

筑波総研株式会社

Tsukuba Institute of Research, Ltd.

調査情報

Research Report

2025年4月号 No.54



調査情報

2025年4月号 No.54

CONTENTS

1. 論考

日本の独立行政法人・英国のエージェンシー (Executive Agency) に関する比較検討 …… 2
～ 2025 年における法人の状況とその取り組みに関して～

木村 行雄

筑波総研株式会社 客員研究員
(国立大学法人宇都宮大学イノベーション支援センター 准教授)

2. 経営レポート

労働生産性を高める IT …… 12
～ 業務効率化と営業力強化の視点から～

和田 幸哉

株式会社アプリシエイト 代表取締役社長

3. 経済レポート

企業の生産性向上の第一歩 …… 21
～ 人手不足下における中小企業の業務効率化への取り組み～

山田 浩司

筑波総研株式会社 上席研究員

日本の独立行政法人・英国のエージェンシー (Exective Agency) に関する比較検討 ～ 2025年における法人の状況とその取り組みに関して ～

木村 行雄

筑波総研 客員研究員

(国立大学法人宇都宮大学イノベーション支援センター 准教授)

目次

第1章 序論	2
1.1 背景と目的	2
第2章 独立行政法人とエージェンシーの概要	3
2.1 日本の独立行政法人制度の概観	3
2.2 英国のエージェンシー制度の歴史と現状	3
第3章 現状分析：法人の一覧と役割	3
3.1 日本における独立行政法人の分類と活動	3
3.2 英国エージェンシーの分類と活動	3
3.3 日本と英国の法人一覧表の比較	4
第4章 代表事例の比較検討	8
4.1 日本の代表事例：つくばと東京におけるケーススタディ	8
4.2 英国エージェンシーの成功事例と課題	9
第5章 結論	9
5.1 本文の成果の要約	9
5.2 おわりに	10

第1章 序論

1.1 背景と目的

日本の独立行政法人制度は、2001年に導入され、政策の企画立案機能と実施機能の分離を目指したニュー・パブリック・マネジメント (NPM = New Public Management) の理念に基づいて構築された¹。一方、英国のエージェンシー制度 (Executive Agency) は1988年に導入され、行政サービスの効率化と透明性の向上を目的とし、特定業務に特化した組織形態として設立されたものである。

両制度は導入時期や背景に違いがあるものの、共通して行政運営の効率性と成果志向を重視している点の特徴である。2023年時点で日本には87の独立行政法人が存在し、その内訳は中期目標管理法人が53法

人、国立研究開発法人が27法人、行政執行法人が7法人である。一方、英国では、2024年11月24日時点で38のエージェンシーが活動しており²、それぞれ異なるミッションを担っている。

本研究では、これら両制度の現状と運用を比較し、政策目的達成における実効性を中心に分析する。具体的には、両制度の活動内容とその成果を比較検討し、「独立行政法人が『国民生活及び社会経済の安定等』にどのように寄与しているか」について明らかにする。また、具体例として、日本ではつくば市や東京都に所在する独立行政法人を、英国では同様の役割を担うエージェンシーを取り上げ、それぞれの運営実態や成功要因を比較する。これらの分析を通じて、今後の制度運用の改善に向けた具体的な提言を提示する。

¹ ニュー・パブリック・マネジメント (NPM = New Public Management) とは、1980年代から主に英米で発展した行政改革の理論で、民間企業の経営手法を行政運営に導入することで、効率性、成果志向、透明性の向上を目指す管理手法の総称である。具体的には、成果による評価、競争の導入、官民協働の強化などが特徴として挙げられる。

² <https://www.gov.uk/government/publications/government-ministers-and-responsibilities/list-of-non-ministerial-departments-and-executive-agencies-html>

第2章 独立行政法人とエージェンシーの概要

2.1 日本の独立行政法人制度の概観

日本の独立行政法人制度は、行政の効率化と透明性の向上を目的に2001年に導入された。この制度は、従来の官僚主導型組織に柔軟性を持たせるとともに、民間の運営手法を取り入れることで、より自主的かつ効率的な業務運営を目指している。独立行政法人は法律で定められた範囲内で一定の独立性を有しつつ、所管省庁の指導や監督を受けて運営されている。

制度導入以前は、行政サービスや業務は主に中央省庁の内部組織や特別会計のもとで実施されていた。例えば、国立試験研究機関、国立大学、国立病院、公営住宅供給機関などがその代表例である。これらの組織は官僚機構の一部として運営されていたため、行政の硬直性や非効率性が指摘されていた。

それらの改革案として誕生した独立行政法人制度の特徴の一つは、政策の企画立案と実施の役割を分離した点である。各法人は中期計画を策定し、その進捗や成果は定期的に評価されている。また、予算や事業活動の透明性が重視され、情報公開が義務付けられている。導入から20年以上が経過し、制度は行政の効率性向上に寄与してきた。一方で、運営上の課題や改善の余地も依然として存在する。

2.2 英国のエージェンシー制度の歴史と現状

英国のエグゼクティブ・エージェンシー制度 (Executive Agency) は、1988年に行政サービスの効率化と成果志向を強化する目的で導入された制度である。この制度は、政策立案と実務執行の機能を分離し、各エージェンシーが特定の業務に専念できるよう設計されている。エージェンシーは、所管する省庁との間で「フレームワーク合意 (Framework Agreement)」を結び、明確な目標や予算、評価方法を設定する仕組みとなっている。これにより、定期的な成果評価と外部監査を通じて透明性と責任性を確保している。

制度導入当初、エージェンシーの数は徐々に増加し、ピーク時には約140に達した。しかし、その後の政府組織の再編や統合に伴い、エージェンシーの数は減少傾向を示している。2024年11月時点において、英国政府の公式サイトによれば、38のエグゼクティブ・エージェンシーが存在している。

これらのエージェンシーは、例えば、運転免許の発行を担当する Driver and Vehicle Licensing Agency (DVLA) や、パスポートの発行を行う HM Passport Office など、多岐にわたる分野で活動している。エージェンシー制度は、行政サービスの質と効率性を向上

させる役割を果たしてきたが、一方で短期的な成果に偏る傾向や目標達成のプレッシャーといった課題も指摘されている。今後もこの制度の改善と進化が求められている。

第3章 現状分析：法人の一覧と役割

3.1 日本における独立行政法人の分類と活動

日本の独立行政法人は、その活動内容や役割に応じて大きく3つに分類される。それは、中期目標管理法、国立研究開発法人、そして行政執行法人である。前述した通り2023年現在、これらの法人は合計87存在し、特定の分野で重要な役割を担っている。

(1) 中期目標管理法

行政サービスや公共事業を中心に活動しており、国民の生活向上や社会経済の安定に寄与している。例えば、年金業務や福祉サービスの提供がその一例である。文部科学省系や国土交通省系の事例が多い。

(2) 国立研究開発法人

科学技術の進展を支える研究活動を主に行っている。基礎研究から応用研究まで幅広い分野で成果を生み出し、産業や社会に新たな価値を提供している。また、3つの法人を特定国立研究開発法人としている。文部科学省系や、厚生労働省系（医療系）の事例が多くみられる。

(3) 行政執行法人

特定の業務に特化した効率的な運営を特徴とし、主に規制や調査業務を担っている。

独立行政法人は、国から一定の独立性を持ちながらも、所管省庁の指導や監督の下で運営されている。また、定期的に目標や成果の評価が行われることで、透明性と説明責任を確保している。このように、日本の独立行政法人は、それぞれの特性を活かしながら、多様な分野で社会に貢献している。

3.2 英国エージェンシーの分類と活動

英国のエグゼクティブ・エージェンシー (Executive Agency) は、政府省庁の傘下で特定業務を専門的に担う行政機関であり、柔軟性と効率性を兼ね備えた運営モデルを採用している (Cabinet Office, 2023)。これらの機関は、政策決定から分離され、運営における一定の自律性を持ちながらも、省庁との「枠組み合意 (Framework Agreement)」に基づいて業務を遂行する。目標設定と成果評価基準が明確化されており、説明責任を強化する仕組みとなっている。

エグゼクティブ・エージェンシーは、その役割や機能に基づきいくつかの分類が可能である。以下に具体

例を示す。

(1) 行政サービスの提供機関

市民の日常生活に直接的に関与し、サービス提供を主な業務とするエージェンシー。

- ① Driver and Vehicle Licensing Agency (DVLA)：運転免許と車両登録を管理。
- ② Maritime and Coastguard Agency：海上安全や沿岸救助を担当。
- ③ HM Courts and Tribunals Service：裁判所と裁判所運営を提供。

(2) 規制・監督機関

特定の分野における規制や監督を担うエージェンシー。

- ① Medicines and Healthcare Products Regulatory Agency (MHRA)：医薬品と医療機器の規制。
- ② Vehicle Certification Agency：自動車の型式認証を実施。
- ③ Standards and Testing Agency：教育の評価基準と試験を管理。専門技術提供機関

(3) 資源管理機関

土地や環境、または政府資産を管理する役割を担うエージェンシー。

- ① Government Property Agency：政府が所有する不動産やその他の公共資産の管理、最適化、保全を担当。
- ② Centre for Environment, Fisheries and Aquaculture Science：環境と水産資源の研究と管理。
- ③ Planning Inspectorate：開発計画や土地利用の調査と監督。

(4) 専門技術提供機関

科学技術やデータ提供を行い、政策立案や意思決定を支援するエージェンシー。

- ① UK Hydrographic Office：海図や航海データの提供。
- ② Intellectual Property Office：知的財産の登録と管理。
- ③ Defence Science and Technology Laboratory：防衛科学技術の研究。

(5) 特殊機能機関

特定分野の専門性を活かし、独自の任務を果たすエージェンシー。

- ① Crown Commercial Service：公共調達サービスを提供。
- ② Queen Elizabeth II Conference Centre：国際会議施設の運営。
- ③ National Infrastructure Commission：国家インフラの計画を立案。

3.3 日本と英国の法人一覧表の比較

日本の独立行政法人と英国のエグゼクティブ・エージェンシーは、いずれも行政機能の効率化や専門性向上を目的として設立されたが、その設計思想や運営方針には顕著な違いが見られる。ここでは、表1と表2に基づき、両国の法人一覧表を比較しながら、双方の制度の特徴を明らかにする。

表1では、日本の独立行政法人87法人について、法人名、所管省庁、分類、主な業務内容、公式ウェブサイト URL を整理した。これらの法人は、前述の通り中期目標管理法、国立研究開発法人、行政執行法人の3分類に分けられており、それぞれ特定の目的を持って運営されている。

一方、表2では英国のエグゼクティブ・エージェンシー 38機関について、Agency 名、和文名称、所管省庁、主な業務内容をまとめた。英国のエグゼクティブ・エージェンシーは、各省庁の管理下にあるが、特定の業務遂行において自律性が付与されている。これにより、政策の策定と実施が明確に分離されており、日常業務の効率化が図られている。

両国の法人は、いずれも専門性の高い業務を担う点で共通しているが、日本では行政サービスの提供と研究開発の推進が重視されており、英国では業務遂行の効率化と成果志向が強調されている点が異なる。また、日本の独立行政法人はその活動内容が法令で細かく定められている一方で、英国のエグゼクティブ・エージェンシーは所管省庁との合意 (Framework Agreement) に基づく柔軟な運営が可能である。

このように、両国の法人一覧表を比較することで、各国の行政制度や運営方針の違いが浮き彫りとなる。第4章では、これらの法人の代表事例を取り上げ、さらに詳しい比較検討を行う。

