

第3章

人材活用面での工夫による労働生産性の向上

第2章においては、中小企業における業務見直しの取組の現状や、業務見直しと他の生産性向上策における労働生産性向上との関係等について分析を行った。本章においては、企業活動の原動力となる人材の活用面に係る取組について分析を行っていく。第1節においては従業員の多能工化・兼任化の取組について、第2節においては社外リソースを活用することで業務効率化を期待できるアウトソーシングの取組、第3節では人材育成の取組の実態について分析を行う。

第1節 多能工化・兼任化の取組

本節においては、中小企業における多能工化・兼任化の取組について分析を行う。多能工化・兼任化の取組は、採用難により従業員数を増やすことが難しい中小企業にとって、人手不足への有効な対策となる。多能工化・兼任化を行うことで、繁忙期となっている部署や工程に労働力を融通す

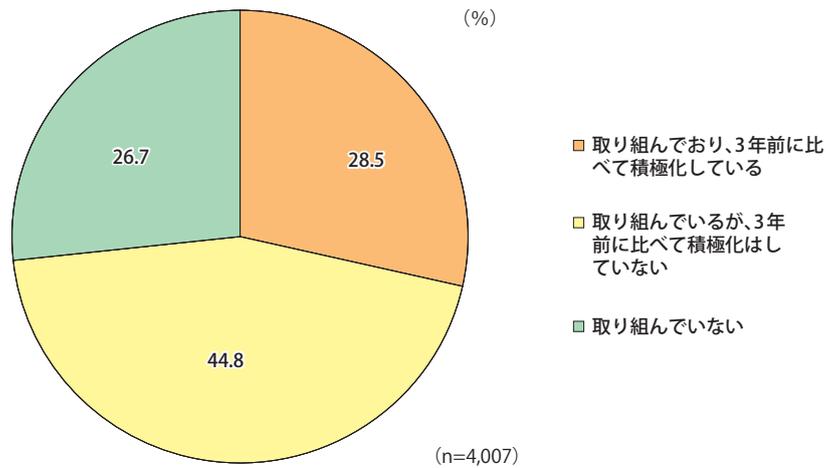
ることが可能となり、業務量の平準化や業務の効率化に寄与するものと考えられている。そこで、「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（以下、「アンケート調査」という。）を用いて、中小企業における取組の実態を把握し、その現状や効果等について明らかにしていく。

1 多能工化・兼任化の取組の現状

①中小企業における多能工化・兼任化の取組状況
第2-3-1図は、中小企業における従業員の多能工化・兼任化の取組状況を確認したものである。

これを見ると、回答者の73.3%が多能工化・兼任化に取り組んでおり、全体の28.5%が3年前に比べて積極化していることが分かる。

第2-3-1図 中小企業における従業員の多能工化・兼任化の取組状況

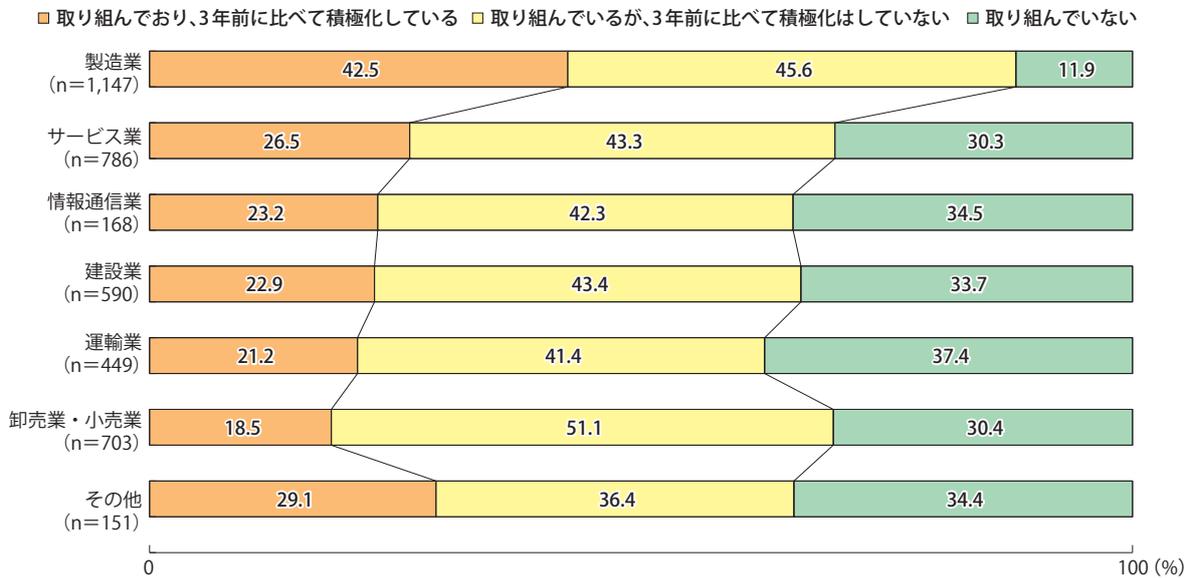


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

第2-3-2図は、従業員の多能工化・兼任化の取組状況について業種別に見たものである。前掲第2-1-1図にて示されたような、人手不足感が強い

建設業、サービス業においても取組が進んではいないが、製造業ほど積極的ではないため、一層の多能工化・兼任化の取組余地があると考えられる。

第2-3-2図 業種別に見た、従業員の多能工化・兼任化の取組状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

②多能工化・兼任化を進めるための環境整備

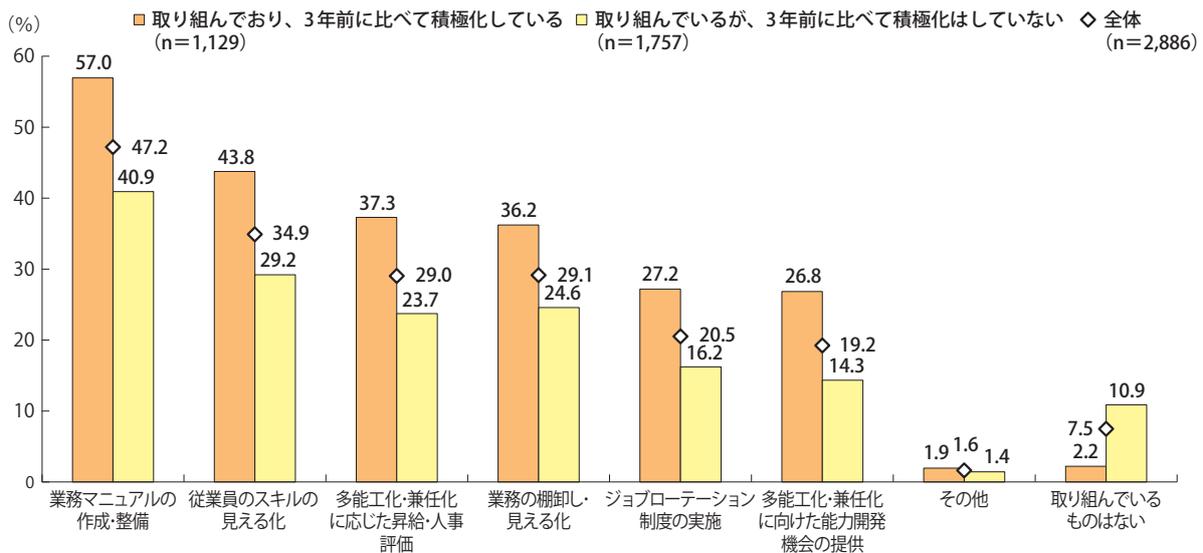
第2-3-3図は、従業員の多能工化・兼任化を進めるに当たって、併せて行った取組を確認したものである。内訳を見ると、「業務マニュアルの作成・整備」、「従業員のスキル見える化」の回答割合が特に高くなっている。「業務マニュアルの作成・整備」については、現在取り組んでいない業務を従業員に新たに担当させる上で、学習環境の整備としての役割を担っているものと考えられる。また、「従業員のスキル見える化」は、各従業員が現状で有しているスキル見える化して把握することにより、従業員が有している能力の確認や、今後習得させるべき能力を定めるために

必要なものと推察される。

なお、多能工化・兼任化に「取り組んでおり、3年前に比べて積極化している」企業においては「取り組んでいるが、3年前に比べて積極化はしていない」企業に比べて、取組項目のいずれにおいても実施割合が高くなっていることが見て取れる。

多能工化・兼任化を進めるに当たっては、「業務マニュアルの作成・整備」や「従業員のスキル見える化」等、第2章で分析した業務見直しに関する取組を高い比率で併せて行っていることが分かる。

第2-3-3図 多能工化・兼任化の実施状況別に見た、併せて行った取組



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

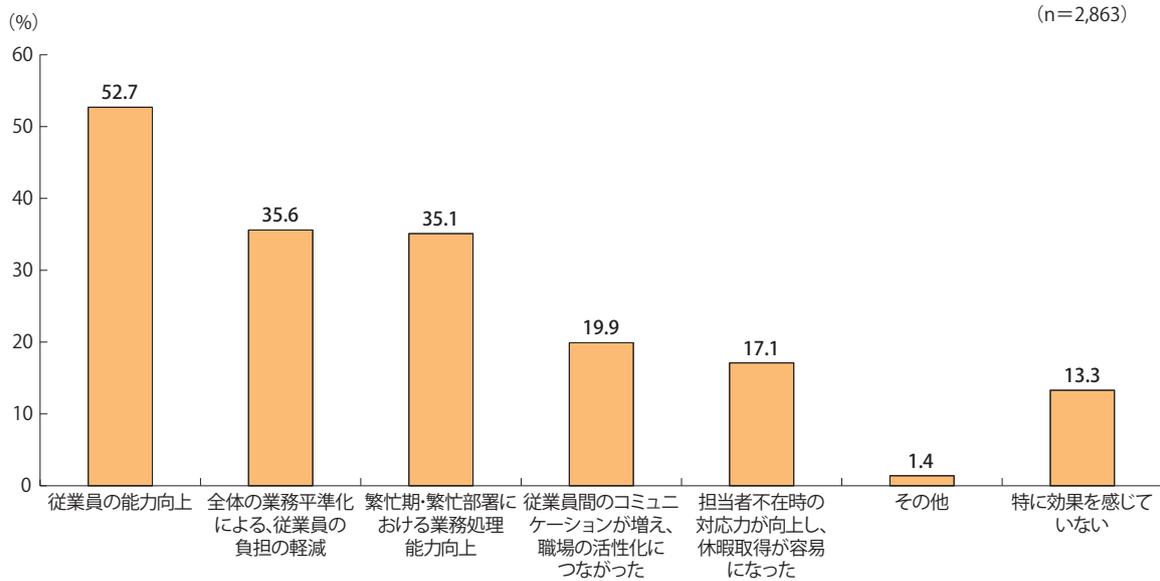
2 多能工化・兼任化の効果

①従業員の多能工化・兼任化で得られた効果

続いて、従業員の多能工化・兼任化によって得られた効果について分析を行う(第2-3-4図)。「従業員の能力向上」に効果を感じていることもさることながら、「全体の業務平準化による、従業員の負担の軽減」が35.6%、「繁忙期・繁忙部署における業務処理能力向上」も35.1%の回答を得て

いる。多能工化・兼任化により、一部の部署や従業員に偏っていた業務を他の従業員にも担当させたことにより業務量が平準化し、業務負荷が重かった従業員の負担軽減につながっているものと考えられる。また、繁忙期や繁忙部署において他部署からの支援に回れる人材が増えたことで処理能力の向上につながっているものと推察される。

第2-3-4図 従業員の多能工化・兼任化によって得られた効果

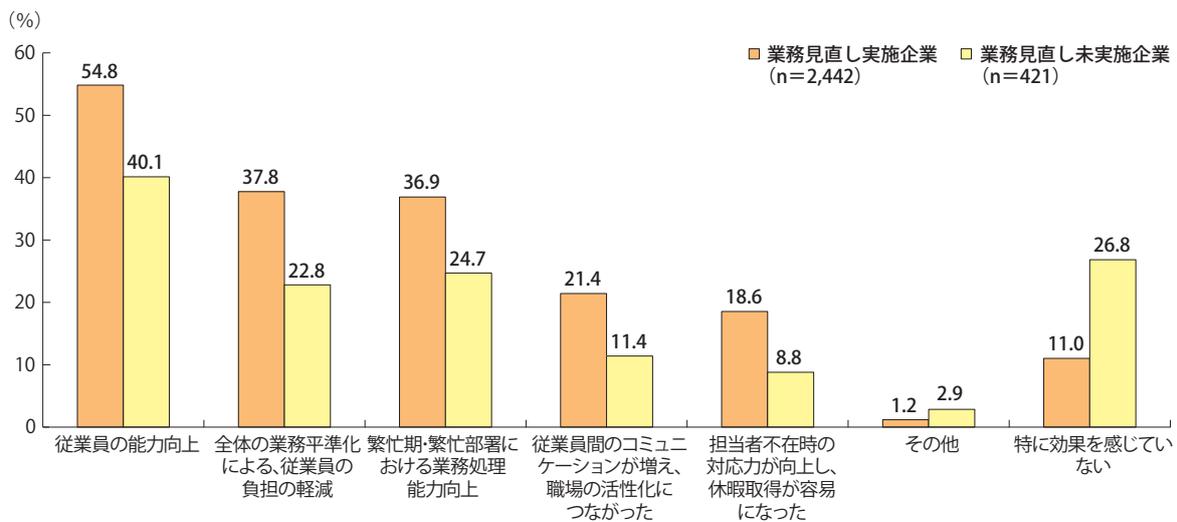


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-3-5図は、多能工化・兼任化に取り組んだことによって感じている効果を、第2章において触れた、業務見直しの実施有無別に確認したものである。これを見ると、業務見直しを実施した企業において、多能工化・兼任化による各効果を感じ

