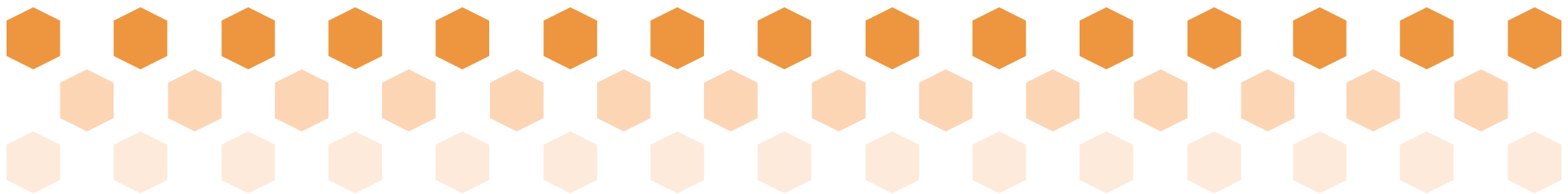


第 3 回働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会

卸売業・小売業における 働き方の現状と課題について



平成30年2月21日

農林水産省
食料産業局

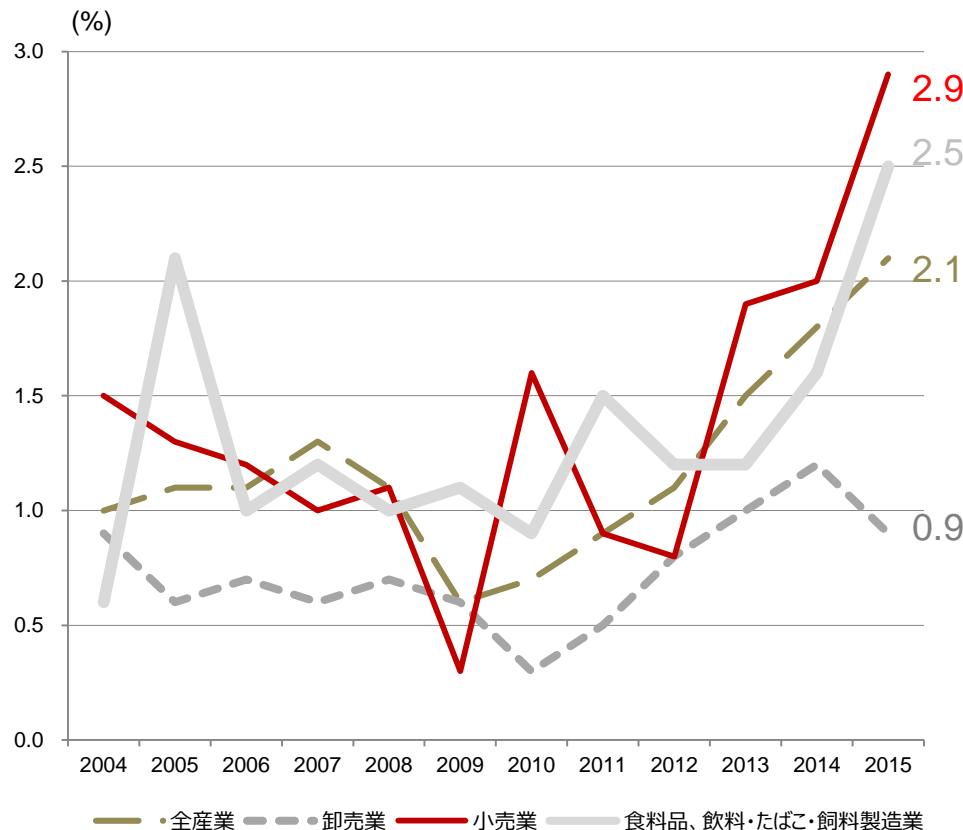
目次



1. 卸売業・小売業における働き方の現状と課題 …… 2
2. 卸売業・小売業の働き方改革方策 …… 8

小売業では深刻な人手不足

■ 小売業の欠員率は食品製造業をも上回る水準。

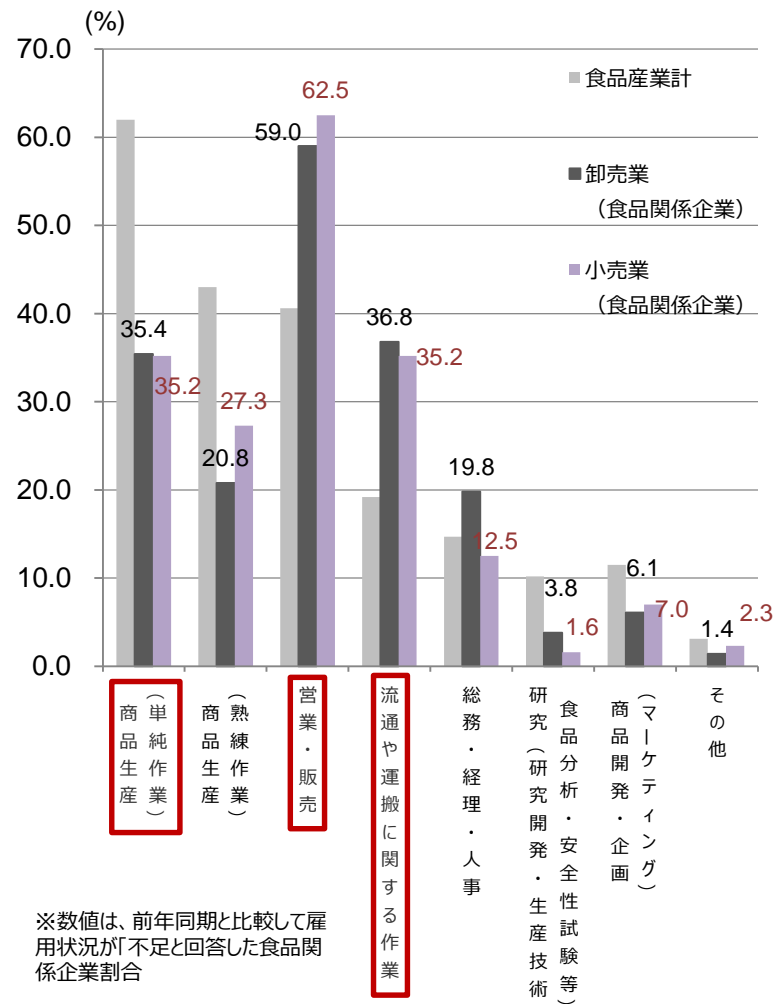


