

地域少子化対策・働き方改革推進に関する調査

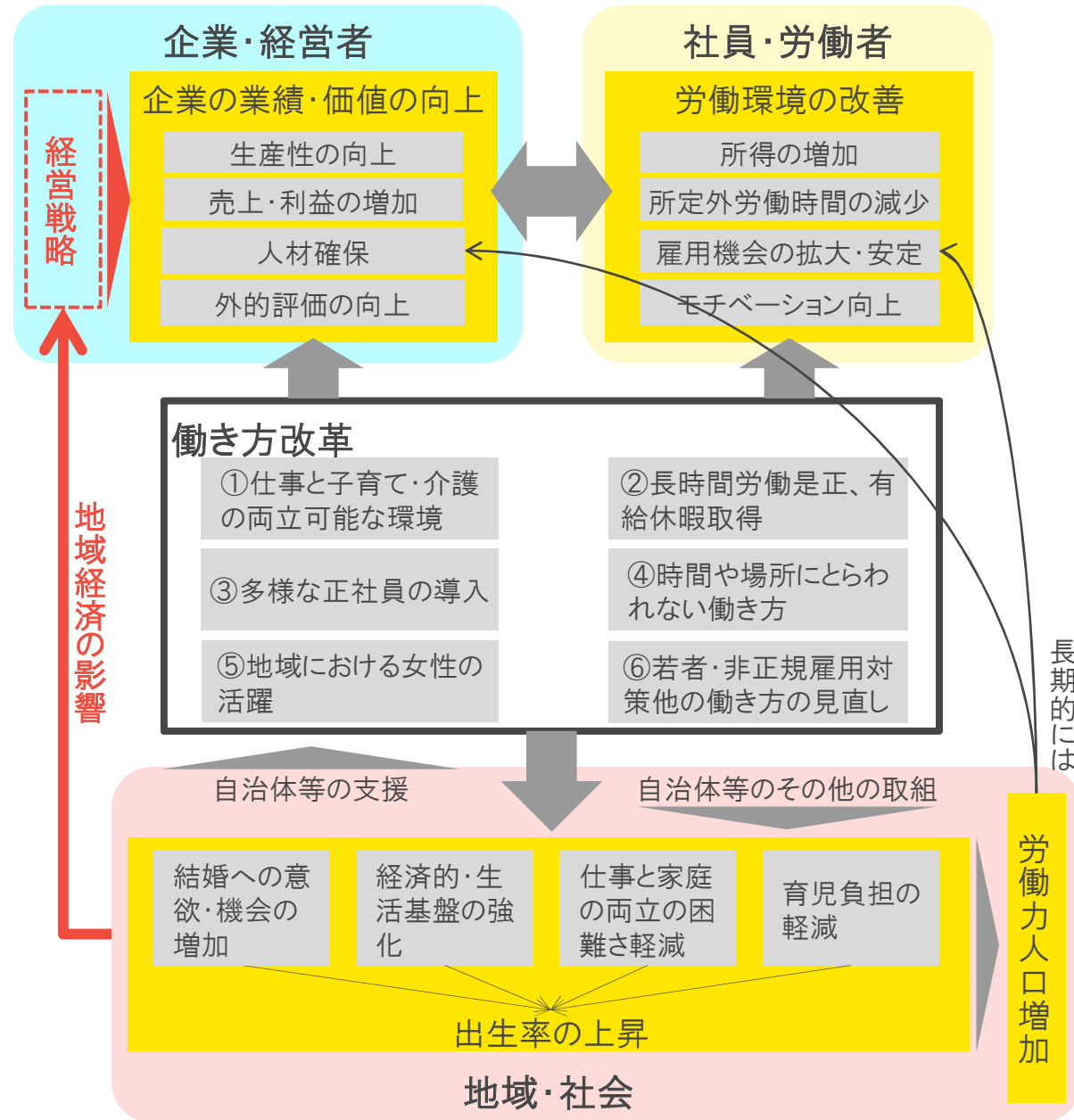
「働き方改革アドバイザー(仮称)」による企業に
対する支援の仕組み等に関する調査研究と
研修プログラムの作成

