

第17回マネジメントセミナー開催

『食品の品質と危機のマネジメント』～不二家の経験～

株式会社不二家 専務取締役 永森 徹 氏

7月2日(水) 於：メルパルク YOKOHAMA

今回よりマネジメントセミナーは、各委員会活動との連携を図りながら実施することとなり、初回として今年度より新たに組織された品質改善委員会の主催により実施した。



伝統に依存し、現場品質意識が希薄に

不二家には菓子部門と洋菓子部門の大きく2部門ある。スタートは元町の洋菓子店。銀座にも洋菓子店で進出し、売り上げも伸び始めた後菓子の製造販売も始め、1950年代にペコちゃんも登場。

問題がおきたのは埼玉の洋菓子工場。牛乳を仕入れてから安全サイドに考えて、デリバリーされてから3日以内に使うように社内規定で決めていた(D+3)ところがある時の連休後に1日過ぎのD+4になっていたが、工場の職人が見て大丈夫だとして使ってしまった。これが消費期限切れの原料を使ったという内容。製品についても、自社で設定した消費期限を1日超えた商品を出荷した。社内規定を作ったら守るのが法律で、どちらも食品衛生法違反となった。

報道直後の記者会見対応では苦勞したが、まず最初に外部から意見をもらうための委員会を立ち上げ、7人の有識者に集まっていただき11回の委員会を開いた。会社の中で何をどうやっているのか、その状況を報告しながらアドバイスや指摘を

いただき、さらにまた答えていくというような対話を続け、毎回終わったら必ず記者会見を行った。最初は早く会見しすぎて事実がつかめないうちにやってしまったが、それ以降は社内で調べる時間も出てきたので、内容についてはかなり経営陣も把握したものが外に出て行った。

AIBを活用

次に、根本である食品の安全衛生。どうやったら抜本的に食品安全衛生の改善ができるのかを考えた。まさに経営者協会の品質改善委員会で取り上げているシステムやマインドだと思う。そこでまず技術援助を山崎製パンにお願いした。山崎製パンではアメリカ製パン協会のAIB(American Institute of Baking)を導入していた。AIBとは、どういう目的で、どう食品の安全を確保するかということを、その現場に即し現場の人間が考えて実行することで、教育のシステムだ。AIBが教育するのはHowではなくWhy。どうやるかではなく、「なぜやるのか」を考えさせる。例えば、虫などが侵入してきそうなところは、ある厚さのプラスチックのものが隙間に入るようだったら全部目地でふさぐ。地上においてある機械の下にも常に清掃が行き届くように、台座を作って10センチくらい高くする。AIBの目から見ると改善すべき点は1万ヵ所ということだったが、現場の努力により実施から2ヶ月でAIBの監査に通ることができた。

内外に開かれた自らに厳しい企業へ

これらAIBの手法で現場改善を行うと同時に、

社長直轄の組織として「食品安全衛生管理本部」を立ち上げ、各工場に品質管理担当を必ず1人置き、抜き打ち検査など行っている。その担当者にやはり抜き打ちで各工場の朝会に紛れ込ませ、消費期限のこと、賞味期限のこと、衛生のことなど、社長をはじめとする経営幹部が発信した言葉（情報）がちゃんと伝わり、メッセージを受け取った人がどう動いているかを調べさせた。結果は嬉しいことに、「今日作る製品は消費期限 日」と全員で唱えていた。しかしそういうことをやってもまた問題が起きない保証はないため意識して充分注意を重ねている。

その後、会社が実施している実態を外に発信しているが、それにはメディアと消費者団体を招き現場を見てもらったり従業員と話をしてもらうことが大事だという観点から、かなりの回数で工場見学会を行っている。日常の交流を深めようと普段から情報交流・情報提供をしている。

従業員との対話で、「不二家でいま何が起きているのか判らない。そういう情報が届かない。」と

いう意見があった。外に対して手を掛けて対話を行っていたが、自分の会社で何が起きているのかを従業員が新聞で知るというケースはやはりまずい。従業員に対しても常に説明し、どれだけ企業として一丸となって外に対して説明ができるか、会社全体で考え、発言できる力を出していかなくはない。リスクマネジメントやコミュニケーションが社内でもしっかり機能しているかどうかほど考えなくてはならないと反省した。

不二家の経営や商品がやさしさに満ち溢れ、おかあさんの気持ちで商品が作られているなど、たいへん良い文化を持った企業だが、企業の風土として単にやさし過ぎていた部分はなかったか。山崎製パンの貪欲さと厳しさを経営に取り入れれないと企業として存続が危ぶまれることにならないか。そういうことが一部あったから昨年の問題が起きたのでは、と自分で問いかけて山崎製パンの良い意味での厳しさと、不二家の良さを融合させた経営をしようと、いま取り組んでいる。