ホテルの宴会厨房における ISO22000 認証取得への取り組み
～従業員の意識と行動を変えるツールとして ATP 検査を効果的に活用～

ハイアット リージェンシー 東京（㈱ホテル小田急）
料飲部料飲業務課 課長（食品衛生担当） 奥住 嘉朗 氏

本稿はキッコーマンバイオケミファ㈱が3月8日、東京・中央区の月島社会教育会館で開催した第 109 回「ルミテスターセミナー」において、ハイアット リージェンシー 東京の奥住嘉朗氏が行った講演の要旨である。

同氏は㈱ホテル小田急が運営するハイアット リージェンシー 東京（当時の名称はホテルセンチュリー・ハイアット）に入社、食品衛生管理のマネジャーとして従事し、2004 年に同ホテルが SGS - HACCP 認証（審査登録機関は SGS ジャパン㈱）を取得した際には、その取り組みの中心的役割を担った。2008 年よりシャングリ・ラ ホテル 東京で勤務し、同ホテルの ISO22000 認証取得などに携わった。2014 年よりハイアット リージェンシー 東京に戻り、昨年9月には ISO22000 および ISO/TS22002-2※の同時認証取得に携わった（認証機関は SGS ジャパン㈱）。

※ ISO/TS22002-2 = ケータリング分野での一般衛生管理プログラムの要求事項を ISO 化したものである（正式名称 :Prerequisite programmes on food safety —Part 2: Catering）。なお、ISO/TS22002-1 は食品 製造分野の一般衛生管理プログラムの要求事項を ISO 化したもの（正式名称 :Prerequisite programmes on food safety—Part 1: Food manufacturing）。

ハイアットグループの概要

ハイアット ホテルズ アンド リゾーツは、パーク ハイアット、アンダーズ、グランド ハイアット、ハイアット リージェンシーなどのブランドで、世界 56 カ国に 698 ホテルを展開しています(2016 年 12 月現在)。私が所属するハイアット リージェンシー 東京（写真1、以下「当ホテル」）は 1980 年9月に、ハイアットグループの日本における1号店として開業しました（当時の名称はホテルセンチュリー・ハイアット）。

当ホテルは 1999 ～ 2000 年にかけて「宴会厨房改修プロジェクト」と称して、大規模な改修を行いました。その後、2004 年には宴会厨房で「SGS - HACCP」認証（SGS ジャパン㈱による HACCP のプライベート認証）を取得しました。これはホテル業界では国内初の認証取得でした（2012 年には認証の範囲をレストラン厨房まで拡大）。その後、2016 年に（SGS - HACCP 認証を更新せずに）ISO22000 および ISO/TS22002-2 の 2 つの規格について同時に認証を取得しました。

本稿では、当ホテルにおける HACCP や ISO22000 の取り組みについて紹介します。ただし、その過程を語る上で、我々が HACCP 導入の前後で経験した「2つの大きな失敗体験」を、あえて取り上げたいと思います。

説明責任の欠如を契機に HACCP 導入を決断

まずは、私たちの一つ目の失敗からお話しいたします。我々が HACCP 導入に取り組み始めたきっかけは、1996 年に経験した婚礼のお客様からの体調不良の申し出でした。厨房で原因究明を行いましたが、当時の厨房現場には文書化された手順や記録は存在しない状態で、衛生管理はベテランの調理担当者に委ねられていました。そのため、お客様に「当ホテルではきちんとした衛生管理をしています」とお伝えしたくても、その根拠を示すことができない、ホテルとしての説

写真 1　ハイアット リージェンシー 東京の外観（左写真）。館内には 746 の客室、18 の宴会場、スパ、8 つのレ ストラン・バーがある（右写真）

明責任を十分に果たせない状態でした。同じメニューが他の会場でも提供されていたにもかかわらず、なぜ特定の宴席だけこのようになったのか、原因は結局わかりませんでした。このことは社内で大きな問題となり、「食品安全の管理体制を見直さなければならない」という結論になりました。

