

2 他県事例調査・有識者ヒアリング（掲載の順番は面談日時順）

指標の作成や次年度以降の方向性のヒントを得るため、働き方改革に先進的に取り組んでいる三重県と、働き方改革に知見を有する有識者からヒアリングを行った。

(1) 三重県

相手方	三重県雇用経済部雇用対策課勤労福祉班 主幹（班長代理） 輪野美智子氏
日時	平成28年9月26日（月） 9:00～10:30
場所	三重県庁舎8階
調査者	清原主任／山下主事
調査趣旨	「三重県働き方改革推進プログラム」について
調査結果	<p>■「三重県働き方改革推進プログラム」について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国の「ワーク・ライフ・バランス憲章」をキッカケに、県の懇話会や三重労使雇用支援機構が設置された流れの中で、本プログラムが策定されたとのこと。 ・プログラム策定にあたっては、「企業の働き方改革に向けたモデル事例検討会議」での意見交換の内容を基に検討。 ・実際に本プログラムに取り組んだ結果、企業にどのような効果が現れたのかについては、今後さらなる検証が必要だと考えている。 <p>■中小企業へのインセンティブ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・三重県内は、中小規模の製造業が多いため、取組の効果が明確に見えることが、働き方改革に取り組んでもらうための鍵。 <p>■企業の声</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業では、制度が未整備であっても、それにとらわれず社員の要望に柔軟に対応している実態もある。 ・男女共同参画を推進することで、人材の定着に一定の効果が見られる。 ・企業としても、人手不足の現状において、折角育てた人材を手放したくないという意識はある。 ・「男女がいきいきと働いている企業」認証・表彰制度における企業へのインセンティブとして、公共入札での加点方式を採用していたが、平成29年3月31日をもって終了。制度の運用開始からしばらく時間がたっており、今後、制度の再検討・リニューアルを行う予定。
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・「働き方改革推進プログラム」については、次のHPに掲載。 http://www.pref.mie.lg.jp/oshigoto/84609012875.htm

(2) 樋口美雄氏

相手方	慶應義塾大学商学部 教授 樋口 美雄氏
日時	平成28年9月26日(月) 18:00~19:00
場所	慶應義塾大学 樋口美雄研究室
調査者	清原主任/山下主事
調査趣旨	企業の「働き方」の見える化指標作成について
調査結果	<p>■北海道内の労働環境について</p> <ul style="list-style-type: none">・正規職員と非正規職員が二極化しており、正規職員だけではなく、非正規職員も含めた「働き方改革」が重要。・正規/非正規といった勤務形態、又は、地域や業種によって、指標となる数値はちらばりが大きい。特に北海道の場合、札幌とその他の地方によって事情が全く異なるので、個々のデータのちらばり(分散)を、勤務形態別・地域別・業種別などに分類し、課題を抽出してみてはどうか。・企業業績の部分で言えば、ダイバーシティというのも実はちらばり(分散)の話であり、男女比や年齢差などの違いをどのように組み合わせれば、効果が発揮されるかということなので、その組み合わせを考えることが、企業業績に与える影響を考える上でも重要。・平均値で指標を考えると、問題を見落とす恐れがあるので、せめて、労働時間や有給休暇が取得可能かなどについては、正規と非正規は分けてデータを収集すべき。 <p>■同一労働同一賃金が進まない要因</p> <ul style="list-style-type: none">・正規職員の方が長時間労働などの問題が多いため、“やむを得ず” “不本意ながら” 非正規職員を選択する人が多くなっている。企業側も正規よりも非正規の方が、雇用管理しやすいため、結果として、企業側の非正規職員雇用ニーズと労働者側の就労ニーズの需給がマッチングしている。・この均衡状態に刺激を与えるためには、例えば、地域限定正社員の増加や、非正規と正規の雇用管理を同等にするなど、同一労働同一賃金という対応策が妥当と考えている。・働き方改革に取り組むことが、社会的には重要な問題と認識できても、企業が頑張れば企業の利益に繋がるかということ、必ずしもそうではない。ミクロとマクロの乖離が起きる典型的な事例。 <p>■社会(マクロ)の利益を企業(ミクロ)の利益にすることが重要</p> <ul style="list-style-type: none">・公共事業での入札参加に加点方式を導入するのもひとつ。・「WLB官民トップ会議」の点検評価部会の会議レポート2016(内閣府男女共同参画局で発行)が参考になる。・例えば、第1子出産後の継続就業率を見ると、過去20年間で調査したところ、40%程度でほとんど変化がないように見えるが、これ

	を正規/非正規で分類すると、正規では増加しているのに対し、非正規では減少している。両者の平均値をとるから、変化がないように見えてしまう。この場合、非正規職員に対する育休制度の充実等の政策の見直しが必要であり、先般パート法が改正されたところ。
備 考	

(3) 渥美由喜氏

相手方	株式会社東レ経営研究所 主任研究員 渥美 由喜氏
日 時	平成28年9月27日(火) 10:30~11:30
場 所	虎ノ門周辺
調査者	清原主任/山下主事
調査趣旨	企業の「働き方」の見える化指標作成について
調査結果	<p>■大企業と中小企業では、モデルが全く異なることに注意が必要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・レーダーチャートによる指標の企業間比較は、意味があるのは大企業だけだろう。 ・指標に関しては、定量的なものでも企業の捉え方(数値の出し方)ひとつで、様々な解釈が可能になってしまうので、見かけと実態が乖離している場合もある。 ・企業訪問をしてよく感じるのは、中小企業で働き方改革に関する制度が整備されていなくても、それ以外の部分で柔軟な対応するなどして、“働きがい・働きやすさ”が充実している職場の例はたくさんあること。 ・つまり、指標を設定し、フォーマットを作る意味は低く、もっときめ細やかに現場を見ることが重要。 ・中小企業に関しては、データの集積がないので、「ギャップ分析」が効果的ではないか。従業員の仕事や職場に対する満足度調査などの定性的なものも、量を集めれば、定量的に扱うことが可能。 ・逆に、大企業においては、制度が整備されていても、実態として利用されていない・利用できる環境が整っていないといった問題があり、これをどう定量的に把握するかも課題。 ・現時点での数値・指標を縦割りで企業間比較するより、時間経過で見える化して企業単体で比較する横割りの発想を持つとよい。 <p>■WLB取組のメリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本的には人材確保。 ・本気で取り組み、成功した企業の“やり方”を横展開して普及・波及させるのがよい。企業の“やり方”、つまり“プロセス”を見える化することが重要。 <p>■成功事例の普及</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業のトップのリーダーシップが重要。早めに動いて生の情報を得て、良い企業を固め、そうした企業の取組を引き上げること。 <p>■北海道の今後の働き方改革への提言</p> <ul style="list-style-type: none"> ・北海道の魅力を活かした働き方改革の推進を行うべき。他地域との連携を行うなど、先導的な取組になることを期待。
備 考	

