

食 品 製 造 業

社員のモチベーションを高める

ヒント事例集



**農 林 水 産 省
食 料 産 業 局**

目次		
1. 研究会について	p. 2	
2. 食品製造業を巡る状況について	p. 2	
3. モチベーションについて	p. 4	
4. 参加者からの意見について	p. 5	
5. 平準化について	p. 6	
平準化事例集	スキルマップの活用	p. 10
	ワンページ標準を用いた標準化の教育	p. 11
	動画を活用した多能工化活動計画	p. 13
	作業見極め採点表の活用	p. 15
	新人衛生教育確認テスト	p. 16
	間接部門も一緒に多能工化	p. 17
	偏りをならしてみんなで一緒に帰る	p. 19
6. コミュニケーションについて	p. 21	
コミュニケーション事例集	気軽にらせる社員意見箱の設置	p. 25
	社長と若手の意見交換会＆社内コミュニケーションペーパー	p. 27
	みんなで考える風土の醸成	p. 29
	部署を超えたチームでの取組	p. 31
	合同昼礼と5分間ミーティング	p. 33
	テーマに対する部門・世代横断的な取組	p. 35
	1対1ミーティングの充実化	p. 37
	定年に関するコミュニケーション	p. 39
	メンター制度を活用した人材育成と風土作り	p. 41
	勤務時間内に懇親会を開催	p. 43
	教育者の異文化コミュニケーション研修	p. 45
	共育チームの設立 新入社員教育の充実化と外部企業見学	p. 47
	プライベート情報の共有と社外活動の充実化	p. 49
	個人の発想を生かす委員会	p. 51
	地域住民と共に会社経営	p. 53
	他社社員との交流	p. 55
	施設の充実による職場づくり	p. 57
社員の関心を取り上げた安全衛生委員会	p. 59	
7. 研究会を終えて	p. 61	
参考 平準化参加者提供ツール例	p. 62	

1. 研究会について

食品製造業等が抱える課題、今後のビジョン、対応の方向について認識を共有し、戦略的な対応を検討するため、農林水産省では、有識者の参加を仰いで食料産業局長が主催する食品産業戦略会議を開催しています。

平成 30 年度は、労働生産性向上をテーマとして、食品製造業において、深刻化する労働力不足を克服する方策について、機械化等のハード面及び社員のモチベーションを高める取組等のソフト面に焦点を当て議論を行い、会議の結果を「食品製造業における労働力不足克服ビジョン」として取りまとめ、令和元年 7 月に公表しました。

会議において、有識者の方々より、機械化は必要なことであるが、人がいなければ何もできず人手不足を克服するには、社員のモチベーション向上の取組が大切なことから、社員の意見を十分にくみ取り、個人を尊重した制度づくりや職場環境整備を進めていく必要があるとの意見をいただきました。このため、食品企業等にご参加いただき、モチベーションを高めていくために必要な取組等について意見を交わし、専門家の助言を得て、具体的方策を検討する、令和元年度食品製造業における働き方改革研究会（以下「研究会」という。）を立ち上げました。

研究会では、令和元年 9 月から令和 2 年 3 月までの約半年間に亘り、食品製造業に係る 19 組織の経営層から若手社員までの幅広い方々が、各社における取組等を基に議論を重ねてまいりました。このたび参加者からの意見を記載した、食品製造業社員のモチベーションを高めるヒント事例を取りまとめ公表することとなりました。

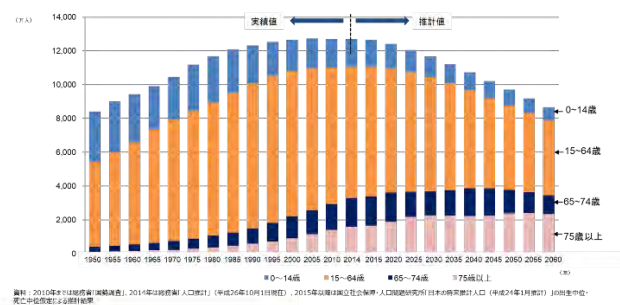
2. 食品製造業を巡る状況について

（1）少子高齢化と労働力の減少

我が国の総人口は、長期の人口減少過程に入っており、2026 年に人口 1 億 2,000 万人を下回った後も減少を続け、2050 年には 9,700 万人（2015 年の 1 億 2,700 万人から 24%減少）になると推計されています。

