

トピックス

食品工場における
人材確保について河 岸 宏 和
Kawagishi Hirokazu
(食品安全教育研究所 代表)1、従業員からみた、あなたの
工場のいいところは

お客様からみて、あなたの工場が同業他社よりも優れているところを説明するとしたらどんな説明をしますか。食品工場は安全で、製品がおいしい、常に利益を出し続けなければなりません。図1の三角形が同業他社とすると、左の部分が、あなたの工場の優位な部分になります。同業他社よりも安全で、製品がおいしく、同業他社よりも利益率がよくない

ければならないのです

従業員の採用をやめ、新人教育を行わなければ、一時的には利益がでますが、3年後、10年後、30年後の工場の明るい将来は無くなってしまいます。

私が大学を卒業し、就職した工場は、私が入社後数年で、十分な数の新卒の採用をやめてしまいました。30年後を考えたときに、人材不足が明らかかな状態になってしまったので

新卒が工場に入社してきて、先

輩との年齢差がありすぎると、新卒で入社した人は自然にやめてしまいます。食品工場が30年後に存在するためには、毎年利益を出し続け、設備投資、十分な人材の採用、人材教育を行う必要があります。

特に、安全性は製品の安全性だけでなく、地域の方から見た安全性、従業員から見た安全性が必要です。入社を希望する方は、必ず面接前に工場を外観から確認に来ているはずですが、応募時に工場の外観すら見えない方は、本気で入社を希望して

いないともいえます。工場の最寄り駅からタクシーに乗って、運転手さんに「この工場の評判はどうですか」と質問してみると、地域の方の評判が聞こえてきます。

工場の周りで犬を連れて散歩している方に、「この工場はどうですか」と声をかけてみても地域の方の評判がわかります。

従業員の出勤時間、退社時間に従業員の方の通勤時の服装、従業員が乗っている車、従業員の笑顔を見るだけでも、工場の雰囲気伝わってきます。

人材確保のためには、いま工場で

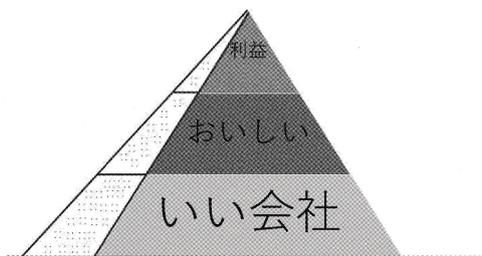


図1 食品工場の基本

お客様から見た「いい会社」、地域の方から見た「いい会社」、従業員から見た「いい会社」を樽に貯まった水の高さにたとえて考えてみます。樽に水を注ぐことが、経営者の方針になります。浄化槽からのにおいを近隣にまき散らしたまま放置している。ジャガイモを運んで来たパレット

働いている方から見た、同業他社の工場との優位性が必要になります。優位性には単純に時給だけでは無く、「働きがい」「満足感」があるはずです。
時給以外の数字で、あなたの工場の「いい会社」の優位性を説明できる数値を把握していますか。
例えば、従業員の離職率、新卒の離職率、残業時間、有給取得率、長期休暇の日数、残業時間をつける時間の単位、年間総労働時間、年間休日、一日の就業時間、昼食補助金額、出張手当、通勤費、各種手当、資格取得時の補助、従業員から見た「いい会社」の優位性を数値で説明できることが大切です。

2、ドベネックの要素樽の考え方

考え方

トから発生する、腐敗臭を放置している。原材料の配送車で、生活道路を塞いでいる等の状態を放置したままでは、近隣の方から「いい会社」と思われることはありません。
経営者が常にお客様のこと、地域の方のこと、従業員のことを考え、方針を示し、樽に水を注ぎ続けることが必要なのです。
樽に水を注いでも、作物が健全に生育するためには作物に必要な各種の養分が完全に供給されなければなりません。
作物に共通して必要な成分は16種類程度ですが、これらが等しく欠乏して作物生育を悪くするわけではなく、それらの養分のうち植物の必要量に対してもっとも供給の少ない養分が生育を制限する——この養分を最小養分といいます。
図2の場合は、他の養分がいくらか豊富であっても最小養分の供給量によってのみ生育が支配されます。この関係は養分だけでなく光線、温度、水分などについても成立すると考えられおり、この法則を最小律といいます。

