

並びに原材料や製品等の取扱記録、従業員管理など食品安全ハザードの管理に係るあらゆる活動が対象になる。

本稿で、食品安全のリスク管理（以下「食品安全管理」という）とは、前述のとおり食品安全ハザードの予防又は除去であり、又は許容水準まで低減するための安全措置及び活動（未然防止措置）をいい、具体的には食品衛生法に基づく衛生規制措置や条例に基づく管理運営基準等の順守、並びに一般的な衛生管理、HACCP システムに係る措置などの実施をいうことになる。

この中で HACCP は、危害発生リスク（危険な状態）を少なくさせるため有効に機能する衛生管理システムの一つであり、食品衛生学等最新の科学知識、技術を網羅した効率的、効果的な衛生管理システムといえる。

（イ）健康危機管理

本稿では、食品安全に関して食中毒等危害の発生や食品衛生法違反の発見、又は苦情・クレームや保健所等の連絡から発生する事故・事件の予兆を含めた緊急事態に対する危機対応を対象とする有事の危機管理の他に、平時の危機管理に注目した。

平時の危機管理は、食品安全ハザードの管理システムと密接に関連する一方で、法令違反につながる危機的事態を含めたリスク（危険）が生じないように、その誘因となる事態（ペリル）を管理するシステムが対象になる。

有事の危機管理は、危機対応の手順からみて①予兆を含めた緊急事態の発生以後の探知や事実確認、保健所等が行う原因究明調査等への協力、製品の自主回収、事業影響の確認、情報公開、健康被害者の把握等の緊急事態の危機対応と、②リコール製品の処分、健康被害者の救済など解決・復旧（recovery）段階の危機対応、③最終的な危機対応として再発防止に係る従事者への教育指導及び消費者への最終的な信頼回復に関する報告・公表までの収束段階の危機対応に分けられ、この一連の過程におけるいろいろな危機対応をいう。

また、このほかに危機管理は次のように区分される。

最近、企業にコンプライアンスが求められるなかで製造物責任、知的財産権、取締役に対する株主代表訴訟等法的な危機対応が重要視されている。食品企業における最近の不祥事例には、表示違反、規格基準違反等の法違反事例の他に社会的な倫理規範に反する事例もある。このような法令違反、並びに関連のデータや違反事実の隠蔽、虚偽報告等の不祥事などの根底には、危機管理の失敗が指摘されている。そこで、これら法的危機要因（リーガルリスク）をどう管理するかというリーガルマネジメントが注目されている。このリーガルリスクの危機対応を誤れば、違反事実が内部告発等により顕在化し事件になり、または深刻な事態では訴訟に発展し、民事対応はもとよりさらに厳しい行政的処分や罰則を受けるおそれもある。また、事故・事件では、その解決に必要なリコール経費や罰金、被害者補償等の損害賠償金、訴訟コストなどさまざまな法的・経済的被害（損失）が生じる。したがって、食品企業の健康危機管理では、食品安全に係る危機対応の他に関連の法的な危機対応も含めることも必要である。

このため、本稿では、健康危機管理という場合は、平時における事業全体への危機的影響（損失）

を未然に防止する食品安全管理に密接に関連する危機対応と、危害等の発生に伴う危機対応を指す場合に使い分けて用語を整理する。さらに、この危機管理では、危機対応を的確に行うために、必要であれば食品安全に係る危機対応のなかで関連の法的危機管理を区分しているものとする。

(2) 用語の意味

本稿において、危機管理上の見地から危害、食品安全ハザード、ペリルの用語については、次のような意味で用いる。

ア. 危害

危害 (Harm) とは、食品安全上は生命や身体に及ぶ健康上の害 (損なう、傷つける、悪い影響、災い等) の意味を表すが、一般には不利益を受ける損失・損害の意味もある。

食品の安全性に関する具体的な危害事例としては、食中毒が典型例であり、食品由来感染症も含まれる。これ以外には、金属片や石、ガラス片等の異物による歯牙の破損等物理的な危害例があり、寄生虫による危害例もある。

その他、食品衛生上の危害には、人の健康を損なうおそれがある場合として、食中毒等の原因となる微生物汚染でも健康被害を起こす可能性があれば、また食品の腐敗・変敗も広い意味で危害に準ずる取扱いが求められる。

その他、食品衛生法や関係法令、各県等の衛生条例にかかる表示基準、規格基準等の法令違反品は無論、異物混入等の不良食品、自然災害等に係る事故品も発生状況からみて危害を起こすおそれがあると判断されれば衛生上の措置が実施されることもある。

危害発生に伴う経済上の影響結果としては、企業イメージの信頼喪失、人材喪失、費用損失、損害賠償など経営資源に係るいろいろな損失・障害事例があげられる。

イ. 食品安全ハザードとペリル

リスク管理には、さらに食品安全ハザードを引き起こすリスク誘因と位置づけられるペリルを加えて考える必要がある。このペリルは、最近、危機管理関係で用いられる用語であり、ハザードが生じているような危険な状態ではないが、従業員のヒヤリ、ハッとするような作業中のミスやエラー、見過ごし、思い込み・勘違い、誤記入その他集中力を欠いた作業状態など危害要件の誘因発生が典型的なペリル例である。また、専門的な知識の理解不足及び疲労蓄積に伴う過剰作業などの問題も平時の危機対応ではペリルの対象になる。

リスク、ペリル例でよく知られているのは、航空機事故である。あるマスコミ報道では日本の航空機トラブルの原因をみると 67%が人為的ミス (ボーイング社報告) という。このヒューマンエラー防止対策: CRM (Crew Resource Management) では、ヒューマンエラーを事故につながる可能性が高いハザード要件に該当するミスと捉えないことが問題の改善に役立っているという。航空機事故の未然防止対策では、ヒューマンエラーを関係者が隠したがるミスと取り扱うより、これを平時におけるリスク誘因 (ペリル) 防止対策と位置づけることにより報告しやすい社内環境を作り、事

故の未然防止を図ろうとするものである。

食品の安全管理では、これらのペリルを危機管理の視点からリスク管理の前段の有効な措置と位置づけることにより一般的衛生管理の徹底や HACCP プランの実施に有効に機能させることができる。

