

平成29年度「調査・研究事業」
中小企業の競争力を高める働き方改革、診断・
支援マニュアル作成に関する調査・研究
報 告 書

平成30年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

はじめに

政府が平成29年3月に公表した働き方改革実行計画では、日本経済再生に向けて、最大のチャレンジは働き方改革であるとされています。「働き方」は「暮らし方」そのものであり、働き方改革は、日本の企業文化、日本人のライフスタイル、日本の働くということに対する考え方そのものに手を付けていく改革といえます。多くの人が、働き方改革を進めていくことは、人々のワーク・ライフ・バランスにとっても、生産性にとっても好ましいと認識しながら、これまでトータルな形で本格的改革に着手することができていません。なぜなら、その変革には、社会を変えるエネルギーが必要であるとされているからです。

政府をはじめとした行政機関が働き方改革で目指しているのは、労働参加率の向上と生産性向上による強い経済の実現ですが、中小企業の経営者の立場から、働き方改革をどのように捉えたら良いのかという疑問が、この調査・研究事業に取り組むことになった動機です。財務内容が充実し組織が整っている大企業に比較すると、スケールの小さい中小企業の経営者が自ら働き方改革を実現していくことは、非常にハードルが高いと思えます。しかしながら、大企業に比べて中小企業では社長と従業員の距離が近く、社長のリーダーシップ次第で職場環境を変革していくことは容易であり、中小企業こそ限られた人数で仕事をやりくりしなければならないので、効率的な働き方を常に考えていく必要があるといえます。

そこで、山口県中小企業診断協会（以下「県協会」という）では有志により、「中小企業における競争力を高める働き方改革、診断・支援マニュアルの作成」というテーマに取り組むこととしました。

中小企業が競争力を高めながら働き方改革を実現していくために、まず生産性や働き方について外部専門家たる中小企業診断士が診断ツールを使って経営診断し、その実状を踏まえて経営者と一緒に改善策を考え、経営者に伴走しながら行動計画を実行していくというスキームです。

本報告書では、全体的な支援スキームとともに、当研究事業で新たに開発した診断ツールの説明や、実際に診断ツールを使用した事例紹介を行っています。当報告書が、中小企業診断士をはじめとする中小企業支援者の参考となり、中小企業における働き方改革に少しでも役立てば幸いです。

一般社団法人山口県中小企業診断協会
理 事 白 松 秀 隆

目次

はじめに	1
第1章 事業概要	3
1. 調査・研究テーマ	3
2. 事業内容	3
第2章 働き方改革をめぐる情勢	7
1. 働き方改革の背景	7
2. 処遇の改善（賃金など）	8
3. 制約の克服（時間・場所など）	11
4. キャリアの構築	15
5. 人づくり革命	18
第3章 埼玉県先進事例に学ぶ	22
第4章 中小企業の競争力を高める「生産性及び働き方診断」の手順	26
1. 生産性診断及び働き方診断の6ステップ	26
2. 6ステップの進め方	27
第5章 生産性及び働き方診断ツールによる診断事例	41
1. 事例収集の目的と狙い	41
2. 診断事例	43
3. 診断事例からの気付き	63
第6章 関係団体との連携の在り方	64
1. 山口県内での「働き方改革」の取組み	64
2. やまぐち働き方改革推進会議	64
3. やまぐち働き方改革支援センター	66
4. 山口県最低賃金総合相談支援センター	67
5. 山口県非正規雇用労働者待遇改善支援センター	68
6. 今後の取組み	69
おわりに	71

第1章 事業概要

1. 調査・研究テーマ

『テーマ名：中小企業の競争力を高める働き方改革、診断・支援マニュアル作成』

2. 事業内容

(1) 事業目的と実施内容

① 働き方改革の重要性

日本のビジネスパーソンは「長時間労働の慢性化」、「働きすぎ」と国際社会から揶揄されてきた。政府はこうした問題を解決し、一億総活躍社会の実現に向けて、働き方改革を最重要課題として取り組んでいるところである。こうした状況を踏まえ、中小企業が成長と分配の好循環を形成し、人材への積極的な投資や従業員の処遇改善、子育て支援等に積極的に取り組み、かつ、競争力を高め働き方改革を実現することは、きわめて重要なことである。

② 山口県の働き方及び生産性の現状

山口県が平成28年7月に実施した「働き方改革推進実態調査結果」によると、山口県の育児休業取得率は、女性、男性とも全国平均を若干上回っているものの、労働時間は全国平均を上回り、年次有給休暇の平均付与日数は、男女とも全国平均を下回り、進んでいるとは言えない状況である。

調査結果	育児休業取得率		年次有給休暇平均付与日数		労働時間（1人1ヶ月平均）	
	女性	男性	女性	男性	総実労働時間数	うち所定外労働時間数
山口県	84.8%	2.7%	15.4%	18.0%	170.6時間	15.6時間
全国平均	81.5%	2.65%	17.5%	18.7%	169.1時間	14.5時間

また、平成25年4月の日銀下関支店「山口県金融・経済レポート」によると、「山口県は人口減少・少子高齢化に伴う就業者の減少により、1990年代以降継続的に経済成長率が1%以上押し下げられている。今後も県経済を持続的に成長させるためには、それを上回る生産性（就業者1人当たりの付加価値）の改善が必要となる。」と記述しており、生産性向上が喫緊の課題となっている。

③ 本事業の目的

中小企業の生産性診断・働き方診断を実施し、問題点や課題を整理し、人材投資や生産性向上対策を提案・実行することで、生産性を10%以上向上させ、働き方改革を実現する。

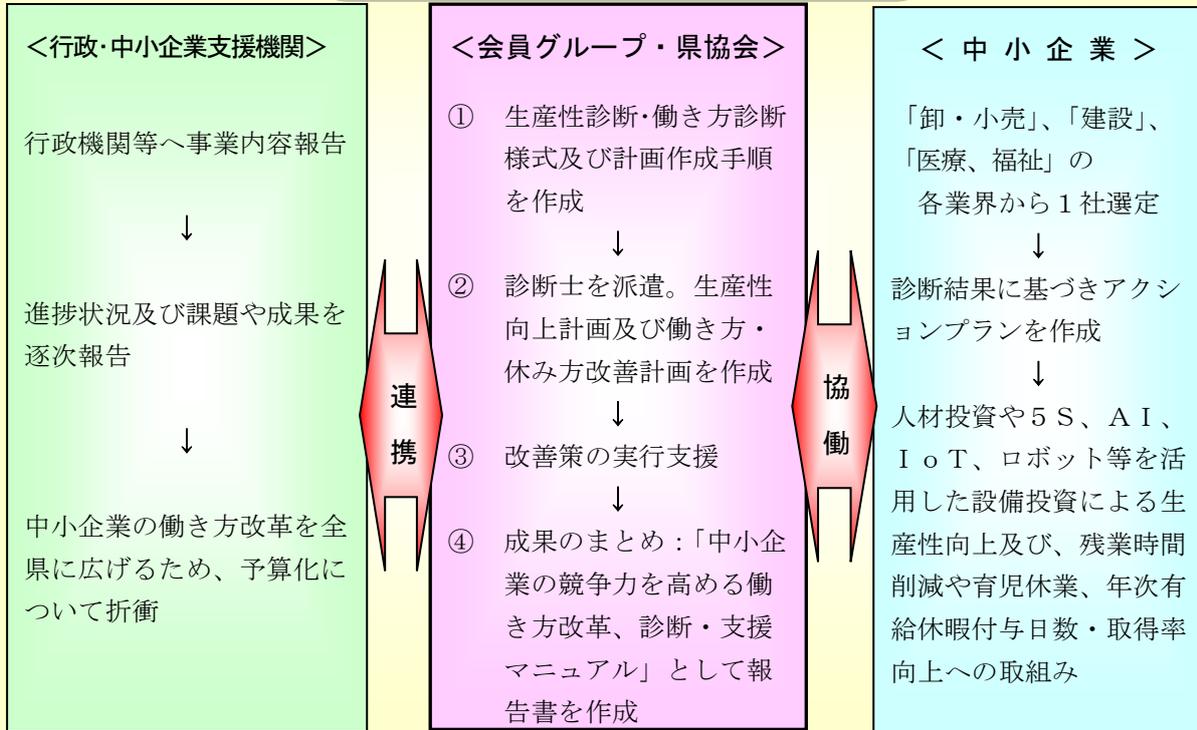
④ 本事業の実施内容

以下の1～5の取り組みを、本グループ及び山口県中小企業診断協会が、行政や中小企業支援機関と連携して進めていくことを目指した。

No	実施項目	実施内容
1	診断・改善支援準備 (9月～10月)	<ul style="list-style-type: none"> 「製造業・建設業」、「卸・小売業、飲食業」、「医療、福祉」を対象に、生産性診断及び働き方診断の様式を作成した。 診断結果をもとに問題点や課題を整理、生産性向上・働き方改革改善目標を織り込んだ「生産性向上計画」及び「働き方・休み方改善計画」の作成手順を作成した。 行政機関等に事業内容を説明し、連携して事業を展開できるよう要請した。
2	対象企業選定 (11月～12月)	<ul style="list-style-type: none"> 上記した各業種から各1社(計3社)を選定し診断士を派遣した。 生産性診断及び働き方診断を実施、ロカベンを活用した「生産性向上計画」及び「働き方・休み方改善計画」を作成した。
3	改善策の実行支援 (12月～1月)	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上計画及び働き方・休み方改善計画に従って、人材投資や5S、AI、IoT、ロボット等を活用した設備投資による生産性向上及び、残業時間削減や育児休業、年次有給休暇付与日数・取得率向上を支援した。
4	成果のまとめ (12月～2月)	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上及び残業時間削減状況の定量的把握、また、育児休業等の具体的な取組状況を3年間モニタリングしていくこととした。 本事業で開発した生産性診断及び働き方診断、生産性向上計画及び働き方・休み方改善計画の策定プロセスを「中小企業の競争力を高める働き方改革、診断・支援マニュアル」に報告書としてとりまとめた。
5	行政等への報告及び予算化折衝 (11月～2月)	<ul style="list-style-type: none"> 行政機関等には、進捗状況及び、課題や成果を逐次報告した。 次年度、「中小企業の競争力を高める働き方改革、診断・支援マニュアル」に沿った中小企業の働き方改革を全県に広げるため、行政機関の予算化等について折衝した。

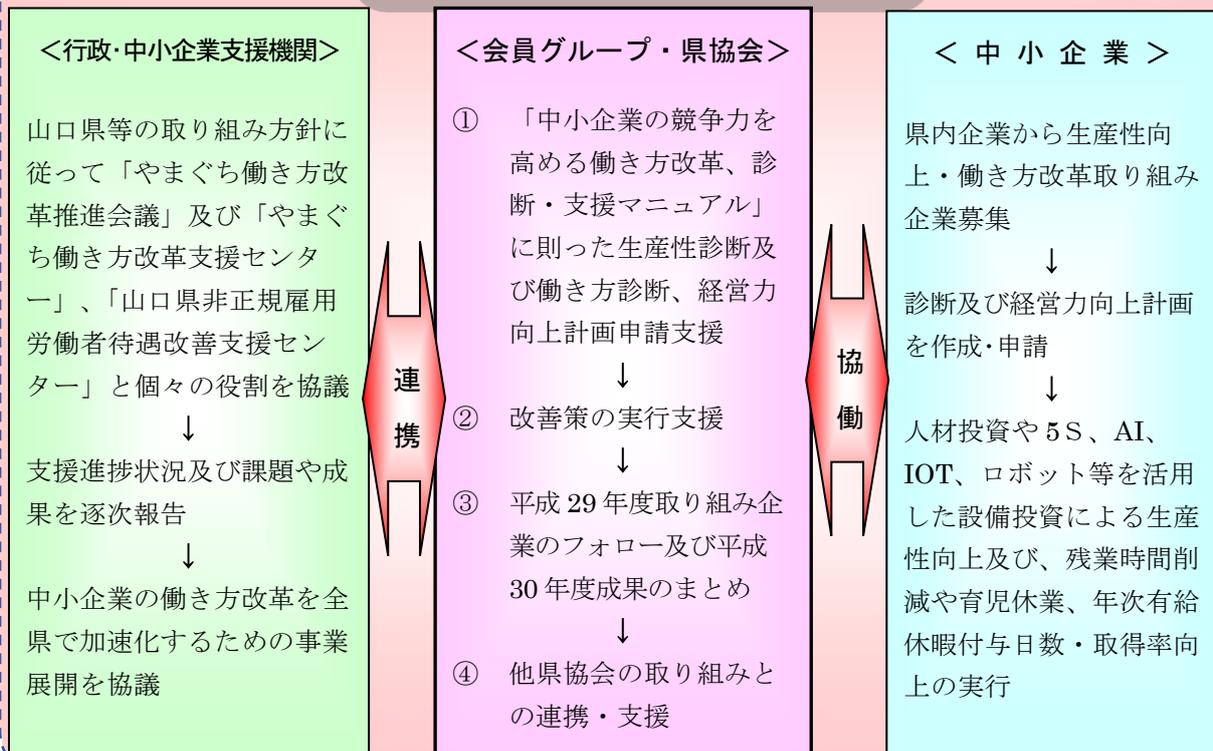
【中小企業の競争力を高める働き方改革、診断・支援マニュアル作成事業フロー】

平成 29 年度：診断・支援マニュアル作成



診断士の事業領域拡大に向けて

平成 30 年度：全県的な実行支援



(2) 研究会メンバー

所属県協会	氏名
山口県協会・中小企業診断士	白松秀隆（※）、谷口修、中田哲也、溝田修司、福田敏彦、岩崎創、金子知史
島根県協会・中小企業診断士	足立修司

- ・オブザーバーとして、県協会の金田孝三郎事務局長を招聘した。
- ・(*)会員グループ代表者

(3) 事業の実施実績

実施項目 / 月	平成29年				平成30年	
	9月	10月	11月	12月	1月	2月
(1) 研究会の開催	●		●		●	
(2) 調査の実施			←————→			
(3) 先進事例の視察				●(*)		
(4) 報告書の作成				←————→		
(5) 報告書の提出						●
(6) 行政等への報告	●		●	●		●

*12/16：埼玉県中小企業診断協会（働き方改革研究会）との意見交換を実施した。

(4) 事業成果の公表方法

- ・報告書（pdf形式）を当協会（山口県協会）のホームページにアップロードする。
- ・印刷した報告書を中小企業支援機関、金融機関、山口県及び県内市町へ送付する。
- ・報告会（県協会主催の経営診断フォーラム（平成30年度）、協会本部の平成30年度経営診断シンポジウム）に応募する。
- ・報告書（印刷物）を、県協会主催の報告会等の出席者に配布する。

(5) 事業成果の公表により想定される効果・影響

- ・「中小企業の競争力を高める働き方改革、診断・支援マニュアル」に沿って支援することで、効率的・効果的な人材投資や生産性向上、働き方改革支援を実行でき、中小企業の競争力強化や従業員の処遇改善を含めた働き方改革へ貢献できる。
- ・山口県等へ取り組み成果や上記マニュアルを提示することで、プロセスや効果を見える化でき、予算化することで中小企業診断士の事業領域拡大に寄与できる。
- ・本成果を全国の県協会へ水平展開できる。

第2章 働き方改革をめぐる情勢

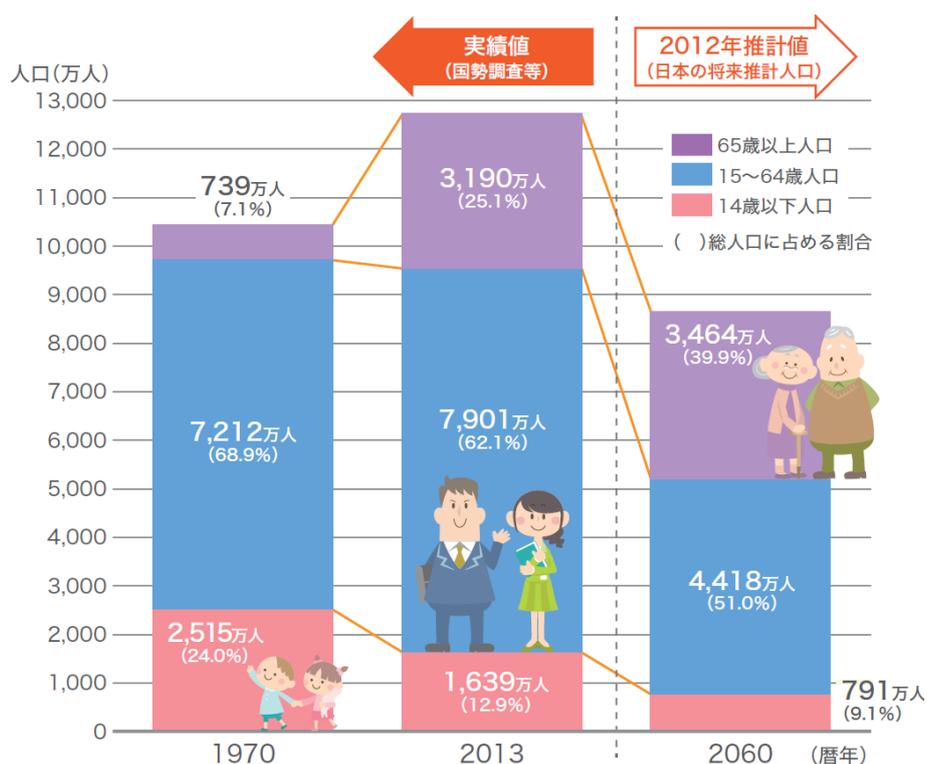
1. 働き方改革の背景

(1) 少子高化による人口構造の変化

日本では、急速な高齢化と少子化が同時に進行している。図表 2-1 の示すとおり 1970 年代には総人口の 24% を占めていた 14 歳以下人口は 2013 年時点で 12.9% にまで低下、2060 年には 9.1% まで減少すると予想されている。一方、1970 年に 7.1% であった 65 歳以上人口は 2013 年の 25.1%、2060 年には 39.9% まで増加すると推計されている。

また、2013 年に 7,901 万人の生産年齢（15～64 歳）人口は 2060 年には 4,418 万人まで減少するという予測が示されている。このことは、47 年間で生産年齢人口が約 3,500 万人喪失することを示しており、年平均で 70 万人を超える生産人口が減少していくこととなり、産業に与える影響は計り知れない。

図表 2-1 日本の人口構成の推移



出典/総務省「国勢調査」および「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2012年1月推計)：出生中位・死亡中位推計」(各年10月1日現在人口)、厚生労働省「人口動態統計」

最近では、景気回復の影響もあり、人手不足が話題となっているが、人口構成の変化を前提として考えると、人手不足は一過性のものではなく、長期的な視点で捉えていく必要があり、事業活動の側面においても生産性の向上が急務になっている。

このような背景において、安倍政権は「1億総活躍社会」の実現のため「働き方改革」を最大のチ

チャレンジとして位置づけ、2017年3月28日には「働き方改革実行計画」の政府案を発表している。

第2章では、改革の柱である①処遇の改善（賃金など）②制約の克服（時間・場所など）③キャリアの構築について、④人づくり革命に関する情勢について、まとめてみたい。

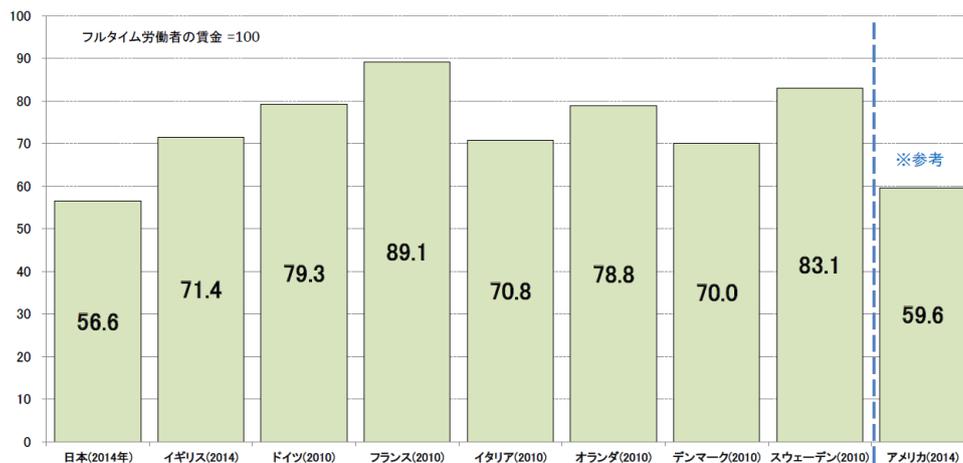
2. 処遇の改善（賃金など）

(1) 同一労働同一賃金の動き（非正規雇用の処遇改善）

日本における非正規雇用労働者は、現在、全雇用者の4割を占めている。また、不本意ながら非正規の職に就いている人の割合は、ここ数年は低下しているが、女性においては、結婚、子育てなどもあり、30代半ば以降自ら非正規雇用を選択しているケースも多い。

賃金等の処遇は労使間の協議によって決定されることを基本とするが、日本においては正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間には欧州と比較して大きな処遇差があるといわれている。図表2-2に示されるとおり、諸外国ではフルタイム労働者に対するパートタイム労働者の賃金水準が7から8割程度であるのに対し、日本では6割弱となっている。

図表2-2 諸外国のフルタイム労働者とパートタイム労働者の賃金水準



出典：内閣府「働き方改革実行計画 統計資料より」

非正規雇用で働く人達の待遇が改善されていくことで、女性や若者などが多様な働き方を選択できる社会の実現が求められている。また、これから、ますます希少となっていく人材を社会全体で育てていく必要がある。

同一労働同一賃金の導入によって、仕事ぶりや能力が適正に評価され、一人ひとりが意欲をもって働けるよう、同一企業・団体における正規雇用労働者（無期雇用フルタイム労働者）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動きがある。

同一労働同一賃金の実現に向けて、まずは、各企業において、職務や能力等の明確化と処遇体系全体を労使間での話し合いを重ねることで、賃金制度など処遇体系全体の構築が望まれる。

職務や能力等の明確化と公正な評価については、法制度にとどまらず、年功ではなく能力で評価する人事システムを導入している企業への支援や、様々な仕事に求められる知識・能力・技術といった職業情報の提供、技能検定やジョブカード等による職業能力評価制度の整備などの関連施策と連携した動きが今後図られていくこととなる。

「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」の中間報告においては、同一労働同一賃金を実現させる3つの柱として、「①正規・非正規社員両方の賃金決定ルール・基準の明確化 ②職務や能力等と賃金など待遇水準との関係性の明確化③能力開発機会の均等・均衡による一人ひとりの生産性向上」があげられている。

これらの正規雇用労働者と非正規雇用労働者間の不合理な待遇差の解消の取組を通じ、どのような雇用形態を選択しても納得が得られる処遇を受けられ、多様な働き方を自由に選択できる環境が整備されていくことで、日本から「非正規」という言葉が一掃されていくことが目標とされている。

山口県内でも、山口労働局において、非正規雇用労働者の待遇改善に向けた企業の取組を支援するため、「山口県非正規労働者待遇改善支援センター」を設置し、電話、メール等による相談、個別の訪問指導等が実施されるなどの動きがある。

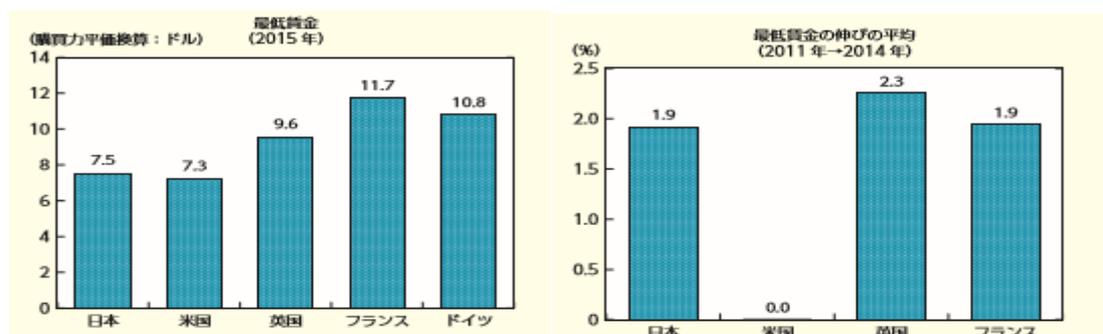
(2) 賃金引上げと労働生産性向上

① 最低賃金の動向

労働生産性の向上の施策の一つとして、賃金の引上げが注目されている。一般的に、賃金水準が上昇し、国全体の賃金が底上げされると、それを支払うことが可能となるよう、労働生産性の向上に企業も自ずと取り組んでいくと考えられている。

日本の最低賃金の状況を主要国と比較すると、米国と同様に主要国の中では低く、近年伸び率は上昇傾向にあるものの、フランスや英国におよばない上昇率となっている。

図表 2-3 国際比較で見た日本の最低賃金の状況



出典：厚生労働省 平成 28 年版 労働経済の分析より

一般的には、最低賃金の上昇率が高い国では、低賃金層で働いている者を中心に、賃金の底上げが起きるため、労働生産性の低い産業が衰退する一方、労働生産性が高い産業は成長していくと考えられている。

最低賃金の引き上げは、消費を刺激し景気の拡大を後押しする効果があるといわれる。半面、中小企業の人件費を増やし経営悪化の要因にもなりうるため、企業の負担が和らぐよう、生産性向上を支援する政策が必要になってくると思われる。

もちろん企業自身も、低賃金の労働力に頼らずに利益を上げる努力が求められてくるため、人手不足による人件費増を吸収できるだけの経営改革を進めていかなければならない。

山口県における、平成 28 年の 1 人平均月間現金給与総額は、図表 2-4 が示すとおり 303,791 円で、前年と同水準であった。実質賃金指数は、100.0（平成 27 年=100）で、前年比 0.1%増であった。

現金給与総額を全国平均と比較すると、実額で 11,799 円下回り、全国平均をやや下回る 96.3%という状況であった。

図表 2-4 山口県の賃金等の動き

区分	山口県						全国							
	現金給与総額			消費者物価			現金給与総額			消費者物価				
	名目賃金		実質賃金	名目賃金		実質賃金	名目賃金		実質賃金	名目賃金		実質賃金		
	実額	指数	前年比	指数	前年比	指数	前年比	実額	指数	前年比	指数	前年比		
平成24年平均	295 572	97.2	△ 2.0	101.1	△ 1.8	96.1	△ 0.1	314 126	100.0	△ 0.9	104.8	△ 0.9	95.4	0.0
25年	293 905	96.2	△ 1.0	100.0	△ 1.1	96.2	0.1	314 048	99.6	△ 0.4	103.9	△ 0.9	95.8	0.5
26年	297 070	96.9	0.7	97.7	△ 2.4	99.2	3.1	316 567	100.0	0.4	101.0	△ 2.8	99.0	3.3
27年	303 986	100.0	3.2	100.0	2.3	100.0	0.9	313 801	100.0	0.1	100.0	△ 0.9	100.0	1.0
28年	303 791	100.0	0.0	100.0	0.1	100.0	0.0	315 590	100.6	0.5	100.7	0.7	99.9	△ 0.1

出典：平成 28 年 山口県の賃金、労働時間及び雇用の動き、毎月勤労統計調査地方調査結果年報 より

一方では、山口県の労働生産性は製造業を中心に水準・成長率は全国を上回っており、就業者数減少を十分に補えているという見方もある。

山口県が今後も持続的な経済発展を遂げていくためには、引き続き労働生産性を高めていくことが不可欠である。県内企業において各業種で労働生産性改善に繋がる取り組みが広がることで、山口県の労働生産性が今以上に向上していくことが期待される。

