

▶▶▶ ISO 22000は「お客様に安全・安心でおいしいパンをお届けすること」を実現するためのツール

BUSINESS CHALLENGE

ISO 22000導入の経緯

●食品安全マネジメントはAIB監査だけでは不十分であることを認識

広島市に本社を置くタカキベーカリーは、大きく二つのスタイルでビジネスを展開している。一つはスーパーマーケットやコンビニエンスストア向けに、毎日配送のパンやサンドイッチを製造、販売。もう一つは、冷凍パン生地や焼成済冷凍パン、洋菓子類を製造し全国のホテルやレストラン、カフェなどへ供給している。今回、ISO22000を取得した2工場は、岡山工場が主に前者、広島県の千代田工場が主に後者を受け持っている。同社では、すでに2001年以降8つの工場で、アメリカの製パン業界に特化したAIB(米国パン技術研究所)のフードセーフティ指導・監査システムを導入していた。AIB監査導入の前年に起きた某食品メーカー製品による食中毒が発生し、食の安全性に対する問題意識が高まったことがAIB監査導入のきっかけの一つになった。AIB監査は、原材料の受け入れから製品の出荷までの工程に存在する危険要素を排除することを目的としたフードセーフティシステムであり、パン製造業においてはお墨付きライセンスのような存在である。AIB監査導入によって品質管理の一層の強化に努めてきたが、現場を預かる工場長は、実はISO取得の必要性を感じていたという。

その理由は大きく二つ。一つは、「AIB監査はどちらかという現場重視で、ポイントごとの仕組みやルールは網羅していたが、もっと広い視野で判断する必要性を感じていた」こと。もう一つは、「工場内や製品の変化に合わせた手順書や文書の更新があまりできていなかった」ことだった。

そこでISO22000取得への取り組みは、AIB監査を進化させる意味もあり、まず「今、どんなしくみやルールがあり、それはどんな目的のために、どのようにリンクしており、どのように作用させるべきか」ということを整理整頓することから始まった。

そのためには、班長、係長という現場の管理職に、ISO22000の意義と目的を十分に理解してもらい、AIB監査との違いを明確に認識してもらう必要があった。

次に、その認識に基づいて、新しい必要スタイルでの手順書の作成やアップデートの管理を、責任をもって取り組んでもらう必要があった。

そこでそのための準備が、本社の生産本部品質管理室の金子昌平室長、千代田工場の伊藤邦正係長、岡山工場の藤井和博係長の3人を中核メンバーにスタートした。



認証書を囲んで、取材日に届けられた認証書を囲む、中尾和彦ISO22000推進チームリーダー、林春樹社長、金子昌平生産本部品質管理室長

●まずは現場責任者の教育からスタート

まず最初の課題は、現場の班長および係長への"教育"だった。とにかく現場の長(係長と班長)が、ISOの意味とやり方を理解し、実践してくれなければ、ISO取得は有名無実のものになる。そうならないためにも、3人は徹底的に現場と向かい合って、対象者1人ひとりと顔を突き合わせて説明し、理解度をチェックし、ISOの意義と実内容を浸透させていく取り組みを始めた。

その過程で彼らが大事にしたのは、「会って話すこと。教えること。」そして、あきらめないことだったという。「途中で脱落しそうになった人もいるのですが、それを絶対にあきらめないでフォローアップして、土俵に上り続けてもらいました。いわば全員野球ですね」と金子室長は言う。

それと並行して頻繁な内部監査を行った。内部監査は審査の予行演習にもなったし、現場の理解度のチェックにもなったし、内部審査員と現場とのコミュニケーションツールにもなった。

そのうえ、各工場長が1人ひとりに口頭試問を行い、○△×の3段階で理解度をチェックするという難関まで設け、「1人ひとりがISO取得」「全員丸のISO取得」を徹底した。22ラインのライン長×3課目×6回のチェックが、千代田工場で行われたISO教育。中には1人7時間個人指導をしたという例もある。この現場リーダー1人ひとりへの説明や教育は、大変効果的であった。

