



改めて食品防御・食品偽装を考える

連載 第5回 フードセーフティカルチャー (食品安全文化)とは

執筆／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

1. はじめに

本連載では、食品防御や食品偽装について、過去の取組みを踏まえ、今後のあるべき姿を提示している。本稿では、フードセーフティカルチャー (食品安全文化) の視点から食品防御を考えてみる。なお、本稿では、食品偽装 (経済的な動機に基づく意図的な混入) も含め、あらゆる意図的な混入への対応を食品防御として記す。

先に筆者なりの結論を示すと、「真の食品安全文化こそ、あるべき食品防御の姿。食品安全文化は食品防御の真髄」というものである (同様のことは本連載第2回でも記されている)。この一言で納得いただいた方は、これ以上本稿を読み進める必要はないかもしれない。

「食品安全文化と食品防御、食品偽装は、名前が違うのだから全く別に取り組まないといけない」というモノゴトを表面だけ見て四角四面に考えがちの方は、本稿を参考に「真の食品安全文化醸成は、食の安全性に関わるあらゆる問題の解決につながる」ということを理解していただければ幸いである。

2. 真の食品安全文化とは

食品安全文化というものが注目を集めるようになったのは、コーデックス 食品衛生の一般原則の2020年改訂版への記載、あるいは、GFSIによる方針説明書の発行であろう。

コーデックス 食品衛生の一般原則には、「Management Commitment to Food Safety」の項に図表1のように記載されている。

食品安全文化については、他にも「GFSIによる方針説明書」や「JFS-C 規格文書 (セクター: CI, CII, CIII, CIV/K) [組織に対する要求事項]」にも記述されているが、結局のところ「食品の安全性確保には人が重要、人を動かすには組織 (会社) の文化が重要」という考えに基づくものであろう。

「現場で実際に働く人の大切さ」は筆者も日々感じており、食品安全への取組みに対し、人に焦点が当たること自体になんら異論はない。

しかし、「どこそこに書かれたから食品安全文化に取り組む」という姿勢には大きな違和感がある。

文化とは他者から指示されて作

られるものなのであろうか？

文化という言葉の定義や捉え方は様々にあると思うが、ここでの文化とは「明文化されずとも、組織 (の構成員) が自然と自主的に取り組んでいること」と筆者は考えている。言い換えれば、食の安全性確保に自主的に取り組めない組織に食品安全文化が根付くとは考えられないということである。

仕事柄、筆者も食品工場に監査でお伺いすることがあるが、食品安全国際規格認証工場と強気に言われても、実際には明らかに妥当性がない管理手段となっている、あるいは、検証が形式上の記録だけで終わっている、ということがある。「規格の追従だけに取り組み、表面上の対応だけで終わっている。認証がとればよく、本質を理解し、うまく活用しようとしていない」ということであらうか。

このような「文化」を持つ組織に対し「食品安全文化」と外部から言ったところで、「書いてあることはやった。従業員が答えることもできる。でも、従業員の行動は変わらない」というオチになる気がするの筆者だけであらうか？

図表1 Codex 食品衛生の一般原則の「Management Commitment to Food Safety」の原文と筆者訳

Management Commitment to Food Safety

Fundamental to the successful functioning of any food hygiene system is the establishment and maintenance of a positive food safety culture acknowledging the importance of human behaviour in providing safe and suitable food. The following elements are important in cultivating a positive food safety culture:

- commitment of the management and all personnel to the production and handling of safe food;
- leadership to set the right direction and to engage all personnel in food safety practices;
- awareness of the importance of food hygiene by all personnel in the food business;
- open and clear communication among all personnel in the food business, including communication of deviations and expectations; and
- the availability of sufficient resources to ensure the effective functioning of the food hygiene system.

Management should ensure the effectiveness of the food hygiene systems in place by:

- ensuring that roles, responsibilities, and authorities are clearly communicated in the food business;
- maintaining the integrity of the food hygiene system when changes are planned and implemented;
- verifying that controls are carried out and working and that documentation is up to date;
- ensuring that the appropriate training and supervision are in place for personnel;
- ensuring compliance with relevant regulatory requirements; and
- encouraging continual improvement, where appropriate, taking into account developments in science, technology and best practice.

