

### III.モデル事例の現状に係る調査結果

#### 1. アンケート調査

##### (1) 調査概要

###### ① 調査目的

平成 28 年度に、宿泊業、介護、飲食業、小売業の分野（以下Ⅲにおいて「各分野」という。）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Ⅲ以降において「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を行った。

###### ② 調査対象

モデル事例を創出した事業者

###### ③ 調査サンプル数

モデル事例を創出した全 47 者

###### ④ 調査時期

平成 30 年 11 月 9 日～23 日（消印有効）

（全調査対象へお礼状兼返送依頼葉書の送付、及び未回答者への返送依頼の電話をし、最終的に平成 31 年 1 月 10 日までの返送分を集計対象とした。）

###### ⑤ 回答数

32 者、回答率 68.1%

###### ⑥ 調査方法

郵送調査

###### ⑦ 調査結果の見方

比率は、小数点以下第 2 位を四捨五入して算出しているため、合計が 100%にならない場合がある。

また、本調査結果では、調査サンプル数が 32 と特に少ない。そのため、比率を見る際には、上述の比率の合計時の誤差が大きくなったり、実数も併せて考慮する必要があることに留意が必要である。

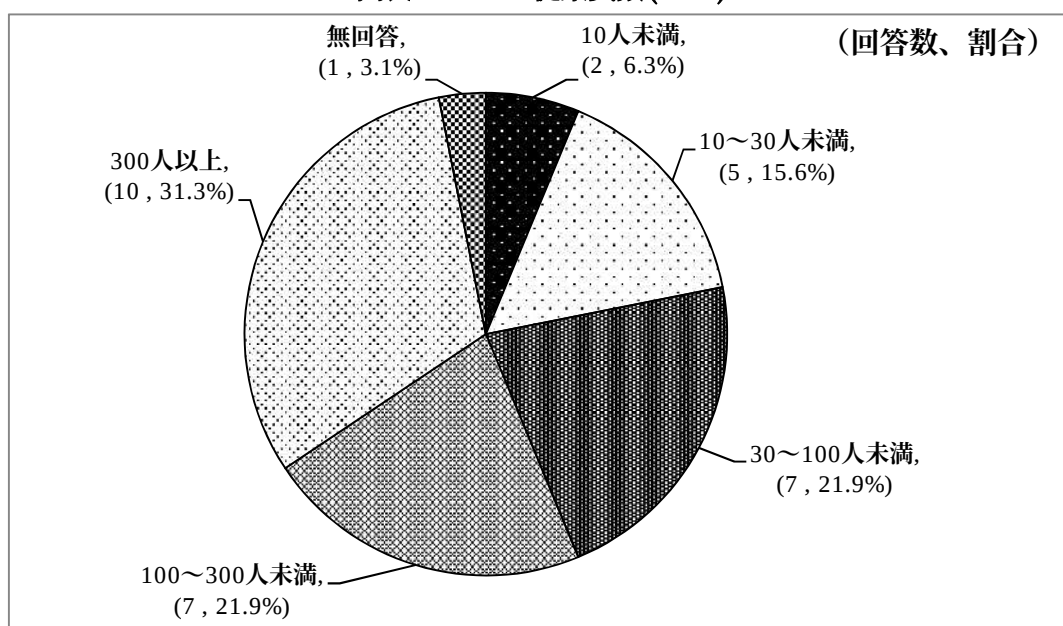
## (2) 調査結果

### ①従業員数及び平成 28 年度の取組を行った事業所数

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、アルバイト等の（派遣社員は除く）人数）については、「300 人以上」が最も多く 31.3%、「30～100 人未満」と「100～300 人未満」が 21.9%、「10～30 人未満」が 15.6%であった。

なお、平成 28 年度に複数の事業所で取組を行ったという回答について、2 ヶ所、3 ヶ所、8 ヶ所、23 ヶ所とする事業者が 1 者ずつあった。

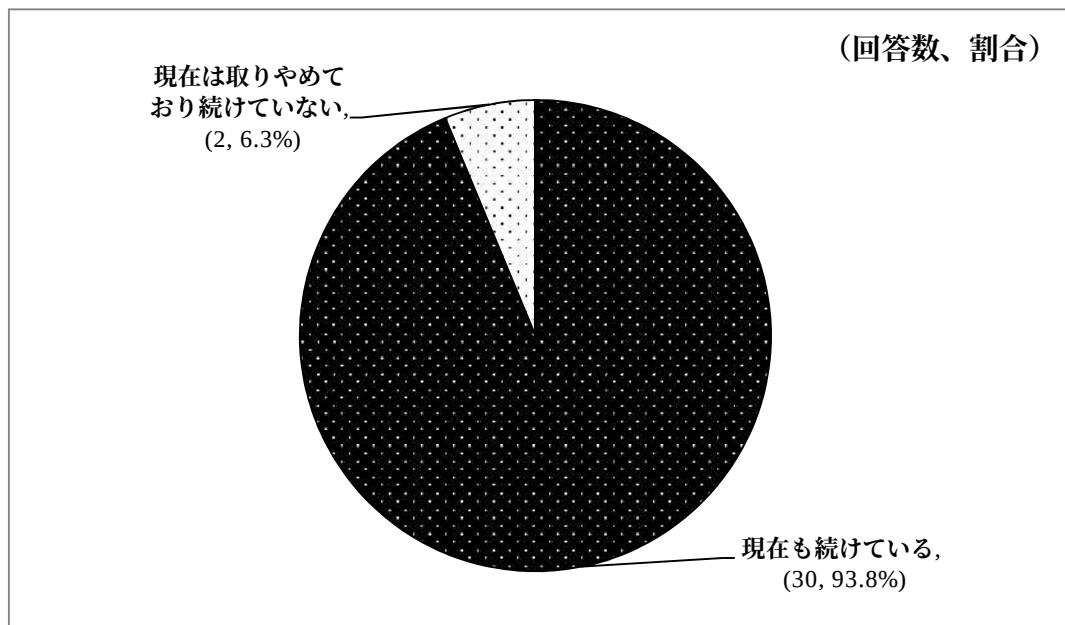
図表 III- 1 従業員数(n=32)



## ②平成 28 年度の取組の継続

平成 28 年度の取組の継続状況については、「現在も続けている」が 93.8%、「現在は取りやめており続けていない」が 6.3%であった。

図表 III-2 平成 28 年度の取組の継続(n=32)