(4) 油井文江氏

相手方	女性コンサルタントネットエルズ 代表 油井文江氏 中小企業診断士・社会保険労務士 高橋美紀氏
日時	平成28年9月27日(火) 13:00~14:00
場所	女性コンサルタントネットエルズ 東京事務所
調査者	清原主任/山下主事
調査趣旨	企業の「働き方」の見える化指標作成について
調査結果	<p>■現在、国などで進められている「働き方改革」について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「働き方改革」は、企業にとって無前提に「従わなければならない」と受け取られるものではなく、「経営にどのようにプラスになるか」と思考してもらうことで初めて広がりを持つ。上からの押しつけではない提示の仕方、さらには北海道の事情に合わせた独自の支援が提示できれば企業の取組動機を高められるのではないかと。 ・「働き方改革」をコストと投資に係る経営判断・経営戦略に組み込むことが合理的(利益になる)と認識してもらえたら、企業は積極的に「働き方改革」に取り組むようになる。 ・しかし企業には「働き方改革」のノウハウや経験値は希薄であり、実際の支援場面では経営が分かる専門家の関わりが大事になる。「働き方改革」の実体化と加速には、実際の利益創出と生産性向上が、どの施策をどう進めればどの数字となって実現するかについて、因果と結果、その評価と対策判断への支援が不可欠と考える。このことから、支援の入口では財務諸表等の経営数値を読む中小企業診断士(コンサルタント)、出口では社労士等の法律・制度の専門家(中間工程での両者協力)の両輪による支援体制を提案したい。 <p>■WLB、働き方改革に係る中小企業の課題例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業が取組を進めるためには、具体的な成果指標を示すことが重要。企業にとっていくら儲かるか、生産性が上がるかを、理屈とデータ、また身近な成功事例などで分からせること。 ・定性的な成果については、言葉でしっかり表すことが重要。自己評価でも、「できている」・「ややできている」など、自己認識を明確化できるメリットがある。言葉で表すことで、意識下にあったものが、顕在化し意識化される。 ・定量的な成果例については、PDCAの観測時点がいつなのか、注意が必要。 <p>■指標について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性に着目すると、女性社員の売上寄与率や売上構成比率といった指標もある。その他、資格取得率も単純だが指標になる。 ・愛社心や会社へのコミットメント意識なども働きやすさや生産性の

	<p>指標となるため、社員の意識調査も定期的実施してしかるべき。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社がどのくらいの位置にいるかを示すということであれば、上位3分の1・中位3分の1・下位3分の1の平均値をそれぞれ見える化して、比較可能にするのはどうか。 <p>■女性の活躍推進の取組について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性活躍推進に向けた取り組みは、各自治体で徐々に進んでいる。たとえば横浜市では、平成26年度より「中小企業女性活躍推進事業」を実施しており、28年度は女性のスキルアップ支援、専門家派遣、セミナー等を行っている。 <p>■「働き方改革」に対する女性の意識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・性別役割分業意識の刷り込みが根強く、学生の段階ですでに就業への意識に男女差がある。一方で、現実の長時間労働慣行が女性を性別役割分業に追い込み、役割分業意識の再生産につながっている。 ・女性社員は種々の政策が唱えられてきたにも関わらず、就労環境が良くなっていない長い経験があるため(均等法以来の“失われた30年”)、取組への意識も消極的な面に止まらず、むしろ不信と不快感を表明する面が出てきている。
備 考	<ul style="list-style-type: none"> ・「働き方改革」のうち「女性」の働き方については、役割分業意識や女性差別がネックになっていることの明確な啓発が必要と考える。 ・「働き方改革」の背景にある労働需給のひっ迫について、まずは女性の活躍が課題となっているが（生産年齢人口の就業率男性80.3%、女性58.1%*OECD比較、失業率も女性の弾力性が高いなどから）、これは、1985年の「男女雇用機会均等法」以来の30余年において、就業率や合計特殊出生率の望ましい向上が見られなかった結果でもある。女性の活躍が遅れた構造的要因として長時間労働問題があるが、長時間労働問題は性別役割分業意識と表裏一体、相補完する要因としてあり続けただけに、「働き方改革」における役割分業の意識改革の有効性は高いと考える。

(5) 長谷川真理氏

相手方	(公財) 日本生産性本部ダイバーシティ推進センター 室 長 長谷川真理氏 研究主幹 加藤孝氏
日 時	平成28年9月27日(火) 15:00~16:00
場 所	公益財団法人日本生産性本部
調査者	清原主任/山下主事
調査趣旨	企業の「働き方」の見える化指標作成について
調査結果	<p>■設定する指標で示される数値について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・時点をいつにするかで変動する(タテ要因)。 ・業種や規模によって格差がある(ヨコ要因)。 ・従業員が300人以上いるような大企業なら同じ枠組みでの比較も可能かもしれないが、それ以下の中小企業では労務構成がまちまちなので、指標を設定しても比較の有効性には疑問がある。 ・中小企業では、長く勤める高齢者の比率がわかるような指標も考えられる。 ・取組の設定や制度の策定状況といった導入率の話ではなく、運用に焦点を当てるべき ・北海道ならではの特徴的な項目・指標を考えてみてはどうか。道内の地域差も考慮し、地域の誇りにできるようなものの掘り起こしができればよい。 <p>■ダイバーシティについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・例えば、女性の活躍推進に関して、プロセスとして離職者の減少と入社希望者の増加が挙げられているが、中間管理職の増加につなげていくことが企業業績に結びつけるためには必要。 ・属性のダイバーシティだけでなく、働き方のダイバーシティの視点も必要。個人の能力を多様な場面で活用するような動きが、本当の意味での「働き方改革」に繋がるのではないか。 <p>■WLBの成果をどう測るか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・制度の導入状況ではなく、制度の利用者(率)に焦点を当ててみてはどうか。 ・北海道の各地域で、企業とそこで働く労働者がうまく相乗効果を与え合う、相互補完的な良い関係になれるかが大切。 ・厚生労働省の「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」では、生産性を指標にしているのが特徴的で、参考になる。
備 考	

