

令和元年

中小企業経営者の実態

FOR SOCIAL VALUE —BLUE REPORT—



2019年版
株式会社フォーバル編

2019年版

中小企業経営者の実態

FOR SOCIAL VALUE
—ブルーレポート—

株式会社フォーバル編

中小企業が支える未来の日本のために

平素は大変お世話になっております。このたびはフォーバル版中小企業白書『中小企業経営者の実態 -For Social Value- ブルーレポート』をお手に取っていただきありがとうございます。フォーバルは1980年の創業以来、中小企業が情報通信機器・サービスをより安価に、より便利に、より有効に使っていただくため、さまざまな「新しいあたりまえ」を創造し、提供してまいりました。そのために一貫して大切にしてきたのは、常に利用者の立場で「これ変だな」「不便だな」と感じているものを原点に考えることです。本書はそのためのひとつのヒントとするべく、お客様である中小企業の経営者にご協力いただき、フォーバル社員が一軒一軒訪問して対面ヒヤリングし、その結果を社内の専門家が分析したものです。今回の調査では、これからお客様である中小企業にとって影響の大きい、「人手不足」「働き方改革」「生産性向上」にフォーカスしています。

いま世界経済は大きな転換点を迎えています。特に日本は、少子高齢化や生産人口減少など世界に先駆けて多くの課題に直面しつつあり、産業構造も大きく変わろうとしています。中小企業は、今以上に多くの変化に対応していかなければならなくなることが予想されます。

その時、キーとなるのは情報通信技術であることは間違いありません。人類はこれまで「狩猟社会」から「農耕社会」を経て、産業革命による「工業社会」を作り上げてきました。現在はコンピューターによる「情報社会」を迎え、それをさらに進化させた「超スマート社会」への進化の過程にあります。過去とは比べ物にならない変化の波に翻弄されることになるでしょう。このような時代においても、「次世代経営コンサルタント」集団であるフォーバルグループは、お客様の羅針盤として向かうべき方向性を示すことのできる存在でありたいと願い、本レポートを編纂いたしました。

日本の会社の99.7%は中小企業です。これまで同様、この国の経済を創り、社会を支えていくのも中小企業であると、私は確信しています。5年後、10年後、30年後、100年後の未来を創るためにいま何をなすべきかを、お客様はもちろん、取引先、地域社会、株主と共に考えていきたいと思えます。本書で紹介する調査結果、事例、そこから導き出された方向性がそのための一助となれば本望です。

2019年（令和元年）6月1日
株式会社フォーバル
代表取締役会長 大久保秀夫



目次

はじめに ――中小企業を取り巻く社会情勢（現状と課題）――	8
本レポートの概要	16
フォーバル中小企業経営者アンケート実施概要	19
フォーバル版中小企業白書 ―ブルーレポート― の狙い	20

第1章 人手不足状況

第1節 人手不足状況とその対策

1 人手不足状況について	22
2 人手不足の現状	28
3 業種別の人手不足状況	30
4 人手不足の深刻度	32
5 人手不足状況への対策	36

第2節 多様な人材の雇用状況

1 人手不足状況への政府の見解や対策の現状	37
2 注目人材の雇用について（現在・将来比較）	50
3 外国人の将来的な雇用意思の結果が高かった理由	52
4 注目人材の雇用に関する課題	54

コラム① 人生100年時代の働き方

コラム② 増加傾向にある“事業承継型”M&A

第2章 働き方改革

第1節	働き方改革の認知度・取組み度	62
1	働き方改革への関心の高まり	62
2	働き方改革の認知度	63
3	働き方改革の取組み状況	65
4	働き方改革の取組み内容	67
第2節	社員の労働時間管理	68
1	労働時間管理の実施状況	68
2	社員の労働時間の管理方法	69
3	社員の労働時間を管理できない理由	70
第3節	時間外労働（残業時間）について	72
1	経営者の残業に対する意識	72
2	社員の時間外労働（残業時間）の把握について	74
3	社員の1か月、1人あたりの平均残業時間	75
4	労働時間削減の手法	77
第4節	働き方改革関連法について	79
1	働き方改革関連法の成立	79
2	働き方改革推進の背景	80
3	働き方改革の目的と具体的取組み	84
4	法の認知度	92
5	働き方改革でまず取り組む内容	94
6	経営者がまず考えるべきこと	99
コラム③	“働き方改革” —フォーバルの場合—	100

第3章 生産性向上

第1節	社員のスケジュール把握	104
1	労働生産性とは	104
2	社員の時間の使い方を把握しているか	106
3	社員の時間の使い方を把握していない理由	110
第2節	時間効率化への取組み	111
1	時間効率への意識	111
2	時間効率の良い、悪いを判断するために行っていること	112
3	時間効率をよくするために行っていること	113
第3節	社員教育	114
1	社員教育の実施状況	114
2	社員教育の手法	116
3	社員教育にかかる年間予算	122
4	今後取り組んでみたいこと	124
5	社員教育に取り組むつもりがないと回答した企業の理由	126
第4節	その他業務効率改善への取組み	128
1	「月次決算⑤」の作成度	128
2	第三者認証の取得率	132
3	中小企業支援制度の利用率	136
コラム4	中小企業支援制度とは？	139
コラム5	よろず経営相談から読みとる中小企業経営者のお悩み傾向	140

終章 超スマート社会と中小企業

第1節	ますます厳しくなる中小企業の経営環境	144
1	GAFAの台頭と産業構造の変化	144
2	日本の情報戦略	145
コラム⑥	オープンデータへの取り組み	150
第2節	第4次産業革命とSociety5.0	154
1	Society5.0とは	154
2	第4次産業革命によりもたらされる超スマート社会	155
3	Society5.0が拓く新しい社会	156
4	Society5.0の認知度について	159
コラム⑦	中小企業経営者のアンテナを探る～『情報』に対する意識～	164
第3節	情報環境の変化への対応力強化を	166
1	「情報爆発」に向けた中小企業の経営課題とは	166
2	ICTによる生産性向上と組織改革	168
3	中小企業は生存をかけた大革命の時代に	171
4	今こそ社会の変化を見据えた戦略的投資を	172
コラム⑧	国際的なデータ流通における日本の立ち位置	174
参考資料		176

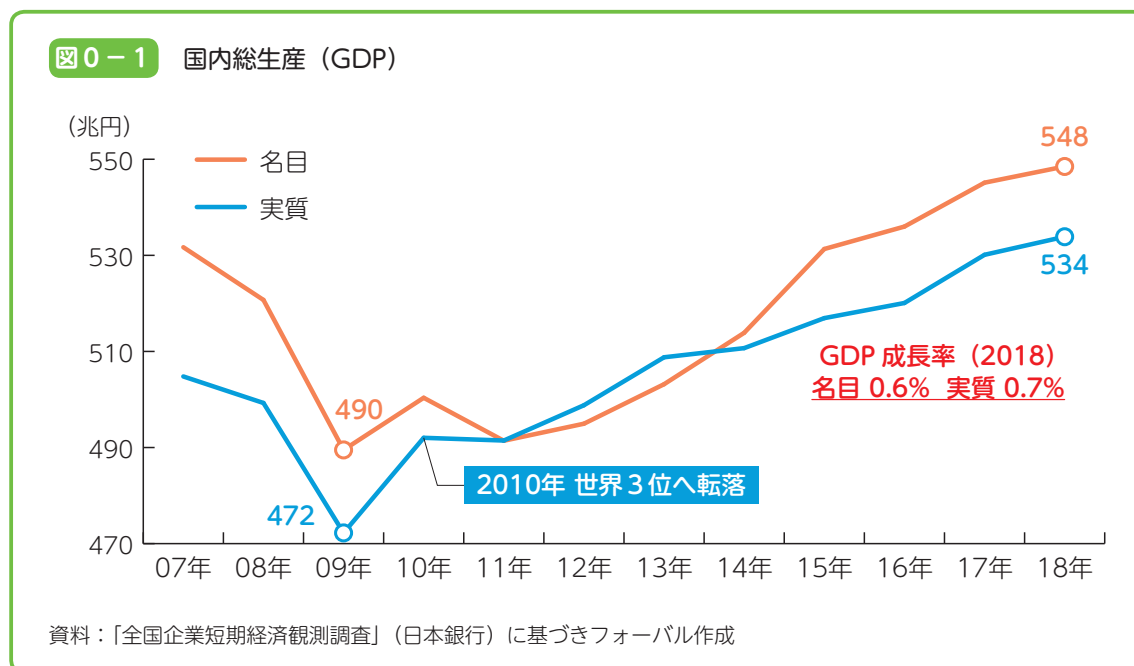
はじめに ――中小企業を取り巻く社会情勢（現状と課題）――

●経済動向

ここではまず、国内の経済動向について整理することにする。

内閣府の月例経済報告（2019年3月¹）では、景気について「このところ輸出や生産の一部に弱さも見られるが、緩やかに回復している」「先行きについては、当面、一部に弱さが残るものの、雇用・所得環境の改善が続くなかで、各種政策の効果もあって、緩やかな回復が続くことが期待される。ただし、通商問題の動向が世界経済に与える影響や、中国経済の先行き、海外経済の動向と政策に関する不確実性、金融資本市場の変動の影響に留意する必要がある」としている。「景気は緩やかに回復」の見方は維持しつつも、景気全体の判断については3年ぶりに下方修正した。国内景気については、ここ数年の好調さは続いているものの、先行きの不透明感から今後については警戒・懸念する声も徐々に始めている。

次のグラフは、国内総生産を名目、実質²の双方で示したものである。2007年以降、1月時点の結果を元にした推移であるが、2018年は実質GDPで534兆円、前年比の成長率は0.7%と、前年（2017年）の成長率1.7%と比較すると勢いは減ったものの、成長を続けていることがわかる。



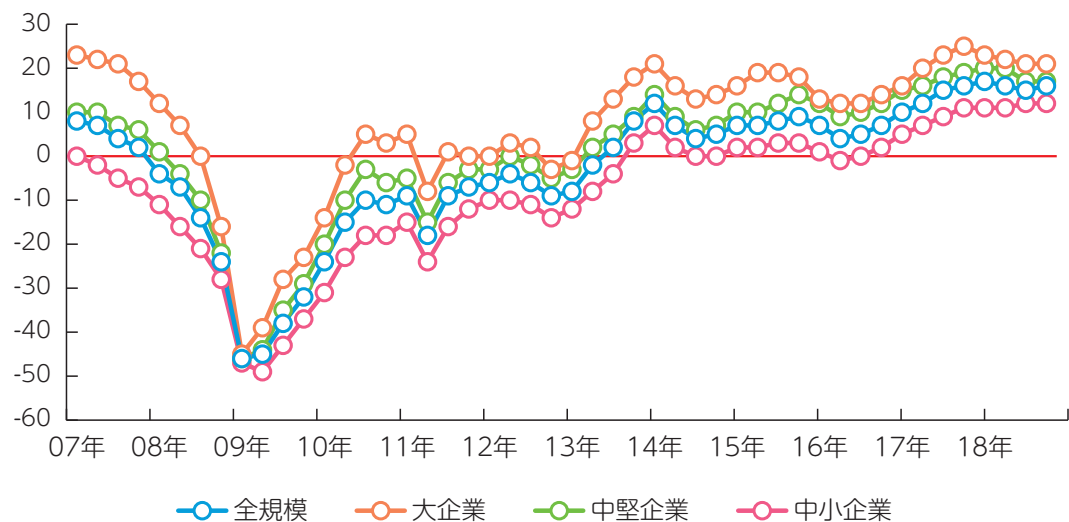
¹ 「月例経済報告（平成31年3月20日）」（内閣府）

² 名目GDPとは、一定期間（通常は1年間）に国内で生産されたモノやサービスの合計額のこと。実質GDPはそれから物価変動による影響を除いた額。国の成長度をみるときは実質GDPを参考にすることが多い。

企業の景況感を示す指標である日銀短観³での業況判断DIも、ここ数年は景気判断が良い傾向が続いている。

大企業や中堅企業と比べると中小企業の業況感は低いものの、全体としては好調であるといえよう。

図0-2 短観・業況判断DI



資料：日本銀行全国短観・判断項目（業況）（四半期）に基づきフォーバル作成

また景気動向指数⁴をみても、大きなマイナス局面がない時期が続いているために景気がよいと判断される傾向が強い。

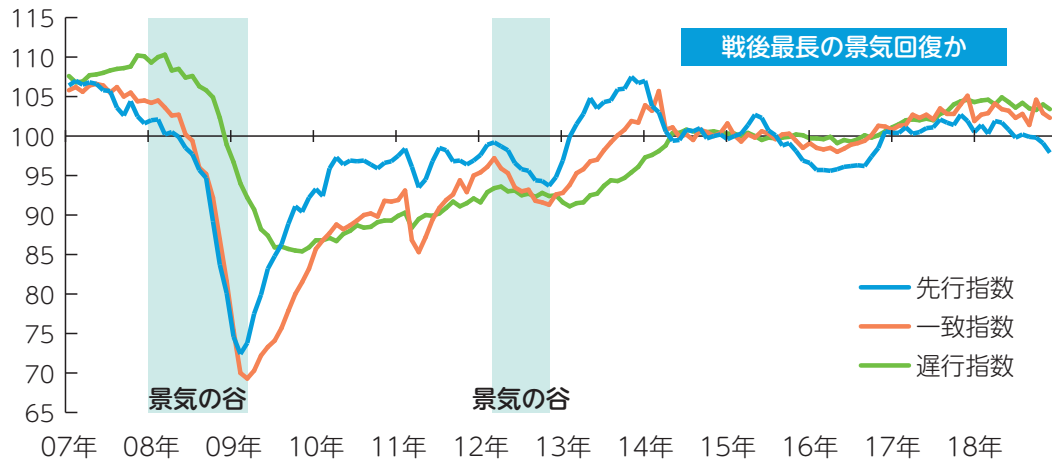
こうした指標からは総じて景気は良いとされ、景気回復の長さも戦後二番目だといわれることが増えた。企業収益の改善、投資の増加、雇用環境の安定など、よい循環が生まれているといえる。ただし、近年の一進一退の状況をみたとき、いわゆる「足踏み」の状況が続いていることから、大きな成長もなく推移しているとの指摘があるのも事実である。

³ 日本銀行の全国企業短期経済観測調査。景気が良いと感じる企業の割合から、悪いと感じる割合を引いたもの（DI値で示される。「良い」「さほど良くない」「悪い」の3つから選択）。調査は四半期ごとに年4回実施される。

⁴ 内閣府が毎月公表している経済指標で、景気に関連する生産活動、金融、消費から物価など、様々な指標をもとに指数を出す。CIとDIの2つの指数がある。CI（Composite Index）は様々な統計結果を活用してひとつの指数を作成する。一方のDI（Diffusion Index）は前年度比較で増加・不変・減少に分類し、その割合から算出する指数。ここではCIで変化を示している。

グラフにある「一致指数」とは現況とほぼ一致している指標で、企業利益や求人倍率などの11の指標を合成して作成される。「先行指数」とはその一致指数から数カ月前に変動するとされるもので、東証株価指数や実質機械受注など12の指標で合成する。「遅行指数」は現況に遅れて動く指数のことで、実際の経済活動の結果としての完全失業率や法人税収入、消費者物価指数などがある。

図0-3 景気動向指数



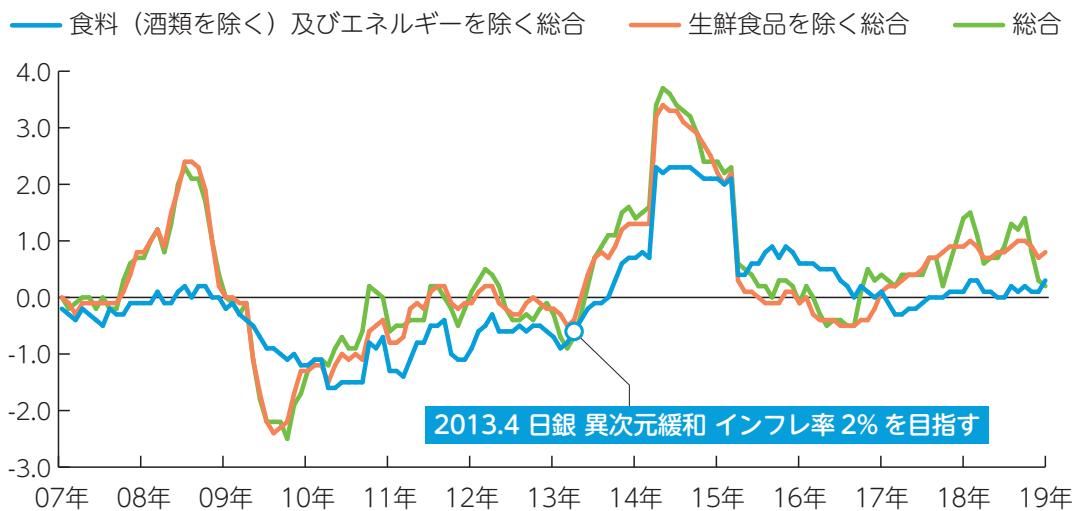
資料：「景気動向指数」（内閣府）に基づきフォーバル作成

一方、消費者の動向はどうか。

総務省統計局が毎月発表している消費者物価指数⁵によると、消費増税が行われた2014年に高い上昇率がみられたが、その後は安定的な動きとなっている。モノを買う人が増えれば上昇率は高まるが、逆に買う人が少なくなれば下降傾向を示すといわれる。

昨今、景気は良いといわれる一方で、物価指数が上昇しているとまではいえず、消費者の買い控え傾向が続いていると考えられる。

図0-4 消費者物価指数（CPI）前年同月比



資料：「消費者物価指数」（総務省統計局）に基づきフォーバル作成

⁵ 消費者物価指数（CPI：Customer Price Index）は商品やサービスの小売価格を集計した指標で、物価の変動をみるのに役立つ。

●中小企業の動向分析

2019年の世界経済は中国経済の失速や米中貿易摩擦、イギリスのEU離脱による景気の下振れ等、海外のリスク要因による影響も懸念されているが、日本経済は2012年12月に始まった景気拡大の流れが2019年に入っても続いている可能性があるとの見方が強く、現状では景気後退局面に入ったとの見方にまでは至っていない。また中小企業の業況もおおむね改善されているとみられている。

ここではいくつかの指標で中小企業の経営状況について検証することにする。

まずは業況判断DIについて。これは経済産業省中小企業庁と（独）中小企業基盤整備機構による「中小企業景況調査」に基づく、中小企業の業況感⁶を示したものである。

2009年のリーマンショック後の底から、上下に推移を繰り返しながらも徐々に回復傾向にあることがこのグラフからわかる。同じく、売上高、経常利益、資金繰りをみても、同様の推移が確認できる。

図0-5 業況判断

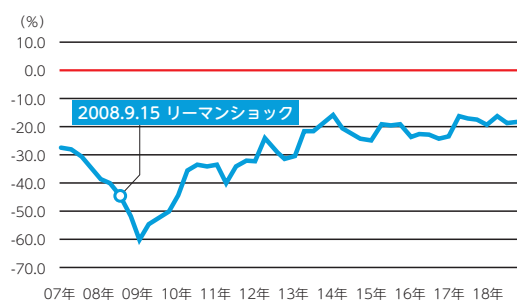


図0-6 売上高

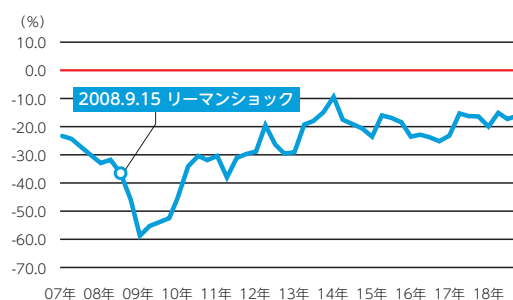


図0-7 経常利益

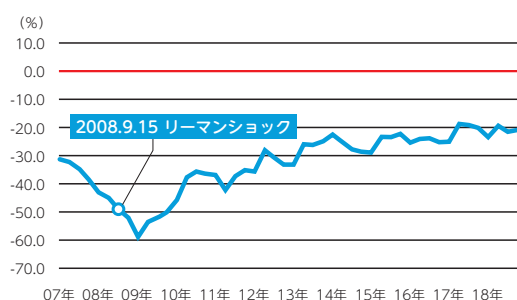
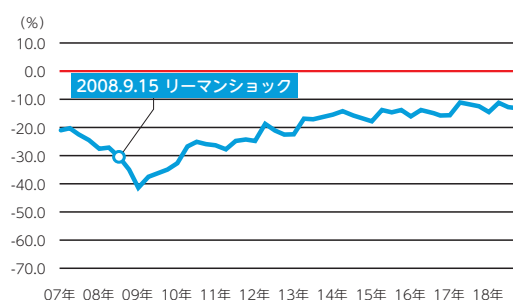


図0-8 資金繰り



資料：「中小企業業況調査」（中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構）に基づきフォーバル作成

⁶ 中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

「景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの」

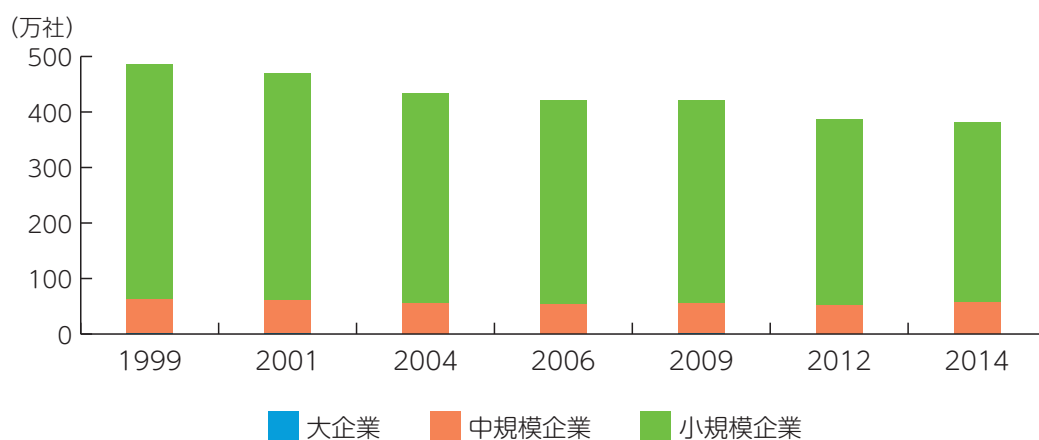
●日本の中小企業の現状整理

続けて、企業全体の中で中小企業が占める割合についてみる。

中小企業庁の「中小企業白書」によると、日本の中小企業は約381万社（2014年時点）、企業数全体では99.7%、従業員数では約3,361万人と、雇用全体の7割を占めている⁷。

さらに、企業規模別の企業数の推移をみると、データのある1999年から徐々に総数を減らしていることがわかる。特に小規模企業⁸で減少傾向が続いている。

図0-9 企業規模別企業数の推移



資料：「中小企業白書 2018 年版」内、「企業規模別企業数の推移」（中小企業庁）

総務省「平成 11 年、13 年、16 年、18 年事業所・企業統計調査」、「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス - 活動調査」再編加工

上記調査結果に基づきフォーバル作成

(注) 1. 企業数=会社数+個人事業者数とする。

2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の補足範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

⁷ 中小企業庁「中小企業白書 2018 年版」

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/h30/index.html>

⁸ 中小企業基本法の小規模企業者の定義は、製造業その他では従業員 20 人以下、商業・サービス業では従業員 5 人以下（中小機構 HP）

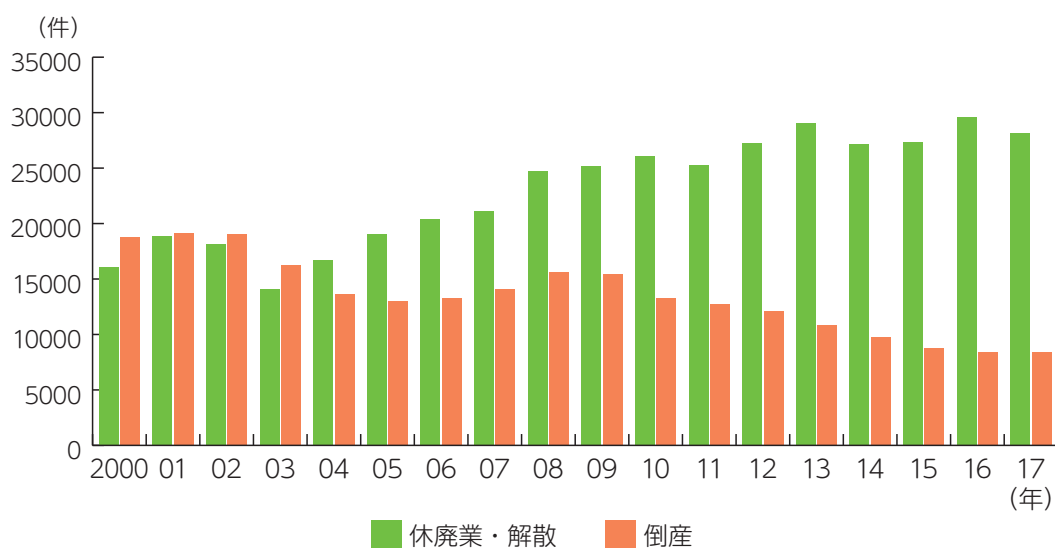
http://www.smrj.go.jp/org/about/sme_definition/index.html

では小規模企業を中心にその数を減らしている背景に何があるのかをしてみる。

以下のグラフは、2000年以降の企業の「休廃業・解散」および「倒産」の件数の推移を示したものである。「休廃業・解散」は2003年を底に増加傾向が続いている。一方、倒産件数は2008年以降、減少傾向である。

倒産ではなく休廃業や解散が多い理由は、後継者不足や人手不足により事業の継続が困難になったり、経営悪化を踏まえ、負債が膨らむ前に事業をたたむケースもあるだろう。事業承継には親族、従業員への承継、さらにM&Aの手法もある。しかしそうした方法がかなわなければ、休廃業に至るケースは多いと考えられる。

図0-10 休廃業・解散件数、倒産件数の推移



資料：「中小企業白書2018年版」内、「休廃業・解散件数、倒産件数の推移」（中小企業庁）

（株）東京商工リサーチ「2017年「休廃業・解散企業」動向調査」の結果に基づく。

上記調査結果に基づきフォーバル作成

- （注）1. 休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。
2. 解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。
3. 倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。

いくら景気拡大傾向が続いているとはいえ、中小企業を取り巻く経営環境は決して楽観視できるものではないことがわかる。

● 「働き方改革」と「超スマート社会」

フォーバルはこれまで、多くの中小企業の経営課題と向き合ってきた。経営者が抱える課題は幅広く、財務環境や業務拡大、情報管理、社員教育、業務改善、後継者問題など多岐にわたった。そんなコンサルティング業務において常に念頭にあるのは企業が「永続すること、存続し続けること」である。

近江商人はかつて「三方よし」の考え方に基づく商売をしていたといわれる。すなわち、商売人にとって利益をもたらす「売り手よし」、それを購入する側が満足する「買い手よし」、さらにそれにより地域社会や生活環境等が潤う「世間よし」、この3者の関係性こそが仕事を永く続けていくことができるベースの視点だとするものである。

これは今の企業経営にも当てはまるのではないかと考える。「世間よし」には地域社会に加えて国が入るかもしれない。企業活動により得られた利益から納税をすることで、この国の経済は回っている。企業総数のうちの99.7%、労働者の割合でも7割に至る中小企業はこの国の根幹を成す存在である。企業が永続し、存続し続けることで価値や利益を生み出し、顧客とwinwinの関係を構築し、さらに税金により国や地域を支えている。この国を形づくっているのは中小企業といっても過言ではない。

その中小企業は今、新しい時代を前に大きな壁に直面している。

多くの企業経営者と関わる中でその思いは次第に大きくなり、今がまさに動き出すときだと我々は考えている。その壁とはすなわち、戦後最大の労働制度改革ともいわれる「働き方改革」への取り組みであり、さらに「第4次産業革命」を踏まえた「超スマート社会 (Society5.0)」である。

2019年4月に施行された働き方改革関連法に基づくさまざまな改革は、労働環境の改善に加えて、労働時間や業務内容の再検討をし、効率的な仕事の仕方を考えるきっかけになるだろう。時代の変化に対応し、仕事の内容や手法、労働者の配置、設備投資等、多角的に経営者自身が自社について見つめ直すことが求められているともいえる。そして多くの中小企業が直面する人手不足や生産性向上、従業員の能力アップなどを導き出し、目まぐるしく変わる経営環境や社会情勢にも負けない、強い組織づくりの実現に向けて立ち上がらなければならない。

図0-11 時代の変化をにらんだ組織改革のポイント



資料：株式会社フォーバル作成

フォーバルでは、これまで積み上げてきた中小企業経営のノウハウ、また直面する課題への提案の経験などを踏まえ、中小企業の実態把握を目的とするアンケートを企画した。新しい時代を前に、まさに今、中小企業が直面する様々な課題を浮き彫りにし、取り組むべきことは何かを検討するためである。

そして、「第4次産業革命」や「超スマート社会」を念頭に、検討しなければならない大きな課題として3つの視点を設定した。

- ①人手不足状況
- ②働き方改革
- ③生産性向上

本白書は、上記3つの視点で行ったアンケートを通して検証した中小企業が抱える課題や、来たるべき「超スマート社会」への対応策について検証するものである。

本レポートの概要

第1章 人手不足状況

- ・有効求人倍率や完全失業率などから昨今の労働市場をみると、売り手市場が続いている。また中小企業の社員に係る過不足状況推移をみると、近年は人手不足状況が続いていることがわかる。
- ・日本は人口減少社会に突入し、また少子高齢化の進捗もあいまって生産人口が減少傾向にある。こうした構造的課題を背景に、人手不足状況は今後も続いていくことが予想される。
- ・フォーバル調査では、回答企業の48.0%が人手不足だと回答した。他調査ではもっと多い結果もみられた。その対応としては、「今いるメンバーで対応している」が最も多い結果となり、社員への労働負荷が増えることが懸念される。
- ・慢性的な人手不足状況への対応策として、現在注目されているのが多様な人材の活用であり、それは「子育て中の女性」「家族などを介護している人」「シルバー世代」「外国人」などである。政府は「一億総活躍社会」を掲げて、どのような境遇の人であっても個性や多様性が認められ、生きがいを感じられる社会をめざしている。
- ・これらの注目人材は、しかし生活において多くの制約があり、かつ企業側にも負担に感じる部分があるのも事実だろう。テレワークやフレックスタイムなど新しい仕組みを導入することや、その他の制度を検討することにより、多様な働き方ができる環境を整えることが今後は大切になってくると考えられる。

第2章 働き方改革

- ・戦後最大の労働法制改革ともいわれる「働き方改革」。「長時間労働の是正」、「多様で柔軟な働き方の実現」、そして「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」を目指して関連法が成立し、2019年4月から順次施行されている。
- ・これらの改革は働く人の立場に立って労働環境を改善していくことが骨子ではあるが、政府は企業側の利点として、「魅力ある職場づくり」→「人手不足解消」→「業績向上」という循環をつくっていけると説明している。しかし企業によっては、新たに取り組みが増えるなど負担が大きくなる可能性がある。
- ・フォーバル調査では、働き方改革への認知や取り組み状況についての質問を行っている。認知に関しては、1年間で認知が進んでいることがわかったが、「よく知っている」との回答自体は

ほとんど増えておらず、改革の中身がどこまで経営者に共有されているかについては疑問が残った。また取り組み内容から伺えることは、働きやすい環境づくりと労働生産性の向上を進め、その結果として長時間労働を減らしていこうとする意識である。しかし、2018年2月段階では取り組む企業数自体が少なかったため、改革を進める意図や必要性については今後も積極的に伝えていく必要がある。

- ・働き方改革を進める上で基本となるのが社員の労働時間管理の徹底、そして時間外労働の把握と削減への取り組みである。社員の健康維持は、企業の安定経営にとっても不可欠な要素である。業務の効率化・自動化を進め、また社員への教育を通して意識改革を進めるなどの取り組みを通し、具体的に長時間労働の削減につなげることが求められている。
- ・2019年4月に施行された働き方改革関連法を、企業の規模に関係なく対応すべきことと、自社が関連する場合に対応すべきこと、この2つの切り口で整理すると以下ようになる。

<企業の規模に関係なく対応すべきこと>

- ①時間外労働の上限規制
- ②年次有給休暇の確実な取得
- ③労働時間の客観的把握
- ④同一労働同一賃金の施行

<自社が関連する場合に対応すべきこと>

- ⑤高度プロフェッショナル制度（通称：高プロ）の創設
- ⑥フレックスタイム制の清算期間延長
- ⑦勤務間インターバル制度の導入促進
- ⑧産業医・産業保健機能の強化
- ⑨残業の割増賃金率の引上げ

- ・これらについては、まず知り、理解を深めることから始め、企業ごとに置かれた環境や課題も違うことから、自社にとって必要な、具体的な対応策は何かを考えていく必要があるだろう。

第3章 生産性向上

- ・公益財団法人日本生産性本部が発表した、国別の労働生産性を比較したグラフ（OECD＝経済協力開発機構加盟国36か国中）によると、2017年時点で日本は21位であった。必ずしも労働生産性が高いとはいえない状況にある。
- ・人手不足状況に加えて、働き方改革の推進により、今後はますます生産性向上が求められることになる。まずは業務の棚卸と見える化をするとともに、社員の時間の使い方を把握し、効率化への取り組みを進める必要がある。そのとき重要になる視点は「時間効率を上げること」であ

ると考えられる。

- ・また、この効率性を考える際に大切なのが社員教育である。幹部教育やマネジメント、実務のスキル、新人教育に加えて、コミュニケーションやコンプライアンス、意識改革など、その幅は広い。しかし、フォーバルが実施した社員教育に取り組んでいるかを問う設問では、「実施していない」との回答が最も多く、40.7%であった。また実施していても積極的に実施している企業は少なかった。社員教育の手法としては「OJT(日常業務を通じての教育)」が最も多かった。
- ・人手不足状況が続くと予想される中、いかに人材を効率的に活用していくかが今後の生産性向上の達成には不可欠な要素である。それに向けて社員教育はとても重要な手法であると考えられる。
- ・その他、財務環境の見える化や分析、企業の信用性にもつながる第三者認証の取得、中小企業支援制度の活用など、さまざまな手法を活用しつつ、生産性の向上に向けて取り組みを強化することを提案したい。

終章 超スマート社会と中小企業

- ・GAFAと呼ばれる巨大プラットフォーマーの登場は、新たな時代の訪れを感じさせるのに十分なインパクトであった。また第4次産業革命といわれるAIやIoT、ビッグデータ、ロボットなどの登場は、今後の中小企業の生産現場においても、経営管理においても、役立つものが多くあるとみられている。
- ・これまでの機械化や石油の存在が産業を大きくしてきたのと同じように、昨今は情報の活用こそが次世代の経済をけん引する存在になるとの期待感がある。
- ・日本でも、情報技術を活用しつつ新しい製品や市場をつくり出し、かつ生産性の効率化を進めることが成長の鍵であるとする傾向が高まってきた。
- ・新しい革新的技術が私たちの社会の課題を解決し、さらに暮らしをより良いものにする。日本はいま、現実空間とサイバー空間を融合させた新しい社会の在り方を世界に先駆けて実現させようとしている。それが政府の掲げる超スマート社会、「Society5.0」である。
- ・超スマート社会は目の前まできている。2019年度は、企業がこの変化に対して、具体的な行動に移らなければならない時期であるともいえる。しかし多くの中小企業は、どこまで準備が進められているだろうか。
- ・忙しい経営者こそ、「情報」を味方につける新たな経営戦略づくりへ。モノへの投資（機械化による効率化・情報の蓄積と活用・情報セキュリティ）とともにヒトへの投資（人材教育による情報の利活用）を進めていかなければならないだろう。

フォーバル中小企業経営者アンケート実施概要

本レポートは、株式会社フォーバルの情報通信コンサルタントが中小企業経営者に直接聞き取りを行い、その結果をまとめたものである。

調査対象：全国（東京・名古屋・大阪・福岡など）の中小企業経営者

調査方法：当社情報通信コンサルタント等がお客様企業を回り、経営者から対面で聞き取り調査

	実施期間	主なテーマ	有効 サンプル数
第1回	2018年2月9日～26日	働き方改革について Society5.0の認知度・取組度	1469
第2回	2018年8月6日～31日	月次決算 ^⑤ ・第三者認証の認知度・取組度	1511
第3回	2018年10月17日～31日	働き方改革関連法について	1034
第4回	2018年12月4日～21日	人材（雇用・育成）について	1075
第5回	2019年2月6日～28日	時間の使い方について	1188

フォーバル版中小企業白書 ―ブルーレポート― の狙い

1980年の創業以来、株式会社フォーバルおよびフォーバルグループは、これまで多くの経営者が直面する経営課題と向き合い、常に「新しい当たりまえ」の創造に向けたビジネスに取り組んできた。現在は全国約2万社とのつながりがあり、その多くが中小企業である。中小企業のことなら誰よりも詳しい存在になることを目指し、事業を展開している。

日本の経済を支えているといっても過言ではない中小企業は今、時代の大きな転換点にあるといえる。

景気は拡大傾向が続き、中小企業の業況も概ね良い傾向にあるといわれる。しかし中小企業を取り巻く経営環境や日本社会の現状に目を向ければ、人口減少社会を迎え、さらに少子高齢化が進む中、人手不足の深刻化や経営者の高齢化と後継者問題などへの注目が高まっている。そんな中で企業は働き方改革の推進による労働環境や時間効率の改善などに取り組まなければならない、さらには情報社会の進展に伴う産業構造の大きな変化に直面している。5年先、10年先を見据えたとき、検討しなければならない課題は山積しているといえるのではないだろうか。

そして今、世界は情報革命の真ただ中である。超スマート社会の到来に向けて、世界各国でAI、IoT、ビッグデータなどの活用に向けた熾烈な競争が繰り広げられている。そして、社会全体が取り組まなければならない生産性向上への施策は、日本でも大手企業を中心にどんどん進められている。

では中小企業はその対応にどこまでついていけているのか。その変化に対して、何もしなければ取り残されてしまうだろう。はたしてどれくらいの企業が人手不足や生産性向上などの課題に対して、適切に、スピード感をもって取り組むことができているだろうか。そのことが懸念されるくらいに現代は時の流れが速く、対応しきれないと置き去りにされてしまう恐れがある。

中小企業の経営者とともに新しい日本を創っていくには、今何が必要なのか。本レポートは、そうした昨今の中小企業が置かれている状況や課題にフォーカスし、実態を把握した上で、その解決に向けた糸口を探るものである。



第1章

人手不足狀況

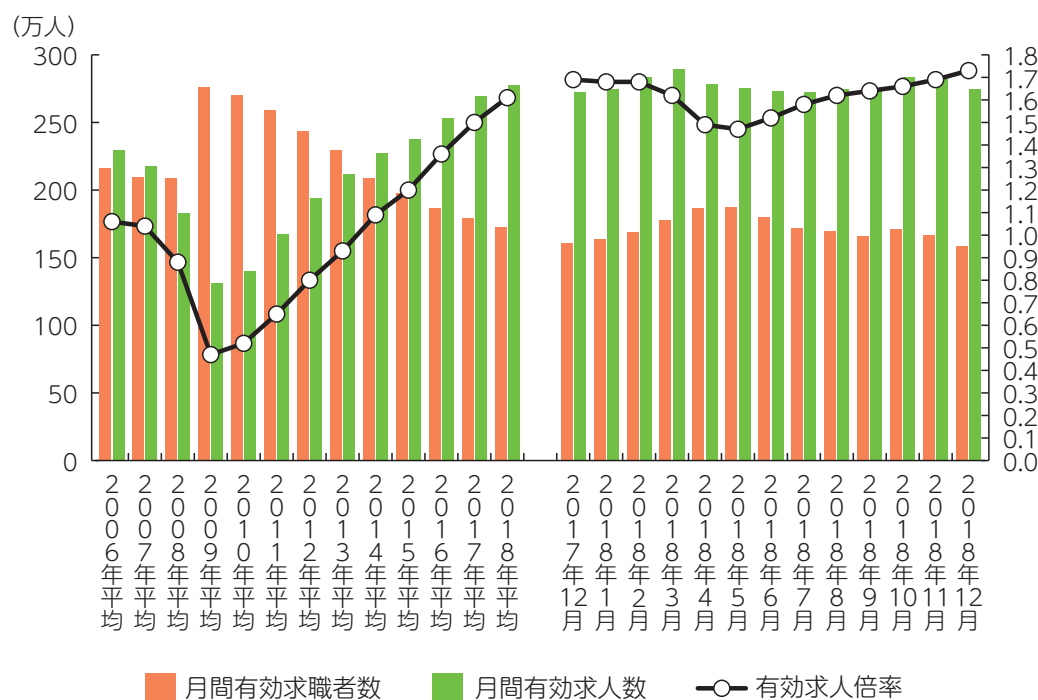
第1節 人手不足状況とその対策

1 人手不足状況について

労働市場における人手不足が叫ばれるようになって数年が経つが、実態はどうなっているのか。まずは有効求人倍率や完全失業率から、昨今の雇用状況について見ることにする。

厚生労働省の有効求人倍率に係る調査では、リーマンショック後の2009年を底に求人倍率は上昇を続け、最新のデータで1.63倍となった（2019年1月）。有効求人数に対し、有効求職者数が下回る状態は2013年から続き、その差は拡大傾向にある¹。

図1-1 求人、求職及び求人倍率の推移



資料：「一般職業紹介状況（平成30年12月分及び平成30年分）について」（厚生労働省、平成31年2月1日）に基づきフォーバル作成

¹ 「一般職業紹介状況（平成30年12月分及び平成30年分）について」（厚生労働省、平成31年2月1日）
https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000192005_00001.html

図1-2 完全失業者数・完全失業率



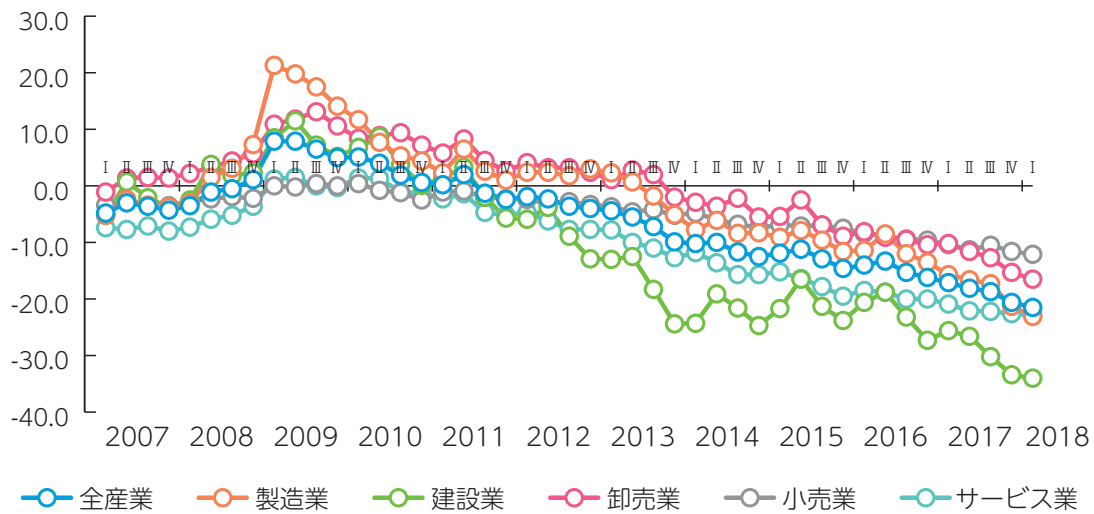
資料：「労働力調査 長期時系列データ」（総務省統計局）に基づきフォーバル作成

また失業率の推移を見ても、2002年前後、また2009年前後をピークに、その数字は下がり続けている。昨今の雇用情勢は売り手市場が続き、求職者にとってはおおむね良好に推移しているといえるだろう。

しかしそれは、企業側から見れば、労働力が集まりにくい状況が続いていることにもなる。

以下の図1－3は中小企業の従業員の過不足状況DIの推移である²。2009年をピークにマイナス傾向が続いている。これは「過剰」より「不足」と答えた企業の割合が増加傾向であることを示している。全産業の数値を見ると、2011年頃からマイナスとなっており、人手不足状況が現在に至るまで続き、特に建設業とサービス業ではその傾向が強いことがわかる。

図1－3 業種別従業員数過不足DIの推移

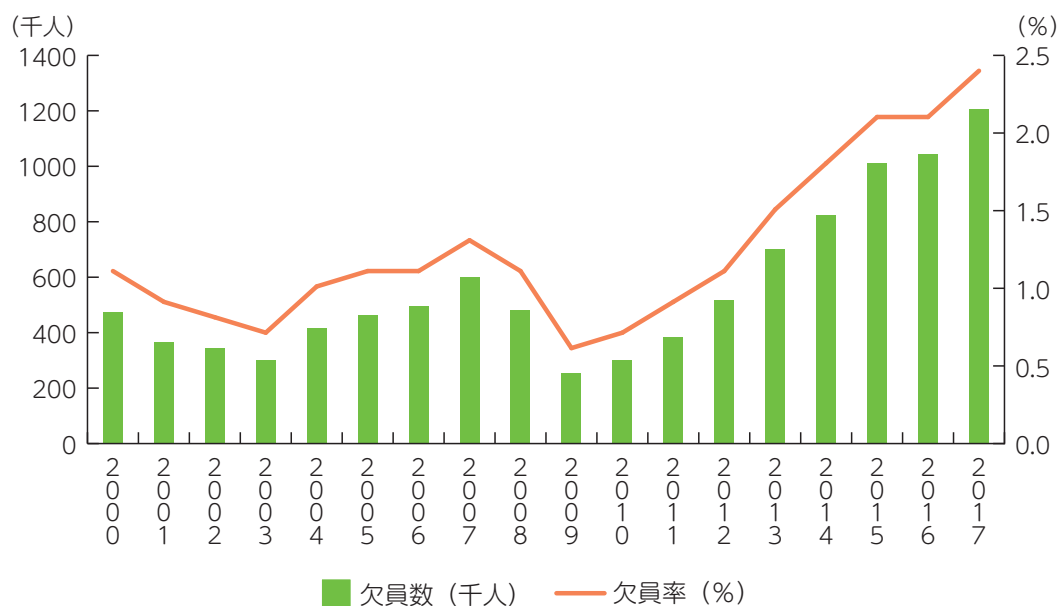


資料：「中小企業白書」内、「業種別従業員数過不足DIの推移」（中小企業庁）に基づきフォーバル作成

² 「中小企業白書2018年版」（中小企業庁）
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/h30/index.html>

また、企業側からの労働力不足を示す「欠員率」の推移を示したグラフがある。欠員数（未充足求人）とは事業所における欠員であり、仕事があるにもかかわらず、その仕事に、従事する人がいない状態を補充するために行っている求人のことである。これを見ると、2009年を底値に上がり続け、2017年の段階で2.4%、実に121万人が欠員していることになる。2000年代と比べてもその増加の勢いは急激な増加の様相を見せている。

図1-4 欠員率の推移



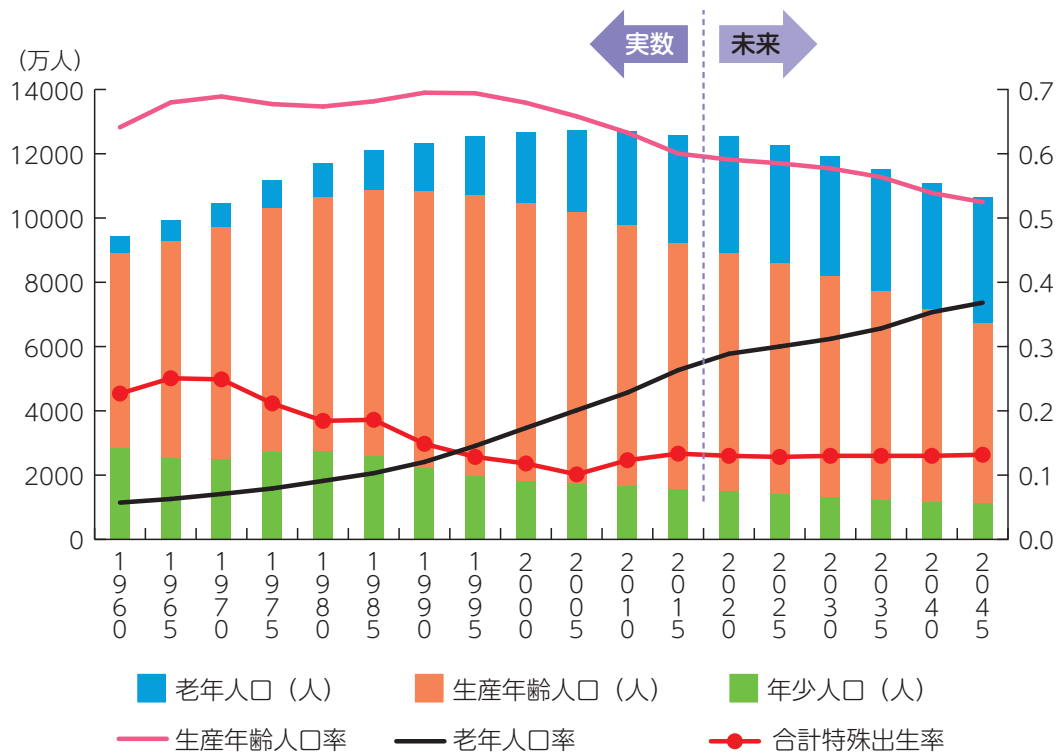
出典：「労働市場の未来推計2030」（パーソル総合研究所・中央大学）
https://rc.persol-group.co.jp/news/files/future_population_2030_2.pdf
 データは厚生労働省の雇用動向調査（e-Stat）に基づきフォーバル作成

背景として考えられることのひとつは、日本の人口構成に基づく構造的な課題である。

日本の人口は2004年の1億2779万人をピークに下がり続けており、いよいよ人口減少社会に突入した。また第二次世界大戦後のベビーブーム世代である、いわゆる団塊世代が65歳を過ぎ、大量離職の時代を迎えていることも重なり、生産人口の減少が始まったことが大きな要因であろう。

次のグラフは、人口全体に占める生産年齢人口（15～64歳）の割合を示したものである。今後も14歳以下の人口は減り続け、逆に65歳以上の高齢人口は増加し続けている。そして人口は2004年をピークに下降し続け、生産人口の割合は減少し続けている。2018年現在で、この傾向はすでに始まっていることがわかる。