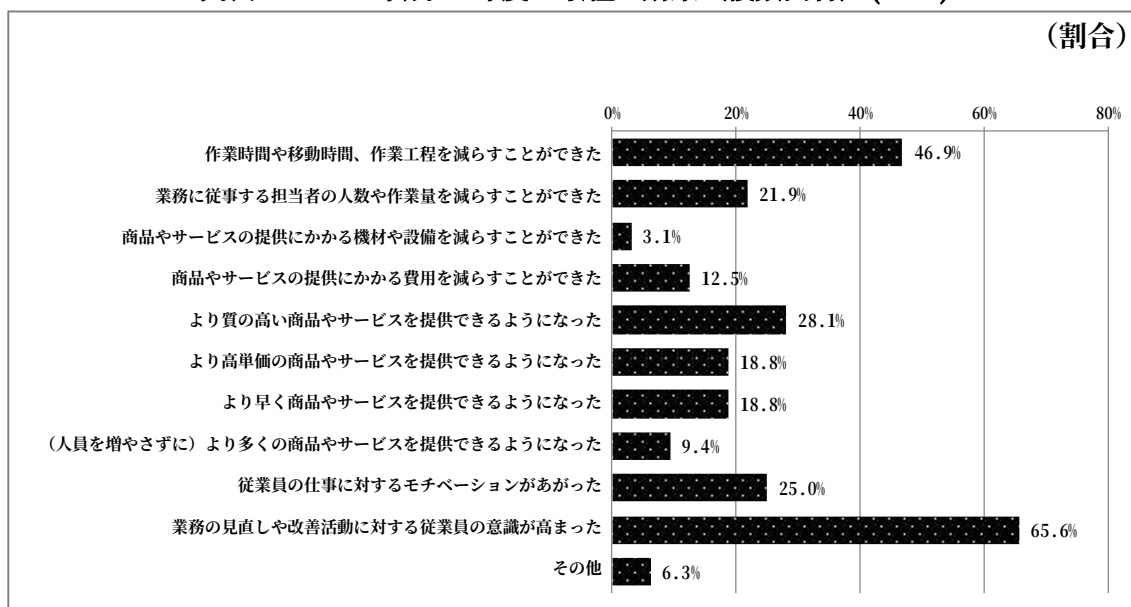


### ③平成 28 年度の取組の効果

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。

なお、取組の効果について、1 者当たりの平均回答数は、2.6 個であった。

図表 III- 3 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。

④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）

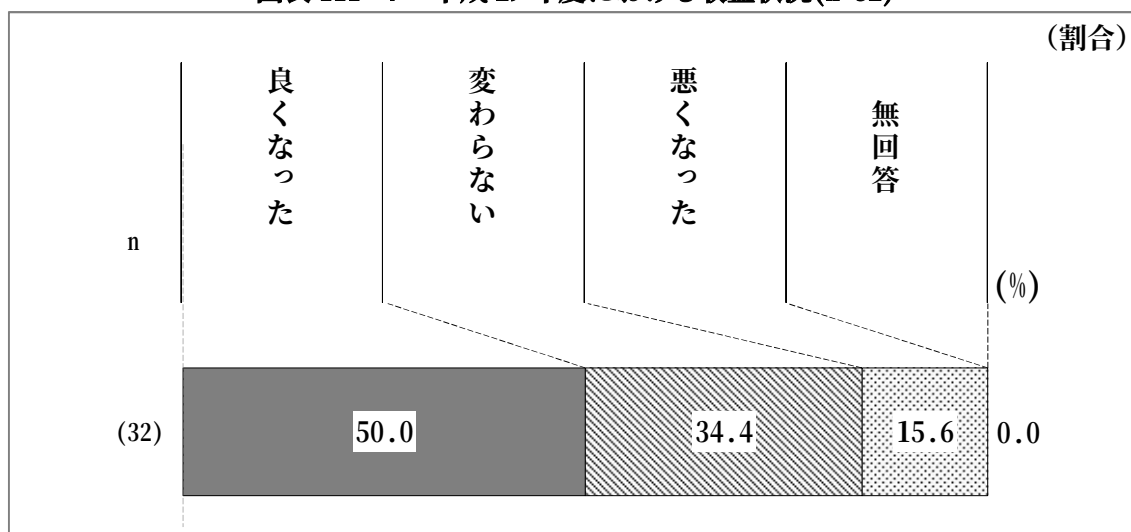
平成 28 年度の取組を行った事業者において、平成 28 年度と比べた場合の平成 29 年度における収益状況、従業員の賃金、労働環境及び人手の充足状況（以下Ⅲ1(2)④において「収益状況等」という。）の認識は以下のとおりであった。

i) 収益状況（営業利益<sup>3</sup>）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%であった。

収益状況に対する平成 28 年度の取組の影響については、「影響があった」（「かなり影響があった」と「やや影響があった」の合計（以下Ⅲ1(2)④において同じ））が 65.6%、「影響はなかった」が 21.9%、「わからない」が 12.5%であった。

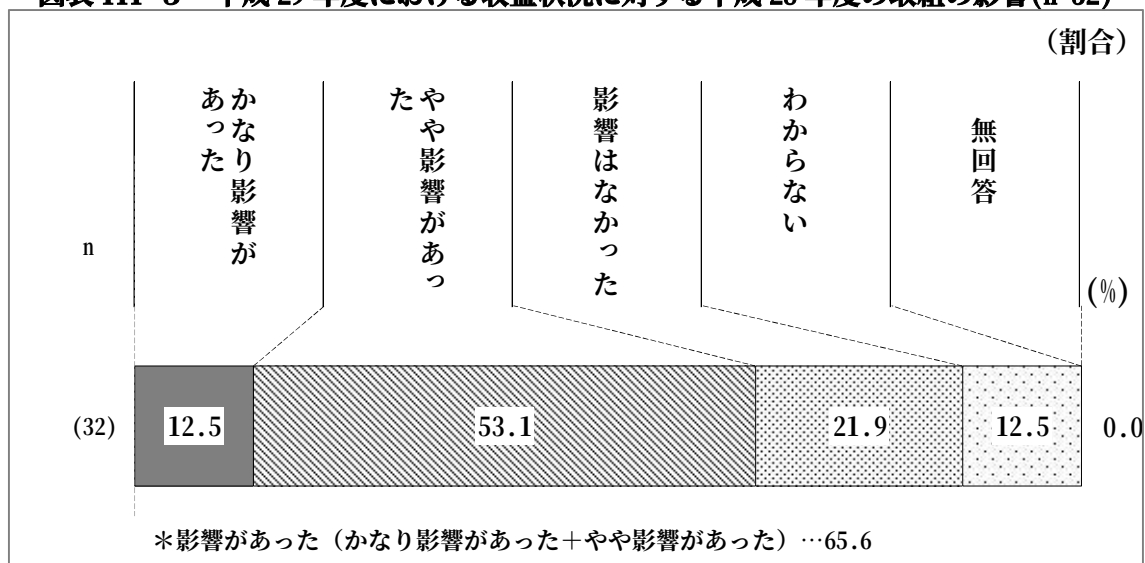
また、収益状況が「良くなった」層（16 者）のうち、約 8 割が、その収益状況に平成 28 年度の取組の「影響があった」と評価している。

図表 III-4 平成 29 年度における収益状況(n=32)



<sup>3</sup> 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。

図表 III- 5 平成 29 年度における収益状況に対する平成 28 年度の取組の影響(n=32)



図表 III- 6 平成 29 年度における収益状況に対する平成 28 年度の取組の影響  
(収益状況別) (回答した実数、%)

|             | かなり影響があった |         | やや影響があった |         | 影響はなかった |         | わからない |         | 無回答 |        |
|-------------|-----------|---------|----------|---------|---------|---------|-------|---------|-----|--------|
| 全体(n=32)    | 4         | (12.5%) | 17       | (53.1%) | 7       | (21.9%) | 4     | (12.5%) | 0   | (0.0%) |
| 良くなった(n=16) | 2         | (12.5%) | 10       | (62.5%) | 2       | (12.5%) | 2     | (12.5%) | 0   | (0.0%) |
| 変わらない(n=11) | 2         | (18.2%) | 6        | (54.5%) | 2       | (18.2%) | 1     | (9.1%)  | 0   | (0.0%) |
| 悪くなった(n=5)  | 0         | (0.0%)  | 1        | (20.0%) | 3       | (60.0%) | 1     | (20.0%) | 0   | (0.0%) |

