

c) 宿泊業における全体的な傾向

上述のように、宿泊業においては、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、平成29年度における収益状況が「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 1(2) 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みても、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(図表 IV-22)では5番目(43.9%)で上位ではないが、最も効果を実感している取組(図表 IV-23)では4番目(10.5%)、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

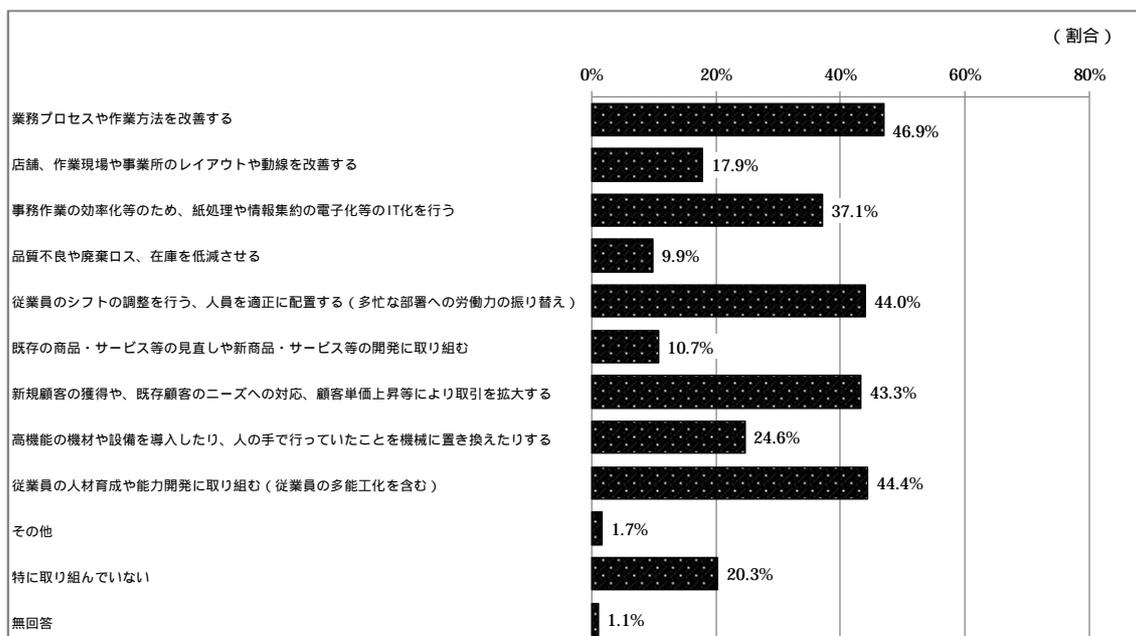
a) 生産性向上の取組及び効果

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おり、その取組については、「業務プロセスや作業方法を改善する」(46.9%)、「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)」(44.4%)、「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)」(44.0%)、「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」(43.3%)が同じ程度の割合で並んだ。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、「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」(23.2%)、「業務プロセスや作業方法を改善する」(18.0%)であった。

また、効果が高いと実感している取組上位3項目の合計でも、やはり「業務プロセスや作業方法を改善する」が47.3%、「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42.4%、「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置

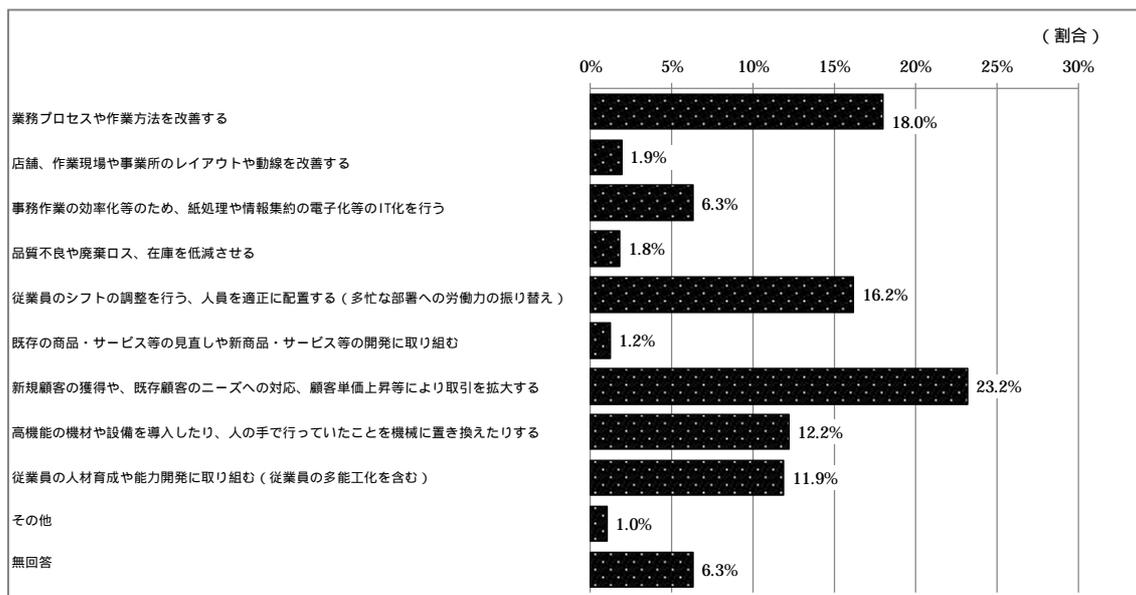
する（多忙な部署への労働力の振り替え）」が41.7%、「従業員の人材育成や能力開発に取り組む（従業員の多能工化を含む）」が40.5%であり、行っている取組として回答割合が多かった4項目がここでもすべて4割以上で並んだ。

