

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

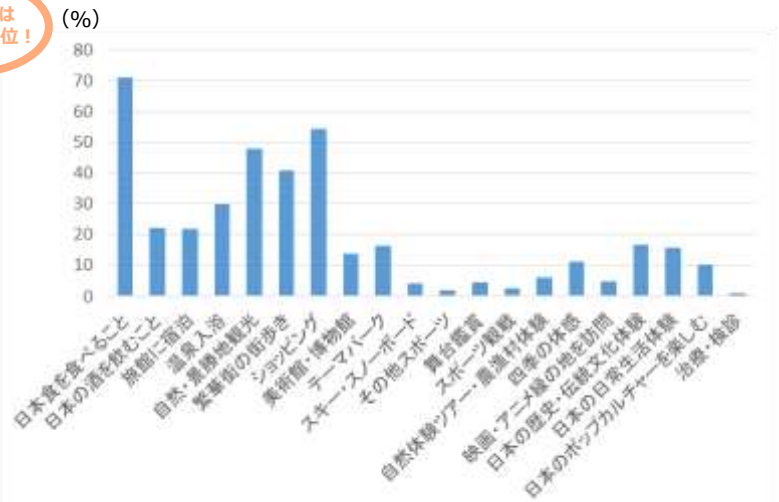
図1：第28回「大人になったらなりたいもの」アンケート結果



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



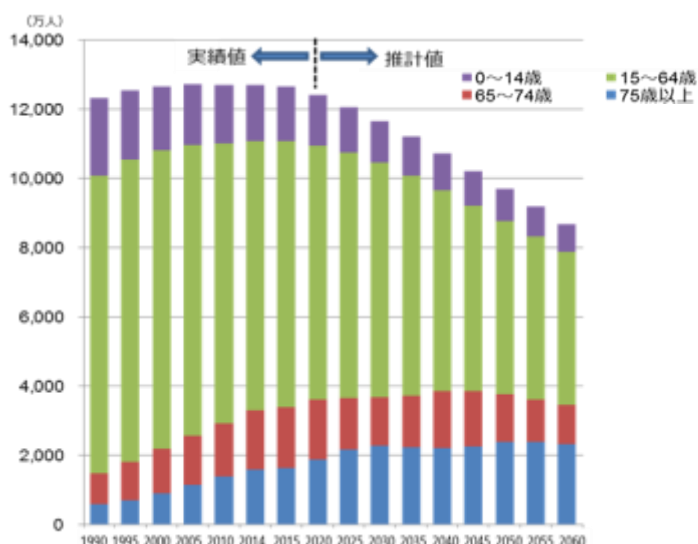
資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査（平成28年度調査）」を基に作成

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)

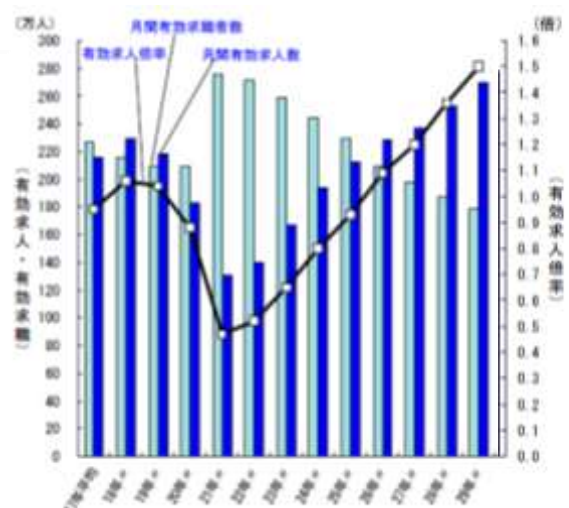
図3：生産年齢人口の減少



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



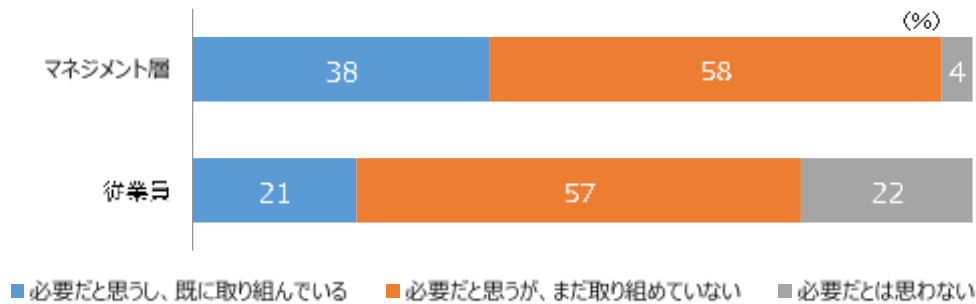
資料：厚生労働省「一般職業紹介状況（平成30年1月分）」について

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。」

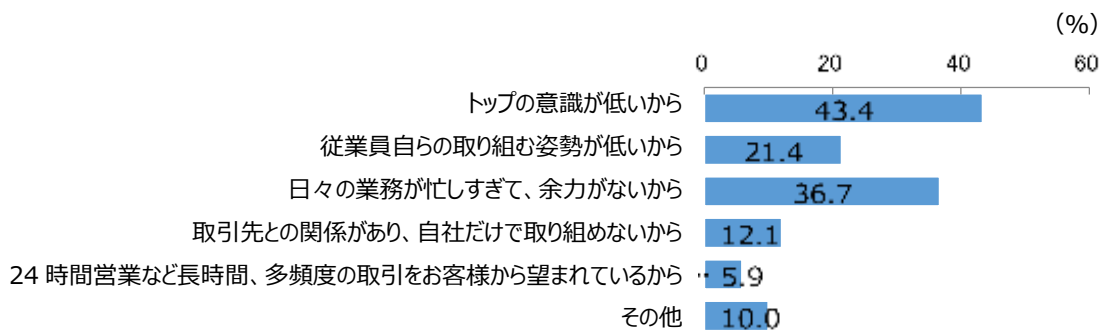
図5：【アンケート結果】働き方改革は必要だと思いますか（1つだけ選択）。（マネジメント層/従業員数）