図1-5 人口全体に占める生産年齢人口の割合



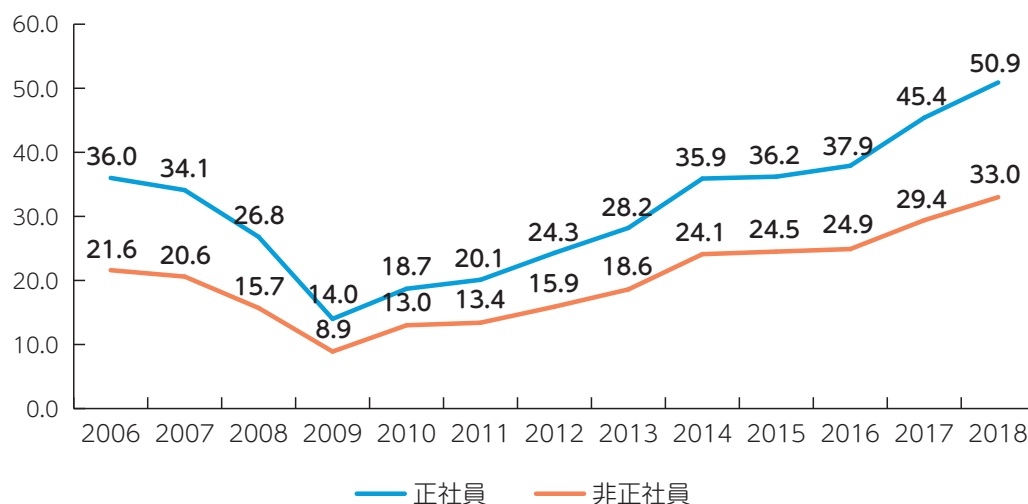
資料：「福祉・介護人材確保対策について」（厚生労働省政策レポート）

2005年までは総務省統計局「国勢調査」、2010年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）中位推計」のデータを基にしている。

上記資料に基づきフォーバル作成

さらに、以下の調査は、帝国データバンクが毎年行っている人手不足に関する調査結果である³。これを見ると、2009年を底に人手不足感は上昇を続け、2017年には4割台に、2018年には5割を超えた。ここ数年は高い数値で維持している。

図1-6 従業員が「不足」している割合（各年7月）



資料：「人手不足に対する企業の動向調査」（株式会社帝国データバンク、2018年10月）に基づきフォーバル作成

人手不足が指摘されるようになって久しいが、ここにきてより一層その深刻度が増していることがこのグラフからも読み取れる。近年は好調に推移していた景気に水を差しかねない事態に陥る可能性もあることから、当面はこの人手不足状況の推移に留意しておく必要があるだろう。

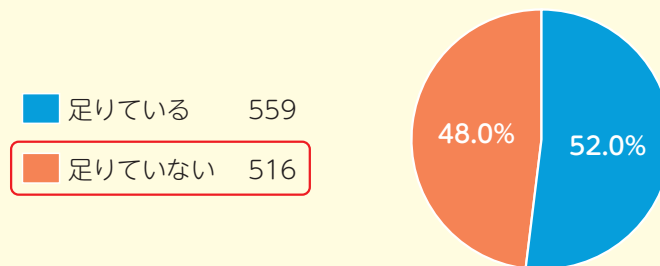
³帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」（2018年10月）
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180806.pdf>

2 人手不足の現状

では実際に、中小企業の人手不足状況はどの程度なのか。

フォーバルでは2018年12月の第4回実態調査において、中小企業の人手不足状況についてアンケートを実施した。

図1-7 貴社では労働力は足りていますか？（n：1075）



2018年度フォーバル第4回アンケート調査（2018年12月実施）

「貴社で労働力は足りていますか？」の問いに対し、1075社中516社が、労働力が「足りていない」と回答した。これは全体の48.0%に該当し、約半数の企業が人手不足状況に陥っていることがわかる。

日本商工会議所が2018年3～4月に実施した調査⁴では、回答した中小企業のうち65.0%が「不足」と回答しており、フォーバル調査より17ポイントも高い数値であった。独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）⁵が2017年3月に行った同様の調査でも、73.7%が「人手不足を感じている」との結果が出ている。調査によりばらつきがみられるものの、総じて高いスコアを出しているといえるだろう。

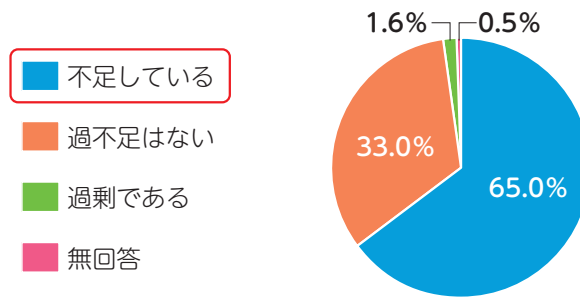
⁴ 「人手不足等への対応に関する調査」（日本商工会議所、2018年3～4月）

<http://www.jcci.or.jp/Laborshortagesurvey2018.pdf>

⁵ 「人手不足に関する中小企業への影響と対応状況」（独立行政法人中小企業基盤整備機構、2017年3月）

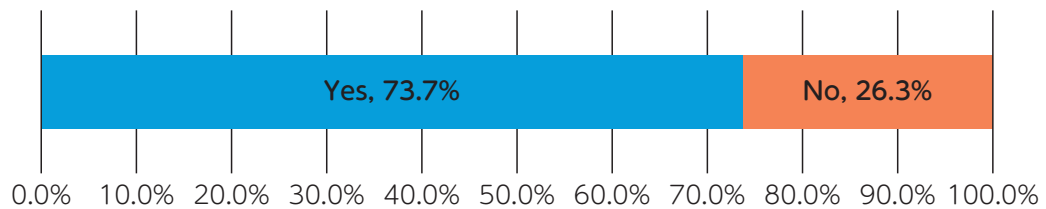
http://www.smrj.go.jp/doc/org/20170508_info01.pdf

図1-8 人員の過不足状況について



資料：「人手不足等への対応に関する調査」（日本商工会議所、2018年3～4月）に基づきフォーバル作成

図1-9 「人手不足」を感じていますか。

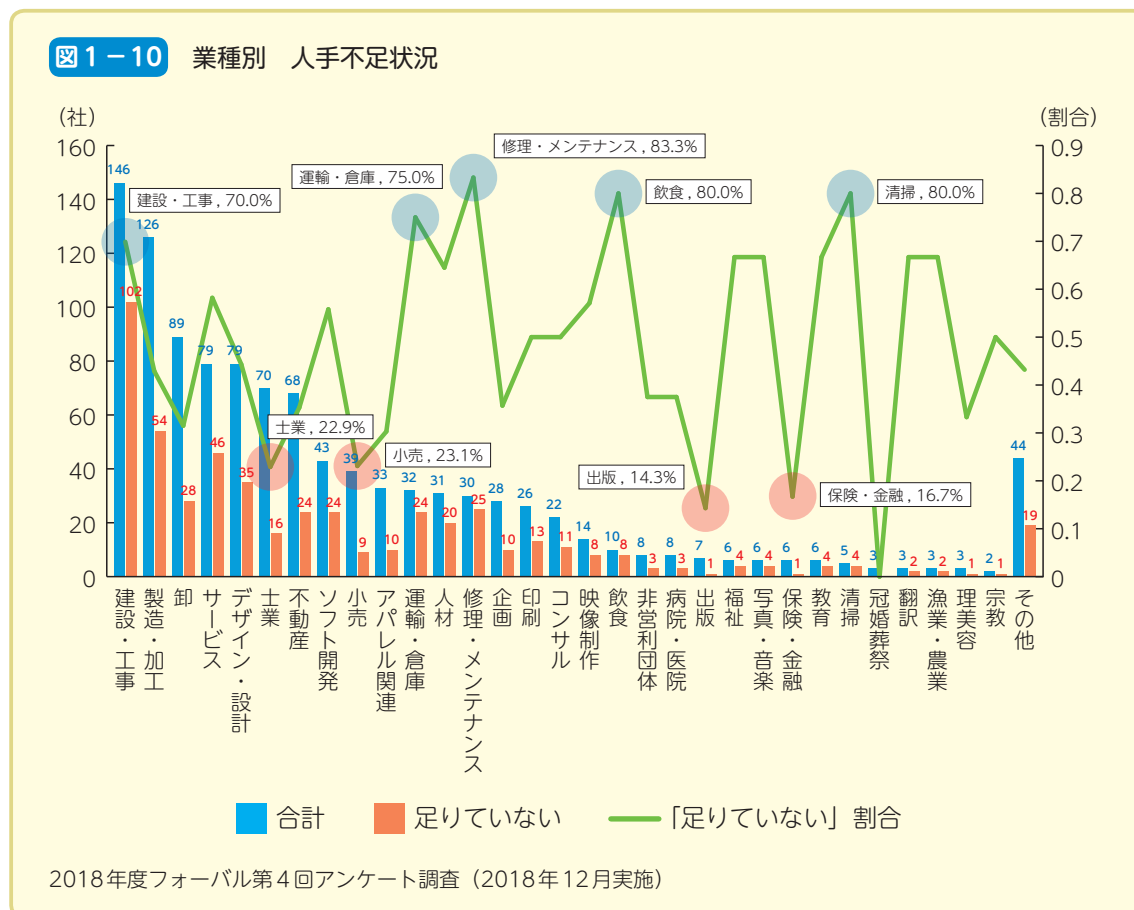


資料：「人手不足に関する中小企業への影響と対応状況」（独立行政法人中小企業基盤整備機構、2017年3月）に基づきフォーバル作成

3 業種別の人手不足状況

ここで業種別の人手不足状況を見てみる。

フォーバルが実施した第4回アンケート調査（1075社回答）のうち、人手が足りないと回答した企業を業種別で示すと以下ようになった⁶。



人手不足が厳しいとの結果が出たのは、上位から「修理・メンテナンス（83.3%）」「飲食（80.0%）」「清掃（80.0%）」「運輸・倉庫（75.0%）」「建設・工事（69.9%）」の順であった。

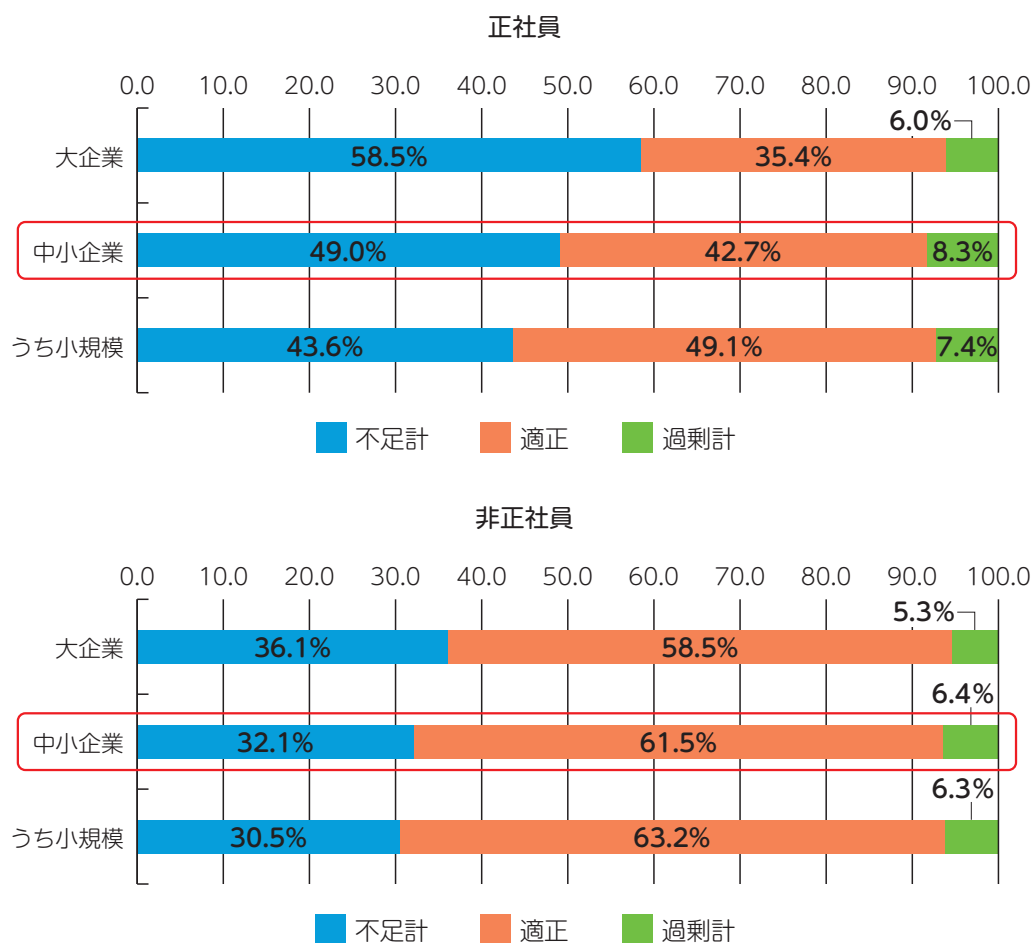
人手不足と回答した企業が少なかったのは、「出版（14.3%）」「保険・金融（16.7%）」「土業（22.9%）」「小売（23.1%）」という結果であった。

⁶フォーバル調査では31業種と「その他」の、合計32業種の選択肢を準備。企業数にばらつきはあるものの、ここでは業種別企業数のうち人手不足だと回答した企業の割合を示している。

「修理・メンテナンス」や「建設・工事」などの技術を必要とする職種、人件費の安さや不規則な労働時間で慢性的な人手不足ともいわれる「飲食」などのサービス業、こうした職種については高いスコアが出る傾向にあると考えられる。

また以下は正社員と非正社員での、人手不足状況を比較整理したグラフである⁷。それによると、正社員の人手不足感（49.0%）に対し、非正社員は32.1%と、正社員の人手不足感が大きいことがわかる。

図1-11 従業員の過不足観～規模別～



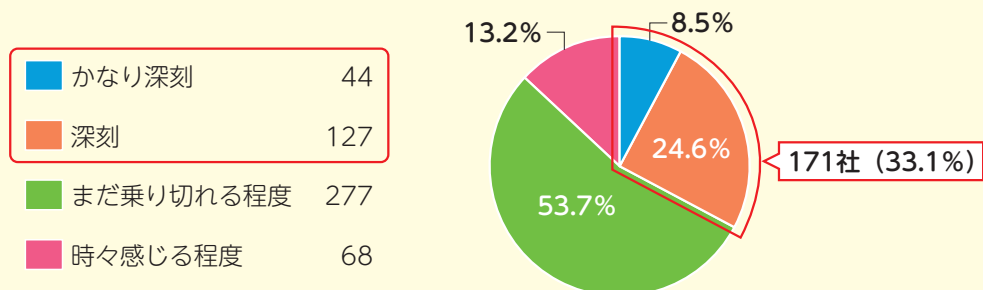
資料：「人手不足に対する企業の動向調査」（帝国データバンク、2018年10月）に基づきフォーバル作成

⁷ 「人手不足に対する企業の動向調査」（帝国データバンク、2018年10月）
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180806.pdf>

4 人手不足の深刻度

フォーバル調査では人手不足状況について聞く際に、同時にその深刻度についても聞いている。

図1-12 労働力が「足りていない」と答えた人のうちその程度はどのくらいですか？
(n: 516)



2018年度フォーバル第4回アンケート調査 (2018年12月実施)

人手不足と回答した516社のうち、最も多かったのは「まだ乗り切れる程度」の277社 (53.7%) であった。

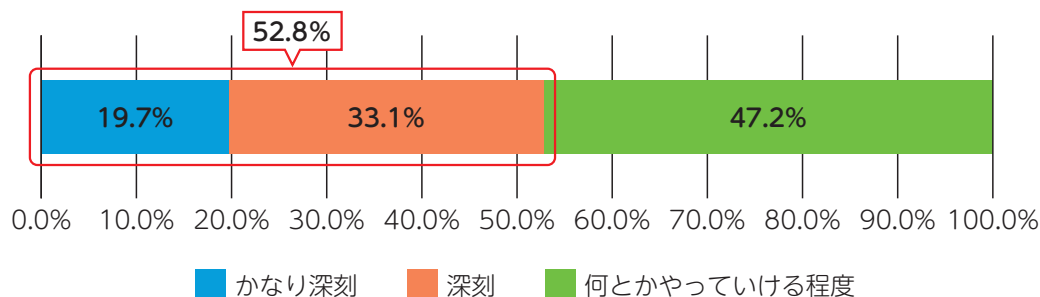
そして「かなり深刻」と回答した44社、「深刻」と回答した127社の合計は171社、これは人手不足と回答した企業の33.1%を占めている。人手が「足りている」と回答した559社も合わせた全1075社の中での割合を見ると、約15.9%の企業が深刻な人手不足状況であると回答している。

同様の調査が、独立行政法人中小企業基盤整備機構により実施されている。

同機構が2017年3月に実施した調査⁸によると、73.7%の企業が人手不足であると回答し、その企業に対して深刻度を聞いた結果が以下である。

「かなり深刻」と「深刻」の合計が52.8%となり、「人手不足を感じていない」と回答した企業を合わせた総数における割合も38.9%。人手不足が深刻だと回答した企業の割合はフォーバル調査よりも高い結果となっている。

図1-13 「人手不足」をどの程度感じていますか。(n:786)



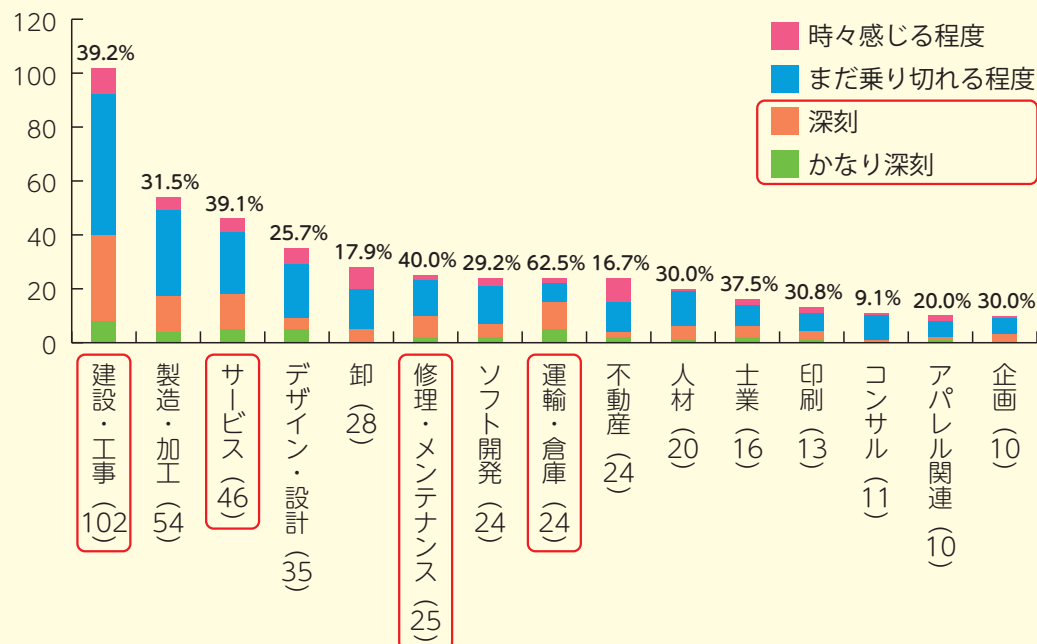
資料：「人手不足に関する中小企業への影響と対応状況」（独立行政法人中小企業基盤整備機構、2017年3月）に基づきフォーバル作成

これらの数字自体だけで見れば緊迫度は低いといえるかもしれないが、「まだ乗り切れる程度」（中小機構調査では「何とかやっていける程度」と回答した企業）についても、今後の生産人口の減少傾向を踏まえると、人手不足状況を決して楽観視することはできないだろう。

⁸ 「人手不足に関する中小企業への影響と対応状況」（独立行政法人中小企業基盤整備機構、2017年3月）
http://www.smrj.go.jp/doc/org/20170508_info01.pdf

またフォーバル調査で「労働力が足りていない」と答えた企業（516社）のうち、業種別で上位15業界をピックアップし、その人手不足の深刻度を検証した。

図1-14 【業種別】人手不足の深刻度



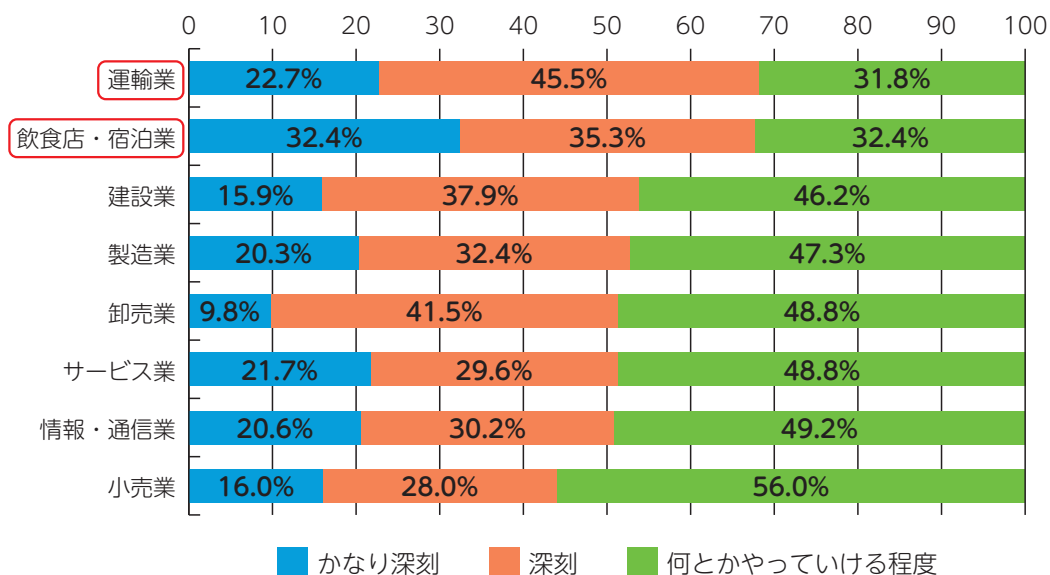
2018年度フォーバル第4回アンケート調査（2018年12月実施）

（％は、労働力が「足りていない」と答えた企業のうち、「かなり深刻」「深刻」を合算し、その割合をみたもの）

「かなり深刻」と「深刻」を足した割合が高い順に、「運輸・倉庫」、「修理・メンテナンス」、「建設・工事」、「サービス」、「士業」と続く。特に「運輸・倉庫」は62.5%と、その深刻度が他業種と比べて際立って高くなっている。

中小機構が行った同様の調査でも、「かなり深刻」と「深刻」を合わせた数字が最も高くなっているのが「運輸業」であった（68.2%）。このように、業種により人手不足の深刻度は違いがあることがわかる。

図1-15 人手不足の深刻度合い（「人手不足」をどの程度感じていますか）



資料：「人手不足に関する中小企業への影響と対応状況」（独立行政法人中小企業基盤整備機構、2017年3月）に基づきフォーバル作成

「運輸・倉庫」業がここまで人手不足状況が深刻な背景には、近年のEC市場の活性化による物流量の増加が進む一方で、就労者の高齢化や就労者数自体の減少傾向が続いていること、さらには長時間労働や座り続ける運転スタイルなどによる健康への影響など、就業への懸念が持たれている可能性はある。

EC市場は今後も拡大し続けると予想される。こうした産業構造の変化への対応が間に合わないほど、今の時代は変化のスピードが速いといえるのかもしれない。

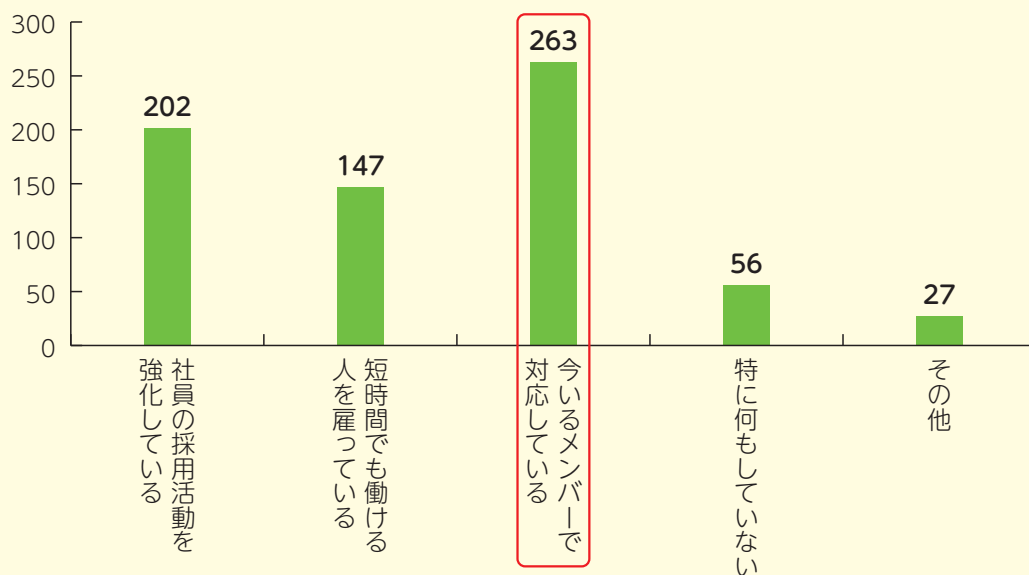
5 人手不足状況への対策

こうした人手不足の状況に対し、中小企業はどんな対策をしているのか。

フォーバル調査では、「労働力が足りていない」と回答した経営者（516社）に対し、「何か取り組みをされていますか？」との質問を投げかけた。

最も多かった回答が「今いるメンバーで対応している」の263社、次いで202社が選択した「社員の採用活動を強化している」、147社が選択した「短時間でも働ける人を雇っている」が続いている。

図1-16 労働力が「足りていない」と答えた人のうち（n：516）
人手不足の状況に対し、何か取り組みをされていますか？
該当するものをすべてお選びください。（複数回答可）



2018年度フォーバル第4回アンケート調査（2018年12月実施）

約半数が「今いるメンバーで対応している」と回答していることから、採用活動に力を入れつつ、現従業員（経営者自身を含め）で対応せざるを得ない企業の実態がうかがえる。これは経営者を含め、従業員の負担の増加になっている可能性がある。

第2節 多様な人材の雇用状況

慢性的な人手不足状況への対応策として注目されていることのひとつに、多様な人材の活用がある。

ここでは「女性」「介護している人」「シルバー世代」「外国人」などに焦点を当てて、現状の議論や企業側の意識などについての分析を試みる。

1 人手不足状況への政府の見解や対策の現状

ここまで述べてきたように、慢性的な人手不足状況に対して、政府も魅力ある職場づくりや求人と求職のマッチング、能力開発支援などの必要性についてアピールし対応に乗り出しているほか、多様な人材の雇用促進に向け、法整備や広報活動を実施している。

以下は、慢性的な人手不足状況において多様な働き方が注目される中で、注目人材としてその活用拡大に向けた動きがみられる人材である。ここではこれら人材についての、近年の動きを整理したものである。

●女性活躍に向けた環境・法整備

女性の社会進出が注目された1980年代、男女雇用機会均等法が成立し、性別を理由とする差別の禁止がうたわれたほか、婚姻、妊娠・出産等を理由とする不利益取り扱いの禁止等が決められた（第9条）。具体的には以下のようなものである。

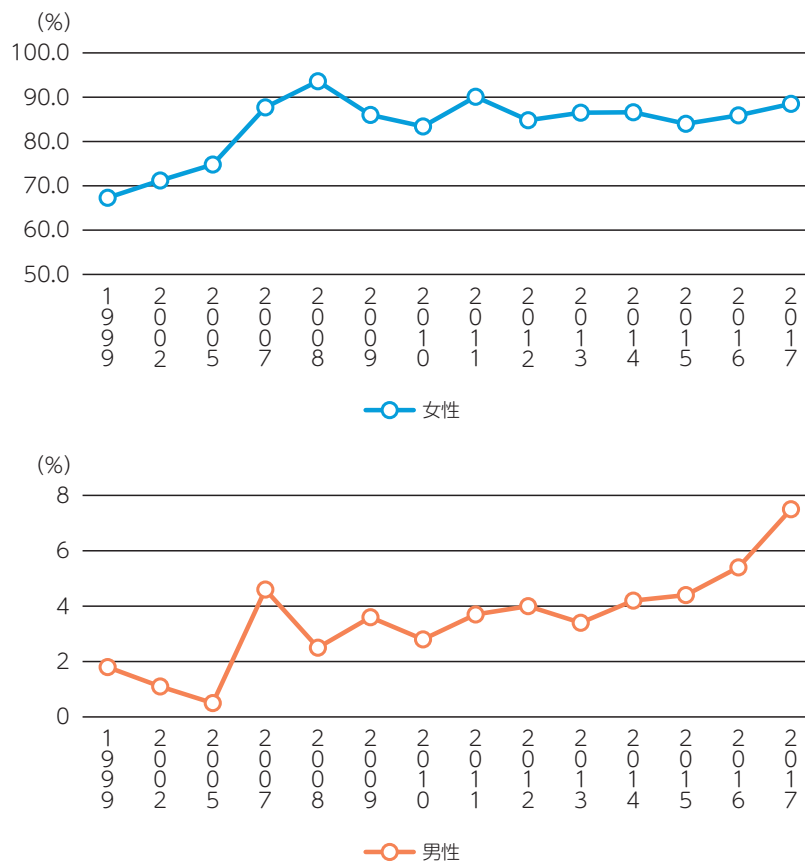
- ・婚姻、妊娠、出産を退職理由とする定めを禁止
- ・婚姻を理由とする解雇を禁止
- ・妊娠、出産、産休取得、その他厚生労働省令で定める理由による解雇その他不利益扱いを禁止
- ・妊娠中・産後1年以内の解雇を、事業主が、妊娠等が理由でないことを証明しない限り無効

これは法律として成立しており、働く女性の地位向上に向けたターニングポイントになったことは間違いがないが、それでも働く女性の立場が厳しい状況は現在も続いている。

昨今のニュースで取り上げられることの多い待機児童問題では、働く意思があっても働けない女性の存在がクローズアップされた。共働き世帯が当たり前となったいま、働きたくても働けない女性がいることは、今も男性が中心の労働市場の姿を想像させるのである。

以下は、育児休業制度の利用状況の推移を示したものである。最新のデータでは、女性の育児休業制度利用率は88.5%（2017年度）であるのに対し、男性は7.5%にとどまっている。男性が育児休業を利用する割合は少しずつ上昇傾向がみられるものの、女性と比べればその数字は低く、男性の育児参加が厳しい状況がうかがえる⁹。

図1-17 育児休業中の有無別事業所割合



資料：「平成29年度雇用均等基本調査の結果概要」（厚生労働省、平成30年7月30日）に基づきフォーバル作成

⁹厚生労働省「平成29年度雇用均等基本調査の結果概要」（平成30年7月30日）
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-29r/07.pdf>

預け先が見つからない理由は、働きたい女性がかつてより増えていることに加え、預け先の施設が少ないこと、施設があっても保育士自体が不足していることなどが挙げられる。

政府は1億総活躍社会の実現に向け、労働力としての女性の存在に注目しているが、実情は、女性が子育て中でも仕事を持つことはまだまだ厳しいといえる。

子どもを産み、育てやすい社会を作るためには、待機児童問題の解決や高校の実質完全無償化の実施などを通し、保育施設不足や経済的事情で子どもを産むことのできない状況への改善策に取り組むとともに、女性が働きやすい職場環境づくりも必要である。もしくは間接的に夫が家事のサポートをし、女性の負担を軽減していくような形もあるだろう。

こうした状況に対し、政府は2015年に「女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）」を可決・成立させ、翌年に施行させた。これにより国や地方公共団体、民間企業などに対し、「女性の活躍推進に向けた数値目標を盛り込んだ行動計画の策定・公表や、女性の職業選択に資する情報の公表」が義務づけられた¹⁰。

ここでいう民間企業については、常時雇用する労働者が300人以下の企業は「努力義務」とされている。

また「女性活躍加速のための重点方針2018¹¹」において、女性が直面している様々な困難が解消された「フェアネス（公正なこと）の高い社会」の構築がうたわれている。いまだに残る「男社会」がもたらす女性活躍への弊害の解消や、少子化・人口減少に直面する日本においては、女性活躍の拡大が多様性を生み、生産性向上や経済成長に資する付加価値を生み出す原動力となるとして、女性が働きがいを持てる就業環境の整備を促している。

女性、特に子育て中の女性が活躍できる場づくりとは、待機児童問題への対応のみならず、例えばテレワークの実施や時短勤務、フレックスタイム制導入など、多様で柔軟な働き方を可能にする仕組みや、ワークライフバランスを推進する姿勢、休職や復帰に関する制度の整備、非正規雇用労働者の待遇見直しなど、いろいろな取り組みが可能だと考えられる。男性の育児休暇取得拡大もひとつの対策であろう。こうした取り組みについては、大手企業では着実に進められているとしても中小企業では厳しい実態もある。

¹⁰ 「女性の活躍に関する状況の把握、改善すべき事情についての分析」を行い、それについての「状況把握・分析を踏まえ、定量的目標や取り組み内容などを内容とする『事業主行動計画』の策定・公表等（取り組み実施・目標達成は努力義務）」「女性の活躍に関する情報の公表（省令で定める事項のうち、事業主が選択して公表）」とされている。

内閣府男女共同参画局 HP

http://www.gender.go.jp/policy/suishin_law/horitsu_kihon/index.html

¹¹ 内閣府男女共同参画局「女性活躍促進のための重点方針2018」

http://www.gender.go.jp/policy/sokushin/pdf/jyuten2018_gaiyou.pdf

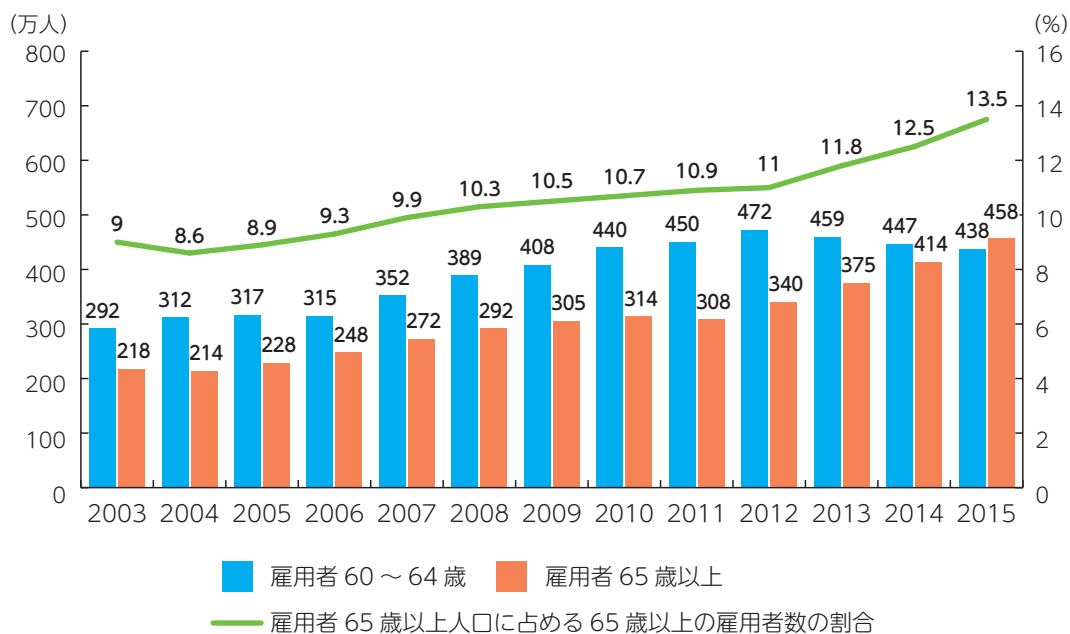
●シニア層活躍の場の拡大

2018年時点での日本人の平均寿命は、男性が81.09歳、女性が87.26歳となり、ともに過去最高を記録している¹²。また厚生労働省の研究班（厚生科学審議会地域保健健康増進映像部会）は、健康に日常生活を送ることができる期間を示す「健康寿命」が、2016年は男性72.14歳、女性は74.79歳であったと公表した¹³。少子高齢化社会において高齢化率も上がり続けているが、「元気なシニア世代」が増えているのも事実であるといえよう。

以下のグラフは60歳から64歳の雇用者数と、65歳以上の雇用者数を比較したものであるが、2015年に初めて、65歳以上が60～64歳の雇用者数を超えた。これは65歳以上の雇用者数が増加傾向であることを示している¹⁴。

また折れ線グラフは、65歳以上の人口に占める労働者の割合を示したもののだが、それも上昇傾向が続いている。

図1-18 雇用者数の推移（全産業）



資料：「平成28年版高齢社会白書」（内閣府）をベースとする。総務省「労働力調査」、「国勢調査」、「人口推計」（2015年は平成27年国勢調査人口速報集計による人口を基準とした平成27年10月1日現在確定値）のデータに基づきフォーバル作成

※平成23年は、岩手県、宮城県及び福島県を除く44都道府県の集計結果

¹² 「平成29年簡易生命表の概要」内、「1 主な年齢の平均余命」（厚生労働省）

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/life/life17/dl/life17-02.pdf>

¹³ 「健康日本21（第二次）」中間評価報告書（厚生労働省）

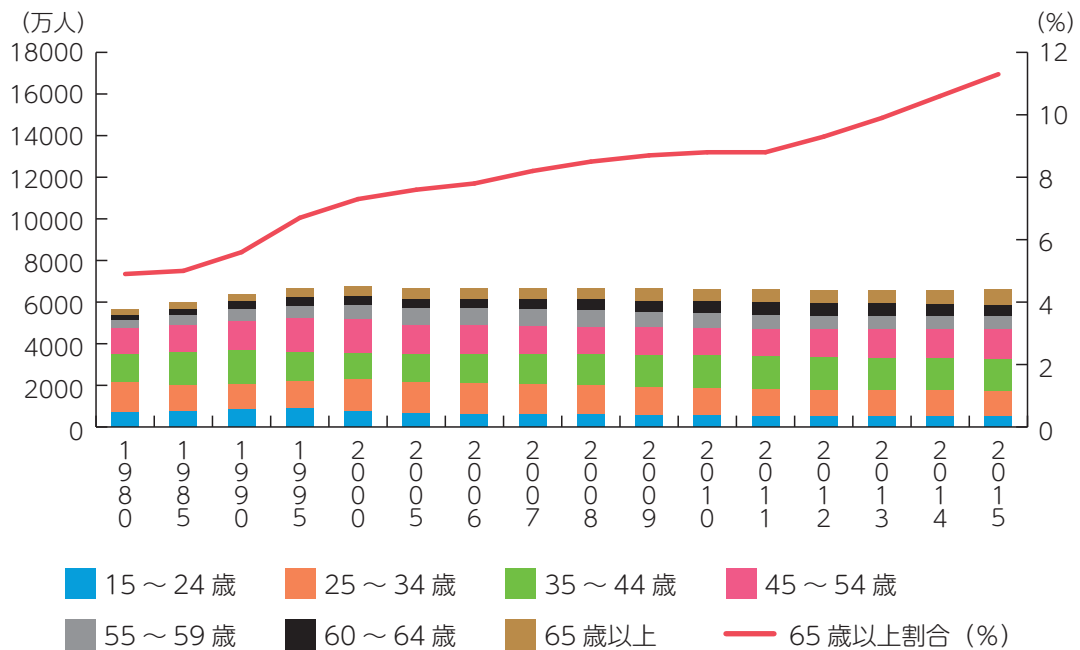
<https://www.mhlw.go.jp/content/000378318.pdf>

¹⁴ 「平成28年版高齢社会白書」内、「高齢者の姿と取り巻く環境の現状と動向（4）」（内閣府）

https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2016/html/zenbun/sl_2_4.html

以下は同じく内閣府から、「労働力人口に占める高齢者の比率」を見たものである。年々上昇を続け、2014年以降は10%を超えるようになっている。

図1-19 労働力人口の推移



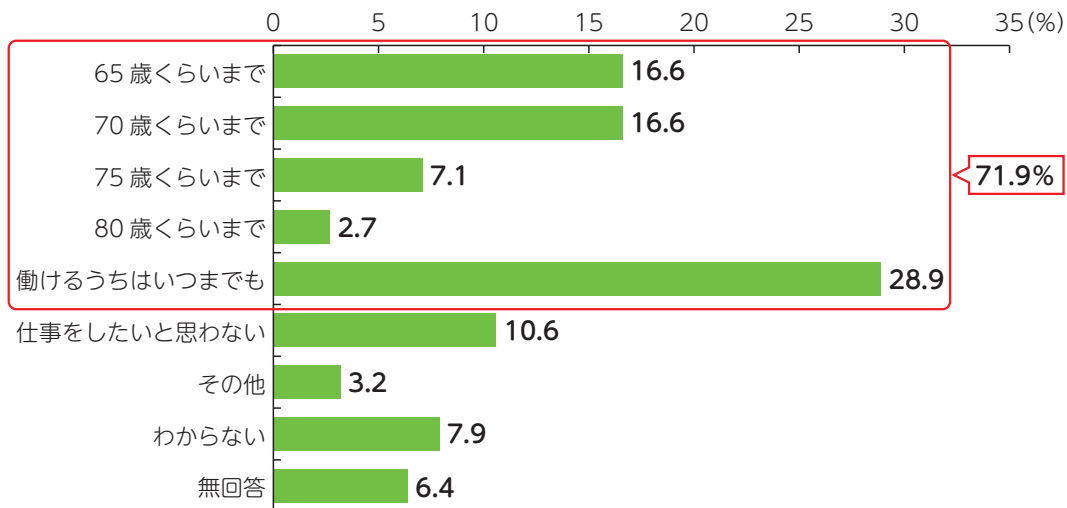
資料：「平成28年版高齢社会白書」（内閣府）、「労働力調査」（総務省、年齢階級別労働力人口及び労働力人口比率）に基づきフォーバル作成

（注1）「労働力人口」とは、15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたものをいう。

（注2）平成23年は岩手県、宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となったため、補完的に推計した値を用いている。

さらに、内閣府の調査で高齢者の就労希望を聞いた質問では、「いつまで働きたいか」を問う質問の年齢に違いはあるものの、就労を希望する高齢者の割合は7割を超えている。

図1-20 就労希望年齢



資料：「高齢者の日常生活に関する意識調査」（内閣府、平成26年）に基づきフォーバル作成
対象は全国60歳以上の男女

昨今の人手不足状況を背景に、多くの高齢者が働き続けており、また働きたいと思う高齢者が多いのも実情である。

そしてこの「超長寿社会」に向けて政府が考えているのが「全世代型社会保障への転換」（子育て・医療介護・年金）である。若者から高齢者まで、すべての国民が元気で、活躍できる、安心できる社会を創ることが求められるいま、働く意欲のある高齢者が働ける環境づくりにも注目が集まっている。

従業員の定年年齢については、60歳以上とする必要があることが法律で定められている（高年齢者雇用安定法第8条）。また原則65歳の公的年金受給開始年齢にあわせ、2013年からは高年齢者が年金受給開始年齢までは意欲と能力に応じて働き続けられるよう、職場環境を整備する目的で継続雇用制度も整備された。

ただしこれは、65歳への定年引上げを義務づけるものではない。しかし昨今の社会保障費の増額に伴い、今後は年金受給開始年齢の引き上げや65歳定年制の導入などに関する議論が進んでいくことになると予想される。

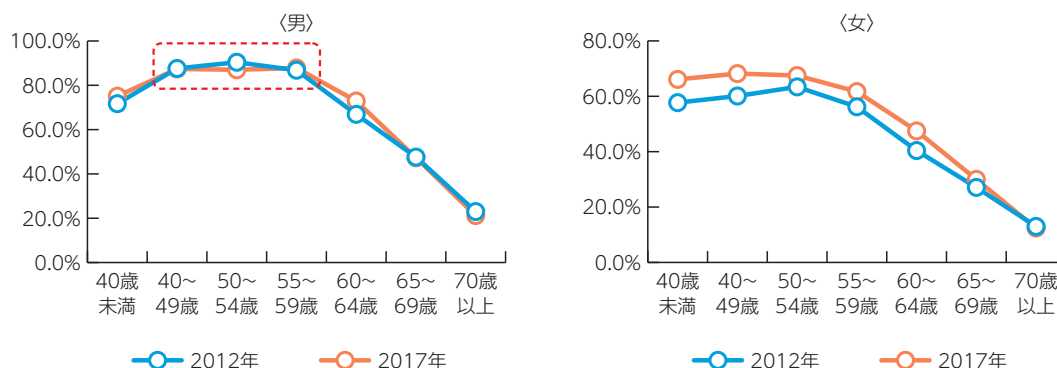
人手不足が叫ばれる中、政府には60歳、65歳という定年の枠にとらわれず、働ける高齢者には長く働き手となってもらい、年金を受け取る時期を遅らせるという意図があるのはわかるが、その他にも超高齢化社会に向けて、元気なシニア世代が活躍しやすい労働環境を整えることも重要であると考えているためである。

●介護離職ゼロに向けた支援

上記のように超高齢化社会において活躍できるシニア世代が増えるのはうれしいことだが、一方でシニア世代を含め、家族の介護問題に悩む現役世代が多いのも事実である。

核家族化という言葉が生まれて久しいが、家族の形が多様化し、親世代と同居する世帯が減ったとはいえ、介護の必要性から休職や離職を考えざるを得ない人がいるのは間違いない。総務省が発表した「平成29年（2017年）就業構造基本調査¹⁵」によると、介護をしている人は627万6千人で、うち仕事をしている人が346万3千人、していない人は281万3千人となっている。これを世代別で見ると、男性は「55～59歳」が87.8%、「40～49歳」が87.4%、「50～54歳」が87.0%と、軒並み働き盛りの年齢で高くなっている。

図1-21 男女、年齢階級別介護をしている者の有業率—2012年、2017年



資料：「平成24年（2012年）、平成29年（2017年）就業構造基本調査」（総務省）に基づきフォーバル作成

¹⁵ 「平成29年就業構造基本調査」結果の概要（総務省統計局）

<https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2017/pdf/kgaiyou.pdf#search=%27%E4%BB%8B%E8%AD%B7%E9%9B%A2%E8%81%B7+%E7%B5%B1%E8%A8%88%27>

少子高齢化社会では、高齢人口が増加することに加えて、その高齢者を支援する現役世代の数の減少も問題になる。特に今後は団塊世代の70歳代突入によりその傾向がさらに高まると予想されている。

また、介護の問題は結婚・出産の時期とは異なり、企業でも中堅層の労働者を直撃することが多い。計画的に対応できないのがこの問題の難しいところだろう。

さらにその問題はすべての人に同様に訪れるものではなく、被介護者の状態によっては常時付き添いが必要な場合もあれば、そうでないこともあるだろう。一言で介護問題といっても兄弟の有無、介護ができる環境かどうか、介護保険の認定レベルなどにより状況は個々それぞれで違うため、一律の制度も設けにくいテーマでもある。

そしてもし介護離職に至れば、経済的な困難さに直面することは明らかな。定期的な収入源がなくなることに加えて、将来的な不安もつきまとうことになる。また介護者向けの環境整備（バリアフリー化や介護機器の購入等）に費用もかかるだろう。介護者自身の精神的、肉体的な負担の増加も予想される。

一方、介護離職は企業側のダメージも大きいだろう。

働き盛りの労働者が急に離職してしまえば、その補充は大変なことはもちろん、それが管理職ともなれば企業運営そのものにも影響を与えることになる。また将来的には、共働き家庭の増加により専業主婦が介護を担うケースも減っていくと予想される。企業にとっても、労働力確保の観点から仕事と介護の両立の形について真剣に考えていかなければならない時代になる。

政府はこうした状況を踏まえ、介護を理由に仕事を辞めることのないよう、介護現場の労働環境や賃金改善、認知症対策の拡充等を明らかにしている。

「育児・介護休業法」では、要介護状態の家族の介護が必要になった場合、労働者が企業に対して申請すれば、対象家族1人につき最大通算93日（所定労働日ではなく暦日でのカウント、3回に分けて介護休業取得も可能）の介護休業の取得が認められている。その他、年間5日まで介護休暇の取得が可能で、買い物や通院の補助などに活用できる。

こうした法的整備に加えて、介護認定度合いによって変わるが行政サービスを充実させることなど、国としても介護離職をなくすことに力を入れている。

●外国人労働者への期待と課題

2018年度は外国人労働者の受け入れ拡大に関する報道が相次いだ。街中でも働く外国人の姿を見かけることが増えたのではないだろうか。

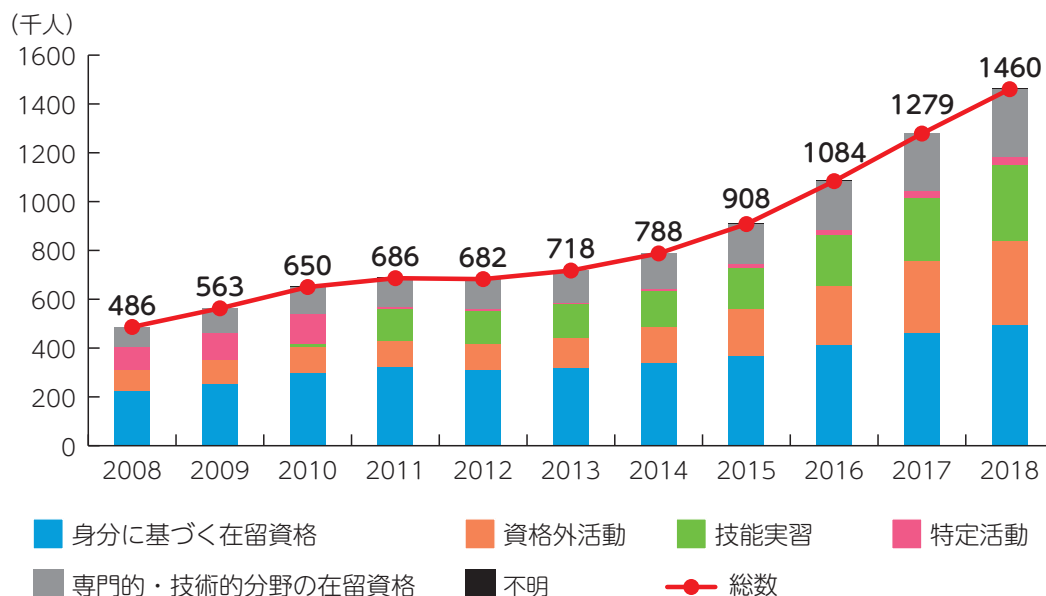
これまでも日本では多くの外国人が働いてきたが、その勢いがさらに加速すると予想される。ここでは外国人労働者の現状、そして将来的な期待や課題について考えてみる。

①日本で働く外国人の現状

現在、日本で働く外国人は約146万人といわれている（2018年10月現在）。前年同期比で約18万人増加し、過去最高を記録している。

以下のグラフは、外国人労働者数の推移を示したものである¹⁶。

図1-22 外国人労働者数の推移



資料：「外国人雇用状況」の届け出状況（厚生労働省、平成30年11月）に基づきフォーバル作成

日本で外国人を採用する場合、事業主は法律に基づいてハローワークへ届け出ることが義務づけられている¹⁷。上記のグラフはその届け出数に基づいて作成されたものであるが、11年の間に着実に増加し続け、2013年からの5年では倍増している。その構成は5つに分けられており、それぞれ増加傾向にあることもわかる。

¹⁶ 「外国人雇用状況」の届け出状況（厚生労働省、平成30年10月末現在）

<https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/000472892.pdf>

¹⁷ 特別永住者（終戦前から日本に居住する在日韓国・朝鮮・台湾人とその子孫の方々／平成29年末時点で約33万人・法務省）については、この外国人労働者には含まれていない。特別永住者は外国人雇用状況の届出制度の対象外であり、確認・届け出の必要がないため。また在留外国人の総数は、特別永住者等の資格で在留しながら就労していない人もおり、その数はさらに増えることになる。

