

「働き方改革アドバイザー」育成による 働き方改革推進に関する調査研究結果の概要

背景

「地域アプローチ」による働き方改革の事業のうち、アウトリーチ支援事業については、平成28年度に、「事業設計の手引き」と「研修コンテンツ」を作成し、都道府県に提供したところ、都道府県における取組は広がっているものの、特に「働き方改革アドバイザー」の育成事業については、依然として一部に留まっている状況。



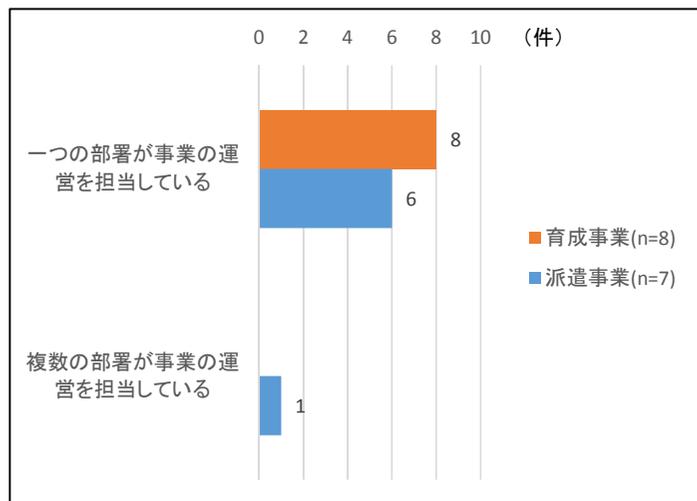
アウトリーチ支援事業推進上の成果や課題を把握し、さらに多くの都道府県に広げていくことが重要。

目的、手法

- ① 事業を進めている自治体を対象に、事業の実施状況だけでなく、実施における課題や成果を把握する ⇒ 「自治体向け調査」
- ② 企業等に対して労務管理改善や生産性向上等の支援経験のある専門家を対象に、支援者として感じている課題や支援事例等の情報、ならびに自治体の実施する働き方改革関連事業に対する認識について把握する ⇒ 「働き方改革支援に関する経験交流会」
- ③ 上記2点から得られた情報をもとに、今後自治体が「働き方改革アドバイザー」の育成及び派遣事業の取組を設計及び実施する際の施策立案のための基礎資料を得る

自治体向け調査結果(その1)

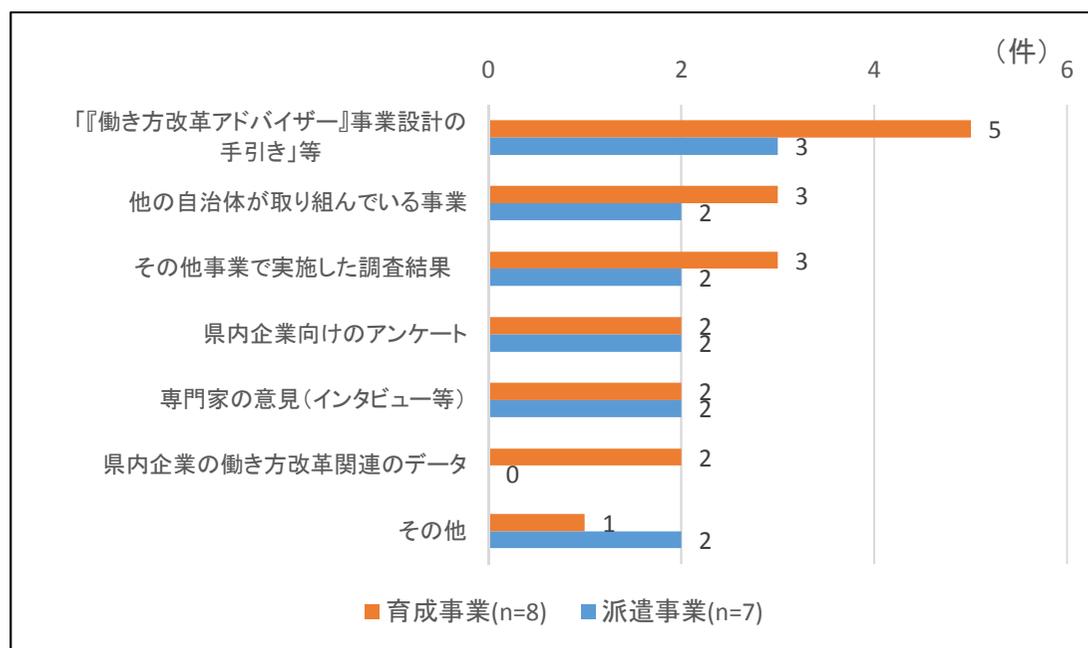
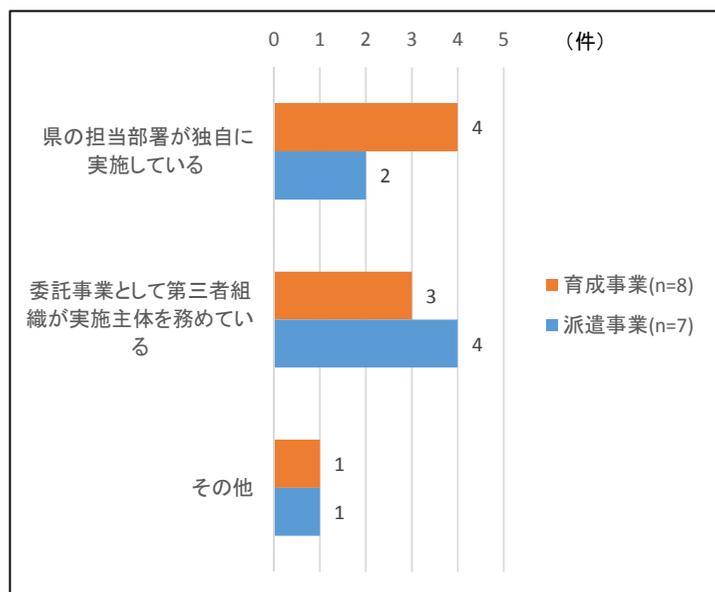
育成・派遣事業実施体制(SA)