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）

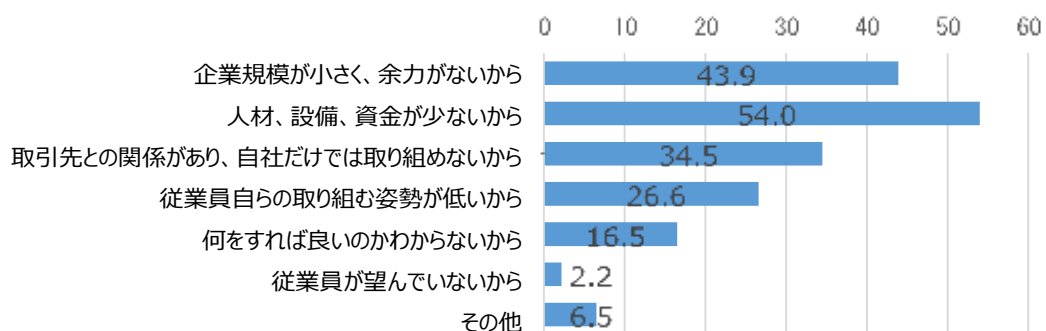
図6：【アンケート結果】「必要だと思うがまだ取り組めていない」と回答した人に伺います。お勤め先で「働き方改革」が取り組まれている理由は何だと考えますか。（複数回答可）（従業員対象）



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）



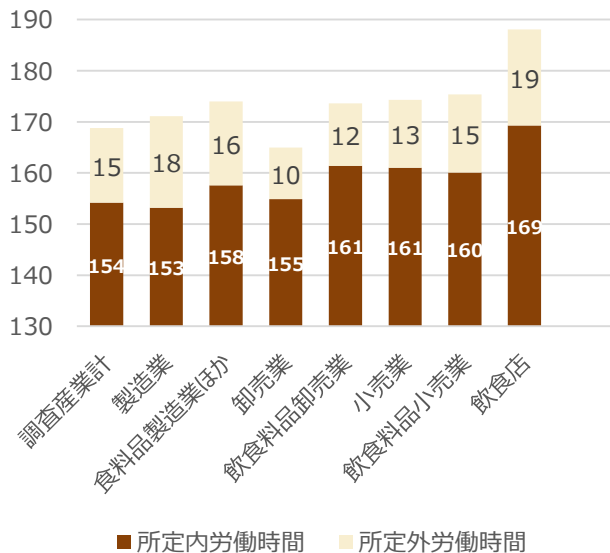
資料：働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会「食品産業における働き方に関するアンケート調査結果（2018）」

