

1. はじめに HACCP制度化の影響

2021年6月からHACCP導入が全面施行となった。それから1年ほど経ったが、「HACCPの食品事業者への周知」という面では一定の効果があったのではなかろうか。

筆者は、ここ数年、定期的に小規模飲食事業者向けの研修を行っており、2021年6月以降は「HACCPに取り組んでいますか？ 衛生管理計画はありますか？」と聞いているが、6割ほどは手を挙げる状況が続いている。最初にHACCPを話題に上げたのが2014年だが、当時は全員が「何のことかわからない」という反応であった。わずか8年で6割がHACCPに取り組み、残りの4割もHACCPに取り組みないといけないと理解しているのは、行政や各事業者団体の努力の成果であろう。

一方、HACCP制度化の大きな目的である「食品事故発生リスクの低減」という面では、成果は限定的、はっきり言えば、ほとんど成果は出ていないと筆者は考えている。

理由は本連載第1回でも詳細に述べられているが、筆者なりに簡潔にあらわすと「ハザードの挙動についての理解が深まっていない」「検証

(ふり返り)が充分に行われていない]」というものだ。

HACCPに取り組む以上、多かれ少なかれ「ハザード分析」を行うことは必須で、ハザード分析を高い精度で行うためには各工程でハザードがどのような挙動を示すのか考えることが重要となる。しかし、今、日本で行われているHACCP制度化への対応は「手引書に従う」、具体的には「手引書に書かれた選択肢から選ぶ、記載例を書き写す」というものが主流となっており、「事業者自身が自らハザードを考える」ということが重視されていない。

手引書ではなくコーデックスHACCPに取り組んでいる事業者であっても、「教科書に書かれた例、コンサルタントに示された例をそのまま書き写しただけ」ということも未だに見かける。

このような事業者であっても、HACCPに関する文書および記録が形式上揃っていれば～食品事故発生リスクの低減についての有効性が不足していても～HACCPに取り組んでいると認められるのが現状である。さらに、このような状況であれば、多くの食品事業者が一度HACCPプランを作っただけで満足してしまい、「検証を繰り返し、より

良いHACCPプランにしていく」と真摯に取り組むものはごく少数となってしまうのではなかろうか。

「考える」という、HACCPを有効に活用するために「負担が大きい大切なこと」について、負担の大きさを懸念し忌避させる方法(≒手引書順守)を選んだ時点で、HACCPが有効に活用される(≒食品事故発生リスクの低減につながる)ことは、ごく一部の真摯な食品事業者に限られてしまうと筆者は考えている。

2. HACCP制度化を有効に活用する ～制度化を定着の機会とする～

HACCP制度化は「HACCPを周知する」には有効であったが、「HACCPを通して食品事故発生リスクを低減させる」には効果が疑わしいことを先に述べた。また、HACCPを真に有効なものとし、食品事故発生リスクの低減につなげるには「ハザードの挙動を踏まえたハザード分析が大切」であることは言うまでもない。

そこで、ここでは少し視点を変え、食品事業者の品質管理担当者が「HACCPという法で定められた取組みを、自社内でどのように活用す

るのか」を筆者の経験(小売の品質管理担当)を元にまとめる。

HACCP制度化への対応においては、筆者の所属する会社では「品質管理部門に一任」となった。「丸投げ」とも言えるが、筆者はこれを好機と捉えた。

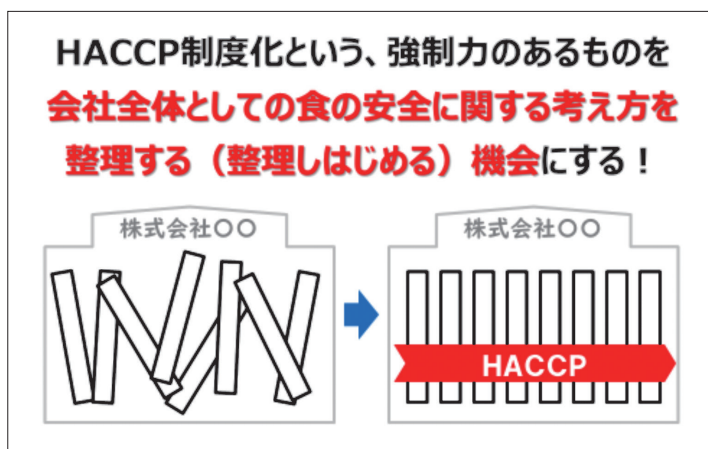
なぜなら、会社の食の安全性確保への問題点として、「いろいろなルールはあるが、誰もルールの妥当性を判断していない。作れば作りっぱなし。そもそも部門ごとに考え方が違う」というものがあり、この問題を解決する手段として、「HACCP制度化という法に後押しされた取組みを活用しよう」と考えたからだ。

