

平成 30 年度中小企業・サービス業等の生産性向上の取組に係る
調査報告書

平成 3 1 年 3 月
内閣府
政策統括官（経済財政運営担当）付
参事官（産業・雇用担当）付
有限責任監査法人トーマツ

目次

| | | |
|------|----------------------------------|-----|
| I. | 報告書要旨 | 2 |
| 1. | モデル事例の現状に係る調査..... | 2 |
| (1) | アンケート調査..... | 2 |
| (2) | ヒアリング調査..... | 6 |
| 2. | モデル事例を踏まえた取組の普及に係る調査..... | 12 |
| (1) | アンケート調査..... | 12 |
| II. | 調査の概要 | 19 |
| 1. | 調査目的 | 19 |
| 2. | 調査内容 | 19 |
| (1) | モデル事例の現状に係る調査結果..... | 19 |
| (2) | モデル事例を踏まえた取組の普及に係る調査..... | 20 |
| III. | モデル事例の現状に係る調査結果..... | 21 |
| 1. | アンケート調査 | 21 |
| (1) | 調査概要..... | 21 |
| (2) | 調査結果..... | 22 |
| 2. | ヒアリング調査 | 39 |
| (1) | 調査概要..... | 39 |
| (2) | 調査結果..... | 40 |
| IV. | モデルを踏まえた取組の普及に係る調査結果..... | 85 |
| 1. | アンケート調査 | 85 |
| (1) | 調査概要..... | 85 |
| (2) | 調査結果..... | 87 |
| V. | 参考 | 167 |
| 1. | モデル事例の現状に係るアンケート調査票..... | 167 |
| 2. | モデル事例を踏まえた取組の普及に係るアンケート調査票 | 173 |

1. 報告書要旨

1. モデル事例の現状に係る調査

平成 28 年度に、宿泊業、介護、飲食業、小売業の分野において創出した、製造業の「カイゼン活動」等のノウハウを活用した生産性向上のモデル事例の取組(以下において「平成 28 年度の取組」という。)の現状を把握するため、モデル事例を創出した事業者に対するアンケート調査及びヒアリング調査を行った。

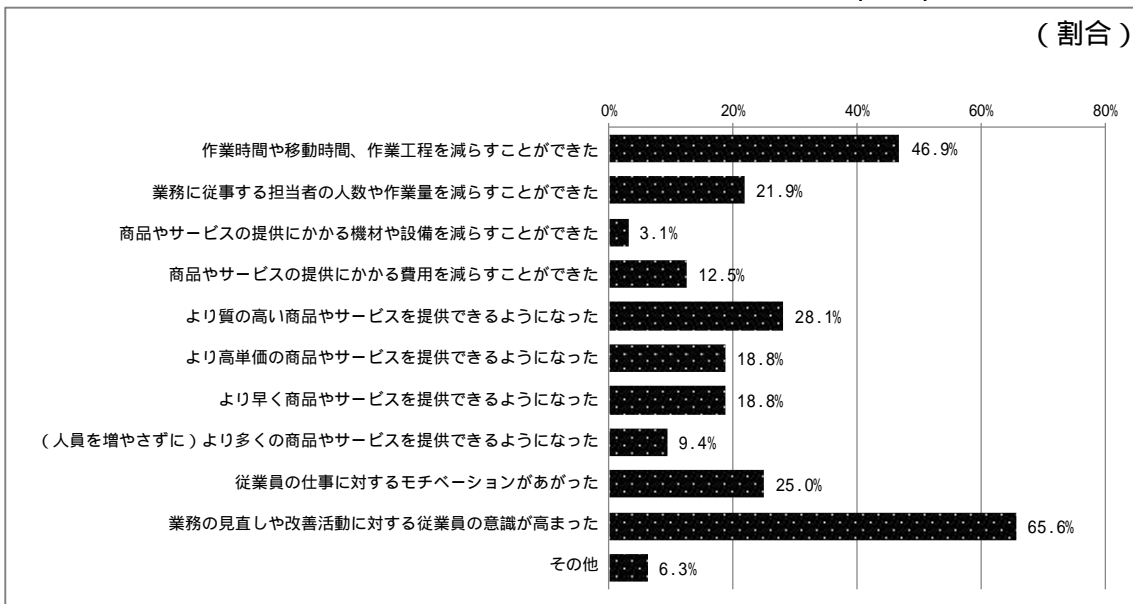
(1) アンケート調査

平成 28 年度の取組の効果

回答があった 32 者のうち 93.8%において、平成 28 年度の取組を「現在も続けている」との回答であった。

平成 28 年度の取組(現在まで継続しているものも含む。)の効果については、「業務の見直しや改善活動に対する従業員の意識が高まった」が最も多く 65.6%、「作業時間や移動時間、作業工程を減らすことができた」が 46.9%、「より質の高い商品やサービスを提供できるようになった」が 28.1%であった。

図表 1-1 平成 28 年度の取組の効果(複数回答)(n=32)



(注) アンケート票の選択肢においては、分野に応じて記載の表現を変えているものもある。

平成 28 年度の取組を行った事業者の平成 29 年度における状況（収益状況、従業員の賃金、労働環境、人手の充足状況）

平成 28 年度の取組を行った事業者において、平成 28 年度と比べた場合の平成 29 年度における収益状況、従業員の賃金、労働環境及び人手の充足状況の認識は以下のとおりであった。

）収益状況（営業利益¹）については、「良くなった」が最も多く 50.0%、「変わらない」が 34.4%、「悪くなった」が 15.6%であり、収益状況に対する平成 28 年度 of 取組の影響については、「影響があった」（「かなり影響があった」と「やや影響があった」の合計（以下 1(1) において同じ。)) が 65.6%であった。

収益状況が「良くなった」層（16 者）のうち約 8 割が、その収益状況に平成 28 年度の取組の「影響があった」と評価している。

）従業員の賃金（1 か月当たりの 1 人平均所定内賃金²）については、「上がった」が最も多く 59.4%、「変わらない」が 40.6%であり、従業員の賃金に対する平成 28 年度の取組の影響については、「影響があった」が 50.0%であった。

