

## サプライチェーンの仕事 —— 食品メーカーの品質保証 ——

石川 裕  
中野 幹久

### 要 旨

本資料では、食品メーカーにおける品質保証部門を対象として、1) 事業活動を行う上での同部門の位置づけ、2) 典型的な仕事、3) 部門横断的な仕事における望ましい意識・行動について記述する。

### 1. はじめに

製造業におけるサプライチェーン・マネジメント (Supply Chain Management: SCM) を理解するための予備知識として、中野・サプライチェーンの仕事研究会 (2022) では「営業」「生産管理」「物流管理」「調達」の4つの部門を SCM 関連部門として取り上げ、1) 事業活動を行う上での各部門の位置づけ、2) 典型的な仕事、3) 仕事上で主に関わりのある部門および部門横断的な仕事でよく見られる意識・行動の3つの事項について説明した。

そして、幅広い視点で SCM を理解するために、石川・中野 (2023) では「商品開発」部門の仕事を第二弾として取り上げた。商品開発では、対象となる商品によってプロセスや仕事内容が異なり、それにとまって関わりのある部門や部門横断的な仕事も違ってくる。そこで、消費者向けに加工食品を製造・販売する企業 (以下、食品メーカーと呼ぶ) を想定し、上記の4つの部門と同様の1) ~ 3) の事項について、商品開発部門の仕事を説明した。

第三弾となる本稿では、第二弾と同様に食品メーカーを想定し、「品質保証」部門の仕事について取り上げる。その理由は、次の通りである。企業のオペレーション管理におけるパフォーマンスの評価指標として、QCD、すなわち Quality (品質)、Cost (コスト)、Delivery (納期) がよく知られている。これらの指標の内、SCM では C の (自社向けの) 効率性 (例: 物流コスト、在庫) と D の (顧客向けの) 応答性 (例: 欠品、納品リードタイム) の指標がよく取り上げられるが、Q は捨象して議論されることが多い。しかし、製造業の事業活動において品質の維持・向上に努めることはきわめて重要であり、特に食品メーカーにおける品質保証は会社の存続を左右する重要な仕事である。品質保証部門の仕事は、これまで取り上げた SCM 関連部門の仕事と密接に関係しており、この仕事を理解すれば、より幅広い視点で SCM を捉えることにつながると考えられる。

以下では、食品メーカーにおける品質保証部門の仕事について、まず上記の1) と2) を説明する。そして、3) については、これまで取り上げてきた5部門 (営業、生産管理、物流管理、調達、商品

開発)と比べると新しい機能である品質保証部門が、部門横断的な仕事を行う上で望ましい意識・行動を提案する。

## 2. 事業活動を行う上での品質保証部門の位置づけ

品質保証部門の仕事を説明するにあたり、まず品質に関わる概念を整理した上で、食品メーカーの事業活動における品質保証部門の位置づけを整理しておこう。

### 品質保証と品質管理について

品質に関わる用語として、品質保証(Quality Assurance)と品質管理(Quality Control)がある。これらは混同されることが多いので、食品の品質保証に関する専門家である東京海洋大学の松本隆志教授の論文(松本, 2021)にもとづいて、まずそれぞれの概念の定義を確認しておきたい。

品質保証とは、製品の企画・設計段階から、調達、製造、出荷、顧客への販売に至るまで、品質要求事項を顧客に保証する活動である。一方、品質管理とは、製品の品質要求事項を満たすために、製造などにおいて品質を維持・改善する活動である。

これらの定義が示すように、品質保証では開発・調達・生産・物流・販売といったサプライチェーン全体が関わることになる<sup>1)</sup>。そのため、QCMS(Quality Chain Management System)<sup>2)</sup>と呼ばれることもある。一方の品質管理は、製品の品質要求事項を満たすことに焦点を当てており、サプライチェーン活動の中でも、特に生産が関わることになる。

### 品質保証部門の役割

メーカーの品質保証部門は、社内でさまざまな役割を担っている。例えば、品質方針や品質保証規程の起案、方針・規程および規則・基準にそった点検、品質情報システムの構築、部門横断的な会議(例:品質保証会議)や委員会(例:品質保証委員会)の運営、品質保証に関する小集団活動の推進、国際標準規格(例:ISO9000シリーズ)の認証取得へ向けた推進、品質保証に関わる各種の調査および現場への教育・研修があげられる。こうした内的な役割とあわせて、食品メーカーの品質保証部門は消費者との関係の中で、次のような外的な役割も担っていくべきである。それは、消費者の要求品質を高度なレベルで満たした安全な商品を継続的に提供するために、必要な規則・

1) 食品安全基本法(2003年7月1日施行)の第四条には、「農林水産物の生産から食品の販売に至る一連の国の内外における食品供給の行程におけるあらゆる要素が食品の安全性に影響を及ぼすおそれがあることにかんがみ、食品の安全性の確保は、このために必要な措置が食品供給行程の各段階において適切に講じられることにより、行われなければならない」と記載されている。

2) 商品の設計から原材料の調達、生産、物流、販売までのすべての行程における品質について、基準を明確にして管理し、全社的に品質保証活動を推進していく仕組みのことである。

基準の整備とそれらの絶え間ない改善を継続することで、消費者の声と真剣に向き合い、称賛の声に変えていくという役割である。こうした活動は、ブランド価値や企業価値の向上にも貢献することになるのである。

特に、国際標準規格の認証を取得することで、品質保証部門の役割を果たすことができたと思いがちであるが、こうした認証は手段であって目的ではないことをあらためて確認しておきたい。どの食品メーカーにおいても、このような目的と手段の取り違えが起りやすく、それを克服することが真の品質保証体系を有する食品メーカーになることにつながるといっても過言ではない<sup>3)</sup>。このような考え方を経営トップと共有しつつ、社内の各部門に浸透させることも、品質保証部門の重要な役割である。