欠員率とは、常用労働者数に対する未充足求人数の割合をいい、次式により算出。

$$\text{欠員率} = \frac{\text{未充足求人数}}{\text{6 月末日現在の常用労働者数}} \times 100 (\%)$$

資料：厚生労働省「雇用動向調査（産業、企業規模、職業別欠員率）」

■ 卸売業・小売業では、特に「営業・販売」、「流通・運搬作業」、「商品生産（単純作業）」で労働力不足。

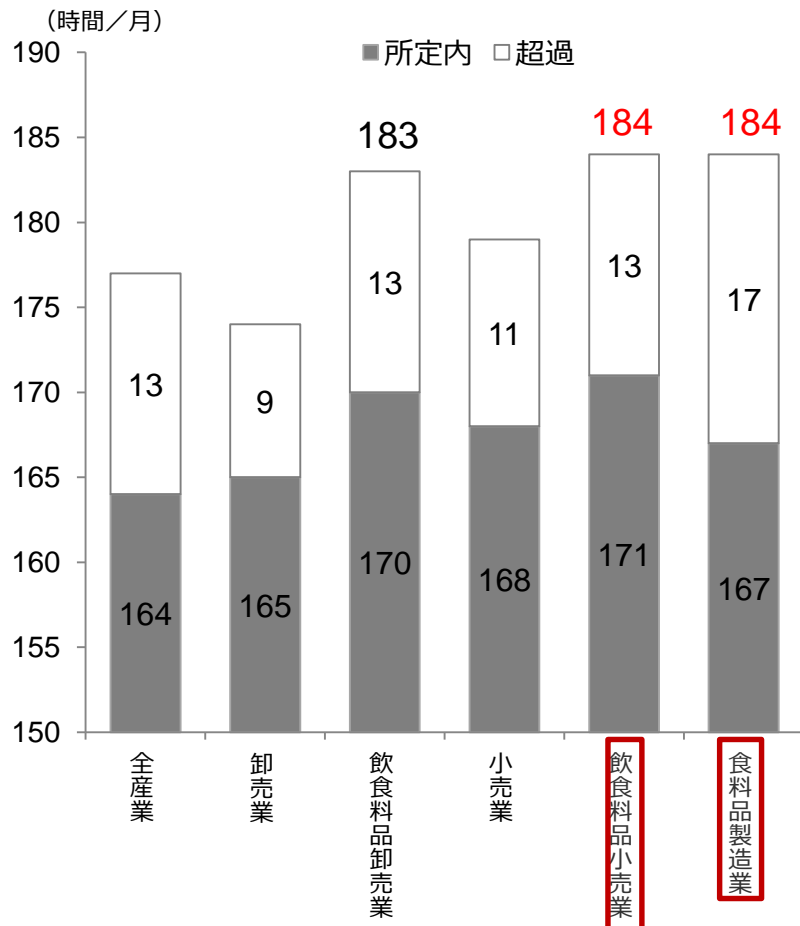


※数値は、前年同期と比較して雇用状況が「不足と回答した食品関係企業割合

資料：日本政策金融公庫「食品産業動向調査：労働力」（2017年）

労働時間は比較的長く、休暇取得はかなり少ない

■ 飲食料品卸売業・飲食料品小売業は、食料品製造業と同様、勤務時間が特に長い。



