

「働き方改革アドバイザー」

事業設計の手引き

(地方自治体向け)

2017年3月

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局

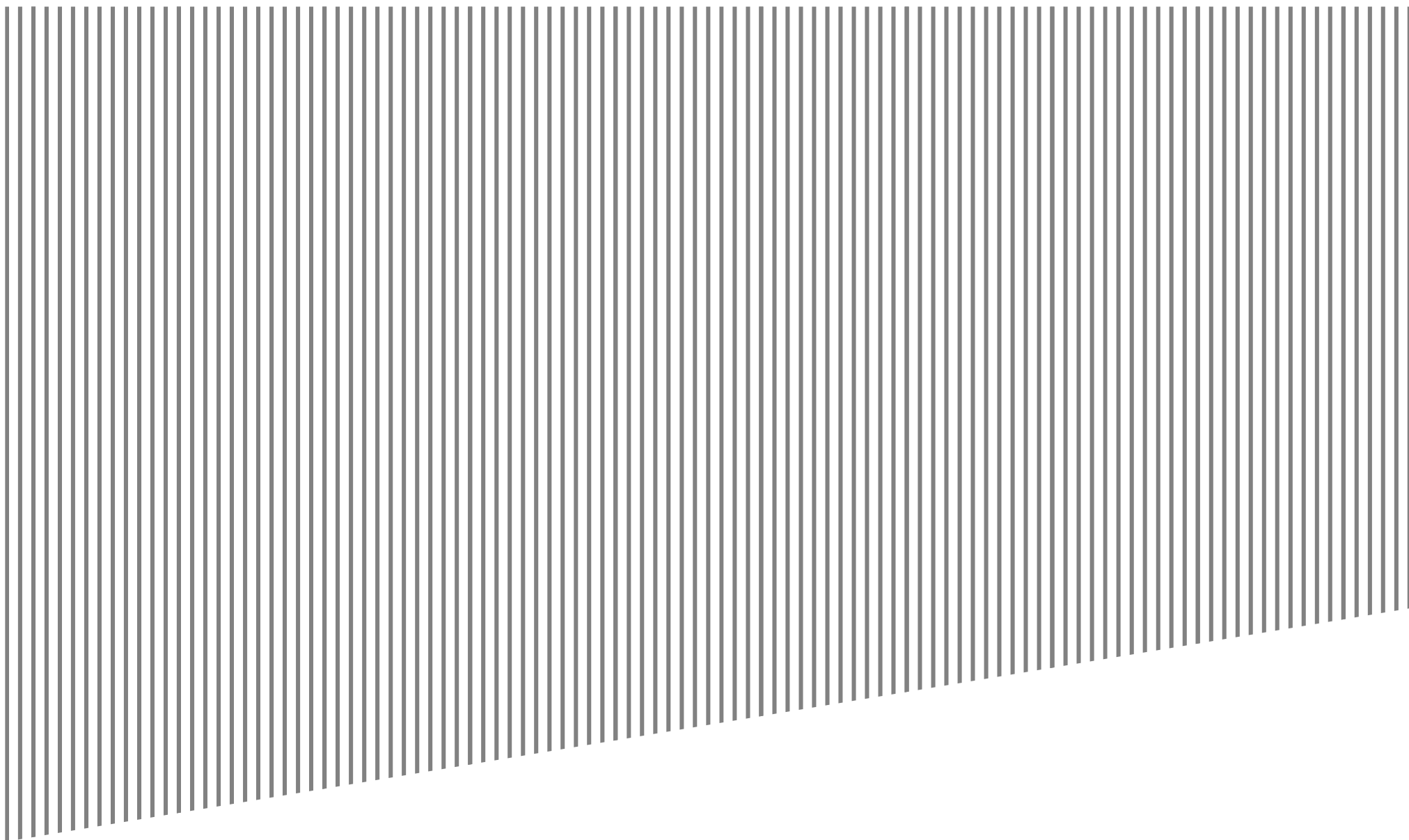
はじめに

- 本資料は、平成28年度内閣官房委託調査「地域少子化対策・働き方改革推進に関する調査」の一環として実施した、「『働き方改革アドバイザー(仮称)』の役割と育成に関する調査」の検討結果を取りまとめたものです。
- 企業等における働き方改革を促進するためのアウトリーチ支援として、地域の実情を踏まえた「働き方改革アドバイザー」事業を設計・実施していくことが期待されています。各自治体では、本冊子も参考にしながら、「働き方改革アドバイザー」に課す役割やその確保・育成の仕組みなど、これまでの施策の経緯なども踏まえて検討してください。
 - 地域の実情とは、働き方改革に対する企業の意識・感度や就業者の労働実態に加え、「働き方」を規定するような産業構造や文化社会的背景なども含まれます。
 - 「働き方改革アドバイザー」の育成、並びに「働き方改革アドバイザー」によるアドバイス・コンサルティングを事業化するには、その目的や事業規模等に応じて様々なバリエーションが考えられます。目指す変革の程度、人的資源の多寡、財源の規模などを勘案し、中長期的な視点で取組を持続させていくための仕組みを検討することが望ましいでしょう。
- 本資料は①「『働き方改革アドバイザー』事業設計の手引き」(本資料)と、②別冊「『働き方改革アドバイザー』研修コンテンツ」から成っています。掲載されている情報は、2017年3月時点での最新情報です。
 - ①は、各地方公共団体が、「働き方改革アドバイザー」の育成、並びに「働き方改革アドバイザー」によるアドバイス・コンサルティングを事業化するにあたって、検討のポイントとなる点を取りまとめています。他の地方公共団体の事例も踏まえて、検討の参考としてください。
 - ②は、「働き方改革アドバイザー」として企業にアドバイス・コンサルティングをするにあたり、押さえておくことが望ましい基本的な情報を取りまとめています。育成のための研修を実施する際に参考としてください。「働き方改革アドバイザー」候補者のレベルや経験値に応じて、柔軟にカスタマイズしていただいて構いません。働き方に係る地域のデータや企業事例を追加していただくことも有効でしょう。

目次

1. 「働き方改革アドバイザー」事業について	
1.1 「働き方改革アドバイザー」とは	
1.1.1 「働き方改革アドバイザー」が求められる背景	Page 5
1.1.2 「働き方改革アドバイザー」事業の全体像	Page 11
2. 「働き方改革アドバイザー」事業の設計	
2.1 「働き方改革アドバイザー」事業の施策立案	
2.1.1 「働き方改革アドバイザー」事業の基本モデル	Page 15
2.1.2 「働き方改革アドバイザー」事業の検討のポイント	Page 16
2.2 「働き方改革アドバイザー」事業スキームの検討	
2.2.1 事業の狙いとターゲット企業の設定	Page 17
2.2.2 「働き方改革アドバイザー」の役割・機能	Page 20
2.2.3 「働き方改革アドバイザー」事業範囲の設定	Page 22
2.3 「働き方改革アドバイザー」の確保・育成方法の検討	
2.3.1 「働き方改革アドバイザー」の候補者	Page 23
2.3.2 「働き方改革アドバイザー」の段階的育成	Page 24
2.3.3 人材プールの構築とアウトリーチ	Page 27
2.4 「働き方改革アドバイザー」事業設計の一例	Page 28
3. 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの構築	
3.1 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの設計	
3.1.1 育成プログラムの構築と実施の流れ	Page 30
3.1.2 育成プログラムの設計	Page 31
3.2 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムとコンテンツ	
3.2.1 コンテンツの概要	Page 34
3.2.2 コンテンツを利用した育成プログラムの設計	Page 35
3.2.3 コンテンツを利用した育成プログラムの実施例	Page 36
3.2.4 より高度なアドバイザーを育成するために	Page 37
3.3 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの検証	
3.3.1 モデル研修会の開催	Page 38
3.3.2 モデル研修会の開催結果	Page 40
3.3.3 効果的な育成プログラムを設計するには	Page 42
4. 自治体における「働き方改革アドバイザー」関連事業	
4.1 「働き方改革アドバイザー」関連事業の取組状況	
4.1.1 「働き方改革アドバイザー」関連事業の実施形態	Page 44
4.2 「働き方改革アドバイザー」事業背景に向けた参考事例	
4.2.1 岐阜県の事例	Page 45
4.2.2 北海道の事例	Page 47
4.2.3 地域における「働き方改革」の促進に向けて	Page 49
ー 企業・地方公共団体における好事例集について	

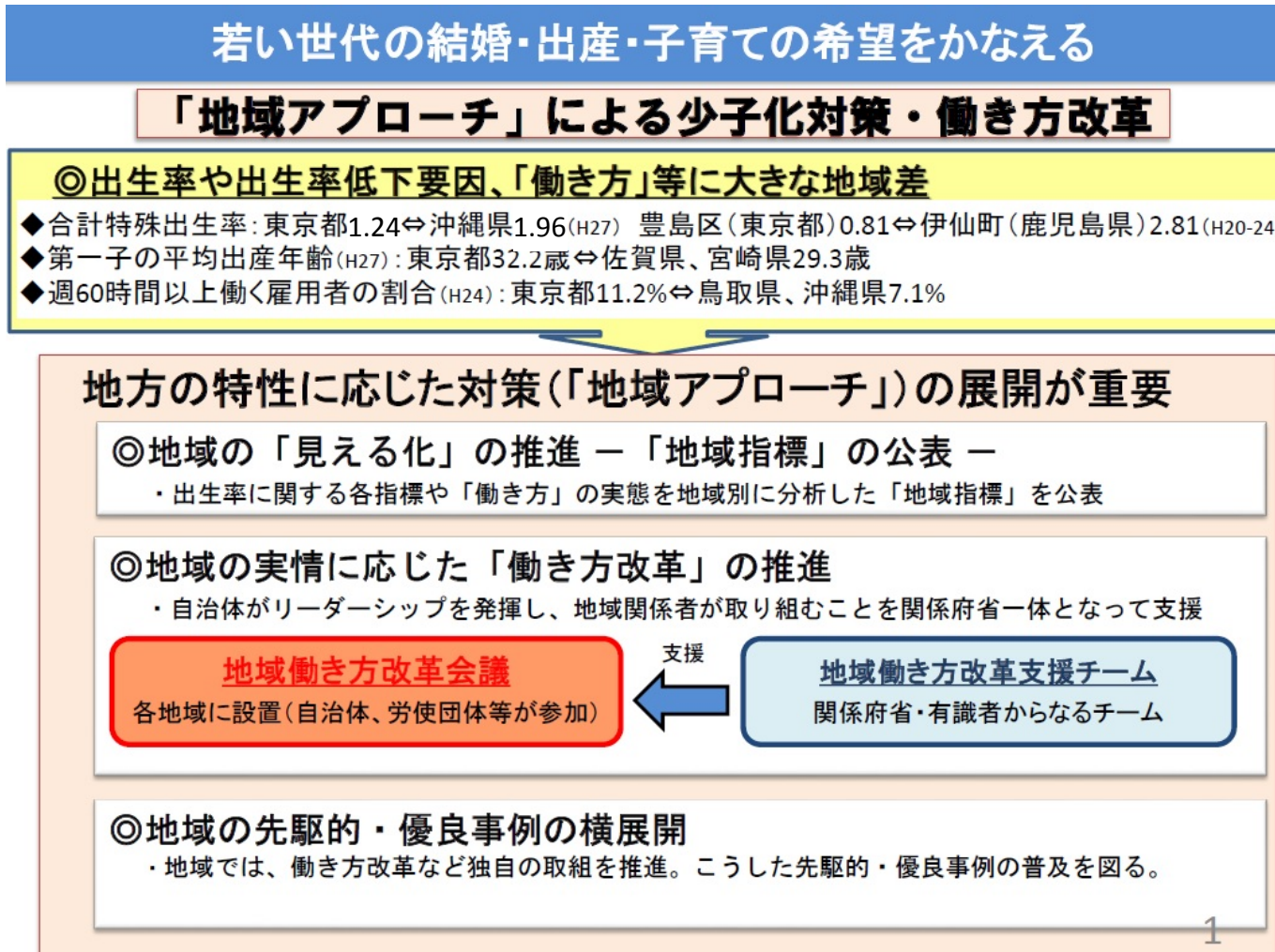
1. 「働き方改革アドバイザー」事業について



1.1 「働き方改革アドバイザー」とは

1.1.1 「働き方改革アドバイザー」が求められる背景

- 我が国の出生率や出生率低下の要因の1つとして「働き方」との関連性が指摘されており、大きな地域差があることが示されています。そのため、地方の特性や実情に応じた対策である「地域アプローチ」による少子化対策・働き方改革の重要性が提言されています。

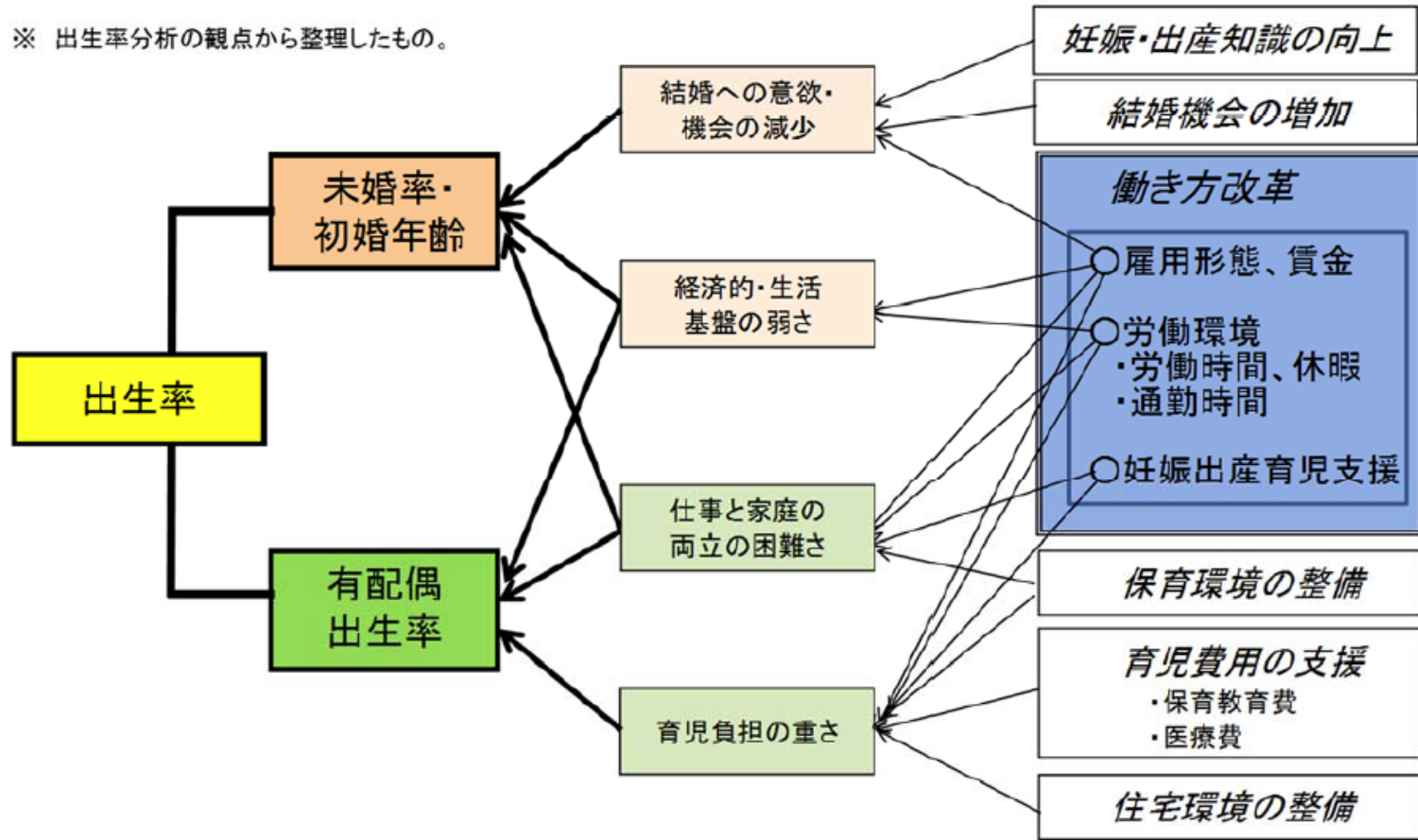


1.1 「働き方改革アドバイザー」とは

1.1.1 「働き方改革アドバイザー」が求められる背景

- これまでの分析から、出生率に対して与える影響として、「働き方改革」は大きな部分を占めていると考えられています。

出生率に影響を及ぼす諸要因 -分析の観点-



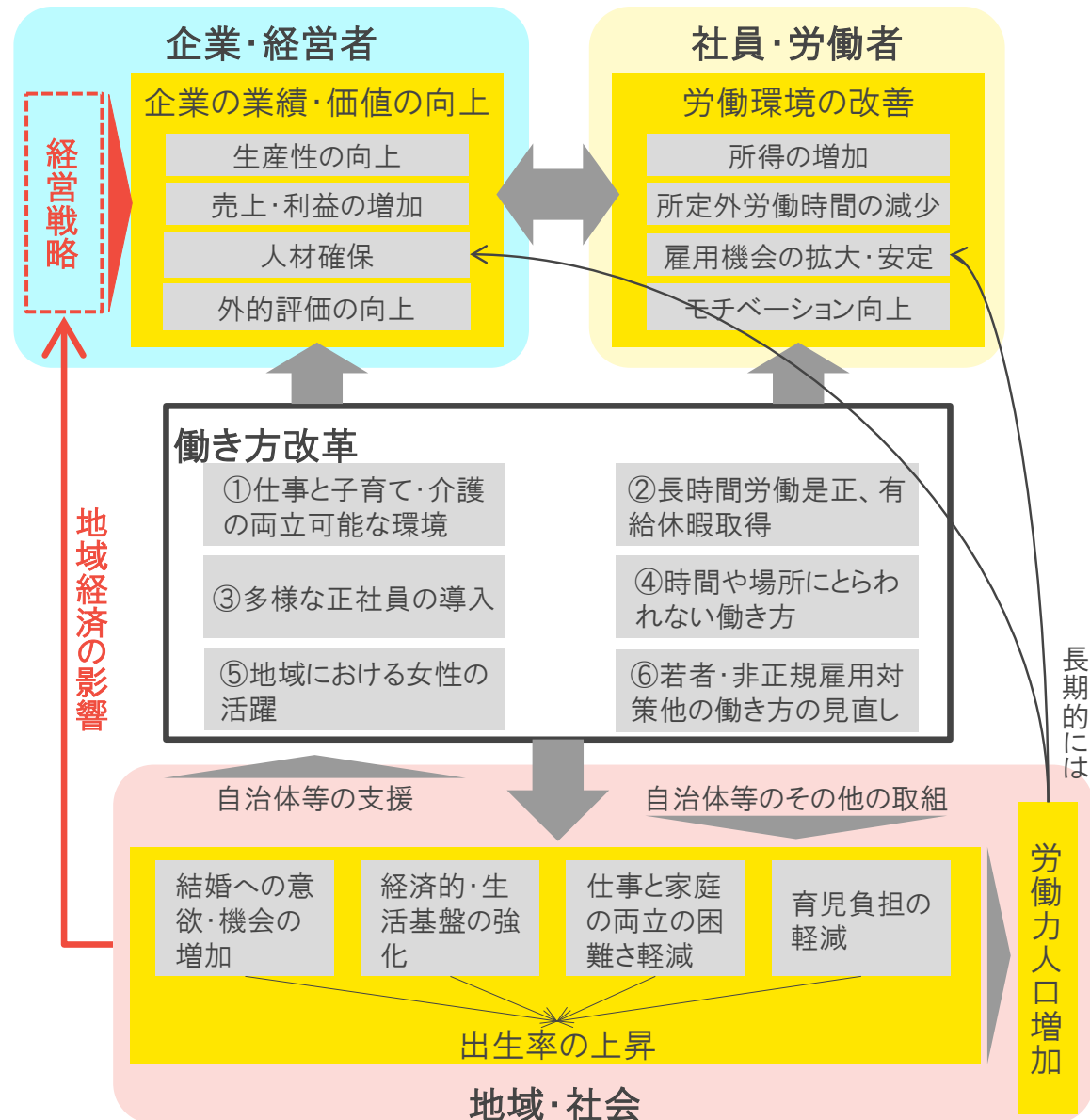
出典：内閣官房「第二回働き方改革支援チーム会合資料」

1.1 「働き方改革アドバイザー」とは

1.1.1 「働き方改革アドバイザー」が求められる背景

- 「働き方改革」により企業が活性化することで、地域経済の活性化、生産年齢人口の定着(流出阻止)、ひいては出生率の上昇につながることを期待されます。
- 企業における「働き方改革」を促し、企業の業績・価値の向上につながるような成果を創出してもらうために、自治体等には適切な支援が期待されます。
- また、2017年3月現在、企業の残業時間の上限規制の設定など、労働法規制の大幅な見直しが検討されており、今まさに、企業等の働き方が大きく転換する時期に差し掛かっているといえます。
これを機に、地域の働き方をダイナミックに変革していくための取組を、地域の多様な主体と連携して実行していくことで、地域の課題解決につなげることが求められます。