ている企業の割合が高くなっている。他方で、業務見直し未実施企業においては、「特に効果を感じていない」と回答した企業の割合が高くなっていることが見て取れる。

第2-3-5図 業務見直しの実施有無別に見た、多能工化・兼任化によって得られた効果



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

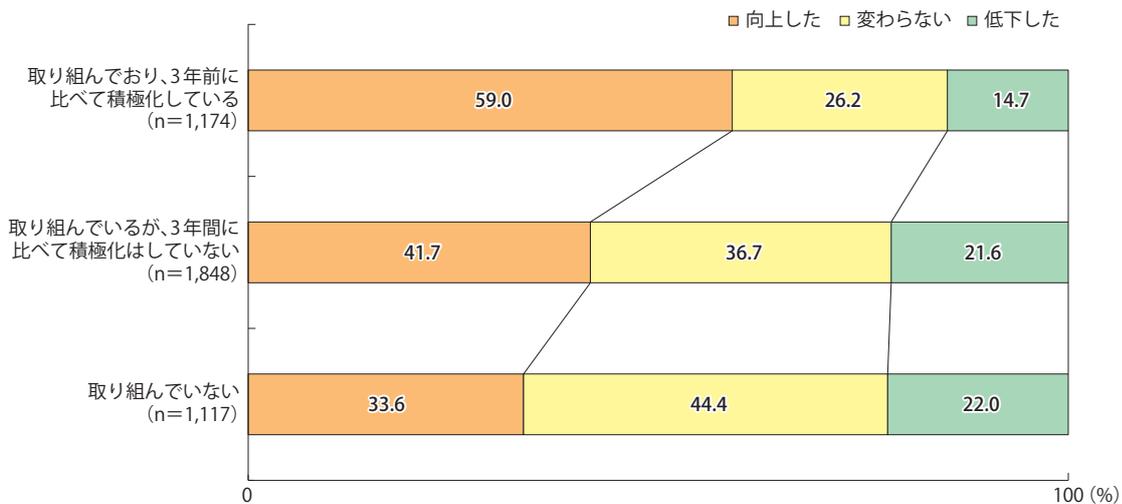
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「業務見直し実施企業」とは、「業務の見える化」、「不要業務・重複業務の見直し・業務の簡素化」、「業務の標準化・マニュアル化」、「業務の細分化・業務分担の見直し」について一つ以上実施している者としている。

続いて、多能工化・兼任化の取組が中小企業の労働生産性にどのような影響を与えるかを確認する。第2-3-6図は、多能工化・兼任化の取組状況別に、各企業における3年前と比べた労働生産性の変化について分析したものである。多能工化・兼任化に「取り組んでおり、3年前に比べて積極化している」企業においては、労働生産性が向上

したと感じている企業が59.0%となっている。他方で、多能工化・兼任化に「取り組んでいない」企業においては、労働生産性が向上したと回答した企業の割合が33.6%にとどまっていることが分かる。労働生産性の向上が多能工化・兼任化の取組の成果のみによるものと一概にはいえないものの、一定の相関関係があるものと推察できる。

第2-3-6図 多能工化・兼任化の取組状況別に見た、3年前と比べた労働生産性



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)

(注)1. 3年前と比べた労働生産性について、「わからない」と回答した者は除いて集計している。

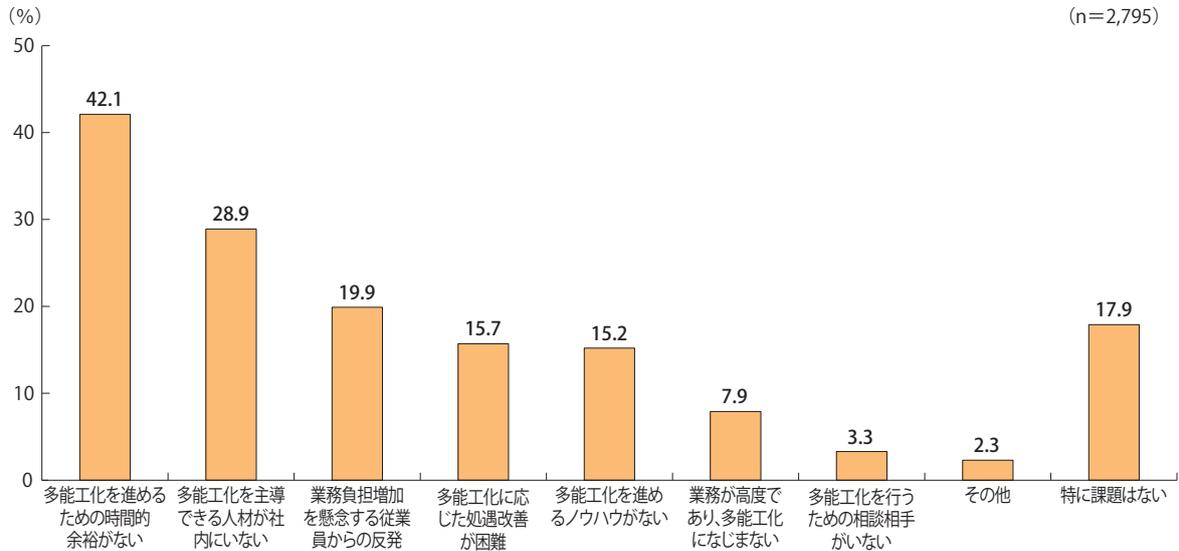
2. 労働生産性について、「かなり向上」及び「やや向上」の回答を「向上した」とし、「やや低下」及び「かなり低下」の回答を「低下した」として集計している。

②多能工化・兼任化の課題

第2-3-7図は、従業員の多能工化・兼任化を進める上における課題を示したものである。多能工化・兼任化に取り組むに当たり、「多能工化を進

めるための時間的余裕がない」、「多能工化を主導できる人材が社内にはいない」、「業務負担増加を懸念する従業員からの反発」等、複数の課題が存在していることが分かる。

第2-3-7図 従業員の多能工化・兼任化を進める上での課題



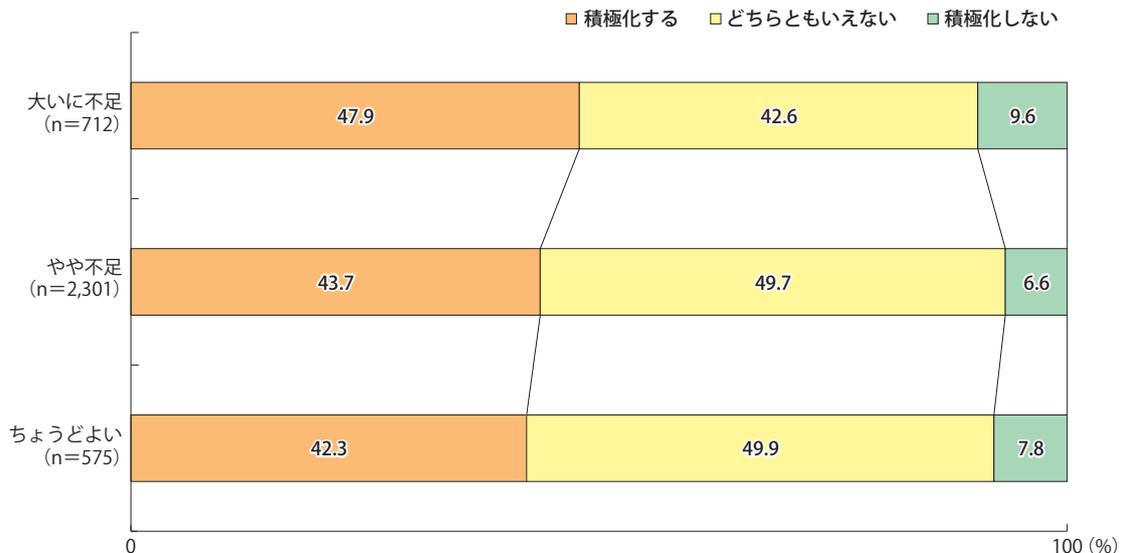
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③多能工化・兼任化に係る今後の方針

第2-3-8図は、人手不足感別に、多能工化・兼任化の取組に係る今後の方針を確認したものである。人手不足感が強い企業ほど、多能工化・兼任

化の取組を積極化する方針の割合が高くなっている。人手不足の状況に対応するため、従業員の多能工化・兼任化により、業務効率化等を図っているものと推察される。

第2-3-8図 人手不足感別に見た、今後の多能工化・兼任化への取組の方針



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）
 (注) 1. 人手不足感について、「過剰」の項目は表示していない。
 2. 今後の多能工化・兼任化の取組の方針について、「わからない」と回答した者を除いて集計している。

事例 2-3-1 坂西精機株式会社

「従業員のスキルマップを活用することで、人員配置を適正化し、多能工化へもつなげている企業」

東京都八王子市の坂西精機株式会社（従業員91名、資本金5,000万円）は、歯車を組み合わせた減速機の製造や精密部品全般の加工・組立を行う企業である。

以前は、各従業員の能力の把握が現場頼りになっていたため、管理者は、自社の従業員がどの程度の能力を有しているのか完全には把握できていなかった。結果、例えば部署によってスキルの高い人が集中し、他方で慣れていない人が集中するなど、部署間の能力に偏りが発生していた。そこで、その状況を改善するため、全従業員のスキルマップを作成し、従業員の能力を管理者が把握することで、適正な人員配置とスキルの標準化を行うこととした。

例えば、製造部門では、「読図」、「NC旋盤操作」、「製品の測定」、「異常時の対応」等のあらゆる業務をスキル項目として設定しており、習熟度を「作業に携わったことがない」の「1」から始まり、「指導することができる」の「5」までの5段階で評価している。そして、面談時に課長と従業員が擦り合わせてスキルの評価を決めている。このスキルマップは人事考課には関係なく、あくまで管理職と従業員のコミュニケーションツールとして用いている。スキルの評価が上がった者には管理職がねぎらい、次の目標を共に立てることで、従業員の更なる業務意欲向上につなげているという。

従業員のスキルの見える化により、各部署におけるスキルの高い人と慣れていない人の程度を把握することで、適正な人員配置と業務分担が可能となった。同社では、従業員の能力の偏りを防ぐため、スキルマップ上で一定の熟練度に達したら本人の意向を踏まえた上で、別の部署に異動させている。結果、忙しい部署に対し、他部署から支援に回る可以增加する人材が増えるなど、従業員の多能工化にもつなげている。

各従業員が特定の業務に特化し専門性を形成した方が、高い生産性を発揮すると思われるものの、同社ではその

考えはない。「慣れない業務を担当させることによる一時的な生産性低下のデメリットよりも、将来のことを考えておくことが大事。実際、従業員の多能工化により、本来の担当者が不在であっても、他の従業員が補うことで同様の生産性を保つことができ、大きなメリットと感じている。今後も同様の取組を進めていきたい。」と坂西宏之社長は語っている。



坂西宏之社長



同社が加工・組立している歯車製品

事例 2-3-2 株式会社環境技研

「従業員のスキルマップ作成を契機に多能工化を行い、全体の業務を平準化したことで生産性を向上させている企業」

群馬県高崎市の株式会社環境技研（従業員82名、資本金5,000万円）は、大気や水質・土壌の成分分析、食品の異物混入や残留農薬の検査、環境アセスメント調査等を行う環境調査会社である。従来、扱う検査や調査内容が多種にわたるため部署や担当が細かく分かれており、受注案件に偏りが生じた際には特定の部署や担当へ業務が集中し、従業員間の残業時間に大きな乖離が発生していた。

