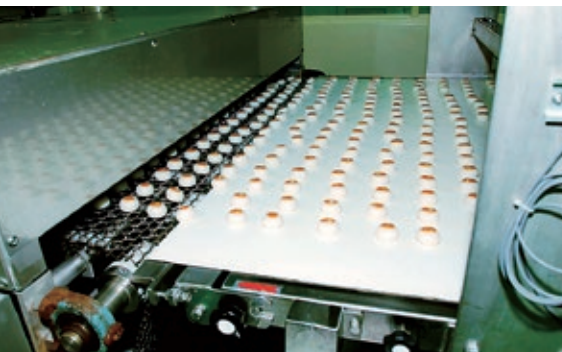




ISO22000で 食の安心安全と人材育成を実現

人材育成とマネジメントシステムの本質理解にゴールはない

フジミツ株式会社は明治20年に山口県長門市でかまぼこ製造業として創業しました。地方の「かまぼこ製造会社」から、「総合食品創造企業」へとさらなる飛躍を図るため、現在は「生かす経営」「継なく経営」「創る経営」という三つを新たな企業理念として、「時代の価値」を率先して創り出していくチャレンジ型の経営を行っています。



フジミツ株式会社

代表者：藤田雅史
資本金：6,000万円
業務内容：水産練製品製造業
従業員数：349名
所在地：山口県長門市東深川2537番地1
URL：<http://www.fujimitsu.jp/>

● 2008年：本社工場・三隅工場（第1～第3工場）を登録範囲とし、ISO22000 認証取得

規格の認証取得やHACCPの取得への意欲を高めました。

業界内では原料の海外調達が進んでいましたが、国ごとの認証取得が必要なHACCPではなく、国際規格であるISO22000の認証取得に魅力を感じ、取り組みを始めました。

マネジメントシステムは 人材育成ツールだと気付く

マネジメントシステム（以下、「MS」という）導入時には、コンサルタントの熱心な指導を受けて、トップダウン的アプローチを徹底したので、現場への浸透の面での苦労はほとんどありませんでした。部長課レベルをISO推進担当者に任命し、一人一人に任命式を行うことで、彼らが現場を導く立場であることを意識付けていきました。

また、MS構築・認証取得への取り組みを通じてわかったことは、当初の目的であった「食の安心・安全」や「海外進出」のみが果実として得られたわけではなく、MSは社員教育にも非常に有効なツールであることがわかりました。その理由は、

1. 地方の会社は都市部の会社と比較して、情報量・知識量に圧倒的な差があるため、ISO規格を通じた情報が貴重な情報源となる。

ISO22000で 食の安心安全をアピール

フジミツ株式会社は、山口県長門市に本社を構えるかまぼこ製造を中心とする食品製造会社です。先代社長の時代から、それまで家内工業的であったかまぼこ生産の機械化を積極的に進めていました。藤田社長は当時工場長として同社に勤務しており、「何かで日本一になりたい」という思いから、もともと従業員一人当たりの生産高が全国トップクラスであることに着目し、業界初のオーダーピッキングシステム（出荷先ごとに、商品・物品を集めて梱包する手法の一つ）を導入するなど徹底したローコストオペレーションを追及してきました。

しかし、2000年代になって、流通業界の

趨勢が変化すると共に、ローコストだけでは通用なくなり、この先勝ち続けていくためには生産性だけではなく商品開発力の強化が必要であると考え、若い女性と子どもをターゲットとした商品群（カニカマ、おでん用商品、チーズころもなど）の開発に着手しました。これを機に商品の多角化を進め、数多くのヒット商品を生み、事業統合を経て、会社の規模を拡大していきます。