図2の場合の最小律は窒素になります。

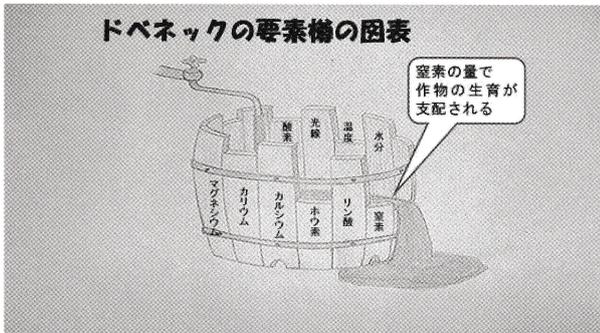


図2 ドベネックの要素樽①

ます。大切なのは、最小律は窒素にそろってしましますが、植物は決して無理をせず、この最小の値で自分を成長させてしまいます。無理をして、大きな実、大きな花を咲かすことはなくなってしまいます。
私はこの考え方で、大きく育ててはいけないと思われる桜やレモンなどの植物は、土管を庭に埋めてその中に植えています。そのことによって、その桜はある程度以上の大きさには育っていきません。この理論が

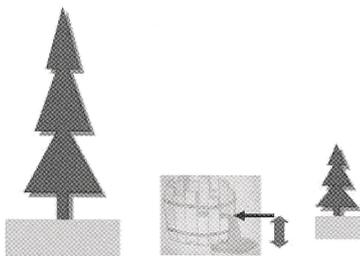


図3 作物の収穫は作物制限因子で支配される

おもしろいのは、植木鉢の大きさ、毎日の水やり、肥料の一番少ないところに植物はそろえてしまうというところからです。
食品工場に置き換えると、木の胴板を「部門ごとの管理状態」に例えることができます。樽に貯められる水の量は、樽を構成する木の板（胴板）が最も低いところで決まります。つまり、管理できていない部門が一つでもあれば、そこから水が漏れていきます。水漏れ箇所（＝管理が十分にできていない部署）があれば、十分な水を貯められなくなりま

の高さが低いのを考えるのであれば、4 M (machine, material, man, method) の考え方を使うことも有効です。

「タガ」が緩んでは、水は全く貯まりません。タガを絞めるのは工場責任者の工場長の仕事になります。

下痢をしているにもかかわらず、手洗いをせずに現場に入るような従事者が一人でもいれば、その人が関わったラインから食中毒の原因食品が出荷されるかもしれません。

自分たちの工場で、どの部門が品質的に最も弱いのか、どの部門を最も強化しなければならないのかを考えてみてください。

弱い箇所を少し強くするだけで、樽の中に水が今よりも多く貯まるようになります。品質管理の外部専門家を雇用することも効果的な方法かもしれません。しかし、それは樽を構成する胴板の一枚だけ(例えば、「品質管理部門」だけ)を大きくしているに過ぎません。貯められる水の量は(樽の大きさではなく)胴板の高さが最も低いところで決まります。

「ドベネックの要素樽」では、樽の上から水を供給しなければなりません。どうすれば、たぐさんの水を供給できるでしょうか。その答えは「方針」です。

食品工場における「方針」の設定に際しては、

- ① 最終商品の品質に関する事
 - ② 地域・地元の環境に関する事
 - ③ 工場で働く人の安全に関する事
- の3点を含んでいることが必要です。

食品工場において、「方針」よりも優先されるものはありません。経営者や工場長といった責任者は、方針を明確に掲げて、それを「自分の言葉」で表現することが大切です。朝礼等で唱和し言い続けることで、少しずつ現場に浸透していきます。

