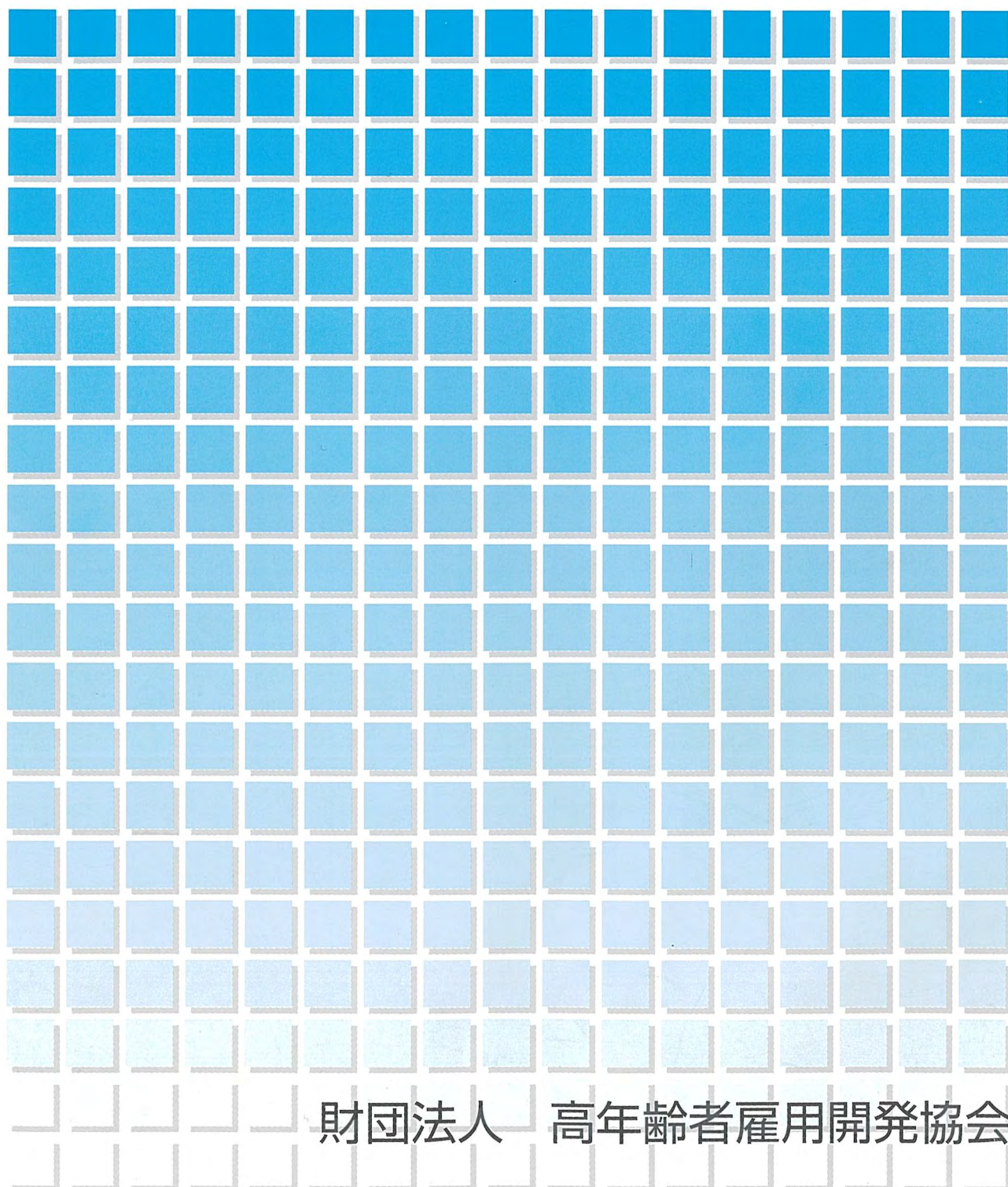


共同研究年報

—高齢者の継続雇用の条件整備のために—

平成13年度



財団法人 高年齢者雇用開発協会

職務再設計・人事賃金・能力開発

集団給食業における中高年齢者のための能力 開発と事務作業負荷の軽減に関する調査研究

一富士フードサービス 株式会社

富士フードサービス株式会社は、昭和33年に創業し、大阪府大阪市福島区に本社を置く、集団給食業を営む企業です。現在は、大阪府内を中心に、全国に展開し、約5,155名の従業員を擁しています。当社は、中高年齢者の能力開発と事務作業負荷の軽減に関する調査研究を実施し、その成果を報告いたします。

所在地 大阪府大阪市福島区福島4-7-2

設立 昭和33年

資本金 4,500万円

従業員 5,155名

事業内容 集団給食業（企業、機関の職場において給食することを請負う事業）

一富士フーズ株式会社 代表取締役社長 兼 取締役 兼 取締役
 代表取締役社長の責務を担う中、食料の安全と品質の向上に
 取り組む。また、食料の安全と品質の向上に
 取り組む。また、食料の安全と品質の向上に

研究期間	平成13年6月～平成14年3月		
研究責任者	辻本 泰幸	一富士フードサービス(株)	代表取締役社長
	武田 和忠	武田技術士事務所	所長 (技術士)
	中尾 進	一富士フードサービス(株)	常務取締役 管理本部長
	立岩 靖行	一富士フードサービス(株)	常務取締役 西日本統轄本部長
	永井 省吾	一富士フードサービス(株)	取締役 人事総務部長
	村井 正典	一富士フードサービス(株)	人事総務部 次長
	竹村 定人	一富士フードサービス(株)	人事総務部 人材開発課 係長
	阿賀 啓人	一富士フードサービス(株)	人事総務部 人事課 係長

目 次

研究の概要

1. 研究の背景と目的等	224
(1) 事業の概要	224
(2) 高齢者の雇用状況	225
(3) 研究の背景と課題	225
(4) 研究のテーマと目的	225
(5) 研究体制と活動	226
2. 研究成果の概要	226
(1) 生涯能力開発体系の作成	226
(2) 業務知識のデータベース化	226
(3) 調理技術の向上と伝承	226
(4) パートタイム勤務者への人事考課の導入と賃金制度の確立	227
(5) 勤怠事務処理システムの構築	227

研究の内容と結果

1. 生涯能力開発体系の作成	228
(1) 現状調査及び分析	228
(2) 問題点と改善の指針	228
(3) 改善案の策定	228
2. 業務知識のデータベース化	231
3. 技術の向上と伝承	233
4. パートタイム勤務者への人事考課の導入と賃金制度の確立	234
(1) 現状調査及び分析	234
(2) 問題点と改善の指針	236
(3) 改善案の策定	236
(4) 改善案の試行と効果測定	237
5. 勤怠事務処理システムの構築	237
(1) 現状調査及び分析	237
(2) 問題点と改善の指針及び策定	241
(3) 改善案試行と効果測定	242

