

食品産業の

働き方改革

早わかりハンドブック

働く人も企業もいきいき!

簡単!
3分チェック



働く人も企業もいきいき！

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、人材確保や働きやすい環境づくりに取り組む事業者の方に、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.31

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～

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？」

必要だと思う人は以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Oのつけた項目については、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

2 食品産業をめぐる状況

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。

子供たちの憧れの職業には食品関係が多い

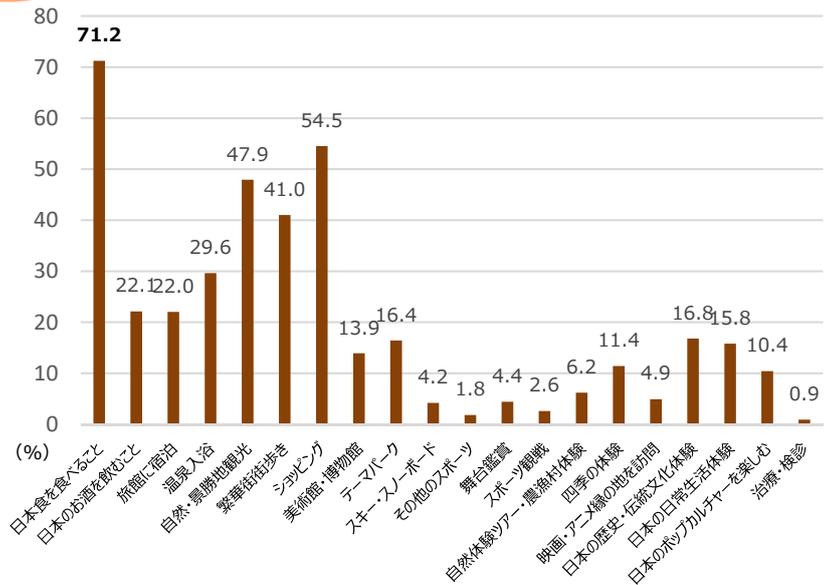
図1：第29回「大人になったらなりたいもの」アンケート結果



資料：第一生命保険株式会社「第29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(全国籍・地域、複数回答)



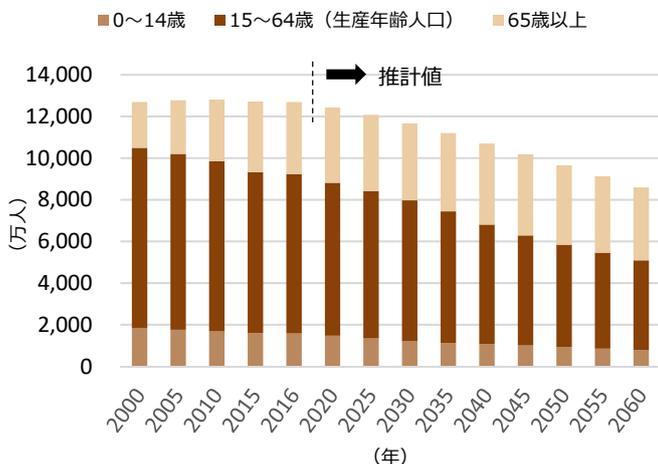
資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査(平成28年度調査)」を基に作成

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1.59倍となっています。

生産年齢人口は大幅に減少見込み
(2016年:約7700万人⇒2060年:約4300万人)

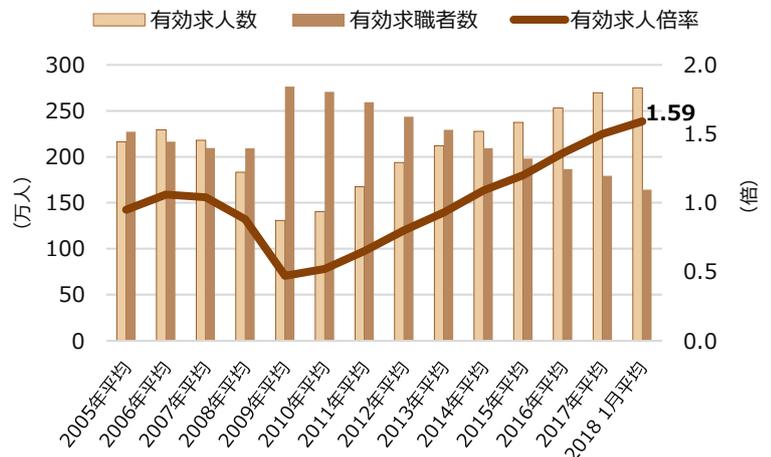
図3：生産年齢人口の減少



資料：2016年までは総務省「人口推計」(平成28年10月1日現在)、2020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月：1.59倍)

