



## 内容

### I. 巻頭言

### II. 第50回見学会記「三島食品株式会社」

### III. 令和6年度定例研究会・各グループ活動状況

### 編集後記

## I. 巻頭言 「身近な出来事から思う研究会への期待」



副会長 工藤 竜太

最近7年ほど使用していた電子レンジの扉が壊れた。扉を押さえつけ、また扉の動きを安定させる部品が脱落したのである。上から手前に開く扉が固定されず些細な刺激で自由落下気味に開いて危険なため、食品を温める機能は損なわれていないにもかかわらず、買い替えた。新しい電子レンジは一回り小さく機能も限定されているが、子供の独立した夫婦の使用には合っているようだ。思えば壊れた電子レンジは多くの機能を備えていたが実際使用しない無駄な機能も多くあった。

無駄な機能があるということは我々のQMSにも当てはまると思われる。機能の多い理由は様々かもしれないが、QMSの場合、長い間の再発防止策の積重ね、規格・顧客要求の変化への対応や新技術の導入などが考えられる。無駄なものは一掃したいと思うのは当然であるが、電子レンジを買い替えるようにQMSを切り替えることは難しく、少しずつ改善するのが自然である。それでもISO 9001や品管規則等の制定される前から使用されているものを変えていくのはそれ自体大変な負荷になるであろう。そのような背景もあり当研究会では、「NHK(無くす・減らす・変える)の実践の研究」に取り組んでおり、その成果には大いに期待するところである。

QMSの改善には負荷を伴うためそのままにしておくという選択肢もあるかもしれない。しかし使わない機能を維持するということがあれば維持活動が無駄であるだけでなく、無駄なことをやっているという虚無感が組織に広がり、不正行為の敷居を下げることになりかねない。当研究会では、「品質コンプライアンス違反を発生しないさせないためのQMS等の研究」にも取り組んでおり、これもまた結果が楽しみである。

先日閣議決定された第7次エネルギー基本計画では「再生可能エネルギーか原子力かといった二項対立的な議論ではなく、脱炭素電源を最大限活用すべき」と記載されているように原子力発電への期待が増している。一方で発生から14年経過した福島第一原子力発電所事故の経験・教訓を忘れてはならず、設備の安全性だけでなく原子力発電の信頼感・安心感を向上させる取り組みを続けていかなければならない。その取り組みの中で当研究会の活動が少しでも役に立つことを願っている。

## II. 第50回見学会記 「三島食品株式会社」

### 1. はじめに

2025年2月17日(月) 品質保証研究会 第50回見学会を広島県広島市中区にある三島食品株式会社(以下、三島食品殿と略す)にて、見学者16名で開催した。

三島食品殿は、「ご飯のお供」として多くの方に知られている「ゆかり」を製造しており、2021年にはメディアでも「イノベーションを生み出す 変な会社の驚きのサバイバル術」と題し、取り上げられている有名な会社です。同社では「働く人が面白いと思えるような楽しい会社づくりに向けて」さまざまな取り組みを実施している。例えば、そのための取り組みの1つとしてB面活動がある。レコードに例え、社員の本来業務であるA面活動に対して本人の特技を活かしたB面活動を推進し、現場の自由な発想と行動を大事にしている。今回の見学ではこのような活動を通して社員の自発性を生む組織風土をいかに醸成しているかについて、お話を伺うべく、見学会を実施した。

当日は、広島工場 工場長 漆原様、副工場長 川中様ほかにご対応を頂いた。

### 2. 見学会スケジュール(13:30~16:00)

- ・ 会社/工場概要および活動取り組み紹介
- ・ 広島工場内現場見学
- ・ 質疑応答

### 3. 三島食品殿について

#### (1) 会社概要

1949年(昭和24年)1月 三島哲男(創業者)により設立された。三島食品殿は「良い商品を良い売り方で」を基本方針に揚げ、自然を尊び自然に学び自然に順ずる心持ちを、経営の根本に据えて食品づくりに努めている。主力商品としては、「ゆかり」や「炊き込みわかめ」などがあり、消費者の皆さまに、おいしく楽しく、そして安心して食べて頂くために、良い素材を選び、その持ち味を十分に生かす食品の開発を続けている。



#### (2) 基本理念

三島食品殿は、基本理念を「楠」になぞらえている。晴れの日も雨の日も、変わることなく成長を続け、やがて大地にどっしりと根を張り、葉を繁らせて、人々が集う大樹となる「楠」のように成長し続ける企業を目指している。また、お互いを支えあいながらともに喜べるようなヒューマンリレーションシップを目指している。

