



对回转寿司连锁店的卫生管理和卫生监督 ~有效活用ATP荧光检测到店铺、工场的监督和员工教育中~

9月30日、龟甲万百欧凯米发株式会社于大阪天王寺的国际交流中心里举行的第95期Lumitester研讨会。在研讨会上,Akindo Sushiro Co.,Ltd.品质管理室的多田幸代科长进行了特别演讲。

本文是其演讲内容的概括(Lumitester是龟甲万百欧凯米发株式会社销售的ATP荧光检测仪名称)(编辑部)。

公司概况

Akindo Sushiro Co.,Ltd.(总公司位于大阪府吹田市江坂町,社长为豊崎賢一)的历史是始于1984年大阪府丰中市创办的第一家寿司店(店名:寿司太郎)。之后,1984年10月、在大阪府丰中市创办了寿司太郎株式会社(店名由“寿司太郎”改成了后来的“寿司郎”),1988年9月又在大阪府吹田市创办了株式会社寿司太郎(店名由“寿司太郎”改成后来的“商人”)。1999年,将寿司太郎株式会社(丰中市)与寿司太郎株式会社(吹田市)合并,且在2000年更改商号为Akindo Sushiro Co.,Ltd.(同年,总公司搬至大阪府摄津市)。

在公司成立30周年之际,本公司在日本国内开设了362家店铺,且在海外(韩国)开设了6家店铺(均为直营店)。正式员工1176人,兼职员工约3万4500人(平均每家店铺有2~3个正式员工和60~70个兼职员工。每天会由1个正式员工和30~40个兼职员工轮班经营)。

(株) あきんどスシロー 品质管理室 科长 多田 幸代 氏
注明:下文中将此公司名称译为Akindo Sushiro Co.,Ltd.

本公司的经营理念是“美味寿司,肚子饱饱。美味寿司,幸福满满”。

该理念所反映的企业使命是:不仅要提供美味的寿司,还要维持舒适的店铺环境,务求让客人感到心满意足。对此,我们的员工每天工作时都会用这个理念提醒自己。本公司的最大特点为“具有商品力”,并以此为豪。(图1)特别是我们非常注重“现场烹饪”。例如,每天只会用当天刚煮好的寿司饭来做寿司,绝对不会留到第二天。金枪鱼的解冻方法和筑地金枪鱼专门店的一样,一天解冻两次后再由员工进行切片。为了使鲷鱼或者鲷鱼之类的鲜鱼在刚切好时就能提供给客人,我们规定“一次只切取能满足30分钟内客人点单分量的鱼”。规定还要求要按照菜单“即点即做”。蒸鸡羹、酱汤和乌冬里的高汤也是直接在店里熬制。



图1 注重“现场烹饪”,例如,采用与筑地市场金枪鱼专门店相同的方法解冻金枪鱼,随后由员工将金枪鱼切片。



照片1 日本国内开设了362家店铺,海外(韩国)开设了6家店铺(均为直营店)

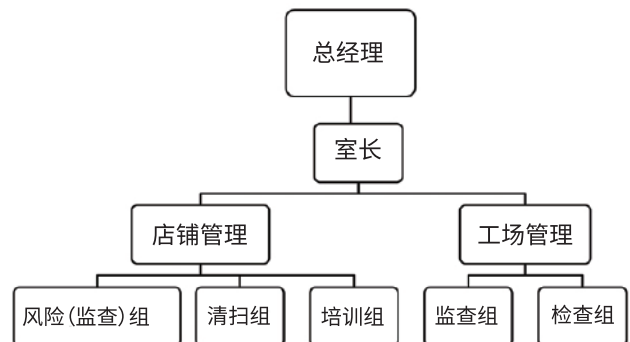


图2 品质管理室的组织架构图
(由14名正式职员和2名派遣职员组成)

品质管理室的组织结构及其主要工作

正如上面所述,由于我们非常重视现场烹饪,所以在店里会经常出现“手工制作”。对此,员工必须意识到店内的卫生管理要和食品工场一样严格。

要做好卫生管理,“制定计划和规则”及“设法让员工遵守计划和规则”两者都非常重要。因此,本公司设立了如图2所示的品质管理室,主要由①店铺管理(店铺监查,员工教育等)和②工场管理(工场监查,食材(的细菌数和品质)管理)两部分组成。接下来将为大家介绍品质管理室的主要组成部分。



