

# 食品安全文化 導入支援ハンドブック

Edition 1.0

一般財団法人 食品安全マネジメント協会

2026年2月25日

## 目次

---

背景と目的 .....	3
1. 要求事項 .....	4
2. 導入ステップ .....	7
3. 評価指標 .....	10
4. 事例紹介 .....	12
5. Q&A .....	23
6. 参考情報・リンク集 .....	33

# 背景と目的

---

近年、異物混入や意図的な破壊行為、食品偽装など、衛生管理の不備に起因する食中毒に加えて、食品安全に関わる事案は依然として発生しており、消費者の安全と信頼を直接脅かしている。その影響は企業の事業継続やブランド価値にも及んでいる。こうしたリスクに対応するには、食品安全マネジメントシステムの運用に加え、組織の価値観や信念、日々の行動に根ざした組織風土—「食品安全文化」—の確立が不可欠である。食品安全マネジメントシステムが整備されていても、現場での実践が伴わなければインシデントは起こり得る。すなわち、仕組みの強さは、それを支える文化の強さが重要である。

GFSI（Global Food Safety Initiative）では、食品安全文化を次のように定義する。

組織全体にわたり、食品安全に対する価値観、信念、規範を共有し、考え方と行動に影響を与えること

食品安全文化の浸透により、従業員は日々の行動の中で異常や脅威を自発的に見つけ、共有し、不正を防ぎ、食の安全に向けた判断を当たり前のこととして行える。こうした文化は、消費者や市場、取引先からの信頼を生み、食の安全・安心の実現につながる。

本ハンドブックは、JFS-C 規格と関連ガイドラインに沿い、経営層から現場の従業員に至るまで、食品安全文化を体系的に導入・維持・改善するための支援ツールであり、『食の安全を最優先にする価値観』を醸成することを目指して構築した。

# 1. 要求事項

## JFS-C version 3.2 | FSM 2 トップマネジメントのコミットメントと食品安全文化

### 要求事項

トップマネジメントは、食品安全文化を醸成し、食品安全マネジメントシステムの構築及び継続的改善を実施するための方針を定め、人員を雇用し、十分なリソースを提供するというコミットメントの証拠を示さなければならない。

組織は、食品安全文化について、自発的な行動を促進するための改善範囲を特定するために評価計画を確立、実施、維持しなければならない。この評価計画には少なくとも、従業員とのコミュニケーション、従業員からの改善提案への対応、食品安全を向上させるためのトレーニング、食品安全活動のパフォーマンス評価を含めなければならない。

また、トップマネジメントは、全従業員が安全な食品の製造と取り扱いへの明確なコミットメントを示せるよう、取り組む必要がある。

### 考え方、具体的事例

1. トップマネジメントは、食品安全文化の醸成、並びに食品安全マネジメントシステムの構築及び継続的改善に責任を持ち、以下の事項の実施を通して、方針の作成、人員の雇用、十分なリソースの提供にコミットメントしていることを明らかにする。

- 1) 食品安全方針を作成する。
- 2) 法令・基準や社会規範、組織で決めたルールに適合することの重要性を適時に従業員に伝える。
- 3) 食品安全マネジメントシステムを適時に見直す。
- 4) 人的資源も含め、必要な資源を適時に提供する。
- 5) 食品防御と食品偽装のリスクに影響を与える可能性のある要因を、従業員が認識していることを確実にする。

その為に、組織が常に以下の情報を得ることができるシステムを構築し、維持する。

- ・関連するすべての法律
- ・科学的及び技術的発展
- ・業界の実施規範
- ・その他、食品の安全性及び製品の品質問題についての情報など

6) 食品安全の有効性に貢献できるよう、従業員に従事させ、指揮し、支援する。

7) 食品安全を支持する事業目標を設定する。

8) 食品安全に係るすべての従業員に対して、発見した食品安全に係る可能性のある改善項目を組織に提供する機会と手段を用意する。(FSM 27 の従業員からの食品安全の改善に関する提案に対応する。)

9) その他食品安全マネジメントシステムの構築、実施及び維持に必要な事項

2. 食品安全マネジメントシステムによる改善を進めるために、トップマネジメントがコミットメントに含める食品安全文化について、組織は、自発的な行動を促進するための改善範囲を特定するために評価計画を確立、実施、維持しなければならない。その要素について、参考例を以下に示す。(5つのディメンション)

### 1) ビジョンとミッションを明確にする

- 食品安全をビジネスの戦略に組み込んでいるか (資源の提供などの支援を含む)
- 従業員に対し方向性・目的目標を示し、何を期待しているかを明示しているか
- リーダーシップをもって、従業員に対するメッセージを出しているか

### 2) 人々に対する働きかけを行う

- 必要なステークホルダーを明確にしているか、またガバナンス体制を明確にしているか
- 現場の従業員とコミュニケーションはとれているか (会議の開催など)
- 学習・トレーニングのための組織づくりはされているか
- 従業員が行動したことに対する評価体制 (インセンティブ、報酬、表彰等) をとっているか

### 3) 整合性 (一貫性) をもつ

- トップマネジメントは最終責任者として真摯に対応しているか
- 従業員のパフォーマンスを適正に評価しているか
- すべてのプロセスに対し、文書として残すようにしているか

### 4) 適応力を持つ

- 従業員それぞれが持つ個人的な文化の違いを理解しつつ、食品安全への期待を示しているか
- 従業員の申し出に迅速にフィードバックをおこなっているか
- 危機管理や問題解決のために、ビジネスモデルを適切に変えているか

### 5) 危害要因とリスクを認知する

- 基礎的な危害情報を提供するなど、リスク防止の教育をおこなっているか
- ニアミスを防ぐ活動に、従業員を関与させているか
- 危害が起こった際にはそれを検証し、リスクを周知しているか

※また、農林水産省ウェブサイト掲載のフード・コミュニケーション・プロジェクト（FCP）も参考となる。  
参照先：農林水産省ウェブサイト（<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/fcp/index.html>）