まとめ

1. 概要	243
2. 研究の成果	243
3. 今後の課題	243
4. 将来の展望	244

研究の概要

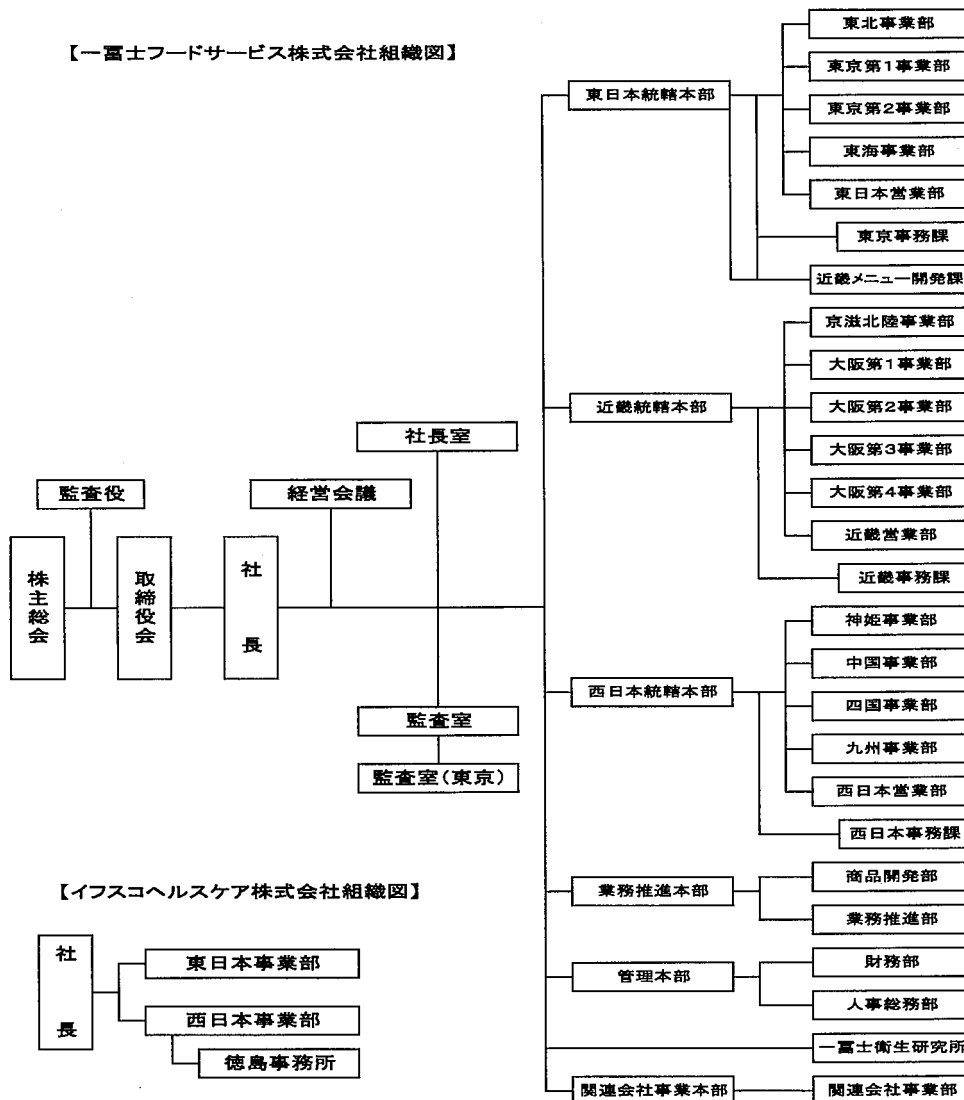
1. 研究の背景と目的

(1) 事業の概要

当社は、1901年に大衆食堂として創業し、昭和33年（1958年）に会社設立。官公庁・企業・学校などにおける給食サービスを事業としている。事業所（委託された食堂）は全国に約1,100カ所あり、それぞれが顧客の施設で食事のサービスを行っている。その事業所の運営管理は、各地に設置した事業部が担当しており、事業部によって地域性や独自性がある。（図表1 組織図）

社員数はパートタイム勤務者を含めて約5,000名。また、子会社として平成13年9月16日に分社した「イフスコヘルスケア(株) (IFSCO Health Care)」において、病院・福祉施設での入院・入居者向けの食事も提供している。それぞれの事業所によって食事の提供数、当社の従業員数に大きな違いがあり、さらに顧客によって契約内容も異なっている。また、東北地方から九州までの広範囲に事業所が展開していることから、全社統一化したシステムの導入がしにくいのが現状である。

図表1 組織図



(2) 高齢者の雇用状況

当社の事業所のうち、従業員が1～2名で運営するところが、約200カ所あり、その多くが中高年の女性パートタイマーで維持されているほか、全社的に見た場合に、従業員のほぼ60%が45歳以上である。特に高い技術レベルを有している従業員の多くが55歳以上の高齢者であり、そのほとんどが事業所責任者として従事している。

わが国の人口構成でも明らかのように、若年労働人口が減少する将来を考え、当社としては女性・高齢者の能力開発、働きやすい職場環境づくりを進めて、一層の事業拡大を目指している。

(3) 研究の背景と課題

外食産業を取り巻く状況は厳しく、同業他社との競争も激化している中で、顧客の満足が得られる魅力ある食堂を経営してゆくためには、利用者へのサービスの向上、新メニューの開発など調理技術の向上、調理技術の伝承など従業員の能力開発が必要不可欠である。しかしながら、その能力開発を担うべき、事業所責任者は調理師が担当しており、食材の選定から仕込み、調理、提供サービスなど食事に関する一切の管理運営を行うと同時にパートタイマーの出勤状況の把握、人員配置など労務管理等も行わなければならない状況に置かれている。特に、日常の出退勤状況については、毎日時間単位での集計・報告が必要であり、従来から制度化（報告書様式等）されてはいるが、実状としては記載誤りも多く、記入担当者の精神的負担が大きかった。これら誤りの発生を少なくして事務処理負担を低減させることによって、本来の調理業務に専念し顧客の満足が得られる食事の提供ができる体制の整備が必要となっている。

(4) 研究のテーマと目的

事業所責任者等の中高年者の持つ調理技術や技能の伝承をいかにして行うか、また、その伝承を若年者にOJT(On the Job Training)で行う時間をどのように確保するかが、大き

な課題である。業務としての調理時間を減らすことはできないので調理以外での時間削減の余地を創り出すこと。またその中高年者自身の調理技術も、さらに経験を積んで熟練し向上することを企業活動として促し、全社的な能力開発活動として大きく展開することを目指して2つの研究テーマを設けることとした。(なお以下の記述において、現場実習でない座学的研修をOff-JTと表記する)

イ. 能力開発体系の確立

中高年者自身の能力向上を生涯職業能力開発として、それを体系化すること。及び中高年者から若年者への調理技術の伝承を課題とした企業活動を開設すること。これら2種類の活動をこれからの課題として採り上げた。

① 調理技術の体系化

- a. 現在の中高年者の調理師が保有しているメニューの体系化
- b. 中高年者の技術技能の一層の向上活動
- c. 端末機操作の研修、インターネット利用技術の習得研修

② 調理技術の伝承

- a. 若年者への研修・講習会の実施(OJT、Off-JT)
- b. 調理師同士の交流会の開催、技術の確認
- c. 調理マニュアルの作成と活用方法の伝授

ロ. 事務処理システムの構築

能力開発活動の時間を作るために調理時間を犠牲にする(削減する)のは許されないので、定例事務に費やす時間を極力短縮する方策を求めた。日常の勤務報告については従業員の勤務状況を時間単位で記入し、ファクシミリ送信などを行うことになっているが、現在の方式では記入ミスが多く、また集計等の事務作業が事業所責任者(調理師)に求められ、これにとられる時間が調理時間に食い込んでしまうこともあり、事務作業の軽減が必要となるが、それにはWebの活用が有効であると判断し、入

力しやすく誤りが少ない事務処理システムを検討することとした。

(5) 研究体制と活動

社長を研究責任者に据えて、この研究が全社的な革新につながるものであることを態勢として示した。次に、人材開発・勤怠システムの効率化という課題のため、管理本部長、人事総務部長とその部門の役職者（係長以上）3名を研究者として加えた。また、勤怠システムの構築にあたり、最初の導入を、中高年者が多い西日本統轄本部内、神姫事業部からとしたため、西日本統轄本部長を研究者として加えた。それに外部研究者1名を加え、総勢8名が研究メンバーとなった。

研究の活動としては、平成13年6月13日から平成14年3月12日までで、社内、外部研究者を含めた「研究会」は月1回の頻度で10回、社内での「研究活動」は、計26回実施した。この他に、社内研究メンバーによる検討会も随時実施した。

2. 研究成果の概要

(1) 生涯能力開発体系の作成

社内での研修は、今まで一律的に、随時行われていた。しかし、今後の中高年者の能力開発や技能伝承を格別意識した研修ではなく、また体系的になってもいない状態であった。この状態の改善を図って、今回の研究において今まで実施してきた研修を体系化し、さらに、技術伝承という面から検討を加えることによって「調理講習会」を新設した。その講習会での講師は中高年者が中心となって構成されている「マネージャー職」を登用することとした。このことによって、マネージャーの技術伝承がOJTの場面だけにとどまらず、より広く全社的な講習会として行われることを狙ったのである。その効果は今後、徐々に現れてくるものと思われる。

(2) 業務知識のデータベース化

生涯能力開発体系を作るにあたり、調理講

習会に用いるテキストとして、また日常のOJTで活用するものとして2種類のハンドブックを作成した。一つは、各事業所で提供するメニューの基本を示し、その味の統一を図るという調理のマニュアルであり、もう一つは、調理の初心者に対して現場におけるガイドとなるべき、また安全教育の一環としても必要な調理器具の操作マニュアルである。

今まで、これら味のことや、操作教育などは各職場の熟練者（中高年者）の経験に委ねられていた。しかし、指導方法や内容には教える人によって差があり、画一化されていなかった。個人差のあった内容を中高年者の知識・経験として統一化されたマニュアルを調理講習会のテキストとして活用するとともに、各事業所に配布した。将来は各事業所に設置した端末機からこれらのデータを抽出できるようにと考えて、電子データ化を試みた。しかし現段階ではソフトウェアの関係から事業所の端末機で自由に抽出できるまでにはならなかった。当面は今回の完成レベルでのデータ活用を通して、目標に近づく努力を続けることとした。

(3) 調理技術の向上と伝承

調理技術の向上は当社にとって過去からの大きな課題であった。今回の研究によって完成した「調理マニュアル」を使用し「調理講習会」を実施した（Off-JT）。

また、調理師が保有する技術などは、各人の経験によって様々であるため、これらの情報を相互に交換し、効果的に各職場でのOJTに活用するためのミーティング制度を始めた。このミーティングは、マネージャーやチーフといった役職者（各事業所の責任者）が中心で、2ヶ月に1回の割合で実施し、調理技術面の情報交換だけでなく、事業所運営面での情報交換も行い、出席者から好評を得た。今後も定期的に関催することで、好ましい事例の水平展開を図ってゆくこととした。

