

# 企業活動と働き方の改善について

---

徳島労働局 雇用環境・均等室  
働き方・休み方改善コンサルタント

# 本日の内容

---

- イノベーションと企業活動について
- デジタル化と企業活動について
- 働き方の改善と企業活動について

# イノベーションと企業活動について

---

# イノベーションとは

- イノベーションとは、物事の「新機軸」「新結合」「新しい切り口」「新しい捉え方」「新しい活用法」（を創造する行為）のこと。
- 一般には新しい技術の発明を指すという意味に誤認されることが多いが、それだけでなく新しいアイデアから社会的意義のある新たな価値を創造し、社会的に大きな変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革を意味する。
- それまでのモノ・仕組みなどに対して全く新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値を生み出して社会的に大きな変化を起こすことを指す。

資料出所: Wikipediaより抜粋編集

# イノベーションの類型について



コラム2-1-1①図 オスロ・マニュアルによるイノベーションの4類型

| イノベーションの類型      | イノベーションの定義   |
|-----------------|--|
| プロダクト・イノベーション   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自社にとって新しい商品・サービスを市場へ導入することを指す。</li> <li>➢ 新しい商品・サービスとは、機能・性能・技術仕様・使いやすさ・原材料・構成要素・中身のソフトウェア・サブシステム・提供方法(サービスの場合のみ)について新しくしたものだけでなく、既存の商品やサービスを大幅に改善したものも指す。</li> <li>➢ 既存の知識や技術を組み合わせたものや、新しい用途へ転用したものも含まれる。</li> <li>➢ 新しい商品の転売、単なる外見だけの変更、定期的に行われる変更やアップデートは除く。</li> <li>➢ 自社にとって新しいものを指し、自社の市場において新しいものである必要はない。他社が既に導入している商品・サービスを自社が導入する場合も、それが自社にとって新しければ、プロダクト・イノベーションと呼ぶ。</li> <li>➢ 商品とはスマートフォン、家具、パッケージソフト等といった有形物だけでなく、ダウンロードによって取得されるソフトウェア、音楽、映画等も含む。また、サービスとは、小売、保険、教育、旅客輸送、コンサルティング等の無形物を指す。</li> </ul> |
| プロセス・イノベーション    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自社における生産工程・配送方法・それらを支援する活動(プロセス)について、新しいもの又は既存のものを大幅に改善したものを導入することを指す(技法、装置、ソフトウェア等の変更を含む)。</li> <li>➢ 自社にとって新しいものを指し、自社の市場において新しいものである必要はない。他社が既に導入している新しい生産工程・配送方法・それらを支援する活動を自社が導入する場合も、それが自社にとって新しければ、プロセス・イノベーションと呼ぶ。</li> </ul>   |
| 組織イノベーション       | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 業務慣行(ナレッジ・マネジメントを含む)、職場の組織編成、他社や他の機関等社外との関係に関して、自社がこれまでに利用してこなかった新しい組織の管理方法の導入を指す。</li> <li>➢ 管理方法の導入は、マネジメントによる戦略的な意思決定に基づくものでなければならない。</li> <li>➢ 自社にとって初めてのことで、M&amp;A(合併と買収)の実施そのものは除く。</li> </ul>  |
| マーケティング・イノベーション | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自社の既存のマーケティング手法とは大幅に異なり、なおかつこれまでに利用したことのない新しいマーケティング・コンセプトやマーケティング戦略の導入を指す。</li> <li>➢ 具体的には商品・サービスの外見上のデザイン、販売促進方法、販売経路、価格設定方法に関する大幅な変更を指す。</li> <li>➢ 自社の既存のマーケティング手法で、定期的に行われている変更は除く。</li> </ul>  |

資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「第3回全国イノベーション調査報告」より中小企業庁作成

(注) ここで示されているイノベーションの定義は「オスロ・マニュアル」に準拠して作成されている。

# イノベーション活動実行企業率と実現企業率

- イノベーション実行企業、イノベーション実現企業ともに大規模になるほど割合が高くなる。
- 実行企業に対する実現企業の割合は小規模になるほど低くなるものの、有意差は大きくない。
- イノベーションを実行することでイノベーション実現の可能性が生じ、その割合は低くないと言える。

図 2.1 イノベーション活動実行企業率 (2017年-2019年) :  
実行企業率 (%) (全企業に対する割合)

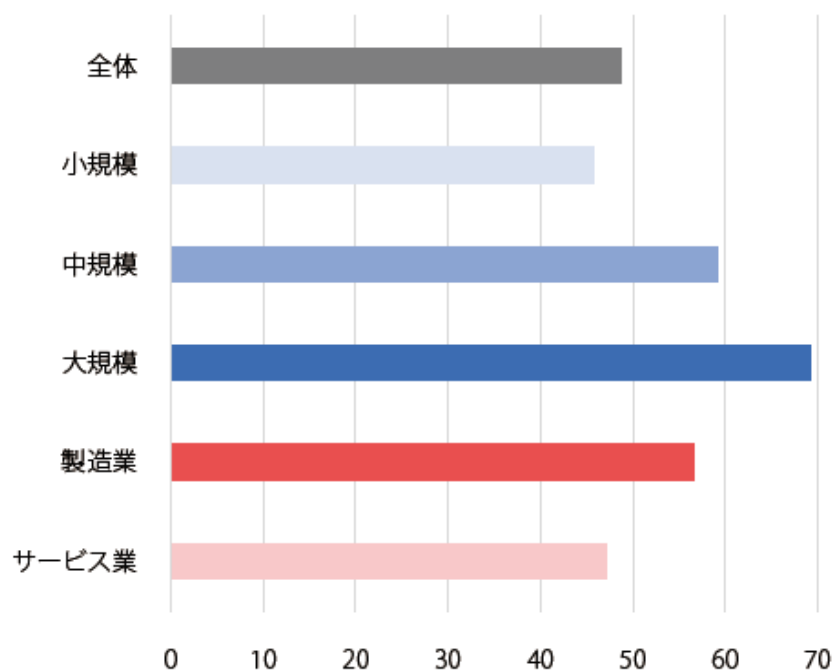
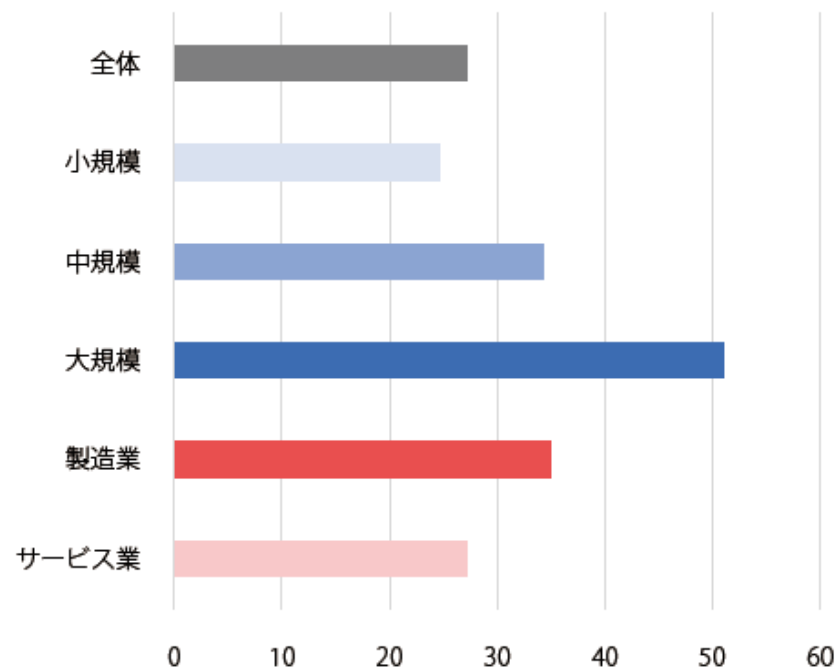