3. 食品安全マネジメントシステムがうまく機能するための基本は、安全で適切な食品の提供に関わる全ての従業員の行動の重要性を認識した積極的な食品安全文化の確立と維持である。

よって、トップマネジメントは、全従業員が安全な食品の製造と取り扱いへの明確なコミットメントを示せるよう、取り組む必要がある。

### 【参考事例】

- ・ 異物混入防止のため、洗浄／清掃後、及び製造開始前において、製造工程の目視確認を徹底する等の個人宣言
- ・ 入職時や朝礼等における食品安全教育後の受講記録における署名
- ・ 食品安全活動のパフォーマンス評価の際にコミットメントを確立する取り組み

## 2. 導入ステップ

食品安全文化の導入・醸成は、様々な方法で実現することができる。

以下では例として、食品安全文化の醸成を目的に PDCA サイクルに則って行う方法を紹介する。

### 2.1 Plan（計画）

目的：食品安全方針を組織で共有し、実行可能な食品安全文化の醸成計画を策定する。

#### 各役割の重要事項

役割	重要なポイント
トップマネジメント	自ら方針の責任者として、意義と優先順位を明確に示す。
リーダー	計画の実行責任者として、現場で実行できる形に落とし込む。
作業従事者	自分の業務範囲での役割を理解し、計画づくりに関わる。

#### 具体的実施内容

実施内容	目的・ポイント
食品安全方針策定	「食」の安全を守る社会的責任を自覚し、明確な方針を示す。
評価指標設定	組織の現状を客観的に把握できる評価指標を設ける。
計画	食品安全に関する意識を全社で共有し、定着させる計画を作る。
教育体制の整備	知識だけでなく、意識や姿勢の育成に重点を置いた教育計画を作る。
リソース確保	必要な人材・設備・予算・情報を準備する。
従業員の関与促進	従業員が主体的に関われる体制を作る。

## 2.2 Do（実行）

目的：計画の意図と期待する効果を理解し、全員が主体性をもって取り組む。

### 各役割の重要事項

役割	重要なポイント
トップマネジメント	行動の模範となり、継続的なコミットメントを示す。
リーダー	現場の実行を支援し、障害を取り除く。
作業従事者	計画を理解し、自発的に行動する。

### 重視すべきこと

実施内容	目的・ポイント
情報伝達	目的が正確に伝わり、現場での行動につながるよう明確に伝える。
意見収集	立場に関係なく公平に意見を受け止め、責任ある対応につなげる。
教育実施	知識の習得に加え、消費者の痛みや喜びへの共感を育む内容とする。
行動実践	目的を理解したうえで、自らの意思で価値ある取り組みとして行動する。

## 2.3 Check（評価）

目的：取り組みの効果を検証し、方針達成への寄与と改善点を明確にする。

### 各役割の重要事項

役割	重要なポイント
トップマネジメント	評価結果を自らの責任として受け止め、方針や資源配分を見直す。
リーダー	自らも含めた現場の状況と支援の効果を分析し、改善の方向を示す。
作業従事者	自らの行動を振り返り、改善に参加する。

### 重視すべきこと

目的・ポイント
1) リーダーシップと管理体制の有効性を評価に含める。
2) 現場の主体的取り組みを促す各部署の責任者の関与度を評価する。
3) 前年比に固執せず、方針の実現への貢献を重視する。
4) 評価は客観性・透明性を確保し、恣意性を排除する。
5) 分析結果は組織学習・継続改善に活用する。
6) 得られた知見や課題は関係者に共有し、改善に反映させる。

## 2.4 Act (改善)

目的：評価に基づき実効性のある改善を実施する。

役割	重要なポイント
トップマネジメント	前年比に固執せず、中長期的な視点で改善の実行と継続を支援する。
リーダー	現場で機能する改善計画を設計・実行する。
作業従事者	改善を自分ごととして実行し、習慣化する。

### 重視すべきこと

目的・ポイント
1) 過去実績の上回りを目的化せず、方針の実現を優先する。
2) 計画・評価結果に基づき、現場に合った効果的な改善策を講じる。
3) 改善は個人に依存せず、組織として実施する。
4) 改善を継続的に行い、全社的な食品安全意識の定着につなげる。

### 3. 評価指標

食品安全文化は、取り組みを記録し、組織内で共有することで、進捗や改善の成果を把握できる。評価においては単なる数値の追跡ではなく、社員一人ひとりが食品安全の重要性と求められる行動を理解し、日常行動に反映していることが重要である。これにより文化の定着をより確実なものにできる。

以下に、食品安全文化の評価方法を例示する。

#### 例①：5つのディメンジョンに基づく評価

質問に対して評価で回答する方法（5段階評価など）

ディメンジョン	項目	質問例（5段階評価など）
1) ビジョン・ミッション	経営に組み込まれているか	トップが食品安全の重要性を話しているか。
	目的・目標を示しているか	従業員が食品安全の役割を理解しているか。
	トップの発信	トップが日常的にメッセージを出しているか。
2) 人への働きかけ	責任体制の明確化	担当者や委員会の役割が明確か。
	コミュニケーション	従業員が意見を言いやすい環境があるか。
	教育・訓練	従業員が食品安全を学ぶ場があるか。
	評価・インセンティブ	行動や改善が認められているか。
3) 一貫性	トップ責任	問題時に経営層が対応するか。
	従業員評価	日常の食品安全行動が評価されるか。
	文書化	手順や対応が文書化・記録されているか。
4) 適応力	文化の違いに対応	多様な従業員に合わせた説明があるか。
	フィードバック	意見に迅速に返答・対応するか。
	問題解決	問題発生時に対応方法を変えるか。
5) 危害・リスク認知	危害要因情報の教育	従業員が危害要因や防止方法を理解しているか。
	ニアミス防止	ヒヤリハットを報告して改善しているか。
	発生時の対応	原因調査と再発防止が共有されるか。

