

食品産業の
働き方改革
早わかりハンドブック

【案】



食品産業の
働き方改革
早わかりハンドブック

はじめに

このハンドブックは、食品産業において、
人手不足に悩む事業者の方に、
働き方改革を進める上で基本となる取組事項を
確認していただくチェックリストとともに、
食品製造業、食品流通業、外食・中食産業それぞれの
参考となる取組事例などを紹介しています。

働く人も企業も将来にわたっていきいきするために、
まずはチェックリストに取り組んでみてください。

1

食品産業の働き方チェックリスト
～働く人や企業のために確認すべき12の項目～

..... P.2

2

食品産業をめぐる状況

... P.3

3

課題解決のためのヒント

..... P.7

4

企業の取組事例

..... P.25

5

働き方改革のお役に立つ情報

..... P.29

付録

働き方意識・行動アンケート

..... P.30

まず、皆さまにお伺いしたいこと。

「働き方改革は必要だと思いますか？」

必要だと思う人は下のチェックリストを、必要だと思わない人はP.3～6をご覧ください。

Check List

企業の活動内容によっては、チェックしにくい項目があるかもしれませんが、まずはチェックしてみましょう。

NOにチェックが入った項目については、指定のページをご覧ください。

取り組める項目から始めましょう。

意識を変える

- | | | |
|---|---------------------------------|---------------|
| 1 | 職場の働き方や従業員の抱える問題について定期的に把握している。 | YES ・ NO……P.7 |
| 2 | 経営方針の中で「どのような働き方を目指すか」等を明示している。 | YES ・ NO……P.8 |
| 3 | 従業員から働き方改革の取組について提案がある。 | YES ・ NO……P.9 |

行動を変える

- | | | |
|---|----------------------------------|----------------|
| 4 | 従業員の労働時間を把握している。 | YES ・ NO……P.12 |
| 5 | 週休2日も取っており、年次有給休暇も取得しやすい。 | YES ・ NO……P.13 |
| 6 | 時間外労働について、仕事の仕方を見直すことにより減少傾向にある。 | YES ・ NO……P.14 |
| 7 | 突然の休みや柔軟な勤務時間に対応できる支援体制がある。 | YES ・ NO……P.15 |

従業員を守り、育てる

- | | | |
|----|------------------------------------|----------------|
| 8 | 過去に発生した労働災害に学び、類似災害の発生が防げている。 | YES ・ NO……P.18 |
| 9 | ハラスメントが発生していない職場である。 | YES ・ NO……P.19 |
| 10 | ここ数年のうち、育児・介護を理由に離職した従業員はいない。 | YES ・ NO……P.20 |
| 11 | パート・アルバイトが短期間で離職することなく、継続して勤務している。 | YES ・ NO……P.21 |
| 12 | 従業員が学び育つための仕組み・風土がある。 | YES ・ NO……P.22 |

1 食品産業が果たしている役割

食品産業は、良質、多様で安全な食品を安定的に供給しており、命を支える「食」を扱う大切な産業です。また、日本の食は世界中から注目を集めています。

女の子のなりたいたいものランキング20年連続1位

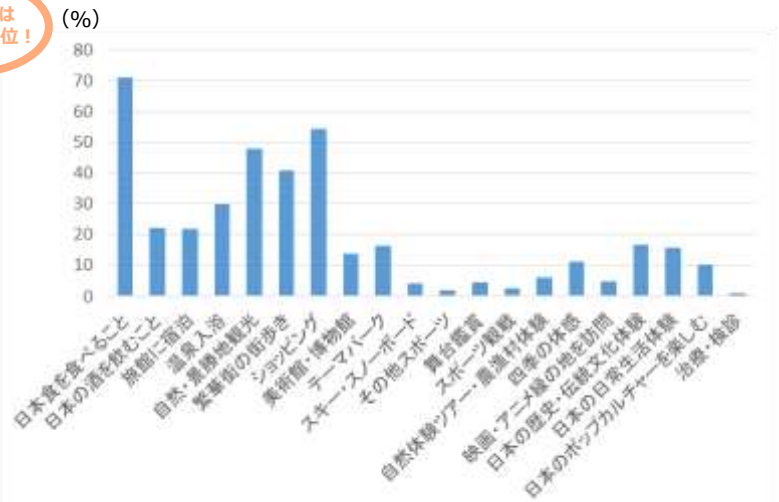
図1：第28回「大人になったらなりたいたいもの」アンケート結果



資料：第一生命保険株式会社「第28回「大人になったらなりたいたいもの」アンケート調査結果」

訪日外国人の期待は日本食を食べること

図2：海外観光客が訪日前に期待していたこと



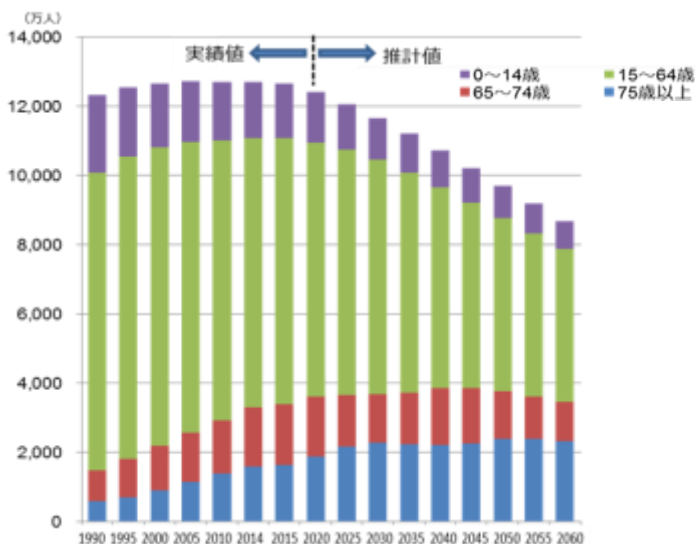
資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査（平成28年度調査）」を基に作成

2 食品産業の働き方の状況

人手の確保がこれまで以上に厳しくなることを前提に経営しないと、働き手がいなくなり、企業の存続自体が問われかねません。有効求人倍率は年々増加傾向にあり、平成30年1月時点では約1.6倍となっています。