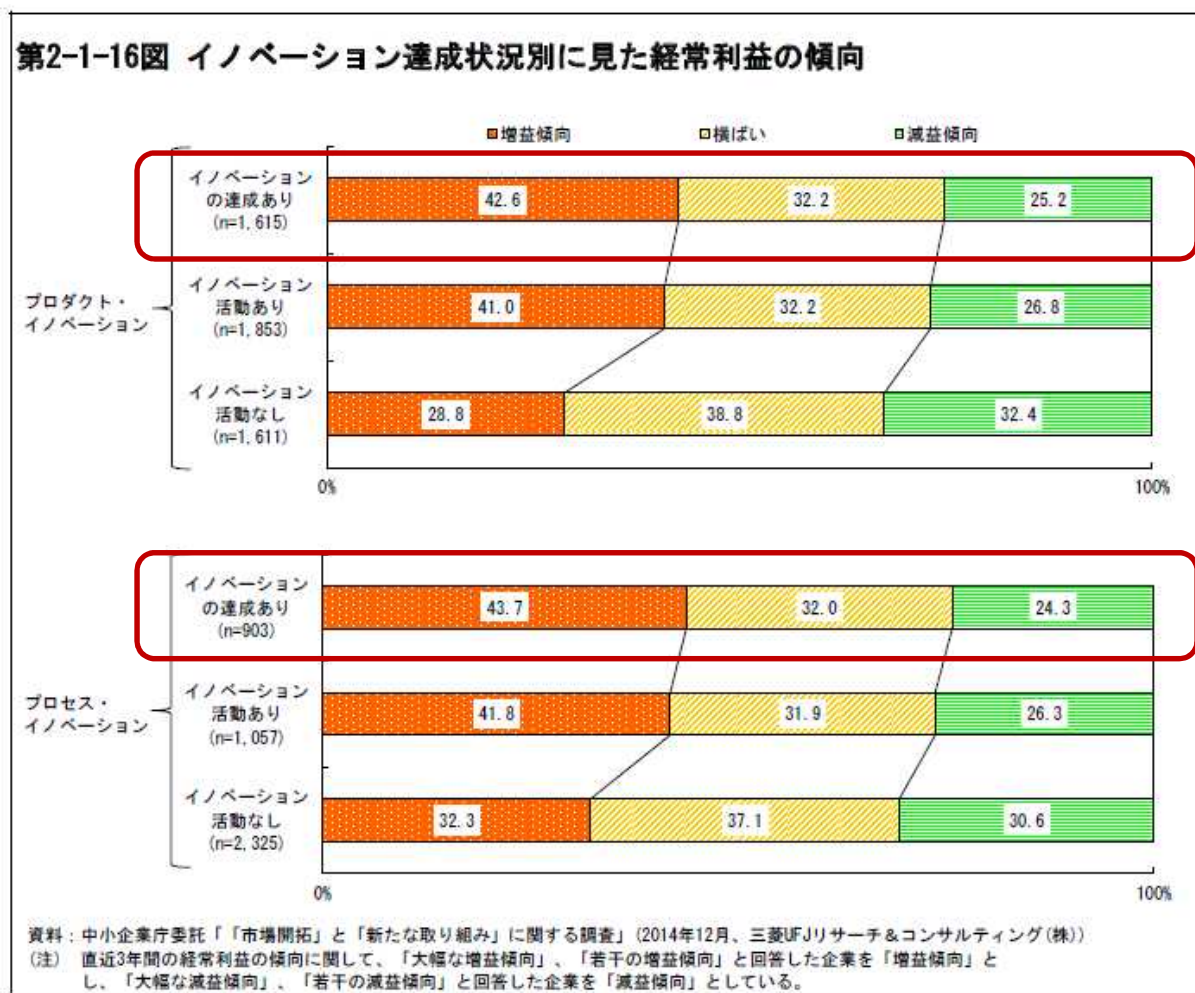
図 2.4 イノベーション実現企業率 (2017年-2019年) :  
実現企業率 (%) (全企業に対する割合)



# イノベーション達成状況別に見た経常利益の傾向



- ・ プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーションともに達成企業の利益が増益傾向にあり、中小企業の収益性を向上させる効果がある。

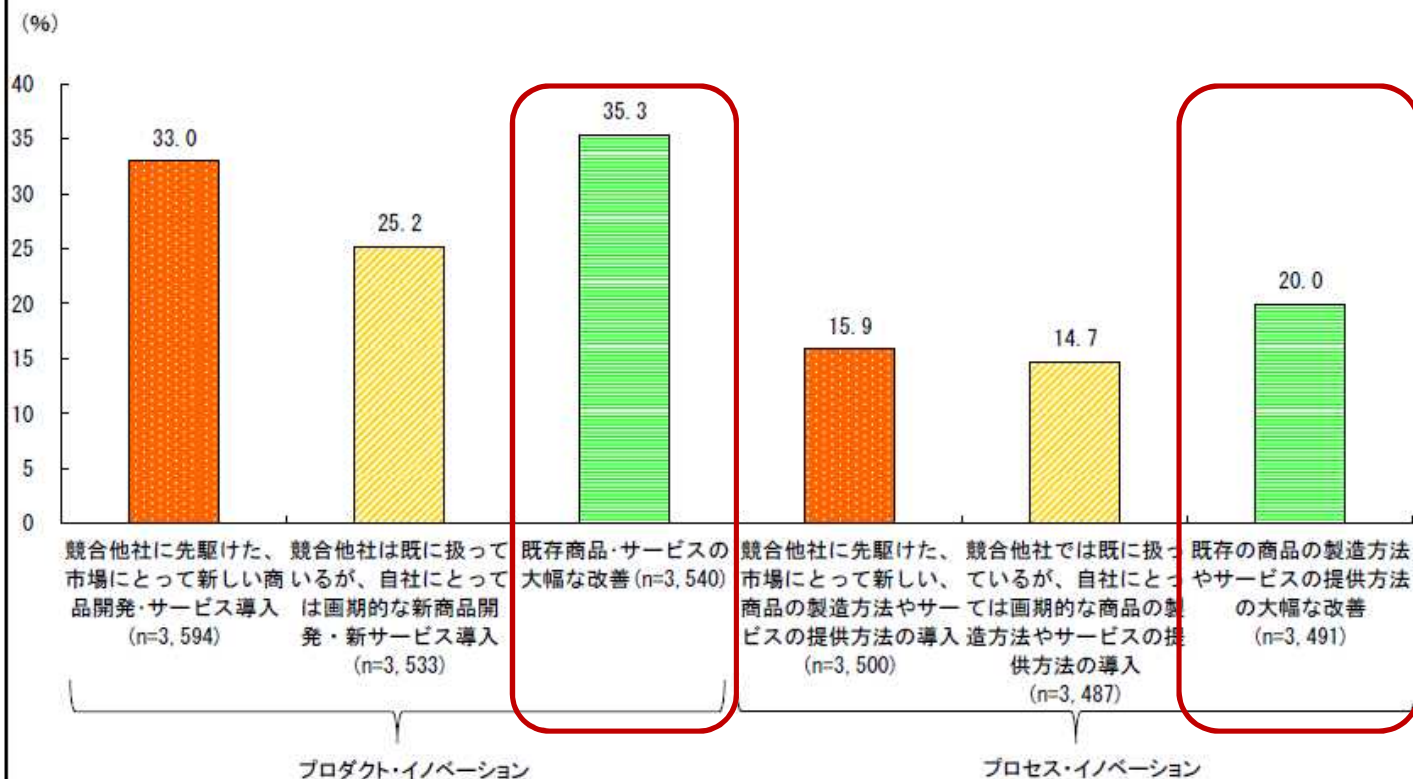


# 類型別に見たイノベーションの状況



- プロダクト・イノベーションでは既存商品・サービスの大幅な改善が多く、プロセス・イノベーションでも製造方法や提供方法の大幅な改善が多い。
- 革新的なイノベーションよりも漸進的なイノベーション活動を行うケースが多いと言える。

第2-1-5図 イノベーションの類型別に見たイノベーション活動の状況



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）





2021年6月28日(月)

## イノベーションの画期性と企業成長：全国イノベーション調査を用いた分析【DISCUSSION PAPER No.196】の公表について

本研究では、イノベーションの画期性が企業成長に及ぼす影響について、科学技術・学術政策研究所(NISTEP)が実施した全国イノベーション調査の個票データを用いて実証的に分析しました。分析の結果、革新的イノベーションによる企業成長の効果はみられず、むしろ漸進的イノベーションが企業成長に大きく貢献することが分かりました。また、漸進的イノベーションの効果は高成長企業ほど高いことも明らかになるとともに、低成長企業の成長率向上にも寄与するという発見も得ました。この発見は、マイナス成長に直面するような低成長企業であってもイノベーション活動に取り組むことで成長率を改善できる可能性を示唆しています。