### 例②：食品安全文化の重要点を定めて評価する方法

#### 重視すべき点

1. **組織文化の状態**  
組織全体の雰囲気や価値観を把握し、食品安全文化を支える基盤を確認する。
2. **食品安全文化の重要要素**  
食品安全を継続的に確保するために必要な要素を評価し、日常業務での実践につなげる。
3. **「目指す姿」の現状把握**  
自社で掲げる「食品安全文化の理想像」と現状を比較し、社員の意識や行動を調査する。

#### 具体的な評価の運用例

##### 社員意識調査

- ・ 「社員と会社の目指す方向が同じで、一緒に成長している状態」を理想像として定める。
- ・ 年に1回、全社員を対象にアンケートを実施する。
- ・ 結果は数値化されて部署ごとに共有される。各職場ではその結果をもとに「どうすればもっと働きやすくなるか」「やりがいを感じられるか」を話し合い、改善に活かす。

##### 食品安全・品質に関する学習と理解度チェック

- ・ eラーニングを受講し、理解度テストを実施。合格するまで挑戦できる仕組みを用意する。
- ・ 合格すれば「正しく理解している」とみなされる。
- ・ 結果は全工場でまとめられ、教育内容の見直しや、現場での実践レベルの向上につなげる。

##### 食品安全文化に関する意識調査

- ・ 年に1回、研修のタイミングに合わせて「会社が目指す食品安全文化」と「現状」の差を調べるアンケートを行う。
- ・ 結果は「今どんな点が足りていないか」「どんな取り組みを強化すべきか」を考える材料として活用される。

# 4. 事例紹介

企業の規模や業種、取り扱う製品特性などにより食品安全文化の構築の為に取り組むべき内容は多岐にわたる。以下は取り組み例として、各社での検討の際、参考となることを目的とする。

### ① 基盤づくり（風土・ビジョン・方針）

事例 1：「さん」づけ呼称の導入

事例 2：食品安全文化のめざす姿の提示

事例 3：リーダー行動を通じた食品安全意識の定着

### ② 教育・浸透

事例 4：食品安全文化の要素を取り入れた教育

事例 5：従業員の当事者意識を育む教育

事例 6：従業員主体で作る指針

事例 7：指針の周知・勉強会・署名で理解と責任を明確化

事例 8：体験型イベントで食品安全意識を日常業務に定着

### ③ 現場実践と関与

事例 9：意見収集・表彰・フィードバックで積極的関与を促す

事例 10：現場体験・巡回・会議で課題を共有

事例 11：記録管理と通報制度で透明性と信頼を確保

事例 12：従業員主体の改善行動と表彰による意識定着

事例 13：毎日の試食会

事例 14：目安箱の設置

事例 15：一般従業員を含めた食品安全会議

### ④ 評価と改善の仕組み

事例 16：食品安全目標・評価・監査で行動定着

事例 17：食品安全文化醸成の取り組み評価

### ⑤ 落とし穴と注意点

事例 18：トップの言動と方針の一貫性が食品安全文化を左右する

事例 19：KPI・件数重視の落とし穴

事例 20：達成困難な目標が隠蔽を生む

事例 21：共通ルールの誤解で管理レベル低下

### ① 基盤づくり（風土・ビジョン・方針）

#### 事例 1：「さん」づけ呼称の導入

会社として役職名ではなく「さん」づけで呼ぶことを推奨し、社内全体で導入した。

解説：

- 上下関係を強く意識せずにフラットで円滑なコミュニケーションが可能となり、心理的安全性が向上することを狙った。
- 過去には組織単位での「さん」づけ活動は定着しづらかったが、会社全体で取り組むことで定着しやすくなった。結果として、上司や職位の高い人にも話しかけやすい雰囲気生まれ、食品安全上の問題や疑問も相談しやすくなった。

ポイント：

- 上下関係を意識せず、フラットなコミュニケーションを促進する。
- 会社全体での実施が定着の鍵である。
- 心理的安全性を高め、食品安全に関する相談や情報共有がしやすくなる。

#### 事例 2：食品安全文化のめざす姿の提示

自社グループが目指す食品安全文化の姿を 1 枚の図で示し、その考え方を組織内に浸透させる取り組みを実施した。

解説：

- 目指す姿は自社理念を基盤とし、GFSI 見解書を参考にしながら、自社グループの現状に合わせて策定した。
- 全員が身につけるべきマインドや要素を明示し、それらを意識しながら日々の食品安全活動を実践することで、食品安全文化の醸成を図った。
- 図を用いることで視覚的に理解しやすく、浸透を促進する効果がある。

ポイント：

- 自社理念・現状を踏まえて目指す姿を明確化する。
- 全員が身につけるべきマインドや要素を示す。
- 日々の活動で意識しながら実践することで文化醸成を図る。
- 図を用いて視覚的に理解・浸透を促す。

### 事例 3：リーダー行動を通じた食品安全意識の定着

ある部署では、リーダー的存在の指示や態度が強く、従業員は主体的な取り組みよりもリーダーの顔色を伺う傾向があった。そのため、自発的な食品安全の意識を抱きにくく、食品安全の考え方は現場に十分浸透していなかった。そこで、リーダー自身が従業員の反応や意見を意識しながら、食品安全意識の高い行動を示すよう指導した。リーダーの模範的な行動を通じて従業員も学び、全体として食品安全意識を持ちやすい環境づくりに取り組んだ。

解説：

- 強いリーダーがいると、従業員は自分で判断せず依存しがちである。
- リーダーが従業員の意見を踏まえつつ安全意識の高い行動を示すことで、従業員も安全を意識した行動を取りやすくなる。
- リーダーと従業員の双方向的な関係が確立することで、部署全体の食品安全文化醸成につながる。

ポイント：

- リーダー自身が従業員の動向や意見を鑑み、安全意識ある行動を示す。
- 従業員がリーダーに頼らず、自分で安全判断できるよう支援する。
- 部署全体で食品安全意識を持ちやすい環境を整備する。