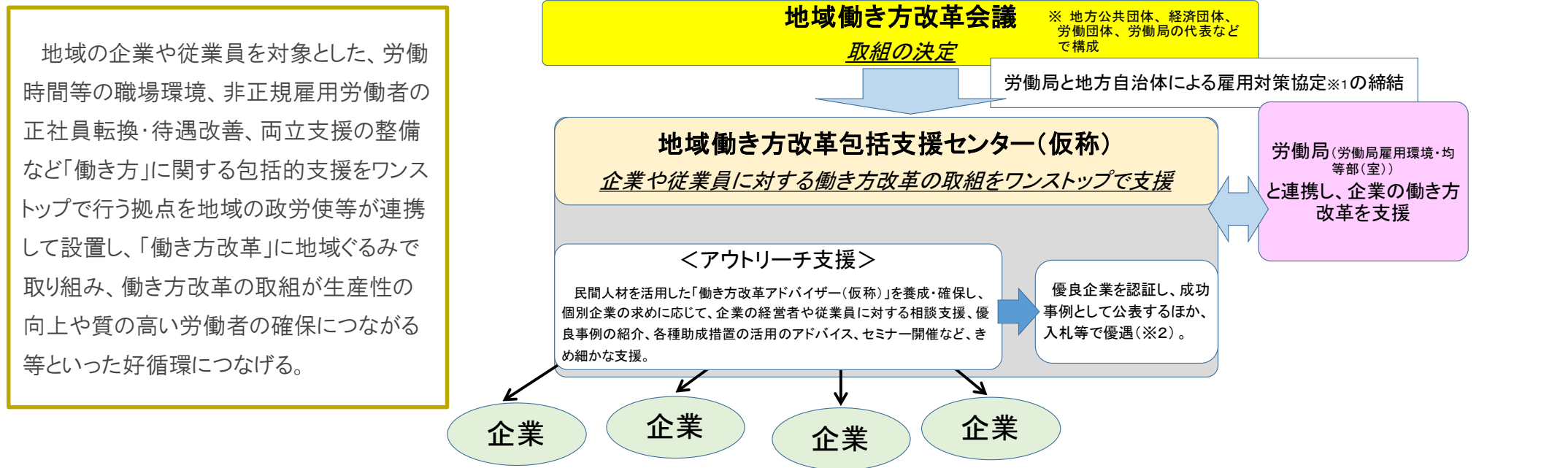
企業における「働き方改革」が地域の経済・社会に与えるインパクト(イメージ)



1.1 「働き方改革アドバイザー」とは

1.1.1 「働き方改革アドバイザー」が求められる背景

- 少子化は我が国全体の課題である一方で、その背景となる要因は地域により異なると考えられます。また、少子化、特に出生率の低下に大きく影響を及ぼすと言われる「働き方」についても、地域による相違が大きいことが指摘されています。そのため、「働き方改革」を進めるにあたっては、**地域間の実態や課題の相違を的確に把握したうえで取り組むことが重要**となります。
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局では、「地域アプローチ」の一環として、地域の実情に即した「働き方改革」の推進のために、「地域少子化対策検討のための手引き(第1版)」及び「地域少子化・働き方指標(第2版)」の公表や、「地域働き方改革支援チーム」の立ち上げ、各都道府県で開催される「地域働き方改革会議(総称)」への支援等の取組を進めています。



※1 国と地方公共団体が一体となって総合的に雇用対策に取り組むために、労働局長と首長が締結する協定。第190回国会提出の第6次地方分権一括法(28年5月13日成立)において、雇用対策協定に法的根拠を持たせる改正が盛り込まれている。

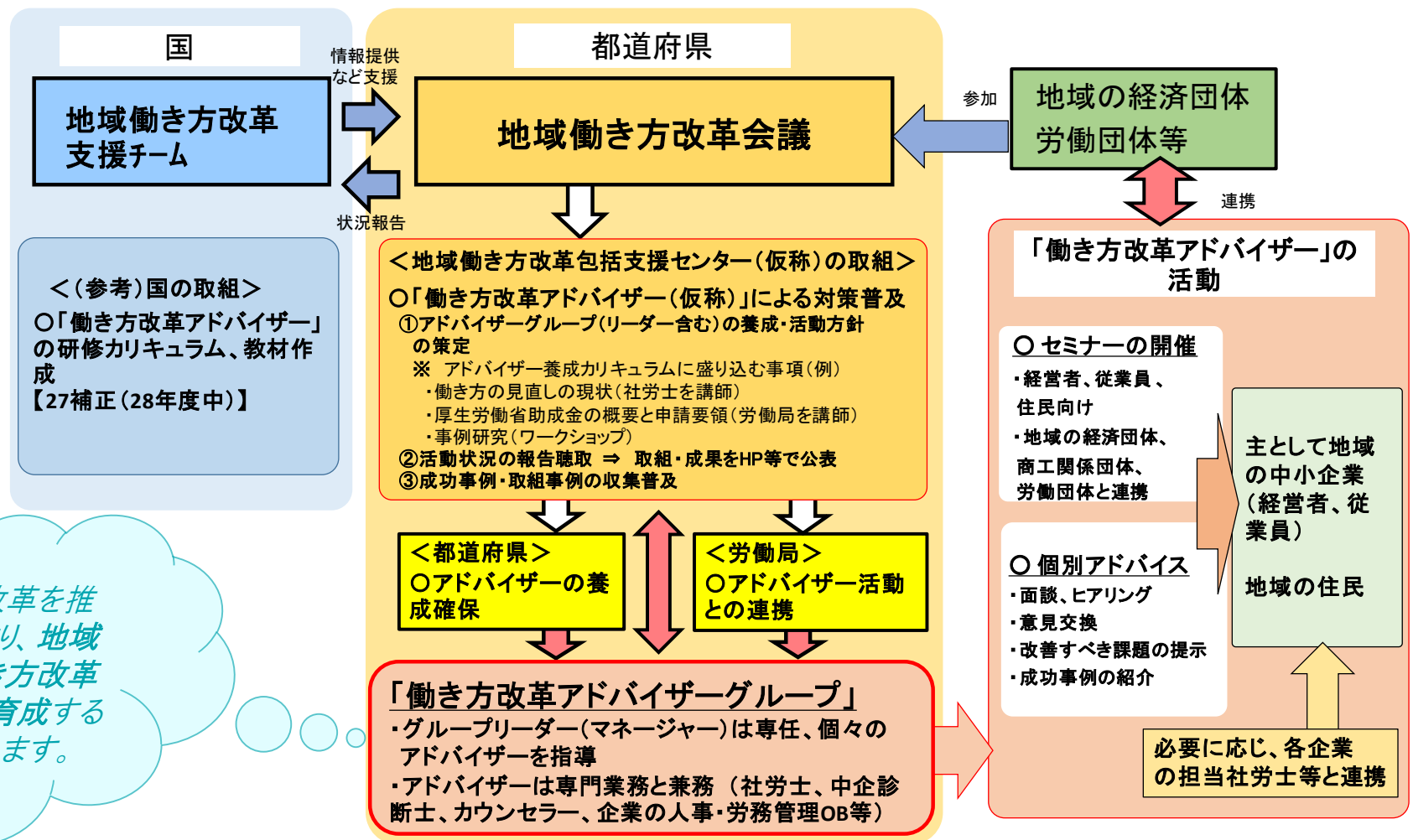
※2 女性活躍推進法に基づき、国の調達で総合評価落札方式・企画競争によるものにおいては、「女性活躍の推進に向けた公共調達及び補助金等における活用に関する取組指針(すべての女性が輝く社会づくり本部決定28年3月22日)」により、平成28年度からワーク・ライフ・バランス等推進企業(えるぼし認定、くるみん・プラチナくるみん認定、ユースエール認定取得企業等)を加点評価するとともに、地方公共団体は国の施策に準じた取組が努力義務とされている。

出典:内閣官房「第二回働き方改革支援チーム会合資料」

1.1 「働き方改革アドバイザー」とは

1.1.1 「働き方改革アドバイザー」が求められる背景

- 内閣官房の「働き方改革支援チーム」会合において、働き方は地域によって実情が異なることから、地域の実情に応じた「働き方改革」を検討・推進していく必要性が検討されています。
- 各都道府県では、地域に根差した「働き方改革アドバイザー(仮称)」を育成し、企業に派遣することで地域の中小企業における「働き方改革」に関する取組を推進していくことが求められています。

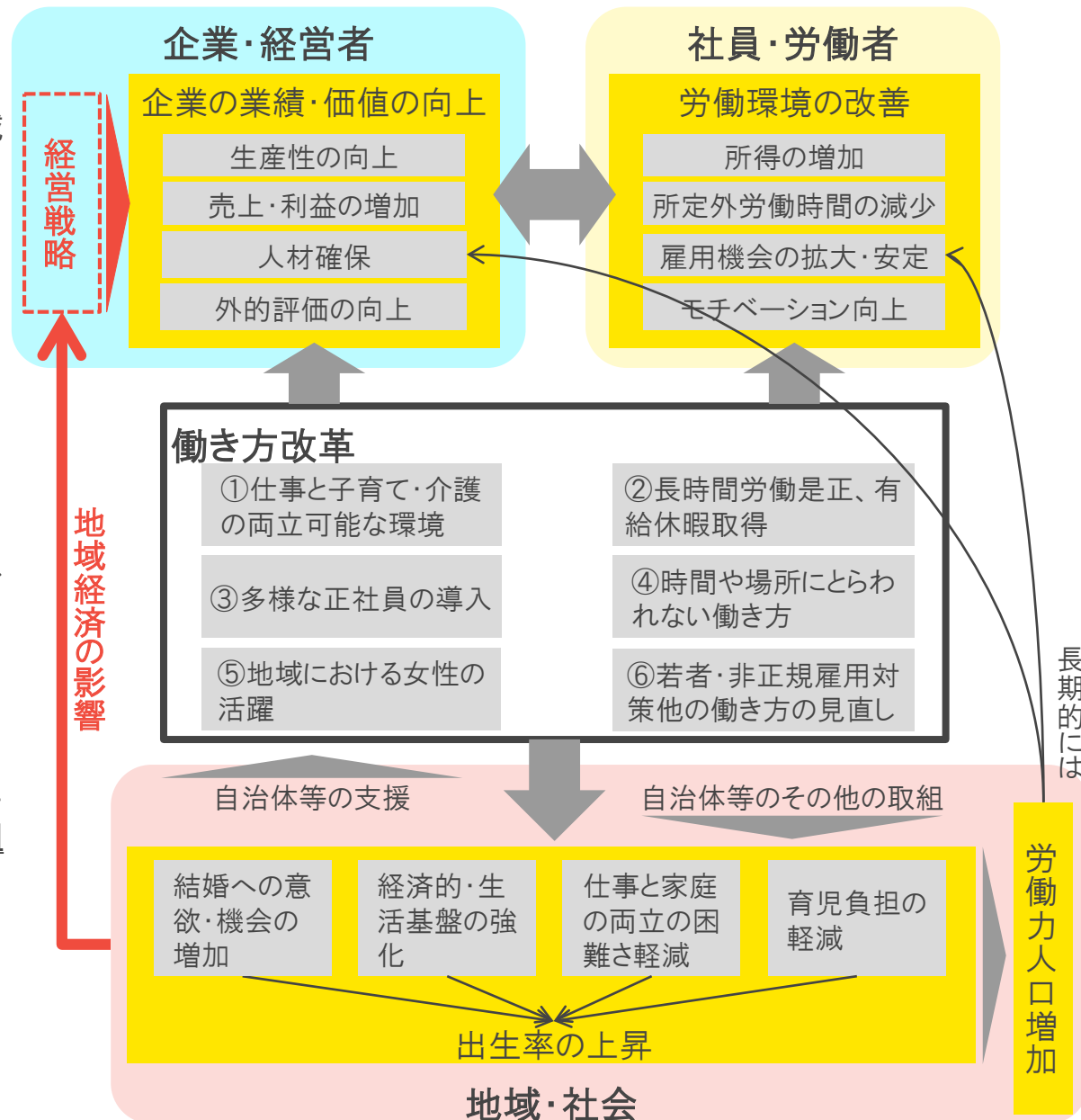


地域が働き方改革を推進する素地を作り、地域に根差した「働き方改革アドバイザー」を育成することが求められます。

1.1 「働き方改革アドバイザー」とは

1.1.1 「働き方改革アドバイザー」が求められる背景

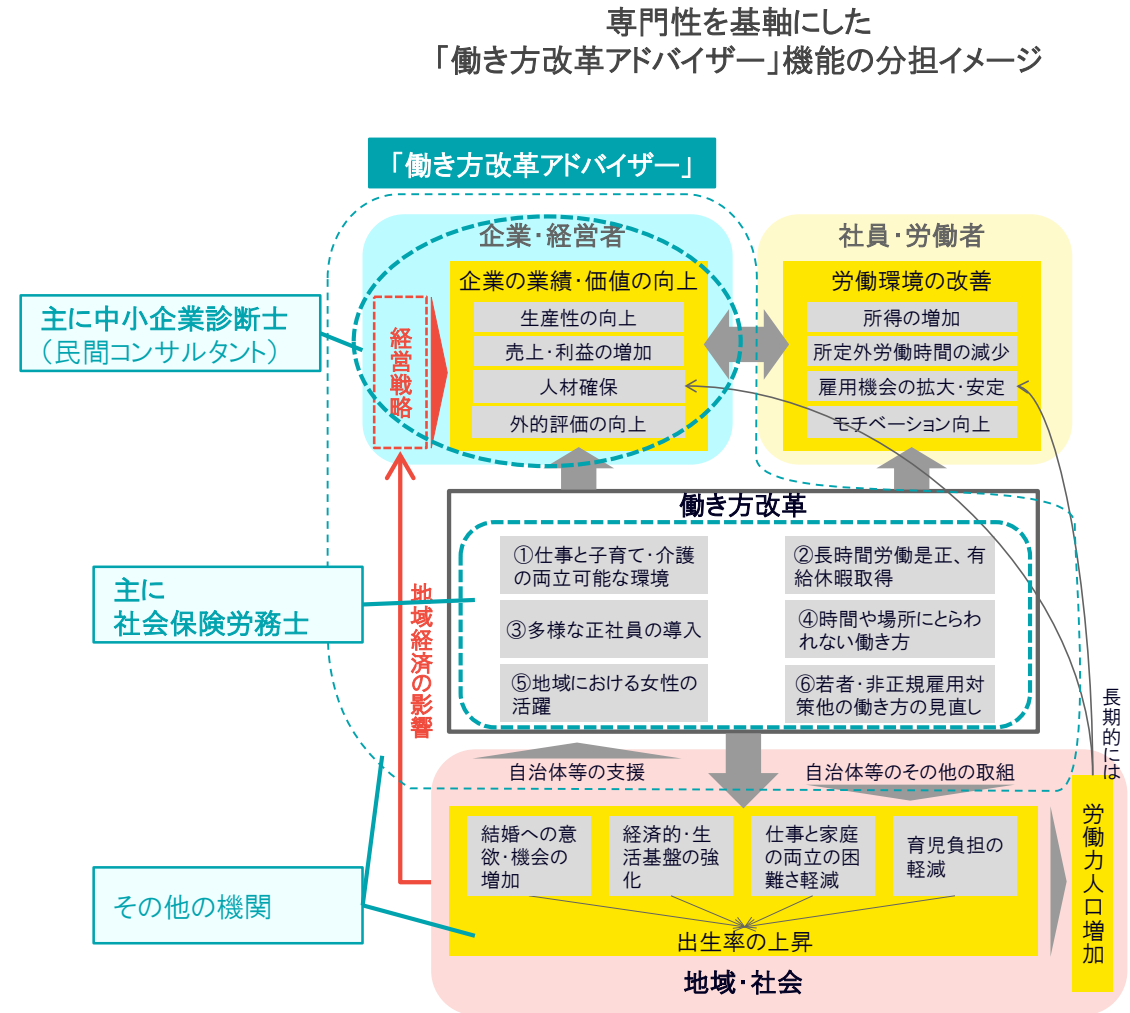
- 地方創生の観点からも「働き方改革」が重要であるのは、経済的基盤や仕事と家庭の両立などの面で、出生率に大きな影響を与える「働き方」を改革することによって、(地域における)出生率の向上にプラスの影響を与えることが期待されるからです。一方で、**働き方改革の直接的影響(成果)は、働く社員・労働者及びその属する企業に及びます。**
- 働き方改革を推進するにあたっては、企業にとっての成果が明確であることが必要不可欠であり、特に企業経営の観点から見ると、働き方改革の取組は、その企業の経営戦略と合致している必要があります。
- そして経営戦略には地域の経済・産業状況が大きく影響します。その意味でも、**企業にとっての働き方改革は、地域の特性に大きな影響を受けることになります。**
- 「働き方改革アドバイザー」事業設計の手引き(地方自治体向け)は、各地域がそれぞれに企業の働き方を変えるための施策を講じていけるよう、**プロトタイプとなる施策の枠組みと事業設計の方法**について提示します。



1.1 「働き方改革アドバイザー」とは

1.1.2 「働き方改革アドバイザー」事業の全体像

- 企業における「働き方」は、そのビジネスモデルや業界の慣例、社会的慣習といったマクロの背景から、個社の人事労務管理・制度、社内の組織風土などのミクロの点まで、多様な要因によって規定されていると考えられます。その中で、表面的、単発的に制度整備等を行うだけでは、働き方を変える根本的な解決策にはつながらないことが予想されます。
- 根本的に「働き方改革」を行っていくためには、通常の業務の進め方やビジネスのあり方まで省みながら、業務プロセスや評価制度、人材への投資といった側面に対しても打ち手を講じていくことが不可欠となります。そのためには、企業の「経営戦略」と「人材戦略」、「人事労務管理」について、その関連性を理解し、企業に対して助言できる「アドバイザー」の存在が必要となるのです。
- 地方自治体において「働き方改革アドバイザー」事業を立ち上げることにより、企業に対してアウトリーチし、「働き方」を取り巻く様々な諸要因について、まだ企業側が認識していない、顕在化していない点も含めて指摘し、解決案を提示する役割を果たす人材を育成・確保することができます。
- 「働き方改革アドバイザー」事業では、このような人材のプールを構築するなど、既存の土業などの専門的知見を連携、融合させて、企業にアプローチしていくことが望ましいと考えます。



1.2 「働き方改革アドバイザー」事業を検討するにあたって

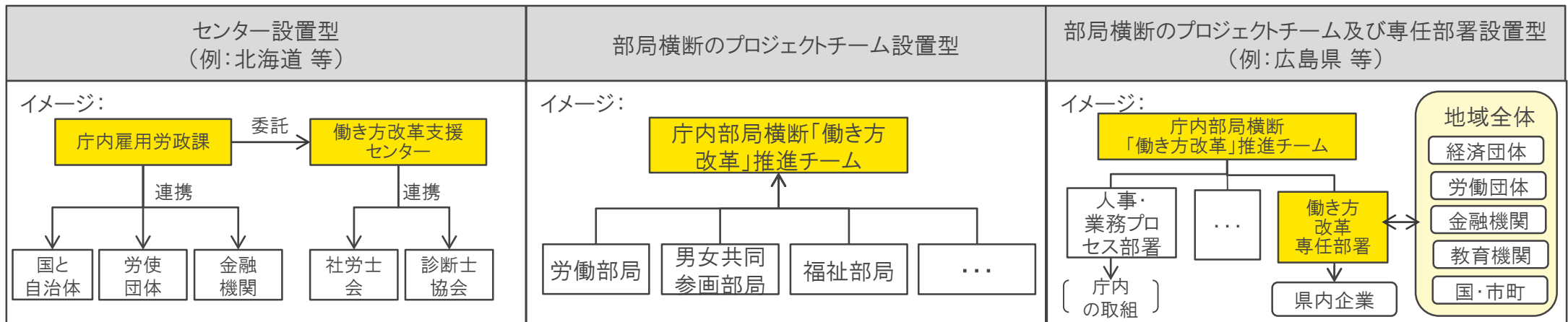
1.2.1 自治体における組織・体制の整備

- まず、「働き方改革アドバイザー」事業を検討するにあたり、関連する複数の部署で問題意識を共有し、有効な事業を設計・実施していくために、庁内の組織・体制を見直してみましょう。
- 各都道府県において「働き方改革アドバイザー」事業を検討・実施するにあたっては、**既存施策との調整、並びに、関連する各担当部署との連携が不可欠**となります。また、都道府県労働局やその他関連組織とも適切に連携を図っていくことが必要となります。
 - 「働き方改革」というテーマは、「地方創生」「産業振興」(商工・労働部局等)、「雇用環境整備」「就労支援」(商工・労働部局、都道府県労働局等)、「ワーク・ライフ・バランス」「女性の活躍推進」「次世代育成」(福祉部局、男女共同参画部局、都道府県労働局等)など、多様な政策テーマに跨るものとなります。
 - そのため、どの部署が中心となり、当該事業をどの政策の流れに位置づけるか、予め明確にした上で、事業のターゲットや方法論を検討していくことが有効と考えられます。

企業に対してアプローチしていくためには、企業にとってのメリットを提示できるようにすることが肝要です。
 そのためには企業支援等を担当する部局が中心となって施策を進めることも有効でしょう。

