

以心草紙

● クレーム・トラブルの芽を摘む

古跡 幹人
(2025年1月)

クレーム・トラブル・アクシデント・インシデントを未然に防ぐことは、品質管理責任者、各部署の管理責任者が本来なすべき仕事として重要な任務である。

起きてしまった事のリカバリーや、同じ内容の案件が二度と発生しないように是正措置を行い、関連する従事者に教育を実施、更に改善措置が意図したとおりに実施されているか、それらが有効であったか検証、レビューを実施する。これら一連の対応は、大変重要で絶対放置してはならない。

クレーム・トラブル・アクシデント・インシデント、さらにヒヤリハットなどは、組織にとってはある意味では「宝の山」と言えるかもしれない。

しかしながら、起きてしまったこれらの後始末は、非常に大きなエネルギーと時間、費用を費やしてしまう。

原因の追究、再発防止（ハード面、ソフト面）の実施に多くの時間、多くの人員を使うことになる。この点においては組織にとって大変無駄な費用となる。この費用は、製品価格に転嫁できない。

組織内だけに留まらず外部へ流出してしまい、クレームやリコール、製品回収になった場合は、消費者をはじめ関連する顧客に迷惑をかけ信頼を失うことにつながる。規制当局による行政処分、刑法に触れる場合はその対応等、考えるだけで頭が痛くなりそうである。顧客に対する、お詫び、

そして報告。このようなりカバリーは、拡大防止、早期収束、そして信頼回復のために組織をあげて取り組まなければならない。

先にも述べたが、無駄なコストで、極力使いたくないコストである。クレーム・トラブルを「0」にすることはできないが、極力発生させないよう「0」に近付けることは可能である。

工場のクレーム・トラブルは、製造現場で発生する。製造現場で、これらの芽を発見して摘んでしまうことで発生を防止することができる。言ってしまうえば、簡単で当たり前の事であるが、これが、なかなかできないのが現実である。

今回は、クレーム・トラブルを未然に防ぐために品質管理責任者、各部署の管理責任者が日々実施すべき『仕事（行動）』を記す。

【三現主義で行動】

三現主義については、以心草紙(2022年10月：真因追究と三現主義・五ゲン主義)で触れたので参照願いたい。



(山口市 : ブラシの木)

三現主義の『現』は、現場・現物・現実を示し現場に赴き、現物を見て、現実を認識することである。その身を常に製造現場に置き、製品・工程・従事者の状態をチェックし、更に従事者から情報を得るよう心がけなければならない。常に製造現場に居ることは難しいと思うが、極力、ルーチン業務を無くし、常にフリーの状態にしておくことが望ましい。クレーム・トラブルの芽を摘むためには、製造現場を常に巡回する習慣をつけることが必要で、巡回時に自分で直接見聞きすることが重要である。その時に、「異常」、「変化(点)」、「問題」などが認識できる。自分が、その現場に居なければ分からない事案が多くあることに気が付く。残念ながら、これは仕方ないことかもしれないが、直接作業を行う方々は、管理責任者が「問題」として捉えた事象を、「問題」として認識していないことが多い。たとえ認識していたとしても、報告や連絡をしてくれる方は少ない。

製造現場の巡回時に、報告や連絡をもらった時は、例え急いでいても、他の用事が有ったとしても、一旦立ち止まり聞き流すことなく相手の話を丁寧に真摯な態度で聞くことが重要である。そして、連絡していただいた事への感謝を伝えることを忘れてはならない。製造現場の作業者の「生の声」は大変貴重である。

そして、その場で対処可能なものは即実施し、



(山口市 : ツワブキ)

持ち帰って検討しなければならない案件は、メモし、回答が必要なものはその目安を伝える。

【指示は明確に】

次の文はある職場で責任者が行った注意喚起の言葉である。

「最近、曖昧な指示が多いと感じます。指示は、分かりやすく明確に行うようにしましょう」

例をもう一つ。規格基準ラインのストレスの不良品が多く発生した。作業員からの合否判定について詳細な基準についての質問に「チェックして悪いモノは取り除くように」。この回答は、全くもって問題外である。