生産年齢人口は大幅に減少見込み
(2013年:7900万人⇒2060年:4400万人)

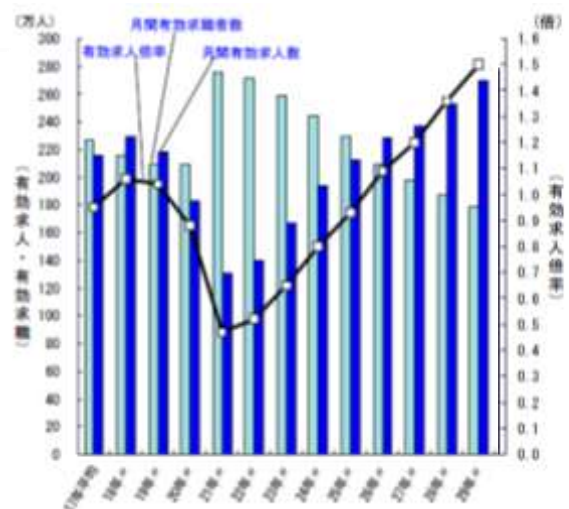
図3：生産年齢人口の減少



資料：2010年までは総務省「国勢調査」、2014年は総務省「人口推計」（平成26年10月1日現在）、2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果

有効求人倍率は年々増加
(2018年：1.6倍)

図4：有効求人倍率及び有効求人数、有効求職率の推移



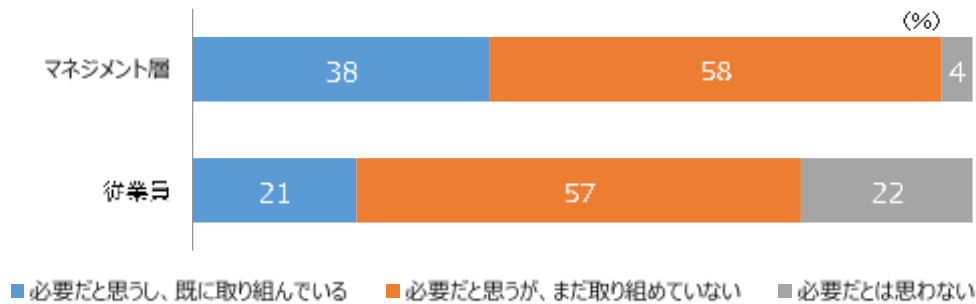
資料：厚生労働省「一般職業紹介状況（平成30年1月分）」について

意識を変える

今回実施した「食品産業の働き方に関するアンケート」によると、回答者の6割近い方が働き方改革に「まだ取り組めていない」と回答しています。働き方改革は、取り組まないと既に働いている人の離職も防げず、今後の採用も困難となりかねません。お金もあまりかからない意識の改革を早急に進める必要があります。

回答者の約6割が「働き方改革は必要だと思うが、まだ取り組めていない。」

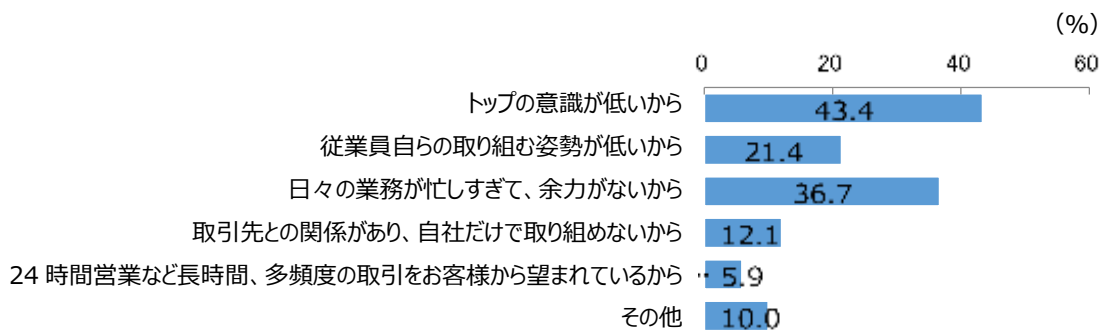
図5：【アンケート結果】働き方改革は必要だと思いますか（1つだけ選択）。（マネジメント層/従業員数）



資料：働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会「食品産業における働き方に関するアンケート調査結果（2018）」

取り組まれている理由1位は「トップの意識が低いから」（従業員対象アンケート）

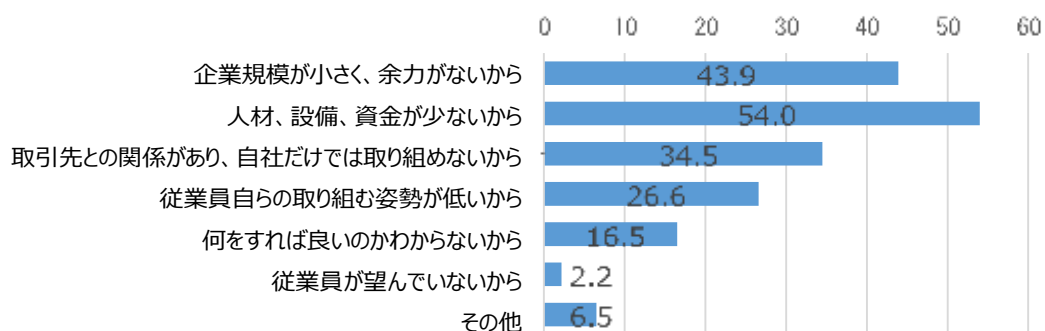
図6：【アンケート結果】「必要だと思うがまだ取り組めていない」と回答した人に伺います。お勤め先で「働き方改革」が取り組まれている理由は何だと考えますか。（複数回答可）（従業員対象）



資料：働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会「食品産業における働き方に関するアンケート調査結果（2018）」

