

日本マクドナルド  
お客様対応プロセス・タスクフォース  
最終答申

2015年4月30日

はじめに

タスクフォースの目的は今回の異物混入問題に端を発し、社内のお客様対応システムを再検証し、改善すべき点を洗い直し、お客様により楽しい店舗体験をしていただくことにあります。お客様からいただいた貴重なご意見を大切にしながらチーム一丸となってこの目標に向かい今日に至っています。

日本マクドナルドとして既に改善を進めている点もありますが、現時点では検討、作業中で今後の更なる改善に向かって進み始めた部分もあります。既に着手している全店舗での一斉清掃、第三者機関による臨時店舗監査、全国のクルーへのトレーニングのみならず、今後も今回のタスクフォースの答申をもとに、異物混入対策を含むあらゆる食の安全・品質の確保に向けた可能な限りの努力をしていきます。

タスクフォースによるお客様対応の質の向上だけでなく、昨年から注力している食の安全や品質といった本業の核心につながる包括的な確認、改善も含め、日本マクドナルドとして全力でかつ継続的に取り組んで行く所存ですので、皆様のご理解をいただければと存じます。

日本マクドナルドホールディングス株式会社 代表取締役上席執行役員

お客様対応プロセス・タスクフォース 委員長

佐藤仁志

2015年4月30日

## 目次

- 1 章 タスクフォース発足の経緯
- 2 章 タスクフォースの役割、諮問された内容
- 3 章 タスクフォースメンバー
- 4 章 タスクフォース活動日程と主な議題
- 5 章 異物混入 4 件の事例検証を通じたお客様対応プロセス上の問題点特定
- 6 章 タスクフォースからの答申
- 7 章 外部有識者メンバーのコメント

## 付録

- ・マクドナルドの品質向上、異物混入撲滅のための活動一覧

## 1 章 「お客様対応プロセス・タスクフォース」発足の経緯

2015年1月5日の東奥日報朝刊で、マクドナルド三沢店(青森県)で販売したチキンマックナゲットに青いビニール片(後に、ポリアセタールと判明)が混入していた旨の報道を契機に、マクドナルドの商品への異物混入の報道が相次ぎ、大きな注目を集める結果となりました。一連の報道を通じ、異物混入による品質への懸念だけでなく、マクドナルド側の危機管理対応不備による信頼の喪失や、会社の姿勢を問われる結果を招いてしまいました。

日本マクドナルドはこの事態を重く受け止め、2015年1月12日に日本マクドナルドホールディングス株式会社代表取締役上席執行役員佐藤仁志を委員長とし、品質保証、法務、お客様対応、オペレーションなど社内各部署の代表メンバーによって構成される、「お客様対応プロセス・タスクフォース」(以下「タスクフォース」)を設置しました。そして、タスクフォースは会社との独立性を高め、社会的な公正性を得るために、消費者の立場やソーシャルメディア対応に知見の広い有識者2名、危機管理の専門家が外部メンバーとして参加しています。

## 2 章 タスクフォースの役割、諮問された内容

本タスクフォースの目的は、現在行われているお客様からの問い合わせ対応プロセスを改めて検証して問題を洗い出すこと、お客様対応を向上させ、適切且つ迅速にお客様に対応出来るようサービス品質を向上させるアドバイスを提示する事にあります。また会社の姿勢への不信感を拭い、マクドナルドへの信頼を取り戻すための考え方も提案します。

### 3章 タスクフォースメンバー

委員長	日本マクドナルドホールディングス株式会社代表取締役上席執行役員 佐藤仁志
外部有識者	消費生活アドバイザー 蒲生恵美氏
外部有識者	社会学者 濱野智史氏
外部専門家	K&D コンサルティング株式会社 白井邦明氏 (危機管理コンサルタント)
日本マクドナルド株式会社 社内委員	マックカフェ部 部長 下川亮子
〃	コミュニケーション本部 本部長 木下洋一
〃	営業推進本部 ディストリクトマネージャー(東日本エリア担当) 福嶋茂
〃	法務ガバナンス本部 法務部 部長 相澤和美
〃	コミュニケーション本部 PR 部 部長 蟹谷賢次
〃	ナショナル・オペレーション本部 ROIP&CS 部 マネージャー 岡本芳明
〃	コミュニケーション本部 ブランドコミュニケーション部 マネージャー 山本美和
〃	ナショナル・オペレーション本部 イノベーション推進部 コンサルタント 記田信一
〃	サプライチェーン本部 クオリティ・アシュアランス部 チーフ 森谷亮
〃	戦略・インサイト本部 戦略企画部 チーフ 石村卓弥