この状況を解消すべく、同社の吉濱達三社長のトップダウンにより、組織改革と、従業員のスキルマップの作成をきっかけとした多能工化の取組を行った。はじめに、細かく分かれていた調査や検査等の部門の壁を取り払い、「分析センター」として統合し、その中で柔軟に仕事を回せる環境を整えた。同時に、全従業員の資格や技術、ノウハウ等のスキルを棚卸し、部門長が習熟度に応じて3段階で評価して、スキルマップとして一覧表にまとめた。これにより、マネジメント側が認識していなかった従業員のスキルを把握できたという。

取組当初の4か月間程は新体制に慣れないこともあり一時的に残業時間が増加したものの、その後は、受注が増加している業務に対し、部門長がスキルマップをもとに柔軟に人員を割り当てる仕組みが機能し始めた。分業されていた状態から、複数業務を担当する多能工化が根付き、一部の従業員に負担が集中することが無くなり、年間の一人当たり平均総労働時間は約1,500時間（2015年度）から約1,400時間（2016年度）に減少した。残業手当の減少分は、給与や賞与等に充てて還元することで、従業員のモチベーションを維持している。また、スキルマップにおける習熟度は人事考課にも反映されるため、従業員は残業時間の減少によって空いた時間で知識や技術の習得に積極的に励んでおり、今後、更なる生産性向上が期待できるという。加えて、担当者が手一杯という理由で

断っていた調査や検査を引き受けることも可能となり、売上増加にも結び付いている。

「各業務を、現状でできる人だけに任せておくのは簡単だが、業務を平準化するには、人材を柔軟に回せる仕組みが必要だった。一時的に負荷が掛かっても、先を見据えた体制づくりをしておくことが重要である。」と、吉濱社長は語っている。



同社全景

スキルマップ

●：指導できる
○：対応できる
△：応援できる

	Aさん	Bさん
～の検査	○	△
～の操作	●	○
～・・・	○	○

スキルマップ：イメージ図（例）

事例 2-3-3 株式会社お佛壇のやまき

「業務マニュアルを作成することで、学習する環境を整備。
従業員の多能工化により生産性を向上させている企業」

静岡県静岡市の株式会社お佛壇のやまき（従業員35名、資本金3,600万円）は、県内で6店舗を展開する仏壇仏具の製造・販売や仏壇リフォーム（修理・再生）、墓石・墓園の販売を行う企業である。

仏具市場が縮小する中、どのように顧客満足度を上げ、売上を向上できるかを同社の浅野秀浩社長が考えた結果、「お佛壇を買いに来るお客様は、家族を大切にしている方々。そうしたお客様に共感し、良い提案をするには、従業員自らが家族との時間を持ち、家族を大切にしていることが必要。」と思に至った。

そこで、2008年に、社長のトップダウンで、1か月の残業時間の10時間以内への制限と有給休暇取得率90%以上をルール化したが、実施に当たり困難が生じた。同社の各店舗は、店長と営業担当、販売担当、レジ担当の四人体制で運営していたが、基本的には縦割りとなっており、来客があれば販売担当が昼休みを中断して対応に戻らなければならないなど従業員間の支援体制ができておらず、休暇を取るどころではなかったためである。そこで、従業員を多能工化し、互いの業務をサポートし合える仕組み作りを開始した。まず、取組の前段階として全従業員にヒアリングを行って業務上の改善点を洗い出し、レジのタッチパネル化や商品管理へのハンディターミナルの導入等、作業性を高めるIT機器を導入し、短時間で業務が行えるようにした。

このように効率化を進めた上で、業務全般をマニュアルにまとめた。マニュアルの範囲は、仏具仏事の知識から、顧客対応例、墓石設計ソフトの操作、見積書作成、レジ操作、事務用品の収納場所まで業務全般にわたっている。そして、実際の業務で従業員が戸惑った点等を踏まえて、様々なケースを想定し、作業フローで示した。このマニュアルは従業員全員が入社して3か月でマスターすることとし、レジや販売、経理、設計等の全ての業務をこなせるよう教育を行った。

取組の結果、必要に応じて誰もが各業務を担当できるようになり、時間外労働の減少に加え、従業員が休みを取りやすくなった。また、多能工化したことで、各従業員

がお互いの仕事について「そのやり方は非効率では?」、「こうした方が効率が良いだろう。」などの意見が出るようになり、業務改善が加速している。

さらに、浮いた時間を新たな付加価値創出のために投入できるようになり、品質レベルや顧客への提案力（新商品・新サービスの提案等）が確実に向上した。「多能工化の取組による業務の効率化は、付加価値の向上にもつながっている。」と浅野社長は語る。同社は、今後も同様の取組により、業務効率化と付加価値向上を進めていくという。



浅野秀浩社長



同社が作成した業務マニュアル

事例 2-3-4 株式会社グランディア芳泉

「固定観念を払拭して業務を見直したことで多能工化を実現し、生産性を向上させている企業」

福井県あわら市の株式会社グランディア芳泉（従業員116名、資本金1,000万円）は、あわら温泉地域内にある1963年創業の温泉旅館である。

宿泊者の主流が団体客から個人客に移行する流れをいち早く取り入れ、2001年に当時まだ珍しかった庭園露天風呂付き客室を設けて人気を博した。同社は、その盛況ぶりゆえに、繁忙期には従業員が休めない状況が続き、特に夏のピーク時には、退職希望の従業員が毎年のように出た。銀行勤めを経て、家業の経営に加わった専務の山口賢司氏は、「今のよう働き方を続けていたのでは未来はない。」と考え、改革の必要性を強く感じた。

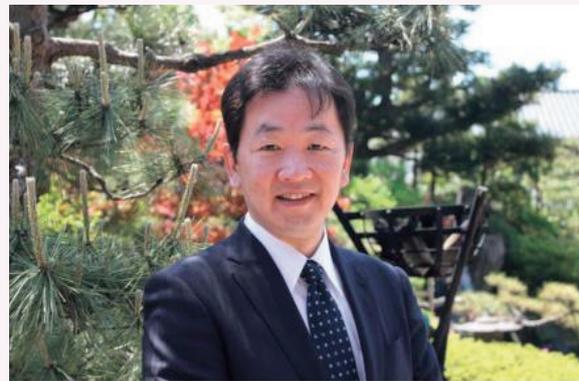
そこで、2015年末に、業務効率化による従業員の負担軽減と顧客満足度の両立を図る取組を開始した。まずは、これまで必要と思い込んでいた業務について、固定観念を取り払って見つめ直した。例として、従来は夕食が2部制となっており、お客様を17時半スタートと19時半スタートに振り分け、事前に席を決めてテーブルセッティングしていたのを廃止し、お客様が好きな時間に来ていただける方式とした。これにより、以前は従業員が夕食開始の2時間前から準備をしていたのが、オープンの30分前に来れば良くなった。混雑を避けるには2部制でなければと思っていたが、やってみると意外と問題は生じず、お客様の側としても、その時の気分好きな時間に食事ができることで満足度が高まったようであった。

業務が効率化されたのを見て、山口専務は続いて完全週休2日制の実現を目指し、分業制だった従業員の多能工化に取り組んだ。取組に当たって、中居と中居以外の従業員で賃金制度が異なることが妨げとなっていた。中居には、業界特有の「奉仕料制度」という歩合制度が適用されており、団体客の対応に集中する要因となっていた。そこで、この制度を廃止し、従業員間の賃金制度を統一した。

取組を進める中で、「お客様のためにと考えてやっているのに」、「自分のやってきたことは無駄だったのか。」などの不満や、「給料が増えるのは嬉しいが、新しい仕事をするのは不安。」といった声も出たが、山口専務は都度、従業員に丁寧に説明を行い、改革を実行していった。結果、仲居がレストランを手伝ったり、仲居以外のスタッフ

が宴会の仕事を手伝ったりなど、従業員間で互いの業務の支援を行う体制が出来上がっていった。

長時間労働の是正に苦勞する企業が多い旅館業の中で、同社は残業を一人当たり週2時間程度まで削減し、その上で、残業手当の減少分は賞与を増やすことにより従業員に還元している。また、2017年4月からは週休2日制をほぼ導入し、各従業員が取得する年間休日を30日増やすことに成功した。その一方で、サービスの質は落とさず、経常利益率を10%に上げている。同社は、今後も、従業員と顧客の双方が満足できる職場環境づくりを進めていくという。



山口賢司専務



従業員が接客する様子

第2節 アウトソーシングの取組

人材活用という面においては、社内の人材のみではなく外部の人材を活用して業務を効率化するという方法もある。アウトソーシングの実施により、自社で不足する労働力を補ったり、自社に無いスキルを外部の人材に代替してもらうことによって質の高い成果物を得るなど、人手不足が深刻化している状況において効果的な取組となるこ

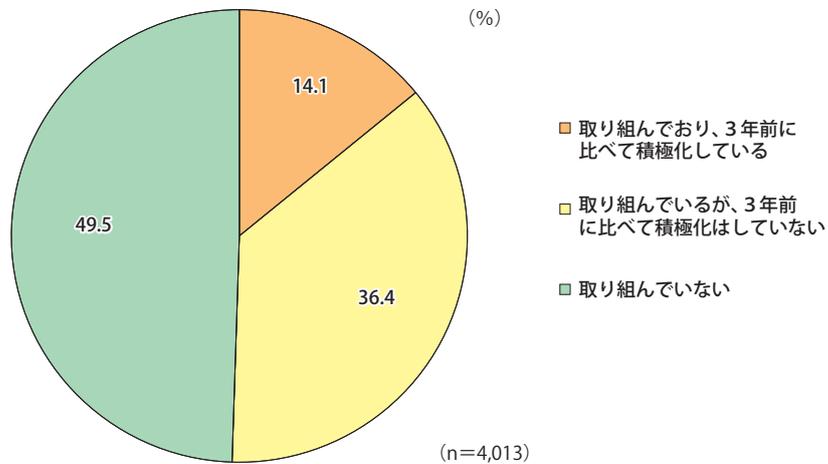
とが推察される。本節においては、経済産業省「平成28年企業活動基本調査」のほか、「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（以下、「アンケート調査」という。）を用いて、中小企業におけるアウトソーシングの取組状況や実際に感じた効果等について、分析を行っている。

1 アウトソーシングの取組の現状

①中小企業におけるアウトソーシングの取組状況
 第2-3-9図は、中小企業における既存業務のアウトソーシングの取組状況を見たものである。アウトソーシングに取り組んだことがある企業は

50.5%となっており、全体のうち14.1%が3年前に比べて積極化していることが分かる。他方で、アウトソーシングに取り組んでいない企業は49.5%となっている。

第2-3-9図 中小企業における既存業務のアウトソーシングの取組状況



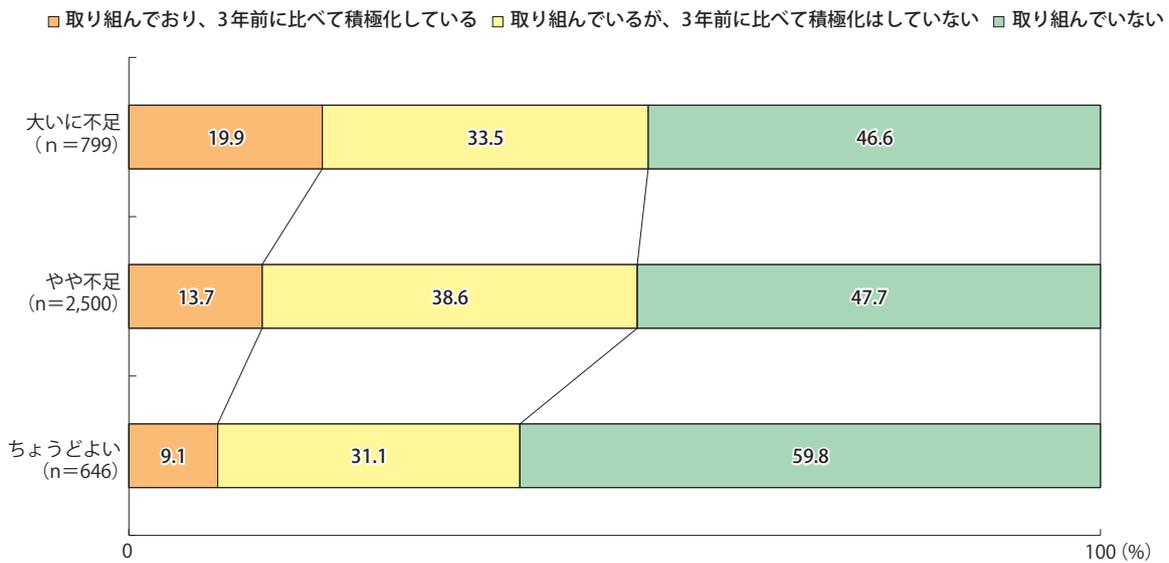
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

②人手不足感と、アウトソーシングの活用状況の関係

第2-3-10図は、人手不足感別に見た、アウトソーシングの活用状況である。人手が「大いに不足」と感じている企業においては、アウトソーシングに「取り組んでおり、3年前に比べて積極化している」割合が19.9%となっており、人手が

