

中小企業・小規模事業者の長時間労働是正・生産性向上と人材不足 に関する外部有識者等へのヒアリング概要（進捗状況）

（趣旨）

多くの中小企業・小規模事業者が、人手不足に直面する中、長時間労働是正等の「働き方改革」にも対応していく必要があり、その影響が懸念されているところ。こうした課題に対応すべく、中小企業・小規模事業者が行う生産性向上等の取組みを支援する観点から、模範的な手法や具体的な取組事例、必要な施策の在り方等について、外部有識者や事業者にヒアリング等を実施するもの。

1. 外部有識者等一覧（ヒアリング等実施状況）

ヒアリング等を実施した外部有識者 等	
中小企業経営者	
秋本恭伸	電化皮膜工業株式会社 代表取締役社長
後藤敏公	(株)みづほ合成工業所 代表取締役社長
近藤宣之	株式会社日本レーザー 代表取締役社長
松尾憲久	マツオインターナショナル(株) 代表取締役社長
山口誠二	(株)クライムワークス 代表取締役社長
有識者	
石原由美子	リックテレコム 編集長
宇佐川邦子	(株)リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター センター長
鍛冶田 良	日本生産性本部主任経営コンサルタント（中小企業診断士）
加藤剛	鹿児島県よろず支援拠点 チーフコーディネーター
加藤弘貴	(公財)流通経済研究所 専務理事
笹井清範	月刊商業界 編集長
島貫智行	一橋大学商学研究科 教授
高橋俊介	慶應大学政策・メディア研究科 教授
立石裕明	(株)アテナソリューション 代表取締役
細谷祐二	経済産業省地域経済産業G 研究官
宮島忠文	社会人材コミュニケーションズ 代表取締役
森川正之	経済産業研究所 副所長
柳川範之	東京大学大学院経済学研究科 教授

※50音順

※今後も随時ヒアリング予定

2. ヒアリング等概要（ポイント）

【生産性向上】

[小さな工夫による生産性向上]

- 小規模事業者は生産性向上の伸び代が大きい。IT導入などは敷居が高く、むしろ、ちょっとした工夫で劇的に生産性が高まる。

（例）

- ✓ 持続化補助金（50万円）の申請に向け「どの機械を優先的に買うか」優先付けを行い、パンフレット作成など「売る努力」を検討して申請書を作成するだけで、生産性が劇的に変わる
 - ✓ 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
 - ✓ 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
 - ✓ 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
 - ✓ 予約システムの導入と予約状況・季節等を配慮した宿泊プランの拡充・こまめな料金変更等により、売上げが2倍に増加した
 - ✓ 品種・行程別の原価管理を導入し、製造行程の無駄を数値で見える化することにより現場でのロスを減らす意識が高まり、生産性が向上した
- 中小企業は、原価計算もできていないケースが多く、技術が高い企業ほど売り方を知らず、企業の言いなりになっているケースが多い。製品の付加価値と適正価格を理解することが重要。生産性向上・働き方改革には「経営」が不可欠であり、経営診断が出来る専門家によるアドバイスが必要。

[IT化による生産性向上]

- 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て導入するだけで十分に生産性が向上する。
- 会計/労務等のバックオフィスのIT化が生産性向上の鍵。他方、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。
- 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。

[その他]

- 流通小売業においては、小売の欠品を許さない風潮や売れ残りは卸売業者が何とかするものという慣行から、卸売業者に中間在庫が残ってしまう。センターフィー（卸売業者が物流拠点であ

るセンターを使用する際に支払う使用料) など取引慣行の改善につながりにくいインセンティブ構造も課題。

- サービス産業では、IT を活用した業務改善や、需要に応じた柔軟な価格設定等による稼働率の向上・需要の平準化等によって生産性を上げることが可能。
- メーカーに左右される下請けとしての量産ビジネスよりも自社で価格等をコントロールできる少量多品種ビジネスへのシフトは生産性向上に効果がある
- 日本の営業職は、海外と比べ体力が必要で若年層を大量に投入する生産性が低い業務。若年層が減っていく後はやり方を変えていく必要がある。特に中小企業は、営業が（大企業と比べ）弱い。顧客企業へのメール営業など、効率的な営業方法を確立していく必要。

【人材確保】

[働き方改革による採用・定着率の向上]

- 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。
- 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。
- 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

[効果的求人方法]

- 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。
- ハローワークへの募集や自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。
- 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。

[高齢者採用]

- 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。

- 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

[身障者採用]

- 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。

【長時間労働是正】

[課題]

- メーカ側の設計の質が落ち、ミスマッチ設計が多いため、手戻りが多く、発注もギリギリに。結果、中小企業側が締め切り間に合わせるべく長時間働くこととなっている。
- 社長が多くの業務をこなす小規模事業者においては、「従業員の働き方改革」だけでは最終的に経営者にしわ寄せがいく。「経営者の働き方改革」も同時に進めるべき。

[対応方法]

- 時短に取り組む前に、まず残業時間をしっかりつけさせることの方が難しい。現在の法制度は働いた時間がきっちり管理されていることが前提となっており、企業内の残業時間のカウントの在り方を見直すことが必要。
- 部門別の粗利の目標値を設定し、目標達成のための必要労働時間を割り出し、生産管理を実施している
- 時間的余裕のある社員が別の部署を手伝う制度を導入することも効果的。その際、ただ多能工化を進めるだけではなく、業務の見える化（定例業務はどの社員も代替できるように動画を作成する等）、進捗状況の共有、他の部署を手伝うことにモチベーションが上がるようなポイント制度の導入などが重要。