2017年5月

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社

1. 調査の目的・内容

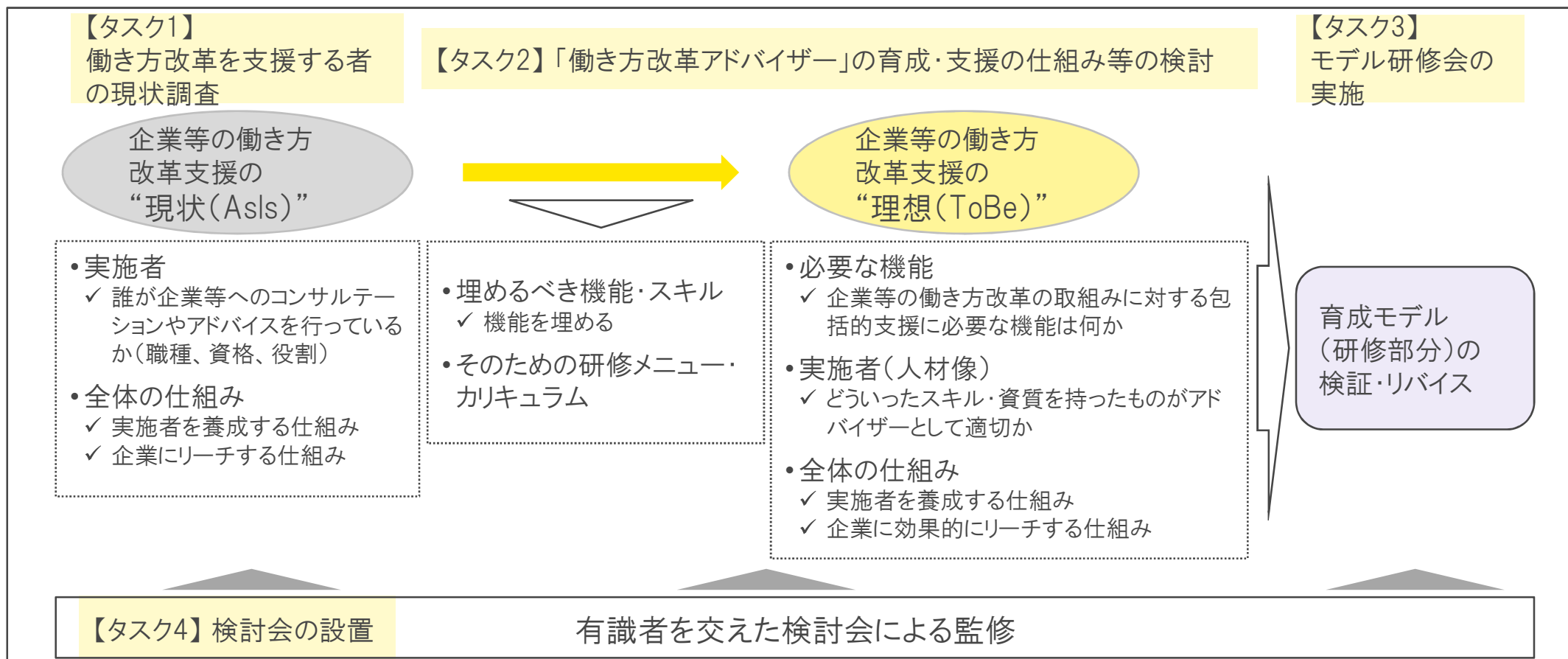
- 少子化は我が国全体の課題である一方で、その背景となる要因は地域により異なる。地域の実情に即した働き方改革の支援が求められているところ。
- また、地域の中小企業等における「働き方改革」に関する取組を推進していくためにも、企業経営者・従業員に対してきめ細かに助言・指導する「働き方改革アドバイザー(仮称)※」を養成し、その取組を支援することが重要である。
※以下「(仮称)」を省略
- 特に企業・経営者が、その企業の業績・価値の向上にとって働き方改革の取組が必要だと理解しなければ着手しないことから企業・経営者にどのようにアプローチするかが重要である。
- 地域企業の経営には、地域の経済・産業状況も大きく影響することから、「働き方改革」に資する一律的、統一的な解を求めても実効性はもたない。
- そこで本調査では、各地域がそれぞれに企業の働き方を変えるためのボトルネックを設定し、それに対してアプローチす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を検討する。



2. 調査の全体像

- 「地域アプローチ」の観点からも、政府が画一的な制度を策定し運用主体になることは望ましくないと考えられる。各地域(都道府県)が実情に応じて施策展開できるよう、調整の余地を残したかたちで制度設計を行うことが肝要と考え、以下のアプローチで調査を実施し、結果をとりまとめた。
- 地域の実情 = “自治体”、“企業(経営者、労働者、等)”、“「働き方改革アドバイザー」候補” の状況

「働き方改革アドバイザー」の役割と育成に関する調査の全体像



3. 本調査においてとりまとめたアウトプット(1/6)