#### 蒲生恵美氏 プロフィール

慶応義塾大学卒、日本大学大学院総合社会情報研究科修士課程修了(国際情報)。専門は社会心理学、リスクコミュニケーション。(公社)日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会所属。消費生活アドバイザーとして、食の安全・安心に関する問題についてどのように情報を発信すべきか/どのように情報を読み解くべきかをテーマに全国で講演等を実施。

#### 濱野智史氏 プロフィール

慶応義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程修了。情報環境研究者、批評家、株式会社日本技芸リサーチャー。専門は情報社会論・メディア論。特にウェブサービスのアーキテクチャー分析やネットユーザーの実態調査を手がける。

#### 4 章 タスクフォースの活動日程と主な議題

日程	主な活動
1月12日	タスクフォースの役割、諮問内容の定義、会議体制の設定
1月28日	<b>第一回有識者会議</b> （サラ・L・カサノバ CEO による諮問、報道された異物混入案件の事実確認及び社内調査プロセス確認） 海外事例確認（アジア・パシフィック地域統括）
1月30日	顧客対応先進事例を持つ企業（サービス業）への訪問、意見交換 ①
2月3日	<b>第二回有識者会議</b> （問い合わせに対する初期対応プロセス検証、品質管理体制の確認）
2月9日	公益財団法人 食の安全・安心財団への訪問、意見交換
2月10日	海外事例確認（オーストラリア）
2月13日	<b>第三回有識者会議</b> （店舗訪問、店長、従業員へのヒアリング：西武新宿駅前店）
2月18日	東陽町駅前店事例に関する店長、従業員へのヒアリング
2月19日	<b>第四回有識者会議</b> （有識者による講演—ディスコミュニケーション、ソーシャルメディア対応）
2月23日	第四回目までの会議の経過を中間フィードバックとして、マクドナルド役員会議に報告、意見交換
2月24日	海外事例確認（カナダ）
2月26日	<b>第五回有識者会議</b> （現状のソーシャルメディア対応、KODO の仕組みと活用方法、お客様対応プロセス全般を通じての問題点の検証）
3月5日	<b>第六回有識者会議</b> （ハンバーガー大学授業聴講、お客様対応プロセス全般を通じての問題点の検証（続き））
3月13日	<b>第七回有識者会議</b> （最終答申骨子に関する議論、お客様サービス室訪問）
3月19日	顧客対応先進事例を持つ企業（サービス業）への訪問、意見交換 ②

上記の他、1月12日から4月末までの間、不定期で社内メンバーによる分科会が実施されました。また随時、委員長より CEO への進捗報告を行ってまいりました。

## 5章 異物混入の事例検証を通じたお客様対応プロセス上の問題点特定

異物混入は撲滅すべきであり、あってはならないことです。しかし、外食産業で異物混入を絶対起こさないことは非常に困難であることも現実です。マクドナルドでは、万が一、異物混入があり、お客様のご要望がある場合また、混入物の物性および混入原因が特定できない場合には、現物をお預かりし、科学的調査を行って混入物及び混入ルートを探り、お客様への書面または直接訪問して説明するという対応をとっています。

本タスクフォースは、問い合わせ対応プロセスを改めて検証する上で、具体的な異物混入の事例を振り返り、そこから示唆される問題点を抽出するアプローチを取りました。特に下記4件の異物事例での問題点に着眼し、問題発生に至らしめた根本要因を考察しました。

### 記

異物混入事例
<p>① 4号線郡山安積店</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・2014年12月19日お客様のお子様がお召し上がったサンデーにプラスチック片が混入しました。調査により、機械内部の欠損部と混入異物が合致することを確認しました。</li><li>・後日お客様とのやり取りの中で、お子様がお口をけがしたとお申し出がありました。</li><li>・サンデーマシンの機械内部品が破損した原因は、機械内部の過冷却により、通常よりも高い圧力がかかったからと判明しました。過冷却を起こした要因は、機械の分解・組立方法のミスによりドローハンドルに取り付けるアジャストメントスクリュー（抽出口の開度を調節するためのストッパー）を固定するナットがなかったことでアジャストメントスクリューがハンドル寄りに深く押しこまれて所定よりも抽出口の開度が大きくなり、通常のミックスがノズルから出る条件と異なる状態が続いたことが考えられました。</li><li>・郡山安積店は12月19日の異物発生後、サンデーの販売を中止、他の全国の店舗には本社から1月8日に総点検が指示されました。</li></ul>
<p>② 東陽町駅前店</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・2014年12月31日、お客様が店内での食事の後、退店の際にカウンターにて、チキンマックナゲットに、数ミリの透明か肌色の異物が入っていたとお申し出がありました。店舗従業員が現物を受領する過程で、これを逸失してしまいました。</li><li>・対応した店舗従業員はお客様から調査依頼が無かったこともあり、店舗責任者に報告しておりませんでした。また、お客様からの調査依頼がない異物をどのように保管するかについてのルールが不明瞭でした。</li></ul>
<p>③ 三沢店</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・2015年1月3日お客様からドライブスルーで購入したチキンマックナゲット内部に青いビニール片が入っていたとお申し出がありました。</li><li>・商品をお預かりし、青いビニール片は分析の結果、ポリアセタールであることが確認されました。チキンマックナゲット工場との確認で、届け出られた異物のような、薄い紐状の青いポリア</li></ul>