この中で最も人数が多いのは「身分に基づく在留資格」、永住者や日本人の配偶者などである。次いで多いのが「資格外活動」の外国人で、これは留学生を思い浮かべると理解しやすい。留学を目的に在留する外国人が、本来の目的ではない活動（就労）をする場合、「資格外活動の許可」を受けなければならないが、この「資格外活動」の外国人の就労登録が過去5年間で増加傾向にあることがわかる。

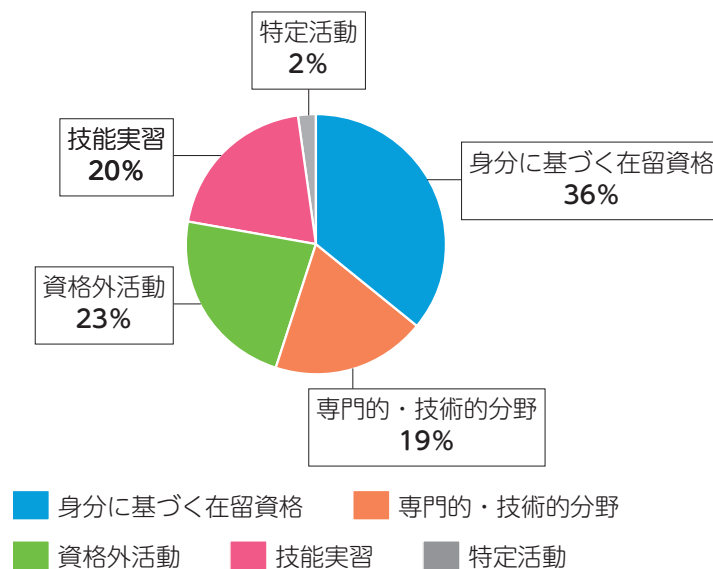
ここ数年で耳にすることが増えた「技能実習」での就労も過去5年で増加し続けている。外国人技能実習制度に基づく受け入れにより就労している外国人のことである。

この制度は日本が先進国としての役割を果たすために、開発途上国等への技能、技術、知識などの移転を図り、かつ人づくりを行うためのものであるが、劣悪な労働環境や賃金未払いなどの問題を指摘する声があるのも事実である。

また「専門的・技術的分野」の外国人とは、いわゆる高度外国人材のことで、日本の経済成長への貢献が期待される高度な能力を持つ外国人について、出入国管理上の優遇措置により受け入れを促進するというものである。対象は①高度学術研究活動②高度専門・技術活動③高度経営・管理活動で、中でも②の高度専門・技術活動に基づく外国人材が最も多い。

2017年6月9日に閣議決定された「未来投資戦略2017」では、「2020年末までに10000人、2022年末までに20000人の認定を目指す」とされている¹⁸。

図1-23 在留資格別外国人労働者の割合



資料：「高度外国人材の受入れ・就労状況」（法務省・経済産業省・厚生労働省、平成29年）

¹⁸ 「高度外国人材の受入れ・就労状況」（法務省・経済産業省・厚生労働省、平成29年）
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/koyou/dai2/siryou4.pdf>

② 2019年4月から改正出入国管理法、施行へ

外国人労働者に注目が集まるようになったのは、人手不足を背景とする労働市場への外国人材受け入れ拡大の議論が活発化し、その法整備まで進んだためである。

外国人の日本滞在については、出入国管理法で活動内容や身分、地位等での分類に基づく登録が義務付けられている。これまでは基本的に高い専門性を持った外国人の就労に限られていたが、これを「特定技能¹⁹⁾」に広げ、外国人労働者の受け入れを拡大するというのが2018年12月に可決成立し、2019年4月に施行された改正出入国管理法である。

図1-24 特定技能1号・2号の概要

特定技能1号	特定技能2号
・「一定の技能」 ・最長5年 ・家族帯同不可	・「熟練した技能を要する業務」 ・在留期間更新可 ・配偶者と子の帯同化

資料：株式会社フォーバル作成

外国人の在留認定を行う法務省の見解は、「中小・小規模事業者をはじめとした人材不足は深刻化しており、我が国の経済・社会基盤の持続可能性を阻害する可能性が生じているため、現行の専門的・技術的分野における外国人材の受け入れ制度を拡充し、一定の専門性・技能を有する外国人材を幅広く受け入れていく仕組みを構築する必要がある²⁰⁾」というものである。

これまでは「専門的・技術的分野」に限定されていた外国人の労働が、人手不足状況を受けて、「一定の専門性・技能を有し即戦力となる外国人材を受け入れる」という内容へ変更になった。

この法改正とその後の閣議決定などで決まったのは、「特定技能1号」については2019年4月からの5年間で最大34万5150人が新たな在留資格を得られるように進めること、介護や建設など14業種での受け入れなどである。また熟練した技能が必要な「特定技能2号」については、家族帯同や在留期間更新なども可能で、日本での永住権獲得の可能性もある（制度開始後数年は受け入れ実施されず）。

¹⁹⁾「専門的・技術的分野」という在留資格に対し、「単純労働分野」と表現されることのある受け入れ拡大の領域について、「単純労働」という言葉が適切でないという指摘もあることから「人材を確保することが困難な状況にあるため外国人により不足する人材の確保を図るべき産業上の分野」として「特定技能」という表現が使われている。

²⁰⁾同資料

図1-25 政府試算：人手不足数と外国人労働者受け入れ見込み数（人）

14業種	2019年度		2019年度からの5年間	
	受入れ 見込み数	現時点の 人材不足数	受入れ 見込み数	5年後の 人材不足数
介護	5,000	60,000	50,000～60,000	300,000
ビルクリーニング	2,000～7,000	50,000	28,000～37,000	90,000
素材加工	3,400～4,300	30,000	17,000～21,500	62,000
産業機械製造	850～1,050	12,000	4,250～5,250	75,000
電気・電子情報関連	500～650	7,000	3,750～4,700	62,000
建設	5,000～6,000	20,000	30,000～40,000	210,000
造船・船用工業	1,300～1,700	6,400	10,000～13,000	22,000
自動車整備	300～800	1,600	6,000～7,000	13,000
航空	100	1,400	1,700～2,200	8,000
宿泊	950～1,050	30,000	20,000～22,000	100,000
農業	3,600～7,300	70,000	18,000～36,500	130,000
漁業	600～800	5,000	7,000～9,000	20,000
飲料品製造	5,200～6,800	43,000	26,000～34,000	73,000
外食	4,000～5,000	250,000	41,000～53,000	290,000
計	32,800～47,550	586,400	262,700～345,150	1,455,000

資料：2018年11月16日、政府は業種別の人材不足数と外国人労働者の受け入れ見込み数を公表。
上記に基づく報道資料等によりフォーバル作成

上記のうち、業種によっては高い日本語能力を求められるものがあるかもしれない。外国人労働者に求める日本語能力としては、既存の日本語能力試験での「N4」レベル（5段階での下から2番目）レベルを基準とする方針も表明されている。

試験では日本語検定もあるが、実務となれば日本語学習、技能習得上の課題、社会生活上の対応等、様々な取り組みが必要になるだろう。人手不足のための対応とはいえ、企業側にも外国人労働者への対応が求められる機会が増えると予想される。

③外国人労働者への期待と課題

外国人労働者の受け入れ拡大が具体的に始まることを受け、対象となる14業種では今後、外国人の採用に向けた検討を始める企業もあるだろう。

外国人雇用のメリットとして挙げられるのは、何より人手不足状況の改善がある。ビルクリーニング業、建設業その他、若い労働者の雇用機会が増える可能性がある。また今後高齢化がますます進む日本において、介護業への就労者増加への期待感も大きい。

日本人とは違う環境で育った人と共存することによる、新しい発見や考え方の導入が可能かもしれない。

また、今後は人口減少に伴い国内市場が縮小することが予想されている。中小企業も海外市場への進出を検討する機会が増えていくと思われるが、外国人労働者との接点があれば進出の足掛かりにすることができるかもしれない。人脈づくりの意味でも外国人労働者の雇用は注目に値するだろう。

一方で、外国人を雇用することの企業側の負担についても踏まえておかなければならない。外国人を雇うことになれば登録業務など、日本人を採用するよりも煩雑な業務を担う必要がある。また日本語での会話が難しい場合はコミュニケーションの課題もある。職場や生活環境での指導が必要な場合も出てくると予想される。

しかし、いよいよ待ったなしの人手不足状況である。様々な課題を乗り越えつつ、各企業が外国人の雇用を前向きに検討する時代がきているといえるだろう。

2 注目人材の雇用について（現在・将来比較）

こうした注目人材をめぐる動きが活発化する今、中小企業ではこれらの人材の雇用についてどのように考えているのか。

フォーバルでは2018年12月に、これら注目人材の雇用状況（現在）と雇用意思（将来）についての調査を行った。

今回、調査を行うにあたり、注目人材の項目については以下のように設定した。

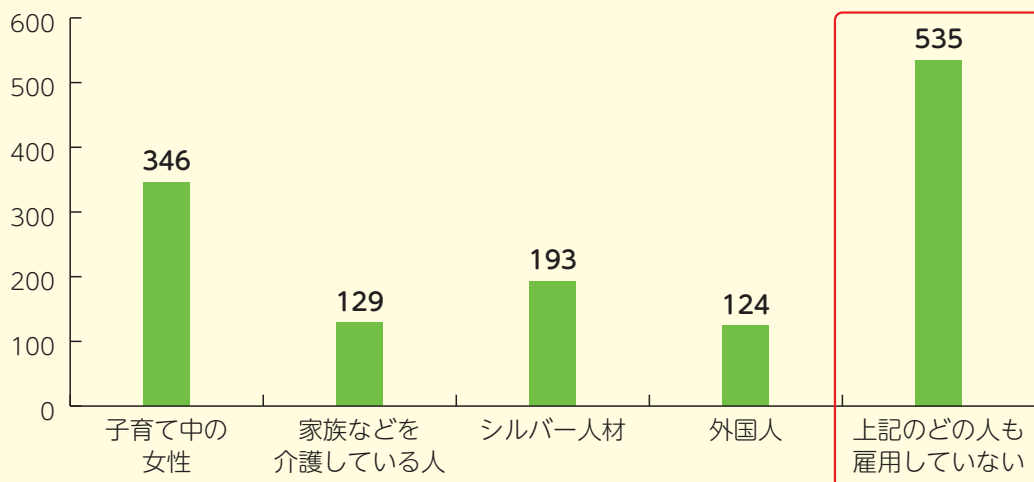
- ・子育て中の女性
- ・家族などを介護している人
- ・シルバー人材
- ・外国人

現在、これらの人材を雇用しているかどうかを問う設問では、4人材のうち、最も多かったのが「子育て中の女性」の346社（1075社中・32.2%）。次いで「シルバー人材」の193社（同・18.0%）、「家族などを介護している人」の129社（同・12.0%）、「外国人」の124社（同・11.5%）であった。複数回答であるため重複して回答している企業もあるが、これらを1つでも選択した企業は540社（同・50.2%）であった。

しかし、最も多かったのが「上記のどの人も雇用していない」の535社で、これは調査対象の49.8%に及ぶ結果となった。

図1-26 現在、貴社では以下の方々を雇用されていますか？

該当するものすべてお選びください。（複数回答可）（n：1075）

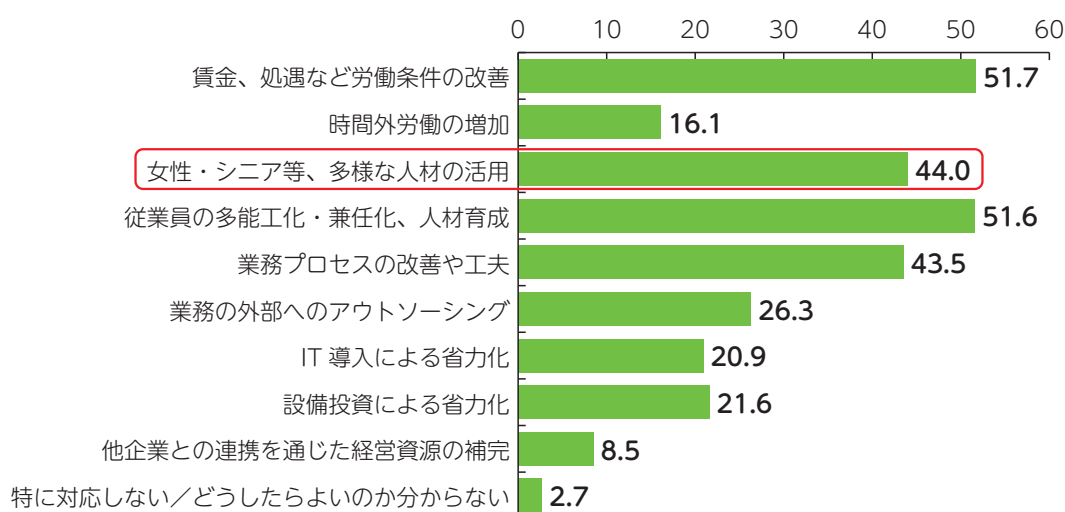


2018年度フォーバル第4回アンケート調査（2018年12月実施）

これらの結果について検証するため、他の調査との比較を試みることにする。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングが行った調査によると、人手不足への対応を問う設問で「女性・シニア等、多様な人材の活用」と回答した企業は44.0%であった。フォーバル調査では上記の人材をどれかひとつでも雇用していると回答した企業が50.2%であり、約6ポイント高い結果であった。

図1-27 人手不足の対応



出典：経済産業省 平成29年度 委託調査報告書「人手不足下における中小企業の生産性向上に関する調査」に係る委託事業 調査報告書（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
上記報告書に基づきフォーバル作成

また、フォーバルではこれらの人材についての、将来的な雇用意思についても聞いている。それをまとめたのが以下の表である。

図1-28 注目人材に対する雇用状況・将来的な雇用意図（複数回答可）（n：1075）

属性	現在		将来的な雇用意図	
	雇用している 企業数（社）	割合	雇用したい 企業数（社）	割合
子育て中の女性	346	32.2%	477	44.4%
家族などを介護している人	129	12.0%	248	23.1%
シルバー人材	193	18.0%	327	30.4%
外国人	124	11.5%	328	30.5%

2018年度フォーバル第4回アンケート調査（2018年12月実施）

将来的に雇用を検討している人材として最もスコアが高かったのは「子育て中の女性」の477社（1075社中・44.4%）であった。次いで外国人（30.5%）、シルバー人材（30.4%）と続くが、最も低かったのが「親などを介護している人」の23.1%であった。

それぞれ、現状よりも将来的な雇用意思のスコアが上がっており、特に外国人の雇用を検討する企業が倍以上に増えたのは、昨今の外国人労働者受け入れ拡大に向けた法改正や制度準備によるものであろう。

一方、「親などを介護している人」のスコアが低かった点については、介護離職を防ぐ意思があったとしても、新たに採用するかどうかについては課題があると感じている経営者が多いためだと考えられる。

3 外国人の将来的な雇用意思の結果が高かった理由

外国人を将来的に雇用しようとする企業がほかの選択肢より多かった背景には、人手不足の中、採用活動をしていても人材が集まりにくい状況を背景とした中小企業の切迫感の表れである可能性がある。

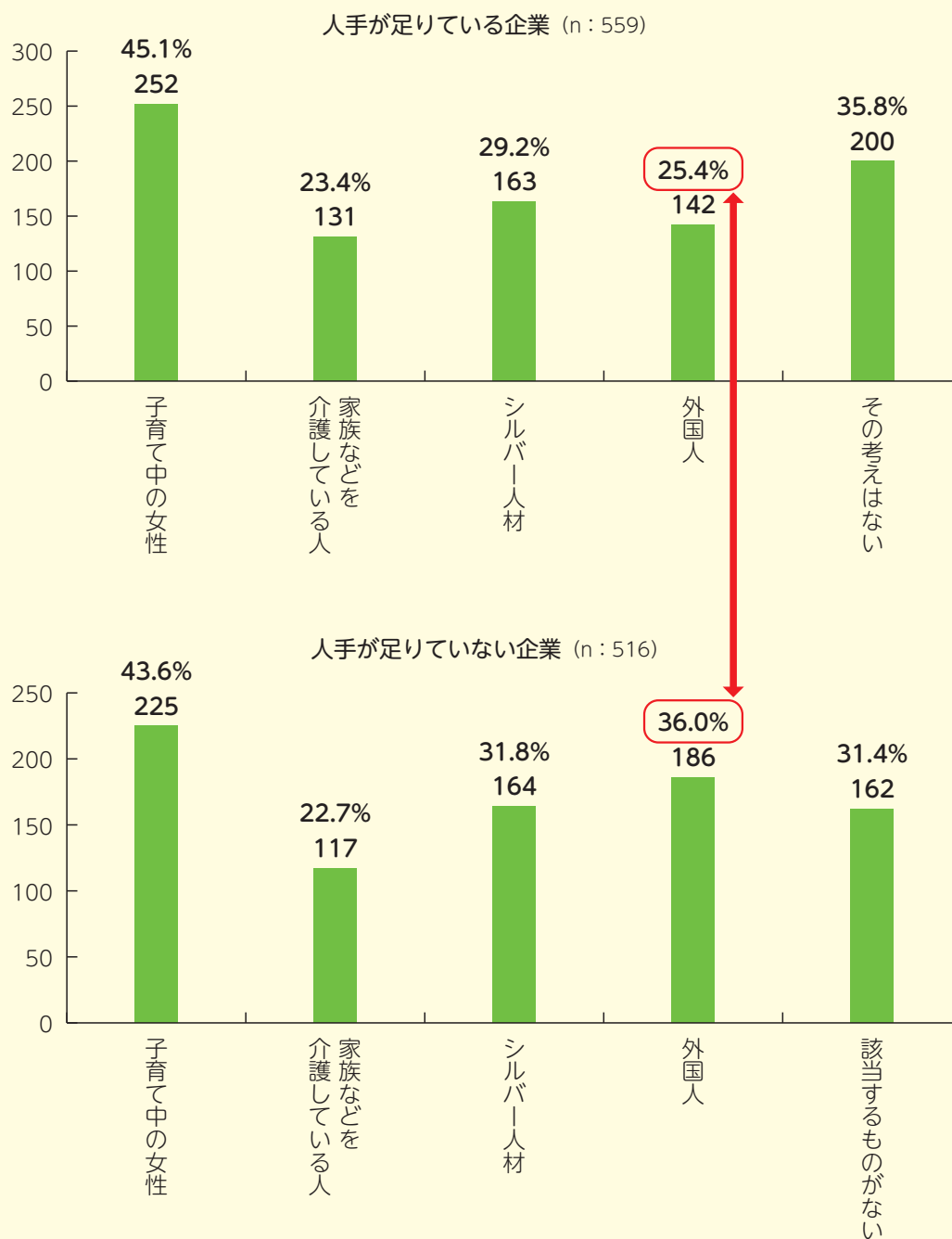
以下の結果は、将来的な雇用意思について「人手が足りている」企業と「足りていない」企業にわけて質問した結果を示したものである。

これによると、人手不足か否かで回答の割合が唯一変化したのは、約11ポイントの差がついた「外国人」のみであった。ほかの人材は人手不足かどうかで将来的な雇用意思に大きな変化はなかった。人手不足である企業のほうが外国人労働者の雇用を検討する割合が多いのは、推測ではあるが、現状ではほかの人材では雇用が進まず、外国人労働者に期待する気持ちが大きいためではないだろうか。

外国人労働者を受け入れることになった場合、技術支援はもちろんのこと、日本語や社会生活に関わる支援など、企業側にも新たな負担が発生する可能性がある。それでも外国人労働者を受け入れる意思を持つには、それだけの切迫感があるのではないかと推察できるのである。

現在、政府はこれらの注目人材の活用拡大に向けて様々な支援策を検討しているが、短い国会審議の結果、2019年4月から始まってしまった外国人労働者受け入れ拡大の施策については、より丁寧な企業向けの支援も求められるだろう。

図1-29 昨今は多様な働き方、様々な人材の活用が注目されています。今後、採用が必要な状況が生まれたら、以下の方々の雇用を検討しますか？該当するものすべてお選びください。(複数回答可)



2018年度フォーバル第4回アンケート調査 (2018年12月実施)

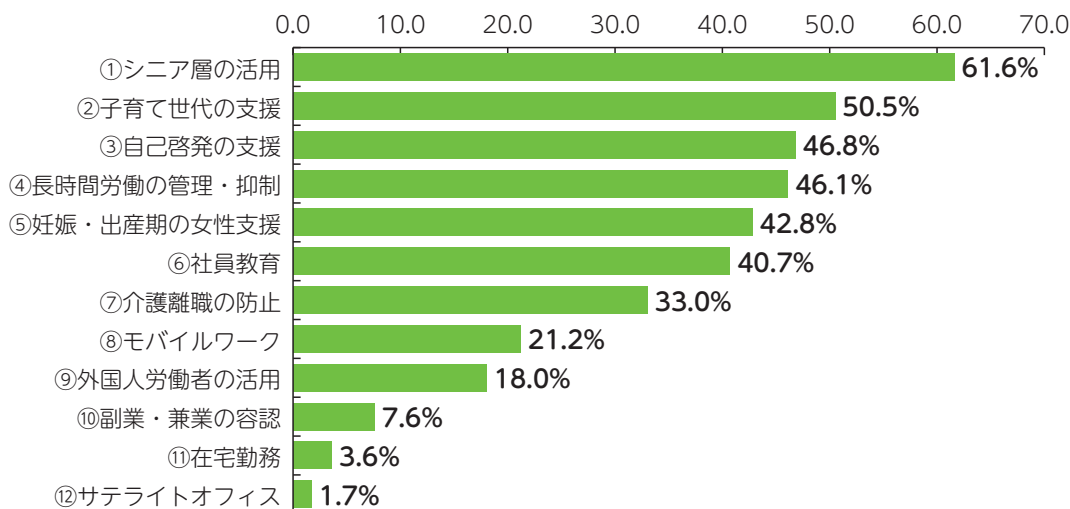
4 注目人材の雇用に関する課題

ここで、興味深い調査結果との比較を行ってみることにする。

以下の調査は、株式会社商工組合中央金庫による「働き方改革」に関する調査²¹である。

この中で、働き方改革に関する各取り組み・制度の実施状況を問う質問があり、選択肢にフォーバルで設定した4つの人材に関連する項目（これらの人材に関わる支援制度などの取り組みがあるか）がある。

図1-30 「働き方改革」に関する各取り組み・制度の導入・実施状況



資料：「中小企業の働き方改革に関する調査」（株式会社商工組合中央金庫、2017年1月）に基づきフォーバル作成

まずは「子育て中の女性」について。

上記の調査結果には「②子育て世代の支援」「⑤妊娠・出産期の女性支援」の項目がある。「②子育て世代の支援」をしている企業は50.5%、「⑤妊娠・出産期の女性支援」をしている企業は42.8%という結果が出ている。フォーバル調査では、「子育て中の女性」の将来的な雇用意思は44%であり、これらの数字と近い結果になっているが、現状（現在雇用しているか）の結果は346社（1075社中・32.2%）であった。

ここからわかることは、企業として女性の子育てを応援し、雇用も検討する姿勢は示されているものの、現状はまだ積極的な雇用までは至っていないというものである。今後は女性の雇用についてもう少し踏み込んだ検討をしてもよいといえるかもしれない。

²¹ 「中小企業の『働き方改革』に関する調査」（株式会社商工組合中央金庫調査部、2017年1月）
https://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb17other04_01.pdf

同様の結果は、ほかの人材にも表れている。

商工組合中央金庫の調査では、「①シニア層の活用」は61.6%と高かった。フォーバル調査では「(シルバー世代の) 将来的な雇用意思」は30%と、商工組合中央金庫の調査と比べると低い結果になったが、現在雇用している割合(18%)と比べるとそれでも高くなっている。現在安倍政権はさらなるシルバー人材の活用に向けた議論を進めていくと予想される中、いかに今後の活躍の場を整備するかも重要になってくるだろう。

「家族などを介護している人」については、両調査とも低い結果であった。

フォーバル調査では「家族などを介護している人」を現状雇用している企業が12.0%、将来的な雇用意思は23.1%という結果であった。一方、商工組合中央金庫の調査の選択肢には「⑦介護離職の防止」があり、33.0%であった。介護離職の防止を考える企業が3社に1社という状況は、昨今の人材不足状況における企業側の本音でもあるといえよう。

国も介護離職の防止に力を入れていると言っているが、一方で自宅での介護を推奨する姿勢は崩していない。これらの調査結果の数字からは、実際に介護によって働けなくなる労働者については厳しい見解を持っている経営者が多いことがうかがえる。

今後、少子高齢化がさらに進み、また団塊世代の更なる高齢化時代を迎える中、家族などを介護する人が増えることが予想される。すべての業種に当てはめることはできないものの、テレワークやフレックスタイムの導入など、ICT技術や雇用制度の活用によって解決できる問題もあると思われる。職場や労働者それぞれの環境に即した対応を検討する必要があるだろう。

このように、人手不足状況の解決策のひとつとして注目されているこれらの人材の雇用については、企業側にも検討しなければならない課題があるのも事実である。

人生100年時代の働き方

2016年10月は「人生100年時代」への社会的関心が高まる2つの注目される動きがありました。ひとつは英国、ロンドンビジネススクール教授のリンダ・グラットン氏の著書『LIFESHIFT～100年時代の人生戦略』が刊行されてメディアでも盛んに取り上げられたこと、もうひとつは自民党の若手議員20人による「人生100年時代の社会保障へ」（自民党・2020年以降の経済財政構想小委員会）の提言が同月にまとめられたことです。

両者ともその内容は、今後寿命がさらに延びて人生100年が当たり前の時代を迎えれば、これまで日本の多くの労働者にとってスタンダードであった終身雇用や定年などをベースとする人生のルールが軌道修正を迫られる、というものでした。具体的には、「20年の学びの期間、40年の労働の期間、20年の老後の期間」という流れに沿った社会保障や高齢者向け支援はそもそも成り立たなくなるのではないかとの見解です。

少子高齢化が進めば若い世代の負担が増えるという指摘はこれまでも多くみられました。少ない生産人口で多くの高齢世代を支えていかなければならず、しかし財源に余裕が出ることは考えにくい。ため、高齢世代は少ない年金で細々と生活しなければならなくなります。またこれまでの2世代、3世代同居が当たり前の時代とは変わり、核家族化が進み、高齢者のみの、あるいは高齢者単身の世帯が急増しています。今後はますます社会保障費が増え、よって現役世代の負担も増えるという悪循環が続くことになるかと予想されます。

その現役世代の暮らしはどうなのでしょう。

かつて、高度経済成長期にいわれた一億総中流社会では、結婚をすることが当たり前の社会において、夫が働き、妻は家を守り、子育てをすることが平均的な家族の姿といわれていました。しかし今は生涯未婚率が上昇し、特に男性は5人に1人が生涯未婚の時代となっています（図①-1）¹。また結婚しても共働きが当たり前になっています。次のグラフ（図①-2）は専業主婦世帯と共働き世帯の推移を示したのですが、1980年代と近年を比べてみるとその変化は明らかで、形勢は逆転しています²。今や共働き世帯は当たり前の時代ともいえるようです。

このように、家族の形も、働き方も変化しています。しかしその変化に対し、働く環境や社会保障の制度が追いついていないというのが冒頭の2つの動き（書籍と自民党委員会）で示されていた問題提起でした。

例えば出産後に職場復帰をしようとしても、子どもの預け先が見つからず仕事を再開することができない待機児童問題は、都市部、特に首都圏で大きな問題となっています。働きながら子育てすることが難しいと判断されれば、出生率の上昇は難しくなるでしょう。子どもを育てやすい環境を整えることにより、働く意思のある女性の雇用機会が増えることにつながると考えられています。

待機児童問題のほかにも、幼児教育の無償化、高等教育も無償化など、子どもたちの教育環境の整備を進めることが子育てしやすい環境を整えるこ

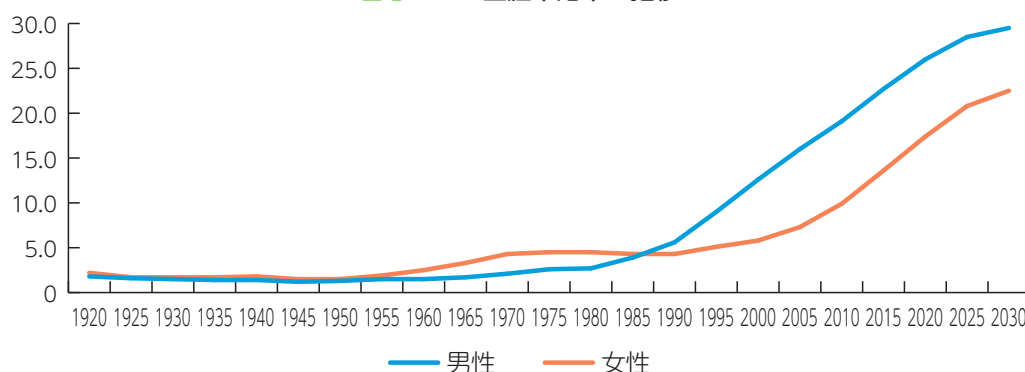
¹ 「生涯未婚率の推移（男女別）」（内閣府男女共同参画局）

http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-00-20.html

² 「専業主婦世帯と共働き世帯の推移」（厚生労働省）

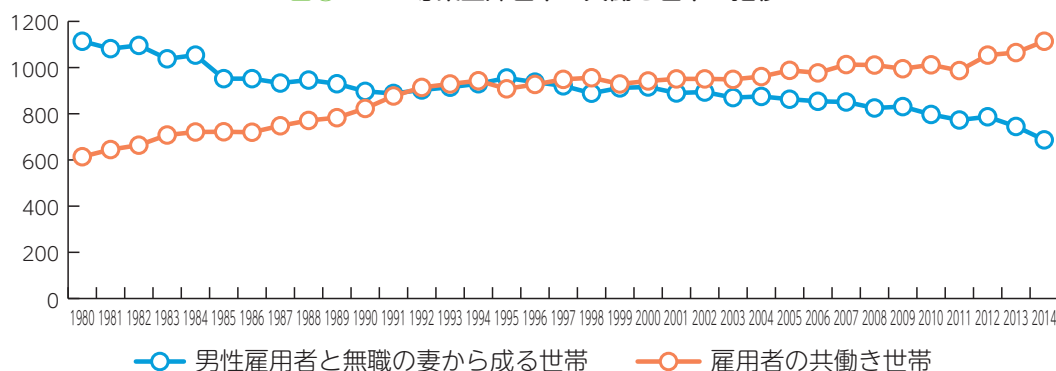
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11201000-Roudoukijunkyoku-Soumuka/0000118655.pdf>

図①-1 生涯未婚率の推移



資料：「男女共同参画白書 平成25年版」（内閣府男女共同参画局）に基づきフォーバル作成

図①-2 専業主婦世帯と共働き世帯の推移



資料：1980～2001年は総務省「労働力調査特別調査」、2002年以降は総務省「労働力調査（詳細集計）（年平均）」に基づきフォーバル作成

とつながり、それが働く女性を後押しすることにもつながります。

共働き世帯が増える中、高齢者の介護問題に直面した現役世代が、その介護のために離職せざるを得ない状況に追い込まれることもあります。特に注目される認知症対策は、国が積極的に支援制度を構築すべく検討が進められていますが、現実的には子どもが面倒みざるを得ないのが現実です。

「介護離職ゼロ」も現役世代の働く場を確保する上で、重要な視点です。

同じく、高齢者が働きやすい環境を整えることも重要です。昨今は65歳定年制を採用する企業も増えてきましたが、現状では60歳定年制が主流であり、その後65歳まで嘱託で仕事を続けている高齢者が多いのではないのでしょうか。

これをさらに68歳に引き上げる議論がありますが、現実的には企業の人件費負担が増えることから懸念する声があるのも事実です。国としては人材不足対応、また優秀な人材の継続雇用を通じた企業の活力維持と経済成長を睨んでいるためだと考えられますが、背景には膨れ上がる社会保障費の負担軽減という思いもあるのではないのでしょうか。

人生100年時代となれば、これまでの社会制度や働き方に変化が生まれ、個々人の人生設計にも大きな影響をもたらすことになるでしょう。中小企業経営者も、自身や社員の働き方について考えてみる良いタイミングなのかもしれません。

コラム 2

増加傾向にある “事業承継型” M&A

日本におけるM&Aの歴史について考えたいと思います。

M&AはMergers & Acquisitionsの略で、直訳すると買収&合併となります。

最近でこそ新聞に掲載されない日はないというくらいに一般的な言葉になってきましたが、2、30年前までは身売り、乗っ取りというマイナスイメージがとて大きいものでした。

日本においては遡ること1900年代初め、三井、三菱といったのちに財閥となっていく企業集団が、官業払い下げを含めた多くの事業買収を通して事業基盤を構築し工業化を推し進めました。これらは必ずしも友好的なものばかりでなく、敵対的な買収も多かったようです。

その後バブル景気に入る1985年頃から1990年頃、国内企業が海外の企業を買収する件数が5年で10倍になりました。ソニーのコロンビアピクチャー

ズ、三菱地所のロックフェラーセンター買収が記憶にある方も多いのではないのでしょうか。

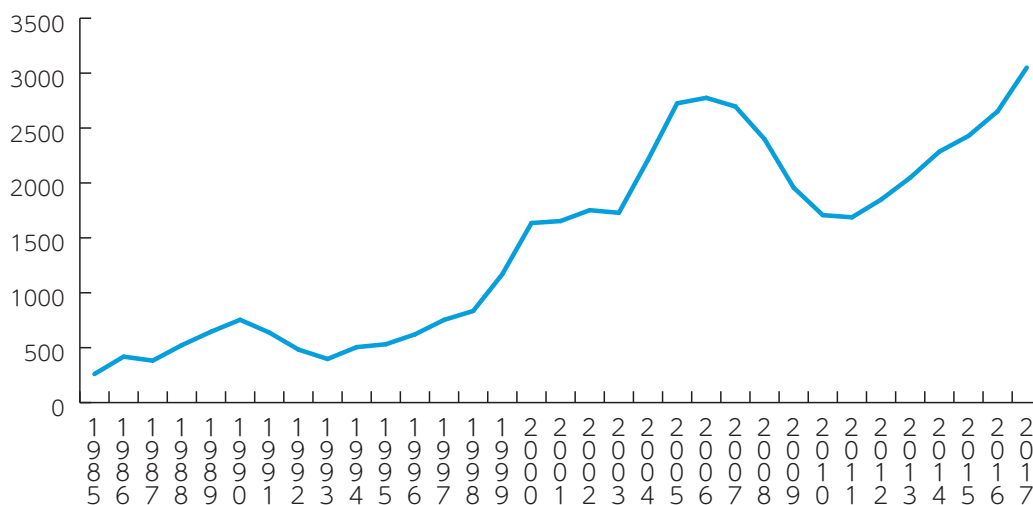
現在は、バブル期のような一過性のものではなく、経営になくてはならないものとしてM&Aが一般的な手法となってきました。実際に1985年に公開されているM&A件数が250件程度に対し、2017年は3,000件を超える件数が実行されるまでになっています。

また、特に増加しているのが中小・小規模企業の事業承継型M&Aです。

一世代前は事業を運営している家に生まれたら家業を継ぐことが当たり前でしたが、時代の流れとともに価値観の多様化、少子化、目まぐるしく変化する外部環境などにより子どもが継がないケースが急増していることが要因です。

長年やってきた商売で社員もお客様もいるので何とか会社を残したいし、辞めるわけにはいかないが後継ぎがいなくて困っているという経営者の方

図②-1 M&Aの実施件数



資料：「中小企業白書2018年版」（中小企業庁）に基づきフォーバル作成
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/h30/html/b2_6_2_2.html

のお悩みの相談がフォーバルにも急増しており、その解決策として企業規模問わず、友好的M&Aが救世主として活用されています。

2017年公開されたM&Aは3,000件を超えています（図②-1参照）が、中小・小規模企業など公開されないご縁も含めるとおそらく10,000件は超えていると考えています。1日約30件が日本のどこかでM&Aを実行している計算になります。このようにM&Aは敵対的なものから友好的なものへ、大企業だけから全ての企業へと用途が広がっています。

一方で、中小企業経営者の中には、M&Aに対するイメージが悪い方もまだまだ多いようです。

● M&A よくある誤解

1. M&A って会社乗っ取りのこと？

→ M&A という言葉が一般的になったのは2005年前後といわれており、ホリエモン事件やドラマのハゲタカが流行ったことが一因なのか、M&A＝乗っ取りのイメージが定着してしまいました。ですが、日本の中小企業は上場会社と違って株を買いたいときに買うことができない（株式譲渡制限あり）規定がある場合がほとんどです。オーナーが株を売ること了承した相手にしかM&Aができないため、原則有効的なM&Aしか存在しません。

2. 譲渡する会社は経営が厳しい会社？

→ 『身売り』という言葉から連想される誤った考え方です。確かに、「会社の経営が厳しいので辞めてしまいたい」という経営者が多数いらっしゃるのは事実ですが、経営が厳しい会社は譲受先からみても厳しく見えるため、譲渡は容易ではありません。譲渡が成立している会社の特徴は、商売は順調で、地域にとって残すべき会社である一方で、経営を引き継げる人がいない、今はいいけど5年後を考えると先行きが不安だという会社です。

責任感が強い経営者であればあるほど会社の存続を一番に考えて、元気なうちに譲渡のための一歩を踏み出されます。

3. 従業員はリストラされるの？

→ リストラされることは極めて稀です。大企業では数人休んでも何事もなく事業は回っていきますが、中小企業ではそうはいきません。余剰人員がいないのは当たり前で、営業兼企画、経理兼人事兼総務、など色々な仕事を同時に行っているのが一般的です。またAIやIoT等へのシステム投資も中小企業では遅れており、人がいないと事業が回リません。ですので1人辞めるだけでM&Aで想定していた相乗効果が出なくなってしまうなんてこともあります。経験ノウハウを豊富に持っている従業員なしで一緒に成長することは不可能であり、逆に辞めないようにどうするかを一緒に考えて欲しいといわれることが大半です。

4. 会社を譲渡することは恥ずかしいこと？

→ これも「身売り」という言葉から連想される質問で、20年前はそう見られていたこともありますが、今では、経営者仲間から『自分の代で廃業させずに、買ってもらえる会社までよく育てたね』『経営者の鏡だね』と称賛されるそうです。経営者としては、恥ずかしいのではなく『榮譽』です。

会社が存続していれば、従業員があり、その家族があり、お客様があり、さらには地域社会への貢献があります。自社が存続し続けること、それ自体が、大きな社会価値となります。

中小企業経営者の皆様には、3年後、5年後の自社と自分自身の姿を思い描く際に、ぜひM&Aについての正しい知識をもち、最初の一歩として、専門家に相談してみることをおすすめします。

第2章 働き方改革

第1節 働き方改革の認知度・取り組み度

1 働き方改革への関心の高まり

働き方改革への注目が集まり、働き方改革関連法の成立に至るきっかけともいえるべき広告代理店の新入社員の過労自殺が起こったのは2015年末のことである。この一件はテレビや新聞でも大々的に取り上げられ、政府も労働環境の改善に向けた取り組みを進めることになった。翌年9月には首相の私的諮問会議として「働き方改革実現会議」が設置され、安倍政権が掲げる一億総活躍社会実現に向けた注目政策として具体的な内容が審議されるに至った。

その後、2018年に入ると、働き方改革関連法案は主要法案の中でも最重要と位置づけられ、内閣により国会に法案が提出された。急ピッチな審議ののち、半年後の6月末には参議院本会議で可決成立した。

この働き方改革関連法は正式名称を「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」と称する。関係法律とは、労働基準法、労働安全衛生法、パートタイム労働法など、労働に関わる複数の現存する法律のことであり、それを改正・整備することを目的とする法律である。

この法律は、現在の政権が掲げる「一億総活躍社会」の実現に向けて、

1. 長時間労働の是正
2. 多様で柔軟な働き方の実現
3. 雇用形態に関わらない公正な待遇の確保

の3点について進めることで、「働く方々が、それぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現」することを目的としている¹。つまり、働く人の立場に立ち、労働環境を改善していくことが改革の骨子である。

また政府は、事業主の責務として以下のように述べている。

「事業主は、労働者の「職業生活の充実」を責務とします。労働時間の短縮や労働条件の改善など、労働者が生活との調和を保ちつつ意欲と能力に応じて就業できる環境の整備に努めなければなりません」

¹ 政府広報「中小企業も！働き方改革」

<https://www.gov-online.go.jp/cam/hatarakikata/about/index.html>

魅力ある職場をつくることで、これまで述べてきた「人手不足」についても解消が期待できると考えられている。「魅力ある職場づくり」→「人手不足解消」→「業績向上」という循環を作っていくことが、政府が中小企業に対して提示している考え方である。

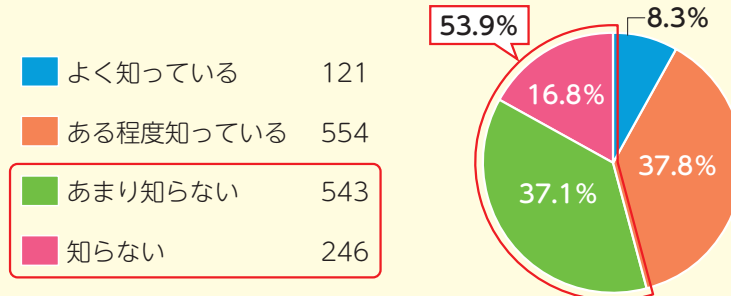
2 働き方改革の認知度

働く人の立場に立った環境整備に向けた動きに対し、実際に労働者を雇用する立場である中小企業にとっては、その内容を実行するにあたり負担が大きくなる可能性がある。しかしそれでも取り組まざるを得ない実情もある。それはこの4月からの法改正に伴い、新たに罰則規定を伴う取り組みも実施されることになるためである。

こうした状況を受けて、フォーバルでは中小企業の経営者が働き方改革に対してどのような意識を持っているのか、実態調査を行った。

まず中小企業にとっての働き方改革とは何か、その内容についての認知度を問う調査を2018年2月に行った。

図2-1 中小企業の「働き方改革」の内容をご存知ですか？（n：1464）



2018年度フォーバル第1回アンケート調査（2018年2月実施）
1469回答のうち、無回答の5票を除いて集計

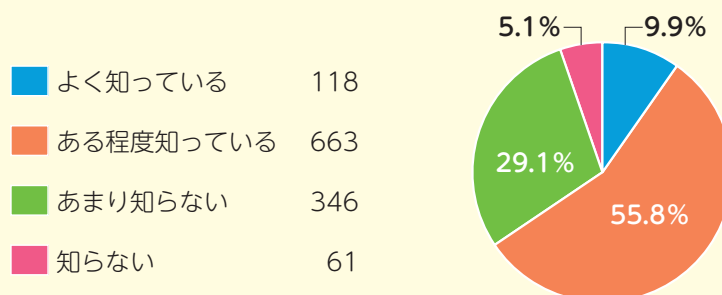
これを見ると、「ある程度知っている」が554社（1464社中・37.8%）で最多となったが、ほぼ同数で「あまり知らない」の543社（同・37.1%）が続いた。さらに「知らない」の246社（同・16.8%）が続き、「よく知っている」は最下位で121社（同・8.3%）という結果であった。

2018年2月といえば、働き方改革関連法案が国会に提出された直後である。安倍首相の施政方針演説でも重要法案だと位置づけられていたことから、中小企業にとってこの改革がどの程度認知されているのかを測るための質問であったが、「あまり知らない」と「知らない」を足した結果が53.9%になるなど、認知が進んでいない状況が浮き彫りになった。

その後、働き方改革関連法が可決成立し、2019年4月から順次施行されることになったが、それを前に改めて中小企業の働き方改革に対する認知度をみるため、同じ質問を実施した。

結果は1年前と同じく、「ある程度知っている」が最多となったが、その数は663社（1188社中・55.8%）となり、割合費で18.0ポイントの増加となった。また、変化が見られた選択肢は「知らない」で、11.7ポイントの減少となった。1年間で認知が進んだ状況が伺える。ただし、「よく知っている」の割合は8.3%から9.9%に増えただけで、1.6%の増加にとどまった。

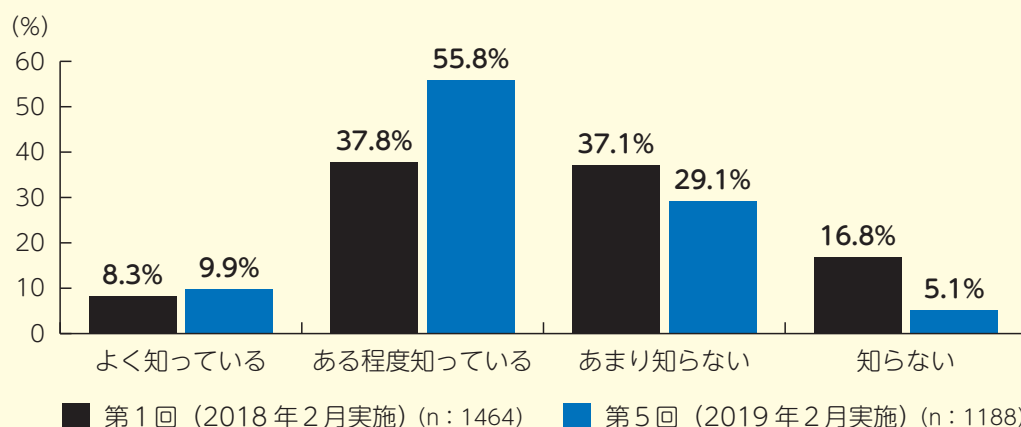
図2-2 中小企業の「働き方改革」の内容をご存知ですか？（n：1188）



2018年度フォーバル第5回アンケート調査（2019年2月実施）

両調査結果の比較結果が以下の表である。

図2-3 「働き方改革」への認知（2018年2月と2019年2月の変化）



2018年度フォーバル第1回アンケート調査（2018年2月実施）

2018年度フォーバル第5回アンケート調査（2019年2月実施）

3 働き方改革の取り組み状況

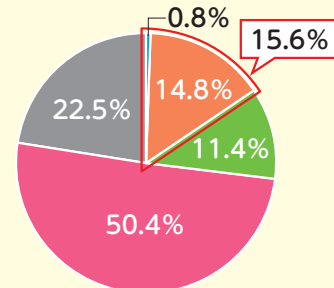
続けて、働き方改革の実現に向けた取り組み内容についての結果である。

最も多かったのが「必要だと考えるが取り組めていない」の736社（1459社中・50.4%）であった。「既に積極的に取り組んでいる」の12社（同・0.8%）と「既に取り組んでいる」の216社（同・14.8%）の合計は228社（同・15.6%）であり、2018年2月当時は働き方改革への取り組みを具体的に実行している企業が少なかったことを示している。

また、「必要だと思わない」も一定数あった（328社、同・22.5%）。

図2-4 働き方改革の実現に向けて取り組んでいますか？（n：1459）

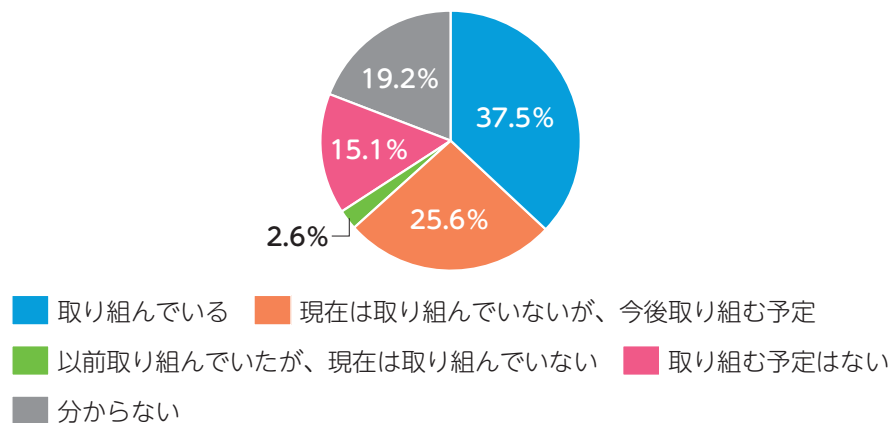
■ 既に積極的に取り組んでいる	12
■ 既に取り組んでいる	216
■ 取り組みを計画中である	167
■ 必要だと考えるが取り組めていない	736
■ 必要だと思わない	328



2018年度フォーバル第1回アンケート調査（2018年2月実施）
1469回答のうち、無回答の10票を除いて集計

同様の調査が、株式会社帝国データバンク²により実施されている。

図 2-5 働き方改革への取り組み状況



資料：「特別企画：働き方改革に対する企業の意識調査」（株式会社帝国データバンク、2018年8月）に基づきフォーバル作成

働き方改革への取り組み状況を聞くこの設問に対し、「取り組んでいる」と回答した割合が37.5%と、フォーバル調査の「既に取り組んでいる」合計の15.6%と比べると21.9ポイントの差がある。

同様に、「現在は取り組んでいないが、今後取り組む予定」が25.6%であるのに対し、フォーバル調査の「取り組みを計画中である」の結果は11.4%と、ここでも14.2ポイントの差が出ている。

両調査には実施時期に半年間の違いがあり、その間に働き方改革関連法の可決成立があったことから、中小企業の間には問題意識が広がった可能性がある。

²株式会社帝国データバンク「特別企画：働き方改革に対する企業の意識調査」
<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180904.pdf>

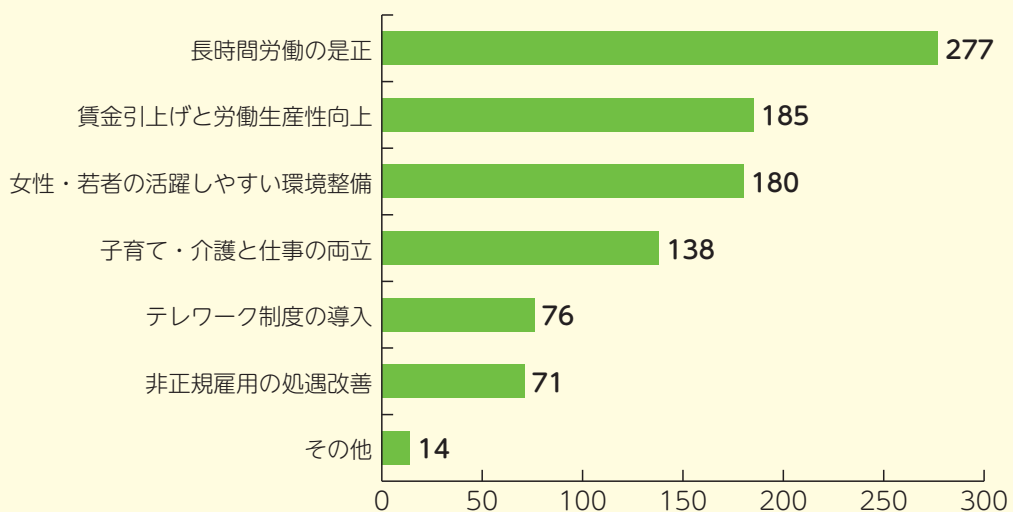
4 働き方改革の取り組み内容

上記の質問（働き方改革への取り組み状況）で、「既に積極的に取り組んでいる」「既に取り組んでいる」「取り組みを計画中である」と回答した395社に限定し、続けて「取り組んでいる（または計画中の）テーマはどのようなことですか？」と質問を投げかけた（複数回答）。回答数は965、1社平均で2.44の回答があったことになる。