(6) 石井吉春氏

相手方	北海道大学公共政策大学院 学院長 石井吉春氏
日 時	平成28年10月25日(火) 9:00~9:30
場 所	本庁舎地下1階 水産林務部2号会議室
調査者	川畑主幹/清原主任/山下主事/(事務局 小野主幹/山本主査)
調査趣旨	企業の「働き方」の見える化指標作成について
調査結果	<p>■提案事業について</p> <ul style="list-style-type: none">・事業内容として、働き方改革の具体的取り組みから企業の業績への効果に至る中間のプロセスを見える化するという趣旨はわかる。・北海道で個々の企業を対象に情報を集めようとしても、この事業で指標化しようとしているような統計やデータは存在しないのではないか。・優良企業をピックアップしてヒアリングを進め、働き方改革に関する企業の基礎データを集めて、経営者から話を聞くだけでも情報価値はあるので、働き方改革の項目に関して、経営への影響を具に拾ってみてはどうか。・指標となるデータがない中では、働き方改革に係る取組とその効果との関係について想像力を働かせて仮説を考えるべき。・考えた仮説を体系化し、世の中に示せるような形にできれば事業目的は達せられるのではないかと。 <p>■今後の進め方について</p> <ul style="list-style-type: none">・企業ヒアリングを早めに行なって企業から情報を集めるべきとのアドバイス。
備 考	

3 道内企業からの情報収集

見える化指標の作成や事例収集を目的に、次のとおり、働き方改革に先進的に取り組む企業にヒアリングを行った。

(1) 株式会社和光（アパレル・販売）

相手方	株式会社和光 代表取締役社長 田中伸一良氏
日 時	平成28年11月17日（木） 10:00～11:00
場 所	和光執務室
調査者	清原主任
調査趣旨	「働き方」の取組について
調査結果	<p>■<u>コミュニケーション改革</u></p> <p>→職場環境の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課題抽出のために毎年社員アンケートを実施 ・社員向けのコミュニケーション勉強会の実施 <p>■<u>社員による社内委員会</u></p> <p>→職場環境の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・福利厚生、企画、表彰、教育、整理整頓の課題等を検討する委員会を設置し、全社員がどれかに所属 <p>■<u>人事休暇制度の強化</u></p> <p>→多様な働き方・休み方の導入・ダイバーシティ推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中途契約社員の早期正社員化 ・休暇の取りやすい仕組み <p>□<u>成果</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>営業販売額の増加</u> ・<u>業務の質の向上</u> ・<u>会社貢献意識の向上</u>
備 考	

(2) 株式会社北洋銀行（金融）

相手方	株式会社北洋銀行 人事担当部長兼人事企画課長 佐藤誉氏
日 時	平成28年12月7日（水） 10:00～11:00
場 所	北洋銀行会議室
調査者	山下主事／阿部主任／（事務局 小野主幹）
調査趣旨	「働き方」の取組について
調査結果	<p>■<u>多様な人事制度</u></p> <p>→多様な働き方・休み方の導入、女性活躍、ダイバーシティ推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人事制度の課題抽出のために社内アンケートを実施 ・地域総合職（勤務地限定）の導入 ・パートや嘱託職員から行員など、各種転換制度の拡充 <p>■<u>手当の見直し</u></p> <p>→子育て支援、女性活躍</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・家族手当を廃止し、子供向けの手当を拡充（非世帯主にも支給） ■<u>ワーク・ライフ・バランス関連制度の整備</u> →多様な働き方・休み方の導入、女性活躍、子育て支援、キャリア支援 <ul style="list-style-type: none"> ・配偶者の転勤に伴う転勤・休職制度（夫婦帯同転勤制度・配偶者転勤休職制度） ・育児介護リキリアプラン（育児介護の負担に応じ一時的に役職の負担を軽減） □成果 <ul style="list-style-type: none"> ・<u>女性の離職率の低下</u> ・<u>女性管理職の増加</u>（女性支店長職 20 名）
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・女性活躍の取組が内閣府の「女性が輝く先進企業」（2016 年度）の内閣府特命担当大臣（男女共同参画）表彰を受賞（道内企業初）

(3) 有限会社真心（医療・福祉）

相手方	有限会社真心 代表取締役社長 佐々木理氏
日時	平成28年12月9日（金） 10:00～11:00
場所	真心執務室
調査者	山下主事／阿部主任／片倉主任
調査趣旨	「働き方」の取組について
調査結果	<ul style="list-style-type: none"> ■<u>時間外勤務の縮減</u> →長時間労働の是正 <ul style="list-style-type: none"> ・業務シェア（1つの業務を複数の正社員が担当）の実施 ・社長が無駄な時間外をしないよう何度も言い続ける ■<u>有給休暇取得推進</u> →多様な働き方・休み方の導入 <ul style="list-style-type: none"> ・管理職が積極的に有給休暇を取得し、職場全体でとりやすい環境をつくる ・参観日休暇や記念日休暇といったユニークな休暇制度 ■<u>非正規社員の正規雇用化の推進</u> →キャリア形成支援 <ul style="list-style-type: none"> ・正社員の採用の際には、まず非正規社員へ正規採用募集を呼びかける □成果 <ul style="list-style-type: none"> ・<u>人材の定着率の上昇</u>（1年半離職者0名） ・<u>時間外労働時間の減少</u>（H28.1～9で一人当たり9.9時間/月） ・<u>年次有給休暇取得率</u>（H28.1～9で83.1%）
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・北海道労働局の「先進的な道内企業の取組みについて」の一つとして2016年度から取り上げられている