まず、現場の問題点を把握するために、「ソフト面（作業工程上）のリスク」「ハード面（施設・設備）のリスク」を洗い出しました。その時、現場の作業工程が（以前と比べて）かなり変化していたことを認識しました。例えば、以前のホテルの結婚式では、銀トレイに盛られた料理をウェイターがお客様の目の前で取り分けるスタイル（いわゆる持ち回りスタイル）が主流でしたが、この頃からお一人お一人に皿盛りで提供するスタイルに変わりつつありました。そのため、厨房では料理を皿に盛り付けするための作業スペースが新たに必要になります。そこで厨房現場が見出した解決策は、比較的広いスペースを持つブッチャー（肉の下処理室）の活用でした。もともとホテル開業当時は半丸の仔牛を部位に切り分け、ホテル内の厨房で使い分けていました。ところが、ポーションカットでの流通が一般的になり、スペースに余裕がありました。そこで、ブッチャーの厨房で月曜から金曜までは肉の下処理を行い、婚礼の多い週末に向けて金曜日は厨房の洗浄・除菌を徹底し、土日に盛り付けのスペースとして使用したわけです。しかしながら、いくら作業スペースや保管スペースが足りないとはいえ、普段は「肉の下処理をしている厨房」や「生肉を保管している冷蔵庫」を、宴会料理の盛り込みや保管に用いていたのですから、衛生面で問題があることは言うまでもありません。

そこで、まずは確認したすべての状況を会社に報告しました。そして、「今まで幸いにも事故を起こしてこなかったが、日常的なリスクが存在していること」を報告書にまとめ、会社に上げました。その結果、ホテルのオープンから15周年の際に、いったんは見送った宴会厨房の全面改修をプロジェクトとして実施できることになりました。このプロジェクトでは、単にハードを更新するのではなく、HACCPの考え方を取り入れ、オペレーションも見直すことを前提に計画が進められました。

宴会厨房の大規模改修を敢行、ただし「HACCPはソフト運用が重要」

ハードおよびソフトを見直す際の基準の一つとして「大量調理施設衛生管理マニュアル」を活用しました。このマニュアルは、厨房の衛生管理に関する基準が「具体的な数値」で示されているという点で画期的でした。

その一方で、既存の厨房で大量調理施設衛生管理マニュアルを運用しようとすると、そのままでは適用できない場面もあることもわかってきました。このマニュアルにはHACCPの考え方が取り入れられていますが、「自分たちの施設の状況に合わせたHACCP計画を立てること」が大切であることを、まさに実感させられました。施設や工程が違えば、自ずとHACCPプランも違ってきます。そこに気づいた時、改め「HACCPの準備段階となる5手順（すなわち、HACCPチームの編成、製品の記述、使用目的の特定、製造工程の記述、製造工程の現場確認、の5手順）が非常に重要である」ということを認識しました。

宴会厨房改修プロジェクトでは、「20年先を見据えたハード・ソフトの見直し」という目的から、①新調理システムの導入、②HACCPの考え方の導入、③人・モノ・スペースの効率化、④汎用性のある商品の開発体制――という4つの目標を掲げました。以下に、各項目について留意した点を簡単に紹介します。

(1) 新調理システムの導入／HACCPシステムの考え方の導入

新調理システムとは、クックチルや真空包装、半加工品などを組み合わせた調理システムです。ホテル厨房では、前倒しでの調理が一般的に行われています。提供する数日前から仕込みを始めるわけですから、喫食時に安全であることを保証できるよう、科学的根拠に基づいた調理計画を立てなければなりません。その安全面での裏づけに欠かせないのがHACCPシステムでした。

(2) HACCPシステムの考え方の導入

HACCPの構築に際しては、FDA（米国食品医薬品局）が1998年にリテール・フードサービス分野のために開発したHACCPガイドライン（原題：Managing Food Safety: A Manual for the Voluntary Use of HACCP Principles for Operators of Food Service and Retail Establishments）を参考にしました。これは、飲食店やケータリングなどの現場の特徴（例えば、メニュー数や原料の数が多い、メニューや原料の変更が多い、作業担当者のレベルにバラツキが生じやすい、比較的運転資金の小さい新規ビジネスが多い、など）を考慮して作成されたガイドラインです。

このガイドラインの特徴として、「メニューを工程に応じてグルーピングする」という考え方が挙げられます。食品工場でHACCPを導入する場合、一般的に製品ごと、あるいはラインごとにHACCP計画を作成しますが、ホテルや飲食店では（その考え方は）現実的ではありません。そこで、メニューを①加熱調理工程のない食品加工、②加熱してその日のうちに提供する食品加工、③複雑なプロセスでの食品加工（クックチルなど）の3種類に分類します（図1）。当ホテルでも、この考え方を参考にしてHACCP計画を作成しました。