(4)パートタイム勤務者への人事考課の導入と賃金制度の確立

パートタイム勤務者の比率が全社員の約65%（社員約5,500名中、約3,600名）であり当社では大きな戦力となっている。パートタイム勤務者の賃金は、時給ベースでの支払いで、地域によっての基本給（時給）の差はあるが、同一地域内においては同一の基本給（時給）という考え方であり、勤続年数や評価という概念はなかった。しかし、入社初年度と永年勤続しているパートタイム勤務者では業務に対する貢献度合いに相違があるのは事実であり、その点での正当な評価制度が必要であると考えた。そこで、今回、「賃金制度検討委員会」を設置し検討を進めてきた。そこで、人事考課表と賃金制度の素案を作成したが、現賃金との格差が生じる点もあり、移行期間を設け、今後導入を図ってゆくこととなった。

(5)勤怠事務処理システムの構築

現状の勤怠事務処理は、事業所の責任者（調理師）が日々「出勤簿」に手書きで記入し、その1ヶ月分をまとめて集計する方法をとっている。ところが用紙サイズの制限上、この「出勤簿」は記入欄が小さく、中高年者が多い

事業所責任者にとって大きな負担となっている。また、集計は手計算で行うことになり、計算間違いが多い。こうした現状にあって作業を合理化できないかを検討した。当社の事業所は各地に点在しており一元管理がしにくい、ITシステムを活用できれば物理的な距離は問題とならず、瞬時に勤怠情報を送信し、かつ計算も機械化し、時間的ロスと人間系で起こる計算ミスが無くなることが期待できる。ただし中高年者が使用しやすいシステムであることが前提である。現在のような条件下では、キーボード入力にはまだ抵抗感が残り、入力ミスが起こり易い可能性もあることから、画面タッチ式の入力方法を取り、タッチする回数を極力少なくするために、勤務シフトを時間で入力するのではなく、記号化して入力する方法を設計の原則とした。

その結果、テスト的に実施したモデル職場では、事務処理にかかっていた時間の短縮ができ、小さいスペースへの記入や集計の計算をしなくてよくなったことから、担当中高年者の精神的負荷や作業時間の軽減が実証できた。ただ、操作は単純ではあるが、機械に対する抵抗感を持つ人もまだ一部あり、今後の操作教育の充実が必要であると考えられる。

研究の内容と結果

1. 生涯能力開発体系の作成

(1) 現状調査及び分析

能力開発については従来もOff-JTによる研修が実施されていた。しかし、体系的なものではなく、折々の状況に応じたカリキュラムを組み、実施していた。

これに対しては文書化された体系図などに基づいて実施するのが望ましいと考え、まず能力開発に関する当社の現状を把握することから始めることとした。最初に、従来から行っている社員研修について一覧表としてまとめた。(図表2 教育研修一覧)

(2) 問題点と改善の指針

生涯能力開発を目的とした体系作りを進めるにあたって、この調査結果をもとに今後の人材育成についての基本的な考え方を検討した。その内容は次の通りである。

- ・第1に「各階層別に必要な知識を修得できること」。
- ・第2に「調理技術の向上を図ることができる内容を含むこと」。
- ・第3に「自己啓発意欲をフォローアップする内容を含むこと」。

第1の「各階層別に必要な知識を修得できること」については、先に述べたように、従来は必要な内容をその都度研修として組み立てて実施していた状態であり、階層の必要性に対応して研修を実施するという概念がなかった。そのため新規採用者や若年者にウェイトがかかる内容になっていた。

今後、高齢化が進む日本の人口構成からすると、人材に負うところが大きい当社の業態においては、中高年者の積極的な活用と能力開発が必要不可欠になってくることは明らかである。そこで、今まで研修の機会が少なかった中高年者層の研修機会を増すことと、階層別教育の実施を基本と考えて組み立てることとした。

第2の「調理技術の向上を図ることができる内容を含むこと」については、当社の「品質No.1企業を目指す」という経営目標に照らして考えることとし、“品質”とは「料理+サービス」と定義づけ、その料理の品質を高めるためには、調理技術をレベルアップすることが必要であると結論づけた。そこで、OJTを中心に行われていた技術の修得をOff-JTの中で高めることができないかを検討することとした。

第3の「自己啓発意欲をフォローアップする内容を含むこと」は、今まで実施してきた資格取得の奨励策に加え、中高年者の経験を若年者にアドバイスし若年者の仕事に対する意識の向上を図る機会を設ける制度を視野に入れて検討することとなった。

(3) 改善案の策定

第1の「各階層別に必要な知識を修得」について、現行の人事制度の中での役職を階層として定義した。上位階層から①グループマネージャー、②マネージャー、③チーフシニア、④チーフジュニア、⑤リーダー及び一般、と区分したが、新入社員については入社後1年間は研修回数が多く充実している現状を考え、またその期間に帰属意識を高める必要性も考え、現状の維持を特に考慮して別に⑥新入社員という区分を加えた。次に、現状の研修内容を検討したが、その結果どの階層の内容についても、改善は必要であるとの検討結果に達した。

即ち、今まで行ってきた教育については、そのまま継続・充実をはかることを前提に、新しい各教育の対象者の絞込みを行い、各教育の対象者については、今まで新入社員対象の教育以外は対象者をオープンにしておき、明確な受講対象者を決めていなかったことに対して、重点的な対象層を明確にした。しかし対象が限定的になったという意味では、比較的自由に参加できた教育の機会が減るとい

図表2 一富士フーズサービス㈱ 教育プログラム【技術職】

人事総務部 人材開発課

教育・研修	目的	対象	年間開催回数	内容	講師
MTP(マネジメントトレーニング)	<ul style="list-style-type: none"> 管理の基本を学ぶ。 社外研修に参加することにより広い視野を持つ。 	新任グループマネージャー	年1回	<ul style="list-style-type: none"> 講義、グループ討議(公開講座に派遣) 	関西経営者協会、専任講師
CDP研修 (特別研修)	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念、方針、目標を理解する。 お客様に対する意識を高める。 	入社2～3年目	年2回	<ul style="list-style-type: none"> 基本接客用語トレーニング、講義、グループ討議、ビデオプログラム、マーケティング 	人事総務部、社内講師
CDPフォロー研修	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念、方針、目標を理解する。 お客様に対する意識を高める。 CDP研修のフォローアップ。 	CDP研修修了者	年2回	<ul style="list-style-type: none"> CDP研修目標達成度発表、基本接客用語トレーニング、講義、グループ討議、マーケティング 	人事総務部、社内講師
ステップアップ研修I	<ul style="list-style-type: none"> ベジシットトレーニングで学んだ態度、行動の復習。 職場生活、寮生活の悩みを解消する。 定着を図る。 	新入社員	年1回	<ul style="list-style-type: none"> 基本接客用語トレーニング、個人面接、講義、グループ討議、個人作業 	人事総務部
ステップアップ研修II	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員から先輩社員への意識のすりかえ。 これから先の仕事に対する目標を持つ。 	新入社員	年1回	<ul style="list-style-type: none"> 基本接客用語トレーニング、講義、グループ討議、課題作成 	人事総務部
ベジシットトレーニング	<ul style="list-style-type: none"> 社会人としての自覚と責任感を養う。 一富士の経営理念、方針、目標を理解し帰属意識を高める。 会社の諸規則、諸規程、組織を理解する。 労務知識の向上を図る。 	新入社員	年1回	<ul style="list-style-type: none"> 基本接客用語トレーニング、一富士の歴史と組織について、経営理念・方針・目標について、一富士の衛生について、就業規則について 	社内講師及び人事総務部
テーマ別研修 (労務関係)	<ul style="list-style-type: none"> 事業所における衛生についての注意点を学ぶ。 	部長が必要と認めた者	年3回	<ul style="list-style-type: none"> 時間管理、休日・休業・休職について、安全管理(労災事故)について、社会保険について、他時事的な項目も含めて対応 	人事総務部
テーマ別研修 (衛生関係)	<ul style="list-style-type: none"> 事業所における衛生についての注意点を学ぶ。 	部長が必要と認めた者	年3回	<ul style="list-style-type: none"> 食中毒菌の特徴と食中毒の予防策、事業所運営担当者としての衛生のチェックポイント、最近の衛生情報 	業務推進部
調理講習会	<ul style="list-style-type: none"> 調理技術の向上を目指す。 	新入社員	年4回	<ul style="list-style-type: none"> 包丁の持ち方、出汁のとり方から調理の基本をマスターする 	グループマネージャー 社内通信教育
調理師受験対策通信教育	<ul style="list-style-type: none"> 調理師試験合格率の向上。 	調理師免許取得希望者	年1回 (8回に分けて送付)	<ul style="list-style-type: none"> 調理師試験科目7科目 (衛生法規、公衆衛生学、栄養学、食品学、食品衛生学、調理理論、食文化概論) 	社内通信教育
管理栄養士受験対策通信教育	<ul style="list-style-type: none"> 管理栄養士国家試験合格率の向上。 	管理栄養士免許取得希望者	年1回 (9回に分けて送付)	<ul style="list-style-type: none"> 管理栄養士試験科目13科目 (栄養指導論、臨床栄養学、公衆栄養学、給食管理[調理学]、公衆衛生学、食品衛生学、食品加工学、解剖生理学、病理学、生化学、栄養学、健康管理概論、食品学) 	社内通信教育
専門調理師受験対策通信教育	<ul style="list-style-type: none"> 専門調理師学科試験の合格率の向上。 	専門調理師学科試験受験希望者	年1回	<ul style="list-style-type: none"> 前年度学科試験問題、解答を個人宛に送付 添削し模擬解答と過去問題を個人宛に送付 	社内通信教育
給食サービス管理士講習	<ul style="list-style-type: none"> 給食サービス管理士取得のための講習。 	給食サービス管理士取得希望者	年1回	<ul style="list-style-type: none"> 講義(日本給食サービス協会主催) 	社外通信教育

