

## 働き方改革関係ヒアリング等概要

2017年11月  
中小企業庁

長時間労働是正・人手不足・生産性向上の観点から課題や模範的な取組事例等について、有識者 28名、中小企業・小規模事業者 350社にヒアリング等を実施したところ、概要以下のとおり。

### 1. 小さな工夫による生産性向上

- 販売手法や広告手法の見直し、空きスペースの活用やレイアウトの変更など、ちょっとした工夫により、生産性向上が可能。

#### 【有識者・中小企業/小規模事業者の声】

##### 【販売手法/広告の見直し】

- ・ パン屋のトレーのサイズを大きくするだけで客単価が上昇した。＜有識者＞
- ・ 高級感のある商品パッケージや説得力のあるキャッチフレーズや、空港に品揃えよく並べてまとめ外を促すといった売り方の工夫等により売上げが上昇した。＜有識者＞
- ・ 旅館、旅行コースの写真撮影をカメラマンに協力してもらいつつ、写真を大きく用いたDMの約 2,500枚の配布を実施。その結果、例年の平均売上に比べ約 100万円増加し、対前年度日 15%増の年間売上を実現した。＜宿泊業＞
- ・ 平日の中高年向けの高価格の宿泊メニューの追加、メイン顧客である学生宿泊者に対する営業促進、H Pリニューアル、予約サイトのリニューアル等を行うことで、売上げ対前年度比 28%増加した。＜宿泊業＞

##### 【空きスペースの活用/レイアウトの変更】

- ・ 商店街の空きスペースを活用して魅力的なショールームを設置するだけで売上げが上昇した。＜有識者＞
- ・ お店のレイアウトを変更し、可動式間仕切りを導入することで、通常の営業日の売上げ 20%上昇した。＜飲食業＞

### 2. 業務見直しによる生産性向上

- 経験や専門性を理由に特定人物に業務が偏り、結果、長時間労働を招くことが多い。
- 他方、情報共有や業務マニュアル作成などにより業務のブラックボックス化を防ぐとともに、ダブルアサイン（二人で一つの仕事をを行う）等に取組むことにより、業務を平準化することができる。

## 【有識者・中小企業/小規模事業者の声】

### [情報共有：ルーチン作業のマニュアル化]

- ・ 年々、多品種少量の受注が増加。経験に頼るところが大きく、特定の人物に業務が偏りがち。属人的な働き方が長時間労働に繋がっている。経営者としては若手を育成して欲しいが、その余裕が取れない状況。＜製造業＞
- ・ 専門性が高いため、業務により担当が偏り長時間労働につながる。情報共有が出来ていないため、ルーチン化できる業務がルーチン化できていない。＜情報サービス業＞
- ・ 業務が「属人化」していたり、業務マニュアルがないため、特定の人に業務が偏っていたり、互いの業務を応援する体制がないため、長時間労働になっている。＜衣料品小売業＞
- ・ 従業員の業務がスムーズにできるよう、手順の簡素化やモノを探す時間の短縮のためにファイルにインデックスをつけるなどの工夫をしている。＜卸売業＞
- ・ 優秀な社員の仕事を見える化して、全員同じことができるようにしている。毎週月曜日の振り返りを大事にしている。＜卸売業＞

### [ワークシェアリング：ダブルアサイン化・マルチタスク化による効率化]

- ・ 得意先の担当営業者は基本的に1人で担当するため、得意先の仕事の増減に伴い、担当営業者の仕事も増減してしまう。＜内装資材卸売業＞
- ・ 人手不足のため経理担当が接客や予約管理等も行っており、事務処理の停滞を起こしている。＜活魚卸売業＞
- ・ 電子勤怠管理システム活用による、リアルタイムの残業時間の確認を行い、仕事の再分配を行っている。付加価値の低い単純作業を本社管理部が協力して行っている。＜卸売業＞

### [突発性・季節性への対応]

- ・ 管理職がイレギュラー対応に追われ、負荷が集中してしまう傾向あり。また、職人のスキルがブラックボックス化されている。腕の良い職人に仕事が偏り残業が削りにくい状況。＜製造業＞
- ・ 基本的なマニュアルはあるものの、イレギュラー業務が頻繁に発生したり、季節変動の振れ幅が大きく、応援する体制はあるものの長時間労働になっている。＜倉庫業＞
- ・ 特定の季節に業務が集中するとともに、自社での商品選別・独自のパッケージ・納品をしているため業務量過多となる。＜青果卸売業＞