3. 制約の克服（時間・場所など）

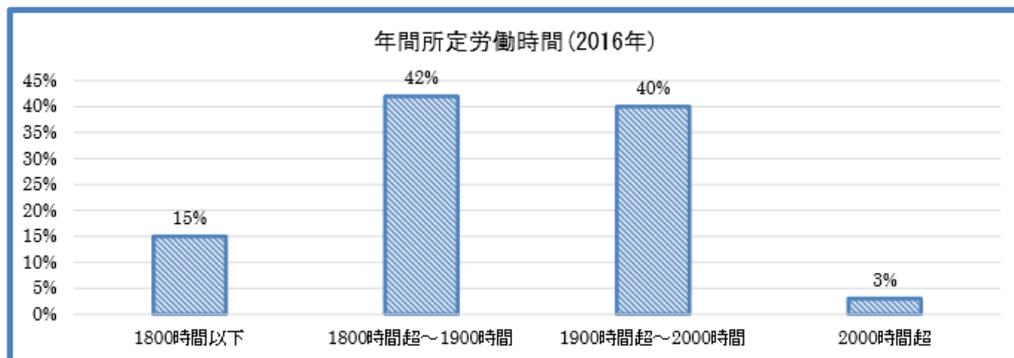
(1) 長時間労働の是正

長時間労働是正は労働者の心身の健康を確保する点が最も重要であり、柔軟な働き方を導入していくことは労働者のワーク・ライフ・バランス（以下WLB）を改善する効果が期待される。

日本は欧州諸国と比較して労働時間が長く、この20年間フルタイム労働者の労働時間はほぼ横ばいといわれ、2,000時間前後で推移してきた。先進国の中では、韓国、香港に次いでトップクラスの長さにある。長時間労働は過労死などの痛ましい事件を引き起こすだけでなく、従業員の心身の健康を損なうものであり、長いあいだ改善を求められてきた。

日本経済団体連合会の調査によると対象企業の約82%が所定労働時間を1,800時間超から2,000時間に設定している。1,800時間以下に設定している企業は15%にとどまっている。

図表2-5 年間所定労働時間の状況



出典：（一社）日本経済団体連合会 2017年労働時間等実態調査 集計結果より

長時間労働の改善が進まない背景として、人手不足による時間外労働が常態化していることや、管理職が長時間労働している従業員を肯定的に評価する傾向が組織風土となってきたことが、長時間労働の是正の足かせになっているという見方がある。

仕事と子育てや介護を無理なく両立させるためには、長時間労働の是正が必要である。このためには、いわゆる36協定でも超えることができない、罰則付きの時間外労働の限度を具体的に定める法改正が進められる動きとともに、管理職・従業員双方の意識改革を進めていかなければならない。厚生労働省の調査によれば、「時間管理が評価される人事制度の導入」や「経営者等が率先して取り組む姿勢をみせる」などの時間外労働削減の取り組みが効果的と述べられている。

また、長時間労働の是正を進めることで、具体的には、以下のような労働生産性の向上につながる効果が期待される。

- ・労働者のモチベーションを高める効果がある。具体的には、WLBの改善によって、士気の向上や

欠勤等の減少といった効果が生じる。

- ・企業が WLB の推進を社外にもアピールすることで、企業に優秀な人材が集まりやすくなる。
- ・WLB を推進することにより、従業員が継続して就業しやすくなり、採用コストや初任者に対する教育研修コストが低下する。
- ・企業が WLB の実現のために、業務の効率化への工夫や、業務分担の見直しが図られる。

山口県の労働時間の状況をみると、平成 28 年の 1 人平均月間総実労働時間は、146.9 時間で前年と同水準であった。総実労働時間を所定内と所定外に分けてみると、所定内労働時間は、135.8 時間で、前年比 0.2%増、所定外労働時間は、11.1 時間で、前年比 1.6%減であった。

労働時間を全国平均と比較してみると、総実労働時間で 3.2 時間、所定内労働時間で 2.9 時間、所定外労働時間で 0.3 時間長いという状況にある。

図表 2 - 6 山口県の労働時間の動き

区分	山口県			全国		
	総労働時間	所定内労働時間	所定外労働時間	総労働時間	所定内労働時間	所定外労働時間
	時間	時間	時間	時間	時間	時間
平成24年平均	149.9	139.8	10.1	147.1	136.7	10.4
25年	148.9	138.2	10.7	145.5	134.9	10.6
26年	148.0	136.9	11.1	145.1	134.1	11.0
27年	146.8	135.5	11.3	144.5	133.5	11.0
28年	146.9	135.8	11.1	143.7	132.9	10.8

出典：平成 28 年山口県の賃金、労働時間及び雇用の動き、毎月勤労統計調査地方調査結果年報より抜粋

また、山口県では、「やまぐち働き方改革宣言」において、若者や女性など県民誰も活躍し、健康で豊かに生活できる社会を実現するためには、長時間労働の是正や、男女がともに安心して仕事と子育てを両立できる働きやすい職場環境づくりを進めるとともに、安定的な雇用の場を確保することが重要であると考え、長時間労働の是正や、仕事と子育て・介護との両立などによる「仕事と生活の調和」（ワーク・ライフ・バランス）の取組をしっかりと支えていくと宣言している。

(2) 柔軟な働き方がしやすい環境整備

① テレワークの動き

かつては、インターネットやモバイルが存在しなかった時代には、多くの人が同じ部屋に同時に集まり、一緒に仕事をしなければ、ほとんどの作業は進まなかった。

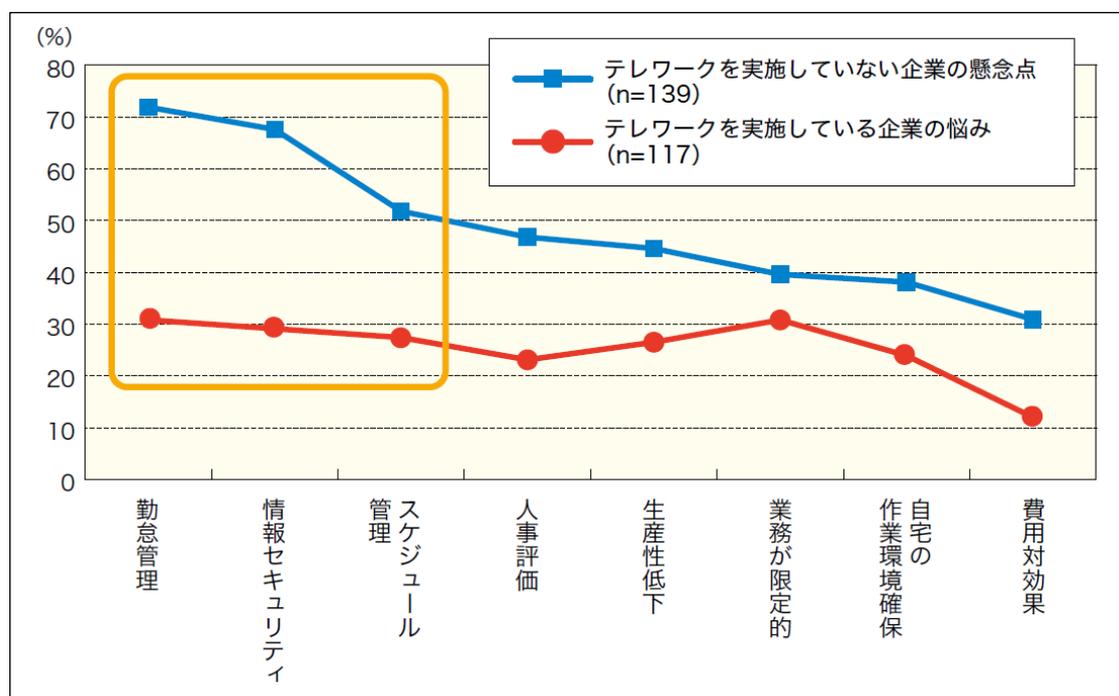
今では情報技術が大きく進展し、異なる空間にいても、ネットを通じコミュニケーションを図ることができるし、共同作業を可能とした。

また、必ずしも同時刻に作業をしなくてもネットワーク上に作業の記録を残すことなどで、時間にしばられずに共同作業をすることができるようになった。

テレワークとは、ICT（情報通信技術）を活用した、場所にとらわれない柔軟な働き方の総称のことをいう。テレワークには、「雇成型」（企業に勤務している人が行うテレワーク）と、「非雇成型」（企業に勤務しない個人事業者が行うテレワーク）がある。

厚生労働省が実施したテレワークに関するアンケート調査の結果（図表 2-7）では、テレワークを実施していない企業の懸念点として「勤怠管理」「情報セキュリティ」「（テレワーカーの）スケジュール管理」が上位を占めているが、テレワークを実施している企業では、この3項目を課題と考える企業の割合は、テレワークを実施していない企業と比べて大きく減っている。

図表 2-7 テレワークに対する懸念点・課題



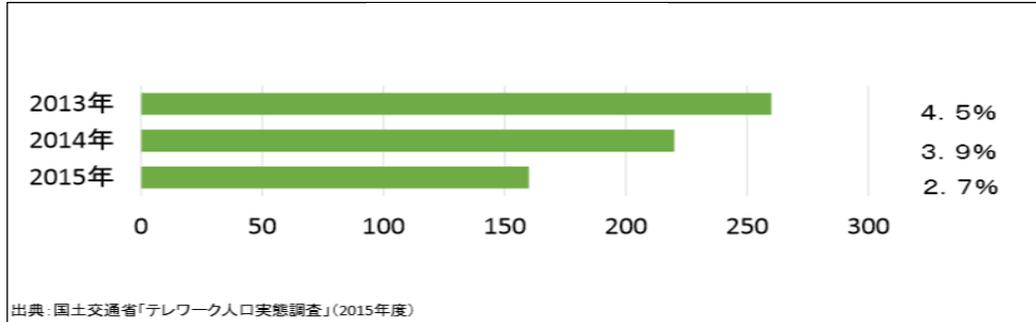
出典 厚生労働省 平成 26 年度 テレワークモデル実証事業 テレワーク活用の好事例集より

また、すでにテレワークを実施している企業においては、仕事と育児・介護の両立やワーク・ラ

イフ・バランスなどの観点から、経営層の判断によりテレワークの導入に踏み切り、結果として、優秀な人材の確保や経営効率の向上など企業風土の改革につながっている企業も少なくはない。

図表 2-8 テレワーク人口の推移

単位：万人



日本におけるテレワークの普及状況については、図表 2-8 が示すとおり、週 1 日以上終日在宅で就業する雇用型在宅型テレワーカーの数は約 160 万人であり、全労働者に占める割合は 2.7%にすぎない状況にある。また、大企業における導入は増加しているといわれるが、中小企業の導入率は低く、これらの状況の対応策として、今後政府により、雇用型・非雇用型テレワークのガイドラインの刷新やテレワーク導入の支援などが行われていくこととなる。

山口県においては、労使団体や関係機関と連携して、働き方改革の実現に向けて積極的に取り組んでいる中、その一環として、時間や場所に捉われない、テレワークなどの多様な働き方の普及促進が図られている。

2017 年から 2020 年にかけて、7 月 24 日が「テレワーク・デイ」と位置付けられ、国、経済団体、企業等が連携したテレワーク国民運動プロジェクトが展開される中、山口県は徳島県に続いて都道府県では 2 番目に当プロジェクトに参加している。

その他、具体的には、テレワークの手法を活用した「サテライトオフィス」の誘致にも取り組んでおり、現在、14 施設で「お試しサテライトオフィス」を開設するなど、県内でのテレワークの普及活動が展開されている。

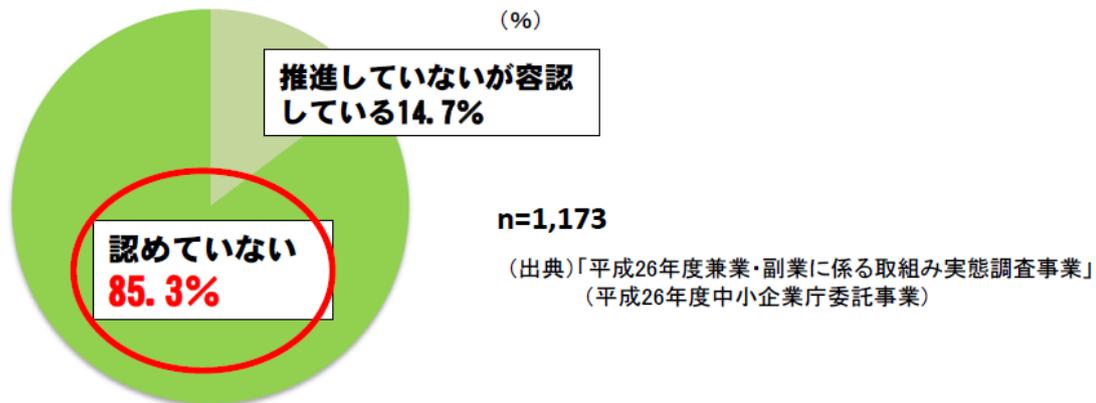
② 副業・兼業の動き

副業や兼業は、新たな技術の開発、オープンイノベーションや起業の手段、第 2 の人生の準備として有効と考えられている。

技術革新は、働き方のみならず、企業や経済社会全体を大きく変革させる。自立した自由な働き方が増えていくのに対し、企業も柔軟な組織体へと変化していかざるを得ない時代がやってくると言われている。

最近では、副業や兼業を希望する人々が増加してきている。一方、中小企業庁が実施した中小企業における兼業・副業の取組み実態調査によると、兼業・副業を認めていない企業が85.3%を占めており、雇用に関するリスクや労働環境の面でリスクや懸念と捉える意見がある。一方では、兼業・副業を容認している企業の中には、会社のビジネス拡大のチャンスに繋がる、従業員の自主的な育成や成長を促せるという、別の視点からメリットをあげる企業も存在している。

図表 2-9 中小企業における兼業・副業の取扱



今後、政府によって、長時間労働の懸念に対して、過労を防ぐ仕組みの検討も進めつつ、副業・兼業の推進に向けたガイドラインの策定や副業・兼業を認める方向でモデル就業規則を改定するなど副業・兼業の環境整備が取り組まれていくことになる。

4. キャリアの構築

ここからは平成29年3月29日に働き方改革実現会議が決定した「働き方改革実行計画(概要)」に記載された内容にそって「キャリアの構築」の内容について整理していく。その前に、そもそもキャリアとは何であろうか。

(1) キャリアの定義

キャリアの定義については様々な考え方があるが、厚生労働省「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書(平成14年7月)によると次のとおり記載されている。

- 「キャリア」とは、一般に「経歴」、「経験」、「発展」さらには、「関連した職務の連鎖」と表現され、時間的持続性ないし継続性を持った概念として捉えられる。
- 「キャリア形成」とは、このような「キャリア」の概念を前提として、個人が職業能力を作り上げていくこと、すなわち、「関連した職務経験の連鎖を通して職業能力を形成していくこと」と捉えることが適当と考えられる。

つまり、時間をかけて積み上げた、もしくは習得した専門的知識や経験ということであろう。具体的な例で言うなら、我々が日常会話で「あの人は〇〇のキャリアがある」と言う際には、その業務や職務に関する研修（学習も含む）や経験及び実績を積んだ人が所有している能力や知識を指す意味で使うのではないだろうか。

(2) 「キャリアの構築」の概要

①働く人の視点に立った課題

働き方改革の実現をするための課題として、政府の「働き方改革実行計画」では次のように記載されている。

- ライフスタイルやライフステージの変化に合わせて、多様な仕事を選択したい。
 - ・「人は、幾つかからでも、どんな状況からでも、再出発できる。子育ての経験をしたからこそ、今の職場で活かせることがたくさんある。」（専業主婦からリカレント教育を経て再就職した女性）
- <働き方改革に関する総理と現場との意見交換会で寄せられた声>
 - ・社会人の学び直し希望 49.4%
 - ・65歳超でも働きたい高齢者 65.9%
- 家庭の経済事情に関わらず、希望する教育を受けたい。
 - ・高校卒業後の4年制大学進学率（両親年収）400万円以下 31.4%
 - （ ” ” ）1000万円超 62.4%

以上の2点（○印）が、働き方改革における「キャリアの構築」の課題と分類されている。

1点目にある「リカレント教育」は新出の概念ではなく、文部科学省「平成7年度我が国の文教施策」において次のように解説されている。『「リカレント教育」とは、「学校教育」を、人々の生涯にわたって、分散させようとする理念であり、その本来の意味は、「職業上必要な知識・技術」を修得するために、フルタイムの就学と、フルタイムの就職を繰り返すことである（日本では、長期雇用の慣行から、本来の意味での「リカレント教育」が行われることはまれ）。我が国では、一般的に、「リカレント教育」を諸外国より広くとらえ、働きながら学ぶ場合、心の豊かさや生きがいのために学ぶ場合、学校以外の場で学ぶ場合もこれに含めている（この意味では成人の学習活動の全体に近い）。』つまり、簡単に言うなら生涯学習を意味しており、働き方改革においては社会人の学び直しの意味合いが強い。学び直しによる知識や資格の取得により、従来の終身雇用ではなく、人生の様々な状況に合った多様な働き方を選択可能とすることが課題ということであろう。2点目は、近年の格差の拡大による子供たちの教育機会の不平等が課題としてあげられている。

②検討テーマと現状

前述した①の課題に対する検討テーマと現状は次のとおり「働き方改革実行計画」に記載されている。以下に該当部分のみを抜粋した。

7. 女性・若者が活躍しやすい環境整備
 - ・結婚等で退職した正社員女性の再就職
 - 〈雇用形態別〉（正規）12%（非正規）88%
 - ・退職社員の復職制度がある企業 12%
 - ・就職氷河期世代（30代後半～40代前半）の完全失業者＋非労働力人口 42万人
 - ・若年（15-34歳）無業者 57万人
8. 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定させない教育の充実
 - ・企業の中高年の採用意欲〈採用実績別〉（実績あり）66.1%（実績なし）34.9%
 - ・社会人学生 2.5%（OECD平均16.7%）
 - ・学生生活費の月額平均（国立自宅）9.4万円（私立下宿）17.3万円
9. 高齢者の就業促進
 - ・65歳以上の就業率 22.3%

掲げられたテーマを俯瞰してみると、女性の活躍の促進、高齢者の活用、若者の育成が中心である。

まず女性の活躍についてである。日本の女性の労働力率（15歳以上人口に占める労働力人口（就業者＋完全失業者）の割合）はM字カーブを描いていると言われている。M字カーブとは、20代前半から後半と40代後半から50代前半を「二つの山」（労働力率が高い：働いている）とし、30代から40代前半までを「谷」（労働力率が低い：働いていない）と表現したものである。つまり、30代から40代前半の女性が活用されていないということである。近年、この「谷」が浅くなってきた（働く女性が増えてきた）傾向にあるが、依然としてM字カーブを描いていることには違いない。

また、少子高齢化社会において、社会保障制度の維持や国の財政再建に欠かせないのが、元気な高齢者の活用である。第2章冒頭に示した【図表 2-1】「日本の人口構成の推移」から分かるように、2060年には、生産人口（15～64歳）4,418万人に対し、現行制度で年金支給対象者とされる65歳以上が3,464万人と推測されている。つまり、生産人口約1.3人で1人の年金支給対象者を支える状況になる。現行の社会保障制度の基礎となる世代間扶養（単純化して言うなら、現役世代が高齢者の年金を負担する仕組み）を成立させるのは厳しい。生活水準の向上や医療技術の進歩により、現代日本人の平均寿命は少しずつ延びていく傾向にあり、人生100年時代と言われ始めている。65歳で現役を退くにはまだ早く、健康でバイタリティに溢れた高齢者も多い。そのような高齢者は貴重な日本の「資源」であり、65歳を過ぎても社会を支える側として貢献してもらいたいということである。また、高齢者にこれまでの経験を活かし第二の人生における「やりがい」や「生きがい」

を見つけてもらいみずから高齢世代を活性化してもらうことも重要である。そして、将来日本を支える子供たちも、当然貴重な「人財」である。優れた素質や才能があるにも関わらず、家庭の経済事情で希望する教育が受けられないと言うケースを少しでも減らしていくことが、日本の安定的な成長の礎となる。

③対応策

「働き方改革実行計画」では前述の②への対応策も記載している。以下に抜粋した。

- ⑭女性のリカレント教育など個人の学び直しへの支援や職業訓練などの充実
- ⑮パートタイム女性が就業調整を意識しない環境整備や正社員女性の復職など多様な女性活躍の推進
- ⑯就職氷河期世代や若者の活躍に向けた支援・環境整備の推進
- ⑰中途採用の拡大に向けた指針策定・受入れ企業支援と職業能力・職場情報の見える化
- ⑱給付型奨学金の創設など誰にでもチャンスのある教育環境の整備
- ⑲継続雇用延長・定年延長の支援と高齢者のマッチング支援

これらの内容を官民で積極的に取り組み「キャリアの構築」を図ることとなっている。山口県でもホームページで各種セミナーの開催の周知や先進事例の紹介を行っている（下画像は山口県HP）。



5. 人づくり革命

第2章の最後に、安倍政権が看板政策と位置付ける「人づくり革命」の動向について整理してみる。

(1) 「人づくり革命」の基本方針

「人づくり革命」は、安倍首相が第3次改造内閣発足時に掲げた新たな施策であり、平成29年8月3日に政府の基本方針として閣議決定された。その内容は次の通りであった（「首相官邸ホームページ」より抜粋）

2. 「人づくり革命」の断行

これまでの画一的な発想にとらわれない「人づくり革命」を断行する。人生 100 年時代を見据えた経済社会の在り方を大胆に構想する。いくつになっても学び直しができ、新しいことにチャレンジできる。子どもたちの誰もが、家庭の経済事情にかかわらず、それぞれの夢に向かって頑張ることができる。そのような「誰にでもチャンスあふれる日本」を創る。

すなわち、現役世代の社会人には学び直しの機会を、将来の日本を担う子供たちには公平な学習の機会を与えることで、人材の能力向上及び育成を図ることであろう。この施策により「子育て・介護」に対する不安解消が狙いとされている。だが将来必ず直面する生産労働人口の減少を考えると福祉面だけでなく、経済面においても生産労働人口の減少（量の減少）を有能な人材の育成（質の向上）で補う狙いもあるのではないだろうか。

その後、安倍首相は平成 29 年 9 月 28 日、第 194 回臨時国会冒頭で衆議院を解散、第 48 回衆議院議員総選挙(10 月 10 日公示、10 月 22 日投票)となった。解散の主な理由は北朝鮮の脅威への対応と消費税の使い道の変更を国民に問うためとされ、「人づくり革命」も以下のとおり選挙公約に盛り込まれた（「自民党政権公約 2017」より抜粋）。

未来を担う子供たちに、“保育・教育の無償化”を実現します。

少子高齢化社会の到来が急速に進んでいる現在、輝く「人生 100 年時代」を迎えるためには、国民の多くが不安に感じている「子育て・介護」の問題を解決することが不可欠です。このため、「人づくり革命」を断行します。政策資源を大胆かつ集中的に投入することで、お年寄りも安心して暮らし、活躍できる「全世代型社会保障」を目指します。

～（中略）～

○ これらの施策を実行するために、消費税 10%時の増収分について、社会保障の充実と財政健全化とのバランスを取りつつ、子育て世代への投資を集中することで、「全世代型社会保障」へと大きく舵を切ります。

本年末までに、「人づくり革命」に関する 2 兆円規模の新たな政策パッケージを取りまとめます。

～（以下、省略）～

(2)人づくり革命の政策パッケージ

そして衆議院議員総選挙で自民党・公明党の与党が圧勝し、平成 29 年末までという選挙公約の期限が迫る平成 29 年 12 月 8 日、安倍内閣は「人づくり革命」に関する政策パッケージを閣議決定した。その概要は以下の通りである（日本経済新聞（平成 29 年 12 月 9 日付朝刊）記事より引用）

【「人づくり革命」に関する 2 兆円政策パッケージの概要】

1. 幼児教育の無償化

・3歳から5歳までの全ての子どもの幼稚園、認可保育所、認定こども園の費用を無償化する。子ども・子育て支援新制度の対象とならない幼稚園は公平性の観点から、同制度の利用者負担額を上限として無償化する。

・幼稚園、認可保育所、認定こども園以外の無償化措置の対象範囲などは、来年夏までに結論を出す。

・0～2歳児も当面、住民税非課税世帯を対象として無償化を進める。住民税非課税世帯の全ての子どもに拡大する。

・幼児教育の無償化は消費税率引き上げとの関係で、増収額に合わせて、19年4月から一部をスタートし、20年4月から全面实施する。

2. 待機児童の解消

・女性就業率80%に対応できる32万人分の保育の受け皿を整備する「子育て安心プラン」を前倒しし、20年度末までに受け皿整備をする。保育士の処遇改善に取り組む。19年4月からさらに1%（月3000円相当）の賃金引き上げをする。

3. 高等教育の無償化

・所得が低い家庭の子どもたち、真に必要な子どもたちに限って高等教育の無償化を実現する。授業料の減免措置の拡充と合わせ給付型奨学金の支給額を大幅に増やす。

・授業料の減免措置は、大学、短期大学、高等専門学校および専門学校に交付する。学生が大学などに授業料を支払う必要がないようにする。住民税非課税世帯の子どもたちは、国立大学の場合は授業料を免除する。私立大学の場合は、私立大の平均授業料の水準を勘案した一定額を加算した額まで対応を図る。1年生の入学金も免除する。

・給付型奨学金は学生生活を送るのに必要な生活費を賄えるような措置を講じる。在学中に学生の家計が急変した場合も含め対応する。

・支援対象者は高校在学時の成績だけで判断せず、本人の学習意欲を確認する。進学後は学習状況に一定の要件を課し、満たない場合は支給を打ち切る。

・支援措置の対象となる大学などは、急速に変わりゆく社会で活躍できる人材を育成するため、学問追究と実践的教育のバランスが取れている大学などとする。ガイドラインを策定する。

・高等教育の無償化は20年4月から実施する。定まっていない詳細部分は検討を継続。来年夏までに一定の結論を得る。

4. 私立高等学校の授業料の実質無償化

・年収590万円未満世帯を対象とした私立高等学校授業料の実質無償化は、消費税使途変更による現行制度・予算の見直しで活用可能な財源をまず確保する。17年度予算ベース

で(1)住民税非課税世帯は実質無償化(2)年収約 350 万円未満の世帯は最大 35 万円の支給(3)年収約 590 万円未満の世帯は最大 25 万円の支給ができる財源を確保する。その上で 20 年度までに安定的な財源を確保し、実質無償化を実現する。

5. 介護人材の処遇改善

・介護サービス事業所における勤続年数 10 年以上の介護福祉士について、公費 1000 億円程度を投じ、月額平均 8 万円相当の処遇改善をする。19 年 10 月から実施する。

6. これらの施策を実現するための安定財源

・19 年 10 月に予定する消費税率 10%への引き上げによる増収分のうち、新たに生まれる 1 兆 7000 億円程度をあてる。

・子ども・子育て拠出金を 3000 億円増額。企業主導型保育と保育運営費にあてる。子ども・子育て支援法改正案を次期通常国会に提出する。

7. 財政健全化との関連

・20 年度の基礎的財政収支（プライマリーバランス、P B）黒字化目標の達成は困難。財政健全化の旗は降ろさず、P B 黒字化目標自体は堅持する。来年の「経済財政運営と改革の基本方針」に達成時期、具体的かつ実効性の高い計画を示す。

8. 来年夏に向けての検討継続事項

・学び直し（リカレント）教育の抜本的な拡充、中高年の再就職支援など環境整備を、雇用保険制度などの活用も含めて来夏に向けて検討する。

・大学改革や教育研究の質の向上とあわせて、オーストラリアの出世払い制度（H E C S）など諸外国の事例も参考としつつ、中間所得層におけるアクセスの機会均等について検討を継続する。