本稿で、食品安全保障上の危険な状態（危機リスク）とは、平時においてあまり問題としない部外者の施設への立ち入り（侵入）に無防備、食品安全上重要な作業工程に関係者以外の作業員が立ち入れるような職場環境、ずさんな人事管理など多くの些細な事態（ペリル）が時間を経過する中で幾つも重なり、食品安全保障上の問題を引き起こしかねない（おそれ）状態（緊急事態の前段状態）をいう。

法的危機管理では、コンプライアンスにつながる不祥事などの誘因として法令軽視や偽証、クレーム等情報軽視、人為的ミス隠匿、倫理軽視等に係る法的リスク誘因（ペリル）が対象になる。

（注2）一般的なリスク（危険）例

リスク（危険）は、一般には経営資源に与える影響から危害の発生確率と発生した時の実際の事業への影響度合い（損失予想額）により決まる。

食品に関係するような一般的なリスク例は、危害例からみると次のようなものがある。

- ① 火災、爆発、地震、落雷等自然災害や偶発的な食品の事件・事故の対応に関する損失リスク
- ② 毒物混入、異物混入、広告・表示ミス、脅迫、水質汚濁、土壌汚染、有害物質漏出等食品の事故・事件に関する費用支出の損失リスク、
- ③ 製品の回収費用支出や被害者把握、治療等損害賠償保険による支払いに関する賠償責任リスク
- ④ その他、経営者による意志決定（危機管理失敗）や経営戦略に関する全社管理リスク

（注3）「経営資源」とは、一般に組織を構成する人々の資質やその生活と健康に関するもの、財政的なもの、施設設備等物的なもの、組織が有する情報の質及び量、技術的・技能的なもの、企業文化等のいろいろな資源を指しているが、事業体の周囲環境である社会的立場や経済的環境も含んでいると考えられる。

（注4）「苦情・クレーム」について、一般にクレームには、要求・請求・主張する権利の意味もあれば、苦情・不満・不平・文句などの意味もある。したがって、クレームの用語を使う場合、不平・文句等不快に思っている感情的な意味で使う苦情と、問題解決を求める要求・請求の二つの意味が混在している。本稿では、苦情は不快感や不信感など感情的な問題を解消する対応が必要なものとし、クレームは納得のいく問題の解決策を要求している場合の対応が必要なものとし、分けて使う。だが、両方の意味で使う場合は、苦情・クレームと記載する。

3. 食品等事業者の責務と危機対応

食品等事業者（経営者）には、食品衛生法第三条に基づく食品安全確保の責務により、販売食品等に起因する食中毒等食品危害の発生防止に必要な限度で販売食品等又はその原材料の販売を行った者の名称その他必要な情報に関する記録（トレサビリティ）の作成とその保存に関して具体的な措置が求められている。

有事の危機管理（クライシスマネジメント）では、危害等の発生に際して各種の管理記録の存在は重要な意味を持っている。記録が無い、又は不十分な記録では、苦情・クレームを端緒にした危害問題が浮上する場合や保健所等からの危害や違反品の情報が連絡されてきた場合など初期段階の危機対応、並びにそれ以降の危機対応において健康被害者の把握、事実確認、製品自主回収、原因究明調査等に支障を招くおそれがある。また、問題を起こせば、記録が無い又は曖昧だと衛生管理等の衛生対応が適切であったかどうかとも証明困難であり、消費者等の信用を失いかねない。

したがって、平時の危機管理対策としてどのような記録が必要かどうかは、法第3条の事業者責務規定において行政機関が求めている食品安全対策に必要な限度の記録の作成と整理保管はもとより、その他危機管理の観点からも必要なものを整理し、あらかじめ決めておく必要がある。

このため、平時における食品の安全を確保し、かつ食品危害等による消費者の健康被害や経営資源の損失を最小限にとどめるには、経営者責任で食品安全の行動規範を示す必要がある。そして、行動規範に基づく HACCP 等食品安全の自主管理体制を構築すると同時に、その一方で車の両輪として食品安全・危機管理部門（チーム）の設置など危機管理体制を構築し、平時または有事に対して備えることが重要だと思う。

健康に関する危機対応は、食品等事業所内で明示されたコンプライアンスや食品安全管理に係る行動規範に踏まえ、どう具体的に実現するかについて、その手順を明らかに示して実施されなければならない。

危機管理に関する主な留意点は、次のとおりである。

（1）危機管理一般

最近、企業が起こしている事件は、そのほとんどが部下が起こした管理ミスや不祥事とはいえ、経営者の事業責任が問われる問題であり、危機管理の失敗という一部マスコミの指摘は妥当である。また、食品安全基本法、食品衛生法にある事業者責務の規定からみても、食品安全に係る経営幹部は、その責務をもって危機の回避に、あるいは健康被害等の拡大防止や情報提供、再発防止に関心をもって社内の危機管理体制の確立とその適切な運営に務めなければならない。

（2）健康危機管理の対象と探知

健康危機管理の対象は、主として、次のようなものである。

- a. 食中毒等の危害
- b. 食品衛生法に係る規格基準の違反食品、表示基準違反、条例に基づく管理運営基準、無許可

営業などの法違反状態

c. 異物混入等に伴う不良食品の発生など

危機は、健康被害者や保健所、病院等からの危害情報に係る連絡、その他苦情・クレームなどから探知される。

特に苦情・クレームは、重要な消費者情報であり、これを軽視してはならない。

(3) 食品安全管理と危機管理は車の両輪

ア. 食品安全管理

危機管理と相対する食品安全管理の措置には次のようなものが考えられる。

- ・施設基準、管理運営基準、衛生規範等法的規制・指導に係る整備補修及び管理
- ・一般的衛生管理や HACCP システムによる重点的な衛生管理
- ・機械、器具等の校正、補修及び点検管理
- ・食品安全に係る表示等の管理
- ・原材料、製品等の自主的な安全検査
- ・従事者の健康管理
- ・食品安全の知識及び技術の習得状況（資質）、教育訓練・研修の実施状況等のチェックなど従業員管理
- ・その他、食品衛生管理者・責任者等の衛生資格の習得など