○庁内の実施体制を見ると、一つの部署が事業の運営を担当している自治体が多い。
 ○育成事業の場合には、自治体の担当部署が独自に事業を実施するケースが最も多く、派遣事業の場合には、外部に委託する自治体の方が多い。
 ○事業の設計にあたり、「『働き方改革アドバイザー』事業設計の手引き」を参考にした自治体が多い。

育成・派遣事業の設計にあたり参考にした情報(MA)

育成・派遣事業の実施主体(SA)

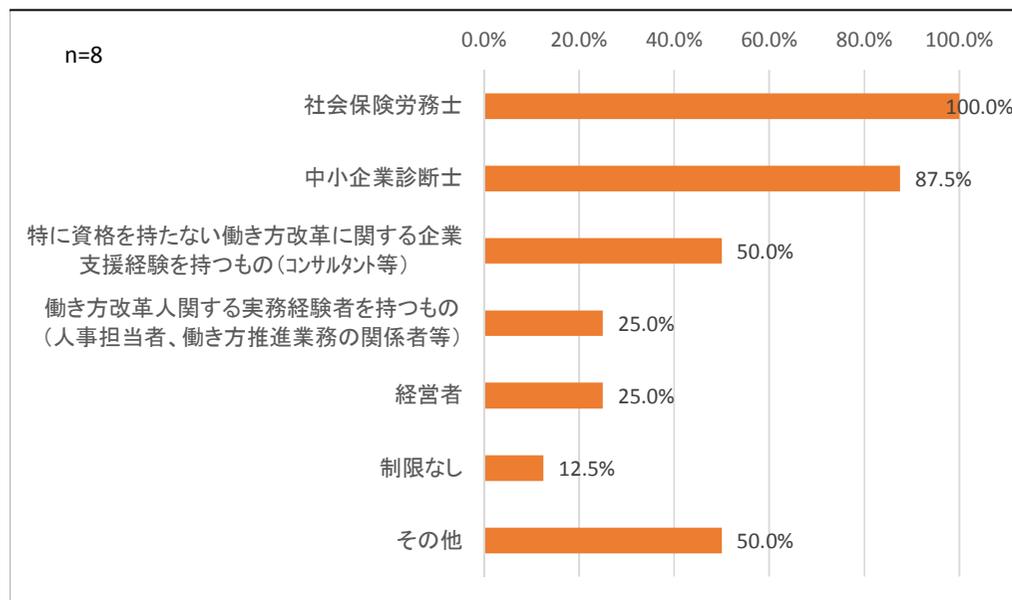


自治体向け調査結果(その2)

○アドバイザー育成事業を行っている8自治体の全てが育成対象者として社会保険労務士を挙げており、中小企業診断士も87.5%(7自治体)が対象としている。

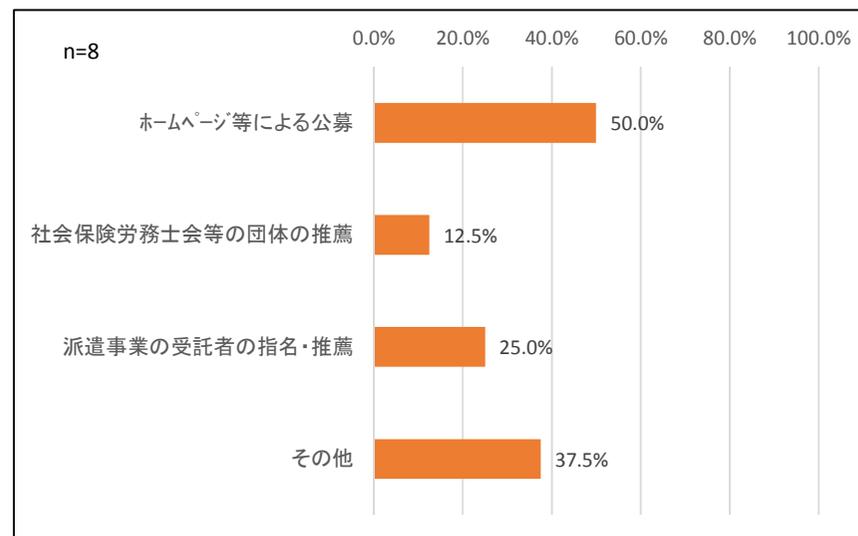
○育成事業参加者の募集は、半数の自治体がホームページによる公募を行っている一方、派遣事業の受託者の指名・推薦や社会保険労務士会等の支援団体の推薦などにより対象者に周知・募集する自治体も多い。