そこで、具体的な目的として「(法改正への対応だけでなく)HACCP制度化を通して会社全体としての食の安全に関する考え方を整理する。部門ごとに管理している食の安全に関わるルール等を見直す」ことを社内示した。(図表1)

そのような目的でHACCP制度化への対応を進めていったが、素直に手引書に従おうと手引書を読み込むうちに、「手引書をそのまま使えば、現場(店舗)が大混乱に陥るに違いない」という考えに至った。なぜなら、手引書には具体的な手順例が多数示されているからである。

「何も作業手順がない状況からHACCPに取り組む」のであれば手引書をベースにするのも一つの手段になるであろう。しかし、「既に作業手順があり、それが現場で運用されている」という状況では、手引書には具体例が示されすぎているという点で、使うのが難しいと感じた。具体例に影響を受ける形で既存の有効なルールまでも見直すことになりかねないから

図表1 HACCPに取り組む目的



だ。「例は例でしかない」と言えざる話ではあるが、行政だけでなく社内からも「(現場で有効かどうか考慮することなく)手引書とここが違う」と言われかねないという懸念があった。

そこで筆者が思い立ったのは、「中途半端に手引書にあわせるのではなく、自社に適した衛生管理計画を作る。HACCPは自主管理=自分たちで考えるのが基本と言い切れば、保健所も安易にダメ出しできないはず。いざとなったら手引書に対比させて説明に行けば良い!」というものであった。社内には「手引書通りに対応したら負担(ムダ)が大きく、会社の今までの取組みを反映しづらい。手引書も参考にしながら、今までの会社の取組みをベースにHACCPの考え方を組み込んでいく」と説明し、HACCP制度化対応の準備を進めることとした。

さて、手引書を(ほぼ)無視すると決意したのは良いのだが、「何を参考に考え方を整理すれば良いのか」という次の悩みが出てきた。「(手引書等の)具体例は自由に考えることを阻害するのでイヤだけど、考えがブレないための指針は欲しい」という悩みだ。リテールHACCP等につい

ても調べたが、結局、行きついたのは「JFS規格(セクター:G)」であった。

JFS規格については、一般財団法人食品安全マネジメント協会のホームページ等に詳しく記載があるが、筆者はJFS-A/B規格並びにフードサービス向けのJFS規格(セクター:G)を「食品安全国際規格であるJFS-C規格を元に、業態や規模にあわせダウングレードされた規格群」と考えている。

JFS規格(セクター:G)は、フードサービスに必要な要求事項がまとめられている(マネジメントシステム・HACCP・GMP)。また、当然であるが、このような規格は「考え方は記載されているが具体的な作業手順等は自分たちの組織に適したものを考える」という性質のものである。

そこで、筆者は以下の流れでHACCP制度化に対応することとした。

- ① JFS規格(セクター:G)を元に衛生管理計画を作成する。商品への影響があまりなく、負担が大きい要求事項は適用外として外す。
- ② 小売向け手引書で必須とされた項目(重要な管理ポイントと示さ

れたこと、記録必須と示されたこと)が要求事項にない場合は追加する。

- ③ JFS規格(セクター:G)や手引書には記載がないが、明らかにリスクが考えられること(例:試食販売)も追加する。

さらに、手引書では「HACCP」と「一般衛生管理」だけで終わってしまうが、JFS規格をベースにすることでマネジメントシステム(≒会社全体に影響する)まで含めることとなり、この先、会社の考え方を品質管理部門主導に変えるきっかけにできるのではな

いか、という期待もあった。(図表2)

以上の考え方で、筆者はHACCP制度化に当たり、図表3のように取り組んだ。大切なことは、「既存のルールの妥当性確認を必ず行う」ということである。妥当性確認を行うことで、既存ルールのムリ・ムダ・ムラをなくすことに取り組んだ。

