平成３０年度第１回研究例会　開催

― 日本卸売学会―

日本卸売学会の平成30年度第一回研究例会が6月16日（土）東京国分寺市の東京経済大学国分寺キャンパス進一層会館で開催された。

第一報告の公益財団法人流通経済研究所　専務理事　加藤　弘貴による「サプライチェーンシステムと流通共同事業化」では、少子高齢化、デジタルシフトが及ぼす流通構造の変化といった大きな流れに加え、物流現場での人手不足の深刻化は今後も、さらに進むことが確実視されている。これらの課題に対しては、個別企業ごとに対応するのではなく、業種、業態、業界を超えた、製販配の垂直連携、水平連携による対応が必須。物流の逼迫がいよいよ深刻になり、製販配連携の共同物流も動き出している。日食協「加工食品卸売業の共同配送推進の手引き」より、

①低回転商品の卸間の共同保管、共同配送による効率化

②商物分離による小売業への代行納品による効率化

等の事例を紹介した。

具体例として、昨年、三菱食品が経産省から表彰された、需要予測、サプライチェーンの垂直連携の事例を紹介した。

また海外の動きでは、2013年にスタートしたALICE（Alliance for Logistics Innovation through Collaboration in Europe）が取組を進めるPI（Physical Internet）を紹介。PIは「効率性と持続性を高めるために、協働のプロトコルや規格化されたコンテナ、高性能なインターフェイスなどの標準的な仕組みによって相互に接続されたロジスティック・ネットワークに基づくグローバル・ロジスティック・システム」。インターネットでは、データを標準的なプロトコル（パケット）で動かし、全てのプロバイダー間で相互運用する仕組みだが、このインターネットの考え方と同様に、商品を標準的なコンテナに入れて動かし、相互運用を実現する動き。

流通共同事業の課題として

①卸売業の役割は、単に物の売買だけでなく、情報集約、消費者の購買点の改善にどれだけ、関与できるか。

②業種、業界を超えた、企業間の垂直連携、水平連携の実現（メーカー小売間の連携が欧米では進んでいる）

③IT活用と物流インフラ整備に向け取組

等が上げられた。

平成30年度第1回研究例会の報告事項の全容は以下の通り。

第1報告「サプライチェーンシステムと流通共同事業化」
　　公益財団法人流通経済研究所　専務理事　加藤　弘貴氏

第2報告「ボランタリーチェーン事業の課題と今後の発展方向」
　　一般社団法人日本ボランタリーチェーン協会　常務理事　中津　伸一氏

第3報告「卸商業団地の課題と今後の発展方向」、
　　全国卸行業団地共同組合連合会　専務理事　栗原　眞氏

第4報告「地域商業問題と流通共同化事業～構造・経営・政策の視点から～」
　　関東学院大学教授　福田　敦氏

全ての報告が終了後、29年度事業報告、決算報告並びに30年度事業計画、予算案が提示され、いずれも承認された。

平成２９年度「食品産業における取引慣行の実態調査」について

― （一財）食品産業センター ―

３０ＪＦＩＡ第１３２号
平成３０年５月２８日

一般社団法人 日本加工食品卸協会
会長　國分　晃　様

一般財団法人 食品産業センター
理事長　村上　秀徳

平成２９年度「食品産業における取引慣行の実態調査」について

時下、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

平素より当センターの活動にご理解ご協力を賜り厚く御礼申し上げます。

平成１７年に、従来の「百貨店業告示」が見直され、「大規模小売業者による納入業者との取引における特定の不公正な取引方法」が告示、施行されるとともに、その「運用基準」が公表され、流通、納入取引の実態に即した、取引上の地位の不当利用を規制する新たなルールが定められました。

当センターでは、従来から、いわゆる大規模小売店の優越的地位の濫用による不公正な取引が生じないよう、実態調査を通じて濫用行為の是正に取り組んでまいりました。

平成２９年度は、本年２月に、２８年度と同様に上記告示に示された考え方に即して調査を実施し、その結果をこの度「食品産業における取引慣行の実態調査」として取りまとめましたので、ご報告申し上げます。

その結果によれば、全体的には要請・要求は減少傾向が続いているものの、いくつかの問題点が指摘されており、今後、さらに期待を持って取引慣行の改善に取り組んで行きたいと考えております。

貴会及び貴会会員におかれましては、これまでも独占禁止法遵守のため、仕入担当者等への周知徹底等に努められており、当センターとして改めて感謝申し上げるところでありますが、今後とも、今回の調査の趣旨と結果をご理解のうえ、傘下の会員各社に対し、不公正な取引が行われることのないようご協力とご指導を賜りたく、お願い申し上げます。

平成30年5月28日

平成29年度食品産業における取引慣行の実態調査報告書のポイント

一般財団法人　食品産業センター
企画調査部

今回の調査報告書のポイントは以下のとおりです。

1　（1）協賛金負担の要請から（5）過度の情報開示の要求までの経年的な変化をみると、全般的に改善（減少）傾向が続いた。

2　（2）センターフィー負担の要請の項目では、「センターフィーを負担している」との回答がと前年と比べてわずかに増加（37.4%→40.0%、＋2.6%）した。昨年度は調査対象を見直し、小規模事業者が増加したため大幅に減少しており、今回はそこからわずかに増加した。次回以降の傾向を注視する必要がある。

3　（5）の過度の情報開示の要求は、改善（減少）率が高かった（18.2%→9.9%、−8.3）。小売業態別にみても、全ての小売業態で改善（減少）した。

4　（3）従業員派遣の要請、（4）不当な値引き・特売商品等の買いたたき等、（5）過度の情報開示の要求は全て減少しているものの、それぞれの要請、要求への対応については「全て応じざるを得ない」＋「ほとんど応じている」が大幅に増加しており、要請・要求は減少傾向にあるものの、要請・要求を受けた場合は応じざるを得ないとする回答が増加傾向であった。
　但し、（3）従業員派遣の要請は昨年調査まで「全て応じざるを得ない」＋「ほとんど応じている」が減少傾向であったが、本年調査では大幅に増加した。

5　（6）プライベート・ブランド（PB）商品に関する要請については、PB商品市場が拡大するなかで、昨年度は24年度の調査以降初めて製造受託が「あった」とする事業者がわずかに減少したが、今回調査ではそこからかなり減少した（66.5%→66.7%→69.0%→74.2%→71.8%→62.8%）。また、製造受託があったと回答した事業者のうち、不当であると感じる要請があったとする割合は年々減少している（23.2%→19.2%→17.0%→15.7%→12.9%）。

6　事業者の資本金規模別分析では、（1）協賛金負担の要請、（2）センターフィー負担の要請、（3）従業員派遣の要請について、大規模事業者ほど各項目の要請を受ける割合が多く、逆に小規模事業者は要請を受ける割合は少ないものの、要請を受けた場合は応じざるを得ない実態が窺われた。

7　平成21年の独占禁止法の改正により、「優越的地位の濫用」行為が課徴金の対象とされていることを知っている事業者の割合は昨年度とほぼ同じであった。平成25年度より認知度は下がっていたが今回調査では前年調査並みとなった。今後とも「大規模小売業告示」と併せて、本調査結果報告の機会をとらえた継続的な制度の周知に向けた取組が必要と考える（67.6%→62.8%→58.9%→59.0%）。

（まとめ）

今回の調査結果では、全体的にみると要求・要請は減少傾向が続いているものの、要求・要請があった場合は応じざるを得ない状況になっていることが窺われた。また、個々の回答事例からは、多くの問題、解決すべき課題が残されていることが窺われる。

本調査結果等を踏まえ、商談や事前協議・説明の徹底等関係者全員の一層の努力により、更なる改善が必要と考える。

製・配・販連携協議会総会

～ビール４社＋日酒販に2018年度サプライチェーン・イノベーション大賞～

― 製・配・販連携協議会 ―

競争超え物流連携

流通効率化に関する優れた活動を表彰する今年度のサプライチェーンイノベーション大賞にビール4社（アサヒビール、キリンビール、サッポロビール、サントリー食品インターナショナル）の物流部門と日本酒類販売が選出された。北海道での4社共同物流や納入先の日酒販とともに進めるトラック待機時間の削減などの取り組みが評価された。

サプライチェーンイノベーション大賞は消費財製造流通大手53社が加盟する製・配・販連携協議会が16年度に創設した企業表彰制度。毎年、サプライチェーン全体の最適化に資する企業の活動事例の中から大賞および優秀賞を決定する。16年度はイトーヨーカ堂、17年度は三菱食品が物流効率化の功績で大賞を受賞しているが、優秀賞を含め複数企業による受賞は初。

ビール4社はドライバー不足等の物流リスクが深刻化した14年に物流部長会を発足。単独で十分な積載率を確保できない北海道道東地区でモーダルシフトを絡めた共同物流に取り組むなど、協業を盛んに進めている。昨年6月には共通の得意先である日酒販への納品時間を分散させることで、他メーカーを含む全納品車両の待機時間削減に成功した。

6日の製・配・販連携協議会総会に合わせて行われた表彰式には、熾烈な販売競争を繰り広げるビール4社と日酒販の物流トップが揃って出席。物流最適化に向けた協業の重要性を会場の製配販トップらに改めて印象づけた。（食品新聞　7月13日付けより転載）

