

特別企画：「食品衛生 7S」で PRP の構築・継続的改善を推進する

食品工場における「ヒトづくり」 「組織づくり」「モノづくり」の秘訣 ATPふき取り検査を生かし、 現場力の向上につなげる

(有)星加 (HOSHIKA) 取締役
落 亨

本稿は ATP・迅速検査研究会（伊藤武会長）が2月12日、東京・中央区の月島社会教育会館において開催した第30回定例講演会において、(有)星加の落亨氏（元(株)愛知ヤクルト工場代表取締役）が行った講演の概要である。

なお、講演会では「ATP 検査の効果的活用」などをテーマに（一財）東京顕微鏡院・伊藤武氏、(有)星加・落亨氏、(株)つば八・坂井正人氏、東京都港区みなと保健所・塚寄大輔氏、キッコーマンバイオケミファ(株)・本間茂氏、UBM メディア(株)・宮川早苗氏によるパネルディスカッションも行われた。（編集部）

会社のために 自分は何ができるか？

食品企業において「社員教育」「人材育成」は、非常に難しい課題です。社員教育の目的は、何といても「優秀な人材を育成すること」でしょう。では、「優秀」とは何でしょう。例えば、「モチベーションが高く」「会社への忠誠度が高く」「仕事に誇りを持ち」「常に会社のために一生懸命働く」という人は、理想的な社員といえるでしょう。こうした理想的な人材が育成できるよう、私自身、人材教育に努めてきました。しかし、その一方で、

最近は「『会社のために働く』『会社で働くことが楽しい』といえる人が減ってきたのではないか？」ということも感じています。

私は現在、経営コンサルを主業務とする企業（(有)星加）に在籍していますが、前職は(株)愛知ヤクルト工場で代表取締役を勤めていました。本日は、私の「社長自ら現場に入って教育を行ってきた経験」の一部をご紹介します、と考えています。

私は、社長講話や講演などの場で「人材育成の考え方」をテーマに話す時、常に次のように言い続けてきました。それは「『会社が自分のために何をしてくれるか？』を問うのではなく、『自分が会社のために何ができるか？』を問える社員になる」ということです。ジョン・F・ケネディが、1961年の大統領就任演説で「国があなたのために何をしてくれるかではなく、あなたが国のために何ができるかを考えようではないか」と述べたことは有名ですが、同じ考え方は会社においても当てはまります。社員が「うちの会社は、我々のために何もしてくれない」という話をしている状態では、なかなか前向きな会社にはならないと思います。

私は、社員が「自分が会社のために何ができる

か？」を自問できる会社を目指してきました。そのために、さまざまな仕掛けや手段に取り組んできましたが、「最も効果的である」と信じていたのが「小集団活動」です。そのため、私は、いわゆる「食品衛生7S活動」についても小集団活動で展開することにしました。小集団活動は「エリア活動」と「現場指導会」で展開します。

食品衛生7S活動も「小集団活動」によって推進・展開

現場指導会は毎月開催し、必ずトップをはじめとした管理職が出席することにした。つまり、食品衛生7S活動を「現場にやってもらうもの」と考えるのではなく、「トップ自ら参画するもの」としたのです。ここで強調したいことは、いったん現場指導会の実施日を決めたら、（どうしても避けられない重要な用事がない限りは）社長や管理職の都合で変更してはなりません。現場指導会は、社長や管理職にとって、きわめて優先度が高い活動であると認識してください。

食品衛生7Sとは、大阪に拠点を置く「食品安全ネットワーク」（角野久史会長）が提唱する考え方で、図1のような構造の概念です。従来からの5S（整理、整頓、清潔、清掃、しつけ）に2S（洗浄、殺菌）を加えたもので、「整理・整頓・清掃・洗浄・殺菌」という【手段】によって、「清潔」という【目標】の実現を目指します。その取り組みを【維持管理】するために、「しつけ」が位置づけられています。

食品工場で求められる「清潔」とは、「微生物レベル」を考慮に入れた清潔です。そのため、ここでATPふき取り検査（以下、ATP検査）が効果を発揮します（詳細は後述します）。また、「食