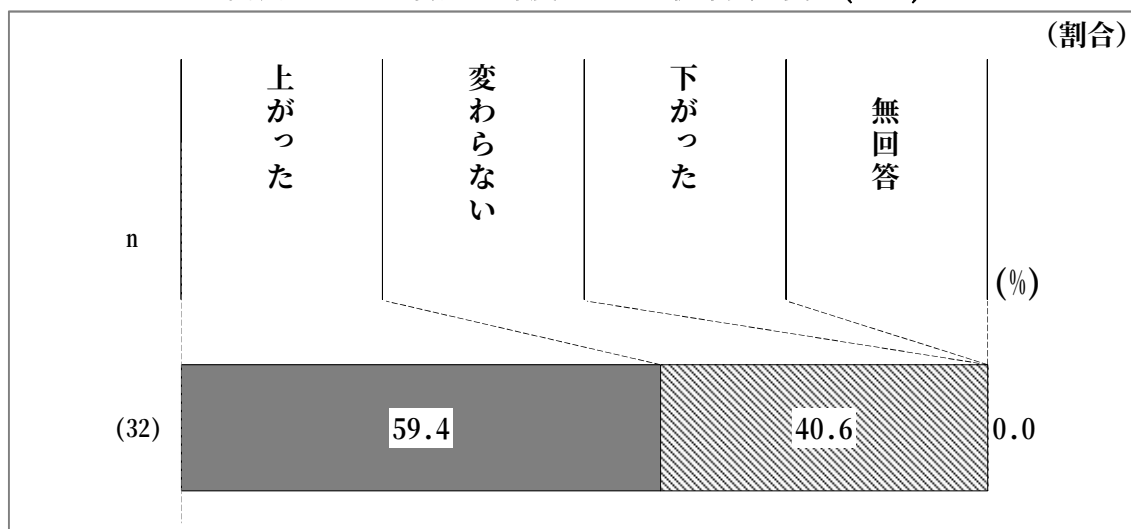
ii) 従業員の賃金（1 か月当たりの 1 人平均所定内賃金<sup>4</sup>）については、「上がった」が最も多く 59.4%、「変わらない」が 40.6%であった。なお、「下がった」と回答した事業者はいなかった。

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%、「影響はなかった」が 43.8%、「わからない」が 6.3%であった。

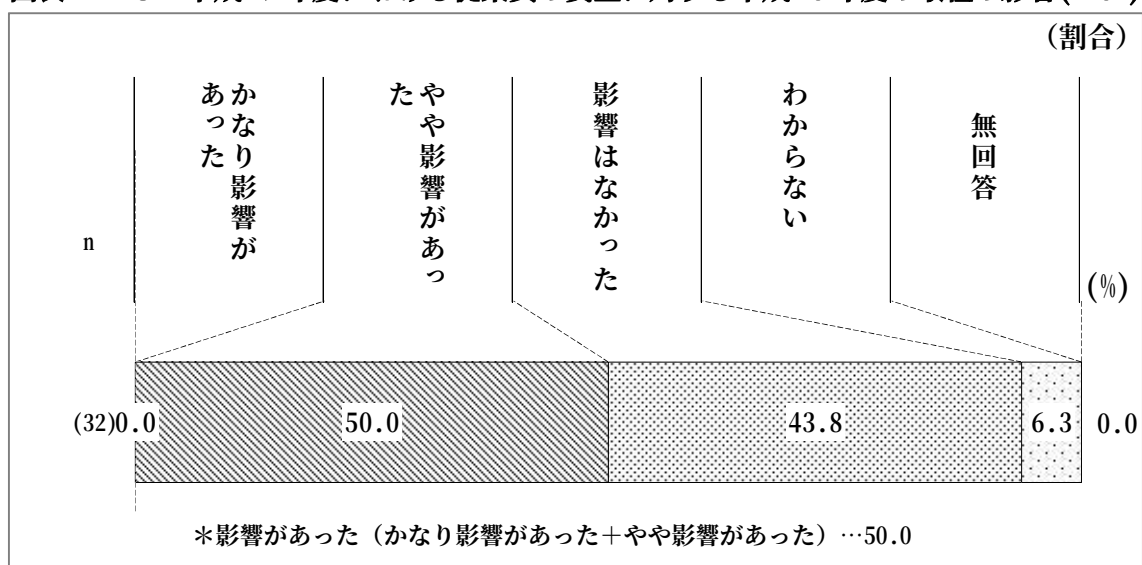
また、従業員の賃金が「上がった」層（19 者）のうち、約 5 割がその従業員の賃金に平成 28 年度の取組の「影響があった」と評価している。

<sup>4</sup> 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。

図表 III- 7 平成 29 年度における従業員の賃金(n=32)



図表 III- 8 平成 29 年度における従業員の賃金に対する平成 28 年度の取組の影響(n=32)



図表 III- 9 平成 29 年度における従業員の賃金に対する平成 28 年度の取組の影響  
(従業員の賃金状況別) (回答した実数、%)

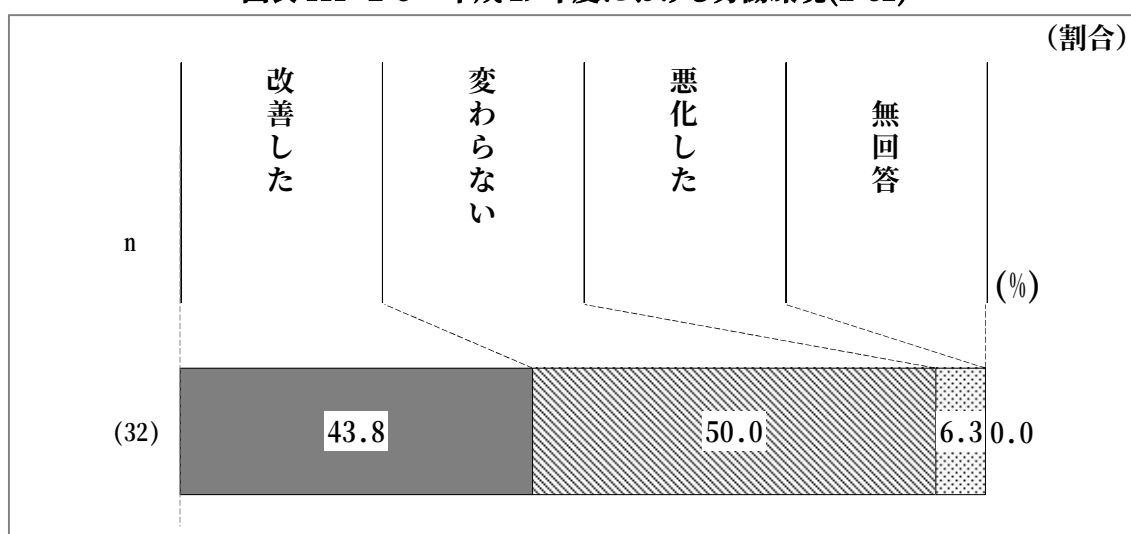
|             | かなり影響があった |        | やや影響があった |         | 影響はなかった |         | わからない |        | 無回答 |        |
|-------------|-----------|--------|----------|---------|---------|---------|-------|--------|-----|--------|
| 全体(n=32)    | 0         | (0.0%) | 16       | (50.0%) | 14      | (43.8%) | 2     | (6.3%) | 0   | (0.0%) |
| 上がった(n=19)  | 0         | (0.0%) | 10       | (52.6%) | 8       | (42.1%) | 1     | (5.3%) | 0   | (0.0%) |
| 変わらない(n=13) | 0         | (0.0%) | 6        | (46.2%) | 6       | (46.2%) | 1     | (7.7%) | 0   | (0.0%) |
| 下がった(n=0)   | 0         | (0.0%) | 0        | (0.0%)  | 0       | (0.0%)  | 0     | (0.0%) | 0   | (0.0%) |

