

以心草紙

●品質管理の仕事

古跡 幹人
2021年3月

古跡と申します。皆さま、よろしくお願いいたします。プロフィールの紹介欄にもありますが、これまでに食品の製造に携わってきて学んだこと、得た知識、経験したこと、そして、私なりの思いを『食品衛生・食品安全・食品製造及びそれらのマネジメント』を中心にお伝えできればと思います。このメッセージの題名を『以心草紙』と名付けさせていただきました。

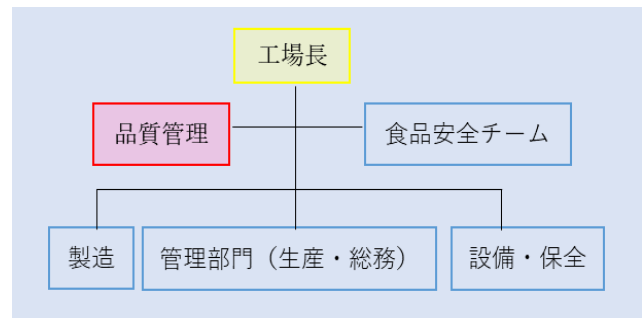
『以心』は、「以心伝心」という熟語から引用いたしました。以心伝心とは、本来の意味は禅宗で、師匠がことばに言い表せない仏法の神髄を文字や言葉を用いず、弟子に心から心へ伝授することだそうです。この度は、弊社ホームページから皆さまへお伝えすることになりますので、「心を以って」書き綴ったことを、皆さまの心に届くように、そして、このメッセージが、今すぐにあるいは後々になってもお役に立てることができるように、かたちにこだわらない文面で、親しみのある存在になりますよう『草紙』といたしました。この『以心草紙』が少しでも皆様のお役に立つことができれば幸いです。これからも、弊社並びに弊社ホームページ共々『以心草紙』をよろしくお願いいたします。

初回は、食品製造（ハム・ソーセージ類）会社で過ごした37年の内、約30年を製造部門と品質管理部門を半分ずつ担当して感じた「品質管理の

思い」を綴りたいと思います。

では、ここから今回の本文です。

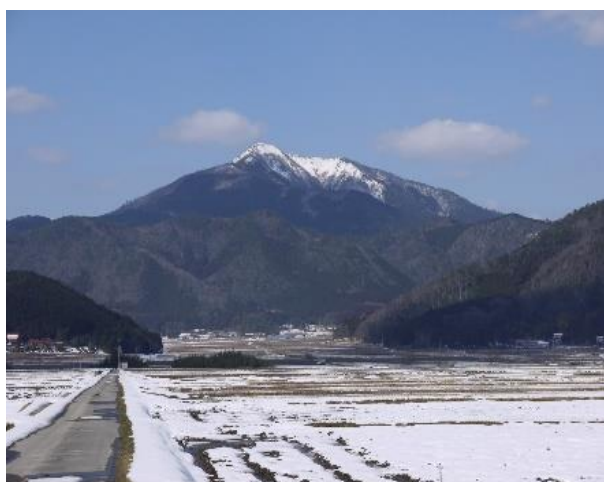
品質管理の役割とは、工場の生産において、安全で一定の品質を保った製品を作るために製造工程を管理する「実管理業務」だと思います。前職では品質管理部門は工場長のすぐ下に置かれ、同じ位置の対面に FSSC22000 の食品安全チームが配置され、その下に製造部門や管理部門、設備・保全部門、が置かれた組織図になっていました。下の図のような組織で、品質を重視した組織図でした。



前職では、会社の方針に品質についての大きな目標があり、その目標が柱となっていました。それは、社長自らが「クレームの発生率は、1.0ppm以下」という目標を掲げ世間に公表して、会社全体で取り組みました。が、ひとたびクレームが発生すると、「私、作る人（製造）。クレームの処理と是正処置する人は品質管理」。更には、クレーム

発生時には製造部門ではなく品質管理が怒られ、挙げ句の果てには、クレームの発生は品質管理のせいにされひどく怒られました。

クレーム「0」が、当たり前。クレーム「0」で、評価は±0。損な役まわり。しかしながら、品質管理部門で仕事をする中でいろいろな事を学び経験することができました。今回は、それを大まかにまとめ、そして次回以降の『以心草紙』で、細かく綴りたいと思います。



