

第2章

生産性向上の鍵となる業務プロセスの見直し

第1章においては、生産年齢人口の減少等による構造的な人手不足の現状と、その状況において中小企業にとって女性・シニアの需要が高まっていることを確認した。

人手不足は、生産年齢人口の減少や少子高齢化といった我が国の構造的な問題が要因とされる点があるものの、その中で現有の従業員を生かすために業務効率化を進めていくことは、企業努力にて一定可能であると考えられる。現状の業務を見直して業務を効率化することに成功すれば、時間の余裕を生み出すなど、事業の円滑な運営に寄与するものと期待される。そこで本章では、「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、「業務プロセスの見直し¹」の取組の実態について分析を行っていく。

第1節 業務プロセスの見直しの現状

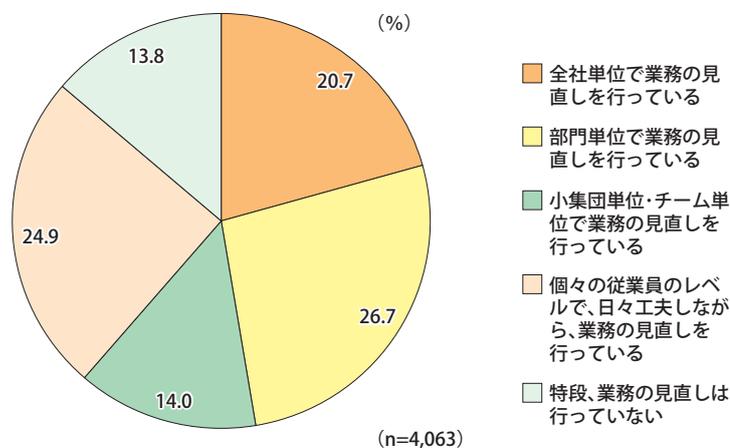
本節においては、業務見直しの取組単位や、取組を始めたきっかけ、具体的な取組内容及び課題等について分析を行っていく。

①業務プロセス見直しの取組単位

第2-2-1図は、中小企業における業務見直しの実施状況を、取組単位別に見たものである。「部

門単位で業務の見直しを行っている」が26.7%、「個々の従業員のレベルで、日々工夫しながら、業務の見直しを行っている」が24.9%と続いており、「特段、業務の見直しは行っていない」の回答は13.8%であった。取組単位の違いはあるものの、大多数の中小企業が、業務見直しの取組を行っていることが見て取れる。

第2-2-1図 業務見直しの実施状況と取組単位



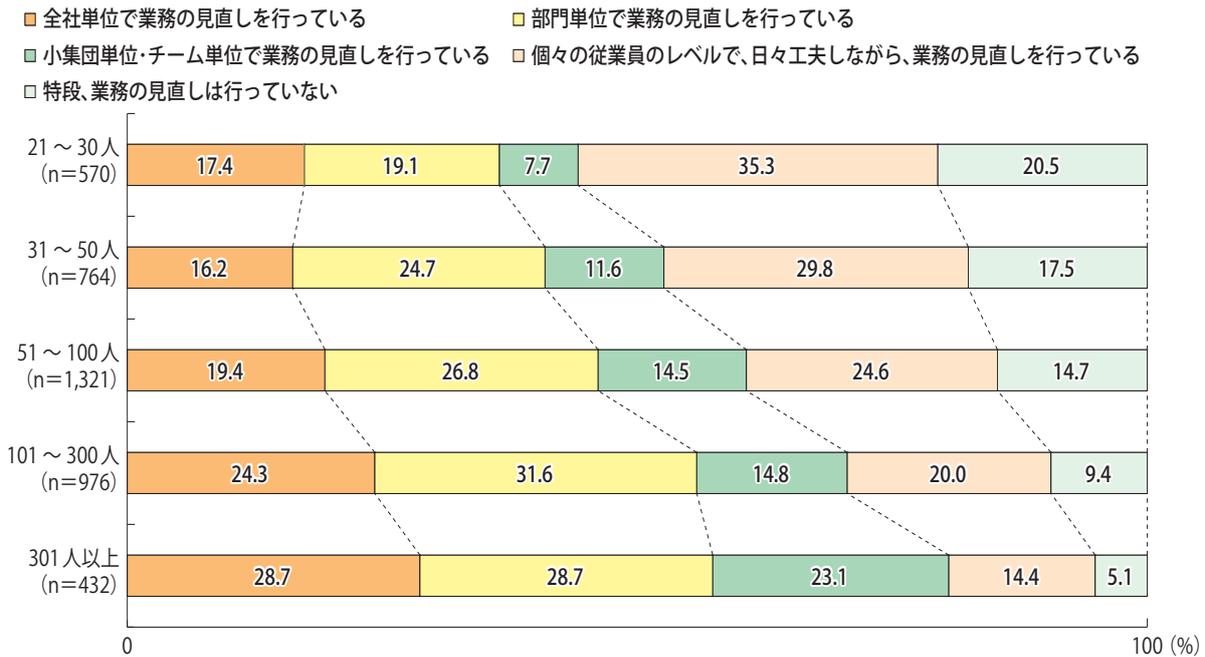
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

¹ ここでは、「業務プロセスの見直し」とは、業務を効率化するために、現在の業務の状況を明らかにし、現状を踏まえた業務の改善策を検討し、実行する一連の取組を指す。本章においては、「業務見直し」、「業務改善」、「業務プロセス改革（BPR）」等と同義とみなす。

第2-2-2図は、従業員規模別に、業務見直しの取組単位を見たものである。従業員規模が大きくなるほど、「全社単位で業務の見直しを行っている」と回答した企業の割合が高くなる傾向にある。他方で、企業の規模が小さくなるほど、「個々の従業員のレベルで、日々工夫しながら、業務の見直しを行っている」の従業員のレベルで、日々工夫しながら、業務の見直しを行っている」と回答している企業の割合が高くなる傾向にある。