取り組まれている理由1位は「人材、設備、資金が少ないから」（マネジメント層対象アンケート）

図7：【アンケート結果】「必要だと思うが、まだ取り組めていない」と回答した人の「取り組めていない理由」はなんですか（複数選択可）。（マネジメント層対象）



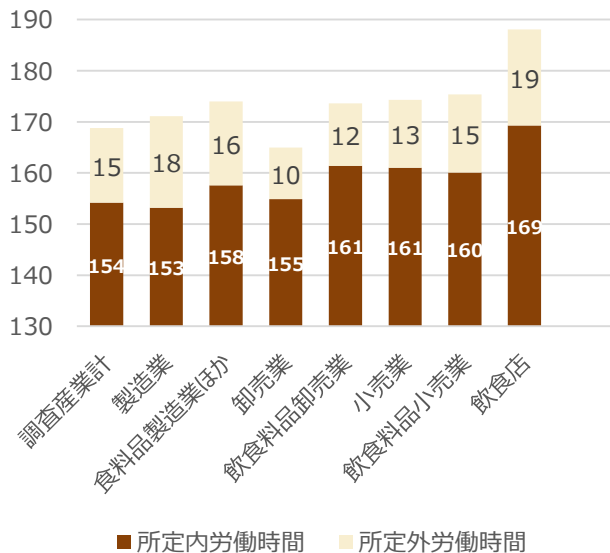
資料：働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会「食品産業における働き方に関するアンケート調査結果（2018）」

● 行動を変える

今回のアンケートによれば、職場で取り組んで欲しいこととして、「週休2日制の徹底や年次休暇の取得促進」「給与水準の引き上げ」に加え「時間外勤務の削減」「ハラスメント等の改善」などが回答されています。

食品産業の働く時間は他の産業と比較して長い

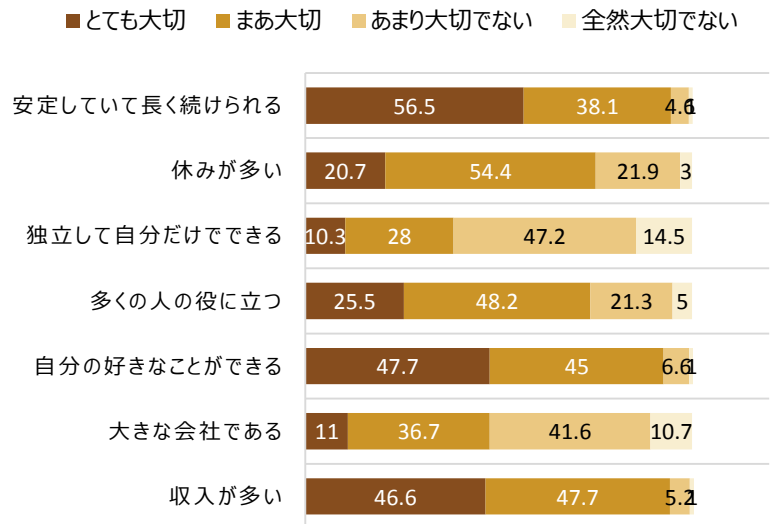
図8：業種別所定内・超過勤務時間



資料：厚生労働省「平成28年賃金構造基本統計調査」

若者が就職先選択においてとても大切と考えているのは、「安定していて長く続けられる」、「自分の好きなことができる」

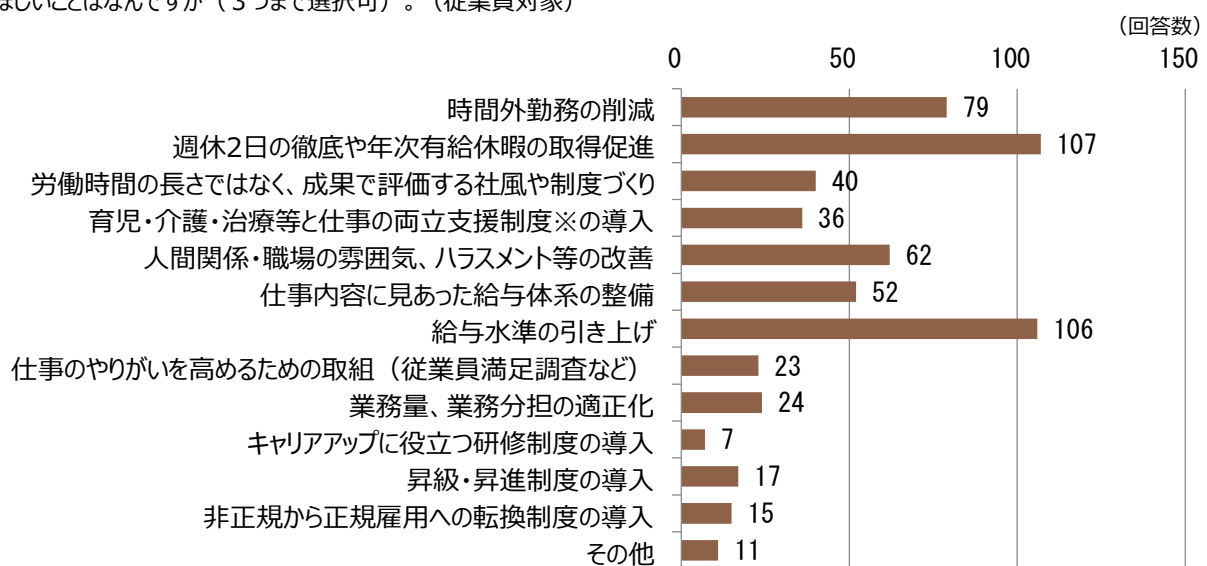
図9：15～29歳の就職先選択基準



資料：内閣府「平成23年度「若者の考え方についての調査」
* 若者は15～29歳の男女を指す。

勤務時間の縮減関係や給与引き上げの期待が多い

図10：【アンケート結果】「働き方改革」において、お勤め先で今後取り組んでほしいこと、あるいは既に取り組まれているがさらに強化してほしいことはなんですか（3つまで選択可）。（従業員対象）



資料：働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会「食品産業における働き方に関するアンケート調査結果（2018）」