う懸念もあり、複数の階層が受講できる体系の確立が望まれ、複数階層で受講できる教育の導入も検討してゆくこととなった。

次に、今後必要とされる知識、必修的に身につける必要がある知識について、各経営層及び管理職層の社員にヒアリングを行い、その意見を集約して特に教育の機会が少ない中高年者層の充実を図る内容で教育プログラムを作成した。ヒアリングの内容でも、研究会と同じく「高齢化が進むなか、今後中高年者の能力開発が必要である」との意見も出ており、中高年者の構成比が高いグループマネージャー層・マネージャー層の教育機会の充実を推し進めることとなった。(図表3 教育体系図)

第2の「調理技術の向上を図ることができる内容」は、今までOJTに頼っていた技術教育をOffJTでいかに進めることができるのかが大きな論題となった。すなわち、調理技術についてのいわゆる“職人気質”的な考え「教えられるよりも盗んで覚える」という職人伝統がある中で、OJTからOffJTへの導入方法を検討したわけである。またその教育講座の講師を誰が行うかも大きな課題の一つとしてあげられ、同じ料理を作るにおいても、人に

よって調理方法が違うという事情があり、統一化した教育というものができない可能性も指摘された。また、調理方法が担当する人や地域によっても異なるとの指摘もあり、これらの問題が決着するまでは、かなりの時間と議論を重ねることになった。検討の結果、事業所共通の「調理マニュアル」を作成し、教育講座のテキストとすることで、調理方法の統一を図ることが結論とされた。

当社の今までのマニュアルは、レシピを書いてはいるが、細かなことまでの手順は省略されていることが多く、この省略された部分が、その人が経験によって学んだ様々な方法となっているのが普通であった。そこで、当社の調理指導員(68歳の調理師)の調理方法をモデルとして、“コツ”の部分までをできるだけ細かく明記した調理マニュアルを作成することになった。作成にあたり、様々な料理に関する参考書からの抜粋だけでなく、実際に作って味を確かめるといふ地道な作業を繰り返すことが必要とされた。それは、調味料のメーカーが替わることで味が異なってくるため、調味料の統一をはかり、その調味料を基準として実際に調理をして、その中で調理指導員が説明する“コツ”や“ポイント”

図表3 一富士フードサービス㈱ 教育体系図(技術職)【案】

階層	対応役職	教育プログラム								
		階層別	課題別	技術講習	自己啓発					
M層 (マネジメント層)	グループマネージャ	MTP	管理・監督職研修	調理講習会 講師研修	自己啓発 アドバイス	給食サービス 管理士講習	専門調理師 受験対策通信教育	管理栄養士 受験対策通信教育	調理師受験 対策通信教育	
		新任管理職 セミナー								
S層 (シニア層)	マネージャー	マネージャー 研修	チーム研修	調理講習会 (高等科)						
	チーフシニア									
J層 (ジュニア層)	チーフジュニア	チーム研修	テーマ別研修 (衛生・労務)	調理講習会 (中等科)						
	リーダ 一般	事業所運営 実務研修								CDP, CDP ホル研修
	新入社員	ステップアップ 研修Ⅰ・Ⅱ								パーソナル トレーニング

を記録してゆくという方法で一つ一つの料理についてのデータを集め、1冊のマニュアル(「IFSCO調理マニュアル(基礎編)」)としてまとめたのであった。このマニュアルを教科書として、技術教育を実施することとなった。ただ、味付けの地域性の問題については、解決策として各地域におけるマニュアルの作成が必要となることから、今回は「基礎編」として主に調理の初心者、初級者向けのマニュアルとしてまとめあげるにとどまった。今後、応用編として、料理のレシピを細かく記入した関西版のマニュアルを作成し、続いて関東版の作成と進めてゆくこととした。

さらに、この調理マニュアルを作成するにあたり、厨房設備・機械・器具の取り扱いについてもマニュアルを作成できないかとの意見が浮上してきた。特に最近では、中途採用者で調理の初心者が入社することもあり、中高年者にとって最近導入される厨房機器の取り扱いがわかりにくいということもある。このような厨房機器の取り扱いについては安全性の観点からも説明が必要で、使用方法などを明文化したマニュアルがあれば、安全教育でも使用できる。幸い当社には厨房設備の設計部門(営業企画課)があり、この部門から厨房機器に関するデータの提供を受け、厨房設備・機械・器具の取り扱いと注意についてのマニュアル(「IFSCO調理マニュアル(厨房設備・機械・器具の取り扱いと注意)」)を作成した。これらのマニュアルを用いて、Off-JTにおいて調理技術の研修を行う計画を立案した。

課題となっていた講師については、マニュアルを作成した調理師自身が実施できれば都合がよい。しかし、当社の現状は事業所が全国に展開しており、1名の講師では物理的に不可能である。そこで、中高年者の能力活用の一環として、グループマネージャー及びマネージャーを講師として任命し、各所属部門においての調理講習会を実施した。

グループマネージャー及びマネージャーには、長年、調理師として勤務し、ベテランで

ある中高年者が多いのであるが、この機会に企業貢献の実績をさらに積んでもらうと共に、講師を勤めることによって、調理技術の基礎を復習し、指導力のさらなる向上を図り、個人的な癖を是正することなどの期待も含んでいる。

第3の「自己啓発意欲をフォローアップする内容」は、従来から調理師、管理栄養士、専門調理師、給食サービス管理士といった資格について当社として取得を推進してきた伝統を継続し、自己啓発の好適な機会とすることが研究会の中で合意された。

しかし、今まで通りに単に継続するのではなく、中高年者が部下や後輩の育成において自分が所有する知識、経験を伝承できることをやり甲斐として意識し、自己啓発の意欲を喚起できるとの見方に基づき、「自己啓発促進」の一環として教育体系の中に位置づけた。そしてその意識のもとで各職場のレベルアップに責任をもって取り組むことを呼びかけた。

2. 業務知識のデータベース化

種々の改善案を具体化して、下記の文書を完成した。当社の知財の集積である。

- ・教育体系図(図表3)
- ・教育プログラム(図表4)
- ・IFSCO調理マニュアル(基礎編)
- ・IFSCO調理マニュアル(厨房設備・機器具)

今後、これらの成果物を活用することにより、中高年者の能力開発と、中高年者が保有する調理技術の伝承事業が進展し、それらと相俟って、中高年者の技術力発揮の場を拡大させることができると考えている。

次に、この研究で作成されたマニュアルを紙ベースではなく電子データの形式で編集し、データベース化して活用することを考えた。調理マニュアルを作成した調理指導員の保有しているレシピ、調理技術のコツをまとめてデータとしての蓄積を計画した。

今回の研究期間中に完成させることはできなかったが、すべての文書がワープロ入力と

図表4 一富士フードサービス㈱ 教育プログラム【技術職】(案)