「やや不足」または「ちょうどよい」と感じている企業と比べて割合が高くなっていることが見て取れる。人手不足感が強い企業においては、アウトソーシングという手段で一部の業務を外部に委託することで、業務の効率化を図っているものと推察される。

第2-3-10図 人手不足感別に見た、アウトソーシングの取組状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)
 (注) 人手不足感について、「過剰」の項目は表示していない。

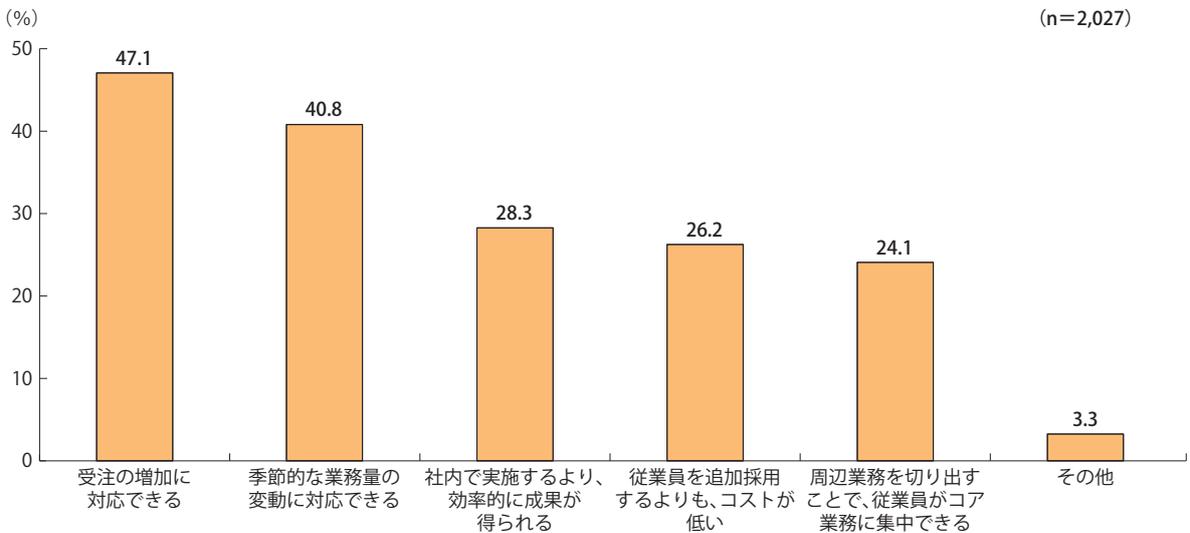
2 アウトソーシング活用の効果

①アウトソーシングを活用する理由

次に、アウトソーシングを活用している企業に対し、その理由を確認したものが第2-3-11図である。最も回答割合が高かったのが、「受注の増加に対応できる」の47.1%であり、続いて、「季節的な業務量の変動に対応できる」が40.8%であった。外部リソースを活用することで足りない

人手を補っているものと考えられる。なお、「社内で実施するより、効率的に成果が得られる(28.3%)」、「周辺業務を切り出すことで、従業員がコア業務に集中できる(24.1%)」のようにアウトソーシングを活用する企業も存在することが見て取れる。

第2-3-11図 アウトソーシングを活用しようと思った理由

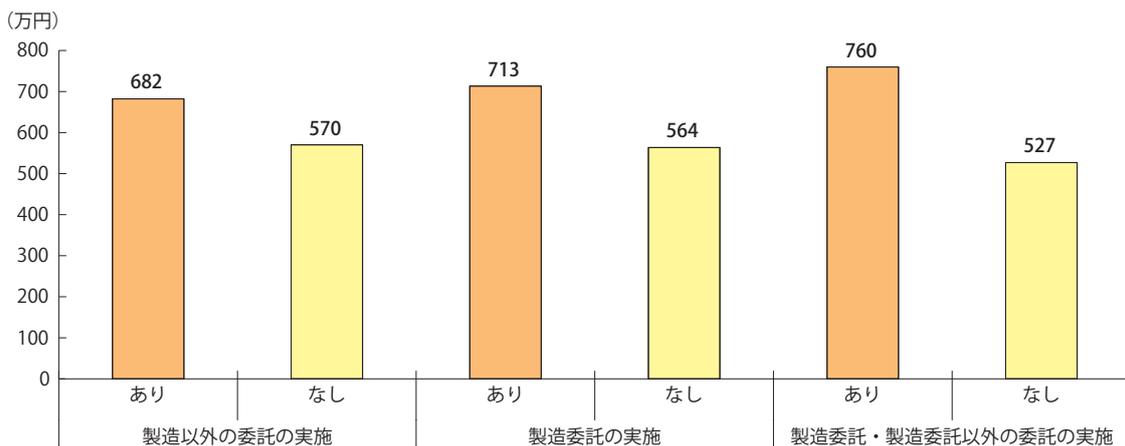


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-3-12図は、経済産業省「平成28年企業活動基本調査」を用いて、外部委託（アウトソーシング）を実施した企業とそうでない企業における、一人当たり付加価値額を確認したものであ

る。これを見ると、外部委託を行っている企業においては、そうでない企業に比べて一人当たり付加価値額が高いことが見て取れる。

第2-3-12図 中小企業における外部委託の実施有無別に見た、一人当たり付加価値額



資料：経済産業省「平成28年企業活動基本調査」再編加工
 (注) 一人当たり付加価値額=委託等を行った企業の付加価値額合計/委託等を行った企業の従業者数合計

第2-3-13図は、アウトソーシングの取組状況別に、3年前と比べた労働生産性の変化を確認したものである。これを見ると、アウトソーシングに「取り組んでおり、3年前に比べて積極化して

いる」企業において、労働生産性が向上したと感じている企業の割合が最も高くなっていることが分かる。

第2-3-13図 アウトソーシングの取組状況別に見た、3年前と比べた労働生産性



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

(注)1. 3年前と比較した自社の労働生産性について、「わからない」と回答した者は除いて集計している。

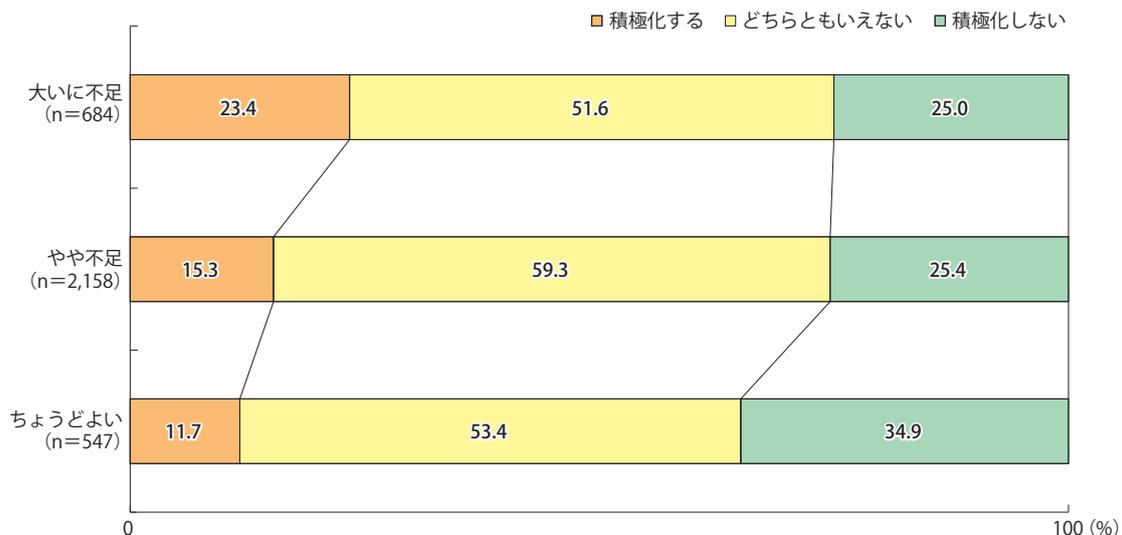
2. 労働生産性について、「かなり向上」及び「やや向上」の回答を「向上した」とし、「やや低下」及び「かなり低下」の回答を「低下した」として集計している。

②アウトソーシング活用の今後の方針

第2-3-14図は、人手不足感別に、アウトソーシング活用に係る今後の方針を見たものである。人手不足感が強い企業ほど、アウトソーシングの

活用を積極化する企業の割合が高くなっていることが見て取れる。人手不足の状況に対応するための手法として、外部リソース活用の積極化が検討されているものと推察される。

第2-3-14図 人手不足感別に見た、今後のアウトソーシング活用方針



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

(注)1. 人手不足感について、「過剰」の項目は表示していない。

2. 今後のアウトソーシング活用の方針について、「わからない」と回答した者を除いて集計している。

事例 2-3-5 はな物語

「従業員の業務を細分化して一部をアウトソーシングすることにより、コア業務に注力して高付加価値を生み出している事業者」

埼玉県杉戸町のはな物語（従業員15名、個人事業者）は、プリザーブドフラワーの生産・販売を行う老舗ネットショップである。「国家検定一級技能士によるデザイン」を始めとし、「名入れ彫刻」、「種類豊富なデコレーション」等の独自サービスを付加価値とすることで顧客から好評を博しており、今期は過去最高益を実現している。

はな物語の取組の特徴として、一部の業務を切り出し、外部へのアウトソーシングを行っているという点が挙げられる。以前は各従業員に対し、商品製作、電話対応、顧客管理、事務処理等を満遍なく担当させていたが、それゆえに、最も重要である商品製作に時間が割けていないという状況に陥っていた。そこで、はな物語の古河誠代表は各従業員に対し、どの業務がボトルネックとなっているかをヒアリングした。その結果、電話対応による受注業務が最も大きな業務負荷となっていることが判明したという。

そこで古河代表は、電話による受注業務を外部のコールセンターにアウトソーシングした。実施当初は、業務を外部に委託することに不安を感じたものの、いざ任せると、その電話対応の良さによって顧客満足度が向上するなど、専門的なサービスの質の高さを実感したという。そして、事務所で電話受注を行っていた時と比べ、コールセンターの窓口は電話を受けることが可能な人数が多いため、受注できる数も増え、売上の増加につながった。コールセンターの委託による月額費用は、以前は4~5万円だったものが、売上増加により現在は約12~13万円程となっているものの、自身で電話受注担当の人材を雇った場合における人件費や育成時間を考えれば、決して大きな費用負担とは思っていないという。

また、はな物語では自社サイトで商品の販売を行っているが、ウェブページに記載する商品の撮影や、画像登録といった作業においても外部に委託することで、従業員が商品製作に注力する時間の捻出に寄与しているという。

また、上記の取組により、従業員の多様な働き方の実現にも効果が現れている。はな物語では女性従業員が多く在籍するが、育児や親の介護等により、自宅を離れて働くことに課題を感じている者も存在した。そのような中、従業員の主要業務が自宅でも対応可能な商品製作に絞ら

れたことで、在宅勤務の推進にもつながった。希望者は、週に1度のみ事務所を訪問し、完成した商品の納入及び新たに作製する商品の材料を預かるという勤務形態を取ることによって、時間の制約等がある中でも働けているという。

「外部の人材を活用することで、業務を効率化することができる。自身や従業員が重要な業務に注力できるよう、今後も、切り出せる業務については積極的にアウトソーシングを活用していきたい。」と古河代表は語っている。



古河誠代表



はな物語で生産・販売しているプリザーブドフラワー

第1節

第2節

第3節

第4節

事例 2-3-6 株式会社大都

「周辺作業を切り出しアウトソーシングすることで、従業員を本来業務に注力させている企業」

大阪府大阪市の株式会社大都（従業員43名、資本金4億6,500万円）は、DIY工具やガーデニングツールを国内外で販売する1952年創業の金物工具卸売業者である。

山田岳人社長は、妻の実家の家業を結婚の条件として引き継ぎ、2002年から小売業への展開を進めている。たった一人のインターネット通販から始めて、ECサイトを成長させるだけでなく、日本製プライベートブランド「フェザンツール」を立ち上げ、体験型DIYショップ「DIY FACTORY」を大阪なんばや東京二子玉川に開設するまでの規模に発展させてきた。

インターネット通販で取り扱う商品点数が10万を超え、売上が爆発的に増えたときは、毎日のように従業員が朝から晩まで商品の梱包や発送に追われ、山田社長までが作業に駆り出される状態となった。FAXによる受発注のやり取りも多く、FAXを送っていた女性従業員の溜息を聞き、「売上が上がったのに社員が幸せになっていない。」と、業務改善の必要性を強く感じたという。