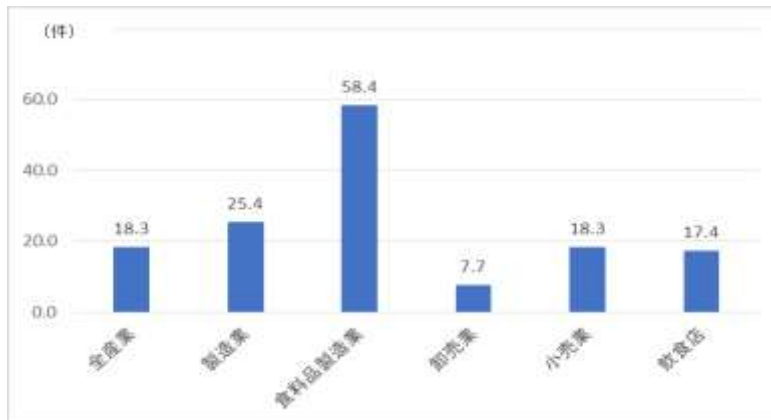
● 従業員を守り、育てる

労働災害については、特に食料品製造業において他産業と比較しても多く発生しています。

また、食品産業では、女性やパートタイム労働者等の就業率が他産業と比べて高く、子育てとの両立や柔軟な勤務時間など、様々な希望に応えていくことが人材の確保につながります。

食料品製造業での労働災害発生率は高い

図11：平成28年従業員1万人当たりの労働災害発生件数



資料：厚生労働省「労働災害統計」(平成28年12月累計)

食品産業のパートタイム労働者比率は高い

図12：業種別の非正規労働者・パートタイム労働者割合



資料：総務省「労働力調査」より作成

食品産業は女性の就業比率が高い

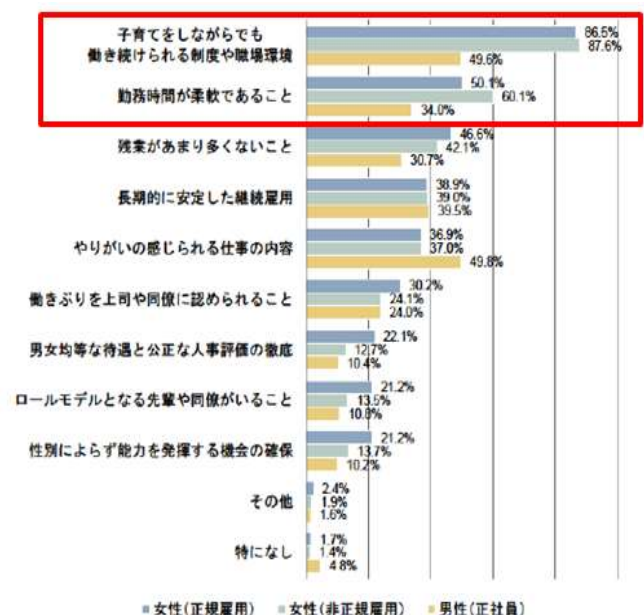
図13：業種別の女性就業比率



資料：総務省「労働力調査」(平成28年度)

子育てとの両立や、柔軟な勤務時間などが求められている

図14：求められてる職場環境



資料：厚生労働省(2011)「育児休業制度等に関する実態把握のための調査」

働き方改革に興味を持っていたただけた方は、ぜひ冒頭のチェックリストを試してみてください！

意識を変える

働き方改革は、企業全体として取り組む機運がないと成功しません。

そのためには、まず、従業員へしっかりと意思を伝える「トップの意識」、自主性を持って取り組む「従業員の意識」を育む必要があります。

制度より、まず風土。働き方改革を職場一丸となって取り組める雰囲気づくりが大切です。

CHECK 1

職場の働き方や従業員の抱える問題について定期的に把握している。

- 職場の働き方や従業員の抱える問題は、トップがしっかり把握できていると思っていても、実は十分でない場合が多く見られます。従業員の想いを把握できていないと、離職者を増やすことにもつながりかねません。
- トップの思い込みと現場の願いが違くと、制度を作ってもくたびれ損どころか、従業員の意欲の低下を招きかねません。
- まずは、話をよく聞き、実態を把握すること。「ヒト・モノ・カネ」を使わずに、今すぐ始められる取組がここにあります。



働き方意識・行動アンケート



従業員満足度調査



従業員との面談



グループ懇談会・ランチミーティング

ここがポイント！

特に中小企業の方は、
トップと従業員の距離が近いことをいかし、
従業員がトップと気軽に話せる
雰囲気を作りましょう。

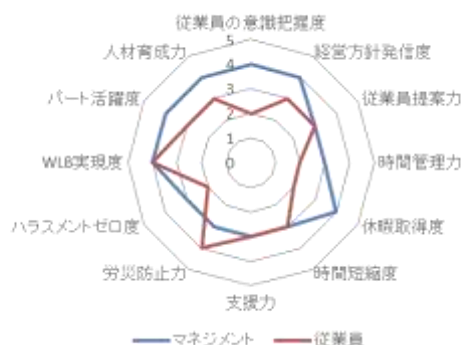
管理職は従業員の状況を把握できていると思っていても、
従業員にとってはそうでもないかも・・・

働き方意識・行動アンケートって？

「働き方意識・行動アンケート」では、従業員・管理職双方の意識や行動をアンケートにより数値化します。得られた数値は右図のようにレーダーチャートで表示することで、足りない部分や、管理職・従業員で異なる部分が明確になります。

アンケートは取組期間中定期的に実施し、取組の成果を評価する指標として活用しましょう。

従業員と管理職のアンケート結果比較



Point 正確な評価ができるよう、従業員に正直に記載してもらうことが重要です。

付録に上記アンケートの参考として、調査シート（従業員向け、管理職向け）があります。さっそく、ご自身も従業員の方も試してみたいかがでしょうか。（P.31をご覧ください。）

