

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。

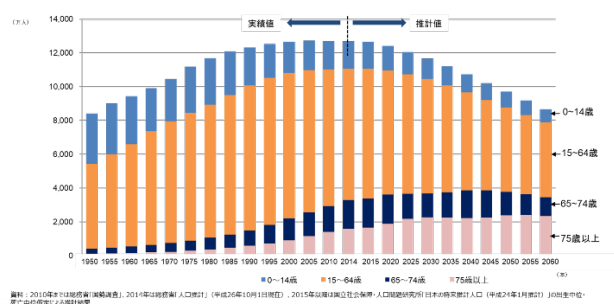
2. 食品製造業を巡る状況について

（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



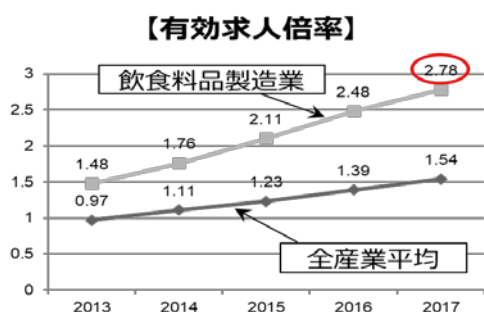
そらく 1 社だけを勤め上げることは困難な時代になると言われています。

(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

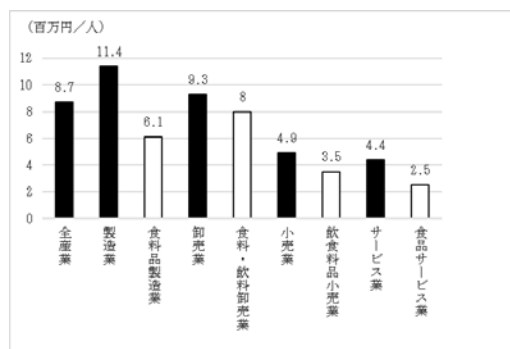
図表 3 飲食料品製造業の欠員率の推移



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。

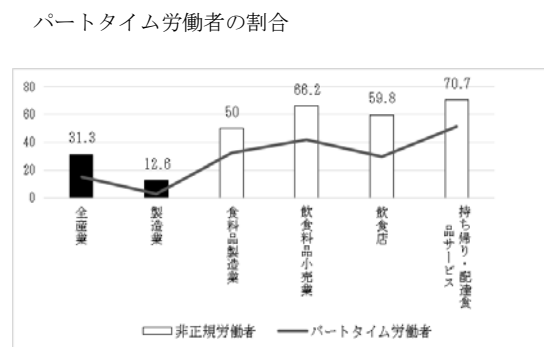
人手不足を解消するためには、「いかに人を増やすか」だけでなく、「いかに人を減らさないか」も重要です。離職者が出てしまうと、新たな人材の確保や人材の再配置

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。

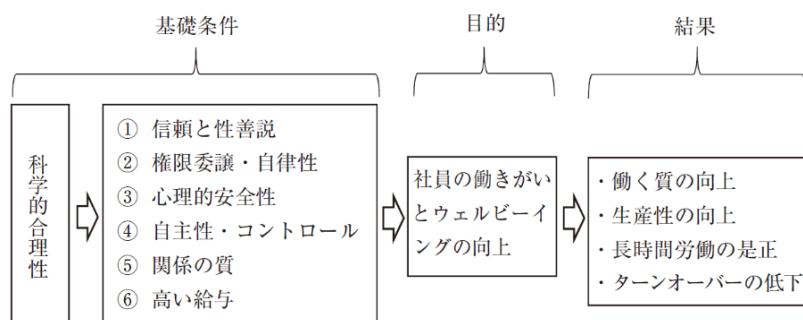
食品企業にとって大きなマイナスとなる離職者防止のためには、社内環境を良くするとともに、社員のモチベーション向上を図ることが重要となります。そのためには、社員が社内での自身の役割や貢献、価値を確認できるような処遇を行うことや、将来展望を持てるキャリアパスの提供、適性に応じた配置転換などが求められます。今後、新たな人材の確保が難しくなるからこそ、貴重な人材を減らさないための取組が求められます。

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。

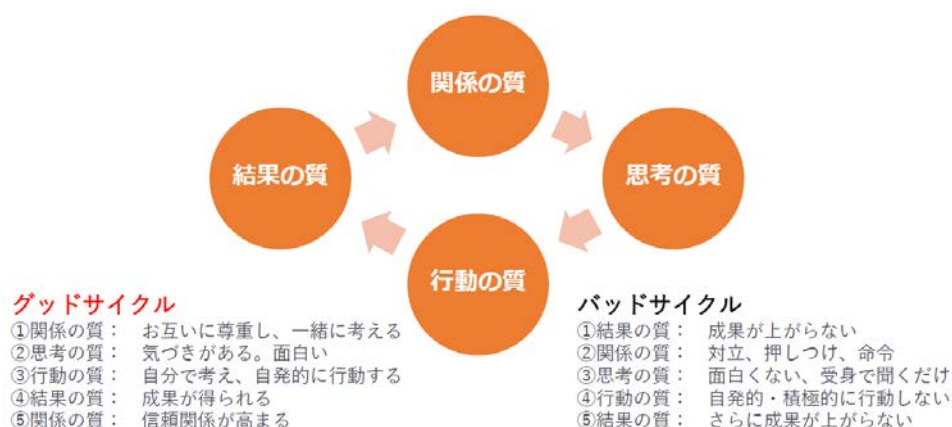
図表8 働く質を向上させるための基礎条件



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 焼肉の入ったザルを数回ゆき、焼肉の脂をザルに落とす	・焦がさないように注意すること	5秒
2	② ザルに盛りこんで焼肉をトッピングする	・トッピングの量に注意すること ・焦がさないように注意すること	10秒
3	③ ザルに盛りこんで焼肉をトッピングし、焼肉の脂をザルに落とす	・トッピングの量に注意すること ・焦がさないように注意すること	10秒
4	④ ザルより焼肉を盛りこんで焼肉の脂をザルに落とす	・焦がさないように注意すること	5秒
5	⑤ ザルに盛りこんで焼肉をトッピングする	・トッピングの量に注意すること ・焦がさないように注意すること	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 焼肉の入ったザルを数回ゆき、焼肉の脂をザルに落とす	5秒
2	② ザルに盛りこんで焼肉をトッピングする	10秒
3	③ ザルに盛りこんで焼肉をトッピングし、焼肉の脂をザルに落とす	10秒
4	④ ザルより焼肉を盛りこんで焼肉の脂をザルに落とす	5秒
5	⑤ ザルに盛りこんで焼肉をトッピングする	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

標準化			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
企業規模			正社員数/全社員数		
大企業			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10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
標準化と呼ばれる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。
社員は各人毎に目標を定めて作成したワンページ標準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。
ワンページ標準は統一した画像、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おり、マニュアルを参照しながらMT等の形式で指導を行った後、決められた項目に関して指導確認と実作業を行う10X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庫管理、作業毎の各員の習熟度に加えて、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を言った通常業務に限らず、設備点検時における点検のラベル書きや部品といった繁忙期の業務についても作成している。

11

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

標準化			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
■現場でも使えるような作業改善			スキャンマップ(社員用)		
作業改善活動について、2ヶ月毎に見直しを実施している。各月毎に作業改善活動での効果を発表することとなり、改善活動による発生業務が社内業務にも影響する仕組みとなっている。			スキルマップ(パートタイム社員用)		
作業改善活動では、必要があれば他部門への応用を求められることも可能となっており、社内標準化の必要性が生まれている。例えば他部署の社員に臨時の作業に入ってもらう場合は、スキルマップや前送のマニュアルが作成され、それらのツールを参照した教育が行われた後、教育効果の確認とその記録が実施されることで、初めて部門応用を行う許可が降りる。これらの標準化が実施されることで、臨時の社員であっても、品質の担保がなされるという。					

成果と今後の展望
多くの企業においては相互応用体制を組んだとしても、応用する側にやらされ感があるという問題が見られるが、当社においては、各月の改善活動が数値化され、発表会の存在がある。ライン長を初めとして、社員は実際に改善活動に取り組み、社員同士に持ちつ、持たれつの協力関係が形成された。部門を超えた応用であっても数値化することが一つのモチベーションとなっていると実感される。今後更にスキルマップを充実させていきたいと考えている。

参加者からの意見
・どのようなことを取りあがるか、表裏を隠さないといったことに気を付けなければいけません。作り上げると教える側の負担が軽減されると思います。
・作業標準書は丁寧に作るとうる、長くなりながらなので、写真を入れれば自動的に、1ページに収めて読みやすくしていると思います。
・作業改善活動を他部署も巻き込んで実施しているところが素晴らしいです。作業改善だけではなく、他部署の理解や連携が生まれ、部門を超えた協働活動が行えるのではないかと感じました。
・1ページに収める工夫によって、覚えてもらうポイントも明確になるのだと思います。
・マニュアルを1ページにまとめて写真を入れることで、社員は頭に入りやすいと思います。また、マニュアル管理面でもスペースをとらず、有効だと感じます。

12

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		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												
2	作業開始後の片付け												
3	作業中の安全確認												
4	作業完了後の確認												
5	作業中のコミュニケーション												
6	作業中の安全確認												
7	作業完了後の確認												
8	作業中のコミュニケーション												
9	作業完了後の確認												
10	作業中のコミュニケーション												
11	作業完了後の確認												
12	作業中のコミュニケーション												

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

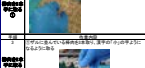
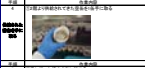
約20年前より、生産性向上及び工場のレベルアップと自律性向上を目的に、ISOを参考とした作業改善と社内標準化の活動を実施している。

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。

ワンページ標準書		作業内容
   	①ザルに並んでいる棒肉を3本まとめて取る	 チェックポイント・トラブル時の処理 ・棒肉が縦になって並んでいること ・取ったとき身崩れにならないようにする 10秒

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。

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

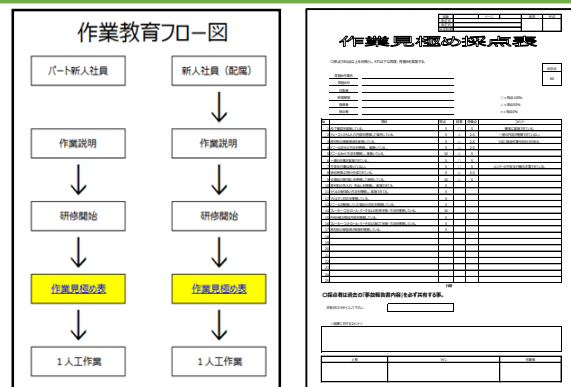
作業見極め採点表の活用

取組の背景

スキルマップで個々の進捗度合いを測るためには、何か指標が必要になるということで、作業見極め採点表を活用することがある。一つの工程の作業をピックアップして、その作業がどの程度できるかを作業員だけでなく上司も把握できるため、その習得度合いにマッチした指導ができるというメリットもあり、モチベーション向上の一端を担っている。

取組内容

工程上の必要な作業を羅列した上で、合計が100点になるように作業ごとに『採点』の欄に配点して、期日を決めて指導する者が○△×の3段階を結果の欄に記入し、評価点を算出している。評価点は基準を設け、結果次第で独り立ちか、フォローが必要かを見極めていく。