【表1】日本の独立行政法人一覧

法人名	所管省庁	分類	主な業務内容	URL
国立公文書館	内閣府	行政執行法人	国の重要な公文書や歴史資料の保存、公開、および利用促進。	https://www.archives.go.jp/
北方領土問題対策協会	内閣府	中期目標管理法人	北方領土問題に関する啓発活動や情報発信、住民交流事業の推進。	https://www.hoppou.go.jp/
日本医療研究開発機構	内閣府	国立研究開発法人	医療分野における研究開発の推進、革新的医療技術の実用化支援。	https://www.amed.go.jp/
国民生活センター	消費者庁	中期目標管理法人	消費者保護のための商品テストや情報提供、消費者相談および教育活動。	https://www.kokusen.go.jp/
情報通信研究機構	総務省	国立研究開発法人	情報通信技術（ICT）や人工知能（AI）の研究開発、通信規格の策定支援。	https://www.nict.go.jp/
統計センター	総務省	行政執行法人	各種統計調査の実施、集計、分析業務の支援および統計データの管理。	https://www.nstac.go.jp/
郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構	総務省	中期目標管理法人	郵便貯金や簡易保険の管理運営、郵便局ネットワークの維持・支援。	https://www.yuchokampo.go.jp/
国際協力機構	外務省	中期目標管理法人	開発途上国への技術協力、資金協力、研修プログラムを通じた国際開発支援。	https://www.jica.go.jp/
国際交流基金	外務省	中期目標管理法人	国際文化交流の促進、日本文化の紹介や言語教育支援、国際理解の深化。	https://www.jpf.go.jp/
酒類総合研究所	財務省	中期目標管理法人	酒類の品質向上、製造技術の研究開発、関連する検査や評価業務。	https://www.nrib.go.jp/
造幣局	財務省	行政執行法人	硬貨や勲章、金属工芸品の製造、貨幣や金属に関する研究。	https://www.mint.go.jp/
国立印刷局	財務省	行政執行法人	紙幣、パスポート、政府刊行物の印刷および発行業務。	http://www.npb.go.jp/
国立特別支援教育総合研究所	文部科学省	中期目標管理法人	障害のある児童・生徒への教育支援の研究開発、教材の提供。	https://www.nise.go.jp/
大学入試センター	文部科学省	中期目標管理法人	大学入学共通テストの運営、試験問題の作成および実施。	https://www.dnc.ac.jp/
国立青少年教育振興機構	文部科学省	中期目標管理法人	青少年の健全育成を目的とした教育プログラムや研修活動の企画・実施。	https://www.niye.go.jp/
国立女性教育会館	文部科学省	中期目標管理法人	女性の活躍支援や男女共同参画の推進に関する研究、研修、情報提供。	https://www.nwec.jp/
国立科学博物館	文部科学省	中期目標管理法人	自然科学や産業技術の普及啓発、展示、研究活動。	https://www.kahaku.go.jp/
物質・材料研究機構	文部科学省	国立研究開発法人	新素材や先端技術の研究開発、材料科学分野の基礎研究および応用研究。	https://www.nims.go.jp/
防災科学技術研究所	文部科学省	国立研究開発法人	自然災害に関する予測、対策技術の研究開発、防災情報の提供。	https://www.bosai.go.jp/
量子科学技術研究開発機構	文部科学省	国立研究開発法人	量子科学分野における基礎研究と応用研究、医療やエネルギー利用の促進。	http://www.qst.go.jp/
国立美術館	文部科学省	中期目標管理法人	日本および海外の美術作品の収集、保存、展示、美術文化の普及啓発。	https://www.artmuseums.go.jp/
国立文化財機構	文部科学省	中期目標管理法人	文化財の保存、修復、研究、公開を通じた文化財保護活動の推進。	https://www.nich.go.jp/
教職員支援機構	文部科学省	中期目標管理法人	教員の資質向上のための研修、研究、情報提供、教材開発の支援。	http://www.nits.go.jp/
科学技術振興機構	文部科学省	国立研究開発法人	科学技術の振興、研究支援、技術移転やイノベーション創出の促進。	https://www.jst.go.jp/
理化学研究所	文部科学省	国立研究開発法人	基礎科学研究の推進、先端的研究プロジェクトの実施、新技術の創出。	https://www.riken.go.jp/
日本学術振興会	文部科学省	中期目標管理法人	研究者の育成支援、学術研究の推進、国際交流や共同研究の支援。	http://www.jsps.go.jp/
宇宙航空研究開発機構	文部科学省	国立研究開発法人	宇宙開発や航空技術の研究開発、人工衛星の運用、宇宙探査の推進。	https://www.jaxa.jp/
日本スポーツ振興センター	文部科学省	中期目標管理法人	スポーツ振興のための事業推進、競技施設の運営、助成金交付。	https://www.jpnport.go.jp/
日本芸術文化振興会	文部科学省	中期目標管理法人	日本の芸術文化の振興、伝統芸能の保存、劇場やホールの運営。	http://www.ntj.jac.go.jp/
日本学生支援機構	文部科学省	中期目標管理法人	学生への奨学金貸与や給付、留学生支援、高等教育機関への助成。	https://www.jasso.go.jp/
海洋研究開発機構	文部科学省	国立研究開発法人	海洋や地球環境に関する研究開発、観測、海洋技術の推進。	https://www.jamstec.go.jp/
国立高等専門学校機構	文部科学省	中期目標管理法人	高等専門学校管理運営、技術者教育の充実、産業界との連携強化。	http://www.kosen-k.go.jp/
大学改革支援・学位授与機構	文部科学省	中期目標管理法人	大学の評価・認証、学位授与、大学教育の質保証支援。	http://www.niad.ac.jp/
日本原子力研究開発機構	文部科学省	国立研究開発法人	原子力技術の研究開発、廃炉や放射性廃棄物管理、原子力安全の推進。	https://www.jaea.go.jp/
医薬基盤・健康・栄養研究所	厚生労働省	国立研究開発法人	健康や医薬品、食品に関する研究開発、健康増進のための科学的基盤の構築。	https://www.nibiohn.go.jp/
労働者健康安全機構	厚生労働省	中期目標管理法人	労働者の健康管理、産業医や保健師の育成、労働環境の改善支援。	http://www.johas.go.jp/
勤労者退職金共済機構	厚生労働省	中期目標管理法人	中小企業の従業員退職金共済制度の運営、資金運用と支給管理。	https://www.taisyokukin.go.jp/
高齢・障害・求職者雇用支援機構	厚生労働省	中期目標管理法人	高齢者や障害者の雇用促進、求職者支援、職場環境改善の推進。	https://www.jeed.go.jp/
福祉医療機構	厚生労働省	中期目標管理法人	福祉や医療関連の事業者への資金融資、福祉施設の運営支援。	http://www.wam.go.jp/hp/
国立重度知的障害者総合施設のぞみの園	厚生労働省	中期目標管理法人	重度知的障害者への医療・生活支援、リハビリや職業訓練の提供。	https://www.nozomi.go.jp/
労働政策研究・研修機構	厚生労働省	中期目標管理法人	労働市場や雇用政策に関する研究、労働行政に役立つ情報の提供。	http://www.jil.go.jp/
国立病院機構	厚生労働省	中期目標管理法人	全国の国立病院の運営、地域医療支援、高度専門医療の提供。	https://www.hosp.go.jp/

法人名	所管省庁	分類	主な業務内容	URL
医薬品医療機器総合機構	厚生労働省	中期目標管理法人	医薬品や医療機器の審査、承認、医薬品安全性の情報提供と監視。	https://www.pmda.go.jp/
地域医療機能推進機構	厚生労働省	中期目標管理法人	地域医療の向上、地域医療施設の運営、高齢者向け医療の充実。	https://www.jcho.go.jp/
年金積立金管理運用独立行政法人	厚生労働省	中期目標管理法人	公的年金の積立金運用、年金資金の安定的・効率的な管理。	http://www.gpif.go.jp/
国立がん研究センター	厚生労働省	国立研究開発法人	がんの研究・治療、患者支援、予防や診断技術の開発。	https://www.ncc.go.jp/jp/
国立循環器病研究センター	厚生労働省	国立研究開発法人	循環器疾患に関する研究、治療法開発、専門医療提供。	https://www.ncvc.go.jp/
国立精神・神経医療研究センター	厚生労働省	国立研究開発法人	精神疾患や神経疾患に関する研究、治療、リハビリテーションの推進。	http://www.ncnp.go.jp/
国立国際医療研究センター	厚生労働省	国立研究開発法人	国際的な医療支援、感染症対策、医療技術の国際展開の推進。	https://www.ncgm.go.jp/
国立成育医療研究センター	厚生労働省	国立研究開発法人	小児医療・成育医療の研究、患者支援、専門医療の提供。	http://www.ncchd.go.jp/
国立長寿医療研究センター	厚生労働省	国立研究開発法人	高齢者医療の研究・開発、認知症や加齢関連疾患への対応。	https://www.ncgg.go.jp/
農林水産消費安全技術センター	農林水産省	行政執行法人	食品や農産物の安全性評価、品質検査、消費者保護のための科学的検証。	https://www.famic.go.jp/
家畜改良センター	農林水産省	中期目標管理法人	家畜の改良・増殖、畜産技術の普及、生産性向上のための支援。	http://www.nibc.go.jp/
水産研究・教育機構	農林水産省	国立研究開発法人	水産業に関する研究開発、教育訓練、資源管理技術の推進。	https://www.fra.affrc.go.jp/
農業・食品産業技術総合研究機構	農林水産省	国立研究開発法人	農業技術や食品産業の研究開発、農業生産性向上や食品の安全性向上。	http://www.naro.affrc.go.jp/
国際農林水産業研究センター	農林水産省	国立研究開発法人	農林水産業における国際協力や技術開発、途上国支援や国際研究ネットワーク形成。	https://www.jircas.affrc.go.jp/
森林研究・整備機構	農林水産省	国立研究開発法人	森林の管理・整備、森林技術の研究開発、国土保全や生態系の保護。	http://www.ffpri.affrc.go.jp/
農畜産物振興機構	農林水産省	中期目標管理法人	農畜産物の価格安定対策、需給調整や流通促進、農業者の支援。	https://www.alic.go.jp/
農業者年金基金	農林水産省	中期目標管理法人	農業従事者の年金制度の運営、加入促進と給付管理。	https://www.nounen.go.jp/
農林漁業信用基金	農林水産省	中期目標管理法人	農林漁業者への信用保証業務、資金調達支援とリスク軽減。	http://www.jaffc.go.jp/
経済産業研究所	経済産業省	中期目標管理法人	経済・産業政策に関する研究、産業構造の分析や政策提言。	https://www.rieti.go.jp/
工業所有権情報・研修館	経済産業省	中期目標管理法人	知的財産権に関する情報提供、研修事業や知的財産教育の推進。	https://www.inpit.go.jp/
産業技術総合研究所	経済産業省	国立研究開発法人	産業技術や基礎研究、産業界との連携、科学技術イノベーションの創出。	https://www.aist.go.jp/index_ja.html
製品評価技術基盤機構 (NITE)	経済産業省	行政執行法人	製品の安全性評価や認証、消費者保護のための製品検査や基準策定。	https://www.nite.go.jp/
新エネルギー・産業技術総合開発機構	経済産業省	国立研究開発法人	新エネルギーや産業技術の研究開発、環境対応技術や省エネルギー技術の推進。	https://www.nedo.go.jp/
日本貿易振興機構	経済産業省	中期目標管理法人	貿易振興、海外展開支援、中小企業の国際化や市場開拓の推進。	https://www.jetro.go.jp/
情報処理推進機構	経済産業省	中期目標管理法人	IT人材の育成、情報セキュリティの推進、IT分野の技術基盤構築。	https://www.ipa.go.jp/
エネルギー・金属鉱物資源機構	経済産業省	中期目標管理法人	エネルギー資源の確保、資源開発支援や調査、資源リサイクルの推進。	http://www.jogmec.go.jp/
中小企業基盤整備機構	経済産業省	中期目標管理法人	中小企業の経営支援、起業支援、資金供給や市場開拓の推進。	https://www.smrj.go.jp/
土木研究所	国土交通省	国立研究開発法人	土木技術の研究、自然災害対策や社会インフラ整備の技術支援。	https://www.pwri.go.jp/
建築研究所	国土交通省	国立研究開発法人	建築技術の研究、耐震性や省エネルギー技術、快適な住環境の開発。	https://www.kenken.go.jp/
海上・港湾・航空技術研究所	国土交通省	国立研究開発法人	海上・港湾・航空分野の技術研究、輸送の安全性向上や国際標準化支援。	https://www.mpat.go.jp/
海技教育機構	国土交通省	中期目標管理法人	海事教育の実施、海技士の育成や資格取得支援。	http://www.mtea.ac.jp/
航空大学校	国土交通省	中期目標管理法人	航空パイロットや航空技術者の育成、航空教育の推進。	https://www.kouku-dai.ac.jp/
自動車技術総合機構	国土交通省	中期目標管理法人	自動車の検査・認証、安全基準の策定、交通安全の向上。	https://www.naltec.go.jp/
鉄道建設・運輸施設整備支援機構	国土交通省	中期目標管理法人	鉄道や輸送施設の整備、交通インフラの整備支援や調査研究。	https://www.jrta.go.jp/
国際観光振興機構	国土交通省	中期目標管理法人	国際観光の振興、日本の観光資源の情報発信や訪日観光の推進。	https://www.jnto.go.jp/jpn/
水資源機構	国土交通省	中期目標管理法人	水資源の管理・開発、ダムや用水施設の運営、洪水対策の支援。	https://www.water.go.jp/
自動車事故対策機構	国土交通省	中期目標管理法人	自動車事故被害者への支援、自動車の安全性向上や事故防止対策の推進。	http://www.nasva.go.jp/
空港周辺整備機構	国土交通省	中期目標管理法人	空港周辺の住環境整備、騒音対策や土地利用の改善。	https://www.oeia.or.jp/
都市再生機構	国土交通省	中期目標管理法人	都市再生事業の推進、都市の環境整備や地域活性化の支援。	https://www.ur-net.go.jp/
奄美群島振興開発基金	国土交通省	中期目標管理法人	奄美群島地域の振興と開発、地域産業の支援やインフラ整備の推進。	https://www.amami.go.jp/
日本高速道路保有・債務返済機構	国土交通省	中期目標管理法人	高速道路資産の保有・管理、高速道路建設に係る債務の返済と財務管理。	https://www.jehdra.go.jp/
住宅金融支援機構	国土交通省	中期目標管理法人	住宅ローンの提供・支援、災害時の住宅復興支援や住宅金融市場の安定化。	http://www.jhf.go.jp/
国立環境研究所	環境省	国立研究開発法人	環境保全のための研究開発、環境問題の解決に向けた基礎研究と政策支援。	https://www.nies.go.jp/index-j.html
環境再生保全機構	環境省	中期目標管理法人	環境保全や公害対策、地球温暖化対策事業や健康被害救済業務の実施。	https://www.erca.go.jp/
駐留軍等労働者労務管理機構	防衛省	行政執行法人	駐留軍関係施設に勤務する労働者の雇用管理、給与支払い業務や労務問題の調整。	https://www.lmo.go.jp/