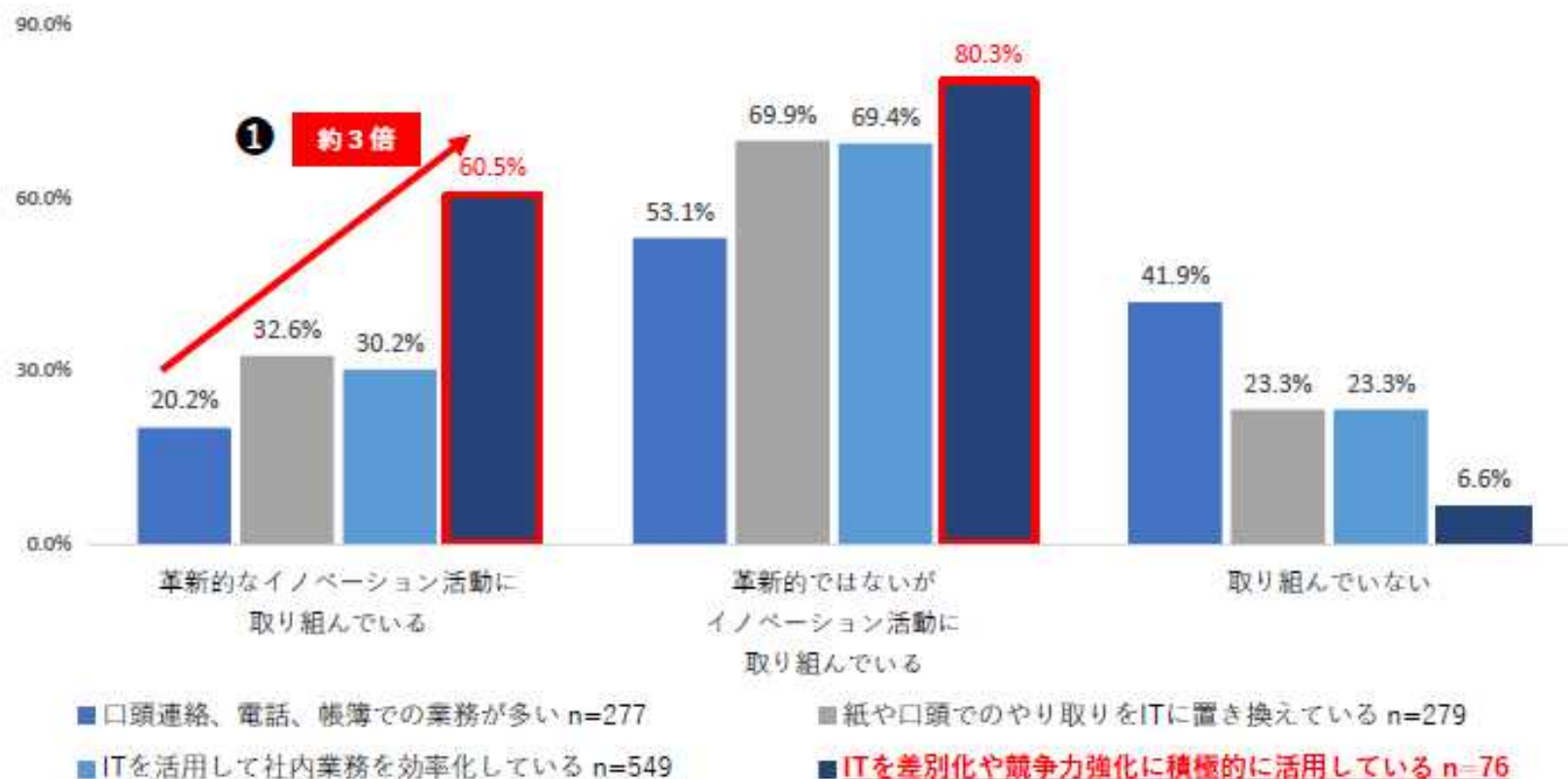
資料出所：科学技術・学術政策研究所HPより

# デジタル化と企業活動について

---

# ITの活用状況とイノベーション活動の取組み状況

- ITの活用状況とイノベーション活動の取組み状況について、ITの活用レベルが高い企業ほど、イノベーション活動に取り組んでいる割合が高い。
- 革新的なイノベーション活動の取組み状況について、「ITを差別化・競争力強化に積極的に活用」している企業は60.5%と、ITが活用できていない（口頭連絡、電話、帳簿での業務が多い）企業の約3倍<sup>①</sup>。

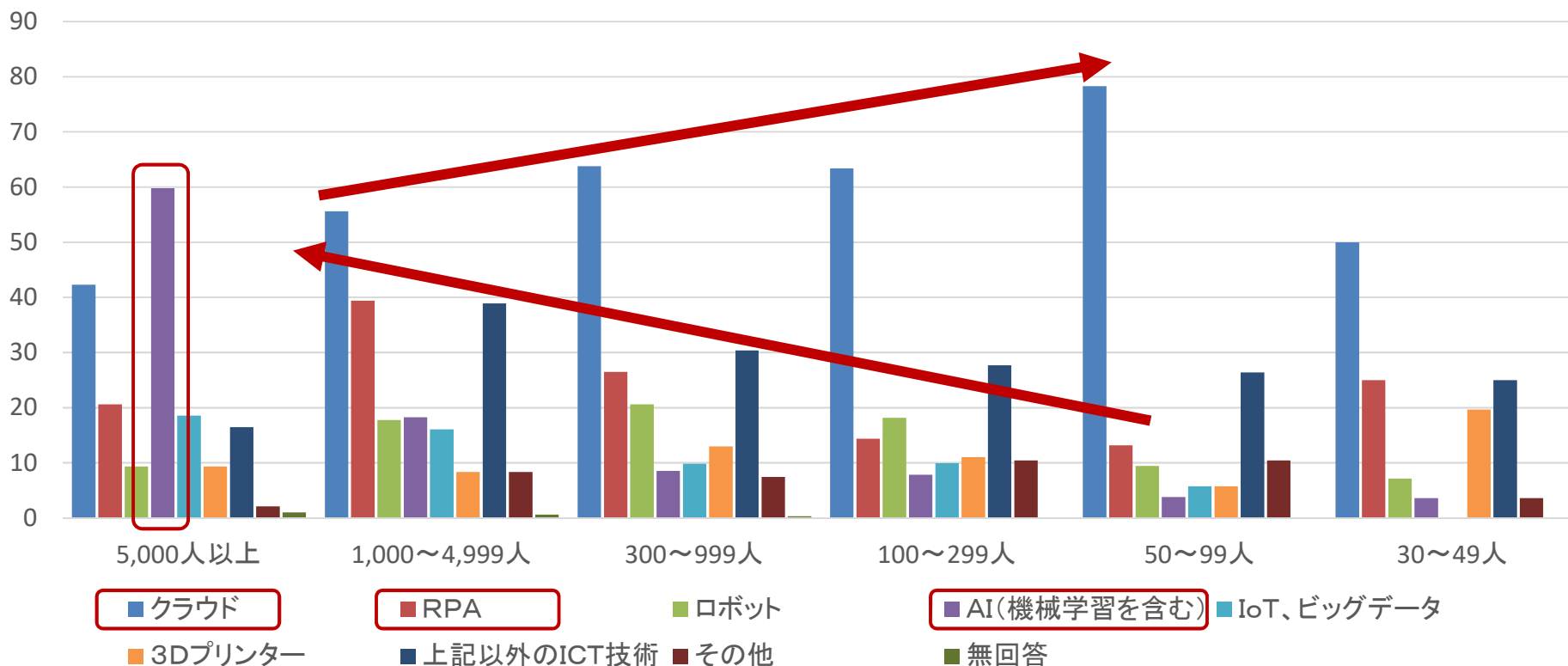


# 活用している新しいデジタル技術（企業規模別）



- 規模別にみると、小規模の企業においてクラウドの導入率が高く、RPAの導入率はほぼ規模に比例している一方、5,000人以上の企業で低く、逆に30～49人の企業で高くなっている。

企業規模別のデジタル技術（%、N=1264、M.A.）



用語の簡単な説明：  
 RPA：定型的な事務作業などを自動的に処理するソフトウェアロボット  
 AI：機械学習などを行う人工知能ソフトウェア  
 IoT：機械などのモノをネットワーク化して解析・利用する仕組み  
 ビッグデータ：IoTやネットワークなどから収集した大量のデータを解析・利用する仕組み