資料：厚生労働省「平成28年賃金構造基本統計調査」

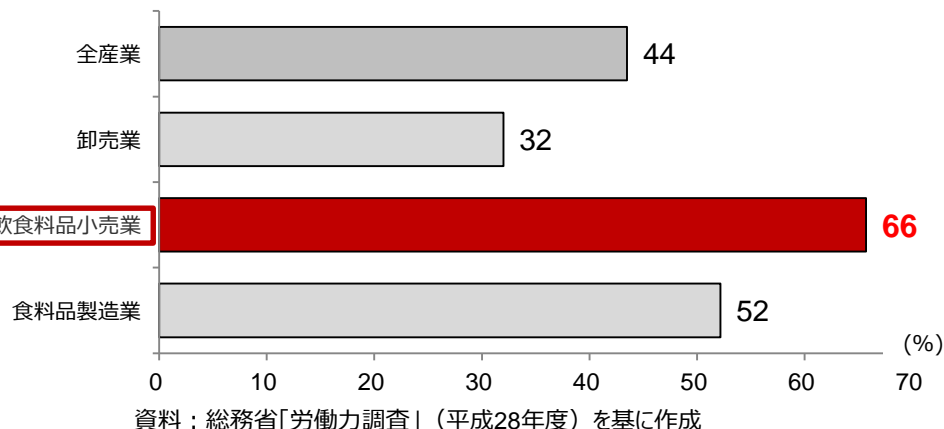
■ 小売業の年間休日総数は、全産業と比べて特に少ない。

産 業	1企業平均年間休日総数（日）
全産業	108.0
卸売業	110.3
小売業	100.7
製造業	111.6

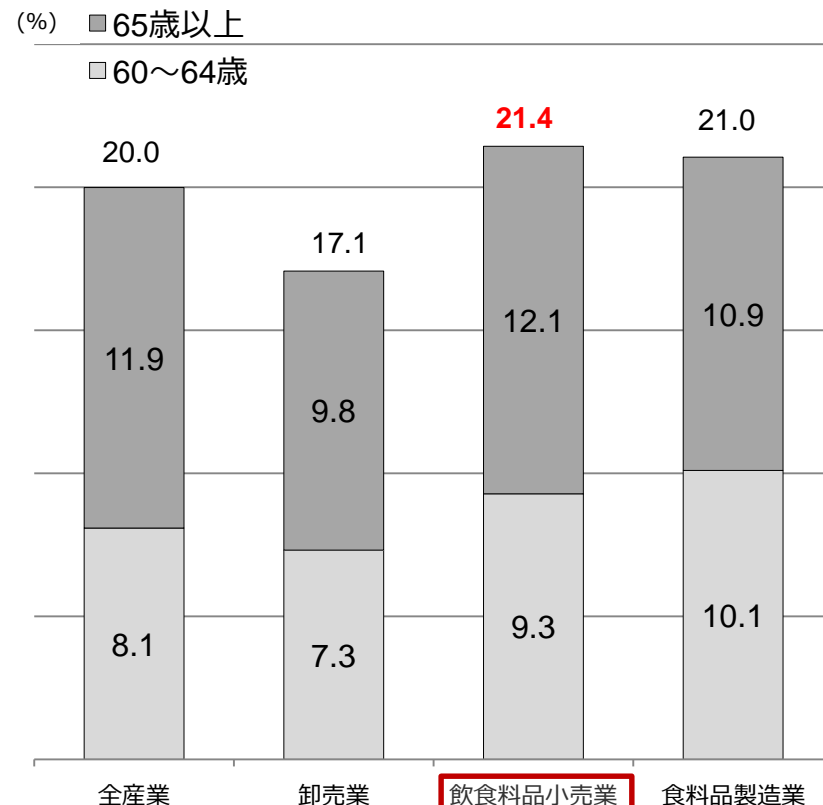
資料：厚生労働省「平成28年就労条件総合調査」

女性や非正規職員の比率が高い

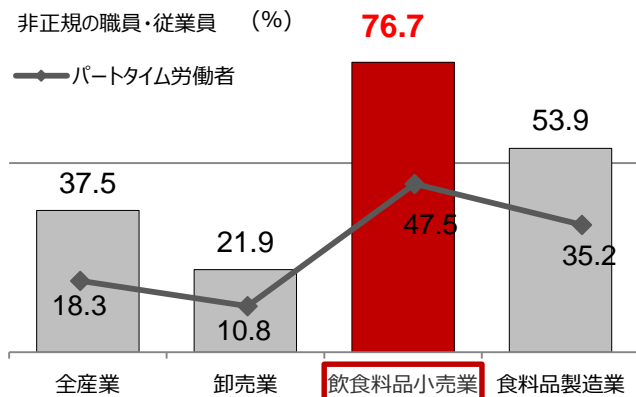
■ 飲食料品小売業において女性の就業比率は高い。



■ 飲食料品小売業では、食料品製造業と同様、高齢者の割合が高い。