そこで、「誰がやっても同じもの＝作業」と見なして、全ての業務を見直し、「作業」を洗い出し、アウトソーシングを活用した。商品の受発注作業をITツールで自動化するとともに、商品の写真を加工して通販カタログに登録する作業は中国へ、商品の梱包や発送作業は物流センターにアウトソーシングした。その結果、同社の従業員は営業や企画等の本来業務に集中できている。

アウトソーシングをしたことで、コストの「見える化」という思わぬメリットも生んだという。例えば、物流センターを使うことで、商品が1か月動かないことのコストが倉庫使用料の支払いという形で発生するため、社長及び従業員のコスト意識が高まっている。

同社は、今も常に全従業員を巻き込んだ業務の見直しと効率化に取り組んでいる。従業員に「改善提案をして。」と言うのではなく、「面倒くさいと思っていること、困っていることを書き出して。」と伝えることで、従業員は提案を出しやすくなり、経営側はそうして挙げられた改善点を潰していくことで、改善を進めている。今後も、出てきた改

善提案から、切り出せる作業は外に出していき、従業員が付加価値の高い業務に注力できる環境づくりに取り組んでいくという。



山田岳人社長



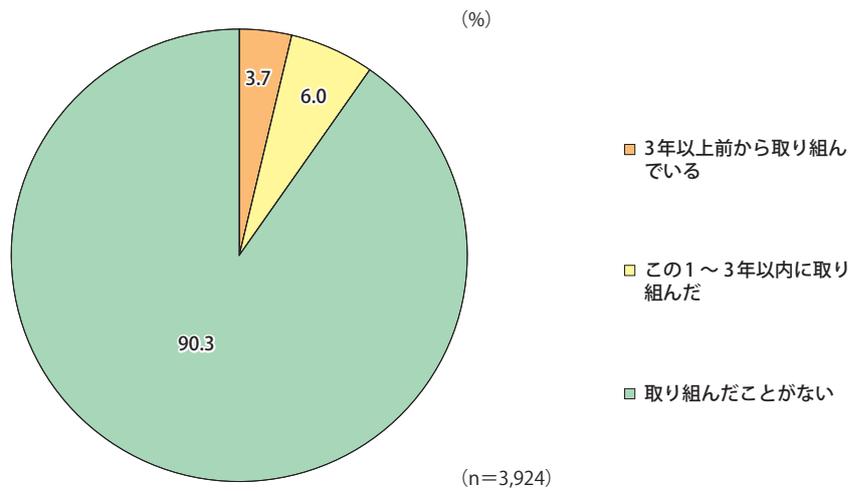
DIY FACTORY 店内風景

コラム 2-3-1

クラウドソーシングの活用

本コラムでは、クラウドソーシング¹に焦点を当て、その活用状況を分析していく。コラム2-3-1①図を見ると、「取り組んだことがない」の回答が90.3%となり、大多数を占めていることが分かる。他方で、「この1～3年以内に取り組んだ」は6.0%、「3年以上前から取り組んでいる」は3.7%であり、取り組んでいる企業は約1割となっている。アウトソーシングと比較してクラウドソーシングの活用は、まだ取組の余地があることが見て取れる。

コラム2-3-1①図 クラウドソーシングの活用状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

コラム2-3-1②図は、経営者の年代別に、クラウドソーシングの取組状況を見たものである。「30歳代以下」の経営者層においては、活用したことがある企業の割合が合計で14.2%となっており、他の年齢層の経営者よりも活用割合が高くなっていることが分かる。

第1節

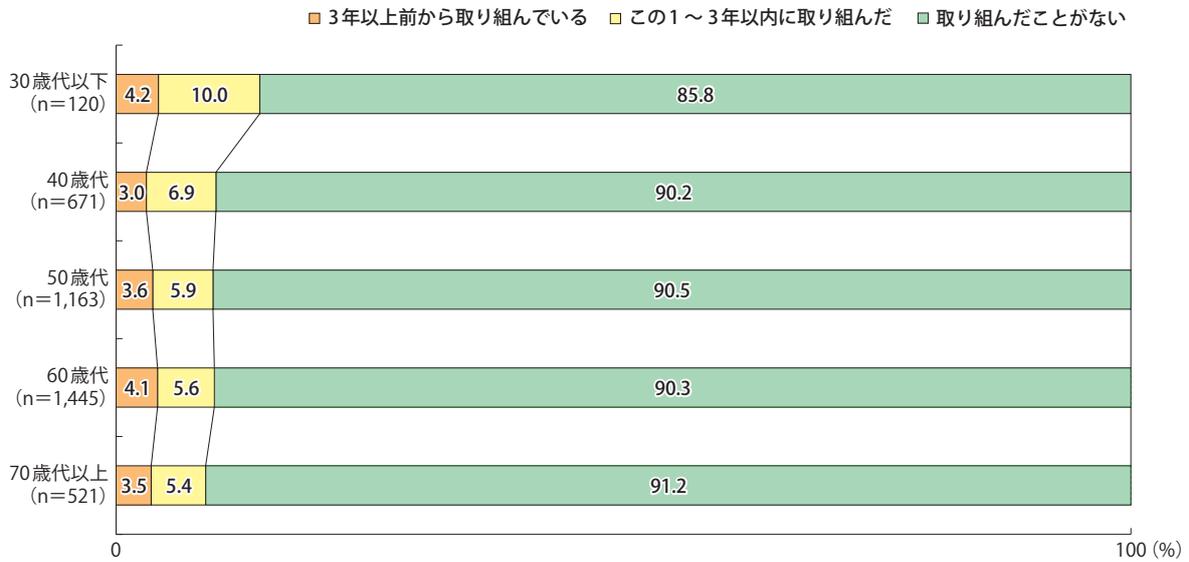
第2節

第3節

第4節

¹ インターネット上の不特定多数の人々に仕事を発注することにより、自社で不足する経営資源を補うことができる人材調達の仕事。クラウドソーシングについての詳細は、2014年版中小企業白書第3部第5章第1節を参照。

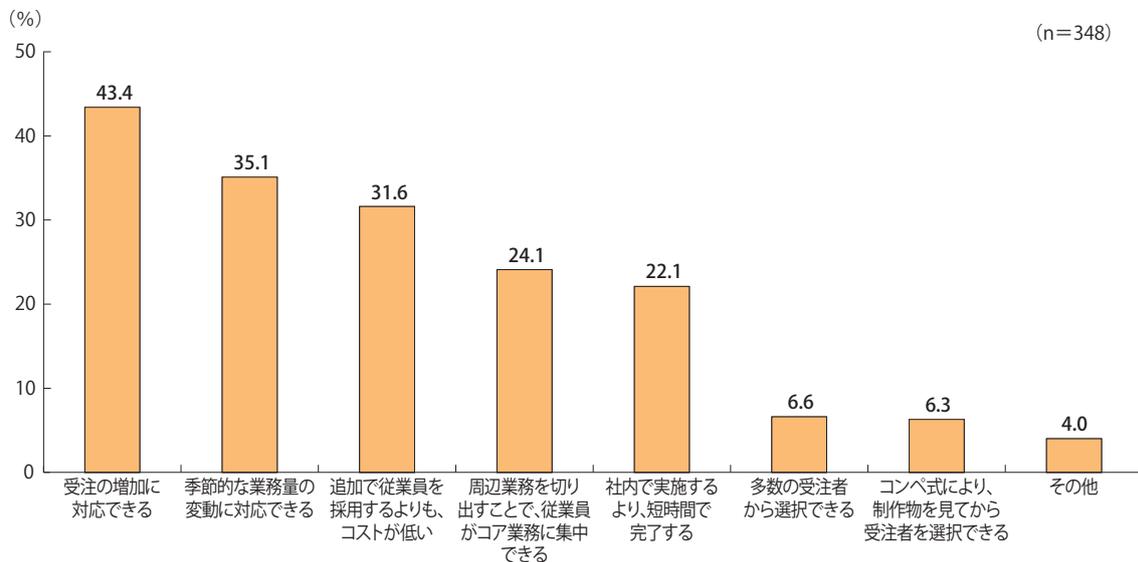
コラム2-3-1②図 経営者の年代別に見た、クラウドソーシングの取組状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

コラム2-3-1③図は、クラウドソーシングを活用した企業における、活用のメリットを確認したものである。最も多い回答は、「受注の増加に対応できる」となっており、続いて、「季節的な業務量の変動に対応できる」であった。増加する業務量に対応するためにクラウドソーシングを活用している企業が多いことが推察される。

コラム2-3-1③図 クラウドソーシングを活用するメリット



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 労働人材不足に対応するために、クラウドソーシングに「3年以上前から取り組んでいる」または「この1～3年以内に取り組んだ」と回答した者を集計している。

事例 2-3-7 すててこ株式会社

「クラウドソーシングにより定型業務を外部に委託することで、従業員の付加価値創出につなげている企業」

福井県あわら市のすててこ株式会社（従業員26名、資本金1,000万円）は、下着類のインターネット販売及び卸売を行う企業である。1946年の創業以降、衣料品量販店を展開していたが、3代目である笹原博之社長の就任以降、他社に先駆けてネット販売を立ち上げ、早期にノウハウを蓄積することで事業を成長させている。

同社の成長の原動力の一つとして、クラウドソーシングの活用が挙げられる。同社では、ブログ記事の作成、外国語への翻訳作業等の定型業務を中心にクラウドソーシングを活用している。これにより、自社の従業員は高付加価値創出につながる、ネット広告によるマーケティング業務に集中することが可能となり、売上の増加につながっているという。

クラウドソーシングの特性上、顔の見えない相手に業務を発注するため、受注側が理解しやすいよう、丁寧に完成品のイメージを伝える必要があるものの、総じて使い勝手は良く、成果物にも満足しているという。また、過去の実績等から受注者を選択できるプロジェクト形式や、成果物を多数の提案の中から選ぶことができるコンペ形式等が存在することで、依頼内容によって発注形式を選択できることにもメリットを感じている。

同社では定型業務のみならず、専門性の高いシステム構築等についてもクラウドソーシングを活用したが、その際にも満足できる成果物を得ており、クラウドソーシング

の汎用性の高さを感じたという。

また、同社では業務効率化の一環として、業務の棚卸しを行った結果、ホームページに掲載する商品画像の作成作業に多くの時間が費やされていることが分かった。今後はこうした業務についてもクラウドソーシングを活用し、従業員が自社内で行うべき業務に、より一層注力できるような体制づくりを進めていくという。「外に出せる業務については今後もクラウドソーシングを活用し、より一層、社内の業務効率化を進めていきたい。」と、笹原社長は語る。



笹原博之社長

第3節 人材育成の取組

中小企業が人手不足に対処していくためには、第1節や第2節で見た労働投入量を節約するという工夫に加え、人材育成・能力開発を通じて、従業員が生み出す付加価値を向上させていくことが

必要となる。本節では、厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」及び（独）労働政策研究・研修機構における調査結果を用いて、中小企業における人材育成の取組を捉えていく。

1 人材育成の取組の現状

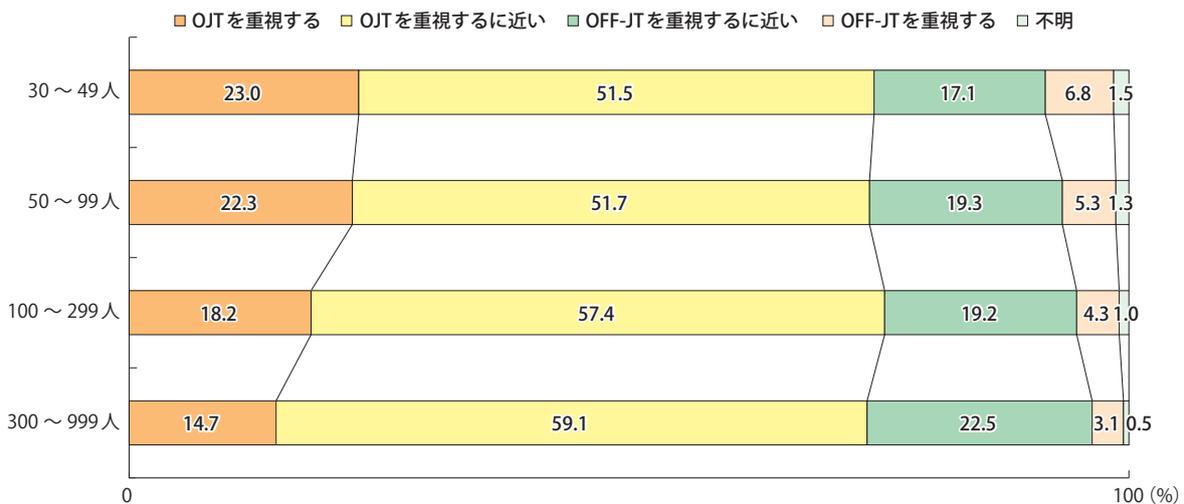
① OJT・OFF-JT・自己啓発費用支援の取組状況

企業による従業員の育成の手段としては、日常の業務に就きながら行われる教育訓練である「OJT」と、業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修）である「OFF-JT」がある。また、労働者が職業生活を継続するために、職業に関する能力を自発的に開発し向上させるために行う「自己啓発」に対する費用の支援も方法として考えられる。まずは、OJTとOFF-JTの取組の実態を確認する。

