

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

NPO HACCP 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

< 5 ルール厳守の風土作りと問題意識醸成 >

社員の問題意識向上への挑戦

組織を運営する上で、ある程度実績が上がったのを見て、この状況に満足してはならない。結果に満足してしまうと、その段階から人の心は慢心となり、前向き意識の低下が始まり、徐々に組織の活性化を蝕んでいく。このような時、今までと同じ方策をとって叱咤激励しても社員の気持ちは燃え上がらない。

全ての活動の前提は「問題意識」を持つことである。管理者の役割として自分の身の回りの事象を見聞きしたときに、いかに自己の仕事を広く捉えることができるかということである。問題意識の代名詞は「好奇心」である。「好奇心」を持って常に新しい情報収集に努めることが必要である。

管理職以上は問題意識を上げるために「好奇心」を持って情報収集することで、現状における最適な判断が可能となる、過去の延長線上、従来の発想方法を継続すると必ずマンネリ化に陥り進歩が妨げられる。

また、組織の活性化を図るためには、問題意識の高い社員を育成することが必要である。問題意識を高める教育訓練といっても、どのような仕掛けで問題意識ができるか具体的方策を掲げるのは難しい。そこで、方針管理活動の一環として、品質トラブル「ゼロ：0」をテーマにして、その達成には部下の問題意識醸成が必須であると考え、チャレンジして成果をあげた製造課長の事例を紹介したい。

ルール厳守の風土作り

問題意識を上げるための活動として、誰もがまず取り掛かる「訓示による啓蒙」などでは全く成果が出ない。自分はこのままで実行しているのに、成果が出ないのは実行してくれない部下が悪いのだと他責に走り、次に打つ手がなくなり、すぐに「マンネリ化」に陥る。ルールを厳守する風土を構築するためには内的要因（人の意識）から変えることが必要である。外的要因（上長の指示命令）だけでは、注意されてからしばらくの間ルールは守られるが、ある程度時間が立場、また以前の状態に戻ってしまう。それは与えられたルールであるから

で、その目的を理解せず渋々守っているからである。「本物の意識改革」につながるような、「内的要因（自発的に実行する）」すなわち、自分たちで決めたルールを自分たちで守るといのように、意識が変わる仕掛けを考えなければならない。

私（工場長）と製造課長との方針管理月度検討の場において、課長からの方針管理テーマの目標が達成困難な状況であると相談があった。その理由は、対応策は示してあるが、部下がまだそれを厳守するという「課」の風土となっていないのが原因と報告があった。その中で係長たちは朝礼、終礼にて口頭で指示命令しているので、ルールは守られているはずだという。そこで、自分で現場を確認すると末端までその目的が理解されて浸透しているとは思えない。繰り返し教育してもルールが守られない現実をなんとか前向きに変えたいとのことだった。

私は「課長として率先垂範でルール厳守を実行しているか」と聞いた。すると、率先垂範は実行しているつもりであるが、なかなか風土は変わらないとの返事であった。それは表面上うまく行っているように見えるが「課長の描く意識改革が理解されていないのではないか。自分の思いと現実のギャップを認識すること。そのギャップは課長の問題意識のレベルと部下のレベルとの差にあるのではないか。自発的に問題意識が上がるように仕掛けが必要ではないか」また、部下への作業手順の教え方は、ただ単に手順を教えるだけでなく、部下が理解しマスターしたか、もしくは体で覚えた状態に達したところを確認することが求められるのであって「私はこういう指導をしたから、多分部下たちはやっているだろう」ではなく、フォローをしっかりとやって「教えた通り理解して実行しています」と断言できることが作業手順を教育したと言えるのであるとアドバイスした。

問題意識醸成への仕掛け

問題意識とは、常に「問いかけ」を持って行動することである。疑問のないところに問題は見えてこない。「何か変だな？」「それもったいなくない？」と絶えず自分自身に問いかけて問題意識を高めることが必要である。「心ここに在らざれば、視れども見えず」と言う諺がある。「本来これでいいのか？」「何かもっといい方法があるのでは」といつも心に問いかけていると、潜在している問題や、将来起こるかもしれない課題もキャッチ出来るようになるということも方針管理活動の報告検討会で納得いくまで話をした。

問題意識醸成ツール：「なにか変だな？」カード

課長は日夜悩み、考え抜いて、問題意識高揚の仕掛けとして「何か変だな？カード」を導入したことを報告にきた。その内容は、朝出社時に、作業中に、作業の最終点検時に「何か変だな？」と思う事をカードに書いて提出してもらおうようにした。そして提出されたカードの事象は必ず課長が現場でその現象を確認する。その後、そのカードのコメント欄に朱色で