CHECK 2

経営方針の中で「どのような働き方を目指すか」等を明示している。

- 職場の全員が目標とすべき姿を理解していないと、「作った制度が活用されない」「効果が出ない」ということになり、結局貴重な時間・労力をムダにしてしまいます。
- 長時間労働が良しとされる風土が仮にあるのなら、是非変えましょう。従業員の健康にも、創造的で良いものを生み出すためにも、会社経営を向上させるためにも重要です。
- トップが従業員に向けて目指すべき働き方を成文化し、経営方針などに明記し、繰り返しましょう。
例えば、経営方針が記載された手帳や名刺を活用すると効果的です。

ここがポイント！

トップが率先して取り組みましょう。
そして繰り返し伝えましょう。



経営理念の
成文化



会社方針等を明
示した手帳の活用



時間あたり生産性
を評価する制度



社員向け経営塾



トップと従業員の
座談会開催



ホームページ・
社内誌の活用

経営理念の成文化って？

社長が経営理念の中で、事業に対する基本方針を掲げ、さらに従業員に対してどのような想いを持っているのか、どんな働き方を望んでいるのかを成文化し、従業員に配布したり、トップから直に伝えられる機会を活用して、従業員への浸透を図ります。

また、ホームページ等でも公表することで、応募者や採用予定者等にもわが社の「働き方」を伝えることができます。

いつでも目に入るところに掲示を



Point 数値目標なども入ると、より具体的なイメージを与えるとともに、トップの強い意志を伝えることができます。

時間あたり生産性を評価する制度って？

以前は、仕事が終わるまで何時間も残業をすることが当たり前であり、それができる人が評価される時代でした。これからの時代は、長時間頑張れる人だけを評価するのではなく、同じ成果なら少しでも時間をかけずに取り組んだ人を評価することが、多くの人の能力を引き出せます。

評価基準を決めるのはトップです。同じ成果なら生産性高く働く人を評価する評価基準を設け、評価結果も従業員へしっかりとフィードバックし、意識付けしていくことが重要です。

Point 従業員の計画的な業務運営を上司がしっかり管理できるよう、管理者の教育も必要です。

CHECK 3

従業員から働き方改革の取組について提案がある。

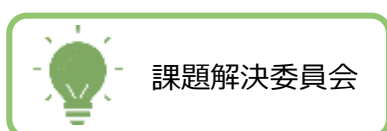
- 働き方改革において、出発点となるのは、従業員が抱える様々な状況を踏まえた改善の意識です。従業員視点からの見直しなしでは、取組は成功しません。
- また、取組の主体である従業員が自分事として取り組まなければ、取組の継続や向上は期待できません。
- 例えば、従業員が集まって会議を行い、課題や解決策について議論する場を設けましょう。また、日頃から思ったこと、気づいたことも気軽に話せる職場の雰囲気づくりが大切です。

ここがポイント！

トップは口出し、指示をすると、従業員の主体性が損なわれます。ぐっと堪えて、聞き役に徹しましょう。



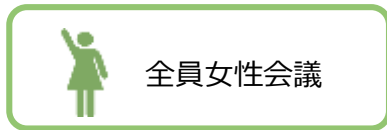
カエル会議



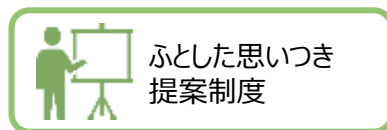
課題解決委員会



朝夜メール



全員女性会議



ふとした思いつき提案制度

カエル会議って？

「カエル会議」の“カエル”という言葉には、
早く“帰る” 仕事のやり方を“変える” 人生を“変える”
という3つの意味が込められています。

メンバー全員で合意をとりながらチームのなりたい姿を描き、現状からどうすれば抜け出して辿り着くことができるのかについて徹底的に議論を重ねていきます。カエル会議で解決策を考え行動に移すことによって、現状となりたい姿のギャップを埋めていきましょう。



Point 「現状把握⇒課題抽出⇒対策の議論⇒実施」のサイクルを2週間に1回は回しましょう。

課題解決委員会って？

社内で重要視している安全衛生や男女共同参画、残業削減などの対策について、委員会を設置し解決に向けて取り組みましょう。委員会は部門横断的に組織され、委員長は1つの会社の社長になったつもりで、運営、予算執行を行います。課題解決だけでなく、部門を越えた連携や従業員の自主性を育みます。

どんな委員会が必要？

安全衛生委員会	環境チェック委員会
男女共同参画委員会	残業ゼロ委員会
倫理委員会	新たなニーズ委員会

Point 委員会活動によって、残業が増えたなどとならないよう、円滑な会議進行が大切です。



「意識を変える」

- 職場の働き方や従業員の抱える問題について定期的に把握している。
- 経営方針の中で「どのような働き方を目指すか」等を明示している。
- 従業員から働き方改革の取組について提案がある。

食品流通業・生鮮食料品卸

要望把握アンケートの実施により、 従業員の希望する制度を実現

従業員の要望を把握するためにアンケートを実施。その結果、ワークライフバランスを考える社員が多いことに気づき、早朝シフトの在り方や休日出勤の代休制度、日直制度の見直しなど、従業員が希望する制度を考えるきっかけとなった。

食品流通業・食品卸

全従業員対象の従業員満足度調査により、 皆が納得して働ける職場へ

パートタイム従業員も含めた全従業員を対象に、従業員満足度調査（毎年1回）を実施。回答は直接社長に提出・集計されるため、全従業員が直接社長に意見を伝えることができる。社長は、現場の声なき声を拾うことができ、役員会などを通じ、改善策などをフィードバックしている。

食品製造業・ソース製造

トップのメッセージで社員に浸透

社員一人一人の生産性を高める必要があった。そのため「固定概念にとらわれることなく仕事を見直し、生み出した時間を様々な経験や学びに活かし成長してもらいたい」とトップが時間外労働の削減などに向けて繰り返しメッセージを発信した。

食品製造業・菓子製造

経営状況を隠さず全て示すことで、 従業員の自主性を育む

パートタイム従業員を含めた全従業員に事業計画等の社外秘情報を掲載したシステム手帳を配布し、経営の見える化をしている。業務の見直しなどの打合せを行う際にも、全従業員が手元において、経営方針や経営状況に基づいて議論をしている。