- 下記に、自治体における「働き方改革」事業推進体制のパターンを提示します。

「働き方改革」事業推進体制のパターン

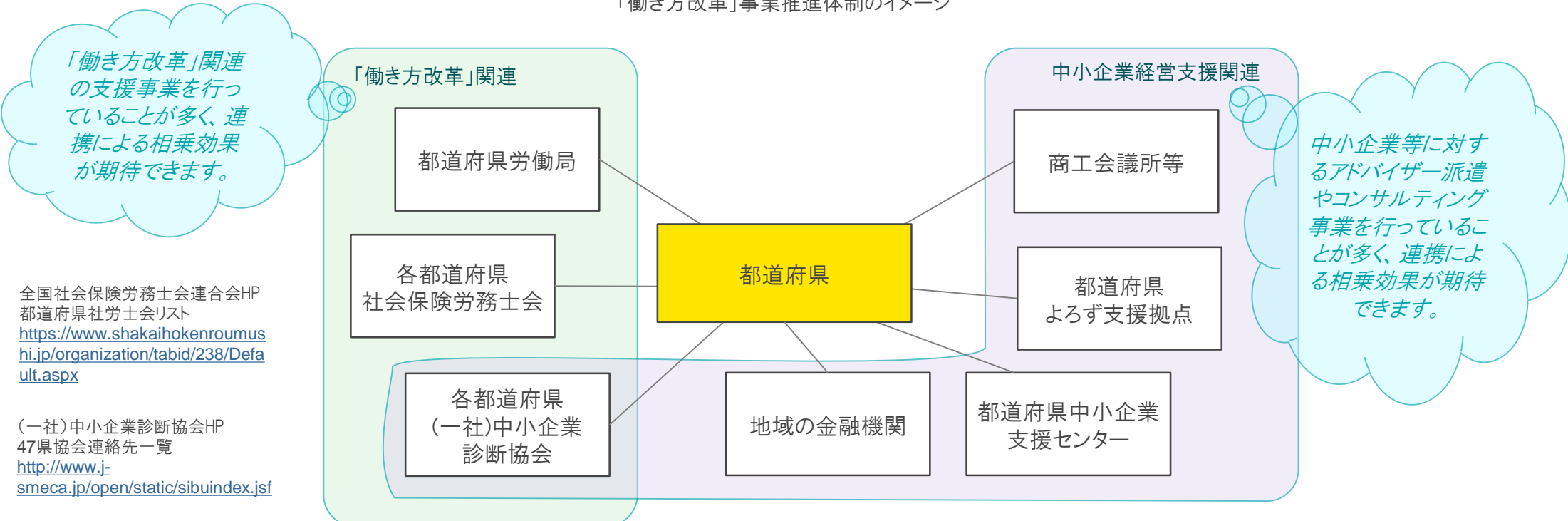


1.2 「働き方改革アドバイザー」事業を検討するにあたって

1.2.2 関連団体等との連携

- 「働き方改革アドバイザー」事業を検討するにあたっては、庁内の体制を見直すとともに、域内における関連団体や専門家と活発にコミュニケーションを取り連携を図ることが有効です。
- 特に、「働き方改革アドバイザー」の候補となる人材としては、社会保険労務士、中小企業診断士、民間コンサルタント等が主に考えられます。そうした人材を束ねる各都道府県の団体と、働き方改革に関する問題意識を予め共有しておくことによって、事業をスムーズに展開しやすくなります。
 - なお、本調査においては、全国社会保険労務士会連合会、並びに一般社団法人中小企業診断協会の協力を得ています。今後、各地に取組が広がることを想定し、都道府県の各会に協力を依頼しています。
- ▶ また、商工会議所やよろず支援拠点など、中小企業の経営相談機能と連携することにより、企業にとって多面的な支援が可能となり、より実効性を伴う働き方改革を実現することが容易になることが期待されます。

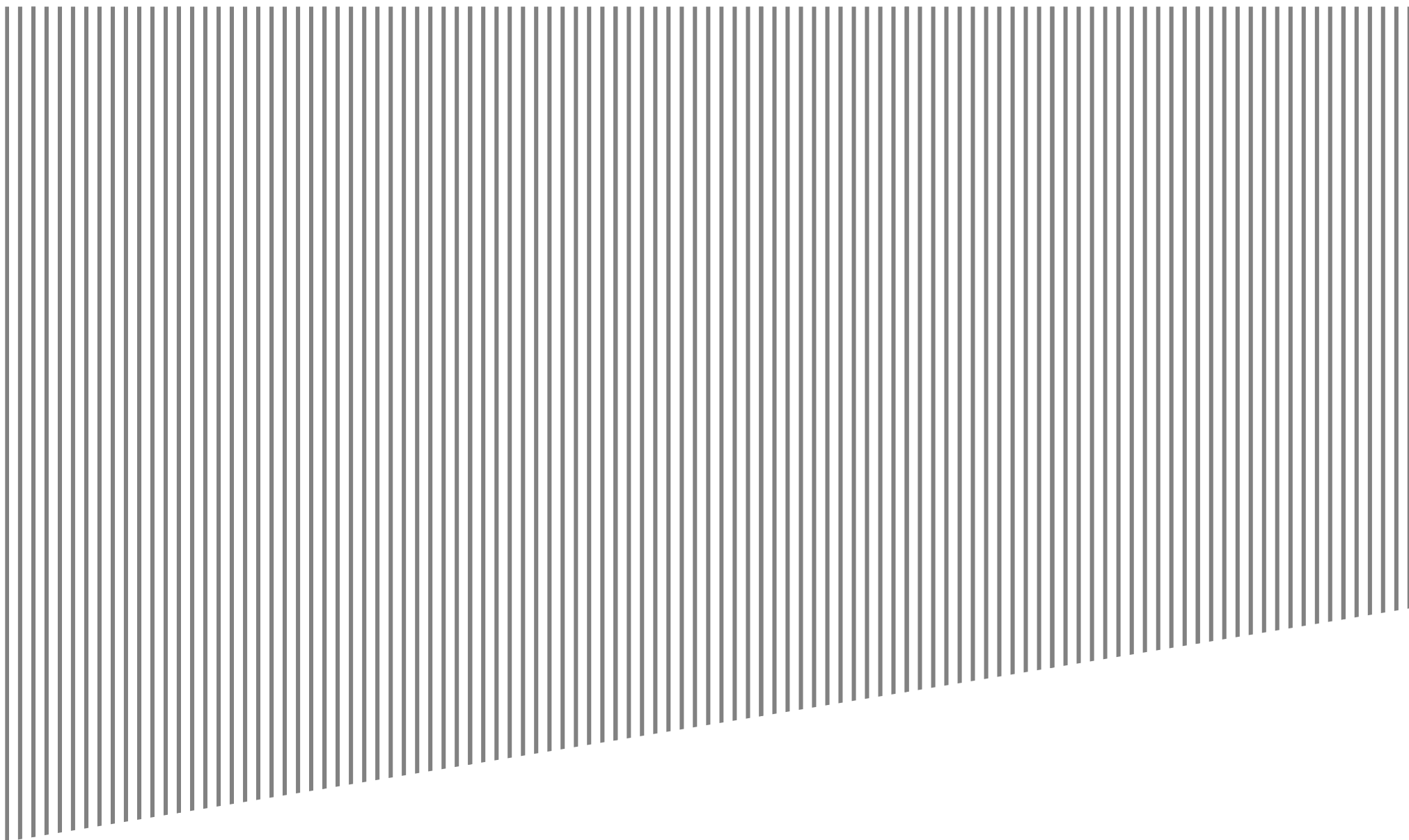
「働き方改革」事業推進体制のイメージ



全国社会保険労務士会連合会HP
都道府県社労士会リスト
<https://www.shakaihokenroumushi.jp/organization/tabid/238/Default.aspx>

(一社)中小企業診断協会HP
47県協会連絡先一覧
<http://www.jsmecca.jp/open/static/sibuindex.jsf>

2. 「働き方改革アドバイザー」事業の設計

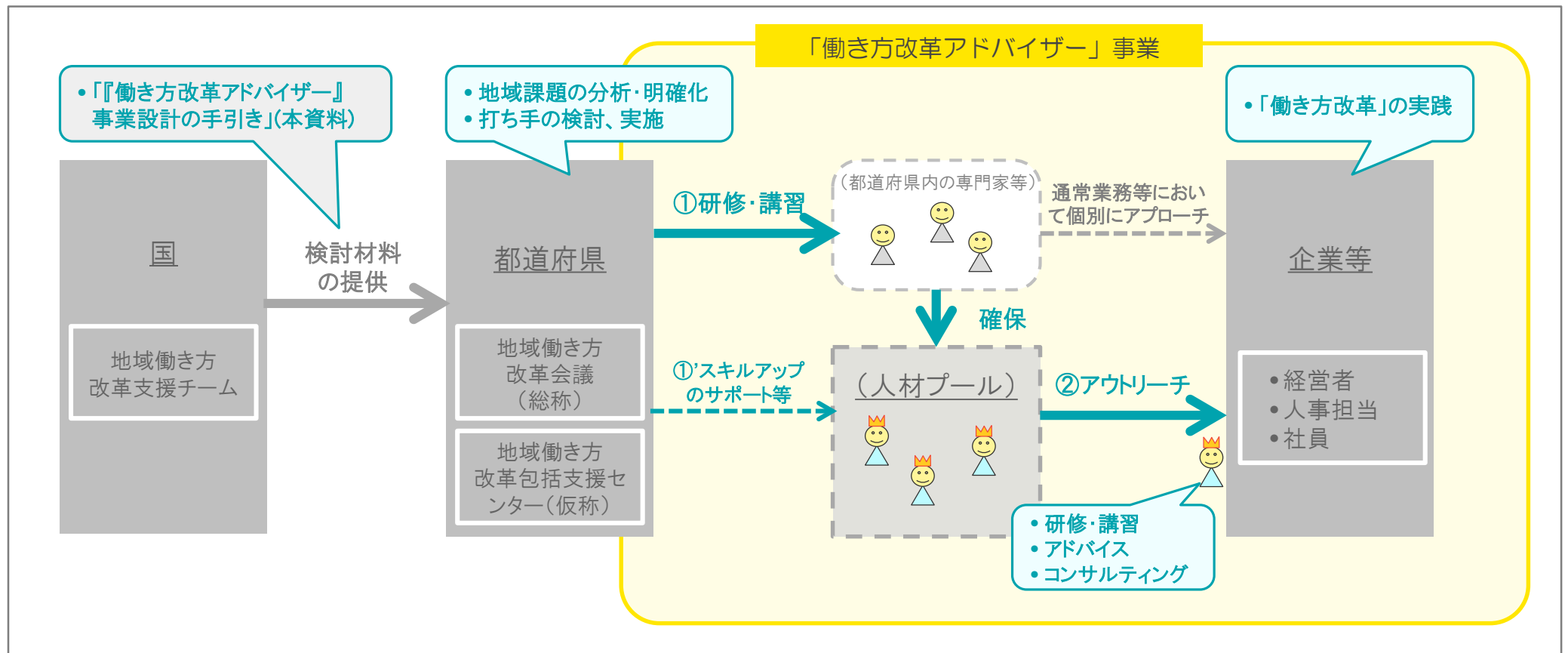


2.1 「働き方改革アドバイザー」事業の施策立案

2.1.1 「働き方改革アドバイザー」事業の基本モデル

- 自治体としての「働き方改革アドバイザー」事業モデルを設計します。
 - 国(まち・ひと・しごと創生本部)より、事業の検討材料として、「事業設計の手引き」(本資料)、「研修コンテンツ」を提供します。
 - 各都道府県において、「働き方改革」に係る課題を分析し、地域課題を踏まえた事業モデルを設計することが推奨されます。(「働き方改革アドバイザー」基本モデルをアレンジ)
- ▶ 「働き方改革アドバイザー」事業の内容は、大きく「①研修・講習」、「②アウトリーチ」に分けられます。一気通貫で実施するか、いずれか一方を実施するか等、複数のパターンが考えられますので、地域の実情に合わせて設計することが必要です。

「働き方改革アドバイザー」事業の全体像



2.1 「働き方改革アドバイザー」事業の施策立案

2.1.2 「働き方改革アドバイザー」事業の検討のポイント

- 「働き方改革アドバイザー」事業を実施するに当たっては、下記のような観点から検討していくことが有効です。

1. 地域内の企業の“タイプ”は？

- ✓ 「働き方改革」への感度は高いでしょうか？もしくは、「自分には関係がない」と思っている企業が多いでしょうか？
⇒企業の意識・行動レベルを見極めましょう
- ✓ 企業の“困りごと”は何でしょうか？人材不足？生産性向上？収益性向上？
⇒企業に「届く」言葉で、「働き方改革」の必要性をPRしましょう

2. 地域で活動している潜在的な「アドバイザー」候補者の属性は？

- ✓ 社会保険労務士、中小企業診断士、経営コンサルタント、金融機関関係者、...等々、企業の「働き方改革」や「労務管理」等に携わっている専門家はどのくらいいますか？
⇒「働き方改革アドバイザー」として活動してくれそうな専門家の当たりをつけましょう
- ✓ 上記の専門家に「働き方改革アドバイザー」となってもらうために、新たに“育成”が必要ですか？
⇒「働き方改革アドバイザー」候補者の経験・知見に合わせて、適切な育成プログラムを設計・実施することが必要です

3. 「働き方改革アドバイザー」のアプローチの深度は？

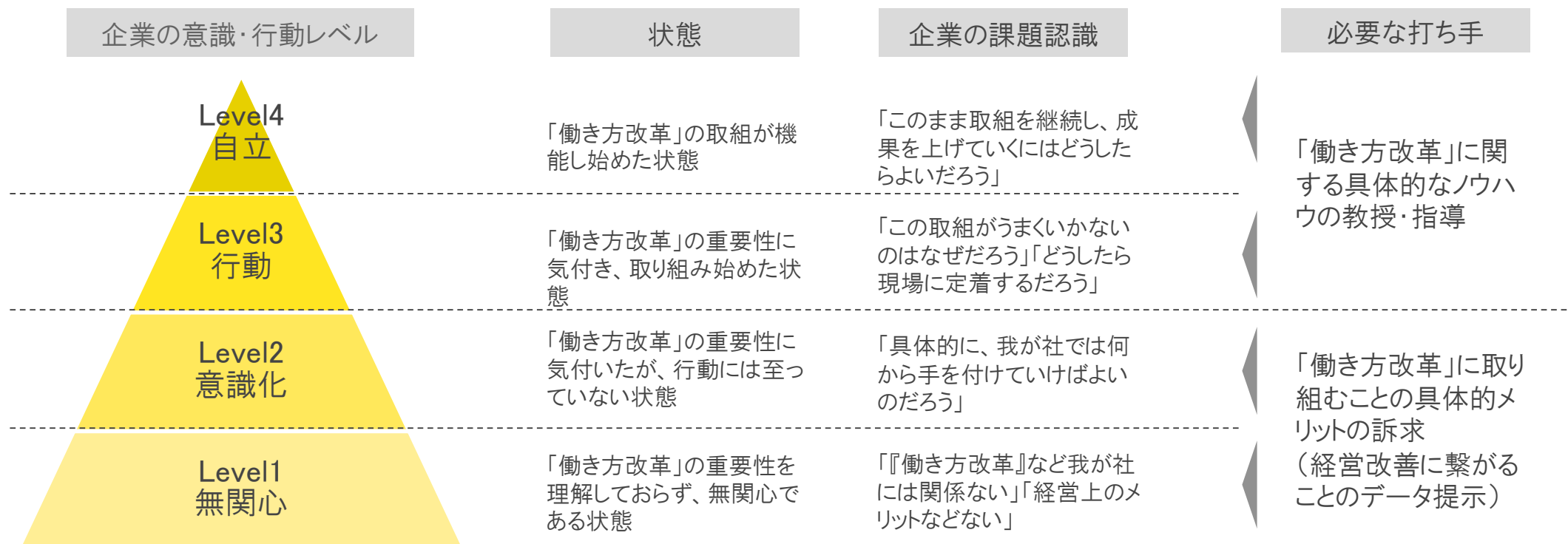
- ✓ 選ばれた少数の企業に、じっくりコンサルティングを行って、「働き方改革の好事例」を作ることを優先しますか？あるいは、より意識啓発に重点を置いて、取組の裾野を拡大していきますか？
⇒上記1、2の状況を勘案して、実効性のある施策を組み立てましょう
⇒「働き方改革」に取り組み、成果を上げる企業を少しずつ増やしていくために、短期的／中長期的な取組を分けて設計していきましょう

2.2 「働き方改革アドバイザー」事業スキームの検討

2.2.1 事業の狙いとターゲット企業の設定

- 次に、事業の狙いとターゲット企業を設定します。下図に示したように、働き方改革の対象である企業は、それぞれの意識・行動レベルに応じて、働き方改革に対する課題認識の状況が異なります。各自治体がどのレベルの企業をターゲットにして「働き方改革アドバイザー」事業をデザインするかによって、必要な打ち手を適宜設定する必要があります。
 - 「働き方改革アドバイザー」によるアウトリーチ以外の施策と組み合わせることで、効果的に企業の意識・行動レベルを押し上げることも可能となります。

企業の意識・行動レベルと有効なアプローチの視点

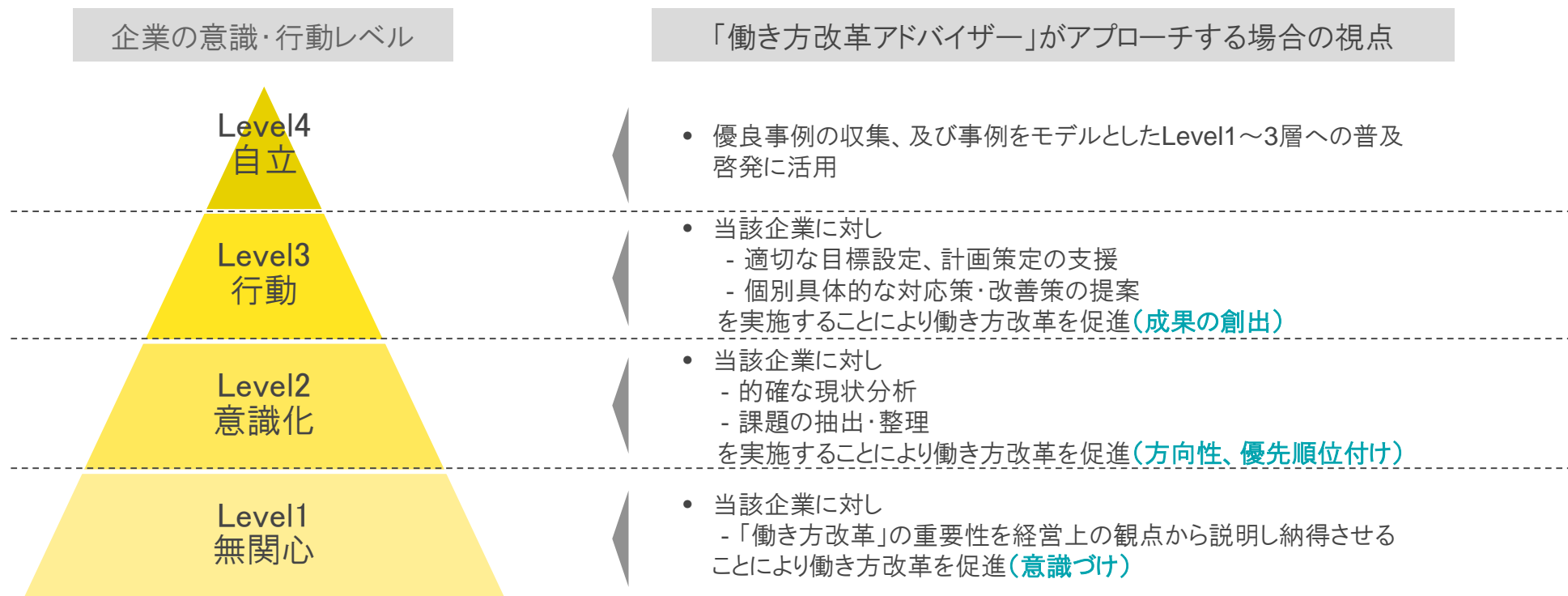


2.2 「働き方改革アドバイザー」事業スキームの検討

2.2.1 事業の狙いとターゲット企業の設定

- 「働き方改革アドバイザー」事業を施策として実施するに際しては、働き方改革に対する企業の意識・実行レベルに応じた最適な「働き方改革アドバイザー」のアプローチ方法について検討する必要があります。
 - 企業の意識・行動レベルと「働き方改革アドバイザー」が働き方改革を促進するためのアプローチ方法は以下のように対応することが想定され、期待される効果やアウトプットはそれぞれ異なります。

