



従業員満足を高めて パート社員を活性化

H.F.B. コンサルティングオフィス 林 伸明

多くの食品製造業は人手不足の問題を抱えている。製造工程中の梱包作業や、弁当などの盛付作業などに多くのパート社員が従事し(食料品製造業の中小企業におけるパートタイム従業者比率は33.1%と全産業の中で最も高い)、製造実務の主力となっている場合が多い。

パート社員は決められた作業の繰り返しが多く、主体的に作業に取り組む意識は育ちにくい。また課税面、社会保険面などから所得に関する制約があり、現状では十分にその人的資源が活用されていないのが実情である。慢性的に人手不足を抱える中小企業において、パート社員がフルに活動し、生産性を上げることは有効な対応策になりうる。

本稿では従業員満足(ES: employee satisfaction)を高めることで、パート社員の生産性向上を実現している企業事例を紹介し、人手不足に対する1つの対策として提案を行うものである。

長谷川製菓におけるパート社員のES向上による生産性向上事例

長谷川製菓(株)(写真1)は大阪府の南に位置し、

写真1 長谷川製菓 和泉工場



アイスクリームのコーンを製造販売するBtoB企業である。創業100年を誇り、日本で最初にアイスクリームコーンの機械的製造に取り組んだ会社の1つだ。

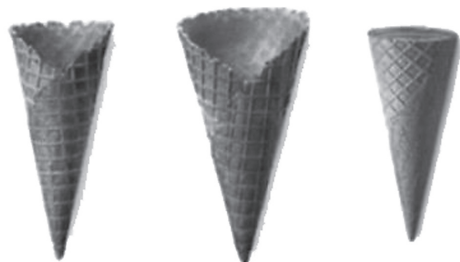
現在は、アイスクリームメーカー大手のマルチパック用や、ドライブインや店舗でのソフトクリーム用のコーンを大阪府下の2工場生産している(写真2)。3代目となる長谷川社長以下吉田製造部長をはじめ製造担当社員10名、パート社員約80名の食品製造の中堅企業である。最近では運賃、原材料の値上がりで利益を圧迫し、生産性の向上による改善を早急な課題として取り組んでいる。

アイスコーンには生地を型に流し入れて焼成、

写真2 アイスコーン



モールドタイプ



ワッフルタイプ

写真3 経営理念とフィロソフィー

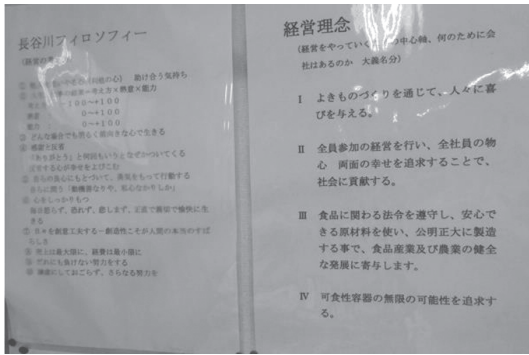


写真4 長谷川 雅一社長



成型するモールドタイプと、シート状に焼き上がった生地をローリングマシンでコーン状に巻き上げるワッフルタイプの製造方法がある。同社ではその両方を製造している。

生地のみキシングから焼成までは機械化され、社員であるオペレーターが計量・仕込み、焼成・ローリング工程を受け持っている。焼成・ローリング後は、コンベアで梱包室に搬送されてパート社員が検品とケース詰め作業を行う。アイスコーンは外部からの衝撃で割れやすいために、梱包には十分な注意を払う。エアマットの装着や専用トレイの利用など割れ対策はさまざまで、得意先により使用するトレイやエアマットが異なるため、パート社員は梱包方法をマスターしてスムーズに作業ができる力量が求められる。

同社は、創業以来「モノづくりを通じて人々に喜びを与える」とする経営理念を明示し、それを実施するために長谷川フィロソフィーを掲げている(写真3)。

長谷川フィロソフィーは「他人を思いやる心(利他の心)」「どんな場合でも明るく前向きな心で生きる」として、得意先や仕入先を含めて相手を尊重してコミュニケーションを取ること、また同社の従業員を含めたみんなの幸せを考えて行動することを意図している。長谷川社長はこの理念とフィロソフィーの重要性について次のように語る(写真4)。

「会社の基本である経営理念を社員の間に浸透することが最も重要と考えています。わが社の存在価値、目指すところを明確にして、社員と考え方を共有しています。新たに入社する社員やパート

さんには、私が直接理念とフィロソフィーを説明して理解してもらいます。また、いろんな機会をとらえて繰り返し社員やパート社員に説明をして理解してもらっています。得意先には要求されていることの本質を深く考えて、喜んでいただける対応がとれるように常に心がけています。仕入れ先にも交渉において無理なことはしません。支払い日には営業担当者と顔を合わせて直接コミュニケーションを取り、お互いウィンウィンの関係を築くことを優先して協力体制をとっています」

旧来からの松原工場は 多品種少量生産対応

松原工場は、製造部門の社員5名、パート社員約40名が働いている。製造ラインは複数ある中で通常3～4ラインが毎日稼働している。製造アイテムは比較的多く、それぞれ梱包用資材が異なることから、パート社員には梱包手順や使用資材などの知識が必要となる。

当初は担当社員が毎日のパート社員の受け持ち作業シフトをつくっていたが、3年前に退職したこともあり、作業内容や状況に最も精通するパート社員自身にシフト作成を移行することにした。

この移行を推進した吉田製造部長は「当初はいきなりパート社員にシフト作成をお願いしたのでいろいろな問題が起り大変でした。しかし現場を最もよく知るパート社員がシフト作成をすることにより作業効率が上がり、パート社員にとっても働きやすくなると思ったのです。まずパート社