の従業員のレベルで、日々工夫しながら、業務の見直しを行っている」と回答している企業の割合が高くなる傾向にある。

第2-2-2図 従業員規模別に見た、業務見直しの取組単位



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業務プロセス見直しの取組内容

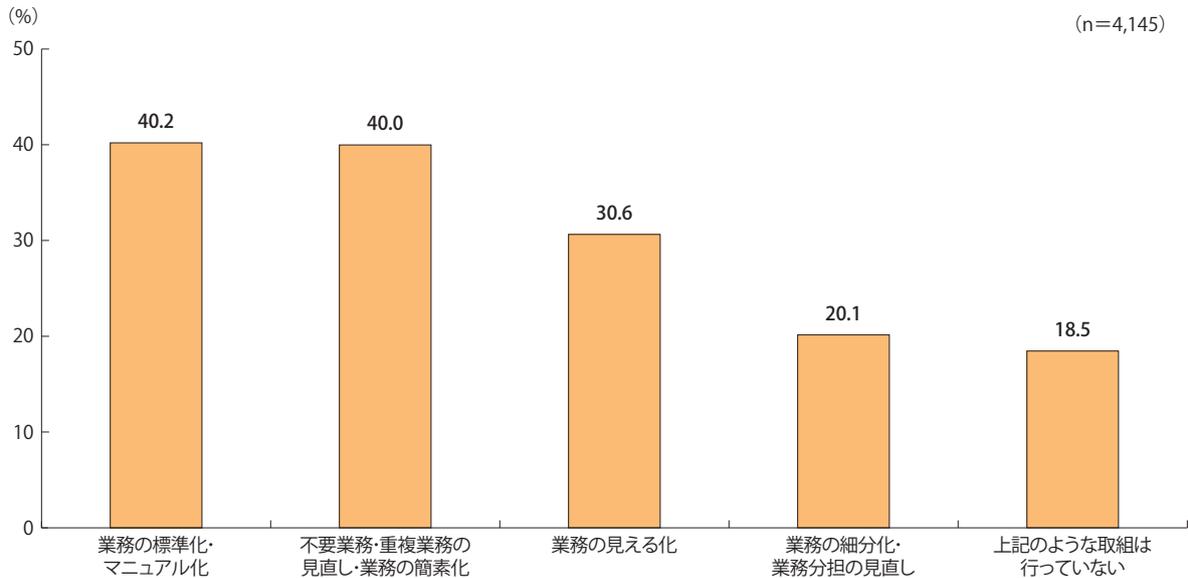
第2-2-3図は、業務見直しの具体的な取組について確認したものである。実際に業務見直しを行った中小企業における具体的な取組として最も多く挙げられたのは、「業務の標準化・マニュアル化」であり、次いで、「不要業務・重複業務の見直し・業務の簡素化」、「業務の見える化」の順に続いている。

例えば、社内で属人化している業務等についてマニュアル化を行うことで、誰でも手法を学び、その業務に対応できる人材を増やすことにつなが

るものと考えられる。また、不要業務や重複業務の見直し及び業務の簡素化を行うことで、従業員に余剰時間が生まれ、業務負担の軽減に寄与するものと推察される。さらに、業務の見える化により、今まで継続してきてはいたものの実は形骸化していたような不要業務の発見等につながっているものと考えられる。

ひとえに業務見直しといっても、上記のような複数の手法が存在し、中小企業がそれぞれの課題に即した取組を行っているものと推察される。

第2-2-3図 業務見直しの具体的な取組



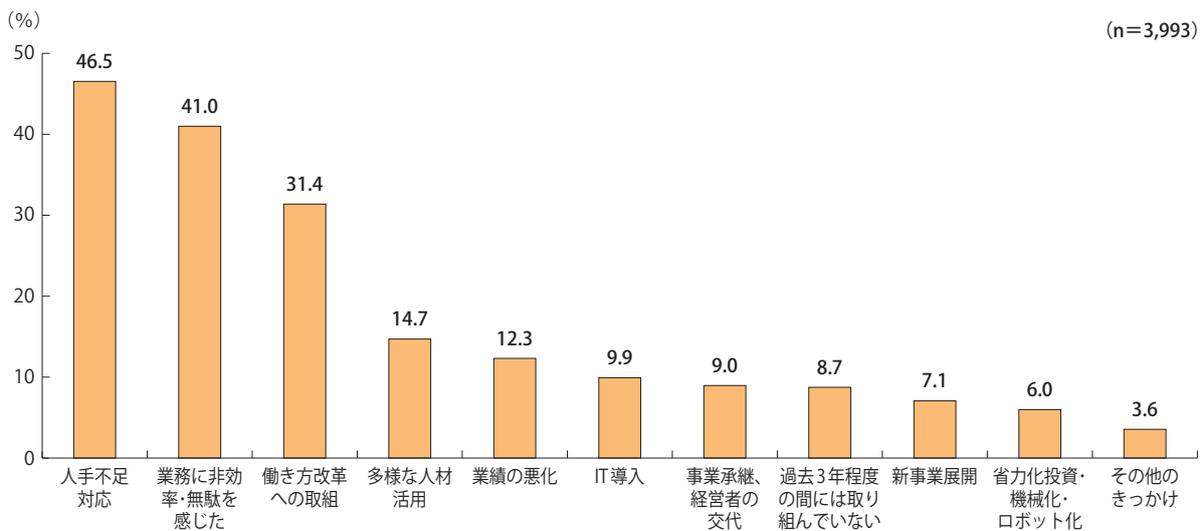
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③業務プロセスの見直しを行ったきっかけ

次に、中小企業が業務見直しに取り組んだきっかけについて見ていく。第2-2-4図は、過去3年の間に業務見直しに取り組んだ企業における、そのきっかけについて確認したものである。内訳を