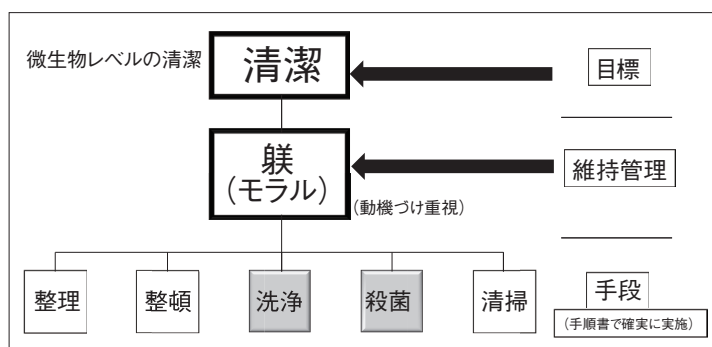


図1 食品衛生7Sの構造

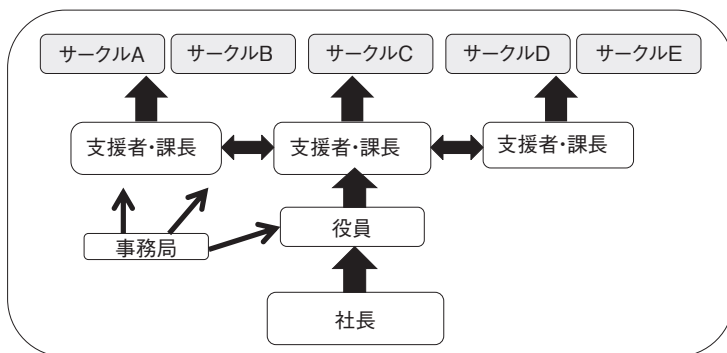


図2 食品衛生7S活動の実際（活動推進組織）

品工場の『整理』『整頓』『清掃』は、あくまでも『洗浄』『消毒』を実施しやすくする（実施の効果を高める）ために行うものである」ということも理解しておく必要があります。

食品衛生7S活動を小集団活動として実施する際の組織体制を、図2に示しました。私が会社に組織図を掲示する際は、この図を用いています。図の上部に「サークル（A～E）」があり、それを課長が（支援者として下）から支えています。さらに、その支援者を役員が、そして社長が支えています。この図は「食品衛生7S活動の推進組織は、いつでも役員や社長が支えていますよ」というメッセージであり、この組織の考え方は私の「ポリシー」でもあります。

私は、「組織づくり」「人づくり」においては、常に「自分の考え方」「自分のポリシー」を明確に発信し続けることが大切だと思っています。

食品衛生7S活動は「工場運営のベース」であり、すべての工場管理活動にリンクさせなければなりません。例えば、愛知ヤクルト工場の食品衛生7S活動であれば、「安

全・安心なヤクルトを作るために、すべての工場管理活動にリンクさせる」ということが重要です。愛知ヤクルト工場の社長を務めていた時には、パートを含む全従業員を対象に、16サークルを編成しました（パートタイマーによる1サークルを含む）。活動内容については、サークルごとに活動エリアを設定して、TPM（Total Productive Maintenance）やAIB（American Institute of Baking）の管理的要素を盛り込んで、改善活動を進めました。活動期間は「1テーマにつき6カ月間、年間2テーマで完了」としました。

そして、表のような「顧客満足度」の評価表に基づき、「レベル4」を目標値として掲げました。つまり、現場を見た人が「そこまでやるのか!」と感激するレベルです。この表は、お客様の「喜び」と「感動」を定量化した指標で、レベルを6段階に分けています。「レベル1」はお客様が「まあそうだな」と感じ、「当たり前」と感じるレベルです。一方、「レベル5～6」はお客様が「まいった!」「涙が出た!」と感じ、喜びは感動を覚えるレベルです。

現場指導会は毎月開催し、「現場を見て」アドバイスをする

さて、先ほど述べたように、食品衛生7S活動では、定期的に現場指導会を行います。愛知ヤクルト工場では、毎月1回、現場で、サークルごとに活動状況を報告してもらいました。そして、社長、取締役および部長は、この「報告内容」や「現場確認の結果」に基づいて指導を行います。ここで大切なことは、「現場で」「現物を見ながら」「現実的に」アドバイスをすることです。私は、1サークルにつき「15分で説明してもらい、10分で現