作業教育フロー図と作業見極め採点表

評価点を基に作業員と面談を実施して、手順と異なる動作や作業場の安全面等の不足している点を克服するためのアドバイスを実施している。

参加者からの意見

- 作業を思い込みで行っている場合があるため、確認して、適切な指示・指導によって、労働安全の確保にも役立つと思います。
- 工程の中でその作業がどのような位置づけにあるかを理解できると思います。
- 自分のできていない部分が客観的に数字化されているので、本人も教育者も教育の進捗状況が共有でき、認識のずれが起こらないという部分で有効だと感じました。
- 社員自身ができること、どこまでできるのかを見ることにもなるため到達点がわかり、次の目標につなげられると思います。

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		加工食品製造及び販売		1,550名 / 2,850名		

テーマタイトル

新人衛生教育確認テスト

取組の背景

新人さんに対して、食品を製造する私たちに必要不可欠な『衛生面への配慮と知識』の基礎をしっかりと備えた状態で現場に入ってもらうためにという考えから、確認テストを実施している。

取組内容

新人受け入れ時の初期教育後、3ヶ月の現場研修を終えた段階で衛生に関する確認テストを実施している。合否の基準点を設け、合格すれば衛生面では独り立ちという判定となる。

また、このテストをクリアしたことが現場のメンバーにわかるよう、帽子の色を変えている。

- ・新人：ピンク
- ・独り立ち後：白（他の作業者と一緒）

確認テストの一部

参加者からの意見

- ・ 会社の特色に応じて、「衛生の項目」以外にもアレンジして使えると思います。
- ・ 新人にとっては帽子の色が他の社員と同じ色に変わることによって自身の成長を確認できると思います。
- ・ 周りの人が、帽子の色によって新人と認識できて、作業だけでなく安全衛生面等、配慮することができると思います。
- ・ 集合研修の場合、理解度を把握せずにやりっぱなしになりがちで、研修をすることが目的化しやすいですが、テストを実施しフィードバックを行うことで、受講者も講師も自分の問題点を把握することが可能になると思います。
- ・ 衛生という観点が食品製造にとっては生命線なので、新人のテストをするのは平準化の観点+安全性の観点から大変良い仕組みだと思います。

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		
中小企業		菓子製造		73名 / 230名		

テーマタイトル

間接部門も一緒に多能工化

取組の背景

食品製造業においては企業規模にかかわらず、特定の個人以外では遂行できない業務が存在する場合があります。仕事の属人化が問題であり、急な欠勤によって業務が滞ることが発生しやすく、中小企業であればその問題は特に顕著である。当社においても同様の問題を抱えていたことから、18年前より、急な休みでも仕事が滞らないようにすることを目的として、スキルマップによる社員の多能工化を開始した。取組を始めるにあたり、中小企業は人数が少ないことから、限られた人材を生かすことを念頭に置いた。

取組内容

多能工の推進といえば、現場の社員に行われるイメージが強いが、当社では事務方を含めた間接部門においてもスキルマップを作成し、社員の多能工化を進めた。現在はクレームゼロの観点から、間接部門の社員が工場内に入場することはなくなったが、箱折り等の軽作業については応援を行っている。

ランク	職位	基準内容
1	新人	研修・教育段階にある
2	見習	指導下であり、部分的に実務を行える
3	補佐	業務のほとんどを習得して、一時的に代行できる
4	担当	責任を持って、業務を遂行できる
5	玄人	落度・難点なく、つねに円滑に業務を遂行できる
6	達人	つねに手本となる水準の熟練度で仕事ができる

ランク付け基準表

仕事の内容	頻度	担当	ランク					
			達人6	玄人5	担当4	補佐3	見習2	新人1
・受注入力(通常)	毎日	A		E B	C			
・集計作業	毎日	E			A C			
・本舗受注／納品書作成	都度	D			E B C			
・請求書作成	毎月	C			E A			
・伝票処理	毎日	C			E A D			
・商品マスタ	都度	B			E C			

実際のスキルマップ

スキルとランク付けは社員の自己申告で年1回更新し、仕事の重複がないか等仕事の棚卸も兼ねて、所属長がチェックした後、スキルマップとして掲示している。相互応援の助け合う職場環境の構築と、誰が何の業務を行えるかを見える化することで不測時の対応を効果的に行っている。スキルマップの内容を給与に反映させず、あくま

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

で多能工化による作業量の平準化の促進と相互応援による社員同士が助け合う職場環境を構築するために取り組んでいる。

成果と今後の展望

多能工化と作業量の平準化が進んだことと、忙しい時はお互い様という、助け合いの考え方を社員に浸透させる効果も見られ、当初の目的であった限られた人材を活かすということにつながった。この取組により残業時間削減や有給休暇取得率向上の効果があつた(右表参照)。

スキル向上は1年から3年で配置転換を行いながら身に着ける方法と数カ月の研修で学ぶ方法があつて、社員からは他者の仕事と自分の仕事のつながりがわかり、仕事に対する理解がより深まると同時に、向上心にもつながったとの意見が多くある。

雇用管理区分ごとの1ヶ月当りの平均残業時間			
	2016年度	2017年度	2018年度
正社員	16.3時間	12.4時間	17.5時間
パート	2.3時間	2.5時間	1.9時間
年次有給休暇取得率			
	2016年度	2017年度	2018年度
全従業員	86%	89%	83%

残業時間と有給休暇取得率の実績

参加者からの意見

- スキルマップを作成して、相互応援も含めた多能工化を進めた結果、有給休暇の取得が向上したことは、成果ではないかと思います。
- スキルマップだけで有給休暇取得が向上したのではなく、日頃から経営者が社員とのコミュニケーションに取り組んでいるという複層的な背景があるからだと思います。
- スキルマップは誰がどのような仕事ができるか可視化されるので、突発的な発注に役立ち、平準化にもつながっていくと思います。
- スキルマップを活用する場合は目的や対象を明確にして取り組めば、社員の理解も得られやすいと思います。
- 部署間の相互理解が深まり、社内業務の円滑化や社内風土の改善の相乗効果もあると思います。
- 見える化されることで、自分の仕事を抱え込まず、人に仕事を教えるという責任感の醸成も期待できると感じました。

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		煮豆・佃煮製造		18名 / 88名		

テーマタイトル

偏りをならしてみんなで一緒に帰る

取組の背景

平常時の業務であってもチームごとに終了時間に差が出る事が多く、早く帰る者は帰る、残る者は残るといった状態であった。また、日配品を扱っているため、取引先からの急な発注増加があっても商品のストックがない場合は、社員が残業して、対応しなければならなかったことから、社員みんなが一緒に来て、一緒に帰る方針を掲げ、工場長補佐の女性とともに、体制整備と作業の平準化に取り組むこととした。

取組内容

常務が先頭に立って、工場長補佐の女性に、社員みんなが一緒に来て一緒に帰ることが理想と考えている旨を伝え、支社内に協力して取組を進める体制を整えた。

取組は、作業開始前のミーティングにおいて、チーム毎の1日の作業予定と人員配置を共有することで、チーム毎の作業量を把握するチームの見える化を図った。具体的

には、チーフに作業の進み具合をみてもらい、進捗状況を随時連絡してもらいながら、適宜、配置の見直しを行うことで、各チーム毎に終了時間が一定となるように作業を管理した。

また、ストックとしての在庫を持つことができるようになれば、日々の業務量について偏りを減らすことができると考え、取引先と交渉を行い商品の賞味期限延長を行った。

取引先は販売期間を短くしたくないが、現状と同じであれば問題はないと考えていただけることが多いことから、御得意先様の5社に対して、今までより1日長い、今までと同じ販売期間を取れるので、デメリットはないことを説明して回った。



ミーティングの様子

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

取り組み始めた当初は試行錯誤をしながらで、なかなか成果につながらなかったものの、10年間取組を継続し、現在ではチーム間格差が減り、早いチームと遅いチームの終了時間差が15分程度まで縮まった。また、賞味期間の1日延長によって、毎日1.5日分の在庫を持てるようになったことから、朝から、その日に計画された製造量に基づいた作業が可能となり、日々の業務量の偏りを減らすことができた。社員からは趣味や家庭内のことができるようになったという声が聞こえる等評価は高い。



社員同士の余暇の様子

平準化の取組に関連して、社内の役職者以外でもキーマンと呼べる人物が育ち、キーマンを軸として、社員同士で野球観戦や飲み会が行われるような流れも醸成される等、社員同士のコミュニケーションが向上したと感じている。

風通しの良い社風形成を目的に、会社としてもイベントに対して補助は行っているが、全員参加型のような押し付けではなく、自由参加としている。

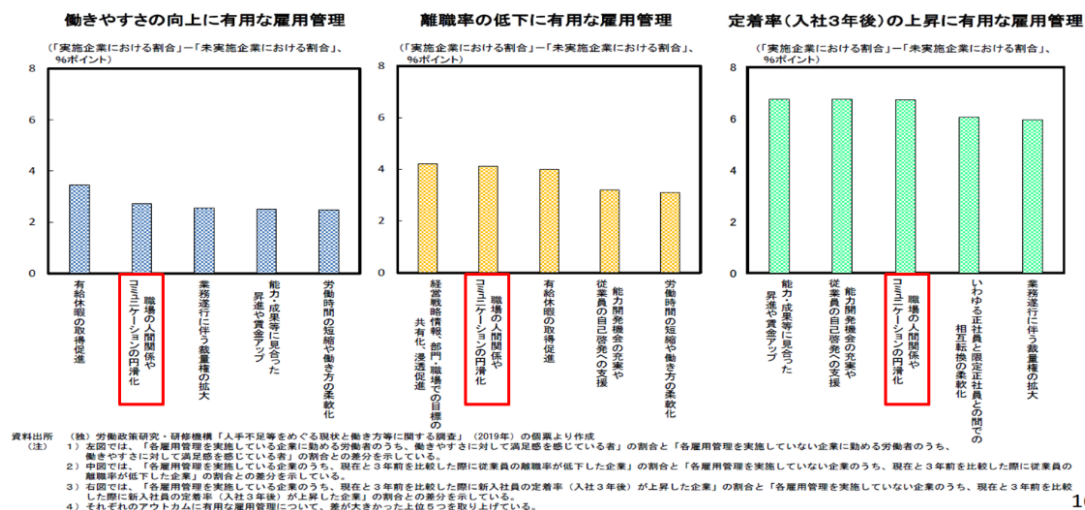
コミュニケーションでは、社員の価値観の違いを理解し、その上でコミュニケーションの機会や、イベントの企画を行い、干渉しすぎないことが重要と考えている。

参加者からの意見

- 取引先に理解を求めることは容易なことではないですが、社員は経営者の積極的な姿勢を見て、働きがいを感じたのではないのでしょうか。
- 偏りが生まれる原因を追究することによって、賞味期間や在庫の見直し等の業務の改善につながるとともに、社員の相互理解が深まり、自発的なコミュニケーションにつながったことも大きいと思います。
- 社員たちの努力で得られた余剰時間を社員が自分の生活にプラスに使うことができおり、社員が自主的に取組を継続されていく活動だと思いました。
- 定時退社のことですが、「一緒に帰る」という表現が、皆でやるという気を起こさせたのではないのでしょうか。
- 作業量の見える化を実施していますので、他の多能工の例にもつかえるのではないかと思います。
- 一緒に帰るという考え方は、責任者教育にも大変良いです。部下に仕事を任せて先に帰る方が多くなると不公平感が出るので、生産ラインはなるべく社員の方の働き方が平等で均一になるのが良いと思います。