・少子化対策としてさらに必要な施策を検討する。財源も「社会全体で負担する」との理念のもと、財政の効率化、税、新たな社会保険方式の活用、企業負担のあるべき姿を含め検討する。

9. 規制制度改革など

・都道府県が市区町村を越えた保育施設の利用を調整する法的仕組みの強化など待機児童解消に向けた制度改革をする。

以上が政策パッケージの概要である。幼児教育の無償化に始まり、中高年の再就職支援まで含まれ幅広い内容である。年末までに政策パッケージを取りまとめるとの選挙公約を順守するため公表された面もあり、検討中の部分も多々ある。しかし今後の政策の方向性を示すことができ、この方向性にしがたって各具体施策が策定され、山口県でも実行されていくのであろう。今後の動向を注視していかなければならない。

第3章 埼玉県先進事例に学ぶ

1. 埼玉県中小企業診断協会の取り組み

働き方改革への取り組みで、我々（一社）山口県中小企業診断協会（以下、山口県協会）より先鞭をつけていると言えるのが、（一社）埼玉県中小企業診断協会（以下、埼玉県協会）である。昨年度から埼玉県協会では二つの大きな事業に取り組んでおられる。一つは、シニアが働きやすい環境等を実現するための「シニア活躍の場の拡大事業」、もう一つが、非正規雇用者の正社員への転換や、働き方改革を応援するための「非正規・人材確保事業」である。どちらも埼玉県協会の事業として埼玉県からコンペ方式の公募を経て受託した事業である。

この度、我々山口県協会のグループは、働き方改革について調査・研究を進めるにあたり、先進事例である埼玉県協会の二つの取り組みを参考とさせていただくために、平成29年12月16日（土）に埼玉県協会を訪問し、「働き方改革」について情報交換をさせてもらった。以下「働き方改革」に関する、埼玉県協会の2つの受託事業の概要や取り組み状況について紹介したい。

(1) シニア活躍の場の拡大事業

① 事業概要

埼玉県から昨年度に続き受託した事業。少子高齢化により労働年齢人口が減少している中、労働力の確保のためには女性・シニア・障がい者等の多様な労働者の活用が必要となる。本事業は、埼玉県内企業等のシニアの雇用状況や就業環境の実態を調査すると共に、企業等に働きかけることで、シニアがより働きやすい環境等を実現することを目的としている。

本事業に就く専門家アドバイザーは、単なる実態調査をするのではなく、企業の経営課題達成のための労働力確保や生産性向上等の一環として、シニアの活躍推進を行うことが求められる。

② 事業の進め方

埼玉県内5,000社の対象事業所をリストアップして、依頼状を送付する。その後、アドバイザーが電話等でアポイントを取る。

事前に取り組みに対する留意点等をまとめ、事業に就くアドバイザーに周知している。具体的には、アドバイザーとしての意識、事業概要フロー、訪問時のアポイントの取り方、様式の記入方法等、業務品質を確保し、アドバイザーがスムーズに取り組めるように工夫されている。

業務の流れは以下のようなになる。

- i. 埼玉県内の事業所を訪問し、シニアの雇用状況と就業環境の実態をヒアリング調査する。
【1,500件】
- ii. 一定の基準を満たす企業等を「シニア活躍推進宣言企業」として埼玉県の認定を受けるよう働きかける。【720社】
- iii. その中で特に優れた先進的取り組みを行っている事業所を、他企業の規範となるようモデル化する。【10社】

- iv. 認定企業のうち、シニアの活躍のための課題を持っている企業に対してアドバイスを実施する【60社】
- v. 認定企業には適宜追跡調査を行う。【500社】



【ディスカッションの様子】

(2) 非正規・人材確保事業

① 事業概要

人材の確保・定着、働き方改革に取り組む企業に対する専門家派遣事業。非正規雇用者の正社員への転換や、長時間労働の是正といった働き方改革を支援するため、中小企業診断士や社会保険労務士等の専門家を派遣する。

優秀なパート社員の活用のための正社員転換、人材確保のための採用方法や教育訓練の見直し、人材定着のため長時間労働是正等の職場環境改善、正社員転換や職業訓練に関する助成金活用等、企業の目的に応じた専門家のアドバイスを実施する。

② 事業の進め方

- i. 専門家派遣を希望する企業が、埼玉県協会に FAX 等で申込む。
- ii. 希望する支援内容を確認し、中小企業診断士または社会保険労務士を選定する。
- iii. 人選した専門家を派遣する。【100社】

(3) 取り組みに対する主な質疑応答

① 事業の受託経緯

二つの事業とも、埼玉県から公募があり、企画提案書を作成し応募したもの。3～5社から応募があった中で、埼玉県協会が受託した。「シニア活躍の場拡大事業」は、昨年度に引き続き2回目の受託である。

②事業の仕組みと専門家

それぞれの事業について事務局、専属事務員、担当アドバイザーを配置している。専門家は会員に公募をかける。専門家人数が不足する場合、他支部の会員からも応援をお願いしている。

人選については、応募者の中で地域を考慮して選ぶ。また、中小企業診断士と社会保険労務士の派遣割合は、およそ8対2である。

③二つの事業の特徴

それぞれの事業の特徴は下表のとおり。

項目	シニア活躍の場拡大事業	非正規・人材確保事業
受託金額	3,300万円(昨年度1,200万円)	1,300万円
受診企業数	1,500社(昨年度1,000社)	100社
参加診断士	140人	60名+社労士
訪問回数	2回~5回(モデル化及びアドバイス)	3回程度(最大5回)

④課題・評価

「シニア活躍の場拡大事業」では、1年目がまずまずの成果を出せたので2年目に繋がった。今年度は進捗が思わしくないものの、週2回のミーティングをしながら、何とか達成の目途が付いており、来年度も受託できそうな見通しである。また、アドバイザー自身が、本事業に取り組む中でシニア活用が浸透し、それが普通であるという意識に変わったことが成果であった。

「非正規・人材確保事業」では、企業の現状を特に深く精査する必要があるので、場合によっては、2名の中小企業診断士が訪問し、品質の維持・向上に努めている。こちらも来年度、引き続き継続される見通しとのことであった。

埼玉県と埼玉県協会の関係性が、これらの事業に取り組んでいく中で変わりつつある。埼玉県が埼玉県協会に、事業の企画面での協力も要請されるようになったとのこと。

また、受託事業の分かる人を常駐体制にしておられ、埼玉県から連絡を取りやすいということも信頼向上に繋がっているようである。



【埼玉県協会の研究会メンバーと】

(4) 総括

今回の視察訪問は、山口県協会のメンバー8名が、埼玉県協会「働き方改革」メンバー等、6名の方と情報交換をさせていただいた。埼玉県協会では「働き方改革」に関する二つの事業を受託し、昨年度より真摯に取り組んでおられることが分かった。品質の維持向上に努めることで受託先の埼玉県から信頼を得て、次年度に繋げておられることは大変素晴らしいことである。

事業の取り組みにあたっては、留意点等について書面に落とし、アドバイザーに周知徹底を図る等、品質の確保とスムーズな取り組みに注力されている点は、全体レベルの向上という意識の高さを感じた。これは山口県協会が欠けていることで、今後見習わねばならない重要なことと考える。

また、埼玉県協会では、常日頃より会員企業のスキルアップを心掛け、プロコン育成塾、その後のステップアップ研修等、多くのメニューで会員をサポートしている。このような取り組みは、個々の会員スキル、組織力を高めることに繋がると思われる、様々な事業を継続して受託できる要因の一つと言えるであろう。

「働き方改革」は国の重要政策の一つであり、山口県協会においても、今年度の調査研究の次には、是非とも来年度以降、山口県協会として働き方改革の関連事業を受託し取り組みたいと強く思う。それに向けて、今回の情報交換では大変大きな力をいただくことができた。

第4章 中小企業の競争力を高める「生産性及び働き方診断」の手順

1. 生産性診断及び働き方診断の6ステップ

中小企業経営者の多くは、多忙であり、自らが客観的に自社の経営や働き方を的確に把握し、経営革新をもたらすビジネスプランを策定していくのは、時間的にも専門能力的にも限界がある。そのため、全てのプロセスについて、外部専門家として中小企業診断士が経営者をサポートすべきである。

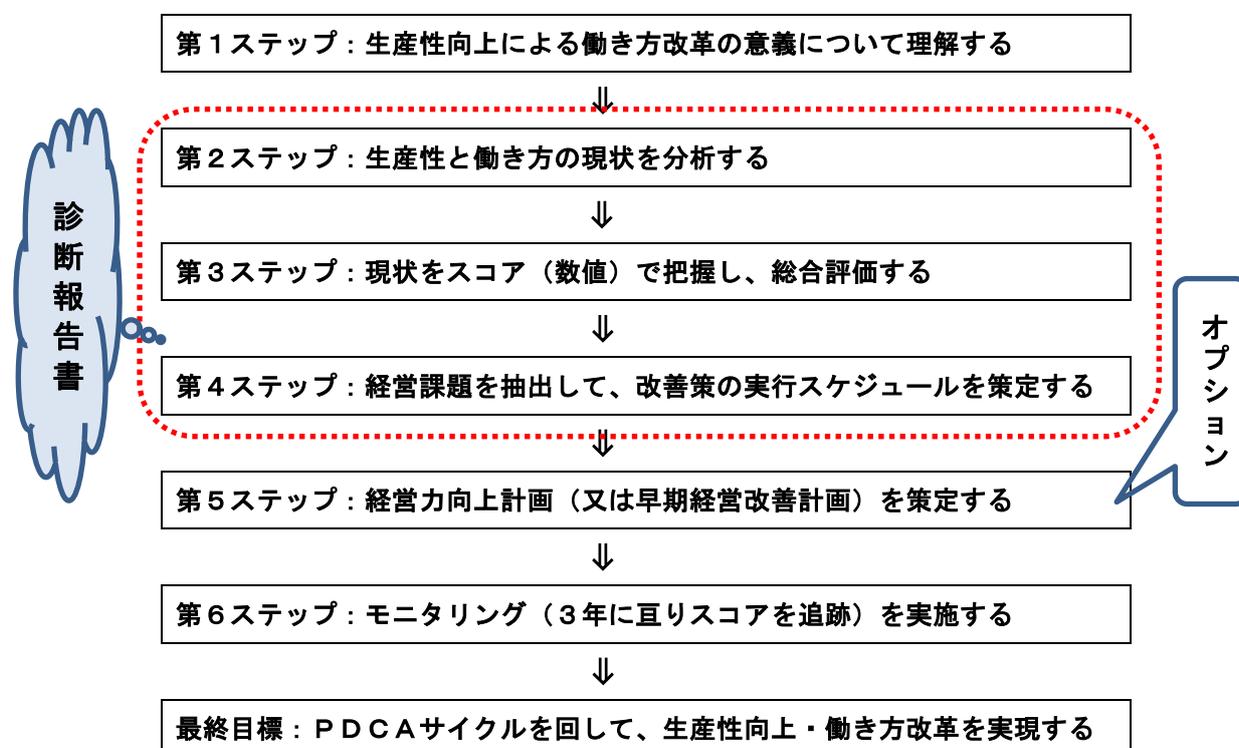
生産性及び働き方診断は、図表4-1に示すように6つのステップで構成される。第1ステップとして経営者自身が、生産性向上による働き方改革の必要性・重要性を十分に認識することから始めなければならない。

次に、第2ステップから第4ステップについては、「生産性及び働き方診断報告書」（以下、診断報告書と呼ぶ。）をツールとして活用し、自社の生産性と働き方の現状を分析した上で、現状をスコア（数値）で把握する。続いて、経営課題を抽出し、改善策の実行スケジュールを策定する。

第5ステップは、オプションとなるが、改善策を詳細に作り込みたい場合に、公的な支援を伴う経営力向上計画（又は早期経営改善計画）の策定に取り組む。

第6ステップでは、改善策の実行を担保するためにモニタリング（3年に亘りスコアを追跡）を実施する。当初の計画どおりに進捗しない可能性もあるので、常にPDCAサイクルを回しながら、生産性向上・働き方改革を実現していくことになる。

図表 4-1 生産性診断及び働き方診断の手順



2.6 ステップの進め方

(1) 第1ステップ：生産性向上による働き方改革の意義について理解する

① 経営者の理解

大企業よりも人手不足感が強い中小企業・小規模事業者においては、生産性向上等に取り組むとともに、職場環境や待遇の改善などにより、「魅力ある職場づくり」が求められる。

「働き方改革」は、生産性向上・経営力向上や「魅力ある職場づくり」の実現による、中小企業・小規模事業者の人手不足解消のチャンスであるともいえる。小規模事業者こそ、生産性・経営力の伸びしろが大きいことにも着目しなければならない。

しかしながら、中小企業・小規模事業者において「働き方改革」を進めるに当たっては、以下のような課題もあることから、この課題を十分に認識して、生産性向上による働き方改革の意義を理解してもらうことからスタートすることにも留意すべきである。

- ・ 労働法の基本的な考え方や「働き方改革」の必要性について、各地域の中小企業・小規模事業者に対して、隅々まで理解の浸透
- ・ 賃金制度等の事業所内環境の整備や、取引条件の改善、生産性・経営力の向上等による大企業との賃金格差の解消等
- ・ 中小企業・小規模事業者は、大企業より人手不足感が強いが、そのような中においても、労働時間の短縮への取り組み
- ・ 働き方改革の実現に当たっては、取引先企業や消費者を含む様々な立場における必要性への理解の促進をはじめ、業種ごとの特徴に応じた対応

② 外部専門家たる診断士の役割

中小企業・小規模事業者が「働き方改革」に前向きに取り組むことができるよう、企業のソリューションの専門家である中小企業診断士が先頭に立って、「働き方改革」実現や人手不足への対応のための支援を行っていかなければならない。

ただし、経営者が働き方改革に取り組む意義を十分に納得しないままスタートしたのでは、取り組みは中途半端なものとなり、当プロジェクトの成功は望めない。その意味で、経営者に働き方改革に取り組む意義を十分に理解し、納得してもらうことが重要なポイントになる。

例えば、「残業が多い社員は、会社への忠誠心がある」「他の社員が残業していたら帰りにくい」という考え方は過去のものにすべきである。社員を評価するときは、「長時間残業して成果を上げた社員」よりも、「残業をせずに成果を上げた社員」を高く評価するように、生産性の視点から働き方を変えていくことを提案していきたい。

(2) 第2ステップ：生産性と働き方の現状を分析する

① 生産性とは

生産性とは、簡潔に言えば、インプットに対してアウトプットがどの程度かということである。同じインプットであれば、アウトプットが大きいほうの生産性が高く、アウトプットが同じなら、少ないインプットのほうが生産性が高いと言える。

したがって、企業の実産性向上を見るには、インプットとアウトプットは何かを考えて、最終的にインプットに対するアウトプットが増えたか、そのために行った施策の結果はどうだったか、指標を決めて計測することになる。

バブル崩壊後、日本企業は不況を乗り越えるために生産性の向上に邁進してきたが、それは効率化の追求に過ぎず、アウトプットとしての付加価値の向上には比較的無関心だった。そのため、飲食・小売業等を中心に安売りに走って、デフレ経済を助長する結果になったといえる。その反省を踏まえ、生産性向上を考える場合、分母の労働時間短縮といったインプットを減らすこと以上に、分子の付加価値といったアウトプットを増やしていくことがより重要になる。

ちなみに経済産業省が推奨している経営力向上計画等で使用する「労働生産性」とは、営業利益、人件費及び減価償却費の合計を、労働投入量（労働者数又は労働者数に一人当たり年間就業時間を乗じた数値）で除したものと定義されている。

他方、厚生労働省の労働関係助成金を利用する場合に使用する「生産性」とは、営業利益、人件費、減価償却費、動産・不動産賃借料及び租税公課の合計を、雇用保険被保険者数（日雇労働被保険者や短期雇用特例被保険者を除く。）で除したものと定義されており、経済産業省の定義とは若干異なっている。

なお、今回の診断報告書では、経済産業省が推奨している経営力向上計画等で使用する「労働生産性」を用いている。

② 働き方とは

働き方改革という「働き方」とはそもそもどういうことなのか。非常に範囲が広い言葉である。働く人や組織を変える、働く時間を変える、働く場所を変える、働く手段や道具を変える、業務プロセスを変える、等々の多様な概念が湧いてくる。

働き方を変える活動は、今に始まったことではなく、これまでも当たり前に行われてきたことである。現在、政府が進めている一億総活躍社会実現に向けた「働き方改革」の実行計画の中では、以下のようなキーワードが使われている。

「同一労働同一賃金の実現」、「賃金引き上げと労働生産性向上」、「長時間労働の是正」、「柔軟な働き方」、「女性や若者の人材育成」、「育児や介護と仕事の両立」、「高齢者の就業促進」等

③ 「ローカルベンチマーク」を活用した生産性診断

生産性診断は、経済産業省が開発している「ローカルベンチマーク」をカスタマイズしたものを診断報告書に用いることとした。

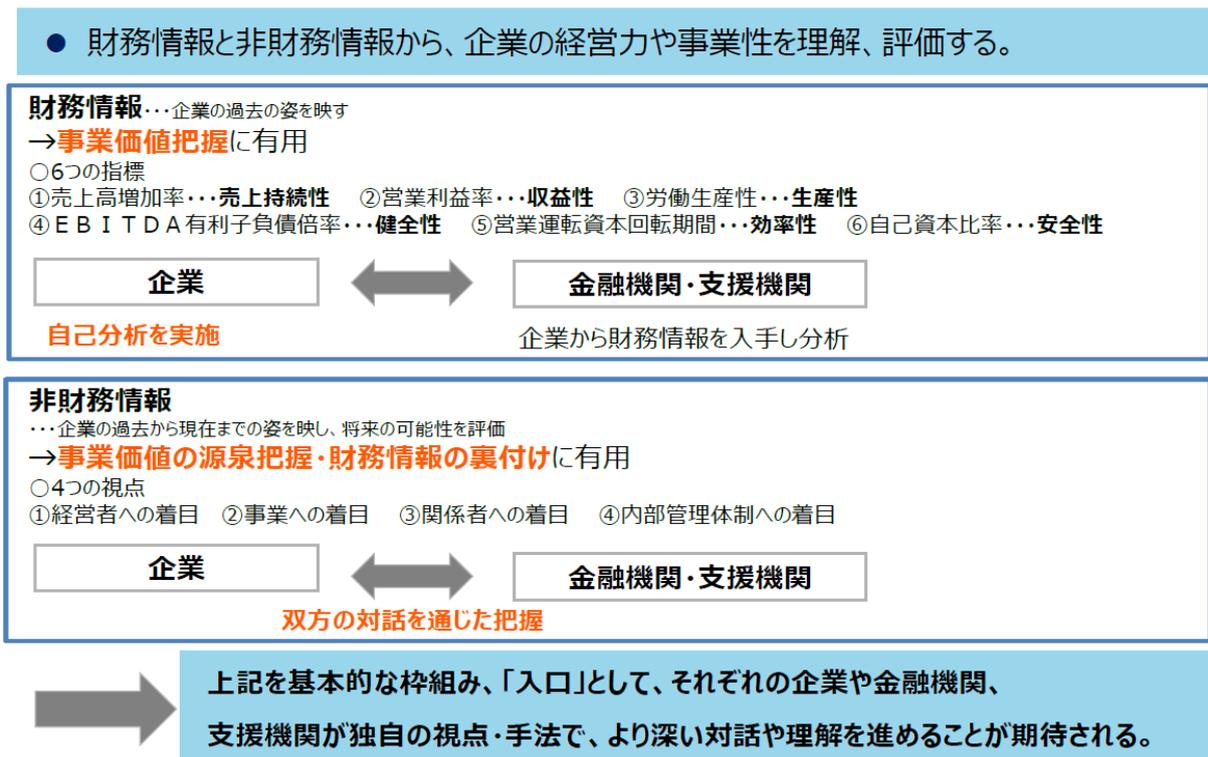
ローカルベンチマークは、経済産業省が開発し、企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツール（道具）として、企業の支援機関等が、企業の状態を把握し、事業性評価の「入口」として活用することが期待されている。

具体的には、「参考ツール」を活用して、「財務情報」（6つの指標※1）と「非財務情報」（4つの視点※2）に関する各データを入力することにより、企業の経営状態を把握することで経営状態の変化に早めに気づき、早期の対話や支援につなげていくことができる。

（※1）6つの指標；①売上高増加率（売上持続性）、②営業利益率（収益性）、③労働生産性（生産性）、④EBITDA有利子負債倍率（健全性）、⑤営業運転資本回転期間（効率性）、⑥自己資本比率（安全性）

（※2）4つの視点；①経営者への着目、②関係者への着目、③事業への着目、④内部管理体制への着目

図表 4-2 ローカルベンチマークとは



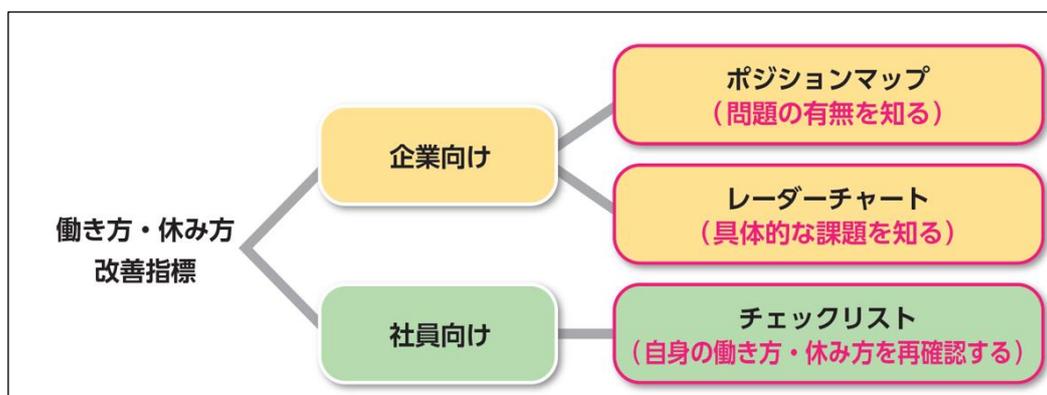
④ 「働き方・休み方改善指標」を活用した働き方診断

働き方診断は、厚生労働省が開発している「働き方・休み方改善指標」をカスタマイズして用いることとする。この診断の評価軸は、「残業時間」と「有給休暇消化率」の2軸である。

働き方診断の指標として、他にも「育児休業取得率」「介護休業取得率」「正社員比率」「女性管理職比率」等々、多くの指標を使用することも想定されるが、「働き方」という概念は範囲が広すぎて、焦点がぼやけてしまう可能性もあることから、重要な要素として絞り込んだ「残業時間」と「有給休暇消化率」の2軸を使って、働き方診断を行うこととする。

厚生労働省が示している「働き方・休み方改善指標」を用いることで、長時間労働や年次有給休暇に関する状況を把握することができる。この指標の構成は、図表4-3のとおりであるが、今回の診断報告書では、「企業向け」を使用しており「社員向け」は使用していない。

図表 4-3 働き方・休み方改善指標とは



出典：厚生労働省ホームページ

働き方・休み方改善指標（企業向け）とは、企業の労働時間や休暇取得の実態や、これに関連する自社の取組みや制度を再確認するための指標であり、今後の対策を検討する際に活用することを目的としている。

働き方・休み方改善における課題および原因は、企業の風土や制度・施策、個人の意識や性格など様々な要素が関係している。また、一つの原因が発見されると、その背景には他の原因が潜んでいる場合もあるため、状況を広く把握し、改善に向けた取組を多角的に行う必要がある。

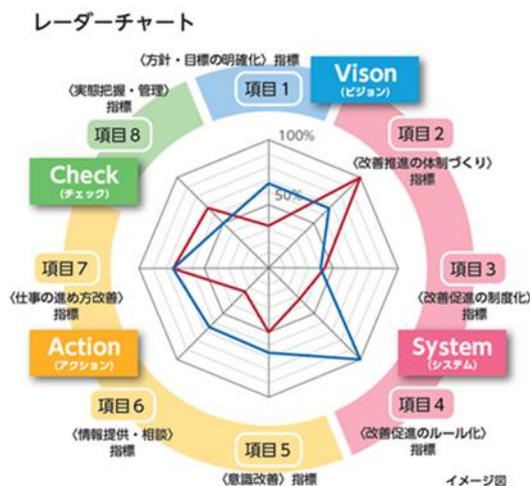
自社の制度及び実態の両面に焦点をあてて、その実態から明らかとなる指標の数値を分析・検証することで、長時間労働や年次有給休暇が取りにくい状況になっていないか、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進につながる仕組みになっているかどうかの判断・評価の材料にすることができる。

なお、指標の数値を一度だけ計測して終わりとするのではなく、一定期間が経過した後、数値の変化を把握することで、労働時間、年次有給休暇取得の実態や取組の状況をつかむことも大切である。

図表4-4のとおり8つの指標により、企業が行っている働き方や休み方に関する取組みや導入している制度、人事管理の仕組みなどの実施状況や整備状況を数値化し、「働き方や休み方の実態」を体系的に把握する。8つの指標は、1. Vision (ビジョン) 2. System (システム) 3. Action (アクション) 4. Check (チェック) の4つの段階に整理されている。どのような制度が導入され、取組が実施されているか、逆にどのような制度が未整備であり、取組みが実施されていないかを把握することで、対策の方向性を考えるきっかけを得ることができる。

図表4-4 働き方・休み方の8つの指標

項目1 〈方針・目標の明確化〉指標	働き方や休み方の改善に取り組むことを「企業からのメッセージ」として社員に伝えたり、目標を掲げたりするなど、方針や目標を明確化しているかどうかを把握します。
項目2 〈改善推進の体制づくり〉指標	長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を図るための体制を構築しているかどうかを把握します。
項目3 〈改善促進の制度化〉指標	柔軟な働き方を行ったり、労働時間の適正化を促したり、多様な休み方を行えたりする制度があるかどうかを把握します。
項目4 〈改善促進のルール化〉指標	長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進につながる人事管理・評価の仕組みを導入しているかを把握します。
項目5 〈意識改善〉指標	長時間労働や年次有給休暇について社員や管理職の意識を高める取組を行っているかどうかを把握します。
項目6 〈情報提供・相談〉指標	長時間労働や年次有給休暇にかかる情報提供や相談を行う取組を行っているかどうかを把握します。
項目7 〈仕事の進め方改善〉指標	長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進につながる業務改善を行っているかどうかを把握します。
項目8 〈実態把握・管理〉指標	労働時間や年次有給休暇の取得状況を定期的または常時チェックしているかどうかを把握します。



【レーダーチャートでできること】

「レーダーチャート」は8つの指標を体系化したものです。これを用いて、自社の仕組みや取組の状況を把握できます。

たとえば、働き方は「仕事の進め方改善」指標、休み方は「改善促進の制度化」指標の得点が低い場合…

- ・長時間労働の抑制につながる業務改善を十分に行っているかどうかを把握する必要があります。
- ・多様な休み方を行える制度が十分に整っているかどうかを把握する必要があります。

出典：厚生労働省ホームページ

(3) 第3ステップ：現状をスコア（数値）で把握し、総合評価する

第2ステップにおける現状分析の結果を、生産性と働き方の両面からスコア（数値）として「見える化」して、総合評価を行い、経営課題を整理する。

なお、診断報告書の活用により、現状分析の結果は自動的にスコア（数値）化されることになる。

(4) 第4ステップ：経営課題を抽出して、改善策の実行スケジュールを策定する

第3ステップで明らかとなった経営課題の中から、働き方改革につながる経営課題を抽出し、行動計画を策定する。

① 行動計画の必要性

行動計画の作成目的は、主に、① 経営者が従業員に計画を実行させるため、② 企業及び外部専門家たる中小企業診断士によるモニタリングのため、の2点である。経営改善施策は、経営者が主体となって検討することが多いと考えられるが、計画を実行するにあたっては、従業員の協力が不可欠となる。従業員に計画を実行してもらうため、経営改善施策を業務レベルに落とし込んで示す必要があり、そのために行動計画を作成する。