育成事業の育成対象者(MA)



「その他」の内容(抜粋)：
・金融機関勤務者
・キャリアコンサルタント

育成事業の参加者募集方法(MA)

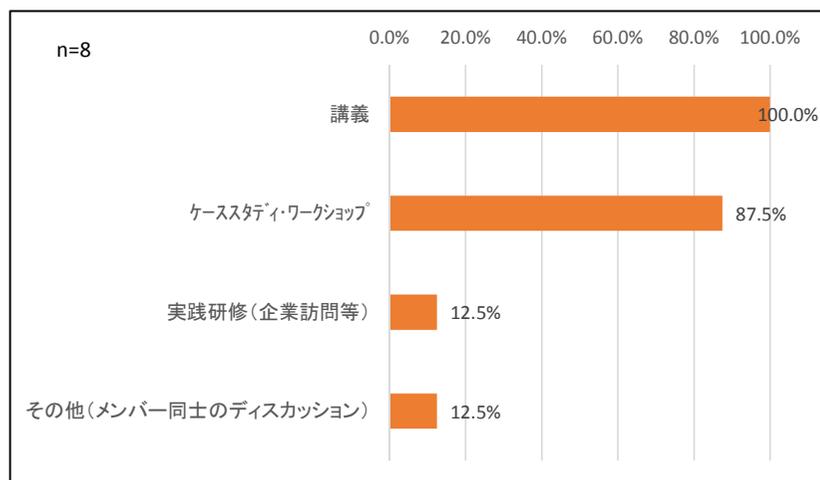


「その他」の内容(抜粋)：
・社会保険労務士会や中小企業診断協会より会員へ周知
・県から個別に参加依頼

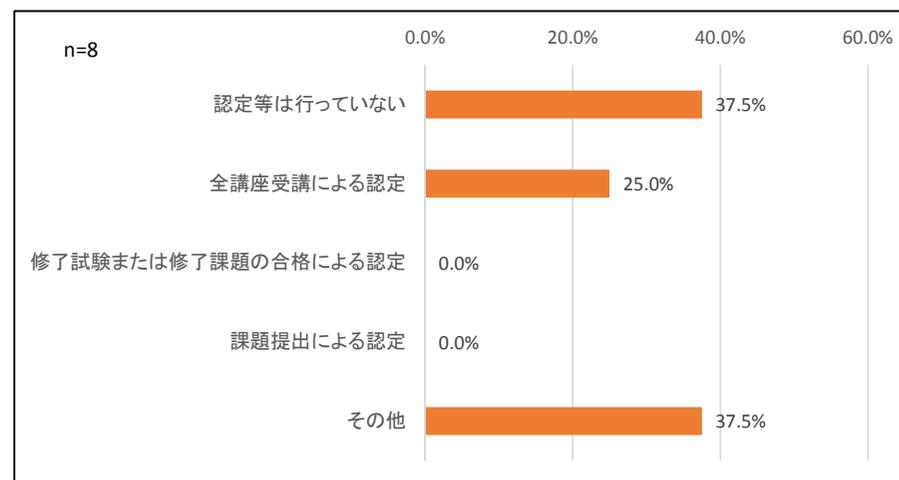
自治体向け調査結果(その3)

- 育成事業の実施方法をみると、講義を実施した上で、ケーススタディを行う場合が多い。
- 育成事業を行っている8自治体のうち、育成事業の受講者に「認定」等を行っている自治体は5自治体である。
- 各自治体における平成29年度育成事業の受講者数は、10名以下から50名以上まで様々。

育成事業の実施方法(MA)



アドバイザーの認定方法(MA)



