



内容

- I. 巻頭言
- II. 第45回見学会
- III. 令和元年度定例研究会・各グループ活動報告
- IV. 編集後記

I. 巻頭言 「品証保証システムと技術者倫理(その3)」 ～Well-being そしてプロアクティブ QA の勧め～



副会長 石橋 邦夫

今まで、「品質保証システムと技術者倫理」として、心理バイアスやコミュニケーションなどについて述べてきたが、今回は、最新の技術者倫理教育の世界で取り入れられつつある「Well-being」と、QAシステムとの関連性について話しをしたい。

“技術者倫理”という言葉は、日本への導入に当たり、発祥国である米国の(Engineering Ethics)を訳したもので、倫理教育の関係者の中には、『「工学倫理」などすべき』と主張される方も多い。倫理行動には、その行為者がいるので、“技術者”としたのであるが、この技術者倫理には、大きく、二つの側面がある。ひとつは「予防倫理: Preventive Ethics」と呼ばれる【公衆の安全・健康の確保のために、してはならないこと、守るべきこと】という、ある意味、指示命令的、戒律的な行動を求めるものである。もうひとつは、これが重要であり倫理としては根源的なものであるが、「志向倫理: Aspirational Ethics」と呼ばれる【公衆の福利(Well-being)への貢献のために優れた意思決定と行動(Good-work)】という、主体的で先手かつ前向きな行動(Proactive)を求めるものである。最近のSDGs(持続可能な開発目標:Sustainable Development Goals)の行動目標は、正に、この志向倫理的行動の本質に合致するものなのである。

ここで、我々の“品質保証システム”について考えてみよう。その対象のベースは“科学技術”であり“技術者”である。そして、その究極の目的は社会に“安全・安心”を提供するものである。したがって、それには技術者倫理が大前提としてあるが、品証保証システムには「予防倫理」的側面が大きい。技術者倫理研究の世界では、この「予防倫理」の弊害として、『「内向き、後向き」傾向が強く、結果、「萎縮」をもたらす』と言われている。このことから、完璧とも見える品質保証システムが完備しているにも拘らず、「形式主義」に陥り、継続的改善が定着せず、結果、担当者は疲弊するという悪循環が見られる場合も多いことになる。

この打開策として必要なのは、「志向倫理」的な意識改革による行動改革である。そして、社会の皆さんのWell-beingを達成するには、品質保証システムを推進する我々もWell-being(Happyな気持ちで Good-work する)であることが重要である。すなわち、「Proactive QA」の実践が求められている。これは、最近、言われている「レジリエンス」や「Safety-II」で議論されている「意識心構え

(Attitude)と行動(Behavior)」と共通のKeyである。これにより、社会の皆さんからの我々、技術者への信頼も厚くなり、真に「公衆の安全・安心、健康」に繋がるであろう。

II. 第45回見学会「伊那食品工業(株)」

1. はじめに

2020年1月31日(金)に開催した品質保証研究会、第45回見学会は、長野県伊那市のかんてんぱぱガーデン内にある伊那食品工業株式会社(以下、伊那食品工業)にて、見学者12名で実施した。

伊那食品工業は、ゼリーやババロアなど「かんてんぱぱ」ブランドで寒天の家庭用製品を展開する寒天のトップメーカーであるが、それよりも、「社員の幸せを露骨に追求する会社」、「世界のトヨタが「師匠」と呼ぶ」などと各種メディアに掲載され、持続的な成長を大切にしている「年輪経営」を実践している会社としての方が有名かもしれない。

2. 見学スケジュール(11:45~16:30)

- かんてんぱぱガーデン及び北丘工場の見学
- 会社紹介DVD視聴
- 監査役丸山様による講演
- 質疑応答

3. 伊那食品工業について

(1) 会社概要

1958年に会社設立、業務用粉末寒天の製造を開始した。1970年代に、研究室を設け、寒天の原料である海藻や生産技術の本格的な研究に着手、常に寒天の新たな用途や技術の開発を進め、寒天の可能性を求め続けてきた結果、寒天のみではない総合ゲル化剤メーカーへと成長している。食品メーカーだけでなく、外食産業、医薬品メーカー、化粧品メーカーなどにも顧客が拡大しているという。