食品安全へのマネジメントコミットメント

食品衛生システムが有効に機能するための要は、安全で適切な食品を提供するための「人の行動」の重要性の理解に基づいた、積極的な**食品安全文化**の確立と維持である。積極的な食品安全文化を育むには、以下の要素が重要である。

- 安全な食品の生産と取扱いへの、経営層およびすべての従業員によるコミットメント(決意)
- 正しい方向性を設定し、すべての従業員を食品安全の実現に向かわせるリーダーシップ
- 食品事業に関わるすべての従業員による食品衛生の重要性の認識
- 食品事業に関わるすべての従業員間での、逸脱(≒望ましくないこと)や期待(≒望ましいこと)事項を含む、オープンで明朗なコミュニケーション
- 食品衛生システムの効果的な機能を確保するための十分で利用可能な資源

経営層は、次の方法で、運用中の食品衛生システムの有効性を確実にする必要がある。

- 食品事業に関わる役割、責任、権限が明確に共有されることを確実にする
- 食品衛生システムの変更が計画、実行された際に整合性を維持する
- 管理が実行され機能していること、文書が最新であることを検証する
- 従業員に対し、適切なトレーニングと指導が実施されていることを確実にする
- 関連する規制要件の順守を確実にする
- 科学、技術、ベストプラクティスの進展を踏まえ、必要に応じ継続的改善を促す

では、食品安全文化を醸成するのは何から、どのように取り組めばいいのでしょうか？

5S? 食中毒予防3原則の説明? HACCPの7原則12手順の説明?

それとも、食品事故発生時のリスクの説明? あるいは、食の安全全

般の啓蒙活動?

筆者の答えは、全て「否」である。食品安全文化醸成の一步目は「従業員を大切にする」の一点に尽きると筆者は考えている。

そもそも、「食品安全だけの文化」が成立するとは考えられない。

なぜなら、人が今日の食事を選ぶとき、「安全」が最優先事項になるとは考えにくいからだ。安全よりも「美味しさ」や「価格」、あるいは「何らかの機能」等を優先して考えるのではないだろうか。

それはなぜか? 一言で表すと「安全は当たり前。

購買動機にはつながらない」ということになる。つまり、多くの人にとって食の安全は大事だが魅力がない(興味がない)ということだ。

これは作る立場・売る立場の人にとっても同じである。食品企業で働く理由が「美味しいものを世に出したい」ということはあっても、「安全なものを世に出したい」ということはまずないであろう(筆者のような品管畑の変わり者は別であるが)。

本質的に魅力がない・興味が

ないことへの取組みを文化～自然と自主的に取り組むこと～にするのは非常に困難なことである。(図表2)

では、どうするのか？

食品安全だけの文化を目指すから難しいのである。であれば、安全にこだわらず「美味しいものを作ってお客様に喜んでもらう。製品の品質を向上させる」という文化を目指し、品質の中の1つの要素として

「安全」も文化にする、これが実は最も確実で早い食品安全文化醸成への道ではないかと筆者は考えている。(図表3)

当然、「製品品質向上文化」は「自分たちの製品、さらには会社が好き」という想いがないと成り立たない。つまり、「(食品安全含む)製品品質向上文化」には「従業員が組織(会社)に愛着があり、組織を大切にしている文化」が必須なのである。

また、「従業員が組織を大切にする文化」は、「組織が従業員を大切にしている文化」と表裏一体ではないだろうか。

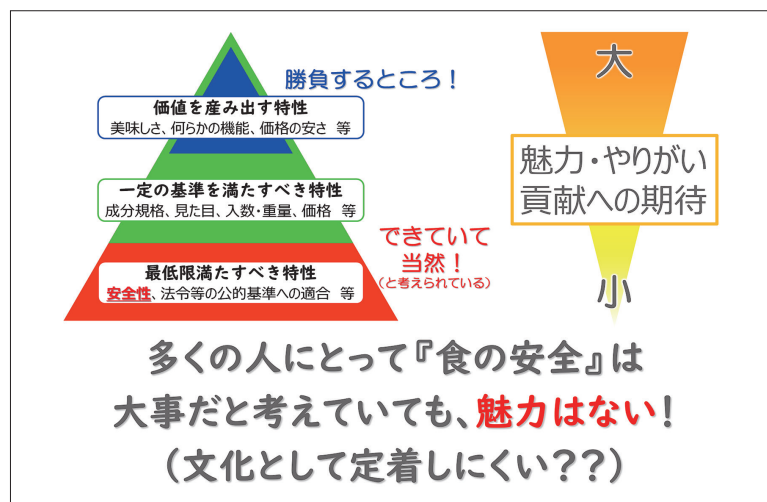
だから、食品安全文化醸成の第一歩目は「従業員を大切にすること」の一点に尽きると筆者は考えているのだ。

筆者は過去に食品品質コンサルタントのような仕事をしていた。その当時、エラソーにも「食品防御の取組み」を調査していたのだが、ある経営者の方から以下のことを教えていただき感銘を受けた(この学びが、今の筆者の基礎となっている)。