最も多かったのが「長時間労働の是正」の277社。回答企業中70.1%に達した。長時間労働の是正については多くの中小企業で問題意識が高いことがわかる。

次いで多かったのが「賃金引上げと労働生産性向上」の185社（同・46.8%）、「女性・若者の活躍しやすい環境整備」の180社（同・45.6%）、「子育て・介護と仕事の両立」の138社（同・34.9%）などである。働きやすい環境づくりを進めるとともに、労働生産性を向上させ、その結果として長時間労働を減らしていく。働き方改革への認知が進む企業では、こうした取り組みが進められている（あるいは計画中の）割合が高いことがわかる。

図2-6 働き方改革について、取り組んでいる（または計画中）のテーマはどのようなことですか？（複数回答）（n：395）



2018年度フォーバル第1回アンケート調査（2018年2月実施）

しかしこの結果は、改革について「取り組んでいる」「計画中」と回答した企業に限定しているため、「必要だと考えるが取り組めていない」「必要だと思わない」を合計した72.9%の企業は取り組めていないことになる。引き続き、改革を進める意図や必要性について積極的に伝えていくことが求められる。

第2節 社員の労働時間管理

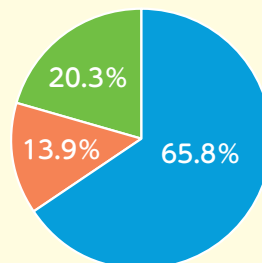
1 労働時間管理の実施状況

働き方改革を進めていく上での3つの柱（長時間労働の是正・多様で柔軟な働き方の実現・雇用形態に関わらない公正な待遇の確保）の中でも、長時間労働の是正に対しては大きな注目が集まっている。そしてその是正を検討するには、まずは社員の労働時間を適切に把握できていなければ、対策を取ることも難しいだろう。

フォーバルでは、働き方改革関連法が成立したことを受けて実施した2018年度第3回アンケート調査において、社員の労働時間管理についていくつかの質問を行っている。以下は、労働時間管理の実施状況について聞いた結果である。

図2-7 働き方改革関連法の中でも、長時間労働是正への対応が大きく注目されています。2020年4月より、中小企業においても「時間外労働の上限規制（罰則あり）」が施行されますが、現在、従業員の労働時間は正しく管理されていますか？（n：1034）

■ している	680
■ していない	144
■ どちらともいえない	210



2018年度フォーバル第3回アンケート調査（2018年10月実施）

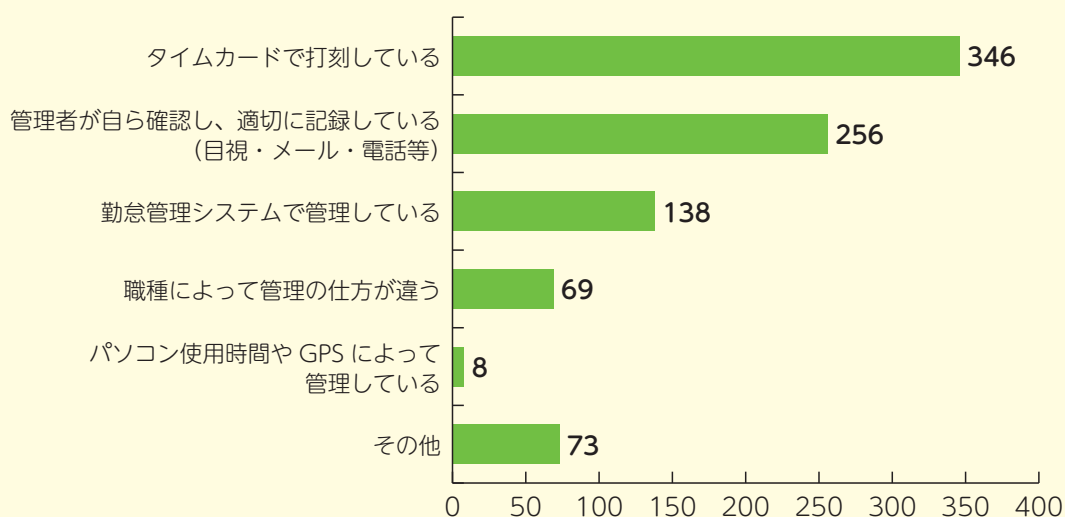
労働時間を正しく管理「している」と回答したのは680社（1034社中・65.8%）という結果になった。回答結果の中では最も多い数字である。労働時間に関しては「きちんと管理している」と考えている経営者が多いことがわかる。また、「どちらともいえない」と合わせると890社（同・86.1%）となるが、「していない」と回答した経営者も144社（同・13.9%）という結果になった。

2 社員の労働時間の管理方法

続けて、この設問で「している」「どちらともいえない」と回答した890社に対し、その手法についても聞いている。

最も多かったのは「タイムカードで打刻している」の346社（890社中・38.9%）、続けて「管理者が自ら確認し、適切に記録している（目視・メール・電話等）」が256社（同・28.8%）、「勤怠管理システムで管理している」が138社（同・15.5%）と続く。

図2-8 従業員の労働時間管理はどのようにされていますか？（n：890）



2018年度フォーバル第3回アンケート調査（2018年10月実施）

勤怠管理といえばタイムカード、という時代が長く続いたが、最近は勤怠管理システムの普及が拡大しているといわれる。それでも中小企業での活用実態は15.5%であり、労働時間を管理していない人も合わせた総数（1034社）の中では13.3%となる。現状ではまだタイムカードでの管理をしている中小企業が多いことは間違いなさそうである。

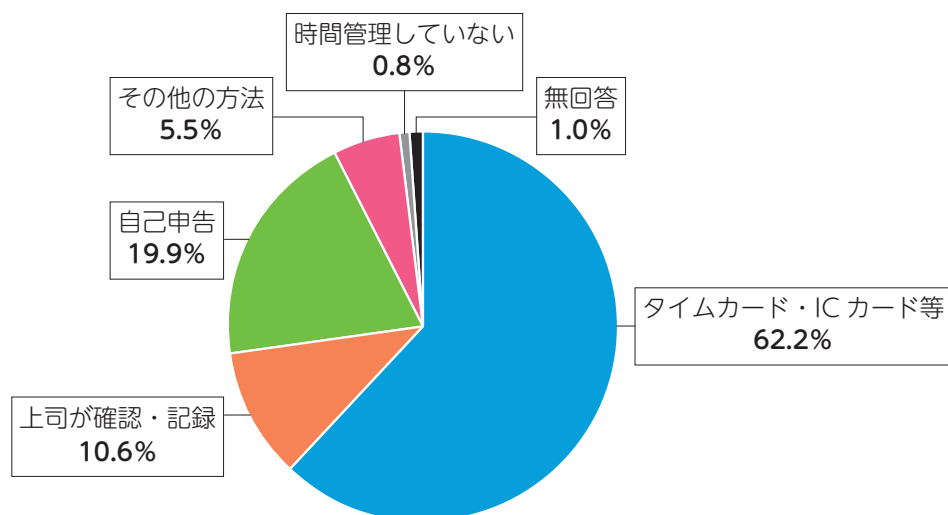
また、次に多いのが「管理者が自ら確認し、適切に記録している」であった。労働時間を管理していない人も合わせた総数（1034社）の中では24.8%となる。職場環境にもよるが、この方法でどこまで正確な労働管理ができていないのかはわからないだろう。またその管理者が不在の際には適切な管理ができない可能性もある。

これについては、違う観点で行われた調査もある。

以下は東京都産業労働局が2016年に行った「労働時間管理に対する実態調査」である。その中で、労働時間の管理を「従業員がどのように行っているか」という観点で調査したものがある。それによると、「タイムカード・ICカード等」が最多の62.2%であった。次いで「自己申告」の19.9%、「上司が確認・記録」が10.6%となっていた。フォーバル調査の24.8%と比べると14.2ポイントの開きがある。

東京都の調査は常用従業員規模30人以上の事業所を調査対象としているため、フォーバル調査の対象企業よりも規模が大きい企業が多い可能性があるが、それを勘案しても本調査対象の企業は、「管理者による確認」の割合が大きいといえるだろう。

図2-9 労働時間の管理方法 (n: 838)



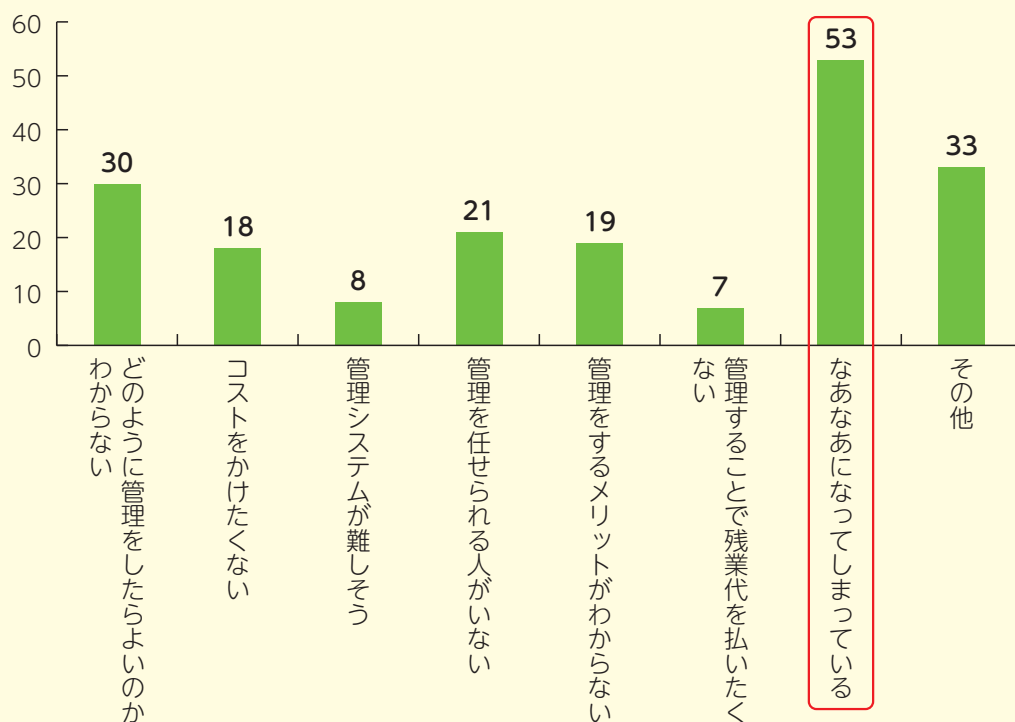
資料：「労働時間管理に関する実態調査」（東京都産業労働局、2016年）に基づきフォーバル作成

3 社員の労働時間を管理できない理由

フォーバル調査では、社員の労働時間管理を「していない」と回答した企業が144社あった（1034社中・13.9%、図2-7参照）。

この回答をした経営者に対し、さらに「正しく管理できていない理由」を聞いた。すると、最も多い回答が「なあなあになっっている」で、144社中53社に上った。次いで「どのように管理したらよいかわからない」の30社、「管理を任せられる人がいない」が21社と続く。「管理をするメリットがわからない」「コストをかけたくない」にも20社弱の回答がみられた。

図2-10 正しく管理できていない理由を教えてください。(複数回答可) (n:144)



2018年度フォーバル第3回アンケート調査 (2018年10月実施)

少ない人員で対応することが困難な場合や、これまでの慣習により管理を怠っている場合など、管理ができない理由は異なっても、今後はその対応が厳しく問われることも想定しておかねばならないだろう。

労働基準法では、使用者は、労働時間を適切に管理する責務を有している、とされている。そして今後、働き方改革関連法の施行により、これまで以上に労働時間を厳しく管理することが求められることになる。

適切な労働時間管理は働きやすい環境の整備にもつながり、人材流出を防ぐ手段にもなると考えられている。昨今は勤怠管理システムが普及していることから、自社の業務内容や職場環境に合わせて、省力化投資として効率的な手段の導入を進めることなどを通し、対応していかざるを得ないであろう。

第3節 時間外労働（残業時間）について

1 経営者の残業に対する意識

働き方改革関連法の施行にともない、残業時間の上限が厳しく制限されることになる。

大企業は2019年4月からだが、中小企業は翌2020年4月からスタートとなる³。残業時間についてはこれまでも法律で「原則」月45時間、年360時間と定められていた（旧労働基準法第36条）が、上限を超えたとしても行政指導があるだけで、法的な拘束力はなかった。さらに特別条項付きの労働基準法第36条に基づく労使協定（36協定）を結ぶことにより、上限を超えても残業が可能な仕組みになっていた。

今回の法改正では、この残業時間に上限が設定されることで、36協定を締結したとしても残業時間に上限を設けることとなり、違反すると事業主（事業の経営責任者）は、6か月以下の懲役または30万円以下の罰金が課せられることになる（改正労働基準法第10条および第109条）。

長時間労働による自殺問題が社会で注目を集めたことをきっかけに、残業時間の管理を経営者に求める声が高まっている。かつては長時間労働、サービス残業が美德とされる時代もあったが、昨今は労働環境の見直し機運が高まり、政府も長時間労働の是正を強く訴えるようになった。

しかし、多くの中小企業ではこれまでも慣習として、残業を当然のこととして導入している企業が多いだろう。それでも今後は残業時間に対する意識を高めていかなければならない。その傾向は今後もさらに強くなっていくと予想される。

³厚生労働省の中小企業の定義は、①資本金の額または出資金の総額が、小売業・サービス業は5,000万円以下、卸売業は1億円以下、それ以外は3億円以下であること。または、②常時使用する労働者数が、小売業は50人以下、サービス業・卸売業は100人以下、それ以外は300人以下であること。なお、個人事業主や医療法人など、資本金や出資金の概念がない場合は、労働者数のみで判断することになる。

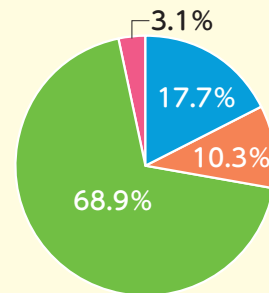
「働き方改革関連法の主な内容と施行時期」（厚生労働省京都労働局）

<https://jsite.mhlw.go.jp/kyoto-roudoukyoku/content/contents/000271655.pdf>

フォーバルでは中小企業の経営者に対し、残業に関する意識を問うアンケートを実施した。

図2-11 下記、どちらの考えが近いですか？（n：1188）

■ 残業が多い人は、頑張っている人だと思う	210
■ 残業が多い人は、残業代でお金を稼ぎたい人だと思う	122
■ 残業が少ない人は、時間効率が良い人だと思う	819
■ 残業が少ない人は、暇な人だと思う	37



2018年度フォーバル第5回アンケート調査（2019年2月実施）

最も多かったのは「残業が少ない人は、時間効率が良い人だと思う」の819社（1188社中・68.9%）で、他の選択肢を圧倒した。次いで多かったのが「残業が多い人は、頑張っている人だと思う」の210社（同・17.7%）。この結果を見ると、残業が多いことが必ずしも頑張っているとの評価につながっているとはいえず、経営者の多くは、残業が少なければ「時間効率が良い」と考えていることがわかる。

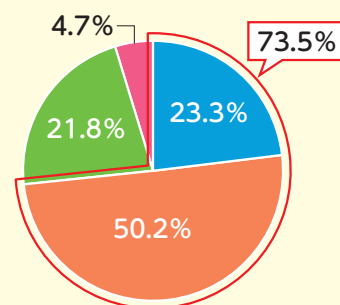
一方、「残業が多い人は、残業代でお金を稼ぎたい人だ」（10.3%）、「残業が少ない人は、暇な人だ」（3.1%）にも回答した企業がみられた。

さらに従業員の労働時間管理については、経営者に対して厳しい管理が求められることを「ある程度気にしている」と考えている企業が最多の596社（1188社中・50.2%）となり、「かなり大切だと思う」と合わせると73.5%にのぼった。経営者の多くが、従業員の労働時間管理について気にしている状況が伺える。

ただ、「かなり大切だと思う」と、その管理の必要性について評価する姿勢を示す経営者は277社（同・23.3%）にとどまっている。

図2-12 今後、労働時間に対しては厳しい管理を求められることになります。そのことについてどう思いますか？（n：1188）

■ かなり大切だと思う	277
■ ある程度気にしている	596
■ あまり気にしていない	259
■ 関係ないと思う	56



2018年度フォーバル第5回アンケート調査（2019年2月）

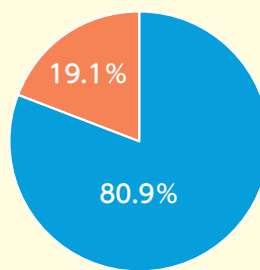
労働時間の上限規制の導入にあたり、企業がまず行うべきことは「労働時間の適正な把握」である。労働時間の管理を行うためには、正確な時間の把握がなければ始まらない。「適正に記録」する仕組みを各企業とも積極的に導入し、把握に努めなければならない。

2 社員の時間外労働（残業時間）の把握について

ここでは経営者による従業員の時間外労働の把握状況について調査した結果をみることにする。時間外労働の把握が「できている」と答えたのは836社（1034社中・80.8%）、8割以上の経営者が、従業員の残業時間について把握できているとの回答だった。

図2-13 現在の貴社の従業員1人あたりの時間外労働時間（残業時間）を正確に把握できていますか？（n：1034）

■ できている	836
■ できていない	198



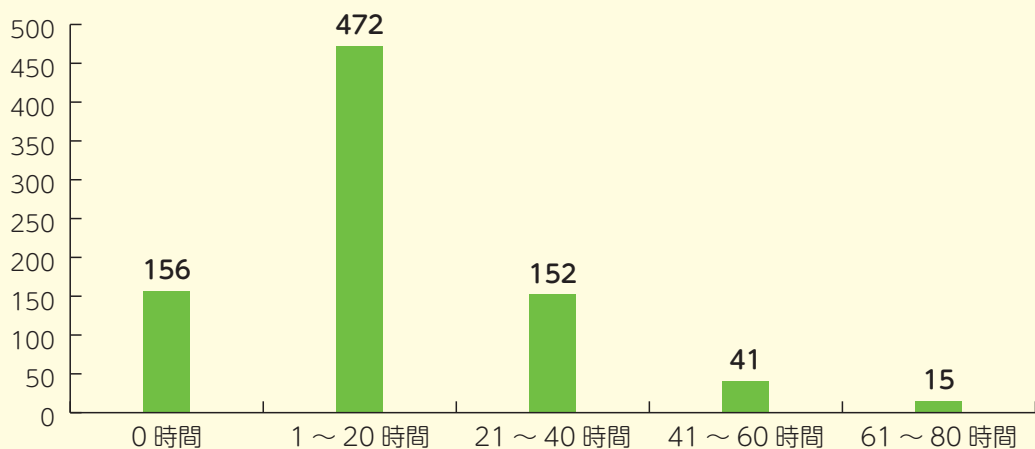
2018年度フォーバル第3回アンケート調査（2018年10月）

3 社員の1か月、1人あたりの平均残業時間

その「できている」と回答した経営者に対し、「1か月、1人あたりの平均残業時間」について聞いた。

最も多かったのは「1～20時間」の472社（836社中・56.5%）、次いで「0時間」の156社（同・18.7%）であった。残業については20時間以下が圧倒的に多く、両者を足すと75.1%に及ぶ。40時間以下では93.3%であった。

図2-14 1か月1人あたりの平均残業時間を教えてください。（n：836）



2018年度フォーバル第3回アンケート調査（2018年10月）

厚生労働省が発表した「毎月勤労統計調査 平成30年結果⁴」によると、パートタイム労働者を除いた一般労働者の総実労働時間の平均（1か月）は163.6時間（出勤日数19.6日・休憩時間は除く）、その内訳は、所定労働時間が149.6時間、所定外労働時間（時間外労働）が14.0時間であった。

また、東京都産業労働局が行った「労働時間管理に関する実態調査⁵」によると、各事業所における時間外労働時間の平均時間数は22.3時間となっていた。

⁴「毎月勤労統計調査」平成30年9月分結果速報（厚生労働省）

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/monthly/30/3009p/dl/pdf3009p.pdf>

「毎月勤労統計調査」については2004年からの15年にわたり、定められたルールに反するモニター抽出が行われていたことが判明している。厚生労働省は2019年1月23日以降に公表したデータは過去の集計値を修正した後のものであるとしているが、ここではあくまで参考値として表記するものとする。

⁵「労働時間管理に関する実態調査」（東京都産業労働局、2016年）

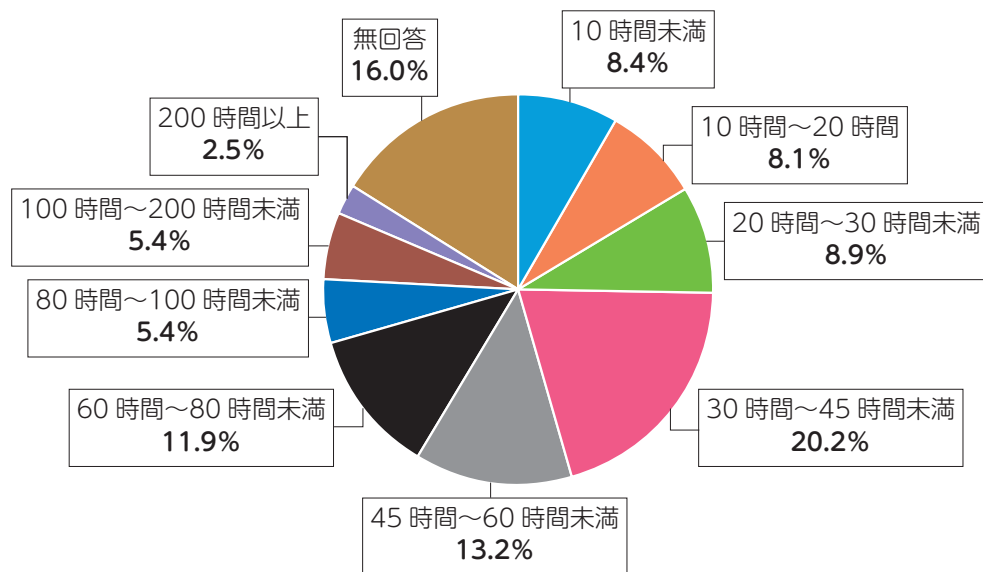
http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/toukei/koyou/jiccho28_all.pdf

平均で示せばこのような数字となり、これはフォーバル調査ともおおむね一致するものである。しかし社員によっては時間外労働の長い人もいるだろう。

東京都の同調査では、1か月の時間外労働時間について、その最長の時間を聞いている。

それによると、45時間未満は一気に減って45.6%となり、45～80時間の合計が25.1%、80時間以上に至っては13.3%に及んでいる。200時間以上では2.5%も存在している。

図2-15 平成28年9月の時間外労働（最長者時間数）（n：838）



資料：「労働時間管理に関する実態調査」（東京都産業労働局、2016年）に基づきフォーバル作成

社員の健康維持は、企業の安定経営にとっても不可欠な要素である。

厚生労働省でも、「恒常的な長時間労働等の負荷が長期間にわたって作用した場合、「疲労の蓄積」に至り、それが欠陥病変等を悪化させ、脳・心臓疾患を発症させることがある」としている⁶。疾病を発症してしまった場合は労働時間のみならず、その他の要因と考えられるものも含めて総合的に判断されることになるが、労働時間がその根拠として考えられる場合の目安は、月の残業時間がおおむね80時間⁷を超える場合といわれている。これがいわゆる「過労死ライン」と呼ばれるものである。

上記の調査で示されているように、ひとりでもその「過労死ライン」を超えて働く労働者がいる事業所が減っていくように、労働環境の整備をさらに進めていく必要があるだろう。

⁶ 「脳・心臓疾患の労災認定・「過労死」と労災保険」（厚生労働省）

<https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/rousai/dl/040325-11.pdf>

⁷ 発症前の2か月間ないし6か月間の場合、または、発症前1か月間で100時間を超える場合も含まれる

4 労働時間削減の手法

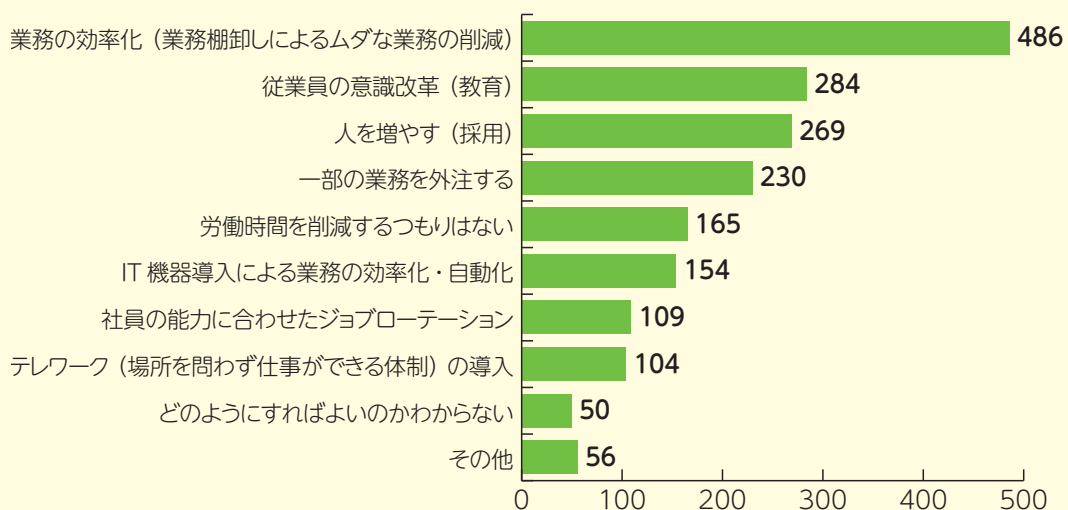
このように、長時間労働の是正は社員の健康促進につながり、まさに働き方改革につながるものである。

ここで、その長時間労働の是正に向けて中小企業が具体的に取り組んでいることについて聞いてみた結果を示してみる。

1034社中、最も多くの企業が選択したのが「業務の効率化（業務棚卸しによるムダな業務の削減）」であり、486社であった（46.9%の企業が選択）。労働時間削減に向けて、この業務の効率化が最も効果的であるとする経営者が多いことがわかる。

「業務の効率化」に類するほかの選択肢に「IT機器導入による業務の効率化・自動化」があり、それは154社が選択した。人手不足の中、さらに長時間労働の是正が求められる状況で、人ではなくITや機械を活用した業務の効率化は、今後も一層社会の各所で進められていくと予想される。RPA⁸やクラウド管理などの技術は進歩し続けている。

図2-16 長時間労働の是正は、社員の働き方改革に直結し、会社の人材確保につながります。貴社ではどのようにして労働時間を削減していこうとお考えですか？（複数回答可）
（n：1034）



2018年度フォーバル第3回アンケート調査（2018年10月）

⁸RPA（Robotic Process Automation：ロボットによる業務自動化）は「デジタルレイバー」や「仮想的労働者」などともいわれる。事務作業など、これまで人間が行ってきた定型的なパソコン操作をロボット技術で自動化すること。品質を落とさずに比較的低コストで、かつ短期間で導入できる。

「RPA（働き方改革：業務自動化による生産性向上）」（総務省情報流通行政局）
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/02tsushin02_04000043.html

続けて多かったのが「従業員の意識改革（教育）」の284社、「人を増やす（採用）」の269社である。それぞれ、選択した企業の割合は27.5%、26.0%であった。両選択肢とも「人」に注目した施策である。従業員教育を通して意識改革を進め、そして採用活動を通して人材の確保を進める。こうした人への投資を進めつつ長時間労働の是正も進めることの意義を、多くの経営者が考えていることがわかる。

第4節 働き方改革関連法について

1 働き方改革関連法の成立

2019年1月28日、第190回国会において、安倍晋三総理大臣の施政方針演説が行われた。その中に、「働き方改革」に関するこんな発言があった。

働き方改革。いよいよ待ったなしであります。

この四月から、大企業では、三六協定でも超えてはならない、罰則付きの時間外労働規制が施行となります。企業経営者の皆さん。改革の時は来ました。準備はよろしいでしょうか。

長年続いてきた長時間労働の慣行を断ち切ることで、育児や介護など様々な事情を抱える皆さんが、その事情に応じて働くことができる。誰もがその能力を思う存分発揮できる社会に向かって、これからも、働き方改革を全力で推し進めてまいります。

障害者の皆さんにも、やりがいを感じながら、社会でその能力を発揮していただきたい。障害者雇用促進法を改正し、就労の拡大を更に進めます。⁹

働き方改革に関しては、国会論戦のみならず、多くのメディアで取り上げられていることから関心を持つ経営者も多いことだろう。

議論自体は2015年から始まったが、2018年6月29日には「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（略称：働き方改革関連法）」として可決・成立し、2019年4月に施行された。この法律は労働基準法や労働契約法など、働き方に関わる8つの関係法律を改正する内容となっている。

労働環境について、これまでも決まりごとがなかったわけではないが、その環境を見直し、労働者が働きやすい環境をつくること、また労働者の個別の事情にも配慮することで多様な働き方を可能にすることを目的としている。

⁹「平成31年1月28日 第百九十八回国会における安倍内閣総理大臣施政方針演説」（首相官邸）
https://www.kantei.go.jp/jp/98_abe/statement2/20190128siseihousin.html

こうした目的を示されると、中小企業経営者からは「大企業だけ?」「うちは社員からクレームはないから大丈夫だ」「今は社員が足りているし、新たに雇用する予定もない」などの指摘を受けるかもしれない。しかしながら、それでも取り組んでいかなければならないのが今回の改革なのである。なぜなら、今回の法改正が単に労働環境をよくするために行われるのではなく、強い日本経済をつくっていくために必要だと考えられているからであり、その日本の経済を根底から支えているのが中小企業だからである。

2 働き方改革推進の背景

働き方改革の必要性について社会的な関心が高まった背景には、2015年12月に大手広告代理店の新入社員が過労により自殺した件があることはすでに述べた。労働基準法に違反した罪に問われた会社側に対し、東京簡易裁判所は2017年10月6日に求刑通りの罰金50万円の判決を出している。

この一件で注目されたのは長時間労働のみならず、業務として認められなかった深夜残業や休日出勤の存在、また出社への恐怖感を持つまでに至った人間関係など自殺に至る要因ともとらえられる勤務実態である。

長時間労働が当たり前となっているのであれば問題提起を行い、それを起因とする過労死やメンタルヘルスの不調を防ぐ必要がある。この件を通して、労働環境を改善することへの世論の関心が高まり、さらに社会へのインパクトが大きかったことから政治も早い動きを見せたことが、今回の改正法成立への後押しにつながったとみられる。

さらに、重要なポイントは少子高齢化による労働人口の減少への対応がある。

好調な景気を背景に売り手市場が続いているが、中小企業になかなか人が集まらない現状は、少子高齢化が続く今後も、当面は大きく変わらないものと予想される。

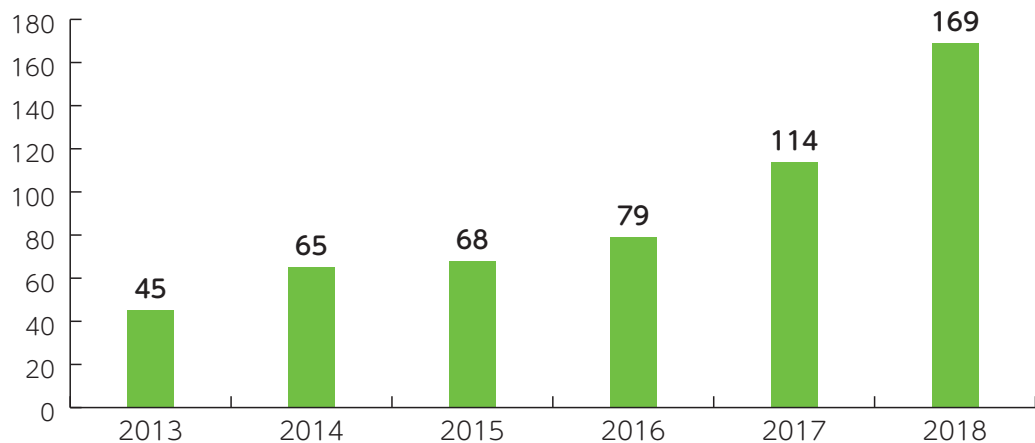
人手が足りなくなれば、残る社員にしわ寄せが及ぶことになる。それが改善されなければ労働環境の悪化を理由に転職してしまう人が出るかもしれない。

働く人手が足りないのならば、まずは現在働く社員が働きたいと思う職場環境を作ることが大切である。また新たな人材を雇用したいのならば、応募者が「働きたい」と思うような環境にしなければならないだろう。仕事があっても社員が足りずに仕事ができない状況は生みたくないが、そうしたケースがみられるようになっていることも事実である。

ここでは、その近年注目されている「人手不足倒産」について触れてみたい。

帝国データバンク社が2019年4月に発表した『「人手不足倒産」の動向調査（2013～18年度）¹⁰』によると、「2018年度の“人手不足倒産”は169件発生し、前年度比48.2%の増加」となった。調査開始後6年にわたって前年比増が続き、特に2017年度、2018年度の増加率が大きくなっている。

図2-17 「人手不足倒産」の件数



資料：株式会社帝国データバンク『「人手不足倒産」の動向調査（2013年～2018年）』に基づきフォーバル作成

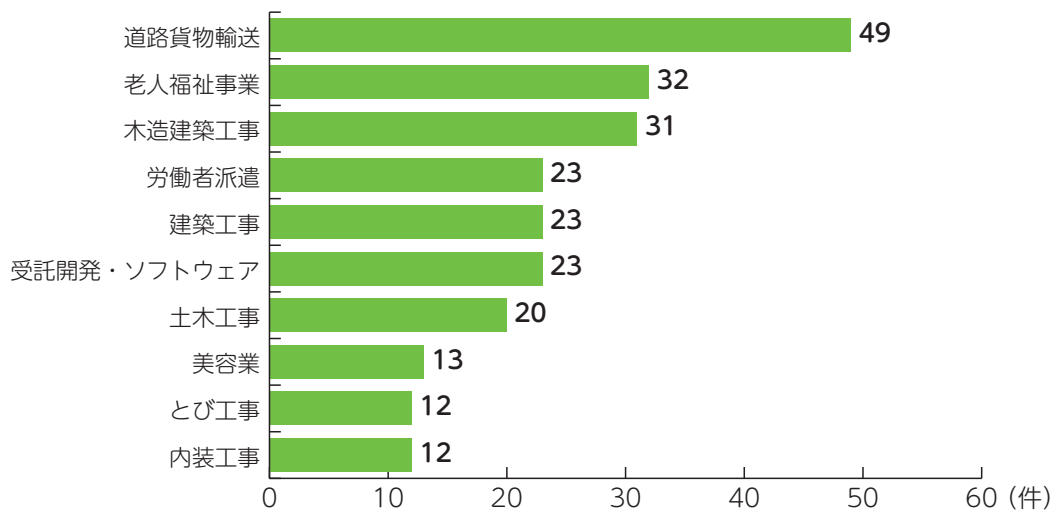
¹⁰「特別企画：『人手不足倒産』の動向調査（2013～18）」（株式会社帝国データバンク）

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190404.pdf>

ここでいう「人手不足倒産」とは、同社によると「従業員の離職や採用難等により収益が悪化したことなどを要因とする倒産」と定義づけしている。

また、過去6年累計で業種（細分類）別を見てみると、以下のような業種において人手不足倒産がみられたとの結果が出ている。

図2-18 「人手不足倒産」業種細分類別累計（6年間累計）



資料：株式会社帝国データバンク『「人手不足倒産」の動向調査（2013年～2018年）』に基づきフォーバル作成

トップは「道路貨物輸送」の49件。ネットショッピングの利用者が増え、配送業へのニーズは高まっていると思われるが、それでもドライバー確保が間に合わずに倒産に至ったケースがみられるという。2番目に多かった「老人福祉事業」の32件についても、社員の確保ができなくなったことが倒産の理由として挙がっている。その他、建設関連では人手が足りないことに起因する受注減、また工期延長による労務費の上昇などが同調査内の分析において、原因として示されている。

従業員の離職が続き、それにより事業遂行が難しくなるのは中小企業、特に少人数で切り盛りする小規模事業者にとっては切実な課題であろう。

また、働き方改革の議論が盛り上がった背景に、非正規労働者の増加に対する施策を求める声が増えたことも要因として考えられる。

次のグラフは、非正規雇用労働者数の推移を示したものである¹¹。

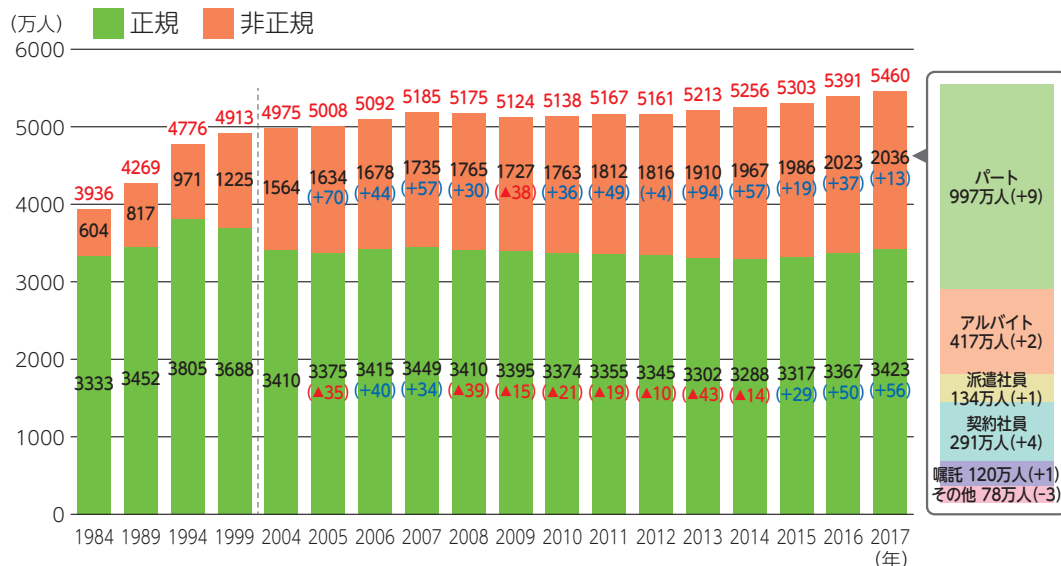
これによると、1994年（平成6年）から非正規雇用労働者は緩やかに増加していることがわかる。

¹¹ 「『非正規雇用』の現状と課題」（厚生労働省）

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000-Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu/0000120286.pdf>

正規雇用労働者と非正規雇用労働者の合計に対し、非正規雇用労働者が占める割合は、2017年（平成29年）には37.3%となっている。パート・アルバイトで7割近くを占めており、その他を派遣社員、契約社員、嘱託などで構成している。

図2-19 正規雇用と非正規雇用労働者の推移



資料：出典は「『非正規雇用』の現状と課題」（厚生労働省）。1999年までは総務省「労働力調査（特別調査）」（2月調査）長期時系列表9、2004年以降は総務省「労働力調査（詳細集計）」（年平均）長期時系列表10のデータに基づきフォーバル作成

- (注) 1) 2005年から2009年までの数値は、2010年国勢調査の確定人口に基づく推計人口の切替による遡及集計した数値（割合は除く）。
 2) 2010年から2016年までの数値は、2015年国勢調査の確定人口に基づく推計人口（新基準）の切替による遡及集計した数値（割合は除く）。
 3) 2011年の数値、割合は、被災3県の補完推計値を用いて計算した値（2015年国勢調査基準）。
 4) 雇用形態の区分は、勤め先での「呼称」によるもの。
 5) 正規雇用労働者：勤め先での呼称が「正規の職員・従業員」である者。
 6) 非正規雇用労働者：勤め先での呼称が「パート」「アルバイト」「労働者派遣事業所の派遣社員」「契約社員」「嘱託」「その他」である者。
 7) 割合は、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の合計に占める割合。

非正規雇用労働者には、出産や子育てによりフルタイムで働くことが難しくなった女性や、定年退職後に同じ会社で継続して働く、あるいは新しい仕事で働く高齢者などが含まれている。しかし実際は正社員雇用労働者との待遇面での格差があると問題視されることが多かった。こうした人材は人手不足が叫ばれる今、注目人材として積極的に活用していくことが国からも期待されている。働きやすい環境を整備することで、これらの人材がさらに活躍の場を広げられるようにするというのが、今回の働き方改革を進める意図に含まれているだろう。

3 働き方改革の目的と具体的取組み

これまで述べてきた内容を踏まえて、ここでは働き方改革関連法の施行によって具体的に進められる取組みについて整理していきたい。

8つの法律の改正、またさまざまな取組みを通した改革であることから内容は多岐にわたり、かつ大企業と中小企業では施行時期が異なるなど、すぐに理解するのは難しいかもしれない。まずは取組みの概要について整理を試みる。

内閣府が働き方改革関連法について、中小企業の経営者の理解を深める目的で開設したウェブサイト¹²の内容に基づき、今回の関連法で示された内容を整理すると以下の表ようになる。

図2-20 働き方改革関連法で示されたポイント

項目	内容	施行時期 (大企業)	施行時期 (中小企業)
長時間労働の是正と、多様で柔軟な働き方の実現			
①時間外労働（残業時間）の 上限規制	残業時間の上限を厳しくする	2019年4月	2020年4月
②年次有給休暇の確実な取得	有給休暇が年10日以上ある労働者に、有給休暇を5日以上取らせることを義務づけ	2019年4月	2019年4月
③労働時間の客観的な把握	すべての労働者について、客観的な記録に基づく労働時間の把握を義務づけ	2019年4月	2019年4月
④フレックスタイム制の拡充	フレックスタイム制の清算期間を1か月⇒3か月にする	2019年4月	2019年4月
⑤高度プロフェッショナル制度 (高プロ)	特定の業種の残業時間の上限をなくす	2019年4月	2019年4月
⑥勤務間インターバル制度の 普及促進	終業と始業の間に一定のインターバルを確保する努力義務	2019年4月	2019年4月
⑦産業医・産業保健機能の強化	従業員の健康管理に必要な情報の提供を企業に義務づけ	2019年4月	2019年4月
⑧残業の割増賃金率の引上げ	残業時間が月60時間を超えた場合にかかる50%の割増賃金率について、現在中小企業に適用している猶予措置を廃止	—	2023年4月
雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保			
⑨同一労働同一賃金の施行	正社員と非正規労働者の待遇に不合理な差をつけることを禁止	2020年4月	2021年4月

資料：「中小企業も！働き方改革」（内閣府大臣官房政府広報室）に基づきフォーバル作成

¹² 「中小企業も！働き方改革」（内閣府大臣官房政府広報室）
<https://www.gov-online.go.jp/cam/hatarakikata/about/>

このサイトでは、各施策の内容から、「労働時間・柔軟な働き方」と「公正な待遇の確保」、大きくこの2つに分類されている。またその取り組みをここでは9つに分類し、それぞれの内容について上記の表のように整理をした。

企業の規模に関係なく対応すべきこと

働き方改革関連法の施行に伴い、複数の取り組み内容が示されているが、すべての企業が取り組まなければならないことがある一方で、該当する企業のみが対応すべきこともある。ここではまず「すべての企業が取り組まなければならないこと」から整理を試みる。

時間外労働の上限規制¹³

- ・大企業は2019年4月～、中小企業は2020年4月～
- ・時間外労働に関する労使間協定（特別条項付36協定）の上限を設定する内容

長時間労働は、健康、ワークライフバランスに影響を与えることから問題視されている。そのため、時間外労働に上限規制を設けることにより長時間労働を防ぎ、これらの課題を解決する目的で労働基準法の改正が行われた。

時間外労働（休日労働は含まず）の上限は、原則として月45時間・年360時間となり、臨時的な特別の事情がなければ、これを超えることができなくなる（月45時間を超えることができるのは年6ヵ月まで）。

また、臨時的な特別の事情があるとして、労使間で合意の上に時間外労働をする場合は、年間で720時間以内（月平均では60時間）、時間外労働と休日労働を合わせた数字で月100時間未満、2～6ヵ月平均で80時間以内とする必要がある。これに違反した場合は、事業主（事業の経営責任者）は、6ヵ月以下の懲役または30万円以下の罰金が課せられるおそれがある（改正労働基準法第10条および第119条）。

この法定労働時間を超えて労働者に時間外労働をさせる場合や、法定休日に労働させる場合には、36協定（労働基準法第36条に基づく労使協定）を締結し、その上で所轄労働基準監督署長へ届け出をしなければならない。

¹³ 「パートタイム・有期雇用労働法が施行されます 正社員と非正規社員の間の不合理な待遇差が禁止されます！」（厚生労働省）

<https://www.mhlw.go.jp/content/000471837.pdf>

年次有給休暇の確実な取得

- ・大企業、中小企業に関わりなく、2019年4月から実施
- ・有給休暇日数が年に10日以上労働者が対象（正社員（有給休暇権利取得者）は全員対象で、有給休暇の5日以上取得を義務づける。パート・アルバイトでも有給休暇日数が年に10日以上の人対象となる）

厚生労働省が2007年（平成19年）に策定した「仕事と生活の調査推進のための行動指針¹⁴」によると、2020年には有給休暇取得率を70%にするとの数値目標が示されていた。その当方で47.4%であった。

同じく厚生労働省が公表した「平成29年就労条件総合調査の概況¹⁵」によると、労働者一人平均の年次有給休暇の取得率は49.4%であり、この10年で2ポイントしか上昇していない。有給休暇の取得については、現状ではすべてを消化するのが難しい現状が伺える。

また企業規模別の取得率を見ると、規模が小さくなるほど取得率は低くなっていることがわかる。

図2-21 労働者1人平均年次有給休暇の取得状況

性・企業規模・産業・年	労働者1人平均付与日数（日）	労働者1人平均取得日数（日）	取得率（%）
平成29年調査計	18.2	9.0	49.4
男	18.6	8.7	46.8
女	17.2	9.6	55.4
1,000人以上	19.2	10.6	55.3
300～999人	18.2	8.8	48.0
100～299人	17.6	8.2	46.5
30～99人	17.3	7.5	43.8

資料：「平成29年就労条件総合調査の概況」（厚生労働省）に基づきフォーバル作成

¹⁴ 「仕事と生活の調和推進のための行動指針」（厚生労働省）

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/sigoto-seikatu/pdf/indicator.pdf>

¹⁵ 「平成29年就労条件総合調査の概況」（厚生労働省）

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/17/dl/gaikyou.pdf>

労働時間の客観的把握

- ・大企業、中小企業に関わりなく、2019年4月から実施
- ・事業者は、雇用するすべての労働者について、客観的な記録に基づく労働時間の把握が義務付けられる

これまでは厚生労働省のガイドライン¹⁶において、始業時間、就業時間を記録すること、その手法は「タイムカード、ＩＣカード等の客観的な記録を基礎として確認し、記録」するよう書かれていた。自己申告ではあいまいな労働時間管理になるリスクがあるため、客観的判断が可能な手法を用いることが推奨されていた。

そして、この記録はこれまですべての社員ではなく、管理監督者は自ら労働時間に裁量権を持っていると考えられていたため、規制の適用を受けていなかった。しかしながら、管理監督者であるから長時間労働が認められてよいことにはならず、今回の改正では管理監督者も含めて労働時間の把握をするよう義務付けられた。また、一般労働者の長時間労働が規制されることにより管理監督者の負担が増えてしまうことへの配慮もある。

そのため、企業は、これまで以上に労働時間の管理、かつそれを客観的に残すことを徹底して行わなければならない。

同一労働同一賃金の施行¹⁷

- ・大企業は2020年4月～、中小企業は2021年4月～
- ・雇用形態の違いのみで基本給や賞与等、あらゆる待遇に差を設けることを禁止する内容

同一労働同一賃金の導入は、同一企業・団体等において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者（有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者）の間の不合理な待遇差の解消を目指すものである。これを解消することは、どのような雇用形態であったとしても賃金に差がつけられないことから非正規雇用労働者の不満を解消することができ、多様な働き方を選択しやすくすることにつながると期待されているものである。

具体的には以下のようなものである。

¹⁶ 「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」（厚生労働省）
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyoku/0000149439.pdf>

¹⁷ 「時間外労働の上限規制 わかりやすい解説」（厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署）
<https://www.mhlw.go.jp/content/000463185.pdf>

●不合理な待遇差をなくすための既定の準備

同一企業内における、正社員および非正規社員間の、基本給や賞与等あらゆる待遇について、不合理な待遇差を設けることを禁止する

●労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

非正規社員は、正社員との待遇差の内容や理由などについて、事業主に説明を求めることができるようになる。事業主は、非正規社員から求めがあった場合は、説明をしなければならない

●裁判外紛争解決手続『行政ADR』の既定の整備等

また、厚生労働省が公表している資料「働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて～」¹⁸では、不合理な待遇がどのようなものかが示されている。その中では、「基本給」に関するものとして、正規雇用労働者と非正規労働者の間に賃金の決定基準・ルールに違いがあるときには、「『将来の役割期待が異なるため』という主観的・抽象的説明では足りず、賃金の決定基準・ルールの違いについて、職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の客観的・具体的な実態に照らして不合理なものであってはならない」とされている。その他、通勤手当も正規労働者、非正規雇用労働者で同一の支給をしなければならないほか、家族手当・住宅手当など、原則となる考え方が示されていない待遇や具体例に該当するものについては、「均衡・均等待遇の対象となっており、各社の労使で個別具体の事情に応じて議論していくことが望まれる」としている。

●参考：派遣労働者については、中小企業も2020年4月から¹⁹

改正労働者派遣法により、派遣元企業は、派遣労働者に対して「不合理な待遇格差をなくすため（同一労働同一賃金）の規定の整備」が義務付けられることとなり、同法は、2020年4月1日から施行される。

「有期雇用労働者」および「パートタイム労働者」（「有期雇用労働者」および「パートタイム労働者」は、「パートタイム・有期雇用労働法」が適用される）とは異なり、大企業・中小企業問わず、一律して2020年4月から対応が求められるため、注意が必要である。

¹⁸ 「働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて～」（厚生労働省）

<https://www.mhlw.go.jp/content/000335765.pdf>

¹⁹ 「派遣元の皆さまへ」（厚生労働省リーフレット）

<https://www.mhlw.go.jp/content/000497032.pdf>

自社が関連する場合に対応すべきもの

次いで、ここでは自社が関わる場合において、導入を検討する取り組みについて記す。

高度プロフェッショナル制度（通称：高プロ）の創設

- ・大企業、中小企業ともに2019年4月～
- ・厚生労働省令で指定された、専門知識を要する業務に従事し、一定水準以上の賃金が確保される労働者には、労使の合意により、時間外労働の上限規制や割増賃金の支払い義務等の適用除外になる

厚生労働省などが作成した資料²⁰によると、高度プロフェッショナル制度とは「高度の専門的知識等を有し、職務の範囲が明確で一定の年収要件を満たす労働者を対象として、労使委員会の決議及び労働者本人の同意を前提として、年間104日以上の日確保措置や健康管理時間の状況に応じた健康・福祉確保措置等を講ずることにより、労働基準法に定められた労働時間、休憩、休日及び深夜の割増賃金に関する規定を適用しない制度」とある。