#### (3) 自発性を生む組織風土の醸成活動(例:B面活動)

三島食品殿は「B面活動」という従業員の仕事における役割(A面)のみならず、スキル・趣味などの個人の持つ能力(B面)も存分に活かせる職場づくりを進めている。例えば、工場内で流しているBGMは、従業員が作詞・作曲を行った音を使用している。マンガなどのイラストを描くのが得意な従業員は社内の掲示板などに載せるイラストを描いている。このように各従業員が持つスキルを活かして活躍できる舞台を提案し、個人も会社も活性化を図っている。

### 4. 現場見学

出荷現場から工場内に入り製造現場を見学した。まず出荷現場では、製品の詰まった梱包箱がコンベアから流れクレーンによりトラック積み込み用パレットに移されていた。ここではクレーンに「つみきりん」と名前が付けられ、塗装も「きりん模様」となり、クレーン運転中に流れる音も音楽に変更がされている。

た。これが、三島食品殿の活動である名前立てやB面活動の例である。きりん模様のペイントや運転中の音楽は、それぞれ絵の得意な社員や音楽が趣味の社員が担当した。

次の現場では、「広島工場防衛軍」や「動画による社内教育」などについて紹介を受けた。「広島工場防衛軍」では、ハチマキ隊として「アレルゲン隊」、「味覚マイスター」、「指差呼称隊」、「爆弾分析担当」、「安全安心担当」などの各担当者が任命され、各人が責任を持ち業務にあたっていた。爆弾担当と説明を聞いた時には、爆発物が混入するのか？と感じたが、金属等の異物混入有無の確認作業との説明があり、キャッチーな名前付けは様々な従業員がいる現場では覚えやすく、業務の浸透・定着化が図れる工夫がされていた。「動画による社内教育」では、画像や動画を使い、業務手順の細かな動きまでスマホ等で繰り返し確認できるように、教育の効率化が図られていた。

さらに工場内を進み、「逆立ちペン」と名前が付けられたペンのキャップ紛失防止(異物混入防止)措置が実施されている現場、「ヤッターカード」と名前が付けられた業務改善書が壁に掲示されている現場を見学した。「ヤッターカード」は日々の業務における改善提案活動であり、業務を改善した際に改善内容、改善後の効果を記入して提出し、上司、社長や会長が内容評価を実施、優秀な提案は表彰されるため、従業員のやりがいに繋がっている。また、改善内容や改善数は人事考課でも評価されている。

また、「スキルマップ」と名付けられた現場内の掲示板では、従業員のスキル獲得状況が見える化されていた。掲示板は、資格の取得状況だけでなく、個人別に業務従事可能レベル(「異常対応可」、「1人作業可」、「指導付きで対応可」、「経験あり」)が4段階評価されており、スキル向上度合が見える化されていることが従業員自身のモチベーションに繋がっている。また、資格のない従業員による不適切行為の防止にも貢献していると考えられる。

現場見学を通して、各種活動の状況を見させていただき、これら各種活動により従業員の学習意欲、責任感、積極的なコミュニケーションやプロアクティブな姿勢の醸成が行われ、三島食品殿の組織風土となっていることがわかった。

## 5. 質疑応答・意見交換

主要な質疑応答・意見交換を以下に示す。

Q1:機器の保全業務を三島食品殿で実施されているが、自分たちで実施するにあたり、どうやって意欲を醸成してきたか？

A1:保全業務は従業員が手を挙げて実施している。従業員のスキルアップにもつながり、休日出勤や残業手当が支給されるので、人による積極的な対応(意欲醸成)となっている側面があると考えている。

Q2:スキルの見える化に伴い、スキルアップの教育も実施されていると思うが、スキルアップのための教育の責任者はどのような階層の人か？

A2:先生役となる指導できる階層の人が実施している(責任者である)。なお、スキルの見える化については、定着するまでに時間がかかった。スキルの見える化に不満や抵抗感がある人もいたが、継続することで定着できたと考えられる。

Q3:スキルの見える化において、従業員の抵抗感を乗り越える秘訣はあったか？

A3:経営層の思想と考える。多能工化を進めるという考えを社長から直接伝える、評価されるということが重要と考える。

Q4: 名前立てや商品名などに、社内活動や製品への親しみが感じられ、各現場を見学させて頂いて会社が楽しそうな雰囲気が伝わり、会社風土がとてもよいと感じた。このような会社風土に抵抗感のある人を仲間の輪に入れるヒントはあるか？

A4:2-6-2 の法則に当てはめると、抵抗感のある作業員は2割いると推測しており、その2割ほどのようにアプローチするかが重要。2割の人においても、よいところを拾い上げ、評価することが重要と考える。