区分	教育・研修	目的	対象	スケジュール	内容	講師
階層別教育	MTTP(マテリアル・トレーニング)	・管理の基本を学ぶ。 ・社外研修に参加することにより広い視野を持つ。 ・新任管理職として必要な知識を修得する。 ・事業所運営において必要な実務知識を修得する。	新任/グループマネージャー	年1回	講義、グループ討議(公開講座に派遣)	関西経営者協会 専任講師
	新任管理職セミナー		新任/グループマネージャー	年1回	講義	社内講師
	事業所運営実務研修		新任/グループマネージャー	年2回	接客基本用語トレーニング、期待される事業所責任者、給食衛生のポイント、売上げに関する事務処理、材料に関する事務処理、事業所に關する事務処理、料理の品質管理、QSSCとQCサークル活動	統轄本部長 業務推進部、財務部、 商品開発部、事業部、 人事総務部 各部講師
	CDP研修(キャリア・ディベロップメント)	・経営理念、方針、目標を理解する。 ・お客様に対する意識を高める。 ・接客業務の理解を深める。 ・お客様に対する意識を高める。	入社2~3年目	年3回	基本接客用語トレーニング、講義、グループ討議、ビデオフォーラム、マーケティング	人事総務部 社内講師
	CDPフォロー研修	・経営理念、方針、目標を理解する。 ・お客様に対する意識を高める。 ・CDP研修のフォローアップ。	CDP研修修了者	年3回	CDP 研修目標達成度発表、基本接客用語トレーニング、講義、グループ討議、マーケティング	人事総務部 社内講師
	ステップアップ研修I	・ベネフィットトレーニングで学んだ態度、行動の復習。 ・職場生活、家庭生活の悩みを解消する。 ・定着を図る。	新入社員	年1回(3会場で実施)	基本接客用語トレーニング、個人面接、講義、グループ討議、個人作業	人事総務部
	ステップアップ研修II	・新入社員から先輩社員への意識の切り替え。 ・これから先の仕事に対する目標を持つ。 ・これからの自覚と責任感を養う。	新入社員	年1回(3会場で実施)	基本接客用語トレーニング、講義、グループ討議、課題作成	人事総務部
	ベネフィットトレーニング	・社会人としての自覚と責任感を養う。 ・一富士の経営理念、方針、目標を理解し所属意識を高める。 ・会社の諸規則、諸規程、組織を理解する。	新入社員	年1回	基本接客用語トレーニング、一富士の歴史と組織について、経営理念・方針・目標について、一富士の衛生について、就業規則について	社内講師及び人事総務部
	管理職研修	・人事面接(フロント/バック)の技法を学ぶ。 ・人事面接(フロント/バック)の技法と面接ツールを使用する方法を理解する。 ・労務知識の向上を図る。	グループマネージャー マネージャ チーフシニア	年1回	講義、グループ討議	社内講師 人事総務部
	監督職研修	・人事面接(フロント/バック)の技法を学ぶ。 ・人事面接(フロント/バック)の技法と面接ツールを使用する方法を理解する。 ・労務知識の向上を図る。	グループマネージャー マネージャ チーフシニア	年1回	講義	社内講師 人事総務部
技術講習	テーマ別研修(労務関係)	・事業所における衛生についての注意点を学ぶ。 ・社員の自己啓発(調理技術)に関するアドバイスを行う。	部長が必要と認められた者	年5回	時間管理、休日・休業・休職について、安全管理(労災事故)について、社会保険について、他特異的な項目も含めて対応	人事総務部
	テーマ別研修(衛生関係)	・事業所における衛生についての注意点を学ぶ。 ・社員の自己啓発(調理技術)に関するアドバイスを行う。	部長が必要と認められた者	年6回	食中毒菌の特徴と食中毒の予防策、事業所運営担当者としての衛生のチェックポイント、最近の衛生情報	業務推進部
	自己啓発/アドバイザー	・社員の自己啓発(調理技術)に関するアドバイスを行う。	グループマネージャー	随時 (調理講習会、資格取得研修などにおける場合)	各種研修会等において、自らの調理技術、経験を交えてアドバイスを行う	グループマネージャー
	料理講習会(高等科)	・調理技術の向上を目指す。	チーフシニア	年4回	会席料理、中華料理、西洋料理全般のバリエーションを交えて行う	グループマネージャー
	料理講習会(中等科)	・調理技術の向上を目指す。	グループマネージャー	年4回	一般給食において提供する料理の全般と調理時におけるコツをマスターする	グループマネージャー
	料理講習会(初等科)	・調理技術の向上を目指す。	新入社員	年4回	包丁の持ち方、出汁のとり方から調理の基本をマスターする	グループマネージャー
	調理師受験対策(通信教育)	・調理師試験合格の向上。	調理師免許取得希望者	年1回 (8回に分けて送付)	調理師試験科目7科目(衛生法規、公衆衛生学、栄養学、食品衛生学、調理理論、食文化概論)	社内通信教育
	管理栄養士受験対策(通信教育)	・管理栄養士国家試験合格の向上。	管理栄養士免許取得希望者	年1回 (9回に分けて送付)	管理栄養士試験科目13科目(栄養指導論、臨床栄養学、公衆栄養学、給食管理[調理学]、公衆衛生学、食品衛生学、食品加工学、解剖生理学、病理学、生化学、栄養学、健康管理概論、食品学)	社内通信教育
	専門調理師受験対策(通信教育)	・専門調理師学科試験の合格の向上。	専門調理師学科試験受験希望者	年1回	前年度学科試験問題解答を個人宛に送付、添削し模範解答と過去問題を個人宛に送付	社内通信教育
	給食サービス管理士講習	・給食サービス管理士取得のための講習。	給食サービス管理士取得希望者	年1回	講習(日本給食サービス協会主催)	社内通信教育

なっているから、材料や用語の電子データ表現まではできたわけである。今後、このデータを抽出、分類、加工してデータベース化を行い、事務処理システムの構築によって各事業所に設置した端末から呼び出すことが可能なシステムの開発を目指す。今回は、その原始データが収集できたと言える。

3. 技術の向上と伝承

今回の研究期間中、生涯能力開発体系の確立にあたり、先に報告したマニュアルを活用して試験的に2回の調理講習会を開催した。1回目は12月5日に「初等科」としてパートタイム勤務者と新入社員を対象に開催（写真1・2）し、2回目は2月19日に「中等科」としてチーフジュニア、リーダー、一般職の階層を対象に開催した。それぞれの講習会は、兵庫県の姫路・高砂地区を中心に展開している神姫事業部で行なった。この事業部は55歳



写真1 「初等科」調理講習会



写真2 「初等科」調理講習会

以上の中高年齢者が253名中58名と、事業部全体の約23%を占め、当社の中でも比較的中高年齢者が多い事業部となっており、また、3年前より新規学卒者の配属を行っていると同時にパートタイム勤務者の採用もあるため、中高年齢者が保有している技術を若年者や調理初心者へ伝承する目的の試行には適していると考えた。参加者数は、「初等科」は15名、「中等科」は11名であった。ここでの講師は神姫事業部のマネージャーが行ったが、そのために事前に調理指導員からレクチャーを受け、自分の持っている技術がマニュアル通りの内容かを再確認した。

そのマネージャーは感想として「講師としての説明は、自分の技術を確認する機会でありよかった。また、講師として教えることは、説明が難しく、部下の指導を進める上で、相手の立場になることが重要である。自分の目線で教えていたら、相手が理解できていないことがあるということが、今回の講師を行ってよくわかった。」というコメントを寄せており、普段のOJTでは経験できない、客観的に自己を振り返る機会になったようである。この結果をうけて今後、調理マニュアルをテキストとしたOff-JTでの調理講習会を全国的に展開する予定である。

次に、OJTでの展開であるが、今回作成した調理マニュアルは当社の全事業所に配布を行い、各職場での活用を図っている。OJTは、各事業所において責任者が実施することであるが、今まではその基準となるテキストがなかった。今回の研究で作成した調理マニュアルは、このOJTにおいて指導者（事業所責任者）と部下との共通のテキストとしても使用できることから、このテキストを基に浸透を図ってゆくこととしている。

しかし配布しただけでは活用方法がわからない責任者がいることも予想されることから、事業所責任者のミーティングの場を設けて、その中で調理マニュアルの活用方法や、衛生に関する勉強会、レシピの情報交換などを実施することを計画した。そして、定着化をはかるために、定期的な実施を計画し奇数

図表5 第1回 神姫事業部MC（マネージャー・チーフ）ミーティングプログラム

時間	内容	講師
15:00 ～ 15:15	オリエンテーション ・この会合のねらい ・これからのスケジュール	神姫事業部長
15:15 ～ 16:00	・講義「調理マニュアル（基礎編）の配布と活用について」	人事総務部次長
16:00 ～ 17:00	・衛生講話	衛生研究所長
17:00 ～ 17:10	・休憩	
17:10 ～ 18:30	・情報交換会「好評メニューについて」	神姫事業部課長
18:30 ～ 19:00	・勤怠処理システムの操作方法について	人事総務部係長

平成 14 年 1 月 29 日

月に実施することにした。その第1回目は、神姫事業部内の事業所責任者を対象として、「MC（マネージャー・チーフ）ミーティング」（図表5）と称し、1月29日に高砂市内の会場を借りて行った。（写真3・4）参加者は33名対象のうちの28名で、欠席の5名は業務上の都合による欠席であった。



写真3 MCミーティング



写真4 MCミーティング

4. パートタイム勤務者への人事考課の導入と賃金制度の確立

当社は、いわゆる労働集約型の事業形態である。今後、さらに少子高齢化が進むことが明らかである我が国の人口構成を考えると、将来にわたっての労働力の確保をどのようにするかが当社にとっても大きな課題である。これに対しては中高年者と女性の労働力を積極的に活用し、職務職域の拡大を図ることが必要である。そこで、当社の人員構成の約60%を占めるパートタイム勤務者の人事制度を検討した。

かつてパートタイム勤務者は年齢や職歴を超えて一律に扱うことが原則とされていたことがあったが、現状では、パートタイム勤務者に求める業務内容が今までの単純定型の補助業務ではなく多様化してきており、またそれに伴い戦力強化も求められてきているために、パートタイム勤務者においても成果主義の考えを導入した人事や賃金の制度が相応しいと考えられる場面が多い。この制度の導入により、パートタイム勤務者の職場もより働き甲斐の持てる職場環境となることを目指したのである。

（1）現状調査及び分析

現行のパートタイム勤務者について処遇を調査した結果、以下の状況が分かった。

イ. 基本給

全国地域別に基本給を設定している。

（620円～750円）これは、各地域における

最低賃金の差を勘案し、また労働需給バランスによって決定されている。

ロ. 食事補助手当

この手当は、以前に日額ベースで支給されていた食事手当を見直し、時間額に換算して支給されている。但し、1日の契約勤務時間の長短によって、時間当たりの金額が異なっている。

