

第2回

# 日常の清掃・洗浄作業の運営問題と解決アプローチ

写真1 清掃・洗浄作業の一例



計量機洗浄後の組み立て作業

## ◆ある食肉加工製品工場の事例

### 「どのような問題があったのか」

A社は、関西圏にある食肉加工製品企業で、ある大手ファストフード企業の主力商品の外販用製品（通販などで販売）を専門に製造している。同社工場はJFS-B規格認証工場で、従来は1・5シフトの生産体制（遅番シフト前半は生産、後半は清掃作業を実施）を取っていた。

コロナ禍の影響により通販売り上げ

が急増したことで、A社は取引先企業より、数ヶ月以内に同社製品の大幅増産体制を稼働させるよう要求された。

### ◆問題の分析

#### 「何が問題を発生させたか」

A社は、増産体制の確立に向け、生産体制を従来の1・5シフト（遅番シフトは22時で生産終了、その後は2時まで清掃作業）から2交代シフト（2時まで連続生産）へ体制変更と生産時間の延長を計画した。この時間延長に当たって、最大の課題は人員の確保にあつた。この問題に対応するためには、遅番スタッフが行っていた清掃作業をやめ、同スタッフを生産に振り向けることが最も効率的、かつ現実的な対応策であったが、そのためには清掃・洗浄業務をどうするかが課題であった。

当初、A社ではこの課題を、清掃・

製造する製品タイプにかかわらず、全ての食品工場の必須業務の一つが製造終了後の清掃・洗浄作業である。第2回は、数年前、「コロナ禍」という想定外の外的要因により経営環境に大きな影響を受けたとき、この清掃・洗浄作業に関して食肉加工製品企業A社が取った選択とその後の結果を検討することで、どの工場でも必須の清掃・洗浄作業の運営方式について経営的視点から考える。

SOCSマネジメントシステムズ株 代表取締役

田中 晃

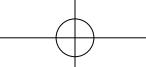


Akira Tanaka [プロフィール]

1953年生まれ、大阪府出身。英国国立ウェールズ大学経営大学院修了(MBA)。ジョンソン(株)、セコム(株)などで要職を歴任し、2007年にSOCSマネジメントシステムズ(株)を設立。21年「食品製造ラインの洗浄・衛生サービス」で日本初のISO 22000:2018の認証を得。IHA(国際HACCP協同)認定リードインストラクター。PCQI(予防管理適格者)。

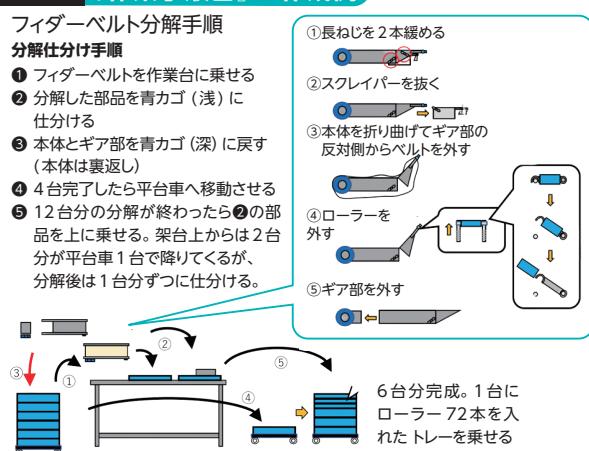
維持できるのか?」という懸念であつて依存して会社が求める衛生状況を

こうした検討を重ねた結果、A社では食品工場の清掃業務に実績のある複数の会社に委託する方が安全、かつ合理的。



## Hygiene Issues & Solution Approach

### 図1 「作業手順書」の作成例



### 写真2 ISO 22000登録証



受託後2年でISO 22000認証を取得した

清掃・洗浄作業を自社で行う場合

### 解決アプローチ

清掃・洗浄業務の運営方法には「自営」と「外注」の二つの選択肢があるが、どちらが自社工場に適しているかは、自社での「運営能力」の評価と「トータルコスト」の比較の二つの視点で判断するべきである。

数の委託先候補を検討し、最終的に弊社に清掃・洗浄業務を委託することに決定した。

### ◆対策

#### 「どのように是正策を実施したか

弊社は、A社工場の清掃・洗浄業務一式を受託し、1ヶ月間で工場スタッフから清掃・洗浄作業の完全移行する準備を開始した。通常は、作業スタッフの新規募集期間（A社工場の場合、最低でも25名以上の新人スタッフの現地採用が必要）などを考え、食品工場の清掃・洗浄業務の受託には、スタートまでに最低でも2～3ヶ月間の準備と教育の期間が必要である。しかし本案

引き継ぎを実現した（写真1）。  
当初目標を大幅に短縮した短期間で、日常の清掃・洗浄作業の引き継ぎを実現させたことで、A社工場では、全社員・スタッフが生産に集中する2交代制生産体制を、取引先からの要求期間を大きく短縮して達成させることができた。また、こ

件の場合、取引先からの要求（＝タイマークリミット）が大変厳しい条件であり、これを達成するために、弊社では他地域の事業所から、事業所責任者とトレーナークラス社員を選抜して「立ち上げチーム」を作り、このチームがA社工場に常駐（他地域からのスタッフは長期出張扱い）し、新規スタッフの募集・採用・初期導入教育・現場でのOJTなどを集中的に実施した。この結果、受託開始から2週間足らずで、一部では工場スタッフのヘルプを受けながらではあつたが、清掃・洗浄作業の

の2交代生産体制の確立により生産効率が改善され、その結果、製造原価の低減も実現された。

最初のステップでは、目標期間内で清掃・洗浄作業の引き継ぎを達成させたが、次のステップでは、清掃・洗浄を含む衛生作業全体を見直し、衛生レベルの向上と作業標準化・効率化に取り組んだ。その結果、受託開始後2年で、A社工場の衛生・洗浄サービスで「ISO 22000：2018」認証を取得し、現在に至っている。（図1・写真2）

### ◆結果

#### 「何が課題として残ったか

工場の清掃・洗浄業務の運営方法には「自営」と「外注」の二つの選択肢があり、どちらにもそれぞれ一長一短がある。筆者の私見では、理想的には、清掃・洗浄作業は工場スタッフによる自営が望ましいと考えているが、その最大の理由は、外注化により、食品衛生に対する工場スタッフの「当事者意識」が低下するリスクが大きいからである。実際に、清掃作業を外注化した結果、工場スタッフに「掃除は自分たちの仕事ではない」との誤った意識が定着し、衛生管理上で重大な問題に直面した事例をいくつも見てきた。

（作業を派遣スタッフが行う場合も同じ）、最低限必要な条件として、①自社内に清掃・洗浄作業に必要な知識・技術・経験を十分に有する社員がいること②社員・スタッフに定期的・継続的な衛生教育を実施できること——これら二つが絶対条件である。  
もう一つ忘れてはならない点は「費用」に対する評価基準である。よく見かける間違いは、「外注費」と自社で運営する場合の「直接人件費」を単純に比較して、「外注は高い」「自社でやつた方が安い」と単純に評価することである。しかし自社スタッフで運営した場合、直接人件費以外にも必要な経費（採用教育費、作業品質の管理コストなど）が多くあることを見落としてはいけない。会計上の「勘定科目」（例えば「外注費」や「労務費」）で考えるのではなく、直接人件費以外の必要経費（間接経費も対象）を含んだ「トータルコスト」で評価しないと、経営的な判断を誤る可能性がある。