图3 展示店铺监查结果的卡片

(1) 店铺管理:店铺监查

本公司对全国362家店铺进行两月一次的监查。制度规定,监查小组需有9名成员,且监查每家店铺的时间约为3~4小时(包括监查所需时间以及向店长反馈结果的时间),共进行约130项监查;平均每天进行2家店铺的监查。

如图3所示,监查的结果会以卡片的形式展示出来。卡片(按照监查结果由差到好的顺序)分为黑、红、黄三种颜色,我们会把印有“优”标示的卡片授予卫生管理做得优秀的店铺。而收到黑卡和红卡的话,就会被列为“危险店铺”,公司会向管理该店铺的课长或区域经理下达责令整改通知书,要求他们进行店铺整改。另外,本公司还制定了通过额外津贴反映“监查结果”的制度。

表1是实际监查时使用的检查表的一部分。以前有人反映“监查专员的主观判断会导致监查结果出现偏差”,为解决该问题,最近在检查表上增加了一栏“标准说明”(表的右边)。

但随后,又出现其他意见“仅按照这个标准说明就能统一(监查结果)吗?”。因此,我们又进一步制定了更易理解且更明确的《卫生管理指南》。指南中以照片为例展示合格与否的标准,还记载了“不合格的原因”及“如何改善”等具体的检查项目。

表1的检查表的特点就是设有“危险程度”这一项。设定了这一项目后,监查方(监查员)能更清楚“重点监查项目”,而被监查方(店长)就能更清楚“卫生管理中必须重视的项目”。当然,接受监查的店铺就会优先对“危险程度”高的项目进行整改。

范畴	NO.	检查项目	检查标准	结果	危险程度	VTR	确认	标准说明
卫生管理指南	0	卫生管理指南存放	1 存放位置的周知				听、看	·卫生管理指南要存放在指定位置 ·店长、副店长、调配员工要知道指南存放的位置
仪容仪表	1	仪容仪表	1 正确带好发网		△		看	·头发不能露出来
			2 不能佩戴饰品		△		听、看	·脸部周围不能佩戴饰品(耳环、耳钉、项链) ·手上不能佩戴饰品(美甲、水晶甲、戒指、手表、手镯)
			3 用粘毛滚筒清洁		△		看	·带好发网、帽子后,进入厨房前用粘毛滚筒清洁
诺如病毒预防措施	2	健康状况确认	1 身体不适的员工要提前告知店长		○		听	·得知员工或其同居者身体不适时要提前通知店长
			2 员工健康状况的确认和对出现问题的员工的安排		○	○	听、看	·工作前对员工及其同居者的健康状况进行确认(腹泻、呕吐、发烧) ·店员及其同居者身体不适时要让其停止工作
			3 检查员工的指甲、伤口、皸裂和对出现问题的员工的安排		○		听、看	·工作前确认员工的指甲长度 ·工作前确认员工的手上是否有伤口或明显的皸裂 ·手上有伤口或明显的皸裂时要贴创可贴或防水贴保护伤口,再戴上卫生手套

表1 店铺监查时使用的检查表(摘录)

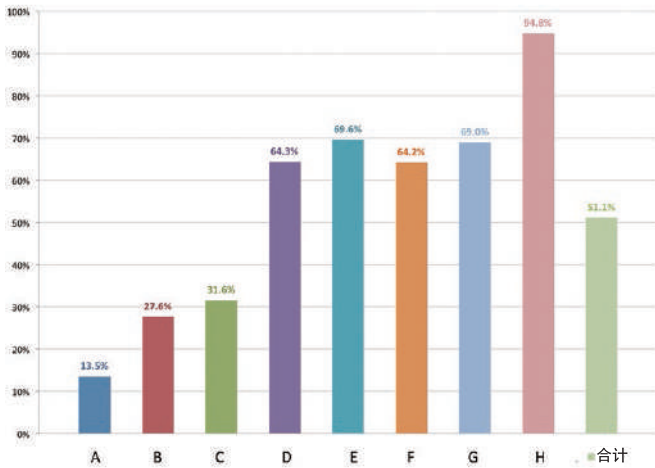


图4 有关“监查者的个人标准偏差”



图5《卫生管理快讯》的例子(每月发行)

图4是使我们苦恼的“监查者的个人标准偏差”的一个例子。例子中监查小组共有9名成员,各自的监查标准差异较大,难以统一。图表中横轴表示监查员,纵轴表示在监查“餐具的清洗漂白”时的不合格率(监查时打×的比例)。每个监查员都视察了60家店铺,但A监查员判定其中13.5%的店铺不合格。而H监查员认为94.5%的店铺不合格。

