



マネジメントシステムと 事業の活動を一体化せよ

入社3年目から内部監査員に採用し、部署間の垣根をなくす

ヤマサ醤油株式会社は、しょうゆの発祥地である紀州出身の濱口儀兵衛により1645年に銚子に創業し、1864年には江戸幕府から品質に優れたしょうゆとして「最上醤油」の商号を受けました。現在では、高品質な製品を安定的に供給できるシステムを作り上げ、核酸関連サイエンスやバイオテクノロジーといった新しい技術も積極的に取り入れています。



ヤマサ醤油株式会社

代表者：濱口道雄
資本金：1億円
業務内容：しょうゆ、各種調味料、
医薬品の製造販売
従業員数：約810名
所在地：千葉県銚子市新生町2-10-1
URL：<http://www.yamasa.com>

●2000年：本社、銚子工場を含めた13拠点（2015年現在14拠点）を登録範囲とし
ISO9001認証取得

標準やツールでは特定の事業に限定した対応となる懸念があったことから、ISO9001という横断的な取り組みで全社を巻き込んだMS構築を進めました。

取締役はMSの活動を現場に浸透させるために、「MSの活動と事業活動の一体化」が大切であると考えています。つまり普段の事業活動において、MSの活動を意識せずとも自然と遂行できる状態が理想と考えているようです。同社ではその一体化を進めるために、特に目標設定と力量評価に注目し仕組みを作ることとしました。

目標設定について、品質目標は抽象的なものでなく、具体的な業務目標、個人レベルの目標に落とし込むことを心掛け、個人の目標の達成度は人事評価にもリンクする仕組みとしました。このような取り組みで結果的にMSの活動が浸透しました。

また、力量評価については、現場でベテラン社員が減少している現実があり、これに対応するため、若手への技術継承や多能工化が重要と考えられました。そのため、社員のスキルの棚卸を行い、次に習得すべ

国内外の顧客から マネジメントシステム認証取得の要請

ヤマサ醤油株式会社は、300年以上の伝統を誇るしょうゆの製造販売を始めとして、各種調味料、医薬品類の製造販売を行う会社です。

2000年ごろから、食品の品質保証に対する消費者の目が徐々に厳しくなりましたが、当時の品質管理は単なる「製品品質の担保」であり、プロセスを含めた「全体品質」との考え方ではありませんでした。そのため製造現場での業務ルールも、記録書の作成の方法などが明記されていませんでしたので、同社は確実な業務の枠組みを作る必要性を感じておりました。ちょうどそ

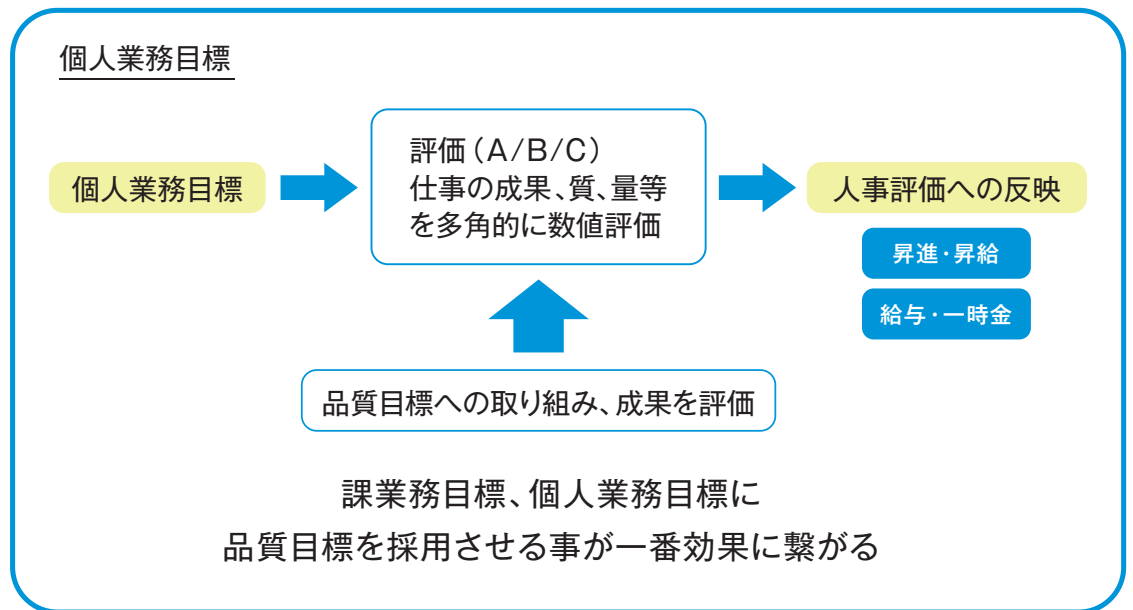
のころ、国内外の顧客から、ISO9001の認証取得の問い合わせが営業経由で入ってきたこともあり、同社のマネジメントシステム（以下、「MS」という）の構築・認証取得が始まりました。

当時現場では、技術標準はあったものの、記録書や指示書を残すルールが明確ではなかったため、全てを文書で記録に残すことによる負担感が現場にはあったようです。

MSの活動と事業活動とを 一体化せよ

同社は、しょうゆを中核とした食品事業の他に、医薬品類などの食品以外の事業も手掛けているため、食品セクタに特化した

◆個人目標



左：五十嵐取締役 右：奥山氏

きスキルを組織全体のバランスを見ながら目標設定することで、ベテラン社員の技術継承や多能工の育成を計画的に行っています。多能工が増えると複数のスキルを持つ人材でチームを組む現場ではチームを組む上で融通が効くようになりシフトづくりにも役立っています。

このような仕組みづくりの工夫によりMSの活動と事業活動が一体化したそうです。

入社3年目から内部監査員に

同社では内部監査にも工夫があり、入社3年の従業員から内部監査員に登用し、部署をまたいだ相互監査を行わせています。これにより若手社員が業務全体を把握し結果的に社員の視野が広がりました。また監査の経験から現場で起きたミスを隠すのではなく自発的に不適合報告書を上げるような雰囲気ができあがりました。このような取り組みにより部署間の垣根を越えた情報共有や、リスクの早期発見が可能となったと考えます。

一方で、被監査側としては、若手の、しかも他部署の内部監査員の指摘を、心理的に受け入れ難く思うケースもいくつか見受けられました。この問題を解決するために、内部監査員の評価制度をあわせて構築しました。

内部監査員の評価は、監査を受けた部署の上長が行います。この活動により、被監査側の部署の誰もが納得する監査が可能となるだけでなく、若手社員の教育にもつながっています。

社会環境の急激な変化に対応するためのシステム全体の見直しが課題

五十嵐取締役は、「社会の動きが早く消費者の目が一段と厳しくなり、今までリスクでなかったものがリスクになる」と同社の取り巻く環境の変化を分析します。また、そのような中、社内的にも、契約社員の増加で人員の流動性が高くなり、十分に教育を施すことができない状況を懸念しています。

しかしこういった環境変化に対しても「リスクベースで考える」習慣を日常業務の中に取り入れることでリスクを低減させることができるのではと考え、これまで構築してきたMSを時代にあわせ改革していくことを模索しているそうです。