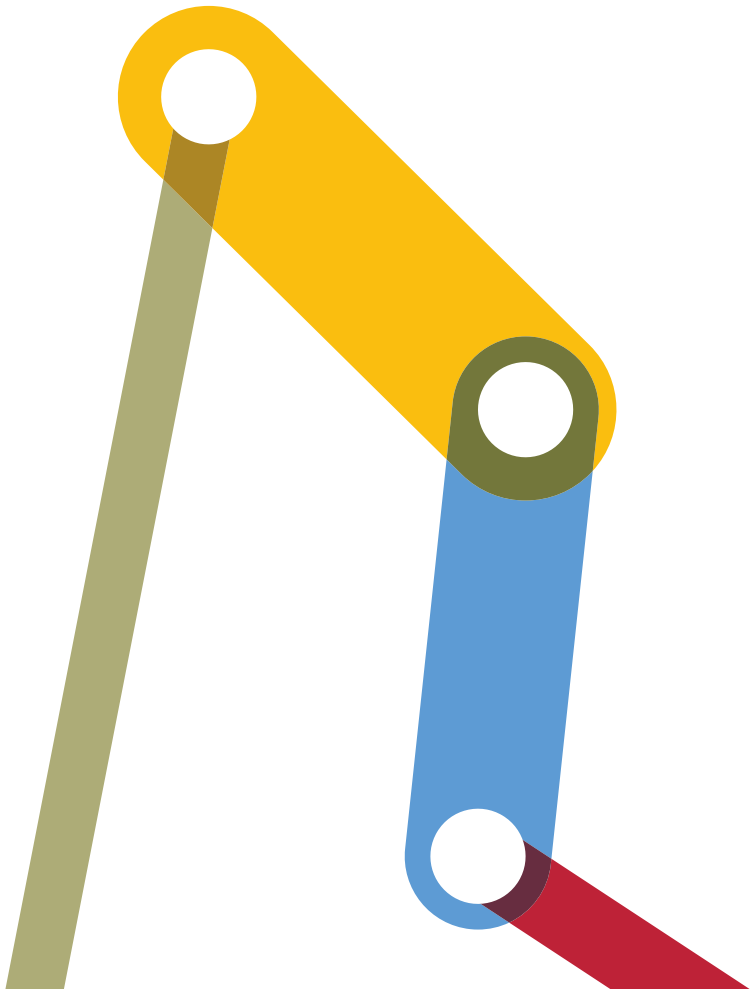
食品安全文化

グローバル・フード・セーフティ・イニシアチブ（GFSI）の見解書

V1.0 - 4/11/18



GFSI理事会と食品安全文化ワーキンググループからの序文

2015年6月に食品安全文化に焦点を当てたテクニカル・ワーキング・グループをキックオフすることを理事会が決定して以来、食品安全文化に関するGFSIの立場と考え方をステークホルダーに率先して示すために、第一線の実務家や科学者から情報収集に懸命に取り組んできました。このような、世界の食品業界にとって比較的新しいトピックにおいては、実践的かつ包括的な考え方を先頭となって示すために、多様で情熱的なグループが必要でした。35名の作業部会メンバーの努力、熱意ある議論、そして農場・工場から店舗まで、そしてGFSIベンチマーク認証プログラムのグローバルな範囲にわたって、世界のフードサプライチェーンのすべての部分に付加価値を与える文書にしようとする意欲に感謝したいと思います。この文書が、ポジティブな食品安全文化を社内に根付かせ、維持する上で役に立つことを期待しています。

Mike Robach
Chair of the GFSI Board

Lone Jespersen
Chair of the Food Safety Culture Working Group

1 エグゼクティブ サマリー

今日のグローバルな食品産業では、路上の小さな業者から最大の多国籍企業に至るまで、事実上すべての企業が、ある程度の安全な食品取扱いの慣行に従います。このような慣行により、世界のほとんどの食品は人間が消費するのに安全な状態に保たれており、今後も保たれ続けるでしょう。

今日、先進国の大部分は、大量生産され、世界規模で調達、加工、流通された食品に依存しているため、食品安全基準の維持の重要性は十分に認識されています。しかし、ますます複雑化・断片化する食品供給システムにおいては、文書化された規則、規制当局の監督、そして食品の安全な取り扱いに依存する以上のことが求められています。

食品安全の推進を目的とした業界主導のグローバル・コラボレーションであるGlobal Food Safety Initiative（GFSI）は、成功し持続可能であるためには、食品安全は公的な規制を越えて、企業文化内に息づくものでなければならないと考えています。

法の支配とは対照的に、文化は、語られることのない直感的なもの、単純な観察、「これは正しいことだ」「私たちは決してこんなことはしない」といった基本的な信念からその力を引き出します。ルールは事実を記述するものであり、文化は人の経験を通じて育まれるものです。

このポジションペーパーは、GFSIテクニカル・ワーキング・グループ（TWG）により、規模や事業内容に関わらず、食品安全に関するポジティブな文化を定着させ、維持するための青写真として作成されました。 ここでは、食品安全文化とは、組織内、組織間、組織全体の食品安全に対する考え方や行動に影響を与える共有の価値観、信念、規範と定義しています。

この見解書は、食品業界の専門家がそれぞれの組織内でポジティブな食品安全文化を促進し、維持することを支援するために作成されたものです。

この重要な問題に国際的な視点を提供してくれる、業界のさまざまな分野の専門家の見識を紹介します。

強調されているのは、以下の点です。

- CEOから農場、現場、店舗監督、地元の「ママ＆パパ」食料品店から大規模なフランチャイズレストランまで、組織全体のリーダーやマネージャーの本質的な役割。
- 食品安全文化の推進に、定期的なコミュニケーション、教育、評価基準、チームワーク、個人の責任が不可欠である理由。
- 適応性や危険に対する認識などの学習したスキルが、重要な安全な食品の実践を、どのようにして机上での会話から真の " 実践 " へと導くのか。

また、トップダウンとボトムアップの両方から文化の変化を促進するために、食品安全文化の形成過程におけるガイダンスを提供する一連の表も用意されています。すべてのセクションは、容易に閲覧できるよう明示されています。

GFSIは、世界の食糧供給を安全に保つために行われる活動は、習慣的かつ体系的であるべきだと考えています。さらに、これらの品質は、意識的な投資、戦略的な監督、継続的な関与が必要ではあるものの、支援的で前向きな文化の中で自然に向上することができると信じています。

目次

1. エグゼクティブサマリー 2

2. 序文 6

3. 本文書とその構成について 7

3.1. 本見解書に責任を持つGFSIワーキンググループについて 8

3.2. 食品安全文化 9

3.2.1. 共有の価値観、信念、規範 10

3.2.2. 考え方と行動に影響を与える 10

3.2.3. 組織間そして組織全体に及ぶ 10

4. ビジョンとミッション 11

4.1. 事業構造、価値観、目的 11

4.2. 方向付けと期待 11

4.3. リーダーシップとメッセージ 12

4.4. サマリー 13

4.5. ガイドとなる質問 13

5. 人 14

5.1. 食品安全のステークホルダー 15

5.2. 食品安全のガバナンス 15

5.3. 食品安全のコミュニケーショ 17

5.4. 学習する組織 18

5.5. 動機・報酬・評価 19

5.6. サマリー 20

5.7. ガイドとなる質問 20

6. 一貫性 21

6.1. 説明責任 22

6.2. パフォーマンス評価 22

6.3. 文書化 23

6.4. サマリー 23

6.5. ガイドとなる質問 24

7. 適応力 25
7.1. なぜ適応力が重要か?. 25
7.2. 食品安全が求めるものと現状 25
7.3. 機敏性 26
7.4. 変化、危機管理と問題解決 26
7.5. サマリー 26
7.6. ガイドとなる質問 27
8. 危害とリスクの認知 28
8.1. 危害とリスクを理解することの重要性. 28
8.1.1. 危害についての基礎的情報と教育 29
8.1.2. 危害とリスクに関する技術的トレーニングと教育 29
8.2. 従業員の関与. 29
8.3. 危害の検証とリスク認知 30
8.4. サマリー 30
8.5. ガイドとなる質問 31
9. まとめのサマリー 32
10. 付録 33

②序文

食は私たちが生きていくために必要不可欠なものです。しかし、世界保健機関（WHO）の推計によると、10人に1人近くが、他人が加工または調理した食品を食べることによって病気になっています。そのため、食品の安全性を確保するための取り組みは従来にも増して重要です。私たちの食品が他の人によって栽培、加工、調理、販売、提供されるとき、私たちはフードサプライ・チェーンに関わるすべての人が、食品の安全を守るために正しい決断を下すことに頼らざるを得ないのです。これらの判断は、一連のフードサプライ・チェーンに属する各組織の文化に大きく影響され、これらの文化の中でどのような側面が食品安全の判断と実践を可能にし、あるいは妨げとなっているのかを示します。

この文書の目的は、世界のステークホルダーに、どのような組織的側面が食品安全の成熟度を促進するか、そして強力な食品安全の成熟度が組織文化を通じてどのように長期にわたって維持されるかについてのGFSIの見解を示すことです。そのため、この文書は、経営者、メーカー、小売業者、レストラン経営者、食品安全の専門家など、幅広いステークホルダーを対象としています。

私たちの第一の目標は、組織文化（本書では「食品安全文化」と呼ぶ）の文脈における食品安全の要素と重要な内容の概要を示すことです。ここで紹介する内容は、公的機関、民間企業、規模の大小を問わず、あらゆる種類の組織を念頭に置いて書かれています。その内容は、組織文化および心理学の科学に基づき、組織がポジティブで成熟した食品安全文化を強化・維持し、ひいては世界中の顧客、消費者およびコミュニティを守ることができるように構築されています（詳しくはリーディングリストをご覧ください）。

3 本文書とその構成について

ここで紹介する内容は5つの章に分かれており、それぞれが食品安全文化の5つの側面（図1）のいずれかを取り上げています。これらの側面は、食品安全および組織文化の評価に使用される既存のモデルの分析に基づいています（詳しくはリーディングリストをご覧ください）。各章では、それぞれの側面を定義し、それがなぜ食品安全文化の推進に重要であるかを説明しています。各章は、組織が現在の食品安全文化をより良く理解し、それを強化するための改善を行いたい場合に、検討すべき重要な内容領域を読者に提供します。

また、各章では、食品安全の成熟と維持に向けた全体的な取り組みを明確にするために、「何を」「どのように」行うかについての詳細な内容も示しています。

各章の最後には、各社がその章で議論された重要な構成要素をどのように開始または推進するかを読者が判断できるように、会話のきっかけとなるような一連の「ガイドとなる質問」が用意されています。さらに、読者を助けるために、成熟度モデルやその他の確認すべき事項など、より詳細な情報を付録で提供しています。

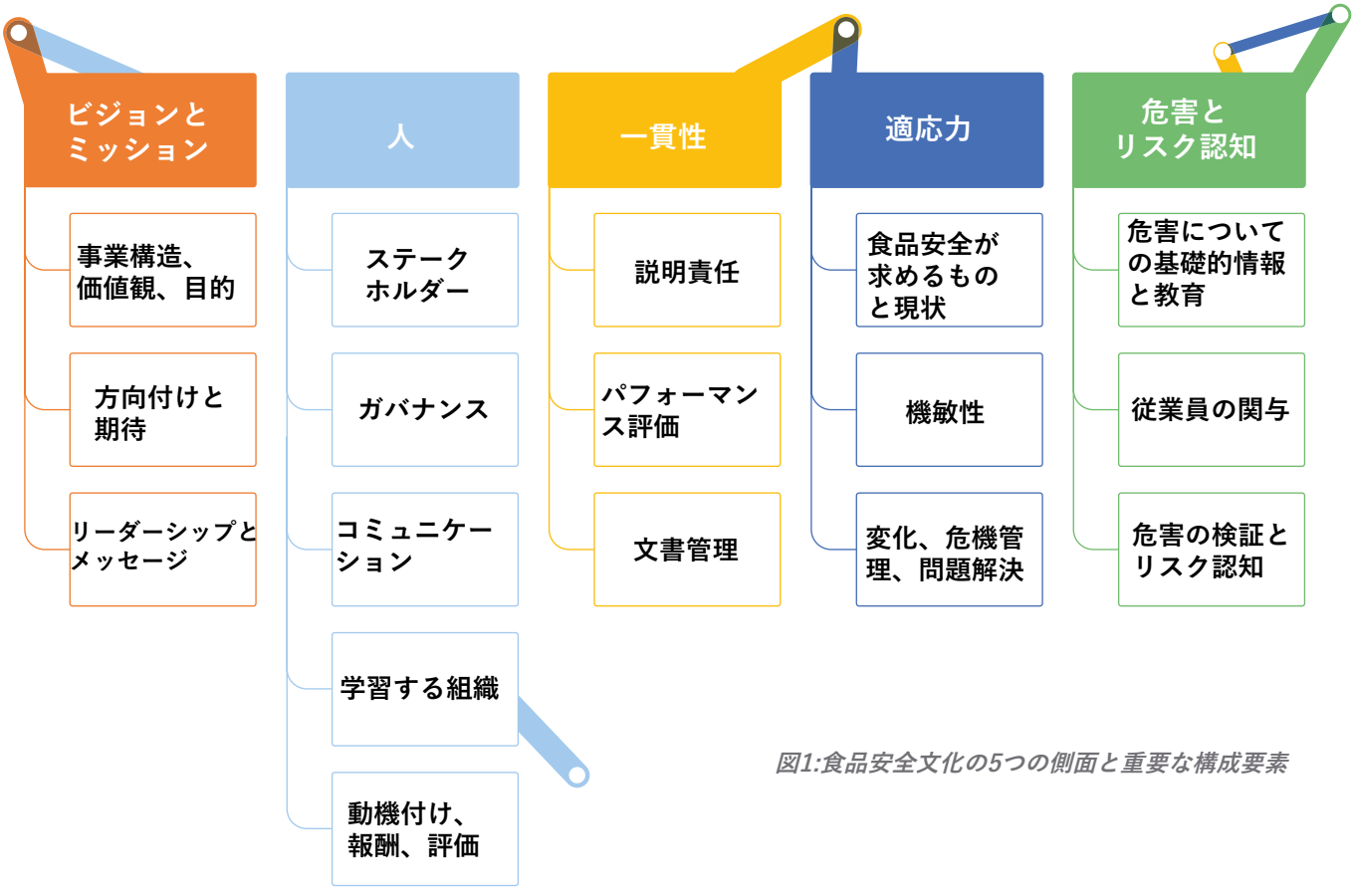


図1:食品安全文化の5つの側面と重要な構成要素

この文書は、次の2つの指針に基づいて作成されました。

(1) コンテンツは既存の科学に基づくものであること。
(2) 提示されるすべての情報は、食品安全文化の最も重要な要素が優先され、実務者によって明確に定義されていなければならない。

言い換えれば、これは食品安全文化に関する単なる論文や書籍ではありません。すでに多くの本が出版され、付録2にはそのうちのいくつかが掲載されています。その代わりに、組織の食品安全文化を評価し、育成するために、実務者や支援・サービス会社にとって最も重要であるとGFSIが考える文化的側面と内容を示しています。

3.1. 本見解書に責任を持つGFSIワーキンググループについて

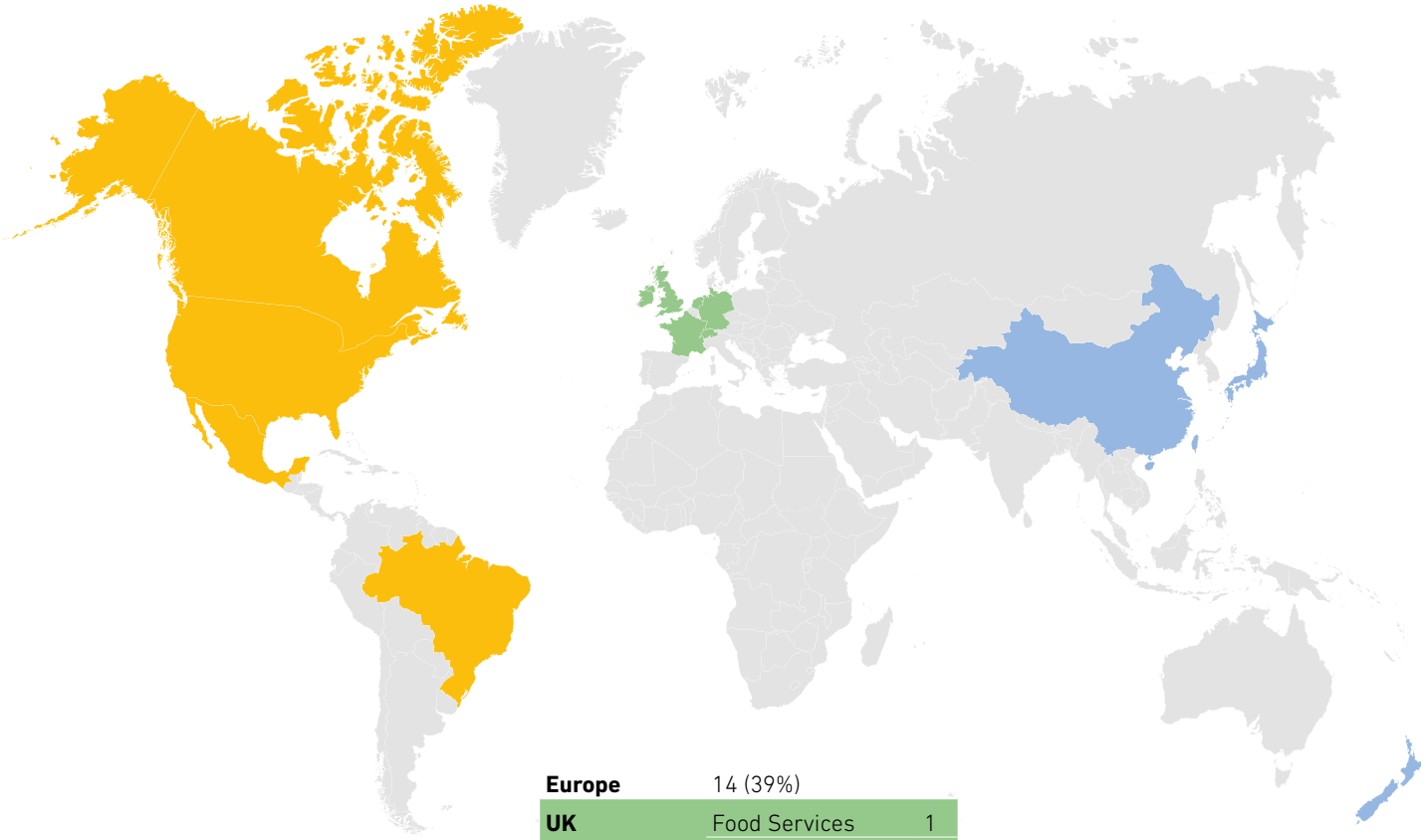
2015年7月、GFSI理事会は、GFSIのベンチマーク認証プログラムに文化的側面を取り入れようとする企業に指針を提供することを目的に、食品安全文化に関する視点を示すテクニカル・ワーキング・グループ（TWG）を設置しました。文化は、組織の成否に重要な役割を果たすと長い間認識されてきましたが、サプライヤー検証、衛生、トレーニング要件など、より確立された食品業界の基準と同じようには伝えられてきませんでした。そのため、食品安全文化をどのように具体化するかを説明するために、実務家の意見が必要でした。