企業の意識・行動レベルと「働き方改革アドバイザー」がアプローチする場合の視点の対応

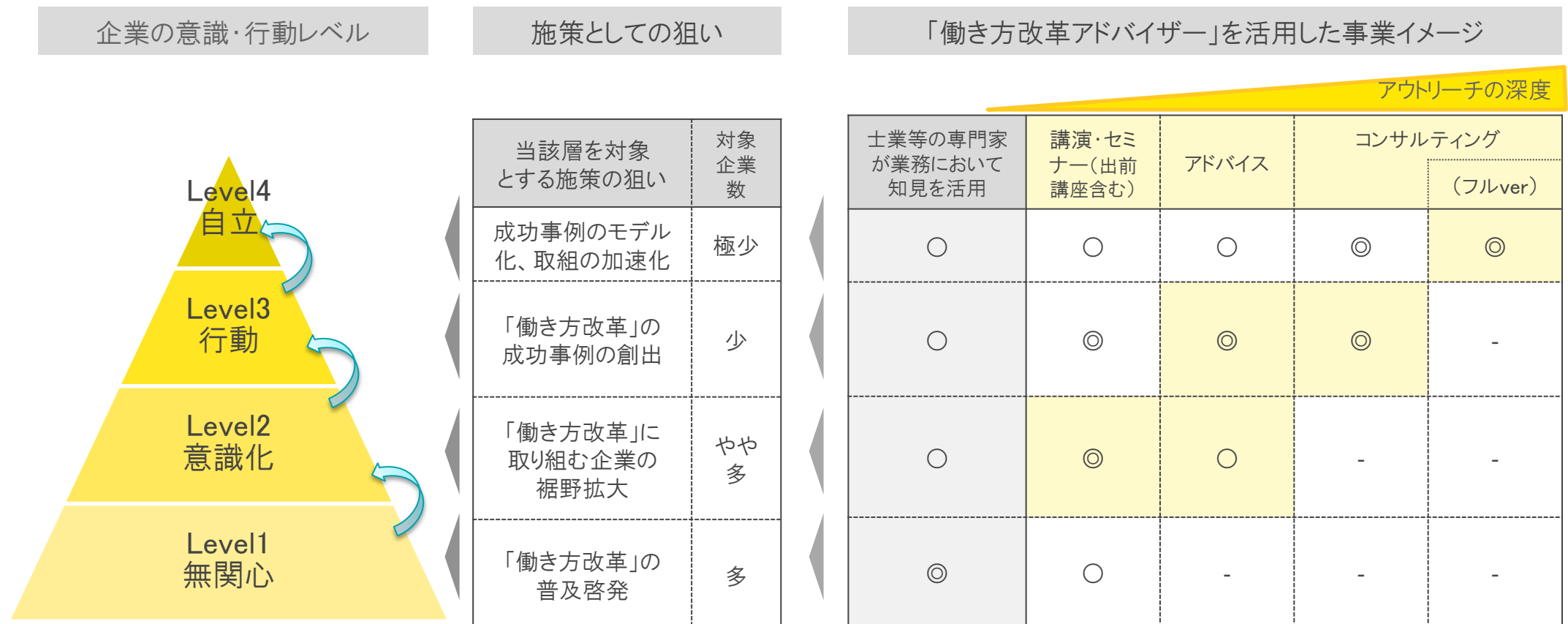


2.2 「働き方改革アドバイザー」事業スキームの検討

2.2.1 事業の狙いとターゲット企業の設定

- 「働き方改革アドバイザー」事業を施策として実施するに際しては、働き方改革に対する企業の意識・実行レベルを勘案しながら、どの層を引き上げることが目的とするかを検討する必要があります。
 - 既存の働き方改革に関する主要な施策と、企業レベルを対応させると、下記のようにになると想定されます。それぞれの方法によってどの層に有効にアプローチできるかが異なります。
 - アプローチする企業のレベルが上がるほど、当該企業に対してより深く関わる必要があります。それに伴い、事業として関わることのできる企業数には限度が生じることになります。

企業の意識・行動レベルと「働き方改革アドバイザー」事業施策の狙い・方法との対応

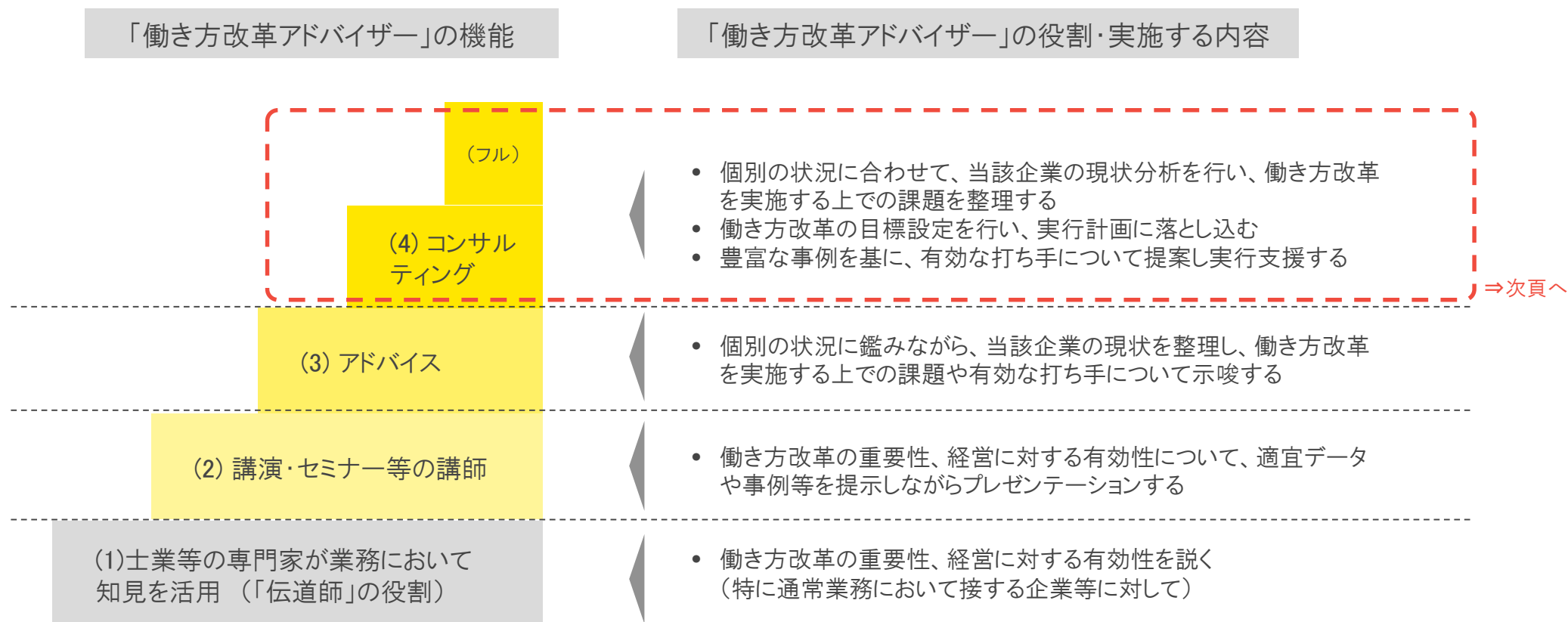


2.2 「働き方改革アドバイザー」事業スキームの検討

2.2.2 「働き方改革アドバイザー」の役割・機能

- 「働き方改革アドバイザー」に求められる役割は下表のように整理されます。
 - アウトリーチの深度が増すほど、個別事例に即した現状理解・分析並びに解決策の提示・支援が必要とされるようになります。
 - 「伝道師」のレベルでは、個別企業に対してコンサルティングは実施しないまでも、働き方改革に対して半信半疑の経営者等に対して身近な観点からアプローチすることが可能となるため、普及啓発のフェーズでは有効と考えられます。

「働き方改革アドバイザー」の機能に応じたアドバイザーの役割との対応(イメージ)

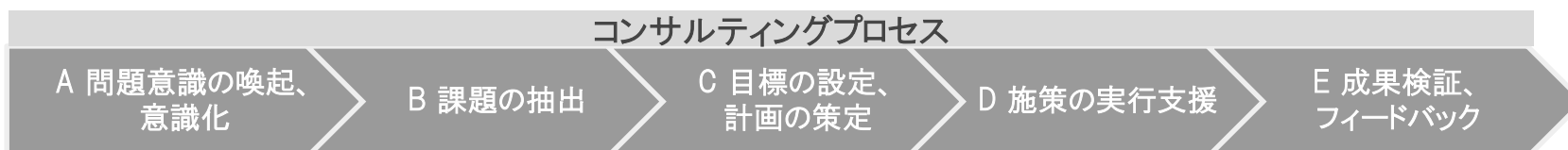


⇒次頁へ

2.2 「働き方改革アドバイザー」事業スキームの検討

2.2.2 「働き方改革アドバイザー」の役割・機能

- 前頁の「(4) コンサルティング」のプロセスを細分化すると、それぞれのプロセスにおけるアドバイザーの役割は下表のように整理できます。
- 自治体事業として「働き方改革アドバイザー」を実施する場合、メインターゲットとなる企業は「Level1～2」の層であるケースが大半であると考えられます。それらの企業に対しては、まず「働き方改革」の重要性や意義を経営者に腹落ちさせること、その上でボトルネックを抽出し、適切な目標や計画に落とし込むことが必要となるでしょう。
- なお、「D 施策の実行支援」や「A～Eの一連のコンサルティング」については、適宜、民間の専門家等と連携することも考えられます。



		コンサルティングプロセス				
		A 問題意識の喚起、意識化	B 課題の抽出	C 目標の設定、計画の策定	D 施策の実行支援	E 成果検証、フィードバック
アドバイザーの役割	対経営者	自社で「働き方改革」を進めることの重要性、メリットを納得させる	課題認識を確認する	課題分析の結果を基に適切な目標を設定し、計画を策定する	適宜進捗報告する	目標と実態とのギャップを説明し、次の適切な目標を設定する
	対従業員	-	-	-	計画に基づいて適切な施策を導入、実行支援する	-
	対担当者	(特に管理職に向けて)「働き方改革」が現場にもたらすメリットを説明する	現場の課題を把握する	課題分析の結果を基に適切な目標を設定し、計画を策定する	計画に基づいて適切な施策を導入、実行支援する	-
企業のレベル	アドバイザー関与の強弱					
	Level4 自立	-	-	-	○	◎
	Level3 行動	-	○	○	◎	○
	Level2 意識化 <small>メインターゲット</small>	○	◎	○	-	-
Level1 無関心	◎	○	-	-	-	

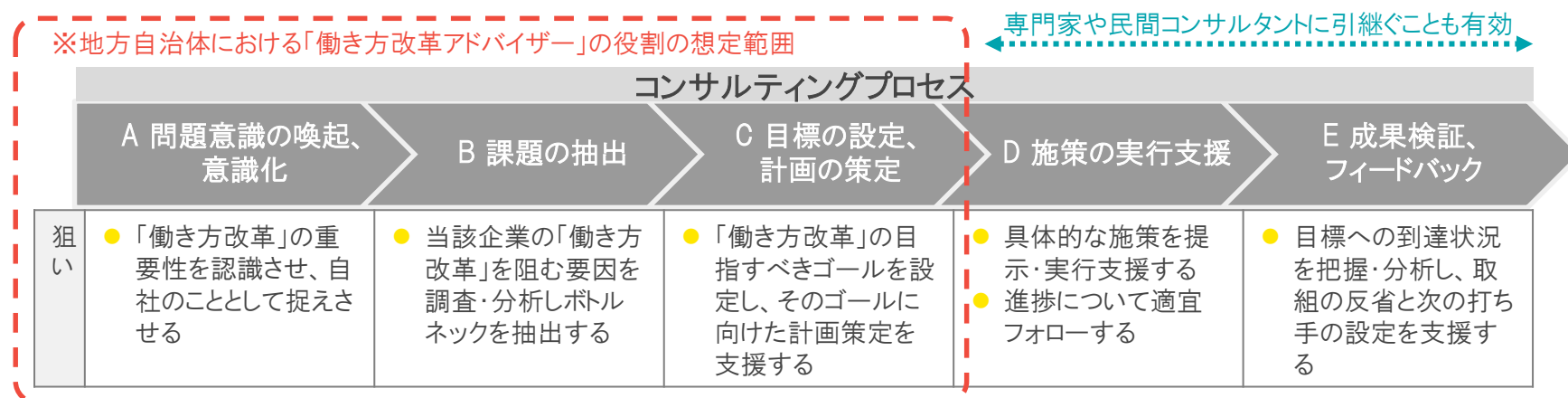
2.2 「働き方改革アドバイザー」事業スキームの検討

2.2.3 「働き方改革アドバイザー」事業範囲の設定

- ターゲットとする企業と働き方改革アドバイザーの役割を踏まえ、「働き方改革アドバイザー」の事業範囲を設定します。
- 企業の「働き方改革」を進めるためには、「経営戦略」と「人材戦略」、「人事労務管理」の視点を融合させて企業にコンサルティングを実施していくことが重要です。ただし、地方自治体の事業として、複数の企業に対して働き方改革に関するコンサルティング(下図A～E)を実施することは、予算、時間等の観点から現実的ではないケースが多いことが想定されます。
- そのため、各自治体において、地域の実態に応じた「働き方改革アドバイザー」事業のあり方を検討し、事業を設計していく必要があります。事業のあり方を検討する際には、下記の視点が重要になります。働き方改革を地域に根付かせるためにも、企業が魅力に感じ、手を挙げやすいような事業内容を設計することがポイントとして挙げられます。

- 主要ターゲットのレベルに応じたアプローチ方法・回数・期間
- 現状の地域の専門家のレベル、層の厚みに応じた確保・育成
- アドバイザーの業務範囲、謝金・拘束時間、行動に関するルール(個人業との兼ね合い、個人の名刺をアドバイザー業務に使用してよいか等)
- 企業状況を事前に把握するためのガイドライン、対象企業の選定、アドバイザーへの割り当て・派遣の方法
- 既存の土業や民間コンサルタント等に「先をつなぐ」連携のあり方

- なお、地方創生推進交付金等にて「包括支援センター」を立ち上げ、その中の主要事業として「働き方改革アドバイザー」を位置付けることも有効な手段です。

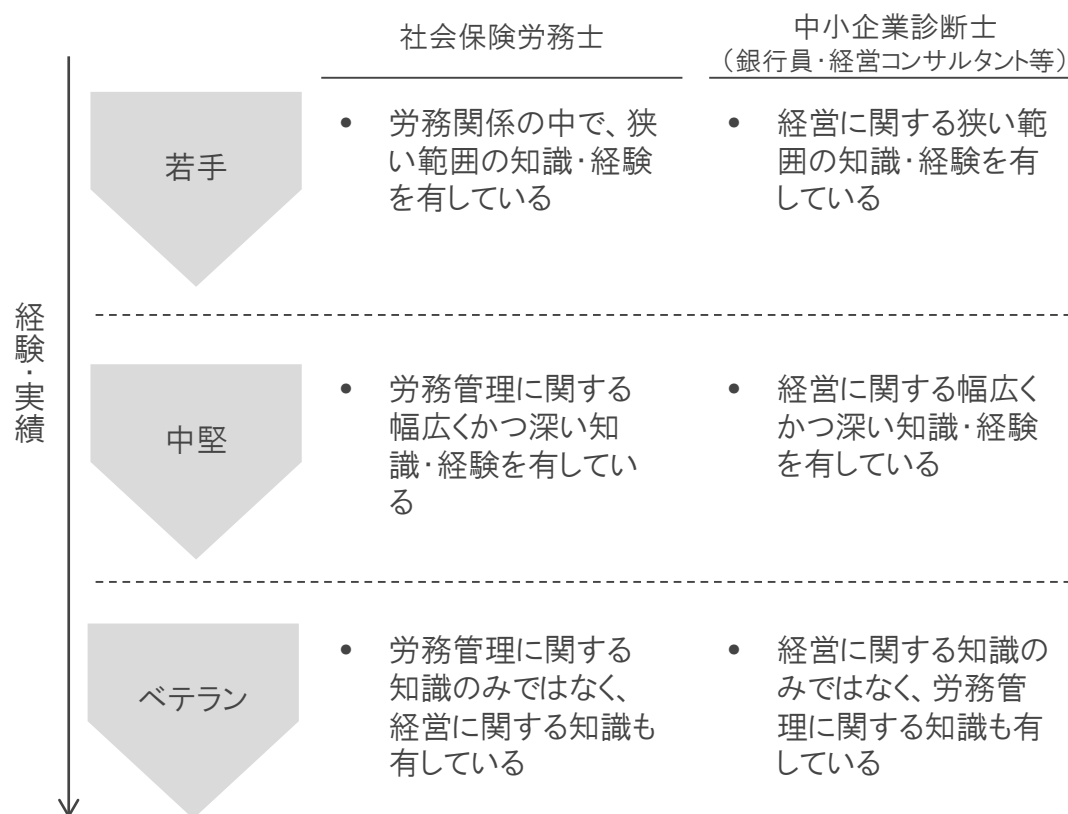


2.3 「働き方改革アドバイザー」の確保・育成方法の検討

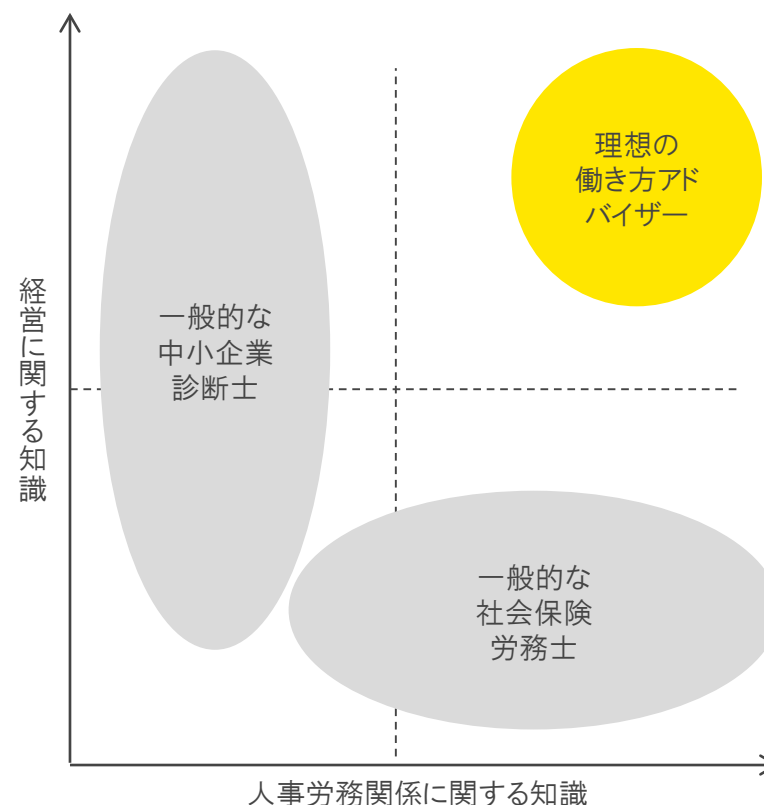
2.3.1 「働き方改革アドバイザー」の候補者

- 経営および労務関係に関する知識を有する「働き方改革アドバイザー」を養成する必要があります。
- アドバイザー候補として、社会保険労務士・中小企業診断士の資格保有者や、銀行員、経営コンサルタント、キャリアコンサルタント等の専門家が挙げられます。経験・実績により保有知識に個人差が見られるため、それぞれに応じた育成プログラムを設定します。
- 各自治体で設定した「働き方改革アドバイザー」事業範囲に応じて、アドバイザーに求めるスキルレベルの基準設定（経験年数、コンサルティング経験の内容等）や選定スキームが必要になる場合もあります。

アドバイザー候補の経験・実績別保有知識



アドバイザー候補の保有知識(イメージ)