揃って表彰されるビール４社と日酒販の物流トップ

福島で生産された商品の販売等の不振の実態を明らかにするための調査の結果に基づく指導、助言等について（通知）

復本第８６９号
２０１８０４２５福局第１号
３０食産第５８９号
平成３０年４月２７日

一般社団法人日本加工食品卸協会　会長　殿

復興庁統括官

農林水産省食料産業局長

経済産業省大臣官房福島復興推進グループ長

福島で生産された商品の販売等の不振の実態を明らかにするための調査の結果に基づく指導、助言等について（通知）

福島復興再生特別措置法（平成24年法律第25号）第78条の２の規定に基づき、福島で生産された商品の販売等の不振の実態を明らかにするため、平成29年度福島県産農産物等流通実態調査（以下「平成29年度調査」という。）を行い、その調査の結果に基づき指導、助言等を行うこととしたので、貴団体から傘下の関係者に対して周知するとともに、風評被害の払拭に向けて一層協力願いたい。

１　平成29年度調査の結果

平成29年度調査の結果の概要は、次のとおりである。その詳細は、別添１の「平成29年度福島県産農産物等流通実態調査」報告書概要を参照されたい。

ア　福島県産農産物等は、全体として震災前の価格水準まで回復していない。また、水産物は、試験操業段階のため、小売業者の取扱いが限定的である。

イ　福島県産農産物等に対する消費者からの産地照会は減少し、現在ではクレームはほとんどない。また、福島を応援するため、福島県産農産物等を積極的に購入する

という声がある一方、消費者の一部には依然福島県産農産物等のイメージとして「安全性に不安がある」との意見が存在している。

ウ　小売業者による福島県産農産物等の取扱いについては、次のような意見が示されている。

・他県産農産物等で需要が賄えており、福島県産農産物等に積極的に切り替える理由・きっかけが見出せない。

・産地照会を受けた際の説明に苦慮する。

・売れ残りリスクを極力回避するため、福島県産農産物等の取扱いをちゅうちょする。

・特に米・牛肉や高価格帯贈答用の桃では、福島県産の取扱いが十分に回復していない。

エ　卸売業者・仲卸業者においては、次のような課題が挙げられている。

・福島県産農産物等の取扱いを減少させた理由は、「販売先による別産地の指定がある」、「販売先が福島県産以外を希望していると想定される」等である。

・米・牛肉では、品質面で値頃感が強い外食・中食等の業務用の需要が強まっており、安定的な価格・量での取引が見込める半面、仕入価格が固定化して取引価格の上昇が見込みにくい。

オ　生産者においては、品質の訴求や販売方法の工夫等により販路の開拓・拡大を実現している次のような取組も見られる。

・米の生産者が、冷めても粒がしっかりしている特長を生かし、寿司米として中東への輸出を実施している。

・桃の生産者が、インターネットを活用した通信販売により、新規顧客を開拓している。

2　平成29年度調査の結果に基づく指導・助言等

平成29年度調査の結果を総括すると、次のとおりである。

・夏秋期のきゅうり等福島県農産物等以外には代替が利かない農産物等では、多くの小売業者等が福島県産農産物等の取扱いを回復しており、取引価格も東日本大震災の発生以前の水準に戻っている。

・他方、産地やブランド化を訴求する特性のある米、牛肉等を中心に、多くの福島県産農産物等では、他県産農産物等が福島県産農産物等に代わって販路を占め、7年という時間の経過と相まって、小売業者等を始め関係者が福島県産農産物等を改めて取り扱う理由やきっかけを見いだしづらい状況が定着してきている。

このため、今回、次のとおり指導・助言等を行うこととしたところである。

○　福島県産農産物等であることのみをもって取り扱わなかったり、買い叩いたりすることがないよう徹底する等、指導・助言を行う。

○　福島県が取り組んでいる「ふくしまプライド。」のキャッチフレーズの下での販売フェア等における福島県産農産物等の美味しさ等の魅力の発信、ブランドの再構築等のマーケティング戦略に積極的に参画するほか、必要に応じて消費者への働き掛け方等について提案する等風評被害を契機に失った福島県産農産物等の販路、取引価格等の回復に向けて積極的に協力するよう要請する。

なお、小売業者団体等に対しても指導・助言等を行うこととしたところ、その詳細は別添２の指導・助言通知を参照されたい。

（1）指導・助言

ア　現在流通している福島県産農産物等は、徹底した放射性物質のモニタリング検査を経て安全を確認した上で、販売されており、消費者からのクレームはほとんどない。

このため、貴団体から傘下の関係者に対して、次のとおり改めて周知されたい。

○　現在流通している福島県産農産物等は、徹底した放射性物質のモニタリング検査を経て安全を確認した上で、販売されており、消費者からのクレームはほとんどないこと。

また、貴団体から傘下の関係者に対して、次のとおり改めて徹底されたい。

○　消費者、関係事業者等から照会があった場合には、その都度丁寧に説明すること（その際、必要があれば、国等から説明に必要な事実関係や資料の提供を行う。）。

○　福島県産であることのみをもって取り扱わなかったり、買い叩いたりすることのないようにすること。

イ　小売業者等の団体に対しては、次のとおり指導・助言したところである。

・福島県産農産物等に積極的に切り替える理由・きっかけを見いだせず、その取扱いをちゅうちょするといった小売業者の反応が、他県産農産物等に比べて福島県産農産物等が商品棚に並ぶ機会を潜在的に喪失させる事態を招いている旨を周知すること。

・他県産農産物等と福島県産農産物等とを対等に比較して取扱商品を選択すること。

・他県産農産物等の選択肢がある場合には、小売業者のバイヤーが福島県産農産物等を避ける傾向があるとの意見があるため、経営陣による積極的なイニシアティブを発揮し、福島県産農産物等を合理的な理由なく回避することのないようにすること。

・小売業者等からの取扱商品に関する産地の指定が合理的な範囲を超えて行われる場合には、仲卸業者等が過剰に配慮して福島県産農産物等の取扱いをちゅうちょする場合がある旨を周知すること。

こうした小売業者等への指導・助言の内容を踏まえ、貴団体から傘下の関係者に対して、次のとおり改めて徹底されたい。

○　取扱商品に関する産地の指定に過剰に配慮することのないようにすること。

○　他県産農産物等と福島県産農産物等とを対等に比較して取扱商品を選択するようにすること。

○　小売業者のバイヤー等に対して、現在流通している福島県産農産物等が徹底した放射性物質のモニタリング検査を経て安全を確認しているとともに、風評被害の払拭に向けて関係者が一層協力することが重要である旨を説明すること。

ウ　貴団体から傘下の関係者に対して、次のとおり改めて徹底されたい。

○　風評被害による損害の賠償を受けることができる等を理由とした不当な安

価での仕入れ・販売が行われないようにすること。

（２）協力要請

ア　現在、福島県では、「ふくしまプライド。」のキャッチフレーズの下での販売フェア等の取組を通じて、福島県産農産物等の食味が優れている等の魅力を発信し、東日本大震災の発生以降減退している福島県産農産物等のブランドの再構築等に取り組んでいる。また、国においても、主要な経済団体に被災地産品の購入の促進を呼び掛けるとともに、大手企業を中心に構成される「ふくしま応援企業ネットワーク」の会員企業103社（従業員の合計77万人）に対して、福島県産の農産物を購入できる店舗等の情報を積極的に発信し、誘客に努めている。

このような状況を踏まえ、貴団体から傘下の関係者に対して、次のとおり周知されたい。

○　消費者の購買意欲を喚起するよう、福島県内の生産者等が行うマーケティング戦略に積極的に参画するとともに、福島県産農産物等のイメージの回復に協力すること。

イ　今後、福島県産農産物等が一度失った商品棚を回復するためには、新規の市場開拓と同等以上の積極的なマーケティングが求められるところ、貴団体から傘下の関係者に対して、次のとおり周知されたい。

○　小売業者等に直接接する立場から、どのような品目であれば福島県産農産物等としてアピールし得るのか、どのようなアピールの手法であれば消費者に訴え得るのか等具体的にターゲットを特定して福島県内の生産者等が行うマーケティングの方策等の提案に協力すること。

ウ　消費者の一部には、福島を応援するため、福島県産農産物等を積極的に購入したいと思うものの、身近で販売されていないという意見がある。

このため、貴団体から傘下の関係者に対して、次のとおり周知されたい。

○　小売業者等の需要に応えるため、福島県内の産地と新たに契約取引を開始する等の案件形成を行う場合、３の関連対策の活用が可能であること。

○　関連対策の活用を含めて福島県産農産物等の販売促進等について、４の流通・販売相談窓口への相談が可能であること。

３　関連対策を活用した福島県産農産物等の販売促進等

福島県の農林水産業の再生に向けては、ＧＡＰ認証の取得、農林水産物の販路拡大と需要の喚起等生産から流通・販売に至るまで風評の払拭を総合的に支援するための福島県農林水産業再生総合事業が措置されている。