iii) 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%であった。

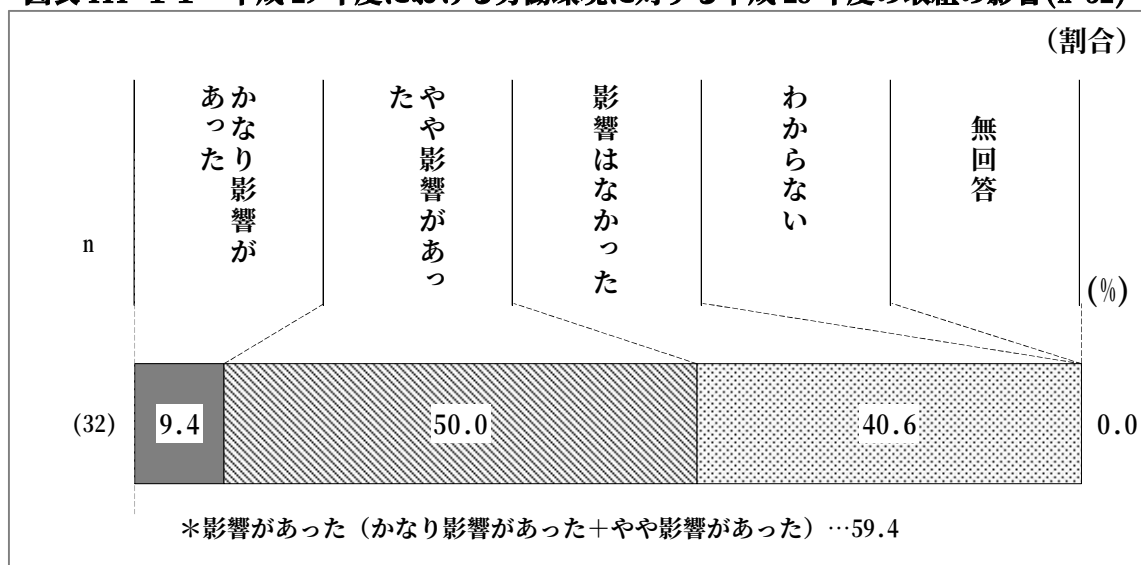
労働環境に対する平成 28 年度の実施の影響については、「影響があった」が 59.4%、「影響はなかった」が 40.6%であった。

また、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 年度の実施の「影響があった」と評価している。

図表 III- 1 0 平成 29 年度における労働環境(n=32)



図表 III- 1 1 平成 29 年度における労働環境に対する平成 28 年度の実施の影響(n=32)





図表 III- 1 2 平成 29 年度における労働環境に対する平成 28 年度を取組の影響  
(労働環境状況別) (回答した実数、%)

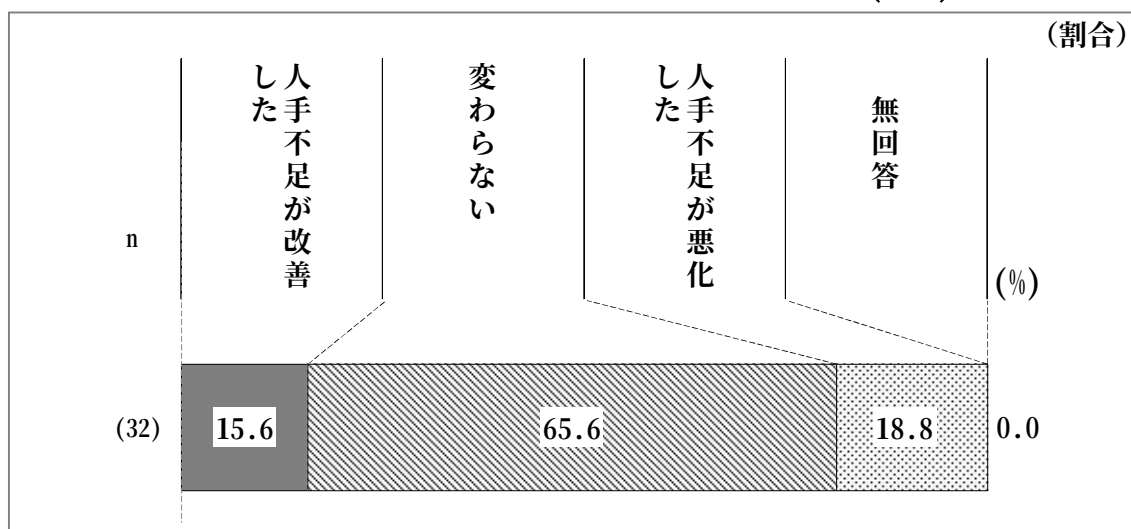
|             | かなり影響があった |         | やや影響があった |         | 影響はなかった |         | わからない |        | 無回答 |        |
|-------------|-----------|---------|----------|---------|---------|---------|-------|--------|-----|--------|
| 全体(n=32)    | 3         | (9.4%)  | 16       | (50.0%) | 13      | (40.6%) | 0     | (0.0%) | 0   | (0.0%) |
| 改善した(n=14)  | 3         | (21.4%) | 9        | (64.3%) | 2       | (14.3%) | 0     | (0.0%) | 0   | (0.0%) |
| 変わらない(n=16) | 0         | (0.0%)  | 6        | (37.5%) | 10      | (62.5%) | 0     | (0.0%) | 0   | (0.0%) |
| 悪化した(n=2)   | 0         | (0.0%)  | 1        | (50.0%) | 1       | (50.0%) | 0     | (0.0%) | 0   | (0.0%) |

