

特集：魔法の習慣10

## 第5章

# マニュアルを作らない

有限会社福田パン代表取締役 福田 潔さん



豊田 博之  
宮城県中小企業診断協会

「パン屋は元来、ご近所さんに食べてもらう商売で、パッと来てパッと食べられるような、手頃で身近な存在であるべきです」

有限会社福田パン代表取締役の福田潔さんは言う。全国的なコッペパンブームの口火となったパン屋といわれる福田パンであるが、その福田さんからの言葉は意外なものだった。

「会社を大きくしようとは思いません。岩手県から出ることも考えてはいません」

会社規模を拡大して、全国的に販売するのではなく、地域の人たちに長きにわたって食べてもらえるパン屋でありたいと語る。

福田パンは現社長の福田さんの祖父に当たる福田留吉氏が、終戦間もない1948年に岩手県盛岡市で創業。岩手県内に2店舗を展開するとともに、盛岡市内の学校売店やスーパーマーケットに商品を納入している。

特徴は大きなコッペパンと販売形態だ。岩手大学の学生に「安くお腹いっぱいになってほしい」という思いから、大きなコッペパンを提供したのが始まり。ひときわボリュームがあり、食べ応えは十分だ。創業以来の製法で、独特の食感と味を実現している。

対面式の店舗で、お客様は約50種類のクリームから好きなものを選び、その場で店員が半分に切ったコッペパンに、たっぷりクリームを塗ってもらう。出来立てが手渡され、店内のイートインスペースで食べることも可能だ。この店舗でのライブ感がまた、福田パンの魅力といえる。

このコッペパンは盛岡のソウルフードと呼ばれ、店舗では朝の開店直後から行列が絶えない。今では岩手県内のみならず、全国からこのパンを求める来店客で行列ができています。



対面式の店舗。約50種類のクリームから好きなものを選び、出来立てのコッペパンを堪能できる。

### 1. 地元を離れて学んだパンづくり技術

幼い頃より家業のパン屋を見てきた福田さんは高校卒業後、東京都内の製菓学校パン専科に進学。そこでパンづくりの基本を学んだ後、新宿中村屋のベーカリーショップに勤務した。勤務期間は長くはなかったが、パンづくりの技術や知識などを実際の現場で学ぶことができたと言います。

たとえば、「パンは生地が発酵が重要なのですが、発酵と熟成は若干違うことなどを学びました」と語る。

このベーカリーショップで学んだことは、今も福田パンの製造現場で生かされている。また、そこで出会った先輩のベーカリーショップの製造チーフが特に印象深かったと話す。「その方は職人氣質の非常に厳しい人で、毎日、怒鳴られていました。しかし、そのチーフを見ることができて本当に良かったと思います。うまく人をまとめ上げ、人を引っ張っていく姿に感銘を受けました。一種のマネジメントの仕方を見ることができました」

現在、経営者としてその先輩の姿勢を参考にしているかを尋ねると、「私はその方のように、自分で引っ張っていくタイプではありません。むしろ、みんなで持ち上げてくださーいといった感じでしょうか。ただし、そのためには大きな方向づけをしなくてはと思っています」と語った。

新宿中村屋で勤務しているとき、実家の福田パンが人手不足になり、岩手に戻ってくるように要請された。

福田さんが専務として福田パンに入社したのは、1999年。入社当初は昔のやり方が残っていたという。そのため、はじめに取り組んだのは、製造工程の整備だ。当時は学校給食へのパンの提供がメインだったが、徐々にスーパーマーケットへの納入が増えていた時期だった。

その際、問題になったのは、昔ながらの簡易包装だ。袋に穴が開いていることや虫が入ることなど、苦情の発生が懸念された。そのような事態を避けるためにも、適切な包装、パッケージが必要となっていた。

しかし、包装形態を変更するとすると、クリームをコッペパンに塗ってから包装するまでの作業工程から大きく変更する必要があった。それまで何十年と行ってきたやり方を根本から変えなくてはならなかったのだ。

作業工程整備には相当な時間がかかったが、衛生面への配慮は最重要事項であるため、包装作業の変更を実施した。これで苦情への心配はなくなった。スーパーマーケットへの納品は大きく増加し、包装変更が功を奏した。



福田パン三代目社長の福田潔さん

## 2. 組織体制の整備

福田さんは入社から14年後、2013年に社長に就任した。

当時の心境を聞くと「父から社長を継いで、社長と呼ばれるようになったときは怖かったです。それまでは専務という立場で後ろには社長がいるため、安心してさまざまなことに取り組みました。しかし、社長になると、これからは自分が最終決定をしなくてははいけません。その責任がとても重かったです」と振り返る。

どのようにして、その怖さを乗り越えたかを尋ねると、日々の業務がさらに忙しくなり、いつの間にかその感覚はなくなってしまったという。

「仕事は毎日、同じことの繰り返しです。それをいかに問題なくこなしていくかに集中しました。単純に慣れたからかもしれません。しかし、伝達系統を整備したことで楽になったことが大きかったと思います」

福田さんは社長就任後、組織体制の整備を行った。課長の役職を設け、各課の課長がその下の従業員を統率する体制にした。

「以前は社長以下、皆が横一線の平社員という体制でした。しかし、社長になってから、伝達事項が全体に伝わっていないことが発生していたので、組織体制を見直したのです」

当初は課長という役職を与えても、どのような仕事をすればよいのか、見当がつかない様子だった。

しかし、課長の役職に就いたことによって、その意識が少しずつ変わり、ほかの人と違う仕事を探し、取り組むようになったのだ。書式や運転日報の整理、製造作業前の体調管理など、課長が自ら考えて各課の管理を主体的に行うようになった。