「発見してくれて有難う」などの感謝の言葉を添えると言うものであった。

そのカードの内容は、「職場の匂いがいつもと違う」「機械の振動・音がおかしい」「この場所は汚れがすぐ目立つ（カビが発生する）」など、今まで口頭（言葉だけ）で報告していたものを、カードに書くと言う方法に変えたのである。導入直後はカードによる報告は少なかったが、課長が出された一枚一枚のカードを大きく評価し、感謝の気持ちを提出者に伝え、その指摘現場を確認していく事を続けた結果、60人の職場で6ヶ月間に3000枚集まったという。この驚くべき枚数は、課長が自分の使命を深く理解し強い危機意識を持って、部下の行動に興味を持ち、申告された事象を現場で確認し、その行動を評価し、改善を進めれば「自分の意見を認めてもらった」と言う喜びから本人のモチベーションも上がり、満足感並びにやりがいを得られた結果だと考える。

一方、課長は報告されたカードの事象を現場・現物で確認することで、自分の職場の問題が明確になり、現場を改善する機会が3000回あったと言うことで、誰よりも自分の職場の現状を把握でき、改善できたのである。その結果、製造環境は目に見えて変化した。整理・整頓が行き届き清掃も徹底され清潔レベルの高い職場になった。設備・機器も磨き上げられ導入当初のように復元された結果、不具合の兆しが事前にキャチできるようになり、製造課の方針管理テーマ「品質トラブル“0”」を年度後半には達成できた。さらに提出された3000枚超のカードを整理・層別（工程図面に色別）する事で、どの工程でどのような問題があるのが明確になり、重点的な管理が必要な工程がみえてくるようになった。問題の多い工程であればハード面での改善の必要性が明確になり、部下の改善への上申に対しても、予算計上での確に対処できるようになった。加えて、工程間において相互の競争意識が出て、整理・整頓・清潔・清掃・躰のレベルがアップした。

この仕掛けの成果は整理・整頓・清潔・清掃・躰をベースにした「何かおかしいことはないか」「さらに良くするためには」などと常に考え、問題を察知する能力、すなわち問題意識の醸成に非常に有効であった。

さらに、管理者にとっても自課の職場の隅々まで把握できること、カード提出に素早く反応することで部下に対するOJTも数多くできること、その繰り返しにより部下とのコミュニケーションが密になるなど、「現場・原理・原則」と朝礼、終礼で唱えるだけより、率先垂範で行動せざるを得ないので、報告・連絡・相談のできる非常に風通しの良い職場に変化した。

この製造課の変革を目の当たりにして「何か変だな？」カード作戦が工場全体に浸透し、課間で競争となり工場全体の5S活動のレベルアップと社員の問題意識の向上に大きく貢献している。このことから言えることは、管理者は部下の仕事並びに上申事項に興味を示し、それを評価してアクションを起こす。この一連の流れを上立つものは自分の使命と認識して、率先垂範で取り組めば職場運営におけるマンネリ化は発生せず部下が生き生きとして仕事に取り組む、前向き集団へと変化していくと言うことである。

問題意識醸成に有効なその他の仕掛け

「何かへんだな？」カードの導入は大きな成果を生んだ。そこでさらに社員のモチベーションを上げる仕掛け（ツール）を開発出来ないか各課長に働きかけた。その結果次のような仕掛け（ツール）が考案された。

実際にこれらの仕掛けを開発した課長は、仕掛けを活用し教育訓練を行なった。教育訓練ツールは社員教育を行う上で教育される側が興味を持って実際の業務に活用し、成果を体感することが重要であり、体感することで人材が人財へと育っていくのである。

新たに考案された仕掛け（ツール）

〔設備カルテの発想〕

設備機器の状況診断：設備カルテ

設備を性能通り稼働させるためには、日常の維持管理が重要である。特に予防保全の情報は設備機器をトラブルなく稼働させるためにその設備に関与するオペレーターが共有する必要があることから、成形課長の発案で「設備カルテ」というツールを導入した。

カルテとしたのは、医者が患者のカルテを見て患者の症状を的確に把握していることに起因している。2直体制の工程では作業者が業務を引き継ぎ交代するため、情報の共有不足によるトラブルがよく発生していた。今までは連絡ノートで伝達していたが、意図する内容が次の担当者に伝わらず、トラブル情報、メンテナンス情報、不具合情報、修繕情報など具体性に欠けることが多かった。