iv) 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%であった。

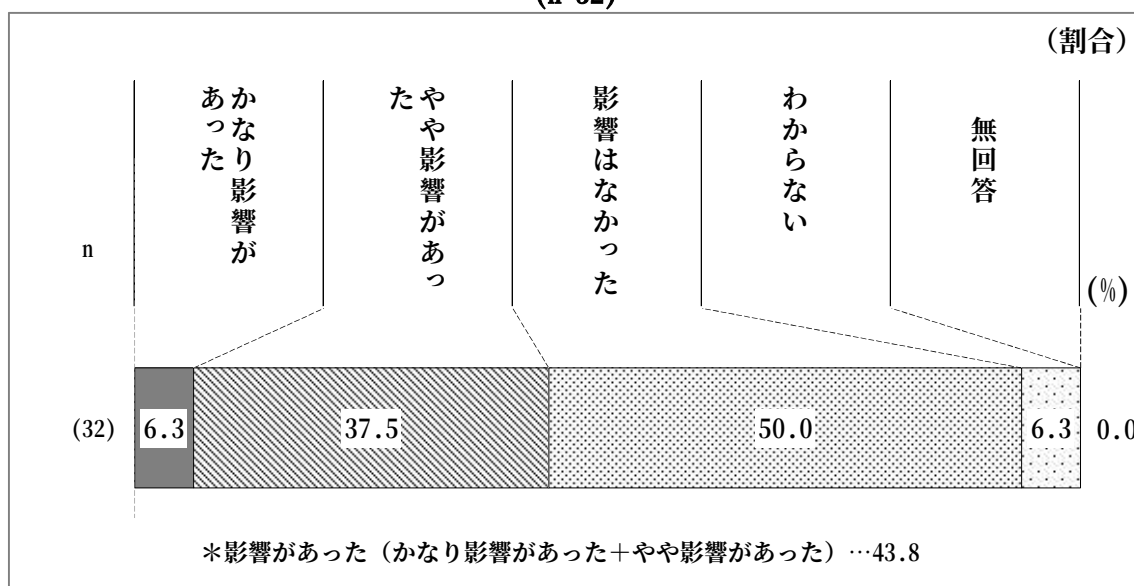
人手の充足状況に対する平成 28 年度を取組の影響については、「影響があった」が 43.8%、「影響はなかった」が 50.0%、「わからない」が 6.3%であった。

また、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 年度を取組の「影響があった」と評価している。

図表 III- 1 3 平成 29 年度における人手の充足状況(n=32)



図表 III- 1 4 平成 29 年度における人手の充足状況に対する平成 28 年度の取組の影響  
(n=32)



図表 III- 1 5 平成 29 年度における人手の充足状況に対する平成 28 年度の取組の影響  
(人手の充足状況別) (回答した実数、%)

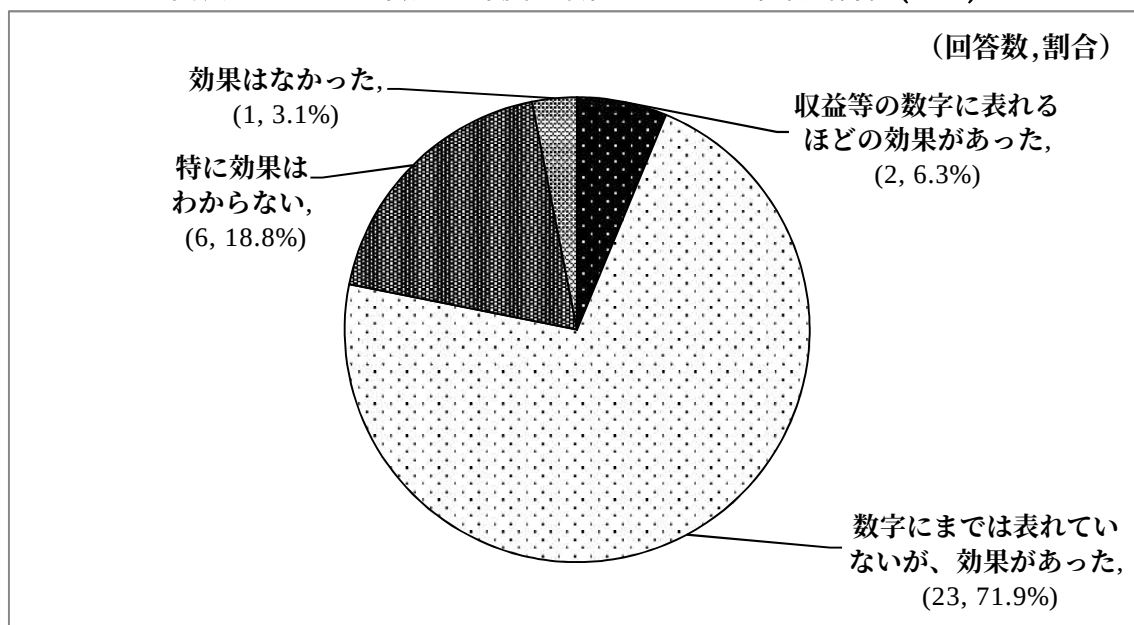
|                | かなり影響があった |         | やや影響があった |         | 影響はなかった |         | わからない |        | 無回答 |        |
|----------------|-----------|---------|----------|---------|---------|---------|-------|--------|-----|--------|
| 全体(n=32)       | 2         | (6.3%)  | 12       | (37.5%) | 16      | (50.0%) | 2     | (6.3%) | 0   | (0.0%) |
| 人手不足が改善した(n=5) | 1         | (20.0%) | 3        | (60.0%) | 1       | (20.0%) | 0     | (0.0%) | 0   | (0.0%) |
| 変わらない(n=21)    | 0         | (0.0%)  | 6        | (28.6%) | 13      | (61.9%) | 2     | (9.5%) | 0   | (0.0%) |
| 人手不足が悪化した(n=6) | 1         | (16.7%) | 3        | (50.0%) | 2       | (33.3%) | 0     | (0.0%) | 0   | (0.0%) |

なお、収益状況等について「悪くなった」（「下がった」、「悪化した」を含む。）と回答し、かつ、平成 28 年度の取組の「影響があった」と回答した事業者もいるが、そのように回答した事業者の一部に対するヒアリング調査（本アンケート調査の後に実施）では、「悪くなった」等の状況のさらなる悪化を食い止めるようなポジティブな意味での「影響があった」という趣旨であったことが確認された。

#### ⑤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。なお、「特に効果はわからない」が 18.8%、「効果はなかった」が 3.1%であった。

図表 III- 1 6 平成 28 年度の取組についての総合的評価(n=32)