本公司的全部店铺都会在同一时期,同一时间,用同样的方法对餐具进行漂白。所以(不合格率稍微有些偏差是理所应当的)应该不会产生像图4那样明显的偏差。我们认为这是由“监查员个人标准偏差”引起的。为了消除这种偏差,除了进行定期的OJT,还要共同理解《监查指南》,尽量统一每位监查员的标准,不要对某家店铺监查过度(关于统一标准的方法,现在仍处于摸索阶段)。如前面所述,卫生监查的结果会影响到员工的额外津贴。所以从以前开始就听到员工提议“希望能统一监查员的标准”。此外,现阶段我们准备降低评价里人手打分项目的分数权重来解决标准偏差问题。

(2) 店铺管理:员工教育

员工教育大致分为3点:①集中培训;②发行《卫生管理快讯》(每月);③手机测试(每三个月一次)。

① 集中培训

集中教育大致分为,新员工培训(就职仪式的第二天,3小时)、店长、副店长的晋升培训(2小时),以及在诺如病毒流行前、针对店长进行“诺如病毒预防措施”培训(每年10月,30分钟~1小时)。

②《卫生管理快讯》

本公司每月都会发行题为《卫生管理快讯》的刊物(图5介绍了其中一例)。让我们很为难的是,有的店长会主动用《卫生管理快讯》教育员工,而有的店长就不会。但是,若店长没有向员工展开《卫生管理快讯》的情报,就有可能导致食物中毒的发生。

因此,我们“强制”要求店长必须向员工传达《卫生管理快讯》的内容。例如,在监查时询问店长“向员工传达《卫生管理快讯》的内容了吗?”,或者在《卫生管理快讯》发行后马上打电话到店铺询问员工“请告诉我今天早会的内容,店长有告知大家《卫生管理快讯》的内容吗?”。如果不做到这种程度的话,就很难落实对全部员工的教育。

③ 手机测试

为了确认员工教育已经落实到基层员工,我们利用手机来进行测试。让他们用手机扫描二维码,会出现一个网址,点击网址就会出现题目。题目就像下面的例子一样。

【问题】

你在上班前出现了腹泻的症状。然后你会怎么做呢?

【做法】

- ①回店里告知店长;
- ②回店铺前先电话联系店长;
- ③不必告知店长,什么都不做;
- ④什么都不说直接在家休息;
- ⑤店长没有说过应该怎么做。

预先准备50道类似这样的基本问题,再从中抽10道来出题。员工会在上班时利用空闲时间进行作答。以前采取的是笔试形式;但随着员工人数的增加,现在变更为用手机测试。当前,我们正研究开发一款手机测试程序。

将测试的结果划分“各个店铺的分”“全部店铺的平均分”“不同区域的平均分”“各个阶层的平均分”等种类,掌握店铺的情况。而且,每家店铺也能知道哪位员工没有理解好规定,然后店长就会对该分数低的员工进行个别指导,而品质管理室也会对于分数低的店铺进行个别指导。

主要项目	项目	检查项目	评价	重要度
组织体制	理念	经营者和管理者对商品和品质管理具有明确的理念		●
		向员工普及该理念		●
	组织	在组织表中明确品质管理的负责人		—
		明确负责人的职责和权限		—
		负责人进行工厂巡视，了解员工的意识和工场情况		▲
		经营团队具有共享品质管理信息和风险的途径（品质会议等）		▲
	认证	有营业执照（不需要的行业写-，过期等打X）		●
		获得ISO、HACCP等认证		—
活用ISO、HACCP等的标准			—	
员工管理体制	教育	向员工普及必要的卫生知识和规定等		▲
		开展入职培训		●
		开展定期培训		▲

表2 工场监查时使用的检查表(摘录)