### 品質保証部門の組織構成

品質保証部門は本社のスタッフ部門（コーポレート部門）として配置されることが多い<sup>4)</sup>。その理由として、サプライチェーンに関わるさまざまな部門に横串を通す役割を担い、時には関係部門への牽制機能を果たす必要があることがあげられる。例えば、生産や商品開発といった部門に属する場合、運用する規則や基準を自部門で作ることになり、どうしても甘くなってしまうことが懸念される。また、本社への報告内容が不十分になったり、スピードが遅くなることもありうる。こうした問題が起らないようにするために、品質保証活動を推進するスタッフ部門を現場部門から離れた場所に配置するのである。ただし、松本（2022）の調査結果<sup>5)</sup>にも示されているように、関係各部門に品質保証の担当者を配置して、本社スタッフと現場がうまく調整・連携して活動を進めていけるようにしている企業もある。この場合、本社スタッフと現場の間で役割をどのように分担するのかについては、企業によって異なるだろう。例えば、品質保証部門を専門性の程度が低い「サポート・スタッフ」と位置づける場合もあれば、逆に専門性の程度が高い「テクニカル・スタッフ」と位置づける場合もある。本社スタッフがさまざまな役割を担うほど、多くの要員で構成されることになる。

食品メーカーでは、歴史的には生産部門内で品質管理が行われてきた。しかし、品質保証への取り組みは明確ではなく、それが組織として強化されてきたのは2000年代以降である。この頃に多数発生した食品業界における不祥事（例：原材料の産地偽装、期限切れ原料の使用、製造日や賞味・

3) 月刊 HACCP (2005) では、同誌編集部が実施したアンケート調査（対象：食品企業 31 社）にもとづいて、「HACCP や ISO22000 に対する『安易な“お墨付き体質”』がまん延しないことが求められる。（中略）HACCP や ISO22000 を導入していれば安全な製品ができるわけではない。（中略）HACCP システム（中略）を“形骸化”させることなく、最大限に活用し続けるためには、品質管理・品質保証部門が食品安全の仕組みの“中核的存在”あるいは“能取り役”として機能していなければならないだろう」（36 頁）と指摘されている。

4) この場合、品質保証部門の管掌役員を誰に委嘱するかという問題がある。コーポレート部門の関係役員が担当する場合、商品に関する専門的・技術的な知識不足が否めない。そのため、生産部門の管掌役員やその経験役員に委嘱する場合もある。

5) 対象は、売上高（連結）が 2,000 億円以上の大手総合食品メーカー 10 社の品質保証部門管掌役員、部門長あるいは管理者である。

消費期限の改ざん、売れ残り品の再出荷)<sup>6)</sup>が大きく影響している。消費者側の食品の安全・安心への意識の高まりに対応するために、CSR（企業の社会的責任）の観点から組織的な取り組みが広がっていったのである。

松本（2022）でも報告されているように、品質保証部門の中に関連する機能が含まれている場合もある。例えば、消費者対応の機能である。食品メーカーでは、消費者からの問い合わせ窓口として、「お客様相談室」や「お客様センター」といった名称の部門が設置され、商品ラベル等に記載される。ここは、品質保証体系を維持したり、見直しを図るために最も重要な消費者の声を収集できる部門である。こうした消費者窓口部門が、品質保証部門内に配置される場合もある。また、食品安全に関する検査分析<sup>7)</sup>を行う部門を直轄している場合もある。こうした企業では、原材料や製品の安全性を確保するために、品質保証部門と検査分析部門の連携を強化する組織体制が採用されている。

昨今では、「安・品・環」という言葉が示すように、安全衛生・品質保証・環境対応をひとつの部門（例：環境安全品質本部）として統合する場合も増えている。さらには、「安・品・環」にSDGs（持続可能な開発目標）に関わる活動の全社的推進機能を付加して、サステナビリティ推進部門という名称で幅広い視点から取り組んでいる企業もある。こうした場合、品質保証の概念を単に製造品としての製品ではなく、それに情報を付加した商品としての価値提供、さらには社員の仕事の質まで拡げて捉えているのである。ただし本稿では、安全衛生や環境対応、SDGsに関する内容には触れず、品質保証の仕事についてのみ焦点を当てる。

### 3. 品質保証部門の仕事

前節で述べたように、本社スタッフである品質保証部門が現場との間で、どのように役割・権限を分担するのかは企業によって異なる。よって、同部門の仕事についてもさまざまなパターンがありうるだろう。以下では、品質保証部門の典型的な仕事を、①品質保証に関する全社的なシステムを整備したり、改善する仕事、②そのシステムを運用して、本社スタッフとして品質マネジメントに携わったり、現場の品質マネジメントを推進する仕事、③品質保証の会議・委員会に関する仕事、④事業活動において発生した品質問題に対応する仕事の4つに分けて説明する。なお、品質保証に関係する各種法律の所管省庁との対応も同部門の仕事であるが、本稿では主に社内の仕事に焦点を当てているため、その内容は割愛する。

6) 川島（2007）によれば、大手新聞5紙に「お詫び広告」が掲載された食品の製品回収件数は、2003年では49件であったが、2005年と2006年にそれぞれ116件、130件に増えている。また、日本漢字能力検定協会が公募し、清水寺が年末に発表する「今年の漢字」として、2007年（応募総数：90,816票）には「偽」（18.2%）が選ばれた。2位は「食」（2.7%）であった。

7) 食の安全・安心が強く求められる中、先に紹介した月刊HACCP（2005）のアンケート調査でも、ほぼすべての企業が「検査項目は増えた」と回答している。業務が増えた検査項目は、成分表示関連、アレルギー関連、原材料関連、工場内環境の衛生管理、異物混入対策、微生物検査、品質面と多岐に渡っている。