### [人手が不足している業務の見つめ直し]

- ・ 料理の質を落とすわけにはいけないので、ある程度の技術を習得するまでは仕込みも任す事ができない。＜飲食業＞
- ・ 学生アルバイトや女性に深夜労働をさせる訳にはいけないので、単純な後片付けなども正社員が行う事がほとんど。＜飲食業＞

- ・ 長時間働く若い人材からの応募がない状況の中、重量物を扱う作業と軽作業を切り分け、短時間勤務も可能に。女性や高齢者からの応募が殺到し、地域の評判もよくなり、受注が増えた。<青果卸売業>
- ・ 男性社員はビル清掃、女性社員はハウスクリーニングと業務を分けていたが、男性は人手不足・残業過多、女性には仕事がない状況。女性を教育するとともに、男性・女性等がチームを組んでビル清掃にも取り組むことに。女性目線により仕上がりがよくなり受注が増えた。<ビルメンテナンス業>

### 3. IT化による生産性向上

- 会計/労務等のバックオフィスなどのIT化が生産性向上の鍵。
- 基礎的なデータ分析・活用やホームページの改修などによる販売方法の改善は売上増に効果的。

#### 【有識者・中小企業/小規模事業者の声】

##### [バックオフィス等のIT化]

- ・ 記帳が手作業のため、事務が遅れがち。<活魚卸売業>
- ・ 会計や販売管理等のソフトが連携していないため、事務処理が煩雑になり、営業時間外に行っている。<飲食業>
- ・ 扱っている商品が野菜等日々仕入れ単価、販売価格等が変動する商品のため会計処理等処作業に時間をとられている。<食品小売業>
- ・ 電子勤怠管理システム活用による、リアルタイムの残業時間の確認を行い、仕事の再分配を行っている。<卸売業>
- ・ 業務効率化は、まず「毎日行う「メンドクサイ」業務から手をつけるのが良い。タイムカード、シフトを組むツール、連絡網の電話からメールへの変更等、既存の安価なソフトを組み合わせで導入するだけで十分に生産性が向上する。<有識者>
- ・ ベンダーが提供するITシステムは中堅企業を中心に導入されている。中小・小規模については、集団で導入を検討することも考えられるのではないか。<有識者>

##### [データ分析・利用]

- ・ 老舗そば屋の単価と利益率の高いものを分析し、おすすめメニューとするとともに、それらをA4版の写真付きのメニューで表示することで、170%の売上増を達成した。<飲食業>
- ・ 紙での顧客情報管理をデータベース化し、それをもとにダイレクトメッセージなどを発送した。計4回のメール送付で、6千万円もの売上増を達成した。<小売・卸売業>

##### [ホームページ等のリニューアル]

- ・ 旅館において予約システムを導入し、公式ホームページも大幅リニューアルするだけで売上が2年で2

倍になった。<観光業>

- ・ 自らの強みを強調したホームページにリニューアルするとともに、アクセス分析を実施。アクセス分析を踏まえたホームページの修正を加えるだけで稼働率が 50%から 90%超えに上昇した。<サービス業>
- ・ 老舗の菓子製造販売会社では、ネットでのショッピングサイトのコンテンツやボタンの配置などを変えることで、リニューアル前とネット販売売上は 2 倍になった。<小売・卸売業>
- ・ 「微炭酸ストレートジュース」の商品紹介について写真を追加し、こだわりポイントが伝わる内容になるようホームページをリニューアルするだけで販売数が約 200%上昇した。<飲料製造業>

- IT 導入にあたって、適切なアドバイス・分析が行える支援者の存在が重要。

#### 【有識者・中小企業/小規模事業者の声】

- ・ IT・クラウド等をもっと活用し業務の効率化に取り組みたいが、適当なアドバイスや分析を行えるコンサルタントを知らない/誰がよいか分からない。<靴履物卸売業>
- ・ SNS を利用した集客策を実施したいと考えているが、誰に相談していいかわからず困っていた。マル経融資の相談にあたって、初めて商工会議所でも IT の相談出来ることを知った。<小売業>
- ・ 既に雇っている従業員を他の仕事に移せない場合や、IT に疎い顧問税理士が（その効果を理解せず）導入に賛同しない場合が多く、その結果、IT 化に踏み出せずにいる。<有識者>