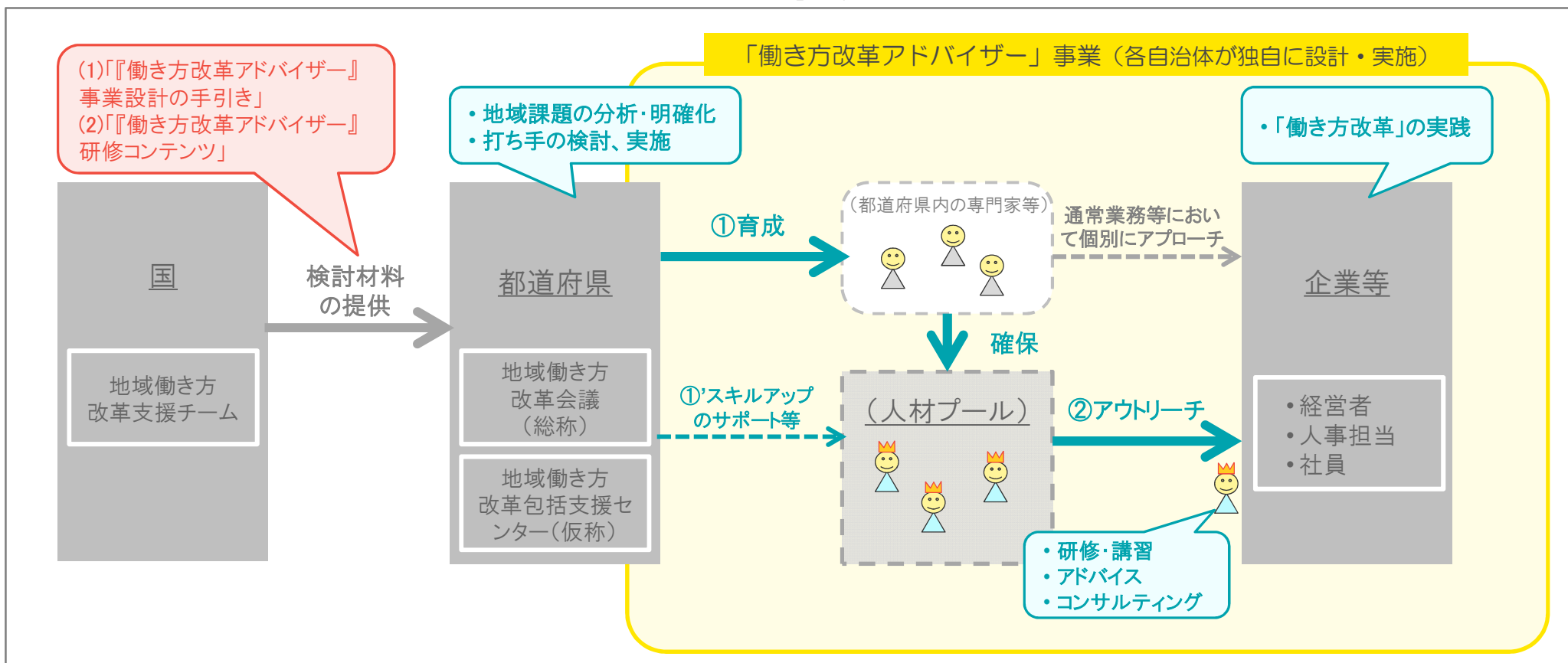
1) 概要

- 本調査において最終的に下記の2点を取りまとめた。

- (1) 『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) ※PPT50ページ
- (2) 『働き方改革アドバイザー』研修コンテンツ(地方自治体向け) ※PPT225ページ

- 本調査を設計するにあたり、まず「働き方改革アドバイザー」事業の全体像を下図のように整理した。
「働き方改革アドバイザー」事業の構成要素としては「①アドバイザーの育成」及び「②企業へのアウトリーチ」の大きく2つ。
(自治体によっては、①、②の一方のみを事業として設計するケース、①と②を段階的に繋げるケース等もありうると想定。)

