

# 臨床獣医師から見た

# 養鶏業界 32

株式会社ピーピーキューシー研究所 加藤 宏光

## 品質管理と品質保証

商品の品質をさらに掘り下げてみましょう。前号で触れたように、品質とは商品に期待される機能と安全性の確保です（卵であれば、栄養と安全性）。それにとどまらず、品質は企業活動において利益を生み出す本質であり、事業を存続させる源泉ともいえます。

品質とコストは本来両立しなければなりません。品質管理のコストを余分なコストと理解する経営者が多いことは残念な状況と思えます。

品質を向上させるためにQC（品質管理）を充実させると、副次的に整理、整頓、清掃、清潔、シツケの5Sを充実させることにつながります。この結果、接客や電話応対など企業の持つカラーにも良い影響を及ぼします。

商品の品質が上がれば、経営の品質も上がります。逆に商品の品質に配慮する余裕がない経営は利益幅もなく、経営の品質向上を望むことも

難しいものです。貧すれば鈍する”とはよくいったものです。

日本のQCは、一九五一年に制定されたデミング賞を皮切りに、商品の高品質を確保することを課題として導入され、一九七〇年以降総合品質管理（TQC）として海外進出を大きくサポートしました。その後、国際品質マネジメント基準（ISO 9001）、さらには国際環境マネジメント基準（ISO 14001）が普及して、顧客のニーズを明確にして経営品質の改善への道筋を探る重要なツールとして発展してきています。

## 品質保証

商品の品質を保証するには、まず顧客のニーズを正確に捉えていなければなりません。

企業組織内で顧客の立場を前提として意見を述べるのは営業部門であり、品質管理の部門です。こうして考えると、品質管理部門は方針決定に対する大きな権限を保有する必要があります。

## 《コラム1》

### 【躰（しつけ）の効用】

著者の研究所では、研究補助員として新卒高校生を採用しますが、決まった高校からの採用に決めています。採用基準は、高校を訪問した折の生徒たちの行儀の良さに拠っています。この学校の廊下を職員室へ向けて歩いて行くと、すれ違う生徒たちが大きな声で「こんにちは！」とあいさつをします。その清々しい姿勢からは、日頃の躰の良さがにじみ出ていました。単純ですが、この姿勢が主たる採用のベースです。

その後、採用する新卒者は例外なく素直で職場での経験で実力をつけています。品質の表現が、色々なところににじみ出る一例でしょう。

があります。

しかし、未成熟な鶏卵業界では、QC部門が形をなしていない、あるいはQC部門が経営者の意向をいつも気にしているケースが多いのも事実です。

直売をしている小規模の生産者で

## 《コラム2》

### 【商品の瑕疵（かし）と具体的なクレーム対策】

市場で起きている現状をみると、クレームは製造現場（特にGP）における検品のエラーに起因するものが多いことが分かります。量販店では、陳列されている商品は、量販店の看板を代表するものと理解されています。“商品の瑕疵があれば、量販店は自分の看板に傷がつく”として、厳しい対応を迫ります。こうした傾向は、量販店の競争が激しくなった、ここ10年明らかになっています。

GPの品質管理の重要性を認識している経営者は、意識の高い責任者にQC担当を任ずる傾向が顕著になっています。

ところで、量販店が指摘する問題には、量目不足、傷玉の混入より、製造日の先付けや日付ミスが多いのです。目立ちやすいことがその原因でしょうが、毎日同じ量を産卵する鶏という生物を介しての生産系と、土日にまとめ買いをしたい消費者のニーズとのズレも、とかく先付け問題を引き起こす原因として注目しなければなりません。

は、クレームを経営者が直接処理しています。つまり、経営者の意思がクレーム処理に直接反映されています。品質管理そのものが充実していても、派生するクレーム（すな

わち品質への不満）に経営者がダイレクトに接触するのですから、その対応で顧客を満足させることができれば、商品（卵）の瑕疵をカバーできます。

また、経営者が良心的に対応するならば、根本的な問題の解決にも積極的でしょう。クレームの解決に問題を引かざる可能性があるのは、組織として形をなしている規模（飼養羽数が二〇万羽以上）かもしれません。GPセンターを保有しているこの規模以上の生産体では、時にQC室を独立させていません。また、一般的な格外卵の取り引き条件で品質管理基準を厳しくすれば、手取り額の低下を招き、経営の大きなハンディとなりかねません。