● 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

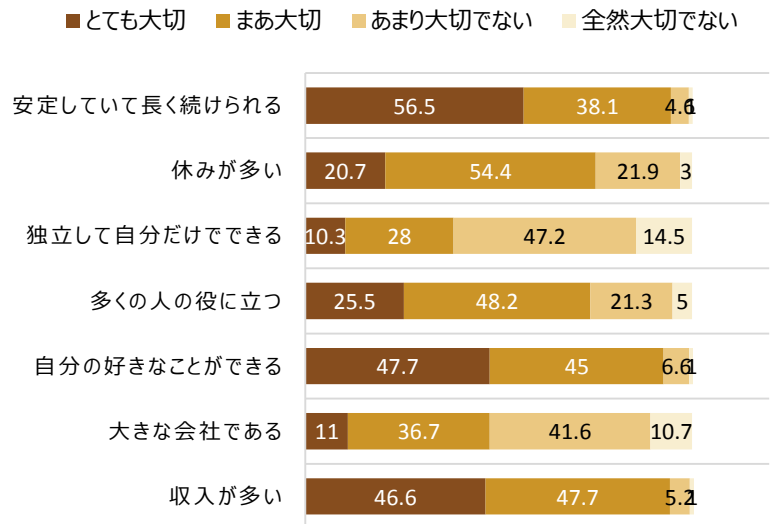
図8：業種別所定内・超過勤務時間



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」

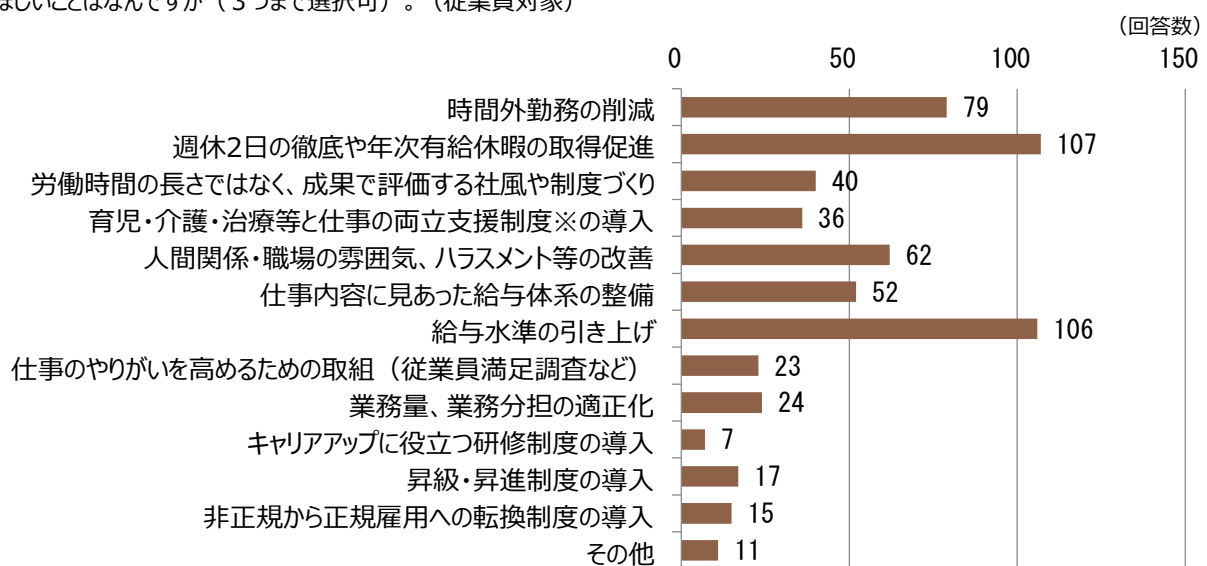
図9：15～29歳の就職先選択基準



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）」

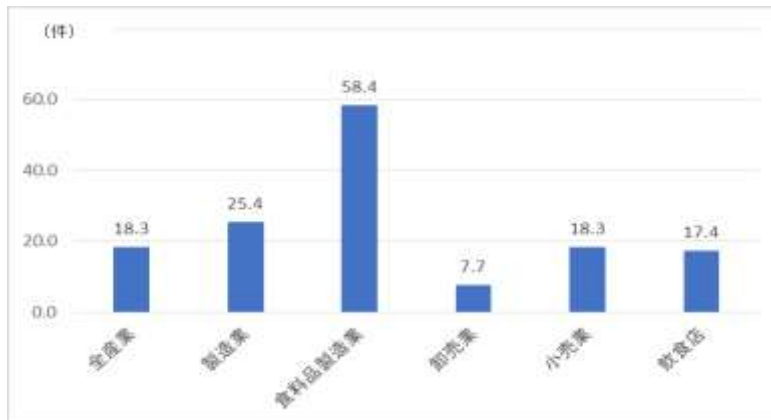
● 従業員を守り、育てる

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

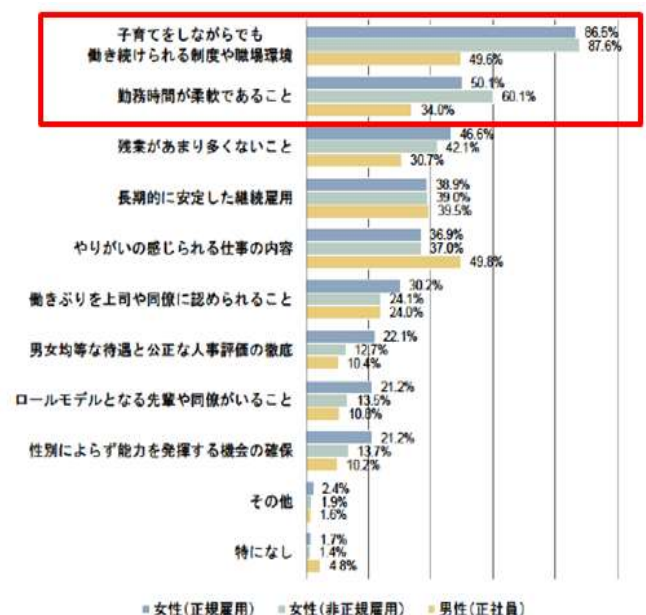
図13：業種別の女性就業比率



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。

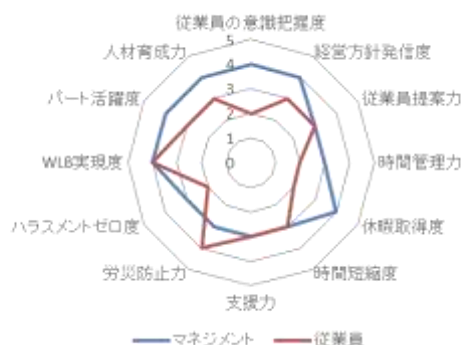
管理職は従業員の状況を把握できていると思っていても、
従業員にとってはそうでもないかも・・・

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。

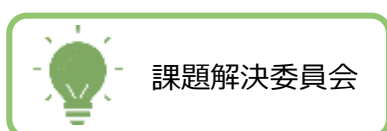
- 働き方改革において、出発点となるのは、従業員が抱える様々な状況を踏まえた改善の意識です。従業員視点からの見直しなしでは、取組は成功しません。
- また、取組の主体である従業員が自分事として取り組まなければ、取組の継続や向上は期待できません。
- 例えば、従業員が集まって会議を行い、課題や解決策について議論する場を設けましょう。また、日頃から思ったこと、気づいたことも気軽に話せる職場の雰囲気づくりが大切です。

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。



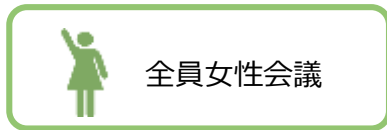
カエル会議



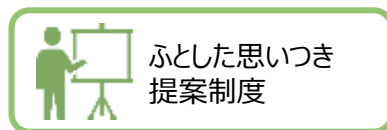
課題解決委員会



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も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。

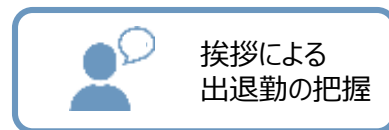
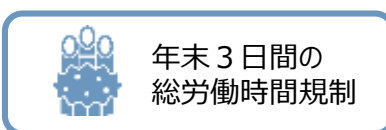
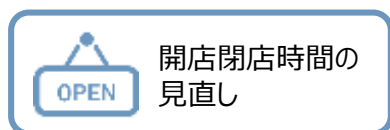
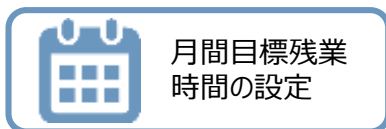
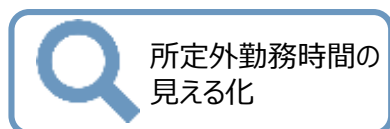
CHECK 6

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いるが、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るかを確認している。

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。

従業員を守り、育てる

働き方改革を実施する上で、その大前提として、従業員の安全と健康の確保を行う必要があります。また、時間や場所に柔軟な働き方など、従業員にとって働きやすい環境を整え、あわせて、従業員の能力を高める仕組みを作りましょう。

従業員を守り育てることが、ひいては企業を守り育てることにつながります。

CHECK 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。

- 従業員の安全と健康の確保は事業者の責務です。
- 食品産業、特に食品の製造に関する作業は、調理を行ったり、水や油を扱ったりするなどの特徴があり、労働災害の発生が他産業と比べても多いです。
- 常に労働災害は起こりうるものという認識の下、発生防止に努めましょう。
- 例えば、災害防止講習やメンバーで職場の危険予知について話し合い、対策を検討することが重要です。



安全衛生委員会の活動



ヒヤリ・ハット活動



安全講習などの教育の実施



災害状況の模擬体験研修



転倒防止運動
体力測定

ここがポイント！

機材・資材の軽量化や
配置の変更、滑らないような床材、
履物などの工夫も

多くの産業で、労働災害のもっとも多い原因は「転倒」

	1位	2位	3位
食品製造業	転倒	はさまれ 巻き込まれ	切れ こすれ
食品スーパー	転倒	切れ こすれ	動作の反動 無理な動作
飲食店	転倒	切れ こすれ	高温・低温の 物との接触

安全衛生委員会って？

従業員の危険又は健康障害を防止するための基本となるべき対策などの重要事項を調査審議する場です。また、日頃よりヒヤリハット事例を社内で共有し、労働災害の種をなくしていく取組が重要です。