21年4月時点で、小売向け手引書で必須とされた項目は手順作成し店舗での実践まで完了、現時点(22年3月末)で特に保健所等からの指摘はないという状況である。

他の項目は、コロナ禍もあり道半ばとなっているが、少し欲を出して、多

店舗展開フードサービス事業者向けの「JFS規格(セクター:GM)」の適合証明まで視野に入れ、現在も取り組んでいる(適用外と切り捨てたところをどうするのが、今の一番の悩みとなっている)。

3. HACCP制度化を有効に活用する ～筆者の学び～

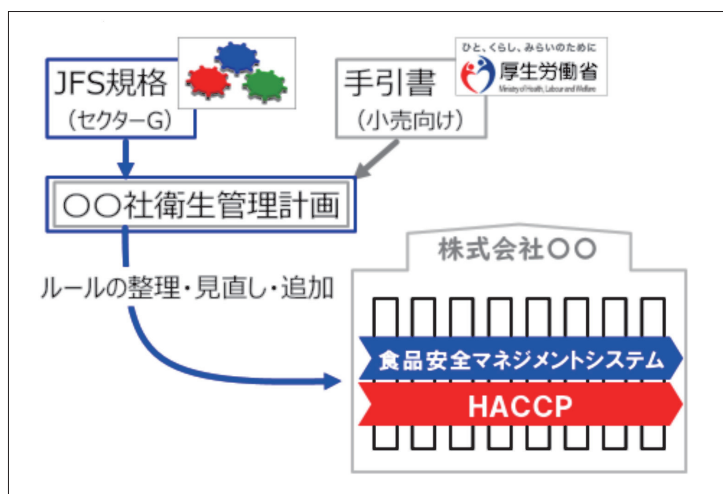
現在JFS規格(セクター:GM)に取り組んでいる立場で言うのも申し訳ないが、筆者は以前まで「国際規格は本当に有効なのか?」とだいぶひねくれた考え方をしていた。

何らかの認証を取っているという工場に第三者監査で伺う機会があるが、「有効性があるとは考えられない作業手順」が示されており、改善を促しても「審査で大丈夫だったのに改善が必要なのか?」と疑問を持たれることが何回かあったからだ。現場での運用(有効性)を確認しているのに、規格要求事項への適合性や規格自体を説明されることすらあり、「規格にあわせることを重視するあまり、現場のことを考えていない組織」には辟易していた。

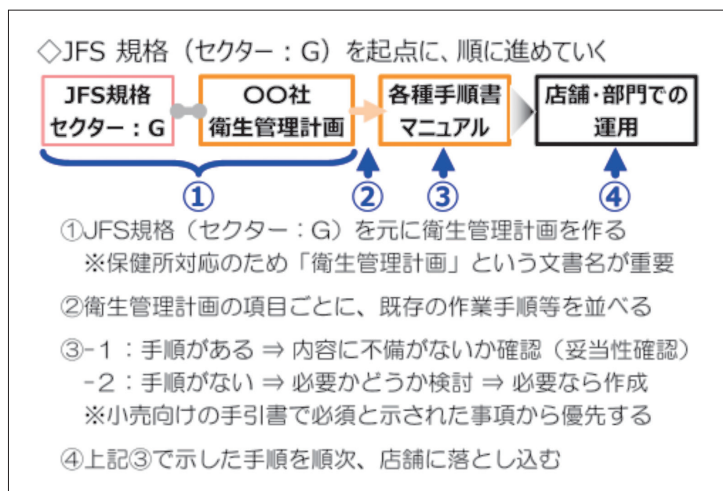
が、HACCP制度化を通し、改めて「食の安全性確保には何が必要か」を考えることで、「国際規格には安全性確保に大事な要素がキッチンと入っている!」「規格ではなく、それを使いこなせない(形だけ取り組んでいる)組織に問題がある!」と学ぶことができた。

また、「HACCP制度化に対応する」だけを考えるのであれば(手引書ベースの)HACCPで充分かもしれないが、「会社(組織)として有効に活用する」まで考える場合には、HACCP

図表2 HACCP制度化を使い目指すところ



図表3 HACCP制度化を食品安全国際規格(に準ずるもの)につなげる



に加えマネジメントシステムまで取り組まないと、組織に定着させ、継続的改善につなげる(≒PDCAサイクルを回す)のは難しいと感じた。

ある程度、組織の規模が大きくなると、どうしても部門の壁ができてしまう。担当者レベルでの協働で解決できることもあるが、組織運営には「組織の指揮系統を乱さない」ことも重要である。組織のありようには様々な意見があるが、現在の日本企業の大半では、会社としての運用はトップダウンで行うのが最も効率が良く、確実に進むように思える。