## ② 教育・浸透

### 事例 4：食品安全文化の要素を取り入れた教育

規格要求事項や食品安全の基本行動について、「なぜそうするのか」という考え方を理解することを目的とした教育を実施した。教材はストーリー形式とし、登場人物が受講者の疑問や感情を代弁するスタイルで提供した。

解説：

- 受講者が共感し、学べる形にすることで、単なる知識の習得ではなく、本質的な理解を促進した。
- 教育は年 4 回の e-ラーニング講座としても提供し、毎年テーマを変えて継続している。
- 現場の従業員にとっても理解しやすく、食品安全の考え方を自分事として受け止め、日常業務で判断や行動に活かすことが可能である。

ポイント：

- 「なぜそうするのか」を理解することを重視。
- ストーリー形式で受講者が共感しながら学べる。
- 継続的・段階的な教育で本質的な理解を促す。
- 知識だけでなく、判断・行動につながる学びを提供

### 事例 5：従業員の当事者意識を育む教育

世間で広く知られている食品安全上の問題（事例）を基に、少人数のグループワークで次の3問を投げかける教育を実施した。

- ①このニュースを見てどう感じるか。
- ②自社製品でも起こり得るか。
- ③防ぐために自分たちに何ができるか。

グループ内で対話することで、規格要求事項や基本行動を「なぜそうするのか」という目的・背景と結びつけて理解させ、当事者意識と具体的な改善行動につなげた。

解説：

- テーマに対して具体的に言語化することで、記憶に残る学びを促した。
- 他者に発言することにより、自分の意思を示し、他者からの反応を得る機会も設けた。
- 自社で事故を起こさず模擬的な経験をすることによって、多種多様なケースを学ぶことができる。

ポイント：

- 自身も消費者であることを思い出して、消費者側の目線で考える。
- グループワークでは、必ず発言し、自分の考えを表明することが重要。
- その場限りの教育ではなく、日常で目にするニュースでも、自社に置き換え考える癖をつける。
- 様々なケースを想定することで、万が一の際に適切に対応することができる

### 事例 6：従業員主体で作る指針

食品安全で責任ある行動を従業員に促すため、若手従業員が主体となって指針を作成した。役員や管理職は最終チェックに留めた。規範は法令順守、食品安全知識の保持、隠蔽防止、連絡徹底などを網羅した。

解説：

- 従業員が主体となって作成することで、実務に即した内容となり、責任感も高まる。
- 上層部はチェックに留めることで、一部の意見に偏ることなく、バランスの取れた規範が完成する。

ポイント：

- 若手主体で作成し、主体性を育む
- 上層部は最終チェックに留める
- 必要な行動規範を網羅

### 事例 7：指針の周知・勉強会・署名で理解と責任を明確化

作成した指針を全従業員に周知するため、勉強会を実施した。食品安全の専門家を養成し、科学・法令に基づく教育を提供した。さらに、事前学習用に e-ラーニングコンテンツを作成し、個人で学習・テストを行った上で、勉強後には規範遵守の署名を取得した。

解説：

- 全員が理解できる環境を整えることで、知識の共通化と責任意識の醸成を図る。
- 署名を通して個人の責任を明確化し、食品安全文化の浸透を加速する。
- 形式的な署名ではなく、内容を理解し、責任意識を持って署名するよう説明することが大切である。

ポイント：

- 全従業員に教育・周知を実施
- 専門家制度により教育の質を担保
- 規範遵守の署名で責任意識を明確化

### 事例 8：体験型イベントで食品安全意識を日常業務に定着

ある企業では、世界食品安全の日に社内イベントを実施した。WHO のアニメーションやアレルギー展示、アナフィラキシー事例紹介などを行い、食品安全の重要性を従業員に実感させた。他にも、カードゲームやスタンプラリー等のゲーム的な要素も取り入れ楽しみながら学べる機会を提供した。

解説：

- 体験型のコンテンツでリスクを具体的に示すことで、抽象的なルール理解にとどまらず、日常業務での行動意識の定着が可能となる。
- 参加者自身が体験し、理解することで、現場での安全行動につなげることができる。

ポイント：

- 食品安全への関心・理解の向上
- 日常業務での意識定着
- 参加者の意見を活かした改善

### ③ 現場実践と関与

#### 事例 9：意見収集・表彰・フィードバックで積極的関与を促す

従業員からの改善提案や問題報告は、明確に対応可・不可・保留を分類し、必ず全て返答した。さらに、積極的に改善行動や課題報告を行った従業員は表彰した。

解説：

- 意見を聞きっぱなしにせず返答することで、口先だけではなく態度で従業員の信頼を獲得・維持し、積極的な関与を促すことが可能である。
- 表彰を通して、前向きな行動が自然に強化され、組織全体の食品安全文化の醸成にも寄与する。

ポイント：

- 管理職も“本気”を態度で示す
- 意見は必ず返答し、対応漏れを防ぐ
- 表彰によって改善行動を促進
- 従業員の信頼感を維持

#### 事例 10：現場体験・巡回・会議で課題を共有

ルール作成者が現場作業を体験し、ルールを再構築した。さらに、巡回で問題点を収集し、朝礼や会議で責任者と従業員が全員参加して課題を確認した。

解説：

- 現場の実態をよく理解してルールを作ることで、作業効率と安全性を向上させることが可能である
- 現場と仕組みの乖離をなくすことで、運用が現実に即したものとなる。
- また、巡回や会議での双方向コミュニケーションにより、信頼関係の向上と食品安全文化の浸透も促進される。

ポイント：

- 現場を理解してルールを作成
- 巡回や会議で課題を全員で共有
- 双方向コミュニケーションにより文化浸透

### 事例 11：記録管理と通報制度で透明性と信頼を確保

記録は改ざん防止のためシステム化を進め、ブロックチェーン（誰も書き換えられず全員が閲覧可能な仕組み）で履歴を残す仕組みを導入した。指針違反は第三者窓口で通報可能とし、役員も含め違反者は公表・処分される。