図4：有効求人倍率及び有効求人数、有効求職者数の推移



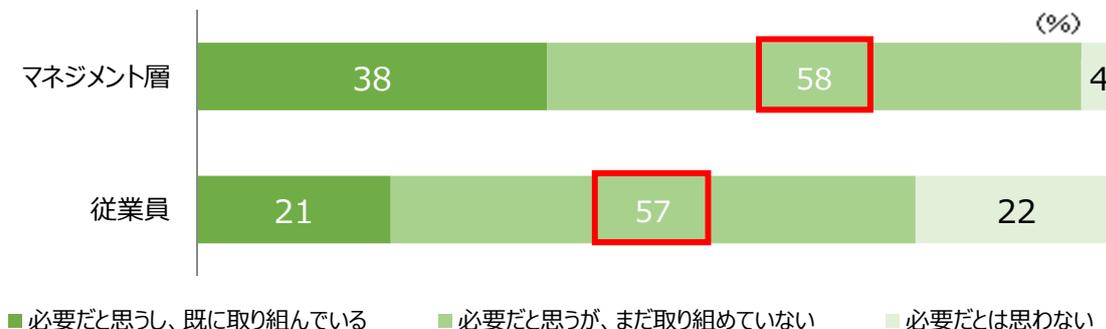
資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

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。」

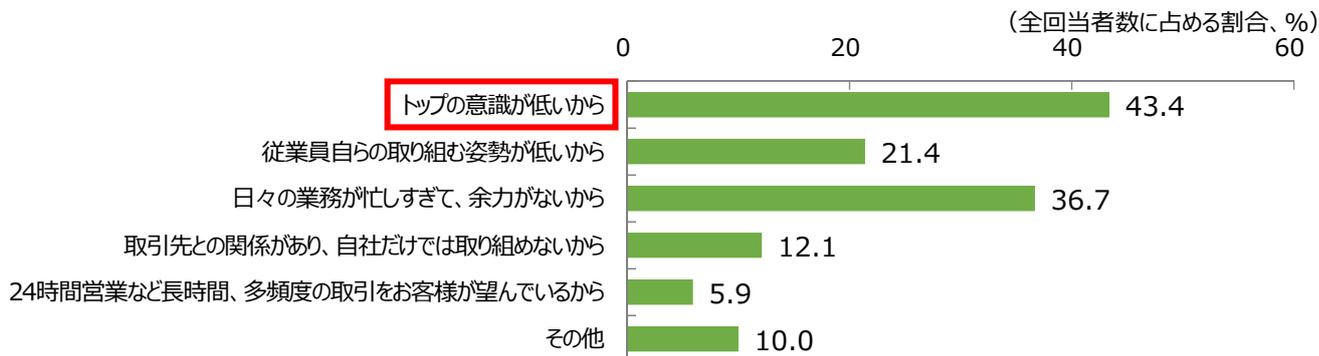
図5：【アンケート結果】働き方改革は必要だと思いますか（1つだけ選択）。（マネジメント層/従業員数）



