

## ISO のツールを上手く活用し受注増に繋げる

### 食品 A

所在地：群馬県

設立年月：1959年4月

資本金：5,000万円

従業員数：100名

主要業務：即席麺の製造

適用規格：ISO 9001（2011年11月認証取得）

ISO 22000（2014年11月認証取得）

### <企業の概要>

食品 A は群馬県に本社を置き、即席麺（カップ麺、袋麺）の製造をしており、多様な消費者ニーズに合わせて、ブランド展開している。

商品は、カップラーメンの他、カップ焼きそば、袋麺、夏季限定の冷やし麺、冬季限定の餅入りの商品など、大盛りからミニまで多彩な商品ラインナップを揃えており、主に量販店に置かれることが多い。また、量販店向けプライベート商品の開発も行っている。

### <ISO と企業成長（導入時）>

#### 食の安全・安心に関する不祥事が多発し、ISO の重要性に気づく

ISO を取得する以前の業務体制では、麺の製造を運用するうえでの決まりごととは食品に関連する法律の遵守、規定、手順書等を確認することで操業していた。当時、仕事の継承はスタッフの頭に入っているとの自負をもっていて、「見て仕事の内容を覚えよ」といった職人気質の体制であった。

食品安全をより強固なツールにするために、2011年11月に ISO 9001 : (QMS) を認証取得した。この決定は安全で安心な製品を提供することは当然のこととしても、社内体制を見直して、改善に着目した体系・事業活動を展開することが主目的であった。

また、経営者から作業をするスタッフまで、ISO ツールを活用し業務体制全般を「近代化、見える化」したい思いもあった。その後、2014年11月には ISO 22000 (FSMS) を新たに認証取得した。

ISO 導入にあたっては、コンサルタントをうまく活用し、不明な点等を克服しながら（1年程度）、システム構築に努めた。社内では ISO の推進役として前職での経験を活かした管理責任者と、若手の ISO 事務局の強い改善意識を持って、構築を進めた。構築での大きなポイントは、スタッフが業務を進めて行くうえで、親しみやすい会議体（委員会）を設け、全従業員が問題意識を持って MS に取り組むことができたことである。

## 経営目標の実現に向けたプロセスの運用

同社は各部門目標達成に向けて、方針管理を展開している。

ISOの導入時はまずQMS登録して、組織の強化、仕組みの構築が図られてきた。QMS導入後はPDCAサイクルを確実に運用し、各自が責任をもって業務に取り組んだ結果、クレーム件数も着実に減少してきた。

食品安全を、より強固なツールにするためにQMS、FSMSともに、現場重視の審査に取り込み、運用を図った。現在では受注から製品引き渡しまでのプロセスが確実に実施され、PDCAサイクルに則った方針管理を展開している。

QMS、FSMSを導入して、事業目的と一体化して、企業成果に結びついてきたと実感したのは、QMSを認証取得後の5年目の更新審査を受審した頃であった。

## < ISO と企業成長（組織の変化）>

QMS（登録5年）、FSMS（登録2年）を運用してきた中で、同社の企業成長に貢献したポイントとしては、以下の3点があげられる。

### 改善活動における経営者の理解

QMS導入以前は、各部門（プロセス）での活動は実施していたが、何となくやらされ感があった。導入後は、各部門、スタッフの役割、権限も明確にされ、スタッフの自発的提案で各種委員会（表1）を設置し、問題点の抽出→議論→上位会議、製造会議（1回/月）といった手順で上げ、改善に努めることができた。

表1 スタッフ提案による委員会

みなおしハッチ委員会（工程内の品質問題）
カエルちゃんと委員会（5S、衛生問題）←逆から読むと ちゃんとカエル委員会
防虫防鼠コンタミ防止委員会
フードディフェンス会議

他の会議体では毎週、分科会も開催され、全員参加の改善活動に取り組んでいる。

### 各部門（スタッフ）の知識向上

ISO導入前は、職人気質のスタッフが多く、仕事の教育、技術の継承が上手く進まなかった（突然退社もあり）。ISO導入後は、各部門で不具合検出→データ分析→改善の流れ（PDCA）が上手く回り、一連のシステムとしてスムーズに回せるようになった。今では現場で発生した設備等の不具合は、業者に言われるままではなく、納得のいかない所は納得のいくまで議論し合える技術、力量が備えられてきた。

このような活動により、スタッフ一人ひとりが自分の仕事に取り組む意識が社内に芽生えてきた。

## ISO を取得したことによる受注増

営業部が関係業界へ働きかけをした結果、大手量販店より ISO を取得していることが理由で受注につながり、2016 年 9 月から製造を開始している。今後は、ISO 22000 から FSSC 22000 へ移行するための取り組みも進めている。2017 年度中には FSSC 22000 を認証取得する予定で、食品安全、労働安全、品質、生産性のすべての面から社内体制（ハード面の改善）を整え進めている。

### <認証機関の関わり>

QMS、FSMS を導入し、認証機関を選定する段階で、複数の認証機関にプレゼンを依頼した。プレゼンを見た結果、その内容が同社が進んで行く方向性（事業方針）に合ったことを確認できたことが、選定の理由であった。

これまで審査を担当した審査員は、現場観察力、コミュニケーション能力等に優れ、その有効な指摘やコメントには大変満足している。内部監査で検出できなかったシステム上の問題点等、審査員からの目で述べられた指摘、コメントには感謝している。

以下に一例をあげる。

- ① 教育・訓練に関する内容では、製造担当者の集合教育が実施され、有効性が評価されていたが、欠席者へのフォローが未実施であり、教育体系が整備された。
- ② ハザード分析を実施する際、文書（試験成績証明書）を入手しているが、発効日が古く、証明書として有効であることを示す手順に改善の余地がある。

逆に審査員から評価していただいた点として、是正処置に関する内容で、工程内で発生した是正処置の対応が、原因追究、処置、効果確認（再発防止）が確実に実施されるよう、PDCA ステップを明示したスタイルになって、改善されているというものがあった。

認証取得当初の審査スタイルは各部門とも受け身の体制であって、担当者は審査員の言われるままの対応であった。しかし、最近の審査では審査中にディスカッション（審査員に不明な点は問いただす等）ができる段階までに、理解度が深まってきた。

ISO 9001、ISO 22000 を認証取得してマネジメントシステムを確立したことにより、組織体制の強化につながった実感がある。ISO を非常にいいツールとして利用している。