### 3.1 品質保証システムを整備・改善する仕事

#### 品質保証に関わる文書の整備

品質保証活動は、それに関わる個々人の主観的な思考・判断ではなく、組織としての一貫した方針の下、共通の規程・規則・基準や詳細な手順に関する文書にもとづいて行われなければならない。図1は、それらの文書体系のモデルである。

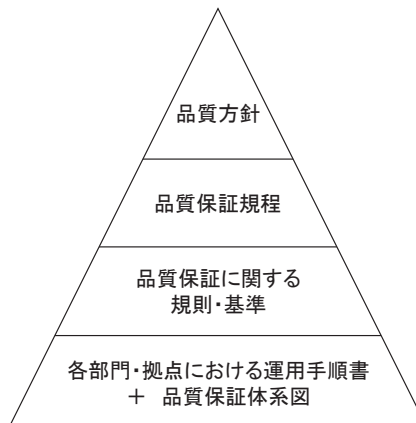


図1 品質保証の文書体系モデル  
出所：松本（2022）のモデルを若干修正して作成

品質に関して、企業はまずその方針を定めておかなければならない。品質マネジメントシステムの国際標準規格であるISO9000の定義にもとづけば、「品質方針」とは、トップマネジメントによって正式に表明された、品質に関する組織の意図および方向付けである<sup>8)</sup>。品質方針は、例えば各社のホームページなどを通じて、社会に対して宣言される。その方針を含めて、品質を維持・向上させるための基本的な事項を定めた文書が「品質保証規程」である。そこでは、品質保証の活動や組織体制、役割、品質問題などが定義される。そして、遵守すべき「品質保証規則」として、要求事項が文書化される。これは、上記の規程（方針を含む）をどのような仕組みでマネジメントしていくのかを定めたものであり、国際標準規格（例：ISO9001）にそって作成されたり、各企業（グループ企業を含む）が独自に定めた内容も含まれる。さらに、遵守すべき「品質基準」が詳細に定められる。そこには、製造に関する基準だけでなく、例えば調達、保管・輸送、表示、消費者の声への対応、情報管理、文書管理、監査、教育・訓練といった面での基準も含まれる。食品メーカーでは、こうした基準を独自に作成するのではなく、例えばFSSC 22000<sup>9)</sup>のような食品安全マネジメントシステム

8) 嗜好品としての食品であれば、ターゲット層を設定して商品が開発される。しかし、ターゲット層以外の消費者が口にしたとしても、汎用的に品質を満たさなければならない。このとき、ターゲット層に対する魅力に加えて、汎用的な品質として、企業が消費者に約束する事項が、「品質方針」となる。

9) Food Safety System Certificationの略であり、世界食品安全イニシアチブ（Global Food Safety Initiative:GFSI）によっ

ムの基準を反映させている場合が見られる。以上を踏まえて、企業（グループ企業を含む）の各部門・拠点で品質保証活動を運用していくための手順書が作成される。しかし、そうした手順書では、サプライチェーンの一連の流れの中で、どの部門が何をすべきなのかが一目ではわかりにくい。それをわかりやすく整理したのが、「品質保証体系図」である。その図を見れば、どのタイミングで、どの部門が何をすべきなのか、関係部門が何をどのように分担したり、部門間で調整・連携すべきなのか、どのような会議が開催されるのかといったことがわかる。以上の方針、規程、規則、基準、手順書、体系から構成されるものを、「品質保証システム」と呼ぶこともある。

これらの一連の文書を体系的に整備するのは、品質保証部門の仕事であるが、同部門だけで完結できるものではない。特に、規則・基準や手順書については、実際に現場で運用する関係各部門が作成したものを品質保証部門が点検し、承認を得た上で決定される。こうした役割は、国際標準規格の認証取得・維持についても同様である。品質保証部門は全社的な活動の事務局となり、審査機関との窓口機能も担いつつ、関係部門と調整・連携しながら進めていくことになる。

### 法律・規約の改定への対応

食品の製造・販売に関する事業活動は、人間の健康に直結するだけに、さまざまな法律が関係する。例えば、食品安全基本法（所管：内閣府食品安全委員会）、食品衛生法（所管：厚生労働省、消費者庁）、食品表示法（所管：消費者庁）、食品循環資源の再生利用等の促進に関する法律（通称：食品リサイクル法、所管：農林水産省、環境省）があげられる。食品メーカーはこうした食品関連の法律を遵守しなければならない。また、業界で自主的に設定した公正競争規約<sup>10)</sup>があり、食品一般では表示で35規約（分類）、景品で11規約（分類）が設定されている（2020年6月24日現在）。これらの法規の改定の有無・時期・内容の確認については、法務部門が担当するケースが多いが、具体的な対応は品質保証部門に委ねられることになる。よって、関連する法律や競争規約の改定の際には、法務部門と連携して情報の入手や対応（違反した場合にどのように行動するかを含む）の検討を行い、関係部門とともに対応を実施していく。

### 広義の品質保証システムの構築

品質保証に関する各種文書は、事業活動の中で運用するために整備・改善される。現場で有効に

---

て承認される食品安全の認証規格である。同規格では、HACCP（注12参照）には含まれていない要求事項として、例えばフードディフェンス（悪意のある第三者による意図的な混入等の攻撃からの食品防御）に対応する必要がある。

10) 不当景品類及び不当表示防止法（景品表示法）第31条の規定にもとづいて、公正取引委員会および消費者庁長官から認定を受けた事業者または事業者団体が、表示または景品類に関する事項について定めたルールのことである。不当表示や過大な景品類の提供による競争を防止することを目的としている。なお、公正競争規約を設定するために、業種毎に公正取引協議会が設置され、各企業からの参加が求められる。この協議会は業種毎の団体と連携しており、基本的にはその関係企業が加入している。この協議会では、法改正にともなう検討事項が多く、必要な案件が発生した場合、専門知識を有する品質保証部門のスタッフが参加することになる。

