

以心草紙

● マニュアル（ルール）について①

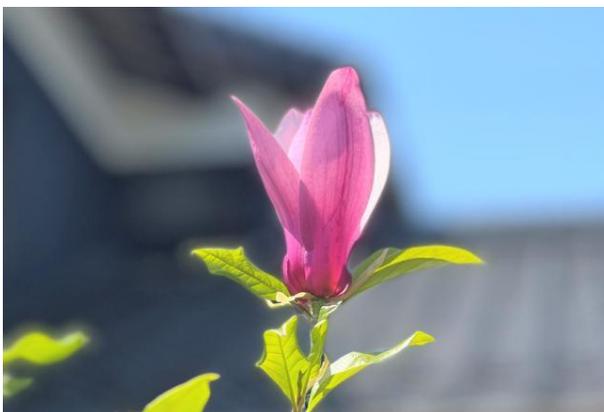
古跡 幹人
(2022年5月)

安全で衛生的で美味しい食品を提供し続けるためには、「マニュアル（ルール）」「管理値（基準値）」が不可欠である。FSSC22000 文書の位置づけは、一次文書が「食品安全マニュアル、食品安全方針、食品安全目標」、二次文書が「各規定類、規格書等」。三次文書に今回テーマ、各作業の「マニュアル（ルール、手順書等）」がある。

製造現場や事務所等で日々の仕事を動かしているのは、三次文書の「マニュアル等」である。

今回は、その「マニュアル」について記述する。

なぜ、マニュアルが必要なのか考えてみよう。「マニュアル」が無いという状態では、従事者の一人一人の行動はバラバラである。という事は、工程も製造された食品の品質も、まちまち、様々な状態になってしまっているのである。規格どおりの製品を作る人もいれば、一方では規格ストレス、規格外の食品を作る人もいる、そういう不安定な状態でモノ造りをしているのである。



(山口市 : モクレン)

当然、生産性にもバラツキが生じ、衛生面でも不安定で「良い状態」とは言えない。

誰が作業をしても、常に意図した規格内で衛生的にも良好な状態であり続けるためには「マニュアル（ルール、手順書等）」が不可欠である。

マニュアルは、従事者の行動を縛るものではない。上述したように、安全で衛生的な食品を作るための「決まり事・手順・基準等を明確に文書化したもの」と言う観点から見れば、従事者の行動を縛るものではなく、むしろ、「行動しやすくするもの」と言うことができる。管理・監督者は、この点を Face to Face で説明しなければならない。その時、このマニュアルが安全で衛生的な食品の製造になぜ不可欠なのかという事と、そのマニュアルの重要な管理点を従事者の皆さんに十分に理解していただかなければならない。従事者の方の理解が無いという事は、苦心して作成したマニュアルは、形骸化してしまうことに繋がっていく。

当たり前のことであるが、守ってこそマニュアルである。マニュアルを勝手に、自分にいいように捻じ曲げではない。自分はいいと思っても、その行為が原因でトラブルやクレームを引き起こしてしまうと、管理・監督者は頭に入れておかなければならない。食品を取り扱う方々以外にもわかり易く、交通規則を例にあげて考えてみる。昼間、トンネルで前照灯をつけてい

ない車を時々みかける。

自動車コラムニスト「伊達運曹氏」によると、昼間トンネルで前照灯を付けていない人の心理は、「大丈夫、俺 見えているから」ということだそう。以下、伊達氏の文章を引用する。『確かに今の新しいトンネルは LED で明るく、前照灯をつけなくても見える。が、「大丈夫、俺 見えているから」というのは、自分本位な考えである。自動車を運転するためには、運転免許が必要である。その免許を取得する前に、運転技量は十分か、交通規則を熟知しているか試験がある。その試験に合格して晴れてドライバーになるわけである。

トンネルでは、前照灯をつける義務があるので、これを実行しなければ明らかに「道路交通法違反」となり、加点と罰則（行政処分と刑事処分）が発生する。』

交通規則なら、自分が事故等に巻き込まなければ、不謹慎かも知れないが他人事で済むかもしれない。しかしながら、企業や組織ではそういうわけにはいかない。マニュアル違反は、組織全体に関わる「重大インシデント」として捉えなければならない。