業務の内容を明確化し、かつ労使間の決議を所轄労働基準監督署長に届け出ることが必要になるなど決めなければならないことは多いが、対象労働者は始業・就業時間が指定されずに時間帯や配分についても自身で決められることから、労働者側に多くの裁量権が認められる内容になっている。一方、労働基準法に定められた労働時間や休日等に関する規定は適用されないことになる。ちなみに年収は1,075万円以上であることが要件となっている。その根拠は、「基準兼官平均給与額の3倍の額を相当程度上回る水準として厚生労働省令で定める額以上であること」とされている。

²⁰ 「高度プロフェッショナル制度 わかりやすい解説」（厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署）
<https://www.mhlw.go.jp/content/000497408.pdf>

労働者側は裁量権が認められて自由な働き方ができ、雇用する企業側は双方で合意した仕事内容の範囲ならば残業時間等を気にしなくてもよくなる。お互いにとって良い仕組みであると考えられる一方で、結果的に労働時間が長くなり健康に影響が出てしまえば、働き方改革関連法を進めてきた意味がなくなってしまう。

そのため、高度プロフェッショナル制度を導入しても、対象労働者の健康確保措置は企業に引き続き求められることになる。

具体的には、健康管理時間の把握（労働時間を客観的に把握する）、休日の確保（年間104日以上、かつ4週間を通じ4日以上）の休日）などに加え、「選択的措置」「健康管理時間の状況に応じた健康・福祉確保措置」などへの対応を取らなければならない、企業としても全く手放しにできるということではない。

フレックスタイム制の清算期間延長

- ・大企業、中小企業ともに2019年4月～
- ・フレックスタイム制の清算期間が1か月から3か月に拡充

フレックスタイム制とは、厚生労働省等の資料²¹によると「一定の期間についてあらかじめ定めた総労働時間の範囲内で、労働者が日々の始業・就業時刻、労働時間を自ら決めることのできる制度」とされている。

今後、多様な人材の活用、多様な働き方の導入が進められようとしている。子育て中で朝早い勤務が難しい場合や、頻繁に通院しなければならない人など、個々の生活スタイルに応じて勤務時間をフレキシブルに対応するものである。フレックスタイム制はこれまでも多くの企業で取り入れられてきたが、今回改正されたのはその清算期間の延長が盛り込まれたことである。

「清算期間」とは、実際に労働する時間を定める上での単位となる期間のことで、これまでは1か月以内とされていたが、それが3か月となり幅が広がる。より柔軟な働き方が可能になるとみられている。

²¹ 「フレックスタイム制のわかりやすい解説&導入の手引き」（厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署）
<https://www.mhlw.go.jp/content/000476042.pdf>

勤務間インターバル制度の導入促進

- ・大企業、中小企業に関係なく2019年4月～
- ・退勤後から翌日の出社時まで9時間、11時間程度の時間的間隔を設ける
- ・努力義務

働き方改革関連法ではさまざまな観点で労働の在り方が再検討されている。この「勤務間インターバル制度」は、勤務終了後から翌開始時間までの間の「休息時間」を一定程度空けることで、きちんと休息を確保するために作られた制度である。

これについては企業の努力義務であるが、きちんと休息を確保するこの取組みはワークライフバランスを確保できる取組みやすい策であるとして注目されている。

産業医・産業保健機能の強化

- ・従業員数50名以上の事業場では産業医の選任義務
- ・50名未満の事業場でも、健康を損なうような場合はすぐ相談できる環境の整備が必要
- ・2019年4月～
- ・企業と産業医がより密接に情報共有を行い、労働者がいつでも健康相談を受けられる環境を整備する

これは事業場の規模により対応が異なるもので、常時50人以上の社員がいる場合、産業医を選任する義務が発生するというものである。50人未満の場合は選任が努力義務となるが、健康管理を担うことに努めるよう求められている。

長時間労働による健康被害に加え、メンタルヘルスへの留意、治療と仕事の両立への支援等をしていただかなければならないことも、この制度が求められる背景にあるだろう。

医学的な見地から社員の状態をチェックし、企業も情報提供をすることで社員の不調を早期に発見することが可能になるメリットがある。また、これまでも事業者に対して勧告することができたが、改正後は事業者から産業医に対して労働者の健康に関わる情報を提供しなければならなくなった。また産業医が診断するための体制の整備も、事業者側がすべきこととされた。

残業の割増賃金率の引上げ

- ・中小企業は2023年4月～
- ・月60時間を超える時間外労働（残業）について、50%の割増賃金率を適用することになる（大企業についてはすでに導入されており、中小企業向けの猶予措置が廃止される）²²

月に60時間を超える残業の割増賃金率については、法改正前は大企業が50%、中小企業は25%とされていたものが、改正後は大企業、中小企業ともに50%となる。すでに大企業には50%の割増賃金率は導入されていたが、中小企業には、経営体力の問題や、業務の効率化に向けた投資を迅速に行うことが困難、などの理由から猶予措置が取られていた。これが今回の法改正により廃止され、中小企業にも50%の割増賃金率が適用されることになった。

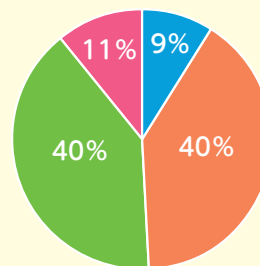
ただし、時間外労働（残業）のうち、60時間を超えないものについては、大企業も中小企業も、いずれも25%のまま据え置きとなっている。

4 法の認知度

これまで働き方改革に関連した中小企業の実態について述べてきたが、ここでは働き方改革関連法について、まずは認知度について聞いた結果から示すことにする。

図2-22 働き方改革関連法が2019年4月に施行されますが、その内容をご存知ですか？
(n: 1034)

よく知っている	92
ある程度知っている	419
あまり知らない	411
知らない	112



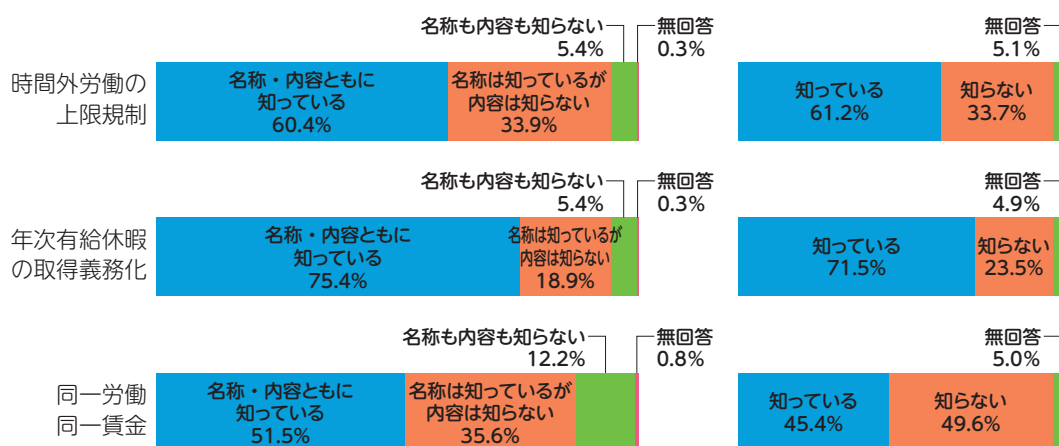
2018年度フォーバル第3回アンケート調査（2018年10月）

²² 「働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて～」(厚生労働省)
<https://www.mhlw.go.jp/content/000335765.pdf>

調査を行ったのは、法律が成立して3か月ほど経った頃である。法律の内容についての認知を問う質問に対し、「よく知っている」「ある程度知っている」の合計は511社（1034社中・49.4%）であった。「あまり知らない」「知らない」の合計とほぼ同じ結果であり、多くの企業にとって身近なテーマであるものの、あまり知られていない現状が浮き彫りになった。働き方改革が進められることについては知っていても、その関連法が具体的にどのような内容なのかについては、浸透が進んでいないということだと考えられる。

上記のフォーバル調査と同時期に行われた、日本商工会議所と東京商工会議所が行った調査²³によると、同法の中でも「時間外労働の上限規制」について「名称は知っているが内容は知らない」と、「名称も内容も知らない」と回答した企業の合計が39.3%、「年次有給休暇の取得義務」については24.3%、「同一労働同一賃金」に至っては47.8%の企業が知らないと回答している。両会議所の分析では、「従業員規模が小さくなるにつれて低下することから、中小企業における認知度に課題がある」とされている。

図2-23 左：法律の名称・内容について 右：施行時期について



資料：日本・東京商工会議所「働き方改革関連法への準備状況等に関する調査」（2018年10～12月）に基づきフォーバル作成

例えば、上記の3項目が施行されるのは、中小企業の場合は「時間外労働の上限規制」が2020年4月、「同一労働同一賃金」が2021年4月であるのに対し、「年次有給休暇の取得義務」については2019年4月となっている。取組みにより施行時期が異なることも法律の実施時期を理解しにくいものになっている可能性がある。

また各取組みの内容についても、新しい取組みについては相対的に認知が進んでいないことから、理解活動をさらに積極化させる必要があるだろう。

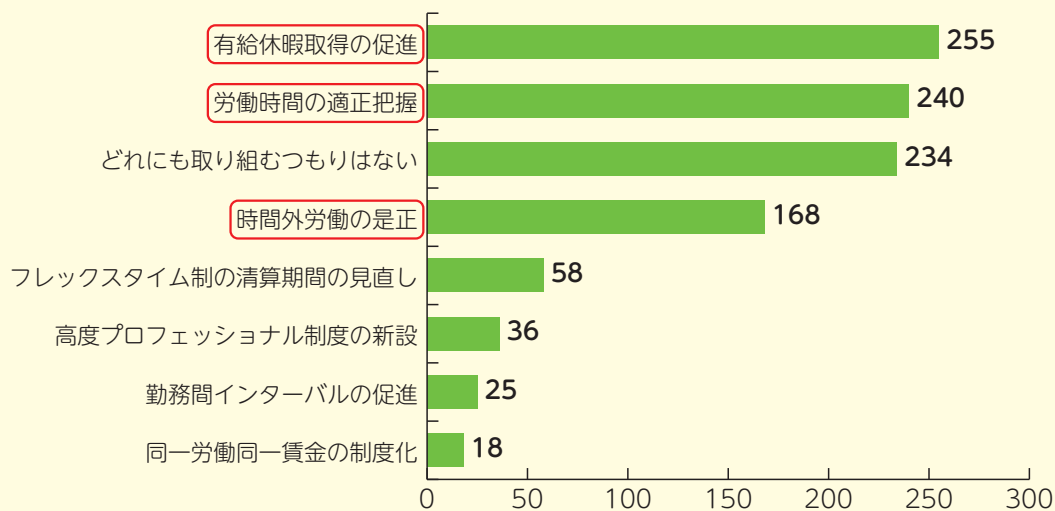
²³ 「働き方改革関連法への準備状況等に関する調査」（日本・東京商工会議所）
<https://www.jcci.or.jp/20190109%20for%20press.pdf>

5 働き方改革でまず取り組む内容

続けて、同法にある複数の施策の中で、取り組むとしたらどれから取り組むかを問う質問についてである。この質問では、各施策の間での関心度や取り組みやすさなどについて聞くためのものであったが、結果は、選択肢により大きく差が出るものとなった。

まずトップだったのが「有給休暇取得の促進」の255社（1034社中・24.7%）。続けて「労働時間の適正把握」の240社（同・23.2%）。さらに「時間外労働の是正」の168社（同・16.2%）が並んでいる。

図2-24 以下、働き方改革関連法の中で、取り組むとしたらどれから取り組みますか？
(n: 1034)



2018年度フォーバル第3回アンケート調査（2018年10月）

また、「どれにも取り組むつもりはない」を除いた上位3つについて、その理由について聞くと以下のような回答が多かった。

図2-25 まず取り組むものとして選んだ理由（自由回答） ※選択肢のうち上位3つ

	①有給休暇取得の促進	②労働時間の適正把握	③時間外労働の是正
理由	・健康経営 ・取得率が低いから ・若い社員が取りにくい ・リフレッシュのため ・取り組みやすいから ・無駄な業務をなくしたい ・社員のやる気が増すから ・なかなか自主的に取らない	・簡単、やりやすい ・基本だから ・現場間の不満をなくするため ・取り組みやすいから ・労働時間の現状把握のため ・日々正確に把握できないため ・従業員の負担軽減のため ・直行、直帰が多いため	・人件費削減 ・弊害が出そうだから ・法律が変わるため ・仕事の効率向上につながる ・取り組みやすいから ・空いた時間でスキルアップ ・健康面考慮 ・家庭のある人が多いため

2018年度フォーバル第3回アンケート調査（2018年10月）

これらは言葉の理解がしやすく、またこれまで取り組んでいたという企業も多いと思われる。取り組む対象として選択しやすかったのだと考えられる。

一方で、スコアが軒並み低かったのが新たな施策として注目されているものである。

最も低かったのが「同一労働同一賃金」の18社（同・1.7%）、続いて「勤務間インターバルの促進」の25社（同・2.4%）、「高度プロフェッショナル制度の新設」の26社（同・2.5%）などである。どれも今回の立法化において注目された施策だが、スコアは低い結果となった。

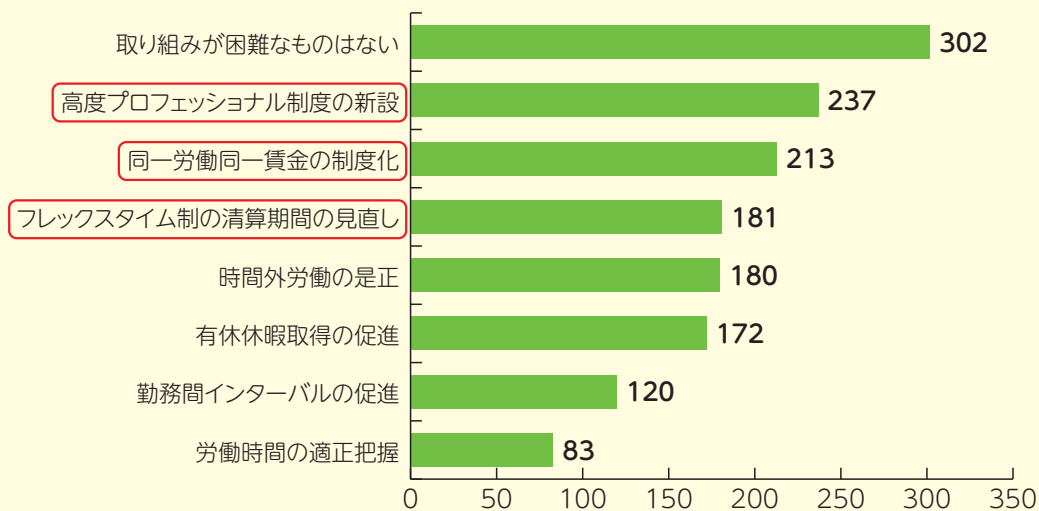
さらに、そのスコアの高さから懸念されるのが「どれにも取り組むつもりはない」の234社（同・22.6%）という結果である。

すでに対策済みの場合もあるだろうが、2割以上の企業がこれら施策に取り組む意思を持たない状況は改善していく必要があるだろう。

続けて、関連する質問として、同法の中で取組みが困難なものを聞いている。

回答としては「取組みが困難なものはない」が302社でトップであったが、続く回答は「高度プロフェッショナル制度の新設」の237社、「同一労働同一賃金の制度化」の213社、フレックスタイム制の清算期間の見直しの181社であった。

図 2-26 以下、働き方改革関連法の中で、貴社にとって取組みが困難と思われるものはどれですか？ ※「取組みが必要ない」、「自社に関係ない」と思われるもの以外でお答えください。（複数回答可）（n：1034）



2018年度フォーバル第3回アンケート調査（2018年10月）

ここでも新しい取り組みのほうが「取り組みが困難」だと思われる傾向が強い。
「取り組みが困難なものはない」を除き、上位3位に入ったものについて、その理由を聞くと、主に以下のようなものが挙がっていた。

図2-27 取り組みが困難な理由（自由回答） ※選択肢のうち上位3つ

	①高度プロフェッショナル制度の新設	②同一労働同一賃金制度の導入	③フレックスタイム制の清算期間見直し
理由	・既存の社員とのバランス ・高プロがなじまない ・業態的、規模的に難しい ・制度がよくわからない ・プロフェッショナルが不在 ・反対だから	・何をもって同一労働なのか ・能力に差がある ・仕事の責任が違う ・男女差がある ・成果、やりがい重視のため ・能力歩合給制度のため	・顧客との関係 ・仕事柄、適していない ・打合せをしにくくなる ・情報の伝達が困難

2018年度フォーバル第3回アンケート調査（2018年10月）

この回答から読み取れることとしては、制度についてきちんとその内容が伝わっていない場合もあれば、新しい仕組みを自社に導入することが難しいと考えている経営者が多いことも推察できる。

はたして、このスコアの差は認知度によるものなのだろうか。

これについては、日本・東京商工会議所「働き方改革関連法への準備状況等に関する調査」の結果をもう一度見てみたい。

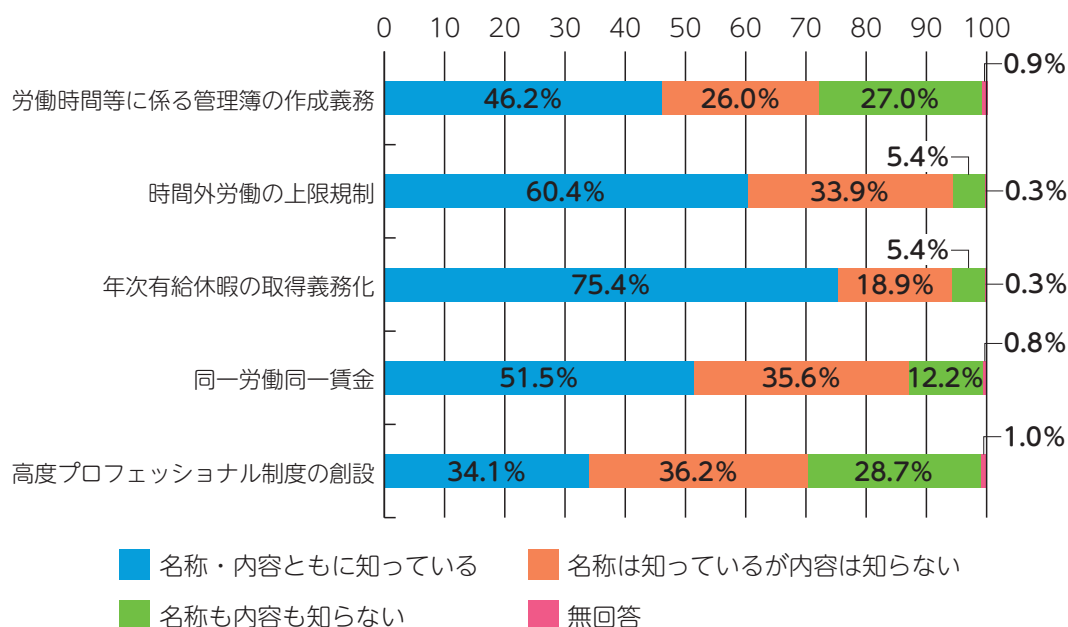
以下のグラフは働き方改革関連法の複数の施策のうち、5つについてその認知度を比べたものである。

そのうち、フォーバル調査でトップだった「有給休暇取得の促進」は「年次有給休暇の取得義務化」に該当するだろう。また「同一労働同一賃金の制度化」については「同一労働同一賃金」と一致する。この2つのスコアをみたとき、下記グラフにおいても「有給休暇」の認知度のほうが「同一労働同一賃金」よりも高い結果となっている。その認知度は75.4%と51.5%、23.9ポイントの差があるものの、認知度が低いことが予想された「同一労働同一賃金」も半数以上の人が「名称・内容ともに知っている」という結果となっていた。

同じく、「高度プロフェッショナル制度の創設」についても、相対的には低いものの、その認知度は34.1%であった。

新しい取り組みについては、選択肢の中では認知度が相対的に低くても、認知している人は一定数いることがわかる。

図2-28 働き方改革関連法の認知度 (n: 2045)



資料：『働き方改革関連法への準備状況等に関する調査』（日本・東京商工会議所、2018年10～12月）に基づきフォーバル作成

ここから考えられることは、フォーバル調査において「取り組むとしたらどれから取り組むか」という質問に対し、これら新しい取り組みを選択しなかった理由に、「認知度」よりも「取り組みにくさ」を感じている可能性があることである。

6 経営者がまず考えるべきこと

このように、働き方改革改正法の成立に伴い、2019年度から一部の制度から導入が進められることになった。これまで対応してきた制度については、その再確認程度でよいかもしれないが、新たに始めるものがあれば、導入が始まる今だからこそ自社の状況を把握し、見直し、取り入れていく姿勢が重要になるだろう。

その際にまず始めるべきことはこうした働き方改革への認知、理解を深めることである (①)。そして同時に、具体的に対応するにはどうすればよいのかを考え、実行していくことが求められる (②)。

①まず知り、理解を深める

ここまで述べてきたように、働き方改革関連法は複数の法律にまたがって改正が行われるため、すべてを把握しようと思うと大変だが、ポイントを絞った上で内容を知り、理解を進めることが重要である。

また、「知り、理解を深める」際にもう一つ重要な観点が「自社について知り、理解を深める」ことである。現状を正しく把握しなければ、その後の対応もできない。自社の業務がどのくらいのボリュームで、何人くらいが働いていて、それによりどのような利益を生み出しているのか。また職場として自社を客観的にみたとき、これまで述べてきたような視点での課題があるかどうかを洗い出す必要があるだろう。

②具体的な対応策を考える

その上で、自社にとってどの制度を採り入れなければならないかを考え、具体的に導入するにはどうすればよいのかを考える必要があるだろう。

これまでの慣習を変えるのは大きなストレスが伴う場合もあるが、それでも今変わること大きな効果を生み出すこともあるだろう。

働き方改革に向けた取り組みはすでに動き始めている。それに取り残されないよう、何が課題なのか、どうすれば改善できるのか、今こそ積極的に実施していくことが求められる。社員が定着し、かつ多様な人材から選ばれる職場づくりへ歩みを進めるときだ。

“働き方改革” —フォーバルの場合—

“働き方改革”というキーワードが聞かれるようになって、どのくらい経つでしょうか？ 遡ってみると、そのきっかけは、2015年、大手広告代理店の新入社員の過労自殺だったように感じられます。ニュースで垣間見られるその若々しくはつらつとした生前の姿に、多くの国民がショックを受け、大きな社会問題となりました。そしてそれは政府内でも様々な議論を呼び、安倍政権では一億総活躍社会に沿うかたちで、働き方改革関連法というアウトプットが出される運びとなりました。

2019年4月より順次施行される働き方改革関連法ですが、いくつもの側面があり、さらに中央省庁にはそれぞれの意図や目的があり、それらが複雑に絡み合うことで、「働き方改革」という体の良い型に収まっている節も感じられます。

多くの企業で問題となった、長時間労働による過労自殺を引き金に、労働者やその家族が長時間労働に対して発言する姿がマスコミでも頻繁に取り上げられ、国会でも野党の問題追及が活性化していきました。

さらに、少子高齢化による国内人口構造の変化による労働人口の減少への対策は避けられないとして、人手不足を補うため、子育て中の女性や定年退職後のシニア層、さらには外国人労働者などのターゲティングがなされました。

また、海外に比べて低い生産性を向上させるべく、「人手不足」×「生産性の低さ」という二重苦に直面している日本社会に対し、生産性向上への意識付けと、加速度アップのための掛け声としての側面も持ち合わせているように感じられます。

「働き方改革」の推進における、各省それぞれの

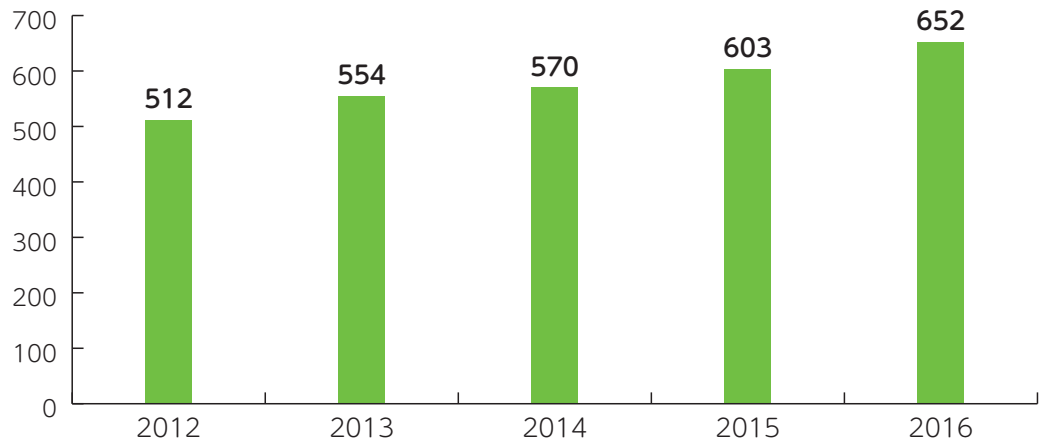
思惑も見えてきました。総務省では、ICT利活用（テレワークやモバイルワークなど）の促進、経済産業省では、「働き方改革」をきっかけとした「労働生産性の向上」、厚生労働省では、「労働災害の減少」などが、目下の目標値となっているようです。

さて、当社フォーバルの社是には、「社員が安心して力を発揮できる場づくりに努力する」という一文があります。社員は全員が「家族」だという文化を持ち、各々が安心して仕事ができる「場」づくりにみんなで取り組みましょう、という意味です。社員の平均年齢が35歳を超え、結婚適齢期の人や、子どもが生まれたばかりの子育て世代が増えてきました。年齢の高いベテラン社員には、親や家族の介護というパーソナルな問題に直面する人もいます。2019年度現在40期を迎えるフォーバルは、事業の継続と共にどの企業も直面するであろう、社員のワークライフバランスを無視できない、また組織として積極的に支援すべき段階にきています。

少し過去を遡り、2016年度のことですが、すべての社員が幸せを実感でき、「子育て世代」や「介護世代」が安心して働ける職場や仕組みづくりを推進するために、任意で手を挙げた社員の中から人事部が任命したメンバーによる、2つのプランが生まれました。

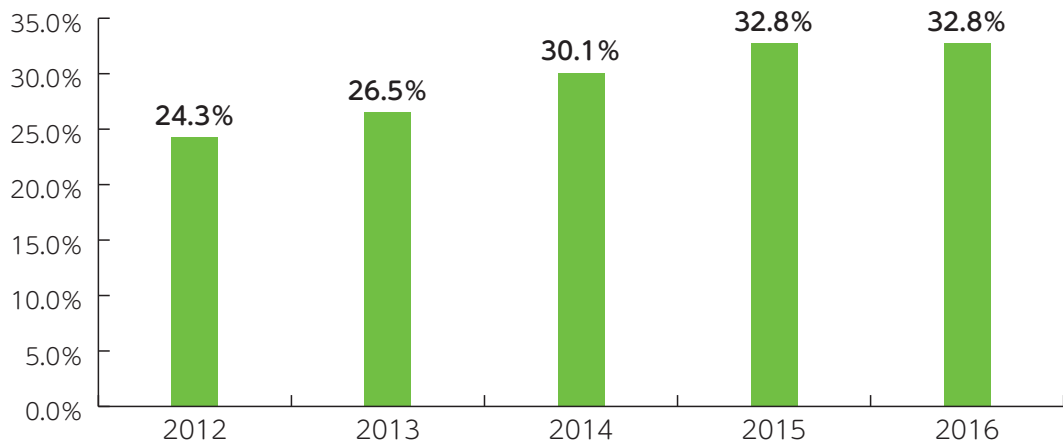
①社員の介護離職を防止するため、介護世代が安心して働ける職場作りと仕組み作りに取り組むための「プラチナプラン」と、②「仕事」と「子育て」の両立支援をする「ダイヤモンドプラン」です。翻ってみると、この2つのプランプロジェクトが、わが社の働き方改革への取り組みの、ひとつの出発点になったのではないかと考えます。

図③-1 社員数推移（全体）



資料：株式会社フォーバル作成

図③-2 女性社員割合推移



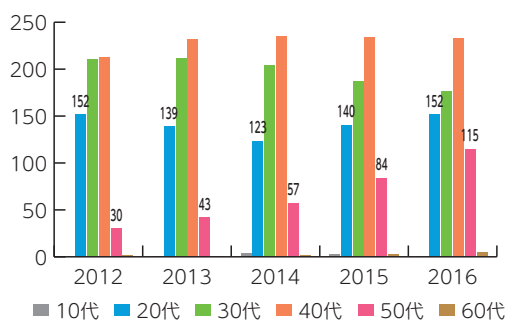
資料：株式会社フォーバル作成

2016年度始め時点でのフォーバルの社員データを見てみると、社員数の伸びに伴って、女性社員の割合が増えています。また、男女共に20代の若手社員数の伸びと同時に、30代女性、介護予備群といわれる40代女性、50代男性の社員数が増えていることがわかります。

これらは、まさに「子育て世代」や「介護離職が懸念される世代」の共存が垣間見られるデータの一部ではありますが、それまではどちらかという

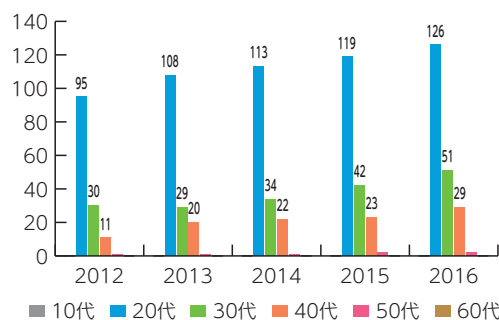
と社員個人の領域であったパーソナルなライフステージの課題について、会社として支援をしていこう、全社員が、長く、安心して働くことのできる環境づくりをしていこう、というステップに、組織として介入していくきっかけとなりました。こういった定量的データの分析と同時に、プロジェクトでは、全社員へのアンケート調査を行い、「介護」と「子育て」についてのリアルな声の発掘を開始します。プラチナプランにおいては、介護予備群といわれる40代の社員を中心に、「家族

図③-3 男性社員数推移 年代別



資料：株式会社フォーバル作成

図③-4 女性社員数推移 年代別



資料：株式会社フォーバル作成

の介護について考えたことはあるが、準備や知識が不足している」こと、「介護と仕事の両立や、費用面、精神面での不安がある」傾向があることがわかりました。ダイヤモンドプランにおいては、「子育て経験者は色々な問題、悩みを抱えており、子育て未経験者は、子育てをしながら仕事を継続するイメージを持つことができていない」ことがわかりました。さらに、任意参加による個別インタビューにて、当事者のリアルな声を収集し、具体的な課題や、それに伴う会社への要望のヒヤリングができました。

最終的に、今回のプロジェクトによる成果としては、「時間単位有給休暇」や「在宅勤務」の制度化があります。そしてこれらは、育児、介護を理由とした利用のみならず、全社員共通して利用、活用できる制度として現在は機能しています。当事者社員に対する支援はもちろんのことですが、「当事者以外の社員が不公平感を感じるものでないこと」が、制度化する上での大前提とされました。また、職場におけるいかなるハラスメントは許されない、として、全社員の意識改革や、風土づくりといったものに、根気強く取り組んでいかなければなりません。フォーバルの「働き方改革」は、まだ始まったばかりです。

このように、「働き方改革」へ取り組む…という意識よりも先に「社員が安心して力を発揮できる場づくり」について、全社員で考え、全社員で取り組もう、という社是の一節に即して、改めて考え抜いたプロジェクトとなりました。これらの全社展開におけるPDCAも含めた経験値を足掛かりとして、中小企業経営者に対する実践的なコンサルティング支援としてもノウハウの公開、共有をしていきたいと考えています。

第3章

生産性向上

第1節 社員のスケジュール把握

1 労働生産性とは

フォーバルでは5回にわたるアンケート調査の多くの設問で、労働生産性に関連する質問を行った。少子高齢化と人口減少、生産人口も減少していく社会において、いかに生産性を高めていくかが重要であると考えているためである。

本題に入る前に、生産性について考えてみたい。

企業は何かを作ったり生み出したりする際に、それに必要なヒト、モノ、カネ、時間などの要素を投入することになる。生産性を見ることは、すなわち生み出した成果に対し、どの程度の生産要素がかかったのか、その程度をみていく作業になる。

例えば「資本生産性」の場合、成果に対してどの程度の資本が投入されたか（成果／資本）で割り出す。また「労働生産性」の場合は成果に対してどの程度の労働力が使われたか（成果／労働）により計算する。また「労働生産性」にも「物的労働生産性」「付加価値労働生産性」の2種類があり、前者は生産量や販売金額などを、後者は付加価値額（「売上高一売上原価」などで計算する）を対象としている。

この他、「全要素生産性」（TFP = Total Factor Productivity）という考え方もある。

これは労働や資本など、成果に対して投入したものに技術革新、規制緩和、ブランドの価値などあらゆる要素を加味するもの。技術進歩や時間当たりの労働効率の向上などにより、結果として出される割合は高くなると考えられている¹。

このように、生産性を検証する際には複数の手法、考え方がある。

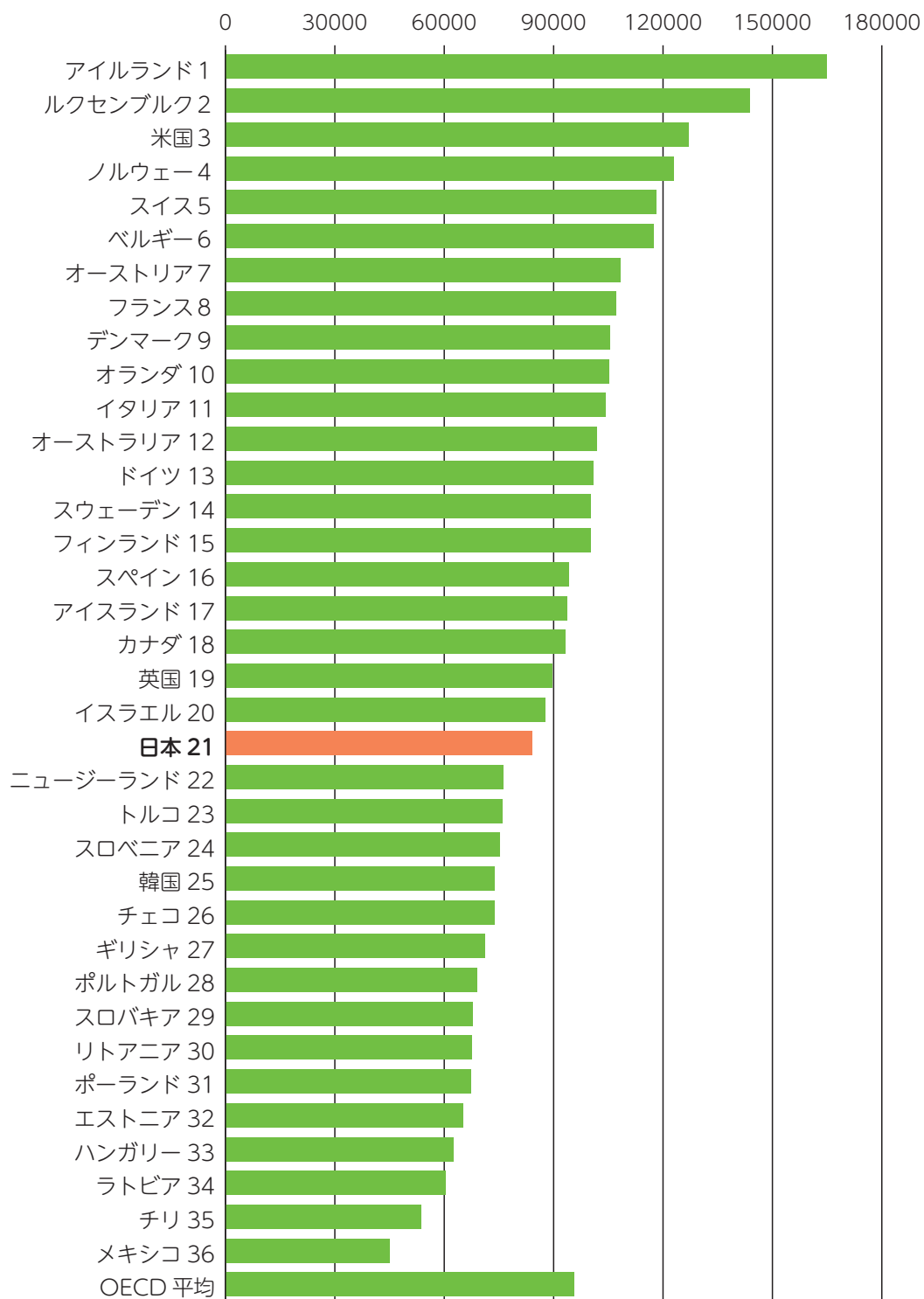
調査結果の検証に入る前に、では日本は他国と比較したとき、労働生産性はどの程度なのかをみてみることにする。

国別の労働生産性の計算は、就業者1人あたり（あるいは就業1時間あたり）の成果を導くことで計算されることが多い。例えば、国内総生産（GDP）を就業者数で割るか、あるいは就業1時間あたり（就業者数×労働時間）で割るかにより算出する。

¹ 参考：住友商事グローバルリサーチ株式会社 調査レポート「伸び悩む賃金と投資不足」（鈴木将之）
<http://www.scgr.co.jp/>

図3-1 OECD加盟諸国の労働生産性（2017年・就業者1人当たり／36か国比較）

（単位：購買力平価換算USドル）



資料：「労働生産性の国際比較」（公益財団法人日本生産性本部、2018年）に基づきフォーバル作成

上記は公益財団法人日本生産性本部が発表した、国別の労働生産性について比較したグラフである²。GDPを就業者数で割って、一人当たりの労働生産性を計算したものが上記の図であり、またそれを国際比較したものである（2017年、OECD加盟国の36か国比較）。

日本は84027ドルで21位、OECD平均の95464ドルを下回っている。この結果を見ると、日本は必ずしも労働生産性が高いとはいえない状況にある。

さまざまな効率化を進めながら、生産性を上げていかなければならないのはどの国も同じであるが、日本が状況的に厳しいのは前例のないほどの高齢化率の進捗があり、それに伴う内需縮小や労働人口減少が進み、経済成長が鈍るリスクがあるためである。

より高いアウトプットを人員増や業務量の削減だけで対応するというのは現実的ではない。一方、成果に対して、労働者数が減ればそれだけ一人あたり、あるいは時間あたりの成果が大きくなる。例えば、労働者のスキルアップが進むことや、業務の棚卸等によりムダな業務が削減されるなどすれば一人当たりの成果が増え、その結果労働生産性が上がったといえることになる。

いかに生産性を向上させるか。中小企業にとっても待ったなしの課題であるといえる。

2 社員の時間の使い方を把握しているか

中小企業が生産性の向上に取り組むときには、どんなことが課題になるのか。

フォーバルではこれまで多くの中小企業向け支援を行ってきた。その経験から、中小企業が直面する人手不足状況、そして今後の推進が見込まれる働き方改革への取り組みによる厳しい労働時間規制の拡大をにらんだとき、これまで以上の時間効率の向上が必要になると考えている。

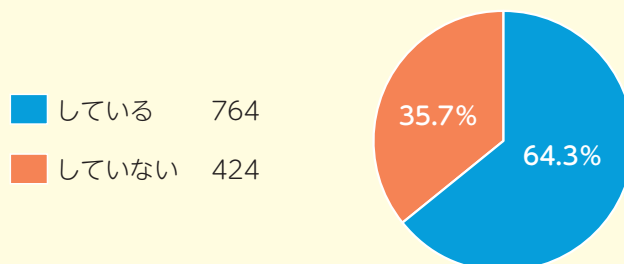
限られた人員と時間でこれまで以上の成果を上げるためには、いかに効率よく仕事に取り組むかが競争力を強化する上で不可欠なためである。

その時間効率について考える際、まず取り組まなければならないのが現状把握、すなわち社員の労働時間の把握についてである。

²「労働生産性の国際比較」（公益財団法人日本生産性本部）
https://www.jpc-net.jp/intl_comparison/

フォーバル調査では、「社員一人ひとりの、1日の時間の使い方を把握されていますか？」という質問に対し、「している」と回答した企業は764社にのぼった（1188社中・64.3%）。およそ3社に2社は、各社員の時間の使い方について把握していると回答している。

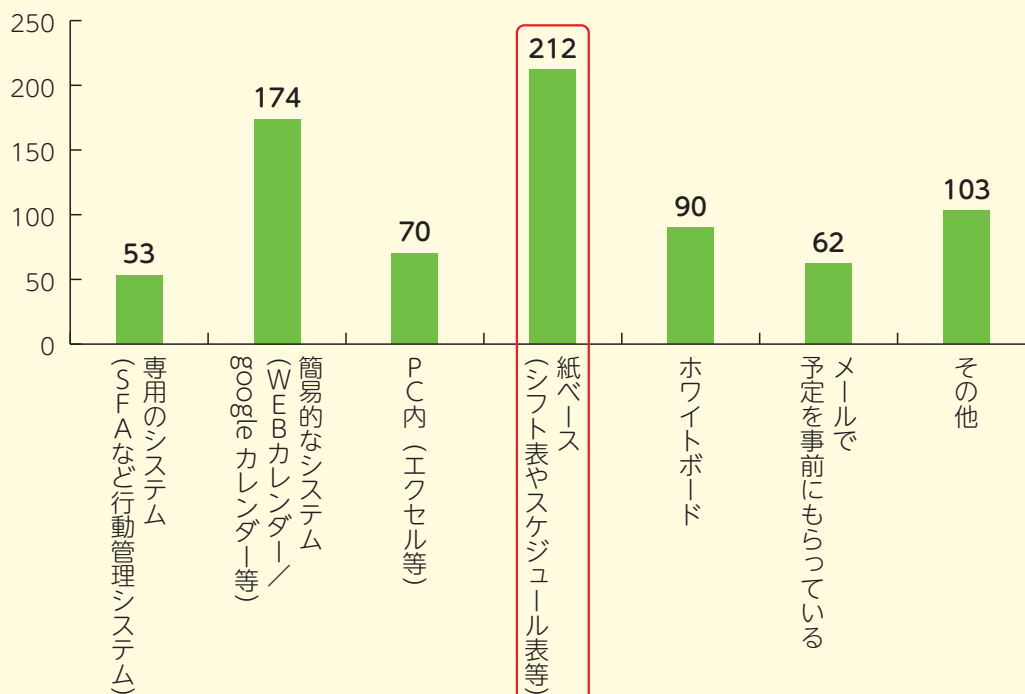
図3-2 社員一人ひとりの、1日の時間の使い方を把握されていますか？（n：1188）



2018年度フォーバル第5回アンケート調査（2019年2月実施）

また、「している」と回答した企業（764社）に対し、「主にどのように把握されていますか？」と問う質問においては、最も多かった回答が「紙ベース（シフト表やスケジュール表等）」の212社であった（764社中・27.7%）。

図3-3 社員一人ひとりの時間の使い方を、主にどのように把握されていますか？（n：764）



2018年度フォーバル第5回アンケート調査（2019年2月実施）

次いで多かったのは「簡易的なシステム（WEBカレンダー／googleカレンダー等）」が174社（同・22.8%）であり、「紙ベース」と並んでスコアが高かった。その他、「ホワイトボード」「PC内（エクセル等）」「メールで予定を事前にもらっている」と続くが、勤怠管理に特化したシステム「専用のシステム（SFA³など行動管理システム）」は53社（同・6.9%）と低い結果になった。

この結果からうかがえることとして、「紙ベース」や「ホワイトボード」など、旧来型の管理手法が多く用いられていることがわかる。また「簡易的なシステム」や「PC（エクセル等）」など、比較的簡単に導入・操作が可能なスケジュール管理のツールをPCやデータで行う企業も多くなっている。

一方で、勤怠管理を専用とするツールの利用率は今のところ導入が進んでいるとはいえない状況である。

ここで他の調査結果を参照してみる。

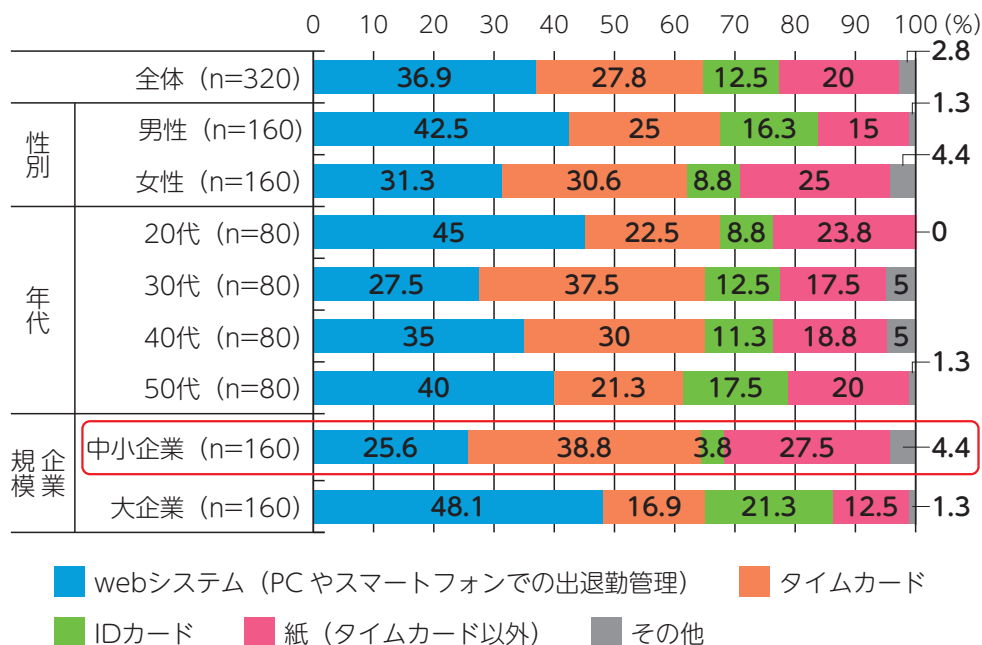
民間調査会社による「残業時間に関するアンケート調査⁴」では、勤怠管理の手法について中小企業で最も多かったのが「タイムカード」の38.8%であった。続けて多かったのが「紙（タイムカード以外）」の27.5%、「Webシステム（パソコンやスマートフォンでの出退勤管理）」が25.6%と、この3つで91.9%を占めていた。選択肢にある「IDカード」を使用しているとの回答は3.8%に限られている。

フォーバル調査では選択肢にタイムカードがなかったため単純比較はできないものの、現状はタイムカードや紙ベースでの記録が多いことがわかる。

³SFA（Sales Force Automation）：営業活動の効率化に向け、顧客情報やスケジュール管理など営業活動に関する情報を管理するツール。

⁴「残業時間に関するアンケート調査」（株式会社アスマーク、2016年10月）
<https://www.asmarq.co.jp/examine/2810overtimework.html>

図3-4 あなたが現在お勤めの企業・団体は、どのような方法で勤怠管理をされていますか。
あてはまるものをひとつお知らせください。



資料：「残業時間に関するアンケート調査」(株式会社アスマーク、2016年10月)に基づきフォーバル作成

手書きで入力された記録を管理者がエクセルに入力している会社もあるだろう。それを一度の入力で管理することができれば二度手間を省くことができ、工数を減らせる可能性がある。また出勤・退勤時は必ず営業所に立ち寄らなければならなかった営業マンも、営業先から勤怠入力することで直行直帰を可能にし、その間に新しい案件に対応できるかもしれない。人手を介する入力や管理手法を少しでも減らしていくことで、人手不足に対応するだけでなく業務の効率化につなげていくことができる、今後はそうした意識を持つことが必要になるだろう。

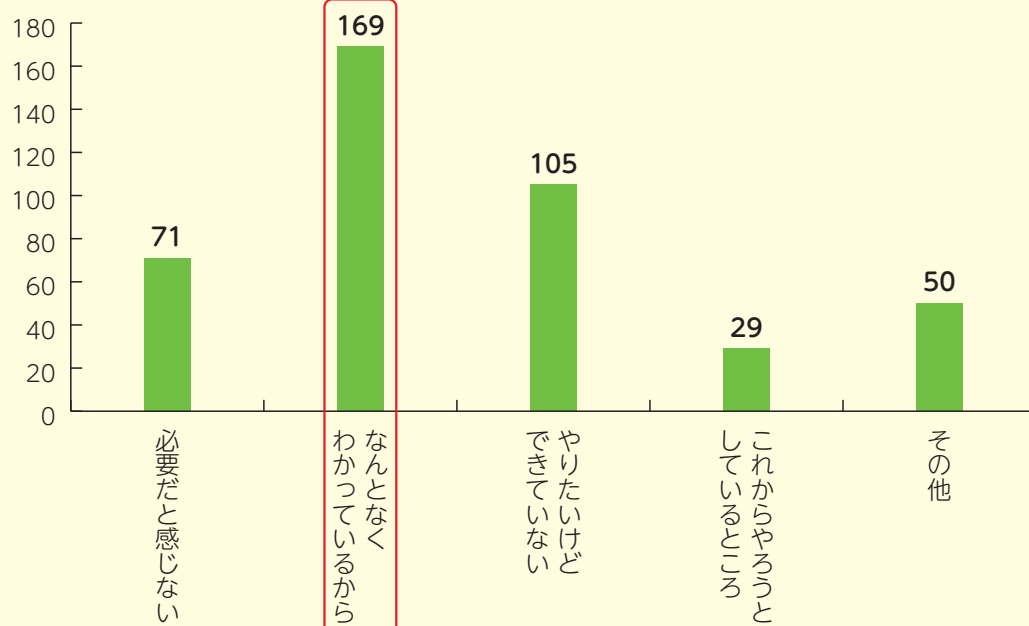
3 社員の時間の使い方を把握していない理由

一方、社員の時間の使い方を把握していない企業も424社（1188社中・35.7%）にのぼった。その経営者に対しては、把握をしていない理由を聞いた。

最も多かったのは「なんとなくわかっているから」の169社（424社中・40.0%／全体：1188社中では14.2%）であった。それまでの経験や主観に基づき、勤怠管理を行っている企業が一定数存在していることがわかる。

その他、「やりたいけどできていない」が105社（424社中・24.8%）、「必要だと感じない」が71社（同・16.7%）などと続く。「やりたいけどできていない」理由としては、経営者や管理者自身が業務に追われて社員の時間の使い方を把握できていないことや、他の業務を優先して後回しにしている可能性があると考えられる。

図3-5 社員一人ひとりの時間の使い方を把握されていない理由はありますか？（n：424）



2018年度フォーバル第5回アンケート調査（2019年2月実施）

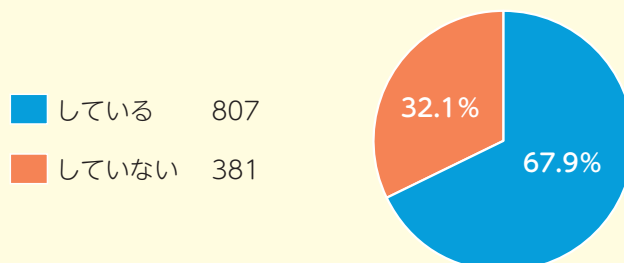
今後効率化を進めていく上で、社員が仕事をしている時間をどのように使っているのかは把握しなければならないだろう。