イ. 危機管理

危機管理は、一般に危機に係るリスクマネジメント（リスク管理）とクライシスマネジメント（緊急事態の危機対応）に分けられる。

健康危機管理は、公衆衛生及び経営管理における危機管理手法を組み合わせたものといえる。

この健康危機管理システムは、平時の危機管理と有事の危機管理（クライシスマネジメント）に分ける。

平時の危機管理は、食品安全ハザードの管理システムと密接に関連する一方で、法令違反につながる危機的事態を含めたリスク（危険）が生じないように、その誘因となるペリル事態を管理するシステムが対象になる。したがって、この健康危機管理は、食品衛生法違反の発見、その他隠ぺい、偽証等の不祥事などによって生じる経営資源の損失又はそのおそれというリスク要件の発生誘因を危機管理の手法を使って未然に防止する措置である。その他、緊急事態時の危機対応として情報提供が適切に行われるため平時における危機管理として関係者の教育訓練と消費者の理解を得るための情報提供と意見交換をどうやるかなどのリスクコミュニケーションを重要視しなければならない。

有事の健康危機管理は、危害発生や食品衛生法違反等の緊急事態を効率的、効果的に速やかに処理し、再発防止につなげる危機対応の措置である。この危機管理は、緊急事態の内容によって健康

被害に係る危機対応とコンプライアンスに係る法的危機対応（リーガルマネージメント）の二つに分けられる。

この危機管理における危機対応の手順は、次のような各段階におけるいろいろな危機対応をいうものとする。

- a. 予兆段階の危機対応
- b. 緊急事態の発生以後の事態探知や事実確認、保健所等の原因究明調査等への協力、製品のロット特定及びリコール決断、事業影響の確認、情報提供・公開（クライシスコミュニケーション）、健康被害者の把握など緊急段階の危機対応
- c. リコール製品の処分、健康被害者の救済など解決・終了（recovery）に係る復旧段階の危機対応
- d. 最終的な対応として再発防止に係る従事者への教育指導及び消費者への最終的な信頼回復措置に関する報告・公表までの収束段階の危機対応

ウ．食品安全のリスク管理と危機管理は車の両輪

本稿では、食品安全に係るリスク管理（食品安全ハザードの管理：リスクマネージメント）と危機管理で区分している。経営幹部が基本的に対応しなければならない健康危機管理には、平時の法的危機対応を含めて危機的事態の未然防止に関する日常的措置と緊急事態発生以後の有事の危機対応措置がある。

このような区分が必要なのは、食品安全管理と危機管理の役割の違いを明確に分けることにより、食品安全管理のいろいろな管理記録を有事の危機対応において重要な情報として活用できるからである。両管理システムは、車の両輪であり、有事の緊急事態を速やかに解決するために有効に機能するよう連結させなければならない。

特に、経営者に対しては、平時において食品安全管理と危機管理システムを連結機能させ、車の両輪として両システムの対象である危険な状態（リスク）を軽減し、結果的に未然防止効果が得られるよう現場に立脚した経営管理（マネージメント）の推進が求められる。

（４）危機管理の意識を持たせるには

危機対応が効果的に実施されるには、経営幹部の危機意識を従業員に対し緊張感として日常的に持たせなければならない。この危機対応が不十分であれば、危機管理に失敗する可能性が高くなり、結果として経営資源に与える損失影響は甚大である。

危機対応の失敗は、経営トップの辞任はもとより、社会的な信用を失うことによる倒産の危機を招くとともに、製品のリコール（自主回収等）経費も大きくなるなど様々な経済的、社会的な損失を被るという共通認識を社内全体に持たせなければならない。

したがって、経営幹部や管理職等にしっかりとした危機意識を持ってもらうには、過去の危害等の事例から経営資源に与える損失認識を深めることである。

(5) 経営幹部の大切な責務意識

経営幹部に求められる危機対応（クライシスマネージメント）における最も重要な措置事項として、経営資源に深刻な影響を及ぼす製品等のリコール判断と健康被害者の把握と救済措置がある。このうち、リコール判断は、健康被害者の把握と救済に密接に関連するもので、管理職や担当責任者等に求めるには酷であり、経営幹部にしかできない緊急対応措置である。

したがって、経営幹部は、その責務として次のような安全措置について承知することが大切である。

- ①企業の食品安全方針を示し、顧客満足をどう得るか、衛生管理は計画通り行われているか、危機管理体制は期待通り機能するかなど現場の視点から常に配意し、確認を行わなければならない。

特に、社会的責任として問題が起こったときの判断能力をもっていただくには、普段から苦情・クレームに係るリコール判断を通じて顧客への説明責任、マスコミ対応（クライシスコミュニケーション）、事後対応の指示が適切に行われるかどうかについて配意すべきである。

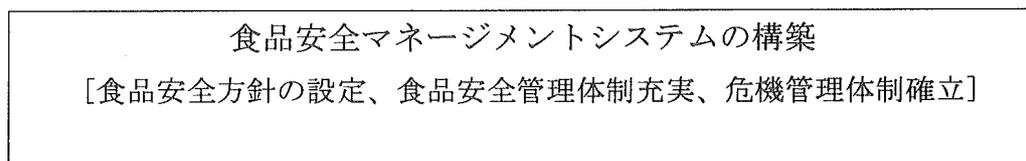
- ②危機対応に真剣に取り組むには、その前提として不祥事でよく批判される組織の隠蔽体質を完全に解消するなどコンプライアンスをもとに組織を再生又は改革し、危機対応の障害をなくす必要がある。

特に、危機対応では、保健所等関係行政機関との連絡を密にすることは重要であるが、日常的には苦情・クレームから得られる消費者情報に着目して食品安全に問題のある製品をリコールするかどうか、健康被害者の把握及び被害者保障をどう進めるかについて経営者判断の教育訓練が必要である。

(6) 危機管理体制の確立等

食品安全に関する危機対応は、経営管理の視点から次のような措置例を参考に実施するのが望ましい。

【経営幹部の危機対応措置例】



【平時】（リスク/リーガルマネージメント）

- a 食品安全・危機管理部門（チーム）の設置
- b 食品安全管理の支援措置（ヒヤリ、ハット、怠慢、注意軽視などヒューマンエラーに対する措置）
- c 食品安全保障（セキュリティ）に係る未然防止措置
- d 法令・企業倫理に係る行動規範の順守措置（法規制軽視、認識不足隠匿、虚偽等に対する責務意識の向上に係る指導措置）



