

現場に入ろう

公益社団法人 日本技術士会 登録 食品産業関連技術懇話会
藤間技術士事務所
技術士（農業部門） 藤間能之



食品工場での事故は度々起こらない。当然である。度々起これば会社は存続しない。

工場で日々、製品を造っていけば、時には事故の予兆の様な事が起こる。このことを事前に気づき手を打ち正常な製品の流れにすることが部門長の仕事である。問題のある製品を出し、最近、よく言われているように「このことは想定外でした」と得意先、お客様に詫びても世間では通らない。

工場の事故を未然に防止するためには、勿論、HACCP、ISO関係の新しい管理システムを取り入れ、工場を管理することが大切である。しかし、新しい管理システムに余り依存しすぎると、やや脆弱な管理にならないだろうか。このシステムのチェックに加えて、管理職が現場に度々入り、現場が頭から離れない事を特に勧める。これらを具体的に述べてみたい。

工場長は日に時間を決めて、繰り返し、現場に入り、工場を隈なくまわり、生産状況を頭に入れておく。工場が稼働する前にしっかりと見ておく。生産が始まれば、少なくとも午前中に2回くらい。午後からは最低2回くらい。また、従業員の帰宅後、工場の機械が止まったあとも見て回る。ロッカー、トイレの中。工場の外周り。廃水处理、井戸水の濾過機。社員寮、食堂の冷蔵庫など、幾らでもある。配下の管理職に仕事を分担してもらっているので、小さな変化

でも気づき、速い対策がとれる。

約20年位、現場で仕事をし、いろいろと問題に遭遇し管理職になった社員は、過去の経験から、現場の問題点に気づくのが速い。若し、現場の経験が足りない管理職であれば、様々な問題点の小さな兆候は分らない。極端な例だが、足で踏んでも気がつかない。問題の箇所を素通りする。部下からの指摘を受けても意味が理解できない。はなはだしい人物になれば、その正しい指摘を問題であると認めないものもいる。直ぐに、本社に伺いを立てる人物もいる。このような責任者は、部下からは信頼性を失い相手にされなくなる。

工場長とか、これに順ずる管理職は来客があつたり、会議に出席したりし、現場に入れない機会がある。また、事務所で数字を見なければならぬ事務的な仕事が常時ある。事務所にいても、別件で現場から離れていても、今の時間帯であれば、現場のどこのラインでは何を流して、作業員は誰々で、と直ぐに頭に浮かぶようであればならない。しっかり現場が理解できていれば、問題に対して現場への指示は適格に出来る。たとえ、帰宅後、夜間、工場から電話があつても、同様に直ちに、正しい指示が出来る。

ある中小の食品会社に品質管理室があつたとする。分析技術、細菌などについて詳しい社員

がいる。気温が上昇し暑くなり、製品の日持ちがやや悪くなった。研究室では現場のあらゆる箇所の細菌検査をし、菌数の多いところの清掃の徹底をするよう工場長に連絡する。研究室の責任者は現場での実際の仕事は過去に余りしていない。ふき取り試験で、コンテナ洗浄機の中とか、工場の床などに菌数が通常より多いので清掃するとか、原料の菌数がやや多いので、殺菌の時間を少し伸ばすとかラインに提案する。これは間違ではない。しかし、現場で豊富な経験のある管理職は、目視で清掃不十分な箇所は直ちに従業員に指示出来る。一々、拭き取り検査の結果を待つまでもなく。検査をしていない箇所でも素早く清掃の指示が出来る。

また、現場に余り入らない管理職が事務所にいて、現場からの問題点の報告があり、対応に迫られるとする。現場が詳細に分らないので、現場の責任者を呼んで、何が原因かを聞く、また、別の責任者を呼んで聞く、あれこれと理屈並べて意見を言うが自信がないので、結局、部下の意見に従う。問題解決に時間がかかる。事務所の中では、幾ら議論しても問題は解決しない。問題が発生すれば直ちに現場に行くことである。現場で考えるべきである。犯罪の捜査には現場100回と昔から言われている。これは正しい。