見ると、「人手不足対応」が46.5%と最も多く挙げられ、「業務に非効率・無駄を感じた」が41.0%、「働き方改革への取組」が31.4%と続いている。

第2-2-4図 業務見直しを行ったきっかけ



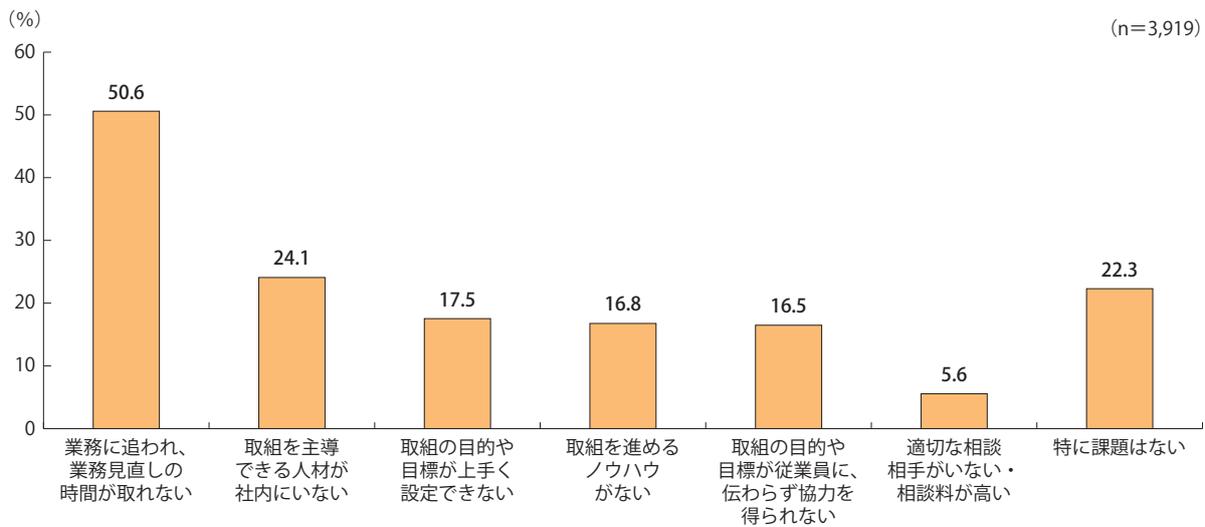
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④業務プロセス見直しの課題

第2-2-5図は、業務見直しを行うに当たっての課題を確認したものである。内訳を見ると、「業務に追われ、業務見直しの時間が取れない」が50.6%と回答割合が最も高くなっている。次いで、「取組を主導できる人材が社内にいない」、「取組

の目的や目標が上手く設定できない」という回答が続いている。現状の業務に追われて時間の確保が難しいということもさることながら、推進役となる人材の不足等、業務見直しを行うための環境が整っていない企業が一定数存在すると推察される。

第2-2-5図 業務見直しを行うに当たっての課題



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。

事例 2-2-1 株式会社小豆島国際ホテル

「不要業務を削減することで業務効率化を実現させ、生産性を向上させている企業」

1963年創業の株式会社小豆島国際ホテル（従業員125名、資本金1億円）は、香川県土庄町で、客室120室のリゾートホテルを運営する事業者である。

総支配人の木下恭一郎氏は、同社の経営課題として収益力の向上と人材確保があると考えていた。特に小豆島では、少子高齢化と人口減少が進んでおり、こうした中で、同社が今後も人材を確保し続けていくためには、生産性向上を進め、他の業種に匹敵する労働条件を整備していくことが重要だと考えていたという。

そこで、木下総支配人は、外部の経営コンサルタントを活用し、業務の見直しを進めることとした。木下総支配人のリーダーシップのもと、業務改善に意欲的な従業員とコンサルタントで構成するチームを編成し、客室整備業務等における既存の業務の無駄を洗い出し、不要業務の廃止や見直しを行った。

例えば、一部客室に急須を設置していたが、使用頻度が少なかったため、マグカップとスティック茶に簡略化を行った。結果、急須の漂白時間が短縮され、年間で30時間程度の業務時間の削減につながった。また、絵はがきやWi-Fi表示等の客室内資料の配置についても、売店での販売やドアへの貼り付け等で代替し、廃止したところ、年間で110時間程度の業務時間の削減につながった。このように業務の必要性を精査し、廃止や見直しを進めることにより、年間で1,800時間もの業務時間の削減効果が得られた。

さらに、「一連の取組をきっかけに従業員が自発的に改善提案を行う風土が広がったことが大きかった。」と木下総支配人は語る。個々の従業員の創意工夫が発揮され、顧客対応も改善したことで、顧客満足度も高まったという。

また、生産性向上によって生み出した利益を、福利厚生面等で還元していることもあって、島外からの新卒社員

も採用することが可能となった。

外部コンサルタントも活用しながら、業務見直しを進めることで、効率化だけでなく、付加価値向上や人材確保にもつながったケースといえよう。



木下恭一郎 総支配人



同社全景

事例 2-2-2 株式会社コープデリバリー

「部門間の協力を促す動機付けを活用し、業務効率改善を推進する企業」

神奈川県座間市の株式会社コープデリバリー（従業員39名、資本金5,000万円）は、生活協同組合ユーコープの宅配商品の仕分けや品質チェック等を行う倉庫業者である。同社は、慢性的な人材の採用難と低い定着率に悩まされており、一人当たり業務量の増大や残業の常態化等の課題を抱えていた。将来にわたって安定的に人材を確保していくためには、職場環境の改善と従業員満足度の向上が不可欠と考えた同社は、残業ゼロを目指し業務効率の改善を通じたワークライフバランスの実現に着手した。

同社は、最初に、残業ゼロ・業務効率化の取組への参画意識を組織全体に浸透させることを目的に、花村省吾代表取締役社長が取組開始の宣言を行った。3年以内に残業をゼロにするとの目標を掲げ、更に、残業時間削減により節約できた残業代を手当として従業員に還元することとした。従業員が安定した収入を確保しつつ、安心して自発的に残業削減に取り組めるようにするためである。

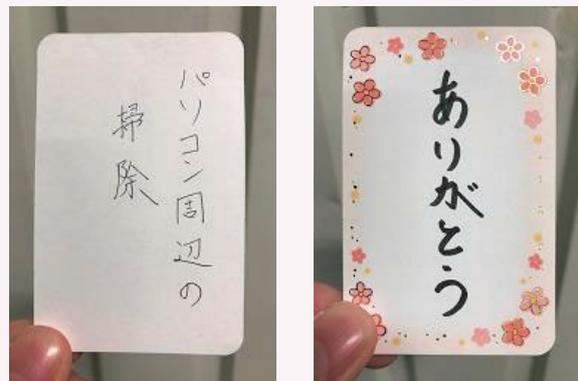
残業ゼロの取組の手始めとして、全社員に対するアンケート調査を行い、残業発生要因が、仕事の属人化やコミュニケーション不足等にあると特定した。仕事の属人化を避けるべく、作業のマニュアル化により多能工化を進め、同一作業に複数担当を付ける（ダブルキャスト）ことにより、業務過多となった部門に対する人材の融通のし易さや休暇の取得し易さにつなげた。また、毎日の作業スケジュールを明確にし、従業員同士で共有するため、各人の1日の作業フローをホワイトボードに一覧表形式にして張り出した。手助けが必要な従業員は、ボードに「help」が必要という趣旨のカードを貼り出して、他部門からの応援を要請できる仕組みも取り入れた。隙間時間に完了できそうな軽作業で他者の手助けが必要なもの（[例] パソコン周辺の清掃）については、小さなカードに作業内容を書き出して、それをボードに貼り付ける仕組みも取り入れている。この小さなカードには、裏側に「ありがとう」という感謝の言葉が記されており、手の空いた従業員が割り当てられた業務以外の仕事を自主的に引き受ける動機付けとなっている。従業員に自発的に行動を起こさせることは容易ではなく、また、これを長期的に定着させることは難しい。このため、カード裏の「ありがとう」や褒めるといった動機付けが取組の成功の鍵と同社は言う。