GFSI理事会は、このグループに次の3つの成果物を求めました。

(1)正式なGFSIの視点を概説した見解書。
(2) ベンチマーキングの内容
(3)自主的な評価システム

この文書には、成果物(1)に関する資料が含まれています。

ここに記載されている内容は、35名のTWGメンバーとの数回のワーキングセッションを通じて開発されたものです。これらのメンバーは、国際的かつ部門横断的な代表者についてのGFSIガイドラインを満たすように設計された応募プロセスによって選ばれました（図1および2）。国別では、米国に本社を置くグローバル企業から複数のメンバーが参加していることが重要です。その結果、彼らは複数の国を代表しており、各企業のグローバルな存在感によって大きな付加価値をもたらしました。全メンバーリストは、付録 1 に掲載されています。



Americas	19 (53%)	
US 15 (42%)	Food Services	2
	Primary	1
	Processor	6
	Retail	1
	Support	5
2 (6%)	Processor	1
Brazil 1 (3%)	Support	1
Mexico 1 (3%)	Support	1

Europe	14 (39%)	
UK 5 (14%)	Food Services	1
	Processor	1
	Retail	1
	Support	2
Ireland 1 (3%)	Retail	1
France 3 (8%)	Processor	1
	Retail	1
	Support	1
Germany 1 (3%)	Processor	1
Switzerland 2 (6%)	Processor	1
	Support	1
Netherlands 2 (6%)	Support	2

Asia/Pacific	3 (8%)	
Japan 1 (3%)	Processor	1
China 1 (3%)	Retail	1
New Zealand 1 (3%)	Processor	1

Figure 2: Group members by sector and continent

3.2. 食品安全文化

GFSI　TWGは、食品安全文化を「組織内、組織間、組織全体の食品安全に対する考え方や行動に影響を与える共有された価値観、信念、規範」と定義しています。この定義は、組織と食品安全文化に関する既存の文献から導き出され、グループの作業を通じて実用的かつ活用できるようにしたものです。

この定義にあるいくつかの用語は、本書を通して引用されており、議論の対象となります。

3.2.1. 共有の価値観、信念、規範

どんな種類の文化も、個人の中にではなく、集団の中に存在しています。価値観は新しいメンバーと共有され、規範や行動を通じて集団の中で具体化されます。この点で、形式的なシステムは文化とは異なります。つまり、「書かれた」ものはグループ内で人間による解釈を経て規範（良いものも悪いものも）となり、その後、グループの新しいメンバーによって共有され、学習されるのです。これは、文化が変化しにくいと考えられているいくつかの理由の一つでもあります。私たちが変えようとしているのは形式的なシステムではなく、多くの場合、書かれておらず、時には言葉にもなっていない、根本的な規範や行動なのです。

3.2.2. 考え方と行動に影響を与える

心理学的には、私たちの信念、考え方、行動は、国民文化、生い立ち、人生経験などの複数の要因に影響されます。職場環境においては、所属する部署、同僚、自分の役割や立場、雇用の安定、公式・非公式な権限、目の前の仕事にまつわる自分自身の習慣や意識など、自分が帰属する集団の影響を受けています。したがって、自社の食品安全文化がどれほど成熟しているかを理解するだけでなく、それを維持し、さらに強化する方法を模索する際には、会社全体の価値観や使命が、それぞれのグループの中の個人の考え方にどのような影響を与えているかを理解する必要があるのです。例えば、各人の機能、役割、期待が明確に理解されているか、また、その役割の定義に関与してきたか。また、自分の役割が組織のミッションや 目的に対してどのように貢献するかを理解しているか？これらは、その答えがシニアリーダーの食品安全に対するコミットメントをグループや個人がどう見るかに影響を与える質問の例です。これらはいずれも、組織の食品安全文化にとって不可欠なものです。

3.2.3. 組織間そして組織全体に及ぶ

食品安全文化は、「1つの基準ですべてに対応できる」ものではありません。それを実現するためには、組織全体を通じて、各メンバーや各部門にとって適切かつ明確な用語と期待が定義されている必要があります。例えば、購買部門に求められることと、メンテナンス部門に求められることは異なります。購買部門は、経済的に有利で、かつ会社の食品安全要求事項を満たすサプライヤーを選択することの重要性を理解すべきであり、どちらか一方だけであってはなりません。同様に、メンテナンスリーダーは、設備の状態に目を配り、稼働時間を最大化するとともに、食品衛生のパフォーマンスを向上させる必要があります。小規模な組織では、オーナー／オペレーターが模範を示してリードすることが、食品安全文化に大きな影響を与えます。成熟した食品安全文化とは、会社のビジョンとミッションが、組織全体の各部門や各人に期待されることとして、より細かく分解されたものです。各章を読み進める中で、どのような文化であれ、全社的に共有され、影響を及ぼすものであること、そして、ある側面だけでは食品安全文化を強化することはできないことを心に留めておいてください。例えば、システムに対する強いコミットメントを示す一方で、変化を取り入れるのに十分な機敏さを保つことができるなど、むしろ、これらの側面は統合され、場合によっては互いに作用し合うと考える必要があります。

各章では、食品安全の成熟と持続に向けた全体的な取り組みを明確にするために、「何を」「どのように」行うかについて詳しく説明しています。

4 ビジョンとミッション

ビジョンとミッションは、企業の存在理由と、それをどのようにステークホルダーへの期待や具体的なメッセージに変換するかを伝えるものです。

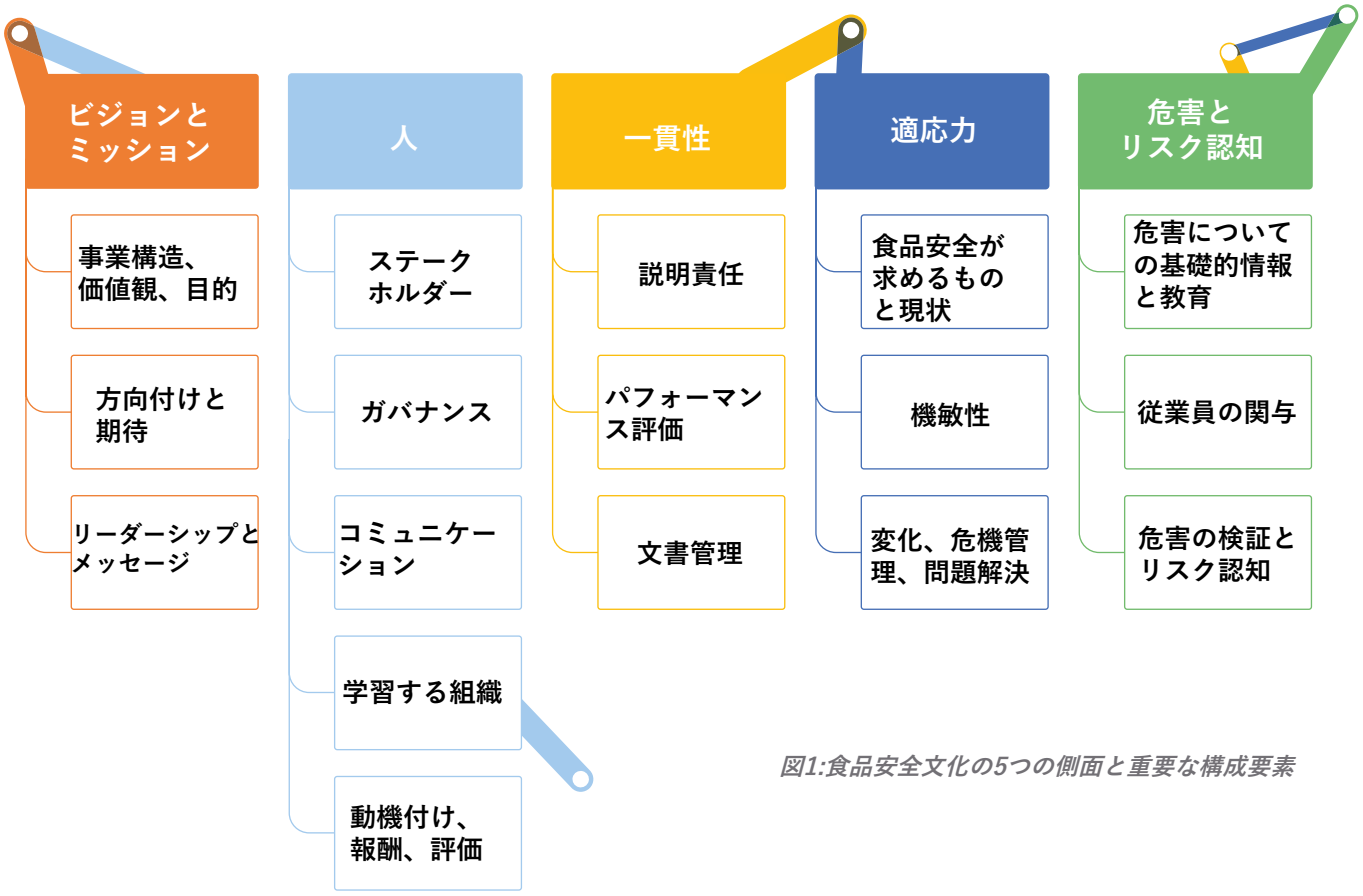


図1:食品安全文化の5つの側面と重要な構成要素

4.1. 事業構造、価値観、目的

ビジョンとミッションは、経営陣が、場合によっては取締役会または経営者が策定します。ビジョンとミッションステートメントは、食品安全について特に言及する必要はないが、その重要性は、ウェブサイトや年次報告書など、会社のコミュニケーションに反映させる必要があります。同様に、企業のコア・バリューは、事業のあらゆる側面にわたって、食品安全文化に反映されます。

4.2. 方向付けと期待

方向性を定めるには、成功への明確な道筋を明らかにするために、綿密な思考と計画が必要です。そのためには、組織全体で共有し、浸透させ、全員が理解できるような明確なビジョンが必要です。また、成功とはどのようなものかを明確に理解し、長期的・短期的なマイルストーンを設

定することが必要です。方向性の設定を成功させるには、定期的にフォローアップのミーティングを行い、方向性を進化させ、持続性と実行性を確保することが必要です。

企業の優先事項の変化が、その方向性を左右します。食品安全は常に事業の中核であり、方向性設定に不可欠なものであるべきです。方向性を定める際には、すべての戦略的優先事項に留意し、食品安全がそれぞれの優先事項において一貫して考慮されていることを確認しなければなりません。
方向性設定を変更しうる状況には次のようなものがあります。

- 規制要件の変更
- 新規事業の買収
- 製品カテゴリの変更
- 新市場への参入
- 食品安全に関する重大な事故
- 科学、技術、分析の進歩

4.3. リーダーシップとメッセージ

4.3.3.1. リーダシップの関与

リーダーシップは、企業の全体的なビジョンとミッションを支援し、連携し、それに貢献する形で、企業の食品安全文化の方向性と姿勢を定めます。本社から地域レベルまでの企業のリーダーは、経営者と共に、組織文化に大きな影響を及ぼします。リーダーの食品安全に対するコミットメントは、強力な食品安全文化の構築に大きく影響を与えます。資金、人材及び時間といった資源を適切に配分することは、食品安全に対するリーダーの決意を示すものです。

リーダーは、会社の戦略的方向性に沿って食品安全の方針と基準を策定しますが、方針だけでは単なる文書や要件に過ぎません。真の価値は、方針が従業員に対する明確な行動上の期待に変わったときに生まれます。食品安全および説明責任に対する一貫した、目に見える、信頼できるリーダーのコミットメントは、食品安全文化の基礎となる要素です。

食品安全方針は、食品安全の要件を会社の戦略的方向性と一致させるものであり、経営幹部及びサイトのリーダーによって承認されます。また、すべての組織レベルのスタッフが食品安全のオーナーシップを発揮できるようにし、製品設計からサプライチェーン全体にわたる製品の食品安全に対する責任を果たします。

メッセージ

企業の食品安全に対する期待事項をうまく伝えるには、効果的なメッセージ発信が不可欠です。このようなメッセージは、全従業員にとって一貫性があり明確であるべきで、従業員が会社の食品安全に関する実践や食品安全に対する全体的なアプローチを理解し、定期的に思い起こすことができるようにする必要があります。すべての食品安全メッセージの目標は、食品安全の実践について新入社員と既存社員の間で教育、情報提供、意識向上を図り、消費者の安全とブランド保護の確保という自らの役割を自覚させることです。会社の食品安全方針は重要な役割を担っており、誰もが容易にアクセスでき、会社のコミュニケーションの中で定期的に取り上げられるものでなくてはなりません。メッセージングは、正社員、臨時社員、請負業者、外部パートナーに至るまで、すべての構成員を適切に対象とする必要があります。また、組織のさまざまなステークホルダーに合わせて、複数の形式で作成する必要があります。メッセージは、リーダーシップから全従業員へと一貫して伝達されなければなりません。さらに、メッセージのスタイルは定期的に変更し、常に新鮮で必要なものを提供し、心に残るものにしなければなりません。

食品安全に関して適用される規制要件は、地方、地域、国、または企業固有のものであれ、全従業員と共有されなければなりません。また、これらの規制がなぜ重要なのか、そして企業全体がどのように従わなければならないのかを説明することも同様に重要です。

4.3.3.2. メッセージの発信ツール

食品安全に関する重要なメッセージを社内のあらゆる部門に浸透させるために、さまざまな方策や技術があります。これには、電子メール、イントラネット、職場掲示板、企業ウェブサイトなどの組織の通常のチャネルを通じて配布される、リーダーからの頻繁なコミュニケーションや、職場チームミーティング、非公式の学習イベントなどがあります。メッセージの有効性は、オンライン調査や従業員フォーカス・グループを通じて測定することができますし、そうする必要があります。

4.4. サマリー

組織のリーダーシップは、その食品安全文化の基調と方向性を設定します。企業ビジョン及びミッション・ステートメントは食品安全について特に言及する必要はありませんが、その重要性は企業のコミュニケーションに反映されるべきです。方向性の設定は、組織全体で共有され組み込まれた明確なビジョンが必要であるため、優れた食品安全文化の確立に役立ちます。投資の調整により、食品安全の取り組みのための適切な資源が組織に確保されます。食品安全方針は、その必要事項を会社の戦略的アプローチと一致させます。食品安全に関する効果的なメッセージを組織全体にわたって活用することが不可欠です。メッセージは明確で一貫性があり、様々な利害関係者グループに合わせたものであるべきです。メッセージが伝わるフレームワークとその関連ツールは、食品安全に関する重要なメッセージを組織全体に行き渡らせるものでなければなりません。組織の食品安全メッセージの信頼性は、最終的にはその組織が食品安全に置く価値によって決まります。

4.5. Guiding Questions

- シニアリーダーは、食品安全にどのように関わっていますか？

- 食品安全に関する期待事項を全従業員に伝えるために、メッセージはどのように活用されていますか？

- 会社のビジョンとミッションが明確に表現され、全従業員に理解されていますか？

5 人

食品安全文化の重要な構成要素は「人」です。農場での工程から厨房での実践、さらには食品を食べる前の消費者の習慣に至るまで、私たちの行動や活動が食品の安全性に貢献し、食品を原因とする疾病のリスクを低減または増大させる可能性があります。

