国立大学法人
東京海洋大学
Tokyo University of Marine Science and Technology

人材育成の基本

～育成体系と個々人のモチベーション～

品質保証の実務経験と調査研究から考える人材育成と組織づくり

東京海洋大学　学術研究院　食品生産科学部門

教授　松本隆志

Confidential

プログラム

はじめに

01 品質保証は「事業のナビゲーター」― 人材育成を考える前に

02 品質保証の仕事から考える人材要件と人材育成

03 目的に応じた教育と品質保証を機能させる仕組みづくり

04 現場の経験を通じて品質保証人材を育てる

最後に

Confidential

国立大学法人
東京海洋大学
Tokyo University of Marine Science and Technology

はじめに

企業での経験と、現在の研究・教育活動

品質保証の実務経験を踏まえて、人材育成を考える

Confidential

自己紹介｜企業での経験から大学での研究・教育へ

国立大学法人 東京海洋大学 Tokyo University of Marine Science and Technology

食品の研究開発・生産技術・品質保証に携わり、国内外の現場を経験

1989–2002 **株式会社中埜酢店（現 Mizkan）**

研究所／生産技術部／海外事業統括本部

2002–2018 **味の素株式会社**

食品研究所 食品評価・解析グループ長 ➡ 本社食品統括部・品質保証部 食品事業担当部長
➡川崎工場品質保証グループ長・部長 ➡タイ味の素 品質保証部長

2018– **国立大学法人　東京海洋大学**

学術研究院 食品生産科学部門　教授

1989年 京都大学農学部食品工学科卒業 ｜ 2000年 博士（農学）取得

Confidential

主な研究業績｜食品安全・品質保証

国立大学法人 東京海洋大学 Tokyo University of Marine Science and Technology

今回の講演の背景となる調査研究を中心に紹介

2021 **食品製造者における品質保証人材の育成に関する質的研究**

日本食品科学工学会誌 68(3), 138–147

2021 **食品企業のGFSI承認認証規格：JFS-Cの認知**

Journal of Food Safety

Food companies' perception of Japanese Food Safety Certification recognized by the Global Food Safety Initiative: Current state of program diffusion and future issues

2022 **食品製造者における品質保証に関する実態調査（HACCP制度化後に取り組むべき品質保証）**

日本食品科学工学会誌 69(9), 431–442

2024 **食品製造者における食品安全文化の醸成と品質保証の強化**

日本食品科学工学会誌 71(11), 427–440

2026 **食品企業の海外事業展開における品質保証の強化**

日本食品科学工学会誌 73(4), 107–118

2026 **自主回収の届出義務化前後における食品リコールの動向と要因分析**

日本食品科学工学会誌 73(5), 151–159

2026 **食品リコールの構造分析（CLASS分類・回収率）**

新PL研究 11

Confidential

国立大学法人
東京海洋大学
Tokyo University of Marine Science and Technology

01

品質保証は「事業のナビゲーター」

― 人材育成を考える前に

品質保証の役割と課題を踏まえ、求められる人材像を考える

品質保証の役割・課題　→　人材要件　→　育成の実践事例

Confidential

食品企業で品質保証業務に携わる中で感じた課題

01	**成果が見えにくい**	食品安全は当然とされ、トラブルはマイナス評価。減少しても品質保証活動の成果かどうか判断しにくい
02	**役割・専門性が理解されにくい**	基準・ルールやMS要求事項への不適合の指摘が目立ち、仕事の全体像や重要性が理解されにくい
03	**人材の確保・育成が難しい**	育成体系が不十分で、場当たり的な育成になりがち
04	**投資・体制整備が難しい**	問題が起きていない平常時には、未然防止のための投資や体制整備の必要性が理解されにくい
05	**品質を自分の仕事として捉えにくい**	食品安全・品質が品質保証部門だけの仕事になりがち