また、福島県産農産物等に対象を限定しない販売促進等対策についても、各種措置されている。

このため、貴団体から傘下の関係者に対して、次のとおり周知されたい。

○　福島県農林水産業再生総合事業を始め各種対策について、案件形成を検討する段階から流通・販売相談窓口に相談し、効果的に活用すること。

（１）福島県農林水産業再生総合事業（平成30年度予算：47億円）

ア　生産段階での取組

（ア）第三者認証ＧＡＰ等取得促進事業

・第三者認証ＧＡＰ等の取得に係る研修の受講や審査費用等を支援する。
・普及指導員や農業高校教員等の指導員研修を支援する。

（イ）環境に優しい農業拡大事業

・有機ＪＡＳ認証の取得に係る費用を支援する。
・有機栽培米の産地見学会や商談会、主婦層向けの有機農業セミナー等の開催を支援する。

（ウ）水産物競争力強化支援事業

・水産エコラベルの取得に係る研修の受講や審査費用等を支援する。
・水産物の高鮮度化に向けた実証試験を支援する。

（エ）農林水産物の検査の推進

・国のガイドライン等に基づく放射性物質検査に要する経費を支援する。
・産地における自主検査に要する経費と、検査結果に基づく安全性のＰＲを支援する。

イ　流通・販売段階での取組

（ア）販路拡大タイアップ事業

・被災 12 市町村の生産者の販路開拓等に必要な専門家による指導・助言を支援する。

（イ）農産物等戦略的販売促進事業

・量販店等における販売コーナーの設置、販売フェアの開催等の販売促進の取組を支援する。
・オンラインストアにおける特設ページの開設やキャンペーンの実施を支援する。
・海外における販路開拓活動等を支援する。
・テレビコマーシャルやウェブサイトを通じた情報発信、福島県内の市町村や民間団体が行うＰＲ事業等を支援する。

（２）その他の販売促進等対策

ア　農林水産業の輸出強化と農林水産物・食品の高付加価値化

（ア）海外販売促進活動の強化と輸出環境の整備
（イ）規格・認証、知的財産の戦略的活用と日本の食品・食文化の普及
（ウ）６次産業化の推進
（エ）食育の推進と国産農林水産物の消費拡大

イ　強い農林水産業のための基盤づくり
ウ　農山漁村の活性化
エ　企業とのマッチングの場を活用した加工品の販路拡大

４　福島県産農産物等の流通・販売相談窓口の設置

福島県産農産物等の販売不振がいまだ深刻な状況にあるため、農林水産省、復興庁、経済産業省及び福島県に「流通・販売相談窓口」を設置し、相談できる体制を構築するので、貴団体及び傘下の関係者においては、流通・販売相談窓口を積極的に活用するとともに、その活動に協力いただきたい。

《流通・販売相談窓口の設置先》

ア　農林水産省
食料産業局食品流通課　03-3502-7659　fukushima_soudan@maff.go.jp
イ　復興庁　03-6328-1111　ryutsu.hanbai@cas.go.jp
ウ　経済産業省
大臣官房福島復興推進グループ福島広報戦略・風評被害対応室
03-3501-2883　fukushima-kouhou@meti.go.jp
エ　福島県
農林水産部農産物流通課
024-521-7371　ryutsu.aff@pref.fukushima.lg.jp
注）電話の場合には、「福島県産農産物等の流通・販売相談」と伝えるよう周知されたい。

5　平成30年度福島県産農産物等流通実態調査の実施

平成30年度においても、次のとおり平成30年度福島県産農産物等流通実態調査（6において「平成30年度調査」という。）を実施することとしているので、貴団体及び傘下の関係者においては、引き続き調査に積極的に協力いただきたい。

・平成29年度調査で対象とした品目及び地域を拡大しつつ、事業者へのヒアリングを拡充するほか、事業者・消費者へのアンケートを実施する。
・さらに、米、牛肉、贈答用の桃等の青果物及び水産物を対象として、生産者、卸売業者、仲卸業者、小売業者等の各取引段階での取引価格の推移を把握するための追跡調査を新たに実施する。

6　平成29年度調査の結果に基づく指導・助言等に関する説明会の実施

平成29年度調査の結果に基づく指導・助言等については、本通知をもって行うところであるが、平成29年度調査の結果、これに基づく指導・助言等の考え方、福島県産農産物等の販売促進等の関連対策、平成30年度調査の進め方等について、今後説明会を実施する予定である。

説明会の日時、会場等については、詳細を調整した上で、追って公表することとするが、貴団体及び傘下の関係者においては、説明会に積極的に参加いただきたい。

食品表示基準における栄養成分表示

消費者庁
Consumer Affairs Agency, Government of Japan

一般用加工食品を製造、加工、輸入、販売される食品関連事業者の皆様

初めて栄養成分表示をする方へ

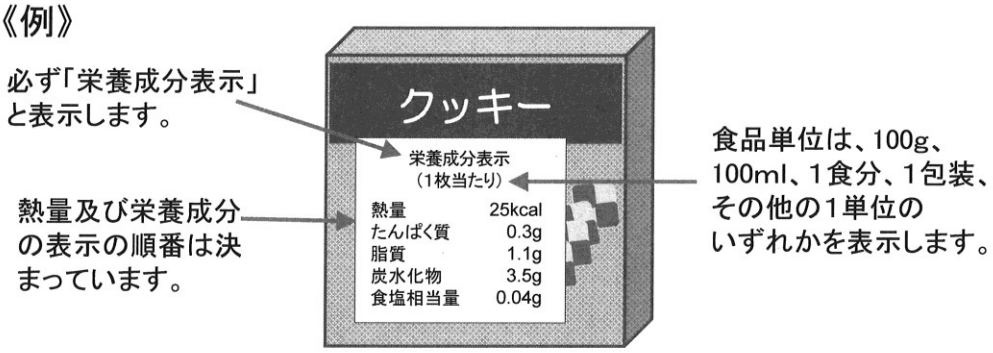
食品表示基準における栄養成分表示

食品表示法に基づく食品表示基準では、
一般用加工食品に栄養成分表示が義務付けられています

必ず、熱量、たんぱく質、脂質、炭水化物、ナトリウム（食塩相当量に換算したもの）の5つを表示します。

表示方法には、決まりがあります

《例》



表示する値は分析や計算等によって得ます

①分析により値を得る場合

値の設定に用いる分析方法は、食品表示基準に規定される場合※1を除き、特段の定めはありません。

※1　例えば、栄養強調表示（低カロリー、減塩等の表示）をする場合、強調された栄養成分等の値は食品表示基準別表第9第3欄に掲げる方法によって得ることとしています。

②計算等により値を得る場合

データベース等の値を用いること、又はデータベース等から得られた個々の原材料の値を計算して表示値を求めることも可能です。

②の具体例は次頁参照

「②計算等により値を得る場合」の具体例

《例①》データベース等の値を用いる方法

《日本食品標準成分表の値を用いる場合》

① 日本食品標準成分表※2（文部科学省科学技術・学術審議会資源調査分科会報告）の「食パン」の原料配合割合等を確認し、当該食品と類似性が高いことを確認。

一般的な材料、製法で製造した食パン

② 表示する食品単位当たりに換算する。

食品標準成分表で掲げられている食パンの熱量は、100g当たり260kcal

表示する食品単位を「1枚（60g）当たり」とすると、

$$\text{1枚（60g）当たりの熱量（kcal）} = 260\,\text{kcal} \times \frac{60\text{g}}{100\text{g}}$$

1枚（60g）当たりの熱量は156kcalとなる。

データベース等の例としては、日本食品標準成分表（URL：https://fooddb.mext.go.jp/）のほか、事業者団体が作成したデータベース、加工用原料製造者等による原料の栄養成分表示値等があります。

※2　2015年版（七訂）以降に分析等した食品が「追補」として毎年公表されていますので、合わせて確認ください。

《例②》データベース等から得られた個々の原材料の値から計算をして表示値を求める方法

《おにぎり（梅）の熱量を計算する場合》

① 製造レシピ（原材料の配合量（重量）、調理加工工程等）を決定する。

② 原料ごとに計算に引用するデータ（日本食品標準成分表の値や原材料メーカーから入手した値等）を用意する。

③ 原料の栄養成分含有量から、食品の全重量に対する栄養成分等の含有量を計算する。

①			②	③	
	使用量	可食部の重量(g)	日本食品標準成分表の食品名	100g当たりの熱量(kcal)	各可食部当たりの熱量(kcal)
めし	100g	100	穀類/こめ/[水稲めし]/精白米/うるち米	168	168
梅干し（調味漬）	1個	10	果実類/うめ/梅干し/調味漬	96	10
焼きのり	1／2枚	1.5	藻類/あまのり/焼きのり	188	3
食塩	めしの重量の0.5%	0.5	調味料及び香辛料類/（食塩類）/食塩	0	0
					合計　181

④ 表示する食品単位当たりの栄養成分含有量を計算する。

表示する食品単位を1個当たりとし、熱量以外の成分も同様に計算すると、右のような表示となる。

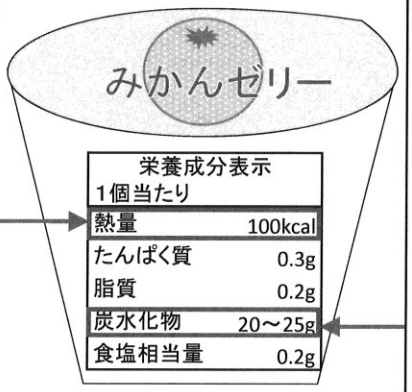
★ **栄養強調表示（低カロリー、減塩等の表示）をする場合**、強調する熱量及び栄養成分は、食品表示基準で定められた方法により得られた値を表示しなければなりません。