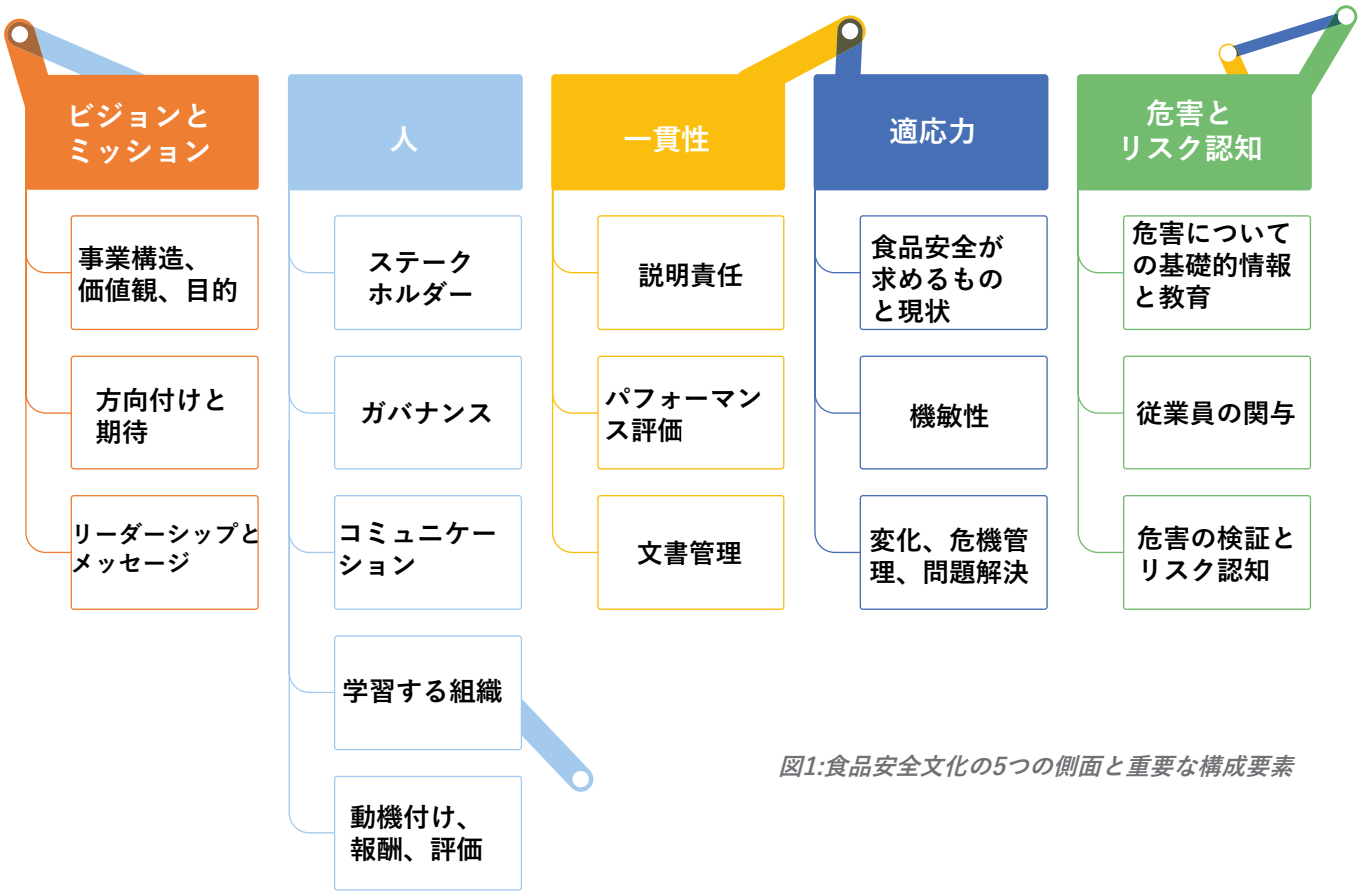


図1:食品安全文化の5つの側面と重要な構成要素

ここでいう「人」とは、農場、畑、漁船から、加工、包装、流通、配膳まで、食品産業に携わるすべての人を指します。もちろん、流通、マーケティング、販売、顧客サービスなど、フードチェーン全体も含まれます。人の側面では、採用から入社、能力開発、教育、従業員への権限委譲に至るまで、あらゆるプロセスが含まれます。組織は、適切なガバナンスと評価指標を確立することに加え、報酬と結果に関する強固なシステムを構築する必要があります。組織全体の食品安全基準の維持に不可欠な各人の役割の理解とともに、個人の責任感を醸成することが、持続可能な食品安全文化の醸成に役立ちます。

最も主要な構成要素に分解すると、「人」の側面においては、食品安全の基礎に関する能力が重視されます。つまり、安全な食品環境を維持するためのツール（知識、基準、測定基準、説明責任）を全員に提供し、効果的な食品安全の実践を維持するために各自のスキルを発揮できるようにすることです。食品安全に関する情報、教育、説明責任に定期的に時間と注意を払う企業では、食品安全文化を維持することができます。先に説明したように、「食品安全文化」の概念は、文化の一般的な定義、すなわち、組織内、組織横断的、組織全体の食品安全に対する考え方や行動に影響を与える「共有された価値観、信念、規範」から引用されています。サプライチェーン全体における従

業員の多様性（言語、性別、年齢、教育レベル、倫理観、勤続年数、社会経済的地位、宗教・文化的信条など）に留意することが重要です。

5.1. 食品安全のステークホルダー

ここでいう「ステークホルダー」とは、サプライチェーンのあらゆる側面において、その企業に供給、支援、その他の影響を与える、企業の内外にいるすべての人を指します。現場作業員、生産ライン作業員、メンテナンスクルー、配送ドライバー、デリカテッセン作業員、ウェイター、フランチャイズオーナーなどが含まれます。組織の食品安全文化の成熟度は、すべての利害関係者が共通の食品安全目標を認識し、食品安全基準の 維持に積極的に関与する責任を負い、その目標達成のために協調して働くことがどれだけできるかによって測ることができます（付録 4）。ワーキンググループを、食品安全推進者による部門横断的なチームとして設立することも可能です。食品安全チームの従来からのメンバーだけで組織の食品安全文化に責任を持つことはできないことに注意することが非常に重要です。

5.2. 食品安全のガバナンス

食品安全は、組織のガバナンス機構に組み込まれ、企業全体にわたって適切な地位を占めなければなりません。グローバルな食品業界のベストプラクティスと整合する基準を確立することが重要です。食品安全ガバナンスは以下のような要素を含むことが必要です。

- 戦略的な方向性
- 組織体制と説明責任
- 方針と基準
- リスクと問題の管理
- 文化と行動

最良の結果は、事業者が、明確に定義された個々の責任と組織全体に存在する譲れない規則を備えた公式な食品安全体制を維持するときに達成されます。大規模なビジネスでは、利害の衝突を最小にするために、商業的意思決定と食品安全の意思決定を明確に分けることが必要です。
食品安全チームがオペレーションのシニアスタッフではなく、シニアリーダーに直接報告できるような独立した情報伝達ルートを設けることを検討して下さい。
企業のコミュニケーションプログラムの一環として、内部告発方針が確立され、倫理的な懸念を企業の適切な担当者に伝えるための適切な手順に関する従業員の教育が含まれる必要があります。さらに、自分の懸念が真剣に受け止められ、調査されることを従業員が信じられるようにすることが必要です。

5.2.3.1. 権限委譲

企業内の人々がどの程度の知識と行動権限を持つかは、その組織が食品安全文化に適応し、改善し、維持する能力に影響を与えます。すべてのレベルの従業員が、ポジティブな変化をリードし、または引き起こす力を持つべきです。

5.2.3.2. 従業員の能力

食品安全に関する従業員の能力開発に取り組むことは、組織と従業員と双方の変化への対応能力に影響を及ぼします。このような能力開発 の取り組みは、交渉力や影響力、コミュニケーション、問題解決、変革の展開などのより広範なリー ダーシップおよびマネジメントスキルに加えて、食品安全に関する特定の技術的能力をカバーする必要があ ります。また、従業員の能力開発が個人のパフォーマンスと行動にどのような影響を及ぼすかをモニタリングすることも重要です。変化への適応に成功した組織の特徴は、通常、権限を与えられた従業員が、新しい困難な責務を引き受ける能力を備えていることです。

研修と教育は必要不可欠な手段

トレーニングと教育は必要不可欠な手段です。トレーニングや教育を受けた人が、どれだけ理解し、自信を持っているかということが重要です。完全に理解し、自信を持ってこそ、食品安全のための行動を実践し、周囲の人に同じように影響を与えることができるのです。

一般的に、人々は下の図に示されたグループのいずれかに分類されます。各象限では、そのグループを管理する方法を示す具体的な手法が示されています。（付録5に、人のマネジメントに影響を与えるその他の要素を示しました。）組織内の各個人の食品安全行動に関する知識、理解、自信のレベルは様々です。これらのレベルは、力量の変化、新しいプログラム及び環境によって変動することがあります。このような変動を管理するために、会社は従業員の行動に対する理解度だけでなく、発揮された自信を定期的に評価するプロセスが必要になってきます。

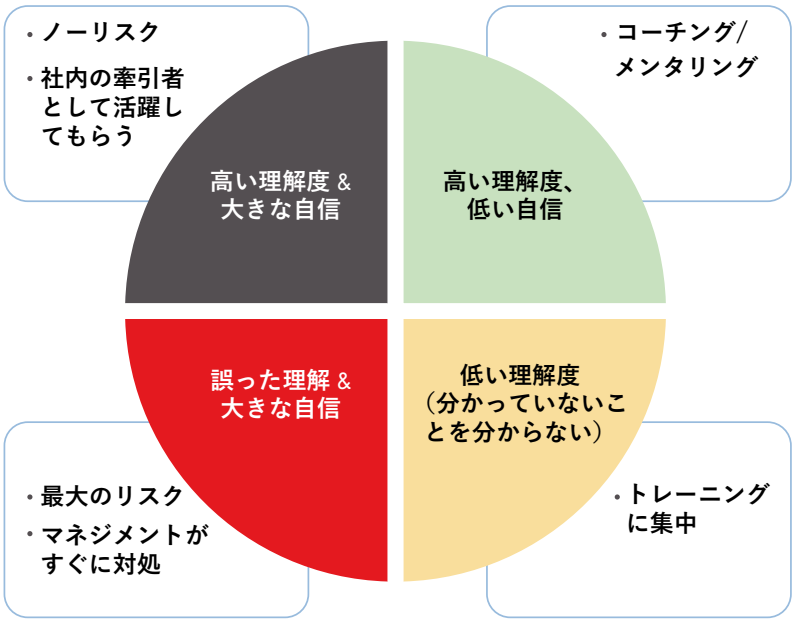


Figure 3: 自信と理解のマトリックス; Cogniscoの許可を得て、原文をそのまま掲載しています。 (www.cognisco.com).

5.3. 食品安全のコミュニケーション

コミュニケーションは、あらゆる人間関係の基本であり、持続可能な食品安全文化の醸成に決定的な役割を果たすものです。優れたコミュニケーションによって、企業の食品安全戦略が組織内の全従業員に受け入れられ、理解されることが確実になります。コミュニケーションは日常的に行われ、組織の様々な対象者に合わせて調整され、望ましい行動を起こすべき場所であれば誰でもアクセスでき、その有効性を評価されなければなりません。

利用可能な食品安全のコミュニケーション手段の例としては、以下のようなものがあります。

- ポスター
- 会議
- ブリーフィング
- ビデオ
- 電話
- 会議
- シフト会議
- デジタルコーチング
- メンタリング
- フィードバック／提案プロセス
- 社内イントラネットと掲示板
- 社内コンペティション
- 育成プログラム
- 現場改善サークルミーティング
- 賞と表彰
- 結果（解雇に至るまでの懲戒処分を含む）
- 社内ソーシャルネットワーク（例：Yammer）

製造業と小売業、家族経営とチェーン店、企業とフランチャイジーなど、業種や構造の違いを考慮し、社内外にどのようなコミュニケーションをとるかを考える必要があります。例えば、ジャガイモの洗浄と包装を行う単一工場と、世界的な外食産業では、リスクコミュニケーションに対するアプローチが異なります。

5.3.3.1. リスクのコミュニケーション

食品安全リスクのコミュニケーションは難しいかもしれませんが、それは組織内でリスクに対する共通の理解を促進するための重要な要素です。食品安全クライシスの可能性と起こりうる影響について、経営幹部及び部門横断的な担当者に伝えることにより、リスクに基づく意思決定と、知識の向上と業務改善のための財源の投入が促進されます。

技術系部門は通常、リスクアセスメントを主導し、リスク管理に関連する意思決定に影響を与える役割を担っています。その一方で、技術チーム内外の従業員が、それぞれの職務に関連するハザードを理解できるようにすることも重要です。これには教育、訓練、効果的なコミュニケーションが必要です。また、日常の状況報告だけでなく、リスクに関連する問題の早い段階での上申を確認することも重要です。成熟した組織内では、これが技術部門内外の人々による議論と意思決定につながります。

食品安全に関するリスク認識が向上するにつれて、追加投資と最適化の必要性が顕在化します。改善の優先順位付けにリスク評価を用いることは、変化の必要性を正当化して伝達し、時間の経過とともに自己満足に陥る可能性を回避

する上で有効です。

継続的な人的・資本的投資の原動力になるのは、継続的な内部監視データと洞察、失敗の根本原因を含む外部の業界データの追跡、業界の期待の変化などです。いずれも、リスクを効果的に伝えることが必要です。

5.4. 学習する組織

トレーニングおよび教育は、「人」の側面においてなくてはならないものです。トレーニングは、現場の従業員と同様に、上級および中間管理職／監督者にとっても重要です。それぞれに食品安全関連のトレーニングニーズがあります。

上級管理職は、食品安全に関するトレーニングからしばしば除外されます。その結果、管理職は食品安全リスクに関する基本的な理解だけでなく、食品安全プログラムの遵守を維持するためのリソースの必要性についても理解していない可能性があります（付録4参照）。

グローバルな食品安全トレーニングの調査によると、食品安全の回答者の 62%が、"我々の努力にもかかわらず、工場現場で我々の食品安全プログラムに従わない従業員がいる " ことを認めています。すべての従業員が一貫した食品安全行動をどの程度まで定着させることができるかは、従業員自身の文化、態度、価値観、信念、トレーニング効果、そして同僚や事業のそれらに大きく影響されます。(参考：2016 Global Food Safety Training Survey by CampdenBRI & Alchemy） 多様な従業員に対して効果的な食品安全トレーニングを創り、理解度を確認することに加え、その最も効率的な実施方法を決定することが重要です。OJT、教室での指導、自己学習、コーチング、メンタリングなど、いずれも学習を最適化するために利用することができます。

トレーニングの内容は、各受講者の職務能力に見合ったものでなければならず、また、社員はその習得した内容を自分の職場で生かすことができなければなりません。トレーナーは、理論と実践を熟知し、技術的に有能でなければなりません。もちろん、優れたコミュニケーション能力を備えていることも同様に重要です。

さらに、継続的な改善の重要性をを認識する必要があります。 食品の加工または調理を担当するすべての場所には、パフォーマンスを測定し、継続的な改善を評価するための重要な指標と認識システムを導入する必要があります。

トレーニング及び教育プログラムをより高度なレベルに引き上げようとする企業は、本書の付録 4 に含まれるトレーニング及び成熟度モデルをガイドとして利用することができます。自社および他企業から得た教訓を効果的に共有するためには、コラボレーションとチームワークが鍵となります。

ビジネスにおけるそれぞれの役割が効果的に遂行されるために必要な一連のコンピテンシーを含む、コンピテンシーフレームワークを定義する必要があります。経験したことのあるメリットは以下の通りです。

- 社員が何を求められているかが明確になる
- より明確な説明責任
- より効果的な採用活動、新しいスタッフの選択
- より効果的な業績評価
- スキルやコンピテンシーギャップの特定がより効率的になる
- よりカスタマイズされたトレーニングや専門的能力開発を提供することができる
- より効果的な後継者育成計画
- より効率的なチェンジ・マネジメント・プロセス

より成熟した組織では、コンピテンシーに基づく学習アプローチを採用しています。コンピテンシーベースの学習システムは、ハイレベルな職務遂行に必要な望ましい知識、スキル、能力、および行動を決定するためのフロントエンド分析に重点を置いています。このようなシステムでは、望ましい成果に対する能力のレベルを決定するために、アセスメントの使用を重視し、個人が望ましい能力を獲得するのに役立つ学習経験を特定し、学習過程を決定するのを助けることに学習と能力開発の努力を集中させます。ADDIE（分析、設計、開発、実施、評価）と呼ばれる教育設計手法と、関係者からの情報提供、学習経験のレビュー、サポートシステムにより、このシステムは強固で効率的、かつ効果的なものとなります。

5.4.3.1. 行動に影響を及ぼすもの

食品安全のインフルエンサーとは、食品安全のプロトコル、手順、または行動に影響を与える能力を持ち、組織の食品安全文化にポジティブまたはネガティブな影響を与える可能性のある人または物事を指します。従業員の行動のインフルエンサーを認識し、それらに対応する食品安全トレーニングとコミュニケーションを開発することで、従業員の食品安全プログラムの遵守を最大限に高めることができます。人の行動を促す一般的な影響行動には以下のようなものがあります。

- 光をあてる --"私は見られている"

- 群衆効果 -- "みんながやっていること"

- 飴と鞭 -- "私は報酬や罰を受ける"

- 上司のマネをする -- "私の上司がやっている"

- 罪悪感と良心 -- "それが正しいことだと知っている"

従業員の行動、その行動の影響因子、従業員の行動に基づいて生じる相応の結果、これらの関連性をよりよく理解するために、ABCモデルが利用できます。ABCモデルは、先行条件、行動、結果の頭文字をとったものです。 先行条件とは、行動の前にあるもので、個人に何が期待されているか、どのように行動を起こせばよいかを理解するために必要なものです。例えば、刺激、方針、期待事項、トレーニング、職務上の補助、環境、過去の出来事などがあります。

トレーニングとコミュニケーションは重要な先行条件ですが、従業員の行動を揃えるために展開できる先行条件がたくさんあることを認識することが重要です。 これらには、適切なツールや設備、十分な時間、信頼とオープンさ、能力、信頼、手順の簡素化、熟練したシニアリーダーやマネージャー、データ測定、追跡、傾向分析などが含まれます。

5.5. 動機・報酬・評価

報奨は、公正で透明性のある表彰制度と組み合わせると、経営者が望ましい食品安全行動を導くのに役立ちます。このようなプログラムは、組織内の文化的差異を考慮して設計する必要があります。詳細は末尾の文献リストを参照。

明確な説明責任とコンプライアンスによって、責任感、能力、オーナーシップが育まれます。企業は、一貫したコンプライアンスを達成するために、以下のような様々な動機付けや抑止策を用いることができます。