(4) 第一生命株式会社（保険）

相手方	第一生命株式会社 札幌総合支社 副支社長 佐竹 啓明氏 東日本営業本部札幌コンサルティング営業室 次長 辻靖夫氏
日 時	平成28年12月9日（金） 10:00～11:00
場 所	第一生命会議室
調査者	山下主事
調査趣旨	「働き方」の取組について
調査結果	<p>■業務量の平準化</p> <p>→長時間労働の是正</p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業職の業務の一部（顧客情報の管理、相手先へのアポ入れなど）を内勤業務に振り替え、社内全体で業務量を平準化 <p>■ユニークな休暇制度の導入</p> <p>→多様な休み方の導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・男性の育児休業制度の積極活用を促進 ・孫誕生休暇や計画公休制度（2月に1日休暇を取得） <p>■女性の働きやすい職場づくり</p> <p>→女性の活躍促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・子育て女性のための時短勤務制度 ・夫の転勤先へ随伴移動（ファミリーフレンドリー制度） <p>■子育て女性が働きやすい環境づくり</p> <p>→子育て支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・保育所にかかる費用の補助 ・提携している保育所に場所を提供 <p>■キャリアアップのための支援</p> <p>→人材の定着・確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務に必要な知識（社会保障制度など）の習得のための機会を提供し、積極的にキャリアアップを支援 ・社員の業務上の様々な事例をデータベース化し、経験知を形式知にする
備 考	

第4章 具体的な成果

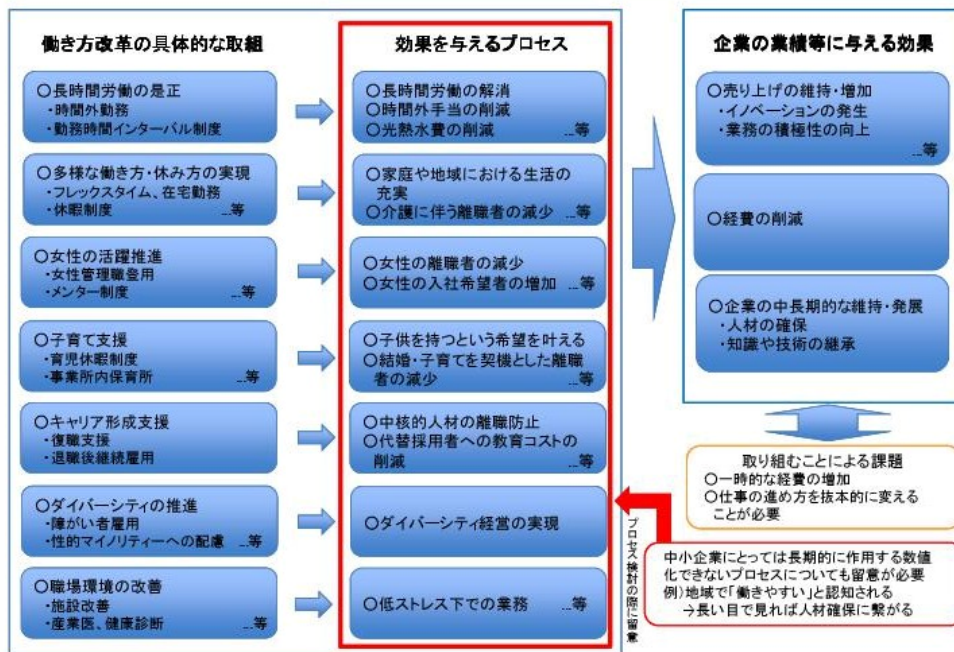
1 企業の「働き方」の見える化指標の作成

現状において、「働き方」に関わる統計の多くは、労働時間や有給休暇取得率などごく限られたものしかない。

そこで、今回の提案においては、個々の企業の「働き方」を、【具体的な取組】→【プロセス】→【効果】の一連の流れで指標化し、企業が「働き方改革」をデータで検討できるような指標についてチーム内で検討を行い、第3章2及び3の有識者や企業にヒアリングを行い、次のとおりとりまとめた。

基本的には数値化できるプロセスを指標として採用しているが、実際に自社の取組を指標で見える化を行う際には、特に中小企業においては、例えば、地域における優良企業としての認知度向上といった、長期的に作用する数値化できないプロセスもあることに留意する必要がある。また、最終的に業績に与える効果についても、例えば経費の増大のように、短期的には負の効果を示すこともあることに留意する必要がある。

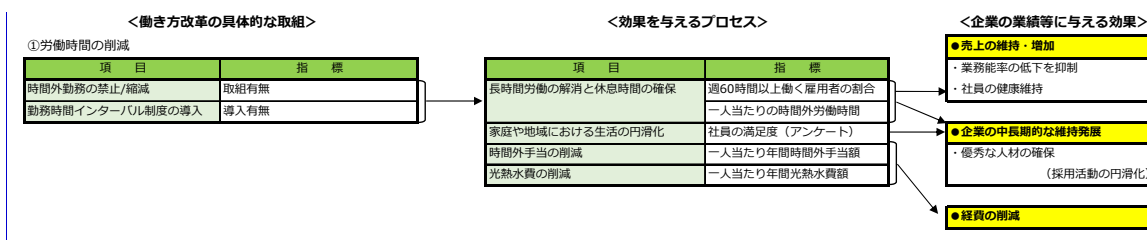
図4-1：企業の「働き方」見える化指標の概要



(1) 長時間労働の是正

長時間労働の是正のための具体的な取組として、「時間外勤務の禁止／縮減」及び「勤務時間インターバル制度の導入」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。それらの取組により長時間労働の解消や休息時間の確保（指標：「週 60 時間以上働く雇用の割合」、「一人当たりの時間外労働時間」）が図られ、主に業務能率の低下抑制や社員の健康維持、人材確保の面から企業の「売上の維持・増加」や「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。また、家庭や地域における生活の円滑化（指標：「社員の満足度（アンケート）」）が図られ、主に人材確保の面から企業の「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。時間外手当の削減（指標：「一人当たりの年間時間外手当額」）や光熱水費の削減（指標：「一人当たりの年間光熱水費額」）は「経費の削減」効果が期待される。