表示する値は「一定の値」又は「下限値及び上限値」で表示します

一定の値

食品表示基準で定められた方法※3で得られた値が、表示された値を基準として許容差の範囲内※4にある必要があります。

例えば、熱量の許容差の範囲は±20%なので、この例の場合、食品表示基準で定められた方法※3で得られた値が、80～120kcalの範囲内にある必要があります。



下限値及び上限値

- 食品表示基準で定められた方法※3で得られた値が、表示された下限値及び上限値の範囲内にある必要があります。
- 値の幅については、根拠に基づき適切に設定します。

例えば、この例の場合、食品表示基準で定められた方法※3で得られた値が、20～25gの範囲内にある必要があります。

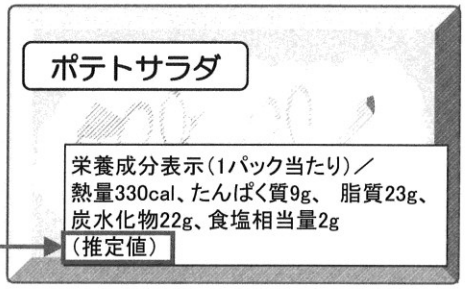
※3　食品表示基準別表第9第3欄に掲げられた方法
※4　食品表示基準別表第9第4欄に掲げられた許容差の範囲

表示された一定の値が許容差の範囲を超える可能性がある場合、合理的な推定により得られた値として表示することも可能※5です。

合理的な推定により得られた値を表示する場合、下記①②が必要です。

① 合理的な推定により得られた値である表示

- 表示された値が食品表示基準で定められた方法によって得られた値とは一致しない可能性があることを示す表示が必要となります。
- 次のいずれかの文言を含む表示を、栄養成分表示に近接した場所に表示します。
  ア「推定値」
  イ「この表示値は、目安です。」



② 根拠資料の保管

表示された値の設定の根拠資料を保管しなければなりません。

※5　**栄養強調表示（低カロリー、減塩等の表示）をする場合**、強調する熱量及び栄養成分も含めて全ての成分について、合理的な推定により得られた値による表示はできません。

食品の容器包装に栄養成分表示が省略可能であるかについては、下記フローチャートを参考に、確認して下さい。

以下のいずれかに該当する。
- 表示可能面積がおおむね30cm²以下
- 酒類
- 栄養の供給源の寄与の程度が小さいもの
- 極めて短い期間で原材料（その配合割合も含む）が変更されるもの
- 消費税を納める義務が免除されている事業者又は、中小企業基本法に規定する小規模企業者
- 食品を製造し、又は加工した場所での販売
- 不特定又は多数の者に対しての譲渡（販売を除く）

いいえ → **容器包装への栄養成分表示をする必要があります。**

はい ↓

「栄養表示※6」をしない。

※6 「栄養表示」とは、「たんぱく質」、「ミネラル」等、栄養成分若しくは熱量に関する表示及び栄養成分の総称、その構成成分、前駆体その他これらを示唆する表現が含まれる表示のことです。

いいえ → **容器包装への栄養成分表示をする必要があります。**

はい ↓

栄養成分表示は省略できます。
（栄養成分表示をする場合は、基準に従って表示します。）

食品の容器包装に栄養成分表示をするための詳しい内容については、消費者庁ウェブサイトからご確認下さい。

☞ **「食品表示法等(法令及び一元化情報)」(http://www.caa.go.jp/foods/index18.htm)**

【栄養成分表示を行う際に主に御参照いただきたい法令等】
- 食品表示法
- 食品表示基準
- 食品表示基準について（通知）
- 食品表示基準Q＆A
- 食品表示法に基づく栄養成分表示のためのガイドライン

【お問合せ先】
消費者庁食品表示企画課
東京都千代田区霞が関3-1-1　中央合同庁舎第4号館6F
03-3507-8800（代表）　http://www.caa.go.jp/foods/

一般用加工食品を製造、加工、輸入、販売される食品関連事業者の皆様

消費者庁
Consumer Affairs Agency, Government of Japan

小規模の事業者が製造する食品であっても
小規模ではない事業者が販売するものは

正しく理解していますか？

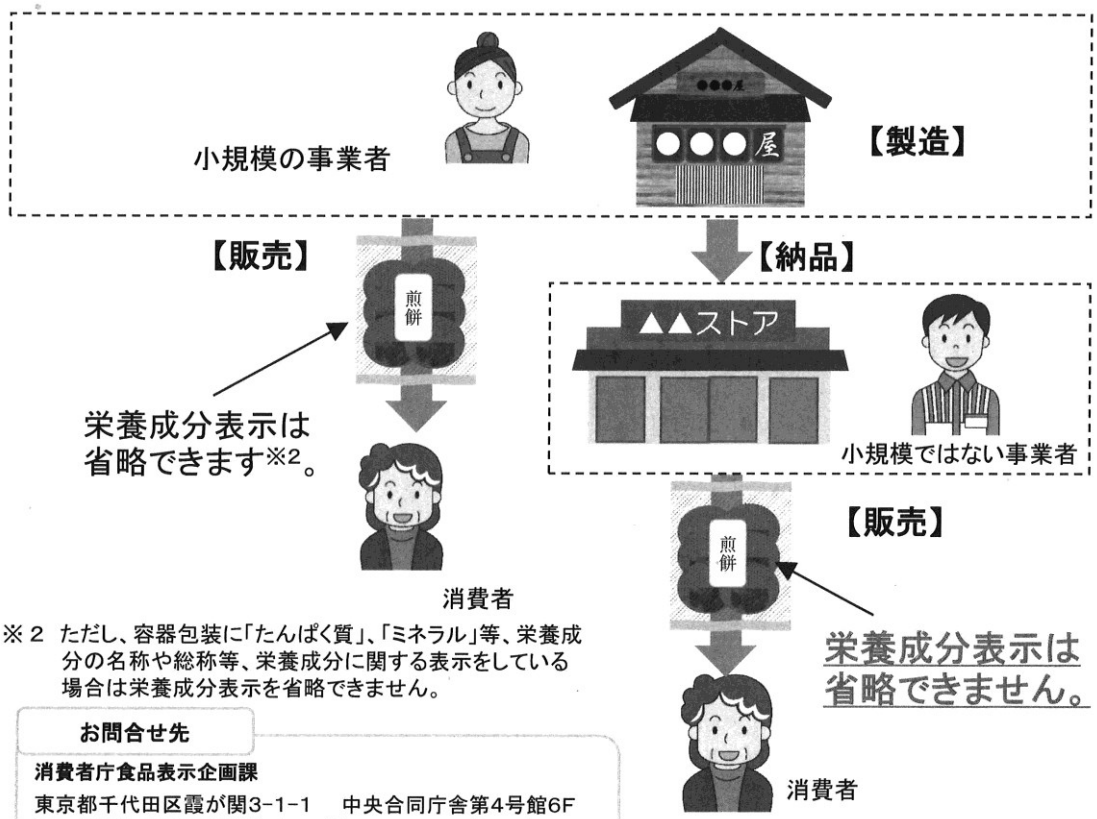
栄養成分表示を省略できません

小規模の事業者が製造した食品でも、スーパー等販売する事業者が小規模の事業者でない場合は栄養成分表示は省略できません。

ここでいう小規模の事業者とは、下記のいずれかに該当する場合です。

- 消費税法において消費税を納める義務が免除される事業者
- 中小企業基本法に規定する小規模企業者※1

※1 おおむね常時使用する従業員の数が20人（商業又はサービス業に属する事業を主たる事業として営む者については5人）以下の事業者



※2 ただし、容器包装に「たんぱく質」、「ミネラル」等、栄養成分の名称や総称等、栄養成分に関する表示をしている場合は栄養成分表示を省略できません。

お問合せ先

消費者庁食品表示企画課

東京都千代田区霞が関3-1-1　中央合同庁舎第4号館6F
03-3507-8800（代表）　http://www.caa.go.jp/foods/

ASN（事前出荷情報）活用による「検品レス」の実現

― 株式会社ファイネット―

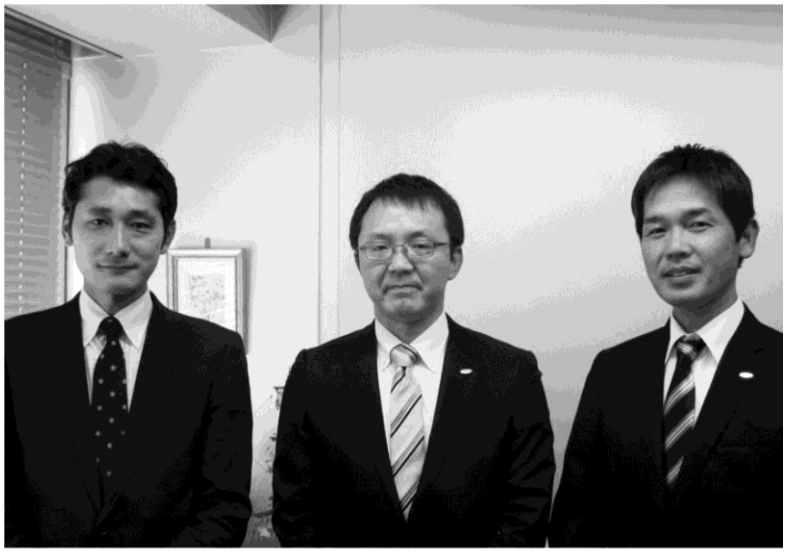
FINET User's Voice

加藤産業（株） キューピー（株）

加工食品メーカー・卸間物流における「車両待機時間の低減」「荷役作業やドライバーの作業環境改善」等のさまざまな社会的課題の解決につなげる加藤産業株式会社様とキユーピー株式会社様の取組みについてうかがいました。