セタールは存在しないことが判明しました。また、店舗内でも同じ素材は使用されていないことが確認されました。そのため、混入経路の特定には至りませんでした。

・1月14日にお客様に調査結果を報告し、その後報道関係へのリリースを配信しました。

#### ④外環河内長野店

・2014年8月26日お客様からマックフライポテトに歯が混入したとのお申し出がありました。  
・店舗従業員全員に複数回に亘り確認しましたが、誰にも歯の欠損が無いことが判明しました。また、外部検査の結果、歯に油を含め付着物はないことが判明し、店舗調理段階までの混入の可能性がない事までは分かりましたが、混入経路の特定には至りませんでした。  
・お客様への報告の中で、「マックフライポテトの工場ではマスク着用義務がある」という誤った情報をお伝えしていたこと、1月7日の記者会見でも同じ内容を説明していたことを踏まえ、1月14日に誤った情報を伝えてしまったことをリリースで公開し謝罪、またお客様にお詫びと訂正をさせて頂きました。

#### ア)お客様との直接の対応での問題

##### 【調査案件の判断基準の不備】

東陽町駅前店のケースにあった、お客様からお預かりした現物を逸失してしまったことは、異物の取り扱いとして問題があることは明確です。一見、店舗でのオペレーションのミスに起因すると考えられがちですが、タスクフォースは調査を経て、異なる面に理由があると考えています。マクドナルドでは主にお客様の申し出を頂くことにより調査プロセスが始まっており、調査すべき事案、基準、その場合の現物保管ルール等が必ずしも自律的ではなかったことに根本的な原因があるとの考えに至りました。また、お客様からの調査依頼がない場合に、店舗での記録や本社への報告が店舗責任者の判断に任されており、その判断にばらつきがあったことも改善点であると認識しました。また関連して、店舗からみると異物のお申し出は頻繁に受けるものではなく、従業員に実地経験がない事も現実であり、東陽町の件でも、店舗従業員に特定の責任があるとは言えず、経験不足を補う教育のありかたに改善の機会があります。

##### 【現在のお客様の要望を理解する感度不足】

マクドナルドの基準では、異物を含む商品の品質に関するお申し出を店舗に頂いた際は、お客様の体調への影響やけがの有無について伺い、謝罪申し上げたのち、返金または商品の作り直しをお客様に申し出ることが定められています。今回の4件についても同様の対応を行っており、その方針通りに行動されました。しかし、お客様がその後の報道等で、マクドナルドへの不満を表明されている事実が示す通り、ご納得頂けていなかったことが明らかです。

この理由として、異物のお申し出があった際の対応が現在のお客様のご期待に応えていなかったことが伺えます。マクドナルドに対するお客様のご期待に応えていけるように企業として常に感度を高め、本社が店舗に指示・注意喚起を積極的に行って



いれば、防ぐことが出来たと考えられます。

#### ア)お客様との直接の対応での問題点まとめ

##### 異物の調査・保管ルール:

・調査すべき事案、基準、その場合の現物保管ルール等が十分ではありませんでした。

・お客様が調査は不要とした案件について、店舗での記録や上長への報告が店舗責任者の裁量に任せられ、判断にばらつきがありました。

##### お客様の意識変化へのフォローと教育:

・社会の変化によりお客様の異物認識が多様化し、お客様が当然だと思ふ異物対応水準への進化が遅れています。

・従業員への教育をより徹底する必要があります。

・店舗従業員の初期対応経験不足の補完方法が不十分です。

#### イ) 社内の情報管理の問題

情報の収集・管理・活用に不備、改善点が見られました。

##### **【未然防止指示の遅れ】**

4号線郡山安積店でのサンデーマシンのパーツの破損案件では、破損箇所と回収された異物の形状が一致し、他のお客様にも混入してしまう恐れが無いものとして確認され、本社もそのように情報を把握しました。しかし、拡散性がない案件であったとしても、同じ機械を他の店舗でも使用している以上、全店確認の指示を速やかに出すべきでした。

##### **【店から本社への情報伝達基準が不明確】**

店舗が、異物の申し出を頂いて初期対応をした結果、異物の調査依頼が不要となる場合があります。この時、店舗で案件が完結し、本社への報告は店舗責任者の裁量で決まっていました。「ヒヤリ・ハット」の例を集めてリスク管理に活かすことが出来ないため、改善を要する問題として挙げられます。

