

食品安全確保への実践的社員教育

有限会社星加 取締役 落 亨

NPOHACCP 実践研究会 副会長
元株式会社愛知ヤクルト工場代表取締役

< 3 社員のモラルアップこそ品質管理・衛生管理の基本 >

会社で必要とする人財の基本的要素

- 1) 大きい声で「あいさつ」ができること (あいさつは先手必勝)
- 2) 素直であること、食品製造従事者としてモラル (常識) のあること
- 3) 清掃並びに整理整頓が自ら率先してできること

シンクロ日本代表のコーチである井村雅代氏は「アスリートは、世界トップになるくらい強くなるためには、まず体幹を強くすること、筋力を強化することである」がこれだけではトップになれない。それ以上に大事なことは「身の回りの整理整頓ができること、更に“あいさつ”が気持ちよくできること」である。これが出来ずして世界最高の演技はできない。その理由は、人間として基本ができていなければ本番で必ずミスが出るからである。

食品製造に従事するものは、この言葉を特に肝に銘ずるべきである。整理・整頓・清掃と“あいさつ”ができていなければ、お客様が安心して食される製品を継続的に心を込めて作ることはできない。この人間としての基本ができていないと、無意識のうちに重大なミスが発生することになり、お客様に多大な損害を与えることになるのである。

モラルアップが食の安全を確保する仕事の基本

経営の神様と言われた松下幸之助氏は「松下電器は家電製品を作る会社ではありません、人を作る会社です」とよく話されたと言われている。

人を作るということは、他人の心がけを作ることであり、思いやりの心、気配りの心を育むことであり、お客様に喜んでいただける心がけを作ることが製品作りには必要であることを常に強調されていたと言う。

社員の躰の善し悪しは、効率的な企業活動の推進に大きな影響を与え、ひいては会社の信用を左右する重要な意味を持っている。効率的な躰教育を行うためには、現場のニーズを掴むことが必要である。したがって、教育企画担当者が躰教育を企画する際は経営トップの躰教育に対する考え方や要望を把握し、教育担当者自らが現場に出かけることから始めるべきである。その理由は、現場第一線で活動している管理監督者と話し合ったり、自ら現場を

見て自社の社員の躰についての問題点やニーズを掴むことが重要であるからである。

具体的な例を紹介すると、躰教育担当者が現場を巡回してすぐ気にかかったのが外履き靴、作業用靴の「靴箱での乱れ」である。踵が踏み付けられてだらしなく、乱雑で他人のことは気にしない、乱れている上に汚れた靴もそのままといった「見た目も見苦しい、来訪者にも会社のモラルダウンの評価をされる」この靴置き場の現状から、躰に関する問題点として捉え教育訓練計画を作成した。

<モラルとは何か？>

それは**決めた事を守り、相手の立場に立って考えて仕事を遂行できる事。それも強制ではなく、自主的に実行できる態度のこと**である。

このモラルアップを仕事の基本と考え「社員モラルアップこそ、品質管理、食品衛生の基本」と言うテーマとして掲げた。教育企画委員会がモラルという視点で現場巡回してみると、まず作業場に入る靴履き替え室での靴の乱れがすぐ目についた。靴を脱いだあときちんと揃えられないルーズな人間は、仕事においてもミス発生させる確率が高くなるのは周知の如くである。このような脱いだ靴は必ず揃えるという人間としての基本ができていないと、仕事を任せる前に作業手順を指導訓練しても、それを仕事（考えて行動する）のレベルまで発展させることができず、作業する（言われたことだけをやる）のままの状態である。換言すると、今の仕事の先が読めないためにミスを発生させ手直し作業が多く発生する。これは心の乱れに起因していると考えられるので、心の安定を図るための訓練が必要であると考え、まず「靴を揃える」をテーマに掲げ、社長講話等機会があるたびに繰り返し啓蒙した。

食品企業における仕事の基本は「靴置き場のモラルアップから」

<はきものを揃える>

はきものをそろえると 心もそろろう

心がそろうと はきものもそろろう

ぬぐどきにそろえておくと

はくどきに心がみだれれない

だれかがみだしておいたら

だまってそろえておいてあげよう

そうすれば

きっと、世界の中の人の心もそろうでしょう

— 円福寺 住職 藤本幸邦 —

この詩は、ある講演会で演者の、以前滋賀ダイハツの社長であった後藤昌幸氏より紹介いただいた、後藤氏著書の「経営いろはガルタ」（致知出版）に掲載されていたもので、円福寺 住職 藤本幸邦さんが誰にもわかりやすく禅の心を知ってほしいとこの詩を作られたということである。

「はきものをそろえる世界一簡単な成功法則」（清水克衛著 総合出版）という本に、は

きものを揃えるという小さなことで考え方が変わり、それが

行動を変え、最終的に成功につながるという話が書いてある。

赤字になり倒産寸前だった会社が、ある時から V 字回復した事例が挙げられている。その会社がまず取り組んだのは、掃除を徹底し、ゴミだらけの職場をピカピカにすることだった。掃除を徹底することで考え方が変わり、行動が変わり、そして売り上げもアップした。