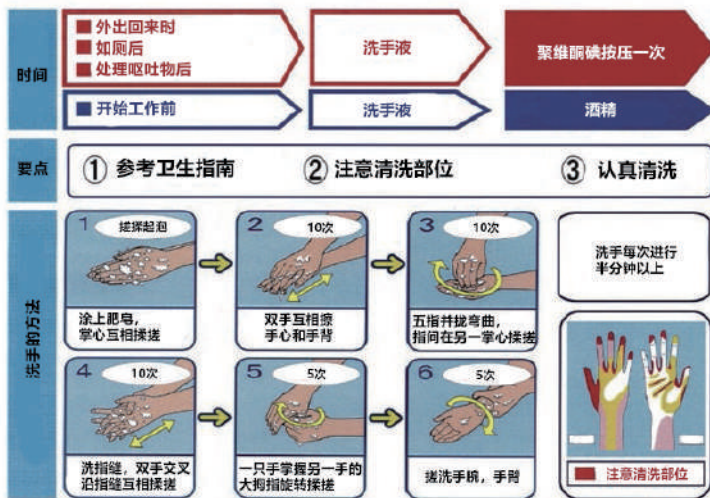


图6 洗手时机和洗手方法

但测试持续进行几年后，陆续出现各种问题。例如，只要稍微改变一下问题(改编)正确率就会降低。也就是说，很多员工只是单纯地记住了规定。我们今后的任务就是不仅要告诉员工规定，还需要对他们进行“为什么要制定这样的规定”“应该如何运用规定”这样的深入教育。

另一方面，手机测试也会产生积极的影响。比如说，店里还有很多上了年纪的员工不习惯使用手机，让年轻的员工教他们(怎样用手机)，同时也能促进内部沟通交流。

手机测试最开始只有品质管理相关的问题，很多员工反映“通过答题才理解店铺的规定”。因此，最近不仅准备了有关品质管理的问题，还准备了与劳务管理相关的问题。

(3) 工场监查

我们公司没有开设工场。所以在品质管理上，我们非常重视外包合作工场的监查。

我们会派3名监查员对工场进行监查(监查时间大约6个小时)。工场监查的次数视“食材风险”而定(例如，“该食材是生吃的还是煮熟后再吃的”，“工场是否获得HACCP认证”等)。监查项目约185项(实际检查表的其中一部分如表2所示)。

店铺检查和工场检查最大的不同在于“组织体制”这一项(表2)。由于最近增加了很多与食品有关的事件和事故的报道，所以我们把“经营者和管理者是否对商品和品质管理具有明确的理念”定为重要度很高的监查项目。



照片2 可通过监控来确认员工洗手的方式是否正确

发生日期	店铺	原因	发生后的对策	之后的变化
2004年12月6日	五条七本松店	身体不适的员工坚持上班	• 清扫	• 上班前确认健康状况
2006年10月14日	寝屋川葛原店	健康带菌者没有认真洗手	• 清扫 • 专业公司来进行杀菌作业	• 更换洗手液 • 认真洗手
2007年10月29日	灘新在家店	身体不适的员工坚持上班	• 清扫 • 对员工开展卫生教育培训	• 更改洗手标准 • 增加用聚维酮碘洗手步骤 • 安排洗手确认者 • 改成本热水洗手

表3 吸取食物中毒事故的教训，修改卫生管理规定



照片3 便携式ATP荧光检测仪 Lumitester“PD-30”和试剂“LuciPac Pen” Kikkoman Biochemifa Company 生产

(4) 食材管理

食材管理主要为检测细菌数量(微生物检查)以及品质管理(共927项)。微生物检查以品质管理室为中心,每三个月一次,通过混释法对一般细菌、大肠杆菌、大肠菌群、黄色葡萄球菌等进行检查。有关品质管理(味道、颜色、形状等)检查就是以商品部为中心,通过人的五感进行检查。过去,我们也探讨过“是否需要用检测设备来制定客观的标准?”,但现阶段还是觉得通过人的五感来检查是最好的。

另外,根据我们的规定,如果检查结果超出了标准值,需要停止销售时,我们会马上向所有店铺下达(停止销售的)指示。

~店铺卫生管理的特点~设置“洗手确认者”

本公司卫生管理的特点在于“重视洗手”。比如说,我们不仅彻底开展洗手教育,还需设置一位“确认”员工有认真洗手的人员(洗手确认者)。洗手确认者在进行卫生学习后,必须接受测试并且合格。而且在店铺监查时,还会用监控观察员工洗手的情况(照片2)。

下面我们说明洗手时机和正确的洗手方法(图6):

洗手时机包括:①外出回来时;②如厕后;③处理呕吐物后;首先用洗手液洗一遍,然后用聚维酮碘再洗一遍(洗手的方法按照图6下半段的步骤进行)。在开始工作前,用洗手液洗手后,再用酒精消毒。也就是说,员工从外面回到店铺到开始工作前至少要洗3次手。员工用聚维酮碘洗手必须要在“洗手确认者”在场,所以用聚维酮碘洗手时需要叫“确认者”过来。