使えるようにするには、それぞれ全社員の品質に対する感度を高めなければならない。食品メーカーに限らない話であるが、品質不正が発覚した会社では組織風土<sup>11)</sup>の問題(例:効率偏重, 納期優先, 言ったもん負け, できないと言えない, 縦割り, 事なかれ主義)を抱えていたことがよく報道されている。その場合、もちろん経営陣の責任は重いが、品質保証部門が先導して、ボトムアップで組織を改革していくことも期待される。

各種文書は、品質保証の目に見えるシステム (visible systems) である。一方、品質を軽視せず、問題が発生したらそれに向き合う組織の態度・姿勢は、品質保証の目に見えにくいシステム (invisible systems) だとみなされる。品質保証に全社的に取り組んでいくためには、両方を組み合わせた広義の品質保証システムを構築することが望ましい。品質保証部門の仕事としては、社員への教育・研修を通じて、単に品質に関する情報・知識を共有するだけでなく、品質のことを社員がいっしょに考え、議論する場をつくったり、品質に対する意識を醸成することが求められる。

### 3. 2 品質マネジメントに関する仕事

企業は、前項で説明した品質保証の文書体系を運用して、品質マネジメントを行う。品質マネジメントとは、当年度の品質目標を設定し、その目標を達成するための品質保証計画を立案して、計画にそって品質保証に取り組み、結果を評価して、改善を図り、次年度の目標を見直すというPDCA (Plan-Do-Check-Action) のサイクルを繰り返し行うことである(松本, 2021)。こうした一連の活動の中で、事業活動を通じて実際に品質保証に取り組むのは主に現場部門(例:開発, 調達, 生産, 物流, 営業)であるが、品質保証部門は本社スタッフとして、品質マネジメントを統括・支援するために、例えば下記の仕事を担う。

#### 品質目標の設定

品質保証部門は、各年度の事業計画における品質目標および品質保証計画を起案する。ここでは、同部門の成果目標となりうる項目を3つ紹介しよう。

第一に、食の世界において、「安全」な品質の商品を提供することは、食品メーカーが当然追求しなければならない使命である。「安全」とは、一定の客観的な判断基準や検証方法が確立した管理概念であり、食品が安全であるということは、食品本来の作用以外に健康に有害なあるいは不都合な作用を及ぼさないことを意味する(川島, 2008; 米虫, 2008)。提供した商品の安全性に問題があり、

11) 品質不正が発覚した場合、メディアでは「組織風土」の問題が取り上げられることが多いが、「組織文化」という言葉が用いられる場合も見られる。経営学では、組織風土と組織文化は異なる概念として取り扱われており、例えば北居(2014, 29頁)では、前者は個人の知覚に端を発しており、「組織や職務を取り巻く環境に対する個人の知覚である心理的風土の集積」と定義されている。一方、後者は組織特性であり、「当該組織で共有された価値観や信念、行動規範」である。GFSIでは、食品安全文化とは、「組織全体にわたって食品安全に対する考え方や行動に影響を与える価値観、信念、規範を共有すること」と定義されている。こうした組織文化を醸成することも、品質保証部門に期待される仕事である。

消費者の健康に危害を及ぼすようなことはあってならない。HACCP<sup>12)</sup>（食品メーカーの製造工程における衛生管理手法の基準）でいえば、生物的（病原菌、腐敗菌、カビなど）、化学的（農薬、アレルギー物質など）、物理的（金属片、ガラス片、プラスチックなど）な危害要因によって問題が発生する。こうした要因に対して、食品メーカーは科学的、技術的に対応し、健康危害の程度が大きい品質クレーム（重大な品質クレーム）を起こさないようにする必要がある。そこで、「重大な品質クレーム件数のゼロ化」が目標となる。これは品質保証部門にとっての最重要かつ必達目標であり、1件でも発生すれば大問題である。

第二は、食の「安心」に関わることである。前節で述べたように、食品業界では2000年代に不祥事が多数発生した。それ以降、消費者側の食に対する不安感や不信感が高まっている。「安心」とは、個人の価値判断を含めた主観的な評価であり、それぞれに評価の基準が異なる（川島, 2008; 米虫, 2008）。食品メーカーは、科学的、技術的に安全な商品を提供するだけでは、それぞれの消費者が主観的に判断する「安心」という価値を得られないのである。消費者に安心だと感じてもらうには、安心な品質の商品を提供する会社だと、消費者に信頼してもらうしかない。そのためには、たとえ安全性を確保していても、消費者から問題だと指摘されたこと（苦情）に、企業として向き合っていかなければならない<sup>13)</sup>。そこで、「苦情件数の減少」が目標となる。これを減らすことが、消費者に安心な品質を提供する会社だと認めてもらうことにつながるのである。

安心な品質の提供は、消費者から苦情として指摘された問題の解決を通じて実現される。こうした問題はたいてい、規格にそって商品化の作業が行われたが、ブレやミスで規格外が発生し、消費者がそれを問題だと認識して、声を上げることで顕在化したものである。これに対して、消費者の声の中には、規格内ではあるが、一部の消費者から意見・要望というかたちでいただく潜在的な品質課題がある。その課題に真摯に伝えていくことで、商品価値が向上し、結果的にブランド価値や企業価値の向上にもつながっていくのである。狩野・瀬楽・高橋・辻（1984）の定義（149頁）でいえば、第一と第二の目標は「当たり前品質」（それが充足されれば当たり前と受けとられるが、不十分であれば不満を引起す品質）であるのに対して、第三の目標は「魅力的品質」（それが充足されれば満足を与えるが、不十分であってもしかたないと受けとられる品質）に関わることである。濱口（2009）は、それを「攻めの品質保証」（114頁）と表現している。そこで、消費者の声を起点とした商品の改良を推進するために、「意見・要望件数の増加」が目標として設定される<sup>14)</sup>。