図表 IV- 4 1 生産性向上の取組（運送業）（複数回答）（n=991）



（注） 運送業で本調査に回答のあった991者が対象。

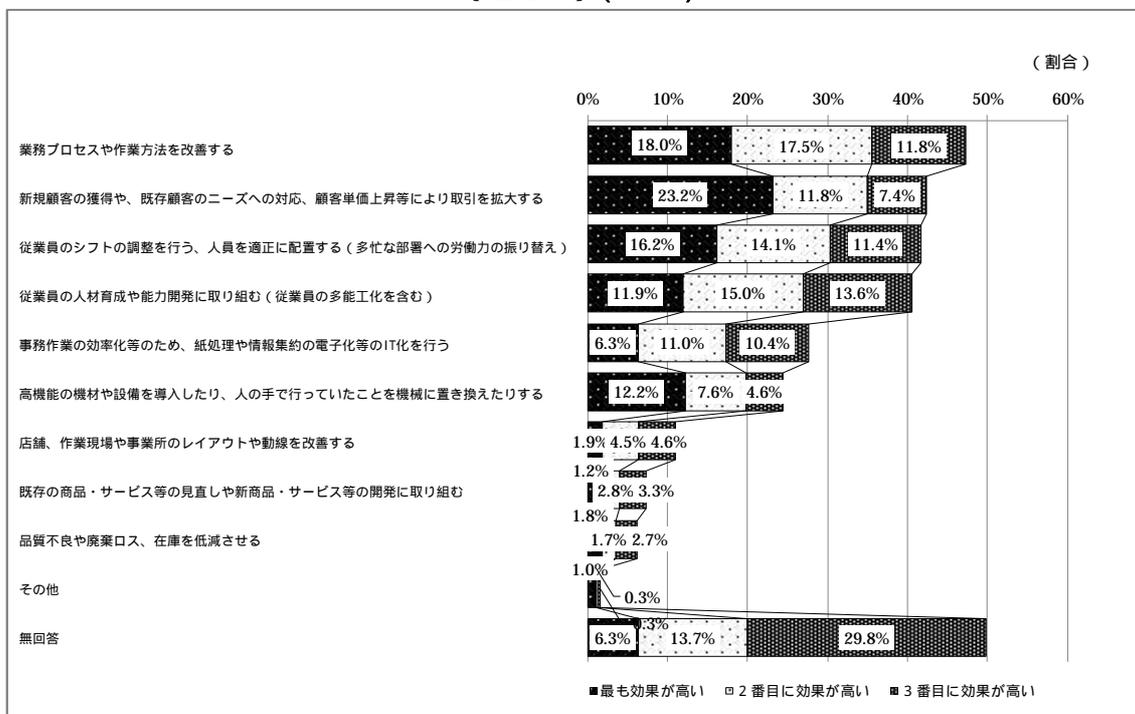
図表 IV- 4 2 生産性向上の取組のうち、最も効果が高いと実感している取組（運送業）（n=779）



（注） 運送業で、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779者（「特に取り組んで

いない」を除く)が対象。

図表 IV- 4 3 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)
(運送業)(n=779)



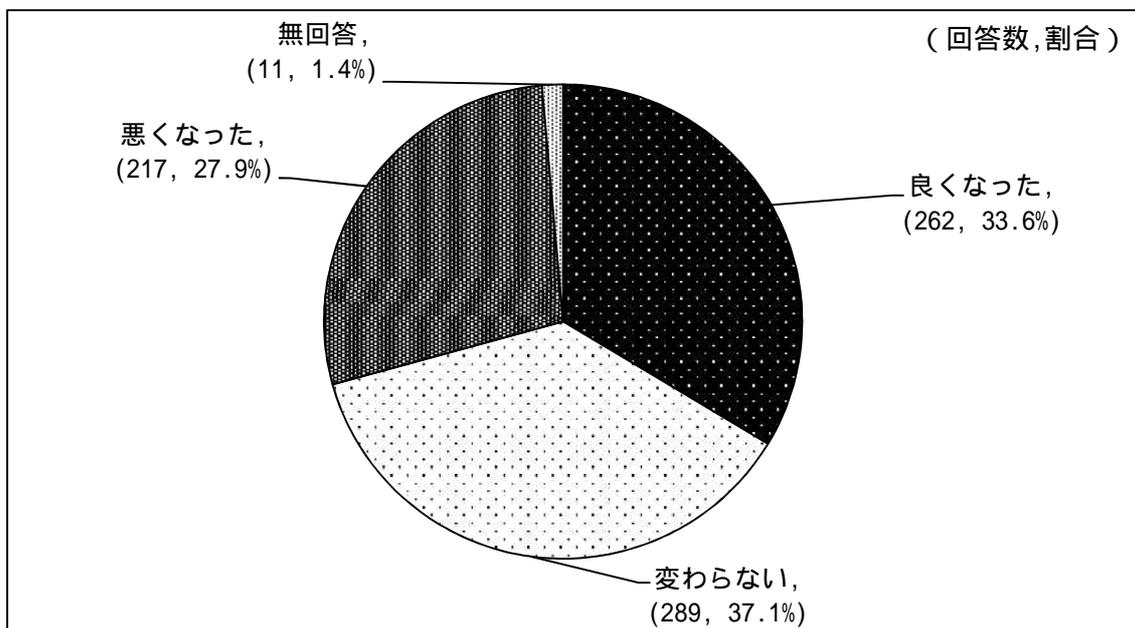
(注1) 運送業で、生産性向上を図るために行っている取組について回答した779者(「特に取り組んでいない」を除く)が対象。

(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。

b)平成29年度における収益状況等

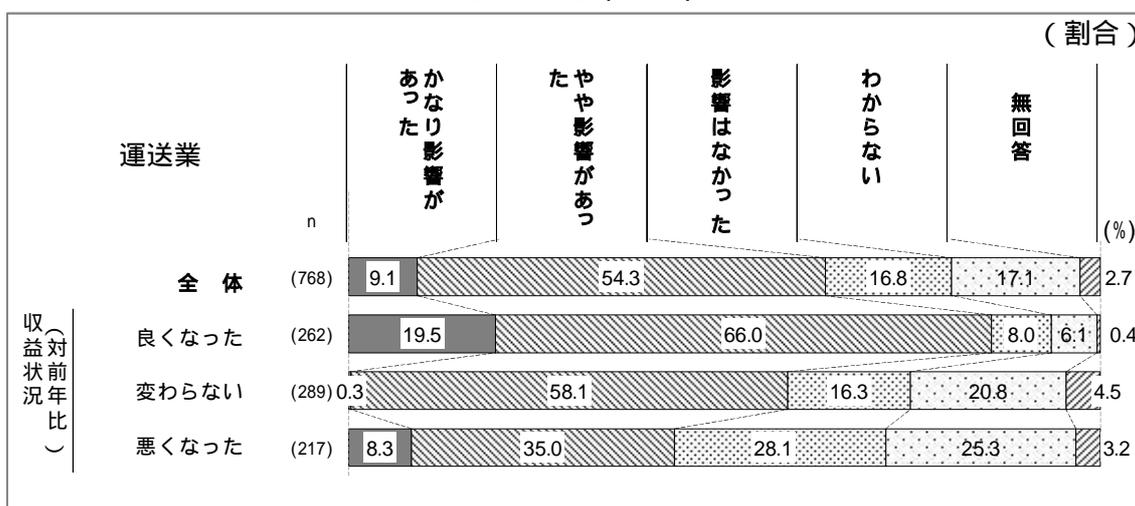
平成29年度の収益状況については、平成28年度に比べて「変わらない」が37.1%、「良くなった」が33.6%、「悪くなった」が27.9%であった。また、平成29年度の収益状況に対する生産性向上の取組の影響については、運送業全体では、「影響があった」が63.4%、「影響はなかった」が16.8%、「わからない」が17.1%であった。また、収益状況が「良くなった」層については、「影響があった」が85.5%、「影響はなかった」が8.0%、「わからない」が6.1%となっており、「変わらない」及び「悪くなった」層に比べて、その収益状況に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している割合が多い。

