



特集

# 今、企業に求められるのは「食品安全文化」の醸成

～食品安全を文化として定着させるために経営者が取るべきリーダーシップとは～

食品衛生法の改正により、日本では食品の製造・加工、調理、販売等に携わる全ての食品製造事業者にHACCPの導入が義務化され、衛生管理手法の普及が急速に進んでいます。一方、グローバルの動きとしては、GFSI（世界食品安全イニシアチブ）が「食品安全文化」の醸成の重要性を訴えたことをきっかけに、主な食品安全マネジメントシステム認証規格の要求事項に食品安全文化が追加され、その影響は日本企業にも及んでいます。なぜ今、食品安全を「文化」として定着させることが企業に求められているのか、文化醸成のカギはどこにあるのか、長年、認証規格に携わりGFSIのメンバーでもあった岡田綾子氏にお話を伺いました。

**食品安全は、さまざまな科学的手法の採用により進化を遂げている**

「食品安全」の管理手段の概念は、どのような歴史をたどって進化してきたのでしょうか（図1）。

「食品安全のための手法は、さまざまな分野の科学的手法を取り入れていくことによって進化を遂げてきました。当初は、微生物学や化学の観点から『衛生管理』の手法のみが適用されていたものが、食品工学やシステム科学が加わり、製造工程で危害要因を除去・低減させて安全性を確保する『HACCP』が構築されました。その後、マネジメント論をベースに、経営理念に基づく食品安全方針と目標の下、組織体制を確立し、食品安全を実現する『食品安全マネジメントシステム（FSMS）』が経営の中に組み込まれてきました。そして現在注目されているのが、行動科学、心理学、組織論を背景にした『食品安全文化』です」



コンパスグループ・ジャパン株式会社  
セーフティ部 セネラルマネジャー

**岡田 綾子氏**  
Ayako Okada

お茶の水女子大学卒、東京海洋大学大学院・サブライチェーン安全管理専攻・博士後期課程修了。2003年から国内外認証機関における審査員活動を開始。GFSIにおいては、日本ローカルグループメンバーおよびグローバルTWGメンバーとして活動を行った。2014年、西友・ウォルマート・ジャパン食品安全部ダイレクターとして、PBサプライヤーに対してGFSI承認プログラムの認証取得を要請するとともに、食品安全文化を推進。その後、日本にて食品安全文化に関する研修講師役を担う。2021年8月からは、コンパスグループ・ジャパンにて、食品安全文化を推進している。

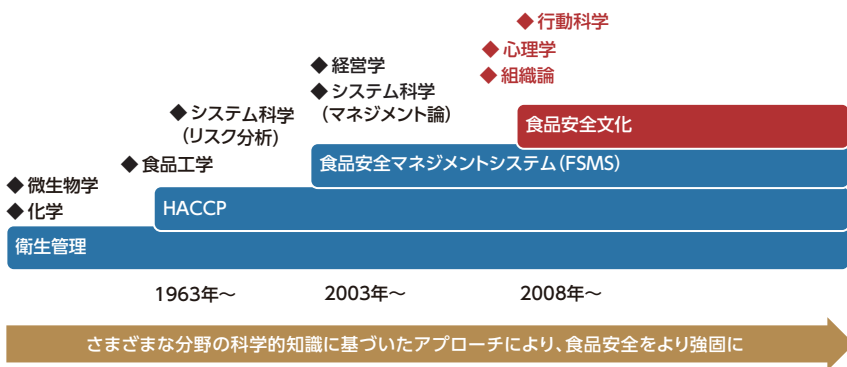
**フレームワークに魂を込める。それが食品安全文化**

この「食品安全文化」を食品安全の管理手法の一つとする動きは、食品安全マネジメントシステムの評価・承認を行っているGFSI（世界食品安全イニシアチブ）を中心とした食品安全の専門家の間で始まりました。GFSIは「全ての消費者に安全な食品を提供する」というビジョンの下、2000年に発足した機関です。

GFSI発足の経緯とその役割をまず説明しましょう。

1990年代、食品安全を脅かす事故やリコールが世界中で多発しました。それを機に、各国のさまざまな機関が食品安全マネジメントシステム規格を相次ぎ発行したのですが、流通のグローバル化が進む中、どの規格を国際標準とするべきかが不明確な状況に陥りました。そこで、大手食品製造業者や小売業者が業界全体で統一的に取り組むために設立したのが、GFSIです。GFSIは各規格の評