【表2】英国のエグゼクティブエージェンシー一覧

Agency名	和文名称	所管省庁	主な業務内容
Building Digital UK	デジタル英国整備局	デジタル・文化・メディア・スポーツ省	高速インターネットや通信インフラの展開促進。
Companies House	企業登録所	ビジネス・エネルギー・産業戦略省	企業の設立・解散の登録、法人情報の公開。
Insolvency Service	破産サービス	ビジネス・エネルギー・産業戦略省	破産や会社清算に関する規制・支援。
Intellectual Property Office	知的財産庁	ビジネス・エネルギー・産業戦略省	特許、商標、著作権に関する登録、保護、支援。
Met Office	英国気象庁	ビジネス・エネルギー・産業戦略省	天気予報、気候モデリング、気象データの提供。
UK Space Agency	英国宇宙庁	ビジネス・エネルギー・産業戦略省	宇宙開発、衛星技術の推進、国際的な宇宙関連協力の支援。
Active Travel England	アクティブトラベルイングランド	運輸省	自転車や徒歩を含むアクティブトラベルの推進とインフラ整備。
Driver and Vehicle Licensing Agency	運転免許・車両登録庁	運輸省	運転免許の発行、車両登録の管理。
Driver and Vehicle Standards Agency	運転・車両基準庁	運輸省	運転者・車両の安全基準管理、試験と検査の実施。
Maritime and Coastguard Agency	海事・沿岸警備庁	運輸省	航行安全と沿岸警備、海洋環境保護。
Vehicle Certification Agency	車両認証庁	運輸省	車両の安全基準や環境基準の認証。
Wilton Park	ウィルトンパーク	外務・英連邦・開発省	国際会議や外交問題に関する討議の場の提供。
Animal and Plant Health Agency	動植物衛生庁	環境・食料・農村地域省	動植物の健康と病害管理、農業・貿易支援。
Centre for Environment, Fisheries and Aquaculture Science	環境・漁業・水産養殖科学センター	環境・食料・農村地域省	環境と水産業の研究、政策立案の科学的基盤提供。
Planning Inspectorate	計画審査庁	環境・食料・農村地域省	開発計画や土地利用に関するアピール審査。
Rural Payments Agency	農村支払い庁	環境・食料・農村地域省	農業補助金や支払い制度の運営。
Veterinary Medicines Directorate	獣医用医薬品局	環境・食料・農村地域省	獣医用医薬品の安全性、品質、効果の規制管理。
Education and Skills Funding Agency	教育・技能資金庁	教育省	教育機関や技能訓練プロジェクトへの資金提供。
Standards and Testing Agency	基準・試験庁	教育省	教育機関向け試験や評価基準の開発、実施。
Teaching Regulation Authority	教員規制庁	教育省	教師資格の規制、教員の懲戒手続き。
Defence Equipment and Support	防衛装備・支援局	国防省	軍用装備の調達と維持管理、国防支援サービス提供。
Defence Science and Technology Laboratory	防衛科学技術研究所	国防省	国防関連の科学研究と技術開発支援。
Submarine Delivery Agency	潜水艦配備庁	国防省	潜水艦の調達、保守、運用管理。
UK Hydrographic Office	英国水路庁	国防省	海洋地図や航行情報の提供。
Government Internal Audit Agency	政府内部監査庁	財務省	政府機関の監査とリスク管理支援。
National Infrastructure Commission	国家インフラ委員会	財務省	長期的なインフラ計画と投資提案の提供。
UK Debt Management Office	英国債務管理局	財務省	国債発行と債務管理。
Valuation Office Agency	評価庁	財務省	税金や不動産評価に関する業務。
Crown Commercial Service	王室商業サービス	内閣府	政府調達の効率化、商業契約の最適化。
Government Property Agency	政府資産管理庁	内閣府	政府の不動産管理と効率的利用促進。
Queen Elizabeth II Conference Centre	エリザベス女王2世会議センター	内閣府	国際会議やイベント開催の施設運営。
Medicines and Healthcare Products Regulatory Agency	医薬品・医療製品規制庁	保健・社会福祉省	医薬品や医療製品の品質・安全性確保、規制業務。
United Kingdom Health Security Agency	英国健康安全庁	保健・社会福祉省	感染症対策、健康危機管理、研究。
Criminal Injuries Compensation Authority	犯罪被害者補償庁	法務省	犯罪被害者への補償支援。
HM Courts and Tribunals Service	英国裁判所・審判所局	法務省	裁判所と審判所の運営、法的手続きのサポート。
HM Prison and Probation Service	陛下刑務所・保護観察サービス	法務省	刑務所の運営、受刑者管理、保護観察業務。
Legal Aid Agency	法律扶助庁	法務省	法律扶助制度の運営、経済的弱者への法律支援提供。
Office of the Public Guardian	公の後見人事務所	法務省	財産管理や意思決定が困難な個人への後見人サービス提供。

第4章 代表事例の比較検討

4.1 日本の代表事例：つくばと東京におけるケーススタディ

日本の独立行政法人の活動を具体的に示すため、茨城県つくば市と東京都における事例を比較する。つくば市は科学技術研究の拠点として知られ、国立研究開発法人が集中している。一方、東京都には行政執行法人や中期目標管理法人が所在し、英国のエグゼクティブ・エージェンシーに類似した特徴を持つ機関も見られる。

○つくば市における事例

(1) 国立研究開発法人

つくば市では、以下の国立研究開発法人が代表的である。

- ①産業技術総合研究所（AIST）：人工知能、ロボティクス、エネルギー分野での研究開発を通じて、日本の産業競争力向上に貢献。
- ②物質・材料研究機構（NIMS）：新素材やナノテクノロジーに特化し、世界最先端の研究を推進。

これらの機関は、科学技術分野の基礎研究から応用研究まで幅広くカバーし、つくば市を日本の研究開発の中心地として支えている。つくばの独立行政法人は15事例が存在するとされるが、国立研究開発法人が多く、行政執行法人は存在しない。

【つくば市内に所在する独立行政法人の2分類】

(1) 中期目標管理法人

中期目標管理法人は、所管省庁が設定した中期目標に基づき、自律性を持ちながらも特定の業務を遂行する法人

- ①国立公文書館つくば分館：文書の保管や一般公開を担う機関。
- ②国際協力機構 筑波センター（JICA 筑波）：国際協力に関する研修・技術支援を行う拠点。
- ③教職員支援機構：教育関連人材の研修や支援を担当。

(2) 国立研究開発法人

国立研究開発法人は、主に研究開発を行うために設立され、科学技術や産業振興に寄与することを目的とする。

- ①防災科学技術研究所：自然災害の予測や防災技術の研究。
- ②物質・材料研究機構：新素材や構造材料の研究開発。
- ③宇宙航空研究開発機構（筑波宇宙センター）：宇宙開発や航空分野の技術研究。

- ④産業技術総合研究所：産業振興を目的とした応用研究。
- ⑤国立環境研究所：環境問題に関する基礎的研究。
- ⑥医薬基盤・健康・栄養研究所：医薬品や健康分野の基盤的研究。
- ⑦土木研究所：社会基盤整備に関する技術研究。
- ⑧建築研究所：建築物や都市計画に関する技術研究。
- ⑨国際農林水産業研究センター：国際的な農林水産業に関する調査・研究。
- ⑩農業・食品産業技術総合研究機構（農研機構）：農業や食品産業分野の技術開発。
- ⑪理化学研究所：生命科学、物理学など多岐にわたる先端研究。
- ⑫森林研究・整備機構（森林総合研究所）：森林資源の管理と利用に関する研究。

○東京都に所在する独立行政法人の事例（代表例）

(1) 行政執行法人

- ①統計センター：総務省所管の下、国の統計データの収集・分析・提供を行い、政策立案や研究活動を支援。国勢調査など重要統計業務を担い、社会の発展に寄与している。
- ②国立印刷局：財務省所管の下、紙幣や公文書、官報の印刷・発行を行い、信頼性の高い製品提供を通じて行政と経済活動を支える。日本の貨幣制度や情報流通の基盤を担う。



写真：国立印刷局王子工場（筆者撮影）

(2) 中期目標管理法人

- ①国立美術館：文化庁所管の下、複数の美術館（国立新美術館、東京国立近代美術館など）の運営を行い、文化振興に寄与。
- ②都市再生機構（UR 都市機構）：都市再開発や災害復興支援に取り組み、社会資本の充実を図る。



写真：国立美術館本部の所在する国立近代美術館（筆者撮影）
（東京都千代田区北の丸公園）

一方、東京都に所在する独立行政法人は、行政サービスや文化振興における実務的な役割が中心であり、英国のエグゼクティブ・エージェンシーに類似する運営手法を採用しているものも見られる。

これらの違いは、地域ごとの特性や課題に応じた機能分化を反映しており、2つの都市の独立行政法人がそれぞれの目的に応じた役割を果たしていると言える。

4.2 英国エージェンシーの成功事例と課題

英国のエージェンシー制度（Executive Agency）は、特定分野に特化した効率的な運営を実現し、成果志向型の行政モデルとして注目されてきた。

成功事例としては

- ① Driver and Vehicle Licensing Agency（DVLA）：運転免許証の発行や車両登録のデジタル化を推進し、市民の利便性向上とコスト削減に貢献している。オンラインサービスの導入により、申請手続きの迅速化が図られ、年間数百万ポンドのコスト削減に成功した。
- ② Met Office：気象情報の提供や災害予測の精度向上を通じ、産業や公共安全に貢献。
- ③ Companies House：企業登記に関するオンラインシステムの導入や情報の一元管理により、従来の紙ベースの手続きに比べ大幅な効率化を実現。

一方で、エージェンシー制度には課題も存在する。例えば、特定のエージェンシーで成果達成へのプレッシャーが過剰となり、短期的な指標達成が優先されるあまり、長期的な公共利益が損なわれるリスクが指摘されている。また、政策決定と実施を分離するという設計思想により、所管省庁との連携不足や責任の所在が曖昧になるケースも見られる。

全体として、英国のエージェンシー制度は効率性向上に寄与しているが、その成功を持続可能なものとす

るためには、目標設定や省庁間の協調における改善が必要とされている。

第5章 結論

5.1 本文の成果の要約

本研究では、日本の独立行政法人制度と英国のエージェンシー制度を比較し、それぞれの特徴的な運営方針、活動内容、課題、成功事例を具体的に考察した。日本の独立行政法人制度は、2001年の中央省庁再編を契機に導入され、主に行政の効率化、透明性の向上、専門性の強化を目的としている（総務省（2023））。一方、英国のエージェンシー制度は、1988年の「次官とエージェンシー報告」（Ibbs Report）を基盤に、政策立案と業務執行の分離と成果志向型の運営を強調している（Cabinet Office（2018））。

日本の成功事例として、茨城県つくば市に所在する特定国立研究開発法人（例：産業技術総合研究所、物質・材料研究機構、理化学研究所）は、基礎研究と応用研究の両面で国際的に高い成果を上げている（総務省（2023））。一方、英国では、運転免許庁（DVLA）や企業登録所（Companies House）が、ITを活用した市民サービスの効率化を実現し、透明性を向上させている（Cabinet Office（2018））。

具体的な事例として、日本の理化学研究所は、富士通と共同で生成AIを活用した創薬技術を開発し、電子顕微鏡画像からタンパク質の構造変化を予測する技術を2023年に発表した。また、農林水産省は、スマート農業の社会実装を図るため、先端技術を生産現場に導入し、技術実証を行う事業を展開し、その中で農研機構も活躍している。これらの取り組みは、独立行政法人が科学技術の進展や社会課題の解決に貢献していることを示している。

一方、英国では、前述した運転免許庁（DVLA）、企業登録所（Companies House）のように、エージェンシーは、特定の業務に特化し、効率性と透明性を重視した運営を行っている。

しかし、日本の独立行政法人制度には、いくつかの課題も指摘されている。総務省の報告書では、独立行政法人の業務運営における効率性や透明性の向上、評価制度の適切な運用、ガバナンスの強化などが求められている。これらの課題に対処するためには、英国のエグゼクティブ・エージェンシーの成功事例を参考に、政策立案と業務執行の明確な分離、成果志向の評価制度の導入、IT技術の活用による業務効率化などの取り組みが必要であろう。

今後、日本の独立行政法人制度の改善に向けて、以

下の点が重要となると思われる。第一に、政策立案と業務執行の役割分担を明確にし、各法人のミッションに沿った業務運営を徹底すること。第二に、成果志向の評価制度を導入し、業績評価に基づく適切なフィードバックと改善策を講じること。第三に、IT 技術を活用した業務プロセスの効率化を推進し、行政サービスの質の向上を図ること。これらの取り組みを通じて、独立行政法人が国民生活や社会経済の安定に一層貢献できる体制を構築することが期待される。

英国の学説では、エージェンシーの成功要因として、政策立案と実務執行の明確な分離と、KPI を活用した成果管理が挙げられている (Pollitt et al., (2004))。これに対し、日本では、中期目標と中期計画が形骸化しているケースが報告されており、評価基準の透明性確保が課題となっている (総務省 (2023))。また、英国に比べ、国民への情報発信や説明責任の確保が十分でないことが、日本の制度への信頼性低下の一因として挙げられる。

5.2 おわりに

日本と英国の法人制度の比較から得られる実務的な示唆として、以下の3つのポイントを提言する。

(1) 成果評価と透明性の強化

前述したように日本では、中期目標・計画の設定と評価が制度の基盤となっているが、これが形骸化し、実効性を欠くケースが散見される (総務省 (2023))。例えば、日本学生支援機構が運営する奨学金制度では、返済滞納問題が社会的課題となっている。

これに対し、英国の DVLA は市民サービスをオンライン化し、ユーザー満足度向上を達成した (Cabinet Office (2018))。このような事例から、KPI の導入や第三者評価の強化による成果の「見える化」が必要である。

(2) 法人間連携と業務効率化

農研機構と森林機構の事例では、農林業分野で類似するプロジェクトが個別に進行していることが報告されている (総務省 (2023a))。

英国では、環境・食糧・農村省 (Defra) のエージェンシーが相互連携することでリソースの重複を回避している (Cabinet Office, (2018))。日本でも、法人間での知見共有や連携体制の構築が課題解決につながると考えられる。

(3) デジタル技術の活用

英国の企業登録所 (Companies House) のように、IT を活用した業務の効率化が成果を上げている事例は多い。日本でも、理化学研究所が AI を活用した新薬開発プロジェクトを進めているが、デジタル技術の

普及は一部に留まっている (理化学研究所 (2023))。すべての独立行政法人において、業務プロセスのデジタル化を推進する必要がある。

最後に、国民への情報公開と説明責任の強化が求められる。英国エージェンシーが発行する包括的な年次報告書に倣い、日本の独立行政法人も詳細な活動報告を公開し、透明性の向上を図るべきである。このような取り組みは、国民の信頼を得るための重要な要素となるであろう。

* 本稿は、公益財団法人 日本内部監査研究所による2024年度の「研究助成」助成金を受けたものである (テーマ:「日本における独立行政法人と英国におけるエージェンシーの比較検討—内部統制の視点等を中心として—」)。同研究所の支援に対して御礼申し上げたい。

〈参考文献〉

Civil Service Library. (2002). Better Government Services: Review of Executive Agencies. https://civilservant.org.uk/.../better_government_services_review.pdf

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.