食品工場、食品衛生に直接関係する身近な例、トイレについて考えてみる。トイレには通常「清掃マニュアル」と、用便後の「手洗いマニュアル」がある。今回は、「手洗いマニュアル」を取り上げる。

その手順は、その工場の設備によって多少異なる部分があるかも知れないが、絶対に変わらないのは 用便後は必ず手を洗い殺菌する という内容である。

「どうせ、トイレの後すぐに作業場に入るし、その時にしっかり手を洗うので、今洗わなくても

大丈夫」と、自分本位な考えで手洗いマニュアルを実施しなかった作業者がいた場合のリスクを考えてみる。トイレから出たその作業者は、汚染された手でそこらあたりを触りまくる。そのことによって、触った箇所全てが「細菌、ウイルス」によって汚染されてしまう。糞便には、食品を汚染させてはならない大腸菌や大腸菌群が生息し、更には、病原菌や病原ウイルスが存在している可能性がある（大腸菌（群）は、糞便の汚染指標菌）。汚染された箇所を他の作業者（マニュアルを守って洗浄し手がキレイな状態の人）が触れることによって、汚染がどんどん広範囲に拡散し、当然、製品も汚染されてしまう。マニュアルを守らないという個人の勝手な行動が、とんでもない事態を引き起こすことになる。

先にも述べたが、用便後の手洗いマニュアルの重要性、管理点、それを実施しなかったために発生する事態を説明し、十分に理解をして実行してもらうことが重要かつ必要である。

繰り返しになるが、重要なので再度記す。

「マニュアルを勝手に、自分にいいように捻じ曲げてはならず、必ず、守らなければならない。守らせなければならない。」



(山口県 白魚洞 : イチリンソウ)

マニュアルを作成しただけでは何もならない。ただ単に文書が出来上がっただけのこと。作成した後に実施することは、現場におろして定着させるということである。この大事な仕事が往々にしておろそかにされてしまうことが多い。

マニュアルの読み合わせをして、実施する内容を伝えるだけではなく、

- ① 実施する上で問題がないか？
- ② 理解してくれているか？
- ③ 問題となる（なっている）部分はないか？

などの点もチェックすることが大切である。

わたし、マニュアルを作る（った）ひと。あなた、マニュアルを実行するひと。こう言う構図では、例え良いマニュアルを作ったとしても、そのマニュアルは効果が発揮できないで、形だけのものになり、いずれ忘れ去られてしまうことになる。マニュアルを使用する人は当然であるが、直接的に関わりがなくても、少しでも関連する人々には理解していただき、確実に実行してもらわなければならない。マニュアルは、実行して初めてその意図する効果が現れるのである。

トラブルやクレームがあった時、「マニュアル」が悪者（発生の原因）にされることがよくある。「マニュアル」を発生の原因にする前に、本当に



(山口市 蕎麦ヶ岳 : ミツバツツジ)

マニュアルに原因があるのか、よく調べる必要がある。調査してみると、マニュアルが実行されてなかったり、一応実行されているようだが細部まで守られていなかったりしていることが明らかになる。クレームやトラブルの原因をマニュアルや手順の不備と決めつける前に、実施状況を確認しなければならない。と、言っても、クレームやトラブルが起きてしまってから確認するのでは遅すぎる。品質管理者、各管理・監督者は、平日頃から現場をよくチェックしておかなければならない。チェックしてマニュアル遵守の指導、問題点の把握と改善は、管理・監督者の重要な仕事である。

マニュアルが規定通りに実施されていない事が原因（問題点）であるのに、マニュアルの不備を原因（問題点）にしてしまうと、更なる実施項目の追加、あるいは更に厳しい基準等を設定することになる。あるいは、ソフトでは対応不可能という判断となり、物理的な手段を投入しなければならない。

マニュアルは理由が有って「規定通りに実施されていない」状態になる。その多くを占める原因は、マニュアルを教育していない、あるいは、実行に関して十分なサポートを実施していないことである。守られていない事実を認識しているにもかかわらず、是正しないという管理・監督者に原因があることが多い。

マニュアルは、定着させなければならない。そのプロセスにおいて現場で実施状態をチェックし、現場の作業者の声を聴いて、マニュアルに問題があることが分かった時点で、即、修正を行う。意図したとおりの結果となる「マニュアル」として、完成、定着させることが重要なのである。