6. コミュニケーションについて

厚生労働省「令和元年度版 労働経済の分析」によると、「働きやすさ」・「離職率」・「定着率」の改善に有用な雇用管理として、コミュニケーションの円滑化が掲げられており、社員のモチベーション向上に貢献していることがわかります。



出典：厚生労働省「令和元年度版 労働経済の分析概要版 p. 16」

研究会参加者より、コミュニケーションと労働生産性の関係性について、以下の意見がありました。

- ・ 上司の顔をうかがって、忖度しながら進める無駄な時間を、コミュニケーションの向上により削減することができる。
- ・ 社員個人毎に働く目的は違うが、現状や将来に対する不安やもやもや感を解決してあげることがモチベーションにつながる。
- ・ 社員同士の不和は生産性の低下につながり離職の原因になる。
- ・ イベントの押しつけは社員内にやらされ感が生まれ逆効果。
- ・ 介護休業、介護短時間勤務等、制度が整っても、制度を活用する風土醸成にコミュニケーションが必要となる。
- ・ 部下と向き合って、不安や不満を聞くことは大切。

コミュニケーションに時間を費やすことは、短期的に見ると数値が悪化するように思えても、投資と考えて長期的な視点での経営を行うことが求められます。

I. 経営者・社員間のコミュニケーション

経営者は社員の私生活に対しても気配りが求められ、特に中小企業は、経営者自ら社員と密なコミュニケーションを図りやすいです。普段の何気ない雑談であっても、関係の質や心理的安全性の向上に効果があります。



II. 社員同士のコミュニケーション

社員同士でコミュニケーションを取ることも、関係の質・心理的安全性の向上につながります。円滑なコミュニケーションは普段の業務だけでなく、改善活動やイノベーションにも有効です。



III. 社外とのコミュニケーション

地域の方とのコミュニケーションによって、自社及び自社製品のイメージ向上、雇用の創出による人手不足解消に効果があります。

また、取引先や同業他社社員とのコミュニケーションを行うことで、社員の刺激になるとともに、社外の知見を社内に持ち帰り、改善活動等に役立てることもできます。



IV. 職場づくりコミュニケーション

社員の働く理由が多様化していることから、中小企業であれば特に、自社社員が求めている制度は何かを、コミュニケーションを図って汲み取ることが重要です。また、制度という形ではなくコミュニケーションを図った上で、個別対応を行うことも考えられます。



モチベーションを高めるためには、信頼関係は不可欠なことから、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。

コミュニケーション取組事例

凡例

標準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	個	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		カット野菜製造		220名/740名		
テーマタイトル						
教育者の異文化コミュニケーション研修						
取組の背景						
今後、多くの食品製造事業者は外国人労働者の労働力が必要となることが予想されている。当社においても同様の状況で、社内の外国人労働者は増加しており、5年前までは7%程度だったのに対し、現在では、働いている人の約4人に1人が外国籍の方となっている。しかしながら、外国人労働者に対しては、ルールや時間を守ってもらえない等、教えたことが伝わらない悩みを抱えていた。						
取組内容						
顧客の視座で、外国人労働者に対する教育だけでなく、教育を行う側に対しての教育として、異文化コミュニケーションをテーマとした研修を実施した。 具体的な取組として、年に1度、外国人労働者が多い部署に勤める現場の正社員を対象として、1回当たり10名程度の研修を5年間実施した。 研修では、文化的傾向性に基づくコミュニケーション様式と、思考様式の違い等を取り扱った。また、その内容を基にしたワークショップを実施することで理解を深めることも行った。 研修終了後は、受講者に対して、終了後のプレゼンテーションも実施してもらい、研修内容を社内に共有し、さらなる現場でのコミュニケーション向上を図った。						

45

紹介している事例が、

- ・経営者と社員のコミュニケーション
- ・従業員同士のコミュニケーション
- ・社外とのコミュニケーション
- ・職場づくりコミュニケーション

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

標準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	個	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						
研修終了後は、外国人労働者との文化の違いを理解し、うまくコミュニケーションを取れている場面が増えた。 例えば以前は外国人労働者に対して注意をしても、その時だけしか守ってもらえず、何度も同じ注意を繰り返していたが、研修で学んだことを活かしたコミュニケーションを図ることで、ルールを継続して守ってくれるようになったという意見が上がっている。 また、外国人労働者側から話しかけてくれることも増え、自分自身が認められたような気がして仕事しやすいという声や、今後は文化の違いに加え、個人の違いを考えたコミュニケーションを取ることで、信頼関係を築いていきたいという声も出るなど、研修の有意性が確認されている。 現在、会社としてもベトナム人留学生1名を新卒正社員として採用しており、言語の壁を乗り越え、マニュアルを動画で作成するといった多言語に対応できるような取組も開始している。						
参加者からの意見						
・外国人を教育するのではなく、外国人の文化を知るため、受け入れ側が教育を受けて、コミュニケーションが円滑になることがポイントではないでしょうか。 ・自社の外国人社員を巻き込んで、海外の文化や習慣を聞き取りながら、マニュアルを作り、見直ししていけば、マニュアルが更に実用的になるとともに、コミュニケーションも高まると思います。 ・職場での人間関係は重要で、言葉の違う人たちとの信頼関係の構築は難しく感じていましたが、互いの文化の違いから理解することで自分たちの価値観の違いを理解することができるといことがわかりました。 ・異文化の方ではなく教育者に対する研修は大変参考になりました。外国の方を雇用するのは言葉や文化の壁で御苦労も多く、会社が管理職に対して教育することは大変重要で、素晴らしい研修だと思います。異文化交流としても素晴らしいです。						

46

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

気軽に出来る社員意見箱の設置

取組の背景

「話は苦手・・・」という人が意見を言えずに我慢し続け、結果的にモチベーションの低下や最悪の場合には退職という事態が発生していた過去からの流れを変えるため、社員が自分の想いや意見を伝えられるようにと意見箱の設置に至り、取組を継続している。

取組内容

意見の提出先は一つに決めず、工場長や自分が意見を伝えたい部署宛で書けるようにしたり、「ダイレクト」や「ぶっちゃけ」といった言葉にするなどの工夫もしている。堅苦しい意見箱のイメージをできる限り払拭して、意見が気軽に出せる『風通しの良い環境』を目指している。



意見箱の例

成果と今後の展望

意見の収集数は決して多くはないものの、業務改善等の貴重な意見が投函されている場合もあるため、引き続き継続しながら、今後、さらに改善を視野に入れて運用して行くこととしている。

意見書の例

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
参加者からの意見						

- 意見を持っていたとしても人前では口にするのは難しいものです。
- 意見箱であれば、業務改善、不適正な対応、不平不満などが把握できて、会社にとっても良い取組と思います。
- 不満などがあっても言い出せずに退職するのは不幸なので、それを伝えて改善される可能性があるのは良いと思います。その投函された内容が話し合われているかどうかがわかればさらに良いのではないのでしょうか。
- 従業員が意見を伝えられる環境づくりは重要です。
- 箱という現物のほかに、今の時代はメール等とかPC掲示板等も利用できるのかと思います。
- 意見箱は昔からあるものですが、コンプライアンス上、活用されている側面が大きいかと思います。
- ご意見箱の設置場所が目に見える（あるいはセキュリティカメラがある）ところだと、意見が出しにくいこともあり、設置の仕方にも工夫が必要だと思います。
- 従業員の今を知るうえで意見箱は有効だと思います。

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		油脂加工品製造業		1,200名 / 1,500名		

テーマタイトル

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

取組の背景

社長が、最近は、メールが中心となっていることから、社員同士が直接意見を交わす場が減り、特に若手社員がどのようなことを思っているか、どのような生活をしているかといったことがわからないことから、ざっくばらんに若手と話す場ができないかと思っていた。加えて若手からも、経営者と接点を持つ機会が欲しいと要望もあった。また、海外を含めたグループ報の内容に関しても社員の顔が見える場が少なくなってきたとの意見があった。

取組内容

2017年より、労働組合主催による社長・若手社員間の定期的な意見交換を行う機会を設け、現時点では組合役員の若手社員を対象に意見交換会を実施している。また、2019年10月より、国内社員を対象としたコミュニケーションペーパーを発行している。

コミュニケーションペーパーの発行にあたっては、社長をはじめ各部署の編集員が執筆し、部署や社員の個性がわかる紹介では掲載を希望する社員の趣味や休日の過ごし方、メーカーとして自社製品を知ってもらえるようにとお勧めの商品を紹介するなど、コミュニケーションペーパーを通じた身近な職場環境を目指している。



コミュニケーションペーパー例

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



コミュニケーションペーパー例

社長との意見交換会に参加した若手からは、経営トップの考えを直接聞けること、また、逆に自分たちが会社に対して思っている考えを直接伝えられ、社長から回答をもらえることで、自分たちのモチベーション向上につながるという声が上がった。今後の展望としては、組合役員以外の若手社員も参加した意見交換会ができるようにしたいと考えている。

また、コミュニケーションペーパーに関しても、参画意識が向上し、以前よりも身近に感じられるといった感想が多く上がっていることから、今後も続けていきたいと考えている。

参加者からの意見

- 社内の人間関係が希薄になったと感じている経営者は多いと思います。一方、若手社員は社長がどのようなことを思っているか聞きたいので、意見交換会によって、風通しが良くなるのではないかと思います。
- 社内報は仕事に関することが多く、あまり読む気になれませんが、プライベートなことを掲載するなどによって、読む気を起こさせることはヒントとなります。
- 会社の規模が大きくなればなるほど、社長との対話が少なくなるとは思います。社長から回答があり、双方向のコミュニケーションになっている良い取組だと思います。
- 社長に直接考えをお聞きしたり、自分の意見を言える機会は貴重です。自分の意見が経営に生かされる機会を持てることは社員のモチベーションにつながると感じました。
- 労働組合を中心として若手と社長の意見交換を行なうことは、事業規模が拡大し、会社が大きくなった状況下では大変良い取組だと思います。

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		加工食品製造		349名 / 574名		

テーマタイトル

みんなで考える風土の醸成

取組の背景

2018年社長の交代があり、新しく就任した社長が、仕事への関心を高め、離職の減少に役立てたいと、社員のモチベーションを重要視しており、現在、全社的に社長主導による社員のモチベーション向上に対する「みんなで考える風土を醸成する」ための取組を推進している。

取組内容

まず、外部からの研修を増やし、1人1人に考える場を与えて、個人個人に改善の必要性を認識してもらい、改善手法を取得してもらうことを実施した。具体的には、外部講師によるマネージャークラスを対象とした「ロジカルシンキング研修」「ボトルネック研修」「付加価値生産性向上研修」「苦情対策ワーク」等を行い、ボードを使用したワークショップの進め方や考え方を学び、自部署でも活用できるようにした。



研修の様子

研修後の現場ではボードを使って、自分の意見を書く活動を行っている。例えば工場ラインの約35人の部署では、1回のミーティングを7～8人で実施しており、「困っている事」「最近おきた自部署の不適合」等が検討課題として上がっている。

活動は勤務時間内に行っており、多忙な中でも時間を捻出する方針を掲げ、みんなで仕組みづくりの面で取組を考える風土を醸成している。

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

成果と今後の展望

月1回実施している「付加価値生産性向上研修」においては、マネージャークラスが約1年間を通して、起案から問題解決の手法についての仕組みを学んだことから、今後は、他の社員にも研修を受けてもらい、学んでいただき、みんなで、考え解決する風土を広げて、各部署でも活用してもらいたいと考えている。取り組んだ結果、みんなで考え解決することで、1人1人のモチベーションも上がり、職場環境の改善や離職減少につながっていくと思っている。