食品流通業・食品卸売業

「良い会社をつくろう」をテーマに、 給料の評価制度を従業員が作成

働き方改革において取り組むべきことをアンケートによって従業員から意見を集め、優先順位をつけて改善に取り組んでいる。例えば、従業員が本当に評価すべきと思う項目を並べた評価制度を従業員自ら作成し、会社もこれを認めて活用している。

食品製造業・菓子製造

社長が社員に 直接メッセージを送る

会長、社長はじめ上級執行役員など経営トップが会社の方針を全社員に伝える場であるタウンホールミーティングを年に1回開催している。全国の事業所を回り、社員に直にメッセージを発して社員に考え方を浸透させ、社員から直接声を聞いている。

中食産業・惣菜製造

トップが目指す姿を示し、 一丸となって働き方改革を実施

何事も成文化して従業員と共有する。従業員を大切にしていることを表明したいと思い、「従業員第一」を明文化した経営理念を掲げている。

経営理念にある「誇りが持てる会社」について、従業員と話し合い、お互いのイメージを共有し合った。

食品流通業・専門小売

従業員意識調査を行うことで スタッフが働きやすい職場環境をつくる

従業員スタッフの働きやすさ、仕事の生きがい等重要だと考えており、実際に働く意識がどうなっているかを知るために、毎年従業員に対し意識調査を実施し、社風が良くなっているのかをチェックしている。

その効果もあり、離職者が減り、スタッフがやりがいを持って活き活きと働ける職場が少しずつできつつある。

外食産業・ファミレス

皆が経営者の視点で考える

経営塾は毎年6ヵ月間、月に一度、朝7時半から9時まで開いている。6回の講座メニューは、「ROAやROEとはなにか」「企業価値とはなにか、実際に計算してみる」「上場とはなにか」などだが、必ず1回目に「会社は誰のものか」をテーマにしている。会社の存在意義とはなにかを従業員にも考えてもらうきっかけとなればと開講している。

食品製造業・菓子製造

ふとした思いつきに報奨金 全従業員を対象とした提案制度

全従業員対象の会社への提案制度。従業員の「ふとした思いつき」を業務に活かすため、担当の枠を越えた発想を期待して導入している。全ての提案に対して報奨金が出て、関連部署の会議で検討事項として紹介されることもある。従業員の提案から実現したものがいくつかあり、風通しの良い社風を支えている制度の一つと言える。

食品流通業・スーパーマーケット

広報誌、ホームページを活用した 我が社の取組発信

3ヶ月に1回、広報誌に女性活躍推進の取組を載せ、従業員全体の認知を深めている。また、従業員のキャリアプランを描きやすくするため、様々な分野で活躍する社員を紹介するほか、ホームページの新卒採用ページへ掲載することで、学生に関心を持ってもらうきっかけになっている。

食品製造業・菓子製造

全員女性会議と女性の登用

女性だけの会議や会議で男性の発言禁止タイムを設け、女性の感性を引き出している。男性を管理職に昇格させる時は必ず女性を登用する。「女性の役員比率を将来的には50%にする」という会社の方針をトップがしっかり従業員に伝えている。

行動を変える

人口減少・高齢化などの社会の変化に合わせ、今まで「当たり前」「常識」と思っていた働き方が通用なくなっています。自社の現状、優先順位を把握した上で、従業員の声や経営課題を基に自社に合ったテーマに取り組みましょう。

CHECK 4

従業員の労働時間を把握している。

- やみくもに休暇を増やすことや残業時間を削減することだけを目的とすると、肝心の商品やサービスがおろそかになりかねません。業務の分析をして、ムダな仕事を削減しましょう。
- 一方で、業務過多により、残業が増えたり、休みが取れない場合でも、なかなか上司に相談できない人が多いものです。更に、責任感の強い人ほど、一人で抱え込んでしまい、気づいた時には身体や心を壊し、大切な従業員を失うことにもなりかねません。
- よく働き、よく休むためには、意識を持って、働く時間を正確に把握し、何にどのくらいの時間がかかっているか業務の分析をすることにより、ムダを削減し、「ゆとり」を生み出せます。

ここがポイント！

仕事が趣味になってしまっている人、
残業が当たり前になっている人、
職場にいませんか？



スキルマップ



働き方計画表



業務の棚卸し、
平準化



管理職の教育



ムリ、ムダ、ムラの削減

スキルマップって？

業務を分析し、あわせて「誰が」「どの」業務を担当可能かを図示化します。これによって「本来ならば時間をかけてすべきではない見積書・請求書の登録作業に時間を取られている」「業務が属人化しており、誰が何を担当しているか分からない」などといった課題も見え、業務の棚卸し、平準化につながります。また、図示化することによって、業務の担当の偏りを見直すこともできます。

スキルの五段階評価表

	従業員				
	A	B	C	D	E
経理	4	3	1	4	2
総務	3	4	1	2	1
生産A	1	3	5	3	4
生産B	1	3	4	5	4

働き方計画表って？

時間を意識した働き方を推奨するために作成。年間の労働時間、休暇の予定を計画したうえで、毎月実績を確認することで、年間を通じた働き方を一人ひとりが意識することにつながっていきます。

これにより従業員の「労働時間への感度」と「休暇取得への意識」が向上します。

Point 計画と実績の差、そしてその差を生みだしている理由を考えると改善につながります。

CHECK 5

週休2日も取っており、年次有給休暇も取得しやすい。

- お客様の求める商品を提供するためには、作り手に高いセンスが要求されます。しっかりと休暇をとらないと、ヒット商品も生まれず、企業の経営に悪影響を及ぼしかねません。
- また、『休暇の取りやすさ』を就職先選びで重要視する人が増えています。「忙しいので休みが取れないのは仕方ない」という姿勢では、人材確保において他社より遅れをとるかもしれません。
- 休暇とは、心身のリフレッシュにつながるだけでなく、様々な体験を通して従業員に成長をもたらす時間でもあります。多様な発想ができる、自己研鑽ができる人材を確保するためにも、休暇が取得しやすい環境を作りましょう。