② 行動計画策定上の留意点

1) 具体的・定量的に記載する

従業員が計画を実行できるよう、また、モニタリング時に原因究明が可能となるよう、経営改善施策をより具体的な業務レベルに落とし込んで作成することが必要である。

2) 現場の意見を取り入れる

中小企業・小規模事業者は人員数が少なく、従業員は通常業務で手一杯のことが多いことから、計画期間にはある程度の余裕も含め、適切な期間を設定することが望まれる。

3) 優先順位を考えて実施時期を決定する

経営改善施策のうち、改善効果が高いと考えられる施策から優先的に実施できるよう、行動計画の実施時期を決定する必要がある。簡単に実施できる施策から優先的に実施することとならないよう、留意しなければならない。

③ 診断報告書の様式

第2ステップから第4ステップまでのプロセスを総合し、生産性及び働き方の診断ツールとして以下の診断報告書を作成した。

診断報告書はエクセルシートで作成しており、入力した全ての内容は、診断報告書1ページの【生産性、働き方・休み方 診断結果総括表】に収斂される仕掛けになっている。

なお、生産性診断の部分は、(2)③で述べたとおり経済産業省が開発している「ローカルベンチマーク」をカスタマイズしており、働き方・休み方診断は、(2)④で述べたとおり厚生労働省が開発している「働き方・休み方改善指標」をカスタマイズして用いている。

【診断報告書の活用方法】

診断報告書の構成と作成方法については、図表4-5に示すとおりである。なお、診断報告書のシートについては、現場で活用しながら、随時、追加・改訂を行っていく予定である。

図表4-5 診断報告書の構成と作成方法

シート名等	作成方法
共通	<ul style="list-style-type: none"> ・本様式(ファイル)は、表紙及び総括表、作成方法と生産性分析4シート(ロカベン)、働き方診断3シート、リンクデータ8シート(ロカベン)で構成。 ・基本的には1シート1ページで、左から右のシートへページの入力部分を埋めていくと、リンクした箇所に表記される仕組みとなっている。 ・誤入力や誤削除防止のため、シート全体もしくは必要な箇所に保護をかけている。(開発段階では保護を外している。)
表紙	<ul style="list-style-type: none"> ・診断期間や診断報告日等、ページの部分を記入する。 ・ページ数は表記していない。
総括表(1ページ)	<ul style="list-style-type: none"> ・<生産性向上計画>及び<働き方・休み方改善計画>の「2. 事業・実施計画」を記入する。 ・「2. 事業・実施計画」は、数字に限らず、ガントチャートのような使い方も可。
生産性分析シート(2ページ)	<ul style="list-style-type: none"> ・ベースはロカベンを使用。 ・右側のタイトルに生産性分析を追加。「■財務指標(最新期)」に、労働生産性指標を追加した。
入力シート(3ページ)	<ul style="list-style-type: none"> ・「■算出結果」に労働生産性を追加。 ・「■財務分析用入力情報」に、人件費と従業員数を追加。
非財務(商流等)(4ページ)	<ul style="list-style-type: none"> ・様式に変更はない。 ・入力箇所が分かりやすいようにページにした。
非財務(4つの視点)(5ページ)	<ul style="list-style-type: none"> ・様式に変更はない。入力箇所が分かりやすいようにページにした。 ・「課題」と「対応策」の上位3つは、シート名「総括表」の「生産性及び働き方の課題と行動計画」にリンク。
働き方診断項目(6ページ)	<ul style="list-style-type: none"> ・厚生労働省:企業向け自己診断 働き方・休み方改善ポータルサイトより、働き方・休み方の全質問を網羅した。 ・「CHK」ボックスをチェック(Yes)することで、区分毎に達成率(チェック数÷質問数)が集計される。 ・「働き方に関する設問」数31、「休み方に関する設問」数21。
働き方診断結果(7ページ)	<ul style="list-style-type: none"> ・「働き方診断項目」入力結果が、表とグラフ(レーダーチャート)で表記される。 ・グラフ(レーダーチャート)の下に、診断者のコメントを記載する。
働き方の視点(8ページ)	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者と協議し、「項目」、「診断区分」毎に、現状の「主な未達成項目」を整理し、3年後の「達成率」と「主な改善項目」する。 ・上記の内容を「対話内容の総括」として取りまとめる。 ・主な課題と対応策を①～④の範囲内で、「現状と目標のギャップ」に取りまとめる。(①～③は「総括表」へリンク。)
作成方法	<ul style="list-style-type: none"> ・本ページ

<診断報告書の様式>

中小企業診断協会調査・研究事業(平成29年度)

生産性及び働き方診断報告書

診断期間	平成29年11月～平成30年1月
診断報告日	平成30年1月20日
企業名	〇〇株式会社
代表者名	〇〇 〇
診断実施機関	(一社)山口県中小企業診断協会
診断担当者名	〇〇 〇

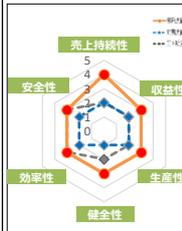
【生産性、働き方・休み方 診断結果総括表】

株式会社〇〇

<生産性向上計画>

<働き方・休み方改善計画>

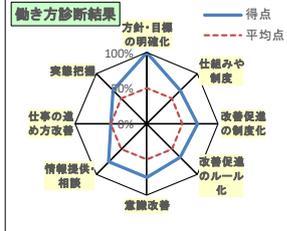
1. 現状の課題と行動計画



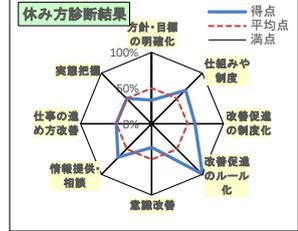
総合評価点	19	B
総合評価額	41,120	千円

生産性及び働き方の課題と行動計画	
課題	行動計画
①	①
②	②
③	③
①	①
②	②
③	③

1. 現状の課題と行動計画



働き方達成率	71%
--------	-----



休み方達成率	56%
--------	-----

2. 事業・実施計画

管理項目	現在	1年後	2年後	3年後	備考
売上高	5,250,128				
営業利益	36,500				
人件費	1,575,038				
減価償却費	33,243				
設備投資	0				
従業員数	40				
労働生産性	41,120				

2. 事業・実施計画

管理項目	現在	1年後	2年後	3年後	備考
週労働時間60時間以上の雇用者の割合	25%			0%	
年次有給休暇取得率	5%			0%	
方針・目標の明確化	67%			0%	
仕組みや制度	67%			0%	
改善促進の制度化	67%			0%	
改善促進のルール化	80%			0%	
意識改善	57%			0%	
情報提供・相談	71%			0%	
仕事の進め方改善	50%			0%	
実態把握	60%			0%	

財務・生産性分析結果

■基本情報

商号	株式会社〇〇
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇 〇〇
業種_大分類	03 製造業
業種_小分類	0301 食料品・飼料・飲料製造業
事業規模	中規模事業者
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	36,500(千円)
従業員数	40(人)

■財務指標(最新期)

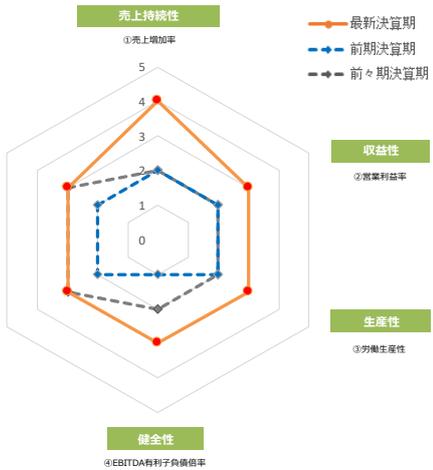
指標	2016年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	10.4%	4	2.3%
②営業利益率	0.7%	3	1.4%
③労働生産性	913(千円)	3	541(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	2.7(倍)	3	4.5(倍)
⑤営業運転資本回転期間	1.2(ヶ月)	3	1.6(ヶ月)
⑥自己資本比率	35.4%	3	26.7%

総合評価点			
労働生産性	2016年3月	2015年3月	2014年3月
		41,120(千円)	35,752(千円)

■財務指標(過去2期)

指標	2015年3月			2014年3月			
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果	貴社点数	業種基準値	
①売上増加率	-2.4%	2	2.3%	-1.2%	2	2.3%	
②営業利益率	-0.3%	2	1.4%	0.1%	2	1.4%	
③労働生産性	-383(千円)	2	541(千円)	140(千円)	2	541(千円)	
④EBITDA有利子負債倍率	61.2(倍)	1	4.5(倍)	26.3(倍)	2	4.5(倍)	
⑤営業運転資本回転期間	2.8(ヶ月)	2	1.6(ヶ月)	1.1(ヶ月)	3	1.6(ヶ月)	
⑥自己資本比率	2.1%	2	26.7%	24.2%	3	26.7%	
総合評価点		11	D	総合評価点		14	C

※総合評価点のランクはA: 24点以上、B: 18点以上24点未満、C: 12点以上18点未満、D: 12点未満



※1 各項目の得点および総合評価点は各項目の業種基準値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。

※2 レーダーチャートで3期分の財務分析結果の推移が確認できるため、各指標が良好(あるいは悪化)した要因を非財務の対話シートを活用しながら把握することで、経営状況や課題の把握に繋がります。

※セルの保護/パスワードは「attack」となります。保護解除により、計算式等が崩れる可能性もあるため、解除後の作業はご利用者の自己責任でお願いします。

以下項目の黄色い網掛け部分について入力してください。

■基本入力情報

項目	入力欄
商号	株式会社〇〇
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇 〇〇
従業員数(正社員) ※1	40人
業種_大分類(選択) ※8	03 製造業
業種_小分類(選択) ※8	0301 食料品・飼料・飲料製造業

※業種はセルのプルダウンメニューから選択して下さい。
() にカーソルを置き、左クリックするとリストが表示されます。
※プルダウンメニューが利用できない場合はシート保護を解除の上で「業種区分シート」から該当する業種をコピー & ペーストして下さい。

事業規模 中規模事業者

※ 網が空欄になると事業規模が判定できないため、必ず入力して下さい。

■財務分析入力情報

項目	※金額の単位は千円		
	最新決算期	前期末決算期	前々期末決算期
決算年月	2016年3月	2015年3月	2014年3月
売上高	5,250,128	4,756,859	4,871,515
前期売上高	4,756,859	4,871,515	4,932,102
人件費	1,575,038	1,427,058	1,461,455
従業員数(正社員) ※1	40	40	40
資本金 ※2	10,000	10,000	10,000
営業利益	36,500	-15,320	5,610
借入金 ※3	660,274	650,120	970,130
現金・預金	474,797	465,301	474,607
減価償却費 ※4	33,243	18,340	13,243
純資産合計	912,793	70,281	771,128
負債合計	1,668,387	3,201,652	2,409,453
売掛金	671,040	944,198	566,895
受取手形 ※5	270,760	259,930	228,738
棚卸資産	439,285	621,714	371,108
買掛金	373,206	258,278	315,284
支払手形 ※6	463,324	444,791	391,415

※1: 従業員(正社員)には、パート及び派遣及び契約社員は含まれません。

※2: 個人事業主の場合は、資本金は「0」と入力して下さい。

※3: 借入金は、長期借入・短期借入・1年内返済長期借入金を合計を記入して下さい。

※4: 製造原価、一般管理販売費等に計上されている減価償却費の合計を入力して下さい。

※5: 受取手形には、割引手形を含めた金額を入力して下さい。

※6: 支払手形には、設備支払手形は含まれません。

※7: 本分析の労働生産性は簡易的に計算したものでありますので、経営方向上計画等に記載の際は、それぞれの定義に沿った数値を各自で計算して下さい。

■算出結果

指標	2016年3月		2015年3月		2014年3月	
	算出結果	点数	算出結果	点数	算出結果	点数
①売上増加率	10.4%	4	-2.4%	2	-1.2%	2
②営業利益率	0.7%	3	-0.3%	2	0.1%	2
③労働生産性	913(千円)	3	-383(千円)	2	140(千円)	2
④EBITDA有利子負債倍率	2.7(倍)	3	61.2(倍)	1	26.3(倍)	2
⑤営業運転資本回転期間	1.2(ヶ月)	3	2.8(ヶ月)	2	1.1(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	35.4%	3	2.1%	2	24.2%	3
労働生産性・経営方向上計画方式 (営業利益+人件費-減価償却費)÷従業員数	41,120 千円		35,752 千円		37,008 千円	

■中規模事業者 0301 食料品・飼料・飲料製造業企業のランク基準

指標	iv	iii	ii	i
①売上増加率	-4.9%	-0.3%	5.2%	12.0%
②営業利益率	-2.0%	0.5%	2.6%	6.5%
③労働生産性	-480(千円)	206(千円)	1,224(千円)	3,088(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	35.5(倍)	13.9(倍)	1.7(倍)	0.0(倍)
⑤営業運転資本回転期間	4.7(ヶ月)	2.4(ヶ月)	1.0(ヶ月)	0.3(ヶ月)
⑥自己資本比率	0.9%	15.3%	41.0%	67.1%

■算出指標

指標	分類	単位	算出式
①売上増加率	売上持続性	%	(最新期売上高/前期売上高) - 1
②営業利益率	収益性	%	営業利益 / 最新期売上高
③労働生産性 ※7	生産性	千円	営業利益 / 従業員数
④EBITDA有利子負債倍率	健全性	倍	(借入金 - 現金・預金) / (営業利益 + 減価償却費)
⑤営業運転資本回転期間	効率性	ヶ月	{(売上債権(売掛金+受取手形) + 棚卸資産 - 買入債務(買掛金+支払手形)) / (売上高 / 1.2)}
⑥自己資本比率	安全性	%	純資産 / 負債・純資産合計

商号	株式会社〇〇
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	36,500(千円)
従業員数	40(人)

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>



<商流把握>



商号	株式会社〇〇
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	36,500(千円)
従業員数	40(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等		③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など			顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係			従業員定着率 勤続年数・平均給与	
	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握			取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	
② 事業	強み 技術力・販売力等		④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	
	弱み 技術力・販売力等			事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値 (生産性) 向上に向けた取り組み			研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	
				人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	

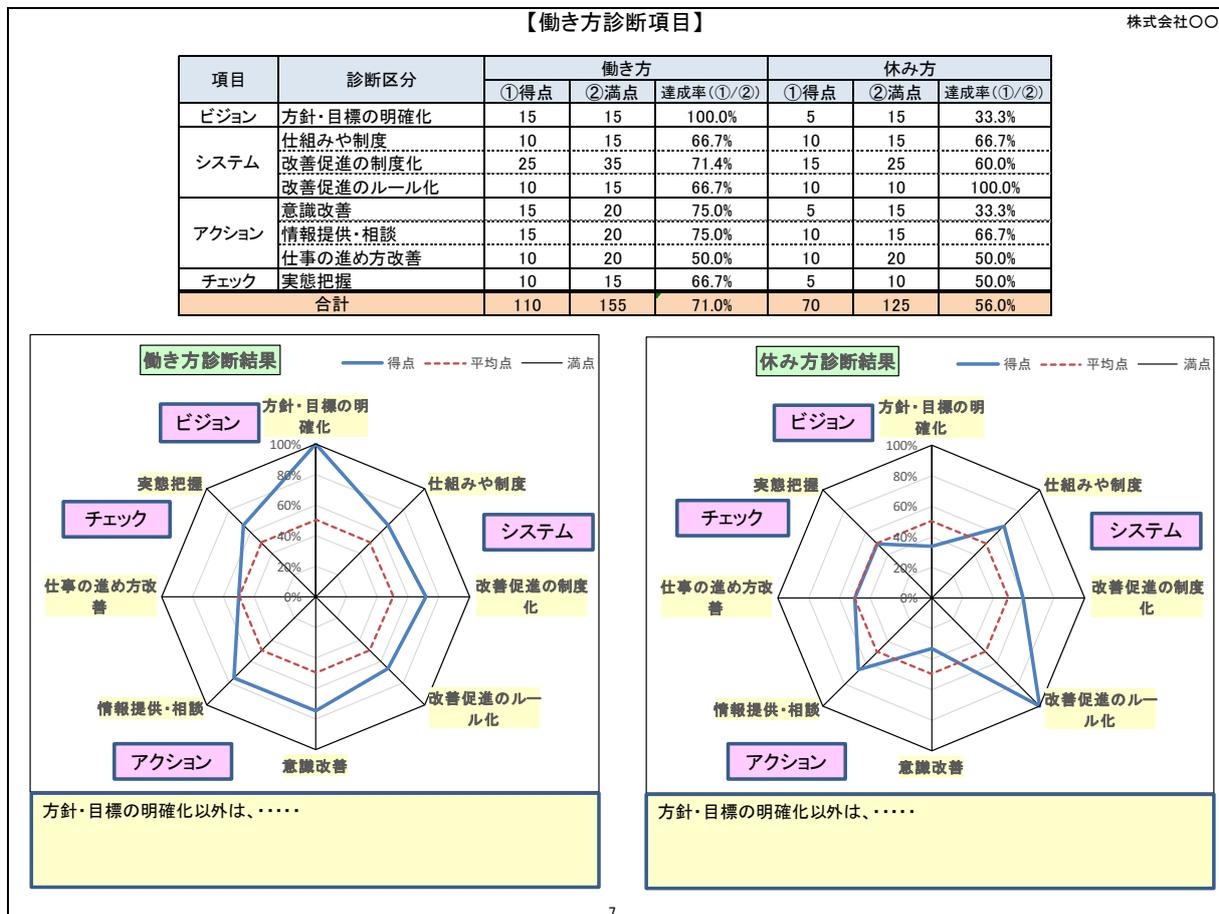
対照内容の整理

現状認識		将来目標	
------	--	------	--

現状と目標のギャップ

課題	①	対応策	①
	②		②
	③		③
	④		④

【働き方診断項目】				株式会社〇〇			
				(厚生労働省:企業向け自己診断 働き方・休み方改善ポータルサイトより)			
区分	CHK	働き方に関する設問	CHK	休み方に関する設問	CHK	CHK	CHK
方針・目標の明確化	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働の抑制について経営トップがメッセージを発信している。	<input checked="" type="checkbox"/>	年次有給休暇の取得促進について経営トップがメッセージを発信している。	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働の抑制を経営や人事の方針として明文化している。	<input checked="" type="checkbox"/>	年次有給休暇の取得促進を経営や人事の方針として明文化している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	全社・部署・個人等で労働時間、残業時間等に関する数値目標を設定している。	<input checked="" type="checkbox"/>	全社・部署・個人等で年次有給休暇取得日数、取得率等に関する数値目標を設定している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
仕組みや制度	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働の抑制に向けた社内体制を明確化している(推進担当者・推進組織の設置等)	<input checked="" type="checkbox"/>	年次有給休暇の取得促進に向けた社内体制を明確化している。	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	労働時間に関する相談窓口を設置している。	<input type="checkbox"/>	休暇取得に関する相談窓口を設置している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働の抑制に関する労使の話し合いの機会を設けている。	<input checked="" type="checkbox"/>	年次有給休暇取得促進に関する労使の話し合いの機会を設けている。	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
改善促進の制度化	<input checked="" type="checkbox"/>	フレックスタイム制、朝型の働き方※等の柔軟な労働時間制度を導入している。	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	短時間勤務制度を導入している。	<input checked="" type="checkbox"/>	業務の繁忙に応じた休業日を設定している(閑散期に連続休暇取得等)。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	テレワーク制度※を導入している(情報通信技術を活用した場所や時間にとらわれない働き方)	<input type="checkbox"/>	誕生日・記念日や申告した日を年次有給休暇等とする制度の設定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	在宅勤務制度を導入している。	<input type="checkbox"/>	ゴールデンウィークや夏季・冬季等に年次有給休暇の計画的付与制度を導入。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	業務の繁忙に応じて営業時間を設定している。	<input checked="" type="checkbox"/>	時間単位での年次有給休暇制度を導入している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	ノー残業デー、ノー残業ウィーク等を設定している。	<input checked="" type="checkbox"/>	5営業日以上連続休暇制度を導入している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
改善促進のルール化	<input checked="" type="checkbox"/>	勤務間インターバル制度(勤務終了から次の開始まで一定時間確保)を導入	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	残業の多い部下を持つ管理職への指導を徹底している。	<input checked="" type="checkbox"/>	部下の年次有給休暇取得状況が管理職の人事考課に盛り込まれている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	部下の長時間労働抑制について、管理職の人事考課に盛り込んでいる。	<input checked="" type="checkbox"/>	管理職に部下の年次有給休暇の取得状況の把握・管理を義務づけている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
意識改善	<input checked="" type="checkbox"/>	残業を行う際の手続きを厳格化している(上長への事前申請等)。	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働抑制に関する社員向けの教育・研修を実施している。	<input checked="" type="checkbox"/>	年次有給休暇取得促進に関する社員向けの教育・研修を実施している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働抑制に関する管理職向けの教育・研修を実施している。	<input type="checkbox"/>	年次有給休暇取得促進に関する管理職向けの教育・研修を実施している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働抑制のための周知・啓発を行っている(ポスター等の掲示等)。	<input type="checkbox"/>	年次有給休暇取得促進のための周知・啓発を行っている(ポスター等の掲示等)。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
情報提供・相談	<input type="checkbox"/>	退職時刻の終業呼びかけ、強制消灯等を実施している。	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	労働時間・残業時間を社員各自に通知している。	<input checked="" type="checkbox"/>	年次有給休暇残日数を社員に通知している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	36協定で結ばれている時間外労働及び休日労働の上限が社員に周知されている。	<input type="checkbox"/>	制度の利用促進のための情報提供(制度利用事例の紹介等)を実施している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
仕事の進め方改善	<input checked="" type="checkbox"/>	自社の労働時間制度の内容をパンフレットやイントラネット等で紹介している。	<input checked="" type="checkbox"/>	年次有給休暇取得率の低い社員に、個別に休暇取得を勧奨している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	定期健康診断以外に、長時間労働に起因するストレス・疾病に関するカウンセリングを提供している。	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	休暇・休業時の業務フォローアップ体制を構築している(顧客情報の共有等)。	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
実態把握	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働抑制を目的とした業務プロセスの見直しを行っている。	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	業務量・業務負担に応じて業務計画、要員計画、業務内容を見直している。	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働の抑制を目的とした、取引先との関係見直しを行っている。	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
実態把握	<input checked="" type="checkbox"/>	社員の働き方や労働時間に関する意識や意向をアンケートや聞き取り調査等で定期的に把握している。	<input checked="" type="checkbox"/>	社員の休暇取得に関する意識や意向をアンケートや聞き取りで定期的に把握している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	タイムカードやICカード等の客観的な方法により労働時間を管理・把握している。	<input type="checkbox"/>	管理職が年次有給休暇の取得日数を把握している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	管理職やみなし労働、裁量労働制等の適用者についても、きちんと労働時間を把握している。	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
実態	25%	週労働時間60時間以上の雇用者の全従業員数に対する割合(%)	5%	年次有給休暇取得率:取得資格のある労働者の取得日数/付与日数(%)			



【働き方改革の視点】

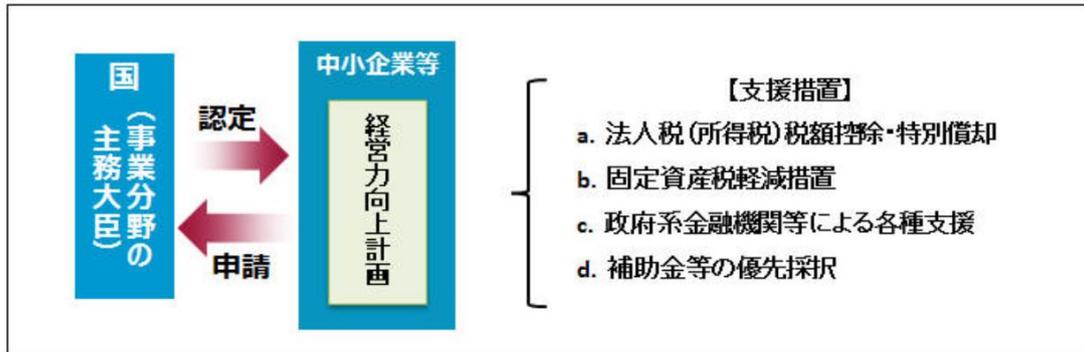
株式会社〇〇

項目	診断区分	働き方				休み方			
		現状		3年後		現状		3年後	
		達成率	主な未達成項目	達成率	主な改善成項目	達成率	主な未達成項目	達成率	主な改善成項目
ビジョン	方針・目標の明確化	100%				33%			
システム	仕組みや制度	67%				67%			
	改善促進の制度化	71%				60%			
	改善促進のルール化	67%				100%			
アクション	意識改善	75%				33%			
	情報提供・相談	75%				67%			
	仕事の進め方改善	50%				50%			
チェック	実態把握	67%				50%			
週労働時間60時間以上の雇用者の割合					年次有給休暇取得率				
働き方・休み方目標	25%				5%				
対話内容の総括									
現状認識					将来目標				
現状と目標のギャップ									
課題	①				対応策	①			
	②					②			
	③					③			
	④					④			

(5) 第5ステップ：経営力向上計画（又は早期経営改善計画）を策定する（オプション）

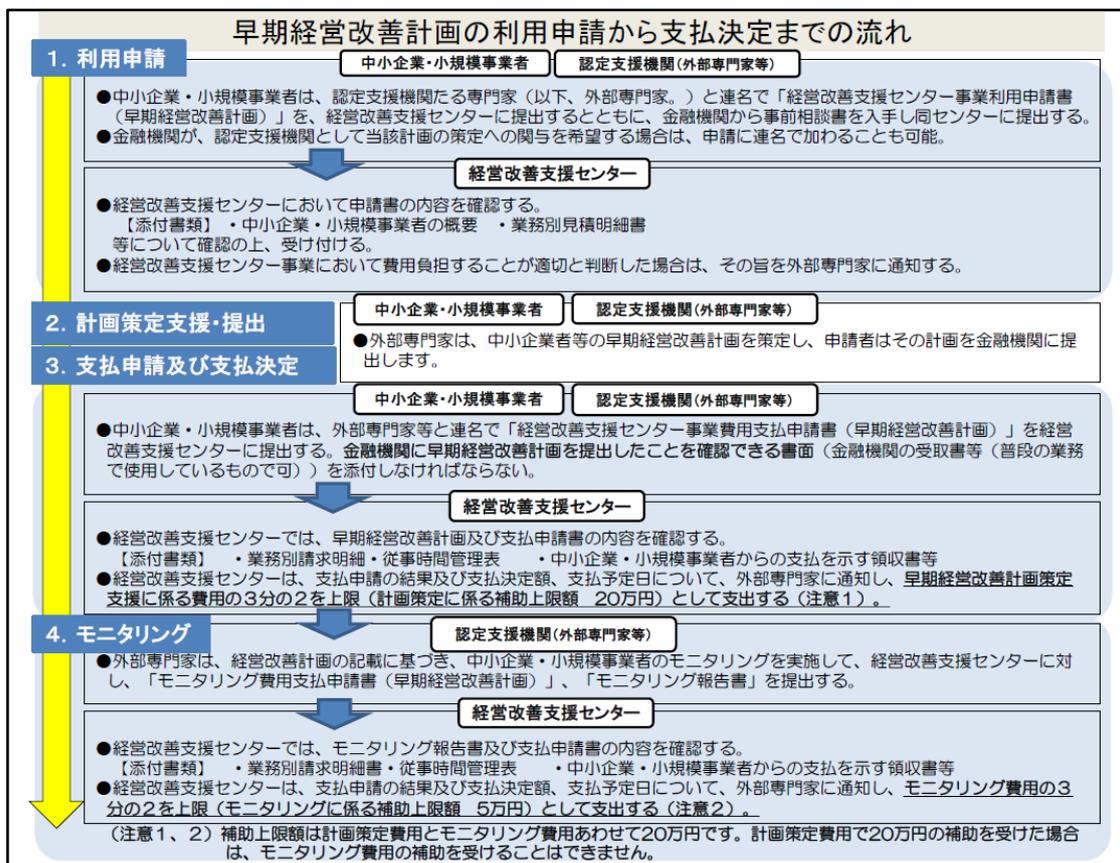
① 経営力向上計画の策定

第4ステップで選択した経営革新ビジネスモデルを基本にして、3～5年間のビジネスプランを策定する。ここでは、税制面などのメリットを中小企業に与えることのできる経営力向上計画の策定を第一に考える。