ある海外の研究によると、「日本では、2007 年に生まれた子供の半数が 107 歳より長く生きる」と推計されており、近年のビジネスモデルの変化速度を考慮すると、お

図表 1 我が国の人口推計



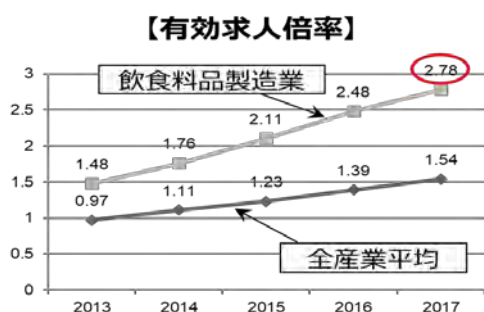
そらく 1 社だけを勤め上げることは困難な時代になると言われています。

(2) 食品製造業の労働力の現状と課題

食品製造業における労働力需給の現在の状況は、他の製造業と比べ雇用人員不足感が高い状況にあって、平成 29 年度の飲食品製造業の有効求人倍率は 2.78 倍と全企業平均の、1.54 倍より大きくなっています。

また、厚生労働省「雇用動向調査」によれば、平成 29 年度の欠員率は 3.2%に達しています。

図表 2 飲食料品製造業の有効求人倍率の推移



資料：厚生労働省データを元に農林水産省にて算出

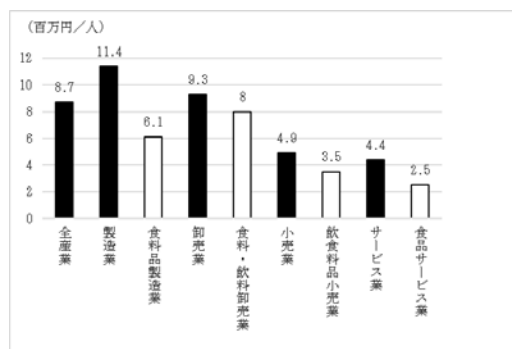
図表 3 飲食料品製造業の欠員率の推移



平成 26 年経済センサス基礎調査によると食品製造業は労働生産性が低く、製造業平均の約 6 割と製造業の中で最も低い業種の一つとなっています。労働生産性が低いことに伴い、給与も低く、これは、自動化が進まない中、デフレ経済の下、低賃金で雇用できる労働者に大きく依存してきたことが背景にあると考えられています。また、食品産業においては、非正規労働者やパートタイム労働者の割合が高く、経済が回復基調にある中、より良い待遇の雇用への移動が生じ、人材確保が難しくなっているとも言われています。

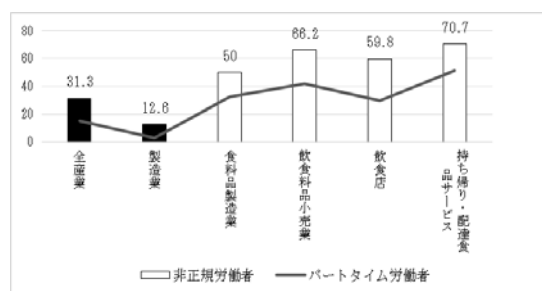
人手不足を解消するためには、「いかに人を増やすか」だけでなく、「いかに人を減らさないか」も重要です。離職者が出てしまうと、新たな人材の確保や人材の再配置