食品工場には、売り上げや利益に関する目標値があります。PDCAサイクルを回しながら、目標とする期日までに、売り上げや利益の目標値まで到達することを目指します。

そのためには、経営者は「樽」に水を供給し続けなければなりません。そして、現場に「タガの緩み」や「水漏れ箇所」がないか、常にチ

ェックしなければなりません。

では、どうすれば「水漏れ箇所」を見つけれられるのでしょうか。どうすれば効果的に「水漏れ箇所」を見つけれられるでしょうか。キャリアの長い人たちは「勘と経験と度胸」(K K D)と答えるかもしれません。昔はそれでも仕事が出来たでしょう。しかし、今は違います。データで判断する必要があります。

食品工場にはクレーム件数、工程不良率、細菌数、工程歩留まり、人件費率、労災件数、生産性、機械稼働率、離職率など、さまざまなデータが存在します。安全という水量を貯めるためには、これらのデータを解析することで、「水漏れ箇所」が見つけられます。

最近、働き方改革が言われていますが、「過労死」報道などがされると、就職を希望する方はいなくなってしまう。

工場で働いている方から見た、安全の水漏れ箇所を見つけることで、離職率が下がり、新しい従業員を採用する必要性がなくなるはず。

インターシップ、職場体験に来た中学生、夏休み、冬休みのバイトに

来た学生の方が、いい会社、工場と感ずることが大切です。

アウトレットなどを併設している工場は、従業員の挨拶などで、いい会社かどうかを近隣の方は判断してしまいます。

3、なぜ、働くのか

夕食を食べていると突然子供から聞かれます。

「お父さんなぜ働いているの？」
あるお父さんは子供にこう答えた

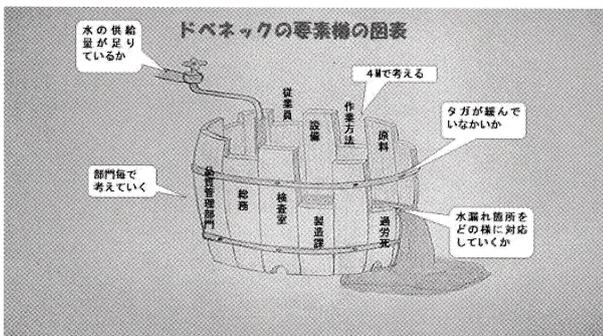


図4 ドベネックの要素樽②

そうです。「日本の国のためだよ」。
もともと、この人は公務員ですので、
こころの底からそう思っているのか
もしれません。

皆さんは自分の子供になんて答えますか。

①懲罰としての労働、罪人、罪としての労働↓刑務所の中の労働

②低い地位のしるしとしての労働↓奴隷のような労働

③物を作り出すことを喜びとして行う労働↓職人の考え方

④遂行される一連の任務としての労働、ミッションという考え方↓地球を救うという宇宙戦艦ヤマトの考え方

⑤収入、忙しさ、地位等の自己完結の源泉としての労働↓究極の暇つぶし

⑥懲罰としての労働、罪人、罪としての労働↓刑務所の中の労働

⑦悪いことをしたので、その罪滅ぼしの労働です。刑務所の中の労働のイメージです。

⑧低い地位のしるしとしての労働↓奴隷のような労働

⑨生まれながら地位が低いとされて

働かされる労働です。奴隷、召し使
い、単に生まれた家柄の地位が低い
ということでも働くことです。地主さ
んはきれいな格好をして働きます
ん。

③物を作り出すことを喜びとして行う労働↓職人の考えかた

人間が本来生まれながら持っている創造する喜び、生まれてきたからには何かしたいと思う欲望の労働です。

④遂行される一連の任務としての労働、ミッションという考え方↓地球を救うという宇宙戦艦ヤマトの考え方

「日本の国のためだよ」と考えている人たちの考え方です。自分よりも属している、集団の目的を優先して働く人たちです。

⑤収入、忙しさ地位等の自己完結の源泉としての労働↓究極の暇つぶし

定年後、時間のたっぷりある人は、その時間を消費するようなことをこしらえなければならぬという大きな問題に直面します（子供が大きくなってしまった母親も同じような問題にぶつかるそうです）。失業