図表 IV-4 4 平成 29 年度における収益状況（運送業）（n=779）



（注） 運送業で、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 779 者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。

図表 IV-4 5 平成 29 年度における収益状況に対する生産性向上にかかる取組の影響（運送業）（n=768）



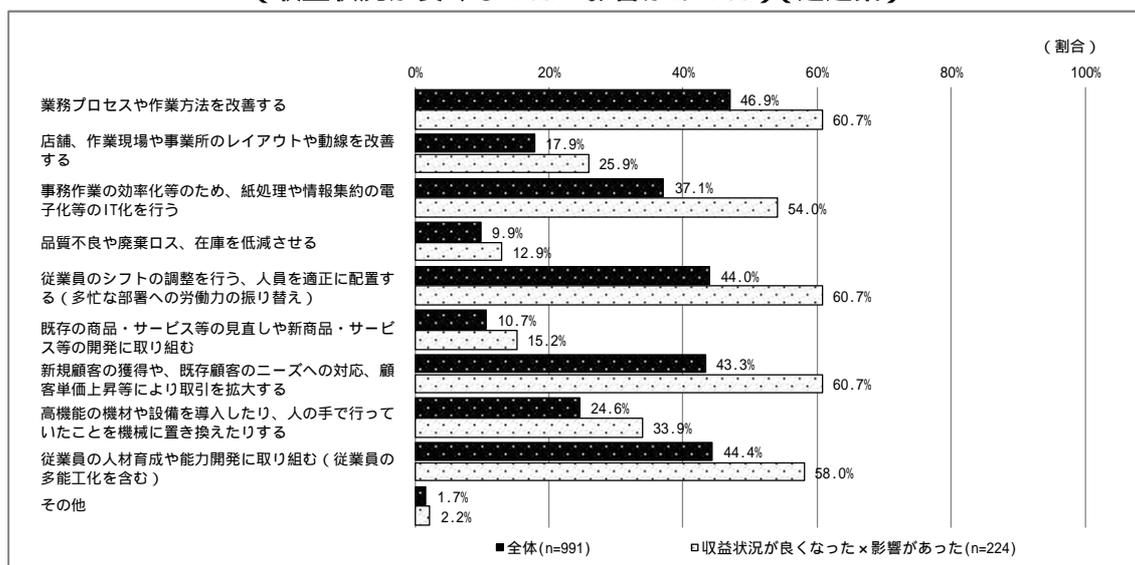
（注） 平成 29 年度における収益状況について回答したもののうち、運送業で、生産性向上にかかる取組の影響について回答した 768 者が対象。

生産性向上を図るために行っている取組との関係について見てみると、収益状況が「良くなった」と回答し、かつ収益状況に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の取組は、運送業全体の場合と傾向が似ており、「業務プロ

セスや作業方法を改善する」(60.7%)、「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)」(60.7%)、「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」(60.7%)、「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)」(58.0%)などの取組を行っている事業者の割合がそれぞれ6割前後と多かった。

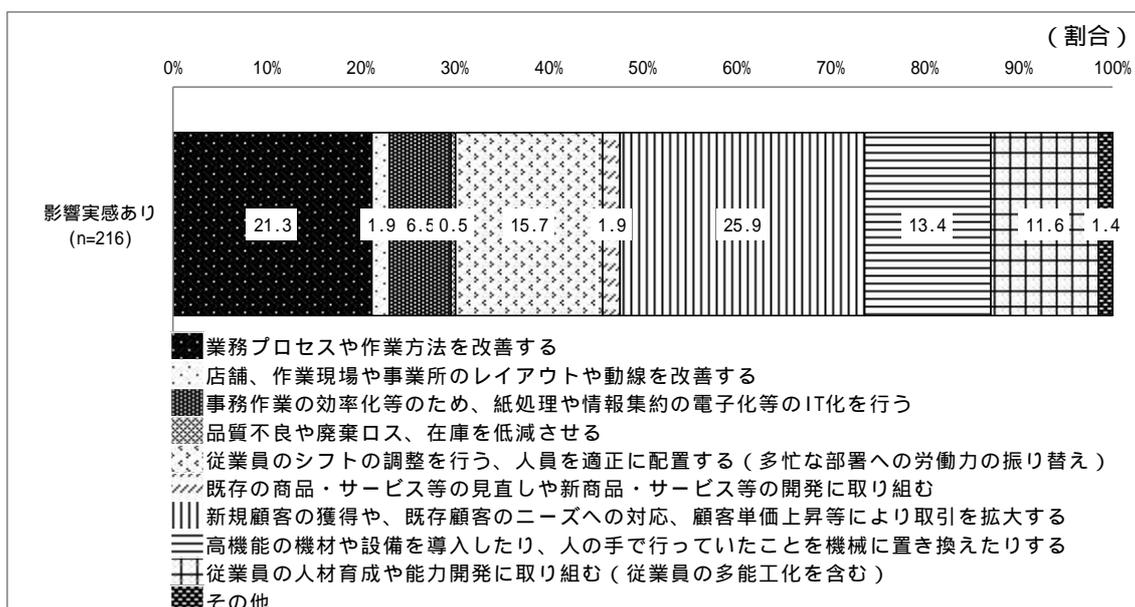
その中で、最も効果が高い取組という実感があるものとしては、「新規顧客の獲得や、既存顧客のニーズへの対応、顧客単価上昇等により取引を拡大する」(25.9%)「業務プロセスや作業方法を改善する」(21.3%)「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する(多忙な部署への労働力の振り替え)」(15.7%)という回答が多かった。

図表 IV-46 平成29年度における収益状況に対し影響があったと回答した事業者の生産性向上にかかる取組
(収益状況が良くなった×影響があった)(運送業)



(注) 「収益状況が良くなった×影響があった」とは、平成29年度における収益状況について回答したもののうち、運送業で、収益状況が良くなったと回答し、かつそれに対して生産性向上にかかる取組の影響があったと回答した224者が対象。

図表 IV-47 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
 (収益状況が良くなった×影響があった)(運送業)(n=216)