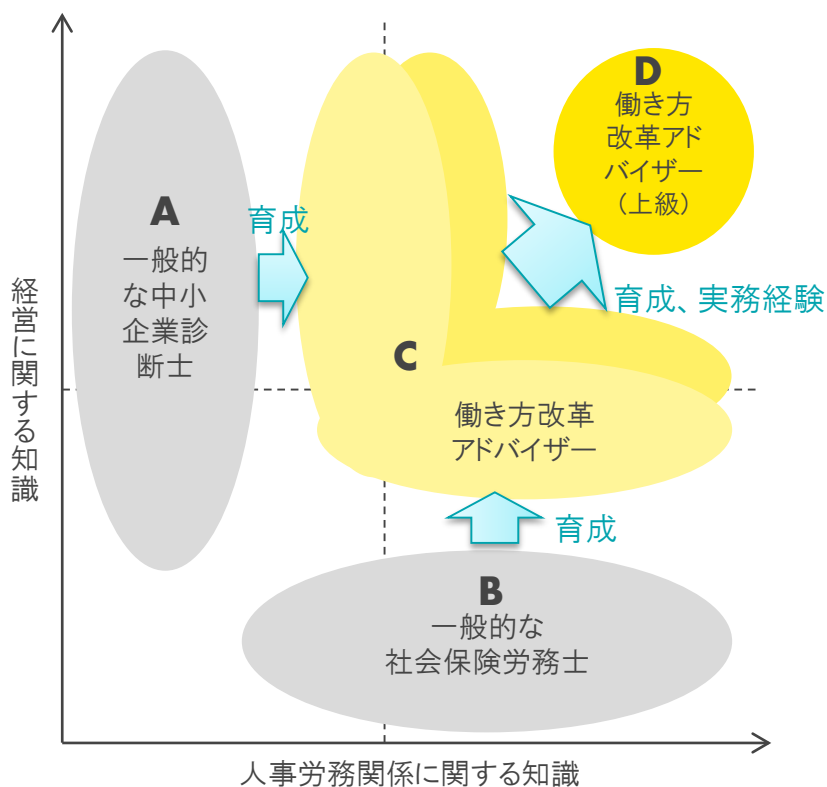


2.3 「働き方改革アドバイザー」の確保・育成方法の検討

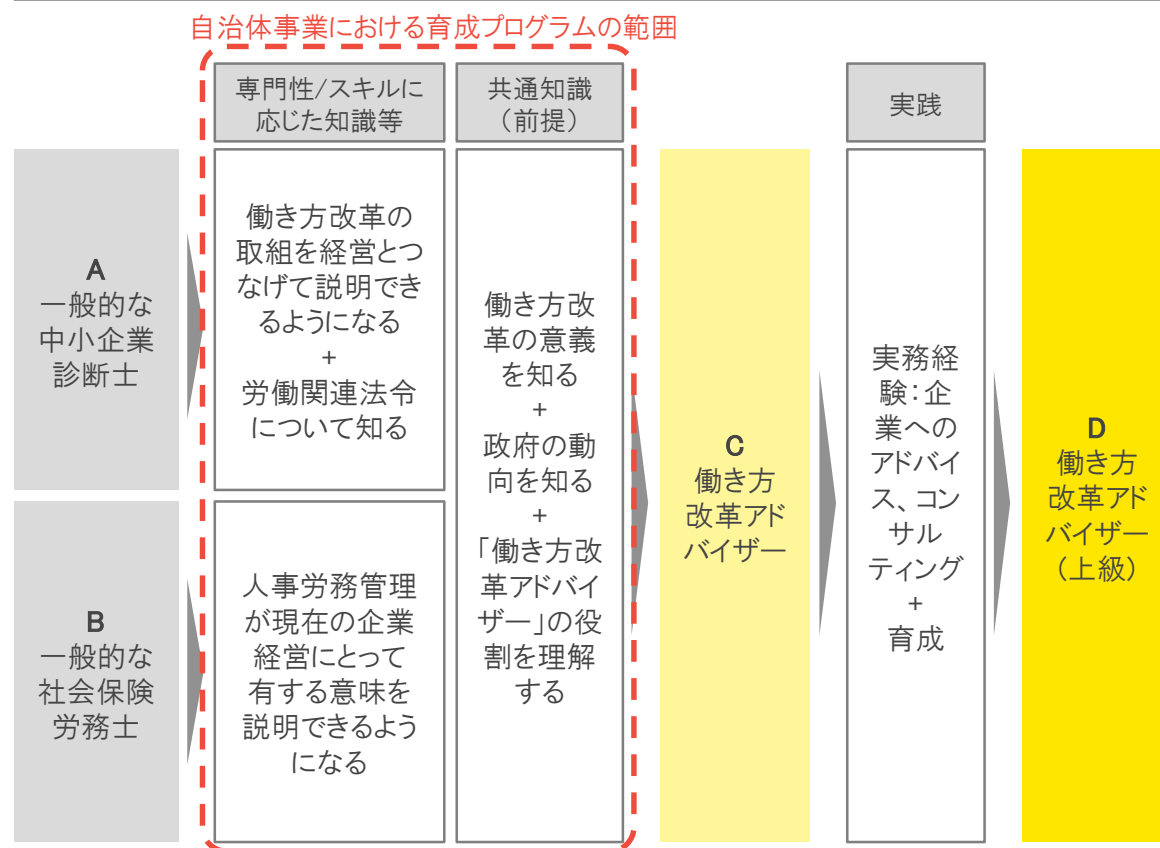
2.3.2 「働き方改革アドバイザー」の段階的育成

- 「働き方改革アドバイザー」を育成するには段階的なプログラムを組むことが効果的です。
 - 「働き方改革アドバイザー」として、理想的には、経営および労務管理に関する知見の両方を深く熟知した者(下図D)の育成が望ましいと考えられます。ただし、その域に達するには実務経験が不可欠であるため、自治体事業としてアドバイザーを育成するにはその前段レベル(下図C)が現実的であると考えられます。
 - 「働き方改革アドバイザー」になるにあたり、経営と「働き方改革」との関係、並びにアドバイザーの実施すべき一連のコンサルティングの流れについては、知識として全員が知っておくべきものと位置付けられます。

「働き方改革アドバイザー」の育成



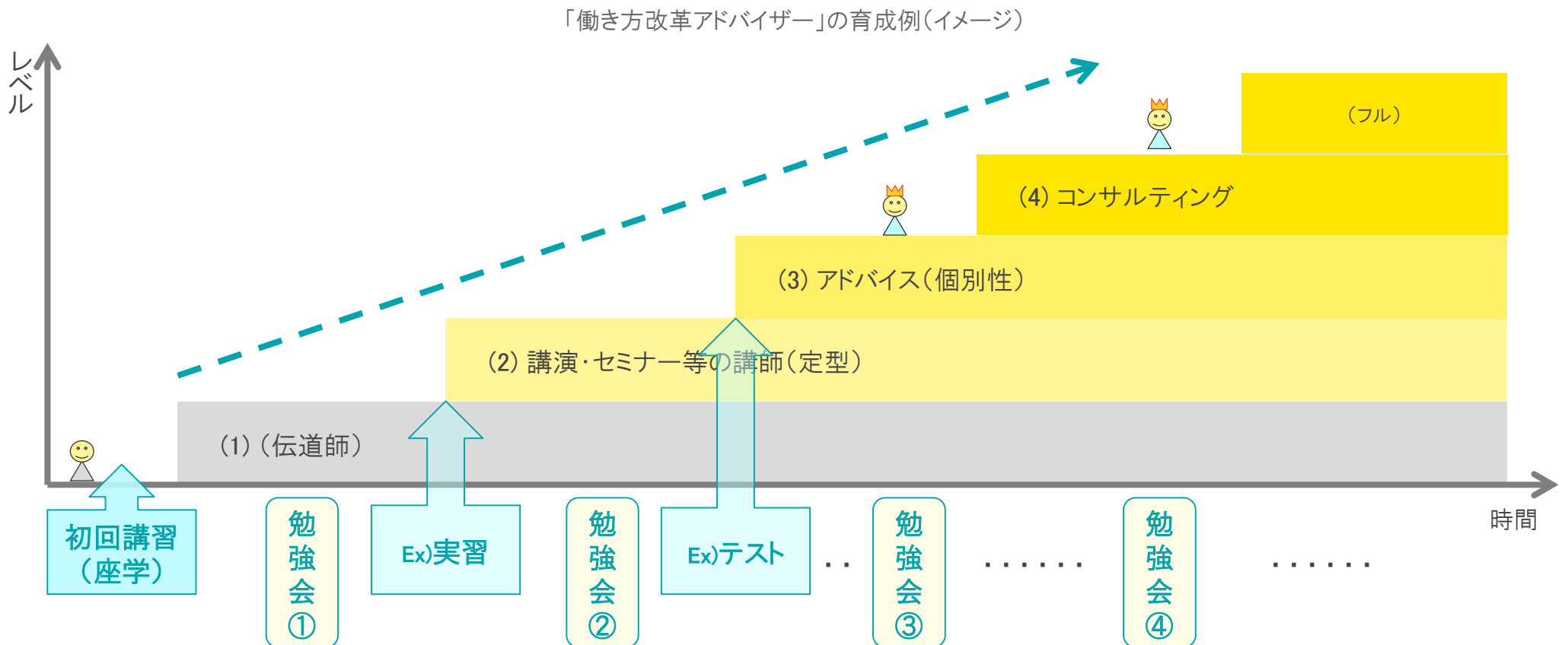
「働き方改革アドバイザー」の段階的育成のイメージ



2.3 「働き方改革アドバイザー」の確保・育成方法の検討

2.3.2 「働き方改革アドバイザー」の段階的育成

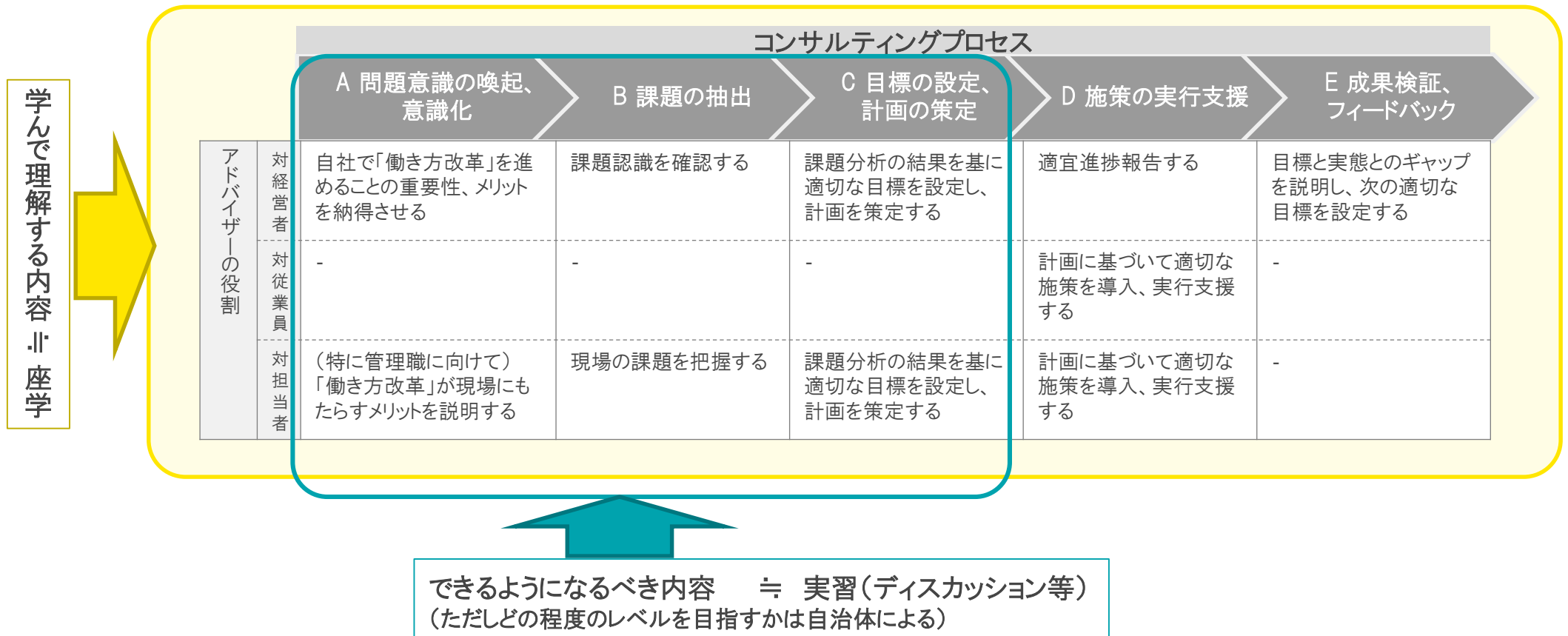
- 「働き方改革アドバイザー」の育成に際し、一般的に、1回ないし短期間の講習で「(3)アドバイス」や「(4)コンサルティング」に必要なスキル・知識を習得させることは容易ではありません。(ただし、参加者のレベルによっては初回講習の後にすぐにコンサルティングが可能になるケースも想定されます。)
- そのため、初回講習では「働き方改革」に係る基礎的な法制度や事例とともに、「働き方改革がもたらす経営上の成果」を理解することを目標にし、当該地域における働き方改革の推進役としての役割を期待することが適切と考えられます。
- 必要に応じて、実習やテストの実施等により「働き方改革アドバイザー」の質を担保することが有効です。



2.3 「働き方改革アドバイザー」の確保・育成方法の検討

2.3.2 「働き方改革アドバイザー」の段階的育成

- 「働き方改革アドバイザー」となるためには、働き方改革に係るコンサルティングプロセスの全体像を把握しておく必要があります。
- ただし、実際に「初級～中級」のアドバイザーが担うべき役割としては、主に「A 問題意識の喚起、意識化」並びに「B 課題の抽出」（一部「C 目標の設定、計画の策定」を含む）のフェーズとなることから、これらの役割を「できるようになること」が育成のゴールとなり得ます。
 - 現時点での保有知識、スキル・ノウハウにも様々な差が想定されることから、育成対象者の現時点でのレベルを見極めてプログラムを適宜組んでいくことが望ましいでしょう。

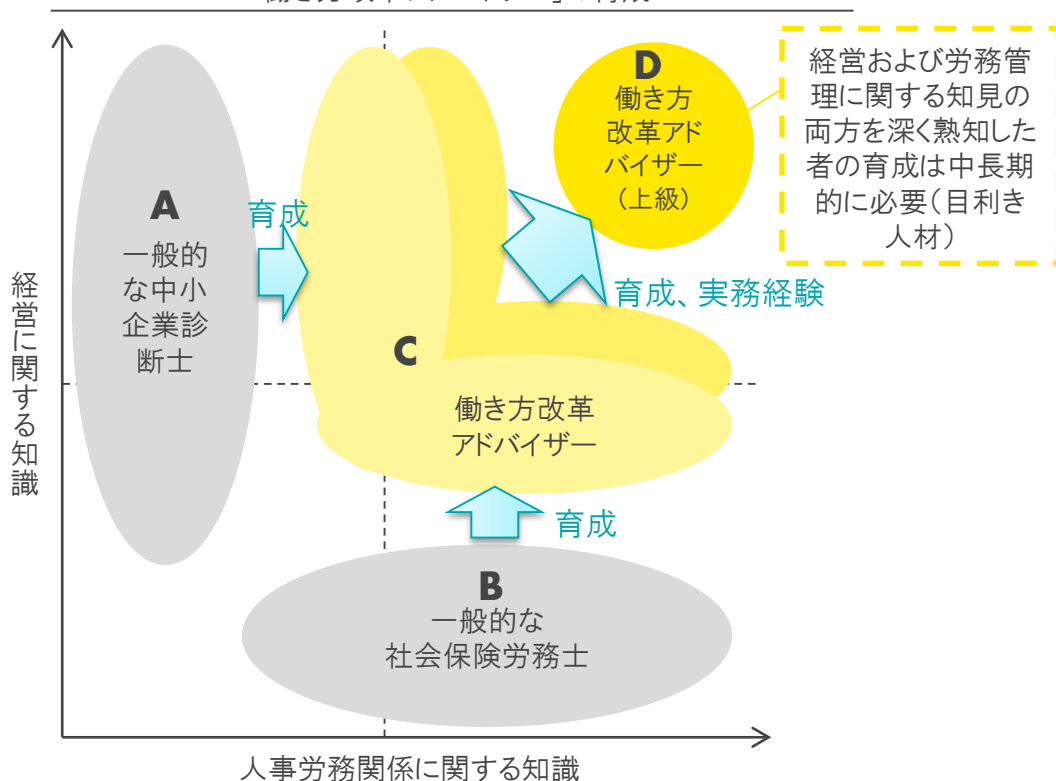


2.3 「働き方改革アドバイザー」の確保・育成方法の検討

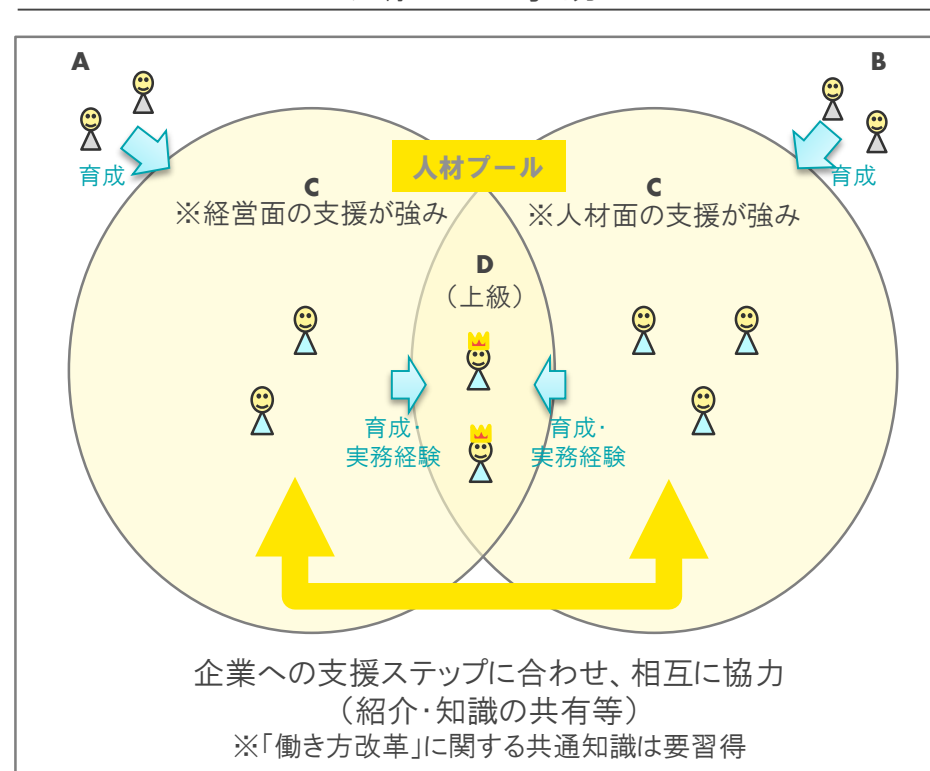
2.3.3 人材プールの構築とアウトリーチ

- 「働き方改革アドバイザー」のコンサルティング/アドバイス活動では、必要に応じて複数のアドバイザーがチームで担当する(ないし相互に連携する)ことも可能です。そこで、アドバイザーの「人材プール」に異なる専門性を有する人材が複数名いる状態をゴールとすることが有効であると考えられます。
 - 人材プールを作成する際、包括支援センター等から統一された指針を示す等、人材プール内で働き方改革の意義を共有しておくことが重要です。
 - 人材プールに登録されている「働き方改革アドバイザー」のスキルマップを作成することで、企業の課題に応じた「働き方改革アドバイザー」の派遣、専門性を組み合わせた「働き方改革アドバイザー」チームの派遣を効果的に行うことが可能です。「働き方改革アドバイザー」の人材プールは多様な専門家の集まりであることをターゲット企業に説明することで、アドバイザーと企業とのミスマッチを防ぐ効果もあります。
 - 「働き方改革アドバイザー」候補者となる人材を確保する上では、研修会の参加により新たな知識を学べること、行政との協力という実績による信用度の向上、企業開拓の機会、アドバイザー派遣後の個人契約としての発展性等のメリット・インセンティブを示すことも重要です。
 - 人材プールから「働き方改革アドバイザー」を募集・派遣する際は、アドバイザーの業務範囲、謝金・拘束時間、行動に関するルール(個人業との兼ね合い、個人の名刺をアドバイザー業務に使用してよいか等)を事前に規定することも必要です。

「働き方改革アドバイザー」の育成



人材プールの考え方

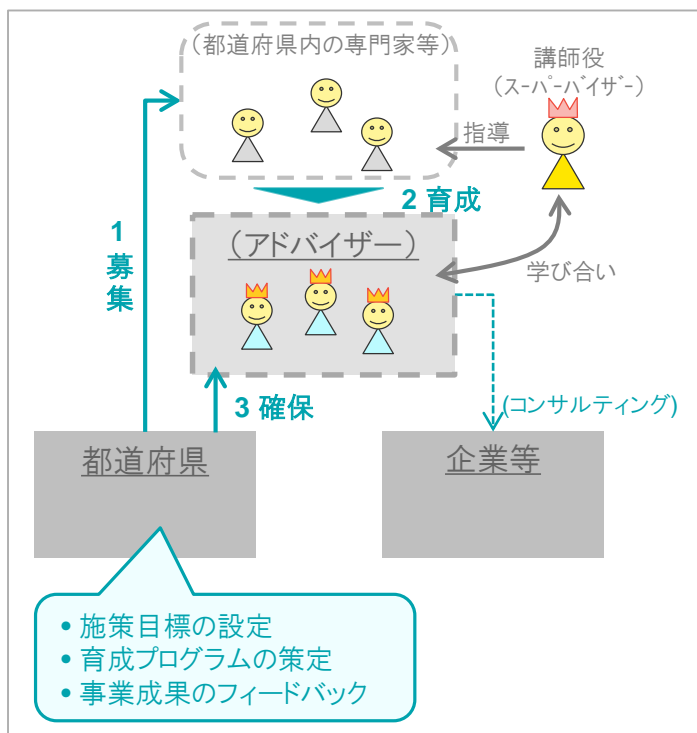


2.4 「働き方改革アドバイザー」事業設計の一例

- 前項までの検討のポイントを踏まえ、地域の企業、「働き方改革アドバイザー」候補者等の状況を勘案して、「働き方改革アドバイザー」事業を設計しましょう。典型的な事業例として、一例を下記に示します。それぞれのプロセスについて、様々なアレンジが可能です。

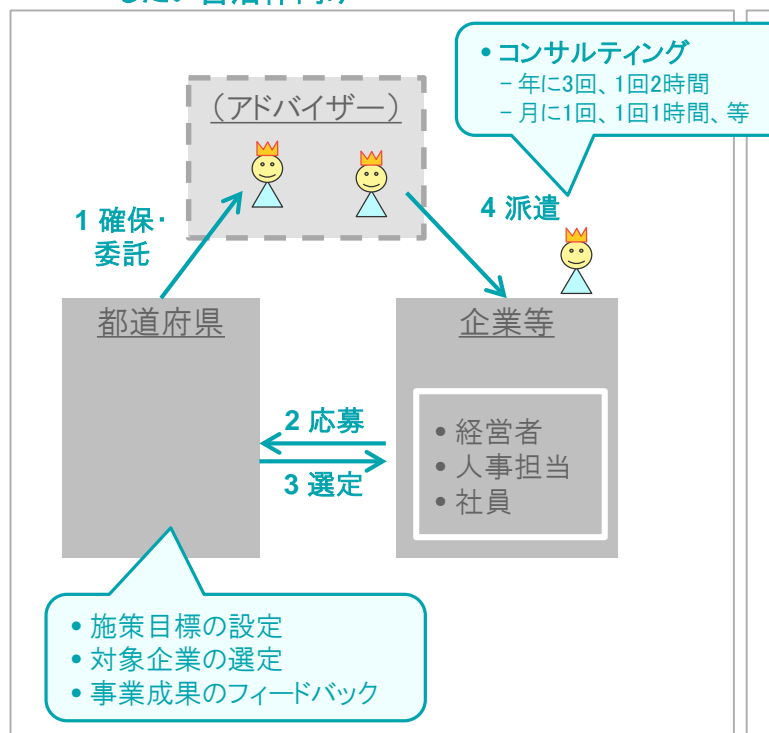
モデルA: アドバイザー育成重視型

- アドバイザーになりたい人材を募集
- 育成プログラムを策定、実施し、アドバイザーを育成
- 育成されたアドバイザーを人材プールとして確保
- 企業にアプローチできる人材を多く確保したい自治体向け