平成29年度育成事業の受講者数

平成29年度育成事業受講人数 (n=8)	
10名以下	2 県
10名～50名	3 県
50名～100名	3 県

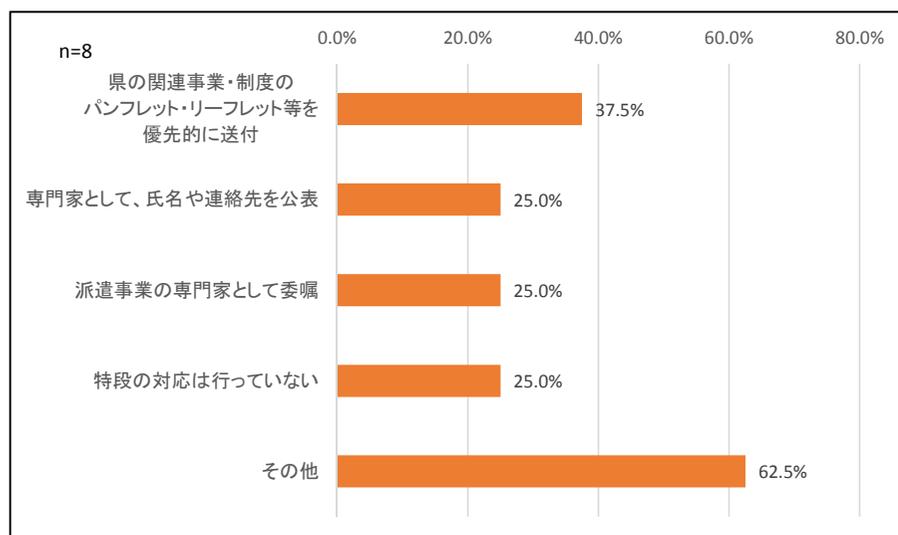
「その他」の内容(抜粋) :

- ・働き方改革アドバイザーとして協力することに承諾した者を認定
- ・全講義時間の3分の2以上受講による認定

自治体向け調査結果(その4)

○育成事業の修了者の扱いは様々であり、「派遣事業の専門家として委嘱」「専門家として氏名や連絡先を公表」といった、育成事業と、派遣事業あるいは企業支援とを一連のものとして取り組んでいる自治体もあるが、特段の対応を行っていない自治体もある。
○育成事業の実施にあたっての課題として、半数の自治体が「実施後のフォローが難しい」としており、「参加者の募集が難しい」との回答が2番目に多い。

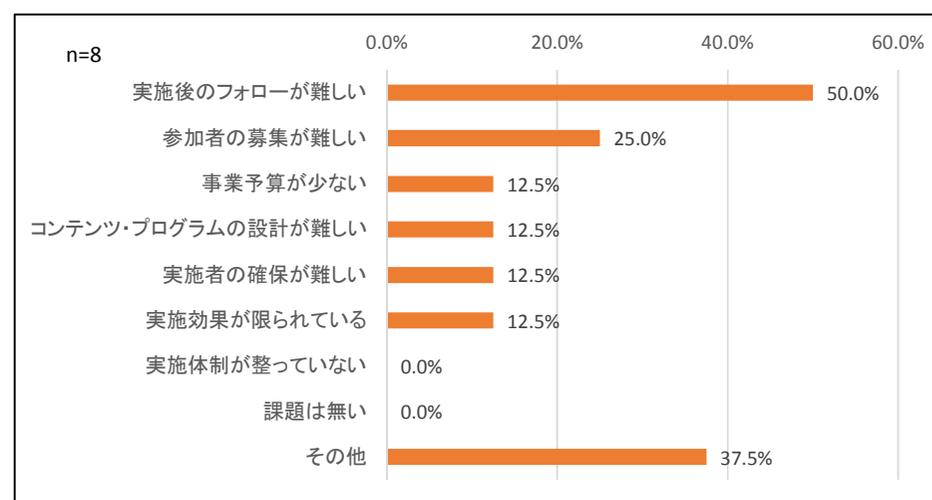
育成事業修了者の取扱(MA)



「その他」の内容(抜粋) :

- ・ 県の関係事業・制度の情報提供
- ・ フォローアップ研修を実施
- ・ 県の類似事業の講師候補として登録

育成事業の課題(MA)



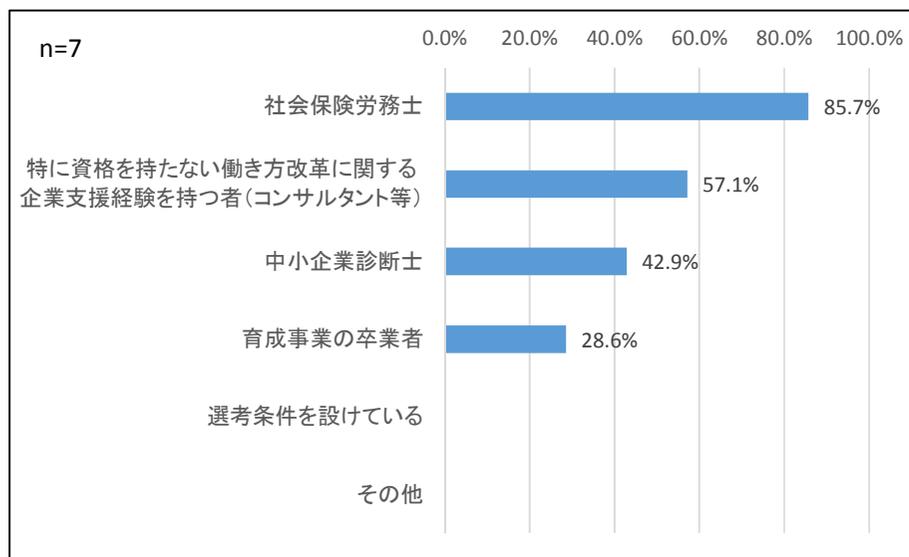
「その他」の抜粋 :