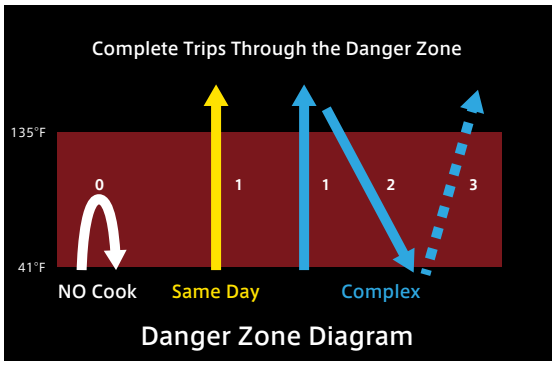

図 1　FDA のリテール・フードサービス分野にけるプロセスアプローチの考え方。メニューを工程に応じて（5~ 57.7° C の温度帯を通過する回数に応じて）3 種類にグルーピングする

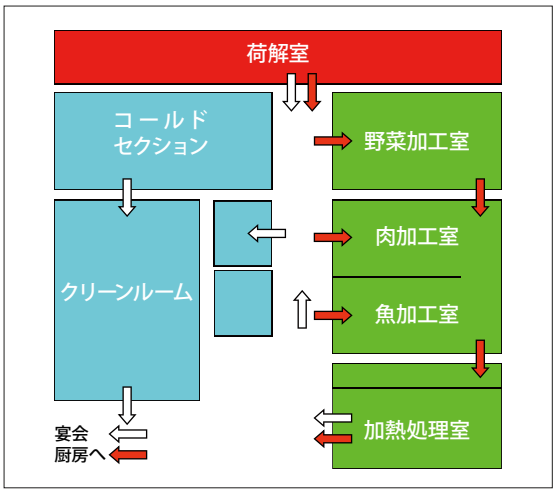

図 2　工程ごとに作業区域を明確化

(3) 人・モノ・スペースの効率化

施設の運用状況を見直したところ、長年使い続けたことで、例えば「どのスペースを、どの部門が使用するか?」といったルールが曖昧になっていました。一度、倉庫や事務所などのスペースを確保すると既得権のようになってしまい、見直すことが困難になっていました。そこで、プロジェクトチームが中心となって作業動線を全面的に見直し、本来どの部署がそのスペースを使用することが最も適切で効率的なのか判断し、スペースの再配分を行いました。これにより分散していた倉庫が1箇所にでき、モノの管理がしやすくなり、作業効率も上げることができるようになりました。

現在は図 2 のような作業区域と動線を構築しています。野菜・肉・魚の下処理はそれぞれ専用の加工室で行い、加熱調理が必要な場合は（加工室では加熱は行わず）加熱処理の専用の部屋で行うような動線を構築しました。動線の構築に際しては、「交差汚染が起きにくいようにする」「FDA のリテール HACCP の考え方に基づく管理がしやすいようにする」といった点に配慮しました。

写真 2　工程ごとに作業室を区画。清浄度は清潔区・準清潔区・汚染区の 3 段階に分け、どの区域かは入口扉のプレートの色で一目瞭然

作業区域を明確化するために、各部屋の扉のプレートを「汚染作業区域は赤」「準清潔区域は緑」「清潔区域は青」といったような色分けをしています（写真 2）。

(4) 汎用性のある商品の開発

昔の宴会料理は、日本料理、フランス料理、中国料理の料理長がお互いにコミュニケーションをとってメニューを書けるような体制になっていませんでした。そこで、お客様目線でさまざまなメニューを組み合わせ、「お客様が望むような、汎用性のある商品開発ができる体制を構築する」ということも、プロジェクトの目的の一つに挙げられました。

施設に応じたハザード分析が重要、そしてマニュアルに「魂」を吹き込む

HACCP の構築・運用・維持管理のポイントとしては、「自分たちの現場の状況に応じたハザード（危害要因）分析を行うこと」「現場のスタッフの声を活かすこと」が非常に重要です。現場のスタッフは、例えば「この器具のこの部分は壊れやすい」「この装置は洗い残しが出やすい」といった、現場でなければわからない知識や経験を持っています。HACCP チームは、そうした現場の知識や経験を共有し、ハザード分析へのインプットとして活かすべきでしょう。

ハザード分析を実施することで、食品安全上、重要な管理点が明確になります。また、「本当に必要な記録が何か?」ということも明確になります。闇雲に点検用紙を増やしたり、何でもかんでも記録したのでは、せっかく柔軟性を持ったリテールレベル HACCP を導入した意味がなくなってしまいます。調理現場では、記録づけが負担にならないように配慮した上で、「本当に必要な記録」かどうかを見極めると同時に、定期的な見直しをすることが大切です。