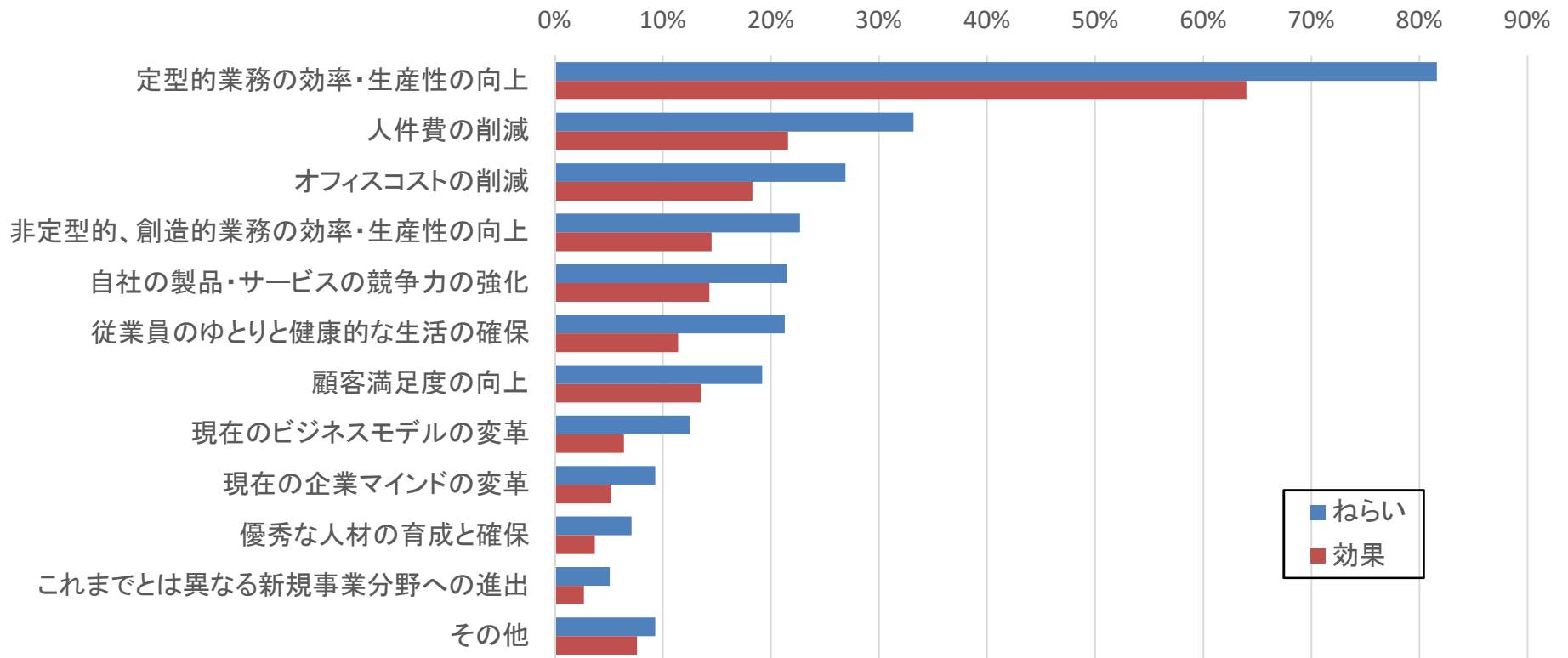
※30人以上の規模の企業に対する調査結果、事業所の総平均人数は251人

資料出所：「新しい出路輝技術と労使コミュニケーションに関する研究」  
 （2021年5月、(独)労働政策研究・研修機構）よりグラフを再作成

# 新しいデジタル技術導入の狙いと上がった効果

- 導入の狙いと上がった効果の双方で高かったのは定型業務の効率・生産性の向上であり、人件費の削減、オフィスコストの削減と続くが、ビジネスモデルや企業マインドの変革といった意見は少なく、デジタル技術導入の主な狙いは定常的コスト削減にあると思われる。

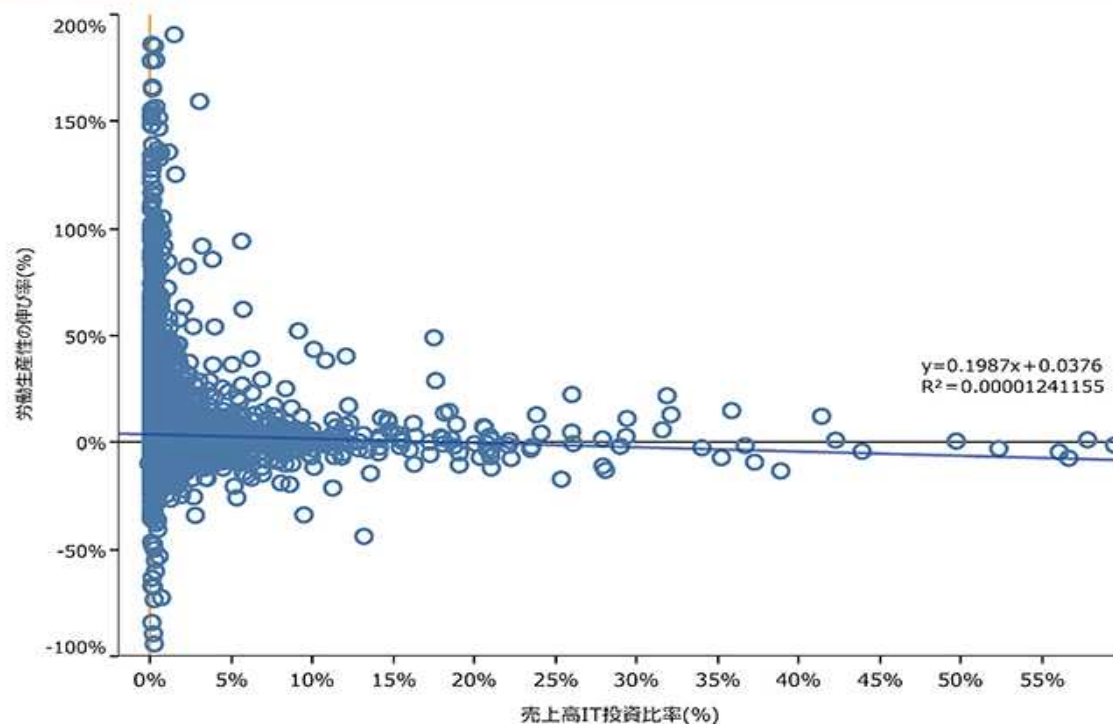
新しいデジタル技術導入の狙いと上がった効果(%、N=1264、M.A.)



# 売上高IT投資比率と労働生産性の伸び率

- 売上高IT投資比率と労働生産性の伸び率の間で明瞭な因果関係は確認できないといえる。
- 大規模な投資の場合には、効果が現れるまでに時間がかかるなどといった要因も想定されるほか、必要のある取り組みとIT投資のミスマッチの可能性も考えられる。
- 特に中小企業のIT投資は必ずしも大規模なものが有効とは限らないともいえる。

第2-2-7図 売上高IT投資比率と労働生産性の伸び率



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1.労働生産性の伸び率は2014年度から2018年度までの伸び率としている。

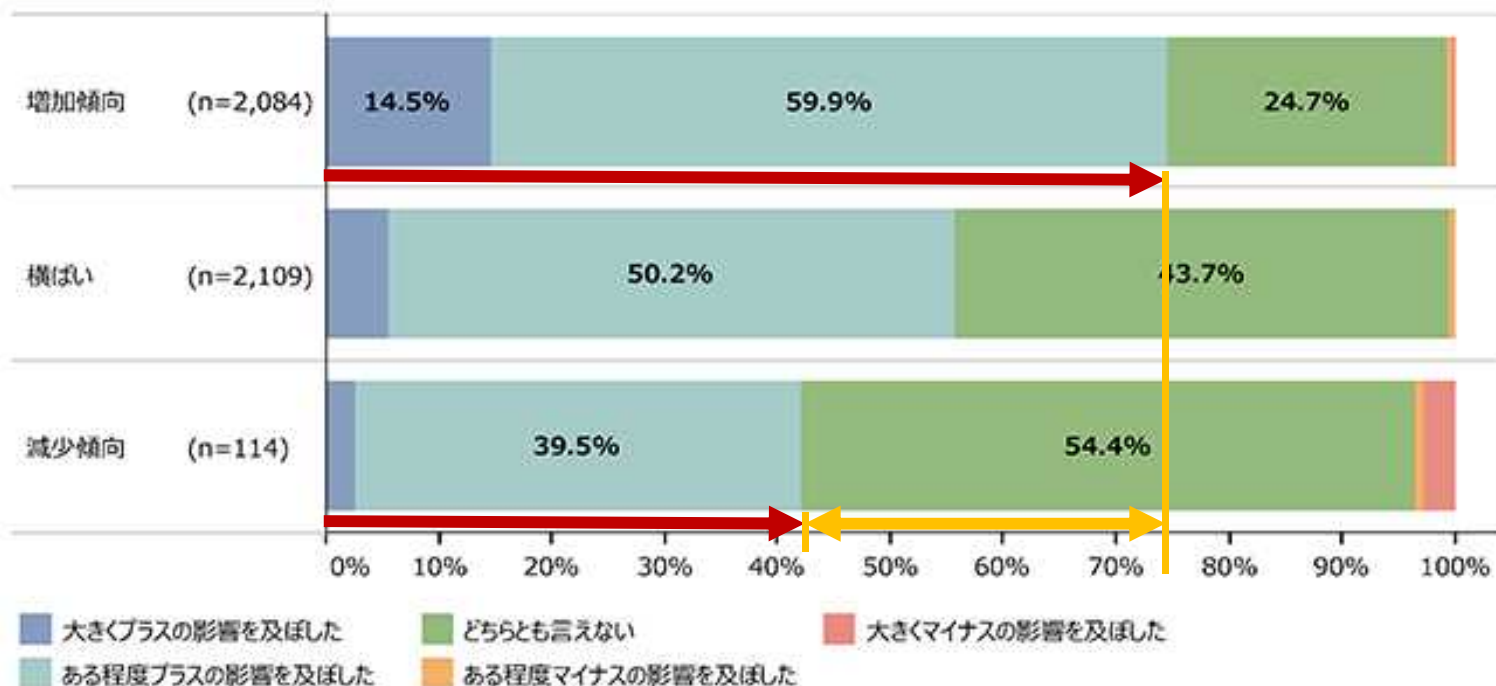
2.売上高IT投資比率が60%以上の企業、労働生産性の伸び率が200%以上の企業、労働生産性の伸び率がマイナス100%以下の企業は表示していない。

# デジタル化推進による業績への影響



- IT投資額が増加傾向にある企業は、業績にプラスの影響があるとする企業が多く、IT投資は行うメリットが大きいと言える。

第2-2-14図 デジタル化推進による業績への影響 (IT投資額の推移別)