最初の例は、江戸小唄にある「火の用心」と同じく具体的な内容が全く無く（殿様が、火の用心と命令した。それを聞いた家老、奉行、その下の部下まで皆が“火の用心”と連呼するだけで、誰一人として行動しなかった。）このような指示では、聞く方は、最近の指示とはどの事を指しているのか、何をどうすればよいのか全く分からない。

二番目の例は、責任者失格と言われてもしかたがない指示内容である。悪いモノを取り除かなければならないのは当たり前のことで、そんな事言われなくてもわかっている。そのような当たりの指示ではトラブル発生の現場では従事者は動けない。聞きたいのは、詳細な基準である。

使用する言葉にも注意が必要である。ついつい使ってしまうがちであるが「しっかり」「ちゃんと」「きちんと」「徹底する」は、この場合は“禁句”である。これらは、いい加減な指示につながってしまう「言葉」である。

例として、「しっかり」という語句を国語辞典で調べてみると、

- ・物事の基礎や構成が安定しているさま

- ・考えや人柄などが堅実で信用できるさま
 - ・気持ちを引き締めて確実にするさま
- などとある。

指示に対して「しっかり」「ちゃんと」「きちんと」「徹底する」仕事をしてもらうためには、要点を詳細に、明確に、具体化しなければならない。

今回のテーマ「クレーム・トラブルの芽を摘む」手段として、製造現場で行う指示は分かりやすく明確でなければならないと述べたが、では、明確な指示とは、どのような内容でなければならないか、以下に記述する。

要点を詳細に、具体化する方法として、この「以心草紙」2022年7月 マニュアル（ルール）について③の冒頭のページに記した「マニュアルに記載すべき内容」が参考となる。

前述の例に挙げた、職場で責任者が行った注意喚起の言葉を修正すると

「指示は、具体的な内容：（いつ、だれが、どこで（を）、何を）を示し、意図する成果：（可能な限り数値化する）、納期：（いつまでに終わらせる）を明確にしましょう。」となる。

記述の内容が2022年7月の「以心草紙」と重複するが、安全で衛生的で美味しい食品を作り続けるために重要なことなので、あえて記載する。

製造現場に指示する内容は、次の項目を常に頭のなかに入れておく。

内容：いつ、だれが、どこで（を）、何を、どの

程度まで、手順やポイント⇒ 5W1H

頻度：1回／日、1回／週、あるいは頻繁に

1時間ごと、30分毎、ロットの切り替え毎、または、開始前、終了時 など。

担当：実施、実行するのは誰なのか、そして、その作業についての専任者、責任者を明

確にする。

確認：実施後の確認方法、基準等を明確にする。

報告（もしくは「記録」）：

指示に対して報告が必要な場合は、指示と同時に伝えておく。また、記録が必要な場合も同様。記録は、トレースが容易にでき、問題があった場合に原因の究明、問題範囲の特定が容易にできるようにしておく。

【人は信用しても、仕事の結果は信用しない】

これは、前職の上司から教わったことである。如何に真面目で有能な人でも、ミスや間違いを犯すのが「人」である。真面目で、有能な作業員、部下が行った作業や仕事の結果であっても、そのまま鵜呑みにして、信用してはいけない。人を疑うのではなく、その『結果』について間違っているかも知れない、何らかの落ち度があるかもしれないという気持ちでチェックをする。

【変化点への対応】

以心草紙 2023年3月（変化点への対応）で記述。今回、記した内容の「三現主義」で行動し、製造現場における『変化点』を一早く見つけて、対応しなければならない。参照願いたい。

【異常が異常であること気づく】

以心草紙 2022年12月（異常が「異常」であるとわかる）で記述した。参照願いたい。



（ 山口市 ： ドウダンツツジ（紅葉） ）