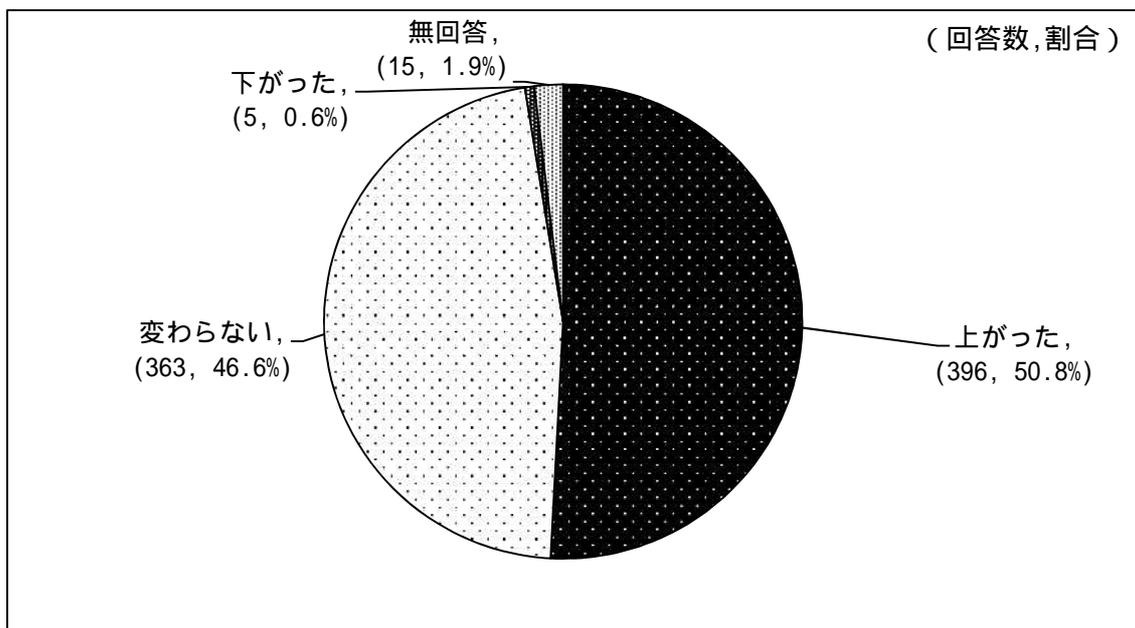
(注) 運送業で、平成29年度における収益状況が良くなったと回答したもののうち、生産性向上にかかる取組の影響があったと回答し、かつ「最も効果の高い取組」について回答した216者が対象。

平成29年度の従業員の賃金については、平成28年度に比べて「上がった」が50.8%、「変わらない」が46.6%、「下がった」が0.6%であった。

また、平成29年度の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、運送業全体では、「影響があった」が51.9%、「影響はなかった」が31.2%、「わからない」が15.1%であった。

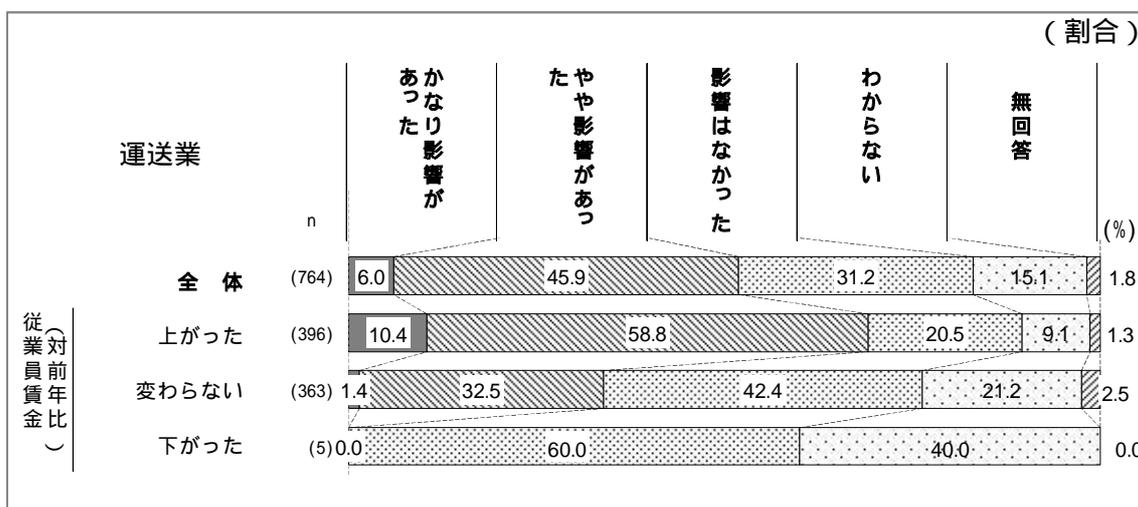
さらに、従業員の賃金が「上がった」層については、「影響があった」が69.2%、「影響はなかった」が20.5%、「わからない」が9.1%となっており、「変わらない」及び「下がった」層に比べて、従業員の賃金に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している割合が多い。

図表 IV-48 平成 29 年度における従業員の賃金（運送業）（n=779）



(注) 運送業で、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 779 者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。

図表 IV-4 9 平成 29 年度における従業員の賃金に対する生産性向上にかかる取組の影響
(運送業) (n=764)

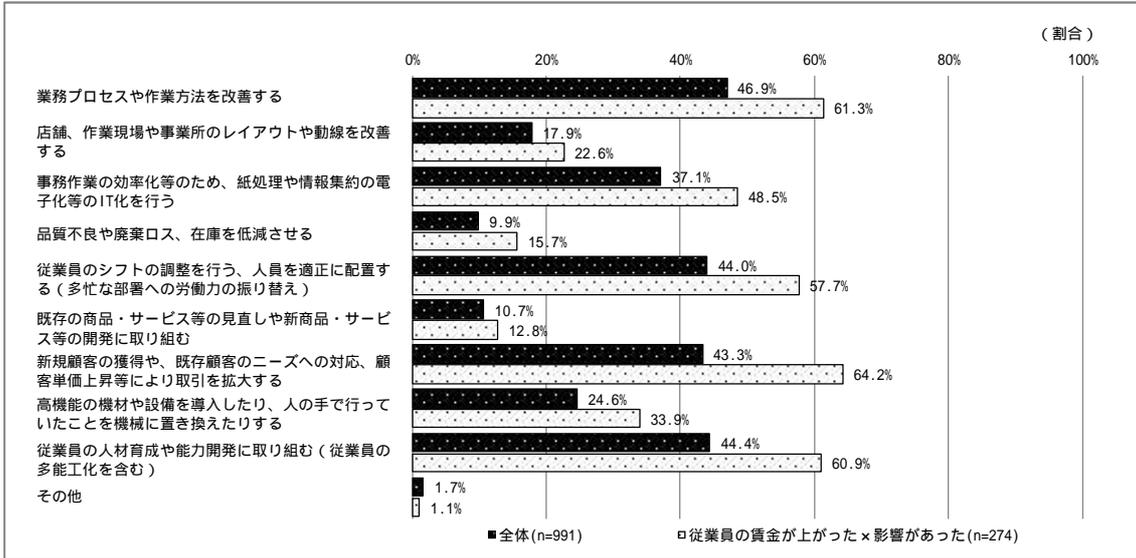


(注) 平成 29 年度における従業員の賃金について回答したもののうち、運送業で、生産性向上にかかる取組の影響について回答した 764 者が対象。

生産性向上を図るために行っている取組との関係について見てみると、従業員の賃金が「上がった」と回答し、かつ従業員の賃金に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の取組も、運送業全体の取組状況と傾向が似ており、「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」(64.2%)、「業務プロセスや作業方法を改善する」(61.3%)、「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)」(60.9%)、「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)」(57.7%)の4項目の割合がそれぞれ6割前後と多かった。