ハザード分析を行うと、現場における「管理の穴」が見えてきます。例えば、「ルールがあるのか、ないのか」ということがわかります。「この工程でのハザードは一般衛生管理プロ

写真 3　ATP ふき取り検査で用いる測定装置。左写真は、当初利用していた初期のタイプ「PD–10」、右写真は最新機種の「PD–30」（いずれもキッコーマンバイオケミファ社製）（注：「PD–10」は現在は取扱いを終了している）

グラムでコントロールする」としながら、防止手順に関するルールがなければ、コントロールができないということになります。また、手順がなければ、現場は「全員が同じ認識、同じ手順で作業する」ということができませんし、我々も「客観的な基準に基づく現場確認」ができません。

また、HACCP に取り組む上で「人の管理が最も難しい」と感じることが頻繁にあります。マニュアルやルールがひとたび完成すると、そこで安心してしまうものです。しかし、マニュアルやルールは使い続け、守り続けることで、初めて意味を持ちます。ですから、「マニュアルに魂を吹き込む作業」が大事になります。この魂を吹き込む作業には時間も手間もかかりますが、絶対に不可欠な取り組みです。

当ホテルでは、お客様からの申し出に対し、十分な説明責任が果たせなかったという「大きな失敗」の反省から HACCP を導入することに至りました。この失敗の本質は「現場の変化に対応できていなかった」という点にあると考えています。「現場で起きた変化がもたらすリスクに対応できるシステム」を目指すべきです。

一般衛生管理の構築が重要、ATP 検査は効果的な意思疎通のツール

当ホテルのケースでは、HACCP の導入とハードの大規模改修のタイミングが重なりましたが、決して「HACCP を導入するにはハードを改修しなければならない」ということではありません。「HACCP は決してハードありきの考え方ではない」ということは強調しておきます。また、FDA の HACCP ガイドラインでは、HACCP に取り組む前に「一般衛生管理ができていること」がベースになっていることも付け加えておきます（日本では、営業許可の基準などにおいても、一般衛生管理に対する考え方が十分でないように感じることはあります）。

最初のうちは、どうしても HACCP 管理に集中しがちですが、実際に HACCP を動かし始めると、一般衛生管理プログラムの遵守レベルの重要性がわかります。我々の場合は HACCP に取り組み始めて「一般衛生管理プログラムがあまりにモロい」と痛感しました。特に交差汚染の防止や個人衛生、洗浄・除菌などの管理レベルが非常に不安定なことがわかりました。

そもそも、以前は洗浄・除菌マニュアルが存在しませんでした（使用する薬剤すら決まっていませんでした）。多くの場合、ベテランの調理担当者は、自分の洗浄・殺菌のやり方に「これまでに事故を起こしたことはない!」といった「科学的根拠を伴わない自信」を持っていることがあります。「自分はきちんとした作業ができている」と勘違いしているベテランスタッフに教育するのは大変なことです。まして、微生物は目に見えません。「見えない物」を、どうすればきちんと管理できるでしょうか。

そうした悩みを抱えている時に、ATP ふき取り検査（以下、ATP 検査）の存在を知りました（写真 3）。ATP 検査を用いることで、汚れの「数値化」が可能になります。これにより「教育する側」と「教育される側」が、お互いに共通認識を持った上で、「問題を改善するには、どうすればよいか?」を一緒に考えられるようになります。これは非常に大きな変化です。

別項 ATP ふき取り検査と ATP+AMP ふき取り検査、ATP+ADP+AMP 検査（A 3 法）

ATP（アデノシン 3 リン酸）を指標としたふき取り検査法。検査結果が 10 秒程度で数値化されることから、食品取扱い施設では製造・加工環境や 調理環境の清浄度（汚染度）のチェックの用途で普及している。最近では 病院などにおける環境由来の感染症対策など、さまざまな用途で活用され るようになっている。
キッコーマンバイオケミファ（株）製の ATP ふき取り検査用試薬「ルシパック Pen」では、AMP（アデノシン 1 リン酸）から ATP を再合成する酵素を 用いることで、ATP 量だけでなく AMP 量も測定可能。同社が本年 4 月 3 日より販売している新製品「ルシパック A 3」では AMP、ATP に加えて、ADP（アデノシン 2 リン酸）も同時に測定する。

