



食品製造業の人手不足対策のカギは「社内の仕組みの見直し」による作業者のモチベーション向上

ものづくりテラス 林 芳樹

食品製造業の多くは今、深刻な人手不足の状態にある。他の製造業と比べても欠員率が2倍以上高いという調査結果もある(厚生労働省「雇用動向調査」より)。これを解消するために働き方改革や外国人労働者の採用、自動化の推進など、さまざまな策が講じられている。また並行して従業員の人材育成、組織力強化を推進し、生産性向上を図ることも急務だ。しかし食品製造業の労働生産性は製造業平均の約6割の水準で低迷しており、給与水準も決して高いとはいえない。このような環境下でどう従業員のモチベーションを高めていけば良いのか悩んでいる企業も多いだろう。

本稿ではなぜモチベーションが高まらないのか、その背景を探るとともに、モチベーション向上に向けての施策を示していきたい。

人はどういときに仕事へのモチベーションが高まるのか

人がモチベーションを高める要素は何なのか。

図1 ハーズバーグの動機づけ・衛生理論

苦痛や欠乏状態を避けたいという、動物としての低レベルな欲求(衛生要因)	精神的に成長したいという、人間としての高レベルな欲求(動機づけ要因)
企業の視点で考えると、職場環境に関連 ・ 会社の方針と管理 ・ 監督 ・ 仕事上の対人関係 ・ 作業環境 ・ 身分 ・ 安全保障 ・ 給与	企業の視点で考えると、仕事内容に関連 ・ 達成 ・ 承認 ・ 仕事そのもの ・ 責任 ・ 昇進 ・ 成長の可能性

これら自体は仕事における満足感を促すものではない。これらの要因は本質的に仕事に対する不満を防ぐ役割をするだけである

仕事の満足に寄与する要因のほとんどは動機づけ要因による

「ハーズバーグの動機づけ・衛生理論」と「マズローの5段階欲求説」をもとに考えてみたい。

フレデリック・ハーズバーグ(1923~2000年)はアメリカの臨床心理学者で、モチベーションの性質と人のモチベーションを上げる最も効果的な方法の研究を行い、人間の欲求には2種類あると仮定した。1つは、苦痛や欠乏状態を避けたいという、動物としての低レベルな欲求(衛生要因)。もう1つは精神的に成長したいという、人間としての高レベルな欲求(動機づけ要因)とした。仕事の満足に寄与する要因のほとんどは動機づけ要因で、不満に結びつく要因のほとんどは衛生要因であるとしている。図1にハーズバーグの理論概要を示す。

一方、マズローの5段階欲求説とは、アメリカの心理学者であるアブラハム・マズローが、「人間は自己実現に向かって絶えず成長する」と仮定し、理論化したものである(図2)。これは人間の欲求を5段階の階層で理論化したもので、低い階層の欲求が満たされると、より高い階層の欲求を欲す