University of Exeter. (2018). Executive Agencies and Accountability <https://www.exeter.ac.uk/v8media/universityofexeter/collegeofsocialsciencesandinternationalstudies/politics/projects/executive/Chaptersix.pdf>

Scottish Government. (2018). Scottish Public Finance Manual: Executive Agencies Framework. <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.gov.scot%2Fbinaries%2Fcontent%2Fdocuments%2Fgovscot%2Fpublication%2Fadvice-and-guidance%2F2018%2F09%2Fscottish-public-finance-manual%2Fdocuments%2Fspfm-executive-agencies-model-framework-document%2Fspfm-executive-agencies-model-framework-document%2Fgovscot%253Adocument%2FExecutive%252BAgencies%252BModel%252BFramework%252BDocument.docx&wdOrigin=BROWSELINK>

UK Cabinet Office (2018). Executive Agencies Guidance. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5aaa590b40f0b66b5fb4bb76/Executive_Agencies_Guidance.PDF

Cabinet Office. (2023). Executive Agencies: Characteristics and Governance. <https://www.gov.uk/government/publications/executive-agencies-characteristics-and-governance>

富士通・理化学研究所（2023）富士通と理化学研究所、独自の生成 AI に基づく創薬技術を開発

－電子顕微鏡画像からタンパク質の広範囲な構造変化の予測を実現－

https://www.riken.jp/pr/news/2023/20231010_2/index.html?utm_source=chatgpt.com

総務省（2023a）「諸外国の事例からみた独立行政法人の目標・指標設定及びその評価の在り方に関する調査研究」報告書

https://www.soumu.go.jp/main_content/000891638.pdf

総務省（2023b）「諸外国の事例からみた独立行政法人の目標・指標設定及びその評価の在り方に関する調査研究」（概要）

https://www.soumu.go.jp/main_content/000885155.pdf

農林水産省（2024）スマート農業の展開について

https://www.affrc.maff.go.jp/docs/smart_agri_pro/attach/pdf/smart_agri_pro-11.pdf?utm_source=chatgpt.com

労働生産性を高めるIT

～ 業務効率化と営業力強化の視点から ～

和田 幸哉

株式会社アプリシエイト 代表取締役社長

目次

はじめに	12
第1章 業務効率化における現状の問題・課題	12
第2章 ITを活用した業務効率化の必要性	12
第3章 IT導入の成功ポイント	12
第4章 業務効率化・IT化に最適！勤怠管理システムが導入しやすい理由	13
まとめ	13
第5章 実際の導入事例	13
第6章 新・勤怠管理システム「iTime (アイタイム)」について	20
おわりに	20

はじめに

近年、企業の競争力を維持・向上させるために、ITの活用が不可欠となっています。特に、業務効率化と営業力強化の観点からITを活用することで、労働生産性を大幅に向上させることが可能です。しかしながら、現状ではIT活用に関する課題も多く存在します。

本記事では、労働生産性向上のためのIT活用と、それに伴う課題について詳しく解説します。

第1章 業務効率化における現状の問題・課題

日本における労働生産性は、主要先進国と比較して低いと指摘されています。その背景には、長時間労働の慣習、業務の非効率性、過剰な会議や紙ベースの業務などが影響しています。また、少子高齢化により労働人口が減少し、1人当たりの生産性向上が急務となっています。

特に、中小企業ではデジタル化の遅れが課題となっており、手作業による業務や属人化したプロセスが残存しています。その結果、業務の進捗が遅くなり、競争力の低下を招く要因となっています。

第2章 ITを活用した業務効率化の必要性

こうした課題を解決するために、ITを活用した業務効率化が不可欠です。ITを導入することで、業務

の自動化、情報の一元管理、リモートワークの促進などが可能となり、労働生産性を大幅に向上させることができます。

例えば、以下のようなITツールが効果的です。

- AIを活用したデータ分析：経営判断を迅速化し、データに基づく戦略立案を支援。
- グループウェアの導入・ネットワーク整備。
- 勤怠管理システム：従業員の勤務時間を正確に記録し、労働時間の適正化を図る。
- クラウドベースのコミュニケーションツール：リモートワークを効率的に進めるためのオンライン会議ツールやチャットツール。
- ERP（統合基幹業務システム）：社内の業務を統合管理し、情報の一元化を実現。

第3章 IT導入の成功ポイント

ITを導入しても、効果を最大限に発揮できなければ意味がありません。以下のポイントを押さえることで、成功確率を高めることができます。

- 目的を明確にする：何を改善したいのかを明確にし、IT導入の目的を設定する。

- ・社員への教育：新しいシステムの使い方を習得し、ITを活用する意識を高める。
- ・段階的な導入：一度に全てを変えるのではなく、優先度の高い業務から段階的に導入すると同時に、業務フローを見直す。
- ・継続的な改善：導入後もPDCAサイクルを回しながら、システムの最適化を行う。

本レポートでは、勤怠管理や工数管理のITツールを活用した業務効率化と営業力強化について、具体的な事例を通して考察しました。ITの導入は、単なる業務のデジタル化にとどまらず、企業の競争力向上にも寄与する重要な要素です。今後の企業経営において、IT活用のさらなる推進が求められます。

第4章 業務効率化・IT化に最適！

勤怠管理システムが導入しやすい理由

IT化を進めるにあたり、比較的導入しやすく即効性があるのが「勤怠管理システム」です。勤怠管理システムが導入しやすい理由について解説します。

- ①従来の手動管理から、IT化がしやすい。
- ②費用対効果が出やすい。
- ③低コストで導入しやすい。
- ④無料トライアルなど導入支援があり、IT導入のハードルが低い。
- ⑤操作性が簡単。
- ⑥業務効率化（打刻・集計・電子申請・給与連携）。
- ⑦法改正対応が簡単。
- ⑧多様な働き方に対応（テレワーク・フレックス）。

上記内容により、従来の手動から、自動集計等が簡単に導入でき、業務効率化が向上することで、企業の生産性向上に繋がります。

まとめ

業務効率化やIT化を進めるうえで、勤怠管理システムの導入は非常に効果的です。クラウド化による低コスト化や法令対応も自動アップデート、業務負担の軽減、柔軟な働き方への対応、そしてセキュリティの強化と、多くのメリットがあります。

これから業務改善を検討する企業にとって、勤怠管理システムは導入しやすく、大きな効果をもたらすツールといえるでしょう。

第5章 実際の導入事例

茨城県庁様

茨城県庁、勤怠管理システム「iTime」を活用し、時間外勤務状況や休暇取得を「見える化」する働き方見える化システムの実現！



「勤怠管理システム iTime」が、「働き方見える化システム」として、2024年4月から茨城県庁で活用されていますことをお知らせいたします。働き方の意識改革、業務の負担軽減を目的に、県庁約6,500名が活用中！

●茨城県庁導入の背景

茨城県は、働き方改革を推進するため、時間外勤務や休暇の取得状況、乖離時間、テレワーク、フレックスなどの働き方見える化することで、県庁全体のさらなる働き方改革の推進を目指すため、システム導入を検討していました。

従来は、複数のシステムで管理されていたため、多様化する職員の勤務状況を把握するのに多大な時間を要していました。新システム導入により、各種の勤務データを「働き方見える化システム」に集約し、職員の勤務状況（勤務時間、時間外勤務、休暇、テレワーク、時差出勤、フレックスタイム、PC操作時間）を一目で確認できるようになります。これにより、自身の働き方を見直すための有効なツールとなり、業務効率の向上、柔軟な働き方の実現が可能となります。さらに、所属管理者の勤務管理の負担軽減も実現します。

本システムは、多角的な視点で分析・集計を行うことで、職員一人ひとりの作業時間が見える化することで、意識改革を促し、日々の業務効率を上げることを目的としています。

●システムの主な機能

1. 客観的な記録による適切な労働時間管理

職員のパソコンの操作開始と操作終了の時間（客観的データ）を活用し、勤務時間と、客観的データの乖離を確認。管理職は職員の労働状況を把握しやすくなり、職員本人も乖離の発生を確認し、発生理由を記録することで、残業に対する意識が変化し、業務効率の向上に繋がります。



2. アラート機能によるマネジメントの簡素化

勤務状況に応じて職員本人と所属管理者へアラートを通知。ダッシュボード機能により各職員の時間外勤務状況をリアルタイムに一目で確認でき、所属管理者の部下への労務状況をリアルタイムに確認でき、マネジメントを支援します。



3. 集計機能による状況把握

ダッシュボード機能により、自身の働き方を表やグラフなどで視覚的に一目で確認可能。

所属管理者が使用する機能では、広範囲の集計機能が利用でき、さまざまな検索項目により条件に該当する職員をリアルタイムに把握できます。



日東電気株式会社様

1人時間当たりの付加価値額を算出し、生産性向上のための分析にも活用



茨城県に本社を置き、国内外に複数の拠点を持つ日東電気株式会社では、勤怠管理の効率化と生産性の向上を目指し、iTimeを導入しました。アルミダイカスト製品を中心とした製造業を営む同社では、複数拠点の勤怠情報を一元管理し、さらに製造現場の生産性指標にも活用しています。今回は、総務部の大谷富士子様に、製造業ならではの活用方法についてお話を伺いました。

用途：勤怠管理、有給休暇管理、生産性分析
 課題：複数拠点の勤怠情報が把握しづらい、
 残業時間の可視化が困難
 効果：拠点ごと2時間×8拠点かかっていた作業
 が30-40分に短縮、生産管理計画が楽に

●事業内容

当社はアルミダイカスト製品を中心とした製造業を営んでいます。主に自動車部品を製造しており、国内に7つの製造拠点、ベトナムに1拠点を持っています。他にもプラスチック・FRP製品の製作、金型設計・製作、プリント基板実装などの製造加工業を手掛けております。国内では約400名（うち外国人約30名）、ベトナムでは約150名の従業員が働いています。創業は1951年で、水戸市内からスタートし、お客様の近くに工場を分散配置するスタイルで成長してきました。私は総務部で労務管理を担当しています。

●iTime導入のきっかけ

導入のきっかけは2019年頃に遡ります。日刊工業新聞の産業人クラブの総会でアプリシエイト社長と当社社長が出会い、意気投合したことから始まりました。同世代の経営者として製造業のDXについて意見交換する中で、アプリシエイトさんにITコンサルティングとして月1回来ていただくようになりました。

最初は2020年頃からネットワークの一本化など、ITインフラの整備を進め、各拠点の情報共有を円滑にするための基盤づくりを行いました。その後、「1時間当たりの付加価値額を上げる」という経営テーマを実現するために、より詳細なデータが必要になり、2021年にiTimeを導入することになったのです。

それまではタイムカードや他のシステムを使用していましたが、使いやすさに課題があり、製造現場の生産性データと勤怠データを組み合わせるには限界がありました。iTimeでは時間データを正確に取得でき、生産性向上のための分析にも活用できると考えたのが決め手となりました。

●導入前の課題

複数の拠点があるため、残業オーバの社員を把握するのが難しく、計算して集計しないと見えませんでした。また、給与計算前のチェックが手間でした。社長や総務部長に報告するために、その都度データを調べなければならず、当時は当たり前だと思っていましたが、今思えば大変な作業でした。

有給休暇管理も紙ベースで行っており、届け出が紙で来て、それをチェックして有給管理簿に記入し、残日数を計算するといった手間がかかっていました。

●iTime導入後の変化

最も大きな変化は、残業時間の見える化です。以前は見ようと思わないと見られなかった情報が、カラー表示で一目で把握できるようになりました。本社の総務部から全拠点の勤怠状況を把握できるようになり、「〇〇さんは残業が多すぎるのではないですか」といった指導も可能になりました。

また、有給休暇の取得状況も本社から把握できるようになり、「残りの有給を取ってください」という声かけもできるようになりました。年5日の有給義務化についても、確実に全員が取得できるようになりました。

作業時間については、当時は拠点ごとに人が勤怠チェックを行い、1人当たり2時間程度かかっていました。80人ほどの工場では、シフト管理もあるため、以前は2日間かかるときもありましたが、今は2時間程度で終わります。本社では20人くらいおりますが、以前は1時間半かかっていたものが、今では5分で終わります。また、データの正確性も向上し、ミスがなくなりました。

●業務中での使い方

私たちのメイン目標である「1時間当たりの付加価値額を上げる」ために、毎月各拠点で月次勤怠集計表を出力しています。そのデータを社内のエクセルに入力することで、各部署の稼働時間を把握し、月次報告書作成に活用しています。

給与計算や有給の電子申請にも使用しています。また、日常的には「誰が今日出勤しているか」を確認するのもに使っており、これが意外と便利です。タイムカードを一枚一枚確認する手間が省けます。

工場の現場では、「部門別稼働時間」というデータを活用し、誰がどのマシンにどれだけの時間をかけているかを分析しています。これにより、1人でいろいろなマシンを抱えすぎている人を見つけ、作業の再分配を行うことができます。生産管理計画が立てやすくなったと感じています。

以前は工場長にのみアカウントを付与していましたが、現在は部長や次長にも権限を与え、より細かい単位での管理を実現しています。

●iTimeはどのように活用されていますか？

当社では本社でも工場でもタッチカードを基本としていますが、従業員の使いやすさを優先しています。特に製造現場ではスマホを使い慣れていない社員も多いため、カードタイプを採用しています。一方、本社はパソコンのログイン・シャットダウン時間を自動記録する方式を採用しています。

各部門の特性に合わせた打刻方法を選択できるのは大きなメリットです。また、製造部門の2交代制のシフトについても管理できており、現在はシフト表機能の改善を希望しているところです。

拠点が離れていても、すべての情報を一元的に把握できるのが最大のメリットです。権限設定により、工場長や部長が自分の担当範囲の情報を見ることができ、かつ本社からはすべての拠点の状況を把握できるため、管理が非常に効率的になりました。

基本的に、各拠点の担当者が勤怠チェックを行っています。私はそのチェック済みの連絡を受けた後に総勤務時間を見るくらいで、あとは給与計算システムに取り込むだけです。

●iTimeをおすすめしたい人

業種は問わないと思いますが、特に拠点が離れていて「全部は見えてられない」という企業には持ってこいだと思います。コストパフォーマンスも良く、人件費で考えるとすぐに元が取れるのではないのでしょうか。

また、役職のある方々の時間を有効活用できるのも大きなメリットです。権限付与機能により、必要な人に必要な権限を与えられるため、管理の分散化と効率化が同時に実現できます。