加藤産業株式会社
ロジスティクス部 次長 山本 智元様
情報システム部 課長 井上 良成様

キユーピー株式会社
ロジスティクス本部 企画部
業務推進チームリーダー
森本 雄介様



――「検品レス納品」の検討を始められたきっかけは何だったのでしょうか

山本　ASN（事前出荷情報）を活用した「検品レス納品」の考え方は、既に小売業様の専用センターで代行検品を実施することによって、店舗での検品作業を省力化することは常識となっていましたが、一方、「製（メーカー）－配」の間では従来から大きな問題意識がないまま進んでいた経緯もあり「製－配」間でも一緒に取り組んで解決できる課題はないかと模索する中で、昨今の社会的課題を含め「製－配間の検品レス納品」の検討を始めました。

森本　きっかけは、2011年3月の東日本大震災で大きく変わりました。納品リードタイムや鮮度競争など日本の行き過ぎたSCM競争に改めて目を向けることとなったのではないかと思います。「検品レス納品」の運用検討も大震災と同年の2011年秋から本格始動し、加藤産業様と膝をつき合わせて繰り返し協議する中で、着眼したのが発注から納品までのリードタイムでした。納品前々日夕方のご注文による半日の時間的制約が緩和できれば、かねてから提案いただいていた検品レス実現の道もあるのではないか、と考えたのです。

――「検品レス納品」の運用ルールを検討するうえで重視したポイントや苦労された点はございますか

井上　システム開発の立場で言いますと、メーカー様にとっていかに判りやすいASNフォーマットを作れるか、というのが大きな課題でした。日食協標準EDIフォーマットの考え方をベースに、判りやすく、使いやすいということを第一義に考えました。あわせて注意したのは、現場の運用にできるだけ負荷をかけないような仕組みにするということでした。運用面では、納品業者間でトラブルに繋がりそうな事象をいかに排除するか、という事に対して特に配慮を行いました。

森本　データ項目を決めていく上で特徴的だったのは、加藤産業様とキユーピー２社間の利用にとどまらず、最初から業界標準というものを見据えていたことですね。フリーフォーマットを使って始めたものを既成事実化して、最終的には日食協標

準EDIフォーマットに乗せていただきたいと考えていました。

加藤産業株式会社
山本 智元様

山本　「検品レス納品」の話を行いますとメーカー様から概ね2つの質問があります。1つ目は、パレタイズデータに関する質問です。双方で使っているパレットの番号は当然違いますので、これをどうするのか。キユーピー様とパレット番号は、ユニークな番号としセンター側で置き換え処理をすることで解決しました。　2つ目は、在庫誤差が出た時にどうするかということです。キユーピー様との間では、何度か打ち合わせを重ねる中で、在庫誤差についても従来ほとんど出ていないので、その時点で考えればいいという事と、仮に発生した場合でも弊社システムで履歴が追求できる環境がありましたのでとにかく前向きに進めることができたのが大きかったですね。

森本　物流に対する危機意識が大きく高まってきた時期でしたので、取組みを関係者に理解させやすい環境にはあったと思います。時間的にタイトな納品現場でのドライバー作業を、加藤産業様の発注調整のご協力で得た納品リードタイムを使って出荷段階の荷役作業でやってしまおうという発想は、社内的にも理解されました。同時に、出荷を担当するキユーソー流通システムの現場メンバーの仕事のやり方変更・残業削減といった働き方改革やモチベーションの向上にもつなげながら取り組みました。

山本　リードタイムに影響する検品レス実施に伴う発注業務の調整にあたっては、得意先や在庫への影響ができるだけ出ないように、朝の受注の少ないセンターを選定するなど、発注担当者といろいろ協議しながら決めていきました。

キユーピー株式会社
森本 雄介様

森本　在庫誤差についてですが、まず日本の物流においては検品作業時の誤差発生率は相当低い、という現状があります。加藤産業様のご協力をいただいて精度の高い出荷時検品を実施できる体制を整え、それでも万一誤差が生じた場合はお互い誠実に調査して解決するということで乗り越えました。

山本　現場では初めてのケースなので、通常納品の車両への配慮もポイントでした。優先バースや優先時間帯を設けるにあたり、他の車両にも分かるように貼り紙をするとか、許可証を発行したりというところは、キユーピー様と話し合いながら、運用設計していきました。

検品レスの場合、そのデータをどの時点で反映させるのか、ということは問題になります。在庫として反映させるタイミングとか、分納の時はどうするのかとか、現場としっかりすり合わせながら決めていきました。現在は、荷物が届いてから在庫に反映させています。

―― 長期にわたる検討が実を結び2013年1月に「検品レス納品」が開始されました。そしてこの取組みがこの年のグリーン物流パートナーシップ会議特別賞を受賞されました。「検品レス納品」の具体的効果は、発表資料の中に詳しく記載されていますが、この他にどのような成果があったとお考えですか

森本　1年以上丁寧に検討をする中で、「検品レス納品」以外の課題にも目が向くようになりました。たとえば毎日配送ではなく月水金にまとめることによって検品レスの効果を上げることができます。従来と違う事を始める時は不安がつきものですが、乗り越えて実現することで、さらに違う工夫や働き方を追求するモチベーションになります。

井上　庫内作業効率化の課題は、従来から目を向けていなかったわけではありませんが、入荷業務に対しての取組み、スピードが少し遅かったように思います。キユーピー様との取組みをきっかけに、活動内容が業界に知られる事によって他社との取組みが具体化しやすくなったと考えます。

加藤産業株式会社
井上 良成様

―― 両社の取組みから、日食協物流問題研究会においてASNのデータフォーマットの標準化が検討され、2016年4月に「日食協標準EDIフォーマット」の新たなデータ種として「7A事前出荷情報（ASN）」が制定されました。また、2017年3月にはファイネット商品流通VANサービスのデータ種としてリリースされました。この意義をどのようにお考えでしょうか。

森本　標準フォーマットが制定されたのは大きな一歩です。ファイネットにはぜひ広める役割を担ってほしいです。理解が進んでいく中で、他のメーカー様や卸様からこうすればもっと良くなるとか、議論がどんどん深まればいいですね。爆発的に広まっていくものではありませんが、スピードを少しでも上げる

ために、ファイネットの活躍に期待しています。

井上　実装に対しては我々の活動が認められたという事で、これからに対し大変期待を持ちました。一方で、我々が長い時間をかけ試行錯誤しカットオーバーしたものに対して、どこまで理解し活用していただけるのか、というところがとても気になります。ASNデータは、現場の事を第一に考え、現場の問題を解決するために定められ、活用されるものでなければなりません。データ交換に縛られて現場でやりたいことができなくなる、というのは本末転倒です。息の長い取組みになりますが、ASN活用でできることがあればぜひやっていきたいです。お取引先と協力しながら様々な取組みをしていきたいと考えています。

―― 物流効率化に向けた今後の展望をお聞かせください

森本　標準フォーマットができたので、今後それを使って他の卸様とも検品レスを拡大していきたいです。標準フォーマットで必要な条件を満たすうえでどういうやり方ならばできるのか、そこは相対で協議しながら決めていくことになると思います。

山本　他メーカーの荷物が混載で届いている部分もあり、取組みメーカーの拡大ができれば検品レス効果は高くなります。まずは現在検品レスを実施している拠点でのメーカー数を増やしたいですね。他にも、メーカー様の運用形態に合わせて、混載バラ積みで来る路線便を検品レスにできないかとか、弊社から入荷予定データをお渡し、あらかじめ検品した複数メーカーの商品を一緒に持ってきてもらうとか、そんなことも検討を始めています。メーカーのタイプによって、いろいろな方法で検品レス実現を探っていきたいです。

フードディストリビューション２０１８開催予定

― 主催：（一社）日本加工食品卸協会、（一財）食品産業センター ―

9月26日（水）～9月28日（金）
東京ビックサイト 東ホール

国内唯一…食品物流を提案する専門展示会

出展募集中　2回目の開催に向け、機運高まる

本年9月26日（水）から28日（金）の3日間、東京ビッグサイトにて「食品物流」にフォーカスした専門展「フードディストリビューション2018」が一般社団法人日本加工食品卸協会と一般財団法人食品産業センターの主催で開催される。社会的に注目を集める物流・流通業のなかでも食品業界に特化した本展は今回二回目の開催となり、このほど出展募集を開始した。