※安全委員会、衛生委員会は法律においてある一定の条件の企業では、設置義務があります。

調整中

- 労働災害の防止のための取組については、厚生労働省において事例や対策などを紹介しております。

- チラシ「安全衛生委員会を設置しましょう」

- 職場の安全サイト

<http://anzeninfo.mhlw.go.jp/index.html>

- STOP! 転倒災害プロジェクト

<http://anzeninfo.mhlw.go.jp/information/tentou1501.html>

CHECK 9

ハラスメントが発生していない職場である。

- ハラスメント対策の実施は事業主の義務です。
- 職場におけるハラスメントは、働く人の個人としての尊厳を不当に傷つける社会的に許されない行為であるとともに、被害者及び周囲の人の十分な能力の発揮を妨げます。
- ハラスメントをしている人は、そのことを自分で認識できていない場合が多いです。ハラスメントをなくすために、加害者になり得る人たちへの注意喚起、指導と未然の防止対策に取り組むことが重要です。



ハラスメント防止のための周知・啓発



ハラスメントの相談窓口の設置



ハラスメントに関する管理職研修



投函箱（社外・ホットライン）



社外の専門家
カウンセラー設置

ここがポイント！

「わが社に限ってハラスメントなんか…」と
思っていないか。予想以上に多いのが
現状です。

ハラスメント防止のための周知・啓発って？

セクハラ等のハラスメントはあってはならない旨の方針の明確化と周知・啓発が大切です。
また、行為者への厳正な対処方針も併せて周知・啓発することが重要です。

Point 従業員の目に留まる場所にポスターなどを掲示する、会議の際に伝達するなど複数の周知手段を使いましょう。

ハラスメントの相談窓口の設置って？

相談窓口を設置しましょう。ただし、相談しづらい窓口では意味がありません。内容や状況に応じ適切に対応するための担当者を配置し、面談だけではなく、メールや電話など複数の方法で相談を受けられるよう工夫しましょう。対応の仕方やカウンセリングなど相談担当者に対する研修も行いましょう。

Point 社内では相談しづらい場合もありますので、社外の専門家などの活用の検討も必要です。

- ハラスメントの防止のための取組については、厚生労働省において事例や対策などを紹介しております。

調整中

- 職場へのハラスメントでお悩みの方へ（セクシュアルハラスメント/妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント/パワーハラスメント）

- パワハラ裁判事例、他社の取組などパワハラ対策についての総合情報サイト「明るい職場応援団」

<https://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/>



厚労省パワハラ防止ポスター

CHECK 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。

- 日本では年々要介護者が増えており、介護と仕事を両立させなければならない人が増える見込みです。両立が出来ないと、従業員は離職を選ばざるを得ず、他の従業員にとっても他人事ではありません。
- 育児との両立においても、まず男性の育児参加など男性の働き方を改革しないと、全ての働く人の能力は引き出されません。
- 仕事と生活の両立が出来ているロールモデルがいることは、採用時に企業の強みとして評価されます。
- 安心して制度を活用できる風土を養いましょう。

ここがポイント！

男性の働き方改革なくしては、
女性の働き方改革も
なし得ません！



フレックスタイム
制度



テレワーク
どこでもオフィス



休業中従業員
へのお手紙・
復帰前面談



ジョブ・リターン
制度



育児支援制度の
子供の対象年齢
の引き上げ

フレックスタイムはどこまでフレキシブル？

介護などで突然遅れて出社しなければならない時でも、電話一つで出社時刻を伝えるだけで対応できるくらいの柔軟さが、これからの働き方には必要です。

一方で自由度の高い時間管理を、管理者及び自身でしっかりと行える教育も必要です。

要介護認定者は年々増加しています



休業中従業員へのお手紙って？

休業中に会社や同僚の様子を伝えることで、復職時に「浦島太郎」にならずに済み、復職の不安を無くし、復職しやすい環境を作ります。

Point 手紙の最後には、「皆待っているからね」と一言添えると安心感を与えられます。

ジョブ・リターン制度って？

育児や介護で退職せざるを得ない社員が、一定の期間内に働ける状況になったら復職できる制度です。

Point 一度働いたことのある人なので、即戦力になりやすいですし、職場にも馴染みやすいです。

- 仕事と生活との両立のための取組については、厚生労働省において事例や相談窓口などを紹介しております。

調整中

- 介護離職ゼロポータルサイト
介護サービスや介護と仕事を両立していくために活用いただける制度をご紹介します。
- テレワーク相談センター
<http://www.tw-sodan.jp/index.html>

CHECK 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。

- パート・アルバイトの方が採用後短期間で辞めてしまうのは、採用の時に話をしっかりとしていないのか、職場の環境が悪いのか、あるいはその両方が考えられます。
- せっかく苦労して採用したのにかえって、従業員を疲弊させ、モチベーションが下がりがねます。
- 食品産業では他産業と比較して、パート・アルバイトの雇用が多く、重要な戦力となっています。他の従業員と同様の意識を持って働きやすい環境作りに取り組むことが離職を防ぎます。



正規への登用制度



1分単位の給与支給



全社員・全パートの
定期健康診断・
ストレスチェック



パートタイム従業員
親子就労促進



パートタイム従業員の
社会保険加入



パートタイム従業員の
永年勤続表彰



短時間勤務
正社員制度の導入

ここがポイント！

トップ自らが、
パート・アルバイトの方と話すことで、
モチベーションの向上につながります。

1分単位の給与支給って？

1分単位の給与支給は、働く人と会社の双方にとってメリットのある取組であり、無駄なく納得して働いてもらうことを意図したものです。求職者へ良い雇用条件としてアピールポイントにもなりますし、採用後のパートタイム従業員のモチベーション維持にも寄与します。

Point 労働時間の管理が煩雑にならないよう、勤怠管理システムなどの活用も検討しましょう。

パートタイマー活用と親子就労促進って？

パートタイム従業員に相談をし、お子さんも一緒に働いてもらうことで、頼れる存在が身近にいるため安心してお子さんも働くことができます。

調整中

- 非正規雇用の労働者を雇用する事業者への支援は、厚生労働省において実施しています。

■ パート労働ポータルサイト

パートの意欲を高め、企業の活力に活かすノウハウを提供しているほか、短時間正社員制度を有効に活用するための基礎知識等をご紹介します。

■ キャリアアップ助成金

有期契約社員、パート、派遣労働者等の正規雇用化・処遇改善などに、取り組む事業主を支援。

■ トライアル雇用助成金（一般トライアルコース）

ニート・フリーターをはじめ、安定的な就職が困難な方を常用雇用に向けて試行雇用する事業主を支援します。

■ 多様な人材活用で輝く企業応援サイト

優秀な人材の確保のため、非正規雇用労働者のキャリアアップ支援をお考えの事業主に参考となる好事例等をご紹介します。

CHECK 12

従業員が学び育つための仕組み・風土がある。

- 人材育成は採用時の求職者の関心事項であり、取り入れていない企業は他企業との採用競争で不利になります。
- お客様の求める商品を提供するためには、作り手に常に向上心が求められます。身近な食品だからこそ、常に研究していくことが求められます。
- お客様に喜ばれるものを作りたい・届けたい。そうした多くの従業員が持っている希望を引き出すことは、従業員のモチベーション向上に大いに役立ちます。また、3年後や10年後、何をしたいかなど中長期のキャリア形成の支援を行うことも、従業員の意欲の向上につながります。