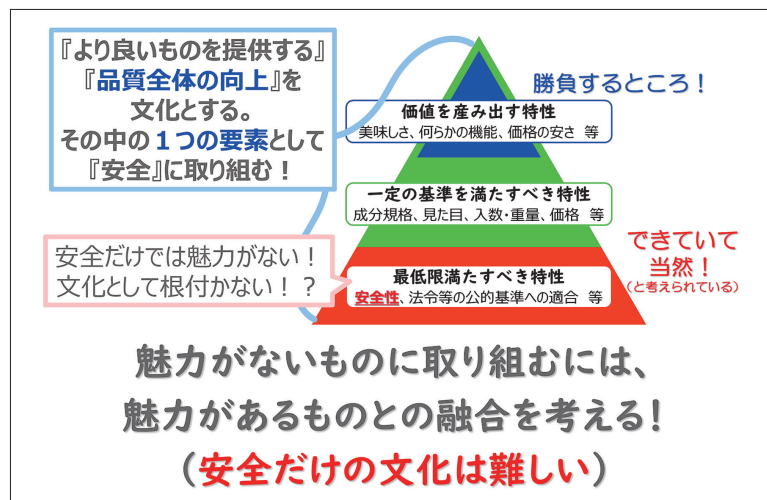
“人を大切にし、会社への愛着を持ってもらう。その結果として、会社を大切にする文化を育み、当たり前のことを当たり前にする善性の高い会社にしていく。それが食品防御だけでなく、様々な問題解決につながる。”

この考え方こそが、真の食品安

図表2 食品安全文化への壁『安全の魅力』



図表3 安全ではなく、品質全体の向上を文化にする



全文化(あるいはそれ以上のもの)ではなかろうか。(図表4)

3. 食品安全文化と食品防御

さて、「真の食品安全文化が食品防御にもつながる」ということについて考えてみよう。

本稿では(というより筆者は)、最初に述べたように、食品偽装も含めたあらゆる意図的な混入への対応を食品防御としている。

その理由は、意図的な混入とは全て「人の悪意に基づく行動」であるからだ。経済的な理由(食品偽装)も、組織への不満(食品防御)も、結局は「人の悪意」である。

商品への影響(≡悪意に基づく行動の結果)がどのようなものであれ、大元の原因となっているのは同じ「悪意」なのである。

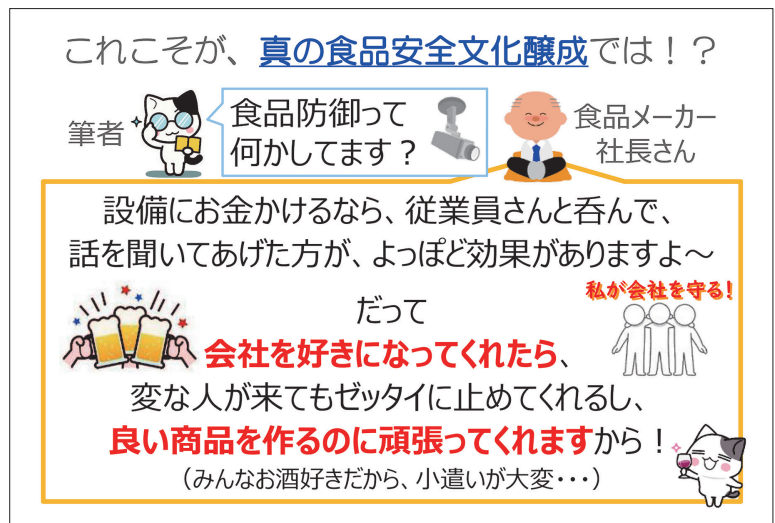
では、「悪意」に対抗するものは何か？

それは単純に「(従業員の)善意」であり、先述の「組織に愛着があり、組織を大切に(結果として食品安全までも含む)文化」と同質のものだと筆者は考えている。

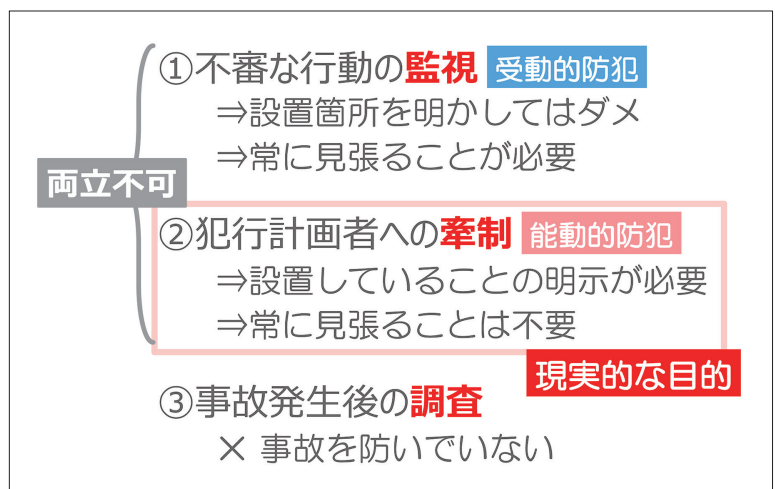
方法論としては「善意に基づく従業員によるゆるやかな監視」というものが、最も有効な食品防御の手段ではないだろうか。