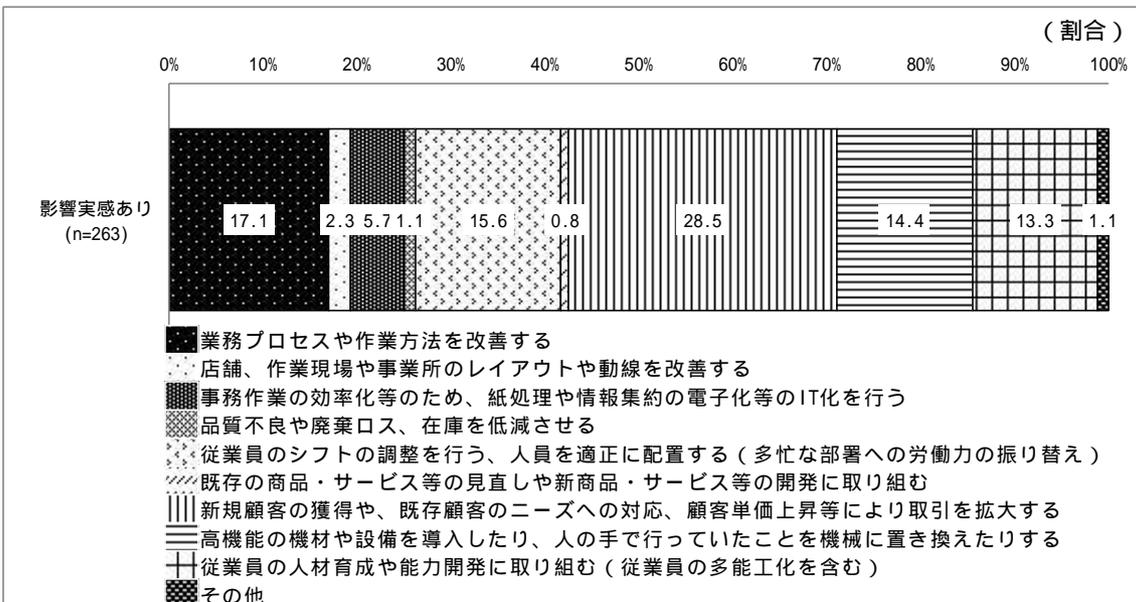
その中で、最も効果が高い取組という実感があるものとしては、「新規顧客の獲得や、既存顧客のニーズへの対応、顧客単価上昇等により取引を拡大する」(28.5%)、「業務プロセスや作業方法を改善する」(17.1%)、「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する(多忙な部署への労働力の振り替え)」(15.6%)という回答が多かった。

図表 IV-5 0 平成 29 年度における従業員の賃金に対し影響があったと回答した事業者の生産性向上にかかる取組
(従業員が賃金が上がった×影響があった)(運送業)



(注) 「賃金が上がった×影響があった」とは、平成 29 年度における従業員の賃金について回答したもののうち、運送業で、従業員の賃金が上がったと回答し、かつそれに対して生産性向上にかかる取組の影響があったと回答した 274 者が対象。

図表 IV-5 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
(従業員が賃金が上がった×影響があった)(運送業)(n=263)



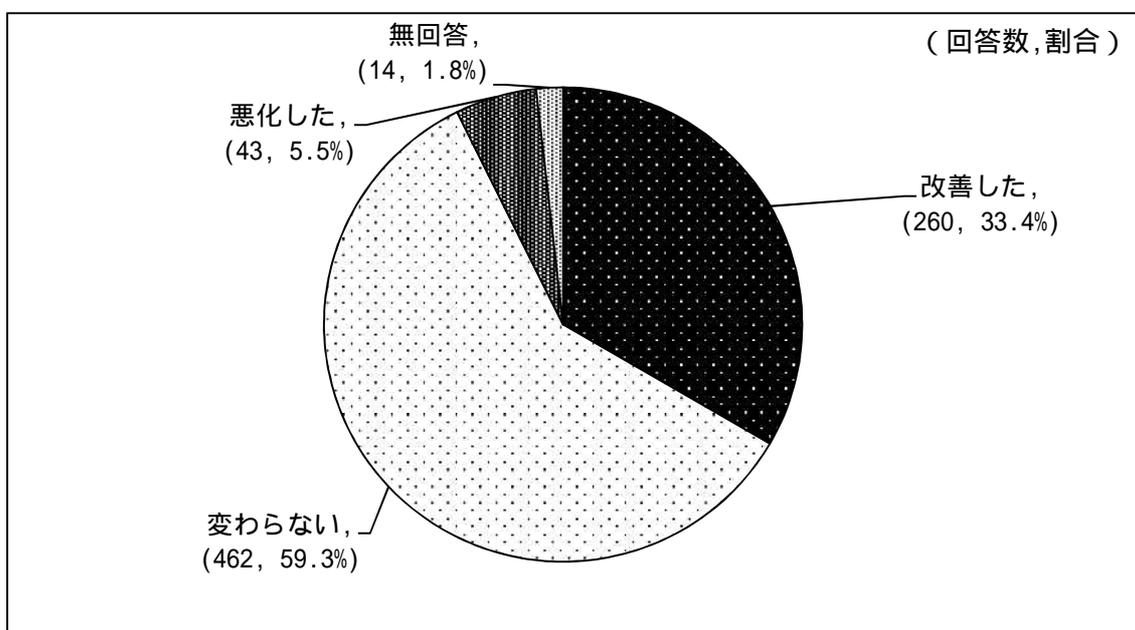
(注) 運送業で、平成 29 年度における従業員の賃金が上がったと回答したもののうち、生産性向上にかかる取組の影響があったと回答し、かつ「最も効果の高い取組」について回答した 263 者が対象。

平成 29 年度における労働環境については、平成 28 年度に比べて「変わらない」が 59.3%、「改善した」が 33.4%、「悪化した」が 5.5%であった。

また、平成 29 年度の労働環境に対する生産性向上の取組の影響については、運送業全体では、「影響があった」が 50.7%、「影響はなかった」が 25.8%、「わからない」が 14.6%であった。