こうした取組の結果、2017年4月から2018年3月まで

の累計で、残業時間は前年比55%減少、残業代は約580万円の削減となり、従業員一人当たり17.5万円が還元された。また、2018年度に関しては、これまでの実績と同程度の生産性向上が見込めるとの判断のもと、月額2,500円のベースアップと残業削減前払い手当月額7,000円の合計月額9,500円の賃上げが実現された。社員の意識改革や教育に3か月程度を要したというが、同社は、親団体の理解も得て社長の強力なリーダーシップが発揮され、従業員の参加意識を高めることができたことが、取組の成功要因と語る。



花村省吾代表取締役社長



「ありがとう」カード

事例 2-2-3 株式会社鷺の湯荘

「業務の見直しの結果、設備の入替を行い、業務効率化を実現した企業」

株式会社鷺の湯荘（従業員40名、資本金1,000万円）は、島根県安来市で温泉旅館業を営む企業である。

同社では、一人でフロント、仲居、清掃の一人三役を担当する総合サービススタッフを導入しているため、業務内容が多岐にわたり、出勤者数が少ないと一人当たりの作業負担が大きくなり、残業時間の増大要因になっていた。

業務効率化の必要性を感じていた田辺大輔専務は、サービス業の業務改善に関する研修を受講したことを契機に、そこで得たノウハウをもとに自社でも業務改善を行うこととした。専務がリーダーシップを発揮し、数名のコアメンバーとともに2週間程度の期間で集中的に取り組んだ。

まず、清掃作業が個人によって仕上がりにばらつきがあったため、清掃業務のマニュアル化に取り組んだ。マニュアル化の際、清掃作業をビデオで撮り分析を行ったほか、田辺専務自ら清掃スタッフと立ち話をしながら、改善点をヒアリングするなど、詳細な調査をもとに業務をマニュアルに落とし込んでいった。

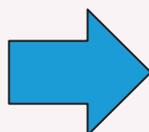
次に、業務の洗い出しを行った結果、客室冷蔵庫の有料ドリンクの補充や冷水ピッチャーの入替に毎日1時間半も要していたことが分かった。業務の必要性を見直したところ、冷蔵庫内の有料ドリンクの利用率が低下傾向にあったため、通常の冷蔵庫へ変更する（20台合計で約70万円の投資）とともに、冷水ピッチャーからペットボトルの水を置く形に変更し、業務の簡素化を図った。

同社では、こうした業務効率化の結果、平均的に一人当たり30分程度残業時間が減った。また、自らの提案で業務改善が行われることが分かり、社内の雰囲気も積極的になるという付随的な効果も感じているという。田辺専務は今後の課題として「業務効率化を一度きりのものにせず、持続的PDCAサイクルを回していけるような仕組みづくりに取り組んでいる。」と語る。

必ずしも高額な設備投資でなくても、自社の業務を見える化し、課題を特定した上でその課題に対応する設備を導入することで、労働生産性を向上させた好事例といえる。



変更前の冷蔵庫



変更後の冷蔵庫

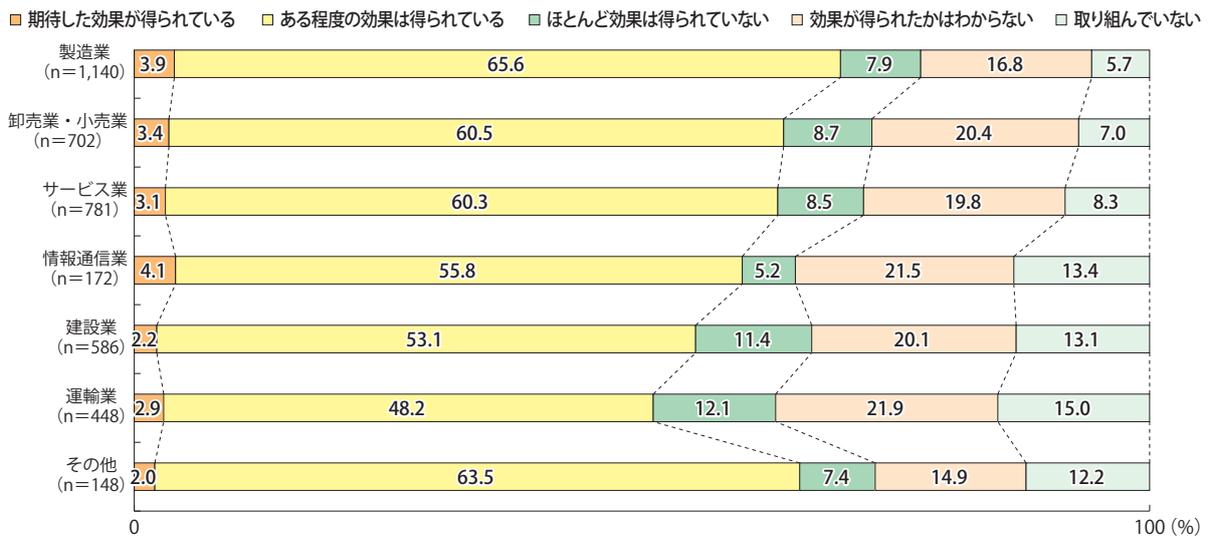
第2節 業務プロセス見直しの効果

①業種別に見た、業務プロセス見直しによる効果の実感状況

第2-2-6図は、業務見直しの実施による人手不足や生産性向上への効果の実感状況を、業種別に

確認したものである。「期待した効果が得られている」、「ある程度の効果は得られている」の回答を合計すると、いずれの業種においても半数以上の企業が効果を感じていることが分かる。