12) Hazard Analysis and Critical Control Point の略。2018年6月の食品衛生法改正により、HACCPが制度化されたことで、食品に関する事業者はHACCPにもとづいた衛生管理を求められることになった。2020年6月から施行（1年間の経過措置を経て、2021年6月から完全施行）され、原則として、すべての食品事業者はその運用が求められている。

13) 東京大学名誉教授で農学者・獣医師の唐木英明氏は、「安心＝安全＋信頼」（唐木, 2014, 244頁）という関係式で表現している。

14) 「攻める」といっても、もちろん法規に触れるようなことがあってはならない。景品表示法では、優良誤認表示（商品・サービスの品質、規格、その他の内容についての不当表示）や有利誤認表示（商品・サービスの価格、その他の取引条件についての不当表示）を禁止しており、商品の等身大の価値をそのまま伝えることや記載に虚偽がなく常に



以上の目標について、何をどこまで達成することが求められるのかは、品質保証部門の位置づけによって異なる。

### 品質保証の実行支援

次は、品質保証の実行に関わる仕事である。この段階では、事業活動を通じて実際に品質保証に取り組む現場を支援する仕事が主になる。例えば、新規に開発される商品（改良品を含む）<sup>15)</sup>の規格が前項で説明した全社的に定められた規則や基準を満たしているかどうかを点検する。石川・中野（2023）で説明したように、商品の企画が社内で申請・承認される際、商品開発部門は製品詳細を規格書にまとめる必要がある。その内容に問題がないかどうかを、品質保証部門がチェックするのである。また、新規の商品開発では新しい原料・包装資材（食品を収容するための箱や袋、輸配送・在庫保管のための梱包を目的とした段ボールの総称。以下、「包材」と略す）を調達したり、新たな企業に製造を委託する場合がある。その際、原料・包材のサプライヤーや製造委託メーカーとの取引可否についての監査を担当する<sup>16)</sup>。重大な品質クレームは、原料・包材や製造委託品に起因することが少なくない。よって、新規採用時だけでなく、定期的な監査が必要である。特に、サプライヤーの監査では、二次原料（納入される原料の製造に使用される原料）や三次原料（二次原料の原料）の変更管理に注意を払う必要がある。サプライヤーには、二次原料や三次原料を変更する際には安全証明を付けて事前に開示することを義務付けなければならない。こうした仕事（要求提示、査察、評価）は、品質保証部門と調達部門、生産部門内の製造委託担当部門が連携・分担して行うことになる。

### 品質改善の推進

品質改善では推進役の仕事に携わることになる。商品の品質改善にはさまざまな動機があるが、品質保証部門が関係するのは、次項で説明する品質保証に関する全社的な会議・委員会で提起されていたり、消費者の問い合わせ窓口（例：お客様相談室）に集まった意見・要望にもとづいたものになる。実際の対応部門は内容によって異なるが、例えば中味の味・風味に関する品質の設定であれば研究部門や商品開発部門、品質のブレの問題であれば生産部門内の品質管理部門が担当することになる。品質保証部門は、これらの部門と連携して改善を進めていく。こうした活動については、どの部門が何をするのが明確であり、関係部門の構成員がそれを自分たちが担当することをわかっ

---

根拠を持つことを徹底しなければならない。また、意見・要望の収集についても、それらに広く応えると商品の魅力が不明確になることにもつながりかねないので、なんらかの線引きや歯止めが必要になる。

15) 新商品開発時を含めて、4M 変更（Man：人、Machine：機械、Method：方法、Material：材料）時の事前評価も品質保証部門の仕事となる。

16) SQE（Supplier & Co-manufacturer Quality Expectations）と呼ばれる活動であり、サプライヤーおよび製造委託先への品質要求を意味する。

ていれば、品質保証部門の仕事は進捗管理に留まるだろう。しかし、担当部門の割り当てができておらず、改善の必要性も認識されていない場合、品質保証部門にはより踏み込んだ役割（助言・指導）が求められることになる。これについては、次節で述べる。

### 消費者窓口部門との日常的なやりとり

以上の3つの仕事の内、品質目標の設定と品質改善の推進にあたっては、消費者から集めた声（特に、苦情・意見・要望）を詳細に分析する必要がある。その分析作業を品質保証部門が担当するのか、それとも別の部門が行うのかは企業によって違うだろう。しかし、貴重なデータが集まる窓口部門（例：お客様相談室）と日常的に情報を共有して、状況を確認しておくことも品質保証部門の仕事である。

### 3.3 品質保証の会議・委員会に関する仕事

食品メーカーの場合、石川・中野（2023）でも説明したように、品質保証を全社的に推進する会議や委員会が設置されている（以下、品質保証委員会の場合で説明する）。以前は、生産部門内の品質管理部門が中心となって品質管理活動が行われてきたが、2000年代に多数発生した業界内での不祥事を契機として、品質保証に関する全社的な取り組みが強化されていったのである<sup>17)</sup>。こうした委員会では例えば、品質保証部門の責任者が委員長、商品開発部門の責任者が副委員長となり、品質保証に関わるその他の部門の各責任者を委員として活動が推進される。品質保証部門のスタッフは、事務局として委員会の運営を担当するのが一般的である。

この委員会は、主に3つのテーマについて情報共有や協議、意思決定をする場となる。一つめは品質保証に関わる各種文書の整備・改善（3.1項）、二つめは品質マネジメント（3.2項）の一環として行われる、消費者からの苦情・意見・要望の商品への反映による品質改善の推進、三つめは重大な品質クレームが発生した場合の対応（3.4項）である。三つめの緊急事態対応を除けば、月1回の開催が一般的であろう。

### 3.4 品質問題に対応する仕事

ここまで説明した3種類の仕事（品質保証委員会における重大な品質クレームの対応での事務局の仕事を除く）は、品質保証部門の定常的な仕事と位置づけられる。これに対して、本項で説明するのは非定常的な仕事である。