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）」

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

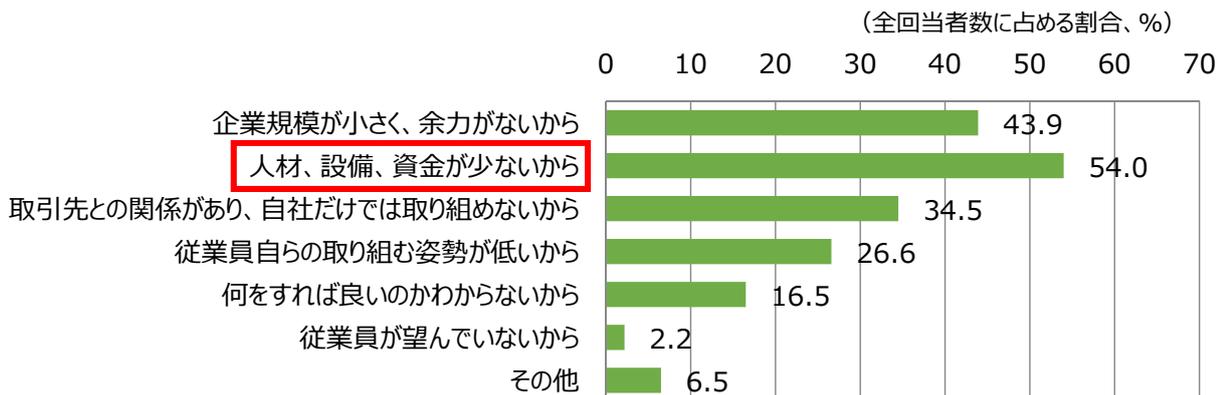
図6：【アンケート結果】「必要だと思うがまだ取り組めていない」と回答した人に伺います。お勤め先で「働き方改革」が取り組まれていない理由は何だと考えますか。（複数回答可）（従業員対象）



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）」

取り組まれていない理由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

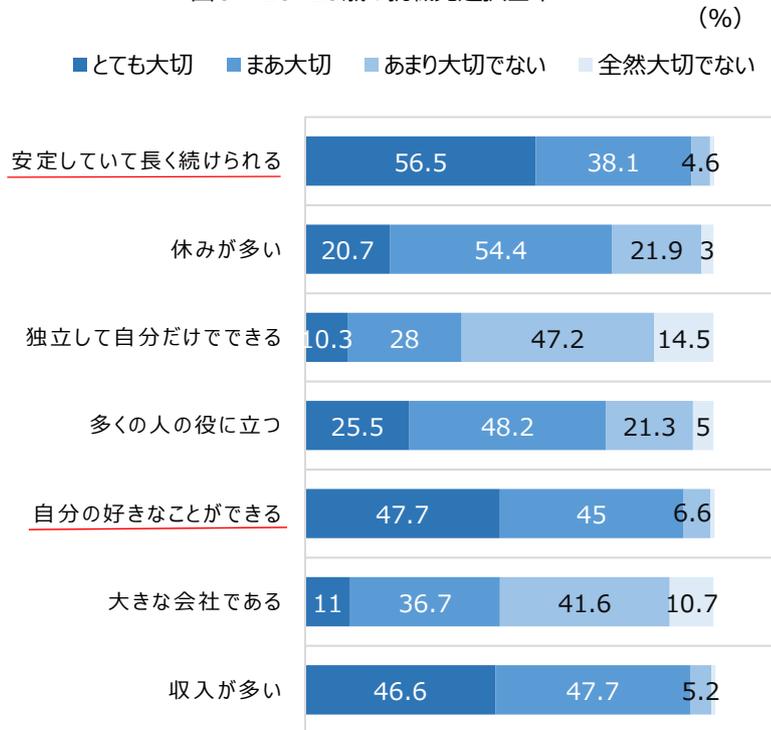
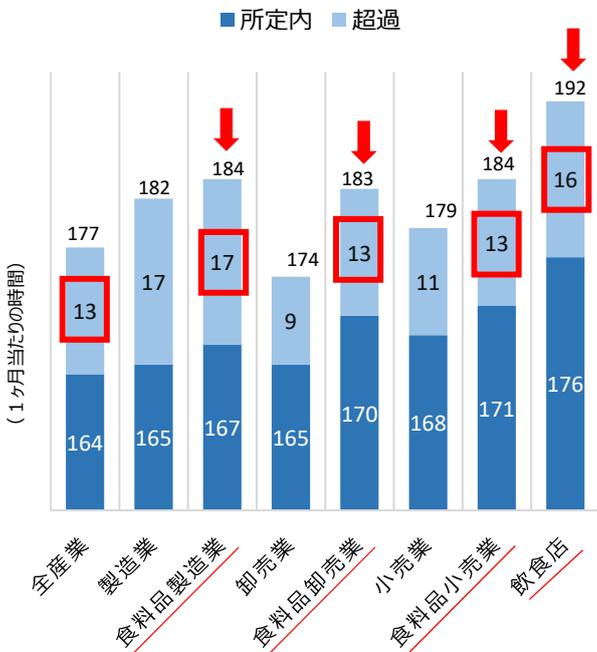
今回のアンケートによれば、職場で取り組んで欲しいこととして、「週休2日制の徹底や年次休暇の取得促進」「給与水準の引上げ」に加え、「時間外勤務の削減」「ハラスメント等の改善」などが回答されています。