研修後の取組

参加者からの意見

- 困っていることや不適合なことを出し合っていけば、徐々に風通しの良い職場になって行くのではないのでしょうか。
- みんなで考えることは時間がかかるということですが、毎回、結果を求めるのではなく、複数回にして取り組むことも考えられます。
- 研修した内容を現場で採用し、採用された社員が評価されるような仕組み作りができると、より充実した内容になると思います。
- 自分たちで考えたことで成果が得られるとモチベーションが得られ、もっと、もっと、と全員参加型の活動が活発化していくのではないかと思います。
- みんなで考えることは大変重要だと思いますが、ミーティングの数とテーマが多すぎると従業員が消化不良を起こすことも考えられるので、テーマを絞って一つずつ焦らず習熟していくことも重要だと思います。

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		
中小企業		醤油製造		25名 / 70名		

テーマタイトル

部署を超えたチームでの取組

取組の背景

企業規模が大きくなるとともに、部署毎の縦割り感やつながりの減少が散見されるようになり、例えば情報の共有が不足していたり、部署毎に連携して行うべき課題が部署を越えて実施されることが減ったりと、組織が大きくなったことで、以前できていたことができていないことが見られるようになっていた。

取組内容

現在、社内に潜在する課題に対応するため、トップダウンによる、部署を超えたチームを作り活動をしている。

製造部門	営業部門	事務スタッフ
15名	3名	4名

チームの構成

例えばお中元お歳暮の繁忙期であれば、ギフト担当だけでなく、醤油製造・営業・管理部門など、部署を超えて協力できるように、スケジュール、やることの共有を徹底させる等に取り組んでいる。

また、社長主導で、朝礼での情報共有と部門リーダーを集めた課題の共有も行い、「いつまでに誰が何をやるのか」が曖昧にならないようにしている。

成果と今後の展望

部署を超えたチーム間での活動を推進したことで、社内コミュニケーションが増加し、情報共有が進むとともに、社員間の関係の質が向上した。また、社員同士が他部署の事情を理解できることで、繁忙期に応援を行う際も、やらされ感なく実施してもらえるような雰囲気が形成されることにもつながっている。

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

参加者からの意見

- 以前できていたことができなくなったと感じている経営者は多いと思います。
- トップダウンによる取組は多くありますが、社長の社員と向き合う姿勢が評価されていることから、やらされ感はないのではないのでしょうか。
- 最初は社長主導でも、今後ボトムアップへと発展していけばより良い取組になると思います。
- 情報共有はできているようで上手くできていないことが多いです。部署を超える活動を行うことで、お互いにどのような情報がどのようなタイミングで必要なのかを理解し合える機会が得られることと、関係性を構築することができることで情報が共有しやすくなったのだと思います。
- 部署を横断することで、普段は自身が接していない人・業務内容に触れることは会社のことを知るのに良いことだと思います。
- 社長が縦割りを意識されて情報の共有への対応かと思いますが、管理職へのフォローも同時に必要になってくるかと考えます。

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		加工食品製造		349名 / 574名		

テーマタイトル

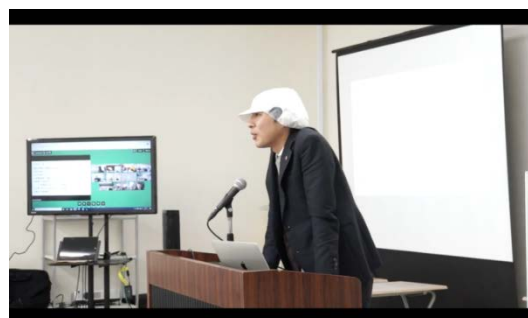
合同昼礼と5分間ミーティング

取組の背景

2018年の社長の交代を機に、月1回の本社、工場別々に行っていた昼礼を合同で行うことになった。これにより、営業、間接部門、工場との情報共有とコミュニケーションをとる場ができたことから、普段話をしたことがない人と話すことでコミュニケーションの輪が広がった。

取組内容

月1回の頻度で、本社営業、工場部門の100人程度を集めての昼礼を実施しており、昼礼を実施する際には、できるだけ多くの人に参加してもらいたいという思いから、生産ラインを止めて、清掃の時間も含め、正味の時間としては3,4時間程度、社内風土改善のために時間を捻出している。



社長の話し

昼礼では社長の提案により、普段しゃべったことのない人と5分間話してみるという活動を行っている。具体的には、社長の前に会長のお話があり、基本的にはそのお話の内容についてどう感じたかをみんなで話している。

人は、聞いただけでは頭に入らず、インプットしたことをアウトプットして、思考を通して身につけることができ、また、感じたことに対して受動的でなく能動的になって欲しいという社長の思いから取組が始まった。

会長のお話は、内容が色々であり考えさせられることも多く、例えば今年最初の内容は、「いきいきと生きるとは」であった。

加えて、「どんな事でもいいから話してみてください」というコミュニケーションを図ることも実施しており、例えば今朝の朝御飯の話、家族の話、また台風の時の話等みんなが話しやすいテーマで会話が交わされている。

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

成果と今後の展望

昼礼も5分間ミーティングの取組も、始めたばかりだが、社員が働きがいを感じる職場をつくるためには、社員同士のコミュニケーションが必要であり、その環境を整えてあげることが、企業の役割と考えている。

社員からは、「仕事だけでなく雑談することで、親しみがわき、話がしやすくなる」、「偶然隣に居合わせて話をした人が、実は社長秘書であった等思いがけない人とのコミュニケーションが生まれ貴重な機会となっている」といった意見が上がっている。

現在、小規模なミーティングに、5分間ミーティングの趣旨を取り入れることを検討している部署もあることから、当面は取組を継続したいと考えている。



5分間ミーティング

参加者からの意見

- 継続的な取組が大切です。結果は後から出るので、慌てずに、取り組むことが大切です。
- 人間関係が希薄になっていると言われる中で、何でも良いから話していけば、社員間の関係性は高まり、働く質の向上につながると思います。
- 普段の仕事の中で接点が少ない人と知り合うのは難しいので、短い時間ではありますが、とても貴重であり、何かの場面で仕事に活きると思います。
- 部署をまたいで仕事以外のことを話す時間を仕事の一部として、仕組みとして、取り入れられているところが重要なところだと思います。
- 会長のお話は良いと思います。頻度は適度が良いと思います。
- 互いの顔を合わせての情報共有や連絡等は良いと思います。

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		
中小企業		ハム・ソーセージ製造		100人 / 300人		

テーマタイトル

テーマに対する部門・世代横断的な取組

取組の背景

平成10年当時、消費者の食品に対する安全の意識が向上し、品質管理の重要性が高まるとともに、輸出に対する気運も高まったことで、国際的な衛生基準に合わせていく必要性が生まれたことから、中小企業においてもHACCPの導入が求められた。業界全体の流れとしても、HACCPシステムの構築及び認証の取得が必要となり、ハムソーセージ工業協同組合が主体となって、組合員にマニュアルの指導をしながら進めている状況であった。当社においても同様にHACCPに関する認証取得のため、社長直轄の横断的HACCPチームを作る必要があった。

取組内容

HACCPチームは、世代横断的な人達がメンバーとなったが、意識して世代横断的な形を取ったわけではなく、結果として世代横断的な構成となった。

具体的な作業は、メンバーが議論を行いながら、マニュアルを书面化したり、記録用紙をその工場にあった書式に作り上げたりした。



議論の末作成されたマニュアル

成果と今後の展望

HACCPチームでは組織や年代の垣根を越えた議論が交わされ、部署毎の業務とは違ったコミュニケーションが生まれたと感じている。明確なテーマがあることで、議論は闊達となり、若手も議論に参加しやすくなったことが要因の一つと思われる。

また、世代横断的なチームでの活動は、コミュニケーションの促進だけではなく、若手

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

の成長にも貢献するとともに、衛生面からの記録、生産段取り、仕入れ発注が計画的にできるようになり、商品の品質安定にも役立った。さらに、マニュアル化の作業は、単なる標準化にとどまらず、若手社員の製造に対する責任感の醸成や論理的に製造する知識の習得といった意味でも大変役に立った。



チームでの議論の様子

部署の垣根を越えたチームとしては他に、労働災害防止のための会議があり、基本は工場長が人選を行っている。会議のテーマが、労働災害防止と明確なことから、ボトムアップとなって、社員の意見が出やすいと感じている。

また、現在のマーケットは消費意欲の旺盛な世代が支えていることから、若手や、消費者の立場である女性の意見を取り入れることが重要となっており、現在検討中の新商品開発会議に、若手や女性を入れるメリットも大きいと考えている。

参加者からの意見

- 会社組織外のチームは、組織の一枚岩を崩すリスクもあるため、経営サイドが従来組織と、チームの双方をコントロールすることが必要と思います。
- 社員がボトムアップでの提案ができるようになって、利益に直結する部分（人員配置、人員数、仕入、歩留まりが絡む製造品質、出荷価格等）についての最終判断は管理職が責任を持ってすべきだと思います。
- HACCP会議は、衛生面、設備のメンテナンス、社員の体調管理等で若手やパートタイム社員の意見が出やすく、全員参加型の良い形になりやすいテーマであったと思います。
- HACCPの記録については、毎日の製造日報の代替となり、仕掛品などの在庫状況等も把握しやすくなるため、棚卸管理の正確性が高まり、衛生管理以外でも、仕事の効率化、実地棚卸の時間短縮に効果があると思います。
- HACCPチームでは、アウトプットがHACCPの内容に留まらず、コミュニケーション、若手の成長、品質安定化など、相乗効果が生まれていると思います。
- HACCPという組織横断で取り組める明確なテーマがあることで、自主的な活動やチームの一体感が醸成されやすい状況が生まれたように感じました。共有できる明確な目標と基準を持つことの重要性を感じました。

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		醤油製造		25名 / 70名		

テーマタイトル

1対1ミーティングの充実化

取組の背景

2017年7月に社長の交代があり、新しい社長は社員数が70名程度の中小企業だからこそ、社長自ら社員一人一人と真摯に向き合うことが会社の底上げにつながると考えていて、社員のプライベートにおける問題も含めて把握したいと思っていた。特に介護については、社員の平均年齢が51歳と高めなこともあり、重要な問題と捉えていた。また、年齢が高い社員ほど有給休暇を取りたがらず、取ることが悪であるかのような意識があったことから、1対1ミーティングを行い、社員一人一人に社長自身の考えや思いを伝えていくこととした。

取組内容

2018年2月から年2回、全社員を対象として、1人1回あたり30分程度の社長と1対1面談を行っている。人によっては上司が同席したり、人事担当が同席したりといった形で、ケースバイケースで実施している。

面談は、まず悩みや意見等を自由に話してもらい、その上で、こちらからも期待することや社長の考えを伝えるなど、双方向のコミュニケーションとなっている。

面談では、例えば有給休暇についての考え方として、有給休暇を取ることが悪いのではなく、むしろ有給休暇を取らないことで働きづらくなることの方が問題であることや、特に、役職者が有給休暇を取得することで、他の人も取得しやすくなることを、役職者に丁寧に説明し、理解に努めている。また、社長自ら早く帰れる時は帰る姿を見せることで、休みを取りやすい風土の形成も図っている。