図1：食品安全をより確実にしていくための手法開発の歴史



拠を行い、一定の水準をクリアした規格に『GFSI承認』を与え(図2)、食品安全管理の標準化・高度化を進めてきました。

そのような役割を担うGFSIが、食品安全を「文化」として定着させるよう訴え始めた背景には何があるのでしょうか。岡田氏が説明します。

「2000年代後半、世界の食品安全のレベルを上げるための食品安全マネジメントシステム規格は、GFSIの活発な活動とともに飛躍的な進化を遂げていたが、一方で、それでも食品事故が減

図2：GFSIに承認された規格



日本国内においてはFSSC22000の普及が進んでいる。一方、UKではBRC、アメリカはBRCやSQF、ドイツ・フランスではIFSを採用する企業が多い。

らない状況もありました。HACCP、FSMSを活用すれば、事故は防げるはずが、なぜ事故が発生するのか、何が不足しているのかとの議論が重ねられました。結果、かねてより『食品安全文化』という概念を著書やブログで提唱していたグループメンバー、フランク・ヤヌス氏の意見を取り入れ、食品安全に影響を与える「人の行動」や「組織文化」という点に注目し、GFSIとしても積極的に食品安全文化を推進するに至りました。その主な成果として、GFSIテクニカル・ワーキング・グループによって、「食

### 「食品安全文化」とは。文化として捉える意義

品安全文化」に関するガイドラインが策定されました。食品安全のためのフレームワークであるHACCPやFSMS、さらにそれを運営する人・組織という有機的な要素によりフォーカスすることの有用性が認識された、つまり、フレームワークに魂を込めるべきだという結論に至ったというわけです」

ここで「食品安全文化」の定義を確認し、文化として捉える意義や必要性を考えてみましょう。

GFSIのテクニカル・ワーキング・グループでは食品安全文化を、「食品安全に対する考え方と行動に影響を与える価値観、信念、規範を組織全体にわたって共有すること」と定義しています。文化とは、組織で普段実践している手法のこと。食品安全を自社の文化にすることができれば、食品安全のより良い結果・より良い影響が期待でき、食品安全の強化ができる、という考えです。また文化は、個人ではなく組織に宿るものなので、企業に新メンバーが入れば、そのメンバーにも同じ価値観や規範が共有され、文化は持続していきます。

国連食糧農業機関(FAO)と世界保健機関(WHO)の合同機関である食品規格委員会(コーデックス)も、GFSIが提唱する「食品安全文化」を支持し、2020年の『食品衛生の

「一般原則」の改訂で、以下の記述を盛り込みました。

### 「食品安全へのマネジメントコミットメント」

食品衛生システムがうまく機能するための根本は、積極的な食品安全文化の確立と維持である。それは、安全で喫食に適した食品を提供する上で人の行動の重要性を認識することである。積極的な食品安全文化を醸成するためには、以下の要素が重要である。

- ① 安全な食品の生産および取扱いに対して、経営者および全ての従業員によるコミットメント
- ② 正しい方向性を設定し、全ての従業員を食品安全の実践に従事させるためのリーダーシップ
- ③ 事業に携わる全ての従業員による食品衛生の重要性の認識
- ④ 食品事業の全ての従業員の間で、逸脱および期待に関するコミュニケーションを含む、オープンで明確なコミュニケーション
- ⑤ 食品衛生システムの効果的な機能を確保するための十分な資源の利用可能性

「GFSIもコーデックスも、食の安全文化を醸成する上で重要なポイントは、組織の全てのレベルのリーダーによる意図的なコミットメントと努力だとしています。また、コミュニケーションの重要性も指摘しています。組織のメンバーが食品安全



図3：食品安全文化を醸成するための取り組み例

コミュニケーション・プログラムの例	
<b>フードセーフティ・アワードの実施</b> 成果を上げた人を表彰。他従業員にも良い刺激に	<b>目標達成を祝う会の開催</b> 四半期単位で目標を設定、達成したら全社で祝う
<b>重要な食品安全行動を説明するポスター</b> 失敗しやすいポイントに焦点を当て、注意を喚起	<b>休憩室のデジタルサイネージ</b> 意図せずとも目に入る形で情報提供