ここがポイント！／

承認欲求は誰も持っています。
様々な視点の表彰制度を取り入れて、
従業員の意欲向上を目指しましょう。



セミナー受講・資格取得支援制度



一人一研究



繁盛店視察制度



共有スペースでの表彰制度



一日一善
サンクスカード



関連会社と社員
交換

一人一研究って？

社長以下全員が一人で1年間、業務との関係の有無を問わず、自分の研究テーマを設定します。これにより、自主性を育てるとともに、「テーマを探ること＝課題を見つけること」でもあることから、業務の見直しにもつながります。

また、年に1回研究発表を行い、優秀なテーマについては表彰することによって、従業員のモチベーションが向上します。



Point 優秀な報告結果は実用化することで、皆で会社を良くしていくという帰属意識も生まれます。

体系的な教育訓練と早期スペシャリスト化って？

体系的な教育訓練計画をつくり、より専門性の高い技術の習得等においては社外の教育機関と提携をし、早期にスペシャリストを育成します。

技術を習得させることで、即戦力になるとともに、モチベーション向上によって従業員の定着化にも期待できます。

Point 仕事を覚えると仕事が楽しくなります。

共有スペースでの表彰

社内の表彰制度や資格取得者などで優秀な成績を修めた従業員について、その成果を共有スペース（食堂、休憩室など）で掲示すると、各取組への関心、意欲の向上につながります。

また、これを部署単位の表彰で行うと、部署内のチームワークを高めることに役立ちます。



「従業員を守り、育てる」

調整中

- 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。
- ハラスメントが発生していない職場である。
- 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。
- 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。
- 従業員が学び育つための仕組み・風土がある。

食品製造業・植物油製造

事故の模擬体験研修による 労働安全性向上

各工場において、作業する従業員に対して巻き込まれや落下などの怪我につながる事故の模擬体験の研修を実施している。また、工場で業務をする関連会社とも場内を巡回し、危険箇所の発見やリスクの減少に取り組んでいる。

外食産業・飲食店

問題の解決は、 そもそもの原因の追求が大切

作業場の床が濡れたり汚れたりすると滑って転倒による労災が発生していたので、清掃に気をつけていたが、そもそも汚れにくい床にしたら良いのではと考え、すべりにくく親水性で汚れてもすぐ洗い落とせる素材のタイルに変えた。作業環境を見直す場合は、そのような「そもそも」という視点を大切にしている。

食品流通業・食品卸売業

外部専門家を活用した講習により、 安心して業務に取り組む

月1回程度、外部のコンサルタントに依頼し、営業活動や配送の際に突然発生するトラブル・事故に対する適切な対応・処理方法や安全運転管理の講習を行うことで、従業員が安心して業務に取り組めるようにしている。

食品製造業・菓子製造

新しい改善のアイデアにより 生産性が向上

改善提案・5S活動による改革を実践し、価値ある改善には報奨金を払い、表彰する。改善提案を行う改善発表会を毎年、実施している。実践例としては、工具箱の改善やヘラの整理など、日常的なものだが、生産性が上がり、安全面も確保される。

食品製造業・調味料製造

ハラスメントの社内実例を集め、 従業員へフィードバックし理解向上へ

これまで全従業員を対象としたハラスメントに関するアンケートを実施し、寄せられた意見・事例などからハラスメント事例集を作成。従業員へフィードバックして、ハラスメントへの理解向上に取り組んでいる。また、ハラスメント防止のため、社内外に相談窓口を設置している。

外食産業・飲食店

社会保険加入の非正規従業員を対象に 退職金制度を導入

人材確保のため、非正規従業員の定着向上を講じる必要があった。また、社会保険加入要件の拡大により、スタッフの労働時間抑制の動きがあった。そのため、社会保険に加入している非正規従業員を対象とし、退職金制度を導入。スタッフからの喜びの声が上がるとともに、離職抑制につながった。

外食産業・飲食店

短時間正社員制度で 従業員の定着率が向上

従業員の多様化する働き方のニーズを満たせず、離職につながるケースが多かった。正社員やパートタイム従業員という画一的な区分では対応できないと思い、短時間正社員制度（無期雇用・パートタイム・週30時間契約で働く曜日や時間を選択可）を導入。会社は貴重な戦力を得て、本人も正社員という安心感やメリットを受けて働いている。

食品流通業・専門小売

親子採用や高齢者の継続雇用で 人手不足の解消・人材育成

大学生の子供を持つパートタイム従業員もあり、親子で働いてもらえる環境づくりをしている。

また、魚屋は経験や知識が生きる職場でもあるため、経験豊富な高齢者の雇用促進にも努め、定年後も働きたいという意思があれば、その意思を尊重し継続的に雇用し、若手の育成をしてもらっている。

食品製造業・惣菜製造

区別しない福利厚生

パートタイム従業員との信頼関係を築くために実施。パートタイム従業員への施策は、時給よりもむしろ「福利厚生」の充実にあると考え、7年勤続でハワイ旅行、提携託児所、送迎バス、昼食付、マッサージルーム、その他多種のイベントなどを実施。パート間のコミュニケーションがよくなる環境に配慮。

外食産業・飲食店

社外機関との連携で、 従業員を早期にスペシャリスト化

従業員の定着化と人材育成を目的に、社内外で研修を実施。調理部門の従業員については、社外調理師専門学校と連携して、体系的にスピーディーにスペシャリストを養成している。技術を習得すると、従業員のモチベーションも上がり、主体性を持って活躍してくれる。

食品製造業・菓子製造

女性が活躍する風土を育む プロジェクトを実施

女性が生きがいを持って働ける職場づくりが目的とし、プロジェクトを立ち上げた。「従業員に分かりやすい育児・介護ハンドブック」を作成し、育児休暇を全社員義務化した。育児休暇中は会社情報をメールにて送信して復帰を支援。再雇用制度の拡充、管理者向け「イクボス研修」なども提案し導入した。