3.2項で説明した重大な品質クレームについては、件数のゼロ化を目標としているが、残念ながら発生する場合がある。企業や商品カテゴリーによっても異なるが、例えば同一内容・同一製造日の

17) 2000年代に起きた不祥事からすでに長い時間が経過しており、品質保証の意義が薄れてきているという声もある。「なぜ品質保証が必要なのか」という意義を風化させない取り組みとして、例えば品質について全社的に考えるイベントを実施している会社もある。

重大なクレームが連続してN件発生した場合、緊急事態としてあらかじめ決められた組織体制や業務フロー、判断基準にもとづいた対応を実施することになる。その対応を行うのは緊急事態の対策会議のメンバーであるが、責任者を誰が務めるのかについては、3.3項で説明した品質保証委員会の委員長（例：品質保証部門管掌役員）、事業部門の責任者、社長など、企業によってさまざまである。ここでの品質保証部門の仕事は、対策会議の事務局として、迅速かつ適切な対応がとれるように尽力することである。

こうした緊急事態発生時の具体的な対応について少し触れておこう。最優先事項は、提起者に対するフォローであり、健康被害が認められる場合もあるため、すばやく動く必要がある。並行して、原因を究明し、クレーム対象となった不良品の範囲の特定や商品出荷先の追跡を行わなければならない<sup>18)</sup>。これらの調査結果を踏まえて、流通回収（取引先の卸売・小売に出荷され、倉庫・店舗にある商品の回収）やリコール（新聞等のメディアでの公告によって、対象となる製造ロットの範囲を決めて行う、購入者からの商品回収）を判断・決定する。自社管轄の出荷前在庫がある場合は、出荷を停止する。その際、自治体や保健所との連携も必要になる。これらの判断・決定を行ったら、組織全体が一丸となって、速やかに実行しなければならない。これらの一連の判断・決定・対応を誤ったり、遅れたりすると、不祥事として会社の信用を失墜することにもなりかねない。

また、重大な品質クレームを引き起こした原因の究明にもとづく再発防止は極めて重要であり、そのための是正措置を決め、規則・基準の変更が必要な場合は修正・更新が必須である。これは、品質保証に関する各種文書の改善（3.1項）を担う品質保証部門の仕事である。併せて、取引先に提出する調査報告書の作成も同部門が担当することがある。しかし、これらの仕事が負にリンクすることがある。江川（2020）は、クレームが発生した場合の対策として新たなルールが設定される際、「流通や消費者に二度と迷惑をかけないため」のルールではなく、「調査報告書を書くため」のルールになることがあると指摘している。品質保証部門は、後者（調査報告書作成）のためではなく、前者（再発防止）のための規則・基準の変更を心がけなければならない。

一連の緊急事態発生時の考え方や組織体制、業務フロー、判断基準についても、常に確認・見直しを行い、最新の状態にしておく必要がある。さらに、緊急事態に対する判断・決定・対応が常に迅速かつ適切に行えるようにするために、品質保証委員会の活動として、年1回の頻度で一連の動き（判断・決定→公告の準備・実施→回収）を机上で模擬体験する訓練を実施しておく。過去に実際の回収経験のある会社では、この訓練は真剣で現実的なものとなる。しかし、そうした経験がない会社では形式的なものになりがちである。同委員会の事務局である品質保証部門が、他社の成功・失敗事例を共有・議論するワークショップとあわせて開催することが有効であろう。

上記の重大な品質クレームへの対応は、不良品が市場に流出した後に行われるものであるが、市

18) 対象となる商品のロットを特定し、それらの移動履歴や納品先を短時間で把握するには、トレーサビリティのシステムが必要である。

場への流出前に発見され、対応がとられる場合がある。ひとつは（市場への出荷の可否を見極める）出荷判定中に工程検査等で不良が発見される場合、もうひとつは出荷判定合格後に何らかの理由で遅れて不良が発見される場合である。後者はまれであるが、例えば工程設備の点検で異常が発見され、品質に影響があるのではないかと調査した結果、不良が発見されることがある。

いずれにせよ、工場の品質管理部門は、工程検査等で不良品を発見したら、その範囲を特定し、出荷停止の指示を出さなければならない。当然、原因を究明し、対策を実施するまでは生産を停止することになる。こうした工場内の生産現場での対応は品質管理部門が行う。品質保証部門は、原因究明や不良範囲の特定の判断の支援およびそれらの合理性を確認すると同時に、関係部門（例：生産管理、物流、営業）と情報を共有したり、適切な指示を出して、誤出荷の発生を避ける役割を果たすことになる。

品質トラブルには、軽度の不良から重大クレームに発展するような重度のものまでであるが、軽度の不良だから対応が容易だというものではない。原因究明、不良範囲の特定、出荷停止や回収の判断、社内の情報共有および周知徹底、実行といった一連の対応は同じである。また、再発防止のための是正措置を決め、規則・基準の変更が必要な場合は、その修正・更新についてもトラブルの程度によらない。このように、社内で一貫した対応がとれるように目配りすることも、品質保証部門の仕事である。

#### 4. 部門横断的な仕事を行う上での望ましい意識・行動

ここでは、前節で説明した仕事の内、品質保証システムの整備・改善、品質マネジメント、品質問題への対応について、品質保証部門が関係部門と仕事を進める上で、望ましい意識・行動を提案する。

##### 品質保証システムの整備・改善における望ましい意識・行動

前節の説明からわかるように、品質保証部門の仕事には極めて専門的な知識が必要である。例えば、法令の解釈が必要な難しい仕事については、法務部門がまわりから頼られる存在であるが、その法務部門でも品質関連の法令対応では、品質保証部門に仕事を依頼するほど専門性が要求される。こうした専門知識を有していたとしても、品質保証に関する各種文書（図1）を同部門が単独で作成することは望ましくない。江川（2020）が指摘するように、理想の仕組みを作っても、運用できないような仕組みでは意味がない（19頁）。実際に現場でそれらを使う関係部門（例：開発、調達、生産、物流、営業）に考えてもらって、自分たちが関わって作った仕組みで運用してもらうようにしなければならないのである。また、品質マネジメント（3.2項）でPDCAサイクルを回して講じることになった是正措置についても、現場の意見を踏まえつつ、規則・基準の変更に反映させていく必要がある。つまり、品質保証システムの整備・改善では、品質保証部門と関係部門との密接な調整・連