② 補助事業を活用した早期経営改善計画の策定

早期経営改善計画策定支援では、外部専門家に支払う謝金の3分の2について国の補助（最大20万円）を受けることができるので、企業負担は残りの3分の1となる。



(6) 第6ステップ：モニタリング（3年に亘りスコアを追跡）を実施する

① モニタリングの必要性

モニタリングとは、行動計画の進捗・実行状況を把握し、計画と実績の乖離分析を行い、必要に応じて修正案を検討するプロセスである。行動計画は、実際に実行・達成されなければ意味を成さず、まさしく「絵に描いた餅」になりかねない。企業が策定した行動計画の進捗・実行状況について、外部専門家たる中小企業診断士が進捗・実行状況をチェックし、計画と実績の乖離状況を分析することで、計画の達成度合いの評価や未達の場合の対応策を検討することが可能になる。そのため、一定期間は計画の進捗・実行状況をモニタリングすることが必要になる。

② モニタリングの実施者、実施時期及び頻度

モニタリングの実施時期、頻度及び実施方法等については、予め決めておく必要があり、外部専門家たる中小企業診断士が中心となって半期または年度の単位で実施することが望まれる。

なお、計画初年度の進捗・実行状況がその後の経営改善・事業再生の可否に大きな影響を及ぼすため、特に行動計画策定後の最初のモニタリングが重要になる。行動計画と実績の間に乖離が生じた場合、その状況を早期に把握することができれば、その要因を分析して改善施策を提案・実行し、早い段階で乖離を解消することが可能になる。

③ モニタリングの運用

行動計画には、それぞれの課題別に、具体的な実施時期や内容を詳細に記載する。これは、行動計画を実行する経営者または従業員に責任を持たせて実現可能性を高めるとともに、実行段階において進捗状況をモニタリングすることを容易にするためである。

中小企業診断士は、経営改善施策に記載された項目別にその実施・達成状況をモニタリングすることになる。経営改善施策が未実施もしくは計画通り達成されていない場合には、その要因について分析して対応策を検討する必要がある。

モニタリングを実施した結果、行動計画と実績の間の乖離が認められた場合には、中小企業診断士は、経営改善計画が計画通り達成されるように個別の施策ごとにアドバイスを行う。具体的には、計画が未達成である場合、その未達成となった要因を分析し、どのような方法を用いれば達成できるかを検討・提言する。

第5章 生産性及び働き方診断ツールによる診断事例

1. 事例収集の目的と狙い

(1) 「生産性及び働き方診断ツール」の品質の向上

当研究会で開発した診断ツールを実際の現場で使用したとき、問題なく活用できるかどうかを検証する目的で、診断士が実際に企業に出向いて事例を収集した。中小企業の社長へのヒアリングを通じて、スムーズに診断ツールへ記入できるのか、使いづらい箇所は無いのか、改善すべき点は無いのかといった視点から検証し、診断ツールの品質の向上を狙いとした。

(2) 業種の選定

RESASによると、山口県における平成24年の業種別の付加価値額は以下のとおりである。

この中で、本県における付加価値額上位4業種のうち、「製造業」に比べて労働生産性が比較的低いと言われている「卸売業、小売業」、「医療、福祉」、「建設業」の3業種について、診断ツールに基づく事例を収集した。

図表5-1 山口県における業種別の付加価値額（企業単位）【平成24年】



出典：RESAS 産業構造マップ

(3) 事例収集の実施スキーム

① 担当診断士の決定と企業選定

研究会のメンバーである白松診断士、溝田診断士、金子診断士の3人で分担して事例を作成した。白松診断士が「卸売業、小売業」、溝田診断士が「医療、福祉」、金子診断士が「建設業」を担当した。診断先企業は、各診断士の関係する取引先から選定した。

② 診断のフロー

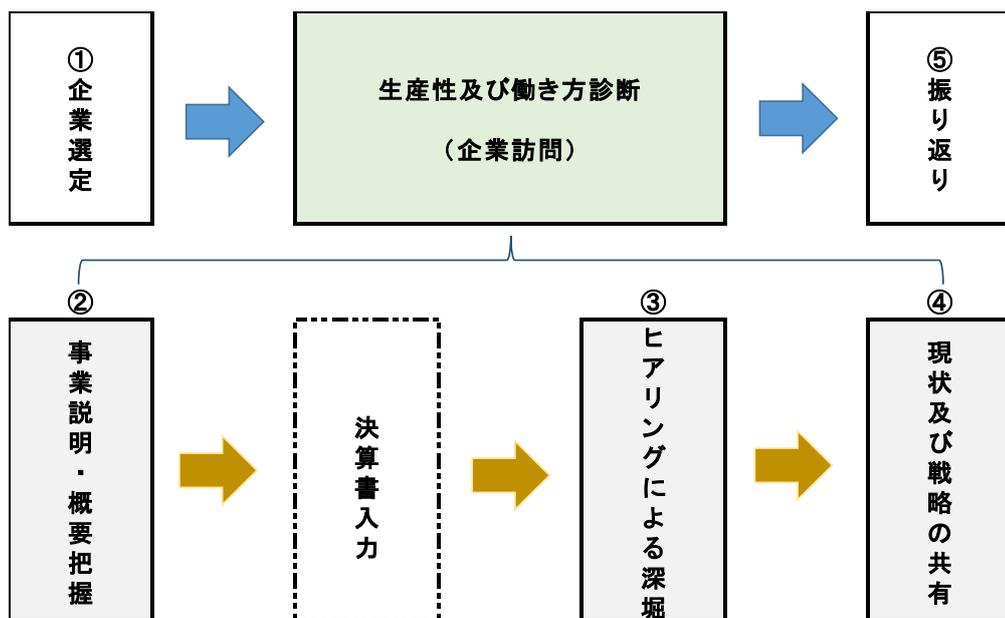
1回目の訪問では、まず社長に当調査研究事業の趣旨を説明し、協力を要請した。その際、診断に協力いただくことは、企業側にとっても十分メリットがあることも強調した。例えば、現在の経営状況や働き方・休み方を分析・把握することができれば、これからの経営改善の参考になること、あるいは今回の診断を経営力向上計画の策定に結びつけていければ、国の各種施策の恩恵を受けられることである。

2回目の訪問では、財務診断の結果に基づき、社長との対話を通して非財務の内容も深掘りした。3回目はとりまとめとして、現状と課題、目標に向かうために取り組まないといけないことを明確にし、担当診断士が今後も支援していく流れを作った。

③ 振り返り

各担当診断士が実施した事例を受けて、診断士間で摺り合わせを行い、今後の診断ツール改善に向けた協議を行った。

図表5-2 事例収集の実施スキーム



2. 診断事例

事例先として、業種の異なる以下の3社を選定した。

商号	業種	売上高	従業員数
株式会社 A	農畜産物・水産物卸売業	223百万円	14人
個人事業主B	医療に附帯するサービス業	67百万円	13人
株式会社 C	土木工事業	534百万円	14人

(1) 株式会社 A

項目名	内容
業種	農畜産物・水産物卸売業
売上高	223百万円
従業員	14人（うち正社員6人）

<企業概要>

同社の主たる事業は、地元の魚市場で仕入れた魚を自社で一次加工等し、その加工品や他の業者から仕入れた肉類を地元の飲食店や施設に販売することである。現社長の父親が法人設立し、現社長は2代目となる。

後継者不足により廃業する地元鮮魚店の事業承継を通じて、業容は近年急速に拡大しており、将来は、手狭になっている加工場を新築移転したいというビジョンがある。

また、食品衛生管理の向上の観点から、加工場建設に合わせてHACCPの導入を検討中である。

<選定の背景>

当社は、従業員の待遇改善のために、非正規社員の正社員化に向けたキャリアアップ助成金の活用を検討中であり、その相談過程で当研究事業に関心を持たれ、ご協力いただくことになった。また、社長は非常にポジティブかつ研究熱心な方で、従業員を大切にしていきたいという思いが強いこと、当該企業が地域の中でも成長企業であることから選定した。

<診断の流れ>

社長と計3回の面談を行っており、初回は当研究事業の説明を行った後、持ち帰った過去3期分の財務データを診断ツールに入力して、算出された経営指標をもとに経営実態の把握に努めた。

2回目の対話では、会社の現状や概要、会社の沿革、事業展開等、ビジネスをどのように実施して

きたのかを設立当初から 順序立ててヒアリングを行った。診断ツールを活用することにより、漏れや重複の無い対話ができ、当社のビジネスモデルなど非財務項目を中心に掘り下げることができた。また、働き方・休み方についても、診断ツールに沿ったヒアリングを実施することにより、スムーズな実態把握を行うことができた。

3回目にこれまでのヒアリング内容のまとめと、その内容に基づく今後の重点課題と改善策について説明の上、ディスカッションを行った。このとき「傾聴」「受容」「共感」などのカウンセリング手法も意識しながら社長の想いをできるだけ引き出ししていくことに注力し、診断士からの考え方の押しつけとならないよう留意した。

<診断により確認できた内容>

- ・ 「3年後に年商5億円」という高い目標を掲げており、現在HACCPの導入による食品衛生管理の高度化等も検討中であり、強い成長志向がある。
- ・ 事業拡大を優先した結果、人件費負担が増え、低収益な状態が続いているものの、経営者のリーダーシップと、愛情を持った社員とのコミュニケーションにより、社員の定着率は安定しており、若い社員も多く在籍している。
- ・ 消費者の低価格指向などもあり一般的な加工だけでは粗利を確保することが困難な状況であることから、将来的には、付加価値のある商品を自社開発して、ネットで全国販売していくことも視野に入れている。

<当事者の気づき・感想> (企業側)

- ・ 診断ツールを使った会話を進めることにより、社長が普段から思い巡らしていたことが対話を通じて、頭の中を整理することができ、社長自らの気づきもあり今回の診断を受けて本当に良かった。また、普段は頭の中だけで考えていることを、ペーパーに落とし込むことは、課題整理を行う上で重要であることを改めて認識した。
- ・ 基本的には自社のことしか分からないので、外部の専門家目線により改めて指摘してもらうことは貴重な体験であった。例えば、客観的な意見に基づく議論ができることは非常に有意義と感ずる。

<当事者の気づき・感想> (診断士側)

- ・ 診断ツールのフレームワークを活用して対話を行うことで、経営者の考えや想いを踏まえた上で、事業や労務管理の実態をみることができるようになった。
- ・ 財務に表れない会社の価値や従業員の質（人材育成の仕組み）を理解することができ、当社のビジネスの本質を理解できた。

- ・ 経営者の思いや事業を理解し対話することで、さらに良いところを引き出したい、今後も引き続き支援していきたいとの感情が湧いてきた。

<課題と支援>

- ・ 今後の更なる事業拡大に向けての組織体制や、拡大した際に起こりうる事象が懸念事項として挙げられる。今後の事業拡大に向けては、社長が戦略的意思決定に専念できる体制の構築が必要になる。これまで数人の社員で運営していた会社が、全ての社員に社長の目が行き届かない可能性も出てきている。今後、社長の右腕たる人材を側近に据えることも選択肢のひとつであり、組織の成長ステージにあわせた検討が望まれる。
- ・ 成長性は非常に高いものの、自己資本比率は業界平均を下回っており、今後も借入による設備投資を重ねていった場合、自己資本比率はさらなる低下が見込まれる。
- ・ 負債と資本の調達バランスや収益率を充分考慮し、企業価値を向上させるような投資計画を立案する必要がある。
- ・ 残業時間の削減については、経費の低減に繋がることでもあるので、社長自身も削減することに日頃注意を払っているものの、有給休暇の付与については、人手不足の中で、代替要員の確保が難しい面もあり、長期的な課題として取組んでいく予定である。
- ・ 今回の診断の結果、社長から経営力向上計画策定の依頼を受けるに至った。当社へのモニタリングを3年間実施すると同時に、経営力向上計画の策定支援を実施していくことになった。

【生産性、働き方・休み方 診断結果総括表】

株式会社 A社

<生産性向上計画>

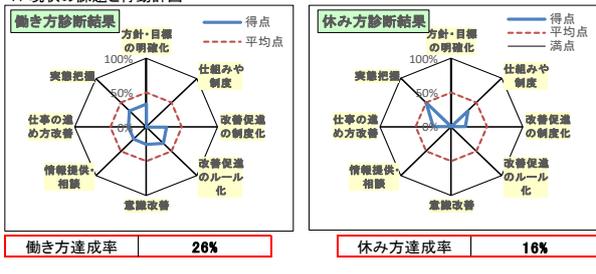
<働き方・休み方改善計画>

1. 現状の課題と行動計画

生産性及び働き方の課題と行動計画	
課題	行動計画
①売上増加に伴い加工場が手狭となり、効率的な作業場の確保	①新工場取得により効率的な加工工程の確保
②粗利率(現状20%以下)向上による収益性の改善	②新商品を開発し、ネットでの全国販売を展開
③自己資本の増強	③経営力向上計画の策定・実践による収益性の改善
①長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進に関する経営トップの姿勢	①長時間労働の抑制、有給休暇の取得促進について、トップ自らによる発言
②働き方・休み方に関する改善の制度化	②キャリアアップ助成金を活用したパート社員の正社員化
③長時間労働抑制を目的とした業務プロセスの見直し	③慣習的でアナログな事務手続きのIT化を促進

総合評価点 **17** **C**
総合評価値 **5,347**千円

1. 現状の課題と行動計画



2. 事業・実施計画

管理項目	現在	1年後	2年後	3年後	備考
売上高	計画 232,449 実績	300,000	400,000	500,000	
営業利益	計画 558 実績	5,000	10,000	20,000	
人件費	計画 28,376 実績	35,000	36,000	37,000	
減価償却費	計画 3,150 実績	4,000	5,000	6,000	
設備投資	計画 0 実績				
従業員数	計画 6 実績	8	9	10	
労働生産性	計画 5,347 実績	5,500	5,667	6,300	

2. 事業・実施計画

管理項目	現在	1年後	2年後	3年後	備考
週労働時間60時間以上の雇用者の割合	計画 20% 実績			10%	
年次有給休暇取得率	計画 5% 実績			20%	
方針・目標の明確化	計画 17% 実績			35%	
仕組みや制度	計画 17% 実績			40%	
改善促進の制度化	計画 25% 実績			40%	
改善促進のルール化	計画 20% 実績			30%	
意識改善	計画 14% 実績			30%	
情報提供・相談	計画 14% 実績			30%	
仕事の進め方改善	計画 25% 実績			40%	
実態把握	計画 40% 実績			50%	

1

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

■基本情報

商号	株式会社 A社
所在地	山口県***市
代表者名	****
業種_大分類	04 卸売業
業種_小分類	0403 食料品卸売業
事業規模	中規模事業者
売上高	232,449(千円)
営業利益	558(千円)
従業員数	6(人)

■財務指標(最新期)

指標	2017年6月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	14.8%	5	2.1%
②営業利益率	0.2%	3	0.6%
③労働生産性	93(千円)	2	545(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	7.3(倍)	3	2.6(倍)
⑤営業運転資本回転期間	0.7(ヶ月)	3	0.6(ヶ月)
⑥自己資本比率	-1.4%	1	23.7%

総合評価点	17	C	
労働生産性	2017年6月 5,347(千円)	2016年6月 5,589(千円)	2015年6月 5,209(千円)

■財務指標(過去2期)

指標	2016年6月			2015年6月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	3.4%	3	2.1%	12.5%	4	2.1%
②営業利益率	1.1%	3	0.6%	1.7%	4	0.6%
③労働生産性	362(千円)	3	545(千円)	569(千円)	3	545(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	3.1(倍)	3	2.6(倍)	3.6(倍)	3	2.6(倍)
⑤営業運転資本回転期間	0.2(ヶ月)	4	0.6(ヶ月)	0.2(ヶ月)	4	0.6(ヶ月)
⑥自己資本比率	-1.9%	1	23.7%	-4.6%	1	23.7%

財務・生産性分析結果

※1 各項目の評点および総合評価点は各項目の業種基準値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。

※2 レーダーチャートで3期分の財務分析結果の推移が確認できるため、各指標が良化(あるいは悪化)した要因を非財務の対話シートを活用しながら把握することで、経営状況や課題の把握に繋がります。

※セルの保護パスワードは「Attack」となります。保護解除により、計算式等が弱れる可能性もあるため、解除後の作業はご利用者の自己の責任でお願いします。

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

※総合評価点のランクはA: 24点以上、B: 18点以上24点未満、C: 12点以上18点未満、D: 12点未満

2

■基本入力情報

項目	入力欄
商号	株式会社 A社
所在地	山口県***市
代表者名	***
従業員数(正社員)※1	6人
業種_大分類(選択)※8	04_卸売業
業種_小分類(選択)※8	0403_食料品卸売業

※業種はセルのプルダウンメニューから選択して下さい。
 (「」にカーソルを置き、左クリックするとリストが表示されます。)
 ※プルダウンメニューが利用できない場合はシート保護を解除の上で「業種区分シート」から該当する業種をコピー＆ペーストして下さい。

事業規模 中規模事業者
 ※欄が空欄になると事業規模が判定できないため、必ず入力して下さい。

■財務分析入力情報 ※金額の単位は千円

項目	入力欄		
	最新決算期	前々期決算期	前々期決算期
	2017年6月	2016年6月	2015年6月
売上高	232,449	202,467	195,770
前期末売上高	202,467	195,770	174,091
人件費	28,376	22,180	21,143
従業員数(正社員)※1	6	5	5
資本金 ※2	5,000	5,000	5,000
営業利益	558	2,172	3,412
借入金 ※3	42,455	32,568	38,096
現金・預金	15,217	14,597	20,351
減価償却費 ※4	3,150	3,594	1,488
純資産合計	-903	-1,000	-2,622
負債合計	63,809	52,945	59,053
売掛金	22,417	13,301	13,506
受取手形 ※5			
棚卸資産	3,278	1,842	1,739
買掛金	11,512	12,369	12,715
支払手形 ※6			

※1:従業員(正社員)には、パート及び派遣及び契約社員は含まれません。
 ※2:個人事業主の場合は、資本金は「0」と入力して下さい。
 ※3:借入金は、長期借入・短期借入・1年以内返済長期借入金を合計を記入して下さい。
 ※4:製造原価、一般管理販売費等に計上されている減価償却費の合計を入力して下さい。
 ※5:受取手形には、割引手形を含めた金額を入力して下さい。
 ※6:支払手形には、設備支払手形は含まれません。
 ※7:本分析の労働生産性は簡易的に計算したものとしますので、経営力向上計画等に記載の際は、それぞれの定義に沿った数値を各自で計算して下さい。

■算出結果

指標	2017年6月		2016年6月		2015年6月	
	算出結果	点数	算出結果	点数	算出結果	点数
①売上増加率	14.8%	5	3.4%	3	12.5%	4
②営業利益率	0.2%	2	1.1%	3	1.7%	4
③労働生産性	93(千円)	3	362(千円)	3	569(千円)	3
④EBITDA有利子負債倍率	7.3(倍)	3	3.1(倍)	3	3.6(倍)	3
⑤営業運転資本回転期間	0.7(ヶ月)	3	0.2(ヶ月)	4	0.2(ヶ月)	4
⑥自己資本比率	-1.4%	1	-1.9%	1	-4.6%	1
労働生産性:経営力向上計画方式 (営業利益+人件費+減価償却費)÷従業員数	5,347 千円		5,589 千円		5,209 千円	

■中規模事業者 0403 食料品卸売業企業のランク基準

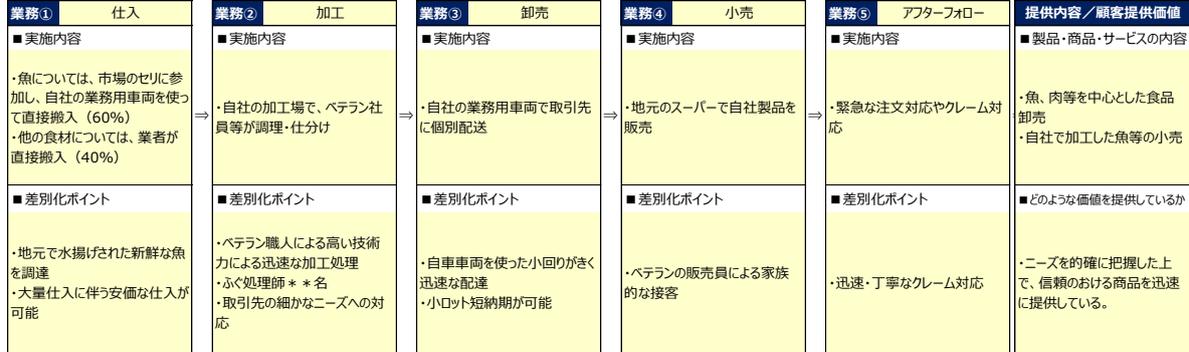
指標	iv	iii	ii	i
①売上増加率	-7.1%	-0.5%	5.1%	13.6%
②営業利益率	-1.4%	0.2%	1.1%	2.8%
③労働生産性	-727(千円)	189(千円)	1,133(千円)	3,342(千円)
④EBITDA有利子負債倍	28.2(倍)	11.1(倍)	0.1(倍)	0.0(倍)
⑤営業運転資本回転期	2.6(ヶ月)	1.1(ヶ月)	0.3(ヶ月)	-0.1(ヶ月)
⑥自己資本比率	0.2%	14.0%	36.8%	61.7%

■算出指標

指標	分類	単位	算出式
①売上増加率	売上持続性	%	(最新期売上高/前期末売上高) - 1
②営業利益率	収益性	%	営業利益 / 最新期売上高
③労働生産性 ※7	生産性	千円	営業利益 / 従業員数
④EBITDA有利子負債倍率	健全性	倍	(借入金 - 現金・預金) / (営業利益 + 減価償却費)
⑤営業運転資本回転期間	効率性	ヶ月	{売上債権(売掛金+受取手形) + 棚卸資産 - 買入債務(買掛金+支払手形)} / (売上高 / 1.2)
⑥自己資本比率	安全性	%	純資産 / 負債・純資産合計

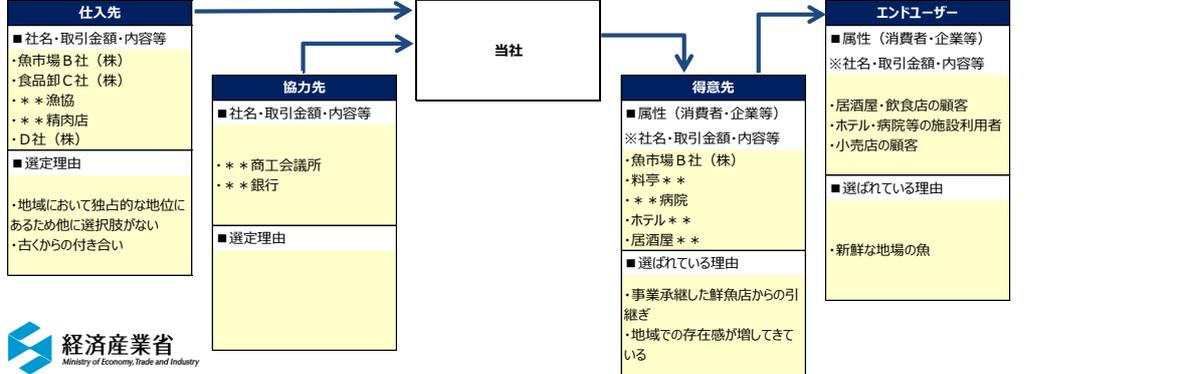
企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>



商号	株式会社 A社
売上高	232,449(千円)
営業利益	558(千円)
従業員数	6(人)

<商流把握>



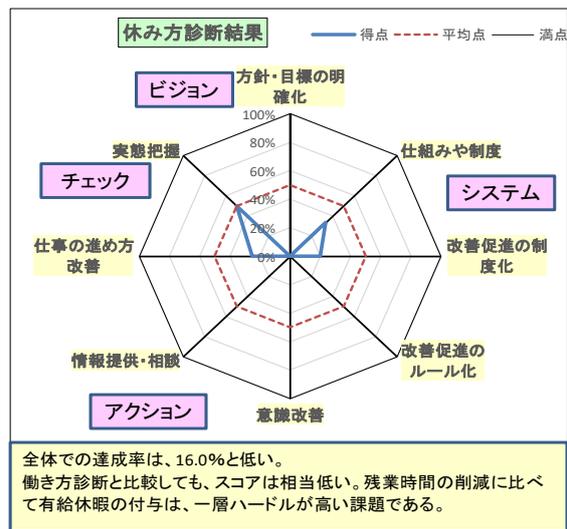
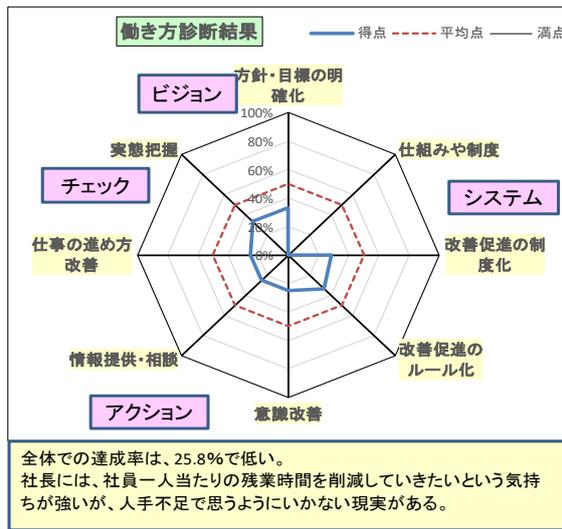
企業健康診断ツール ローカルベンチマーク		商号	株式会社 A社
		売上高	232,449(千円)
		営業利益	558(千円)
		従業員数	6(人)
① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	仕事を一から教えてもらった師匠でもある * * 鮮魚店の先代社長の気さくな人柄に感謝している。 社員を大切にしたい、夢を持ってやっていきたい。 こじんまりとした鮮魚店だったが、廃業店の事業承継などにより急速に業容が拡大しており、新たな経営哲学や経営ビジョンが必要になってきている。	市場動向・規模・シェアの把握 ③ 企業を取り巻く環境・関係者
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	社長の人柄やトップセールスが功を奏し、急速に取引先が拡大している。 現状2億円の売上を、1年後3億円、2年後4億円、3年後5億円まで伸ばしたい。	顧客リポート率・新規開拓率 顧客からのフィードバックの有無 従業員定着率 勤続年数・平均給与
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	社長の若くてバリエーションがあり、当面は事業承継を考える必要はない。	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係
	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	平成 ** 年に ** 会社として設立 平成 ** 年に現在の社名に変更し、現社長が事業承継 平成 ** 年に後継者不在であった * * 鮮魚店の事業を引き継ぐ	組織体制 品質管理・情報管理体制
② 事業	強み 技術力・販売力等	ベテラン調理人に技術力がある。 後継者不在で廃業する鮮魚店の市場を取り込んでいく。 社長は若くてネットワークが良く、若い社員が多い。	④ 内部管理体制
	弱み 技術力・販売力等	自己資本が不足しており、資金繰りが厳しい。 加工場のスペースが手狭になっており、受注増加に伴う生産確保が困難	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況
	ITに関する投資、活用状況 1時間当たり付加価値 (生産性) 向上に向けた取り組み	自社ホームページは未作成 事務処理は昔ながらのアナログな面が残っており、IT化による効率化の余地がある。	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況 人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み
対照内容の総括			
現状認識	<p>・地元の魚獲高が減少する中、顧客を失いたくないので、取引先の様々な注文に対応している。得意先からの価格面での要求も厳しく、必要以上に人手がかかる部分もあり、売上は伸びても必ずしも利益が確保できない現状にある。 ・急速に業容が拡大し、仕事量が増えているにもかかわらず、要員体制が追いついていないこともあり、休みが取りずらく、社員が少し疲弊してきているのが気配りである。</p>		<p>・安値競争に巻き込まれないよう付加価値のある商品を開発して、粗利30%を目指したい。その前に粗利20%はすぐにでも実現したい。 ・生産性をあげていくための設備投資も積極的に行いたい。設備投資には、多額の資金も必要になるため、もつづの補助金などの活用も考えている。</p>
課題		対応策	
<p>①売上増加に伴い加工場が手狭となり、効率的な作業場の確保 ②粗利率 (現状20%以下) 向上による収益性の改善 ③自己資本の増強 ④企業イメージの向上による顧客ターゲット層の拡大</p>		<p>①新工場取得により効率的な加工工程の確保 ②新商品を開発し、ネットで全国販売を展開 ③経営力向上計画の策定・実施による収益性の改善 ④H A C C P の認証取得</p>	
現状と目標のギャップ			