1人当たり面談時間	社員数	年間面談回数	総所要時間
30分	70名	2回	70時間



面談者の年間労働時間を2,017時間とすると面談に要する割合は3.5%

※年間労働時間「2017」は2018年労働時間等実態調査（経団連）「年間総実労働時間（管理監督者）」を参照

企業全体の総労働時間は1955×70名＝136,850時間であり、被面談者の総時間に対して0.051%

※総労働時間「1995」は2018年労働時間等実態調査（経団連）「年間総実労働時間（一般労働者）」を参照

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						

もともと有給休暇消化率が高く、残業時間が少ない環境ではあったが、社長が変わってからの約2年間で、一部の部署では残業時間が削減となっている。

面談を通して工場長が親の介護で悩んでいたことを知ることができたことから、工場長に対して介護と仕事のバランスを考慮した働き方を行えるように配慮するとともに、工場長に介護の問題を社員に対して公表してもらうことで、風通しの良い風土を形成することにもつながった。また、経営者が気づきにくい内容に関する多くの意見を吸い上げることができた（下記表参照）。

社長が社員と向き合うことが社長の仕事と考えているため、回数を増やすことによる手間は問題ないとして、来年から面談の回数を一人当たり、年4回に増やす予定である。

面談で吸い上げた内容

被面談者	内容
工場長	親の介護で悩んでいること
製造現場社員	生産性向上につながる提案、やり方の改善案
販売スタッフ	新商品のアイデア
多くの社員	打ち明けにくい人間関係の悩み

参加者からの意見

- 高齢化が進む中で、多くの社員が介護の悩みを抱えていると思います。カミングアウトすることは容易なことではありませんが、風通しの良い職場をつくる上では、悩みを共有することは大切だと思います。
- 工場が複数に分散している会社であっても、面談の仕方を工夫すれば可能だと思います。
- 1対1というのは中小企業ならではのデメリットだと思います。社長と話ができるだけでも社員はモチベーションが上がると思います。
- 1対1だから話せることもありますし、逆に話せなくなる（精神的に重荷）こともあります。話しやすい場づくりがこのミーティングの成功のカギかなと思います。
- 社長と1対1で面談できる機会を社長自身が発案するのは良いことだと思います
- 社長と話すことは従業員のモチベーションを上げる意味でもとても重要だと思いますが、従業員数に応じたやり方が必要かなと思います。

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		
中小企業		ハム・ソーセージ製造		100人 / 300人		

テーマタイトル

定年に関するコミュニケーション

取組の背景

食品製造業においては、技術職や職人の特殊技能が重要な業種は少なくないが、特殊技能は習熟にかかる時間は長く、複雑多岐で、人材の確保や後継者の育成において問題が発生しやすく、当社も、加工度の高い商品を扱う職種であり、長い時間をかけて習熟させる教育体系・給与体系となっている。

社長自身が、食品産業は味やにおいや形など五感に訴えかけるビジネスであると考えており、ブランドビジネスの観点からも、ベテランの知恵と経験を重要視していた。また、技術職以外であったとしても、営業職のベテランも取引先との密接な関係を保ち、ブランド向上のために努力していると実感していた。

取組内容

中小企業の利点を生かし、個人毎にコミュニケーションを図りながら、営業職、管理系、製造技術系どれも、長年かけて習得した技術を持っているという考えの下、明文化されていない定年延長を実施している。

あくまで、就業規則を前提としているものの、就業規則を抜本的に見直すことは難しいため、臨機応変に対応している。定年以降の働き方は家庭や健康状態等、個人の事情が大きく影響することから、定年を取り上げたコミュニケーションは話しやすいと考えている。

各部署における定年延長者数と年齢

	70歳以上	69歳～65歳	64歳～60歳
総務部		2名	1名
製造部		1名	3名
営業部	1名	4名	8名

計 20名

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						

定年延長は、熟練の技能を持った職人を長期間雇用できるだけではなく、ベテランに若手の教育を助けてもらえることから、人材育成の観点でもメリットがあった。また、定年延長により雇用が保証されることで生涯賃金が増加するため、社員の安心感につながるとともに、若手社員の定着にも役立った。

社長の実感として、定年間近の人は働くことの有難味がわかる年代に入っており、一個人として仕事でやり残したことを実施する等、中身の濃いバランスのとれた仕事をしていただける方が多いと感じている。定年延長については、近年はほぼ大半の方が希望しているため、これからも状況を見ながら対応していきたいと考えている。

参加者からの意見

- 定年延長については、属人的な考えによるところが大きいことから、個人の事情を把握することは重要だと思います。
- 定年延長は肩書きを継続することや給与面でもある一定金額の維持を配慮しているのですが、企業の定年延長をしても働きたいという風土の醸成が定年延長に結び付いているのだと思います。
- 定年による技術の伝承を課題に挙げている企業には参考になる取組です。終身雇用の制度がなくなるとも言われる世の中で、この制度や仕組みがあれば安心して働くことができる人がいると思います。
- 高齢化が加速していく中で、定年後にも新たな仕事に就く人が増えていますが、自分の経験や能力を生かせる職場につけない人も多いと聞きます。会社にとっても従業員にとってもWin-Winの取組だと思います。
- 定年に対しては個人毎に考えてることが違いますが、それをコミュニケーションで対応しているのだと思います。
- 定年延長は今後の課題なので大事だと思います。

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		
中小企業		米菓製造		105名 / 220名		

テーマタイトル

メンター制度を活用した人材育成と風土作り

取組の背景

約10年前より、全員が生き生きと働き、永続する会社を目指して、理念経営に取り組んでいる。理念経営の一環として、2011年5月に社長が社員を3つの年代グループ（Over-50, Under-50, Under-35）に分け、年代ごとの役割と使命を明確化し、社長から世代別に任命された社員が中心となって、「自分たちが何をすべきか」の検討を開始した。Under-50世代で話し合いを進める中で、自分たちの経験も含め、仕事面だけでなく、私的な面も含め相談できる場や相談相手の存在が精神的な不安を無くすことにつながるのではないかとこの検討がなされた。

取組内容

人材育成によって仕事の質を上げることと、企業文化や信頼関係といった風土を作ることを目的として、2種類のメンター制度を社内に設けている。

1つ目は募集制のメンター制度であり2011年12月より、Under-50事務局が社長の承認を得て開始した。パートタイム社員を含めた35歳以下の社員を対象として、希望者にメンターを付けて、月に1度1時間



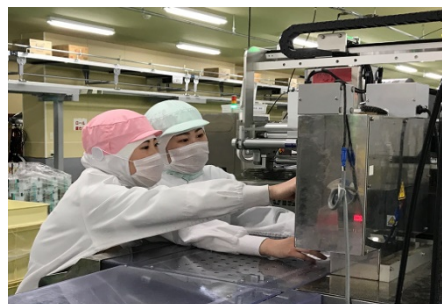
メンタリングの様子

程度程度のメンタリングを実施している。メンターは自分で選んでも良く、もしくは要望に応じてメンターを紹介してもらうことも可能となっている。現在は、2015年9月に発足した人材育成に関する活動を行う社内委員会が運営を引き継いでいる。

2つ目はお兄さんお姉さん制度であり、新卒採用者が増える中で、しっかりと人材育成を進めるために、新卒者に対する教育体制を整えることが必要であったことから、2016年4月から始まった。既に導入していた募集制のメンター制度の評価が参加者から高かったこともあり、新卒者が社会人として早く仕事に慣れて、当社の一員として活躍してもらえるように、お兄さんお姉さん制度を導入した。

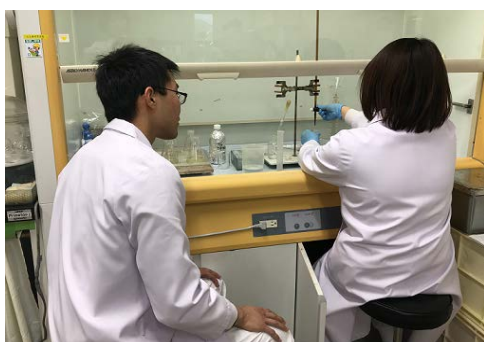
平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり

具体の取組としては、研修を受けた3,4年目の社員を新入社員に付けて、仕事だけでなくプライベートも一緒に面倒を見させている。原則として交換日誌を半年間、面倒を見ることを1年間継続させている。



お兄さんお姉さん制度①

成果と今後の展望



お兄さんお姉さん制度②

1つ目のメンター制度に関しては、女性活躍を組織として進めていく中で、女性社員の半数以上を占めるパートタイム社員の活躍の場を広げたいと考え、パートタイム社員まで対象とした。正社員登用を積極的に進めたいということも含んでのことだが、現在のところパートタイム社員の参加事例はないことから、今後の対応が課題となっている。

いる。

2つ目のお兄さんお姉さん制度は1年間の期間を終えたら、部署の異動や先輩社員の姿勢等によって、関係性に差が見られるものの、関係性が継続する組も存在するなど、新入社員の人材育成とコミュニケーションに有効であった。

現在、離職率は年々減少傾向にあり、これらの制度も一因と考えられることから、年々振り返りを行いながら、多様な活動を取り入れ、ブラッシュアップを試みているところであり、理念経営の成果が出てきていると思われる。

参加者からの意見

- ・ 自分では相談できる先輩を見つけることができない場合があるので、相談できる先輩を会社が指名してくれる良い制度だと思います。交換日誌はあまり負担のない範囲でできればと思います。
- ・ 新入社員ではメンター制度を取り入れているところはあると思います。入社3～4年の社員が対応することは、業務を知る・技術を知る・会社を知ることの良いことだと思います。
- ・ お兄さん、お姉さん制度は新入社員などの定着に効果が出ると思います。
- ・ メンター制度は非常に良い取組です。メンターの目線合わせやメンターへのサポート体制も必要と思います。

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		
中小企業		惣菜製造		80名 / 170名		

テーマタイトル

勤務時間内に懇親会を開催

取組の背景

近年、若手社員の働き方に対する価値観が多様化していると言われ始め、当社でも実感するところがあり、1年目、2年目の社員同士であっても休憩中に話をする姿が見られない、ベテラン社員の間でも、若手社員とのコミュニケーションが難しく、挨拶をする程度の関係性になっていることが問題として上げられていたことから、仕事の話やプライベートな話も含め、社員同士でコミュニケーションをとる場が必要と考えていた。

取組内容

コミュニケーションを活発化するため、各部の主任職以上の自発的に集まったメンバーにより発足した『共育委員会』からの発案で、入社3年目程度までの若手社員を含めた懇親会を勤務時間内に開催することとした。

懇親会は、月1回程度を目途に、終業時刻を1時間繰り上げて開催しており、仕事の悩み相談やプライベートな話をしている。



懇親会の様子

成果と今後の展望

初めは上司の手前若手社員は発言しづらいところもあったのか、質問攻めのような形になってしまったが、徐々に若手社員からも仕事に関する質問が出て、ベテラン社員がその質問に答える形が見られる等コミュニケーションを図ることができている。

近年、社内懇親会を好まない若手が増えているとの意見はあるものの、実際に懇親会を実施してみて、以前は挨拶程度だった人とも趣味に関する雑談が行われるようになったと

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

感じている。再度懇親会を開催する際にも、若手からまた出たいという声上がるなど、好評である。

今後の取組としては、さらなるコミュニケーションづくりに向けて日帰り旅行等を計画している。

参加者からの意見

- 懇親会を勤務時間内に設けている事例は聞いたことがありませんが、勤務時間内に懇親会を開催できるのは、プライベートの時間を削られないので良いと思います。
- 業務の一環として、勤務時間内に実施しているところが素晴らしい。他企業も、時間帯や規模によって参加のしやすさを工夫することで実施できると思います。
- 懇親の場を持つことで若手とベテランが互いの考え方の違いや常識の違いがわかり合えると、仕事での関係も向上しそうです。
- 会社の上層部とかではなく、共育委員会からの発案というところが良いのだと思います。
- 部署間の調整は大変だと思いますが、就業時間内に実施することが最近の若い世代にとって取り組みやすい環境になっていると考えられます。