●iTimeでやりたいこと

現在の課題は、カード認証からの脱却です。カードは時間の経過とともに劣化するため、スマートフォンやパソコンによる打刻に切り替えたいと考えています。ただし、製造現場にはスマートフォンの操作に不

慣れな方もいるため、段階的に導入していく予定です。

将来的には、1時間当たりの付加価値額をさらに高めるための分析ツールとしての活用を深めていきたいと考えています。製造の現場でどの工程にどれだけの時間とコストがかかっているかをより詳細に把握することで、さらなる生産性向上につなげたいです。

アイガ電子工業株式会社様

生産性が低い作業が、
一目瞭然になりました。



茨城県日立市のアイガ電子工業株式会社は、主な事業として電子機器の設計・製造を行っています。同社では、従来紙のタイムカードで行っていた勤怠管理をiTimeで行うようになったことで、毎月の勤怠集計作業の効率化を実現されました。

また間接部門の業務工数を可視化したことで、部署単位の生産性向上ができたと言います。

用途：勤怠管理、工数管理
課題：タイムカード利用による集計作業の手間
効果：担当者2名で月30時間以上行っていた集計作業を削減

●事業内容

茨城県日立市でモノづくりをしている会社です。日立製作所が主な取引先で、インフラや建設機器業界で使用される電子機器基盤の設計・製造を行っています。

お客様と打ち合わせをして、高機能要求に応えられる部品を製造し、それらの商品保証の検査、商社販売までを自社で行っている点が特長です。

●iTime導入のきっかけ

公益財団法人いばらき中小企業グローバル推進機構の方から、業務効率化に関する勉強会に案内して頂いたのがきっかけでした。それまで弊社ではモノづくりに携わっているメンバーに対しては、効率化や業務の

可視化を行っていたのですが、間接（管理）部門の工数までは細かくチェックしていませんでした。120名ほどの社員のうち半数は間接部門になるため、それらの把握が全社的な生産性の向上に繋がると考えました。

●導入前の課題

勤怠管理と工数管理、いずれも集計作業の手間という問題がありました。iTimeを導入するまで、勤怠集計を紙のタイムカードを使ってほぼ手作業で行っていたと思います。日立市の千石町だけでなく、遠方の石岡市にも拠点があり、それらを合算した約200名分の集計作業を担当者2名で、月30時間以上を費やして行っていました。

工数管理も、メンバーが紙に記載したものをExcelで集計するという形をとっていたので、データの入力という工程が発生しており、とても効率が悪いと感じていました。

●iTime導入後の変化

間違いなく、勤怠管理・工数管理の効率が良くなったと思っています。従来発生していた手作業での転記という作業がなくなったので、勤怠の集計作業を大幅に削減することができました。

●業務中での使い方

週単位で勤務予定を各人に入れてもらい、それらを勤怠表としてエクスポートして社員の稼働状況を確認しています。また月の残業上限を45時間に設定しているのですが、その上限に近づいたタイミングで本人と上長に通知が来るアラート機能も使っています。

●工数管理機能により生産性が見える化

工数管理については、設計部門で案件に対して想定している時間と、実際の稼働時間にどれほどの差があるのかを確認し、業務の改善や分担内容の見直しを行っています。

さらに1ヶ月に1回、業務の改善について管理職で話し合う場を設けています。

経営者の立場としては、生産性が低い作業が明らかになったので、それを無くそうという動きができたのが良かったです。「この作業ってこんな掛かっているの?!」という気付きが得られました。また、どうしたら生産性高く仕事ができるかを部署単位で考えてもらうネタとして活用しています。

●お気に入りの機能

検索する際、条件に該当する人の候補（サジェスト）が出てくるのが便利です。氏名がうろ覚えであっても、探したい人の項目を確認できるため業務が捗ります。

●iTimeをおすすめしたい人

勤怠だけではなく、工数管理に苦勞している企業におすすめです。モノづくりだけでなく、デスクワーク

系の人材が多い会社。生産性・コスト意識に関心がある会社、間接部門の費用対効果を明らかにしたい会社、などに勤めたいですね。

● iTime でやりたいこと

売上はもちろん、業務に関する数字を見える化して、データを元に改善し、生産性を上げて、従業員の皆さんのお給料や休暇を増やしたいと思っています。

山崎工業株式会社様

残業時間を3割削減し、
業務効率化を実現しました



茨城県那珂郡東海村に拠点を置く山崎工業株式会社では、iTimeの導入により残業時間の大幅削減と勤怠管理の効率化を実現しました。金属製品類や産業用機器などの製造を手がける同社では、多品種少量生産と短納期に対応する中で、従業員数が10年で50人増加し、経理・人事・総務部門の負担が増大していました。

金融機関出身の経営幹部がiTimeを導入したことで、作業効率の向上と従業員の意識改革につながっています。今回は、同社の経営管理を担当する生田目様に、iTimeの導入効果についてお話を伺いました。

用途：勤怠管理、有給休暇管理、給与明細電子化サービス

課題：タイムカードの打刻漏れや集計ミス、技能実習生を含む従業員の勤務時間管理

効果：残業時間を3割削減、月2-3日かかっていた集計作業が約半分に短縮

●事業内容

当社は製造業で、ワンストップで受付から販売まで全てを自社で行うことが強みです。半導体やインフラ設備、産業用機械の製造、防衛省向けの装備品など、多岐にわたる製品を扱っています。大量生産はせず、一つ一つを丁寧に作り上げ「断らない」をモットーに

しています。

私は金融機関出身で2年前に、会社が急成長する中での経理・人事・総務部門の体制強化のために招かれました。

● iTime 導入のきっかけ

一昨年8月に導入しました。きっかけは前職の金融機関で顧客に勤めていた経験があり、こちらに来てタイムカードでの管理に苦労している状況を見たことです。特に、コロナ禍で体調不良者が出る中、担当者が夜なべして作業するのを見て「これはかわいそうだ」と思いました。

当時は、生産性の上がりにくい間接部門に人を増やすという考えがなく、事業拡大で従業員が10年で50人も増えたにもかかわらず、経理・人事・総務は増員しなかったのを課題に感じていました。

●導入前の課題

タイムカードでは打刻漏れや間違いがあっても、すぐに修正ができませんでした。最終的に手作業で計算して集計するのが大変でした。特に、技能実習生が19名いて、給与明細を渡すと必ず数名から「時間が違う」という問い合わせが出ていました。何度も確認していたのですが、それでもミスが起きていたのです。

また、給与計算のデータを給与システムに入力する作業も手間でした。当時は80名ほどの従業員がいましたが、集計に2～3日かかっていました。

● iTime 導入後の変化

最も大きな変化は、残業が3割削減されたことです。以前は労働基準監督署に申請している36協定の上限である42時間を超える社員がいましたが、今は、勤務時間をリアルタイムで確認できるようになり、「残業が増えている」と中間段階で指導できるようになりました。

また、データを給与ソフトに直接連携できるようになり、入力作業が約半分になりました。技能実習生からのクレームも一切なくなり、さらに、iMeisai(当社が提供する給与明細電子化サービス)も導入し、スマホで給与明細が確認できるようになりました。

●業務中での使い方

勤怠管理が主な用途です。特に部署ごとの責任者3人ほどに管理権限を与え、残業時間が黄色になったら注意、赤になったら嚴重注意というように可視化しています。

また、残業が減ったことで「生活残業」になっていた社員には、一人二役、三役ができるよう別の部署の仕事を教えるなど、スキルアップの機会を提供しています。休みやすい環境づくりにも役立っています。

● iTime をおすすめしたい人

タイムカードは打刻漏れや打刻ミスが避けられない

ので、特に私たちのような製造業で、タイムカードを使っている企業には強くお勧めします。

いいものなので、皆さんに使ってほしいのですが、企業文化に合わせた導入の仕方が重要です。経営層の方などで「今までできていたのに、なぜ費用をかけるのか」と考えることもあるかもしれませんが、実際に導入すると大きなメリットを実感できます。

● iTime でやりたいこと

社員とのコミュニケーションを図れる機能があるといいですね。現在、私は全社員と年2回面談しているのですが、一方的な意見の押し付けではなく、社員の声を汲み取りながら信頼関係を構築していきたいと考えています。iMeisai も利用しています。社員からのフィードバックを得られるようになると思います。

丹野病院様

手当やシフト管理が複雑な医療現場の 業務改革を実現しました



茨城県水戸市に拠点を置く丹野病院では、複雑な勤務体系と多様な手当制度を抱える医療現場ならではの勤怠管理の課題を解決するため、iTime を導入しました。数多くの職種が混在し、夜勤や当直など特殊な勤務形態が多い同院では、紙ベースでの管理に限界を感じていました。導入から半年が経過し、すでに大きな効果を実感しています。今回は、事務長の亀山慎一様に、医療現場ならではの活用法についてお話を伺いました。

用途：勤怠管理、夜勤・当直管理、各種手当申請、有給休暇管理

課題：紙ベースでの複雑な勤怠管理、手作業による給与計算ミス、様々な勤務形態への対応

効果：月3日かかっていた給与計算作業が半日に短縮、給与支給後の問い合わせがなくなる

●事業内容

当院は医療サービスを中心に、介護老人保健施設や訪問看護ステーション、居宅介護支援センターなど、複数の施設を運営しています。私は事務長として人事労務管理や経営管理を担当しています。

● iTime 導入のきっかけ

前職の縁でアプリシエイトさんを知り、導入を検討しました。入社してすぐに紙ベースの勤怠管理の非効率さを感じていました。実際に導入したのは私が事務長に就任してからで、最初は新しいシステムへの変化に戸惑いの声もありましたが、現在は皆がメリットを実感しています。

●導入前の課題

すべてが紙ベースでした。約160名の従業員の勤怠を管理し、勤務時間、残業時間、各種手当を手作業で計算していました。夜勤や当直、オンコール待機など、医療現場特有の複雑な勤務形態があり、それに応じた手当も10種類以上ありました。

例えば、死後処置や PSG（睡眠障害検査）の対応、急患対応、放射線技師のオンコール待機など、様々な手当を一つ一つ手計算し、給与ソフトに手入力していました。その結果、給与支給後に「手当が入っていない」「残業時間が違う」といった問い合わせが頻発していました。有給休暇管理も紙の台帳で行い、繰越日数の計算なども手作業でした。

● iTime 導入後の変化

最も大きな変化は、給与計算作業の効率化です。以前は締め日後に各部署から一斉に申請が上がってきて、その処理に3日間かかっていた。今は日々承認作業をしているので、締め日後の作業がほとんどなくなり、半日程度で済むようになりました。

また、様々な手当の申請もシステム化され、本人が申請して上長が承認するフローが確立しました。部署の責任者も日々承認作業をするようになり、管理意識が高まりました。さらに、給与支給後の問い合わせもほぼなくなりました。

特筆すべきは、紙の量が劇的に減ったことです。これまで分厚いファイルだった勤怠記録が、今では格段に薄くなりました。

●業務中での使い方

職員によって勤務形態が大きく異なるため、部署ごとに最適な打刻方法を採用しています。一般職員は職場のタブレットで打刻し、訪問看護などの外回りスタッフはスマホで打刻しています。医師は時間管理が特殊なため、従来通りの管理をしています。

手当管理も部署ごとに工夫しています。夜勤や当直、各種特殊手当についても、本人が申請し上長が承認す

るプロセスを確立しました。勤怠に関するさまざまな状況がリアルタイムで可視化されるようになり、管理者として状況把握がしやすくなりました。

● iTime をおすすめしたい人

手当やシフト管理が複雑な医療機関にはぜひおすすめしたいです。特に夜勤や当直、オンコール待機など、多様な勤務形態があり、それに伴う手当も多い職場では効果を発揮すると思います。

また、有給休暇の管理も格段に楽になります。職員自身がスマホで残りの有給日数を確認できるようになり、「あと何日取れる」という確認が簡単にできるようになりました。

● iTime でやりたいこと

給与明細の電子化を進めたいと考えています。現在は160枚以上の明細を三つ折りにして封筒に入れる作業を手作業で行っていますが、これを電子化できれば大幅な効率化が期待できます。

また、医師の働き方改革に対応するため、医師の勤怠管理もさらに強化していきたいと考えています。医師は例外的に月100時間までの時間外労働が認められていますが、その適切な管理も課題です。

さらに、現在はメモ機能を使ったコミュニケーションが生まれていますが、将来的には組織内の連絡や緊急連絡網としての機能も持たせられればと思っています。

八木岡農園様

iTime で農業のデジタル化を推進し、
未来を切り拓く



茨城県水戸市に200年以上の歴史を持つ八木岡農園では、勤怠管理と工数管理のため iTime を導入しました。同農園では、複雑な勤務体系や季節労働者の管理に苦心していましたが、iTime の導入によって業務効率が大幅に向上したといいます。今回は、8代目となる八木岡慎社長に、iTime の導入効果と農業の未来についてお話を伺いました。

用途：勤怠管理、工数管理

課題：手書きによる集計作業の手間

効果：担当者1名で夜通し行っていた集計作業を削減

● 事業内容

当農園では、季節に応じて様々な野菜を栽培しています。ブロッコリーとカリフラワー、キャベツと白菜、ネギ、水稻を中心に育てています。農地は水田と畑を合わせて約25ヘクタールにも及びます。

私は2023年4月に社長に就任しました。最初は農業を継ぐつもりはなかったのですが、大学時代にコロナ禍で実家に戻り、農業の魅力に気づきました。実際、自分の頑張り次第でいくらかでも稼げるし、機械化も進んでいるので、昔ほど人力に頼る必要はなくなってきています。

● iTime 導入のきっかけ

アプリシエイトさんとの取引がきっかけでした。当農園では、アプリシエイトさんに野菜を納入しているのですが、その際に勤怠管理の話題になり、iTime を紹介されました。ちょうど勤怠管理の効率化を検討していた時期だったので、すぐに導入を決めました。

● 導入前の課題

すべての勤怠管理を手書きで行っていたため、月末の集計作業に多くの時間を費やしていました。月末になるとずっと計算してやるような感じで、時間外が何時間とか自分たちで計算していました。特に、農業特有の早朝勤務や、ハウス内作業での割増賃金など、複雑な勤怠管理に苦労していました。