図 4-2：企業の働き方見える化指標（長時間労働の是正）



(2) 多様な働き方・休み方の実現

多様な働き方・休み方の実現のための具体的な取組として、①フレックスタイム、②勤務制度、③休暇制度、④介護休暇・休業制度の4つに取組を大きく分類した。

①については、「フレックスタイムの導入」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組により家庭や地域における生活の充実（指標：「社員の満足度等（アンケート）」、「有配偶率等」）が図られ、主に社員の健康維持やイノベーションの面から企業の「売上の維持・増加」に寄与することが期待される。

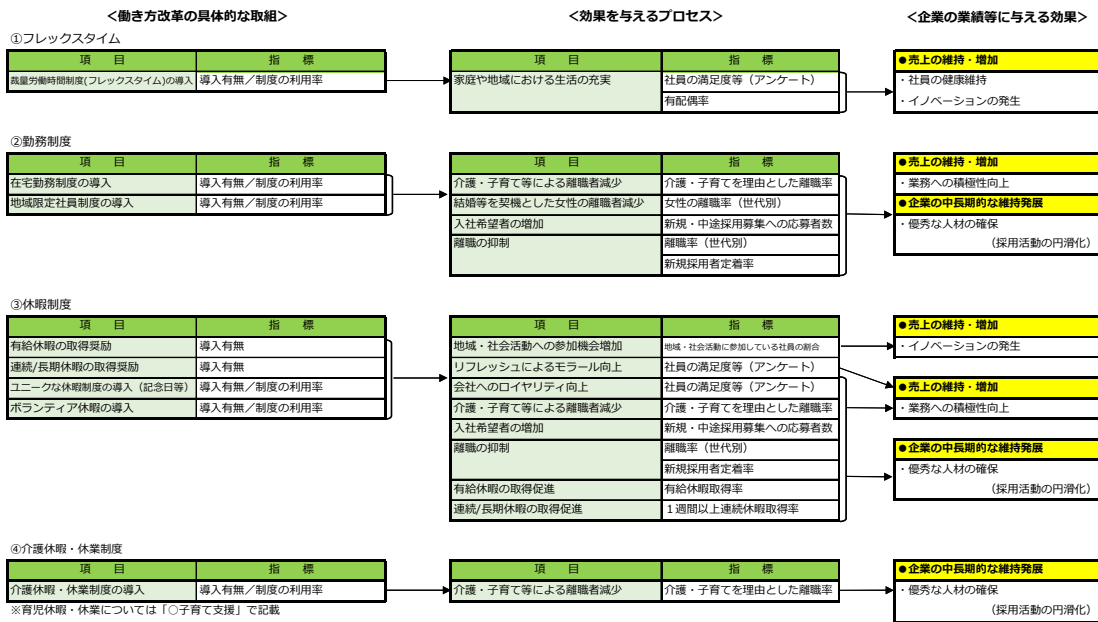
②については、「在宅勤務制度の導入」や「地域限定社員制度の導入」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。それらの取組により介護・子育てなどによる離職者数の減少（指標：「介護・子育てを理由とした離職率」）や結婚等を契機とした離職者数の減少（指標：「女性の離職率（世代別）」）、入社希望者の増加（指標：「新規・中途採用募集への応募者数」）、離職の抑制（指標：「離職率（世代別）」、「新規採用者定着率」）が図られ、主に業務への積極性向上や人材確保の面から企業の「売上の維持・増加」や「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

③については、「有給休暇の取得奨励」、「連続／長期休暇の取得奨励」、「ユニークな休暇制度の導入（記念日等）」、「ボランティア休暇の導入」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組により地域・社会活動への参加機会の増加（指標：「地域・社会活動に参加している社員の割合」）やリフレッシュによるモラルの

向上（指標：「社員の満足度等（アンケート）」）が図られ、主にイノベーションや業務への積極性向上の面から企業の「売上の維持・増加」に寄与することが期待される。また、会社へのロイヤリティ向上（指標：「社員の満足度等（アンケート）」）、介護・子育てなどによる離職者数の減少（指標：「介護・子育てを理由とした離職率」）、入社希望者の増加（指標：「新規・中途採用募集への応募者数」）、離職の抑制（指標：「離職率（世代別）」、「新規採用者定着率」）、有給休暇の取得促進（指標「有給休暇取得率」）、連続／長期休暇の取得促進（指標：「1週間以上の連続休暇取得率」）が図られ、主に業務への積極性向上や人材確保の面から企業の「売上の維持・増加」や「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

④については、「介護休暇・休業制度の導入」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組により介護等による離職者数の減少（指標：「介護等を理由とした離職率」）が図られ、主に人材確保の面から企業の「売上の中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

図4-3：企業の働き方見える化指標（多様な働き方・休み方の実現）



(3) 女性の活躍推進

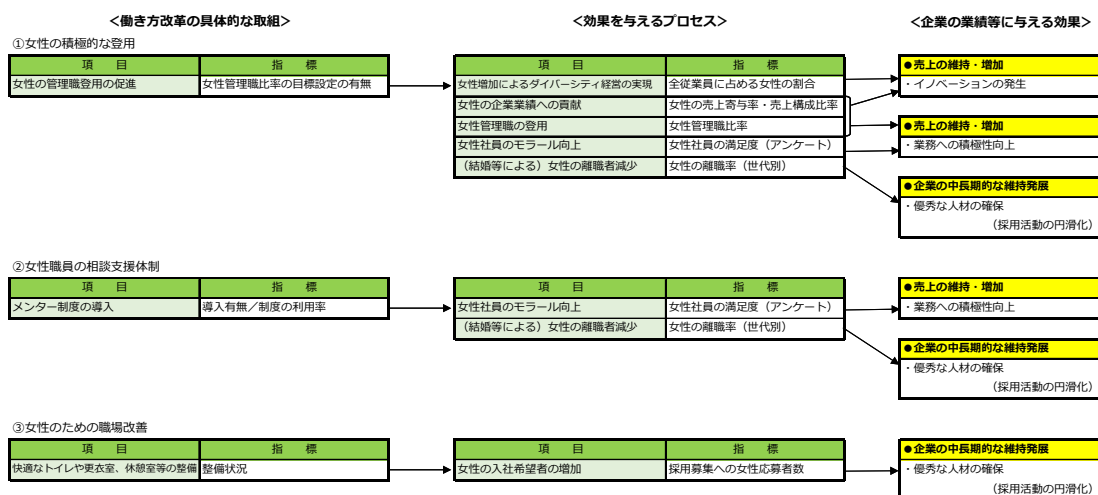
女性の活躍推進のための具体的な取組として、①女性の積極的な登用、②女性職員の相談支援体制、③女性のための職場改善の3つに取組を大きく分類した。