「会議室に対象者を集めて集合セミナーを開くと、どうしても他人事になりがちですが、多くても3人、たいていはマンツーマンスタイルで教育されると、自意識としても学習度としても飛躍的に高まるのは必然です」と藤井和博係長(岡山工場担当)も言う。

このように、さまざまな角度から現場を巻き込み、「ISO取得なんて、本部(本社)が勝手にやっていることで、面倒なだけ」という負の気風を排除していったのだ。林社長も前向きな空気の醸成には緻密かつ熱心だった。たとえば、毎朝30分行う各工場や事業所とのテレビ会議のときに、2工場における取得の取り組み状況をレポートし、他工場の幹部に理解とエールを求め、「次はあなたの工場だよ」というメッセージを送った。

全社に見守られて取得を目指すという方向づけは、当事者たちにとってはプレッシャーであると同時に励みになったようだ。もともと「いざとなると、なぜかとても張り切って頑張るのが我が社の社員の特長という社風があると思うので、それをうまく活用した」と林社長は笑う。

ただし、いくら乗りがよいといっても、やはり取得推進リーダーたちは、相当、大変だったようだ。まず、現場のリーダーが手をつけられるように、なかなかアップデートされていなかった、数百ページにわたる作業手順書を、半年かけて入力しなおしてデータ化した。それ以後のアップデートは手書きで行うことを禁止して、コンピュータで改訂するようにした。そうすると改訂日と改訂前後の記録がすべて残るので、変更点の追跡や確認ができるからだ。改訂やアップデートは、各セクションの長が行うが、それは千代田工場であれば伊藤係長の承認を受けることになっている。昨今では、各現場からどんどん改訂許可要請があがってくるようになり、伊藤さんは嬉しい悲鳴だという。



きっちりと整理された文書、アップデートも完璧



分かりやすく統一されたマネジメント掲示板(千代田工場)

▶株式会社タカキベーカリー 広島県広島市(本社)

2007年8月 ISO 22000取得

(本社、岡山工場、千代田工場 同時取得)

(会社プロフィール)
1948年広島市で創業。
現在 全国に9工場及び営業拠点を
持つ。

小売の視点から、ヨーロッパの本格のパンをはじめとするタカキベーカリーならではのパンを開発。

そのおいしさをスーパーやコンビニエンスストアにお届けするだけでなく、冷凍パンや焼成済冷凍パンにして全国のベーカリーやレストラン、カフェへ。ふだんの食事用パンから、石窯パン、手軽な菓子パン、そして、ヨーロッパが香るスイーツまで、本物のパンづくりを目指して、変革を続けている。

SOLUTION

新旧2工場にそれぞれ違う目的でISO 22000導入を検討

●最も古い中核工場では安全・安心を保证するためのマネジメントシステムが必要

タカキベーカリーには現在9つの工場がある。今回、最初に白羽の矢が立った2工場には、理由があるのだろうか？まず千代田工場は操業37年の古い工場だ。「設備的には不利がある。ここで取得できたら怖いものなしと思った」と林社長は言う。加えて、千代田工場の南和彦工場長は、以前からAIB監査のみの品質保証システムに疑問を感じていた。「AIB監査だけで本当に完全といえるのか？」「安全、安心を保证するためには、記録や体系を整備するマネジメントシステムが必要ではないか？」と思っていたのである。

AIB監査は確かにすぐれたフードセーフティシステムだが、現場の運営管理が7割を占めている。現場に対する効果は高く即効性もあるが、マネジメントシステムとしては多少足りない部分があると、工場運営のベテランである南工場長は感じていた。

また今後の事業展開にとっても、食品安全マネジメントシステム(ISO22000)を取得することにより、それを裏づけと自信に、取引先との打ち合わせやプレゼンテーションに向かうことができることは、大変有益だと思っていたという。

そこでISO22000取得の話が持ち込まれたときには、むしろ「待ってました」という感じになった。確かに「書類が増える」「手間がかかる」といった非効率な面はあるが、信頼性をあげ、古いながらも力強い中核工場としての存在感を出せることに意義を感じた。また古い工場だけに、場当たりに作ったルールの数々も時が経つにつれ、規則や慣習の見直しも必要となっていた。ISO22000取得は、それらを改訂し、不必要なものを切り捨てる絶好の機会でもあった。