品質保証を機能させるために、どのような人材と組織・仕組みが必要か

大切にしてきた信条

「品質保証は事業のナビゲーター」

Confidential

品質保証人材の育成 — 職務の明確化と計画的な人材育成

職務・役割を起点とするアプローチ

Job Description（職務記述書）

- 職務・責任と必要な能力を明確化
- 職務に適した人材を配置
- 担当職務に必要な能力を高める

組織的な育成を重視するアプローチ

計画的な人材育成

- 将来の役割も見据えた育成計画
- 教育・OJT・配置転換を組み合わせる
- 専門性とマネジメント力を養う

Confidential

品質保証人材の育成に関する研究

業務を起点に人材要件を整理し、教育と実務経験を組み合わせる

品質保証部門の主業務

- 品質マネジメント
- QMS・FSMSの維持・向上
- 新製品・改訂品の審査
- 品質課題・問題への対応
- 品質に関する教育

業務を遂行するための人材要件

経験

工場（品質保証・製造）、研究・開発など

知識

QMS・FSMS、HACCP、法規、社内基準・ルールなど

能力

コミュニケーション、リスクマネジメント

教育による人材育成

OJT

実務経験・課題対応・人事異動

OFF-JT

研修・勉強会・事例共有

専門性とマネジメント力を育成

業務の整理 → 必要な「経験・知識・能力」の明確化 → OJT・OFF-JTによる育成

Confidential

国立大学法人
東京海洋大学
Tokyo University of Marine Science and Technology

02

品質保証の仕事から考える

人材要件と人材育成

海外法人での品質保証部長育成の経験を通じて、
役割の明確化と実務経験による育成を考える

職務の整理　→　人材要件の明確化　→　育成・組織づくり

Confidential

国立大学法人 東京海洋大学 Tokyo University of Marine Science and Technology

品質保証部長に求める人材要件と育成方法

業務から必要な要件を定義し、役割付与・教育・実務経験で育てる

必要な資質・能力／知識・経験

資質・能力

- 組織マネジメント、目標設定・計画推進
- コミュニケーション、問題解決
- リスクマネジメントと判断

知識・経験

品質保証の実務経験、社内基準・ルールの理解

育成の実践

1. 品質保証部の運営、会議の進行を任せる
2. 監査・被監査を経験させる
3. 日本での研修、勉強会で学ぶ
4. 日々の課題対応を通じてOJTを行う

育成する側　**事例共有だけで終わらせず、実際のトラブル対応を一緒に考える**
育成される側　**成長意欲を持ち、課題を自分ごととして捉え、自ら考え行動する**

結果：3年間で、品質保証部門の立て直しと後継者育成のミッションを達成

Confidential

品質保証部門の役割分担を見直す