(2) 経営理念

社是は、「いい会社をつくりましょう ~たくましくそしてやさしく~」である。この「いい会社」とは、単に経営上の数字が良いというだけでなく、会社をとりまくすべての人々が、日常会話の中で「いい会社だね」と言うような会社の事である。「いい会社」は自分たちを含め、すべての人々をハッピーにし、そこに「いい会社」を作る真の意味があるという。企業は本来、会社を構成する人々の幸せの増大のためであるべきで、社員が精神的にも物質的にも、より一層の幸せを感じるような会社をつくと同時に、永続することにより環境整備・雇用・納税・メセナなど、様々な分野でも社会に貢献したいと思っており、売り上げや利益の大きさよりも、会社が常に輝きながら永続することを目的として掲げている。

業績についても、いい会社であり、48期増収増益を達成し、63年間給与及びボーナスが下がったことがない等、年輪経営を掲げ、木が毎年確実に年輪を増やしていくように成長を続けている。



4. 見学した施設

(1) かんてんぱぱガーデン



「会社も街づくりの一環、社員や地域の人など、訪れるみんなが憩える空間に…」というコンセプトのもと、約3万坪の敷地に、伊那食品工業の本社社屋、工場のほか、来訪者が楽しめる施設として、レストラン、喫茶、美術館、健康パビリオンなどが設けられている。

伊那谷の豊かな自然の中、四季折々の草花、赤松など木々の移ろいを楽しむことができるというので、のんびり散策してみた。敷地内はきれいに清掃され、ちよつとしたごみが落ちていても社員の方が素早く拾い上げているのが見受けられ、周囲を囲む美しい山々の眺めと合わせて、気持ち良く過ごせるいい場所である。また、地域、観光客に開放している水汲み場の水が冷たくて美味しい。

ガーデン内には売店「かんてんぱぱショップ」がある。いくつかお土産を購入した際、寒天そのものに不慣れな私の質問にも店員の方の対応が丁寧で、気持ち良く買い物をする事ができた。熱湯に溶かすだけで2層に分かれる不思議なゼリーを購入したが、作ってみると何もせずとも2層に分かれるのが確かに不思議で、伊那食品工業が力を入れ、常に全社の1割の人材が研究開発にあたっているという一端を感じた。

(2) 北丘工場

家庭用製品であるかんてんぱぱ製品と、業務用食材イナシヨクを生産しており、製造工程のうち、袋詰めや箱詰め工程を10m程の通路から窓越しに見学することができる。講演のなかで、当初は劣悪だった職場を社員のために快適にしていく活動のうち、工場を長靴等の重装備なしにし、粉体である寒天を散らかさないようにしたことが大きな改善だったという説明を受けたが、そのとおりのきれいな現場である。食品安全マネジメントシステムの認証を取得しているが、サーベイランスの中で監視カメラの有無が議論になる、という話を伺ったが、こうして現場を見た方が、認証よりも安心を実感できる。



5. 講演・意見交換会

(1) 会社紹介 DVD 視聴

『人に幸せをもたらす経営を行っている中小企業の活動を、多くの人に知ってもらいたい』と考えのもと、作成されたというDVDを視聴した。ルールも上司の指示もなく、自ら掃除すべき場所を探して毎朝掃除していること、朝の自動車通勤では右折待ちのため渋滞とならないよう、大廻して左折で駐車場に入っていること、地域の方に感謝の気持ちを込めて「かんてんぱぱ祭」を開催していること等が収録されているが、社員が楽しそうにこれらの活動を行っている様子が、特に印象的であった。

(2) 監査役丸山様による講演

長時間に渡る貴重な経験に基づく講演だったが、特に印象に残った点を以下に記す。

経営とは知らしめること

- ・ 月例、全員参加の朝礼で、必ずトップが社員の顔を見て直接話す。営業所にも映像を配布し、社員全員が同じことを見ている。一枚岩になるため、一度だけでは不十分で何回も何回も繰り返す。
- ・ 社員のモチベーションが大事で、その方向がバラバラにならないよう社是があるが、顧客のみならず、地域、調達先にとっても「いい会社」であるという定義が最も大事である。