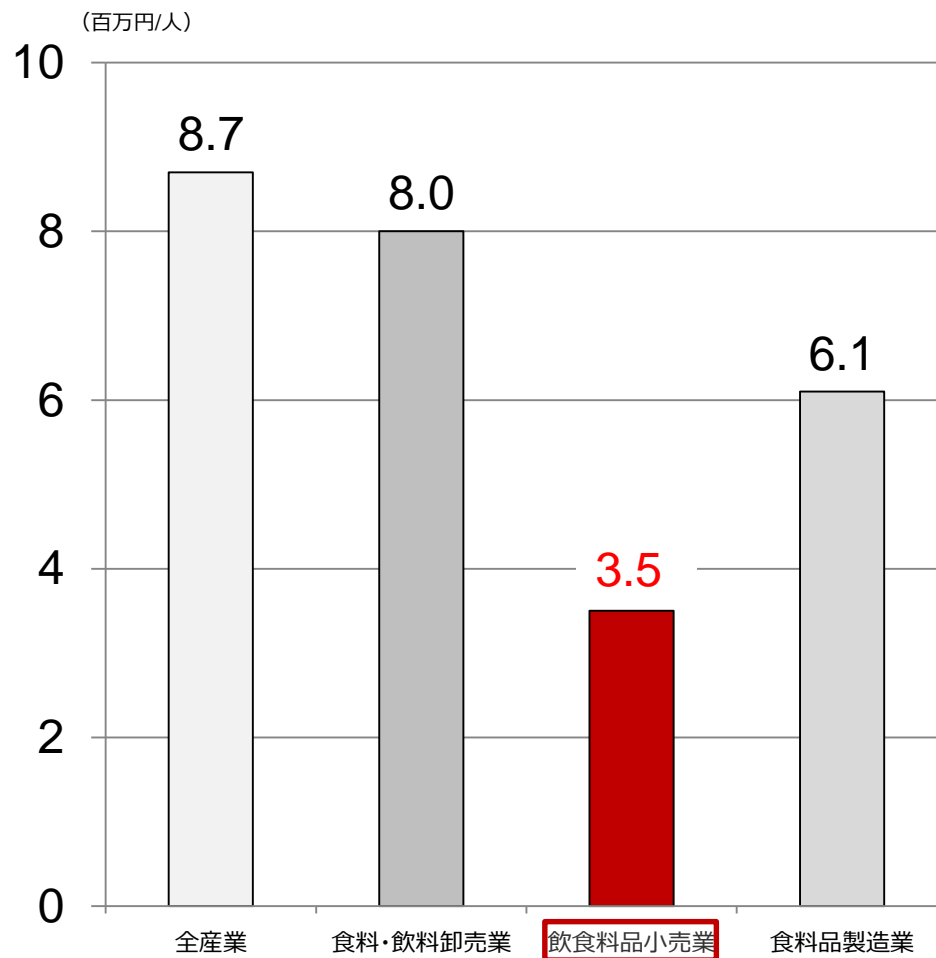
■ 飲食料品小売業では、正規の職員・従業員に比べて非正規の職員・従業員の割合が非常に高い。



飲食料品小売業の労働生産性は低い

■ 飲食料品小売業の労働生産性は、全産業、食料・飲料卸売業と比べ低い。

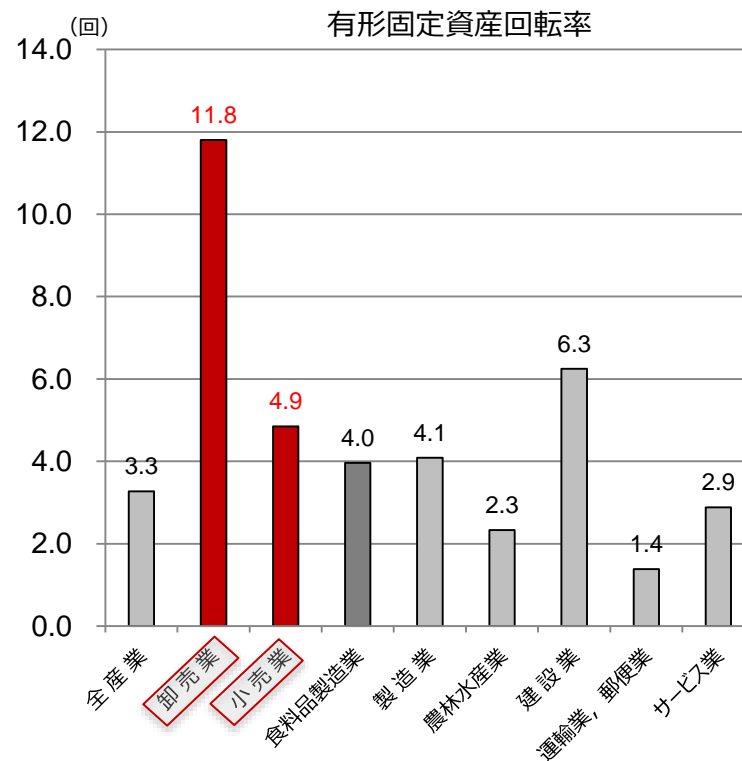
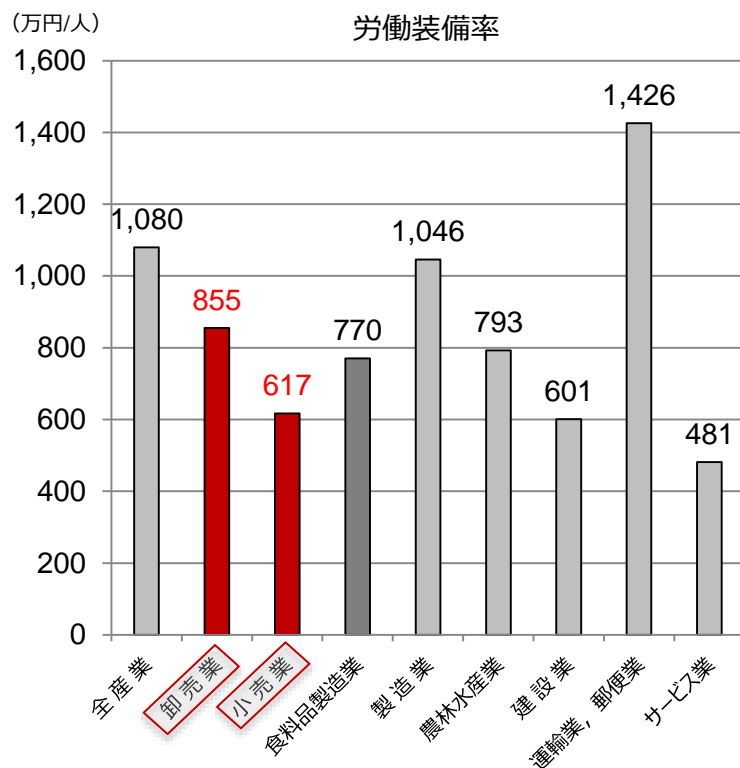
- ・飲食料品小売業の労働生産性は低迷。
- ・**飲食料品小売業**では、レジ打ちやバックヤードでのパッキング、事前加工処理等の面で**労働集約的**。
- ・従業員の業務・作業の負担を軽減し、労働時間を効率化することにより生産性を高めること等が指摘されているところ。



