

# コンサルタントの現場から

第34回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

## 異物混入を考える

以前、日本のマクドナルドで発生した異物混入事件は、経営を揺るがす事態にまでなった。最近ではソーシャルネットワークの発達に伴い、このようにネット上で、ネッ

トですぐに広がり、経営的にも大きな打撃を受けるだけに、食品を扱う企業にとっては、異物混入対策には万全を期す必要がある。

ところが、なかなか対策が打てないケースは多い。読者の皆さんも異物が混入していたというふうに遭遇された経験をお持ちの方も多いのではないだろうか。実は、筆者も先日、日本で立て続けに異物混入に遭遇した。一つは、ヨーグルトにまつ毛と思われる人毛が混入していた。広島にある乳業メーカーのものであるが、入っている状況写真と、入っていた人毛をメーカーに送ってあげたのだが、正直、対策も対応もお粗末なものであった。もう一件は、日本でタイ政府公認のタイ料理のお店に行った時のことである。ヤムウンセ

## いつもと違う時に不良が発生する

いずれも、無償で対策のヒントを教授してあげたのだが、まずは、まつ毛事件の例から紹介したい。ヨーグルトを食べたところ、奥の方に、何か黒いものがあることに気付いたので、注意深く写真を撮りながら、その正体を取り出したので、少なくとも、筆者のまつ毛が混入したというようなことは無く、まつ毛と思われるものが混入していたのは間違いのない事実である。担当者の電話での回答は、全工程を確認したが、まつ毛が入るような工程は無く、原因がわからないという説明だった。通常の生産工程でまつ毛等が混入する可能性などはあつてはならないことで、このように日常の生産工程でま

つ毛が混入する可能性はないか調べて、もし原因が見つかったというようなことがあるようでは、日頃から頻りに混入していることになり話しにならないことになる。それでは、なぜ、このような異物が混入したのであるか。

実は、品質不良が発生するのは、いつもと同じ日常の生産の中で発生することはほとんどないの

である。どの生産現場でも、朝一確認として、その日の製造条件の変化点を明確にして、その変化点に対して問題がないかを確認するはずである。

これは、いつもと違う変化があるので不良が発生するので、その変化点に対して管理する必要があるからだ。実は、電話を

してきた担当者は、この基本がわかっていなかった。仕方がないので、機種切り替えや材料切り替え、また、その際に行なう清掃作業等といった通常作業以外の時にまつ毛が混入する可能性はないのか順番に聞いてあげた。話の途中で、担当者が「アツ」という言葉を発したのだが、清掃作業の時、まつ毛が入る可能性がある状態ではないかという話で、清掃作業をしていたのに気付いたのである。不良はいつもと異なる時に発生するケースが大抵なのである。

つ毛が混入する可能性はないか調べて、もし原因が見つかったというようなことがあるようでは、日頃から頻りに混入していることになり話しにならないことになる。それでは、なぜ、このような異物が混入したのであるか。

実は、品質不良が発生するのは、いつもと同じ日常の生産の中で発生することはほとんどないの

である。どの生産現場でも、朝一確認として、その日の製造条件の変化点を明確にして、その変化点に対して問題がないかを確認するはずである。

これは、いつもと違う変化があるので不良が発生するので、その変化点に対して管理する必要があるからだ。実は、電話をしてきた担当者は、この基本がわかっていなかった。仕方がないので、機種切り替えや材料切り替え、また、その際に行なう清掃作業等といった通常作業以外の時にまつ毛が混入する可能性はないのか順番に聞いてあげた。話の途中で、担当者が「アツ」という言葉を発したのだが、清掃作業の時、まつ毛が入る可能性がある状態ではないかという話で、清掃作業をしていたのに気付いたのである。不良はいつもと異なる時に発生するケースが大抵なのである。

## 人起因にしない

さて、もう一つのタイ料理屋での異物混入だが、このお店も、コックに注意しておきますというお粗末な回答だった。よく品質不良の対策書で、「作業ミス、確認ミスがあり、担当者にミスをしないように注意した」というような対策書を見ることがあるが、どうみても、これでは対策にならない。誰かが