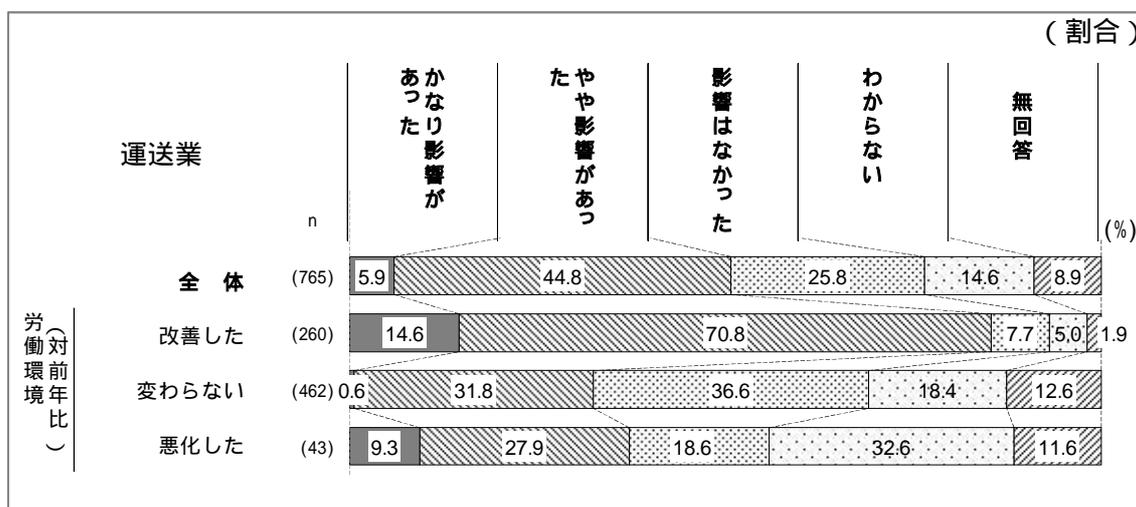
さらに、労働環境が「改善した」層については、「影響があった」が 85.4%、「影響はなかった」が 7.7%、「わからない」が 5.0%となっており、「変わらない」及び「悪化した」層に比べて、労働環境に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している割合が多い。

図表 IV- 5 2 平成 29 年度における労働環境（運送業）(n=779)



(注) 運送業で、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 779 者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。

図表 IV-5 3 平成 29 年度における労働環境に対する生産性向上にかかる取組の影響
(運送業) (n=765)

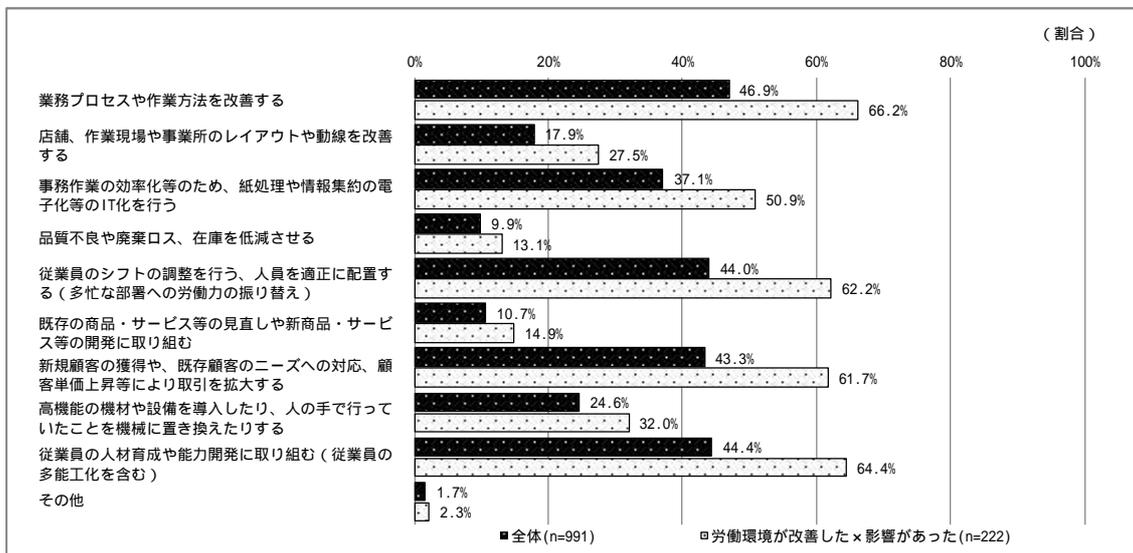


(注) 平成 29 年度における労働環境について回答したもののうち、運送業で、生産性向上にかかる取組の影響について回答した 765 者が対象。

生産性向上を図るために行っている取組との関係について見てみると、労働環境が「改善した」と回答し、かつ労働環境に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の取組も、運送業全体の取組状況と傾向が似ており、「業務プロセスや作業方法を改善する」(66.2%)、「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)」(64.4%)、「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)」(62.2%)、「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」(61.7%)などの取組を行っている事業者がそれぞれ6割以上と多かった。

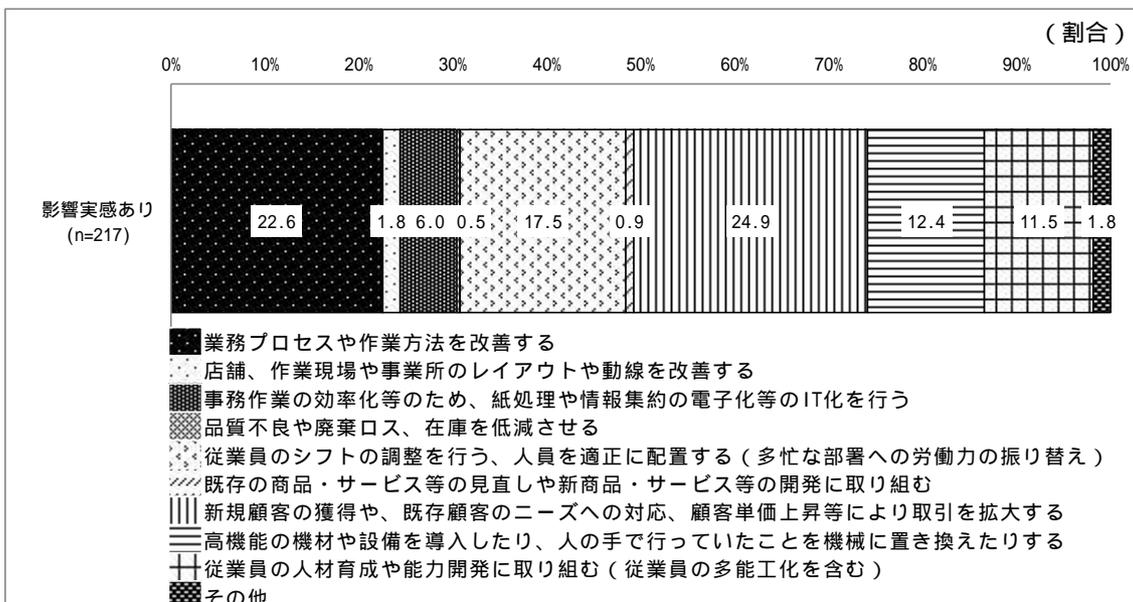
その中で、最も効果が高い取組という実感があるものとしては、「新規顧客の獲得や、既存顧客のニーズへの対応、顧客単価上昇等により取引を拡大する」(24.9%)、「業務プロセスや作業方法を改善する」(22.6%)、「従業員のシフトの調整を行う、人員を適正に配置する(多忙な部署への労働力の振り替え)」(17.5%)という回答が多かった。