このようなケースでは、管理レベルを引き下げるのが経営者の意思として表に出やすいのです。厳しい基準で経営が成り立たない場合、管理レベルを下げて経営を維持しようとするのは、いわば当然の権利といえます。こうした環境で商品に致命的な瑕疵をきたす品質問題をコントロール（回避）するには、経営者はQC室の決裁権に十分な配慮をする必要があります。

### 品質保証の心得

昨年来、食品偽装問題が頻発しています。その中で記憶に新しいのは「飛騨牛の偽装でマスコミに取り上げられた、丸明」です。この事件ではテレビで謝罪する社長の姿勢が特に強烈な印象を与えました。

彼は、自分のとってきた会社運営のポリシーが、社会の規範に照らしても何ら恥じることがなかったと確信していたよううかがえます。

保証すべき商品の品質とは何なのか分かっていなかったのでしょうか。そこで、品質とは何かを考え直してみることになりました。

「商品の品質には、期待された性能に信頼がおけること」と定義づけられます。さらに踏み込んでこの定義を考えてみると、品質は「企業活動で利益を生み出す原点」であることに気づかねばなりません。前号で故松下幸之助翁の言葉を借りて触れたように、「利益を確保する」ということは、事業が継続できる最大の要件です。そして、その品質を創出するためには、最高責任者の哲学とそこで働く人々の意識が一体化されていることが求められます。

期待される品質を維持するためのコスト、すなわち品質管理への費用は、しばしば経営者の意識を混乱させます。横並びで競合する商品と対比するとき、市場、言い換えれば消費者の期待する商品品質が過剰であるように感じられ、またその品質維持コストが全体コストを押し上げ競合相手に対してのハンディとなっているような感じ方をしがちなものです。

また、自社の商品品質には全社の全体意識がかかわっています。商品

### 《コラム3》

【いらっしゃいませ～】

今から20年以上前に、著者が親しくしたフィリピン人がいました。彼は、ある日本の商社マンに連れられて、設立して間もない著者の研究所へやってきました。そして、フィリピンで採卵養鶏を営みたいとのことでした。そこで著者は、親しい仲間2名と彼の意思を実現するためのサポートをすることにしました。彼はそれから実習を兼ねて幾度も来日したのです。あれは2度目だったでしょうか、彼が不審そうな笑顔を見せながら著者に問いかけました。「日本のデパートに入ると、皆が同じ言葉で語りかけるのですが、あれは何なのでしょう？」。著者は問い返しました、「何て言っているかな？」。

「ラッシャマセ～」。

彼の答えで著者は初めて気づきました。日本の多くの店でこの無意味な掛け声が無意識のうちにかけられていることに……。多分この「イラッシャイマセ～」というあいさつ（掛け声）はマニュアル化されているのでしょう。そして店員たちは、その掛け声がどれほど無意味でどれほど滑稽であるかを意識せずに、毎日声を張り上げているのでしょう。

マニュアルは、経験のない（または浅い）スタッフをして一定の質の業務をこなすために重要な技法です。しかし、その意義や効能を十分に検証しないと滑稽な事態を招きます。そして、恐ろしいことに、このことが滑稽であること、無意味であること自体に慣れすぎて気づかないことを彼は身近に教えてくれたのでした。

の期待される品質は（多くの生産組

織で誤解されているように）、目の前

の技術的要因によって維持されてい

るのではなく、組織の構成員一人一

人の意識が一体化されていることが

醸し出される文化のようなものが、

りとして大きな影響を与えてい

るように感じられます。

例を挙げると、接客姿勢、電話の

対応、約束の厳守、情報伝達の方法

や会議の質などは、商品品質には直

接関係ないように思われがちです。

しかし、こうした一つ一つがきっち

品質を維持するために重要なのです。近年、学校教育の質の劣化が著しいことは万人の認めるところでしょ。この問題をクリアするために、三〇年余り前に「マニュアル化」という技法が積極的に導入されてきました。その頃、今日、経営悪化と経営者の更新でマスコミをにぎわしているファミリールレストラン・スカイラークへ初めて入った折に「スカイラークへいらっしゃいませ～」という一風変わったスタッフのあいさつに少し戸惑ったことを思い出します。読者の方々も、デパートや少し大きな商店に入ったときに店員からかけられる「いらっしゃいませ～」というあいさつ（著者には掛け声に聞こえてならないのですが……）は耳慣れたものでしょう。