【有事】（クライシスマネージメント）

- a 健康被害者の被害情報、法令違反情報、苦情・クレーム情報等の予兆に対する危機対応措置
- b 危害の発生、健康被害者の把握、緊急事態の情報提供（リスクコミュニケーション）等対人緊急事態に係る消費者に対する危機対応措置
- c 法令違反、食品安全保障、苦情・クレームに係る対物緊急事態に対するリコール等の食品等に係る危機対応措置
- d 不祥事、隠ぺい、虚偽等法規制、企業倫理に関して社会的責任が問われる法的緊急事態に対する危機対応措置
- e 復旧段階のリコール製品の処置、返金、健康被害者への賠償などの危機対応措置
- f 収束段階の緊急事態終了の消費者への最終的な情報提供、従業員に対する再発防止教育などの危機対応措置

（7）危機管理体制の組織化

食品安全に係る危機管理を効果的に行うには、また事件が起こらないようにするにはどうしたよいか、そのための組織の在り方、担当者の役割分担をどのようにすればよいか考えねばならない。過去の食品企業では危機管理の失敗によって経営トップが辞めたりするなどいろいろな問題が起こった。食品安全方針により法令順守・社会的倫理行動（コンプライアンス）を実施する場合、食品安全管理と危機管理の担当者で構成する組織（小企業等では担当責任者の指名でもよい）を編成し（以下「食品安全・危機管理部門」という）、その行動規範を作成して実施責任（外部関係者との連絡含む）及び権限を明確にした意志決定システムを整備する必要がある。

この場合、食品安全・危機管理部門は、味や栄養、機能性等の品質を担当する部管理門とは組織上の混乱を避ける意味で区分し、諫言等の専門的対応が速やかにかつ適確に行われるよう独立組織とすることが望ましいだろう。

4. 平時における危機対応例（リスク/リーガルマネジメント）

平時においては、経営幹部の指示に基づき危機の未然防止及び緊急事態の発生に備え、次のような措置について検討し、実施体制の整備を計る。

（1）食品安全管理の支援措置及び食品安全保障に係る措置

平時においては、HACCP等の食品安全管理対策と、これを支援するための危害や食品安全保障（テロ）等の未然防止に係る危機管理対策について必要な措置を明示する必要がある。この場合、措置事項の実施状況の点検確認と必要な改善指導が事故・事件の未然防止、または危機回避に関する効果の成否を握っている。

（2）法令・企業倫理に係る行動規範の順守措置

法的危機管理対策としては、施設基準や規格基準、表示基準、営業許可等食品衛生法、条例に係る規制事項の順守はもとより、通知に基づく指導事項や食品衛生監視員による衛生指導や注意も含めて事業者、従事者一人一人が法規制に係る規定を順守しているか、企業倫理の行動規範に抵触するような行動を見過ごしていないかなどの現場における点検確認や改善、教育指導に係る措置の実施が法的リスクの危機回避上重要である。

- ・法令・企業倫理の順守（コンプライアンス）に関して関係者の研修、教育訓練の実施

特に、食品衛生管理者、食品衛生責任者その他危機管理担当責任者等に対し危機管理に関する研修、教育訓練を行うこと

- ・期限表示の付替え、偽装表示、データ改ざん、虚偽記載、誤記載、事故等の隠蔽、虚偽報告等コンプライアンスに係る未然防止対策を策定し、関係者への研修及び周知を図ること

（3）危機対応に関するマニュアル、研修・教育訓練

ア. 危機対応マニュアルの作成

平時の段階では、危機対応に関してマニュアルの作成が必要である。

マニュアルでは、苦情・クレームは消費者から食品安全の危機に対する情報提供だと位置づけ、経営幹部をはじめ、できる限り多くの関係者と情報の共有化を図るように処理することが望ましい。特に、苦情・クレーム情報は、安全管理問題の所在を明確にし、危害等の未然防止を図るための指標として重要であることから経営幹部、関係管理職・責任者に対しEメールや携帯メールで確実に配信し、必要な危機対応を見逃さないようにする。このような危機対応は、社内の情報と危機認識を共有し、必要な措置を確認するための重要なリスクコミュニケーションの一つである。

苦情・クレームの処理に係るマニュアル部分では、企業の活動実態として、関係事業施設

の設備・機器の整備状況、安全点検の実施方法、生産段階の衛生管理や採取方法、製造加工方法及びその衛生管理の実施状況、出荷、輸送等の流通販売システムなどすべての食品供給行程を調査解析し、その中で食品安全管理及び危機管理上問題になりやすい行程の詳細なところを特定し、すべてをリストアップする。

これらの一つひとつに対応する苦情・クレーム処理に関して事務手順を作成し、必要に応じ具体的解説を付けておく。

例えば、自社使用の原材料すべての仕入れ元および出所を確認する。これら原材料の採取、輸送のあらゆる段階における安全管理上の問題発生の可能性を考える。

苦情・クレームの処理部門は管理部門に統合し、担当者を指名する。

イ. 研修

マニュアルは、これまでの危機対応の経験からいろいろなケースを例示し、これを基に、どのような評価と判断を行うかなどの実践的研修や・教育訓練の教本にも使えるようにすることが危機管理のリスクコミュニケーションとして望ましい。

例えば、過去の苦情・クレーム、危害等の発生事例の情報を研修課題として、事故発生時のシミュレーションを描き、この場合の製品リコールについてどう評価・判断し、実行（手順等）するか、その他クライシスコミュニケーション等の危機対応について経営幹部主導で定期的に全関係者（従業員、関係業者等）を対象に（自主管理の着実な実践も含めて）グループ討議などによる実践的な研修計画が必要である。

ウ. 研修の重点項目はリコール判断（教育訓練）

経営幹部においては、危機対応のなかで製品のリコール判断が最も重要である。いろいろな事故・事件事例や苦情・クレームの重要例等からリコール判断の研修において適当なものをあらかじめ複数選択し、この中から無作為に事例を選んで教育訓練することが望ましい。

この教育訓練では、問題の発生事実確認、原因究明、関係記録確認、不祥事の有無など提供された情報から予兆時の判断ができるか、事故発生段階の時点でリコールをするかしないか、その範囲をどのように決めるかの判断などグループ討議を含めた実践的教育訓練の実施が望まれる。