・1日の勤務時間が5時間30分以内の勤務契約者…30円/時間

・1日の勤務時間が6時間以上の勤務契約者…25円/時間

ハ. 調整手当Ⅰ

この手当は、基本給と食事手当の合算金額では、その地域における他社のパートタイム勤務者との、賃金格差があり（安価であり）募集をしても応募が望みにくい場合に、他社との賃金格差是正のために支給されている。

・東京23区内…10円～150円/時間

・上記以外の地域…10円～100円/時間

ニ. 調整手当Ⅱ

この手当は、平成8年にパートタイム勤務者の賃金制度が改訂された折、旧制度との賃金格差が生じたのであったが、それとの調整分として支給されている。したがって支給されている人は平成8年5月15日以前に入社したパートタイム勤務者に限られている。

・10円～30円/時間（10円ピッチ）

ホ. 特別手当Ⅰ

この手当は、調理業務以外に携わるパートタイム勤務者に支給されている。いわゆる職務給的な考えのものである。

・キャッシャー（付帯する事務処理を含む）の職務を行う場合

・ホールサービス（接客を伴う職務）を行う場合

1級…20円/時間 2級…30円/時間

3級…50円/時間

ヘ. 特別手当Ⅱ

この手当は、旧制度からの移行時に調整として支給されている手当である。当社の

業態柄、勤務時間が早朝、深夜に及ぶ場合があり、募集をしても応募者が少ない時間帯に勤務する者について、旧制度では手当が支給されていたが、現在ではその手当が廃止され、移行した時の賃金格差に応じて支給されている。

ト. 特別手当Ⅲ

この手当も、旧制度からの移行時に調整として支給されている手当である。旧制度上で地域により募集が困難な場合、また、勤務する事業所の労働負荷が比較的当社の他事業所より重い事業所について支給されていた。新制度に移行し、調整手当Ⅰに統合されたが、旧制度との差額が生じた場合に、支給されている。

チ. パートリーダー手当

この手当は、パートタイム勤務者だけで運営している事業所において、その事業所における責任者的な立場で勤務を求められている者について支給されている。

1級…40円/時間 2級…60円/時間

3級…80円/時間 4級…100円/時間

これらの等級は、所属しているパートタイム勤務者の人数、事業所運営の難易度、担当職務の負担度合い及び責任度合いを総合的に判断し、所属部長が決定している。

リ. 祝儀金制度

祝儀金制度は、社員の場合の賞与時期に支給するもので、いわゆる成果配分である。金額は労使交渉により決定する。基本となる金額は労使交渉によって決定されるが、評価要素を加えた「プラス加点制度」がある。各事業部において、全パートタイム勤務者の30%相当の人数（6ヶ月以上在籍者）をプラス加点推薦者として選出する。選出者については、「プラス加点チェック表」にて評価を実施し、評価に応じて基本の祝儀金とは別に金額加算が行われている。「プラス加点」であるため評価は“S”評価と“A”評価の2段階としている。

S評価…全パートタイム勤務者の10%

10,000円を加算

A評価…全パートタイム勤務者の20%

5,000円を加算とする。ただし、“特S”評価の20,000円を加算も可能としている。

(2)問題点と改善の指針

祝儀金制度では平成12年の改訂で成果を重視するために「プラス加点」制度を導入した。この制度は概ね好評であり、今回の目的である成果主義の考え方に沿っているとの判断から、この制度の見直しは今回の研究テーマからは外すことにした。

問題は、現行の時間給の考え方である。現行制度においては、成果の考え方は全く考慮されておらず、また、旧制度にはあった年功的制度も平成8年の制度改訂時に廃止され、同一地域では同一基本給となっている。ただ、旧制度からの移行時、また、旧制度において募集困難であった事業所においては、手当が上乘せされており、平成8年以前に入社したパートタイム勤務者と改訂後に入社した勤務者との間に大きな格差が生じている。極端な場合は、同じ職場で同じ仕事をしていても、入社年の差だけで賃金格差が生じるということが起こっており、この現象がパートタイム勤務者の不満の声となっている。そして、基本給が一律であるから、人事考課制度自体が存在していない。この状態を改め、今研究会においては成果主義の考えを導入し、パートタイム勤務者に対する人事考課制度の導入を行い、それに基づく賃金制度を検討したのである。中高年者及び女性にとって働く意欲の高揚につながり、ひいては料理・サービスに対する自負心が生まれると考えている。

(3)改善案の策定

まず共同研究のメンバーだけでなく、事業部のメンバーも加えた委員会を設置し、この委員会を「パートタイム勤務者賃金検討委員会」とし、関西の各事業部から管理職を各1名と労働組合から執行役員3名を委員として委嘱した。共同研究の研究員、外部研究員も含め総勢11名の構成となった。

現状調査から始め、改善の方向を探るため、

毎月2回の定期会合のほかに、各担当者レベルにおいても各々の課題を調査してくる方法で、7月から2月までの間に定期会合12回を開催した。そのおおまかな流れを以下に示す。

イ. 第1会合～第3会合

① テーマ
現状調査と現状の把握。

② 内容
現状の時給総額のプロットをとり、総額での金額のばらつきを把握。今後の方向性を策定。地域間格差の把握。最低賃金の格差との照合。各種手当の洗い出しと、改廃の方向性を検討。

ロ. 第4会合～第7会合

① テーマ
改善案の検討。

② 内容
基本給(時給)の検討。人事考課との連動を図るための、賃金表の策定。各事業部門への確認。

ハ. 第8会合～第10会合

① テーマ
新制度の構築・考課表の検討。

② 内容
賃金表の改定。人事考課表の方向性の検討。評価項目の検討。

ニ. 第11会合～第12会合

① テーマ
考課表の策定。

② 内容
考課表の具体的内容の検討。考課表の策定。

この委員会では、特に人事考課の評価項目の検討に時間がかかった。それは、当社の事業の規模が様々で(1日あたり十数食～数千食と提供食数にかなりの差がある)また、職務の内容も調理だけでなく、保清業務や事務業務など様々な分野にわたる。だからといって、考課表をそれぞれの職種毎に作成することは、考課の基準が事業所によって異なってくるという危惧もある。ベンチマークを明確にする必要がある反面、明確にすること

によって逆に評価しきれない事業所やパートタイム勤務者が出てくるのである。成果を重視したいが、成果の項目が事業所ごとに違ってくるとい実態が浮き彫りになった。

そこで観点を換え、将来にわたってどのようなパートタイム勤務者が当社にとって望ましいか、どのように育成したいか、という観点で必要項目を洗い出してみることになった。その観点から全ての職種や職場に共通する表現をピックアップしてみたところ、多数の賛同を得るリストができたので考課項目とした。

このようにして委員会において「賃金制度の概要」(図表6)及び「人事考課表」(図表7)が策定された。

図表6 賃金制度の概略

・処遇方法	・成果給として、基本給とは別に区分し評価対象とする。																					
・処遇段階	・等級制の導入 1等級:110円～200円 2等級:60円～100円 3等級:0円～50円 ・調整手当Ⅱ(10円～30円) +特別手当Ⅰ																					
・評価段階	・各等級共通として、A・B・C・D・E・Fの6段階とし、絶対評価とする。																					
・昇給金額	<table border="1"> <tr> <td>A評価</td> <td>14点以上</td> <td>20円</td> </tr> <tr> <td>B評価</td> <td>13点</td> <td>10円</td> </tr> <tr> <td>C評価</td> <td>11～12点</td> <td>5円</td> </tr> <tr> <td>D評価</td> <td>8～10点</td> <td>0円</td> </tr> <tr> <td>E評価</td> <td>6～7点以下</td> <td>▲5円</td> </tr> <tr> <td>F評価</td> <td>5点</td> <td>▲10円</td> </tr> <tr> <td>G評価</td> <td>4点以下</td> <td>▲20円</td> </tr> </table>	A評価	14点以上	20円	B評価	13点	10円	C評価	11～12点	5円	D評価	8～10点	0円	E評価	6～7点以下	▲5円	F評価	5点	▲10円	G評価	4点以下	▲20円
A評価	14点以上	20円																				
B評価	13点	10円																				
C評価	11～12点	5円																				
D評価	8～10点	0円																				
E評価	6～7点以下	▲5円																				
F評価	5点	▲10円																				
G評価	4点以下	▲20円																				
・評価方法																						
・その他	・別表パートタイマー賃金考課表をもとに、評価点数を算出し、上の表にあてはめ、金額を決定 ・パートの責任者制を導入するかどうか検討 ・別途、役職手当を支給(40円～100円)を検討																					

(4)改善案の試行と効果測定

この制度の導入は、平成14年4月16日以降に実施する運びとなった。今後の検討課題としては、賃金制度の概略の表にも記載しているように、パートタイム勤務者に対して責任者制を導入するか否かが持ち越しになっている。これは人事考課によって成果を上げたと判定された者は賃金がアップする。そのため本人のモチベーションもアップするという考えに基づいている。しかしこの新制度においても、職務範囲が拡大したとしてもパートタイム勤務でしかない。本人の働き甲斐をさらに向上させるには、社員への登用が望ましいという考えがあるが、近年、自分の時間と仕事を両立させたいためにパートタイムでの勤務を望む人も多い現状が一方にはある。