携が求められる。

しかし、このようなシステムの整備・改善については、関係部門から見ればそれは品質保証部門の役割であり、自分たちが関与する必要性を感じていない場合がある。こうした傾向は、特に国際標準規格の認証取得・維持において顕著に見られる。そこでのポイントは、まず品質保証部門において、国際標準規格の認証取得・維持は目的ではなく、品質を維持・向上させるための重要な手段であることが腑に落ちていることである。よって、同部門の責任者は構成員に対して、そうした意識をもつように指導する必要がある。その上で、関係部門の責任者にも、その意識をいかにして浸透させていくのが課題となる。そのためには、品質保証の会議・委員会（3.3 項）のような場での議論を繰り返すことが望ましい。関係部門にその意識が浸透していけば、現場参加型で常に改善が加えられた品質保証システムを運用できることにつながるのである。

### 品質マネジメントにおける望ましい意識・行動

次に、品質マネジメントの PDCA サイクルにおいて、「実行 (Do)」を支援する部分と「改善 (Act)」を推進する部分における望ましい意識・行動を記述する。

品質保証の実行支援では、上述したように、事業活動において新規開発商品（改良品を含む）で提案されている規格に対して、品質保証部門が規則・基準を満たしているかどうかを点検する。この仕事について、江川（2020）は「営業や開発、製造などが盛り上がっている話題にブレーキをかけるのも品証の役割」、「会社を守るためには憎まれ役にもならないといけない」、「いい話を扱う部署ではなく、問題になる恐れがある部分をつぶしていくのが仕事なのでどうしても煙たい存在になりがち」（15 頁）、濱口（2009）は「心配すること」（111 頁）、「目の上のたんこぶ」（112 頁）と表現している。こうした役割・存在である中、現場とのコミュニケーションにおいては、江川（2020）が述べるように、「『君たちは知らないだろうけど私はこんなことも知っているんだ。気づかない君たちに教えてあげるとしよう』という優越感」（16 頁）をもって接するのは望ましくない。「相手を否定せず、『なぜその考えに至ったのか』興味を持って話を聞く」（18 頁）という姿勢が求められるのである。このように、品質保証部門のスタッフには、専門的な知識に加えて、対人関係能力を兼ね備えることが期待される。上記のように、品質保証部門は専門性を前面に出すだけでは、自分たちのモチベーションを保つことさえも難しくなる。現場と良好な関係を築き、相手の立場も理解しつつ、品質保証の意義を社内に浸透させていくために、現場とのていねいなコミュニケーションが欠かせない。

次に、品質改善の推進について、安全な品質の提供面では、重大な品質クレームとして問題が顕在化した場合、社内でも解決へ向けた取り組みの必要性が強く認識されていることが多い。品質保証部門としては、課題を明確にし、具体的な目標に落とし込んで、原因に直接関係する部門（例：商品開発、生産）がその目標にそって計画・実行してもらえるように働きかける必要がある。取り組みが軌道に乗っていけば、品質保証の会議・委員会（3.3 項）の場で進捗を管理していくことになる。

規則・基準の変更が必要であれば、品質保証部門には確認・承認の手続きをすばやく行うことが求められる。

一方、安心な品質の提供面では、苦情の程度にもよるが、問題が顕在化したとしても改善の必要性が社内でそれほど強く認識されていない場合がある。また、意見・要望というかたちでいただく潜在的な品質課題への対応については、中味・包材のどちらにせよ、コストが上がることが多い。そのため、これらの問題・課題について、商品を管轄している商品開発部門は、「品質第一」の方針は理解していても現実的な問題として利益責任も有しており、改善の成果が明確でない限り、すぐに判断しない。営業部門も、改善内容が商品の表示や寸法の変更をともなう場合、担当する得意先への案内に手間がかかるため、売上・利益の増加につながるかどうかかわからないのであれば、なかなか前向きにはならない。生産部門もコスト削減目標を課せられている中で、コストアップや稼働率の低下、ロス率の増加が発生しないと判断できなければ、同様に前向きには取り組まないだろう。品質保証部門は、売上・利益責任を負っていないため、品質保証の会議・委員会をうまく活用して、品質改善を積極的に推進しようとするが、関係部門の当事者意識が欠如した態度により苦勞する。「品質第一」の総論は賛成であるが、各論になると自部門の責任範囲を優先させ、改善案件に対してなかなか首を縦に振らないのが現実である。担当部門が決まり、改善を進めていくことになったとしても、進捗が遅い場合は、会議・委員会で確認だけをしていれば済むということにはならない。

こうした状況では、品質保証部門にはより踏み込んだ役割（助言・指導）が求められることを前節で述べた。その際の望ましい意識・行動を2つあげておく。ひとつは、江川（2020）の見解を参考にすれば、現場の気づきであったり、現場の人たち自身も気づいていないけれどもその人たちの中にすでにある答えを引き出すように努めるということである。もうひとつは、事業活動ではQCDを総合的に管理していく必要があるので、品質保証部門としても、外側から品質のことだけに口を出すのではなく、現場に入り込んで、コスト削減や納期短縮を含めた総合的なオペレーション能力の向上のための知恵を一緒に絞ることも時には必要かもしれない。例えば、製品の充填・包装工程における設備稼働率の向上は、ロスが少なくなりコストが下がるだけでなく、品質が安定することにもつながる。品質向上にはコストがかかる場合（例：高価な原料・包材の使用）もあるが、コストを減らしながら品質を高める方法もあるということである。品質保証部門が現場に入り込んで議論する際、こうした総合的な視点をもっていることが求められる。そこまで踏み込んだ役割を果たす際には、品質保証部門も現場と一緒に考え、行動することで、結果的に売上高や利益の向上に貢献するという気概をもつことが大切だと考えられる。