特に、リコール判断においては、法令違反か、健康影響はどうか、企業倫理規範に反するかなどの判断が重要である。すなわち、危機の深刻化、又は拡大を回避し、適切な危機対応を行うには、得られた情報からどのような緊急事態が起こるのかを想定し、危害の重要度等別に危機対応をあらかじめ定めたレベル区分によりの確に判断し、顧客の満足が得られる形で収束を計るのが大切である。

この場合、法令違反でなくても社会的責任を果たすうえで世論からみて常識的対応かどうか、社会的貢献という評価が得られる対応かどうか等の視点を含めてリコール判断するのも大切である。

エ. 危機管理体制に関して緊急事態の際に適切に機能するかどうかについて点検行動計画を策定し、実施する。

オ. 実施状況の点検を計画し、実施する。また必要に応じ上司の指示に基づき現場の実情を確認する。

カ. ヒヤリ、ハットなど危機対応の視点から実態を把握し、リスク誘因事項（ペリル）の管理措置を設け、従事者、管理職等に対し、その管理措置を徹底する。

この場合、次のような事例など危機意識を持たせる標語の検討が望ましい。

【従事者は安全保持の緊張感】

【管理職は問題発生時の危機感】

（注4）本稿で「トレーサビリティ」とは、危害等の発生に際して健康被害の拡大防止、自主回収等に必要過去の食品安全に係る履歴を追跡・遡及調査（以下、「追跡調査」という）できるシステムをいう。これは、食品衛生法第3条で食中毒など飲食に起因するものと疑われる事故・事件が発生した場合に迅速な原因食品の追跡調査を可能とし、自主回収又は関係行政機関の出荷停止指示措置を速やかに実施できる効果がある。法第3条では、被害拡大の未然防止を図るため原材料や販売製品等の仕入れ元に係る記録の作成・保存を食品等事業者努力義務として求めている。また、食品衛生法第50条第2項に係る都道府県が条例で定める公衆衛生上講ずべき措置について厚生労働省から「食品等事業者が実施すべき管理運営基準に関する指針（ガイドライン）」が示されている。この中では、危害発生防止に必要な限度で、取り扱う食品に係る仕入れ元、製造または加工の状態、出荷または販売先その他必要な事項に関する記録について作成・保存を努力規程で求めている。

本稿でいうトレーサビリティは、法第3条や条例で求められている記録（伝票含む）を食品安全履歴として追跡調査を行うシステムである。従って、安全事項でない原産地や生産履歴はこの対象にはならない。

なお、トレーサビリティ（Traceability）についてEUの定義では、「食品、飼料、畜産加工品、及びそれらに使用することが意図、または予想される物質について、生産加工、流通のあらゆる段階を通じて、それらを追跡し、さかのぼる（遡及）能力」（欧州食品規則第3条より）となっている。

（注5）コミュニケーションは、ISO等をみると食品供給行程全体において食品安全問題に関する十分な情報伝達を確実に行うための組織内外のシステムといえる。この対応は、食品安全ハザードの管理に係るリスクコミュニケーション（リスク評価、リスク管理の理解を深め、意見を交換する手法など）と緊急事態発生時のクライシスコミュニケーションにも分けられる。

5. 有事における危機対応例（危機管理：クライシスマネジメント）

（1）危機対応の概略

食中毒等の発生が疑われる場合や苦情・クレームがある場合、また関係行政機関から情報提供がある場合など危機情報が探知される時、経営幹部、食品安全・危機管理部門（管理部門が組織化できないところは指名担当責任者。以下同じ）は、その時点で現場に対し事実確認の指示や少ない情報の中であらかじめ想定される事例等を参考にして重要度を検討し、危機対応をするかどうかの判断が必要である。

また、危機対応を行うと判断すれば、次の段階として原因食品等の調査に重要な役割を担っている保健所等関係行政機関に対し直ちに情報提供し、その指示を受けながら問題食品の把握と確認、原因究明などの調査協力体制を構築することが必要になる。

危害等の発生を確認、またはその蓋然性（確率）が高くなれば、HACCP等の衛生管理記録等を整理確認し、原因究明や危害の拡大防止等に係る保健所等の調査に対し関係記録の提出や担当者への説明を行うなど全面的に協力する。また同時に問題の食品や原材料の記録を整理し、伝票等により原材料等の仕入れ元の調査確認、問題食品の飲食日時・場所の整理確認、喫食者の症状等について連絡確認するなど事態を把握することが大切である。

また、その一方では、マスコミを通じて公表するかどうかの判断や健康被害者の把握及び確認をどう行うかが重要であり、この措置を速やかに指示し、実行しなければならない。

このような措置が行われる過程で、疑わしい食品のロット特定と必要に応じ製品等のリコール（自主回収措置、処分等）などを検討し、速やかな危害拡大防止の判断が求められる。

そして事故・事件の最終的な収束段階では、再発防止対策として従業員の再教育・指導、改善策の徹底などを検討し、実施しなければならない。

このような危機対応を参考事例として整理すると次のようになる

（2）危機対応一般

次の事態に関して有事の段階でどのような危機対応するかをあらかじめ考えておく必要がある。

- a 食中毒等危害発生時の健康危機対応
- b 法令違反、食品安全保障、苦情・クレームに係る法的危機対応

なお、企業倫理の行動規範に関して社会的責任が問われる事態への危機対応措置については、前記 a、b と同じような対応手順で考えればよいが、外部に公表するかどうかは原則公表のなかで、問題が健康被害の可能性や大規模になるおそれがあるかなど過失等の事故から社会的責任が問われる事件に発展する可能性の有無に係る判断がカギになる。

(3) 危機に備える

平時の危機管理対策としては、危機対応が必要な有事の事態を明らかにし、これに備えた管理体制の確立が必要である。

このため、緊急事態に対する危機対応計画（マニュアル）をあらかじめ作成しておくことが、リスクと損失の程度を減らし、自然災害でも食品テロであっても、その緊急事態から企業が回復する助けになる。

危機対応が必要な有事の事態では、被害者や保健所、病院等からの連絡や苦情・クレームを通じて探知され、初期対応が始まる。

有事の危機管理対策（クライシスマネジメント）は、所定の手順で事態を確認すると同時に、一方では危機対応が必要かどうかを判断する。また、この緊急事態が通常のパターンで対応できるものかどうか、または未知の分野としてあらゆる可能性を想定しつつ対応方法について遅滞なく検討しながら判断する必要がある。