例えば、包丁を例に取ると、ベテランのスタッフに対して洗浄・除菌のトレーニングをしようとしても、たいていは「そんなことはわかっている」と反発されます。しかし、ATP 検査の結果を活用することで、いろいろな形でコミュニケーションがとれるようになります。洗浄の仕方を観察した上で、「洗い方に問題はありません。しかし、洗剤をつけたスポンジがシンクに放置されていましたので、その汚れを包丁に広げたかもしれません。スポンジを一度よくすすいでみましょう」という話をします。その後、よくすすいだスポンジを使って再洗浄をしてもらい、再検査をします。それで実際に RLU 値が大きく下がれば、「なるほど!」と納得してもらえます。

人間は、単に理屈で説明するだけでは、なかなか納得しないものです。特にベテランやプライドが高い人の場合は、理屈だけで訴えるのは、むしろ逆効果です。相手が「なるほど!」と思うように、相手の感情に働きかけるような説明の仕方、コミュニケーションの取り方が必要です。そのためのツールとして、ATP 検査は非常に有効です。

HACCP が機能不全に陥った要因
――運用のカギは「自主的な改善活動」

その後、私はいったんハイアット リージェンシー 東京を退職しました。退職時には、すでに HACCP を勉強したシェフの層も厚くなっていました。HACCP 認証監査の際、審査員とのやり取りもしっかりとできるようになっていたので、「これで、もう安泰だろう」と思っていました。

しかし、５年半後に再び戻ってきた時、運用できていたはずの仕組みがうまく機能していませんでした。具体的にいえば、① HACCP をサポートする仕組みの機能不全、②検証作業が止まったままである、③トレーニング出席率の低下、④外部機関に丸投げの管理体制――などの問題があることは明らかでした。これが今日お話しする、我々の「２つ目の失敗」です。

以下に、当時の状況を簡単に述べます。

(1) HACCP をサポートする仕組みの機能不全

「不具合を見つけたら、事故報告をする」「事故内容を水平展開して、全員で情報として共有する」という仕組みはありましたが、それが機能していませんでした。年間でどれくらいのどんな問題があったのか、その傾向を把握しようとしたのですが、データがないため「以前と比べて、自分たちの管理状況は良くなっているのか、悪くなっているのか?」を判断できない状態でした。

(2) 検証作業が止まったままである

HACCP プランは「作った時のまま」「作りっぱなしのまま」になっていました。多くの検証作業も機能していませんでした。「やると決めたこと」と「実際にやられていること」がリンクしていない箇所が見受けられました。そのような状況でしたから、おそらく HACCP 審査の対応にも相当に苦労したと推察されます。

(3) トレーニング出席率の低下

外部委託の検査機関に1時間半～2時間の座学のトレーニングをお願いしていましたが、人手不足のため「現場が人を出せない」という状況で、出席率が非常に悪くなっていました。

また、私が退職した後、ハイアットグループの衛生管理マニュアルが導入され、マニュアルの変更がされたのですが、その変更内容を現場が理解できていませんでした。

社内では食品安全情報が発信されていましたが、「現場で使えるように整理された状態」での情報発信はできていませんでした。これでは、せっかくの「大事な情報」「有効な情報」も、現場でしっかりと理解や吸収がされない、いわば情報の「消化不良」になってしまいます。情報を発信する側には、「今、現場が求めている情報は何か?」「この情報を現場で活用できるようにするには、どういう形で発信すればよいか?」という配慮が必要です。

(4) 外部機関への丸投げの管理体制

どのような現場であっても、「取り締まる側」と「取り締まられる側」という構図があると、現場には「検査の日だけ乗り切ればよい」とする、いわば「その場しのぎの体質」ができてしまうものです。しかし、それではわざわざ外部委託してまで検査する意味がなくなってしまいます。

また、効果的といえない微生物検査も実施されていました。微生物検査のサンプルは、事前に各現場の責任者と「どういう目的で検査するのか?」ということを話し合った上で実施すべきです。極端な例を挙げれば、しっかりと加熱された製品を微生物検査のサンプルにしても、ほとんど意味はありません。「これは新製品なので、保管期間の妥当性確認の検査をしよう」「低温調理をする食品なので微生物のレベルを改めて検証しよう」といったように、目的を明らかにした上で、計画的な微生物検査を行うべきです。

検査で改善が必要な箇所が見つかったら、その報告書に対し、各現場が是正措置を実施します。しかし、表面的な是正措置で済ませていたような状況も多く見られました。

検査機関を中心に、食品安全会議やトレーニングが行われていましが、当ホテル側の「主体性」がなくなっているようにも見受けられました。「トレーニングや会議によって、どういう効果を期待しているのか」ということを改めて考え直しました。