さて、「監視」という言葉が出たため(本連載で痛烈に批判している)監視カメラを連想した方もいるかもしれない。ここで、改めて「監視」というものを考えてみよう。

図表4 真の食品安全文化



図表5 監視カメラの目的



食品防御の観点からは、監視の目的には以下の3つが挙げられる。

- ①不審な行動の監視(発見⇒捕獲)
- ②犯行計画者への牽制(予防)
- ③事故発生後の調査

この内、③は事故を防げていないため、本質的には食品防御ではない。

監視を「監視カメラ」で行う場合、①については、「設置箇所を明かしてはダメ(わざわざカメラがある場所で犯行に及ぶ人はいない)」「常

にモニターを見張ることが必要(モニターを見ていないときに犯行に及べたら意味がない)」という理由で現実的とは言えない。そのため、食品防御での監視カメラの目的としては「②犯行計画者への牽制」のみが現実的には機能しているものと考えられる。(図表5)

さて、監視カメラの目的を「牽制」と書いたが、実際には「矯正」である。監視カメラを設置すること

は「見張っているのだから、悪いことをするな」という経営層の意思表示に他ならないが、その対象には悪意を持った犯罪者(予備軍)だけでなく、悪意を持たない従業員も含まれる。

これは、「刑務所と同じ発想」である。従業員を監視して矯正しようという組織に、「従業員が組織を大切にす文化」「品質向上に取り組む文化」「食品安全文化」が根付くわけがない。

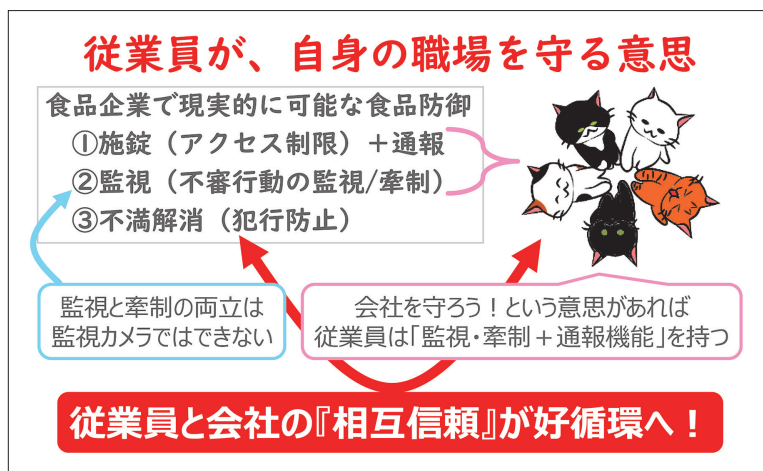
食品防御の最重要事項として「従業員の不満解消」「従業員のつながり」などを挙げている組織が「監視カメラ」を設置するのは大いなる矛盾ではなかろうか。そのような意見を見越してか、名前を「品質カメラ」「安全・安心カメラ」等に行っている組織もあるが、名前を変えても本質が変わるわけではない。

監視カメラは食品安全文化、さらには食品防御を妨げるものではないのだ。

そのような考えから、筆者の中では、「善意に基づく従業員によるゆるやかな監視」が最も有効な食品防御の手段であり、「真の食品安全文化こそ、あるべき食品防御の姿。食品安全文化は食品防御の真髄」という結論に至っている。

理想論のように聞こえるが「みんなでうちの会社・製品を守ろう!」という従業員の想い(≒文化)があれば、不審者や不審な行動に対する監視や牽制、さらには発見時の通報と、回り回って食品防御につながるのではないだろうか。(図表6)

図表6 最も有効な食品防御



4. おわりに

本稿では、食品防御を食品安全文化という視点から考えてきた。

もしかしたら、食品防御とは関係なく、流行の言葉に弱い経営層から「食品安全文化に取り組み」と言われている方もいるかもしれない。

では、食品安全文化を作るため、一品質管理担当者に何ができるのか?

