

食品工場の人手不足対策の本質は生産性向上



テクノバ 弘中 泰雅



外国人労働者の過度の依存は将来に問題

食品製造業は巨大な産業であり特に従業員数では製造業中で最大であり、付加価値額は巨額であるがその労働生産性は極めて低い。特に食品製造業の過半の加工(プロセス)型食品製造業の生産性は製造業平均の約50%しかなく、労働力が有効に活用されておらず、多くの労働力を浪費していると言える。もしも加工型食品製造業の生産性を製造業の平均程度に向上できれば、約50万人の労働力を人手不足に悩む他産業に移動でき、日本の労働力不足をかなり改善できるはずである。

食品製造業を低生産性のまま、すなわち非効率的な生産状態のままで外国人労働力導入を単純に考えることは、将来にわたって問題を引き起こす可能性が高いと考えている。円高対策としての工場の海外進出は30年程で方針を変えざるを得なくなったように、外国人労働者を過度に当てにした工場運営は早晚限界を迎えるであろう。したがって、まず考えなければならないのは工場の生産性向上による労働者不足の解消であろう。

食品製造業のロボット・IoT・AI導入の限界

外国人労働者に過度に頼るのではなく、生産性向上の手段として自動化、ロボット、IoT、AIなどの技術活用する方法がある。これらの技術は自動車、電機などの製造業ですでに大きな成果を上げており、食品製造業においても当然成果が期待される。しかし、現状の食品工場にこれらを導入し

ても、ただちに成果を上げることは難しいと考える。

なぜならこれらの技術導入前に生産現場の整備が必須である。1つは食品製造業の歴史的な経緯に由来する障害、2つ目は食品製造業の独特な生産形態に由来する生産特性による障害である。これらを解消あるいは改善しなければ単なる新技術導入だけでは食品製造業の生産性は向上しない。

食品製造業低生産性の歴史的経緯

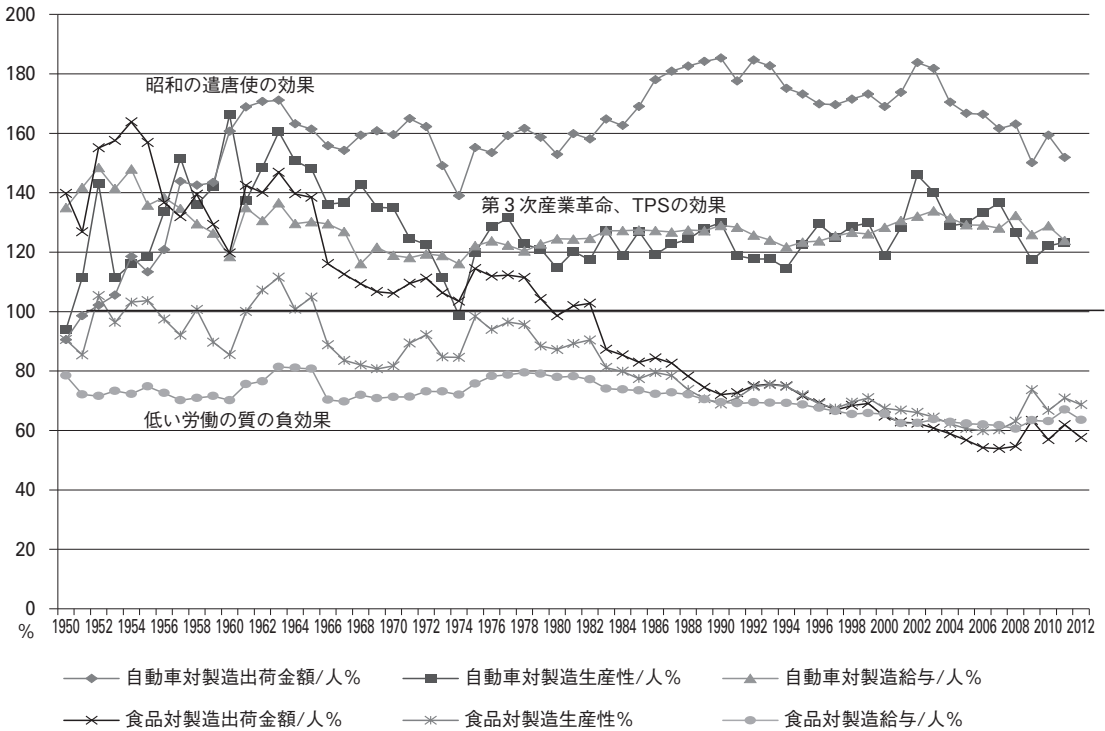
1つ目の歴史的経緯は食品製造業が明治時代初期以前は当時の主要製造業の中で最も進んでおり、時の政府は食品製造業にはてこ入れする必要はなかった。そのため食品製造業の生産性向上に関する施策は長年に渡りほとんど実行されなかった。