「働き方改革アドバイザー」事業の全体像

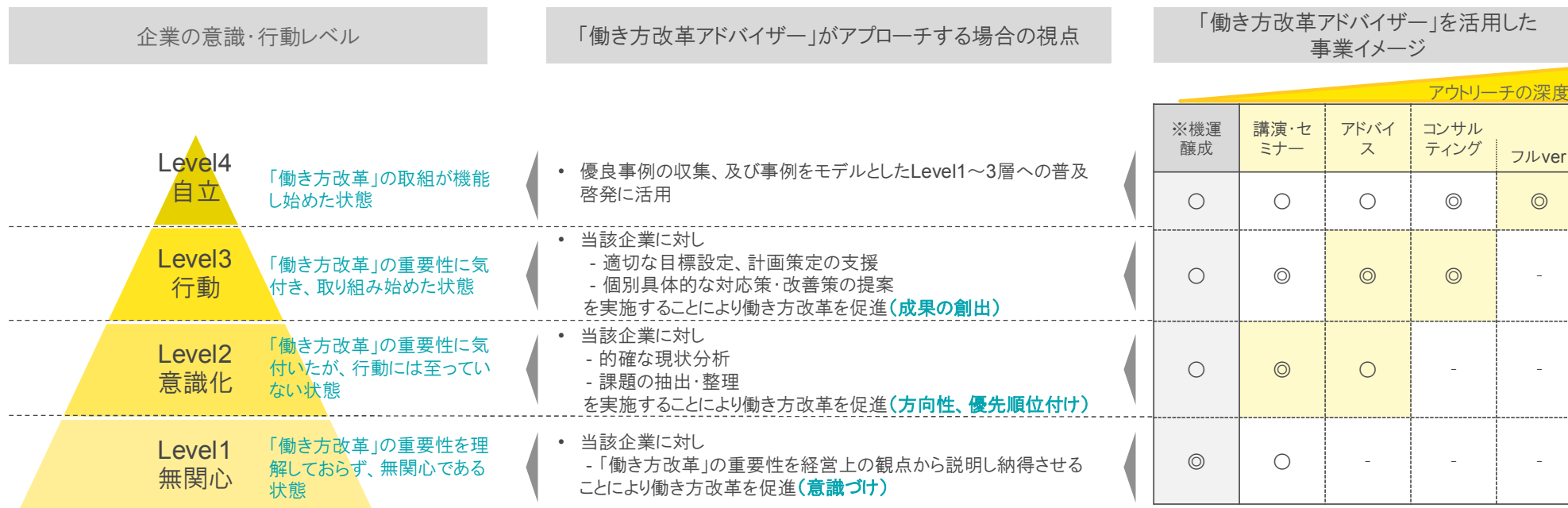


3. 本調査においてとりまとめたアウトプット(2/6)

