に躍進する日本の「5S活動」との出会い

この体験から私は、各地へ足を運び現場で学ぶこととした。1980年代のアジアは日本企業の進

出が目覚しく、進出企業では「5S活動」が至る処に掲げられていた。小さな改善を日々積み重ね、大きな成果を創り出す日本企業に力強さを感じた。然も、現地社員に5S活動を活かした人財育成にも力を入れているではないか。効率化等、経営者的視点と人財育成の視点を持つ5Sを学んだ。そうであれば5Sの要素である「躰」は強制的な意味合いを帯びているようで、私には抵抗があった。運よくヨーロッパ研修で、「習慣は第二の天性」(Once a use ever a custom) (一度身に付くと習慣になる) という言葉に出会った。習慣として繰り返すとそれが身に付き、やがて生まれ持った性質と同じようになる。これは当地では古代ギリシャやローマ時代からの格言として有名だそうです。そこで私は5Sを「整理整頓・清掃清潔・習慣」(躰を習慣へ)として、社員が少しでも良い習慣が身に付き成長出来ることこそ5Sの本懐と捉えることにした。

●アメリカNYから学んだ「窓割れ理論」(Broken Windows Theory)と5S活動

一方アメリカでは1980年代に犯罪心理学者ジョージ・ケリング(George・Kelling)等が提唱した「窓割れ理論」に出会う。御承知の様に建物の窓が割れて放置すると、やがて他の窓もすべて割られやがて犯罪が多発する理論である。1970年代当時、NYは治安が悪化し、地下鉄は危険で乗車できる状態ではなかった。特に1975年の財政危機が引き金になり、犯罪多発都市として話題になった程である。1990年代、治安回復を公約に掲げたルドルフ・ジュニアニ(Rudolph・Giuliani)はこの「窓割れ理論」を掲げNY市長に当選。NYは見事に治安を回復。近年地下鉄でNYを往来できる状態になった。思えば自社の豆工場でお豆がこぼれていても、誰も不思議に思わない環境が続いていた。工場現場も小さな汚れは大きな汚れに繋がる体験をしてきた私にとって極めて価値ある示唆と体験となった。

●失敗の連続の社長在籍40年

二代目として大阪でお豆の製造技術を修行したのち後を継いだ。豆工場でお豆を生産する仕事が無かった。豆職人達は機械の清掃やペンキ塗りに明け暮れていた。あの時「敵地に乗り込む」気持ちが無かったら…と思うとどのような運命が待っていたのだろうか。この間、幾多の失敗を人一倍繰り返しながら、其の都度「鄙事多能」や「5Sの価値」、そして「窓割れ理論」に出会い、「困難は小さな一歩、日々の積み重ね以外解決策はない」と自分に言い聞かせて経営してきた。運が良かったことは、悩む自分の対岸に必ずヒントとなる出会いや書籍が現れてきたことです。悩める課題や失敗に対峙できる自分は幸せ者です。40年務めた社長の世代交代にあたって私は社内に「現場改善研究所」を立ち上げ、現場の視点を大切にしたい改革支援が出来ればと思います。最後に宣伝をさせて下さい!「札幌でお豆の直営店を開設し奮闘中です」是非ご訪問戴き、今後共応援して下さい!