よくHACCPについて「（認証を）取るもの」ではなく「（自主的に）やるもの」という表現がなされます。私は、この時の経験から「ただやるだけではなく、やり続けることが非常に大変」ということも痛感しました。自分たちで問題点を見つけ、自分たちで改善できる仕組みを構築することが大切です。そのため、そうした機能を持つ仕組みの再構築に着手しました。

食品安全管理体制の再構築
――トレーニング体制など抜本改革

2015年、委託していた検査機関との契約を打ち切り、自分たちで自主的に、主体性を持って検査やトレーニングを運用することにしました（ただし、微生物検査は外部委託）。こうした取り組みは、最初は大変ですが、やり続けるうちに効果が見えてくるものです。以下に、前述の4つの問題点への対策を紹介します。

(1) HACCPをサポートする仕組みの機能不全

何か起きた時に「必ず関係者へ即時報告すること」と「必ず事故報告書を作成すること」を徹底しました。ただし、「報告書を書くこと」が目的化しては意味がないので、「しっかりと原因究明を行い、再発防止策を講じた上で報告書を作成する」ということも徹底しました。報告書の作成に時間がかかってもよいですが、速報は必ず入れてもらいます。

たとえお客様に実害がなく、未然に防げた場合であっても、原因究明や再発防止を実施した場合は必ず事故報告書を作成することも徹底しました。

(2) 検証作業が止まったままである

改めてイチからハザード分析をやり直しました。その際、現場の声をよく聞くように配慮しました。

また、「ハザードの防止策を点検表に反映させること」「その点検結果を検証すること」にも注意を払いました。モニタリング記録については「長期間にわたって、いっさい修正記録のない記録がある場合は、本当に何もないのか疑ってみる」というスタンスも持つようにしました。

(3) トレーニング出席率の低下

出席率を上げるためには、1時間半～2時間という長時間の座学はやめて、「15分間だけ、現場で教育する」というスタイルに変えました。我々は教材の準備もしますが、「トレーニングは短く、準備は長く」をモットーに、「できるだけ現場に負担がかからないように、かつ教育効果が上がるように」という点に配慮しました。

そこで活用したのがホテルのトレーナーたちです。ハイアットグループには「サービスコーチ」という仕組みがあります（サービスコーチ＝各職場から選抜されたトレーナー役のスタッフ）。我々はトレーナーを対象にトレーニングを行います（写真4）。トレーナーは、自分の職場に戻って、その内容をスタッフ全員にトレーニングします。このやり方であれば、確実に全員にトレーニングが行きわたり、（トレーニングの）出席率は100％となります。

写真4　トレーニングは各現場の責任者（サービス コーチ）に行う。トレーニングのモットーは「実施 時間は短く、準備時間は長く」

現場でトレーニングした内容が、きちんと理解されているかどうかを確認するために、翌月の自主検査の際に、前月のトレーニング内容に関する質問や手順の確認などを行います。トレーニングがしっかり浸透するかどうかは、トレーナーの力量が問われます。ちなみに、最近は「自主検査がある時は、前月のトレーニングの内容を質問される」ということをわかっているので、検査前にスタッフ同士で前月のトレーニング内容の復習をする光景も見られています。トレーニングでは「繰り返しインプットする」「繰り返しアウトプットする」というサイクルができあがってくると、15分程度の短いトレーニングであっても効果が上がってくるものです。

また、トレーニングの効果が上がるよう、月2回、トレーニングのポイントをA4サイズ1枚にまとめたポスターを配布しています。

(4) 外部機関への丸投げの管理体制

現場では「質問する」「手順を確認する」「作業を見る」「記録を見る」といった検査を通じて、「決められたルールがきちんと守られているか?」を検査します。検査の際は、ただ漫然とチェック表との突き合わせをするのではなく、遵守率の悪いものに焦点を当て、「明確なテーマ」を持って実施しています。

現場で指導をする際は、管理基準や管理方法が文書化されている内容だけを指導します。つまり、「教えていないこと

を指摘してはならない」ということです。文書化されていないからといって、「一般的にいわれていることですが……」といった指導もしないようにしています。

以上のような体制の再構築に当たっては、①推進役は個人ではなくチームにする、②企業がもともと持っている仕組みを活用する、③外部機関の監査を有効に活用するという３点に配慮しました。

①については、組織としての存続を図るには、現在の担当者がいなくなっても、次の担当者がきちんと仕組みを動かせるような体制にしなければなりません。そのためには、個人への依存度が高い仕組みにするのは得策ではなく、チームとして推進する仕組みにすることが大切です。