第2節 時間効率化への取り組み

1 時間効率への意識

では経営者はどのくらい時間効率を意識して仕事をしているのか。続けて経営者に対し、時間効率を意識して仕事をしているか質問した。

図3-6 貴社では「時間効率」というものを意識して仕事をしていますか？（n：1188）



2018年度フォーバル第5回アンケート調査（2019年2月実施）

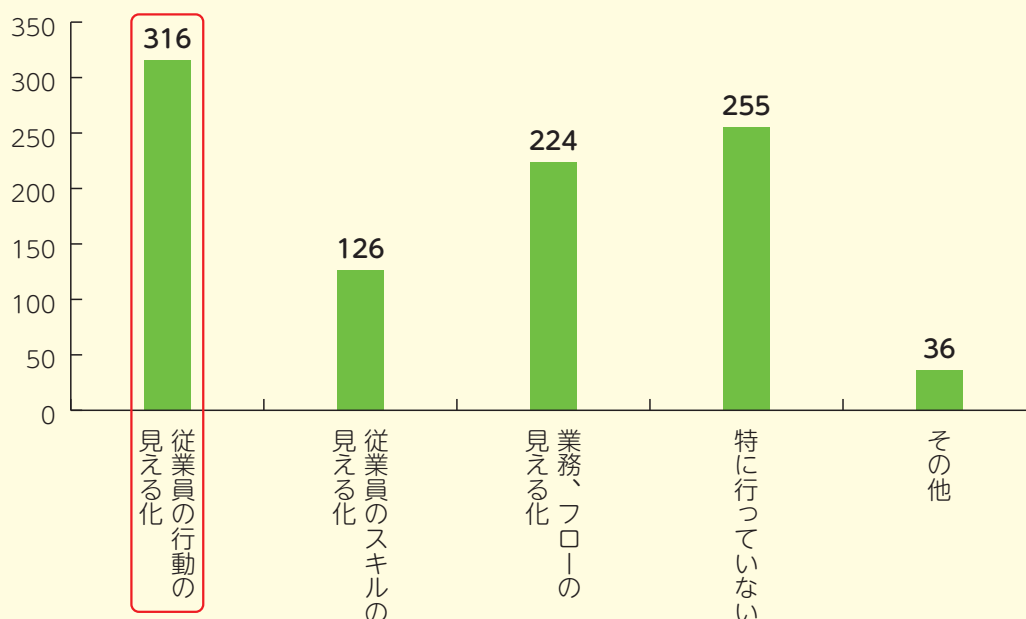
時間効率を意識して仕事をしていると回答した経営者は807社（1188社中・67.9%）であり、多くの企業が時間効率を意識した経営をしているとの結果が出た。

2

時間効率の良い、悪いを判断するために 行っていること

また、「している」と回答した企業に対して「時間効率が良い、悪いの判断を判断するために行っていること」を問うと、以下のような結果になった。

図3-7 「時間効率」の良い悪いを判断するために、行っていることはなんですか？
(複数回答可) (n: 807)



2018年度フォーバル第5回アンケート調査 (2019年2月実施)

最も多かったのが「従業員の行動の見える化」(316社、807社中・39.2%)。どのように仕事をしているのか、それを可視化することで時間効率を判断している企業が多いことがわかる。しかし、次いで多かったのが「特に行っていない」の255社(同・31.6%)であった。時間効率が良いのか悪いのかを判断するための指標は特に持っていないが、それでも時間効率を意識して経営していると回答した企業がこれだけの割合で存在していることになる。

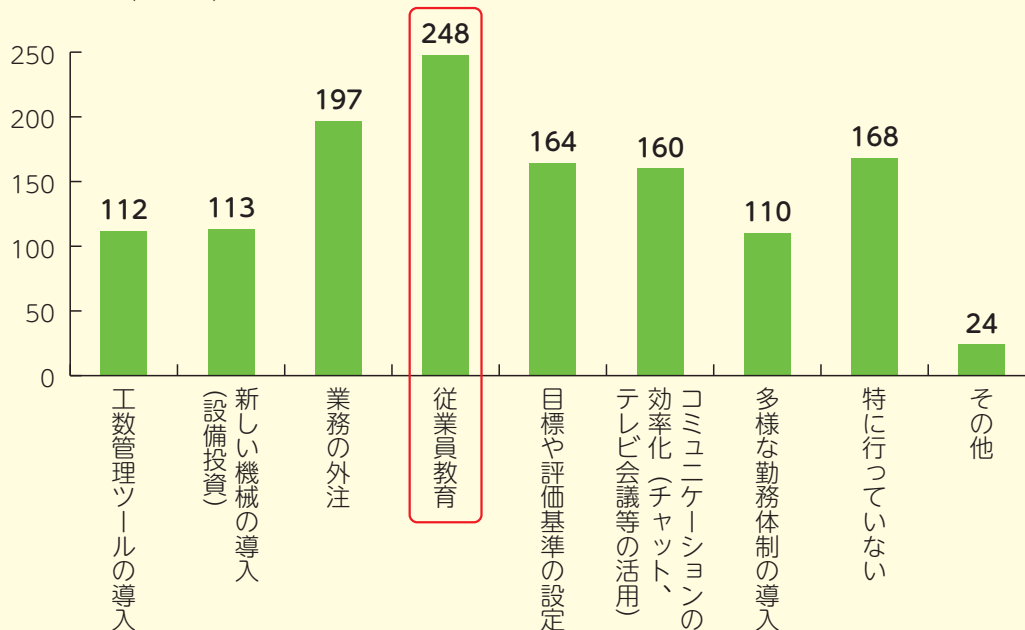
続けて多かったのが「業務、フローの見える化」の224社(同・27.8%)。「その他」以外で最もスコアが低かったのは「従業員スキルの見える化」の126社(同・15.6%)であった。

従業員の行動や業務フローについては見える化をしているとの回答が多かったのに対し、「従業員スキルの見える化」はスコアが低かった。従業員スキルを見える化すれば、適材適所への配置による業務の効率化を促すことができる。しかしこのスコアが低かったことからうかがえるのは、中小企業では業務において個々の従業員のスキルチェック、特性の把握を行うまでの余裕がない可能性がある、というものである。

3 時間効率を良くするために行っていること

次の質問では経営者の従業員に対する教育の必要性を強く感じる結果が出ている。

図3-8 「時間効率」を良くするために行っていることはなんですか？（複数回答可）
(n : 807)



2018年度フォーバル第5回アンケート調査（2019年2月実施）

上記は「時間効率」を良くするために具体的に行っていることについて聞いた質問である。

最も多かったのが「従業員教育」で、回答した807社のうち30.7%の企業が選択している。時間効率を高めるためには従業員教育を進めることが有効だと考えている企業が多いことがわかる。

従業員は会社の宝である。この原石をいかに磨き、育てていくかは経営者や管理者の意識にかかっているといえよう。

次は、従業員に対する教育として具体的にどのようなことをしているのかを検証してみる。

第3節 社員教育

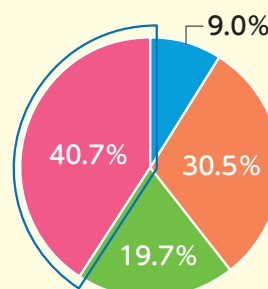
1 社員教育の実施状況

フォーバルでは、第4回アンケート調査において社員教育の実態について検証した。今後の中小企業経営において、人材の雇用や教育に関する課題が大きくなると考えているためである。また実際に、前ページでも示したように「時間効率」を上げるために企業が具体的に行っていることとして、社員への教育を選択した経営者が多かった。

ここでは社員教育に対する企業の意識をみることにする。

図3-9 企業の成長の源は社員です。貴社では社員教育に取り組んでいますか？（n：1075）

■ 積極的に実施している	97	} 合計 59.3%
■ 実施している	328	
■ 実施しているが消極的だ	212	
■ 実施していない	438	

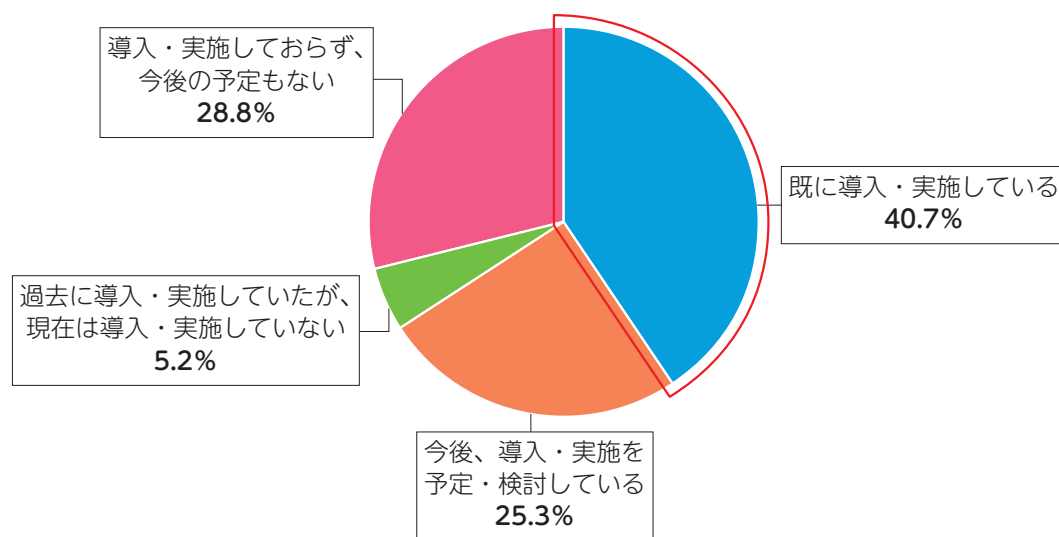


2018年度フォーバル第4回アンケート調査（2018年12月実施）

上記の4つの選択肢のうち、最も多かったのは「実施していない」の438社（1075社中・40.7%）であったが、そのほかは温度差があるとはいえ、約6割の企業が社員教育を実施していると回答している。ここで注目されるのは、社員教育を「積極的に実施している」と回答した企業が97社と少なく、全体でも9.0%しかなかったことである。またその数字は、「実施しているが消極的だ」と回答した212社（19.7%）を大きく下回る結果となっている。

この結果を見ると、社員教育が積極的に行われていない状況がうかがえるが、他調査ではもっと低い結果が出ているものもある。

図3-10 社員教育に関する取り組み・制度 (n: 4828)



資料：「中小企業の『働き方改革』に関する調査」（株式会社商工組合中央金庫、2017年1月）に基づきフォーバル作成

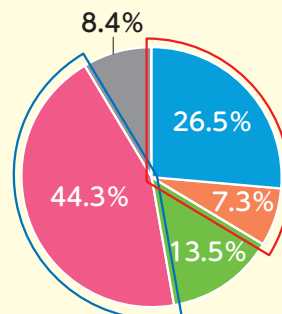
上記調査では、社員教育に関する取り組み・制度についての設問において、「既に導入・実施している」と回答した企業は40.7%にとどまっている⁵。この回答のみでいえば、フォーバル調査の回答者の結果のほうが18.5ポイントも上回っている。

⁵ 「中小企業の『働き方改革』に関する調査」（株式会社商工組合中央金庫、2017年1月）
http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb17other04_01.pdf

ここで、「実施していない」と回答した企業438社に対して行った、「社員教育をしていない理由」について検証してみることにする。

図3-11 社員教育をしていない理由は何かありますか？（n：438）

■ 時間に余裕がない	116
■ 予算に余裕がない	32
■ どうしたらよいかわからない	59
■ する必要がない	194
■ その他	37



2018年度フォーバル第4回アンケート調査（2018年12月実施）

「する必要がない」が最多の194社（438社中・44.3%）となり、他を圧倒している。社員教育をしていない企業は、そもそも社員教育の必要性を感じていないことが多いとわかる。次いで多かったのが「時間に余裕がない」を選択した116社（同・26.5%）。これは、社員教育の必要性を感じつつも、時間に余裕がなくてできずにいる企業である。また回答数は少ないが「予算に余裕がない」と回答した企業も32社みられた（同・7.3%）。時間や予算に余裕がなくて社員教育を実施できていない企業が33.8%を占めている。さらに「どうしたらよいかわからない」も足すと47.3%が、必要性を感じていないためではなく、その他の理由で教育に取り組めていないことがわかった。

2 社員教育の手法

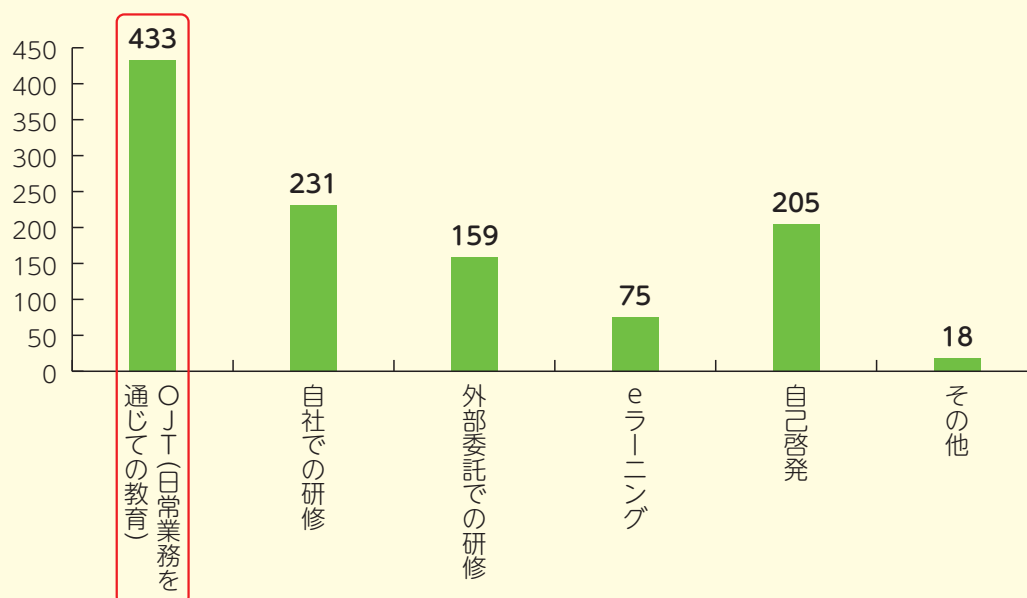
続けて、社員教育に取り組んでいると回答した企業に対し、具体的にどのような手法で教育を行っているかを聞いた結果が図3-12のグラフである。

取組みとして最も多かったのが「OJT（日常業務を通じた教育）」の433社（637社中・68.0%）であり、選択肢の中でも群を抜いて高スコアとなった。

「OJT」とは「On the Job Training」の略で、職場で実務を通して仕事を身につけるために行われる教育手法のことである。多くの企業において、社員教育を行うときにまず頭に浮かぶことかもしれない。上司や先輩社員に同行し、仕事現場を見ながら感じ、考え、行動する一連のプロセスを習得する。これが仕事を覚える近道であることは間違いないが、一方で教える側の負担が大きくなることや、その内容やレベルに差が生まれてしまうことなどの弊害も想定しておかなければならないだろう。

この質問は複数回答が可能になっている。「OJT」のみと回答した企業が168社であったのに対し、その他の選択肢も含めて複数の手法を取り入れていると回答した企業は265社であった。「OJT」を選択した企業のうち、約6割は他の教育手法も取り入れながら教育を行っていることがわかる。

図3-12 貴社では社員育成に向けて具体的にどんな取り組みをされていますか？
(複数回答可) (n: 637)



2018年度フォーバル第4回アンケート調査 (2018年12月実施)

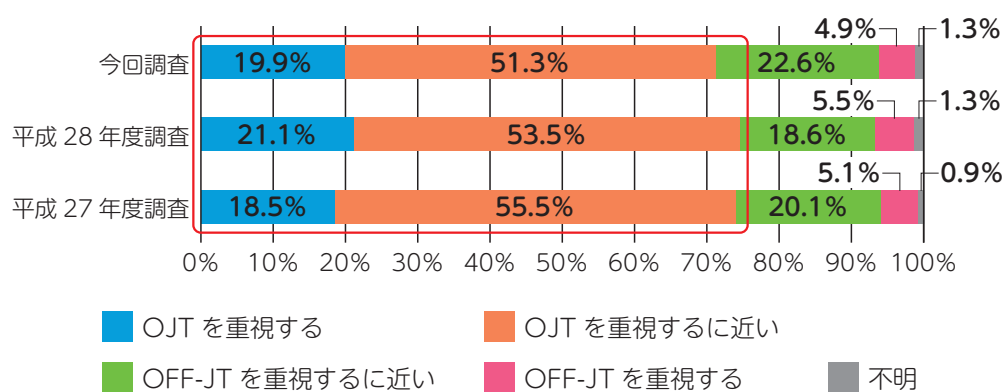
ここで参考になる他調査結果をみることにする。

厚生労働省が毎年行っている「能力開発基本調査⁶」の平成29年度結果によると、正社員の職業訓練として「OJT」と「OFF-JT⁷」のどちらを重視するかを問う質問があった。

それによると、「OJTを重視する」「OJTを重視するに近い」の合計が71.2%、「OFF-JTを重視する」「OFF-JTを重視するに近い」の合計21.6%を引き離していることがわかる。

社員教育を行う際に、OJTが重視されていることがこの調査結果からもわかる。

図3-13 重視する教育訓練（正社員）



資料：「能力開発基本調査」（厚生労働省、平成29年度）に基づきフォーバル作成

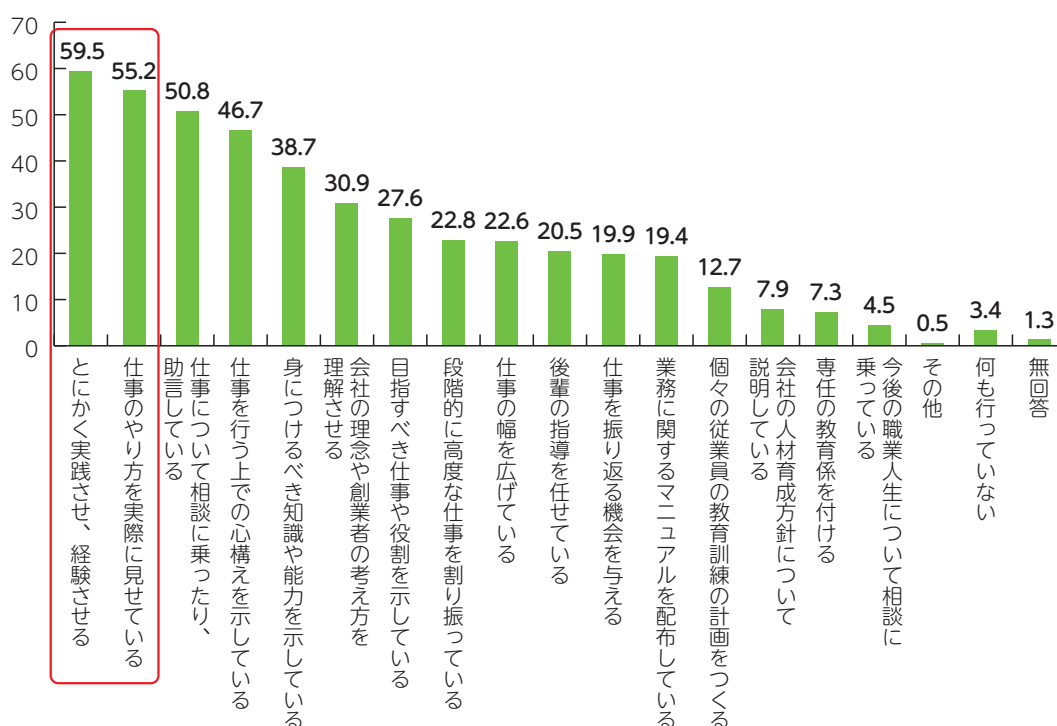
⁶ 「能力開発基本調査」（厚生労働省、平成29年度）

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/104-29b.pdf>

⁷ 「OFF-JT」とは「Off the Job Training」の略で、日常の実務ではない手法により行われる教育訓練のこと。自社や外部での研修や講演会参加などがこれに含まれる。

さらに、社員教育について詳細な調査を行っている労働政策研究・研修機構による調査⁸では、「日常業務の中で、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み」を問う質問で、OJTとして実施されていることがわかる「とにかく実践させ、経験させる」（59.5%）、「仕事のやり方を実際に見せている」（55.2%）のような方法が有効であると考えられていることがわかる。

図3-14 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に行っている取組み（複数回答）（n：6852）



資料：「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）」（独立行政法人労働政策研究・研修機構、2016年9～10月）に基づきフォーバル作成

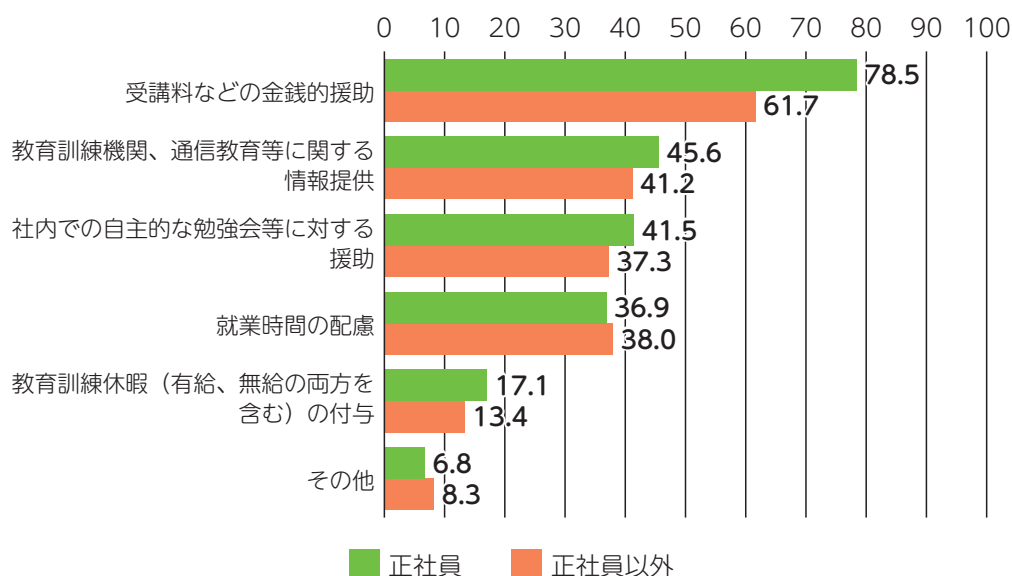
また、フォーバル調査におけるほかの選択肢の状況は、続けて多かったのが「自社での研修」の211社（同・33.1%）であり、さらに「自己啓発（独学・資格取得）」の205社（同・32.2%）、「外部委託での研修」の159社（同・25.0%）との結果であった。

⁸ 「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）」（独立行政法人労働政策研究・研修機構）
<https://www.jil.go.jp/institute/research/2017/documents/172.pdf>

自己啓発に関しては、次のような調査結果もある。

厚生労働省の「能力開発基本調査」によると、「受講料などの金銭的援助」が最も高いスコアとなっている。また情報提供、社内での勉強会への支援、就業時間の配慮、教育訓練休暇の付与など、その幅が広いことがわかる。

図3-15 労働者の自己啓発に対する支援の内訳（複数回答）



資料：「能力開発基本調査」（厚生労働省、平成29年度）に基づきフォーバル作成

一方、フォーバル調査において、「その他」を除いて最も少なかったのが「eラーニング」の75社（同・11.8%）であった。「eラーニング」の「e」はelectronic（電子の）が由来で、情報技術を用いて行う学習ツールのことである。時間や場所を自由に選ぶことが可能であり、時間効率を上げる手法として期待されているが、本調査の結果からは導入が進んでいるとはいえない状況にあることがわかった。

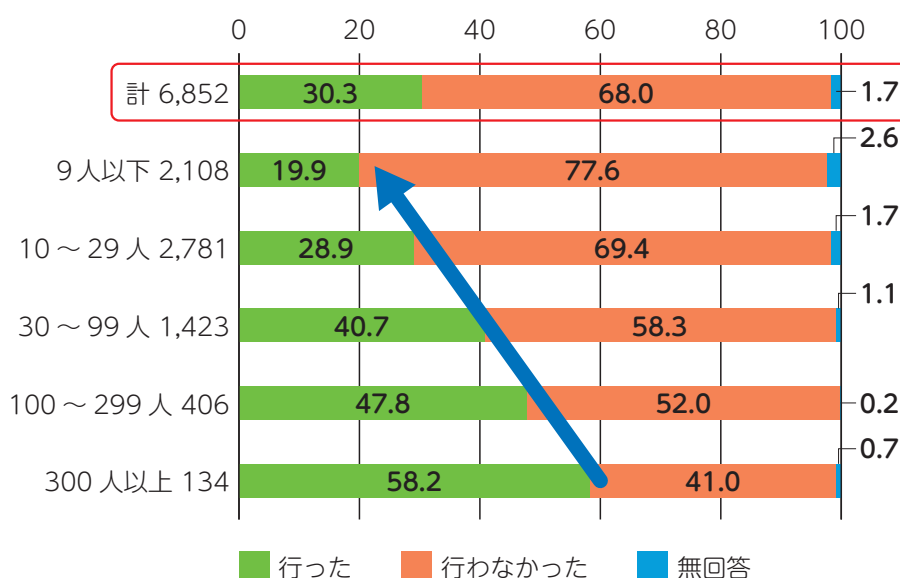
この調査結果からは、社員教育についてはOJTや研修など自社内で行うものを中心に行われる傾向がみられること、また自己啓発も奨励していることがうかがえる。

フォーバル調査では「自己啓発」と回答した企業が208社（637社中・32.2%）であったが、それに関連して以下のような調査結果も紹介したい。

既出の労働政策研究・研修機構の調査によると、「自己啓発に対する支援を行ったか」という質問に対し、「行った」と回答した企業は30.3%に及んでいる。フォーバル調査の結果と近い数字になっている。

また、この調査では企業の規模別分析も行っている。従業員が少なくなればなるほど「自己啓発」への支援を行う企業の割合は減っていくことがわかる。小規模の企業では「自己啓発」の支援を行うことが厳しい状況もうかがえる。

図3-16 平成27年度に従業員の自己啓発に対する支援を行ったか



資料：「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）」（独立行政法人労働政策研究・研修機構、2016年9～10月）に基づきフォーバル作成

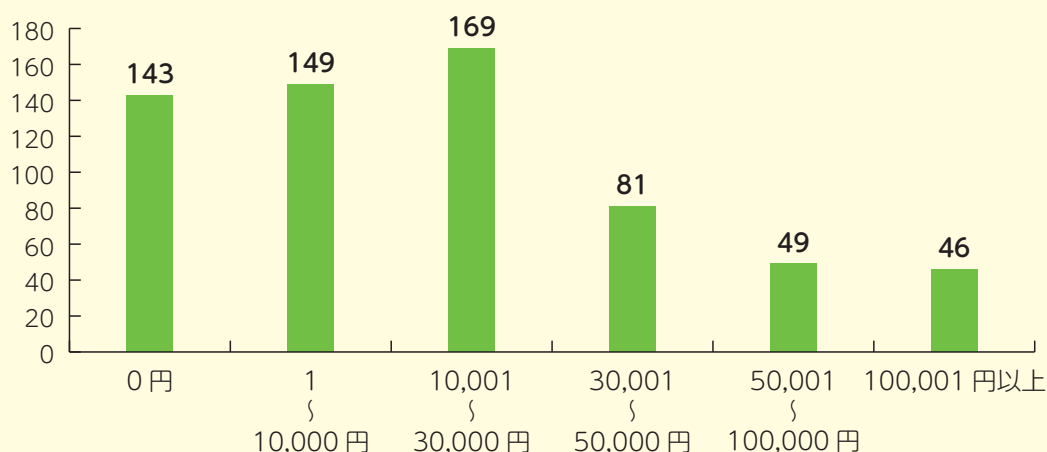
3 社員教育にける年間予算

ここでは、社員教育にける年間予算について述べることにする。

既述の通り、社員教育の手法として最も活用されているのは「OJT」であった。さらに社内研修が続くなど、社内のリソースを用いた教育を行っている状況がうかがえた。

では中小企業は社員教育に対し、どの程度の予算をつけているのか。ここでは、社員教育を実施している企業（637社）に対し、社員教育に向けた一人あたりの年間予算に関する調査結果を示すことにする。

図3-17 社員教育に向けた一人あたりの年間予算はどのくらいですか？（n：637）

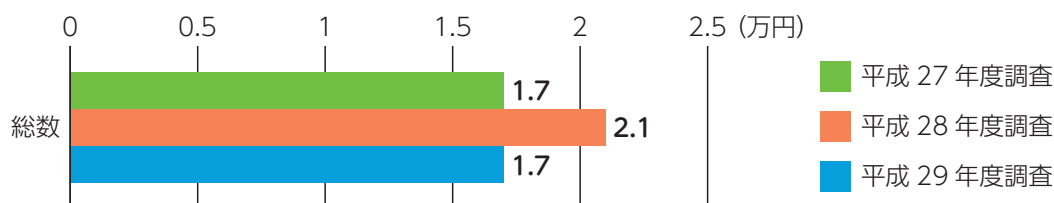


2018年度フォーバル第4回アンケート調査（2018年12月実施）

最も多かったのは「10,001円～30,000円」の範囲で、169社（637社中・26.5%）となった。しかし続く2枠も同じようなスコアであり、「1～10,000円」が149社（同・23.4%）、「0円」が143社（同・22.4%）であった。この3つで72.4%を占めている。

厚生労働省の「能力開発基本調査」（平成29年度）では、「OFF-JTに支出した費用」の年ごとの推移が示されている。これによると、平成29年度は労働者一人当たりの平均として17,000円であった。

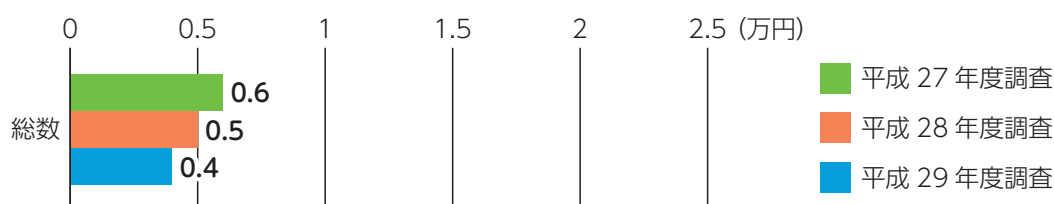
図3-18 OFF-JTに支出した費用の労働者一人当たり平均額



資料：「能力開発基本調査」（厚生労働省、平成29年度）

また、自己啓発支援として支出した費用の平均は4,000円であった。

図3-19 自己啓発支援に支出した費用の労働者一人当たり平均額



資料：「能力開発基本調査」（厚生労働省、平成29年度）

これらの合計値21,000円はフォーバル調査の最多ボリュームゾーン（10,001～30,000円）と一致する。

企業が社員教育を行う際に、OJTを中心に費用をかけずに行う場合もあれば、いろいろと組み合わせで行う場合もあるだろう。実際に、フォーバル調査での教育予算を問う質問では、「0円」と回答した企業が143社（673社中・22.4%）あったことから、OJTをメインに考えている企業が多いことが推察できる。

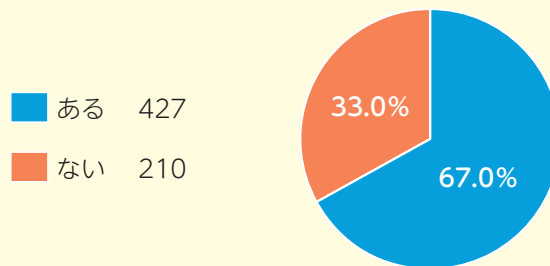
一方、仕事や職場環境の特性によっては、OFF-JTや自己啓発などへの支援のほうがより効果的だと考えている企業もあるだろう。

4 今後取り組んでみたいこと

現在社員教育に取り組んでいる637社に対し、さらに「今後、社員教育で取り組んでみたいこと」の有無について聞いた。

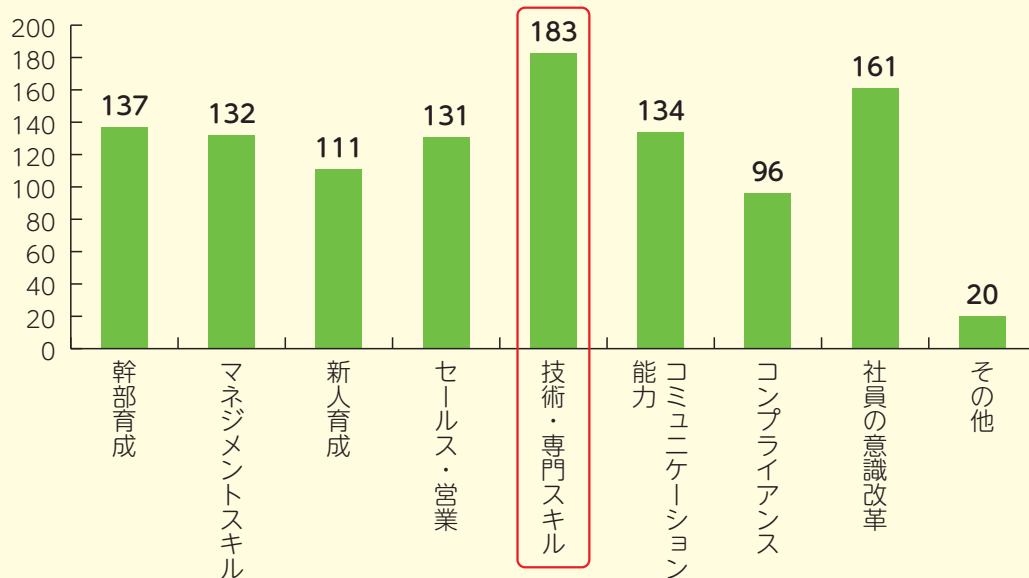
「ある」と回答した企業は427社、67.0%に及んだ。その427社に対し今度は「取り組みたい内容は何か」と聞くと、トップになったのは「技術・専門スキル」との結果になった（複数回答／427社中、183社が選択）。OJTが高スコアであったことにも通じるが、中小企業では「技術・専門スキル」の向上を期待する経営者の意識が伝わってくる。

図3-20 今後、社員教育で取り組んでみたいことはありますか？（n：637）



2018年度フォーバル第4回アンケート調査（2018年12月実施）

図3-21 社員教育として取り組みたい内容はどんなものですか？
以下から最大3つまでお選びください。（複数回答可）（n：427）



2018年度フォーバル第4回アンケート調査（2018年12月実施）

また、次いで高かったのは「社員の意識改革」である。

この意識とは、大きな意味でいえば「仕事への向き合い方」だと考えられる。従来からの慣習にとらわれず、いかに効率的に仕事をしていくべきかを自分自身の意識として持つことができるか。順位では2位につけていることから、従業員の意識改革に経営者の多くが関心を抱いていることが示されている。

また、「その他」を除いた8つの選択肢は、大きく4つのカテゴリーに分けられる。すなわち、以下のような分類である。

- ・「幹部育成」「マネジメントスキル」：経営管理
- ・「新人教育」：新人教育
- ・「セールス・営業」「技術・専門スキル」：業務スキル
- ・「コミュニケーション能力」「コンプライアンス」「社員の意識改革」：意識や行動

今後取組んでみたい社員教育を聞くこの調査結果からは、新人教育のスコアがやや低いものの、どの項目も平均的に求められていることがわかる。どれかが抜きんではなく、どの選択肢も必要な項目であり、それぞれに取り組むことが企業の総合的な力に発展するのだと考えられているのだろう。

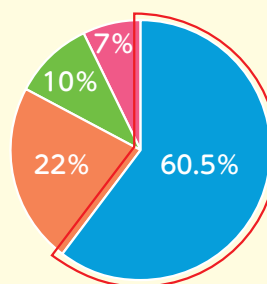
5

社員教育に取り組むつもりがないと回答した企業の理由

ここまで社員教育をしている企業に対し、具体的な取組みや今後のニーズなどを聞いた結果について述べてきたが、ここでは、現状社員教育をしている企業のうち、「今後は社員教育で取り組んでみたいものがない」と回答した企業（210社）について取り上げることにする。

図3-22 今後、社員教育で取り組んでみたいものがないのは、どんな理由からですか？
(n: 210)

■ 今の取組みで十分	127
■ 今以上、予算をかけたくない	47
■ 今以上、時間をかけたくない	21
■ その他	15



2018年度フォーバル第4回アンケート調査（2018年12月実施）

上のグラフは、「今後取り組んでみたいものがない」とする理由について聞いた結果である。「今の取組みで十分」と回答した企業が127社（210社中・60.5%）で他を圧倒した。その他、今以上に予算をかけたくないと回答した企業が47社（同・22.4%）、同じく時間をかけたくないと回答した企業が21社（同・10.0%）、その合計が32.4%に及んでいる。現状の取組みで満足していること、また時間的・経済的な理由から社員教育に積極的になることのできない企業の姿がうかがえる。

上記設問に関連し、労働政策研究・研修機構の調査「人材育成・能力開発における現在の課題」について見てみると、最も回答数が多かったのが「指導する人材が不足している」の33.2%、続いて「人材育成を行う時間がない」の32.7%であった。人材、時間の不足が課題だとする経営者が多いことがわかる。金銭的余裕がないとの回答は17.7%となっている。

「鍛えがいのある人材が集まらない」(30.7%)、「人材を育成しても辞めてしまう」(29.5%)という、教育をされる側の問題だと捉えている経営者も多い。

図3-23 人材育成・能力開発における現在の課題（複数回答）（単位：％）

		n	指導する人材が不足している	人材育成を行う時間がない	鍛えがいのある人材が集まらない	人材を育成しても辞めてしまう	育成を行うための金銭的余裕がない	適切な教育訓練機関がない	人材育成の方法がわからない	技術革新や業務変更が頻繁なため、人材育成が無駄になる	その他	特に課題はない	無回答
計		6852	33.2	32.7	30.7	29.5	17.7	7.7	6.9	1.0	2.0	17.6	2.5
従業員規模別	9人以下	2108	20.5	27.4	27.7	23.1	21.9	7.0	6.0	0.9	2.0	24.2	3.6
	10～29人	2781	33.4	33.1	33.9	29.3	17.4	7.8	7.2	1.0	1.6	17.2	2.4
	30～99人	1423	43.8	36.3	31.7	34.6	14.5	8.1	7.1	0.8	2.5	12.1	1.5
	100～299人	406	52.7	40.1	25.1	41.4	9.4	9.9	9.4	2.7	2.7	8.9	1.5
	300人以上	134	58.2	44.0	20.1	41.8	14.9	5.2	4.5	0.7	3.0	6.7	2.2

資料：「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）」（独立行政法人労働政策研究・研修機構）に基づきフォーバル作成

人手不足状況が続くと予想される中、いかに人材を効率的に活用していくかが今後の生産性向上の達成には不可欠な要素である。

その人材活用に向けては、「社員教育」はとても重要な手法であると考えられる。調査結果からは、多くの企業が社員教育に関心を持っていることがわかるものの、予算や時間の制限や、どうしてもOJTに頼りきりになってしまう現状も垣間見える。いかに効率的に社員教育を実施していくかは、中小企業にとって今後も大きな課題となっていくだろう。

第4節 その他業務効率改善への取組み

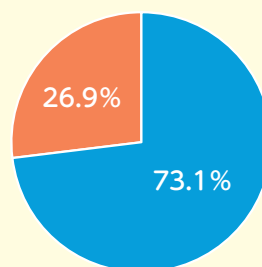
1 「月次決算⑥」の作成度

企業の生産性向上に欠かせないのは、あらゆる経営資源の見える化をし、問題点を洗い出し、その解決策を見出し、実行することである。特に財務環境の分析は重要である。財務管理を本来の適切なかたちに整えるだけで黒字転換できるような企業は多い。

フォーバル調査では、第2回において「月次決算⑥⁹」に関する質問をした。まずは、そのメリットについての認知度を確認した。

図3-24 月の売上、経費、利益を把握する「月次決算」のメリットをご存知ですか？
(n: 1511)

■ 知っている	1105
■ 知らない	406



2018年度フォーバル第2回アンケート調査（2018年8月実施）

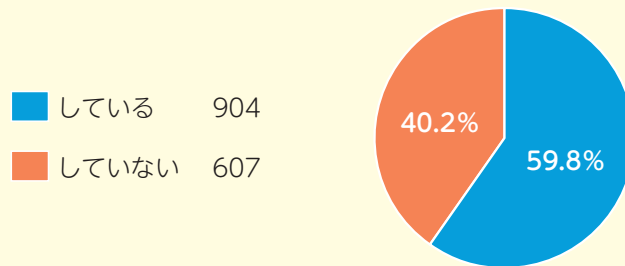
「知っている」と回答したのは1105社（1511社中）、実に73%の経営者が、「月次決算⑥」のメリットを把握していた。財務管理の重要性について多くの経営者が問題意識を持っていることがわかる。

⁹フォーバル版月次決算のこと。フォーバル版月次決算とは、経営状況をリアルタイムに把握することを目的としてフォーバルが独自に推奨している取り組みで、翌月5日までに当月の売上、原価、販売管理費の数値集計を行うもの。ただし、年次決算とは違い法律の要請に基づいて実施するものではない。
本レポートでは、フォーバル版月次決算のことを「月次決算⑥」と表記することにする。

では実際に「月次決算⑥」を行っているかどうかを問う設問では、「している」と回答したのは904社（同）、全体の59.8%であった。認知を問う設問からスコアを下げていることから、必要性を認知していても、実際に実行していない企業があることがわかる。

財務の状況をきちんと把握するためにも、このスコアはさらに上げていく必要があるだろう。

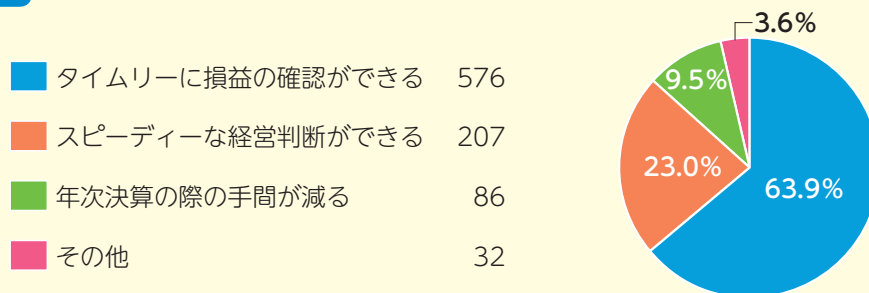
図3-25 「月次決算」の作成はしていますか？（n：1511）



2018年度フォーバル第2回アンケート調査（2018年8月実施）

ここで、「月次決算⑥」の作成を「している」と回答した企業に対し、メリットをどこに感じるかを問う設問では、「タイムリーに損益の確認ができる」が最大の576社（901社中・64.0%）となった。次いで「スピーディーな経営判断ができる」の207社（同・23.0%）、「年次決算の際の手間が減る」の86社（同・9.5%）という結果であった。

図3-26 「月次決算」の一番のメリットはどこに感じますか？（n：901）

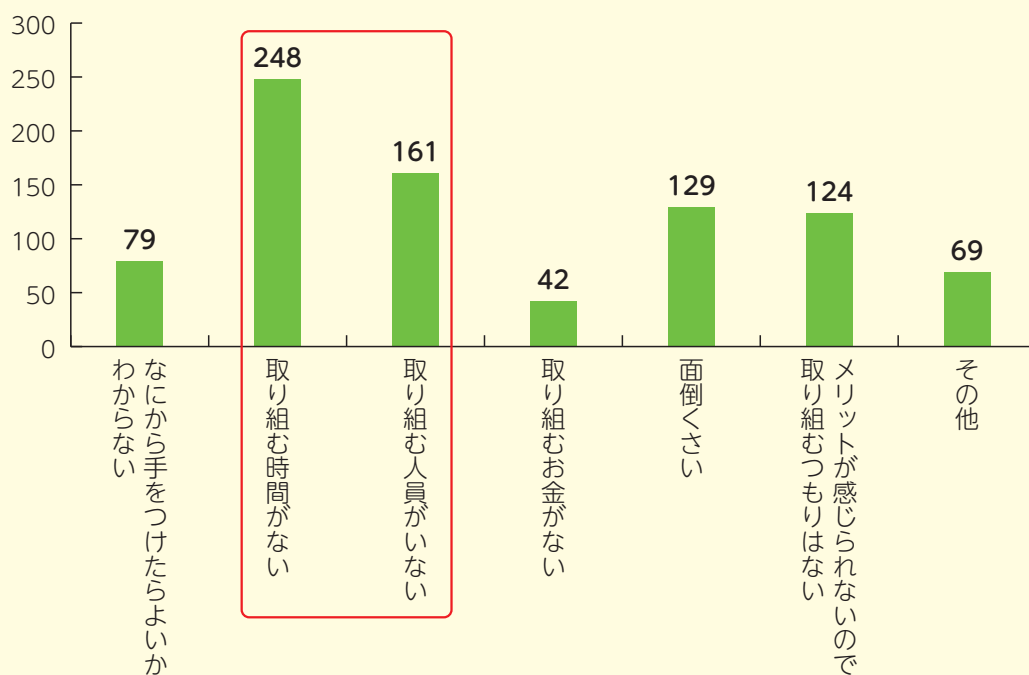


2018年度フォーバル第2回アンケート調査（2018年8月実施）
「月次決算⑥」を「している」と回答した904社のうち、無回答の3票を除いて集計

一方、「月次決算⑤」を「していない」と回答した経営者に対しては、その理由を聞いた（複数回答）。最も多かったのは「取り組む時間がない」の248社（607社中・40.2%）。それを行う時間的余裕がない企業が多いことがわかった。また、次いで多かった「取り組む人員が少ない」が161社（同・26.5%）であった。時間や人の不足から対応できないという回答が上位にきている。

その他、「面倒くさい」129社（同・21.3%）、「メリットが感じられないので取り組むつもりはない」124社（同・20.4%）が続いていることから、「月次決算⑤」をすることについて好意的に考えていない経営者も一定数いることがわかった。

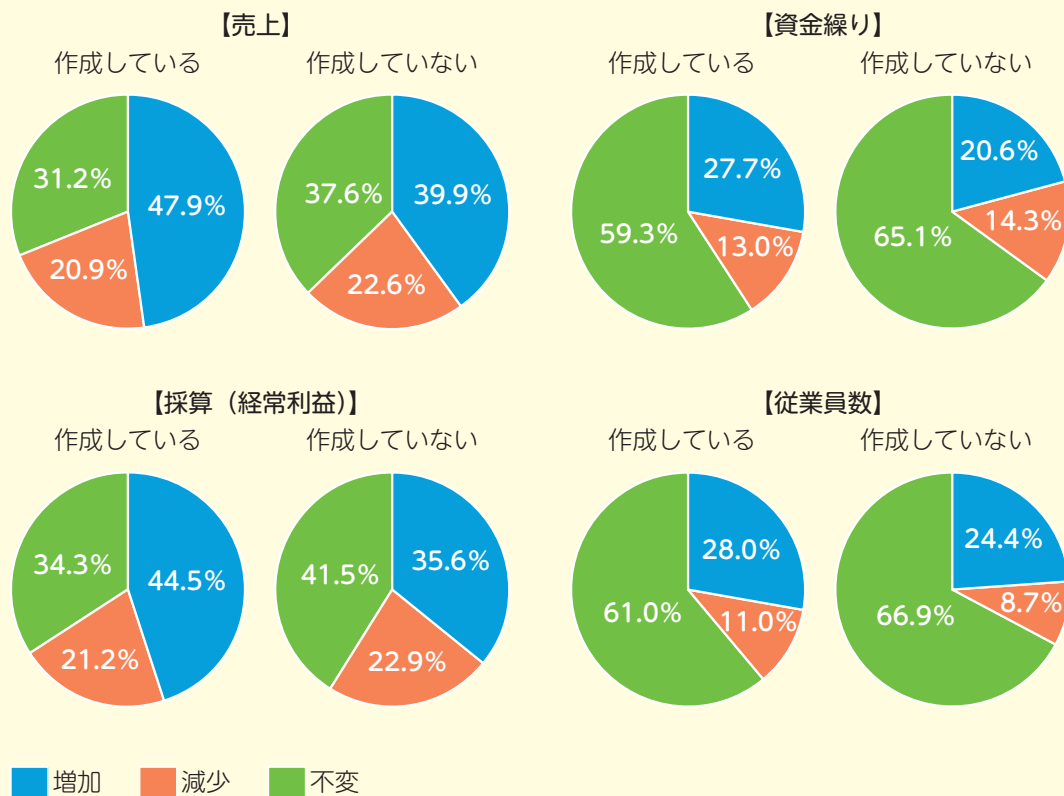
図3-27 「月次決算」の作成をされない理由をお聞かせください（複数回答可）（n：607）



2018年度フォーバル第2回アンケート調査（2018年8月実施）

ここで、「月次決算⑥」をしている企業としていない企業での景況比較を行ってみた。

図3-28 今期の貴社の状況は、前年同期および前期と比較してどうですか？
(月次決算作成している企業 n：901、していない企業 n：607)

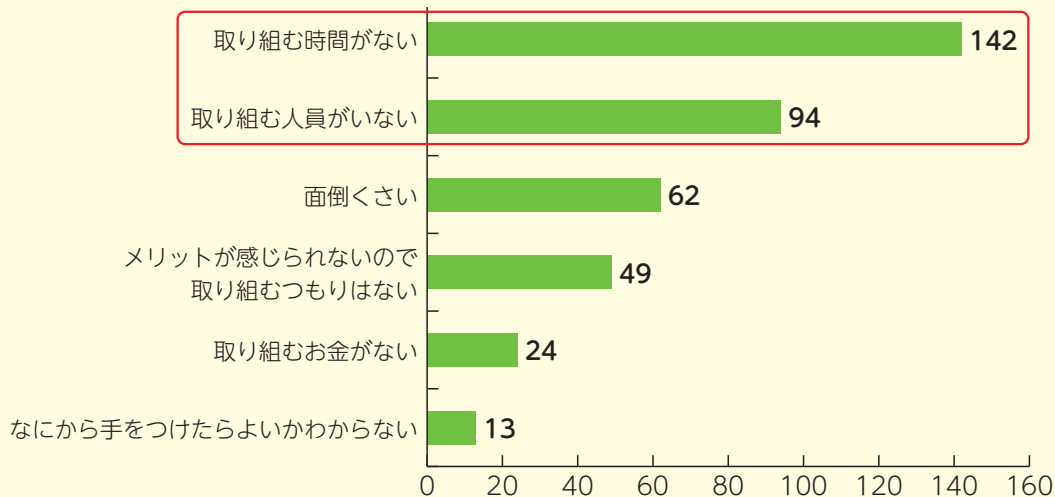


2018年度フォーバル第2回アンケート調査（2018年8月実施）

これをみると、作成している企業の方が、「売上」「資金繰り」「採算（経常利益）」「従業員数」すべてにおいて前年同期と比較して増加傾向にある割合が高いことがわかった。

また、「月次決算のメリットを知っている」が、「作成はしていない」と答えた企業は299社あった。その理由を分解してみたところ、「時間がない」「人員がいない」のスコアが高かった。また「その他」として書かれた自由回答欄には、「おおまかに把握しているから」や、「なんとなくわかる」といった、経営者の勘や感覚に頼った管理をしている企業もみられた。