図表 6 食品産業の労働生産性



出典：平成 26 年経済センサス（総務省）を再編加工

図表 7 労働者全体に占める非正規労働者・パートタイム労働者の割合



出典：総務省労働力調査（平成 28 年度）を再編加工

が必要となって、離職した人材に投じてきた教育費などの投資コストも無駄になります。

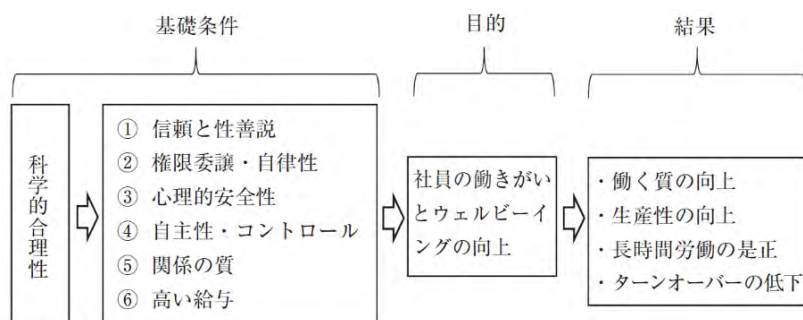
食品企業にとって大きなマイナスとなる離職者防止のためには、社内環境を良くするとともに、社員のモチベーション向上を図ることが重要となります。そのためには、社員が社内での自身の役割や貢献、価値を確認できるような処遇を行うことや、将来展望を持てるキャリアパスの提供、適性に応じた配置転換などが求められます。今後、新たな人材の確保が難しくなるからこそ、貴重な人材を減らさないための取組が求められます。

3. モチベーションについて

食品製造分野の機械化には限界があるため、今後も「人」がいなくなることはありません。「人」の力を最大化していく、すなわち働く質を向上させることが重要となります。

働く質を高めるための基礎条件について、一橋大学の小野浩教授が日本労働研究雑誌に投稿しています。その投稿では、「社員の働きがいとウェルビーイング（個人又はグループの状態）が高まれば、働く質と生産性は自然と高まり、働き方改革は結果として実現される。これが理想の姿である。」と述べています。

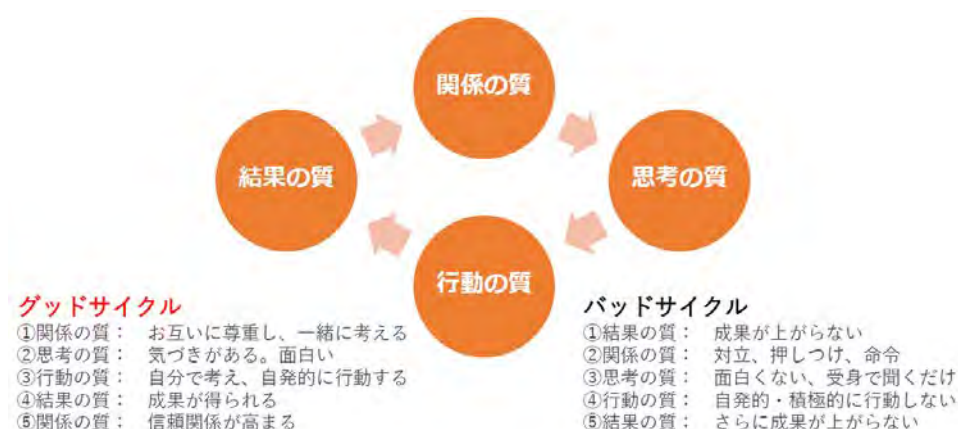
図表8 働く質を向上させるための基礎条件



出典：小野 浩(2018)「働く質を高めるための基礎条件」（労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No. 706）

結果を出すための新たなアプローチとして、マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授は、「組織の成功循環モデル」として「関係の質」を高めるモデルを提唱しています。①「関係の質」（お互いに尊重し、一緒に考える。）、②「思考の質」（気づきがある。面白い。）、③「行動の質」（自分で考え、自発的に行動する。）、④「結果の質」（成果が得られる。）、⑤「関係の質」（信頼関係が高まる。）という組織の成功循環モデルによって、組織の関係の質を向上させていくことが、これからのマネジメントでは重要になると提唱しています。

図表 9 組織の成功循環モデル（ダニエル・キム教授 提唱）



出典：農林水産省「平成 30 年度 第 5 回食品産業戦略会議」大塚氏講演資料

Google 社においては生産性の高いチームの共通点を探るため、成功する因子が何かを社内の様々なチームを対象に分析調査を行ったところ、生産性の高いチームには均等な発言の機会があること、社会的感受性が高いことという、チーム内の「心理的安全性」を高める要素が共通していることが判明しました。「このチームの中でなら自分の意見を笑われたい、拒絶されない、罰せられたりしない」という心理的安全性がチームの生産性を高めていると分析しています。心理的安全性を高めるために、信頼を生むアクション・仕掛けを作ることが有効となります。