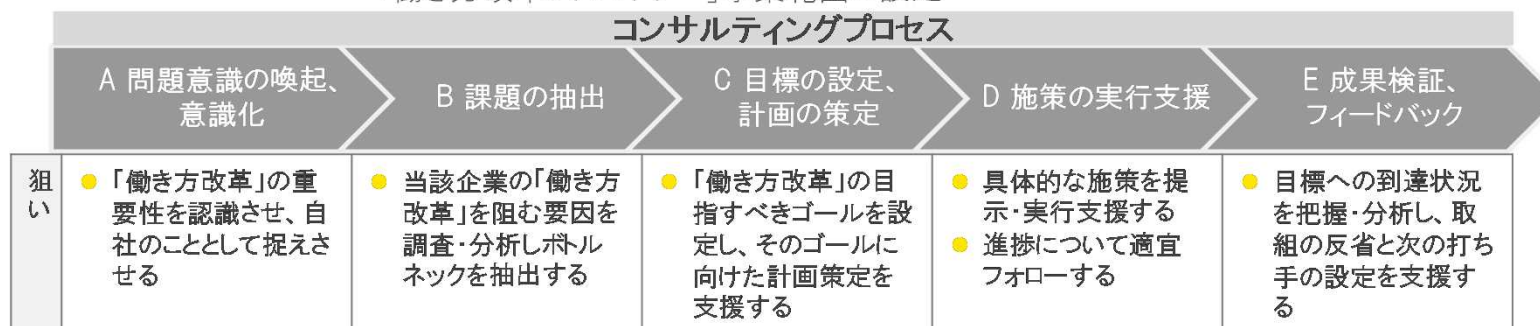
2) 企業へのアウトリーチについて

- 働き方改革に係る企業の「意識・行動レベル」の分類、及び、そのレベルごとの有効な施策案

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



「働き方改革アドバイザー」事業範囲の設定



「働き方改革アドバイザー」事業としてどのフェーズまで実行するかは、対象企業のレベル・数や費用対効果との兼ね合いによって決定するとい

専門家や民間コンサルタントに引継ぐことも有効

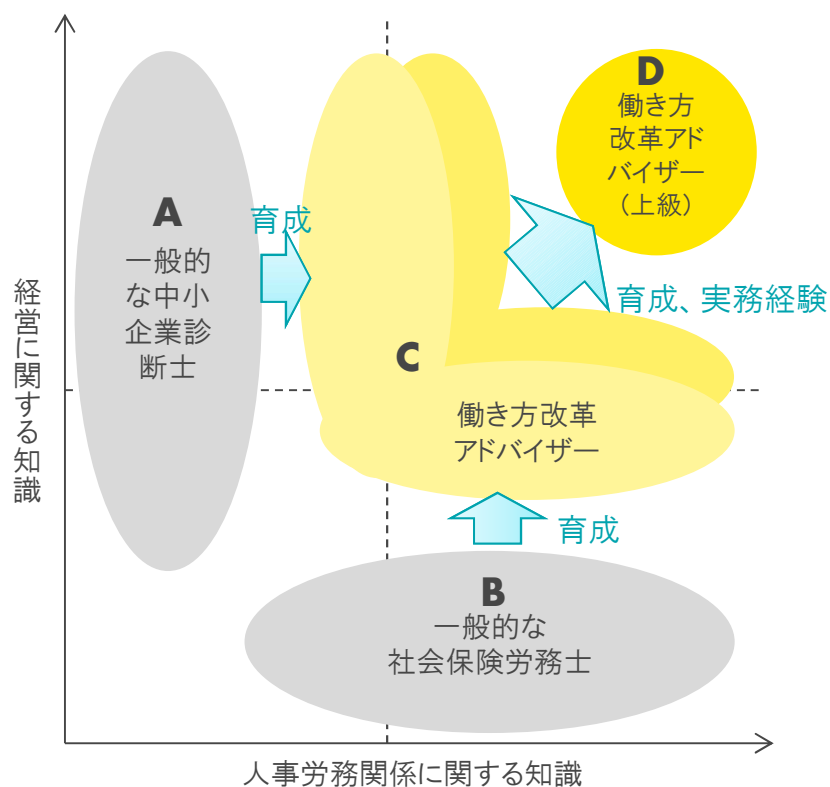
3. 本調査においてとりまとめたアウトプット(3/6)