- ポジティブおよびネガティフィードバック
- ベストプラクティスの共有
- 失敗からの学び

- 評価プログラム
  - 個人及びチームの表彰
  - 会社・同僚からの評価、自己評価
  - 金銭的・時間的報酬、賞賛
  - 失敗やヒヤリハットの報告推奨
- 昇格・降格

5.6. サマリー

食品安全文化の重要な構成要素は人です。農場での工程から顧客へのサービスに至るまで、従業員の行動及び活動は、食品の安全性に寄与し、食品由来疾患のリスクを減少又は増加させる可能性があります。個々の役割と責任を明確に定義した、正式な食品安全の仕組みを確立することが重要です。この段階の主な要素には、従業員の教育や適切な行動の強化から、適切なガバナンスや測定基準の設定に至るまで、あらゆるものが含まれます。従業員にどの程度まで食品安全を推進する権限が与えられているかが、組織の食品安全文化への適応、改善及び維持の能力に影響を与えます。良好なコミュニケーションにより、食品安全に関するメッセージは組織内の全員に確実に理解されます。すべてのリーダーは、食品安全は継続的な改善の旅であるという明確な理解を得るために、"有言実行"し、そしてメッセージの一貫性を維持しなければいけません。

5.7. ガイドとなる質問

効果的な食品安全文化を持つ組織全体の人々は、以下の質問に答えることができるはずです。

- あなたまたはあなたのチームの誰かが、最後に食品安全に関する懸念を提起したのはいつですか？
- 組織内の食品安全に対して、あなたはどのように貢献していますか？
- 最後に食品安全に関する研修を受けたのはいつですか、そして何を学びましたか？
- 社員はどの程度まで食品安全に対する期待に応え、行動していますか？
- あなたの食品安全パフォーマンスはどのように測定されていますか？

6 一貫性

一貫性とは、食品安全文化を強化する食品安全プログラムの一貫した効果的な適用を確実にするために、食品安全の優先事項と人、技術、資源及びプロセスに関する要求事項とを適切に整合させることを意味します。

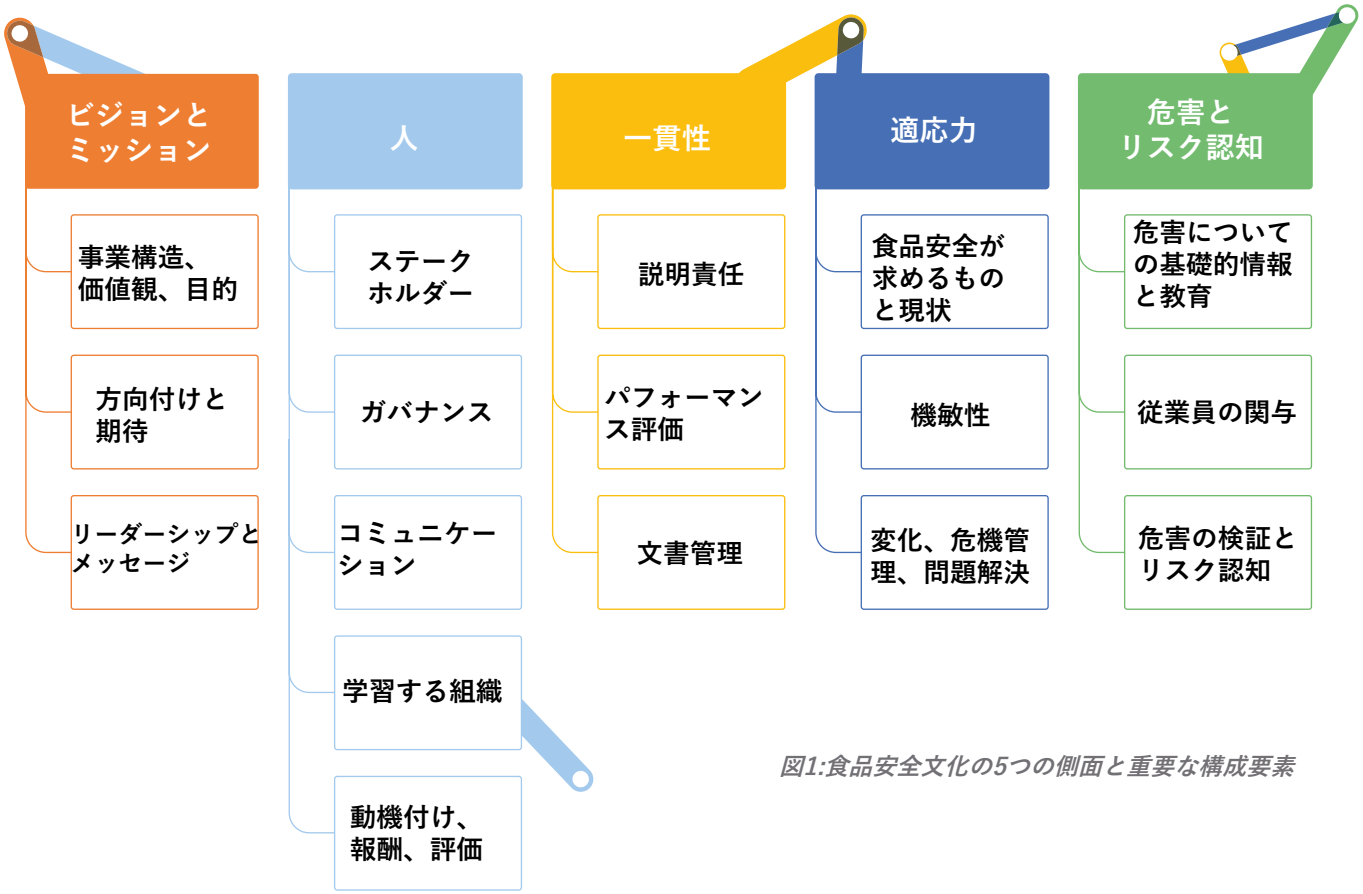


図1:食品安全文化の5つの側面と重要な構成要素

トップマネジメントからオペレーションに至るまで、組織内の全ての食品安全関連の決定、活動及び行動には一貫性が必要です。例えば、技術的及び経営的資源の決定は、企業ビジョンで定義された食品安全の優先順位に沿ったものでなければならず、業務、責任及び権限は明確に定義され、伝達され、理解される必要があります（付録8の関連表を参照）。

パフォーマンス評価は、企業が実際の状況を評価し、望ましい結果や行動と比較し、改善の機会を特定し、一貫性を検証することを可能にします。

一貫性は、3つの主要な要素によって支えられています。

1. 説明責任
2. パフォーマンス評価
3. 文書化

6.1. 説明責任

一貫した食品安全システムを維持するためには、全従業員が明確に定義された責務（説明責任）を持つことが不可欠です。これにより、個人は、食品安全に関連する決定、行動、及びその結果に対して適切な責任を負うことができます。

個人の責務には、自己の役割又は雇用上の地位の範囲内の行為、製品、決定及び方針に対する責任の認識と、それにより生じる結果を報告し説明する義務が含まれます。

説明責任は、組織レベルで相互に関連している必要があります。例えば、従業員は、自分の職責を超えた食品安全関連の問題をどこに報告すればよいかを 知っておかなければなりません。

説明責任は、権限のレベルと一致している必要があります。例えば、誰が再加工を行うか、あるいは不適合バッチの拒否を決定するかが明確になっていなければなりません。

食品安全文化の文脈では、全員の価値観と信念がそれぞれの説明責任と矛盾しないことが重要です。

6.2. パフォーマンス評価

パフォーマンス評価によって、定義された食品安全の方針、期待、及び要件に従ってモニタリングを行い、また、優れたパフォーマンスを認め、必要な場合には改善を行うことが可能になります。継続的な改善活動を支援するために、このような評価は組織の食品安全に関する優先事項と整合していなければなりません。

何を評価するかということと、その後の行動との間には強い関連があります。従って、パフォーマンス評価とそれに関連する強化の仕組みは、実施前に慎重に検討される必要が　あります。例えば、多くの企業は監査結果を食品安全のパフォーマンス評価に利用し、工場が監査で最高点を取得した場合に賞与を支給しています。これは監査に注意を向けるには良い方法かもしれませんが、日常の食品安全の行動や活動に焦点を当てるには適切な方法でしょうか？

結果は透明性を持って、組織内で伝達されるべきです。改善が必要な場合、その措置は明確に定義され、それを実行しなければならない者が理解できるものであるべきです。改善策の有効性は、意図した変更が達成されたことを確認するために検証されなければなりません。

食品安全パフォーマンスの評価は、製品及び工程のパフォーマンスだけでなく、意思決定、措置及び行動をも扱うべきです。組織、機能及び個人の測定基準で構成される強力な全社的評価システムは、食品安全活動の有効性に影響を与えうる基本的メカニズム（成果物、信奉される価値観及び信念、並びに基本的前提）を把握するのに役立つでしょう。

反応的（遅行的）な 評価と積極的（先行的）な評価では目的が異なるため、パフォーマンス評価の性質についても考慮する必要があります。異物（サプライヤー由来）の発見を評価するということは、発見されたものを評価することであり、 既に発生したものに反応することだと言えます。逆に、サプライヤーの予防保全プログラムの有効性を評価することで、異物が工場に到達するのを未然に防ぐことが期待できます。このような対策は、顧客への影響を未然に防ぐとともに、リスクを消費者から一歩遠ざけることになります。

評価指標は慎重に選択し、組織全体に展開する必要があります。なぜなら、不適切な評価指標を設定すると、組織文化の目標がたちまち損なわれてしまうからです。理想的なのは、ハイレベルで戦略的な評価指標を、組織の下位レベルで単純に共用しないことです。むしろ、上位の評価指標は、下位の運用または戦術の評価指標

の期待される成果として開発されることが考えられます。例えば、ある組織が発生させた食品安全事故の数を監視するために設計された、ハイレベルの戦略的評価指標を想像してみましょう。この評価指標を組織全体および業務レベルで単純に共用すると、望ましい企業文化的行動とは正反対の行動を引き起こす可能性が出てきます。望ましい行動とは、発生した事故の件数を正確かつ完全に報告することと定義でき、その一方で、この指標は個人とチームに事故件数を減らすよう促すことになります。このような評価指標の「ごまかし」（意識的か無意識的かを問わず）は、確かに望ましい企業文化的行動とは言えません。単なる指標の共用を排除し、代わりに工程能力指数、消費者からの苦情、監査実績などの一つ以上の業務レベルの指標から、最終的に食品安全事故の減少につながるような派生指標を開発すれば、これを回避することができます。

事業の外部環境と内部環境からの洞察の両方が必要です。事業環境をモニタリングする仕組みとしては、顧客からのフィードバックや調査、顧客や消費者からの苦情、規制当局の検査結果、社内の企業文化調査、測定、インタビューなど、内外の知見を活用することが考えられます。さらに、食品安全に関する先行指標、遅行指標及び報告の使用は、外部の洞察に基づいて内部の実務担当者を調整する組織の能力を有効にも無効にもすることができます。

6.3. 文書化

食品安全の文書化は、適切で一貫した意思決定を可能にします。文書化には、データ（製品、工程、トレーニング記録など）や食品安全に関する期待、計画、業務手順に関する情報が含まれ、一貫性を確認するのに役立ちます。また、新入社員には出発点を、在職中のスタッフや外部パートナーには再教育を提供します。

文書化することで、組織に蓄積された知識の基盤が保護され、個々の従業員の知識に頼る必要がなくなります。関連するシステムは小規模なものから複雑なものまで様々ですが、包括的で組織に適したものである必要があります。

真に効果的な文書体系を構築するためには、アクセスしやすく、最新で、かつ理解しやすいものでなければなりません。手順書や説明書の作成は、システムの実効性を確保するために、利用者が直接関与して行う必要があります。

食品安全をサポートする関連文書の例としては、以下のようなものがあります。

- 様々なスキームに基づく食品安全計画/マニュアル
- 業務・責任・権限の明確な記述
- プロセスの標準作業手順書(SOP)

6.4. サマリー

一貫性とは、食品安全プログラムを効果的に適用し、その文化を支えるために、人、技術、資源及びプロセスと、食品安全の優先事項との整合性を確保することを意味しています。このような一貫性は、説明責任とコンプライアンス、パフォーマンス測定、文書化など、関連する様々な決定、措置、及び行動において実現されます。その他、一貫性が極めて重要なプロセスとして、リスクと整合した方向性の設定、投資の整合性、首尾一貫した食品安全コミュニケーションなどが挙げられます。これらの側面については、「戦略」のセクションで説明しています。

6.5. ガイドとなる質問

- あなたは、すべての従業員が自分の責任を理解し、食品安全に関連する業務に責任を持ち、それらの責任がしっかりと関連していることに自信を持っていますか？

- あなたが評価をしている項目（例：顧客からの苦情、手順の遵守、生産性など）は、自社の食品安全文化にどのような影響を与えていますか？

    - あなたの評価は、食品安全対策を犠牲にして、量や効率を重視していませんか？

- 従業員の食品安全に関する意思決定と行動を支援するための文書が作成されていますか？

- 食品安全関連の手順や 指導書の作成と改善に従業員が参画していますか？

7 適応力

適応力とは、組織が変化する影響や状況に適応し、現在の状態の中で対応したり、新しい状態に移行したりする能力のことです。

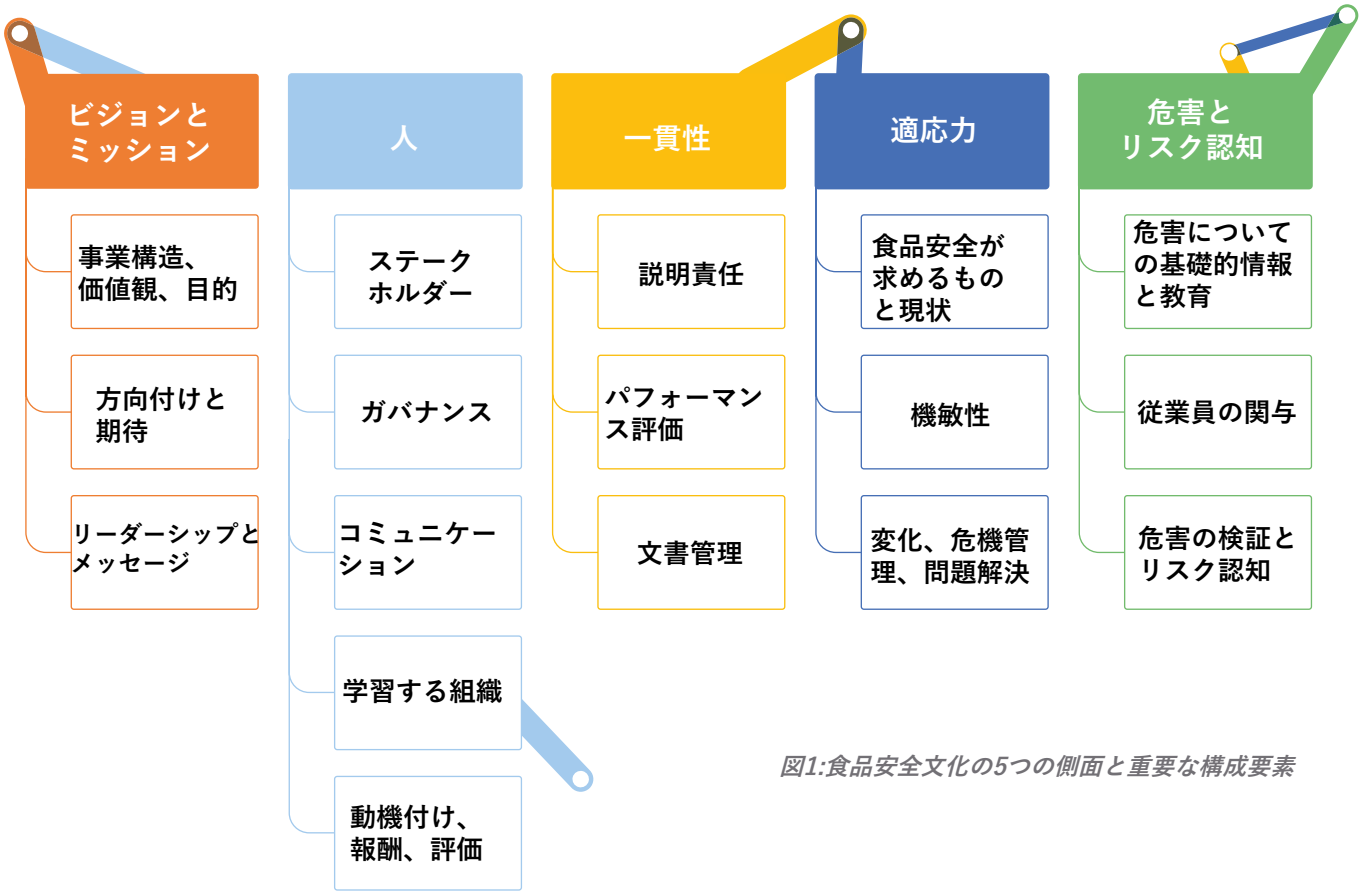


図1:食品安全文化の5つの側面と重要な構成要素

7.1. なぜ適応力が重要か？

組織がその事業を営む環境の変化にいかに対応するかは、その食品安全文化に影響を与え、また食品安全文化から影響を受け ることになります。これらの変化は予期される場合とされない場合がありますが、その対応の性質、スピード及び成否は、グループ又はチームの中における従業員の個人としての、そして組織の一員としての適応力によって決まります。

強力な食品安全文化を持つ企業では、その適応力は、変化や予期せぬ混乱を予測し、準備し、それに対応するスキルに反映され、最終的に生き残り、繁栄することになるのです。

適応力の重要な構成要素を次にいくつか説明します。

7.2. 食品安全が求めるものと現状

ビジョンとミッションのセクションで詳述したように、期待と方向性が明確であれば、企業はその期待に照らして現在の食品安全文化を評価することができます。食品安全がビジョンや価値観に含まれている場合、それが食品安全に関する意思決定に、すべてのレベル、すべての従業員、特に危機に関する意思決定に適用されていますか？