資料：総務省「平成26年経済センサス」を基に作成
※労働生産性＝付加価値額／従業員数（右軸）

他産業と比べ、労働装備率が低い

■ 卸売業・小売業の労働装備率は、他産業と比べ低いものの、固定資産を効率的に活用。



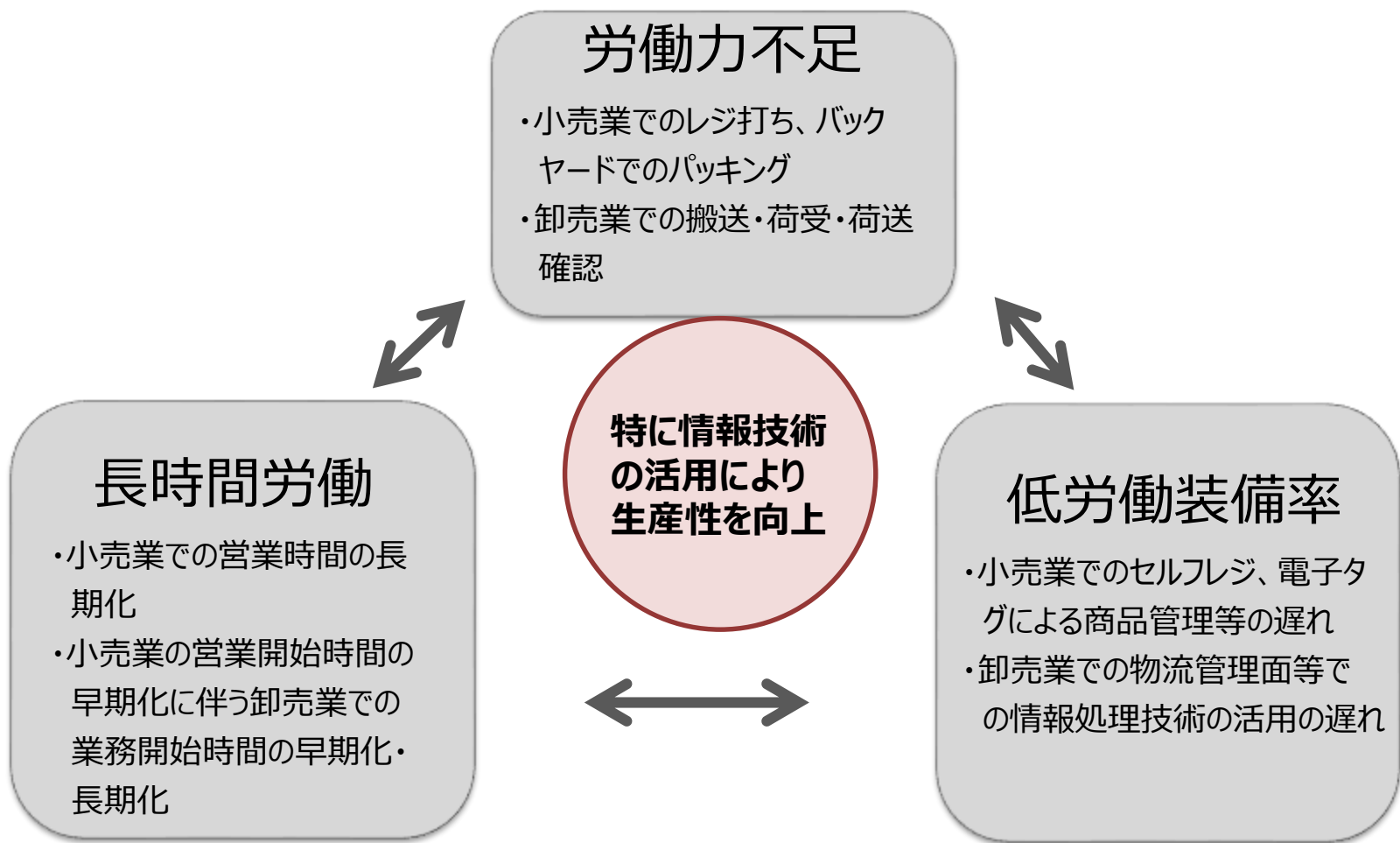
資料：財務省財務総合政策研究所「法人企業統計調査」（平成27年度）『労働装備率』、『有形固定資産回転率』

労働装備率 = 有形固定資産(建設仮勘定を除く)(期首・期末平均) / 従業員数

有形固定資産回転率 = 売上高 / 有形固定資産(建設仮勘定を除く)(期首・期末平均)