つまり、はきものをそろえることも、掃除を徹底することも成功のきっかけにすぎ

ない。しかし、このきっかけこそが人の心を動かすポイントであると指摘している。

教育学者の森信三先生の提唱されている「躰の3原則」の中に、「その学校の教育程度を知るには、靴箱の前に立てば良いとある。しかもたった3秒でその学校の教育程度が8〜9割ぐらい見当がつくという。靴を揃える習慣があるか、そこまで躰が行き届いているかということがわかると説いている。これは企業にとっても、仕事をする上で当てはまることで、はきものの脱いだ後の乱れと、人材のレベルは比例するものである。

<パートサークル7S小集団活動でのテーマ「靴を揃える」へのチャレンジ>

脱いだ靴を揃えるという行為は、相手を思いやる心が醸成されると確信し、はきものをそろえる運動を開始すると宣言し、総務課主導で始めたが

その結果は惨憺たるものであった。前掲した「はきものをそろえる」詩を靴置き場に掲示し、朝礼、終礼でも啓蒙しているものの、全員ができるようになるには程遠い感じがした。しかし、ここから改善しなければ社員のモラルは改善されないと考え、食品衛生7S活動を推進中のパートサークルのリーダーに、次の6ヶ月活動のテーマとして「靴置き場（内履きと外履きを履き替える）の靴を誰でもがそろえるようになる」という目標にチャレンジしてもらえないか頼んでみた。リーダーが目的を理解し、難しいが挑戦すると快諾してくれ、活動がスタートした。

[テーマと活動エリア その選定理由]

テーマ：7S活動における社員躰の向上」に設定

エリア：会社内で社員のモラルアップが一番期待できる場所、自分たちが毎日清掃担当している場所

理由：社長の思いである[食品企業に相応しいモラルの社員になってもらいたい]を

理解して「社員の躰」ができる場所として靴置き場を選定

[目標設定（宣言）]

私たちパートサークルは靴置き場が

- 1 いつ、誰が置いても、綺麗に統一され、踵の揃った靴箱にします
- 2 いつも扉を開けた瞬間、清潔感あふれ、感動を与える場所にします
- 3 食品会社としてゴミゼロを達成し、社員全員のモラルアップに貢献します
- 4 達成目標レベルは「顧客満足度レベル4（そこまでやるの!）」表-1にします

以上四つの目標を設定し、宣言して活動スタートした。

表-1 感動的顧客満足度

<「喜び」と「感動」を定量化した目標値>

	レベル	表現語	お客様の気持ち	評点	満足度
当たり前	1	感じた	まあそうだな	100	普通
	2	感心	なかなかやるね	120	リピート化
驚きと興奮	3	感服	凄いね	140	顧客化（ファン）
	4	感激	そこまでやるの	160	虜臣化（シンバ）
喜びと	5	感動	参った	180	永久顧客化
感動	6	感涙	涙が出た	200	永久顧客

出典「顧客大満足」小田島弘 日本規格協会

[現状把握]

メンバー全員で現場観察をして、気づいた点をカードに記入し、問題点と不具合箇所を抽出した。

その結果喫緊の問題点として

- 1 靴棚の下が清掃困難で埃が堆積している
- 2 各段の靴棚シートに汚れが付着し不衛生である
- 3 靴棚の配置がバラバラで各段の靴の数に決まりがない
- 4 靴の個人識別は、番号、名前などで統一性が無く見た目が見苦しい
- 5 置き方がバラバラで持ち主不明の靴や汚れたままの靴がある
- 6 種類の異なる靴が存在し、更に踵を踏みつけたままの靴が多い
- 7 靴置き場全体の床を粘着ローラーで清掃すると多数の落下体毛が確認される

など数多く挙げられた。

靴置き場におけるルールは、洗浄は月1回以上、踵は踏まない、踵は揃える等「入出手順」に明記しており、さらに「はきものをそろえる詩」を掲示してあるにも関わらず、この状況は、整理・整頓・清掃・清潔の考え方が全く理解されていないことが明確になった。

現場を調査して、我々も含めて社長の想いを自分の事として真剣に理解し、行動していない事をメンバー全員で反省し、今回の活動で必ず目標を達成する事を誓った。

[初期清掃]

活動のスタートは、活動エリア全体、すなわち床、壁、天井、ドア及び蝶番、エレクターシェルフの錆の除去と磨き上げ、棚シートを抗菌シートへ交換する事から進めた。

それからメンバー全員でエリア全体を眺めてみて、見た目が見苦しい「靴ならびが不揃い」に対して、統一性を持たせるため靴棚の配置転換を実施した。また靴の個人表示が番号表示であったため所有者がわからず、現場で個人別に照合した結果、所在不明の靴がドライシューズ8足、長靴7足、過剰保有者4足があるなど所有者本人の責任感が乏しかった。