第2-2-6図 業種別に見た、業務見直しの実施による人手不足や生産性向上への効果の実感状況



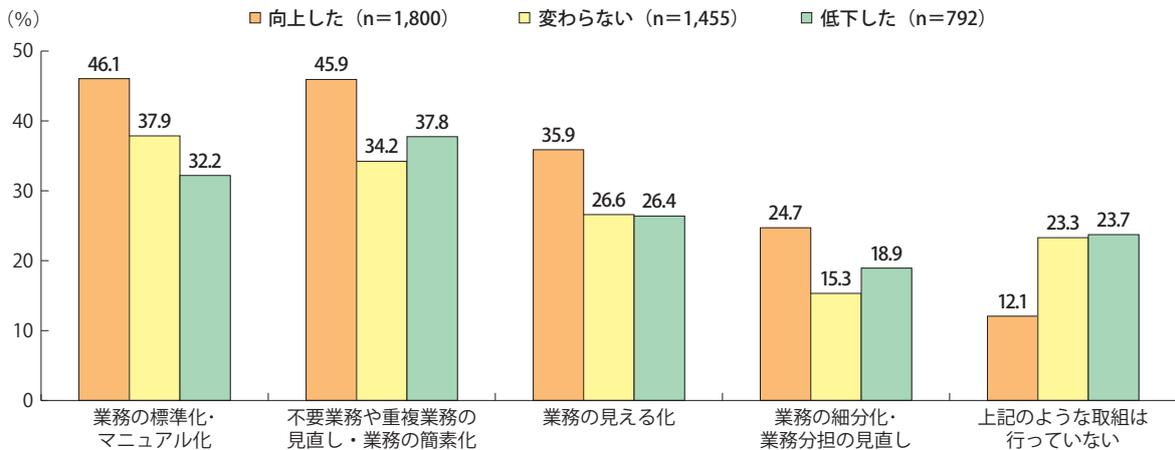
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」（2017年12月）

第2-2-7図は、3年前と比べた労働生産性²別に見た、業務見直しの取組内容である。これを見ると、労働生産性が「向上した」と回答した企業においては、業務見直しに係る取組の全ての項目において実施割合が他と比べて高くなっていることが分かる。他方で、労働生産性が「変わらない」

または「低下した」と回答した企業においては、総じて各取組の実施割合が、「向上した」と回答した企業に比べて低くなっている。したがって、業務見直しに取り組むことが労働生産性の向上に一定の効果をもたらしているものと推察される。

² 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」においては、回答企業に対し、3年前と比べた自社の労働生産性が「かなり向上」、「やや向上」、「変わらない」、「やや低下」、「かなり低下」、「わからない」の6項目のいずれに該当すると思うかを確認している。

第2-2-7図 3年前と比べた労働生産性別に見た、業務見直しの取組内容



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. 3年前と比べた労働生産性について、「わからない」の項目は表示していない。

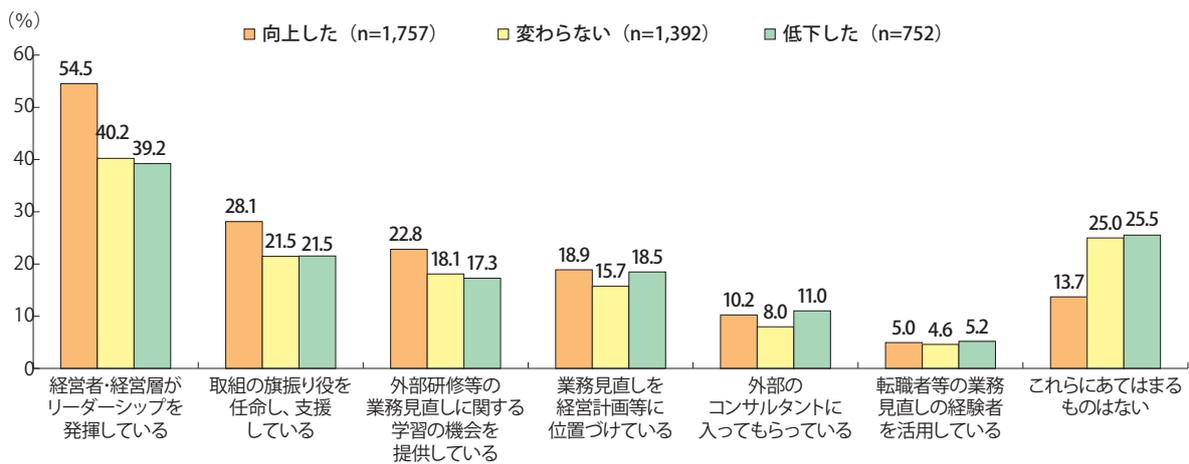
3. 労働生産性について、「かなり向上」及び「やや向上」の回答を「向上した」とし、「やや低下」及び「かなり低下」の回答を「低下した」として集計している。

②取組の体制による効果の違い

第2-2-8図は、3年前と比べた労働生産性別に、中小企業が業務見直しの取組を、どのような体制で行っているかを見たものである。労働生産性が向上している企業においては、「経営者・経営層

がリーダーシップを発揮している」が54.5%と、最も回答割合が高くなっている。経営者及び経営層の旗振りにより業務見直しを行うことが、労働生産性の向上に対して、より一層の効果を発揮するものと推察される。

第2-2-8図 3年前と比べた労働生産性別に見た、業務見直しの取組における体制



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. 3年前と比べた労働生産性について、「わからない」の項目は表示していない。

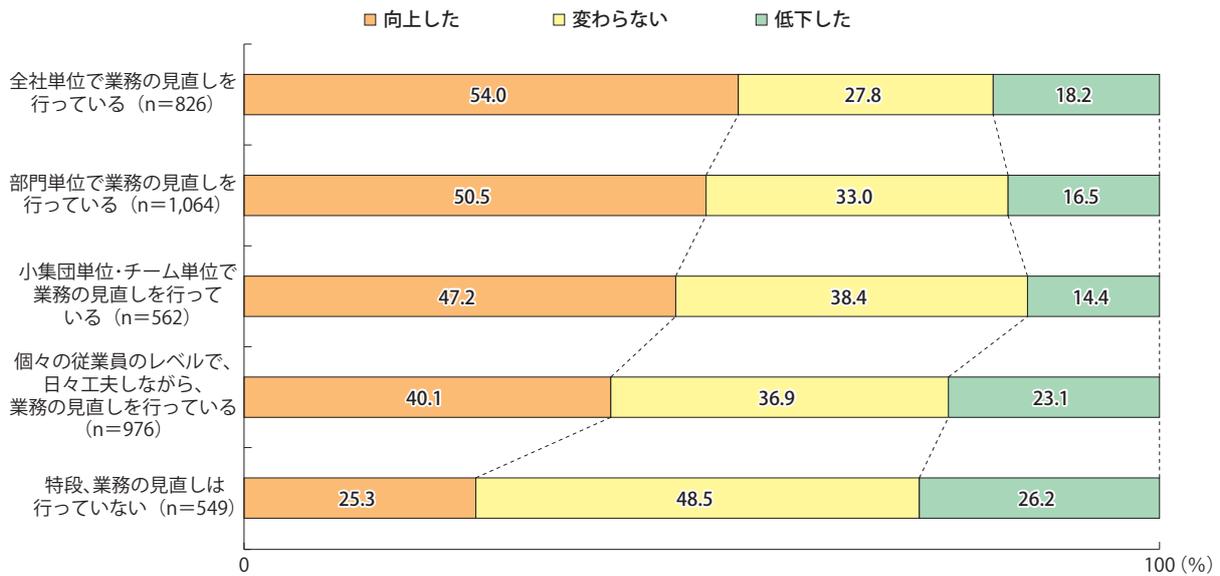
3. 労働生産性について、「かなり向上」及び「やや向上」の回答を「向上した」とし、「やや低下」及び「かなり低下」の回答を「低下した」として集計している。