「平成28年度能力開発基本調査」を用いて、企業がOJTとOFF-JTのいずれを重視しているかを、企業規模別に確認したものである。これを見ると、「OJTを重視する」及び「OJTを重視するに近い」の回答で大半が占められており、企業側がOJTを重視していることが示唆されている。他方で、「OFF-JTを重視するに近い」、「OFF-JTを重視する」についても、双方の回答を合わせると20%を超えており、OFF-JTを重視する企業が一定数存在することが見て取れる。

第2-3-15図は、厚生労働省「平成28年度能力

第2-3-15図 企業規模別に見た、重視する教育訓練

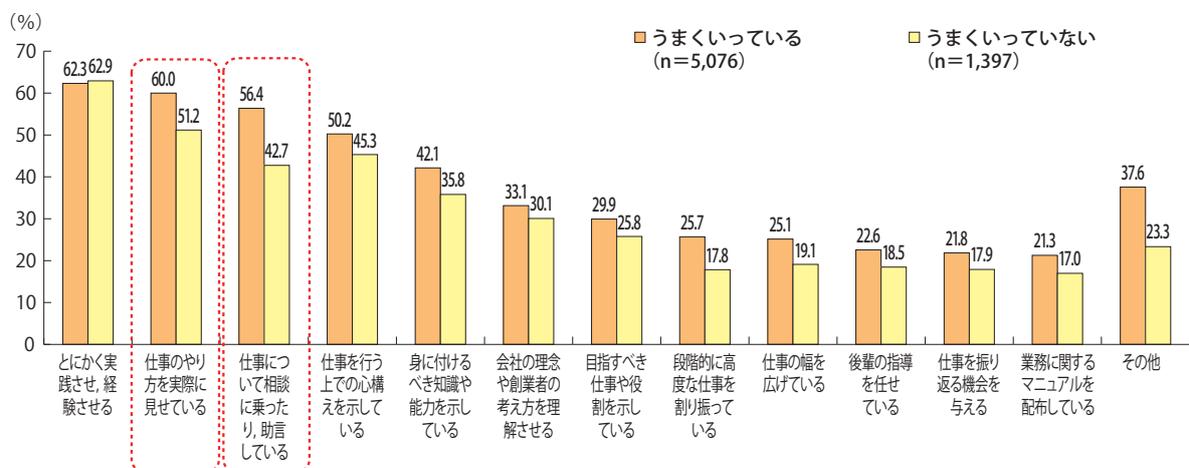


資料：厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」
 (注) 1. 正社員が在籍している企業計をそれぞれ100とした割合で集計している。
 2. 正社員に対する教育訓練の考え方を集計している。

ここで、(独)労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果(企業調査)」を用いて、日常の業務の中で、従業員に仕事を効果的に覚えてもらうために行っている取組(以下、「OJT」という。)の内容を、各企業における「うまくいっている」、「うまくいっていない」の評価別に確認する。第2-3-16図を見ると、OJTが「うまくいっている」企業が行っ

ていることとして、「とにかく実践させ、経験させる」が最も回答割合が高くなっていることが見て取れる。また、「仕事のやり方を実際に見せている」や「仕事について相談に乗ったり、助言している」については、OJTが「うまくいっている」と感じている企業の割合が、「うまくいっていない」と感じている企業と比較して高くなっていることが分かる。

第2-3-16図 OJTの実施における効果の実感別に見た、具体的な取組方法



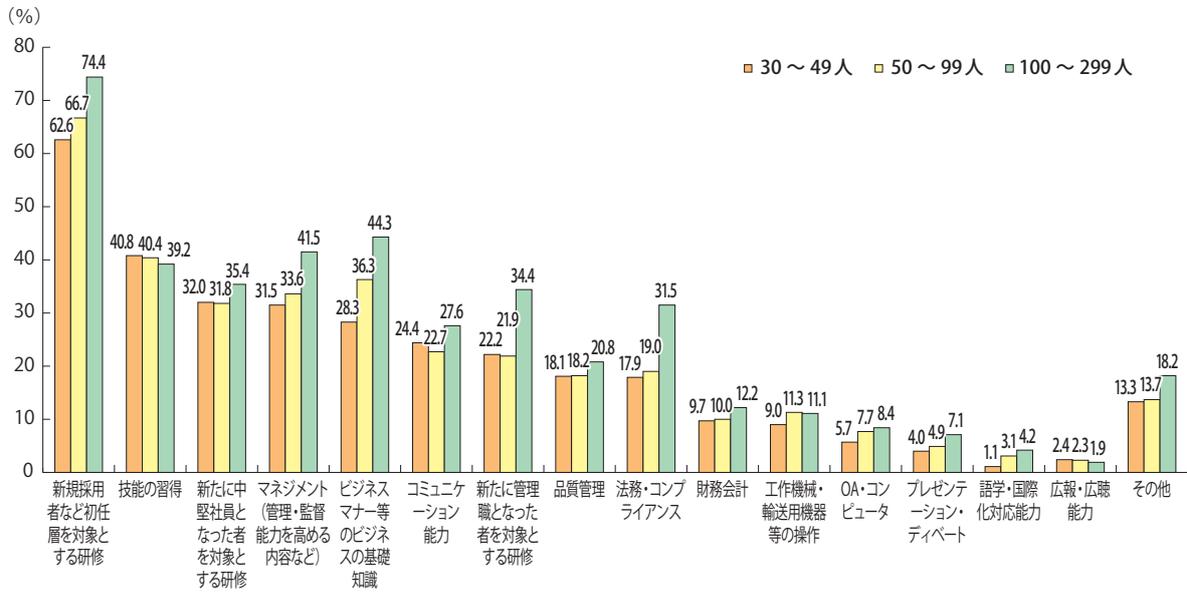
資料：(独)労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果(企業調査)」(2016年9月)

- (注)1. 従業員数5人以上の企業に対し調査を行っている。
 2. 日常の業務のなかで、従業員に仕事を効果的に覚えてもらうための取組について、「何も行っていない」と回答した者は除いて集計している。
 3. 日常の業務のなかで従業員に仕事を効率的に覚えてもらうために行っている取組に対する評価として、「うまくいっている」及び「ある程度うまくいっている」の回答を「うまくいっている」とし、「あまりうまくいっていない」及び「うまくいっていない」の回答を「うまくいっていない」と集計している。
 4. 「その他」は、「会社の人材育成方針について説明している」、「個々の従業員の教育訓練の計画をつくる」、「専任の教育係をつける」、「今後の職業人生について相談に乗っている」、「その他」を合計して集計している。
 5. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

次に、OFF-JTの取組状況について概観していく。第2-3-17図は、企業側が実施したOFF-JTの内容について見たものである。「新規採用者など初任層を対象とする研修」が、企業規模に関わらず最も高い回答割合となっている。また、「マ

ネジメント(管理・監督能力を高める内容など)」、「新たに管理職となった者を対象とする研修」等、中核人材の育成に係る内容においては、規模が「100~299人」の企業において実施割合が高くなっていることが分かる。

第2-3-17図 企業規模別に見た、実施したOFF-JTの内容

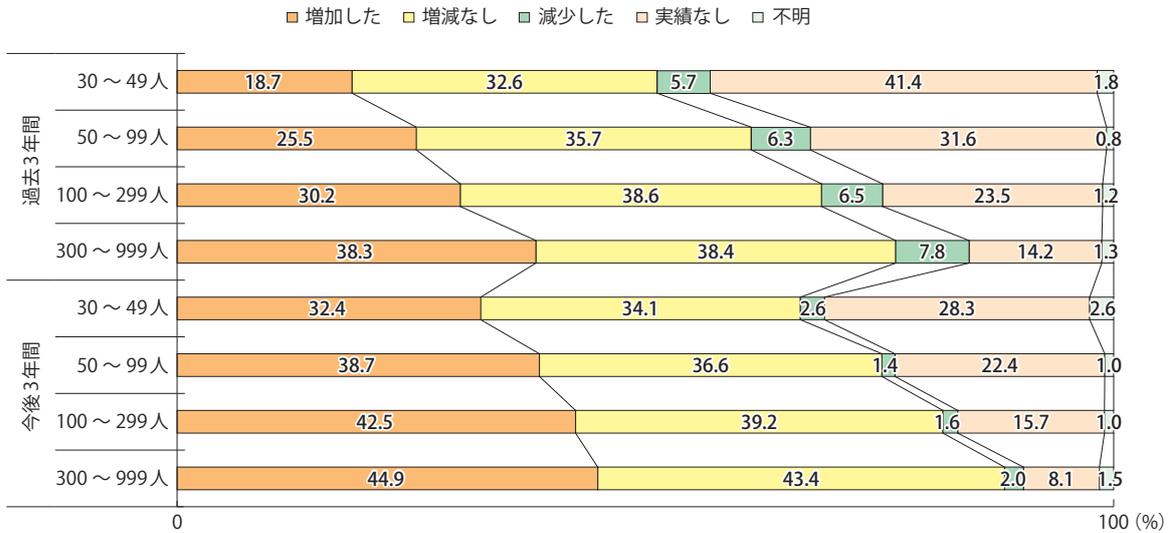


資料：厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」
 (注)1. 「OFF-JTを実施した」と回答した者を対象として集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-3-18図は、OFF-JTの実施費用の増減状況について、過去3年間の実績及び今後3年間の見込みを、企業規模別に確認したものである。これを見ると、いずれの規模においても、過去3年間

と比べて、今後3年間のOFF-JT実施費用を増加する企業の割合が増えていることが分かる。人材育成・能力開発においてOFF-JTの必要性が増してきているものと推察される。

第2-3-18図 企業規模別に見た、OFF-JT費用における過去3年間の実績及び今後3年間の見込み

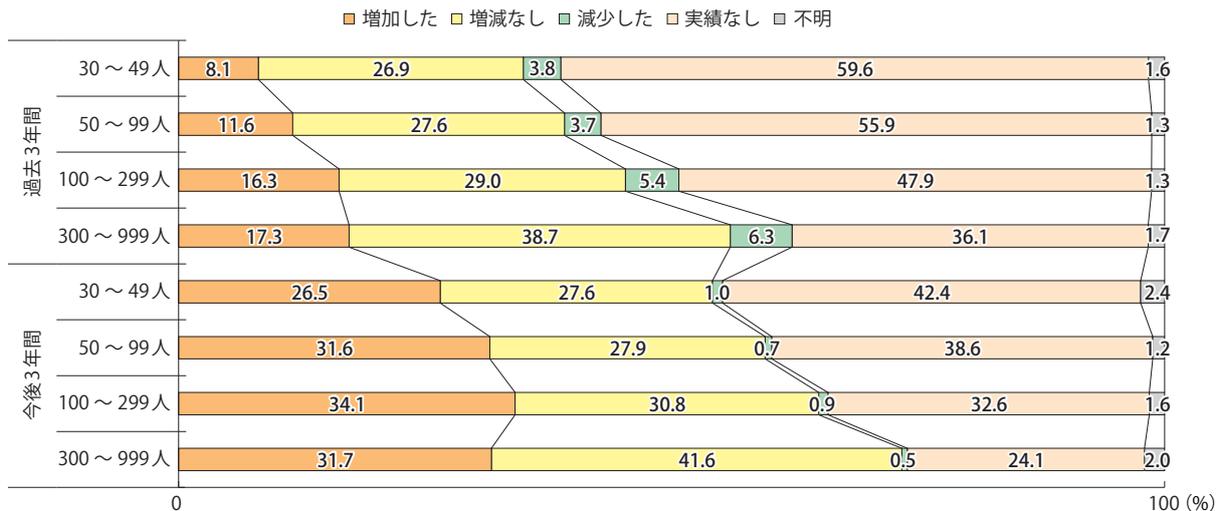


資料：厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」
 (注)1. 正社員が在籍している企業計をそれぞれ100とした割合で集計している。
 2. 正社員に対する過去3年間の実績及び今後3年間の見込みを集計している。

次に、自己啓発の取組について分析を行っている。第2-3-19図は、従業員の自己啓発実施費用に係る企業側の支援状況について、過去3年間の実績及び今後3年間の見込みを、企業規模別に確認したものである。これを見ると、過去3年間と

比べて、今後3年間の自己啓発支援費用を増加する企業の割合が増えていることが分かる。OFF-JTと同様に、人材育成・能力開発における自己啓発の必要性が高まってきていることが示唆されている。