この場合、一般的手順として次のような事例が参考になるだろう。

ア. 食品安全・危機管理部門（チーム）の設置と権限

緊急時の対処チームとして食品安全・危機管理部門を設置する。

この管理部門は、危害等の発生、重要な苦情・クレームの発生、その他データ改ざん、事故等の隠蔽、偽装表示などあらゆる緊急事態の発生に際し必要な危機対応の措置を実施する。

食品安全・危機管理部門は、次により組織化し、権限を持たせる。

(ア) 組織化

- a 管理部門を設置する場合は、さまざまな事業部門やその他の専門分野から決断力があり、経験豊かな人材を事前に指名して集め、いざというときに対応できるよう組織化する。この場合、危機対応に必要ながあれば専門家と契約し、問題が解決するまでの間、指揮・監視について必要な相談を行う。
- b 管理部門は、下部組織として、支社や工場の所在地ごとに危機対応チームを置く。
- c 管理部門は、危機管理に必要な複数以上の人員（交代要員も同数）を置く。

危機対応における重要な問題は、緊急事態に最も密接にかかわった人たちがストレスの多い状況の中で急激に燃え尽きてしまうことから危機対応が長引くような場合を想定し、交代要員をあらかじめ計画的に定めて置く。また、緊急事態の内容によっては、その都度必要に応じメンバーを追加する。

(イ) 権限

- a 危機管理を成功させるには、危機対応上のリスクを認識し、その予防措置と緊急事態措置の行使等危機対応に必要な役割及びその権能について、どのような権限を与えるかが重要になる。

したがって、管理部門には、危機管理の業務について通常の業務との調整方法、指揮命令系統、組織的な役割とその業務権限を明示しておかなければならない。

また、本社に管理部門がある場合、支社の食品安全・危機対応チームに対する危機対応の支援業務等の関与を含め指揮命令手順を明確にしておく必要がある。

- b 管理部門には、自社の事業所以外の外部関係者として他の食品工場等の製造加工工程並びに運送事業者、倉庫、流通センター、販売等流通販売工程の各段階も含めた危機対応に適切に対処できる系統的なシステムの構築が必要である。

イ. 危機管理体制の整備

- ・緊急時の情報伝達（通報）システム（内外のコミュニケーション体制）を整備し、定期的に確認する（リスクコミュニケーションとクライシスコミュニケーション）
- ・緊急時の危機対応に係る組織体制、活動事項、計画、記録等の意志決定システムについて適宜確認し、適宜整備する
- ・危機管理が必要な時には、什器備品（給湯・茶器セット等）、会議テーブル、通信機器が使用できるように備え、関係機関等への必要な通報・連絡や必要な措置の検討ができる集合場所を指定し、関係者に周知する
- ・情報公開の広報体制（担当者の指名等）を整備し、担当者のマスコミに対する情報公開に係るメディアトレーニング（訓練）について外部委託を含めて計画し、実施する

ウ. 計画の策定及び留意事項

- a すべての食品関係現場に危機管理計画が必要である。
- ・危機管理計画を作る第一歩は、当該施設で、どのようなタイプの危機が起こるかを見極めることである。
 - ・この管理計画では、基本的に食品安全に関する危害、苦情・クレーム、法令違反、自然災害に伴う食品汚染等の問題を対象に対応する危機の範囲及び影響区分、用語の定義、組織体制、権限、措置、情報収集・整理分析、連絡網、広報、作業マニュアルの作成、専門家の確保、人材育成などについて明確に示し、関係者に周知する。
 - ・この中で食品安全保障に係る管理対策では、有害な化学的物質または生物学的物質による意図的（故意、犯罪的）な食品汚染、またはそうするという脅迫、並びに爆弾、放火、放射性物質などによる施設汚染のように業務を妨害するような脅威を問題とする。
 - ・危機管理計画では、危機の内容に応じて関係施設の地理的な位置、自然災害の歴史、都会的環境なども考慮し、計画の弾力的な運用にも配慮することが望ましい。例えば、単独では事故・事件として重大でないが、一緒に起こるとかなりの問題を引き起こすような危機事例、あるいは引き続いて起こる災害や同時災害のことも考慮しなければならない。
- b 危機管理計画は、食品安全・危機管理部門のメンバーにより毎年見直されるべきである。
- c 管理部門に経営幹部がいる場合は、その人物に計画に関して相談する。また、その幹部は、管理部門関係者の教育訓練や研修を推進しなければならない。

- d 保健所等関係行政機関並びに外部関係者と連絡に当たる者の業務内容と権限は、明確にしなければならない。
- e 支社等の危機対応チームは、計画の始動時には直ち（12時間以内）に本部の食品安全・危機管理部門に連絡するよう計画に入れなければならない。
- f 計画の実施に際しての留意事項
危機対応管理部門及びそのメンバーは、次のことに留意して業務を行う。
 - ・ チームの調整：ミーティングや決定の記録をつける。外部機関との情報伝達役をする
 - ・ 運営／実行：必要に応じて付加的な運営および管理サポートを定義し、入手する
 - ・ 人事関連：すべての人事情報と追加人員の必要性を調整する
 - ・ 情報公開：メディアとの必要な連絡をする
 - ・ 情報漏洩などによる危機対応の混乱を避けるためセキュリティに常に配慮する
- g 特定の緊急事態を想定し、関係者による喫食者・健康被害者の把握、リコール判断などシミュレーション・トレーニング（教育訓練）を計画し、実施する

エ. 連絡先

緊急事態に備え、危機管理対応に必要な連絡先の確認、連絡先名簿の作成、保管場所の指定と定期的にこれらの点検確認を行う。

- a 危機は概して最も都合の悪い時に起こるので、連絡網として自宅電話番号、携帯電話、その他関係者を含めた連絡先の電話番号を記載した文書を作成し、メンバー、経営幹部への配布を計画する。
- b 連絡先に関しては、保健所等の関係機関の連絡先を記載した一覧表を作成する。
具体的には次のようなことに配慮する。
 - ・保健所等関係機関の連絡先を確認し、第一及び第二連絡先の担当者名と電話番号の一覧表を作成する
 - ・警察等に関しては、可能であれば、内部専用の緊急電話番号を使用できるようにあらかじめ調整する
- c 関係業者等取引先に対しては、日頃からの安全管理、事故・事件未然防止対策の要請と協力関係に基づき、問題食品の流通ルート等危機対応に協力してもらうために窓口、担当者の確認など連絡体制を確立し、必要な措置がスムーズに実行できるようにする。