連続休暇制度



時間単位の有給
休暇取得制度



ノーリーズン休暇
アニバーサリー休暇



営業日・店休日の
拡大設定



業務の繁閑に
合わせたシフト設定

ここがポイント！

休暇取得予定を決めておけば、
そこに向けて計画的に業務を行う意識が
芽生え、モチベーションも向上します。

時間単位の有給休暇取得って？

日本は海外に比べて、有給休暇の取得率が低いと言われています。その理由として、有給休暇取得に罪悪感を感じる人も多いことが上げられています。

連続休暇の取得を推進するとともに、例えば、1時間単位で有給休暇が取得できれば、午後からの子供の授業参観日のために、数時間休みを取って参加することもできます。

従業員の悩み～食品産業で働く人からのヒアリング～

■休暇取得を言い出しにくい職場の雰囲気がある。

まずは、上司が率先して休みましょう。やむを得ない場合だけではなく、リフレッシュ休暇を奨励しましょう。

■休みを取っても何をしたら良いのかわからない。

ワークとライフはどちらか一方という二者択一のものではありません。ワークとライフは互いに相乗効果をもたらすものです。休んで初めて見える社会があります。休むということは、実はただ休んでいるのではなく、視野を360度広げることです。また、職場の仲間で趣味の話をする機会があると、それをきっかけに趣味が見つかるかもしれません。ぜひそんな場を設けてみてください。

厚生労働省

働き方・休み方改善ポータルサイト

<http://work-holiday.mhlw.go.jp/>

働き方・休み方改善取組事例集

食品産業はもちろん、様々な業種における「長時間労働の改善」「休暇の取得」に関する対応策や事例が多数紹介されています。あわせてご覧ください。

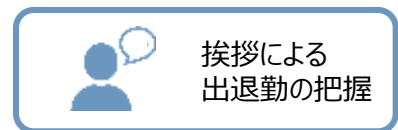
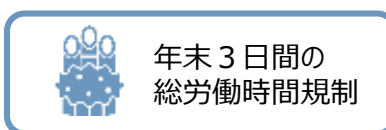
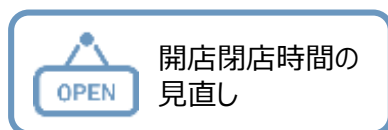
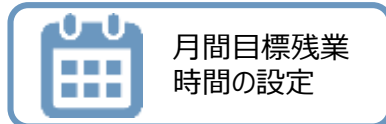
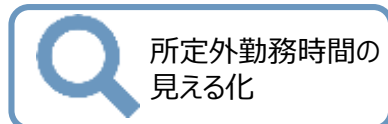
CHECK 6

時間外労働について、仕事の仕方を見直すことにより減少傾向にある。

- 慢性的な長時間労働を放置すると、従業員を疲弊させ、集中力が低下し、業務のミスにつながります。モチベーションが低下し、ヒット商品も生まれず、従業員が離職してしまうかもしれません。
- また、万一の事故が発生した場合は、法律上も社会的にも経営者の責任が厳しく追及されることがあります。
- さらに、所定外勤務が長いと、採用のブランディングを下げてしまい、他社との採用競争で遅れをとることになりかねません。

ここがポイント！／

上司の「早く帰れよ！」という言葉だけで早く帰れるようにはなりません。
業務の見直しをしなければ、長時間労働はずっと続きます。



⇒チェック2（時間当たり生産性の評価）、チェック4（労働時間の把握）もご覧ください。

年末3日間の総労働時間規制って？

長時間労働に陥りがちな年末などの繁忙期に、総労働時間の上限を設けることで、従業員に過度な負担が掛かるのを防ぎ、安心して働けるようになります。

また、このような取組は、これまでの会社方針を大きく変えるものですので、会社が本気で働き方を変えていこうとする意志が従業員に伝わります。

年末3日間は1人8時間労働まで

	12/31	1/1	1/2
Aさん	8h	×	×
Bさん	4h	4h	×
Cさん	×	×	8h

Point 業務に支障がないよう、交代勤務などを工夫するとともに開店時間等を検討しましょう。

従業員の悩み

～食品産業で働く人からのヒアリング～

- 休日でも取引先からの連絡がある。
- 商品の欠品などで、急遽対応が迫られ、残業することが多い。
- 夜営業の取引先との打合せがあると、ほとんど1日中勤務することもある。

勤務時間外や突然の連絡に対応する部署を設けたり、コアタイムなしのフレックスタイムを設けて柔軟な働き方を推奨しましょう。

また、経営方針として、対応時間などを取引先と事前に取り決めるといった対応も時には必要です。

開店閉店時間を見直した成功例

深夜などの人手の確保が難しい時間帯や24時間営業などを思い切って廃止。

営業時間を短縮することで生まれる店長らの労働力をピーク時間帯にシフトして、店舗の稼働率をUP。また、ステーキなどの高価格帯のメニューやサラダの数を充実。客数は減っても単価は上がり、既存店舗の売上高が向上した事例があります。

Point 今まで「良い」と思っていたことを、疑うことが改革の始まりです。

CHECK 7

突然の休みや柔軟な勤務時間に対応できる支援体制がある。

- フレックスタイムや短時間勤務などの制度があれば、仕事と生活の両立ができるわけではありません。安心して制度を活用できる支援体制が重要です。一方で、支援する仲間に過度な負担がかかると、結局制度が使われなくなり、従業員のモチベーションや会社へのロイヤルティも低下します。
- 特に今後、介護をしながら働く人が増えることも予想される中、突然の休みや柔軟な勤務時間に対応できないと、人材の確保は困難です。
- 例えば、普段から仕事を属人化せずにチームで行い、
「Aさんがいないから仕事が進まない」という状況を脱却しましょう。