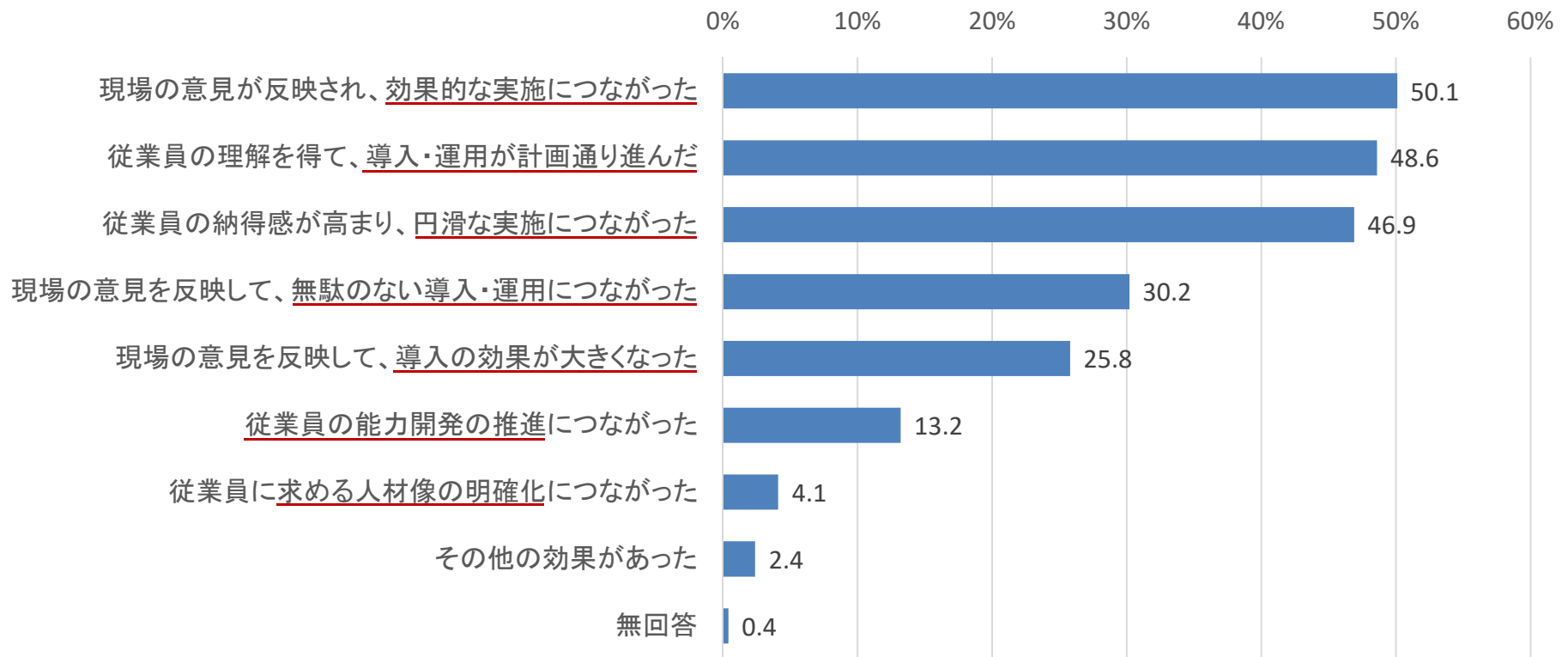
資料：(株)野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」  
(注)ITツール・システムへの投資額の傾向について「実施していない」と回答した者は除外して集計している。

# デジタル技術導入時の協議による効果



- 協議を行うことで現場の意見が反映されて効果的な実施につながったとする意見や導入・運用の円滑化につながったとする意見や、導入の効果が大きくなったとする意見が多く、協議を行うことでデジタル技術の効果的な導入を行うことにつながっている。

## 従業員との協議による効果(%、N=539、M.A.)

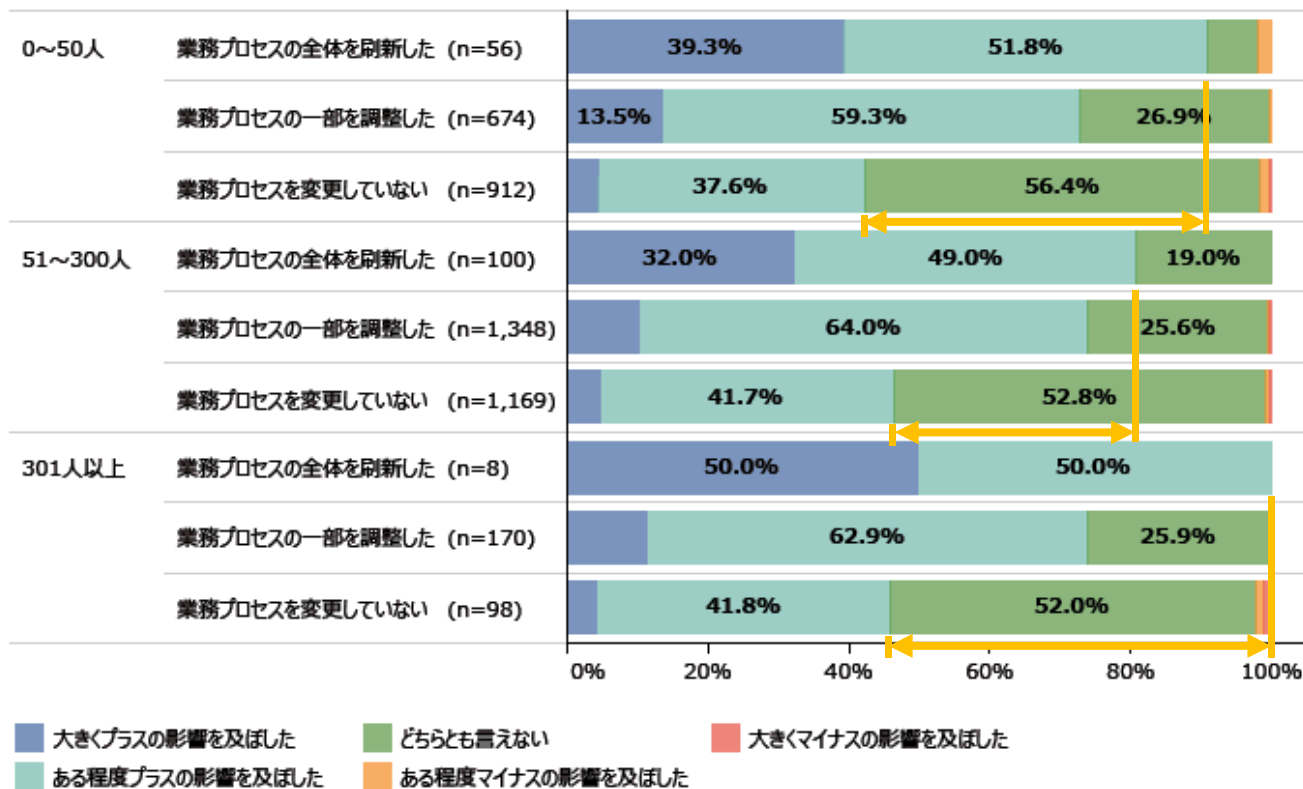




# デジタル化に伴う業務プロセスの見直しと業績への影響

- デジタル化において業務プロセスの全体を刷新した企業の方が一部の見直しにとどまる企業や見直しを行わなかった企業に比べてプラスの影響を及ぼした割合が高く、また、企業規模に関わらずプラスの影響を及ぼしている。

第2-2-91 図 デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲別、業績への影響（従業員規模別）



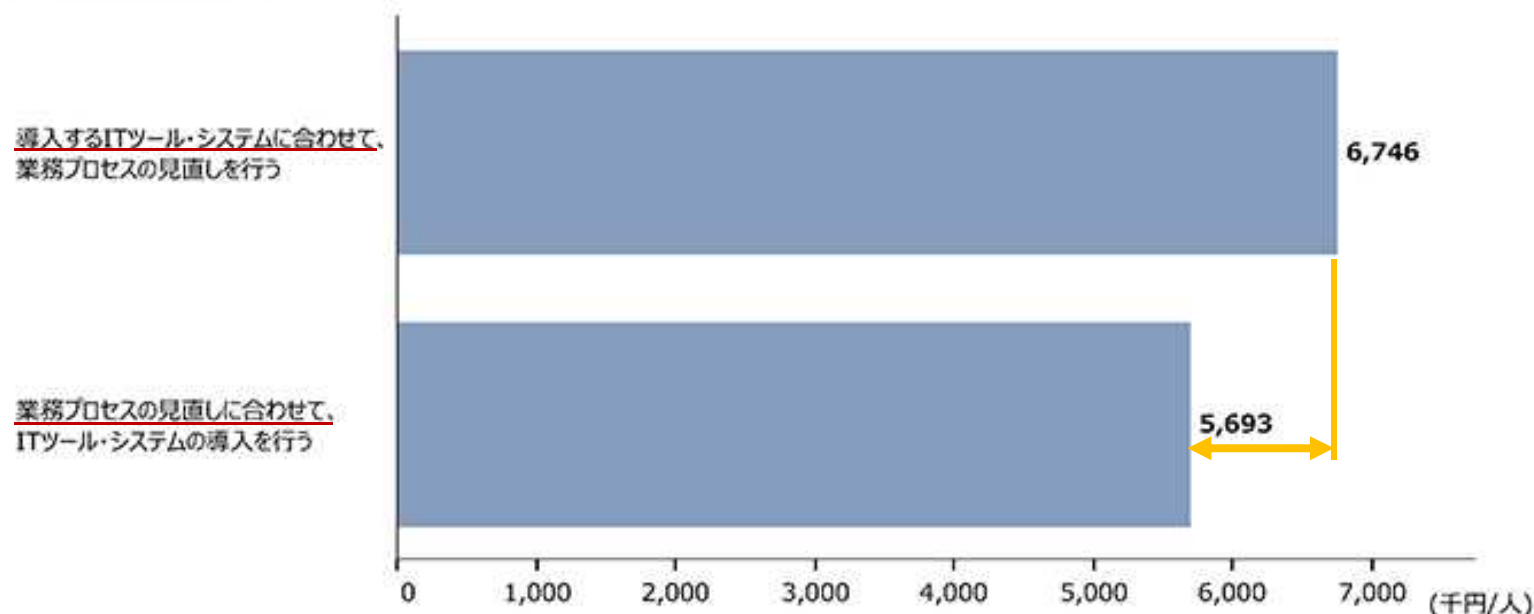
資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」