また、外国人従業員も雇用しており、言語の壁も大きな課題でした。国によって数字の書き方が違ったりして、解読不能な時もありました。

● iTime 導入後の変化

導入から3～4ヶ月経ちましたが、大きな変化を実感しています。まず、月末の勤怠管理作業がほぼゼロになりました。集計結果が出たものをコピーして明細にすれば済むようになり、全員分やっても1時間くらいで終わるようになりました。

また、従業員が現場で直接打刻できるようになり、作業効率が大幅に向上しました。今までは作業場や倉庫に戻ってきて記録しなければならなかったのが、現場で直接打刻できるようになり、すごく楽になりました。

当農園では、従業員の半分以上が外国人ですが、外国人従業員にとっても、4つのボタンだけの操作で直感的に使えるようになり、言語の壁を克服できました。さらに、入力ミスがあっても、その日のうちにLINE で連絡して修正できるようになり、正確な記録が可能になりました。

●業務の中での使い方

主に従業員の勤怠管理と工数管理に使用しています。早朝や夜間の割増賃金の計算も自動で行われるので、非常に助かっています。また、従業員の方々も、自分の車で現場まで行って、現場から直接家に帰れるようになったと喜んでます。自分にとっても従業員にとっても働き方改革のような形になりました。

●iTimeをおすすめしたい人

農業に携わる方々、特に複雑な勤務体系や季節労働者を抱える農園におすすめです。農業は天候や季節に左右されるため、勤務時間が不規則になりがちです。iTimeを使えば、そういった複雑な勤怠管理も簡単に行えます。

また、若手農業者にもおすすめです。デジタル化によって農業のイメージを変え、若い世代にもっと農業の魅力を伝えられると思います。農業って汚いとかつらいとか、マイナスなイメージばかりですが、実際はそうでもないんです。若い人たちにもっと農業の魅力を伝えていきたいですね。

●iTimeでやりたいこと

農作業日誌のデジタル化を進めたいと考えています。例えば、去年の作業日をポップアップで表示してくれるような機能があれば、来年の作業計画を立てる際に非常に役立ちます。

また、農協の部会での情報共有にも活用したいですね。みんなで作業を共有しながら、より良い農産物を作れるようになればいいと思います。さらに、気候変動への対応にも活用できると考えています。温暖化で夏の気温が高くなっているので、過去のデータを参考に作業日程を調整するなど、柔軟な対応ができるようになればと思います。

今後10年、20年で生産者が8割くらい減ってしまうかもしれないという説もあります。だからこそ今のうちに、同世代の仲間をたくさん増やして、将来のために頑張りたいと思います。iTimeのようなデジタルツールを活用しながら、伝統ある農業の新しい形を模索していきたいですね。

第6章 新・勤怠管理システム「iTime」について

新・勤怠管理システム「iTime」は、社員の働き方を常時見える化すると同時に経営の見える化を実現し、経営者がリアルタイムに正確な数値を把握し、経営判断する際の最も有効なツールとして経営を支援するシステムです。

労務管理としての活用にとどまらず、業務の見える化（工数管理）をリアルタイムに行うことで、蓄積されたデータで経営分析や業務改善に活かすこともできます。

《主な特徴》

①全ての機能を使い放題で、価格は据え置き300円

「iTime」では、労務管理や工数管理、Googleスケジュール連携機能まで、更に多様な打刻種別をお選びいただけて、1人当たり月額300円です。初期設定に関しても無償で設定代行を行います。お客様ごとに異なるルールや就業規則などを専任のコンサルタントがヒアリングし、設定を行います。

②専任の営業スタッフがしっかりサポートします

専任の営業スタッフがトライアル期間から導入後までしっかりとサポートいたします。問い合わせはメールやチャットのみならず、お電話やオンライン打合せなど、さまざまな方法でサポートいたします。

③経営分析や業務改善に活かします

業務の見える化・工数管理は、社員一人ひとりの意識改革、そして生産性向上に繋がり、数値を意識することで、経営者意識をもった社員育成に役立ちます。

社員一人ひとりが会社にどれだけ貢献できているか見える化することで、モチベーションに繋がります。社員全員が同じ目標に向かって協力し、自らの行動に責任を持つことで、業績向上、イノベーションの促進、責任感の向上、エンゲージメントの向上など、多くのメリットがもたらされます。

「iTime」は、労務管理と経営管理を一体化することで、企業全体の業務効率を向上させ、柔軟で効率的な働き方を支援します。

おわりに

本レポートでは、労働生産性を高めるITの活用について、業務効率化の観点から考察しました。ITの導入により、業務の自動化やデータ活用の精度向上が期待でき、結果として従業員の負担軽減や企業の競争力強化につながります。しかし、単にITツールを導入するだけでは効果は限定的であり、同時に業務フローや規程の見直しなどの整備や、従業員のITリテラシー向上が不可欠です。

今後、働き方改革の推進や労働力不足の課題が一層深刻化する中で、ITの活用はますます重要性を増していくでしょう。企業はテクノロジーの進化を柔軟に取り入れ、より生産性の高い働き方を実現することが求められます。本レポートが、ITを活用した労働生産性向上の取り組みを考える一助となれば幸いです。

企業の生産性向上の第一歩

～ 人手不足下における中小企業の業務効率化への取り組み ～

山田 浩司

筑波総研株式会社 上席研究員

目次

はじめに	21
第1章 人手不足で強まる賃上げの動き	21
第2章 生産性向上の進め方	23
第3章 企業の生産性向上に向けた支援	24
第4章 業務効率化を通じた経営改善	26
おわりに	26

はじめに

このところ日本の経済指標の水準や伸び率が「バブル期以来」「30年振り」となっているのをよく目にする。その一つが賃上げである。

賃上げが大きく進んだ背景には、企業業績の改善や物価の上昇に加え、企業の人手不足感の強まりがあげられる。企業の人手不足感は今後さらに強まっていくことが予想され、企業は人手を確保するために賃上げを実施するなど人材獲得に動いている。しかし、中小企業においては、大企業に比べると収益率が低く、持続的な賃上げ余力の確保が喫緊の課題となっている。

こうした課題を解決するためには、労働生産性を高めるなどの経営改革に取り組んでいくことが求められる。労働生産性を高める方法の一つとしては、業務効率化があげられる。従前よりも少ない労働者・労働時間で業務を遂行できるようにすれば労働生産性を高めることができる。

本稿では、賃金と物価が動き出した日本における、中小企業を取り巻く現状と課題について整理していく。そして、中小企業の労働生産性の向上に向けた取り組みと公的機関による支援の状況について紹介していきたい。

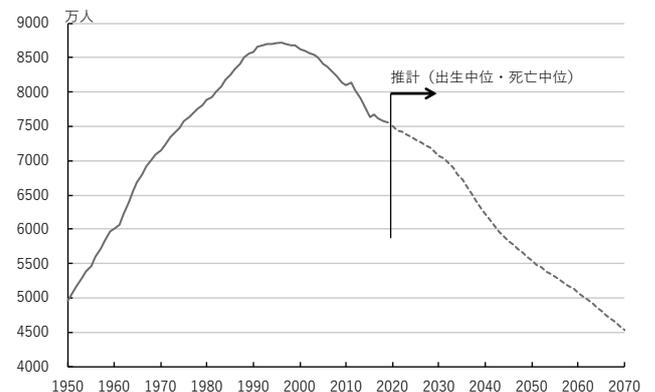
第1章 人手不足で強まる賃上げの動き

1. 少子化の進展による人手不足感の強まり

日本の経済活動の中心を担う生産年齢人口（15～64歳）の推移をみると、1995年をピークに減少に転化している（図表1）。国立社会保障・人口問題研究

所による最新の人口推計によれば、日本の生産年齢人口は、2030年以降に減少ペースが加速し、35年には20年の水準に比べて約1割減少する見通しである。

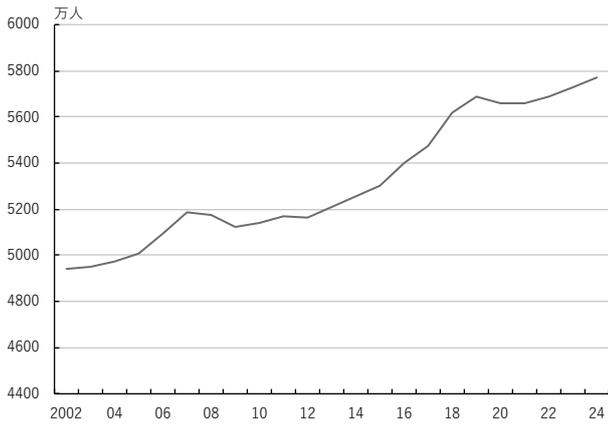
生産年齢人口減少の主な要因は少子化の進展である。日本人の出生数は、婚姻件数の減少が続いていることで過去最少を更新し続けている。政府は少子化に歯止めをかけるべく子育て支援に取り組んでいるものの、短期間での抜本的な改善は難しい。



図表1 日本の生産年齢人口（15～64歳）の推移
出所：総務省統計局「国勢調査報告」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」より筆者作成

一方、雇用者数の推移をみると、生産年齢人口が減少しているにもかかわらず、増加が続いている（図表2）。雇用者数の増加の背景には、女性や高齢者の労働参加率の高まりによって労働力人口（15歳以上の就業者と失業者の合計）が増加してきたことがあげられる。

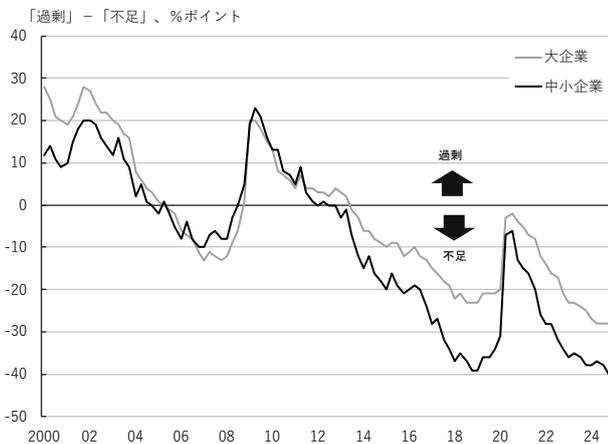
ただし、足もとでは女性や高齢者の労働参加が十分に高まっていることから、潜在的な労働力はなくなりつつある。



図表2 日本の雇用者数（役員を除く）
出所：総務省統計局「労働力調査」より筆者作成

また、雇用者数は増加しているものの、働き方改革が進んだことや、パートタイム労働者など短時間で働く人が増えたことで雇用者の年間勤務日数と1日当たりの平均労働時間が減少している。

こうした現状を背景に、企業の人手不足感が強まっている。日本銀行の全国企業短期経済観測調査(短観)の雇用人員判断DIの推移をみると、企業の人手不足感はコロナ禍で一時緩和したものの、その後は再び強まり、足もとではこの20年間で最も強い状況にある(図表3)。先行きについては、雇用者数もピークアウトしていくことにより、企業の人手不足はさらに深刻化することが予想される。



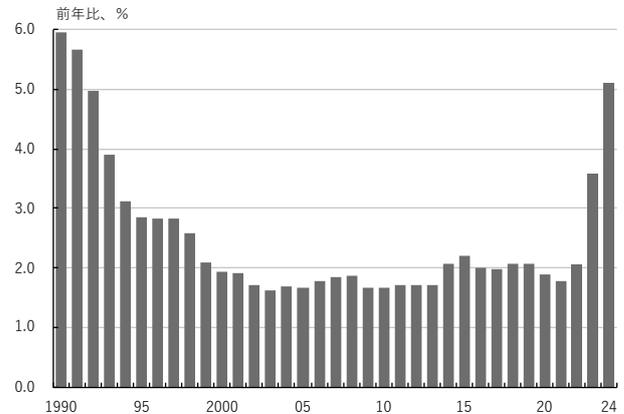
図表3 企業の雇用人員判断DI(規模別)
注：雇用人員判断DIは、雇用人員が「過剰」と回答した企業数構成比から「不足」と回答した企業数構成比を差し引いたもの。
出所：日本銀行「企業短期経済観測調査」より筆者作成

2. 日本でも高まる賃上げの機運

企業の人手不足感が強まる中、物価の上昇や好調な企業業績もあって、日本でも賃上げの動きが強まっている。日本労働組合総連合会(連合)がまとめた2024年の春季労使交渉(春闘)の結果は賃上げ率(定昇相当分を含む)が5.10%と33年振りの高い伸びとなった(図表4)。

連合は2025年の春闘での賃上げ率についても5%

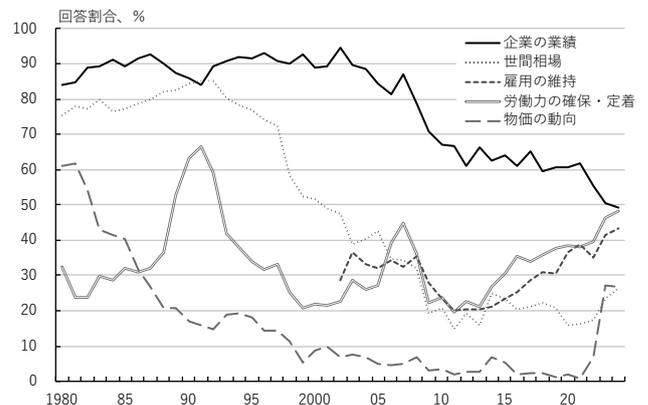
以上を目標に掲げており、昨年と同程度の賃上げとなる見込みである。また、賃上げに伴い最低賃金も大きく上昇している。政府は2020年代に1500円台を目標に掲げている。



図表4 春闘賃上げ率
注：データはすべて最終集計結果。
出所：連合「要求集計・回答集計結果」より筆者作成

企業が賃金改定に当たり重視した要素をみると、「企業の業績」の回答割合が最も多いものの、2000年以降は低下傾向にある。一方、「雇用の維持」「労働力の確保・定着」の回答割合がこのところ上昇しており、企業は、雇用の「防衛的賃上げ」の観点から賃上げに対応している様子が窺える。