##### **【ポテト製造工場のマスク着用について、事実と異なる説明をした】**

外環河内長野店のケースについて、マックフライポテトの工場でのマスク着用義務に関して、米国工場でのマスク着用があったという誤った説明を行ってしまいました。サプライヤーに確認した情報を基に説明していますが、より徹底的な突合せ作業をしておけば、防げた可能性があります。案件ごとに毎回全てのサプライヤーの工場を訪問確認することは現実的ではないので、情報の共有と保管が鍵であり、異物混入のお客様対応という軸で、部署横断的に一元化して情報管理してなかった点に改

善の余地があります。

#### 【経営陣への情報伝達不足】

異物発生の経営陣への報告は、担当部署が案件を判断し、必要とされたときに上げられていました。そのため、報告基準にばらつきがありました。これまでも、重要性に応じて個別案件として報告されていましたが、一元化された情報管理が無いため、全体像を俯瞰してリスクに備えることが出来ていませんでした。一方、既存の危機情報管理規則上で、経営陣に報告すべき案件の分類に健康被害を伴う案件についての基準はありましたが、健康被害を伴わない異物混入については伝えられていませんでした。案件全てを伝達する必要はありませんが、未然防止のためには健康被害を伴わずとも注目すべき案件が伝えられるよう、リスク管理の観点で選別する機能が必要です。

#### イ) 社内の情報管理の問題点まとめ

##### 情報管理体制の不備:

・お客様対応の観点で、部署横断的な情報の一元化が必要です。

##### リスク管理体制の不備:

・リスク情報の整理・分析、店舗への注意喚起伝達、経営陣への報告、再発防止策を指示するリスク管理機能が不十分です。

・危機管理情報の経営陣への報告について、現在の報告案件に加え、リスクの防止の観点で情報を取捨選択して伝える必要があります。

・潜在的リスクを予想し、問題を未然に防ぐ目的を持って恒常的に活動する社内組織体制が不十分です。

#### ウ) 非直接的なお客様とのコンタクト(ソーシャルメディア)での問題

ソーシャルメディアの普及により、消費者行動が変わり、今までにないスピードで情報が拡散していく中、迅速かつ適切な対応、説明ができていませんでした。

#### 【ソーシャルメディアでのお客様の声に対するケア不足】

これまでのソーシャルメディアを活用した情報発信は、キャンペーン情報などの告知が主であり、個別のお声への対応は行っていませんでした。また、お客様がご不満を感じた案件が、店舗やお客様サービス室だけではなく、ソーシャルメディアで発言されるようになり、お客様の貴重なご意見をお伺いするチャンネルとして重要性を増すようになりました。情報環境の進化に合わせた積極的な対応が遅れていたことは反省すべき点です。

#### ウ) 非直接的なお客様とのコンタクト(ソーシャルメディア)での問題点まとめ

#### ソーシャルメディア対応の体制:

・ソーシャルメディア上での姿勢も企業の透明性判断に対する社会的な評価の一つとなっている現状を踏まえ、対応が求められます。

#### エ) 社会への説明責任遂行における問題

昨年マクドナルドへの信頼が揺らいでいたにもかかわらず、異物混入に際しての説明責任遂行のありかたに問題がありました。会社からの説明と謝罪に十分な確信がなく、多くのお客様に異物混入を重大な問題と認識していないという失望を与えてしまいました。マクドナルドによる説明や発言が、お客様の気持ちに届かなかったことは大変重要な改善点です。

#### **【自社の行動が適切かどうか、お客様の視点で評価できていない】**

自社の対応が、既存の対応方針に則していたことを伝えるにあたり、「私どもの対応については適切だと思う」旨の表現をしましたが、お客様にとっては、お客様への対応が適切であったと一方的に決めつけている姿勢という印象を受け取られました。

#### **【情報の公開に後ろ向きで、隠蔽していると考えられた】**

異物の総発生件数や、事案を公表しなかった判断について、その意図や理由を明確に説明できませんでした。何を目的に、どういった事案で情報を公表するのか説明を明確にしなければ都合の悪いことを隠しているかのような印象を与えかねません。

#### **【お客様の期待や心情に添わない発言】**

異物の混入経路が特定できなかった事案において、原因がお客様の側にあると考えているかのように受け止められる可能性のある発言をいたしました。

#### エ) 社会への説明責任遂行における問題点まとめ

##### 情報を伝える姿勢:

・今回の異物混入報道の前から、お客様への情報伝達が一方通行的で、お客様の視点に立ち、お客様が知りたいことは何か、ニーズを聞く姿勢が十分ではありませんでした。

##### 情報感度:

・世界で最も厳しいと言われる日本のお客様が求める食の安全・安心に対する対応、感度が不十分でした。

##### 情報の開示姿勢:

社内の情報開示基準について説明をするための準備が不足していたため十分な説明ができず、不信感を招いてしまいました。

##### 自己への過信:

タスクフォース外部有識者の濱野智史氏から、説明責任の果たし方の全体を通じ見えることとして、マクドナルドがグローバル企業であるが故に、既に構築された長年のビジネスシステムに対する過剰な信頼があり、現在の日本のお客様の感性に合う対応をしきれていない部分があったとの指摘を受けています。