ここがポイント！

女性だけでなく、
男性こそ、育児や介護と仕事を両立
するための働き方改革が必要。



一人三役制度
多能工化



メールやデータの
共有



エリア内ヘルプ
体制の制度化・
シフトリーダー



近隣店舗と
の応援体制



スキルマップ

⇒チェック2（時間当たり生産性の評価）、チェック6（所定外勤務の削減）もご覧ください。

一人三役制度って？

担当業務以外に2つ以上の業務を習得し、必要な時に他部署からでも仕事をフォローし合える制度。従業員は自己申告で自分の評価を記載し、社内のスキルマップを作成、掲示。所属長は誰に仕事を頼めば良いか一目でわかります。急に休まなくてはならない従業員がいても、誰かが代わりに仕事に対応できますし、休む人も安心して休むことができます。

習熟度を6段階で表示

ランク	職位	基準内容
1	新人	研修・教育段階にある
2	見習	指導下にあり、部分的に実務を行える
3	補佐	業務のほとんどを習得して、一時的に代行できる
4	担当	責任を持って、業務に遂行できる
5	玄人	落度・難点なく、常に円滑に業務を遂行できる
6	達人	常に手本となる水準の熟練度で仕事ができる

子供が病気のとき、出社すると叱ってくれた上司 女性が家庭と仕事を両立するロールモデルだらけの会社

- 以前の勤め先では、男性が多く、子供を理由に休むのは良く思われていないのではないかと不安だった。
- 当社に入社して、初めて女性の上司だった。
子供に熱があるのに保育園に預けて出社したら、
「何してるの、帰りなさい」「あなたの仕事は『今日はこれをやって』
と一言電話で伝えればお休みできるのだから、ちゃんと子供についてあげなさい」と言葉をかけてくれた。
- この会社に入社して本当に良かったと思っているし、これから返していきたいと思っている。



調整中



「行動を変える」

- 従業員の労働時間を把握している。
- 週休2日も取っており、年次有給休暇も取得しやすい。
- 時間外労働について、仕事の仕方を見直すことにより減少傾向にある。
- 突然の休みや柔軟な勤務時間に対応できる支援体制がある。

食品製造業・調味料製造

終業時間の前倒しで、 ワーク・ライフ・バランスの実現

最終退館時間を前倒し（21時→20時）、朝型勤務者へ朝食を提供。2017年からは、始・終業時間を前倒し、所定労働時間を20分短縮した。終業時間が16時半になったことで、18時前に退社する社員が非常に増えた。そこに自己研鑽や心身の健康、家族と過ごす時間が増えたと効果が出ている。

食品流通業・スーパーマーケット

「おはようございます」「お疲れさまです」で 出退勤管理

出退勤の管理はタイムカードで実施してるが、人のいない間にタイムカードを切る人もいるので、タイムカードの他に出勤時に管理者へ、管理者がいない場合にはその代理へ挨拶をすることで、時間管理ができています。

外食産業・飲食店

労働時間は短縮し、 サービスは向上するための取組

現場の労働時間は、大きな要因として、作業・レイアウト・設備・客数によって決定されるため、まずは作業・レイアウト・設備の改善に着手。従業員にセンサーをつけて一人一人の動線を把握し、無駄な時間や非効率な作業の見直しを行い、労働時間の短縮を実現し、サービスの向上につながっている。

食品流通業・生鮮食料品卸

勤務時間のパターンを細分化して 柔軟な勤務シフトを構築

入荷の状況によって一日に必要な労働時間が異なるため、勤務時間のパターンを細分化し、状況に応じて柔軟に組み合わせている。その結果、週40時間の労働時間に収めることができ、従業員の長時間労働抑制につながっている。

食品製造業・菓子製造

アニバーサリー休暇

年次有給休暇とその繰り越し分の中から取得する「アニバーサリー休暇」を導入している。使い途に会社としての制約はなく、それぞれが自由に取得することができる。男性社員では、子どもの入園式や運動会、家族の記念日などに活用している。

外食産業・飲食店

働き方推進テストで、 より働きやすい職場を目指す

労働時間を短縮するための取組として、従業員の所定労働時間を1日1時間減らす働き方推進テストを実施している。所定労働時間の短縮によって、業務を見直し、生産性が向上することを期待している。
また、1時間減らしても同じ給与を支給している。

食品製造業・ソース製造

時間外労働の見える化による
労働時間の削減

業務が過大又は偏重になっている部署等を可視化し、部署を超えた社員間の応援態勢の構築や仕組みの変更等を容易にするため、部署ごとの平均時間外労働時間等の実態を全社員にメールで公表。時間外労働時間削減の意識付けに繋がっている。

食品流通業・食品卸売業

業務応援体制の構築による
従業員が休みやすい環境づくり

営業で入社しても、最初の1ヶ月間は倉庫内作業（ピッキング作業等）を経験させるなど、業務応援ができるように取り組んでいる。また、配送の全コースを回れる責任者を配置し、配送担当者が休みやすい体制を構築している。

食品製造業・菓子製造

多能工化による改革で
休みやすい環境作り

誰かが急に休んでも業務が運営できるようにするため、スキル表の作成や業務2人担当制などの取組を進め、多能工化による改革を推進している。

食品流通業・スーパーマーケット

営業時間の短縮により
従業員の労働時間を削減

同業他社より先に時間短縮をすると顧客が取られてしまうという心配はあるが、少しずつでも労務管理の改善を図る観点から、営業時間の短縮に取り組んでいる。

具体的には、店舗により閉店時間を23時から21時に、開店時間を9時から10時するなど、売上げと相談しながら実施している。

食品製造業・食品・菓子製造

ノー残業デー & ノー商談デーの設定で
業務に集中できる時間づくり

グループ調達部（包装資材や原料を買い付ける部署）で各々週1回申告制により実施。「ノー残業デー」は18時までに退社、「ノー商談デー」は週に1回商談（取引先との面談）を一切入れない日をつくり他の業務に集中するもの。

外食産業・居酒屋

エリア内店舗間ヘルプを調整する
シフトリーダーの設置

同じ地区内の店舗でのヘルプ体制を制度化し、特定の店舗が人手不足にならないように、各地区にシフトを調整する「シフトリーダー」を任命・配置して、エリア内店舗間のヘルプ体制を制度化した。なお、「シフトリーダー」には手当を支給している。