

# 中堅食品メーカーにおけるリスクマネジメント

## 第2回 現場で取り組むリスクマネジメントの「しくみ」と「しかけ」



和耕経営コンサルタント  
中小企業診断士 山川 茂宏

### 食品業界にとって大きな分岐点と考える

昨年の象徴である「偽」という文字は、残念ながら食品業界のイメージそのものになってしまいました。今年は特に、消費者の厳しい目が食品メーカーに注がれる一年になるでしょう。一度失った信頼を回復することは困難ですが、ピンチを克服することで結果として強い組織をつくり、消費者から支持されるメーカーに変わった事例もたくさんあります。負をプラスに変える分岐点だと考え、リスクマネジメントに取り組んでください。現場の実践こそが消費者の信頼を得る第一歩となるのです。今回と次回の2回にわたって、現場で取り組むリスクマネジメントをみていきます。

### 従業員が現場で取り組む「しくみ」と「しかけ」

ISO9000やHACCPなどのシステム（いわゆる「しくみ」）を導入する食品メーカーは多いのですが、システムを導入すればリスクが回避できるというものではありません。事実、不祥事が発覚した大手食品メーカーも、ISO9000やHACCPの認証を受けていました。ではなぜうまくいかなかったのか、それは「しかけ」が機能していなかったためです。ここでいう「しかけ」とは、「しくみ」を運営していく従業員の行動を指します。「しかけ」は、従業員の精神状態や企業の風土などを考慮しないと、短期間では変革が難しく、うまくいかない理由もさまざま考えられます。

### 「しくみ」を作るときのポイント

ISOやHACCPの認証を受けながら不祥事が発生する企業は、いくつか同様

の原因があります。工場の権限は工場長や社長のみ集中し、各ライン責任者の責任が不明確となっている、認証制度への取り組みは、経営トップなど一部の上位管理者のみが行っている、改善提案制度がない、などです。システム認証を受ける（「しくみ」を作る）ときにも、最低限実行しておきたいポイントは以下の5つです。

- ① トップ自ら、認証を受ける重要性を全ての従業員に伝え、トップはすべての管理者を同じ認識に立たせる。
- ② 各ラインごとに責任を明確にし、記録をチェックする担当者を別に配置する。
- ③ 毎月「しくみ」の運営状態を休憩室やロッカールームなどに掲示し、状況を可視化させて緊張感を保つ。
- ④ 「しくみ」を構築する時点から、管理者のみでなく、実際の作業者を参画させる。
- ⑤ 過去に発生したクレームを、工場の全ての従業員で共有する。

### 良い「しかけ」を作った成功している例

かつて、私が生活協同組合のバイヤー業務を行っていた時に、トップクラスの衛生管理を実施していた食品メーカーが行った従業員をやる気にさせる「しかけ」がありました。

この食品メーカーでは、かつて日本の製造業が行っていたQC（品質管理）活動を積極的に実施していました。製造ラインごとや商品アイテムごとの従業員でチームをつくり、異物混入の防止や一般細菌数の減少のために毎日の作業をどのように変革するかを検討しあ

ていました。そして、年間で数回発表会があり、実際に衛生レベルを向上させたり、革新的な提案を行ったチームは表彰され、休憩室や食堂などにその成果が掲示されていました。

チーム間に良い意味でのライバル意識が発生して、より自分たちも結果を高めようとする意気込みが見られました。また、従業員の点検の眼は工場内にとどまらず、事務所の中まで対象となっていました。事務所の掲示板には小さなメモがあり、事務所に存在する画紙の数と日付が記載されていました。これは、あるチームが、事務所の中の移動する物体の数を数え記録し、異物となる可能性を認識し、異物をゼロにしようとした取り組みでした。

この食品メーカーは、このように従業員のやる気を高揚させ、競争意欲や向上心をあおる「しかけ」が見られ、現在も国内トップクラスの衛生管理や食品の品質レベルを保っています。

### 良い「しかけ」を制度にしている例

良い「しかけ」を制度として運用している企業もあります。それはオープンな目標管理制度です。この企業では3ヶ月後の従業員1人1人の目標を会議室に掲示しており、ひと目見ただけで現在の達成度が分かります。その目標も日常的な業務に関する内容が多く、「抜き打ち検査時に一般細菌数を〇〇以下にする。」などといったことが記載されています。目標を記載している紙に縦に目盛りが振っており、現在、各個人がどのような状況にあるかが分かります。単なる個人の目標ではなく、工場全体の目標が決定されて、ライン管理者と作業員が話し合って決定するというのです。

個人目標でもあり、チーム目標でもあるのです。自分やチーム、そして他の

チームの状況も理解できますし、何よりも企業の目標に沿って個人目標があるということが帰属意識を高めます。従業員はなるべく目標を定量化するようにという指示を受けているので、ある従業員の目標では「1日1回はチームの全員と会話する」というものでした。新人のうちは戸惑いもあるようですが、より高いチャレンジをしていく雰囲気が出てきたと管理者は話していました。