初回開催の成功を受け、多くの企業・団体から出展に関する問い合わせが寄せられている。

◆改革がすすむ食品物流

昨今の流通業における深刻な人手不足と物流コストの高騰は、食品業界にも深刻な影響を与えている。身近なところでは、某乳製品の実質的な値上げなどが記憶に新しい。加えて、食品の物流は「温度管理」「日付管理」といった特有の品質管理が必須。物流の品質が消費者の食生活に直結することから、その社会的責任も大きい。大手ECの食品参人、冷凍食品の需要増加といった社会環境の変化からも、食品物流への需要は日増しに高まる一方だ。ここにきてライバル同士が手を取り合った共同配送の事例や物流センターの統廃合といった効率化へ向けた動きが活発化している。「商品の中味で勝負、物流は共同の時代」と言われるように、食品業界は製・配・販各界で物流整備・対策に余念がない。いまや企業存続をかけて取り組むべき課題となっている。

◆盛況に幕を閉じた初回開催

昨年9月、国内で唯一となる「食品物流」の専門展「フードディストリビューション」が開催された。多くの業界関係者から注目を浴びるなか、会場には「食品物流」ならではの展示が揃った。出展企業も多彩な顔ぶれで、ダイフク、村田機械、IHI物流産業システム、岡村製作所、トーヨーカネツソリューションズ、住友重機械搬送システムなど物流産業をリードする大手マテハンメーカーからコールドチェーンに強みを持つ中堅までが幅広く出展。搬送ではマキテックをはじめ、西部電機、日本パレットレンタルや日建リース工業といった食品業界に実績を持つ企業が参加した。産業車両では、豊田自動織機トヨタL＆Fカンパニー、コマツリフトがフォークリフトや無人搬送車を展示。物流不動産からは大和ハウス工業、プロロジス、日本GLP、シーアールイーが物流施設のリーシングを提案。システム関連では富士電機やシーネット、三谷コンピュータなどが食品物流の

業務改善や効率化につながる内容を披露した。「総合展にはないピンポイントな来場層」(マテハンメーカー)「具体的な課題を持っている来場者が多い」(搬送機メーカー)「会場で驚きの大量発注があった」(産業車両メーカー)「想定以上にノベルティが捌け、対応に追われた」(システムメーカー)など出展の各社から高い評価を得た。初回開催にも関わらず、会場では実益ある商談・情報交流が展開された。

フードディストリビューション2018
事前来場登録のご案内

1)事前登録いただきますと、展示会入場料(当日 2,000 円)が無料となります。
2)同時開催展(フードシステムソリューション／フードセーフティジャパン／フードファクトリー／SOUZAI JAPAN／アグリ・ビジネス・ジャパン／エヌプラス／EV・PHV 普及活用技術展／衛星測位・位置情報展)もそのままご覧になれます。
3)当日、会場での受付がスムーズに行えます。
4)10 名以上で同時にご来場の場合は別途、事務局までお問い合わせください。

ご登録方法

事前来場申込は下記の WEB サイトで行います。

www.f-sys.info

事前来場登録完了までの流れ

1)「事前来場者登録」をクリックします。
2) 以下、登録フォームに沿ってご入力いただき、申込みを完了してください。
3) 画面に表示される「事前来場登録証」をプリントアウトして、当日受付会場へお持ちください。

食品産業の働き方改革早わかりハンドブック

― 農林水産省食料産業局―

＼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に〇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

女の子では21年連続1位！

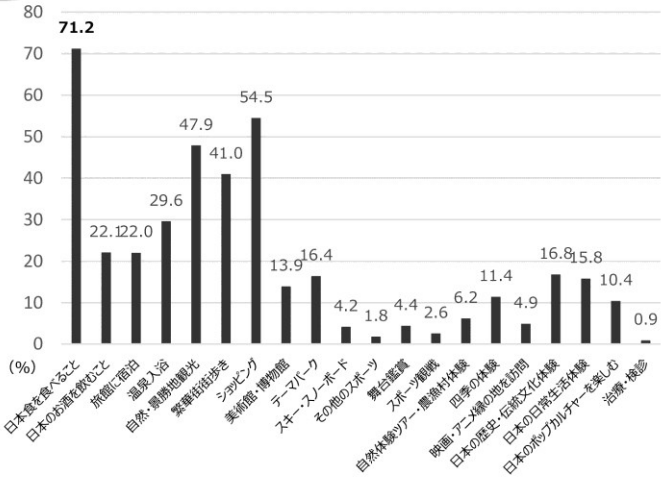
男の子　2017年　女の子

1位	学者・博士	1位	食べ物屋さん
2位	野球選手	2位	看護師さん
3位	サッカー選手	3位	保育園・幼稚園先生
4	お医者さん	4	お医者さん
	警察官・刑事	5	学校の先生（習い事の先生）
6	大工さん	6	歌手・タレント・芸人
7	消防士・救急隊		薬剤師さん
8	食べ物屋さん	8	飼育係・ペット屋さん・調教師
9	建築家	9	ダンスの先生・ダンサー・バレリーナ
	水泳選手		デザイナー
	電車・バス・車の運転士		
	料理人		

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）



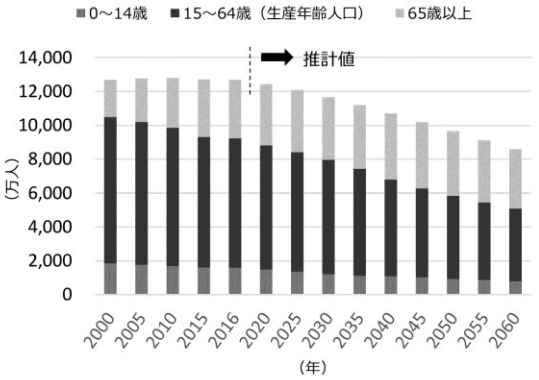
資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査（平成28年度調査）」を基に作成

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）

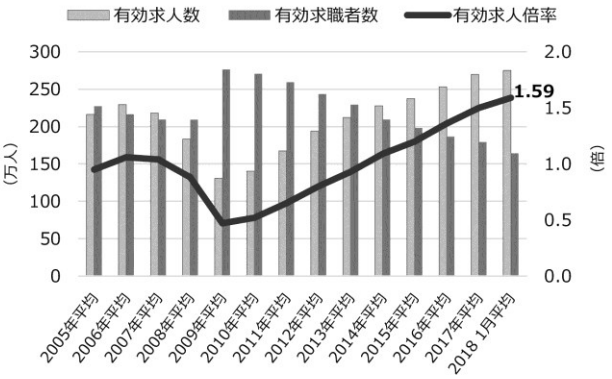
図３：生産年齢人口の減少



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



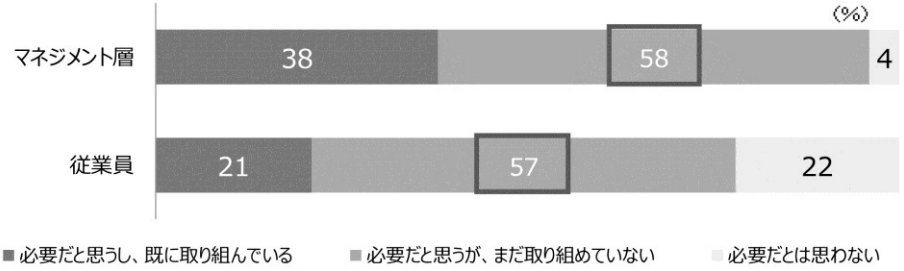
資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

● 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。」

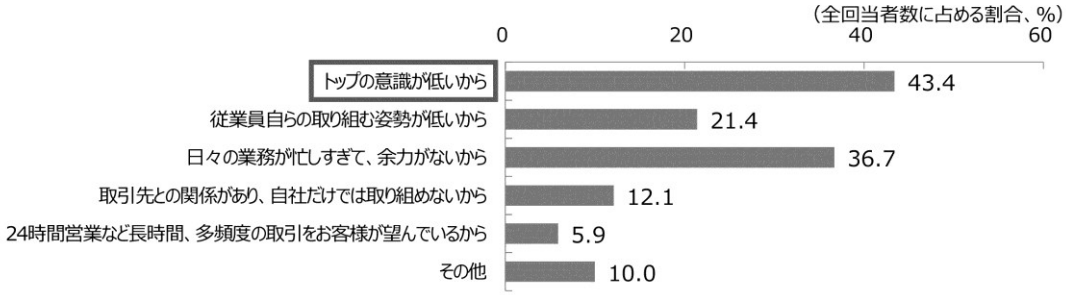
図５：【アンケート結果】働き方改革は必要だと思いますか（1つだけ選択）。（マネジメント層/従業員数）