【働き方診断項目】		株式会社 A社 (厚生労働省:企業向け自己診断 働き方・休み方改善ポータルサイトより)	
区分	CHK	働き方に関する設問	CHK
方針・目標の明確化	<input type="checkbox"/>	長時間労働の抑制について経営トップがメッセージを発信している。	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働の抑制を経営や人事の方針として明文化している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	全社・部署・個人等で労働時間、残業時間等に関する数値目標を設定している。	<input type="checkbox"/>
仕組みや制度	<input type="checkbox"/>	長時間労働の抑制に向けた社内体制を明確化している (推進担当者・推進組織の設置等)	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	労働時間に関する相談窓口を設置している。	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	長時間労働の抑制に関する労使の話し合いの機会を設けている。	<input type="checkbox"/>
改善促進の制度化	<input checked="" type="checkbox"/>	フレックスタイム制、朝型の働き方※等の柔軟な労働時間制度を導入している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	短時間勤務制度を導入している。	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	テレワーク制度※を導入している (情報通信技術を活用した場所や時間にとらわれない働き方)	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	在宅勤務制度を導入している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	業務の繁忙に応じて営業時間を設定している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	ノー残業デー、ノー残業ウィーク等を設定している。	<input type="checkbox"/>
改善促進のルール化	<input checked="" type="checkbox"/>	勤務間インターバル制度 (勤務終了から次の開始まで一定時間確保) を導入	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	残業の多い部下を持つ管理職への指導を徹底している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	部下の長時間労働抑制について、管理職の人事考課に盛り込んでいる。	<input type="checkbox"/>
意識改善	<input type="checkbox"/>	残業を行う際の手続きを厳格化している (上長への事前申請等)。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	長時間労働抑制に関する社員向けの教育・研修を実施している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	長時間労働抑制に関する管理職向けの教育・研修を実施している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	長時間労働抑制のための周知・啓発を行っている (ポスター等の掲示等)。	<input type="checkbox"/>
情報提供・相談	<input checked="" type="checkbox"/>	退勤時刻の終業呼びかけ、強制消灯等を実施している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	労働時間・残業時間を社員各自に通知している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	36協定で結ばれている時間外労働及び休日労働の上限が社員に周知されている。	<input type="checkbox"/>
仕事の進め方改善	<input type="checkbox"/>	自社の労働時間制度の内容をパンフレットやイントラネット等で紹介している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	定期健康診断以外に、長時間労働に起因するストレス・疾病に関するカウンセリングを提供している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	休暇・休業時の業務フォローアップ体制を構築している (顧客情報の共有等)。	<input type="checkbox"/>
実態把握	<input type="checkbox"/>	長時間労働抑制を目的とした業務プロセスの見直しを行っている。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	業務量・業務負荷に応じて業務計画、要員計画、業務内容を見直している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	長時間労働の抑制を目的とした、取引先との関係見直しを行っている。	<input type="checkbox"/>
実態	<input type="checkbox"/>	社員の働き方や労働時間に関する意識や意向をアンケートや聞き取り調査等で定期的に把握している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	タイムカードやICカード等の客観的な方法により労働時間を管理・把握している。	<input checked="" type="checkbox"/>
実態	20%	週労働時間60時間以上の雇用者の全従業員数に対する割合 (%)	5%
		5%	年次有給休暇取得率: 取得資格のある労働者の取得日数/付与日数 (%)

【働き方診断項目】

株式会社 A社

項目	診断区分	働き方			休み方		
		①得点	②満点	達成率(①/②)	①得点	②満点	達成率(①/②)
ビジョン	方針・目標の明確化	5	15	33.3%	0	15	0.0%
	仕組みや制度	0	15	0.0%	5	15	33.3%
システム	改善促進の制度化	10	35	28.6%	5	25	20.0%
	改善促進のルール化	5	15	33.3%	0	10	0.0%
アクション	意識改善	5	20	25.0%	0	15	0.0%
	情報提供・相談	5	20	25.0%	0	15	0.0%
	仕事の進め方改善	5	20	25.0%	5	20	25.0%
チェック	実態把握	5	15	33.3%	5	10	50.0%
合計		40	155	25.8%	20	125	16.0%



7

【働き方改革の視点】

株式会社 A社

項目	診断区分	働き方				休み方			
		現状		3年後		現状		3年後	
		達成率	主な未達成項目	達成率	主な改善項目	達成率	主な未達成項目	達成率	主な改善項目
ビジョン	方針・目標の明確化	33%	長時間労働の抑制について経営トップがメッセージを発信していない。	50%	長時間労働の抑制について、トップ自ら朝礼などでメッセージを発信する。	0%	年次有給休暇の取得促進について経営トップがメッセージを発信していない。	20%	有給休暇の取得促進について、トップ自ら朝礼などでメッセージを発信する。
	仕組みや制度	0%	長時間労働の抑制に関する労使の話し合いの機会を設けていない。	30%		33%	年次有給休暇取得促進に関する労使の話し合いの機会を設けていない。	50%	
システム	改善促進の制度化	29%	①短時間勤務制度は未導入。 ②ノー残業デー、ノー残業ウィーク等は設定していない。	50%	・ノー残業デーを設けて、実行する。 ・ノー残業デーを設けて、実行する。	20%	年次有給休暇の計画的付与制度や時間単位での年次有給休暇制度は導入していない。	30%	
	改善促進のルール化	33%	残業を行う際の手続きは明確ではない(上長への事前申請等)。	50%	残業の少ない人を評価する人事制度を導入する。	0%	管理職に部下の年次有給休暇の取得状況の把握・管理を義務づけてはいない。	10%	
アクション	意識改善	25%	長時間労働抑制に関する社員向けの教育・研修は実施していない。	50%		0%	年次有給休暇取得促進に関する社員向けの教育・研修を実施していない。	10%	
	情報提供・相談	25%	36協定で結ばれている時間外労働及び休日労働の上限が社員に周知されていない。	50%		0%	年次有給休暇取得率の低い社員に、個別に休暇取得を勧奨していない。	10%	年次有給休暇取得率の低い社員に、個別に休暇取得を勧奨する。
	仕事の進め方改善	25%	長時間労働抑制を目的とした業務プロセスの見直しを行っていない。	50%	慣習的でアナログな事務手続きのIT化を推進する。	25%	長時間労働抑制を目的とした業務プロセスの見直しを行っていない。	30%	慣習的でアナログな事務手続きのIT化を推進する。
チェック	実態把握	33%	社員の働き方や労働時間に関する意識や意向を聞き取り調査等で定期的に把握していない。	50%		50%	社員の休暇取得に関する意識や意向をアンケートや聞き取りで定期的に把握している。	50%	
働き方・休み方目標		20%	週労働時間60時間以上の雇用者の割合		10%	年次有給休暇取得率		20%	
対話内容の総括									
現状認識	会社の売上は順調に伸びているものの、生産性や収益性には改善の余地がある。需要に対して要員体制が追いついていない状況であり、時間外労働の削減や有給休暇の取得促進に十分に対応できていない。				将来目標	適切な労働時間で働き、ほどよく休暇が取得できる会社を目指す。社員の能力がより発揮されやすい環境を整備して、会社全体としての生産性を向上させ、収益の拡大ひいては会社の成長・発展につなげる。			
現状と目標のギャップ									
課題	①長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進に関する経営トップの姿勢 ②働き方・休み方に関する改善促進の制度化 ③長時間労働抑制を目的とした業務プロセスの見直し ④働き方・休み方に関する改善促進のルール制定				対応策	①長時間労働の抑制、有給休暇の取得促進について、トップ自らによる発言 ②キャリアアップ助成金を活用したパート社員の正社員化 ③慣習的でアナログな事務手続きのIT化を促進 ④残業の少ない人を評価する人事制度の導入			

8

(2) 個人事業主B

項目名	内容
業種	医療に附帯するサービス業
売上高	67百万円
従業員	13人（うち正社員8人）

<企業概要>

当社の主たる事業は、歯科技工である。同社の特長は、販売先の95%が大手歯科技工所との取引であり地元の歯科との取引は5%程度となっている。大手歯科技工所との取引は、販売価格においては地元歯科への直販に比べ安価となるが、安定的な受注量の確保及び営業経費の削減、また当社取扱商品を選別可能である等のメリットがあり採用している。また、CAD/CAMシステムを山口県内では早期に導入し、生産性の向上に努めている。

現代表が個人事業主として創業し、順調に業績も向上しており、今後法人化を目指している。

<選定の背景>

歯科技工業界においては、歯科技工士の確保が必要不可欠である。また、有資格者以外においても人材の確保が困難になってきているなか、業績拡大のために従業員の待遇改善を図り、安定的な人材確保が可能な体制の整備が課題となっている。このような状況に対応するため、当社代表者はテレワークの導入や、CAD/CAMを活用した生産性向上を図る等、積極的な取組を実施している。このように当社代表は行動力が高く、同業界における県内のリーディングカンパニーとして今後の業績向上が見込まれるため、ご協力いただくことになった。

<診断の流れ>

社長と計3回の面談を行っており、初回は当研究事業の説明を行った後、持ち帰った過去3期分の財務データを診断ツールに入力して、算出された経営指標をもとに経営実態の把握に努めた。

2回目の対話では、会社の現状や概要、会社の沿革、事業展開等、ビジネスをどのように実施してきたのかを設立当初から順序立ててヒアリングを行った。診断ツールを活用することにより、漏れや重複の無い対話ができ、当社のビジネスモデルなど非財務項目を中心に掘り下げることができた。また、働き方・休み方についても、診断ツールに沿ったヒアリングを実施することにより、スムーズな実態把握を行うことができた。

3回目にこれまでのヒアリング内容のまとめと、その内容に基づく今後の重点課題と改善策について説明の上、ディスカッションを行った。当社の現状を考慮して無理のない提案を意識したが、当社代表は当方の懸念を払しょくするほどの高い意識で働き方改革を推進していく意識が伺えたことに感

銘を受けた。

<診断により確認できた内容>

- ・ 法人化を実施し、将来的には年商5億円、従業員50人の確保をビジョンとして掲げており、強い成長志向がある。現在テレワークにも取り組んでおり、家庭の事情により退職した歯科技工士をテレワーカーとして採用している。
- ・ 段階的に従業員を増員して業績拡大を実施してきたが、一方で人事管理や規定の整備等については怠っていた状況であった。そのため、法人化に合わせて組織体制や管理体制を整備していく必要がある。但し、当社の従業員定着率は非常に高く、休暇は取得しづらく残業は多い状況であるが、代表者をリーダーとして従業員同士の連帯感も強く、働きやすい労働環境を構築出来ているといえる。
- ・ 歯科技工業界においても機械化やIT化が進んでいる。生産性向上を図るためにCAD/CAM等の設備投資も実施しているが、今後も、マシニングセンターや自動研磨機を導入し、生産性向上を図っていく予定である。

<当事者の気づき・感想> (企業側)

- ・ 個人事業として事業を実施してきたが、今後、法人化を含めた事業拡大を実施していくためには、人事面を含めた組織体制を整備する事が必要不可欠であることが確認できた。それに向けて、具体的な支援に繋げていただきたい。
- ・ 代表者の他社での勤務時と比較して当社の働き方や休み方は向上していると考えていたが、数値やグラフ等で判断すると多くの課題が山積していることが確認できた。短期間での改善は困難な面もあるが、具体的計画を作成して改善に努めていきたい。
- ・ 新社屋の建設や設備導入等、借入金も増加しており、財務面における管理の必要性を感じた。現在は税理士に任せている状況であるが、自分でも判断できるようにしていきたい。

<当事者の気づき・感想> (診断士側)

- ・ 診断ツールのフレームワークを活用することで、質問内容に漏れや重複がなく効率的なヒアリングが可能になった。また、重点的な内容は時間をかけて詳細に会話することにより、共通理解を図ることに留意した。
- ・ 「働き方診断項目」のチェックシート項目を活用しながら、その原因や課題、解決策へと会話を拡大することにより、経営者への気づきを促すことが可能であった。
- ・ 売上高の減少等の原因が従業員確保に直結している等、財務的な課題が非財務的な要因によるものとなっており、その関連性を意識しながら対応した。

<課題と支援>

- 法人化や業績向上のために、組織体制の整備や従業員の確保や定着率向上等、間接的業務における課題にも対応していく必要がある。既存では代表者からの口頭を中心とした指示や命令であったが、明文化の実施や指示命令系統の明確化等を図っていく必要がある。今後、テレワークの本格的導入等、働き方の柔軟性を図っていくためにも、必要不可欠である。
- 従業員の定着率は高いが、週労働時間60時間以上の雇用者の割合が30%発生していること、また年次有給休暇取得率が10%にとどまる等、労働環境の改善に向けた取組を実施していく必要がある。そのため、生産性向上策や働きやすい職場づくり等、改善を進めていく必要がある。
- 新社屋の建設や設備の導入等、借入金も増加してきている。現状においては顧問税理士がフォローしているが、代表者自身も経営者として計数管理能力の向上を図る必要がある。

<生産性向上計画>

1. 現状の課題と行動計画



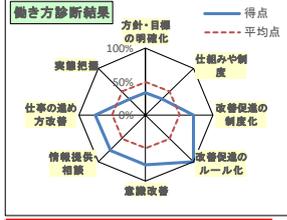
総合評価点	20	B
総合評価点	6,004	千円

生産性及び働き方の課題と行動計画

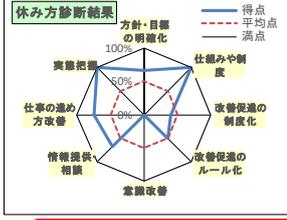
課題	行動計画
①法人化及び売上高5億円に向けた経営計画が明確化されていない。	①中長期の経営計画を作成する。
②働き方改革に対する計画が明確化されていない。	②働き方改革に繋がる生産性向上計画を作成する。
③歯科技工士の確保を図る。	③専門学校との連携や、職場体験等リクルートに向けた対策を実施する。
①法人化に向けた組織体制の設計が出来ていない。	①働き方改革の視点を踏まえた、組織体制及び規定等を整備していく。
②残業が発生しない業務フローを構築する必要がある。	②機械化を図るとともに、業務フローの見直しを図る。
③有給休暇取得が可能な人員体制を構築する。	③職員の多能工化を図ることにより、柔軟なフォロー体制を構築する。

<働き方・休み方改善計画>

1. 現状の課題と行動計画



働き方達成率	65%
--------	-----



休み方達成率	60%
--------	-----

2. 事業・実施計画

管理項目	現在	1年後	2年後	3年後	備考
売上高	計画 実績 67,964	88,000	92,000	97,000	
営業利益	計画 実績 17,580	15,000	16,000	17,000	
人件費	計画 実績 29,702	34,000	36,000	38,000	
減価償却費	計画 実績 746	5,000	4,700	4,500	
設備投資	計画 実績 0	115,500	0	0	新社屋等
従業員数	計画 実績 8	9	10	11	
労働生産性	計画 実績 6,004	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	

2. 事業・実施計画

管理項目	現在	1年後	2年後	3年後	備考
週労働時間60時間以上の雇用者の割合	計画 実績 30%	30%	25%	20%	
年次有給休暇取得率	計画 実績 10%	10%	20%	30%	
方針・目標の明確化	計画 実績 50%	50%	100%	100%	
仕組みや制度	計画 実績 67%	67%	80%	80%	
改善促進の制度化	計画 実績 58%	70%	80%	80%	
改善促進のルール化	計画 実績 80%	80%	80%	100%	
意識改善	計画 実績 43%	43%	80%	100%	
情報提供・相談	計画 実績 71%	71%	100%	100%	
仕事の進め方改善	計画 実績 75%	75%	75%	100%	
実態把握	計画 実績 60%	60%	80%	100%	

■ 基本情報

商号	B社
所在地	山口県**市
代表者名	** **
業種_大分類	11 医療業
業種_小分類	11 医療業
事業規模	中規模事業者
売上高	67,964(千円)
営業利益	17,580(千円)
従業員数	8(人)

■ 財務指標(最新期)

指標	2016年12月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	-7.6%	1	1.4%
②営業利益率	25.9%	5	1.9%
③労働生産性	2,198(千円)	5	204(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	1.0(倍)	3	1.1(倍)
⑤営業運転資本回転期間	1.4(ヶ月)	3	1.4(ヶ月)
⑥自己資本比率	23.7%	3	31.1%

総合評価点	20	B	
労働生産性	2016年12月 6,004(千円)	2015年12月 5,658(千円)	2014年12月 5,263(千円)

■ 財務指標(過去2期)

指標	2015年12月			2014年12月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	22.0%	5	1.4%	-0.8%	2	1.4%
②営業利益率	20.8%	5	1.9%	11.1%	5	1.9%
③労働生産性	1,913(千円)	5	204(千円)	840(千円)	4	204(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	-0.5(倍)	5	1.1(倍)	0.0(倍)	5	1.1(倍)
⑤営業運転資本回転期間	0.7(ヶ月)	3	1.4(ヶ月)	0.7(ヶ月)	3	1.4(ヶ月)
⑥自己資本比率	46.1%	3	31.1%	21.3%	3	31.1%

財務・生産性分析結果

※ 1 各項目の評点および総合評価点は各項目の業種基準値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。

※ 2 レーダーチャートで3期分の財務分析結果の推移が確認できるため、各指標が良好(あるいは悪化)した要因を非財務の対話シートを活用しながら把握することで、経営状況や課題の把握に繋がります。

※ 3 セルの保護(パスワード)は「attack」となります。保護解除により、計算式等が削除される可能性もあるため、解除後の作業はご利用者の自己の責任をお願いします。

※ 総合評価点のランクは A: 24点以上、B: 18点以上24点未満、C: 12点以上18点未満、D: 12点未満

2

53

以下項目の黄色い網掛け部分について入力してください。

■基本入力情報

項目	入力欄
商号	B社
所在地	山口県**市
代表者名	***
従業員数(正社員) ※1	8人
業種_大分類(選択) ※8	11 医療業
業種_小分類(選択) ※8	11 医療業

※業種は左のプルダウンメニューから選択して下さい。
 ()にカーソルを置き、左クリックするとリストが表示されます。
 ※プルダウンメニューが利用できない場合はシート保護を解除の上で「業種区分シート」から該当する業種をコピー＆ペーストして下さい。

事業規模 中規模事業者
 ※ 欄が空欄になると事業規模が判定できないため、必ず入力して下さい。

■財務分析用入力情報 ※金額の単位は千円

項目	入力欄		
	最新決算期	前期末決算期	前々期末決算期
決算年月	2016年12月	2015年12月	2014年12月
売上高	67,964	73,516	60,256
前売上高	73,516	60,256	60,754
人件費	29,702	29,082	27,965
従業員数(正社員) ※1	8	8	7
資本金 ※2	0	0	0
営業利益	17,580	15,300	6,717
借入金 ※3	24,000	1,020	1,860
現金・預金	5,501	8,421	1,983
減価償却費 ※4	746	884	2,159
純資産合計	9,533	7,307	2,054
負債合計	30,726	8,548	7,573
売掛金 ※5	8,587	5,400	4,745
受取手形 ※5	0	0	0
棚卸資産	436	0	0
買掛金	974	1,002	1,013
支払手形 ※6	0	0	0

- ※1:従業員(正社員)には、パート及び派遣及び契約社員は含まれません。
- ※2:個人事業主の場合は、資本金は「0」と入力して下さい。
- ※3:借入金は、長期借入・短期借入・1年以内返済長期借入金を合計を記入して下さい。
- ※4:製造原価、一般販売販売費等に計上されている減価償却費の合計を入力して下さい。
- ※5:受取手形には、割引手形を含めた金額を入力して下さい。
- ※6:支払手形には、設備支払手形は含まれません。
- ※7:本分析の労働生産性は簡易的に計算したものでありますので、経営力向上計画等に記載の額は、それぞれの定義に沿った数値を各自で計算して下さい。

■算出結果

指標	2016年12月		2015年12月		2014年12月	
	算出結果	点数	算出結果	点数	算出結果	点数
①売上増加率	-7.6%	1	22.0%	5	-0.8%	2
②営業利益率	25.9%	5	20.8%	5	11.1%	5
③労働生産性	2,198(千円)	5	1,913(千円)	5	840(千円)	4
④EBITDA有利子負債倍率	1.0(倍)	3	-0.5(倍)	5	0.0(倍)	5
⑤営業運転資本回転期間	1.4(ヶ月)	3	0.7(ヶ月)	3	0.7(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	23.7%	3	46.1%	3	21.3%	3

労働生産性:経営力向上計画方式
 (営業利益+人件費+減価償却費)÷従業員数

2016年12月: 6,004 千円
 2015年12月: 5,658 千円
 2014年12月: 5,263 千円

■中規模事業者11 医療業企業のランク基準

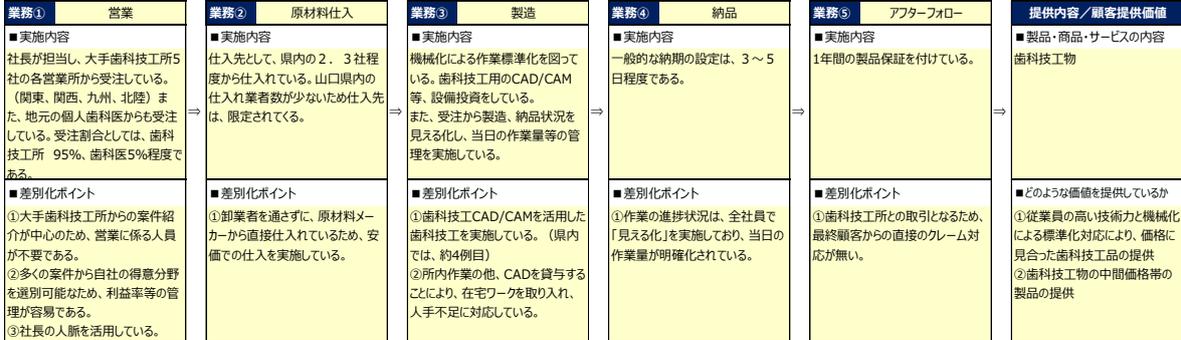
指標	IV	III	II	I
①売上増加率	-3.9%	-0.1%	3.6%	10.9%
②営業利益率	-3.7%	0.2%	3.9%	9.3%
③労働生産性	-446(千円)	16(千円)	475(千円)	1,265(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	24.8(倍)	9.4(倍)	0.0(倍)	0.0(倍)
⑤営業運転資本回転期間	1.9(ヶ月)	1.6(ヶ月)	0.4(ヶ月)	-0.3(ヶ月)
⑥自己資本比率	-4.3%	16.5%	50.2%	75.0%

■算出指標

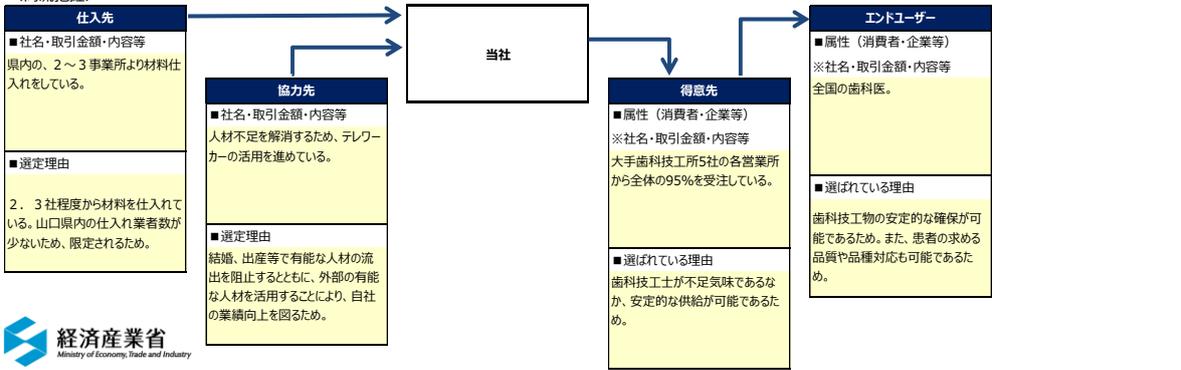
指標	分類	単位	算出式
①売上増加率	売上持続性	%	(最新売上高/前売上高) - 1
②営業利益率	収益性	%	営業利益/最新売上高
③労働生産性 ※7	生産性	千円	営業利益/従業員数
④EBITDA有利子負債倍率	健全性	倍	(借入金-現金・預金) / (営業利益+減価償却費)
⑤営業運転資本回転期間	効率性	ヶ月	{売上債権(売掛金+受取手形)+棚卸資産-買入債務(買掛金+支払手形)} / (売上高/12)
⑥自己資本比率	安全性	%	純資産/負債+純資産合計

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>



<商流把握>



商号	B社
売上高	67,954(千円)
営業利益	17,580(千円)
従業員数	8(人)