- 業務プロセスの見直しに合わせてITツールシステムの導入を行うよりも、導入するITツール・システムに合わせて業務プロセスの見直しを行う方が労働生産性が高くなる。

第2-2-94図

労働生産性の水準（ITツール・システムの導入と業務プロセスの見直し方法別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1.「業務プロセスの全体を刷新した」、「業務プロセスの一部を調整した」と回答した者について集計している。

2.各回答数(n)は以下のとおり。導入するITツール・システムに合わせて、業務プロセスの見直しを行う：n=480、業務プロセスの見直しに合わせて、ITツール・システムの導入を行う：n=654。

3.労働生産性 = (営業利益+給与総額+減価償却費+福利厚生費+動産・不動産賃借料+租税公課) ÷ 従業者合計。

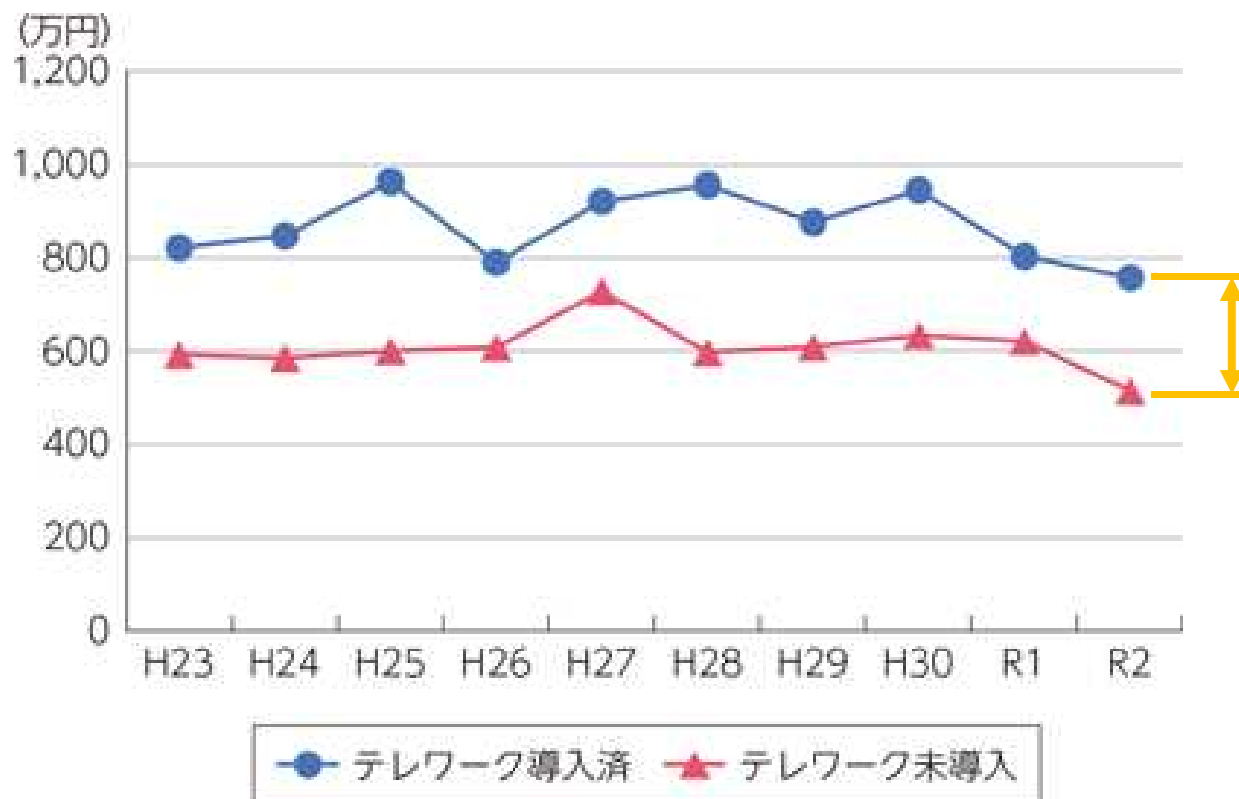
4.2018年度時点の労働生産性の平均値を集計している。

5.「その他」と回答した者は除いている。

# テレワークと労働生産性



- テレワーク導入により労働生産性は200万円程度上昇し、労働生産性上昇の傾向は直近10年を通じて変わらない。
- 生産性向上の観点からは、テレワークは導入するほうがよいといえる。



# 老舗醤油会社におけるRPA導入事例



- 売上げの約80%を「御用聞き」による一般消費者への直販で稼ぐ老舗しょうゆ会社。
- きめ細かな営業活動のため、顧客情報の管理業務などに時間が掛かり、従業員の退社時刻が遅くなるのが課題。
- RPAの導入で連絡を必要とする顧客の抽出、リスト作成を自動化。
- 導入前1年間と導入後の1年間を比較すると、従業員の残業時間が1人当たり月3時間6分減少し、コールセンターでは1件の電話アポイントを得る平均時間が2.6分短縮。
- RPAにより自動作成されたリストを用いて訪問先で購入履歴を一目で確認でき、顧客と親密に会話する時間が増えたことが売上げと仕事に対するモチベーション向上に貢献。
- 感染症拡大の影響でRPA未導入の卸売部門が前年同期比で約20%減に対し、御用聞き部門は3.5%減にとどまった。

IT・デジタル化

**事例**  
2-2-4

RPAの導入により定型業務を自動化し、従業員の残業時間短縮を実現した企業

所在地 岡山県岡山市  
従業員数 70名  
資本金 1,500万円  
事業内容 調味料の製造・販売

**キミセ醤油株式会社**



キミセ醤油の商品



RPA活用の様子



御用聞きの様子



- 契約物件は東北、関東、近畿、九州の7府県に点在。スタッフの9割以上を短時間雇用で契約する子育て世代の女性が占めている。
- 大口注文が入り、直行直帰できる新規スタッフを採用することを契機に、モチベーション維持や、清掃サービスの品質の維持のためにクラウド型コミュニケーションツールを導入し、次いでクラウド型の業務改善グループウェアを追加導入。
- 導入効果が最も大きかった作業報告は社外の人でも確認できる仕組みとしているほか、顧客とのコミュニケーションも可能となり、従業員のモチベーション向上に寄与しているほか、クラウド上に蓄積される報告書は2021年1月末現在で12万件を超えており、ノウハウの宝庫となっている。
- クラウドサービス導入後5年間で営業エリアの市区町村数は1.1倍、清掃契約棟数は7倍、雇用者数は3倍に伸びたほか、定着率も向上。