図2 マズローの5段階欲求説

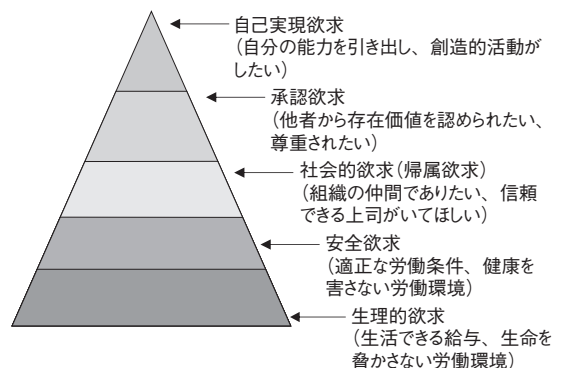


図3 ヒアリング結果に見る管理職、作業者の実感

	作業者の実感	管理職の実感
仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・その日の仕事をこなすのに精一杯 ・従来からギリギリの人数で対応していることに加え、昨今の人手不足でさらに負担が大きくなっている ・もっと品質向上や生産性向上に時間を割きたいがその余裕がない 	<ul style="list-style-type: none"> ・単に製造だけでなく、設備導入から品質対応、人の手配など、とにかく業務内容が多すぎる ・製造工程で発生する問題が多く、この対応に追われている。同じ問題が再発している ・本来、根本原因を正して再発防止を図るべきであるが、出荷に追われ、対処療法に終始している
評価、達成感	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の達成感がない。特に中長期の目標もなく、指示された数量をこなしているだけ ・自分の作業が会社にどれだけ寄与しているのかわからない。数値も見えない ・自分自身の評価がどこでどう決まっているのかわからない 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職としての職務は決まっているが、特に期限や数値目標について上司や経営者と設定しているものはない →目標管理制度がない →このため、自分自身の評価も上司や経営者自身の評価に委ねられている ・日々の業務が円滑に行われること自体が目標
スキルアップ/教育	<ul style="list-style-type: none"> ・ラインの過負荷に応じて頻繁に他ラインへ応援に行くため、自分のポストが誰なのかわからなくなることがある ・上司と目標を共有したり、自分自身の成長に向けた会話は特に行っていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職といえども作業者と同様、ラインの要員として入っている。部下育成や管理にまで手が回らない ・管理職にはなったが、明確な管理職教育を受けていない ・体系化された人材育成プログラムがないまま、新規採用者の教育を押し付けられている感 ・人材育成といわれても、繁忙期ごとにパートタイマーの雇用を調整するため人の入れ替わりが激しく、常に教育をしなければならない

るようになるとしている。多くの職場の現在の環境条件からすると、その欲求水準は承認欲求と社会的欲求にほぼ集められると考えられる。

モチベーションの維持を図るためには、達成感を得る、他者から認められたい、成長したいといった動機づけをいかに満たしていくかが肝要であるといえるだろう。

なぜ食品製造業の従業員のモチベーションが上がらないのか

筆者は2016～2018年度にかけ、中堅食品製造業ならびに電気機器組立業の管理職、一般従業員の約50名から現状の問題点などについてヒアリングを行った。業種は異なるが、共通する内容も多かった。図3にその内容を示す。これに筆者が今までアプローチしてきた企業の状況やセミナーなどにおいて接した企業と比較すると、食品製造業の多くは日々の作業に追われ、先を見通した人材育成や作業者のやる気を醸成する社内の仕組み整備がまだ十分でない状況が見られる。

1. 背景

なぜ食品製造業がそうした状況下にあるのか、その背景を考察したい。

(1) 独立色が強い

食品製造業の場合、グループ企業や系列化が少なく、中堅・中小企業も独立色が強くなっている。

これが結果的には自動車や電機業界のようにグループ親会社からの指導や他社からの刺激を受けて改善・改革に向かう動機づけの機会が少なくなった要因と考えられる。

筆者が在籍していた電機企業はグループ内企業のみならず、一般の顧客企業も含めて工場に多くの見学者を受け入れていた。それが現場で働く人にある種の刺激と緊張感をもたらし、今よりさらに良くしようという動機づけが働いていた。整理整頓の行き届いた工場を見ていただくことは誇りでもあり、改善の手がやむことがなかった。

食品製造業の場合、傾向として独立性が強く、他社との交流も少ない。他社から刺激を受けて自社のラインを見直していく機会も少なかったと考えられる。食品製造業にアプローチすると、同業他社の工場を見たいという要請が強い。ただ、他社は見たいが自社工場は見られたくないというところが少なくない。機密保持の観点というよりも、マイナス面をさらしたくないという心境もあるのだろう。

(2) 激しい競争にさらされなかった

食品製造業の多くは一部を除き、ほかの多くの業界に見られるような価格競争やシェア争いの波に巻き込まれることが少なかった。これが従来からの経営方針、経営スタイルを踏襲し、特に従業員のモチベーションを高める施策などを行わな