(山口県 十種ヶ峰 989m)

品質管理担当者は、「製品の基礎知識」と「製造現場」を熟知していなければなりません。そのうえで、各工程における「品質管理項目（微生物、理化学的性状、官能評価など）」を理解しておかなければなりません。もちろん、それらの品質検査についても理解し、知識だけではなく、実践技術（検査の精度が確保された力量）も必要です。力量については定期的に再評価が必要になります。人だけではなく、検査で使用する機器の点検・校正も然りです。こういった、技術・スキルはそれぞれの部門に相応したものがが必要です。

品質管理担当者は、「教育者」である必要があります。マニュアル、手順書や品質規格の実行およ

び遵守のためには、教育が不可欠です。1から10まで、こと細かく教え込み、理解して実行してもらうための教育です。この教育は、手を変え、品を変え、そして何度も何度も実施しなければなりません。製造の現場でその都度、指導を実施、叱ることも重要ですし、一堂に集めて集合教育の実施も必要になります。教えるだけでは意味がありません。「あたりまえにできる」レベルまで「しつけ」することが求められます。マニュアル違反等は、「その場で即、指摘、注意・指導」です。違反をしたその場で、叱り、教育をして、マニュアルを守ることを約束してもらいます。この違反内容は、上司にも事実を報告します。再教育の手助けをしてもらうためと、マニュアルの定着のためです。些細な内容でも注意することは大変勇気が必要なことです。指摘や注意をすることは、品質管理者だけでなく、管理監督者の大切な仕事のひとつです。品質管理担当者は、的確で迅速な「調査能力」が必要です。

トラブルやクレームが発生した時の原因追究については、4つのM (Man Machine Method Material) に分類して真因を突き止めます。調査の段階で必ず頭の中に入れておかなければならないことは、「人間の弱い特性」です。調査は記録を基にしたトレースと現場を中心とした、「三現主義」及び「5ゲン主義」で実施していきます。当然のことですが、この過程で、当事者から事情を聴くことになります。ここでも的確で迅速な事情の聞き取りが必要になってきます。「真実は一つ」と、言いますが、最も大切なことは、「正直に話せる」職場の風土、雰囲気です。こうした、明るく素直な職場づくりにも品質管理の果たす役割は大きいと思います。



(カタクリ：十種ヶ峰)

品質管理担当者は、「小心者」でなければなりません。心配だ！心配だ！と思う、口にするだけではダメです。行動が伴わなければ何にもなりません。常に、危害要因とそのリスクを考える必要があります。リスクを取り除く、あるいは回避、低減、共にするなど、危害要因を管理する、その上に立った行動を取らなければなりません。

そして、鋭い感性を持って行動しなければなりません。(余談ですが、品管は敏感。君は鈍感って、叱られました。)落ちていた「古くぎ」を見逃さず、「落ちない仕組み創り」まで発展させなければならぬのです。さらに、管理 (Control) から管理 (Management) へ。

人は、変わりません。ことわざにも「三つ子の魂百まで」とありますが、その通りだと思います(おそらくその通りだと思います。)でも、人は「仕事」によって変わり、また「仕事」は人を変えます。これは、その人が変わったのではなく、そのひとの「行動」が変わった結果なのだと思います。その根底にあるのは、「考え方」の変化なのではないのでしょうか？ この先の「以心草紙」で綴ることになるとと思いますが、部下への指導法に「性格を責めてはいない。性格は変わらない(三つ子の

魂百まで)ので、行動を変えることで、その弱点をカバーする」というのがあります。

先にも述べましたが、「品質管理担当者は、小心者」「鋭い感性を持つ」は、持って生まれた性格も有りますので、まさしく「行動で変える」ことを実行しなければなりません。

品質管理の責任者を病院に例えるなら、「医師」です。患者さんを問診・診察して疑われる病気の検査をします。品質管理の検査員の方は「検査技師」です。医師から指示された検査を正確に実施しなければなりません。問診・診察の結果と検査の結果を総合的に判断して病名の決定、治療方針を立てることになります。また一方で、病気に罹らないように指導するのも医師の重要な仕事です。私の主治医が言っていましたけど、医師は最悪の病気を想定して検査するそうです。

次回以降は、食品衛生・食品安全の基礎編を綴りたいと思います。



(山芍薬の自生群：十種ヶ峰)