●戦略商品を製造する新工場では、大手取引先と対等レベルのマネジメントシステムが求められる

一方の岡山工場は、2年半前に全面的な建て替え工事をした最新鋭の工場である。

昨今の消費者ニーズに合わせた、多品種少ロット製造に対応できる設備と、従来のパン工場にはなかった「石窯」が設置されている。

主力商品の石窯パンをはじめ、主にスーパーマーケットやコンビニエンスストアなど小売店に対してパンを供給する役割を担っている。同時に、この工場がもう一つ得意としているのが、「焼成冷凍パン」だ。これは、焼き上げたあとで冷凍してデリバリーし、小売店やホテル、レストラン、カフェで解凍またはリヒートして店頭に出す商品であり、計画生産ができるうえ、冷凍流通のため、販売エリアが広がるという利点がある。

つまりビジネス拡大のための重要な戦略商品なのである。その戦略商品の主力工場である岡山工場にとって、ISO22000取得は、千代田工場とはまた違った側面で大きな意味をもつものであった。



左から
南和彦千代田工場長、
伊藤邦正係長
(生産本部品質管理室
千代田担当)、
金子昌平生産本部
品質管理室長



(千代田工場)



左から
沼田二郎岡山工場長、
藤井和博係長
(生産本部品質管理室
岡山担当)



(岡山工場)

たとえば、ISO22000取得と相前後して、新規のお取引先様との取引が決まった。当初は高品質の焼成冷凍ができる最新鋭の工場であることに先方の食指が動いたものであり、ISO22000取得が取引き条件というわけではなかったが、商談中には、何度もISO22000のマネジメントシステムを知らなかったら対応できない局面が訪れた。

その様なとき沼田工場長はじめ会議の参加者は、ISO22000の手法できちんと整理された文書を指し示して説明しながら、クライアントの信頼を勝ち得ていった。

「これが膨大な資料をもたためてくって、分かりません、ありませんと言っているような状態だったら、きっと相手は不安感をもたれて、取引を躊躇されたことでしょう」沼田二郎工場長は振り返る。

「やはり全国レベル、世界レベルの企業との取引や打ち合わせをこなしていくには、こちらにもそれだけのレベルや対応力が求められる。

逆にいうと、ISO22000の取得を通して、それが備わってきているという自負がついてきたので、これからは大きなスケールの商談にも腰を引かずに向かっていけるような気がします」と沼田工場長は言う。

BENEFITS

「お客様に安全・安心でおいしいパンをお届けすること」を実現するためのツールとしてのISO 22000

ISO22000を取得しているパンメーカーは、現在まだ殆どない。「このことによって業界内でのポジションの変化を期待しますか？ またはPRに有効だと考えますか？」と、林社長に尋ねてみた。

答えは次のとおり。

「それは全然考えていません。我が社では企業理念の冒頭に「良心」ですから、掛け値なしに、数字よりも規模よりも「良心」が大事だと考えています。ですから、弊社の業界内でのポジションなどはどうでもよいことです。

何をすることも考えるにも、お客様に安全・安心でおいしいパンをお届けすることが判断基準で、ISOはそれを実現するためのツールと考えています。また、AIB監査もISO22000とあわせて継続して実施し、お客様に安全・安心な商品をご提供することに一層注力していきたいと考えています。」

たとえば前述の新規の取引先成立とISO22000との関係も、「それを狙ったのではなく、ISOを取得した結果として生まれた成果」ということなのだろう。

同社では、来年に、今年1月に操業開始したばかりのつくば工場での取得を、さらに他の工場でも続いてのISO22000取得を予定している。
(取材日:2007年9月19日)

ビューローベリタスジャパン株式会社 システム認証事業本部

〒231-0023 神奈川県横浜市中区山下町1番地 シルクビル2F
TEL(045) 651-4784 FAX(045) 641-4330

<http://certification.bureauveritas.jp>