表 感動的顧客満足度

	レベル	表現語	お客様の気持ち	評点	顧客度
当たり前	1	感じた	まあそうだな	100	お客様
驚きと興奮	2	感心	なかなかやるね	120	リピート化
	3	感服	すごい	140	
	4	感激	そこまでやるの	160	ごひいき化（シンバ）
喜びと感動	5	感動	まいった	180	永久顧客化
	6	感涙	涙が出た	200	永久顧客になる

場を見て、5分でコメントする」という時間配分をベースに、全サークルの活動を確認していました。

現場確認を行う際、社長や管理職は決して現場の活動をけなしてはなりません。社員は、何とか改善のための時間を作り、現場で苦勞して改善したのです。ですから、「現場を褒める」ということは「ルール」なのです。私は、「7：3」あるいは「6：4」くらいの割合で褒めるのがよいと思っています。

毎月の現場指導会を経て、6カ月ごとの活動最終月に「トップ診断」を行います。ここでは、サークルごとに、テーマ完了の内容を現場で報告してもらいます。そして、報告内容と現場確認結果を基に、社長、取締役、部長、課長が活動結果を点数で評価し、総合点数から「優秀サークル」を表彰します。

経営層が現場に入り、現場からの説明を聞きながら（現場を）確認することで、現場の人たちとのコミュニケーションが図られます。こうした活動を継続していくメリットは、現場から「ここを改善したい」「あそこを改善できるのではないか」という意見が上がってくるだけにとどまりません。経営層も（毎月現場を見ているわけですから）「そうか、確かにあそこは改善した方がいいな」「あそこはかなり老朽化してしまったから、改修のための予算を注ぎ込んだ方がいいな」といったジャッジがしやすくなります。

もちろん、「サークルの進化」や「リーダーの成長度合い」などを評価して、人事考課に反映させます。この取り組みが、次世代を担う「幹部候補生」の育成につながっていくかもしれません。

ATP 検査を効果的に活かし、 「人材」から「人財」への成長を促す

最後に、食品衛生 7S 活動において ATP 検査を活用する際の考え方や、その効果について紹介します。

先ほど述べたように、食品衛生 7S の【目標】は「清潔」であり、「微生物の検出されない、増殖しないレベル」です。そこで、「本当に清潔になったか？」ということを確認する手法として、ATP 検査が役立ちます。

毎月の現場指導会でのチェック項目としては、例えば「月度活動成果の確認」「清掃・清潔箇所の確認」「改善事項の確認」「活動結果の評価、次月へのアドバイス」などがあります。そして、設備について清掃や洗浄・消毒の作業があるサークルについては「衛生度チェック」も行います。その時、現場で（ポイントを決めて）ATP 検査も実施するのです。ATP 検査では、測定結果が数値で表示されるので、「清潔レベルを『見える化』する」ということにつながります。また、衛生度が「見える化」できるため、衛生教育の効果も高いです。

ただし、この「衛生度チェック（ATP 検査）」は、現場で直接、社長立ち合いの下で、品質管理課の担当者が実施するため、最初のうちは「自分たちは、きちんと洗浄作業をしているんだ！」「ここまでチェックしなくていいんじゃないのか！」といった不平や不満、クレームの声が聞かれるもの

ます。では、こうした不平や不満には、どのように対応すればよいのでしょうか？

そもそも、不平や不満が上がってくるのは、ATP 検査の「目的」がよく理解されていないからです。品質管理課が現場に入って、ATP 検査を実施して「数値が高いです。洗浄をやり直してください」と言えば、現場からの反発があっても当然です。ですから、品質管理課が教育・訓練を行うことが大切です（教育ツールとしては、ATP・迅速検査研究会が作成した「ATP ふき取り検査 Q&A 集」などが役立ちます）。また、現場指導会の場で、経営層も「なぜ ATP 検査を導入しているのか？」ということをお教えします。

こうした説明は、現場が理解するまで繰り返します。「1 回説明したからわかっているでしょ？」という態度をとるのは、とんでもないことです。

そのようにして「原理」と「目的」を理解してもらえれば、清掃のやり方に変化が出てきます。現場の人たちが、検査結果を気にするようになるからです。そうなれば、自ずと「なぜ（ATP 検査の）数値が高くなったのか？」「どうすれば数値を低くすることができるのか？」「どこが衛生管理上のポイントになるのか？」ということをお考えようになってきます。

不平・不満を言う人は、自分のキャリアに自信を持っていることが多いです。その場合は、不平・不満を言っている人たちのリーダーを「ATP 検査の担当者」として任せるとよいかもしれません。「このエリアの衛生度は、あなたの責任で管理してください」と伝えることで、機器の洗浄方法や

HACCP

GFSI

FSSC22000

ISO22000

食品・衛生規格を学ぶ全ての方に！



CODEX 食品衛生基本テキスト

最新刊好評発売中!!