従業員の賃金が「上がった」層（19 者）のうち約 5 割が、その従業員の賃金に平成 28 年度の取組の「影響があった」と評価している。

）労働環境（残業時間や、業務上で怪我等が発生するリスクの変動等）については、「変わらない」が最も多く 50.0%、「改善した」が 43.8%、「悪化した」が 6.3%であり、労働環境に対する平成 28 年度の取組の影響については、「影響があった」が 59.4%であった。

労働環境が「改善した」層（14 者）のうち約 9 割が、その労働環境に平成 28 年度の取組の「影響があった」と評価している。

）人手の充足状況については、「変わらない」が最も多く 65.6%、「人手不足が悪化した」が 18.8%、「人手不足が改善した」が 15.6%であり、人手の充足状況に対する平成 28 年度の取組の影響については、「影響があった」が 43.8%であった。

人手不足が「改善した」層（5 者）のうち 8 割が、その人手の充足状況に平成 28 年度の取組の「影響があった」と評価している。

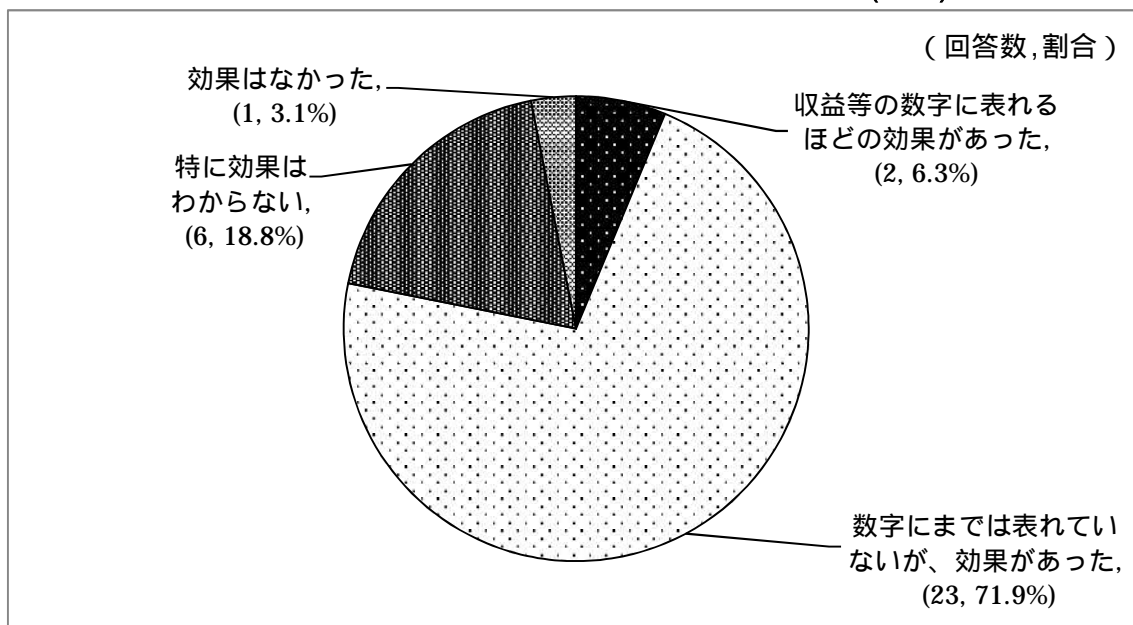
¹ 企業が本業で稼いだ利益。売上高から売上原価、販売費および一般管理費を差し引いたもの。

² 所定労働時間に対して支払われるもので、諸手当等を含み、時間外・休日手当や深夜手当等の割増手当、慶弔手当等の特別手当は含まない。

平成 28 年度の取組についての総合的評価

平成 28 年度の取組の総合的評価については、「収益等の数字に表れるほどの効果があった」が 6.3%、「数字にまでは表れていないが、効果があった」が 71.9%であり、約 8 割の事業者が効果を感じているとの回答であった。

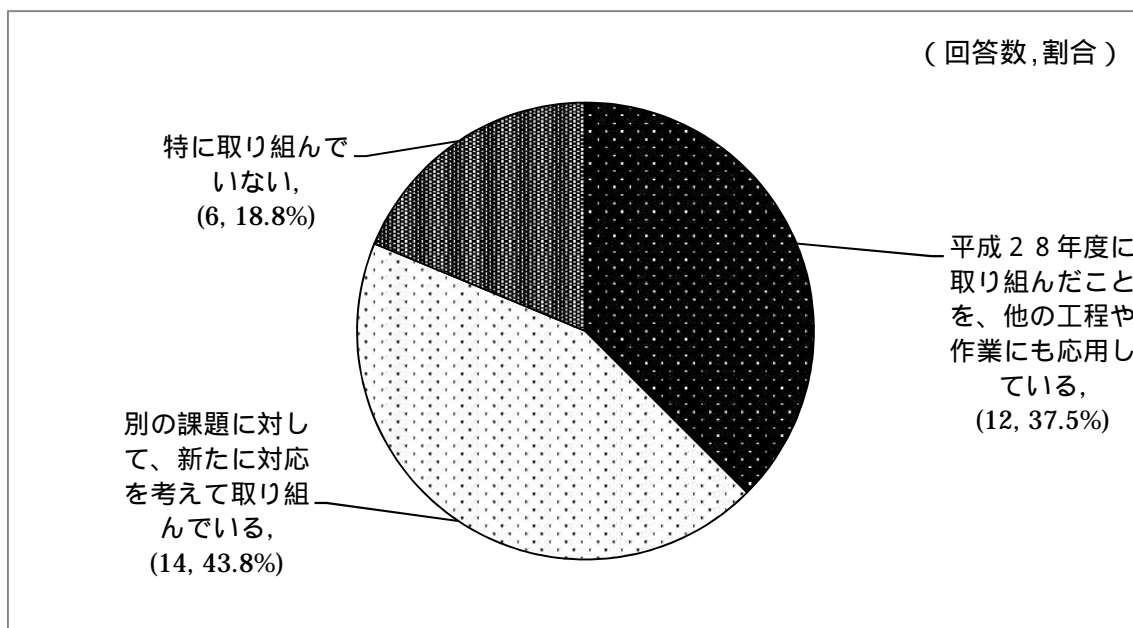
図表 1-2 平成 28 年度の取組についての総合的評価(n=32)