オ. 原材料等の仕入れ記録等の作成・保管（リコール、トレーサビリティ）

- (ア) 緊急事態に備え、食品の安全管理システムとの連結を行うため、原材料等の仕入元、点検の仕方及びその結果の記録簿（正確な伝票処理含む）並びに記録簿の保管場所など次の事例を参考にあらかじめ記録の作成・保管状況等を確認しておくことが望ましい。

- ・原材料等の仕入元を良く調べ、購入記録や販売記録等の購入履歴、保管伝票などあらかじめ整理整頓された記録の確認は速やかで効果的だ
- ・オープンマーケットで購入した物のリスクを検討し、問題点を認識する
- ・全仕入元に危機対応問題に関する認識を持たせ、適切な管理を行うよう強く要請する
- ・農産物等の生産物は、危害物質の潜在的な汚染可能性についてよく認識し、流通保管時の温度管理や汚染防止措置について仕入れ元、流通販売関係者に対し十分配慮するよう求め、受入時の異常などについて常に注意する
- ・原材料のロットの一つひとつが分かるよう、どこの仕入元から購入されたかが分かるよう商品（ロット）番号と期限表示等必要な表示を外包装に記載するよう購買契約に盛り込むのが望ましい（輸送書類（船荷証券や発送伝票）を自社の注文票と照合できるようにする）
- ・搬入する全物資（原材料、梱包材、ラベル類、供給品）とその容器包装について改ざんの形跡、偽造、汚染、異常がないかどうかを点検する

この結果、改ざん形跡が見られる（破損、漏れ、再包装の包み）場合や偽造（許可されていない表示追加や再包装）された容器包装があった場合は受け入れを拒否する

（イ）製品の出荷管理や流通販売業者に対しては、危機管理上は次のようなことに配慮することが望ましい。

- ・製品ロットの一つひとつがリコールの際に直ちに追跡調査できるようどこの製造加工施設で作られたかを商品（ロット）番号と期限表示等必要な表示を外包装に記載し、出荷する。
- ・製品等の迅速なリコールのため、流通販売先に対しトラック、鉄道、コンテナ船、保管倉庫等の過去の輸送経路（流通ルート）や冷蔵食品等温度管理履歴が追跡調査できる記録簿等の保存について販売契約および輸送契約に盛り込むことが望ましい

（ウ）関係の記録簿は、見やすい場所に何時でも提示できるよう整理保管する。

（４）危機予兆段階（初期判断と情報収集）

緊急時においては、消極的判断、公表タイミングの遅延、事実確認や公表内容の混乱が生じないようあらかじめ定めておいた危機対応のマニュアルに従い手順どおり動くようにする。

特に危機予兆時の判断は、個人的な感情及び判断が入らないようにする。

食中毒発生や違反食品発見、重要な苦情・クレームなど事故・事件発生前後における有事の予兆段階では、経営幹部が必要最低限の社内関係者を直ちに召集し、その問題の重要度を速やかに識別し、リコール（自主回収等）する必要があるかどうかの早期判断が問題解決のカギを握っている。

（５）緊急事態発生（初期）段階

ア．事件の探知と初動（リコール等決断）

リコールや健康被害者の把握等の決断が初期段階において事実の確認など状況把握が速やかで

あればあるほど、その後の緊急事態解決の成否または影響の程度を軽減する。

危害の発生に伴う健康被害の状況把握、関係食品の流通販売状況等について伝票その他のいろいろな記録について関係情報の収集整理と確認、問題食品の自主回収先への確認、関係衛生管理記録の収集・整理と内容確認、原因究明調査への協力、担当責任者や必要であれば専門家への連絡など危機管理マニュアルの行動計画を確認し、的確な指示を行う。

したがって、初動体制は、判断手法をマニュアル（山下執筆参照）に基づき迅速かつ的確な決断に努めなければならない。この場合、危機管理対応を始めは、あらかじめ作成している危機管理プランやマニュアルの内容を確認し、これに沿った、現場の事実確認、保健所等原因究明調査への協力、マスコミ等への情報公開の準備、喫食者の範囲検討、症状等による健康被害者の把握準備、関係食品等の情報整理による危害拡大防止の実行など情報の整理収集と解析により次の対応措置の決定ができる準備をする。

一般に、事故・事件の探知は、消費者等顧客の苦情・クレームや保健所・消防署等の関係機関からの連絡、内部告発など様々な情報が入手できる体制からもたらされた事実の判断から始まる。

経営幹部は、情報内容を精査し、直ちに関係現場に事実確認を要請し、一方で危機事例がどのレベル区分に該当するかを検討する。

必要があれば直ちに保健所等関係機関に通報し、連絡体制を確立する。

保健所等から情報提供があれば、その情報内容から事実確認を現場に的確に指示し、速やかな情報収集に努めるなどの対応が必要になる。

- a 緊急事態が生じた場合、経営幹部が適切な判断を行うためには次のことを心がける。
 - ・緊急事態の危機レベルに関する判断をマニュアル等により検討する
 - ・まず事実確認を関係現場に速やかに連絡する
 - ・保健所等関係行政機関に通報する
 - ・危害等の拡大防止対策を検討する
 - ・消費者の保護に努める
 - ・企業の信用を守る
- b 情報探知に関しては、次の点に留意する。

【健康危機管理に係る情報探知の留意点】（参考）

事故・事件の探知は、いろいろなところからもたらされる情報に敏感でなければならない。特に、顧客からの情報には、不平・不満の感情的な問題が主に取り扱う苦情と違い、権利として要求・請求・主張などにより損害賠償を求める理性的な問題を取り扱うクレームには慎重さが必要である。クレームは、顧客が解決を強く求めている問題で、その理由もおおむね明確で根拠もある。苦情・クレームの記録は、申し出内容を正しく記載するようにする。先入観やいい加減な記録を行う者に対しては強い注意を、または必要であれば担当から外すという決断をしなければならないだろう。

[事故・事件の探知手順]