図3-29 月次決算のメリットを知っているが作成をしていない理由（複数回答可）（n：299）



2018年度フォーバル第2回アンケート調査（2018年8月実施）

2 第三者認証の取得率

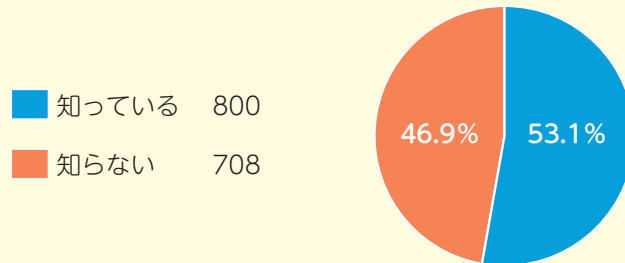
続けて、第三者認証の取得に関する質問を行った。

第三者認証とは、自分たちではない第三者によって審査を受け、認証される制度のことである。扱われる領域はいろいろとあるが、有名なものでは「日本工業規格（JIS）」や「ISO」などがある。最近重要度がますます高まっている個人情報分野では「Pマーク（プライバシーマーク）」もよく耳にするものだ。

こうした第三者認証は、外部機関が審査し、認証をすることにより、公正で、客観的に判断されているとお墨付きが得られることで、取引を進める上で相手に好印象や安心感を与え、エンドユーザーに対しても「しっかり対策をしている企業」であるとの印象を伝えることが可能になる。特に新規の顧客の場合、実績がない代わりに外部機関からのお墨付きがあることで契約がスムーズに進む可能性もある。

この第三者認証について、経営者にそのメリットについて認知しているかを聞いた。

図3-30 企業の信用性にもつながる「第三者認証」のメリットはご存知ですか？（n：1508）

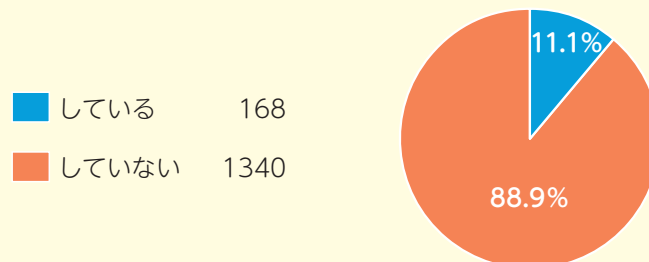


2018年度フォーバル第2回アンケート調査（2018年8月実施）
1511回答のうち、無回答の3票を除いて集計

「知っている」と回答したのは800社（1508社中・53.1%）であった。
約半数しか認知していないのは少ないのではないだろうか。「JIS」や「ISO」については見聞きしたことがある経営者も多いであろうが、メリットまで考えたことがない経営者が多い可能性がある。

続けて、実際に第三者認証を取得しているかどうかを問うと、「している」と回答したのは168社（同・11.1%）で、9割近くの企業が取得していない実態がわかった。

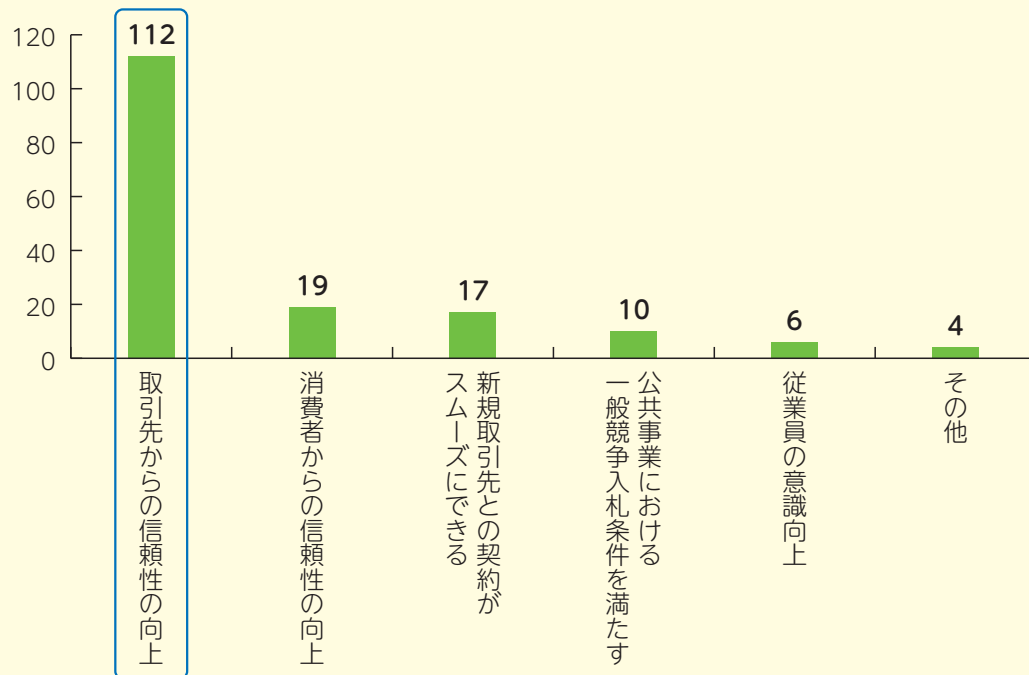
図3-31 「第三者認証」は取得していますか？（n：1508）



2018年度フォーバル第2回アンケート調査（2018年8月実施）
1511回答のうち、無回答の3票を除いて集計

ここで「している」と回答した168社に対し、その理由を聞いてみると、他を圧倒して多かったのが「取引先からの信頼性の向上」の112社（66.7%）であった。
実際に取得している経営者は、「取引先からの信頼性の向上」について認識していることがわかる。

図3-32 「第三者認証」取得の一番のメリットはどこに感じますか？（n：168）



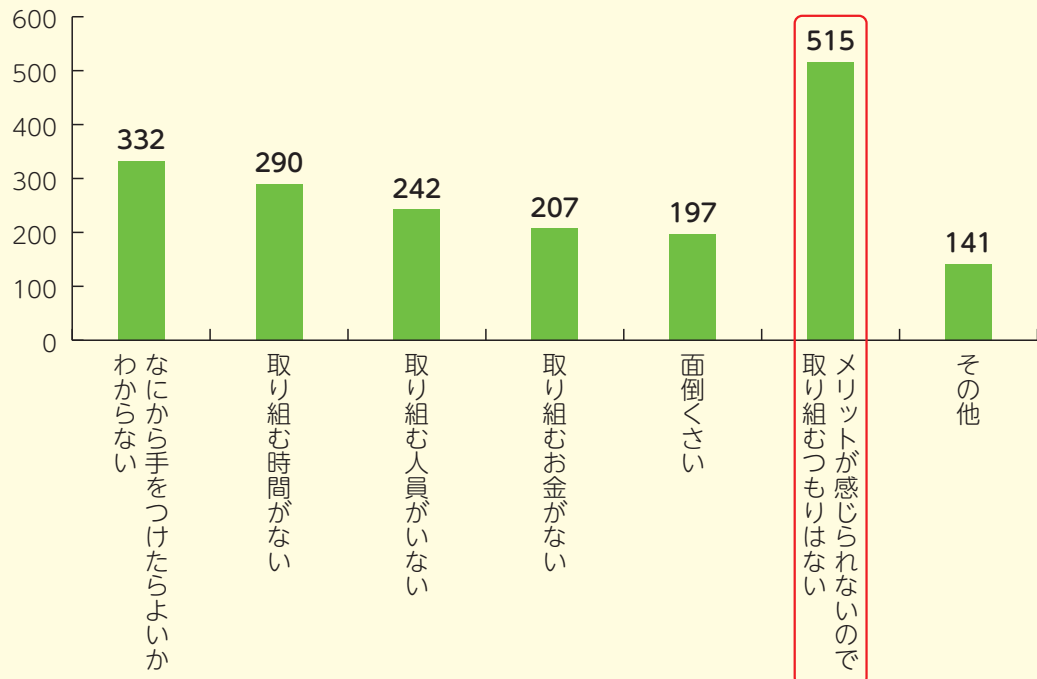
2018年度フォーバル第2回アンケート調査（2018年8月実施）

さらに、第三者認証の取得を「していない」と回答した経営者に対し、その理由を聞いた（複数回答）。

最も多かったのが「メリットが感じられないので取り組むつもりはない」が多く、515社（1340社中・38.4%）であった。取得する意思がないという回答である。

ただし、続く「なにから手をつけたらよいかわからない」「取り組む時間がない」「取り組む人員がない」「取り組むお金がない」など、明確に取得しない意思があるわけではなくても、他の要因で取得にまで至っていない企業の姿も垣間見える。

図3-33 「第三者認証」取得の取得をされない理由をお聞かせください（複数回答可）
（n：1340）



2018年度フォーバル第2回アンケート調査（2018年8月実施）

第三者認証を取得することは、取引先からの信頼性の向上のみならず、様々なステークホルダーに対するPRにつながり、かつ信頼性のある商品や情報管理への意識の高さなど、他社との差別化をアピールできるポイントでもある。

特に今後の情報化社会、超スマート社会においては、日常的に顧客情報を様々なデバイスで管理することや、ビッグデータの利活用など、情報を扱う機会がますます増えたと予想される。また顧客管理情報の取り扱いが企業の命運をわけるほど、厳しい情報管理が求められる社会となるだろう。

自社のステータスを上げ、アピールを行っていく上でも、これからますます第三者認証に対する関心、ニーズは高まっていくと考えられる。現段階では、調査結果のように実際に活用している企業は少ないが、導入を検討することをお勧めしたい。

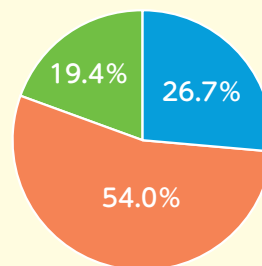
3 中小企業支援制度の利用率

続けて、ここでは各種ある中小企業支援制度についての認知や活用状況についての結果を整理してみたい。

フォーバル調査の第1回アンケートで、助成金などの中小企業支援制度について知っているかどうかを聞いた。

図3-34 助成金等 中小企業支援制度について (n: 1452)

■ 自社に関わる制度の内容を知っている	387
■ 制度があるということは知っている	784
■ よく知らない	281



2018年度フォーバル第1回アンケート調査（2018年2月実施）
1469回答のうち、無回答の17票を除いて集計

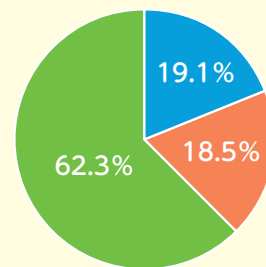
最も多かったのは「制度があるということは知っている」が最も多く784社（1452社中・54.0%）、また「自社に関わる制度の内容を知っている」が410社と続いた。こうした支援制度があることは、多くの経営者が認知している状況が伺える。この2つの選択肢で8割を超えている。

上記の設問において「知っている」と回答した経営者（「自社に関わる制度の内容を知っている」の387社、「制度があるということは知っている」の784社、その合計の1171社）に対し、では実際に制度を活用したことがあるのかを聞くと、現在「活用している」と回答した企業が221社、「過去に活用したことがある」の214社を足しても、1／3の企業だけであり、「活用したことがない」の720社が最多という結果となった。

前問と比較すると、制度があることは知っていても、実際に活用したことがある企業は少ないことがわかる。

図3-35 中小企業支援制度を知っている方に質問です。制度を活用したことがありますか？
(n: 1155)

■ 活用している	221
■ 過去、活用したことがある	214
■ 活用したことがない	720

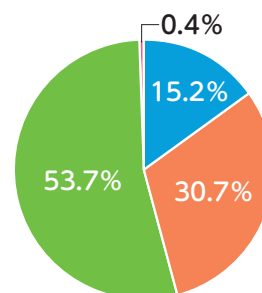


2018年度フォーバル第1回アンケート調査（2018年2月実施）
1171回答のうち、無回答の16票を除いて集計

この中小企業支援制度の活用について、同様の調査を行っていた大阪商工会議所の結果をみてみる¹⁰。

図3-36 現在の補助金・助成金の活用状況 (n: 231)

■ 活用している	35
■ 過去、活用したことがある	71
■ 活用したことがない	124
■ 無回答	1



資料：「中堅・中小企業の経営課題に関するアンケート調査」（大阪商工会議所）に基づきフォーバル作成

¹⁰ 「中堅・中小企業の経営課題に関するアンケート調査」（大阪商工会議所、2018年（平成30年）5月9日）
http://www.osaka.cci.or.jp/Chousa_Kenkyuu_Iken/Iken_Youbou/300509ank.pdf

ここでも「活用したことがない」が最多で53.7%であった。フォーバル調査と比べると約8.6ポイント少ない結果であった。(現在)「活用している」は近い割合であったが、違うのは「過去に活用したことがある」で、フォーバル調査では18.5%であったものが、大阪商工会議所調査では30%を超えていた。

過去に活用していたかどうかで結果に差異があるものの、両調査に共通しているのは、活用したことがない企業が最多でいずれも過半数を超えていること、現在活用している企業も10%台後半で少ないということである。

以下は参考だが、大阪商工会議所による同じ調査では、同じ回答者に対し、「補助金・助成金を活用する上での障害について」を聞いている(2項目以内、複数回答)。結果は、「手続き・申請書が複雑で、自社で対応できない」が37.3%、「そもそも情報がない」が32.9%、「受給要件が厳しい」28.1%、「申請から受給まで時間がかかる」が16.0%などという結果であった。

ここまで月次決算⑥、第三者認証、そして助成金等の中小企業支援制度の認知や実施・活用状況等をみてきた。

これらはうまく活用すれば企業の経営の一助になるものばかりであるが、認知はしていても活用できていないという状況が浮き彫りになった。またその理由として、時間や人のリソースがないことに加え、制度自体をよく認知していないことや、どうすればよいかわからないなどの理由で取り組めていない企業があることもわかった。

中小企業支援制度とは？

中小企業支援制度にはどのようなものがあるのでしょうか。

中小企業庁¹が区分するカテゴリー別に整理してみると、以下のようになります。

①経営サポート

技術力の強化、創業・ベンチャー支援、経営革新支援、新たな事業活動支援、知的財産支援、再生支援、雇用・人材支援、海外展開支援、取引・官公需支援、経営安定支援、小規模経営支援

②金融サポート

融資制度、保証制度

③財務サポート

税制、会計、事業承継

④商業・地域サポート

商業・物流支援

⑤分野別サポート

⑥相談・情報提供

中小企業支援センターなど

や紛争解決などが並びます。

企業経営をする上では、財務環境のみならず設備投資や新規事業開発、人的投資（雇用や教育）、職場環境の整備など、経営的視点で考えなければならない範囲は多岐に及びます。そして本レポートで記している通り、昨今は働き方改革の推進、人手不足や労働人口減少に向けた効率化など、取り組むべき課題が山のようにあります。

中小企業向けの支援制度をうまく活用することで、より魅力的な企業づくり、職場環境づくりを進めていくことができるかもしれません。

経営サポートに関する補助金・助成金制度がメインですが、その他にも金融や財務など幅広く展開されています。

また、⑤分野別サポートには、ソーシャルビジネス支援や働き方改革支援など興味深い内容のものがあります。⑥相談・情報提供には、専門家派遣

¹平成30年度版中小企業施策利用ガイドブック（中小企業庁）
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/h30/180627bookall.pdf



よろず経営相談から読みとる 中小企業経営者のお悩み傾向

フォーバルでは、「お客様の利益に必ず貢献する集団」を目指しています。中小企業を対象に「情報通信分野」・「海外分野」・「環境分野」・「人材・教育分野」・「起業・事業承継」の5分野に特化した次世代経営コンサルティングカンパニーを目指しています。社名のFORVAL（フォーバル）は、「For Social Value」を語源とし、「社会価値創出企業を目指す」という経営理念が込められており、本レポートのタイトルにもなっています。

中小企業経営者に寄り添い、企業の永続に向けて共に歩む存在でありたい、そんな想いから、1社1社に定期的に訪問し、お客様と直接対話をしながら課題解決をさせていただく、コンサルティングサービス「アイコン」は、2008年4月に事業をスタート。お客様ごとにオンリーワンのソリューションを提供していくことが私たちフォーバルの使命だと考え、現在ではそのアイコンサービスが、事業の中核となっています。

そのアイコンサービスの基本メニューでもある「よろず経営相談」は、定期的にお客様のもとへ

訪問する担当者が、企業経営にまつわる「困った」を解消するお手伝いをするサービスです。売上拡大や販路拡大、新規開拓、ビジネスマッチング、人材募集、資金繰り、事業承継など、幅広い分野でのご質問を承り、フォーバルだけではなくグループ全体やパートナー企業の協力も得ながら、解決方法をアドバイスしています。

2017年度より、相談件数以上に、相談の質を追求しています。件数の推移は下記（図⑤-1）の通りですが、その中身は、より深くお客様の状況を知る手がかりとなりそうです。

お客様の生の声である「よろず経営相談」の内容は、お客様からのお問合せを窓口として承るコールセンターのある鹿児島コミュニケーションセンターにて一元管理をしています。お客様のお悩みの傾向値を知ることで、我々がお客様先へうかがう際に備えておくべき情報、知識の事前準備もできると考えています。

2018年度は、前述のとおり、働き方改革関連法の成立や、外国人労働者の受け入れ拡大が主軸と

図⑤-1 よろず経営相談数の推移

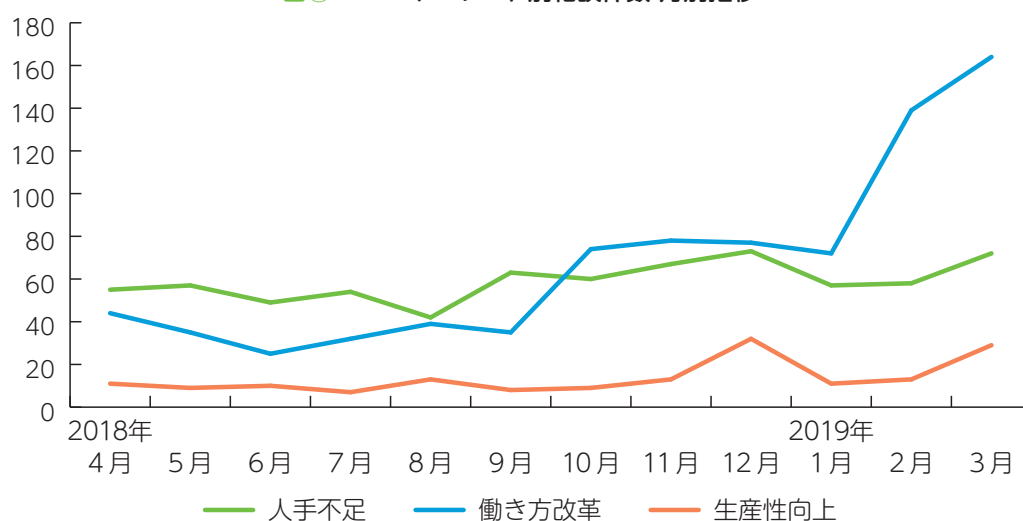


資料：株式会社フォーバル作成

される出入国管理法（入管法）の改正など、中小企業経営者にも関連性が高い国政の動きがありました。本レポートのテーマである、「人手不足」「働き方改革」「生産性向上」のキーワードの入った相談件数の月次推移を見てみると、年度末に向けての「働き方改革」への相談件数の高まりや、臨時国会において改正入管法が成立した2018年12月には、「人手不足」のキーワードの入った相談件数が増えていることがわかります。

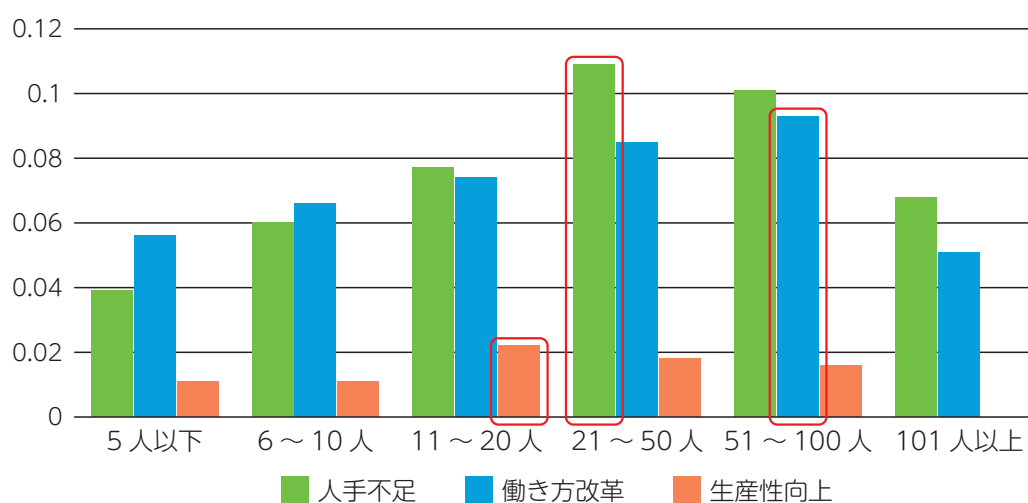
また、社員規模別で相談件数率を見てみると、「働き方改革」に関する相談件数率がもっとも高かったのは「51~100人」規模。「生産性向上」に関しては、「11~20人」規模。「人手不足」に関しては、「21~50人」規模の会社でした。社員規模によって、経営者の課題や悩みの傾向が見えてくることで、フォーバルとしてよりよいアドバイスができる体制づくりにつなげていければと思います。

図⑤-2 キーワード別相談件数 月別推移



資料：株式会社フォーバル作成

図⑤-3 【従業員規模別】キーワード関連相談件数率



資料：株式会社フォーバル作成

終章

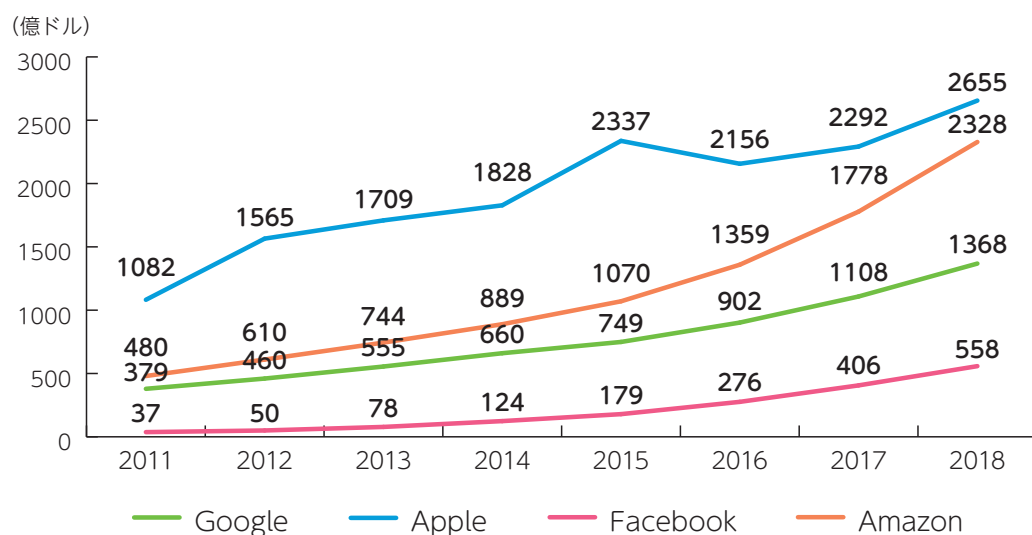
超スマート社会と中小企業

第1節 ますます厳しくなる中小企業の経営環境

1 GAFAの台頭と産業構造の変化

2019年の年明け早々の新聞各紙に、アメリカの株式市場でアマゾン・ドット・コム社の時価総額が約86兆6000億円となり、マイクロソフト社を抜いてトップになったとの記事がみられた。東京都の予算が14兆4440億円（2018年度）であるのと比べると、その規模の大きさが伝わるだろう。ちなみに、日本企業で同様のビジネスを展開している楽天は1.1兆円である。

図4-1 オンラインプラットフォームを有する代表的な事業者の売上などの推移



資料：各社決算資料よりフォーバル作成

注）Appleのみ2018年9月期決算、その他は2018年12月期決算

アマゾンといえば日本人でもその存在を知る人は多い通販サイト「Amazon」を運営する企業である。日本では2000年からそのサイトがスタートし、今や1億点以上の商品を扱う、日本で最大規模のECサイトとなっている。

昨今、このアマゾンも含まれているGAFAに注目が集まっている。

GAFAは世界で最も影響力がある4社ともいわれる、グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾンの頭文字をとった造語である。これら米国を代表するIT企業を総称して呼ぶときに用いられる。これらの巨大プラットフォーマー（プラットフォーム事業者）は世界の市場を囲い込む勢いで拡大している。

この4社はそれぞれのビジネスにおいて、個人情報膨大に扱っている点で共通している。グーグルは検索エンジンやオンライン広告、スマートフォンのOS「Android」の開発などを行う企業。アップルは「iPhone」「iPad」「Mac」などのデバイスを開発・販売するほか、クラウドサービスやアプリケーションの開発などを行っている。フェイスブックは世界最大規模のSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）サイト運営会社、そして上記で触れたアマゾン巨大ECサイトの運営に加えて、クラウドサービスやスマートスピーカーなども展開している。

また、これはアメリカ企業であるが、もうひとつの大きな市場、中国でも「BAT」と呼ばれる巨大企業がサイバー空間に君臨している。中国最大の検索エンジン「バイドゥ Baidu」、ECサイトや決済サービス（アリペイ）などで時価総額が47兆円を超えともいわれる「アリババ Alibaba」、同じく46兆円を超えといわれるSNS運営会社の「テンセント Tencent」である。中国の場合は政府による情報統制により国内企業が巨大化した結果であるが、もともと市場が14億人の巨大市場であったことから、GAFAと肩を並べるほどの規模になったと考えられる。

これらの「情報」を扱う巨大企業の存在は、日本にも大きな影響を及ぼしている。

いまや、多くの日本人がGAFAなど巨大プラットフォーマーに少なからず関わりを持ちながら生活をしているだろう。彼らのプラットフォームを利用する日本の利用者個人の情報は、SNSなど本人が自覚している発信情報のみならず、検索履歴や訪れたウェブサイト、購入した商品、閲覧したコンテンツ、電子決済サービスの利用情報など、ありとあらゆる情報が幅広く収集、蓄積、そして社内サービスの向上に活用されている。そして、巨大プラットフォーマーはこれらの情報を集約し、より良い新たなイノベーションに向けた開発を続けている。

2 日本の情報戦略

日本政府も2019年に入り、こうした特定の企業や団体がデータを囲い込むことのないよう対策を始めた。その背景にはこれらのプラットフォーマーによる膨大な情報について、不当に収集し、扱っているのではないかと懸念が国際社会から持たれており、その声が日本でも高まってきたためである。データ利活用の観点から、データを活用するビジネスにおいて自由な競争を阻害する要因になることへの懸念もある。また市場そのものを囲い込み、一方的な条件を押し付ける事例が相次いだことから、正当な競争が排除されてしまうとの指摘もみられる。

さらには、過去の産業革命における工業化や石油のように、情報の活用が経済発展を牽引する存在になるとの期待感があり、日本でも積極的に情報を活用していこうとする意識があるためだと考えられる。

2016年12月に成立した「官民データ活用推進基本法」では、「官民データの適正かつ効果的な活用の推進」により「国民が安全で安心して暮らせる社会及び快適な生活環境の実現に寄与」することを目的とする法律である。端的に言えば、日本社会の発展や国際競争力を確保するためにデータ活用を進めていくべき、という内容になっている。

例えば、国や自治体を持つデータを積極的に民間に公開するとともに、企業間でもデータの共有などオープンデータ化を進めることで、データ活用を活性化させていこうとするものである。

ここで注目されるのが、日本が目指す情報活用社会への期待感である。以下はこの法律において定義されたキーワードの解説である。これらを活用することで、国民の生活環境を向上させようとしていることがわかる¹。

キーワード

「AI（人工知能関連技術）」

人工的な方法による学習、推論、判断等の知的な機能の実現及び人工的な方法により実現した当該機能の活用に関する技術

「IoT（インターネット・オブ・シングス活用関連技術）」

インターネットに多様かつ多数の物が接続されて、それらの物から送信され、又はそれらの物に送信される大量の情報の活用に関する技術であって、当該技術の活用による付加価値の創出によって、事業者の経営の能率及び生産性の向上、新たな事業の創出並びに就業の機会の増大をもたらし、もって国民生活の向上及び国民経済の健全な発展に寄与するもの

「クラウド（クラウド・コンピューティング・サービス関連技術）」

インターネットその他の高度情報通信ネットワークを通じて電子計算機（出入力装置を含む）を他人の情報処理の用に供するサービスに関する技術

日本はすでに人口減少社会を迎え、生産人口が縮小していく中で、こうした情報技術を活用しつつイノベーションを起こし、新しい市場や製品をつくり出し、かつ生産性向上への取組みを進めることが成長の鍵であると位置づけている。

政府は将来の経済成長に向けた投資として必要なものを検討するため、2016年から「未来投資会議」を設置した。これは官民が連携して国家の成長戦略、構造改革を推進するための会議で、内閣総理大臣を議長とする国家戦略の立案組織である。

¹「官民データ活用推進基本法」（首相官邸）

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/kettei/pdf/20171010/kanmindetakhonhou.pdf>

この会議を運営する日本経済再生本部は「未来投資戦略2018－『Society5.0』『データ駆動型社会』への変革－」を作成し、2018年6月には閣議決定された。第4次産業革命の技術を盛り込みながら「Society5.0」の実現に向けて突き進む、そのための投資を促す成長戦略を示す内容である。

2017年12月には、政府はさらに「新しい経済政策パッケージ²」を閣議決定した。持続的な経済成長のためには少子高齢化への対応が必要であるとし、「生産性革命」と「人づくり革命」を進めて一億総活躍社会を実現していくとする内容である。

「生産性革命」ではAI、IoT、ロボットなどにより、単に効率性を高めるだけでなく、新しい、革新的なサービスを生み出すものでもあり、「生産性を劇的に押し上げるイノベーション」を実現していくとしている。また、「人づくり革命」では子育て・介護など現役世代の不安を解消すべく政策投資をしていくというものだ。

この中で、中小企業向けの施策としてまず掲げられたのが「中小企業・小規模事業者の投資促進と賃上げの環境の整備」である。具体的には以下のようなものが含まれている。

- ・生産性向上のための新しい設備投資を推し進めるための、固定資産税の負担減免のための措置、「ものづくり・商業・サービス補助金」等の予算措置を拡充・重点支援する
- ・賃上げや人的投資（新たなスキル獲得のための研修や社員の学び直し等）に取り組む中小企業に対して法人税軽減措置を講じる
- ・生産性向上に必要なIT・クラウド導入を強力に支援する。3年間で全中小企業・小規模事業者の約3割に当たる約100万社のITツール導入促進を目指す
- ・生産性向上国民運動推進協議会を推進し、中小企業の業種・業態に応じた生産性向上の取組みを促進する
- ・中小企業予算の執行の柔軟性・弾力性を高める方策について引き続き検討する

さらに、「事業承継の集中投資」では、後継者が未定とされる日本の中小企業向けに円滑な世代交代に向けた取組みを強化することや、事業承継税制などの抜本的な拡充などが提案されている。その他、「中小企業等を支援する機関の機能強化」「地域中核企業等による地域経済の活性化」なども提案されている。

² 「新しい政策パッケージ」（内閣府）

https://www5.cao.go.jp/keizai1/package/20171208_package.pdf

ここで興味深いのが「Society5.0の社会実装と破壊的イノベーションによる生産性革命」と示されている部分である。

第4次産業革命により進められている技術革新を、社会で具体的に展開させていくことを政策として取り組んでいこうとする内容で、政府のアグレッシブな姿勢がうかがえるものになっている。例えば、「自動走行」分野では無人自動走行による移動サービスを2020年に実現することを目指し、実証実験や必要な制度・インフラの整備を行うとしている。

「健康・医療・介護」分野では、関連するビッグデータを連結・分析するための「保険医療データプラットフォーム」の設計に着手すること、遠隔診療や自立支援介護の促進、介護のICT化、ロボットセンサーの活用などが示されている。「金融・商取引」分野ではキャッシュレス化、Fintechの活用などが、人手不足が叫ばれる「建設」分野では3次元データの活用やICT、AI、ロボット導入を強力に支援すること、同じく人手不足の「運輸」分野でも小型無人機（ドローン）の山間部での活用の検討が進められている。

こうした背景にあるのが「情報革命」とも位置付けられる、昨今の情報をめぐるビジネスの動きだ。すでにアメリカや中国の後塵を期している印象が強い日本は、人口減少や少子高齢化などの課題にも直面し、今後の経済成長への危機意識が政府のみならず経済界からも出ていることは間違いないだろう。

しかし一方で、日本にも強みがある。例えば中小企業も含めた日本企業の持つ高い技術力、ノーベル賞の常連になっている日本の研究開発領域でのレベルの高さ、教育水準の高さと人材の厚みなどである。これらの質の高い「経営資源」をいかに国際競争力が伴うレベルに引き上げていくことができるか。これが現在の日本で取り組むべき大きな課題であるとみられている。

ではこうした世界的な情報革命ともいえる環境変化に対し、我々が注目していかなければならないことは何なのだろうか。

一言でいえば「情報」への感度を高めることと、それに対する具体的なアクションの実践である。

これまでの経済活動においては、いかに石油を確保し、モノを作り、大量消費社会に対して販売していくか、その市場を広げられるかが注目されてきた。しかし今後は「情報」の価値がさらに高く認識され、情報をいかに確保し、活用し、ビジネスを広げていくことができるかが経済成長の鍵といわれるようになっていく。

無限に広がる情報の洪水から、データを収集・分析・活用できるまで運び、各ビジネスに応用していく。それが日本を支える中小企業の隅々まで広がれば、経済活動の底上げにつながり、日本の国際競争力も高まると考えられている。これは一部の巨大プラットフォーマーや国内でも巨大IT企業といわれる存在だけが関わるというものではない。パソコンが普及し、今やどの企業でも不可欠な存在になっているように、あるいはスマートフォンがこの10年で生活に欠かせないデバイスになったように、日本のすべての企業にとって「情報」をいかに活用していくかで、そのビジネスの効率性が大きく変わるとまでいわれているのである。

オープンデータへの取り組み

2016年12月に成立した「官民データ活用推進基本法」は、「官民データの適正かつ効果的な活用の推進」により「国民が安全で安心して暮らせる社会及び快適な生活環境の実現に寄与」することを目的とする法律です。端的に言えば、日本社会の発展や国際競争力を確保するためにデータ活用を進めていくべき、という内容です。

国や自治体を持つデータを積極的に民間に公開するとともに、企業もデータを共用するなどオープンデータ化を進め、活性化させていこうとするものです。国はまず、持ち得るすべてのデータをオープンにすると共に、その活用の可能性を拡げるために、データの一元化を目指して、e-Stat (<https://www.e-stat.go.jp/>) という政府統計ポータルサイトを公開しました。



出典：政府統計の総合窓口（e-Stat）(<https://www.e-stat.go.jp/>)

総務省統計局の情報はもちろん、今では政府のあらゆる情報をこのサイトで一元管理することが目指されています。2017年3月、ドイツ情報通信見本市にて提唱された「Connected Industries」（コネクティッド・インダストリーズ：人や機械、データ、企業同士など、さまざまな主体がつながることにより、新しい価値を生み出す）の概念を元に、社会のあらゆるデータを繋げ、新たな社会価値を創出しようという流れの中で、まずは誰もが使えるデータ量を増やす、データを繋げるための多様なデータを公開する、という大きな波がきていました。これらデータ活用のビッグウェーブにおいては、取り組みスピードの加速度的な上昇や、国

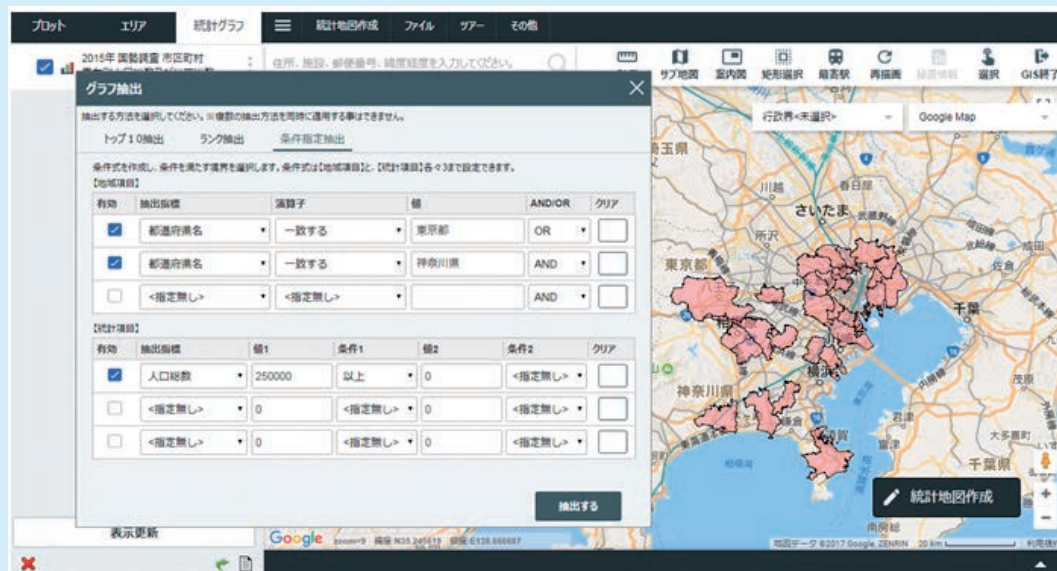
産イノベーションの創出まで見据え、官民一体での取り組みが基本に据えられています。

そんな中で、産学官が参画・連携し、IoT推進に関する技術の開発・実証や新たなビジネスモデルの創出を推進するための体制を構築することを目的とした「IoT推進コンソーシアム」が設立されました。また「データ流通」や「スマートシティにつながるデータプラットフォームの整備」への推進のための一般社団法人が設立されるなど民間主体での活動も目立ってきました。

さらに、「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」（2018年6月15日閣

議決定）及び「デジタル・ガバメント実行計画」（2018年7月20日デジタル・ガバメント閣僚会議決定）に基づき、各省庁が、行政手続等・行政保有データの棚卸しを行うなど、大胆な取り組みが進められています。

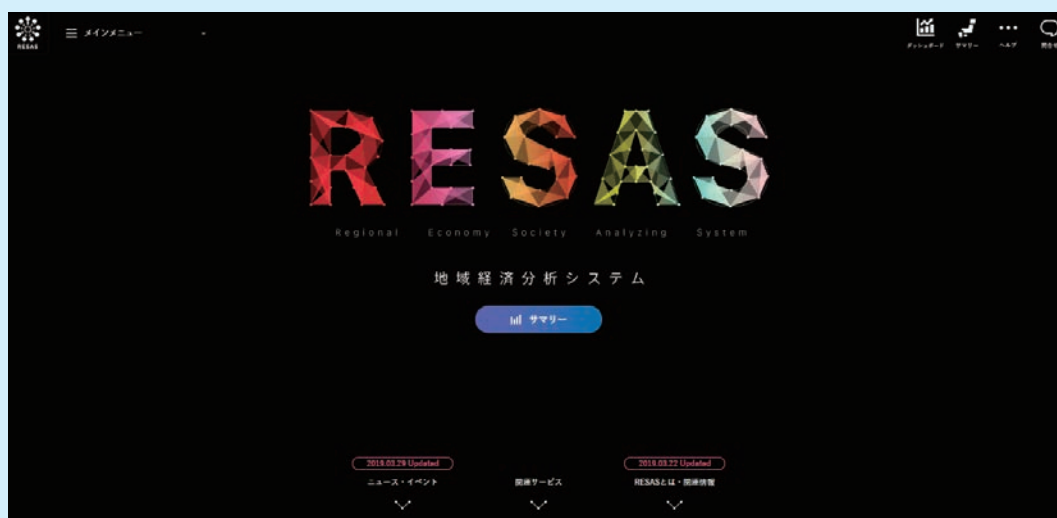
また、e-Statの機能が拡張したjSTAT MAPは、地域のあらゆる情報を組み合わせ、地図上でワンクリックかつ視覚的に分析結果を表示する機能を備えています。https://www.e-stat.go.jp/help/view-on/map/about_gis



▲東京都または神奈川県で人口総数が250,000以上の市区町村を抽出して表示した図
出典：政府統計の総合窓口（e-Stat）(<https://www.e-stat.go.jp/>)

統計地図を作成する他に、利用者のニーズに沿った地域分析が可能となるような、さまざまな機能を提供しています。市場分析など、経営に関する詳細な計画立案に資する基本的な分析が簡単にできるツールがWEB上で無料提供されています。また、e-StatやjSTAT MAPの機能を集約した上

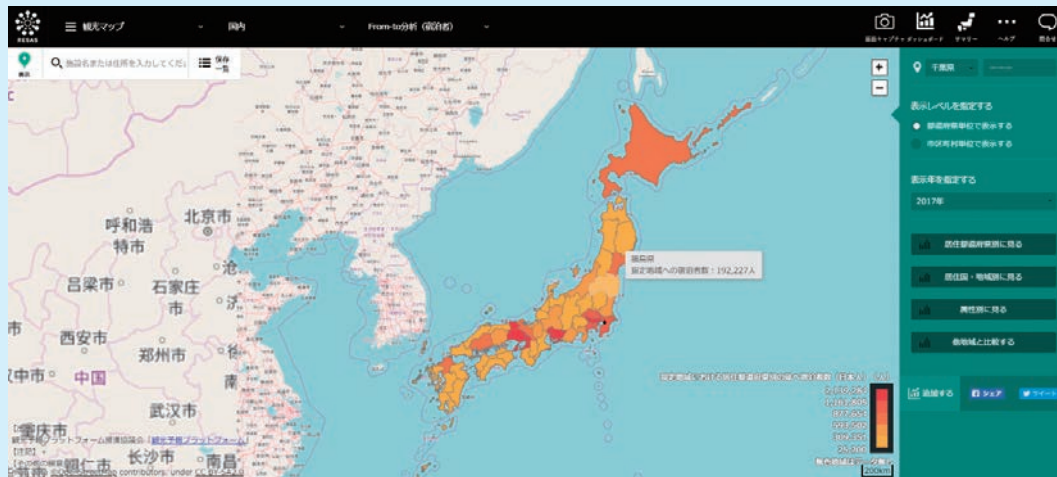
でより多方面のデータを掛け合わせ『可視化』にこだわったRESAS(リーサス：Regional Economy (and) Society Analyzing System) というシステムも、我々はWEB上で自由に使うことができます (<https://resas.go.jp/>)。



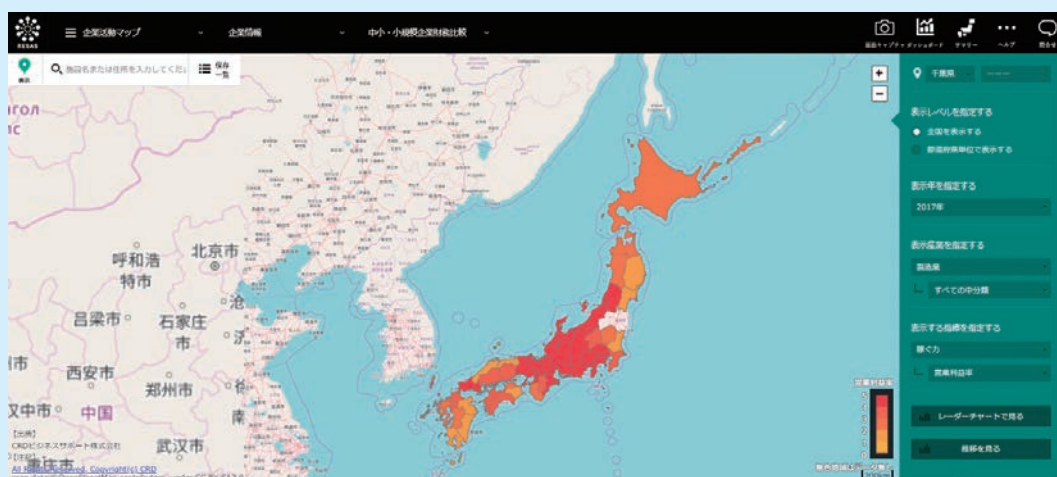
出典：地域経済分析システム（RESAS）(<https://resas.go.jp/>)

RESASは地域経済分析システムと呼ばれています。内閣府のまち・ひと・しごと創生本部が、地方創生目的で運用している、産業構造や人口動態、

人の流れなどに関する官民のビッグデータを集約し、可視化を試みるシステムです。



▲RESAS内コンテンツ「観光マップ」にて、宿泊者数のボリュームをマップグラフ化
出典：地域経済分析システム（RESAS）(<https://resas.go.jp/>)



▲RESAS内コンテンツ「企業活動マップ」にて、中小・小規模企業の営業利益率をマップグラフ化
出典：地域経済分析システム（RESAS）(<https://resas.go.jp/>)

ここ数年の間で、データの「公開」「流通」「共有」「活用」に係る政府の動きは活発化し、より具体的な施策が取り組まれ、多くのアウトプットが出てきています。それに対しては中小企業経営者も、しっかりとキャッチアップをしていく必要があると感じています。

そしてもちろん、それら「データ」のあらゆる取り扱い、安全で安心できるセキュリティ環境があってこそです。2019年1月の世界経済フォーラ

ム年次総会（ダボス会議）にて、安倍首相は「成長のエンジンにはもはやガソリンではなくデジタルデータで回っている」と強調しました。また、医療や産業、交通などのデータの自由な流通が経済成長や貧富の格差の解消につながると訴えたうえで、個人情報や知的財産、安全保障上の機密を含むデータは「慎重な保護のもとに置かれるべきだ」と指摘をしています。消費者や企業活動が生み出す膨大なデータについて「自由に国境をまたげるような」流通のルールをつくるために、世界貿易

機関（WTO）加盟国による交渉の枠組みを提案しました。

「信頼ある自由なデータ流通こそが、持続可能な社会の創造につながる」という体制が、世界規模で整えられつつあります。国内では、まずは日本を根底から支える中小企業が理解しやすく、積極的に取り組んでいくことができる環境づくりが必要でしょう。

第2節 第4次産業革命とSociety5.0

新しい革新的技術が私たちの社会の課題を解決し、さらに暮らしをより良いものとする——。

このところよく耳にするようになった「Society5.0」。聞いたことはあるけれど内容まではわからないという経営者は多いのではないだろうか。

政府は昨今の技術の進展を踏まえ、現実空間とサイバー空間を融合させた新しい社会の在り方を世界に先駆けて実現させようとしている。それが「Society5.0」と呼ばれる新しい社会の在り方であり、政府が描く成長戦略でもある。

1 Society5.0 とは

これまでの技術革新は生活を豊かにしてきた一方、情報化社会となった今も知識や情報の共有・連携ができていなかった。また技術開発は進んでいても、それが社会に普及し、生活をより豊かにし、国民にその実感を知らしめるまでには至っていなかったというのが実際であろう。

例えば「限界集落」という言葉がある。少子高齢化と過疎化の影響で、人口の半数以上が65歳以上の高齢者で占められる集落のことで、地域社会を構成し、存続することが難しくなることが懸念されている。耕作放棄地が増え、山林は手を付けられず放置され、災害リスクが高まるなどの課題に加え、交通手段が乏しいことから、衣食住に関連する物資の調達や高齢者の健康維持が難しくなることも考えられる。

また、生活している個々人への負担はさることながら、行政コストが増加することも想定される。インフラ整備はもちろんのこと、緊急車両や医療ヘリの配置等、住民への施策は都市部、限界集落の双方に行わなければならないからである。

こうした課題は、これまで基礎自治体の行政サービスや地域の自助努力によって取り組まざるを得ないことが多かったが、これが技術革新の力によって総合的に解決できるかもしれない。

高齢者が医療機関を受信できない間に重篤化することのないよう、遠隔操作での受診ができるようになれば、未然に罹患を防ぐことができるかもしれない。それはタブレットでの診察行為もあれば、器具を身に付けておくことで日常的に体調管理を行い、異変を知らせる仕組みかもしれない。

あるいはリスク対応のみならず、モノのインターネットと呼ばれるIoT（Internet of Things）により、日常生活の中にあるモノに通信技術を装備させることで、日常生活をより豊かにしてくれる可能性をも秘めている。買い物が困難な地域にはドローン宅配で新鮮な食物が届けられるかもしれない。体が不自由な高齢者には声に反応する電気があるかもしれない。自動運転バスが住

民の移動を可能にする社会がくるかもしれない。介護ロボットはこれまで人力で対応するしかなかった介護の現場を支えることになるだろう。そうした新しい可能性に満ちた社会こそがSociety5.0なのである。

政府はこのSociety5.0について、「『狩猟社会』『農耕社会』『工業社会』『情報社会』に続く、人類史上5番目の新しい社会」であるとし、「第4次産業革命によって新しい価値やサービスが次々と創出され、人々に豊かさをもたらしていきます」としている³。もう少し具体的にその経緯についてみてみたい。

2 第4次産業革命によりもたらされる超スマート社会

近代社会は技術革新を積み重ねて現在に至っている。18世紀後半の第1次産業革命では、それまで手工業が中心であった産業に石炭や水力、蒸気による機械化が導入され、効率化が一気に進んだ。紡績業が拡大し、蒸気機関が開発され、鉄道普及のきっかけともなった。大量生産が可能になったことにより、農漁業中心の社会から工業化がさらに進むことになった。

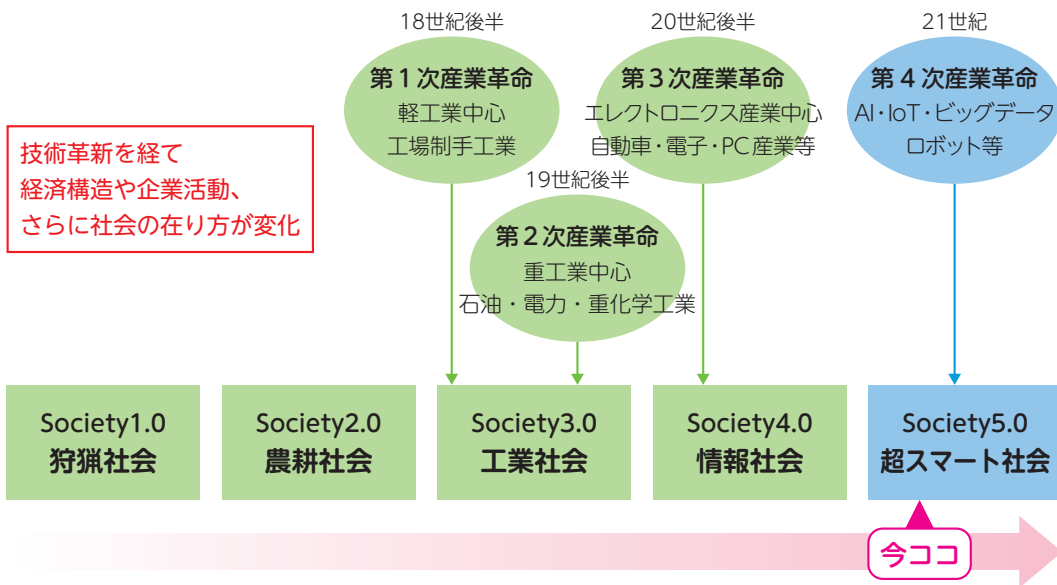
次いで訪れた第2次産業革命では、石油や電力などの動力源の開発が進み、軽工業から重工業への転換がなされた。鉄鋼・機械・造船・化学などの分野が発展し、工業生産は飛躍的に拡大した。その後、大きな戦争を経験した日本が敗戦から立ち上がり、高度経済成長期になると第3次産業革命ともいわれる転換期を迎えることになる。情報技術や電子工学、原子力技術などが挙げられるが、やはりコンピューター技術の登場・発展がその最たるものであろう。今でこそパソコンを活用するのは当たり前の社会になったが、我々の生活に身近になったのは、20世紀の終わりころの話である。

