



2018年1月12日
日本銀行静岡支店

静岡県における非製造業の労働生産性の向上に向けた取り組み

要旨

- 当地の企業では、人手不足感の強まりを受けて、就業者一人当たりの付加価値額を高める労働生産性の向上*に向けた取り組みが幅広い業種で進められている。特に、これまで労働生産性が相対的に低いとされてきた非製造業で、こうした取り組みが積極的に行われている。
- 静岡県の非製造業の場合、労働生産性の向上に向けた取り組みのうち、労働投入量の節約の動きに比べ、付加価値額自体を増加させる取り組みは相対的に少ない。県経済の成長力を維持・強化していくためには、こうした取り組みの拡がり期待される。
—— 本稿では、非製造業の労働生産性の向上に向けた県内企業の具体的な取り組み事例について紹介する。

1. 非製造業の労働生産性の向上に向けた取り組みと成果

静岡県の有効求人倍率は、2017/3月以降9か月連続で全国を上回るなど、県内企業の人手不足感は強まっている。失業率をみても2017/7-9月期は2.4%と1997年の統計集計開始以降最も低い水準であり、人員確保の困難さを訴える声は一段と増加している。一方で、一般的に非製造業の労働生産性は、製造業に比べ低いとされることから、就業者一人当たりの付加価値額を高める労働生産性の向上余地と効果は大きいと考えられる。そこで、本稿では、当地の非製造業における労働生産性の向上に向けた取り組み事例を紹介する。

(1) 省力化投資

県内の非製造業では、幅広い業種において省力化投資が行われている。具体的には、飲食業、小売業において、タブレット端末の活用による受発注作業の効率化、高機能調理器具の導入による調理時間の短縮化、自動釣銭機の導入による現金締め上げ時間の削減、レジシステムの開発・導入による接客スピードの向上等の取り組みがみられている。さらに建設業でも、小型無人飛行機（ドローン）を利用して測量作業の効率化に取り組

* 労働生産性については、一般的に「付加価値額（≒粗利＝売上高－原材料費等の中間投入）÷労働投入量（総労働時間数または従業員数）」として表すことができる。このため、労働生産性の向上を図るには、①分子の付加価値額を増やすか、②分母の労働投入量を節約するか、の2つ（または、その両方）の方法が考えられる。

む動きがみられるほか、医療・福祉業でも、これまで職員が行っていた施設入居者との簡単な会話や体操の見本等を小型ロボットに代替させることで作業時間を捻出する取り組みがみられる。

▽省力化投資に関する事例

業種	企業のコメント
飲食	<ul style="list-style-type: none"> ・ タブレット端末の導入により受発注作業を効率化したほか、紙メニューに比べてメニューの更新作業も容易となった。 ・ 高機能調理器具や商品の発注管理システムの導入等により、労働生産性が一段と向上した。 ・ 現金締め上げ時間の短縮化を企図して自動釣銭機を導入した結果、労働時間の大幅な削減に繋がった。
小売	<ul style="list-style-type: none"> ・ 操作方法を簡素化したレジシステムの開発・導入により、ベテラン担当者でも接客スピードが格段に向上したほか、レジ担当以外の従業員も応援に入ることができるようになった。
建設	<ul style="list-style-type: none"> ・ 測量作業に小型無人飛行機（ドローン）を導入した結果、作業時間が短縮化されただけでなく、3D映像として再現した画像を活用できるようになり、作業現場の状況を迅速かつ正確に把握できるようになった。
医療・福祉	<ul style="list-style-type: none"> ・ 簡単な会話や体操の見本等を行える小型ロボットを導入した。これにより職員が施設入居者との会話や体操等に割いていた時間を他の業務に充てることができるようになった。

(2) 業務プロセスの見直し

飲食業、宿泊業、小売業において、事務プロセス・仕事の進め方の見直しにより業務の削減や効率化を図る取り組みがみられる。具体的には、作業に関する動線やレイアウトの見直しを通じた作業時間の短縮化、物流拠点から各店舗に向けた配送方法の見直しによる店舗での作業負担の軽減化、グループ企業間での後方事務集約化等の取り組みなどがみられている。