③業務プロセス見直しの取組単位と労働生産性の変化の関係

次に、業務見直しの取組単位と労働生産性の変化の関係を確認する。第2-2-9図を見ると、「全社単位で業務の見直しを行っている」企業において、3年前と比べて労働生産性の向上を実感している割合が最も高いことが分かる。他方で、「特

段、業務の見直しは行っていない」企業においては、労働生産性が向上したと回答した割合が他と比べて低く、かつ生産性が低下したと回答した割合が最も高くなっている。したがって、業務見直しは労働生産性の向上に寄与し、かつ、全社単位等の、より大きな規模で行うことで効果が上がるものと推察される。

第2-2-9図 業務見直しの取組単位別に見た、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」の項目は表示していない。

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。

事例 2-2-4 サワダ精密株式会社

「従業員の声を吸い上げ、日々の改善活動を積み重ねる仕組みを作り、業務の効率化を図っている企業」

兵庫県姫路市のサワダ精密株式会社（従業員72名、資本金4,250万円）は、金属加工及び各種自動機、試験装置、検査装置の設計製作等を行う企業である。

現社長である澤田洋明氏が7年前に取締役に就任した際、従業員の離職が続いていることを課題と感じていた。従業員に話を聞くと、同社の社風は気に入っているものの、休日の不足と残業の多さに不満を感じている者が多かった。そこで、従業員の勤務時間を減らし、休日の増加と残業削減を実現し従業員の定着を図るため、従業員からの声を吸い上げ、業務改善につなげる取組を本格化させた。そして、各従業員が加工作業の工程や作業環境等について改善できると気付いたことを「カイゼンカード」に記入し、提出するという仕組みを確立した。

改善提案の例として、ある機械の開閉を行うハンドルが長く、回すと周囲に設置してある機械カバーに接触してしまい、その都度付け直して回すという手間が発生していた。その従業員は、ハンドルの長さを短くするだけでハンドル操作が円滑になり、作業時間の削減ができると考え、カイゼンカードを使って提案した。その結果、年間43.8時間の削減が可能となったという。同社は、このような作業の効率化につながる改善提案を地道に積み上げていった。

提出されたカイゼンカードは、従業員のみで構成される「カイゼン委員会」で内容の評価を行い、経営陣はそこで決まった評価に応じて提案者に手当を出している。委員会のメンバーを定期的に入れ替え、全従業員の意識向上につなげることで、改善箇所を探ることが習慣となり、質の高い提案も増えているという。

取組を継続した結果、生産現場での作業時間が短縮されていった。年間休日数も、取組前の90日から現在では105日まで増えた。残業時間は、取組前の約半分になり、従業員の定着率向上にもつながっている。

「一つ一つの効果は小さくとも、日々の改善提案活動を続け、積み重ねることで業務効率化が大きく進んでいる。今後も、同様の活動を継続していきたい。」と、澤田社長は語る。



澤田洋明社長



同社が活用するカイゼンカード



カイゼン委員会のメンバー

事例 2-2-5 ティ・エス・ケイ株式会社

「業務改善活動をきっかけに、新たな付加価値を生み出している企業」

富山県富山市のティ・エス・ケイ株式会社（従業員81名、資本金5,000万円）は、創業80年になる、重包装紙袋の製造を原点としつつ、顧客ロジスティクス支援ビジネスに事業ドメインを進化させ、業績を伸ばしている企業である。

高木悦朗社長は、従業員が自ら考え行動することによって働く喜びを感じられる職場を作りたいと考えていたが、2002年頃のITバブル崩壊後の厳しい経営環境を乗り越えるために、トップダウンによる経営管理を強めたところ、経営危機は乗り越えたものの、従業員が経営層の指示を待つ傾向に陥ってしまったと感じたという。

そこで、自ら主体的に考えて行動する人材の育成を目的に、2004年から、業務改善活動を始めた。作業工程や職場環境等について、一人月4件、全社で年間2,000件以上の改善実施を必須とした。実施内容は質より量を重視しており、「ゴミを拾った」といった小さな取組も1件とカウントすることで、そこから「ゴミを拾った後のゴミ箱が必要ではないか」などの、更なる改善を展開する癖付けの狙いがあったという。また、月2回の社長表彰の場を設け、付加価値向上や業務時間削減の効果が大きい提案をした従業員に報奨金を出すことでモチベーション向上にもつなげている。開始以来14年経った現在でも年間で2,800件程の提案が当たり前のように実施されているという。

このような改善制度は、新たな付加価値創出にもつながっている。以前、ある従業員からネットショップの提案があった際は、成功は難しいと思いつつも、提案即実施という原則のため取り組ませたところ、現在では売上2.5億円の事業になった。最近では、製袋の生産現場の労働時間と作業スペースを削減した結果、新たな関連事業に取り組むことが可能となり、売上増加につながったという。

「改善提案活動により、会社としての付加価値の向上も

さることながら、従業員同士のコミュニケーションの円滑化につながり、社内の活性化を感じている。」と、高木社長は語る。同社は、今後も業務改善活動を継続することで、自発的に考えて行動する人材の確保、育成につなげていくという。



高木悦朗社長



表彰式の様子

第3節 業務プロセスの見直しと他の取組との関係

前節までで見てきたとおり、業務見直しは単独で行うことでも業務効率化につながり、生産性向上の効果が期待できるものであるが、IT導入や設備導入等の他の生産性向上に向けた取組を行う前提としても重要な取組であるといえる。