食品産業の働く時間は超過勤務時間を含め、他の産業と比較して長い傾向

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8：業種別所定内・超過勤務時間

図9：15~29歳の就職先選択基準

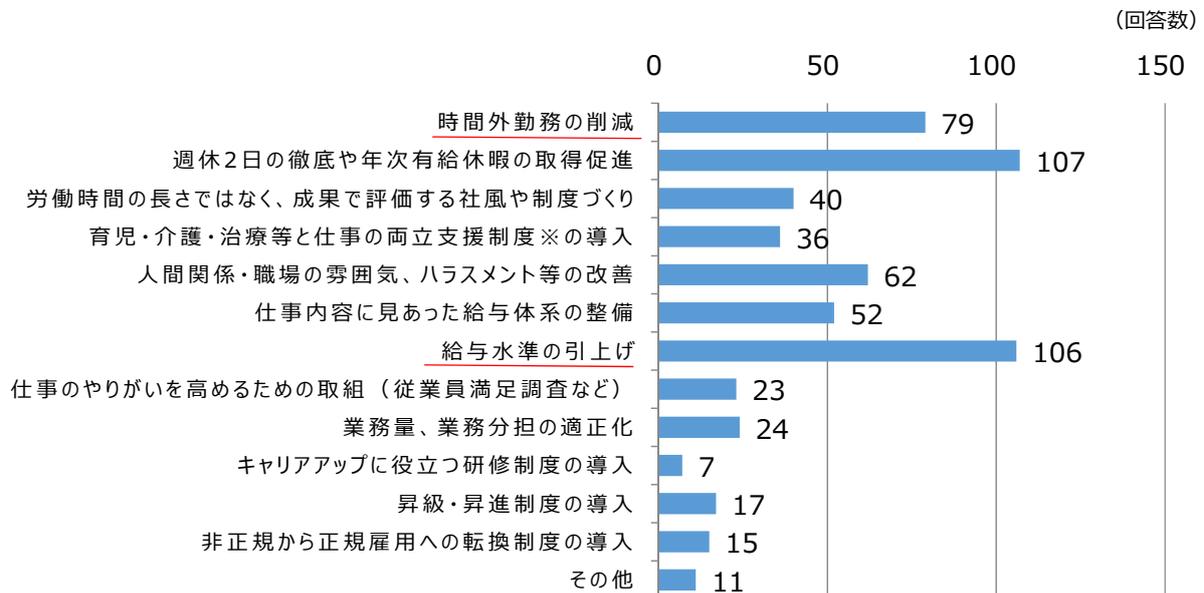


資料：厚生労働省「平成28年賃金構造基本統計調査」

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。

時間外勤務の縮減関係や給与引上げへの期待が多い

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）」

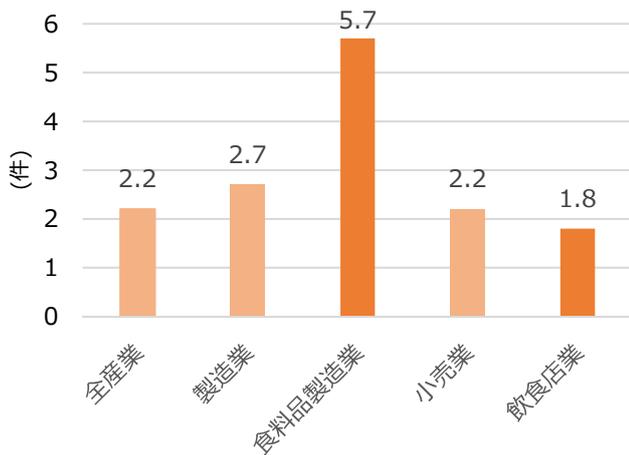
従業員を守り、育てる

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、全就業者に占める女性やパートタイム労働者等の割合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