- ・ 県内の実態や課題を踏まえ、働き方改革の意義や企業へのコンサルティング手法などを体系立てて指導できる人材が少ない。
- ・ 企業側の人手不足もあり、研修等に積極的に参加できない状況にある。

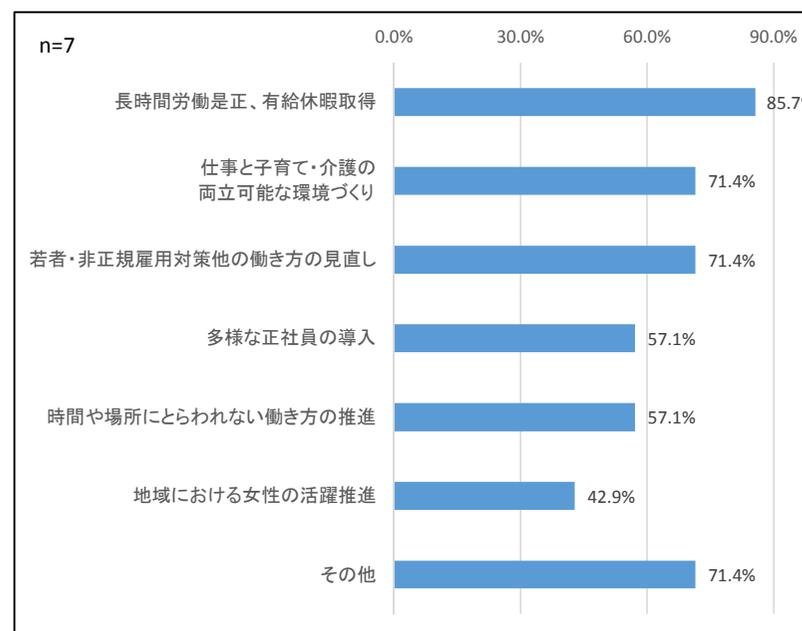
自治体向け調査結果(その5)

○85.7%の自治体において「働き方改革アドバイザー」として社会保険労務士を派遣しており、中小企業診断士も含め、専門資格を有する者を派遣している自治体が多い一方、資格はないものの企業支援経験を持つコンサルタント等を派遣している自治体も57.1%ある。
○派遣事業における支援内容としては、「長時間労働是正、有給休暇取得」と回答した自治体が85.7%と最も多い。

派遣する「働き方改革アドバイザー」の属性(MA)



派遣事業の実施内容(MA)



「その他」の内容(抜粋)：
・企業の従業員などを対象とした「働き方改革」に係るセミナー
・生産性の向上
・助成金の活用
・次世代育成法に係る一般事業主行動計画の策定支援など

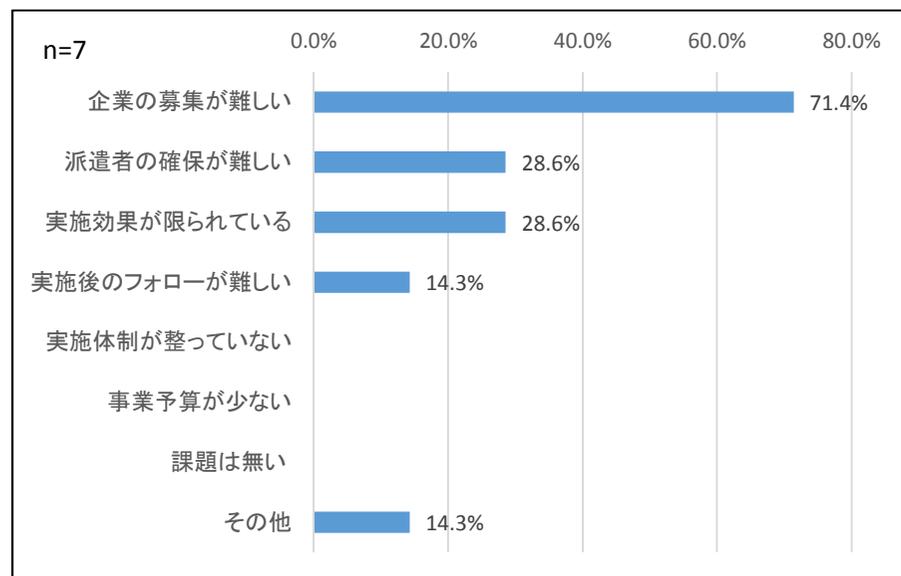
自治体向け調査結果(その6)