4. 参加者からの意見について

研究会参加者より、現場における状況や、働く理由等について、以下の意見がありました。

（1）長時間労働、不規則な労働状況の原因

- ・ 生産管理が十分できていない。
- ・ 7 月と 12 月に業務が集中しやすく、人員も不足しやすい。
- ・ 消費者の安全に対する意識の上昇に伴い、衛生管理への負担が上昇している。
- ・ 製造過程において職人の技術が重要であるが、後継ぎがいない。
- ・ 取引先からの急な発注により終了時間が不透明。
- ・ 部署によって帰る時間が異なる。

これらの意見は時期や個人によって業務量が一定でない、すなわち平準化が進んでいないことが原因の一つと考えられることから、食品製造業における働き方の問題点を解決するためには平準化を進めることが必要となります。

（２）食品製造業の現場で働く理由

- ・ 現在従事している仕事が好きだから。
- ・ 労働環境が良いから。
- ・ 職場の仲間と話す時間が取れるから。
- ・ 家から近いから。
- ・ 希望した会社に雇ってもらえなかったから。
- ・ 自分のライフワークに合っているから。

多くの経営者が業務効率を給与で補うことを考えがちですが、ライフスタイルや価値観の多様化とともに、個人による働く目的がさらに様々となっていることから、社員一人一人とのコミュニケーションによって、モチベーションの向上につながっていくことが考えられます。

食品製造業において、モチベーションを上げ、働く質を向上させるためには平準化の推進と、コミュニケーションの重要性が浮き彫りとなりました。

5. 平準化について

平準化はリソースやタスクの量をそろえて、偏りをなくすことです。平準化を行うことで業務効率が向上し、長時間労働が緩和されることに加えて、個人、部署間の業務量が均一になり、不平等感・不公平感が解消されます。

[一般的な平準化のプロセス]

I. プロセスの見える化（標準化）

仕事の属人化はあらゆる業種にて見られる現象ですが、食品製造業においては、例えば技術を持った職人にしかできない業務等が考えられます。特定の人にしかわからないプロセスは、その人がいなければ誰もカバーすることができず、仕事が止まることに加え、他の人に業務を教えることができなかったり、自分での改善ができなかったりといった場合もあります。

工程	作業内容	チェックポイントとトラブル防止の留意点	標準時間
1	① 肉肉の入ったザルを数回洗った後、ザルに置く	・肉肉がザルに落ちたまま残ること	5秒
2	② ザルに盛りこんで肉肉を平らにする	・肉肉がザルに落ちたまま残ること ・肉肉がザルに落ちたまま残ること	10秒
3	③ ザルに盛りこんで肉肉を平らにする	・肉肉がザルに落ちたまま残ること ・肉肉がザルに落ちたまま残ること	10秒
4	④ ザルより肉肉を平らにする	・肉肉がザルに落ちたまま残ること	5秒
5	⑤ ザルに盛りこんで肉肉を平らにする	・肉肉がザルに落ちたまま残ること	5秒

II. 能力の見える化（多能工化）

業務標準化が進むことで、誰がどのような能力を持っているのかを見える化することができます。能力の見える化を行うことで、社員に合わせた教育や人材育成の方針を立て、多能工化を進めることができるようになりますとともに、多能工化が進めば、繁忙期の部門間応援にも生かすことができるため、特定の人や部署に業務が集中することを防ぐことができます。

工程	作業内容	標準時間
1	① 肉肉の入ったザルを数回洗った後、ザルに置く	5秒
2	② ザルに盛りこんで肉肉を平らにする	10秒
3	③ ザルに盛りこんで肉肉を平らにする	10秒
4	④ ザルより肉肉を平らにする	5秒
5	⑤ ザルに盛りこんで肉肉を平らにする	5秒

III. 偏りの見える化

社員毎の能力差によって、業務の偏りが発生している場合があります。食品製造業においては急な製造数量の増加、工場の監査やメンテナンス等、非定番業務により特定の部門に業務が集中することが見られます。社員の多能工化を進め各社員が抱える業務を棚卸しし、再分配を行う等の手順を踏むことで、特定部署や社員の負担を軽減し、不平等感をなくすとともに、業務全体の効率化にもつながります。