この掛け声は日本独特のもので、しかもここ三〇年ほどでどの店にも定着したと思われれます。

### マニュアル化の効能と欠点

コラムに記述したように、今日で

は業務の大きな部分がマニュアル化されています。その典型はファミリールレストランでしょう。ファミリールレストランでは、客がドアを開けた際の声の掛け方、注文のとり方にはじまり、材料の処理の仕方（多くは電子レンジでチンするだけかもしれない）が分秒単位で決まっているようです。

しかし、画一的であるはずの同一チェーン店でも場所や店によって味が異なります。それはなぜなのでしょう？

そこには、人間の持つアナログ・センスが大きな役割を果たしているようです。

著者の研究所が所在する二本松市も、隣接する郡山市にも同一チェーンのデニーズがあります。メニューを見ると、同じものが紹介されています。しかし、二本松のレストランの方が数倍うまい。なぜでしょう？

同じファミリールレストランのカテゴリの中に、ロイヤルホストというレストランがあります。横並び一線ではなく、少し上質のものを、少し高い値段で提供しようというのがコ

## 《コラム4》

### 【情報の伝達】

著者の研究所程度の、本当に小規模組織（全体で20人余り）であっても、必ずしも情報がリアルタイムで上がってくるとは限りません。特に、悪い情報ほど停滞しがちです。

著者の研究所では、各クライアントにおける生産上の問題を逐次モニタリングしています。ですから、マイナスの情報ほど早く届かなければなりません。けれども、担当スタッフにすれば、悪い情報を手にしたときの著者の反応がどうにも怖いらしいのです（著者としては常に平常心で対応しているつもりなのですが……）。

例えば、悪い菌が食品から分離されたようなケースがそうです。今でこそ、問題が生じそうになれば、口頭であっても直ちに連絡がくる習慣が当たり前のようになっていますが、10年以上前では、食品（卵を加工した食品の品質管理も業務に含む）から雑菌が分離されたような事例では、検査技術に問題がなかったかどうかを検証しようと、何度も検査を重ねて無為に日時を無駄にしていることがありました。

仮に2度の繰り返し検証を実施すれば、報告は優に1週間は遅れます。その間に数万個という雑菌入り商品が市場に流れてしまいます。常識で判断すれば、リスクを回避するための品質管理であるなら、リスクの可能性があれば直ちに流通への対応が求められます。仮にその検査方法に問題があったとしても、その検証より危険の回避が優先されるべきなのです。しかし、組織に埋没して検査を担当していると、時に優先順位が入れ替わっていることがあります。それを適正に判断するのが組織の指導者ですから、そこへ情報が伝達しないことは致命的です!! 情報の伝達の優先順位を組織全体へ行き渡らす教育は、組織が生きたものとして存続するためには欠かせないものです。

ンセプトであったと記憶しています。郡山にもロイヤルホストがあります。著者は数年前にこの店に入りました。注文したのはコーンポタージュ付きのセットメニューでした。ところが、サーブされたスープがやけに

ぬるい。そこで、店長を呼んで交換するように頼みました。店長は型のごとく謝ってスープを交換しました。これが、同じくぬるい……。そこで、申し訳なかったのですが、もう一度交換を指示しました。くだんの店長

は平謝りに謝って、再々度スープを運んできたのですが、このスープがまたまた、ぬるい。なぜこのようなことが起きるのか？ それは、この店長の意識の問題に由来します。彼は客のクレームを理解しても、感じようとしなかったのです。手間のかかるこの手のスープが、オーダーを受けてから一から料理されたはずはありません。料理番があらかじめ用意された（多分冷凍の）スープを電子レンジでチンしたことでしょう。

ユアル通りに調理していたのでしよう。料理番にしてみたら「私はマニュアル通りに調理している。だから私は悪くない!! なんとうるさい客なんだ」と思っていたかもしれない。店長も同様に思っているはず（それさえも感じないかもしれないが……）。