卸売業・小売業における課題

- 労働力不足・長時間労働が深刻化する中、特に情報技術の活用を通じた生産性向上が期待される。



将来に向けた働き方の見直し（生鮮食料品卸売業）



生鮮食料品卸売業の課題

- ① 深夜・早朝からの勤務。募集をかけても慢性的な人手不足。
- ② 日中も顧客からの注文対応のため長時間労働。



上記の課題に対する取組例

① 従業員の業務負担の軽減

- ・一人の職員が長時間働くことのないよう、早出・遅出の2交替制の導入を検討。
- ・勤務時間のパターンを細分化し、柔軟な勤務シフトを構築。
- ・有給休暇を月に1度取得することを推奨。
- ・夕方から夜に顧客からファックスで送られてくる注文をPDF化して、クラウド上で共有するシステムを導入し、在宅のまま手配書作成等を行うシステムを構築。

② 事務作業を担う女性が働きやすい職場環境の整備

- ・女性用の休憩室・更衣室を広くし、女性用トイレをきれいに整備。
- ・週1日、カジュアルな服装で勤務する「カジュアルデー」を設定。
- ・育児等で忙しい既婚女性には在宅で勤務可能なリモートワーク環境構築を検討。

将来に向けた働き方の見直し（食品卸売業）



食品卸売業の課題

- ① 従業員の業務満足度の向上
- ② 労働環境の改善
- ③ 業務の効率化
- ④ 休暇取得の向上



上記の課題に対する取組例

- ① **従業員満足度アンケートを実施**
 - ・ 正社員のほかパート社員を含めて全従業員を対象にアンケートを実施。
 - ・ アンケートは直接社長に提出。社長は自ら集計して役員会にフィードバック。
- ② **ボイスピッキングシステムの導入**
 - ・ 冷蔵庫内の厳しい環境の中でのピッキング作業への従事時間を短縮するため、ボイス・サーバーと双方向の会話（商品の受発注、在庫状況、消費期限等）によって作業内容を指示・確認。
- ③ **受発注等のシステム導入**
 - ・ 手書きの伝票や見積書等を電子化し、仕入れ・在庫管理を効率化。
- ④ **1人が2つ以上の業務を担当**
 - ・ 業務量に応じ、担当業務以外を補助できる体制づくり。



（参考）解決が難しい課題

- **人手不足**
 - ・ 特に地方では過疎化等による人口減少が進行。
 - ・ 人手が不可欠な業務（ピッキング、配送など）が存在。
- **残業時間**
 - ・ 地方では、残業手当を含めて生活費を確保する実情もあり、極端な合理化には抵抗感も。
- **休暇取得**
 - ・ 限られた人数で業務を実施。休んだ者の業務を代わりの者が支援。

将来に向けた働き方の見直し（食品小売業：スーパーマーケット）



食品小売業：スーパーマーケットの課題

- ①営業時間が長く、年中無休営業等により店休日が少ない。
- ②募集をかけても慢性的な人手不足。
- ③顧客の暴言等によるストレス。



上記の課題に対する取組例

①適材適所の人員配置

- ・ 週末、月次等を基に事前に売上・客数予測を作成。同予測に即して部門別出勤スケジュールを作成。販促活動や天候要因等を加味し、最終的な従業員のシフトを管理。

②技術の導入や高齢者・外国人従業員の活用

- ・ レジレス化や在庫・発注等をシステム化して必要人員を削減。
- ・ 退職後高齢者の再雇用や、雇用上限の75歳までの引上げ。
- ・ 外国人労働者の積極的な雇用。

③クレーム対応によるストレス負担の軽減

- ・ 本部でクレーム対応用接客マニュアルを作成。クレーム対応は店長等の管理職が実施。
- ・ 難解な案件は各店に任せず、本部のお客様相談室が対応。



（参考）解決が難しい課題

- 店休日については近隣同業者が開店していれば、開店せざるを得ない実態がある。特に年末年始は調整が難しい。

将来に向けた働き方の見直し（食品小売業：専門小売）



食品小売業：専門小売の課題

- ① 目利きの技術承継が難しい。
- ② 近隣在住の外国人の増加に伴い、対面でのコミュニケーションが難しい。



上記課題に対する取組例

- ① 目利きの技術承継
 - ・ 生鮮売場経験者の雇用や、パート従業員への簡易な目利きの技術（鮮度や食べ頃等）を指導。
- ② 外国人の積極的な雇用
 - ・ 在日の外国人を雇用し、近年増加する外国人客への対応を克服。
外国人客間の口コミによる売上増にも貢献。