以上の例のように、経営側と工場側で働く従業員がかけ離れることなく、意思疎通ができる体制をどのようにつくれるかどうか「しかけ」作りのカギなのです。

### 工場を外側から一周して、異物混入を防止する

バイヤーの業務をしていた頃、食品工場を外側から見ただけで、その工場の衛生管理や品質管理のレベルは大体予想がつかしました。工場の敷地内を一周して、その管理状況をチェックしたのです。すると企業によっては以前使用していた機械設備が放置してあったり、使用原料の空き缶や容器が置かれていたりします。このような工場は、経験から衛生管理レベルも低く、異物混入などのクレームも多い傾向がありました。

では現場でできる工場の外側からの改善の3ステップをご紹介します。どんな企業でも取り組めるものです。ぜひ、実施してみてください。

#### STEP 1

#### 敷地内の隅々まで不要物を取り除く

まず、工場の敷地内をすべて点検して下さい。前述の機械などは昆虫やネズミなど動物のすみかとなることもあります。また、落ち葉や枯れ草なども、異物混入のひとつとなりますので、細かく点検して取り除いていきます。このときに大事なことは、異物になる可能性のあるものはすべて撤廃するのです。さらに管理方法と責任者を明確にしなければなりません。

例えば、(図1)のような工場があるとします。工場の裏手にある樹木は落葉樹で、冬場には落ち葉の管理が必要になります。このときに担当者名は〇〇で管理方法は△△とします。さらに工場の正面から向かって左側は境界まで狭く、目が行き届かなくなっています。そこで、毎月一回は〇〇が担当としてすべての不要なものを撤去し、草木なども短く剪定することとおきます。この担当も固定化す



るのではなく、(表1)のように毎月ローテーションで管理場所と管理チームを変更していくことをお勧めします。

#### STEP 2

#### 工場の外壁の穴をすべて塞ぐ

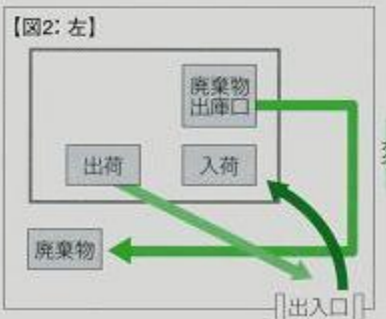
異物混入は、加工食品のクレームとして一番多いものです。この対策を常日頃からしっかりと実践している企業は、品質管理も一定のレベルに達していると言えるでしょう。異物混入となる異物のほとんどは製造工場の敷地内に存在するものです。そのため、工場の敷地内の管理を徹底し、敷地内から工場内部に昆虫などが侵入しないように策を講じる必要があります。言い換えると、穴を塞ぐ、スキマを埋めることです。コストをかけずに自ら実施するチェックポイントとして、以下の3点を行って下さい。

#### ～チェック1～ 壁の穴やヒビを塞ぐ

工場の外側から見て、壁に開いている穴やヒビをバテなどでコーキングして塞ぐのです。僅かなスキマなどでも昆虫類は巣を作ったり卵を産んだりしますので、どんな穴、スキマでも塞ぐことを徹底し、3ヶ月に1回はチェックする管理体制を設置したいものです。

#### ～チェック2～ 水道、ガスのパイプ、換気扇などの周囲のわずかなスキマ、網戸をすべて塞ぐ

壁の次は配管パイプや換気扇などの周囲のスキマを埋めます。特に換気扇のアミは昆虫の侵入口となりやすいため、毎月点検が必要な箇所です。



【表1】

	1月	2月	3月
工場裏の樹木	製造チーム	包装チーム	原料チーム
敷地左の管理	原料チーム	製造チーム	包装チーム
廃棄物の点検	包装チーム	原料チーム	製造チーム

#### ～チェック3～ 排水溝のスキマをなくす

排水溝は、工場によっては外から見えない設備になっている可能性もありますが、食品工場では月1回の設備点検としてチェックしておきたいものです。特にネズミ対策としては欠かせないスキマ対策です。ネズミは異物混入だけでなく、細菌なども撒き散らし非常に厄介です。必ず排水設備のスキマは塞いでください。

#### STEP 3

#### 工場の動線を交差させない

工場の敷地内を見て、原料の入荷の動線、製品出荷動線、廃棄物の処理の動線を点検し、交差しているのならば配置変更や対策を講じる必要があります。(図2:左)のように、入荷や出荷と廃棄物の処理の動線が交差している場合は、時間帯の管理などルール化し、同時間に移動させないことが最低限の処置です。できれば(図2:右)のようにワンウェイの動線が基本です。敷地に余裕があれば、迂回などして動線を交差させないようにしたいものです。

以上、外側から見た点検方法を見てきましたが、食品工場はネオイや音などで近隣の住民へ何らかの悪いイメージを与えている可能性があります。まさに外側から見える工場の風景は、周辺住民の工場に対するイメージの象徴なのです。従業員にとっても、周辺住民のイメージアップを推進することは「しかけ」のひとつになるでしょう。また、近隣から好感を持たれるような工場従業員は働きたいものなのです。