## 事例

2-2-6

クラウドサービスの活用により、子育て世代の雇用創出と、遠隔地スタッフのモチベーションの向上を実現した企業

### IT・デジタル化

所在地 福岡県春日市  
従業員数 71名  
資本金 300万円  
事業内容 建物サービス業

## 株式会社お掃除でつくるやさしい未来



掃除の現場



機器に結果を入力する社員



経営方針発表会

# 働き方の改善と企業活動について

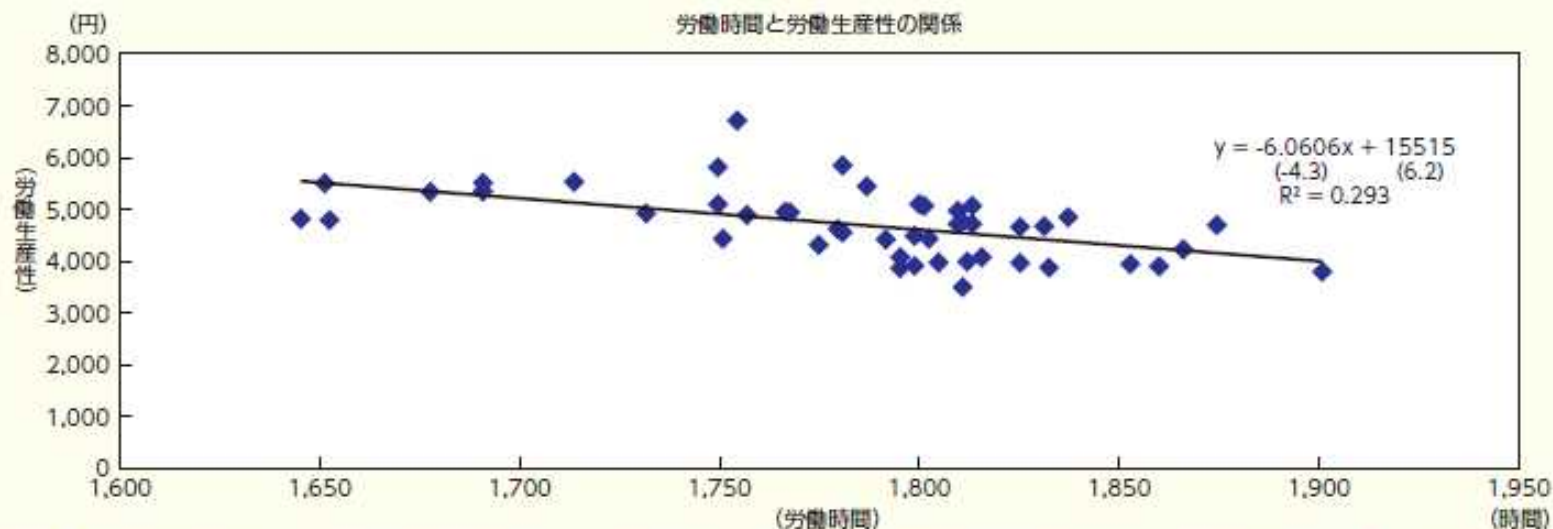
---

# 労働時間と労働生産性の関係

- マクロ的にみると労働時間が短いほど労働生産性が高くなることから、労働生産性向上にはワーク・ライフ・バランスの推進も効果的と思われる。

第3-(2)-1図 都道府県別労働時間と労働生産性の関係

○ 労働時間が短いほど、労働生産性が高い。



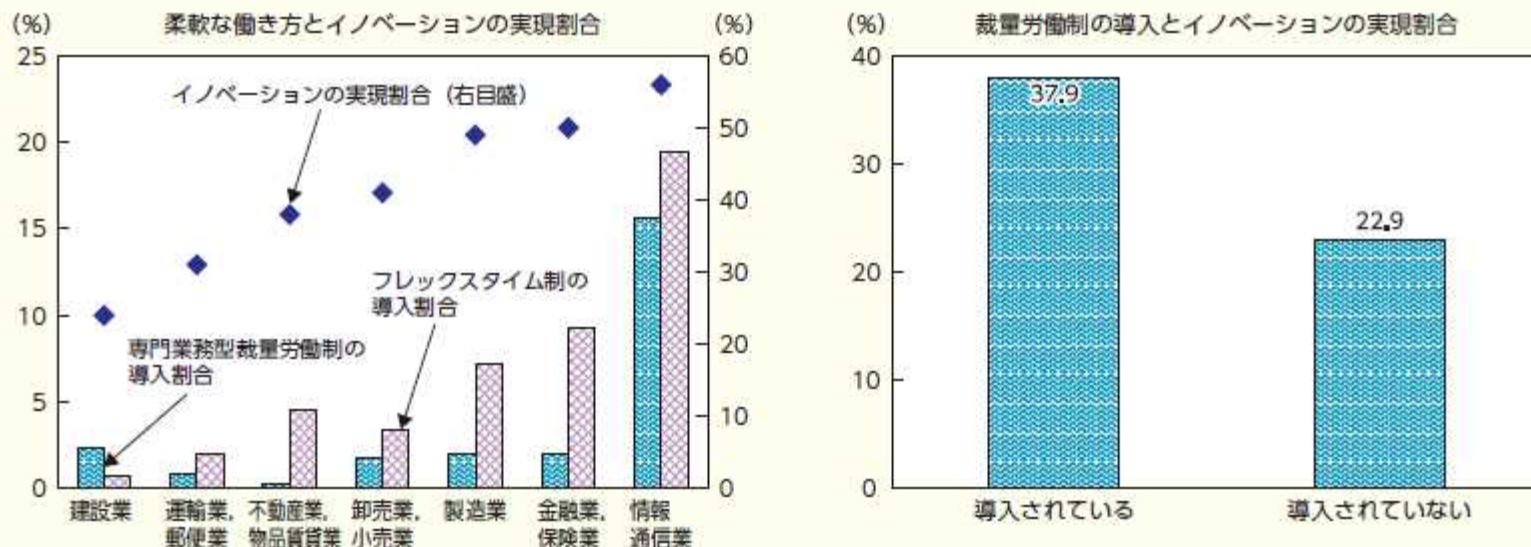
資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査（地方調査）」、内閣府「県民経済計算」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 労働生産性＝実質県民総生産／マンアワー、マンアワー＝就業者数×総実労働時間。  
2) 2013年の数値であり、県民経済計算における最新の数値に時点を合わせたもの。  
3) 毎月勤労統計調査（地方調査）の数値は、事業所規模5人以上、調査産業計のものであり、労働時間は月間総実労働時間を12倍し年になおしたもの。  
4) ( )内はt値。

# 柔軟な働き方とイノベーションの実現

## 第2-(2)-18 図 我が国の柔軟な働き方とイノベーションの実現の関係

- 柔軟な働き方とイノベーションの実現との関係を産業別にみると、専門業務型裁量労働制、フレックスタイム制を導入している割合の高い産業ほど、イノベーションの実現割合も高い。



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」、文部科学省科学技術・学術政策研究所「第4回全国イノベーション調査統計報告」(2016年)、(独)労働政策研究・研修機構「イノベーションへの対応状況調査」(2017年)の調査票情報をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 左図について、フレックスタイム制と専門業務型裁量労働制の導入割合は2012-2013年の平均を用いている。  
 2) 左図について、卸売業、小売業のイノベーションの実現割合は卸売業と小売業それぞれの実現割合を単純平均して算出している。  
 3) イノベーションの実現割合については、プロセス・イノベーション又はプロダクト・イノベーションを実現した企業の割合を指している。

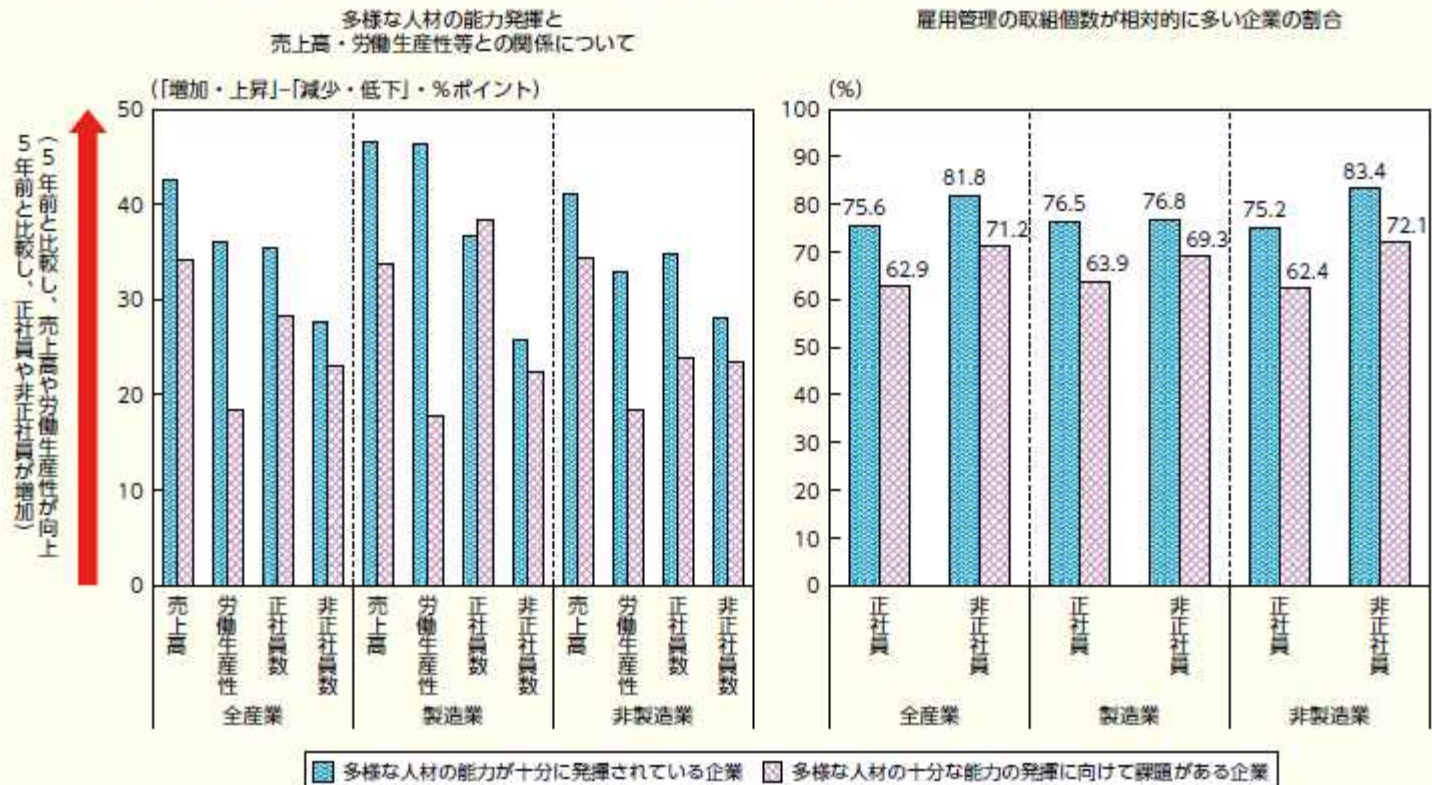


# 多様な人材の活用と企業成長について

## 第2-(3)-1 図

### 多様な人材の能力発揮と売上高・労働生産性との関係等について

- 多様な人材の能力が十分に発揮されている企業では、売上高や労働生産性が向上している企業が多く、正社員及び非正社員に対する雇用管理の取組個数が相対的に多い企業の割合が高い。