解説：

- 透明性と公正な対応を確保することで、信頼できる文化が維持される。
- 隠蔽を防止することで、組織全体の食品安全意識が高まる。

ポイント：

- 改ざん不可のシステムで記録を管理
- 指針違反は公平に通報・対応
- 隠蔽を防ぎ信頼を確保

### 事例 12：従業員主体の改善行動と表彰による意識定着

従業員の小さな改善や工夫を表彰する制度を導入した。現場巡回で点検や聞き取りを行い、不用品箱の設置など環境整備も実施した。その結果、年間のクレーム指件数は大幅に減少した。

解説：

- 従業員が自ら食品安全に関わる行動を取りやすくする工夫である。
- 表彰や巡回制度を通じて改善行動を評価することで、意識が自然に浸透する。

ポイント：

- 自発的な改善・安全行動を促進
- 目に見える取り組みで意識定着
- 現場意見を反映し継続改善

### 事例 13 : 毎日の試食会

従業員が毎日、工程上の検食や官能検査担当とは別に、計画的に製品を試食する機会を設け、「安全とは何か」を肌で感じられるようにした。日常業務の一部として実施することで、安全意識が自然に身につき、製品の異常や品質の変化にも早く気づけるようになる。

解説 :

- 従業員が実際に製品を味わうことで、抽象的な安全の概念を具体的に理解できる。
- 日常業務に組み込むことで習慣化され、小さな変化や異常にも気づきやすくなり、迅速な対応や改善につながられる。

ポイント :

- 工程上の検食や官能検査とは別に、計画的に実施
- 毎日の業務に組み込み、習慣化を目指す
- 試食で得た気づきを共有・記録し、改善に活かす
- 小さな変化にも気づき、報告する仕組みを整える

### 事例 14 : 目安箱の設置

従業員が日常業務で気づいた不便な点や改善点などを気軽に意見として提出できる目安箱を設置。集まった意見は早急に確認・対応され、対応結果は一覧にして掲示することで、従業員に改善が反映される仕組みを示した。

解説 :

- 従業員の声を幅広く集めることで、改善意識を組織全体に浸透させる。
- 意見の即時対応と結果の共有により、「自分の行動が組織の改善につながる」という実感を持たせ、食品安全文化の定着に貢献する。
- 従業員の声を集めるために、目安箱で意見を集められない場合には、手段に拘らず声を集めやすい方法を検討する。

ポイント :

- 従業員が気軽に意見を提出できる仕組みを設置  
集まった意見は迅速に対応し、対応結果を一覧で共有  
従業員の改善意識を引き出し、食品安全文化の醸成につなげる

### 事例 15：一般従業員を含めた食品安全会議

管理職だけではなく、食品安全会議は一般従業員を含めて開催した。

解説：

- 部署を超えて現場の声を聞く場を設けることで、実態に即した改善が迅速に進む。
- 一般従業員が参加することで、現場の課題に気づきやすくなり、改善の実行力と組織全体の一体感も高まる。

ポイント：

- 定期的に会議を開催し、事前に議題や資料を共有する
- 会議では「現場提案→実行→報告」の流れを明確にする
- 結果は全員にフィードバックし、改善のサイクルを可視化する

## ④ 評価と改善の仕組み

### 事例 16：食品安全目標・評価・監査で行動定着

個人の食品安全目標を期初に共有・文書化し、期末に評価した。事業所の文化構築や資源配分については監査で確認し、その結果を経営陣に報告した。

解説：

- 目標の設定と評価、さらに監査を組み合わせることで、従業員の行動を定着させつつ、組織全体の食品安全文化を維持できる。
- 評価結果や監査結果を経営陣に報告することで、全社的な意識統一と資源の適正配分が可能になる。

ポイント：

- 個人目標の共有と評価により行動を定着
- 監査で文化維持と資源配分の適正を確認
- 経営陣報告で全社統一意識を促進

### 事例 17：食品安全文化醸成の取り組み評価

従業員の関与や改善活動、現場巡回、会議参加、意見提出、表彰制度など、日常的な食品安全文化醸成の取り組み状況を定期的に評価した。アンケートや自己評価を用い、従業員の意識・行動の変化を確認し、評価結果は経営陣や現場管理者にフィードバックした。

解説：

- 取り組みそのものを評価対象とすることで、単にルール遵守や成果だけでなく、従業員の主体的関与や文化の浸透度を把握できる。
- 評価を通じて改善点を明確化し、教育や表彰、会議運営に反映することで、継続的な文化醸成につながる。

ポイント：

- 日常活動や関与の状況をアンケートや自己評価で確認
- 評価結果を管理者・経営陣にフィードバック
- 取り組み改善や教育計画に反映
- 従業員主体の行動や意識の変化を定量・定性で把握。

### ⑤ 落とし穴と注意点

#### 事例 18：トップの言動と方針の一貫性が食品安全文化を左右する

ある企業の社長は、食品安全文化を導入する方針を策定した。しかし、現場では食品安全よりも利益優先や効率重視の態度が目立ち、従業員は方針に対して不信感を抱く状況であった。

解説：

- 方針だけを掲げても、経営陣の行動や現場の対応が一致していなければ、従業員の理解や信頼は得られない。
- 食品安全文化の浸透には、トップマネジメントの行動が方針と整合していることが不可欠である。

ポイント：

- 経営陣は「食品安全最優先」を言葉だけでなく、日常の指示や判断でも示す。
- 従業員が現場で迷わず食品安全を優先できる環境を作る。
- トップが現場巡回や改善活動に参加し、意識を自ら体現する。

### 事例 19 : KPI・件数重視の落とし穴

改善提案の件数を KPI や評価制度に連動させた結果、従業員は「量」を優先して提出した。本来の目的である改善や安全意識向上は後回しとなり、意欲も低下した。

解説 :

- 数値や件数だけに注目すると、主体性や質が損なわれる。
- 文化醸成には、件数よりも提案の質や現場での定着を重視することが重要である。

ポイント :