生産性向上のための新たな取組

平成 28 年度の取組以外の新たな生産性向上の取組については、「別の課題に対して、新たに対応を考えて取り組んでいる」が 43.8%、「平成 28 年度に取り組んだことを、他の工程や作業にも応用している」が 37.5%であった。特に、総合的評価として「効果があった」と回答した事業者（25 者）においては、「平成 28 年度に取り組んだことを、他の工程や作業にも応用している」が 44.0%、「別の課題に対して、新たに対応を考えて取り組んでいる」が 40.0%と、8 割以上の事業者において、何らかの新たな取組を進めていることが分かった。

図表 1-3 生産性向上のための新たな取組(n=32)



生産性向上のための取組を進めていく上での課題

生産性向上のための取組を進めていく上での課題については、「取組を主体的に進める社内人材がない」が最も多く 53.1%、次いで、「取組を行うための時間がない」が 46.9%、「取組を行うための費用がかかる」が 37.5%であった。

(2) ヒアリング調査

平成 28 年度の取組に係るアンケート調査について回答を得られた事業者のうち、取組の継続の有無、取組に対する総合的評価、取組による収益状況・従業員の賃金・労働環境・労働力の充足状況への影響の度合いに基づき、特に生産性向上の取組に関する示唆が得られると見込まれた 10 者にヒアリング調査を実施した。また、それ以外にもヒアリング調査の許諾が得られた 12 者にも話を聞いた。以下には、前者の 10 者における概要を述べる。

宿泊業

ヒアリングを行った事例では、従業員の労働環境の改善につながる取組、売上の向上、従業員のモチベーションの向上につながる取組を進めている。

まず、平成 28 年度の取組においては、以下のような例がみられた。

< 燈火、旬遊の宿 あぶらや燈千 >

- ・ 1 人 3 役化の導入によるシフト編成の複雑化及び勤務日直前のシフト決定が、シフト編成者及び従業員の負担であったため、シフト時間のパターン化や編成業務体制の強化を図り、シフト決定時期の前倒し（取組前：直前、取組後：3 日前）や公休日の増加（取組前：年 96 日、現在：年 105 日）に取り組んだ。現在も取組を進め、需要予測によるシフト決定時期の更なる改善（現在：取組前より約 2 週間早く把握可能）等の効果があった。

< 十勝川温泉 観月苑 >

- ・ 予約業務の効率化のために、30%前後だったネット予約率を上げていきたいと考え、英語による海外向けの情報発信を行ったり、ホームページをリニューアルして自社公式サイトからも予約ができるようにした結果、海外からの予約が増えたこともあり、ネット予約率が向上した（取組後：38.5%、現在（平成 30 年 7 月～9 月）：43%）。
- ・ 各従業員の業務スキルの内容とそのレベルを、管理職が把握できていなかったため、他部門への応援や社員教育が非効率であったが、各従業員のスキルを見える化して各部門のスキルマップを作成したことにより、効率的に業務を遂行でき、総額人件費を削減できた（取組後（平成 28 年 6 月～9 月）：4,223 千円の削減（前年同期比））。また、全従業員を対象に、手が空いた時間に繁忙業務の支援を可能にするためのマルチスキルの磨き上げに取り組んだことで、効率的な人員配置が可能となり、残業時間数についても減少傾向にある。

また、新たな取組としては、以下のような例がみられた。

< 燈火、旬遊の宿 あぶらや燈千 >

- ・ 従業員のマルチスキルの習得を進め、早番と遅番の 2 交代制にすること等により、平均す

ると、1人当たりの労働時間が10%程度削減された。一方で、2交代制への対応で繁忙時にサービスが手薄にならないよう人員を増やしたため、人件費総額は約1.5倍程度になると予測されるが、働きやすい勤務形態にすることが、採用や顧客サービス向上等につながり、経営面でプラスになると考えている。このほか、売上向上の取組（宿泊者へ当日空いている高単価の客室の紹介等）も進めている。

<十勝川温泉 観月苑>

・生産性向上に対する従業員のモチベーション向上のため、経営数値の見える化や問題意識の共有を図り、幹部社員への開示・変動要因の検証を行うとともに、所属長クラスに周知・認識させ、所属長クラスから従業員に対して周知するなどして、従業員の理解を得ていくように努めている。また、幹部社員と従業員との面談を、年2回行い、普段から人に言えない悩みなどを聞き取り、アフターフォローを行っている。こうした取組は、売上（改善傾向）賃金（微増であるが引き上げ）、離職率の減少（以前は離職率が3割台のこともあったが、平成29年度以降は1割程度）に貢献している。

取組を行う上での課題としては、取組を行うためのノウハウや時間の確保等が挙げられた。

介護業

ヒアリングを行った事例では、従業員の労働時間の削減につながる取組、従業員のモチベーションの向上、従業員の意識の向上につながる取組を進めている。

まず、平成28年度の取組においては、以下のような例がみられた。

<ソルシアス用賀>

・施設のフロアが広く2階に分かれており、情報伝達・共有に時間や手間がかかる状況であったため、従業員全員にインカムを導入し、情報共有の促進を図った。さらに、タブレットを導入し、記録物のシステム化を行った。これにより、これまで情報共有に費やしていた時間が削減されたため、空いた時間をより付加価値の高い業務（レクリエーション等の企画や実施）に割くことができるようになった。インカムの導入により、従業員同士で意見を言いやすくなり、助け合うようにもなったため、従業員のモチベーションが向上した。さらに、ノー残業デーを設けるなど、働きやすい職場環境が実現したため、従業員の定着率が倍以上に向上した。