例えば、業務フローの見える化を行い、自社の業務フローにおけるボトルネックを明らかにし、それを解消するようなIT導入や設備導入を進めることで、より一層の生産性向上が期待できる。また、次章で確認するように、業務の標準化・マニュアル化や、従業員のスキル見える化を行うことは、多能工化・兼任化の取組を進める上で有効な取組となっている。

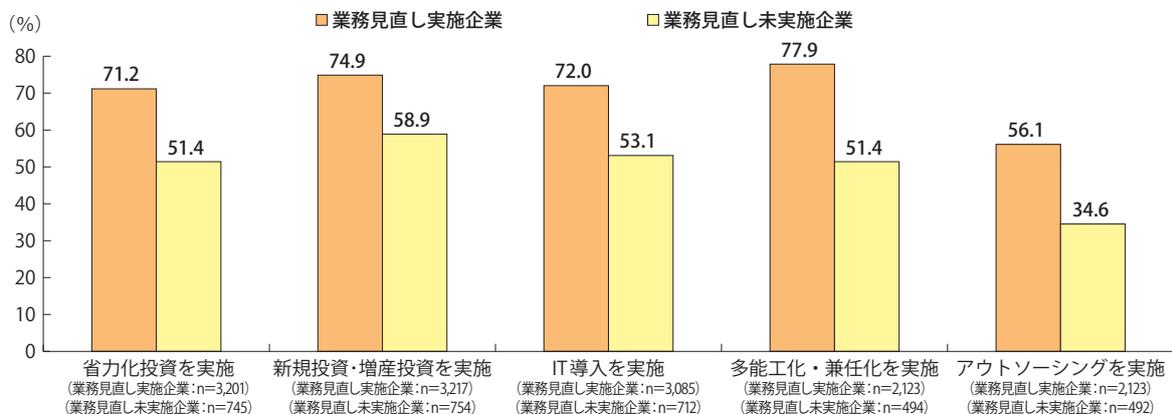
そこで、本節では、業務見直しの取組と生産性

向上に資する他の取組の関係について分析を行っていく。

①業務プロセス見直しと他の取組の実施状況

第2-2-10図は、中小企業における業務見直しの取組有無別に、設備投資（新規投資・増産投資及び省力化投資）、IT導入、多能工化・兼任化及びアウトソーシング（以下、本節において「他の生産性向上策」という。）の実施率を見たものである。いずれの取組についても、業務見直しを実施している企業の方が、実施率が高いことが見て取れる。他の生産性向上策を進めていく前提として、業務見直しを行っている中小企業が多いことが推察される。

第2-2-10図 業務見直しの実施有無別に見た、他の生産性向上策の実施率



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）

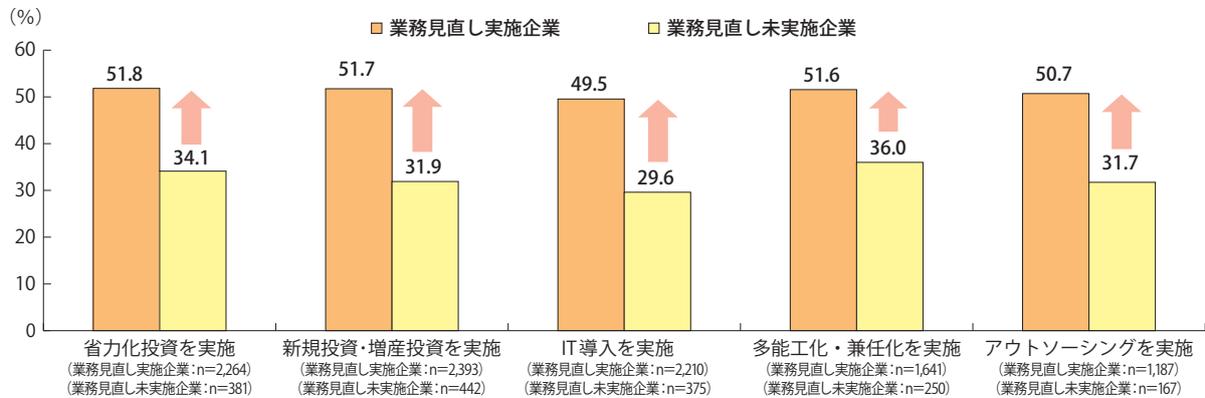
- (注) 1. 「省力化投資」及び「新規投資・増産投資」を実施した者とは、直近3年間で「積極的投資」または「消極的投資」を行った者を指す。
 2. IT導入を実施した者とは、アンケート上において「企業全体での総合評価」として、「ITを導入した」と回答した者を指す。
 3. 「多能工化」及び「アウトソーシング」を実施した者とは、人手の過不足状況について「大いに不足」または「やや不足」と回答した者であって、かつ「労働人材が不足」または「労働人材・中核人材とも不足」と回答した者のうち、それぞれの取組について「取り組んでおり、積極化している」または「取り組んでいるが、積極化はしていない」と回答した者を指す。
 4. 「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を指す。

②業務プロセス見直しと他の生産性向上策の実施による効果

前掲第2-2-10図では、業務見直しと他の生産性向上策の実施状況について確認したが、次に、他の生産性向上策と併せて業務見直しを行うことによる労働生産性向上の効果を確認していくため、他の生産性向上策を実施した企業について、業務見直しの実施有無別に労働生産性が向上したと回答した企業の比率を確認した(第2-2-11図)。

いずれの取組についても、業務見直しと併せて取組を実施している企業の方が、当該取組のみを実施している企業に比べて、労働生産性が向上した企業の比率が高くなっていることが見て取れる。次章以降、他の生産性向上策について詳しく分析していくが、それらの取組によって労働生産性を向上させていく上では、業務見直しを行うことが鍵となるといえるだろう。

第2-2-11図 業務見直しの実施有無別に見た、他の生産性向上策により労働生産性が向上した企業の割合



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. 「省力化投資」及び「新規投資・増産投資」を実施した者とは、直近3年間で「積極的投資」または「消極的投資」を行った者を指す。
 2. IT導入を実施した者とは、アンケート上において「企業全体での総合評価」として、「ITを導入した」と回答した者を指す。
 3. 「多能工化」及び「アウトソーシング」を実施した者とは、人手の過不足状況について「大いに不足」または「やや不足」と回答した者であって、かつ「労働人材が不足」または「労働人材・中核人材とも不足」と回答した者のうち、それぞれの取組について「取り組んでおり、積極化している」または「取り組んでいるが、積極化はしていない」と回答した者を指す。
 4. 「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を指す。
 5. 労働生産性が向上した企業とは、3年前に比べて自社の労働生産性について、「かなり向上」、「やや向上」と回答した者を指す。