- 提案の質・実行可能性を重視
- 改善が現場で定着しているか確認
- 従業員が提案の意義を実感できる仕組みを整備

### 事例 20 : 達成困難な目標が隠蔽を生む

クレームゼロを目標に掲げた為、従業員が人事評価を下げられることを恐れ、虚偽報告が横行した。

解説 :

- 達成不可能な目標は、正直な報告を妨げる。
- 問題を隠すのではなく、正直に報告し改善につなげる仕組みが必要である。

ポイント :

- 現場状況を正しく共有
- 正直に報告できる環境を整備

### 事例 21 : 共通ルールの誤解で管理レベル低下

全国共通のルールを設定した企業では、現場に即した高度な運用を実現できていた拠点で、「自分たちがやりすぎているのでは」と誤解し、管理水準低下と事故リスク増加が発生した。

解説 :

- 共通ルールは各拠点の実態に合わせて理解・認知される必要がある。
- 活動だけを見て、自分たちが“やりすぎているかも”と認識すると、管理レベル引き下げの波が生じ、醸成した文化の崩壊につながるリスクがある。

ポイント :

- ルールの意図・目的を丁寧に伝える
- 日常活動と結びつけて理解させる
- 拠点ごとの工夫を尊重し文化浸透を図る

## 5. Q&A

---

### ① 現場担当者・新人・短期従業員に関する対応

- Q1: 外国人労働者を新たに雇い入れる場合、管理者としてどのような対応が必要か？
- Q2: 短時間勤務者（例：1時間だけのバイト）を雇う場合、管理者として何をすべきか？
- Q3: 短期アルバイトが頻繁に入れ替わる場合、教育が追いつかない場合、どうすべきか？
- Q4: 新入社員にまず意識させるべき食品安全の基本は何か？

### ② 管理者・現場責任者に関する質問

- Q5: 管理者が食品安全の重要性を十分に理解してくれない場合、どうすべきか？
- Q6: 従業員同士で安全意識の差が大きく、トラブルが懸念される場合、どうすべきか？
- Q7: 日常業務が忙しく、教育や確認が後回しになりがちな場合、どうすべきか？
- Q8: 設備や資源が限られ、投資が難しい場合はどうすべきか？
- Q9: 作業中に小さな違反を見かけた場合、角が立たず改善につなげるにはどうすべきか？
- Q10: 過去の改善策や教育が定着せず忘れられる場合、どうすべきか？

### ③ 経営層・組織全体に関する質問

- Q11: 経営層と現場の認識に差がある場合、どうすれば統一できるか？
- Q12: 経営層と現場で同じ食品安全文化をどう伝えるべきか？
- Q13: 管理職と一般従業員で教育内容や期待を変えるべきか？
- Q14: 職位ごとに役割や責任が異なる場合、文化を統一して浸透させるにはどうすべきか？
- Q15: 部門や工場が複数ある場合、全社で同じ基準を守らせるにはどうすべきか？
- Q16: 長期的に食品安全文化を根付かせるには何が必要か？
- Q17: 食品安全文化はどのように成熟し、現場に定着するか？
- Q18: 食品安全文化の醸成にはどのくらい時間がかかるか？
- Q19: 食品安全文化のベストプラクティスを構築するにはどうすべきか？

### ④ 組織外・関係者に関する質問

- Q20: 納品時に不備を見つけた場合、すぐ報告してもらうにはどうすべきか？
- Q21: 異常や苦情があった場合、現場で迅速に対応するには何を優先すべきか？
- Q22: “Just Culture”とは何か？
- Q23: 心理的安全性とは？現場ではどうすべきか？

### ①現場担当者・新人・短期従業員に関する対応

Q1: 外国人労働者を新たに雇い入れる場合、管理者としてどのような対応が必要か？

A1: 言語や文化の違いを考慮し、食品安全の基本を誰もが理解できる形で伝えます。マニュアルや掲示は多言語化し、座学だけでなく現場での実践指導を行います。質問や相談がしやすい雰囲気を作り、行動を観察してフィードバックする仕組みを整えます。

ポイント:

- 言語・文化に配慮した教育・コミュニケーション
- 座学 + 現場実践で理解を確実に
- 意見・質問を受け入れる環境を作り、行動を確認・改善

Q2: 短時間勤務者（例：1時間だけのバイト）を雇う場合、管理者として何をすべきか？

A2: 食品安全の基本行動は徹底するよう教育します。作業前に確認すべき注意点を口頭・掲示で伝え、現場で手順を一緒に確認します。作業中は必ず誰かがフォロー・確認する体制を作ります。

ポイント:

- 短時間でも基本行動を徹底
- 現場で一緒に確認し、行動を見守る
- フォロー体制で危害・ミスを防ぐ

Q3: 短期アルバイトが頻繁に入れ替わる場合、教育が追いつかない場合、どうすべきか？

A3: 重要な食品安全行動に絞った短時間教育を準備します。マニュアル・掲示・動画で自習可能にし、現場経験者が行動を確認しながら指導します。

ポイント:

- 重要行動に絞った短時間教育を用意
- マニュアル・掲示・動画で自習可能
- 現場経験者が指導・確認

Q4: 新入社員にまず意識させるべき食品安全の基本は何か？

A4: 毎日の作業で必ず守る基本行動に集中させます。手洗い、消毒、交差汚染防止、異物混入防止などリスク直結行動を優先し、その他は実務を通じて段階的に学ばせます。

ポイント:

- 日常業務で守るべき基本行動に集中

- リスク直結行動を優先
- その他は実務で段階的に学ぶ

### ②管理者・現場責任者に関する質問

Q5: 管理者が食品安全の重要性を十分に理解してくれない場合、どうすべきか？

A5: 管理者が自分ごととして理解することが不可欠です。経営層やハンドブック利用者が事例やメッセージを示し、管理者が現場指導・改善に関わる仕組みを作ります。

ポイント:

- 管理者が自分ごととして理解
- 経営層やハンドブック利用者が事例・メッセージを提示
- 管理者が現場指導・改善に関われる仕組みを作る

Q6: 従業員同士で安全意識の差が大きく、トラブルが懸念される場合、どうすべきか

A6: 共通の行動基準を示し、現場で確認・共有します。意識の高い従業員をロールモデルにし、振り返りや話し合いで差を調整します。

ポイント:

- 全員が守る行動基準を明確化
- 高意識者をロールモデルに
- 振り返りや話し合いで差を調整
- トップ・リーダーが関与

Q7: 日常業務が忙しく、教育や確認が後回しになりがちな場合、どうすべきか？

A7: 教育・確認を日常業務に組み込みます。朝礼・作業前確認・チェックリストなど短時間で実施可能にし、管理者が率先して指導します。

ポイント:

- 日常業務に教育・確認を組み込む
- 短時間で実施可能な方法を用意
- 管理者が率先して実践・指導

Q8: 設備や資源が限られ、投資が難しい場合はどうすべきか？

A8: 優先度の高いリスクから対応し、現場で実行可能な方法を示します。改善は段階的に取り組み、安全文化を無理なく定着させます。

ポイント:

- 優先度の高いリスクから指導
- 現場で実行可能な方法を示す
- 段階的改善で定着

Q9: 作業中に小さな違反を見かけた場合、角が立たず改善につなげるにはどうすべきか？

A9: 行動に焦点を当て、人格は責めず具体的に説明します。正しい行動を示し、改善方法を一緒に確認します。

ポイント:

- 行動に焦点を当てる
- 間違いと影響を具体的に説明
- 正しい行動・改善方法を一緒に確認

Q10: 過去の改善策や教育が定着せず忘れられる場合、どうすべきか？

A10: 教育・改善は日常業務に繰り返し組み込みます。トップ・リーダーが行動を見守り、フィードバックし、現場で実践例と振り返りをセットにします。

ポイント:

- 教育・改善を日常業務に組み込む
- トップ・リーダーが見守りフィードバック
- 実践例と振り返りをセット

### ③経営層・組織全体に関する質問

Q11: 経営層と現場の認識に差がある場合、どうすれば統一できるか？

A11: 方針・期待を明確に伝え、現場の声も聞く場を作ります。行動例を示し、実践とフィードバックを繰り返すことで意識が揃います。

ポイント:

- 方針・期待を明確に伝える
- 現場の声を聞く双方向の場を作る
- 行動例とフィードバックで理解を深める

- トップが日常的に食品安全を示す

Q12: 経営層と現場で同じ食品安全文化をどう伝えるべきか？

A12: 目的と期待を全社で共通化します。経営層には戦略的視点、現場には具体的行動例を示します。定期的な交流で質問・意見を反映し理解を揃えます。

ポイント:

- 目的・期待を全社で共通化
- 経営層には戦略、現場には行動例
- 双方向交流で理解・意識を揃える

Q13: 管理職と一般従業員で教育内容や期待を変えるべきか？

A13: 役割に応じて教育内容と期待を調整します。管理職は指導・改善に集中させ、従業員は具体行動に集中させます。ただし基本理念・文化は全員共通で理解させます。

ポイント:

- 役割に応じて教育内容・期待を調整
- 管理職は指導・改善中心
- 従業員は日常行動中心
- 基本理念・文化は全員共通

Q14: 職位ごとに役割や責任が異なる場合、文化を統一して浸透させるにはどうすべきか？

A14: 共通理念・行動基準を示し、職位ごとの具体的責任を明確にします。振り返り・共有で文化の共通理解を維持します。

ポイント:

- 共通理念・行動基準を全員に示す
- 職位ごとの役割・期待を明確化
- 振り返り・共有で共通理解を維持

Q15: 部門や工場が複数ある場合、全社で同じ基準を守らせるにはどうすべきか？

A15: 共通方針・手順を文書化し周知させます。部門ごとに責任者を置き、定期的に確認・共有。現場ルールと共通基準のズレを修正し、トップが統一性を確認します。

ポイント:

- 共通方針・手順を文書化し周知

- 部門ごとに責任者を置き確認・共有
- 現場ルールと共通基準のズレを修正
- トップが統一性を継続確認

Q16: 長期的に食品安全文化を根付かせるには何が必要か？

A16: 習慣化と継続的関与が必要です。トップの姿勢を示し、日常業務で安全行動を繰り返し、教育や改善を定期的に振り返ります。

ポイント:

- トップが日常的に食品安全を示す
- 日常業務で安全行動を習慣化
- 教育・改善を定期的に振り返る

Q17: 食品安全文化はどのように成熟し、現場に定着するか？

A17: 「安全な食品を届けることが大事」という共通認識を全社で共有し続けます。従業員が業務と食品安全のつながりを理解し、自ら考え行動できる環境を整えることが重要です。

食品安全文化の成熟度モデル（3段階）：組織の中で、食品安全に対する意識と行動がどれくらい定着しているかを、以下の3つのレベルで整理できる。

レベル	雰囲気と行動	特徴	成果	課題
1：形式的に守っている段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ルールは「とにかく守るもの」という受け止め方。</li> <li>- 手洗いはポスターを見てなんとなく真似するだけ。</li> <li>- トラブルが起きても「上司の指示待ち」になる。</li> </ul>	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 一見ルールは守られているようでも、いざというときに動けない。</li> <li>- 安全の意味を深く理解しておらず、改善が進みにくい。</li> </ul>
2：自分で考えて実践する段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 「この手順はなぜ必要か」を理解して実行。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ルールが習慣になり、周囲への声かけも活発になる。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>- チーム同士の連携や、組織全体としての価値観の統一が今後の課題。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 点検や確認を自主的に行い、気づいた点は共有する。</li> <li>- 報告内容にも「原因+どう改善するか」が含まれるようになる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 組織内の壁が少しずつ下がり、自主的に対応できるようになる。</li> </ul>	
3：文化として根づいている段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 食品安全は「当たり前のこと」として全員が理解し、語れる。</li> <li>- 改善の工夫や提案が部署の枠を超えて共有されている。</li> <li>- トラブルが起きたとき、すぐに情報がまわり、関係者全員が動ける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 上下や部門を越えて「学び合う」「協力し合う」風土がある。</li> <li>- 小さな成功体験もみんなで共有・評価し、良い流れをつくる仕組みができています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 事故やトラブルが少なくなり、未然に防ぐ力も育っている。</li> <li>- 新人もベテランも、自分の役割や意義を語れるようになっている。</li> </ul>