7.3. 機敏性

機敏性とは、「素早く考え、結論を出す能力」と定義されます。特に組織の場合、機敏性は、機会や脅威を評価し、それに応じて自らの戦略を調整する能力に影響を及ぼします。企業の戦略は、変化する状況に対応し、適応する能力を発揮させるものでしょうか、それとも、妨げるものでしょうか。

ガバナンスのところで述べたように、期待値に対するパフォーマンスの適切な監視は、変化に対する迅速な対応を促すものです。説明責任、透明性の高い意思決定プロセス、および持続可能な変化の展開が必要不可欠であり、同時に、ビジョンとバリューに忠実であることが求められます。

このような取り組みに、リーダーはどのように関わっているのでしょうか。リーダーは、ある状況がチャンスまたは脅威とみなされるたびに、リスクや影響を迅速に評価し、想定し、回避または軽減することができるでしょうか？そのためには、リーダーのコミットメント、目に見える形で模範を示すこと、そして望ましい食品安全の行動を実践することが必要です。

必要な場合、会社の現在の事業構造とプロセスをどの程度、どのぐらい迅速に調整することができますか？ヒエラルキーや作業標準の有無は、公式・非公式を問わず、適応能力の助けとなりますか、それとも妨げになりますか？

7.4. 変化、危機管理と問題解決

あなたの会社はどのように変化を管理していますか？変革の必要性に対する認識、変革への意欲、変革の実現方法に関する知識、そして変革を持続させるための実行力は備わっていますか？効果的な変化には、人間中心の構造的なアプローチと、成功のための継続的な強化策が必要です。

危機管理では、企業が危機的な状況を予測し、定められた期待や価値観に基づいていかにうまく対応するかに取り組みます。優れた危機管理計画には、危機発生後のレビューが含まれており、学習と継続的な改善を可能にします。

問題解決では、対策、洞察、ヒヤリハット、その他の事象を通じて特定された問題に、ビジネスがどのように対応するかに注目します。これには、根本原因の究明と、長期的な是正措置および予防措置の実施に重点を置くことが含まれます。

7.5. サマリー

「適応力」とは、変化する影響や状況に適応するための組織の能力のことです。変化は予期されることもあれば、製品リコールや顧客問題などの出来事として起こることもあります。強力な食品安全文化を有する企業では、その適応力は、変化を予測し、準備し、対応し、適応するスキルに反映されます。強力で献身的なリーダーシップが、企業が変化に適応し、危機に対応する際に重要な役割を果たすのです。

7.6. ガイドとなる質問

1. あなたの会社の食品安全に対する期待と、それがどのようにすべての判断に適用されるかを明確に説明できますか？

2. 正しい判断がなされるよう、適切な監視のもとで、迅速かつ効果的に対応することができる戦略になっていますか？

3. 変化をどのように予測、管理、対応し、過去から学び、未来に備えていますか？

8 危害とリスクの認知

この側面は、食品安全文化をより一般的な組織文化から区別するものです。すべての階層と職務において、現存する又は潜在する危害及びリスクを認識することは、食品安全文化の構築及び維持のための重要な要素です。科学的・技術的な基本情報は、誰もがアクセスでき、理解できるものでなければなりません。

企業として、市場の出来事、食品安全に関する法律の変更、重要な新技術や分析の進歩など、業界の最新情報を常に把握することが重要です。それによって、潜在的なリスクや危害に対する認識を広げ、理解を深めることができます。

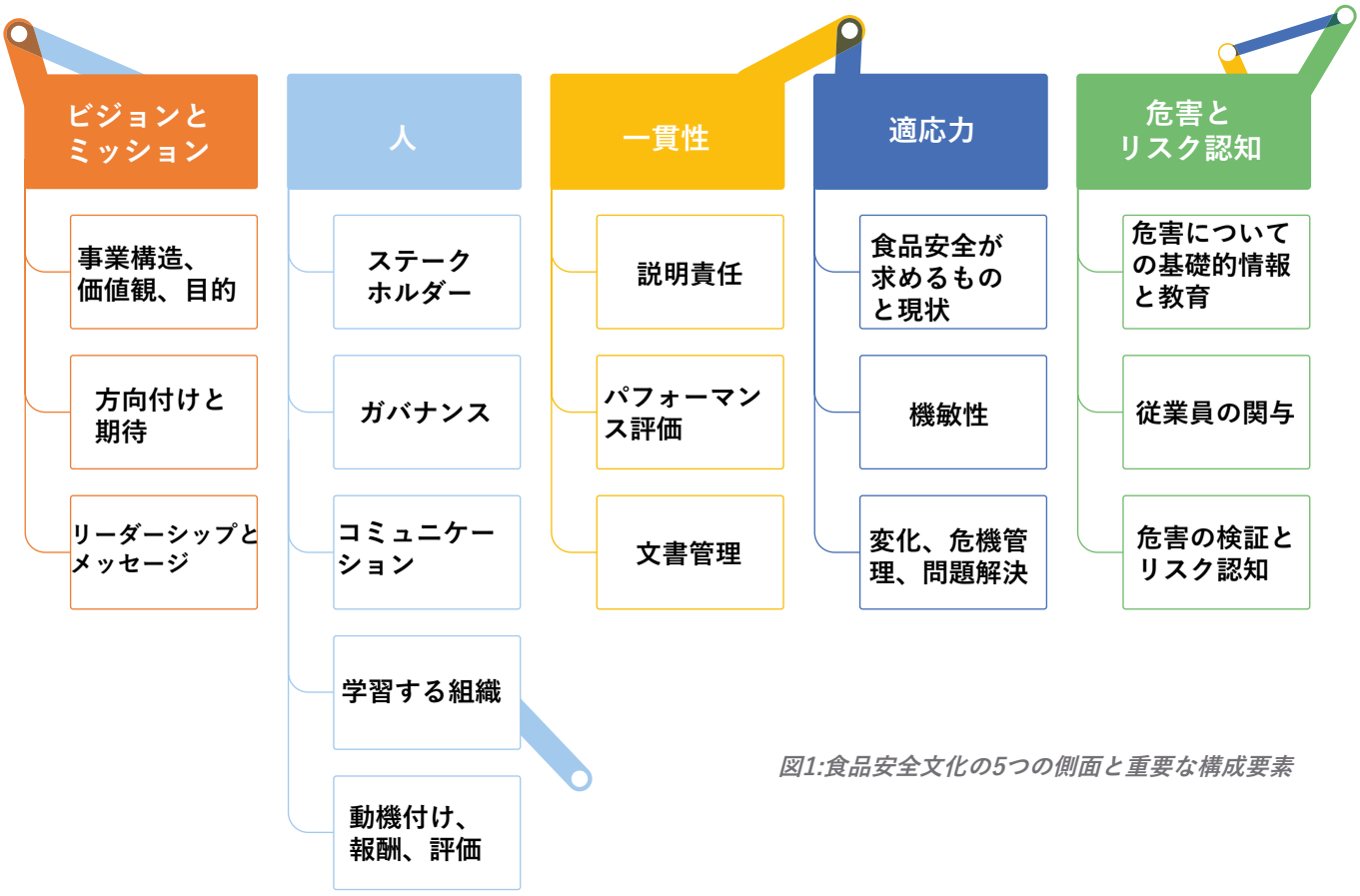


図1:食品安全文化の5つの側面と重要な構成要素

8.1. 危害とリスクを理解することの重要性

あなたの会社では、危害とリスクに関連する情報がどのように入手され、どう理解されていますか？それは本当の価値を提供するものと見なされていますか、それとも不必要に複雑なものと見なされていますか？リスクは、多様な職務グループや部門にどのように伝えられていますか？

理解度は企業内で大きく異なることがよくあります。その結果、リスク認識も同様に変化

します。最低ラインのコンプライアンスを促す法規制の要件が、ビジネス全体に影響を及ぼす可能性のある潜在的なハザードやリスクを、従業員から見えにくくすることがあります。食品安全文化を発展させるには、危害とリスクに関する基本的な理解を統一することが必要であり、この目標は従業員教育によって最も効果的に達成されます。最低限の法規制を満たすことだけに焦点を合わせていては、食品安全文化を発展させることはできません。

方針、手順、資金と人材の適切な投入に関して正しい判断がなされているという信頼を高めるためには、「なぜそうするのか」を全員が理解する必要があります。教育によって、企業全体に責任を共有する意識が芽生え、従業員の心にも火がつくことでしょう。

8.1.1. 危害についての基礎的情報と教育

すべての従業員は、顧客が製品を消費する産業に従事していることに伴う責任を認識するために、危害の基本的な概要を理解する必要があります。さらに、各従業員および各部門は、食品安全に関するそれぞれの責任を理解する必要があります。誰もが役割を持っており、潜在的な危害を認識することは、ライン作業者と同様に上級管理職レベルでも重要です。

全員が、各自の役割に特有の危害とリスクについて訓練を受けるべきです。(危害とリスクのカリキュラムに含めることを検討すべきトピックのリストについては、付録6を参照してください)。

オペレーター、技術者、実務者レベルのスタッフは、それぞれの業務分野に関連した追加的な訓練を受けるべきです。このカリキュラムは、特に制御手段に関して、より深く掘り下げていくことになるでしょう。この学習グループには、重要管理点（CCP）及び衛生管理・アレルゲン管理プログラムなどの特定の前提条件プログラムを担当するオペレーターが含まれるべきです。トレーニングは、食品安全関連の行動における観察可能で測定可能な変化を考慮して設計されなければなりません。

全てのトレーニング・カリキュラムは、会社が特定した危害とリスクを確実に捉え続けるために、 定期的に見直されなければなりません。

トレーニング及び教育は、異なる学習スタイルに配慮し、機能的な必要性、役割及び責任のレベルに合わせ、技術スタッフ及び非技術スタッフが同様に理解しやすいものでなければなりません。

8.1.2. 危害とリスクに関する技術的トレーニングと教育

通常、トレーニングは食品安全の危害分析とリスク評価の担当者、一般的には食品安全プログラム及び規範の開発全般をリードする同じ個人が進行役を務めます。彼らは、発生の可能性や影響の重大性など、実在及び潜在的な危害について深く理解している必要があります。また、仮説に挑戦し、適切にリスクを伝えることができる者でなければなりません。

8.2. 従業員の関与

CEOによる食品安全に関するコミュニケーションは、トップダウンによる真の取り組みを裏付けるものです。経営陣の食品安全に対するコミットメントは、より正式な教育やトレーニングに加え、財源の配分を通じて示されます。製造業では、工場長や監督者の行動は、従業員に大きな影響を与えることがよくあります。意識と理解の向上と合わせて、ボトムアップの取り組みも重要です。

食品安全に関する最新の危害は、定期的に従業員に伝えられなければなりません。そうすることで、食品安全システムに対する信頼と信念が喚起され、それによって支援的な文化が構築されます。そうすれば、従業員はなぜ事故が起こるのかを理解し、それを防止する方法を見出すことに、より大きな関心を持つようになります。例えば、食品を原因とする病気や怪我が発生した場合、人命に深刻な影響を及ぼすことを説明するために、ケーススタディやその他のツールを通じて本物の失敗の例を示すことで、非常に大きな印象を与えることができます。予防的管理手段として機能する手順、実践、行動を全従業員に理解させることが重要です。製造工場の従業員は、優れた安全衛生の実践の重要性を明確に理解していることが多く、その主な理由は、関連する評価指標を達成するために定期的にチェックされるからです。一方で、食品安全に関する失敗の結果は、従業員に直接または直ちに影響を与えない場合があります。従って、従業員は、管理手段がなぜ重要なのか、そして管理手段が失敗したり守られなかったりした場合にどのような結果になるのかを知る必要があります。同様に、従業員は、失敗が起こったときの責任を十分に理解し、ラインの停止や製品の隔離などの改善措置を完全に実行するために必要な支援があると感じている必要があります。

予防は治療よりも望ましいので、従業員には「ヒヤリハット」を報告し共有することを奨励し、会社の経営陣はその結果生じた処置に必要な資源を提供する必要があります。同様に、経営陣は、従業員が好ましい経験を共有し、潜在的な食品安全上の危害や不適切な行動を見たときに発言できるような、信頼できる環境を醸成する必要があります。

すべての従業員は、家族を持つ消費者であり、食品産業で働くことの責任感を感じているはずです。その意味で、従業員は意思決定プロセスの一翼を担い、食品安全リスクを低減するための改善策を提案する権限を与えられるべきです。組織内のあらゆるレベルのコミュニケーションは、これを反映したものでなければなりません。

組織の危害及びリスクが常に一定であることは考えにくいので、管理者だけでなく現場の従業員からも情報を得て、事業活動の徹底的なレビューを定期的に実施する必要があります。また、変更があれば、適宜、教育訓練カリキュラムに反映されなければいけません。

8.3. 危害の検証とリスク認知

適切な検証によって、危害やリスクに対する認識を高めるための取り組みが成功していることを確認する必要があります。これらの取り組みを検証するために、以下のようないくつかのツールやテクニックを使用することができます。

- 監査により、ラインレベルの従業員まで期待を浸透させ、主体性を高めます。監査で見つかったギャップは明確にする必要があります。経験豊富な監査員は、活発で支援的な食品安全文化が存在するかどうかを評価し、食品安全の危害に対する深くかつ実用的な理解を有しているかどうかを確認することができます。
- ヒヤリハットのレビュー（根本原因を特定するための調査とその結果から得られた是正・予防措置計画の有効性を含む）。
- 行動観察では、望ましい行動が日常的に実践されているかどうかを確認することができます。これは、従業員が必要とされていると考えている場合にのみ実施されます。

どの手法を使うにせよ、食品安全システムの不具合を回避するためには、危害とリスクの認識があることを確認することが重要です。

8.4. サマリー

効果的な食品安全文化の確立には、すべての組織レベル及び職務における危害を理解することが 不可欠です。これは、継続的な教育、評価基準・報酬・懲罰及び表彰の使用、並びに食品安全上の危害を認識し管理することの強化によって達成することができます。

8.5. ガイドとなる質問

- 自分の担当分野の危害とリスク管理のコントロールがなぜ重要なのか、それを守らなかったらどんな結果になるのかを理解させるために、どのようにスタッフを教育していますか？
- 「ヒヤリハット」をどのように検証し、その情報をどのようにして食品安全システムの改善につなげていますか？
- 業界の情報を活用することで、あなたのビジネスにおける潜在的な危害やリスクを特定できた事例を挙げることができますか？

9 まとめのサマリー

食品業界の法規制と標準化は、今日の工業化社会に暮らす人々にとって、世界の食糧供給をより安全なものにするために大きな貢献を果たしてきました。原産地から食卓まで、食品の安全性に責任を持つ人のほぼ全員が、安全な食品の取り扱いについて少なくとも基本的な指導を受けており、安全基準を無視したり故意に怠った場合に課せられるリスクと罰則についての説明も受けています。

しかし、グローバル・フード・セーフティ・イニシアティブは、食品安全を成功させ、持続させるには、食品安全が公的な規制を超えて、企業文化の中に浸透している必要があると考えています。私たちはこのワーキングペーパーを、規模や事業内容にかかわらず、あらゆる企業に食品安全の文化を根付かせ、維持するための青写真として作成しました。

文化は、法律や規則とは別に存在します。文化は、組織の最上層から徐々に浸透していくこともあれば、組織の最深部から湧き上がってくることもあります。また、文化は、設立当初は完全なものであるように見えるかもしれませんが、成熟するまでに何年も、あるいは何世代もかかるかもしれません。文化は、公式なルールに従うものではありませんし、単純に一直線に進むものでもありません。文化的基準はしばしば、何気ない会話を通じて共有され、思考や行動を通じて強化され、無意識のうちに定着していきます。

私たちは、食品安全文化の醸成を目的に作られたハウツーやチェックリストを紹介しながらも、文化はもっと直感的で自発的なレベルで機能していると示唆することに矛盾を感じています。しかし、これらの情報は、人間の経験と、企業文化がどのように生まれ、発展していくかについての幅広い観察から直接得られたものであることを、私たちは弁明しておきます。私たちの目標は、これらの文化に関する洞察を、あなたの組織における食品安全の取り組みに適した形で活用できるツールとして提供することです。

ここで紹介したガイドライン、評価方法、アドバイスは、あなたの会社が食品安全文化を浸透させるために大いに役立つことでしょう。最終的には、CEOのオフィスから最前線の現場まで、毎日自発的かつ無意識に実践されているかどうかで、その長期的な成功が決まると考えています。

10 APPENDIX

付録 1: 用語集

付録 2: 文献リスト

付録 3: テクニカルワーキンググループ メンバー

付録 4: 教育訓練の成熟度モデル

付録 5: 人的要素の成熟度モデル

付録 6: 危害とリスクのカリキュラム

付録 7: ビジョンとミッション – 見るべきポイント

付録 8: 一貫性 – 見るべきポイント

付録 1: 用語集

食品安全文化 - 組織内、組織間、組織全体で、食品安全に対する考え方や行動に影響を与える、共有された価値観、信念、規範。

インフルエンサー – 他人の行動、意見、行為に影響を与える能力を持つ人または集団のこと。この用語は、特に今日、マーケティングやソーシャルメディアの分野でよく使われているが、企業環境においても、組織の社会的・文化的規範に影響を与えることができる人々にも同様に適用される。

付録 2: 文献リスト

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned behaviour. Organizational behaviour and Human Decision Processes, 50, 179-211.

Ball, B., Wilcock, A., & Aung, M. (2009). Factors influencing workers to follow food safety management systems in meat plants in Ontario, Canada. International journal of environmental health research, 19(3), 201-218.

Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. Organizational Behaviour and Human Decision Processes 50(2) 248-287.

De Boeck, E., Jacxsens, Bollaerts, & Vlerick. (2015). Food safety climate in food processing orgaizations: Development and validation of a self-assessment tool. Trends in Food Science & Technology, 46(2015), 242-251.