① 経営理念・ビジョン 経営哲学・コア方針等	経営理念は明確化されていない。 経営哲学としては、従業員一人一人が独自の個性を発揮し、そのハーモニーにより、より良い製品・サービスを提供していくことを目指している。 今後のビジョンは、売上高5億円、従業員50人程度の法人化である。同業他社は小規模・専業企業が多く労働環境も悪いところが多いため、改善したい。	③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・競争・シェアの把握 同業他社との比較 顧客レポート・新規開拓比率 主要取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無 従業員定着率 勤続年数・平均給与 取引先設備開数・推移 メインバンクの関係	商社・工業の市場規模は十分にある。但し、商社・工業の稼働が困難であるため、生産性を向上するとともに、高付加価値製品への対応等を図り、同業他社に対する差別化を図っていく。 販売先を絞っているため、顧客のレポート率は高い。現状の体制では顧客の拡大は困難な状況である。 従業員定着率は高い。直近10年間で、結婚や卒の転勤等の社会的要因を除いた自発的な退職者は数人しかいない。 平均年齢35～36歳であり、平均給与は同業他社と比較して高い。 地元の信用金庫・協賛的取引先が多い。
経営意欲 成長志向・現状維持など	営業利益は3割増増進傾向にある。今後は法人化を図り、更なる成長を遂げたいと考えている。	④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制 事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況 研究開発・設備開発の体制 知的財産権の保有・活用状況 人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	代表者以外に、スタッフの組織である。スタッフの中から、各部門のリーダーを3名各務している。品質管理や情報管理は代表者が中心として実施している。 日常的には朝礼のみ実施している。朝礼において、当日の業務量等の把握を実施している。会議は必要に応じて実施している。経営計画は口頭で発表している。 商社・工業稼働や生産性向上に向けた取り組みを強化していく。 在宅勤務を推進していく。OJTやOFF-JTを活用していく。
後継者の有無 後継者の育成状況 承認のタイミング・関係	代表者が40代前半。今後法人化等を図る予定でも具体的な計画は特になく、将来的には、スタッフの中から後継者を選定していく予定である。また、従業員の役員登用を図っている。			
企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	平成13年7月 創業 平成29年7月 新社屋建設			
② 事業 強み 技術力・販売力等	機能的な設備投資を実施し、CAD/CAMを活用した商社工を実施している。CAD/CAMの活用は山口県内では併程度であり、先進的な対応が出来ている。			
強み 技術力・販売力等	商社工士の稼働が困難である。業績向上に向けて必要不可欠であり、当社が選ばれる会社になるよう改善していく必要がある。			
ITに関する設備・活用状況 1時間当たりの付加価値(生産性) 向上に向けた取り組み	CAD/CAMを導入している。今後は、マシンニングや自動組立機も導入して、生産性の向上を図っていく。			

対照内容の概要

現状認識	法人化を図り、業績向上を目指している。 生産性や商社工技術の向上を図ることで同業他社との差別化を図る。 従業員の定着率も高く、同業他社と比較しても短期間で良いと考えられる。 商社工士の確保が業績向上に向けて必要不可欠である。	将来目標	法人化を図り、売上高5億円を確保を目指す。 機械化を図り、生産性の向上を図る。 働き方改革を実施し、商社工士を中心とした人材の確保を図る。 従業員の技術力を向上し、高付加価値製品への対応力を強化する。
------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

課題	①法人化及び売上高5億円に向けた経営計画が明確化されていない。 ②働き方改革に対する計画が明確化されていない。 ③商社工士の確保を図る。 ④従業員教育体制が整備されていない。	対応策	①中長期的経営計画を作成する。 ②働き方改革に繋がる生産性向上計画を作成する。 ③商社工士の確保が、職場環境改善の一環として対応を実施する。 ④必要人材を明確化して、体系的な人材育成を実施していく。
----	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------



【働き方診断項目】		B社	
区分	CHK	働き方に関する設問	CHK
		(厚生労働省:企業向け自己診断 働き方・休み方改善ポータルサイトより)	
方針・目標の明確化	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働の抑制について経営トップがメッセージを発信している。	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	長時間労働の抑制を経営や人事の方針として明文化している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	全社・部署・個人等で労働時間、残業時間に関する数値目標を設定している。	<input checked="" type="checkbox"/>
仕組みや制度	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働の抑制に向けた社内体制を明確化している(推進担当者・推進組織の設置等)	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	労働時間に関する相談窓口を設置している。	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	長時間労働の抑制に関する労使の話し合いの機会を設けている。	<input checked="" type="checkbox"/>
改善促進の制度化	<input checked="" type="checkbox"/>	フレックスタイム制、朝型の働き方※等の柔軟な労働時間制度を導入している。	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	短時間勤務制度を導入している。	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	テレワーク制度※を導入している(情報通信技術を活用した場所や時間にとらわれない働き方)	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	在宅勤務制度を導入している。	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	業務の繁閑に応じて営業時間を設定している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	ノー残業デー、ノー残業ウィーク等を設定している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	勤務間インターバル制度(勤務終了から次の開始まで一定時間確保)を導入	<input type="checkbox"/>
改善促進のルール化	<input checked="" type="checkbox"/>	残業の多い部下を持つ管理職への指導を徹底している。	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	部下の長時間労働抑制について、管理職の人事考課に盛り込んでいる。	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	残業を行う際の手続きを厳格化している(上長への事前申請等)。	<input type="checkbox"/>
意識改善	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働抑制に関する社員向けの教育・研修を実施している。	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働抑制に関する管理職向けの教育・研修を実施している。	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働抑制のための周知・啓発を行っている(ポスター等の掲示等)。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	退勤時刻の終業呼びかけ、強制消灯等を実施している。	<input type="checkbox"/>
情報提供・相談	<input type="checkbox"/>	労働時間・残業時間を社員各自に通知している。	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	36協定で結ばれている時間外労働及び休日労働の上限が社員に周知されている。	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	自社の労働時間制度の内容をプリントアウトやイントラネット等で紹介している。	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	定期健康診断以外に、長時間労働に起因するストレス・疾病に関するカウンセリングを提供している。	<input type="checkbox"/>
仕事の進め方改善	<input checked="" type="checkbox"/>	休暇・休業時の業務フォローアップ体制を構築している(顧客情報の共有等)。	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働抑制を目的とした業務プロセスの見直しを行っている。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	業務量・業務負荷に応じて業務計画、要員計画、業務内容を見直している。	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	長時間労働の抑制を目的とした、取引先との関係見直しを行っている。	<input type="checkbox"/>
実態把握	<input checked="" type="checkbox"/>	社員の働き方や労働時間に関する意識や意向をアンケートや聞き取り調査等で定期的に把握している。	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	タイムカードやICカード等の客観的な方法により労働時間を管理・把握している。	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	管理職やみなし労働、裁量労働制等の適用者についても、きちんと労働時間を把握している。	<input type="checkbox"/>
実態	30%	週労働時間60時間以上の雇用者の全従業員数に対する割合(%)	10%
		年次有給休暇取得率:取得資格のある労働者の取得日数/付与日数(%)	

(3) 株式会社C

項目名	内容
業種	土木工事業
売上高	534 百万円
従業員	14 人

<企業概要>

当社は、現社長が個人事業として創業し、有限会社を経て現在は株式会社として主に土木建設工事を営んでいる。

現在では後継候補者である専務（社長の息子）の主導の元、これまで取扱っていなかった工法の導入や、不動産事業への参入、更にはIoTを活用したICT施工の実現など様々な革新的な取組みを行っており、経営規模の拡大を目指している意欲的な企業である。

<選定の背景>

人材不足が深刻化する昨今の情勢の中、重機を使用するとはいえ、まだ労働集約型である建設業も例外ではなく、今後、事業の拡大を目指す当社においては従業員の定着率の向上による全社的な技能の底上げと、新規事業に必要な新たな人材の採用が当面の課題となっている。

その課題を達成するためには、まず労働環境の整備が必要と考え、平成29年から男性従業員の育児休暇の導入など、働き方改革への意識が芽生え始めていたことから当研究事業への協力要請したところ、快く受けていただいた。

<診断の流れ>

担当者の総務部長と2回のヒアリングと、最終報告の合計3回の面談を行った。

当研究事業の詳しい説明をした後に、事前に入手していた決算書を基にこれまでの事業展開や、業務フロー、今後の方向性など、事業性に関するヒアリングし初回を終えた。

二回目は働き方・休み方のヒアリングを主体とし、診断ツールを活用して担当者と意見交換を行いながら、実態把握に努めた。

二度にわたるヒアリングで得た情報を診断ツールへ入力した結果を分析結果とし、3回目の訪問にて結果の報告と、当社の目指す労働環境の改善に向けた今後の課題と改善策の提案を行った。

<診断により確認できた内容>

- ・ これまで取扱っていない工法の採用やIoT建設機械の導入によるICT施工の実現等の様々な取組により、将来的には県外進出を視野に入れており、会社の成長・拡大に対する意欲が高い。

- ・ 事業の拡大のためには、工事の並行受注や、工期の短縮、更に新規取組などを強化する必要があるが、有資格者の不足や、専門知識を有した人材の採用など、人材面での不安を抱えている
- ・ 人材面の不安を解消するためには、まず従業員が働きやすい環境を整える必要性を感じ、働き方改革に取組を始めたばかりである。

<当事者の気づき・感想> (企業側)

- ・ 働き方改革に取組み始めたばかりであり、取組み方を模索しているところだったが、診断ツールによって視覚化されたことによって、何が足らなくて、今後どう取り組めばよいのかが理解しやすくなり、従業員にも伝える指標となった。

<当事者の気づき・感想> (診断士側)

- ・ 働き方改革という観点からの診断は初めてだったが、診断ツールを活用することで一定の方向性を保ちながら進めることができた。
- ・ 働き方に対する企業の状況が見える化することで、構造的な把握が容易になったと同時に協力企業に対しても説明がしやすく、理解を得られたと感じる。
- ・ 財務的視点と合わせた診断を行う事によって、働き方の指標を単独で向上させても意味がなく、業務プロセスの見直しや個人の能力を高めるなどの、効率化や生産性の向上と連動させてこそ意味があると改めて実感した。

<課題と支援>

- ・ 完成工事基準という業界特有の会計基準のため、期ごとに売上高の推移に波があるが、今後は営業力を強化した下請け受注の増加や、業務プロセスの改善及び従業員の能力向上による工期の短縮化を図ることによって、売上高の増加と、推移の平準化を目指す必要がある。
- ・ 自己資本比率が低下傾向にあり、山口県の建設業水準よりも下回っている。今後当社が計画している事業の拡大を実現するためには、大規模な設備投資は必要不可欠であるが、投資採算性や返済能力など様々な条件を勘案した上で決断する必要がある。
- ・ 休暇取得状況や残業時間については、導入した工程管理システムを活用し、勤怠管理へ応用することで実態を把握するとともに、年次有給休暇やその他の休暇の付与や取得の条件等を明確化し、制度化したうえで従業員に周知する必要がある。しかし単純に制度化するのみでは売上高や利益率の低下を招きかねないので、前提として業務プロセスの改善及び従業員の能力の向上が必要である。

【生産性、働き方・休み方 診断結果総括表】 株式会社

＜生産性向上計画＞ ＜働き方・休み方改善計画＞

1. 現状の課題と行動計画

生産性及び働き方の課題と行動計画	
課題	行動計画
① 工事受注量増加のため、資格保有者の増員	① 資格取得支援を制度化し、従業員へ周知することによって動機づけ要因とする
② IOT施工推進のための実務経験者の獲得	② プロ人によるマッチングの活用など、多様な媒体を利用して求人を行う
③ IOT施工実績を積み重ね、認知度の向上	③ 積極的な営業活動と、本来対象でない工事でも活用することによって実績を積み重ねる
① 担当者の働き方改革への取組みに対する知識の習得	① 専門家の指導やセミナーへの参加等によって知識を習得していく
② 働き方改革への取組みを社内へ浸透させる	② 全社会議の場などを利用して、従業員に周知する
③ 労働環境に対する従業員の意識の把握	③ 従業員への定期的な聞き取りを行う

総合評価点 **21** **B**
 総合評価点 **9,022** 千円

1. 現状の課題と行動計画

働き方達成率 **26%** 休み方達成率 **36%**

2. 事業・実施計画

管理項目	現在	1年後	2年後	3年後	備考
売上高	計画 507,638 実績 534,631	558,402	614,242		
営業利益	計画 43,794 実績 17,223	55,742	62,666		
人件費	計画 117,367 実績 99,423	132,430	144,348		
減価償却費	計画 8,467 実績 9,657	7,203	6,124		
設備投資	計画 36,300 実績 0				
従業員数	計画 19 実績 14	20	20		
労働生産性	計画 8,928 実績 9,022	9,769	10,657		#DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!

企業の健康診断ツール **ローカルベンチマーク**

■ 基本情報

商号	株式会社
所在地	山口県
代表者名	〇〇 〇〇
業種_大分類	02 建設業
業種_小分類	02 建設業
事業規模	小規模事業者
売上高	534,631(千円)
営業利益	17,223(千円)
従業員数	14(人)

■ 財務指標(最新期)

指標	2017年6月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	37.7%	5	7.1%
②営業利益率	3.2%	4	1.5%
③労働生産性	1,230(千円)	4	522(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	0.3(倍)	3	0.1(倍)
⑤営業運転資本回転期間	2.7(ヶ月)	2	0.7(ヶ月)
⑥自己資本比率	31.9%	3	22.1%

総合評価点 **21** **B**

労働生産性	2017年6月	2016年6月	2015年6月
	9,022(千円)	11,492(千円)	10,827(千円)

■ 財務指標(過去2期)

指標	2016年6月			2015年6月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	-22.5%	1	7.1%	86.6%	5	7.1%
②営業利益率	9.2%	5	1.5%	9.7%	5	1.5%
③労働生産性	2,539(千円)	4	522(千円)	3,475(千円)	5	522(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	-0.2(倍)	5	0.1(倍)	-0.4(倍)	5	0.1(倍)
⑤営業運転資本回転期間	3.0(ヶ月)	1	0.7(ヶ月)	0.5(ヶ月)	3	0.7(ヶ月)
⑥自己資本比率	32.8%	3	22.1%	45.3%	4	22.1%

総合評価点 **19** **B** 総合評価点 **27** **A**

※総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満

財務・生産性分析結果

①売上増加率
②営業利益率
③労働生産性
④EBITDA有利子負債倍率
⑤営業運転資本回転期間
⑥自己資本比率

最新決算期
前期決算期
前々期決算期

※1 各項目の採点および総合評価点は各項目の業種基準値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。
 ※2 レーダーチャートで3期分の財務分析結果の推移が確認できるため、各指標が良好(あるいは悪化)した要因を非財務の対話シートを活用しながら把握することで、経営状況や課題の把握に繋がります。
 ※セルの保護パスワードは attack となります。保護解除により、計算式等が崩れる可能性もあるため、解除後の作業はご利用者の自己の責任でお願いします。

以下項目の黄色い網掛け部分について入力してください。

■基本入力情報	
項目	入力欄
商号	株式会社 社
所在地	山口県○○
代表者名	○○ ○○
従業員数 (正社員) ※1	14人
業種_大分類 (選択) ※8	02_建設業
業種_小分類 (選択) ※8	02_建設業

※業種はセルのプルダウンメニューから選択して下さい。
 () にカーソルを置き、左クリックするとリストが表示されます。
 ※プルダウンメニューが利用できない場合はシート保護を解除の上で「業種区分シート」から該当する業種をコピー＆ペーストして下さい。

■事業規模	
項目	入力欄
事業規模	小規模事業者

※ 欄が空欄になると事業規模が判定できないため、必ず入力して下さい。

■財務分析用入力情報 ※金額の単位は千円				
項目	入力欄			
	最新決算期	前期末決算期	前々期末決算期	
	2017年6月	2016年6月	2015年6月	
決算年月	2017年6月	2016年6月	2015年6月	
売上高	534,631	388,347	501,031	
前期売上高	388,347	501,031	268,444	
人件費	99,423	92,071	74,796	
従業員数 (正社員) ※1	14	15	14	
資本金 ※2	25,000	25,000	25,000	
営業利益	17,223	35,546	48,649	
借入金 ※3	98,289	73,413	33,459	
現金・預金	89,246	91,048	63,633	
減価償却費 ※4	9,657	44,763	28,129	
純資産合計	118,261	105,140	79,529	
負債合計	252,598	215,580	96,081	
売掛金	138,632	122,201	4,130	
受取手形 ※5	0	0	0	
棚卸資産	5,311	753	18,917	
買掛金	25,561	25,632	3,098	
支払手形 ※6	0	0	0	

※1:従業員 (正社員) には、パート及び派遣及び契約社員は含まれません。
 ※2:個人事業主の場合は、資本金は「0」と入力して下さい。
 ※3:借入金は、長期借入・短期借入・1年以内返済長期借入金を合計を記入して下さい。
 ※4:製造原価、一般管理販売費等に計上されている減価償却費の合計を入力して下さい。
 ※5:受取手形には、割引手形を含めた金額を入力して下さい。
 ※6:支払手形には、役員支払手形は含めません。
 ※7:本分析の労働生産性は簡易的に計算したものとしますので、経営力向上計画等に記載の際は、それぞれの定義に沿った数値を各自で計算して下さい。

指標	2017年6月		2016年6月		2015年6月	
	算出結果	点数	算出結果	点数	算出結果	点数
①売上増加率	37.7%	5	-22.5%	1	86.6%	5
②営業利益率	3.2%	4	9.2%	5	9.7%	5
③労働生産性	1,230(千円)	4	2,539(千円)	4	3,475(千円)	5
④EBITDA有利負債倍率	0.3(倍)	3	-0.2(倍)	5	-0.4(倍)	5
⑤営業運転資本回転期間	2.7(ヶ月)	2	3.0(ヶ月)	1	0.5(ヶ月)	3
⑥自己資本比率	31.9%	3	32.8%	3	45.3%	4
労働生産性:経営力向上計画方式 (営業利益+人件費-減価償却費)÷従業員数	9,022 千円		11,492 千円		10,827 千円	

■小規模事業者 02_建設業企業のランク基準					
指標	iv	iii	ii	i	
①売上増加率	-10.1%	1.2%	14.0%	30.8%	
②営業利益率	-4.9%	0.3%	3.1%	6.8%	
③労働生産性	-914(千円)	128(千円)	1,149(千円)	3,236(千円)	
④EBITDA有利負債倍率	18.6(倍)	5.2(倍)	0.0(倍)	0.0(倍)	
⑤営業運転資本回転期間	2.9(ヶ月)	1.3(ヶ月)	0.3(ヶ月)	-0.1(ヶ月)	
⑥自己資本比率	-49.5%	8.5%	39.3%	69.2%	

■算出指標				
指標	分類	単位	算出式	
①売上増加率	売上持続性	%	(最新売上高/前期末売上高) - 1	
②営業利益率	収益性	%	営業利益 / 最新売上高	
③労働生産性 ※7	生産性	千円	営業利益 / 従業員数	
④EBITDA有利負債倍率	健全性	倍	(借入金 - 現金・預金) / (営業利益 + 減価償却費)	
⑤営業運転資本回転期間	効率性	ヶ月	{売上債権(売掛金+受取手形) + 棚卸資産 - 買入債務(買掛金+支払手形)} / (売上高 / 1.2)	
⑥自己資本比率	安全性	%	純資産 / 負債・純資産合計	

企業の健康診断ツール ローカルベンチマーク

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

業務① 調査・測量	業務② 設計・施工計画	業務③ 施工	業務④ 検査	業務⑤	提供内容/顧客提供価値
■実施内容 迅速かつ精緻な測量の実施を作業員の安全性を確保しながら実行している。	■実施内容 誰もが施工現場をイメージしやすいよう、精度の高い設計図面の作成。	■実施内容 現場での手戻り作業の削減、変更発生時の迅速な情報伝達を意識した施工体制の構築。	■実施内容 ドローンや3Dレーザースキャナを使用した出来高管理を行う事で、検査時の作業負担を軽減。	■実施内容	■製品・商品・サービスの内容 先進的技術を使用した、調査・測量から検査までを一社一貫施工体制。
■差別化ポイント ドローンや3Dレーザースキャナを使用した空撮情報と3Dデータを測量情報に反映させている。	■差別化ポイント 空撮による測量情報を活用した3D設計図面によって、従来の2D図面より精度が高く、格段に現場のイメージをしやすいとなった。	■差別化ポイント IoT対応建機の導入によって、事務所との図面のやり取りが現場に居ながら可能なこと。その図面に沿ったサポート機能によって、施工ミスの減少を実現している。	■差別化ポイント 一連の工程で保有している3Dデータと照合が容易であり、作業負担の軽減に大きく寄与する。	■差別化ポイント	■どのような価値を提供しているか 一社一貫施工体制による工期の短縮化および、3D図面に沿った高品質の出来栄。

<商流把握>

仕入先	協力先	当社	得意先	エンドユーザー
■社名・取引金額・内容等 ・建設資材 構成比 K工業㈱ 42% 例E 13% 例D商會 13% 例H 10% ■選定理由 専門性が高く、安定した供給を受けられるため。	■社名・取引金額・内容等 例G 31% S㈱ 8% 例S 7% K㈱ 5% ■選定理由 各社専門性の高い事業を営んでおり、当社との強い関係性も構築しているため。	当社	■属性 (消費者・企業等) ※社名・取引金額・内容等 中国四国農政局 50% 山口県 建築事務所 38% ■選ばれている理由 公共工事であるため、入札によって選定されているが、当社は農地整備の実績もあり、指名入札による受注もある。	■属性 (消費者・企業等) ※社名・取引金額・内容等 中国四国農政局 50% 山口県 建築事務所 38% ■選ばれている理由 公共工事であるため、入札によって選定されているが、当社は農地整備の実績もあり、指名入札による受注もある。

商号	株式会社 社
売上高	534,631(千円)
営業利益	17,223(千円)
従業員数	14(人)

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

企業健康診断ツール ローカルベンチマーク		商号	株式会社
		売上高	534,631(千円)
		営業利益	17,223(千円)
		従業員数	14(人)
① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較 顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無 従業員定率 勤続年数・平均給与
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	④ 内部管理体制	④ 内部管理体制 品質管理・情報管理体制 事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況 研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況
② 事業	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	⑤ 人材育成の仕組み	⑤ 人材育成の仕組み 人材育成の仕組み
	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	⑥ 現状認識	⑥ 現状認識
⑦ 強み 技術力・販売力等		⑧ 将来目標	⑧ 将来目標
⑨ 弱み 技術力・販売力等		⑨ 対応策	⑨ 対応策
⑩ ITに関する投資、活用の状況 1時間当たりの付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み		⑩ ITに関する投資、活用の状況 1時間当たりの付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	

対話内容の概略	
現状認識	現状と目標のギャップ
将来目標	
対応策	

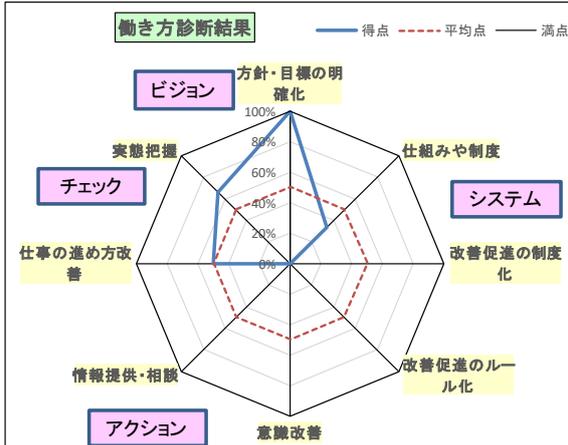
課題	対応策
① 工事受注量増加のため、資格保有者の増員	① 資格取得支援を制度化し、従業員へ周知することによって動機づけ要因とする
② ICT施工推進のための実務経験者の獲得	② プロ人によるマッチングの活用など、多様な媒体を利用して求人を行う
③ ICT施工実績を積重ね、認知度の向上	③ 積極的な営業活動と、本来対象でない工事でも活用することによって実績を積み重ねる
④ 管理システムを活用し全社的な業務の効率化を図る	④ システム担当者の選任や、簡易でマニュアルの作成によって利用しやすい環境を整備する

【働き方診断項目】		株式会社 社	
(厚生労働省「企業向け自己診断」働き方・休み方改善ポータルサイトより)		休み方に関する設問	
CHK	働き方に関する設問	CHK	休み方に関する設問
<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働の抑制について経営トップがメッセージを発信している。	<input checked="" type="checkbox"/>	年次有給休暇の取得促進について経営トップがメッセージを発信している。
<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働の抑制を経営や人事の方針として明文化している。	<input checked="" type="checkbox"/>	年次有給休暇の取得促進を経営や人事の方針として明文化している。
<input checked="" type="checkbox"/>	全社・部署・個人等で労働時間、残業時間等に関する数値目標を設定している。	<input type="checkbox"/>	全社・部署・個人等で年次有給休暇取得日数、取得率等に関する数値目標を設定している。
<input checked="" type="checkbox"/>	長時間労働の抑制に向けた社内体制を明確化している(推進担当者・推進組織の設置等)	<input checked="" type="checkbox"/>	年次有給休暇の取得促進に向けた社内体制を明確化している。
<input type="checkbox"/>	労働時間に関する相談窓口を設置している。	<input checked="" type="checkbox"/>	休暇取得に関する相談窓口を設置している。
<input type="checkbox"/>	長時間労働の抑制に関する労使の話し合いの機会を設けている。	<input type="checkbox"/>	年次有給休暇取得促進に関する労使の話し合いの機会を設けている。
<input type="checkbox"/>	フレックスタイム制、朝型の働き方※等の柔軟な労働時間制度を導入している。		
<input type="checkbox"/>	短時間勤務制度を導入している。	<input checked="" type="checkbox"/>	業務の繁忙に応じた休業日を設定している(閑散期に連続休暇取得等)。
<input type="checkbox"/>	テレワーク制度※を導入している(情報通信技術を活用した場所や時間にとらわれない働き方)	<input type="checkbox"/>	誕生日・記念日や申告した日を年次有給休暇等とする制度の設定。
<input type="checkbox"/>	在宅勤務制度を導入している。	<input checked="" type="checkbox"/>	ゴールデンウィークや夏季・冬季等に年次有給休暇の計画的付与制度を導入。
<input type="checkbox"/>	業務の繁忙に応じて営業時間を設定している。	<input type="checkbox"/>	時間単位での年次有給休暇制度を導入している。
<input type="checkbox"/>	ノー残業デー、ノー残業ウィーク等を設定している。	<input type="checkbox"/>	5営業日以上連続休暇制度を導入している。
<input type="checkbox"/>	勤務間インターバル制度(勤務終了から次の開始まで一定時間確保)を導入		
<input type="checkbox"/>	残業の多い部下を持つ管理職への指導を徹底している。	<input type="checkbox"/>	部下の年次有給休暇取得状況が管理職の人事考課に盛り込まれている。
<input type="checkbox"/>	部下の長時間労働抑制について、管理職の人事考課に盛り込んでいる。	<input type="checkbox"/>	管理職に部下の年次有給休暇の取得状況の把握・管理を義務づけている。
<input type="checkbox"/>	残業を行う際の手続きを厳格化している(上長への事前申請等)。		
<input type="checkbox"/>	長時間労働抑制に関する社員向けの教育・研修を実施している。	<input checked="" type="checkbox"/>	年次有給休暇取得促進に関する社員向けの教育・研修を実施している。
<input type="checkbox"/>	長時間労働抑制に関する管理職向けの教育・研修を実施している。	<input checked="" type="checkbox"/>	年次有給休暇取得促進に関する管理職向けの教育・研修を実施している。
<input type="checkbox"/>	長時間労働抑制のための周知・啓発を行っている(ポスター等の掲示等)。	<input type="checkbox"/>	年次有給休暇取得促進のための周知・啓発を行っている(ポスター等の掲示等)。
<input type="checkbox"/>	退勤時刻の終業呼びかけ、強制消灯等を実施している。		
<input type="checkbox"/>	労働時間・残業時間を社員各自に通知している。	<input type="checkbox"/>	年次有給休暇残日数を社員に通知している。
<input type="checkbox"/>	36協定で結ばれている時間外労働及び休日労働の上限が社員に周知されている。	<input type="checkbox"/>	制度の利用促進のための情報提供(制度利用事例の紹介等)を実施している。
<input type="checkbox"/>	自社の労働時間制度の内容をパンフレットやイントラネット等で紹介している。	<input checked="" type="checkbox"/>	年次有給休暇取得率の低い社員に、個別に休暇取得を勧奨している。
<input type="checkbox"/>	定期健康診断以外に、長時間労働に起因するストレス・疾病に関するカウンセリングを提供している。		
<input checked="" type="checkbox"/>	休暇・休業時の業務フォローアップ体制を構築している(顧客情報の共有等)。		
<input type="checkbox"/>	長時間労働抑制を目的とした業務プロセスの見直しを行っている。		
<input checked="" type="checkbox"/>	業務量・業務負荷に応じて業務計画、要員計画、業務内容を見直している。		
<input type="checkbox"/>	長時間労働の抑制を目的とした、取引先との関係見直しを行っている。		
<input type="checkbox"/>	社員の働き方や労働時間に関する意識や意向をアンケートや聞き取り調査等で定期的に把握している。	<input type="checkbox"/>	社員の休暇取得に関する意識や意向をアンケートや聞き取りで定期的に把握している。
<input checked="" type="checkbox"/>	タイムカードやICカード等の客観的な方法により労働時間を管理・把握している。	<input type="checkbox"/>	管理職が年次有給休暇の取得日数を把握している。
<input checked="" type="checkbox"/>	管理職やみなし労働、裁量労働制等の適用者についても、きちんと労働時間を把握している。		
10%	週労働時間60時間以上の雇用者の全従業員数に対する割合(%)	5%	年次有給休暇取得率:取得資格のある労働者の取得日数/付与日数(%)