第2-3-19図 企業規模別に見た、自己啓発支援費用における過去3年間の実績及び今後3年間の見込み



資料：厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」
 (注)1. 正社員が在籍している企業計をそれぞれ100とした割合で集計している。
 2. 正社員に対する過去3年間の実績及び今後3年間の見込みを集計している。

第1節

第2節

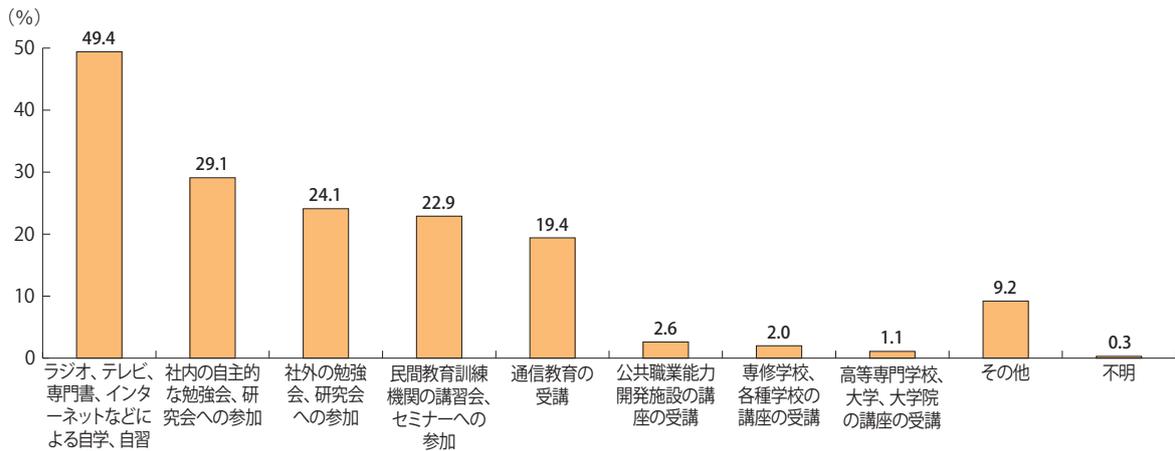
第3節

第4節

第2-3-20図は、自己啓発を行った者が実施した取組を確認したものである。最も回答が多かったのが、「ラジオ、テレビ、専門書、インターネットなどによる自学、自習」となっている。他方で、「公共職業能力開発施設の講座の受講」、

「専修学校、各種学校の講座の受講」、「高等専門学校、大学、大学院の講座の受講」については低い割合にとどまっております、学校等における講座受講といった形の自己啓発は一層の取組の余地があるものと推察される。

第2-3-20図 自己啓発の実施方法



資料：厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」

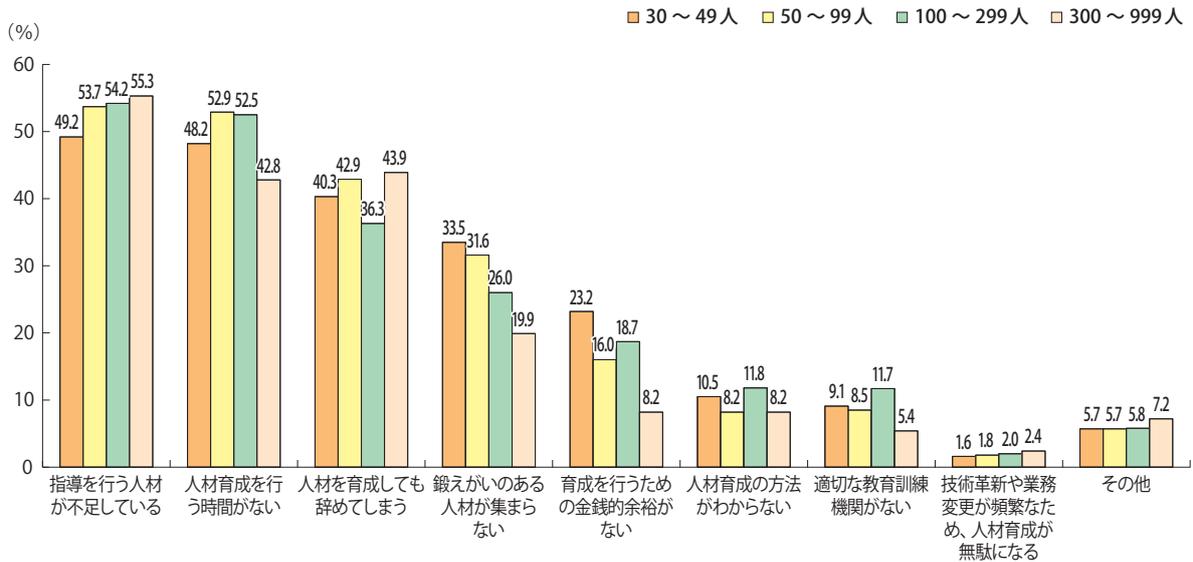
- (注) 1. 「正社員」の回答を集計している。
 2. 「自己啓発を行った」と回答した者を集計している。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②人材育成の課題

人材育成・能力開発を行う際に感じている課題を企業規模別に確認したものが第2-3-21図である。規模が大きくなるほど、「指導を行う人材が不足している」といった、教える側の人材不足の課題を抱える企業の割合が高くなっている。他方

で、規模が小さくなるほど、「鍛えがいのある人材が集まらない」といった、教えられる側の人材不足の課題を抱えている企業の割合が高くなっていることが見て取れる。ひとえに人材育成・能力開発における課題といっても、規模によって、抱えている課題に違いがあることが分かる。

第2-3-21図 企業規模別に見た、人材育成・能力開発を行うに当たっての課題



資料：厚生労働省「平成28年度能力開発基本調査」
 (注) 人材育成に関して問題点があると回答した者を集計している。

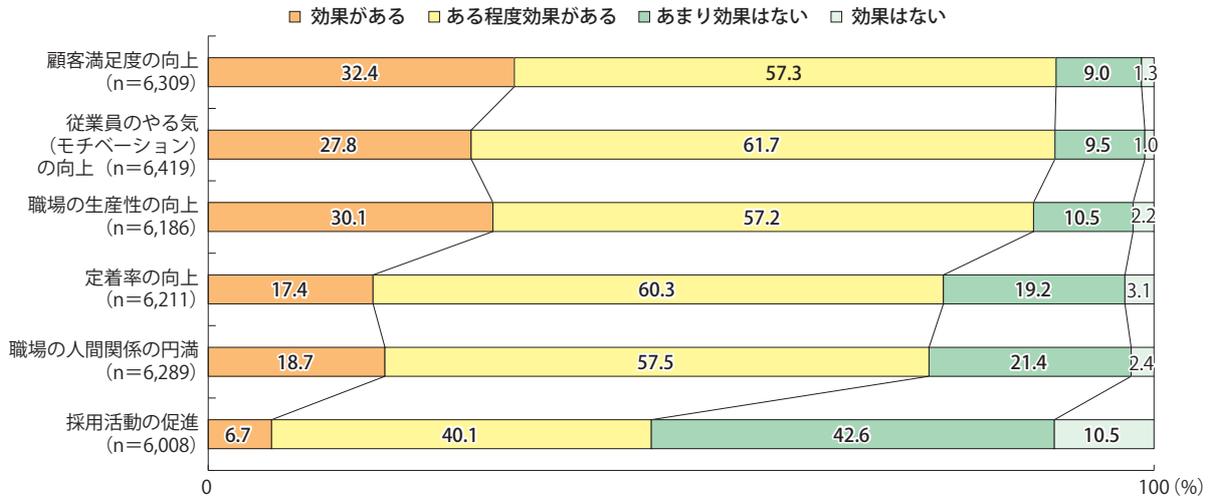
2 人材育成の効果

①企業側が考える、人材育成・能力開発の効果

ここで再び、(独)労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果(企業調査)」を用いて、企業側が人材育成・能力開発はどのような効果があると考えているかを確認する。第2-3-22図を見ると、「顧客満

足度の向上」、「従業員のやる気(モチベーション)の向上」、「職場の生産性の向上」が高い割合となっていることが分かる。人材育成・能力開発が各方面に良い効果をもたらすと認識していることが推察される。

第2-3-22図 企業側が考える、人材育成・能力開発の効果



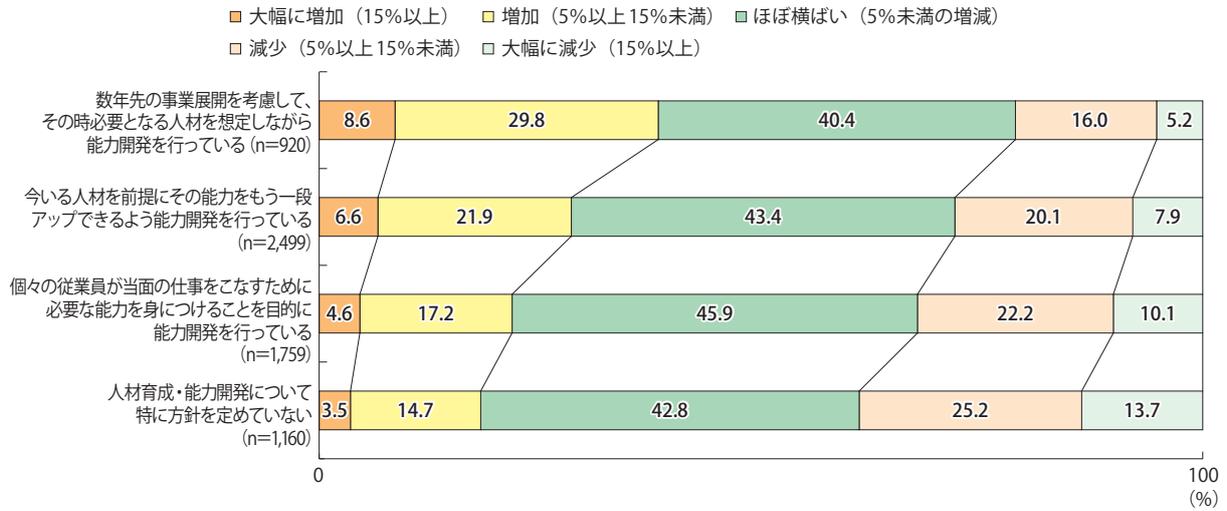
資料：(独)労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果（企業調査）」（2016年9月）
 (注) 1. 従業員数5人以上の企業に対し調査を行っている。
 2. 「無回答」の者は除いて集計している。

②人材育成・能力開発の方針と営業利益の推移の関係

次に、経営者が考える従業員の人材育成・能力開発の方針別に、過去3年間における営業利益の推移を見たものが第2-3-23図である。「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」企業においては、営業利益が増加している割合が高いことが見

て取れる。他方で、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」企業においては、営業利益が減少している割合が他と比較して高くなっていることが分かる。営業利益の増加が一概に人材育成・能力開発によるものとは言えないものの、より長期的な目線で人材育成を行うことが、中小企業の収益力ひいては生産性向上に資するものと推察できる。

第2-3-23図 過去3年間の営業利益の推移別に見た、従業員に対する人材育成・能力開発の方針



資料：(独) 労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果（企業調査）」（2016年9月）

(注) 1. 従業員数5人以上の企業に対し調査を行っている。

2. 「無回答」の者は除いて集計している。

第1節

第2節

第3節

第4節

コラム 2-3-2

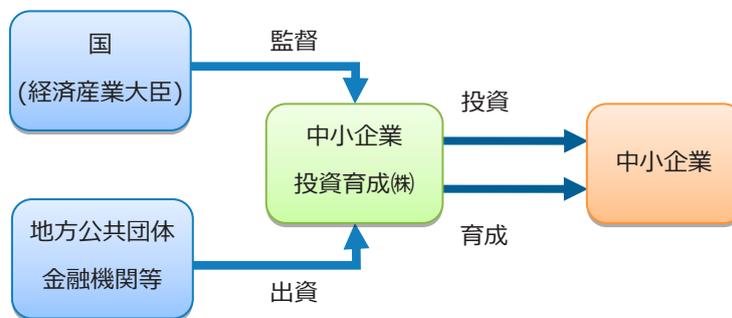
中小企業投資育成が実施する人材育成支援

従業員数の少ない中小企業にとって、新入社員研修を始め、経営を担っていく従業員の研修を自社内で行っていくのは難しいことがあると推察される。したがって、中小企業にとっては、従業員研修等を行う外部の研修を積極的に活用していくことも効果的である。

中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」という。）は、中小企業が発行する株式の引受け等を行い、株主となって自己資本の充実と健全な成長を支援する政策実施機関である。1963年に中小企業投資育成株式会社法に基づいて東京・名古屋・大阪に設立されており、投資育成制度はこれまで日本全国で累計5,292社（2017年12月末時点）に利用されている。

