

第6回食品産業戦略会議 議事概要

○日 時 平成31年1月25日(金) 8:00~9:30

○場 所 食料産業局第1会議室

○出席者 大塚委員、加藤委員、川名委員、栗田委員、篠崎委員、中嶋委員(座長)、藤本委員、宮川委員、山口委員

新井局長、倉重大臣官房審議官、渡邊輸出促進審議官、東野食料産業局食品製造課長、小島農林水産技術会議事務局研究推進課課長補佐、石川農業・食品産業技術総合研究機構企画調整部研究管理官、谷川産業技術総合研究所人工知能研究センター副研究センター長

概 要

(議事)

(1) 有識者の取組紹介「職員のモチベーションを高める取組について」

- (株)ワーク・ライフバランス大塚パートナーコンサルタントから、過去5回開催された本会議での議論を踏まえた職員のモチベーションを高めるための方向性や具体的な事例について紹介。
 - ・ 食品製造業の機械化には限界があるため、「人」がいなくなることはない。すなわち、「人」の力を最大化していくことは引き続き重要。100才へと寿命が延びていく中、40年勤め上げる時代から55年で複数の会社をわたる時代に必要なマネジメントがあるのではないか。
 - ・ 現場と管理職の意識のズレ、年配と若手の間の世代違いが、それぞれの仕事への意識等に少なからず影響がありそうで、20~40代前半の社員をどのように巻き込むかが業界発展のカギを握る。そのためには、組織の「関係の質」の向上と「心理的安全性」の確保がヒント。
 - ・ Google社の生産性の高いチームの共通点を探ったプロジェクトの結果、①均等な発言機会がある、②社会的感受性(例えばアンテナ)が高いことが共通点であった。言い換えると、「心理的安全性が高い」(チームの中でミスをして、それを理由に非難されることはないと思える)環境が整備されていることが生産性を高めていることが分かった。
 - ・ 食品業界でも、生産性を高めるためには、よい人材が成長実感をもって定着する職場づくり(ワイワイ・ガヤガヤの空気)やアクションやルールが自然に保てる環境づくりが重要。特に、心理的安全性をつくるためには管理職のチームマネジメントスキルが肝要。
 - ・ 働き方改革は、一気にやらないことが肝要。モデル部署から横展開し全社的に広げていくには仕組みづくりが必要で3年はかかる。また、業界統一のルールは難しく、広げていく支援が必要。
 - ・ これからの政策に必要な要素は、①従業員の意欲に資する取組の更なる後押し、機械化・効率化、②政府主導の業界横断的なプロジェクト、③取組結果の検証、④省としての業界全体での変革に関する発信・PRが必要。
- ものづくりテラス林代表から、中小企業においてモチベーションが高まらない

要因、経営者を揺り動かす政策の必要性等について紹介。

- ・ モチベーションが高まらないのは、給与だけの問題ではなく、自己実現要求、社会的要求等の意欲を駆り立てる仕組みが脆弱であること。
- ・ 経営者の方針や事業計画が明確でなく、人を育てる仕組みが脆弱。現場のみでの対応には限界があり、人事部などの組織が重要な役割を果たす。強固な仕組みづくりは、企業体質の強化、競争力の向上に直結。そのため、経営的な視点、全社最適の視点をもった人材が欠かせない。
- ・ 中小企業経営者の現状は、設備・ロボット導入等お金で買える資産への投資に行きがちで、業務フローの見直し、ルール化、人材育成、システム化等の投資への意欲が低い。
- ・ 食品製造業全体の経営者の意識を変えるため、点での取組から面での取組で全体の底上げに繋がる経営者が生産性の向上に取り組まざるを得ない環境を醸成する政策が必要。例えば、経営者に対しての指針、事例整備、食品製造業で働くものとして必要なスキルアップするものを体系化し、業務内容に応じて取得すべきものを明確にすることが重要。

(2) 意見交換

○ 有識者の取組紹介を踏まえた委員からの主なコメントは以下のとおり。

(従業員の意識について)

- ・ 中堅以下に影響を与えるエルダーのモチベーションを向上させるには、エルダーが持っている古い強みではなく、今の強みに気づかせることが重要。自分の強みと他人が評価(期待)している強みは違うことがあり、そうした気付きで仕事への意欲を失いかけていたベテラン社員が後進育成のための行動を増やした成功事例もある。
- ・ 中間管理職は、上下双方のプレッシャーがあり希望しない者が多いが、管理職はおもしろい仕事ができること、裁量があることや管理職の仕事のエキサイティングさを発信することを強化する必要がある。

(経営者・管理職の意識について)

- ・ 生産性向上に向けて価値観の違う従業員を巻き込んでいくには、評価軸を変え、例えば「ありがとうカード」の活用など感謝を伝える見える化がカギ。
- ・ 長年の慣行を変えるには、部門間にまたがっている問題も多く改善ではなく全社的な改革レベルのものが需要でトップダウンが肝要、また、そのための組織づくりが必要。
- ・ 経営者に対して、モチベーションについて、人前で話す機会をつくり、話しながら気づいてもらうことも重要。また、経営者に対して、失敗談を重ために聞かせ、自社と同様の課題に取り組み変化していることへの共感を持ってもらうことも必要。
- ・ 離職や人材確保難は、コミュニケーション不足が一因、経営者には聞くことも重要で、「3分待つて」と話したい社員に向き合う時間を確保する重要性をアドバイスしている。

- ・ 管理職同士が相談でき、お互いの強みや弱みを共有し、管理職は孤独感を防ぐことも重要。
- ・ ほめることの重要性は理解できるが、仕事に追われほめるタイミングを逸したり、ほめることにストレスを感じたりする人もいる。
- ・ 行政から多少強制性の強いプログラムのようなものを策定してもらい指導があると中小企業は現場に伝えやすい。

(その他)

- ・ 人材が流動化している中で、業界内でマッチングする等の支援も必要ではないか。
- ・ (社会に出る前の大学教育がやるべきことという問いかけに対して)、社会人はコミュニケーションが大切。大学での講義は一方通行が多く、教授との距離が遠いと感じる。また、今の学生は自己実現要求が高いため、就職する前に学生と企業の交流する機会も重要ではないか。

(3) 今後の予定等について

- 食料産業局より、今後の予定等について説明。

以上