「こうして伝達系統が整い、私が課長に伝えれば、課長が各課の従業員に伝達するようになったため、気持ちも体もだいぶ楽になりました」



校舎をイメージした長田町本店

### 3. 「マニュアルを作らない」

社内で推奨している習慣は特にないという。しかし、マニュアルの作成はあえて行っていない。工場の製造現場に関しても、店舗の接客に関しても、マニュアルを作成していない。「マニュアルを作らない」のが福田パンの習慣といえる。それは、福田さんの「できるだけ自分たちだけで判断して物事を決めてほしい」という思いからだ。

非マニュアル化の効果は着実に上がり、従業員からさまざまな提案が出されるようになっている。一例だが、最近では県外からの来店客が増加し、注文の仕方を知らないお客様が多くなった。その対応策として、注文方法の説明書とメニュー表を入口に置いている。

これは福田さんが指示したわけではなく、店舗の従業員が自ら考え行動した結果だ。従業員のモチベーションは全体的に高く、非常に助かっているという。また、製造現場においては、マニュアル化が不可能な部分がある。

「何十年もやってきてパターン化され、大まかな規定はできますが、細かいところまで作成することは無理です」

パンの生地は天候や気温によって変化するため、人の感覚で判断して作業を行っていく必要がある。製造現場で経験を積みながら覚えてほしいという福田さんの考えもありマニュアルは作成していない。従業員に任せられるようになりマネジメントが楽になってきてはいるが、注意点があるという。

「人に任せると、これまでのやり方を楽なように変えられてしまうことがあります。本当はこうやらなくてはいけないのに、こっちのやり方でも何とかなるし楽だから、と勝手にやり方を変えられてしまうのです」

福田さんはそうした事態を見逃さないよう、注意を怠らない。

「なぜ今のやり方を行っているのかには、確固とした理由があります。各製造工程の作業の意味合いをしっかりと従業員に伝えて、理解してもらいたいと思っています」

現在、会社の中で、製造のすべての作業や工程をこなすことができるのは、福田さんだけ。これから少しずつ、各製造工程の意味を社員に伝達したいと話す。

### 4. 地元・岩手に対する思い

福田パンの人気 No.1メニュー「あんバター」と、それをモチーフにした「あんバタークッキー」が盛岡駅のお土産屋に並んでいる。土産物の卸会社から「盛岡に新しい名物を作りたい」との依頼を受け、監修することになったが、監修料は東日本大震災で親を失った子どもたちを支援する団体に全額寄付している。寄付することを条件に依頼を受けたのだ。

福田さんにとっても、2011年の東日本大震災は大変な出来事だった。できることがあれば、被災者への援助を積極的に行ってきた。沿岸部で物資が行き届いていない避難所があると聞き、知り合いを通じてコッペパンを届けた。今はこうした形で支援を継続している。



人気のコッペパンは閉店前に売り切れる

2016年に起きた岩手県岩泉町の豪雨災害では、災害復興支援のため、岩泉町の特産品の短角牛をコッペパンにはさむ「いわて短角和牛トマトソース」を期間限定で販売した。これは岩手県庁からの依頼で作ったメニューだ。

「このように声をかけていただけるのは大変ありがたい。うちのような小さなパン屋に依頼が来るということは、非常に光栄です。岩手、盛岡というこの地域に根差して長年商売をしてきたことを認めていただいたと思っています」と福田さんは語る。

現在、店舗への来店客が大幅に増加したのは、テレビや雑誌の影響が大きい。取材を受けた経緯を聞くと、地域に対する思いが垣間見える。「取材をしていただくと、必ず店名の前に『岩手の』とか『盛岡の』と枕詞が付くのです。そうすれば岩手という名前が知れ渡るかなと思うのです」と福田さんは言う。

百貨店のイベントも「岩手物産展」や「盛岡物産展」など、地元・岩手の観光PRにつながるもののみ出店している。こうした、地元・岩手、盛岡にこだわった活動の仕方も、1つの習慣といえるのではないだろうか。

## 5. 長く地元へ愛されるために

コッペパンについて「昔からの製法ですが、食感や味を少しずつ変えています」と福田さんは言う。現在の食感のもちもちとした食感だが、今年になってからも昨年と比べて少しだけ食感が変わっているらしい。

「ほんの少しの調整を行っています。ミキサーで練る時間を1分延ばすとか、パン生地を練っている途中でマーガリンを入れるタイミングを変えるとかです。そうした微調整で食感や味は少し変化します。おそらく、今後10年を見越して少しずつ変えていく必要があると思っています」

お客様に気づかれないくらいに、1～2年という期間で少しずつ変えていくつもりだと言う。その全体の方向を決めるのは社長である自分の役割だと福田さんは語る。

「昔からまったく同じものはないと思います。何百年続く老舗のお菓子屋さんでも、完全に同じ味を作り続けられるわけがありません。流行りの食感や味はあり、それに合わせながら少しずつ変えていると思います。基本的なものは変えず、本当に微調整です」

こうした微調整の繰り返しで、長く地域の人たちに愛され、食べ続けてもらえるパン屋でありたいと、福田さんは語る。福田さんのパンは、今後も盛岡のソウルフードとして地域の人たちに間違いなく愛され続けることだろう。

### 福田 潔

(ふくだ きよし)

1969年岩手県出身。盛岡商業高校卒業後、都内の製菓学校パン専科でパンづくりを学ぶ。新宿中村屋に入社し、ベーカリーショップに勤務。1999年に実家の有限会社福田パンに入社。2013年同社社長就任。



### 豊田 博之

(とよだ ひろゆき)

1987年茨城県出身。一橋大学卒業後、総合化学メーカーに就職し、医薬品事業会社でMRとして医薬品営業に従事。2018年4月中小企業診断士登録。