した人、定年退職した人は、この問題にぶつかると言われています。

いままで通勤、会社という大きな時間つぶしの仕事で、そっくり消えたことよって何をして時間をつぶせばいいか分からなくなってしまおう。

朝起きて、コーヒーを飲んで、散歩して、新聞を隅から隅まで読んで、それでもまだ昼食まで時間がつぶせない、そんな問題に直面してしまいます。

人間はお金のためだけに働くわけではありません。特に、新卒の方の離職率が高い工場は、離職理由を分析し、改善していきませんか。給与が安いから離職したのでは無く、「いやな上司」「働きがいが無い」等の理由が必ずあるはずですよ。

4、時給の差は仕事内容の差

工場の年間総労働時間を計算してみてください。例えば、1日8時間で、250日が稼働日とすると、年間2千時間になります。

パートさんの時給は1千円としま

は1500円になります。
年収500万円の社員は時給2500円、年収1千万円の工場長の時給は、5千円になります。

時給換算した金額の差に応じた作業を行っていますか。500万の社員の方が、パートさんと同じ包装作業をした場合に、パートさんの2・5倍の速さで作業はできないはずですよ。

なぜ、社員の時給が高いのか、時給に応じた作業を行っていないと、従業員の不満が発生してしまいます。

「あなたは派遣だから時給です」「あなたは派遣だから時給です」は説明になりません。

時給に応じた仕事内容である説明が必要です。

5、優位性をチラシに書いて見ると

必要な従業員を募集するときに、ネット、チラシ、職安など様々な方法があります。

社員の募集であれば、紹介会社を利用する場合があります。どの媒体を使用するときも、他社よりも、従業員から見た「いい会社」であるこ

と、300万円÷2千時間で時給

新卒の方の年収を300万円とす

ると、300万円÷2千時間で時給

と、300万円÷2千時間で時給

と、300万円÷2千時間で時給

と、300万円÷2千時間で時給

食品と科学

とを数値でどう伝えるかが大切です。数値で表すときに、時給、賃金、ボーナス、年間休日以外に、「いい会社」を表す数値を考えて、応募する方に伝える必要があります。

工場でいい商品をつくり続けても、お客様に商品の良さを数値を持ってプロモーションして伝えなければお客様は購入しようとは思いません。製品の良さを数値で伝えるように、従業員から見た「いい会社」であることを数値でどう表すかが大きな課題になります。

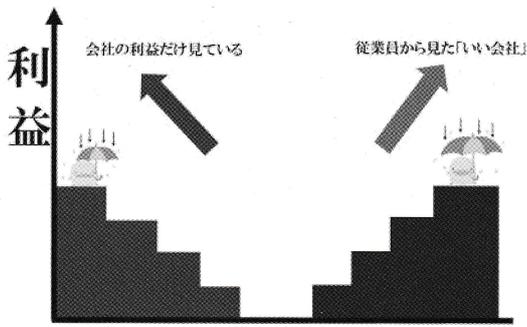


図5 従業員から見た「いい会社」

法律で決められている最低限のことでは無く、法律以上の「いい会社」である必要があります。例えば、次のようなものが考えられます。

- 入社1カ月後から有給が付与
- 初年度より有休20日支給（入社半年後より）
- 6時出勤の方は食堂で、朝食無料
- 昼食は食堂で無料
- 車通勤可、1km当たり25円支給
- 社宅制度あり、独身2LDK、個人負担5千円
- 赴任手当あり。交通費、引っ越し代実費支給
- 4年間、月5万円の奨学金制度あり（返済の必要なし）

こんな会社があれば、自分自身で応募したいと思うような、数値での条件が必要です。

会社の、目先の利益を考えるととても出せない条件ですが、給与、休み以外の従業員から見た「いい会社」の数値を考えてみませんか。

質問、ご意見はホームページより
お願いします。

<http://ja8mr.x.o.oo7.jp/koujyou1.htm>