機能別から工場・製品カテゴリー別へ — 部門全体の対応力を高める

従来｜機能別の役割分担

- 新製品・改訂品評価
- ISO・HACCP 等
- Halal・Kosher
- Food Defense 等のプロジェクト

担当者の異動・退職で業務が滞る

見直し後｜工場・製品カテゴリー別

A工場 品証担当	**B工場** 品証担当	**C工場** 品証担当
D工場 品証担当	**E工場** 品証担当	

複数業務を横断的に担い、役割を交代

業務の継続性
担当交代時の停滞を防ぐ

全体観の向上
工場・製品の課題を俯瞰

柔軟性の向上
ローテーションで経験を広げる

組織の仕組みづくりも、人材育成を支える

Confidential

国立大学法人
東京海洋大学
Tokyo University of Marine Science and Technology

03

目的に応じた教育と

品質保証を機能させる仕組みづくり

品質リスク評価・監査員養成・海外Schoolの事例から、
教育の目的と、人材育成につながる仕組みを考える

教育目的の明確化　→　対象者・内容の設計　→　実務への定着

Confidential

目的に応じた教育｜国内・海外での3つの実践例

教育の狙いを明確にし、対象者・教育内容・資格や運用の仕組みを設計する

01 品質リスク評価

新製品・改訂品のリスクを見極める

評価者の社内資格制度

R&D・事業・品質保証の関係者に教育

02 品質監査員養成

監査の力量と判断の一貫性を高める

社内監査員資格制度

監査経験・同行監査・継続教育

03 海外品質保証School

グループの基準・ルールを浸透させる

世界各地域で定期的に開催

直接の交流による人材育成・意欲向上

ポイント：教育の実施で終わらせず、資格・実務・継続学習につなげる

Confidential

国立大学法人
東京海洋大学
Tokyo University of Marine Science and Technology

04

現場の経験を通じて

品質保証人材を育てる

国内工場での仕組みの整備と人材育成を紹介し、
品質保証の様々な取組の総合として食品安全文化を考える

仕組みの整備　＋　現場での課題解決　→　現場感覚・問題解決力の向上

Confidential

品質保証部員の育成と現場力の向上 — 国内工場での実践

国立大学法人 東京海洋大学 Tokyo University of Marine Science and Technology

品質トラブルへの対応を、仕組みの整備と現場での人材育成の両面から推進

仕組みの整備｜FSSC 22000の導入

・工場全体の食品安全マネジメントを統一
・品質トラブルの原因解析と再発防止
・科学的根拠に基づく管理条件・ルールの整備

＋

人材育成｜製造課担当制の導入

・品質保証部員を製造課ごとに担当配置
・製造現場に入り、課題を一緒に把握・解決
・工程理解、リスク感度、問題解決力を養成