洗手时要做到以下三点:

- ①参照卫生管理指南;
- ②注意清洗的部位(容易漏洗的部位);
- ③认真清洗;

我们把这些洗手的规则总结起来,制作成录像,对员工进行卫生教育。公司规定新员工在新员工培训时必须观看这些录像。录像中不仅介绍了“正确的洗手步骤”,还介绍了“不正确的洗手例子”。

从过去的食物中毒事件所吸取的教训

为什么要像上面所述必须认真洗手呢?对于饮食店来说,除了“手洗不干净等同致命伤”(在诺如病毒的流行季节里需特别注意)这一原因外,还有其他的原因。说来惭愧,我们公司曾发生过三次食物中毒事件(参照表3,每一次食物中毒都是由诺如病毒引起的)。

2004年12月在京都五条七本松店发生的食物中毒事件,是由身体不适的员工坚持上班引起的。当时还没有规定,健康检查中发现身体不适的员工要停止进行烹调工作。于是,在事件发生后我们增加了健康检查这项规定,检查员工“是否有腹泻或呕吐?”,“是否有吃过牡蛎?”等,规定出现上述情况的员工要停止工作。但在2006年10月,大阪寝屋川葛原店里又由健康带菌者引发了诺如病毒的食物中毒。对此,我们又更换了洗手液,要求员工认真洗手。

尽管如此,第二年的10月,兵庫灘新在家店连续两年发生了食物中毒。在反省当时的事件时我们认为,前年在大阪发生食物中毒,总部也下达了要认真洗手的命令,但对其他店铺而言只会觉得“这是在其他地区发生的别人的事”。自从前年发生食物中毒以后,我们更换洗手液的其中一个原因就是希望通过改变随处可见的东西,令员工们拥有强烈的危机意识,但这种做法好像没有什么效果。

灘新在家店的食物中毒也是(和五条七本松店的食物中毒一样)由身体不适的员工坚持上班引发的。但在事件发生后展开调查时,并没有发现是这个原因。半年后再到该店时才知道,当时,有一位员工的同居者身体不适。其实,我们已经定下了“员工的同居者身体不适时,员工也应该停止工作”这样的规定,而那位员工也告知过店长。

但当时店里人手不足,店长就以“身体不适的只是员工的同居者并不是员工自己”为理由,继续让该员工上班。以这次食物中毒为契机,我们更换了洗手液,引进了用聚维酮碘来洗手,安排了“洗手确认者”,并(从自来水)改成用热水洗手。

另一方面,由于我们是从“柜台式寿司店”发展而来的企业,所以总是会优先考虑到“寿司店的手艺人用热水洗手这很奇怪!”,“作为手艺人就应该用自来水洗手!”。但是,实际上在店里工作的不只有寿司手艺人。手艺人以外的员工如果只用自来水洗手的话很可能洗不干净,所以,我们规定全部店铺都改成用热水洗手。

在事故发生后,某位区域经理强烈要求“召集全部店长,必须将今天发生的事告知他们”。然后我们就联系了全部店长,(发现事故时是傍晚)他们在晚上11点左右全部到达灘新在家店集中,向他们说明“今天在这家店发生的事”和“回到自己的店铺后应该采取什么措施”直到深夜2点。某位店长回忆起当晚的集会时说:“在已经关门的店里听到这样的消息,突然就有了一种‘如果这样的事发生在我们店的话应该怎么办’的危机感。”当时把全部店长集合到灘新在家店事,在讲述今天我们公司的卫生管理上,具有非常重要的意义。现在,在新员工入职培训和晋升培训时,都会告诉他们这些食物中毒的事件,通过事故得到的教训来教育员工。

以前,我们公司只有在发生问题后,才会针对该问题寻求改善办法。但如果不防患于未然,我们就有可能再一次面临食物中毒等问题。对此,我们引进了“ATP荧光检测”(下面简称为“ATP检测”)。

