

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記 7

第3章

即席麺メーカーを多方面から支える 未来の経営者

——ヤマダイ株式会社 森田 佳奈 氏



鈴木 七世
東京都中小企業診断士協会

ヤマダイ株式会社は、1948年に茨城で創業した即席麺類とその他麺類の製造・販売を営む会社である。

同社は、独自のノンフライ麺製法を開発し、高品質な麺づくりを実現。さらに、全国各地の営業拠点を活用し、地域のラーメン会や原料メーカーと密に連携しながら全国のご当地ラーメンを展開する。同社のこだわりの製法と地域に根差した製品開発は、カップ麺とは思えない感動を消費者に提供する。その姿は「感動を提供するメーカー」という同社の目標そのものを体現している。

2018年に家業でもある同社に入社し、現在取締役と経営企画部内の海外事業室長・広報室長を務める森田佳奈氏に話を伺った。



ヤマダイの森田氏（画像提供：ヤマダイ株式会社、以下同じ）

1. 診断士資格取得の経緯

(1) 学生時代の決断

「東京タワーのライトアップが好きです」と語る森田氏は、大学時代は工学部でLEDに関連する無機化学／半導体関係の勉強に励んでいた。大学院進学が決まった大学4年の冬、家族会議が開催される。森田氏は、このときに家業を継ぐ決意を固めた。家族や同社の将来を考えてのものであった。

大学院卒業後は大手食品メーカーに就職し、小麦粉の営業用見本商品の開発など、製品開発業務を約4年間にわたり担当。食品業界で経験を積んだ後、家業に就くこととした。

(2) 経営人材を目指して

「経営の知識を持って入社したいと思ったのです」と森田氏は前職の退職時を振り返る。前職では「大企業の開発業務」を担っていたが、退職後は「中小企業の経営」に携わっていく。このギャップを埋めるために、経営に関する知識の補充が必要と考えたのである。

森田氏は、MBA進学を含め学習方法を検討。その中で、今後勤める中小企業と親和性が高く、リアリティのある学びが得られる診断士試験の学習が最善の手段と判断した。前職退職から約1年間は勉強に励み、2018（平成30）年度の診断士試験に合格。試験期間中の2018年9月に、経営者の卵として同社に入った。

2. 情報管理の抜本的見直し

(1) 会社が抱えてきた課題に挑む

入社後、森田氏が最初に取り組んだのが、製造工程における情報管理の効率化である。

当時の情報管理は、ほぼすべてが紙媒体で行われており、伝達にかかる時間や煩雑な管理、書類内容の重複など、非効率な部分が存在した。幸いにも問題が生じることはなかったが、情報の記入漏れがまれに発生していた。

この情報管理体制は以前から社内で問題視されていたが、対応できる人材がいなかった。森田氏は、診断士試験の運営管理における知識や前職の経験も活用しながら、この課題解決に取り組むこととした。

(2) 俯瞰が効率化を実現する

森田氏の取り組みは大きく4つに分類される。

①全体フローの俯瞰、②情報入力や共有の目的の把握、③重複や無駄の削減と集約、④ITツールの導入である。

製造工程には、上流から下流まで複数の従業員が関与するが、各自は自身の業務に注力する。よって工程全体を通じた際の重複や無駄は見落としがちになる。そこで森田氏は、各工程の従業員へのヒアリングを実施。フロー全体を俯瞰しながら、すべての書類内容の確認と作成目的を再整理した。

同時に、目的に応じた入力内容の見直しや削減、入力者の集約にも取り組んだ。また、エクセルシートやタブレット端末を導入。情報の入力と確認がオンライン上で完了することで、書類や人の移動時間削減を狙った。さらに、未記入箇所にはアラートが表示される工夫をし、記入漏れを防ぐ設計を心がけた。

森田氏が再設計した情報管理体制の大枠は、現在も問題なく活用されている。情報の入力や共有の漏れがなくなり、情報のトレースが容易になった。この取り組みは、情報管理の効率化に加え、生産フローの最適化にも貢献したといえる。