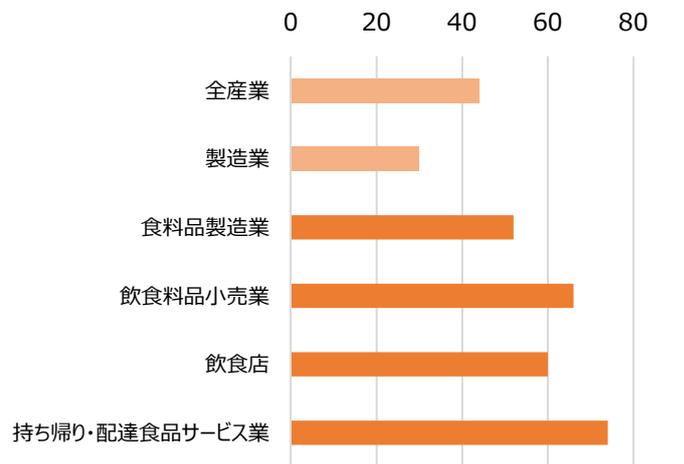
図11：労働者1,000人あたり1年間に発生する死傷者数



資料：厚生労働省「労働者死傷病報告」・総務省「労働力調査」

食品産業では女性就業者の占める割合が高い

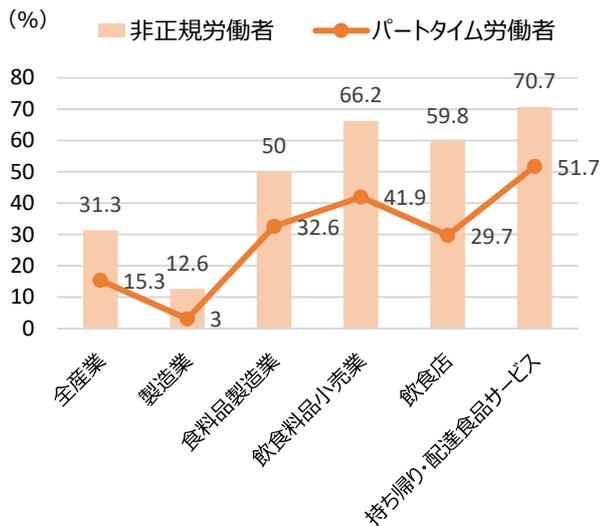
図12：業種別の就業者に占める女性の割合



資料：総務省「労働力調査（平成28年度）」

食品産業ではパートタイム労働者の割合が高い

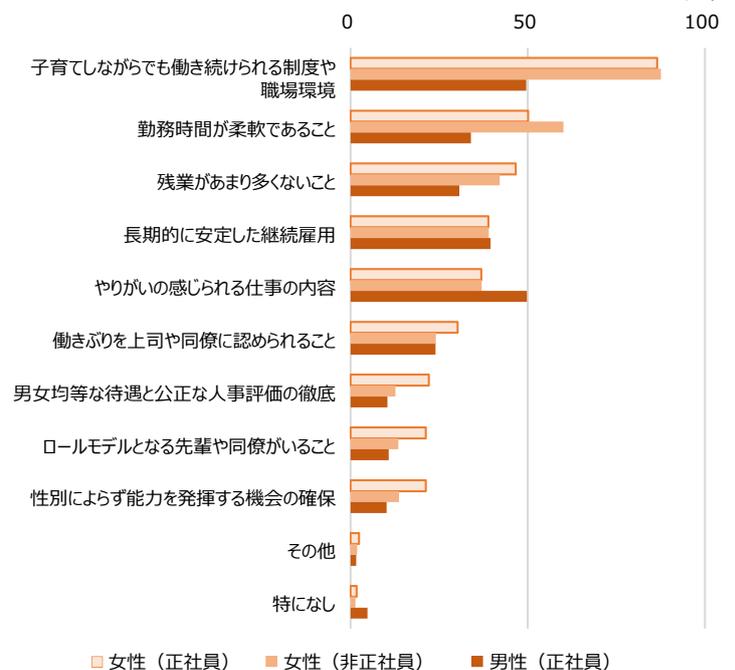
図13：業種別の非正規労働者・パートタイム労働者割合



資料：総務省「労働力調査（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：子どもを持ちながら働き続ける上で必要なこと