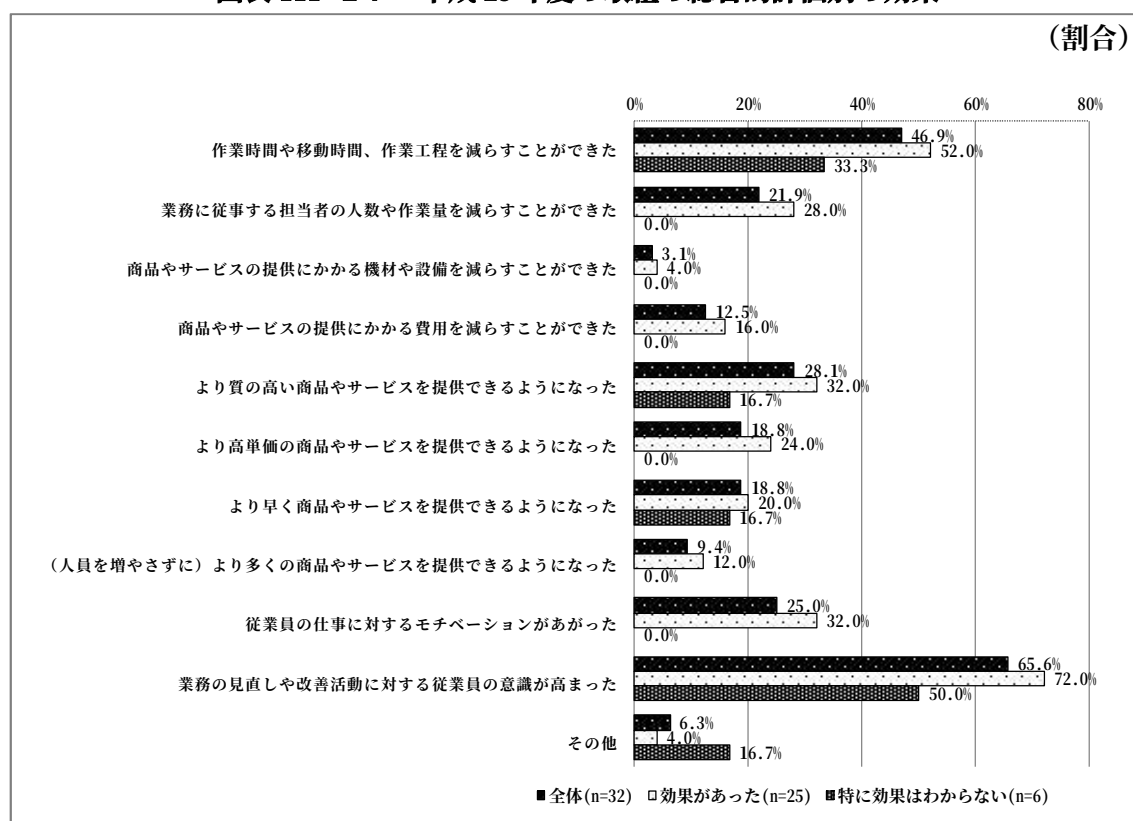
図表のⅢ- 1 7は、平成 28 年度の取組に係る総合的評価について、「効果があった」（「収益等の数字に表れるほどの効果があった」と「数字にまでは表れていないが、効果があった」の合計（以下Ⅲ1(2)⑤及び⑥において同じ）と回答した事業者（25 者）と、「特に効果はわからない」と回答した事業者（6 者）に分けて、図表Ⅲ- 3 で示した平成 28 年度の取組の効果に対する回答を集計したものである。

「効果があった」と回答した事業者においては、平成 28 年度の取組による効果として、「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 72.0%で最も多く、次いで「作業時間や移動時間、作業工程を減らすことができた」が 52.0%となっている。

また、「効果があった」とした事業者の回答結果と「特に効果はわからない」とした事業者の回答結果を比較してみると、全項目で「効果があった」という事業者の割合の方が多く、その差は「従業員の仕事に対するモチベーションがあがった」が最も大きく 32.0 ポイント、次いで「業務に従事する担当者の人数や作業量を減らすことができた」が 28.0 ポイント、「より高単価の商品やサービスを提供できるようになった」が 24.0 ポイントとなっている。これらの 3 項目を含む 6 項目については、「特に効果はわからない」とした事業者では回答がゼロであった。

総合的評価における「効果」と平成 28 年度の取組による「効果」についての事業者の認識が、必ずしも同じものであるとは限らないが、差が大きいこれらの項目については、総合的効果があったと事業者が認識している場合に、そうでない事業者に比べて、特に認識されやすい個別の効果であると考えられる。「特に効果はわからない」という事業者の回答であっても、個別に見ると、「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 50.0%、「作業時間や移動時間、作業工程を減らすことができた」が 33.3%となっており、総合的に評価した際には効果の有無がわからなくとも、従業員や個別の業務に良い変化が現れていたと認識している事業者もいることがうかがえる。

図表 III- 1 7 平成 28 年度の取組の総合的評価別の効果



(注 1) 図表Ⅲ- 3 の「平成 28 年度の取組の効果」は複数回答。

(注 2) 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。

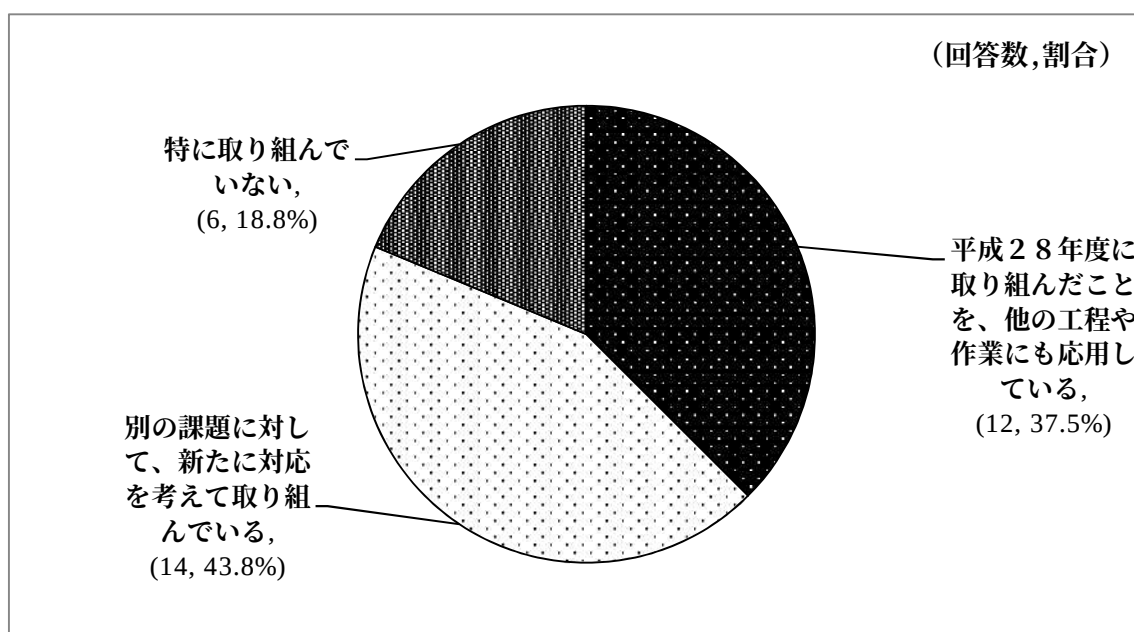
(注 3) 「効果はなかった」とした事業者 (1 者) から、図表Ⅲ- 3 の設問への回答はなかったため、取組による効果として回答が無かった項目もある。

#### ⑥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」が最も多く 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%、「特に取り組んでいない」が 18.8%であった。

⑤の平成 28 年度の取組についての総合的評価との関連を見てみると、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、平成 28 年度の取組に加えて何らかの新たな取組を進めていることが示されている。また、総合的評価で「効果がわからない」と回答した事業者（6 者）の半数及び「効果はなかった」と回答した 1 者においても、「別の課題に対して、新たに対応を考えて取り組んでいる」と回答しており、新たな取組を進めていることが分かる。

図表 III- 1 8 生産性向上のための新たな取組(n=32)



図表 III- 1 9 平成 28 年度の取組の総合的評価別の新たな取組  
(回答した実数、%)