図表 IV-5 4 平成 29 年度における労働環境に対し影響があったと回答した事業者の生産性向上にかかる取組
(労働環境が改善した×影響があった)(運送業)



(注) 「労働環境が改善した×影響があった」とは、平成 29 年度における労働環境について回答したもののうち、運送業で、労働環境が改善したと回答し、かつそれに対して生産性向上にかかる取組の影響があったと回答した 222 者が対象。

図表 IV-5 5 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
(労働環境が改善した×影響があった)(運送業)(n=217)



(注) 運送業で、平成 29 年度における労働環境が改善したと回答したもののうち、生産性向上にかかる取組の影響があったと回答し、かつ「最も効果の高い取組」について回答した 217 者が対象。

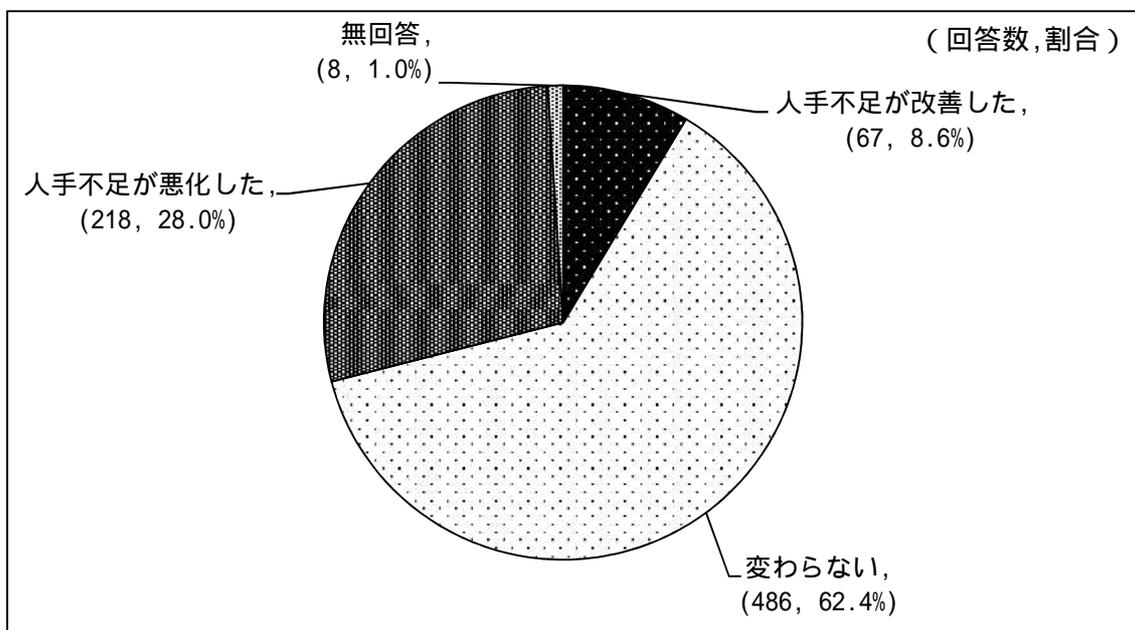
平成 29 年度における人手の充足状況については、平成 28 年度に比べて「変わらない」が

62.4%、「人手不足が悪化した」が28.0%、「人手不足が改善した」が8.6%であった。

また、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、運送業全体では、「影響があった」が41.8%、「影響はなかった」が39.8%、「わからない」が15.6%であった。

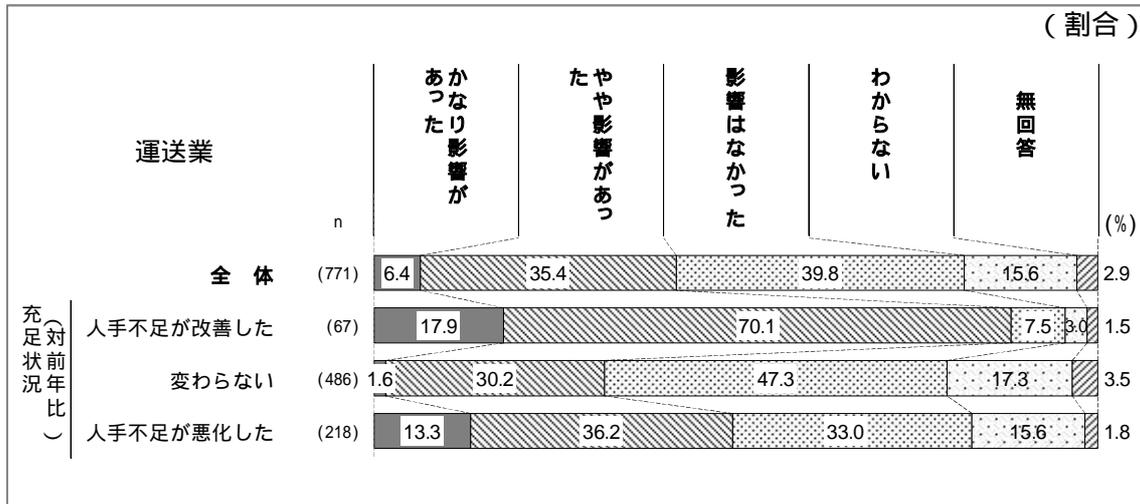
さらに、「人手不足が改善した」層については、「影響があった」が88.0%、「影響はなかった」が7.5%、「わからない」が3.0%となっており、「変わらない」及び「人手不足が悪化した」層に比べて、人手の充足状況に生産性向上の取組の「影響があった」と評価している割合が多い。

図表 IV-56 平成29年度における人手の充足状況（運送業）(n=779)



(注) 運送業で、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779者（「特に取り組んでいない」を除く）が対象。

図表 IV-5 7 平成 29 年度における人手の充足状況に対する生産性向上にかかる取組の影響（運送業）(n=771)