第2次世界大戦後、日本経済が破滅的状態のとき、国力回復のために輸出競争力をつける目的で、当時のGHQのリードで生産性本部の事業として「昭和の遣唐使」(海外視察派遣団)*が実施されたが、食品は輸出品目でなかったことと、生産性本部が当時の通商産業省の管轄のために農林省所管の食品製造業は派遣の対象にほとんどされず、このように食品製造業の経営者は欧米のマネジメントを習得する機会に恵まれなかった。

そのため経営者の意識は近年まで旧来のままで、生産管理などマネジメント能力も低いままになってしまった。実際、食品製造業のマネジメント能

*昭和の遣唐使：GHQ指導で生産性本部の生産性向上の海外視察派遣団は1955年からアメリカの経営管理方法の積極的導入を目指し、1961年までに約4,000人を派遣した。

図1 製造業平均を100としたときの自動車製造業と食品製造業の対比



力不足が低生産性の主要原因なのかもしれない。

たとえば、野球などスポーツを采配する人を日本では監督と呼ぶが米国ではマネジャーと呼ぶ。辞書的には監督は目を配り指図し取り締まる人のようだが、マネジャーは経営者、管理者、支配人、責任者であり意味合いは異なる。監督には指図、取締り、マネジャーには経営、責任のニュアンスを感じる。監督は取締りをし、マネジャーは経営をする。寡聞にして日米の野球の実態の違いは知らないが、プロセス型食品製造業の中小企業経営者・管理者と自動車や電機製造業の経営者・管理者には監督とマネジャーの違いがあるように感じる。

今まで食品企業では管理職を選出する場合に固有技術の熟練度や血縁などで選ぶことが多く、マネジメント能力不足の技能者を職人管理職として任命する例が多かった。昭和の遣唐使に参加できなかったことによる経営者、管理者の意識やマネジメント能力不足が現在の食品企業の組織状況をつくったと言っても過言ではないだろう。

1970年代後半から第3次産業革命の時代になり

NC制御の機械が導入され、主要な製造業はトヨタ生産方式(TPS)などの経営工学(IE)を取り入れたが、経営者の意識が旧来のままの食品製造業は旧態依然であった。

そのうえ以前から食品製造業の平均給与は他製造業に比べ相当低く、労働条件が良くないために優秀な人材を確保することが難しく、それが食品製造業の労働の質を低下させ経営者や管理職のマネジメント能力やITリテラシーなどの組織資産の形成を阻んだ。そのため他製造業のように第3次産業革命を取り入れ生産性向上させることができなかった。つまり、食品製造業は第3次産業革命を通過していないとも言える。

図1に第2次世界大戦後の製造業平均、自動車製造業、食品製造業の1人当たり出荷高、生産性、平均給与の推移を示した。製造業平均を100とした輸送機製造業と食品製造業の相対値を示したが、終戦後は食品製造業の出荷高/人は極めて高く、生産性は自動車、製造業平均に遜色ないにも関わらず、1980年頃からの食品製造業の凋落は著しい。昭和の遣唐使不参加とTPSなどの未実施の影響で