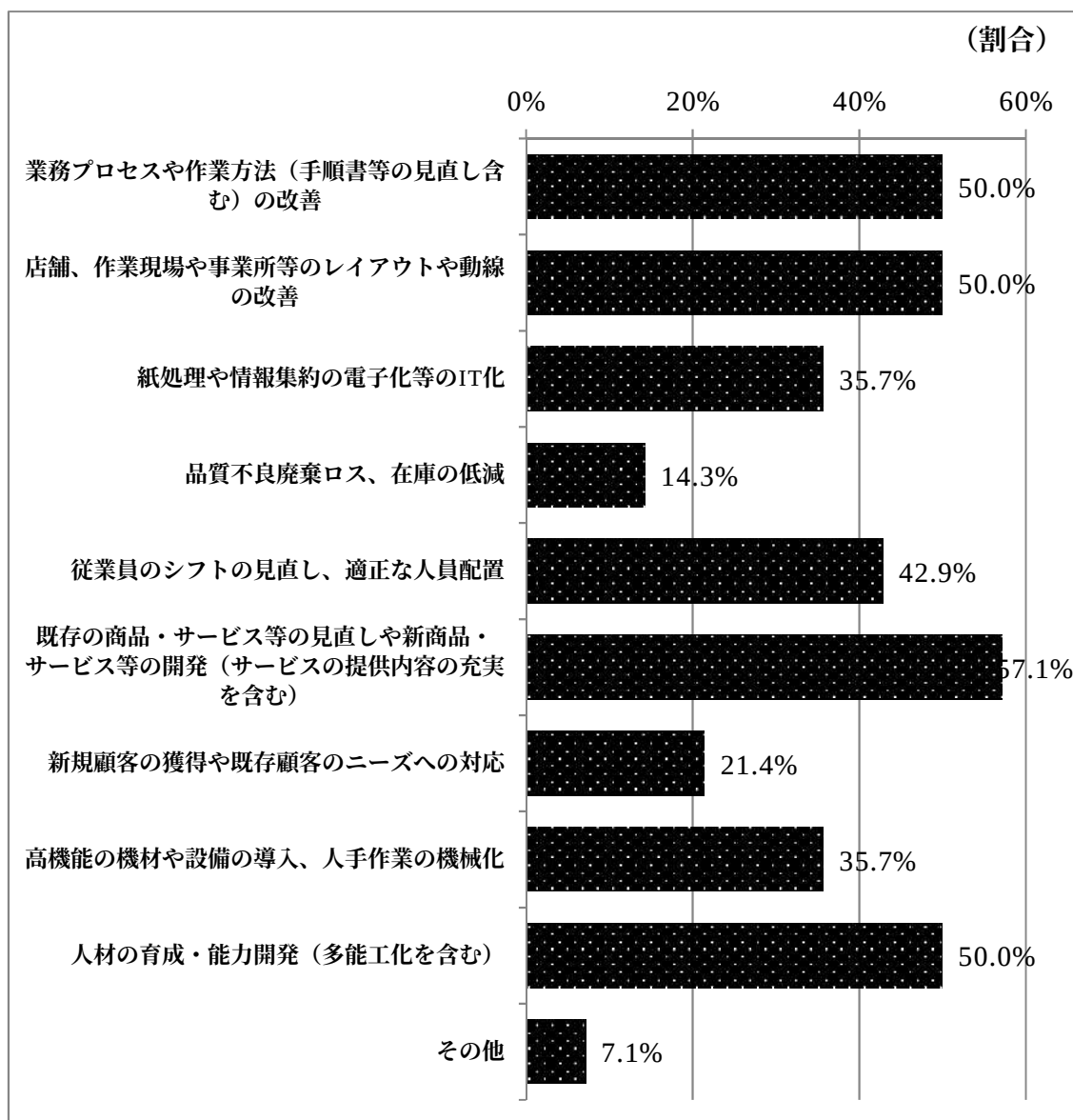
|                     | 平成28年度に<br>取り組んだこと<br>を、他の工程や<br>作業にも応用し<br>ている |         | 別の課題に対し<br>て、新たに対応<br>を考えて取り組<br>んでいる |          | 特に取り組んで<br>いない |         | 無回答 |        |
|---------------------|-------------------------------------------------|---------|---------------------------------------|----------|----------------|---------|-----|--------|
| 全体(n=32)            | 12                                              | (37.5%) | 14                                    | (43.8%)  | 6              | (18.8%) | 0   | (0.0%) |
| 効果があった<br>(n=25)    | 11                                              | (44.0%) | 10                                    | (40.0%)  | 4              | (16.0%) | 0   | (0.0%) |
| 特に効果はわか<br>らない(n=6) | 1                                               | (16.7%) | 3                                     | (50.0%)  | 2              | (33.3%) | 0   | (0.0%) |
| 効果はなかった<br>(n=1)    | 0                                               | (0.0%)  | 1                                     | (100.0%) | 0              | (0.0%)  | 0   | (0.0%) |

平成 28 年度の取組以外の新たな取組として、「別の課題に対して、新たに対応を考えて取り組んでいる」と回答した事業者（14 者）における具体的な取組内容は、「既存の商品・サービス等の見直しや新商品・サービス等の開発（サービスの提供内容の充実を含む）」（57.1%）が最も多く、次いで「業務プロセスや作業方法（手順書等の見直し含む）の改善」・「店舗、作業現場や事業所等のレイアウトや動線の改善」・「人材の育成・能力開発（多能工化を含む）」（50.0%）が多かった。取組の中で、最も効果が高いと実感しているものとして回答が多かったのは、「人材の育成・能力開発（多能工化を含む）」（35.7%）、次いで、「業務プロセスや作業方法（手順書等の見直し含む）の改善」・「従業員のシフトの見直し、適正な人員配置」・「既存の商品・サービス等の見直しや新商品・サービス等の開発（サービスの提供内容の充実を含む）」（14.3%）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」を足し上げた合計）では、「人材の育成・能力開発（多能工化を含む）」（50.0%<sup>5</sup>）、「従業員のシフトの見直し、適正な人員配置」・「業務プロセスや作業方法（手順書等の見直し含む）の改善」・「既存の商品・サービス等の見直しや新商品・サービス等の開発（サービスの提供内容の充実を含む）」（42.9%<sup>6</sup>）が多かった。

<sup>5</sup> 図表に記載されている比率を足し上げると 49.9%であるが、ここでは実数に基づいて修正した（n が小さいことから、グラフ上の数字を足し上げると誤差が生じやすい）。

<sup>6</sup> 「業務プロセスや作業方法（手順書等の見直し含む）の改善」及び「既存の商品・サービス等の見直しや新商品・サービス等の開発（サービスの提供内容の充実を含む）」については、図表に記載されている比率を足し上げると 42.8%であるが、ここでは実数に基づいて修正した（n が小さいことから、グラフ上の数字を足し上げると誤差が生じやすい）。