~ATP荧光检测的活用事例~ 有效运用于卫生监督 and 员工教育上

引进ATP检测的契机是我们收到很多意见,认为有必要制定一种能评价“手是否洗得干净”的方法。



照片4 观察和用ATP检测来检查员工的洗手方法是否正确



照片5 新员工入职培训时,进行集中培训后会向每位员工讲解洗手的方法,然后对全部员工的手指进行ATP检测。检测结果在1500RUL以下即为合格

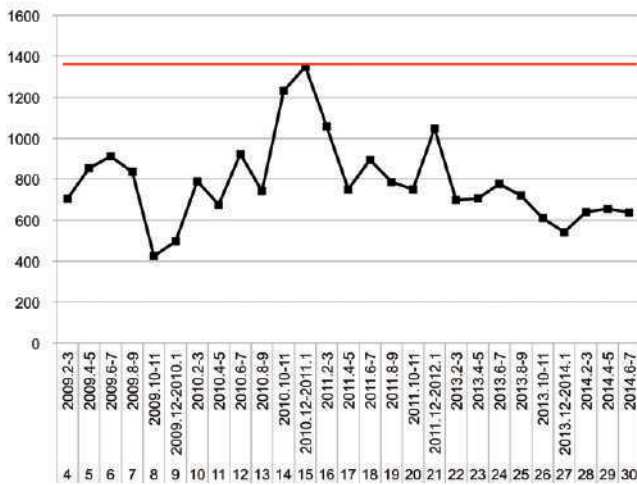


图7 手掌的ATP检测的检测值(平均值,单位是RLU)

		RLU (平均值)
经过	整体平均值	1354.1
	兼职工平均值	1428.1
	兼职工(高中毕业)平均值	512.8
	新入职员工平均值	1326.0
合格者平均值		573.9
不合格者平均值		6849.7

※检测对象人数: 184人

表4 新员工入职培训时(4月)的洗手结果

		4月 (RLU·平均值)	6月 (RLU·平均值)
经过	整体平均值	1389.6	1202.7
	兼职工平均值	1976.9	905.9
	兼职工(高中毕业)平均值	504.2	
	新入职员工平均值	1442.2	1419.9
合格者平均值		559.8	619.4
不合格者平均值		7271.0	2952.5

*检测对象人数: 4月184人, 6月52人

表5 新员工培训时(4月)和3个月(6月)洗手结果的变化

ATP检测只需用棉棒擦拭手指,10秒后就能得出结果(数值),若出现差的结果,就能当场进行改善指导。ATP检测现在活用于店铺监查、员工培训和工场监查中(照片3)。

(1) 店铺、工场监查中的活用事例

在店铺和工场监查中,除了用肉眼观察是否用正确的步骤来洗手,还通过ATP检测的数值来判断手是否洗得干净(合格标准为1500RLU*以下)。

2009年之后ATP检测(手掌)的检测值走势如图7所示。从图表上看,虽说数值的变动较大,但都没有超出1500RLU。因此我们能认为“较为安定,说明员工都能做到认真洗手”。但是,像2010年11月那样检测值比较突出时,就要用其他方法对员工进行教育了。我们就是这样有效活用ATP检测,掌握员工“洗手的动向”。

照片4是店铺监查时进行ATP检测的情景,我们在监查时特意穿上白色的衣服,为的是让监查人员和员工都保持紧张感。

*RLU=Relative Light Unit (ATP荧光检测特有单位)

(2) 员工培训时的活用事例

新员工入职培训(照片5)时,要进行3个小时的卫生学习。学习的内容主要包括卫生的基础知识,过去的食物中毒事件及店铺的规定等(2014年有187人参加培训)。然后分别对每个人进行洗手方法的指导,再对全员实行ATP检测。新员工入职培训时(4月)的洗手结果如表4所示。与员工的平均值在700RUL左右(参照图7)相比,新员工的平均值在1300RUL左右。

由此可见,即使从4月开始就将新员工分配到店里,他们也无法马上对员工进行洗手指导。所以我们公司的新员工在最初的3个月里不能成为“洗手确认者”。那么,在入职3个月后,又发生了怎样的变化呢?由表5可见,在入职3个月后,员工洗手的结果与入职培训时相比并没有很大的差别。也就是说,(即使过个3个月)新员工们还是不能达到员工指导的标准。所以,我们又在新员工入职3个月开展卫生培训。

总结

Akindo Sushiro Co.,Ltd.将ATP检测活用到①观察各店铺员工的洗手情况,②调查全部店铺的动向,③教育活动中。

根据以往的经验(参照表3),我们要有强烈危机意识,做好每天的卫生管理,务求做到“防患于未然”,而不是在食物中毒发生后再采取应对措施。我们今后也要有效活用ATP检测,及时改善卫生管理规定或进行教育活动。



kikkoman 

龟甲万百欧凯米发株式会社
(Kikkoman Biochemifa Company)