できていると推察される。正直、このような食品会社では、まつ毛の混入は今回で対策が打てたとしても、それ以外の不良が発生する可能性は高い。それは、担当者の話から推察すると、品質問題に対する経営トップの意識の低さにも問題があるのではと感じたからだ。品質問題は経営を揺るがすだけに、経営を預かる立場として、自ら重要な管理事項と意識することが大切だ。

## 異物を作らない

ところで、このタイ料理屋での異物混入だが、筆者は、「異物となるものを作るから異物が混入するのです」と、アドバイスした。流石に、このお店の責任者はこの一言で対策に気付くことができた。どうしても、タ

イから取り寄せる食材もあり、袋に入った食材は多い。ビニール袋の端を切り取ってしまえば、その袋の数だけ、異物となるものが発生することになる。基本は、異物となるものを持ちこまない、異物を作らない(発生させない)、異物を入れない

いということなのだが、今回のケースでは、異物を作っていることに問題があると気付くことができたのだ。

## トップの姿勢が重要

どの企業でも、トップの姿勢が極めて重要だ。このお店は、責任者は意識していたものの、どう

対策したらよいか困っていたので、良いヒントをもらったと前向きに受け止め、すぐに対策を実施しますと言われていた。

一方、乳業メーカーは、多分、クレームも多いのだろうが、その処理を担当者任せにして、経営

トップはその問題から逃げていると推察される企業だ。今回の2つの異物混入問題、企業姿勢の違いも感じさせるものだった。さて、皆様の企業では、品質対策は万全だろうか。品質問題は、経営トップ自らが、しっかりと意識して情報を迅速に入手し対策を見届けることが大切と言える。品質問題で経営の足をすくわれるということはないようにしたいものだ。

### <執筆者プロフィール>

#### 高橋 功吉

(たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営 常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経 BP) 他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMC(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

貫流ボイラのさらなるステージへ

様々な業界をカバーする 環境負荷低減型ボイラ

**スーパーエクオス**  
EQi 2000/2500/3000  
小型貫流ボイラ **ガス焚**  
(換算蒸発量:2,000~3,000kg/h)

ボイラ効率 <b>98%</b>	NOx 排出量 <b>25ppm 以下 (EQi 2000/2500)</b>
4位置制御	<b>60ppm 以下 (EQi 3000)</b>
※O2=0%換算	
インバータ搭載 <b>省電力</b>	低騒音設計 <b>75dB</b>
ターンドア比 <b>5:1 (20%~100%)</b>	蒸気乾き度 <b>99%以上</b>
	高機能マイコン <b>S-Navi 搭載</b>

低負荷でも高効率  
低負荷時の効率アップ&負荷追従性向上

**真空式温水機** **ガス焚**  
**スーパーバコティンヒーター**  
GTL 300/400/500/630/800  
(出力:349kW~930kW)

効率: <b>95%</b>	NOx 排出量: <b>60ppm 以下 (O2=0%換算)</b>
部分負荷効率: <b>96.5%</b> (負荷率 20%)	
ターンドア比 <b>5:1 (20%~100%)</b>	スリムボディ・省スペース設計
	新型NJマイコン搭載 負荷追従性を向上

株式会社日本サーモエナー  
**NIPPON THERMOENER CO., LTD.**  
16F One Pacific Place 1601-01,140 Sukhumvit Rd.,Klongtoey,Bangkok  
Tel 02-653-0660 www.n-thermo.co.jp 担当: 家藤 (095-808-2307/tefujin@n-thermo.co.th)

この瞬間も、守ってる

インターネット回線

ジーファイブ

**ALSOK-GV**

ALSOK(THAILAND)CO.,LTD.  
15th.,Ramaland Building,952 RamalIV Rd.,  
Suriyawongse,Bangrak,Bangkok 10500  
Tel:02-632-9140 Mail:info@alsok.co.th

アルソック(タイランド) [www.alsok.co.jp](http://www.alsok.co.jp)  
トータルセキュリティのご提案  
常駐警備、機械警備、CCTVカメラ、アクセスコントロール、AED等

バンコク週報はアルソックと提携しました。