ただし、会社は営利組織であり、トップマネジメントはどうしても「売上・利益を高めること」を中心に考え、売上・利益を高める要因に関心が向く。一方「食品の安全性」というものは売上・利益を下げない、あるいは、信頼を得る、という要因であり、(企業存続に大切な要因ではあるが)どうしてもトップマネジメントの関心が薄くなりがちである。

トップダウンでHACCPの有効活用を図るためには、HACCPという法規制をきっかけに「食品安全国際規格」にトップマネジメントの意識を向け、トップマネジメント自らの果たすべき役割を自覚してもらうことが第一歩ではないかと筆者は考えている。

4. おわりに

筆者が会社でHACCPに取り組みにあたり、表面上は「法律への対応」「食品事故発生リスクの低減」を目的としたが、その根底には「既存ルールのスクラップ&ビルド」という想いがあった。

会社が成長する過程では、想定外

の不定期に発生する個々の問題にその都度対応することになり、どうしても「その場しのぎのルール」が妥当性確認もされないまま積み重ねられてしまう。結果、ルールが無秩序に積み重ねられていることは、他社でも起こっているのではないだろうか。

品管担当者には「食品事故を起こすわけにはいかない」という使命感から、「スクラップ&ビルド」の大切さは理解しても、「スクラップへの躊躇」があることも理解できる。また、「ビルドがうまくいかない不安」もわかる。しかし、無秩序なルールが現場の負担でしかなく、誰かがそれを解決する必要があるのも事実だ。「(スクラップ&ビルドという)大変だけど大切なこと」は、誰かに押し付けたり、先送りにしたりするのではなく、自分たちで解決に取り組むべきではなかろうか。

ありがたいことに、食品安全分野にはビルドする際の便利な設計図(≒食品安全国際規格)がある。一品管担当者が手探りでスクラップ&ビルドを行う必要はないのである。また、スクラップと言っても、既存のルールを全撤廃するのではなく、妥当性確認をした上でルールを整理する方法であれば、「必要なルールもなくなってしまい、急激に衛生レベルが低下し、食品事故が起こる」ということにはならない。

世の中が変化するスピードは各段に早くなっている。これは「消費者の食品企業への要望・期待の変化」にも当てはまる。このような変化に対応していくための手法としては、やはり「PDCAサイクルを(小さく早く)回すこと」が最も有効な(≒誰にでもできる)手法だと筆者は考えている。

ただし、PDCAサイクルを一人で

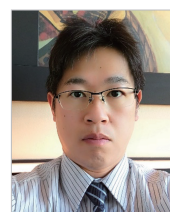
(あるいは品質管理部門のみで)回すのには限界がある。であれば、食品安全国際規格に取り組むことで、「(食の安全に関する)PDCAサイクルを回すことを会社全体のルールにしてしまう」ことが、これからの時代を生き残るには有効なのではないだろうか。

最後に一言。PDCAサイクルとは(つまり、食品安全国際規格やHACCPも)継続的改善を促すものだ。継続的改善が狙いである以上、最初から完べきである必要はない。

「100点じゃないとダメ」「失敗がコワイ」という完べき主義はPDCAサイクルには不要なこだわりである。「問題=向上の余地」くらいの軽い気持ちで食品安全国際規格に取り組まれてはいかがだろうか?

極端な話、認証や適合証明ではなく、「衛生レベル向上」という本来の目的達成のみを目指すのであれば、規格要求事項に優先順位をつけ、すぐに実践できないものは後回しにしてしまっても何も問題ないのだから。

HACCP制度化を通し、ルールの見直しをしたのであれば、さらに高みを目指してはいかがだろうか?



一般社団法人食品品質プロフェッショナルズ
理事

新 武司(あたらし たけし)

大学卒業後、食品メーカーに勤務。食品品質コンサルタント会社を経て、現在は小売の食品安全担当として、店舗や取引先様がムリムダなく安全性や品質を確保できるよう日々奮闘中。友人にそそのかされ、今の自分は世の中の役に立てるのかを考へる中、食品品質プロフェッショナルズの「現場での有効性を重視」という理念に大いに賛同し、その活動に協力中。