

以心草紙

● マニュアル（ルール）について③

古跡 幹人
(2022年7月)

マニュアル（ルール）の三回目。

今回は、マニュアルに記載すべき内容と、作成にあたっての心構えを中心に記す。

会議などで「指示は明確にしましょう。最近、曖昧な指示が目立つので気を付けましょう。」こんな指示があったとする。この指示では、何をどうしたらよいのか分からない。「指示は、具体的な内容、誰が、いつ、どこで、何を、どの程度まで、意図する成果は可能な限り数値で、納期、期限をはっきりつけましょう。」と言えば、よく分かる。

マニュアル（ルール、手順書等）も同じである。安全で衛生的で美味しい食品をつくるためには、要点を詳細かつ明確に、具体的にする必要はある。

食品工場で使用するマニュアルには、次の「5項目」について明記することが求められる。

「内容」「頻度」「担当」「確認」「記録」これらは、「総合衛生製造管理過程」の審査時のチェック項目として記載されていたものである。



(山口市 : 金糸梅)

- ① 内容：何をどのように、どの程度まで、手順やポイントなど
- ② 頻度：1回/日、1回/週 あるいは 30分毎、開始前、終了時など
- ③ 担当：実施は誰か、その作業の専任者、責任者を明確にする
- ④ 確認：実施した状況を実施した以外の人が確認（検証）する
- ⑤ 記録：実施したことの証拠として記録を残す。問題発生時等にトレースが容易にでき、原因の究明、あるいは問題があった範囲の特定が可能になる。

これら5項目に追加して、『異常時の対応』についての記述を加えておかなければならない。通常、作業が滞りなく行われている時は良いのだが、異常が発生した時に取るべき行動も記載して、作業のマニュアルと同様、教育しておくことが必要である。

これらは、食品安全のためのマニュアルについて規定されたものであるが、これに限らず、社内のルール、指示・命令は具体的でなければならないのは言うまでもないことである。

繰り返しになるが、マニュアルは教育して、理解され、その上で実行されなければならない。残念ながら、ただ単に伝えただけを「教育した」と勘違いしている場合を時々見かける。

教育は「ティーチング」と「コーチング」の両方をうまく取り入れて実施しなければならない。教育については、後日取り上げるので、今回はその言葉の意味の説明にとどめる。

- ・ティーチング：経験豊富な人が、経験が浅い人を相手に知識やノウハウを伝える手法。
- ・コーチング：対話を通して受け手が、自ら答えを出せるようにサポートする手法。

(Schoo ホームページより)

教えられるままに、マニュアル通りに行動するのではなく、理解して、意思を持って行動するように導かなければならない。

マニュアルには、基準値（管理基準、管理基準値）を明記する。これは前述の①『どの程度まで』にあたる。この基準値は、このマニュアルの実施の記録表（書面、電磁媒体など）にも明記する。測定または観察を実施した時、その結果が「適合」なのか「不適合」なのか、判断しやすいように、基準は極力数値化して『基準値』として明記するようにすべきである。しかしながら、官能検査などの場合は数値化が難しいものもある。視覚による観察、例えば、形状や色などについては、「見本写真」「色見本」を基準として用いることになる。また、基準値として設定した数値は、読み取る測定器に「目印」を入れて分かりやすくしておく。このことは、見逃しを防止する手段として一目で分かる『見える化』の手段として非常に有効である。

マニュアルの説明や教育時に「マニュアルの内容」の説明は言うまでもない。そして「このマニュアルを守らなかった時に起こる事象と、それが引き起こす重大な事態（以心草紙 2022 年 6 月）」を教えなければならない。「だから、遵守しなければならない」のだと。

