



# マネジメントシステムに “魂”を入れる

定量目標でなく定性目標を重視、How toからWhyを意識

1967年、菓子製造業としてスタートした東京フード株式会社は、自然と学術条件に恵まれた筑波研究学園都市の一角で成長を続け、チョコレート技術をコアとした食品素材メーカーとして付加価値ある商品づくりをサポートする独創的な製品を提供しています。



## 東京フード株式会社

代表者：丹羽弘  
資本金：20,000万円  
業務内容：製菓・製パン用チョコレート類、  
チョコレート加工品の製造  
従業員数：約500名  
所在地：茨城県つくば市上大島字神明1687-1  
URL：<http://www.tokyo-food.com/>

●2002年：工場を登録範囲としISO 9001 認証取得

た。「本来マネジメントとは義務 (must) ではなく、自主 (mission) のはず。MSの活動をやらされていると考えるので、社員に笑顔がない。うちのMSには“魂”がこもっていない。MSに魂を入れたい」と、丹羽社長は強調します。

また、丹羽社長は、あるとき、入社3年目の女子社員から「社長の考えが分からない。東京フードはどこに向かっているのか」と尋ねられたことがあったそうです。MSにおけるトップマネジメントの役割として、目標を定め、それを内部に知らしめることが求められていますが、それが形式化していたのです。この点を改善するために、今では、年初の経営会議は、派遣社員を含めた全社員に対して、社長の口から会社の方針を伝えるようにしています。

このように、それまで運営されてきたMSが形骸化していたのでその改善をきっかけに社内のコミュニケーションの向上などに社長自らが取り組みられました。

従業員の自主性を高めるために、「課題ではなく、良くなったところを探せ」と言っています。食品を扱う仕事であり、衛生に気を遣うという業務内容のため、つい悪いところ、目の届かないところを探してしまいがちですが、従業員に「社内の良くなったところを探すように」と伝えることで、従業員のやる気がでて、積極性を高める効果を生んでいます。

従業員の自主性を高めるという意味では、女性従業員が重要な役割を担っている

## マネジメントシステムの活動に、 まずは形から入る

東京フード株式会社はチョコレート製造企業で、1967年に千葉県市川市で創業。事業拡大に伴い1985年に茨城県つくば市へ工場を移転しました。

移転後、会社の規模が大きくなるにつれて、全社的な品質保証が重要と考えられるようになりました。そのため、食品製造過程に関する管理手法であるHACCP（危害要因分析・重要管理点衛生管理法）の構築を検討しましたが、HACCPは、工場などの現場が主体となるため、営業や総務などの部門では取り組み意識が薄くなってしまいうのではという懸念がありました。そのた

め、当時の社長が、「全社員が参画でき、会社全体を貫く統一的なもの」が必要と考え、ISO9001に取り組み始めました。

当初は、品質マネジメントシステムが何も分からないまっさらな状態だったので、まずは社員が取り組みやすい枠組みづくりから始め、2002年にISO9001の認証取得に至りました。

## マネジメントは義務 (must) ではなく 自主 (mission)

しかし、2010年に丹羽社長が着任し、マネジメントシステム（以下、「MS」という）の内部監査に同席したところ、実際に活動を担う社員に笑顔がないことに気がしまし

## ◆女性中心の小集団活動の例

## 女en会の流れ（平成26年6月実施内容）

1. 自己紹介（15分）：職場での役割、私の強み
2. ディスカッション（65分）：お題「売り上げ100億円とは。」  
お題に対して各チームで検討する
3. テーマ発表（30分）：お題に沿ったテーマをチーム毎に発表する
4. 実施後1ヶ月間でチームレポートを作成。テーマに対する提案  
内容を各チームリーダーより関連部署の管理者にPRする
5. その他定期的に、各チームの活動内容や取り組みを  
社内で情報共有する

と考えています。同社では社員の自主性を高める活動として女性中心の小集団活動を実施しています。この活動により、上司と部下のコミュニケーションが図られ、女性だけでなく男性社員の意識にも変化が表れました。この変化はMSに対する活動にも当事者意識を芽生えさせ、好循環が生まれました。

## ■ 定量目標ではなく定性目標を重視

目標設定についても工夫があります。MSを継続していると、徐々に変化がなくなり、改善活動を常に活力あるものに維持することが難しくなります。そのため丹羽社長は、「品質管理の根本的な考え方さえ合っていれば、必ずしも定量的な目標にこだわらず定性的な目標でもよい」ことにしています。これは、単に数値の目標達成ということではなく、目標達成のためのプロセスを大切にしているということです。

例えば、「労災ゼロ」という定量目標はプロセスに重点を置くと「危険作業をやめる」というものになります。プロセスを大切に、定量目標にはこだわらず、定性目標を重視する考え方ですが、実際従業員にはこの方が分かりやすく、評価しやすいようです。MS活動において、目先の数値の達成に目を向けるのではなくプロセスに気付かせる、つまりHow toではなくWhyを意識させるようにしています。

また、全社目標としては、「見える化」で

はなく「言える化」に取り組んでいます。どこがどう変わったのか、それを若手も含めて誰でも言えることを目標にしています。数字で表せる目標ではなく、見えないものを見る努力、知る努力が大切で、それを説明できるようになることで、プロセスの改善の積み重ねがあって、結果の数字が向上するのだと考えています。

■ 安心して取引できる  
会社であり続けるために

食品工場においては、インスペクション（検査）を受けることが取引の条件となりますが、MS認証に頼るだけではなく、「この会社なら安心と思っていただけることを目指す」ことが、丹羽社長のポリシーです。

現在では、ISO以外にもAIB（米国製パン研究所）フードセーフティ、HACCPなどのさまざまな規格に準拠した体制を構築しています。しかし、それぞれの担当が分かれていても、縦割りの組織になってしまうのではなく、全社一丸となって「東京フード“マネジメント”」であろうと社員には伝えていきます。現状においてMS認証取得は、他社との差別化の要因にはならないが、一種のコンサルティングと捉え、対応を続けていくつもりです。

今後は、食品のFSSC22000などを次のステップとして捉えています。まずは「顧客が何を要求しているか」、「安心して取引できる会社の基準とは何か」を念頭に置いて企業活動に取り組んでいきます。



丹羽社長