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		
中小企業		カット野菜製造		220名 / 740名		

テーマタイトル

教育者の異文化コミュニケーション研修

取組の背景

今後、多くの食品製造事業者は外国人労働者の労働力が必要となることが予想されている。当社においても同様の状況で、社内の外国人労働者は増加しており、5年前までは7%程度だったのに対し、現在では、働いている人の約4人に1人が外国籍の方となっている。しかしながら、外国人労働者に対しては、ルールや時間を守ってもらえない等、教えたことが伝わらない悩みを抱えていた。

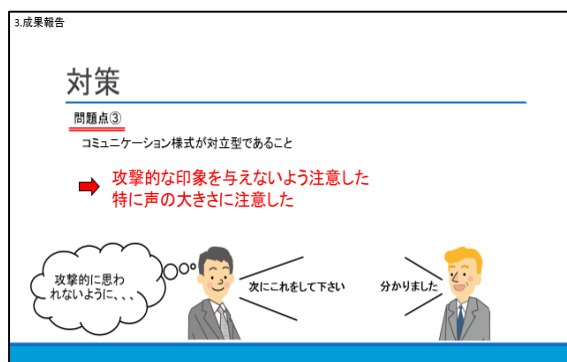
取組内容

業者の発案で、外国人労働者に対する教育だけではなく、教育を行う側に対しての教育として、異文化コミュニケーションをテーマとした研修を実施した。

具体的な取組として、年に1度、外国人労働者が多い部署に勤める現場の正社員を対象として、1回当たり10名程度の研修を2年間実施した。



異文化コミュニケーションの様子



研修受講者の発表スライド

研修では、文化的指向性に基づくコミュニケーション様式と、思考様式の違い等を取り扱った。また、その内容を基にしたワークショップを実施することで理解を深めることも行った。

研修終了後は、受講者に対して、終了後のプレゼンテーションも実施してもらい、研修内容を社内に共有し、さらなる現場でのコミュニケーション向上を図った。

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

研修終了後は、外国人労働者との文化の違いを理解し、うまくコミュニケーションを取れている場面が増えた。

例えば以前は外国人労働者に対して注意をしても、その時だけしか守ってもらえず、何度も同じ注意を繰り返していたが、研修で学んだことを活かしたコミュニケーションを図ることで、ルールを継続して守ってくれるとともに、時間を守って業務を行うようになったという意見が上がっている。



外国人労働者



外国人労働者

また、外国人労働者側から話しかけてくれることも増え、自分自身が認められたような気がして仕事がしやすいという声や、今後は文化の違いに加え、個人の違いを考えたコミュニケーションを取ることで、信頼関係を深めていきたいという声も出るなど、研修の有効性が確認されている。

現在、会社としてもベトナム人留学生1名を新卒正社員として採用しており、言語の壁を壊すべく、マニュアルを動画で作成するといった多言語に対応できるような取組も開始している。

参加者からの意見

- 外国人を教育するのではなく、外国人の文化を知るため、受け入れ側が教育を受けて、コミュニケーションに努めたことがポイントではないでしょうか。
- 自社の外国人社員を巻き込んで、海外の文化や習慣を聞き取りながら、マニュアルを作り、見直していけば、マニュアルが更に実用的になるとともに、コミュニケーションも高まると思います。
- 職場での人間関係は重要で、言葉の違う人たちとの信頼関係の醸成は難しく感じていましたが、互いを文化の違いから理解することで自分たちの価値観の違いを理解することができるといことがわかりました。
- 異文化の方ではなく教育者に対する研修は大変参考になりました。外国の方を雇用するのは言葉や文化の壁で御苦労も多く、会社が管理者に対して教育をすることは大変働きやすい職場と思います。国際交流としても素晴らしいです。

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		
中小企業		惣菜製造		80名 / 170名		

テーマタイトル

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

取組の背景

社員の離職、特に新入社員の早期離職が問題であり、新入社員教育と継続できる仕組みが必要であったことから、離職防止のためにも、働くことに誇りを持てる会社を目指すこととし、経営理念として成文化するとともに、誇りを持てる会社とはどのような会社かを、社員の方にも考えてもらうために多様な取組を開始した。

取組内容

平成28年に共育チームという人材育成に関する部署を新設した。教えられる側だけではなく教える側もともに育つという思いから、共育チームと命名し、社内における人材育成やコンプライアンス研修を一手に引き受けている。

共育チームにおける取組の一つとして、新入社員教育があり、新入社員は入社して

から1年間、共育チームに配属される。共育チームでは、研修を兼ねて各部署の業務を体験しながら、会社全体を知ってもらい、研修終了後の2年目より正式な部署に配属される。また、共育チームにおける活動の中で、企業の取組や知見を自社に取り入れることを目的として平成28年度より企業の訪問を実施している。

訪問する社員の人選は全社員から参加者を募集し、強制ではなく、自主的な参加となっていて、参加者は自社へのフィードバックとして、訪問企業毎のチーム（6～7名）が、企業訪問にあたっての視点等を活動方針として、社内に掲示するとともに、訪問の結果についても発表している。

企業訪問は10月、11月、1月、2月の比較的、生産数量、出荷数量が落ち着いている時期に実施している。



新入社員研修の様子

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

共育チームは部署をまたいだ活動で、部署を越えた交流となることから、部署間での連携が良くなっていると感じている。また、目的通り社員一人一人が、会社の経営理念・行動規範を考えるきっかけにもなっている。

具体的な成果としては、定着率の向上が見られ、現段階における入社3年目までの社員の状況は、1年目、2年目の社員で退職者は1名（2年間で9名の入社）となっている。

しかしながら、新入社員の募集時に、共育制度があり、本配属が2年目になることを告知はしているものの、募集状況には変化が見られるまでには至っていないため、今後も継続的な取組が必要と考えている。



企業見学の様子

参加者からの意見

- ・ 新入社員は人も仕事もわからない中で、各部署の業務や人を知る機会を設けてもらえると、不安が解消され、離職の防止につながると思います。
- ・ 社員も管理者も他社の雰囲気や取組を学ぶことによって、人も会社も良くなっていく事例だと思います。
- ・ 横のつながりが希薄となっている中で、部門間を超えて取り組むことによって、社員間に協調性が生まれるのではないのでしょうか。
- ・ 入社し、1年間共育チームで色んな部署を体験することで、会社全体を知るという取組は、ご本人の会社に対する認識もつき、各自がキャリアプランを立てる上でも有効だと思います。
- ・ 「共育」と言う表現が新しいと感じます。
- ・ 1年間という長い期間で、会社全体を知るということで、専属になっても自分の会社の中の立ち位置がわかり、役割がより理解できるのだと思います。
- ・ 入社した時に、じっくり時間をかけて教育を受けることができるのは良いことだと思います。また、他企業への訪問も知見が広がるので良い取組だと思います。
- ・ 外部企業見学の様子から様々な年齢幅が何え、企業見学を通して、世代間を超えた意見交換の場にもなっていると思います。

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		加工食品製造及び販売		1,550名 / 2,850名		

テーマタイトル

プライベート情報の共有と社外活動の充実化

取組の背景

『最近A社さん元気ないね』などの外部からの声や、社内トラブルあるいは部門間の壁があるといった社内の雰囲気沈みがちな時期があったことから、社員の方向性を一緒にして、明るく、元気で風通しの良い会社にする事で社員にもっと、思いやりをもって・もっと、チャレンジして・もっと、楽しく働いて欲しいという思いから社内風土改善に取り組むこととした。

取組内容

経営者と社員、また社員同士のコミュニケーション向上を目的とした取組を実施している。自分の範囲から飛び出して活躍の場を広げようという風土改革は社員の自主的な活動が基本となっている。

- ① 人材マップによる『趣味・特技・プロ・達人・特殊技能・スポーツ系・資格等』といった業務外における、社員のプライベート情報を自主的に投稿してもらい、人材マップという形で共有している。



人材マップ

- ② 周辺地域との連携を重要視して、ロゴの入ったTシャツを作成し、地域貢献活動や清掃活動を実施しており、参加は任意の活動だが、ボランティアではなく、業務として活動している。最初は周辺地域のごみ拾いなどの小集団活動から始まったが、続けて行くうちに活動の輪が広がっていった。



地域の清掃活動

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

人材マップを始めとして参加者は年々増加しており、開始当初と比較すると社内の雰囲気は大きく変わり、社内では経営層との距離感、発言や行動の自由度、社員同士のコミュニケーションが向上したと感じている社員は多い。社員満足度調査の結果や自部署を超えた部分での活動の増加、定期配信している動画メッセージへの社員の参加状況に表れている。



地域のマラソン大会

今後活動の一環として、社内風土改革と同時に生活者とのコミュニケーションを新たな役割として取り組んでいくことを検討している。例えば、SDGsに掲げるような社会課題の解決につながるようなCSR活動に取り組んで行くことを考えている。

参加者からの意見

- 共通の趣味などの発見等、仲間や上司の仕事以外の顔を知ることによって、より親近感が生まれコミュニケーションの向上につながれると思います。
- 個人情報保護によって、情報が共有化しにくいところもあると思いますが、開示したい人はオープンに、そうでない人は控えめにする等、開示してもよい情報の範囲を変えることで、さらに取組に参加する方が増えると思います。
- 全社的に取り組むことで、一部のメンバーで行っていた活動の輪が大きくなって、今まで地域社会への貢献活動に参加できていなかった社員にも参加してもらえるようになっていると感じました。
- 組織の規模や業務によってさまざまな形で仲間のことを知り合うツールを設けることは重要だと思います。
- 前提として個人情報の漏洩対策が必要で、デジタル化は中小では難しいかもしれませんが、企業の体質に応じて、掲示板などによる手法を用いれば、同じ様な取組は可能だと思います。
- 先進的な取組だとは思いますが。個人情報保護の観点からどこまで会社が個人に関わるかを注意することも必要かと思っています。

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		
中小企業		菓子製造		73名 / 230名		

テーマタイトル

個人の発想を生かす委員会

取組の背景

中小企業は人員が限られているという実情があることから、当社においても、限られた人員を活かすために、社員一人一人が改善意識を持ち、PDCAサイクルを自主的に回せるように、人材育成に努めていくことが重要と考えていた。また、現場では、常に品質向上及び効率化を目指し改善しながら仕事をしているが、その取組を具現化・可視化し、社員間で共有できる仕組みが必要と考えた。

取組内容

25年前に社長の発案で、社員提案のボトムアップ型の研究活動が始まった。部門横断型の社内委員会は13あり、運営はすべて社員に委ねられ、活動は就業時間内に行っている。委員会予算の使途については役員決済なしで委員長に権限が委譲されている。

具体的な取組としては、社員個人又は各チームが自由にテーマを決め一年間研究する活動に取り組んでいる。その過程で自由な発想や創造力、気付きを培うことで、普段の仕事にも活かされてくるとともに、