企業では人材を獲得するために特に新卒や中途の賃金を大きく引き上げるなど採用に力を入れており、今後も賃上げの動きは続くことが予想される。



図表5 企業が賃金改定の決定に当たり重視した要素
注1：調査の対象は、常用労働者100人以上を雇用する民間企業。
注2：賃金改定を実施または予定している企業で、最大3つまで複数回答。
出所：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」より筆者作成

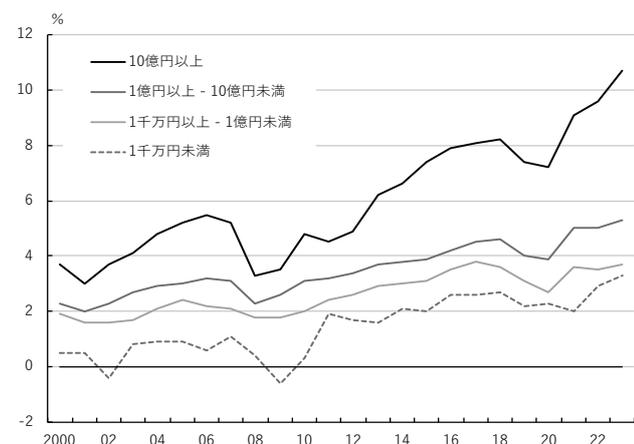
3. 中小企業における賃上げ原資確保の課題

一方、中小企業においては、価格転嫁の遅れなどを理由に大企業に比べて賃上げの原資確保に苦慮している先が多い。賃上げの原資を確保するために必要な企業の収益力、売上高経常利益率については、規模が大きい企業に比べて低水準で推移している(図表6)。

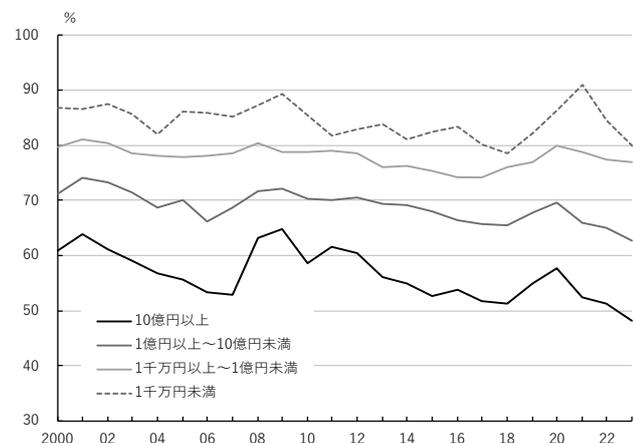
また、企業が儲けのうちどれだけ人件費に分配した

かを示す労働分配率（付加価値に占める人件費の割合）をみると、大企業で低位で推移する一方、中小企業では高止まりしている（図表7）。コスト上昇によって企業収益がひっ迫している厳しい状況にあるため、中小企業の賃上げの余力は大企業に比べて限られており、今後も持続的な賃上げを実施していく上での課題となっている。

企業間で賃金の差が拡大すれば、従業員の流出や採用難につながる。このところ企業の倒産件数では人手関連を理由とする倒産が増加している。賃上げの原資を確保するため、企業は生産性を高めるなどの経営改革に取り組んでいくことが求められる。



図表6 売上高経常利益率（規模別）
出所：財務省「法人企業統計調査」より筆者作成



図表7 労働分配率（規模別）
注1：金融保険業を除く。
注2：労働分配率＝（従業員給与＋従業員賞与＋役員給与＋役員賞与＋福利厚生費）／付加価値額×100。
出所：財務省「法人企業統計調査」より筆者作成

第2章 生産性向上の進め方

1. 「生産性」とは

公益財団法人日本生産性本部によれば、「生産性」とは、商品やサービスをつくるにあたり使用された要素（労働や資本）がどれだけ効果的に使われたかと定義されている。計算式で表せば、投入量（input）に対する産出量（output）の割合である。

生産性を示す指標には色々なものがあるが、本稿では、産出量を付加価値額（売上高から原材料費や外注費、減価償却費などを控除したもの）、投入量を労働投入量（労働時間×労働者数）、すなわち、1時間当たりの労働生産性（労働投入量に対する付加価値額の比率）で生産性を捉えることとしたい。

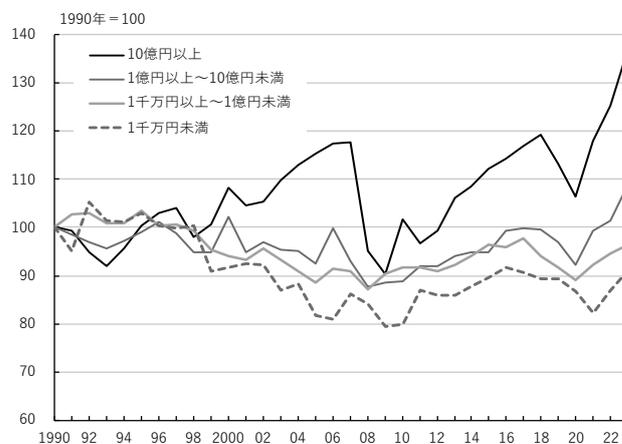
$$\text{労働生産性} = \frac{\text{output (付加価値額)}}{\text{input (労働投入量=労働時間×労働者数)}}$$

2. 生産性向上に取り組む中小企業の課題

労働生産性は、いかに労働力を効率的に使って産出することができたかを見る指標である。そのため、労働生産性を高めるには、分母の労働投入量を減らすか、分子の付加価値額を増やす必要がある。

まず、付加価値額を増やす方法としては、新規顧客の開拓やブランド力の強化、顧客満足度の向上、価格転嫁の浸透、事業再構築やM&Aなどがあげられる。しかし、企業の従業員1人当たり付加価値額を企業規模別にみると、中小企業は、大企業や中堅企業に比べて上記の取組が限られていることもあり、低水準で推移している（図表8）。

次に、労働投入量を減らす方法としては、自動化・省力化につながる設備投資、業務プロセスの見直しやデジタル化などによる業務効率化があげられる。業務効率化を図り従前よりも少ない労働者・労働時間で同じ量の業務を遂行できるようにすることで労働投入量を減らすことができる。しかし、「まず何から始めたら良いかわからない」という理由で業務効率化に取り組めていない企業も多い。次章では、企業の実産性向上を支援する茨城県産業技術イノベーションセンターの取り組みを紹介する。



図表8 一人当たり付加価値額（規模別）
注1：金融保険業を除く。
注2：付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。
出所：財務省「法人企業統計調査」より筆者作成

第3章 企業の生産性向上に向けた支援

1. 茨城県産業技術イノベーションセンター

茨城県産業技術イノベーションセンターは、幅広い産業イノベーション創出や技術革新へ対応するために、ビジネス創出の支援や先導的研究に取り組むとともに、企業の技術支援や人材育成支援により県内産業の発展に貢献している。

同センターでは、2016年度から企業の自動化・省力化を推進するためにIoTなどを活用し、企業の生産現場での生産性向上に向けた支援を行ってきた。また、各種ロボットを配置し、生産現場を模擬した模擬スマート工場を有しており、自動化・省力化の検証や技術セミナーなどを通じて企業のシステム導入支援を後押ししている。

2022年度には、企業の生産性向上に向けた取り組みをより一層推進するため「自動化・省力化研究会」を設立し、現在の会員は民間企業を中心に96社（2025年3月時点）となっている。

今回、同センターに研究会を通じた企業の自動化・省力化に向けた支援の取り組みについて話を伺った。（取材日：2025年2月19日）



茨城県産業技術イノベーションセンター
出所：茨城県産業技術イノベーションセンターより提供

研究会では、自動化・省力化に必要な技術や情報を技術セミナーや報告会で共有している。また、自動化・省力化に課題を抱えるモデル企業を選定し、システム構築の支援を通じて課題の解決に取り組んでいる。さらに、自動化・省力化の技術を有する会員企業からのシーズ紹介などにより、実導入に向けたニーズ企業とシーズ企業のマッチングも行っている。

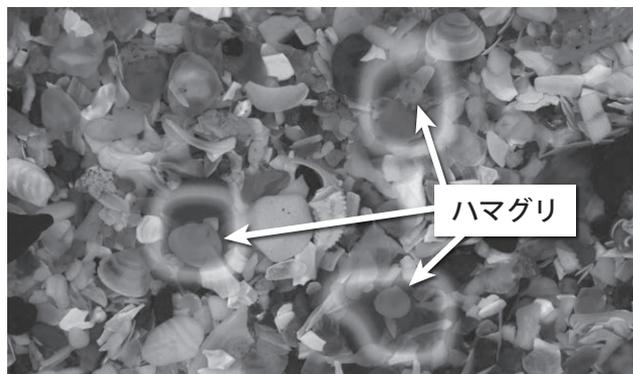
技術支援部 IT・マテリアルグループ主任の前島崇宏氏は「企業は生産性向上が求められていますが、企業からは検討や試行錯誤にかかるコストや運用を担当する人材の不足を理由に導入に踏み切れていないという意見が多くあります。自動化・省力化に関する事例や技術を紹介し参考にしていただくことで、企業の自動化・省力化を後押ししています」と研究会の目的を説明する。

2. AIによる画像判別

同センターが自動化・省力化の技術支援として取り組んでいるものに画像判別AIを活用した検査作業がある。画像判別AIは、事前に大量の画像データを学習させることで画像に何が写っているかを判別できるAIである。

AIを活用したモデル企業支援の事例では、画像判別AIを使って砂にハマグリ（ハマグリ）の稚貝が混入したシャーレの中から稚貝を検出するシステムを構築している。モデル企業では、水産資源の調査としてハマグリ（ハマグリ）の稚貝の個数・寸法測定を手作業で行っているが、稚貝が数mmと非常に小さい上に砂や他の貝などが混入しているため探し出すのに労力を要しており省力化が課題となっていた。

そこで、事前に砂や稚貝などの画像を学習させた画像判別AIを、産業用カメラを接続したパソコンに搭載し、AIによる画像判別システムを構築した。このシステムはカメラで撮影した画像から、ハマグリ（ハマグリ）の稚貝がある確率が高いとAIが判別した個所を画面上で赤く表示することができる。また、ハマグリ（ハマグリ）とハマグリ以外の貝の判別も可能であるため、従来の方法に比べて稚貝（ハマグリ）を探し出す時間の短縮を可能にしている。今回は試験運用であったが、今年の夏に実際に導入し、効果や課題などを検証していく予定である。



（上段左）稚貝抽出作業の様子（従来方法）、（上段右）カメラと照明を使った画像判別システム、（下段）画像判別AIによる判別結果（ハマグリ（ハマグリ）の確率が高いとAIが判別した個所を実際の画面では赤色で表示）

出所：茨城県産業技術イノベーションセンターより提供

画像判別AIに取り組む背景には、多くの企業において製品の検査などを目視で行うことが多いことがあげられる。こうした作業は単調なものが多いものの、

ミスが許されない大事な作業である。

作業を自動化・省力化することで、人手不足に対応し、かつ検査の精度を高めることで製品の品質や信頼性の向上につながるなど、企業の付加価値向上も期待できる。

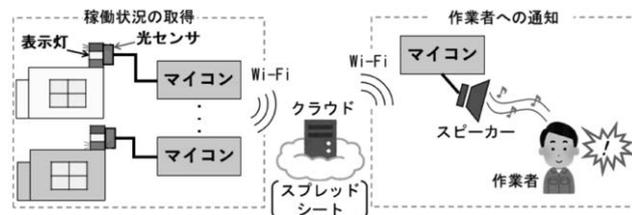
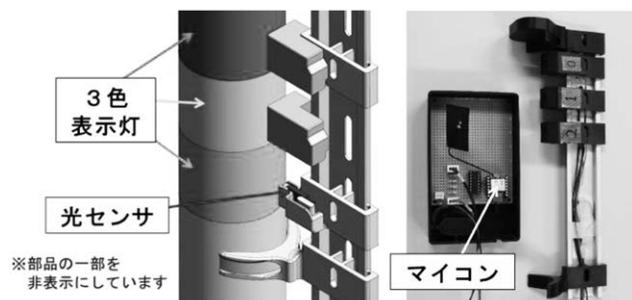
このシステムを食品工場での検査など、活用の範囲を広げていくことも検討しているという。

3. センサを使った見える化

同センターでは、光や温度、振動などを感知するセンサと、部品の動作を制御するマイクロコントローラ（マイコン）を使ったIoTシステムも開発している。

IoTを活用したモデル企業支援の事例では、工場内にある生産設備の稼働・一時停止・作業完了などを知らせる3色表示灯の光をセンサで検知し、一時停止や作業完了時にマイコンと無線LANとスピーカーを通じて作業員に音で通知するシステムを構築している。

モデル企業では、作業員が3色表示灯を目視して生産設備の稼働状況を確認しているが、作業完了の表示の見逃しや、他の作業に集中できないなどといった課題を抱えていた。システムを導入したことで、作業員が3色表示灯の点灯状況をこまめに目視する必要がなくなり、作業に集中できるようになるなどの効果が出ている。



(上段) 3色表示灯情報の検出システム、(下段) 上記検出システムを用いた見える化
出所：茨城県産業技術イノベーションセンターより提供

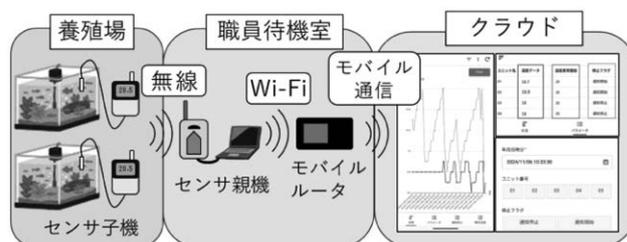
別の事例では、水槽の壁面に光センサを設置し水槽の水位変化の情報をスマートフォンやパソコンを用いて遠隔から確認できるシステムや、水槽に温度センサを設置し温度変化や停電などを通知できるシステムなどを構築している。いずれも遠隔地から設備の状況を確認できるようにしたことで移動負担の軽減や、停電などの異常時の早期発見が期待できる。