原簿 FOOD HYGIENE BASIC TEXTS CODEX 食品規格委員会 第4版 2014年10月 HACCP 編集

CODEX 食品規格委員会（FAO と WHO が組織化した国連の下部組織の一つ）が公表している「食品衛生基本テキスト（Food Hygiene Basic Texts）」の最新版である第4版を完全対訳！食品安全マネジメントシステム（FSMS）の PRP（前提条件プログラム・HACCP）は、すべて本テキストを根拠としています。PRP・HACCP の構築・導入・維持管理および検証・審査（監査）に不可欠な文献です。

対訳
CODEX
食品衛生基本テキスト
原簿 FOOD HYGIENE BASIC TEXTS
第4版

コーデックス食品規格委員会
CODEX ALIMENTARIUS
編纂・発行 HACCP 研究会

お申し込みは発行元（株式会社鶏鴨肉情報センター）まで

本社：名古屋市瑞穂区下坂町1-24 TEL052-883-3570 FAX052-883-3572
東京支社：東京都新宿区山吹町332 OFFICE87 TEL03-3267-4595 FAX03-3268-1106
URL <http://www.keiran-niku.co.jp> E-mail info@keiran-niku.co.jp

月刊HACCP2014年4月号 37

精度が上がってきます。そうなれば、(その担当者は)上司の評価も上がってきます。ATP 検査の効果を実感できるようになってくれば、自ずと食品衛生7Sのレベルも上がってきます。

この時点で、現場の人たちは、すでに「自分は会社のために何ができるか?」と考えている状態になっています。ATP 検査を効果的に活用することで、冒頭に述べた「優秀な人材」に——つまり「人材」が「人財」になっていくのです。

ATP 検査を「共通言語」に 意識レベルの統一を図る

ただし、ATP 検査を日常業務に取り入れるためには、検査結果を社員の「共通言語」とする必要があります。例えば、ふき取り担当者が「この装置のATP測定値は××RLU^{*}でした」と報告した時に、それを聞いた全員が「清浄度(汚染度)のイメージ」を共有できなければなりません。あるいは、上司がATP測定の数値を問いかけた時に、全員が「それは高い数値ですね」「その数値なら問題ないですね」といったことを考える「意識レベル」が統一されていなければなりません。

※RLU=Relative Light Unitの略。ATPふき取り検査のための単位

ATP 検査に対する「認識」も共有されなければなりません。検査には必ずコストがかかります。ルーティンでふき取り検査をして、「今日も低い数値でした」という状況が続くのであれば、その箇所は検査する意味がないのかもしれません。ですから、私はよくふき取り担当者には「汚れが検出される箇所を探してほしい」と頼んでいました。洗浄しやすい箇所は、いつ検査をしても低い数値になるでしょうから、むしろ「洗浄しにくい箇所」「汚れが残っている箇所」を探すのです。せっかくコストをかけるのですから、汚れがある箇所(汚染源になり得る箇所)を「粗(あら)を探す」「根掘り葉掘り探す」というくらいの気持ちで、徹底的に探した方がよいと思います。例えば、シャフトの付け根に傷が見つかったら、そこをふき取ってみます。それで汚染が見つかったなら、「申し訳ないけど、今日はシャフトを外して、分解洗浄