（参考）解決が難しい課題

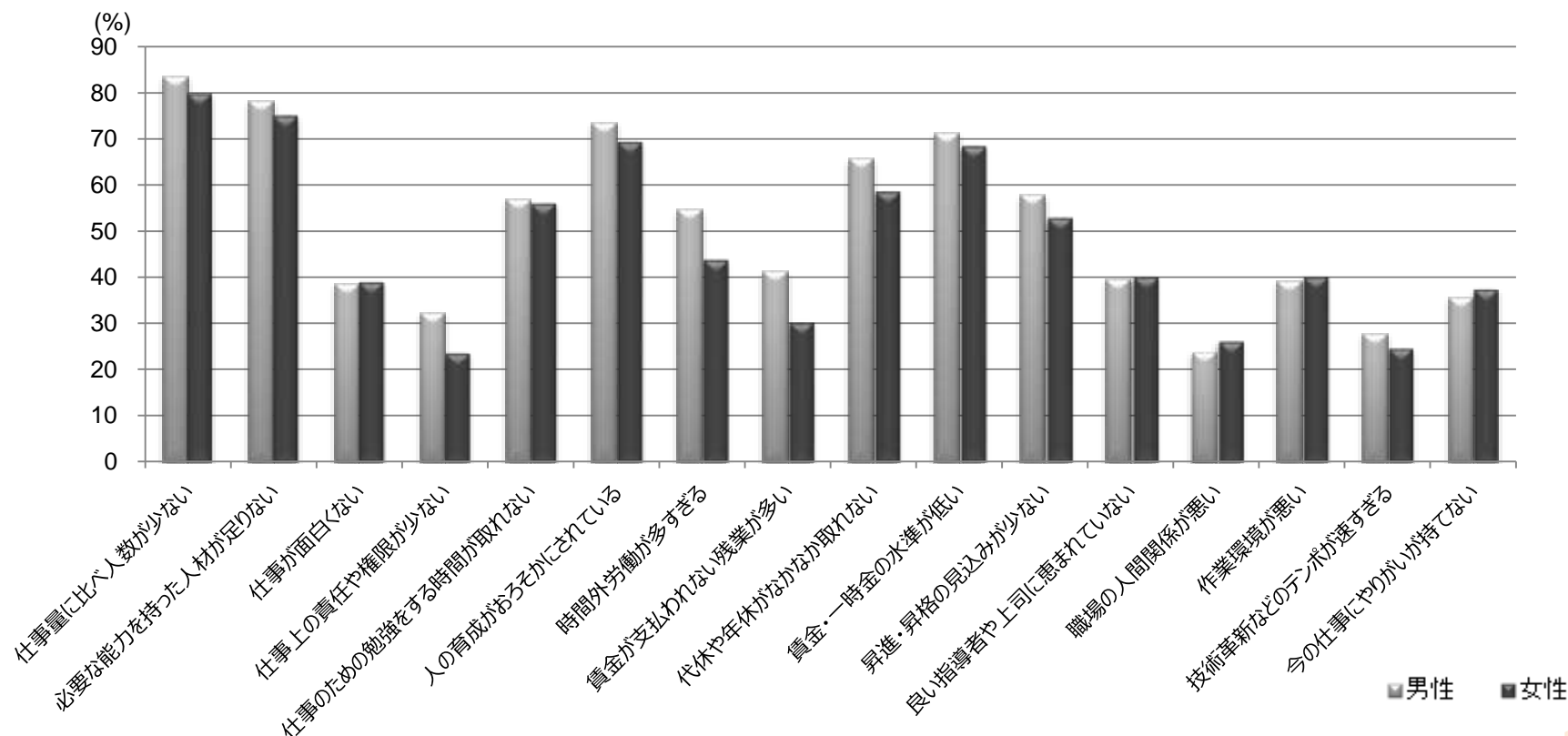
- 後継者不足が深刻な問題。特に専門小売の業態自体が先細りになっている実態もあり、後継者がいても現経営者が継がせたくないこともある。
- 給食事業者、老人ホーム等への納め（業務用販売）が以下の理由により縮小傾向にある。
 - ・ 人手不足により配送等が困難
 - ・ 近くにある飲食店等の納め先の減少
 - ・ 小売の本業に支障が出るため、納め自体を取り止め

(参考) 小売・サービス業における正社員の意識調査（職場や仕事の評価）

- 賃金・休暇への不満以外では男女共に「仕事量に比べ人数が少ない」、「必要な能力を持った人材が足りない」、「人の育成がおろそかにされている」等の不満が上位を占めている。

○職場や仕事の評価（正社員）

小売・サービス業	仕事量に比べ人数が少ない	必要な能力を持った人材が足りない	仕事面白くない	仕事上の責任や権限が少ない	仕事のための勉強をする時間が取れない	人の育成がおろそかにされている	時間外労働が多すぎる	賃金が支払われない残業が多い	代休や年休がなかなか取れない	賃金・一時金の水準が低い	昇進・昇格の見込みが少ない	良い指導者や上司に恵まれていない	職場の人間関係が悪い	作業環境が悪い	技術革新などのテンポが速すぎる	今の仕事にやりがいがない
男性	83.4	78.2	38.6	32.1	56.9	73.4	54.6	41.2	65.8	71.3	57.9	39.4	23.9	39.1	27.7	35.6
女性	79.8	75.0	39.2	23.7	56.1	69.4	44.0	30.4	58.7	68.4	53.0	40.3	26.2	40.3	24.7	37.6