### 品質問題への対応における望ましい意識・行動

石川・中野（2023）では、重大な品質クレームへの対応について、商品開発部門の立場で説明したが、ここでは品質保証部門の意識・行動について述べる。重大な品質クレームは、ほとんどが製造工程や原料由来で発生する。責任部門は生産部門や調達部門となることが多い（まれに、在庫時

の保管条件の不備で物流部門の責任になる)ため、それ以外の部門は迷惑かつ厄介で余計な仕事が発生したと思いがちである。迷惑を被ったと感じた部門のメンバーが、緊急事態の対策会議の場で責任部門(クレーム発生原因部門)に対して冷ややかな態度で接することもある中、本来はリーダーシップをとるべき商品開発部門も被害者意識を前面に出して、当事者意識の感じられない振る舞いをすることもある。このような状況において、品質保証部門は文書体系(図1)に不備(例:使用が認められていない原料の記載漏れ)がない限り、クレーム発生原因部門となることはないが、“品質の番人”として、客観的かつ前向きに問題に取り組むことが求められる。

また、対応に関する書類作成(例:官庁・マスコミへの報告、得意先への案内)においては、本来の担当部門(広報、営業等の対外的な窓口部門)では専門性に乏しいため、品質保証部門が関わらずには進まない。そのため、こうした緊急事態の発生時に、品質保証部門が冷静に物事を進めてくれば、周囲から頼られる存在になるだろう。品質保証部門によるこのような意識・行動の積み重ねは、関係部門との連携強化に好影響を及ぼすことは間違いない。品質問題への対応だけではなく、日頃の品質保証活動の中でこのような関係を築いていくにはどうしたらよいかを意識して行動することが重要である。

## 5. おわりに

本稿では、食品メーカーの品質保証を取り上げて、同部門の位置づけ、典型的な仕事、部門横断的な仕事を行う上での望ましい意識・行動について記述した。品質保証部門の仕事について、佐々木真一氏(日本科学技術連盟理事長/トヨタ自動車相談役・技監)は、「造ったものに単に良い悪いと言っているだけで、何も付加価値をつけていないと思われがちだ。そうではない。品質保証の仕事は、お客様に対して大きな責任を負っている。仮に手を抜けば、お客様の満足を損ねるし、会社にも大きな損失を与えてしまう。それを防ぐとても価値のある仕事を品質保証が担っているのだと認識を改めるべきだ」と述べている(日経ものづくり, 2018, 43頁)。初学者は本稿を通じて、同部門が会社を存続させるための極めて重要な、価値のある仕事を担っていることを理解できたであろう。同部門の仕事は、SCM関連の5部門(営業、生産管理、物流管理、調達、商品開発)と密接に関係している。この仕事を理解することを通じて、SCMをより幅広い視点で捉えてほしい。

## 謝辞

本稿の作成にあたっては、学術研究助成基金助成金(課題番号:20K01951)の助成を受けた。本稿作成にあたり、カルビー株式会社の渡邊典子氏から草稿への貴重なコメントをいただいた。ここに記して感謝申し上げます。

## 参考文献

- 石川裕・中野幹久（2023）「サプライチェーンの仕事：食品メーカーの商品開発」『京都マネジメント・レビュー』42号，189-208頁．
- 江川永（2020）「食品メーカー品質保証部門のお仕事」『食品と科学』12月号，14-19頁．
- 狩野紀昭・瀬楽信彦・高橋文夫・辻新一（1984）「魅力的品質と当り前品質」『品質』14巻2号，147-156頁．
- 唐木英明（2014）『不安の構造：リスクを管理する方法』エネルギーフォーラム新書．
- 川島孝夫（2007）「SCMと食の安全・安心① 問題提起編-I 『7つの疑問』」『流通ネットワーク』2007年11月号，65-67頁．
- 川島孝夫（2008）「SCMと食の安全・安心③ 定義及び現状と今後の課題-1」『流通ネットワーク』2008年1月号，40-43頁．
- 北居明（2014）『学習を促す組織文化：マルチレベル・アプローチによる実証分析』有斐閣．
- 米虫節夫編（2008）『どうすれば食の安全は守られるのか：いま，食品企業に求められる品質保証の考え方』日科技連出版社．
- 中野幹久・サプライチェーンの仕事研究会（2022）「サプライチェーンの仕事」『京都マネジメント・レビュー』40号，225-241頁．
- 濱口哲也（2009）『失敗学と創造学：守りから攻めの品質保証へ』日科技連．
- 松本隆志（2021）「国内食品製造者における品質保証人材の育成に関する質的研究：食品安全を含む品質保証に関わる人材の教育の実態調査と考察」『日本食品科学工学会誌』68巻3号，138-147頁．
- 松本隆志（2022）「食品製造者における品質保証に関する実態調査：HACCP制度化後に取り組むべき品質保証に関する考察」『日本食品科学工学会誌』69巻9号，431-442頁．
- 月刊 HACCP（2005）「品質管理・品質保証部門の役割と考え方：検査項目の増加，業務の多様化が進む」2005年11月号，30-36頁．
- 日経ものづくり（2018）「佐々木真一 『結果オーライ』の品質保証を改めよ」2018年1月号，43頁．



## Works in supply chains: Quality assurance in food manufacturers

Yutaka ISHIKAWA

Mikihisa NAKANO

### **ABSTRACT**

In this report, focusing on quality assurance department in food manufacturers, the authors describe 1) the positioning of its department in conducting business activities, 2) typical works, and 3) desirable minds/behaviors in cross-departmental works.