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）

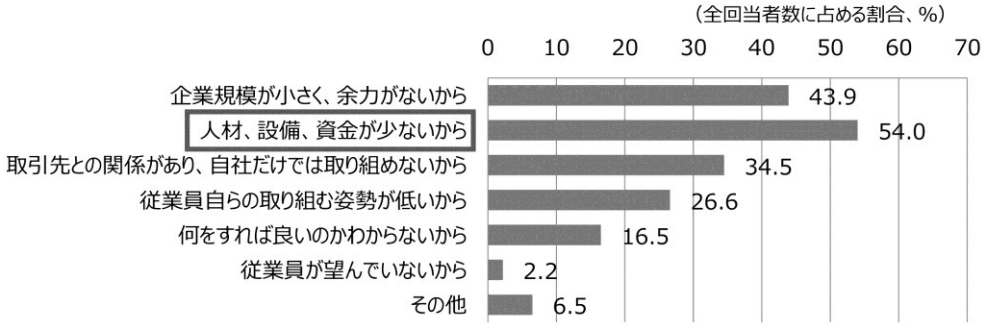
図６：【アンケート結果】「「必要だと思うがまだ取り組めていない」と回答した人に伺います。お勤め先で「働き方改革」が取り組まれていない理由は何だと考えますか。（複数回答可）（従業員対象）」



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）



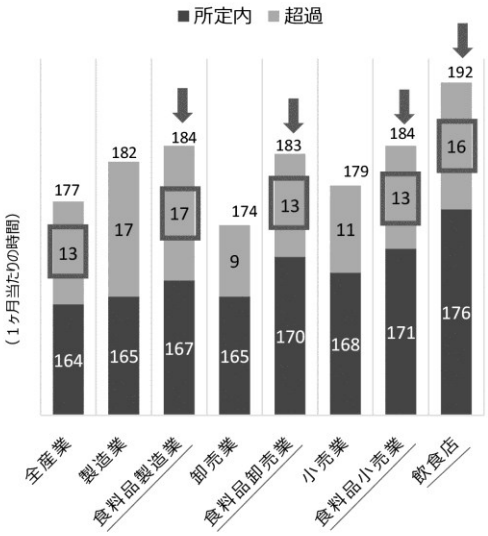
資料：働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会「食品産業における働き方に関するアンケート調査結果（2018）」

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

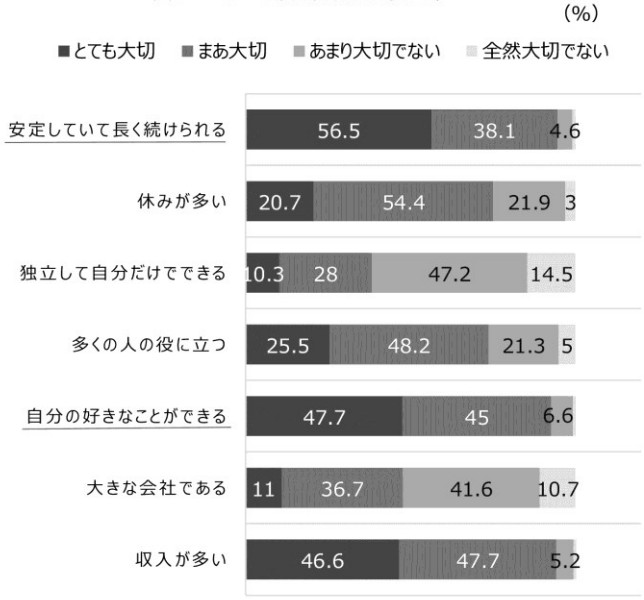
図８：業種別所定内・超過勤務時間



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」

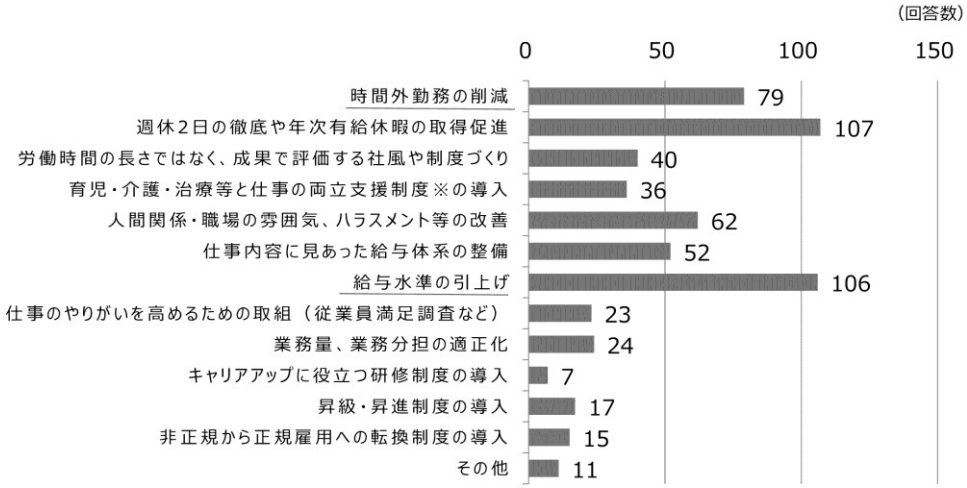
図９：15~29歳の就職先選択基準



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。

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）



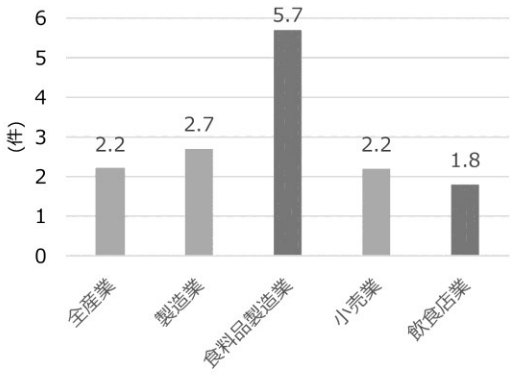
資料：働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会「食品産業における働き方に関するアンケート調査結果（2018）」

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

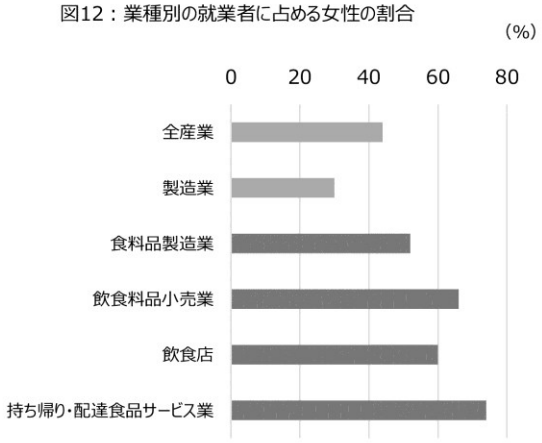
図11：労働者1,000人あたり1年間に発生する死傷者数



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

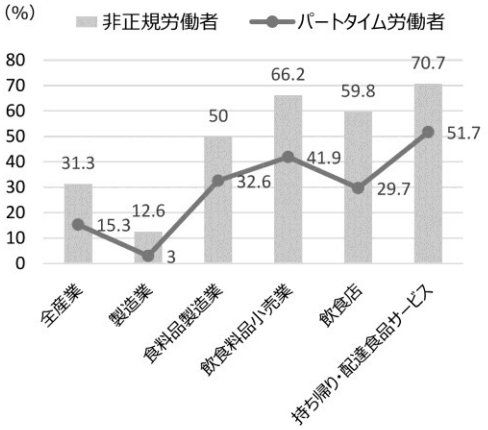
図12：業種別の就業者に占める女性の割合



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

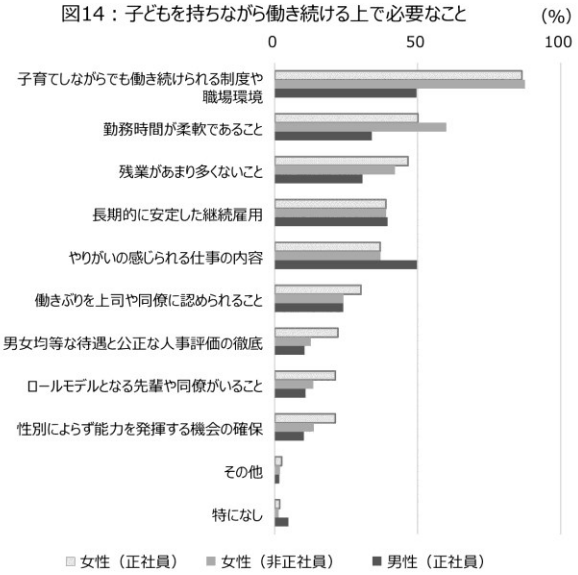
図13：業種別の非正規労働者・パートタイム労働者割合



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！

3 課題解決のためのヒント

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うと、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！／

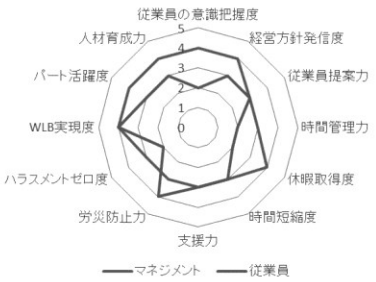
特に中小企業の方は、
トップと従業員の距離が近いことをいかし、
従業員がトップと気軽に話せる
雰囲気を作りましょう。

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てはいかがでしょうか。（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。

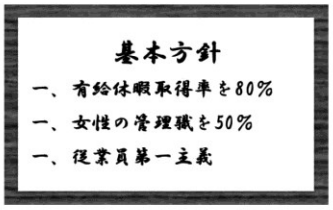
- 経営理念の成文化
- 会社方針等を明示した手帳の活用
- 時間当たり生産性を評価する制度
- 社員向け経営塾
- トップと従業員の座談会開催
- ホームページ・社内誌の活用