品質保証部員の「現場感覚」を高め、製造部門と協働して品質課題を解決する体制へ

要点：システムを整備するだけでなく、現場で活用する人材を育てる

Confidential

食品安全文化の醸成 ― 品質保証に関わる様々な取組の総合

国立大学法人 東京海洋大学 Tokyo University of Marine Science and Technology

各企業のシステム・基準・ルールが社内に浸透し、安全な製品が顧客に届く状態を食品安全文化が醸成された姿と捉える

品質保証の仕組み

各企業の品質保証システム・基準・ルール

↓ 社内に浸透

製造部門の取組例

- 手順書・管理基準の整備
- 従業員教育と工程管理
- 製造工程の異常・不適合への対応と再発防止

品質保証・関連部門の取組例

- 商品設計・原材料調達の管理
- 品質目標・KPIとトラブル対策
- サプライチェーン全体の品質保証

↓

安全な製品が製造され、顧客に届けられる

要点：これらの取組の総合を、食品安全文化が醸成されている姿と捉える

参考：松本（2024）日本食品科学工学会誌 71(11), 427–440

Confidential

国立大学法人
東京海洋大学
Tokyo University of Marine Science and Technology

最後に

3つの実践事例から考える、品質保証人材の育成

教育・実務経験・組織づくりの共通点を整理する

Confidential

国立大学法人 東京海洋大学 Tokyo University of Marine Science and Technology

まとめ｜品質保証人材の育成で大切にしてきたこと

人材育成は、教育だけでなく、役割の明確化・実務経験・組織の仕組みを組み合わせて進める

01 海外法人での事例

責任者・後継者の育成

人材要件を明確にし、実務を任せ、
トラブル対応をともに考える

02 目的に応じた教育

リスク評価・監査・海外School

教育目的を定め、資格制度・
継続教育・直接対話につなげる

03 国内工場での事例

現場感覚を育てる

FSSC 22000と製造課担当制を通じ、
現場で課題を解決する力を養う

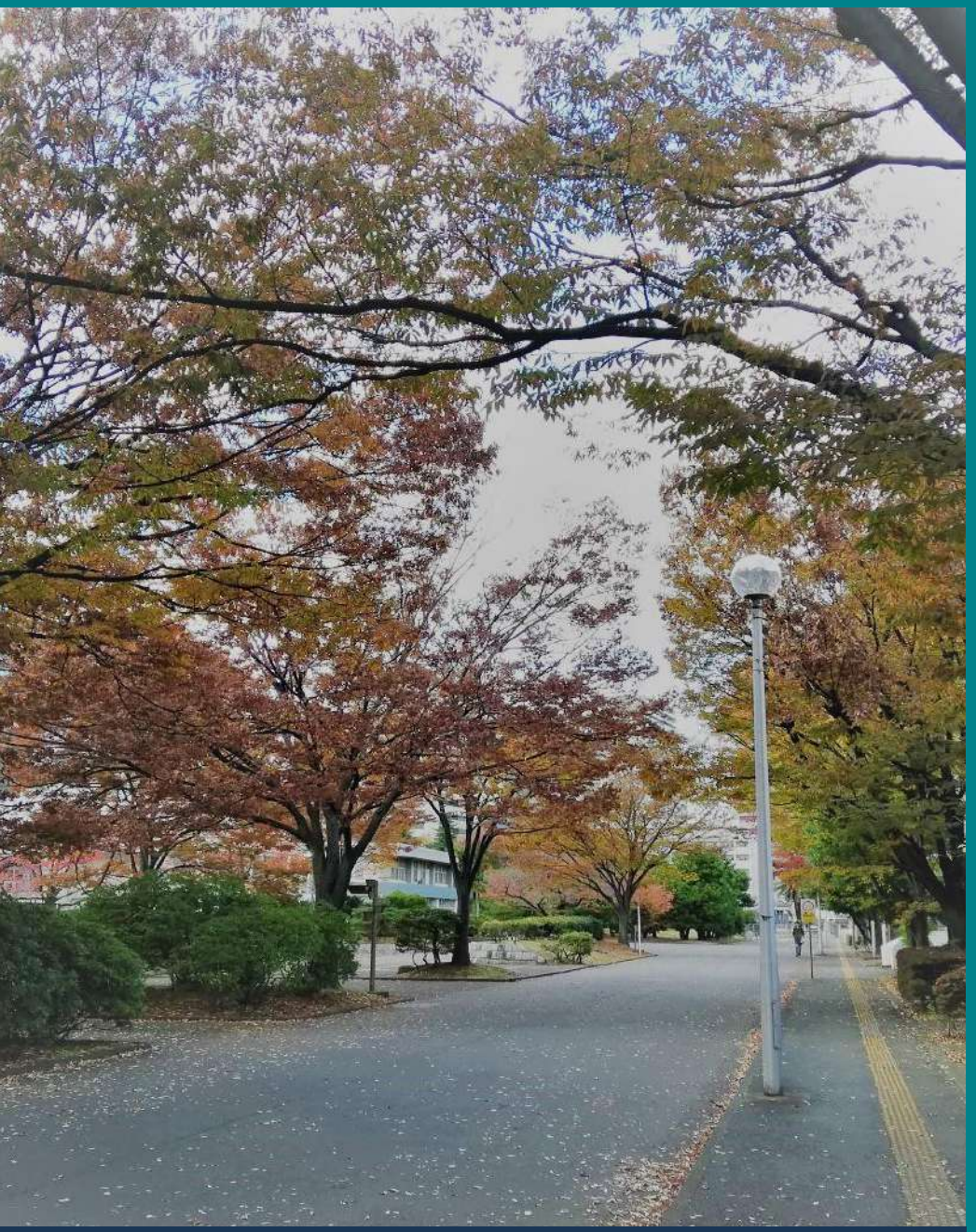
共通する育成の視点

役割・要件の明確化 | 目的別教育 | 実務での経験 | 組織・仕組みづくり

品質保証は「事業のナビゲーター」

事業部門とともに課題を解決できる人材を育てる

Confidential



撮影：松本隆志

国立大学法人
東京海洋大学
Tokyo University of Marine Science and Technology

JAPAN FOOD SAFETY DAY 2026

ご清聴

ありがとうございました

お問い合わせ

東京海洋大学　学術研究院　食品生産科学部門

教授　松本隆志

tmatsu55@kaiyodai.ac.jp