・中途採用者であっても業務内容を理解できないことがあったり、同じ場所に複数の従業員がおり、手が空いてしまう者がいたりするなど、ムダが発生していたため、従業員全員の業務時間調査を実施し、モデル業務ラインの作成と、従業員のマニュアルを作成した。現在は、作成したモデル業務ラインを基にシフトを組み、従業員同士の業務に重複なくうまく配分できるように、毎週調整を行っている。各従業員の役割が明確になり、結果として、

従業員の定着率が倍以上に向上した。

< グレイブスガーデン西新井大師 >

- ・従前より行っていた「型枠管理」(従業員一人当たりの一日の動きを時間割にして可視化し管理)が現実的なものでなかったため、現実に沿うように型枠の内容を改定するとともに、ヘルパーからの情報収集を強化し、利用者の情報を事前に収集して指示出しするようにした。さらに、従業員相互の型枠を見える化・共有化し、役割分担することで、業務の重複などのムダが減り、効率化につながった。
- ・以前は、ヘルパーによる介護記録は紙の資料で作成されていたため、ヘルパーが現場で確認した優先して対応すべき事項(不足しているものやサービス内容で変更すべき点など)(以下 1(2)において「要対応フィードバック」という。)の共有やそれへの対応がタイムリーに行われていなかったため、端末入力システムを導入した。現状に合わせて入力フォーマットを変更するとともに、入力された要対応フィードバック等を参考に、利用者のニーズの把握とそれを活用した営業活動等を行ったりすることにより、ケアマネージャー利用のリピート率が高まり、平成 31 年 1 月の売上は前年同月比 116%となっている。
- ・利用者の年齢や介護度が上がりヘルパー等の支援者側の負担が増える中、食堂担当者の役割が決まっておらず、複数人が同じ動きをしてムダが発生していた。そこで、食堂における作業内容や業務分担状況を確認し、より効率的に業務を行うために担当者の型枠を作成するなどして、業務量を大きく増やすことなく食堂業務を実施できている。

< 社会福祉法人普栄福祉会(総称)中山ちどり >

- ・ユニットリーダー(チームリーダー)の役割が明確化されておらず、現場業務が過度にリーダーに委ねられる等業務負担の偏りがあったため、リーダー業務を明確化し、ユニット内で共有した。そして、業務時間調査を実施して、3M(ムリ・ムラ・ムダ)の視点からユニットの業務における課題を整理し、5S(整理、整頓、清潔、清掃、しつけ)の視点で業務全体を再構築して、「基本業務ライン」を作成した。その結果、ユニット全体での余裕時間が生まれ、利用者との関わりの時間や、一般職員の指導時間等に充てることが可能となり、利用者に対してより適切な支援をすることもできるようになった。こうした取組は、残業時間数の減少、離職率の低下(平成 28 年度: 9%、平成 29 年度: 5%前後)とともに、介護事故の減少につながっている。

また、新たな取組としては、以下のような例がみられた。

< 社会福祉法人普栄福祉会(総称)中山ちどり >

- ・業務を効率化することで、生産性の向上につなげていくという発想をはじめ、現場の一般職員が業務に対して気づく・考えるという土壌があまりなかったため、業務を効率化する工夫を重ねたり、一般職員同士の横のコミュニケーションや組織の上層部との縦のコミュニケーションを図ったりすることで、一般職員が意見を言いやすい環境を整備した。その結果、一般職員の間で、「こういうふうにしたらもっとよくなる」というような意見が挙が

りやすくなったり、利用者にとって、よりよい施設とは何かを考え、それを実践したりするようになった。

- ・職員アンケートで、「夜勤の負担がちょっと重いからしっかりと休憩を取りたい」という意見が出されたため、業務のムリ・ムラ・ムダをなくすといった発想により、夜間業務の見直し（これまで夜間に対応していた業務の中で日中に対応可能な業務は、日中の業務へと変更）を行うとともに、しっかり休憩時間を取れるように、業務場所とは全く離れた別の場所で休憩を取れるようにした。この結果、必ず1時間はユニット、フロアから離れて休めるようになっている。

取組を行う上での課題としては、取組を行うための費用や、取組に対する従業員の理解等が挙げられた。

飲食業

ヒアリングを行った事例では、従業員の労働環境の改善につながる取組、従業員の人材育成、売上の向上につながる取組を進めている。

まず、平成28年度の取組においては、以下のような例がみられた。

< 有限会社黄鶴 >

- ・レストランにおける計画的な販売促進活動が不足しており、新規客の伸び悩みを招いていたため、現状分析をした結果に基づき、売りとなるメニューの開発、重点顧客の設定、対応すべき課題の特定をして、レストラン年間販促カレンダーを作成し、販促カレンダーに沿って新規メニューの作成や、販促活動を行った。これにより、平成28年10月の売上高が前年同月比110%となった。引き続き、年間販促カレンダーの作成及びそれに応じたメニューの作成等を行っており、顧客一人あたりの単価の向上や新規顧客数が増加した。

< 株式会社みすずコーポレーション >

- ・5S活動は元々実施していたが、どのレベルが適正かという指標等がなく、客観的に診断する仕組みがないまま実施していたため、5Sの状況の適正レベルの指標を作成するとともに、2か月に1回、社内を回って巡視し、5Sの状況をチェックする仕組みとした。現在、巡視結果は、点数を付けて定量的に評価し、巡視後には、コメントも添えて各職場にフィードバックしている。5S推進の事務局に現場の担当者も入れた組織体制にしたことで、工場の設備面の改善箇所にすぐに着手でき、結果がすぐに得られるので、現場で働く従業員の改善に対するモチベーションが高まった。

< 株式会社ヤオコー >

- ・生鮮センターの大幅拡張に向けて、センターが複数化しても高い品質管理水準を保ちつつ効率性も向上させられるよう、5Sについて工場の評価基準を設け、合格と不合格を明確にした。この5Sの取組について、平成28年度に取り組んだのは1チームだけであった

が、現在は、工場の従業員全員が生産物の品目等ごとのいずれかのチームに入って活動している。生鮮センターの立ち上げ時には、稼働前の採用となるので、労働生産性が低下することはあるが、その後上昇傾向にあり、労災の減少のほか、自ら問題解決できる従業員やチームが増えたという実感がある。