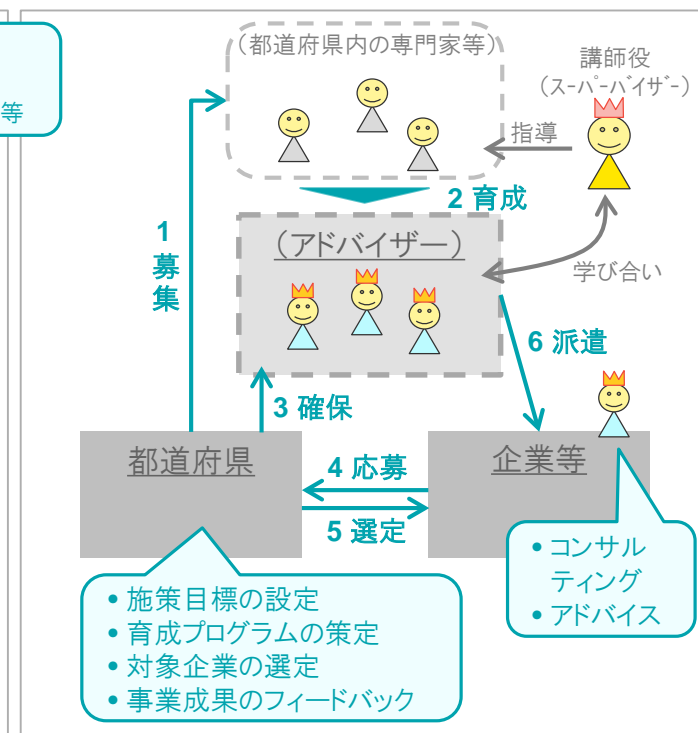
モデルB: アウトリーチ重視型

- コンサルティングを受けたい企業を募集
- 企業に対するコンサルティング経験のある人材を「アドバイザー」として確保
- アドバイザーに業務を委託し、事業内容に応じて企業にコンサルティングを実施
- アドバイザー候補者の目星がついており、すぐに高レベルのコンサルティングを実施したい自治体向け

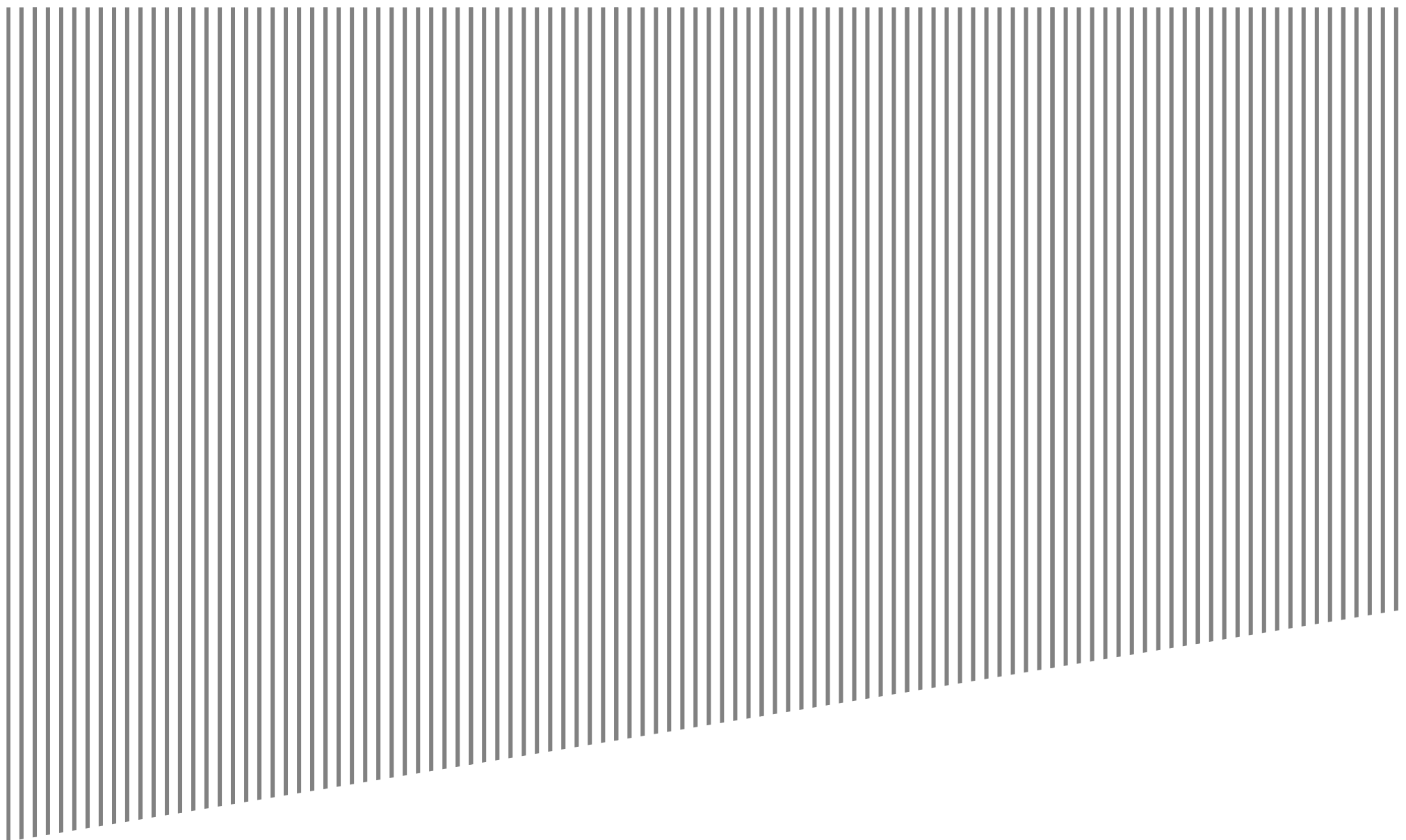


モデルC: 一気に通貫型

- モデルAとモデルBを同時並行で実施
- 企業にアプローチできる人材を多く確保しつつ、同時に企業への行動変革を促したい自治体向け
(育成したアドバイザーは、当初は簡易的なアドバイスから、徐々にコンサルティングに移行するのが効果的)



3. 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの構築



3.1 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの設計

3.1.1 育成プログラムの構築と実施の流れ

- 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの構築と実施の流れの具体例を示すと、以下のようになります。

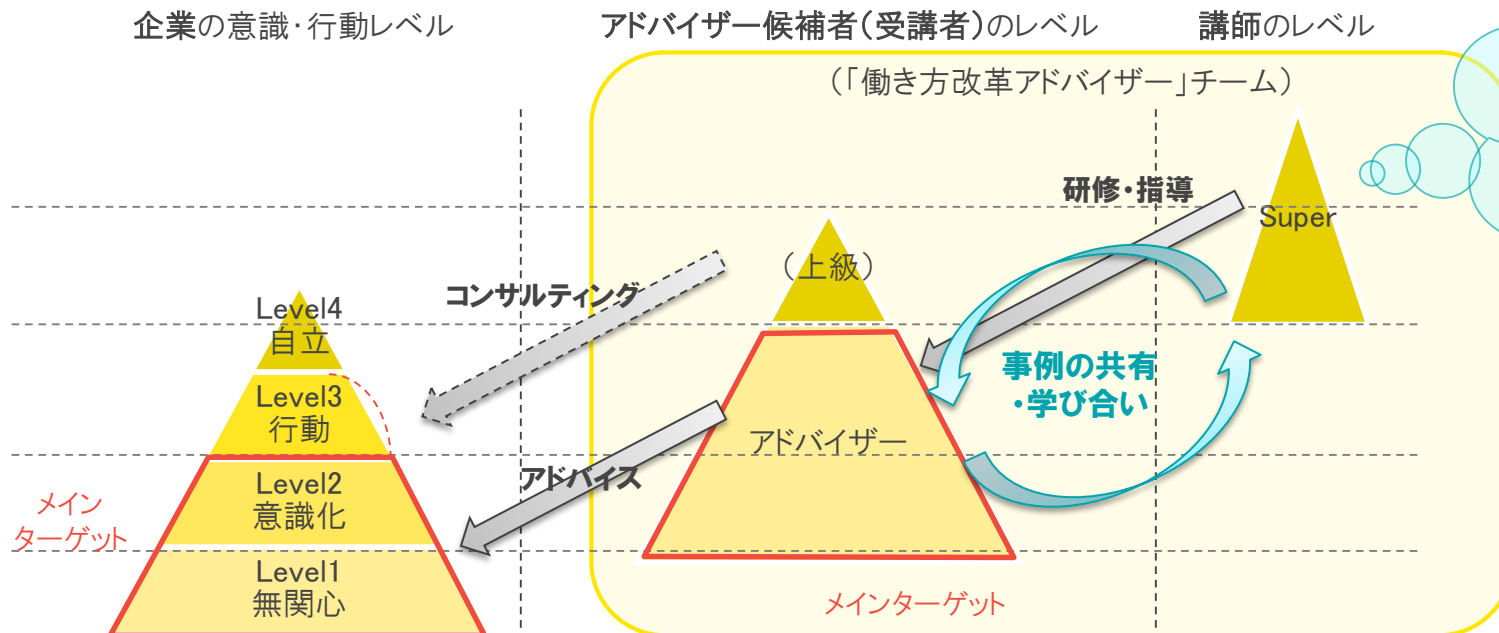
プロセス	概要
「働き方改革アドバイザー」 育成プログラムの設計	<ul style="list-style-type: none">✓ 育成したいアドバイザーのレベルを設定する。✓ 育成プログラムの目的、内容、講師等を設計する。✓ 育成プログラムに使用する教材を作成する。
講師依頼、協力団体依頼	<ul style="list-style-type: none">✓ 講師に講演やプログラム統括の依頼をする。✓ 外部の団体等に事業協力を依頼する。
「働き方改革アドバイザー」 育成プログラムの周知	<ul style="list-style-type: none">✓ 育成プログラムを周知し、受講者を募集する。✓ 外部の協力団体による協力を得る。
「働き方改革アドバイザー」 育成プログラムの実施	<ul style="list-style-type: none">✓ 育成プログラムを実施する。✓ アンケートにより改善点等のフィードバックを得る。
人材プールの構築・ 「働き方改革アドバイザー」 登録/認定	<ul style="list-style-type: none">✓ 育成プログラムの受講者を「働き方改革アドバイザー」の人材プールに登録する。✓ (人材の確保の仕組みとして、必要に応じて) 育成プログラムの受講者に対し、「働き方改革アドバイザー」の認定の仕組みをつくり、自治体認定「働き方改革アドバイザー」としての活動してもらうよう準備する。

3.1 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの設計

3.1.2 育成プログラムの設計

- 自治体がどのレベルの企業をターゲットとするかにより、「働き方改革アドバイザー」に求められる能力要件、並びに、必要とされる「アドバイザー」のスキルも異なります。
 - 自治体の事業として「働き方改革アドバイザー」育成を行う場合、実務経験や高度なスキル・知識が必要となる「上級」レベルを当初から目指すことは現実的に難しい。
 - ただし、現時点で「アドバイザー候補者」層の厚みが一定程度みられる場合(既に独自事業においてアドバイザーの育成/派遣を行っている自治体など)は、上級アドバイザーを重点的に育成することも可能。
- 講師とアドバイザー候補者との相互コミュニケーションを活発化することにより、ナレッジが蓄積され、アドバイザー全体のスキルアップにつながる効果が期待されます。また、そのナレッジを地域内で蓄積するよう随時更新可能な事例集を作ると、企業やアドバイザーの参考として使用することができます。

企業・アドバイザー・講師のレベルの相互対応



実務の専門家に教える講師を確保する際には、地域の中小企業診断協会、社会保険労務士会等に講師候補について相談することも有効です

3.1 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの設計

3.1.2 育成プログラムの設計

- 育成プログラムの設計にあたり、自治体において検討すべき項目は以下のように整理されます。

項目	概要	参考
目的	「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの目的(ターゲットとする企業、育成するアドバイザー像)を明確化する。	P15-21参照
受講者	「働き方改革アドバイザー」候補の要件を定義する。	<ul style="list-style-type: none">育成するアドバイザー像を踏まえ、コンサルティング経験、保有資格の有無等の要件を定義する。
プログラム	日程(期間・回数 等)と内容(座学・ワークショップ・実践 等)を決定する。	<ul style="list-style-type: none">内閣官房まち・ひと・しごと創生本部が提供するプログラムを利用可能である。p.35-36参照
コンテンツ	育成プログラムで使用する教材を作成する。	<ul style="list-style-type: none">内閣官房まち・ひと・しごと創生本部が提供するコンテンツを利用可能である。p.34、参考資料 参照自治体の統計・データ、企業事例を含めると良い。様々な事例が多く集まるような仕組みを作ることも一案である。教材の公開範囲について、事前に設定する必要があります。
講師	育成プログラムの内容に適した講師に講演やプログラム統括を依頼する。	<ul style="list-style-type: none">自治体外の著名な有識者、自治体内の働き方改革アドバイザー経験のある実務家 等法制度は社会保険労務士、コンサルティング方法は中小企業診断士に依頼すると効果的である。
人材プール	人材プールの構築方法を決定する。	<ul style="list-style-type: none">人材プールについては p.27参照育成プログラムの参加者を名簿・データベース化する 等
認定制度	「働き方改革アドバイザー」認定制度の設置について決定する。	p.30参照
周知資料	「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの周知資料を作成する。	<ul style="list-style-type: none">育成プログラムの日程・内容等を記した案内書、ちらし等
周知方法・協力団体	育成プログラムの周知方法を決定する。	<ul style="list-style-type: none">受講者募集等に関し、都道府県内の中小企業診断協会、社会保険労務士会、NPO法人、市町村等の協力を得られると、円滑な事業推進につながる。
アンケート	「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの改善につなげるアンケートを作成する。	<ul style="list-style-type: none">属性別(働き方改革コンサルティング経験、保有資格等)に育成プログラムの評価を分析できる内容とする。

3.1 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの設計

3.1.2 育成プログラムの設計

- 育成プログラムの設計にあたり、アドバイザーの確保、働き方改革アドバイザー事業推進体制の協力者となりうる都道府県内の団体と関係を作っておくことも大切です。
- 以下に、都道府県内で協力関係になりうる団体の例を示します。

各都道府県で相談者となりうる団体(例)	協力内容例
社会保険労務士会	アドバイザー候補や都道府県内の働き方改革アドバイザー事業スキーム構築の相談
中小企業診断協会	アドバイザー候補や都道府県内の働き方改革アドバイザー事業スキーム構築の相談
経営者協会、中小企業団体中央会、 商工会議所、商工会	企業への働き方改革事業の周知
よろず支援拠点	働き方改革関連の相談があった際の連携
労働局	働き方改革関連の情報共有
地域の金融機関	企業への働き方改革事業の周知、企業に密着した存在としてのアドバイザー候補

3.2 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムとコンテンツ

3.2.1 コンテンツの概要

- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部が提供するコンテンツの概要は以下のとおりです。各項目は独立して作成しているため、プログラムの構成に応じた利用や講師によるアレンジが可能となっています。地域の実情に合わせ、適宜、必要な部分を抜粋・加工して利用する方法に適しています。

大項目		中項目	
I	「働き方改革アドバイザー」概論	-	「働き方改革アドバイザー」事業の狙いと内容 <ul style="list-style-type: none"> 「働き方改革アドバイザー」が求められる背景 企業における「働き方改革」の位置づけ 「働き方改革アドバイザー」の役割イメージ 「働き方改革アドバイザー」事業の全体像 「働き方改革アドバイザー」事業の設計
II	経営戦略としての「働き方改革」	1	企業にとって「働き方改革」が必要な理由 <ul style="list-style-type: none"> 「働き方改革」とは？ 企業が「働き方改革」に取り組むモチベーションは何か？ 「働き方改革」は全ての企業に関係する 「働き方改革」がなぜ必要か？ <ul style="list-style-type: none"> 1つ目の視点：経営資源の最適化 2つ目の視点：事業主の責任 企業の「働き方改革」を進めるために必要な分析の視点
		2	政策動向、関連法令、制度 <ul style="list-style-type: none"> 日本の政策動向 「働き方改革」と法制度の概要 世界の政策動向
		3	統計・データ <ul style="list-style-type: none"> 人口 経済・経営 労働・雇用 女性 <ul style="list-style-type: none"> 育児・介護 ダイバーシティ 働き方改革
		4	企業事例 <ul style="list-style-type: none"> 株式会社グリフィン(東京都千代田区) 株式会社レグルス(三重県鈴鹿市) ホシザキ東北株式会社(宮城県仙台市)
III	「働き方改革」コンサルティングの方法	-	コンサルティングメソッド <ul style="list-style-type: none"> コンサルティングの流れ 働き方改革アドバイザーに求められるコンサルティングスキル A 問題意識の喚起、意識化 B 課題の抽出 C 目標の設定、計画の策定 D 施策の実行支援 E 成果検証、フィードバック <ul style="list-style-type: none"> 企業コンサルティング時の心得 企業にアプローチする際のテクニック例 企業アプローチ方法 ワークショップを通して示唆を得る
IV	資料編	1	企業向け助成金一覧 <ul style="list-style-type: none"> 助成金制度紹介
		2	企業事例紹介サイト <ul style="list-style-type: none"> 働き方・休み方改善ポータルサイト くるみん認定企業 女性の活躍推進企業 <ul style="list-style-type: none"> 若者雇用促進総合サイト その他参考になる企業事例集
		3	企業事例ハンドブック <ul style="list-style-type: none"> 働き方改革を実践している企業事例19社の紹介

3.2 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムとコンテンツ

3.2.2 コンテンツを利用した育成プログラムの設計

- 参加者の専門性やレベルに応じて、それぞれの項目に費やす講習の時間は適宜調整を行うことを想定します。座学方式に加え、適宜グループディスカッションやワークシートの使用、企業に対するコンサルティング実践などにより、研修を各々の専門性を共有する場として活用することが望ましいと考えられます。
- 働き方改革に関するコンサルティング経験が少ない参加者に対しては、下表のように講義を中心とした育成プログラムが有効です。参加者のレベルが高い場合には、「応用編」であるワークやディスカッションを中心として、補足的に講義を行うとよいでしょう。
- 講師・受講者の専門性に応じて、プログラムを分けてもよいでしょう。社会保険労務士が講師のテーマで「働き方改革に必要な労働関連法の基礎知識」、中小企業診断士が講師のテーマで「ヒアリングと課題分析から始まる、働き方改革のコンサルティング」といった例も考えられます。

	大項目	中項目	対象	想定所要時間			コンテンツ	備考
				基本	簡易Ver	詳細Ver		
I	「働き方改革アドバイザー」概論	1 「働き方改革アドバイザー」事業の狙いと内容	全員	30分	20分	60分	●	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革の事業背景や自治体における働き方改革アドバイザーの定義、位置づけ、存在意義、役割について紹介 働き方改革に関する「共通の理念」を醸成する場とする
		2 自治体からの説明	全員				-	<ul style="list-style-type: none"> 各都道府県の働き方改革に関連する方針、政策的背景・動向、施策、雇用環境の実情等の紹介を加えることが望ましい
II	経営戦略としての「働き方改革」	1 企業にとって「働き方改革」が必要な理由	全員	80分程度	40分程度	150分程度	●	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革が必要な理由として経営戦略と働き方改革との結びつきを説明
		2 政策動向、関連法令、制度	特に中小企業診断士				●	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革に関する政策的な背景や国内外の動向、法制度についての整理 省略/簡略化も可(ただし社労士等の専門家以外には丁寧に実施する必要あり)
		3 統計・データ	全員				●	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革の現状や効果に関連する国内外の統計・データを紹介 各都道府県の統計・データの紹介や全国との比較を加えることが望ましい
		4 企業事例	全員				●	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革を進める上で参考となる企業事例のポイントを紹介 自治体独自・近隣の事例の紹介を加えることが望ましい
		5 応用編:ワーク、ディスカッション	全員	40分程度	-		<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革と経営戦略のつながりをワークショップ・ディスカッション形式で理解させる、企業事例を共有する 等 	
III	「働き方改革」コンサルティングの方法	1 コンサルティングメソッド	特に社会保険労務士	40分程度	20分程度	150分程度	●	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革に関するコンサルティングの手法を体系的に整理 省略/簡略化も可
		2 応用編:ワーク、ディスカッション	全員	60分程度			●	<ul style="list-style-type: none"> 企業に対する働き方改革のアプローチ方法をワークショップ形式で体験させる、模擬コンサルティング 等 地域に即した事例を使用したワークショップも効果的 ワークショップの問いを設定した場合、模範解答があると良い

3.2 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムとコンテンツ

3.2.3 コンテンツを利用した育成プログラムの実施例

- 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの導入部分について、半日(5時間)で終了するプログラムを紹介します。
- 本プログラムは長時間にわたるため、各講義の時間を短くする、数回に分けて実施することで、受講者の負担感を減らすことも可能です。
- 講義においては、講師・受講生の双方向の授業形態も有効です。