## 6章 タスクフォースからマクドナルドへの答申

マクドナルドは、お客様にとって「お気に入りの食事の場とスタイルであり続けること」をミッションに掲げ、外食産業のリーダーとして成長を遂げてきました。しかし今回の一連の異物混入案件により、お客様からの信頼を大きく損なう結果となってしまいました。その背景には、様々な要因が複合的に絡んだ事情がありましたが、全てをつなぐ根底にはこのミッションとの乖離があったものと考えられます。お気に入りの食事の場とスタイルであり続けるためには、マクドナルドも変わっていかなければなりません。

食事を提供する企業にとって異物混入の撲滅に向けた最大限の努力は当然ですが、外食産業で異物混入を絶対起こさないことは非常に困難であることも現実です。したがって異物混入を「ゼロに近づけるための取組み」だけでなく、「起きてしまった時に被害を与えてしまったお客様に誠実に対応すると同時に、被害が他に拡大するのを防ぎ、かつ同じ問題を再発させない取組」を、時代の変化に合わせて充実していくことが求められます。また企業姿勢を問われてしまったことを踏まえ、お客様の信頼を回復するには、お客様にとって目に見える具体的な変化を起こすことが重要です。タスクフォースが最終的に提示する答申は以下の通りです。

### A) 異物の取り扱い及び、情報伝達基準の見直しとプロセスの徹底

異物混入だけに限らず、食の安全、安心に対する社会の認識は徐々に高いレベルへと変化しています。マクドナルドが長年採用してきたお客様対応の基準が変化に対応できていない点が、今回の問題を生んだ原因の一つでした。特に、異物に関する申し出を受けた際の、店舗での初期対応と、店舗と本社間の連携の改善は急務と考えます。

1. お客様から提示された異物保管を含む店舗初期対応に関わるルールの見直しと周知
2. 店舗従業員教育の内容充実と、トレーニングの徹底
3. 異物混入に対する店舗からの報告基準・調査基準の見直しと周知
4. 異物の調査段階でのお客様への報告の充実

### B) お問い合わせの情報管理、未然防止のための情報の活用

お客様への対応が店舗や、本社の様々な部署から行われることを考慮すれば、情報の一元管理はお客様対応の一貫性や正確性を保つために必要です。そのために情報管理の改善

を推進する必要があります。また、異物混入の情報を経営に伝え、リスクを経営判断に活かす体制が不備であったために、社会への対応が遅れ問題を大きくしています。リスク感度を高め、問題を未然に防止する体制を構築しなければなりません。

5. お客様対応に関する社内情報一元化、データベースの充実
6. ソーシャルメディアでお客様の声をお伺いする対応の充実
7. 発生した問題を分析し、部署横断的に連携し、再発防止に努める体制強化
8. 全体的な事象を把握し、事前にリスクを洗い出し未然に防止する体制強化

#### C) 聞く姿勢、見て頂く姿勢を持つ

お客様対応を向上する上で、お客様と接するポイントの質を限りなく高めるように努力しなければなりません。またコミュニケーション方法の進化や、お客様の食に対する意識の変化に迅速に対応することが必要ですが、その為にはお客様の声を真摯に聞いて受け止めることが大切です。様々な場面でお客様の声を聞く姿勢が求められます。また、マクドナルドが何を考え、どう行動しているのかを透明性を持って見て頂くことも大切です。

9. より気軽にお客様の声を頂戴するためのコミュニケーション手法の充実
10. 店舗におけるお客様の声を聞く姿勢、ホスピタリティについての再確認
11. 店舗及びお客様サービス室でお客様の声を受けて改善・実現したことを、お客様に情報発信する体制の検討
12. お客様サービス室の体制強化
13. ソーシャルメディアを通じたお客様との対話の検討
14. お客様との意見交換ができる活動の継続と、拡大及び充実

#### D) お客様対応に関する基準の見直しと一元化

マクドナルドではこれまで、お客様対応の基準が様々な書面に分かれていました。これを一元化して、お客様に分かりやすいように準備しておくことで、マクドナルドの活動や判断について説明をすることが可能になります。