また、投資育成では、中小企業に特化した階層別研修や経営者研修といった社員研修プログラムを取り揃えており、中小企業の人材育成を支援する機能としても活用されている。

【投資育成制度の仕組み】



【投資育成が行っている人材育成支援】

階層別研修	新入社員研修、課長研修、部長研修、役員研修等
実務研修	営業研修、経理担当者研修、人事制度研修等
後継者育成支援	後継者、経営幹部候補生が集まって、体系的かつ実践的な経営に関する知識を習得するとともに、ディスカッションやケーススタディ、課題分析、経営企画策定を通じて後継者、経営幹部としての研鑽を深めるプログラムを実施。
講演会・セミナー	著名な経営者、文化人等を招き様々なテーマによる講演会や、労務・税務等、実務に役立つセミナーを実施。
異業種交流会	社長会や各種研修会、海外視察等の場を通じて、人脈形成や情報交換を実施。



研修中の様子



講演会の様子

【問い合わせ先】

- ・東京中小企業投資育成株式会社（新潟・長野・静岡以東の18都道県）
URL： <http://www.sbic.co.jp/>
電話：本社 03-5469-1811
- ・名古屋中小企業投資育成株式会社（愛知・岐阜・三重・富山・石川の5県）
URL： <http://www.sbic-cj.co.jp/>
電話：本社 052-581-9541
- ・大阪中小企業投資育成株式会社（福井・滋賀・奈良・和歌山以西の24府県）
URL： <http://www.sbic-wj.co.jp/>
電話：本社 06-6459-1700、九州支社 092-724-0651

事例 2-3-8 株式会社サニカ

「外部機関等も活用しつつ計画的な人材育成を行い、従業員の能力向上に取り組んでいる企業」

山梨県南アルプス市の株式会社サニカ（従業員175名、資本金6,500万円）は、駐車場システム機器及びメカトロニクス機器等の開発・生産を行っている企業である。

同社における研修体系は、これまで主任研修や課長研修といった階層別研修に加え、オン・ザ・ジョブ・トレーニング（以下、OJT）と自己啓発支援が中心であったが、人手不足が深刻化する中、今後一層の生産性向上を目指すためには、これまで以上に個々の従業員の能力・技術向上が必要と認識した。

そこで、社内の各部門の業務に必要な能力、技術、資格を洗い出し、当該能力、技術、資格を証明するための技能・資格制度をリストアップした。これを「社内認定資格制度」とし、当該リストの技能・資格制度に必要な受験手数料や学習講座の受講料を会社が費用負担することとした。現在、リストに登録されている認定資格は74資格（例えば、中央職業能力開発協会のビジネス・キャリア検定試験等）であり、このリストは、経営環境の変化に応じて変容する業務内容に合わせて毎年見直しが行われる。これにより、同社の研修教育体系は、これまでの階層別研修やOJT、自己啓発支援に加え、この社内認定資格制度に基づいた職能別研修の4本柱となっている。

主任研修や課長研修といった階層別の研修は、自社内で研修のプログラムを準備するのが難しいため、同社では政策実施機関である東京中小企業投資育成株式会社の人材育成カリキュラムを利用しており、主任にはリーダー研修、課長には管理職基礎研修というように、毎年複数人を昇級に合わせて計画的に外部研修に参加をさせている。外部研修は数日程度の研修であることから、限られた日数の中で学べることは限られているが、受講者がどのような知識が欠けているのかを把握できること、また、同じ立場の受講者と一緒に研修を受けることで良い刺激となること、さらには研修に送り出すことで「昇級して責任ある立場になったことを認識してもらう」といった副次的な効果も大きいとのことである。

また同社では、部門を超えた社内研修会（例えば、生

産管理部の担当者が講師となり営業担当者が受講生となるような研修会）を定期的で開催していくという。これにより、他部署の業務内容を理解し、部門間連携の強化や業務効率化を行うことで部署の垣根を低くし、複数部署の仕事ができるような人材の育成につなげていく狙いがあるという。

「今後も、社員一人一人の日々の研鑽と不断的努力によって、働く誇りと喜び、企業と個人が共有する夢を実現させていきたい。」と、林憲正社長は語っている。



林憲正社長



社内研修会の様子

事例 2-3-9 札幌高級鋳物株式会社

「人材育成による未経験女性の戦力化を行うことで、人手不足に対応している企業」

北海道札幌市の札幌高級鋳物株式会社（従業員59名、資本金8,000万円）は、発電プラントや工場設備に用いられる特殊鋼の鋳造を手掛ける企業である。同社は腐食に強い素材や、熱に強い素材、摩耗に強い素材等、約800種類の特種鋼材を扱っており、少量・多品種の製造を得意としている。

鋳造した製品は重量があり、製造や運搬に力作業を必要とするため、これまで男性の採用が中心であった。しかしながら、近年の人材不足の影響により、採用活動をしていても男性からの応募が減少し、人手確保に苦労をしていた。

そのような中、採用活動の中で「ものづくりをやりたい」という工業高校卒業見込の女性の応募をきっかけに、このような女性が働くことのできる職場にできないかを考えた。そこで、男性を積極採用していた今までの方針を柔軟化し、未経験でも意欲の有る女性を技術職として採用することとした。

これまでは、OJTによる教育が主体であったが、女性であることと短期間での技術習得を目指し、外部での研修を試みた。溶接作業は専門学院で約4か月間、CADオペレーターは専門学校へ7日間通い、実習を通じて基本的技術を習得した。

育成を行った女性従業員は、現場で十分な戦力として活躍しつつあるという。また、女性従業員を増やすことを想定し、これまで人の力で製品を運搬していた磨き工程に、アーム式ロボットクレーンを導入して、作業中の製品を直接持って運搬しなくて良いように改善し、負担の少ない作業環境の整備を進めている。

同社では、このような人材育成の取組や作業環境の整備が奏功し、直近4年間、続けて女性従業員の確保（計4人）に成功し、人手不足の解消にもつながっている。

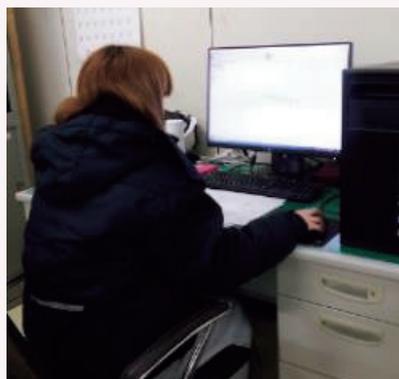
同社の奥田由利社長は、「未経験の女性でも、本人の興味と学ぶ気持ちがあれば、他の男性従業員と同様に活躍できるし、会社としては人手不足の解消にもつながっている。また、女性にとって負担が少なく作業ができる環境は、男性にとっても働きやすい職場であることは明らかである。これまで鋳造の現場という「男性の職場」というイメージがあったが、このイメージを変えるべく、作業環境の整備をさらに進めていきたい。」と語っている。



砂型製作を行う女性従業員



溶接作業の様子



CAD作業の様子

第1節

第2節

第3節

第4節

事例 2-3-10 株式会社ナオミ

「経営陣と従業員のコミュニケーションの強化を通じた人材育成により、生産性を向上している企業」

大阪府箕面市にある株式会社ナオミ（従業員55名、資本金1,000万円）は、コンビニの食品工場や中小食品メーカー等で、ソースやクリーム、きな粉等の食品を容器に定量詰めする小型の食品充填機の製造・販売を行う企業である。食品を定量ずつ充填する作業は手作業で行っていることが多く、顧客は同社の製品を導入することで現場の作業負担を軽減し、生産性向上につなげている。

同社の2代目社長の駒井亨衣氏は、社長就任後8年間かけて、売上2.8億円から10.7億円、従業員数10人から55人へと企業を成長させた。駒井社長は、入社した頃、社内コミュニケーションが不十分で、互いに理解しあえないまま、思い込みで仕事をしていると感じたことがあり、その当時から、経営陣は従業員と時間を取って話をし信頼関係を作ることが必要だと考えていた。そして、社長就任後、従業員の意識面での成長を促すための、経営陣と従業員のコミュニケーションを通じた人材育成を実践し始め、それが同社の成長の原動力となっている。

具体的には、同社では若手従業員や幹部による会議を“傾聴”会議と位置づけており、経営陣と従業員、従業員同士が互いの話に耳を傾け合うことで、社内コミュニケーションの円滑化を図り、チーム力やモチベーションを高めている。その結果、従業員が積極的に意見を出すようになり、その意見を経営側も受け入れ実行させることで、従業員に意識面での能力向上の機会を与えるとともに、会社も成長していると実感できるという。その一例として、新卒1年目の新人からの強い希望でマーケティング・広報室という新部署を立ち上げた。提案した従業員は、自らやり方を工夫することで、問い合わせ数やメディア掲載数を増やしている。そして、業務の一環でWEBについての学びを深め、社内ICTシステムの運用も任されるようになり、年齢や入社年数に関係なく任されることでやりがいを感じているという。

このような取組の成果として、従業員自身が会社を良くするというモチベーションが向上し、会社のことを自分事として考えて行動するようになったことで、提案力や営業力が向上して労働生産性が上がり、売上も伸びているという。「従業員の成長は会社の成長につながっている。今後も従業員の意識向上面での人材育成に注力し、従業員の主体性を引き出す環境づくりを行っていきたい。」と、駒井社長は語っている。



駒井亨衣社長



株式会社ナオミの皆さん



同社が製造・販売する小型食品充填機

第4節 まとめ

本章では、人材活用面での工夫による労働生産性の向上をテーマとして、中小企業における各種取組の現状と効果等について概観した。

第1節では、中小企業における従業員の多能工化・兼任化の取組状況について、アンケートを用いてその実態を確認した。現状を見ると大半の企業が多能工化・兼任化に取り組んではいないものの、非製造業では一層の取組余地があることが分かった。また、多能工化・兼任化を進めることにより、全体の業務平準化が行われることで従業員の業務負担軽減等の具体的な効果を感じていることが分かったが、第2章で触れた業務見直しの取組を行っている企業においては、それらの効果を実感する割合が高くなることも確認できた。したがって、多能工化・兼任化の取組を行う上では、その前提として、「業務プロセスの見直し」を行い、自社の業務における課題等を確認・社内共有した上で多能工化・兼任化の取組を進めることが重要であると推察される。

他方で、多能工化・兼任化を推進するに当たった課題として、取組を進めるための時間や、推進する人材の不足が挙げられており、多能工化・兼任化に取り組むことが容易とは言えない実態があることが分かった。しかし、中には、多能工化・兼任化に取り組むことにより一時的な従業員の負担増加があったものの、その後は取組が定着するにつれ業務効率化に成功する企業が存在することも見て取れた。また、多能工化・兼任化に積極的に取り組んでいる企業においては、労働生産性の向上を実感している割合が高くなっていることから、中小企業が多能工化・兼任化の取組を行うことには一定の効果があるものと推察される。

第2節においては、社内ではなく社外の人材を活用することによる業務効率化を目的とした、アウトソーシングの活用現状や効果等について、アンケート調査と統計データを用いて分析を行っ

た。人手不足感が強い企業ほどアウトソーシングを活用している傾向にあり、かつ今後の活用を積極化する企業の割合が高いことが分かった。人手不足の状況下において、社外のリソースを活用することにより社内の人材不足への対応を図る企業が一定数存在するものと推察される。また、アウトソーシングを活用する企業においては労働生産性の向上を実感していることも確認できた。

第3節では、従業員が生み出す付加価値を向上するための手法としての、人材育成の取組について確認した。人材育成・能力開発は職場の生産性向上を始めとした良い影響をもたらすものと考えられており、その必要性が高いことが改めて分かった。そして、人材育成・能力開発の手段としては、OJT、OFF-JT及び企業による従業員への自己啓発費用の支援があり、各企業においてOJTを重視しつつも、OFF-JTと自己啓発費用支援の取組を積極化させていることが見て取れた。また、第1章において、中小企業における中核人材不足への対応方法として、教育訓練・能力開発の強化が重視されていることに触れており、その点からも人材育成・能力開発は重要な取組と考えられる。ただし、その一方で人材育成・能力開発の実施においては人材育成を行う時間がないことや、教える側、教えられる側の人材不足等の課題があることも分かった。中核人材は社内で育成するという中小企業の声は大きいものの、このような状況においては、第1章第3節で触れた、中核人材を外部から確保するといった取組を併せて行うことも有効になるものと推察できる。

以上、中小企業における労働生産性の向上を図るための、人材活用面での取組について分析を行ってきた。業務が逼迫するなどの事情により、生産性向上に係る取組を行う時間の確保が難しいこともあると考えられるものの、実際に取り組んだ企業の大半は労働生産性向上の効果を感じることが分かった。各企業が、時間がない中でも

自社の将来を見通して人材活用の工夫に取り組むことで、それが事業の成長につながり、ひいては

我が国全体の中小企業が活性化していくことを期待して、本章の結びとしたい。