諏訪の寒天づくりは、江戸時代の一人の旅行者の気付きから

- ・ 上に立つものほど気付くべきだが、なかなか気付けない。例えば、食品会社なのに男子トイレが汚くて良いのかということから、自分たちで掃除してみたところ、清掃する方に迷惑をかけたことに気が付き、素手で清掃するよう改善した。毎朝の清掃は、「自主的に」気付かせるためでもある。
- ・ 46年前から社内旅行を行っているが、親睦や楽しみのためだけでなく、若い人を幹事として権限をゆだね経験を積ませ、旅行を通じて見聞を広め、気付けるようになることも目的である。

人間教育

- ・ トップ自ら、教育勅語を教材に、立派な社会人たれと教育し、基本的なことを社員に「考えさせて」いる。
- ・ 教育を前提とした「性善説」で、管理の手間や書類を減らしてコストダウンにつなげている。例えば、営業には一人一台車を貸し、管理は借りた社員の責任である。
- ・ 社内に掲示している21世紀100年カレンダーの前では、高齢の社長も若手も平等である。過ぎた時間を困うことで、残りの期間、お互いの幸せの追求のため積極的に動かないともらいたい、自分だけが楽をしても損、と説いている。

(3) 質疑応答

Q:コンプライアンス部門もないとのことだが、どういった工夫があるのか？

A:問題が発生したら、それを発生させないチェック等、仕組みを見直すこととしている。また、交通事故を起こしたら朝礼で反省させる等、「見える化」を図って未然防止に繋げている。

Q:成長の秘訣は？

A:最近は限界もあり、成長とは変化に適合していくことと捉えている。また、常に最悪のことを考えて準備することとしている。

6. 感想など

「長野といえば、かんでんぱぱ」、これは私が長野県に出張に行くときと妻に伝えたときの反応だが、妻には身近な伊那食品工業も、今回実際に伺うまでは、私には縁遠く感じられた。丸山様も、講演の冒頭で、業界規模が違うのでやりにくく、参考になるかどうか、と謙遜されていたが、何事も凡事継続、学習し、年輪を重ねるように成長しているという一端が伝わり、非常に有意義な見学会であったと思う。伝えるのが難しいが、特に印象的だった以下を共有したい。

当事者意識

「いい会社」とは何か？100年カレンダーを見てどう感じるか？等、自主的に考えさせるという取り組みが多い。わが身含めて、物事を自分のこととして捉え自主的に学習を継続する、というのはなかなか難しいと悩んでいるが、それに対する良好事例と感じた。

性善説

「性善説」なんて言葉、久しぶりに聞いたという参加者の声もあり、私も同感であったが、あくまでも社員をヒューマンとしてとらえ、責任を与えた上でエラーが発生しそうなところを仕組みで補っている。管理と書類だらけの職場で働く身としては、耳が痛い。

一石二鳥

毎朝の清掃や社員旅行等、よく考え抜き、工夫を加えて複数の目的を達成するという取組が多いと感じた。似たような規模の私の会社にとっての参考としたい。

最後に、本見学会という貴重な機会を与えてくださった伊那食品工業の皆様のご厚意に深く感謝申し上げます。ありがとうございました。



Ⅲ. 令和元年度定例研究会・各グループ活動報告

(1) 第1グループ(工藤リーダー)

① 研究テーマ

品質システムの研究「原子力 QMS のあるべき姿に関する研究～原子力セクタ規格の調査・検討」

② 活動概要

R1年8月9日を初回に、R2年3月10日までの5回に渡り第1グループ定例研究会を開催した。原子力セクタ規格のあるべき姿について、特に今話題の品管規則・解釈により影響をうける項目に関し、調査検討を行った。

1) 変更管理(改善のためのマネジメントについて)

すべての変更を改善(よりよくするための改善)と捉え、如何に変更を成功させるかを主導する枠組みであるPROCSIのADKARモデルについて調査検討を行った。また、それを元に変更管理の原則を検討し、対象の特質を考慮した変更管理の揚程となるキーワードを抽出している。