15. 自主行動計画の策定および、情報公開基準の開示

## 7章 外部有識者メンバーのコメント

### お客様対応プロセス・タスクフォース 蒲生恵美氏

食品企業が異物混入を減らす努力をすることは当然だが、食の現場で異物混入をゼロにできないのも事実である。混入異物で口の中を切るなどの健康被害が他のお客様にも起こりうる場合は、そのお客様に誠実に対応するだけでなく、危害の拡大を防ぐため迅速に社会に情報を開示し対応することが必要だ。一方で、異物混入はマクドナルドの事案を含め社会的な騒動となったためか、何かあると問題があるとは思えない食品まで回収して廃棄する事例が他社で見られたがこれは行き過ぎである。起きた事態に沿って適切な対応をすることが大事であり、そのためには企業と消費者の信頼関係が必要となる。

私は企業と消費者のパイプ役としての活動が求められる消費生活アドバイザーとして、また複数の食品企業の品質保証関連の会合に外部委員として参加してきた経験からタスクフォースに参加した。他社事案の第三者委員会メンバーを務めた経験もあるが、タスクフォースは外部委員のみの第三者委員会ではなく、外部委員とマクドナルドメンバーからなる混合チームである。外部の立場から問題点を指摘し、各部門に精通した内部メンバーが情報収集とともに議論を重ねた。検討結果をふまえた改善アクションをいち早く実行するためにも、タスクフォースという組織は第三者委員会とはまた違った有効な手法ではないかと思う。

今回の異物混入事案の問題点は一言でいえば「会社としての危機認識」にある。これは事案発生後に開いた会見に経営トップが不在だったこと、2015年1月7日の同社幹部による会見の「対応については適切だと思っている」という説明がメディアから「対応が適切だったかどうかは消費者や被害者が判断することだ」と評されたことなどに表れている。マクドナルドの説明はあくまで「自社ルールに照らして適切な対応だった」という意味だったが、ルール順守に留まらずルール自体が形骸化していないか自ら問う姿勢も求められたといえる。すなわち自らのルールやシステムに過信がなかったか問われたといえるだろう。

タスクフォースでは4件の異物混入事案のみならず、お客様対応プロセス全般を見直して問題点を抽出し解決策を検討した。その結果は最終答申の通りである。一連の異物混入事案で健康被害や不快な思いを被ったお客様にお見舞い申し上げた上で、ここでは4号線郡山安積店サンデー異物混入事案と東陽町駅前店ナゲット異物混入事案の2件についてコメントしたい。

4号線郡山安積店サンデー異物混入事案は、お客様が食べたサンデーに混入したプラスチック片と機械内部の破損が合致しており危害が他に拡大するおそれはない案件であった。マクドナルド本社は2015年1月8日に同じ機械を導入した全店舗に機械の分解・総点検を指示しているが、「会社としての危機認識」の観点から言えば、お客様が来店した2014年12月19日に機械内部を点検し異物が機械内部のパーツであることが判明した時点で、他店舗についても念のため一斉点検を行うべきであった。同様の危害の未然防止アクションを迅速に行うことの重要性をあらためてタスクフォースで確認し、リスク管理体制の整備による危害未然防止アクションの徹底に取り組むこととなった。

東陽町駅前店ナゲット異物混入事案では、お客様からは対応不要と言われたものの渡された異物を逸失してしまったことが問題となったが、これは担当者による逸失が問題なのではない。むしろ問題と

すべきは、お客様が対応不要といった案件は調査しなくてもよいという現場の暗黙のルールにある。「会社としての危機認識」の観点からいえば、たとえお客様が対応不要と言ったとしても、商品の安全性や品質に関わる問題につながりうると判断した案件については積極的に対応すべきである。タスクフォースでこの点を確認し、現場の判断基準および本社との連携、必要な社内教育等について検討した。マクドナルドでは「クレームは贈り物」とスタッフに教育している。お客様からのクレームという贈り物を確実に店舗改善・経営改善につなげるために、クレームの記録・分析・改善策の実行・効果の検証、というPDCAをさらに強化していただきたい。

「会社としての危機認識」の感度を上げるためには、マクドナルドの理念である「私たちは常にお客様の店舗体験を第一に考えて行動します」の実現、すなわち顧客志向経営をいかに実現できるかにかかっている。一連の調査でもっとも印象深かった出来事をコメントしてまとめたい。それは店舗調査でヒアリングした現場クルーたちのお客様に向き合う姿勢である。マクドナルドには全国のスタッフが情報交換できるコミュニケーションサイトがあるが、それを見ても今回の問題を全国の店舗が真摯に受け止め、問題解決のために何ができるか自発的に検討し取り組んだ様子がよくわかる。会社の理念に基づき、現場がお客様に向いて自発的に問題発見・対応できる組織は強い。そしてメディアが一斉にマクドナルドの異物混入問題を報じたさなかであっても、全国のマクドナルドファンがマクドナルドに数多くの応援メッセージを送っている。マクドナルドがお客様の店舗体験を第一に考え、ふたたび誰からも愛されるレストランとなるよう、心から応援するとともに末長く見守っていきたいと思う。