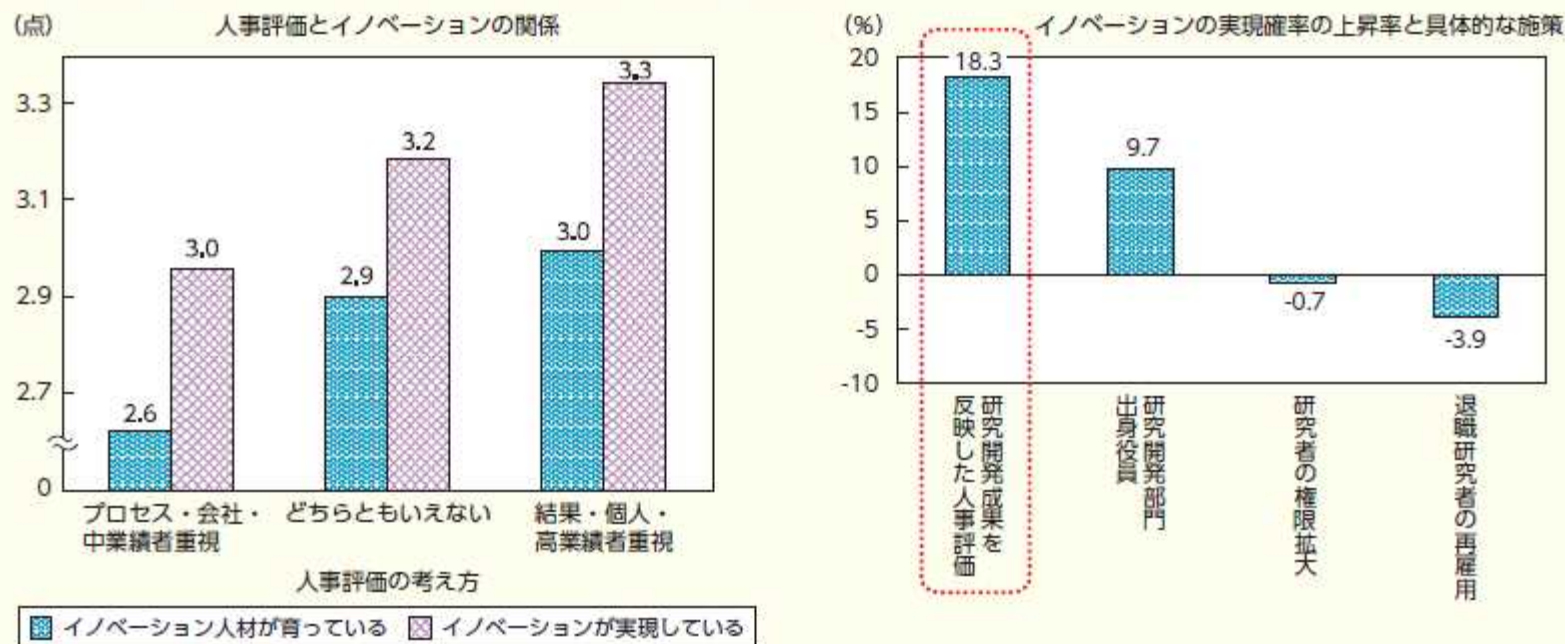


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査票)」(2018年)の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

# 人事評価とイノベーションの実現

## 第2-(2)-15 図 人事評価とイノベーションの実現の関係

- 「結果・個人・高業績者重視」の企業であるほど、イノベーション人材の育成及びイノベーションの実現が進んでいるという傾向があり、具体的には「研究開発成果を反映した人事評価」「研究部門出身役員」がイノベーションの実現に与える影響が強い。



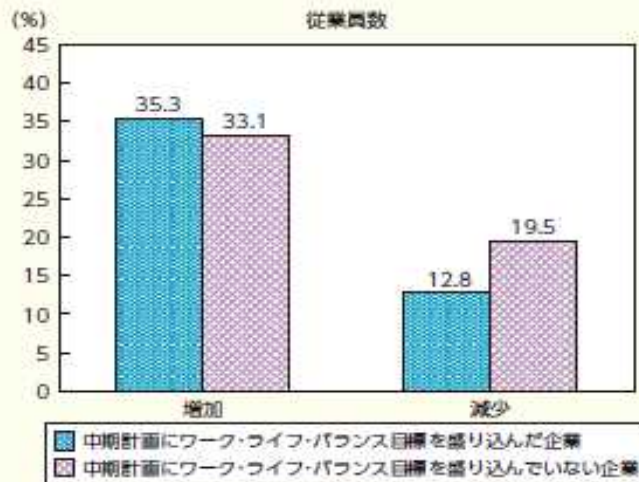
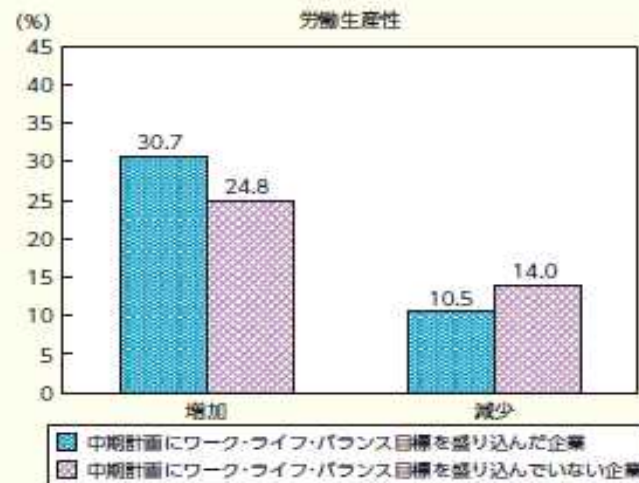
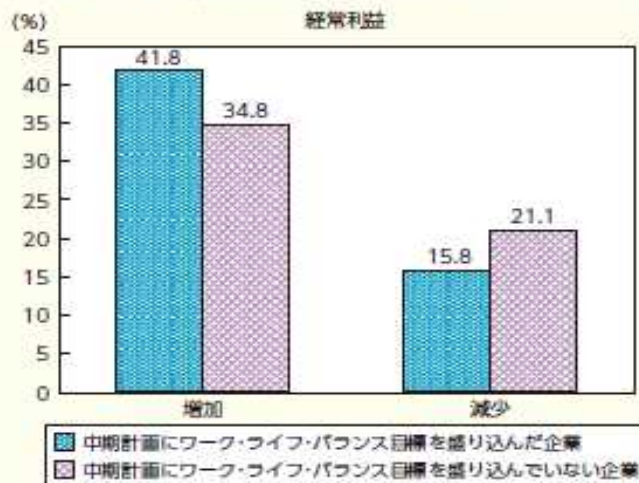
資料出所 文部科学省科学技術・学術政策研究所「研究開発活動における組織・人事マネジメントがイノベーションに与える影響」(2016年)、(株)リクルートホールディングスリクルートワークス研究所「Works 人材マネジメント調査 2015」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

# ワーク・ライフ・バランスと企業成長について

## 第3-(2)-3図

ワーク・ライフ・バランス目標が中期計画にあるかどうかによる企業の違い

- 企業の中期計画にワーク・ライフ・バランスに関する目標を盛り込んだ企業で、経常利益、労働生産性、従業員数がともに大きく高まっている。



# 企業活動と働き方の改善について

---

- イノベーション活動を行うことで、必ずしも実現に至らなくても収益が増加する確率が高まることから、イノベーションは企業として持続的に取り組む価値のあることと言える。
- デジタル化・ICT化を推進している企業は業績が上昇する傾向にあり、今後の技術進展を考慮してもデジタル化の推進と持続的な投資は必要と言える。
- イノベーションの実現やデジタル化の推進においても、多様な働き方の推進や人事評価の見直し、労使コミュニケーションなどが大きな影響を及ぼす要素となることから、働き方の見直し・改善は企業が持続的に取り組むべきことであると言える。