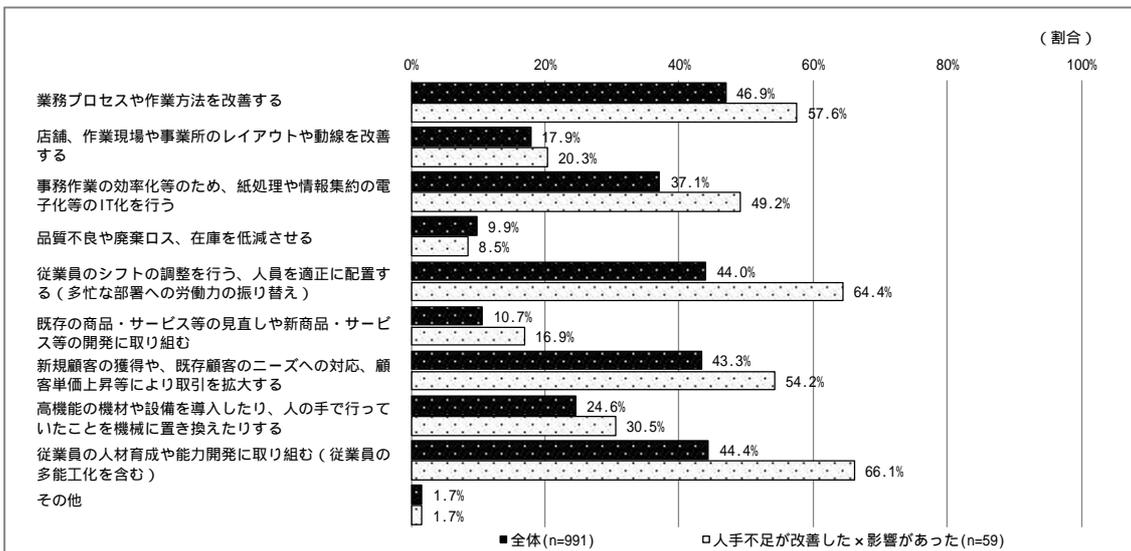


(注) 平成 29 年度における人手の充足状況について回答したもののうち、運送業で、生産性向上にかかる取組の影響について回答した 771 者が対象。

生産性向上を図るために行っている取組との関係について見てみると、「人手不足が改善した」と回答し、かつ人手の充足状況に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の取組も、運送業全体の取組状況と傾向が似ており、「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)」(66.1%)、次いで「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)」(64.4%)、「業務プロセスや作業方法を改善する」(57.6%)、「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」(54.2%)などの取組も、人手の充足状況に生産性向上の取組の「影響があった」と回答した事業者の半数以上が行っていることがわかる。

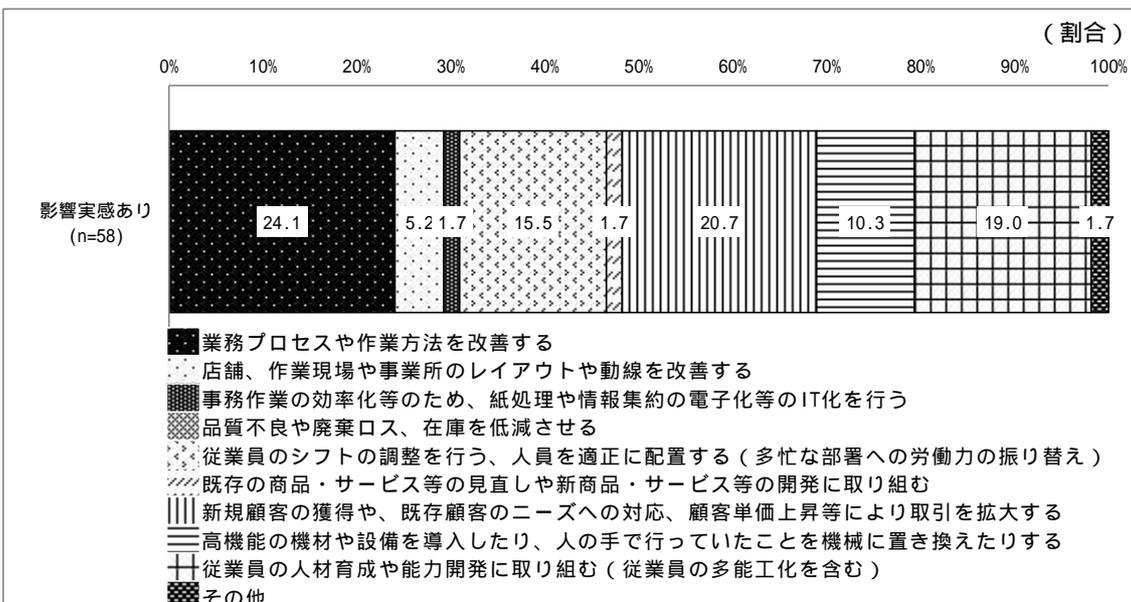
その中で、最も効果が高い取組という実感があるものとしては、「業務プロセスや作業方法を改善する」(24.1%)、「新規顧客の獲得や、既存顧客のニーズへの対応、顧客単価上昇等により取引を拡大する」(20.7%)、「従業員の人材育成や能力開発に取り組む(従業員の多能工化を含む)」(19.0%)という回答が多かった。

図表 IV-5 8 平成 29 年度における人手の充足状況に対し影響があったと回答した事業者の生産性向上にかかる取組
(人手不足が改善した×影響があった)(運送業)



(注) 「人手不足が改善した×影響があった」とは、平成 29 年度における人手の充足状況について回答したもののうち、運送業で、人手不足が改善したと回答し、かつそれに対して生産性向上にかかる取組の影響があったと回答した 59 者が対象。

図表 IV-5 9 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
(人手不足が改善した×影響があった)(運送業)(n=58)



(注) 運送業で、平成 29 年度における人手不足が改善したと回答したもののうち、生産性向上にかかる取組の影響があったと回答し、かつ「最も効果の高い取組」について回答した 58 者が対象。

c) 運送業における全体的な傾向

上述のように、運送業においては、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、図表-13において、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

a) 生産性向上の取組及び効果

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おりその取組については、飲食業は、「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」(55.4%)、次いで「既存の商品・サービス等の見直しや新商品・サービス等の開発に取り組む」(44.8%)、「業務プロセスや作業方法を改善する」(39.4%)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、「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」(19.5%)、「既存の商品・サービス等の見直しや新商品・サービス等の開発に取り組む」(12.8%)、「業務プロセスや作業方法を改善する」(12.5%)であった。また、効果が高いと実感している取組上位3項目の合計でも、やはり、「品質不良や廃棄ロス、在庫を低減させる」(46.8%)に続き、「既存の商品・サービス等の見直しや新商品・サービス等の開発に取り組む」(41.5%)、「業務プロセスや作業方法を改善する」(32.7%)が多かった。