

行動を変える

人口減少・高齢化などの社会の変化によって、今まで「当たり前」「常識」と思っていた働き方が通用しなくなっています。自社の現状、課題解決の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、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、気づいた時には大切な従業員を失うことになりかねません。
- 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ましょう。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。



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

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わからない」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上で、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。

時間単位の年次有給休暇取得って？

日本は海外に比べて、年次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、年次有給休暇取得にためらい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休むのではなく、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て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。休んでみて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。

CHECK 6

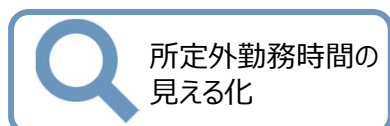
時間外労働について、仕事の仕方を見直すことにより減少傾向にある。

- 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。

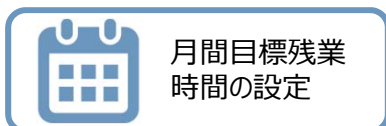
ここがポイント！／

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。

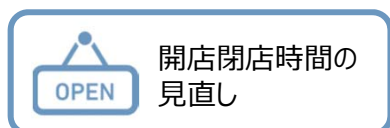
業務の見直しをしなければ、長時間労働はずっと続きます。



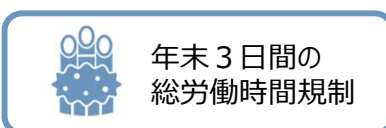
所定外勤務時間の見える化



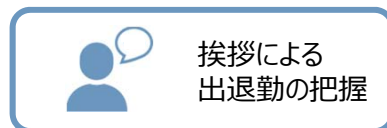
月間目標残業時間の設定



開店閉店時間の見直し



年末3日間の総労働時間規制



挨拶による
出退勤の把握

⇒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。
- 夜に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、経営方針の中に、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

子供が病気の時、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 (三州製菓株式会社 若井さん)

- 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。子供が熱を出し家族に預けて出社したら、「帰りなさい。急ぎの仕事は電話で伝えれば大丈夫。仕事の心配はしなくて良いから、今日はお休みしてお子さんの傍にいてあげなさい」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います。





「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（味の素）

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・生鮮食料品卸（フラワーオークションジャパン）

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。各部門の管理者が労働時間等の情報を把握できる仕組みを構築した結果、従業員の時間外労働の短縮化と長時間労働抑制につながっている。

外食産業・飲食店（がんこフードサービス）

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。

外食産業・飲食店（KRフードサービス）

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・菓子製造（あわしま堂）

多能工化による改革で 休みやすい環境づくり

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。

食品製造業・ソース製造（オタフクソース）

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。

食品製造業・菓子製造（東京フード）

アニバーサリー休暇

『アニバーサリー休暇』や『配偶者の出産立会休暇』などの制度を導入したことで、実際にアニバーサリー休暇を旅行や帰省、子供の学校行事への参加や家族の記念日にあてて、より柔軟に休暇が取得されるようになった。また、月2日以上、『ノー残業DAY』を導入、計画的に仕事を進め、プライベートの充実を図っている。

食品流通業・食品卸（富士食品）

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・食品・菓子製造（江崎グリコ）

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時までには退社、「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（ハイディ日高）

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。

厚生労働省では、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」「年次有給休暇の取得促進」の課題に対する対応策や取組事例が多数紹介されています。
あわせてご覧ください。

働き方・休み方改善ポータルサイト



働き方・休み方改善指標活用事例集



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、対策を講じることが重要です。



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、労働災害の最も多い原因は「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。

- 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」



STOP! 転倒災害プロジェクト



職場の安全サイト



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、特にセクシャルハラスメント及び妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関す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。

- 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」



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。



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

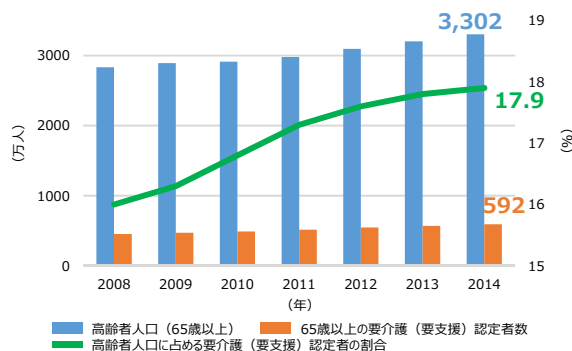
ここがポイント！

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。

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。

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との
両のための制度をご紹介します。



テレワーク相談センター



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。
- せっかく苦勞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せん。
- 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。

 登用制度	 1分単位の給与支給	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。
 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	

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、親子で一緒に働いてもらうことで、お子さんにとっても頼れる存在が身近にいるため、安心して働くことができます。

- 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。

厚生労働省で実施している各種支援策についてはこちらをご覧ください。



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。また、企業にとっても、人材育成・強化は今後最も重要な課題と指摘されています。
- 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し、従業員満足度を高めることは、モチベーション向上や生産性の向上につながります。

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！／

承認欲求は誰でも持っています。
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、「テーマを探すこと＝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共有スペース（食堂）などで表彰・掲示することによって、従業員のモチベーションが向上します。

商品をひっくり返す方法を考案！／



表彰を受ける従業員



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。

従業員の満足度には様々なタイプがある。

仕事自体に喜びを見出す人もいれば、仕事から得られるものに喜びを見出す人もいるなど、従業員の方が何を求めているかは、人によって様々です。例えば、スローフードを提供する事業では、土地に合った食材や調理方法、食文化に対する研修などが従業員のやる気を引き出します。

事業のタイプによって人材の育成方法は変わってきます。

従業員が何を求めているか良く話を聞きましょう。