[苦情・クレームを軽視するな] [保健所等からの通報内容
(事故・事件の萌芽は早く摘み取る) は繰り返し事実確認する]



[問題が発生したら経営者（幹部を含む）に正しい情報を早く知らせる]
(苦情・クレームはどんな些細なものでもEメール、携帯メール
で経営幹部に知らせるようにすることが望ましい)



[経営者は危機的問題を過小評価しない]



[経営者は自ら先頭に立ち、全体像を把握し、冷静かつ勇気ある決断を行う]



[経営者と現場関係者のパイプは、太く、風通しのいいシステムを構築する]
(経営者と現場社員の不十分な意思疎通は、危機管理の大きな問題点)



[危機管理の失敗は、経営資源の損失を招き消費者の信頼を失う]
(参考：危機管理を適切に行うには、食品安全・危機管理部門を独立組織
として組織化し、経営者と直結していることが望ましい)

イ. 危機対応の体制確立

リコールを決断すれば、次の有事段階として食品安全・危機管理部門関係者を直ちに集め、関係機関や関係業者等への連絡などの危機対応をしなければならない。

この危機対応においては、実施責任（外部関係者との連絡含む）及び権限を明確にした意志決定システムが作られているか、迅速な指示が関係者に正確に伝えられているか（内部コミュニケーション）、事実確認が適切かどうかなど招集されてきた人間が期待通りの動きをしているかどうかの点検確認をまず冷静に行う必要がある。危機対応では、担当者の役割分担等の体制確認と対策本部の早急な立ち上げが問題解決の成否を握っている。

そういう意味で、経営者が危機対応の判断過程にどれだけ関わっているかが重要である。

ウ. 問題食品の原材料仕入先等の記録確認とリコール範囲の確認

危害の拡大防止や喫食者及び健康被害者の早期把握、自主回収の準備を行うために問題食品やその原材料の仕入れ元への連絡などにより流通販売状況を確認し、関係情報の入手が、この段階の緊急時の危機対応の目的である。購入記録等に係る伝票や衛生管理記録などによる流通販売状況の記録等の追跡調査確認（トレーサビリティ）は、問題品目のロットの流通状況を特定し、問題解決の迅速化に大いに役立つ。

エ. 危機対応（危害等事実確認・危機対応措置の実施）のレベル区分

リコールの実施、健康被害者の把握、原因究明等事故・事件の影響範囲の確認とマスコミ等を通じた広報などあらかじめ決められた危機対応措置の確実な実施が重要になる。

危機対応は、食品企業の規模、取り扱う食品の特性、問題の事例によって対応は様々である。危機対応の社内的な危機対応の手順例を参考までに次に示す。

危機対応で重要な食品等のリコールに関する判断基準は、健康危害の危機対応と法的な危機対応に分けて以下のようなレベル区分で対応する。

「A 健康危害に係る危機対応区分」

- 1 健康に及ぼす影響（健康危害）の程度
- 2 事故の拡大の可能性
- 3 消費者の信頼性を損なう程度

「B 法的危機に係る危機対応区分」

1. 食品衛生法等違反（虚偽広告、表示、規格基準等）
2. その他法違反等（表示、隠ぺい、虚偽報告等）

Aの1「健康に及ぼす影響（健康危害）の程度」は、さらに次のようにレベル区分する。

「危機対応に係る健康影響区分」

レベル1:健康被害が重篤又はその可能性が極めて高い、または死亡の原因となるおそれを有する危害（同時多発タイプ）、危害が広範囲になり大規模化する場合

- | |
|--|
| <p>例1：食中毒、食品由来感染症、貝毒等危害の発生事態を確認した食品</p> <p>例2：広域流通の製品から食品から食中毒菌等病原微生物が検出され、大規模な危害発生のおそれが懸念される食品</p> <p>例3：海外で死亡等健康被害者の発生事実が確認された食品と同じロット製品、またはその原材料の使用が確認されている食品</p> <p>例4：毒性のある動植物種、またはその毒性部分を含むものを食品として販売している場合、若しくはこれらを原材料として使用が確認されている食品</p> <p>例5：アレルギー物質が含まれており、表示義務があるにもかかわらず、その旨の記載漏れがある食品</p> |
|--|

レベル2：レベル1以外で危害が一時的又は、軽症、治癒容易であり、健康被害が重篤になるおそれのない場合（ランダムな発生タイプ）。

また、食中毒菌の検出等法令に違反しないが、不適正と判断されるもの

例1：ガラス破片、金属破片、注射針、釣り針、硬質プラスチック片、石、家畜骨片、尖った木片等物理的危険を起す異物の混入が確認された食品と同一ロットの製品

例2：ゴキブリ、ハエ等の衛生動物が生きて、又は死骸で混入が認められた食品と同一ロットの製品

例3：過去、寄生虫感染で問題になった魚介類や加熱調理用の生カキ等の食品が生食用として誤記表示し、販売されている食品

例4：異物としてカビ、酵母の発生が認められる食品と同一ロットの製品

レベル3：レベル1・2以外で通常は、通常、危害発生のおそれがない場合（偶発的発生タイプ）

例1：毛髪、糸屑、加熱処理後の衛生動物、紙片、貝殻破片等の不可食部分など不潔・不衛生異物を含む食品、又は混入状態により同一ロットの食品を対象に当事者間でリコール検討

例2：異臭、寄生虫感染の動物性加工食品、容器包装の破損食品、木片混入など食用として好ましくない不良食品

エ. 保健所等関係行政機関との連絡体制の確立

食中毒等に係る危機対応を適切に行うためには、保健所等関係行政機関と密接に連絡協議することが必須である。また、その指示等により自社の連絡窓口、連絡先（TEL、Fax、メール）、担当者の設置など連絡体制を確立し、情報交換が円滑にできるようにしなければならない。

オ. 消費者等顧客への情報公開と収集（広報体制確立：クライシスコミュニケーション）

マスメディア、関係行政機関、株主、従事者等に対し迅速かつ的確な情報を適時提供することは非常に重要である。特に、緊急記者会見の開催と準備を早期に決断して実施することが求められる。

情報公開は、消費者等への情報が速やかにかつ漏れなく事態が伝われば、危害等の損害拡大を最小限に食い止め、早い収束が可能となる。情報公開は、できる限り正確で速やかに行うことが企業の信頼に透明性を持たせる意味で重要である。