第Ⅰ部 「働き方改革」概論

13:00-13:05	(5分)	はじめに	
13:05-13:35	(30分)	働き方改革アドバイザー概論 (自治体からの説明)	✓ 働き方改革の事業背景や働き方改革アドバイザーの役割を紹介 ✓ 働き方改革に関連する自治体の方針、動向、施策の紹介

第Ⅱ部 経営戦略としての「働き方改革」

13:35-14:15	(40分)	経営戦略としての「働き方改革」(前半)	✓ 企業にとって「働き方改革」が必要な理由、政策動向の紹介、働き方改革の現状や効果に関連する国内外の統計・データの紹介
14:15-14:25	(10分)	休憩	
14:25-15:05	(40分)	経営戦略としての「働き方改革」(後半)	✓ 働き方改革に関連する法制度、判例の紹介
15:05-15:35	(30分)	企業事例の紹介	✓ 参加者による企業事例を共有する
15:35-15:45	(10分)	休憩	

第Ⅲ部 コンサルティングメソッド

15:45-16:25	(40分)	コンサルティングの方法・事例	✓ 働き方改革のコンサルティング手法と事例の紹介
16:25-17:35	(70分)	ワークショップ: 働き方改革のアプローチ方法を学ぶ	✓ 個人ワークとグループワークを併用する

第Ⅳ部 全体の総括

17:35-17:45	(10分)	質疑応答、まとめ	
17:45-18:00	(15分)	アンケート回答	

3.2 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムとコンテンツ

3.2.4 より高度なアドバイザーを育成するために

- コンサルティングプロセスのD・Eを実行するような、より高度なアドバイザーを自治体が求める場合、応用編やオプションとして、下表に示すようなプログラムを追加することも効果的です。
 - ただし、これらのノウハウや知見は一朝一夕に習得できるものではありません。経験の豊富なコンサルタント等を中心に、「働き方改革アドバイザー」が定期的に集まり研鑽を積む場などを設定できるとよいでしょう。
- 育成プログラムの開催を通して、働き方改革に関する知を集積し、自治体のナレッジ・財産として蓄積・活用することも可能です。

		コンサルティングプロセス				
		A 問題意識の喚起、意識化	B 課題の抽出	C 目標の設定、計画の策定	D 施策の実行支援	E 成果検証、フィードバック
アドバイザーの役割	対経営者	自社で「働き方改革」を進めることの重要性、メリットを納得させる	課題認識を確認する	課題分析の結果を基に適切な目標を設定し、計画を策定する	適宜進捗報告する	目標と実態とのギャップを説明し、次の適切な目標を設定する
	対従業員	-	-	-	計画に基づいて適切な施策を導入、実行支援する	-
	対担当者	(特に管理職に向けて)「働き方改革」が現場にもたらすメリットを説明する	現場の課題を把握する	課題分析の結果を基に適切な目標を設定し、計画を策定する	計画に基づいて適切な施策を導入、実行支援する	-

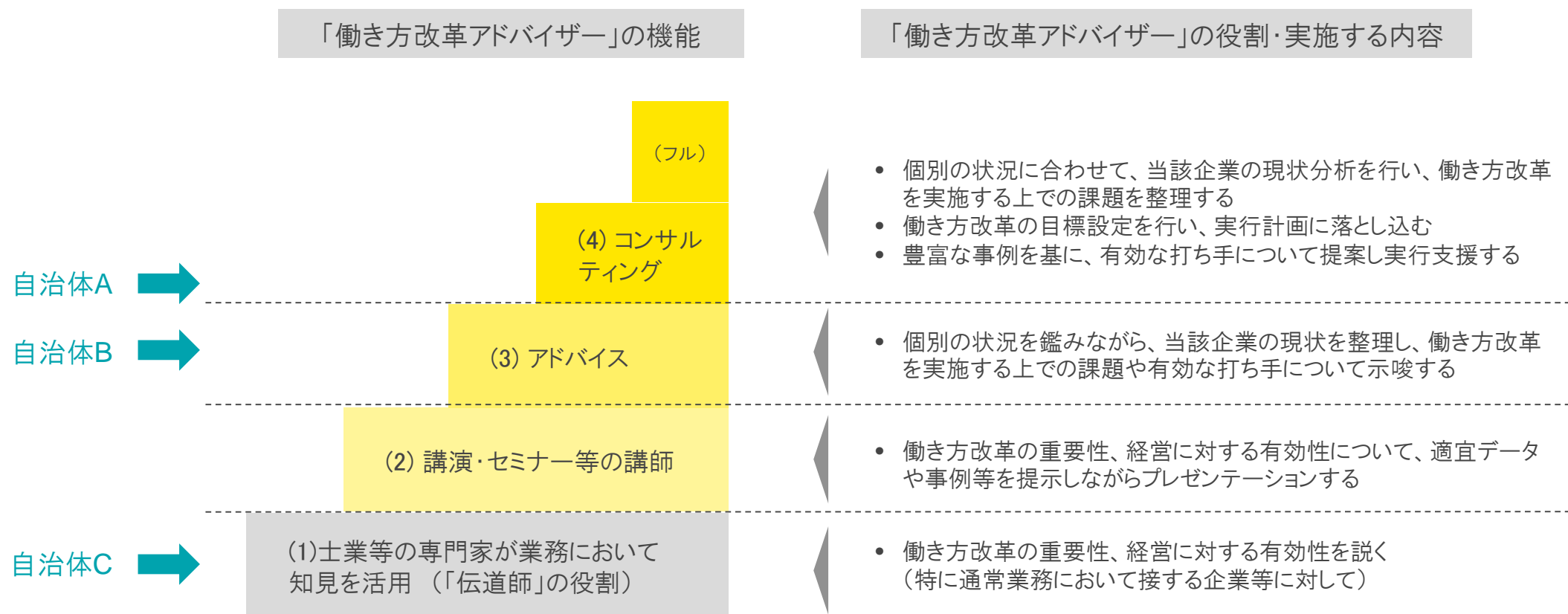
プログラム項目（応用編・オプション）

分類	内容
知識	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業務改善、生産性向上等に関する専門知識 ✓ 組織人事労務の制度に関する専門知識 ✓ アドバイザーによる企業に対するコンサルティング・支援・制度の事例 ✓ 全国と各都道府県の現状との比較
スキル	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営者への提案力、説得力 ✓ 伝え方・改善方法のトレーニング ✓ 実践的なコンサルティングの場

3.3 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの検証

3.3.1 モデル研修会の開催

- 全国3カ所の自治体(A・B・C)において、「働き方改革アドバイザー」事業の検討に係わるモデル研修会を開催し、研修プログラムや教材の有用性を検討しました。
 - 今回のモデル研修会の開催自治体が狙う「働き方改革アドバイザー」の役割は以下を想定しています。



3.3 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの検証

3.3.1 モデル研修会の開催

- 各自治体におけるモデル研修会の狙いと実際のプログラムを以下に示します。

(自治体A)

- コンサルティングメソッドと実践的なワークショップによるアドバイス能力の育成、ケースとして活用するための企業事例に対する理解を重視
- ワークショップを中心とした構成とし、参加者による事例発表の時間を設けた

(自治体B)

- 経営戦略としての働き方改革に関する理念からコンサルティングの実践まで、バランスよく設定
- 経営戦略としての「働き方改革」及びコンサルティングメソッドに関する座学とワークショップをそれぞれ実施した

(自治体C)

- 経営戦略としての働き方改革に関する理念の啓蒙、企業へのドアノックのためのスキルと材料の提供を重視
- 著名な有識者の講義による座学を中心とした構成とし、コンサルティングメソッドに関するワークショップを実施した

第Ⅰ部 「働き方改革」概論

13:30～13:35 (5分) はじめに
13:35～13:45 (10分) 働き方改革アドバイザー概論
13:45～13:55 (10分) ワークショップ1:アイスブレイク
13:55～14:25 (30分) 自治体の事例紹介(2事例)
14:25～14:40 (15分) 自治体からの説明

第Ⅱ部 経営戦略としての「働き方改革」

14:40～15:10 (30分) 経営戦略としての「働き方改革」
15:10～15:20 (10分) 休憩
15:20～16:50 (90分) ワークショップ2:ケーススタディ、コンサルティングの方法
16:50～17:00 (10分) 休憩
17:00～17:55 (55分) ワークショップ3:異なる考え方についての気付き

第Ⅲ部 全体の総括

17:55～18:00 (5分) まとめ、質疑応答
18:00～18:45 (45分) 振り返り・座談会
18:45～19:00 (15分) アンケート回答・名刺交換

第Ⅰ部 「働き方改革」概論

12:30～12:35 (5分) はじめに
12:35～12:45 (10分) ワークショップ1:アイスブレイク
12:45～13:00 (15分) 働き方改革アドバイザー概論
13:00～13:15 (15分) 自治体からの説明

第Ⅱ部 経営戦略としての「働き方改革」

13:15～13:55 (40分) 経営戦略としての「働き方改革」(前半)
13:55～14:05 (10分) 休憩
14:05～14:40 (35分) 経営戦略としての「働き方改革」(後半)
14:40～15:20 (40分) ワークショップ2:働き方改革と経営戦略のつながり
15:20～15:30 (10分) 休憩

第Ⅲ部 コンサルティングメソッド

15:30～16:20 (50分) コンサルティングの方法・事例
16:20～17:30 (70分) ワークショップ3:働き方改革のアプローチ方法を学ぶ

第Ⅳ部 全体の総括

17:30～17:40 (10分) 質疑応答、まとめ
17:40～18:15 (35分) 振り返り・座談会
18:15～18:30 (15分) アンケート回答・名刺交換

12:30～12:40 (10分) 開会

12:40～12:55 (15分) 働き方改革アドバイザー概論
12:55～13:15 (20分) 自治体からの説明
13:15～13:25 (10分) 休憩
13:25～14:55 (90分) 経営戦略としての「働き方改革」
14:55～15:05 (10分) 休憩
15:05～16:00 (55分) コンサルティングの方法
16:00～16:50 (50分) ワークショップ:働き方改革のアプローチ方法を学ぶ
16:50～17:00 (10分) 質疑応答・総括
17:00～17:15 (15分) アンケート回答・休憩
17:15～18:00 (45分) 振り返り・座談会

3.3 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの検証

3.3.2 モデル研修会の開催結果

- 各自治体における「働き方改革アドバイザー」事業検討に係るモデル研修会の参加者は以下のとおりです。
 - 都道府県内の中小企業診断協会、社会保険労務士会に協力を得て参加者の募集を行いました。
 - 自治体により、参加者の職種、性別、年齢構成、働き方改革コンサルティング経験者の割合が異なります。

各自治体におけるモデル研修会の開催結果

自治体	参加者数	アンケート回答者数	職種	性別	年齢	働き方改革 コンサルティング 経験の有無
自治体A	33名	33名	中小企業診断士: 47% 社会保険労務士: 32% 両資格保有者: 19% その他: 3%	男性: 85% 女性: 15%	30代: 9% 40代: 16% 50代: 47% 60代: 19% 70代以上: 9%	有: 45% 無: 55%
自治体B	24名	22名	中小企業診断士: 57% 社会保険労務士: 24% 両資格保有者: 9% その他: 10%	男性: 81% 女性: 19%	30代: 9% 40代: 29% 50代: 24% 60代: 33% 未回答: 5%	有: 38% 無: 62%
自治体C	41名	32名	中小企業診断士: 22% 社会保険労務士: 41% 両資格保有者: 6% その他: 31%	男性: 63% 女性: 31% 未回答: 6%	20代: 3% 40代: 32% 50代: 31% 60代: 25% 70代以上: 3% 未回答: 6%	有: 50% 無: 41% 未回答: 9%

3.3 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの検証

3.3.2 モデル研修会の開催結果

■ 働き方改革に関するコンサルティング経験の有無に違いがみられたため、受講者の経験の有無により、育成プログラム・コンテンツに対する満足度を比較しました。

● 自治体Aでは、経験者の方が項目全般について高い評価をした者の割合が高い傾向がみられました。自治体Aはワークショップの比率が高く、高度なケーススタディを実施しました。

● 自治体Bでは、未経験者の方が項目全般について高い評価をした者の割合が高い傾向がみられました。自治体Bでは基礎的な座学とワークショップの両方をバランス良く構成した内容となっています。

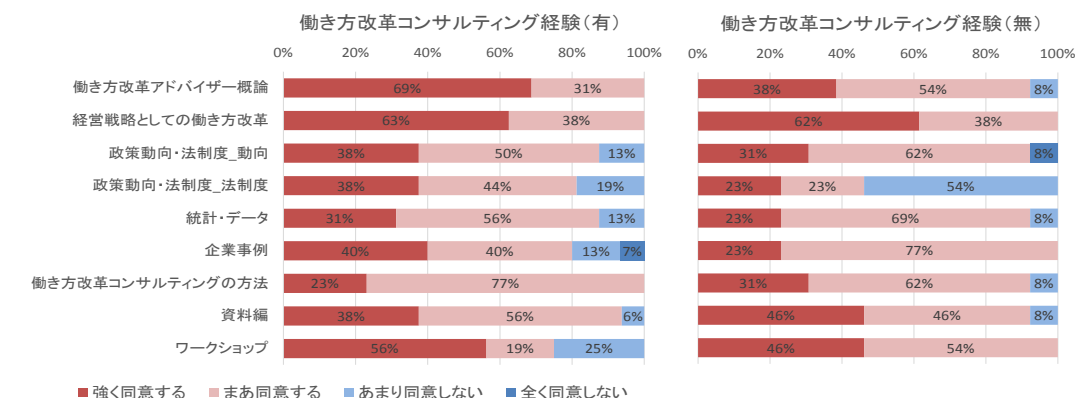
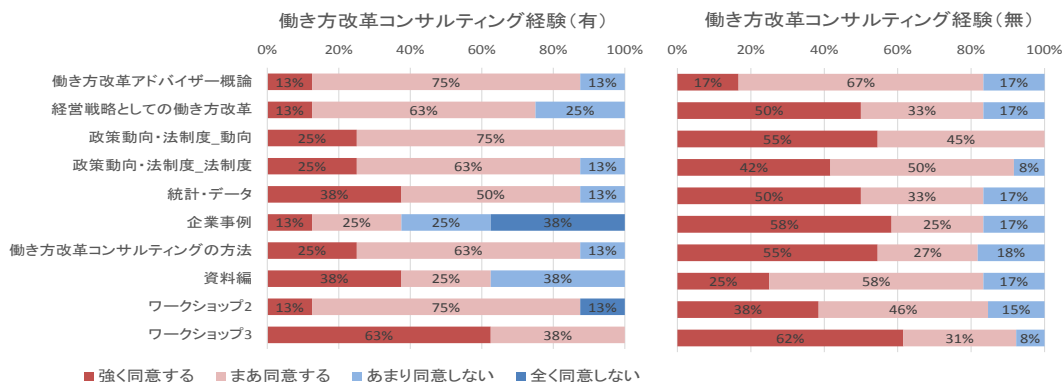
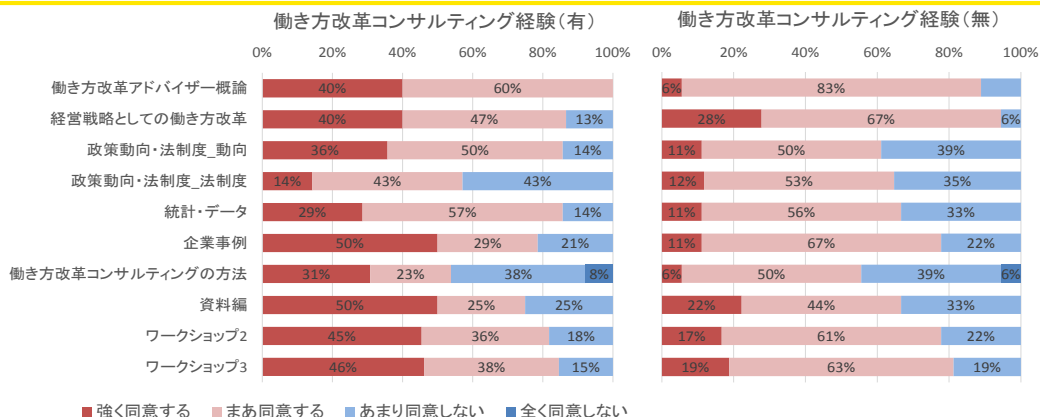
● 自治体Cでは、経験の有無で満足度に顕著な差が生まれませんでした。著名な有識者によるオリジナルな講義により、経験者・未経験者のいずれにも気づきの得られるプログラムだったことがうかがわれます。