De Boeck, E., Jacxsens, L., Bollaerts, M., Uyttendaele, M., & Vlerick, P. (2016). Interplay between food safety climate, food safety management system and microbiological hygiene in farm butcheries and affiliated butcher shops. Food Control, 65, 78-91.

De Boeck, E., Mortier, A. V., Jacxsens, L., Dequidt, L., & Vlerick, P. (2017). Towards an extended food safety culture model: Studying the moderating role of burnout and jobstress, the mediating role of food safety knowledge and motivation in the relation between food safety climate and food safety behavior. Trends in Food Science & Technology, 1-13.

Festinger, L. (1962) Cognitive Dissonance in Sutherland et al (2000) The Management of Safety: The Behavioural Approach to Changing Organizations. Sage Publications; London.

Fleming, M. (2000) Safety Culture Maturity Model, HSE Books; Suffolk.

Griffith, C. J. (2010). Do businesses get the food poisoning they deserve? British Food Journal, 112(4), 416-425.

Griffith, C. J. (2014). Developing and Maintaining a Positive Food Safety Culture. Highfield.co.uk Limited.

Griffith, C. J., Jackson, L. M., & Lues, R. (2017). The food safety culture in a large South African food service complex: Perspectives on a case study. British Food Journal, 119(4), 729-743.

Griffith, C. J., Livesey, K. M., & Clayton, D. (2010). The assessment of food safety culture. British Food Journal, 112(4), 439-456.

Griffith, C. J., Livesey, K. M., & Clayton, D. A. (2010). Food safety culture: the evolution of an emerging risk factor? British Food Journal, 112(4), 426-438.

Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences – International differences in work-related values. : Sage Publications, London.

Jespersen, L. (2017). Supply chain and food safety culture. Food Safety Magazine, February - March.

Jespersen, L., Griffiths, M., & Wallace, C. A. (2017). Comparative analysis of existing food safety culture evaluation systems. Food Control, 79, 371-379.

Jespersen, L., & Huffman, R. (2014). Building food safety into the company culture: a look at Maple Leaf Foods. Perspectives in Public Health (May 8, 2014).

Jespersen, L., T., M., & Vlerick, P. (2017). Development and validation of a scale to capture social desirability in food safety culture. Food Control.

Jespersen, L., & Wallace, C. A. (2017). Triangulation and the importance of establishing valid methods for food safety culture evaluation Food Research International.

Knott, D. Muers, S. And Aldridge, S. (2008) Achieving Culture Change. The Prime Minister's Strategy Unit. London; Cabinet Office.

Nyarugwe, S. P., Linnemann, A., Hofstede, G. J., Fogliano, V., & Luning, P. A. (2016). Determinants for conducting food safety culture research. Trends in Food Science & Technology, 56, 77-87.

Reason, J. (1997) Managing the Risk of Organizational Accidents. Ashgate; Aldershot.

Saari, L. M. and Latham, G. P. (1982) Employee reaction to continuous and variable ratio reinforcement schedules involving a monetary incentive. Journal of Applied Psychology 67(4).

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). Organizational Culture and Leadership: Wiley.

Sutherland, V., Makin, P. And Cox, C. (2000) The Management of Safety: The Behavioural Approach to Changing Organizations. Sage Publications; London.

Taylor, J. (2011). An exploration of food safety culture in a multi-cultural environment: next steps? Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 3(5), 455-466.

Taylor, J., Garat, J. P., Simreen, S., & Sarieddine, G. (2015). An industry perspective: A new model of Food Safety Culture Excellence and the impact of audit on food safety standards. Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 7(1), 78-89.

Wallace, C. A. (2009). The impact of personnel, training, culture and organizational factors on the application of the HACCP system for food safety management in a multinational organization (PhD Thesis).

Wilcock, A., Ball, B., & Fajumo, A. (2011). Effective implementation of food safety initiatives: Managers', food safety coordinators' and production workers' perspectives. Food Control, 22(1), 27-33.

Yiannas, F. (2009). Food safety culture creating a behavior-based food safety management system: New York : Springer, c2009.

Yiannas, F. (2015). Food Safety = Behavior: 30 Proven Techniques to Enhance Employee Compliance: Springer.

付録 3: テクニカルワーキンググループ メンバー

Brian Bedard	Gma science and education foundation
Megh Bhandari	Barry callebaut
Ray Bowe	Musgrave group ltd.
David Brackston	Brc global standards
Kerry Bridges	Walmart
Laurent Camberou	Afnor - association française de normalisation
John Carter	Danone
Chris Chapman	Pepsico, inc.
Leann Chuboff	Sqfi
Andrew Clarke	Subway
Pierre de Ginestel	Auchan
Lydia de Meyer	Danone
Bertrand Emond	Campden bri
Kathleen Ensley	Taco bell
Dan Fone	Walmart
Joanna Gilbert	Fonterra
Charlean Gmunder	Maple leaf foods inc.
Rolando Gonzalez	The acheson group
Megan Guilford	The hershey company
Dave Harlan	Cargill, incorporated
Tony W. Huang	Cofco corporation
Kentaro Ida	Suntory holdings limited
Lone Jespersen	Cultivate
Fiona Kibby	Tesco
Michael Liewen	Pepsico, inc.
Ellen Lopes	Food design consultants
Paola López	Sigma alimentos
Pieternel Luning	Wageningen university
Jeff Miller	Mars inc.
Sara Mortimore	Land o'lakes inc.
Ingo Mücke	Bahlsen gmbh & co. Kg
Laura Nelson	Alchemy systems
Steve Parker	Mondelez
Bizhan Pourkomailian	Mcdonalds
Fons Schmid	Foundation for food safety system certification 22000
Laurel Stoltzner	Osi industries, llc
Linda Wesolowski	Nestle
Bob Whitaker	Pma

付録 4: 教育訓練の成熟度モデル

教育訓練の成熟度モデル						
		成熟度の段階				
		1	2	3	4	5
上級管理職	成熟度の特徴	経営陣に、このような人々に対するトレーニングが必要であるという認識がない。食品安全が品質保証の問題であるとしか認識されていない。トレーニング教材が存在しない、または作成が不十分で、内容が脆弱であり、特定の企業を対象としていない。トレーニングが必ずしも記録されておらず、パフォーマンス評価も行われていいない。経営陣が食品安全の責任を品質保証と品質管理に委任している；両グループ間のコミュニケーションが限られているか、全くない。食品安全の概念が上級管理職の間で普遍的に理解されていない。トレーニング教材があったとしても、主に個人の衛生に焦点を当てたものである。上級管理職が食品安全トレーニングプログラムに費やされた資金を監視していない。	会社は、食品安全の問題に関して、苦情、リコール、検査結果の不備に対応する以外の行動はとらないという受け身の姿勢で業務を行なっている。トレーニングのための正式なシステムが存在しない。臨時のセッションはあるが、上級管理職全員が出席しているわけではない。能力及び理解度を測る公式のテストがない。上級管理職は食品安全を理解しているかもしれないが、それは品質保証チームや品質管理チームの責任と考えている。食品安全に関する情報は、特定の経営幹部に対して散発的に、通常は危機に関するものが提供される。基礎的な情報が不足しているため、健全な意思決定ができず、前向きな変化と継続的な改善への影響力が制限される。 トレーニング教材は 個人的な衛生管理だけでなく、よりルールに重点を置き、リスクには触れていない。	トレーニング、情報管理、パフォーマンス記録のためのシステム開発を開始。 すべての幹部が食品安全トレーニングを受け、自社の食品安全プログラムの構成要素について明確な理解を得る。食品現場における食品安全上の重要な危害について、追加的なトレーニングを実施。 エグゼクティブが食品安全プログラムの状況を常に把握できるよう、コミュニケーションの仕組みが確立される。上級管理職が食品安全の問題に取り組み始め、品質保証チームと品質管理チームを支援する。	食品安全に関する積極的なメッセージを上級管理職からの定期的なコミュニケーションに組み込み、公式の管理職研修システムを導入し、実施している。上級管理者は主要なリスクと制御策について十分に話し合い、従業員の理解とパフォーマンスを評価するためのシステムを備えている。 食品安全に関するデータや情報を日常的に上級管理職と共有し、チーム内の食品安全に関する理解度を高めるために議論している。 主要なビジネス上の意思決定が、食品安全を念頭に置いて検討されている。 トレーニング教材は、設備や日常業務、リスク、起こりうる結果など、従業員や施設に対する食品安全の重要性を強調している。上級管理職が品質保証チームと品質管理チームを強力にサポートし、食品安全の結果が体系的に追跡されている。 上級管理職は品質保証チームと品質管理チームを強力にサポートし、食品安全の結果は体系的にフォローされる。 上級管理職は、食品安全トレーニングの投資収益率（ROI）に関して、中間管理職に具体的な情報を求めている。	上級管理職の役割に不可欠な食品安全トレーニングは、特定の分野に合わせたものであるが、すべてのエグゼクティブが、主要なリスク領域、制御、およびなぜ食品安全文化が組織全体で不可欠であるかを説明することができる。経営幹部は食品安全を基本的に重要であり、ビジネスの差別化要因になりうると考えている。経営幹部は、業界全体の食品安全の問題について常に最新情報を入手し、パフォーマンストレーニングの教材について積極的に疑問を投げかけ、従業員や施設における食品安全の重要性を強調している。設備や日常業務、リスク、起こりうる結果に注意を払い、積極的かつ予測的な行動を促している。 上級管理者は品質保証および品質管理チームを強力にサポートし、修了コースや外部継続教育セミナーへの参加などを通じて、継続的改善を促進するインセンティブを与えている。 上級管理職は、研修プログラムの投資収益率（ROI）を理解している。

	成熟度を上げるための提案	上級管理職向けにカスタマイズした導入教育を展開。上級管理職向けの「理解トレーニング」では、食品安全の基礎と模範を示すことの重要性を説明。トレーニングでは、食品安全における各個人の役割と経営陣のサポートを強調。「同クラス最高」の食品安全プログラムを確立する機会（例として Land Of Frost、Maple Leaf、Grocery Manufacturing Association の「上級管理者のための食品安全」セミナーを参照）。	トレーニングの提供、情報管理、実績記録のためのシステム開発を開始する。 すべての経営幹部が食品安全トレーニングを受け、自社の食品安全プログラムの構成要素を明確に理解するようにする。食品安全に関する重大な危害について、現場での追加的なトレーニングを提供する。食品安全プログラムの有効性について経営幹部に継続的に最新情報を提供するコミュニケーショ ン体制を確立する。上級管理職は、品質保証チームと品質管理チームを支援し始め、食品安全の問題に関与し続ける。	システムのさらなる導入、分野別トレーニングの開発、知識と理解（および自信）の評価。学習を奨励するために幹部層への報奨制度を導入する（あるいは逆に、強力な結果管理が行われるようにする）。上級管理職は十分な資金を確保し、かつ食品安全トレーニングのためのリソースは各予算レビューや議論において「触れることのできない」ものであると信じている。知識共有のための枠組みを作り、組織内の重要な意思決定事項とそれに関連する食品安全への影響 （設備の洗浄方法、新製品による新しいアレルゲン導入の可能性など）をまとめて検討する。食品安全プログラムの最新情報を経営陣と共有。	食品安全リスクに対する理解を深めるため、上級管理職がコーチングとサポートを受ける。知識を拡大し、食品安全に注力する必要性を定着させるために開発された継続的なトレーニングプログラム。食品安全に関するチームスピリットを醸成するためのトレーニングや特定のオフサイトイベントに外部リソースを活用する。 全従業員を対象とした上級管理職による食品安全トレーニングメッセージの作成。ホライズンスキャニングや新たな食品安全の脅威を含むトピックについて、上級管理職に継続的な学習機会を提供する。	食品安全に関するメッセージは頻繁に更新され、情報の鮮度を保っている。上級管理者は、食品安全の取り組みにおけるサプライヤーの改善を積極的に支援している。上級管理職が従業員の食品安全行動の実行を支援し、従業員をコーチし、指導する仕組みが開発されている。 食品安全に関する意識向上トレーニングが定期的に更新され、組織に合わせてカスタマイズされている。継続的な改善と充実した表彰制度。

中間管理職、監督者	成熟度の特徴	対象者へのトレーニングが必要であることを監督者が認識していない。食品安全が品質保証の役割としか考えられていない。トレーニング教材が存在しないか、または不十分で、内容が脆弱であり、特定の企業に合わせたものでない。教育の焦点が技術的能力に限定されている。トレーニング教材があったとしても、従業員の衛生にのみ焦点を当てたものか、あるいはそれが主な内容である。中間管理職、監督者、または人事担当者が、食品安全を理論的背景を必要としない実務と見なしているため、従業員が働き始める前にごく基本的な規則が提供されるに過ぎない。 基本以上の独自のトレーニングが限られている、または全く提供されていない。食品安全における従業員の具体的な役割が定義されていない。 生産目標を達成することにのみ焦点が当てられている。 食品安全に関する手順の背後にある「なぜ」を説明する能力がない。	食品安全の問題に関して、苦情やリコール、検査結果の悪化に対応する以外の考慮がなされず、受動的な対応に終始している。正式なトレーニングシステムは存在しない。臨時のセッションはあるが、監督者全員が参加するわけではなく、正式な記録もほとんどない。正式な能力・理解度テストがない。 従業員の期待される行動を確認するための正式なコーチングやメンタリングが行われていない。 食品衛生に割かれる時間は、好ましくない行動の是正にのみ費やされている。トレーニング教材は、従業員の衛生管理以外の内容も含まれているが、ルールとの関連性が強く、潜在的なリスクとの関連性はない。潜在的なリスクとの関連はない。従業員に対して何らかの行動指導(?)が行われ、"約束を実行する "ことの重要性を示している。	会社は依然として受動的であるが、スタッフの訓練と開発のための正式なシステムを開始した。このシステムは一般的であり、食品安全の役割や責任は特定されていない。リスクの高い生産エリアの監督スタッフは、食品安全の問題をあまり理解しないまま業務を行っている。監督チームのミーティングでは、時折、食品安全について検討し、監査について報告する等している。監督者は内部トレーニングや 監査の重要性を認めているが、必要な是正処置や予防処置のフォローアップを必ずしも行っていない。トレーニング教材は基本をカバーしているが、リスクや起こりうる結果にはまだ触れていない。監督者は模範を示し、食品安全知識の伝達者として行動する。しかし、行動学的・心理学的ツールの強化はまだ不十分である。	食品安全に関する積極的なメッセージを上級管理職との定期的なコミュニケーションに組み入れ、共有する。管理職研修の正式なシステムが導入され、実施されている。監督者たちは、各自の責任範囲および生産全体における主要なリスクとその制御策を円滑に議論することができる。理解度と実績を評価するシステムがあり、監督者チームによって定期的に評価され、製造分野のKPIに組み込まれ、日常的に考慮されている。トレーニング教材は、従業員だけでなく、設備や日常業務における食品安全の重要性を強調し、リスクとその起こりうる結果に焦点をあてている。トレーニングは興味深く、参加意欲をかき立てる。監督者は良い見本となり、オペレーションチームが積極的に行動するよう促している。	食品安全トレーニングは監督者の役割に不可欠であり、特定の分野に合わせたものであるが、すべての監督者は主要なリスク領域、制御、組織全体の食品安全文化が重要である理由、およびそれぞれの役割について説明することができる。監督者は食品安全が基本的に重要であり、ビジネス上の差別化要因になりうると考えている。監督者は、業界全体における現在の食品安全の問題を認識しており、パフォーマンスに対して積極的に質問を投げかけている。監督者チーム全体に社内の支援者が存在し、会社の業績にプラスの影響を及ぼしている。トレーニング教材は、従業員だけでなく、施設、設備、日常業務における食品安全の重要性を示しており、リスクとその起こりうる結果に焦点を当て、問題を予測し、解決策を与えるよう促している。トレーニングは興味深く、従業員の参加意欲をかき立てる。監督者は常に良い見本となり、食品安全の知識を広める役割を果たし、オペレーションチームが積極的に行動するよう働きかけている。最良の模範となる現場の従業員には報酬を与えている。