してください。そして、明日もう一度ATP検査をしてみましょう」とお願いします。

こうしたことを繰り返すと、確実に衛生管理のレベルは向上していきます。それが「検査コストを有効に使う」ということではないでしょうか。

経営者が求める 「前向き社員」の人物像

以前、中京大学の先生に「勝者と敗者の論理」という考え方を教えていただきました。それは、以下のようなものです。

▽勝者は、常に「問題解決に寄与する」／敗者は、常に「問題を引き起こす」

▽勝者は、常に「未来の棚を持っている」／敗者は、常に「言い訳を考えている」

▽勝者は、常に「引き受けたという」／敗者は、常に「私に関係ないという」

▽勝者は、常に「解決策を考えている」／敗者は、常に「問題点を指摘する」

▽勝者は、常に「難しいが可能だという」／敗者は、常に「可能かもしれないが難しいという」

この論理は、よく読んでみて、よく考えてみてください。そして、皆さんの「人づくり」「組織づくり」の参考にしてみてください。

私は、よく講演の場で「『前向き社員』を育成しましょう」という話をします。では、「前向きな社員」「前向きな考え方」とは、どのようなことでしょうか。私は、以下の5つを挙げています。

第1に、常に具体的目標を持っていること。このような考えを持っている人は、例えば「よし、3カ月後までに絶対に〇〇をするぞ」といった言葉を発しているかもしれません。

第2に、姿勢がすぐ前向きであること。このような人は「うまくいかないー。でも、くよくよしても始まらない。どうしたらうまくいくか考えよう」といった言葉を発しているかもしれません。

第3に、現象の奥にある問題の本質を探ること。このような人は「どうしてこういう問題が起きたんだろう」といった言葉を発しているかもしれま

せん。

第4に、具体的な解決策を見つけて、すぐに実行に移すこと。このような人は「原因はこれか。だったら、こうすればいいんじゃないか？ よしやってみよう」といった言葉を発しているかもしれません。

そして第5に、進み具合を常にチェックして、毎回何かを学んでいくこと。このような人は「うまくいったかな？」「これはいまいちだな。何でだろう？ どうやったらうまくいくんだろう」といった言葉を発しているかもしれません。

これは、あくまでも私が考える一例です。しかしながら、組織の上に立つ方は、必ずこのような「人材育成に関する言葉の定義」を持つべきだと思います。

【会場からの質問】 このたび冷凍食品におけるマラチオンの混入問題が発生しましたが、このような事件を防ぐには、どのような取り組みが必要でしょうか。また、こうした事件は日本で今後も起こる可能性があると考えますか。

【落氏の回答】 今回の事件は非常に難しい問題で、ISOやHACCPを運用していても防げないものだと思います。私の経験から話すと、経営側と現場社員のコミュニケーションが不足すれば、こうした問題が発生する可能性があるのだと思います。

本日の講演では、「小集団活動を展開し、トップ自らが現場に入って指導する」という経験談をお話しましたが、こうした活動を取り入れることで（経営側と現場社員の）コミュニケーションを良くしていかなければいけません。現場から何ら

かの意見や要求が上がってきたにも関わらず、それを無視したりすると、社員からは「コミュニケーションを大事にしていない」と受け止められてしまいます。そうした状況があると、今回のような問題は今後も起こる可能性があると思います。

正社員、パートタイマー、派遣社員など、勤務体制が複雑化しています。立場によって給料に差があるのも、当然のことです。ですから、例えば、私は全社員に対して、外部研修で資格などを取得することを奨励してきましたが、実際に資格を取った人には、そのことを評価するなどの工夫をしてきました（例えば、パートさんであれば時給アップをするなど）。また、（給料に違いはあっても）福利厚生などの面などでは、極力、差が少なくなるように——ということも考えていました。コミュニケーションを大事にすることが、きわめて大切なことではないでしょうか。

AIB フードセーフティ（GMP）指導・監査システム

効果的なHACCPのために重要な前提条件プログラムの構築を現場主体でお手伝いします。



◇世界中の約 10000 の事業所で利用されています。

食品加工・製造工場、リテールベーカリー、レストラン、包装資材製造工場、流通倉庫などを対象にした監査、指導、コンサルティング

◇セミナーや通信教育講座を通してフードセーフティの基礎が学べます。

フードセーフティセミナー（年2回）、HACCPセミナー（年1回）、フードディフェンスセミナーなど

※サービス内容は変更になる場合がございますので、詳しくはHPをご覧ください。

一般社団法人日本パン技術研究所 フードセーフティ部 〒134-0088 東京都江戸川区西葛西 6-19-6
TEL:03-5659-5081 FAX:03-5659-5082 HP:www.foodsafety.jp e-mail:info@foodsafety.jp