▽業務プロセスの見直しに関する事例

業種	企業のコメント
飲食	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調理場における器具の見直しや洗い場等のレイアウトを見直すことで調理スタッフの動線を改善し、作業時間のロスが最小限に削減された。
宿泊	<ul style="list-style-type: none"> ・ 宴会場におけるイスやテーブル等の什器を運ぶ動線の見直しや、洗い場等の作業プロセス・方法の見直しにより生まれた時間を顧客サービスに充てている。
小売	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各店舗へ配送する商品の箱詰め作業を工夫することで、店舗における仕分け作業や陳列作業の簡略化に成功した。 ・ 関連企業間で総務や物流等の後方事務の集約化を図ることで、グループ全体の業務が効率化した。

(3) 従業員のスキル向上

このほか、小売業、飲食業、宿泊業において、社内研修の実施・充実化等を通じた従業員のスキル向上により労働生産性を高める取り組みがみられている。具体的には、非正規従業員も対象に含めた事務習熟研修や中堅従業員向けのマネジメント研修の開始、社内資格の認定制度導入等を通じた多職能化の推進、暗黙知のマニュアル化等の取り組みがみられ、結果的にサービスの向上や長時間勤務の是正に繋がっている。

▽従業員のスキル向上に関する事例

業種	企業のコメント
小売	<ul style="list-style-type: none"> パート従業員向けの研修を定期的開催し、様々な商品の知識を幅広く習得させ、担当商品以外の接客も対応できるようにした。 中堅従業員向けに幹部候補の育成を想定したリーダーシップやマネジメント等に関する研修プログラムを開始した結果、業務運営が全般的に安定した。
飲食	<ul style="list-style-type: none"> 接客力に関する全店共通の資格認定制度を導入した。これにより接客力が底上げされたほか、調理やフロア作業の効率性が向上し、料理提供時間やテーブルの片付け時間も短縮した。 調理器具や清掃道具等を全店で統一し、暗黙知のマニュアル化を進めることで、急遽他の店舗に派遣された場合でも正確かつ短時間で業務遂行できるようになった。
宿泊	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の複数職務制を導入することで、繁忙度が高くなる時間帯・時期のほか、従業員の急な欠勤の際にも、フロント担当が配膳担当の応援を行うなど、他部門の従業員が柔軟に応援できる体制を実現した。

(4) 付加価値額の増加

宿泊業、建設業において、顧客のニーズに応じた新しいサービスや技術の提供等により付加価値額自体を高める取り組みがみられている。

▽付加価値額の増加に関する事例

業種	企業のコメント
宿泊	<ul style="list-style-type: none"> 顧客のニーズに応える形で和室を和洋室に、宴会場を朝夕食のビュッフェ会場に各々改装することで、サービスの向上と客室単価の引き上げに成功した。
建設	<ul style="list-style-type: none"> 独自のノウハウや技術力などソフト面を強化することで、付加価値が向上し、ブランド力の強化とリピーター確保に繋がった。

2. 終わりに

以上のように、静岡県内の非製造業では、幅広い業種で労働生産性の向上に向けた取り組みが行われている。これらの先では、更なる労働生産性の向上余地が残されているとの声が強く、今後もこうした流れは続くと思われる。一方で、人口減少等を理由に需要の先細りを懸念する企業の中には、「やみくもな省力化は接客力低下を招来する」とか「省力化投資は初期コストの負担が大きい」として、消極的な姿勢を示す先も散見されている。

しかしながら、人手不足感が趨勢的に強まる中、静岡県経済の成長力を維持・強化していくためには、労働生産性の向上に向けた不断の努力は不可欠といえる。他方、静岡県内の非製造業の場合、労働生産性の向上に向けた取り組みのうち、労働投入量の節約の動きに比べ、付加価値額自体を増加させる取り組みは相対的に少ないのが現状となっている。県経済の持続的な成長を展望していくためには、両者相まって労働生産性の向上に向けた取り組みが広がっていくことが期待される。

以 上

当資料は当店ホームページ (<http://www3.boj.or.jp/shizuoka/>) に掲載しています。

当資料に対するご意見やご質問は、当店営業課 (054-273-4106) までお寄せください。