①については、「女性の管理職登用の促進」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組により女性増加によるダイバーシティ経営の実現（指標：「全従業員に占める女性の割合」）、女性の企業業績への貢献（指標：「女性の売上寄与率」、「女性の売上構成比率」）、女性管理職の登用（指標：「女性管理職比率」）、女性社員のモラール向上（指標：「女性社員の満足度（アンケート）」）が図られ、主にイノベーションや業務への積極性向上、人材確保の面から企業の「売上の維持・増加」に寄与することが期待される。また、結婚等による女性の離職者数減少（指標：「女性の離職率（世代別）」）が図られ、企業の「売上の維持・増加」や「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

②については、「メンター制度の導入」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組により女性社員のモラール向上（指標：「女性社員の満足度（アンケート）」）、結婚等による女性の離職者数減少（指標：「女性の離職率（世代別）」）が図られ、主に業務への積極性向上や人材確保の面から企業の「売上の維持・増加」や「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

③については、「快適なトイレや更衣室、休憩室等の整備」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組により女性への入社希望者の増加（指標：「採用募集への女性応募者数」）が図られ、主に人材確保の面から企業の「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

図4-4：企業の働き方見える化指標（女性の活躍推進）



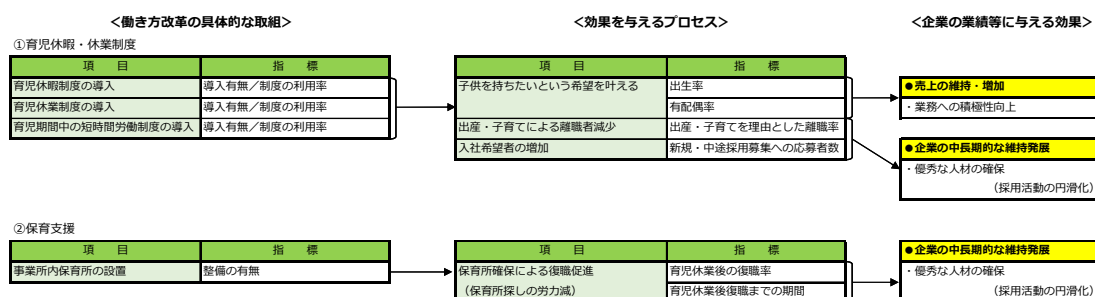
(4) 子育て支援

子育て支援のための具体的な取組として、①育児休暇・休業制度、②保育支援の2つに取組を大きく分類した。

①については、「育児休暇制度の導入」や「育児休業制度の導入」、「育児期間中の短時間労働制度の導入」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。それらの取組で、子どもを持ちたいという希望を叶える（指標：「出生率」、「有配偶率」）ことにより、主に業務への積極性向上の面から企業の「売上の維持・増加」に寄与することが期待される。また、出産・子育てによる離職者減少（指標：「出産・子育てを理由とした離職率」）や入社希望者の増加（指標：「新規・中途採用募集への応募者数」）が図られ、主に人材確保の面から企業の「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

②については、「事業所内保育所の設置」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組により保育所確保による復職促進（指標：「採用募集への女性応募者数」）が図られ、主に人材確保の面から企業の「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

図4-5：企業の働き方見える化指標（子育て支援）



(5) キャリア形成支援

キャリア形成支援のための具体的な取組として、①復職支援、②再任用制度、③非正規社員の正社員化の3つに取組を大きく分類した。

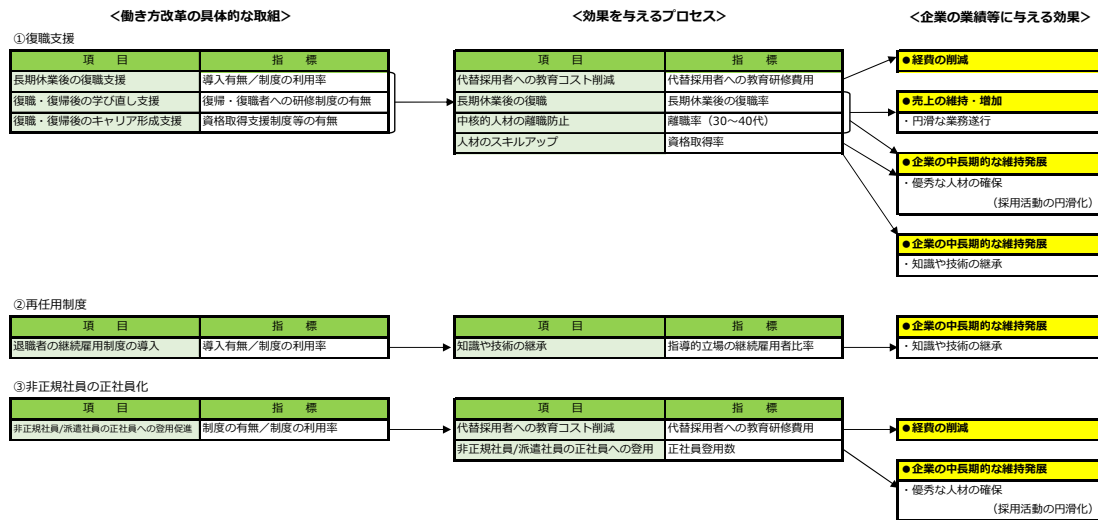
①については、「長期休業後の復職支援」や「復職・復帰後の学び直し支援」、「復職・復帰後のキャリア形成支援」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。それらの取組により代替採用者への教育コスト削減（指標：「代替採用者への教育研修費用」）が図られ、「経費の削減」といった効果が期待される。また、長期休業後の復職（指標：「長期休業後の復職率」）と中核的人材の離職防止（指標：「離職率（30代～40代）」）が図られ、主に円滑な業務遂行と人材確保の面から企業の「売上の維持・増加」や「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。さらに、人材のスキルアップ（指標：「資格取得率」）が図られ、主に人材の確保や知識・技能の継承の面から企業の「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