■ モデル研修会を構成するにあたり、自治体の事業の狙いに加え、参加者のレベルに応じたプログラムを提供するための工夫が必要です。

自治体A

自治体B

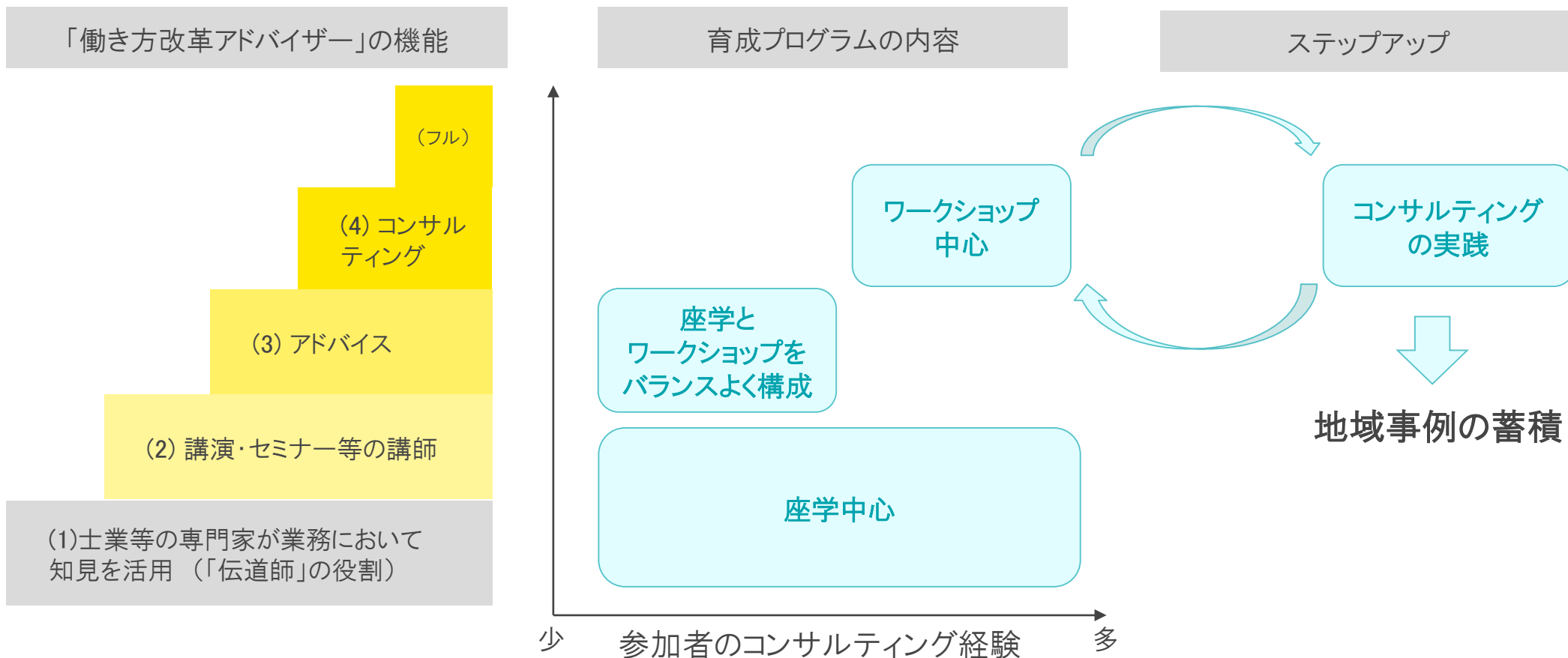
自治体C



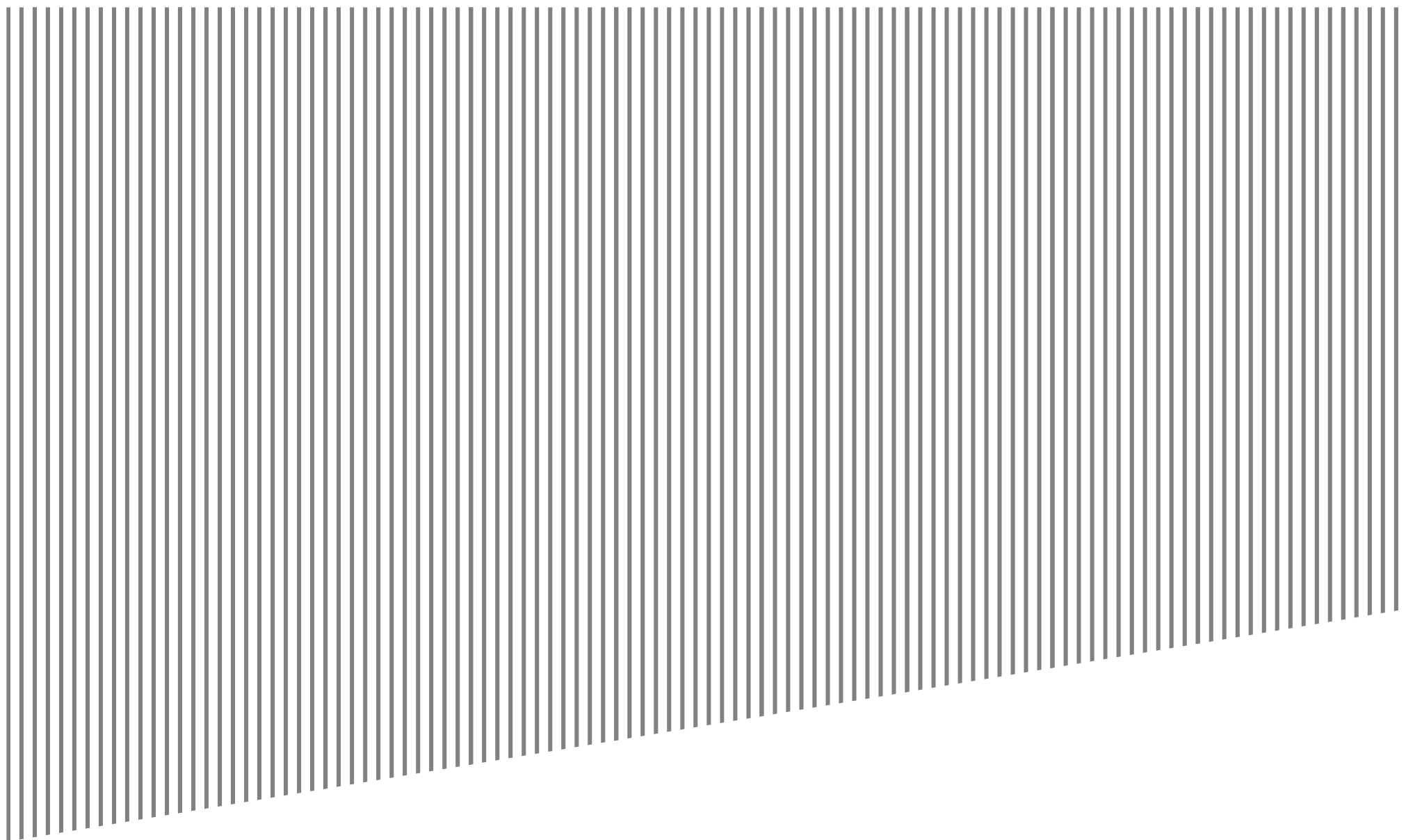
3.3 「働き方改革アドバイザー」育成プログラムの検証

3.3.3 効果的な育成プログラムを設計するには

- 自治体が求める「働き方改革アドバイザー」の機能と、地域で活動を実施する「働き方改革アドバイザー」候補のバックグラウンドとを総合的に勘案し、効果的な研修プログラムを設計することが有効です。以下に、自治体が狙いとする「働き方改革アドバイザー」の機能と参加者のコンサルティング経験に応じた育成プログラムの例を示します。
- 参加者のレベルに応じた育成プログラムの提供により、参加者の受講に対する満足度が高まり、「働き方改革アドバイザー」事業に対するその後の貢献も期待されます。
- 次へのステップアップとして、育成プログラムの一環として実践的な場を設け、「働き方改革アドバイザー」のスキルを向上させると同時に、働き方改革アドバイザーによる企業に対するコンサルティング事例の蓄積する仕組みに繋げることが推奨されます。



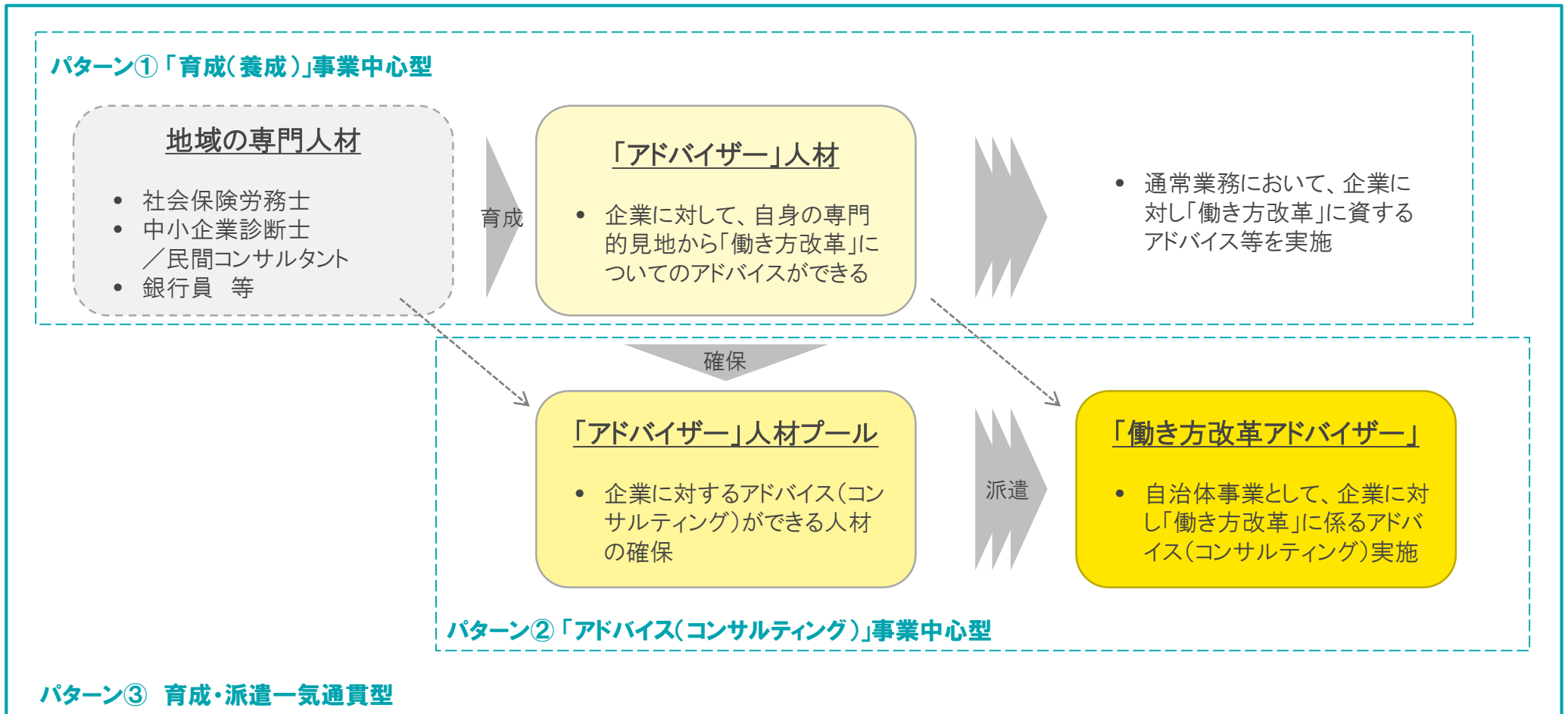
4. 自治体における「働き方改革アドバイザー」関連事業



4.1 「働き方改革アドバイザー」関連事業の取組状況

4.1.1 「働き方改革アドバイザー」関連事業の実施形態

- ▶ 各県における「働き方改革アドバイザー」事業としては、大きく育成のフェーズと派遣のフェーズに分けられます。
 - 企業に対してアプローチできる人材を「育成」する「育成(養成)」事業中心型（パターン①）
 - 企業に直接「派遣」する「アドバイス(コンサルティング)」事業中心型（パターン②）
 - 単独自治体でアドバイザーを「育成」し「派遣」に繋げている育成・派遣一貫通貫型（パターン③）
- ▶ 次頁より、単独自治体でアドバイザーを育成し派遣を行っている育成・派遣一貫通貫型(パターン③)として岐阜県の事例、包括支援センターを立ち上げ、アドバイザーを派遣する事業(パターン②)として北海道の事例を紹介します。



4.2 「働き方改革アドバイザー」事業設計に向けた参考事例

4.2.1 岐阜県の事例 — アドバイザーを「育成」し「派遣」に繋げている一貫した事業例

子育て支援エクセレント企業育成事業

従業員の子育て支援に係る課題解決や取組のレベルアップに意欲のある企業に対して専門家を派遣し、両立支援の先進的な取組を実施する企業を育成（平成23年5月～平成27年3月）

<概要>

- 東レ経営研究所の渥美由喜氏を、「岐阜県子育て支援リーダー企業育成スーパーバイザー」に委嘱
- 企業経営者、人事労務担当者等を対象とした「ワーク・ライフ・バランスセミナー」の開催
- 渥美氏を講師として、社会保険労務士を対象としたワーク・ライフ・バランス学習会を開催
- 学習会を受講した社会保険労務士は、渥美氏の指導のもと企業を訪問し、企業へのアドバイスを実施

・他の模範となる企業の育成
・ワーク・ライフ・バランスの専門家の養成

4.2 「働き方改革アドバイザー」事業設計に向けた参考事例

4.2.1 岐阜県の事例 — アドバイザーを「育成」し「派遣」に繋げている一貫した事業例

子育て支援リーダー企業の育成

(社会保険労務士学習会、企業訪問の実施)

- ・ 東レ経営研究所の渥美由喜氏を「岐阜県子育て支援リーダー企業育成スーパーバイザー」に委嘱。
- ・ 渥美氏を講師として社会保険労務士に対する学習会を開催し、ワーク・ライフ・バランス推進のノウハウ等の指導を行う。
- ・ 学習会に参加した社会保険労務士は、渥美氏の指導のもと企業を訪問してワーク・ライフ・バランス推進に向けたアドバイスを実施。(渥美氏の同行による企業訪問)

<事業の流れ>

- ・ 第1回社労士学習会
- ↓
- ・ 社労士による第1回企業訪問
- ↓
- ・ 第2回社労士学習会
- ↓
- ・ 社労士による第2回企業訪問
- ↓
- ・ 第3回社労士学習会
- ↓
- ・ 社労士による第3回企業訪問

社労士学習会 (3~5回)

- ・ WLB推進のノウハウ、企業の訪問指導の進め方等の講義
- ・ 社労士から企業訪問の実施状況を報告、講師から社労士へのアドバイス



社労士企業訪問 (3~5回程度)

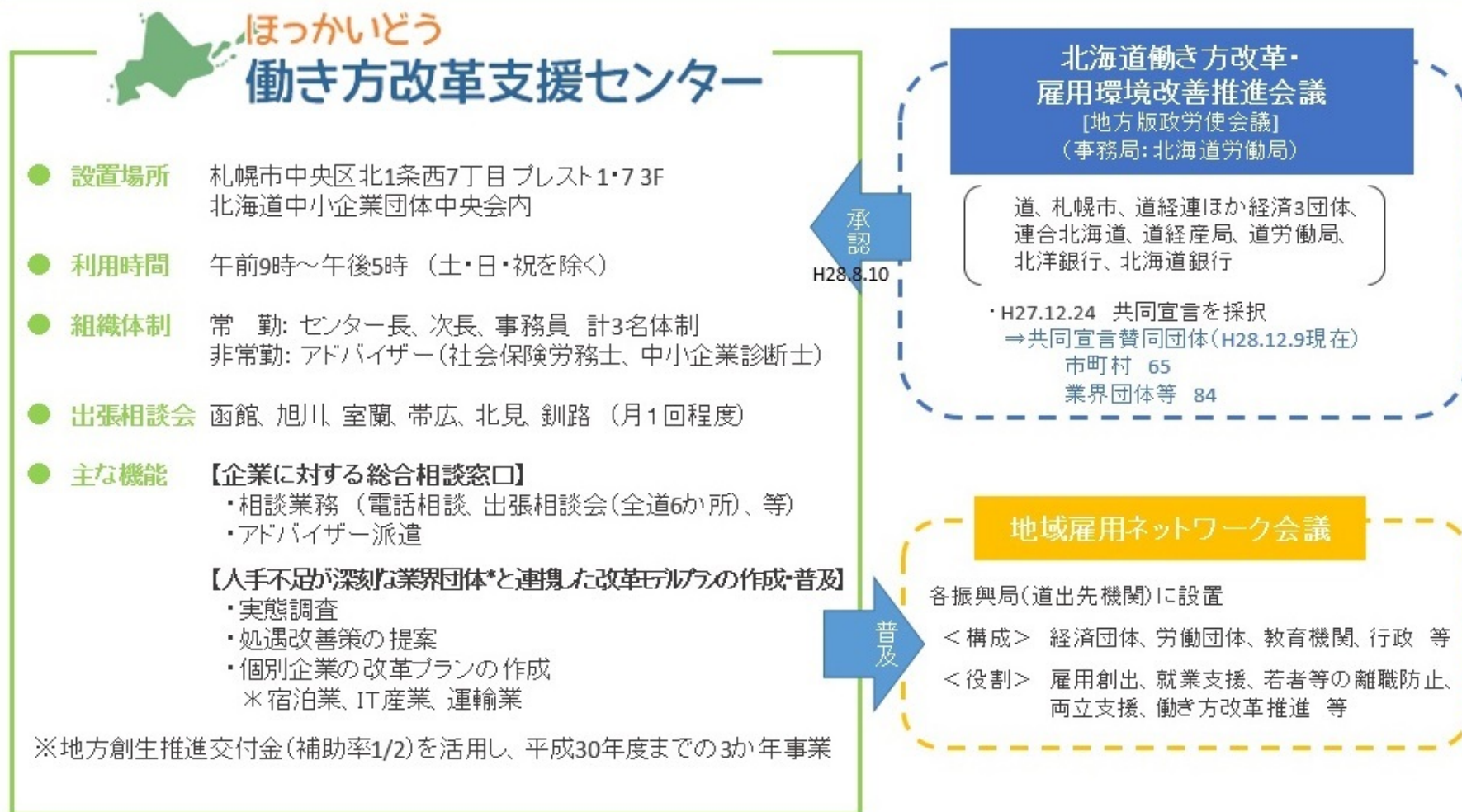
企業訪問のうち1回は、講師が同行

- ・ 企業の取組状況、課題の把握
- ・ 取組内容、目標の設定
- ・ 取組、目標の進捗状況把握
- ・ 目標達成に向けたアドバイス 等

4.2 「働き方改革アドバイザー」事業設計に向けた参考事例

4.2.2 北海道の事例 — 包括支援センターを立ち上げ、アドバイザーを派遣する事業例

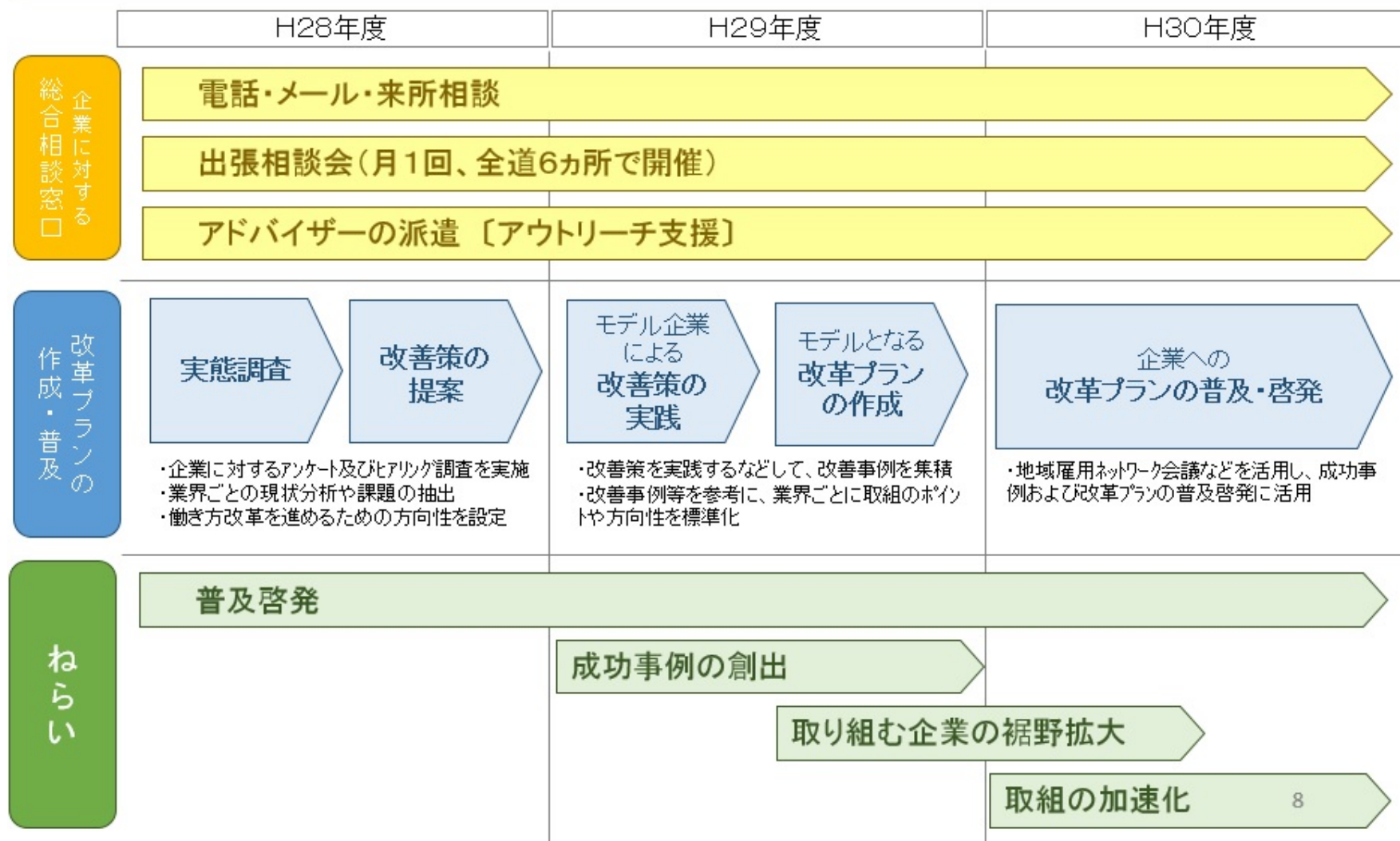
本道の「働き方改革」を推進する拠点として、昨年12月20日に、就業環境の改善に取り組む企業の相談にワンストップで対応する「ほっかいどう働き方改革支援センター」を開設した。



4.2 「働き方改革アドバイザー」事業設計に向けた参考事例

4.2.2 北海道の事例 — 包括支援センターを立ち上げ、アドバイザーを派遣する事業例

企業に対する総合相談窓口業務のほか、業界ごとの改革プランを作成し、企業へ改革プランの普及・啓発を図ることにより、本道の「働き方改革」の取組を推進する。



4.2 「働き方改革アドバイザー」事業設計に向けた参考事例

4.2.3 地域における「働き方改革」の促進に向けて一企業・地方公共団体における好事例集

- ▶ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局では、「地域における「働き方改革」の促進に向けて」と題した企業・地方公共団体における好事例集を作成しています。企業の取組事例、地方公共団体の取組事例、「働き方改革」を支援する国の制度・事業についてとりまとめておりますので、「働き方改革アドバイザー」事業設計の検討にあたり、あわせてご活用ください。

企業の取組事例

- アース・クリエイト有限会社(建設業、岐阜県)
- 株式会社KMユナイテッド(建設業、大阪府大阪市)
- 株式会社長岡塗装店(建設業、島根県松江市)
- 株式会社レグルス(製造業、三重県鈴鹿市)
- 株式会社ヤマシタワークス(製造業、兵庫県尼崎市)
- 株式会社グリフィン(情報通信業、東京都千代田区)
- 株式会社エス・アイ(情報通信業、兵庫県姫路市)
- 株式会社みちのりホールディングス(運輸業、東京都千代田区)
- ホシザキ東北株式会社(卸売業・小売業、宮城県仙台市)
- 株式会社ダッドウェイ(卸売業・小売業、神奈川県横浜市)
- 株式会社健康家族(卸売業・小売業、鹿児島県鹿児島市)
- 拓新産業株式会社(不動産業・物品賃貸業、福岡県福岡市)
- 株式会社陣屋(宿泊業・飲食サービス、神奈川県秦野市)
- 株式会社ハッピー(生活関連サービス業、京都府宇治市)
- 株式会社セレクトィー(教育・学習支援業、宮城県仙台市)
- 有限会社COCO-LO(医療・福祉、群馬県桐生市)
- 社会福祉法人桔梗会(医療・福祉、群馬県沼田市)
- セントワークス株式会社(医療・福祉、東京都中央区)
- 鈴木ヘルスケアサービス株式会社(医療・福祉、滋賀県彦根市)

地方公共団体の取組事例

- 岐阜県
- 静岡県
- 兵庫県
- 広島県
- 福岡県

「働き方改革」を支援する国の制度・事業

- 仕事と子育て・介護等が両立できる環境の整備
- 長時間労働の是正・有給休暇の取得促進
- 勤務地・職務等を限定した多様な正社員の導入促進
- 時間や場所にとられない働き方の普及促進
- 地域における女性活躍推進
- 若者・非正規雇用対策の推進

出典：内閣官房「地域における「働き方改革」の促進に向けて

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局

〒100-8968 東京都千代田区永田町1-6-1 中央合同庁舎第8号館

電話番号 03-6257-1415（直通）

「地域少子化対策・働き方改革推進に関する調査」

2017年3月

（委託）内閣官房

（連絡先：内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局）

東京都千代田区永田町1-6-1 電話：03-6257-1415

（受託）EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社

東京都千代田区霞が関3-2-5 電話：03-3503-1490