

## 連載

# 中小食品工場の品質・安全性管理のポイント

## 第2回 品質方針と経営者の責任について 一樽に水を注ぎ続ける大切さ

河岸 宏和

<執筆者略歴>

ホームページ「食品工場の工場長の仕事とは」を主催、メルマガ「食品工場の工場長の仕事」を発行、著書に「ビジュアル図解 食品工場のしくみ」(同文館出版)

### 経営者が品質方針を 自分の言葉で宣言します

中小食品工場の場合、経営者の顔が従業員やお客様から見られることが多くなります。本社兼本社工場といった場合も考えられますし、本当に社員が社長兼工場長で、あとは時間で雇用しているパートさんのみの場合もあります。世界的に食の安全が農場から食卓まで求められるようになると、「私の工場は人がいないので細かい品質管理はできません」という言い訳は通じなくなります。ただし、経営者の顔が見える工場の大きさであれば、今回の品質方針の徹底力は非常に有利に働くと思います。

図1のドベネックの要素樽の水を貯めることを

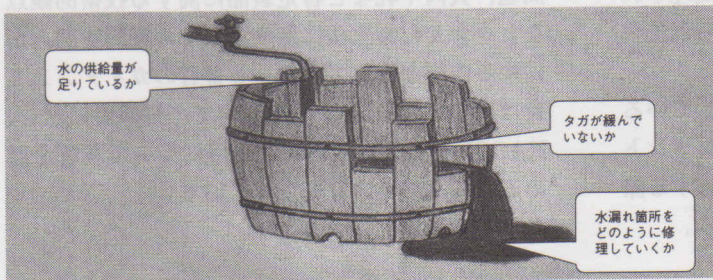


図1 ドベネックの要素樽

経営者が宣言します。この水は経営の土台になります。樽の中の水を自分の工場で働く人にとってわかりやすく表現します。2005年に起きたマンション耐震強度偽装事件は、マンション供給会社の大きな考え方＝「都心に大きなマンションを安価で供給する」——この方針はすばらしかったのですが、土台の安全、品質に関する方針が不明確だったと思います。食品安全に関する大きな方針を明確にします。この方針はある程度大きくとらえてください。毎年毎年変更するような内容ではなくて、一度方針を立てたら10年程度は変更することなく進めた方がいいと思います。ISOを取得するために会社の方針は別途新たに作り上げて、それとは別に食品安全方針を設定する企業もありますが、朝礼時などに毎日唱和する工場の方針の中に、含めた方がいいと思います。

方針は次の3つの要素が含まれることが大切になります。

1. 最終商品の品質に関すること
2. 地域、地元の環境に含まれること
3. 工場で働く方の安全に関すること

1の最終商品に関することは「品質は〇〇〇の命」「品質最優先」「お客様が一番」など経営者が自ら自分の言

業で表現することが大切です。そしてこの方針が工場内の今までの習慣よりも優先することを経営者が宣言します。そして例外事項を一つひとつ明確にしていきます。再生品（一度商品にしたものを再度原料に使用すること）の使用をどうするか、半製品（包装をしないで加工済みの商品を保管すること）の使用をどうするか、本当にいま工場内で行っている作業は、お客様の方を見ているかどうかを真剣に考え矛盾することをリストアップします。

2の地域に対する配慮を欠くと、2000年のハリウッド映画「エリン・プロコピッチ」のように、企業が利益を優先させて、地元の方が住みにくい地域になってしまいます。日本でも有機水銀、カドニウムなどの公害が発生しています。公害問題に発展しなくても、原料を入荷する配送車が交通の障害になっているとか、排水処理場のおいが発生して気持ち悪くなったとか、廃水処理場の水が放流する場所で泡立っているとか、従業員が通勤してくるときにくわえたばこで、たばこを道に捨てて困るとか、工場の周りにゴミが非常に多いとか、地元、地域の方と環境を考えれば考えるほど奥が深くなっていきます。

3の工場で働く方の安全に関することは、3番目に挙げていますが、働く方にとっては最優先事項になると思います。工場で働いた代償として、アスベストを吸って病気になったとか、機械に挟まれて指を落としたとか、通勤途上で交通事故に遭って亡くなってしまったとかいろいろなことが考えられます。特に最近、過重労働、過労死といった考え方がありますので、今日は忙しいので寝ないで働けということができなくなってきました。