これらの事例で使われているセンサは常に情報を取得するため、時系列データを取得することができる。従来の手動のやり方では、人が計測し記録したときのデータしか入手できず、断片的なデータしか取得できなかった。

また、マイコンから無線LANを通じて取得したデータをクラウド上にアップし、アプリを使って表やグラフなどで表示できるようにすることで、設備の稼働状況や水温の変化などを「見える化」することができる。

技術支援部長の若生進一氏は「システム構築に必要なセンサやマイコンなどが手頃な価格で購入できるようになったことで、企業が自動化・省力化の第一歩として取り組みやすくなりました」と説明する。

また、技術支援部IT・マテリアルグループ長の青木邦知氏は「自動化・省力化システムを導入することで業務を効率化できることに加え、システムで蓄積されたデータを見える化することで、業務工程の見直しによる稼働率の改善などさらなる生産性向上につなげることができます。まずは始めてみるのが大事だと考えています」と自動化・省力化が企業にもたらす効果を説明する。



センサで取得したデータをパソコン上でグラフ化や通知管理
出所：茨城県産業技術イノベーションセンターより提供

4. 今後の展望

自動化・省力化研究会は次年度以降も継続を予定している。今後は、企業が単独で業務効率化に取り組めるように、システム運用ができる企業内人材の育成支援にも力を入れていく。現在、同センターでは、企業向けの人材育成事業も行っており、各種事業と連携しながら企業の自動化・省力化を推進していきたいとしている。

また、事例で紹介したシステムのデモを展示し興味がある企業への横展開を図っていきたいとしている。

若生氏は「画像判別AIやセンサ・マイコンなど当センターがこれまで培ってきた技術の活用による企業の生産性向上への支援を通して、県内産業の発展に貢献していきます」と今後の活動について説明する。

第4章 業務効率化を通じた経営改善

1. 業務効率化の第一歩としてのデジタル化

企業の業務効率化にはデジタル化が欠かせない。企業では、業務日誌や勤務表、経費精算などが紙への記入であったり、管理や集計、検査などが手作業中心であったり、アナログな作業が中心となっていることが多い。こうした業務をデジタル化することで効率化を図ることができる。

デジタル化というと、「デジタルトランスフォーメーション（DX、デジタル化を通じた価値創出によるビジネスモデルの変革）」を想定しがちであり、取り組みのハードルが高くなってしまっている。まずは、「デジタイゼーション（特定のアナログ作業のデジタル化）」と「デジタライゼーション（業務・製造プロセスのデジタル化）」を進めていくことが効果的である（図表9）。

前章で紹介した茨城県産業技術イノベーションセンターによる企業への支援事例は、デジタイゼーションとデジタライゼーションへの取り組みといえる。



図表9 DXに向けた段階的なデジタル化
出所：筆者作成

2. 業務効率化と経営改善の好循環

業務効率化に取り組んでいくことは、機械設備の導入やシステムの構築によって作業時間・人員を削減するだけでなく、その過程を通じてこれまで見えていなかった企業の経営課題を発見・解決し企業経営の改善につながることも重要な点である。

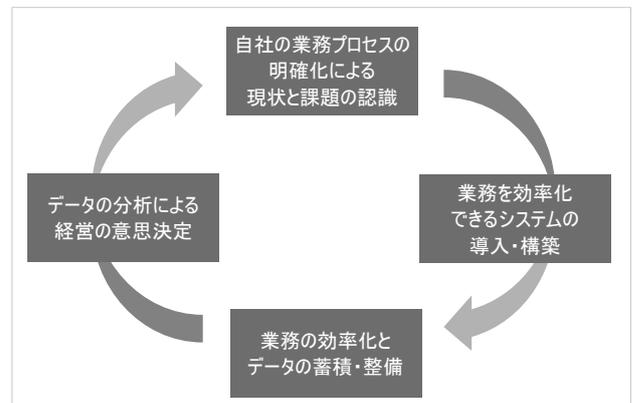
業務効率化の流れは、まず、自社の業務プロセスを明確にし、現状と課題を明らかにする。次に、課題の解決につながる方法を考え、利用する機械設備の導入やシステムの構築を行う。そして、デジタル化で見える化したデータを蓄積・整備・分析することで、業務工程の見直しや人員再配置などの経営改善を行う。その結果、また明らかとなった課題に対して対策を講じるといった好循環を実現していくことで、さらなる経

営の改善につなげることができる（図表10）。

また、自社の業務を見える化することで、これまで企業のなかで暗黙知となっている業務を「標準化」することも期待できる。多くの企業では長年培ってきた技術や勘によって業務が行われている。こうした技術や勘はベテラン社員に偏在していることが多く、若い社員に引き継がれないままベテラン社員が引退することで業務が停滞してしまうことが課題となっている。

業務を標準化することができれば、経験が浅い社員でも早く技術を習得できるようになる。

このほか、業務が手作業から自動に代わることによって人的ミスが軽減できるため、企業の信頼度向上にもつながる。また、業務効率化で捻出した時間を成長分野に充てることで企業の“稼ぐ力”を高めることにもつながる。それこそが、企業が抱える生産性向上という課題の解決につながるといえる。



図表10 業務効率化を通じた企業の生産性向上の好循環
出所：筆者作成

おわりに

今後、少子・高齢化社会が進展していく中で、新卒の採用競争は厳しくなり、また、これまで企業を支えてきたベテラン社員も定年を迎えるため、人手不足はより厳しいものとなる。こうした中、生産性向上に取り組めずに従来通りのやり方で業務を続けていけば、将来的に限界を迎えて持続的な企業経営に支障をきたす恐れがある。

特に、中小企業では、業務効率化につながる機械設備投資やシステム導入を行う資金や、扱う人材に限られている。また、日々の業務の多忙さによって、付加価値を高める成長分野に人や資金を投下できないのが現状である。そのため、コストを抑えながら効果的な業務効率化を取り入れ、企業の実産性を高めていくことが求められる。

業務効率化を進めていくには、相応の規模の設備投資やシステム導入を行わなければいけないといった考えを持つ人が多いだろう。筆者自身もそう考えていた。

しかし、今回取材した茨城県産業技術イノベーションセンターでは、画像判別 AI やセンサ・マイコンなど同センターが培ってきた技術を活用し、効果的な生産性向上の支援を行っている。

同センターは「自動化・省力化研究会」を設立し、自動化・省力化に課題を抱える会員企業の中からモデル企業を選定し、システム構築を支援している。また、その結果を報告会で会員企業と共有もしているため、中小企業の業務効率化の第一歩を後押ししている。事例で紹介した3色表示灯や水槽にセンサとマイコンなどを付ける自動化・省力化システム構築は、コストを抑えながらも非常に効果的な業務効率化といえる。

このほか、生成 AI やクラウド、グループウェアなどのデジタルツールについても、以前と比べると利用しやすくなっている。また、自社に必要な機能に限り導入することで費用も抑えることができる。こうしたツールの活用を検討することも肝要である。

業務効率化を進めていく上では、企業全体の意識も変えていくことが重要である。企業では、非効率・不便と思いつつも、現状のやり方を受け入れてしまいがちである。また、規模が小さい企業ほど特定の業務が個人に従属しており、その人がいないと業務が回らなくなるといった課題もある。

こうした状況に対して、まずは、現場の声を聞き、現状の課題を明らかにし、課題に対してどう取り組んでいくかを検討するなど、社内全体で取り組んでいくことが重要である。また、従業員にデジタルに関する一定の知識があったほうが円滑に進めやすい。そのため、従業員に自己啓発やセミナーなどを通じて学習する機会を提供するなど人材育成に取り組んでいくことも求められる。業務効率化を図りながら、社内の体制を整備していくことが企業にとっての成長につながっていくと考える。

これまで、業務効率化に取り組む企業は、大企業に比べると中小企業は限定的であった。そのため、業務効率化を進める余地は十分にあり、今後の中小企業の実産性向上が期待できる。

〈参考文献〉

公益財団法人日本生産性本部「生産性とは」

<https://www.jpc-net.jp/movement/productivity.html>

経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課 (2024)「DX 支援ガイダンス — デジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチ —」

https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/dx/dxshinguidance.pdf

経済産業省 中小企業庁 (2016)「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shinpou/2019/190215shinpou5.pdf>

こども家庭庁「令和6年版こども白書」(2024)

<https://www.cfa.go.jp/resources/white-paper/r06>

ご参考

バックナンバー

調査情報誌	レポート
<p>筑波総研 調査情報 2013年10月号 No.40</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「同時多発型・笠間モデル」 — 笠間市の先進的で多様な地域活性化への取組み— ・「ギャラリーロード」で見られる革新的な「まちづくり」の取組み — 笠間焼産地における「産地革新」との係わり—
<p>筑波総研 調査情報 2014年1月号 No.41</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ASEANの中心国・タイの投資環境と日系中小企業の進出状況
<p>筑波総研 調査情報 2014年4月号 No.42</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「地域活性化」における「地域の酒」の効用 — 茨城県の取組み事例と課題を中心に—
<p>筑波総研 調査情報 2014年8月号 No.43</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「地域活性化」における「女性力」 — 茨城県における女性活躍事例を中心に—
<p>筑波総研 調査情報 2015年2月号 No.44</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「ザ・ヒロサワ・シティ」の夢 — 茨城県筑西市における“郷（まち）づくり”事業— ・「地方創生」における「シニア活躍」の重要性
<p>筑波総研 調査情報 2016年3月号 No.45</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・44のいばらきの魅力あるまちづくり ・多様な選択肢が、多様な生き方・働き方を創る フィンランドの事例に学ぶ男女共同参画に関する考察 ・つくば初ベンチャー企業による『成功に向けて』のメッセージ — 起業家インタビューを中心として—
<p>筑波総研 調査情報 2017年3月号 No.46</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・つくばにおける学生起業家（筑波大・学生ベンチャー）等について — 学生、若手OBの設立したベンチャー並企業に対するインタビューからの考察— ・多様で柔軟な働き方の実現に向けた取り組み～「テレワーク」の展開にかける想い～ ・常陸那珂港区を輸出拠点とする鉱山用機械の動向 ・茨城県産農産物の販路拡大・高付加価値化に向けた取り組み
<p>筑波総研 調査情報 2018年3月号 No.47</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・産総研技術移転ベンチャー・筑波大発ベンチャーに関する最近の状況からの考察 — 起業・活動状況、研究者の兼業、資金調達及びCYBERDYNEの活動について— ・『筑波銀行』お客さまアンケート調査の結果報告 — お客さまの声は天の声— ・茨城県内の大学生に対する県内定着に向けた取り組み ～地域づくりとキャリアデザイン～ ・人口動態と都市構造 — 茨城県つくば市と土浦市をケーススタディとして— ・茨城県におけるインバウンド誘致に向けた取り組み ～事例からみるインバウンド誘致の課題と可能性～
<p>筑波総研 調査情報 2019年3月号 No.48</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・関東エリアにおけるインキュベーター施設に関して — 茨城県事例を中心とした検討— ・茨城県内における女性活躍企業と女子学生のキャリア形成 ～茨城県「女子学生による女性ロールモデル等情報発信事業」を事例に～ ・茨城県の日本酒による地域活性化について ～県内地酒の認知度向上と次世代の造り手育成への取り組み～ ・茨城県下妻市におけるモビリティ・マネジメントの取組 ～コンパクト・プラス・ネットワーク型都市構造への転換に向けて～ ・茨城県内企業における外国人雇用に関する現状と課題 ～人手不足の現状と外国人雇用に向けた取り組み～
<p>筑波総研 調査情報 2020年3月号 No.49</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・国立研究開発法人発ベンチャー企業の活動の状況について — エコシステム・上場企業・個別企業への出資等を中心として— ・地域の人財を、地域で育てる「キャリア教育」 ～茨城県立高校と企業が連携した職業教育「デュアルシステム」を事例に～ ・水災害リスクを考慮した土地利用の在り方に関する基礎的考察 ・2019年10月の消費税率引上げによる茨城県経済への影響に関する調査
<p>筑波総研 調査情報 2021年3月号 No.50</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の大学発ベンチャー企業の上場事例に関する考察 — 設立から上場までの期間・業種・大学別の特徴等を中心として— ・茨城県内初、水海道中学校「夜間中学」開設に向けた挑戦 ～「地域に開かれた教育の場」での「学び直し」によるキャリア形成～ ・キャンプブームの動向と地域活性化 ～茨城県の観光資源としての県内キャンプ場の魅力と誘客への取り組み～
<p>筑波総研 調査情報 2022年3月号 No.51</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・茨城県内の大学・研究機関発ベンチャーと既存上場企業の比較 — つくば地区の大学・研究機関発ベンチャー企業の上場事例を中心として— ・コンテンツツーリズムによる地域活性化と文化振興 ～「刀剣乱舞」の事例から～ ・企業探訪プレミアム「企業の自分史」の軌跡
<p>筑波総研 調査情報 2023年4月号 No.52</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・令和5年度税制（相続税・贈与税）改正について ～生前贈与の加算期間の延長と相続時精算課税制度の基礎控除の創設～ ・大学におけるSDGsの取組に関する現状と今後 — 国際的な大学ランキングとウェディングケーキモデルの枠組みを用いた検討— ・国内スタートアップ企業を取り巻く環境の変化について ～「スタートアップ育成5か年計画」の実効性への期待を込めて～
<p>筑波総研 調査情報 2024年4月号 No.53</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・中小法人の世代交代に資する「事業承継税制」について ～令和6年度税制改正により特例措置が2年延長に～ ・経済産業省大学発ベンチャー実態等調査から得られる含意 ～NEDO大学発ベンチャーデータベースとの比較からの検討～ ・市町村観光協会における組織体制の強化に向けた取組 ～石岡市観光協会を事例に～

筑波総研株式会社

Tsukuba Institute of Research, Ltd.

調査情報 No.54
2025.4

2025年4月1日発刊
発行元：筑波総研 株式会社 〒300-0043 茨城県土浦市中央二丁目11番7号
連絡先：029-846-3390(TEL) 029-846-3391(FAX) ri@tsukubair.co.jp