3)アドバイザーの育成について -1

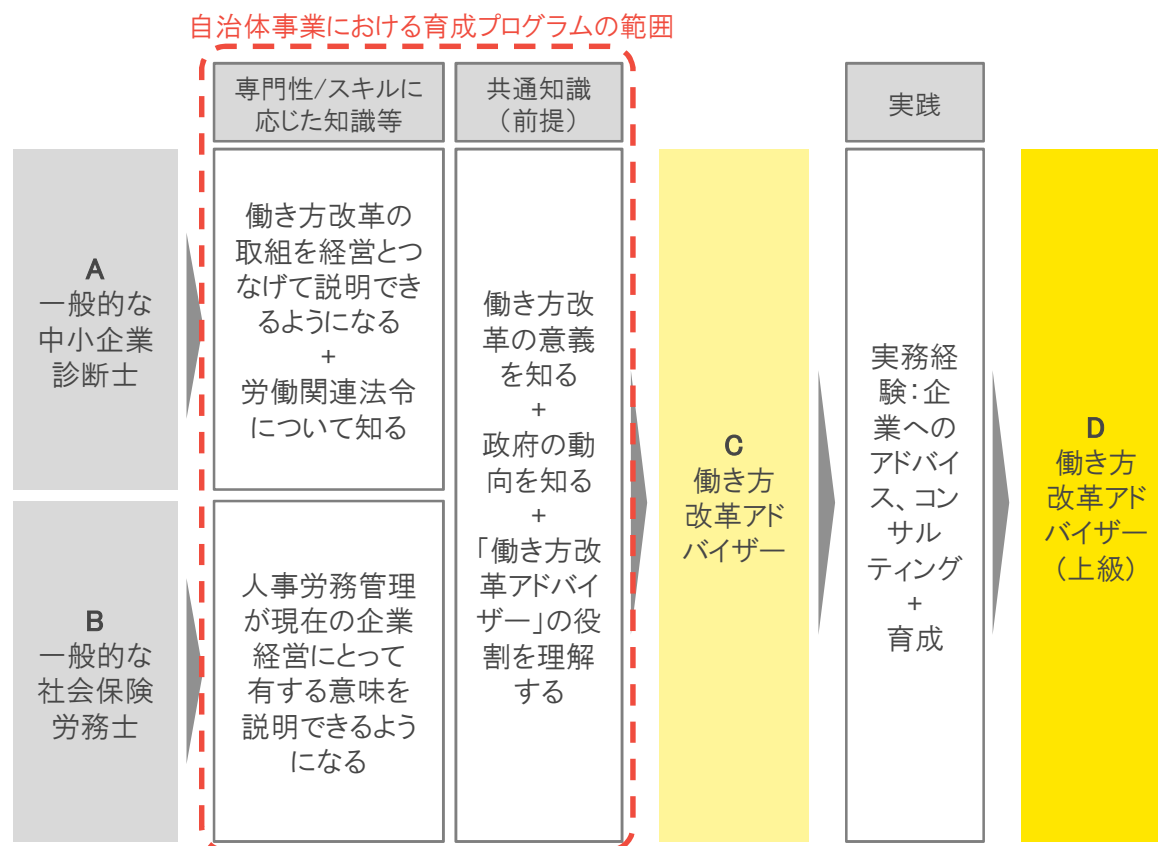
■ 「働き方改革アドバイザー」の経験や専門性等に即した段階的な育成方法・内容

- 「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。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。
- 「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る。

「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



3. 本調査においてとりまとめたアウトプット(4/6)

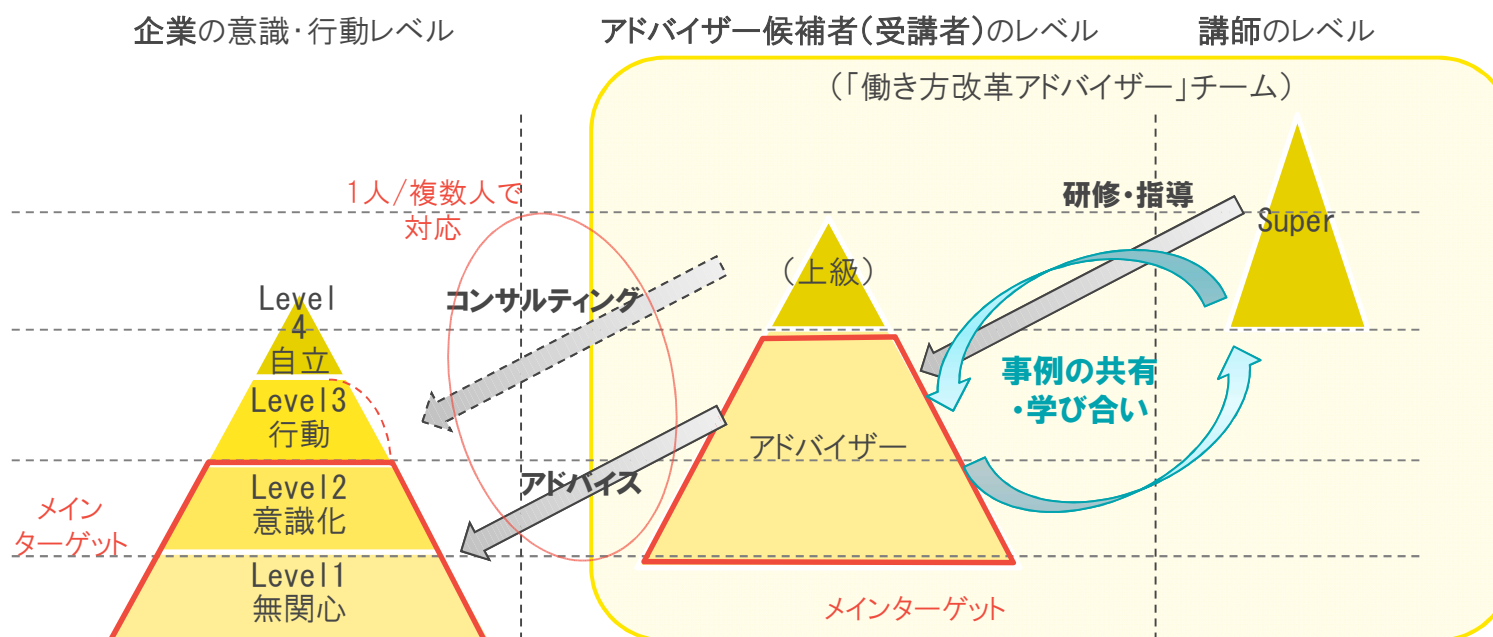
3)アドバイザーの育成について -2

■ 「働き方改革アドバイザー」候補者の経験や専門性等と企業の意識・行動レベルとのマッチング

- 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、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る。
- 企業へのコンサルティング・アドバイスに際しては、複数のアドバイザーがそれぞれ異なる専門性を持ち寄り、チームとして対応することも有効。そうすることで、アドバイザーの育成とアウトリーチを同時並行的に進めることも比較的容易となる。

(例) 経営者に対するドアノックを中小企業診断士が、労務関係のアドバイスを社会保険労務士が分担する、等

企業・アドバイザー・講師のレベルの相互対応



3. 本調査においてとりまとめたアウトプット(5/6)