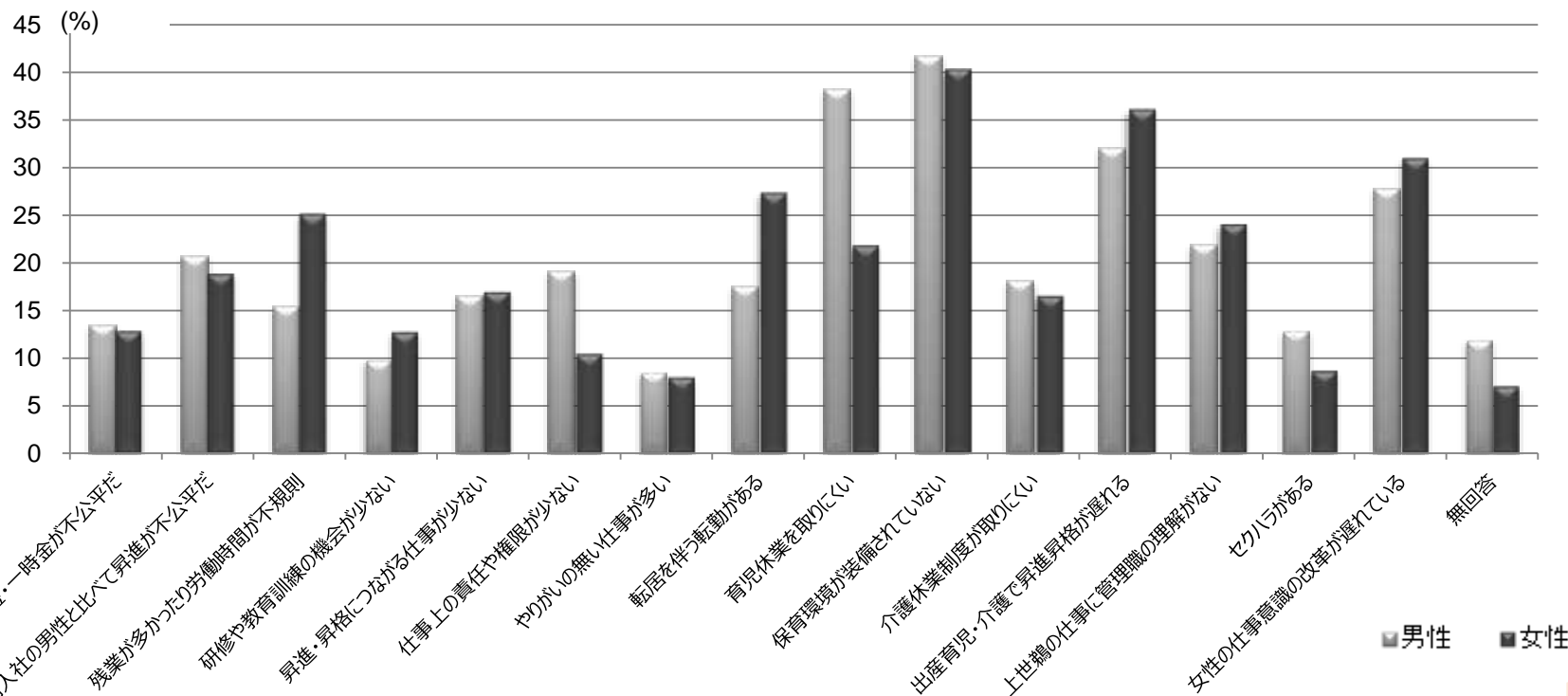


(参考) 小売・サービス業における正社員の意識調査 (女性の職場生活における問題)

- 男女共に「保育環境が整備されていない」ことに対する不満が上位を占めているほか、男性は、「育児休暇を取りにくい」、女性は「出産育児・介護で昇進昇格が遅れる」、「女性の仕事意識の改革が遅れている」ことに不満。

○女性の職業生活における問題

小売・サービス業	男性と比べて賃金・一時金が不公平だ	同期入社男性と比べて昇進が不公平だ	残業が多かったり労働時間が不規則	研修や教育訓練の機会が少ない	昇進・昇格につながる仕事が少ない	仕事上の責任や権限が少ない	やりがいの無い仕事が多い	転居を伴う転勤がある	育児休業を取りにくい	保育環境が整備されていない	介護休業制度が取りにくい	出産育児・介護で昇進昇格が遅れる	上世帯の仕事に管理職の理解がない	セクハラがある	女性の仕事意識の改革が遅れている	無回答
男性	13.4	20.7	15.4	9.8	16.5	19.1	8.5	17.5	38.2	41.7	18.1	32.1	21.9	12.9	27.8	11.9
女性	12.9	18.9	25.2	12.8	17.0	10.5	8.0	27.4	21.9	40.3	16.6	36.1	24.1	8.7	31.0	7.1



■男性 ■女性

(参考) 小売・サービス業における正社員の意識調査（職場で改善・実現してほしいこと）

- 男女共に「時給など賃金を上げてほしい」、「経験等に応じて賃金を上げてほしい」、「ボーナスを支給してほしい」が多い。
このほか、男性は、「正社員として採用してほしい」、女性は「退職金を支給してほしい」等の要望も。

○職場で改善・実現してほしいこと

小売・サービス業	雇用契約を延長してほしい	長期や無期契約に切り替えてほしい	能力等に応じた仕事をさせてほしい	能力アップできる仕事をしたい	能力アップのための援助をしてほしい	正社員として採用してほしい	時給など賃金を上げてほしい	経験等に応じて賃金を上げてほしい	ボーナスを支給してほしい	退職金を支給してほしい	通勤費を支給してほしい	社会保険に加入させてほしい	育休制度等の対象者にしてほしい	年次有給休暇を取らせてほしい	残業や休日手当を支払ってほしい	福利厚生の対象に入れてほしい	希望・不満を伝える機会が欲しい	その他	無回答
男性	16.3	17.0	29.8	31.0	26.3	39.0	70.8	44.3	44.0	30.1	8.8	4.3	2.7	28.3	8.6	8.3	19.5	2.7	3.9
女性	12.3	11.5	24.6	19.7	22.3	9.1	70.1	49.7	42.6	43.9	7.8	3.5	5.7	24.4	7.2	6.9	22.4	4.9	5.8