事例 2-2-6 有限会社朋友

「業務の徹底的な見える化を行った上で、IT導入を進めたことで生産性を向上させている企業」

千葉県流山市の有限会社朋友（従業員17名、資本金300万円）は、プラスチック製品を製造する事業者である。顧客ニーズに即応し、高品質なプラスチックパーツを提供することをモットーに、食品容器、化粧品ディスプレイ、自動車部品等を手掛けている。

同社は、リーマンショックによって売上が半減して債務超過に陥った。利益が上がらず、なかなか解消できなかったところ、2015年に取引先の社長から中小企業診断士の細野祐一氏を紹介された。

高田敬司社長と細野診断士が話し合い、利益が出ないのは、設備稼働率が低く、結果として外注が多くなっていることにあると考えた。24時間稼働の工場に張り付いて徹夜で調査した結果、作業員ごとに段取り替え時間のバラツキが発生し、加えて、段取り替えによって発生する一時的な機械の停止で、稼働率が低くなっていると判明した。また、生産計画が粗いことも要因となっていた。機械の稼働率は、調査前に90%以上と見込んでいたが、実際は60%だったという。

そこで、機械の稼働状況を随時計測・収集するために、IoTを活用した新生産管理システムを導入した。具体的には、小型シングルボードコンピュータにICカードリーダーと電流センサーを取り付けたIoTキットを活用した。これにより、クラウド型データベース上において、段取り替え時間と射出成形機の稼働時間を確認できるようになった。なお、上記の導入コストは約110万円（約79万円は、ものづくり補助金を活用）で、システム開発期間は約1か月半程度であった。

その後、社長のリーダーシップのもと、全従業員を巻き込み、経営改善に向けた取組の重要性を意識共有した。段取り替えを効率的に行うため、従業員が技術向上に取り組むなど、稼働率向上へ向けてPDCAを回していったという。

その結果、生産計画の精度を高め、段取り替えが効率的に行えるようになった。機械の稼働率は約60%から約80%まで上昇したほか、外注費割合は約9%から約4%へ減少し、利益率は3.9倍に高まった。経営状況も年々好転し、2015年決算以降4期連続で増収増益を達成し、2018年1月決算ではついに債務超過の解消を実現している。

さらに、業務の効率化によって、企画提案型の商談に取り組むことも可能となったことが、利益の押し上げに貢献しているという。「今後も業務効率化を進め、製品設計等

の上流工程への関与等の高付加価値業務に取り組みたい。」と高田社長は語っている。



高田敬司社長



段取り替えの様子



同社が活用する小型シングルボードコンピュータ及びICカードリーダー、電流センサー

事例 2-2-7 シンセメック株式会社

「生産工程の見直しをきっかけに設備投資を行うことで、生産性の向上につなげている企業」

北海道石狩市のシンセメック株式会社（従業員55名、資本金3,000万円）は、1950年に創業した、機械製作を行う企業である。「“想い”を“形”に」をモットーに、自社一貫生産・低コストで、顧客の要求する仕様のオーダーメイドの機械を、構想から部品製作、組立、据え付け、アフターケアまでの全てをワンストップで対応することで、好評を博している。

同社では、少子高齢化の背景に加え、製造業という、労働環境が良くないというイメージが持たれがちであり、恒常的な人手不足の状況が続いていた。

そうした中、製造業における女性の活躍推進を目的とする、2014年の「ものづくりなでしこ応援プロジェクト」への参画をきっかけに、同社は生産工程を今一度見直した。定型化が可能な業務については、必要な機器の導入も含めて簡素化できるよう整備したという。具体的には、それまで手動で行っていた計測工程を半自動化できる設備を社内で製作し、機械加工未経験者でも作業を可能にした事である。これにより、製造業の経験が浅い者でも製造現場で働けるようになった。

加えて、同社は、採用活動において未経験者にも見てもらえるよう、業界のイメージを払拭する、「工学部以外出身者も多数在籍」、「未経験歓迎」等を前面に出した採用広報を心掛けた。その結果、2015年の春には、二名の未経験の女性採用に成功。それがきっかけで、「女性が多い会社」と認知されるようになったことで、継続的な女性採用につながり、人手不足解消にも寄与しているという。

結果、今まではフルタイム正社員の専門エンジニアが担当していた業務を、経験の浅い従業員にも任せることが可能となった。機械化と並行して、専門エンジニアは、自身にしかできない業務に注力することが可能となり、生

産性向上につながったという。

「生産工程の見直しによって設備投資につながり、生産性が向上している。今後も同様の取組を続けていきたい。」と松本英二会長は語る。



布川丈嗣社長（左）と松本英二会長（右）



同社の女性従業員が働いている様子

第4節 まとめ

以上、第2章では中小企業における「業務プロセスの見直し」について概観してきた。人手不足下において労働生産性を向上させるためには、現状の業務を見直し、業務を効率化することが重要と考えられ、本章においてはアンケート調査を用いて、中小企業における業務見直しの取組の現状や効果について分析を行ってきた。

業務見直しの取組状況としては、取組単位の違いはあるものの全体の8割以上の企業が実施しており、従業員規模が大きくなるほど、社内のより大きい単位で業務見直しを行っていることが分かった。そして、業務見直しを行ったきっかけとして強く挙げられたのが、「人手不足」となっており、人手不足の状況下において業務効率化を図るために業務見直しが重視されているものと考えられる。

業務見直しを行うことに対する課題として、「時間が取れない」という回答が多かったものの、

実際に業務見直しに取り組んだ企業においては、各業種において人手不足や生産性向上の効果を感じている割合が過半数を超える結果となっていることが見て取れた。加えて、労働生産性の向上を実感している企業においては、経営者や経営層がリーダーシップを発揮して業務見直しに取り組んでいる傾向にあることが分かった。経営者には、時間がなくてもリーダーシップを発揮して業務見直しを進め、生産性を向上させていくことが期待される。

そして、他の生産性向上策と業務見直しを行うことによる生産性向上の効果を確認したところ、業務見直しと併せて生産性向上へ向けた取組を実施している企業の方が、当該取組のみを実施している企業に比べて、生産性が向上した企業の比率が高くなっていることが分かった。他の取組によって生産性を向上させていく上では、業務見直しを行うことが鍵となると考えられよう。