Q5:ヤッターカード(改善提案)の提出件数が 200~300 件/年とのことだが、ヤッターカードを提出してもらう秘訣は？

A5:提案内容には等級を付け、インセンティブを付与している。また、件数や改善効果金額は人事考課の材料としている。

#### 6. 見学会を終えて

三島食品殿は、B 面活動、ヤッターカード、めざうる(社内技能認定制度)、ファインプレー賞などの多くの取り組みを通して、従業員が活躍できる舞台づくりを実施し、従業員の承認欲求を満たせるよう活動している。また、名前立てと称して、理解し易く愛着の沸くネーミングをプロセスや活動につけることでも従業員の仕事に対する楽しさを生み出している。これらにより、従業員のやる気・モチベーション向上を図り、エンゲージメントを高める取り組みを推進している。

モチベーションやエンゲージメントを高める方法として、外部より提供製品の社会への貢献度を聞く、顧客などのステークホルダーに感謝されるなどがあるが、インフラ業界に従事する我々において、顧客の感謝の声を聴く機会は少なく、仕事に対するモチベーションやエンゲージメントを高めることは難しい面もあったと思っていた。しかし、今回の三島食品殿の取り組みやお話を聞いて、各自がアイデアを湧き立たせ、語り合い、周りも巻き込んで働く人がワクワクする、面白くて楽しい会社にする方法も、モチベーションやエンゲージメントを高める、組織を活性化させられるのだと改めて認識させられるとともに刺激を頂き、組織文化の醸成について考えさせられるよい見学会となった。

最後に本見学会という貴重な機会を与えてくださった三島食品殿のみなさまのご厚情に深く感謝申し上げます。ありがとうございました。



見学会参加者 16名

## Ⅲ. 令和6年度定例研究会・各グループ活動状況

### 1. 第1グループ(鈴木リーダ) 令和6年度の活動状況

研究テーマ:最新知見を踏まえた品質コンプライアンス事故を発生しない/させないQMS 等の研究

本年度は、「品質コンプライアンス違反を発生しない/させないためのガイド」初版発行に向けて、品質コンプライアンス事故事例や再発防止に繋がる安全文化醸成活動の事例収集や課題収集を進めていき、2025年3月までに7事例を分析した。

各資料とも事象、影響、原因・対策を纏め、品質保証研究会からの提案を纏めている。国特有の安全文化フォーラム 日本(NEA No.7682)を研究し、日本特有の「まじめ」「保守的」から品質コンプライアンス違反に陥る可能性があることがわかった。日本人特有の事なかれ主義が働くことで、状況が継続し、前例主義や自身から「問題はない」と思い込み、法令を守らずに現状を維持することがある。

品質コンプライアンス違反の共通因子を抽出し業界に潜む要因を研究していく。関係各社のQMSに落とし込みやすい品質コンプライアンス事故を発生しない/させないガイドを提案する。

### 2. 第2グループ(酒井リーダ) 令和6年度の活動状況

研究テーマ: NHK\*1 の実践(調達先評価、監査方法の改善含む)の研究 \*1: 無くす、減らす、変える

QASG 会員企業の調達管理がより効果的かつ効率的になることを目的とし、企業へのアンケートを通じて調達業務に関するNHK事例集とガイドの策定を計画している。昨年8月に会員企業40社に対して「調達管理プロセスにおけるNHKの実践に関するアンケート」を実施し、各社のNHK事例(約80件)と調達管理における課題(約40件)を抽出した。

抽出したNHK事例は内容毎に分類を行い、第2グループメンバーでNHK実践に至った経緯をはじめ、その内容や効果の分析を行った。各社が直面している課題(原子力QMSの要求範囲、サプライチェーン縮小、記録の保管等)に対しては、他社から抽出したNHK事例などを参考にして深掘り分析を行い、それら解決策の一部を新たなNHK事例に加えることとした。一方、現時点で解決が困難な課題は次年度以降の新たな研究テーマとして継続して検討を行う予定。

また、NHK実践のためのガイドについては、会員企業が調達管理のNHKに取り組む際に参考とすべく、まずはISO9001要求事項をもとに各社共通のプロセス/活動を整理した。各NHK事例をそれらプロセス/活動が参照する構成としてガイド素案を作成し、最終化に向けてメンバーでレビューを行っている。

## 編集後記

筆者は野球が好きで、大谷選手がMLBに行ってから、MLB、特に大谷選手の試合をよく見えています。先月の日本での開幕戦もとてもいい試合でした。

MLBと大谷選手を見るようになって感じることは、MLBは新ルールや仕組み等を取り入れるのが早い、大谷選手は常に変わることを考えている、ことです。例として、MLBでは今年のオープン戦からロボット審判と呼ばれるAI審判が試験導入されました。また、大谷選手では、投手の際に従来のセットアップ投法とは異なるノンwindアップ投法の試行をしていることなどです。

当研究会も原子力以外の分野の活動を積極的に学び研究してきていますが、今回の三島食品殿の組織文化を醸成する活動など、新しいことを各社に応じた形で取り入れ、より良い仕組みや組織文化へと変わり続けることで原子力施設の更なる安全、信頼性の向上に寄与していきたいと思っております。(編集:M.T)

以上