筆者は以前、大卒の採用の仕事をしたことがある。学生の皆さんは売り手市場で内定を10社位とっていた。各企業はどうしたら良い社員が採用できるか競争していた。今では夢のようだが、会社の試験を受けに来た学生の皆さんには交通費を支給し、内定した学生の皆さんには他社に行かぬよう卒業するまで度々集め、一流ホテルで会食したりするのが当たり前であった。面接で「若し、君が入社したらどんな仕事をしたいですか」と聞けば当時、ほぼ90%の皆さんが「研究開発をしたい」と言っていた。「当社は規模が小さいので現場を体験した方が、適格な良い研究開発が出来ますよ」と返事をしたこ

とを覚えている。当時、入社した社員が現在、会社の中核にいる。

筆者が学卒で初めて中小の食品企業に入社した時、製品の日持ちが良くないので、小規模な研究室を立ち上げた。試験管、ピペット、シャーレーを買い綿栓を作り細菌検査をした。クリーンベンチがない時である。夜遅くまで実験をして結果を出したつもりであったが、約1年位で研究室を閉鎖するようにと指示があり、現場で、他の社員に混じって長靴を履いて仕事をした。当時、研究室の閉鎖の意味が分らず、まあ、成果が出たからかと思ひ、余り気にはしていなかった。その後、数年、現場で仕事をしているうちに、管理職見習いのようになり、製造現場の責任者になった。事務所に机をもらい、生産の書類を机の引き出しに入れ現場から離れ、計算をし、業界新聞などに目を通していた。やがて、製造場に現場事務所を造るから、そこで仕事をせよと命令が来た。製造場の一角に約1坪程度の、約10センチの床を上げたガラス張りの部屋が出来、そこへ、机を持って行った。この場所であれば、現場の作業は一目で分るし、また、現場の従業員も今、事務所で何をしているか良く分る。ここでは、何処のラインが人手不足であるとよく分るので、ラインの中に度々入り手伝った。そのうち、人手の足らぬラインから手伝ってくれと、応援を頼まれた。作業終了後に現場の責任者に現場事務所に来てもらい、各責任者が納得した翌日の生産計画を立て、計画は時間ごとに表にして、現場事務所の壁に張り出した。ラインの責任者は、翌日の何時には、何を生産するか、お互いによく分り生産時間が短縮したと思っている。

そのうち、経営の正しい判断により、売上が増大し生産規模も増え、郊外に大型の新工場を建てることになった。会社の規模は大きくなり、新たに研究室を別棟にたてるようにと指示があった。会社にはこのような研究室が有り品質管理を日々徹底しています。対外的な宣伝も

兼ねたものだ。まだ、規模は小さく、メンバーは女性も入れて7～8名位であり、社員は皆、実験着を着た。見学者からよく見えるように、窓側に比燭台を作り、ガスバーナーを並べ、細菌検査をし、また、井戸水を沈殿池、濾過機などを通し飲適にしたので、水質検査、廃水のCOD、BODなどの検査をし、なんとか対外的にも品質管理の体制が出来た。しかし、その後、新しい分野に進出することになり、研究室に開発の業務が回ってきた。小規模だったが工場には新しい機械でラインを組み、生産が始まったが、半年たったが、結果としては、問題点が多々出て販売に至らなかった。そのため、研究室はこの製品の生産工場の隣に全て移動させられた。研究室は総ガラス張りで生産工場とは全く自由に入出りできる。製品のサンプルも直ちに取得出来、原料の良否、生産状況、虐待試験、分析、細菌検査など極めて効率的に行うことが出来た。その後、紆余曲折があり、失敗もあったが新商品として安定した。まあ、製品群の一つの柱になった。若い時、それぞれの時代で、当事者として多少の反論もあったが、社命であるとし仕事をしてきた。創業社長は一言も「現場が重要である」「現場に入れ」と口では言わなかったが、仕事を通じてしっかりと現場の重要性を叩き込まれた。入社以来の記憶で、しかも3回も教えられたことになる。若い時は未熟であったと、今でも有り難く感謝している次第である。