そこで、日報ではなく設備ごとにカルテを作成し、トラブルはなかったか、特別洗浄の有無は、稼働時に不具合はなかったか、特別メンテナンスを実施したかなど細かいことであってもカルテに記入する。そして、そのカルテは該当設備から見えるところに設置し、作業開始前にオペレーターは必ずカルテを見て、その設備の運転状況を確認してから始業のスイッチを入れ作業を開始することとした。このようにあらかじめ設備の状態や注意点を把握しておくことで、直作業交代後のトラブルが劇的に減り、カルテに記入する責任を担うことで自分の作業に対する問題意識も向上した。

〔ワンポイントレッスンシートの導入〕

ビジュアル作業手順書：ワンポイントレッスンシート（OPL）

従来の作業手順書は（文書でフローチャート方式）は、一つの作業が複数ページにわたり見づらく作業者に活用されることが少なかった。OJT の時だけ活用され、その作業者が再度見直すことは稀であった。原因は文章を読むのが億劫であるからである。そこで、1作業を簡潔に1枚のビジュアル化したシートにして教育訓練に使用した。ビジュアル化と1枚のため、いつでも取り出せ作業の確認が出来るようになった。

ワンポイントレッスンシート (OPL) とは

OPL は TPM 活動における 3 種の神器といわれるもので、この手法は設備・機器の構造働き、点検方法などの項目を 1 枚のシートにまとめ、ツールボックスミーティングなどで 5 ～ 10 分自主的に学習し、その作業を習得するものである。現業部門における教育はまとまった時間を取ることが困難な場合が多い。また、一度教育を受けても日常の繰り返し復習がなければ身につかないことから、この方法は日常の教育訓練をするうえで大変有効な伝達・教育手段であり、リーダー教育のための優れたツールである。

ルール厳守の風土づくりと問題意識醸成には自職場で考えた自主的仕掛けが必要である。その事例を紹介しました、活用頂ければ幸いです。

今回は最終回「顧客満足をベースにした社員教育」について紹介いたします。

次ページに「何か変だな？カード」の参考資料添付します。

“何か変だな？カード”

<いつもと違うよ！急いで連絡>

件名 _____

発見者 _____ 発見日 ____ 月 ____ 日 _____

[何だか変だな？] *具体的に何が、どう変なのか？

臭い・音・温度・汚れ：設備・パッキン類・落下物・虫：液漏れ・エア漏れ等

何処の _____ 何が _____

どう変なのか _____

[処置記入欄]

何を _____

どうした _____

1. 処置日 ____ 月 ____ 日 2. 処置者 _____

3. 処置状況 _____ 済 ・ 未処理 _____

4. 未処理はどうする？

誰に報告 _____

どうする 予算申請 _____ 指示判断 _____ 課長決裁待 _____

5. 処置後どうなった

現象は止まった？ _____

応急処置のため原因究明必要？ _____

6. 処置費用概算

[管理の強化] *係長記入

7. 再発防止はできたか？

8. 類似現象のチェックはできたか

チェック日 ____ 月 ____ 日 実施者 _____

チェック工程名 _____

[課長コメント]

係長
検印

課長現場確認日
年 ____ 月 ____ 日

課長
検印

「何か変だな？カード」の導入目的と実施要領及び運用ルール

平成 00 年 00 月 00 日
製造課長 ○○○
<p>導入目的</p> <p>設備や生産機器は日々劣化し、その機能が何時異常を来すか分かりません。また食品製造にふさわしい環境も日々変化しています。これらの変調を事前にキャッチして予防処置を施すことが、設備・機器のトラブルや、ヒューマンエラーの予防、品質不良の発生予防につながり、その成果は経済的効果だけでなく、品質確保、信頼性の向上、皆さんの成長すなわち製造課の人材育成につながります。このような目的を達成するために皆さんの五感を最大限活用し、お客様に対して、安全で安心していただき信頼してもらえる製品を作る風土にしていきます。</p> <p>これは繰り返し皆さんに問いかけている、仕事に対する皆さんの異常感知能力というアンテナ感度アップにもなります。さらに自分の職場を深く観察することにより提案件数の増加へもつながります。</p>
<p>実施要領</p> <p>①日常の作業で「何か変だな？ おかしいな？」と感じたら、感じたことを全て記入提出する。</p> <p>②対策、処置は直ちに実施する。そして記入して報告する。自分で処置できない場合は、係長・課長に連絡する、連絡を受けた係長・課長は内容の大小に係わらず、必ず現場・現物を確認すること。</p> <p>③報告、連絡を受けた係長・課長は全て前向きに捕らえ、決して否定的言葉を発しないこと。</p>
<p>運用</p> <p>課長は毎日提出されたカードには朱でコメントを書き入れること、課員全員に紹介し処置状況、その効果について話をすること。</p> <p>提出カードは月度で層別し日常点検項目に追加するかどうか検討すること。</p>