	成熟度を上げるための提案	監督者向けにカスタマイズされた導入トレーニング。上級管理者が模範を示すことの重要性を理解するための「理解」トレーニングの実施。 食品安全プロトコルや手順の背後にある「なぜ」の理解を深めるために開発された、監督者向けの食品安全技術トレーニング。 行動能力の開発。上層部は包括的なトレーニングの重要性を伝える。	トレーニングを提供し、情報を管理し、パフォーマンスを記録するために開発されたシステム。コミュニケーション能力の向上、モチベーションの向上、建設的なフィードバックの提供、コーチング、リーダーシップの発揮などを支援するソフトスキルトレーニングを開発。 監督者教育のスキルの開発。	システムのさらなる強化、分野別トレーニングの開発、知識・理解度・信頼度の評価。 監督者レベルで報奨プロセスを実施し、学習を奨励し、一方で強力な結果管理を確実に行う。監督者の継続的な能力開発。	食品安全リスクに対する理解を深めるための監督者チームへの継続的なコーチングとサポート。知識を拡大し、食品安全に注力する意欲を定着させるための継続的なトレーニングプログラム。食品安全に関するチームスピリットを醸成するために、トレーニングや特定のオフサイトイベントに外部リソースを活用する。 トレーナーとしての継続的な能力開発。最良の例となった人に報いるためのオプションがある。	技術的および行動的スキルの継続的な改善。シニアリーダーが従業員の食品安全行動の実践を支援し、食品安全の知識とサポートを示して従業員をコーチし、指導する仕組みが開発されている。 一般的な食品安全トレーニングとエリア別の食品安全トレーニングは定期的に更新されている。
現場の従業員	成熟度の特徴	トレーニングが行われていない、またはコンプライアンス・トレーニングのみである。新入社員が会社に残ることを前提とした限られた導入時トレーニングしか行われていない。「再教育」がない、または一貫性がなく、導入時と同じ内容で構成されている。トレーニングが古く、現在の従業員の属性（文化、言語、年齢、学習傾向、性別）を反映していない。トレーニング進行役はコンテンツのエキスパートではなく、実施に一貫性がない。さらなるトレーニングが必要だがリソースが利用できない。 研修資料があったとしても、従業員の衛生にのみ焦点が当てられているか、またはそれが主である。働き始める前に、ごく一般的な規則が与えられるだけである。衛生管理は重要ではないと考えている。	食品安全の問題に対して消極的であり、苦情、リコール、検査結果の問題以外、食品安全について考慮されていない。トレーニングのための正式なシステムは存在しないが、いくつかの臨時セッションが運営されており、すべてのスタッフが出席する必要はなく、正式な記録もほとんどない。能力および理解度に関する正式なテストはない。従業員がニュースで取り上げられた食品安全の事故やリコールの話をすることがある。トレーニング資料は、従業員の衛生管理以外の内容も含まれているが、ルールとの関連性が強く、リスクの概念は含まれていない。GMPは、監督者が近くにいる場合、特別に遵守されるものである。	入社時トレーニングや 、再教育トレーニングのような正式なトレーニングシステムがある。従業員はルールが必須であることを理解しているが、必ずしもそのルールに則っていない。	スタッフの大半は、管理の仕組みとその実行方法を理解している。また、何か問題があると分かった場合に、自信を持って行動することができる。 入社時トレーニング、再教育トレーニングなど、正式なトレーニングシステムがある。 また、定期的に内容を見直し、継続的な改善を図っている。オペレーションチームが予防的思考を発揮している。 研修資料は、従業員の衛生管理だけでなく、リスクを回避するための予防的行動として示されている。 GMPルールが常に守られ、意識が高い。	トレーニングの正式なシステムとして、導入および再教育トレーニングがあり、その内容は定期的に見直され、チームの進化に合わせてより深く、内部監査で検出された必要な側面と監督者の認識を反映して補強されている。オペレーションチームは、実際にはさらに踏み込んで、予防的なアプローチを取っている。新入社員には模範を示して刺激を与え、ルールに従えるよう手助けをし、ミスがあれば指摘する。トレーニング教材は、従業員の衛生管理だけでなく、リスクを回避するための予防措置としてルールが示されており、その形式は非常に魅力的で参加型になっています。 グッド・マニュファクチャリング・プラクティスのルールは常に守られ、従業員は自分たちのパフォーマンスに誇りを持っています。

	成熟度を上げるための提案	トレーニング内容を更新し、現在の業務、規制、顧客の期待を反映させるとともに、従業員の意欲を維持する。Microsoft Word の統計データを使用し、Flesch-Kincaid テスト（8 年生レベルを推奨）を用いて、適切なトレーニングレベルを確保すること；離職率に関わらず、業務開始前に全社員に基本的なトレーニングを実施すること；全社員に「再教育」トレーニングを実施すること。 全従業員が理解できるフォーマットでトレーニングを提供し（画像多め vs テキスト）、言語翻訳を提供する。画像と文字の比率は、チームメンバーの教育レベルにより異なる。内容は、従業員の衛生管理だけでなく、実際の食品安全リスクに焦点を当て、かつあらゆる面をカバーするものとする。	教育資料は、ルールだけでなく、リスクの概念とその結果に焦点を当てたものであるべき。GMPは常に遵守すべきものである。	全社の各エリアを対象とした具体的な研修を開発・実施。理解度や理解への自信をある程度評価。トレーニングの改善と、ルールが守られていることを確認する仕組みが必要。	理解度を評価するための強力なシステムと、理解不足や自信のなさを示すスタッフへのサポート体制が整っている。効果的な学習を支援するために、さまざまなアプローチが用意されている。食品安全は、全スタッフが身につけるべき「譲れない」能力と考えられており、「ラインを止める」ことが積極的に奨励されている。 トレーニングの改善と、特に新入社員へ配慮したルールの遵守を確認するシステムの構築。	継続的な改善。 自信のある従業員には、互いに監視・観察し、食品安全に関するフィードバックやコーチングを行うよう奨励する。 オペレーションに特化した食品安全意識向上プログラムを維持する（ポスター、ハドルトーク、デジタルサイネージ）。 食品安全の達成を組織全体で祝う。

付録 5: 人的要素の成熟度モデル

人的要素	成熟度の段階				
	1	2	3	4	5
ガバナンス (誰が、何を、どのようにして権限を行使し、マネジメントの仕組みを動かすのか) (based on greenback and skill-soft) VISION AND MISSION PEOPLE	強制されない限り、意識的に従わない。例えば、食品安全に関する責任の委譲がなく、事業内に存在感がない。組織が分散しており、一貫した基準や統制がない。その結果、企業や部門の取り組みがほとんど調整されないため、業務が非常に非効率的である。このような連携不足が問題点となり、チーム間で衝突が起こり、対立することがある。そのような対立は、しばしば未解決のまま残されてしまう。ガバナンスに基づく統制がないため、重複が発生し、全体的な経費が増加する。	食品安全コンプライアンスに対する主体性と責任を、規制当局やその他の第三者に負わせる。 例：「（食品安全に関して）何をして欲しいかだけ言ってくれ。」部門間の調整（学習、人材育成など）がより組織的に行われるようになり、共通の基準やサプライヤーとのパートナーシップの形成が始まり、多くの場合、調達によって促進される。一般に、これは、対象となる従業員グループ（販売、顧客サービス、リーダーシップ、新入社員オリエンテーションなど）のスキルギャップを解決する必要性に起因している。 組織は、学習のための協議会を持つことができるが、参加はその場限りとなる傾向がある。協議会の議題は、ビジネスに直結していないことが多く、よりトピック性の高いものであったり、単に自発的な共有の場を提供するものであったりする	適正な衛生管理の要件は負担が大きいと考えられている。不要と考えられているため、企業は一貫して食品安全活動に対する主体性を示していない。例：心配する必要はない-スタッフは何をしているか分かっている-それは常識だ。変更管理プロセスを監督するために、運営委員会が設立される。この部門横断的なチームには、上級管理職、事業上の利害関係者、人材と学習の主要な代表者、そしてIT部門の上級スポンサーが含まれる。 初期の段階では、ある程度の縄張りの確保が行われる。組織は、マイルストーンに照準を合わせ、人材の育成計画を策定する。計画に対する結果や新たなコントロールの遵守状況は、定期的に上級管理職に報告される。経営陣のサポートは、より良いガバナンスが根付くまでの難易度を大きく左右する。	食品安全に関するコンプライアンスの重要性を理解し、主体性を持って要求事項を満たしている。例：明確に理解された組織構造、食品安全に対する責任の明確化。ビジネスと調達の強力な利害関係者によるガバナンスが確立されている。人材と学習の戦略面・運用面において、一元的な意思決定が行われている。インフラとプロセスが企業全体で標準化されている。また、専門的なセンター・オブ・エクセレンスが存在し、トレンドの最先端を走っていることが多い。正式な会議（通常、四半期ごと）には、人事、IT、ビジネスの利害関係者が参加し、各会議の後に役員レベルの最新情報が発表される。 また、各ビジネスユニット、地域、またはグローバルポートフォリオをサポートするために、アカデミーや大学のリーダーが配置されているのが一般的となっている。	第三者による検査や要求がない場合でも、食品安全を積極的にチェックし、改善している。食品安全を事業リスクと捉え、優れた管理をしなければならないと認識している。例：食品安全の積極的な管理、記録の完成、問題へのタイムリーな対応などの証拠。 ガバナンスプロセスが完全に成熟しており、人材と学習のあらゆる側面において、データに基づいて事実ベースで意思決定が行われている。組織が効率的に運営されているのは、ビジョンがよく理解され、管理体制の維持が難しくないからである。チームは高いコンセンサスを得ており、多くの場合、階層的な構造はなく、改善のためのすべてのアイデアが尊重されます。 毎年、ガバナンスチームは、予算、人員配置、事業計画、事業提携の方法などに変更がある場合は、それを明確にするために詳細な計画を書きます。また、この計画では、人事部の主要業績評価指標（KPI）にも言及し、現在の計画が期待通りに進んでいるか、新年度にどのような施策の調整が必要であるかを明確にします。

サプライチェーン (製造工程から、卸、小売、消費者に至るまでの原材料に関わる人々) PERFORMANCE MEASURES PEOPLE HAZARD AND RISKS	食品サプライチェーン関係者の食品安全の問題に対する意識の欠如。 サプライチェーンはまだ食品安全管理プロセスから外れていると見なされている。規規格の逸脱は、関係者が自分たちの責任ではないと考える可能性があるため、対立を生む原因となる。食品安全基準について明確な合意がないため、原材料のロスが発生する可能性がある。	サプライチェーン担当者は、食品安全の問題に対してまだ主体性を持たず、専門部署の負担になると考えながら、要求事項に従っている。 交渉や理解促進のための取り組みが見られるようになる。 サプライチェーン担当者と顧客との協力関係の構築が始まる。	良好な衛生管理の要件がサプライヤーに求められているが、負担が大きいと見なされている。サプライヤーの食品安全に対する姿勢はまだ一貫しておらず、品質要求と食品安全の区別についてサプライヤーの担当者が深く理解していないため、品質保証担当者に手直しの責任が委ねられている。サプライチェーン担当者は運営委員会に招待されているが、その参加状況は安定しない。	サプライヤーは、食品安全要求事項、その理由と重要性についてより深い知識を示している。プロセスが標準化され、監視されている。指標は改善され、逸脱は少なくなり、問題は迅速に解決される。 サプライチェーンの代表者が運営委員会に参加し、より密接に連携している。	サプライヤーは、チームが食品安全の要件とプロセスを遵守することの重要性を十分に認識している。食品安全の問題、要件、プロセス、評価に責任を持ち、チームは有能で、重要な分析を行い、リスクの低減に寄与している。 サプライチェーンの代表者は、機能横断的な運営委員会に完全に参画している。

外部のステークホルダー (ベンダー、人材派遣などのサービスを提供する規制機関) PERFORMANCE MEASURES PEOPLE HAZARD AND RISKS	外部のステークホルダーは監視や期待を受けずに自律的に働いている。パフォーマンスレビューや契約遵守のための仕組みやプロセスもない。	外部のステークホルダーは、食品安全に関する目標を共有する統合トレーニングに全面的に参加し、規制当局/最小限の基準を遵守することだけを目指している。 その重要性を理解していないため、すべての要求事項に従うべきとは考えていない。食品安全のルールやプロセスなどは、顧客の迷惑になるものと考えている。常に監視されている場合のみ守る。	食品安全教育への取り組みや食品安全目標の共有は、より着実に進んでいる。食品安全の要件とプロセスに対する理解と受容が進んでいるが、すべてのリスクと影響に対する説明責任がまだ不足している。	外部のステークホルダー／スタッフは、食品安全の問題に関してより有能である。彼らは、わずかな逸脱を除き、標準に従う傾向がある。コミュニケーションは絶え間なく行われ、疑問や提案、あるいは誤りを自信を持って指摘できる。 測定基準は真剣に受け止められ、結果を分析し、パフォーマンスを改善するように作られている。 改善計画について相談され、意見が反映される	外部のステークホルダーは、日常的な業績評価、継続的な改善計画、業務目標を達成するための協働を通じて、組織と一体化している。外部のステークホルダーは、日常的で一貫した業績評価、継続的な改善計画、業務目標を達成するための協働を通じて、食品安全目標を共有し、一体化している。
チームワークと連携 (協働作業創出のための特性とアプローチ、結束力のある従業員による効率的・効果的な行動) PEOPLE CONSISTENCY ADAPTABILITY HAZARD AND RISKS	部門やシフトが孤立し、機能横断的な活動が行われていない。自分の役割が組織の目標にどのように影響するかという「全体像」が見えない。問題解決が孤立して行われる。役割と責任が明確に定義されていない。意見やコンセンサスが求められない。一緒に働くことに対する報酬や評価がない。コミュニケーションが不足している。	より機能横断的なチーム連携を図る方向での取り組みがほとんどない。意見交換の機会が最低限しかない。食品安全に関する役割と責任の明確化の必要性は認識されているが、その実行は限定的である。品質と食の安全の違いについて、まだ明確に理解できていない。協働する傾向が強くなった。	特に共通の問題を解決するために、コミュニケーションや協力に前向きな部門/チームもある。役割分担が明確になった。各役割が組織の成果や目標に与える影響について理解が深まった。意見やフィードバックがより自由にできるようになった。評価や報酬はあるが、体系的ではなく、その部門のリーダーに依存している。	多くのチームがより統合された働きをしており通常の業務では機能横断的でない部門との連携も強化されている。 各分野や役割が会社の食品安全に与える影響について、完全に把握することができるようになった。 評価と報酬のシステムは体系的な方法で考案され、指標や現在のデータに基づいている。 問題解決や改善のための日常的な取り組みにおいて、チームが自発的に外部の意見や提案を求め、その悩みを共有している。	各部門・各シフト・各従業員が、互いに、また組織に対して深いレベルのコミットメントと信頼を示す。オープンなコミュニケーションラインが存在する。チームは幅広い能力を発揮し、必要に応じて機能横断的なチームに参加する。チームは適応性を示し、変化する工場の状況やニーズに柔軟に対応する。創造的思考は奨励され報奨される。

結果に関する方針（インセンティブ、表彰、評価） PEOPLE PERFORMANCE MEASURES CONSISTENCY	方針がなく、コンプライアンス違反の管理に一貫性がない。褒賞がない。	彼らはフィードバックをする必要があることを認識しているが、一貫性がなく、また従うべき仕組みも確立されていない。褒賞はあるが、透明性がない。	ある種のシステム／スキームが重要であることを認識しているが、それは「粗末な」システムである。例えば、仲間内だけのものであり、個人・グループ向けではない。ほぼ公平で透明性のあるものと認識されている。	正式な結果に関する方針がある。必要な場合は許容度をゼロにする。 公正で透明性のあるものと認識されている。 個人またはグループに合わせ、食品安全の戦略的目標と結びつけている。	大多数の社員は、正しい考え方で、すでに行動を習慣化している。コンプライアンスに則った行動に対して特別な評価を受ける必要はない。 人々は、ベストを尽くすために他人を鼓舞しようとする。
権限委譲 (組織内で権力や権限を与えたり委譲したりするプロセス) PEOPLE CONSISTENCY	知識がない／行動を起こすことができない。	ある程度の知識があり、行動を起こすことができる（局所的で、組織全体ではない）。 適切な責任を取るための一般的なサポートを受けていない。	優れた内容だが、十分な知識がない／行動を起こすよう促される。	ほぼ完全に把握している／ほとんどの行動が主体的に正しく行われている。	常に正しい知識を持ち、正しい行動をとっている。また、自分の責任範囲を超えた問題を積極的に予測している。
コミュニティー (必要な場合 - つまり、直接の家族、親族、より広い範囲のグループ). PEOPLE VISION AND MISSION	人手不足、採用問題、離職率の高さ、政府からの補助金。 地域との関わりがない。	地域社会の支援が必要であることを認識する。計画を設計するために、問題をどのように評価するかを明らかにする。	社員と社会とのつながりができている。	プログラムを導入。労働力の確保が改善された。	社会的プログラムの構築に注力し、地域社会と十分に関わり、高い忠誠心を持つ。離職率が低い。安定した労働力。
パフォーマンス (意図した目的の実行における仕事、行為、振る舞い、活動、業績の評価) PEOPLE PERFORMANCE MEASURE CONSISTENCY	測定なし。測定基準もなし。	場当たり的な評価指標、食品安全の評価指標は、まだ品質評価指標と分離されていない。フィードバックがない。	何らかの評価指標がある。体系的に行われていない。 個人・グループ のパフォーマンスは明らかに食品安全に関連するが、フィードバックやデータの活用がほとんどない。	完全な評価指標を持ち、継続的な改善を推進するために使用する。 監督者/リーダーからの検証およびサポート。	高いパフォーマンスを発揮するチーム。実証的。評価指標の成功。超えようとする。互いに完全にサポートし合っている。

モチベーション コミットメント& エンゲージメント (従業員の行動を維持し、調整するプロセス) *(マズローとグリーンストリートの説に基づく)* PEOPLE PERFORMANCE MEASURE CONSISTENCY	従業員のほとんどが意欲を失っている。主にお金のために働いており、仕事に対して特に満足感や興奮を感じていない。従業員を管理するための独裁的なアプローチ、または単に従業員の意見を求めない。	ほとんどが仕事に熱心でない、残業に興味がある、病欠が多い、労働条件が良くない、上司やチームに対して特に関心がない、仕事があまり好きではないが何とかこなしている。 他の会社での仕事を探している。業務内容や手順の開発・適用は、規制当局やその他の第三者によって推進されている。スタッフは給料分の仕事をこなすだけでいい。スタッフは自分が適切と思うことをする。	ほとんど仕事に集中しているが、そうでないときもある。 この会社で働くことを比較的誇りに思っているが、他の人にはそのように言っていない。誘惑があれば辞めるかもしれない。特にキャリアアップの見込みはない。食品安全がもたらすリスクの重要性、食品衛生に関する規制や要件の有効性に疑問を抱いている。例「いつもこうしてきた」	仕事に集中、仕事で重要な役割を担っていると感じている、忙しくストレスを感じることがある、達成感がある、もっと良い仕事が見つかったら辞める。 従業員の参画は、規制を遵守する手助けとなる。一部のスタッフが関与して食品安全の実践方法を開発し、完成後に従業員がコメントする機会を提供。例：危害分析重要管理計画／より安全な食品、より良いビジネスのためのレビュー	人々はベストを尽くすために互いに刺激し合い、他者のためにできることを熱心に探している。この会社で働くことが好きで、明確なキャリア開発の見通しがある。優秀な人材は努力を惜しまない。食品安全を向上させるために、従業員の意見を積極的に求める。 例：食品安全の継続的改善に対する強い関心、コンプライアンスと社内基準の一貫した達成に対するインセンティブ/報酬、改善提案の奨励。
責任と説明責任 (個人の行動や組織の行動を委ね、受容すること) PEOPLE PERFORMANCE MEASURES VISION AND MISSION	明確な責任と説明責任が確立されていない。被害者と加害者の関係ができている。	彼らは自分の責任、義務、そして期待されていることについて知らされているが、依然として小うるさい人々のより誇張された要求と見なして抵抗する傾向がある! 通常、自己防衛と他者への責任転嫁を行おうとする。	個人またはグループは、何をすべきかを知っているが、常にすべきことを行っているわけではない。 一般に、リーダーや基準を監視する担当者の前では、やるべきことに従う傾向がある。	個人またはグループが、自分たちが何をすべきか、なぜそうしなければならないかを十分に認識している。直接の指導者がいない場合でも、彼らの行動はより一貫している。彼らはお互いを強化し合いながら、実行する。彼らはより慎重であり、同僚が規則および条件に違反することを認めない傾向がある。	完全な責任と説明責任。明確なポジションと役割分担。より上位の人、チーム、仲間に支えられている。
地域性と 文化的適応 (文化、言語、性別、年齢、教育レベル、勤続年数) PEOPLE CONSISTENCY	違いを無視する；一方を押し付ける；遵守の度合いを変える。	文化の違いを認めつつ、多数派の要求に応える。場当たり的な活動。 監査が不十分であった場合の問題への対応。	文化の違いを診断し、その違いを考慮したプランを作成し、実行する。	計画の成功を評価し、継続的に測定し、より深い信念に至る。	違いを楽しみながら、積極的にコミュニティ活動を展開する 。 文化的な違いをうまく吸収することができる。