## 毎年毎年、具体的な目標を立てます

1、2、3のそれぞれの項目に具体的な数値目標を入れます。この数字が樽の中に貯まる水の量になります。

1の品質に関する数字について考えてみます。ここでクレームをゼロにしようという目標値を挙

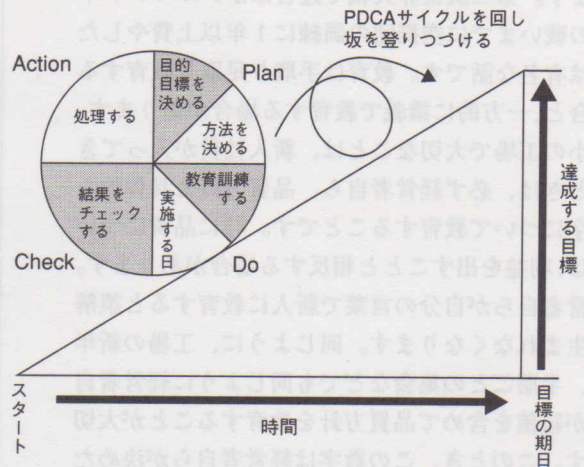


図2 目標達成のためのPDCAサイクルの考え方

げる方もいます。クレームをゼロにする一番良い方法は、クレームの対象になる製品を出荷しなければクレームはゼロになります。ただし、その場合に工場は製造するものがなくなりますので、目標としては、ふさわしくありません。では具体的な目標値としては、品質が良くなれば売上げ、出荷量が増えるはずですが、売上げが第一の目標になります。そしてその売上げに達したときのクレーム数、内部確認ができた内部クレームの数などを目標値とします。図2の目標達成のためのPDCAサイクルの考え方の中で“Plan”がこの目標値の設定に当たります。そして具体的な行動を決めます。誰が、どうすれば売上げが伸びて、クレームが減るかを考えます。目標値を掲示し、そして徹底します。品質方針と矛盾した現状の作業についても何時までに誰がどのように解決していくかを明確にします。そのことに片眼をつぶってはい、本当の品質最優先とは言えなくなってしまいます。

## 教育訓練を実施します

テニスの試合で、ラケットを握ったことのない人にラケットを握らせていきなり試合に出したりはしません。最低限必要なテニスのルールの説明とラケットの握り方、ラケットの振り方などを教育して、練習をしてから試合に出場することにな

ります。第二次世界大戦で連合軍がノルマンディーの戦いまでに空挺団の訓練に1年以上費やしたのは有名な話です。教育は手取り足取り教育する場合と、一方的に講義で教育する場合があります。中小の工場で大切なことは、新入社員が入ってきたときは、必ず経営者自ら、品質方針と具体的な数字について教育することです。特に品質については、利益を出すことと相反する場合があります。経営者自らが自分の言葉で新人に教育すると誤解が生まれなくなります。同じように、工場の新年度、半期ごとの集会などでも同じように経営者自らが数値を含めて品質方針を教育することが大切です。このとき、この数字は経営者自らが決めた数字であって、必ず達成する数字でなくてはなりません。数字ができないと心の中に思っていると、言葉の端々にその思いが出てしまいます。数字を具体的に示すことなく話す場合がありますが、曖昧さが残ってしまい、ごまかしが発生します。会社の品質方針は必ず一つひとつの数字を具体的に挙げるのが大切になります。

### 目標の達成度をチェックします

図3のように具体的なグラフで進捗を確認します。数値化ができないという部署もあるかもしれませんが、仕事の結果は必ず数字として現れてきます。最終的には工場の売上げ、利益で現れてきます。その時に、片眼をつぶって利益を優先してしまうと、マンションの耐震強度偽造と同じ結果になってしまいます。図3のように部門ごとに目標値を明確にして進めますが、その集約した数字

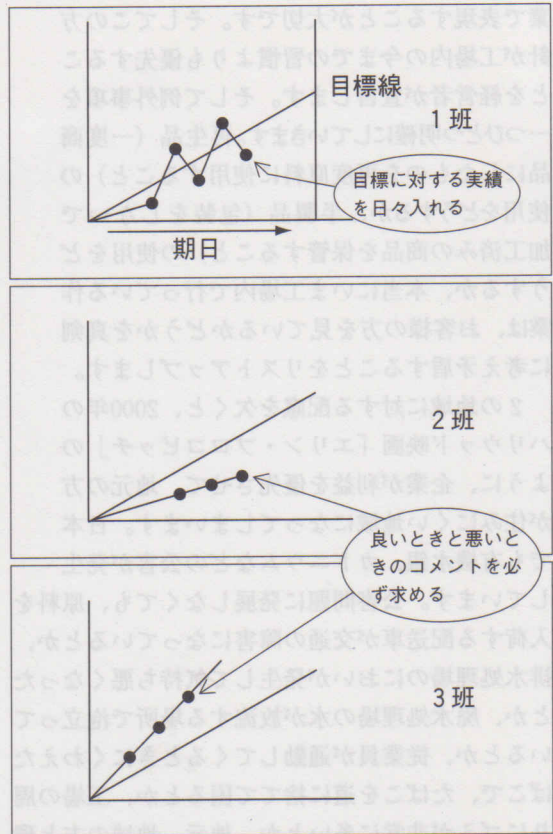


図3 目標への管理方法について

が必ず良くなることを考えていなければなりません。品質管理担当の方の目標値がクレームの減少であって、工場の出荷量が減ってしまって、結果としてクレームの数字が減ってしまっても品質管理担当者は評価を受けることになります。必ず工場全体のことを考えながら目標値をクリアするようにしなければなりません。

ATPふき取り検査は食品衛生検査指針(2004年改訂)に収載されました

## 新しい衛生管理法 **改訂版** ATPふき取り検査

監修 財団法人東京顕微鏡院 伊藤 武 ATPふき取り検査研究会  
定価2,520円(本体2,400円) 送料400円 B5判 142頁

発行 発売 (株)鶏卵肉情報センター

〒467-0827 名古屋市瑞穂区下坂町1-24  
TEL 052(883)3570(代) FAX 052(883)3572