また、新たな取組としては、以下のような例がみられた。

<株式会社みすずコーポレーション>

- ・改善活動を社内により広く展開して効果を生み出し続けるため、社団法人 TMS & TPS 検定協会の実施する TPS 検定の取得促進を始めた。

取組を行う上での課題としては、人手の確保、取組に対する従業員の理解等が挙げられた。

小売業

ヒアリングを行った事例では、従業員の労働環境の改善につながる取組、従業員の人材育成、売上の向上、費用の削減につながる取組を進めている。

まず、平成 28 年度の取組においては、以下のような例がみられた。

<菅田株式会社>

- ・従業員の人数が少なく、バックヤード業務等に時間が取られ、接客に十分な時間が取れないことに加え、従業員教育の時間も取れないために定着率も上がらず、従業員の入替わりが多くなり、売上げ向上も図れないという悪循環も見られつつあった。そこで、店舗の各従業員が、個々の業務にかけている時間を計測した結果を踏まえ、帳票業務の削減や商品受入れ業務の見直し等を行った。また、従業員の動きと会話を記録して分析し、パフォーマンスの高い従業員の特性を探ってマニュアルの作り直しや、教育方法の見直しを行った。それらの結果、平成 29 年度における新卒の従業員の 1 年間の定着率は、9 割程度となった。

<株式会社ナカザワ>

- ・取扱商品は他社でも取り扱っていることが多く、商品の差別化は難しく、価格競争により利益が確保しづらい状況であったので、販売に至るまでのそれぞれのポイントにおいて着眼すべき数字（来店客数、接客数、商品試着数、販売決定数）を可視化し、メールと掲示で従業員に周知し、それらの着眼すべき指標を、個人の目標へ落とし込み、個人ごとに月次、週次、日次の確認をし、目標達成に向けた行動を促した。また、サービスや商品の高利益率化を進めた。その結果、売上高及び利益率の改善につながった。

また、新たな取組としては、以下のような例がみられた。

<菅田株式会社>

- ・本社や店舗間での商品移動が多く発生し、商品管理業務と商品管理書類も増大しているため、基幹システムの更新に当たり、現場での作業効率を上げるようなシステム変更に取り組んでいる。完了すれば本社及び店舗間の商品移動に関する複写式伝票の廃止及びそれに伴う伝票保存スペースの削減、伝票管理業務の削減を行える見込みである。

< 株式会社ナカザワ >

- ・商品面の差別化が難しいという業種特性上、接客面での差別化を図る必要性が高いため、顧客満足度の向上を目的として、外部講師を招き、全国の店舗の店長を中心に、接客の心得などに関する研修を行った。
- ・店舗の新規開店や移転に伴う什器移動の費用を削減するため、自社開発商品は、専用の紙（段ボール）製のショーケースも併せて開発した結果、什器によっては、数百万円の削減となった。

取組を行う上での課題としては、人手の確保や取組を行うための費用が挙げられた。

2. モデル事例を踏まえた取組の普及に係る調査

平成 28 年度より、モデル事例を踏まえたマニュアルの作成やセミナー・ワークショップ等の開催により生産性向上の取組を推進している宿泊業、飲食業、道路貨物運送業（以下 2 において「運送業」という。）小売業の分野（以下 2 において「各分野」という。）において、マニュアルを参考とした、あるいは、セミナー・ワークショップ等をきっかけとした、各分野の事業者における生産性向上の取組について確認するため、アンケート調査を行い、2,485 者より回答があった（宿泊業 809 者、運送業 991 者、飲食業 581 者、小売業 104 者）。

（1）アンケート調査

従業員数

従業員数（家族従業員を除く、正社員、契約社員、嘱託、パートタイマー、アルバイト等（派遣社員は除く）の人数（以下 2 において同じ））については、「30～100 人未満」が最も多く 30.3%、次いで「10～30 人未満」が 25.1%、「10 人未満」が 23.5%であった。

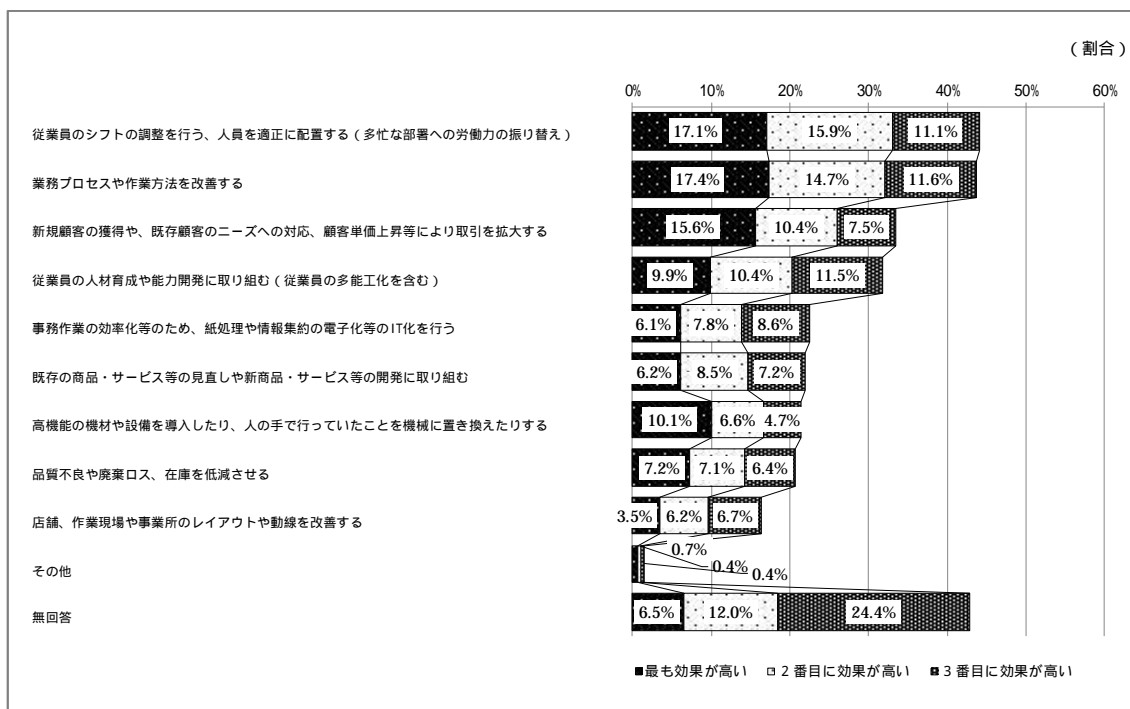
分野別では、宿泊業及び運送業で「30～100 人」の比較的中規模の事業者、飲食業で「10 人未満」の小規模の事業者、小売業で「300 人以上」の大規模の事業者、が多かった。

