

第1章 品質管理の重要性

1. お客様がアイスクリームに求めるもの

私たちが製造しているアイスクリーム類を買って頂くお客様は、次のようなことを求めています。

- ①**安全・安心**：食べて食中毒を起こしたり、異物混入で怪我をしないよう、安全で、安心して食べられること。
- ②**おいしい**：おいしくて、食べたことに満足すること。
- ③**適切な価格**：いくら安全で、おいしくてもすごく高い値段では困ります。商品の価値に合った適切な価格であることが重要です。

私たちアイスクリーム工場に勤める従業員はまず、この3つのことを肝に銘じておく必要があります。

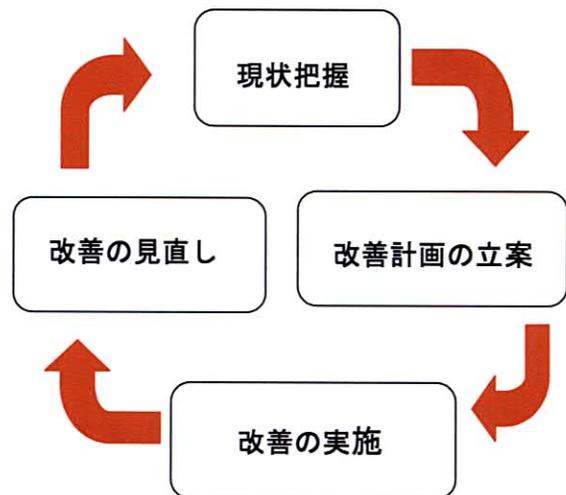


2. 品質管理の大原則

品質管理の大原則として一般的に言われているP・D・C・Aサイクルという言葉があります。これは品質管理の手順を表したものですが、ここではアイスクリームメーカーの場合に合わせて、分かりやすいように少し変形して説明しましょう。

品質管理の「管理」とは品質の状態を常に問題のない状態に保ち、万一問題があれば速やかに改善措置を取ることです。よくあることとして、チェックは頻繁にしているが、チェックのみで終わりその結果が改善に生かされず同じ品質のトラブルを重ねている例を見受けます。

品質管理を効果的に実施するためには次のような手順が重要となります。



- ①**現状の把握**：現在の状況に問題がないかをチェックして、問題点を把握します。
- ②**改善計画の立案**：問題点が発見されたら、この問題点を解決するためにはどのようにすれば良いかを検討し、立案します。
- ③**改善の実施**：改善案に基づいて改善に取り組みます。
- ④**改善の見直し**：改善したことが上手くいっているかを再確認して、必要があれば修正を行い歯止めとします。

ここでのポイントは次の通りです。

- ・しっかりした現状把握によって問題点を明確にすること。
- ・改善策は製造現場の意見をはじめ、関係する部署の同意の基に立案、実施すること。
- ・必ず改善後の見直しをし、歯止め策を実施しておくこと。

3. 改善の取り組みかた

改善に取り組むにはまず、自分たちの工場、部署の管理レベルがどの程度にあり、どのレベルまで引き上げるのかといった目標を立てます。この目標はあまり高すぎた設定にせず、自分たちが努力すれば実現可能な目標にすることが大切です。

例えば、図にあるように目標のレベルに対して、

STEP1

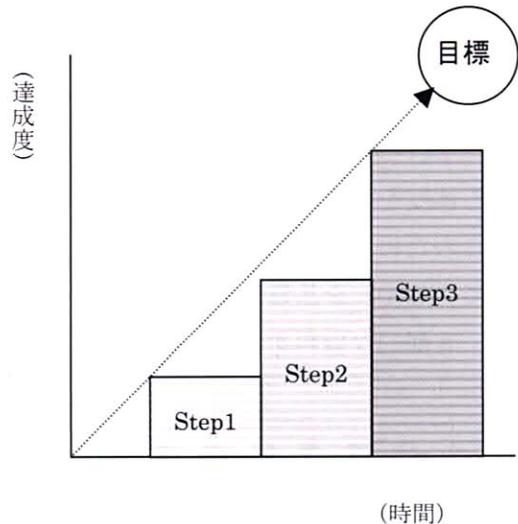
すでに問題が分かっており、今すぐできること。

STEP2

問題点を明確にし、改善案を立案して取り組むこと。

STEP3

ある程度改善に時間を要する少し高いレベルと思われること。



この時のポイントは次の通りです。

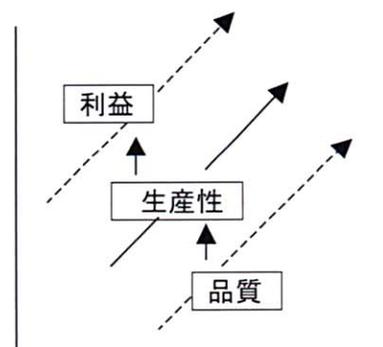
- ・できることから取り組み、成功事例を積み上げることで皆が自信を持てるようにすること。
- ・到達目標が関係者のみんなに明確にされていること。(押し付けはだめ)
- ・できるだけ全員参加の活動にすること。そのためには「なぜ改善が必要であるか」を皆さんに理解してもらうこと。