そのマニュアルを作る人が作成者として、あるいは教育担当者として備えていなければならない重要な知識がある。

それは、そのマニュアルを守らなかった事で発生する事象、つまり「危害（トラブル、クレーム、食中毒等）」がどのようなメカニズムで発生するのか、更には、どうしたら「危害」を引き起こすことができるのか、そのメカニズムを解説することができるか。言い換えれば、どうしたらその「危害」を確実に引き起こすことができるのか、危害の起こし方を解説できるか、という知識である。

発生のメカニズムを知って、発生防止策をたて、それを教えて理解させることが重要となる。

管理・監督者には、「マニュアル（ルール）の主旨、手順・方法を一通り、漏れなく、重要な点を丁寧に説明することができ、マニュアルが履行されないことで発生する悪い事態を伝え、従事者にマニュアル（ルール）の重要性を理解させることができる。」という最低限のスキルが要求される。

上述した、「発生のメカニズムを知って、発生防止策をたて、それを教えて理解させる」は、多くの方々がすでに自動車学校で体験していると思う。例えば、長い坂道でブレーキが効かなくなるペーパーロック現象やフェード現象、雨の道でブレーキが効かなくなるハイドロプレーニング現象



(島根県 松江市 : 江島大橋)

象などは、その発生メカニズムが教科書に理解しやすく記載してあり、教官も丁寧に教えたはずである。ただ単に、「長い坂でのブレーキのかけっぱなしは、ブレーキが効かなくなるのでやめましょう」「雨の日は、急ブレーキをかけると滑ってあぶないのでスピードは控えましょう」と教えるよりは、その発生メカニズムを教え知ってもらうことで危険度がより伝わりやすく事故の防止対策の効果が上がるのである。

「危害を、どうしたら確実に起こすことを知っているか」ということは、マニュアルの作成の時に有効であるだけではない。それは、ハザード分析の時に効果を発揮することにつながる。ハザード分析は、そのプロセスで発生する、あるいは又は、発生が予想される「ハザード」をピックアップする。この時、ハザードを洩らすことなくピックアップするために、「危害を、どうしたら確実に起こすことを知っているか」がポイントになり有効性を発揮する。そして、そのハザードが危害にならないように防止対策を講じることにつながり、更に、その防止対策のマニュアルの説明・教育の時に、従事者の理解を深めることにつながる。

また、クレームやトラブルが発生した時、それを再現できるということは、再発防止対策を講じる際にも有効である。再現できるということは、



(名古屋市：ひまわりスカイガーデン)

その発生メカニズムを十分に理解していることであるので、そのプロセスあるいはシーケンスが重要な管理点であるかどうかをしっかりと押さえていることになる。ということは、重要な管理点をしっかりと押さえた再発防止対策をたてることができ、更に、的を射た「説明と教育」が可能になり、従事者に十分に理解してもらうことができ、クレームやトラブルに歯止めを掛けることができるのである。

マニュアル（ルール）を三回にわたって記述した。各回、重複した箇所もあったが、マニュアル（ルール）は安全で美味しい食品の製造には不可欠である。食品安全のみならず、生産性、労働安全の分野においても必要不可欠である。

マニュアル（ルール）は、皆で作上げるものである。上位者やスタッフが作成して自己満足というパターンがありがちである。この場合、そのマニュアルに実際に携わる人達は、自分たちのためのマニュアルということが認識できず、無関心になってしまい、その結果マニュアルの遵守が徹底されなくなり、更にはそのマニュアルの存在さえ知らない、有るだけの状態、つまり「形骸化」してしまう。そういったことに陥らないように、マニュアルは関係者の全員参画が必要になってくる。作成後の周知徹底の教育の実施、「マニュアル（ルール）を遵守、守り抜く習慣づけ」の教育が重要なポイントである。習慣付けの基本となるのは、「報・連・相」の内部・組織間のコミュニケーションである。日常の業務において、上司と部下、同僚間、部署間のコミュニケーションを徹底することが「マニュアル（ルール）の遵守につながる」のである。マニュアルに問題が生じれば、即、改訂を行い、改訂の記録を残さなければならない。