生産性向上の取組

生産性向上を図るために行っている取組については、本調査に回答した 80.3%の事業者が行っており、その取組内容は、「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する（多忙な部署への労働力の振り替え）」が最も多く 51.1%、「業務プロセスや作業方法を改善する」が 50.0%、「新規顧客の獲得や、既存顧客のニーズへの対応、顧客単価上昇等により取引を拡大する」が 41.6%であった。

その中で、最も効果が高いと実感している取組は、「業務プロセスや作業方法を改善する」が最も多く 17.4%、次いで「従業員のシフト調整を行う、人員を適正に配置する（多忙な部署への労働力の振り替え）」が 17.1%、「新規顧客の獲得や、既存顧客のニーズへの対応、顧客単価上昇等により取引を拡大する」が 15.6%であった。また、効果が高いと実感している取組上位 3 項目の合計（「最も効果がある」「2 番目に効果がある」「3 番目に効果がある」の合計（以下 1 2(1) において同じ））でも、やはり「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する（多忙な部署への労働力の振り替え）」、「業務プロセスや作業方法を改善する」が多かった。

図表 - 4 生産性向上の取組のうち、効果が高いと実感している取組（上位3項目）
（n=1997）



- (注1) 生産性向上を図るために行っている取組について回答した1997者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。
- (注2) 無回答の割合が多くなっているのは、効果を実感している取組が1つあるいは2つの場合、それぞれ、「2番目に効果が高い」、「3番目に効果が高い」取組が選択されず、無回答に集計されているためである。

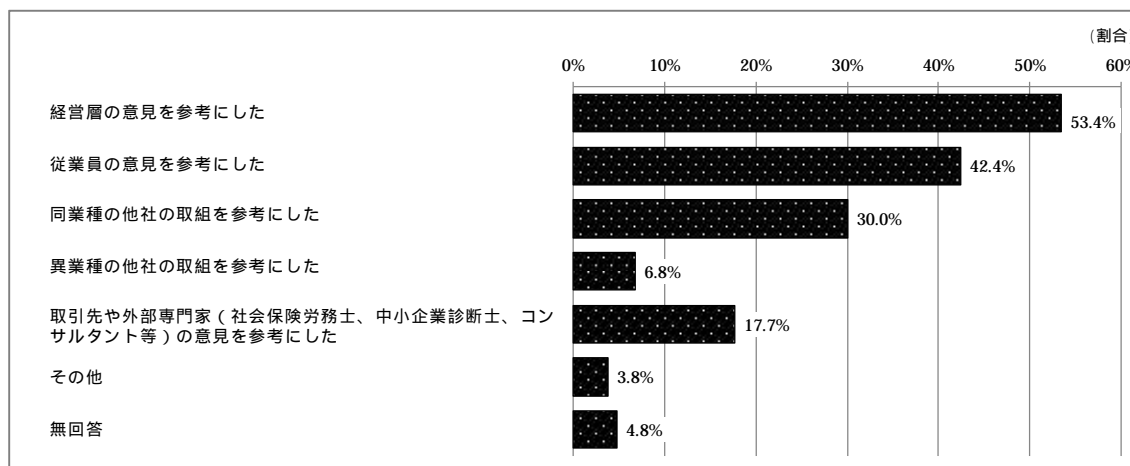
生産性向上の取組のきっかけ及び参考にしたもの

生産性向上の取組を行おうと考えたきっかけについては、「経営層が日頃から取組の必要性を感じていた」が最も多く70.8%、「従業員から、作業やプロセス等の見直し、効率化を求める声があがった」が28.2%であった。きっかけについて分野別に見ても、「経営層が日頃から取組の必要性を感じていた」が最も多かった。

具体的に生産性の向上に取り組むに当たり、参考にしたものは、「経営層の意見を参考にした」が最も多く53.4%、「従業員の意見を参考にした」が42.4%であった。前述の生産性向上の取組のきっかけ同様、社内の意見を参考にした割合が多かった。

また、「同業種の他社の取組を参考にした」が30.0%、「異業種の他社の取組を参考にした」が6.8%と、他者の取組を参考にしている事業者も一定程度の割合でいる。

図表 - 5 生産性向上の取組の参考にしたもの（複数回答）（n=1997）



（注） 生産性向上を図るために行っている取組について回答した 1997 者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。

生産性向上の取組を行う際に「同業種の他社の取組を参考にした」と回答した事業者が、その取組を知った経路については、「所属する業界団体の取組（HP、広報誌、セミナー等）」が最も多く 64.6%、「その他（新聞、テレビ、書籍等）」、「行政（地方自治体含む）の取組（HP、マニュアル、セミナー等）」が約 3 割ずつであり、業界団体からの情報入手の傾向が強い。

同様に、「異業種の他社の取組を参考にした」と回答した事業者が、その取組を知った経路については、「業界団体の取組（HP、広報誌、セミナー等）」が最も多く 44.4%、「その他（新聞、テレビ、書籍等）」が 42.2%、「業界横断的な経済団体の取組（HP、広報誌、セミナー等）」が 36.3%であった。

平成 29 年度における状況（収益状況、従業員の賃金、労働環境、人手の充足状況）

生産性向上を図るための取組を行っている事業者において、平成 28 年度と比べた場合の平成 29 年度における収益状況、従業員の賃金、労働環境及び人手の充足状況（以下 2(1)及びにおいて「収益状況等」という。）の認識は以下のとおりであった。