効果的なコミュニケーションのためのヒント

- 情報、ハンドブック、イントラネット、社内SNSなど維持しやすい状態で提供する
- 動画などを用いてビジュアルに訴える
- 双方向のコミュニケーションを心掛ける
- 持続的なコミュニケーションのリズムを確立する

(出典：岡田氏作成資料に加筆・改変)

についての考え方や懸念を堂々と議論し、異なる意見を許容しあう姿勢によって、食品安全文化は培われ、またその活動が食品安全を重視することにつながります」

短期間でグローバルレベルに追いついた日本企業の意識

日本を含む世界180カ国以上が加盟するコーデックスが『食品衛生の一般原則』の中に食品安全文化に関する記述を盛り込んだことにより、食品安全文化醸成に向けた各国政府の動きも活発化しました。米国FDAは「よりスマート

な食品安全の新時代」に向けた四つの柱の一つに食品安全文化を据え、EUは「食品衛生に関する規則」にコーデックスと同様の内容を追加、英国規格協会はPAS320「食品安全文化への実践ガイド」発行の準備を進めるなど、国や関連団体は、その取り組みを加速させています。

「2000年代は、日本企業の食品安全マネジメントシステム規格に対する認識は欧米に比べ遅れていたものの、米系飲料メーカーや米系小売大手、日系小売大手などがサプライヤーに対してGFSI承認の認証規格の取得を要請するようになったのを機に、様相が変わってきました。

日本企業には、なじみの深いISOの規格であるISO22000をベースにしたFSSC22000が作られ、GFSI承認を受けたことにより、日本の食品製造業の間でFSSC22000の認証取得が一気に広がりました。FSSC22000は国際的に認められたGFSI基準を満たしているため、日本企業の間でもその重要性が認識され、認証取得が進みました。15年前は食品安全マネジメントシステム規格を取っている日本の食品製造業はほとんどなかったのですが、この短期間に、日本企業の食品安全への取り組みは認証を取得することによって国際標準化された形へと移行していき、そのレベルはグローバルに追いついたといえるでしょう。そして今後は、GFSIやコーデックスからの要求があり、日本政府でも認識を高めていかなければならない「食品安全文化」に関して、日本の企業がどのように取り組んでいくかが課題となるでしょう」

「食品安全文化」醸成のために、絶えず取り組むべきことは

最後に、企業が食品安全文化醸成のために取り組むべきことを伺いました。「繰り返しになりますが、まずは経営層がリーダーシップを持って取り組むこと。それが会社を動かすことになり、例えば、役職者が頻繁に現場訪問し、食品安全に関する質問をしながら巡回を

する、どのような議題の会議でも必ず冒頭に食品安全の話を行う、といった取り組みも有効です。『食品安全文化』の理論は欧米から来たまったく新しい概念というわけではなく、日本においてもすでに行われている活動を論理的に整理した取り組みです。ですから、現場主義や改善活動など、従来からある日本の企業文化をうまく活用することも一つの方法です。社内コミュニケーションは、食品安全文化を醸成する上で非常に重要な役割を果たします。いくつかのアイデアを図に示したので、参考にしてください(図3)。ただし、日本文化、また、組織独自の文化もあるため、実施してうまくいかなければ軌道修正をするなど試行錯誤が必要になるかもしれません。理論やモデル、枠組みをそのまま導入するのはなく、現在、行っている活動をより良くするためのヒントと捉え、継続的かつ効果的に「食品安全が重要である」と従業員全員が意識して行動できるように、組織独自のやり方を考えることが肝要です。従来の食品安全マネジメントシステムは決められた手順を守ることにによる食品安全のコントロールに主眼が置かれていたが、組織文化の醸成では、人々が自分事として取り組み、自主的に参加したくなるように提示していくことが成功のカギとなります。自分が取り組むことで食品安全に貢献できる、という前向きなマインドセットを社員一人ひとりに持つてもらおうようなマネジメントがリードすると、強い組織になるでしょう」