3. 海外事業に孤軍奮闘

(1) 「自分ならではの」を求めて単身渡米

入社4ヵ月後の2019年1月から約10ヵ月間、海外マーケット調査やネットワーキングなどを目的に、森田氏は単身で渡米した。

森田氏入社以前の同社は、海外事業には消極的であった。クレーム発生時の多額な損害賠償など、リスクが高い事業との位置づけであったからである。一方、海外事業に可能性を感じていた森田氏は、取組み意義を社長に繰り返し訴求。その結果、まずは海外市場を直接見てくるようにと渡米の許可を得た。

「自分が会社にいる理由を見つけたいのです」と海外事業への思いを語る森田氏。自分ならではの新しい価値の提供が、会社における自身の存在価値を明確にする。森田氏にとって、それは海外事業の立ち上げであった。

「海外事業の知識が豊富なわけでも、帰国子女のように英語が話せるわけでもありません。ただ、社内の誰よりも海外に興味を持っています」

この熱意が、社長の心を動かしたのかもしれない。

(2) 経営者目線で会話ができる

米国ではスーパーマーケットの実地調査を実施。日本製商品の販売方法や客層、および日本製商品がどのようにアメリカナイズされているのかを分析した。また、展示会や交流会に参加し、食品業界関係者とのネットワーキングなど、将来に向けた種まきに努めた。



参加した米国のフードフェスティバルの様子

渡米を通じて最も衝撃を受けたのが、米国と日本の中小企業の違いであった。抱えている課題やビジネス方式、リスクのとらえ方、また、人材育成の文化にも大きな差があった。「これらの気づきは、今後の経営において参考となる部分が多い」と森田氏は言う。

衝撃の源は、現地の中小企業経営者との深い会話であった。大企業と中小企業の両方に所属した経験と合わせ、診断士資格の学習を通じて得た総合的な経営の知識が、深い会話を引き出したという。

(3) 診断士のノウハウ×海外事業

帰国後の2019年11月、森田氏は経営企画部に海外事業室を立ち上げた。海外事業戦略の立案から、海外向け製品開発の検討、海外市場調査、各種資料作成に至るまで、さまざまな業務を1人で担っている。ここでも中小企業診断士のノウハウが生きている。

たとえば、海外事業戦略の立案。戦略的どのような現地企業と連携するのが望ましいかの判断、連携手法の整理、現地外注と本邦コア業務の選別、最適なバリューチェーンの設定などは、企業経営理論の学びを役立てている。

また、中小企業向けの海外事業進出の補助メニューへのアクセスや、補助金申請業務にも、診断士試験を通じたリアリティのある学びが生かされている。

「診断士資格取得を通じて、他者に頼る大切さを学べたことは、私にとって大きな変化でした」

自社単独では限界のある海外新規事業を手がける、森田氏ならではの気づきである。

4. 人事制度の改革

(1) 非生産的な評価体制

「まったく生産的な会議ではないと思いました」と帰国後に参加した賞与査定会議の感想を、森田氏は苦笑いしながら振り返る。

当時の賞与の評価項目は、抽象度が高いも

のが多く、評定者が適切に評価することが容易ではなかった。結果、社長が従業員1人ひとりの評定を修正する会議が設けられていた。

非効率的な体制であり、評定者の育成にもつながらない。そう考えた森田氏は、経営企画部長を巻き込み、制度の見直しを進めた。

(2) 具体化と言語化がもたらすもの

同社の評価の軸は、「協調性」、「やる気」、「行動力」の3つに分類され、それぞれ数段階で評価される。森田氏は各評価軸について業務内容を分析しながら、何の達成がどの段階に該当するか、具体的に言語化し評価基準表を作成した(図表)。

言語化した内容は、評定者に共有。評定者からは、具体的なさまざまなケースが提示され、それぞれどのように評価すべきかを都度整理し、評価基準表を精緻化した。

評価制度の導入や変更は、従業員の十分な理解を得ながら進める必要がある。森田氏は、評定者を巻き込み、評価基準表を共創することで、社内理解を得ることを心がけた。人事制度改革時の留意点など、診断士試験の学びがここにも垣間見える。