これらは産業の発展に即してこれまでの流れを整理したものであり、それを社会を軸に整理するのが「Society」の概念である。

狩猟社会の「Society1.0」、農耕社会を表す「Society2.0」に続き、これまで述べてきた工業化により成し遂げられた工業社会を「Society3.0」と称するようになる。さらに、第3次産業革命による情報技術の発展、コンピューターが普及した社会を「Society4.0」とし、情報社会と呼ばれるようになった。

³ 「Society5.0」（政府広報）
<https://www.gov-online.go.jp/cam/s5/>

図4-2 産業構造の変化と「情報の時代」



資料：株式会社フォーバル作成

そして今、我々は「第4次産業革命」の真ただ中にあると言われている。

第3次産業革命で成し遂げられた情報技術の進展は、その後さらに発展を続け、現在ではさらにその先、AIやIoT、ビッグデータなどを活用する技術革命の時期に入っているとの指摘がみられるようになった。それがいわゆる「第4次産業革命」であり、それによりもたらされる未来の社会が超スマート社会、すなわち「Society5.0」である。

3 Society5.0が拓く新しい社会

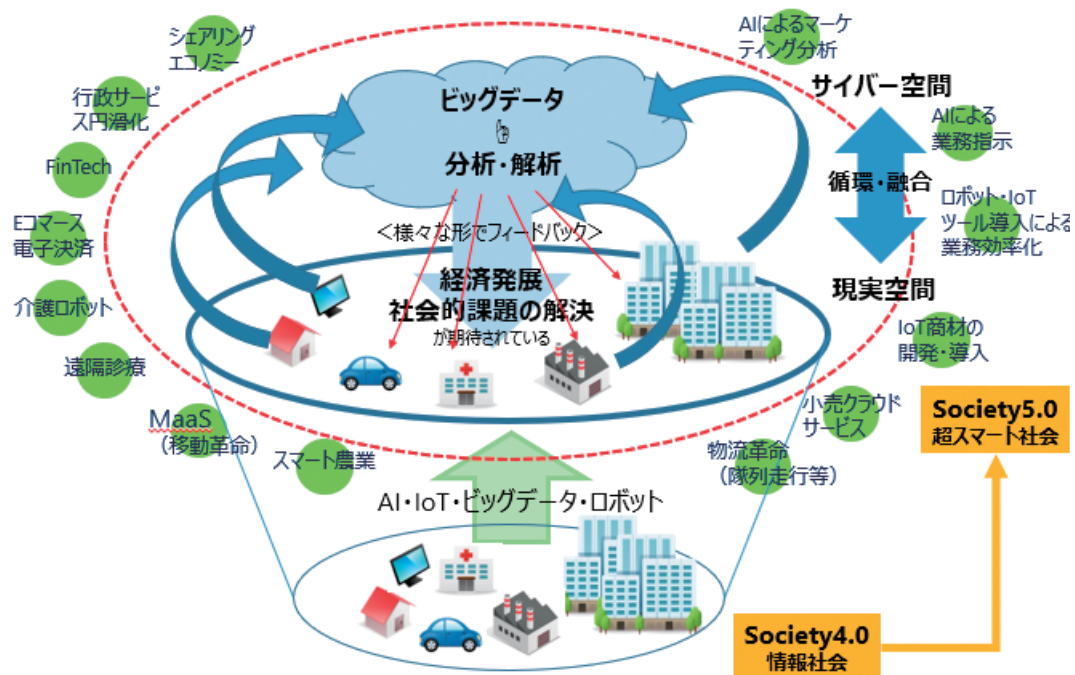
では、その超スマート社会「Society5.0」では、具体的にどのようなことが可能になるのか。

2000年代半ば頃から、IT（Information Technology 情報技術）に代わる言葉としてICT（Information and Communication Technology 情報通信技術／コンピューターやネットワークなどに関する技術、産業やサービスなどへの展開も含めた総称）が使われるようになった。ITにCommunicationが入った言葉で、情報技術を活用したコミュニケーションのツールや考え方を示すものである。

ICTは情報技術を活用し、人とインターネット、場合によっては人と人をつなぐ役割を担うもので、私たちが日常的に使っているパソコンやスマートフォンも、この技術が進展することによってより便利で効率的な技術に進化している。

その進化はさらに進み、近年はあらゆるモノがインターネットにつながるIoT（Internet of Things モノのインターネット）が注目を集めている。電化製品や自動車、建築物、医療関連のデバイスなど、その分野は多方面に広がっている。モノから膨大なデータが集まる仕組みは大量のデータを生み出す環境に拍車をかけ、そうした巨大なデータはビッグデータと呼ばれている。ただし、このビッグデータは、巨大なデータを持つことも重要だが、それだけでは意味をなさないだろう。重要なのはその活用手法であり、それをもって何を成し遂げるかである。その目標達成への道筋を作るのは人間であるが、整理や分析自体をAI（人工知能）が担うことによって省力化、効率化を進めることができるだろう。また高度な技術と頭脳を持ったロボットが人間の代わりに生産活動を行うことや、介護の現場で手助けをしてくれるなど、数年前に描いていた未来は既に現実になっている。

図4-3 Society5.0が拓く新しい社会



資料：株式会社フォーバル作成

さらに社会課題の解決に向けては、様々な効果が期待されている。

本章の冒頭でも述べたが、ますます進む少子高齢化は日本の各地に過疎地域を増やしていく恐れがある。そうした地域に暮らす高齢者に対し遠隔診療を行うことができれば、受診機会を増やせることで未然に罹患を防ぐ可能性が高まることや、受診歴や投薬内容等を複数の病院間で情報共有することで、より効率的な診療が可能になり、よりよい医療サービスを提供することができるだろう。

今後社会全体で今まで以上に大きな課題となることが予想されるのが介護問題である。人手不足状況が変わらない中、現役世代が介護離職を選択せざるを得ない状況が続けば、それは雇用者、被雇用者双方にとって不幸なことだろう。また自分自身が健康を損なって働けなくなることもある。例えば介護ロボットにより介護者などの負担を減らしながらも、テレワーク制度を活用して自宅でも仕事ができる働き方が選択できれば、仕事の継続をあきらめざるを得ないと考えていた人材を引き続き活用できることになる。このように、超高齢化社会に向かう日本では特に、医療や福祉分野での課題解決には大きな期待が寄せられている。

「MaaS」という言葉を耳にしたことはあるだろうか。

Mobility as a Serviceの略で、現在はマイカーを保有せずにカーシェアリングを活用することを示す際に使われることが多いが、この言葉の先には車の自動運転の未来が隠れている。AIや自動運転技術の進展により、無人の車が遠隔地で移動が困難な人たちの生活を支える、そんな未来が来ることを予想させるのだ。

またスマートフォンを用いれば、移動手段の検索、予約、支払などの作業を簡単に行えることでより便利な社会になるかもしれない。

自家用車が減ることによる都市部での渋滞減少や環境保全、自動運転車の導入による交通弱者対応、効率的な交通手段選択など、これら次世代の交通の仕組みを表すのが「MaaS」なのである。

また、例えば人手不足に悩む運輸業界で最近注目されているのが「自動隊列走行」である。

先行する車の速度に合わせて後続の無人の車が車間距離を維持し、速度を調整して走る。現在は実験段階だが、これが実現すれば物流能力の向上が期待されている。

その他、行政サービスの円滑化や多様な決済手法の広がりなど、社会課題を解決する様々な取り組みが行われている。技術が社会を変える、その実現こそ「Soociety5.0」であるといえる。

ビジネス領域での活用も今後はさらに拡大していくと予想される。

例えば、製造業では業務の機械化のみならず、品質のテスト工程への活用が挙げられるだろう。センサーやカメラでのモニタリングによる差異の発見と除去の仕組みは、人手不足に悩む企業を支える存在になるはずである。また自社商品から届けられる膨大なデータが適切に蓄積され、分析することで経営課題や提供サービスの改善策が見つかるかもしれない。

小売業でまず思い浮かぶのはPOSシステム（販売時点情報管理 Point-Of-Sales System）である。販売実績はもちろん、在庫管理や統計に至るまでの処理が可能であり、仕入れや個客ニーズの分析に用いることができる。またEC（電子商取引 Electric Commerce、インターネット上での売買）を展開していれば、その顧客情報にひも付くマーケティング戦略づくりに活用できるだろう。さらにAIがその戦略作りに関与することも可能性としては考えられる。

このように、経営や事業の戦略づくり、顧客や市場の調査分析、在庫管理や出荷量の調整、自社の予実管理、業務プロセスの効率化など、ビッグデータを活用することにより可能になるビジネスの機会はたくさんあると考えられる。少子高齢化社会や人手不足など、国内市場の縮小と労働力不足が今後もさらに進むといわれる中、持続的成長を促す効果的な手法として、これらの新しい仕組みには注目が集まっているのである。

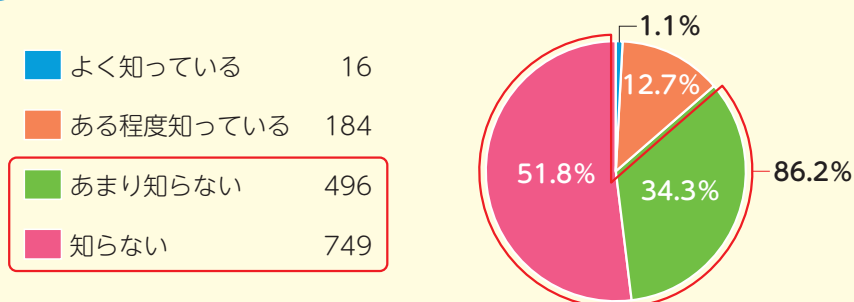
4 Society5.0の認知度について

フォーバルの第1回調査では、この「Society5.0」について中小企業の経営者の認知度を聞いた。

最も多かったのは「知らない」の749社（1445社中・51.8%）。「あまり知らない」の496社を合わせると86.2%の経営者が知らないとの結果であった。

「Society5.0」という言葉自体は、政府が発表する資料や、最近では首相の所信表明でも使われているものの、中小企業経営者にはあまり浸透していないことがわかる。

図4-4 政府の発信するSociety5.0（超スマート社会）の内容について（n：1445）

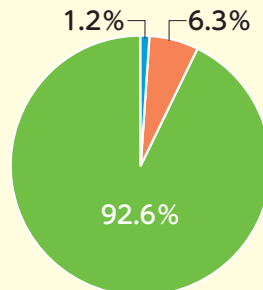


2018年度中小企業アンケート（第1回）2018年2月実施
1469回答のうち、無回答の24票を除いて集計

認知度が低い状況ではあるが、同時に聞いた取組み状況では、「取り組んでいない」が1344社で92.6%に及ぶ状況であった（1452社中）。

図4-5 政府の発信するSociety5.0（超スマート社会）への対応について（n：1452）

■ 既に取り組んでいる	17
■ 取り組みを計画中である	91
■ 取り組んでいない	1344



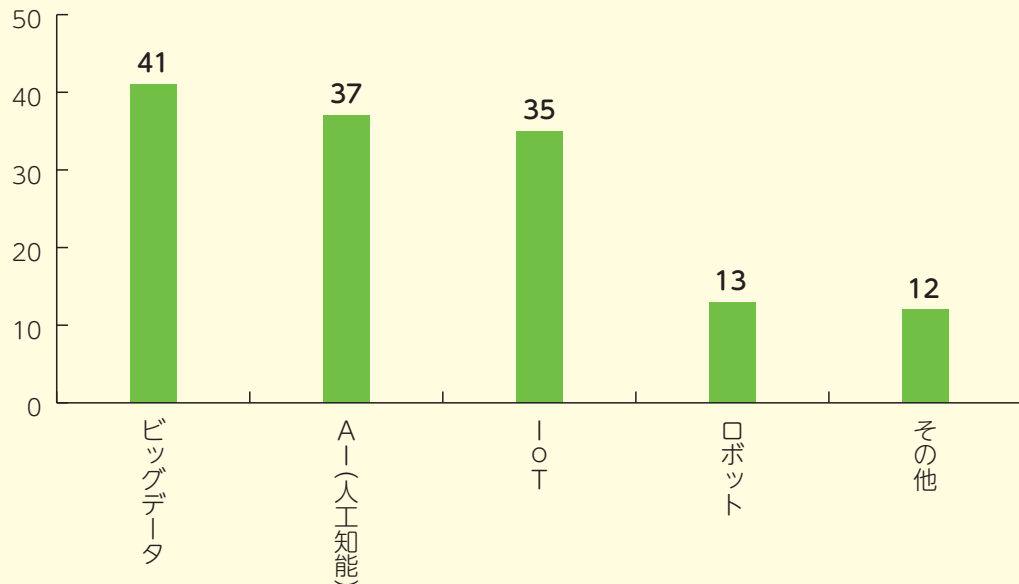
2018年度中小企業アンケート（第1回）2018年2月実施
1469回答のうち、無回答の17票を除いて集計

続けて、この「既に取り組んでいる」と回答した17社、「取り組みを計画中である」と回答した91社の合計108社に対し、取り組みの具体的なテーマについても聞いている。

最も多かった回答は「ビッグデータ」と回答した41社、次いで「人工知能」の37社、「IoT」の35社と続いた。

ちなみに、「その他」に入っていた回答には、「i-construction（生産性向上に向けた建設現場へのIoT導入）」「ドローン技術活用」などがみられた。

図4-6 政府の発信するSociety5.0（超スマート社会）への対応について取り組んでいる（または計画中の）テーマはどのようなことですか？（複数回答）（n：106）



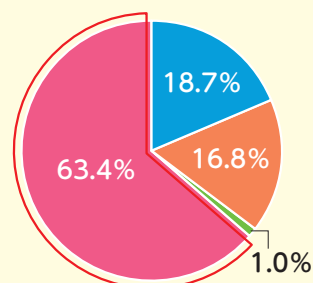
2018年度中小企業アンケート（第1回）2018年2月実施
対象となる108社のうち、無回答の2社を除いて集計

続けて、このSociety5.0が目指す社会は「超スマート社会」ともいわれているが、情報セキュリティ対策はどのように進めているのかを問う質問も実施した。

最も多かったのが「対策していない」の911社（1436社中・63.4%）で、3社に2社は対策をしていないとの結果が出た。「対策済み」と答えた経営者は269社（同・18.7%）であった。情報セキュリティについては今後ますますスマート化が進む中で、少しでも早く対応をすることが求められるだろう。

図4-7 Society5.0（超スマート社会）に向けての情報セキュリティ対策状況について（n：1436）

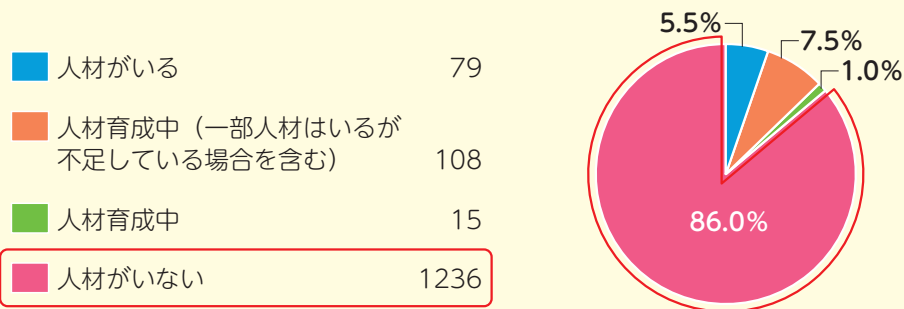
対策済み	269
取り組みを計画中である （一部対策済みを含む）	241
取り組みを計画中である	15
対策していない	911



2018年度中小企業アンケート（第1回）2018年2月実施
1469回答のうち、無回答の33票を除いて集計

同様に、このSociety5.0に対応する人材がいるかを聞くと、1236社（1438社中・86.0%）が「人材がない」と回答した。対応する人材については、「いる」と回答した79社（同・5.5%）、また一部人材はいるが不足しているため人材を育成中だと回答した108社を合わせても187社（同・13.0%）であった。対応人材の不足も今後の大きな課題であると考えられる。

図4-8 Society5.0（超スマート社会）に向けての対応人材について（n：1438）



2018年度中小企業アンケート（第1回）2018年2月実施
1469回答のうち、無回答の31票を除いて集計

このように、社会は第4次産業革命、Society5.0、超スマート社会などの単語が飛び交っていても、日本経済を根底から支える中小企業にはまだまだこの言葉の認知や理解、また具体的な対応などは進んでいないことがわかる。

しかし、社会は確実に変化し、それに向けた対応も必須であることは間違いない。



中小企業経営者のアンテナを探る ～『情報』に対する意識～

アンケート調査を進める中で、『世の中の流れ』や、『情報』に対する感度の高い経営者と、低い経営者、それぞれ存在することが見えてきました。

フォーバルでは、中小企業経営者に向けたアンケート調査結果を元に、当社の情報通信機器・サービスの導入状況データとの掛け合わせを行いました。世の中のニュース、さまざまな情報に対する認知、理解状況と、情報取得や情報処理に対する実際の行為＝機器導入に関連性があるかを検証しました。

比較的、傾向値が現れたのは、下記のような内容でした。

これは、働き方改革の実現に向けた取り組み度合いを聞く設問で、それぞれの選択肢を選んだ経営者が、その事業所にセキュリティ機器を導入している割合を表した図です。

働き方改革の実現に向けて「既に積極的に取り組んでいる」と答えた経営者は89%、「必要だと思

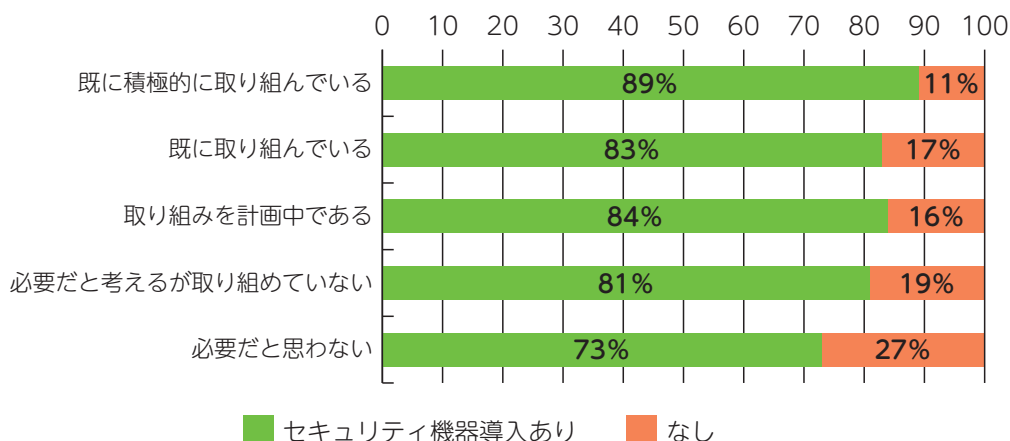
わない（から取り組んでいない）」と答えた経営者のセキュリティ機器導入率73%と比べると、16ポイントの差が確認できます。

また別の設問で、「政府の発信するSociety5.0（超スマート社会）の内容について」を聞く設問では、「よく知っている」と答えた経営者の67%がネットワーク関連機器の導入をしていた反面、「知らない」と答えた経営者の機器導入率は、わずか48%にとどまっています。

このような結果から、情報に対するアンテナ感度の高い経営者ほど、時代に必要とされている取り組み（例えば働き方改革）や、国が目指している社会（例えばSociety5.0）への認知・理解が進み、具体的な対策を導入する傾向が高いといえるのではないのでしょうか。

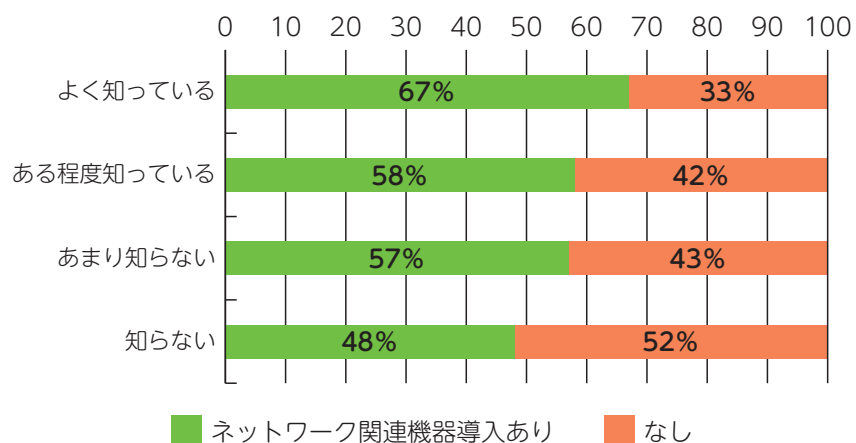
我々フォーバルとしては、今まで以上に世の中の流れについて情報提供するとともに、必要とされる施策や手段への取り組み方を、実践的に伝えてい

図⑦-1 働き方改革の実現に向けて取り組んでいますか？



2018年度フォーバル第1回アンケート調査（2018年2月実施）に基づき分析

図⑦-2 政府の発信するSociety5.0（超スマート社会）の内容について



2018年度フォーバル第1回アンケート調査（2018年2月実施）に基づき分析

かなければならないと考えています。

今回ご協力いただいたアンケート結果を元に、国内中小企業経営の実態や課題を、より深ぼった形で分析し、さらに核心がつけるような調査を進めていく必要があるように思います。

第3節 情報環境の変化への対応力強化を

超スマート社会と呼ばれる次世代の日本は、すぐ目の前まできている。多くの中小企業の経営者が、この社会変化を身をもって感じることになるだろう。そして2019年度は企業がこの変化に対して、具体的な行動に移らなければならない時期であるともいえる。

「現状を維持し続けること」、「変化しないこと」自体が、今後の社会から取り残されてしまうほどのリスクをはらんでいる。

ではこの変化をチャンスにするために、私たちはどうすればよいのだろうか。

1 「情報爆発」に向けた中小企業の経営課題とは

いまや「情報爆発」の時代ともいわれる。

パソコンやスマートフォンが生活に欠かせないデバイスとなり、IoTにより様々な情報が吸い上げられ、蓄積する、それらも含めてやり取りされるデータの流通量が指数関数的に増加していく状況を指している。私たちの生活、そして社会全体が、こうした情報革新によって大きく変化しようとしている。

そしてそれは、中小企業の経営現場でもいえる。

ここまで人手不足対応、業務効率化（業務・作業の見える化による必要業務の仕分け）、財務管理、労働時間把握などの対策の必要性を述べてきた。さらに生産性向上に向けては、「ヒト・モノ・カネ・情報・時間」の5つの観点でメスを入れていかなければならない厳しい状況にある。なかでも、重要な要素としてあるのが「情報」への対応である。

製造業でいえば「スマートファクトリー⁴」ともいわれるような、工場自体をIoT化し、機械1台1台にセンサーを取り付け、稼働状況の情報収集と分析を、生産量のマックスポテンシャル算出や、適切な人員配置、省エネルギー化による経費削減に役立てている。生産ラインをカメラで監視し、AIによる映像分析によって差異を発見することで業務効率化を達成しているところもある。

他国と比べて、日本の製造業は生産ラインの効率化が進んでいるといわれてはきたものの、今後はさらなる躍進、生産性向上を目指していかなければならない。また内需が縮小することが予想される中、海外市場も見据えて、これまでの実績のみならず、新しい情報や技術を獲得しつつ、新たな価値創造に向けて挑戦し続けなければならないだろう。

ただ日本企業は、今までの慣例で、自社で持つ情報を抱え込み活用し切れていない可能性がある。ここで必要とされるのは、自社の情報の一部を他社と共有することで、新たなソリューションを見出し、イノベーションを起こすことである。自由競争による経済発展の領域は確保しつつ、共有できる情報（「競争領域」に対して「協調領域」と呼ばれる）に関しては共有し、国力を上げていくことが期待される。

ほかに、例えば金融分野であれば、与信調査でAIを活用することが期待されている。またスマホ決済でビジネス展開する企業は、収集される個人情報をもとにしたパーソナライズ⁵での新たなビジネス展開を考えているかもしれない。「スマートアグリ⁶」では、自然環境や消費者ニーズなどをデータとして把握し、生産管理から新商品開発まで様々な取組みに挑戦できるだろう。

近年、アマゾンなどのECサイトでは需給状況に応じたダイナミックプライシング⁷と呼ばれる調整型の手法が広がりを見せてきた。これもAIが可能にした技術であり、電子棚札と連動すればリアルタイムの店舗販売も可能になる。

また国は、2018年6月に閣議決定された「統合イノベーション戦略」に基づく戦略推進会議を2019年3月に開き、AIを使いこなす人材を年間25万人育成する戦略案を示した。AIやIoTが急速に広がる中、企業活動においてもその知識や技術が商品開発や事業運営そのものに必要不可欠になりつつあるため、学生のみならず社会人にもその教育をうながすとの内容で、2019年6月にまとめられる「統合イノベーション戦略」や、同年内の策定が予定されているAI戦略にも反映されるものである。

これはまだ確定の内容ではないものの、学生にAI教育を広く履修させることや、日本が国際的にAIの領域で優位性を確保しようとする姿勢がうかがえる内容となっている。

⁴ スマートファクトリー：工場内のあらゆる機器や設備をインターネットに接続し、ITによって稼働状況や品質などの情報を管理する

⁵ Personalize（パーソナライズ、パーソナライズ）：個人が登録した情報や閲覧履歴などの情報を元に、AIが判断して関連度が高い情報を提供すること。

⁶ スマートアグリ：ロボット技術やICT等の先端技術を活用し、超省力化や高品質生産等を可能にする新たな農業

⁷ ダイナミックプライシング：需給に応じて価格を変動させること。

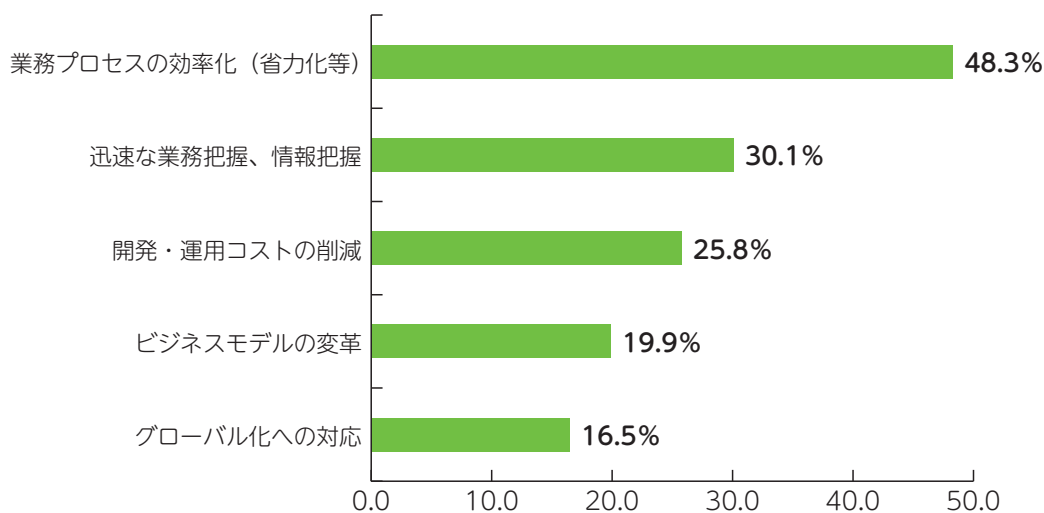
これは限られた業界の話ではなく、すべての業界でこのAIやIoTに対応する新しいビジネス展開を進める最大の機会が目の前に訪れているといっても過言ではない。AIやIoTが社会実装され、産業や生活と密接に連携する社会がすでに始まっている。

2 ICTによる生産性向上と組織改革

では、こうした技術を取り入れることによりどんな効果があるのかについて考えてみたい。

下記は総務省の情報通信白書に示された、「国内企業がICTにより解決した経営課題の領域」に関するグラフである。

図4-9 国内企業がICTにより解決した経営課題の領域 (n: 236)



出典：「情報通信白書」（総務省、平成30年）
上記の調査分析結果に基づきフォーバル作成

これによると、国内企業がICTを導入することにより解決されたと考えているもののうち、もっとも多かったのは「業務プロセスの効率化（省力化等）」であった。さらに「迅速な業務把握、情報把握」「開発・運用コストの削減」「ビジネスモデルの変革」と続いている。

同白書によると、業務プロセスや業務・情報把握などを「プロセス・イノベーション」と位置づけ、「ビジネスモデルの変革」といった「プロダクト・イノベーション」よりも上位にあることに注目している。プロダクトも重要だが、プロセス面も含めた多様な活用が今後は重要になるとの考えがあるためである。

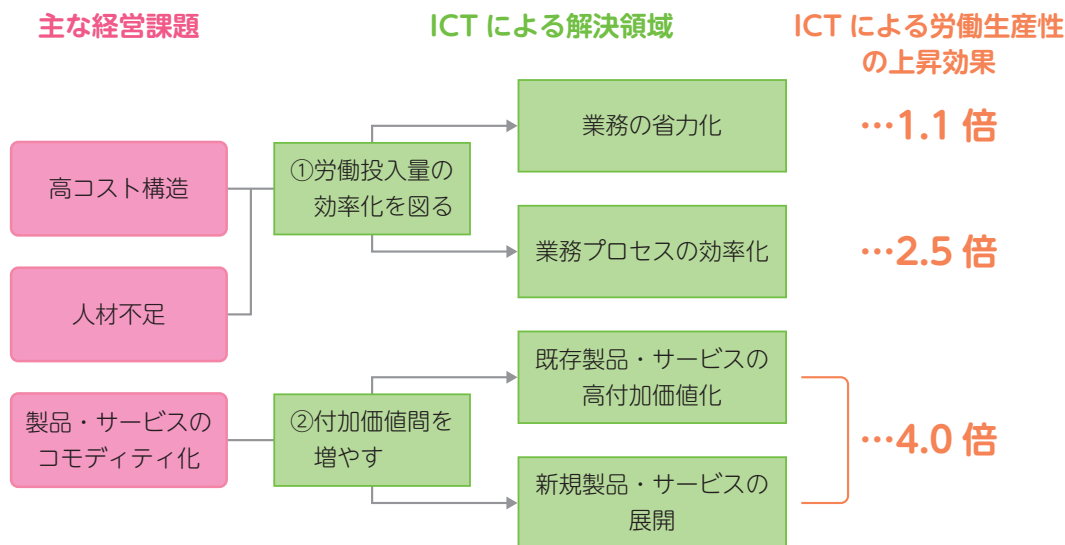
それを裏付けるような結果が、同白書内の「ICTによる生産性向上の効果⁸」の箇所で示されている。

これによると、労働生産性の上昇効果は「業務プロセスの効率化」で2.5倍に、また「製品・サービスのコモディティ化（一般化）」の課題に対して、「既存製品・サービスの高付加価値化」「新規製品・サービスの展開」では4.0倍という高い結果がみられた。すでにある業務を効率化するよりも、「ビジネスモデル改革等に基づく付加価値向上という“攻めの”ICTによる労働生産性の上昇効果が大きいことが分かった」としている。

情報通信白書では、業種や企業規模等によっては必ずしも一様に効果が見込まれるものではないとしながらも、「今後企業が直面する様々な経営課題に対しては、ICTによる解決領域を多面的にとらえるとともに、組織改革をはじめ、効果を最大化する取り組みを行っていくことで、継続的に生産性向上を図ることが望ましい」とまとめている。

⁸情報通信白書「ICTによる生産性向上の効果」（総務省、平成30年）
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd132400.html>

図4-10 ICTによる生産性向上の効果



「高コスト構造」

業種や業務の性質上、人手に依存する等で労働集約的であったり、大規模な開発を要したりする場合などでは、人件費や調整費が膨らむことで、構造上、業務が高コスト化してしまう。(中略) このような経営課題に対するICTによる課題解決策の例としては、業務の省力化や業務プロセスの効率化が考えられる。

「人材不足」

労働人口減少により、今後多くの企業において人材不足が加速するであろう。特に大きく影響を受ける労働集約型の農林水産業や建設業、運輸・流通業やサービス業においては、既に経営課題として顕在化している。(中略) 同課題は、人員数(労働の量)を確保できない、また各業種や業務に必要な人材(労働の質)を確保できないとの両面を有する。こうした人材不足により、売上の規模や収益性を維持できなくなるなど、企業としての持続性が失われてしまう。この課題に対する、ICTによる解決策としては「業務の省力化」「業務プロセスの効率化」が考えられる。また、労働投入を増やす観点から、ICTを通じた「労働参加の促進」が挙げられる。

「製品・サービスのコモディティ化」

機能や品質面で大差のない製品・サービスが多く流通し、競合する商品同士の差別化特性(機能、品質、ブランド力など)が失われ、価格や買いやすさを理由に消費者による選択が行われる、いわゆる「コモディティ化」は、参入が比較的容易な小売・卸売業や、規制緩和等を背景にコスト・料金による競争が進展するエネルギー・インフラ業等の業種において経営課題となる。こうした課題に対するICTによる解決策の例としては、ICTを活用して既存の製品・サービスの高付加価値化を図る、あるいは新規製品・サービスを開発するなど新規事業収入を見込むことが考えられる。

出典：「情報通信白書」(総務省、平成30年)
上記の調査分析結果に基づき図版をフォーバル作成

3 中小企業は生存をかけた大革命の時代に

こうした変化に対し、中小企業はどこまで準備が進められているだろうか。

「Society5.0」については認知度、取り組み度ともに低いスコアになっていたことは既述の通りである。取り組みについて聞いた設問では「取り組んでいない」が9割を超え、情報セキュリティ対策についても3社に2社は「対策していない」「対応する人材がいない」と回答した企業も87%を超えた（Society5.0の箇所参照）。

勤怠管理についても、紙ベースが中心で昨今の効率的な管理システムの利用度は低い結果が出ているなど、効率性に向けた新しい技術の活用は進んでいない可能性がある（生産性向上（1）内の勤怠把握参照）。

中小企業の経営者は、限られた人員で生産管理と経営管理を行いながら、昨今求められているような人手不足、働き方改革、そして生産性向上への対応と、ありとあらゆる対策をしなければならない。さらに今後は情報革命の時代に向けて、必要な投資を行い、対応と分析、活用もできる従業員の教育にまで気を配ることになれば、本業のビジネスがうまく進められないような状況も起こりうる。

今や、経営者はこれまで以上のジェネラリストであらねばならない、そうした厳しい経営環境が待ち構えているといえる。

しかしフォーバル調査では、新しい取り組みを行おうとしてもなかなかそれが難しい、中小企業の実態を示す結果が各所で見られた。

例えば以下のような結果である。

<第1回調査>

Society5.0（超スマート社会）に向けた情報セキュリティに対応する人材がいない（回答数の86.0%）

<第2回調査>

月次決算に取り組まない理由は、「取り組む時間がない」（40.9%）、「取り組む人員がいない」（26.5%）がトップ2（「していない」と回答した607社中・複数回答）

第三者認証に取り組まない理由は、最も多かったのが「メリットが感じられないので取り組むつもりがない」の515社（38.4%）であったが、次いで「何から手をつけたらよいかわからない」（24.8%）、「取り組む時間がない」（21.6%）、「取り組む人員がいない」（18.1%）が続いた（「していない」と回答した1340社中・複数回答）

<第3回調査>

従業員の労働時間を正しく管理しているか？の質問に対し、「していない」と回答した経営者に理由を聞くと、「なあなあになってしまっている」(36.8%)、「どのように管理をしたらよいかわからない」(20.8%)、「管理を任せられる人がいない」(14.6%)などが続いた（「していない」と回答した144社中・複数回答）

<第4回調査>

社員教育をしていない理由を聞く質問に対し、「する必要がない」が最多の44.3%であったが、次いで「時間に余裕がない」26.5%、「どうしたらよいかわからない」13.5%と続いた（社員教育を「実施していない」と回答した438社（1075社中の41%）に対して・SA）

5回にわたるフォーバル調査は、主に第4次産業革命に向けた対応状況をうかがうことを柱に、昨今の注目テーマについて幅広く質問をしてきた。上記からいえることは、少ない人員で効率的な経営を進めてはいても、時間や人が足りないこと、またそもそも情報が足りないためにどのようにすればよいのかわからないなど、中小企業が直面する状況が厳しいことである。

経営者として関わらなければならないことが多いがゆえに、取り組まなければならない様々な課題に対応する余裕が持てず、対応しきれないまま社会の変化に取り残されてしまうリスクがある。

時間がない、人がいない、どうしたらよいかわからない——

経営者自身も忙しすぎて考える余裕もない——

ひとつの解決策になりそうなのが、「情報」を味方につける新たな経営戦略づくりである。

4 今こそ社会の変化を見据えた戦略的投資を

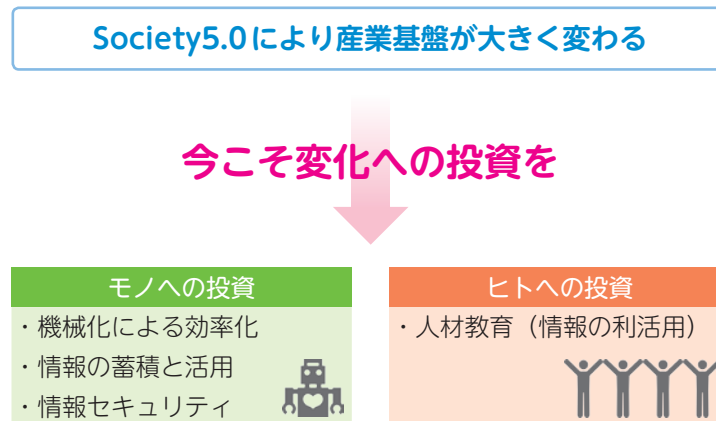
日本の中小企業は新しい技術や情報に対して、もっとスピード感を持って順応し、取り入れ、変化していかなければならない。

日本の国内市場にも影響を及ぼすGAFAやBATなどに対抗していくには、日本の技術力を生かしたAIやIoTで対抗していくしかない。またそこから得られる情報を利活用し、情報戦争に勝ち残らなければならない。そのためには早めの準備が必要であり、自社のビジネスの「未来の姿」をイメージした戦略づくりをしなければならないだろう。

政府が各企業に求めるのもそこである。社会実装を積極的に進め、様々な社会課題を解決しつつ新しいイノベーションを創造する、そのモデルを世界に向けて発信していこうとしている。

そのためには、この情報を活用できる環境を整えていかなければならないが、情報を取得し、活用し、新たなイノベーション創出に結びつけるような環境整備が現状ではまだまだ進んでいないのではないだろうか。超スマート社会に向けて、何に対して投資し、どんな人材を対応させるかを準備していく必要があるだろう。

図4-11 情報利活用に向けた戦略的投資を



資料：株式会社フォーバル作成

これからの超スマート社会では、企業は質の高い情報を持ち、かつその情報を分析し、ブラッシュアップし、ビジネスに応用する感度を持たなければならない。

まずはこれまで人間の手により行われていたものを機械化し、業務効率化を図る。さらにAIやIoTを備える機械を導入し、効率化をさらに進めるとともに、それにより得られる情報を活用できるような体制を構築する。ひとつは情報の蓄積と活用の仕組みをつくること、もうひとつはそれを扱える「AI人材」ともいうべき、AIやIoTを扱える従業員を育てるための人材教育である。

またその際には情報セキュリティ対策も並行して進めなければならない。AIやIoTなどの進展は、インターネットとつながっていることからサイバー攻撃のリスクが常につきまとう。また個人情報、企業情報の漏洩対策としてもセキュリティは非常に重要な要素となる。インターネットとつながることで便利になる反面、日本のみならず世界とつながることによるリスクの拡大についても気を配らなければならない。

社会が大きく転換しようとしている今こそ、経営者に求められるのは、時代を見据えた未来の自社のイメージづくりと突き進む行動力だといえる。そして具体的な行動に移せた企業は、新しい社会の原動力としてこれからも日本経済を支える存在になることができるだろう。



国際的なデータ流通における 日本の立ち位置

2019年1月23日、安倍首相は、世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）で演説し、個人や企業のデータ管理など「データ・ガバナンス」について国際的なルールづくりを議論する枠組みの創設を呼び掛けました。

“私は本年のG20サミットを、世界的なデータ・ガバナンスが始まった機会として、長く記憶される場といたしたく思います。データ・ガバナンスに焦点を当てて議論するトラック、「大阪トラック」とでも名付けて、この話し合いを、WTOの屋根のもと始めようではありませんか。

我々自身の個人的データですとか、知的財産を体现したり、国家安全保障上の機密を含んでいたりするデータですとかは慎重な保護のもとに置かれるべきです。しかしその一方、医療や産業、交通やその他最も有益な非個人的で匿名のデータは、自由に行き来させ、国境など意識しないようにさせなくてはなりません。そこで私たちがつくり上げるべき体制は、DFFT（データ・フリー・フロー・ウィズ・トラスト）のためのものです。”¹

安倍首相は演説の中で「成長のエンジンはもはやガソリンではなく、デジタル・データで回っている」と述べ、データ流通の重要性を訴えました。今後、世界が物質的なモノが飽和する中で、データは、「現代の石油」や「ネクストオイル」と呼ばれ、その活用が、持続的、永続的な世界を築く鍵となるとの認識も広がっています。

ダボス会議では、その際のデータ活用のルールに

ついて多くの議論があったといえます。典型的なものとして、マイクロソフトのナデラCEOは、「データ保護は人権であって、適切な規制が大前提」との立場を示しました。一方、Alibabaのジャック・マー会長は、「デジタル技術はまだ発展途上であり、規制先行は望ましくない」という立場です。

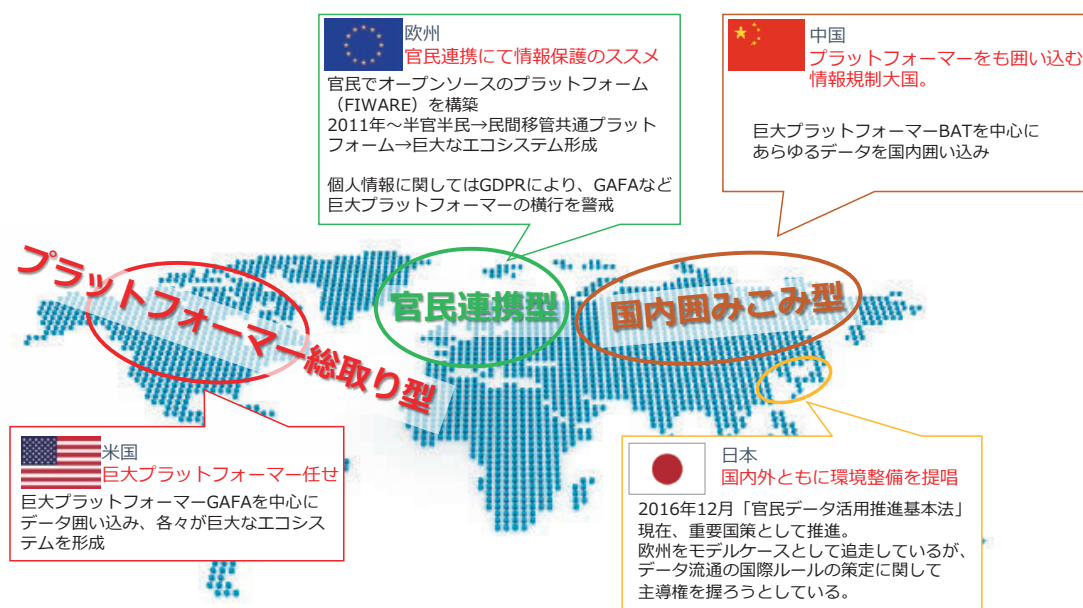
そんな中で、安倍首相は、「安心できる保護環境のもとでの国際的なデータ流通が、経済発展と持続可能な社会へつながる」という立場を示しました。

このように、立ち位置の違うデータ大国が並列して存在する今の世界において、まずは2019年6月の20カ国・地域（G20）首脳会議でデータ流通のあり方を議論し、ルールづくりにつなげようとしています。

中国では国家を挙げて個人情報情報を管理しています。こうした国家管理の手法には、日米欧は懐疑的で認めない構えを見せており、今後の議論の焦点にもなりうるでしょう。また、米国と欧州でも考え方の方向性は大きく違います。米国は民間企業先導型で、データの国外漏洩のリスク回避に重点を置いており、欧州は、プライバシーに関して最も厳格なルールをもっています。民族対立や宗教対立から個人を守る発想が強く、第一次世界大戦時の情報流出が、ユダヤ人の迫害につながったといわれている過去の教訓を踏まえ、データローカライゼーション志向が強いようです。

¹ 第23回未来投資会議（H31.2.13）経済産業大臣提出資料
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/dai23/siryou7.pdf>

図9-1 データ流通をめぐる国際的立ち位置



資料：株式会社フォーバル作成

このように、風土、国民性、文化の違いから、データ流通に関する考え方も取組みも異なる異国間で共通のルールを創りあげることが、容易ではないでしょう。それでも、「安心できる保護環境のもとでの国際的なデータ流通が、経済発展と持続可能な社会へつながる」という安倍首相の提言のもと、我が国は、データ活用、データ流通によってよりよい世界をつくるための第一歩を踏み出しつつあります。

参考資料

<白書・刊行物>

中小企業庁（2018）「中小企業白書」

経済産業省（平成30年）「通商白書」

内閣府（平成30年）「経済財政白書―「白書」：今、Society5.0の経済へ」

内閣府（2016）「平成28年版高齢社会白書」

厚生労働省（平成30年）「労働経済の分析―働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について―」

総務省（平成29年・平成30年）「情報通信白書」

東洋経済新報社（2019年）「会社四季報 業界地図」

中小企業庁（2019年）『儲かる中小企業 人手不足に負けない111のポイント』（日経BP社）

<各種調査レポート・資料等>

内閣府「月例経済報告（平成31年3月20日）」

内閣府「景気動向指数」

内閣府（2018年）「経済財政運営と改革の基本方針2018について～少子高齢化の克服による持続的な成長経路の実現～」

内閣府（2014）「高齢者の日常生活に関する意識調査」

内閣府大臣官房政府広報室「中小企業も！働き方改革」

内閣府（2017）「新しい政策パッケージ」

政府広報オンライン「Society5.0」

日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

総務省統計局「消費者物価指数」

総務省（2012、2017）「就業構造基本調査」

総務省情報流通行政局「RPA（働き方改革：業務自動化による生産性向上）」

中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査（2019年1―3月期）」

厚生労働省「一般職業紹介状況（平成30年12月分及び平成30年分）について」

厚生労働省政策レポート「福祉・介護人材確保対策について」

厚生労働省（2018）「平成29年度雇用均等基本調査の結果概要」

厚生労働省（2018）「平成29年簡易生命表の概要」

厚生労働省（2018）「健康日本21（第二次）中間評価報告書」

厚生労働省（2018）「『外国人雇用状況』の届け出状況（平成30年10月現在）」

厚生労働省京都労働局「働き方改革関連法の主な内容と施行時期」

厚生労働省「毎月勤労統計調査（平成30年9月分結果速報）」

厚生労働省「脳・心臓疾患の労災認定・『過労死』と労災保険」

厚生労働省「『非正規雇用』の現状と課題」

厚生労働省「パートタイム・有期雇用労働法が施行されます 正社員と非正規社員間の不合理な待遇差が禁止されます！」

厚生労働省「仕事と生活の調和推進のための行動指針」

厚生労働省「平成29年就労条件総合調査の概況」

厚生労働省「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」

厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署「時間外労働の上限規制 わかりやすい解説」

厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署「高度プロフェッショナル制度 わかりやすい解説」

厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署「フレックスタイム制のわかりやすい解説&導入の手引き」

厚生労働省「働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて～」

厚生労働省・中小企業庁「働き方改革支援ハンドブック（2019年2月改訂）」

厚生労働省「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保～同一企業内における正規・非正規の間の不合理な待遇差の解消～（パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法の改正）」

厚生労働省「平成30年労働者派遣法改正の概要＜同一労働同一賃金＞」

厚生労働省（2017）「能力開発基本調査」

法務省・経済産業省・厚生労働省（2017）「高度外国人材の受入れ・就労状況」

総務省「労働力調査（基本集計）平成31年（2019年）3月分（速報）」

内閣府男女共同参画局（2018）「女性活躍促進のための重点方針2018」

株式会社東京商工リサーチ（2017）「2017年『休廃業・解散企業』動向調査」

株式会社東京商工リサーチ（2018）「『人手不足』関連倒産（2017年度）」

株式会社帝国データバンク（2018）「人手不足に対する企業の動向調査」

株式会社帝国データバンク（2018）「特別企画：働き方改革に対する企業の意識調査」

株式会社帝国データバンク（2018）「特別企画：『人手不足倒産』の動向調査（2018年上半年期）」

パーソル総合研究所・中央大学（2018）「労働市場の未来推計2030」

独立行政法人中小企業基盤整備機構（2017）「人手不足に関する中小企業への影響と対応状況」

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社（2018）「平成29年度人手不足下における中小企業の生産性向上に関する調査に係る委託事業 調査報告書」（平成30年3月）

東京都産業労働局（2017）「労働時間管理に関する実態調査」

公益財団法人日本生産性本部（2018）「労働生産性の国際比較」

住友商事グローバルリサーチ株式会社（2017）調査レポート「伸び悩む賃金と投資不足」（鈴木将之）

株式会社アスマーク（2016）「残業時間に関するアンケート調査」

株式会社商工組合中央金庫（2017）「中小企業の『働き方改革』に関する調査（2017年1月調査）」

株式会社商工組合中央金庫（2018）「中小企業の人手不足に対する意識調査」（2018年11月1日）

独立行政法人労働政策研究・研修機構（2016）「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）」

大阪商工会議所「『中堅・中小企業の経営課題に関するアンケート調査』結果について」（平成30年5月9日）

東京商工会議所中小企業委員会「中小企業の経営課題に関するアンケート調査結果」（2018年3月）

東京商工会議所「東京都の雇用就業施策に関する要望（概要）」（2018年7月27日）

日本商工会議所（2018）「『人手不足等への対応に関する調査』集計結果」

日本・東京商工会議所（2019）「『働き方改革関連法への準備状況等に関する調査』集計結果」

本資料は情報提供のみを目的としております。

また、本資料は、各種刊行物、インターネットホームページなどの情報に基づいて作成しておりますが、その情報の正確性および完全性を保証するものではありません。

また、本資料は作成時点における最新の情報を踏まえて作成しておりますが、最新の情報であることを保証いたしませんため悪しからずご了承ください。

中小企業経営者の実態
For Social Value BLUE REPORT
2019年版

2019年6月1日発行
発行元／株式会社フォーバル
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前 5-52-2
青山オーバルビル 14F
TEL 0120-81-4086



For Social Value