問題を解決していくことのできる考え方を養うことも目的の一つとなっている。

毎年6月に成果発表があり、普段見ることのできない製造現場や事務方の仕事を含めた情報共有の場としての役割も担っていて、パートタイム社員も参加している。

社長より、優れた発表者には表彰状と金一封が手渡され、発表された成果を現場に活用している事例もある。



成果発表会の様子

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

委員会として発足したころは、「やらされ感」があったと感じられた方もいたが、活動が25年も継続してきた現在では、ただやらされていただけの活動ではないという意見が多く、社員一人一人が積極的に向き合っている姿勢が感じられる。

研究改善の成果として、品質の向上や作業の効率化につながった例も多く発表され、例えば製造ラインにおいて、従来金属の台座を使用して行っていた高さの調整を、椅子の足を利用して調整する方法を考案したという事例がある。今までは男性を呼びに行って高さ調整をしていたが、女性でも簡単に高さ調整が可能となり、作業効率が向上するとともに、屈まなくてすむので体の負担が軽減され、清掃が楽になる等、衛生面での改善も見られるといった取組があった。

また、仕事とは関係のないダイエット成功の発表が金賞を受賞したこともあり、非常に自由度が高く、社員の自主性と創造性の向上に資する取組として認知されている。

また、上司や技術スタッフ、パートタイム社員まで巻き込んで活動を推進するため、社員同士のコミュニケーションの促進にも有効となっている。



実際の研究事例

参加者からの意見

- 現場の方々が意見を交わし、取りあげていけば、ちょっとした工夫によって、作業改善ができるということがわかりました。
- パートタイム社員まで全従業員が参加する自主的な委員会だからこそ25年間継続している取組であり、長い期間を継続実施してきたことが大事なことなのだと思います。
- 社長の発案で最初はやらされ感で実施していたことが、繰り返し継続することで積極的に係わるができる活動に変わっていったという部分で、まずやってみること、それを継続してやり続けることの大切さを感じました。
- 仕事のみの成果発表会ではないのが良いと思います。
- 中小企業においては、社長直轄の会議が有効だと思います。組織が少し大きくなった場合には部門長が行なうことも検討すると良いと思います。

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		
中小企業		煮豆・佃煮製造		18名 / 88名		

テーマタイトル

地域住民と共に会社経営

取組の背景

食品製造業は夏季のお盆や御歳暮への対応、年末のクリスマスや正月の対応等、時期による繁閑の差が大きい産業の一つといえる。当社は煮豆や佃煮を製造しており、おせち材料への対応として10月から年末にかけて非常に多忙となる状況であった。

一方で、年々工場の周囲が宅地化され、住宅地の中に存在する工場という立地条件ということもあり、繁忙期は多くの地域住民の方々に勤務いただいていた。

取組内容

周囲が住宅地という地の利を生かし、繁忙期には近隣住民にも勤務してもらっている。毎年、採用は9月頃から30名程度を3～4ヶ月の短期で採用している。短期での採用は60年以上続けているが、募集を実施した際に人が集まりやすいように、地域住民との関わりを積極的に持つようにしている。



地域のお祭りの様子

例えば地域のお祭りに参加して、お祭りでおでんの屋台を出す等、地域住民とのコミュニケーションを積極的に図っている。また、地域の小学校からの工場見学に対する要請に応じ、小学生向けの職場見学を受け入れている。また、毎週火曜日には自社商品の小売販売も実施する等、地域住民とのダイレクトコミュニケーションの場も設けている。

成果と今後の展望

近年、新規採用の応募人数は減少傾向にあるものの、繁忙期の短期採用は地域住民との関係性を大事にしてきたことから、確保できている。今後も地域住民に理解されるように取組を続けたいと考えている。

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

また、お祭りや工場見学は消費者とのコミュニケーションの場となって、会社経営や商品開発にも生かされるとともに、お祭りの場でもらえる、「ありがとう」という声や、工場見学を終えた小学生よりいただく「お手紙」は社員が働きがいを感じるなど、社員のモチベーション向上の一つとなっている。



小学生からのお手紙

参加者からの意見

- 地域住民に理解してもらうことは企業にとっては大事です。
- 住民の方々と協調性が高まり、自然にパートタイム社員が集まるという形になっていると思います。
- 近隣の住民にとって、工場のことを知らないと臭いや騒音などが気になるものです。工場のことを知ってもらうことで、近隣との相互理解が深まり、社員が働きやすくなると思います。
- 繁忙期にだけ人を集めるのはなかなか大変ですが、地域の方に会社を知っていただくことで助けていただいている事例として、地域とのコミュニケーションの重要性を認識しました。
- 地域行事に参加し、顔を見せることで事業内容を理解してもらうことで、雇用にもつながってるのだと思います。
- 地域住民とのコミュニケーションは中小食品工場にとっては重要であり、工場で問題が発生したときのご理解や地域の方に愛される商品作り、地域雇用面等で有効だと思います。
- 地域住民とのつながりが、お客様クレームを減らすことの遠因にもなり、いただく内容が励ましやご意見に変わるのではないかと思います。

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		
中小企業		飴製造		18名 / 19名		

テーマタイトル

他社社員との交流

取組の背景

小規模の食品製造業者にとって、技術を持った職人の存在は大きく、小規模な飴製造事業者である当社にとっても職人は大切であり、外部の表彰制度の推薦や製菓衛生師の資格取得の推進等、職人のモチベーション向上に気を配るとともに、作業着の更新や設備の改修といった労働環境の整備にも気を配っていた。

また、現場の製造スケジュールを中心として、会社全体のスケジュールを組んだり、人員配置も現場中心に行い、他部門からの応援も実施する等、製造現場の視点から見た働き方改革にも着手していた。



表彰を受ける社員の様子

取組内容

同業他社の職人同士でのコミュニケーションを推奨したきっかけは、業界団体を通じた交流を行った訳ではなく、同業界の会合で知り合った代表者との交流であった。同業他社と定期的に交流を行っているわけではないものの、新規顧客を紹介した、された場合に適宜交流を行っている。

交流事例

	商売内容	相談内容	交流内容
都内A社	- 食品スーパーへの自社ブランドの販売 - 健康食品会社向けOEMキャンディ製造	顧客より特殊食材の添加依頼があり、先方ではできない添加方法について	先方の職人が2名来社し、添加方法を実践、見学してもらった。弊社からも先方に行き、製造ラインを確認し最終的には先方で製造するようになった。
都内B社	他社向けOEMキャンディ製造	弊社より製造ロットが大きく、細かい対応ができないため、新規の小ロット製造について	製造ラインが似ていたため、職人同士が電話でやり取りし弊社で試作を実施した。今後弊社で製造を代行する予定。

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

最初は同業他社との交流によって、企業秘密を話してしまい、自社にとって不利益となることを懸念していたが、単なる情報交換であったものが、交流を重ねることによって、他社の取組を自社に持ち帰り、改善活動に役立てる働きが見られた。また、お互いの強み・弱みについて情報交換することで、自社では対応できない新規顧客の紹介や逆に顧客を紹介してもらうといった対応も可能となった。現在では、作業場の見学、社員同士が情報交換をするまでに発展している。

今後は、業界団体の中でそのような機会を設けて、企業同士お互い補完し合える環境整備が必要と感じており、中小の合併や合併につながるような働きかけも検討していきたいと考えている。

参加者からの意見

- 業界を通じてのコミュニケーションが密になったことで、業界の底上げにつながると思います。
- 食品安全などの非競争部分については、同業他社と意見交換はできると思います。
- 機械化が進んでも知識や技術は大切で、職人の存在は大きいです。
- 他社との交流は、自分の会社のことを知り、自分を高め、仕事の内容を高める上で非常に有効であると思います。
- 組織のノウハウともいえる技術や知識を他社と共有することはなかなかできないことだと思います。業界全体の技術や知識の底上げが期待できる素晴らしい活動だと思います。
- 会社の外で表彰されることで、会社で従事している業務は世間にも認知されているのだという気持ちが出ると思います。
- 会社外のことを知ることで、自分の会社のことが、わかることもあると思います。
- 同業他社との交流は企業情報保護の観点を考えると管理が難しいです。

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		
中小企業		カット野菜製造		220名 / 740名		

テーマタイトル

施設の充実による職場づくり

取組の背景

以前の社風として、業務繁忙により肉体的・精神的に辛い環境にあり、入社する社員も多いが辞める社員も多いという状況であった。また、近年、パートタイム社員の獲得が難しい状況になってきており、社員が辞めない環境が必要となっていた。人材確保が難しい状況下であったため、会社として、何がしてあげられるのかと考えて、人が辞めない環境作りをテーマに福利厚生施設の充実を図ることとした。

取組内容

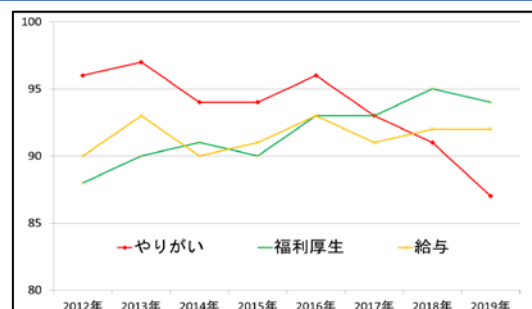
新工場建設に当たっては、人海戦術で対応していた作業について、肉体的負担の軽減を図るため、機械化を進め、社員から要望が多かった休憩施設については木材を使ったり、マッサージチェアを配置する等によって、精神的にリラックスできる環境や体をゆっくりと休められるスペース造りに取り組み、社員満足度の向上を目指した。



食堂・休憩スペース

成果と今後の展望

2012年より実施している社員アンケートで、福利厚生や給与に対する満足度向上に効果が見られた。やりがいの面で満足度が下がっているように見えるが、実際は現場の生の声が上がりやすくなっており、組織の風通しが良くなっていると感じている。今後は、社員のモチベーションを向上させるようなソフト面の整備にも積極的に取り組んでいきたいと考えている。



社員アンケート調査

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

参加者からの意見

- 社員の職場環境を良くするのはモチベーションを上げることに直結します。新しい施設に投資をするのは難しいので、社員の声を聞いて、できることから始めてはどうかと思います。
- 充実した休憩室の設備があると、社外の人にも自慢したくなります。福利厚生面が充実していることは、社員にとって私たちが大切に思っていると感じることができるものだと思います。
- 投資のかかる話であり、スペースの問題もありますので、どの企業も取り入れることは難しいかもしれませんが、立ち仕事の多い工場でのマッサージチェア設置は良いアイデアだと思います。

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		
中小企業		煮豆・佃煮製造		18名 / 88名		

テーマタイトル

社員の関心を取り上げた安全衛生委員会

取組の背景

労働安全衛生法に基づき、一定の基準に該当する事業場では安全委員会、衛生委員会（又は両委員会を統合した安全衛生委員会）の設置やストレスチェックを実施しなければならない。当社においても安全衛生委員会を設置しているが、形式的に実施されている状況であった。しかし、やらなければならない制度なのであれば、時間を無駄にしてしまうのではなく、有効活用した方が良くと考え、取組方を検討することとした。

取組内容

これまでの形式的に実施していた安全衛生委員会を、コミュニケーションツールとして活用する取組を行った。

まず、安全衛生委員会では、女性や高齢者向けの病気、感染症（ノロウイルス、カンピロバクター）等社員が関心のあることに関する講演を開催することで、講演内容をきっかけにコミュニケーションを図ることとした。

コミュニケーションを図るためには、産業医も巻き込むことが重要と考え、産業医とのコミュニケーションも積極的に図った。

40代、50代の社員が多い企業であることから、社員にタイムリーな話題の提供と心のケアを含めた健康の話をお願いして、講演内容を検討してもらった。ただ作業的に話をしてもらうのではなく、能動的に講演を実施してもらえるように、働きかけた。