外食産業・飲食店

パート店長制度でモチベーション向上

女性活躍促進の一環として働き方の選択肢を増やすべく、「パート店長」制度を導入した。

パート店長制度導入により、地域情報に長けた即戦力を確保し、従業員もモチベーションが向上した。店舗の異動を望まないようなパート・アルバイトでも、店長職で活躍できる新しい雇用区分となる。

三州製菓株式会社（案）

女性活躍、シニア活躍、人が真に生きる経営を追求

取組の背景

- ①女性の一人一人の潜在的な能力に注目していた
- ②労働力不足への対応（M字カーブの是正）が必要であった。
- ③ダイバシティ経営を取り組んだ

所在地：埼玉県春日部市
事業内容：菓子製造販売
従業員数：246名（うち女性182名）
URL:<http://sanshu.com/>

取組内容

（1）組織・体制

女性活躍の制度をつくっても、職場の風土が伴っていなければなかなか定着しないので、まず支援型の職場風土を作ろうということで様々な取り組みをしている。

- 女性活躍推進組織（男女共同参画委員会）を設置し、組織として女性活躍を推進する。
- 女性活躍推進のKPIを設定し、経営会議でKPIの報告をしている。
- 一人三役という取組を推進し、効率よい仕事の進め方を推奨している。



（2）ダイバシティ経営

「年令、性別、実績、学歴、国籍、障害に関係なく、意欲ある者にチャンスの道を開く」とのダイバシティの考えを経営に採用している。

- 仕事を見える化し、効率化を図り、限られた時間内で成果を上げる仕事の仕方を重視するため、「時間当たり成果で評価」を実施する。
- 「正社員登用制度」、「短時間正社員制度」「フレックス制度」「在宅ワーク制度」を整備

（3）ワーク・ライフ・バランスの推進

女性はさまざまなライフイベントによりキャリアが途切れがちだが、そういったことがないように会社がワーク・ライフ・バランスを推進している。

- 10日間の連続、もしくは5日間・5日間の2回に分け連続有給休暇取得を奨励している。
- 復職率が100%で、育児短時間勤務、所定外労働の免除を小学校3年まで取得可能。
- 「休業中の社員へ会社や同僚の様子を伝える」などで、復職しやすい風土を醸成している。

（4）全員活躍経営の8つの仕組み

- 1. 一人三役制度、2. 一人一人研究、3. 社員満足度調査、4. システム手帳型事業計画書、5. 委員会活動、6. 逆ピラミッド型組織、7. 月間優秀社員賞、8. 社員持ち株会有り。自分の会社という意識で自立的に関われるようにしている。
- 「一人三役制度」は自分の仕事以外に2つ以上の業務を習得し、お互いに助け合う制度で、複数人業務を担える人がいることで、子育てや介護にも安心して休める。誰がどのスキルをどこまで持っているかを見える化し運用をしている。
- 「一人一研究制度」は、社長以下、全員が一人1テーマを持ち、1年間研究に取り組む。

取組の成果

- ・ 女性が開発した商品が成功し、業績に大きく貢献している。女性の商品開発は、生活者視点で商品を開発できる点にある。
- ・ 仕事のスピード化、効率化の実現。特に育児中の女性は16時半に帰らなければならず残業できない。社内にいる他の社員も出来るだけ残業を減らしている。残業をせず早く帰るという点で、仕事のスピード化、効率が良いという結果になっている。そして残業ゼロ、有給休暇取得100%を目指す風土が育成されている。
- ・ 77歳までの継続雇用制、70歳から「プラチナ社員」となり、まだまだ活躍できるベテラン社員が生涯現役で会社にいることが若手のモチベーションにプラスになっている。



高松青果株式会社（案）

IoTと若いチーム力を活かして、生産性の向上に取り組む

取組の背景

- ①団塊の世代が退職して、ノウハウを受け継ぐ間もなく営業の最前に立った若手に何か武器を持たせたい意識があった。
- ②業務内容を見える化し、連続有給休暇日数増加につなげたい。
- ③社員アンケートの結果を受けて日直制度を見直す必要があった。

所在地：香川県高松市
事業内容：食品卸売
従業員数：52名（うち女性10名）
URL：<http://www.takamatsuseika.co.jp/>

取組内容

（1）IoT活用による営業支援システム

- ベテラン社員の退職により、ノウハウのない若手が急に増えた。
- 若手社員の営業を支援するために、データベース活用の利益管理システムを立ち上げた。

（2）連続有給休暇の取得

- 2022年に会社設立55周年を向かえるに当たり、記念海外旅行を実施する予定である。（平均1外名：55歳）
- 現状5日間連続有給休暇（営業日として3日間）のところ、2021年には8日間連続有給休暇の取得を目指し、業務内容の見える化、平準化を3年がかりで取り組んでいる。

（3）在宅勤務

- 業務上、18時以降に電話やメールのやり取りが発生し、それにより恒常的に残業が発生していたため、働き方の検討を行う必要があった。
- 恒常的に残業が発生する者に対し、定時より1時間早く帰宅させ、夕方からは会社から貸与したノートPCやタブレット端末を活用して在宅勤務での対応を実施。

（4）日直当番を減らす取り組み

- 以前は14時～17時の日直当番が月数回あったが、土曜日を除く平日日直をなくした。
- 休日も以前は8時～17時が月1回あったが、午前中8時～12時のみとなった。



（5）業務改善の推進

- 社員の要望を反映し、自分らしい生活を応援する（ダイバーシティを推進する）
- 2018年2月に社内業務改善アンケートを実施した。解決に向け、年度替わりまでに準備を進めている。

【今後の取り組み】

- チームで取り組むことに磨きをかけて、時間当たり生産性向上を意識して取り組む。
- FAXでのやり取りから川上と川下の業界の協力を得て、データ化を進めて行く。
- 常識を壊しての改革が必要。
例えば「市場は朝が早い」は冷蔵庫のない50年前の習慣であり、もっと朝遅くてもよいのでは。朝が早いことで、人材確保と労働環境改善が進まない現状になっていることが解消できる。

取組の成果

- データベース活用の利益管理システムで次の日の営業につなげられるようにした。これにより営業生産性が向上した。
- 昨年まで休日が102日、今年から110日になっている。
- 在宅勤務の導入や日直当番の削減により、従業員の負担を軽減。