平準化のためには無駄を省き、仕事の属人化を廃し、仕事の見える化を進めることが大切なことから、研究会に参加いただいた企業においては、様々な取組を行っていました。

平準化取組事例

凡例

紹介している事例が、

- ・プロセスの見える化
- ・能力の見える化
- ・偏りの見える化

いずれに該当する取組かを示しています

企業規模

【中小企業基本法第2条第1項】

- ・資本金の額又は出資の総額が3億円以下
 - ・常時使用する従業員の数が300人以下
- の製造業に基づき記載

正社員数 / 全社員数

各社の社員数を正社員数、パートタイム社員等含めた全社員数別に記載

取組の背景

企業にどのような悩みがあったか
なぜその取組を始めたのかを記載

取組内容

具体的な取組内容を記載

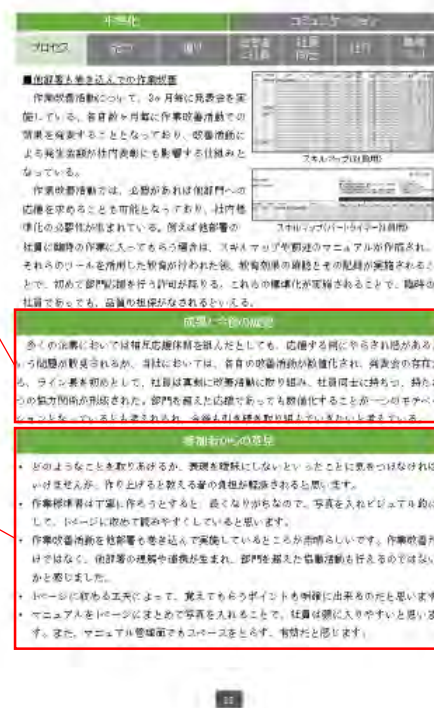
成果と今後の展望

取組の効果や現時点での進捗、今後の取組
に対する展開を記載

参加者からの意見

研究会参加者からの事例に対する意見を
記載

- ・事例に対してどのように感じたか
 - ・中小企業でも実施するにはどうか
 - ・自社に置き換えたときにどうか
- 等



平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
企業規模		業種	正社員数 / 全社員数			
大企業		加工食品製造及び販売	1,550名 / 2,850名			

テーマタイトル

スキルマップの活用

取組の背景

せっかく仲間になってもらったのだから、なるべく早く仕事を覚えてもらいたい。また、一つでも多くできる仕事を増やしてもらうことで、様々な場面で活躍してもらいたい。それは現場にとってもメリットであり、作業者の自信とやりがいにもつながることであるという考えから、スキルマップを活用している。

取組内容

現場に必要な作業を明確にした上で、何段階かに分けてスキルの進捗を記録する。『星取り表』的な活用をすることで、自身が習得しているスキルの状況を容易に確認できる。また、このスキルマップ

作業項目	作業内容	習熟度評価											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 作業開始前の準備	作業開始前の準備	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2. 作業開始時の確認	作業開始時の確認	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3. 作業中の確認	作業中の確認	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4. 作業終了後の確認	作業終了後の確認	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5. 作業完了後の確認	作業完了後の確認	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6. 作業完了後の確認	作業完了後の確認	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
7. 作業完了後の確認	作業完了後の確認	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
8. 作業完了後の確認	作業完了後の確認	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
9. 作業完了後の確認	作業完了後の確認	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
10. 作業完了後の確認	作業完了後の確認	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
11. 作業完了後の確認	作業完了後の確認	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
12. 作業完了後の確認	作業完了後の確認	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

作業項目教育手順書兼評価表

を基にして、個々の目標設定の参考にもなることから、動機付けに使うこともできる。

参加者からの意見

- ・ 自身が習得しているスキルがわかれば、向上心が生まれると思います。
- ・ 作業全体の流れと必要なスキルがわかると効率的に仕事を進めることができると思います。
- ・ スキルマップによる実力向上の進捗は、会社として計画的な人材育成の参考情報になると思います。
- ・ チーム全体のスキルが見える化されることで、各自が自分や仲間のスキルを把握でき、チーム力アップのために何をすべきかを考える機会が得られると感じました。
- ・ スキルマップも合理的でマニュアルの習熟度の観点からは大変良いと思います。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者 と社員	社員 同士	社外	職場 づくり
企業規模		業種		正社員数 / 全社員数		
大企業		水産加工品製造		1,900名 / 3,500名		