経営理念の成文化って？

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



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。

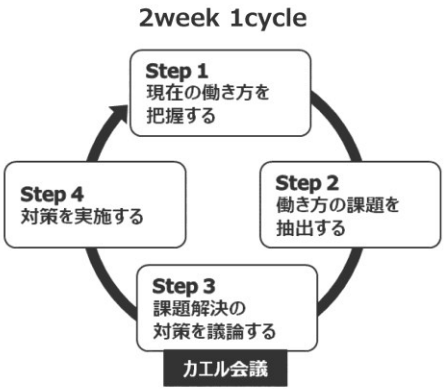
＼ここがポイント！／
トップは口出し、指示をすると、
従業員の主体性が損なわれます。
ぐっと堪えて、聞き役に徹しましょう。

- 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、残業が増えたなどとならないよう、円滑な会議進行が大切です。

Good Practice

「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付き、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（クリタエイムデリカ）

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、仕事の生きがいが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・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。

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。

＼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た」「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。

＼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。

- 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

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ーも低下します。
- 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
（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っている。

Good Practice

「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となる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日以上の『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

17

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。

＼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

- 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

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。

ここがポイント！

「わが社に限ってハラスメントなんか…」と思っていませんか。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
- 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

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。

＼ここがポイント！／

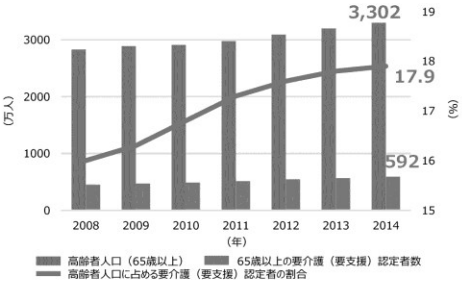
男性の働き方改革なくしては、
女性の働き方改革も
なし得ません！

- 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。

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」にならなくて済み、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ています。

テレワーク相談センター

20

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かねません。
- 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
- 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、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。
- **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ています。

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、何をしてい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。

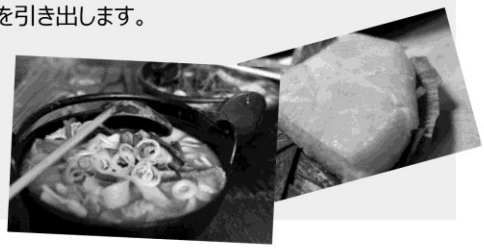
商品をひっくり返す方法を考案！

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。



Good Practice

「従業員を守り、育てる」

- 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（Jオイルミルズ）

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（吉野家ホールディングス）

職務限定社員登用制度の新設で、パートタイム従業員の正社員登用を促進

これまでも地域限定の正社員の雇用は行ってきたが、2016年に店舗のオペレーション に職務を限定し、マネジャーの職務や責任を負わない正社員（職務限定社員）登用制度を新設。マネジャーなどへの正社員登用に躊躇していたパートタイム従業員にとっては心のハードルが下がり、昨年度までに数十名の採用につながった。

食品流通業・食品卸（富士食品）

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（あわしま堂）

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（味の素）

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（一心亭）

主体性重視の社内イベントで従業員のやる気を創出

スタッフが自ら考え、販売し、業績アップさせるための社内イベントの開催等を実施。デザートコンクールでは、パートアルバイトスタッフが中心となり、共通のテーマを設定。店舗毎に立案・施策し、社内で一次審査を実施、二次審査（売上に対する販売数の結果で審査する販売コンクール）でグランプリを決定。グランプリ店舗には、褒賞の他、DMやチラシに商品を掲載し販売する。

外食産業・飲食店（サトフードサービス株式会社）

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けている。

食品流通業・専門小売（シュン）

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おり、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（デリカウィング）

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（KRフードサービス）

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（あわしま堂）

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（リンガーハット）

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。

4 企業事例

三州製菓株式会社

女性活躍、シニア活躍、人が真に活きる経営を追求

取組の背景

①女性のキャリア継続を支援し働きやすい職場にしたい。
②シニアも活躍でき、楽しく働きがいのある会社にしたい。
③従業員全員が活躍できる経営を目指す。

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

女性活躍の制度が活用され定着する為には、まず支援型の職場風土を変え、組織全体で女性活躍を推進する必要がある。

- 女性活躍推進組織（男女共同参画委員会）を設置。
- 女性活躍推進のKPIを設定し、経営会議でKPIを報告。
- 女性管理職の積極的登用、女性の職域拡大。

（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」を経営に採用。

- 仕事を見える化して効率化を図り、限られた時間内で成果を上げるよう「時間当たり成果で評価」を実施。
- 「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」を整備し、女性がキャリアを継続しやすく復職しやすい環境を構築。
- シニアが生涯現役で活躍できるよう戦力外的な嘱託社員ではなく77歳まで継続雇用できる制度を採用。

（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なことがあるが、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。
- 復職率が100%で、育児短時間勤務、所定外労働の免除を子供が小学校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」など復職しやすい風土を醸成。

（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」という８つの仕組みで従業員が自分の会社という意識を持ち、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担当以外に2つの業務を習得し休暇や休職などにも対応できるよう多能工化。
- 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年間研究に取り組める活動。
- 経営をガラス張りにし、企業理念から財務数値、人事考課、年間スケジュールなどを印刷したシステム手帳型の事業計画書を配布。
- 「クレームゼロ」「環境整備」「社内IT化」など13の委員会活動を持ち、社長は委員会活動に口出しせず、自主性を大切にし、全員に経営意識を持たせている。

取組の成果

- 女性が開発した商品が売上の12%を占める大ヒットとなり業績に大きく貢献。
- 有給休暇取得率83%、男性の育児休暇取得率100%、女性役員50% 。
- 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社員は残業をほとんどしていない。
- 正社員登用制度では女性正社員の27%がパート社員から正社員に登用されている。
- 77歳までの継続雇用制で70歳から「プラチナ社員」となり、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向上に繋がっている。
- 二人の求人に対して300人の応募があった。

4 企業事例

高松青果株式会社

IoTと若いチーム力を活かして、生産性の向上に取組む

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。（ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ名：55ﾎﾘﾃﾞｰ）
■ 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
■ 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。
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）。

【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。

4 企業事例

ロイヤルホールディングス株式会社

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年月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：2017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。ウエアラブル端末(活動量計)配布。

DBJ健康格付 2013

2017 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

（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。

4 企業事例

株式会社クリタエイムデリカ

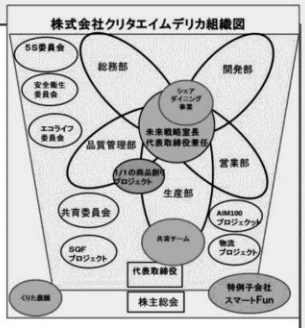
誇りの持てる会社つくりと見える化で全従業員の幸せを目指す

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したい。
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し、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）誇りの持てる会社つ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ルーテ」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、どんな会社にしたいか・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・ワクワク会議実施、インバスケット演習、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

5 働き方改革のお役に立つ情報

■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ます。

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を交えた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。

開催案内はその都度、食品産業の「働き方改革」Webページにてお知らせいたします。

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。

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。

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。

働き方・休み方改善ポータルサイト　厚生労働省

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

人手不足にどのように対応すべきか悩んでいませんか？

人手不足に取り組む中小企業の好事例（多様な人材が活躍できる職場づくりや、IT・設備投資による業務効率化等）を業種や企業規模ごとに紹介しています。

中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドラインの概要

中小企業・小規模事業者のための人手不足対応100事例

■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

全国に設置されている経営相談所が、食品産業事業者等が抱える人手不足の対応、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で対応。

働き方改革推進支援センター　厚生労働省

労働時間管理のノウハウや賃金制度等の見直しなど、労務管理に関する課題について、社会保険労務士等の専門家が相談に無料で対応し、様々な関係機関と連携し、出張相談会やセミナー等を実施します。

■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！

付録

働き方意識・行動アンケート　－従業員向けシート－

コピーして使えます！

Check List

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

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、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

上記シートについては、加工可能なPowerPointデータや、アンケート集計用のExcelデータを農林水産省ホームページから取得いただけます。

付録

働き方意識・行動アンケート　－トップ・管理職向けシート

コピーして使えます！

Check List

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

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。	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

上記シートについては、加工可能なPowerPointデータや、アンケート集計用のExcelデータを
農林水産省ホームページから取得いただけます。

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）　（受付時間：平日　9:30～17:30）

■ **食品産業生産性向上フォーラムに関するご意見・ご質問**

農林水産省　食料産業局　食品製造課
03-6744-7180（直通）　（受付時間：平日　9:30～17:30）

■ **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）（受付時間：平日　10:00～16:00）

※お近くの都道府県社会保険労務士会につながります。※携帯電話からも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。

▲全国社会保険労務士会連合会HPよりお近くの社労士を検索できます。
社労士を探す　検索

■ **「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３月（Ver.1）**

■ 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	株式会社シェリエ　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」に関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）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用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。

農林水産省　食料産業局