）収益状況（営業利益）については、「変わらない」が最も多く 37.6%、「悪くなった」が 31.9%、「良くなった」が 27.8%であり、収益状況に対する生産性向上の取組の影響については、「影響があった」（「かなり影響があった」と「やや影響があった」の合計（以下 2(1)及びにおいて同じ）が 63.4%であった。

また、収益状況が「良くなった」層については、85.4%がその収益状況に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している。

）従業員の賃金（1 か月当たりの 1 人平均所定内賃金）については、「上がった」が最も多く 48.0%、「変わらない」が 46.2%、「下がった」が 2.5%であり、従業員の賃金に対する

生産性向上の取組の影響については、「影響があった」が49.0%であった。

また、従業員の賃金が「上がった」層については、63.8%がその従業員の賃金の上昇に生産性の向上の取組の「影響があった」と評価している。

）労働環境（残業時間や、業務上で怪我等が発生するリスクの変動等）については、「変わらない」が最も多く64.0%、「改善した」が27.9%、「悪化した」が4.6%であり、労働環境に対する生産性向上の取組の影響については、「影響があった」が44.7%であった。

また、労働環境が「改善した」層については、82.2%がその労働環境の改善に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している。

なお、労働環境が「改善した」層において、改善した内容は、「残業時間が減った」が最も多く80.1%、「業務上で怪我等が発生するリスクが下がった」が24.9%、「その他」が7.3%であった。

）人手の充足状況については、「変わらない」が最も多く58.1%、「人手不足が悪化した」が28.9%、「人手不足が改善した」が10.2%であり、平成29年度の人手の充足状況に対する生産性向上の取組の影響については、「影響があった」が42.0%であった。

また、「人手不足が改善した」層については、7.8%がその人手の充足状況に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している。

）～）を踏まえると、生産性向上の取組が収益状況等に対して与える影響について、全体として、収益状況については「影響があった」とする割合が6割以上と比較的多かったのに対して、従業員の賃金、労働環境、人手の充足状況については「影響があった」とする割合が5割未満であった。

しかし、収益状況等について、平成29年度の状況がそれぞれ「良くなった」等と回答した層について見てみると、従業員の賃金に関しては、「影響があった」とする割合は6割程度にとどまっているが、収益状況、労働環境、人手の充足状況については「影響があった」とする割合が8割を超えており、生産性向上の取組がそれらの状況の改善に影響を与えているという実感があり、評価していることの現れと考えられる。

分野別の取組

生産性向上の取組や効果、収益状況等への影響について、分野別に状況を分析する。

i) 宿泊業

宿泊業では、87.0%の事業者において生産性向上を図るための取組が行われているとの回答であった。全体的な傾向として、調査に対して回答があった半数以上の事業者において、従業員のシフトの調整・人員の適正な配置、業務プロセスや作業方法の改善という働き方や

業務の見直しにつながるような取組を行っており、実際に、この2つの取組は効果があったという実感を持っている割合が多かった。

また、収益状況が「良くなった」、従業員の賃金が「上がった」、労働環境が「改善した」、
「人手不足が改善した」(以下 2(1) において「収益状況等が良くなった」という。)と回答し、かつそれに対して生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者について見ても、行った生産性向上の取組としても、最も効果が高い取組としても、この2つの取組を挙げている割合が多い。この背景には、宿泊客に合わせて朝から夜まで業務が発生する中で、いかに従業員の働き方の改善を図るかといった観点や、人手不足への対応をするためにいかに効率的に業務を行うかといった観点があると思われる。

こうした事業者についてさらに言えば、収益状況等が良くなったことに対して最も効果を実感している取組として、「従業員の人材育成や能力開発に取り組む(従業員の多能工化を含む)」が収益状況等の各項目でそれぞれ3番目に高い割合となっている。この取組は、宿泊業全体において、生産性向上を図るために行っている取組では5番目で上位ではないが、最も効果を実感している取組では4番目、効果が高いと実感している取組上位3項目の合計では3番目(30.6%)となっており、収益状況等に対する影響も含めて、効果を実感する取組であることがうかがえる。宿泊業は、従業員の働き方の改善や人手不足への対応のため、従業員のマルチスキルの習得などを進めている事業者もあり、そういった人材育成の成果等も感じているのではないかと考えられる。

)運送業

運送業では、78.6%の事業者において生産性向上を図るための取組が行われているとの回答であった。全体的な傾向として、働き方や業務の見直しにつながるような業務プロセスや業務方法の改善、従業員のシフトの調整・人員の適正な配置、従業員の人材育成・能力開発という取組とともに、収益増加等につながるような新規顧客の獲得・既存顧客へのニーズの対応・顧客単価上昇等による取引拡大の取組を行っている事業者がそれぞれ4割以上という結果になり、実際にこれらの取組の効果が高いと実感している割合も多かった。

平成29年度における収益状況等が「良くなった」と回答し、かつそれに対して生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者が行っている取組でも、この4つの取組の割合が多かった。

こうした事業者について、最も効果があったと実感している取組について見てみると、「人手不足が改善した」と回答し、かつ生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者において最も回答が多かったのは業務プロセスや業務方法の改善であり、こうした業務の見直しが人手不足という業界の大きな課題に寄与していることがうかがえる。

また、収益が「良くなった」、従業員の賃金が「上がった」、労働環境が「改善した」と回答し、かつそれぞれにおいて生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者において、最も効果が高いと感じている取組として挙げたのは、新規顧客の獲得・既存顧客への

ニーズの対応・顧客単価上昇等による取引の拡大であった。平成 29 年度の収益状況について、調査全体では、平成 28 年度に比べて「変わらない」、「悪くなった」、「良くなった」の順であったのに対し、運送業では「変わらない」の次に「良くなった」が多く、その背景には、こうした生産性向上の取組の影響もあったのではないかと考えられる。