②については、新たなことをどんどん付加するのではなく、事故報告やサービスコーチに代表されるような「ホテルがもともと持っている仕組み」を最大限に活用することに力を注ぎました。

③については、人間は往々にして繁忙時や会社の状況に応じて、やるべきことをやらない理由づけをしてしまいがちです。そこで、それを防ぐためにも外部の目を入れ、さらには視点を広げることが必要だと判断しました。自主管理体制は、スピード感を持ってどんどん改善を進めることを目指しました。これが ISO22000 認証に踏み切る土台作りになったことは間違いありません。

さらに、仕組みを作るだけではなく、「仕組みに取り組んだ成果や変化が見えるようにすること」にも注意しました。図3に示すように「計画を立てる」「計画どおり実施する」「内容を評価する」「改善する」という、いわゆる PDCA（Plan–Do–Check–Act）サイクルを回すことです。これまでの当ホテルにおける HACCP の取り組みでは、まさに C や A の部分が弱かったわけです。その点、ISO のマネジメントシステムを取り入れることによって、計画、実施の後、いったん振り返って、そこからもう一歩踏み出すという次のステップに進むことができます。この段階で、マネジメントシステムを HACCP の活動に組み込むことの必要性が明確になったといえます。

ISO22000 と ISO/TS22002-1 ２つの国際規格を同時に認証取得

2015 年度末に 2016 年度の計画を立てるに当たり、国の HACCP 制度化の動きや 2020 年のオリンピック・パラリンピック開催を視野に入れないわけにはいきませんでした。

そこで、2016 年度の計画に際して、2016 年度を ISO 22000 認証や FSSC22000 認証の調査および準備の期間に当てようということになりました。しかしながら、2016 年２月に SGS–HACCP の更新審査を控えていたこともあり、１年間前倒しにして 2016 年度内に FSSC22000 の実質的な中身である ISO22000 と ISO/TS22002-2 の認証取得に向けて動き出しました（FSSC22000 は審査対象にホテルやレストランが含まれていないため）。

HACCP では製造現場である厨房の管理が中心でしたが、ISO22000 に取り組み始め、認証の範囲を調理が伴わない料理や食品の提供をするだけの施設であるバーやラウンジ、ルームサービス、エグゼクティブラウンジ、ペストリーショップへも拡大しています（写真５）。さらには、使用している資材（例えば包材など）や委託業者（例えば食品用のタオルなど）の管理まで範囲を広げています。

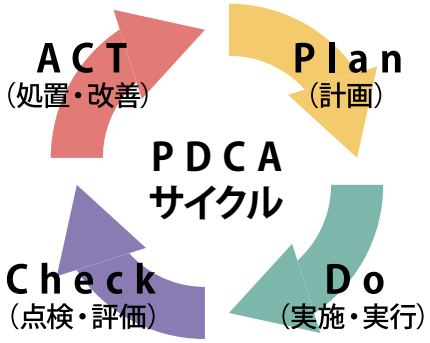

図３　PDCA サイクルを回して常に見直しや改善を行う

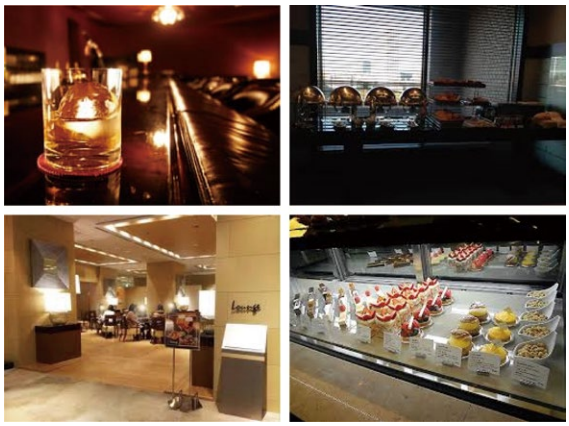

写真５　厨房からスタートした ISO22000 の取り組みは、現在、バーやラウンジ、ルームサービス、エグゼクティブ ラウンジ、ペストリーショップへも拡大

自主検査の検証作業にも ATP 検査が効果を発揮

現在、自主管理活動として、月１回の食品取扱い施設の検査、食品微生物検査、ふき取り検査、承認供給者訪問、トレーニング、情報共有（チーム会議）などを行っており、これらの活動を PDCA で回しています。