図表 作成した評価基準表の一部

評価項目	評価に関する具体的内容	
業務成果 (5点)	目標達成	与えられたノルマを達成できたか
	正確性	ミスなく仕事を終わらせられたか
	迅速性	迅速に仕事を終わらせられたか
意識評価 (5点)	規律性	上司の命令や規則を遵守したか
	協調性	周りとの協力して仕事ができただか
	積極性	自ら進んで仕事ができただか
能力評価 (5点)	責任性	役割の仕事を遂行した度合い
	計画・実行力	高い計画性をもって遂行しているか
	改善力	より良い成果を出す為に仕事を見直し、改善できたか
	判断・応用力	適切な判断を行い、臨機応変に仕事ができただか

出所：ヤマダイ株式会社の資料より一部抜粋・加工

(3) 従業員の意欲を高めるために

賞与制度の見直しと同時に進めた、固定残業制の廃止との兼ね合いを考え、賞与報酬金額も変更。上下に幅を持たせた。

コロナ禍で残業時間が減った部署がある。同部署の従業員にとって、固定残業制の廃止は、給与の減少につながる。これに対し、成果を出せば賞与で大きく還元される仕組みを導入。従業員の不公平感の抑制を図った。

人事施策の変更には、動機づけが重要となる。何で動機づけるか、内的要因と外的要因のバランスをどう取るかなど、企業経営理論における「モチベーション理論」を役立てた。

これらは実務補習の指導員にもアドバイスをもらいながら進めた。診断士試験を通じた教科書的な知識と、中小企業診断士のネットワークを通じたりアルな声。この両方を森田氏はうまく活用している。

5. 未来に向けて

(1) 未来は企業文化の中に

多様な課題解決に取り組む森田氏であるが、「従業員のほうから意見がもらえるような雰囲気づくり」に苦勞してきたという。

情報管理の効率化時のヒアリングや人事制度改定に関するフィードバック収集時、身構えてしまうのか、自由に意見を述べる従業員が少なかったのである。

これを改善すべく、森田氏は今後企業文化の育成にも取り組む。皆がオープンに会話できるような雰囲気づくりに加え、従業員全員がこうありたいと動機づけを持つことができる環境の整備に注力する。

その原動力は何かとの問いに、「人が好きだからです」と笑顔で答える森田氏。中小企業として面白いと思われる会社、そして何よりも従業員が楽しめる会社。これが森田氏の目指す同社の将来像である。

(2) 学びの巡る企業を目指して

家業を継ぐ決意を固めた森田氏は、中小企

業診断士のつながりを経営に生かすことを検討している。森田氏自身の企業経営の葛藤をほかの中小企業に還元し、ほかの中小企業での学びを自社に取り入れていくものである。

この循環に資する中小企業診断士のネットワーク拡充に向け、2022年はプロコン塾に入塾。日々研鑽に努めている。

(3) 企業内診断士とは

「従業員から確かな意見を吸い上げながら、客観的な目線で将来を語るができる貴重な存在。それが企業内診断士の強みではないでしょうか」と森田氏は考察する。

社外へは本音を言えない従業員も多く、外部コンサルタントが、会社の実情を完全に把握するのは難しい。一方、企業内で客観的に物事をとらえられる人材には限りがある。企業内診断士は、従業員の味方でありながら、俯瞰して物事を見るバランスの取れた人材である。

これは企業内診断士が、経営者と従業員の「橋渡し」となれることと同義であり、企業内診断士こそが率先して担うべき役割ではないだろうか。

森田 佳奈

(もりた かな)

東京大学大学院卒業後、大手食品メーカーを経て、ヤマダイ株式会社に入社。取締役、海外事業室長、広報室長を兼務。2021年中小企業診断士登録。



鈴木 七世

(すずき ななせ)

早稲田大学卒業後、総合社に勤務。「デザイン経営で中小企業発展に貢献すること」を目指す。2022年中小企業診断士登録。