評価指標 (計画またはプロセスの効率、実績、進捗または品質の測定または評価のための基準) PEOPLE PERFORMANCE MEASURES CONSISTENCY	食品安全文化診断がない。	食品安全文化の診断では、1/3程度の進化を示す。	食品安全文化診断では、1/2レベル程度の進化を示す。	食品安全文化診断では、2/3程度の成熟度を示す。	食品安全文化診断の成熟度は最大に近づいている
	各要素に対する評価指標がない。 回転率、GMP遵守、学習計画、監査結果、内部監査、顧客からの苦情、行動検証、先行指標、相互観察、作業前の点検、停止時間、食品安全規制遵守、バランススコアカード、エンゲージメント調査、年次業績評価。	指標の整備が遅れており、体系的に実施・処理されていない。	いくつかの先行指標を追加したが、体系的に実施・処理されていない。	先行指標を組織的に実施し、また扱っているが、全組織に適用しているわけではない。	すべての指標を適切に把握し、処理 している。 行動や態度は、組織全体で調整され、定着していることが確認されている。 データは意思決定に不可欠である。
資源、資金、投資 (行動達成のための十分な人、時間、設備、体制) (basedon greenback) PEOPLE VISION AND MISSION	食品安全を迷惑と考える。食品安全の要求は、利己的な理由で拒否される。	食品安全の優先順位は、他の業務と比較して低いと考えている。 例えば、「私は事業を運営しており、確定申告を済ませなければならない」等々。	食品安全の利点や重要性を認識していないため、食品安全の優先順位が低い。例：食品安全に関する議論に抵抗があり、「うちは一度も食中毒を起こしたことがない」と言う企業。見当違いの自己満足の証拠。仕事をこなすことに集中する。	食品衛生を企業にとって重要なものの1つとして捉えている。 食品衛生が重要であることを受け入れている。例えば、事業所内でコンプライアンスを明確に認識している。自治体検査官からの指摘を受け入れる。	食品安全は最優先事項であり、ビジネスの重要な成功要因であり、優れていると評価されなければならないと考えている。例えば、食品安全/衛生について頻繁に言及し、対処よりも予防に熱心。つまり、問題に対応するよりも、サンプリングや テストで安全性を確認する。
行動科学 (人間の行動を科学的に研究した結果の応用)	行動学的な知識の必要性を感じない。技術的な知識があっても、食品安全の問題にはあまり関係がない。	技術的な知識だけでは不十分と気づく人はほとんどいない。行動学的側面の助けが必要であることを感じる。技術的な側面を補い、その効果を発揮させるためには、より多くの行動科学の知識が必要であることを認識するようになる。この種の知識は、より関心の高い人々、人事担当者、あるいはコンサルタントの支援によって蓄積される。	行動科学の概念がトレーニングに導入されつつある。人事管理ツールや 人材システムにもコンセプトを取り入れ、適用を開始する。行動科学的な成果を得るために、日常のやりとりや会議などで、より頻繁に言及されるようになる。	行動科学は、技術的な知識と同じくらい重要であると言われている。取締役、役員、管理職、リーダーは、行動科学の概念やツールを理解し、日々の業務に応用できるよう訓練されています。	会社は、行動学の知識を常に更新するために、専門の人材や 高い関心を持つ人たちを確保するか、その方法を確立している。そして、その知識を人事部の業務、トレーニング、システムの中で活用し、明確化している。

能力 (作業内容、作業指示、知識、技能、行動) PEOPLE PERFORMANCE MEASURES CONSISTENCY HAZARD AND RISKS	必要なスキルの定義、業務内容あるいは作業指示書がない。		能力（コンピテンシー）は、すべての機能、ポジションについて記述されて、コミュニケーションも完了している。よって全員が、コンピテンシーの意味、業績評価、能力開発、昇進計画における重要性を知っている。	コンピテンシーの概念やツールはすでに適用されており、社員は自分の職務や職位のコンピテンシー・プロファイルについて知らされている。従業員はコンピテンシーの意味を理解し、評価、監視、フィードバックの方法についてトレーニングを受けている。	コンピテンシーの管理システムの開発が完了し、すべての人材育成の業務とツールに組み込まれている。コンピテンシーシステムは、トレーニング、管理方法、業績評価、キャリアアップ、報酬制度において、食品安全と連動している。従業員には、能力開発と昇進の機会が提供されている。
経営陣の支援と監視・説明責任 (資源配分、食品安全に対する個人的支援、業務における食品安全の優先、食品安全の認識、食品安全に関する意思決定における倫理と誠実さ) PEOPLE MISSION AND VISION CONSISTENCY	経営陣は、強制執行のリスクがある場合を除き、コンプライアンス違反を容認している。 例：スタッフが正しく作業できるような適切な機器・設備（手洗い設備など）を提供しようとしない。	食品衛生に関わるリーダーシップに一貫性がなく、規制当局の指示に従っている。 例：事業者の自主性・推進力の欠如。職場に食品衛生に関する経営者の存在感や指示がほとんどない。ただし、査察の後は除く。	リーダーが食品安全行動の模範を示せず、スタッフに対して皮肉な態度を示している。食品安全の実践が不十分であることが指摘されず、衛生行動に関するフィードバックも提供されない。 例：管理職が防護服の規則を守らない。	リーダーは、従業員に規則上求められる食品衛生の行動を模範的に示し、奨励する。 リーダーは、法令を遵守していない食品衛生の不適切な行為に注意を促す。 例：衛生管理のルールを遵守している。コンプライアンスに積極的な関心を示し、違反に対処する。	食品安全手順の適用をスタッフに頻繁に促し、なぜそれが必要なのかを説明し、優れた行動を賞賛する。 例：食品衛生に強い関心を持っている。良い事例を紹介し、リーダーシップを発揮する。達成の認識、例えば基準遵守の得点。

コミュニケーション (食品安全に携わり、問題を報告するための信頼関係、食品安全の懸念に関する報告手順、 言葉と言葉以外によるコミュニケーションの方法) *(based on Green street and skillssoft)* PEOPLE CONSISTENCY HAZARD AND RISKS					
人材の役割 (戦略、学習と人材の管理、職務に応じたトレーニング、成果・行動ベースのトレーニング検証プログラム、明確化されたパフォーマンス基準) (basedon skillsoft) PEOPLE VISIONAND MISSION ADAPTABILITY	信頼されていないか、懸念を報告することを積極的に妨げられている。例：スタッフの食品安全に対する意識の低さ／報告に対する恐怖心（「自分の仕事の範囲を超えている」）。 パフォーマンスの確保よりも経費削減を重視している。コスト削減の取り組みにおいて、真っ先に苦境に立たされるのは人材であることが多い。人材が給与や売上に占める割合が決まっていない。 人材獲得とパフォーマンス管理は、近代化への投資意欲がないため、通常、自動化されていない。学習と人材に関する予算が、業界のベンチマークを大幅に下回っている。	従業員が食品の安全性に問題があることを報告するよう奨励されていない。食品安全に関するコミュニケーションはほとんど行われていない。例：スタッフが仕事に取り掛かり、問題を解決するために残される。資金調達のプロセスが統一されておらず、状況が厳しくなると、学習への投資が真っ先に犠牲になることが多い。部門レベルでかなりの「隠れたトレーニング」投資が行われているため、すべてのトレーニング費用が企業の人事部門に見えるわけではない。特定のコスト・カテゴリーにおける重複投資を解決するために、調達が関与することもある。このような重要な投資統合プロジェクト以外では、資金調達の決定は一般的に分離され、関連性がないことが多い。予算計画では、業界のベンチマークが考慮されることもある。	食品安全に関するコミュニケーションは、要求事項を蔑ろにしている。報告された懸念は放置されたまま 例:「検査官がそう言ったのだから、××した方が良いだろう/××しなければならない。」問題が報告されても対処されない、対処が適時に行われない、スタッフが何度も問題を提起しないと回答が得られない。 より大きな合理化の取り組みは、通常、調達と財務の専門家によって調整される。結束が本当に強まるのは、最初の重要な集中的資金調達とプラットフォームが、委員会の合意によって決定されるとき。機能横断的な運営委員会が形成される一方、この新しい組織は設立の初期段階にあるため、ビジネスとの整合性や重複の排除のためのいくつかの機会が見落とされる可能性がある。予算目標は、業界のベンチマークを考慮に入れ始める。	コミュニケーションは、規制に沿った食品衛生の推進に重点を置いている。スタッフは、コンプライアンスの徹底のため、食品安全に関する悪い事例を報告するよう奨励されている。例えば、従業員は、事業所内の食品安全の実践に影響を与えることができると考えている。人材は組織の機動性に直接影響する投資であると考え、優秀な人材を確保し、引きつけるために、確実に資金を確保し、積極的に投資している。合理化の大部分は達成されたので、これからは企業業績を向上させるための新たな機会に投資することに焦点を当てる。予算目標は、業界のベンチマークである最高水準の企業と同等レベルである。	従業員は問題を自由に報告でき、経営陣が前向きに対応してくれると信じている。例えば、あらゆる苦情ととられた対応を表示するスタッフ「告知板」のような、食品安全の問題についての目に見えるコミュニケーション。経営陣が改善提案を受け入れている。問題解決へのスタッフの関与、合意された措置の実施へのサポート。人材育成は企業ブランドの不可欠な要素であるため、一人当たりの資金が最も高い。新しいシステムのための設備投資やスタッフの大幅な増員は、ビジネスへの見返として評価される。このレベルの組織は、しばしば羨望の的となり、その手法は、企業内またはコンサルティングベースで他者と共有されることがある。予算は、組織の主要工程指標と投資収益率目標に基づいているため、通常、業界のベンチマークを大幅に上回る。

	人事チームの努力を方向付ける、包括的な学習・人材戦略がほとんどない。人事チームは、独立したプロセス（人材獲得、トレーニング、後継者育成、コンプライアンスなど）に関して、ビジネス関係者に概ね事後的に対応している。人事部の役割と構造の範囲が、ビジネスと従業員を理解することを妨げている。いくつかの人事システムが手作業で行われている可能性がある。人事チームは、従業員が自己啓発とキャリアアップに消極的であると認識している。トレーニングの必要性の多くは強制的であり、学習と開発は通常、指示によって行われる。学習と才能の価値は、従業員の視点ではなく、主に組織の視点で考えられる。	重要な人材と学習の機能（人材獲得、開発、パフォーマンス管理）に関する戦略は、プロジェクト管理およびプロセス主導型であるが、それらは統合されてはいない。また、人材と学習の成熟度合いも異なる場合がある。人事と学習開発部門は、ビジネスとの整合性を確保するためにより積極的に関与し始めるが、その努力は一貫しておらず、変化はゆっくりと起こる傾向がある。 育成とキャリアに対する従業員の主体的行動が益々重視されるようになってきている。人事部門は、学習開発部門の有無にかかわらず、社員が自分自身の能力開発に取り組んでいることを認識している。優秀なマネージャーはチーム内の学習の支持者であり、キャリアカウンセリングでより積極的な役割を果たす。	組織は、より高い適応性の必要性を認識し、主要な学習と人材プロセスの実践が統合され始めている。 人材戦略とビジネス戦略の整合性を高めるために、パフォーマンスコンサルティングが適用される。個人・チームの目標と成長を導く方法として、組織目標の連鎖が普及し始める。従業員は、自分の成長とキャリアの舵取りをする責任がより明確になり、人事部門はそのための環境を設計し始める。社内での人材育成は十分に認識されており、ほとんどの職務に明確な育成計画が存在する。報酬制度は、才能や学習と連動するようになる。	すべての側面（人材の誘致、育成、昇進、移動、関与、報酬）が、企業のアウトプットを高めるために互いに関連づけられている。社内の人材発掘がより巧みになる。 ビジネス戦略が人材戦略に日常的に変換されるため、人材開発チームは企業と歩調を合わせられる。従業員は、強い責任を示して組織が提供するものを利用し、人事部門は彼らの道を切り開くことに集中する。優秀な人材は積極的に育成される。洗練されたシステムと社会的報酬により、従業員の知識とスキルが称えられる（バッジ授与、小資格の認定など）。	高度に洗練され統合された短期および長期の人材戦略が存在する。戦略目標は通常、組織横断的なものであるため、人事部門のリーダーは機能横断的に協力し、共通の目標と行動を生み出すことが必要となる。このような行動を積み重ねることで、成果が生まれる。戦略は継続的に見直され、それによって事業は計画通りに進み、リスクが回避される。 必要な場合は、データに基づいて戦略を迅速に変更し、常に最先端を走っている。 従業員は、強力な人的ブランドと、人材が生き、多様性に富む文化という評判に惹かれ、この組織に集まってくる。 従業員にはリアルタイムで業績がフィードバックされるため、すぐに適応策を講じることができる。社員同士が励まし合いながら積極的に学ぶ。管理職は人材開発者である。

付録 6: 危害とリスクのカリキュラム

- ハザードの紹介
    - ・微生物学的
    - ・化学的
    - ・物理的
- 食品安全プログラムにおける失敗例を含むケーススタディ
- 企業全体およびサプライチェーン全体における食品安全リスクの最小化に関する指導
- リスクベースの予防的管理策の例、HACCPの包括的原則、検査・試験のみに依存することの危険性
- 食品安全の役割と責任が各業務にどのように適合するかについての情報
- 規制や顧客の期待、GFSIの役割に関する情報
- 消費者の視点と食品安全リスクに対する認識を提供する資料
- 食品安全マネジメントの継続と改善の重要性に関する説明
- 食品安全をサポートする役割に関する情報

付録 7: ビジョンとミッション – 見るべきポイント

企業における食品安全の価値と、それに関連するメッセージの信頼性を判断するには、いくつかの方法があります。：

- **企業の意思決定において、食品安全はどのような位置づけにあるのか？**
    - **食品安全に関する決定は、リスクベースか、利益ベースか、評判ベースか、消費者中心か、それとも標準的な業務手順と見なすのがより適切か？**
- **人々はどのようにして食品安全の主体性（オーナーシップ）を示しているのだろうか。**
    - **オーナーシップは仕事のやり方に表れているか？**
- **食品安全のメッセージは受け入れられ支持されているか?**
- **「無意識の有能さ」、すなわち食品安全の実践がごく自然に行われ、能動的な思考をあまり必要としないことの証拠があるか？**
- **食品安全に関する取り組みに成功または失敗の兆候があるか？**
- **食品安全における優れた行動は強化され、認識されているか？**
- **逆に、悪い行動には結果責任や説明責任が伴うか?**
- **食品安全は、その「状態」を把握するために頻繁に評価されているか?**
- **メッセージは新鮮さを保つために頻繁に変更されているか?**

付録 8: 一貫性 – 見るべきポイント

見るべきポイント	焦点	評価／測定方法	ガイドとなる質問
明確な優先順位と方向性 - 食品安全/ リスクベース	• 戦略に沿った食品リスク/ハザードの体系的な優先順位付け • ビジネス、問題、課題、機会、食品リスクの理解	• 採用した手法（例：SWOT） • システミックリスクを特定し、予測するためのホライズンスキャンニング	• （現れつつある）食品リスクをどのように評価 していますか？ • 食品リスクに基づく食品安全戦略の優先順位付けはどのように行われていますか？
投資の整合性 – 人、プロセス、技術、モノ（工場、施設）	• 資本支出/投資時のすべての機能における食品安全への配慮 例：設計、変更、購買、調達、研究開発（全部門にまたがる） • 食品安全の意思決定における適切な優先順位付け • 食品安全のための環境作り • コンプライアンス	• 記録やインタビューの確認を通じて	• 異なる機能（投資／設計／変更／調達／研究開発）において、食品安全への配慮はどのように行われていますか？ • 食品安全の優先順位はどのように設定されていますか？それらは食品安全方針の目標と整合していますか？
体型的な強化策 - 食品安全文化の実現に不可欠な仕組み	• 説明責任と評価指標：KPIを含む • 報酬 • 適切な行動に対する評価 • 失敗に対する結果 • 言葉と一致する行動	• 観察、インタビュー、記録を通じて	• どのようにして社員に食品安全業務に対する責任を負わせていますか？ • 優れた食品安全上の行動をどのように評価し、報酬を与えていますか？ • 食品安全の失敗とその結果にどのように対処しますか？