テーマタイトル

ワンページ標準を用いた標準化の教育

取組の背景

約20年前より、生産性向上及び工場のレベルアップと自律性向上を目的に、ISOを参考とした作業改善と社内標準化の活動を実施している。

取組内容

■ワンページ標準による標準化活動

平準化できる作業に関して、ワンページ標準と呼ばれる1ページにまとめた簡便なマニュアルを作成することで、社内標準化を進める取組を実施している。

社員は個人毎に目標を定めて作成したワンページ標準数の進捗管理を行っており、年間に作成するマニュアル数を目標化することで、社内標準化を促進している。

[illegible]

ワンページ標準例

ワンページ標準はA4一枚に画像、手順、注意事項、標準作業時間等を掲載しており、現場では、作業教育を行う際に活用されていて、マニュアルを確認しながらOJT等の形式にて指導を行った後、決められた項目に関して効果確認と実作業を行うISOに則った形式での教育が実施されている。

また、作業教育の進捗状況はスキルマップでの管理を行っており、スキルマップには原料入出庫管理等、作業毎の各自の習熟度に加えて、ワンページ標準の有無やその必要性が記載され、今後の社内標準化の指針としても活用されている。

ワンページ標準は日々の製造や清掃と言った通常業務に限らず、歳暮対応時における缶詰のラベル巻きや検品といった繁忙期の業務についても作成している。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
企業規模		業種		正社員数 / 全社員数		
中小企業		パン・菓子・サンド製造		805名 / 2,418名		

テーマタイトル

動画を活用した多能工化活動計画

取組の背景

少子高齢化が進む中で働き手の不足が深刻となり、技術の継承が求められている中、OJTを実施していく上でペーパーでの標準書では教えにくく、覚え難い、時間がかかる等の課題があり、また外国人実習生の増加に伴い言葉の壁があるため上手く伝わらないケースが増加してきている。また、職種柄OJT担当者の力量に頼る部分が多く、期待している目標を達成し難い問題があることから、これらのケースに対応するため、教える側、覚える側の負担軽減として作業標準書のシステム化の取組を開始した。

取組内容

2019年にスキルアップ推進プロジェクトを発足し、主要工場モデルラインを選定した。プロジェクトは各プロジェクトメンバーが各製造工程を細分化し、動画を帳票に組み込むことができる仕組みを導入するため、工程毎の作業手順を動画で撮影、編集を実施した。

特に技術継承が必要な製造工程に関しては、本部主体で作業手順を動画に落と

し込み、作業ポイントを捉えることで、熟練者の作業手順をわかりやすく指導できるように作成し、全工場で作業の標準化を進めている。



動画の様子

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
成果と今後の展望						

2020年3月までに、動画によるモデルラインの全製造工程の作業標準書を作成して、OJTを実施し、2020年4月より全工場、全製造ラインへ展開することによって、多能工化を図り、技術向上、生産性向上につなげ、変動する製造工程に対して、最適なシフト管理を目指している。

参加者からの意見

- 動画は言葉では言い表せないところが可視化されることから、パートナーやアルバイトの教育には有効なツールだと思います。特に、動画は細かなところが、動きとともに、形や色等もわかり、技術の継承に役立ちます。
- 食品は慣れないアルバイトが多い職種です。入社最初の研修としては相当の効果が期待できると思います。ただし、一度見て手順を忘れてしまう場合が多いので写真付きの作業手順書と併用が良いかと思います。
- 自主的な学びにも活用でき、色々な場面で活用が可能だと思います。
- 言葉が伝わりにくい外国人従業員には見てわかることが大切であり、動画は有用であると思います。
- 教育する人がいなくても、見る人だけで良いという利点もあると思います。
- 動画の活用は理解しやすいと思います。わが社でも活用したいと思いました。
- 動画は撮影や編集等（音声が入っていない動画だけでは理解できない）大変な印象があります。一旦動画を作った後の改善による変更・改定が上手く行えるのかが課題だと思います。
- スマートフォンの普及で動画の撮影に関するハードルは下がっており導入しやすくなっていると思います。