さて、定年退職して、中小の食品会社のお手伝いの機会に恵まれた。思いつくまま、現場の重要性について述べてみたい。

ある食品工場の外回りで、廃水処理施設を見たら瀑気槽から未処理の廃水がオーバーフローしていたので、あわてて、事務所に連絡をとり管理責任者を呼んだ。余り待たす事なく彼は来たが、背広、ネクタイ、革靴姿だ。「作業服に長靴をはいて来い」と苦言を呈した。廃水処理場の仕事は汚れ仕事である。飛沫や汚泥は臭

気がして衣服につけばなかなかとれない。背広やネクタイでは初めから汚れ仕事をやる気が無い。事務的な業務を兼務していても、作業着などは常にロッカーに置いて、何時でも現場に飛んで入ることが常識である。

現場の朝礼に出た。何か、製品に異物の混入があり、担当者が約40人位のパート社員に注意をしている。なんでも得意先からクレームが入り、営業の社員が商品の回収に出向き、だいぶ油を絞れて来たようである。聞けば、一般的な注意だけである。後で担当者呼んで、クレームでの注意は出来るだけ具体的に、現物を取り寄せ見せる。また、この職場に関係するパート社員を機械操作の現場に呼び作業をやって見せて注意するのが効果的であると言っておいた。

研究室で社員が工場の社員に製品の殺菌中の中心温度の測定方法を連絡している。現場の社員は従来の方法を習熟しているの、研究室の指示には納得できないようである。電話連絡が長引く。後で当人に大切な連絡は現場に行き、担当者の顔、目を見て言うようにと言っておいた。

以上のほんの一例で読者は既に周知の事のみと思うが、食品工場では、細かいことのようにあるが、社員に教えておかなければならないことが多々ある。現場の仕事はこのようなことの日々の積み重ねにある。

食品工場に勤務すれば、責任者は、毎年、決まって来る季節の変化、気温の変化、繁忙期の対策、機械の部品の交換時期、このような作業では製品の失敗を招くなど、最悪の事も、常に考えて現場に入っている。過去には、一部の食品会社では大きな事故を起こしている。お金を出して、買って頂いて、製品を食べて頂いたお客様に大きな食中毒でも出したら、お詫びのしようがない。責任者は休日でも気になることがあれば、工場に行き冷蔵庫の中を見るときか、緊張した日々を送ることは当然である。例が悪く申し訳ない。工場にはゴキブリは居てはならな

いが、責任者はゴキブリの通る道まで知っておかねばならない。若し、運悪く事故でもあり、会社のトップとか、対外的に説明する時に部下から一々、教えてもらいながら、答弁するようであれば、工場の責任者として失格である。若い時、フィリッピンから食肉加工を国の産業とするという目的で4～5人のエリートを約1週間預かったことがあった。作業着を着せて工場の現場に連れて言ったが、手が汚れる仕事は一切しなかった。ノートとペンを持ち作業の工程とか、手順とかを記録するだけであった。若し、筆者が、逆の立場であれば、工場に入った時は、ほぼ、従業員と同じ手作業をし、宿舎に帰ってからノートに記録をとるのが普通であるがと思った。現場に入れと言っても入り方の違いがある。なかなか、他国の事情はしばらく住まなければ分らない。

一方、近くの量販店は盛況を極めている。店長自らが、マイクを持ち店頭で本日の特売品を紹介している。店長が店頭に立てば、売り場は活気が出る。反して、大手デパートの系列の量販店はアルバイトらしい従業員が商品の陳列をしていた。お客様はパラパラである。いずれは閉店に追われるであろう。

ささやかな経験から意見を述べた。色々と異論があり、考え方が古いと思われる方もおられるのではないか。食品工場の現場は実に多様であり、多忙である。管理職は日々の業務、事務的な雑用に追われ、現場に入る時間は少ないと思うが、現場が最も大切である。若し、何か問題が生じたときは、素早く対応し、自らが現場での体験を通じて、事実を説明するのが重要である。部下から聞いたことでの説明では信憑性が疑われる。