4) 研修コンテンツ -1

- 『働き方改革アドバイザー』研修コンテンツ」構成は右表の通り。
- 各項目は独立しており、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。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る。

	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？ • 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、法制度 <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 • 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. 本調査においてとりまとめたアウトプット(6/6)

4)研修コンテンツ -2

- 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やアレンジを行うことを想定。講師・受講者の専門性に応じて、プログラムを分けることも可能。

(例)社会保険労務士による「働き方改革に必要な労働関連法の基礎知識」、中小企業診断士による「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」等

- 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、各々の専門性を共有する場として研修を活用することが有効。

研修コンテンツを基にしたプログラムアレンジ例

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

4. モデル研修会の実施とプログラム構成の検証(1/2)

- 事務局案として作成した育成コンテンツ等を基に、全国3か所の自治体に協力を仰ぎ、各半日のモデル研修会による検証を実施した。

(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

4. モデル研修会の実施とプログラム構成の検証(2/2)

参加者の「働き方改革に関するコンサルティング経験」の有無によりモデル研修会プログラムの満足度を比較した結果から、プログラムを構成するにあたり、「自治体の事業の狙い」「参加者のレベル」に応じて重点を置くべきコンテンツが異なることがうかがわれる。

自治体A:
ワークショップの比率を高くし、高度なケーススタディを実施するプログラムとした。
⇒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。

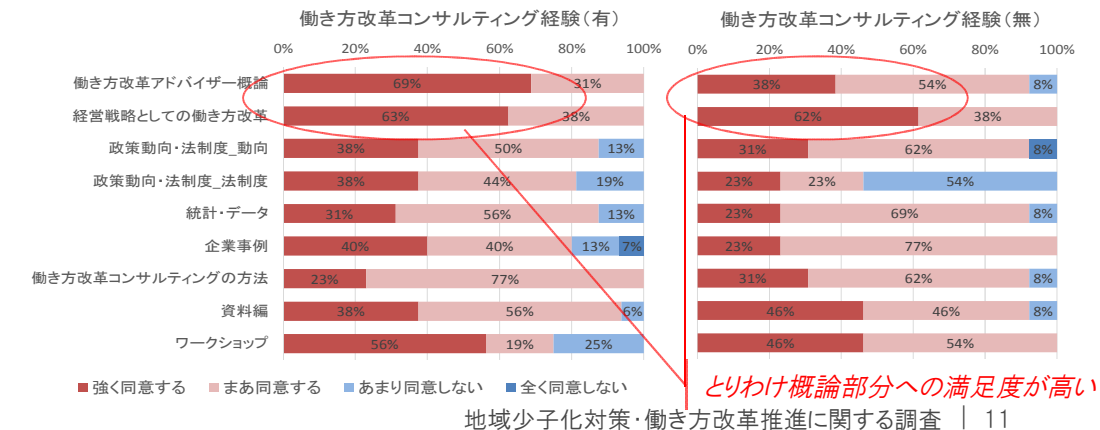
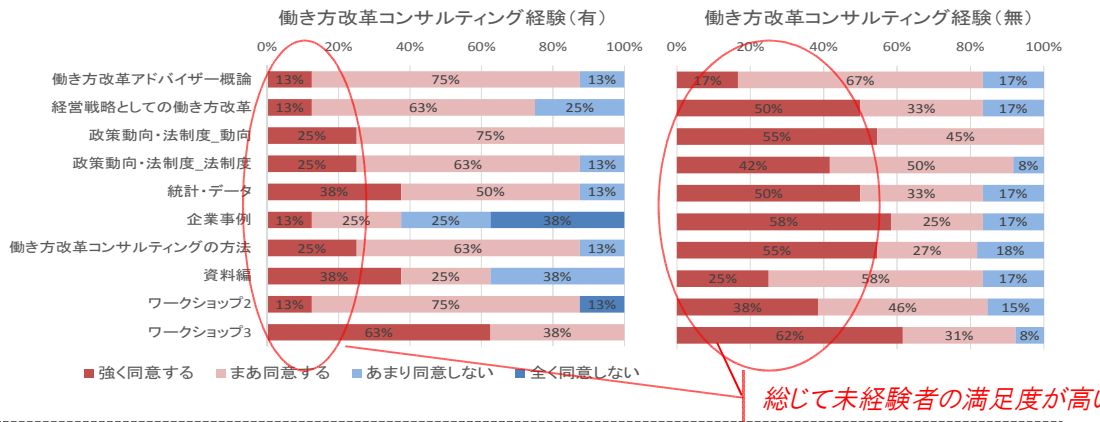
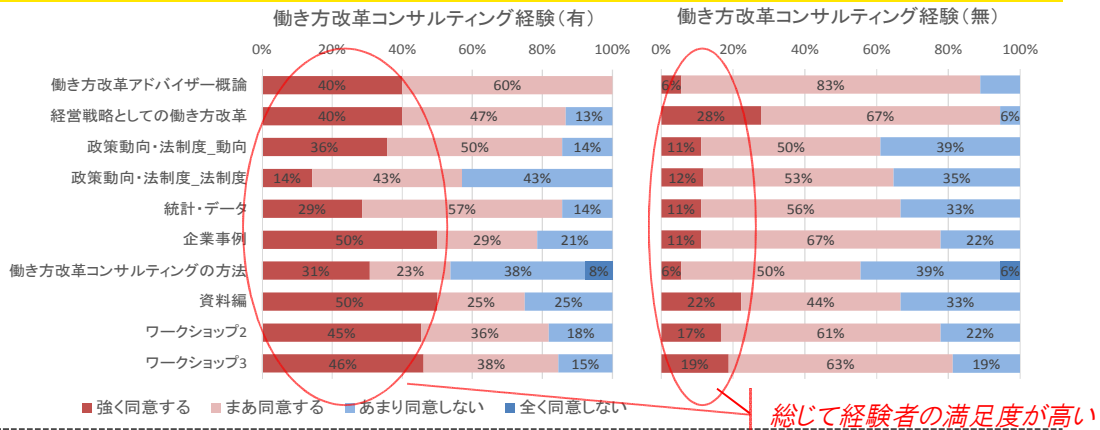
自治体B:
基礎的な座学とワークショップの両方をバランス良く配置するプログラムとした。
⇒未経験者の方が項目全般について高い評価をした者の割合が高い。