- 2) 規制庁の品管規則改正案について
品管規則に関して、原子力セクタ全体で取り組むべき項目として、変更管理の他に CAP・リスク管理・安全文化・ITO など取り組むべき課題の多いこと確認した。今期は時間を取れず未消化となってしまった。
- 3) 一般産業用工業品について
原子力向けに設計・製造されていない工業品を原子力施設の安全機能に係る構築物・システム・機器に使用する場合の扱いに関して、品管規則解釈の文章から想定される課題を検討した。

(2) 第2グループ(氏田リーダー)

① 研究テーマ

エラーマネジメントに関する調査研究

② 活動概要

H30年10月26日を初回にH31年4月26日まで、4回に亘り第2グループ定例研究会兼幹事会を開催し、以下の項目について検討した。

1) Man, Technology, and Organization(MTO)の調査検討

システム全体を考慮した取り組み(Systemic Approach)であるMTOの文献を数件収集し、その内容を評価し、各組織への適用性を検討した。

2) レジリエンスエンジニアリングの適用

・成功事例/組織事故分析例から良好事例の抽出

過去に分析した3事例に加え、「美浜2号機蒸気発生器伝熱管損傷事故(1991年2月9日)」、「JR福知山線脱線事故(2005年4月25日)」、「信楽高原鐵道列車事故(1991年5月14日)」、「博多駅前道路陥没(2016年11月8日)」の4つの事故時対応から良好事例を抽出し、その包括的な教訓を教訓の活用時期に応じて、「事前の対応」、「緊急時の対応」、「事後の対応」の3分類で整理・検討を実施した。

・4プラントサイトにおける共通点と相違点

良好事例/失敗事例分析対象を、福島第一、福島第二、女川、東海第二の事故事象へ拡張し、4プラントサイトにおけるレジリエンスエンジニアリングの方法論に基づき、事故時対応を分析し、比較検討を試行し、共通点と相違点を検討した。

・茨城県、福島県、宮城県の三県対応の相違点と共通点

東日本大震災時の茨城県、福島県、宮城県の三県の事故時対応の「共通点と相違点」、「危機対応力」、「三県及び国の地震・津波・原子力災害の対応準備」の3つの観点から分析を実施した。

編集後記

新型コロナの影響で、在宅勤務推進が加速している。この編集後記も在宅で執筆している。在宅勤務においては、パソコンや通信環境整備の重要性は明らかであるが、椅子と視界に入るものをどのように遮断できるかも重要なポイントだと感じた。集中できる書斎を準備していなかった小生にとっては、リラックス空間である自宅の中に仕事環境を構築すると、目の前には整理しようと溜めていたことや、まだ片付けていなかったことなど、あれやこれやということがいくつも目に入ってくる。会社にいれば、これら雑念となるものは視界には入らず、周囲の仲間が仕事に打ち込んでいるその空気感を使い、業務を集中していけるが、在宅ではそのような空気感はない(空気感と言っても、当人がそのように思っているだけで気持ち次第…)、また、長時間座り仕事を行うことを想定していなかった椅子は1時間程度で背伸びなどの軽い運動を体に求め、リラックスしてはどうか?というソファからの甘い囁きも聞こえてくる。一方で在宅勤務の成果を出さねばという気持ちや、夕方に近づくほど沸き出てくる。管理職などは、部下の働きが目に見えないため、成果を出させようとしてフォローが厳しくなるかもしれない。しかし、部下も慣れないうちは成果を出しにくいと思われる。人をマネジメントするのが職務である中間管理職にとってはやっかいな在宅勤務である。

コロナ禍が収束する頃には、在宅勤務のやり方にも慣れ、効率的に業務ができるようになっていくかもしれない。新型コロナウィルスより強力なウィルスが現れ、さらに長期の在宅勤務となることが起こるかもしれない。「働き方改革」が叫ばれた結果、労働時間だけが減らされ、業務量や仕事の進め方等までは、なかなか見直すことができていなかった。今回の不幸な災いを機会と考え、時間の削減だけでなく、仕事のやり方を変えることをもっと推進してゆく必要がある。在宅勤務の便利さを感じる面もある。100%の後戻りはないだろう。変化したものだけが生き残ってゆく世界である。この機会に今まで変えられなかったものを変えてゆきたい。

(編集:Y.N)

以上