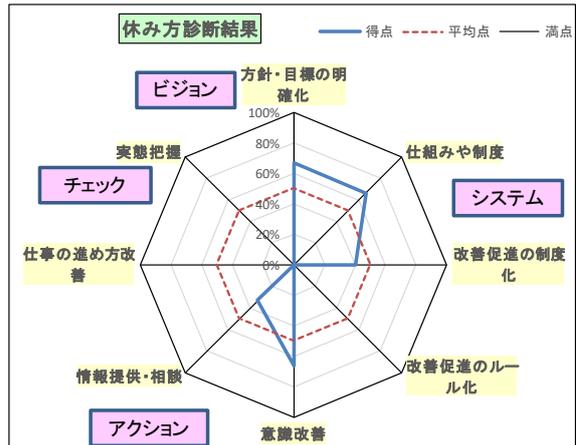
【働き方診断項目】

株式会社 社

項目	診断区分	働き方			休み方		
		①得点	②満点	達成率(①/②)	①得点	②満点	達成率(①/②)
ビジョン	方針・目標の明確化	15	15	100.0%	10	15	66.7%
システム	仕組みや制度	5	15	33.3%	10	15	66.7%
	改善促進の制度化	0	35	0.0%	10	25	40.0%
	改善促進のルール化	0	15	0.0%	0	10	0.0%
アクション	意識改善	0	20	0.0%	10	15	66.7%
	情報提供・相談	0	20	0.0%	5	15	33.3%
	仕事の進め方改善	10	20	50.0%	0	0	0.0%
チェック	実態把握	10	15	66.7%	0	10	0.0%
合計		40	155	25.8%	45	105	42.9%



方針・目標の明確化は達成しているが、他の項目については、業種的に取組みが不可能なものもあるが、相談窓口の設置や話し合いの機会を設けるなど比較的取組みが容易な項目から着手することで改善の余地がある。



働き方診断と比較すると、総合得点は高いが、労働集約型産業であるため取得状況としては低い水準にとどまっている。管理職の勤怠管理が不十分なこととも要因の一つであると考えられる。

【働き方改革の視点】

株式会社 社

項目	診断区分	働き方				休み方			
		達成率	現状	3年後	達成率	現状	3年後	達成率	
ビジョン	方針・目標の明確化	100%	なし 現状維持	100%	67%	会社・個人等で年次有給休暇取得日の数値目標を設定している	67%		
システム	仕組みや制度	33%	長時間労働に関する相談窓口 長時間労働に関する労使の話し合い	100%	67%	年次有給休暇取得促進に関する労使の話し合いの機会を設ける	100%	年次有給休暇取得促進に関する労使の話し合いの機会を設ける	
	改善促進の制度化	0%	ノー残業デー・ノー残業ウィーク等の設定	14%	40%	誕生日・記念日や申告した日を年次有給休暇等とする制度の設定	60%	誕生日・記念日や申告した日を年次有給休暇等とする制度の設定	
	改善促進のルール化	0%	部下の長時間労働の抑制を管理職の人事考課に盛り込む 残業を行う際の手続きを厳格化する	33%	0%	部下の年次有給休暇取得状況を管理職の人事考課に盛り込む 管理職に部下の年次有給休暇取得状況の把握・管理を義務付けている	100%	部下の年次有給休暇取得状況を管理職の人事考課に盛り込む 管理職に部下の年次有給休暇取得状況の把握・管理を義務付けている	
アクション	意識改善	0%	長時間労働に関する社員向けの教育等の実施 退勤時刻の終業呼びかけ	50%	67%	年次有給休暇取得促進のための周知・啓発を行っている	100%	年次有給休暇取得促進のための周知・啓発を行っている	
	情報提供・相談	0%	労働時間・終業時間を各社員に通知 36協定で締結されている時間外労働等の上限を社員に周知	50%	33%	年次有給休暇残日数を社員に通知している 精度の利用促進のための情報提供を実施している	100%	年次有給休暇残日数を社員に通知している 精度の利用促進のための情報提供を実施している	
	仕事の進め方改善	50%	長時間労働抑制のための業務プロセスの見直し 長時間労働抑制のための取引先との関係整理	100%					
チェック	実態把握	67%	社員の働き方等に関する意識をアンケート等で定期的に把握している	100%	0%	社員に休暇取得に関する意識をアンケート等で定期的に把握している 管理職が年次有給休暇の取得日数を把握している	100%	社員に休暇取得に関する意識をアンケート等で定期的に把握している 管理職が年次有給休暇の取得日数を把握している	
働き方・休み方目標				10%	5%	5%	20%		
対話内容の総括									
現状認識	特に人材の確保が困難な建設業界において、当社は定着率の向上、有能な人材の確保へ向けて、まずは労働環境の改善に着目し働き方改革に取り組み始めたばかりで、手探りの状態である				将来目標	働き方改革によって、休暇の取得率の向上や、時間外労働の削減等の良好な労働環境を整備することによって、従業員の定着率の向上及び、人材の安定的な確保を実現する			
現状と目標のギャップ									
課題	① 担当者の働き方改革への取組みに対する知識の習得 ② 働き方改革への取組みを社内へ浸透させる ③ 労働環境に対する従業員の意識の把握 ④ 働き方への取組みについて、会社と従業員の方向性のすり合わせ				対応策	① 専門家の指導やセミナーへの参加等によって知識を習得していく ② 全社会議の場などを利用して、従業員に周知する ③ 従業員への定期的な聞き取りを行う ④ 説明や聞き取りを継続的に行い、意識の統一を図る			

3. 診断事例からの気付き

生産性及び働き方診断ツールを中小企業の現場で使用した結果、参考になる「気付き」を多く得ることができた。今後の診断報告書のブラッシュアップに役立てていきたい。

- ・ ロカベンでは、生産性を計算する場合の分母が、正社員数となっているが、パート社員が大多数を占める会社では、算出された生産性数値が若干実態と乖離するのではないかと感じられた。非正規社員の正社員化を進めると、仮に付加価値額が増えても計算上は生産性が低下する可能性もある。パート社員については、フル勤務時間との比較で、人数換算する方法も検討してみたい。
- ・ 働き方・休み方診断については、厚生労働省のポータルサイトの質問事項をそのまま使用してみたが、中小企業の現場においては、組織規模との兼ね合いで回答しづらい項目があった。特に「改善促進のルール化」や「意識改善」の項目は、中小企業向けに工夫の余地があると思われた。
- ・ 厚生労働省のポータルサイトに入力した場合、レーダーチャートに業界の平均値が示され、効果的対策の提案も提示されるので参考になる。診断報告書を作成する場合、併用するとより説得力が増すと思われる。
- ・ 1 ページ目の診断結果総括表に「働き方改革へ取り組む目的」と「目指す企業像」を新たに追加して、自社の働き方改革に対するスタンスをより明確にしたいと考えた。

【生産性、働き方・休み方 診断結果総括表】							株式会社〇〇																		
			＜生産性向上計画＞				＜働き方・休み方改善計画＞																		
1. 現状の課題と行動計画		生産性及び働き方の課題と行動計画					1. 現状の課題と行動計画		働き方診断結果			休み方診断結果													
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>課題</th> <th>行動計画</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>①</td><td>①</td></tr> <tr><td>②</td><td>②</td></tr> <tr><td>②</td><td>②</td></tr> <tr><td>①</td><td>①</td></tr> <tr><td>②</td><td>②</td></tr> <tr><td>③</td><td>③</td></tr> </tbody> </table>					課題	行動計画	①	①	②	②	②	②	①	①	②	②	③	③					
課題	行動計画																								
①	①																								
②	②																								
②	②																								
①	①																								
②	②																								
③	③																								
総合評価点 19 B 総合評価点 41,120 千円							働き方達成率 71%		休み方達成率 56%																
2. 事業・実施計画		2. 事業・実施計画					2. 事業・実施計画																		
働き方改革へ取り組む目的							管理項目																		
目指す企業像							現在 1年後 2年後 3年後 備考																		
							週労働時間00時間以上の雇用者の割合																		
							計画 実績 25%																		
							年次有給休暇取得率																		
							計画 実績 5%																		
							方針・目標の明確化																		
							計画 実績 67%																		
							仕組みや制度																		
							計画 実績 67%																		
							改善促進の制度化																		
							計画 実績 67%																		
							改善促進のルール化																		
							計画 実績 80%																		
							意識改善																		
							計画 実績 57%																		
							情報提供・相談																		
							計画 実績 71%																		
							仕事の進め方改善																		
							計画 実績 50%																		
							実態把握																		
							計画 実績 60%																		
管理項目		現在	1年後	2年後	3年後	備考																			
売上高	計画 実績	232,449																							
営業利益	計画 実績	558																							
人件費	計画 実績	28,376																							
減価償却費	計画 実績	3,150																							
設備投資	計画 実績	0																							
従業員数	計画 実績	6																							
労働生産性	計画 実績	5,347																							

第6章 関係団体との連携の在り方

1. 山口県内での「働き方改革」の取組み

平成26年11月の「まち・ひと・しごと創生法」の制定を受けて、平成27年10月に山口県は「人口ビジョン及びまち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定した。

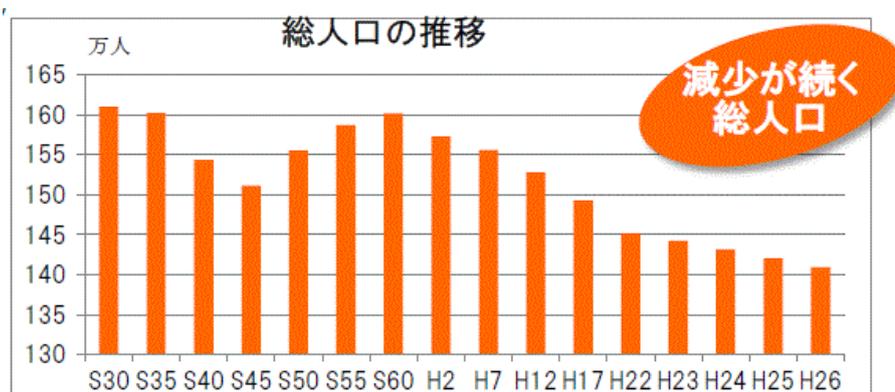
平成27年11月には山口労働局を事務局とし、地域ぐるみで働き方改革を推進するため、労使を始めとする関係者で構成する「山口県政労使会議」が設置され、若者や非正規雇用労働者などの労働環境や処遇の改善等に向けた共通認識と気運醸成が図られた。

山口県はこのような動きに呼応するため、地方創生推進交付金を活用した先進的な事業等に関係機関と連携して積極的に取り組むため、上記の「政労使会議」体制を拡充し県知事をトップとした「やまぐち働き方改革推進会議」を新たに設置した。

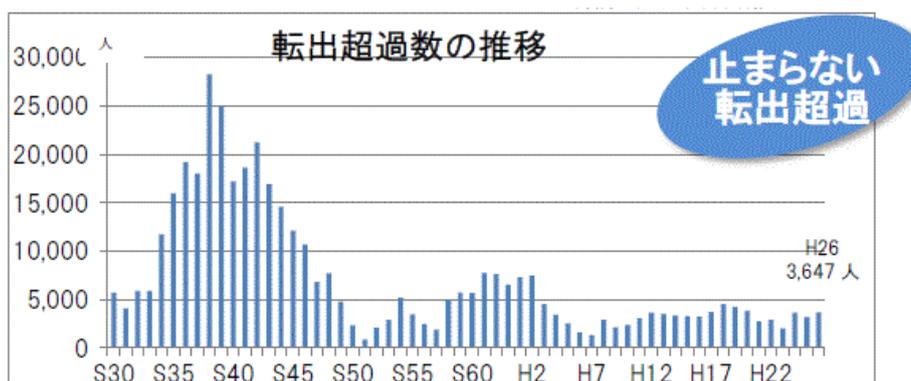
2. やまぐち働き方改革推進会議

(1) 設立の背景

山口県の人口は、昭和60年の約160万人から一貫して減少が続き、現在140万人と30年間で20万人も減少し、今後も減少傾向にあると予想されている。



また、山口県外への転出超過に歯止めがかからず、特に男女ともに15～29歳の年齢層の県外流出が転出超過の大きな割合を占めている。そのため、若者を中心とする県内就職を推進するとともに、働きやすい職場環境づくりを進めることにより、山口県への定着・還流を図ることが重要となる。



(2) 組織運営

① 取組み方針

「やまぐち働き方改革推進会議」では、働き方改革の方向性として以下の4項目を挙げている。

1) 仕事と生活との調和（ワーク・ライフ・バランス）の推進

- ・長時間労働の是正（所定外労働時間の削減、年次有給休暇の取得促進等）
- ・仕事と育児・介護の両立支援
- ・時間や場所にとられない多様な働き方等の普及促進
- ・地域における女性の活躍促進（再就職支援、創業支援等）

2) 若者などの非正規雇用労働者の雇用対策の推進

- ・正社員雇用の拡大
- ・非正規雇用労働者の正社員転換の促進

3) マッチング支援体制の強化

- ・誰もが働きやすい雇用・就業の場の創出
- ・雇用のミスマッチの解消（インターンシップの強化、キャリアアップ支援等）

4) その他

- ・勤務条件の改善
- ・U J I ターン就職の促進（県出身学生、保護者、学校等への確実な情報提供等）

② 役割

推進会議の役割として、以下の5項目が挙げられている。

- ・地域の働き方に関する課題等の調査及び研究に関すること。
- ・働き方改革の普及及び啓発に関すること。
- ・働き方改革の推進に係る施策の検討及び実施に関すること。
- ・働き方改革の推進に係る関係団体等の連携促進に関すること。
- ・その他推進会議の目的を達成するために必要な事項に関すること。

③ 推進体制

推進会議は、山口県商工労働部労働政策課に事務局を置き、以下の14団体で構成されている。

- ・労働団体 : 労働組合総連山口・労働者福祉協議会
- ・使用者団体 : 経営者協会・商工会議所連合会・商工会連合会・団体中央会・経済同友会
- ・金融機関 : 山口銀行・西京銀行・信金協会
- ・大学 : 山口大学
- ・雇用支援機構 : 高齢・障害・求職者雇用支援機構
- ・行政機関 : 山口労働局・山口県

当推進会議は、以下の宣言を行い働き方改革を積極的に推進するため、平成28年8月に第1回「やまぐち働き方改革推進会議」を開催し、その後平成28年12月・平成29年6月に山口県庁にて会議を開催している。



やまぐち働き方改革宣言



若者や女性など県民誰もが活躍し、健康で豊かに生活できる社会を実現するためには、長時間労働の是正や、男女がともに安心して仕事と子育てを両立できる働きやすい職場環境づくりを進めるとともに、安定的な雇用の場を確保することが重要です。

こうした取組は、若者の大都市圏への流出や、働く女性の出産や子育てに伴う離職に歯止めをかけ、県内産業を支える人材を確保し、本県最大の課題である人口減少の克服にもつながるものです。

そこで、私たちは、一人でも多くの方が山口県で働き、幸せに暮らしていくことができるよう、総力を結集して、誰もが県内での就職の希望が叶い、その仕事を充実させ、家庭や地域での生活も楽しむことができる社会をめざす「働き方改革」の取組を力強く進めることを宣言します。

- 1 長時間労働の是正や、仕事と子育て・介護との両立などによる「仕事と生活の調和」(ワーク・ライフ・バランス)の取組をしっかりと支えていきます。
- 2 若者、女性、高齢者、障害者など誰もがいきいきと活躍できる、多様で魅力ある雇用の場づくりを応援します。
- 3 私たち自身が先頭に立って、自らの職場や関係の企業・団体における働き方改革の推進に全力で取り組みます。

平成28年12月22日

やまぐち働き方改革推進会議

日本労働組合総連合会山口県連合会、一般社団法人山口県労働者福祉協議会、山口県経営者協会、山口県商工会議所連合会、山口県商工会連合会、山口県中小企業団体中央会、山口経済同友会、株式会社山口銀行、株式会社西京銀行、山口県信用金庫協会、国立大学法人山口大学、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構山口支部、厚生労働省山口労働局、山口県

3. やまぐち働き方改革支援センター

(1) 設立の背景

「やまぐち働き方改革推進会議」の具体的支援活動として、山口市小郡にある山口県若者就職支援センター内に、平成28年9月「やまぐち働き方改革支援センター」を開設した。

ワーク・ライフ・バランスの推進、長時間労働抑制、女性の活躍促進などの働き方改革に係る企業や従業員からの相談にワンストップで対応する窓口としての機能が期待されている。



(2) センターの支援内容

企業や従業員からの相談に対応するため、以下の支援を実施している。

- ◆働き方改革についての各種相談対応や制度の提案など、事業所の取り組みを支援
- ◆効果的な求人情報の出し方、起業PR手法等、採用に関する課題についてのアドバイス
- ◆若手社員の定着に向け、キャリアコンサルタントによる個別従業員面談の実施
 - ☞キャリアプランの策定サポート
 - ☞メンタルヘルスケアの実施
 - ☞職場環境や労働条件等に関する意見、要望の聞き取り
- ◆若手社員のスキルアップを目的に、合同セミナーや出張セミナーを実施

4. 山口県最低賃金総合相談支援センター

(1) 設立の背景

厚生労働省は経済産業省と連携し、最低賃金の引き上げにより影響を受ける中小企業に対する支援を目的に、全国に「最低賃金総合相談支援センター」を設置した。山口県においては、山口県中小企業団体中央会内に、「山口県最低賃金総合相談支援センター」を平成29年度に設置した。

(2) センターの支援内容

最低賃金の大幅な引き上げの影響が大きい中小企業事業主にとって、雇用の削減及び賃金の切下げを行うことなく、最低賃金の引上げに対応した賃金の引上げを行うためには、生産・販売方法等の改善による生産性向上を通じて賃金原資の確保を図ることはもとより、賃金制度・労働時間・安全衛生管理等の労働条件管理の見通しも重要となる。

そのため当センターでは、以下の支援を実施している。

◆専門家派遣

労務管理及び経営管理の面で、それぞれ中小企業診断士や社会保険労務士などの専門家を派遣している。

◆業務改善助成金

生産性向上のための設備投資（機械設備・POSシステム等の導入）などを行い、事業場内最低賃金を一定額以上引き上げた場合、その設備投資などにかかった費用の一部を助成する。



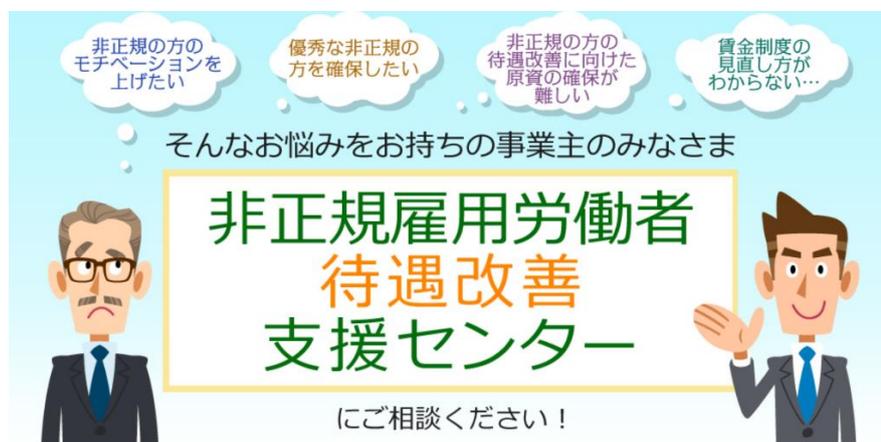
5. 山口県非正規雇用労働者待遇改善支援センター

(1) 設立の背景

厚生労働省は、働き方改革実現会議において示された、「同一労働同一賃金ガイドライン」案等を参考とした、企業における非正規雇用で働く方の待遇改善を支援するため、全国に「非正規雇用労働者待遇改善支援センター」を設置した。山口県においては、株式会社東京リーガルマインド山口本校内に、「山口県非正規雇用労働者待遇改善支援センター」を平成29年度に設置している。

(2) センターの支援内容

このセンターでは、賃金制度や就業規則等の作り方・見直し方などについて、労務管理などの専門家による電話相談や、直接事業所を訪問し、待遇改善に向けた改善計画を提案するコンサルティングを無料で行っている。



企業における非正規労働者の待遇改善を支援することを目的とし、「同一労働同一賃金」の考え方や取り組み施策について、専門家コンサルタントが厚生労働省の示すガイドライン（案）に基づいた情報提供と助言を行います。

6. 今後の取組み

第5章で述べたとおり、当研究会で開発した診断ツールの有用性が明らかになったことから、第3章で紹介した埼玉県中小企業診断協会の取組みを参考にしながら、当県協会においても行政機関等の関係団体から働き方改革関連の事業が受託できるよう積極的な働きかけを行う。

その一環として、下記の当県協会による支援スキーム案を関係団体に対して提案し、生産性向上による働き方改革における中小企業支援スキームの構築を目指すこととする。

山口県における働き方改革と中小企業の競争力強化・魅力度向上への取組み（案）

(1) 基本的考え方

- ・ 「働き方改革推進実態調査結果（H28/7）」：育児休業取得率は全国平均を若干上回っているが、労働時間及び年次有給休暇付与日数は全国平均より劣っている。
- ・ 日銀下関支店「山口県金融・経済レポート（H25/4）」：人口減少・少子高齢化に伴う就業者の減少により、1990年代以降継続的に経済成長率が1%以上押し下げられている。県経済を持続的に成長させるためには、それを上回る生産性（就業者1人当たりの付加価値）の改善が必要となる。

働き方改革で県内中小企業の競争力強化・魅力度を向上



山口県で働きたい人材を全国・全世代で発掘



人口増加・経済好循環へ

(2) 平成 30 年度の取り組み

事業名	山口県生産性・働き方診断、実現化支援事業（仮称）
事業内容	<p>(1) 事業目的</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業が働き方改革に取り組むことで、従業員のモチベーションアップ・生産性向上を図り、企業の競争力強化と魅力度を向上し、採用の円滑化、ひいては山口県の人口増加・経済の好循環を実現する一助となる。 ・ また、シニア・主婦・障害者等の就労人口増加や社会人再教育に関する情報提供を行うことで、労働力不足状況の緩和を図る。 <p>(2) 事業内容、スケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「生産性・働き方診断（別添様式参照）」実施企業を募集。申し込みのあった企業に事前ヒアリングを行い実施企業を選定する。 ・ 専門家（中小企業診断士や社会保険労務士等）が企業を訪問し、「生産性・働き方診断」を実施し、現状分析結果及び生産性向上・働き方改善に向けた取り組み内容を報告書に取りまとめ、3年間実施状況をモニタリングする。（診断件数〇〇件/年） ・ 実施スケジュール：〇年/〇月委託事業者公募、〇年/〇月委託事業者決定、〇年/〇月～〇年/〇月事業実施、〇年/〇月報告会、〇年/〇月実績報告会 <p>(3) 成果目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 診断企業3年後の目標、時間外労働時間 30%削減、有給休暇取得日数 50%増加、経常利益率 3%増加（経営革新計画の基準を流用） ・ 診断企業の 30%が経営力向上計画、経営革新計画の承認を受け、資金調達・設備投資面で固定資産税の減免等の支援を受ける。 ・ 診断企業の 30%が、やまぐち子育て応援優良企業、やまぐちイクメン応援優良企業、やまぐちイクボス、誰もが活躍できるやまぐちの企業のいずれかへエントリーする。また、従業員のキャリアアップ・学び直しを支援し、高度専門職人材の育成に努める。 ・ シニア・主婦の就労人口を 10%増加、障害者の就労人口を 5%増加し、山口県内の労働力不足の緩和、所得税等の税負担者を増加する。
費用等	<p>(1) 診断費用：@〇万円（〇万円/回×〇回訪問）×〇〇件＝〇〇万円、 旅費：〇〇円/回×〇〇回（1企業〇回×〇〇社）＝〇〇万円</p> <p>(2) 広報（チラシ作成）・セミナー（成果報告回）費：〇〇万円</p> <p>(3) 業務・事務管理費：@〇万円/日×〇〇日＝〇〇万円</p> <p>合計：〇〇〇万円（※モニタリング費用は含まれていません。）</p>
特徴等	<p>① 「生産性・働き方診断」は、山口県協会が独自の開発したもので、生産性・働き方の実態が視覚的に表示され、経営者のやる気を引き出す。</p> <p>② 診断結果に基づき、経営者自ら改善計画・行動計画を作成し、実施状況をモニタリングすることで確実に成果を引き出す。</p>

おわりに

平成 29 年 9 月、手探り状態で始まった本調査・研究事業は、関係各位のご協力を戴きながら、山口県の中小企業における競争力を高める働き方改革に向けて、計画的な取組みの重要性や、課題に対応するためのツール、支援体制のあり方など、さまざまな課題や対応策を検討してきました。

今まさに、大企業よりも人手不足感が強い中小企業においては、生産性向上等に取組むとともに、職場環境や待遇の改善などにより、魅力ある職場づくりが求められています。働き方改革は、生産性向上や魅力ある職場づくりの実現による人手不足解消のチャンスであり、小規模企業ほど生産性向上の伸びしろが大きいことに着目していかなければなりません。

本調査・研究事業でテーマとした中小企業における競争力を高める働き方改革は、中小企業診断士が本来持つ経営をトータルで診る力量が如何なく発揮される支援領域であり、生産性及び働き方改革診断から始まって経営力向上計画や早期経営改善計画までの一貫した計画策定を通じて、中小企業診断士への信頼を更に高めるものと信じてやみません。本調査・研究事業の結果が、全国で活躍される中小企業診断士各位や中小企業支援機関・金融機関の皆様の業務遂行において、お役にたつことができれば幸いです。

最後に、本調査・研究事業をご支援いただいた山口県中小企業診断協会の柳川博会長、並びに本事業に係る視察を快くお受けいただき、多大なるご協力をいただいた埼玉県中小企業診断協会の高澤彰会長、江田元之専務理事、山田静也理事、杉崎明夫診断士、森本恒平診断士、山崎泰嗣診断士、古賀雄子診断士をはじめ、埼玉県中小企業診断協会の皆様、心からお礼を申し上げます。また、本事業に参加された中小企業診断士各位の真摯な活動に感謝すると共に、これからも生産性及び働き方診断の一層のブラッシュアップに努めていく所存です。

平成 30 年 2 月 (一般社団法人) 山口県中小企業診断協会

山口県中小企業診断協会会員

中小企業診断士	白松 秀隆	中小企業診断士	谷口 修
中小企業診断士	足立 修司	中小企業診断士	中田 哲也
中小企業診断士	福田 敏彦	中小企業診断士	溝田 修司
中小企業診断士	岩崎 創	中小企業診断士	金子 知史

(オブザーバー参加)

中小企業診断士 金田孝三郎