) 飲食業

飲食業では、71.4%の事業者において生産性向上を図るための取組が行われているとの回答であった。全体的な傾向として、調査に対して回答があった半数以上の事業者において、品質不良や廃棄ロス・在庫の低減の取組が行われており、また、約 4 割の事業者において、既存の商品・サービスや新商品・新サービス等の開発、業務プロセスや作業方法の見直しが行われているとの回答であった。これらの取組については、その効果を実感している割合でも高い評価がなされている。

平成 29 年度における収益状況等が「良くなった」と回答し、かつそれに対して生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者が行っている生産性向上にかかる取組では、飲食業全体として取り組んでいる割合の多い、この 3 つの取組に加えて、従業員のシフトの調整・人員の適正な配置を挙げる割合が多かった。

また、こうした事業者において、最も効果があると実感している取組としては、業務プロセスや作業方法の見直しの取組は、収益が「良くなった」、労働環境が「改善した」、「人手不足が改善した」と回答し、かつそれにおいて生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者において上位に挙げられており、業務や働き方の見直しにも寄与していると考えられる。また、同様に見てみると、品質不良や廃棄ロス・在庫の低減の取組は、収益及び従業員の賃金上昇の改善に寄与していると考えられる。さらに、生産性向上を図るために行っている取組の設問ではあまり高い割合ではなかった従業員の人材育成・能力開発及び従業員のシフトの調整・人員の適正な配置は、人手不足の改善に寄与しているとともに、高機能の機材・設備の導入及び手作業の機械化の取組は、収益の改善、従業員の賃金の上昇や労働環境の改善に寄与していると考えられる。

) 小売業

小売業では、94.2%の事業者において生産性向上を図るための取組が行われているとの回答であった。全体的な傾向として、調査に回答した事業者において、従業員のシフトの調整・人員の適正な配置、業務プロセスや作業方法の見直し、品質不良・廃棄ロスや在庫の低減の取組を行っている割合がそれぞれ 7 割程度であり、特に従業員のシフトの調整・人員の適正な配置や、業務プロセスや作業方法の見直しの取組が効果があったと感じている割合が多かった。また、取組としてはあまり上位ではなかった高機能の機材や設備の導入・手作業の機械化の取組も、最も効果が高いと実感している取組として上位に挙げられている。

小売業に関しては、母数が少ない回答もあり一概には言えないが、平成 29 年度における

収益状況等が「良くなった」と回答し、かつそれに対して生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者においても、特に、従業員のシフトの調整・人員の適正な配置及び業務プロセスや作業方法の見直しの取組を行っている割合が多かった。

また、こうした事業者において、最も効果があると実感している取組について見てみると、従業員のシフトの調整・人員の適正な配置及び業務プロセスや作業方法の見直しの取組が収益状況等の各項目で比較的上位に挙がっている。また、同様の視点で見ると、高機能の機材や設備の導入・手作業の機械化の取組が、労働環境が「改善した」と回答し、かつ影響があったと回答した事業者において、最も効果があったと感じた取組として上位に挙がっている。小売業は、労働環境改善の内容として「残業時間が減った」と回答した割合が9割以上であり他の分野に比べても10%近く高く、こうした機械化等の取組も業務や働き方の見直しに寄与していると考えられる。

生産性向上にかかる取組を行う上での課題

生産性向上にかかる取組を行う上での課題については、「取組を行うための費用がかかる」が最も多く44.4%、「取組を行うための人材が社内にはいない」が40.5%、「取組を行うための時間がない」が27.3%であった。これらの上位3つの課題は、順番は異なるが、1(2)のモデル事例のアンケート調査における生産性向上の課題でも上位3つに挙げられており、共通の課題と言える。

11. 調査の概要

1. 調査目的

内閣府では、「経済財政運営と改革の基本方針 2017」(平成 29 年 6 月 9 日閣議決定)、「未来投資戦略 2017」(平成 29 年 6 月 9 日閣議決定)等に基づき、生産性向上国民運動推進協議会等を通じて、分野ごとのモデル事例の創出や普及啓発により、製造業の「カイゼン活動」等のノウハウを応用した中小企業・サービス業等の生産性向上の取組の推進に取り組んでいる。

本事業は、生産性向上の取組を一層推進することを目的として、「カイゼン活動」等のノウハウを応用したモデル事例の現状や、それを参考にした取組について把握を行うものである。

(参考) 宿泊業、介護、道路貨物運送業、飲食業、小売業における生産性向上の取組例は以下URLを参考。

<内閣府ウェブサイト> 生産性向上国民運動推進協議会

<http://www5.cao.go.jp/keizai1/productivity/productivity.html>

<宿泊業> 宿泊業の生産性向上事例集

http://www.shukuhaku-kaizen.com/wp-content/themes/shukuhaku_kaizen/img/case_studies.pdf

<介護> 介護サービス事業における生産性向上に向けた調査事業

http://www.keieiken.co.jp/kaigoseisansei/pdf/care_report.pdf

<道路貨物運送業> トラック運送業の生産性向上・労働条件改善に向けた取組

<http://www.mlit.go.jp/common/001138839.pdf>

<飲食業> 外食・中食の生産性向上に向けた手引き

<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/attach/pdf/121109-8.pdf>

<小売業> 小売業の生産性向上マニュアル

<http://www.meti.go.jp/policy/distribution/downloadfiles/seisansei-manual.pdf>

2. 調査内容

(1) モデル事例の現状に係る調査結果

平成 28 年度に、宿泊業、介護、飲食業、小売業の分野において創出した、製造業の「カイゼン活動」等のノウハウを活用した生産性向上のモデル事例について、モデル事例

の取組の現状を把握した。具体的には、モデル事例を創出した事業者に対するアンケート調査や現地ヒアリング調査を行った。

(2) モデル事例を踏まえた取組の普及に係る調査

平成 28 年度より、モデル事例を踏まえたマニュアルの作成やセミナー・ワークショップ等の開催により生産性向上の取組を推進している宿泊業、道路貨物運送業、飲食業、小売業の各分野において、マニュアルを参考とした、あるいは、セミナー・ワークショップ等をきっかけとした、各分野の事業者における生産性向上の取組について調査を行った。