②については、「退職者の継続雇用制度の導入」を取り上げ、それらのプロセス

における効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組により知識や技術の継承（指標：「指導的立場の継続雇用者比率」）が図られ、企業の「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

③については、「非正規社員／派遣社員の正社員への登用促進」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組により代替採用者への教育コスト削減（指標：「代替採用者への教育研修費用」）が図られ、「経費の削減」といった効果が期待される。また、非正規社員／派遣社員の正社員への登用（指標：「正社員登用数」）が図られ、主に人材確保の面から企業の「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

図4-6：企業の働き方見える化指標（キャリア形成支援）



(6) ダイバーシティ推進

ダイバーシティ推進のための具体的な取組として、①障がい者雇用、②LGBTへの配慮、③育児中の職員への配慮、④介護中の職員への配慮、⑤病気療養中の職員への配慮の5つに取組を大きく分類した。

①については、「障がい者雇用の促進」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組により障がい者の雇用機会の確保（指標：「障がい者の雇用率」）が図られ、主にイノベーションや人材確保の面から企業の「売上の維持・増加」や「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

②については、「LGBT等性的マイノリティーへの配慮」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組によりダイバーシティ経営の実現（指標：「性的マイノリティー関連制度利用率」）が図られ、主にイノベーションや人材確保の面から企業の「売上の維持・増加」や「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

③については、「育児中の社員への配慮」を取り上げ、それらのプロセスにおけ

る効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組により出産・子育てによる離職者減少（指標：「出産・子育てを理由とした離職率」）が図られ、主に人材確保の面から企業の「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

④については、「介護中の社員への配慮」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組により介護による離職者減少（指標：「介護を理由とした離職率」）が図られ、主に人材確保の面から企業の「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

⑤については、「病気療養中の社員の雇用継続」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組により病気療養中の社員の復帰（指標：「病気療養中の社員の復帰率」）が図られ、主に人材確保の面から企業の「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

図4-7：企業の働き方見える化指標（ダイバーシティ推進）



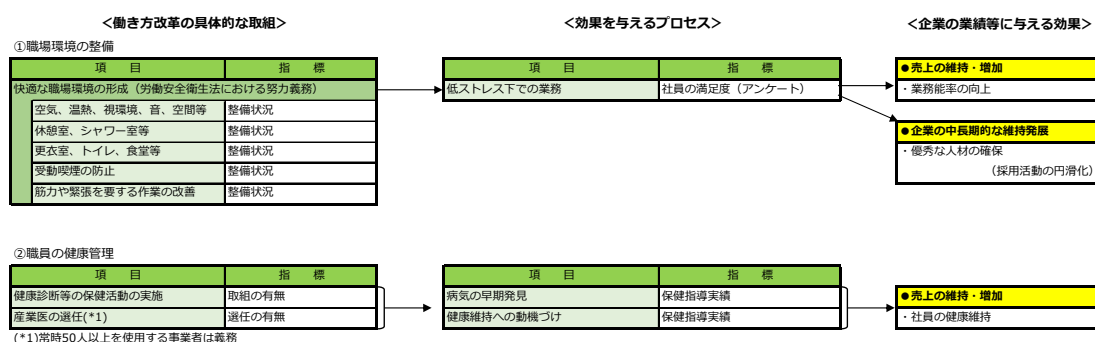
(7) 職場環境の改善

職場環境の改善のための具体的な取組として、①職場環境の整備、②職員の健康管理の2つに取組を大きく分類した。

①については、更衣室の整備や受動喫煙の防止などの「快適な職場環境の形成」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。その取組により低ストレス下での業務（指標：「社員の満足度（アンケート）」）が図られ、主に業務能率の向上や人材確保の面から企業の「売上の維持・増加」や「中長期的な維持・発展」に寄与することが期待される。

②については、「健康診断等の保健活動の実施」や「産業医の選任」を取り上げ、それらのプロセスにおける効果を数値化できる指標とそれらが最終的に企業に与える効果について検討した。それらの取組により病気の早期発見（指標：「保健指導実績」）や健康維持の動機づけ（指標：「保健指導実績」）が図られ、主に社員の健康維持の面から企業の「売上の維持・増加」に寄与することが期待される。

図4-8：企業の働き方見える化指標（職場環境の改善）



2 優良事例の分析

作成した『企業の「働き方」の見える化指標』や第3章3で行ったヒアリングなどを基に、札幌市に所在する「有限会社真心」の協力を得て、優良事例の分析を試行的に行った。

(1) 有限会社真心における働き方改革の取組

有限会社真心は、平成12年に創業し、当初は高齢者の訪問介護サービスを行っていたが、平成19年からは児童デイサービス事業も開始し、平成25年にはそれまで行っていた介護保険サービスから撤退して、児童福祉法に基づく事業（障害児通所支援事業、相談支援事業）に特化した運営をしている。

同社が働き方改革に取り組むきっかけとなったのは、3年前に佐々木理氏が社長に就任したことである。佐々木社長は、対人援助サービスにおいては、「いい仕事のためには職員がいかに充実した生活を送るかが重要」との考えから、就任以降、社員の就業環境の改善に取り組んでいる。

就業環境の改善にあたっては、女性や主婦、男性が働きやすい職場づくりを心がけ、社長が自ら率先して休暇の取得や社員への声かけを行うことで、社員の意識変革を促している。制度としても、勤続1年以上の職員を対象とした夏期休暇・冬季休暇や、小学6年生までの子どもを養育する職員を対象とした参観日休暇の付与に加え、来年度からは新たに記念日休暇を制定するなど、制度の充実を図っている。また、残業時間を減らすために、特定職員に業務が偏らないよう、1つの業務を複数の正社員が担当する業務シェア体制を構築し、業務量の平準化を行っている。さらに、パート職員の正社員化にも積極的に取り組んでおり、パートから正社員になり、事業所の所長に就任した職員もいる。