4. 「儲かる品質管理」とは

私たちアイスクリーム工場に勤務する者の願いは「できるだけたくさんのお客様に自分たちが作った商品をたくさん買って頂き、会社が利益を上げ、たくさん給料を戴くこと」です。

残念なことは、一部の方に「品質管理に対する誤解」があることです。この誤解とは「品質管理を強化するとコストがかかり、儲けが少なくなる」といった考え方です。確かに品質管理にはコストがかかります。しかしよくよく考えてみると品質管理が良くなれば不良品や製造ロスが少なくなり歩留、稼働率といった生産性も向上します。さらに、生産性が向上すれば必然的に利益は向上する訳です。

品質管理が「お客様第一の理念」を基本とすることは言うまでもありません。このことと「儲かる品質管理」は一見矛盾するように聞こえますが、生産性を上げ利益を生み出すことは最初にお話した適切な価格の商品に反映することになり、結果的に矛盾するものではありません。



5. 品質重視の風土作り

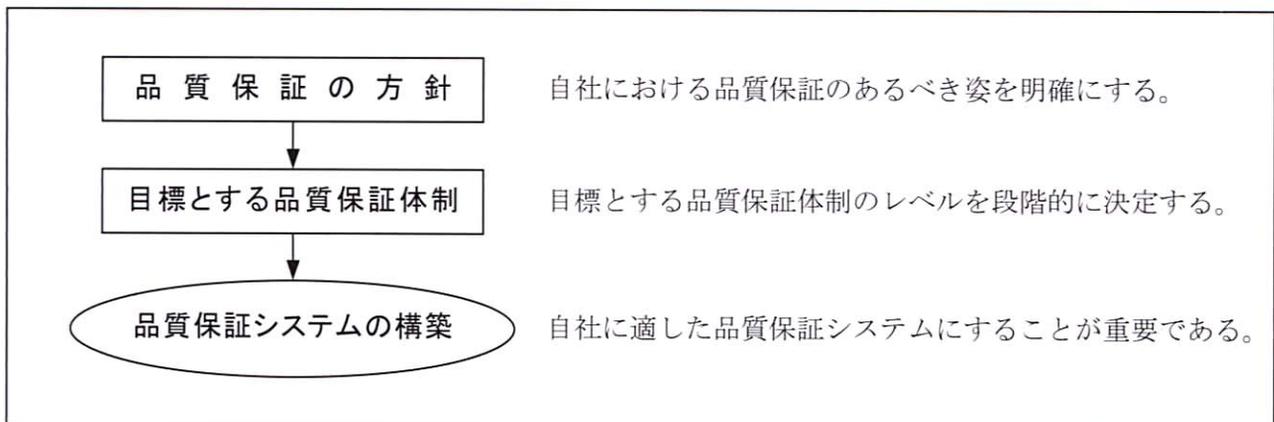
(1) 経営者が品質保証に関する方針や目標を明確にします。

品質重視の社内風土を構築するために最重要な事項は「経営 TOP 自らが自社における品質保証に関する方針を明確にする事」です。ISO9000 では経営者に対し、次の事項を要求していますが、このことは HACCP システムにおいても同様です。

- ① 品質に関する会社の方針を明確にして、関係部署へ指示すること。
- ② 品質保証に関する組織や体制を整備して、品質管理業務がスムーズにできるようにすること。
- ③ 整備した品質保証システムを定期的に見直し、必要があれば改善を行うこと。

また、これらのことを各階層に合った（理解できる）形で伝達して行くことが重要です。経営者自身がこれらのことを理解し、実施するためのリーダーシップを示さなければ品質保証システムが機能する体制を構築することはむずかしいと言えます。

このためには自社における品質保証の現状をしっかりと把握し、何が問題点であるか（改善を必要としているか）を品質保証の担当部署が明確に示す必要があります。具体的には自主的内部監査を実施し、客観的な資料を基にして改善すべき点を明示します。



(2) 品質保証体制の社会環境の変化への対応

近年、わが国における食品産業を取り巻く環境は大きく変革しています。特に Codex などのグローバルスタンダードへの対応や、企業と従業員との雇用関係が大きく変化する中で、その変化への対応が必要となっています。品質保証に関係することでは従来の従業員個々のスキルや意識をベースとする TQC 活動だけでは限界が見えてきました。

そこで、この問題を解決するためには従来の TQC 活動と製造過程をシステムで管理する体制が複合された新しい品質保証体制への再編が必要となります。HACCP や ISO と言ったシステム的な管理と TQC による品質重視の風土作りの 2 つがうまく調和した形で運営されるのが「新しい日本型の品質保証体制」として望ましいと考えます。