この自主管理のツールとして、ATP 検査が効果を発揮しています。先ほどトレーニングのツールとしての ATP 検査をご紹介しましたが、もう一つの使い方としては、自主検査の際に洗浄・除菌作業の検証のツールとして使用するということです。自主検査の活動の一つとして、器具や手指、食器、グラスなどを対象にふき取り検査を行っています。検査結果はその場で共有し、かつ前回の検査結果との比較をします。あくまで洗浄・除菌の清浄度が基準値以内かどうかを検証しているのですが、その場で出る ATP 検査の結果に対して自然と部署間での競争意識が働き、良い成績を出そうとします。

先ほども述べたように、ATP 検査は（理屈で説得するというよりも）相手の感情に訴えかけることができる検査法であると思います。「この部門の測定値が、基準値よりはるかに良かった」「この部門のスタッフの手洗い手順が正確で、成績が非常に優秀だった」といった事例があれば、それはチーム会議の場などでも紹介しています。

アインシュタインは「狂気とは、同じことを繰り返して、違う結果を期待すること」という言葉を遺したそうですが、自主検査も同じです。毎回同じ検査を繰り返すだけでは、違う結果（前回よりも良い結果）は得られません。改善をするには、現場のスタッフの感情に働きかけて、行動を変えてもらわなければなりません。料理長のしっかりしている厨房は、衛生管理ができていて、そうでない料理長の場合は衛生管理が行き届いていないことは一般的です。しかしながら、料理長だけに頼るのでは、衛生管理の担当者の存在意義がありません。衛生管理の担当者は、管理レベルが低い料理長にも働きかけを行い、厨房の衛生管理レベルを向上してもらう必要があります。そのための働きかけとしても ATP 検査機器のようなツールを活用することは有効です。検査結果をうまく活用して、スタッフの感情に働きかけることで、大きな効果を発揮してくれます。ただ検査をするだけでは、現場に変化は起きません。検査結果をどのように伝えるか、どのように共有するかを考えることで、現場の変化へとつながっていきます。

「ガラス張りの経営」で説明責任が果たせる組織を作る

最近は、業界関係者から「本当に HACCP は必要だと思いますか?」「認証取得までした方がよいでしょうか?」といった質問を受けることがあります。その質問には「お客様目線で考えた時に、どのような選択がベストか、トップに考えてもらえばよいと思う」と答えることにしています。当ホテルは ISO22000 と ISO/TS22002-1 の認証を取得しましたが、それだけが選択肢ではありません。

今はモノがあふれている時代です。お客様も（モノを購入するかどうかは）そのモノの価値だけでなく、その物を購入することで得られる体験や、その物を通じて実現するライフスタイルなどに価値を見出す時代です。我々のようなホテル業界でも、美味しそうな料理の写真をホームページなどに載せるだけでは、多くの情報の中に埋没してしまい、お客様に足を運んでもらえません。情報過多の時代にあっても、お客様に「自分たちの情報」を見つけてもらえるような工夫が必要です。

そして、情報過多の時代では、逆にいえば「悪い情報も即座に流れ出てしまう」というリスクもあります。以前、テレビなどで従業員の不衛生な行為の写真が SNS を通じて拡散する事例が相次いで報道されましたが、そうした情報はいったん流れ出てしまったら、もはやその拡散を止めることはできません。そうした事態に自分たちが巻き込まれないためには、経営者が「社外に向けて言っていること」と「社内に向けて言っていること」が一致していることです。もし、経営者の社内と社外で言っていることに齟齬があれば、「あのホテルは外向きには良いことを言っているけど、アルバイトが不満を SNS にあげているらしいよ」といった「悪い情報」が拡散してしまう可能性があります。会社の状況を従業員にもきちんと誠実に伝え、信頼関係に基づいた「ガラス張りの経営」が、今後の会社経営においては必須の要素ですが、食品安全でいえば HACCP や ISO22000 が、それを実現するための仕組みとしての役割を担うのかもしれません。どのような選択肢をとるかは個々の組織で考えることですが、「何も選ばない」という選択ではお客様の信頼を得られないと思います。

これからの企業は、常に「説明責任を果たせるか?」「それに応える仕組みがあるか?」「その仕組みは機能しているか?」ということを考えなければなりません。仕組みを作るだけなら難しくないかもしれませんが、仕組みを継続するためには、相応の知恵やエネルギーを注ぎ込み続けなければなりません。それこそが、我々が 2 つの大きな失敗を通じて体験した教訓です。

［発行元］ kikkoman
キッコーマンバイオケミファ株式会社
TEL03-5521-5490　FAX03-5521-5498
Email: biochemifa@mail.kikkoman.co.jp

©2017 Kikkoman Corp.（PG-051-1Y170501）