#### お客様対応プロセス・タスクフォース 濱野智史氏

今回のタスクフォースを通じて考えたのは、マクドナルドという企業組織が、「自己をモニタリングし、問題を修正し続けるシステム」として、極めて強固な存在であるということだ。

私が専門とする社会学の分野では、『マクドナルド化する社会』（ジョージ・リッツァ著）という、もはや現代的古典に類する書籍がある。この著作では、なにもかもをマニュアル化し、合理化・効率化を徹底するマクドナルドという世界的企業は、「グローバル化＝マクドナルド化」を突き進めるシステムとして、かなり否定的に描かれている。

しかし私は、こうした見方こそが「一面的」と考える。マクドナルドは、単なる硬直化した（変化を拒む）システムではないからだ。

確かに今回の異物混入事件では、まさに「システムの硬直化」が原因となって、ある種の「社会問題（公的問題）」にまで発展しまったように私は思う。というのも、今回のような異物混入は、これまでのマクドナルドのシステムでは特に大きな問題になってこなかったからだ（もちろん問題は問題なのだが、食中毒のように社会的な「拡散性」がない場合は、問題が生じた顧客への丁寧な個別対応で済ませていた。そこを怠ってきたわけではなかったのであり、これはまたマクドナルドに限らない対応であろう）。

「これまでは問題ではなかった」。この前例主義があったからこそ、発表や対応が後手にまわった。それが、まるでマクドナルドという企業が何かを隠しているように見えた。そこが、人々の不信感を募らせた。その結果、マクドナルドは信頼をいま大きく喪失してしまった。

これらの原因は、私が見るに、マクドナルドが何かを隠そうとしていたとか、そういうことではなく、マクド

ナルドという組織が、いままでのシステムを信頼しすぎたせいなのである。自己というシステムを信頼しすぎた結果、顧客からの信頼を喪失してしまったのは、皮肉な悲劇というしかない。

しかし、マクドナルドという企業は、決してこのまま終わるようなシステムではないだろう。今回のタスクフォースの活動を通じて、私はそう確信した。マクドナルドは、決して硬直化したシステムなどではなく、常に新たな問題を認識し、それを自己の修正の「機会(チャンス)」として捉え、システムへと反映していくことを確実に遂行するシステムだ(たとえば生命の免疫システムを想像するとよいだろう)。システムへの過信に陥ることなく、しかしそれでもシステムへの揺るぎないプライドを持つ限り、マクドナルドは必ずや今回の問題をむしろ「機会(チャンス)」として捉え、自らの改革につなげ、再び顧客からの信頼を取り戻すことができるはずだ。

これはマクドナルドに限ったことではないが、ソーシャルメディアが普及し、消費者・生活者が自由に発信できるようになった現代社会では、食の安全に関する問題はすぐにネット上で拡散・流布するようになる。今回のような事件が起きたときに、従来どおりの顧客対応・メディア対応では立ち行かない。これに対し、マクドナルドは大きく変わるチャンスを有している。なぜならマクドナルドの店舗では、「若い世代のクルー(アルバイト)」が数多く働いているからだ。ソーシャルメディアはどうしても若い世代が得意とするツールだ。逆に、上の世代にとっては苦手なツールである。

だから、マクドナルドは今後、どんどん若い世代をソーシャルメディア対応のための人的リソースとして活用すべきだと私は提案した。すぐには難しいと思うが、ソーシャルメディアでのコミュニケーションも「消費/店舗体験」と捉えて、ぜひ今後はソーシャルメディア上での対応にも手を入れてほしい。マクドナルドなら、絶対にできる。

それはなぜか。「若い世代が働いている」というだけなら、マクドナルド以外にもそうである。しかし、マクドナルドというシステムの強みは、強固な「教育機関」を持っている点にある。若い彼・彼女らは、単なる「バイト」ではなく、マクドナルドでの教育を通じてマネージャー相当の役割も担うメンバーもいる。マネージャー相当となるアルバイトは、マクドナルドの社内教育機関「ハンバーガー大学」での講習を受ける。

今回のタスクフォースでは、この「ハンバーガー大学」の講習も見学させて頂いたが、参加しているクルーたちのその意識の高さやレベルの高さには目をみはった。目が皆輝いていたのだ。なぜならそれはマクドナルドで働くことへ、揺るぎないプライドがあるからだ。

究極的には、信頼やブランドイメージというのは「人と人とのコミュニケーション」の問題である。だから、彼・彼女らのような若い人材を今後もマクドナルドというシステムが生み出し続けることができれば、マクドナルドは必ず信頼を取り戻せるはずだ。私は、そう確信している。