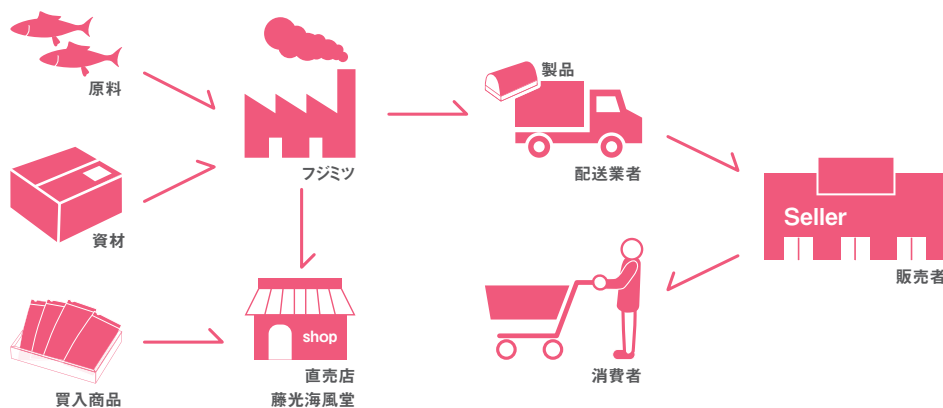
ところが、大手乳業メーカーの集団食中毒事件をきっかけに、食の安心・安全が叫ばれる時代となり、国内で食に関する法改正が相次ぎました。

「これからの時代は生産性、商品力だけではなく、食の安心・安全を担保しなければ生き残ってはいけない」と直感した藤田社長は、企業ブランドの維持のためにISO

◆ISO22000構築と導入の目的

- 消費者へ「安心安全な商品」をより確実に提供できるシステムを構築する。
- 国際規格である「ISO22000」を取得することで、海外への取引拡大に拍車をかける。

フードチェーン全体がISO22000の適用範囲内



2. 「安心・安全」といくら唱えても、現場の行動にはなかなかつながらなかったが、MSへの取り組みそのものが社員全員の目標となった。

3. ISO22000によって社内の共通言語ができたため、3人の工場長をローテーションしても業務運営ができるほどの基盤が整った。

仕組みを変えることは 考えさせる良い機会

ISO22000の審査は、重要な社員教育の機会です。一人一人が「規格がこうなっているから」ではなく、「業務の本質を説明できるようにしていくこと」が目的となるよう取り組んでいます。実践の場である認証機関による審査では、外部の方の問い掛けに対し、確実に回答できるようになることが目標です。

さらに、社員がISO22000について深く考える機会を作るために、藤田社長が中心となって、まず既存の仕組みを変えていこうとしています。ただ記録を付けることが目的化していたチェックシートなどの帳票のフォーマットを変え、自己評価から相互評価方式にする改革を試みました。また、これまで異常が発生した場合にしか使わな

い帳票がありましたが、異常がない場合でも「異常なし」ということを記録するようにしました。その結果、記録を付けることを社員に対して徹底し、習慣化するという効果が得られました。

最近では、異物混入が問題になっているのを考慮して、MS運用体制自体のリスク管理を行うために、食品安全管理担当を任命し、部門横断的な仕組みを始めようとしています。

MSの本質の理解が たゆまぬ向上のポイント

今後の課題は、①社員が自ら考える力がまだ不十分であること、②MSの必要性が理解できても、ルール化、仕組み化まで思いが至らないことです。その原因について、藤田社長は「何のために」ということを、現場責任者が現場社員にきちんと説明する機会を持っていないからではないかと捉えていて、今後は食品安全管理担当を中心として、社内のコミュニケーションを活性化していく取り組みを始めようとしています。

「MSの必要性」といっても、実際は何か業務上の問題が顕在化することで、改めてMSの存在意義を考えさせられるというの



藤田社長

が実情です。藤田社長は、「私も含め、MSの本当の意味を理解し、徐々にレベルアップしていく必要がある」と語ります。このような問題意識を持っているからこそ、日常業務で一つ一つ気付きを得ながら「マネジメントシステムの本質」に迫ることができ、会社の成長につながっています。