○派遣事業の実施にあたっての課題として最も多いのが、「企業の募集が難しい」で、一部の自治体からは「派遣者の確保が難しい」「実施効果が限られている」「実施後のフォローが難しい」といった課題も挙げられている。

○平成29年度の派遣事業における1自治体の派遣先数は、平均で45社、最大で75社、最小で15社となっている。派遣回数については、1社あたり、1回～4回となっている。

○国に対する要望として、育成コンテンツの拡充や情報提供などが挙げられている。

派遣事業の課題(MA)



派遣事業の実績

派遣事業実績	最小数	最大数	平均数
派遣社数(合計)	15社	75社	45.1社
各社平均派遣回数	1回	4回	2.2回

事業に対する自治体の要望(抜粋)

育成事業	<ul style="list-style-type: none"> アドバイザーの育成について、講師となる人材が不足していることから、講師となる専門家の派遣や、育成コンテンツの拡充等
派遣事業	<ul style="list-style-type: none"> キャリアアップ助成金等企业に対する助成の充実 他都道府県の支援事例等の情報提供
全体	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革に関する情報（法改正、各業界の動き等）や、助成金などの支援制度についての情報提供

働き方改革支援に関する経験交流会について(その1)

主催 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局
事務局 新日本有限責任監査法人 (EY) (調査研究事業受託者)
日時 2018年3月2日(金) 13:30-18:30
場所 さいたま共済会館 第2ホール(602) (住所: さいたま市浦和区岸町7-5-14)
講師 地域働き方改革支援チーム構成員 渥美 由喜氏
ファシリテーター 中小企業診断士 平井 彩子氏
参加者 29名 (社会保険労務士12名、中小企業診断士11名、社会保険労務士と中小企業診断士両方保持者2名、経営コンサルタント2名、中小企業診断士と経営コンサルタント両方保持者1名、士業でないコンサルタント1名)

募集方法

ワークショップやディスカッションを通じて、実体験に基づいた有効性の高い意見を収集する必要があることから、実務経験の比較的豊富な専門家を想定し、参加者の募集を行った。全国社会保険労務士会、全国中小企業診断協会、開催地である埼玉県の県庁や自治体向け調査の対象自治体の協力の下、参加者の募集を行った。

働き方改革支援に関する経験交流会について(その2)

経験交流会のプログラム

部	時間	プログラム	実施者
第Ⅰ部 (90分)	13:30-13:35 (5分)	主催者の挨拶、事業説明	CAS、EY
	13:35-14:45 (70分)	渥美 由喜氏による講演： 中小企業における「働き方改革」～支援者としてのアプローチ方法	講師 (渥美氏)
	14:45-15:00 (15分)	Q&A	
	15:00-15:10 (10分)	休憩	
第Ⅱ部 (150分) (内休憩10分)	15:10-16:40 (90分)	ワークショップ：中小企業における「働き方改革」の課題と乗り越え方	ファシリテーター (平井氏)
	16:40-16:50 (10分)	休憩	
	16:50-17:30 (40分)	ワークショップグループ発表 (Q&Aと平井氏のコメント含む)	
	17:30-17:40 (10分)	平井氏によるまとめ	
第Ⅲ部 (50分)	17:40-17:50 (10分)	全体の総括 渥美氏によるコメント	講師(渥美氏)
	17:50-17:55 (5分)	自治体調査結果速報	EY
	17:55-18:20 (25分)	振り返り・座談会	
	18:20-18:30 (10分)	アンケート回答・名刺交換	

働き方改革支援に関する経験交流会について(その3)

■ 経験交流会で収集された情報(ワークショップでの参加者からの意見等)

<長時間労働是正>

- ・ 旧態依然とした風土を改善することが最大の課題であるとし(中略)そのためには、コミュニケーションを取っていくことがポイントとなる。
- ・ 全員面談の実施は評価の時期だけではなく、日頃の悩みも聞き、従業員との距離感を縮める。従業員に寄り添っている会社をアピールする。
- ・ 300人程度の旅行会社で過剰労働が多く、人が辞めてしまうという事例があった。店舗あたりの従業員が過小であったのを店舗の統廃合により改善し、残業が減って従業員の定着率が戻ってきたという事例があった。

<業務改善>

- ・ 業務を洗い出し、業務を評価していく評価制度の見直しをすべき。誰がどんな仕事ができるかということを見える化し、自分の代わりに仕事をできる人を把握し、休まなければならない時に代わってくれるよう頼みやすい雰囲気を作ることが必要。