## 付録

### マクドナルドの品質向上、異物混入撲滅のための活動一覧

#### 【品質管理体制の強化】

##### ・サプライヤーへの臨時追加監査と毎月の現場確認 (2014年8月～)

2014年8月、タイのサプライヤー2社(チキン製品)、中国のサプライヤー1社(ホットアップルパイ、McCafé by Barista のマフィン/クッキー類)に対し、日本マクドナルド品質管理担当者による臨時追加監査を実施いたしました。またこの3社に対しては8月以降も毎月、日本マクドナルドまたは輸入業者の品質管理担当者が現地を訪問し、定められた基準通りに製造されていることを継続的に確認しております。

##### ・チキン製品と中国製品への、日本国内での追加品質検査 (2014年7月～)

従来、チキン製品は3ヶ月に一度、中国で製造しているデザート類については1年に一度、それぞれ抜き取りの品質検査を実施しておりましたが、2014年7月28日より、この抜き取り検査に加え、製品が日本に到着するごとに、重要な5項目に関する検査を実施しております。

##### ・新・監査体制 (2014年10月～)

2014年10月より、サプライヤーの品質監査をより一層強化した新しい監査体制を追加導入いたしました。主要原材料の食肉や魚介類、野菜のサプライヤー約30社(海外含む)に対して、無予告の監査や視察を最低でも年2回実施するほか、サプライヤー各社には「原材料の加工工場への定期監査の実施」、「年2回の内部監査の実施とレポートの提出」を要請いたしました。

##### ・食の安全と品質管理のトレーニングプログラム (2014年10月～)

お客様に高い品質と安全な製品を提供するポリシーの再確認と知識のリマインドを図るため、アルバイトから本社スタッフまで、全従業員を対象に、食の安全と品質管理に関するトレーニングを改めて実施いたします。

##### ・「食品安全専門会議」の設置 (2014年10月～)

食品衛生専門家、行政経験者、サプライヤーの品質管理担当者、日本マクドナルドの担当者で構成する「食品安全専門会議」を設置し、客観的な視点から食品衛生や品質管理に関する課題や将来予測されるリスクへの対策を、高度な専門性を持って議論いたします。

#### <今後の活動>

##### ・「食の安全サミット」の開催 (2015年5月末開催予定)

海外を含む全てのサプライヤーの品質管理責任者とその部門長、日本マクドナルドのサラ・エル・カサノバCEO、品質保証担当役員、品質保証関係者が集まり、フードセーフティに対する理解と衛生水準の向上を図るための「食の安全サミット」を年1回開催いたします。

## 【異物混入防止策】

### ・サプライヤーへの品質管理の再徹底と連携強化 (2015年1月8日～)

国内外の全サプライヤーに対し、2015年1月8日付で、衛生管理体制を今一度確認し、品質管理基準の厳粛な運用遵守を再度徹底するよう通達いたしました。また1月14日付で、サプライヤーによる異物混入リスクの再評価と対応や、既に通達した監査体制強化の実施、サプライヤーサミットへの参加など、本年度実施する様々な活動について通達し、全サプライヤーから書面にて合意をいただいております。

### ・全国約3,100店舗での一斉清掃・一斉点検 (2015年1月25日～2月上旬)

全国のマクドナルド店舗(約3,100店舗)で、2015年1月25日～2月上旬にかけて一斉に、集中的な清掃と機器メンテナンスをおこなっています。店長やクルーが、店舗全体を対象に通常の清掃を超えて徹底的に清掃を実施いたします。

### ・第三者機関による店舗への抜き打ち検査 (2015年2月～5月)

2015年2月～5月までの間に、専門知識をもつ第三者機関の検査員が、マクドナルド全店舗を抜き打ちで訪問し、異物混入防止策や保守管理が適切か等をチェックいたします。

### ・全国約15万人のクルーへの異物混入防止に関するトレーニング (2015年2月5日～)

全国のマクドナルドで勤務する約15万人のクルーを対象に、異物混入防止に関する知識と意識を新たにすトレーニングを、インターネット上で実施いたします。

## 【品質に関するお客様への情報開示】

### ・商品の『最終加工国』および『主要原料原産国』一覧の公開 (2014年7月29日～)

2014年7月29日より、当社オフィシャルホームページ内にて、商品別に各原材料の最終加工国および主要原料原産国の情報を一覧にして公開し、90万件のダウンロードをいただいております。(2015年4月20日現在)

### ・Q&Aサイト「見える、マクドナルド品質」の開設 (2014年8月7日～)

2014年8月7日、当社オフィシャルホームページ内にて、マクドナルド商品の品質に関するお客様から多く寄せられた質問にお答えするQ&Aサイト「見える、マクドナルド品質」を開設いたしました。「チキン」や「ビーフ」、「ポテト」「バンズ」「チーズ」など、主力商品の原材料に関する品質管理について、製造工場の写真や映像を交えながら、情報を公開し、430万のアクセスをいただいております。(2015年4月20日現在)