ロイヤルホールディングス株式会社（案）

お客様に選ばれる“食&ホスピタリティ”を提供するために

取組の背景

- ①働き方改革を実現し、ES向上・定着率の向上・ブランドの向上を目指す
- ②離職率の高い外食産業において人員の確保と定着を図る

所在地：東京都世田谷区
事業内容：グループの経営を統括・管理する純粋持ち株会社
従業員数：2,617名（連結）
URL：<https://www.royal-holdings.co.jp/>

取組内容

（1）「健康経営」実現に向けた2018年からの3か年計画

働き方改革を実現し、ES向上・定着率の向上・ブランドの向上を目指す。

①働き方改革（多様な働き方の推進）

- 在宅勤務制度：テレワークを一部地域で2018年4月より実施予定。
- 短時間正社員制度：社員の勤務時間は8時間を基本とした制度のみだったが、6時間程度の短い制度を導入。女性やシニアの活用機会の拡大、優秀なクルーの登用や多様な働き方を希望する人の社員登用を図る。
- シニア処遇改善：60歳以上65歳までの社員にはシニア制度があるが、給与面で大きく下がっていた。営業部門で活躍するシニアについて処遇を改善。エリア社員程度に引き上げ、時代に合った内容に変更する。
- なでしこプロジェクト：社員では2割、パート・アルバイトでは6〜7割を占める女性の活用を検討。2017年より月に一度のミーティングで課題の洗い出しを行い、女性が働きやすい環境を整備する。

②人材の確保（新卒・キャリア）と育成

- 新卒採用：クルーの社員採用強化。将来的にはグループ全体での紹介採用常態化、高校生インターンシップの導入。
- 調理職採用：大卒の調理インターンシップの強化、専門卒の職場見学会全社開催、学校訪問強化。将来的には営業職等の柔軟な雇用の確立。地域限定勤務の検討。高校生インターンシップの導入。
- 就職ナビ以外からの流入、採用のIT化：採用総合webサイト制作。将来的にはアプリ・スマホ対応、web説明会やAI選考の導入等。

③生産性の向上（健康経営）

- 健康経営格付取得：2013年10月に健康経営格付取得。2つ星から3つ星へのステップアップを目指す。
- 健康経営銘柄及びホワイト500取得：優良な健康経営を実践している企業の選定・公表を2017年2月に取得。更新を目指す。
- 健康診断：2013年より受診率5年連続100%を達成。二次検診受診率67%。
- ストレスチェック：正社員全員と50人以上の事業所の社会保険加入クルーに実施。
- コラボヘルス：婦人化検診でマンモグラフィー車による集団検診を導入。ウェアラブル端末(活動量計)配布。

（2）ロイヤルホスト株式会社の働き方改革（2017年からの主な施策）

- 24時間営業の廃止：2017年度に24時間営業店舗を廃止。
- 調理作業の軽減：メニューと事前準備作業の見直しによる労働時間の軽減。
- アルバイト採用の集約：店舗ごとに行っていた採用を一括代行する事業者との提携
- 定休日の導入：ホテルやテナント等例外はあるが、2018年元旦を定休日とした。5月と11月にも導入予定。



取組の成果

- ・採用数はグループの中で年間約60名となっている。また2009年に10.70%だった離職率は2017年には3.59%に下がっている。
- ・アルバイト採用の集約により、採用数が増えた。

株式会社クリタエიმデリカ（案）

誇りの持てる会社づくりと見える化で全従業員の幸せを目指す

取組の背景

- ①経営理念を成文化し、従業員と共有したい
- ②友人や親類に勤務先をきかれたら自信を持っていえる会社になりたい
- ③よい会社にするにはどうしたらよいか全社員と共に考えていきたい

所在地：埼玉県越谷市
事業内容：惣菜製造業
従業員数：400名
URL：<http://www.kurita-aim-delica.co.jp/>

取組内容

（1）経営理念を成文化し従業員と共有することからの変革（平成17年～）

- 経営理念を幹部社員と新規設定し、誇りの持てる会社を成文化
- 企業内保育園「くりたのんな」設置
- 人事評価制度の採用・見直しと社内委員会制度を導入
- 行動規範設定し人財育成を明文化
- 見える化で組織図をわかりやすくし、どこにいるのかをわかりやすく
- es調査を行い経営戦略を設定
- 来期のバランススコアカードの目標を従業員が一人一人作成
部長方針、次に課長、社員と一人一人の来期の目標をもらっている



（2）誇りの持てる会社づくりと見える化の取り組み

- 誇りの持てる会社づくりをテーマに挙げて見える化をし、様々な賞に申請して従業員と取り組んだ
- 高齢者雇用に向き合い、高齢でも働ける場として「シェアダイニングサロテ」をオープン
平均年齢68歳16名登録

（3）平成28年共育チームと共育委員会設置

- 平成28年から従業員第一を経営理念に変更、誇りの持てる会社とはどういうものか共有化
月次のPLやバランススコアカードを全社員に見せ、全員が会社を担い、どんな会社になりたいか・何を目的にするか考えさせている
- 行き当たりばったりの教育から年間スケジュールを立てて教育し始めることに
管理職になるために必要なスキルを体験・各部署の垣根を取るためのディスカッション、ディベート演習、部下を動かすためのコーチングスキル取得、ファシリテータースキル取得講習、ロールプレイ・ワークシェア会議実施、インバスケツト演習、各部業務習得表の作成講習（ワークシェア）など
- 優良企業訪問を実施
優良企業の良い所を従業員に伝えてきたが、実際に見せた方が伝わると考え「良い会社訪問」を実施
- 従業員の家族との関係もみつめなおす
食事会や芋掘りなどを実施



（4）労働力事業（アジアイノベーション協同組合）

- 技能実習生だけでなく、アジアイノベーション協同組合を設立、惣菜協会の3年実習生制度認可活動と連動
- 食品事業に特化した人材確保：累計50名入国

取組の成果

- 埼玉県多様な働き方実践企業プラチナ認定、彩の国工場指定、エコアクション21認定、くるみんマーク、惣菜協会HACCP工場指定などを取得
- 共育時間は、昨年の50期（累計791時間）から今年51期（累計1217時間）で大きく伸びており、従業員の定着率も自社雇用者は51.5%から76.2%と高くなっている
- 女性の管理職の比率も平成23年から見ると20%から22.2%に上がっている
- 売上と経常利益の推移も少しずつ上向きになっており、12月のES調査でも少しずつ改善されている