<理念策定>

- ・ 会社の理念については、アドバイザーが作るのではなく、社長と共に相談に乗る形で作っていくという方法が良かった。
- ・ 若手社員を含めてストーリー作りをすると良い。ビジョンに至るまでの過程では小さな成功を積み上げるようなストーリーにしなければならない。
- ・ 「人間塾」の例: 会社のトップは会社のビジョン、経営方針を直接に社員に伝える機会を定期的に設け、社員のモチベーションを向上させる。
- ・ ビジョンを打ち立てつつ、「離職率を10%以下にする」、「残業時間を半減させる」等の数値目標も示すと良い。
- ・ トップの明確なビジョンの提示とボトムアップでの取組の両方で進めることが望まれる。
- ・ 委員会制度や提案制度を導入する。(中略)ワークライフバランスの実現に必要な制度は何かということの話し合いも従業員側で実施し、その実現もプロジェクト化して実施してもらう。
- ・ 従業員全員一人一人のミッションステートメントを作成し、掲示板などで共有することによって、全員参加型の経営を可視化する。

<有給休暇取得率向上>

- ・ 計画的に有給休暇の取得を促す。有給休暇取得率が低い原因について、社員と面談する。休暇を取りやすくするために、会社独自の休暇制度(誕生日休暇、会社設立記念日休暇)や、休暇取得のルール(繁忙期と閑散期に配慮した一斉休暇)を設定する。また、それらを就業規則にも明記し、徹底する。例:誕生日休暇を設け、誕生日前後のシフトを同僚と話し合って調整し、全ての社員が休暇をとれるように工夫する。
- ・ 入社翌日から有給休暇を取得できる制度を導入し、優秀な看護師の獲得に成功した事例がある。
- ・ 有給休暇制度の周知を徹底的に実施する。実施ポイント:「お互い様」の意識を持たせる。また、時間休暇制度の導入をする。

<多様な働き方を実現する制度>

- ・ 多様な正社員制度を導入し、従業員に好きな働き方を選択してもらえる制度を作る。

働き方改革支援に関する経験交流会について(その4)

■ 経験交流会で収集された情報(座談会での参加者からの意見等)

<派遣事業の在り方について>

- ・ 派遣開始前：業種や企業規模によって、企業のレベルにかなりの相違がある。その企業がどのようなステージに立っているかわかるマトリックス表のようなものを行政主導で作成してもらえれば、アドバイザーが企業に支援しに行く前に、企業の大体の状況が把握でき、支援の効率も向上する。
- ・ 派遣の目的：「魚を与えるより魚を釣る方法を教える」ことを目標にしたい。具体的な目標を達成することを目指すよりも、取組や推進方法を教えることを目指す。
- ・ 派遣後のフォロー：定期的にモニタリングを実施し、企業の進捗を常にアップデートする方が、効果的な支援になる。
- ・ 派遣者（アドバイザー）：業務改革と切り離せない部分があるため、社会保険労務士と中小企業診断士と協力して派遣するスキームがあると良い。スキルのバックアップ体制がとれれば、後日メールや電話でフォローするというスキームもできる。
- ・ 事業の参加インセンティブ：派遣事業終了後に土業の自由裁量で活動できるようであれば、派遣事業参加の大きな動機付けになる。

<育成事業の在り方について>

- ・ 育成事業の修了書の用途が特に決まっていなくても、修了書（認定）の有無は参加者にとって重要な意味を持つ。

<自治体へのアドバイス>

- ・ 各省庁の縦割りもあって、自治体内で類似の事業を複数の部署で実施しているのが現状である。支援者としても混乱する場合がある。類似事業を一本化してほしい。
- ・ 行政機関に求めることは、行政主導の働き方改革事業の特徴とメリットを周知することである。例えば、どのような目的の下に、どのような施策があり、どのような方針でやっていくかということを確認に企業と共有してほしい。
- ・ 派遣事業を実施する場合、企業の人材育成方針や働き方改革の方針が既にある企業に対しては、各自の進め方に任せても良い。この場合は、施策で掲げる目標や方針を無理に追い求めるのではなく、企業の自主性に任せることが望ましい。施策と企業方針とのミスマッチが起きないように、企業の状況を把握するために事前にコミュニケーションが必要となる。
- ・ 派遣先となる各企業に対する支援効果が分かるツールがあると良い。例えば、支援内容のチェックシートの導入を提案する。チェックシートで、事業を通して実施した支援内容や、達成した事項が分かるようにする。このチェックシートを活用すれば、類似の支援を後に同企業に対して実施する場合、最初から企業分析を始めるのではなく、前回の支援の延長線から始めることができる。
- ・ 国の法律や政策の動向や、関連する補助金・助成金等の内容等の情報を伝達するセミナーの実施が望ましい。

<交流会の感想>

- ・ 企業への支援を通じて、地域の活性化を目指すという同じ志を持つ仲間と、知識のブラッシュアップや成功事例の共有等をしていきたい。
- ・ 働き方改革単独ではなく、事業継承など経営上の課題と絡めた議論が必要である。