同社では、平成29年度から3カ年の事業方針に基づき、「年間公休を段階的に130日」、「所定外労働をH28年度比で50%削減」、「有給休暇取得率90%」といった目標に向け、更なる推進に取り組むこととしている。

(2) 事例の分析

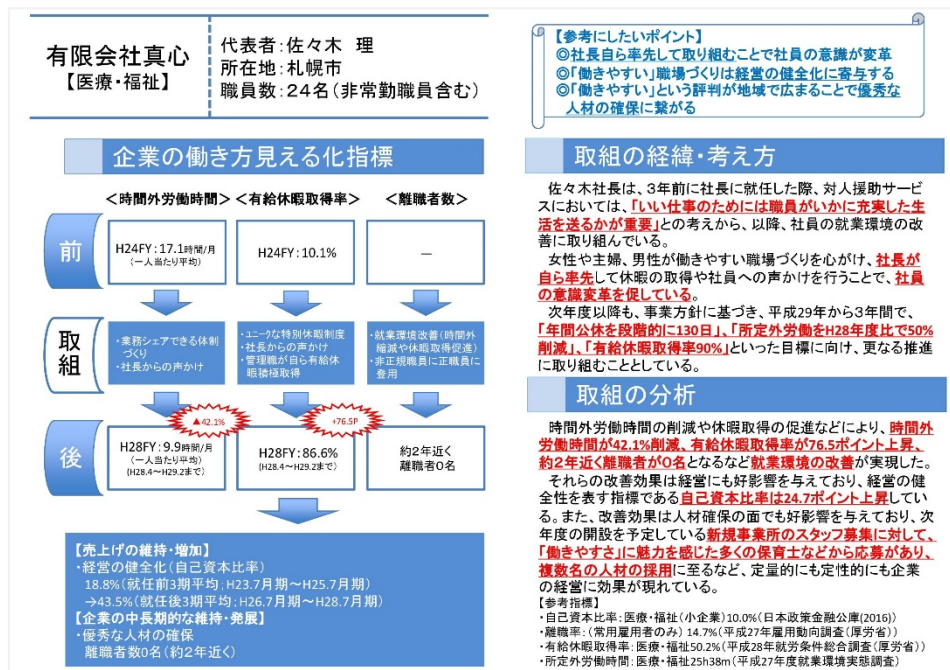
上記(1)のような時間外労働時間の削減や休暇取得の促進などにより、取組実施前の平成24年度に比べて、平成28年度は時間外労働時間が42.1%削減されたほか、有給休暇取得率は76.5ポイント上昇し、約2年近く離職者が0名^(※)となるなど、就業環境の改善が実現した。

それらの改善効果は経営にも好影響を与えており、経営の健全性を表す指標である自己資本比率は24.7ポイント上昇している。

また、改善効果は人材確保の面でも好影響を与えており、次年度に開設を予定している新規事業所のスタッフ募集に対して、「働きやすさ」に魅力を感じた多くの保育士などから応募があり、複数名の人材の採用に至るなど、定量的にも定性的にも企業の経営に効果が現れている。

(※) …なお、平成29年3月末に、夫の仕事の都合で女性職員が1名退職予定

図4-9：優良事例の分析（有限会社真心）



第5章 今後の課題と提案

1 今後の課題

(1) 定量的なデータ分析による指標の妥当性の検証

本指標は、チームでの検討の後、有識者や企業からの意見聴取の上、策定したものであるが、今後は、様々な業種・規模の企業の協力の下、定量的なデータ分析により指標の妥当性の検証を行い、指標の更なるブラッシュアップを図ることが望まれる。

(2) 優良事例の分析を通じた働き方改革の推進

企業に対し、具体的なメリットを示して働き方改革を一層推進するため、様々な業種・規模の企業の事例を収集・分析し、より多くの企業等の活用が可能な事例集を作成するなどして、広く普及啓発を図る必要がある。

2 今後の方向性（提案）

(1) エビデンスベースでの働き方改革の推進

今回の見える化の取組を契機に、今までの勘や経験による「働き方改革」から、しっかりとしたエビデンスに基づき検討し、従業員にとって使いやすく、企業にとってメリットのある形で「働き方改革」が行われるべきであり、より効果的な働き方改革を実行するためにも、それらの効果について定量的な検証・見直しを行うことができるように、企業に示していくことが望ましい。

(2) 働き方改革の取組の効果の波及

本事業においては、主に就業環境の改善に着目し、働き方改革の見える化を図った。しかしながら、働き方改革の包含する範囲は多様であり、今後は、業務改善など様々な分野にも本取組の成果の波及を目指すことが望ましい。

第6章 政策形成の過程

1 検討メンバー

	所 属	職 名	氏 名
リ ー ダ ー	総合政策部政策局参事	主 幹	川畑 千
サブリーダー	総合政策部地域創生局 地域戦略課	主 事	山下 賢一
	監査委員会事務局	主 任	清原 章生
メ ン バ ー	総務部人事局人事課	主 任	阿部 亮
	環境生活部くらし安全局 道民生活課女性支援室	主 査	森 卓也
	経済部経済企画局経済企画課 (兼：経済部食関連産業室)	主 任	渡辺 拓
	経済部地域経済局中小企業課	主 任	杉本 大輔
	経済部労働政策局雇用労政課	主 任	片倉 あすか

2 検討過程

日 付	内 容
H28.8.4	◆第1回政策形成チーム会議 (事業概要、スケジュール、意見交換)
H28.9.2	◆第2回政策形成チーム会議 (ヒアリング訪問先、「見える化」プロセスの検討)
H28.9.26 ～9.27	◇他県事例調査・有識者ヒアリング (視察者：山下主事、清原主任(どちらもサブリーダー))
H28.10.4	◆第3回政策形成チーム会議 (他県事例調査・有識者ヒアリング報告、中間報告内容検討)
H28.10.27	◆第4回政策形成チーム会議 (情報収集先企業検討、ヒアリング項目)
H28.11.25	◆第5回政策形成チーム会議 (今後の進め方)
H28.12.19	○プロポーザル型政策形成事業中間報告 (知事への事業の報告)
H29.3.13	◆第6回政策形成チーム会議 (最終報告書案検討)
H29.3.24	○プロポーザル型政策形成事業最終報告 (事業成果の発表)