Q18: 食品安全文化の醸成にはどのくらい時間がかかるか？

A: 組織全員が適切な価値観・信念を持つ状態を作るには一定の年月が必要であり、短期では達成できません。粘り強く継続的に取り組むことが重要です。

ポイント:

- 短期間で形成されない
- 組織全員の価値観・信念・行動が整うことが目標
- 継続的・粘り強い取り組みが必要

Q19: 食品安全文化のベストプラクティスを構築するにはどうすべきか？

A19: 現場実践に根ざした 7 つの要素を軸に文化の基盤を設計・運用します。小さな成功事例の積み重ねから始めることが重要です。

ポイント:

- 抽象理念だけでなく現場で実行可能な具体策から始める
- 現場作業者が主体となり取り組むことで、現場に根差した取り組みとなる
- 小さな成功事例を全社に展開して文化醸成を加速
- 成功体験の共有で従業員の主体性を高め次の改善行動につなげる

文化を支える 7 つの実践要素（プラクティス）

カテゴリー	具体的取組内容
整合性（Integrity）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場の声を吸い上げ、迅速にフィードバック</li> <li>・関係者間での共有会議の実施</li> <li>・食品安全活動に対する支援を組織的に整備</li> </ul>
資源配分（Resources）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他部署との連携を前提とした体制構築</li> <li>・必要なリソースを計画的に配分</li> </ul>
透明性（Transparency）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報隠蔽の抑制と報告奨励</li> <li>・失敗や学びに対する報奨制度の導入</li> <li>・他業界事例や社内気づきの積極的な共有</li> </ul>
感謝（Gratitude）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・表彰、記念品、専門任務などによる感謝の可視化</li> <li>・「責任追及」ではなく「原因探求」に焦点を当てる“Just Culture”の実装</li> </ul>
適応性（Adaptability）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク評価に基づく自由な対話の場を確保</li> <li>・外部専門家によるプログラムレビューの実施</li> </ul>
アクセシビリティ （Accessibility）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シニアリーダーが「食品安全の顔」として現場と接点を持つ</li> <li>・会議や 1on1 などを通じ、相談しやすい環境を整備</li> <li>・情報アクセスのしやすさを担保</li> </ul>
評価（Assessment）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シニアリーダー主導による定期的な自己・他者評価の実施</li> <li>・食品安全方針の明文化と全社的な浸透</li> </ul>

### ④組織外・関係者に関連

Q20: 納品時に不備を見つけた場合、すぐ報告してもらうにはどうすべきか？

A20: 報告を「改善のチャンス」として扱い、叱責ではなく対応の行動として伝えます。簡単に報告できる仕組みを作り、報告行動は必ずフィードバックや感謝で認めます。

ポイント:

- 報告は改善のチャンスとして扱う
- 簡単に報告できる仕組みを作る
- 報告行動を認め、感謝・フィードバック

Q21: 異常や苦情があった場合、現場で迅速に対応するには何を優先すべきか？

A21: まず安全確保（被害・危害拡大防止）を最優先にします。問題範囲を特定・隔離し、上長・関係部署に速やかに報告。初動対応手順を標準化しておく迅速に動けます。

ポイント:

- 安全確保（被害・危害拡大防止）
- 問題範囲の特定・隔離
- 上長・関係部署への速やかな報告
- 初動対応手順を標準化

Q22: “Just Culture”とは何か？

A22: 「ミスをただ責めるのではなく、原因を正しく理解し改善につなげる文化」です。

目的・効果:

- 従業員がミスや不具合を安心して報告できる
- 組織全体で学び改善につなげる
- 個人ではなくプロセス改善に焦点を当てる現場

例:

- 異物混入報告者を処罰せず表彰
- 失敗から学び、手順改善や教育強化を共有

ポイント:

- 故意違反・重大不正は責任を問う
- 過失やヒューマンエラーは処罰せず再発防止策を検討
- 個人よりプロセスに焦点を当て組織学習を促進

Q23: 心理的安全性とは？現場ではどうすべきか？

A23: 「失敗や疑問を安心して報告できる環境」の構築を目指します。

目的・効果：

- 報告を恐れず行動できる
- 小さな問題も早期に発見・改善できる
- 従業員の主体性を促進

現場工夫：

- 報告を叱責ではなく改善のチャンスとして扱う
- 小さな失敗も共有し改善策を話し合う
- 報告者を表彰し正しい行動を評価

ポイント：

- ミスを隠さず報告できる環境
- 報告が改善につながる実感を持たせる
- 成功体験を通して文化定着を促す

## 6. 参考情報・リンク集

---

一般財団食品安全マネジメント協会

<https://www.jfsm.or.jp/>

農林水産省 FCP 食品安全文化ツール

[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/fcp/other\\_tools/250331.html](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/fcp/other_tools/250331.html)

Global Food Safety Initiative 見解書

<https://mygfsi.com/wp-content/uploads/2022/06/GFSI-Food-Safety-Culture-Full-Japanese.pdf>

本資料の著作権は一般財団法人 食品安全マネジメント協会に帰属します。本資料のコンテンツのご利用を希望する際には事前に以下までご連絡ください。

〒104-0042 東京都中央区銀座 8 丁目 17 番 5 号

THE HUB 銀座 OCT 605 号室

一般財団法人 食品安全マネジメント協会 (JFSM)

Tel: 03-6268-9691 Email: [info@jfsm.or.jp](mailto:info@jfsm.or.jp)

本資料の無断転載・使用は著作権法上の例外を除き、固く禁じられています。