これらの事情を勘案した結果、パートタイム勤務者でありながら成果を上げた者には、正社員並みの責任とそれに見合った賃金を支払うことが本人のモチベーションアップにつながるという考えが委員会では主導的になった。ただし今の段階では、責任者としての処遇まで検討を進めることはできず、今後、制度を運用する中でパートタイム勤務者の責任者制度については検討を続けることになった。

5. 勤怠事務処理システムの構築

(1)現状調査及び分析

現状の出退勤の処理については、各事業所においてタイムレコーダーで記録をする方法や、出勤者がノートに記帳する方法と様々であり、事業所ごとに処理方法が一定していない。以下に、勤怠処理の事務処理についての流れを示す。

- イ.《毎月15日まで》次月度(16日～翌月15日)の勤務予定表(図表8)を作成
- ロ.《毎日》勤務予定表に従って勤務。タイムカード・勤務ノートに勤務時間の記入。
- ハ.《毎月度末(15日)》タイムカード・勤務ノートから出勤簿(図表9)に転記。集計欄の勤務日数、時間外勤務、遅早退などの

図表7 人事考課表

パート賃金考課表 期間： 年 月～ 年 月

所属	氏名	職種	入社年月日	勤続年数	年 月 日	一次考課者	二次考課者

評価項目	自己評価 優・可・否	一次考課	二次考課
①勤務時間やユニホームの着用、身だしなみ、検便提出等決められたルールを遵守しているか。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 点	<input type="checkbox"/> 点
②常にお客様第一主義を考えより良いサービスの向上に努めているか。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 点	<input type="checkbox"/> 点
③毎日、笑顔で感じよい挨拶ができていますか。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3点 2点 1点	3点 2点 1点
④品質の良い仕事ができているか。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 点	<input type="checkbox"/> 点
⑤組織員の一人として周囲（または、上司・部下）と協力するよう、努めているか。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 点	<input type="checkbox"/> 点
(特記事項)		合計 点	合計 点

着眼点	
①	<p>3点…公私のけじめができており、決められたユニホームを着用し、身だしなみは常に清潔である。また衛生ルールについても遵守し、他の者の模範となっている。</p> <p>2点…決められたルールは、一通り守っており、特に問題はなかった。</p> <p>1点…時には、忘れる事があり注意指導が必要である。</p>
②	<p>3点…常にお客様の立場で気配りや工夫を心掛けた行動ができ、お客様からの評価も高く他の模範となっている。</p> <p>2点…常にお客様の立場で気配りや工夫を心掛けた行動が一通りでき、特に問題はなかった。</p> <p>1点…お客様の立場を考えず、自分の都合で仕事を進める所がある。</p>
③	<p>3点…お客様や社員同士のみならず、現場に出入りする人々にも挨拶ができており、当社のイメージアップに大きく貢献し、他の者の模範となっている。</p> <p>2点…お客様や社員に対して一通りの挨拶ができており、会社のイメージを損なうことはなかった。</p> <p>1点…基本的な挨拶が時にはできておらず、注意指導が必要である。</p>
④	<p>3点…仕事のできばえは申し分がなく、他の模範となっている。</p> <p>2点…仕事のできばえは標準で、特段の欠点もない。</p> <p>1点…あきらかに標準以下のできばえで仕事を任せられない。</p> <p><例>品質の良い仕事…迅速な対応、丁寧な仕事、きびきびとした動作ができていますか。 常に清潔で整理・整頓ができていますか。</p>
⑤	<p>3点…職場内で自分の役割を理解し、常に積極的にチームワークの醸成に努力している。また他への協力を惜しまず、貢献度抜群である。</p> <p>2点…自分の仕事が終了手があった時は、忙しそうなの仕事を手伝っている。(または、自分のできる範囲以外に多少とも関心はもっている。)</p> <p>1点…自己中心的で自分の仕事さえ終ればよいという態度で、協力への関心が低い。</p>

図表9 出勤簿

第 事業部

年 月度 所定労働日数 日

事業所名

日	出勤	退勤	時間外	日	出勤	退勤	時間外	日	出勤	退勤	時間外	日	出勤	退勤	時間外	日	出勤	退勤	時間外
16			()	16			()	16			()	16			()	16			()
17			()	17			()	17			()	17			()	17			()
18			()	18			()	18			()	18			()	18			()
19			()	19			()	19			()	19			()	19			()
20			()	20			()	20			()	20			()	20			()
21			()	21			()	21			()	21			()	21			()
22			()	22			()	22			()	22			()	22			()
23			()	23			()	23			()	23			()	23			()
24			()	24			()	24			()	24			()	24			()
25			()	25			()	25			()	25			()	25			()
26			()	26			()	26			()	26			()	26			()
27			()	27			()	27			()	27			()	27			()
28			()	28			()	28			()	28			()	28			()
29			()	29			()	29			()	29			()	29			()
30			()	30			()	30			()	30			()	30			()
31			()	31			()	31			()	31			()	31			()
1			()	1			()	1			()	1			()	1			()
2			()	2			()	2			()	2			()	2			()
3			()	3			()	3			()	3			()	3			()
4			()	4			()	4			()	4			()	4			()
5			()	5			()	5			()	5			()	5			()
6			()	6			()	6			()	6			()	6			()
7			()	7			()	7			()	7			()	7			()
8			()	8			()	8			()	8			()	8			()
9			()	9			()	9			()	9			()	9			()
10			()	10			()	10			()	10			()	10			()
11			()	11			()	11			()	11			()	11			()
12			()	12			()	12			()	12			()	12			()
13			()	13			()	13			()	13			()	13			()
14			()	14			()	14			()	14			()	14			()
15			()	15			()	15			()	15			()	15			()

(注) 1. 通勤、寮生のいずれかに○をつけること。
 (寮生の場合は完全給食・出勤給食のいずれかに○をつけること。)
 2. 在籍者で出勤のないものも氏名を記入すること。
 3. 特休の場合は理由を備考欄に必ず記入すること。
 4. 中途転勤者は必ず転勤先事業所を記入すること。
 5. 時間外の()内は指定時間外時間を記入すること。

毎月16日 事業所責任者 提出
 毎月17日 事務課 検討
 毎月17日 給与係 検討
 毎月17日 事業部長 承認

計算。

二.《毎月17日まで》出勤簿を事業部に送付
(社内メール便・郵送)

[以上は各事業所で、事業所責任者(調理師)が行う]

出勤簿は1枚で5名分記入する様式で、1日の記入スペースが小さく、大人数の事業所で1ヶ月分を記入する場合は、その細かい記入用紙を何枚も作成しなければならず、中高年者にとっては精神的、肉体的負担の大きい作業になっている。例えば、この出勤簿は賃金の原資料となるため、記入ミスがあれば支払われる賃金が変わってくる。また、期日に遅れると賃金計算の全体処理ができないので、繁忙時期であっても処理を求められている。ミスは事業部に送付後、事務担当者のチェックによって発見されることが多く、その都度注意を受けるため心が休まらないとも感じられている。記入欄が小さく、記入すると眼精疲労を起し頭痛がする場合もある。そのために、この記入作業に中高年者は時間を費やすこととなり、本来業務である調理の仕事が、作成時期には疎かになっているという事実もあるなどの声が聞かれた。

(図表10 アンケート集計結果)

(2)問題点と改善の指針及び策定

アンケートの結果を検討し、以下の3点について改善することを決定した。

イ. 事業所における事務処理が調理作業の時間を圧迫している。このことはお客様に対してのサービス低下につながりかねない。

よって事務処理量の低減を図る。

ロ. 特に中高年者に対する負担が大きい。また、中高年者に対しての精神的・肉体的負担を軽減し、働きやすい環境をつくることが重要である。よって中高年者にとって操作しやすいシステムを構築する。

ハ. 環境問題を考慮し、極力ペーパーレス化を図る。従って、文書のやりとりを極力少なくし、Webを活用するシステムを構築する。

次に、事業所での事務処理だけでなく、賃金計算に関わる全体の見直しが必要となってくるため、改善した場合の事務処理の全体的な流れを図式化して検討し、その流れを検討する中で、末端事業所での負担を軽減する方法が議論され、3回にわたってこの図の書き換えを行った。結果、最終的にまとめられたのが「勤怠処理の流れ図」(図表11)である。この処理方法が合理的かつ軽便であると判断された。

図表10 出勤簿作成における処理時間(アンケート集計結果)

年齢層	処理時間(平均)	作成人数(平均)	1人当たり作成時間
55歳～	295分	7.5名	39.3分
45歳～54歳	275分	8.9名	30.9分
35歳～44歳	230分	7.7名	29.9分
25歳～34歳	125分	5.3名	23.6分

出勤簿処理における負担について意見(アンケート結果)