ストレスチェックでは、担当者と協力して、社員の健康や精神状態の管理に活用した。例えば強いストレスがある者には、注意深くコミュニケーションを図ることや、配置変え等を含めた検討を行った。また、それらの取組に関連して、健康経営にも取り組み、3年前より社員に、万歩計の配布や簡易体操の奨励を行っている。

安全衛生委員会における講演テーマ

年	月	講演テーマ
2018	11	ノロウイルスについて
2019	1	生活習慣病について
	4	ストレスチェックについて
	7	カンピロバクターについて
	10	バランスの良い食事とは
2020	2	コロナウイルスについて

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

試行錯誤しながらの取組であったが、2018年10月頃に今の形へと落ち着き、安全衛生委員会では、社員の関心が高い話題を選んで講演してもらえたことで、社員にとっても共感しやすく、共通の話題としてコミュニケーションを図るきっかけにもなっている。例えば安全衛生委員会については、特定の人だけが参加していた状況だったが、社員の意見を産業医の講演内容に反映させることによって、当初は無駄に感じていた社員についても、一緒に聞くことで意見を言いやすくなって良いという意識面での改善が見られるという効果があった。社員からは「自分や家族の健康管理の参考になった」といった声が上がっている。



健康経営の認証状

これらの健康経営に努めたことによって、市の健康経営に関する認証を取得し、認証取得による社員のモチベーション向上の効果も感じている。

参加者からの意見

- 自分たちが知りたい、聞きたいことを話してもらえると助かります。
- 産業医とのコミュニケーションは大変ですが、身近な話題であれば、社員は積極的に参加することがわかりました。
- 組織には、形式的になってしまっていることが色々ありますが、もう一度目的を見直し、興味関心を持てる内容にすることで積極的な取組にできるということがわかりました。
- 従業員の関心の高いテーマであると、共有の話し合いや会議が進むのだと思います。
- 安全衛生委員会の活用は、無駄な会議をせず、必要な会議を有効活用するという点で効率的だと思います。
- 産業医を巻込んだ安全衛生委員会は珍しいと思います。産業医との距離も縮まり、健康管理がしやすい環境にもなっていると思います。

7. 研究会を終えて

これまであまり関わってこなかった業界である、食品製造業における働き方改革の研究会のなかで、参加者の熱心な討論にふれた。ほかの産業や業種と共通点もあったが、食品製造業の特徴もかいまみえた。たとえば日配品の製造であれば、当然在庫がきかないから、仕事量の変動が大きい。たくさんの注文があったときに社員の残業だけで対応すると疲弊してしまう。このような悩みを持つ企業が多いであろうから、平準化を一つのおおきなテーマにした。

もう一つは、年齢構成のバランスがとれた男性正社員だけで業務遂行をおこなうことは、中小企業の多い食品製造業では、採用の面でもなかなか難しい。年齢、性、国籍、雇用形態が様々な社員が存在すると、円滑なコミュニケーションが大きな課題となる。これは我が国すべての企業における課題であるが、課題解決にむけて積極的に活動している企業もある。

具体的な取り組みについては、このヒント集を参考にしてほしい。大手企業も小企業も、それぞれ職場の工夫やマネジメント層の努力により、社員のモチベーションを高める可能性の大きいものが散見される。

世界的に評価の高い日本の「食」を支える食品製造業の皆様の活躍を期待する。

脇坂 明

参考 平準化参加者提供ツール例

間接部門も一緒に多能工化

仕事の内容	頻度	担当	ランク					
			達人6	玄人5	担当4	補佐3	見習2	新人1
・受注入力(通常) ・集計作業	毎日	A		E B	C			
・売掛金処理	毎日	E			A C			
・本舗受注／納品書作成	都度	D			E B C			
・請求書作成	締日 毎	C			E A			
・伝票処理	毎日	C			E A D			
・商品マスタ	都度	B			E C			

記号A～Eは従業員名を表す

ランク	職位	基準内容
1	新人	研修・教育段階にある
2	見習	指導下にあり、部分的に実務を行える
3	補佐	業務のほとんどを習得して、一時的に代行できる
4	担当	責任を持って、業務を遂行できる
5	玄人	落度・難点なく、つねに円滑に業務を遂行できる
6	達人	つねに手本となる水準の熟練度で仕事ができる

新人衛生教育確認テスト

分類	問題
1 食中毒	食中毒の原因となる細菌を()内から3つ選び、○をつけてください。 (納豆菌 ・ 黄色ブドウ球菌 ・ ピフィズス菌 ・ サルモネラ属菌 ・ 酵母 ・ 大腸菌O-157) 細菌性食中毒を予防する3原則の具体的な行動として、適しているものを線でつないでください。 (例) りんご バナナ 黄色 赤色 菌を付けない 菌を増やさない 菌をやっつける・殺す 十分な加熱・殺菌 手洗い・器具の洗浄 低温保管・冷蔵庫の温度管理
2 ノロウイルス	文章の内容が正しければ○、間違っていれば×を記入してください。 () ノロウイルスは夏に流行する。 () 嘔吐・下痢の症状がある場合、入社してから上司に連絡する。 () 同居者が嘔吐・下痢の症状があり、本人は嘔吐・下痢の症状が無い場合は入社前に上司に連絡する。 () トイレを使う場合は上着を脱ぐ必要はない。
3 異物混入	工場内への持込禁止物で、具体的なものを3つ挙げてください。(例:薬など) ()、()、() ()内に適切な言葉を入れてください。 ・ケガをしたので、バンソウコウが必要になりました。 中冷では指定の()色バンソウコウを貼るルールになっています。 これには金属が練り込まれているので、金属検出器で排除することができ、異物混入を防止できます。
4 アレルギー	・表示義務のある特定原材料(食物アレルギーを含む原材料)は7品目あります。 特定原材料 (7品目)  卵  乳  ①  そば  ②  ③ 左表の枠内に入る食品を表から3つ選んでください。 かに ・ 大豆 ・ えび 豚肉 ・ 小麦 ➡ ①) ②) ③)

ワンページ標準を用いた標準化の教育

ワンページ標準はA, B, C の順に必要性が高い

大分類	中分類	小分類	時系列					ワンページ標準		社員A		社員B		社員C		社員D
			年	月	週	日	随時	必要性	有無	業務	スキル	業務	スキル	業務	スキル	
加工	原料処理	原料入出庫管理						A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
	空缶供給							B	○	◎	△	◎	△	◎	△	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
	充填							C	×	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								A	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△
								B	×	◎	×	◎	△	×	△	△
エクス	帆立							B	○	◎	×	◎	×	△	×	△
								C	×	◎	◎	△	×	△	×	△
								C	×	◎	△	△	×	△	×	△
								C	×	◎	△	△	×	△	×	△
								○	×	△	×	◎	◎	×	×	△
								○	×	△	×	◎	◎	×	×	△
								○	×	△	×	◎	◎	×	×	△
								○	×	△	×	◎	◎	×	×	△
								○	×	△	×	◎	◎	×	×	△
								○	×	△	×	◎	◎	×	×	△

業務

◎: 主担当業務
○: 担当業務
△: 補助業務

スキル

◎: 人に指導できる
○: 教わらなくてもできる
△: 教わりながらだともできるが自信が無い
×: 未経験、不必要

ワンページ標準書

作業名		確肉詰め作業手順			
改定承認日		文書番号	承認	確認	作成
新規承認日					
手順	作業内容	チェックポイント・トラブル時の処理		標準時間	
手順1				秒	
手順2				秒	
手順3				秒	
手順4				秒	
手順5				秒	
手順6				秒	
				合計	
				秒	

食品製造業における働き方改革研究会 委員一覧

<座長>

脇坂 明 学習院大学経済学部 教授

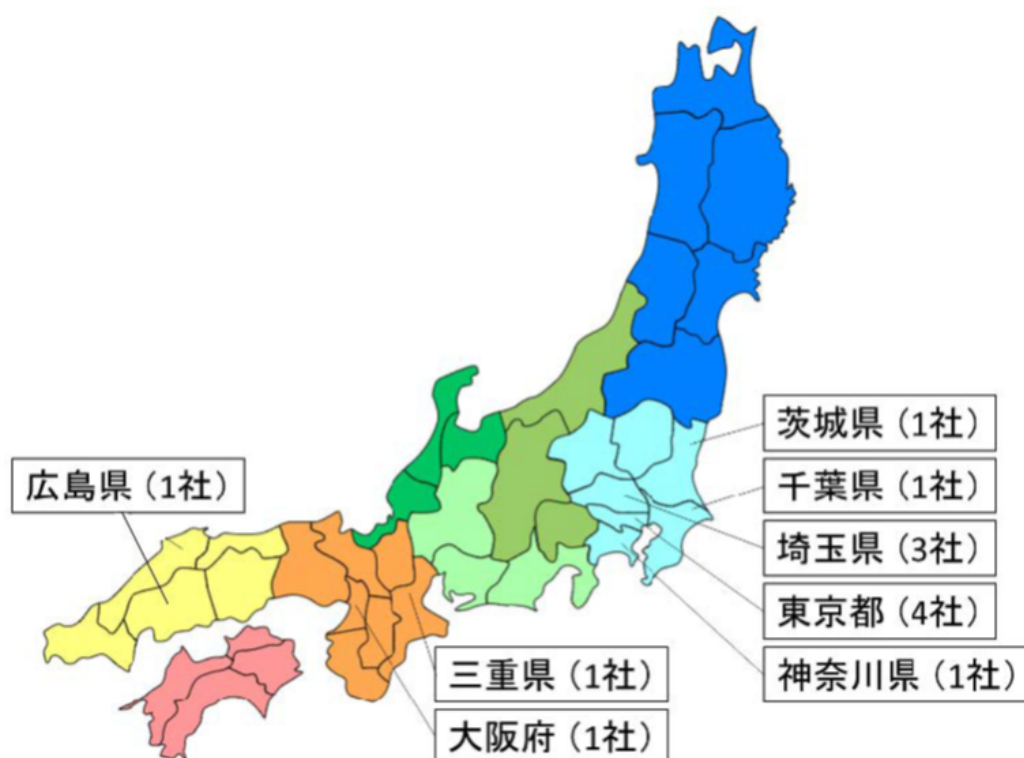
<アドバイザー>

大塚 万紀子 株式会社ワーク・ライフバランス パートナーコンサルタント

<研究会参加者>

21 名/19 組織

<事例提供企業所在地>



計 13 社

お 問 い 合 わ せ 先

<本冊子に関するご意見・ご質問>

農林水産省 食料産業局 食品製造課 FCP 事務局

03-6738-6166（直通）（受付時間：平日 9:30～17:30）



<食品産業の働き方改革について>

農林水産省 食料産業局 企画課 食品産業の「働き方改革」

http://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/hatarakikata_shokusan/index.html

食品産業の働き方改革早わかりハンドブック

http://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/hatarakikata_shokusan/handbook.html

【著作権について】

本冊子の著作権は農林水産省が有しています。内容について、転載・複製を行う場合は、出典を明記してください。なお、商用目的での転載・複製を行う場合は、あらかじめ農林水産省 食料産業局 食品製造課 FCP 事務局（03-6738-6166）まで御相談ください。

【免責事項】

本冊子の掲載事項の正確性については万全を期しておりますが、農林水産省は、利用者が本冊子の情報を用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