資料：厚生労働省「平成23年度育児休業制度等によ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の方は、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」を育むことが必要です。

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・・・

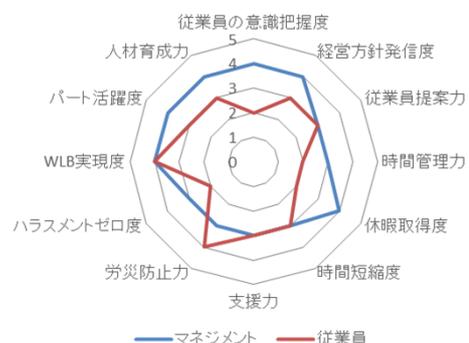
働き方意識・行動アンケートって？

「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・従業員で意識の異なる部分が明確になります。

アンケートは取組期間中、定期的の実施し、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。）

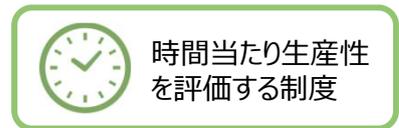
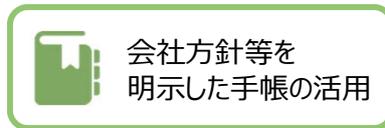
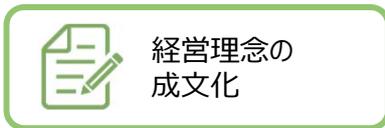
CHECK 2

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。



経営理念の成文化って？

トップが経営理念の中で、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我が社の「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

基本方針

- 一、有給休暇取得率を80%
- 一、女性の管理職を50%
- 一、従業員第一主義

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。

時間当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、多くの人々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

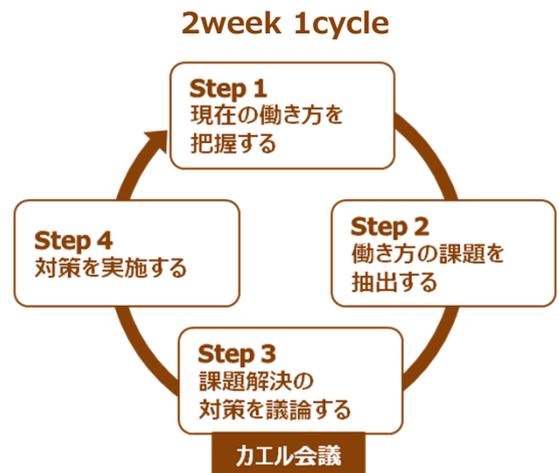


ふとした思いつき提案制度

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。

参考：（株）ワーク・ライフバランス資料

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（高松青果）

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（モリレイ）

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（オタフクソース）

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（三州製菓）

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（尾家産業）

「いい会社をつくろう」をテーマに、 全従業員が業務改善を推進

働き方改革で取り組むべきことについて従業員向けのアンケートを行い、優先順位をつけて改善に取り組んでいる。また、従業員自らが経営者の立場で経営ビジョンを考える機会として「ジュニア・ボードプロジェクト」を発足し、課題等を提言。提言等を踏まえ、働きがいを感じられる人事制度等の見直しにも取り組んでいる。

食品製造業・菓子製造（カルビー）

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（クリタイムデリカ）

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ている。

食品流通業・専門小売（シュン）

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生き生きと働ける職場が少しずつできつつある。

外食産業・飲食店（ロイヤルホールディングス）

皆が経営者の視点で考える

経営塾は毎年6か月間、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何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（亀屋万年堂）

アイデアやひらめきに報奨金 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。従業員のアイデアやひらめきを業務に活かすため、担当の枠を超えた発想を期待して導入。全ての提案に対して報奨金が出る。提案内容を検討した結果、業務改善や法を上回る条件の整備として実現したものが多数あり、風通しの良い社風を支えている制度の一つとなっている。

食品流通業・スーパーマーケット（ライフコーポレーション）

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（三州製菓）

全員女性会議と女性の登用

企画室には全員女性を配置しており、会議できちんと発言できるように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。「女性管理職比率を2020年までに35%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。