## 4. 設備投資による生産性向上

- 生産工程のボトルネックとなっている業務のロボット化、新しい機械の導入等は生産性向上につながる。

#### 【有識者・中小企業/小規模事業者の声】

- ・ 設備（機械）が古く、単純業務が多いため効率は良いとは言えないが、規模や業種がら、大きな設備投資は難しい。<小売業>
- ・ お菓子の製造時間を算出し、作業行動の現状を調査。行程のボトルネックとなっている焼き行程を特定し、新しいオーブンを導入した。新しく購入した生産性の高いオーブンと既存のオーブンを併用することで、生産が追いつかない状況が改善。売上は前年度比 14%増を実現した。<小売・卸売業>
- ・ 半自動溶接工を募集したもの、定着せず、職人の違いにより、溶接に微妙な差も生じていた。そこで人の代わりにロボットを導入した。その結果、品質の安定と生産性の向上を実現し、これまで 1 個 3 時間近くかかっていた作業時間は 2 時間程度まで短縮した。<製造業>
- ・ 「3K」の鉄工所を、試作開発案件に代表される多品種小ロット生産で利益があがる体制へと変化させるため、熟練者のノウハウをデータベース化し、多品種単品の 24 時間無人化稼働を実現した。

併せて斬新な社屋を建築し、広く明るい職場を作り出すことで、生産性が安定した。<製造業>

## 5. 人材確保

- ミスマッチを防ぎ定着率を上げる観点から、経営課題の優先度に照らし必要な人材のスキル等を明確化・具体化することが重要。
- 人手が不足している業務について、固定概念を払拭し、業務を細分化するなどにより女性・高齢者・外国人等多様な人材の活用を検討することが重要。

### 【有識者・中小企業/小規模事業者の声】

#### 【定着率と経営課題に照らした求人像の明確化】

- ・ 新規採用は毎年一定人数確保できているが、営業になじめずに3～5年で退職してしまうため、長期的な育成ができていない。<機械工具卸売業>
- ・ ハローワークを通じて求人を出す際も、職種や具体的な業務内容など詳細に掲載するようにしており、ミスマッチが発生するのを防いでいる。<婦人用衣料品小売業>
- ・ 中小企業経営者が、求人要件を明確化できていないことが原因で採用や定着に失敗するケースが多い。経営課題を見直し、バリューチェーン（付加価値連鎖）分析などにより「どの業務にどのような人材が不足しているか」、必要な人材のスキル等を明確化した上でマッチングを行った場合、採用や定着率が高まる傾向。中小企業側の教育が重要。<有識者>

#### 【働き手の目線に立った人材募集】

- ・ ハローワークへの募集や時給のアップなどでは採用はうまくいかない。「この会社はよい」という口コミが重要。自社をPRするためのリクルート用のHP作成など、自社の魅力発信が重要。<有識者>
- ・ 大企業出身の中途採用については、給与水準のみならず、立ち位置・目線が中小企業と異なる点が大きな課題。<有識者>
- ・ 一人も新卒を採用できずにいたところ、働き方改革に着手し、まずは、有給休暇を奨励。その過程で、業務が属人的になっていることに気付き、業務のマニュアル化を推進。社長、社員の意識改革が進み、この結果、医薬品の売上高が2倍増、新入社員も18名を採用。<調剤薬局>

- 個人の事情に配慮した雇用形態の提供や職場環境整備、業務見直し、コミュニケーションの円滑化は、定着率向上に効果的。

### 【有識者・中小企業/小規模事業者の声】

#### 【個人の事情に配慮した雇用形態の提供】

- ・ 定年を60才とし、そこで一度、退職金を払い、再雇用している。再雇用も本人が辞めたいというま

で雇用している。そのため、70才を過ぎても働いている社員もいる。<製造業>

- ・ 高齢従業員は熟練技術を持ち極めて重要な労働力であるため、定年は撤廃している。<食品製造販売>
- ・ 子育て世代の女性スタッフについては時短勤務や休日シフトを融通するなどして、優秀なスタッフの維持・確保につとめている。<婦人用衣料品小売業>
- ・ パートとして近隣の新興住宅地の主婦層を集めるため、1日当たりの勤務時間を短くし、休みもフレキシブルに取ることができるという内容で、ポスティングしたところ、20名が集まった。<製造業>
- ・ 個人の事情に配慮した雇用形態の提供（高齢者の希望による雇用延長、出勤時間の柔軟性確保（短時間勤務、在宅勤務、ライフスタイルに応じた雇用契約等）は、採用や定着率に効果的。<有識者>

