

第2回

食品工場の衛生問題と解決

アプローチ

日常の清掃・洗浄作業の運営問題

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二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、どこ

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の認証を取得。IHA(国際HACCP同盟)認定リードインストラクター。PCQI(予防管理適格者)。

◆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

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

が急増したことで、A社は取引先企業より、数カ月以内に同社製品的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った。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・

洗浄作業を派遣会社に委託することで解決しようと考えた。しかし、社内での検討を重ねる中で、清掃業務を全て派遣スタッフで賄うことに対して、いくつかの懸念事項があることが明確になった。

①派遣で安定的に必要なスタッフの確保が可能か②派遣スタッフに対しての教育・訓練は誰が、どのように行うのか③毎日の作業管理は誰が行うのか④欠員などで日々の派遣スタッフ数に変動があった場合、どう対応するのか(「人員不足で清掃未完了などの事態が発生しないのか?」)⑤派遣会社を使用した場合、トータルの清掃コストが大きく増加するのではないか——等々。そして最大の問題は、「派遣スタッフに全て依存して会社が求める衛生状況を維持できるのか?」という懸念であった。

た。

これらの懸念事項を検討した結果、A社では以下のような結論に至った。

①時間的な制約(「取引先からの要求期限」を考えると、現在自社で行っている清掃・洗浄作業をやめ、社員とスタッフの勤務時間を全て生産に振り向けることが唯一の解決策②そのためには、現在自社で行っている清掃・洗浄作業を外注化する必要がある③清掃・洗浄作業を外注化する場合、どのような委託方法を選択しても新たな費用(「外注作業費」)が発生せざるを得ないなら、派遣会社に委託するより食品工場の清掃・洗浄に実績のある専門会社に委託する方が安全、かつ合理的——。

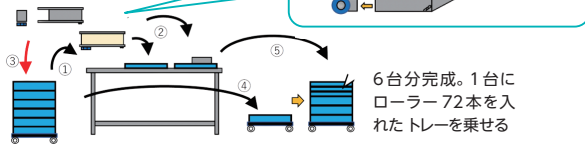
こうした検討を重ねた結果、A社では食品工場の清掃業務に実績のある複

図1 『作業手順書』の作成例

フィダーベルト分解手順

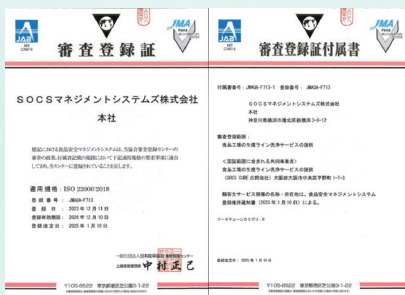
分解仕分け手順

- ① フィダーベルトを作業台に乗せる
- ② 分解した部品を青カゴ（浅）に仕分ける
- ③ 本体とギア部を青カゴ（深）に戻す（本体は裏返し）
- ④ 4台完了したら平台車へ移動させる
- ⑤ 12台分の分解が終わったら②の部品を上に乗せる。架台上からは2台分が平台車1台で降りてくるが、分解後は1台ずつに仕分ける。



6台分完成。1台に
ローラー72本を入
れたトレーに乗せる

写真2 ISO 22000 登録証



受託後2年でISO 22000認証を取得した

日常の清掃・洗浄作業の引き継ぎを、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（「タイムリミット」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イ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ったが、清掃・洗浄作業の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した（写真1）。
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、目標期間内での清掃・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

～問題はどのように是正され、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。

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。

（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」「自社でやった方が安い」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）が多々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。