■ 食品産業の働き方改革、生産性向上についてもっと知りたい

食品産業「稼ぐ力」応援セミナー

農林水産省

食品産業事業者の働き方改革の推進や収益力向上のため、コンサルタント等の専門家の派遣によるセミナー及び相談会を各地で開催します。参加は無料です。

QRコード

開催案内はその都度お知らせします。

食品産業生産性向上フォーラム

農林水産省

食品メーカーと食品工場の生産性向上を提案するロボットメーカー、システム・インテグレーター等とをマッチングする「食品産業生産性向上フォーラム」を各地で開催します。

先進的な事例の紹介や、ロボットメーカー、システム・インテグレーターからの提案発表の他、交流会も催します。参加は無料です。

QRコード

食品産業の「働き方改革」Webページ

農林水産省

農林水産省ホームページ上に、食品産業の働き方改革に関する情報を掲載するページを設置しました。今回ハンドブックを作成するに当たり実施しました検討会情報や企業の取組事例、その他お役に立つ情報を掲載しております。

QRコード

食品製造業支援策ガイド

農林水産省

平成29年度補正予算、平成30年度予算、平成30年度税制大綱から食品製造業向けの支援策や食品製造業も利用できる支援策を紹介します。

QRコード

外食・中食の生産性向上に向けた手引き

農林水産省

本手引きでは、外食・中食産業事業者向けに「生産性向上の取り組み」の参考としていただけるようなカイゼンの進め方や各社の取り組み事例を紹介しています。

QRコード

働き方・休み方改善ポータルサイト

厚生労働省

調整中

企業の皆様が自社の社員の働き方・休み方の見直しや、改善に役立つ情報を提供する目的で設置しました。
働き方・休み方の改善に是非ご活用ください。



中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン

経済産業省

調整中

中小企業の深刻な人手不足を変革のためのチャンスととらえ、潜在労働力が期待される女性、高齢者、外国人労働者(留学生等)等の人材の掘り起こしや、生産性向上について、100を超える好事例を収集・分析し、ポイントとなる考え方を抽出し、紹介しています。
業種別、規模別、地域別、経営課題別毎に事例が索引でき、支援策も掲載しています。

QRコード

■働き方改革の取組について相談したい

よろず支援拠点

経済産業省

調整中

全国に設置されている経営相談所が、食品産業事業者等の人材確保、経営改善など働き方改革の取組を含む経営上のあらゆる相談に無料に対応。

QRコード

■その他、食品産業に関連する情報がほしい

食料産業局Facebook

農林水産省

農林水産省食料産業局では、Facebookを活用し、経営発展のお役に立つ情報や事業の公募、「食」に関する施策やイベント等の情報を随時発信しております。ぜひ一度ご覧ください！

QRコード

実施日： 年 月 日 部署名：

お名前：

Check List

意識を変える

1	全くあてはまらない
2	少しだけあてはまる
3	ある程度あてはまる
4	かなりあてはまる
5	非常にあてはまる

- 1 職場の働き方や従業員の抱える問題について、トップや管理職が定期的に把握している。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 2 トップは経営方針の中で「どのような働き方を目指すか」等を明示して、説明している。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 3 従業員からも働き方改革の取組について提案している。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5

行動を変える

- 4 トップや管理職は従業員の労働時間を把握している。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 5 週休2日も取っており、年次有給休暇も取得しやすい。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 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。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 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。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5

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。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 9 ハラスメントが発生していない職場である。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 10 育児・介護などと仕事との両立ができる企業だ。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 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。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 12 従業員が学び育つための仕組み・風土がある。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5

実施日： 年 月 日 部署名：

お名前：

Check List

意識を変える

1	全くあてはまらない
2	少しだけあてはまる
3	ある程度あてはまる
4	かなりあてはまる
5	非常にあてはまる

- 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。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 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。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 3 従業員から働き方改革の取り組みについて提案がある。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5

行動を変える

- 4 従業員の労働時間を把握している。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 5 週休2日も取っており、年次有給休暇も取得しやすい。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 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。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 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。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5

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。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 9 ハラスメントが発生していない職場である。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 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。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 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。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5
- 12 従業員が学び育つための仕組み・風土がある。 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5

お問い合わせ先

■ 食品産業の働き方改革に関する全般的なご意見・ご質問

農林水産省 食料産業局 企画課
03-3502-5742（直通）

■ 食品産業の生産性向上に関するご意見・ご質問

農林水産省 食料産業局 食品製造課
03-6744-7180（直通）

■ 働き方改革に関するご質問・ご相談

全国社会保険労務士会連合会・都道府県社会保険労務士会
0570-064-794（ナビダイヤル）

※お近くの都道府県社会保険労務士会につながります。
※携帯電話からご連絡いただけます。

★全国社会保険労務士会連合会ホームページにて

働き方改革に関する支援策をご案内しています。

・労務診断ドック（無料）

「働き方改革取り組み宣言シート」を用いて、概ね50人以下の企業が
「働き方改革」に取り組む必要性と改善のポイントを社会保険労務士会が
無料で診断します。

・経営労務診断サービス

社会保険労務士が企業の労務管理に関する事項をチェックして、
インターネット上に公開するサービスです。取引先や求職者に向けて
企業の健全性と将来性をアピールできます。

QRコード

▲詳しくは全国社会保険労務士会
連合会HPをご確認ください。

- 「食品産業の働き方改革早わかりハンドブック」は、下記ホームページにて閲覧・ダウンロードできます。
http://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/hatarakikata_shokusan/index.html

■ ハンドブックの発行：平成30年4月

■ ハンドブックの検討体制について

「働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会」

検討会委員	大塚 万紀子	株式会社ワーク・ライフバランス パートナーコンサルタント
(五十音順、敬称略)	小澤 信夫	青森中央学院大学 大学院 客員教授
		(一社) 新日本スーパーマーケット協会 調査役
	斉之平 伸一	三州製菓株式会社 代表取締役社長
	佐藤 宏哉	日本食品関連産業労働組合総連合会 事務局長
	竹井 唱太	ロイヤルホスト株式会社 業務部部長
	林 智子	全国社会保険労務士会連合会 理事
	藤野 晃一	株式会社シエリエ 社長室室長
	松澤 巧	味の素株式会社 執行役員 グローバル人事部長

【著作権について】

「食品産業の働き方改革早わかりハンドブック」に關しての著作権は農林水産省が有しています。本ハンドブックの内容については、転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め農林水産省 食料産業局 企画課（03-3502-5742<内線4136>）までご相談ください。

【免責事項】

本ハンドブックの掲載事項の正確性については万全を期しておりますが、農林水産省は、利用者が本ハンドブックの情報をういて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。