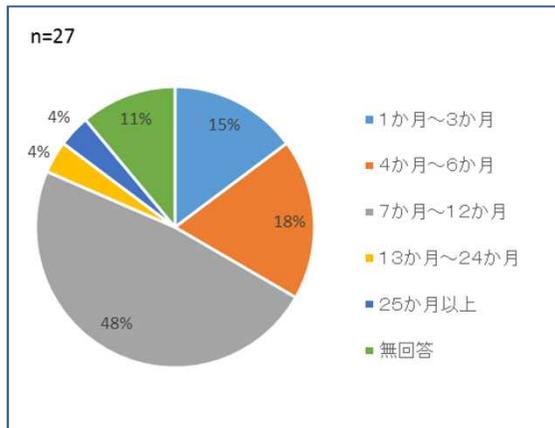
働き方改革支援に関する経験交流会について(その5)

■経験交流会で収集された情報(参加者アンケート結果)

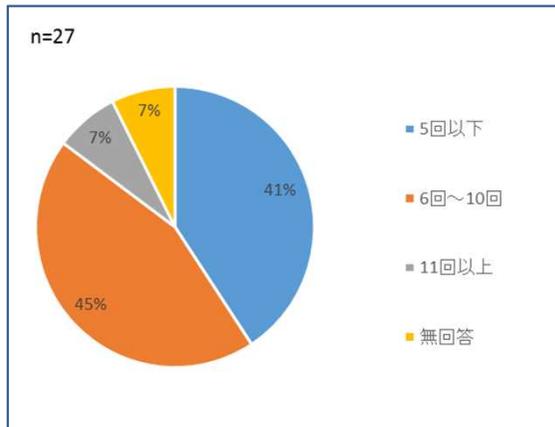
○地域企業の働き方改革推進に寄与することが出来ると考えられる派遣期間は、7~12か月と答えた回答者が48%、派遣回数は6~10回と答えた回答者が45%であった。
 ○働き方改革に関するセミナー等で身に付けたいスキルや知識としては、事例が26%と最も多く、社員の意識改革のノウハウが19%と続いた。

望ましい派遣事業のスキーム

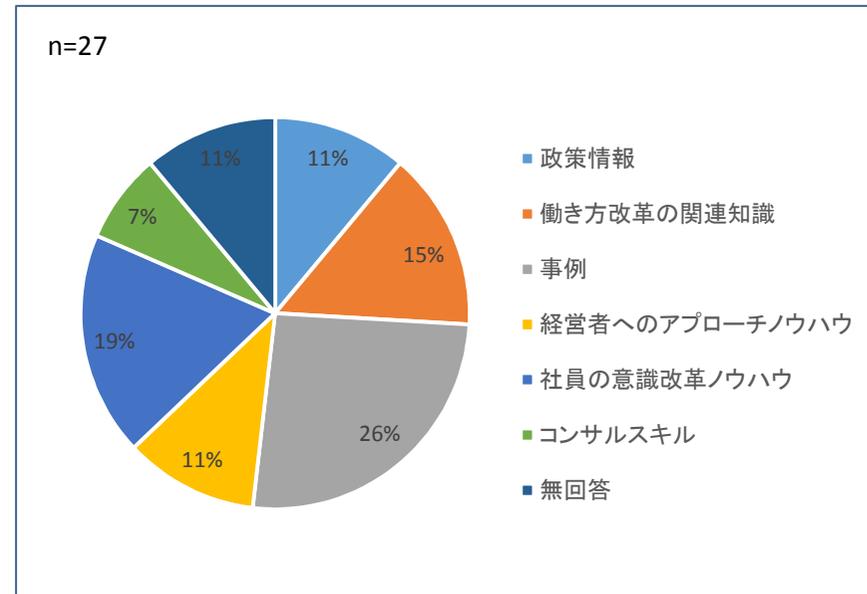
派遣期間



派遣回数



働き方改革に関するセミナー等で身に付けたいスキルや知識(自由記述※)



※自由記述の内容を類型化し、集計を実施

調査研究結果により得られる示唆

主な課題

- 派遣事業において、派遣先企業の募集がうまくいかない(必ずしも地域企業の実情、ニーズに合った事業設計ができていない可能性)。
- 派遣事業において、適任である専門家を確保できない。
- 事業実施後の参加者のフォロー(特に、「働き方改革育成事業アドバイザー」育成事業参加者へのフォロー)。

考えられる対策

○自治体内での関係部局の連携

○事業設計時に地域の専門家の視点を取り入れる等、自治体と地域の専門家との連携

○多様な専門性を有する人材の育成・確保

育成事業の実施にあたっては、ワークショップ形式によるケーススタディや、実際の企業訪問等を組み込むことで、様々な専門性を有する受講者がお互いの専門性の違いを理解し、支援に必要な知識・能力を学びあうことができる。このように多様な専門性を有する人材をプールしておくことにより、企業の課題に応じて適切なアドバイザーを派遣することが可能となる。

○事業に参加した専門家を事業実施後にどう生かしていくかの検討、方向性の明確化

育成事業への参加による自治体からの資格や修了書の付与、派遣事業実施後の担当専門家による個別契約での継続支援の容認等により、専門家の事業参加への動機付け、自治体の事業外での働き方改革推進の地域での波及が期待できる。

○企業同士のネットワークの形成支援

○自治体による企業へのフォロー、企業認証制度における工夫