一担当者(もしくは一部門)の力だけで組織の文化を急に変えることはできない。本来であれば組織文化の醸成は経営層の姿勢から産まれるものであるからだ。

このような板挟みに苦しんでいる方に、筆者から一つ助言をさせてもらう。

まずは、現場従業員の方の話を聴こう。しっかりとコミュニケーションをとろう。

急に会社にあ着を持ってもらう必要はない。まずは、自分に興味、好意を持ってもらえれば十分だ。

品管部門は組織の中で第三者的な立場にあることが多い。当然、指摘ばかりしていれば敬遠されることにつながるが、一方で現場従業員にとっては利害関係がなく話をしやすい一面もある。面倒なときもあるが、現場従業員の話し相手になることから始めてはいかがだろうか。

「話を聴いてくれる人がいる」というのはありがたいことなのだ。グチを話すだけで不満が和らぐこともある。その結果、真の食品安全文化には遠いが、「品管担当者の依頼を聞き入れやすい文化」くらいは作れるかもしれない。一歩目としてはそれで十分ではないだろうか。

昔、筆者が品管担当として働いていた工場で夜間製造分の品質が安定しないことがあった。色々なことに取り組んだが、中々結果がでなかった。そんな時、たまたま夜間担当の方と話す(飲む)機会があり、少し打ち解けただけで、一気に品質が安定したのだ。「あなたの言うことやから、まあ、やってあげるよ」という雰囲気、(偶然だが)品管

担当者の依頼を聞き入れやすい文化を作った筆者の遠い思い出である。アルハラやコロナ感染防止等、世の中が変わり、大勢と一緒に飲む機会は少ないかもしれないが、「話を聴く」くらいは取り組めるのではないだろうか。

さて、最後に少し真面目な話を。

食品安全文化で示唆された、「人の行動」に焦点を当てて食品安全に取り組むということに異論はない。しかし、筆者は食品安全文化とは別の概念でこれを実現できないかとも考えており、その概念を「Food Safety-II」と名付け、実践を目指している。(図表7・8)

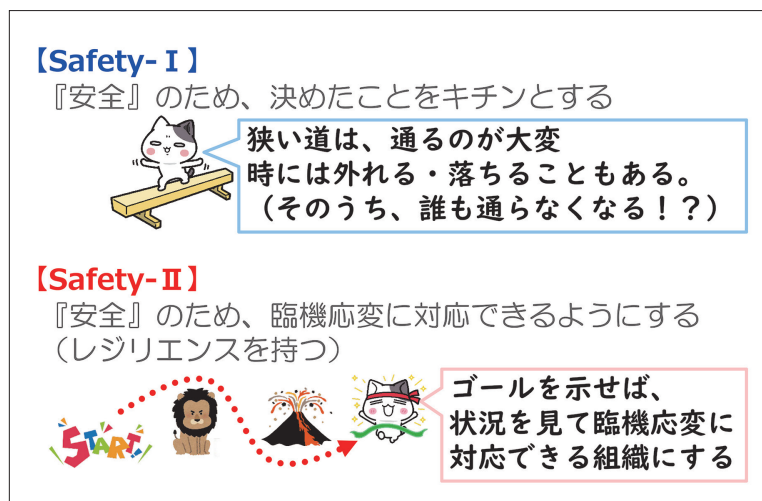
残念ながら、筆者のオリジナルというわけではなく、他業種での安全管理の考え方(Safety-II)を応用しただけだが、「人を安全を損なう原因と考えるのではなく、人の臨機応変な対応で安全を実現することを考える」という考え方だと捉えている。

興味を持たれた方は、何らかの手段でご連絡いただき、一緒に実践への道を考えていただければ幸いです。

甘い考えかもしれないが、筆者は「人の善性、可能性」というものを信じている。組織が人の強みを引き出すことができれば、食品安全に限らず、様々な問題を解決する原動力になるはずである。

「人を信じる・人に任せる」ということに真摯に向き合ってみてはいかがでしょうか？

図表7 Safety-I/Safety-II とは？



図表8 Safety-I & II の取組み



(参考資料)

- 1) GENERAL PRINCIPLES OF FOOD HYGIENE CXC 1-1969 / Codex
- 2) Safety-I&Safety-II 安全マネジメントの過去と未来(海文堂出版)/エリック・ホルナゲル 著/北村正晴、小松原明哲 監訳
- 3) レジリエンスエンジニアリングが目指す安全 Safety-IIとその実現法/北村正晴(https://www.jstage.jst.go.jp/article/essfr/8/2/8_84/_pdf)



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。食品品質コンサルティング会社を経て、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える中、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。