- ・期日決められているため、業務の繁忙にかかわらず処理しなければならず細部までチェックができない。(47歳男性)
- ・もっと記入欄を大きくしてほしい。目が疲れる。(53歳女性)
- ・計算ミスでよく注意される。(57歳女性パート)
- ・(集計欄を)コンピュータで計算できないのか。(33歳女性)
- ・11枚も記入するのは苦痛。終わったら目が疲れて頭痛がする。(56歳男性)
- ・書くことが多すぎて、調理の時間が少なくなる。部下に調理を任せ、チェックができないので料理の内容が不安なときがある。(61歳男性嘱託)

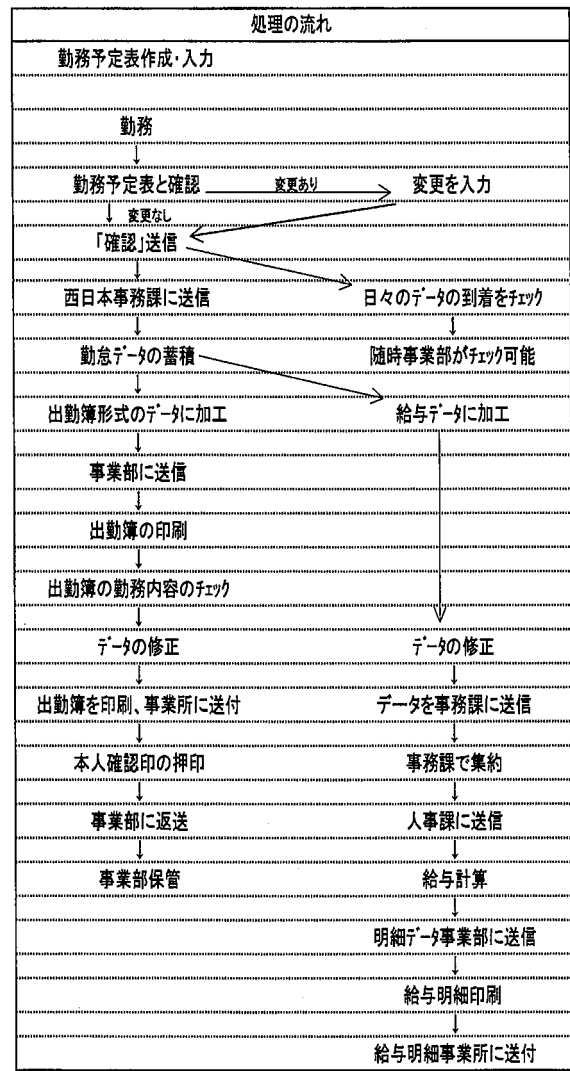
この処理の方法を行うためにはハードウェアとソフトウェアの双方が同時に新規構築されなければならない。この件ではアウトソーシングすることを当初から計画しており、専門業者の選定を行った。3社にその案を提示したが、従来からの当社の人事・給与システムとの連携が必要不可欠であることから、結果的に、現在使用中のシステム開発を行った業者に決定した。決定した業者を交えた研究会・打ち合わせは10回にわたった。その途中にも、システム開発を進めることと並行して、順次、各事業所への説明会を実施した。（「MCミーティング」において実施。）

そしてシステムの体系と各画面における操作マニュアルが作成された。

(3)改善案の試行と効果測定

前述のシステムを導入し、当社の2月度から従来の方法と並行して、試行的に実用を始めている。導入当初は端末の操作に不慣れなところもあり、入力ミスやデータが送信されないなどのトラブルが発生したものの、ほどなく順調な状態に変わった。そこで、再度アンケート調査を行った。（勤怠データ修正・送信における処理時間（図表12 アンケート集計結果））

図表11 勤怠事務処理の流れについて



図表12 勤怠データ修正・送信における処理時間（アンケート集計結果）

1日の平均処理時間を所定労働日数（20日）を乗じて算出

年齢層	処理時間（平均）	作成人数（平均）	1人当り作成時間
55歳～	145分	7.4名	19.5分
45歳～54歳	130分	8.7名	14.9分
35歳～44歳	105分	7.4名	14.2分
25歳～34歳	85分	5.5名	15.5分

勤怠データ修正・送信における負担について意見（アンケート結果）

- ・シフトの計画を立てるのが面倒。しかし、日々の処理は楽である。（44歳男性）
- ・機械操作に慣れるまでは苦労したが、慣れると単純で手間が省けた。（53歳男性）
- ・電卓で計算する必要がなく、楽。画面も慣れると見やすい。（57歳女性パート）
- ・勤務予定通りに勤務した日は画面のボタンを1回さわるだけでよく、単純でありがたい。（36歳男性）
- ・端末操作に慣れない。処理は簡単そうなので部下が操作してもできる。（51歳女性）
- ・ペンを持つことがなく、前よりも事務処理は楽。あとは機械操作を早く覚えるようにする。（61歳男性嘱託）

まとめ

1. 概要

給食事業は、個人的な行為である飲食を対象に、企業的な体制で応えることを原則とするものであるから、難しい事業要素を伴っている。それも高価贅沢少数が対象から安価均一大量の需要に至るまで、形態と規模の両面にわたって多様な需要に一斉に応えようとするのが、この事業の特徴であるから、合理的な対応には困難な面が多い。

特に食生活、社会生活、ビジネス手段の全てが変化し発達を続ける現代では、事業運営に当たっての選択肢が多様で、合理的な体系の組み立てには配慮と熟慮が必要である。

冒頭に述べているように、当社の事業所は全国に約1,100カ所、従業員は約5,000名、それらが均等に分割されて事業部署となるのではなく、1～2名で担当する末端部署が200あり、対照的に数十名を擁する大きな部署もある。それぞれに様態が相違している困難と、各事業所の様態が相違しているにも拘らず同じ業務を遂行する困難とを併せ持っている特異性がある。

本報告は当社が上記の状態にあって、事業の合理化と解決に向けて研究した結果である。重点とした内容を簡潔に表現すると、下記の3つの課題に帰する。

- (1) 専門技能の共有と定着………高齢者に偏在する技能の共有化と高齢者の職能強化。
- (2) 人事を見直す考課基準………高齢者を含むパート勤務者の貢献度評価と公平性拡大。
- (3) 定例通報手段の新開発………高齢者に負担感の大きい細字文書作成業務の負担軽減。

2. 研究の成果

内容は本文に詳述しているが、簡潔には次の成果を達成した。

- (1) 専門技能の共有と定着………調理事業に大切なことは、伝統調理の確実な再現技能を

伝承することと、独自に確立している有効技術を共有することである。今回は社内研修の体制を確立した。一部は実証し、他の面では別の展開を計画している。

(2) 人事を見直す考課基準………パート勤務者が事業戦力の重要要素である企業として、それら各人の能力意欲を考課し、報酬と地位と責任とに反映させる評価法を策定した。ただし地位や責任制については多様な受け取り方があり、困難も感じられる。

(3) 定例通報手段の新開発………業務地点での勤怠データや必要食材の手配リストなど、末端部署と事業部（センター）との定例的な通報通信に対して、従来の細字記入や煩瑣な計算業務を不要とする有効な代替手段を求め、ほぼ意図通りに達成できた。

3. 今後の課題

計画事項は一応達成したが、全てが意図した段階に達したとは言い難い。例えば

- (1) 専門技能の共有と定着………データベースの構築が下準備の段階である。
- (2) 人事を見直す考課基準………順調に策定できたが実施期間はとれなかった。
- (3) 定例通報手段の新開発………勤怠関係は実証したが食材関係は準備中である。

研究期間として許されるのが単年度であるから、システムを構築した後、実証期間を十分にとるのが容易でないことは当初から予測されたため、要点を部分的にでも実証することを心がけたのであったが、それについては幸いすべての意図を達成することができた。期間内に未達成となった部分については、今後の通常業務の中で、残された意図を実現することを課題として、重点的に追求することを予定している。

4. 将来の展望

給食事業における関心は、第1に消費者の立場から栄養、味覚、衛生、食材と調理の価格反映、調理時間などが中心である。第2に事業者の側から資源活用、調理技能の管理、経営管理コストなどが大切と考えられる。そして第3に社会的な関心事として雇用の創出、環境への影響などが意識される。

これら関心の対象となる諸要素のうち、企業経営にあっては第2に分類した要素が重要であり、その処理展開は第1分類の事項にも第3分類の事項にも反映する。

このように位置づけられる経営の要素を、本研究は高齢者雇用の状況改善を図る目的で追求した。取り上げた3項目を事柄の本質面で考えると次のようになる。

(1) 専門技能の共有と定着……………この課題の本質は「知識情報の体系化」にほかならない。

(2) 人事を見直す考課基準……………この課題の本質は「行為価値の再評価」にほかならない。

(3) 定例通報手段の新開発……………この課題の本質は「ITによる合理化」にほかならない。

即ち当社の現時点における高齢者雇用の課題として摘出し改善したものは、現在の経営一般において課題とされている事柄と共通性をもっている。

職種の関係で高齢化比率の高い当社の特徴として高齢者問題こそが重点経営課題であることが改めて認識できたとも言える。その意味で、本研究の成果と研究の過程で研究員が経験した問題意識は、将来大きく展開範囲を広げて経営環境を改善し、さらに時代適応性の優れた状態に導くことになると考えられる。