番号での靴の管理には限界があるとのメンバーからの意見で、所有者の顔が見えるように個人名の表示に変更、更に個人名を総務部長に依頼して「字体の統一を行い見た目を良く」した。

名前で統一したのは持ち主の顔が見える事により自分の靴を自覚してしっかり管理できると考えたからである。

また、清掃してみて清掃がしづらかった靴棚の下部の清掃困難箇所として、AIB手法で決められている様に、最下段の棚を床から40センチ上げ、靴置き場内をいつでも清掃しやすくした。

[改善の実施]

初期清掃を徹底した後に、各問題点と改善策について話し合い、靴を誰もが指示された様に揃える習慣にするための方策として、次のような靴の置き方についての改善策を取りまとめた。仕切りテープの取り付け、足型の設置等の改善策が出され、実際にやってみた。

どれもメンバーが考える「いつも整然と整理される」という目標に対して完璧といかずさらに検討を加えた。

< 靴ストッパー（かかとくん）の発想 >

靴をまっすぐきちんと置く、なぜそんな簡単なことができないのだろうとメンバーで何度も討論を繰り返していたある日、「前回の3パターンが思ったよりうまくいかなかった。

今までの発想が平面的だからズレたり、落ちそうになるじゃないのかな?」「段差があればストッパーで靴を固定できるのでは?」との意見が出たので、次回のミーティングまでにアイデアをまとめて試作品を作ってみようとなった。

試作品をどのような形状にするか、目的はズバリ脱いだ靴を誰でもが苦もなく揃えられること。ではどこに固定するか、その改善の期待効果は、予想されるメリット、デメリットについて話し合った結果、3通りのパターンに絞られ具体化した。

ストッパー（型枠）の検討

型枠－1

型枠－2

型枠－3

改善の実施その4（靴置場チーム）

靴を揃えさせる方法の検討

型枠の検討

型枠1



靴のつま先が
広がりやすい

型枠2



靴のサイズに
影響される

型枠3



かかとを覆う
感じで揃えやすい

型枠－1 は靴のサイズによって幅が変わってしまい、つま先が不揃いになる。

型枠－2 は靴のサイズに影響が出やすいので、サイズに合わせて型枠を設計する必要がある。

型枠－3 は踵だけの形状に合わせるので種々の靴のサイズに合わせられる。そのため靴の影響が少なく、踵が簡単にそろう。

最終的にデザインや機能性で、**型枠—3を手作りし**、導入テストを実施した。苦勞の末に誕生したのが写真のストッパーです。

改良3回目で完成しました。完成後このストッパーの名称をメンバーから募集し、多数の表現から親しみを込めて「**かかとくん**」と命名。

この「**かかとくん**」は全てのシズの靴に適応でき、誰が置いても踵が揃う、靴を置くとき毎回踵を持つことで、踵ふみがなくなるなど、**<大成功!!!>**

この「**かかとくん**」の設置により、「社員の躰は靴を揃えることから」の社長の想いを叶えられ、皆が靴を揃えられるようになった。

その結果、社員として、人間としてモラルが向上し、靴置き場の5Sも自主的に実施されるようになった。「**かかとくん**」の設置前と設置後では社員の靴を持つところが明らかに違っている。従来側面を持つことが多かったのが、設置後は必然的に踵の部分を持つように意識が変わり、その結果踵ふみも無くなった。

[結果と考察]

活動の成果は、靴置き場は整理・整頓・清潔・清掃が行届き、**人に見せたくなる場**に変わり、さらに靴の踵踏みというだらしないう習慣がなくなり、隣の靴のわずかな乱れを直すなど、気配り、マナーが向上した。さらに生産室内の5Sが定着。そして、この成果を工場内に水平展開するように社長から指示があり、サークルメンバー全員で工場**全ての靴置き場に「かかとくん」を設置**した。その結果、工場全体に脱いだ靴の踵を揃える習慣が定着し外来者からも高い評価を受けるようになった。

このテーマを中心に活動したサークルは、トッ診断会で社長賞を授与され、成果は社外での7S事例発表会で最優秀賞を受賞した。

社長として、このパートサークルの活動に対し、毎月の指導会でテマリーダーやサークルリーダーの苦勞・努力を目の当たりにし、つねに励ましアイデアを評価し活動に感動してきた。その結果、このパートサークルの頑張りが社員全員に理解され、感動が伝わり、会社全体のモラルがアップするとともに、自分の靴は自分で揃える、乱れた靴も揃えてあげるという風土が形成され、素晴らしい成果につながった。

これは、「靴を揃える」という行為がモラルアップに貢献し、仕事をする上においてもお客様のことを考えて行動できることに繋がっていくことに確信を持った。

<最高傑作：かかとくん>

改善の実施その5 と効果（靴置場チーム）

改良3回目
目で完成

よろしく
かね!

かかとくん

靴の持ち方の変化

設置前

設置後

能み

39

<改善後から現状の靴置き場>



次回は< 4 相手の立場に立って考える前向き集団の育成 >
のテーマについて具体例を紹介したい