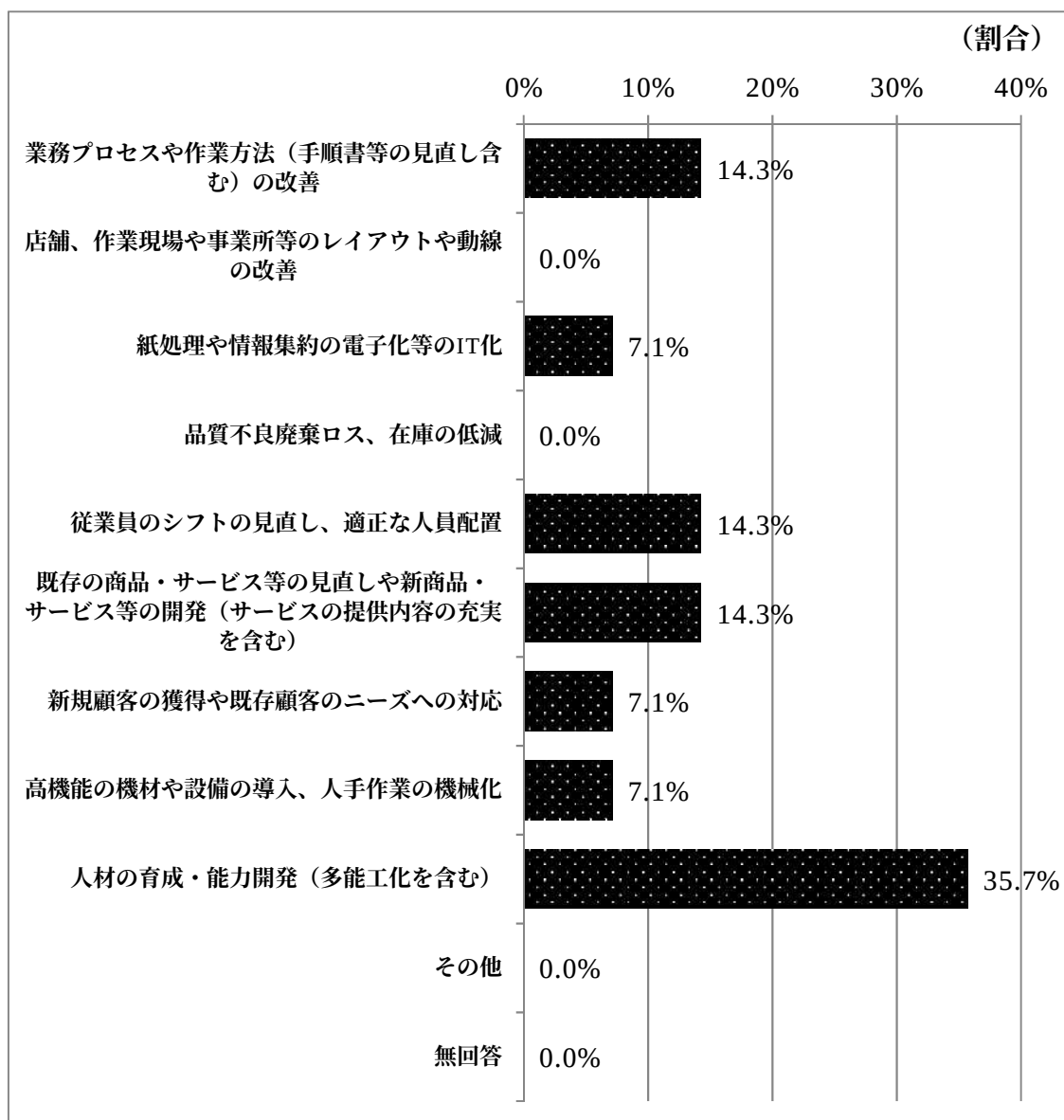
図表 III-20 別の課題に対する新たな対応（複数回答）（n=14）



（注1） 平成28年度取組以外に、その後、生産性向上のために新たに取り組んでいることに関し、「別の課題に対して、新たに対応を考えて取り組んでいる」と回答した14者が対象。

（注2） 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。

図表 III-2 1 生産性向上の取組のうち、最も効果が高いと実感している取組(n=14)

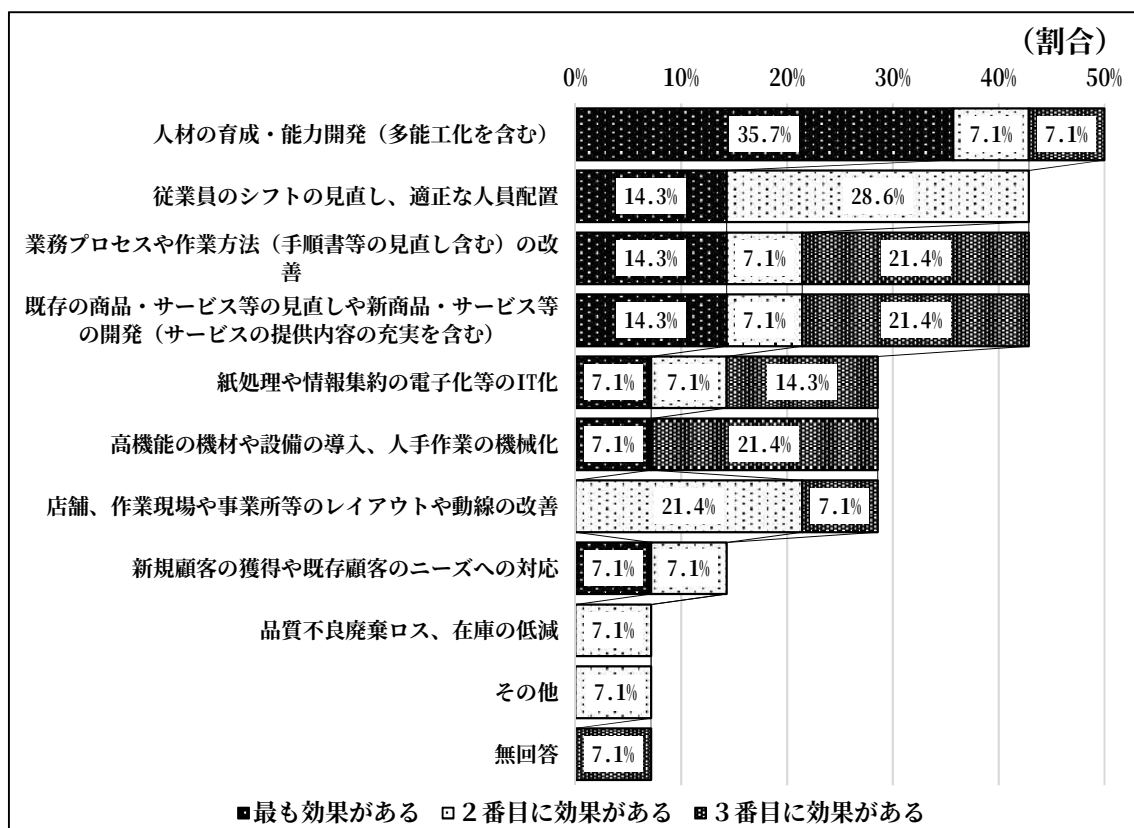


(注1) 平成28年度の取組以外に、その後、生産性向上のために新たに取り組んでいることに関し、「別の課題に対して、新たに対応を考えて取り組んでいる」と回答した14者が対象。

(注2) 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。



図表 III-22 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=14）



（注1）平成28年度の取組以外に、その後、生産性向上のために新たに取り組んでいることに関し、「別の課題に対して、新たに対応を考えて取り組んでいる」と回答した14者が対象。

（注2）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。

⑦ 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。

図表 III- 2 3 生産性向上にかかる取組を行う上での課題（複数回答）（n=32）