自治体C:
著名な有識者によるオリジナルな講義とした(コンテンツは適宜使用)。
⇒経験の有無で満足度に顕著な差なし。特に「働き方改革」の意義や必要性に対する納得感が高い傾向。

自治体A

自治体B

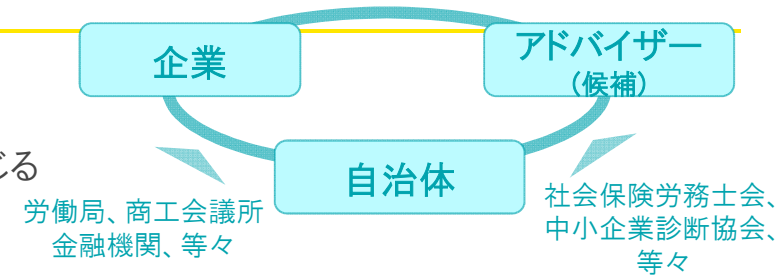
自治体C



5. 本調査から明らかになった今後の課題

■ 目指すべき姿

- レベル感の異なる域内企業の状況を把握した上で、適切なアウトリーチ施策を講じる
- 地域内の関連諸団体との連携を深め、企業に対する支援の実効性を高める
- 地域ごとの身近な「事例」(企業の取組事例、アドバイザーのアプローチ事例)をそれぞれに蓄積・共有する
- 上記のような事例を材料として「働き方改革アドバイザー」やSV、その他専門家等が相互に研鑽できる場がある



■ 本調査のアウトプットを活用して全国的に展開するにあたっての今後の課題

- 各自治体における現状把握：
どのレベルの企業がどの程度存在するか、施策のターゲットを明確にすることが必要。
例) 広島県「県内企業働き方改革取組実態調査」(対象数:従業員数31人以上の県内企業(3,094社)、回答数:1,277社(回答率41.3%))
- 中長期的な「働き方改革アドバイザー」の育成：
ある程度の経験を積んだ士業等の専門家は各自治体に一定数存在すると思料。ただし、そうした人材を核に「働き方改革アドバイザー」候補者のプールを拡大するには、それぞれにケースを持ち寄って事例研究をできるような場・機会を設けることが必要。
(一過性の研修だけでは「働き方改革アドバイザー」としての有効性に限界あり)
- 自治体内における庁内体制の整備と関連団体との連携：
「働き方改革」に必要な視点(企業の経営支援、労務管理、雇用政策、女性の活躍、等々)は既存施策の文脈では多岐にわたることが多いが、それらを統合して主導する庁内体制が必要。
また、関連しそうな諸団体と積極的に意見交換しながら、自治体側の一方通行に終わらないような、企業の変革に対して実効性の高い施策となるような検討が必要。