料理番があらかじめ用意された（多分冷凍の）スープを電子レンジでチンしたことでしょう。

呆れた著者たちはその後、ロイヤルホストという名がついたファミリーストランに入る気がしません。同じようなことが、おいしくないと感じる郡山のレストランでもあるのではないのでしょうか？

電子レンジにかける時間は何分、あるいは何秒とマニュアルで定めてあるはず。店長は料理番にスープを温めることを指示はしても、クレームの実態を感じていなかった。調理時間などに特別な注文をつけませんでした。そして、料理番も何度も戻ってくるスープがなぜ戻ってくるのかを感じようとせず、マニ

著者は郡山のファミリーストランへは行きませんが、そのほかのレストランチェーンへ入ることはさほど躊躇しません。それは二本松のレストランで、マネージャークラスの店員がマニュアルを超えた客への対応を怠らないから、そして新人店員はそのベテランの姿勢を真似ようとしているからです。たまたま著者が二本松のデニーズへ先に行き、好印象を持ったために、デニーズ全体への印象にある種の刷り込みがされているのだと感じてい

ます。

人間のアナログ感覚とはこれほどにデリケートなものなのです。品質管理技術を国際的に標準化した規格がISOと呼ばれるものです。ISO自体は、管理基準を細大漏らさぬ項目に渡ってマニュアル化することで成り立っていますから、この基準を獲得することは看板になります。一方で、マニュアル偏重で本当に消費者が求める品質を保証できるのか否かは、十分に配慮する必要があります。

## 品質保証とクレーム情報

集卵や配餌を自分で担当するよう小規模経営の場合には、すべての情報が経営者に届きますが、ある程度の規模以上の生産母体では、情報伝達に偏りが出がちです。大きな組織になれば、情報を伝達するステップが複雑になります（担当が何人も介在するため）。

その度に情報が少しずつ姿を変え、生の香りが薄くなってきました。特に

品質を保証するための情報は、もっぱらクレームに関するものとなってきますし、この情報は本来は生々しいものです。しかし、ステップを経るに従い、その生々しさは感じられなくなりま

す。著者の研究所に「卵を割ったら異物が出てきたが、何だろう!!」といったクレーム（質問）が再々あります。その多くは、経営者や営業担当者がスーパーからのクレーム処理として著者へ証明書を依頼する形で発生しています。

その中には、クレーム品の発送者と依頼者が異なるケースも多くあります。そして、依頼者（経営者）は、クレーム品を見ないで依頼していますから、営業担当者より楽観的です。「何だか分からないのですが、卵を割ったら、白い塊が出てきたそうなので、鑑定をお願いします」といった具合です。

著者はそうしたケースでは常に状況把握のために、場所、日時、商店名、消費者の反応、異物の状況などを分ける範囲で詳細に尋ねます。そうすると、依頼者の反応は大体次の

ようなものです。「本当によくは分かりませんが、大したことはないと思います。多分肉片の大きなものだと思いますんですが、卵に入るものとしたらさほど大変なモノはないでしょうし……」。常識的に考えれば、確かに卵に迷入するものとしたら、肉片や糸屑状のタンパク物、血斑もしくはそれに類似するモノでしょう。

しかし、時には卵の中に卵が封入されていたり、鶏の腸管内寄生虫が迷入するような信じられないこともあります。

写真1はあるクレームで持ち込まれた卵への封入物です。専門的に観察すれば、輸卵管で形成されたタンパク性の塊ですが、概観は芋虫にそっくりです。一般的な消費者が卵を割って出てきたこの塊を見たとき、愕然とすることは間違いありません。もし幼い子どもだったら、それ以降、卵を食べなくなるかもしれないほどのショックを受けることでしょう。

しかし、この卵は（写真としても）経営者の目に入ることなく、著者の所へ届けられました。そして、このモノが輸卵管から分泌されたタンパ



写真1 卵に封入されていた異物（芋虫状に見える）

ク性異物であることを証明した検査書を見て、経営者は改めてびっくりしたものでした。

クレーム情報が矮小化されて、トップが判断を誤ることは世の中に多いものです。特にカリスマ性の高い創業者に対しては、スタッフはある種の恐怖感を持って接しています。トップや幹部が常に満遍なく注意を払い、情報に遅滞や矮小化がなく届けられるシステムが機能していることを常に確認しなければ、品質保証の基本さえ全うされません。

つづく