### [働く環境整備]

- ・ 新卒採用第1号の女性社員の退職が契機となり、本社近くに保育所を開設するなど、女性社員が出産後も復職し、定着できるインフラ整備を行った結果、離職率が低くなり、毎年多くの技術職の採用にも成功。<洋服修理業>
- ・ 新設の事業所は6名全員が女性。働きやすい環境となるよう休憩室やトイレなど設備面の充実を図っている。また、生産管理をしやすいよう正社員で働くことのメリットを説明し、女性パート社員の正社員化を進めている。<製造業>
- ・ また、作業環境整備（男女ロッカー、女性専用トイレ、現場空調等）、業務見直し（従業員の急な休みに配慮したマルチタスク化・ダブルアサイン化等）、コミュニケーションの円滑化（上司の褒め方、叱り方など）などにより、定着率が向上する。<有識者>
- ・ 経営者が経営ビジョンを従業員と共有し、従業員が自社に誇りを持つこと、従業員や幹部への教育投資を行うことなどが定着には重要。<有識者>

### [その他]

- メーカーからの量産ビジネスやBtoCビジネスなどでは、特殊技能や高い専門性が求められる品質管理や顧客管理部門について、経験豊富なシニア人材のニーズが高い。<有識者>
- 高齢者から「1社1社の面接より、まとまったマッチングの場がほしい」との声があり、高齢者採用に関するマッチングの場を更に拡充して提供してほしい。<有識者>
- 身障者の雇用はマッチングが不十分であり、身障者と企業の出会いをサポートしてほしい。<有識者>

## 6. 事業承継

- 事業承継は生産性向上に効果的。

### 【有識者・中小企業/小規模事業者の声】

#### 【従業員への事業引継ぎ】

- ・ 会社創立者は、3年後を目処として、事業の売却ではなく、次世代への事業の引き継ぎをしたいと考えていた。事業引継支援センターと専門家の協力を経て、同企業若手役員に事業を譲渡した。現在、元経営者は、顧問として週3で出勤しながら趣味を楽しんでいる。<情報通信業>

#### 【同業種への事業引継ぎ】

- ・ 学校給食に納豆を提供するなど地域唯一の納豆メーカーが、経営悪化と後継者難により廃業寸前に陥ったが、地域への影響・損失が大きいことから、地元食品加工メーカーで構成する協同組合のメンバーの一社が事業を引き継ぐことを決断。地域には欠かせない事業であっても小規模事業は事業承継のビジネスとして扱われづらいが、組合を通じた問題意識の共有や信頼関係により、円滑な事業承継が実現した。<食品加工業>
- ・ 自動車整備業を事業承継した新社長がF C化を契機に再建。後継者難と赤字で苦しみ自動車整備業・钣金塗装業等の企業をM & Aで買収し、事業を拡大。<自動車整備業>

#### 【異業種への事業引継ぎ】

- ・ 沖縄西表島の個人経営スーパーを、地元商工会と事業引継支援センターが仲介役となり、地元のシュノーケリングツアーを営む事業者が引き継いだ。地元の生活基盤であるスーパーが維持されるとともに、スーパーの2階を民宿として営業することで、島での宿のニーズにも応えられた。<小売業>
- ・ 後継者がいない70代の経営者は、急成長中の同業者に全株式を譲渡し、子会社化することを決断した。70代経営者の「従業員の雇用を守りたい」という思いがかなうとともに、引き継いだ同業者は、業容拡大を実現した。<製造業>
- ・ 80代の支配人が経営する築80年のレトロなホテルは、事業引継支援センターと金融機関が仲介となり、地元で自動車用品店等を営む夫婦に引き継がれた。引き継いだ夫婦は、地元の魅力を広めるためホテル経営を中心として、活性化を目指してアイデアを練っている。<宿泊業>

## 7. その他

- 助成や認定の申請作業は大きな負担であり、申請内容の重複を減らしてほしい。
- マイナンバーを記入する法定調書等についてオンライン処理・システム連携を進めてほしい。
- 公共調達納期の年末に集中しがちなので、分散化を図ってほしい。

### 【有識者・中小企業/小規模事業者の声】

- 助成金や認定の申請書作りで経営者の時間が取られてしまうが、8割程度は似たようなことをそれぞれの様式に入力しているようなものと思われる。1つの認定を受けることで、他の認定や助成金の書類審査が通年パスできるような制度を検討してほしい。〈製造業〉
- 企業は、個人番号関係事務実施者としてマイナンバーを取り扱う。マイナンバーを記載する法定調書等の多くがオンライン処理・システム連携ができておらず個別入力になっている。また、紙の場合、社員の住民票所在自治体へ個別送付等により対応しており、これらのオンライン環境を整備することで中小企業の事務負担を軽減することができる。〈有識者〉
- 一部の物品（緊急車両等）の発注など、国、関係機関、自治体等からの公共調達の納期が年度末に集中する結果、特定の時期に作業が集中し、長時間労働の原因となっている。〈製造業〉